

## 《不可消失的门店：后电商时代的零售法则》（新零售三部曲），大卫·贝尔著

注：读书笔记仅做记录，可读性较差。

本书的观点稍微有点过于重视线下门店的作用，这可能和作者生活工作环境有关，而且本书的很多结论来源美国数据，在Online和Offline方面，中国的发展毫无疑问领先全世界，所以从我们的角度出发，需要辩证的看待一些论点。我们生活在这个充满连接线上线下通道的世界，现在国内很多人已经开始逐渐忽视线下门店的价值，透过作者的视角，我们会看到不一样的线下门店存在的意义。

作者从地理，阻力，相邻，近区，隔离，地形等六个方面产出了不可消失门店的商业逻辑。本书首先定义了网络世界中究竟都有谁，然后探讨了数字鸿沟的概念，接着观察了我们从固定网络走向移动网络时发生的巨变。当移动网络与你如影随形时，比如通过使用iPhone或者三星盖乐世这样的移动设备，你所处的本地环境就会对你的行为会产生更强大的引力。当线上线下交互结合得越来越紧密时，会如何在搜索、购物和销售方面给人们带来不一样的体验。

我们一般熟知的是O2O（Online To Offline）模式，这是有潜在顺序在其中的。但是作者这里在本书中提出O+O，这种顺序没有了，反而觉得Online和Offline的关系更加紧密了。不要一味的把线上的东西搬运到线下，也不要一味的把线下的东西搬运到线上，有时候并没有To的必要，两者相互合作，或许能找到截然不同给商业模式。

阅读本书，可以重点思考这一些问题。

为什么电商模式的销售会出现爆炸式增长？

为什么相隔甚远地区的人有时候会对同一件商品产生相同的反应？

为什么地理位置的“相似性”与地理位置的远近并没有太大关系？

为什么在品味和偏好上与邻居“不同”的人们会对网络世界有特殊需求？

为什么线下社区的信赖和信息共享可以帮助互联网商业发展？

为什么企业在新零售时代要积极开展线上、线下全渠道运营？

---

### ◆ 中文版序 新零售时代已来

一些思维觉得线上线下是竞争关系的原因可能在于，没能跳出商品本身去看待整个市场，认为用户只有那些，商品也是那些，如果用户去线上了就不会再去线下，实则不然，很多商品的属性是可以被拆分的，用户买衣服真的就只是买衣服吗，他们去商场，选择，试穿，结账，这些都属于买衣服的这个动作的过程，而这些过程就提供了线上与线下的连接的桥梁。

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。

---

### ◆ / 引言 / O+O模式，未来零售行业的新模式

从现在线上线下的关系看，除了我和你是谁，我和你的位置在哪里，还有一个非常重要的因素是我和你的关系是什么，甚至这种关系成为了现在最重要的因素，它直接决定了线上和线下联动的商业模式。现在的线上现在已经不再是单一的对立或互补关系，它可以拓宽到行业的边界上，这种关系本身就会出现很多新的商业模式。

从出现交易和商业开始，经济的根本就在很大程度上由地理位置决定了。我清楚地认识到，答案并不只是我和你是谁这么简单，我和你在哪里也同样非常重要。在线下，重点仍然是“位置，位置，位置”。

---

如果让贝佐斯或马云来看这句话，他们可能会觉得，线上直接替代门店难度较大，但是通过电子商务，门店的位置已经不再那么重要了，门店位置已经不再是决定一切的终极要素，而能决定这一切的或许是店铺的网络排名，而这排名的权利掌握在电子商务平台手中。

就我来看，在可预见的未来，门店不会消失，不过未来门店主要的功能不是产生交易，用户进入门店，更多的是消费时间和服务。从位置上看，特立独行的门店会逐渐失去竞争力，更多的门店会入驻Shopping Mall，提供丰富多样的周边服务可能比频繁上新更有诱惑力，线上购买 + 就近提货，线下试穿 + 线上发货或许会成为主流，同时会通过店铺直播、流媒体、在线活动等建立垂类影响力。

