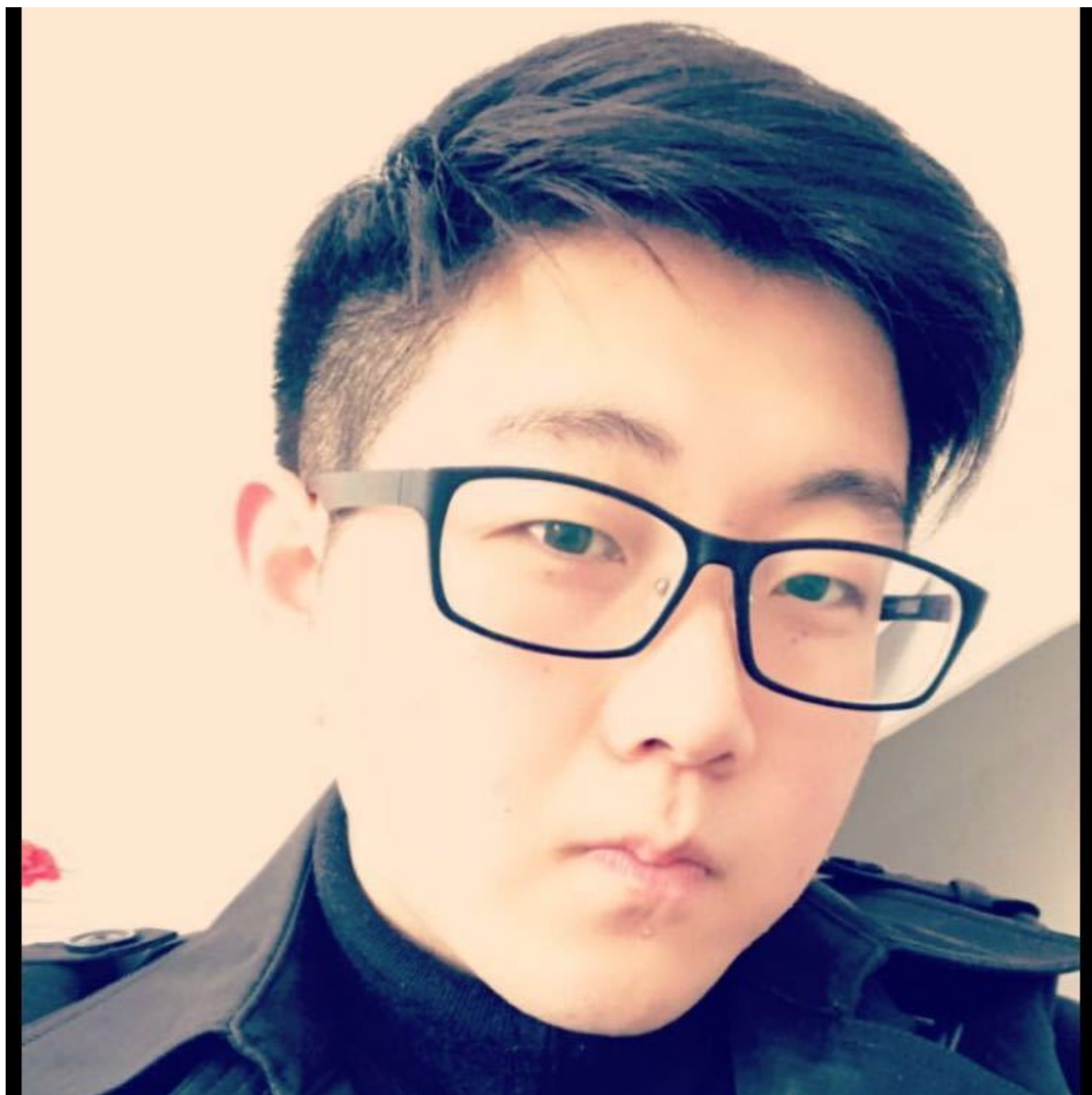


# 日本消费社会演变史-窥见未来20年的中国 - 知乎



互联网公司战略投资/战略咨询

各位好，我是Michael Fang。毕业于日本早稻田大学应用数学系，专注中日大消费领域。曾任职京东投资部，日本野村综合研究所和J.P. Morgan。这是我在知乎上发表的第一篇关于中日消费的文章。

2019年4月底从京东离职后，自己陆续在不同的场合发表过通过研究日本的消费行业对于中国未来消费零售行业走向的启示，引来了不少业内朋友的关注，非常感谢大家的支持。其中一篇【日本消费社会演变史-窥见未来20年的中国】在发布后阅读量速破10w，一周内在虎嗅上的收藏量便进入了历史前5。以下为文章详细内容，欢迎和大家讨论：

我在日本看零售企业时，有一种看到未来中国的感觉。所以今天我想探讨三件事情：为什么要学日本、要向日本学什么，以及怎么样去学日本。

展开来讲，我们通过看日本整个宏观社会和业态变迁背后演变的规律，来找中国未来零售业会有什么样的机会存在。然后再从具体的企业着手，去看日本零售业态出现一些结构性变革的时间点，将之映射到当下的中国，看有什么启发。

首先，我们为什么选择研究日本？有四个原因：

**第一，日本面积小，民族单一，消费社会变化步幅相对整齐，是一个很好的研究样本，易于把脉络梳理清楚；**

**第二，中日零售商业模式的底层要素更有相似性。**文化上的共通性无需多言，在社会层面上，中国一线及部分二线城市和日本的关东关西都市圈，在人口密度、城镇化发展水平上都很接近。整体上而言，20年后，中国的人口结构也会非常接近于当下的日本；

**第三，中国作为后来居上者，更应借鉴日本如何做到对于先进技术和商业模式的成功转化。**我有个观点，研究美国，我们可以看到 possibility，但研究日本，我们知道如何将这些 possibility 变成 reality。日本的消费零售业师承于美国，70年代把美国的便利店业态移植到国内，最后做到了世界第一。

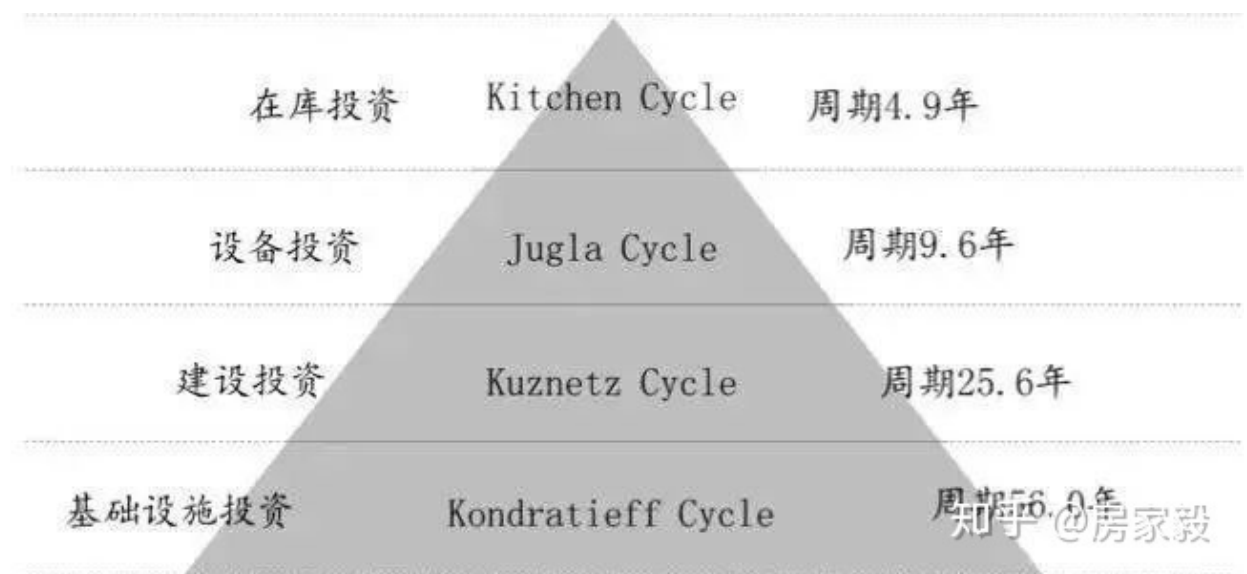
**第四，孙正义的时间机器理论，这也是他投资阿里的逻辑。**在一个发达经济体里出现的商业模式，拿到一个新兴经济体里去运用时，就好像乘坐时光机回到了几十年之前，可以按照原来的逻辑再来一遍。中日的消费零售业更是如此。

### （一）日本消费社会变迁史，可映射到中国各线城市的消费现状

日本零售业变化趋势的背后，其实是一些最基础的商业要素演进、互动的结果，比如人口密度、城镇化水平、人均收入等。这套“公式”有很强的通用性，而且这些变量随着时间基本呈线性发展。因此，如果未来世界上没有出现非常大的技术创新，那么其他地区线下零售业演变的逻辑都会和日本比较相似。

