中国百货商业协会

香港科技大学
THE HONG KONG
UNIVERSITY OF SCIENCE
AND TECHNOLOGY

香港科技大学利丰
供应链研究院
HKUST LI & FUNG
SUPPLY CHAIN INSTITUTE

2025-2026年
中国百货零售业发展报告

2026年4月









引言

消费是拉动经济增长的第一动力，百货零售业作为实体零售的核心业态，历经百年发展，始终是商品流通的重要生态组成部分，更是承接居民品质消费、引领消费潮流的关键载体。2025年，中国宏观经济保持平稳增长，国内生产总值同比增长5.0%，居民收入与消费支出稳步提升，社会消费品零售总额突破50万亿元，消费市场整体呈现稳步扩容的发展态势。但与此同时，百货零售业却面临着销售下滑、盈利承压、客流与客单下降的困境，在消费需求疲软、线上渠道分流、品牌渠道重构的多重挑战下，行业进入存量调改与结构升级的深度转型期。

本报告由中国百货商业协会与香港科技大学利丰供应链研究院联合撰写，基于全国近百家大中型零售企业的问卷调查数据，结合国家统计局宏观经济与消费数据，系统梳理中国百货零售业的发展历史与行业地位，分析2025年行业经营业绩，深入挖掘促进行业发展的政策、市场、消费等多重机遇，剖析企业在经营、转型、渠道、数字化等方面的核心挑战。

报告同时对2026年行业业绩预期与未来发展趋势进行了研判，聚焦百货零售业数字化建设的历程、现状与痛点，并针对行业发展中的核心问题提出针对性政策建议，旨在为百货零售企业转型发展提供参考，为行业监管部门制定政策提供依据，推动中国百货零售业突破发展瓶颈，实现从传统商品交易场向多元生活方式中心的升级，助力实体零售高质量发展，更好发挥消费对经济发展的基础性作用。

本报告的研究成果，既是对2025年中国百货零售业发展现状的客观呈现，也为2026年及未来行业转型创新提供重要参考，以期凝聚行业共识，推动中国百货零售业在变革中实现新的发展。

目录

引言 1
1 零售业发展整体情况 4
1.1 宏观经济情况 5
1.2 零售发展概况 6
2 百货零售业历史及地位 8
2.1 百货发展历史演进 9
2.2 百货零售当前地位 10
3 百货零售业2025年表现 12
3.1 销售总体收缩，行业增长动能不足 13
3.2 盈利压力加剧，企业盈利空间收窄 14
3.3 到店客流下降，线下消费复苏乏力 15
3.4 客单继续下降，可选消费受到冲击 16
3.5 探索增长路径，业态创新引领转型 17
4 百货零售业的发展机遇 18
4.1 促进消费深化，行业迎来政策红利 19
4.2 国潮品牌崛起，开辟差异化新赛道 19
4.3 品质消费升级，打开结构增长空间 20
4.4 线上红利消退，线下商业价值回归 20
4.5 下沉市场活跃，县域迎来升级空间 21
4.6 REITs稳步扩容，优质资产盘活通道 21
5 百货零售业的发展挑战 22
5.1 消费不足成为共性挑战 23
5.2 成本升客流降负向循环 24
5.3 线上冲击加剧渠道分流 24
5.4 品牌自建渠道争夺市场 24
5.5 调改转型面临诸多障碍 25
5.6 开展自营业务任重道远 27

6 百货零售业的发展趋势 28
6.1 2026业绩预期 29
6.2 未来发展方向 30
6.3 调改升级趋势 33
7 百货零售业数字化建设 36
7.1 数字化历程 37
7.2 数字化现状 39
7.3 数字化痛点难点及重点 48
8 政策需求及建议 51
8.1 加强商业网点规划 52
8.2 理顺外摆申报管理 52
8.3 推动企业兼并重组 53
8.4 线上线下统筹发展 53
参考资料 54



1 零售业发展整体情况

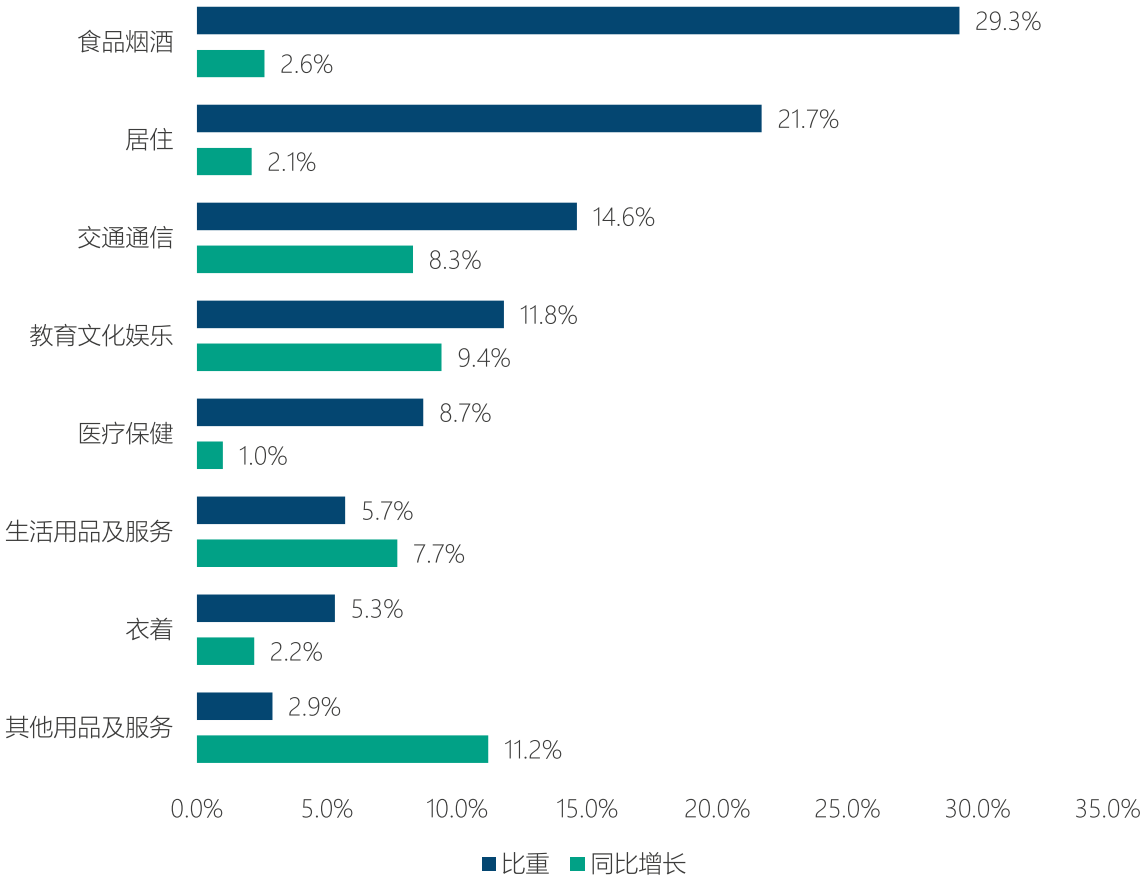
1.1 宏观经济情况

2025年，全年国内生产总值1401879亿元，按不变价格计算，比上年增长5.0%。

全年全国居民人均可支配收入43377元，名义增长5.0%，扣除价格因素实际增长5.0%。其中，城镇居民人均可支配收入56502元，名义增长4.3%，实际增长4.2%；农村居民人均可支配收入24456元，名义增长5.8%，实际增长6.0%。

全年全国居民人均消费支出29476元，比上年名义增长4.4%，扣除价格因素实际增长4.4%。具体而言，教育文化娱乐支出3489元，增长9.4%，比重11.8%；交通通信支出4306元，增长8.3%，比重14.6%；生活用品及服务支出1667元，增长7.7%，比重5.7%；食品烟酒支出8631元，增长2.6%，比重29.3%；衣着支出1554元，增长2.2%，比重5.3%。其他见下表。(图1-1)。

图1-1: 全国人均消费支出增幅及比重



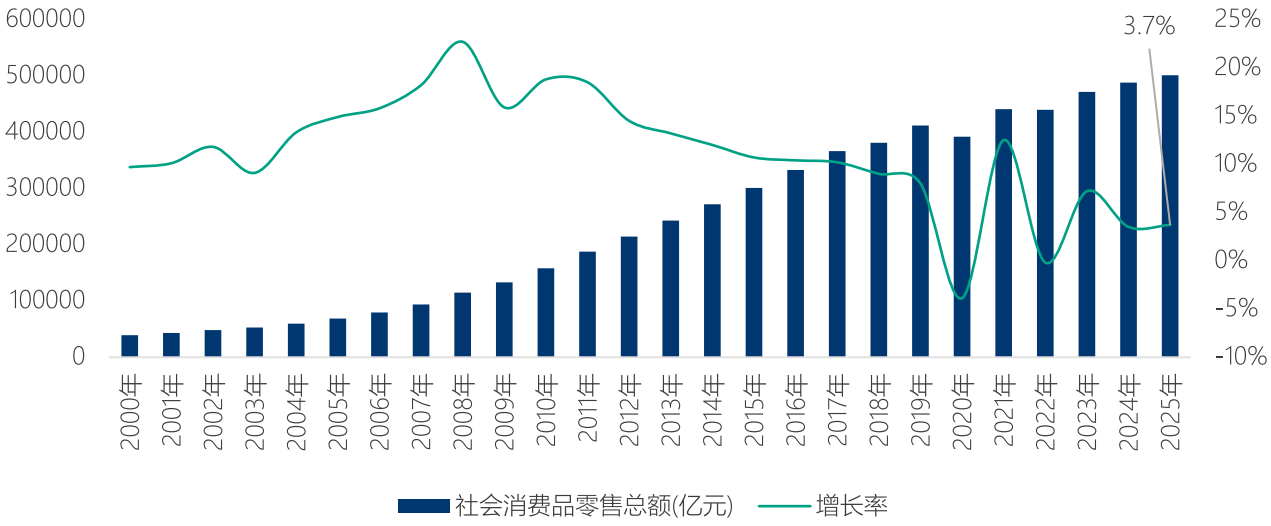
数据来源：中国百货商业协会根据国家统计局数据整理

1.2 零售发展概况

1.2.1 消费市场稳步扩容，城乡协同持续发展

2025年社会消费品零售总额501202亿元，比上年增长3.7%。其中，除汽车以外的消费品零售额451413亿元，增长4.4%（图1-2）。

图1-2：2000-2025年社会消费品零售总额及增幅



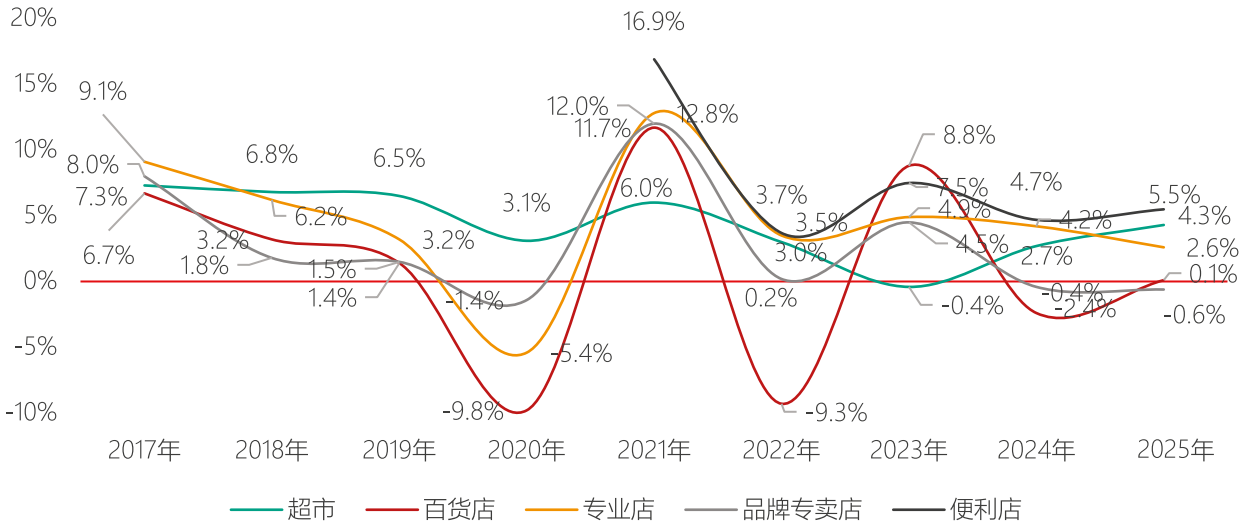
数据来源：中国百货商业协会根据国家统计局数据整理

按经营单位所在地分，城镇消费品零售额432972亿元，比上年增长3.6%；乡村消费品零售额68230亿元，增长4.1%。

按消费类型分，商品零售额443220亿元，比上年增长3.8%；餐饮收入57982亿元，增长3.2%。

分业态看，2025年，限额以上零售业单位中便利店、超市、百货店、专业店零售额比上年分别增长5.5%、4.3%、0.1%、2.6%；品牌专卖店零售额下降0.6%（图1-3）。

图1-3：限额以上零售单位分业态社零总额增长率



数据来源：中国百货商业协会根据国家统计局数据整理

1.2.2 以旧换新增长较好，升级品类销售加快

以旧换新政策成效显著。2025年，限额以上单位商品零售额同比增长3.4%，增速较上年全年加快0.7个百分点，这一良好态势主要得益于消费品以旧换新政策的持续加力与范围扩围。从品类来看，限额以上单位中，通讯器材类、文化办公用品类商品零售额分别同比增长20.9%、17.3%，全年四个季度均保持两位数增长；家具类零售额增长14.6%，增速较上年全年提升11个百分点；家用电器和音像器材类在上年高基数基础上仍实现11%的增长，其中高能效等级家电表现尤为突出，实现高速增长。

升级类商品需求持续加快释放。2025年，在限额以上单位的升级类商品中，体育娱乐用品类零售额同比增长15.7%，增速较上年全年加快4.6个百分点；金银珠宝类、化妆品类零售额分别增长12.8%和5.1%，均扭转上年下降态势。基本生活类商品市场保持平稳增长，吃类、穿类、日用品类商品零售额同比分别增长7.1%、3.2%和6.3%；其中穿类、日用品类增速较上年全年分别加快2.9个、3.3个百分点，消费韧性持续显现。

1.2.3 服务零售较快增长，文旅业态融合发展

随着扩大服务消费政策持续多点发力，服务供给更加优质多元，服务供需适配性上升，服务消费潜力加速释放，服务零售保持稳中向好的增长态势。2025年，服务零售额比上年增长5.5%，增速比前三季度加快0.3个百分点，高于同期商品零售额增速1.7个百分点。

文旅业态加快融合创新，消费新场景持续涌现，带动出行相关消费较快增长。2025年，文体休闲服务类、旅游咨询租赁服务类、交通出行服务类零售额增速明显快于整体服务零售增速。国家电影局数据显示，2025年，全国电影票房收入518.3亿元，比上年增长21.7%。网络问诊、在线培训等新型服务发展活跃，信息消费延续快速增长态势。2025年，通讯信息服务类零售额在上年快速增长的基础上保持两位数增长。

1.2.4 消费新模式活力强，新兴业态较快增长

网络消费向好向新。2025年，网上零售额比上年增长8.6%，增速比上年全年加快1.4个百分点。其中，实物商品网上零售额增长5.2%，拉动同期社会消费品零售总额增长1.3个百分点。直播带货、即时零售等消费新业态新模式快速成长。直播电商行业保持良好发展态势，直播交易额比上年增长11.3%，即时配送快速发展，更好更快满足消费者需求。

实体店铺保持增长。2025年，限额以上零售业实体店商品零售额比上年增长1.7%。满足居民品质化、个性化消费需求的新兴业态快速增长，仓储会员店、集合店、无人值守商店零售额均保持两位数增长；以高性价比为代表的折扣店零售额增速持续加快。入境免签、离境退税等政策优化实施，入境消费持续升温。



2 百货零售业历史及地位

2.1 百货发展历史演进

消费是生产关系的重要环节，而生产力决定生产关系。因此，零售业态的发生、演变，根本上都是生产力发展的结果。世界上最早的百货产生于1852年的法国，主要背景是第一次工业革命，英法等国家生产快速发展，消费者开始追求时尚品质生活，在追求时尚口味的法国，百货店应运而生。其后陆续购物中心（1900年前后）、超市（1930年前后）、便利店（1940年前后）、奥特莱斯（1960年前后）、电商（21世纪）等相继产生和发展。中国百货业的产生、发展，以及其它业态的出现，有相似的规律。

我国现代百货零售业的发展，是一部从计划经济下的保障供应，到市场经济中的多元竞争，再到数字化时代的迭代升级演进史。从建国前的萌芽发展，建国初期的国营百货大楼，到今天线上线下融合的体验型卖场，百货零售业的每一次转型，都呼应着消费需求的升级与社会经济的发展，其发展大致可分为六个阶段：

建国以前：1908-1949年，中国的百货零售业于20世纪初在哈尔滨和上海同步发展起来。1908年，秋林公司在哈尔滨正式开业，后又经多次扩建和开设分店。到二战前，秋林公司已经成为东北零售霸主。与东北的一家独大不同，上海百货零售业兴起之时，就几乎同时拥有了四大百货，先施（今时装公司大楼）、永安（今永安百货大楼）、新新（今食品一店大楼）、大新（今第一百货大楼）。先施百货于1917年开业，其后创造了中国商业史上的多个第一次，如开放式货柜售货、商品明码标价和不二价制度、售货一律开发票的现代经营方式。永安百货于1918年开业，是上海首个使用大玻璃橱窗的商家。大新公司的南方大厦1916年在广州开业。随后上海南京路店营业，楼高十层，是首家使用自动手扶电梯的百货公司。这些公司的开业，正式开启了中国零售业的先河。

计划经济时期：1949-1978年，是国营百货主导的保障时代。这一阶段，我国实行统购统销的计划经济体制，百货商店作为商品流通的核心主渠道，核心职能是保障民生必需品的供应，而非市场化经营。代表性业态是遍布各地的国营百货大楼，如北京百货大楼、上海第一百货等，是城市里最具标志性的综合购物场所，商品品类以粮食、布匹、日用百货等基本生活物资为主，实行自营买断、自主定价模式。由于商品资源稀缺，百货商店无需面对市场竞争，唯一的目标就是完成计划分配任务，满足群众最基本的生活需求，是物资匮乏年代里人们获取生活物资的核心阵地。

初步发展时期：1978-1990年，百货零售业迎来复苏与市场化起步的转折。市场活力被逐步激活，百货零售业从保障型向经营型逐步转型，各地新建大型百货商场的数量迎来爆发式增长。经营模式上，百货行业开始引入联营、租赁等市场化模式；同时，外资百货逐步进入内地市场，带来了全新的经营理念。

黄金发展时期：1991-2010年，百货零售业进入黄金扩张期，呈现出连锁化发展与外资涌入的鲜明特征。这一时期，跑马圈地成为行业关键词，联营扣点模式成为主流，降低了百货企业的资金占压，为快速扩张提供了支撑。区域龙头企业逐步崛起，同时全国性百货集团逐步形成，推动行业从单体百货向连锁化、品牌化转型。2004年12月，我国零售业全面对外开放[1]，百盛、伊藤洋华堂、新世界等外资百货加速布局内地市场，带来了先进的管理模式与运营经验，进一步推动本土百货企业升级，百货零售行业迎来鼎盛发展时期，百货商场成为城市消费的核心地标，承载着人们的购物与社交需求。

增长瓶颈时期：2011至2018年，百货行业遭遇转型阵痛，面临电商冲击与多业态分流的多重挑战，进入深度调整期。随着淘宝、京东等电商平台的崛起，线上购物以其便捷性、性价比优势，大幅分流了百货商场的客流与销售额。与此同时，购物中心、家电专业店、超市大卖场、便利店、奥特莱斯等新兴业态快速发展，凭借更丰富的场景、更灵活的业态组合，弱化了百货商场一站式购物的优势。联营模式的弊端也逐步凸显，同质化严重、体验单一等问题，让百货零售业陷入增长瓶颈，企业逐步关闭低效门店，行业增速从两位数跌至个位数甚至负增长，面临全方位的挑战。

转型发展时期：2019年至今，百货行业步入存量调改、数字化与精细化转型期，开启了从"卖商品"向"做体验、做服务"的深度变革。面对行业困境，头部企业纷纷探索转型之路，全渠道融合成为核心方向，各大百货企业布局小程序、直播带货、私域运营，实现全域运营，天虹、银泰等企业走在了转型前列。业态创新方面，百货商场打破传统购物场景局限，引入餐饮、影院、亲子、文创等体验业态，从单纯的购物场所升级为生活方式中心，增强客流粘性。模式优化上，企业逐步提升自营占比，强化供应链建设，与品牌商推进共同生意计划，打造差异化竞争优势，同时推进会员数字化管理，实现精准营销，提升用户运营效率。此外，行业开始向高端精品、社区便民、奥特莱斯、主题百货等细分领域聚焦，告别粗放经营，进入存量时代精细化运营的高质量发展新阶段。

