



2019 百货转型升级 研究报告

2019 年 11 月

引言

2019 年是充满挑战与机遇的一年。中美贸易摩擦为全球经济带来不确定性，同时中国经济增长面临下行压力，2019 年中国的零售增长已呈放缓。作为传统的零售业态，百货企业要在汰弱留强的竞争的中站稳住脚，转型升级实在迫在眉睫。

有见及此，中国百货商业协会与冯氏集团利丰研究中心特意编写了《2019 百货转型升级研究报告》，通过与百货企业进行深度调研和访谈、数据搜集及行业综合观察，整合中国百货零售业的主要转型发展方向。在此，我们向给予本报告全面支持的各家企业、提供意见的专家和业内人士表示衷心感谢。

本报告已于中国百货商业协会 2019 年度零售研究分享会中作重点介绍，并于第二届中国国际进口博览会上正式发布。



百货业发展概况

2019 年，在多种不利的外部因素影响下，中国零售业各个业态的增幅普遍趋缓。根据国家统计局的数据，今年上半年社会消费品零售总额增长 8.4%，而 2017 年和 2018 年分别增长 10.2% 和 9.0%。可以预见，今年的整体零售增幅是三年来最低的。

具体到细分业态，增长普遍下滑。根据国家统计局的数据，上半年限额以上零售业单位中的超市、百货店、专业店和专卖店零售额比上年同期分别增长 7.4%、1.5%、5.3% 和 3.0%。百货在各个业态中的增幅是最低的。

1. 多措并举改善业绩

根据中国百货商业协会的抽样调查，由于新开店较少、原有店铺增量不足等，百货行业的整体销售额增长乏力，但由于百货企业普遍采取了布局调整、形象和结构改造、品类升级等各类措施，企业效益的增长总体上好于销售额的增长。

例如：2019 年上半年，天虹股份实现营业收入 96.76 亿元，同比增长 1.61%，而利润总额 6.46 亿元，同比增长 4.09%。

岁宝百货上半年实现收入 4.62 亿元，同比减少 23.1%。期内溢利 1.23 亿元，同比增加 522.6%，归属公司拥有人应占溢利 1,790 万元，同比增加 20.1%。

新世界百货中国截至 2019 年 6 月 30 日财年业绩，实现收益约 35.19 亿港元，同比减少约 7.91%；但通过资源整合及集中化，公司股东应占利润 3,266.3 万港元，同比增长约 1.95 倍。

东百中心在 2017 年进行了一次颠覆式的升级和改造，打造了整个超级百货全新的定位和业态。“融合百货、购物中心、街区等多元业态为一体，结合百货的商品力和购物中心的体验优势，通过数据化运营全面提升经营效率”，在 2018 年销售重回 20 亿的

规模。2019 年上半年报显示，上半年东百集团商业零售板块实现营业收入 15.33 亿元，较上期增长 64.1%；销售规模 30.72 亿元，较上期增长 99.67%。

金鹰商贸集团“立足主业，精耕细作，充分挖掘优质商品资源的业绩增长潜力，进一步加大创新性的企划促销活动的力度，持续提升集团整体的经营业绩和运营质量”，截至 2019 年 6 月 30 日，上半年销售所得款项总额为 91.58 亿元，同比增长 1.4%；经营利润 10.62 亿元，同比增长 3.4%。在行业客流普遍下降的情况下，金鹰上半年客流量达到 9,210 万人次，同比增长 7.6%。

新华百货上半年度报告显示，报告期内实现营收 39.47 亿元，同比下滑 0.17%；归属于上市公司股东的净利润 1.66 亿元，较上年同期增长 19.7%。据了解，公司全面推行供应商等级评价、不开箱直通业务等，全力推进物流标准化工作，圆满完成采销平台、特业系统等上线工作，在节约成本的同时，也使得工作效率成倍提升。上半年配送额超过 12 亿元，同比增长 5.15%。

2. 发挥优势因势利导

百货行业是改革开放后，最先发展起来的零售业态，大多数曾经或仍然是城市的重要名片，留给消费者或者正在为消费者创造美好的印象。具体来说，百货业有三个重要优势：

区位好。这是百货业最大的优势，大多位于城市或区域的中心商业区，大多具有收取超级地租的能力。经营好，流水倒扣比例高，租金高；经营不好，也易于转型，无论是商转办，还是转综合服务中心……。目前，有些百货的服务水平和经营品类与周边消费群体的需求不匹配，在谋求转型升级。实践来看，转型后大部分企业的效益明显改善。

轻运营。百货以联营为主，主要以品牌商开展商品经营，商品上几乎没有资金占压，没有应付账款。用人也最为精简，在各个业态中，是单位销售额用人最少的。租金上看，很多传统百货的物业为自有，压力自然小很多。其它业态较为头痛的“商品资

金占压、人工成本过高、租金压力大”等，在百货企业表现并不突出。因此，百货即使在这两年不景气的情况下，全行业仍然保持 2%左右的净利润水平。

商品强体验。百货具有很强的品牌集聚力，如化妆品、珠宝、鞋帽、运动用品等。以化妆品为例，近一两年，中高端化妆品在百货专柜的销售，有明显增长的趋势，行业中出现很多单店化妆品年销售超 5 亿的门店。化妆品优势门店包括北京 SKP、北京汉光、上海大丸、深圳华强北茂业、杭州武林银泰、杭州大厦、南京中央商场、成都王府井、福州东百、西安开元.....在珠宝首饰、运动品类等方面，百货业也都有较好的表现。

3. 找到差距补足短板

从外部看，对百货造成最大冲击的是电商和购物中心两个业态，分别从价格和体验上，把百货业甩开，这也是百货业最大的问题：

数字化水平低。由于非直接经营商品的经营方式局限，大部分百货企业在货的数字化方面难有作为。在人方面，传统会员体系起步较早，体系较为健全，但在全渠道的会员体系打造方面，则欠缺较多。在场的方面，目前行业整体上还没有形成清晰的数字化方案体系。

商品经营能力弱。这源于长期的联营出售经营模式，学者、行业专家等对此多有指摘，并且认为“自营”是出路。但从行业内看，“自营”是把双刃剑，它可以带来差异化经营、可能会有更高的毛利、可能会更吸引客流，但也会造成大量资金占压、可能带来重大经营亏损。特别是由于资金水平、经营能力、买手队伍、激励机制等原因，“自营”在百货行业进展不大，不具备大规模开展的条件。

商品价格水平高。与线上或跨境电商等渠道相比，实体店的价格确实没有优势，这一点最为消费者诟病。其主要根源在于传统的分销代理体系，即品牌商—总经销总代理—区域经销代理的层层关系，层级多环节多，导致到终端的价格偏高。