但中国其实是一个地理和阶层分化非常复杂的国家，所以日本横向演变的业态变化逻辑，放到中国会纵向地映射到不同的城市里。

我会用一个二级市场的分析框架“康波周期理论”来讲日本消费变迁的趋势。



图：康波周期理论

大家知道经济是有周期变化的，这里面又有四个嵌套的小周期。如上图所示，第一个叫在庫投资，就是企业的库存投资周期，时长 5 年左右；再往下是设备投资周期，是 10 年左右；然后是房地产投资周期，是 25 年左右；而社会的基础设施投资期，是在 56 年到 60 年左右。

这四个小周期，可以理想化地看成四个波长不同的三角函数，随着时间的推移会一直往前走。最终这四个向量会出现重叠——波峰重叠的地方，你可以理解成当时的经济很景气；谷底叠加的地方，经济就比较低迷。

总体来说，经济存在周期性的变化，而它反过来也会周期性地影响消费者心理。通过“康波周期理论”，我们就可以把整个日本宏观经济的发展历程给梳理出来，再结合消费者心理以及企业端的变化，基本上就可以把整个日本的消费社会全部复原。

第一消费时代											
	1951-1954	1954-1955	1955-1957	1957-1958	1958-1962	1962-1963	1963-1965	1965-1966	1966-1971		
Kitchen Cycle	上升	衰退	上升	衰退	上升	衰退	上升	衰退	上升		
Jugla Cycle	衰退			上升			衰退			上升	
Kuznetz Cycle	上升										
Kondratieff Cycle	上升										
周期特征	Silver	Bronze	Silver	Golden	Silver	Golden	Bronze	Silver	Bronze	Golden	Silver
时代背景	投资景气	NA	神武景气	Nabe底不沉	岩户景气	转型期衰退	Olympic景气	证券泡沫破碎	Izanagi景气		
代表事件	战后复兴，朝鲜战争			贸易自由化，所得倍增计划，东京奥运会							
代表性消费财	半导体收音机，尼龙			三神器（黑白电视机，冰箱，洗衣机）							
新生产方式	大型水力&火力发电所			自动化生产，企业集约化生产							
人口	0.9亿-1亿 出生率：5%-2% 老龄人口占比：5.3%-7.9%										
经济	人均GDP：400USD-4000USD，CAGR：12.2%										
社会	城镇化水平：50%-76% 6大都市低价指数：1.7-36.1 阶层分化程度：低，1亿总中流										
消费主题	大量生产，大量消费										
代表零售业态	百货，GMS										

图：日本第一消费时代

举个例子，上图是用“康波周期理论”复原的日本第一消费时代图。红色区域代表这个周期

属于上升阶段，灰色代表衰退阶段。四个周期叠加的地方，就是消费发展的黄金周期。

我们先分别看看日本的三大消费时代有什么特征和业态，在这个过程中，你可以思考它们分别对应着中国的几线城市。

**日本第一消费时代（1954 年至1971 年）** 总体面貌是，吸收前三波科技革命成果，社会 & 企业设备投资空前活跃，消费者全民奔小康。人口从 0.9 亿上升到 1 亿，出生率 5%，人均 GDP 从 400 美元上升到 4000 美元，城镇化发展水平急剧上升，东京的地价也疯狂上涨。

1975 年左右，整个日本社会有将近 90% 的人都认为自己是中产阶级，这就是日本的“一亿总中流”现象。整个社会大量生产、大量消费，需求同质化导致消费同质化，消费同质化之后就是生活方式的同质化。

这个时期的代表性的消费品是“三大神器”，电视、冰箱、洗衣机。代表性零售业态是百货和 GMS，GMS = 连锁 超市 折扣店，主要满足“新中产” standard package 和 one stop shopping 的消费心理。

第二消费时代										
	1971-1972	1972-1974	1974-1975	1975-1977	1977-1978	1978-1980	1980-1983	1983-1985	1985-1987	1987-1991
Kitchen Cycle	衰退	上升	衰退	上升	衰退	上升	衰退	上升	衰退	上升
Jugla Cycle	衰退				上升		衰退		上升	
Kuznetz Cycle							上升			
Kondratieff Cycle	上升	衰退								
周期特征	衰退					Bronze	衰退	Bronze		Silver
时代背景	尼克松危机	列岛改造景气	石油危机	衰退（未知名称）			石油危机	高科技景气	日元升值衰退	泡沫经济景气
代表事件	资本自由化，石油危机				石油危机			日元升值，金融自由化		
代表性消费时	3C（汽车，彩色电视机，空调）				VTR，复印机，随身听，产业机器人，低排量发动机			大型彩电，电子设备，素子，便利店		
新生产方式	精益运营，工程管理，大型计算机导入				FMS，CAD/CAM			CIM，POS，产业海外转移		
人口	1.1亿-1.3亿 出生率：1.7%-1.0% 老龄人口占比：7.9%-12.1%									
经济	人均GDP：4,000USD-28,000USD，CAGR：11.4%									
社会	城镇化水平：76%-77% 6大都市地价指数：36.1-82.35.1-3.1 阶层分化程度：低，开始出现阶层分化									
消费主题	量变到质变									
代表零售业态	百货店，GMS，Category Killer，便利店									

图：日本第二消费时代

我们再看日本的**第二消费时代（1971 年至 1991 年）**。在 1980 年之前，由于两次石油危机和布雷顿-森林体系的崩溃，整个日本经济都很低迷。

与此同时，日本在第一消费时代经历了一个粗犷扩张时期后，很多企业意识到对于资源匮乏的日本来说，**低成本，低消耗和高效率的运营是至关重要的**，于是开始转向精细运营，比如柔性制造、工程管理，一些极具性价比的业态慢慢兴起。

**1980 年之后，就是我们所熟知的日本泡沫经济时期。**这里有一些比较有意思的标志，比如奢侈品狂欢，房地产泡沫（比如当时银座周边的地价，能买下美国整个德州）。这个时期出生率降低，已经出现老龄化的端倪了。

我们知道，第一消费时代同质化消费现象严重。但到了第二消费时代，出现了一些阶层分化。消费主题是从量变到质变，整个日本市场出现了一些不同的用户画像：



- 1. 注重标签的差异化，于是日本的潮牌诞生了
- 2. 注重个人喜好而不是别人的目光，“创费”萌芽开始出现，如东急手创
- 3. 开始关注高性价比，出现两家代表公司，堂吉诃德和大创
- 4. 注重精神和文化消费，文化和产业开始互相渗透，如众多文化研究所的诞生

同时零售业也随着变化：GMS（大型综合超市）依然是市场主力，但品类杀手（Category Killer）开始崛起，尤其是在服装、家居、家电这些品类选择深度和性价比上，比GMS更有优势。

另外就是，极致低价和极致性价比业态，如百元店和SPA业态（企业全程参与商品设计、生产、物流、销售等产业环节的一体化商业模式）开始出现。1985年后，便利店业态强势崛起。因为当时已经出现了差异化消费的主题，便利店主打高频刚需，动销特别快。

第三消费时代											
	1991-1994	1994-1997	1997-1999	1999-2001	2001-2002	2002-2008	2008-2009	2009-2012	2012-2013	2013-2018	
Kitchen Cycle	衰退	上升	衰退	上升	衰退	上升	衰退	上升	衰退	上升	衰退
Jugla Cycle	衰退	上升		衰退		上升	衰退		上升		
Kuznetz Cycle	衰退					上升				上升	
Kondratieff Cycle	衰退					上升					
周期特征	大衰退	Bronze	衰退			Silver	衰退	Bronze	Golden		
时代背景	平成衰退	Canfuro景气	二番底衰退	IT泡沫	IT泡沫破碎	Izanami景气	全球恐慌	脱高危机	NA	安倍经济学景气	
代表事件		阪神大地震，金融危机，0利息政策，IT泡沫				中国经济腾飞，伊拉克战争，雷曼危机				文化立国，震灾复兴，朝鲜紧缩，消费型UP	
代表性消费时		PC，手机，DVD，游戏机，数码相机，超薄TV				混合动力车，蓝光DVD，金融衍生品，智能家居				智能手机，电子书，IoT，Fintech，机器人	
新生产方式		多媒体，资源回收系统，下一代交通系统				供应链管理，投资银行，都市重建，产业转移				新能源开发，Omni渠道，养老服务，低线城市开发	
人口	1.3亿-1.2亿 开始减少 出生率：1.0%-0.8% 老龄人口占比：12.1%-29%										
经济	人均GDP：28,000-39,000, CAGR:2%										
社会	城镇化水平：79%-87%-91% 6大都市地价指数：3.1 - -22.0 - 11.9 - -10.8 - 7.7 阶层分化程度：高-低										
消费主题	Connection										
代表零售业态	零售HD，便利店，百元店，折扣店，药妆店，SPA模式企业，电商，Omni渠道										

图：日本第三消费时代

接着，在泡沫经济破碎之后，日本的房地产周期开始上升，日本又出现了一个Golden Cycle。

这个时期，日本已经出现了人口减少的趋势，出生率降到0.8%，老年人口占比30%，人均GDP低速增长，城镇化发展水平上升（主要因为老龄人口住在郊区不便）。

当时的消费特征是：

- 1. **Brandless**。从差异化时代走来，当泡沫破碎时，人们开始撕掉标签、隐藏标签，MUJI就诞生于这个时期。
- 2. **注重高性价比**。因为收入紧缩，人们不再为商品的高品牌溢价和高流通成本买单，优衣库这样的企业才能起来。
- 3. **注重感情寄托和连接**，宠物经济市场开始兴起。
- 4. 日本开始步入了超老龄化社会，养老地产和老年劳动力再回流支援等新经济开始兴起。

