



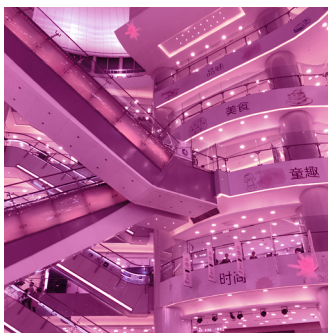
中国百货商业协会



馮氏集團利豐研究中心

2019-2020年 中国百货零售业 发展报告

2020 年 07月







引言

中国百货零售业是否还有发展前景？中国百货是否会陷入美国百货一样的困境？这是行业普遍关注的问题。

《2019-2020中国百货零售业发展报告》基于详尽数据和理性分析，对此进行了解答。首先，百货是售卖品质生活和时尚态度的零售业态，只要经济在增长、消费在提升，百货就有更大的空间。其次，中国百货的联营模式，在一定程度上保持了企业轻运营的状态。第三，中国百货业自有物业占较大比例，抗风险能力强。另外，从业态发展周期看，中国的现代百货业仅发展30年左右，仍处于上升期。

报告发现，虽然企业的门店和销售增速进一步放缓，但在平效、毛利率、净利率、客单价等关键指标上，百货业态的质量有所提升。

因此，报告的结论是：在中国市场，百货业态长期趋势向好。报告将为您揭示行业的详细情况。

本报告由中国百货商业协会、香港冯氏集团利丰研究中心共同撰写，并于2020年7月由双方共同发布。

目录

第一部分 百货零售业发展情况	1
(一) 增长放缓，整体规模稳中有升	2
(二) 费用持平，成本上涨有所缓解	4
(三) 强化降本增效，改善盈利能力	5
(四) 调改升级增多，改造效果显现	6
第二部分 百货零售业发展问题	7
(一) 改造升级增多，短期影响百货业绩	8
(二) 商品能力偏弱，掣肘百货升级发展	8
(三) 线下体验不够，影响线下消费回流	8
(四) 数字化程度浅，深度融合有待加强	9
(五) 疫情影响较大，长期向好趋势不变	9
第三部分 百货零售业转型发展趋势	10
(一) 调改升级活跃，增长蓄势待发	11
(二) 行业整合加快，集中度渐提升	11
(三) 线上业务加速拓展，全渠道布局提速	12
(四) 深耕会员私域流量，实现精准化运营	14
(五) 直播社群和小程序，创新转型突破口	15
(六) 强化场景体验元素，抓线下回流商机	17
(七) 提高强化商品能力，打造核心竞争力	22
(八) 百货零售业时尚化，引导新消费升级	28
第四部分 百货零售业发展建议	29
(一) 提升数字化，连接人货场	30
(二) 打造商品力，形成差异化	30
(三) 深耕会员营销，变现私域流量	31
(四) 优化场景营造，增强消费体验	31

第一部分

百货零售业发展情况

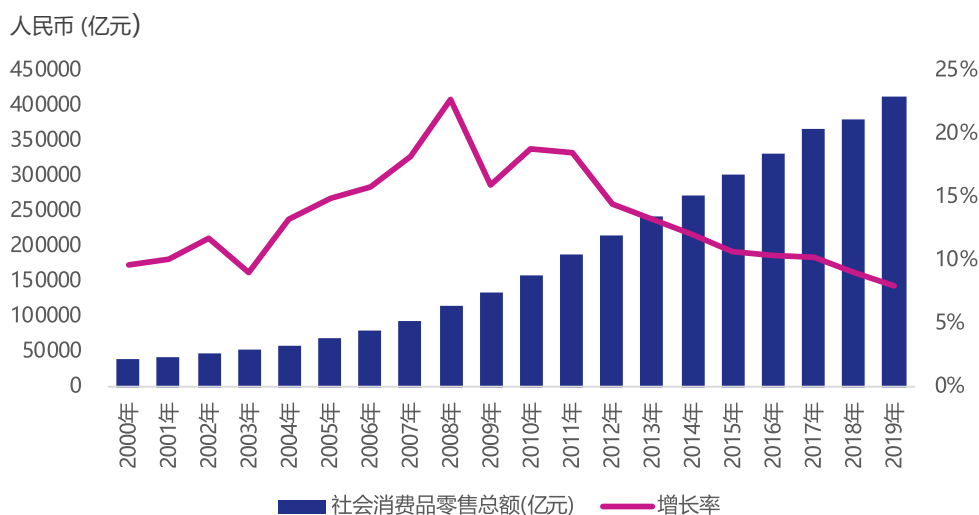


（一）增长放缓，整体规模稳中有升

1. 社会消费品零售总额增幅放缓

国家统计局数据显示，2019年社会消费品零售总额411649亿元，比上年名义增长8.0%（扣除价格因素实际增长6.0%）。20年来，社会消费品零售总额经历了两个重要阶段，第一阶段是2000年至2008年增长率持续9年的上升；第二阶段是2008年以来，社会消费品零售总额增长率持续趋缓，从2008年的22.7%下降到2019年的8%（见图1-1）。

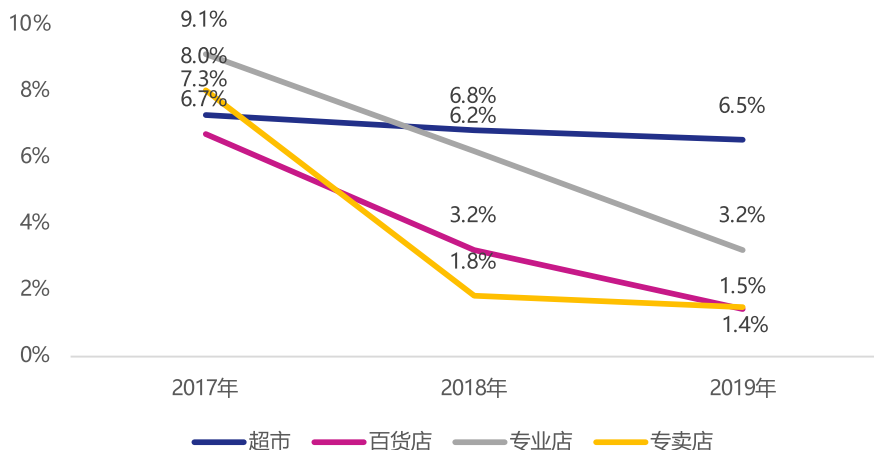
图1-1：历年社会消费品零售总额增幅



分零售业态看，2019年限额以上零售业单位中的超市、百货店、专业店和专卖店零售额比上年分别增长6.5%、1.4%、3.2%和1.5%（见图1-2），百货店在几个主要业态中，增长率最低。

2017年国家统计局开始公布分业态的限额以上零售单位的商品零售额增长率，除超市业态以外，其余三个主要业态，百货店、专业店、专卖店的增长率均有较大幅度下滑，其中百货店业态从2017年的6.7%下降到2019年的1.4%，专业店从9.1%下降到3.2%，专卖店从8.0%下降到1.5%。

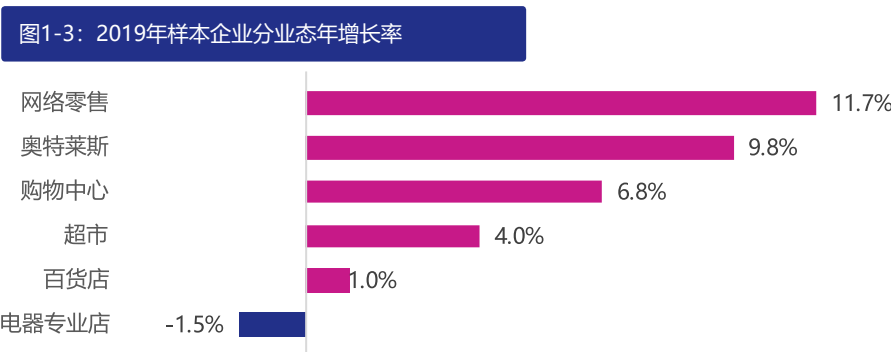
图1-2：分业态增长率



数据来源：国家统计局，中国百货商业协会整理

2. 样本企业销售规模及营业面积小幅增长

中国百货商业协会与冯氏集团利丰研究中心联合调查的103家以百货经营为主的多业态零售企业 (以下称样本企业)¹, 80%为多业态经营。调查数据显示, 2019年企业销售总额7653亿元², 增长率2.8%, 其中超市业态增长率4.0%, 百货业态增长率1.0%, 购物中心增长率6.8%, 奥特莱斯增长率9.8%, 电器专业店增长率-1.5%, 网络零售增长率11.7% (见图1-3)。



数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

企业门店总数7740家, 增长率1.3%, 总营业面积6300万平方米, 增长率4.7%, 其中自有面积占45%, 正式员工数46万人, 比2018年减少7.1%。(见表1-1)

样本企业有百货业态数据的100家³, 销售总额3588亿元, 较2018年小幅增长1.0%, 其中51%的企业正增长, 49%企业负增长。同店对比, 2019年同店平均增长率为0.3%, 2018年为2.0%, 其中, 52%的企业同店对比显示正增长 (见表1-2)。

表1-1: 样本企业规模情况		
指标	2019年	增长率
总门店数	7740	1.3%
总营业面积 (万平方米)	6300	4.7%
自有物业面积占比	45%	-
总正式员工数 (万人)	46	-7.1%
总销售额 (亿元)	7653	2.8%

数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

表1-2: 百货业态规模情况	
指标	增长率
总销售额	1.0%
同店增长率	0.3%
营业面积	3.5%
样本正式员工数总人数	-8.7%

1 中国百货商业协会及冯氏集团利丰研究中心于2019年11月底至2020年5月底调查了103家以百货经营为主的零售企业, 分位定性和定量两个部分数据, 其中定量部分103家企业, 定性部分71家。旨在全面掌握他们的发展情况, 为行业发展、企业战略布局、政府政策扶持提供重要参考和依据。

2 样本企业销售额总和, 文中提到的样本企业总面积、正式员工人数总数、三项费用总额、人工薪酬总额, 与总额相关的数据均为全部样本企业对应指标数据的总和。而样本企业平均销售额、平均人工薪酬等指标, 指的是样本企业平均情况。

3 样本企业多为多业态经营, 此处包含多业态的百货部分及单业态百货, 填写了百货数据的共100家。

(二) 费用持平, 成本上涨有所缓解

考察企业的三项费用(销售费用、管理费用、财务费用)情况, 样本企业2019年三项费用总额比2018年下降2.9%(见表1-3), 2019年企业的三项费用率平均为18.1%, 比2018年下降0.2个百分点, 总体上看, 2019年企业普遍都在控制费用, 企业成本上升的压力有所缓解, 主要体现在人工成本的控制上。

统计数据显示, 2019年样本企业正式员工人数平均下降了3.8%(见表1-4), 正式员工总数(所有样本企业正式员工人数加总)下降7.8%, 员工薪酬总额也下降了6%(见表1-3)。

百货业态正式员工数下降8.7%, 平均下降幅度3.7%(见表1-4)。

表1-3: 样本企业费用及人工薪酬情况

指标	增长率
三项费用	-2.9%
三项费用平均增长率	-0.2%
企业员工薪酬总额	-6.0%

数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

表1-4: 样本企业正式员工情况

指标	增长率
正式员工总人数增长率	-7.8%
企业正式正式员工人数平均增长率	-3.8%
百货业态正式员工总人数增长率	-8.7%
百货业态正式员工人数平均增长率	-3.7%

