



# 2016-17年 中国百货行业 发展报告

## 前瞻与启示

2017年03月



馮氏集團利豐研究中心







# 2016-17年中国百货行业发展报告

2016年是中国百货零售业进入新一轮新旧交替的开启之年。虽然实体零售在2016年下半年呈现趋稳回升态势，新常态和市场竞争因素影响下的市场形势依旧严峻，关店潮持续，百货业态仍普遍面临压力，消费者消费行为的转变也给实体店带来了一定的冲击。传统百货从尝试融合线上线下销售渠道，走向全渠道的整合与变革；从以往纯百货的经营模式，走向稳健务实的转型升级，并进入转型深水区。在“新零售”时代下拓展百货业变革的新视野，寻求新的商业模式成为行业共识。随着“新零售”时代的来临，中国百货业的转型创新势如破竹，新一轮的淘汰、调整和重组已经启动。新的市场格局正在形成，百货业进入升级换代的新时代。百货企业应把握“新零售”带来的机遇，破局创新，探索出属于自己企业的新路径。

《2016-17年中国百货行业发展报告》综合了行业宏观数据，并通过对85家中国典型百货企业的报表分析和访谈，就中国百货业的整体经营和运行情况进行分析，以及对64家百货企业进行问卷调查，探讨中国百货行业转型道路上的发展方向。在此，我们向给予本报告全面支持的各家企业，向参加本报告编写的专家、业内人士表示衷心的感谢！

本报告由中国百货商业协会和香港冯氏集团利丰研究中心共同撰写，2017年3月在北京举行的“第十五届中国百货业高峰论坛”发布。香港冯氏集团利丰研究中心根据本报告撰写制作英文报告，并同期发布。



# 目录

---

<b>第一部分 百货行业运行环境</b> .....	1
一、宏观经济环境 .....	2
二、政策利好驱动 .....	4
三、零售市场变化 .....	5
<b>第二部分 百货行业运行总体情况</b> .....	7
一、行业整体经营情况.....	8
二、百货业仍面临多重压力.....	9
三、转型探索更加稳健务实.....	10
四、多业态发展成为主流.....	10
五、供应链谋求深度合作.....	10
六、积极变革组织管理.....	10
<b>第三部分 百货行业运行特征及新动态</b> .....	11
一、加强线上线下全渠道发展 .....	12
二、与电商联手，布局“新零售” .....	15
三、打造独特个性，升级商品、服务和体验.....	17
四、加快转变经营模式.....	20
<b>第四部分 百货行业发展存在问题及政策建议</b> .....	28
一、存在问题 .....	29
二、政策建议 .....	30
<b>第五部分 启示与总结</b> .....	31
<b>参考资料</b> .....	33

# 第一部分

## 百货行业运行环境

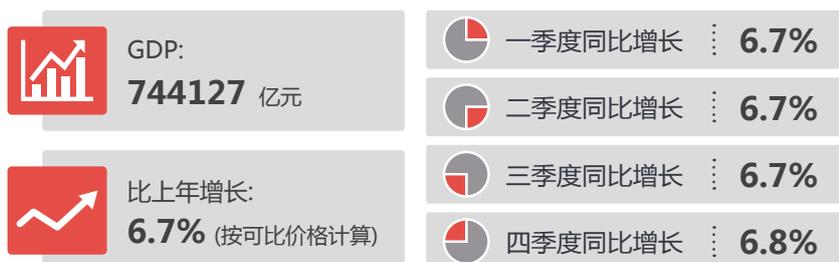


2016年宏观经济缓中趋稳、稳中向好，经济结构继续优化，微观经济质量提升，开放布局逐步完善，百姓生活持续改善。在此背景下，中国百货零售业进入新一轮新旧交替的开启之年，广大企业砥砺前行，共同发力。随着传统零售向新零售转型，新业态、新模式不断涌现，线上线下充分融合，业态持续迭代升级。

## 一、宏观经济环境

### 1、经济运行缓中趋稳、稳中向好

2016年是我国全面建成小康社会决胜阶段的开局之年，也是推进供给侧结构性改革的攻坚之年，国民经济运行缓中趋稳、稳中向好，全年国内生产总值744127亿元，按可比价格计算，比上年增长6.7%，符合经济发展新常态下速度变化、结构优化、动力转换的基本特征，为我国由上中等收入阶段向高收入阶段迈进打下了坚实基础。



### 2、居民收入持续增长

2016年我国城乡居民人均可支配收入持续增长，全国居民人均可支配收入23821元，比上年名义增长8.4%，扣除价格因素实际增长6.3%。按常住地分，城镇居民人均可支配收入33616元，增长7.8%，扣除价格因素实际增长5.6%；农村居民人均可支配收入12363元，增长8.2%，扣除价格因素实际增长6.2%。农村居民人均可支配收入增速高于城镇居民，城乡居民收入差距继续缩小，城乡居民人均收入倍差2.72，比上年缩小0.01。全国居民人均可支配收入中位数20883元，比上年名义增长8.3%。

#### 居民人均可支配收入

**23821** 元

比上年名义增长

**8.4%**



城镇

**33616** 元

**7.8%**



乡村

**12363** 元

**8.2%**

### 3、消费成为经济增长最大动力

2016年全年社会消费品零售总额332316亿元，比上年名义增长10.4%（扣除价格因素实际增长9.6%）。其中，限额以上单位消费品零售额154286亿元，增长8.1%。按经营单位所在地分，城镇消费品零售额285814亿元，增长10.4%；乡村消费品零售额46503亿元，增长10.9%。全年全国网上零售额51556亿元，比上年增长26.2%。其中，实物商品网上零售额41944亿元，增长25.6%，占社会消费品零售总额的比重为12.6%，比上年提高1.8个百分点。

消费对经济增长的“稳定器”和“压舱石”作用日益增强。作为拉动经济增长的三驾马车之一，最终消费支出保持较快增长，消费对经济增长的贡献率不断提高。2016年，最终消费支出对经济增长的贡献率为64.6%，高于2015年4.9个百分点，高于2014年15.8个百分点。消费已成为我国经济增长的最大动力。消费品市场规模稳居世界第二，最终消费支出占世界消费总量的比重超过8%。



消费品零售总额:

**332316** 亿元

比上年名义增长: **10.4%**



网上零售额:

**51556** 亿元

比上年增长: **26.2%**



最终消费支出对经济增长  
的贡献率:

**64.6%**

## 二、政策利好驱动

### 1、供给侧改革策动解决零售供需错配

经过多年快速发展，零售业的总体规模不断扩大，但结构不稳，商品雷同，高端、安全、优质产品占市场较少，供给和需求不相匹配，难以充分发挥对供给的引导作用。零售业解决错配，需要精准把握产品特点，从品种、价格、安全等各个方面提高水平，提升供应链管理效率，借助互联网的技术力量升级商业模式，满足消费，创造消费和引领消费。

### 2、《国内贸易流通“十三五”发展规划》描绘零售未来前景

《规划》明确到2020年，社会消费品零售总额接近48万亿元，年均增长10%左右，鼓励实体商业与旅游、文化和娱乐等相关产业跨界融合，加强产业协同，延长服务链条，引导零售企业提高自营比重，积极发展买断经营，提升盈利能力和差异化经营水平，鼓励购物中心、百货店等调整经营结构，从传统销售场所向社交体验消费中心转型。

### 3、《做好“十三五”时期消费促进工作的指导意见》明确零售发展目标任务

《意见》指出，要培育和壮大消费热点，优化消费供给结构，拓宽消费供给渠道，引导企业改变千店一面、千店同品现象，定位不同消费群体，不断调整和优化商品品类，支持实体零售企业构建与供应商信息共享、利益均摊、风险共担的新型零供关系，提高供应链管控能力和资源整合、运营、协同能力。

### 4、《国务院关于推动实体零售创新转型的意见》为实体零售提供转型纲领

《意见》充分肯定了实体零售的地位，指出实体零售是商品流通的重要基础，是引导生产、扩大消费的重要载体，是繁荣市场、保障就业的重要渠道。进一步明确了实体零售三大变革创新方式，把跨界融合作为实体零售整合发展的重要出路，并从工商、税务、城市规划等多个方面，对实体零售企业发展给出许多支持政策。

### 三、零售市场变化

#### 1、实体零售呈趋稳回升态势

一方面，网上零售增速放缓、盈利压力加大；另一方面，实体零售加快现代供应链建设步伐，增强实体店吸引客流回归引力。纵观2016年零售业，前两个季度行业低迷，市场增速依在下滑，第三季度发生转折，市场呈现见底回升态势，众多百货、超商零售企业财报数据显示销售下滑的趋势趋于平稳。以商超、百货领域两家龙头零售公司表现看，大润发（高鑫零售）的三季度表现超出预期，净利润同比增幅超过10%，逆转了上半年2.7%的负增长。王府井集团的第三季度营收同比增长3.27%，与二季度2.91%同比下降看，成功逆转，三季度净利润则同比降低29.05%，降幅小于二季度的35.96%。

但整体上，零售消费换挡仍未完成，商业冗量仍待挤出，市场增量更多是质量升级、结构调整和渠道转移，从传统渠道转移至新渠道的份额也在日益置顶，零售新动能有待于内部结构优化和内容革新。

#### 2、市场区域分化明显

从区域来看，一线城市及东部发达地区销售增速回升，三线城市仍在下行通道，一线城市商场坪效高于三线城市。一线城市和东部沿海地区在零售业态转型升级上更为领先，精细化运营能力也更强，随着反腐影响消退，中高端消费基本转为由自用需求和消费升级支撑，因此在人口流入和财富效应聚集的一线城市和强二线城市率先企稳。二三四线城市中产阶级人群和购买力还在缓慢提升过程中，商业物业增量十分庞大，消费总量和购买力差距较大，在电商冲击严重、高端消费需求不振，叠加海量商业物业入市等因素影响下，三四线实体零售面临更大竞争压力。

