

## 桥本达也社长采访概要@BeyondExpo

～探究携手中国 Startup 共创，实现购物中心的创新落地的背景和理由～



**高口先生**：我是高口康太，今天将会和 AEON MALL 中国的桥本社长一起，针对中国正在推进的开放式创新活动进行交流和讨论，探究实现购物中心创新落地的背景和理由。

**桥本社长**：大家好，我是永旺梦乐城（中国）投资有限公司董事总经理桥本达也。今年正好是中日邦交正常化五十周年。我也非常荣幸能在这样特别的时刻，在中国来推进开放式创新事业，推动中日企业共创。

**高口先生**：我出身于日本鸟取县，在鸟取有两家非常大的 AEON MALL，让我印象非常深刻。另外，我也经常去中国出差，主要在天津活动。在天津也有非常大的 AEON MALL，里面的产品也是非常的丰富，消费者们的体验也好，让我觉得在中国众多购物中心当中，AEON MALL 也不落后，这一点让我觉得还挺自豪的，请问 AEON MALL 目前在中国正推进哪方面的事业呢？

**桥本社长**：AEON MALL 在 AEON 集团内，主要是在负责购物中心的开发。除此之外，还

负责管理店铺的租约，GMS，超市，以及负责 AEON 游乐中心 AEON FANTASY。在中国的北京，山东，湖北，江苏，广东等 5 大区域都开设了购物中心。

**高口先生**：关于开放式创新，我听说贵公司的开放式创新事业的第一次推进其实并不是在中国，请问目前开放式创新事业整体的推进情况进展如何？

**桥本社长**：大约一年以前，我们先在日本进行了开放式创新尝试，目前还在和日本创新企业进行交流，今后也会继续推进下去。

至于在海外的进程，在中国当然是第一次尝试。在别的国家，比如柬埔寨，作为开拓物流中心的一环，我们正在建立自己的物流仓库。目前正尝试在港口地区，建立自己的物流仓库。

**高口先生**：对于贵公司，应该有许多人和我一样，心中抱有的印象一直都是来到永旺，就会让人觉得安心。和开放式创新这样高大上的词汇好像有点相距甚远。请问下，在日本，中国以及东南亚等地推进开放式创新，贵公司的目标是什么，为什么要在这样的时间点进行开放式创新呢？

**桥本社长**：购物中心发源于美国，是有百年左右历史的行业。它主要是以出售商品为核心，出租商铺，实现一站式购物。近年来，由于电子商务的快速发展，再加上新的竞争者不断增多，这个行业内的竞争正在逐渐加剧。好几年前我们就觉得应该开始筹划创新事业，如今又出现了疫情，经营环境也发生了巨大的变化。所以我们认为不如趁此机会开始考虑新的事业。当然我们也不是要去涉足毫不相关的领域，而是重新思考购物中心的用途和新的价值。但是，仅仅从集团内部吸收意见，就难以跳脱出原本的思维和事业框架。现在很多基于新技术发展起来的企业，许多年轻人也积极挑战新的事业。面对这样的情况，我们要向他们学习，并吸收成功经验，希望能和他们一起探讨购物中心的未来，这样才有了现在的正在开展的开放式创新事业。

**高口先生**：虽然在去年就在日本开始了开放式创新，在海外，中国是第一次进行开放式创新的尝试，可以请您告诉我们具体什么时候会在中国推进具体的事业内容呢？

**桥本社长**：募集活动从今天开始。希望能够从公司外部吸引到很多创新的想法和建议，携手中国创新企业，和他们一起交流和交换想法，希望能够一起构建一个全新的购物中心的商业模式。



**高口先生**：现在贵公司在中日两国都在推进开放式创新事业。在中国期待看到什么样的开放式创新合作呢？

**桥本社长**：大家首先能想到的，想必就是技术方面。当然这方面值得期待。中国是制造大国，孕育着各式各样的技术企业，伴随着中国快速发展，技术也有更多的发展和进步。我们这次也希望能和这些优秀的技术企业合作。

另一方面，中国一直以速度快闻名。首先是建立合作速度快，其次是决断的速度快，再次是在事业上的扩张速度也很快。这种整体快速的风格，我们也需要学习。日企在思考，讨论方面要花很多时间。在日本要花一年时间讨论，才会有提上日程的计划。在日本进行一次全新尝试，说不定在中国已经能够挑战两次了。我们也想要学习这样的经验，这也是推进这次事业的一大意义。

