

经济预测分析

第 42 期

国家信息中心

2021年10月15日

传统百货业转型升级难在哪里

内容摘要：近年来，新型购物中心、购物综合体、网络购物快速发展，对客流的分流效应加速显现，传统百货业在竞争中陷入困境。传统百货业尽管在购物环境等方面实现了一定改造升级，但内部构造升级有掣肘、运营水平提高需时日、自采自营基础较弱等问题持续存在，对消费者的新需求适应不够，转型升级潜能尚未充分释放。建议多措并举，提升传统百货业的新发展效能，进一步释放增长动能。

一、传统百货业陷入增长困境，电商不是唯一冲击因素

近年来，新型购物中心、购物综合体、网络购物快速发展，对客流的分流效应加速显现，传统百货业在竞争中陷入困境。这不仅是新业态新模式快速发展的结果，也是百货业自身不能适应新需求的反映。

（一）传统百货业陷入增长困境

在互联网加速普及的情况下，近年来电子商务迅猛兴起，网络购物凭借价格低廉、不受时空限制、交易便捷等优势快速占据消费市场。同时，新型购物中心、购物综合体对客流的分流效应加速显现，消费者日益青睐集电影、购物、娱乐、美食等为一体的购物中心，实体百货商场的市场份额快速下降，陷入了发展低谷。一是**增长态势明显放缓**。根据全国商业信息中心统计，2013年全国零售百强中以百货为主的业态销售额同比增长11.1%，2016年增速已经下滑至3.3%。2019年全国百家重点大型零售企业零售额同比下降0.3%，48家百货上市企业的营收平均增速为-4.7%，其中92%的企业营收出现下跌。2019年营收过百亿的企业有11家，较2018年减少3家。在疫情冲击下，2020年全国百家重点大型零售企业零售额同比下降13.8%。二是**增长态势为各业态最慢**。与其他业态相比，百货业态的零售额增长速度最低。2019年限额以上单位的百货业态零售额增速分别低于超市、专业店和专卖店零售额增速5.9个、3.8个和1.5个百分点。在疫情影响下，2020年这一趋势仍在延续，限额以上单位的百货业态零售额下跌9.8%，跌幅明显高于其他业态。三是**数量趋于下降**。百货大楼歇业闭店成为全国趋势，北京、天津、沈阳、南京、无锡、西安等地老牌百货大楼纷纷倒闭。2019年中国百货店门店总数为4148个，同

比下降 30.2%。在疫情冲击下，2020 年百货门店总数继续下跌，跌幅超过 3%。**四是疫情冲击加重增长困难。**疫情期间，各地商场缩短营业时间、关闭部分门店。随着疫情防控有效、经济逐步恢复，全国各地商业客流状况逐渐向好，但百货经营状况依然存在较大困难，包括大商集团、王府井百货、乐天百货、茂业百货等知名百货企业持续关闭部分门店，2020 年百货关店约 150 家。

（二）电商冲击不是传统百货业陷入困境的唯一因素

传统百货陷入发展困境，是多种因素综合导致的结果，并非完全是网上购物等新型消费冲击的结果。一方面，随着经济社会发展，居民消费结构不断升级，消费者偏好已经与传统百货快速发展时期有了明显改变。另一方面，传统百货的布局构造、营收模式等没有跟随时代变化进行及时调整，从而造成发展困难日益凸显。一是**信息时代消费者偏好已经出现永久性改变**。随着互联网快速普及发展，网络传输信息的量大面广满足了不同人群对信息的需求，从而直接影响个体的认知过程，人们对社交的偏好从功能性转向体验性。在这一过程中，消费者对于购物场所也具有了更强的社交性、体验性需求，即在购物场所不仅可以实现购买行为，还可以进行社交行为。二是**消费升级导致精神性需求增加**。随着消费结构升级，温饱型、基本生存型消费逐步降低，发展型和享受型消费加快发展，消费者精神性需求比重不断上升，在城市居住空间狭小、工作空间有限的情况下，消费者对于住家与工作场所之外的、所有参与者都可以不受身份拘束、自由平等对话的社交空间的需求进一步增加。三是**传统百货固有模式难以适应新需求**。传统百诞生和快速发展于我国经济快速工业化的时期。随着进入工业化后期和后工业化时代，传统百货的三方面特点较难适应新时代新需求，这其中最为突出的是过度追求坪效导致体验感不强。

