

## 传统百货业出路在哪里

中国经济网记者 郭文培 李方

近年来,体验型消费在服务业中占比越来越高,相较于传统百货商场,能满足更多休闲娱乐需求、为消费者提供情绪价值的购物中心更受青睐。如何优化消费者购物体验、提升品牌辨识度和影响力,成为传统百货业转型升级面临的新课题。

过去几十年里,百货商场如雨后春笋般兴起,成为颇具市场活力与竞争力的零售业态。随着时代变迁,曾经风光无限的百货商场如今却黯然失色。一边是购物中心、便利店等实体商业多元业态带来的冲击,一边是电商兴起和消费习惯变化形成的挑战,百货商场生存空间被压缩。业绩承压、闭店调整……在日益激烈的市场竞争中,传统百货业能否走出低迷?

记者走访发现,尽管遭受冲击,百货行业求新的步伐从未止步。多业态复合、丰富品牌、优化环境、打造IP商业、强化数字化……以“内容+服务”为主线,传统百货顺应市场需求变化,增加餐饮、休闲、娱乐等业态,通过“一站式消费”体验,提高聚合能力,打开消费新场景,激发市场活力。

## 百货时代结束了吗

作为传统的零售业态,实体商业正经历着深刻变革。近年来,超级市场、大型综合超市、便利店、专卖店、购物中心、仓储式商场等多元业态迅速发展,传统百货商场越发冷清。

尤其是近年来,不少老百货商场宣布闭店,有人感叹“百货时代结束了”。联商网零售研究中心统计显示,2023年全国范围内有21家百货商场停业闭店,2024年至少有10家宣布停业闭店,其中最“年轻”的天津市滨海新区伊势丹运营11年;宣布拆除重建的上海六百和上海妇女用品商店分别成立于1952年和1956年,已运营几十年;天津伊势丹南京路店、广州番禺友谊商场和上海汇联商厦也都运营超过30年。

过去几个月里,百货业经营业绩不佳。同花顺iFinD数据显示,2024年上半年,百货零售行业30家上市公司合计实现营业收入1050.84亿元,与上年同期相比下降5.03%;合计实现净利润42.19亿元,同比下降36.19%。

工信部信息通信经济专家委员会委员盘和林表示,百货行业表现低迷,一个重要原因是部分百货公司转型缓慢,没有跟上消费者消费习惯的转变。中国百货商业协会秘书长杨青松认为,随着并购重组案例逐渐增多,百货行业集中度或进一步加强。

业内分析指出,许多老百货商场已运营10年以上,有的甚至达到几十年,其装修往往较为陈旧,业态也较为传统,主要以销售服装、家用百货等传统商品为主。传统经营模式已难以满足当下新的消费需求。

据了解,传统的百货商业模式主要通过销售商品等获取利润,经营模式包括联营、租赁等。其中,联营模式是百货公司与品牌商家合作,共同经营,百货公司收入主要来自于销售提成;租赁模式则是通过出租场地获得租金收入。

“传统百货业的盈利模式和经营机制很难适应新的实物消费与服务消费趋势,难以满足餐饮、娱乐、亲子、运动等消费需求。”百联咨询创始

## 2024年上半年

百货零售行业 30家 上市公司

合计实现营业收入 1050.84亿元

净利润 42.19亿元

## 国家发展改革委等部门发文提出

- 打造商旅文体融合的新型消费空间
- 鼓励经营困难的传统百货店等改造为商业综合体

人庄帅直言,“从全球范围来看,购物中心将成为取代百货商场的主力业态。”

## 综合业态引领时尚

推动百货、购物中心等业态融合发展,实现商业模式的延展与创新,已成为行业共识。

今年6月,国家发展改革委等部门印发《关于打造消费新场景培育消费新增长点的措施》,提出推动购物消费多元融合发展。推动现有步行街设施改造和业态升级,积极发展智慧商圈,打造商旅文体融合的新型消费空间;探索社会闲置公共资源商业化运营,鼓励经营困难的传统百货店、大型体育场馆等改造为商业综合体。

购物中心是“业态混搭”的重要载体。一个购物中心可能设有商店、电影院、健身房、儿童游乐场和美食广场,囊括购物、餐饮、娱乐和休闲等多种业态,相较于传统百货商场,舒适度、便利性和趣味性更高。记者注意到,越来越多的传统百货企业开始探索多业态混合经营,通过构建多元消费场景,吸引带动更多客流。

“差异化突破在过去可能是一道附加题,但现在已成为必答题。实体商业要积极求变,不能千篇一律,这是适应市场变化和消费者需求的必然选择。”新世界中国有关负责人介绍,“新世界在打造商业综合体时,尤为关注城市能级以及区域潜力,会优先选择城市交通立体网络交汇处进行布局。这些地方不仅交通便利,也容易形成地标性记忆点,为项目带来稳定客流。此外,我们还将文化、自然与商业巧妙结合,通过融入丰富的文化内涵和自然元素,让商业综合体在提供多样化购物体验的同时,增强消费者的文化认同感。”

