

零售 无界

新零售革命的未来

[加拿大] 道格·斯蒂芬斯 (Doug Stephens) 著
石盼盼 译

REENGINEERING

The Future of Selling in a Post-Digital World

 中国人民大学出版社

零售 无界

新零售革命的未来

[加拿大] 道格·斯蒂芬斯 (Doug Stephens) 著
石盼盼 译



The Future of Selling in a Post-Digital World

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

零售无界：新零售革命的未来 / (加拿大) 道格·斯蒂芬斯 (Doug Stephens) 著 ; 石盼盼译 . -- 北京 : 中国人民大学出版社 , 2018.5
书名原文 : Reengineering Retail: The Future of Selling in a Post-Digital World
ISBN 978-7-300-25401-2

I . ①零… II . ①道… ②石… III . ①零售业—商业经营 IV . ① F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 006317 号

零售无界：新零售革命的未来

[加拿大] 道格·斯蒂芬斯 著

石盼盼 译

Lingshou Wujie : Xinlingshou Geming de Weilai

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 170mm×230mm 16 开本

版 次 2018 年 5 月第 1 版

印 张 14 插页 1

印 次 2018 年 5 月第 1 次印刷

字 数 170 000

定 价 59.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

本书赞誉



道格·斯蒂芬斯为实体零售商敲响了警钟。不听取他的建议，只能自负后果。对于那些应对实体零售业巨变的人而言，《零售无界》是一本极其有用的生存指南。

马克·托罗 (Mark Toro), 北美房地产 - 亚特兰大公司创始人和管理合伙人

颠覆正出现在所有的行业中。零售业感受到了它的冲击。在一键点击和右滑的世界里，软件正吞噬着零售。零售商们讨论着全渠道和顾客中心性，但大环境不太乐观。在《零售无界》一书中，作者、大思想家道格·斯蒂芬斯阐明了零售商身处这个环境中需要想和做的事。如果你卖东西，那就一定要读一读这本书。

米奇·乔尔 (Mitch Joel), 数字营销公司 Mirum 总裁

十年前，走进一家酷炫的时装店去看 DJ 打碟是很新潮的事。今天，这可能是商店仅能用来维持经营的事。坚持到底的品牌和零售商竭尽全力将购物变成一种借助科技来实现的丰富的、逼真的体验。《零售无界》一书阐述了如何才能在这个新的零售世界中独占鳌头。

哈雷·芬克尔斯坦 (Harley Finkelstein), Shopify 公司首席运营官

道格·斯蒂芬斯生动地描绘了零售业内正在发生的巨大颠覆和重塑。《零售无界》一书提供了宝贵的洞见，作者分析了实体和数字零售世界会如何结合起来创造出我们现在只能想象的客户体验。这本书为零售商中的技术落伍者敲响了警钟。

拉梅什·文卡特 (Ramesh Venkat), 圣玛丽大学大卫·索比零售创新中心主任

道格·斯蒂芬斯的最新著作《零售无界》聚焦新型零售生态系统，这个系统靠的是创新，也就是重新定义顾客体验、真实性、价值、刺激和实验。《零售无界》要求我们不要以为颠覆仅仅是指一种零售形式胜过另一种——这本书促使我们理解个性化和顾客参与的力量，这是新型零售世界的命脉。

丹尼·布里瑟布瓦 (Diane J. Brisebois), 加拿大零售协会主席兼 CEO

推荐序一



傅强 智囊机构董事长

应人大出版社编辑之邀，为新书《零售无界》写一篇推荐序。老实说，刚接到这个邀请时，我颇有些顾虑，因为就在一个多月前，我刚为另一本类似新书写过书评。因此，我向出版社的朋友提出，容我认真拜读一下书稿之后，再决定是否应下此事。

