

电商冲击 百货业谋转型

编者按:

“双11”已过,在“双11”消费刺激下,电商迎来了集体狂欢。而在这狂欢背后,传统百货业受到了巨大的冲击和影响。面对电商的冲击,购物中心有哪些应对措施?传统百货业的未来前景如何等等一系列问题是全国各地城市所面临的共同课题。

转型

百货的四种转型方式

■石钰 报道

“舞榭歌台,风流总被,雨打风吹去。”这也许是最适合用来形容百货业现状的了。在电商冲击、成本上涨等多重压力下,传统零售企业唯有转型。但问题是,现在传统百货业面临的不是转不转的态度问题,而是怎么转的方式问题。百货现在大多要么“自断双臂”线下变革,要么就是义无反顾拥抱互联网,但是至今尚没有哪一种模式被证明一定成功。

统观目前百货转型,比较有代表性的有四种方式:

方式一: 传统百货向购物中心转型

购物中心专业研究机构 iMall 曾发布过一项关于中国百货行业的发展及预测报告,数据显示,已有 17% 的传统百货公司开始转向购物中心;而在全国范围拓展的百货公司中,转型购物中心的比例高达 42%。

向购物中心转型的百货很多。亿欧网重点以王府井百货为例,王府井早已于 2011 年成立了专职发展购物中心的事业部,从 2013 年开始,王府井开始“去百货业态”,重点拓展购物中心与奥特莱斯。2013 年 2 月,王府井以 16 亿元收购春天百货,后者旗下有沈阳和北京两家奥特莱斯门店。2014 年 9 月,塔博曼在中国与王府井百货战略合作,并推出 CityOn 熙地港购物中心。2015 年,王府井与恒大地产合资成立购物中心管理公司。

此外沃尔玛和步步高在购物中心上也有大笔投入:2015 年 10 月,沃尔玛宣布投资逾 6 亿元,在南昌兴建国际性购物中心。而步步高 2011 年的年报显示,以购物中心的形式发展百货已被纳入步步高的发展战略,步步高集团王填此前透露,将在五年开 40 家购物中心,总投资约为 50 亿元。

然而,百货转型购物中心业态也面临风险:从内部来讲,新业态对百货业运营能力的考验。传统百货通过专柜收入的分成方式获利,而购物中心多是通过分租物业的租金收入方式获利,购物中心对于运营商的要求极高。从外部来讲,现在购物中心等业态的转型是多数百货公司的选择,未来购物中心数量短时间内会大量增加,会出现竞争激烈、产能过剩的情况。

方式二: 百货向社区便利店转型

根据《2014 中国便利店发展报告》指出,2013 年百强企业中百货业态的销售总额整体增长 9.6%,大型综超和超市仅增 8.7%,而便利店主要代表企业的销售总额增长 18.2%,增幅在零售业位居榜首。便利店



在整体增速放缓的中国零售业一枝独秀,越来越多的业态开始选择拥抱便利店。

传统百货经营便利店最早的就是华润万家旗下的 VanGo。2015 年,华润万家首次公布了在小业态发展方面的规划,将新开 30 家 VANGO 便利店。另外,天虹商场也是由百货业态转型便利店的典型代表:2014 年 7 月,天虹商场正式进军便利店行业,并命名首家便利店为“微喔”。2014 年 12 月,天虹商场以 2909 万元收购深圳市万店通 100% 股权,后者是一家连锁便利店经营企业,这让天虹商场一次性增加了 153 家直营及加盟便利店。

而今年 11 月 12 日,由广州摩登百货打造的摩登网与中信物业达成战略合作,宣布在其楼盘开设线下体验店,正式进军社区市场。此前,广州地区的广百百货、岁宝百货等都纷纷开设便利店。

百货公司多数都有超市业态,便利店的产品在超市的产品销售行列,因此有助于便利店实现低成本、全面的产品结构。但是这个优势在转型中未必能发挥出来。便利店无法像大卖场或百货超市那样做到大而全,懂得根据消费特点挑选合适的商品品种是对经营者最大的考验,经营者要考虑如何让商品做到高溢价。此外,便利店如果是连锁经营,还得考虑中长期策略的问题。