#### 3、新型消费模式改写零售新格局

网络零售和便利店、购物中心等新兴业态增速较快。商务部监测的重点零售企业中，便利店和购物中心销售额同比分别增长7.7%和7.4%，比其他业态平均增速分别高3.7和3.4个百分点。从大卖场到百货店，传统零售业态尤其是“大店”进入全局性的调整期。比如从大卖场转向收费制仓储会员店，物美集团、泰国正大集团、武汉中百集团都开始整合上游供应链资源发展收费制会员商店。大店的调整、关闭，给新业态门店让出生长通道。便利店呈现规模性、连锁化、大范围的增长，社区小型超市、专业店、社区小店、生鲜专业店等以更为贴近消费者和目标客群的方式出现。便利店、小型社区超市成为“小而美”店铺创新的亮点。

#### 4、“互联网+”催生零售新物种

跨界融合、业态杂交、快速迭代是移动互联网时代特征，2016年在移动互联网平台上成长出众多新的零售物种，以提升购物体验为目的的“跨界融合”催生出新的门店形态，在3C数码领域，宏图三胞Brookstone、乐语通讯Funtalk等重构商品供应链和门店形态的“新奇特”门店大量出现在上海、南京、北京等城市。跨界的影响和小型业态的细分刺激了更多专业门类店的出现，互联网行业开始从上游供应链渗透线下零售门店，电商服饰品牌、休闲食品品牌纷纷走到线下开门店。在长沙，网上书店当当网和实体零售商步步高合作开出梅溪当当O+O书店。另一方面，百联集团、华润万家、天虹商场、大商集团、银泰商业等大型零售集团都在线下商超或者百货店内开出跨境电商的线下体验店。

#### 5、商业资本渗透整合加速

2016年，中国零售业的资本运作呈现出新面貌，实体企业之间的并购活动略有减少，且开始朝多领域、泛商业、全产业链进军；而已成长为多业态、全渠道、多平台的巨型新零售企业，则依托各自的优势，开始互相投资、交叉融资等资本渗透式的新合作方式。

阿里巴巴继入股银泰百货之后，又将超市业态三江购物纳入版图，阿里领先的数字商业基础设施和三江购物的线下实体、供应链优势和配送能力充分结合，为消费者带来无缝购物体验，同时驱动三江购物实现全渠道发展。三胞集团战略投资王府井集团，双方在产品供应链、体验式场景等方面协同合作，共同打造实体零售4.0版本的创新模式，其后，旗下南京新百对脐血库、安康通、齐鲁干细胞的收购获批，正式启动“零售+医疗养老”的双主业战略。此外，步步高、物美入股重庆百货，永辉入股武汉中百，实体零售通过相互交融，资本渗透，加速实现企业战略调整。

## 第二部分

# 百货行业运行总体情况



## 一、行业整体经营情况

### 1、行业增长继续趋缓

中国百货商业协会采集汇总了部分（85家）会员单位的销售统计数据，对2016年行业情况作了初步的统计分析。统计样本中的85家会员单位绝大多数是中国百货零售行业的骨干企业，年销售额规模在亿元以上的企业（集团）占89.41%，超过10亿元的占61.18%，超过100亿元的占16.47%。从销售额占比看，样本中52家超10亿元企业（集团）的市场规模占样本整体销售额的98.55%，14家超100亿元企业的市场规模占整体规模的79.31%。这些企业的经营状况可以基本反映年度行业运行实际情况，该项统计具有行业典型代表性（见表2-1）

表2-1 2016年85家统计样本行业代表性分析表

百货店销售规模	企业数量	分组比重(%)	累计数量	累计比重(%)
合计	85	100	——	——
100亿元以上	14	16.47%	14	16.47%
100亿元~50亿元	9	10.59%	23	27.06%
50亿元~20亿元	14	16.47%	37	43.53%
20亿元~10亿元	15	17.65%	52	61.18%
10亿元~5亿元	6	7.06%	58	68.24%
5亿元~1亿元	18	21.18%	76	89.41%
1亿元以下	9	10.59%	85	100%

资料来源：中国百货商业协会

2016年中国百货商业协会85家会员企业年度经营统计数据显示，百货店销售总额6566.90亿元，比2015年的6227.61亿元增长了5.45%；利润总额为40.04亿元，比2015年的35.75亿元增长12.00%；主营业务利润为154亿元，比2015年的155亿元下降0.69%。年末资产总额达到1504.27亿元，同比增长25.62%。2016年会员企业经营面积有所增加，为1514万平方米，同比增长1.76%。从业人员平均数为20万人，比2015年的21.万人减少了5.06%。（见表2-2）

表2-2 2016年中百协85家会员企业(统计样本)经营情况

	2016年	2015年	年度变化	增减幅度(%)
商品销售总额(万元)	65668951.80	62276070.02	3392882	5.45%
主营业务利润(万元)	1537630.89	1548344.77	-10713.9	-0.69%
费用总额(万元)	2256340.20	2330037.27	-73697.1	-3.16%
经营费用(万元)	1151917.41	1221582.68	-69665.3	-5.70%
利润总额(万元)	400376.49	357488.44	42888.05	12.00%
销售利润率(%)	1.64%	1.49%	1.5	10.00%
年末资产总额(万元)	15042677.1	11974644.32	3068033	25.62%
年末净资产(万元)	6350094.2	3597425.21	2752669	76.52%
从业人员平均数(人)	200062	210726	-10664	-5.06%
经营面积(平方米)	15137669.21	14876204.09	261465.1	1.76%

资料来源：中国百货商业协会

样本分析发现，2016年销售额同比增幅超过20%的企业有5家；增速大于10%的企业达12家；2016年仅有44.7%的企业销售额同比增长；销售额同比减少的企业将近一半，达到了55.3%，其中降幅超过10%的企业有15家，占到了整个样本企业的近1/4。（见表2-3）

表2-3 2016年85家统计样本中销售额不同增速企业比例及比重分析

销售额 同比增幅	大于 20%	大于 10%	大于 5%	大于 0	增长为负数 (其中降幅小于10%、 降幅大于10%)	合计
企业数量	5	12	18	38	47(32、15)	85
数量比例(%)	5.88%	14.12%	21.18%	44.70%	55.30%(37.65%、17.65%)	100%

资料来源：中国百货商业协会

## 二、百货业仍面临多重压力

从零售市场竞争环境来看，电商冲击对百货店的蚕食仍未停止；购物中心的分流越来越重，对百货店的人气“截流”仍在延续。此前，购物中心主要涌现于一二线城市，百货店关店也主要出现于一二线城市，但在“渠道下沉”策略之下，三四线城市成为购物中心主场，而三四线城市的市场承载力更弱，百货店抗冲击能力不强，开始同样面临客流减少、销售下降的困境，闭店潮仍在延续。与2015年关闭31家百货店相比，2016年关店数量有所增加，如太平洋百货关闭2家门店，英国老牌百货玛莎关闭10家门店，关店主要集中在一、二线城市，并且出现向三、四线城市扩散的趋势，关店主要分为收缩型、调整型、整合型三种情况。

### 三、转型探索更加稳健务实

实体零售转型趋势日渐明朗，企业开始重新追求商品力、服务力、供应链能量及平台价值等零售本质的回归，契合新的消费潮流、客群匹配，致力于内部效率的提升。随着转型升级进入深水区、攻坚期，转型创新更加理性和成熟。面对扑面而来的消费新潮流，商业新模式，零售新技术，众多零售企业不再生硬照搬复制，不强求一蹴而就，而是立足自身的市场环境，聚焦自己的目标客群，客观判断，理性选择，利用独特的资源禀赋，找到稳健务实的切入点，进行具体环节的落地实施，走出各具特色的转型之路。

### 四、多业态发展成为主流

百货零售企业通过多业态发展深化区位优势，提升企业竞争实力和水平，通过高频业态和低频业态，高渗透率业态和低渗透率业态的相互协同，实现业态互补。长久以来以商品销售为主的商业模式正在转变，百货业正在积极打造丰富多彩的生活方式体验场所，体验性消费不断推向极致，极大改变着传统零售基因，社交属性和主题概念的植入，为消费者带来多元化的消费体验。茂业、物美、步步高等区域龙头，或通过行业内的资本渗透、择机收购，或跨界开拓新消费领域，做深做强区域市场，提高品牌的区域渗透力，实现区域深耕的整合优化。

### 五、供应链谋求深度合作

随着零售变革的全面展开，特别是全渠道转型升级的深入，传统零售商改变在供应链中的被动地位，越来越多地参与到供应链建设中，零供关系进一步发生变化，零售商与品牌商及供应商加强深度合作，包括参与库存管理、终端销售管理及数据共享，提高精细化运营能力，逐步实现深度联营，达到单品管理，一方面，促使渠道扁平化，共享平台资源，更好地满足消费者需求，另一方面，获取终端消费信息反馈，帮助上游供应端企业形成有效新供给。零售企业之间的竞争已从内部运营效率的竞争延伸到供应链效率之间的竞争。

### 六、积极变革组织管理

传统零售企业的组织形态已不适应“以消费者为中心”的转型发展，百货零售企业需要重新打造柔性的、简化的、扁平的组织架构，建立合理有效的绩效体系和决策机制。作为中国百货零售业代表性企业的北京王府井集团持续创新组织机构变革和体制机制，围绕顾客端和商品端建立全渠道中心和商品资源中心，强化两大资源和两大能力的整合，管控和全面提升。另一传统百货的代表武汉中商百货大胆进行商贸体制改革，实行总部宏观管理，变革总部招商体制，增强门店主动应对、自主经营、自负盈亏的能力，有效激发门店自我创造潜能。2016年中商百货八城九店毛利额同比增长15.5%，毛利率同比提高2.8%，利润同比增长192%。新世界百货对总部和各区域的组织架构进行全面梳理和调整，以确保集团战略得以快速及有效的推进和执行，全面提升营运效率和竞争力，2016/2017中期业绩显示公司净利润同比增长54.6%。

# 第三部分

## 百货行业运行特征及新动态



虽然实体零售在2016年下半年呈现趋稳回升态势，新常态和市场竞争因素影响下的市场形势依旧严峻，关店潮持续，百货业态仍普遍面临压力，消费者消费行为的转变也给实体店带来了一定的冲击。传统百货从尝试融合线上线下销售渠道，走向全渠道的整合与变革；从以往纯百货的经营模式，走向稳健务实的转型升级，并进入转型深水区。在“新零售”时代下拓展百货业变革的新视野，寻求新的商业模式成为行业共识。

