

为实体“放水” 拥抱互联网+

银泰商业：回归零售本质

钟兰

近日，一块“爱杭州、逛银泰”的广告牌亮相萧山机场、杭州东站等地，引发了网友热议。“这块广告牌很亲切，传递的是杭州人对银泰的喜爱之情。”85后时尚辣妈吴女士说，多年以来，在她的心中，银泰代表的就是年轻、时尚、活力以及对美的生活的不懈追求。

入驻杭城18年的银泰一直在谋求转型发展，一次又一次地“蝶变”，不断为消费者带来全新的购物体验。正如银泰商业CEO陈晓东说的那样，零售商传统的经营模式已经走到头了，现在必须回归零售的本质。



2016年虎嗅F&M创新节 银泰商业CEO 陈晓东

银泰任性

银泰从去年双十一开始，大跨步实现线上线下同时同款同价，实施任性退、任性赔、任性送，为广大顾客提供极致体验，购物狂欢。

今年8月1日，银泰杭州武林总店升级“任性赔”，全面推出任性赔付差价。该店副总经理郭敏介绍，具体来说，这项服务将剑指“线上线下价差”——消费者在银泰杭州武林总店购买的服饰鞋帽类商品（精品、化妆品、黄金珠宝、家电、西选等除外）价格高于同一货号同一天该商品在天猫官方旗舰店的售价，凭所购商品、小票、天猫官方旗舰店截图，即可获得差额现金赔付。



银泰杭州武林总店“四任性”新闻发布会

郭敏表示，“从商品上翻到双线同价，武林总店可以说是集团内部创新排头兵，此次三任性蜕变四任性，是创新变革，迎合消费升级的又一重要举措。”

陈晓东强调，银泰要继续做行业的颠覆者，打翻旧有思维，提高供应链效率，高度融合线上线下商品和价格，缩减从商品到顾客的距离和成本，通过“放水”让利拥抱顾客。

“傻傻帅”逻辑

商业要回归本质，就必须苦练内功。

在陈晓东眼中，零售业跟其他行业一样都处在转型变革期，要嫁接新技术，如互联

网；要突破原来观念，有新的经营理念；要有新的技术、手段，而不是固步自封墨守成规。

这一切的前提是要恢复百货人原来的武功——怎么样把买卖做好，把东西卖好，把服务卖好。

那么，银泰做了什么？陈晓东说，银泰要做的，就是拥抱互联网思维，让互联网成为工具，做一个“傻傻帅”的银泰。

为了顾客，银泰会变得很傻。银泰在行业率先做到一个月无理由退换货。只要在银泰，顾客退货要求没有满足，就可以去找客服。

为了员工，银泰会变得很傻。为了员工银泰做了很多事情，比如员工情绪假、春节打烊。“在我看来，银泰应该为了员工变得更傻一点，因为他们要回家过年。”

为了行业，银泰会变得很帅。在欧美零售业，一个百货店曾经为顾客退了4条轮胎。在银泰，哪怕没有小票，没有包装袋，营业员也会给你退。退不了找客服，客服还是会给你退。“因为我们相信每一位顾客都是善意的。”

银泰本是时尚

陈晓东常常对身边的人说，不要再去焦虑线上线下，请回到零售的本质。

“减少供应链层级、实现线上线下的真正融合，只有豁出去才能创造真正价值”。在陈晓东看来，银泰的创新变革是永无止境的，常常是敢于在行业内成为第一个吃螃蟹的人。

对于大家关心的线上线下问题，在陈晓东看来，这本来就不是两件事，它只是为顾客打造一个无差别的线上线下融合的闭环。只有解决好消费者的痛点，带给消费者价值，商业的未来就可以看得见了。

怎样才是更好的融合？举个例子，你特别喜欢某个品牌的服装，买得久了对这个品牌非常熟悉，包括风格、尺码等等。有空的时候你可以去商场试穿，享受商场提供的各项服务，你还可以在没空或者商场关门的时候通过银泰“喵货”，加入该品牌的社群，通过线上来购物。

互联网只是工具和手段，最终都是围绕着顾客的需求来提供服务。“再依赖互联网的人，对于吃饭、溜冰、看电影这些体验，沉浸也是没法替代的。”让更多的消费者感受到零售带来的乐趣，这才是银泰要做的。

好东西不贵

银泰商业发布的2015年报显示，全国门店同店总销售额为167.6亿元人民币，同比上升6%，零售收入51.5亿元人民币，同比上升12.3%，归属母公司净利润13.2亿元人民币，同比上升17.5%，在当前零售企业业绩普遍下滑的背景下，能够取得这些业绩的原因是什么？

在陈晓东看来，从消费总体趋势来看，目前人们的消费结构正在由生存型消费向发展型消费升级，由物质型消费向服务型消费升级，由传统消费向新型消费升级，并且这一升级的趋势越来越明显，速度越来越快。随着消费升级，中国零售市场将继续蓬勃发展，为市场注入巨大潜力，但是未来供应链也会相应整合。

此外，百货业的客群也在发生变化。随着国内高净值人群的不断壮大，人们未老而先富，有钱、有资源去评判销售渠道，人们可以任性选择喜欢或不喜欢的。未来，年轻人不会关心哪个是互联网，哪个不是互联网，所以，零售企业不要再纠结线上和线下。

零售商对于商品质量和价格的背书是一个必然的责任，这方面才是给顾客创造的价值。什么是零售商的价值？陈晓东举了个例子，好比银泰西选，就是零售商在为这些商品质量和价格做背书。“这些商品不是你创造的，而是你在商品流通环节加上了你的有效工作才创造了流通环节的价值。”陈晓东说，但是如果只是简单做搬运工，陈列这些商品就没戏了，呈现在消费者面前的应该就是“好东西不贵”。

随着峰会临近，越来越多外国友人来到杭州，银泰将以最好的面貌展现给世人，为杭州服务业添彩。