方式三: 百货向折扣店转型

体量大的百货店向“大而全”的方向发展,选择购物中心化,体量小的百货店则向“小而精”的方向发展,转型为某个优势品类或几个关联品类的专业专卖店。按照百货转型折扣店来解读,传统百货店属于旗舰店,

来到这里的用户都是有目标的,而折扣店更多属于“淘宝型”店铺——核心就是为了激发非计划性消费。

美国有很多百货通过小型店铺、折扣店进行新的零售尝试,这其中包括诺斯通百货的折扣店 Nordstrom Racks,诺斯通在全美拥有 252 家分店,其中 132 家为折扣店,根据其 8 月发布的 Q2 财报,Nordstrom Rack 及同名电商的折扣业务增长 16%,其中实体店业务 Nordstrom Rack 收入增长 13% 至 9 亿美元。

2015 年 7 月,美国科尔士百货正式推出全新折扣店业态 Off Aisle by Kohl's,2015 年 9 月,梅西百货的 5 个折扣店开始营业,并计划在两年之内开 50 家折扣店。而梅西百货旗下另一品牌 Bloomingdale's 于 2010 年也开有 outlet 折扣店,目前准备在曼哈顿开始第 14 间店。2015 年 10 月,老佛爷百货宣布加速折扣门店的扩张。另外老牌高端百货 Saks 同样开设有折扣店 Saks Off Fifth。

美国研究机构 The NPD Group Inc. 表示,已经有越来越多的零售商加入到低价竞争红海。据 2014 年 2 月~2015 年 2 月的数据统计,美国市场走低价格路线的零售商业绩增长了 2.5% 至 232 亿美元。

在中国市场,百货折扣店这一业态表现为——微百货。微百货新业态正成为逆势扩张的一匹黑马,像最近突然爆红的名创优品,还有像生活无忧、大创生活馆、优宿优品等微百货如雨后春笋般出现在全国各大商圈,普遍以低价但设计感强烈的商品作为卖点,并受到不少年轻消费者的追捧。

百货店选择开折扣店的目的很简单,主要是帮主营百货业态分担一些积存的货物。但是,这种折扣店模式也是有风险的,打折



的商品不容易获取消费者的信任,一旦出现质量问题,就会损害品牌。零售业最忌讳的就是把自己的折扣店和全价店开在一起,不仅影响了全价店的销量,还会损害主要品牌的形象。

方式四: 百货业向互联网化转型

前面三种探索方式更多的是零售企业在线下业态的转型,除此之外,百货业也在纷纷触网,寻求线上的变革延伸。传统零售业经历了从与电商博弈到积极寻找合作的态度转变,如同永辉牵手京东,万达联手腾讯,银泰、苏宁先后与阿里展开战略合作,线上线下加速融合的 O2O 模式在零售业已是大势所趋。

最近关于百货零售业互联网化转型比较大的一个动作是:步步高联合天虹商场、山东家家悦、上海城市超市、北京超市发、武汉南浦等 22 家企业成立了“全球联采众筹平台”。这是传统零售业比较集中、大规模的布局线上。

传统零售业互联网化转型的历史并不短,比如说 2006 年底,百联集团就成立了电子商务公司;2013 年,万达也开始试水电商,自建电商平台万汇网;2014 年,大商集团电商平台天狗网正式上线;同年底,重庆百货也宣布斥资 10 亿元打造“世纪购”平台,等等。

沃尔玛全球总裁兼首席执行官董明伦在收购 1 号店后曾说过:“如果没有互联网,沃尔玛的业务可能不会发展得这么快。”这也许能代表很多传统零售的态度。

不过,在众多零售企业转型中,失败案例也不少。很多百货虽自设电商,涉及线上,但都是简单的模仿既有模式,在互联网转型方面没有亮点,没有个性,只是随波逐流。此前中国商务部新闻发言人沈丹阳就曾明确表示:“目前国内很多百货企业都在努力寻求转型,但很多企业试水 O2O 似乎并不那么成功,百货零售实体在 O2O 平台上无论如何转型,关键还是要找到真正提高服务消费者能力,满足消费需求清晰的模式;在于重视实体零售最为本质的人性化服务,在信息化条件下进一步提升服务水平。”

