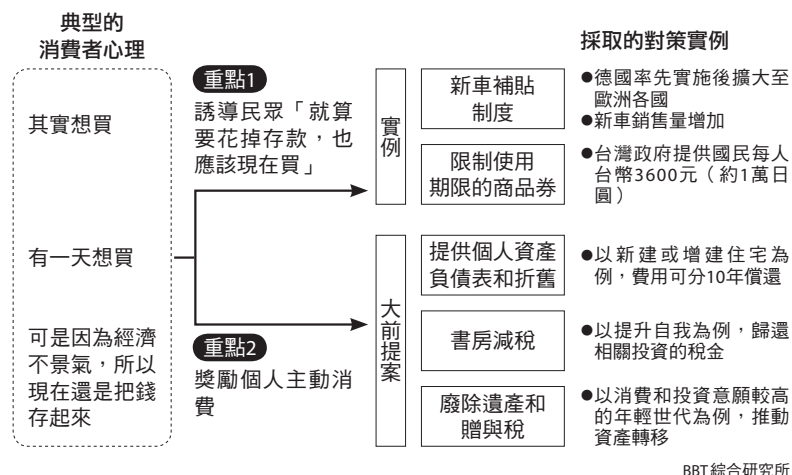


圖7 刺激消費方案的重點



說是零。如果政府知道「現在的消費者就算有錢也不花」的消費心理，絕對不會有「只要將12,000日圓匯入個人帳戶就好」的想法。

其他國家也有類似的例子。例如，台灣就早日本一步在 2009 年1月發給全國人民每人3,600元的消費卷，但明文規定只可用於購物，不可兌換現金或存入銀行，而且還定有使用期限。由於可以像支票分開使用，發放首日便有超過95%的民眾領取。雖然這筆預

算總額約2,300億日圓，只有日本定額給付金的1%，GDP貢獻度也只有1%，單純計算的話只有不到4,000億日圓，但因為消費卷無法找零，不想浪費的人就會再掏出錢來購買其他東西，這真是刺激消費者購買慾望的好方法，也是以一百元收到兩百元效果的最好例子。

總之，只要能讓消費者卸下心防，讓他們想買東西、想再奢侈一點，整個社會潮流就會跟著改變。

平日吃50元便當、假日住五星飯店

日本經濟即使因為不景氣一籌莫展，但花錢不手軟的人還是大有人在。例如，箱根、伊豆和熱海這些素有熟男熟女祕密後花園之稱的渡假勝地，「兩人兩天一夜8萬日圓以上」的超高級旅館，現在不只是週末，就連平日也經常呈現客滿狀態，很難預訂，尤其是每晚12萬日圓的高價房間，更是早已預約滿檔。

這類超高級旅館的客層大致可分為三類。第一類是退休後沒有工作、悠閒渡日的老夫婦，這個顧客

層有一定的人數，客源十分穩定。第二類是手頭闊綽、性喜拈花惹草的中老一族，這類客人不太受景氣影響，需求旺盛。剩下的三分之一則是為了和老婆或情人慶祝特別日子，或是犒賞自己，前來度假的年輕夫妻或情侶。

