

Location Is Still Everything

The Surprising
Influence of the Real World on
How We Search,
Shop, and Sell in the Virtual One

不可消失的门店

新零售三部曲

后电商时代的零售法则

[美] 大卫·贝尔 (David R. Bell) 著 苏健 译

江人民出版社
JIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

Location Is Still Everything

The Surprising
Influence of the Real World on
How We Search,
Shop, and Sell in the Virtual One

不可消失的门店 「新零售三部曲」

后电商时代的零售法则

[美] 大卫·贝尔 (David R. Bell) 著 苏健 译

图书在版编目 (CIP) 数据

不可消失的门店：后电商时代的零售法则 / (美) 贝尔著；苏健译. —杭州：浙江人民出版社，2017.1

ISBN 978-7-213-07709-8

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字：11-2016-393 号

I. ①不… II. ①贝… ②苏… III. ①互联网络—应用—零售业—研究 IV. ①F713.32-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 279883 号，

上架指导：零售业 / 经营管理

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

不可消失的门店：后电商时代的零售法则

[美] 大卫·贝尔 著

苏 健 译

出版发行：浙江人民出版社（杭州体育场路 347 号 邮编 310006）

市场部电话：（0571）85061682 85176516

集团网址：浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑：朱丽芳

责任校对：徐永明

印 刷：北京富达印务有限公司

开 本：720 毫米 × 965 毫米 1/16

印 张：14.25

字 数：153 千字

插 页：3

版 次：2017 年 1 月第 1 版

印 次：2017 年 2 月第 2 次印刷

书 号：ISBN 978-7-213-07709-8

定 价：59.90 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与市场部联系调换。



回归零售本质，打造未来全渠道零售

■ 中国连锁经营协会副秘书长 彭建真 ■

“了解消费者，以消费者为中心”是近两年零售业内一直探讨的话题。今年，在中国连锁经营协会举办的各类会议中，“理解与抓住未来消费者”都是重要议题之一。以消费者为中心，就离不开谈消费者的地理位置和企业所处的地理位置。

对于实体零售店铺来说，“位置”的重要性无须多言。说到“线上”，大部分人都会想当然地认为线上零售打破了消费者位置的边界。然而，在今天现实和网络世界不断交织，线上线下零售正在融合的背景下，大卫·贝尔发现位置依然是影响消费者决策的重要因素。他从“位置”这个独特的角度出发，列举大量美国的案例，翔实、深入地探讨了现实世界中的位置，对于网络世界中消费者购买行为的影响，这对分析中国消费者与零售业，同样具有借鉴意义。

在中国的电子商务市场，我们能够看到类似的现象：身处北京的消费者青睐京东、上海的顾客则喜欢在1号店选购商品；今年“双十一”的数据显示，广东、北京和浙江的消费者分别是贡献销售额较多的前三名……地理位置和线上购买行为之间，究竟存在何种联系？对于不同地域的人来说，线上购买的“引力”和“阻力”又是什么？我想，如果对中国的消费市场也做一个类似本书中的研究解读，应该很有意思，也会帮助我们进一步弄清消费者、理解消费者和抓住消费者。

“回归零售本质”这句话今年在行业内说得很多，而真正实现以消费者为中心，也是零售的本质内涵之一。“位置”，让我们从不同角度触碰与了解我们的消费者，也帮助我们与消费者建立信任关系。因此，在可以预见的未来，“位置”，依然是我们无法忽视的重要因素。



网店也要关注顾客位置

■ 清华大学经济管理学院营销系教授、系主任，中国零售研究中心常务副主任 李飞 ■

随着社会经济和技术的发展，零售业作为一个古老的行业，经历数千年的变迁，到今天已经发生了翻天覆地的变化。

首先，零售业的范围扩大了，几乎所有和人打交道的行业都是零售业，除了传统的零售业之外，还延伸至餐饮业、服务业、娱乐业、金融业、教育业、信息业、物流业、时尚业等等。

其次，零售业的主体、客体也都发生了变化。在主体方面，从挑担货郎演化为小型零售商，再演化为大型连锁组织，至今又有回归小型零售商和个体零售商的趋势，微商的惊人发展就是一个例证。淘宝和天猫商城的成功源于平台上拥有一大批活跃的中小型零售商，而传统的大型零售集团都不同程度地陷入寒冬期，或许很难再有以往的春天来临。在店铺方面，

