中国百货商业协会　馮氏集團利豐研究中心

2023-2024年
中国百货零售业发展报告

2024年3月

引言

本报告由中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心共同撰写，并于2024年3月由双方联合发布。

报告显示，2023年百货零售业发展有五大特点。一是持续复苏，企业分化有所加大；其次是提质增效，数字化的重心转为向内要效率效益；三是持续调改升级，寻找精准定位，提升顾客体验；四是竞争加剧，如化妆品等重点品类销售内卷，增长乏力。

面临的挑战，首要是消费力不足、增长乏力；其次是电商的持续冲击；第三是经营成本高，利润低；第四是客流下降，引流较难；第五是自营业务无论是规模还是占比都较小，任重道远。

百货零售业的六大转型及发展趋势，一是持续加大调改升级，大多数企业2023年加大了门店调整改造的力度，并认为调整改造升级将是百货零售业未来的经营重点；二是核心经营能力的建设；三是强化商品经营水平，一方面，百货零售业加大与品牌及供应商的深度联营，另一方面，自营业务是强化商品能力的积极探索；四是打造卓越体验价值，商品与服务中凝聚了“体验价值”，而消费者愿意为优秀的体验付费；五是数字化深度应用，包括系统融合、打通堵点、线上营销、全域能力、共建生态等方面的建设，将明显提升企业效率；六是响应国家绿色转型发展战略、实现“双碳”目标的政策要求，一些百货零售企业正通过创新手段，积极向绿色和低碳发展转变。

针对百货零售业的发展建议，主要是四个方面，一是脱虚向实，规范线上发展，营造公平竞争的营商环境；二是加强规划，合理进行商业布局，避免网点过剩的问题；三是通过适当补贴，撬动企业投入改造升级消费基础设施；四是优化营商环境，营造有利于促进消费的有利条件。

目录

引言 **1**

1 零售业发展整体情况 3
1.1 宏观经济情况 4
1.2 零售市场情况 6

2 百货零售业发展特点 **9**
2.1 持续复苏，企业分化加大 10
2.2 提质增效，数字化新重心 12
2.3 调改升级，寻找精准定位 12
2.4 竞争加剧，重点品类内卷 13
2.5 社会关注，扩大消费主力 14

3 百货零售业发展主要挑战 **15**
3.1 消费需求不足 16
3.2 电商持续影响 17
3.3 成本压力攀升 17
3.4 引流难增量少 19
3.5 自营任重道远 19

4 百货零售业数字化建设重点 **21**
4.1 内部系统打通融合 22
4.2 攻克庞杂系统堵点 23
4.3 线上带货营销并重 24
4.4 打造全域经营能力 25
4.5 生态共建协同发展 27

5 百货零售业转型及发展趋势 **29**
5.1 持续加大调改升级 30
5.2 比拼核心经营能力 32
5.3 强化商品经营水平 32
5.4 打造卓越体验价值 33
5.5 以数字化提升效率 33
5.6 践行绿色低碳发展 34