## 一、加强线上线下全渠道发展

当前百货零售市场，O2O模式已经是市场的主流。许多传统百货店都在加快自身电商平台建设，推进门店互联网化，拓展全渠道销售，以满足消费者对商品、生活及服务的需求。其中，门店数字化、泛渠道化、平台化、场景化、娱乐化等成为主要的全渠道策略。

根据中国百货商业协会及利丰研究中心的调查<sup>i</sup>发现，46.9%的受访企业已经开展了电子商务业务（见图3-1）。其中，75.9%的企业拥有自建网络销售平台，20.7%的企业同时拥有自建网络销售平台及入驻第三方网络销售平台（见图3-2），只入驻第三方网络销售平台的企业只有3.4%。

图3-1: 百货店样本企业当前开展电子商务情况

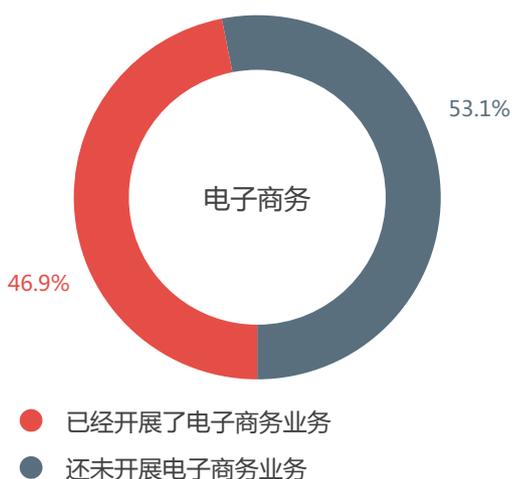
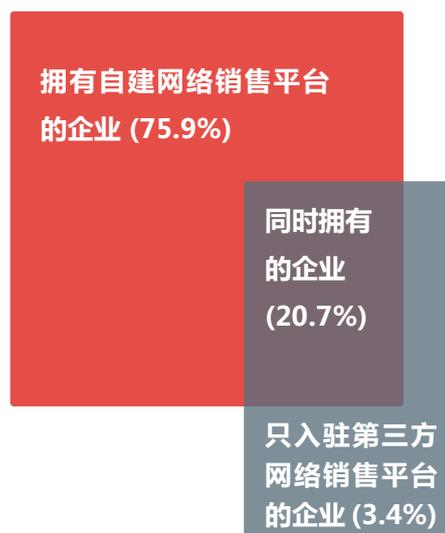


图3-2: 百货店样本当前采取的电子商务模式



资料来源：企业问卷访问2016；由利丰研究中心整理

<sup>i</sup> 中国百货商业协会与利丰研究中心合作于2016年11月至12月用问卷形式访问了64家百货企业。

此外，27.0%的受访百货企业拥有自建移动端手机APP（见图3-3）。他们主要通过手机APP进行促销信息推送，商品销售，为消费者提供如室内导购，餐厅预定等附加服务（见图3-4）。

图3-3: 百货店样本自建移动端手机APP情况

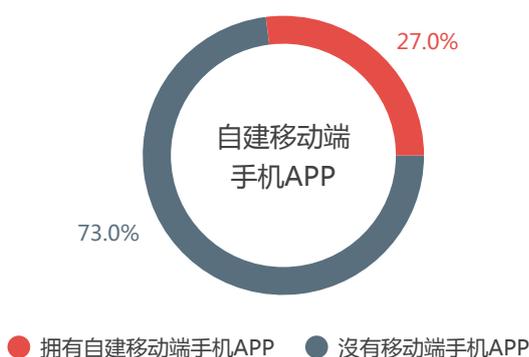
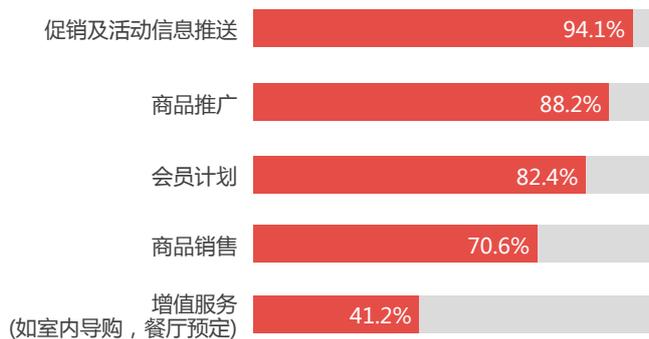


图3-4: 百货店样本自建移动端手机APP情况



资料来源：企业问卷访问2016; 由利丰研究中心整理

当实体店的转型升级趋向成熟，一些领先业界的百货店已经走向全渠道的整合与变革。全渠道零售战略的重点是以顾客需求为出发点，通过全方位，多渠道的整合，打通包括实体店、线上网站、移动端网站、移动支付及社交媒体，以至产品体系的集成，为顾客在消费全过程提供更贴心的购物体验。

### 案例一、王府井集团: 成立全渠道中心

2016年11月，王府井集团宣布成立全渠道中心，将原来的市场部、电商公司和全渠道项目组合并重组，升级为集团总部中的一个重要业务中心，以统筹集团各业态的全渠道建设。王府井集团全渠道中心的重点任务包括：

1. 提高顾客经营能力，实现线上线下顾客的充分互动；
2. 提高渠道建设能力，通过移动支付、数据分析等手段，有效跟进新技术应用；
3. 加大电子商务发展力度，与实体店资源有效结合，实现重点突破；
4. 保留原市场部在市场推广、营销和重大公益活动方面的组织策划能力；
5. 实现组织机构创新，与实体店、合作方，实现有效融合，发展新型组织。

成立全渠道中心后，王府井集团将对现有资源进行整合，从经营商品向经营顾客转型，以顾客需求为核心，特别在电商业务方面强化顾客经营能力。目前王府井的电商团队有40多个商品经营人员，乃该集团未来全渠道的重要力量<sup>1</sup>。

## 案例二、金鹰商贸集团: 推广全渠道营销

金鹰商贸集团于2016年内持续推广全渠道营销,除了店内的营销活动,也通过“掌上金鹰”移动客户端、微信平台、电子VIP卡等一系列手段,建立和发展线上营销渠道,向顾客传递促销信息,优化顾客购物体验,为顾客提供各项VIP增值服务。

“掌上金鹰”客户端目前覆盖商品促销、金鹰购、积分兑换、电子礼品卡、智能停车、视光中心、VIP课堂、酒店、汽车养护等全生活服务。截至2016年上半年,“掌上金鹰”手机应用程序下载量达547万人次,绑定VIP顾客数量136万名<sup>2</sup>。

## 案例三、合肥百大集团: 重塑业务体系, 打造全渠道零售

合肥百大集团于2016年大力开拓全渠道,实现创新转型。集团建构其精品海淘商城平台—“百大易购”(www.bd-ego.com),并于2016年6月上线,同时结合线下开设的“百大易购跨境购物O2O直销中心”(2016年7月开业)。百大易购海淘商城为用户供应来自全球各地高端海外生活用品,主营生活家居、母婴、美妆、保健、食品、运动、箱包、3C等高端生活用品品类。

在全渠道零售运营体系下,合肥百大集团借助大数据能力,实现组织架构、供应商、商品、会员、营销、库存、支付及服务体系的线上线下融合;分析消费者、商品及营销各属性,提供各渠道的无缝接入,满足全渠道零售消费者的需求;进行商品、服务、物流、支付及大数据各体系的建立,整合集团所有业态<sup>3</sup>。

## 案例四、百盛集团: 为客户提升跨平台体验, 实现线上线下的充分互动

百盛集团于2016年6月推出一款移动购物應用程式“百盛商城”,作为集团网站“百盛网”(www.parkson.com.cn)的补充。线上消费者可实时浏览门店商品及下单购买,亦可以选择在门店取货,此举也能为线下实体店引流。百盛集团亦扩展其与更多移动支付供应商的合作伙伴关系,为消费者提供更广泛的移动支付方式,同时降低本集团的支付手续费<sup>4</sup>。

## 二、与电商联手，布局“新零售”

2016年8月，阿里巴巴集团创始人马云在云栖大会上提出纯电商时代已经过去，未来将是结合线上线下及物流在一起的“新零售”模式。“新零售”是传统商业的升级版，要实现“新零售”，需要建立高效的供应链作为支撑，前端、中端以致终端的各个环节也必须结合在一起，以满足当前消费者多元化的消费需求。当商业正逐渐步入“新零售”时代，线上与线下的界限日益模糊，传统零售企业与电商纷纷牵手电商巨头，合作越来越紧密。

近年来，政府大力支持实体零售与电商各种形式的合作及融合。2016年11月，国务院发布《关于推动实体零售创新转型的意见》（“《意见》”）。《意见》提出“鼓励线上线下优势企业通过战略合作、交叉持股、并购重组等多种形式整合市场资源，培育线上线下融合发展的新型市场主体”。零售巨头强强联合，形成优势互补的融合模式，推动零售业资源优化配置。电商平台协助商家打通线上线下渠道，实现了“线上下单、门店提货”、“门店下单、仓库配送”等新型零售方式，加快传统企业数字化转型。

