



培育新型消费 百货业整装待发

向存量要增量 百货业调改升级加速

商品力: 百货业差异化的“护城河”

■ 本报记者 李子晨

3月28日晚,拥有23年经营历程、曾是京西最具人气的消费地标的北京翠微百货翠微店A座宣告闭店。这一“歇业”并非又是一个传统商业体的黯然离场,而是百货业谋求新变、拥抱新生的一个缩影。

据悉,作为北京市商务局首批“一店一策”升级改造试点单位和京西最早发展成熟的商圈之一——公主坟商圈改造提升重点单位,翠微百货翠微店A座自4月起正式进入“调改升级时间”,预计11月初重装亮相。同时,其调改升级的新定位也已正式官宣:将以时尚精品、社交场景、便捷购物三大主题空间打造时尚生活中心。

翠微百货的破釜沉舟调整定位,挥别过往谋求蜕变并非个例。“2021年是‘十四五’规划的开局之年,构建强大的国内市场,以创新促进消费升级成为重要任务。在此背景下,中国百货零售业将发生更为深刻的改变,其中调改升级加速是一个重要趋势。”3月30日,在中国百货商业协会主办的第十八届中国百货零售业年会上,中国百货商业协会会长范君表示,与时俱进的调改是百货店保持业绩、持续保持竞争优势和活力的重要步骤,而调改升级后新项目的全新亮相将成为释放城市商业新活力的重要支撑。

进入存量系统变革时代

2020年10月1日,位于上海文化商业地标的豫园商城,豫园百货所在的上海最高的仿明清式建筑“天裕楼”经改造后全新亮相。为打造受年轻人喜爱的潮流街区,豫园商城品牌焕新工作还将持续推进,其他豫园商城内的标志性建筑也将进行调改,伴随着王府井集团的整体转型,王府井集团旗下东安市场在2020年12月闭店,进行22年来最大规模的改造提升,改造定位为时尚买手制百货和时尚主题街区,预计将在2021年10月重新开业……

2020年,疫情给零售业带来重创。在疫情影响下众多百货店短暂关闭,新开购物中心数量大幅减少。相比之下,调改升级项目数量逐年增加。据赢商大数据不完全统计,2020年改造项目达37个,体量超400万平方米,约占总体量的一成。该数据是2018年的两倍左右。

“随着国内消费呈‘降速增质’的特点,商业存量升级将成为竞争的关键。”和奕咨询创始人丁均表示,近年来中国零售商业的调改已由“十三五”期间的“增量带动存量”的总量扩张进入“十四五”期间的“存量系统变革时代”,主要商业变革手段由标准店规模扩张向旗舰店调改转变。

在存量改造的征途上,除了百货企业本身的调改升级,一些地产开发商和电商平台或接手逐渐没落的商业项目,或收购旧商场,也在争相入局。如万达商业管理集团接手原乐多港奥特莱斯购物中心,将其改造成北京乐多港万达广场,于2020年12月18日开业;万科改造的北京朝阳望京小街于2020年8月8日开业,成为集办公、购物、休闲、生活、艺术、智慧于一体的国际化新型商街;电商平台唯品会首次进入商业地产,将安徽合肥安粮国贸中心改造为唯品会(合肥)城市奥莱,于2020年12月24日开业,打造“离家近、品牌好、价格超值”的城市奥莱体验。

提升体验感是重点

冯氏集团利丰研究中心与中国百货商业协会共同发布的《2020—2021中国百货零售业发展报告》显示,为配合顾客逐渐提升的质量类和体验类消费需求,百货企业调整改造升级趋势明显。不少百货企业在2020年重新调整利用空间,提高硬件水平,同时增加各类互动体验,如加大引进餐饮项目、艺术展览、儿童娱乐等。改造升级完成后,这些体验项目普遍为商场带

来大量客流,同时增加了商场的人气。各类体验消费元素中,最受百货零售企业青睐的是餐饮和文艺类活动,如艺术空间、艺术展览及IP文化活动等,多达六成的受访企业表示希望在实体商场中增加这两类体验元素。另外,儿童亲子类元素也受到百货企业的青睐,超过一半的企业希望增加儿童相关体验元素,认为能够以此吸引家长带着小朋友前来购物游玩。另有一些企业表示将增加化妆、健身、美容美发等与提高自身形象相关的体验元素。

业内人士认为,百货店升级改造使传统商场更贴近周边居民消费需求,提升自身服务质量,集购物、餐饮、娱乐、休闲、幼儿教育、社区互动等项目,以一站式、多元化的消费服务拓展了社区居民居家生活的空间,满足多层次、高品质的消费需求,把逐渐失去的消费拉回来。但不可否认,转型改造升级也面临新的风险,商业改造涉及产品再定位、业态优化,以及外立面翻新、室内空间主题重构、功能设施优化、跨界经营等。同时,硬件的升级需要匹配软件服务的提升,是一项系统工程。