从远古时代无店铺的行商，发展至商业街的小店铺，再到城市中心区的百货商店，再到郊区的庞大购物中心，然后再到无店铺的网上商店，最终又回到了“行商”——零售商跟着顾客的手机走，随时随地为他们提供服务和销售。

商品也发生了变化。从厂商提供什么、顾客就购买什么，到顾客自己参与设计，甚至制作。3D 打印技术的发展使顾客可以自己购买特殊的打印材料，在家生产诸多产品。打印材料能够变成液体和粉末，并通过类似今天自来水管道的方​​式送到千家万户。

货币的变化则更有趣。从斧头、谷物和羊到稀缺物（贝壳等）和贵金属（金条、银锭、铜钱等），再到象征物纸币；从纸币到信用卡，再到无卡时代（此时代已经来临，大多 90 后、00 后包里已不再随身携带现金和信用卡，手机支付异常普遍）。

纵观数千年的零售业演变史，无论是零售商、店铺，还是商品、货币，其形态都经历了一个“无—小—大—小—无”的过程。这几年，零售业的激变有些让人不知所措，不亚于一次社会化大分工、一次世界大战，甚至一次行星碰撞地球给我们带来的冲击。每一位零售业经营者不得不思考，今天我们该怎么办？未来我们将何去何从？

其实，尽管零售业千变万化，但其本质并没有改变，那就是满足顾客购物、社交和娱乐三方面的体验需求。从古至今，人们在选择购物方式和购物对象时，都是关注这三点的实现程度。古代的集市贸易，人们赶集时会换上新衣服，约上家人和好朋友（社交），到集上看看杂耍、马戏（娱乐），然后买好东西（购物）回家。工业革命时代百货商店的诞生，第二

次世界大战后购物中心的发展,都是在这三个方面的某些方面取得了突破。网店、微店等也是如此,它们前所未有地将这三种功能更加密切地结合在一起。“双十一”的成功,也是将单独的娱乐节日变成了购物节,进而又拓展为社交节,最后成为“双十一青年欢乐节”。

可见,顾客选择到哪里去购物,取决于零售商提供给他们购物、娱乐和社交三个方面的体验组合如何,而这种体验组合的感觉,受到顾客自身所处环境的影响。因此,无论是线上零售商还是线下零售商,在今天都必须关注顾客的个体差异。

以往,线上商店经营者认为互联网打破了顾客选择商店的空间限制,关注从人口统计特征和心理角度细分顾客,诸如年龄、性别、收入、性格等方面的因素分析。大卫·贝尔的著作《不可消失的门店》提醒线上零售商关注另一个要素——地点(位置)。他的研究表明,顾客所居住的地理位置,对于其选择线上零售店有着重要影响。因此,线上零售决策者需要根据顾客不同地理位置的差异,进行有针对性(不同)的营销要素组合。本书作者试图告诉我们:线下零售店时代,店铺位置就是一切;线上零售店时代,顾客位置就是一切。读读这本书,还是有一定启发意义的。



扫码关注“湛庐教育”，
回复“不可消失的门店”，
听沃顿商学院教授权威解读新零售。



新零售时代已来

与中国的个人情缘

我第一次来到中国大陆是 2001 年的事了。作为一名年轻教授的我，当时在上海的中欧国际商学院开了一门课。这门课于 2001 年 9 月 7 日星期五就结束了，所以，我就决定在上海一直待到 9 月 12 日，好好感受一下这座城市的精彩。

世事难料的是，9 月 11 日星期二的晚上，我在位于浦西的一个酒店房间里惊讶地看到电视里正在播放纽约世贸中心恐怖袭击的画面。我回美国的航班取消了，不得不在上海又多待了 5 天。既来之，则安之。我在这座城市中到处游览，尤其把美丽的法租界逛了个遍。