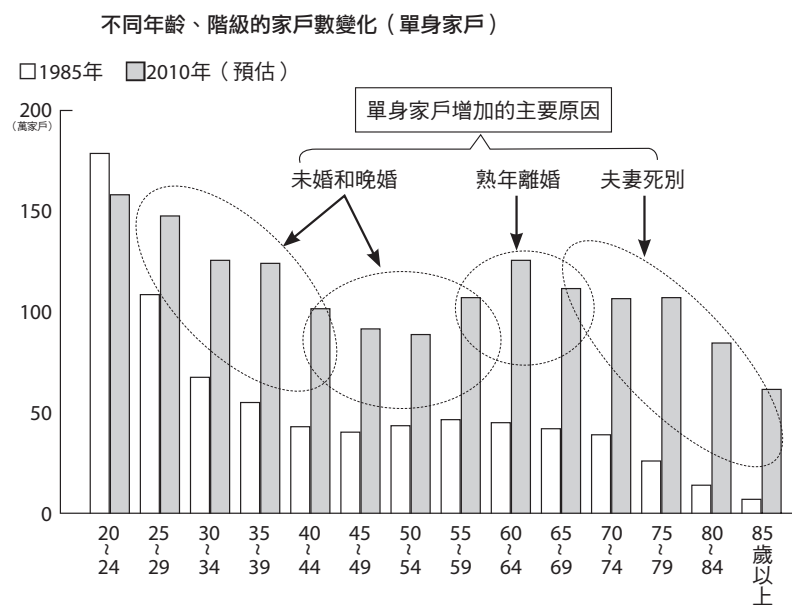
根據我的調查，入住這些高級旅館的客人平常生活並不十分講究，尤其是第三類顧客，有不少人中午都是以超商便當、牛丼或速食解決一餐。此外，也常聽說開著法拉利或BMW的客人，出現在百圓商店或唐吉珂德（Don Quijote）等低價量販店。我認為這種極端式的消費方式與其說是因為民眾「所得差距」擴大，產生社會落差或階級區隔，不如說是每個人開始視情況交叉使用高級和低價商品，也就是現代人的消費方式已經逐漸沒有「中間地帶」，進入了「高級」和「廉價」兩種極端的消費時代。雖然常言道「一樣米養百樣人」，但最近日本的消費者卻傾向「一樣人種百樣米」。

為什麼會出現這樣的消費變化呢？我認為這是因為消費者的心態無法「放鬆」，對未來多變的經濟

情勢缺乏安全感，才會刻意減少浪費，出現平日盡可能節省開銷，只在特殊節日大肆揮霍的精明消費方式。

所以，只要大家能夠放鬆心情，就會願意消費，因此如何讓這些「就算有錢也不花」的人掏出錢來，才是繁榮經濟最重要的課題。

圖10 消費者的結構變化：因未婚、晚婚、熟年離婚和夫妻死別等各類原因，使「單身家戶」在所有年齡層皆大幅增加



資料來源：國勢調查（總務省）、國立社會保障暨人口問題研究所
 （*截至2005年為國勢調查，自2010年起為國立社會保障暨人口問題研究所的估算）
 BBT綜合研究所

處，對這些人來說，在超市購買過多份量只會浪費食物。

再貴也要買來愛自己

其實現在有許多一個人的獨居者，選擇在住處附近的超商購買價錢稍高、但份量較小的熟食和便當，或是下班返家時在靠近工作地點的百貨公司地下街，購買較高檔的熟食；飲料等較重的物品則是在車站到住處間的超商解決，如果沒有在實體店面購買生活需求，就會利用網路商店、網路超市或宅配PIZZA等不需要出門的「宅經濟」。

總之，多數的一個人生活者並不只是需要廉價的商品，他們最大的消費主張是，即使不便宜，也要買自己喜歡的東西，而且對愛用品牌非常死忠。綜合超市的營業額之所以衰退，是因為原本設定的小家庭戶數減少，如果這些業者都分析過這些原因，應該就不會出現降價吸引顧客的「自殺行為」。想省錢的一個人生活者不會因為東西便宜，就衝動購物，而且

業者應該注意到，都會區的一個人生活者並沒有開車購物的習慣。

不僅如此，我認為總數約占總家戶數兩成多的1,000萬戶「兩人夫妻家庭」，也不太熱衷追求廉價商品。沒有小孩的雙薪家庭多半會因為經濟情況較佳，比較堅持自己的喜好。而孩子已經獨立的50歲夫妻，無論是在金錢上或時間上，都較為寬裕，傾向追求昂貴、少量但美味的精緻美食，甚至是親手製做的手做料理。

但問題是，多數綜合超市都沒有針對這群占總家戶數五成以上、購買力高的「一個人生活者」和「兩人家庭」提供服務。因此，就算把價錢壓得再低，推出任何低價品，也只對僅占總家戶數三成的「核心家庭」有用。所以，綜合超市的營業額萎靡不振也是理所當然的事。

