

亚马逊

新零售全球代表性案例分析

77家企业、95件前沿案例

死亡指数

デス・バイ・アマゾン

DEATH

BY

「日」城田真琴 著
刘峥 译

AMAZON

如何在电商巨头的高压下生存发展？

谷歌坚信敌人的敌人就是朋友！

聚焦零售物流业创新发展新思路

洞悉未来消费趋势

系统分析亚马逊、谷歌、沃尔玛等巨头的零售战略

垂直介绍蒂芙尼、耐克、宜家等老牌名企的创新思路

深度解读苹果、星巴克、优衣库等领军企业的下一步

图书在版编目 (CIP) 数据

亚马逊死亡指数 / (日) 城田真琴 著; 刘峥 译. — 北京: 东方出版社, 2019.6
ISBN 978-7-5207-0942-2

I. ①亚… II. ①城… ②刘… III. ①电子商务—商业企业管理—研究—美国 IV.
①F737.124.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2019) 第058626号

Death by Amazon: Technology Ga Kaeru Ryutsuu no Mirai
by Makoto Shirota

Copyright © 2018 Makoto Shirota

Simplified Chinese translation copyright © 2019 Oriental Press,

All rights reserved

Original Japanese language edition published by Nikkei Publishing Inc.
Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Publishing Inc.
through Hanhe International(HK) Co., Ltd.

本书中文简体字版权由汉和国际 (香港) 有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2018-8141号

亚马逊死亡指数

(YAMAXUN SIWANG ZHISHU)

作 者: [日] 城田真琴
译 者: 刘 峥
责任编辑: 刘 峥
出 版: 东方出版社
发 行: 人民东方出版传媒有限公司
地 址: 北京市朝阳区西坝河北里51号
邮 编: 100028
印 刷: 三河市金泰源印务有限公司
版 次: 2019年6月第1版
印 次: 2019年6月第1次印刷
开 本: 880毫米×1230毫米 1/32
印 张: 6.75
字 数: 139千字
书 号: ISBN 978-7-5207-0942-2
定 价: 39.80元
发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641

版权所有, 违者必究

如有印装质量问题, 我社负责调换, 请拨打电话: (010) 64023113

Death
by
Amazon

Death

by

Amazon

CONTENTS

目录

第1章 什么是“亚马逊死亡指数”

因“帝国扩张”被逼入绝境的企业 / 003

新闻报道足以导致股价暴跌 / 007

诱发巨额收购 / 008

第2章 消失的店铺 消失的店员

——亚马逊重新定义实体店

震惊！GAP 三年关店 200 家 / 013

亚马逊不断开设实体店 / 016

收购全食有何深意 / 021

与丸井联手，推出弹出式商店 / 023

“Amazon Go”的冲击 / 024

Amazon Go 的目标是什么 / 027

追赶 Amazon Go	/ 030
日本也在积极开展无人收银尝试	/ 033
电商的“Showrooming 2.0”	/ 036
没有库存的实体店	/ 038
“线上 SPA” D2C	/ 040
本章总结	/ 043

第3章 下一个目标是时尚 EC

“在家自由试穿”，突破电商局限	/ 049
时尚助手“Echo Look”	/ 051
自有品牌是创收源泉	/ 053
日渐清晰的亚马逊时尚电商战略	/ 054
日本的应战策略之一	/ 056
——迅销	
日本的应战策略之二	/ 057
——Start Today	
日本的应战策略之三	/ 060
——STRIPE INTERNATIONAL	
本章总结	/ 066