“坪效”是百货业最常用到的考核项目指标，不断提高每平方米的销售业绩和毛利润贡献，导致国内绝大多数百货的公共空间一再压缩，公共通道从过去的接近3米逐步压缩到目前的不到2米；为了增加品牌入驻数量，各个品牌的经营面积不断被压缩，导致品牌形象无法充分展示，降低了消费者的消费体验；一味追求全面，同质化严重，目标客群不清晰，特别是部分百货一味追求高档化、精品化，忽视了目标客群的实际需求，也并未重视场内已合作的供应商的实际需求。

二、传统百货业改造升级遇到新困难，改造效果不及预期

在传统百货陷入增长困境后，电商化发展、购物中心化发展和奥特莱斯化发展成为转型的三种主要方向。虽然有银泰百货、苏宁百货等转型成功案例，但是对于大多数百货来说，升级困难较大，主要体现在以下几方面。

（一）内部构造升级有掣肘

对于想要升级成综合购物中心或者奥特莱斯的传统百货来说，内部构造如何升级成为摆在面前的最大困难之一。一是**购物中心转型的改造困难**。综合购物中心更强调体验性，与传统百货相比，购物中心的内部单柜面积相对更大，边厅宽度相对更宽，中岛位置更具中心性，商场动线和店铺布局更要求符合客流需求。同时，购物中心强调多业态混合，儿童消费业态的消防规范更加严格、更具特殊性。在这种情况下，传统百货升级时如何改造内部结构达到更适合体验性消费特点，就面临着明显困难。二是**奥特莱斯转型的改造困难**。与购物中心相比，奥特莱斯内部品牌布局等构造部分与传统百货更为接近，看起来改造难度相对降低，但是奥特莱斯面临的客流量较百货店明显增大，在保证品牌面积的基础上，如何让百货店能够承载起大客流，成

为摆在内部结构改造面前的难题。

（二）运营水平提高需时日

除去内部结构改造的困难外，传统百货无论是电商化发展还是升级为购物中心或者奥特莱斯，都面临具体的“软件”短板，这其中最为突出的是运营能力短板。一是**电商化发展的运营短板**。传统百货的数字化赋能不仅体现在开拓线上销售渠道，也体现在管理创新方面。这就要求显著提升数字化运营能力，对专业信息技术人才和数字化运营团队的要求更高，但传统百货在这方面较为欠缺，缺乏数据改造整合运营能力。二是**购物中心化转型的运营短板**。与传统百货聚焦“卖东西”不同，购物中心聚焦“运营”。购物中心采取联营扣点模式，比传统百货单纯“收租金”的方式更加复杂，需要运营团队对入驻品牌进行精细化管理、督导，要按时评估经营效果，不能置身于品牌经营状况之外。在这种情况下，传统百货的“收租团队”很难快速实现转型。三是**奥特莱斯化转型的运营短板**。奥特莱斯对运营团队的要求不仅在于租户管理方面，更体现在货源管理方面，即是否有能力与品牌沟通获得更高性价比的货品，这是奥特莱斯竞争力的重要方面。但传统百货的运营团队在此方面缺乏积累，基础较为薄弱，转型后容易因为难以获得更低价大牌货品而丧失竞争力。

（三）自采自营基础较薄弱

在百货业中，自营能力既是构建商品差异化、提升品牌形象的重要手段，也是百货区别于购物中心的核心商业能力。近年来，国外知名百货的升级经验表明，独家经营和自有品牌组成的自营业务，能够创造丰厚的经营利润，形成差异化。例如欧美等发达地区的玛莎百货、连卡佛等多数商场都采取自营模式，综合毛利率超过40%。在国内，北京SKP从2018年开始全面布局买手店模式，成立自营团队，开设

自营店，转型升级较为成功，已经连续十年蝉联全国单体商场业绩第一。自采自营模式需要转变以往的“房东”角色，转型参与商品的深度管理，包括组建采购和销售条线，甚至包括买断热卖品牌的种类和款式，以增强价格话语权。但是对于大部分百货企业来说，自营能力的培养是一个循序渐进的长期进程，短期内转型成功的障碍较多。