数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

企业员工数减少, 员工薪酬总额也随之下降, 但企业的平均人工成本仍在上升, 2019年平均人工薪酬为7.9万, 2018年为6.4万, 增长率为7.3%(见表1-5), 其中67%的企业的人工薪酬呈上升状态, 人工薪酬中位数6.5万, 比2018年上升0.5%。

表1-5: 样本企业人工薪酬情况

指标	增长率
平均人工薪酬增长率	7.3%
企业人工薪酬中位数增长率	0.5%

数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

(三) 强化降本增效, 改善盈利能力

数据显示, 2019年平均人效为238万元/人, 增长5.7%, 中位数为201万元/人, 与上年基本持平 (见表1-6), 人效的提升, 主要是正式员工数下降的缘故, 随着经济下行, 销售额增幅进一步放缓, 企业普遍采取降本增效的策略, 优化人员结构, 盈利能力有所改善。

2019年样本企业平均毛利率为20.4%, 比2018年提高0.8个百分点, 其中, 59%的企业毛利率比2018年有所提升。净利率为4.1%, 比2018年提高0.4个百分点, 61%的企业净利率比2018年有所提升 (见表1-7)。

2019年, 有9%的企业出现亏损, 2018年为10%。

表1-6: 样本企业人效				表1-7: 样本企业毛利率及净利率			
指标	2018年	2019年	增长率	指标	2018年	2019年	增/减
平均人效 (万元/人)	225	238	5.7%	毛利率	19.6%	20.4%	+0.8%
人效中位数 (万元/人)	201	201	0%	净利率	4.1%	4.5%	+0.4%

数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

单看百货业态, 平均毛利率为18.1%, 比2018年提高0.1个百分点, 毛利率增长的企业占比71%, 平均净利率4.2%, 比2018年提高0.1个百分点 (见表1-8), 亏损企业占比11%。

表1-8: 样本企业的百货业态毛利率及净利率			
指标	2018年	2019年	增/减
毛利率	18.0%	18.1%	+0.1%
净利率	4.1%	4.2%	+0.1%

数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

样本企业的平效呈现下降趋势, 2019年企业平均平效为15260元/平, 下降0.6%, 中位数11910元/平, 下降2.7% (见表1-9)。其中百货业态平均平效为13760元/平, 下降4.3%, 中位数为10000元/平, 下降4.3% (见表1-10)。总体上看, 2019年企业的营业面积仍有小幅增长, 而销售额并未出现同步增长, 因而出现在平效下降的情况。

表1-9: 样本企业平效				表1-10: 样本企业的百货业态平效			
指标	2018年	2019年	增长率	指标	2018年	2019年	增长率
平均平效 (元/平)	15350	15260	-0.6%	平均平效 (元/平)	14383	13760	-4.3%
平效中位数 (元/平)	12237	11910	-2.7%	平效中位数 (元/平)	10445	10000	-4.3%

数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

(四) 调改升级增多, 改造效果显现

近两年来, 调改升级是百货业态的主旋律, 单北京2019年就有十几家百货商城进行升级改造。调查数据显示, 有55%的样本企业2019年对门店进行了调改升级, 改造门店占企业总门店的25%, 实施半封闭或封闭改造的占总门店6%。

如合肥百大加快零售板块转型升级, 百货业因店施策、精准定位, 提升商品力, 优化商品与品牌, 注重场景化构建与消费体验, 转型升级。广百股份推进门店优化升级, 全年先后对15家门店进行了优化调整升级, 调整面积约2.56万平方米。杭州大厦新一轮三年期调整规划, 打造“奢侈品中心”、“时尚潮流中心”、“品质生活中心”等三大中心初具雏形, 奢侈品阵容更加强大, 年轻高端客群募集能力明显增强, 区域高端商业头部地位进一步巩固。国芳集团各经营公司不同程度完成品牌引进、装修升级调改 160 家, 改善顾客消费体验。

各家升级调改工作持续进行, 之前调改的项目, 效果正在逐步显现。2019年, 样本企业百货业态客单价为805元, 比上年增长5.7%。

第二部分

百货零售业发展问题



（一）改造升级增多，短期影响百货业绩

百货店进入集中改造期，这是行业发展的一个趋势，在后面章节中详细描述。改造期间，一些门店只能部分营业甚至完全闭店改造，而改造的时间一般会持续几个月甚至更长，导致一些门店没有销售额。一边是投入费用改造，另一边则销售大幅下滑，短期内企业面临一定压力。如上海新世界百货，2019年销售额大幅下降，主要原因是一家位于上海市南京西路的百货门店于2019年3月11日起闭店装修（部分楼层营业），闭店装修实施期约九个月，闭店期间的销售及利润均有较大幅度下降。

类似的改造项目会在2020年及未来的几年里持续进行，2019年的样本数据中，百货业态的增长率较低，其中一部分原因就是有不少企业在进行调改升级不能营业或只能部分营业所致，短期来看，百货业整体业绩仍会受到调改升级推进的影响。

（二）商品能力偏弱，掣肘百货升级发展

商品是零售企业经营能力的核心体现，无论何种渠道、何种方式，让顾客能持续买到好的商品，是一个零售商能持续发展的动力和源泉。纵观业绩较好的百货店，如北京SKP、汉光百货、杭州大厦等，核心都是商品力。但是，整体来看，我们大部分百货店的商品力较弱，商品同质化严重，直接体现是价格没有吸引力，综合因素包括形象定位、品类组合、经营管理方式、与品牌商互动关系、价格水平等，导致大多数百货店对消费者没有吸引力。

百货可以从硬件上升级，可以增加体验元素，但核心还是商品是否有吸引力，商品经营能力不足，是百货转型需解决的核心问题。

（三）线下体验不够，影响线下消费回流

多年以来，百货店持续定位于以销售为主的场所，与线上相比，百货店的价格水平没有竞争优势，但是在线下的体验元素上，百货业应该是大有可为的，但由于百货店对平效的追求，使得商场变得拥挤，缺乏购物体验。

已经调改、正在调改或已计划调改的百货业态中，都把增加体验感作为重要的调改方向，在各大百货为主的上市公司年报上，都把增加体验作为重点调整方向。如广百股份，在公司未来展望中提到，在百货经营方面，顺应传统百货向百货综合体发展的趋势，增加客户体验。东百商业以“一切从顾客出发”为经营理念，以“数据化、精细化运营”为核心能力，通过打造“人-货-场”全方位营销，不断提高消费者购物体验，以满足不同年龄段的全客层需求。杭州解百提出，与传统业态相比，新业态更加重视顾客体验。消费者倾向于全方位、多感官参与消费过程的属性使得体验式零售成为零售行业的业态升级发展方向之一。体验式零售在零售各业态都有不同程度的显现。

随着消费逐渐转向线下，如果商场没有优质的购物体验，也很难吸引消费者到店消费。

(四) 数字化程度浅, 深度融合有待加强

受百货的经营模式局限, 百货店的数字化从一开始就面临诸多障碍, 例如, 如何协调与品牌方的利益关系、打消品牌方顾虑; 品牌方使用的不同系统, 涉及不同系统平台的对接, 需要专业的IT团队; 技术开发需要大量资金投入等。

由于非直接经营商品的经营方式局限, 大部分百货企业在“货”的数字化方面进展缓慢。类似银泰、天虹这样数字化较为先进的企业, 都有几百人的技术团队作为支撑, 是大多数企业难以企及的高度。

线上线下融合, 核心是数字化能力构建, 基于数字化, 全渠道是通路, 不同渠道有时平行有时交叉, 打通交叉点、实现业务整合的要靠数字化。内在的衔接远比表面的渠道形式复杂, 主要体现在业务逻辑、技术接口、数据融合等方面, 需要通过数字化完成这些任务。建立畅通的渠道, 要靠强大的技术后台, 以及业务中台和数据中台实现融会贯通。客户画像、精准营销、前置仓、到家服务等等, 都是从强大的中台和后台源源输出。因此, 在全渠道的道路上, 我们多数百货零售企业才刚刚迈起步, 以全渠道为通路, 只是前菜, 以数字化打通人货场才是重头戏。

当前百货零售行业急需平台级的技术解决方案, 只有降低企业的数字化构建成本, 才能进行更广泛推广和普及。

(五) 疫情影响较大, 长期向好趋势不变

突如其来的新冠疫情, 对百货零售业造成巨大冲击。2月初, 中国百货商业协会针对百货受疫情影响的调查报告显示, 春节假期期间, 企业平均销售额不及同期的15%, 而且仅有的销售额大多是公司内超市体系所带来。整个一月份, 平均销售额大致为去年同期的25%, 预计全年的销售额是去年的八成左右。

出现销售断崖式下跌的主要因素, 一是品类影响, 百货作为非生活必需品, 疫情中自然消费少, 即使门店开业, 除生活必需品外, 其它日用百货、珠宝、服装、鞋帽、床品、化妆品、玩具、家电、厨卫等品类的销售, 大幅下降。二是闭店影响, 1月20日之后, 企业响应暂停人员密集场所活动号召, 陆续对门店停止营业或压缩营业时间。节日期间, 百货和购物中心整体开业率不到30%, 且即使开业, 也都缩短了营业时间, 湖北省内各市百货和购物中心的开业率基本为零。三是客流影响, 疫情期间, 客流急剧下降, 疫后恢复也需要一个缓和过程。

全球范围疫情仍在不断蔓延, “外防输入、内防反弹”的常态化防控策略仍将长期执行。随着北京突发新发地农贸市场聚集性疫情, 北京市突发公共卫生应急响应级别由三级调至二级, 疫情防控压力进一步加大, 这同时也是提醒各地新冠疫情不容有半点忽视。短期看, 部分地区疫情反复客观上仍将对百货零售业的复苏产生明显影响, 但百货零售业长期向好的趋势未变。一旦疫情缓解, 消费也将较快恢复, 在刚刚过去的5月份, 多家百货业绩均创出新高, 甚至创出两位数的增长。

第三部分

百货零售业转型发展趋势



（一）调改升级活跃，增长蓄势待发

调改是百货业态近两年来的热点，已经完成改造的项目效果开始显现，如诞生于72年前，隶属于北国人百集团的新百广场，这家老牌百货以超前的调改视野，用一年时间分阶段调改，成功转型“年轻化”。新百广场通过主动调整定位，并结合内外部一系列的动作成功转变为深受百姓喜爱的大众时尚百货。

上海新世界百货的调改，瞄准年轻人消费需求热情高涨、新消费形态层出不穷的文化、娱乐、体育等领域，主打体验消费，把文化植入商场，引入了差异化、多样化、生活化、场景化、主题化的16个体验项目。改造后，业态定位为购物占51%，体验占28%，餐饮占21%，成功实现了由传统百货变身为“商业主题乐园”。集购物、体验、餐饮三大业态于一体。大力引进新品店、首入店、旗舰店、集合店、体验店，购物消费体验不断提升，消费客群年龄下降5-10岁，成为“最上海”商旅文体验消费的新高地、南京路上的新地标。

天虹的百货门店持续试行一楼街区化、其他楼层主题编辑化调整，带动商城整体人气的同时也带来收益的大幅增长。

这些实现成功改造的百货店，为行业提供样板和参考，大部分百货也到了不得不变革调改的档口。据了解，很多企业已经做了未来调改规划，经营状态良好的百货也在不断的升级，随着成功案例越来越多，行业参考的价值越大，更多的企业将参与进来，进行突破性调改，促进行业升级。长期来讲，随着调改项目重新开放，百货新的增长点将逐步发挥出来。