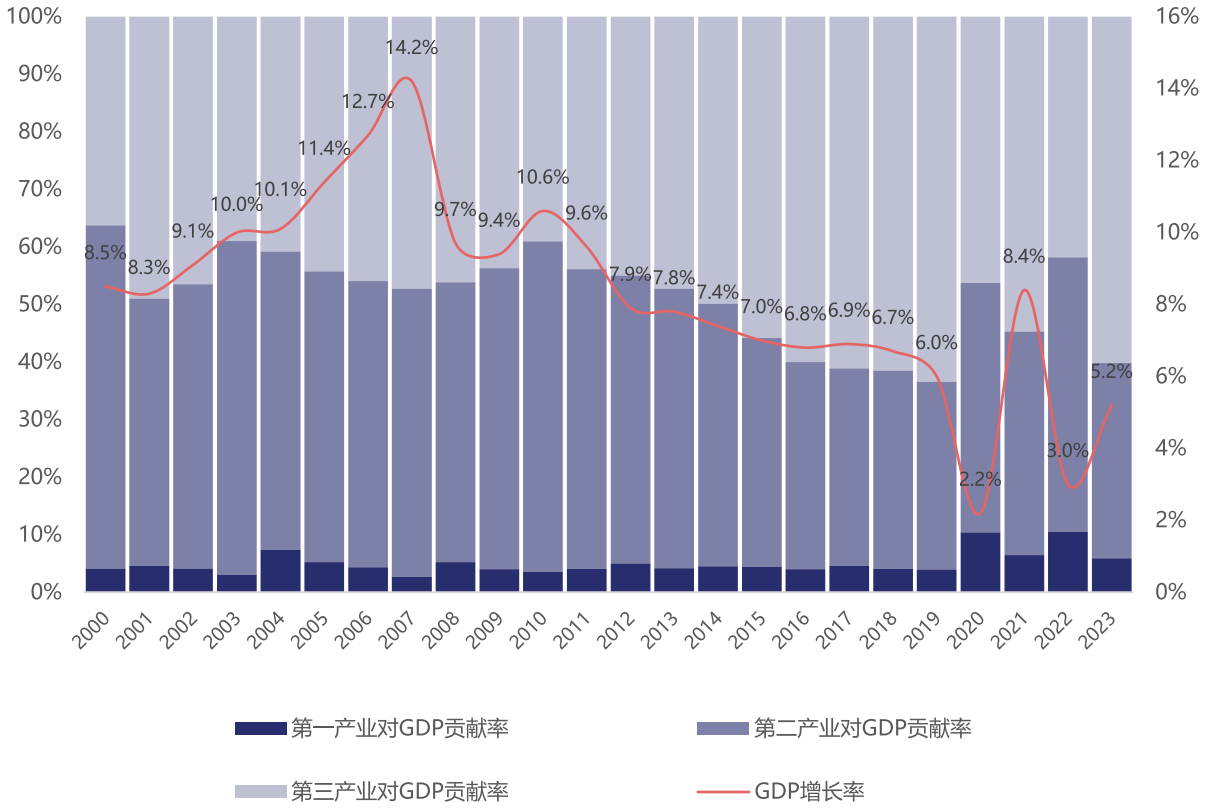
6 政策需求及建议 **35**
6.1 脱虚向实，规范线上发展 36
6.2 加强规划，合理布局商业 36
6.3 适当补贴，撬动企业投资 36
6.4 优化营商，放宽外摆限制 36

1 零售业发展整体情况

1.1 宏观经济情况

2023年，我国实现国内生产总值1260582亿元，按不变价格计算，同比增长5.2%。分产业看，第一产业增加值89755亿元，同比增长4.1%，对GDP的贡献率为5.9%；第二产业增加值482589亿元，同比增长4.7%，对GDP贡献33.9%；第三产业增加值688238亿元，同比增长5.8%。对GDP贡献60.2%，三个产业对GDP的贡献率逐渐回归到疫情前的结构（图1-1）。

