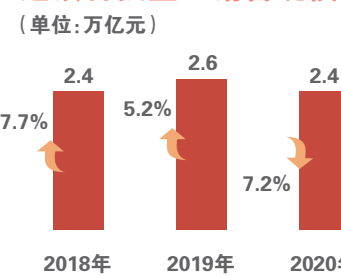


# 连锁百强销售规模首降 实体零售花样求解

实体零售经历了转型，又迎来了充满期待的一年。6月7日，中国连锁经营协会发布了“2020年中国连锁百强”榜单，榜单显示2020年连锁百强销售规模2.4万亿元，比上一年下降7.2%，这是中国连锁经营协会自1997年统计以来，百强整体销售首次出现负增长。不过，连锁百强企业逆势布局的信心依然不减，到家、拼团、直播带货都成为连锁零售企业寻求增长的新动能，数字技术成为商业企业提升销量的不二法则。

## 2018-2020年 连锁百强企业销售规模



百强企业的门店总数比上一年增长8.2%

专业店企业门店数同比增长19.5%

超市企业门店数同比增长8.5%

便利店企业门店数同比增长5.3%

百强企业新开购物中心数量比上一年增长8.2%

百强企业经营利润普遍下滑

超市净利润率为1.6%，同比下降0.7%

便利店净利润率为1%，同比下降1.5%

百货购物中心净利润率为2.3%，同比下降0.4%

专业店净利润率为2.2%，同比下降6.4%



## 九成企业预计实现正增长

尽管在诸多因素的影响下，百强企业销售均出现了不同程度的下降，但是在门店拓展方面依旧保持了增长。数据显示，2020年百强企业的门店总数比上一年增长8.2%，专业店、超市、便利店企业门店数同比增长分别为19.5%、8.5%和5.3%。

此外，疫情也推动了线上渠道的爆发。2020年，百强企业线上销售规模达到5600亿元，比上一年增长12%，占百强销售规模的23.3%。据调查显示，九成企业预计2021年销售将实现正增长，其中一半企业认为增长率在5%~10%之间，门店数同比增长在5%以内。同时，四成企业预计线上销售增长将达到30%以上。

随着疫情好转，2021年零售行业发展将优于上一年。商业零售专家、天津天佑城总经理李新龙表示，零售企业应该寻求营销多元化，例如发展线上直播以及线上商城运营的常态化，实现双线营收。百货、购物中心的业态应该进行调整，增加娱乐、体验类型业态的占比，例如营造更多观赏类场景，打造活动IP，提升项目整体的客流量。对于招商而言，项目在对品牌的选择上应该精益求精，并与已有品牌进行组合、联动、实现优势最大化。

## 超市 主动发力全渠道

“2020年中国连锁百强”名单显示，2020年，连锁百强有15家企业销售额实现了双位数增长，其中包括永辉、易捷、物美、美宜佳、红旗、钱大妈等社区超市和便利店企业。

值得注意的是，为了保证市场供应，零售企业坚持营业，防疫支出以及商品损失、员工补助等费用也相应增加。同时，2020年的租金和人工费用占比上升。整体来看，企业经营利润普遍下滑。其中，超市、便利店净利润率分别为1.6%、1%，同比分别下降0.7%、1.5%。

事实上，超市、便利店业态近年来都处在快速发展期，尤其是超市业态过去几年都在快速发展，尽管在电商崛起之后，不少超市企业都受到了非常严重的冲击，但是仍有少部分企业保持比较快的增长。

和君咨询合伙人、连锁经营负责人王志宏认为，超市和便利店已进入了一个新的扩张期，未来更多地会向并购式扩张为主导的方向发展。通过并购的方式来提升行业的集中度，不仅需要考虑到如何快速扩张做大，同时要考虑好如何应对电商、社区团购的冲击和挑战。这意味着超市自身的商业模式要做转型，未来，线上线下的融合、全渠道发展对超市来讲需要进一步发力。

## 商场 加快数字化转型

2020年对于百货、购物中心行业就是一场“历劫”，除了少数以奢侈品为主的高奢百货及创新能力较强的商业企业外，大多数百货企业业绩都出现大幅下滑。王府井集团、银座集团股份有限公司、茂业国际控股有限公司、翠微股份、银泰百货、金鹰商贸等知名百货企业都出现了不同程度的业绩下跌。对于业绩下滑的情况说明，企业都将原因归因于疫情影响。

尽管经营业绩受新冠肺炎疫情影响大幅下滑，但2020年各大企业颇为关注经营模式转型和新业务拓展。中国百货商业协会会长范君指出，2020年百货零售业出现多种特点，如在奢侈品消费回流的刺激下，高端百货销售业绩明显增长；百货数字化进程整体加快，百货上线直播带货、超市到家服务普及；中高端化妆品需求提升，以化妆品为核心的百货业绩复苏快；企业开始打造属于自己的私域流量。