2.2 百货零售当前地位

历经多轮转型调整，百货零售业仍是中国实体零售的核心业态之一。国家统计局的数据显示，2024年末全国连锁百货门店4284个。据中国百货商业协会估算，全国建筑面积5000平米以上的百货门店（含连锁门店及独立单店）总量约7000个，直接吸纳就业近百万人，间接带动就业近千万人（包括导购、安保、保洁等）。百货零售企业在消费升级、城市商业生态构建、实体经济发展中发挥着不可替代的作用，行业地位持续巩固与重塑。

第一、百货零售业是品质消费与高端消费的核心载体。百货商场是国际高端品牌、全国首店品牌、区域独家品牌的核心布局阵地，尤其是核心商圈的高端百货，承载着中国高端消费、时尚消费的核心需求。主要国际美妆、奢侈品品牌首店落地百货商场，如北京SKP、南京德基广场等头部高端百货单店销售额常年跻身全球高端百货第一梯队，成为中国高端消费市场的风向标，是承接消费升级、引导消费潮流的核心平台。

1 商务部令2004年第8号公布《外商投资商业领域管理办法》
https://www.mofcom.gov.cn/zcfb/blgg/art/2004/art_ee169577283e469a87bb59f027bdf483.html

第二、百货零售业是线下体验消费与社交消费的核心场景。相较于电商线上的便捷性，百货零售业依托线下实体空间，具备不可替代的场景体验价值与社交需求。随着消费需求从“商品购买”向“体验享受”升级，百货商场成为提供情绪价值的核心落地场景，是消费者线下社交、休闲、体验的重要载体。

第三、百货零售业是城市商业发展与商圈繁荣的核心引擎。核心商圈的百货商场，往往是城市的商业地标与流量核心，在整合商业资源、带动商圈客流、推动区域消费升级方面发挥着龙头引领作用。从北京王府井、上海南京路、南京新街口到重庆解放碑，国内核心商圈的发展均以百货商场为核心支点，通过百货业态的升级带动周边商业、餐饮、文旅等业态协同发展，是城市商业体系建设的核心组成部分，也是城市消费活力的重要体现。

第四、百货零售业是打造国际消费中心城市的标杆和主体。百货店通常是国际消费中心城市的核心载体与标杆名片，如伦敦的哈罗德、塞尔弗里奇、纽约梅西等全球标杆百货，既是城市商业地标，也是消费文化符号，承载品牌集聚、潮流引领、服务体验、文旅引流等核心功能，支撑城市成为全球消费的目的地之一。我国部分核心百货店通过高端化、场景化、国际化升级，聚合全球品牌与首发经济，融合商业、文化与服务，逐步提升了城市商业的全球吸引力，对我国打造国际消费中心城市具有举足轻重的作用。

第五、百货零售业是实体零售转型与创新发展的主力推手。面对电商冲击、消费渠道变迁等多重挑战，百货零售业率先开启线上线下融合、数字化转型、业态创新的探索，为传统实体零售转型提供了可复制、可推广的实践经验。从银泰百货的数字化实践，到天虹的全渠道数字化运营，百货零售企业的转型探索，推动了中国实体零售数字化、智能化、融合化发展，是零售行业高质量发展的重要探索者与实践者。

长期以来，百货业态已沦为夕阳产业的论调不绝于耳，但从行业发展现实来看，随着国内消费市场的深刻变革、数字技术和AI的全面渗透、消费需求的持续变化，百货零售业正迎来新的结构性发展机遇，正从标准化卖货场所向承载多元生活方式的商业空间全面升级和进化，重新成为拉动线下消费、激活城市商业活力的核心载体。

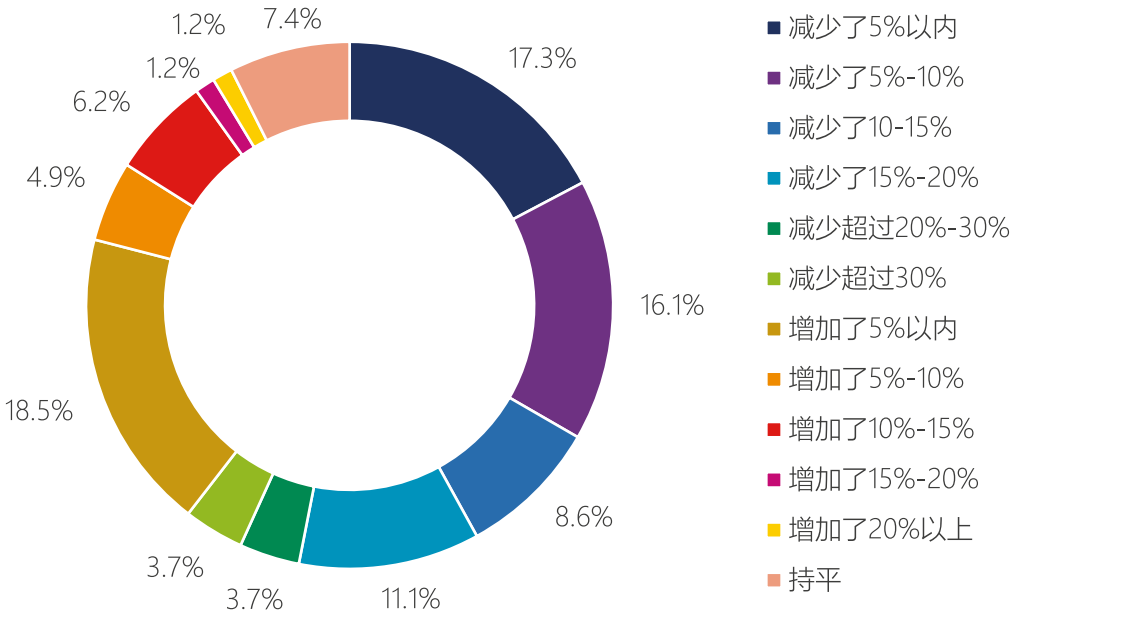


3 百货零售业2025年表现

3.1 销售总体收缩，行业增长动能不足

销售额是企业经营的基本盘，中国百货商业协会和香港科技大学利丰供应链研究院的联合调查显示（以下简称"调查显示"）[2]，2025年百货零售企业销售整体呈现收缩态势。60.5%的受访企业销售额同比下滑，32%的企业实现销售额同比增长，另有7.4%的企业销售额与上年持平（图3-1）。行业整体增长动能疲软。

图3-1: 2025年销售额同比



数据来源：中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

从下滑幅度分布来看，销售下滑的企业中，呈现小幅下滑为主，部分企业下滑明显的特征。其中，销售额减少5%以内的企业占比17.3%，减少5%-10%的企业占比16.1%，两大区间合计占比33.4%。而下滑幅度超过15%的企业合计占比18.5%，其中减少15%-20%的企业占比11.1%，减少20%-30%与减少超过30%的企业均占比3.7%，反映出近两成企业遭遇显著滑坡，部分企业甚至面临销售规模大幅萎缩。

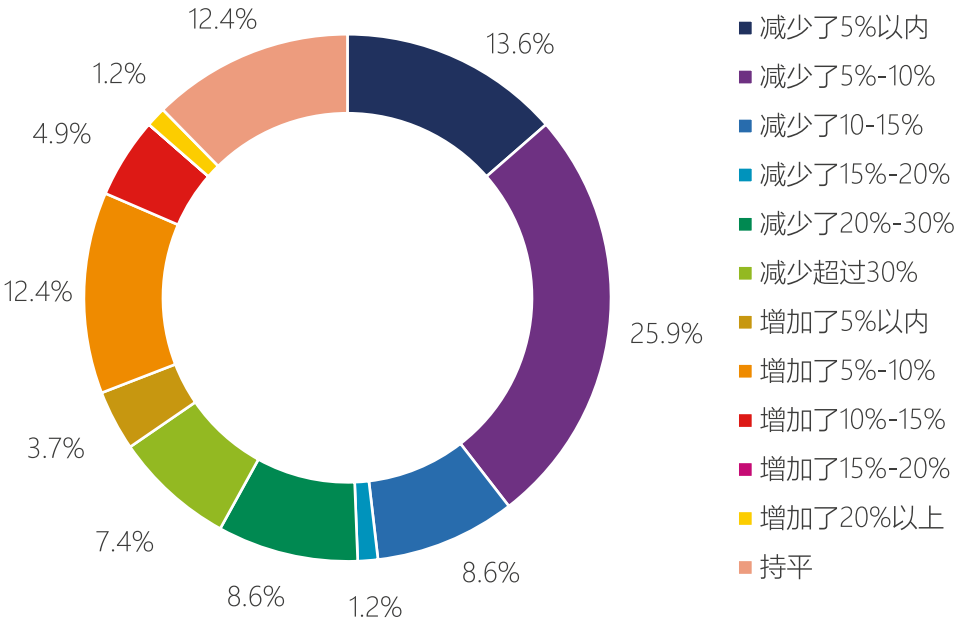
从增长企业来看，实现销售增长的企业不仅数量少，幅度也普遍偏低。在32%实现销售额增长的企业中，增长5%以内的企业占比18.5%，占增长阵营的近六成；增长5%-10%的企业仅占4.9%，增长10%-15%的企业占6.2%，增长15%-20%与增长20%以上的企业均仅占1.2%。反映当前企业已经难以实现销售规模的跨越式增长，实现增长的企业，也大多停留在微增区间，行业整体增长遇到瓶颈。

2 中国百货商业协会和香港科技大学利丰供应链研究院联合发起的本次年度调查，包含两个问卷：《2025-2026年度零售企业基本情况调查》和《2025-2026年度企业数字化应用调查》，搜集问卷分别近100份，包含了全国各地大中型零售典型企业，以企业总部为单位，多数为综合业态企业（旗下包括百货、购物中心、奥特、超市、便利店等），其中以百货业态为主的综合业态企业占比为60%。

3.2 盈利压力加剧，企业盈利空间收窄

销售下滑反映了行业市场规模的收缩，而净利润的表现则更能体现企业真实的经营质量。调查显示，2025年百货零售业净利润的承压程度大于销售端。65.3%的受访企业净利润同比下滑，仅22.2%的企业实现净利润同比增长，较销售增长企业占比低9.8个百分点；另有12.4%的企业净利润与上年持平（图3-2）。显示企业普遍面临困境，即便部分企业勉强守住了销售规模，也难避免利润缩水。

图3-2：2025年净利润同比



数据来源：中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

从下滑幅度分布来看，净利润下滑呈现中等幅度下滑为主，全区间普遍承压的特征。其中，净利润减少5%-10%的企业占比高达25.9%，是所有选项中占比最高的，即近三成企业出现了中等幅度的盈利下滑；净利润减少5%以内的企业占比13.6%，减少5%-10%的企业占比25.9%，两大区间合计占比39.5%。而下滑幅度超过20%的企业合计占比16%，其中减少20%-30%的企业占比8.6%，减少超过30%的企业占比7.4%，盈利大幅滑坡的企业占比同样高于销售端同区间的占比。

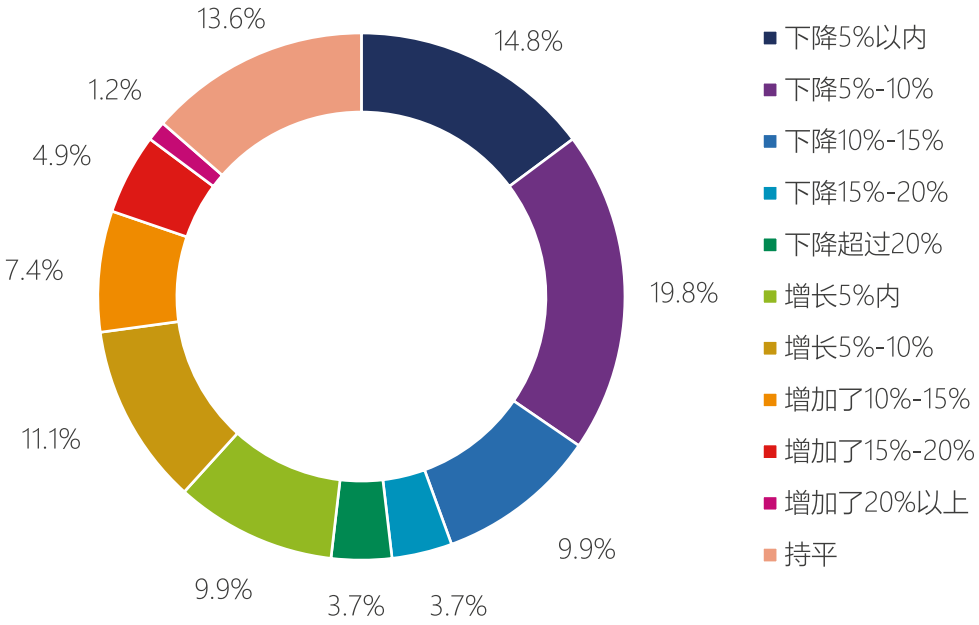
从净利润增长的企业看，呈现数量少、幅度低的特征。22.2%实现净利润增长的企业中，增长5%-10%的企业占比12.4%，增长5%以内的企业仅占3.7%，两大微增区间合计占比16.1%，占增长阵营的七成以上；增长10%-15%的企业仅占4.9%，仅1.2%的企业实现净利润20%以上的高增长。

百货零售企业利润端承压，本质上是营收下滑加刚性成本挤压的结果。一方面，营收规模的收缩直接压缩了企业的盈利空间；另一方面，百货零售企业面临着租金、人力、水电物业等刚性运营成本，调整空间有限。同时，为了留住客流，企业频繁开展打折促销让利活动，进一步损耗了商品毛利，最终形成了"营收下滑-毛利缩水-成本刚性-利润下降"的循环。这一问题在行业内已成为普遍现象，多家上市百货企业2025年业绩预告均印证了这一趋势。

3.3 到店客流下降，线下消费复苏乏力

客流是实体零售的生命线，也是营收与利润增长的核心前提。调查显示，2025年百货零售企业的客流下降问题持续，51.9%的受访企业客流量同比下滑，34.5%的企业实现客流量同比增长，另有13.6%的企业客流量与上年持平（图3-3），超过半数企业面临客流变少了的核心困境。

图3-3：2025年客流量同比



数据来源：中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

从下滑幅度分布来看，客流下滑以温和下滑为主。其中，客流量下降5%以内的企业占比14.8%，下降5%-10%的企业占比19.8%，两大区间合计占比34.6%，超过三成企业出现客流的温和流失，是客流下滑的主力阵营；而下降幅度超过15%的企业合计占比7.4%，其中下降15%-20%与下降超过20%的企业均占比3.7%，虽占比不高，但反映出部分企业已面临客流的显著流失，若无法有效改变，将面临生存的威胁。

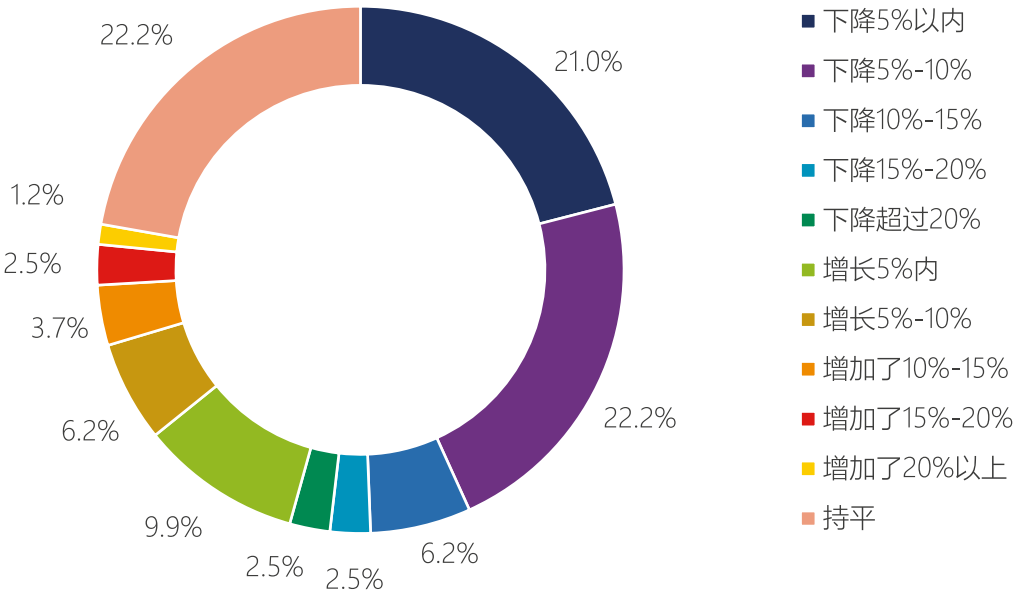
从增长企业来看，客流增长以微增为主，大幅增长的企业凤毛麟角。在34.5%实现客流增长的企业中，增长5%以内的企业占比9.9%，增长5%-10%的企业占比11.1%，两大区间合计占比21%，占增长阵营的六成以上；增长10%-15%的企业占比7.4%，增长15%-20%的企业占比4.9%，仅1.2%的企业实现客流量20%以上的高增长。

客流的持续流失，是多重因素共同作用的结果。其一，线上渠道的持续分流，直播电商、即时零售等新零售业态不断迭代，凭借信息触达和价格优势以及配送便捷性，持续抢占线下零售的市场份额，消费者"线上下单、半小时送达"的购物习惯已然形成，线下门店的到店需求持续弱化。其二，城市商业体供给过剩，部分城市人均商业面积远超国际合理水平，区域内商业竞争白热化，有限的消费客流被持续分流。其三，多数线下商场的场景吸引力不足，业态同质化严重，缺乏体验式、社交化、沉浸式的消费场景，无法满足消费者从"商品消费"向"体验消费"转型的需求，难以形成持续的客流吸引力。

3.4 客单继续下降，可选消费受到冲击

客流量决定了门店的人气，客单价则决定了门店的营收质量，二者共同构成了商场营收的核心支柱。调查显示，2025年百货零售业不仅面临客流流失的困境，同时遭遇了客单价的普遍下滑，形成了客流减少、客单下降的双重下降格局。54.4%的受访企业客单价同比出现下滑，较客流下滑企业占比高出2.5个百分点；仅23.5%的企业实现客单价同比增长；另有22.2%的企业客单价与上年持平（图3-4），客单价下滑已成为行业更普遍的经营痛点。

图3-4: 2025年客单价同比



数据来源：中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

从下滑幅度分布来看，客单价下滑呈现小幅下滑集中、普遍承压的特征。其中，客单价下降5%以内的企业占比21.0%，下降5%-10%的企业占比22.2%，两大区间合计占比43.2%，超四成企业出现客单价的温和下滑；下降幅度超过10%的企业合计占比11.2%，其中下降10%-15%的企业占比6.2%，下降15%-20%与下降超过20%的企业均占比2.5%。

从增长企业来看，客单价增长的企业数量偏少，且幅度普遍偏低。在23.5%实现客单价增长的企业中，增长5%以内的企业占比9.9%，增长5%-10%的企业占比6.2%，两大区间合计占比16.1%，占增长阵营的近七成；增长10%-15%的企业占比3.7%，增长15%-20%的企业占比2.5%，仅1.2%的企业实现客单价20%以上的高增长，客单价增长的困境比营收、客流更为明显。

客单价的普遍下滑，源于两大核心因素的共同作用。一方面，居民消费信心与消费能力修复不及预期，预防性储蓄意愿仍然较高，消费趋于理性和保守，非刚需、可选消费持续收缩。而百货零售企业的核心品类正是服饰、美妆、珠宝、家居等可选消费品，成为消费收缩的首当其冲者，消费者到店后的消费意愿与消费能力显著下降，直接拉低了客单价水平。另一方面，行业内卷加剧，陷入价格战的负向循环，在客流持续流失的背景下，多数企业将打折促销、满减优惠、低价引流作为留住客流的核心手段，导致客单价的持续下滑。

3.5 探索增长路径，业态创新引领转型

2025年，百货零售业在结构性调整中持续分化，尽管行业整体面临增长压力，但一批优质百货零售企业逆势突围，凭借清晰的战略定位与扎实的运营能力，实现了经营质量与品牌价值的提升，成为实体零售高质量发展的标杆。部分企业对高端消费赛道的深耕与稀缺商业资源的绝对把控，如北京SKP、南京德基广场、杭州大厦等头部高端百货，2025年持续扩容奢侈品品牌矩阵，落地大量全国首店、亚洲首店与独家品牌资源，凭借不可替代的稀缺性牢牢锁定高净值客群，不断实现新的突破。多数标杆企业高端品类营收占比进一步提升，会员消费贡献度不断突破，同时通过专属定制化的会员服务体系强化用户粘性，在消费分化的市场中构筑了极深的经营护城河。

