

日本实体店为何还能撑下去

◆徐静波 / 文

编者按

时光流逝，惊觉身边的实体店越来越少，一包纸巾、一盒牙签都开始向电商网购。这是好现象吗？日本是发达国家，他们是怎么做的呢？徐静波先生最近在中国（福建）国际智慧商业大会上的一次演讲，恰好回答了这个问题。征得他的同意，我们将此演讲编录于此，以飨读者。

从2018年开始，中国不少零售企业包括各种商学院的MBA班到日本考察，考察什么呢？考察“新零售”。大家希望通过我了解日本“新零售”的发展经验，于是我跑去东京大学的经济学部，请教一位研究日本商业的教授：“什么是新零售？”他听了一头雾水。后来我上百度查，发现“新零售”是这样解读的：企业以互联网为依托，通过运用大数据、人工智能等先进技术手段，对商品的生产、流通与销售过程进行升级改造，进而重塑业态结构与生态圈，并对线上服务、线下体验以及现代物流进行深度融合的零售新模式。

那位教授说：“日本商业还没有进化到这一步。”

日本零售业的科技创新比中国落后5年

日本是一个商业相当发达的

国家。德勤会计师事务所发布的“2018全球250家大零售商”排行榜中，亚洲零售企业上榜的有64家，其中中国大陆、台湾和香港地区上榜的共有15家，而日本上榜的有32家，占到亚洲地区上榜总数的50%。

日本传统的商业企业——百货公司，大多拥有二三百年的历史。大家去过银座的话，一定到过三越百货公



司。它位于银座五丁目的十字路口,创立于1673年,那一年是清朝康熙十二年,距今已经有346年的历史。高岛屋百货公司创建于1829年,也有190年的历史。而日本的超市与购物中心、24小时便利店等业态,都是在上世纪60年代从美国学来、然后发展起来的,比我们中国早了30年。

所以,日本的商业,既有百年老店,也有新近发展起来的新店,业态是相当的齐全,而且经营也是相当的老道。

日本是中国零售业的老师。1994年,中国第一家中外合资的百货公司在上海浦东开业,名称叫“上海第一八佰伴”,是上海第一百货公司与日本八佰伴集团合资。八佰伴集团总裁和田一夫将日本百货公司的经营模式带入了中国,一楼全卖化妆品,而且百货公司里还开餐饮店。这种格局在当时的中国百货行业内是没有的,无论是王府井百货公司还是上海第一百货公司,当时的一楼全部是卖衬衫、羊毛衫的,百货公司里根本就不可能有餐饮店。和田一夫改变了中国百货店的格局,让百货店不仅成为一个“买东西”的地方,也成了一个“吃东西”的地方。

此后,日式超市“大荣”进入天津。再后来,日式购物中心“伊藤洋华堂”、“佳世客”(现改为“永旺”)进入北京、成都、广州、上海、青岛等城市。再后来,7.11、罗森、全家三大日本便利店进入中国市场。还有各种自动售货机也出现在中国市场。虽然八佰伴、大荣等公司因为日本国内总部的破产原因而退出中国市场,但是,日本商业企业带入中国的新型百货店、超市、购物中心、便利店、折



扣店等业态,让中国的零售业市场从90年代起,进入了一个蓬勃发展的时期。所以到现在,日本有的业态,中国都有;日本没有的业态,中国也有。唯一在中国做得不好的日式零售业态,是药妆店,因为在中国发展药妆店还是受到了某些政策的限制。

但是,日本零售业的科技创新至少比中国落后5年,这是事实!一个亚洲商业的老师,被中国这一学生超越,一方面说明日本商业没有迅速跟上IT时代的步伐,另一方面也说明日本社会对于商业的“过度科技”,持一种谨慎甚至抵抗的态度。

四分之三的日本人没有网购经历

我们来看一组数据:根据日本经济产业省的统计,2018年,日本社会零售总额为283万亿日元(约18.4万亿人民币),但是网购,也就是电商在整个零售总额中的占比仅为6.2%,销售额为18万亿日元(约1.1万亿元人民币)。而我们中国在2018年,电商所占的社会零售总额比例已经达到