（二）行业整合加快，集中度渐提升

我国零售业集中度较低，随着经济增长进入新阶段，行业整合将加剧。2019年，是零售业整合活跃的一年，据中国百货商业协会不完全统计，全年行业重大并购或整合事件共有15起。苏宁收购万达百货持有的37家百货公司100%股权、并购家乐福80%股份和广州区域60多家OK便利店、广百股份和广州友谊重组整合，物美接管华润万家，收购麦德龙，和步步高一道要约收购重庆百货、京东收购五星电器46%股权、家家悦收购山东华润万家、收购安徽快乐真棒75%股权、西安曲江文投控股人人乐、曲江金控收购世纪金花，永辉谋求中百集团控股、宝能系谋求南宁百货控股等。

预计2020年并购趋势仍在持续。5月7日，上海新世界股份发布公告，股东沈国军及一致行动人合计持股比例为25.2234%。公司股东及其一致行动人权益变动，导致公司第一大股东发生变化。

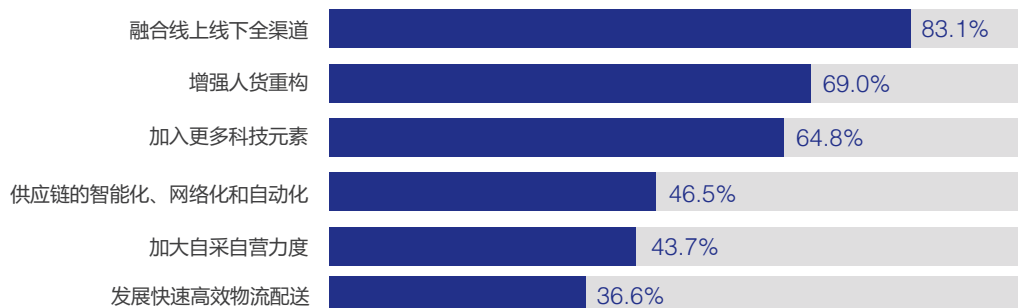
在2019年展开多项并购的物美集团创始人、多点Mall董事长张文中在2020年3月接受《中国企业家》杂志的访谈时提到，“行业到了历史性整合的关键节点”，“中国零售业的整合现在才刚刚开始”。

百货店作为中国较早发展并且曾经辉煌的业态，大部分门店都在城市的核心地段。根据中国百货商业协会于冯氏集团利丰研究中心的统计，2019年样本企业的自有物业面积占比达45%，随着零售逐渐从线上回到线下，百货商业的价值逐渐凸显，围绕百货业的整合也将会进一步活跃。

(三) 线上业务加速拓展, 全渠道布局提速

线上线下全渠道融合发展是百货业的主流趋势。调查显示, 83.1%的受访企业表示融合线上线下全渠道业务是2020年的发展方向(见图3-1)。

图3-1：未来12个月百货业关注的方向



数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

近年来, 很多百货企业加大力度布局线上业务, 通过数字化实现人、货、场的全面“在线”, 为顾客提供便利与高效的服务。调查显示, 超过七成受访企业已开展了电商业务(见图3-2)。其中, 70.0%的企业开设了公众号商城, 56.0%开设了小程序商城, 46.0%拥有自建网络销售平台; 入驻第三方网络销售平台的企业有36%(见图3-3)。另外, 21.4%的受访企业拥有自建移动端APP(见图3-4)。他们主要通过APP提供商品推广, 促销及活动信息推送, 进行会员管理以及商品销售。也有部分百货企业使用APP为消费者提供商场导购, 餐厅预订等附加服务(见图3-5)。

图3-2：百货样本开展电子商务情况

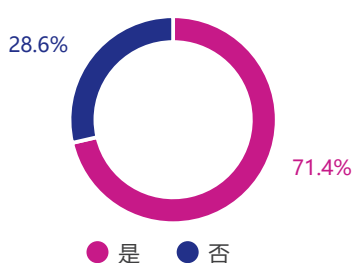


图3-3：百货样本当前电子商务的模式

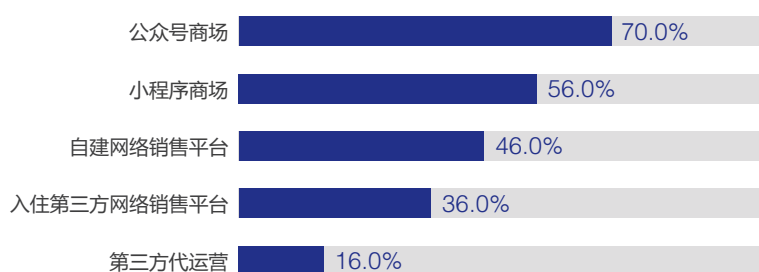


图3-4：百货店样本自建移动端APP情况

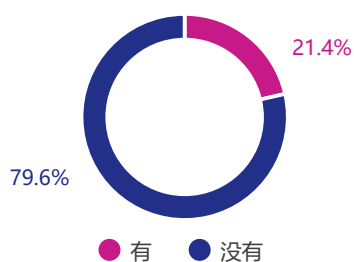
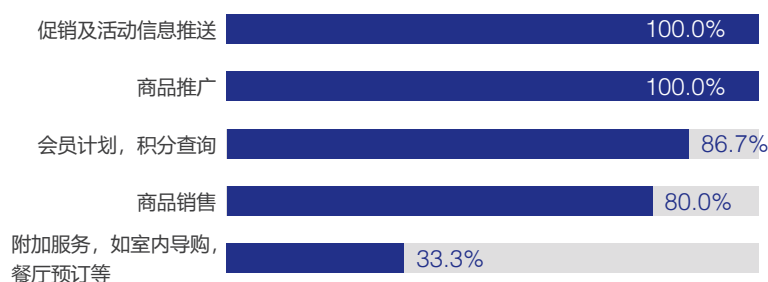


图3-5：百货店样本自建移动端APP主要用途



数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

当前百货零售企业线上线下融合的手段更显多样化、更接地气，迎合新的消费需求。通过线上线下各渠道的融合，实现相互引流和交叉销售。在2020年上海“五五购物节”期间，百联通过线上线下联动，多平台互动，为消费者提供全渠道购物体验。从4月26日起，百联通过其“i百联”平台与线下门店发放12亿元优惠券，并与淘宝、拼多多推出合作活动于平台与场景中发放。此外，百联携手第三方电商平台，推动在线购物新模式。4月30日，百联在淘宝开展“商场直播日”活动，实现消费者“云逛百联”；5月4日，百联与拼多多在上海南京路商圈、浦东八佰伴商圈合作举办“万物百联，嗨购多多”活动。

新世界百货在推进线上线下融合创新方面也不遗余力。2020年3月，新世界百货北京崇文店的自建线上平台“新闪购”小程序推出1.5升级版本，相比此前版本，品类和功能相对丰富。在升级之前，“新闪购”内的品类较少，主要以化妆品、服饰和食品为主，新版本涵盖美妆护肤、珠宝配饰、鞋履品牌、小家电产品、家居品牌、儿童服饰和箱包产品等。此外，新版本亦增加了新品速递、会员福利、停车缴费、积分兑换及商场导购指示等功能。据悉，“新闪购”将不断迭代更新，后期将增加直播、预售、团购等多种营销功能。

值得一提的是不少百货零售企业加速布局到家业务。天虹数科商业股份有限公司（原天虹商场股份有限公司）近年一直在发力数字化业务，尤其是“到家”业务，取得了快速增长。2019年，天虹超市到家上线门店累计达98家（含1家前置仓），“天虹到家”销售同比增43%，到家销售占比10%；天虹同时全面推动百货专柜到家服务，打造系列平台工具让实体店导购和店铺都实现在线化，百货数字化线上专柜不断增加，百货专柜到家销售同比增长逾三倍。天虹表示，公司在2020年将继续大力发展超市到家和百货专柜到家业务。

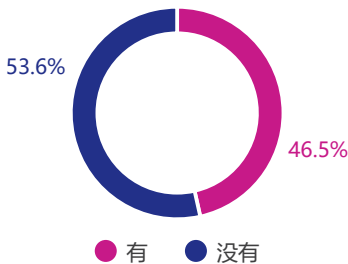


新世界百货北京崇文店小程序“新闪购”（照片来源：赢商网）

南京新百2019年也上线了“新百购”微商城。“新百购”旨在打造全渠道营销场景的，支持线上下单，快递到家或门店自提，为消费者带来“正品底价·送货到家”的优质购物体验。

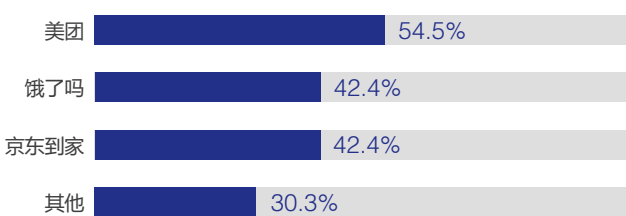
除了自行搭建开展到家业务，很多百货企业选择与第三方平台合作，借助平台的流量，令他们短期可以扩大配送范围。调查显示，46.5%的受访企业已与第三方平台包括美团、饿了么及京东到家等合作开展到家服务（见图3-6及3-7）。

图3-6：百货店样本与第三方合作开展到家服务



数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

图3-7：与百货店合作开展到家服务的第三方平台



(四) 深耕会员私域流量, 实现精准化运营

在数字化转型持续推进过程中, 消费数据采集及分析是企业深挖消费需求进而精准化运营的重要手段。越来越多的企业在营销过程中将会员和消费交易数据收集分析, 配合信息技术的深度运用, 优化商品组合, 为顾客提供个性化产品和服务, 实现精准营销。

84%的受访企业表示, 当前有在收集消费者数据(图3-8)。其中, 98.3%的受访企业通过会员卡/会员计划来收集消费者数据, 32.8%通过门店WiFi, 31.0%通过网络商品购买历史信息, 6.9%通过Beacon信标(见图3-9)。收集得来的消费者数据, 主要用作了解消费者的消费偏好(96.6%), 进行精准营销(93.1%), 为顾客提供更个性化产品/服务(81.0%)以及为门店优化商品组合(72.4%)(见图3-10)。

图3-8：百货店样收集消费者数据情况

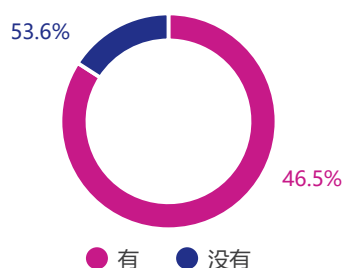


图3-9：收集消费者数据的方式

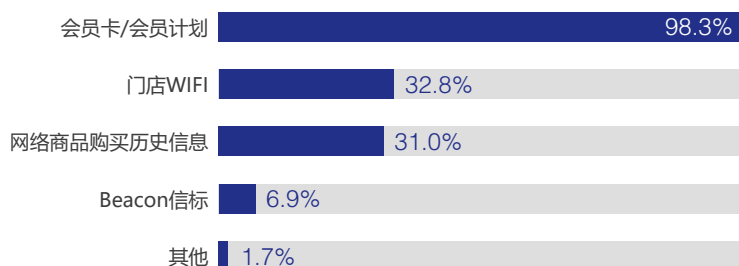
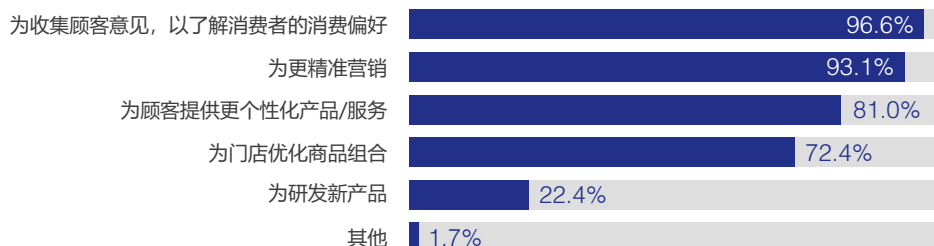