所以从这个角度看，以后把门店的位置与在线用户的位置联系起来或许能促成一些交易，以直播为例，店铺直播的同时（特别是连锁店铺），向授权获取地址的用户提供周边店铺位置信息，这在一定程度上会增加用户的安全感，同时增加店铺与用户的粘性，另外，除了向用户推荐所关注店铺的直播情况，想用户推荐周边店铺的直播情况，也应该能增加交易量。

影响我们网络搜索、购物和销售行为的究竟是什么呢？这就是本书要讲的全部内容。事实证明，门店不可消失，位置（依然）决定一切。

---

#### ◆ 消费者个体的购物选择

假如哈尔滨啤酒和青岛啤酒同时存在于货架上，黑龙江的货架上哈尔滨啤酒份额是青岛啤酒的两倍，在山东则相反，这也很正常。不过啤酒只是一个角度，当购买衣服的时候你会很在意这个衣服品牌是当地的还是外地的吗？或许很多人不会，人们不会过多关注线上店铺在实际中的位置，毕竟现在物流这么发达。那么什么样的商品会导致这种差异呢，最直接的或许有两点，第一，品牌的可识别度，就像我们会关注啤酒品牌，但是很少会关注螺丝钉品牌。第二，线下门店购买的频次，频次越高，线下门店份额高的品牌可以培养选择惯性。

如果A品牌和B品牌真的几乎无法分辨，那么在线下实体门店中，A品牌的份额是B品牌的两倍，这是难以想象的事情。

---

齐普夫定律：在单词频率分布中，排名第 $n$ 的词出现次数约为第一的 $1/n$ 。这个定律有意思，它在什么样的背景条件下会发生，又在我们现实世界中有什么指导意义呢。

当影响一个事件发生的可能性多到不可控，那么在大数定律的指引下，这一事件的出现概率通常会接近正态分布。把正态分布旋转90度（这里不只是坐标轴的旋转，是统计参数的旋转，比如原来统计数量，现在统计市占率），一般就能得到另一个常用分布——长尾分布，这好像就比较接近齐普夫定律的条件。

根据齐普夫定律，可以很好的度量自己所在的位置。比如，一个企业在市场中占有多大的市场份额，其实是比较难统计的，因为这个市场上有多少参与者，他们分别有多少市场份额，很难面面俱到。但是通过齐普夫定律，你只需要知道第一名有多少销售额，自己有多少销售额，就可以大概估计出自己的位置。是不是很神奇。就像我们常用平均数，但不常用中位数，因为知道总量和个体数量，我们就可以知道平均数，但是计算中位数要收集的数据会多得多，但平均数在很大程度上已经可以代表整体数据了。

齐普夫定律是美国语言学家齐普夫（G.Zipf）于1935年提出的词频分布定律。该定律发现了在按频率递减顺序排列的频率词表中，单词的频率与它的序号之间存在“幂律”（power law）关系，即如果把单词按使用频率排序，那么使用频率与序号之间几乎恰好成反比。换言之，如果把一段文字中的所有词语按出现频率从高到低排列起来，排第二的词语其出现频率就约为第一的一半，排第三的词语出现频率就约为第一的三分之一，以此类推，排第 $n$ 的词语出现次数约为第一的 $1/n$ 。

---

## ◆ 02 铲除线下搜索阻力和位置阻力

从这里能进一步理解三四线城市电商的崛起，拼多多、快手、今日头条成功的逻辑。不同目标群体在电子商务和信息流上的反应差距如此之大，不确定作者这里的结论是否正确，不过的确存在很不错的参考价值。

在其他条件均等的情况下，为什么居住在规模较小、位置较偏、商品多样性较弱地区的人们会比居住在较大地区的人们更有可能使用互联网来购物；而在那些规模更大、城市化程度更高、商品更多样化地区的住户更喜欢利用互联网获取信息。