体验互动性不丰富。主要是由于大部分百货店的体量或物业结构所限，缺少餐饮、儿童、娱乐等业态。

百货企业如何取长补短，在不利的市场条件下，仍然取得较为良好的业绩？《2019 百货转型升级研究报告》将从数字化、商品力、购物体验、管理及定位四方面进行分析。



转型一、构建数字化能力

同其它业态一样，百货业的数字化也有过血的教训，大致两项：一是做电商平台，二是做跨境购。

在早期开展电商业务的企业中，百货公司占比最高，一方面原因是 2010 年前后，百货业的利润一直较为可观；同时电商初期主要冲击家电、化妆品等品类，对百货公司构成较大压力。但是由于百货公司的联营模式，对货源渠道、库存情况和商品价格掌握非常有限，难以形成快速市场反应，电商业务大多步履维艰。

从业态经营特点看，在人、货、场三个要素中，百货业缺乏对商品的掌控能力，价格、渠道、供应链的管理主要在品牌商。电商需要对市场快速做出反应，需要高效的供应链体系，因此，以百货为主开设电商平台挑战极大。

同时电商平台和跨境购需要持续大幅投入，大部分企业难以坚持，铩羽而归，如今能够继续坚持做电商平台和跨境购业务的仅有少数几家。

综合看百货业的全渠道和数字化方案，更加注重人(如会员营销、引流)和场(如数字化卖场、停车服务等)。

具体来看，主要百货企业有如下全渠道方案：

主要百货店的线下门店 + PC 电商 + APP

序	企业名称	线下门店数量	PC 电商	APP	
				名称	下载(万)
1	百联集团	NA	官网： www.bailiangroup.cn 网上商城： www.bl.com	i百联	740
2	重庆商社	413	世纪购： www.sigo365.com	无	

3	长春欧亚	140	官网： www.eurasiagroup.com.cn	掌尚欧亚	28
4	武汉武商	88	武商网：www.wushang.com	武商网	26
5	王府井百货	53	官网：www.wfj.com.cn	无	
6	大商股份	NA	天狗官网： www.51tiangou.com	天狗网	850
7	北国人百	69	北国如意购： www.ruyigou.com	掌尚北国	186
8	天虹商场	533	购物网站：www.tianhong.cn	天虹 (原名虹领巾)	3,005
9	烟台振华	151	官网：www.zhenshang.com	无	
10	银泰商业	63	官网：www.intime.com.cn	银泰百货	262
				喵街	2,450

中国百货商业协会汇总

注：

1. 门店数截止到 2018 年底；
2. 标注为官网的，没有电商功能；
3. APP 下载量仅统计安卓下载，数据源于“酷传”，截止到 2019 年 8 月 8 日。

主要百货店的公众号+小程序+入驻平台

序	企业名称	公众号	小程序	入驻平台
1	百联集团	百联集团、i 百联、百联奥莱等	i 百联、百联 i 推广等	无
2	重庆商社	重庆商社世纪购、商社电器等	NA	无

3	长春欧亚	欧亚微店、欧亚集团、欧亚商都、欧亚商业连锁等	欧亚会员	无
4	武汉武商	武汉武商超市、武商广场购物中心等	武商超市扫码购等	无
5	王府井百货	王府井集团、王府井网上商城等	分店小程序	天猫
6	大商股份	大商天狗网	大商百货超市、大商无人店、天狗扫码购等	无
7	北国人百	掌尚北国、掌尚北国 Life	掌尚北国	无
8	天虹商场	天虹	自助买单、到家、停车等服务等	无
9	烟台振华	烟台振华商厦、烟台振华购物中心	分店小程序	无
10	银泰商业	银泰百货	支付宝生活号	天猫

中国百货商业协会汇总

细分案例：

1. 天虹百货

天虹百货的门店覆盖全国 8 省 25 个城市的 310 家门店。其数字路径主要是：从易到难，从前台到中后台；从自有生态，走向开放生态。天虹百货的数字化发展经历了四个阶段：

前二个阶段分别为 2013 年开始做传统的 PC 电商的时代，随后进入全渠道电商。真正的转型是第三个阶段，即进入线上下融合(Online To Offline, O2O) 阶段，把原先的电商模式回归到了零售模式，帮助门店做互联网化，也打造了天虹自己的 APP，集购物、服务、会员、营销为一体。第四个阶段为数字化阶段，公司成立了数字化的经营中心，

进入全渠道化的数字转型。目前数字化率会员为85%，营销为90%，商品管理为70%，经营为52%，供应链完成了43%（截止2019年8月底数据）。

目前天虹百货的IT团队大概300人，前台、中台、后台的整个体系主要由自己研发完成。

2. 金鹰商贸集团

依托数字化运营，金鹰商贸集团相信，高效、精准的顾客关系管理有助支持业务的可持续发展。通过智能金鹰数字化会员，集团各门店积极打造和经营自媒体平台、特色社群，建立高粘性、高活跃度的私域流量，为转化实际客流与消费提供更精准、高质量的流量基础。截至2019年6月30日，集团“掌上金鹰”手机应用程序下载量已突破750万人次，绑定VIP顾客数量260万名。

3. 上海新世界大丸百货

上海新世界大丸百货开业以来，销售以每年平均超过30%以上的增长，2018年销售实现15亿元，跻身上海零售百货销售前四的行列。2018年入店人数突破1,300万人次，会员数累计超过41万人，会员贡献率达到56.6%。

大丸百货采取了比较务实的数字化方式，如采用平板支付系统。顾客在任意店铺选择完商品后，可在任意一家店铺的平板收银系统中进行合并支付，配合商场整体跨店铺的满减、满折、送券活动，所有享受的优惠计算一并完成，顾客应得的电子券也会在支付完成后，随着收银小票一并打印出来，给顾客带来一种到处是收银台的购物体验，让百货商场的整体感更明显。整体上提升了以前集中收银台的收银效率，目前店内移动支付已达85%以上。

在全渠道营销方面，大丸百货还与腾讯、小红书、抖音等合作，结合自身公众号，全方位推广企业营销信息，彻底打破传统电邮投递方式。

4. 苏宁时尚百货

苏宁零售时尚百货集团总裁龚震宇表示，升级后的苏宁时尚百货集团，将以用户需求为核心，将对用户的认知理解运用在市场层面，通过集约商品规划、供应链管理、双线运营、市场、服务等统一职能，建立领导品牌对接机制，打造全场景购物网络，重塑专业化经营能力。

今年初，苏宁易购正式收购万达百货 37 家门店，并将正式更名为苏宁易购广场，将其打造为智慧零售广场，构建线上线下全场景的百货零售业态，为用户提供更丰富的数字化、场景化购物体验。

