

6 管理诊所 Management Clinic

改变“房东”模式 王府井百货转型阵痛难免



它曾经是一个传奇，现在却步履蹒跚。1949 年后，由国家投资建设的第一家百货商店——王府井百货大楼，已经走过了 60 多年的历史，但悠长的历史，并不仅仅带来荣耀。面对新的商业地产竞争格局以及来势凶猛的电商冲击，王府井百货正在寻求蜕变，转型阵痛在所难免。

问题

“双 11”使 11 月份成了电商的集体狂欢季，就在这个月，王府井百货集团发生了两件事，一是关闭了位于北京大钟寺的 hQ 尚客百货店，这是其旗下首个青春时尚定位的子品牌百货店；二是加速购物中心化，将北京百货大楼 6 层升级改造为餐饮业态，并于 11 月初开业。百货业务正受到冲击，王府井百货的战略转型途径包括百货店购物中心化、筹备新的购物中心和建立电子商务平台实现线上线下结合的消费模式。根据国家统计局的数据，2012 年全国社会消费品零售总额增幅 14.3%，为中国近 6 年以来增幅最低的一年，而 2012 年商务部监测重点百货企业销售增幅仅为 10.3%，较社会消费品零售增幅低 4%。百货业销售增幅低于社会消费品零售总额增幅，这一趋势在 2011 年 10 月开始出现，此后差距逐渐增大。王府井百货在 2012 年年报中提到：“在整体消费低迷的同时，百货行业还面临成本攀升、利润收窄以及市场竞争加剧的三大困难，行业整体经营环境面临严峻的挑战。”今年前三季度，王府井百货实现营业收入

电商摧枯拉朽，百货业利润下降已成为常态，闭眼收房租的好日子不再，百货苦觅重焕生机的模式，只是，在充满不确定的变革道路上，百货业正在迷茫转型，而王府井百货的挣扎也成为行业中的一个缩影。

入 145.4 亿元，同比增长 9.98%，而净利润却同比下降 4.6%。这主要是由于 2012 年底新开业的 4 家店亏损近 1 亿元，以及公司财务成本大幅上升导致。此前该公司董秘办人士曾对大智慧通讯社表示，新店亏损超出预期，接下来将延缓新店的开店时间。从 2010 年至 2012 年，王府井百货的营业收入增幅，呈现不断下降的趋势，其同比增幅分别是 25.7%、20.1%、8.97%。而其首家青春时尚定位的子品牌 hQ 尚客百货店的关闭，意味着其在百货细分市场的探索遭遇波折。王府井百货董秘办人士表示：“hQ 尚客大钟寺店的关闭，是由于物业方进行规划调整的需要。hQ 尚客这一品牌会保留下来，但现在暂时没有开新店的计划。”

转型

根据王府井百货提供的资料，2012 年，其聘请麦肯锡咨询公司和 IBM 公司，来规划

设计其转型模式及战略。综合分析，王府井百货的转型战略，主要涉及三个方面，一是对目前百货店主要靠店面租金和销售提成获得收入来源进行变革；二是调整业态，购物中心化，自己发展购物中心、奥特莱斯等业态；三是与电子商务结合。今年 1 月，王府井网上商城正式上线；铺设门店 WiFi，预计 2014 年 1、2 月份实现全部门店的覆盖，同时，引入店内定位系统，通过手机定位就知道顾客流向、立点和停留时间；全部门店实现 APP 上线，至 11 月初已经上线了 9 家；微信支付项目正在启动中，以实现顾客在实体店扫描商品二维码，可直接通过微信支付来完成付款。这一线上、线下结合的全渠道消费模式，将是王府井百货接下来进行战略转型的重点。11 月 26 日，记者来到王府井大街的北京百货大楼，位于 6 层的餐饮区，主要是体验性、概念性强的时尚餐厅，大楼已经实现 WiFi 覆盖，且网速优势明显。商场扶梯口等醒目的位置，摆放有北京百货大楼的微信二维码标志，上书大字“扫我”；过道里，也有大幅 6 层餐饮区的引导标签，上书“别装！我们都是 6F 的”。这一活跃的氛围，与北京百货大楼的传统形象，真有些错位。据各大证券分析报告的内容，王府井百货用一年的时间组建了一个 132 人的电商团队，其成员由猎头高标准招聘。现在网上依然可以看到大量王府井百货的招聘信息，大部分岗位都来自其电子商务公司。在购物中心化上，王府井百货对北京百货大楼进行了改造和业态调整，同时，其已经开业了成都王府井购物中心，目前正在建的还有郑州、西安、佛山、福州四个购物中心项目，