业态融合创新、打破传统商业边界，打造沉浸式生活方式体验场，是2025年绩优百货零售业的另一特征。这些企业跳出了传统百货商品交易场的单一定位，逐步向城市生活方式中心的转型。上海久光中心、武商MALL、广州天河城等，2025年大幅优化业态结构，将艺术策展、运动休闲、亲子文旅、沉浸式娱乐等多元业态融入商场空间，打造城市微度假目的地。全年上百场主题艺术展、潮流市集、文化IP活动，有效激活了年轻客群的到店热情，核心门店客流同比实现较好增长；同时通过深化夜间经济布局，打造深夜消费专区等形式，拉长消费时长、拓宽消费场景。天虹、银泰百货等企业更通过全渠道布局，打通线上商城、即时零售、直播电商等渠道，打破实体商业的时空限制，开辟了稳定的第二增长曲线。

区域龙头的本土化深耕与商业价值的多元升级，同样是2025年百货行业的发展亮点，也为行业转型提供了可复制的路径。山东银座、河南丹尼斯、重庆新世纪百货、广百股份等区域龙头企业，凭借扎根本地数十年的品牌积淀，深度贴合区域消费习惯，打造本土化特色营销活动，引入适配本地需求的品牌与业态，实现了稳健经营。同时，这些企业持续深化供应链改革，优化经营模式，有效提升了商品毛利率与抗风险能力。此外，多数标杆企业积极践行绿色发展理念，完成绿色商场认证、推进节能减排改造，同时投身乡村振兴、公益帮扶等项目，实现了商业价值与社会价值的同步提升。

整体来看，2025年不乏表现优异的百货零售企业，他们均跳出了传统价格战的内卷，以差异化定位、精细化运营、场景化创新找到了增长新路径，并践行高质量发展理念，不仅实现了短期的客流与业绩提升，更探索出了百货零售业长期可持续发展的路径，印证了传统百货业态在消费升级浪潮中，依然具备旺盛的生命力与广阔的升级空间。



4 百货零售业的发展机遇

4.1 促进消费深化，行业迎来政策红利

当前，国家持续把扩大内需、提振消费放在优先位置，系列政策的落地实施，为百货零售业的发展营造了良好的政策环境，带来了全方位的发展机遇。2025年，国家多部门持续出台《中共中央国务院关于提振消费专项行动方案》、《城市商业提质行动方案》、《关于加快场景培育和开放推动新场景大规模应用的实施意见》、《关于2025年加力扩围实施大规模设备更新和消费品以旧换新政策的通知》、《关于进一步优化离境退税政策扩大入境消费的通知》、《关于开展消费新业态新模式新场景试点工作的通知》等系列政策，从消费补贴、以旧换新、商圈升级、首店经济扶持、税费减免等多个维度，为百货零售业发展提供政策支持。

地方层面，全国各地出台了提振消费的专项举措，北京、上海、广州等城市推出首店经济补贴政策；成都、重庆、西安等城市推出消费券发放、商圈升级改造专项扶持，推动核心商圈百货商场业态升级；多地针对实体零售企业推出增值税减免，社保缓缴等政策，有效缓解了企业的经营压力。同时，入境消费相关政策持续优化，免签国家范围持续扩围，离境退税网点不断增加、退税流程持续简化，带动入境消费回暖，为高端百货商场带来了新的增量空间。全国范围内的城市更新与老旧商圈改造行动，更是让百货商场迎来了硬件升级、业态重构的绝佳窗口期，多地出台专项补贴政策，支持百货门店的数字化改造、绿色升级与业态优化，为百货企业的转型创新提供了有力支撑。

4.2 国潮品牌崛起，开辟差异化新赛道

国潮与本土品牌崛起，为百货零售业开辟了差异化竞争的契机。长期以来，国内百货商场普遍存在对国际大牌的过度依赖，不仅议价能力有限，更不可避免同质化竞争。而近年来国潮消费的持续升温、本土品牌的全面崛起，为百货零售业打破这一困局提供了绝佳机遇。

一方面，新锐国货品牌正经历从线上向线下的拓展周期，国货美妆、潮流服饰、家居生活等新势力消费领域的新锐品牌，亟需线下场景展示品牌形象、优化用户体验、沉淀品牌价值，而百货商场作为城市核心商业载体，成为国货品牌线下落地的首选渠道，双方的深度合作，既为百货带来了差异化的商品供给，也为国货品牌提供了线下增长的核心支点。另一方面，越来越多的百货企业开始结合本土文化打造的非遗文创、老字号专区、地域特色品牌馆，更是让区域百货企业形成了独有的地域特色与文化内核，在本地市场建立了难以被替代的竞争壁垒。

4.3 品质消费升级，打开结构增长空间

消费升级与需求分层，为百货零售业打开了结构性增长空间。当前中国消费市场已过同质化增长期，进入高端消费、品质消费、高性价比消费并行的分层发展时代，而百货零售业凭借多年积累的渠道优势、品牌资源与线下场景能力，成为承接不同层级消费需求的核心载体。在高端消费领域，百货商场是国际大牌销售的主要渠道之一，如SKP、德基广场、杭州大厦等。其次，高端美妆、黄金珠宝、轻奢服饰等品类，更是形成了对百货渠道的强依赖。首店经济成为撬动高端消费的核心抓手，通过引入全国首店、区域首店、城市首店，百货商场不仅能打造差异化竞争优势，更能持续吸引客流、提升商圈影响力。

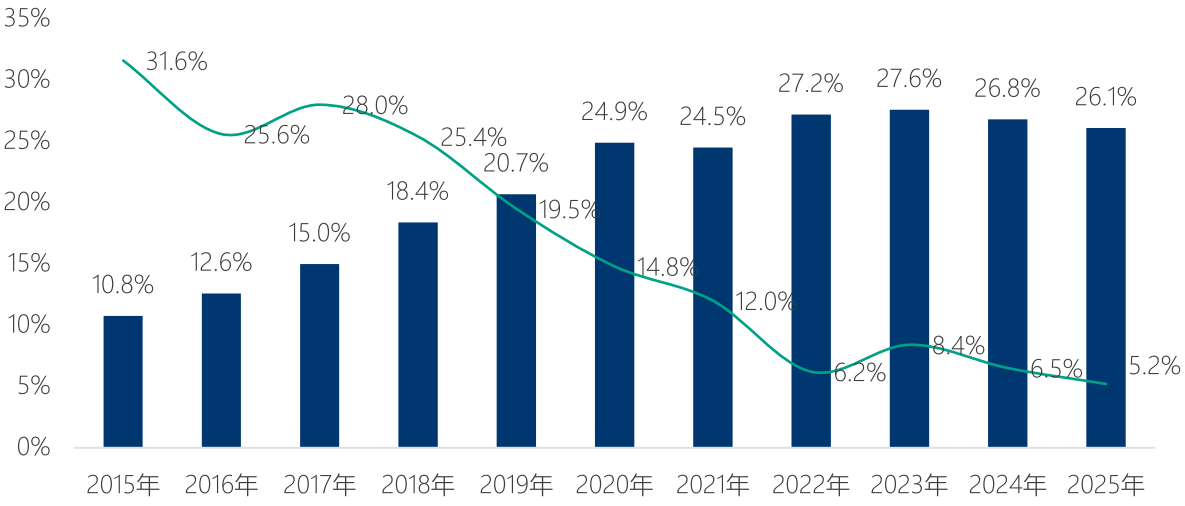
另一方面，中国超大规模市场优势持续凸显，中等收入群体规模不断扩大，居民消费能力持续提升，品质消费趋势持续体现，为百货零售业带来了新的发展机遇。随着居民收入水平的提升，消费者的消费需求从"有没有"向"好不好"全面升级，对高品质商品、优质服务、品牌化消费的需求持续增长，而百货零售业作为品质消费的核心载体，承接了这一升级红利。

在下沉市场，县域消费升级的红利持续释放，县域百货凭借本土网点布局、本地用户信任的先天优势，通过商品升级、品牌引入、服务优化，精准填补了下沉市场品质消费的空白，成为县域商业升级的核心支点。同时，Z世代悦己消费、银发经济健康休闲消费、亲子家庭一站式消费等细分需求的爆发，也为百货零售业提供了精准破局的方向，通过场景与商品的精准匹配，可实现对不同客群的深度覆盖。

4.4 线上红利消退，线下商业价值回归

经过十多年的高速发展，中国网上零售市场逐渐进入存量竞争阶段，流量红利逐步消退，获客成本持续攀升，线下实体商业的价值重新被市场认可，为百货零售业带来了全新的发展机遇。数据显示，2025年全国实物商品网上零售额增速为5.2%，较2019年的19.5%大幅回落，线上零售增速已连续多年放缓；结构上，我国实物商品网上零售额占实物商品零售的比重连续三年下降，2025年比重为26.1%，较2023年峰值27.6%下降了1.5个百分点（图4-1），呈现持续下降趋势。

图4-1: 2015-2025年实物商品网上零售增长及实物商品网上零售额占比



数据来源：中国百货商业协会根据国家统计局数据整理

在此背景下，品牌方与消费者均开始重新审视线下实体的价值。对于品牌方而言，线下百货商场不仅是商品销售渠道，更是品牌展示、用户体验、私域沉淀的核心阵地，是品牌与消费者建立深度连接的重要载体；越来越多的新消费品牌、线上网红品牌，开始从线上走向线下，入驻百货商场开设实体门店，为百货商场带来了全新的品牌资源与客流增量。对于消费者而言，线上购物的新鲜感逐步消退，对线下体验式、场景化、社交化消费的需求持续提升，线下实体商业的不可替代性持续凸显，为百货零售业客流复苏提供了基础

4.5 下沉市场活跃，县域迎来升级空间

随着乡村振兴战略的持续深化，县域商业体系建设不断完善，下沉市场居民收入水平持续提升，消费潜力加速释放，成为百货零售业发展的重要增量市场。2025年，全国乡村消费品零售额达到6.8万亿元，同比增长4.1%，增速连续多年快于城镇；随着县域商业建设不断推进，县乡消费市场活力日益增强，2025年一季度，包含镇区和乡村地区的县乡消费品零售额占社会消费品零售总额的比重超过40%[3]，下沉市场已成为中国消费市场的重要增长极。

目前，下沉市场的商业供给仍存在明显短板，县域市场普遍存在商业业态老旧、品牌层级偏低、体验式消费供给不足的问题，无法满足县域居民日益增长的品质消费需求，为县域百货零售企业调整布局提供了广阔空间。相较于一线城市核心商圈的激烈竞争，县域市场竞争压力较小，租金、人力等运营成本更低，具备更高的盈利空间。近年来，本地百货零售企业通过引入优质品牌、打造体验式消费场景、升级购物环境，填补县域市场的商业空白。未来，随着下沉市场消费潜力的持续释放，县域百货将成为百货零售业发展的重要新增量。

4.6 REITs稳步扩容，优质资产盘活通道

不动产投资信托基金（REITs）市场扩容，尤其是消费基础设施REITs试点范围的稳步拓宽，为身处转型深水区的中国百货零售业打开了优质存量资产盘活的通道。作为线下消费的核心载体，百货零售企业拥有诸多核心商圈的优质物业，长期以来，其内在价值难以通过传统融资渠道充分释放，同时面临调改升级、数字化转型、体验场景打造的巨额资金需求，发展受到制约。而REITs作为标准化权益型融资工具，可实现价值重估、资产上市、资金回笼的功能，正好匹配百货零售业的转型诉求。

对于百货零售企业而言，REITs扩容带来的核心机遇，首先是实现存量优质资产的价值变现与财务结构优化。企业可将核心商圈内具备稳定客流、租金回报较好的成熟物业作为底层资产注入REITs，实现大额权益资金回笼，有效降低杠杆水平，缓解现金流压力，摆脱传统抵押融资的债务约束。更重要的是，REITs构建了投融管退的完整商业闭环，回笼资金可反哺于业态升级与运营能力提升，推动传统百货从单一商品销售渠道，向沉浸式体验、文商旅融合、全渠道服务的消费空间转型；同时助力企业实现轻资产化转型，从物业持有者转向品牌与运营管理输出方，通过持续运营赋能获取管理费与超额收益分成，强化核心竞争力。

值得注意的是，REITs的红利并非行业普惠，其对底层资产的现金流稳定性、运营合规性、高比例分红持续性、长期增长能力有较为严格的要求，这就要求百货零售企业必须聚焦核心资产的精细化运营，深耕客群需求、优化租户结构、提升场景吸引力，筑牢资产的长期收益能力。未来，随着REITs市场规则不断完善、市场扩容稳步推进，拥有优质核心资产与运营能力的百货零售企业，有望借助这一工具深化转型升级，为国内消费市场提质扩容注入新的动能。

3 于建勋：市场销售增长加快消费活力增强
https://www.stats.gov.cn/sj/sjjd/202504/t20250417_1959346.html?f_link_type=f_linkinlinenote&-flow_extra=eyJpbmxpbmVfZGlzcGxheV9wb3NpdGlvbiI6MCwiZG9jX3Bvc2l0aW9uIjowLCJkb2NfaW-QiOiJlOTMyNmE4NjVlMTkxMjIzLTRmNDAyNDQ1NzUyODViZDAifQ%3D%3D

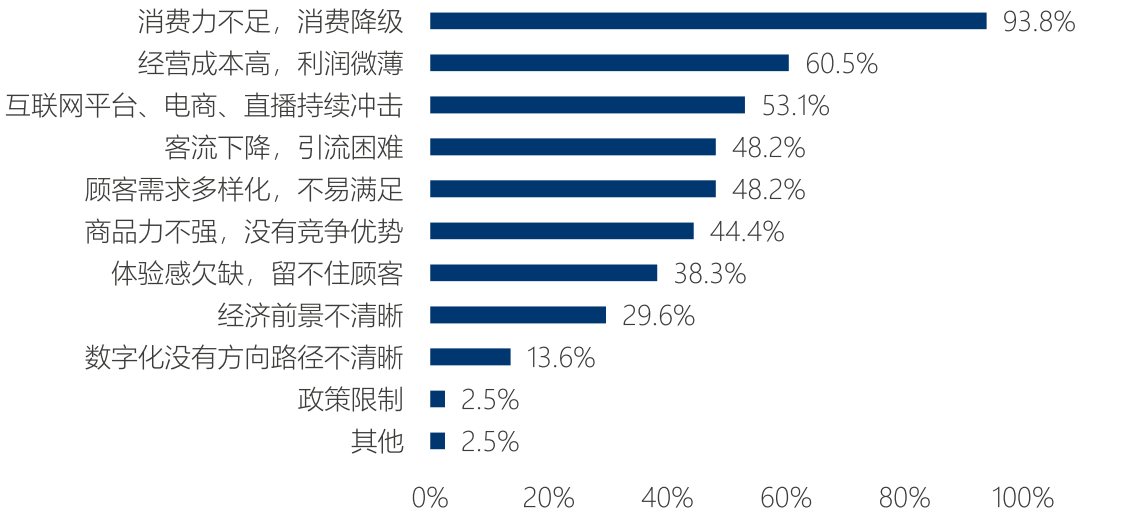


5 百货零售业的发展挑战

5.1 消费不足成为共性挑战

调查显示，93.8%的受访企业将"消费力不足，消费降级"列为当前发展的主要挑战，该选项占比在所有选项中位居首位，成为当前百货零售业面临的主要共性挑战。与此同时，29.6%的企业选择了"经济前景不清晰"，仅有2.5%的企业认为"政策限制"是挑战（图5-1）。这组数据表明，行业当前的核心压力源于宏观经济环境下消费基本面的持续疲软。

图5-1: 当前企业发展中面临的主要挑战



数据来源：中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

从行业层面看，2025年全国社会消费品零售总额突破50万亿元，最终消费支出对GDP增长的贡献率提升至52%，但限额以上实体店商品零售额仅增长1.7%[4]，明显低于社会消费品零售总额3.7%的增幅。本次调查的百货零售企业基本都属限额以上企业，核心品类集中于服饰、美妆、珠宝、家居等可选消费领域，这类消费需求与居民收入预期、消费信心直接挂钩。当前，居民预防性储蓄意愿持续提升，非刚需消费支出持续收缩，消费市场呈现出刚需维稳、可选收缩的特征，直接冲击百货零售企业的核心营收。与此同时，经济前景的不确定性，使得企业不敢进行长期战略投资与门店升级改造，普遍采取收缩性经营策略，进一步加剧了行业的保守氛围。

供需错配也是导致消费疲软的另一个重要原因，调查显示，48.2%的企业认为"顾客需求多样化，不易满足"，44.4%的企业表示"商品力不强，没有竞争优势"，38.3%的企业面临"体验感欠缺，留不住顾客"的问题（图5-1）。这三大痛点集中暴露了百货零售企业的内生能力短板，是行业同质化竞争的核心根源，也是企业在外部环境承压下无法实现有效突围的核心症结。我国消费市场已经进入需求重构的全新阶段，而非简单的消费降级。Z世代成为消费主力，银发经济、悦己经济、体验经济快速崛起，消费者的需求从物质满足转向价值满足、体验满足、情绪满足，从标准化商品购买转向个性化、多元化、场景化消费。百货零售企业长期采用标准化、规模化的运营模式，难以适配当前碎片化、多元化的消费需求，这也是近半数企业无法把握消费需求变化的核心原因。

调查显示，尽管有企业反映一些政策限制因素，但该选项占比仅为2.5%，说明当前百货零售业的政策环境整体友好。不仅如此，近年来国家持续出台促消费专项行动、消费品以旧换新、商业体转型升级扶持等多项政策，为行业发展释放政策红利。

4 于建勋：提振消费政策协同显效消费市场实现扩容提质（国家统计局）https://www.stats.gov.cn/sj/zxfb-hjd/202601/t20260119_1962337.html

5.2 成本升客流降负向循环

调查显示，60.5%的受访企业面临“经营成本高，利润微薄”的困境，该选项占比位居全行业第二位；同时，48.2%的企业表示“客流下降，引流困难”（图5-1）。这两大痛点形成了“收入端持续下滑、成本端刚性上涨”的矛盾，进一步挤压企业的生存空间，成为当前百货零售企业面临的核心困境。

从企业成本来看，百货零售企业的经营成本具有极强的刚性特征。核心成本包括物业租金、人工薪酬、水电能耗、营销推广等属于刚性支出，难以实现大幅压缩。与之形成鲜明对比的是，企业营收端受消费疲软、客流下滑影响持续收缩，行业整体盈利水平持续恶化，众多百货零售企业处于盈亏平衡边缘，部分门店甚至面临闭店风险。

从客流来看，“客流下降，引流困难”与“经营成本高企”形成了恶性循环。当前，城市商业体供给持续过剩，同质化商业项目密集布局，线下客流本身就被持续分流，再加上线上渠道的持续虹吸，线下客流成为极度稀缺的资源。传统百货依赖的“打折促销、节日活动”等传统引流手段，效果持续边际递减，引流成本越来越高，但转化率、复购率却持续走低。数据显示，零售行业线上引流成本大幅上升，而线下引流的成本同样水涨船高，大量企业投入巨额营销费用，却无法实现有效的客流转化与业绩增长，进一步加剧了盈利压力。

5.3 线上冲击加剧渠道分流

调查显示，53.1%的受访企业表示面临“互联网平台、电商、直播持续冲击”，该选项占比位居行业第三位（图5-1），成为影响企业发展的核心变量。这一数据背后，是数字经济时代下零售渠道的进一步重构。

过去二十年间，零售渠道经历了从传统电商到社交电商、再到直播电商与即时零售的不断迭代，线上零售的渗透率持续提升。线上渠道对传统线下百货的冲击，并非简单的客流分流，而是对供应链体系、价格体系、盈利模式的全方位冲击。百货零售企业长期采用品牌联营+二房东的盈利模式，供应链层级多，转型困难，而直播电商、源头工厂直供的模式，彻底打通了生产端与消费端的链路，去掉了中间环节，供应链效率提升促进价格下降和履约效率带来的消费体验，影响了百货零售企业的发展根基。

与此同时，即时零售的快速兴起，进一步弱化了线下门店的商品交易属性。在前置仓模式快速兴起、“万物到家”服务全面渗透的背景下，消费者通过线上平台下单即可享受“小时达”的便捷体验，足不出户便能完成全品类日常商品采购。这使得传统百货长期依赖的商圈流量红利进一步受到侵蚀，线下门店的场域价值被削弱。

