

零售的逻辑

重新发现零售业的未来

(美) 芭芭拉·E·卡恩 (Barbara E. Kahn) 著

王志欣 译



How Successful Retailers Win Customers in an Era of
Endless Disruption

沃顿商学院热门零售课

沃顿商学院教授教您快速分析和重构零售竞争优势
零售矩阵揭示零售业的竞争态势并洞悉零售业未来

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

零售的逻辑

重新发现零售业的未来

(美) 芭芭拉·E·卡恩 (Barbara E. Kahn) 著
王志欣 译



How Successful Retailers Win Customers in an Era of
Endless Disruption



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

我们所目击的新技术对零售业的变革，不过是零售业巨变的开端，这股力量终将带来购物方式的彻底革命。零售业巨头和其他颠覆性力量创造了价值的持续增长，顾客预期被不断抬高，要赢得并维系顾客，挑战变得越来越大。对于有些零售企业来说，这场变革将把顾客推到它们永不可及的地方——而这些公司也将永远被排除在市场之外。本书详细剖析了在变革大潮中取得显著成功的公司所采用的战略，并提出了独到的见解。在这些洞见的基础上，本书提供了一个分析框架——卡恩零售成功矩阵。任何一家公司都可以利用该框架来打造自己的竞争战略，在今天以及明天的零售世界中幸存下来并实现更大的发展。对于想发展有效战略的零售企业、希望开创事业的企业家以及任何试图理解不断变化的零售业版图的人士，本书都是必读之书。

The Shopping Revolution by Barbara E. Kahn.

Copyright © 2018 by Barbara E. Kahn. First published in the United States by Wharton Digital Press. Simplified Chinese translation copyright © 2019 by China Machine Press. Published by arrangement with the publisher c/o Levine Greenberg Rostan Literary Agency through Bardonia-Chinese Media Agency.

All rights reserved.

This title is published in China by China Machine Press with license from Wharton Digital Press. This edition is authorized for sale in China only, excluding Hong Kong SAR, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书由 Wharton Digital Press 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）出版与发行。未经许可之出口，视为违反著作权法，将受法律之制裁。

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2019-0959 号。

图书在版编目 (CIP) 数据

零售的逻辑：重新发现零售业的未来 / (美) 芭芭拉·E. 卡恩

(Barbara E. Kahn) 著；王志欣译. —北京：机械工业出版社，2019.5

ISBN 978-7-111-62419-6

I. ①零… II. ①芭… ②王… III. ①零售业—商业经营

IV. ①F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 061589 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：坚喜斌

责任编辑：刘林澍

责任印制：孙 炜

责任校对：李 伟

北京联兴盛业印刷股份有限公司印刷

2019 年 5 月第 1 版·第 1 次印刷

145mm×210mm·6 印张·3 插页·111 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-62419-6

定价：50.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：(010) 88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：(010) 68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

金书网：www.golden-book.com

封面防伪标均为盗版

教育服务网：www.cmpedu.com

| 本书好评 |

“芭芭拉·E. 卡恩捕捉到了对我们这些从事消费者服务工作的人来说至关重要的东西：随着零售商之间相互竞争来吸引消费者的注意，消费者的预期会不断抬高，满足他们的预期——不要说超越——将成为一个越来越高的标准，很多人恐怕达不到。幸运的是，在《零售的逻辑》一书中，卡恩向我们展示了当今最成功的零售商是靠什么在种种挑战之下繁荣发展的。对于想跟上消费者的步伐、希望理解零售业正在经历之巨大转折的人士，本书是必读之物。”

——尼尔·布卢门塔尔 (Neil Blumenthal)，

瓦尔比派克 (Warby Parker) 联合 CEO 与联合创始人

“在《零售的逻辑》一书中，芭芭拉·E. 卡恩集中讨论了几家无比强大的零售商是如何取得优势地位的，并就零售商应如何发展自己的制胜战略给出了建议。这关系到每一个想与今天的零售巨头竞争、赢得忠诚顾客的商家。零售商和品牌吸引顾客的方式正经历着一场深刻的变革，《零售的逻辑》提出了引人深思的框架，让我们思考在新的零售世界中该进行什么样的改变。”

——奥利弗·陈 (Oliver Chen)，

柯文公司 (Cowen and Company) 总经理

“在这个购买行为飞速变化的时代，仍可以进行有效竞争，芭芭拉·E. 卡恩已经有力地论证了这一点。在《零售的逻辑》一书中，卡恩仔细剖析了零售业巨头的战略，列举了很有说服力的例子来解释他们是如何取得成功的。任何今天——或明天——想要联系客户的人，都绝不能错过此书。”