**高口先生**：原来如此，在中国，能够拥有在日本两倍以上速度进行思考决策，也许能够给企业在创新发展带来新的动力，这一点我也感同身受。实际上在日本国内也引入了不少在中国率先出现，并且在中国已经有实际运用的创新之举。我现在在东京生活，通过 APP 来管理会员信息的例子不少。过去我还会觉得这只会在中国有，在日本应该见不到。但是，最近在日本也逐渐习以为常了。一些在中国比较成熟的服务，正在逐渐走进日本人的生活。

在零售事业里，类似上述的，在中国先开始实践，而后再传回日本的事例是不是已经有了呢？在这过程中贵公司是否也已经有了成功的经验呢？

**桥本社长**：确实有的。在疫情期间，中国先开始了居家隔离，也是因为如此出现了直播卖货这种短时间内推动了电子商务发展变革的方式。比如在中国是自己打光进行拍摄，店员们也会通过直播来带货。这种变革在中国已经十分常见，学习中国的直播经验，掌握其中的技巧，把它带回日本，在日本推广落地也是一种新的尝试。

**高口先生**：原来如此，小小的发现，在日本也能派上大用场！

刚才聊到贵公司的中国事业，能看出贵公司对于中国的创新企业有不少期待。也提到了制造大国的技术和方法，想必已经接触过不少品牌了。最近在中国，不论是食品，服装还是化妆品，很多品牌开始不断涌现。到目前为止，大家的印象当中，主要还是认为日本是发达国家，向中国输出一些广为人知的品牌。那么贵公司是否会考虑未来将中国的品牌通过贵公司推广到日本，针对中国制造的商品本身，在开放式创新事业中，是不是也有和中国品牌合作的可能性呢？

**桥本社长**：我们的业务内容主要是在不动产，直接合作可能比较难。但是，在日本推广中国的知名品牌比如小米，还是有比较大可能性。另外永旺集团的 GMS，在零售业务方面和这些品牌进行合作是有可能的。

**高口先生**：中国的零售业或者购物中心非常有活力，每年都会有新的大型购物中心建成。这些购物中心能够吸引，聚集大批的消费者，销售额也非常可观。请问在中国，购物中心为何会有如此大的活力，以及贵公司的定位。

**桥本社长**：我们是在 2008 年在北京开了第一家购物中心，目前在中国已经有 22 家。2008 年的中国购物中心，该怎么说呢，还不太成体系，比起购物中心，百货店更像是当时零售业的中心。后来，中国公寓数量不断增多，为了满足住在公寓人们的需求，就需要更多的购物中心。因此各大房地产企业开始建设购物中心，并在这个过程中积累了许多经验。08 年的时候，我们觉得只要模仿日本的做法就可以了。但是现在，如何在众多的购物中心当中体现出我们的特点已经成为了一个巨大的课题。

正如我刚才所说的，中国品牌在抬头和扩张，在这样的时代潮流当中，我们作为日系的商业设施，如何实现差异化非常重要。关于购物中心吸引顾客的能力，越来越多的购物中心借助 IP，丰富了风格和个性。又比如网红打卡店，在社交网络上很火热的店铺有很多，制造话题性能力很强，这也让我们学习到了很多。另外在这种严峻的环境当中，我们更要拿出自己的特色，实现更进一步的发展和进化，这次我们举办加速器，也是希望能够推进现有事业的变革和发展。



**高口先生：**其实在我看来，贵公司的品质管理，食品的质量，在中国还是第一梯队的水准。但是对手实力也很强，所以还要找到更多的优势，不仅仅是提升原有的强项，更要引入原先没有的新的想法。

这一点十分有趣，不追求一点点提升，而是追求全新的发展。尤其是在疫情严峻和变幻莫测的竞争环境下，这种挑战精神更加深了我的好奇。虽然我已经问了这么多，还是想请教您，这次在中国的开放式创新计划，我感觉到了【本地化】会是非常重要的的一环。贵公司会如何在中国推进本地化，以及会如何通过开放式创新提升本地化的价值？

**桥本社长：**首先，我们来探讨 Local 这个词。它既有乡下的意思，也有地方的意思。在一个地区生活的人会被叫做这个地区的居民，在我看来这一个整体就是 Local。为什么要说到本地化呢，因为我们是实体的店铺，对于当地居民们的兴趣，思考方式，文化，还有在地域内长久流传下来的一些故事当中，学会融入其中。在这个情况下，我们如何成为当地居民生活中的一部分非常重要，本地化就成了一个绝对的目标。