5.4 品牌自建渠道争夺市场

近年来，品牌商直连消费者模式（DTC）已成为商品流通的重要渠道，目前已有不少品牌的DTC销售占比突破半数。这一趋势是行业供需两端、技术环境与消费逻辑多重因素促进的结果。传统分销链路中，品牌商面临渠道层级带来的流转效率损耗、利润空间挤压，同时还要应对终端价格管控、品牌形象统一传递中的诸多不确定性。而DTC模式通过大幅缩短供需链路，让品牌得以直接触达消费终端，既优化了供应链流程的运转效率，也获得了更大的品牌运营自主权。与此同时，线上消费场景的持续渗透、新一代消费群体对个性化

与便捷化购物体验的需求升级，叠加直播电商、私域运营等数字化手段的成熟完善，也为DTC模式提供了发展空间，品牌得以绕过中间环节，直接响应用户需求、沉淀用户资产，重塑了零售行业的价值分配与渠道话语权格局。

在此背景下，百货零售企业的核心渠道优势面临持续挑战。长久以来，百货零售企业作为连接品牌与消费者的核心枢纽，凭借线下场景的覆盖能力、本地客群的长期沉淀优势，牢牢掌握着消费终端的流量入口与交易话语权，而DTC模式的持续发展，正在逐步改变行业格局，尽管线上网红品牌纷纷布局线下，但百货零售终端在品牌合作中的话语权仍有所弱化，同时持续面临客群分流、盈利空间收窄的现实压力。

DTC的发展促使百货零售企业必须要改变同质化经营，若不及时完成自身场景价值的重构与数字化能力的提升，则很容易在渠道格局的迭代中逐渐丧失自身的核心竞争力，难以在新的零售生态中立足。

5.5 调改转型面临诸多障碍

5.5.1 投入与产出比失衡

调查显示，在百货零售业的调改转型上，资金问题是提及频次最高、覆盖范围最广的障碍，超70%的反馈将其列为调改核心阻力，是横亘在百货零售企业面前的第一拦路虎。

从投入来看，调改成本呈现"高刚性、多维度、超预期"特征。老旧物业的外立面翻新、结构加固、消防升级、动线规划、设备设施更新等基础工程，需大额资金投入；体验业态打造、场景空间升级、首店品牌引进，还需配套装修补贴、免租期扶持、运营引流等持续性投入；叠加人工成本、税赋租金、调改期经营损失等隐性成本，调改投入较大，对本就盈利承压的百货零售企业形成沉重负担。

从回报来看，调改投入大、周期长、收益不确定性高是行业普遍痛点。多数企业反馈，调改期会直接导致客流下滑、销售锐减、商户流失；调改完成后，受市场下行、消费谨慎、竞争加剧影响，而租金提升、毛利增长、客流回暖往往不及预期，投入产出比失衡。同时，企业自有资金普遍不足，外部融资渠道窄、授信门槛高，地方政府改造补贴申请难度大、落地周期长，进一步加剧了资金压力，导致多数项目只能小修小补，无法实现彻底焕新。

5.5.2 硬件先天条件约束

物业硬件是传统百货门店的原生短板，近60%的受访企业提及相关障碍，是调改中无法绕开的硬性约束。

百货门店多为建成年限较长的老旧物业，普遍存在建筑结构固化、空间先天不足的问题。层高低、柱距密、承重有限、动线不合理等原生缺陷，无法满足餐饮、亲子、娱乐、运动等体验业态的空间与工程需求；部分物业受产权分散、政策规划约束，无法进行结构性重组，场景创新与业态调整空间有限。同时，设施设备老化、购物环境老旧、外立面老化、广场配套不足等问题突出，相比购物中心在营业面积、硬件条件、场景体验上存在劣势，改造不仅难度大，还需投入巨额资金，进一步放大了投入产出的矛盾。

5.5.3 品牌招商资源匮乏

超60%的反馈提及招商与品牌相关障碍，是决定调改能否落地、能否形成差异化竞争力的核心环节，也是当前行业的普遍性难题。

当前品牌端整体呈现收缩观望态势，受消费下行、市场环境不确定性影响，品牌方预算不足、开店意愿低迷、投资态度谨慎，多数供应商不愿增加投入，头部品牌、趋势品牌、首店项目的招商谈判周期大幅拉长，下沉市场尤其是三四线城市，更是面临优质品牌不愿入驻的困境。同时，百货零售企业普遍存在优质品牌资源不足的问题，目标品类招商困难、品牌级次难以提升、重点品牌缺失，叠加商圈竞争加剧导致的租金报价下行，招商议价能力持续弱化，空柜问题难以全面解决，调改后的业态与品牌组合无法匹配核心客群需求，最终陷入“招商难-业态弱-客流少-招商更难”的循环。

5.5.4 战略模糊运营乏力

调查显示，近半数企业提及定位、规划与运营相关问题，是很多企业“改了也没效果”的核心内因。

当前多数百货零售企业面临定位模糊、同质化严重的困境，业态趋同、商品同质化、零售占比高、体验业态不足的问题突出，对本地消费洞察不足，无法形成差异化竞争力。同时，企业普遍存在调改方向不明、市场定位把控能力弱的问题，缺乏清晰的调改思路与数据支撑，决策多依赖经验判断，对业态组合、项目定位的调整缺乏系统性规划，难以匹配快速变化的市场需求。此外，商品力不足、供应链变革滞后、引流方式单一、数字化运营能力薄弱、全渠道融合难度大等运营短板，也让调改成果无法充分转化为经营业绩，调改后的运营成本与盈利能力不匹配，难以实现可持续经营。

5.5.5 组织协同弱推进难

组织与人的问题，是调改能否顺利推进、能否落地见效的软性支撑，也是行业普遍容易忽视的深层障碍。

调研显示，百货企业普遍存在专业人才缺失的问题，人员适配不充分、团队创新意识不足、数字化与运营专业人才跟不上，无法满足调改后新业态、新模式的经营需求。同时，组织与观念固化问题突出，内部思想不统一，从坐商到主动营销、从传统零售到体验式消费的观念转变难度大，导致调改推进阻力重重。此外，调改过程中还面临现有商户配合度低、组织协调能力要求高的问题，商户对调改期的销售下滑、租金变动、位置调整存在明显顾虑；国企背景的百货企业，还面临调改后冗余人员安置的刚性难题，进一步制约了调改的推进效率与落地效果。

整体来看，当前百货零售业的调改已从过去的装修升级、品牌调整的表层优化，转向了定位重塑、业态重构、能力重建的系统性工程。各大障碍相互关联、相互叠加，形成了“不敢改、不会改、改不起、改不好”的行业困境。百货零售企业要突破调改困局，不能单点发力，需要结合自身禀赋精准定位、量力而行，从资金规划、物业适配、品牌资源、运营能力等多维度系统破局，才能在行业深度转型中找到生存与发展的空间。

总体上，在百货零售业的调改过程中，存在“两重两轻”的问题，即重硬件，轻软件；重调改过程，轻后续运营。

5.6 开展自营业务任重道远

5.6.1 资金与成本压力是自营布局的首要约束

调查显示，百货零售企业开展自营业务，超半数企业反馈受资金层面的制约，集中体现为自营模式需大额一次性投入，资金占用规模大、周转效率低，叠加多数企业自有资金不足的现状，直接构成业务启动与扩张的主要门槛。同时，自营业务投资回报周期长、盈利兑现慢，进一步加剧了企业现金流压力。此外，采购、仓储物流、门店租赁、人事等运营成本攀升，商品成本控制难度大，叠加行业价格战内卷，企业毛利率持续承压，盈利空间被大幅压缩，成为企业不敢轻易深耕自营的核心顾虑。

5.6.2　供应链与库存管控为自营落地核心痛点

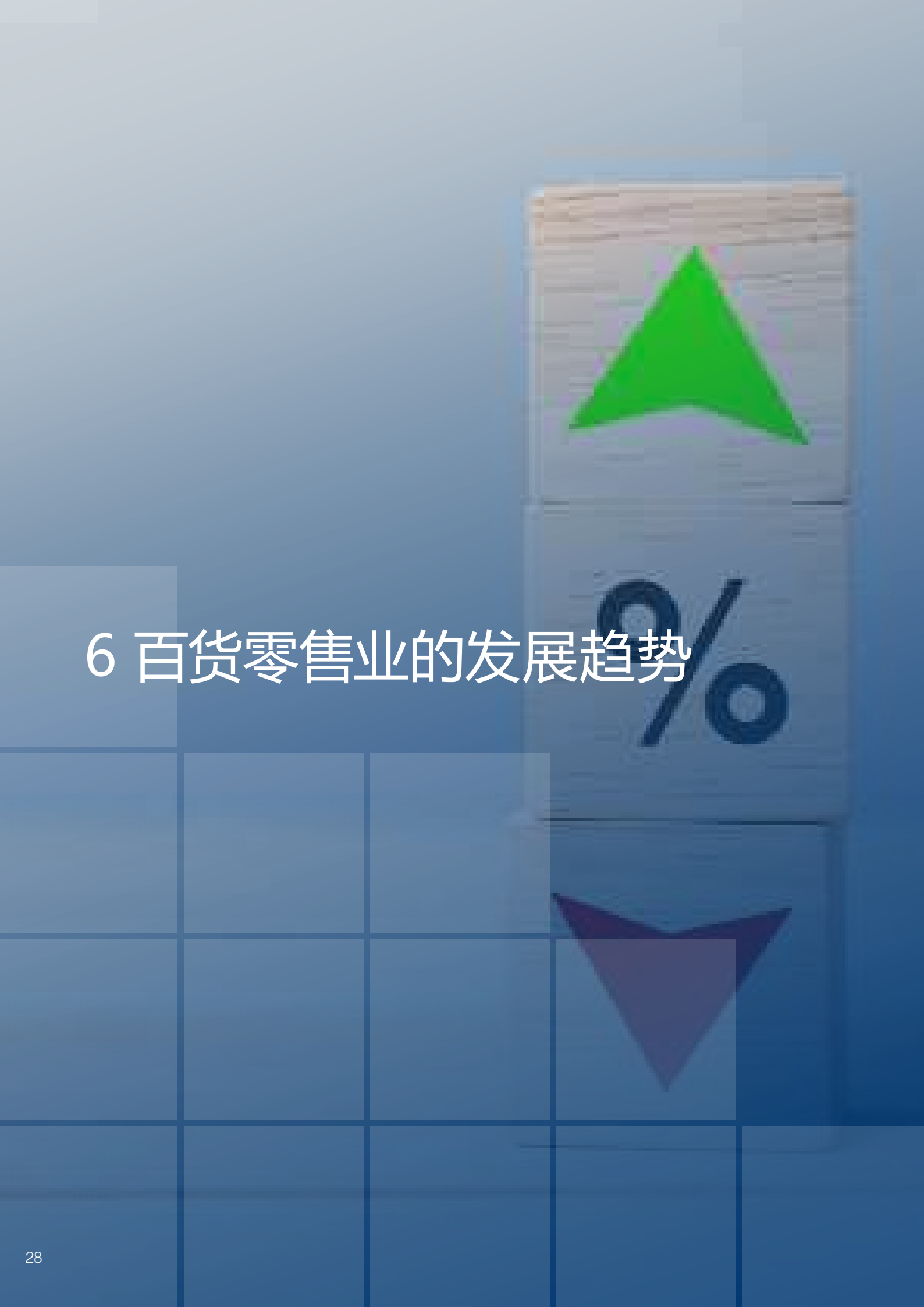
供应链能力短板与库存风险，是行业开展自营面临的第二大核心障碍。一方面，企业普遍面临选品难、货品资源匮乏的问题，品类研发进展缓慢，对消费趋势与客户需求的预判能力不足，难以打造差异化商品力，极易陷入同质化价格战。另一方面，优质货源渠道不稳定，采购规模不足导致议价能力弱，难以获取一手资源与价格优势，供应链迭代效率低下。同时，自营模式下库存资金占用高，库存消化、损耗管控难度大，进销存管理失衡，进一步放大了经营风险，加剧了供应链与成本管控的难度。

5.6.3 专业人才与团队能力成自营的内在瓶颈

调研数据中，企业多次提及自营管理的复杂性、繁琐性，与企业相关专业人员稀缺的核心矛盾。其中，专业买手团队缺失、采购水平不足是行业普遍痛点，同时精细化运营、专业营销、商品全周期管理的专业人才匮乏，员工业务能力待提升，不仅导致自营业务专业度不足，也大幅提升了人员管理难度与人力成本，难以支撑自营业务全链条的高效运营。

5.6.4 运营管理与市场化能力制约中长期发展

多数企业现有管理体系难以适配自营业务的发展需求，自营业务经营制度不完善、管理水平与经营质效不足，精细化运营能力与业务要求存在明显差距，自营全流程管理繁琐复杂，自采等环节精力投入巨大。同时，企业普遍面临市场化能力短板，自营基础薄弱、品牌力打造难度大，销售渠道单一、线上渠道冲击分流严重，门店规模不足无法形成体系化议价优势，渠道冲突难以调和，客户需求把握能力不足，最终导致销售额增长乏力、业务发展疲软。

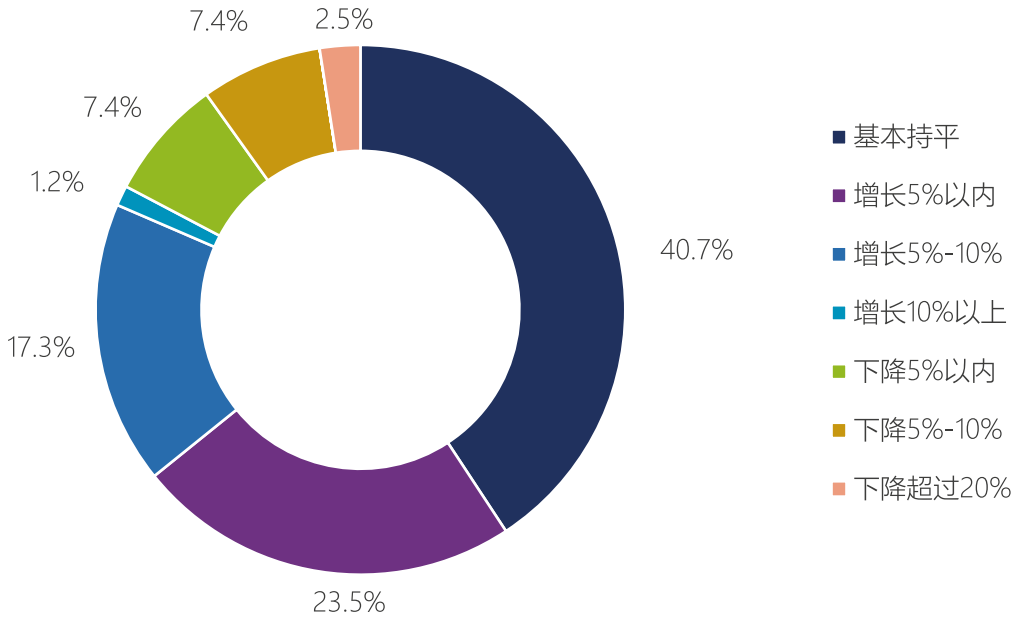


6 百货零售业的发展趋势

6.1 2026业绩预期

调查显示，受访企业对2026年销售额走势的判断以保守稳健为主。数据显示，预期销售额"基本持平"的受访者占比最高，达40.8% (图6-1)，多数企业认为2026年百货零售行业将保持平稳运行，不会出现大幅波动。

图 6-1: 预期 2026 年销售额



数据来源: 中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

预期销售额实现增长的受访企业合计占比42%，其中"增长5%以内"占23.5%，"增长5%-10%"占17.3%，仅1.2%的受访者预期增长10%以上。体现企业对2026年消费市场增长的理性预期。

预期销售额下降的受访企业合计占比17.3%。其中，"下降5%以内"和"下降5%-10%"的选择占比均为7.4%，但预期大幅下降的企业占比较小，仅2.5%，说明行业对大幅下滑的担忧程度较低。随着促消费政策持续加码、线下体验场景不断丰富，百货零售企业对行业下行风险的悲观预期有所缓解。

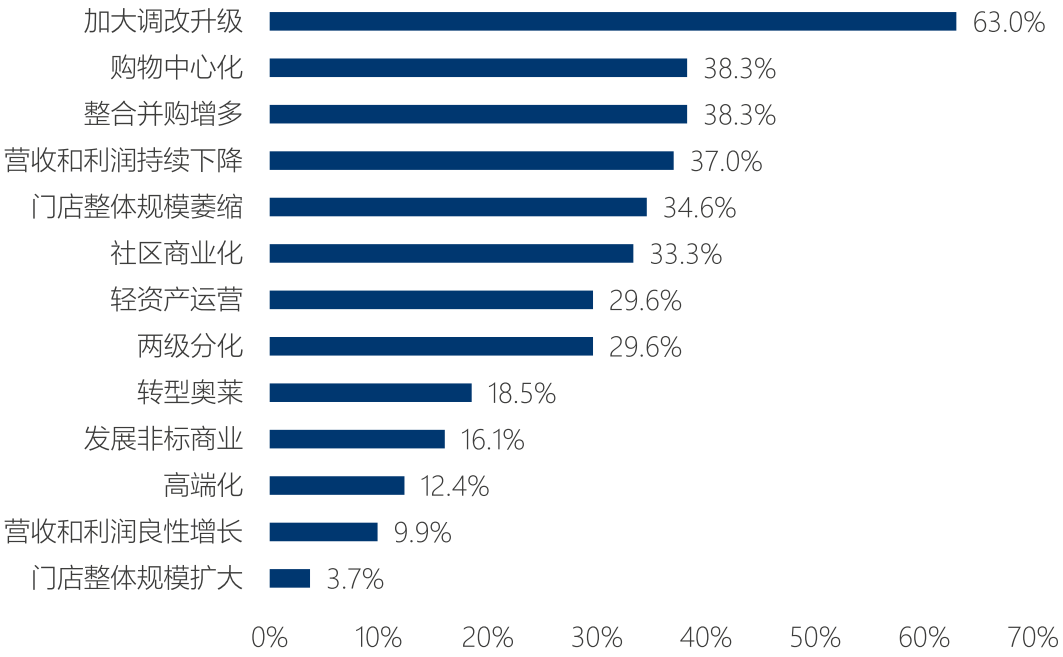
综合来看，2026年百货零售业销售额预期整体偏稳健复苏。超过八成的企业预期实现持平或小幅增长，进入温和回升预期。

6.2 未来发展方向

6.2.1 调改是首选项，业态重构是主要方向

面对存量承压的行业现状，受访企业对突围路径的选择呈现出高度的一致性，加大调改升级以63%的选择占比（图6-2），位列所有选项的首位，是未来3年最核心的发展方向。说明在增量空间极度有限的背景下，盘活存量资产、通过调改升级实现业态与运营的全维度迭代，已成为百货零售企业应对行业挑战的核心抓手。

图6-2：您认为未来3年下列哪些是百货业的发展方向?(多选)



数据来源：中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

传统百货业态长期存在业态单一、品牌同质化、体验感不足、场景化缺失等痛点，在购物中心与线上电商的双重冲击下，传统"柜台联营/出租+品牌销售"的盈利模式面临挑战。而调改升级的核心，正是打破传统百货的经营边界，实现从"卖商品"到"卖生活方式"的底层逻辑转型。从问卷配套选项来看，38%的受访者认为百货业将呈现购物中心化的发展趋势。具体而言，就是通过空间重构、业态调整，打破传统百货封闭的柜台式布局，增加餐饮、休闲娱乐、亲子体验、文创社交等体验式业态占比，提升项目的一站式消费能力与场景沉浸感，从单一的商品销售场所，转型为满足消费者多元社交、休闲、消费需求的城市生活空间。

同时，调改升级并非简单的业态叠加与空间翻新，而是围绕消费需求的结构性变化，实现精准的定位迭代与品牌升级。随着消费分级的加剧，消费者的需求呈现出个性化、精细化、圈层化的特征。未来几年，百货零售企业的调改升级将更聚焦于精准的客群定位，通过品牌调整、场景打造、服务升级，构建差异化的核心竞争力。

6.2.2 整合并购增多, 市场格局在加速重构

调查显示, 受访企业对未来3年百货业的整体基本面形成了相对一致的判断: 行业整体已进入存量博弈的深度调整期, 行业洗牌与格局重构将成为未来几年的核心主题。

首先, 企业对未来的规模与盈利的下行预期相对保守。数据显示, 37%的受访企业认为未来3年的营收和利润将持续下降, 仅10%的受访企业预判行业将实现营收和利润的良性增长。34.6%的受访企业预判门店整体规模将出现萎缩, 仅3.7%的受访者认为门店整体规模将扩大 (图6-2) 。这一数据表明, 扩规模、抢增量的传统发展逻辑已彻底失效, 求生存、稳经营、控风险取代规模扩张, 成为行业未来3年的核心经营基调, 绝大多数从业者对行业整体的盈利与规模增长持谨慎态度。