5. 开始步入单身社会，单身人口占比 35%，出现了孤独死现象，一些生活支援服务和便利型消费受到青睐。

我们来看 1990 年到 2008 年这一段时间，日本的消费零售业态的变化：

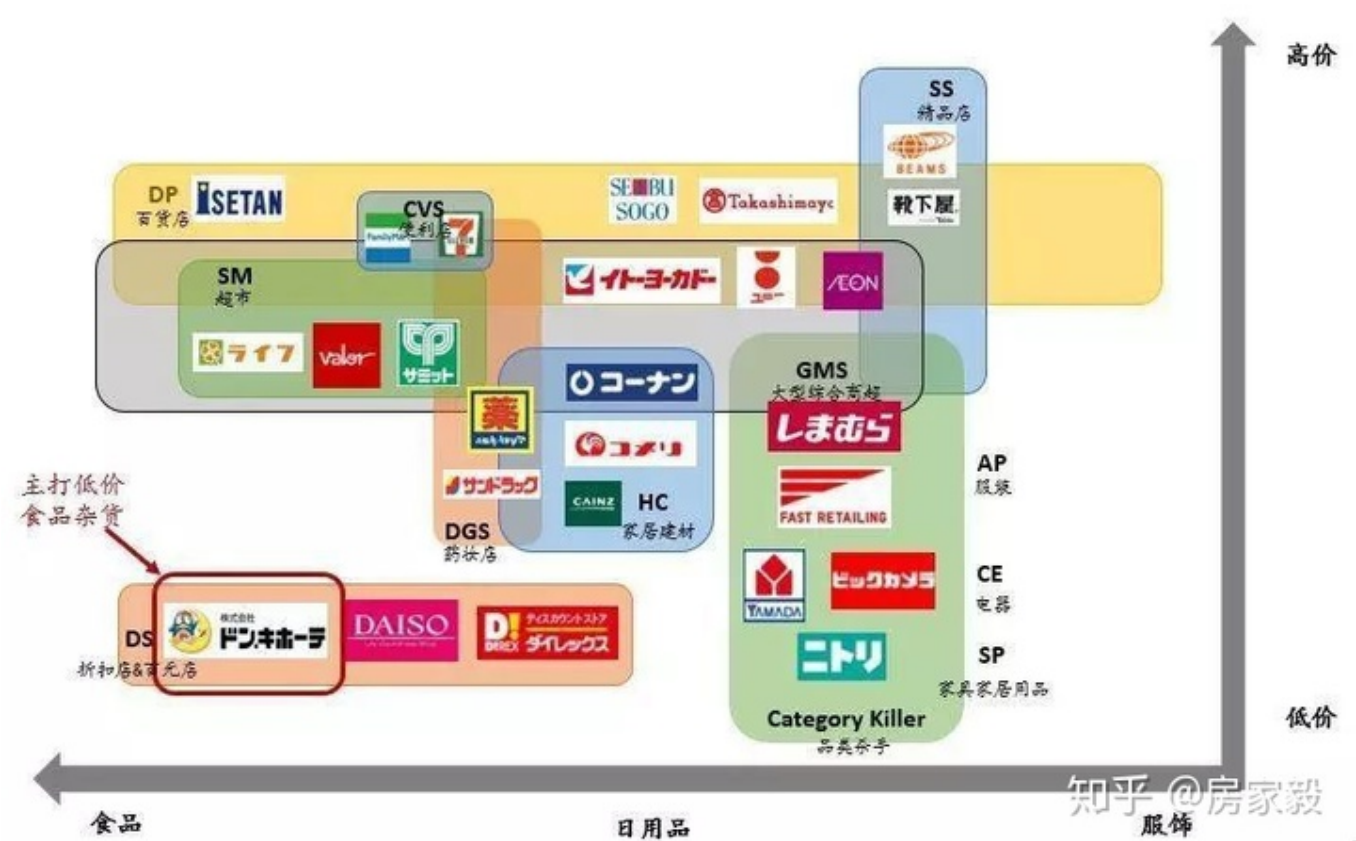
第一个阶段，大家没什么钱了，在日本代表大消费升级的百货业开始迅速进入萧条；

第二个阶段，便利店业态起得非常快，而且从时间、距离、商品的便利上转向消费者进一步提供心理上的便利；

第三个阶段，极致低价业态迅速崛起，大创、Seria 等日本百元店收入增长迅猛。

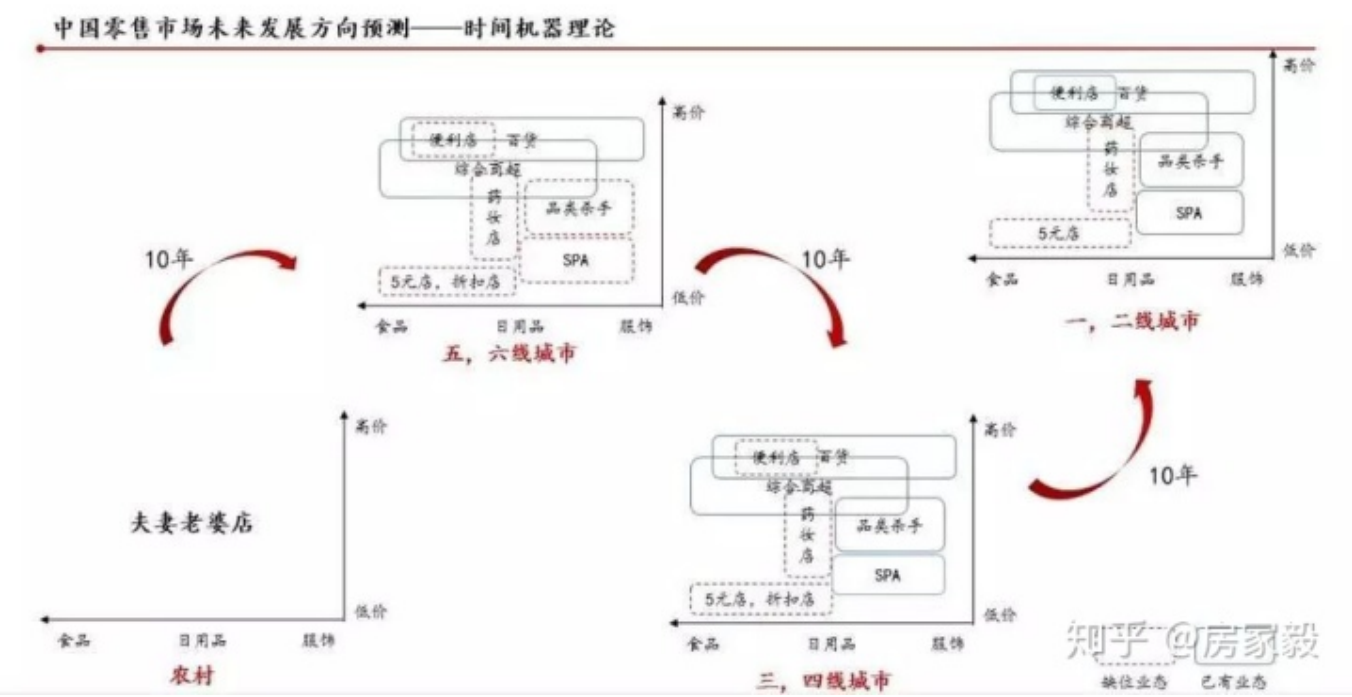
而 2008 年到 2016 年，又有一些比较小的变化：

- 1. 零售企业开始进行企业并购和业态融合，永旺和 7&i（7-11 母公司）开始长期霸占行业头部位置。
- 2. 堂吉柯德这样的折扣店，商业模式非常抗周期，现金流很好，在经济不好的时候并购经营不善但资产优质的企业，业绩增长迅速。
- 3. 便利店业态开始积极探索 Omni 渠道，进行线上线下的融合。
- 4. 在人口减少、社会人口老龄化、外国游客增加、国民收入停滞等影响下，日本药妆店企业开始崛起，成为目前日本增速最快的零售业态。



图：日本零售市场业态分布

上面这张图是日本目前零售市场的业态地图，基于它和时间机器理论，下图是我对中国零售市场发展的预测。



图：中国零售市场未来发展预测

从图中可以看到，百货、商超、便利店、品类杀手（也包括导入 SPA 模式的企业）已经入场，在市场上占据稳固位置。但在三四线城市（对应到时间上，就是往前推十年），线下零售基础设施不是特别发达的地区，便利店可能没有出来。而五六线城市（再往前推十年），只有百货和商超，到了农村线下则只有夫妻老婆店。