图1-1: 2000-2023年GDP增长率及一、二、三产业对GDP增长的贡献率

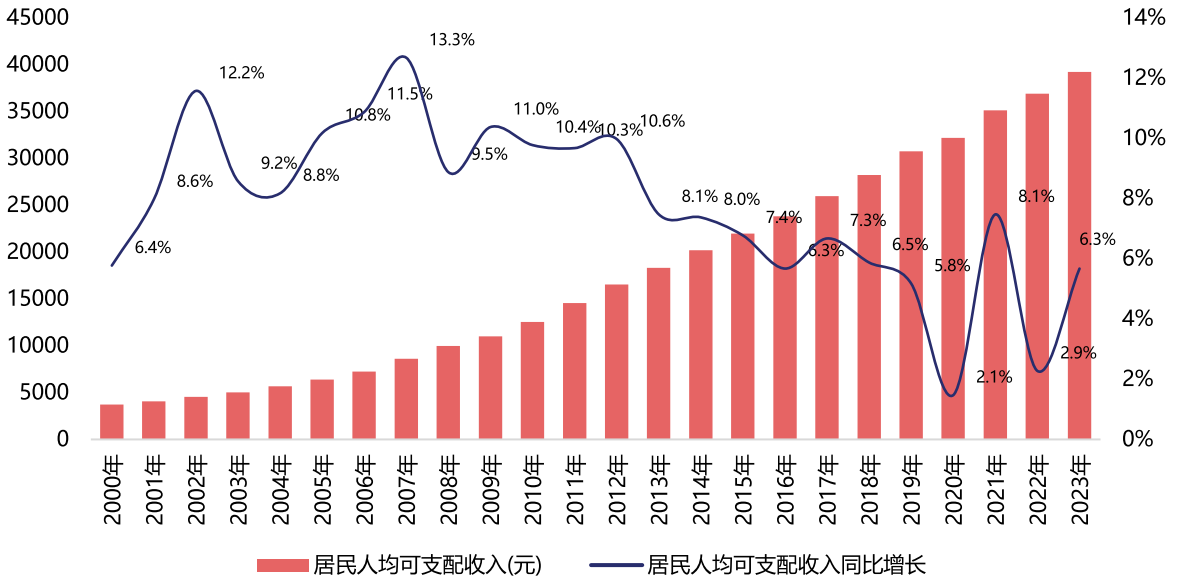


数据来源：国家统计局，中国百货商业协会整理

全年服务业增加值比上年增长5.8%。其中，住宿和餐饮业同比增长14.5%，信息传输、软件和信息技术服务业增长11.9%，交通运输、仓储和邮政业增长8.0%，批发和零售业同比增长6.2%。

全年全国居民人均可支配收入39218元，同比名义增长6.3%，扣除价格因素实际增长6.1%。全国居民人均可支配收入中位数33036元，比上年名义增长5.3%（图1-2）。