其次, 行业整合与两极分化的也逐渐明朗。38.3%的受访企业认为未来几年百货行业的整合并购将持续增多, 29.7%的受访企业预判行业两级分化将进一步加剧, 两项数据合计占比接近70%。这意味着, 在行业整体下行的背景下, 并购整合及分层错位竞争的新格局进一步强化。

当前百货零售业的并购浪潮, 呈现出鲜明的"跨界主导、外部入局"特征, 这与行业整体盈利承压、核心资产价值重估的基本面深度绑定。一方面, 具备资金实力的公司依托自身的资源禀赋与存量资产盘活需求, 通过强化核心城市、核心商圈的百货物业与运营主体, 整合区域商业资源、优化资产配置, 成为百货零售业态整合的重要力量, 如雅戈尔收购银泰百货; 另一方面, 私募股权机构、产业投资基金成为行业并购的推手, 博裕投资等头部资本入局, 先后拿下北京SKP、八达岭奥莱等标杆项目的核心股权, 从单纯的财务投资转向战略控股, 深度介入项目的运营与战略决策。与此同时, 电商平台、实体产业跨界资本也将百货零售资产作为布局线下消费赛道、抢占实体流量入口、完善消费生态布局。

6.2.3 社区商业发展, 近场消费成新增长点

在核心商圈存量竞争趋于白热化的背景下, 百货零售业的场景与客群布局呈现下沉趋势, 33.3%的受访企业认为社区商业化将成为百货零售业未来3年的重要方向之一, 成为仅次于调改升级、购物中心化、整合并购之外的重要趋势。

近年来, 随着城市核心商圈商业体的饱和, 以及后疫情时代消费者消费习惯的深刻变化, 近场消费、便民消费的需求持续提升, 社区商业凭借近距离、高粘性、强便民的核心优势, 成为新的机会。对于传统百货零售企业而言, 向社区商业化转型, 既是规避核心商圈同质化竞争的必然选择, 也是挖掘新增量、稳定基本盘的重要路径。不同于核心商圈百货项目的中高端定位, 社区型百货项目更聚焦于周边3公里范围内的居民日常消费需求, 以民生消费为核心, 叠加生鲜超市、生活服务、亲子教育、便民餐饮等高频刚需业态, 打造邻里型的生活服务中心, 实现与核心商圈项目的差异化错位竞争。

同时, 社区商业具备更强的抗周期能力, 受宏观消费环境波动的影响更小, 能够为百货零售企业提供更稳定的现金流与客群基础。未来3年, 预计部分百货零售企业将转型社区商业, 实现优化布局, 构建核心商圈标杆项目+社区网点便民项目的多层级商业布局, 覆盖消费者全场景的消费需求, 如新辰商业在新辰里基础上, 进一步整合北京华堂等项目。

6.2.4 细分赛道多元，模式创新破局同质化

调查显示，百货零售业正在通过多元化的细分领域探索与模式创新，寻求差异化突围。其中，轻资产运营以29.6%的选择占比成为一个模式创新方向。在行业整体下行、重资产投资风险加剧的背景下，传统重资产持有运营的模式，面临着投资回报周期长、资金压力大、资产贬值风险高等核心痛点。而轻资产运营模式，通过输出品牌、管理能力、供应链资源，为第三方资产持有方提供商业运营管理服务，赚取管理费与业绩分成，能够有效降低企业的资金压力与经营风险，实现成熟运营能力的规模化复制。未来3年，具备成熟运营体系与品牌影响力的头部百货零售企业，将加速轻资产布局，通过管理输出扩大市场份额，实现逆势增长。

在细分业态探索方面，转型为奥莱也是一个值得关注的方向。近年来，随着消费分级加剧，消费者对高性价比的品牌商品需求持续提升，奥莱业态凭借品牌+折扣的核心优势，展现出极强的抗周期能力，成为零售行业中为数不多的保持稳定增长的业态之一。对于百货零售企业而言，一部分网点转型为奥莱，具备品牌资源与供应链优势，能够有效盘活存量资产，规避与购物中心的正面竞争，锁定追求高性价比的核心客群。此外，发展非标商业 (16.1%) 与高端化 (12.4%) 也成为部分企业的选择，前者通过打造主题街区、文创商业、沉浸式体验空间等非标业态，迎合年轻客群的个性化需求，打破标准化商业的同质化困境；后者则通过引入国际高端品牌、提升专属高端服务能力，锁定高净值客群，走精品化、高端化的发展路线。值得注意的是，转型奥莱、发展非标商业及高端化的选择占比都较小，并非行业普适性的转型方向。

6.2.5 精细化是抓手，深度联营是发展主线

百货零售业的发展，正进入以效率提升、价值深耕为核心的精细化运营时代。精细化运营成为企业筑牢经营底座、抵御市场竞争的核心抓手，企业以数字化为抓手。打通前端门店销售、中端库存管理、后端供应链及服务的全链路数据，实现从"经验决策"到"数据决策"转型。通过对客流、销售转化、用户消费行为等数据的实时拆解分析，优化品类结构、门店动线与商品陈列，最大化提升单店坪效；同时搭建全生命周期的会员精细化运营体系，基于用户消费偏好分层运营，通过权益触达与场景化服务，提升会员复购率与客单价，将流量沉淀为可长期运营的私域资产。此外，内部组织与成本管控也不断精细化，以此打破招商、运营、服务等部门的信息壁垒，建立跨部门协同机制，搭建以单柜、单品类为单元的精细化绩效考核体系，控制非经营性成本支出，优化人力、物业、营销等资源的投入产出比，实现降本与增效的双向突破。

同时，百货零售企业将进一步与品牌商建立以共同生意计划为核心的精细化深度联营模式，重塑供应链价值、构建差异化竞争力。深度联营的核心，是双方基于共同的经营目标，搭建利益共享、风险共担的共生体系，联合制定年度共同生意计划，围绕商品规划、营销联动、库存周转、用户运营等核心维度，明确权责分工与增长目标，实现组织架构与业务流程的有效衔接。百货零售企业向品牌商开放全域消费数据与用户洞察，品牌商结合渠道客群特性调整经营策略，实现商品和服务的差异化供给；双方联合策划全域营销活动，打通线上线下流量资源，互通会员体系，实现用户资产的双向赋能；同时建立库存协同管理机制，通过数据共享优化补货节奏，降低库存积压风险，提升商品周转效率。

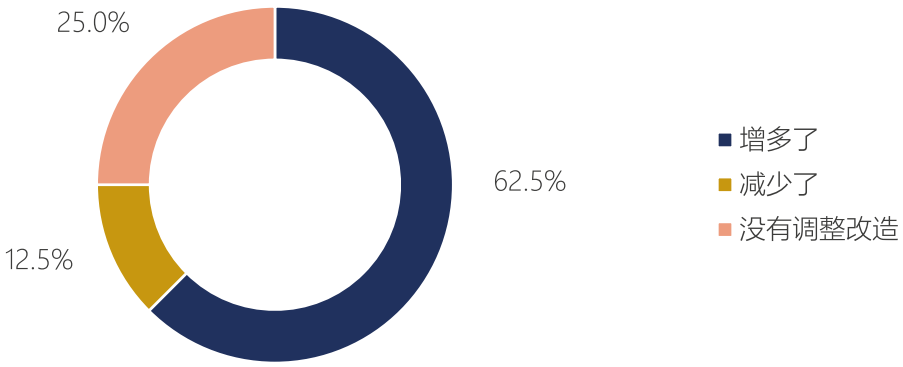
这种深度联营模式，既能让百货零售企业深度参与商品经营核心环节，摆脱原有盈利路径的依赖，同时也能帮助品牌商精准匹配渠道消费需求，最终实现双方生意规模与盈利水平的共同提升。

6.3 调改升级趋势

6.3.1 业态结构重构，锚定客群需求优化商业供给

调查显示，62.5%的受访企业表示2025年调改门店数量增多（图6-3），企业积极进行升级与改造以适应市场需求是当前的重要趋势。

图6-3：2025年门店调改情况



数据来源：中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

当前中国百货零售业正处于消费需求深度迭代、商业格局加速重构的关键转型期。随着居民消费从单一商品购买向体验、社交、情绪价值多元需求升级，叠加线上零售分流、存量商业同质化竞争白热化、消费客群代际切换等行业挑战，调改升级已成为百货零售企业突破增长瓶颈、重塑核心竞争力的核心路径。

业态结构的调整与升级是本次调研中提及率最高的调改方向，超七成企业将其列为2026年调改的核心要务，成为百货零售企业竞争破局的首要抓手。

在业态占比优化层面，行业普遍形成"提升体验与餐饮业态比重、压缩低效传统零售业态"的共识。诸多企业提出，将持续增加餐饮体验业态占比、压缩零售业态比重，重点贯通楼层内餐饮与体验业态布局，同时丰富生活方式类业态、沉浸式社交体验业态，打破传统百货的业态边界，构建"零售+餐饮+体验"的复合业态生态。部分企业进一步提出，将围绕"商旅文体"融合方向，引入文旅、娱乐、体育、健康等强体验业态，打造多元消费场景，形成电商无法复制的线下核心优势。

在品牌结构迭代层面，调改核心聚焦"提质增效与精准适配"两大方向。一方面，头部企业持续推动品牌结构升级，重点引入区域首店、城市首店、独有品牌与高端化妆品等标杆品类，提升项目品牌力与差异化；另一方面，更多企业转向质价比导向，加大网红质价比品牌、流量品牌的引入占比，同时坚决汰换销售额不佳、低坪效的品牌，优化品牌组合，确保品牌矩阵匹配核心客群需求。此外，因多数百货零售企业是综合业态，针对超市，行业普遍提出要围绕顾客生活方式与消费体验深度融合，推动门店品类布局调整、生鲜品质与规模升级，实现超市业态的精细化革新。

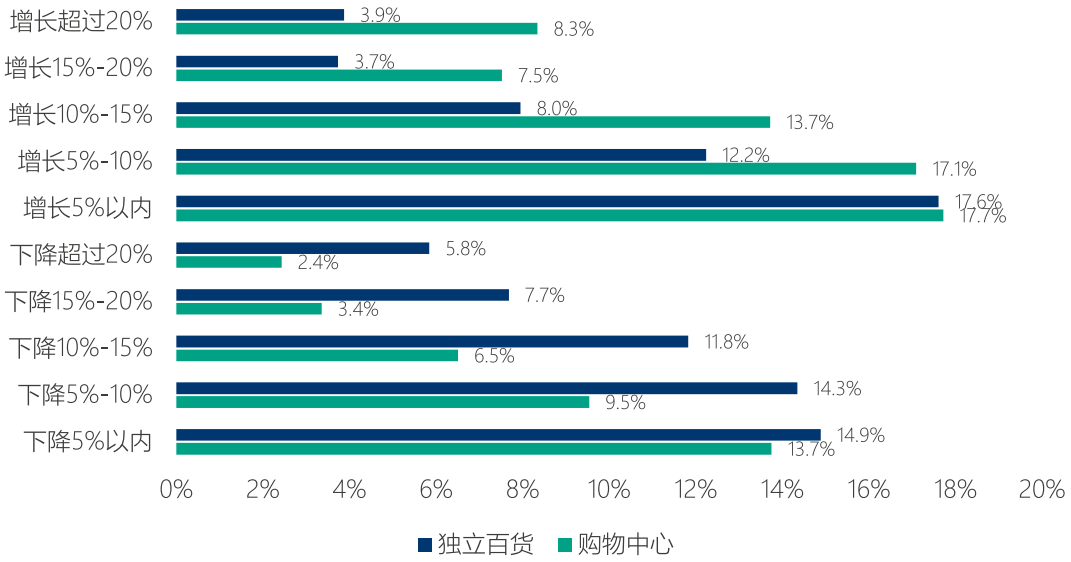
在客群精准适配层面，调改呈现出"年轻化为主、全龄层覆盖"的特征。超半数样本将"吸纳年轻客层、打造年轻人聚集地、推动年轻化转型"作为核心目标，通过潮流业态、社交场景、网红品牌适配年轻消费群体需求；同时，银发经济、一老一小客层、社区属性成为重要补充方向，多家企业明确提出将开展适老化改造、增加社区便民服务、针对银发族提供更多消费便利，告别过往大而全的定位逻辑，转向特定客群的深度运营。

6.3.2 空间场景焕新，打造沉浸式社交化消费载体

空间场景与硬件设施升级是本次调研中第二大高频调改方向，近六成企业将其列为2026年重点工作，核心逻辑是通过空间价值激活，实现从购物场所向社交生活目的地的转型。与购物中心的客流数据对比，进一步印证了空间场景打造对实体商业客流留存与增长的作用。数据显示，百货的客流承压，2025年客流同比增长的企业占比45.4%[5]，购物中心凭借沉浸式场景营造、多元业态融合的场景化优势，客流表现优于百货，2025年客流同比增长的企业占比为64.4%，其中超10%的企业占比达29.5%，增长10%以内的企业占比为34.8% (图6-4) 。

在硬件设施与物业提质层面，调改分为基础升级与精准优化两大维度。基础升级方面，企业重点推进老旧物业更新、设备硬件升级、卖场局部改造、外立面更新、智能物业系统改造，同时优化厅位布局、门店动线与设施设备，增加停车位、完善楼内配套设施，解决物业硬件老化的核心痛点；精准优化方面，企业聚焦能耗降低、适老化改造、楼梯局部改造等细分领域，通过智能系统实现降本增效，通过适老化配套覆盖全客层，以微更新替代大拆大建，在控制改造成本的前提下实现硬件品质的全面提升。

图6-4: 百货、购物中心2025年客流同比



数据来源：赢商大数据；样本统计范围为全国范围内不限体量的部分购物中心、独立百货

在沉浸式场景与商业氛围营造层面，行业调改呈现出主题化、社交化、网红化的鲜明趋势。众多企业提出，将打造沉浸式、社交性、体验性的多场景化空间，通过情景区改造、主题打卡点打造、商业氛围提升，激活公共空间价值，强化项目的社交属性与情绪价值。部分企业进一步提出，将通过外立墙面改造打造裸眼3D效果，优化楼梯广告、外摆、户外商业空间，实现商业氛围的全域提升，同时激活闲置物业，打造休闲娱乐综合体，最大化释放空间价值。

6.3.3 重塑商品内核，构建自营能力强化精细管理

回归零售本质、重塑商品力，是百货零售企业调改的核心底层逻辑，超半数企业将商品力提升列为企业核心竞争力，相关调改方向贯穿供应链、品类管理、自营能力建设等维度。

在商品结构优化层面，企业核心围绕质价比与精准化两大方向发力。一方面，明确以商品力作为竞争核心，通过优化商品结构、精简无效品类、突出重点品牌，提升商品质价比，同时推出高性价比商品，迎合大众消费需求；另一方面，强化品类精细化管理，重点扩大户外等流行趋势品类，增加现场加工制售品类，通过优化产品陈列展示，提升商品曝光度与转化效率，深度参与商品端的运营管理。

5 此处的客流调查数据与图3-3不同，原因是两个不同的调查主体，以及不同调查样本所致。

在自营能力建设层面，行业呈现出审慎优化、重点突破的特征。部分企业明确提出将加大自营布局力度，通过增加自营提升盈利空间与经营主动权；同时，也有企业结合自身情况，提出减少非核心自营品牌，聚焦优势品类实现自营突破，平衡自营风险与收益，实现联营与自营的优化组合。

6.3.4 数字化全链路，驱动运营效率与全场域增长

数字化转型与运营效率提升，是2026年百货零售业调改的重要引擎，近五成企业将数字化升级列为核心工作，调改方向从过往的工具应用，转向全链路、全场景的深度渗透。

在技术应用层面，企业重点推进数字化系统升级、智能物业改造，以数字化及AI驱动实现全域运营，通过整体业务流程再造及数字化，实现管理、采购、运营、履约全流程的数字化管控，部分企业已开始应用AI补货系统、数字供应链管理工具，实现库存优化与损耗降低，推动行业从经验驱动向数据驱动转型。

在全渠道布局层面，核心聚焦线上线下深度融合。企业重点加大线上平台的宣传引流与转化，通过线上引流、线下体验、到店变现的模式，实现双向赋能；同时，深化会员体系的深度运营，通过数据驱动实现会员的精细化管理，提升老客复购率，构建私域流量池，实现从流量运营到用户运营的转型。

在运营管理提效层面，调改核心围绕降本增效、组织升级展开。大量企业将降本增效、提升经营效率列为核心目标，通过减员、优化商品品类、加大促销力度等方式优化成本结构；同时，提出强化专业人员配置、营运团队建设，以服务力为根本、以执行力为驱动，推动管理及服务模式创新，实现组织能力与业务发展的匹配，为企业长期发展提供组织支撑。

6.3.5 创新差异模式，“百货+”模式破同质化竞争

面对存量市场的白热化竞争，差异化定位与模式创新成为百货零售企业调改的重要突破方向，超四成企业提出了明确的模式转型与创新规划。

在定位重构层面，企业核心告别过往大而全的传统定位，转向差异化、特色化发展。部分企业提出根据区域现状重新规划购物中心定位，明确市场定位，实现业态全面调整与升级，走差异化经营路线，精准定位核心客户；同时，行业呈现出清晰的分化趋势，核心商圈项目聚焦时尚化、高端化，打造城市商业地标；非核心商圈项目则重点强化社区属性，打造社区便民生活中心，形成核心商圈品质化、社区商圈便民化的双轨发展格局。

在模式转型层面，泛百货化与文商旅融合成为两大探索方向。多家企业明确提出转型购物中心、打造“百货+”模式、布局奥莱特色社区百货店，打破传统百货的封闭卖场模式，转向复合生态场；同时，文旅融合、文商旅体融合成为重要创新模式，企业通过引入文旅资源、打造特色街区、推动产业融合，实现商业与文旅的双向赋能，打造城市消费新地标，形成差异化竞争优势。

总体而言，2026年中国百货零售业的调改升级，核心逻辑为经营商品加经营人的深度转型。无论是业态优化、场景焕新，还是商品力重塑、数字化升级，所有调改方向均围绕消费者需求展开，核心是通过全维度的升级，适配消费需求的迭代变化。2026年，百货零售业的分化将进一步加剧，唯有坚守零售本质、精准把握客群需求、实现多维度协同升级的企业，才能在存量竞争中突破困局，持续释放实体商业的活力与价值。



7 百货零售业数字化建设

中国百货商业协会一直认为，数字化既是降本增效的工具，也是提供体验的手段；既是线下引流的工具，也是直接销售的手段。数字化转型体系复杂，但是必然方向。因此，在本报告中，专门用一章阐述行业的数字化建设问题。

7.1 数字化历程

我国百货零售业的数字化建设历程，与整个中国零售业的数字化进程一致，并作为建设主力，推动着行业的数字化发展，其伴随互联网技术的发展与消费行为的变迁，历经了三十多年的发展，整体可划分为五个阶段。

7.1.1 早期起步阶段

1990-2000年是早期起步阶段。这一阶段是中国现代零售市场化与信息化的启蒙期，核心是解决零售基本管理需求，是零售信息化与互联网的初步探索。

1978年改革开放后，零售业从计划经济向市场经济转型，王府井百货、武商集团等国营百货先后完成股份制改革并登陆资本市场，成为行业市场化标杆。随后，民营资本、国企转制、外资涌入三股力量推动零售业快速普及发展，同步推动零售信息化的发展。

早期的信息化部门，有的叫电脑部、有的叫信息部，行业以电子收款机为核心硬件，信息部门多隶属于财务部，主要职能是软硬件维护和向领导提供销售报表。随着大型百货零售业的市场化发展以及连锁超市的规模化，对于信息化管理提出了更高的要求。零售信息化应用，以上世纪八十年代中期多家国营大型百货企业的管理信息系统 (MIS) 项目开发为正式起点，随后发展起来的连锁超市，采取规模化经营，提出了统一进货、统一管理、进价核算等需求，进一步推进了零售信息化的发展，推动企业信息部门的职能深化。这一时期的核心是搭建商品进销存基础管理系统，长益科技等首批零售信息服务商应运而生，信息化投入以硬件为主。互联网领域，基于电子数据交换EDI的电子商务模式初步出现，国内互联网基础设施开始搭建，但彼时互联网与零售业尚未产生深度关联。