值得注意的是，整个中国市场上有一个被忽略的部分，也就是下沉市场，这里目前线上是有拼多多，线下只有一些规模很小的连锁低价业态，还有一些夫妻老婆店。

（二）中国下沉市场解法一：拼多多的终局可能是最懂零售的价值投资机构

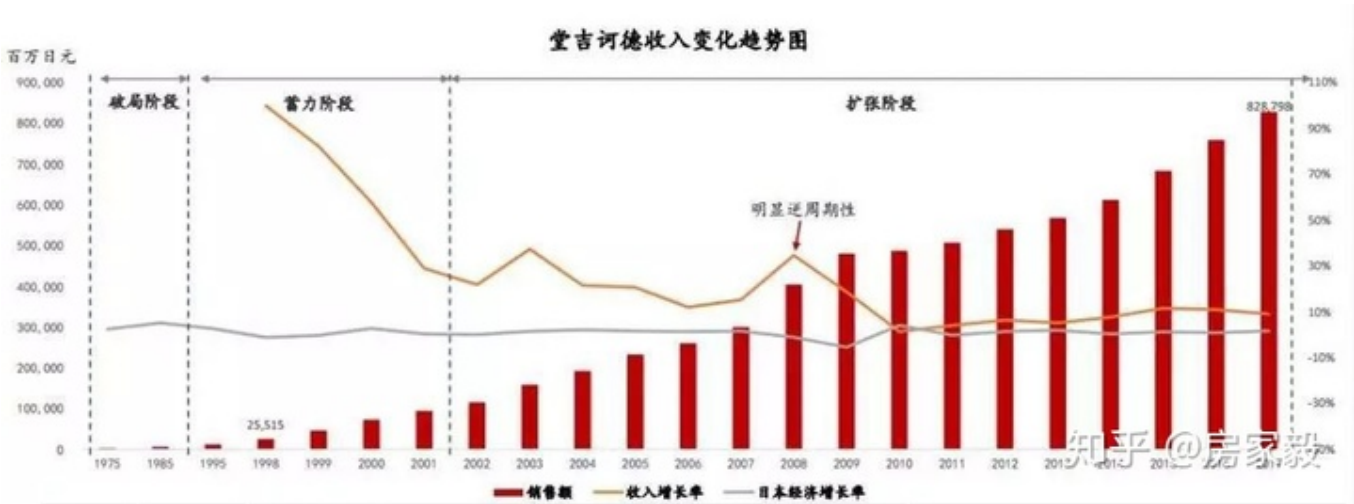
针对中国下沉市场的解法，我要先讲两家企业。第一家是日本的折扣店堂吉诃德，我称之为“线下版拼多多”。第二家是日本的百元店大创产业，我称之为“下沉版名创优品”。

其实拼多多的出现，已经验证了下沉市场对于低价商品的需求，但线下版拼多多和连锁 5 元店业态尚处于缺位状态。那我们就来看看，堂吉诃德是否会是中国下沉市场的解法之一？

我认为，尾货的价格优势天然适合快速切入中国的下沉市场，但核心有两个点：一是如何把尾货的潜在价值发挥到最大；二是如何管理极为复杂的尾货商品和尾货供应链。中国目前的零售企业皆缺乏这样的能力，堂吉诃德是一个好的参考样本。

我们先来看堂吉诃德是一种怎样的存在？2018 年，其销售额超过了 500 亿人民币，门店数有 400 多家，单店销售额有一亿多人民币，SKU 在 10 万以上，整个公司客流量 3 亿人/

年。



图：堂吉诃德的收入变化趋势

再来看一下堂吉诃德的收入变化趋势，上图中，灰色的线是日本的经济增长率，黄色的线是堂吉诃德的收入增长率。可以发现，从2008 年开始，它有非常明显逆周期的特点。

堂吉诃德的创始人叫安田隆夫，石油危机时期，他产生一个想法——既然很多公司开始倒闭清尾货，整个社会在消费降级，但市场上只有百货，GMS，品类杀手店等业态，这些业态的商品价格又做不到很便宜，那能不能收尾货然后以极低价格卖出去？这就是他当时创立堂吉诃德的初衷。

他有三个营销策略一直被沿用至今的，也是堂吉诃德在早期致胜的法宝：

**第一个叫“POP洪水”。**拿到尾货商品，用手绘的海报把商品的亮点全部体现出来。

**第二个是压缩陈列。**看起来乱七八糟，和易寻易买易拿的原则相悖，但给你一种挖宝的感觉，很像拼多多娱乐式的消费体验。

**第三个是深夜运营，夜间消费占日本整体消费的 50% 且市场空白。**

单店模式跑通之后要想怎么样规模化地复制，建立处于 Growth 阶段的竞争壁垒，安田隆夫在这个阶段做了两件事情：

第一，扩大自己上游供应链的规模，正好当时泡沫经济之后有很多企业倒闭，他有更多可以收的尾货；第二，丰富自己的商品矩阵，尾货商品的毛利高，商品占比 40%。一般商品和爆款商品，占比 60%，但是他用市场价九折去销售。这两点加起来，一个是毛利最大化，一个是客流最大化，最后实现整体盈利。

除此之外，他将管理权下放，设置“个人店长”制度，从进货到采购营销到库存管理，包括整个 PDCA 的流程全都是一线店员自己决定，同时导入“店员battle”制度激励一线员工。这使得堂吉诃德拥有了极其灵活的战斗模式，即使资产很重但也能实现门店的规模化复制。再之后通过既有供应链能力，以自建和收购两种方式创造 cross-over 业态，实现业态横向



扩张。

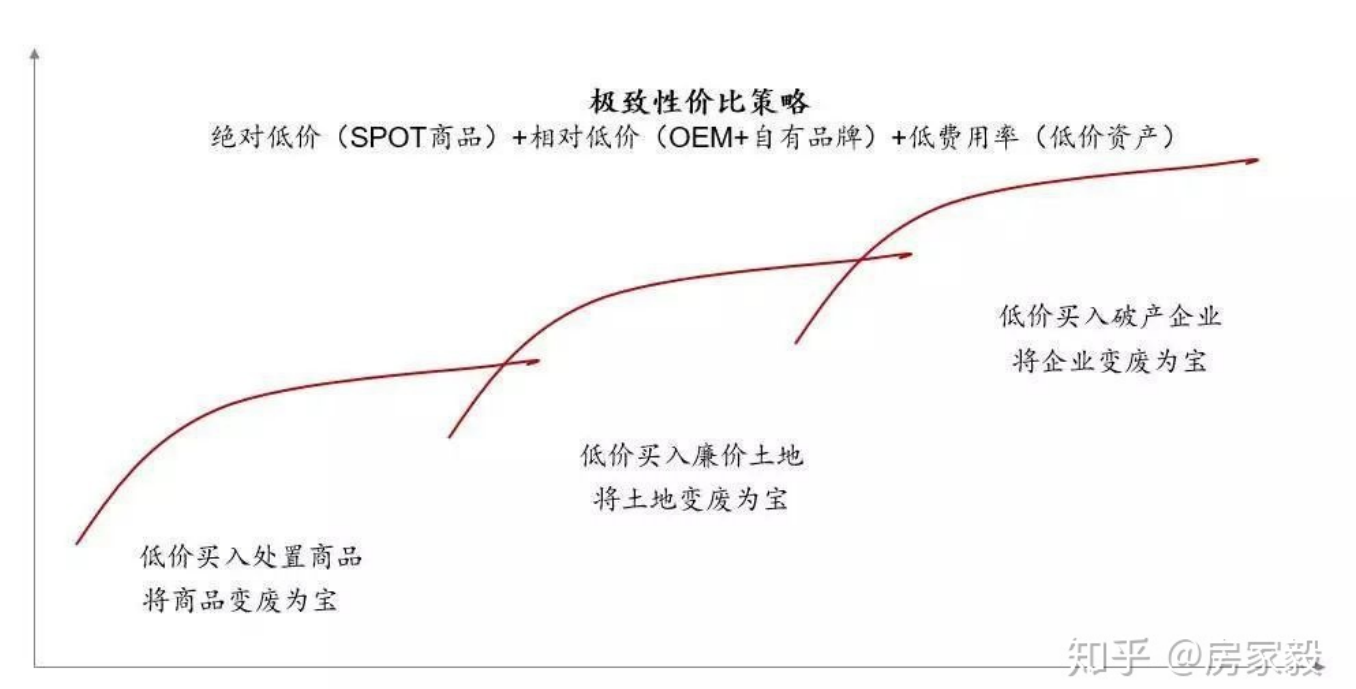
我们知道，所有的零售公司都会做自有品牌，堂吉诃德也一样。它首先成立审批委员会，主要负责从店铺收集顾客需求，然后给到商品研发部门，中国的代工厂和品牌方负责生产，最后通过自有物流把商品配送到门店。

堂吉诃德自有品牌矩阵主要有三个：第一个是“情热价格”，这是它定位最低的自有品牌；第二个是 PLUS，低于市场价格，但品质上乘；最后是 Premium，更为综合考量价格、品质、设计。从数据来看，自有品牌贡献 11% 收入及 16% 毛利，这个战略是非常正确的。

2007 年，堂吉诃德收购了一家即将破产的地方 GMS 企业——长崎屋，因老龄化程度加深，深耕日本二三线城市的长崎屋业绩严重下滑。堂吉诃德收购长崎屋后，对它进行大刀阔斧的改革，并且做了一个融合业态叫“Mega Donki”使长崎屋成功扭亏为盈。