——马克·劳尔 (Marc Lore)，
美国沃尔玛电子商务 (Walmart eCommerce US) 首席执行官

“芭芭拉·E. 卡恩讲故事的本领很高超，她巧妙地解开了当今那些看上去似乎不可战胜的零售商的战略。在这个过程中，她和我们分享了这些零售商的成与败，提供了一些易于实施的方案。如果你有产品要在这个零售世界中出售，《零售的逻辑》就是你不可或缺的指南。”

——斯图尔特·威兹曼 (Stuart Weitzman)，
斯图尔特·威兹曼有限公司 (Stuart Weitzman LLC) 创始人

“《零售的逻辑》讲的是零售商在困境中所面临的种种挑战，内容全面，引人入胜。通过分享成功公司的故事，芭芭拉·E. 卡恩提供了一个进行战略性思考的框架，设置好了通向成功的路径。强烈推荐任何希望理解零售业竞争的人士读一读此书——不管是现在，还是将来。”

——皮埃尔-伊夫·鲁塞尔 (Pierre-Yves Roussel)，
路易威登集团 (LVMH) 执行委员会成员

“对于想理解正处在动态变化中的零售行业的人来说，《零售的逻辑》是理想读物。这本书颇值得一读，它以一种直接的方式囊括了起作用的种种因素，帮助读者理解零售商必须沿着什么样的方向前进才可获得成功。”

——阿尔·萨博 (Al Sambar)

嘉思明 (Kurt Salmon) 总经理

埃森哲战略咨询 (Accenture Strategy) 成员

“种种颠覆性力量影响着零售商，简直容不得半点差错。但是，这些力量也带来了充满生机、遍布机会的市场。芭芭拉·E. 卡恩在她的新书《零售的逻辑》中揭示了零售巨头如何创造强劲增长，并提出了不断变化的市场环境下的竞争战略。如果您想理解零售业的变化、了解如何在竞争中制胜，我强烈推荐您读一读这本书。”

——托马斯·金斯伯里 (Thomas Kingsbury),

伯灵顿百货公司 (Burlington Stores) 首席执行官

| 前言 零售业的混乱 |

你可以说这是一场“灾难”，也可以说这是一场“混乱”，还可以说这是一场“革命”。不管你用的是哪个词，它都正在横扫整个零售业，破坏旧有的成熟品牌，改变人们的购物体验。2016年，运动权威（Sports Authority）关掉了460家店，沃尔玛关掉了269家，美国著名校园品牌Aeropostale关店154间，凯马特/西尔斯（Kmart / Sears）关店78间，拉尔夫·劳伦（Ralph Lauren）至少关店50间，梅西百货（Macy's）则关店100间。这波混乱的浪潮在2017年愈演愈烈，8000多家店面宣布关门。

不仅仅是连锁企业的专卖店数量在减少，一些主要零售商也正在从版图上消失。2016年，美国申请破产的零售商数量几乎翻了一倍，到了2017年，又有20家主要零售商申请破产保护，其中就有玩具反斗城（Toys “R” Us）、电子连锁企业赫赫格里格（hhgregg）、金宝贝（Gymboree）和睿侠（RadioShack）这样的知名企业。近期预测表明，将有更多的零售商步其后尘。

显然，我们所了解的零售业正在发生变化，随之改变的还有购物体验。零售商所面对的市场已经发生了天翻地覆的变化，如果他们想继续保持竞争力，避免关店和破产的恶性循环，就要迎接新市场带来的重大挑战。

造成种种混乱的究竟是什么？哪些力量引发了零售业的革命？

我认为，共有七种主要的颠覆性趋势，占据头名的是亚马逊的优势地位，它就像房间里的那只大猩猩，改写了游戏的规则。

改变零售业的 7 种力量

这里起作用的并不是某种单一的力量，而是多个因素汇集在一起，合力改变了全球零售业的格局。

1. 亚马逊占据主导地位，改写游戏规则

亚马逊的出现让消费者的购物预期发生了彻底的改变。从 1997 年开始，亚马逊引入了“一键”购物（“1-click” shopping）模式，让消费者不必在每次购物时重新输入付款信息，由此开启了一段漫长的革新历史。亚马逊有条不紊地把购物过程的“痛点”逐一除去，它提出免运费，打破退货政策的常规，实行动态价格，给顾客个性化的购物建议，并让顾客做出个性化的商品评价。