## ◆ 现实世界的购买阻力

这就是信息不对称和用户额外成本为企业创造的盈利空间，而且这种盈利空间经常会因为企业的规模效应而得到提升。而如何为这种信息不对称和用户额外成本定价，可能是最需要考虑的问题，就像我宁愿多花20美元在本地买一个电视机，但是不愿意多花20美元在本地买一个闹钟，即便我去另一个城镇的成本是相同的。

你喜欢的那一款售价是1995美元，而你了解到镇上还有一家门店，售价可能更低。此时，你要么购买眼前这一台，要么开车穿过半个城市到镇上看看另一家店的货。当然了，开车过去就必须消耗汽油和时间，也就是说，为了获得物美价廉性价比高的商品，或者为了在你目前所考虑的商品上获得更优惠价格的可能性，你需要承担搜索成本。

在互联网的思维下，不只我们的时间碎片化，我们自身也是碎片化的，线下门店是否有必要存在就依赖于我们这种碎片化资源的聚集性，互联网拓宽这种相似人群的地域边界，也拉长了企业的触手。假如在互联网之前，一个门店的一年的成本是100万元，周围用户能为门店创造90万元的收入，那么这个门店同样会亏损，可以不开这个门店，就会损失90万元的收入，这种决策难度相当大。在互联网背景下，建立一个200万元的库房，通过50万的物流覆盖500万元的收入，盈利可以达到50%，这就是价值。

互联网通过将不同位置的人们凝聚起来，解放每一个人，创造出一个庞大、有利可图的市场。我们回过头来再看看Diapers.com。现在问问自己：如果马克和维尼把尿不湿母婴店开遍全国，会和现在一样成功吗？很可能不会。不管在某个地方有多少带孩子的人，其人数依然不太可能足以支撑起一家只销售尿不湿的公司。只有在每个区块都有若干人会网购尿不湿母婴相关商品，加起来很快就会有一大群人！在这个例子中，互联网解放了那些与周遭“不同”的人，即便他们正好住在同一个大城市里。

天性使然，我们都喜欢触手可及，如果我们需要的东西在周边就可以触手可及，我们还会使用互联网购物吗？或许不会。可关键问题是我们需要的东西在周边无法得到全部满足，在这种现实环境的阻力下催生了电子商务。那么进一步思考，我们会愿意花费多大的成本（多远的距离、多长的时间）来满足这种需求，这就又与前面说的我们会愿意本地多花20美元买个电视，但是不愿意多花20美元买个闹钟结合了起来。这种愿意多花的成本就决定了门店规模和门店密度，可能没有最优解，但应该有相对最优解。

天性使然，我们天生就不爱跑大老远买东西，我们总是希望一切事物都触手可及。令人颇感意外的是，我们发现了一些人们愿意为了什么而“移动”多远的规律。

记得刚知道亚马逊的时候，一直觉得亚马逊就是买书的，而且当时当当这类图书网站也如日中天，在这里找到了些许答案。大多数人从真实门店的消费状态转变到在线消费，很多消费模式需要发生改变，当一下子接受不了怎么办，这可能是所有新商业模式诞生时都会面临的问题。选择什么样的过度尤为重要，人们一开始因为不可试穿难以接受网上购物，但是可以接受网上购书，这种过度方式堪称一绝，如果当时线上平台和用户面临的问题硬钢，希望通过技术手段解决用户在线试穿的问题，那可能就没有结果了，毕竟过去了20年，现在的技术也还没有完全解决这个问题。

大多数人都喜欢先试穿，然后再买衣服。衣服具有“被触摸并感受”的属性，这很难在网络上交流。杰夫·贝佐斯正确地认识到这可能会成为购买的阻碍，于是就一路向下，选择了当时在商品品类销售排名第25名的流行品类，即图书。因为图书与互联网能完美结合，书中并没有什么需要触摸感知的东西。如果你知道了价格、作者、主题以及一点评论信息，就可以下单了。