现在我们来画出堂吉诃德的“进化”过程，你可以看到，它的核心能力是“变废为宝”——卖尾货，收购运营不善的商业地产，并购破产企业，最后将他们变废为宝。

这就是一家卖尾货公司的终极形态——一家零售公司越来越像一个玩价值投资的 PE 机构。



图：堂吉诃德的“进化”过程

那这也会是拼多多的终局吗？

我认为，极致低价的商业模式是天然抗周期的，经济景气的时候，可能活得比较一般，经济不景气的时候，可以活得非常好。

所以，拼多多在未来扩张的过程中，如果从卖尾货培养出将商品、将企业变废为宝这样的能力，它最终形态就会越来越接近最懂零售的价值投资机构。

### （三）中国下沉市场解法二：类大创的 5 元店可能是中国县域经济的下一个破局点

中国下沉市场的第二个解法，需要学习的样本是日本的百元店鼻祖大创产业，我称之为“下沉版名创优品”。

这里要先讲一下名创优品，看它未能满足的中国市场是什么。

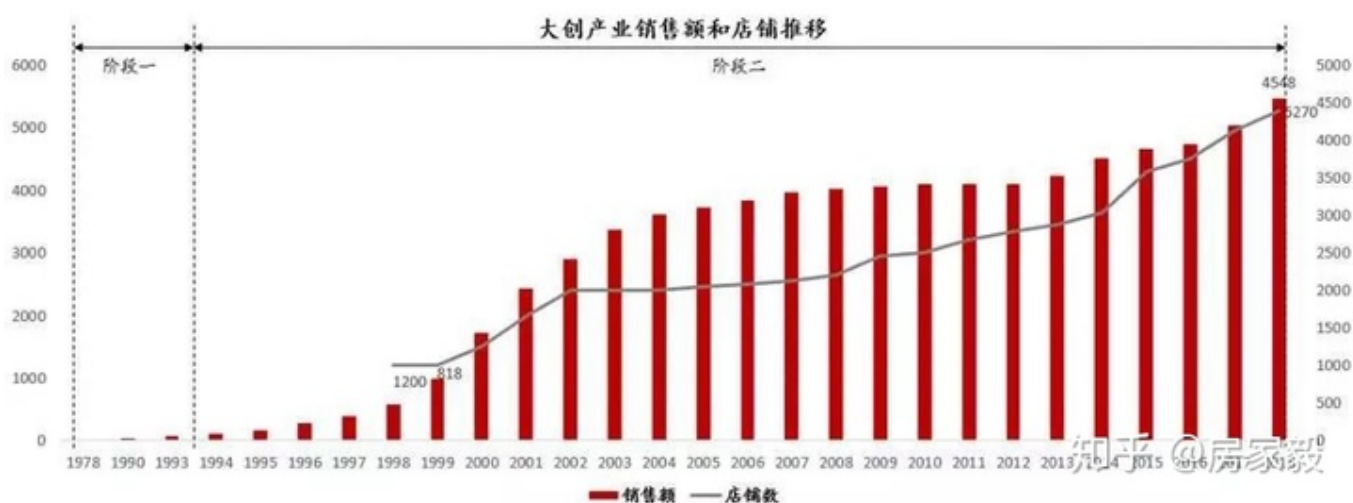
名创优品比 MUJI 的定位低但比我们接下来要讲的大创定位高。你去东南亚会发现，名创优品的价格是大创的两倍，其实跟 MUJI 在 2005 年刚进中国的时候定位是一样的。所以，它可以在一二线城市利用“日本设计 中国制造”获得成功，打的是消费升级的旗号，但问题是很难下沉。

我们知道，中国一二线城市的人均收入是三四线的 2 倍至 3 倍，名创优品的 15 元价格带在三四线城市难以被接受，但拼多多的定位又太低，在这之间就存在一个 5 元至 10 元的价格真空地带。我觉得中国现在的市场可以用日本打消费降级的逻辑去做，类似于大创的 5 元店（所谓日本的百元店，折合人民币就是 6 元左右），有可能是中国县域经济下一个破局点。

我们来看看日本百元店的进化史。

大创是日本百元店的鼻祖，百元店一开始的逻辑跟堂吉诃德比较像，石油危机中大家都没什么钱，开始追求性价比，大创就诞生于此。但当日本慢慢从石油危机里恢复，大创也就不温不火了。直到 1991 年泡沫经济低迷，大创迎来飞速增长，同时市场上也出现了其他百元店公司。

2000 年左右，因为日本百元店的上游供应渠道多在海外，日元贬值使得原材料价格上涨，百元店又是薄利多销的逻辑，所以当时死了一大批小的百元店公司，进行了一次行业洗牌。现在整个日本百元店的市场格局是：大创、Seria、Cando 和 Watts。其中大创占了约 60% 的市场份额，可以说是一家独大。



图：大创产业销售额和店铺推移

再来看一下大创的销售额和店铺推移。从上图可以看出，大创从 1990 年到 2003 年是极速

增长的状态，这受益于经济危机。但是为什么在 2003 年增长放缓了？原因就是日本的百元店处于饱和状态，所以大创之后一直在做出海，但它的出海做的并不顺利，比名创优品差很多，也是因为出海定位没找对的问题。

大创商业模式的进化也有几个阶段。

第一个阶段的特点是：

**1. 大创从上游批发商收购低价商品（如尾货），再利用卡车进行移动销售，其实就是移动式地摊。**而且所有商品限定期间销售，让消费者一直保持新鲜感，这也一直融入到了大创的基因里。大家现在去日本大创逛，不会发现第二家一模一样的门店。

**2. 全品 100 日元。**好处是，一计数方便，二缩短消费决策流程，更易产生冲动消费。大创不管进货成本多少，它的核心是保证商品的质量，所以一部分是赚着卖，一部分是亏着卖。

**3. 在超市门口人流量特别大的地方开店，**并从中国义乌小商品批发市场进货，商品价格在 0.5 元至 3 元人民币左右，在日本能卖到 6 元至 7 元。

到了第二个阶段，就是去寻找海内外大量的代工厂。现在大创有 1400 多家工厂，SKU 在 7 万左右，上新速度是每个月 800 个 SKU。

这里我举两个大创做 OEM 的例子。第一个案例，是包下泰国代工厂全年产能生产和纸（日本的一种纸制品），泰国树林多，离原材料产地近且产地原材料足够充足，所以价格比较便宜；造纸属于当地传统行业，技术难度不大，下沉到东南亚村镇，人力成本也低。大创会包下整个工厂全年的产能，把单均成本压到最低，最后除掉关税门店，毛利率能达到 95.4%。

第二个例子是大创如何生产 100 日元的新刊杂志。出一本书有用纸费、印刷&制版费、版权费等等，这里面成本最高的是印刷&制版费，占了 50% 左右。大创通过注资印刷公司，把印刷制版费降低了 10%，它还把印刷和制版公司放在一个楼里，省去各个环节的物流管理费。

另外，大创还用杂货的逻辑去做书籍杂志，新刊出来后，如果进书店是要给书店新刊门费的，但以杂货去做，就可以省掉这笔钱。其实拼多多也是一样的逻辑，9.9 包邮倒逼中国很多制造商将潜能发挥到最大。

大创在日本的加盟店很少，**80% 都是直营店**，而且有多种多样的门店类型，站内店、街边店等等，每个店都不一样。在门店管理上，比较值得一提的是，大创是一人店长制，其他都是兼职；它还会在货架的两端放一些主推商品，因为消费者去购物的时候，这里的注意力停留时间最长。如果商品出现滞销，大创就会调整它们的摆放位置。

	Daiso FY03/18	Seria FY03/18	Can DO FY11/18	Watts FY08/18
销售额 (bn)	454.8	159.1	70.7	49.4
市场份额	56%	20%	9%	6%
营业利润 (bn)	-	16.5	1.9	1.0
营业利润率	-	10.4%	2.7%	2.0%
净利润 (bn)	-	10.5	1	0.6
净利润率	-	7%	1%	1%
门店数	5,270	1,455	1,008	1,161
单店销售额 (mn)	-	110	70	40
商品数	50000-70000	20,000	20,000	6000-7000
创立时间	1977年12月	1987年10月	1993年12月	1995年2月
特点	1. 在销售额和市场份额上皆处于行业领军地位 2. 激进的海外扩张策略	1. 使用POS系统和订单实时监测系统来保证畅销品。 2. 从女性视角进行商品的设计，从2007年起以Color the Days门店为起点开设新产品线	1. 2005年前皆为行业第二，但是在过去十年直营店销售额陷入停滞。 2. 像其竞争对手一样，增加高单价商品的比例，加快海外扩张速度，导入POS系统单并不成功。	坚持低成本开店和运营策略，门店面积偏小大约在230平米左右，由part-time店主运营

知乎 @房家毅

图：日本百元店行业总览

这里我对比了日本的几家百元店的数据的特点，会发现大创的毛利在 30% 至 35% 左右（估测，大创未上市），而且在 6 元至 10 元这个价格带不会出现第二名；主打中高端女性消费的 Seria，毛利在 45% 左右，净利率高达 7%。运营效率方面，各家百元店都差不多，人力成本和租金各占 10% 左右。