19.8%。

还有一个数据:日本家庭中有过网购经历的比例只有28%,有接近四分之三以上的日本人,一年时间里都没有在网上买过一件东西,或订过一家酒单。

日本电商似乎处于“半原始社会”。但还有一个细分数据:2018年日本网购市场18万亿日元的销售总额,其增长率是8.9%。其中:

1. 物品销售为9.2万亿日元(约6000亿元人民币),增幅8.1%,占比51.7%。

2. 服务销售(酒店、机票预订等)为6.6万亿日元(约4300亿元人民币),增幅11.6%,占比37.0%。

3. 音乐、影视等电子商品下载销售为2.4万亿日元(约1600亿元人民币),增幅4.6%,占比11.3%。

为什么音乐与影视作品的下载销售比例会占到11%?因为日本有一个特殊的状况,就是所有的音乐产品和影视作品都注重版权。电视台刚把连续剧播完,第二天就能够在一些视

频网站上免费看——这样的事情,在日本绝对不可能发生。去年有2名中国留学生就为此遭到日本警察的逮捕,他们很辛苦地把日本的电视剧录下来,然后马上翻译成中文,打上字幕后第二天就传到中国视频网站上,日本警察说,这是侵犯了著作权。

日本人既然不热衷于网购,那么他们买东西都去哪里呢?去三个地方:第一是超市,第二是百货公司,第三是商店街,那里汇聚了吃喝玩乐等各种店铺。也就是说,大家多数是去实体店。

为什么日本的电商市场做不到中国那样大那样快呢?原因有这么几条:

第一,中国的电子商务可以通过去掉部分中间商来获得价格优势,从而进攻线下零售。但日本零售业经过多年的发展,中间环节很少,线下零售的效率非常高,线上线下几乎没有价格差。而且,在实体店购物,要支付10%消费税,而网购也同样需要支付10%消费税,钻不到消费税的空子。

第二,日本拥有大量的超市、购物中心、便利店、药妆店,而且十分普及。加上遍布全国各个角落的各种自助售货机,像在东京许多超市都是24小时经营,所以,实体店的24小时综合服务模式使线下购物十分便捷。

有一次我去日本东北地区新县的一个农村采访,那个村只有50几户人家,很偏僻。开车开到半路上,前不着村后不着店,已经是晚上8点多钟,开着开着突然发现远处有一个亮点。这是什么亮点?驶近一看,原来是稻田边有一台自动售货机,卖饮料和方便面。后来,汽车驶到村口的时候,发现有一个灯火通明的房子,一看是一家24小时便利店。

虽然是一个很偏僻的便利店,但比起北京、上海的便利店来,服务内容要齐全,不仅有各类生活日用品和食品、书刊杂志,还卖一些小包装的水果蔬菜。店里有ATM机,可以存款、取款、汇款。还有复印机、传真机和邮局信箱,还接受快递和发送快

递,等于是把小超市、银行、办公与物流等功能聚合在了一起。可以说,因为有这家便利店,居住在这个小山村里,也能享受到现代生活的味道,没有什么不方便。

可见,商业服务业态的普及与便捷,使得日本人在任何时候任何地点,都可以买到自己想要的东西。这就使得电商市场的发展,被挤压到了一个很狭窄的空间。

第三,日本的实体店一直重视细节和体验的打造,人们更倾向于去线下购物。因为无论你在日本的百货公司,还是去电器店,所有东西都可以摸,所有东西都可以试,包括摄像机、相机、电脑,绝对不会在外面裹上一层透明塑料膜。

日本实体店经营的三条成功秘诀

我采访过日本著名的电器量贩店必酷的社长,他告诉我一个经营实体店的成功秘诀:第一,灯要亮、过道要宽,购物环境必须舒适;第二,所有商品都可以拿、可以摸,购物体验要好;第三,厕所要多、要干净,让不想进店的人,也想进厕所。

我觉得,这三条,看似简单,但做到不易。我逛了上海、北京的几家电器量贩店,都没有做到,甚至有的还省电、找不到厕所。必酷店里的灯光如同白昼,就是要让你看到商品,如同在太阳底下一样瞧得仔细。厕所里都装了自动冲洗的马桶盖还有空气清洁剂,你到了店附近,就会想到去这家店里上厕所,上完厕所还有点时间,顺便逛一逛,总会看中一样东西,于是就产生了“厕所消费”。这种细节服务和商品体验,是电商们做不



