

[比利时] 约尔格·斯诺克 宝琳·尼尔曼  
Jorg Snoeck Pauline Neerman

著 赵智勇 译

# 零售的未来

THE FUTURE OF SHOPPING  
WHERE EVERYONE  
IS IN RETAIL

每个人都是零售商



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

# 零售的未来

THE FUTURE OF SHOPPING  
WHERE EVERYONE  
IS IN RETAIL

每个人都是零售商

〔比利时〕约尔格·斯诺克 宝琳·尼尔曼——著 赵智勇——译  
Jorg Snoeck Pauline Neerman



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

我们过去一度熟知的零售已经时过境迁,经济、人口和技术的发展已让它陷入绝境,或者说让它变得无足轻重了。商店已不再是传统意义上的商店,它可以通过多种形式存在。数字化使得整个世界变成了全球市场。未来零售业会是什么样子?零售的新平衡在哪里?零售的未来是否会受到线上或线下零售商的支配?全球品牌会赢,还是地方小型企业会赢?主要因素是价格,还是消费体验?斯诺克和尼尔曼带我们走上了一段激动人心的旅程,每个品牌,每个零售商都必须自己决定未来的发展方向。

Original title: The Future of Shopping.

Copyright © 2017 by Lannoo Publishers.

Translated from the English Language©2019 China Machine Press. For the Simplified Chinese edition.

This title is published in China by China Machine Press with license from Lannoo Publishers.

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 Lannoo Publishers 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:01-2018-1652 号

## 图书在版编目(CIP)数据

零售的未来:每个人都是零售商/(比)约尔格·斯诺克(Jorg Snoeck),(比)宝琳·尼尔曼(Pauline Neerman)著;赵智勇译. —北京:机械工业出版社,2018.11

ISBN 978-7-111-61250-6

I. ①零… II. ①约… ②宝… ③赵… III. ①零售业—研究 IV. ①F713.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 249824 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:坚喜斌 於 薇 责任校对:梁 静

责任印制:张 博

三河市国英印务有限公司印刷

2019 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×240mm·15.25 印张·220 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-61250-6

定价:69.00 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

服务咨询热线:010-88361066

读者购书热线:010-68326294

010-88379203

封面无防伪标均为盗版

网络服务

机工官网:www.cmpbook.com

机工官博:weibo.com/cmp1952

金书网:www.golden-book.com

教育服务网:www.cmpedu.com

## 对本书的赞誉

“感谢斯诺克和尼尔曼邀请我们进入全新的零售世界！在那里，消费者依靠习惯和直觉随时随地地购物。在零售世界中消费从推动到拉动的转变过程中，数据起着关键作用，而机器人和聊天机器人则将服务提升到更高水平。由于物联网的缘故，这个世界正在发生变化。任何寻求未来出路的人都必须阅读这本书。”

——阿里巴巴集团比利时和荷兰董事总经理，罗兰·帕尔默

“关于需求、供应和技术之间的关系是什么，这本书写得很清楚。这个问题被放在一个大框架中来阐述，不仅表明了‘零售的未来’的起始点是什么，还表明了在新世界中零售商生存下来的关键是什么。”

——鹿特丹伊拉斯姆斯大学战略发展顾问、商学院教授穆伦纳尔

“本书残酷地指出了今天的零售是什么，并预言未来10年发生的变化将比100年前发生的变化更大。凭借他们的敏锐观察，斯诺克和尼尔曼指出了零售商的出路。”

——The Retail Doctor 首席执行官，鲍勃·菲比斯

“通过‘每个人都是零售商’的标题，两位作者完美地展示了零售领域的新现实。每个人都处于掌控地位——决定什么、何时决定以及如何决定，这对我们来说是一个巨大的挑战。”

——比利时贸易和服务联合会首席执行官，多米尼克·米歇尔

“这本书展示了零售业的发展速度，介绍了零售业的过去、现在和未来，以及消费者角色和形式在不断发生变化等现象。总之，零售行业正面临着重大挑战。这本书是一个行动号召：改变或不变！在不断变化的世界中，速度是关键，这在零售领域也不例外。”

——比利时公司联合会总干事，巴特·布伊塞

“‘不是技术具有破坏性，而是速度。’书中的这句话非常精辟。作为企业家和商界领袖，我们必须看到我们谈论的是现在而不是未来。在顾客、供应、知识、文化、创新、交流等方面，我们如何加速使我们的企业变得敏捷，以便保持良好的发展趋势？”

