

参照日本历史轨迹,中国便利店将迎来成长期

□ 联合商业高级顾问 潘玉明

一、对比:成长期的起点

作为实体店铺形式的便利店,发端于美国,成熟于日本。日式便利店脱胎于食品超市,差异化特质是小规模限定品类、定价销售,区别于当时流行的大规模多品类、低价销售。

按照日本便利店成长的逻辑,它具备三个前提:第一个是消费习惯。消费者在基本生活用品消费的基础上,有升级需求,这些升级消费品类不见得很多,哪怕价格高一点也可以接受。

第二个是经营团队具有提供小规模差异化限定品类的能力,这些差异品类要区别于一般低价超市,不可简单重复,对于一定层级消费者来讲,具有特定的生活价值观和生活方式象征意义。

第三个是经营团队可以组织起来提供较高服务水平的店铺团队,给顾客提供稳定的区别于低价超市的高质量服务。

1970年代初,日本流通业界的霸权是在百货店手里,但是超市快速崛起,以便利和低价从百货店手里争夺消费主导权或者说是霸权。

虽然社会进入高速成长期,但当时老百姓还比较贫穷,因此,行业流行的观念是争相扩大店铺规模,轮番寻找设计低价产品。

在这样的背景下,铃木敏文和清水秀雄于1971年赴美,本来是寻找扩大位于业界第17位的伊藤洋华堂超市业务元素,却盯上了便利店这一新业态,由于与当时的行业流行观念相悖,因此,虽然说服了公司中上层经理,却在一段期间得不到理解和行为支持。

但是,他坚持三现主义(现地、现物、现实),因地制宜,改变大批量配送,实现小额配送,很

快打造出独特的经营体系。后人说他是流通大神、零售天皇,却鲜见吃透其精神内涵者。

2017年,媒体采访部分全家便利店的旧加盟商,他们说,一进入全家便利店,就有一种被7-11店差异化商品吓倒了的感觉。7-11的商品政策有80%可以贯彻到基层店铺,而其他便利店只能达到60%多,这就是差距。

结合中国便利店当下局势,对应有三个思考点:大众消费者有升级消费需求吗?在多元化网购背景下,经营者有提供小规模差异化产品的能力吗?可以组织具有较高服务水平的加盟店员工团队吗?笔者相信,具有坚韧的前瞻性战略眼光的经营团队,可以驾驭解决以上问题。现实中,已经有相当一批中坚力量打下了坚实的行业局面。

2018年以来,国家商务部、北京市等不同层级政府部门发布鼓励便利店发展政策,而且也出台鼓励便利药店发展政策。

在宏观层面,作为流通及零售产业政策有利于业态多元化发展,在微观角度,疏解整治社区杂乱店铺秩序以后,部分城市社区零售服务网点减少,需要规划补充规范化店铺。过几年回头看,或许,这是奠定中国便利店成长期的政策起点。

二、观念:复合化的价值

凡事都在变,随着网络消费的兴起和消费人口结构演变,日本的便利店也在快速演变。

目前,日本便利店的趋势已经转向复合化、低价格。复合化是指增设饮食区域、网购配送据点功能等新式服务产品,完善宅配、护理服务机制,同时,与临近食品超市、折扣店、药妆店等业态互相渗透合作。

低价格是指继续强化区域

型自有品牌产品开发,简化配送渠道,同时与折扣店合作联合开发差异化低价产品,特别是副食类佐餐品,适当降低客单价、增加购买次数,优化社区综合服务。

2018年,日本经济产业省把购物弱势消费者居住区、流通功能、交通网络纳为一体,将服务半径与弱势消费者日常步行700米距离结合起来,指导末端店铺布局和服务产品开发。各个地方行业自治协会、主要便利店企业也在继续探索复合化经营空间。

如果说起步阶段、或者基础要素与日本便利店差距甚远的话,那么放在复合化经营层面来看,由于网络消费的渗透、区域差异化消费场景的升级,中国便利店迎来与日本便利店相似的、更广阔的复合化成长空间。

一是创新定位,不仅限于小规模定制、定价模式,还要考虑网购平台跨域商品的介入,借助数据化工具,精致设计差异化商品范围,既要有别于周边食品超市,还要跟得上网购热点商品的风格,同时还要参考小规模同质化的社群消费热点。在这样的时空条件下,还要不要塑造7-11饭团那样的经典核心产品,将成为经营者需要耐心验证的话题。

二是连横机制,在经营管理机制方面,城市便利店场址的产权、使用权、经营资质等,所属管理主体比较复杂。按照最后一公里的服务空间布局,便利店分布很不平衡,很多大院内外、交通线进出口分属不同的管理主体,网点布局难度很大。

在食品、餐饮、文化、药品经营管理授权方面,不同政府主管机构隔阂很大,所以,在目前鼓励政策基础上,尚需政府给予行业规划和经营资质协调权限,打通机制隔阂,更大程度地释放便

利店的成长空间。

三是复合产品,单一的店铺功能已经很难聚集客流,只有满足复合化需求,才能创造社会价值。因此,在上面提到的政府部门解决经营资质认同、连横的前提下,行业主管机构要做好行业分类规划管理,形成行业开放成长体系,鼓励相关业种联手,比如生鲜、饮食、药品、化妆品、文具图书、家政修理、公益、宅配等,开创新的中国特色的便利店行业模式。

中国便利店的复合化发展,已经有诸多先例呈现,比如北京超市发与罗森便利店的复合化混合发展,在上述三方面都有一定的突破创新,相信未来会有更多的国际经营者来分享中国的便利店成长空间。

