

百货：前景暗淡 细分市场寻转机

零售市场竞争狼烟滚滚，新兴业态与网上购物持续分流传统百货店后，消费客群的流失带来业绩恶化让百货业倍感经营压力。内外资百货生存水深火热，多数企业投身全渠道变革但无明显起色。

百货业面临重塑供应链、转变经营模式、寻找新盈利点等多重课题。

未来，百货的经营重心与核心竞争力为商品销售，应更多地掌握独家资源，通过个性化、差异化的品牌与商品重新捕获消费者。在向自营过渡阶段，为了不占用大量资金，降低经营风险，国内百货企业还需保持大比例与供应商合作开发、销售的品牌商品。“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。



现状篇

关键词 1 外资关店

本土百货在水深火热中挣扎，外资百货更是步履维艰。关店是今年贴在外资百货身上最显著的标签。“外资第一店”百盛撤离常州、济南两个市场并关闭了北京东四环店。日本华堂结束了北苑店、望京店和西直门店的经营，业绩的不理想让北京华堂采取收缩策略，将重心投向关键门店经营中。即便是再战内地，带来更多买手品牌的老佛爷百货亏损仍在持续扩大，采用直营的马莎百货开始寻求本地合作伙伴，推动中国区业绩增长。

对于目前中国相关政策影响、消费趋势转变线上市场环境变化，外资百货普遍市场反应不敏锐。在“本土化”进程频受挑战的局面下，多数外资企业还需听候总部意见再做调整转变。不过，由于距离、文化、生活、消费等背景存在差异，总部对中国商业文化、消费心理的不了解，导致最后策略决定不能百分百匹配。

在本轮百货业洗牌期中将淘汰一大批企业，最终胜者会是有资金实力、市场应变速度快、找到经营特色的有实力企业。与本土百货转型调整一致，外资百货也开启了自救模式。面对在华上市以来的最差业绩，百盛创始人钟廷森亲自带动开始全球收购或者代理知名品牌，变身品牌商谋求困局突围。日本华堂则希望改变与供应商的合作模式，双方共同进行特色商品的设计、开发与销售。

关键词 2 全渠道

线上消费趋势逐渐明显，O2O(线上到线下)概念蔓延至整个零售业，全行业对渠道建设的态度空前。今年，多数百货企业以丰厚的人力、财力将全渠道纳入战略层面。大商股份、王府井百货、银泰商业、天虹商场、重庆百货、友阿股份等不同区域的百货巨头都已进入电子商务领域，并逐步完成了线上、移动端的全渠道端口布局。

为了深化全渠道改革，今年以王府井百货、银泰商业为首的主营业务为百货的企业纷纷与互联网巨头阿里巴巴、腾讯开启战略合作。银泰商业与阿里巴巴成立合资公司，用于在中国发展与购物中心、百货、超市相关的线上线下业务。阿里巴巴以53.7亿港元战略投资银泰商业集团。王府井百货与腾讯在移动支付领域取得突破后，双方将以融合联动的商业模式继续推进全渠道建设。

不过，百货企业可实现的全渠道价值与投入难成正比。由于商品重合度接近50%甚至更高，全渠道更多体现在为消费者提供了多元的购买途径。部分企业在线上以发放红包、返利等形式引导消费者到线下消费，但活跃度仍停留在上层，线下转化率并不高。由于尚未探索出清晰的盈利模式，大多企业的全渠道构建只停留在搭建线上平台的基础阶段。乐观来看，未来可能会厚积薄发。

关键词 3 购物中心化

今年是新增百货店最少的一年，一线城市百货增长量微乎其微，新世界百货、步步高将进一步下沉渠道，在三四线市场寻找机会。与之相比，部分企业几乎放弃了百货开发。武商集团宣布未来新开发项目几乎不再涉猎百货业态。王府井百货将发展重点转投购物中心与奥特莱斯业态，并牵手恒大在商业地产领域进行合作。