——爱立信首席执行官，萨斯基亚·凡·乌费伦

“正如斯诺克和尼尔曼所述，零售业在未来 10 年的变化将比过去 100 年的变化更大。虽然在中国、日本、美国和英国等国家，这些巨大的变化正在发生，但许多传统零售商都没有把握住机遇。面对颠覆性的全新零售和技术的发展趋势，好奇心和知识对于保持成功至关重要。这本创新方面的书是一个非常好的开始。”

——沃尔玛公司执行副总裁，德尔·范·范登伯格

“零售一如既往地是社会的一面镜子。随着社会变化越来越快，每个人都必须快速适应。要成为赢家之一，你不需要参加什么昂贵的研讨会，而是需要一些具体的工具——那就是结合专业热情和具体建议而完成的这本书。”

——Q-Park 首席执行官，弗兰克·德·摩尔

“未来的零售业会是什么样子？零售的新平衡在哪里？未来是否会受到线上或线下零售商的支配？全球品牌会赢，还是地方小型企业会赢？斯诺克和尼尔曼带我们走上了一段激动人心的旅程，每个品牌、每个零售商都必须自己决定未来的发展方向。”

——JBC 首席执行官，巴特·克雷斯

“就像消费者的行为一样，技术变化比以往任何时候都快。说实话，我们见到的只是冰山一角。斯诺克和尼尔曼不仅阐述了技术在未来世界中意味着什么，还提供了解决方案，即作为零售商你可以做些什么。”

——FNG 集团首席执行官，迪尔特·培尼克斯

“虽然我已经对（在线）零售业有所了解，但这本书仍然让我感到惊讶。这本书非常棒，特别是其中的很多例子。这本书让我们有许多事可以做：你可以阅读，同时你又会不知不觉地停下来思考你所读的内容。”

——库勒鲁迪集团首席运营官，弗兰茨·库勒鲁迪

“动荡时代的灯塔。今天的零售领域不仅充斥着各种评论，而且我们每天还会收到关于零售的各种邮件。希望获得平和？我的建议是暂时抛开那些永无止境的数字，坐下来，阅读一本框架清晰且建议颇多的书——《零售的未来》。具有讽刺意味的是，要想成为赢家，今天只需要这本书。”

——Fiets 的创始人兼董事，亨德瑞克·温克勒曼斯

“这本书再次向读者表明，目前的趋势对于零售商而言是一场真正的海啸，只有了解客户需求并做出改变的零售商才能在未来得以生存。与此同时，本书也给予了我们很多信心，并为各种形式的商业带来了美好的憧憬。本书没有关注传统零售的厄运，而是对我们的传统思维有所质疑，并意识到传统零售需要再次发展才能提供附加价值并继续赢得顾客信任。”

——Brico&Brico Plan-it 总经理，迪尔特·斯特鲁耶

“这本书以非常清楚的方式表述了‘零售的未来’与现实间的具体联系。简而言之，这本书不仅是趋势和发展的汇编，而且还以结构化和富有洞察力的方式构建了整个零售业的演变。”

——Blokke Belgium 首席执行官，贝尔恩·德博世

“这本书是最有趣、最实用的零售书籍之一。作为德国大型零售业控股公司的前任经理和指导小组现任成员，我有职责向所有员工推荐这本书。这本书是给员工们的宝贵的礼物，让他们可以了解当前零售业的挑战及应对策略！太棒了！”

——Karstadt 国际零售顾问兼前任经理，埃里克·范·海文

“在《零售的未来》中，您可以全面了解一个不再有边界的时代，一个赋予消费者权力的时代。在这个时代里，速度、灵活性和服务是核心，消费者处于掌控地位；‘朋友’的影响从未如此强大，国际和国内必须兼顾，成败瞬息莫测……这本书再次表明了我们面临的机遇和挑战。谁抓住了机会，谁将继续前进；谁没有抓住机会，谁就不得不放弃。”

——AVEVE 首席执行官，埃里克·劳沃斯

“我们知道数字革命正在肆虐我们！斯诺克和尼尔曼对零售相关的知识进行了更新，给我们带来了启发。另外，他们还呼吁大家进行反思和采取行动。很棒！这是一本由业内人士编写的管理性质的书。每个人都必须为零售业做出贡献……”

——Torfs 鞋业首席执行官，沃特·托夫

“史提芬·柯维说：‘切勿本末倒置。’在这个颠覆性的时代，重要的是看清自己能扮演什么样的角色：个人、零售商、公司。做好‘核心’工作，不做无关事情。这本书清楚地表明了这一观点，让作为零售商的你时刻保持清醒。”

