

代理与自有品牌并行

# 华冠试水百货自营新模式

以超市起家，房山华冠从一家小超市快速发展成一家跨地区的综合性连锁商业企业。12月19日，华冠又将迎来一家新店开幕。在传统百货步履维艰的生存期，一家区域型企业却凭借自采自营、独家代理等模式跑在百货转型之前。

## 百货业的新出路

在美国、日本和欧洲国家，百货店基本以自营为主，综合毛利率在40%以上。与之相比，中国依靠联营模式的百货店，毛利率仅有其一半。在购物中心和电商的挤压下，传统意义的百货店生存更加步履维艰，转变经营模式、研发自有品牌成为传统百货转型的突破口。

今年以来，百货龙头王府井、大商股份也纷纷踏上了自有品牌研发之路。不仅是大型知名百货企业，北京商报记者了解到，作为区域百货品牌的房山华冠早已开始尝试买断营销和研发自有品牌。

据北京华冠商业经营股份有限公司百货事业部负责人介绍，目前，华冠旗下业务共分超市、百货、物流三个板块。由于超市尝试自营在先，为百货转型做了很好的铺垫。继续做传统意义的百货已经非常困难，百货需要转变经营模式。“华冠的自有品牌‘华冠黄金’自面世以来获得了不错的市场反响。如今我们马上要推出的恩



吉珠宝将首先在华冠天地城关店落户。”

初期，华冠选择一些质保期长的商品，比如黄金、箱包等市场变化不敏感的商品进行自营。未来，华冠将把自有品牌推向更广阔的市场，让自有品牌在市场上形成竞争力。

## 代理与自有品牌并行

自采自营和开发自有品牌是百货店摆脱千店一面的有利方式。在华冠商业百货事业部负责人看来，百货店避开中间商，直接参与商品生产到最终上架，可以获得更大利润空间。这样一来，也可以给

消费者带来更多实惠。

“船小好掉头，华冠具有一定市场规模但并没有庞大的资产，这也让企业在转型时相对容易。”对于一些中小型企业来说，利润仍旧是首要考虑因素，而自有品牌和自采自营恰能帮助企业提升利润。

这两方面也为商场赢得了更多新鲜感。华冠商业百货事业部负责人表示，区域客群有较高的忠诚度，这其中很大一部分原因是由于大批独家品牌带来的吸引力。“即将亮相的华冠天地城关店就有70%-80%的品牌是当地没有的。”在自采自营的同时，华冠还拿下了黛安芬等品牌

的区域独家代理权。未来，华冠还将让代理品牌突破母体打入新的市场。

## 模式复制条件苛刻

过去百货店一直走“轻资产”模式，既不自持物业也不自营商品，多年以来，百货店经营者也逐渐与商品市场脱节，反而品牌商非常熟悉市场走势。而国外百货店基本都是自采自营，没有代理模式，这让经营者非常了解每一个单品的情况，能够很好地把控市场。

中国商业地产联盟副会长兼秘书长王永平表示，在中国由于百货店不参与商品经营，一直采用末位淘汰制遴选品牌，如果突然更改模式，百货公司对于自采商品的挑选缺乏判断力。“对于中小百货公司来说，完成‘角色’转换需要一定时间。”

华冠“自采+独家代理”的模式，需要企业在区域内有一定知名度和规模，并非任何一家中小百货公司都能实现。在业内人士看来，百货回归自营，一是为了获得价格优势，二是可以进行差异性运营。

对于部分尚不具备规模的中小百货公司来说，市场和知名度均较为有限，很难有开发自有品牌的能力和资金实力。从代理品牌方面，知名大品牌不会下放代理权，而单独拿下个别品牌又太无足轻重。“此前，乐天银泰百货就出现较大亏损，主要原因就是从韩国自采了一部分商品，却最终砸在自己手里。”

北京商报记者 刘宇/文 王悦/摄

超市发 

# 引领绿色消费 共创幸福家园