苏宁表示，将把万达百货纳入其智慧零售生态系统。对于未来万达百货的改造，苏宁易购表示，将结合大数据、人工智能等手段，通过对百货行业的整体数字化改造，突破传统百货概念，进一步提升服务体验，并为万达百货注入全新的数字化变革。

5. 汉光百货

汉光百货作为西单商圈的重要代表，从去年开始即依托微信打造智慧零售体系，至今线上营业额增长已超 100%。汉光百货很早开始布局线上渠道，起初“公众号+ H5 商城”模式用户体验不佳，转化不理想。直到微信小程序爆发找到了突破口。

通过与专业公司合作，帮助汉光百货打通站外、站内行为数据与交易数据，建立起转化全链路分析。在优化流量分配，辅助产品决策和商品运营方面，有望更好释放汉光百货百万公众号粉丝以及每日数万客流量的消费潜力。

6. 银泰百货

目前，散落于全国 35 个城市的 64 家银泰门店，已经实现了全面的数字化。CEO 陈晓东认为，商场百货要回归零售本质，生存法则要从“地段”改为“数字化”。他把银泰

两年多的数字化，归结为“两步走”。第一步是“从-1到0”：一是回归零售本质，从商业地产到回归零售本质。二是数字化“人、货、场”。目前，这一阶段性任务已经达成。正在进行的是第二步，银泰到从0到1，重构“人、货、场”。

人的方面，银泰会员与阿里会员已实现了全面打通，数字化会员超过1,000万。在线上，手淘APP与喵街APP一同成为银泰会员体现身份、获得会员权益的端口，用户的线上线下行为一盘棋，就此实现了会员的数字化，以及整个银泰的服务、交易、场景的数字化。较大的会员基数，加上适合的数字化工具，传统零售一直渴求的用户精准画像、唤醒和活跃沉淀用户、挖掘潜力需求得以实现。

场的方面，银泰的线上线下两个场已实现全覆盖，24小时不打烊。数字化之后，银泰的门店落地了店仓一体化。喵街APP、银泰天猫旗舰店与线下专柜，线上线下同款同价，定时达任性邮，门店10公里范围2小时达等服务陆续上线，一条线上线下一体化的“消费-履约-供应”的链路完成了闭环。

货的方面，数字化让银泰实现了从“人找货”到“货找人”的升级。通过对用户、关联品牌、关联商品的分析，描绘了相关用户的画像，为其匹配相应的商品，打开率、到店人数、销售额均实现了高增长，其中到店率提升431%。

转型二、打造强大商品力

品牌商的商品力，指品牌产品的品质个性、能力变化和品牌产品内在的科技含量等，乃企业通过产品质量、价格、设计、多样化等表现出的实力，是品牌商品本身对消费者的吸引力。

零售商对商品力的要求不同，对于百货企业来说，商品力是满足顾客商品需求的能力，是把到店顾客转化为购买者的能力，把“合适的商品”在“合适的地点”用“合适的方式”以“合适的价格”销售给“合适的顾客”的能力。

具体来讲，百货的商品力体现在品类组合、供应链、自采自营、开展集合店经营等几个方面。

1. 强化品类组合

传统百货商场的品类组合，大类一般包括：化妆品、珠宝、鞋、男装、女装、运动、儿童、家居家电、床品等。在专业店、电商和购物中心等业态的冲击下，近几年百货店的品类组合有明显的变化，更加贴近目标顾客，更加聚焦。

北国新百广场

北国新百广场是石家庄最具代表性的商业项目之一，建筑面积 9 万平米，年销售额过 20 亿元。在最新的一次最大规模调改工程中，新百广场定位“以变赢未来”战略的先行者，在“商品力”方面，强势出击，对所有品类楼层进行了重新规划，以差异化的商品和购物环境作为破局关键。

其中化妆品类被定位为“客流发动机”，全力引进中高端国际化妆品品牌、彩妆品牌，目前国际品牌阵容达到 25 个，调改前后数量增加一倍，成为目前竞争中领先的利器。同时，与周边其它商业在餐饮娱乐体验上差异互补，调改中考虑未来大商圈新兴客层，提早布局实现“竞合”。

经过调改，新百广场实现从传统大众百货转变为石家庄最具安心感和性价比的大众时尚百货的华丽转型。改造后近一年来，品牌淘汰率 40%，引进率 30%，直营率提升 9%；2019 年上半年，新百化妆品类销售同比上升 58%。

金鹰商贸集团

集团提出“加强品牌迭代升级，塑造强大品牌资源库”。以商品资源为核心竞争力，顺应消费升级趋势，加快品牌引进和调整步伐。公司聚焦中产家庭和年轻顾客高质量生活需求，长期积累并持续引入 10,000 多个国际著名和国内特色品牌，形成强大丰富的集团品牌资源库，并重点加强品牌迭代升级，保持主力门店和新店每年约 30%-50% 的品牌汰换迭代率，为存量商业的盘活带来活力。

2019 年上半年，以徐州店、扬州店及盐城店为代表的集团成熟门店，充分重视区域首店招商，快速引进标杆品牌、新兴潮牌，推进商品年轻化；同时，同城多店错位联动，进一步突出商品和营销资源优势，打造和巩固区域“购物第一站”的定位。

截至 2019 年 6 月 30 日，公司上半年销售所得款项总额为 91.58 亿元，同比增长 1.4%；经营利润 10.62 亿元，同比增长 3.4%。

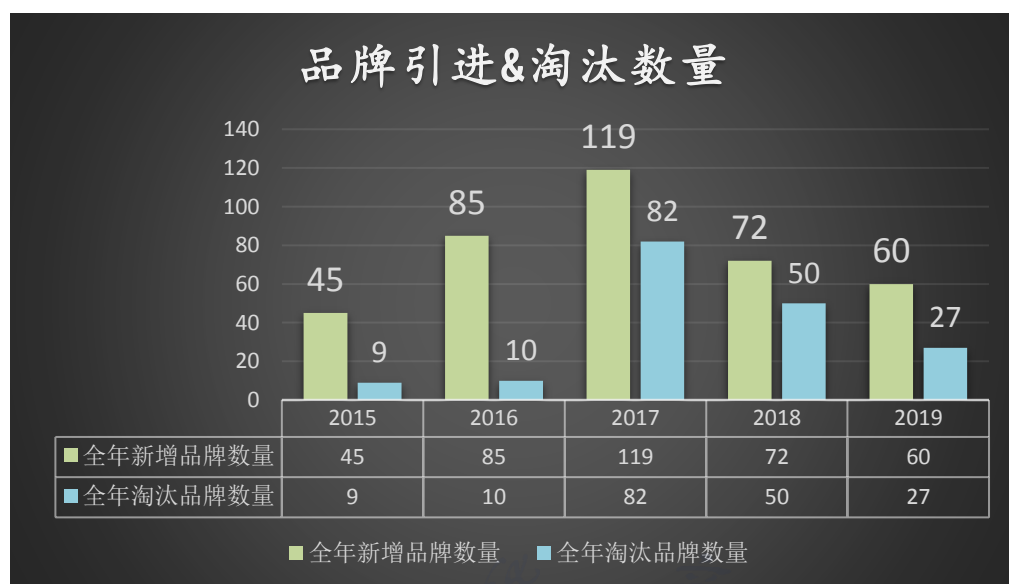
新世界大丸百货

从 2015 年开业之初的 299 个品牌到 2019 年今天的 480 个品牌，新世界大丸重点打造化妆品大类，以化妆品在上海品牌数量最多、品质最高、销售最强的商场为目标。经过四年多的努力，新世界大丸百货已经做到上海化妆品上的“三个第一”：品牌数量第一，品牌档次第一，品牌业绩第一。