三、顺应传统百货发展新趋势，多措并举提高升级实效

（一）传统百货业呈现发展新趋势

疫情对百货零售行业产生了巨大冲击，也推动传统百货业加快转型升级，未来百货与其他业态的融合发展趋势将更加凸显，并将呈现以下特征：

一是消费回流导致百货业迎来新增长期。由于全球疫情发展不确定性较大，国际交往明显减弱，国际旅行、出国留学等行为明显减少。同时，海南离岛免税购物更加便捷、更具竞争力，从而导致“十四五”时期高端消费回流趋势将更加突出。在这种情况下，国内有特色的百货特别是高端百货迎来新增长期，具有新发展空间。

二是百货业数字化进程大大加速。在疫情影响下，线下接触型消费较为脆弱，线上销售无论是用户数量增长还是销售规模扩大都明显提速，为保持企业销售、满足消费者需求做出了突出贡献。中国百货商业协会调查显示，2020年近九成的百货企业已经开展线上业务，其中94%的企业通过小程序/公号商城开展线上业务，75%的企业开展了线上直播。疫情之后，线下零售业的线上发展将持续深化，特别是百货业的线上直播带货将迎来爆发式增长期。

三是体验式百货发展理念更加普及。体验式百货区别于传统商业的零售业态形式，更注重消费者的参与、体验和感受，对空间和环境

的要求也更高。与传统百货零售类业态的占比能达到70%—80%相比，体验式百货中零售类业态的占比只有30%—40%，以休闲娱乐等为代表的体验式业态占比可达到20%—30%。下一步，适当放大餐饮娱乐以及休闲的比例、增加主题性概念等体验性发展将成为传统百货转型的主要趋势。

四是百货与购物中心融合发展。传统百货已逐步向新型体验式百货发展，而购物中心也趋于精细化百货化的运营管理模式，两者优势互补，具有融合发展的新趋势。

五是商品自运营能力的提升是关键。下一阶段，传统百货业将通过开拓自采自营、发展自有品牌，与上流制造商、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。在积极开拓社交电商和直播带货的带动下，优化商品组合，为消费者提供更加符合个性需求的产品。

（二）多措并举促进百货业发展创新

尽管面临诸多困难，传统百货升级仍然是大趋势、大方向。在不断的探索过程中，政府要与企业同向同行，鼓励引导企业加快转型，为传统商圈改造升级提供更强助力。

一是紧抓国资零售业务转型。鉴于各地国资在零售业务方面多有布局，鼓励各地因地制宜引导百货加快转型，针对百货业转型的痛点难点问题，鼓励国资专题研究、深度参与，发挥带头示范作用。

二是推动不同城市百货差异化发展。针对一二线城市与三四线城市存在的消费环境、消费观念等方面的差异，要推动传统百货差异化发展。针对三四线等低线城市零售业态相对偏少、国际品牌网购渠道有待拓展、其高收入群体仍有较强消费需求的特点，要鼓励引导低线城市百货发展，以更好满足当地消费需求，避免陷入“全国一盘棋、

百货都不行”的观念中。

三是给与更多优惠支持。在传统百货转型升级过程中，加强各类鼓励优惠政策支持，在产业基金、税收优惠等方面给与一定支持补贴，减轻百货业转型升级面临的资金压力。鼓励企业增加自营比例，根据不同商业市场的发展特点和当地消费特色差异化发展。

四是加强传统商圈数字赋能。在重点支持数字商业街区建设过程中，以传统商场数字化转型为核心，增强实体商业和数字商业融合，增强经营理念 and 思路的大转变，加强消费场景智能化运用，强化消费体验、展示和服务功能，支持智慧零售、跨界零售、无人超市等新业态布局。

五是加快形成创新转型的促进机制。结合百货零售业转型创新中的难点痛点，以简政放权、公共服务、公平竞争为重点，积极推动各项政策措施的落地，破除政策障碍，营造良好的营商环境。同时，结合线上线下融合、多领域跨界融合以及平台化发展的新趋势新特点，加强管理的综合性、协调性和柔性，转变管理理念，创新管理方式。

（执笔：邹蕴涵）

编辑部地址：北京三里河路58号国家信息中心预测部

联系电话：68557142，68557122

电子邮箱：gxfx@sic.gov.cn

邮编：100045

传真：68558210