到的。电商只能提供优惠的价格和送货便捷,但是不能提供体验,而且你还会担心买到假货,或者货品与平台所展示的商品照片不一样。

在国内,实体店往往成了电商们的产品体验中心。在日本是不太可能出现,因为线上价格和线下价格基本上是一样的,实体店也可以网购。

正因为日本的零售业态努力营造舒适和体验型的购物环境,因此,像东京这样高度竞争、快节奏的国际大都市,人们还保持着“逛街”的习惯。下班之后尤其是休息天,银座街头会把道路封了,变成步行街,让大家可以自在地逛,轻松地买东西、吃东西,端着一杯咖啡到大街上来喝。对于生活在大都市里的人来说,逛街不只是一种购物行为,还是一种休闲生活,更是一种减压的活动。逛街是一种综合的消费行为,从家里出来坐地铁、轻轨开始,大半天下来,你不只是买东西消费,还会坐下来吃一点,逛了一家店再去走第二家店,会产生连锁性的消费。一个市场与社会的活力,是靠人们走出家门,走入消费场所来支撑的,而不是靠呆在家里等快递来支撑的。如果一个社会,连买一棵菜买几只鸡蛋,都想上网下单叫外卖,那么,损害的不只是社会活力,还有你自己的健康。整天把自己的生活圈在一个三室一厅,甚至斗室家里,一定会未老先衰,因为你不运动。

所以,从社会活力与个人健康的角度来看待网购现象,我们是获得了便捷,损害了活力。更为糟糕的是,跟着“网购妈”一起长大的孩子,他只知道买东西扫一扫二维码就可以,不

知道还可以上百货公司和超市。这种生活习惯与消费意识的养成,会毁了“逛街文化”,更会使得实体店难以继,而自己也变成了只动手不动脚的“休眠动物”。

政府要当好零售业的“老娘舅”

任何事物都会有两面性,火了电商,也会毁了实体店;你说电商解决多少万人的就业,也就意味着导致了多少万人的失业。所以,作为社会管理者的政府,在鼓励发展电商与维护住实体店经营之间,需要制定必要的平衡政策,包括禁止无序价格竞争与制定线上线下的税赋制度,不能支持了一方,埋没了另一方。政府要当好“老娘舅”,而不是只当新事物的鼓动者。新事物并不一定都是好事物,就像共享单车,它需要社会与市场的验证,在没有获得良好的验证结果之前,政府不要轻易表态,更不应该立即出台政策全力扶持推进。尤其是涉及到产业与民生的事情,一要依法,二要滞后。看看现有的法律允许不允许,要不要修改以适应新事物的诞生,增强依法执政、依法行政的观念;政策出台要滞后,就像重大活动的电视直播一样,要滞后几秒钟,看看中间有没有危机与差错。我们常说“科学管理”,科学管理的核心是细节管理。细节出差错,就会出大问题。

日本实体店之所以在激烈的电商环境中还能生存下去,是他们动了脑筋下了功夫。譬如施行“生活方式提案经营”。家庭主妇最需要什么?需要一家集生活日用品、化妆品、食品、药品、瓜果蔬菜、厨房厕所洗浴间用品于一体的综合商店,于是日本诞生

了“药妆店”。小资白领们下了班,或者休息天想逛逛书店,但是光看书没意思,最好还有个地方坐一坐,喝一杯咖啡红茶,吃一块蛋糕甚至把中餐晚餐也解决了,于是诞生了超级时尚的“生活书店”——茑屋书店。这家书店火得不得了,中国有许多书店开始向茑屋学习,譬如上海的钟书阁书店,就学得很好,生意很红火。

实体店要生存,日本还有三种经营模式加持。一是建地铁轻轨的综合购物体。京都车站就是一个典型,伊势丹百货公司就建在车站里,必酷电器量贩店就进驻在车站的连体建筑中。为啥要建“车站购物综合商业中心”?因为有人流,一天进出几十万人,有10%的人进店逛逛,实体店的日子就好过。当然有一个前提——别把车站当成恐怖场所,进进出出还要安检。

另外一个,就是百货公司的地下食品超市。日本百货公司大多有地下食品超市,主要卖熟食和高档食品。当你逛完百货店要回家的时候,可以到地下食品超市去逛一圈,买一点熟食回家慢慢品酒。当然,地下超市的每一家熟食店,都是全国名店的柜台,东西有点贵,但绝对是美味精品。