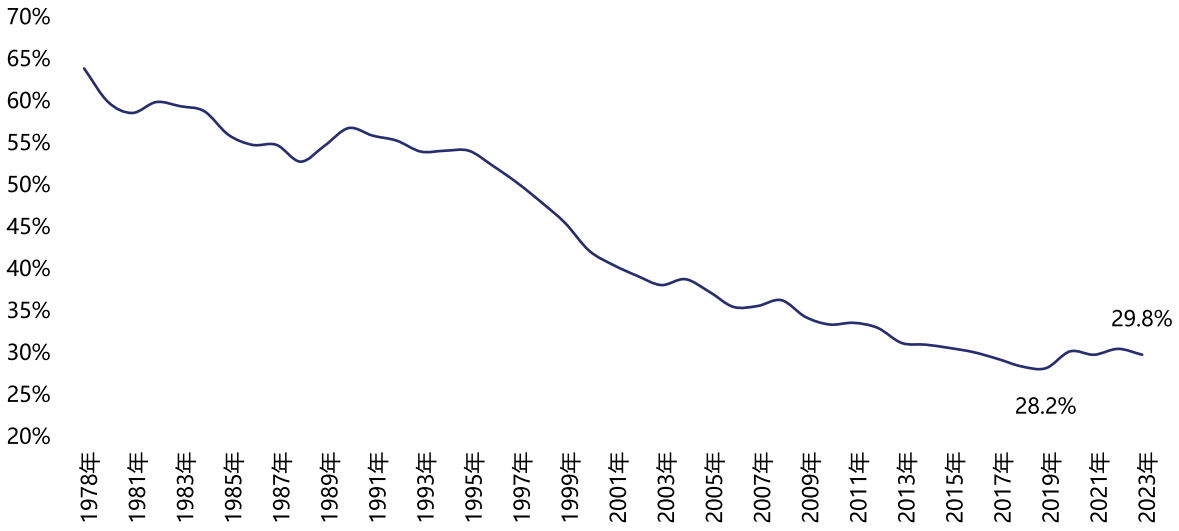
图1-2: 2000年至今居民人均可支配收入及增长率



数据来源: 国家统计局, 中国百货商业协会整理

全国居民人均消费支出26796元, 同比名义增长9.2%, 扣除价格因素实际增长9.0%。恩格尔系数为29.8%, 比上年下降0.7个百分点 (图1-3) 。

图1-3: 居民恩格尔系数



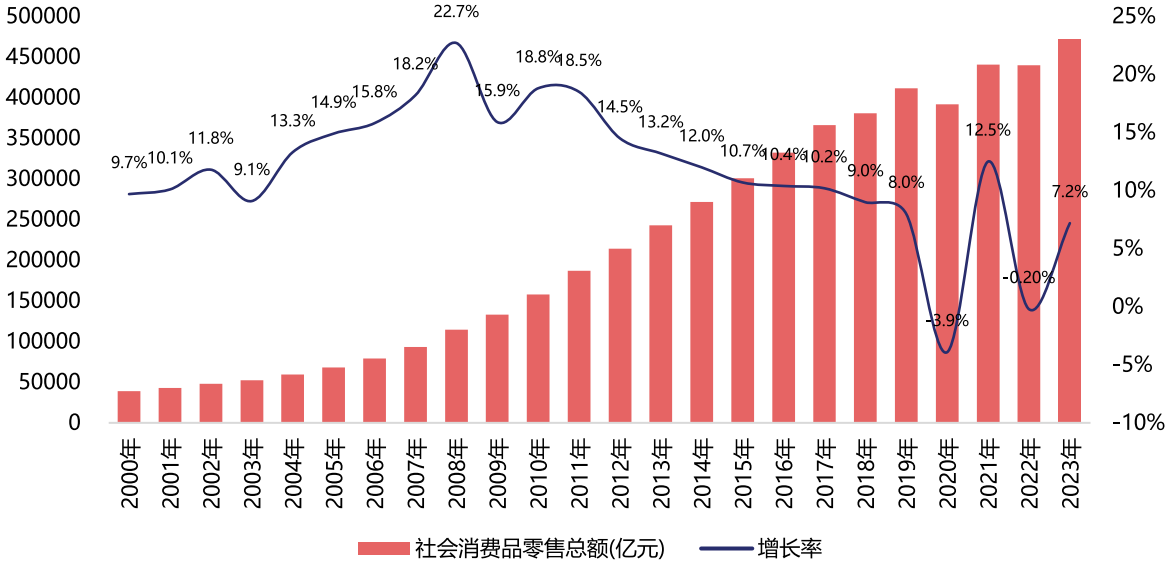
数据来源: 国家统计局, 中国百货商业协会整理

1.2 零售市场情况

1.2.1 消费恢复增长

2023年，全国实现社会消费品零售总额471495亿元，同比增长7.2%（图1-4）。其中，商品零售增长5.8%，餐饮收入增长20.4%。

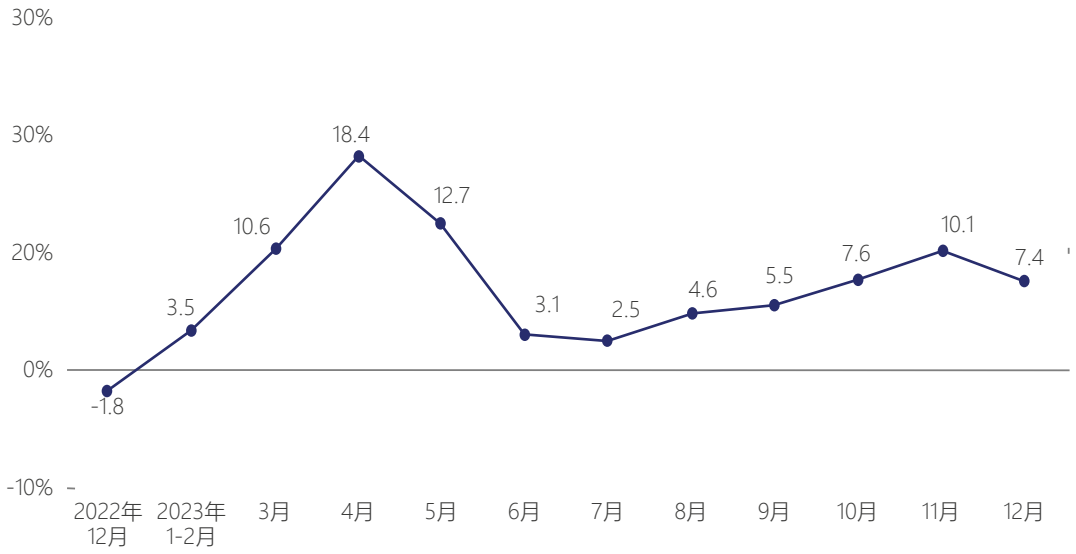
图1-4：2010-2023年社会消费品零售总额（亿元）及增速



数据来源：国家统计局，中国百货商业协会整理