7.1.2 快速提升阶段

2000-2008年是快速提升阶段。这一阶段零售业规模化扩张的黄金期，信息化的核心是完成内部管理的信息化整合，同时经历了国内第一次互联网泡沫的起落。

2000年前后百货零售业购销两旺，连锁百强年增速保持在50%左右，市场消费需求旺盛、标准化连锁模式可复制、零售业入世开放三大动力，推动内外资企业加速入华跑马圈地。企业跨区域、多业态发展的需求，推动信息化从基础进销存向全链条延伸，ERP系统逐步在大型零售企业落地，供应链管理 (SCM) 、仓储管理 (WMS) 、物流管理 (TMS) 等供应链管理系统开始搭建，外资企业带来的品类管理、供应商管理库存 (VMI) 等先进理念被头部企业采用。硬件方面，与前期相比，没有明显的创新之处，主要是性能的改善和应用规模数量的扩大。

这一阶段信息化建设可以概括为：总部系统强有力、门店系统标准化、供应链管理高效化、逐步整合供应链平台。

7.1.3 全面发展阶段

2008-2015年为全面发展阶段，这一阶段零售业从规模扩张转向效率提升，核心是信息化向精细化管理升级，同时电商行业迎来二次爆发，实体零售开启首轮规模化触网。

这一时期，线下零售企业以强化信息系统、打造物流体系为核心抓手，苏宁等头部企业引入SAP的ERP系统，企业内部管理系统、供应链协同的信息化水平大幅提升，2008年前后行业迎来物流中心建设高潮，推动仓储、物流管理系统持续升级。

电商发展方面，2008年被称为B2C元年，天猫、京东、苏宁易购等平台集中上线，支付宝支付牌照落地、社会化物流体系成熟，叠加政策扶持，网上零售额年均增速超50%，头部平台规模快速壮大。受线上冲击影响，2009-2011年约20家头部零售企业上线PC电商，但最终仅少数平台保留电商功能，实体零售首轮触网整体收效甚微，这一阶段，线下零售触网总体来看并不成功。

7.1.4 激烈竞争阶段

2015-2020年进入激烈竞争阶段。这一阶段移动互联网全面普及，线上线下进入正面竞争期，全渠道转型成为实体零售的核心命题。2012年手机成为国内第一大上网终端，标志着移动电商时代正式来临，2015年全行业移动端订单占比首次超过半数。菜鸟网络、蚂蚁金服等电商配套体系快速成熟，阿里完成美股上市，电商行业集中度与市场份额持续提升，对线下零售形成显著冲击，家电、服装等标品品类线下销售大幅萎缩。

在线上快速发展过程中，百货零售业受到的冲击最为明显，家电、3C数码、服装的销售均大幅萎缩，超市行业也逐渐感觉到压力，标准化包装食品的线上份额也逐步扩大。为求自保，实体零售对线上渠道的探索进入一个高峰期，O2O、多渠道、全渠道是彼时的热点话题，实体零售掀起O2O与全渠道建设热潮，部分头部企业线上销售占比显著提升，但多数企业因高额的线上投入拖累整体利润，与头部电商平台的差距持续拉大。

这一阶段，业态的多元化对数字化战略提出更高要求，比较有代表性的理念是"规模经营、集约管理、充分授权、全程监控"的原则，零售数字化向多业态整合、跨渠道协同升级，中台理念初步落地，智慧零售、大数据应用、云服务成为行业新方向。

7.1.5 融合互补阶段

2020年至今为融合互补阶段。这一阶段线上线下从对立竞争走向融合互补，线上流量红利消退推动双向渗透，实体零售数字化转型进入理性务实的新阶段。

一方面，线上平台逐渐强化与线下的深度融合发展；另一方面，实体零售经历了前期的迷茫、冲动、失败，对线上业务和数字化越来越采取了更为务实的态度。如抛弃投资大、运营重的PC电商和APP，采用更轻的小程序；重视私域流量营销，提升会员服务能力；借鉴社群营销、团购等新模式，拓展宣传和销售渠道。与此同时，行业出现过度数字化与数字化不足并存的失衡问题：部分企业盲目投入大型ERP、中台建设、人脸识别等项目，投入产出失衡

造成资源浪费；而多数企业仍面临管理层数字化意识薄弱、基层员工数字化能力不足、会员数字化体系落后、IT基础支撑不到位等问题，成为数字化转型的核心瓶颈。

随着人工智能、物联网等数字技术的成熟应用，零售业的数字化建设进入新的发展阶段，从全渠道融合向供应链、运营、管理、服务全链条的智能化升级。数字化不仅仅是单纯的渠道工具，而是成为驱动企业业务发展的核心引擎，渗透到企业的品牌招商、供应链管理、门店运营、用户运营、营销服务、财务管理等全业务流程。

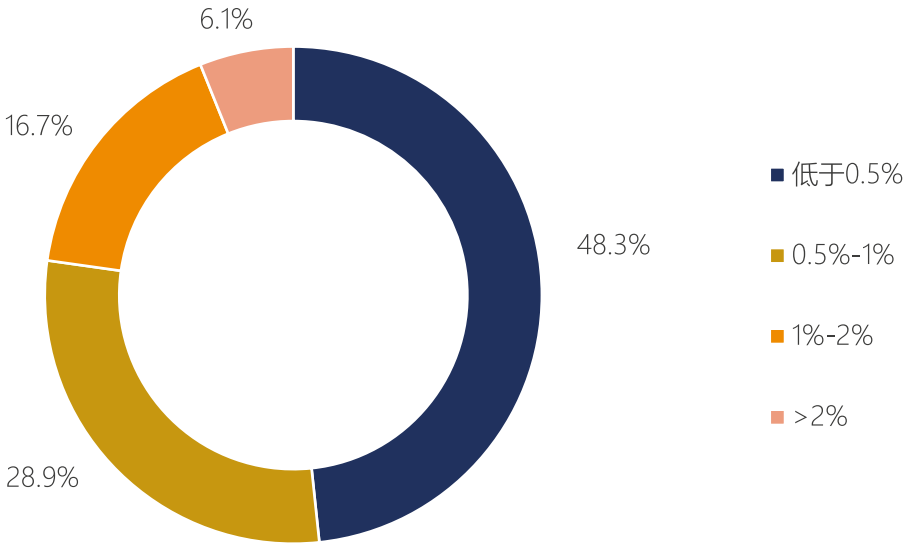
7.2 数字化现状

7.2.1 数字化投入情况

当前，我国百货零售业面临消费需求升级、线上渠道分流等多重挑战，数字化转型已成为企业突破发展瓶颈、构建核心竞争力的重要抓手。

但从总体投入来看，数字化投入水平并不高。调查显示，48.3%的受访企业数字化投入占营业收入比重低于0.5%，28.9%的企业投入占比处于0.5%-1%区间，两者合计近八成，绝大多数百货零售企业数字化投入不足营收的1%。投入占比1%-2%的企业占16.7%，投入占比超过2%的仅6.1%（图7-1）。头部企业与中小主体的投入差距悬殊，大量中小百货零售企业仍处于转型起步阶段，投入不足成为制约转型成效的瓶颈。

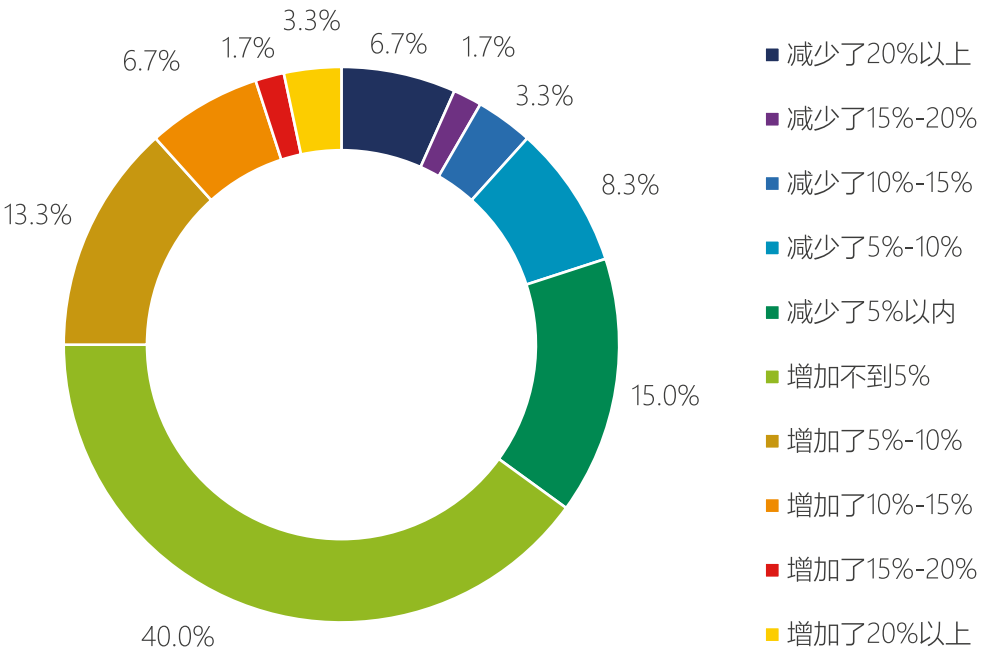
图7-1: 在数字化上的总体投入占营业收入的比重



数据来源：中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

从2025年投入同比变化来看，行业呈现小幅增长为主的特征。2025年，65%的受访企业数字化投入同比增长，但增长幅度整体不高，其中40%的企业增幅不足5%，增幅超20%的企业仅占3.3%，行业整体没有大幅加码的激进动作。与此同时，35%的受访企业出现不同程度的投入下滑，其中降幅超20%的企业占6.7%（图7-2），反映出行业经营承压的背景下，部分企业对数字化投入的现金流管控趋严，转型节奏阶段性放缓。

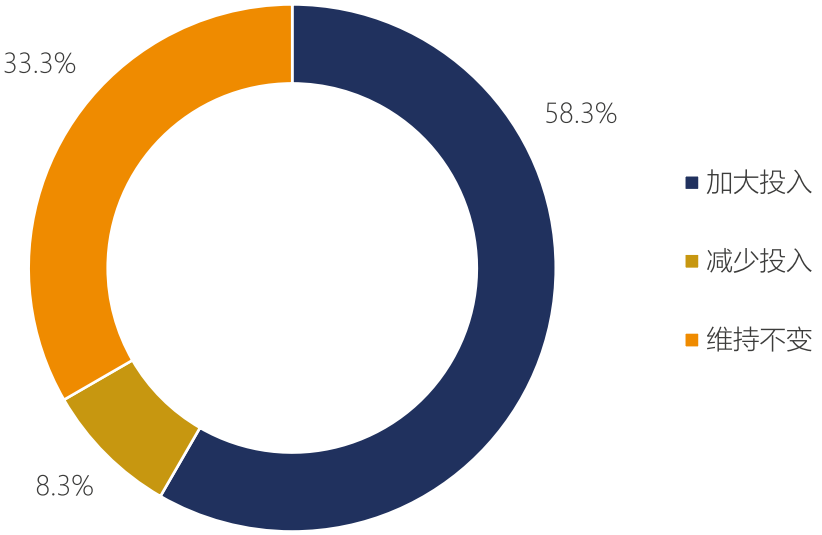
图7-2: 2025年数字化投入比2024年



数据来源: 中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

总体上看，行业对数字化转型的长期价值已形成普遍共识，未来投入意愿提升。调查显示，58.3%的受访企业明确计划2026年将加大数字化投入，33.3%的企业计划维持投入规模不变，仅8.3%的企业计划减少投入 (图7-3)，这意味着即使部分企业2025年阶段性收缩投入，但长期来看，行业对数字化转型的核心方向并未动摇，普遍将其作为应对市场变化、提升经营效率的核心抓手。

图7-3: 2026年数字化投入计划



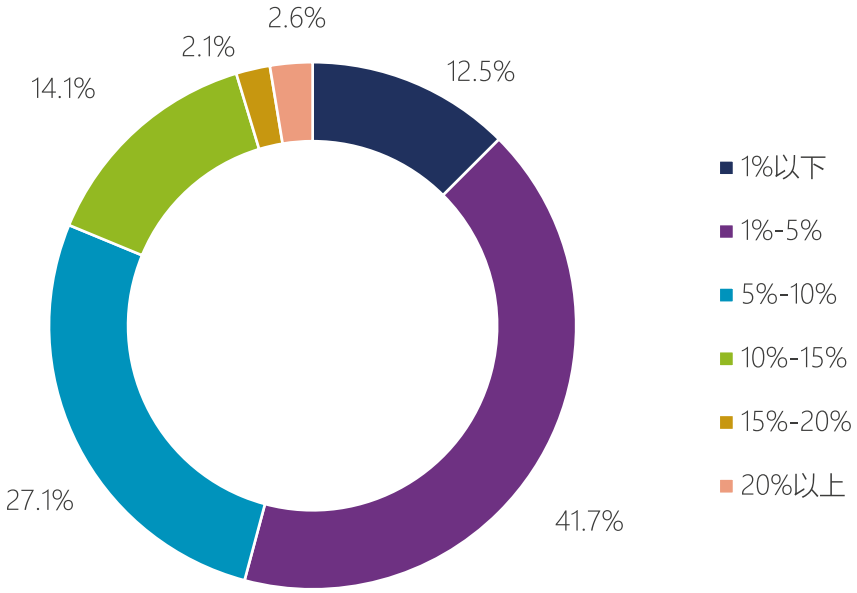
数据来源: 中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

7.2.2 线上及全渠道情况

调查显示，开展线上业务的企业占比连续多年保持在80%以上。在消费习惯线上化、零售业态多元化的影响下，线上业务已成为百货零售企业的主流选择，将线上业务作为企业经营的重要组成部分，向线上+线下融合的模式转型。

尽管线上业务渗透率已很高，但营收贡献普遍偏低。数据显示，41.7%的企业线上销售额占总销售额的比重集中在1%-5%区间，27.1%的企业占比在5%-10%区间，1%以下的企业占比为12.5%，三者合计占比接近81.3%；仅有4.7%的企业线上销售额占比超过15%（图7-4）。

图7-4：线上销售额占总销售额比重

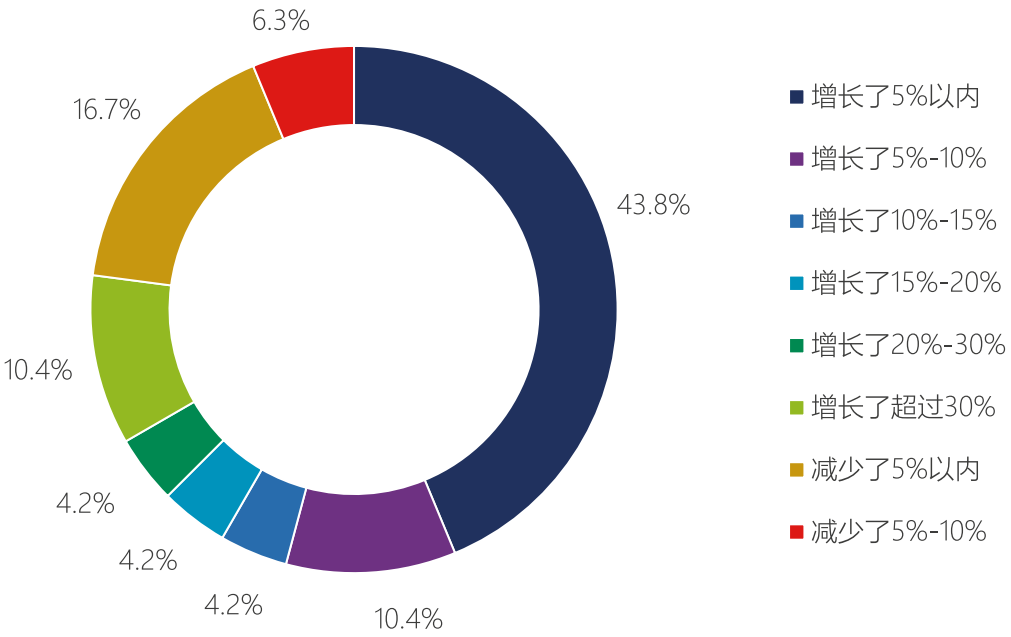


数据来源：中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

调查显示，绝大多数百货零售企业的线上业务更多是作为线下业务的补充与营销工具，并未形成规模化的营收贡献能力。核心原因在于多数企业仅完成了线上渠道的搭建，既未实现供应链、会员体系、履约服务的线上线下一体化运营能力，也存在数字化营销能力不足，同时投入的边际效益不高，难以实现实际的营收增长。

从增长态势来看，2025年受访企业线上销售占比与2024年同期相比，整体呈现稳步增长的态势。其中，43.8%的企业实现了5%以内的小幅增长，增长的企业合计占比接近80%；仅22.3%的企业出现小幅下滑，且无企业下滑幅度超过10%（图7-5）。表明即便面对消费市场的波动，百货零售业的线上销售总体保持增长趋势。

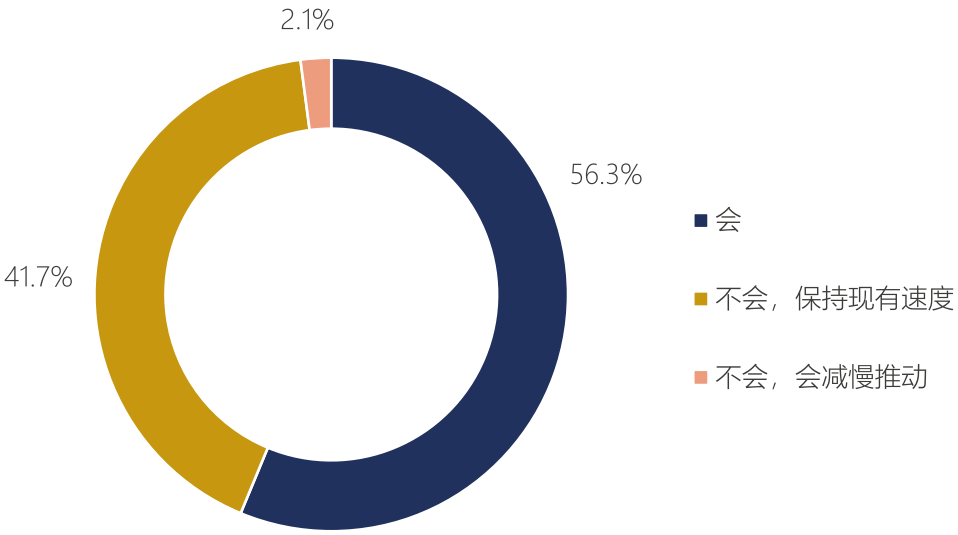
图7-5: 与2024同期相比, 2025年线上销售



数据来源: 中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

从未来规划看, 行业对线上业务的发展前景保持乐观。56.3%的受访企业表示, 未来12个月内计划加快线上业务布局; 41.7%的企业表示将保持现有推进速度; 仅2.1%的企业计划减慢线上业务推动节奏 (图7-6) 。即98%的企业将维持或加快线上化布局, 说明全渠道运营已成为百货零售企业的长期核心战略, 行业线上化的深度与广度仍有持续提升的空间。

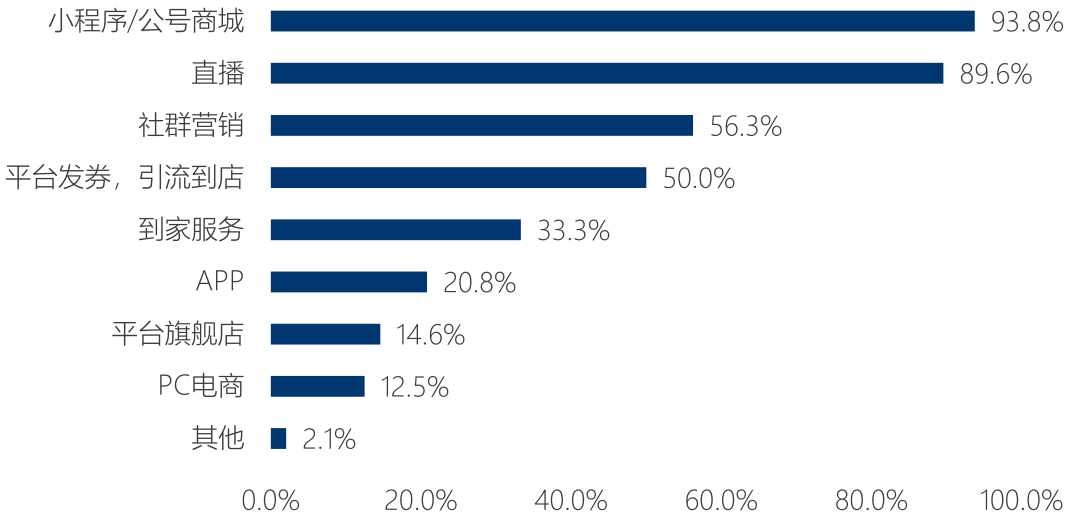
图7-6: 未来12个月内会否打算加快线上业务?