第4章 实体店存活的关键

——购物体验

“Apple Store”中的“Store”消失了 / 069

星巴克的新型旗舰店不卖咖啡卖体验 / 071

耐克店内出现篮球场 / 074

没有库存的百货商店 Nordstrom Local / 076

数字技术如何提升购物体验 / 078

数字化的 ZARA / 078

丝芙兰 (SEPHORA) 打造专属美妆体验 / 081

瑞贝卡·明可弗 (Rebecca Minkoff) 通过智能穿衣镜革新
购物体验 / 083

劳氏 (Lowe's) 借助 VR 降低 DIY 门槛 / 085

其他案例 / 088

本章总结 / 091

第5章 亚马逊极大降低购物门槛

亚马逊的 Dash 按钮非常适合重复购买日用品 / 095

新渠道“语音商务 (Voice commerce)” / 099

什么是“Alexa Skill” / 101

语音助手会给零售业带来什么 / 104

语音终端——商家的又一威胁 / 106

唯一能与亚马逊抗衡的势力 / 108

“Google Shopping Action” 让搜索即购买成为现实 / 110

沃尔玛的礼宾服务 / 112

狼来了，给我们的时间已经不多了 / 114

本章总结 / 118

第6章 “最后一公里”之争

不断上涨的配送费 / 123

“快递箱”是解决无人接收问题的首选 / 126

家中无人，亚马逊怎样把商品送进家 / 129

汽车后备箱也能做快递箱使用 / 131

无人机在短距离配送领域大展身手 / 133

日本国内乐天先行 / 134

无人机配送背后的社会安全隐患 / 136

机器人配送比萨 / 139

梅赛德斯-奔驰针对“最后一公里”问题提出新方案 / 143

关于送货机器人相关法规政策之争 / 145

“去配送环节”构想 / 148

本章总结 / 150

第7章 不出售，只出租

时尚租赁引领订购租赁发展 / 156

手袋、配饰、衬衫随便租借 / 158

如何在红海中差异化前行	/ 161
订购租赁模式扩展到时尚用品以外的其他商品	/ 163
将消费者从“选择困难”中解救出来	/ 166
订购租赁对企业而言有哪些好处	/ 169
本章总结	/ 172

第 8 章 Amazon Survivor 的战略

幸存者之一——家得宝 (Home Depot)	/ 178
幸存者之二——Etsy	/ 181
幸存者之三——Wayfair	/ 183
幸存者之四——蒂芙尼 (Tiffany)	/ 187
幸存者之五——好市多 (Costco Wholesale)	/ 189
怎样才能不被亚马逊灭掉	/ 192
中国出现力压亚马逊的企业	/ 198
本章总结	/ 202

结语	/ 203
----	-------

D e a t h b y A m a z o n

第

1

章

什么是
“亚马逊死亡指数”

因“帝国扩张”被逼入绝境的企业

“不同于其他企业，亚马逊基本甚至完全不向州政府和当地政府纳税，却利用我们的邮政系统，将其变成他们的快递员，导致大量零售商破产。”2018年3月，美国总统特朗普在推特上发文指责亚马逊。

批评的内容是否恰当暂且不论，销售额高达1778亿美元的巨型企业崛起确实迫使很多企业面临生死考验，这是不争的事实。亚马逊崛起挤压某些企业的生存空间，本书书名“*Death by Amazon*（亚马逊死亡指数）”就是一项反映这类企业股票情况的指数，2012年美国的投资信息公司贝斯波克投资集团（Bespoke Investment Group）创建了该指数，中文译作“亚马逊死亡指数”。

该指数由54家因亚马逊的快速发展而受到冲击的零售型企业构成，比如其中包括被亚马逊CEO杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）视为劲敌的全球第一大零售企业沃尔玛、大型连锁书店巴诺书店（Barnes & Noble）、在日本也有店面的大型会员制仓储量贩

超市好市多 (Costco)，以及杰西潘尼 (J.C.Penney)、梅西百货 (Macy's)、诺德斯特龙 (Nordstrom) 等百货公司，以塔吉特 (Target) 为代表的折扣店，服装、体育用品商店 (表 1-1)。

这些企业的共同点在于大部分收益来自实体店，且所出售商品并非自有品牌，以其他品牌的商品为主。

正如“亚马逊恐惧企业指数”的字面意思所示，亚马逊的股票上涨时该类企业的股票会同比例下跌，每当传出亚马逊开拓新业务或收购其他企业的消息时，其股票价格将出现剧烈波动。

例如，2017 年 6 月，亚马逊发布消息称收购高端有机食品超市全食超市 (Whole Foods Market Inc.) 时，沃尔玛的股票市值一日内蒸发了 170 亿美元，拥有 2800 家连锁店的大型超市克罗格 (Kroger) 的股票也下跌了 26%。众多与全食超市存在竞争关系的超市、小型连锁店的股价暴跌，亚马逊恐惧企业指数所包含企业的市值共计蒸发了 320 亿美元。