分月份看，3月、4月、5月和10月同比增幅较大，主要受2022年基数较低的影响，其他月份逐渐回归到正常水平（图1-5）。

图1-5：社会消费品零售总额同比增速



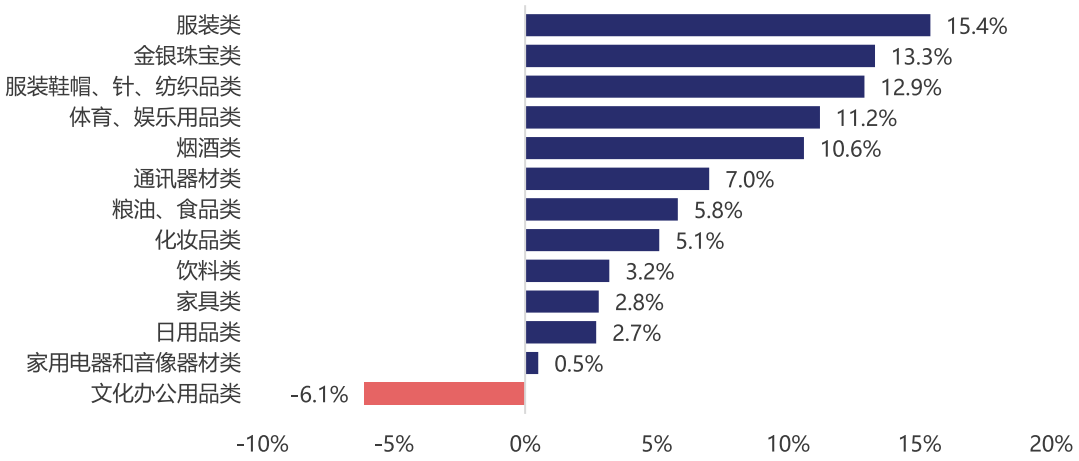
数据来源：国家统计局

1.2.2 品类表现差异

时尚、升级类商品销售较快增长，限额以上单位金银珠宝类、体育/娱乐用品类、通讯器材类商品零售额分别增长13.3%、11.2%、7.0%。基本生活类商品销售稳定增长，限额以上单位服装/鞋帽/针纺织品类、粮油/食品类商品零售额分别增长12.9%、5.8%（图1-6）。

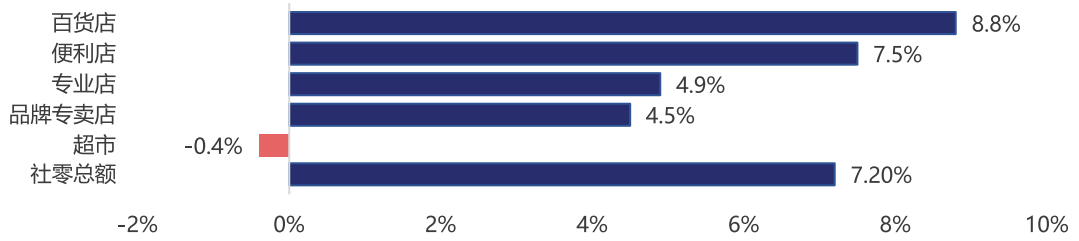
分业态看，限额以上零售业单位中，百货店、便利店、专业店、品牌专卖店零售额比上年分别增长8.8%、7.5%、4.9%、4.5%，超市零售额比上年下降0.4%（图1-7）。百货业态因2022年疫情影响负增长，基数偏低，2023年恢复明显；超市业态增速持续放缓，并于2023年首次出现负增长（图1-8）。