化妆品品牌数量从 2015 年开业之初的 36 个，增长到目前的 66 个。从销售额上看，2019 年全年有望突破 4.8 亿，比上年增长近 40%。

持续的品牌更新升级是保证商场销售不断快速增长的源动力，末尾淘汰制度也促使了品牌对于自身终端的严格管理。

大丸百货的品牌引进与淘汰数量：



汉光百货

汉光百货化妆品的品牌数量目前已近百个，实现了中高端全品类。在 2018 年的全年业绩中，商场的化妆品品类以 60 多个品牌创下超过 8.8 亿元的销售额。

除了传统的化妆品售卖方式外，汉光百货还增加了体验和增值服务，例如开辟美容坊，邀约会员体验一对一服务；推出了小班教学，教消费者如何化出当季热门妆容等。公司联合各大品牌推出美容体验中心，提供面部及身体的一对一护理服务，已有 LA MER、黛珂、La Prairie、sisley、娇韵诗等 15 个品牌设立了独立的美容室。

东百中心

东百中心把“极致商品力”作为最近一次调整的核心。调整完成之后，中心三个馆引进了 622 个品牌，第一次走进福建省 64 个品牌，成为项目升级成功的核心关键点。以前两馆之间的品牌重复率达到 8.9%，现在只有 2.5%。

原来整个体系只有 7 个一线化妆品的品牌，但是在这轮调整中，做到 26 个，也是因为这种规模效应和品牌力的提升，让项目呈现出爆发力。一线化妆品的业绩，原来一年 6,000 多万，2018 年为 2 亿多，今年有可能冲刺 4 亿。

2. 打造高效供应链

在互联网和人工智能技术大发展的时代，供应链效率提升的速度将比以往更能决定品牌商的生死。中国百货商业协会的调查显示：根据调查，72.8%的百货公司运营商声称在过去的 12 个月里与供应商和品牌的合作更加紧密。大多数合作采用联合销售点系统管理和数据共享(68.6%)，SKU 管理(65.3%)，企业资源规划(ERP)和库存系统管理和数据共享(53.6%)的形式，其次是产品设计、开发、展示和销售(43.5%)。

苏宁时尚百货

在苏宁收购万达百货的案例中，有分析认为，这一方面可以补齐苏宁在百货市场的短板，同时也可以为苏宁商品供应链和服务能力，寻找新的落地可能。苏宁零售时尚百货集团总裁龚震宇认为，零售的核心是服务于两端：一端是上游的制造业，另外一端是服务于用户。苏宁百货集团就是中间的链路。

相对于传统的零售模式，苏宁对供应链的重构，采用的是“自营+联营”创新模式，它可以将平台完全的沉浸到交易场景当中，将上游制造商和下游用户紧密高效的链接在一起。对接上游，通过直接采购，大幅减少了中间的环节，全面提高商品的利润率；对接下游，通过构建大数据基础，实现用户行为分析，可将采购能力智慧化，反向赋能供应链体系，将更适合的产品给更合适的用户。

天虹百货

天虹百货把供应链变革作为提升公司平台价值及商品把控能力的手段。百货深度联营与适度自营提升了公司平台价值；超市持续深耕优质源采、重点打造国内外直采、自有品牌等战略核心商品。按顾客生活方式编辑卖场，与品牌深度合作，挖掘衍生商

品。从单一的传统的联营模式的大百货商场转型为去同质化、小类结构丰富的新业态商场；从商品同质化严重、单纯的以售卖刚需商品为出发点的传统百货转型为售卖生活方式的平台解决商。

2019年4月，天虹供应链合作平台2.0版本，实现全国天虹超市品类需求展示功能，让供应商信息提供更具针对性，提高采购需求匹配度。此外，老供应商新商品(B2B)整合功能，为老供应商新品提供新渠道，从电脑PC端到线上移动端，大幅提升新品引进效率。

重庆百货

重庆百货2018年净利润增长近40%，公司年报将“实施以智能化为引领的创新驱动发展战略，加快经营转型发展”作为重要原因。其中在供应链持续优化方面开展的工作包括：百货加大品牌引新汰旧；超市推进生鲜工厂、基地源头采购；电器包销定制商品销售同比增长43%。

优化后台平台化运行效率，强化供应链采购、物流配送支持，通过零售商业模式创新与技术创新，摆脱同质化竞争。公司加快新兴产业的拓展，网上交易平台上线运行，加快线上线下互动融合，增强客户体验；跨界整合开拓智能家居和水家电业务，横向联合向上集成供应链。

合肥百大集团

合肥百大集团在2018年上半年年报中，明确提出：深化“自营+联营+深度联营”经营模式，直营占比提升至42.5%，合百珠宝、悦莱迪等自营品牌销售额持续增长；实施“一店一策、因店施策”经营策略，明确各百货店转型方向，百货大楼、百大CBD启动升级改造，门店聚客能力不断增强。

银泰百货

银泰百货在菜鸟仓配物流基础上对仓库（场）做了数字化改造，形成了适用于百货行业的一套仓配物流体系。通过大数据精选门店 TOP 级品牌入仓，销售后打印订单、分拣、验货、打包、发货全部在银泰门店数字仓完成，解放了专柜导购员的生产力，提高了仓储配送的效率。

今年 3 月 8 日，百货业首个数字化门店仓在武林银泰落地，在传统“前店后仓”时代，百货店对商品存信息、销量情况等几乎一无所知，但是在银泰的数字化门店仓，这些都变得有据可查。并且这些数据还可以反过来指导商家的选品和销售。

CEO 陈晓东认为，传统百货商场模式下，百货公司没有能力做货人匹配效率，所以没有一件商品能卖出千万。但新零售改造后，货人匹配效率得到了极大的提高。而且，还可以用大数据指导商品设计，参与供应链的制造。把顾客的需求集合做柔性化批量定制，最后进行分发，会比原来的设计主导到生产、物流、分销效率高得多。