《零售无界》是加拿大零售界专家道格·斯蒂芬斯先生的新著，由于他在零售领域的建树，被人称为“零售先知”。《零售无界》也是他聚焦新型零售生态系统的又一次深度洞察，他认为这个新零售生态系统的构建需要不断地创新，也就是重新定义客户体验、价值、真实性、刺激以及实践。《零售无界》提醒我们必须深刻地理解个性化和客户参与的力量，这是新型零售的命脉。至于传统“门店”的概念，势必会被改写，“媒体即门店”“门店即媒体”，未来购物空间的打造将源于觉醒的生产商而非传统的零售商。

以上观点与沃顿商学院市场营销学教授大卫·贝尔（David Bell）的并不相左，二者互为佐证和补充。他们所说的此“门店”非彼“门店”，其目标都是如何打通线上线下、如何跨界融合创新、如何创造未来新零售时代。

传统的“门店”仅仅是一个卖场，比如说我进一家商店买东西，在现场和销售人员交流获取信息，并且现场付款，完成交易，出门了事……我们都知道，这类“门店”已经大量消失了，原因只有一个——线上零售！这也是作者所说的“一键点击的世界”成了传统零售的“终结者”。而已经逝去的旧“门店”恰恰为正在开启的新“门店”打开了一扇新的大门，客户需要新的购物体验！

老实说，我对马云们所谈的“新零售”，尤其是把传统“门店”里加个“无人售卖”便称之为“新零售”的做法持保留看法。但我确信，未来的零售业将是虚拟与现实的完美整合，“O2O”模式将是未来新零售时代的新模式，这种模式能够为顾客打造全新的消费场景，提供完美的个性化体验。新“门店”里的核心元素依然是消费者的体验，而不是线上和线下结合的“卖场”，未来的购物空间绝不仅仅是“传统门店”的改造，也不仅仅是“虚拟门店”的独占，应该还有包括“移动门店（空间）”在内的多种体验与场景的融合。其中，零售中的人性因素更为重要，而不是“流量”和“结算”。人们在购物的体验中，所需要以及所关注的不仅仅是“价格”“拥有”，还有“品质”和“分享”。这便是新“门店”需要格外关注客户个性化和客户参与的价值所在，也就是作者在书中特别强调的“媒体即门店”“门店即媒体”的关键所在。

总之，零售业未来在于不断地创新，而且参与这些创新的机构远非零售业自身，来自技术方以及生产方的推动力不容小觑，这将是一个跨界和协作创新的组合。科技的发展以及对消费者内心需求的洞察，行业边界的打破会让创新更有活力！

推荐序二



王玮冰（妮可） 零售氦星球创始人

未来，零售门店到底会变成什么样

当电商巨头把战火杀到线下，实体购物空间的价值和力量会被加速重估。未来线下门店到底会变成什么样？用什么思路顺利转型以适应未来，这是在如今激荡变革的零售世界里，所有急于转型的零售商、品牌商最焦虑的问题。当然，这也是电商巨头们在不断探索的问题。

实体购物空间——最重要的连接用户的地方

消费升级和数字化趋势下，零售商们纷纷从“产品导向型”的销售策略转向“场景导向型”的新型零售策略。从“货、场、人”到“人、货、场”，围绕着“人”，实体购物空间的作用也在重构的零售价值链里展现新的形式。

其中，相对传统零售店强调“销售转化率”而言，新零售注重用独特的内容场景提供深层消费者体验，从而使与消费者有效连接的店面新消费体验设计比以往更加重要。

一个典型案例是，全球最大的咖啡连锁店星巴克就在一直不断地革新和

升级门店形式。他们深知，星巴克发展的核心不仅仅在于高质量的咖啡饮品——这与同行没什么差别，还在于，星巴克比其他咖啡店更关注品牌与消费者的连接。所以，从1971年创立到现在，从最普通的门店升级到现在的第五代店——烘焙工坊。2017年12月，星巴克在上海精心建立的全球第二家，也是最大的烘焙工坊店就取得了巨大的成功，这从开业起店内就熙熙攘攘、充满惊叹的消费者眼睛里，从社交媒体对此的广泛讨论中就可以看到。