那这里就有一个问题了，为什么中国没有类似于大创这样的公司出来？

我认为，5 元店需要极强的供应链规模效应壁垒，大创 SKU 有七万多，其他几家也就两万左右，这就对供应链的整合管理能力要求非常高。

其实大创的供应链基本在中国，也就是说他们中国的工厂一开始都被训练得很好，供应链能力很强，但问题是，中国企业缺乏供应链管理和整合的能力。

所以，中国下沉市场解法之二，就要看能不能建立类似大创这样的供应链管理和整合的能力。

#### （四）中国未来新零售的展望：7-11 的全渠道模式和日本的药妆店模式

讲完了中国下沉市场两个解法，接下来是我对于中国新零售模式的两个展望：一个是 7-11 便利店的全渠道（Omni）模式，一个是日本的药妆店模式。



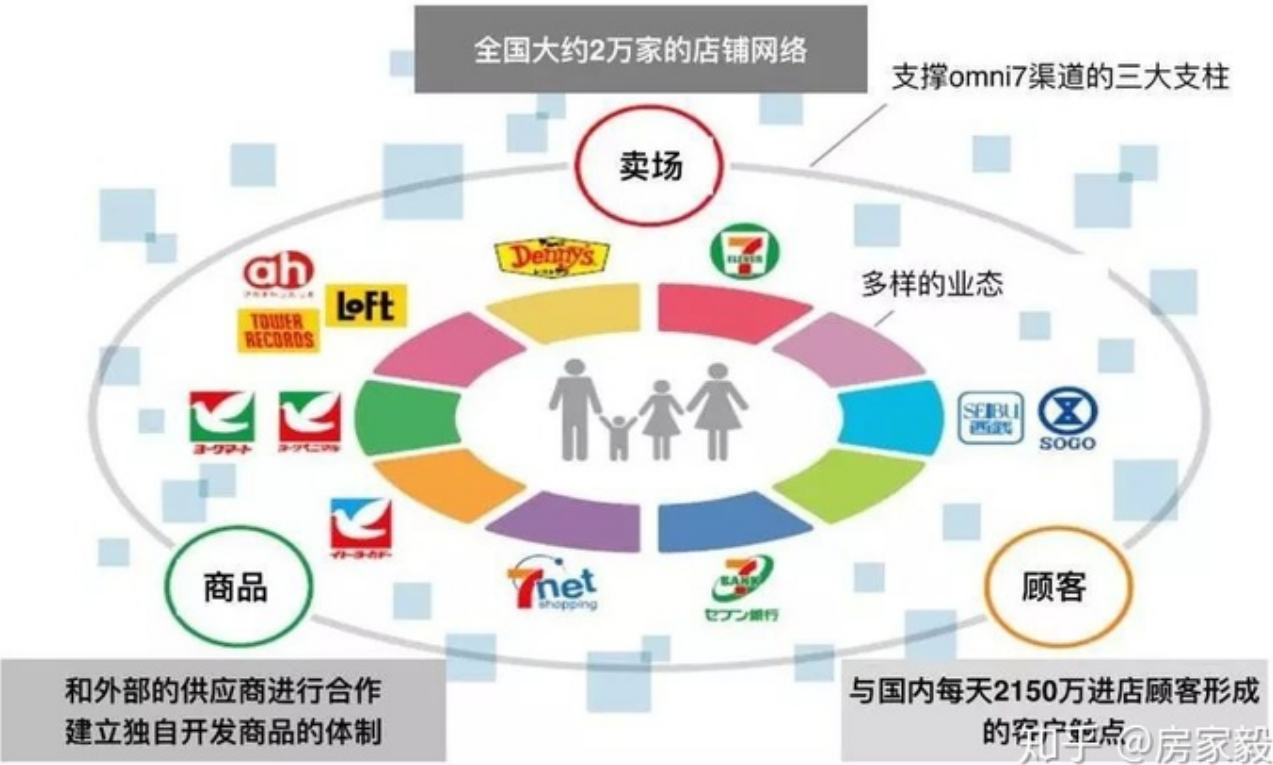
先来看 7-11 便利店的全渠道（Omni）模式。

日本便利店大致经历了三个迭代阶段：最开始聚焦于解决用户时间和距离上的便利，之后进化到解决商品上的便利，最后是用用户心理上的便利。如今的 7-11，已经是一个生活服务中心，而中国的便利店，目前还处在商品和心理上的便利之间。

7-11 推出的全渠道模式，就是为了满足用户心理上的需求和便利。不同于纯粹的线上线下整合，要做成理想的全渠道，首先要保证线上和线下都有足够丰富和高密度的货和场，然后基于此，和大量的顾客形成触点连接。

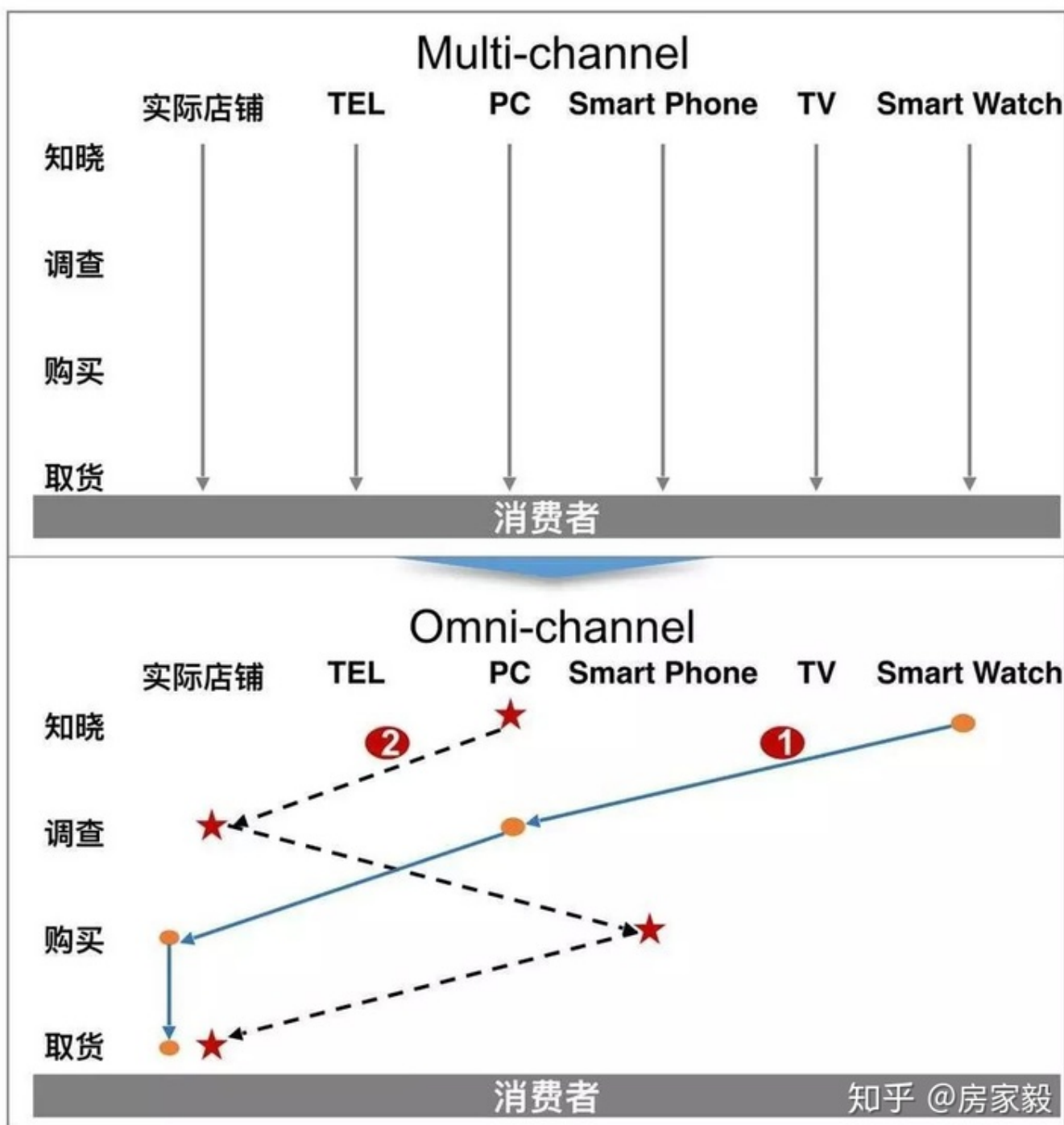
如果这样的描述太过于抽象，我们可以看看 7-11 是具体怎么打造全渠道的：

7-11 从 2005 年开始就进行各种业态整合，设立自己的控股子公司。它旗下除了便利店外，已经有多种业态：比如有西武百货店、Loft 专门店，还有 Super market 和金融业务等。如下图所示，业态整合后的 7-11，已经形成了一个大的战略闭环。



图：7-11 的业态整合和战略闭环

反观中国，虽然近几年的新零售发展也很迅速，线上和线下渠道的融合已经成为一种常态模式。但这离 7-11 的全渠道模式，其实还有很大差距。



图：中日新零售对比

日本的便利店更像下面这一业态，当消费者需要进行购买决策时，要经历信息知晓、调查，购买和取货等环节。日本便利店就是根据这些消费者的需求，搭建足够多的线下场和货，进而去组合这些渠道。