在那段如梦似幻的时光里，我对上海产生了深深的情愫，对大中国着了迷。美丽的风景，悠久的历史，发达的经济，还有这里友好的人民和灿

烂的文化，都深深地吸引了我。自 2001 年起，我多次往返上海，也有幸去过北京和香港。我与来自中国的许多朋友也建立了深厚的友谊和合作关系，其中一些人现在已定居美国。

中国的数字经济

在 2016 年，中国以 4.886 万亿美元的市值成为世界上最大的零售市场（美国以 4.823 万亿美元位居第二）。在这庞大的数字中，有将近五分之一属于电子商务。《经济学人》预言，到 2020 年，中国的电子商务市场预计超过美国、英国、日本、德国和法国目前市场规模的总和。不仅如此，中国也是移动商业的领头羊。因此，中国的零售企业家和公司将会毫无疑问地引领二十一世纪的数字经济和快速发展的潮流。鉴于此，我感到非常荣幸，能将本书呈献给中国的朋友们。

这本书解释了消费者的线下位置何以对当今的零售行业产生巨大的影响力。目前的零售环境与过去所有的零售环境都截然不同了，其核心原因是：为了取得成功，公司必须将顾客的线下和线上体验整合起来。选择以哪些顾客为目标、提供哪些商品和服务、制订什么样的价格等等，这些决定全都会受到当下的影响。于是，我在本书中花了大量笔墨解释线上线下该如何运作，如何整合线上和线下的资源，打造新零售时代的全新购物体验。

为了达成这一目标，我提出了一套框架，取名“新零售引力法则”（GRAVITY），致力于说明零售企业如何在零售业、电子商务，以及数字经济中取胜。“新零售引力法则”解释了为什么顾客在现实世界中的位置对于线上和线下的发展而言至关重要，公司要如何凭借对现实世界的因素

的掌控来满足消费者对网络虚拟世界中的需求。这本书凝聚了我多年在美国、欧洲和亚洲的教学和研究。最近几年，我还投资了服装、时尚、家具和健康领域的多家零售公司，其中一些公司现在的市值已经超过了10亿美元，从而跻身“独角兽”行列，这些公司成功的秘诀无疑都是打通了线下和线上。

我期待着将这些分享给中国读者，也希望诸位能在二十一世纪的新零售时代中取得成功。

新零售时代是基于“位置”的线上线下大融合的时代

本书中的核心洞察都基于对数千名消费者购买行为的分析。我还引用了亚马逊和沃尔玛这样的知名国际公司的案例，以及例如 Diapers.com、Harrys.com、Jet.com 和 WarbyParker.com 等新兴零售企业的案例，以便更深入通俗地为本书中的思想加以佐证。希望当你读到这些老牌美国公司和创业新贵的故事后，能将本书的思想与中国零售行业中成功的企业联系起来。

以下是关于本书的重点观点。

首先，我会概述消费者的位置对新零售的成功如此重要的原因，即影响购买行为的三大基本力量。它们是消费者的属性、消费者对特定类型的生活和工作环境的偏好，以及消费者对线下和线上零售体验的选择。

在中国，有大约 2.60 亿的消费者的居住在三四线城市。与居住在北京和上海的消费者相比，这些消费者的线下零售选择不可同日而语，他

们通过线上零售的消费占据总收入的比例会比一二线城市的消费者更高。这就为提供物流的公司（例如菜鸟、顺丰）创造了巨大的商机。而对于一二线城市的消费者，新零售体验也存在着不同类型的机遇，其中就包括高端展厅。

其次，零售业的管理人员必须克服两大关键阻力：“搜索阻力”和“位置阻力”。“搜索阻力”是一种障碍，或者不便，它会阻止消费者获得所需物品的准确信息。当消费者能更好地接触关于价格、质量等信息时，搜索阻力就会降低。我认为，微博就是减小搜索阻力的一个重要渠道，因为消费者可以紧跟最新的时尚趋势、在平台上分享智慧。