图3-10：百货店样本收集消费者数据用途



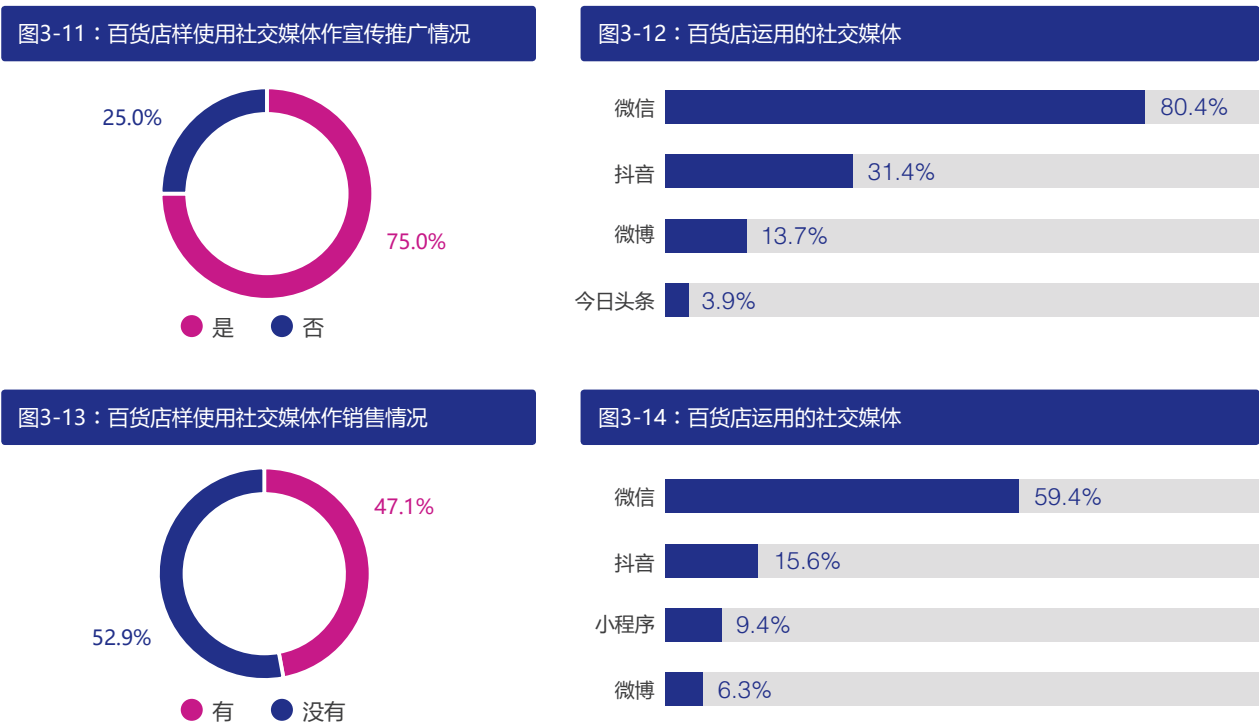
数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

精准化的营销推送更是加快了“货找人”的过程。近年来, 银泰百货通过与淘宝深度融合, 银泰会员与淘宝会员已实现了全面打通, 截至2019年年底, 银泰数字化会员已经突破1000万。在线上, 手机淘宝APP与喵街APP一同成为银泰会员体现身份、获得会员权益的端口, 用户的线上线下行为为一盘棋, 就此实现了会员的数字化, 以及整个银泰的服务、交易、场景的数字化。数字化也让银泰实现了从“人找货”到“货找人”的升级。通过对用户、关联品牌、关联商品的分析, 描绘了相关用户的画像, 为其匹配相应的商品, 打开率、到店人数、销售额均实现了高增长, 其中到店率提升了431%。

天虹近年在会员和顾客服务领域方面也做了不少探索。目前, 天虹拥有1800万数字化会员, 已搭建了全面的数字化营销和会员管理体系, 并在公众号、APP、PC、手机端引入智能化客服工具“智齿”, 以满足顾客全渠道无缝互动需求。通过智齿客服, 天虹对用户的行为认知有了更多维度的洞察, 每一次服务接待, 客服工作台窗口会显示顾客的基本资料、服务记录、用户来源、浏览轨迹, 能帮助客服全面掌握顾客情况, 进行准确高效的服务; 多维度的数据指标, 也有助于深入分析顾客特征, 形成更精准的顾客画像。

(五) 直播社群和小程序, 创新转型突破口

近年, 越来越多的百货零售企业通过新的互联网思维及数字化手段, 如直播、短视频、微信群、小程序等社交媒体增加消费者触点, 激发消费者的购物意愿, 提升线上营销和销售比例。调查显示, 75%的受访企业使用社交媒体作宣传推广, 其中80.4%的企业使用微信宣传推广, 31.4%使用抖音(图3-11 及3-12)。另外, 47.1%的受访企业使用社交媒体销售商品, 微信是最常用的社交平台(图3-13及3-14)。



数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

在这次新冠疫情期间, 直播带货成为百货零售企业纾解疫情压力、打通线上线下销售的常态化方式。许多企业如银泰、王府井集团、天虹、新世界百货、金鹰商贸集团、新华百货、信誉楼百货等都充分利用直播转危为机, 各门店都有品牌在淘宝、抖音等社交平台进行直播带货。例如, 银泰百货全国65家门店在疫情期间已有超过5000名导购注册为淘宝主播, 日均开播超过200场。西湖银泰一名导购员, 直播3小时服务的消费者人数, 相当于复工6个月服务的客流。而直播带来的用户, 九成以上都是新客。

金鹰商贸集团也积极利用专柜扫货、直播带货等功能开展线上营销工作, 助力线下业务。直播单日业绩高达80万元, 线上专柜业绩日均超过100万元, 线上订单同比上升300%, 实现用户复购率达59%。带货之外, 直播的另一优点是为企业带来新的流量和客源。

除了直播带货,社群营销和微信、小程序商城也成为企业在疫情期间的重要渠道。几乎所有百货零售企业通过公众号、店长微信群、导购员微信等,与顾客实现线上链接;同时也把专柜的商品上线到自有的小程序或微信商城进行销售。王府井集团在疫情发生以来,积极通过门店微信公众号、客服微信号、微信群、导购员微信等方式开展顾客在线服务,集团旗下20家百货门店的微信商城,2月份共实现商品销售近3000万元,浏览量530万人次,单店单月销售突破1000万元。南京新百中心店也在疫情期间开创“购物管家”线上业务模式,各楼层建立了20多个线上顾客群,由“购物管家”为顾客提供售前咨询、售中办理和售后退换货一条龙服务。“购物管家”由新百员工组成,每天接待数千人。



包头王府井百货微商城页面



银泰百货“柜姐直播”页面 (照片来源: 新浪财经)

社群营销和小程序商城能有效打造企业私域流量,形成转化或复购;配合直播带货的公域流量,能做到整个流量的交互,实现低成本精准营销。今年的五一假期,王府井集团各地门店全面开展直播和社群营销,各店在直播间和社群内进行新品推介、专属优惠、爆品秒杀等活动。活动期间,王府井集团整体线上访客量超300万人次,直播开展近百场,商城、直播等渠道新客占比达68%,有效实现吸纳新客、沉淀流量、带动消费的效果。

(六) 强化场景体验元素, 抓线下回流商机

为了提升线下购物体验及吸引人流, 不少百货零售企业都积极引入多样化的消费场景, 如餐饮、儿童、影院、游乐场、艺术文化活动等(见表3-1)。这些场景不单可以延长顾客逗留时间、拉动销售, 长远更有助建立商场形象, 加强差异化。

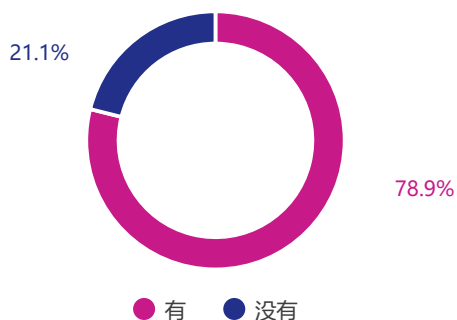
表3-1: 百货引入多样化场景案例

百货	体验元素
北京SKP	北京SKP在2020年5月与阿斯蒙迪合办“大口家”艺术展, 邀请了当代著名画家沉敬东、洪浩昌及多位国内外雕塑名家携精品原作参展, 作品都围绕盎然生机与率真童趣。北京SKP期望成为百货商场从传统的消费场所转型为文化精神的引领者, 把稍显距离感的文化艺术带到日常生活中, 让公众在购物之余观赏艺术作品, 让普通的购物之行变成领略艺术之美的独特感官体验。
北京新世界百货	北京新世界百货于2019年8月7号的七夕情人节在南馆揭幕了以幻境和星空为主题的艺术娱乐展。馆内以星空为主题, 用声、光、电效果及其他艺术装置构建出刺激视觉、听觉、触觉的立体空间, 主要吸引热爱拍照的女性及儿童进场。
王府井百货	北京王府井百货大楼地下二层的体验馆「和平菓局」于2019年8月中开幕, 2,400平方米的空间由青瓦石砖围起, 有胡同、特色小吃店、身穿上世纪的服装的销售员和相声表演, 还原了「老北京城」的原貌和朴实的老北京市井生活。
上海新世界大丸百货	2019年7至8月期间, 上海新世界大丸百货获日本集英社官方授权举办《奔跑吧! 队长小翼》中国首展。场内建造出漫画里多个经典场景, 同时展示原著珍贵手稿, 更有巨幅投影动画重现故事瞬间, 粉丝除可打咭, 更可到特设商店购买周边产品。
天津新世界百货	天津新世界百货于2019年6月中旬举办了市集和cosplay活动, 提供包括民俗、手作、复古等各具特色的摊位, 众多cosplay团体也为顾客表演舞蹈和画剧, 务求为顾客带来全新的购物体验。
南京金鹰百货	2019年至今, 南京仙林金鹰店联合腾讯游戏、网易游戏开展多场如王者荣耀、炉石传说等二十余场电子竞技活动项目, 重点吸引年轻群体到店参与游戏。
银泰百货	2019年1月19日-21日, 海宁银泰城举行了由官方主办的「2018年度浙江省职工迎春射击比赛」, 总共有142名来自全省各地的选手参加步枪、手枪、移动靶等多项的比赛。主办方希望将比赛从射击馆里带到百货商场, 可以让市民近距离接触和了解这项运动, 而商场也能透过赛事和明星聚集人气。

资料来源: 根据公开资料整理

调查发现, 高达78.9% 的受访企业当前在实体店注入了体验式消费元素(见图3-15)。其中, 近四成的受访企业表示当前体验式消费占整体零售面积10% 或以下, 四分之一的企业表示当前体验式消费占整体零售面积21%-30% (见表3-2)。

图3-15：百货店样本加入体验式消费元素情况



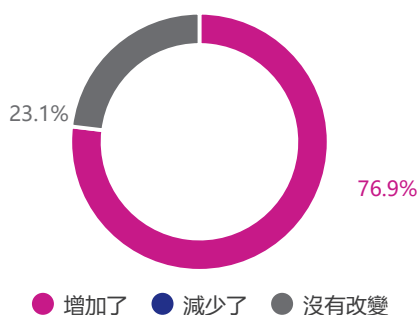
数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

表3-2：百货店当前体验式消费在整体零售面积占比

体验式消费在整体零售面积占比	百份比
≤10%	39.6%
11% - 20%	18.9%
21% - 30%	24.5%
31% - 40%	9.4%
≥41%	7.5%