——HUBO 首席执行官，欧文·范·奥斯塔

“零售业正处于风暴之中，未来5年将会出现比过去500年更多的变化。本书以易于理解的方式概述了整个零售生态系统的挑战、风险和机遇，是每个参与到零售业里来的人士以及每个想要留在零售行业的人士的必看书籍。”

——Brandhome 执行战略总监，埃里克·塞伦斯

“西欧的人口越来越多样化，世界人口也正在迅速增加，我们还面临着资源稀缺等全球性挑战。这些问题已经让我们自己的后院着火了，可我们无法单独找到解决方案，但技术可以让大家团结在一起，创造出看不见的新可能。无须逃避未来，任何把这本书铭记于心的人都已经有了整个思路！”

——阿尔伯特海津首席执行官，沃特科·尔克

“我们生活在一个瞬息万变的世界里，在这个世界里，我们的客户会获得越来越多的好处。因此，没有一个行业像零售业一样充满活力、特色和吸引力。斯诺克和尼尔曼为顾客和零售业的发展提供了一幅迷人的画面。另外，本书快速连续地介绍了零售业的精彩大戏，推荐！”

——Action 首席执行总监，桑德·范·德兰

“我特别喜欢斯诺克和尼尔曼的全方位视角，他们以人为本地看待数据和购物体验。正如他们所展示的那样，零售业的未来不仅仅在于从实体世界到数字世界的转变，而且还在于两者之间的发展空间。零售的未来不仅涉及环境，还涉及出售的物品和为我们未来生活而设计的体验。在技术的帮助下，未来的零售体验将会给顾客带来全新的感受。”

——Wearable X 首席执行总监，比莉·怀特豪斯

## 前言

### 不断改头换面的零售

品牌商和零售商需时刻向挑剔的消费者展示其商品的附加价值，对于这种新趋势，品牌商和零售商将如何适应？Alexa（Amazon Alexa 虚拟助理）和智能手机可以为我们创建购物清单并自动配送一周的餐饮，面对这样的新挑战，零售商又该如何应对？



我们过去一度熟知的零售已经时过境迁，经济、人口和技术的发展已让它陷入绝境。

---

一直以来，零售的作用在于将大批量购入的商品化整为零地进行出售（此程序也被称之为拆零和分包），或者让这些商品更贴近消费者以便其购买。但是，我们过去一度熟知的零售已经时过境迁，经济、人口和技术的发展已让它陷入绝境，或者说让它变得无足轻重了。

互联网、数字化大大缩减了零售商与消费者之间的距离，使得整个世界变成了全球市场，让我们孕育了十多年的梦想得以变成现实。从此不会有人因收到从亚洲寄来包裹而感到奇怪，也不会有人看到朋友满载廉价电子产品从美国归来而感到费解。“全球市场”使得竞争也变得异常激烈，过去那种透过橱窗观察对手一举一动的做法已不可行，现在整个世界都是商家潜在的

劲敌。

如今，任何人，包括希望直接向消费者推销产品的制造商，都可以开设一家商店。事实上，商店已不再是传统意义上的商店，它可以以多种形式存在。现在的商店可以是实体店、网站、应用程序、贴在墙上的海报、虚拟空间、全息图，以及上述这些元素的各种组合形式。只要别太过火，商店形式越新颖，就越能吸引消费者的眼球，因为这符合具有多元文化、充满自信和老龄化特点的新型消费者的喜好。

虽然自 20 世纪 90 年代以来购买力降低，人口老龄化和人口迁移加剧等问题导致了新的购买行为出现，虽然 2008 年的经济危机进一步削弱了消费者对经济的信心，但最划算的生意和最优惠的价格却一直是不变的信条。通过在互联网上进行搜索和对比，这些信息反而比以往更容易获得。互联网所带来的透明度不仅让消费者获得了更多的信息，还让他们摆脱了商家对其的束缚。

为了保持竞争力，零售商不得不做出改变（我们看到的是贴在商店玻璃上的停业布告），否则他们便会走上与麦克斯（Mexx）、鞋巨人（Schoenenreus）、麦金塔（Macintosh）等品牌一样的老路。过去的商业模式遭到了质疑，所以我们必须重新审视一切，重塑零售商以及当今和未来消费者的关系。这不仅是本书写作的原因，还是零售细节公司（RetailDetail）成立“零售之家”和“零售的未来”宣传团队这两个零售交流经验中心的原因。

本书聚焦西欧市场，以比荷卢经济联盟中的食品和非食品行业为切入点，来研究在线和实体零售。本书的受众对象不仅是零售商、品牌生产商、批发商、分销商以及所有与商业密切相关的人员，而且对于学生和消费者来说也同样是有意义的读物。正如本书中所解释的那样，在当今的生活之中，我