在国家政策为商业项目调改升级创造有利环境,商业调改关注度持续升温的背景下,如何高质量地推进调改升级,丁均认为,关键在于能

来大量客流,同时增加了商场的人气。各类体验消费元素中,最受百货零售企业青睐的是餐饮和文艺类活动,如艺术空间、艺术展览及IP文化活动等,多达六成的受访企业表示希望在实体商场中增加这两类体验元素。另外,儿童亲子类元素也受到百货企业的青睐,超过一半的企业希望增加儿童相关体验元素,认为能够以此吸引家长带着小朋友前来购物游玩。另有一些企业表示将增加化妆、健身、美容美发等与提高自身形象相关的体验元素。

业内人士认为,百货店升级改造使传统商场更贴近周边居民消费需求,提升自身服务质量,集购物、餐饮、娱乐、休闲、幼儿教育、社区互动等项目,以一站式、多元化的消费服务拓展了社区居民居家生活的空间,满足多层次、高品质的消费需求,把逐渐失去的消费拉回来。但不可否认,转型改造升级也面临新的风险,商业改造涉及产品再定位、业态优化,以及外立面翻新、室内空间主题重构、功能设施优化、跨界经营等。同时,硬件的升级需要匹配软件服务的提升,是一项系统工程。

在国家政策为商业项目调改升级创造有利环境,商业调改关注度持续升温的背景下,如何高质量地推进调改升级,丁均认为,关键在于能

否切实满足辐射人群的消费需求。企业在制定调改策略时需通过细分定位寻求差异化,更好地定位目标消费群体。在此基础上,针对目标消费群体,围绕各种场景做好扎实的货品组合至关重要。同时,相比业态调整,空间变化及硬件调整能够更直接地为消费者带来视觉冲击。商业空间的新颖感、趣味性、差异化对于消费者而言具有强烈的吸引力,能够起到聚集人气、增加客流的作用。

■ 本报记者 李子晨

2020年,北京SKP实现销售收入177亿元,疫情冲击下仍保持了两位数增长;杭州大厦在2020年2月下旬恢复营业当天5小时实现销售超千万元,12月中旬的内购会实现4.5亿元的销售,刷新历年纪录;2020年无锡恒隆广场物业组合的总收入同比增长26%至3.63亿元,其中零售额上涨72%……

商品力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,是零售商能持续发展的动力和源泉。综观2020年业绩较好的百货店,其增长的核心主要源自商品力。

在第十八届中国百货零售业年会上发布的《2020—2021中国百货零售业发展报告》指出,提高商品力也可以引申为提高产品组合的价值和魅力。商品力强,百货商店的竞争力就相对较强,利于与同行形成商品差异化,从中脱颖而出。“后疫情时代”随着政府各类激活零售市场政策的出台,提高商品力、激发竞争力成为百货零售业的下一个目标。

“整体来看,目前,大部分百货店商品同质化严重,对消费者没有吸引力,其原因与联营模式、供应链能力、资金实力、买手能力等都密切相关。业绩较好的百货企业,大多在引进差异化商品、扩大自采自营、实现线上线下同价等方面做文章。”冯氏集团中国区总裁冯裕津说。

自采自营是百货行业发展的一个重要方向,它代表企业具有较强的商品经营能力。目前,中国百货店主要采取联营模式,自采占比不到10%。联营是把双刃剑,优势是轻资产,百货店在商品上不占压资金,人工成本也较低。相比普遍采取自营方式的美国百货业在疫情之下因周转而停滞,多家百货遭遇破产重组的窘境,联营似乎成了国内百货行业的“避风港”。但联营的问题也显而易见,它严重削弱了百货店的商品经营能力。

正在开展自采自营业务的企业表示,该业务的最大挑战是“资金占用多,压力大”,其次是“难以培养专业买手团队”。在自采自营模式下,百货企业需要动用用自己的资金进货,出样和库存均需一定周转资金。

举例而言,一家年销售30亿元的百货公司,若10%自采,即自营销售实现3亿元,按年周转6次来算,用于商品采购的资金约为5000万元。现实中,大部分百货不具备这样的资金能力。另外,如果自采造成积压和亏损,大部分企业对负责人的容忍度也较低,即激励机制不匹配。

除自采自营外,通过与上游制造商在研发、设计、生产等方面合作开发自有品牌,强化自身供应链优势,也是不少百货企业打造商品差异化的一大抓手。

近年来,百货企业尝试开发自有品牌,希望借此强化企业品牌形象,形成差异化的品牌识别。中国百货商业协会和利丰研究中心的调查显示,36.1%的受访企业表示已开发自有品牌,与2019年的比例相近,另有26.5%的企业表示有计划在未来开发自有品牌。同时,66.7%的受访企业表示会在未来12个月内扩大自有品牌比例,高于2019年的57.1%。

需要注意的是,开发自有品牌也存在一定风险。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“获得市场认可时间过长”“资金占用多压力大”“高库存风险”。