数据来源: 中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

已开展线上业务的企业，线上渠道选择呈现私域优先、赋能线下的特征。其中，小程序/公众号商城以93.8%的选择占比位居首位，成为百货零售企业线上化的核心基建；直播渠道以89.6%的占比紧随其后，成为企业线上运营的标配；社群营销、平台发券引流到店的选择占比分别为56.3%、50.0%，同样是企业重点布局的方向。相比之下，传统PC电商、平台旗舰店的选择占比仅为12.5%、14.6%（图7-7），渗透率显著偏低。

图7-7：当前的线上业务渠道是（多选）



数据来源：中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

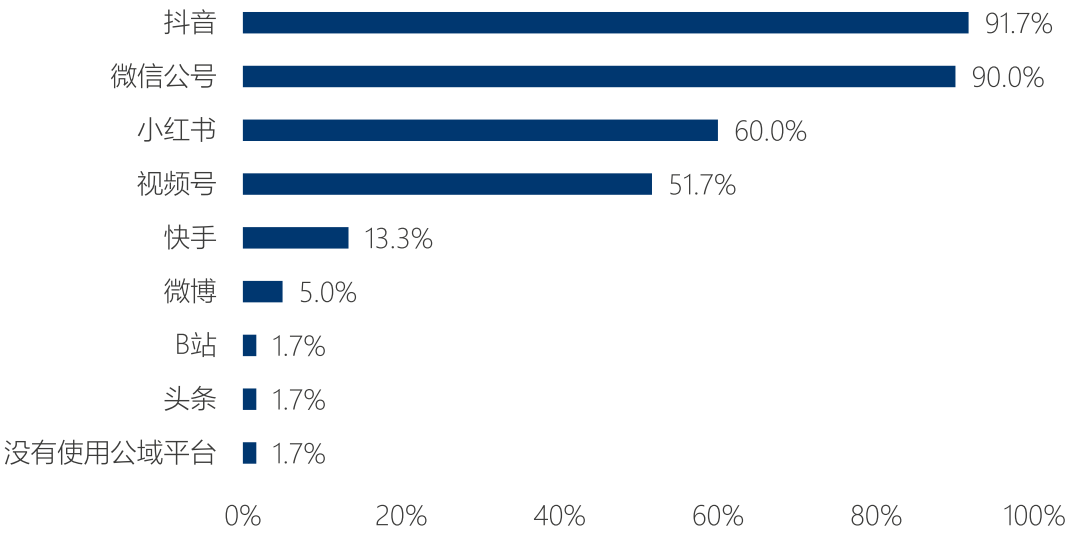
线上业务渠道的分布特征体现了百货零售企业线上化转型的核心逻辑，并非单纯布局线上卖货渠道，而是依托线下门店的会员资源、场景优势与品牌积累，构建私域流量池。小程序/公众号可无缝打通线下会员体系，承载商品销售、营销活动、会员服务等多元功能；直播、社群营销则强化用户粘性；而引流到店、到家服务等渠道，更是直接实现线上流量对线下门店的反哺，形成线上线下双向赋能。

7.2.3 流量全域运营情况

企业在公域流量获取的布局方面高度聚焦，短视频与社交生态成核心流量入口。调查显示，当前百货零售企业公域平台使用呈现极强的头部集中特征，平台选择高度适配零售交易转化场景。抖音、微信公众号分别以91.7%、90.0%的渗透率位居前两位（图7-8），成为行业公域运营的绝对核心阵地，凸显出视频直播的流量转化能力与微信生态的社交触达价值，已成为百货零售企业触达线上用户的基础标配。

与此同时，具备强种草属性的小红书、视频号渗透率分别达60%、51.7%，成为企业公域布局的重要补充，反映出行业对内容种草、社交裂变等新型流量获取方式的重视。反观传统资讯、中长视频平台，头条、B站渗透率均仅为1.7%，微博渗透率5.0%，快手渗透率13.3%，整体占比较低；仅有1.7%的企业表示未使用任何公域平台（图7-8）。表明百货零售企业的公域运营转向以流量转化为核心的精准布局，优先选择与零售场景适配度更高的短视频、社交内容平台。

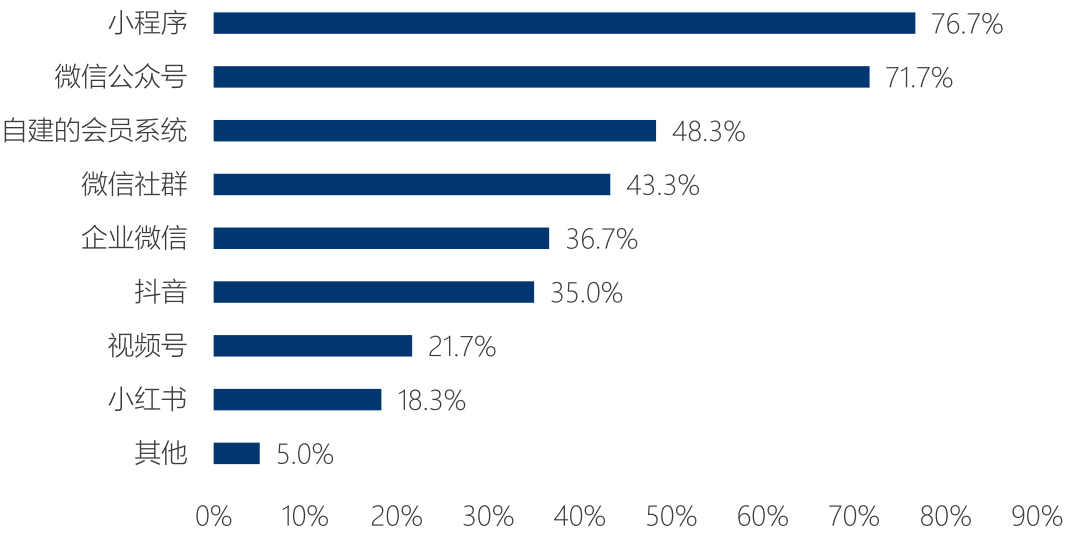
图7-8: 当前使用的最常用的公域平台 (多选)



数据来源: 中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

私域运营已成为百货零售企业线上业务的核心板块, 行业已形成微信生态全域闭环, 会员资产建设成为核心抓手。调查显示, 小程序、微信公众号的使用率分别高达76.7%、71.7%, 是企业最核心的私域载体; 自建会员系统使用率达48.3%, 微信社群、企业微信使用率分别为43.3%、36.7%, 构成私域运营的核心配套体系。此外, 抖音、小红书等公域平台的私域转化布局也逐步落地, 使用率分别为35%、18.3% (图7-9) 。这表明, 百货零售企业的私域运营已从单纯的流量沉淀, 升级为用户全生命周期管理, 以小程序为交易载体、公众号为内容触点、社群与企业微信为互动渠道、自建会员系统为资产沉淀的全域运营体系已成为行业主流。近半数企业通过会员系统运营, 更是凸显了行业对用户数据自主掌控、会员资产深度运营的核心诉求, 标志着私域运营进入以用户为中心的精细化发展阶段。

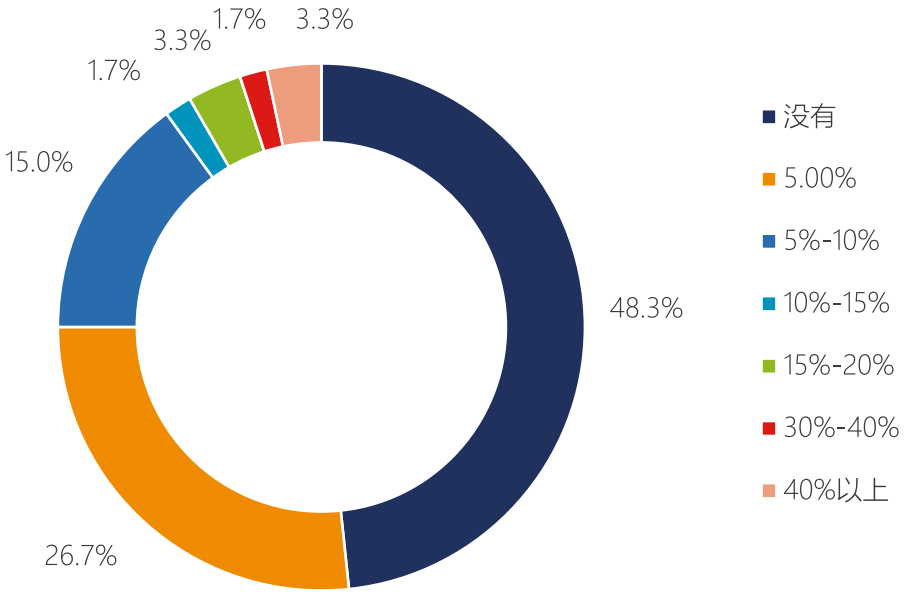
图7-9: 当前最常用的三个私域平台 (多选)



数据来源: 中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

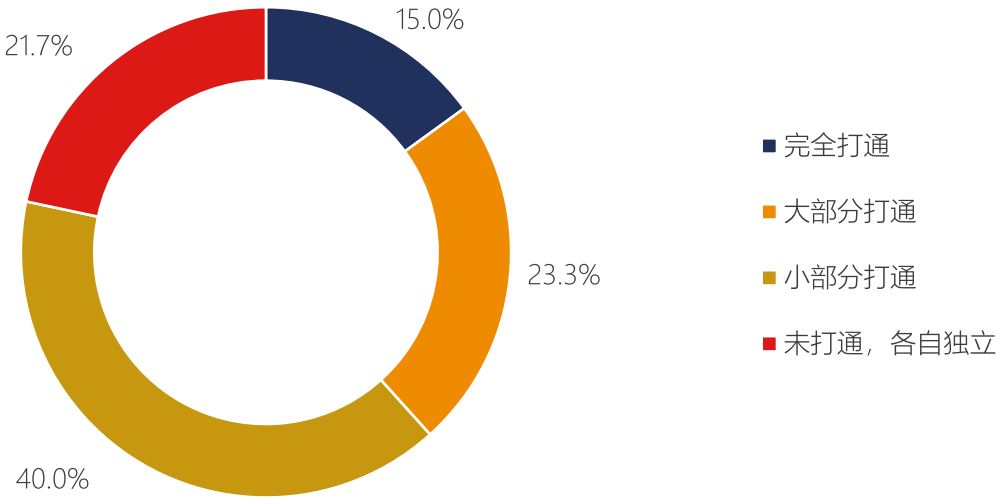
会员体系已成为百货零售企业营收的核心基本盘，会员消费更是企业营收稳定增长的重要支撑，但数据割裂、跨业态联动不足的问题成为会员运营的核心短板。调查显示，会员体系建设仍存在两大突出问题：一是商场与品牌的会员联动严重不足，48.3%的企业未与场内品牌实现联名会员，26.7%的企业联名会员品牌占比仅5%以内，合计75%的企业联名会员覆盖率不足5% (图7-10)，会员资源未能实现场内共享与价值放大；二是全渠道数据打通程度偏低，仅15%的企业实现了旗下各业态、各平台的会员与流量完全打通，40%的企业仅小部分打通，21.7%的企业完全未打通 (图7-11)，数据孤岛现象普遍存在，制约了用户全渠道体验优化与会员价值深度挖掘。

图7-10: 与商场实现联名会员的品牌比例 (联名会员的品牌占商场全部品牌的比)



数据来源：中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

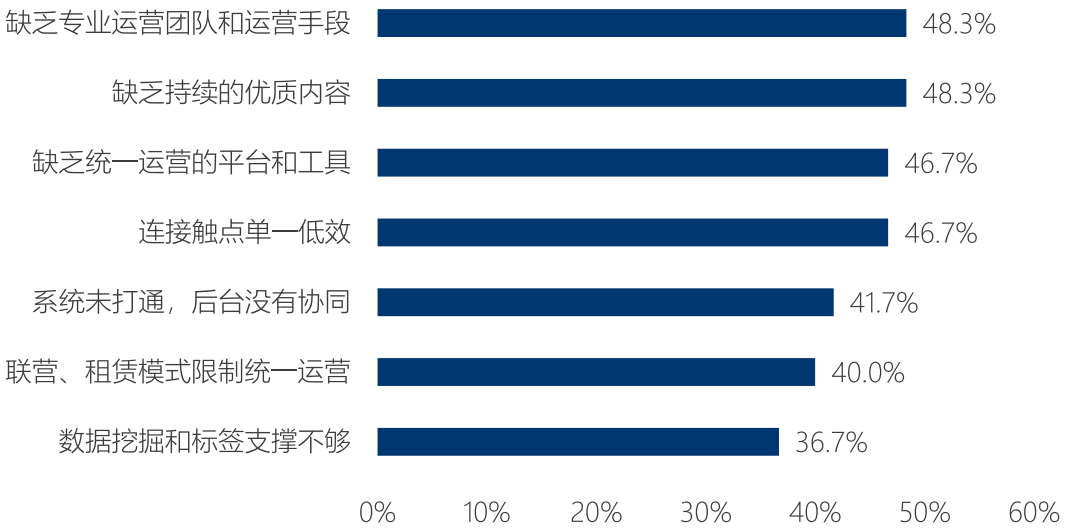
图7-11: 公司旗下各业态的会员、各平台的流量和会员是否打通?



数据来源：中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

当前行业私域运营的痛点，主要体现在精细化运营能力的制约。难点集中在运营软实力层面，缺乏持续的优质内容、缺乏专业运营团队和运营手段的选择占比均达48.3%，位列所有难点之首。多数百货零售企业运营能力不足，既无法通过优质内容实现用户长效留存与粘性提升，也缺乏适配线上场景的专业运营体系，制约了线上转化效率与用户生命周期价值的挖掘。与此同时，数字化基建与商业模式的短板成为线上业务的核心掣肘。连接触点单一低效、缺乏统一运营的平台和工具两项痛点占比均达46.7%，系统未打通、后台无协同占比41.7%，联营、租赁模式对统一运营的限制占比40.0%。百货零售业特有的联营、租赁业态属性，叠加数字化系统割裂、运营工具缺失，导致线上线下业务难以协同，用户全链路运营难以形成闭环。此外，36.7%的企业面临数据挖掘与用户标签支撑不足的问题，底层数字化能力的欠缺，进一步限制了精细化运营升级（图7-12）。

图7-12：私域及会员运营的主要难点？（多选）



数据来源：中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

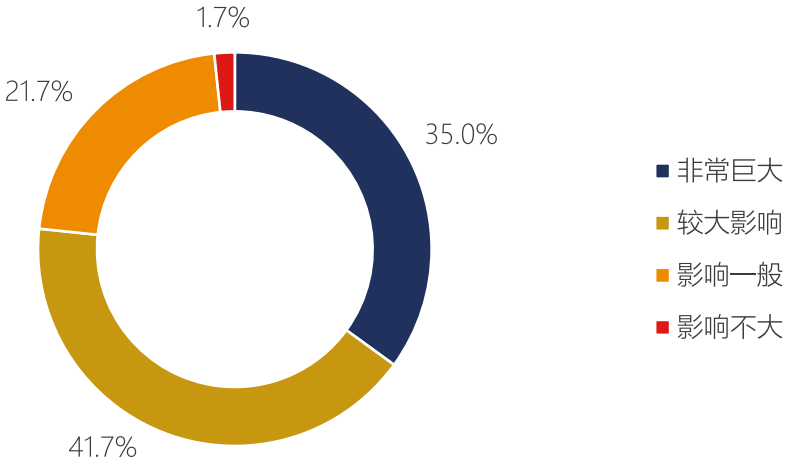
综合来看，百货零售业的流量运营，需三大维度发力。一是深化全渠道生态融合，以微信生态为核心，联动抖音、小红书等公域平台，打通公域引流到私域沉淀再到会员转化的全链路，丰富用户可触达的触点，实现公域与私域的协同运营。二是加快数字化基建升级，搭建统一的会员运营平台与数据中台，破除各业态、各平台间的数据孤岛，实现用户画像的统一与数据价值的深度挖掘，为精细化运营提供技术支撑。三是突破商业模式制约，深化与入驻品牌的联名会员合作，实现会员权益、流量资源与数据资产的共建共享；同时，搭建专业运营团队，强化优质内容生产能力，提升全渠道精细化运营水平。

7.2.4 人工智能应用情况

百货零售业的数字化转型进入深水区，人工智能（AI）应用正成为突破瓶颈、重构核心竞争力的关键变量。从企业对AI的重视程度看，调查显示，超过七成受访企业认为AI将对零售行业产生非常巨大或较大影响，其中35%的受访者判断影响非常巨大，41.7%认为存在较大影响，二者合计占比达76.7%；仅有1.7%的受访企业认为AI对行业影响不大（图7-13）。

作为线下实体零售的核心业态，百货零售业先后经历了电商分流、新零售变革、消费需求多元化等多重挑战，始终在寻找转型升级的核心抓手。而AI技术，尤其是生成式AI的爆发，让行业看到了从流量运营到效率提升、从标准化服务到个性化体验的全新可能性。这种高度统一的认知，意味着未来AI应用将从可选的创新概念变成了行业的必选项，也预示着行业的数字化转型将进入新的阶段。

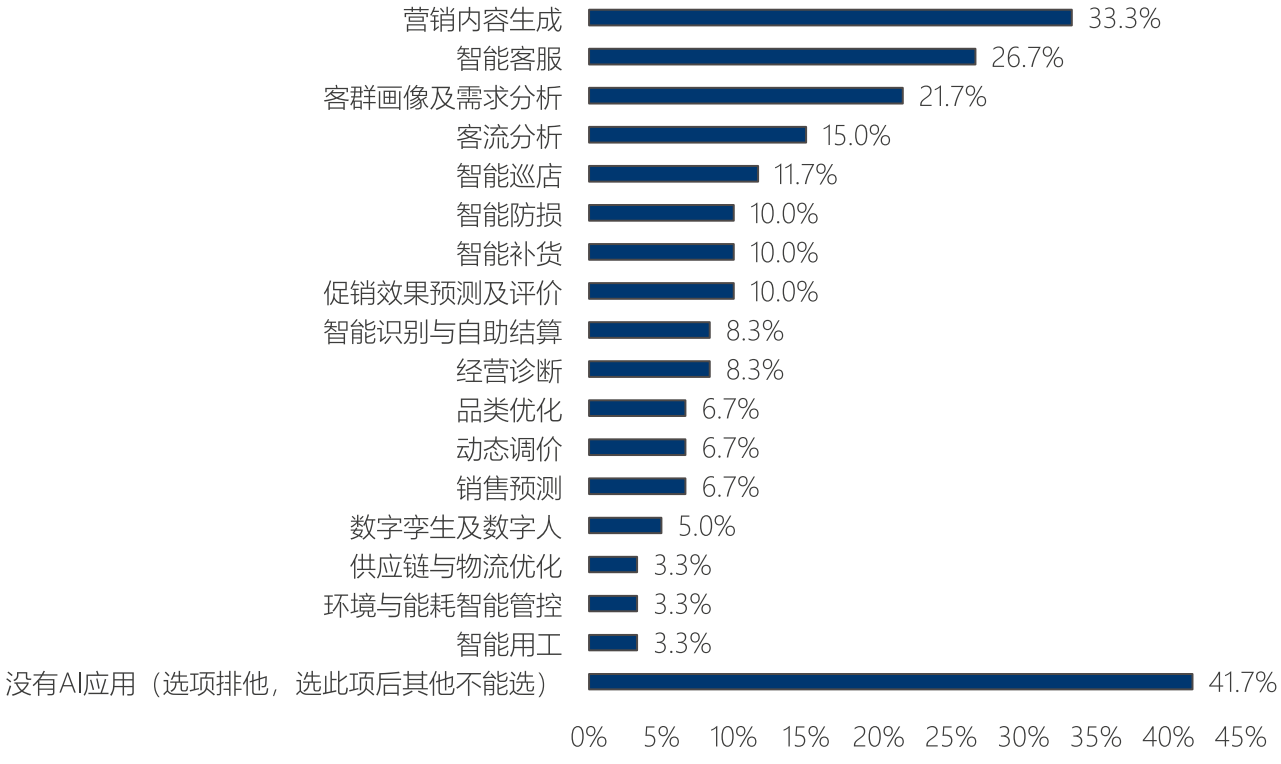
图7-13: 您认为AI会对零售行业的影响



数据来源: 中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

与高度统一的重要性评价形成鲜明对比的是AI应用落地的不均衡与浅层次特征。总体来看，行业整体仍处于AI转型的起步阶段，呈现出"前端热、后端冷，营销热、运营冷"的明显分化。调查显示，41.7%的受访企业尚未开展任何AI应用，接近半数的企业仍未迈出AI落地的第一步；而在已开展AI应用的企业中，落地场景高度集中于前端营销与用户服务环节。其中，营销内容生成以33.3%的占比成为普及率最高的应用场景，智能客服、客群画像及需求分析的普及率也分别达到26.7%和21.7%。而决定零售企业核心运营效率与供应链能力的后端场景，AI渗透率普遍不足10%，如智能补货、智能防损、促销效果预测的普及率仅为10%，动态调价、品类优化、销售预测的占比均不足7%，而智能用工、环境与能耗智能管控、供应链与物流优化等场景的普及率更是低至3.3% (图7-14) 。分化的背后，是百货零售企业数字化基础的参差不齐，这种重前端、轻后端的落地现状，也意味着当前行业的AI应用仍停留在简单的工具层面，尚未深入到重构"人货场"核心逻辑的深水区，未来仍有较大的提升空间。

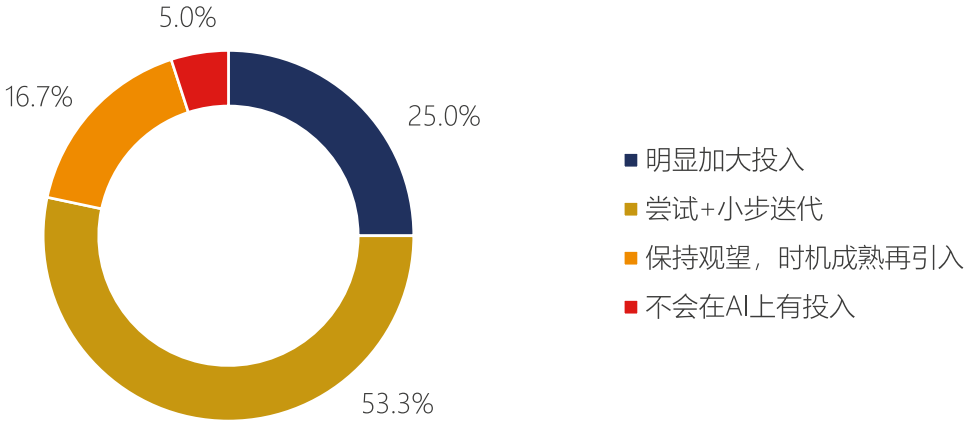
图7-14: 已经开展的AI应用有哪些?