们每个人既是消费者，又是零售商。

本书的大部分章节将会侧重研究零售商和生产商。因为当今的零售商和生产商都以消费者为重，所以在研究过程中，我们给他们冠以一个统一的称谓——“品牌”。当然，这是取该词之广义而言。本书的最后一部分，将以实例研究的方式去讨论超市，超市如今在采用传统零售模式运营的同时，也在极力适应现代商业发展之潮流。

欢迎进入零售世界，开始一段迷人之旅！

# 目 录

前言 不断改头换面的零售

## 第1章 新游戏，新规则 // 001

欢迎来到新型消费者的世界 // 001

从“推动”到“拉动” // 003

零售是一切，无处不在 // 004

发生了什么 // 005

大众消费时代下的零售 2.0 // 007

无国界世界 // 008

以亚马逊出现为标志的零售 3.0 // 010

第四次工业革命下的零售 4.0 // 017

## 第2章 消费者的未来：人口转变 // 031

新标准 // 032

代际矛盾 // 034

多元文化购物者 // 051

两极分化 // 053

新要求：透明度和可持续发展 // 059

## 第3章 技术的未来：一切均需依仗互联网 // 070

电子商务 VS 全渠道的战斗已经开始 // 071

大数据下的个性化零售 // 079

物联网 // 088

屏幕前后的机器人 // 096

付款的未来：未来的支付方式 // 103

#### 第4章 商店的未来：店内体验的多样性 // 110

商店应该消失吗 // 111

在“体验”和“购物”之间选择，在慢服务和快服务之间选择 // 112

为顾客提供终极体验 // 114

全渠道：零售就是这么简单 // 122

智能城市携手零售业 // 131

#### 第5章 零售业的未来：寻找属于每个人的利基 // 141

浴火重生的小型强劲企业 // 141

提供服务的零售商 // 150

营销的未来：在微观层面进行量身定做 // 162

“供应链的未来”：采购的新趋势 // 172

#### 第6章 超市的未来：超市将在21世纪幸存下来吗？ // 185

最低价格将成为历史？ // 186

快消品终于上线了 // 199

明天的超市会是什么样子？ // 207

我们明天会在货架上找到什么？ // 209

#### 第7章 每个人都是零售商 // 214

全新的客户旅程 // 214

全新的零售服务 // 220

信任，一种宝贵的资产 // 223

未来的商业模式 // 224

让购物体验成为竞争优势 // 226

每个人都是零售商，包括你我 // 228

后记 // 230

## 第1章

# 新游戏，新规则



破产浪潮席卷零售业，许多商家对此十分恐慌。数字化技术通常被指是这一切的罪魁祸首，但问题并非如此表面，国内外形势的变化是引发传统零售行业革命的真正因素。

零售业正在经历变革，这不是该行业的第一次革命，也不会是最后一次。不过一切肯定是和以前不一样了。如同任何社会变革一样，新经济和工业时代也将重新改写我们的生活方式、环境和寿命。第四次工业革命不仅让我们第一次拥有了人工智能技术，而且它所带来的虚拟现实很快就会和实体世界水乳交融。



---

一切都变成了商店和销售点，每个人都成了零售商。

---

现在的零售虽和以往有所不同，却比以往任何时候都更重要。零售是一切。购物不再是一项有计划的行为活动，除了短途旅行和休闲旅行之外，消费者依靠习惯和直觉随时随地购物，一切都变成了商店和销售点，每个人都成了零售商。

## 欢迎来到新型消费者的世界

世界在发展，世界人口不断增长，老年人越来越多，人类的寿命越来越

长，老龄化越来越明显。在一些地方，人们对气候、政治动荡、原材料匮乏和恐怖主义等问题抱怨不已，并移居其他地方寻求更好的生活。我们身处文化熔炉之中，每个人都有自己的背景。

这种情况导致我们，包括零售商或品牌商，开始质疑自己的生活环境。新型社会人口决定了新的需求、购买行为和购买方式。多元文化主义、老龄化、单亲家庭、混合家庭等特定的群体都有自己的购买方式，因此这些群体明显区别于普通消费者。由于身边发生的新闻可以随时被传递到世界边远一隅，全球变得地方化；而地方又通过进口和跨境订单变得全球化。

