

亞馬遜公司計劃布局教育領域

駐洛杉磯辦事處教育組

美國網購龍頭亞馬遜公司創辦人 Jeff Benzos 在 2018 年宣布投資 20 億美金，建立提供低收入家庭的蒙特梭利幼教計畫，雖然許多富人對此舉嗤之以鼻，但是從本質上看來，此舉代表亞馬遜將觸角延伸至公立教育的前哨。

Benzos 早以深具長期布局眼光著稱，他在 1997 年的一次訪談中提到為何亞馬遜從賣書開始網路銷售，並非由於他熱愛文學，而是因為書籍是最容易銷售的商品，是他進入網路市場的一塊敲門磚。不到 30 年時間，亞馬遜已經成為全球最大網路零售商，同時也是全球雲端運算公司領先者及數位內容製造商，未來還將進入健康照護、線上廣告，甚至透過衛星提供全球網路寬頻系統等等。

表面上看來，或許認為這是一個現金充裕的公司不同領域中尋找機會，不斷的投資新領域。但是 Benzos 自己就是接受蒙特梭利幼教長大的，從他過往長遠布局的習性，這次投入幼教體系也是他長遠計畫中的策略決定。

當谷歌、微軟、蘋果等科技巨頭，都已在 K-12 及高等教育經營了十幾年，想要成為公共教育的影響者，乍看下對於亞馬遜來說似乎是遙不可及。對於 Benzos 來說，問題在於找對進入這一複雜領域市場的時間點，這可以從他創立亞馬遜以來的投資策略、增長決策的三大方針說起：

1. 預測消費行為改變的長期趨勢：

早在 1994 年，當時還沒有消費者在網上買書。亞馬遜當時建立了全球最大書店，提供讀者輕鬆在家購買書籍的經驗。當時亞馬遜沒有任何實體店面，省下銷售稅，使得網路購書比實體書店價錢更低廉。

在 2020 年疫情爆發之前，很少數學生參與混合或是完全網路的學校。學校在多數人心目中仍然是實體建築的概念，雖然疫情期間網路學校大受歡迎，但相信在疫情結束之後，大多數人預期學生會很樂意回到校園上課。

然而，全球首次嘗試了與學校建築脫離的教育經驗，20 年後，學

校教室仍將存在，就像現在仍見得到書店一樣，但毫無疑問，未來的世界將有更多的線上教學及課程。

想像一下到了 2035 年，若你是高中生家長，會選擇進入教室搖搖欲墜又預算不足，選擇有限的 AP、數學及外語課程，一班有 2、30 名學生，還只能照表操課的公立高中？或是，送孩子到當地的亞馬遜學習中心，一周 6 天自由選擇課程，而且還是從數百到上千的課程中挑選適合自己的課程。高薪的碩士學位教師透過線上教學，為每個孩子打造個別化的學習。

學習中心看起來跟教室不同，更像是共享工作室（co-working spaces），有休息室、小組討論室、個人學習空間、還有操場及商店。本地的老師負責教導社交情感等學習，輔導老師提供學生諮詢，還有技術人員提供科技協助。已經掌握內容的學生可以自由參與志工工作、玩耍，或參加由當地博物館和學習提供者辦理的校外教育活動。如果孩子喜歡完全虛擬的學習環境，也可以選擇在家中上課，同樣也可以得到學校的支持。

你的選擇會是何者？一個反映工業化時代生產線工廠的教育？還是反映孩子畢業後即將面對瞬息萬變工作環境的教育？毫無疑問，Jeff Bezos 已有答案，而他過去的預測正確過。

2. 數據就是一切：

預測了消費者行為改變促使亞馬遜成為線上書店的先驅，隨後進入電子商品、時尚以及家具等銷售。它不懈地以客戶為中心和對數據的掌控，使它在所有這些進入領域中佔據了主導地位。而掌握了號稱猶如「21 世紀石油礦」的大量數據，並且擁有挖掘及分析的能力，就是亞馬遜競爭優勢。

公立教育可以讓亞馬遜取得獨特的資源——未來的消費者和員工，包括他們的使用行為、偏好以及無數的數據點（data points）。這也可以想像亞馬遜，這家以強大的銷售推薦引擎聞名，同時可以客製化、優化每個客戶體驗的公司，它會極盡所能的蒐集學生在高中畢業到成年後的數據。擁有這些資訊將保證亞馬遜的未來獲利，即使現在該公司在教育服務領域提供超低的折扣價，也使得其他對手難以競爭。