前面提到AEON刊登「反省廣告」，為「賣場中沒有您想要的商品」向消費者致歉，但2010年2月的集團總收益還是首度出現減少。包括其他綜合超市在內，我真的懷疑日本零售業界是否真的關心消費者

的需求，我認為他們只是假裝「反省」，事實上對消費者的生活型態和購買行為根本不關心，也不想分析研究改變的原因，我很想告訴他們，反省之前一定要先「思考」。

日耗的要便宜，耐久的要精緻

超商和超市大量推出價格低廉的自有品牌時，我就曾在雜誌專欄上警告大家，不要存有「只要價格低就賣得出去」的幻想。例如，有一段時間大家都在談論1,000日圓以下的超低價牛仔褲，問題是買一件牛仔褲可以穿好幾年，像這種耐用的商品就算壓低售價，效果也不會持久。但如果是像衛生紙這種每天都要使用的商品，打折很可能就會讓消費者心存感激。不過，對使用週期長達數年的商品與其打折，倒不如以合理價錢提供真正的好貨，努力增加顧客滿意度才是王道。

我認為經營者之所以偏離正軌、胡亂降價一通，是因為他們怠忽職守，無心經營。因為降價對業績影

最近的例子則是UNIQLO的姊妹品牌，也就是專門販售 990 日圓牛仔褲的超低價服飾g.u.。UNIQLO主要的訴求是「成為消費者住家半徑 500 公尺的國民制服」，而消費者對它的品牌印象則是「以最合理的價格販售品質極佳的平價服裝」，是讓人心懷感激的生活品牌。

問題是，g.u.的價格竟然比UNIQLO還便宜，這麼一來大家不就會認為g.u.的品質可能比UNIQLO還差嗎？雖然母公司迅銷集團立即表示：「當然不是！g.u.的品質很好」。但一直以來支持UNIQLO的消費者，難免會納悶「如果品質很好，又比UNIQLO便宜，為什麼不在UNIQLO賣呢？」

在我看來g.u.將價格和價值混淆，是一個毫無意義的品牌。雖然g.u.的牛仔褲銷路不錯，但我認為同樣的商品如果在UNIQLO以同樣的價格販售，銷售量應該會是好幾倍吧！迅銷集團的會長兼社長柳井正是我的好友，也是一位值得尊敬的企業家，但我無法了解他為什麼不全力經營UNIQLO就好。例如，擁有西班牙品牌ZARA的Inditex集團，旗下還有Massimo

Dutti等五個品牌，但是能躍上國際，成為全球化品牌的卻只有ZARA。

買一種生活方式

不只是迅銷集團，SONY旗下的QUALIA情況更糟。QUALIA是SONY在2001年推出的新品牌，其主要訴求是「以最尖端的技術提供最高品質的產品」，主打高檔投影機和液晶電視市場，卻因為價格過高完全賣不出去。

最糟的是，QUALIA的出現使得SONY原來的愛用者開始困惑，這群忠實的顧客是因為相信SONY是眾多品牌中的佼佼者才購買，但當時的會長兼執行長出井伸之卻表示，SONY將推出技術更尖端的頂級品牌QUALIA，結果因此摧毀經營多年的「SONY不敗神話」。我認為他們不該另外推出QUALIA，而是應該以SONY的名義推出相關產品。

因為消費者無論是對麥當勞、UNIQLO或SONY都有明確的認知，認為「這個品牌就是這樣」，企業

不能因為不景氣或通貨緊縮這些眼前的環境變化，就急著降價，或是推出低級品或高級品來摧毀原來的形象。優秀的經營者除了必須努力維持品牌形象，也要隨時注意誰才是自己的顧客，而這些人又需要什麼？