#### ◆ 相邻个体口碑相传与模仿感染效应

邮政编码（英语：Postal Code，又称邮递区号），是一个国家或地区为实现邮件分拣自动化和邮政网络数位化，加快邮件传递速度，而把全国划分的编码方式。从作者这里的观点来看，每一个邮政编码区就会存在一种趋同性，这是有一定道理的，邮政编码不只是快递员的活动范围了，也是当地人通常的活动范围。

美国共有40000多个邮政编码，尽管这并不一定总是衡量社区的最佳方法，但围绕着它所产生的基础设施表明，通过邮政编码划分区块显然是个行之有效的办法。市场营销人员、保险公司、信贷机构，甚至政治团体都会根据所居住的邮政编码区块来寻找目标个人家庭。

不要妄想一种商业逻辑可以覆盖所有人，面对某一个特定的虚拟社区，就已经可以实现巨大的价值，把一个线上平台理解为一个门店，或是一个商场，尽可能满足周边社群的需求，从这个角度看或许能更好的找到自己的定位。就像在北京的门店，不用过多的去关注成都的用户都在购买些什么，除非你要在成都开连锁分店。

社区也可以是虚拟的，有着相似兴趣的一组人可以在某个虚拟地点（例如RugbyHeaven.com）聚在一起，这与他们实际的居住位置无关。而拥有相同特征或者即使相距甚远但属性相似的人们也都可以被归为一组。

#### ◆ 现实世界中的物理距离和社会距离

说小一点，每个人的朋友圈就是一个虚拟社区。我们有时候会说，xx事件在朋友圈刷屏了，可是当你向另一个和你关注点不同的朋友说这件事的时候，他如果表现得一脸茫然，这非常正常。我们都会选择性的过滤消息，“刷屏”的基本上都是我们感兴趣的的事件。我们上学时候的时候刷屏的基本上和学业有关，工作了刷屏的基本上和自己工作的领域有关，所谓的刷屏不过是自己所关注的一小撮而已。

从营销的角度，可以把虚拟社区粗略地理解为在网络上围绕着一个大家共同感兴趣的话题相互交流的人群，这些人对社区有认同感并在参加社区活动时有一定的感情投入。

克里斯·安德森的长尾理论算是火爆互联网的长尾启蒙思想，但是知道长尾是什么样的并不能解决实际问题。作者这里提出的空间长尾，虽然从本质上还是长尾，但是把它摊平放在城市地图上，给人的感觉就不太一样了，作者还未确定这种空间长尾的实际价值，不过这向我们提供了一个很好的思路，不要看着什么都是正态分布，都是长尾分布，没有结合实际环境，知道再多的名词不过是唬人的低级手段。

这是克里斯·安德森的长尾思想的又一次实战体现，只不过这是一个空间长尾的新理论。

#### ◆ 现实世界供应的商品和固定成本

隔离成就了网络的多样化，这个观点还是很有意思，地理位置隔离成就了区块的形成，为线下门店的辐射范围提供了定量的基础。偏好隔离形成了互联网社群，因为不同的社群，有了网络的多元化。这或许就是我们现在说的垂直领域。用线下门店覆盖区块的思想来做垂直领域商业化，听起来就感觉是个很新颖的角度。

隔离成就多样化网络世界中的“无限”多样性和现实世界中属于品味少数派的人们结合起来，产生了在线购物和销售的一些非常神奇的规律。



---

在传统零售业中，很多品类会掉入长尾中，似乎永远也没有出头之日。不过在新零售环境下，就品类而言，似乎就没有了绝对的长尾。对于你的目标客户，你就是头部，而对于非目标客户，你就永远会是长尾。可是现在线上店铺泛滥，绝大多数店铺都掉入了长尾之中，究其原因或是同质化和没有找到目标客户。如果看到别人能赚钱，复制一个一样的，不一定能赚钱，只会让长尾更加扁平；如果目标客户都不清楚，产品又该销售给谁呢，如此甚至进入长尾的门票也没有。