更甚者，在學習過程中養成的品牌黏著度，將使亞馬遜的 Prime

成為電子商務史上最成功留住客戶(customer retention)的案例。

3. 不僅佔領市場，要成為市場：

2018 年一篇有影響力的文章指出：「亞馬遜不只是想統治市場，它想成為市場」。作者 Stacy Mitchell 認為，「Bezos 創立公司的目的是不是想成為零售商霸佔市場，而是想用亞馬遜取代，使亞馬遜成為商業運作的基礎架構。」

這家公司成立不到 30 年，在美國每 2 美元的線上消費中，就有將近 1 美元是進了亞馬遜的口袋。它的網路服務平台 Amazon Web Services 提供了網路基礎架構，所以另 1 美元的消費也是經由亞馬遜。還有個人數位化助理 Alexa，或是家庭保全系統 Blink，亞馬遜已經在消費者的日常生活中無所不在。Bezos 還把目光投向健康照護、製藥、銀行、保險，以及物流等領域。在未來十年中，亞馬遜已經站好接收上述各項及其他產業的有利條件。

所以亞馬遜進入教育產業，根本就是時間點的問題，可預測未來幾年，亞馬遜就將在成人學習領域開始商業模式，就像領英(Linkedin)和谷歌正推動的。與此同時，Bezos 的蒙特梭利幼教計畫，將教他如何進行面授教學的幼教課程。而該公司已執行的慈善計畫，如亞馬遜未來工程師 (Amazon Future Engineer) 將能與客戶建立信任，同時進行銷售。在疫情後，隨著全球的虛擬教學發展，以及亞馬遜進一步的推進及發展，預期 10 年內可以全盤擴張到 K-12 教育領域。

公立教育具有政治意涵。亞馬遜在政治面有過多次遭挫，也遭到民權組織批評，但 Benzos 比誰都清楚，客戶忠誠度將可以保護亞馬遜免於政治干預。公立教育是各州政府最大支出，就像擴張具品牌忠誠度的企業版圖上的一顆明珠，確實非常具吸引力！

但這對公立教育主管代表什麼意義？對於全美各大城市而言，大型企業投資競標已經是常見的手法，最著名的就是 2018 年亞馬遜公司挑選北美第二總部所在地。無需懷疑各城市為了 2 萬個新工作機會，願意與亞馬遜進行公私合作 (public-private partnership)，進而最終經營公立教育體系。

無論此事何時成真，將招至教師工會和當地社區的憤怒並進行抗議。但亞馬遜力量太強大了，終究還是能找到合作的對象。全美各地

學區面臨疫情之後，由於入學人數減少和成本增加形成的死亡漩渦，甚至可能必須邀請亞馬遜進駐。

此舉對於公立教育體系就竟是如同引進特洛伊木馬？最後利大於弊？或是兩者兼有？毫無疑問的過去公立學校大大受益於蘋果電腦、谷歌、微軟等提供先進科技支援。但這些企業並沒有打算辦學，現在亞馬遜計劃跨足教育，是否會撼動公立教育體系的靈魂與標誌呢？如果公立學校落入追求獲利極大化公司的手中，是否不再成為眾所急需對抗錯誤信息的堡壘？或者電腦考試取代了批判性的思考和對話？

或是，亞馬遜這向來以專注創新發展、客戶服務為中心著稱的企業，會幫助公立學區在 21 世紀保持重要地位？近年發展快速的特許學校，擁抱虛擬教學而在成本佔有優勢，亞馬遜是否能幫助公立學校發展急迫需要的模式，維持公立學校的競爭力？

在 2012 年的一場會議中，Benzos 表示：「我經常被問到『未來 10 年會發生甚麼變化？』這是一個有趣的問題。但我幾乎沒有碰過有人詢問『未來 10 年有什麼是不會改變的？』其實第二個問題更為重要。因為如果可以掌握問題的答案，你就可以據以穩當地訂定商業策略。」

在疫情結束之後，公立教育將面臨重整，並檢視其對社會和經濟的持續價值。坦白說，當亞馬遜來敲門之際，公立教育主管們屆時應該沒有太多選擇。但我們應該明智地深思公立教育中不變的本質，準備好回應的策略。

撰稿人/譯稿人：沈茹逸 / 藍先茜

資料來源：2021 年 1 月 21 日，EdSurge.com

<https://www.edsurge.com/news/2021-01-21-jeff-bezos-wants-to-go-to-the-moon-then-public-education>