亚马逊还提出“无限货架”（endless aisle）的观念，指的是它所拥有的超过 100 万个线上库存单位，囊括的商品范围极为广泛。此举之所以能够实现，是因为亚马逊让小规模的第三方买家可以很方便地通过亚马逊平台（Amazon Marketplace）售卖自己的商品。2005 年，亚马逊开启了会员服务（Amazon Prime），这本质上是一种客户忠诚度计划，现在它在全球范围内拥有的会员人数已达千万级。2006 年，该公司开启了亚马逊云服务（Amazon Web Service, AWS），通过提供服务器容量，让小型零售商可以和更大的竞争对手同台竞技。现在，云服务

的收益和第三方平台的佣金收益使得亚马逊有能力把零售业的利润降到更低。最后，亚马逊一直在不断革新，既投资机器人和无人机技术，也开发亚马逊 Echo 这样的设备。

2. 全渠道购物

实际购物过程也发生了一些重大变化。人们的线上购买行为为越来越多；就目前情况而言，线上购物交易额约占零售总交易额的 30%。移动商务也有了增长，有些估计结果表明，美国移动商务的比例从 2012 年的 2% 增长到了 2016 年的 31%。

手机无处不在，在购物体验中起着关键性作用，因此，人们希望随时获得信息。他们期望即时满足、按需履行，期望高品质的购物体验。

在手机上，一切都变得更加容易。信息的获得更加方便，下单更容易，发表评论也更便捷。因为有了移动支付，在实体店购物也变得更加容易。从零售商的角度来看，如果能让消费者接受一定培训使用它们的零售应用软件，零售商就可以在消费者逛商店的过程中，有针对性地向消费者发送促销信息和其他信息。

但是真正的购物并不是简单地选择这个渠道或那个渠道的问题；购物是一种全渠道的体验，也就意味着消费者希望能在所有渠道间实现无缝切换。

3. 大数据收集

现在，随着各种购物渠道天衣无缝地整合在一起，大量记

录消费者数据已经成为可能。零售商利用人工智能技术在这些数据中大浪淘金，可以让消费体验变得个性化、定制化。

提供个性化服务包括在恰当的时间、合适的地点允许个体进行交易。市场从整体来看定制化程度更高，网站则变身为过去行为的集合。如果消费者学会使用店内应用软件来获取价格和产品信息，那么，甚至店内行为都可以体现出个体差异。

如果零售商可以更充分地利用数据，就可以更快地适应趋势，更好地提供零售终端信息。提高数据质量也有助于更好地进行预测，而这可以帮助零售商精益求精、提高效率，让运营更好地发挥作用。

要以上述方式利用信息赚钱，既需要经验丰富的数据科学家，也需要和顾客有足够的互动，这样才能获取足量信息，以便进行推论。有些零售商，比如亚马逊和一些食品杂货商，可能每周与顾客有两到三次的互动，而其他零售商，比如百货商场，也许每年从与顾客的互动中采集数据的机会只有两到三次。这就意味着与顾客互动频率不高的零售商可能需要和谷歌（Google）或脸书（Facebook）这样的企业合作，甚至需要和其他零售商及品牌合作来获取信息。

4. 新技术

大数据的采集带来了由人工智能和机器学习发展出来的算法。除此之外，无论是在家里还是门店中，一些非常重要的新技术进步也会改变购物体验。

零售商对于虚拟现实和增强现实可能带来的好处报以很高的期望。现在，让顾客在完全的虚拟现实环境下进行考察以决定是否购买某一产品已经成为可能。比如，如果有人考虑买个帐篷，他可以在三维空间观察安放在山顶的这种帐篷，可以绕着它走一圈，也可以进去看看。

有些前卫的零售商也在使用增强现实技术。在美容产品交易中，消费者可以把虚拟的化妆品用在自己脸上。在家装设计方面，消费者可以把虚拟沙发放在自己现实中的客厅里。瓦尔比派克眼镜公司将人脸识别和增强现实结合起来，允许消费者试戴他们的眼镜；这种做法将很快推广到眼科检查。

北京和上海一些商店已在试验非接触式购物，也有的商店在试点高科技全自动的无人商店，让人们不必排队结账即可购买产品。亚马逊也有一些商店可以进行此类购物，但亚马逊并没有完全排除掉销售助理。2018年年底，作为试点，沃尔玛将在长岛开一家非接触式商店。

5. 垂直整合

垂直整合（vertical integration）是指将零售利润链一体化，生产、品牌化和分销都由品牌来完成。这样一来，产品可以直接从工厂送到消费者手上，也可以通过品牌自己的零售店或展销店来销售，不再需要多品牌的零售渠道，也去除了相应的成本。这尤其可以帮助高品质产品以更低的价格销售。