三、团队:规范、提升服务

北京超市发董事长李燕川说,目前超市的真正难点在人员。笔者深以为然,且,不仅限于超市,在实体店铺一线,服务团队面临后续断层的严峻问题。

2019年4月,北京市向社会发布商业零售业提升服务质量三年行动计划,笔者作为这个行动计划的重要抓手——服务质量管理规范、服务质量评价方法的设计者,在前期的筹备和沟通过程中,与行业主管部门、同业者达成三点共识:稳定和规范现有服务质量、发现和梳理服务样板、培养和打造具有国际化水平的北京市服务标杆。

在GB/T18106-2004行业规范的定义4.1.2中,对便利店的定义是:“满足顾客便利店需求为主要目的的零售业态。”北京市连锁便利店行业规范沿用了这个定义,并且在描述经营范围和结构时,没有提到日配食品、饮食功能,也没有涉及网购交易服务这一发展性服务产品。

笔者无意指出定义的同义反复逻辑错误和对特性产品的忽略,只是想说,行业在快速发展,作为规范指导性文件,要尊重现实,更要提出引导性方向。在这一版北京市服务质量管理规范中,对于包括便利店在内的零售店铺提出三个衡量维度,一是复合化,二是社区化,三是数据化。

并对服务团队建设提出引导性指标,换言之,要实现店铺服务质量目标,就必须稳定和规范现有团队服务质量,做出相应的业绩,然后再谈持续改进提升。

对于便利店而言,很容易出现大店层级管理的低效习惯,即,加盟老板和店长习惯性地把自己当成管理者,把倒班盯岗的员工当成部下指挥,导致团队心气不和,全员劳效下降,加速员工流失。

在薪资结构诱导有效劳力不足、独生子女缺乏劳动素养、文化素质较低的员工缺乏服务觉悟的就业环境下,有经验的便利店加盟老板,会充分考虑员工手里“辞职”这一王牌,深入分析团队成员结构,尽可能兼顾不同立场的员工诉求,培养团队忠诚骨干和服务典型,打造企业的特性服务产品品牌。

参照日本便利店的历史轨迹,结合中国便利店所处的政策、资本、网络数据化的环境,对比百货店、SC、综合超市的命运,应该乐观相信,中国便利店迎来了良好的成长期。

至于行业能不能披荆斩棘,规避资本、渠道、网络带来的机会风险,区域行政主管机构能不能进一步加大政策支持力度,推进便利店行业复合化开放发展,还有赖于行业参与者、政府主导机构、甚至理论界的协同配合,携手深化创新变革之大局。

社交电商健康发展亟须健全法律规范

中国互联网协会微商工作组新近发布的《2019中国社交电商行业发展报告》(简称《报告》)显示,2019年社交电商消费者人数已达5.12亿人,成为电子商务创新的主要力量;从业人员规模预计将达4801万人,同比增长58.3%,已覆盖社交网络多个领域。《报告》认为,社交电商自2013年出现以来,经过几年高速发展,现正进入从引流模式创新向系统化运营升级的新阶段。在此阶段,原有社交电商企业继续大力洗牌整合;一些传统电商也迅速进入抢占市场,如淘宝打造“朋友

圈网红”,京东成立社交电商业务部;一批新锐力量更是雄心勃勃准备大干一场,如“未来集市”新上线并获得360金融数亿元战略投资。可以想见,接下来社交电商市场竞争将更趋激烈,对规范发展和依法监管的要求也更加迫切。

近年来,社交电商在快速发展中出现了一些问题,对行业形象和市场生态都造成了一定的影响。其一是山寨产品泛滥、虚假广告宣传等问题突出。去年以来,多起社交电商平台假冒伪劣产品事件曝光,引发社会高度关注。今年6月,

国家市场监管总局、发改委、工信部等八部委联合开展为期5个月的网络市场监管专项行动,重点之一是严打网上销售假冒伪劣产品。少数社交电商平台治理不力,几成假冒伪劣产品“集散地”,问题之严重可见一斑。

其二是涉嫌传销。社交电商主要是在熟人、朋友圈等人际交往网络中进行交易,形式上与传销有相似之处,一些发育不良的社交电商容易陷入传销歧途。2017年5月,杭州高新开发区市场监管局认定,社交电商“云集微店”存在《禁止传

销条例》规定的传销行为,对其作出罚没款958万元的处罚。今年3月,社交电商“花生日记”因涉嫌传销被处以罚没款7456万元。社交电商与传销有本质区别,防止社交电商沦为传销,需要经营者倍加警惕,更需要职能部门严格监管执法。

“没有规矩,不成方圆”,鉴于存在山寨产品泛滥、涉嫌传销等问题和乱象,社交电商发展亟须健全法律规范,以法律利剑遏制、严惩违法行为。社交电商属于电子商务范畴,但今年1月1日起施行的《电子商务法》中,缺乏针对社交电商的集中性、专门

性规定。国务院办公厅近日印发的《关于促进平台经济规范健康发展的指导意见》提出,放宽融合性产品和服务准入限制,只要不违反法律法规,均应允许相关市场主体进入;对部分缺乏标准的新兴行业,要及时制定出台相关产品和服务标准,为新产品新服务进入市场提供保障。社交电商作为融合性产品和服务,迎来了开放和发展的良好机遇,应抓紧制定出台产品和服务标准,加强法律制度建设和政策措施支持,打造有利于社交电商规范健康发展的市场环境和法治环境。