纵观整个百货行业，一些专注于模式创新的百货企业已经主动地把握“新零售”时代带来的机遇，联手电商巨头积极探索崭新的商业模式，实现线上线下业务一体化。

我们的调查显示，50.0%的受访企业已经与互联网企业合作开展O2O；32.1%的受访企业表示正在计划与互联网企业合作开展O2O（见图3-5和图3-6）。

图3-5: 百货店样本与互联网企业合作开展O2O情况

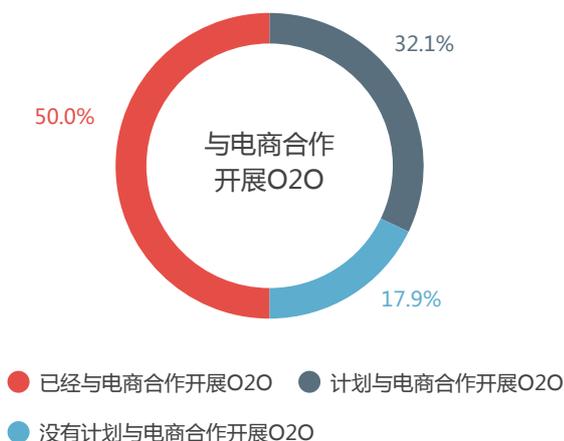
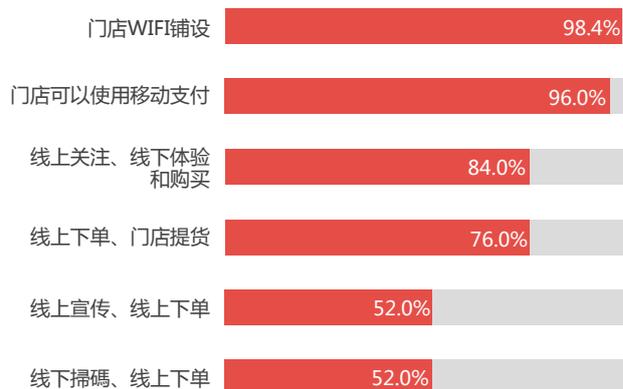


图3-6: 百货店样本与互联网企业合作开展O2O情况



资料来源：企业问卷访问2016；由利丰研究中心整理

### 案例一、银泰商业: 与阿里巴巴牵手布局 “新零售”

早在2013年，银泰商业便与阿里巴巴展开战略合作，包括淘品牌入驻银泰百货、银泰百货在天猫超市开设线上超市，银泰百货将主力门店全部入驻手机客户端APP “喵街” 等。此外，为了进一步提升顾客购物体验，银泰实现线下门店商品和线上天猫店同价，打消顾客“买贵”的疑虑。

最近，银泰商业与阿里巴巴共同打造家居新业态“生活选集”（House Selection生活美学馆），以实践“新零售”商业概念。生活美学馆于2016年12月正式开幕，此为国内首家家居行业全自助式购物门店，位于银泰杭州武林总店，总面积有1200平米，分为顾客体验区、场景展示区和商品精选区三大区域。消费者可以于店内完成线下逛街、线上扫码购物、下单后可以选择门店自提或快递到家。银泰商业与阿里巴巴希望通过生活美学馆给消费者创造一个全新的购物体验，线上线下价格、活动、存货的实时同步，并充分整合供应链。

2017年1月10日，银泰商业宣布，阿里巴巴投资及沈国军旗下的银泰国际控股向公司提出私有化计划，若私有化银泰的建议成功，阿里巴巴将持有银泰商业74%股份，成为银泰的控股股东。在银泰成功私有化后，阿里巴巴将接管银泰在全国各地的零售业务网络，包括29家百货公司和17家购物中心。这意味着银泰商业将借助阿里巴巴进一步实践全渠道策略，全面打通和整合线上线下业务。

对于银泰，这笔交易有助于集团实现新的突破，在“新常态”经济增长放缓下缓解市场和股价波动的压力。在商品方面，银泰可以利用阿里巴巴旗下淘宝和天猫的庞大网络，采购本地及海外的品牌。此外，该交易将允许银泰进入阿里巴巴庞大的商业生态系统，也可以利用阿里巴巴的线上销售平台，广告平台（如其优酷土豆视频网站）和云计算产品等。私有化后，银泰的整体业务运作可以更灵活。银泰和阿里巴巴双方亦可以合作进行大数据分析，实现更全面的O2O战略，以优化客户体验，提高库存周转率，并提高运营和供应链效率。

### 案例二、百联集团与阿里巴巴牵手实践 “新零售” 战略

2017年2月20日，百联集团与阿里巴巴签署战略合作协议，探索彼此生态系统中的新零售机会。双方将使用大数据和互联网技术，在六大领域包括整合线下店面、商品资源、物流能力和支付工具等实现全方位合作，为消费者提供随时随地多场景的新消费体验。对百联来说，与阿里巴巴这结盟，可以快速地为公司带来互联网基因和思维，从而改革自己的业务，推出更多O2O策略。虽然此前百联推出了自己的全渠道电商平台“i百联”（包括bl.com B2C网站、手机app、微信公众号等），不过流量还是不足。通过与阿里的合作，利用阿里的大流量、大数据及物流能力，百联希望可以把O2O策略做得更好。

### 三、打造独特个性，升级商品、服务和体验

近年来，百货业的同质化越趋严重，百货企业仍依赖于价格战、促销战。但长期的促销战导致有些顾客和会员只在商场打折的时候才光顾，缺乏品牌忠诚度。为打造独特个性，百货业意识到做好精准定位的重要性。主题化门店、体验类细分、体验式业态成为了盈利增长点。

#### 1、打造一站式吃喝玩乐购体验中心

2016年来，各种体验式消费涌现，体验式消费成百货业转型升级的焦点，许多百货企业也在门店加入体验元素（见表3-1）。与传统百货业相比，场景化、体验化的百货商场更能吸引消费者，儿童乐园、餐馆、电影院、超市等已经成为购物中心的标配。让消费者体会更多购物乐趣、提供个性化服务和商品，成为百货店吸引消费者的重要卖点。随着消费者对商业设施的功能性需求和体验性需求的日益增强，传统百货如果不丰富业态将无法留住消费者。

表3-1:部份百货企业2016年在门店加入的体验元素(2017年2月更新)

百货	体验元素
金鹰商贸集团	转型为“全生活中心”，不断引入新型消费体验业态，增加户外运动、休闲潮牌、儿童母婴等高增长潜力品类的经营面积，扩大儿童天地互动区域，增加特色餐饮、精品超市、旅游服务、汽车综合服务、海洋馆、影院及幼儿早期教育、多点游乐等多功能生活业态，并结合线上线下相互融合的消费场景，提供消费者个性化、精致全面的消费体验和生活服务。截止2016年6月，生活业态经营面积占总经营面积的比重约为32.4%，而生活业态的收益149.2百万元，同比上升38% <sup>5</sup> 。
茂业百货	完成十余个门店向购物中心转型改造，以打造集购物、餐饮、社交、休闲娱乐、亲子教育为一体的体验式消费平台为目标，优化品牌组合，并大幅提升门店的餐饮娱乐等配套设施面积，全方位满足顾客物质及精神消费的需求，提升客流。同时也促进转型门店租金收入的增长，2016上半年门店租金收入同比增长57% <sup>6</sup> 。
新世界百货	提升餐饮服务与体验类的租赁面积，目前已经超过50万平米，占总经营面积的30%左右。商品方面，加大力度引进线上品牌落地，与线上女装品牌茵曼合作于门店内开设六家体验店，实行线上线下价格同步，为顾客提供全渠道的购物体验 <sup>7</sup> 。
北京当代商城百货	将文化、艺术、科技、生态等体验元素与百货业态进行创造性融合，逐步实现由传统百货向“时尚生活中心”的转型，于2016年5月开设“尚幕私人订制主题影院”，打造了33个风格迥异的微影厅 <sup>8</sup> 。
上海芮欧百货	于2016年8月引入享有“最美书店”美誉的钟书阁，打造浓厚的文化艺术气息，成功吸引客流。

资料来源：中国百货商业协会

我们的调查发现，76.6%的受访百货企业已经在店里增加了体验式消费元素（见图3-7），当中超过9成以上企业增加了两项或以上的体验式消费元素，如餐饮项目、儿童业态组合、娱乐项目等（见表3-2）。

图3-7: 百货店样本在实体店增加体验式消费元素情况

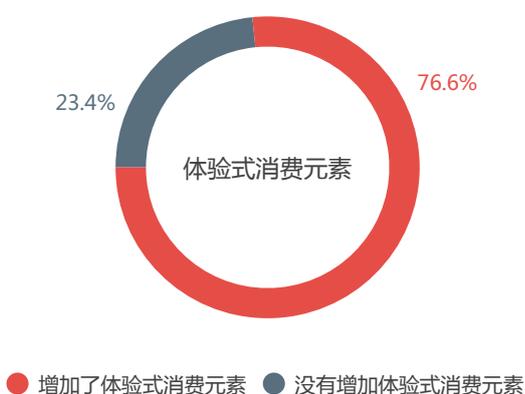


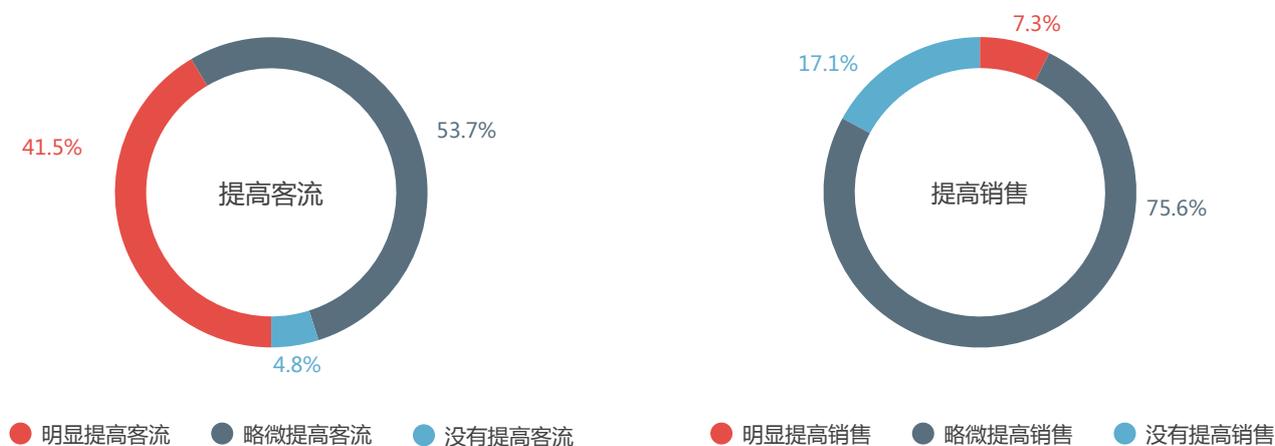
表3-2 百货店样本在实体店增加体验式消费元素情况

店内增加了体验式消费元素的项目数量	已增加体验式消费元素的百货店样本.....
1	9.3%
2	30.2%
3	25.6%
4	32.6%
5	2.3%

资料来源：企业问卷访问2016；由利丰研究中心整理

大部分受访企业表示增加体验式消费元素能提高客流及销售。41.5%的企业认为该策略可以明显提高客流，而53.7%的企业认为可以略微提高客流。另一方面，82.9%的企业认为增加体验式消费元素可以提高销售（见图3-8）。