数据来源: 中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

未来在AI的投入上，百货零售业呈现出谨慎乐观、务实为先的特征。调查显示，未来两年，53.3%的受访企业采取"尝试+小步迭代"的AI应用策略，25%的企业将"明显加大投入"，二者合计占比达78.3%，意味着近八成企业将在未来两年计划持续推进AI落地；仅有5%的企业明确表示不会在AI上有投入，16.7%的企业选择保持观望（图7-15）。

图7-15：未来两年在AI上的应用计划



数据来源：中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

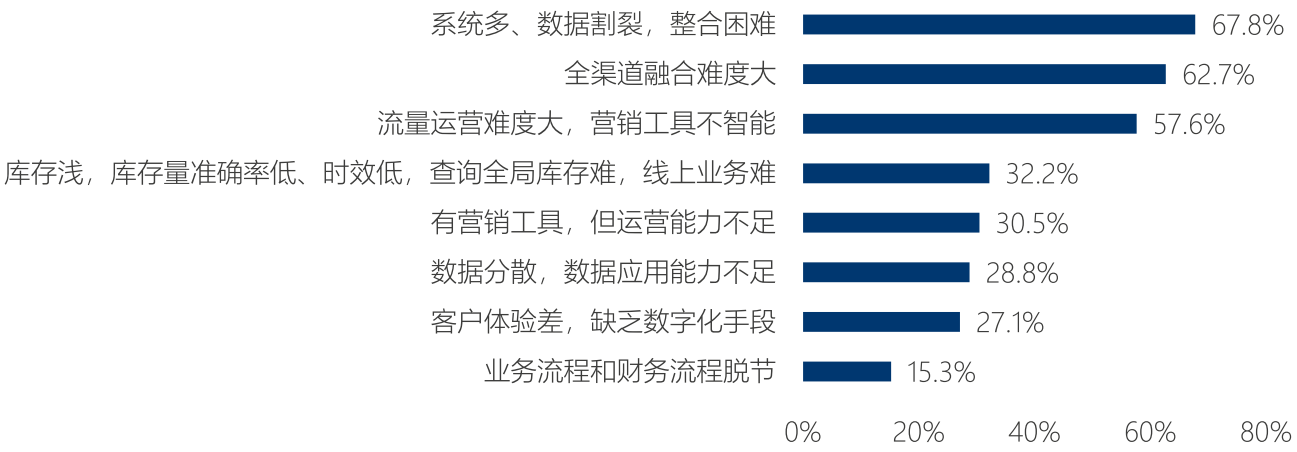
这种预期投入结构，凸显了行业在经历多轮数字化概念热潮后的理性回归，企业不再盲目跟风砸钱、追求大而全的布局，而是更倾向于以小步快跑的方式，在验证场景价值后逐步放大投入，这种务实的态度将推动AI应用从概念噱头向实际价值落地。预计未来两年是百货零售业AI转型实践的关键时期，唯有结合自身数字化基础，找到适配自身业态的AI落地场景，以务实的态度稳步推进，才能在新一轮的行业变革中站稳脚跟，实现高质量的数字化升级。

7.3 数字化痛点难点及重点

7.3.1 数字化痛点难点

数字化运营痛点方面，百货零售业呈现基础有保障、高阶存短板、系统与渠道堵点突出的特征。调查显示，"系统多、数据割裂，整合困难"以67.8%的选择占比成为行业首要痛点；多数企业在长期经营中叠加多套业务系统，形成严重的数据孤岛，无法实现数据的统一归集与深度应用。紧随其后的是"全渠道融合难度大"，占比达62.7%；线上线下渠道的会员、商品、库存、服务体系未能有效打通，难以形成一体化消费体验。此外，"流量运营难度大，营销工具不智能"占比57.6%（图7-16），成为企业获客留客的核心瓶颈。同时，库存管理效率低、营销运营能力不足、数据应用能力薄弱等问题，均有超28%的企业反馈，说明行业在基础流程数字化上已形成基本落地能力，核心短板集中于数据价值挖掘、全渠道运营等进阶环节。

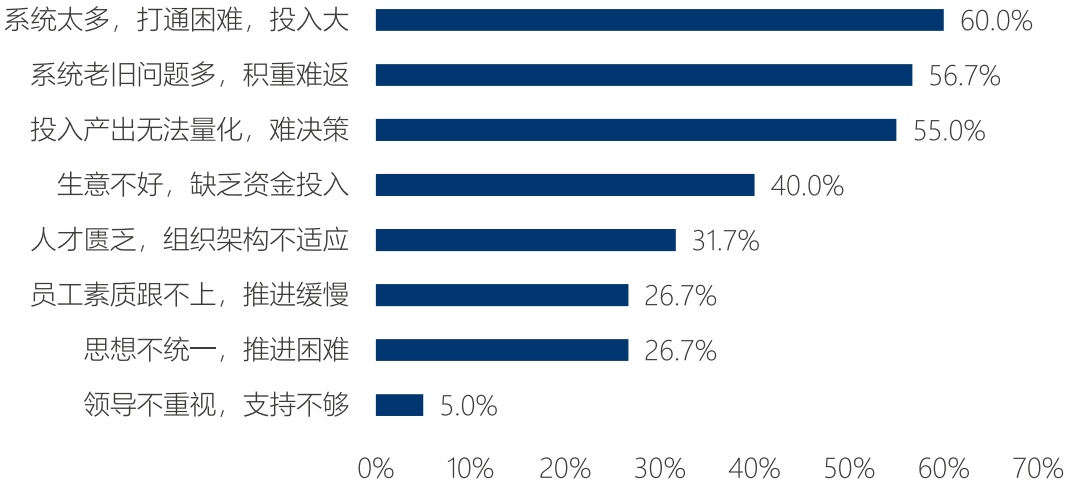
图7-16: 您认为百货零售业的数字化痛点是什么?



数据来源: 中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

转型落地难点方面，行业已跨越认知不足的初级阶段，核心障碍集中于技术落地、投入决策与资源支撑三大维度。其中，系统太多，打通困难，投入大以60%的占比成为首要转型难点，叠加系统老旧问题多，积重难返 (56.7%) 的问题，历史技术障碍与系统改造成本成为转型核心阻力。同时，投入产出无法量化，难决策占比达55%，数字化转型回报周期长、价值难衡量，直接影响企业的投入决心与战略落地。此外，资金投入不足、人才与组织架构不匹配、内部思想不统一等问题也有不同程度反映，而领导不重视，支持不够占比仅5% (图7-17)，说明行业对数字化转型的必要性已形成高度共识，转型核心矛盾已从要不要转变为怎么转得通、转得好。

图7-17: 数字化转型的难点 (多选)



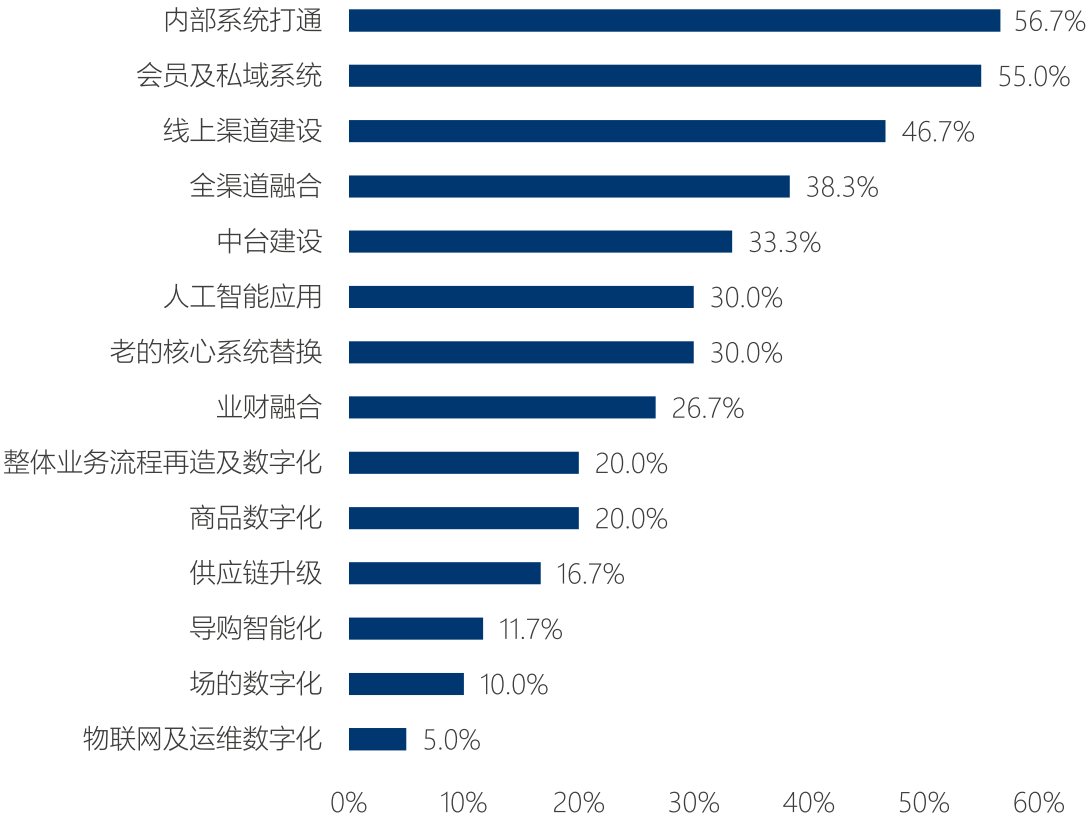
数据来源: 中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

总体看，当前百货零售业数字化转型已进入深水区，企业需聚焦系统整合、全渠道打通、价值量化三大核心方向，破解数据割裂、投入难定、能力不足的核心堵点，推动数字化转型从工具应用向价值创造深度迈进。

7.3.2 数字化建设重点

数字化建设的重点投入，企业主要聚焦在基础能力打通与核心资产运营上。调查显示，受访企业核心投入方向集中于四大领域：其一为内部系统打通，占比56.7%，位列所有选项首位，系统孤岛、数据不通是行业转型的首要痛点，实现业务数据互通是转型的基础前提；其二为会员及私域系统建设，占比55.0%，线下客流作为百货零售企业的核心资产，其价值被高度重视，私域运营成为提升用户粘性与复购率的核心抓手；其三为线上渠道建设与全渠道融合，占比分别为46.7%、38.3%，线上线下一体化运营已成为行业共识，补齐线上渠道能力、实现全渠道资源打通是转型核心方向。此外，中台建设、人工智能应用、老核心系统替换的选择占比均超30%，反映出行业已开始关注底层系统升级与智能化技术落地。与之相对，物联网及运维数字化、场的数字化、导购智能化等前端场景创新方向的选择占比均不足15%（图7-18），说明行业数字化转型仍处于补基础、建体系阶段，线下消费场景的数字化创新仍有较大提升空间。

图7-18：当前数字化投入主要方向（多选）



数据来源：中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查



8 政策需求及建议

行业发展既需要用心经营、勇于变革的微观环境，也需要公平有序、创新包容的政策环境。就行业普遍关心的政策，报告提出以下建议：

8.1 加强商业网点规划

针对目前部分零售业态供给过剩的问题，建议制定国家层面的《商业专项规划（或办法）》，实现从"增量扩张"到"存量优化"的制度转型。

重点一是总量控制，例如上海制定的《商业空间布局专项规划（2022–2035年）》明确：到2035年全市商业建筑总面积控制在1.2亿平方米，构建"4+X+2"体系（四级中心+特色功能区+两大支撑系统）。

重点二是分类分业态引导。有的业态已不适应经济发展要求(如大卖场)，有的业态供应量已过大，并且新增体量对周边商业有较大杀伤力，应重点限制。

重点三是建立风险防范体系。建议建立商业空置率预警机制、投资回报率监测体系与开发商信用评价制度。

8.2 理顺外摆申报管理

商业外摆有助于延伸服务、拉动需求，让城市更有烟火气，也有助于形成具有独特城市文化特色的公共艺术街区标杆，满足在集聚区办公人士的生活休闲需求。

目前外摆的主要问题包括：

报批渠道断层，部门对接陷入"真空地带"。有企业多次尝试对接属地相关部门，均被告知"无明确办理口径"或"需找其他部门"，有的地方企业不了解审批流程，找不到对接责任人。存在部门间的职责边界模糊与沟通壁垒。

审批机制缺失。企业外摆规划严格限定在商场自有红线范围内，不占用公共道路、不影响交通通行，且已制定详细的市容维护、噪音控制、消防安全方案，完全符合政策要求的"不扰民、保安全、守秩序"原则，但往往无法获得官方批准文件。

外摆不能销售商品。有的地方要求，外摆不能现场销售，让外摆失去意义。

核心建议：建立外摆审批"一口受理"机制，打通对接渠道；强化部门协同联动，消除审批壁垒；优化12345投诉处置流程，平衡经营与民生诉求；划定"设摊开放区"、"禁止区"、"限时段区"，做到"疏堵结合"，实现精细化治理。

8.3 推动企业兼并重组

近几年实体零售业普遍存在经营困难、门店关闭加速、行业集中度提升的现实，政府应系统性构建"财政激励+金融赋能+监管优化+生态协同"四位一体的政策体系，推动行业并购重组从被动自救转向主动战略整合，加速培育具有全球竞争力的中国零售巨头。

一是深化税收优惠覆盖范围。在《企业兼并重组主要税收优惠政策指引（2024版）》基础上，扩大对零售业并购中不动产过户、品牌无形资产转移、员工安置补偿等环节的契税、土地增值税、印花税减免力度，明确"存量商业设施改造+并购整合"组合行为可享受叠加优惠。

二是创新并购贷款支持机制。鼓励政策性银行推出"零售并购专项贷款"，对并购后整合周期内（3–5年）的贷款利率给予贴息支持，延长还款期限。

三是推动并购债与REITs试点。支持大型零售集团发行并购专项公司债，并探索将优质购物中心、仓储物流资产打包发行公募REITs，打通"并购—资产证券化—再投资"闭环。

四是建立"零售并购绿色通道"。在市场监管总局下设零售行业并购审查专项窗口，对非垄断性、非区域性垄断的并购案，实行"预审+承诺制"，压缩审查周期。

8.4 线上线下统筹发展

线上平台的发展，是对传统消费渠道的重要补充，在较大程度上，丰富了消费者的选择。通过合作等方式，线上平台也促进了线下商业效率的提高和服务手段的提升，当然，在此过程中，也确实对线下造成了冲击。

总体上，线下商业对线上平台持偏积极的看法，反对的是有的线上平台或渠道，利用不公平的手段或不平等的地位，对线下造成不正当的竞争。例如，仍有个别线上渠道以"最低"等绝对性用语直接进行宣传推广，或在社交媒体上以"最低"的名义为电商平台引流；有的定制产品以"专柜同款"误导消费者；此外，个别线上平台存在销售假冒伪劣产品的情况。

建议从发展理念上，千方百计恢复线下的烟火气。综合考量不同线下企业的税收、用工及社会就业等综合贡献，加大对线上平台违规行为的处罚力度，对线下企业的全渠道转型给予适当补贴。

参考资料

1.《中国零售百年变迁史》, 2018-07-26, 界面新闻
https://www.jiemian.com/article/2338404.html

2.《改革开放40年: 中国零售业、物流业绚烂蝶变》, 2018-12-05, 中国经济时报
https://www.toutiao.com/article/6631168994365669895/?&source=m_redirect

3.《四十年, 城乡零售业之变》, 2020-12-21, 新华网
https://www.xinhuanet.com/politics/2020-12/21/c_1126887070.htm

4.《系列报告之八: 城乡市场从紧缺走向繁荣》2009-09-16, 国家统计局
https://www.stats.gov.cn/zt_18555/ztfx/qzxzgcl60zn/202303/t20230301_1920387.html

5.《百年老店秋林公司》, 2016-06-12, 东北网
https://www.toutiao.com/article/6295207972361666818/?&source=m_redirect

6.《百货行业专题报告: 几度浮沉, 掘金变革》, 2023-07-21, 民生证券
https://data.eastmoney.com/report/zw_industry.jshtml?encodeUrl=JUCsPfP/30MjcUHTY6VPrzIUq6XiLovavhNjYDfyS1s=

7.《回眸百货业66年它用失败见证了两大中国首富诞生》, 2018, 每日经济新闻
https://www.nbd.com.cn/rss/toutiao/articles/1277013.html

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30多年的成长发展，目前协会拥有企业会员千余家，除了遍及全国的百货零售企业、商业综合体、购物中心和奥特莱斯，以及日用百货零售、批发、品牌企业外，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、专卖店、电商企业等。

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。其中，由中国百货商业协会主办的“中国百货零售业年会暨商业创新峰会”已连续召开22届，每年千余名行业高管出席，成为业内人士每年欢聚一堂、结交新朋友、获得新知识的大平台。其它会议活动还包括：营销年会、技术应用年会、零售转型分享会、购物中心论坛、零售数字化发展论坛、化妆品实体渠道经营创新大会等。

协会下设有零售数字化工作委员会、化妆品进出口分会、城市更新专业委员会、文商旅与乡村振兴专业委员会、食品礼品分会、折扣零售专业委员会、奥特莱斯产业发展工作委员会、零售品牌及不动产分会、品质生活工作委员会等分支机构。

办公地址：北京市西城区金融街丰汇时代大厦东翼1203-1206。

香港科技大学利丰供应链研究院

香港科技大学利丰供应链研究院 (研究院) 致力于鼓励行业创造新知识，将其推广至全球，并转化成实际应用，以应对未来供应链所需。

研究院致力透过教学、专业培训和专家会议交流来培养本地和国际供应链管理人才。研究院汇集业界、学术界和公共部门的领导人员，开展新的研究、高管教育和实践合作，重点关注商业模式创新、可持续供应链设计、流程重设以及新科技的快速普及等议题。面对日新月异的科技、紧张的地缘政治局势和迫切的可持续发展及气候问题，研究院的工作对建设具前瞻性和创新性的供应链管理体系尤为重要。

研究院由香港科技大学和供应链行业领袖利丰集团共同建立，结合了双方优越的研究实力及深厚的行业知识，持续推动粤港澳大湾区、大中华地区、亚洲以至全球的行业发展，并协助香港发展成为跨国供应链管理中心。

微信　　微博

2025-2026年

中国百货零售业发展报告