因为网络世界充满了来自消费者的推荐信息，用户运用搜索功能很容易看得到。无论他们处在线下的哪个角落，网购者都能更便捷地触及长尾，发现小众商品。

---

如何才能找到这种沃土，这才是大多数人最关注的问题，可是这必定没有标准答案。从隔离的角度，或许能找到一些思路。直接去寻找小众商品是困难的，但发现区块是相对容易的，所以把区块拎出来，剩下的就可能是机会。就像通过聚类发现一堆数据中的异常值，不能被归为簇的数据，很有可能就是异常值。

如果你是个卖家，并且能够找到被隔离、也想要小众或者长尾商品的消费者，那么来自他们的需求一定会特别高。消费者会很高兴，同时对于价格的敏感程度也相对较低，这一切对于卖家而言可谓是致胜的大招儿。

---

#### ◆ 存在于现实世界与网络世界中的我们

从固定设备转移到移动设备上，这种改变难度不亚于从线下门店转移到线上门店，很多消费模式都会发生改变，这种改变不只是伤经动骨，很多东西要打断重接，甚至有固定设备的思维惯性，会导致在移动设备上的“不兼容”。从PC到移动，不是做一个APP，是要重新定义用户交互模式。同样，现在都说5G、人工智能，或许同样需要重新定义，当前比较广泛的定义是从手动交互到语音交互，可真的只是交互方式的改变吗？从“圆筒”音响到“有屏”音响，这就说明，人们希望的交互方式不只是语音。

从固定设备转移到移动设备会提高线上搜索阻力，因为你点击排名靠后链接的可能性下降了，排名靠前的链接点击率得到了更大的提升。当你在固定的设备上搜索当地门店和品牌时，距离门店的距离每减少1公里，点击率就会提高大约12%。

---

同样是搜索，在不同的设备上进行的目的是不一样的，以买啤酒而言，在固定设备上，我可能是想买一箱，我预期的可能是家乐福、沃尔玛、山姆或Costco。在移动设备上，可能是想买一瓶，我预期的可能是便利蜂或7-11，又或许是随便看看。

如果我在家里搜索啤酒，我可能是想买一箱，也可能只是随便看看；而如果我在iPhone上搜索啤酒，那么就更有可能是要么在外，要么准备出门，此时此地就准备买一箱。

---

我们熟知的裂变式营销一般是熟人社交中的传播，比如分享给微信好友。不过作者这里指出，有时候分享到更广泛的社交网络中，效果或许更好，比如分享到微博。作者用数据给出了论证，我试着给出三个原因：

- 1.非熟人社交，用户的散播受到约束会较弱，加以少许的利益诱导，分享更容易成功。
- 2.从趋同性看，用户知道这个商品，那用户的熟人社交也可能已经知道，再次分享的意义不大。
- 3.陌生人社群下，覆盖的人群更广，多样性也更强，有主意品牌传播。

运用规模化和自动化的手段被动地接触人群反而更好，即使这些人群更加分散，与信息的发送方之间的联系也更加疏远。

---

一般熟知的是O2O（Online To Offline）模式，这是有潜在顺序在其中的。但是作者这里提出O+O，这种顺序没有了，反而觉得Online和Offline的关系更加精密了。不要一味的把线上的东西搬运到线下，也不要一味的把线下的东西搬运到线上，有时候并没有 To 的必要，两者相互合作，或许能找到截然不同给商业模式。

所以，零售商和消费者可能都还得继续在现实与虚拟、线上和线下的两个世界选择之间权衡利弊。

---

#### ◆ 沃比·派克如何打破零售垄断

- 理想情况下，你的目标应该是解决一个非常常见的问题，即一个影响了庞大的市场的问题。
- 你团队的创始人们（大部分研究表明，两个人或多人要比单打独斗更好）应该展现出极具吸引力的人格魅力，并对公司拥有明显、有传染力的热情。这些品质会鼓励其他人入伙，共同将愿景化为现实。
- 团队必须能够高效、保质保量地完成任务。想法本身是一文不值的，成功地执行落地就是成功。

完～