相对于超市自有品牌的客群,百货零售业面对的客群对品牌有着更高的要求。企业只有通过树立长期良好的品牌形象,以消费者的需求为基准,提供优质的商品和服务,才能让其自有品牌快速地得到消费者的认可。此外,开发自有品牌的百货企业也必须具备一定的经营规模和资金实力。开发自有品牌需要触及供应链上下游各个环节,比如前期需要进行市场调研、选定产品项目,中期要开发商品并监控产品的生产过程,后期则要进行宣传推广、构建物流配送渠道等,这对向来以联营为主的百货企业来说有一定挑战性。另一方面,开发自有品牌也绕不开高库存风险。一旦推广不顺,库存过高,将会影响企业的资金周转。因此在开发前期应考虑库存比、适销率等问题,将个别品类作为树立企业自有品牌的突破口,在积累经验后再针对性地扩大品类。

嵌入数字化密码,百货全面“上线”

■ 本报记者 李子晨

2020年突如其来的疫情加速了各行各业的数字化进程,百货业也不例外。无论是开展线上业务的企业还是企业投入的资源,无论是用户数量还是销售规模,都明显提速。

在疫情之下催化,在“后疫情时代”深化,让“人货场”嵌入数字化密码,让线上线下融合提速,已成为百货企业的“新常态”。

“数字时代为零售业提供了新的动力。”商务部流通发展司副司长尹虹在第十八届中国百货零售业年会开幕式致辞中说,“十四五”时期,国家将加快数字化发展,促进数字技术与实体经济的深度融合,赋能传统产业转型升级,催生新业态、新模式和新产业。零售业是数字化应用比较早、也是创新发展较为活跃的行业。“十四五”时期,零售业将借助数字技术加快转型升级,形成具有消费者驱动、大数据支撑、供应链快速响应和网络化协同特点的发展模式,充分发挥海量数据和丰富应用场景,打造数字经济的新优势。

中国百货商业协会和利丰研究中心共同发起的调查显示,截至2020年底,近九成受访企业开展线上业务,其中94%的企业通过小程序/公

号商城开展线上业务,75%的企业开通了线上直播,开展团购和到家业务的分别有32%和31%。66%的受访企业表示,与2019年同期相比,线上销售额增加了。73.2%的受访企业则表示,融合线上线下全渠道业务是2021年百货业应该关注的发展方向,要实现人、货、场的全面“在线”。

阿拉丁小程序统计分析平台发布的《2020年上半年小程序互联网发展白皮书》数据显示,2020年1月至6月底,购物中心百货类小程序累计GMV同比增长670%,全国范围内单商场小程序单日交易额峰值最高达到4000万元,单商场活动期小程序直播交易额超过2000万元,年累计小程序交易额破亿元的商场数量达到了两位数。

以天虹集团为例,截至2020年11月,公司整体数字化会员超过3000万,超过1.6亿人次使用天虹APP或其微信小程序完成消费服务。天虹APP及小程序的使用场景全面覆盖其位于8省30市的400余家线下门店。

随着全渠道布局的深入,传统零售商也在通过数字化的武装改变在供应链中的被动地位,更深入地参与到供应链建设中,加强与供应商或品牌商的联系和合作。调查显示,受访企业当前与供应

或品牌商加深合作的主要方式包括单品管理(65.1%)、参与终端销售及数据共享(61.4%)、参与库存管理及库存数据共享(49.4%)

如银泰百货和品牌商联手合作,通过阿里云智能打通淘系用户渠道,使得银泰百货拥有更加强大的大数据能力,配合品牌自有的数据系统,能更精准有效地洞察消费者需求。在与某化妆品品牌的合作中,银泰通过对用户、关联品牌、关联商品的分析输出该品牌潜在顾客的画像,并为这些人匹配了相应的产品。最终产品打开率、到店人数、销售额均实现了高增长。

此外,新技术的兴起改变了百货零售企业业务开展的方式。线下实体店以各类科技应用增强消费者的购物体验,同时获得消费信息数据。

调查显示,近六成受访企业已采用自助收银系统,顾客可以在自助收银机或微信小程序内进行自助结算,减少在客流高峰期排队结账的时间,提高收银效率,提高购物体验。商家也可以根据自助收银系统的数据统计商品销售量,获取会员消费记录,实现智能、数字化的会员管理。另外,近七成受访企业表示增加店内科技应用元素能提高客流及销售。

虽然疫情之下百货零售业的数字化发展有

了较大提升,线上业务也有了明显的发展,发力数字化已成为企业的共识。但随着数字化进入深水区,企业数字化还有很长的路要走,仍有诸多阻碍待破。

《2020—2021中国百货零售业发展报告》指出,零售数字化转型的最大难点除了资金,还包括人才队伍、理念方法、实现路径等。对此,《报告》建议目前百货企业的数字化布局重点考虑六个方面:一是从工具变为能力,靠一套标准化的解决方案已不能满足企业需要。需要基于标准方案,完善系统运营能力,包括线上商城、数据分析、营销引流等。二是从前台到中后台,这是向决策智能化迈进的最后一环。三是从点到全链路闭环,要打通堵点,形成业务闭环,如会员服务,形成会员的生命周期管理。四是从单一渠道到全域,从线上线下双循环到一体化大循环。五是从四面开花到私域生态,重视流量中的结构性机会,如今年业绩突出的高端百货业,正获益于高端消费人群的结构红利。六是从流量收割到精细化运营,利用全域流量构建私域流量,超越不断变化的客户期望值。