图3-8: 百货店样本企业增加体验式消费元素后的效果



资料来源：企业问卷访问2016；由利丰研究中心整理

### 案例. 天虹: 转型为生活方式场景的百货

2016年来,天虹新开设的3间新店 - 深圳君尚3019店、天虹新沙购物中心、珠海天虹百货都是以生活方式场景的“新零售”模式来经营,通过在场景布置、业态组合、结算方式等方面的创新来提升顾客体验。店内采取主题场景的布局,各层根据不同主题引进相对应的主力店,迎合不同消费者需求。在业态布局上,覆盖吃喝玩乐购,包括天虹自营的精品超市、快时尚品牌、书吧、KTV、美容院等,而重点是在休闲娱乐和餐饮配套上。科技应用方面,天虹超市引入“自助结账系统”。挑选商品后,消费者可以通过天虹官方APP虹领巾扫描商品条形码,就能通过自助收银通道完成订单识别和结算。

以新沙天虹购物中心为例,购物中心总建筑面积10万平方米,是目前体量最大的天虹店,其零售、餐饮与娱乐三大板块的比例分别为55%、23%、22%,合作的商家多为年轻人所喜爱的快时尚品牌,着力于创造年轻化、潮流化的商品与环境。

深圳君尚3019店定位为文化、创意、慢生活的发生地,体验业态占比达70%。该购物中心引进了众多时下其他商场非常罕见的业态,如插花、绘画、烹饪、蓝染、木艺、皮雕等文艺、工艺作坊体验品牌,以及市场少见的设计师品牌、时尚新颖的集合馆等。

## 2、全面提升服务水平,为客户提供更丰富的延伸服务

当前,在百货店“千店一面”一时难以改变的情况下,百货企业更需要巩固服务基础,提供优质服务来打造核心竞争力。如何经营客流将成为未来的核心竞争力之一。

### 案例一、新世界百货: 收集顾客意见,了解客户需求

为做到更了解,更能满足顾客需求,新世界百货自2016年8月起推行“首席体验官计划”,要求门店经理级以上管理人员每天花不少于30分钟访谈一名消费者,了解顾客所思所求,期望更深入地融入本地消费者。目前已经访问1万多名顾客,收集到众多经营与服务改善提案<sup>9</sup>。

### 案例二、茂业百货: 提升VIP顾客服务质量

茂业百货在2016年重点提升服务能力,特别是针对会员的服务升级。茂业百货把CRM客户关系管理系统的功能和运用持续升级,进行更为细致的会员体系搭建和等级分类,通过会员专享推广活动、积分折扣、会员专用休息室、会员私人订制和购物顾问服务等手段,实现对会员的精准营销。

## 四、加快转变经营模式

进入“新零售”时代，百货企业应更掌握独家资源，通过个性化、差异化的品牌与商品赢得消费者。在引入新品牌、培育自有品牌、更精准的品牌定位等方面做出尝试。采用买手制的百货，其货品会更加多元化，更具竞争力，也可以更贴近消费者需求。

### 1、推进自采自营、自有品牌模式开发

近年来，自采自营、自有品牌模式在中国百货业界可谓乘势而进，许多百货企业鉴于联营模式的弊端，早已积极探索自采自营、尝试买手制、引入独家代理、开发自有品牌。即使困难重重，但是从国内外的成功例子引证，自采自营、自有品牌模式无论在品牌的信誉、利润、特色、成本上都有诸多优势。加大特色品牌的采买比例，推进与国内外品牌及代理商的深入合作和实现自有品牌开发成为百货业转型变革的焦点。

我们的调查发现，76.6%受访百货已经采行自采自营模式（见图3-9）。然而，近62.5%受访百货企业现有的自采自营比例不到10%（见表3-3）。在开展自采自营的企业当中，37.8%的企业采取区域代理或总代理的方式，33.3%的企业采取买断某一品类或品牌，37.8%的企业拥有自己的自有品牌（见图3-10和3-11）；当中超过41.7%的企业表示过去一年有加大自有品牌比例（见图3-12）。值得注意的是，受访百货企业普遍认为开发自有品牌面临众多挑战，31.3%的企业认为自有品牌商品获得市场认可时间过长，28.8%的企业认为没有合适的人才去开发设计自有品牌商品（见图3-13）。

图3-9: 百货店样本企业自采自营情况

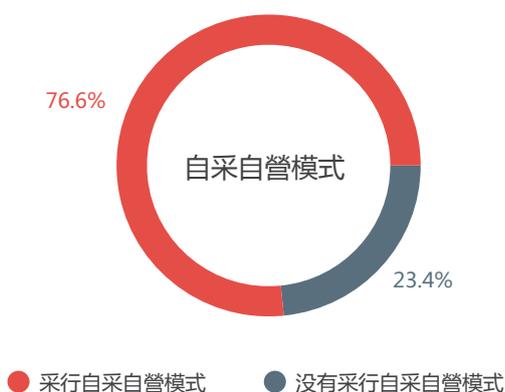


表3-3 百货店样本企业自采自营比例

自采自营比例	百货店样本
≤ 5%	45.8%
5.1% - 10%	16.7%
10.1% - 15%	8.3%
15.1% - 20%	14.6%
≥ 20.1%	14.6%

资料来源：企业问卷访问2016；由利丰研究中心整理

图3-10: 百货店样本企业自采自营形式

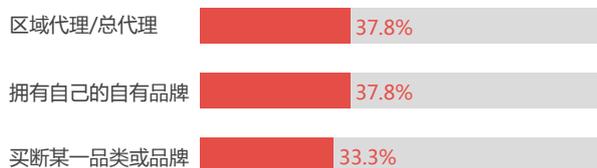


图3-12: 百货店样本企业加大自有品牌比例情况

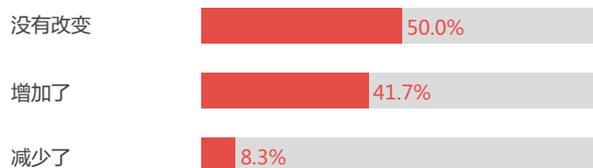


图3-11: 百货店样本企业自采自营的品类

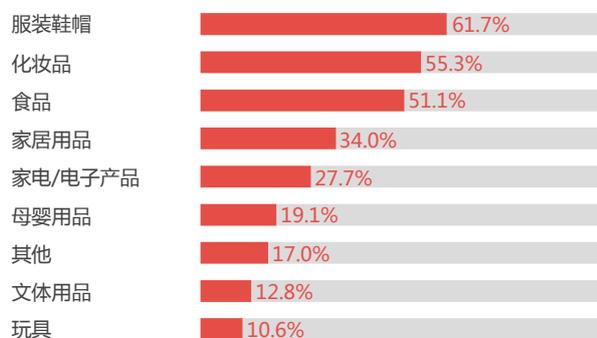
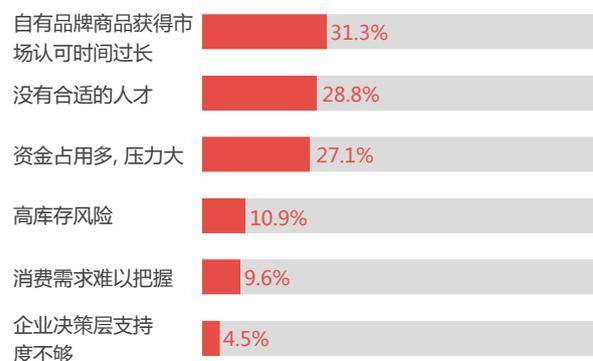


图3-13: 百货店样本企业开发自有品牌面临的挑战



资料来源：企业问卷访问2016；由利丰研究中心整理

### 案例一、合肥百货大楼

合肥百货大楼于2016年内在消费品连锁板块中，深度挖掘供应链空间，加快向自营、直营模式的转变，自营黄金珠宝、女装能力与质量进一步提升。旗下合家福超市全力推进“三自”（自采自营、自有品牌）模式，2016年上半年“三自”产品累计销售4.1亿元，同比增长14.5%<sup>10</sup>。

### 案例二、新世界百货

为了实行差异化经营及提升毛利率，新世界百货集团进一步拓展自营业务，于2016年内创立n+自然烘焙，于上海淮海店开设首家专门店。此外，新世界百货集团于2015年取得三个高端时尚品牌—Moschino、Love Moschino及REDValentino的中国区独家经营权，并于2016年内先后在一线及二线城市增加零售据点，进一步扩大市场份额<sup>11</sup>。

### 案例三、安德利百货

有“乡村版沃尔玛”之称的安徽安德利百货股份有限公司，在以联营模式为主的众多百货企业中，是少有采用自营模式的百货零售企业，商品自营比重占比80%，供应商代理品牌只占20%。数据显示，安德利百货各大品类中，大家电自营比例为100%、小家电自营比例为80%、服装及黄金珠宝化妆品自营比例为70%-80%、皮鞋针织品类自营比例为100%<sup>12</sup>。

## 案例四、金鹰商贸

2016年，金鹰商贸集团积极拓展自营业务，继续加大与优质品牌供应商的深度合作，提供差异性、高性价比的精致商品，涵盖德国、法国、韩国、澳大利亚等国的众多国际名品、服饰、鞋品、童装、生活用品和文创商品。同时，金鹰商贸向产业链纵向延伸，与国内核心服装面料厂商达成战略合作关系，合作开发优质优价的“极致单品”系列商品，持续拓展高性价比的自有特色品牌业务。截至2016年上半年，自营品牌在金鹰商贸内开设242个专柜，自营商品业务销售同比增长20.1%，达到168.5百万元<sup>13</sup>。