图1-6: 2023年限额以上单位主要商品零售额增幅



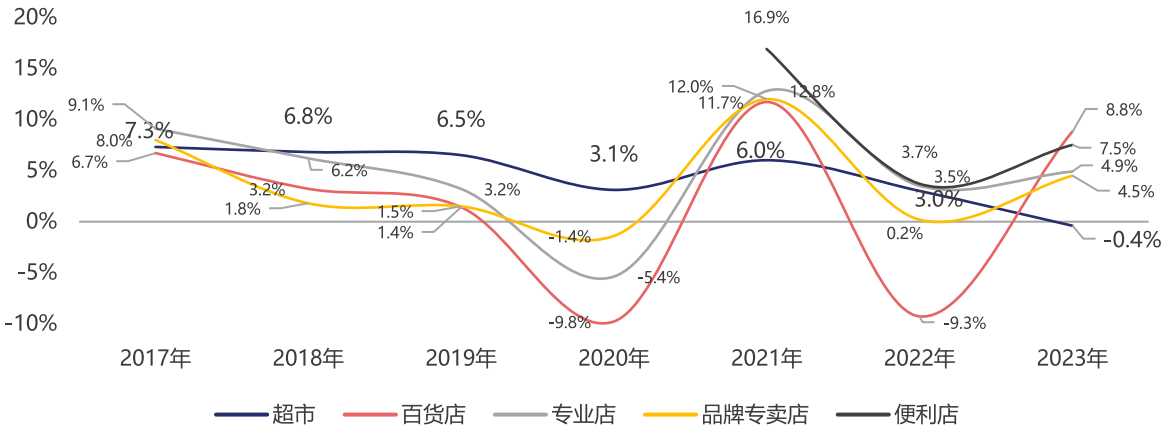
数据来源：国家统计局，中国百货商业协会整理

图1-7: 2023年限额以上单位零售额分业态增长率



数据来源：国家统计局，中国百货商业协会整理

图1-8: 2017-2023年限额以上零售单位分业态社会消费品零售总额增长率

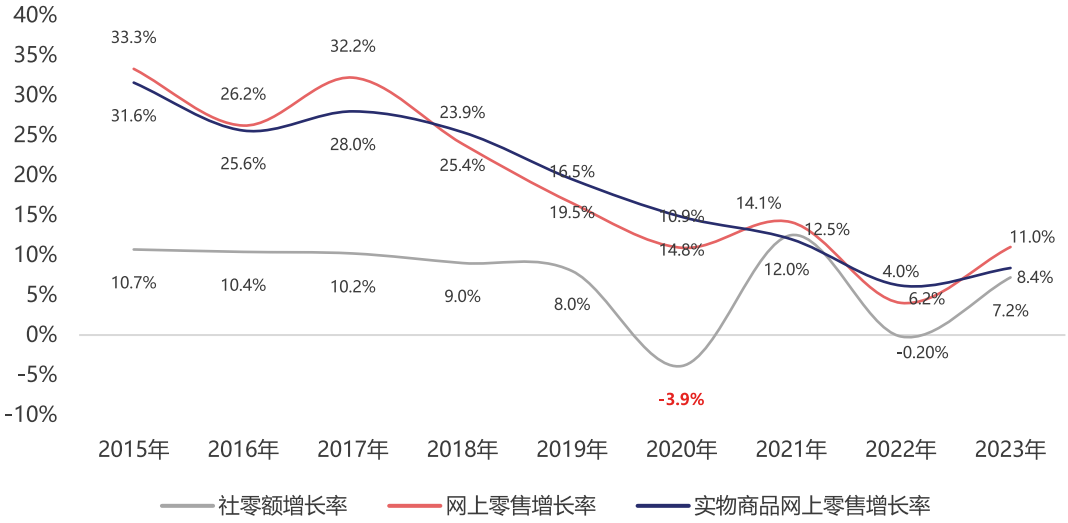


数据来源：国家统计局，中国百货商业协会整理

1.2.3 线上占比趋稳

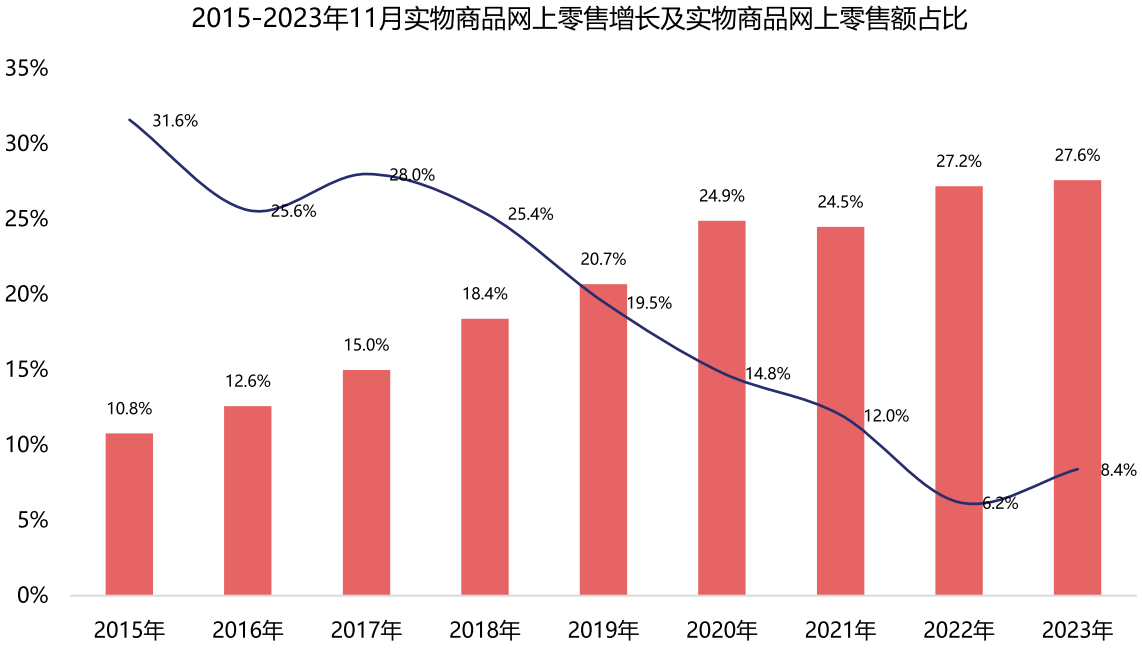
2023年全国网上零售额154264亿元，比上年增长11.0%。其中，实物商品网上零售额130174亿元，增长8.4%，吃类、穿类、用类商品分别增长11.2%、10.8%、7.1%（图1-9）。