我想舉一個值得學習的好例子，那就是九州有一家叫做Hallo Day的超市，這家公司並沒有削價競爭，卻能夠在眾多競爭中創下年年增長的好業績，開店至今即將步入50周年，之所以能屹立不搖，不受景氣影響，原因就在於店內的設計有別於傳統超市，到處充滿新的「價值提案」。例如，北九州市的足原分店內不僅經常播放著令人心情愉悅的鋼琴演奏，還會依照份量販售橄欖油和紅酒，旁邊更佐以精緻美味的烤麵包和點心吸引顧客駐足。不僅如此，店內也提供各式咖啡豆的研磨服務，並設有烹飪諮詢專區。雖然只是一些簡單的安排，但就是這些小動作擄獲了顧客的心，這家店也成為同業參觀人數最多的店。

除了Hallo Day之外，YAO KO、7&i集團的York Benimaru、大榮集團的丸越，以及集中在東京和近畿

都會區的LIFE等超市業者都有不錯的成績。這些公司沒有一家打價格戰，都是因為顧客喜歡他們的商品，才生意興隆。

不只是超市，只要顧客能認同商品的「價值」就無需價降或打折，換句話說只要提供的服務能夠滿足消費者的「心理」，就會成功。例如，抓住現在消費者想吃少而精緻的美食、想藉由均衡飲食維持健康，或是喜歡的商品就算貴一點也無所謂的心理，東西就一定能夠賣得出去。

目前日本製造業和零售業的問題就在於多數公司都還未能抓住這個消費趨勢。

貴的要獨特，便宜的要超值

人對價格的判斷一般都是依據「知覺價值」而定，所謂的知覺價值是指消費者認為該項商品值多少錢的價值。

那麼，品牌要如何維持知覺價值呢？簡單來說，就是必須針對暢銷書作家丹尼爾·品克（Daniel H'

Pink) 在《未來在等待的人才》裡所說的「設計」、「故事」、「整合」、「關懷」、「玩樂」、「生存意義」六種右腦型知覺給予刺激。我認為法國的羽絨衣製造商Moncler就是掌握知覺價值最成功的例子，雖然他們的羽絨衣每件要價10萬日圓，但最近幾年卻愈來愈受歡迎，在不到1萬日圓的廉價羽絨衣充斥市面的情況下，價格超過十倍的商品之所以還能賣得出去，就是因為消費者對Moncler具有「知覺價值」。像我每年冬天都會到信州山上玩雪上摩托車，而我都是穿著Moncler的羽絨衣，它不僅讓我能夠在山上零下20度的酷寒中，若無其事地吃午餐，還能讓我穿出時尚、展現酷勁。我之所以會有這種感覺，很可能是因為「法國山岳救難隊專用」這句廣告詞深深打動我，讓我留下深刻的印象。

我在前面也提到，名牌精品只要賤價出售就完了，因為名牌原本就是將價值10元的商品以100元出售，如果只賣50元，消費者的認知就會改變，認為它的價值只有50元，之後想再恢復成100元就難上加難了。

相反的，如果想要創造「知覺價值」就不能只是追求產品功能，因為如果一個產品只有功能，就不可能將價值合理化，最好的例子就是鐘錶。石英錶若是只追求功能，就只能變成分秒精準的廉價手錶。現在一個電子錶模組約150日圓，10萬日圓的精品手錶最重要的部分和1,000日圓的平價錶並沒有兩樣，然而，難以靠功能區隔市場正是電子商品的特徵。

總之，看似沒有兩樣，價格卻相差10倍以上的商品隨處可見，這就是成熟經濟的特徵。其中「價值」比例的多寡代表了國家和國民的富庶程度，然而，日本現在幾乎沒有這樣的空間，企業互相競爭，讓市場轉變成低成本、低價格的「功能型」導向，加速通貨緊縮，使經濟萎靡不振，而且功能導向是中國和台灣擅長的領域，沒有日本企業生存的空間。如果不擴大「價值導向」的比例，日本經濟將無法持續發展。

超商是單身的冰箱

我認為超商要在「三國時代」中勝出的關鍵就是

遊、書籍和家電製品這些左腦型商品的「專門店」。無論如何，今後購物網站在家電製品上的市場爭奪將愈演愈烈，而網購業者的競爭愈激烈，家電量販店就會愈沒落，這也是不景氣使消費者減少外出花費，讓「宅經濟」增加的一大原因。由於業績不盡理想，LAOX已從郊區撤退，目前只剩下以秋葉原為主的七家店，但這也只是家電量販業巨變的開始。為了因應接下來的通路大戰，LAOX也加入中國大型家電量販店「蘇寧電器」旗下，希望能破局而出，奮力一搏。