### 2、大力推行买手制甚至自设买手店，为顾客搜集全球精品

为了迎合消费者个性化的购物需求，一些百货企业大力推行买手制，自己组建团队，然后招募买手，从传统租赁模式转型到以品牌集合店模式经营的百货店。经营买手店模式成为一些百货店差异化竞争的有力武器。品牌集合店抓住现代消费者追求个性、时尚、潮流的购物心理，同时拥有丰富产品线，可延长顾客的逗留时间，有助于百货企业差异化经营。

#### 案例一、北京SKP: 自营SKP Select

近年来，北京华联集团旗下的北京SKP积极转型为兼具直营采购模式的精品百货公司，并且加强特许经营的力度，积极引进更多独家品牌入驻。自2014年起，北京SKP建立SKP Select概念店，组建了完整的零售、采购团队，招募了包括买手、视觉陈列、零售运营等相关专业人才。SKP Select以买手店模式经营，在全球采购超过200多个新锐设计师品牌的产品，包括Alexander Wang、MM6、Opening Ceremony、Public School与Self Portrait等潮流品牌<sup>14</sup>，同时配合场景化的布局，加强顾客购物体验。



北京SKP的SKP Select店

## 案例二、东方商厦：买手孵化基地

百联集团旗下的百货板块东方商厦徐汇店于2016年进行升级转型，使用全新的“淮海755”品牌，从单纯的百货经营转型至买断自营，首次推出品牌买手制，为百联集团旗下首个“买手孵化基地”。东方商厦这次改造升级，并没有改变以百货为主的经营模式，只是用了“买手”和“眼光”来重新定义传统百货。新的布局中有相当一部分自营空间，例如670平方米的男士品牌集合馆采取店中店的形式，并推出私人定制服务，为消费者提供专业独特的搭配建议。东方商厦还招聘了多名在连卡佛和老佛爷百货有丰富经验的资深买手<sup>15</sup>，并在商场开辟了国际采买区域，出售买手们到各大时装周采买的货品。东方商厦更尝试了跨界，开设了一家自营的咖啡馆“翻咖啡”。东方商厦未来的目标是通过多元化、多形式的培训，打造一支能为顾客搜集全球精品的买手队伍，实现“买手百货”的转型<sup>16</sup>。

## 案例三、天虹百货：自建买手制自营平台

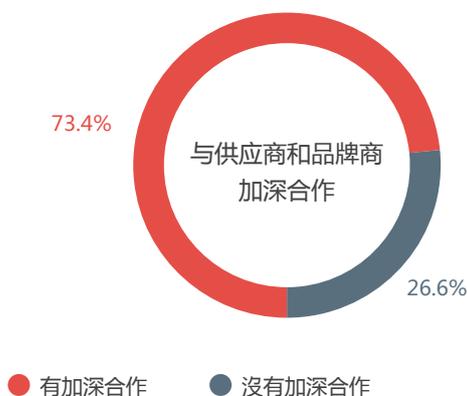
为满足年轻人足追求有趣、品质生活的消费需求，天虹组建了专业的时尚买手和运营团队，搭建了Rain系列买手制百货自营平台，旗下包括时尚买手集合馆Rain&Co、女装集合馆Rain&Color、童装集合馆Rain&Kids、家居集合馆Rain&Home等。时尚买手集合馆Rain&Co汇集了全球各地的时尚品牌，涉及服饰、包袋和配饰等多种品类，目前开设了两家门店，分别处于深圳君尚百货中心店和深圳君尚3019店。另外，天虹百货在华南区独家代理Cache Cache、Jojo等国际女装品牌。

## 3、深耕国内外供应链，与品牌深度合作

与优质品牌供应链深度合作，向产业链纵向延伸也成为当下百货业界转型升级的普遍举措。以百货业务为中心，向上游延伸，向下游拓展，并加强对内外各环节的管控，以更好地整合资源、降低成本、提高效率。百货企业通过整合资源，对供应商进行统一管理，降低采购成本和运营费用。

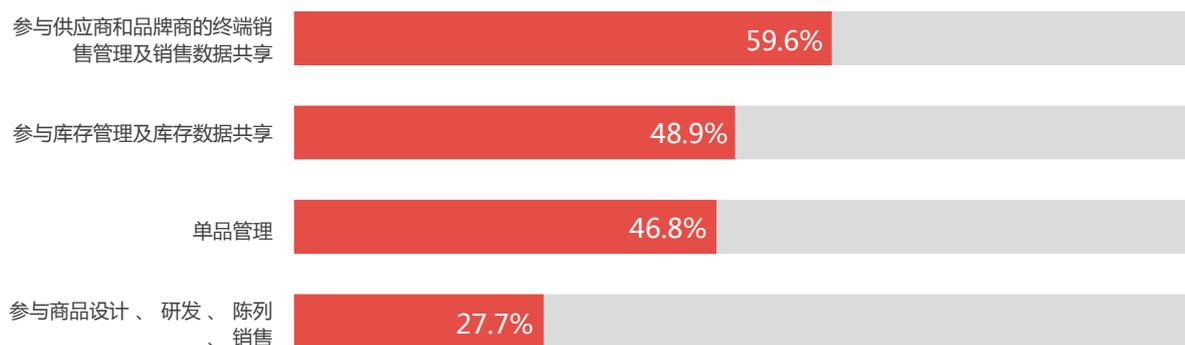
根据我们的调查，73.4%的百货企业近几年已积极与供应商和品牌商加深合作（见图3-14）。在合作的方式中，59.6%的百货企业参与供应商和品牌商的终端销售管理及销售数据共享，48.9%的百货企业则参与库存管理及库存数据共享，46.8%的百货企业采取单品管理的方式（见图3-15）。

图3-14：百货店样本企业与供应商和品牌商加深合作情况



资料来源：企业问卷访问2016；由利丰研究中心整理

图3-15: 百货店样本企业与供应商和品牌商加深合作方式



资料来源：企业问卷访问2016；由利丰研究中心整理

### 案例一、大商集团

2016年，大商集团深度介入商品股权产权地权，希望从所有权上控制稀缺商品资源，提升以商品为基础的核心竞争力。在澳大利亚，继收购格林岩石牧场、钓鱼沟牧场之后，又收购黑金和牛牧场及澳大利亚布林德利牧场，成为澳大利亚新南威尔士州最大牧场主；其后成功进驻德国南部，获得拥有425年历史的城堡酿酒厂主权<sup>17</sup>。

### 案例二、金鹰集团

2016年，金鹰集团通过与德国百货集团Karstadt和药房连锁Stern Apotheke等合作伙伴以海外直采、源头供应链等方式直接采购进口商品，并实现与境外商品同价；通过与澳洲 Blackmores及美国GNC等保健品品牌战略合作，在集团门店内开设品牌展示体验店，为顾客提供线上商品实体展示、体验和互动以及便捷、直接的售后服务；通过国内产地直供、与农场合作等，把源头最新鲜的产品带给顾客<sup>18</sup>。

#### 4、积极拓展业态多元化及涉足其他商业领域

为了丰富百货企业的经营业态和范围、提升企业竞争力，当下，百货业跨界布局多领域、多元化业态发展态势非常明显，各大百货企业纷纷在百货业态的基础上拓展跨业态经营，包括购物中心、奥特莱斯、跨境电商体验店、便利店等等。

我们的调查发现，69.8%的受访百货企业已经涉足百货以外的零售业态（见图3-16）。其中，涉足超市/大卖场及购物中心最为普遍，比例分别为70.5%和47.7%（见图3-17）。在还没有涉足其他零售业态的受访企业中，有40.4%的受访百货企业表示有计划涉足其他零售业态，这当中以购物中心及奥特莱斯业态最受关注，分别有43.5%及30.4%的百货企业计划涉足这两种业态（见图3-18及图3-19）。

图3-16: 百货店样本企业涉足其他业态情况

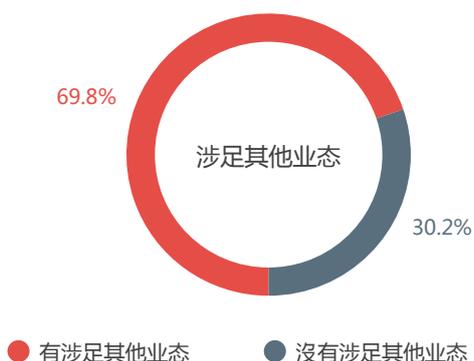


图3-17: 百货店样本企业当前所涉足的其他业态

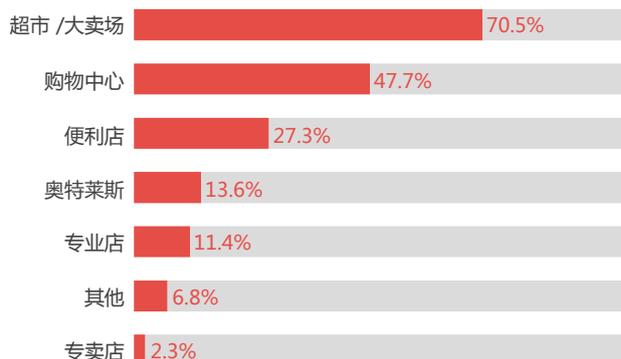


图3-18: 百货店样本企业打算涉足其他业态情况

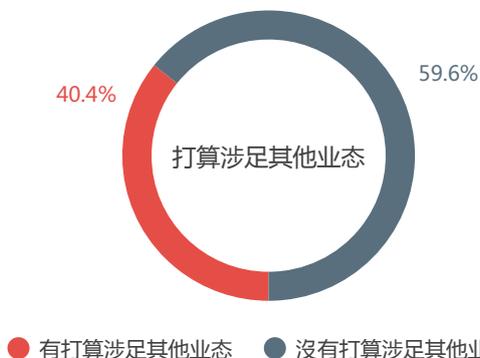
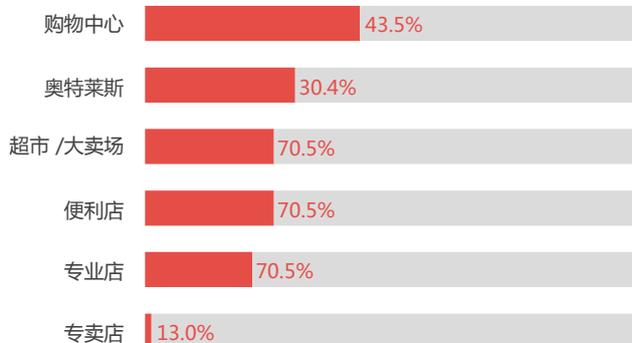