图1-9：社会消费品零售总额增长率、网上零售额增长率及实物商品网上零售额率比较



数据来源：国家统计局，中国百货商业协会整理

图1-10：实物商品网上零售增长及实物商品网上零售额占比



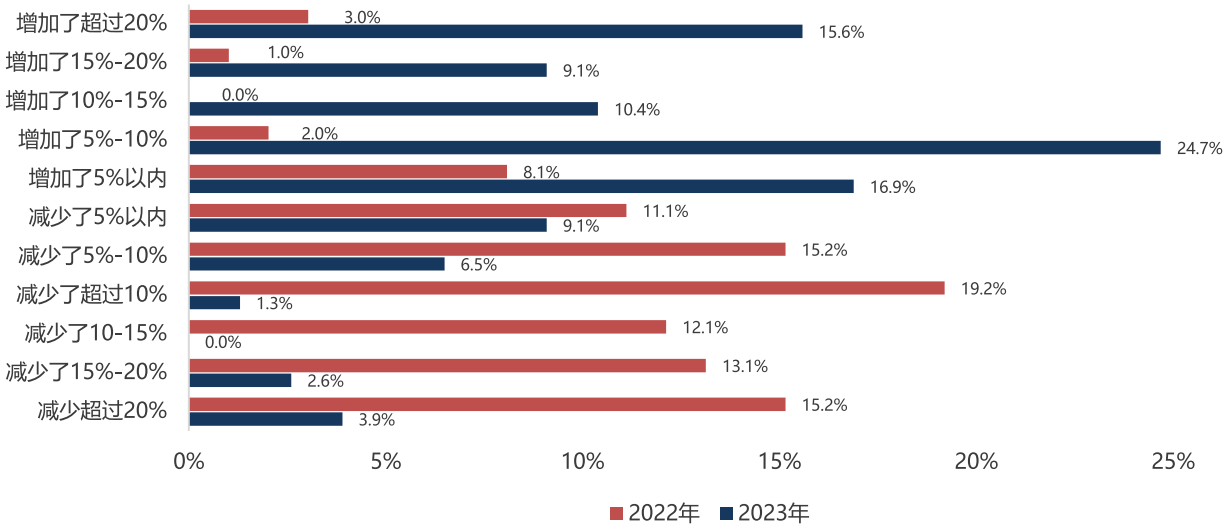
数据来源：国家统计局，中国百货商业协会整理

2 百货零售业发展特点

2.1 持续复苏，企业分化加大

中国百货商业协会和冯氏集团利丰研究中心的联合调查显示，2023年，样本企业的销售额总体恢复增长，同比增长的样本企业占比为76.6%，2022年这一数字为14.1%。但增长的幅度不大，集中在10%以内；增长幅度不到5%的样本企业占比16.9%，增长在5%-10%的样本企业占比24.7%。也有小部分企业取得较快增长，增幅超过20%（图2-1）。