另外，76.9% 的受访企业表示，与去年同期相比，体验式消费元素有所增加（图3-16）。其中有近八成的企业透露，体验式消费元素同比增加了不多于10%（见表3-3），可见业界因应消费者对购物体验的需求上升而逐步扩大相关投资。

图3-16：百货店样本在实体店增加体验式消费元素情况



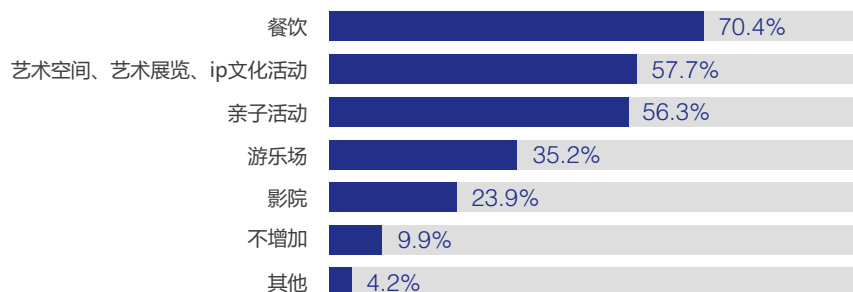
数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

表3-3：百货店在实体店增加体验式消费元素情况

体验式消费在整体零售面积占比	百份比
≤10%	78.9%
11% - 20%	10.5%
21% - 30%	5.3%
≥31%	5.3%

各类体验消费形式当中，最受百货零售企业欢迎的依次为餐饮、艺文类(包含艺术空间、艺术展览及IP文化活动)及亲子活动，分别有70.4%、57.7%及56.3%的受访企业表示希望在实体商场中增加这几类的体验元素（见图3-17）。

图3-17：百货店样本主要想增加的体验消费项目



数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

2019年12月试业的奢侈品百货旗舰店“SKP-S”，以“数字-模拟未来” (Digital-Analog Future)为主题，把艺术、科技与商业进行无缝连接。四层零售空间的主题分别为Terra、Explorer、Discovery和Endeavor。SKP-S作为实验性的沉浸式百货商场，把零售和艺术结合，以创意为奢华品牌赋予更多的可能性，也重新定义了传统百货商场的经营模式。



SKP-S是由北京SKP携手GENTLE MONSTER打造的全新主题商场
(照片来源：商业新知)



SKP-S 商场中的机器人对话
(照片来源：新浪科技)

南京金鹰湖滨天地店针对主流消费人群举办多元化的主题活动，以赢取“打卡圣地”、“明星到店”、“休闲娱乐”、“周末好去处”等口碑，并成为年轻时尚的社交地标。金鹰湖滨天地店借2020年5月20日中国情人节之机，把恋爱与流行元素接合，利用情侣照片墙、象征爱情的红鹊装置、花草动物和发光管等，在二期中庭策划恋爱展“爱你的瞬间”、“520时光花园”互动空间及“ShowTime超级直播间”，并邀请摄影师为恋人拍照及制作短故事影片，吸引近3000位顾客停留参与，更有多名顾客联系商场企划策划求婚。



南京金鹰湖滨天地店恋爱展“爱你的瞬间”
(照片来源：联商网)

银泰喵街APP在2020年年初发布了3D室内地图，品牌商家可以实时了解商场结构、品牌组合、铺位状态，有助进行智慧管理。这项功能还为消费者在商场内找专柜、母婴室、电梯等提供便利，可快速规划路线和取得导航指引。

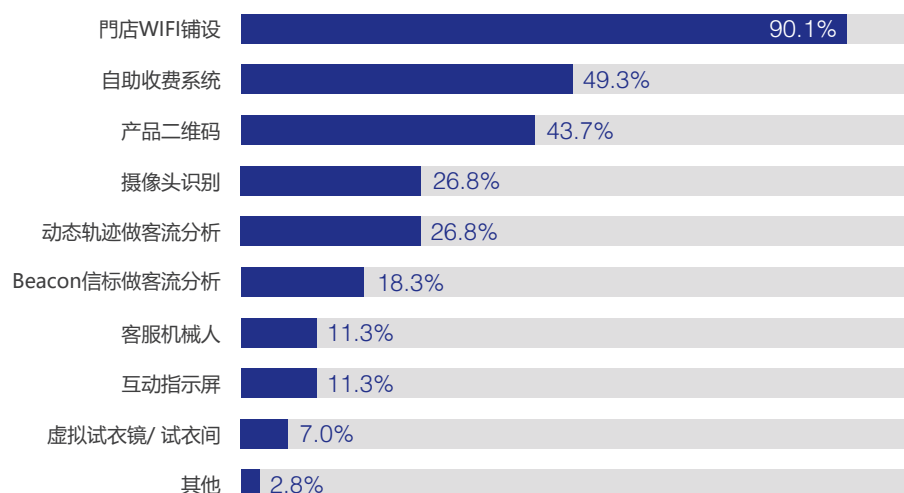
百货店除了设立化妆品专柜，还普遍设立美容体验中心或美容房护理区、开展单对单护理服务、举办美容教学、开展会员限时限额试用和免费申领等服务。2020年3月复工初期，苏宁百货推出了专柜下单同城包邮、免费提供应急药品、黄金珠宝免费清洗、免费熨烫服饰、免费礼品包装以及免费皮肤测试等七大类服务，以线下的独特优势和体验，提升顾客粘合度。

在百货商场内加入各式各样的体验式消费必能招来大量人流，但更重要是如何捕捉这些人流，了解他们的消费习惯并鼓励他们留在商场里消费，这就回归到百货的本质——商品和服务，只有这两项才是吸引他们逗留甚至重复光顾的关键。

同时，企业正在积极拥抱新技术应用，重塑顾客体验。

新技术的不断涌现——如人工智能、物联网、5G通信技术、区块链、增强现实（AR）和虚拟现实（VR）等，重塑了实体店的购物体验。我们的调查显示，当前于实体店有应用科技的受访企业中，90.1%已在门店铺设无线网络，49.3%设有自助收费系统，43.7%设有产品二维码；也有超过四份一企业通过定位记录用户动态轨迹以及使用摄像头识别做客流分析，以提升顾客购物体验（见图3-18）。

图3-18：百货店样本收集消费者数据用途



数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

新世界大丸百货近年积极探索和使用创新支付方式，如采用平板支付系统。顾客在店铺范围选择完商品后，可在平板收银系统中进行合并支付，配合商场整体跨店铺的满减、满折、送券活动，所有享受的优惠计算一并完成，顾客应得的电子券也会在支付完成后，随着收银小票一并打印出来，给顾客带来一种到处是收银台的购物体验，让百货商场的整体感更明显。整体上提升了以前集中收银台的收银效率，目前店内移动支付已达85%以上。

苏宁时尚百货在打造智慧零售，把前沿科技融入百货场景方面有不少实践和经验。为了提升高顾客的消费体验，苏宁时尚百货引入颜值测试、量体裁衣、智能仓等技术。同时，苏宁不断将更多的生活场景、生活方式融入到百货业当中，打造自带IP的线上时尚、休闲与玩乐空间。

我们的调查发现，近八成的受访企业表示增加店内科技应用元素能提高客流及销售。当中，9.1%的企业表示增加店内科技应用元素可以明显提高客流，6.1%指可以明显提高销售(见图3-19及3-20)。同时，近七成三的受访企业表示，未来12个月内会于店内引入更多科技应用元素(见图3-21)。



苏宁百货商场的黑科技 “神奇照妖镜” 颜值测试
(照片来源: 极客网)

图3-19：百货店样本增加店内科技应用元素后的效果

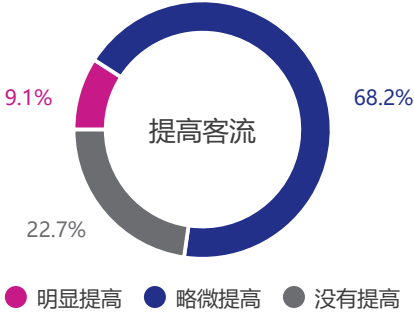


图3-20：百货店样本增加店内科技应用元素后的效果

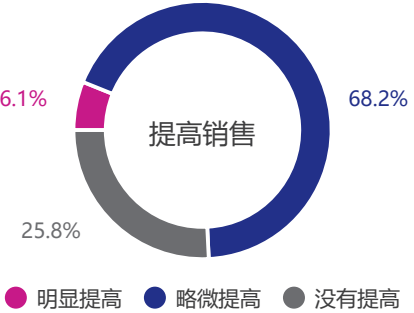
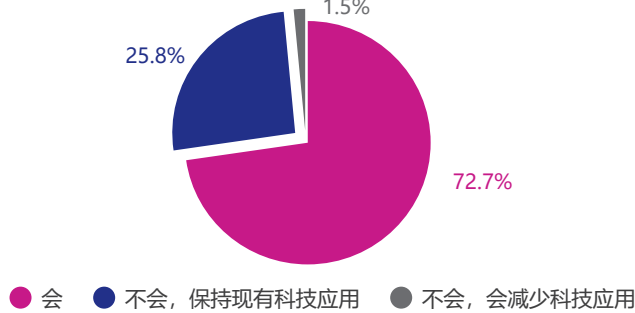


图3-21：未来12个月内会否引入更多科技应用



数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

(七) 提高强化商品能力, 打造核心竞争力

无论用何种渠道和方式, 让顾客买到好的商品, 才是一个零售商能持续发展的动力和源泉。提高商品力的主要方法, 包括开拓自采自营、发展自有品牌以及调整产品组合布局, 让商品可叙述自身的价值和故事。

1. 拓展自营

传统百货多采用联营模式, 对商品渠道掌控有限。近年随着电商市场迅速发展, 消费者购物途径多样化, 更是放大了这一模式的弊端。比如说百货店因为受制于联营不能决定商品定价, 为吸引消费者只能以打折降价的方式变相实施低价策略, 形成消费者不打折不购买的情况。近年, 一些百货零售企业尝试提高自采自营业务的比例, 包括开设品牌集合店, 以减低对品牌方的依赖, 实现差异化竞争。

根据我们的调查, 67.1%的受访企业已经实行自采自营模式, 另外15.7%表示计划当中(见图3-22)。然而, 正在经营自采自营销业务的企业中, 超过六成表示其经营比例不到10%(见表3-4)。虽然有三成的企业表示, 与去年同期相比, 当前自采自营的比例已有所增加(见图3-23), 但大部份增幅少于5%(见表3-5)。

图3-22：百货店样本自采自营情况

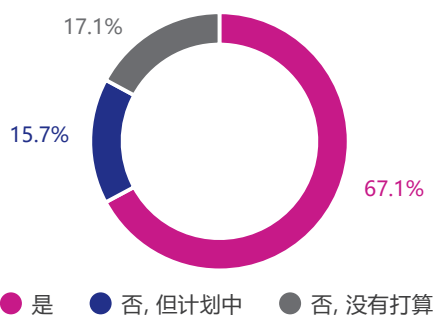


表3-4：百货店自采自营比例

自采自营比例	百货店
≤5.0%	43.2%
5.1 - 10.0%	18.2%
10.1 - 15.0%	4.5%
15.1 - 20.0%	6.8%
≥20.1%	27.3%

图3-23：与去年同期相比，当前自采自营的比例变化

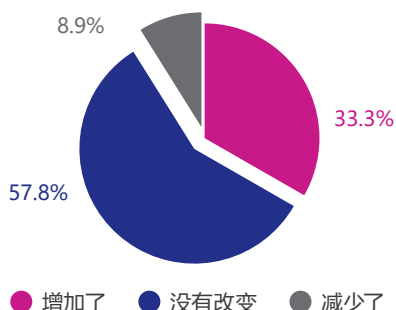


表3-5：百货店自采自营增长比例

自采自营比例	百货店
≤5.0%	64.3%
5.1 - 10.0%	21.4%
10.1 - 15.0%	0%
15.1 - 20.0%	14.3%
≥20.1%	0%