图3-19: 百货店样本企业打算涉足的其他业态



资料来源：企业问卷访问2016；由利丰研究中心整理

### 案例一、百盛集团: 开设独立精品超市及美妆概念店

为进一步打造集团的商业生态链,百盛近年来大力发展多元化业态,继于2016年在上海开设了百盛首家独立超市 Parkson Supermarket,经营来自欧美、日韩、东南亚等多个地区的上万件商品之后,又将于2017年开设美妆店概念店Parkson Beauty,以销售美妆及护肤产品为主。该店将为消费者提供个性化美妆建议,以迎合更偏向线下体验的年轻消费者。此前,百盛也大力发展餐饮业态,除特许经营品牌 – 包括法日休闲餐厅Franco、美国餐厅Johnny Rockets、咖啡厅The Library Coffee Bar 及三明治餐厅Quiznos外,已于2015年推出两个餐饮自有品牌 ZieZac Café 和鸡荟<sup>19</sup>。

### 案例二、百联集团: 拓展购物中心、奥特莱斯业态板块

百联集团近年来积极发展跨界业务,在其转型升级战略中,优先扩张购物中心、发展奥特莱斯业态。于2016年内,百联集团拥有百货店24家,购物中心16家,奥特莱斯5家。

区域性拓展购物中心 – 购物中心业态是百联股份的核心业态,未来将更注重深耕上海及长三角市场,更突出社区型购物中心的发展。

全国拓展奥特莱斯 – 奥特莱斯板块是百联集团新的增长点,百联将在全国布局奥特莱斯,目前已确定了在长沙、济南、成都、合肥等地开店,到2020年,将在全国开出15家百联奥特莱斯。

## 5、引进“快闪店”模式

在过去一年,新概念限时“快闪店”在百货业界如雨后春笋般地涌现。看准消费者追求限时、限量、与新奇潮流的消费习惯,越来越多百货店引进快闪店,为消费者提供更多特色品牌选择,有助提升人流。对百货店来说,快闪店以短期租赁形式租予品牌商,用艺术与创新的店面设计,并加入体验元素,提升销售坪效。根据RET睿意德中国商业地产研究中心的研究,快闪店平均能为购物中心和百货店带来了10%-15%的营业额增长<sup>21</sup>。

### 案例一、银泰百货

在2016年,银泰百货与不少品牌快闪店合作。9月,杭州银泰百货城西店东广场推出限时(只限三天)的Mini Cooper快闪体验店,意在推广品牌;12月,银泰百货在杭州武林店首次推出限时奢侈品集合快闪店,意在增加品牌曝光度并试水市场<sup>22</sup>。2017年1月,西湖银泰城推出“同道大叔”快闪店(只限18天),吸引大量人流。银泰百货计划将来在更多银泰店中推出快闪店,通过新鲜感来增加门店吸引力。

## 案例二、北京老佛爷百货

老佛爷百货亦经常跟不同外国品牌合作，以快闪店形式引进外国品牌，增加品牌曝光度并试水市场。曾经与老佛爷百货推出快闪店的品牌包括日本品牌川久保玲Comme des Garçons、单板滑雪品牌Burton、轻奢品牌珑骧Longchamp等。老佛爷百货以快闪店实践独特营销模式，形成鲜明的独特性，成功确立老佛爷百货在消费者心中的时尚潮流百货地位。

## 五、跨界融合模式创新，并购、抱团结盟不断增加

随着互联网和移动互联网在各行业的渗透，百货业跨界融合以打造生态系统、培育新的业务增长点成为一种发展趋势。近年来，越来越多百货店运用并购、策略投资、成立合资公司等资本运作手段以达到利益共享、获得新的技术和人才、扩大业务领域、完善生态系统、增强企业竞争力。

### 案例一、百盛优客城市广场与韩国衣恋集团合作

2015年8月，百盛商业集团跨界与全球拥有最多品牌的零售集团—韩国衣恋集团合作组建合资公司，联手在中国市场打造具有独特概念的大型百货购物中心。于2016年1月，在上海开设百盛优客城市广场，百盛和衣恋分别持股49%和51%。百盛主要负责商场运营管理，衣恋主要负责招商。百盛优客城市广场以韩国为主题，引入众多韩国的快时尚品牌；又定位为城市奥特莱斯，引入折扣店、特卖店以及自有品牌折扣集合店。2016年前六个月，百盛优客城市广场的销售额相比转型前升了一倍以上<sup>23</sup>。

### 案例二、茂业集团收购内蒙古维多利亚集团

2016年上半年，茂业商业股份有限公司以15.653亿元收购内蒙古维多利亚集团70%股权<sup>24</sup>。内蒙古维多利亚集团是以百货零售、商业地产、超市连锁三大产业为支柱的大型民营企业集团。通过投资内蒙古维多利亚商业，茂业集团预计将有能力增加市场定位，扩大百货门店布局，增加其他商业地产面积，继而提升公司价值。

## 六、外资百货再度发力中国市场

在中国百货业面临强大竞争压力之时，仍然有外资百货公司看好中国市场的潜力并扩张在中国的布局。继梅西百货于2015年通过天猫进入中国后，英国百年百货House of Fraser中国首家店于2016年落户南京；韩国乐天百货亦于2017年首进上海；法国老佛爷百货与香港I.T时装集团亦加强合作，并表示未来3年内将在中国市场开出少于5家分店<sup>25</sup>；香港连卡佛百货也计划在2017年开始陆续启动中国内地市场的扩张。

### 案例、英国百货集团House of Fraser在中国首店 – 南京东方福来德

英国百货集团House of Fraser于2014年被三胞集团旗下的上市公司南京新百收购89%股权，开启了House of Fraser开拓国内市场的步伐。House of Fraser在中国首店于2016年12月开业，名为东方福来德。以“自营+买手”为基础，旗下拥有近20个独家设计的自有品牌<sup>26</sup>。

# 第四部分

## 百货行业发展存在问题及政策建议



## 一、存在问题

### 1、供需错配和错位

当前，百货零售业所面临的问题更多是出在供给侧，中高收入消费者不满足于大众化的消费，中低端商品和服务难以满足消费结构升级。业态雷同，功能雷同，千店一面，千店红品的现象仍然存在，表现在商品结构、品牌集合、营销方式、竞争手段等方面，商场品牌重复率偏高，商品结构雷同，缺乏个性化商品资源的导入，营销方式以打折促销为主，缺少更具特色的聚客手段和具有更高立意的营销活动，店面改造多体现在扩大面积、升级装修，忽视自身特色，呈现大而全的格局，导致零售卖场“低水平产能过剩”。

### 2、消费体验有待创新

百货业业态组合偏于单调，缺乏提供“一站式”生活方式体验的跨界组合与服务。面对日益升级的消费需求，百货零售业需要承载更多与生活方式相关的功能，长久以来以商品销售为主的商业模式有待进一步转变，不仅要满足人们的购物需求，更要满足人们对于休闲、社交、娱乐方面的需求。随着人们收入水平的提高和80、90后逐渐成为消费主力，他们的消费观念使其更注重娱乐和休闲，对消费体验的要求也越来越高。实体零售已经不单纯是购物场所，还要成为朋友聚会、享受生活、体验时尚、感知潮流的多维空间。

### 3、经营效率亟待提升

目前，百货零售企业更为重视营销技术，对效率提升的系统管控关注不够。提高经营效率是零售业转型与未来发展的基本目标，百货零售企业仍需转变产品思维，高度关注改善用户体验，优化运营模式，提升服务效率，降低运营成本，有效聚合消费者客流，以消费大数据为核心依据，策动整个零售产业系统升级的改造，强化“经营客流”的能力。

### 4、转型面临资金压力

百货零售企业欲求转型，但受限于资金短板，特别是传统百货企业，无论是引进体验性业态，还是进行互联网化发展，卖场空间的改造，硬件设施、软件系统的升级都需要重金投入。在当前业绩下滑，成本上涨，利润减少的重压下，许多企业在资金投入上明显能力不足。此外，百货店构建全渠道营销模式，面临技术、运营、推广等诸多环节，都需要资金投入，资金运转困难，改造升级投入不足，成为企业转型发展的最大掣肘。

### 5、体制机制制约发展

目前，中国百货零售业仍表现为国企色彩浓重，北京、上海、武汉等大城市大型国有零售企业更是占据主力与主导地位。国企管理层缺乏激励、冗员较多等问题一直阻碍着市场化优秀人才的引进和战略转型，费用监督把控不严也使得部分国企净利率处于较低水平，体制、机制等因素一定程度上影响到决策效率和经营活力，削弱企业对市场变化的快速反应，激烈的市场竞争下，零售国有企业急需推进混合所有制改革，对自身经营进行提效和转型。

## 二、政策建议

- 1、近年来，政府有关部门频频出台与流通业发展，商贸业改革相关的政策文件，对实体零售提振信心，明确方向，加快转型起到了积极推动作用。但各项政策文件还需要相关具体措施配套落地，在政策执行过程中，严格问责制和实施细则制，提高政策质量和执行力，保持政策的连续性、稳定性。
- 2、加快建设生产与流通协同、线上与线下一体化的监管体系，建立覆盖线上线下的守信激励和失信惩戒机制，加强信用体系建设，提高行业信用水平和企业信用风险防范能力，保障各类市场主体公平竞争，营造公平竞争的市场环境。
- 3、转型升级需要创新，而创新的不确定性、复杂性和长期性决定了创新的过程既需要充足、稳定的资金，也需要健全的激励制度和有效的市场环境作为保证。因此，需要从政策层面出台具体措施，为企业实现线上线下融合发展，构建全渠道、跨领域、平台化发展的零售新模式提供实质性优惠政策和资金支持。
- 4、遴选有助于提高零售企业经营效率的适用技术，发掘商业模式新、引领性强的典范企业，在提高服务质量和运营效率、降低运营成本等方面树立标杆，提供示范，推广成熟模式和经验，为企业在转型过程中提质增效提供支撑。

