

盈石专题报告系列 一

# 电商冲击下的百货 还有没有春天？



继2012年双11期间阿里巴巴旗下知名电商-天猫创出191亿销售额的神话之后，今年双11期间销售额更是高达350亿元人民币，同比增长83%。350亿元几乎是著名两大百货集团王府井百货和百盛集团在2012年全年销售额的总和。这再次使网购冲击的传统商业特别是百货业成为热点话题之一。在包括网络购物在内的电子商务飞速发展的今天，百货业面临的是租金成本上升、人员成本上升而利润率下降的困境。根据中国百货商业协会统计，2012年全国81家大中型百货零售企业销售额同比增速为8.92%，远低于此前五年16.5%的平均增速。而销售利润总额则下降了6.14%。此次双11期间，不少百货店纷纷采取加长营业时间、加大折扣力度等行动来吸引消费者，弱化网购狂欢的冲击。虽然普遍取得了不错效果，但基于成本等因素的限制，这些促销手段无法长期持续。而在网络购物强大的渗透力面前，百货业的出路在哪里？百货业是否还有春天？

结合目前百货业的固有优势、剖析国内百货业的现状并借鉴国内外百货企业成功案例，盈石集团研究中心建议了三大解决方案来帮助电商冲击下的百货业寻求出路：

#### ■ 出路一：增加自营比例，买手制与本地文化相结合，打造精品百货

目前国内大部分百货企业的经营模式以联营为主，即百货店为厂商或代理商提供经营场地以及相应的综合管理和进店商品监督，并负责统一收银等服务，而百货店的收益则主要来源于厂商或代理商根据合同约定而缴纳的营业额扣点，被业内戏称为“二房东”。虽然联营模式可以最大限度规避百货企业库存积压和流动资金占用等方面的风险，降低人工成本，同时可以及时调整品牌，但目前国内市场上知名度较高、大众喜闻乐见的品牌数量有限，百货店在招主力商户时选择余地较小，容易造成品牌重复。而且通过近二十年的发展，百货业“二房东”角色使得他们疏于培育自己的核心竞争力，缺乏对品牌的整合能力，并且对地段和商圈的依存度非常高。在城镇化快速发展的大背景下，通过走向非传统商圈和非核心商圈来扩大规模进行发展已经不可避免。由于品牌的整合能力被削弱，导致不少百货店在非传统商圈和非核心商圈的品牌质量上大打折扣，这种妥协其实已经将百货推入了一个恶性循环。这严重阻碍了百货的健康发展。



“由于品牌的整合能力被削弱，导致不少百货店在非传统商圈和非核心商圈的品牌质量上大打折扣，这种妥协其实已经将百货推入了一个恶性循环。这严重阻碍了百货的健康发展。”

知名高端精品百货连卡佛和老佛爷其本土和成熟市场成功的关键因素之一就是采用买手制模式并拥有优秀的买手团队。买手需要做到能够把握潮流趋势并且眼光独到，因为买手的一个重要意义就是为目标客群精挑细选货品，让客户花最少的时间得到满足自己意愿的产品。这两家百货集团以拥有高端设计师品牌而闻名，虽然其百货店内品牌数量、店铺面积与普遍百货店相比并不占优势，但其主打的拳头产品通常是限量产品，有独特的设计和突出的个性。其目标客户群相对稳定，而且高端的定位和市场影响力对新贵阶层消费者有很大吸引力，使其成为高端精品百货店中的领军者，地位很难被超越。然而由于中国商业市场发展很不均衡，并不是所有城市都适合精品百货。消费市场相对成熟，对于时尚和生活方式有独特的见解，不盲从大品牌是精品百货能够生存的必要条件。目前短时期内还只有一线城市和少数二线门户城市是具备精品百货的生存条件。

鉴于目前国内消费者虽然对品牌依存度较高，但同时越来越多的消费者开始追求个性，对与众不同的设计与产品产生浓厚的兴趣并乐于接受。考虑国内消费者特点与消费习惯，与本地文化相结合也成为百货店经营的重要一环。随着广州女装品牌“例外”的热销，以及预计本届政府将着重对民族工业予以的支持，盈石集团研究中心认为本土服装品牌及国内设计师品牌将有更多机会和更大的发展空间。通过引入本土设计师品牌，在相对低成本低风险的基础上，会带给消费者又一亮点，有助于形成市场影响力，并与其他购物形式形成差异化。

盈石集团研究中心认为百货店增加自营比例，根据不同商业市场的发展特点和当地消费特色，打造精品百货与本土特色百货相结合，既有助于摆脱“二房东”的尴尬境地，不受制于主流品牌，又可以突出自身特色，规避同质化带来的恶性竞争。