显然，随着消费者的需求变化，星巴克也在不断地创新变革，从而吸引消费者对品牌产生持续的热爱和黏性。

正如本书所言，“未来的零售商一定会采取合适的方式将零售空间内的购物体验更好地与这些体验促成的购买行为连接起来。简单来说，未来购物空间的作用不是把购物者转化为买家，而是把购物者变成该品牌的终生狂热信徒和拥护者。”

门店如何用好技术

什么是新零售？阿里巴巴的定义是“以消费者体验为中心的数据驱动的泛零售形态”。所谓数据驱动，正是电商巨头们的优势，通过大规模的技术升级，可以给线下零售带来更低的成本、更高的效率和更好的体验。

无可厚非，用技术可以实现线下门店，包括人效、坪效、供应链效率的极大提升。但在前端的消费者上，如何应用技术来改善他们在门店场景下的体验，可能需要更多内容的思量和设计。

比如，亚马逊推出无人店 Amazon Go，其设计初衷就是改善支付体验，门店技术很高大上，但消费者在现场几乎看不到什么技术，就像去了一个普通的食杂店。但“即拿即走，免排队”的超前购物感觉却让所有人惊叹，技术

只是实现这个体验的幕后英雄。

现在很多人去日本考察，探寻日本发达的零售业的奥秘。但其实，很多日本的线下零售店并没有炫酷的技术，其令人难忘的产品和服务细节才是让人流连忘返的原因。

对于大多数消费者，他们不需要赤裸裸的数字体验。线下零售店最该有的，就是设计出独特、难忘、有价值的体验——其中一些可能是由数字技术来支持或驱动的。

所以，对于很多线下门店来说，寄望于数字技术的改造就能实现转型？没那么简单，回归商业本质，下功夫创造精彩体验和商品才是正经事儿。

那未来的实体购物空间会变成什么样？随着线上线下所有的角落持续进化成可购物的“门店”，那现在的实体门店就可能演变成零售商或品牌可拥有的最强大、及时、可测的媒体，空间设计、商品、流程和服务都将成为一种媒体化、广告化的展现。

如果说，有关实体购物空间的价值，美国营销教授大卫·贝尔强调线下门店在后电商时代的重要价值和意义，那么零售专家道格·斯蒂芬斯则是基于详细的访谈和严谨调研，绘制了一幅未来零售的奇幻画卷。

书中有理论和实践，有现在的做法，也有对未来的展望。现实和未来参差交错，虽然看起来眼花缭乱，但仔细看，会发现书中充满务实的思考路径和让人颇受启发的灵光。

推荐序三



颜艳春 盛景合伙人、《第三次零售革命》的作者

每当光亮渐熄，黑暗在大地撒欢。俯瞰整个人类的消费宇宙，数字化浪潮袭来，传统的商业帝国逐渐让位于网络。全渠道，O2O，只是一种热烈的触动，线上线下像邂逅了生死，传统的门店正在大量消失，而电商也成为旧零售。

门店还是卖货的地方吗？零售机器人和 AI 算法会替代千千万万的零售店员吗？如何理解门店即媒体，媒体即门店？体验式零售商如何摆脱坪效的枷锁，为消费者打造非凡的体验？为什么每天至少还有 100 万名兴奋的购物者到访苹果零售店？Costco 反复使用了什么策略来提升 9000 万超级会员的多巴胺分泌量？为什么 STORY 坪效差不多是梅西百货的 12 倍？如何将泰勒的 10 倍准则运用到客户体验中呢？

零售未来学家道格·斯蒂芬斯先生挑战了零售的现状和行规，帮助我们揭开了零售业未来的谜团，他在《零售无界》中的洞察正是新零售那一抹破晓的曙光：“零售并没有死。绝对没有。它只是在蜕皮。”