以商品销售为主的百货店聚客能力明显下降，导致营业收入下滑。在物业租金与人力支出等运营成本提升的情况下，百货业业绩压力可想而知。零售动力不足让百货企业开始寻求外力解决方案，部分百货店借鉴购物中心业态构成调整，增设餐饮区域、儿童业态等。在物业条件受限的情况下，业界普遍认为，类购物中心的调整仅适用于转型过渡期，并非长久之计。

趋势篇

关键词 1 涉猎金融服务

面对低迷的市场格局，传统百货业寻找新的盈利通道已是大势所趋。银泰商业、王府井百货分别与支付宝、微信合作推出可以储值的会员卡。一张被赋予互联网思维和金融概念的会员卡，带给百货业在金融领域更多想象。

相关政策影响，让过去企业利润的重要组成商业预付卡销售走向终结。如果带有互联网金融性质的会员卡以储值、赠利、返利等形式吸引个体消费者主动将钱存入时，将会成为百货业业绩的新增长点。百货还可以此为契，逐步将这种金融思维渗透到与供应商的合作中。此前，京东针对消费者推出了“京东白条”，对供应商推出了3分钟到账融资产品“京保贝”，开启了金融领域的全面发力。

其实，已有百货企业在金融板块暗暗发力。广州友谊拟募集现金100亿元收购越秀金融控股集团有限公司100%股权，转型为金融和百货双主业运营的A股上市平台。重庆百货投资1.5亿元设立重百小额贷款有限责任公司，以此切入金融领域。通过办理各种小额贷款、票据贴现等金融服务，更好地服务重庆百货主营业务，增加营业收入。不过，进入金融领域的风险颇多，企业在涉及资金运作方面的每一个决定都需非常谨慎。

关键词 2 市场细分

传统百货的市场前景逐渐暗淡，未来一线城市百货数量会越来越小。在市场不充分的三四线城市，还可能有一批百货店诞生。去年百货店坪效下降幅度高达12.9%，销售额增幅明显滞后于营业面积扩张速度。尽管增设体验型业态可以挽回一定比例的流失客流，但百货商场要想在竞争激烈的商业市场中重新站稳，需要将发展重心投向强化优势品类和走细分市场路线。

北京apm的主力店东安市场今年进行了75%比例的品牌调整，商场已从综合性百货转型成青春、时尚的潮流馆。西单商场在一层将增设200平方米的珠宝专柜，同时扩充体育品牌阵容，强化优势品类，把握细分客群。商业项目的竞争不应是足球场博弈，上场球员共同拼抢一个球，更应像在游泳池中竞争，在各自的泳道前进。这意味着，商贸企业的角力点是在细分市场中把握住各自的目标客群。

细分市场要求百货企业对定位有清晰、坚定的定义。所谓细分市场，就是根据消费者需求的不同特征将同类需求的消费者进行分类，通过研究某一类型的消费者，对未满足和未充分实现消费者需求的部分进行补充与优化。细分市场考验企业对市场的熟悉度，需要百货企业从商品经营的思维转向对消费者研究。

关键词 3 发力自有品牌

国内百货企业善于借鉴国外的成熟商业经验发展自己。在美国、欧洲国家的百货店以自营为主，并通过自有品牌提升经营利润、形成差异化。对传统经营模式的改变是百货业重塑竞争力的关键。目前，众多百货企业积极探索商品自营，但回归之路需要循序渐进，联营仍将是百货的主流经营模式。

百货企业将更多精力投入到供应商深度联营、打造自有品牌方面。新世界百货自有品牌LOL店已在全国进行推广，为了提高市场渗透率与品牌知名度，新世界百货还有意将LOL品牌店以加盟方式扩张。大商股份在企业内部大力推广“直销直营”的经营模式，通过统一采购和开发自有品牌，压缩中间商环节，带动商品毛利率提升。不过，由于市场环境、零供关系差异，国外百货自营商品与自有品牌占比在90%以上，但国内百货企业自有品牌的理想份额为20%-40%。