亿欧网观察零售业已有一段时日,认为目前百货可以从门店网络拓展、商业模式优化和新技术应用这三方面入手。首先,国内百货鲜有建立真正的全国网络,所以门店网络拓展就显得尤为重要;其次,商业模式优化上重点要突出自营能力,自营能力所需的人力、资金和商业资源都要经过长时间的积累和培养,因此这仍将是国内百货的核心优势。最后,在新技术应用方面,百货应从本地化生活和线下体验、服务切入线上业务,向移动、线上的全渠道零售迈进。

锐评

回归商业本质 才是百货业的出路

■李晓红 报道

2015 年,百货业经历了近五年来最大的一次“关店潮”。

据联商网发布的《2015 年上半年主要零售企业关店统计》显示,2015 年上半年,主要零售企业(含百货、超市)在国内共计关闭 121 家,其中百货业态关闭 26 家。而更让业界担忧的是,进入下半年,百货业并没有好转。万达百货继续大举关店、武汉国际广场的 NOVO 百货也相继撤店等。

此前,在商务部召开的新闻发布会上,新闻发言人沈丹阳就曾表示,伴随网络零售的高速增长,实体零售经营压力加大,“关闭退租”现象有所增加。

近年来,网络的快速发展正在改变人们的消费习惯,网购如今已是人们生活的重要组成部分。与此同时,百货业又面临着物业租金和员工开支等运营费用的持续上涨,加之销售增长乏力,国内百货的经营压力增大,利润空间遭受挤压。2015 年是百货业遭遇的近五年来最大的困境,未来关店仍不可避免,这也是整个行业在转型时必须付出的代价,而百货业新的模式还在摸索之中。当然,若从积极的角度看,百货业“关店潮”既是我国零售业加快结构调整和转型升级的结果,也是零售企业优化资源配置和网点布局,提高自身竞争力的体现,对中国零售业的持续健康发展是有益的。

业内人士对百货业出现的“关店潮”,解读为两方面原因:一是百货企业所属的集团对于该业态的发展可能有了新的改变,因为战略的调整,百货不得不进行整合;二是,在前两年经济发展良好的阶段,不少国内百货过于乐观地快速拓展导致部分门店亏损,目前经济环境欠佳,只能选择关店。当然,对于一些持有自有物业的百货门店而言,相对承担的风险小,实际上是可借机摸索转型的道路。

过去,我国零售业的发展比较粗放,随着经济从高速发展转向中高速,零售业的压力陡增,因此,必须适应经济新常态的大形势,重构一个零售的新生态,而这个新生态的核心是要回到消费者本身,回归到商业的本质。

其实,百货业该如何转型,目前来看还未出现一个清晰的模式。

被业界认为真正有前瞻性的商业零售模式是线上线下的跨界融合,这将是百货业未来发展的必然趋势。不过,不管是线上还是线下,真正有竞争力的商品差异性,不然,即使做 O2O 也未必成功。

当然,网购是在一定程度上取代了出门逛商场的购物形式,人们的消费模式也正在从线下向线上转变,但这并不足以使实体百货业被看衰。事实上,百货店在购物过程中的体验性优势是电商无法替代的,因为网购有品种限制,适合一些标准化比较高的产品,而很多商品,必须线下体验过才知好不好。

值得注意的是,在百货业公司的转型路径中,除了在自身的零售主业上继续下工夫以外,很多公司采用“双主业转型”的模式去发展,且已成为一种趋势。其中,“百货+金融”的双主业转型模式备受青睐。“双主业”模式对百货业公司而言,可以增加公司利润来源,降低公司对单一主业的过分依赖,有利于降低行业风险,同时提高营业收入。当然,其弊端在于,在“双主业”模式下,可能会造成公司资源的分散,不利于集中资源提升核心竞争力。