同样的，2017 年 6 月，大型体育用品公司耐克 (Nike) 发布消息称将与亚马逊合作，在亚马逊上进行耐克直销时，耐克最大销售商 Dick's Sporting Goods 以及 Foot Locker 等公司的股票暴跌，分别创下近 18 个月来最低和近三年来最低。

由于近年来与安德玛 (Under Armour) 等对手的竞争加剧，耐克的销售数据呈下滑态势，在发布与亚马逊合作的消息之前，耐克宣布裁员一千多人。可以说，连耐克这样拥有强大品牌力的企业，不与亚马逊合作都难以生存下去。亚马逊也将逐渐改变耐克这类制造型企业的消费者战略。

表 1-1 亚马逊死亡指数中的企业

序号	行业种类	企业名称
1	大型量贩店	Wal-Mart Stores, Inc.
2	会员制大型量贩店	Costco Wholesale Corporation
3	百货商店	Dillard's, Inc.
4	百货商店	Sears Holdings Corp
5	百货商店	JC Penny Company Inc
6	百货商店	Ross Stores, Inc.
7	百货商店	Kohl's Corp.
8	百货商店	Macy's Inc
9	百货商店	Nordstorm, Inc.
10	超市	Kroger Co (The)
11	超市	Smart & Final Stores Inc
12	超市	Supervalu Inc.
13	折扣店	Big Lots, Inc.
14	折扣店	Target Corp
15	折扣店	Dollar Tree, Inc.
16	折扣店	Dollar General Corp.
17	折扣店	Five Below Inc
18	折扣店	TJX Companies, Inc.
19	折扣店	Tuesday Morning Corp.
20	会员制折扣店	Price Smart Inc
21	药店	Rite Aid Corp
22	药店	CVS Health Corp
23	药店	Walgreens Boots Alliance Inc
24	药店	Vitamin Shoppe Inc
25	营养保健品	GNC Holdings Inc

续表

序号	行业种类	企业名称
26	对话型多渠道零售	HSN Inc.
27	服饰销售	Stage Stores Inc.
28	服饰销售	Stein Mart, Inc.
29	服饰销售	Francesca's Holdings Corp
30	服饰销售	Burlington Sotres Inc
31	服饰销售	Buckle Inc
32	服饰销售	Ascena Retail Group Inc
33	鞋、服饰销售	Finish Line, Inc
34	鞋、饰品销售	DSW Inc
35	鞋、服饰的制造、销售	Foot Locker, Inc.
36	鞋、服饰的制造、销售	Genesco Inc.
37	体育用品销售	Big 5 Sporting Goods Corporation
38	体育用品销售	Hibbett Sports Inc
39	体育用品销售	Zumiez Inc
40	体育用品销售	Dicks Sporting Goods Inc
41	户外用品销售	Cabelas Inc
42	室内小商品销售	Kirkland's Inc
43	厨房用品、室内用品销售	Williams Sonoma Inc
44	日用品销售	Bed Bath & Beyond Inc.
45	日用品销售	Fred's Inc.
46	家电销售	Haverty Furniture Cos., Inc.
47	家电销售	Best Buy Co Inc
48	家具、家电销售	Conn's Inc
49	家具、家电出租	Aaron's Inc.
50	工艺品零售	Michaels Companies Inc
51	书店	Barnes & Noble, Inc.