推荐序四



B. 约瑟夫·派恩 (B. Joseph Pine II)

美国战略地平线顾问公司 (Strategic Horizons LLP) 的联合创始人
《体验经济》和《无限可能性：在数字化前沿创造顾客价值》的合著者

有两股强大的力量奔涌着流过经济的版图。

一是货物和服务的商品化。这是由于人们日益希望能够以最便捷的方式、最低廉的价格买到货物和服务。网购平台的兴起推动了这股力量的发展。人们马上就能比较出不同商家给出的价格。这会把价格压到最低。要不就干脆不要比价——直接去亚马逊，那里肯定有优惠价（就算不是最低价），甚至还更加方便：一键下单，砰，搞定，买的东西正送往家里！

二是大力转向体验经济 (Experience Economy)。光有货物和服务已经不够了，人们日益渴望体验——以令人难忘的、具有个性化的活动吸引住每个人。我们在经济结构中看到了这种根本性转变，看到了主题公园、主题餐厅和精品酒店成为了一种潮流，当然体验型零售也兴盛起来：咖啡馆、快闪店、样品间、攀岩墙、瑜伽馆以及其他数不清的体验把顾客吸引到了零售店里。更没想到的是这些创意大多源自生产商而不是零售商！

当然，这两股力量交织在一起。顾客希望货物和服务实现商品化，这样

他们就能把来之不易的钱和更加难得的时间花在更为珍视的体验上。

零售专家道格·斯蒂芬斯指出了零售业在这些力量面前的抉择：打造创意体验或实现商品化。道格罗列出了当下的做法与将来的可能，你可以按照他的路线图来决定未来的商店（对你而言）应该长什么样。他的一些观点深得我心。

道格说中了一点，那就是我们要知道“门店即媒体”，或者用我自己的话来说，体验即营销。创造零售产品需求的最佳方法是通过体验来吸引顾客，让他们忍不住要逛你们的店、要关注你们，最后买你们的产品。

道格认为非凡的体验应该是吸引人的、独特的、个性化的、出人意料的和可重复的。这个定义很妙。如何才能设计和呈现符合这五个形容词的门店体验呢？不妨读一读这本书来找出办法。

第三个形容词“个性化的”尤为重要，因为道格指出，特别是由于3D打印的兴起，大规模定制产品可能出现在零售场所里面（和外面）。即使这一数字技术与你们公司无关，你也要意识到体验本来就是个性化的。这些体验实际上是人们对你提供的活动和场所做出反应时的内在感受。因此，你提供的体验和产品越个性化，就越能吸引人，越令人难忘。

最棒的是，道格会为你打气，让你不再害怕各种各样经常让顾客不去实体店数字技术，而且他还会试图教你利用那些技术来提升店内体验。一旦明白了现实一直会提供最丰富的体验，而且那些让你混淆现实与虚幻的技术能够提高体验的丰富度，你就不需要再畏惧网购了。

让《零售无界》带你闯荡如今日益动荡的零售世界吧，因为你又要做出选择：是提供零售体验，还是实现商品化。

Contents 目 录



第一部分

零售已死

- 1 软件吞噬零售业 // 3
- 2 零售巨子之争 // 7
- 3 了解你的敌人 // 13
- 4 一键点击的世界 // 19
- 5 配送军备赛 // 25
- 6 唐·德雷柏的挽歌 // 34
- 7 开端的终结 // 46



第二部分

媒体即门店

- 8 后电商时代 // 53
- 9 经过人工加糖的未来 // 61
- 10 虚拟体验 // 69
- 11 一种全新的形势 // 79
- 12 宝贝，你可以打印我的车 // 86
- 13 零售已死了吗 // 92



第三部分

门店即媒体

- 14 零售中的人性因素 // 97
- 15 体验的一代 // 107
- 16 未来的购物空间 // 116
- 17 门店即媒体 // 135
- 18 零售的未来 // 147
- 19 一个崭新的时代 // 164



第四部分

再造零售

- 20 建造未来 // 169
- 21 为创新搭台 // 172
- 22 培养创新思维模式 // 179
- 23 实施创新 // 186
- 24 再造零售业 // 195
- 25 零售还活着 // 204



第一部分

.....

零售已死

.....



