

# 铁流：亚马逊为何“兵败”中国？



铁流 科技、金融观察者

2019-04-30 07:41:02 来源：观察者网

[https://www.guancha.cn/tieliu/2019\\_04\\_30\\_499764\\_s.shtml](https://www.guancha.cn/tieliu/2019_04_30_499764_s.shtml)

【文/观察者网专栏作者 铁流】

近日据路透社援引知情人士消息称，亚马逊计划在7月中旬之前关闭中国国内市场业务，将重点放在海外商品销售和云服务等业务上。

有媒体报道，“一些亚马逊中国员工开始找工作了。”一位采购部门的员工亲属称：可供选择的公司不多，只有阿里、京东、小米有品、苏宁等几家，或者去创业公司，传统零售企业也是一个选择。这名亲属哀叹：“现在就业形势不好，找工作有点难，可能失业。”

近年来，亚马逊中国、乐天、ASOS 等电商先后在中国大陆市场折戟沉沙，其中的根源在于对中国市场的水土不服，以及在商业模式上的因循守旧。



资料图：IC photo

## 完全照搬本国模式以致水土不服

亚马逊中国、乐天、ASOS 等电商之所以在中国被本土电商超越甚至被迫放弃中国大陆电商业务，原因有很多，首当其冲的就是完全照搬国外的所谓成功模式，没能做到本土化经营。不少国外电商来华后，并没有选择因地制宜，反而是直接复制其在本国的成功模式，没有做到和中国大陆市场相契合，没有充分发挥出中国大陆本土人才的才干，没能做到迎合中国消费者的需求和体验。

在管理团队上，国外电商大多更加信任本国高管，日本乐天在进入中国后，经营上完全依赖日本管理团队，从系统到建站方式完全照搬在日本的成功经验，这直接导致其对中国市场和中国文化的理解都比较肤浅，对中国电商市场判断失误乃至对市场走向往往后知后觉。eBay 也是习惯空降外籍高管，而且对中国本土的高管并不信任。

刘强东早在 2011 年接受采访时就预判了亚马逊的弱点，他认为问题核心在于对中国团队没有信任和授权。刘强东表示：“如果中国区负责人都不能决定一件事，谈什么执行？你可以

问问汉华（王汉华，亚马逊中国区首任总裁），他可以说他想做的一切事情都能成功吗？我可以做到。”

此外，亚马逊中国区负责人过于频繁的更替，也使亚马逊中国区负责人成了亚马逊西雅图总部和其他海外市场负责人的轮岗过渡选择。这使得不少亚马逊中国区负责人抱着过渡和轮岗的心态履职，工作缺乏积极主动性。何况，频繁换将也导致亚马逊中国在发展方略上出了问题，甚至还在天猫开起了旗舰店，友好地将曾经的竞争对手升级成重要渠道……



亚马逊天猫旗舰店……

## 对中国市场的竞争模式不适应

国外电商被本土电商超越的另一大原因，就是不适应中国市场的竞争模式。

国外电商在本国成长壮大的同时，也形成了自己的一套理念和企业文化，以及市场竞争模式，这当中的很多观念和做法在国外被实践证明是符合当地实际情况的，也是能够击败当地的其他竞争者的。但橘生于淮南则为橘，生于淮北则为枳，国外电商长期形成的经营理念和竞争模式可能未必适应中国市场，在中国同行的新观念和新的竞争模式面前，可能就无所适从了。

在经营模式上，eBay 的做法是对卖家收取费用，而且尽可能阻止卖家与买家私下沟通，以确保不会流失交易佣金。而淘宝的做法是对卖家始终免费，对增值业务收费，并鼓励买卖双方进行沟通，消除信息不对称。这两种截然相反的做法，中国大陆市场已经给出了答案。

以促销活动来说，本土电商非常善于做各种促销活动，通过名目繁多的优惠券、红包、返利等优惠措施降低商品价格，进而在赢得眼球和关注的同时，在市场竞争中取得优势地位。

但国外电商面对这种促销活动就显得难以适从，亚马逊就认为人为地影响用户体验，不符合自己的价值观，也担心用户因此养成促销时才购买的习惯，因此在促销活动中，远远比不上本土电商这样热心。

但实际上，高曝光率的促销活动不仅能吸引眼球——某一时段的促销降价比全年低价更容易让消费者记住，而且这种做法还能带来海量的交易额——6.18、双 11 等促销活动就创造了令人瞠目结舌的交易额。

另外，相对于本土电商创始人参加各种高峰论坛，发表一些激烈的言论，甚至是因婚恋隐私方面的事件而频频上新闻头条，亚马逊中国的高管就显得格外“低调”。然而正是过分的低调使得亚马逊中国的存在感越发渺小——对于电商而言，失去存在感就意味着失去用户。

## 亚马逊购物体验不佳

电商生命力如何，与购物体验息息相关。而在这方面，亚马逊中国与本土电商相比缺乏竞争力。

刘强东就曾表示，自己早前也在亚马逊上购买过商品，但是物流太慢了，要让用户足足等两天。“结果他们还管这个叫两日达服务。这要是放在中国，就会是一场灾难，每一位消费者都会不满意，因为大家都想6小时内就收到快递，两天对消费者来说太长了。”

在网页页面设计上，国外电商也是完全照搬其在本国的设计模式，产品分类、产品检索和页面阅读都不符合中国消费者的使用习惯。

在笔者看来，就以适应中国消费者的使用习惯来说，国外电商的页面设计和天猫、京东有较大的差距。以亚马逊中国为例，其网站存在产品排列不好找、搜索后排序归类不科学的问题。下图为输入“华为手机”后亚马逊的检索结果，不仅网页页面显得比较简陋，产品的排列也比较无序。



下图为在本土电商平台上输入“华为手机”后的搜索结果，消费者可以根据需求选择自己想要的手机尺寸、CPU 核心数、RAM 大小、摄像头像素和手机支持的网络，挑选自己心仪的手机，这可以节约大量商品检索时间。



而且在产品介绍上，亚马逊产品的文字描述和图片相对于本土电商都有种赶工做出来的感觉，而在文字排版和图片设置等网页美观方面也无法和本土电商相提并论，这就使亚马逊在消费者货比三家的过程中不油然地处于劣势。

此外，使用某些国外电商网站往往会觉得别扭，一些细节上的设计和做法对中国消费者不太友好。比如早期长期只支持多币种的银联信用卡和礼品卡，但很多中国人没有银联信用卡，

更没有礼品卡；又比如亚马逊注册开店需要营业执照、法人证明，并不比开实体店简单，所以店铺、货物少；再比如没有在线实时聊天功能，店家回复很慢，极大地增加了买家与卖家的沟通成本。

相比之下，在人性化上国内电商已走在国外电商前头，不仅 PC 端上从挑选，到付款，再到送货，一系列操作都比较流畅，使用手机 APP 的体验也不错，以至于一不小心就下单付款了，让人产生想剁手的冲动。