华地控股

华地控股为了给消费者提供最优质、最前沿的商品，与供应商展开深度联营的战略合作，设立标杆品牌机制，优化品类组合。为打造优质的店内购物体验，华地在场景营销、体验营销、情感营销方面进行投入，通过主题特色布局来增加自身亮点，吸引客流。

在超市业态经营中，华地继续聚焦于商品与效率的提升，推进供应链优化，推动商品源头化合作。公司在网红商品、进口商品引进，社区团购，自助收银等方面的尝试也取得不错成绩。

百联集团

百联集团在 2019 年半年度董事会经营评述中，把“深化供应链体系建设，提高供应链保障能力”作为重要工作内容。2018 年，公司持续推进与品牌商的战略合作，不断拓宽合作领域，通过打造新型供应链模式，为终端转型与发展提供资源保障。包括探

索精品买断模式、发展总经销总代理、推进跨界合作创新、孵化设计师品牌、加强深度联营联销等。

2019 年，公司继续苦练内功，多措并举，构建新零售时代和业态中的新型供应链，提升核心竞争力。重点是强化品牌库管理，将继续优化品牌库管理与落地；打造买手店；拓展总代理总经销；发展自有品牌等。

3. 开展自采自营

自营在百货占比在全行业中不超过 5%，个别企业和个别品类占比较高。制约自营比例提高的因素主要在于：

资金水平：目前百货企业的利润普遍在 1-3 亿左右，如果以一个店 20-30%采用自营模式，则大致占用企业 2,000-4,000 万资金，对于大部分企业来说，这是一个很大的负担。

采购能力：由于多年没有从事自采业务，绝大部分百货企业缺少专业买手，对市场的趋势和动态把握不够，对目标商品的材质、成本、市场需求等了解不足，自采商品的经营风险巨大，少有企业愿意冒这样的风险。

激励机制：由于存在商品不适销、库存积压、经营亏损的可能，而如果出现亏损是否或多程度上影响经营者的利益，目前还没有完善的激励和约束机构。而且目前百货企业中，国有占比较大，如果出现大额亏损，可能会影响整个业务团队的位置。同样，大部分企业选择减少风险。

因此在目前行业资金水平、采购能力局限下，一般只有具体传统优秀的个别百货店或规模稍大型的百货店在开拓自营业务。主要采取直接采购、开发自有品牌、发展集合店等方式进行。

信誉楼百货集团多年来坚持以自采自营模式经营。近年，为了更好地满足顾客对优质商品的需求，信誉楼积极推进自有品牌开发、商品厂家定制及源头直采，并尝试全球采购。目前，信誉楼在食品、百货、珠宝、男装、女装等项目开发了 17 类自有品牌的商品，并向厂家定制了几百种商品，同时在超市食品、洗化项目引进了近 100 个进口品牌。

百联集团百货事业部推出自营品牌 EALIO 春夏新品。为了促进新品销售，加强终端的专业性，品牌每月对店员和店长展开培训，在东方旗舰店举行 VIP 小课堂，邀请部分 VIP 客户重点推介春夏产品，后续会选择 5 至 6 家门店举行 2019 系列讲座，希望通过增值服务来增加品牌顾客的黏性，进一步树立 EALIO 时尚、有品质的品牌形象。

王府井集团也开发了首个自有品牌“井品”，涵盖优选家居及无时尚系列经典款服饰，并在其“尚府”集合店中经营。

新世界集团也不断加码自营品牌业务，近年积极拓展旗下。N+系列和 LOL (Love • Original • Life) 原创生活概念店，打造多业态的自营业务布局，进一步实行差异化运营。

4. 拓展集合店

集合店是在专业店基础上的演绎，是对某一品类或某些关联品类的集中经营。其主要作用一是聚客，即通过集中化的商品经营和多种选择的体验吸引消费者；二是提效，在有限空间里充分利用场地、增加陈列、实现复购。

从经营主体上区分，目前市场上主要有三类：第三方集合店(如丝芙兰)、品牌商集合店(如太平鸟、雅戈尔)和零售商集合店(如银泰的生活选集、金鹰的 G-BEAUTY、百盛的 Parkson Beauty) 等。以零售商集合店为主。

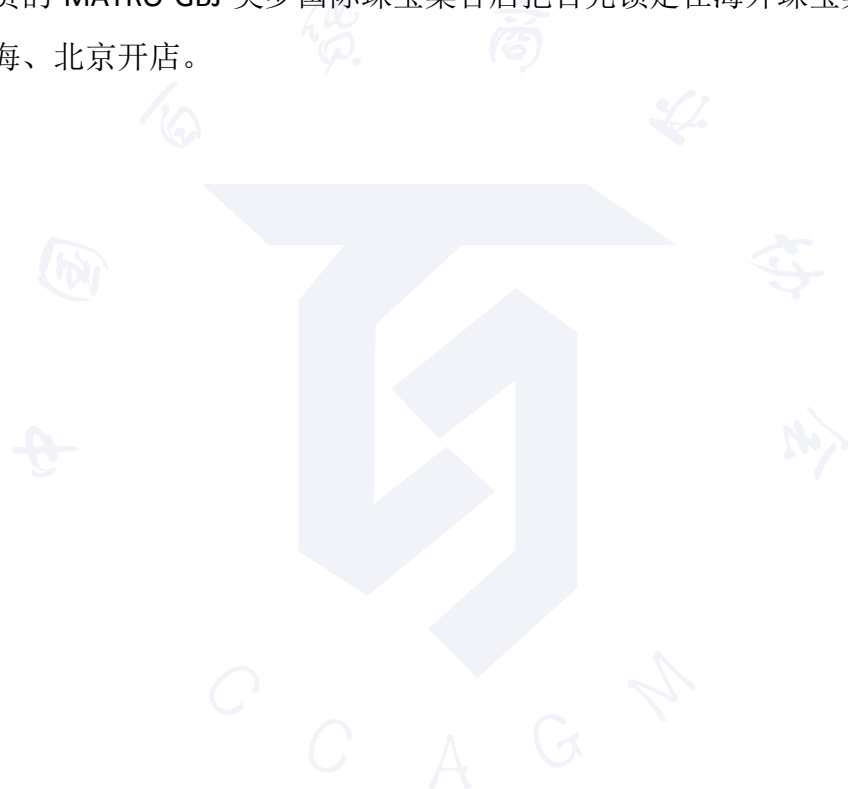
在经营方式上，零售商集合店大多与自采自营相结合，有的采用合伙人制，成为独立业务线条，独立拓展开店。

王府井集团“尚府”是其打造的首个生活方式类型的自营集合店，也是王府井集团为了提升商品经营能力的尝试。“尚府”集合店经营面积约60平方米，店内产品包括家居用品、日用百货、羊绒服装、时尚配饰等。同时，王府井集团开发的首个自有品牌“井品”也进驻该集合店。