今年国庆长假前,新世界中国在浙江宁波启动的THE PARK by K11 Select购物中心就是典型的复合型商业综合体项目。一半商业、一半公园,该项目开业当天客流量超15万人次,国庆期间累计吸引超60万人次,展现出较强的品牌吸引力和影响力。THE PARK by K11 Select还推出了ART WALK11艺术展、快闪舞剧巡游、3D光影秀、户外音乐会等系列活动,增加与消费者的互动,从而提高市场转化率。

重塑商业空间已成为不少传统实体商业的重要着力点。5月份以来,杭州大厦启动了外环境改造项目,有关负责人介绍,今年国庆期间,其A座B座焕新亮相,并推出21场音乐快闪演绎活动,吸引众多消费者驻足欣赏。C座全新街区“好运湾”借助艺术灯光装置强化“运河之畔”属地文化

标签,此外还引入了众多高人气餐饮品牌,为消费者提供全新消费场景与体验。在外环境焕新基础上,明年杭州大厦将对内环境进行优化升级。

商业需要多元化场景,但核心本质仍是“内容+服务”。打磨“颜值”的同时,需持续修炼内功。杭州大厦有关负责人介绍,内容方面,杭州大厦引入了珠宝、皮具、服饰等品类的顶尖品牌,现有品牌数量已超过900个。服务方面,杭州大厦聚焦消费者多元化需求,推出会员“欣计划”等举措,组建了一支知识丰富、专业能力过硬的会员经理队伍,可以快速响应消费者需求,增强客户黏性。

“受消费结构升级及消费习惯改变等因素影响,实体零售行业感受到一定压力。目前公司正处于迭代转型过程中,在加大奥特莱斯和购物中心业态布局的同时,‘一店一策’推动传统百货向复合经营转型。”王府井集团在对外公告中介绍,近年来,旗下百货业态围绕消费者需求实施转型调整,今年已将西单商场天通苑店转型为购物中心业态。

记者在调查走访中感受到,尽管众多百货业从业者受到了挑战,但在创新求变的过程中逐渐找到了未来的方向。如今,百货行业正从经营“货”的时代向经营“人”的时代迈进,发展综合业态是大势所趋。

“虽然百货商场这种传统业态逐渐式微,但百货企业仍然存在。一些企业很早就开始布局,将百货商场升级为购物中心。”在庄帅看来,发展综合业态对传统百货企业而言难度并不大,主要涉及多业态的招商管理、购物中心的运营管理、组织结构和流程的调整等。

## 发现机遇寻求增量

消费市场的复苏正为百货业带来新机遇,众

多百货企业借力假日经济吸引客流。每逢节假日,大街小巷烟火气十足,商圈人流熙熙攘攘。以今年国庆假期为例,商务部商务大数据监测显示,全国重点零售和餐饮企业销售额同比增长4.5%,凸显了节日期间消费市场的强劲复苏。同时,重点培育的步行街和商圈客流量同比增长12.5%,显示出消费者外出购物和就餐的意愿显著增强。

在北京,国庆期间60个重点商圈客流量达4573万人次,同比增长19.7%,祥云小镇商圈、西单一金融街商圈、双井商圈消费金额同比分别增长7倍、2.7倍、1.7倍,重点监测的新首钢园商圈、昌平新城商圈、河滩商圈客流量同比分别增长52.7%、41.5%、36.4%。在上海,国庆期间36个重点商圈进店线下客流量总量达到3449万人次,同比增长9.8%;25个商圈客流实现增长,淮海中路、真如、北外滩等16个商圈客流同比增长超10%。

龙湖商业品牌负责人告诉记者,今年以来各地假日消费市场展现较强活力,公司主力项目客流及销售明显抬升。国庆假期,龙湖商业销售额同比提升超过20%,客流同比提升超过30%。

在新华百货宁夏中卫店探路者品牌门店,负责人丑静刚送走一拨消费者,她告诉记者:“今年整体销售情况较好,商场运动品牌的日均销售额也都有所增长。今年营销方案多,政府补贴也多,有效拉动了消费。”

杨青松表示,今年多个节假日,百货业整体市场表现良好。体验和生活服务类销售情况好于零售类,帐篷类、野营类等与出游相关的产品销售情况较好。此外,下沉市场的百货店销售比往年同期有5%至10%的提升。盘和林也表示,假日期间百货业市场表现优异,其中注重体验的百货业态更受欢迎。

随着市场竞争加剧,百货业的商业模式也在不断适应新变化新趋势。体验与服务将成为



重庆市沙坪坝区融创茂商场打造娱乐型购物中心,图为市民游客在“融创海世界”游玩。

孙凯芳摄(中经视觉)