商业项目的调改升级加速，新增

长点逐步显现，除了百货企业自身的调改升级，另有些商业地产、开发商和电商平台或老旧项目改造争相入局。同时，线上线下需要结合，人货场进行全渠道的布局，引入多样化的企业式消费场景元素，抓住消费回流的商机。百货企业应该提高商品能力，通过开拓自采自营，发展自有品牌，与上游制造商、品牌商深度合作，强化提升供应链的优势，并提高商品经营和服务能力。

培育私域流量，重在借助电商平台。“要想实现精准营销，企业需要积极拥抱社交电商和直播带货，优化商品组合，为消费者提供更加符合个性需求的产品。同时，企业还应积极探索新技术应用，运用科技手段提升体验式的互动。”范君指出。

中国连锁经营协会分析称，连锁企业应该尝试门店运营优化，可以帮助门店实现运营优化的技术很多，包括提升门店人效、坪效，线下实体门店营销、硬件、管理、选址方面的优化等。

## 家装家居 加强一体化趋势

在疫情和行业转型升级的双重压力下，家装家居行业企业分化速度在明显加快，竞争力不强、商业模式老套的建材家居卖场在疫情中被淘汰出局，而主动变革、降低经营风险的头部企业在逆境中更加稳健；强者恒强、弱者离场”的趋势愈发凸显。

2020年，红星美凯龙、居然之家、宜家（中国）等家居头部企业不约而同地开展家居家装一体化战略，将设计、施工、交付、建材、家具、饰品等更紧密地融合为一体，使家居卖场成为能够为用户提供家装全产业链服务的家居家装一体化平台。

电商行业分析师唐兴通表示，红星美凯龙、居然之家和宜家（中国）在2020年都出现了门店数量增加而销售下降的情况，这个现象是一种典型的创新者窘境：家居企业习惯性的思维方式是通过开更多的店，获得增长、寻找增长，在一二线城市好的位置被占据后，就开始下沉渠道，寻找一些三四线城市的流量。随着消费者购买行为习惯的改变，以大卖场形式进行商品集散面临着挑战”。

北京商报记者 王维祯 刘卓渊 赵驰 孔文雯

# 大面积闭店 潘多拉珠子的“魔法”不灵了？

“一入潘门深似海，一颗一颗往家买”，在顶峰时代坊间流传的潘多拉神话，现在却好像没有新故事可讲了。近日，北京商报记者发现位于北京王府中環主力店位置的潘多拉撤店，取而代之的是高端珠宝品牌卡地亚。曾经每开一家店都门庭若市的潘多拉，现如今不少门店却门可罗雀。“潘多拉闻名的珠子产品，已经被坊间超越，并出现了很多不同的贵金属替代品。当产品本身失去了支撑其高溢价的内核，那么过气是必然结果。”业内人士直言。

## 大面积闭店

因为一颗颗精美的珠子而出圈“走红”的潘多拉，如今却似乎再无门庭若市的盛况。

北京商报记者实地走访发现，位于北京市王府中環主力店位置的潘多拉已于近日撤店，取而代之的是知名珠宝品牌卡地亚。据商场相关负责人表示，将潘多拉更换为卡地亚主要是因为商场希望主力店的选择更符合王府中環的高端定位。而位于北京市长楸天街的潘多拉门店，也于去年由一家大店转成了一家小型柜台。

在潘多拉长楸天街店的大众点评中，北京商报记者看到，有不少消费者评论称：“这家新开的全球很火的潘多拉实体店生意相当惨淡……”“没有以前那么受人追捧了”“现在的潘多拉没有以前那种门庭若市的感受了”。

实际上，潘多拉的闭店早已是普遍现象。潘多拉首席执行官Alexander Lacik此前在电话会议中透露，受疫情影响，2019年中国240家门店当中有70家根据规定停业，剩余的店铺绝大部分位于商场，客流“几近为零”，他直言中国业务处于“静止”状态，销售呈现“前所未见”的跌幅。

据潘多拉官方数据，2020年四季度全球平均约有10%的实体店因疫情临时关闭，潘多拉2021年一季度财报也指出，2021年上半年将关闭20%-25%的门店，下半年将关闭5%-10%的门店。

对于大面积闭店的原因，潘多拉集团表示：主要是受到COVID-19疫情影响，现在疫情还存在不稳定因素，但对实体店的封锁使渠道结构向线上倾斜，这对批发销售转化为在线销售产生了积极影响。”但对于王府中環店撤店的具体原因，截至北京商报记者发稿，潘多拉方面暂未回复。

