



每周调查

王府井百货2016向哪儿看

王府井百货打破一贯的沉稳风格,近日向外界描绘了2016年以后的快速发展蓝图,这片蓝图中有十余个新项目将出现。从2013年宣布战略转型,经历两年磨合后,王府井将在2016年步入深度调整期。百货巨头正在试图做零售业中的全能型选手。



百货 百货不百货

唱衰百货业的声音不断,国内主流上市百货业也因此分支出专注主业与偏移主业两条路,但无论选择哪一条,都已达成一个共识,不再开发单体百货店。

作为主流梯队中的龙头企业,王府井仍然坚持百货业态存在的必要性。不过,摆在百货巨头面前的却也是一道百货如何继续走下去的难题。王府井三季度财报显示,商品零售营收为124.32亿元,同比下降5.28%。主营业务分布的六大地区中,有4个地区出现5%以上的营收下滑。

在王府井百货集团董事长刘冰看来,她坚信百货业态不会消亡,但不能再延续目前的经营状态。消费需求升级、习惯改变,购物场所的主要职能也发生变化。刘冰认为,百货店主要为目的性消费,但现在购物场所主要承载体验功能,购物成为辅助。电商直接冲击百货核心功能,也是造成百货业快速凋零的主要原因。

目前,王府井已明确百货业的发展方向。一方面是从消费需求着手,弥补短板增加功能体验,另一方面是重新考虑现有门店的定位与特色。

据王府井集团副总裁王宇介绍,大型综合百货向类购物中心转化;体量小的变为主题百货;部分门店向城市奥莱转型。对于亏损门店,亏损大的门店进行退租整顿和关店结合,赤字不太严重的将进行商品结构调整、引入功能区逐渐控制亏损。

春天百货太原店是王府井探索新业态城市奥莱的试水门店。这家店当时生存已有难度,考虑到是城市中心门店,王府井决定暂不关闭,但不再做百货,以国内品牌为主的奥莱重塑。刘冰表示,春天百货太原店转型效果不错,相比过去业绩有1.5倍的提升。

在百货业态内部提升方面,王府井与上海百联、香港利丰集团合作开发自有品

牌。王宇表示,王府井将不再独自与品牌进行总代理,计划通过利丰集团的供应链、品牌优势,推出自有品牌。刘冰表示,利丰在供应链和买手团队上很成熟,王府井短期内不可能实现联营到自营的转换,需要借助利丰的优势获得内在竞争力。

截至9月30日,王府井共运营29家百货和购物中心门店。如果将过去两年视为百货业态的兴衰转折点,这两年对于王府井来说,也是集团全面革新的重要节点。在革新百货业态的同时,王府井首次正式向外界宣布集团未来发展重点是购物中心与奥特莱斯产品线。

购物中心 尝试轻资产

虽然在百货领域王府井拥有绝对优势,但投身商业地产开发,王府井为了快速打开局面花了不少心思。为了吸引专业人士加入,王府井不仅成立了购物中心商业管理合资公司,还将合伙人机制首次落地,让职业经理人变为事业合伙人。

刘冰认为,核心管理层愿意投入持股,也可以表明团队对项目有信心,他们会为保住自身持有的股权利益努力,利益捆绑后实际上也在为整个项目努力。前期,王府井方面没有强制团队必须入股,主要以自愿跟投为主。

在实现根本性变革后,王府井制定了城市型与社区型两条购物中心产品线的五年发展战略。2016年,王府井南充、银川购物中心项目将交付。在对将陆续亮相的哈尔滨、南昌、南充、佛山等项目推介上,王府井方面着重介绍了未来购物中心将以生活方式中心为主,融合购物娱乐、线上线下、商务休闲等多种功能。对于部分项目亮点板块的比拟,王府井还以大悦城作为参照。

为了让购物中心拓展步伐加快,王府井还提出以资本性商管定位和市场化运作方式,提升购物中心筹划、运营、管理等

能力。王府井百货集团总裁东嘉生表示,对于行业内优秀企业来说是收购的良好机会。过去王府井方面开发项目以轻资产为主导,附以重资产开发,未来希望将持有性物业的比重从约35%提升到45%。王府井购物中心管理公司总经理暴雪松表示,“资本+商管”的资本化将改变商业地产行业,2017年以后市场上新增项目供应量将以存量商业为主。王府井方面在做轻资产模式时,将问题前置,关注在拿地、设计初期的项目,一方面可以实现快速拓展,另一方面,打下良好的物业、设计基础避免后期复杂、高昂的改造费用。对于一些经营不善、不达预期的项目,王府井方面就采用合作或整合改造的方式运作。

奥特莱斯 双定位发展

与购物中心情况类似,作为王府井百货集团未来重点发展的奥特莱斯业态,王府井奥莱单元也已实现合伙人制。同时,还将原春天百货总部改为王府井奥特莱斯事业部。

从国内奥莱爆发式增长的局面可以看出,奥特莱斯迎来前所未有的发展窗口期。自收购春天百货后,王府井奥莱业绩增幅超两位数,将加快奥莱业态的发展步伐。不过,依据百货业态发展的前车之鉴,王府井对于奥莱业态发展有了更多思考。

王府井百货集团总裁助理、奥特莱斯事业部总经理于彬表示,王府井奥莱将分支出小镇情景的赛特系奥莱和国内品牌过季、断码商品经营为主的奥莱。

奥莱业态在被引入中国时,最大的卖点为名品折扣。不过,奢侈品牌在华发展降速,一般国际一线品牌开8-10家正价店才能配一个奥莱店。当正价店开始收缩时,奥莱店拓展势必也将受到影响。王府井方面认为,奥莱业态在井喷后的3-5年内将迅速饱和。王府井百货需要保持每年不低于两家签约、两家开业的速度扩张奥

莱业态。

于彬表示,尽管奥莱项目很多,但能存活下来的仅1/10左右。奢侈品牌对奥莱选址会更加谨慎,奥莱的门槛也将越来越高,产业集中度将越来越强。房地产商以奥莱概念的跑马圈地将不再可行,奥莱会从相对无序的发展状态变为有序。东嘉生表示,实体零售并无定势,转型都在刚起步阶段,当前的探索都还处于过渡期。王府井需要找到核心痛点,超前布局“转型后”的奥莱业态,不是拘泥于现有模式。

电商 既是主角也是配角

在全渠道战略线下部分有了清晰的战略支撑后,王府井线上也在寻求配合线下部分发展的途径。王府井百货集团CIO刘长鑫表示,电商板块承载了全集团的营销、配送等费用。目前,线上业务主要功能是渠道开放,通过融合社会相关资源,实现互动消费,让这个团队盈亏平衡还比较困难。

在战略层面,王府井电商是全渠道构建的重要环节,但在实际落地中,百货做电商有太多需要克服的问题与待突破的部分。2007年,王府井开始探索线上业务,发展初期以北京双安商场、广州王府井、长沙王府井作为试点,将线上业务作为实体店的延伸和补充。2012年初,正式组建独立运营团队,投资亿元规模。王府井方面当时计划,利用五年时间让电子商务部分营收实现70%的年平均增长率。去年王府井商城初步形成了自营电商(B2C)雏形,9月后销售额每月在300万元左右,全年共销售2000多万元。

尽管目前王府井线上转化率已有了很大提升,微信端销售客单价已达到100-170元/单,但仍然面临每年数千万元的亏损。去年王府井电子商务项目建设亏损已达到4206.28万元。

北京商报记者 刘宇/文 CFP/图