2018年底，中央商场在南京河西中央商场开出了首个美妆集合店“云妆”，定位于打造成三四线城市的“丝芙兰”。

金鹰则在更早前推出的美妆集合店G-Beauty，其目标市场也是三四线城市。

美罗百货的MATRO GBJ美罗国际珠宝集合店把目光锁定在海外珠宝集合店，相继在苏州、上海、北京开店。



转型三、增加体验元素

随着实体店对人流的竞争日趋激烈，百货企业为了与同业及购物中心抢夺人流，都不遗余力地引入主题展览和活动或提供各种购物体验，务求令顾客对百货商场保持新鲜感及延长逗留时间。中国百货商业协会与冯氏集团利丰研究中心于去年年底至本年初对百货业进行了问卷调查，结果显示，高达 77.9%的受访百货企业曾在实体店加入体验式消费元素，近四成受访百货企业表示，其体验式消费占整体零售面积 10% 或以下，近三成百货企业的体验式消费占整体零售面积 11-20%。业界相信消费者对体验式消费的需求会更殷切，而企业投入的比例会继续增加。

下表列出 2019 年 1 月到 8 月部份百货企业在门店举行的主题展览和活动：

百货	体验元素
北京新世界百货	北京新世界百货于 8 月 7 号的七夕情人节在南馆揭幕了以幻境和星空为主题的艺术娱乐展。馆内以星空为主题，用声、光、电效果及其他艺术装置构建出刺激视觉、听觉、触觉的立体空间，主要吸引热爱拍照的女性及儿童进场。
王府井百货	北京王府井百货大楼地下二层的体验馆「和平菓局」于 8 月中开幕，青瓦石砖围起 2,400 余平方米的空间内，有胡同、特色小吃店、身穿上世纪的服装的销售员和相声表演，还原了「老北京城」的原貌和朴实的老北京市井生活。
上海新世界大丸百货	7 至 8 月期间，上海新世界大丸百货获日本集英社官方授权举办《奔跑吧！队长小翼》中国首展。场内建造出漫画里多个经典场境，同时展示原著珍贵手稿，更有巨幅投屏动画重现故事瞬间，粉丝除可打诨，更可到特设商店购买周边产品。
天津新世界百货	天津新世界百货于 6 月中旬举办了市集和 cosplay 活动，提供包括民俗、手作、复古等各具特色的摊位，众多 cosplay 团体也为顾客表演舞蹈和画剧，务求为顾客带来全新的购物体验。

银泰百货	1月19日-21日，海宁银泰城举行了由官方主办的「2018年度浙江省职工迎春射击比赛」，总共有142名来自全省各地的选手参加步枪、手枪、移动靶等多项的比赛。主办方希望将比赛从射击馆里带到百货商场，可以让市民近距离接触和了解这项运动，而商场也能透过赛事和明星聚集人气。
------	---

上海新世界大丸案例

上海新世界大丸过往曾多次举办以日本动漫为主题的展览，力争成为上海集“商旅文”一身的地标。在本年度的重点项目《队长小翼》前，就办过《奥特曼系列50周年展》、《永远的超级赛亚人——龙珠特展》、《圣斗士星矢燃烧三十年主题展》、《EVA EXPO 3.0——新世纪福音战士潮流展&作品展》等展览。新世界大丸执行董事兼总经理章懿分享道，他们只会选取最代表性的题材，如《队长小翼》就是日本漫画泰斗高桥阳一的经典作品，它更被传颂为日本国家足球队踢进世界杯的“功臣”之一。自1981年出版以来牵起日本国内的足球热潮，当时不少少年，包括前前日本国脚中田英寿，都因为这套漫画而爱上足球。

章懿透露，为了举办这个展览，公司向原著作者高桥阳一及其经理人做了很多游说工作。整个展览由高桥亲自监修，严格遵守日本人对质量的追求，从门票设计、故事场景的建造，到展品选取和视听效果设计，新世界大丸都和日方紧密沟通和协调。章懿强调，文化是其中一个核心竞争力，他希望展览不单成为粉丝打诨圣地，还希望借着呈现创作室和播放高桥的访问，让参观者了解他的创作历程和思路，把整个展览提升至艺术层面。新世界大丸百货之前举办的展览就曾吸引上百人排队进场，这次也有不少来自长三角地区甚至内陆省份的游客特地前来参观。

为了把握潮流文化的脉搏，作为国有企业的新世界大丸，在员工体制上作了不少革新，以提升流动性及避免年龄结构老化。现时公司干部推行聘任制，上下近200名员工平均年龄只有33岁，三份一具有大专或以上学历。章懿相信，只有从人员结构和管理下手，才能令管理思维保持露活创新。

回归产品和服务

举行主题活动和展览是近年百货企业朝着购物中心变革最具体的表现之一。然而，主题活动和展览越趋频繁甚至泛滥的同时，有业内人士开始质疑其实际绩效。主题展览和活动固然能为百货商场招来大量人流，但更重要的是如何捕捉这些人流，了解他们的消费习惯并鼓励他们留在商场里消费，这就回归到百货的本质——商品和服务，只有这两项才是吸引他们逗留甚至重复光顾的关键。展览活动的生命力毕竟有限，长远还是要靠优质商品和增值服务，配合深度的购物体验，才能振兴销售。

不少一线及区域百货都致力提供优质及贴心的商场服务，例如百年老店南京中央商场的总经理段崇禧就鼓励员工要把顾客当成亲人来侍奉，商场会为顾客提供泊车、雨天接送及商品代携服务；福建的东百集团除了提供一贯的待客泊车、派发免费饮品外，在举办本年度“东百 630 年中庆”时更提供一系列特色服务，包括呼叫跑腿小哥、专属停车位、雨天免费送伞，万人免费吃西瓜等，使顾客享受到更便利和舒心的购物体验；另外，引入日系管理的新世界大丸，尊崇「礼仪为先，顾客至上」的服务理念，每年都会请日本专业公司为全体员工做培训，使前线员工在迎宾鞠躬、站立送客、致道别语、蹲着让顾客试鞋时都遵循日式待客守则。

总结而言，不断追求新颖的展览和耀眼的主题布景或许会带来另一种同质化，令顾客产生审美疲劳，如何取得平衡将是百货企业要面对的考验。不论场景搭建得如何美仑美奂，揉合了多少科技效果和互动元素，都必需与营销手段、产品和服务配合，才能使顾客心甘情愿地掏包消费。

转型四、精细化管理及定位

1. 集团内多业态协同

许多百货企业早已朝着多业态、多领域转型，如开拓购物中心、便利店及超市业务等，以全方位满足消费者的需求。前述一项问卷调查显示，超过七成半的受访百货企业已经涉足百货以外的零售业态。至于涉足的零售业态，以超市，购物中心和便利店最为普遍，比例分别为 73.0%，49.6%和 32.1%。由于每种业态的特性和定位都不同，企业需要提高资源分配效率以制造协同效应。