奢侈品牌也在进行直销——倒不一定是为了降低售价，而

是为了提高服务质量，进行定制化服务，维护自己的品牌。

很多新的“数字原生垂直品牌”（digitally native vertical brands）以较低成本进行质量竞争，把价格透明度作为顾客价值的一部分。垂直整合下送货时间缩短，退货政策更为优惠，而且顾客可以获得关于产品和存货的所有信息。

垂直整合对有些零售商和品牌来说也是一种保护，让他们无需面对亚马逊残忍的价格战略。垂直整合的优势在于可以降低成本，增强质量控制，优化消费体验，也可以加强对供应链的控制，这样就可以带来库存管理收益。从另一个角度来看，直销涉及大笔的启动资金和基础设施建设，而通常来讲，小型创业公司如果能搭上亚马逊这样的知名零售商或百货商场的“便车”，更容易把规模做大。

6. 美国的商店过剩

即使没有技术和数据采集方面的这些变化，实体零售业也注定要经历衰退，因为美国“商店过剩”——供应渠道实在太多了。

从1970到2013年，美国大型购物中心的增长率超过人口增长率的两倍。美国的人均购物空间是英国的5倍，是德国的10倍。

这个产业建设新店的速度超过了消费者可以在这些商店消费的能力。预测之所以失了准头，有几方面的原因。有些情况是开发商在人口逐渐减少的地区建设更多的新商店，比如在克

利夫兰（Cleveland）。还有些地区，如凤凰城（Phoenix）和亚特兰大（Atlanta），建新店是因为预计人口会有增长，而房地产泡沫的破裂导致人口增长并没有出现。大衰退（Great Recession）也没起什么好作用，因为人们开始减少支出。有些商店则是建错了地方：人口统计趋势表明，人们向城市回流，但很多商店开在了郊区的购物中心里。从2010到2013年间，逛购物中心的顾客数量下降了50%。而且，当一些主力店失败的时候，比如梅西百货关店的时候，整间购物中心都可能跟着倒掉。

为了应对这种局面，一些品牌现在正在建占地面积稍小的商店，并更多地选择在市区建店。零售商也在改变零售模式，从卖给展销店转为支持在线购物。他们还建了一些分销中心，顾客可以在这里取到线上订单的货物，也可以进行退换货。我们还看到出现了越来越多的快闪店（pop-up stores），这些商店的经济效益更好，因为不必全年开业，也不必配备永久性设施。可以巧妙地利用这些商店来获得一些短期优势，如打造品牌意识、推广创新、支持季节性高需求等。

与此同时，一些更强势的零售商和品牌也在全球性商业中心新开了漂亮的大型旗舰店。这些旗舰店的目的不一定是售卖产品，更多的是要打造品牌，提供互动经历来维持消费者的忠诚度。

7. 新一代消费者：Z世代

媒体中到处可见有关千禧一代影响力的讨论。埃森哲咨询

公司估计，到 2020 年，千禧一代的购买力将达到约 1.4 万亿美元，占全美零售总销售额的 30%。但是，现在城里还有一代新人。他们就是 Z 世代（Gen Z），指的是出生于 20 世纪 90 年代中期、刚刚步入大学校园的一代，到 2020 年，他们将占到消费群体的 40%；即便现在，他们也对家庭消费有一定影响。有人估计他们的购买力将达到 440 亿美元。

千禧一代和 Z 世代有个很大的不同，千禧一代经历了本次大衰退，而 Z 世代成长于富足丰饶的时代。这使他们对价格不那么敏感。他们也更关注可持续性問題。

Z 世代不像过去几代人那样具有品牌忠诚，因为他们习惯了数字品牌几乎在一夜间崛起，在透露自己的个人数据时也不会觉得不舒服——当然，他们已经有了一定人生经验，懂得要去保护这些数据。

和千禧一代一样，Z 世代从小就熟悉信息技术，可以轻松自在地进行线上购物。但是，这一代购物者并不回避实体商店。不过，他们对购物体验有不同的预期。他们希望并欢迎商店使用技术手段；他们轻松面对互动式购物屏幕、自助结账、虚拟试穿及其他体验。他们固然期待商场提供好玩的实验性互动购物体验，但也把方便作为最高预期。那些不肯送货的商店就不合他们的口味了。