数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

在经营自采自营的企业当中, 48.9%的企业选择自行开发经营自有品牌;44.7%采取区域代理或总代理的方式; 34%以买断某一品类或品牌的形式营运(见图3-24)。商品品类方面, 57.4%的企业选择食品作自采自营, 其次为服装鞋帽 (48.9%) 及化妆品 (44.7%) (见图3-25)。

2019年12月, IGFD集团在中国的首家自营型百货——Le Templer on the Bund在上海正式开业, 有别于传统自营百货, Le Templer的商品种类较多, 横跨衣服、鞋履、手袋、配饰、咖啡、蛋糕等, 通过单点单店授权的模式汇集了一线奢侈品品牌如Moschino、Versace、Dolce&Gabbana、Rick Owens、Common Projects、Bally等30多个国际品牌, 其中鞋履占比60%-70%。Le Templer利用前卫、大胆的艺术风格建造空间场景, 把杂志的概念实体化, 顾客置身商场仿如参观艺术展, 又引入餐饮与咖啡业态营造高端生活品味, 迅间成为“网红打卡点”, 示范了以商品力来开辟奢侈品市场的新模式。

图3-24：百货店样本自营自采的模式

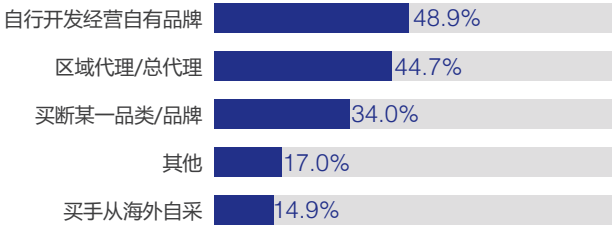
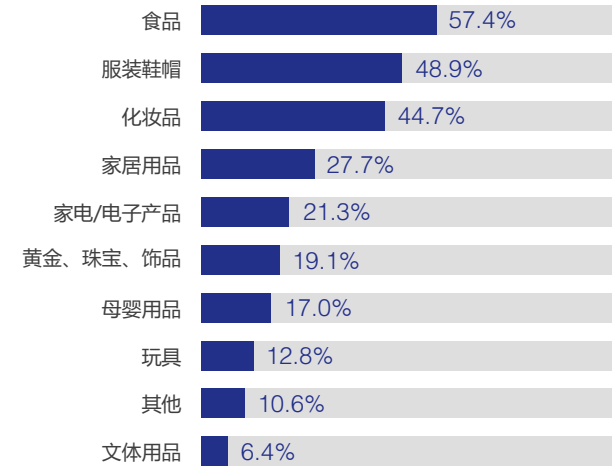


图3-25：百货店样本自营自采商品的品类



数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查



Le Templer on the Bund （照片来源：时尚品牌网）

新世界百货集团旗下自营系列N+,已发展出便利店、烘焙店、家品和母婴精品店,未来商品品类将进一步扩展。集团现正在筹划全新多品牌美妆集合店"N+Beauty",或以快闪店形式推出市场。集团截至2019年年底的半年财政报告显示,自营销售近七成来自化妆品,另28%来自超市及便利店,而生活概念店、女装、男装及配饰、以及其他货品只贡献约2.5%的销售。

据英国建筑师事务所Sybarite与GlobalData共同发布的2019年研究报告,北京SKP每平方英尺销量位列全球第二,2019年营业额高达153亿元,目前已有超过900个品牌入驻,称霸亚洲,全球仅次于英国奢侈品百货Harrods。与此同时,SKP还增加了买手集合店SKP SELECT及家居买手店SKP HOME SELECT,引入小众、潮流的设计师品牌,当中许多在国内没有开设专柜或店铺,包括JWAnderson、亚历山大·王(Alexander Wang)等。SKP通过引入独家货源,聚集了来自全国各地的外来高端消费者,影响力辐射了整个北方地区,是商场致胜的砝码。

正在经营自采自营的企业表示,这项业务的最大挑战是“资金占用多、压力大”,其次是“难以培养专业买手团队”,以1到7评分的话(7分为最难),这两项分别得到平均5.37及5.31分。其他挑战如企业管理水平及供应商配合程度等,相对而言影响较轻微(见图3-26)。受访企业中,各有46.8%表示会在未来12个月扩大自采自营比例或保持现有比例(见图3-27)。

图3-26:百货店样本认为自采自营的挑战

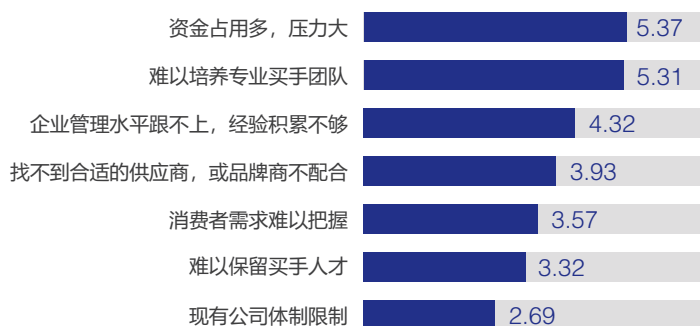
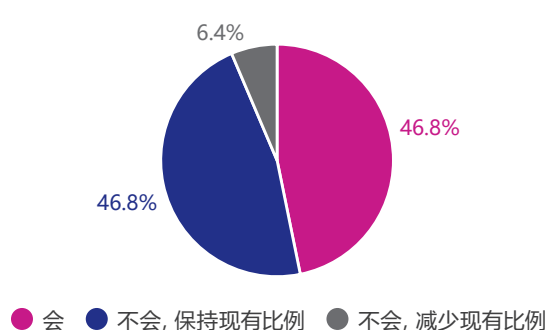


图3-27:百货业样本未来12个月内会否扩大自采自营



数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

疫情打击零售业的正常经营,令不少百货零售企业的收入骤减,资金紧拙。另一方面,大部份企业多年来自采自营业务规模很少,不足以培养够多的专业买手,因此未能充份掌握市场的商品和消费者心态,对目标商品的材质、成本、而等了解不足。在目前行业资金水平、采购能力局限下,少有企业愿意冒高风险经营自采自营业务,一般只有具传统优势的个别百货店或规模稍大的百货企业在开拓自营业务。

今年四月,为了提升营运效率,天虹宣布取消“百货自营事业部”,把其业务归属华南一区管理。更早之前,伊势丹百货旗下美妆集合店Isetan Beauty中国首店即上海大悦城店也宣布闭店。

业内人士认为,自营是把双刃剑,它既可以带来添加数的经营及更高的毛利,但同时也会造成大量资金存货压,招致重大亏损。以目前条件来说,暂未见到百货企业短时间内会大规模开展自营业务。

2. 发展自有品牌

随着90后乃至95后成为消费主体，消费趋势更新换代，国潮开始流行。在这种趋势下，一些传统百货企业正积极创建或强化自有品牌，一来期望可赶上国货潮流，二来可借此建立清晰的品牌形象，三来可提升毛利率和利润。

调查显示，约三成的受访企业已经开发了自有品牌，与去年的比例相若，另外有22.9%的企业表示有计划开发（见图3-28）。已拥有自有品牌的企业当中，逾七成表示自有品牌占总销售不多于5%（见表3-6），大部份企业都表示占比与去年同期差不多（见图3-29）。这些自有品牌涉及品类依次为食品（81%），家居用品（33.3%）及服装鞋帽（33.3%）等（见图3-30）。

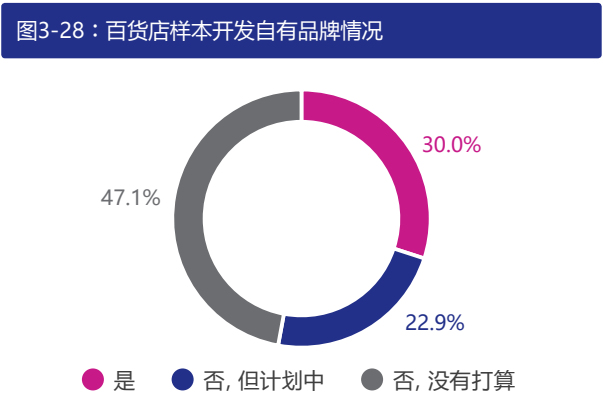
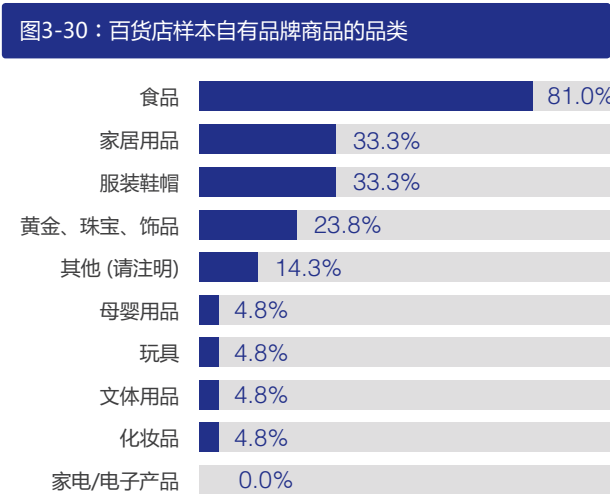
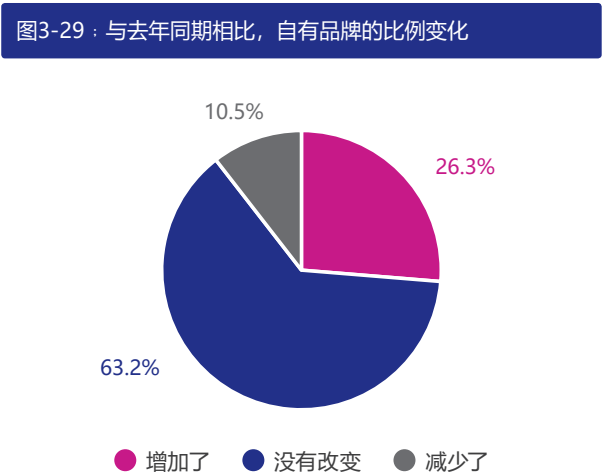


表3-6：百货店自有品牌商品总销售占比

总销售占比	百货店
≤5.0%	73.7%
5.1% - 10.0%	10.5%
10.1% - 15.0%	0%
15.1% - 20.0%	5.3%
≥20.1%	10.5%



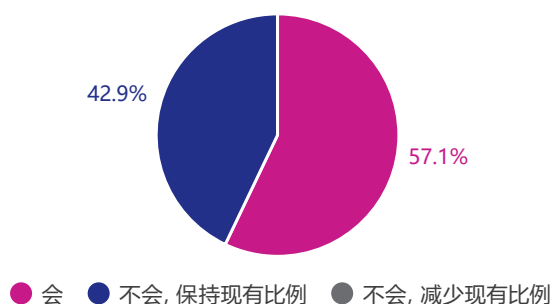
数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