# 第五部分

## 启示与总结



随着“新零售”时代的来临，中国百货业的转型创新势如破竹，新一轮的淘汰、调整和重组已经启动。新的市场格局正在形成，百货业进入升级换代的新时代。百货企业应把握“新零售”带来的机遇，破局创新，探索出属于自己企业的新路径。

### 一、全面转型升级，迈向“新零售”

随着消费持续升级，中国消费者特别是新兴的中产阶级越来越追求全方位购物体验的时尚生活方式，百货企业必须进一步突破传统的思维框架和业务模式，积极推动创新，利用技术来驱动商业变革，迈向“新零售”时代。其中，打通线上线下与物流服务无疑是未来发展的主流方向，拓展全渠道零售亦迫在眉睫。进行全面转型升级，推动智能化、数据化、线上线下一体化的“新零售”业态向前大步迈进。2016年11月国务院办公厅发布《关于实体零售创新转型的意见》（“《意见》”），《意见》对零售业发展提出了调整商业结构、促进跨界融合、优化发展环境、强化政策支持等18条意见。在政府扶持政策下，相信百货业转型升级和业态调整步伐将进一步加快。

### 二、坚守零售本质，推动主营业务回归，提质增效尤为重要

零售业的本质是“商品+服务”，百货企业增强品牌多样化及商品优质化对提升业务质量至关重要。未来，百货企业应更多地掌握独家资源，通过个性化、差异化的品牌与商品来吸引消费者。“自采自营、自有品牌、联营品牌”的混合经营模式将成为百货业未来发展的主流趋势。百货企业应回归零售本质，加强主营业务，提升购物体验，迈向提质增效之路，以把握未来的发展机遇。自去年，国家大力推动供给侧结构性改革以扩大消费，提出增品种、提品质、创品牌。供给侧结构性改革将引导百货业改善商品供给结构，新商品入市速度加快，品质有所提高，可选择性增强。

### 三、百货业的未来发展逐渐明确：业绩进一步分化，优胜劣汰

回顾2016年，中国百货行业竞争加剧，同质化严重，市场趋于饱和。同时，行业发展亦呈现两极化。一方面，弱势百货企业由于亏损等原因无法持续经营逐渐退出；另一方面，一些强势企业和专注于模式创新的企业仍然逆势增长，进一步巩固和优化自身的供应链体系，提升综合运营能力、优化效率、提升商品吸引力和服务品质。随着未来百货行业的发展趋势逐步明确，优胜劣汰之后优质百货企业将迎来新的成长周期。同时，龙头百货企业将实现优化供应链，提升营运能力、大数据能力、物流能力，并形成差异化，提升综合竞争力。

尽管目前经营环境严峻，长远而言，中国消费市场仍有庞大的发展空间，内需持续扩大及国民收入水平提升等因素，将成为中国零售市场的增长引擎。商务部等10部门联合发布《国内贸易流通“十三五”发展规划》提出，到2020年，内贸流通现代化水平显著提升，社会消费品零售总额接近48万亿元，年均增长10%左右，消费市场前景仍然乐观。展望未来，百货行业的持续转型升级与创新将为中国零售市场带来一番新气象。

## 参考资料

- 1 《百货商业杂志》第207期, 2016年12月21日
- 2 《金鹰商贸集团有限公司2016 年中期业绩》  
[http://www.geretail.com/announcement/announcemnet\\_c.php?year=2016](http://www.geretail.com/announcement/announcemnet_c.php?year=2016)
- 3 《合肥百货大楼集团股份有限公司2016年半年度报告》  
<http://disclosure.szse.cn/finalpage/2016-08-12/1202557864.PDF>
- 4 《百盛商业集团有限公司2016 年中期业绩》  
<http://www.cninfo.com.cn/finalpage/2016-08-17/1202575164.PDF>
- 5 《金鹰商贸集团有限公司2016 年中期业绩》  
[http://www.geretail.com/announcement/announcemnet\\_c.php?year=2016](http://www.geretail.com/announcement/announcemnet_c.php?year=2016)
- 6 《茂业国际控股有限公司2016年中期报告》  
[http://www.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2016/0914/LTN201609141050\\_C.pdf](http://www.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2016/0914/LTN201609141050_C.pdf)
- 7 《新世界百货中国有限公司2016年报》  
[http://www.nwds.com.hk/wp-content/files\\_mf/c03\\_ar91.pdf](http://www.nwds.com.hk/wp-content/files_mf/c03_ar91.pdf)
- 8 《尚幕私人订制影院落户当代商城》, 2016年5月27日, 北京市海淀区人民政府国有资产监督管理委员会.  
[http://hdgzwbjhd.gov.cn/gzjg/qyxx/201605/t20160527\\_1270613.htm](http://hdgzwbjhd.gov.cn/gzjg/qyxx/201605/t20160527_1270613.htm)
- 9 《新世界百货牛伟: 用心动心是新零售本源》, 2016年10月27日, 联商网.  
<http://www.linkshop.com.cn/web/archives/2016/361877.shtml>
- 10 《合肥百货大楼集团股份有限公司 2016 年半年度报告》  
<http://disclosure.szse.cn/finalpage/2016-08-12/1202557864.PDF>
- 11 《新世界百货中国有限公司2016年报》  
[http://www.nwds.com.hk/wp-content/files\\_mf/c03\\_ar91.pdf](http://www.nwds.com.hk/wp-content/files_mf/c03_ar91.pdf)
- 12 《安德利登陆上交所 自营百货第一股路在何方》, 2016年8月23日, 中国经济网.  
[http://finance.ce.cn/rolling/201608/23/t20160823\\_15136261.shtml](http://finance.ce.cn/rolling/201608/23/t20160823_15136261.shtml)
- 13 《金鹰商贸集团有限公司2016 年中期业绩》  
[http://www.geretail.com/announcement/announcemnet\\_c.php?year=2016](http://www.geretail.com/announcement/announcemnet_c.php?year=2016)
- 14 《这些多品牌时装店, 改变了中国二三线城市的零售业》, 2017年2月9日, The Business of Fashion Ltd.  
<http://cn.businessoffashion.com/2017/02/multi-brand-boutiques-transforming-chinese-retail-2.html>
- 15 《上海首间集合店入驻徐汇东方商厦》, 2017年1月9日, 开平新闻网.  
<http://www.057710.net/show-199-297318-0.html>
- 16 <https://kknews.cc/finance/48keo4v.html>
- 17 <http://www.dsjt.com/newscontent.html?id=1283>
- 18 《金鹰商贸集团有限公司2016 年中期业绩》  
[http://www.geretail.com/announcement/announcemnet\\_c.php?year=2016](http://www.geretail.com/announcement/announcemnet_c.php?year=2016)
- 19 《百盛商业集团有限公司2016 年中期业绩》  
<http://www.cninfo.com.cn/finalpage/2016-08-17/1202575164.PDF>
- 20 《百联将开城市奥特莱斯 或在上海南方购物中心试点》, 2016 年 10 月 18 日, 赢商网.  
<http://xa.winshang.com/news-595287.html>
- 21 <http://www.ret.cn/notepadType.asp?pkid=298>
- 22 《银泰百货首次推出奢侈品集合“快闪店”》, 2016 年 12 月 12 日, 中国商网  
<http://cn.fashionnetwork.com/news/yin-tai-bai-huo-shou-ci-tui-chu-she-chi-pin-ji-he---kuai-shan-dian--,762464.html>
- 23 《百盛优客城市广场与韩国衣恋集团合作 引入多家韩国大牌》, 2016年5月31日, 中国商网.  
<http://news.zgswcn.com/2016/0531/710027.shtml>
- 24 茂业国际控股有限公司网页
- 25 《老佛爷百货上半年销售倒退6% 寻求中国开店》, 2016年9月15日, 联商网.  
<http://www.linkshop.com.cn/web/archives/2016/358516.shtml>
- 26 《HOF进军中国市场 “自有品牌+买手制” 前景几何》, 2016年12月21日, 联商网.  
<http://www.linkshop.com.cn/web/archives/2016/366415.shtml>

## 中国百货商业协会

中国百货商业协会“CHINA COMMERCE ASSOCIATION FOR GENERAL MERCHANDISE”（英文名缩写 CCAGM）是经民政部批准，在国务院国有资产监督管理委员会和商务部的指导下，具有社会团体法人资格的社团组织。协会以从事日用百货消费品的流通、生产、服务、科研文教活动的各种所有制形式、各种业态的企事业单位或企业联合组织以及个人自愿组成，是全国百货行业性、非营利性社团组织。

中国百货商业协会经国家民政部批准于1990年1月正式成立。协会拥有企业会员近800家，包括国内大中型百货及日用工业品零售、批发、生产企业以及为百货行业提供相关服务的企业，会员遍布我国各省、自治区、直辖市，涵盖了各种所有制成份；协会拥有团体会员60多家，包括省、市百货行业协会、同业公会以及跨地区的百货企业联合会组织，通过团体会员联系着近15000家间接会员。

经过20多年的成长发展，中国百货商业协会已完成由计划经济时期工作模式向社会主义市场经济条件下工作模式的转变，成为中国百货流通领域最具影响力的全国性行业组织，2009年被国家民政部评为4A级社会组织。

## 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跟踪上述资讯，重点分析中国及其他亚洲国家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世界各地的企业、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

冯氏集团（原名“利丰集团”）总部设于香港，为私人全资拥有跨国集团，集团旗下公司的核心业务包括贸易，物流，分销及零售。冯氏集团在全球逾40个经济体雇用45,100名员工；截至2015年12月，集团总营业额超过248亿美元。冯氏控股（1937）有限公司是冯氏集团主要股东。