Z 世代想要的不是“东西”。他们想要的是体验。这部分是因为他们可以通过在社交媒体分享照片来提高自己的名气。他

们也更愿意租用或共享产品；他们不一定要拥有什么东西。当他们张开怀抱迎接这些潮流的时候，更年长些的美国人也会随之跟上。

Z世代也是自如的全渠道购物者，并且可以在门店购物时同步使用手机。他们很看重消费者评价；他们在比价方面很有经验；他们有更多渠道获得价格信息，还会使用价格计算器。但这并不是说他们不欣赏奢侈品。和其他几代人一样，这一代人在价格敏感性方面也有很大差异。

他们也很会在下单前自己查找信息，因此他们的要求更高，对店内销售助理的期待也更高。社交媒体已经成为他们日常生活的一部分。他们用自己的社交网络分享购物体验 and 所购产品的图片。

零售商如何在这样的市场中竞争

无论是亚马逊现在的成功，还是沃尔玛20世纪90年代中期成功搅乱零售业，其中的一个关键因素都是他们对消费者想要什么有着非常深入的理解。成功的零售商必须全心全意地以消费者为中心。这意味着他们不但要考虑消费者想要的是什么样的产品，也要考虑到便利性——要去除购物过程中的“痛点”。

另外，既然目前市场竞争已经如此激烈，对于零售商来说，重要的不仅仅是要满足消费者的需求，还要以一种比竞争更巧妙的方式做到这一点。这需要他们掌握大量的消费者数据，还需要跟踪竞争对手的表现，对未来的创新和市场反应做出预期。

最后，与不断变化的技术保持同步也非常关键。

尽管在很多人看来，亚马逊制造的威胁实在恐怖，但仍有一些零售商在这个新世界里干得相当不错。这就是《零售的逻辑》一书的终极目标——解释他们是如何做到的。我不但要搞清楚亚马逊的超凡战略并对其进行解剖，还要阐释其他的零售战略是如何继续创造强劲的利润和增长的。

我为什么要写这本书

作为宾夕法尼亚大学沃顿商学院的营销学教授，我有得天独厚的机会，可以在多年来一直研究不断变幻的零售版图。最近几年，从2011年1月到2017年7月，我一直在担任沃顿商学院贝克零售研究中心（Jay H. Baker Retailing Center）的主任。

这几年，我和美国几家最大零售商的首席执行官以及其他高层管理人员进行过大量谈话，这些零售商包括梅西百货、萨克斯百货（Saks）、罗德与泰勒百货（Lord & Taylor）、诺德斯特龙（Nordstrom）、拉尔夫·劳伦、汤丽柏琦（Tory Burch）、好市多（Costco）、沃尔玛/ Jet.com（Walmart / Jet.com）、维多利亚的秘密（Victoria's Secret）、巴尼百货（Barneys）、路易威登（LVMH）、雅诗兰黛（Estée Lauder）、斯图尔特·威兹曼（Stuart Weitzman）、丝芙兰（Sephora）、迈克高仕（Michael Kors）、蔻驰（Coach）、PVH集团、爱丽丝·奥利维亚（Alice and Olivia）、派瑞·艾磊仕（Perry Ellis）、文斯鞋业（Vince）、阿森纳零售集团（Ascena）、思必瑞特（Spirit）、沃尔格林/杜

安里德 (Walgreens / Duane Reade)、兴达企业 (Haddad Brands)、莫代尔 (Modell's) 和威廉姆斯·索诺玛公司 (Williams Sonoma), 还有其他多家企业。我也有机会和一些新兴的创业公司合作, 比如瓦尔比派克眼镜公司、博诺波斯男装 (Bonobos)、美妆电商桦树盒子 (Birchbox)、海瑞斯 (Harry's)、澳博兹 (Allbirds)、格罗西亚美妆 (Glossier)、故事 (Story)、汤米约翰 (Tommy John)、美食集市伊塔利 (Eataly)、瑞贝卡·明可弗 (Rebecca Minkoff) 等。

除了和这些零售商进行谈话之外, 我还虔诚地翻阅了零售业的期刊和新闻简报。当然, 我也进行了自己的初步研究, 试图去理解并预测消费者在零售环境和健康服务环境下的决策行为。

我深深地沉浸在零售业研究中, 这让我理解了当今世界公司参与竞争时需要具备什么。我把这些想法提炼为一个战略框架, 既解释了成功的企业是如何在今天的零售环境中生存下来并发展壮大的, 也向那些在竞争战略上需要更上层楼的零售商和努力寻找机会加入竞争的创业公司指出机会所在。

在第1章, 我介绍了卡恩零售成功矩阵 (Kahn Retailing Success Matrix), 这个矩阵是依据两个简单的营销原则建立起来的:

1. 消费者希望从信任的人手里 (购物体验) 购买他们需要的东西 (产品利益)。