同时，57.1%的受访企业表示会于未来12个月会扩大自有品牌比例，较去年逾七成的比例为低，显示对业界对自有品牌业务的态度转趋审慎（见图 3-31）。

2019年百盛集团推出自家快速时装品牌"evry-D",并在短期内以专柜形式在五家零售店开设,成为百盛在业务转型创新及方面的新方向。随着年轻一代消费力量的与日俱增,百盛集团计划在2020年继续扩张"evry-D"专柜的规模,提升其品牌影响力,并进一步继续扩张市场规模。而在美妆方面,独立美妆概念店Parkson Beauty已在长沙、青岛和南宁共有三个零售点。此外,百盛集团还有自营精品超市、餐饮门店品牌,未来将继续建立完整的产业生态,并通过差异化定位产生协同效应。

2019年4月百联百货推出自营羊绒品牌EALIO,与上海衍庆里设计师深度合作,春夏新品以天然纤维为主,主打可持续、环保的理念,并大量运用丝羊绒、麻羊绒混纺的原料,兼顾了春季需要的透气性和贴身的舒适感,在款式上大量运用嵌花工艺,设计了简约通勤、现代休闲、摩登时尚、优雅知性、商务休闲男装五个系列,突显羊绒的时尚品质生活。为了宣传新品及让前线销售能专业地介绍产品,百联每月为店员和店长举办培训,更邀请部分VIP客户作重点推介,进一步树立EALIO的品牌形象。

图3-31: 百货业样本未来12个月内会否扩大自有品牌比例



数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查



百盛集团美妆零售店“Parkson Beauty”(照片来源: 搜狐)

调查显示,百货零售企业认为开发自有品牌面临最大的挑战依次为“资金占用多,压力大”、“获得市场认可时间过长”及“高库存风险”,以1到6分为标准的话(6分表示挑战最大),这三项的得分分别是4.33、4.26及4.19(见图3-32)。

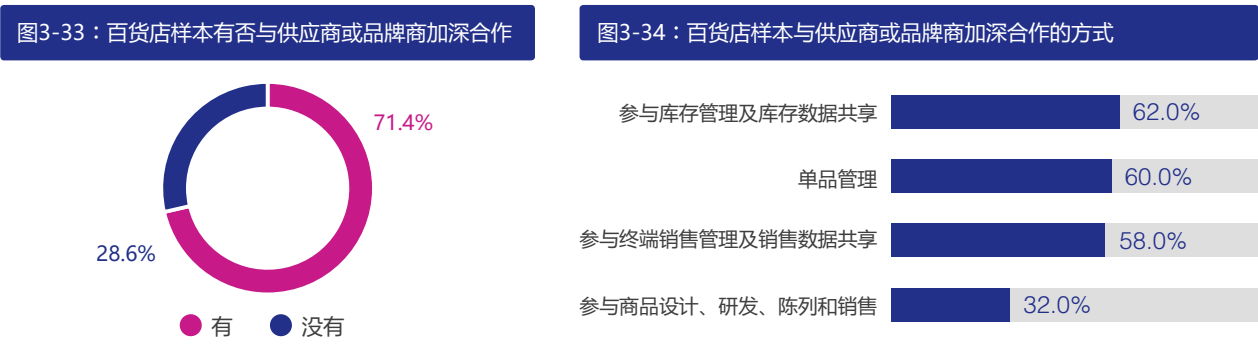
图3-32: 百货店样本认为开发自有品牌的最大挑战



数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

3. 加强品牌管理和联动

百货具有很强的品牌集聚焦能力, 如化妆品、珠宝、鞋帽、运动用品等。 为保持这方面的优势, 百货企业必须加紧与供应商或品牌商的联系和合作。调查, 逾七成受访企业过去一年已加深了与供应商或品牌商的合作 (见图3-33), 当中最主要的合作方向为参与库存管理及库存数据共享 (62%)、单品管理 (60%) 以及参与终端销售管理及销售数据共享 (58%) (见图3-34), 可见业界已经意识到打通上下游的数据链是数字化的成败关键 (见图3-34)。



数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

银泰百货喵街APP, 构建了一个全新的百货业操作系统, 通过数据中台和业务中台, 为前端的商家和所有的业务人员提供技术支援, 同时加强银泰对商品的控制力。以线上消费派对 (House Party, 轰趴) 为例, 银泰百货对自己商场当天有多少货、哪些品牌受欢迎、哪些单品当下最畅销一目了然。利用该操作系统也可以进行更完整的用户洞察与分析, 并把分析结果与供应和品牌商分享, 令营销更精准, 让合适的货品能在更短时间内呈现给消费者, 实现货找人。

化妆品是百货企业进行品牌调整的主要类别, 而国际品牌数目是其中一个绩效指标。化妆品虽然占百货店总体面积的比例不高, 但销售占比可观, 例如王府井百货化妆品的销售额对各门店平均贡献近五分之一; 新世界大丸百货的化妆品经营面积仅有2000平方米, 但搜罗了66个一线品牌, 品牌数量为上海百货之首; 杭州大厦化妆品经营面积目前也仅为1400平方米, 国际品牌共36个, 2019年造出6亿的销售额, 多个品牌销量位居全国前列。90和95后是化妆品的主要消费者, 他们对高档化妆品认知度高, 并愿意为此付出较高代价。百货企业引入时尚化妆品牌, 可以塑造年轻潮流的形象, 更可利用化妆品为突破口, 推动会员营销、数字化和全渠道发展, 并透过交叉销售或连单, 带动其它时尚品类的销售。



疫情过后为了刺激消费意欲, 南京新百中心店计划围绕美妆和运动两大品类加快品牌迭代, 与品牌商及供应商共同整合资源, 构思特色活动, 并提升跨品类协同。南京新百即将引进一家源自法国奢侈品界的顶级美妆品牌, 这将是该品牌在大中华区疫后首个开业的店铺。此外, 商场已与NIKE落实在6月中为NIKE Kicks Lounge L1店揭幕, 店铺将售卖最潮的品牌新品, 并提供定制服务, 预料会成为一众球鞋玩家及潮流达人流连之地。

(八) 百货零售业时尚化, 引导新消费升级

百货是时尚的业态, 百货店是时尚的重要载体, 国际一线大型百货公司在时尚中承担了举足轻重的地位, 可以说“无百货不时尚”。

纵观全球, 优秀的百货公司是城市的时尚地标, 伴随、见证城市的发展, 引领城市的时尚, 经久不衰。如伦敦的哈罗德百货公司 (Harrods), 成立于1834年, 是全球最知名的百货公司之一, 是明星在伦敦购物的必选场所, 也是旅游者的打卡地。塞尔福里奇 (Selfridges), 创于1909年, 是英国家喻户晓的百年老店, 是时尚风向标。哈维·尼科尔斯 (Harvey Nichols), 1831年成立, 除了在英国和爱尔兰的7家门店, 在香港、迪拜、科威特还有6家店, 高端定位。纽约萨克斯第五大道 (Saks Fifth) 旗舰店, 母公司为哈德逊湾集团 (Hudson's Bay), 世界顶级百货公司之一, 纽约购物必选之地。诺德斯特龙 (Nordstrom) 旗舰店, 1901年以鞋店起家, 2020年成为《财富》杂志最受赞赏公司第20位。巴黎, 老佛爷 (Galeries Lafayette) 旗舰店, 位于巴黎市中心奥斯曼大街, 欧洲最大的百货公司之一。春天百货 (PRINTEMPS) 奥斯曼总店, 诞生于1865年, 已经走过漫长的150年历史, 春天百货它不但改变了法国人的生活方式, 甚至成为法国历史和文化不可或缺的坐标之一。

这些百货店是城市的地标, 也是时尚的风向标, 更是消费者的打卡地。在国际都市、大型城市如此, 在三、四线城市同样也有很多百货店是当地的地标和时尚购物之选。

我国百货店是最早的零售业态, 大多占据城市商业的核心位置, 具有时尚得天独厚的条件, 当前发展较好的百货, 无论是销量最好的SKP、德基百货, 还是其它大量的区域性百货店, 都是当地不可或缺的商业元素、时尚元素。

艺术化、时尚感是优秀百货公司内设的共性, 包括K11、SKP、德基、侨福芳草地、新世界大丸百货等, 都是这方面的代表, 门店是一个商业中心, 也是一处艺术中心, 引流新消费升级。

第四部分

百货零售业发展建议



(一) 提升数字化, 连接人货场

零售的数字化方向已是行业共识, 问题在于具体的实现路径和手段, 是全面开花, 还是重点突出? 是自我开发, 还是结盟合作?

数字化要内外兼修, 对内包括在线化、全渠道、可移动化的办公方式, 实现实时信息互通, 通过数字化实现电子订单、线上补货、销售数据共享、电子结算等, 提高内部工作效率。对外包括各个触点、各个渠道的数字化。

以数字化带动全渠道, 数字化与全渠道紧密关联又有所区分: 全渠道是通路, 是前台, 是表象, 内在的衔接远比表面的渠道形式复杂, 体现在业务逻辑、技术接口、数据融合等方面, 这正是通过数字化完成的任务。只有内在实现较高的数字化水平, 全渠道才能得以打通、互动。

以数字化连接人货场, 人的数字化: 重点是员工数字化(如员工绩效、培训)和顾客数字化(可识别、可触达、可洞察、可服务)。货的数字化: 纵向为供应链视角下, 商品基本信息、物流各个环节、收货补货等的数字化; 横向是人与货、货与场的切面特定时点上的关系。场的数字化: 线上、线下两个场的衔接、互动、引流。

(二) 打造商品力, 形成差异化

百货的商品力来自几个层面, 一是与门店定位相匹配的品类组合, 并保持连贯性和持续性, 打造清晰的品牌形象。二是与品牌商的深度互动, 简单的联营扣点, 如同两层皮, 不可能与品牌形成优势互补。三是积极探索自营, 逐步扩大自营比例。四是研究自有品牌的定制与开发。超市的商品力在生鲜、在自有品牌、在高效的周转。

对于百货业来讲, 重点品类包括化妆品、运动休闲、儿童用品等大类。特别是化妆品经营, 不仅带来本品类的销量, 还带来其它品类连单消费, 也有助于提升门店年轻时尚的形象。当前, 化妆品类已成为百货疫后复苏的先导。

Z时代、粉丝经济、颜值经济推动网红新品发展, 高性价比、强设计感、多功能的单品受到追捧。消费客层年轻化个性化, 需要产品驱动, 品牌化与小众化共生。另外, 健康卫生、绿色环保从高品质要求变成消费者底线。

(三) 深耕会员营销, 变现私域流量

无论是百货还是超市, 很多企业的会员消费已超过50%。维护好会员, 成为零售商的必备手段。

传统零售业的经营思路, 以渠道思维为核心。体现在: 选址被看作是成功与否的关键因素之一、通道费用是零售商的重要利润来源、客服是微不足道的边缘部门。随着市场的成熟, 从增量发展已经过渡到存量时代。同时, 技术的发展让客户可追踪、可触达成为可能, 零售商迫切需要从渠道思维向用户思维转变。多年积累的会员成为我们的宝贵资源。

会员营销的重点, 一是一体化功能。首先应尽快摒弃传统线下实体卡的方式, 以移动化的会员卡, 整合积分、优惠券、引流、营销, 甚至是储值等功能。二是会员权益设计。包括等级设定、权益体现、积分规则、积分兑换管理等。大部分企业都有基本的规则, 但精细化程度不够, 具体执行中缺乏温度。三是门店与专柜会员共享。通过利益分配和技术手段, 打通门店会员和专柜会员, 实现营销效果最大化。四是开展IP营销主要是吸引年轻消费群体, 培养其对门店的忠诚度。