这种融入地域的本地化，在我们看来，包括如何和当地的商家构建长久的合作关系。现在也已经做出了不少行动，尤其在山东有很多实践经验。我们在青岛也有购物中心。青岛其实是蓝莓的著名产地，很多当地人都不知道。我们购物中心的工作人员，通过调查研究，得知蓝莓其实是当地特产，于是就在购物中心举办了蓝莓节。做餐饮的商家们推出了蓝莓相关的菜品，也直接和农户合作出售蓝莓。当地政府也积极合作，一起举办活动，比如让当地居民一起来搅拌冷冻蓝莓。同样也是在山东，烟台当地的市民文化节非常有名，比如舞蹈活动，历史悠久的书法活动等，这样的活动有很多，当地一直坚持着这样的传统。在推广这项活动的过程中，会和购物中心合作，在商场表演舞蹈或者举办展览。通过活动融入当地，也是我们能够扎根于当地的

一种方式。通过永旺梦乐城去发掘各地域的潜在价值。

**高口先生**：我听说您认为 ESG 也是一个很重要的课题，关于这一方面，零售业能够做到的努力，似乎是非常有限，但是对于大企业来说，又是一个无法避免切非常大的课题，您对于 ESG 有什么样的看法呢？

**桥本社长**：关于 ESG，虽然有各种各样的说法，但是人类在生活的时候，环境和社会的平衡，从国家或者政治的角度来看，人类绝对无法避免这类话题，在这方面下功夫非常重要。我们对于人类和平还有地域非常重视。也有人说商业发展就是和平的体现。世界各国对于环境问题，都有在积极地做出努力，虽然这个问题现在始终很难脱离出社会公益的议题。但是现在我们追求的是可持续发展，所以要把 ESG 作为中心，思考如何将这一点活用在经营当中。关于环境和社会问题，各国都已经非常有经验，我们也会从更加从商业视角去评估将来该如何将其商业化，将这些经验继续发展下去。

**高口先生**：原来如此，要说社会公益方面的话，日本企业已经从二三十年前就开始呼吁。这个内容主要是成本部门的事情，但是现在不仅要把 ESG 作为重要的方针，还要让它推动企业在商业上实现发展，我强烈地感受到了这一点，这不仅让我恍然大悟，同时也让我觉得难度很大。这次通过 Beyond 这个平台，想必您不仅和日本的企业，还有中国的，亚洲的企业，都进行了不少交流，要在经营当中强调 ESG，这种突破口到底在哪里呢，可以请您举个例子吗？

**桥本社长**：当然可以，我和中国本地工作人员进行讨论过程中发现，目前中国所需要的 ESG 要素当中，出现最多的关键词就是健康和食品安全。这不是日本人的想法，而是本地员工总结而来。不仅仅在中国，全世界都在面对这个课题。类似无农药蔬菜等食品安全，已经是必须讨论的课题了。另外，在中国有一个叫做绿色建筑认证，也就是用分数来评定建筑的环境友好程度，最高级的认证是五星级。我们在建筑物施工的过程中，也努力取得五星级认证，推进节能的效率，向消费者们展现我们的决心。

**高口先生**：我个人一直有一个想法就是，中国的孩子们，好像在工作日期间不太会像日本孩子一样，穿着制服出现在商场里。我想了想背后的原因，应该是大家要尽快回家学习，所以不会在回家路上去商场玩，吃零食等。但是最近因为双减政策的影响，学生的作业也在逐渐减少，所以我猜测今后青少年人群，在商场的消费可能性会变得更大。

**桥本社长**：是的，补习的方向也会转向音乐，文化，青少年一代的消费会变得更加有潜力。另外年纪更大一点的世代，不同世代之间的代沟还是挺大的。以现在的六十到七十岁人群的外表和兴趣，还有健康状况为基准，八十年代出生的人进入六十岁，还需要二十年，所以到时候八十年代出生的人进入六十岁之后和现在的六十岁老人的生活想必会不太一样，现在消费的

主力大概是从二十多岁到四五十多岁的人群，但是到了 2030 年后这个范围应该还会扩大，在人口减少的趋势下，这个范围还会向上向下都扩大十岁左右。随着更多的群体逐渐成为消费的主力，我们的商业机会可能也会扩大。

**高口先生**：确实，中国的世代变化要比日本快得多，真是让人非常震惊，正如桥本社长所说，消费主力人群不断扩大，在扩大之后，中国和日本会变得更加相似，这样一来日企就容易适应，也可以更好地和中国一起去思考解决策略和方针。

**桥本社长**：确实，正如您所说，中国现在代际的变化非常剧烈，不仅仅是现在的情况，还有将来会发生什么变化，都必须提前想好，在这种情况下，日本才能够及时给出解决问题的策略

**高口先生**：虽然今天时间很短暂，但还是听到了很多有趣的话题，让我非常期待以后的发展。贵公司的开放式创新活动，将会从今天开始，非常期待半年后或是一年错过，希望今后还有机会能够向您请教，今天真的非常感谢。