## ■ 出路二：结合自身优势准确定位，借鉴购物中心优势，增强体验性

对于品牌来说，百货店可分割出租面积灵活，装修成本低。百货店是统一装修，租户只需要做与自己品牌形象相关的简单装修即可入住，一次性投入相对较低。由于百货店内品牌不是独立门店形式经营，知名度有限的品牌还可以通过店里其他高知名度品牌吸引来的消费者推广自己，打开市场。



“消费市场相对成熟，对于时尚和生活方式有独特的见解，不盲从大品牌是精品百货能够生存的必要条件。”

”

对于消费者来说，百货向来以品种多、品类全而著称，一家百货店动辄汇聚数千种品牌，且同一品类的产品通常都有多种品牌可供比较挑选。而电商的出现大大削弱了传统百货的优势。网上商城可供比较挑选的无论商品种类抑或品牌数量皆是百货实体店的数倍，加上价格优势，成功分流了百货的诸多原有消费客群，有的百货店还沦为了电商线下的试衣间。

而购物中心的优势又对销售额较高的大品牌产生了更大的吸引力。购物中心弥补了传统百货店铺没有展示面的缺陷并且可以提供单店几千平米的面积，满足了奢侈品和快时尚品牌选择的形象要求以及面积需求；而购物中心的设计更加现代，公共区域较大，注重人流动线设计，不易产生拥挤感，增加舒适度，有助于消费者进行体验式消费。购物中心还通过引入餐饮、娱乐和生活配套等业态构成一站式服务，延长消费者的停留时间，增加消费。

盈石集团研究中心认为面对各种挑战，百货业应充分发挥自身的固有优势，例如可以利用集中收银这一百货特色而大力开发集团消费客群，如金鹰百货，其年销售额中集团消费客群贡献率约为20%-30%；一些中小品牌首次进入当地市场进行试水，面积需求较小，装修等一次性投入成本有限，百货可根据这些品牌与自身定位的匹配程度选择性加以引入并帮助推广，加强对特定消费者的吸引力；同时百货店还可以借鉴购物中心的特色，增设休息区和餐饮区，根据目标客群补充零售以外的生活服务类业态，如不同类型的超市、儿童专区、洗衣修理等，提高便利性；等等。

作为单体百货项目，北京新光天地以百货店购物中心化的形式引入了众多奢侈品牌，并蝉联全国百货单店销售额第一的业绩。从建筑设计角度，新光天地具有购物中心特点，有足够长的展示面，足够宽敞走廊，可供休息的中庭、每层都预留咖啡简餐或服务配套，动线清晰，车位充足。而一层的鞋区、化妆品区，二至四层的各类服装和五层的各种厨房餐厅用品和家居母婴用品则体现了其百货特色。六层的中高端餐饮区和地下一层中端餐饮区及BHG精品超市都成为新光天地的亮点。



“面对各种挑战，百货业应充分发挥自身的固有优势，加强对特定消费者的吸引力，同时还可以借鉴购物中心的特色。”

”

而从目前国内商业市场的整体发展来看，百货购物中心化这一模式则更适用于二三线城市。这些城市竞争不充分，购物中心体量和数量尚不足以对百货形成冲击，且影响力低于已有的传统百货，特别是当地较为强势的百货品牌，因此后者将具备更大的优势进行变革。如武汉的武汉国际广场，其通过不断升级和调整，增加了餐饮，4D电影院，儿童乐园、美容会所等非零售业态供消费者进行休闲娱乐体验，而品牌集合店NOVO的引入更体现出其购物中心化的深入尝试。

盈石集团研究中心认为结合实际情况准确定位目标客群，借鉴不同购物类型特点，最大化发挥自己的固有优势，增强消费者体验感和舒适度是百货店未来的重要趋势。

### ■ 出路三：加强线上线下联动，利用O2O实现优势互补

随着互联网和电子商务在中国的快速普及，以及物流仓储产业在中国的飞速发展，公众对在线购物已经不再陌生，网购已经成为很多人的一种生活方式，标准化产品和单价较低的产品是消费者在线购买的主要对象。品类繁多，购买便捷和价格差异成为网购的主要优势，但网络安全、卖家信誉、实物与网页宣传的差异，以及售后服务等也使得不少消费者对网购有所保留，在购买价值较高的产品时比较谨慎，往往更倾向于实体店。