对于大型零售集团, 可以探讨建立会员和积分的异业联盟, 在商圈内相互引流, 实现会员价值的最大化。

(四) 优化场景营造, 增强消费体验

从消费者角度, “逛”的需求始终存在, 只不过是以前什么样的条件触发。线上的浏览和线下的体验是完全不同的, 对于纯标准化的商品, 线上有绝对替代的可能, 但对具有体验性特点, 需要试穿试用、需要人的服务的消费, 线下是不可替代的。很多企业提出“线上种草, 线下销售”、“线上引流, 线下体验”, 即门店是主战场, 利用一切资源形成好的体验。

体验是综合能力, 不仅仅是增加了餐饮就是体验化了, 符合消费者需求和品牌定位的商品组合、线上线下一致化的商品价格、良好贴心的购物环境和服务, 也都是重要的体验元素。与消费者对接的每一个触点、业务的每一个环节都是体验, 都有提升的空间。

当前各个业态百花齐放、百家争鸣, 总体上看, 电商已没有几年快速增长的势头, 线下业态虽然各有各的困难, 但总体增长趋于平稳, 各个业态处于相对平衡的阶段。消费者在各业态间的选择, 如同潮汐, 几年前涌向线上, 现在线上红利已消退, 开始出现部分回流。

最近两年来, 很多百货企业进行了调整改造, 改善了店面环境, 增加了体验互动元素, 增强了设计感和艺术感, 逐步理顺了价格体系, 在细节上提升了服务水平, 对消费者的吸引力明显增加。尽管受疫情影响, 有些2019年改造的门店效果还没有发挥出来, 但从大趋势看, 线下强体验将一直发挥重要作用。

附表1: 部分零售商线上能力情况

企业名称	商城能力	微商城平台	直播平台	技术手段描述
百联股份	自建、APP	自建+小程序	-	1、自建线上体系，掌上百联、百联到家、精品闪购、全球购 2、微信公号内容引导到线上商城
南京新百	-	小程序	抖音	1、微信引导至小程序商城 2、微信引导到楼层购物管家（个人微信号），管家负责送货及售后 3、直播（抖音）
天虹股份	自建、APP	小程序	看点直播	1、自建线上体系，APP、到家，小程序商城等，体系完善 2、微信引导到小程序微商城或直播 3、直播（看点直播）
银泰百货	自建、APP	-	淘宝直播	1、自建线上体系，主要喵街 2、与淘宝账户打通，阿里生态 3、直播（淘宝直播）（直播较多）
重庆百货	自建	自建	-	1、微信公号引导到自建微网站 2、微信公号内容引导到柜台导购自建的社群
王府井	-	有赞/上海驿氪	有赞爱逛+抖音	1、微信公号引导到微商城（部分店用有赞平台+部分店用驿氪） 2、微信公号内容引导到柜台导购自建的社区 3、直播（部分店用有赞爱逛、部分店用抖音）
文峰股份	-	有赞	有赞爱逛	1、微信引导至微商城（有赞平台） 2、微信引导至直播 3、直播（有赞爱逛）直播较多
新世界	-	小程序 geek-zoo.cn	-	1、大部分门店采用微信公号内容引导到专柜个人微信或专柜社区 2、小部分店微信公号引导到小程序微商城 3、部分店用其他服务平台微网站，如望京店用geek zoo提供的微网站
友阿股份	自建、APP	自建+小程序	自建	1、自建线上体系，友阿购、友阿微店、海外购APP、小程序商城、小程序直播 2、微信引导到小程序 3、直播已作为一个重要手段（自建微信小程序直播），直播较多
利群股份	自建	自建	-	1、自建线上体系，利群网商、网商APP 2、微信引导到利群网商 3、微信引导至专柜
南宁百货	-	小程序	-	1、微信引导至小程序商城 2、微信引导到专柜导购或社群
合肥百货	自建、APP	自建+小程序	看点直播	1、自建线上体系，百大易购、各店统一小程序商城 2、微信引导至易购或小程序商城 3、直播（看点直播）

资料来源: 中国百货商业协会整理分析

附表1: 部分零售商线上能力情况 (续)				
企业名称	商城能力	微商城平台	直播平台	技术手段描述
杭州解百	-	-	-	微信公号内容引导至专柜导购个人或社群
国芳集团	自建	-	-	1、自建线上体系 2、公号引导至专柜导购或社群
广百股份	自建	小程序	-	1、广百荟APP、小程序商城 2、微信引导至小程序商城
欧亚商都	自建	-	抖音	1、自建线上云购 2、公号引导至专柜导购 3、直播（抖音）
中央商场	-	小程序	-	1、小程序商城 2、微信公号引导至小程序 3、微信公号内容引导至导购或社群
银座股份	自建	-	-	1、自建线上体系银座百货秒杀 2、公号引导至银座商城
百盛	自建、APP	有赞	-	1、百盛APP 2、微信引导至微商城（有赞） 3、微信引导至导购或社群
新世界大 丸百货	-	有赞	有赞爱逛	1、微信引导至新世界大丸在有赞平台的旗舰店、链接到各个专柜，专柜里也是有赞平台 2、直播（有赞爱逛）
新燕莎	-	-	-	微信公号引导至专柜导购
君太百货	-	小程序		微信引导至小程序商城
汉光百货	-	小程序		微信引导至小程序商城

资料来源: 中国百货商业协会整理分析

附表2: 主要上市百货公司2019年业绩情况

序号	公司	营业收入(亿元)	营业收入(同比)	归属于母公司普通股 股东的净利润(亿元)	归属于母公司普通股 股东的净利润(同比)	毛利率	净利率
1	百联股份	504.59	4%	9.58	10%	21%	2%
2	重庆百货	345.36	1%	9.85	19%	18%	3%
3	王府井	267.89	0%	9.61	-20%	21%	4%
4	大商股份	218.88	-8%	8.93	-10%	26%	4%
5	天虹股份	193.93	1%	8.59	-5%	29%	4%
6	鄂武商A	177.56	0%	12.25	17%	22%	7%
7	欧亚集团	167.27	7%	2.38	-8%	24%	4%
8	利群股份	124.41	9%	2.67	32%	23%	2%
9	银座股份	122.62	-7%	0.53	14%	21%	0%
48	茂业商业	122.34	-6.65%	12.59	5%	31%	11%
10	茂业商业	122.34	-7%	12.59	5%	31%	11%
11	合肥百货	109.09	2%	1.60	-29%	20%	2%
12	首商股份	99.44	-1%	3.98	9%	24%	5%
13	南京新百	95.02	-35%	16.87	290%	50%	20%
49	大东方	93.62	2.28%	2.23	-24%	13%	2%
14	居然之家	90.85	125%	31.26	-	47%	35%
50	越秀金控	83.72	25.50%	11.79	162%	-	20%
15	中央商场	81.03	-2%	-5.88	-73%	20%	-7%
16	广百股份	80.19	5%	1.13	-44%	15%	1%
17	新华百货	76.68	1%	1.82	33%	22%	2%
18	杭州解百	64.00	8%	2.35	58%	21%	7%
19	友阿股份	62.48	-13%	3.17	-30%	20%	3%
47	金鹰商贸	61.49	-6.39%	11.85	32%	59%	19%
20	文峰股份	59.93	-6%	3.34	38%	20%	6%
21	供销大集	57.60	-64%	-12.20	-260%	26%	-22%
22	友好集团	52.39	-7%	1.16	21%	25%	2%
23	翠微股份	49.36	-1%	1.76	1%	20%	4%
24	汇嘉时代	44.03	21%	0.28	-60%	18%	1%
25	东百集团	41.00	37%	3.30	26%	22%	8%
26	通程控股	34.56	-8%	1.74	23%	22%	5%
27	国芳集团	27.66	-6%	1.15	-13%	17%	4%
28	中兴商业	27.02	6%	1.54	71%	20%	6%
29	北京城乡	21.56	12%	0.10	-76%	31%	1%
30	徐家汇	19.29	-7%	2.13	-8%	29%	12%
31	安德利	18.98	5%	0.15	161%	20%	1%
32	兰州民百	18.83	36%	2.46	-84%	29%	13%
33	南宁百货	18.58	-13%	0.05	111%	19%	0%
34	新世界	16.53	-40%	0.37	-87%	30%	2%
35	益民集团	14.76	0%	0.87	-20%	40%	6%
53	华联股份	12.54	0%	0.48	47%	48%	3%
36	汉商集团	11.57	7%	0.30	53%	32%	3%
37	宁波中百	10.10	1%	0.41	13%	12%	4%
38	沈阳商业城	9.96	0%	-1.06	17%	17%	-11%
40	百大集团	9.18	13%	2.05	76%	26%	22%
41	大连友谊	7.76	-29%	-3.26	21%	15%	-45%
55	佳华百货	6.45	-9%	-0.52	-308%	45%	-8%
42	哈尔滨秋林	3.35	-93%	-5.31	87%	38%	-158%
43	上海九百	0.74	5%	0.99	0%	58%	133%
44	劝业	0.70	-56%	-2.27	17%	25%	-327%

参与组织背景

中国百货商业协会

中国百货商业协会“China Commerce Association For General Merchandise”(CCAGM)成立于1990年,是流通领域成立最早、最具影响力的全国性行业组织之一,2009年就被国家民政部评为4A级社团组织。

经过30年的成长发展,目前协会拥有企业会员近千家,除了遍及全国的百货零售企业和购物中心,以及日用工业品零售、批发、生产企业外,还包括众多线上线下不同业态的零售企业,如大型超市、专业店、专卖店等。

协会的主要活动包括:参与流通政策制定和组织相关标准起草、开展行业调研并撰写相关报告、组织专题会议和培训、开展企业交流互动等。其中,由中国百货商业协会主办的“中国百货零售业年会暨商业创新峰会”已连续召开17届,每年有千余名行业高管出席,成为业内人士每年欢聚一堂、结交新朋友、获得新知识的大平台。其它会议活动还包括:零售营销大会、技术应用大会、购物中心峰会、零售转型分享会等。

中国百货商业协会下设有数字商业分会、自助售货行业分会、进口商分会、化妆品国际分会、时尚定制委员会等机构。

协会工作目标与方针:桥梁 纽带 汇集 分享

办公地址:北京市西城区丰汇园11号楼丰汇时代大厦东翼1203-1206。

协会公号:中国百货商业协会CCAGM



冯氏集团利丰研究中心

冯氏集团利丰研究中心收集和分析有关全球采购、供应链、分销、零售及科技的市场信息。

冯氏集团利丰研究中心总部设于香港。研究中心借助其独特的关系网络和信息网络跟踪上述信息，重点分析中国及其他亚洲国家的发展概况和未来趋势，以及撰写相关报告。研究中心透过定期出版研究报告及其他刊物与世界各地的企业、学者和政府分享市场信息和独到见解。

冯氏集团是一间以香港为基地的跨国公司，研究中心作为集团的智库，亦为集团及其合作伙伴就进入中国市场、企业架构、税务、牌照及其他政策法规方面的事宜提供专业意见及顾问服务。

冯氏集团利丰研究中心于2000年成立。



关于冯氏集团

冯氏控股 (1937) 有限公司总部设于香港，是一家私人全资拥有的跨国集团。冯氏控股是冯氏集团的主要股东，集团的核心业务涵盖消费品市场的整个全球供应链管理，包括采购、物流、分销及零售。冯氏集团在全球逾40个国家聘用超过34,000名员工。冯氏集团的发展历程源远流长。集团始创于1906年，由经营出口贸易业务发展成全球供应链管理业务，集团见证了香港与珠三角地区蜕变为当今世界生产及贸易重地之一的光辉历史。今天，集团聚焦于创造未来的供应链，协助品牌和零售商在数码经济中驰骋，并在全球各地为品牌创造新机遇、开拓新产品类别和拓展新市场。

如欲了解详情，请浏览公司网址：www.funggroup.com

2019-2020年
中国百货零售业发展报告