“位置阻力”则是通过消费者居住的位置来阻止他们获得想要的东西。位置阻力与居住在一线城市之外的消费者有着特别密切的关系。咨询公司麦肯锡曾指出：“对于这些消费者而言，网购的性价比可能更高；因为他们现在能够在许多零售商尚未建立桥头堡的地区接触到过去无法接触的商品和品牌。”

在地域或者社会上相互连接的个体之间，信息和思想传播的关键在于：
(1) 零售企业可以利用“趋同性”，即相似的人群通过聚居来发展新市场；
(2) 鼓励相邻的消费者相互影响，促进购买行为。

相比美国，中国是一个移动优先的市场，消费者在社交媒体上非常活跃。移动与社交的结合为零售业提供了巨大的机遇，促进口碑相传，让商品取得地域性的吸引力。像滴滴和大众点评这样基于位置的服务就印证了消费者在地理上的群聚性对零售和服务业发展的重要性。在二十一世纪的新零售时代，决定把注意力集中在哪里，以及如何让商品通过包装和可分

享的内容“自我推销”是至关重要的。

在二十一世纪的新零售时代，消费者不仅单纯地通过地理位置来取得相互联系而且通过思想和偏好聚集在一起。即便消费者分散在天南地北，零售商也可以通过空间长尾将他们归入共同的市场中。

现代很多零售商能通过满足“偏好少数派”而取得巨大的利益。有些消费者想要的东西跟他们邻居想要的不一样，当地的零售商家并不能很好地满足他们。因此，有心的零售商可以通过服务于那些被本地线下卖家冷落的消费者，发展出很好的生意。

举一个很好的例子就是中国的“跨境电商”。2015年，光是京东全球购就能提供超过8 000个品牌的选择。这些被“隔离”的消费者可能具有惊人的需求潜力。在2014年，1号店宣布创下了一项吉尼斯世界纪录——在53分钟内卖出600 000盒婴儿奶粉！

在“零售1.0”的时代，美国的经理们将线上和线下视为相互竞争或者替代的环境。事实证明这是大错特错的。在当今新零售的大格局中，线上与线下已经无时无刻不融为一体了，服务于消费者的零售商应该同时部署线上和线下的战略。

河狸家是线上线下结合的美容市场头号品牌。顾客可以在线预订服务，等待美甲和美容专家上门。事实上，中国在O2O零售的发展上取得了全球领先地位。在西方市场，线上线下大多应用于传统的零售货物，而在中国，它涵盖了更庞大的零售分类，更包括许多服务，比如旅游、食品、居家等。因此，我总结出两项基本经验：（1）销售第三方品牌的零售商应当专注于物流，也就是说，更快和更实惠地将商品交给顾客；（2）不经

由第三方销售的垂直品牌需要控制和关注信息，即提供游击店、优质服务和高端的零售体验。

特别鸣谢

此外，我想要向将本书推向中国市场的湛庐文化的团队表达深深的谢意，尤其是一直耐心、开朗的编辑们。我的朋友、沃顿校友 Jenny Xu 在中国商业案例方面也提供了许多帮助。最后，我要感谢宾夕法尼亚大学沃顿中国中心的同事 Zoe Qiao，她极其勤奋和不懈地将所有的资料整理在了一起。在此，我向各位表示最衷心的感谢。



你不是一个人在读书！
扫码进入湛庐“商业新思维”读者群，
与小伙伴“同读共进”！

推荐序一 回归零售本质，打造未来全渠道零售 —— I

中国连锁经营协会副秘书长 / 彭建真 /

推荐序二 网店也要关注顾客位置 —— III

清华大学经济管理学院营销系教授、系主任

中国零售研究中心常务副主任 / 李飞 /

中文版序 新零售时代已来 —— VI

引 言 O+O 模式，未来零售行业的新模式 —— 001

01 线下位置关系到消费者的购物选择 —— 017

Geography
法则关键一 地理

- 为什么在购物选择上，我和你是谁很重要，我和你在哪里同样重要？
- 为什么线下门店的具体位置会影响我们线上购买行为？