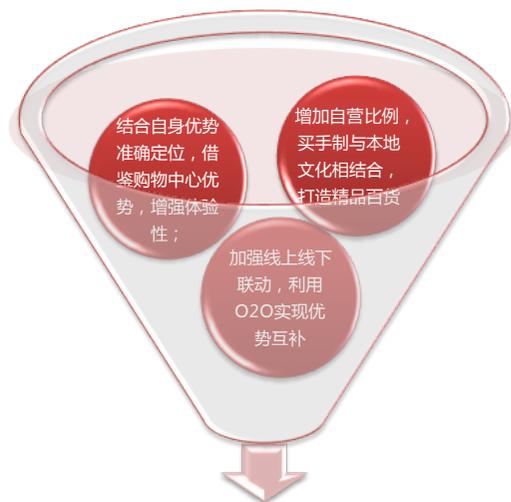
而个性化产品和初次购买的单价较高的产品，消费者购买时倾向于通过感受来做判断。实体店相对于网店，最大的优势在于消费者可以亲身体验或试用试穿，通过视觉、触觉甚至味觉等感官因素进行比较挑选，并能享受到销售人员提供的服务与建议，且购买后直接提货不需要等待。对于售后服务和产品质量，“跑得了和尚跑不了庙”的实体店显然比虚拟的网店更加让消费者放心。

“  
二三线城市竞争不充分，购物中心不足以对百货形成冲击，当地较为强势的百货品牌将具备更大的优势进行变革。  
”



既能在网上购物，还可以放心的到实体店进行线下体验，这样既节省时间成本又规避风险的购物方式，对消费者而言是非常有吸引力的。银泰集团是国内最早成立独立电商平台的百货集团，与多家品牌签署了代理协议或授权，实现同一品牌线上线下同价。2012年国内各大百货集团销售额增速只有4%-12%，而银泰百货的增速接近20%。今年双11期间，银泰网又与天猫合作，使当天的交易额达到2,800万元，是去年同期的4倍。苏宁电器与其网店苏宁易购举办的首届O2O购物节也使其销售同比大幅飙升，多项指标刷新历史记录。

盈石集团研究中心认为加强线上线下的联动，利用O2O使线上线下达到优势互补的效果，不仅有效避免网购带来的冲击，更好的促进企业的效率化发展，还能利用O2O所积累的大数据进行深入分析，以持续性锁定忠实消费客群。



电商冲击下**百货的春天**

来源：盈石集团研究中心

盈石集团研究中心认为中国商业市场的发展将逐步呈现多元化趋势。电商并不会完全替代百货，就像有了电视，广播依旧有它的受众。但是面对各种冲击与挑战，百货企业不能坐以待毙，盈石集团研究中心建议要充分发挥自身优势，细化消费群体，精准差异化定位，做好客户关系管理，结合上述三条出路因地制宜，在未来百花争香的商业市场上迎接自己的春天。

“加强线上线下的联动，利用O2O使线上线下达到优势互补的效果，不仅有效避免网购带来的冲击，更好的促进企业的效率化发展，还能利用O2O所积累的大数据进行深入分析，以持续性锁定忠实消费客群。”

”

### 快速链接 Quick Links



转发给您的朋友  
Forward To Your Friends



访问我们的网站  
Visit Our Website



发邮件给我们  
Email Us



关注我们的微博、微信  
Follow Us



### 盈石报告

INSITE Publications



盈石新闻简讯



盈石观点



盈石专题报告系列



盈石城市报告系列

如希望定期收到我们的研究报告，请点击此处留下您的联系方式：  
For Regular Receiving Our Reports Please Leave Your Contact Information by Clicking Here

张平 Sunny Zhang

电话：+(86 10) 6538 8860

邮箱：Sunny.Zhang@INSITEasset.com

## 关于盈石

### About INSITE

盈石中国由美国大型私募基金黑石（Blackstone）共同参与创建，是专注于中国商业地产的经营管理机构，旨在为中国商业地产市场提供高品质、专业化、全方位的商业资产增值服务。

盈石中国融合了香港司培思（SPACE）商业经营管理集团对中国商业地产市场十余年的运作经验及服务网络，以及盈石资产管理有限公司的创新商业零售地产形态的运营平台，通过深度整合内部资源，全面提升商业地产各环节综合服务能力，以专业合力筑就商业地产的里程碑，致力成为中国商业地产综合服务的引领者。

## 关于盈石集团研究中心

### About INSITE Research Center

盈石集团研究中心是盈石中国下属专业研究机构，凭借对中国商业地产的深刻认识和广阔视野，对中国商业产业进行深入分析，形成创新独特的盈石观点，建立盈石指数体系，填补行业空白，引领建立中国商业地产综合服务行业标准。

需要更多信息，请联系：

For more information, please contact:



司徒 文聪 Dickson Sezto

董事长 兼 总裁 Chairman & Chief Executive Officer  
盈石中国商业投资控股集团  
INSITE(China)Retail Investment Holdings Group  
T : + (86 21) 6182 9188  
E : Dickson@INSITEasset.com



张平 Sunny Zhang

英国皇家特许测量师 MRICS  
总经理 General Manager  
集团研究中心 Corporate Research Center  
T : + (86 10) 6538 8860-268  
E : Sunny.Zhang@INSITEasset.com