被誉为国内最大的流通产业集团的百联，就几乎涉足了国际商贸流通的各种业态，包括百货、标准超市、大卖场、便利店、购物中心、专业专卖和物流等。百联一直积极加强各业态业务互动，以取长补短合力发展。百联的全渠道电子商务有限公司研发中心总经理邱宇炜举例说，百货企业拥有较高档次的品牌和产品，但配送距离一般较远；标准超市和便利店卖的主要是食物和日用品，但胜在密度高，配送距离短，其物流能力可以支持百货店的配送服务。目前，百联百货已发展出化妆品专柜的直送服务，就是利用集团内的物流优势提高顾客购买真品的信心。

邱宇炜解释道，百联的全渠道中心是独立的法人公司，是同时支持网上商店与实体店的一个联合团队，其职责包括研究集团不同业态间的在线下流量，追踪路向并找寻交叉点，从而提供流量管理服务，并在会员招募、物流配送及电子支付等环节上给予技术支持。公司同时承担各业态的流量目标，并可在业务交易中获得佣金。这样一个架构设计，赋予了全渠道公司足够的独立性及灵活度，可因应各业态的特性和营销表现分配流量资源和调整策略。

百联的全渠道中心正检视集团内应用在前台（如门店）、中台（如供应链管理）和后台（如行政及财务）的信息系统及企业资源规划（ERP）系统，作出适当替换及试行自建作业模块，务求系统及数据能无缝连接，推动整个集团的数字化转型。

拥有连锁百货、超市、电器及珠宝业务的石家庄北国人百集团，近年都积极谋划转型，包括围绕场景建立跨部门协同机制，以及成立专业小组。旗下历史悠久的新百广场，2019 年便改革了组织架构和管理体系，令团队更专业，能快速应对客群及人流的变化。其总经理刘隽分享道，他们针对各楼层的生态圈把管理团队重新整合，由从前品牌主导变成消费者主导，主任的职责不再纯是管理卖场及处理投诉，而是以消费者视角出发，主动发掘商品的价值，策划更有深度的主题营销、货品联动及推广等。

2. 品牌招商及定位

许多百货业经营者实际上是从事租赁业务 (即二房东/ 三房东)，较少参与日常营运，然而由于竞争越加激烈，不少百货业经营者不得不积极谋划公司的转型，其一就是要重新检视自己的市场定位，包括透过统一品牌招商和管理，力求更精准地锁定目标客户群。

上海新世界大丸从一开始就定位为国际顶级奢侈品牌的综合性百货商场，未来三年，新世界大丸将致力巩固高端精品百货地位，继续向顶尖品牌招商，力争成为上海化妆品档次、质量及销量皆第一的百货商场，而化妆品营业额目标将由 2019 年的 4 亿翻倍至每年 8 亿。要吸引一线品牌进驻，除了先天条件如地段和商圈人流外，后期在设计和装修上的投入也非常重要。自 2015 年开幕以来，新世界大丸的螺旋式扶手电梯便成为标志，其玫瑰金的弧线如蛟龙腾飞，配合中庭的玻璃穹顶和两边的巨型水池，突显了商场的气派和灵动。因为场地环境理想，连带著名品牌也乐意在场内举办活动，如 Giorgio Armani 今年便花了上千万在中庭开了一个集装箱快闪店，并安装了一系列以电影为主题的互动装置，把整个店建造成好莱坞片场的一个巨型的“红毯梳妆台”。六月开幕当天更邀得偶像王嘉尔及一众明星作嘉宾，吸引了大批粉丝到场追星打卡。执行董事兼总经理章懿表示，为配合品牌策略，商场未来将会逐步进行翻修保养工程，以保持场内外的“高颜值”。

被誉为「中华老字号」之一的百货企业南京中央商场，同样因为定位精准和积极升级转型，在逆市中造出良好业绩。中央商场本身占尽地理优势，位处人流极高的新街口商圈，周围交通便利，生活配套充足。虽然旁边有巨型购物中心构成直接竞争，

中央商场去年的整体客流量也有 2,000 万人次，相对 2017 年只轻微下降，年销售额更达 40 亿元。商场总经理段崇禧表示，2019 年的销售额应可录得双位字的增长。

段崇禧指，百货中心改革强调年轻化和时尚化，目前中央商场 20 至 40 岁的顾客占比达到一半，并且每年顾客年龄段都在下降。他透露，商场的化妆品销售每年都录得 25%至 30%的增长，主要由 90 及 00 后的消费者带动，预计未来三到五年仍会是快速增长期。因为这类顾客尤其偏好彩妆产品，团队会更积极引进国内外彩妆品类。中央商场目前共引进了 50 多个化妆品牌，覆盖了大部份一线牌子，未来将致力把品牌数量再增一至两成，成为区内化妆品品类最齐全的百货商场。

中央商场集团早前曾在旗下三盛国际广场开设自营国际美妆集合店“Beauty Cloud 云妆”，主售国际一线高端护肤、彩妆品牌和“网红”人气品牌，主打销售各大品牌最受欢迎的五项产品，辅以部分小众口碑品牌。段崇禧坦言集合店反应效果欠佳，一来因为店铺规模小，采购价格没有优势；二来竞争太强，高端如丝芙兰、中低端如屈臣氏都已有很明显的市场定位和稳定的销售网络，故集合店的生存空间非常狭窄。但相信这次的经验不会影响公司在化妆品类上发力，并继续作出不同的尝试。

黄金珠宝是百货业另一个兵家必争之地。据国家统计局数据显示，2018 年限额以上金银珠宝类零售额为 3,190 亿元人民币，另外中国黄金协会数据指，2018 年国内黄金消费量达 1,151 吨，同比增长 5.73%，连续 6 年成为全球第一黄金消费国。南京中央商场透露，其 2018 年黄金珠宝的销售额便录得 11 亿，相信为全国单店之首。其中大品牌呈稳健增长，单周大福便开设了三个专柜，包括全国首设的「周大福传承」，整个周大福品牌在 2018 年贡献了 1.9 亿的营业额，可谓店面虽小但生意可观。

同样，苏宁时尚百货集团总裁龚震宇七月时在一个发布会上表示，把黄金珠宝视为切入点，将致力把苏宁百货发展为行业龙头。他同时披露了苏宁的“黄金珠宝战略”，把稍后的 818 购物节定为“苏宁易购全民 O2O 珠宝节”，将联合集团在线下的资源宣传黄金珠宝品牌，已准备推出 50 万件海量商品、举办七夕万人求婚快闪活动，及提供一连串售后服务，包括 30 天价格保证和一年免费保养等。百货业界普遍相信，黄金珠宝在三四线城市会有较高的增长潜力，未来将会针对下沉城市发力。