万达广东扩张遭重创 多个地块被政府收回

作为国内商业地产龙头的万达集团，近三年正以每年 15 个甚至更多的万达广场开业速度，在全国开疆扩土，扩张之势令人咋舌。然而今年下半年以来，万达在商业重镇的广东省扩张之路却遭遇重创，上月万达位于广东广州、东莞等多个地块遭遇收回。专家认为，受广东市场综合体供大于求等因素影响，商业地产生存艰难。即使万达能够回笼资金实现滚动扩张，但预计明年银行资金越来越紧张，万达模式将遭遇更大考验。

延期开业 番禺万达遭遇多重困难

2010 年 2 月份，万达集团布局华南极具标志性的第一个广州白云万达广场正式动工，同年 12 月份该项目正式开门迎客，其间仅间隔 10 个月时间。一年后，2011 年 5 月万达在广州第二个项目，番禺万达广场正式动工。据悉，番禺万达广场位于广州番禺万博中央商务区，总体量高达 50 万平方米，总投资额达 50 亿元。从体量上来看，相比白云万达广场多 10 万平方米，且商业定位更为高端，是集购物中心、写字楼及酒店等一体的大型综合体。去年年中左右，番禺万达广场沿街商铺以 5 万元/平方米，公寓约 1.5 万元/平方米报价对外发售，目前早已售罄，写字楼项目或将进入市场；今年 3 月底，核心商业区更是高调的进行招商，万达百货、万达影城以及华润万家等主力店落户。动工到现在一晃两年半时间过去，万达集团董事长王健林当年高调表示的在广州打造 10 个万达广场的雄心壮志似乎进展并不顺。这个原本计划今年年底开业番禺万达广场迟迟未有动静。据悉该项目已将开业时间延期至 2014 年 11 月份。这个 50 万平方米体量的综合体已成规模，零售商铺已开始进行内部装修，四栋公寓



写字楼的商业体外部已装修完成。号称从开工到开业仅 18 个月“万达速度”，为什么这次却未有相应的速度？据万达相关人士给出的解释是，由于当地区域政府规划尚未完善，导致项目开业延期。据悉，今年下半年，广州番禺区包括万达在内的原计划 6 个综合体开业，迄今为止仅有一个进入试营业阶段。上述已开业的商业综合体负责人坦言，目前这个区域商业物业供应量很大，加上电商冲击，不少购物中心面临调整品牌业态，招商压力非常大。据仲量联行最新数据显示，过去一年中，集中在一线城市零售投资竞争加剧，诸如广州这样一线城市的零售地产租赁租金处于一个租金放缓，趋向租金跌幅加快的阶段。今年第四季度广州市场上将有 42 万平方米商业供应量入市，特别是部分非核心商圈的新物业，商场招商进度缓慢。在戴德梁行广州商铺服务部助理董事伍林看来，今年电商对商场冲击较大，加上政府鼓励节约型消费影响，就算是优质购物中心都面临考验，需要做一定商业业态调整。有意思的是去年王健林与阿里巴巴集团董事长马云一场赌金为 1 亿的电商“豪赌”后，让王健林也不得不正视电商的重要

性，投巨资成立万达电子商务公司。多地遭回收 万达广东扩张几多波折“万达的商业模式比较简单粗放、对于广东这种成熟的区域比较难以开展”，盛富资本与协纵国际总裁黄立冲认为，目前零售商业地产面临比较激烈的竞争，广州市场上商业地产本身密度高，高端品牌早已收纳差不多了，万达要进来恐怕在招商方面会有较大挑战。此外，他认为尽管足够的资金可以支撑市场布局，但新的商圈需要品牌支撑，在同一区域的品牌又因同质化易形成品牌竞争。相比成熟商圈来看，广州部分新区购买力，人口素质等还没上来，导致新开商业物业市场承受力有限。万达在快速扩张中，有效控制土地成本，低价拿地选址城市副中心、新城区亦或新商圈地块，无疑也承担非成熟商圈不确定市场风险。延期开业或许仅是万达在广东扩张受阻冰山一角。今年 11 月初，正面向市场大肆推广的广州萝岗万达传来消息，称其地块被当地政府部门回收，当地媒体宣传投放戛然而止。