为了保持世界格局，地方的重要性得以重生，这话看起来很矛盾却又很真实。根据美国德勤公司（Deloitte）2016年的一项研究，人们对透明度的需求不受人口或地区因素的限制。首先，无论是从发展的角度还是从保守的角度看，大家对本土和原创品牌及产品的需求在增长。其次，不只是千禧一代的购物行为和最具购买力的消费者的购物行为与以往不同，越来越多的消费者在购物时也正在考虑新的因素：健康和福利、安全、社会影响、体验……

消费者走进了理性消费的时代，他们比以往任何时候都更希望获得准确的信息。对于这些信息，他们通过互联网、社交网络或移动应用程序便可获取。因此，要想在消费战中取得胜利，品牌就必须在消费者常用的渠道中为他们提供信息。

消费者对信息的需求导致薪酬模式有所变化。消费者希望尽可能地跨过中间环节，直接从生产者那里购买，因为他们深信只有这样才能掌握产品的一切信息。这样一来，消费者成了合作社的股东，获得实物分红并在农民的饭桌前一起吃饭。这种共享经济不仅让消费者变成了生产者，其地位也在最短时间内从饱受争议变为主流。爱彼迎（Airbnb）将公寓变成了酒店客房，

邻家美食平台（Menunextdoor.be）将业余厨师变成了餐厅老板，而优步（Uber）这样的出租车公司则颠覆了整个行业。由于互联网的存在，参与其中变得比占有更重要，新规则也随之而来。

消费者的彻底转型对制造商和零售商来说是前所未有的挑战。换句话说，他们必须努力去了解消费者并不断与其保持沟通。现在，技术允许我们实时解读消费者的行为和购物意图，根据分析的结果，企业可以设置一些合理的体验并展开个性化的沟通。

欢迎来到超背景、个性化和其他背景的时代。

## 从“推动”到“拉动”

几十年来，商家一直在引导着消费者，让他们了解哪些是自己完全需要的产品。生产商不惜通过各种渠道和媒体向消费者提供这些产品，用尽一切手段来吸引消费者的注意力并唤起他们的兴趣，并最终说服他们购买。这一流程被简单地称为销售漏斗。今天，漏斗呈现出了完全不同的一面。

消费者不会再采纳零售商告诉他们的任何意见。现在为了吸引消费者，零售商首先要自省，以确保自身能达到他们的期望。零售商不仅要了解消费者需要什么，还要满足其随时随地都能购物的需求。因此，你还需要考虑一些额外的计划或新颖的事物。另外，也不要忘记他们的评价，你会比以往任何时候都需要它。

换句话说，今天是消费者决定了品牌和商店销售的情况，因此千万不要吹嘘自己是最好的了，消费者会通过自己的方法来判断是否接受某个品牌，以及判断这个品牌是否提供了独特的体验和传达了有效的信息。为了获取最大的机会，品牌必须创建一个粉丝群来传递信息。

## 零售是一切，无处不在

在过去的 10 年中，消费者通过电脑、手机或者智能家居应用软件进行购物，从而走进了数字化购物时代。现在，零售和快消品行业正处于物联网突破和机器对机器通信进展的前夜，我们正从手机购物时代朝向智能购物时代发展。2016 年和 2017 年标志着语音识别服务的变革，语音识别软件不仅可以给你指路，告诉你商店在哪里，还可以通过 Alexa 为你下单。我们之前对此闻所未闻。



2016 年和 2017 年标志着语音识别服务的变革，语音识别软件不仅可以指路，告诉你商店在哪里，还可以通过 Alexa<sup>⊖</sup>帮你下单。

零售业不仅朝着提供便利的方向发展，还朝着提供更多服务和体验的方向发展。虽然购物并非趣事，但消费者愿意花费时间和精力去享受愉快的购物体验。对此，技术是商家理想的伙伴。通过技术，商家可以提供更好的体验、更优质的服务、更加个性化的产品和更合适的价格。

在商店中，无限的虚拟货架可以将消费者的注意力吸引到最畅销的产品上或最独特的产品上。网店和实体店完美联动，不仅为顾客提供了不间断的体验，还让消费者随时随地地轻松购物。从商店跟着消费者需求脚步走的那一刻起，客户旅程（customer journey）便无开始或结束。

举个虚拟应用的例子。在不久的将来，你家浴室中的智能镜子会记录你的尺寸数据，你可以依据该数据在网上筛选自己需要的衣服。在商店里也一样，你可以通过虚拟试衣镜随便试衣。在电视上，品牌会事先根据你的喜好进行过滤，然后向你推荐匹配的产品。你只需将其添加到购物车，并在第二

⊖ Alexa 是亚马逊公司的一家子公司，专门发布网站世界排名。