总之,不管传统百货业如何转型升级,业界预测未来将呈现两大发展趋势:一是向高端化、体验化和智能化发展,通过回归自营来提升自主创新力和多样化的服务质量,通过加快信息技术应用提升经营效率,通过文化休闲活动提升对消费者的吸引力;二是向全渠道方向发展,实体百货与电商平台加快以资本为纽带的深度融合,真正实现线上线下资源线下资源整合,优势互补。

营销

百货消费 得“童”心者得天下

■龔虹艳 报道

上月末,我国实施了三十余年的独生子女政策彻底松绑,与此同时,第四次婴儿潮也已经来临,儿童消费很长一段时间将是儿童品牌和商场共同关注的一个词。据国内某商业地产研究中心公布的一项调查显示,截至 2015 年,全国儿童业态的总面积达到 916.1 万平方米,较 2011 年的 143.4 万平方米,增长了 5.38 倍,在购物中心的占比由 2011 年的 5% 上升至 2015 年的 15%。能够带动全家消费这一特性让儿童业态成了零售业捞金的法宝,儿童业态也逐渐成为新兴购物中心、商场的“标配”。

孩子去哪儿? 周末商场“小鬼当家”

周末的北京华联商厦 3 楼,挤满了陪孩子前来玩耍的家长,一个家长陪着孩子在里

面玩,另一个家长坐在游乐区外的等候椅上,形成一道独特的风景。“孩子奶奶在里面守着,我们就可以随便逛逛了。”30 岁的李女士告诉记者,每次来这里都会顺便逛逛周边的商店:“看看有没有适合孩子的用品,如果有合适的就买。”

除了华联商厦之外,兰州一些知名卖场也纷纷加强了儿童业态的配比。欣大百货在近年来的调整中,不断加大儿童业态的比例,卡普兰芭蕾舞学校、夏加美美术学校、乐高体验中心、探险乐园、冒险岛等机构陆续在这里落户,成为欣大百货新的消费增长点;西国虹盛百货也引进了全国连锁万升孩子王国,乐高中心、哈尼乐园 playgame、淘气堡、沙滩乐园、孩子王国童子军拓展、芝诺国际英语教育、悠悠乐园、泡泡球乐园、泡泡秀儿童体验馆、朵朵 DIY 手工烘焙坊、爱儿乐婴幼儿 SPA 水育、童装、玩具等国际知名品牌一应俱全。

这些商场里的游乐场从上午 10 点多开

门,进来游玩的大多是家庭组合,有老人带着孩子,也有年轻父母带着孩子,一玩就是大半天,尤其是周末和节假日更是人气十足。

爸爸妈妈去哪儿? 儿童业态的 1+N 效应

亲子类消费不仅带来了孩子,还有他们的家长。“等孩子玩完,我们随便转转买点换季的衣服,然后在商场吃个饭再回家。”正在看孩子玩的市民王女士对记者说。像这样“带孩子来玩耍,顺带自己购物吃饭”的模式,在兰州的各个商场里,已经屡见不鲜。而这,也正是商家乐见的结果,儿童业态的 1+N 效应也由此凸显。

虽然目前兰州市场上儿童主题业态并不算普遍,但这种符合中国传统的“家庭式停留消费”,已经让兰州商家见识到儿童业

态带来的虹吸效应。这种具有连带消费多、持续性强、对楼层和位置要求不高的特殊消费,具备易集聚人气的特点,能为购物中心带来一大批家庭型消费人群,并形成持续不断的规律性客群。

“不断加大儿童业态,当然看重的是一个人带动全家的效应,吸引家庭消费。”说到为什么会如此重视,某广场负责企划工作的刘先生直言不讳地表示,考虑得还是对整体生意的促进作用。儿童业态的魔力,就在于“一人带动全家”。儿童业态的虹吸效应,让购物中心纷纷通过加大儿童业态占比,提高客流拉动商场销售,儿童业态已然成为商家眼中的“唐僧肉”。

“通过儿童,可以带动父母这一辈的消费能力,如今‘1+2+4’的现代家庭模式在未来消费中的作用也会越来越明显,儿童品牌能为购物中心带来更高的附加值。”业内人士表示,儿童业态将成为城市综合体项目中很重要的支撑点,其发展速度势不可挡。