场的密度上，7-11 日本有 2 万多家门店，已经可以从物理空间上实现最后一公里全覆盖。货的丰富度上，7&i 拥有西武百货，伊藤洋华堂，loft 等为它输送全品类各价格段的商品。在此基础上 7-11 每天还能和 2500 万用户形成触点。加上自身成熟的物流和金融服务等，已经离理想化的 omni 渠道越来越接近了。

而中国互联网企业在做新零售线下扩展时，其实依然还是站在卖方角度，给消费者推很多酷炫的商品，展现模式的独到之处，核心还是引流和转化，缺乏对消费者痛点和需求层次

的考虑。

有人会问，日本的线下零售业那么发达，那最终线上线下谁会胜出？我认为在日本不存在线上和线下之争。7&i 并不是因为日本乐天的崛起而去发力 omni，其核心还是为了解决社会的“不安，不便，不满”的问题。

所以中国企业必须要面对的事实是，在线下零售基础设施水平上，中国和日本还存在巨大差距。中国未来的全渠道要想发展起来，绕不过这个问题。

对于 7&i 来说，如果当整个供应链系统和基础设施越来越智能化，覆盖掉日本当前较高的物流和人力成本，那么 7-11 就有可能成为世界上新零售模式最为先进的企业之一。这里我有个看法，中国的美团，或许有机会和 7-11 相对标。

接下来是我对于中国未来零售模式的第二个展望，是日本的药妆店业态，目前也是日本线下零售增速最快的一个业态。

日本官方对药妆店的定义是，以销售药品、化妆品和以健康和美容相关商品为中心的零售业态。

**和中国一样，销售药品有很多地域和政策上的限制。**在日本卖药，首先得有药剂师资格证，要想拿到直营店的授权，还必须在拥有资格证之后，到松本清等药妆店工作两年。因此，药剂师师资比较稀缺，这就导致日本很多药妆店相对来说比较分散。但也由于这种稀缺性，药品和化妆品的毛利往往更高，相较于便利店，药妆店也更有核心竞争力。

松本清是药妆行业里面，最典型的药妆店，因为它的化妆品和药品占比最多，高达 72%。从一开始它就定位为日本最便宜的药妆店，它的创始人曾经是千叶市长，有一定的资金库和知名度。在早期，松本清主要是通过补贴收获人气，当订单开始变多时，采购成本就会相应降低，自然实现盈利。

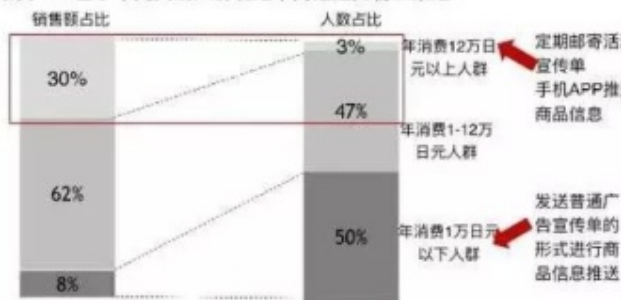
1987 年，松本清的一项革命性举措奠定了它在日本药妆店的地位。当时的日本，如果你没有生病，一般不会选择去药妆店，但是松本清在日本医药分离政策出台后，选择把门店的灯光调亮，大幅扩张商品的品类和 SKU，另外还增加了化妆品试用的自由度。正因为这一颠覆性创新，才有了现在的日本药妆店形态。

而松本清最吸引人的地方其实是它的店铺。它的定位是，一个最懂年轻女性，而且要让顾客不能产生抵抗力的店铺。在松本清上市之后，又做了很多创新和规模上的扩张，并积极探索新店型和新业态。比如 Beauty u 是专门为职场女性打造的线下店。

这里特别一提的是松本清的供应链。以前的药妆店，商品一旦出现滞销就很难退货，但是加盟松本清之后，它的直营门店和加盟商的库存是打通的，即使加盟商有一颗药品卖不出去，也可以和直营店互相调配库存。松本清目前已经连接了 4800 多万用户，占据将近日本人口的一半，而且 2018 年年底会员数已经突破了 2500 万会员。

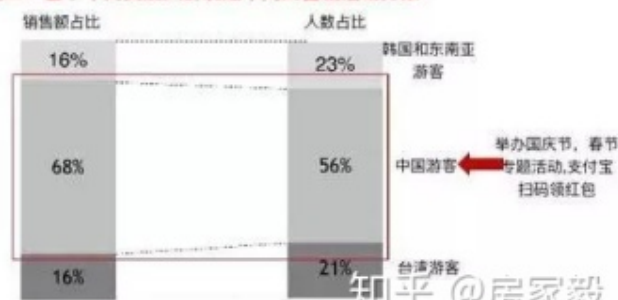
## 基于大数据的松本清CRM:

案例一：基于不同类别人群制定不同推送内容和渠道



数据来源：公司年报、京东分析

案例二：基于不同类别人群制定不同的营销活动方案



知乎 @房家毅

图：基于大数据的松本清 CRM

这些会员其实就是松本清的数据库。从上图可以看到松本清做 CRM 的逻辑。他们会把会员进行消费层级或者区域分类，针对性地推送内容或者策划活动方案。比如松本清几乎 70% 的来自于外国游客的销售额都是由中国人贡献的，所以他们就会举办国庆节、春节等专题活动。

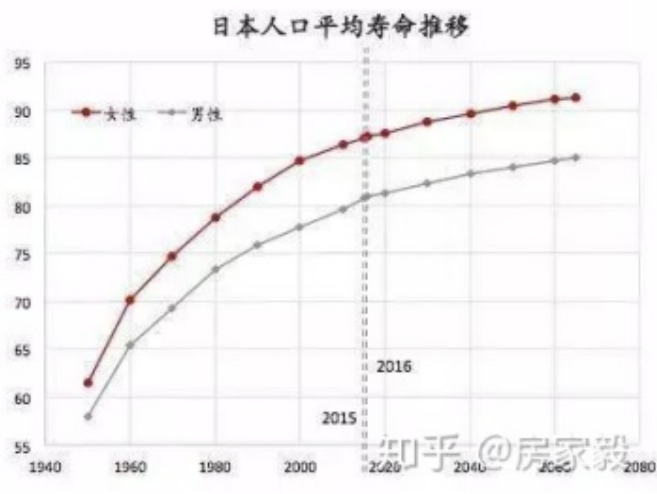
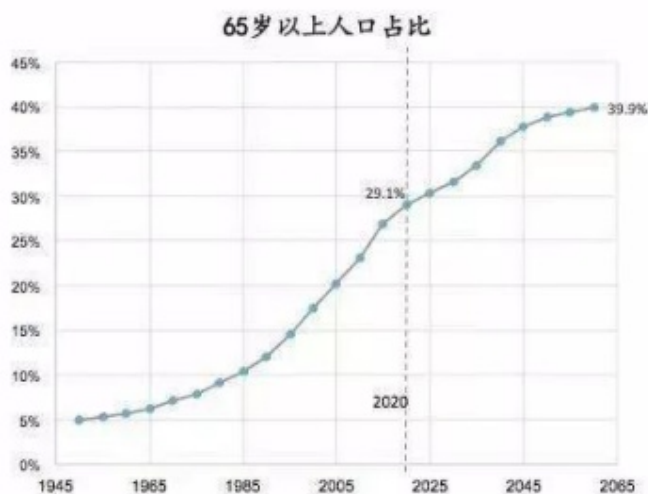
关于药妆店，目前在日本大家有一个趋势共识，“便利店 药妆店”有可能成为日本未来零售市场的最终胜者。

在社会老龄化加速的背景下，便利店和药妆店定位越来越相似，两个业态也正在开始慢慢结合，比如最近日本的 Family Mart 就收购了堂吉珂德 20% 的股份，推出了一个联合业态，增加药妆类商品占比，用以对抗松本清的跨界经营。

