

推动中国零售业成长的百货业态遭遇前所未有的危机,靠百货发家的巨头们弱化百货,大型购物中心剔除百货主力店。与之相对应的是,降低百货业占比、寻找新的盈利点成为巨头的共同课题。百货业的发展似乎到了死胡同。事实上,作为最接地气儿的零售业,没有过时的业态,只有不与时俱进的淘汰。在这一现实下,百货业在外部全渠道、互联网化革新,内部架构与战略转型的双重变革中寻找方向。



## 百货:退役不退场

### 现状篇

#### 边缘态势

- 超半数百货营收下滑
- 购物中心去百货主力店
- 开店数仅购物中心1/5
- 停开单体百货

#### 主业偏移

- 转向购物中心与奥特莱斯
- 涉猎跨境电商、金融服务、便利店、商业地产
- 双主业转型

#### 强迫自营

- 推自有品牌、自营板块
- 与供应商深度联营
- 采买品牌, 尝试品牌总经销、总代理

零售市场的走势与宏观经济息息相关,经济增长趋缓,零售形势也显现低迷,对于处在变革期的百货业来说,生存与发展步履维艰。

从上市百货最新发布的三季报可以看出,过半企业营业收入下滑1%-5%。在净利方面出现两重天局面,部分企业通过并购保持增长,部分企业难以抵抗百货主业增长的乏力,迎来固定刚性费用水涨船高的亏损。

与过去十年相比,百货业黄金时代不再。尽管行业内对百货未来发展有不同声音,但从王府井、百联、大商、天虹商场、重庆百货等巨头的动向看,百货业被不断弱

化。王府井百货方面明确提出,发展战略转向购物中心与奥特莱斯业态,不再开发单一百货业态门店。

在百货业走下坡路前夕,上海百联及早掉转船头,将重心转移到奥特莱斯与购物中心业态发展中。目前,百联已拥有5家奥特莱斯门店,在经营业绩增长和投资回报率方面都明显优于百货。不过,由于众多零售集团加入,奥莱发展出现过剩,品牌资源分散、欠缺专业运营等让很多项目沦为烂尾。

作为区域百货翘楚,天虹商场、重庆百货、大商股份也重新梳理了业务架构。天虹商场尝试进入购物中心与便利店新

领域,并剥离了部分城市亏损百货店。重庆百货探索跨境电商和金融业务,但从目前来看,公司业绩受新业务影响较大并出现大幅下滑。

百货业态的危机感不仅来自巨头的不断弱化,在购物中心内作为主力店的百货也不断被边缘化甚至已不在规划设计、招商考虑范围内。今年陪伴东方新天地成长的晨曦百货撤店;与万象城捆绑开店的泰国尚泰百货全面撤离中国;在朝阳大悦城与永旺百货分手后,中粮旗下大悦城产品线再无规划百货主力店。过去占据购物中心黄金区域的百货不断被排挤,受多重因素影响,百货主力店地位受到撼动。

从行业发展和消费习惯转变来看,以商品售卖为主的百货有些脱节。在百货业蛰伏期内,大多零售商考虑新出路。在新业务选择上,以零售为主的企业多数选择与主业有相关性的购物中心与奥特莱斯业务为新盈利点。王府井、首商股份等都将奥特莱斯和购物中心视为朝阳板块。王府井还将奥莱与购物中心分别细分出郊区型和城市型、社区型和城市型。

在行业变革期,部分零售企业更愿意尝试进入新领域。重庆百货利用公司现金流、供应链和客户资源搭建金融服务平台,保险公司和马上消费金融均在今年投

入运营。在跨境电商业务方面,重庆百货也在不断加强境外采购、跨境通关、保税仓入库等流程。尽管已从沈国军掌管的银泰体系中剥离,但有了阿里互联网基因的银泰百货也在加速探索跨境电商等新板块。天虹商场与步步高、家家悦等六大区域巨头成立全球联采平台,尝试跨境业务,降低采购成本。广州友谊通过非公开发行股票改革项目,谋划整体转型双主业运作。百大集团投资浙江百大医疗产业投资有限公司,寻找新增长点。南京新百拟作价72.55亿元收购主营脐带血造血干细胞储存的中国脐带血库企业集团。

在百货业态低迷期,部分零售企业热衷资本市场效益远大于对主业经营重视度,企业对于主业的拯救多停留于O2O、全渠道等概念层面。在公司战略制定上,多数在百货主业上发生偏移,以涉猎金融、医药产业等寻找新增长点。在资本市场上造势能为企业短暂止痛,但经营层面不深化与创新,无法解决根本问题。

零售业进入结构优化期,需要企业回归自身经营本质。百货业现阶段的战略决策比市场策略重要,如果薄弱环节始终无法弥补,无论从长期还是短期来看,淘汰危机始终无法解除。

自营被视为百货业的出路之一,但百货自营并非采买商品那么简单,不仅需要广阔的视野,还要对仓储、物流以及每一个品牌都有独立的商品计划。除了商品采买与运营上要找对节奏,做推广的市场部对于自营百货来说也变成了非常重要的一部分。由于需要采买货品,现金流是不得不考虑的问题。为了不占压太多资金,自营百货需要及时将库存消化掉。

在长期联营模式下生存,百货企业对商品的深度经营管理已变得陌生,短期内百货业尚不能完全回归,但已向自营过渡。重庆百货方面已加大生产商对接力度,提高直营供应商占比。百联股份、王府

井与利丰集团组建合资公司,共同开发自营品牌。百联还推出自有影院品牌、“爱屋集物”品牌。王府井自有品牌“FIRST WERT”经过近一年的商品开发和品牌运营探索,逐步在王府井系统内推广,并且配合王府井的重点活动开发独有单品。王府井还携手上海百联、香港利峰集团共同筹建成立合资公司,构建品牌战略联盟,完善供应链,为自营提供支持。

不仅是自有品牌研发,百货企业还通过品牌代理、收购等方式扩大自营业务。今年初,新世界百货收购了Well Metro Group Limited,重点发展这家公司代理的MOSCHINO、LOVE MOSCHINO和RED

Valentino服装品牌,目前已在北京、上海、南京、成都等多地知名商场开出门店。“外资第一店”百盛也在创始人钟廷森的率领下,全球采买品牌灭掉价格虚火,为消费者和自己赚取更多利益。百盛还投资4000万元与AUM Hospitality Sdn. Bhd. 合资成立公司,引入4个独家代理的餐饮品牌开枝散叶到百盛和百盛以外门店中。

购物中心也在尝试自营板块,大悦城地产旗下天津大悦城推出自营的会员中心良食局,并计划跨界合作复制到其他领域。永旺推出自营儿童品牌莫莉幻想和幻贝家,计划2016年开始每年开60家,到2020年店铺数量达到400家。