

Zappos 網路帝國的生意經

這家網路零售企業以與眾不同的商業模式樹立典範

09-21

Zappos 公司（譯註：Zappos 源自於西西班牙文的 zapatos，意思是鞋子）於二〇〇四年從舊金山搬到了拉斯維加斯，之後不久，就接到了美國「聯邦調查局」拉斯維加斯分局打來的電話，「聯邦調查局問我們，能不能允許他們讀取我們的照片檔案，」研發主任布倫特·柯姆利表示。調查局之所以會對該公司的照片感興趣，原因是這家線上鞋類零售商執意從七種不同角度來拍攝所有販售的鞋款，結果是因而擁有全世界最龐大的鞋底影像資料庫——成為可供調查局幹員追蹤罪犯行蹤的寶貴工具；而且不只對調查局人員來說是如此，對 Zappos 本身而言，也是一大利器：因為這讓該公司能發揮所長：得以成功結合無遠弗屆的服務和精準的科技運用，而討顧客的歡心。

Zappos 對於挑戰極限早就習以為常了，不但所有售出產品後的三百六十五天都可以退換，此外，新進員工接受四週給薪培訓後，公司居然還願意付兩千美元的離職獎金給那些自願拿錢走人的新人。」如果想及早看出員工對公司的願景或文化是不是買帳（譯註：buy into 指全心全意地接受），用給錢來試探他們的忠誠度，就是最好的辦法，」執行長謝家華（譯註：為華裔美國人，父母原本來自台灣）表示，「這種做法從經濟的眼光來看，其實是很合算的。」

重視細節

謝家華讓 Zappos 在不到十年之間，就擴展成每年可賺進數十億美元的零售企業，所推出的產品也開始多角化經營，如今手提包、服飾、太陽眼鏡、手錶，甚至電子產品都包括在內，而在此同時，它對每樁交易都一絲不苟的重視程度，更是吸引了大批狂熱的追隨者。「二〇〇三年三月，我們決定把公司定位為以客戶服務至上的品牌，」謝家華如此表示，「任何開支，只要能提升消費者親身體驗的感受，都會被視為必要的行銷成本，因為這足以建立起口耳相傳的口碑，吸引更多顧客再次上門光顧。」果不期然，Zappos 的廣告支出只佔了預算百分比中的極小部份——去年該公司預算約為一千八百萬美元左右——而公司營收中的七成五左右，其實都來自於重複購買的銷售。「這改變並非任何單一因素所造成，」謝家華說，「而是結合許多因素的成果，包括了送貨和退換貨都免費運費，和（譯註：承諾四至五日內送達，但顧客卻）次日就收到貨而令顧客喜出望外的驚喜升級服務、三百六十五天內皆可退換的政策、客服中心每週七天每天二十四小時無休等等，而這所有配套服務才是建立公司信譽和品牌的基石。」

09-22

科技長才派上用場

三十五歲的謝家華是「哈佛大學」畢業，在一九九八年以兩億六千五百萬美元把所創立的網路行銷公司 LinkExchange 出售給「微軟」公司。如今，Zappos 靠著包括自行研發的精密電腦管理系統等科技長才，而得以達到以客戶為中心的服務標準。

「從科技的角度來看，我們擁有倉儲管理系統、存貨系統，以及電子商務系統，」柯姆利表示，「如果有商品在賣出的四年之後被退回來——這種案例的確會發生——我們就可以透過系統來詳細檢查，然後就能查出買家的身分，以及這個產品是不是已經被退貨過三次了（譯註：由於該公司有一年免費退換貨的服務，因此產品出售的四年後被退換回來，有可能是之前已經被換過三次，每次都是一年左右之後才退貨）。一項商品的整個歷程都會被儲存在系統內。」

這套系統可以追蹤存貨情形，舉例來說，程度詳盡到甚至可以讓使用者查到十二號沙士色的克拉克沙漠靴目前存貨只有三雙。系統還會每天自動發送電子郵件給公司員工，好提醒他們回電給客戶、協調整合倉庫機械系統，並針對某項特定商品的上架銷售，製作出評估該產品在毛利率（譯註：或譯淨利率、

利潤率)方面帶來的影響有多少。

新媒體，良好典範

謝家華對以新媒體作媒介毫不遲疑。他去年開始使用「推特」網站(譯註：為受歡迎的社交人脈網站)，而且鼓勵員工效法。去年十一月，公司甚至透過「推特」來公告，公司解雇百分之八員工的原因。反觀目前低迷的經濟局勢，解雇的理由十分明顯，但 Zappos 處理此事的方式卻引人矚目。被解聘的員工會領到三個月的解雇金。謝家華在「推特」上寫道「公司認為，此舉其實反而會增加二〇〇八年的成本，而非減少，但我們認為，這是為員工著想的正確舉措。」