再一个就是“VIP销售模式”,日本各大百货公司把它称为“外商”。“外商”是针对富裕消费者人群的,把国内外顶级的消费品、限量版的东 西收集起来,印成精美的画册,然后寄给VIP客户。当VIP客户来联系、表示对某一件商品感兴趣时,“外商”员工立即携带商品登门拜访,客人满意的话,当场刷卡。大型商品譬如像家电、家具等,则上门说明,日后专车送货上门。我看了东京一家百货公司

的资料,他们的“外商”销售额,占到了营业额的10%左右。

当然,日本的实体店也面临着四大挑战:一是因出生率低下,消费人口出现减少;二是越来越多的人崇尚简约,消费欲望下降;三是电商的发展,冲击实体店市场份额;四是日本政府开始实施严格的限制加班政策,使得劳动力出现短缺。在这四大挑战的冲击下,位于地方城市的一些百货店也出现关闭现象。7.11、罗森、全家在未来几年内,都计划关闭数千家不盈利的店铺,同时降低加盟费留住尚能继续经营的店家。

中国的人口红利正在消失,年轻一代的消费习惯正在改变,电商们相互残杀式的价格竞争越演越烈,依靠商业地产来获取暴利的时代已经结束,投资实体店,也须慎重。

所以,从日本的经验来说,做零售业最重要的,是后台要加强科技管理,前台要加强笑脸相迎。也就是说,科技要用在商品物流与管理上。如果前台都改成了没有笑脸的“高科技”,那么,就会失去零售业作为服务行业的根本,无人超市、无人酒店

的昙花一现,就是一个鲜明的例子。

“过度科技”会让实体店倒闭

我对“智慧商业”、“数字零售”有一些想法,零售业不能“过度科技”,你花了那么多的钱搞大数据、分析每一位顾客的嗜好,她喜欢什么就给她推荐什么,其实每一位消费者都有尝鲜的心理,不会天天吃同样的菜,也不会经常买一样的衣服。我问了几家零售企业的老总:“你们搞了大数据,营业额增加了吗?”他们笑笑,或许他们搞大数据还没有搞彻底,搞彻底了,也会获利。

有一位嘉宾,介绍他们使用人脸识别技术,框定每一位进店的顾客。也就是说,当你进入这一家店时,安装在店里的人脸识别系统就跟踪你,然后给你建档:你来了几次,买了什么东西,价格是多少,叫什么名字,信用卡或微信支付ID是多少,手机号码是哪一个,还录下你的视频,保存你的头像。

我听了之后,不是鼓掌,而是感到恐惧。先不说这家店有没有权力搜集顾客的个人信息,是不是侵害了

个人的隐私,单单说一旦这些个人信息被泄露,弄不好回家就要闹离婚。老婆问,你上个月给谁买口红了?你一听,完了,有证有据,视频录像摆在那里,你想赖都赖不掉。刚才有嘉宾说,这项技术是为了知道这位进店的客人,以前是否来过、买过什么东西等,但是我说,如果这位客人知道你的店安装了人脸识别系统,我可以保证,这位客人绝不会再上你家的门!

中午,我去会场外的展厅参观了最新的零售业科技产品。货架上的细长商品条是一个液晶板,不仅能显示价格,还能播广告,很先进很新奇。一问价格,50厘米长、5厘米宽的液晶商品条,售价1000元人民币。如果一家超市的货架全部换成这样的液晶商品条,估计需要投资上千万元。本来很简单的一个价格标示牌,愣是被“科技化”。傻子都知道,进超市是买东西,不是盯着液晶商品条看你播广告。

以上的话,可能很打击做“智慧商业”、“数字零售”朋友们的积极性。其实,经营实体店最需要的是一张笑脸和向顾客提供高品质的商品。有了这两样东西,就会有回头客;有了回头客,就有了生意。做零售业,没那么复杂,过度科技,是本末倒置。日本零售业的科技创新,比中国落后,但并非日本人不知道“智慧商业”,而是本来就薄利的零售业,你愣是要去搞一些过度的高科技新花样,只会增加运营成本,最终让店开不下去!所以,如何提高笑脸服务、增加顾客的消费体验,才是让实体店开得下去的根本。☑

(作者系亚洲通讯社社长)