其大股东收购了中国春天百货，有奥特莱斯业态即赛特奥特莱斯。

突破与困难

中国购物中心产业资讯中心主任郭增利表示，百货公司靠租下物业、再将店面分割租给不同的品牌获得收益的这种“二房东”模式，才是百货业发展的“顽疾”。“这种方式正面临很大的挑战，一是百货公司以较低租金将物业租下来的机会在减少；二是面临销售方面的压力。”郭增利表示，购物中心更强调功能，包括餐饮、娱乐、社交等；而百货更强调的是品类，即你有什么牌子的商品，重心在商品上。现实的情况是，百货商店现在与购物中心一样，主要靠“收租”为生，但是在如何提升租金收益上，百货公司又比不上专业的开发商和商业地产运营商。郭增利认为，百货业的出路，应该在实行买手制以及走细分市场的路线。所谓买手制，就是通过将商品买入，再卖出，以此获得利润。但是百货商场需要对目标人群消费习惯进行准确的分析和定位，以此来选择买入何种商品。实际上，买手制也是细分市场产物。一位长期跟踪王府井百货的证券分析师表示，王府井百货将在自有品牌和买手制上，做更多工作，今年底王府井百货将推出一个自有的服装品牌，而买手制，也正在慢慢做，目前其线上的一些品牌，就是买手从国内、国外采购回来的商品。“但是这部分占的比例还非常小。”这位分析师表示。郭增利认为，王府井百货的转型，体系很完整。不过，这一转型要做好，也面临巨大的挑战。王府井百货的电商平台就是争论的焦点。王府井百货曾在年报中披露，拟在电子商务方面投入超过 1 亿元，曾有市场人士表示，对于“烧钱”的电商平台，专业电商公司的融资可以达到数亿、数十亿美元，而传统百货在电商上的投入可谓蜻蜓点水。除了资金投入外，理念和模式上的差异，也是重要的问题。“电商的核心因素，在于部落和物流。所谓部落，就是让部落化的人群认可你的价值观从而来做交易。而且电商是一个长尾逻辑，即越丰富越好。”RET 睿意德执行董事张家鹏表示，这些因素都导致百货企业和电商，存在天然的差异，电商面对的全国化的人群，商品品种繁多；而百货公司，面向区域化的市场，且商品主要以服装等为主。这些差异，导致百货公司做电商，处于一个不上不下的尴尬位置。传统百货公司的员工，也往往难以接受一个年轻的 IT 程序员，一进公司就拿十几、二十几万的年薪。这些理念、价值观的差异，也需要时间来磨合。（胡芳洁）

保健食品贴牌全面叫停 企业加紧转型自主布局

国家食品药品监督管理总局（CFDA）日前发布的《关于进一步规范保健食品监督管理，严厉打击违法违规行为有关事项的公告（征求意见稿）》（以下简称《公告》）在保健食品行业内无疑投下了一颗深水炸弹。尽管新规尚未开始执行，但转型之势在所难免。对此，行业巨头反应不一。汤臣倍健 11 月 14 日在投资者互动关系平台上表示，正式文件尚未出台，且新政执行可能会存在一定的缓冲期和滞后性，不排除企业消化库存期的可能。相比汤臣倍健的缓兵之计，另一家公司绿瘦则采取更积极的举措——两年前已经在湖北省监利县容城镇城东工业园区内开建面积接近 6 万平方米的生产基地，据悉，建成后每年产能将达到 10 亿元，有望成为国内最大的健康瘦身保健食品生产基地。

贴牌叫停，保健食品面临大考

据不完全统计，我国的保健食品市场上有 30%—40%是贴牌产品，因此，新规对保健品行业将产生较大影响。广东省营养健康产业协会秘书长张咏透露，新规出台可能影响约千亿元市场。“当前很多行业都允许贴牌生产，主要区别是通过不同的质量要求进行管理。如果保健食品贴牌全面叫停，肯定会对现存的不少企业产生冲击。”但也有业内人士表示乐观，“国务院近日印发《关于促进健康服务业发展的若干意见》提出 2020 年健康服务业总规模达到 8 万亿元以上的目标，其中明确提到保健食品为五大支撑产业之一。可见保健食品行业的扩大发展与转型升级是备受期望的。如何对新规做出及时反应、调整将会是保健食品企业共同面临的一场大考。”

带头试水，绿瘦开启“自主模式”

在此背景下，绿瘦正加紧从贴牌走向自主的布局。绿瘦相关负责人证实：“在硬件设施的筹备上，绿瘦做了大力投入，除了引进大量先进的生产设备外，还设立了绿瘦瘦身方案研发实验室，以确保生产自主性。”绿瘦负责人还表示，近期公司推动成立绿瘦（中国）健康科学技术委员会，专注技术攻关，主要是研究科学的全营养健康瘦身、健康管理的方法和高品质健康产品的研发、生产。与绿瘦有相同想法的还有海王生物，据 11 月 29 日海王生物公告称，公司全资子公司杭州海王拟在江苏省泰州市泰州中国医药城投资设立全资子公司江苏海王，并建设保健品生产基地，以满足公司在保健品领域的发展需要。（张潇 庞倩影）