“潘多拉关店的最主要原因还是业绩跟不上，商场会对销售差的品牌保持容忍态度，但是如果品牌方无法做出推广方面的持续投入的话，必将被撤掉。”锦凡钻石公司副总杨帆表示。

时尚领域专家张培英则认为：大规模闭店属于经营策略的调整，潘多拉这种成立多年的国际品牌抗风险能力是较高的，经过一系列的自我调整未来还会有一定发展。”

## 拳头产品不香了

一名从业数年的代购告诉北京商报记者：现在没人买潘多拉了，珠子的风过去了，大家都喜欢别的了。”记者搜索该代购朋友圈发现，其在2017年10月后再未发布过潘多拉的相关代购信息。而一名珠宝首饰爱好者小王则直言：“买潘多拉不值。”

曾经的潘多拉珠子的忠实粉丝小李也表示：银饰氧化太快了，打理起来也很麻烦，而且品牌溢价严重，买一串的价格可以买不少黄金、铂金的产品了，简言之性价比太低。”据潘多拉2020年财报显示，从产品类别



方面看，其拳头产品串珠的下降幅度最大，达15%，占总销售额的比例下降1.5个百分点至50.7%。其他新产品类别如手镯、戒指等表现相对较好，降幅在8%-11%之间。

而早在2018年，潘多拉珠子的下坡路迹象就已显露。据潘多拉2018年一季度财报显示，潘多拉最有名的串珠产品在当年一季度的增长仅有2%。

业内人士指出：潘多拉的模式创新，一度让该品牌闻名中外。购买一条手链可以搭配多个珠子，且珠子可以单独购买，因而大大提升了复购率。但想一直靠一个模式获益，是难以实现的。加之潘多拉产品单价不高，但凑够一个手镯需要的花费基本在3000-5000元不等，那在这个价格基础上，消费者可以选择的品牌空间其实就很大了。”

张培英表示：潘多拉的明星产品可能更多考虑的是品牌角度，但是否能够成功转化为销售额，还取决于产品是否能满足大部分人的需求。但潘多拉的珠子形式单一，实际上不能

持续满足中国消费者的需求，还是应将品牌和市场形成完美结合才能产生持续的推动力。”

杨帆则直言：潘多拉闻名的珠子产品，已经被坊间超越，并出现了很多不同的贵金属替代品，比如用金珠相搭配的手串。相比于高溢价却并非走贵金属路线的潘多拉，国内很多珠宝品牌都实现了产品上的完美超越。当产品本身失去了支撑其高溢价的内核，那么过气是必然结果。”

## 过快扩张难讲新故事

潘多拉在最新财报中指出，得益于美国经济刺激计划的推动，2021年一季度该公司在美国的销售额增长了64%。

然而，对于中国市场，潘多拉则表示：与2019年相比，中国市场预计将继续拖累集团业绩。”

据公开数据显示，2014-2019年我国珠宝首饰行业市场规模从5674亿元增长至7503

亿元，预计到2025年，我国珠宝首饰行业市场规模将在9445亿元左右。实际上，中国市场依旧是时尚珠宝行业极好的发展土壤。

然而这样的土壤，却似乎依旧难以孕育出潘多拉的新故事。

据潘多拉2021年一季度财报，尽管潘多拉在中国的营收同比增长了35%，但这在其全球的销售额中仅占到了6%。

因此，潘多拉管理层对一季度的表现并不满意，指出将重新定位其在中国的业务。潘多拉在中国的核心问题是它被视为为了主流珠宝品牌。因此，我们必须改变中国消费者的认知，专注于潘多拉时尚珠宝的品牌优势。”

“现在潘多拉的定位更倾向于快时尚品牌，但快时尚并不创造时尚，属于品牌创造的独一无二的风格几乎没有。而潘多拉有时更像是信息的收集者，缺乏原创性的设计，也成为制约潘多拉等珠宝品牌发展的重要因素，而以时尚类珠宝为定位，现阶段的价格也不具备竞争力。”北京市知识产权库专家、投资人董新蕊表示。

“如果简单声称自己是时尚珠宝的主流，但是从材质和品控上面却被国内的珠宝竞争对手超越，那就不是简单地靠品牌宣传就能扭转局面了。”杨帆直言。

此外，据业内人士称，潘多拉前期在中国扩张速度过快使其市场提前达到了短期内的饱和，2017年一季度在全球共新增58家门店，其中有19家开在中国，中国市场销售额也暴涨125%至6254万美元，极度饱和之后自然就会出现显著的下滑趋势。

“中国消费者此前在购买珠宝首饰时，投资属性是其考虑的一大因素。所以不值的时尚类珠宝发展会遇到困境。但现在随着消费习惯的转变，珠宝的搭配属性也逐渐变得重要。潘多拉如果能够合理调整产品设计、定价，并掌握中国市场上营销的多种模式，未来在中国还是会有新发展的。”张培英认为。

北京商报记者 赵述评 蔺雨薇/文并摄