3. 发力社区

高档次的百货企业边际利润固然较高，然而并非所有百货店都具有足够体量或强大幅射力，可以走精品高端路线。因此，选择市场定位时还需考虑其他因素。苏宁时尚百货自 2019 年 2 月宣布收购全线 37 间万达百货后，已着手制定改造方案及升级生态链，除计划加入数码化的变革措施外，还会重新检视品牌策略。苏宁集团副总裁兼时尚百货集团总裁龚震宇指，原万达百货大多位于一、二线城市的次级商圈，人流及消费力都稍逊，如要吸引顶级品牌设店，公司或需投入大笔资金进行装修，甚至补贴商家的装修费，及为他们安排更便利的付款及发货服务。公司考虑到集团旗下有母婴电商品牌红孩子，计划与百货业态整合，大力开发亲子业务，集团将会发掘更多海外小众或亲民的服饰品牌，并增添娱乐配套及教育服务，形成聚合优势。

百货业的另一个转型趋势是社区化，把商业空间变成一个带有质量生活的社区生活配套，以满足周边居民生活所需。包括天虹集团在内的零售巨头正带领着这一潮流，天虹旗下首家社区生活中心松瑞天虹在今年七月在深圳正式开业，它并非一般的社区百货或购物中心，而是揉合了家庭零售、街区餐饮、生活服务与儿童游乐设施的新型业态，以「休闲便利的质量生活中心」为定位。顾客透过客户中心可预约家政服务、在线社群服务、母婴服务及体贴的上门服务如肩颈按摩等。商场内的天虹超市除售卖生鲜货品和现制食物外，也提供水果洗切和肉类腌制等十余种服务，绝对抢占消费者“最后一公里”的需求。另外，商场还定期举办各种适合儿童、老人、家庭的康乐活动，肩负起促进社区互动、增进邻里感情的功能。

北京的几家区域百货店，包括甘家口大厦、天兰集团旗下的 LifeStyle 双桥店和长安商场，都正进行改造，以重新定位为“社区生活管家”。其中长安商场正尝试引入“U 生活中心 + 奥莱”的新模式，专注为十五分钟生活圈的顾客服务，透过品牌重组、空间场景重构和线上下互动，建立一个温暖和有趣的社区家庭生活空间。

值得强调的是，企业在社区化改造过程中，必须先充分了解目标客群的生活方式、习惯，消费需求及级次等，才能贴近所属社区，提高居民之间的联系，甚至引领

他们的生活。百货业利用社区化突围，相信能提高目标群体的忠诚度和黏性，可改善商场入驻效率及销售表现。



百货行业发展展望

回首百货发展 30 年过程，从改革开放初期的政企分开改制，到上世纪 90 年代初期的股份制改造，都让百货业爆发活力。随着经济和消费快速发展，百货行业在 2000 年前后又度过了黄金的年华。2010 年之后，电商快速发展，加之三公消费大幅下降，百货行业受到明显冲击。这几年，随时时尚消费和数据化水平的提升，百货又逐步走向回升的通道，特别是化妆品、珠宝等品类，表现特别明显。

同时，线上消费的增幅已明显下降，2019 上半年，全国网上零售额 4.82 万亿元，同比增长 17.8%，为历年最低增幅。可以预见，线上与线下消费有可能达到一个平衡，即线上的冲击已是强弩之末，不会再有更大的影响。并且随着线下企业的转型升级，一部分消费也在回归线下。

百货大多是一个城市的地标，是城市商业文化不可或缺的元素，也是消费者时尚消费的重要场所。《纽约客》杂志曾这样评论百货商场的价值：百货商场就像一个物质愿望的大教堂，少了它，我们就少了一个可以容身和许愿的地方。

作为一个重要的消费渠道，百货行业通过深入应用数字化、强化商品经营、增加体验元素、精准定位和改善管理等手段，正在为下一步的发展打下坚实的基础！

参与组织背景

中国百货商业协会

中国百货商业协会“China Commerce Association For General Merchandise”（CCAGM）成立于 1990 年，是流通领域成立最早、最具影响力的全国性行业组织之一，2009 年就被国家民政部评为 4A 级社会组织。

经过近 30 年的成长发展，目前协会拥有企业会员近千家，除了遍及全国的百货零售企业和购物中心，以及日用工业品零售、批发、生产企业外，还包括众多线上线下不同业态的零售企业，如大型超市、专业店等。

协会的主要活动包括：参与流通政策制定和组织相关标准起草、开展行业调研并撰写相关报告、组织专题会议和培训、开展企业交流互动等。

中国百货商业协会下设有数字商业分会、无人零售分会、进口商分会、化妆品分会、专业批发市场分会等机构。

冯氏集团利丰研究中心

冯氏集团利丰研究中心收集和分析有关全球采购，供应链，分销，零售及科技的市场资讯。

冯氏集团利丰研究中心总部设于香港。研究中心借助其独特的关系网络和资讯网络监测上述资讯，进行研究并重点分析中国的发展概况和未来趋势，以及撰写相关报告。研究中心透过定期出版研究报告及其他刊物与各地的企业，学者和政府分享市场资讯和独到见解。

冯氏集团是一间以香港为基地的跨国公司，研究中心作为集团的智库，亦为集团及其合作伙伴就进入中国市场，企业架构，税务，牌照及其他政策法规方面的事宜提供专业意见及顾问服务。

冯氏集团利丰研究中心于 2000 年成立。

冯氏集团

冯氏控股（1937）有限公司总部设于香港，是一家私人全资拥有的跨国集团。冯氏控股是冯氏集团的主要股东，集团的核心业务涵盖消费品市场的整个全球供应链管理，包括贸易，物流，分销及零售。冯氏集团在全球逾 40 个国家聘用 42,000 名员工。冯氏集团的发展历程源远流长。集团始创于 1906 年，由经营出口贸易业务发展成全球供应链管理业务，集团见证了香港与珠三角地区蜕变为当今世界生产及贸易重地之一的光辉历史。今天，集团聚焦于创造未来的供应链，协助品牌和零售商在数字经济中驰骋，并在全球各地为品牌创造新机遇，开拓新产品类别和拓展新市场。

集团旗下的上市公司包括利丰有限公司（香港联交所股份代号：00494），利标品牌有限公司（香港联交所股份代号：00787）和利亚零售有限公司（香港联交所股份代号：00831）。集团的私营零售业务包括利弘投资有限公司，利时服股有限公司，利童服饰（控股）有限公司，玩具“反”斗城（亚洲）业务及 Suhyang Networks。

如欲了解详情，请浏览公司网址：www.funggroup.com