限量是秒殺的關鍵詞

過去消費者在選購商品時，會參考商品DM、雜誌，或是詢問具有專業知識的朋友和店員，但現在網路上就可以查到大部分的資訊，多數網友的意見都有很高的參考價值（不過需要仔細研究相關內容）。

例如，在價格.com這類網站可以立刻查到相關商品的「銷售排行」或「滿意度排行」。消費者經過評比後，網站還會依照「價格高低順序」提供適合店

家，消費者可以輕易從中選擇最喜歡的店家購買。換句話說，消費者在購買行為中增加「理性思考」，使得原本掌握在店家或廠商手中的購買主導權轉移到消費者手中，現在聰明的消費者全都「武裝」起來，創造出「集團知識」，這些網路知識已經成為許多人購買時的依據。

以我的曆法來說，2010年是A. G. 26年（後蓋茲時代，以Windows上市的1985年為元年），這一年電子商務蓬勃發展，使得購買主導權轉移到消費者手中，Twitter等社群工具的出現也造成民眾意識產生革命性的變化。

這些聰明的消費者大多只固定在幾家愛用網站上購物，登錄信用卡卡號，大家對於將個人資料透露給店家仍都心存疑慮，比較願意成為值得信賴或喜歡店家的常客。就連我也是如此，近來最深得我心的購物網站就是「超一品.com」（www.choippin.com）。這個網站最有趣的地方是每天只賣一種商品，葡萄酒也是每天介紹一個牌子，推出的都是行家才知道的壓箱寶，不僅價格便宜，文宣也都寫得讓人

覺得真是萬中之選，不買不行。

例如，我是個對醃梅十分講究的人，某天早上登入超一品.com 之後，就看到當天推薦了令我垂涎欲滴的醃梅，於是立刻訂購，兩天後送來的醃梅竟比想像中美味，從那之後，我每天就一定會上超一品.com 瀏覽一番。

我認為超一品.com 的概念正好切中現代人的消費心理，因為現在是電子商務百花齊放的時代，在樂天市場或亞馬遜這些「百貨網站」購物，商品種類雖然豐富，但反而讓人難以選擇。因為人只要選擇一變多，就會不想選擇，再加上現代人家中東西氾濫，只想要行家或同好者推薦的商品，而超一品.com 就是最符合這個潮流的網站之一。從 2008 年10月下旬開站以來，點閱人數不斷增加，目前每天都有多達 4 到 5 萬人造訪。

此外，經營購物網站「美食.com」的「食文化」也大受歡迎，前景一片大好，他們只販售築地或產地直送的鮮魚、高檔肉品和優質蔬菜，也就是一般超市無法取得的「精選食材」，價錢雖然不便宜，但2009

年還是創下營業額高達14億5,000萬日圓的佳績，為 2008 年 9 億 7,500 萬日圓的 1.5 倍。

從這裡應該可以清楚看出，「便宜就賣得出去」在現在已經是一種幻想。

一個人的數位新樂園

宅經濟和網路購物之所以能夠不斷發展擴大，與數位世界產生劇烈變化不無關係。

行動電話、電視、相機、GPS、PDA、隨身音樂播放器、遊戲機和電子錢幣這些電子產品已經成為一個人生活的「數位樂園」，而這些樂園目前正快速合而為一，形成一個商機無限的「數位新大陸」。

目前日本國內最重要的數位工具，就是預付式的電子錢幣。預付卡的好處在於只能使用事先存入的金額，不能信用貸款。像NTT DoCoMo的「iD」這類後付式的電子錢幣，只要使用者未付款，仲介的信用卡公司就必須代墊相關款項，提供客戶信用貸款，這種方式必須向使用者收取 3% 至 4% 的手續費，否則