序号	行业种类	企业名称
52	游戏软件销售	Game Stop Corp
53	办公室用品	Office Depot, Inc.
54	办公室用品	Staples Inc

新闻报道足以导致股价暴跌

如今亚马逊的经营范围涵盖家电、服饰、体育用品、生鲜食品等多种门类，但是，众所周知亚马逊最初是以图书起家的，亚马逊的网上书店始于 1995 年，如今已经成长为全球销量第一的书店。

除纸质图书外，亚马逊在电子书业务领域也成绩斐然。2007 年推出的电子书阅读器“Kindle”，在电子书市场已经成熟的美国占据了 83% 的市场份额，基本是一家独大的状态（根据 2017 年 2 月数据）。

美国曾有 4000 多家独立书店，2010 年这一数字降低为 1400 家，20 年中书店数量急剧减少。近年来人们提升社区紧密度的意识有所增强，签名会、儿童阅读等活动促使书店数量上升，但目前总数只有 2000 余家。这并不能全部归因于亚马逊的崛起，Barnes & Noble 和 Borders 两家大型连锁书店的影响也很大。

但是，由于受到亚马逊的影响，Borders 已于 2011 年倒闭，Barnes & Noble 近年来也陷入了困境。2018 年 2 月，Barnes & Noble 宣布裁员 1800 人，最高曾经达到每股 29 美元的股票 2018 年 3 月时已经跌至 4.1 美元。全美最大的连锁书店被亚马逊击垮也只是时

间问题。

在日本也开设有店面的大型仓储量贩超市好市多是首家采用付费会员制的超市，它因此广为人知，消费者需要支付年费才能成为会员。好市多与亚马逊的“Prime”同为付费会员制，就这点来看二者相同，因此好市多也包含在“亚马逊死亡指数”企业之中。

好市多于 1993 年开始推行付费会员制，目前会员人数 9000 多万。亚马逊 2005 年开始推出“Prime”，却后来居上，目前会员人数已经超过好市多，达到 1 亿多人。亚马逊宣布收购全食后不久，好市多的股价就跌了 10% 以上。

其实，好市多的业绩仍然很好，并未受到亚马逊的实际冲击，看来“亚马逊入局”这一消息本身就足够引发好市多股价震荡。

当有消息称，亚马逊旗下云计算服务平台 WAS 自行研发的网络交换机可能于 2018 年 7 月对外发售，之后此领域重要厂商的股价纷纷下滑，思科（Cisco Systems, Inc.）下跌 6.1%，瞻博网络（Juniper Networks）下跌 3.9%，Arista 网络公司（Arista Networks）下跌 6.2%。

然而 5 天后，AWS 的 CEO 安迪·杰西（Andy Jassy）表示报道并不属实，这次思科的股价上涨了 3.7%，瞻博和 Arista 也有所上涨。亚马逊的一举一动都牵动着股市的涨跌。



诱发巨额收购

外界认为亚马逊接下来可能进军的众多领域中包含健康医疗产

业。2017 年 10 月有报道称亚马逊已成功取得美国 12 州（亚拉巴马州、亚利桑那州、康涅狄格州、爱达荷州、路易斯安那州、密歇根州、内华达州、新罕布什尔州、新泽西州、北达科他州、俄勒冈州、田纳西州）的医药品批发许可证。

在美国，处方药是一个高达 5000 亿美元的巨大市场，与食品一样，药品大多在实体店销售，因此亚马逊收购的全食实体店可以用来销售药品。此外与日本情况相似，来药店买药的人很可能会同时购买化妆品、洗衣液等其他商品。该领域相当具有商业价值，值得亚马逊尝试。

消息报道后，“亚马逊死亡指数”中的连锁药店 CVS Health 股价下跌近 10%，但该公司迅速构建防御措施，于 2017 年 12 月宣布收购美国第三大保险公司安泰保险（Aetna）。

已经购买安泰保险的人能以更低的价格在 CVS Health 的药店购买处方药，CVS Health 此次收购意在获取安泰保险的大量客户资源。这从侧面反映出，若 CVS Health 不进行高达 700 亿美元的巨额收购就无法摆脱亚马逊的威胁。

当然这只是个例，并非所有时候都需要进行巨额收购。当然也存在另外一种选择：不与亚马逊为敌，而是与其联手。比如受亚马逊冲击业绩恶化的亚马逊恐惧企业之一的美国大型百货公司西尔斯（Sears）2018 年 6 月发布消息称将与亚马逊合作，在亚马逊网站购买轮胎的顾客可以在西尔斯实体店提货。股市迅速做出反应，西尔斯的股价在盘后交易中迅速上涨了 12%。

其实创建“亚马逊死亡指数”的贝斯波克投资集团还推出了另