上海市普陀区真如环宇城MAX购物中心。

新华社记者 方喆摄

百货业寻找增量的密码。

在杨青松看来,百货业适应新变化、探索新路径要重点关注三个方面,一是吸引年轻消费者,二是构建数字化,三是重视体验活动。今年以来,行业在这三方面都有明显提升。注重提升年轻消费者的体验已成为行业共识,例如二次元商业、IP商业、策展型商业等都围绕年轻消费群体需求展开;数字化则是企业转型升级的必经之路,不论是企业降本增效还是构建全渠道销售网络,都离不开数字化手段的助力。此外,门店面积进一步扩大,服装等零售类区域面积压缩,提供互动体验的空间增多,在吸引客流方面也能起到积极作用。

盘和林分析,“如今,体验型的百货业态更受欢迎。实现增长的百货企业都在谋求转型,途径主要有两条:一条是从‘卖货’向‘卖体验’转型,配套更多餐饮、娱乐等设施,将百货商场改造为体验聚集地;另一条则是通过互联网平台引入用户和流量,拓展线上销售渠道,深入本地O2O商业模式”。

记者注意到,聚焦内容和服务,不少购物中心早已开始行动,持续加码创新体验和场景塑造,不断挖掘年轻消费市场,商业模式日渐成熟。大悦城控股北方大区商业有关负责人介绍,今年,大悦城打造了“城市有趣处”年度主题IP,推出“粉粉过春天”“五一城市有趣处”“十一城市漫游指南”等趣味性活动吸引消费者。此外,大悦城控股北方大区商业也在跨界合作方面发力,今年上半年举办了LOOPY、卡皮巴拉、火影忍者等63场顶流IP的线下首展,销售额突破7000万元。

“2024年上半年,龙湖商业租金收入53.2亿元,同比增长6%,营业额同比增长12%,日均客流量同比增长16%。”龙湖商业品牌负责人介绍,在线上线下争相抢夺流量的市场环境下,龙湖商业聚焦用户体验,通过打造独特的体验活动,为年轻人营造快乐消费氛围。今年中秋节期间,龙湖商业在重庆市龙塘湖公园举办了赏灯会、放河灯、非遗火壶表演等活动,吸引了超60万人拍照打卡。

“在整个零售行业,百货业态属于盈利能力较强、毛利较高的类型,运营手段也较为丰富。”杨青松分析称,“受各类消费刺激政策影响,四季度行业业绩应该会有所提升,从全年看,可能与去年持平。”

从环境优化到空间重塑,从提升体验到跨界合作,集现代百货、旅游休闲和娱乐综合消费于一体的百货业正以全新姿态出发,在综合业态引领下不断更新迭代,成为激发消费活力的重要引擎。

## 点评

## 创新打造空间消费魅力

于浩

百货零售业是处在不断变革和创新中的传统行业,随着社会经济快速发展和人们生活水平提高,行业竞争愈加激烈和复杂。电商等线上渠道的冲击、商场品牌和商品同质化现象加剧、消费者需求更加多样化等因素叠加,导致百货业面临多重压力和挑战。

想要在竞争中求得生存与发展,获得消费者青睐是关键。倘若采访消费者,为什么喜欢去某商场购物,得到的答案一定是多样的。实际购物体验受多方面因素影响,每个消费者重视的方面也各不相同,商场任何方面有欠缺都可能影响消费者的重复购物频率。消费者的购物需求得到满足、体验愉悦、满意度和获得感才会提升,才能为商场带来好生意。

随着消费者对购物体验的要求越来越高,如今很多百货商场早已不是依赖实体店铺的购物场所,而是兼顾商业目的与文化艺术价值的综合体验消费空间。区别于传统的功能性消费,体验式消费以消费者为中心,除了做好产品和服务本身以外,更加关注消费者在购买和使用产品或服务过程中的个人感受和体验。在提升消费者购物体验、提供情绪价值方面,如今的百货商场有很多可圈可点的实践。

优化消费者感官体验。一些商场十分重

视改善环境布局,在陈设、灯光、音乐等方面精心设计并不断变换,为消费者提供视觉、听觉、嗅觉、触觉、味觉等多种感官的愉悦体验,营造出或有艺术氛围、或轻松舒适的购物环境。

提升消费者情感体验。不少商场通过举办节假日活动、会员日、赠送纪念礼物等方式与顾客建立情感联系,创造情感共鸣,提高品牌辨识度。

丰富消费者行动体验。有的商场持续升级改造,打造有特点的品牌形象和主题空间,举办丰富多彩的活动。有的通过数字化转型,提升选品推荐效率、为顾客提供线上线下相融合的服务方式,让消费者有更多维度的参与感。

增强消费者社交体验。有的商场将市集、展览等丰富的社交场景融入消费空间,吸引消费者前来拍照、打卡、聚会,鼓励消费者参与相关社交互动,带旺商场人气。

做好自身品牌定位,综合调研调整升级经营业态,提供令人愉悦又不过度的顾客服务……各大商场在消费者面前各显其能。面对我国拥有巨大潜力的消费市场,百货业如何创新打造空间消费魅力,让消费者想逛、爱逛、常来逛,是一项长久的重要课题。



浙江省宁波市的THE PARK by K11 Select购物中心开幕仪式活动现场吸引了众多市民。(资料图片)