## （五）从日本少子老龄化，看中国的商业机会

最后，我想从日本的少子老龄化经济，来看看中国未来 20 年社会的发展趋势。

目前日本65岁以上人口占比接近30%，2065年将达到40%，进入超高老龄化社会



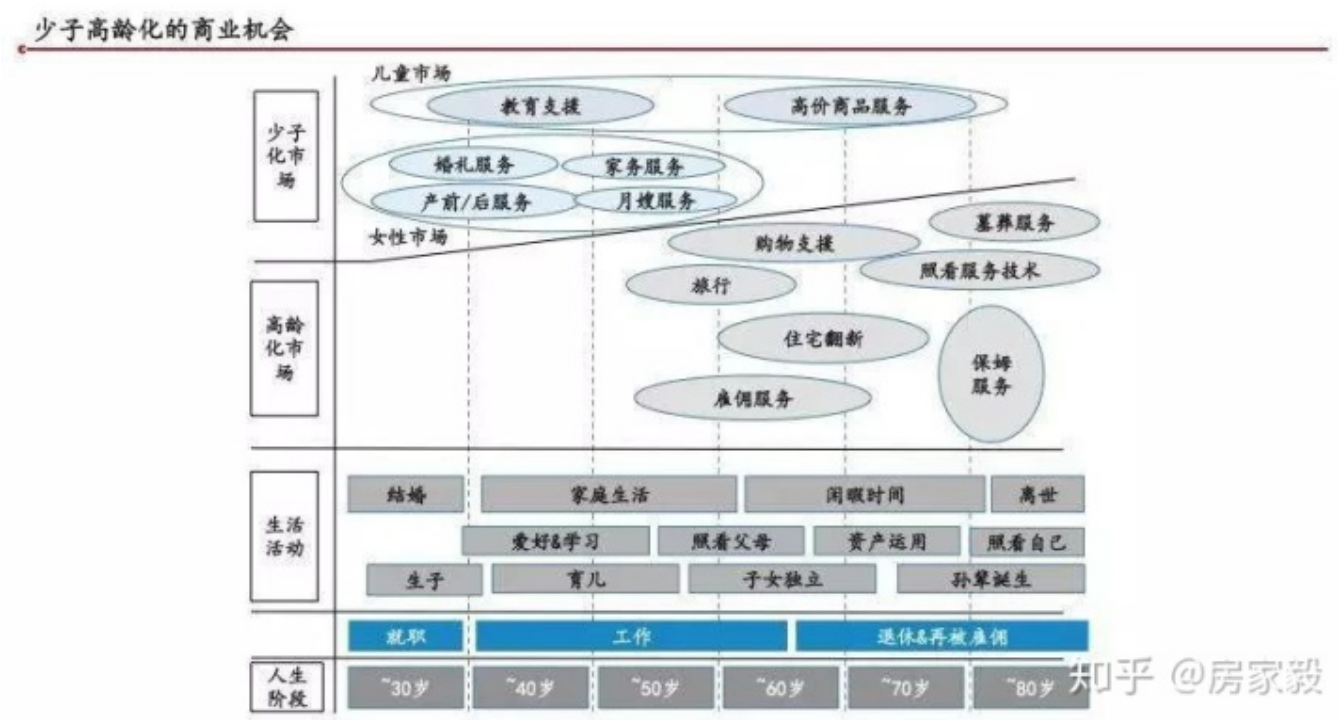
图：日本老龄人口发展



我们先来看看日本老龄化的情况。以 65 岁作为老龄人口线，从上图趋势看，2020 年的时候 65 岁以上人口将占比 29%，至 2065 年时这一比例将上升到 40%。而目前中国的老龄人口占比是 15%，和 90 年代的日本相当。

与此同时，平均寿命也随着时间的变化越来越高。根据日本政府统计局预测，未来日本女性的寿命在 90 岁左右，男性相对低一些，为 80 岁左右。还有一个值得注意的数据，从 2010 年左右开始，日本老年人的消费能力在持续增长。

对于同样老龄少子化的背景下的中国，日本就成了一个很好的借鉴。我们来看看，日本自 90 年代以来，在老龄和少子化市场，都带来了哪些商业机会，产生了哪些热门赛道。



图：少子高龄化的商业机会

市场	对象	热门赛道
Child	0-12岁	少子化使得单个孩童的消费变多（6个人供养一个孩童）， <b>体验性主题公园，游戏机，学习软件，1对1辅导私塾，高级品牌童装</b> 会热门
Pre-Senior	65-74岁	相比老年，针对超中年人群的服务更受欢迎。如 <b>职能训练中心，体能补充商品，抗衰老商品，Fitness Club，旅行</b> 等
Middle-Senior	75-84岁	资产的有无对富裕程度影响较大， <b>资产运用服务，可简化家务的家电，养老地产，Full Service茶店，Game Center，放松式旅行</b> 等
Upon-Senior	85岁以上	自由时间大幅增加，需要生活支援，因此 <b>生活支援服务，保姆机器人，墓葬，照看式旅行</b> 等服务 <small>知乎 @房家毅</small>

图：少子高龄化环境下的热门赛道

先看“少子化”的结果，教育和高价商品服务市场会变大，因为这个时候可能会变成六个人共同抚养一个孩子，那么这一个孩子可消费的空间就变大了。

再将老年人市场细分。

1. 65 岁到 74 岁的人群是超中年人群，其实很多人依然在社会上工作，所以比如职能训练中心，或者体能补充商品、抗衰老商品、保健品，包括一些 Fitness Club 可能会比较火。
2. 而 75 岁到 84 岁的老年人，基本上已经退休，闲暇时间很多，他们更关心如何盘活手中资产，所以一些养老地产，包括 Full Service 茶店，Game Center 会兴起。
3. 到了 85 岁以上，他们的自由时间会大幅度增加，但这个时候他们就会想着去直面自己的生死问题。所以一些提升生活质量的服务，比如保姆机器人，包括墓葬都是比较好的领域。

这里举两个日本高龄化市场的案例。

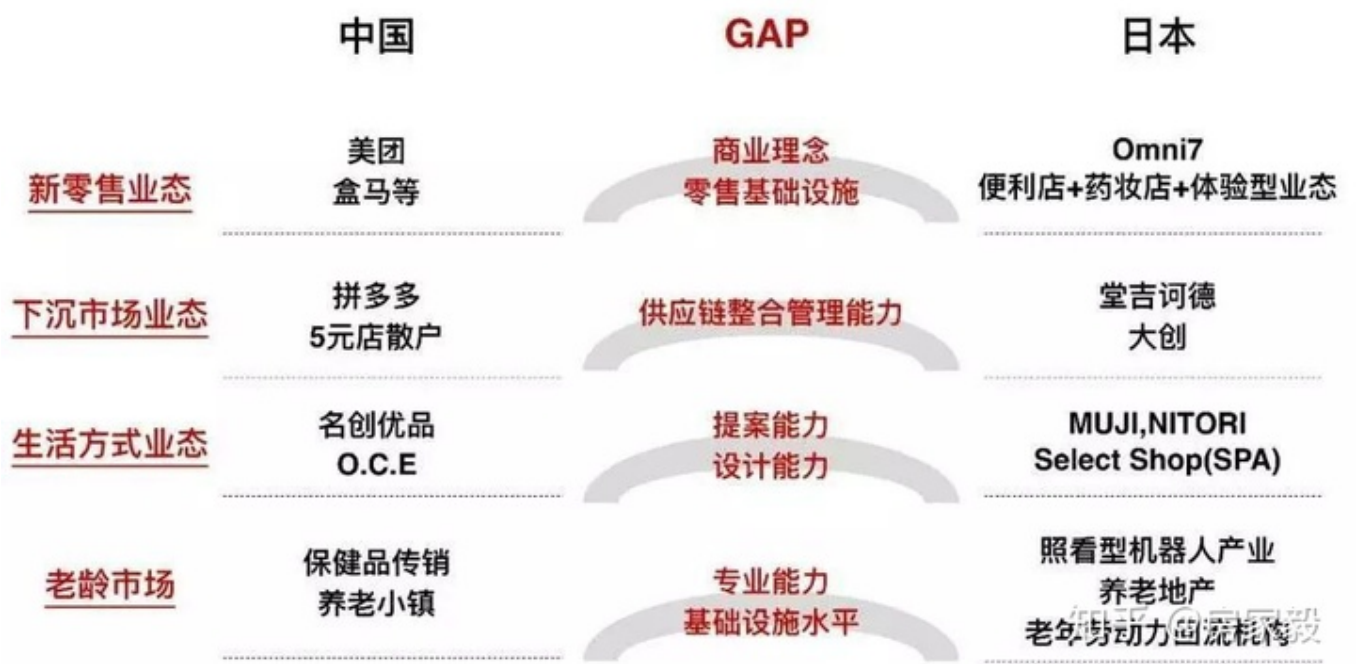
第一个叫 Muscle，是一家机器人公司。机器人分两种，一种是产业机器人，一种是照看型机器人，这家公司做的就是照看型机器人。他有两个产品，一个是把老年人从床移动到轮椅的助力器，一个是自动排泄处理装置。日本照看型机器人的市场规模，这些年一直处于直线上升的状态。

第二个案例是永旺的养老地产，它是一个面向 55 岁以上老年人的消费购物区域——永旺 Mall。这一商场里，不仅会放很多老年人听的音乐，在商品设计上也有意思，比如杯子就有可能是这些老年群体年轻时期流行过的，走的是一种情怀路线。

值得一提的是，这些公司大多诞生于 90 年代，而中国目前老龄人口占比正好相当于 90 年代的日本。因此，基于以上对日本老龄化的研究，我相信对于中国来说，当前是发展老龄经济一个合适的时间点。

另外，目前的日本老龄化市场还是围绕老年人的刚需商品服务打造的，而这些刚需，相信在中国也需要被满足。

那肯定会有人疑问，日本的社会福利很好，但中国的老年人退休后其实享受不到较好的社会福利，消费能力会不会有所欠缺？但其实，年轻人对老年人消费的转移支付在中国很常见，在刚需类商品和服务的消费上，中国老年人的消费能力依然可观。



图：中日消费社会差距

最后用一张图来总结下中国和日本目前的差距，主要的差距体现在四个部分：新零售业态、下沉市场业态、生活方式业态和老龄市场，分别对应的不足是：商业理念和零售基础设施、供应链整合管理能力（上面讲的大创）、提案和设计能力，以及专业能力和基础设施水平。

只有明白差距在哪里，我们才知道去日本看什么、学什么。

发布于 2019-08-27 12:29