图2-1: 2023年和2022年百货零售业样本企业销售额同比增长情况

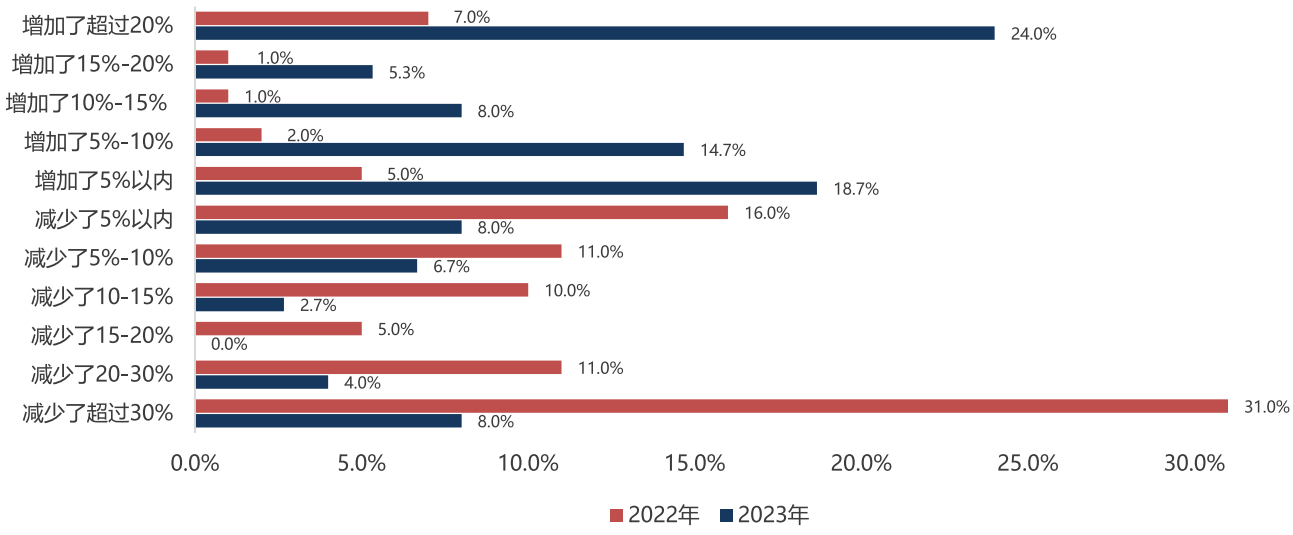


数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

调查显示，2023年70.7%的样本企业净利润同比增长，而2022年只有16%的样本企业实现了正增长。企业的盈利状况明显改善。其中，33.4%的企业同比增长在10%以内，同比增长5%以内的样本企业占比为18.7%，同比增长5%-10%的企业占比为14.7%。同时，也有24%的样本企业净利润同比增幅超过了20%。

不过，这些增长是在2022年偏低的基础上取得，2022年有84%的企业净利润负增长，其中31%的样本企业同比下降30%以上（图2-2）。

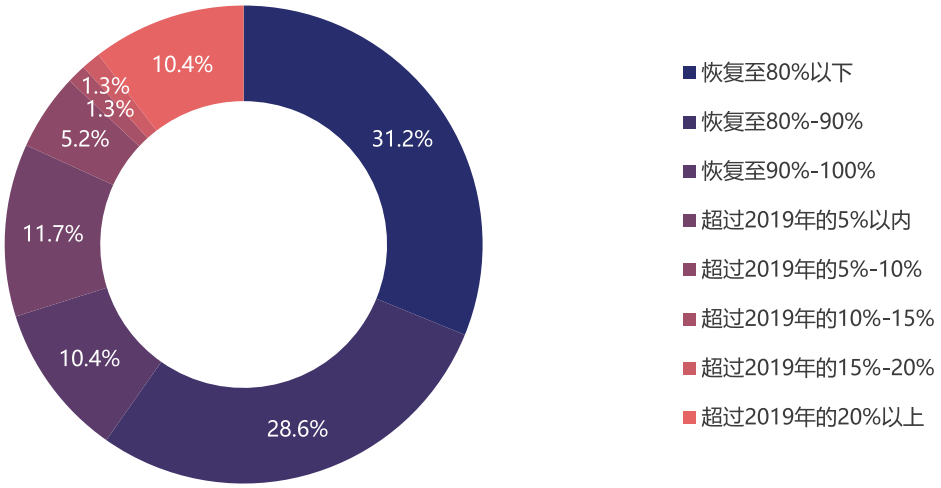
图2-2:　2023年和2022年百货零售业样本企业净利润同比增长情况



数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

与2019年比，总体上客流和销售尚未恢复到2019年的水平。中国百货商业协会和冯氏集团利丰研究中心的联合调查显示，2023年的客流与2019年比，70.1%的样本企业反馈未超过2019年；其中31.1%的企业反馈恢复不到2019年的80%，28.6%的企业反馈恢复至80%-90%，10.4%的企业与2019年接近；客流超过2019年的样本企业只占三成(29.9%)。也有少数企业表现抢眼，有10.4%的样本企业表示客流超过20%以上。(图2-3)。

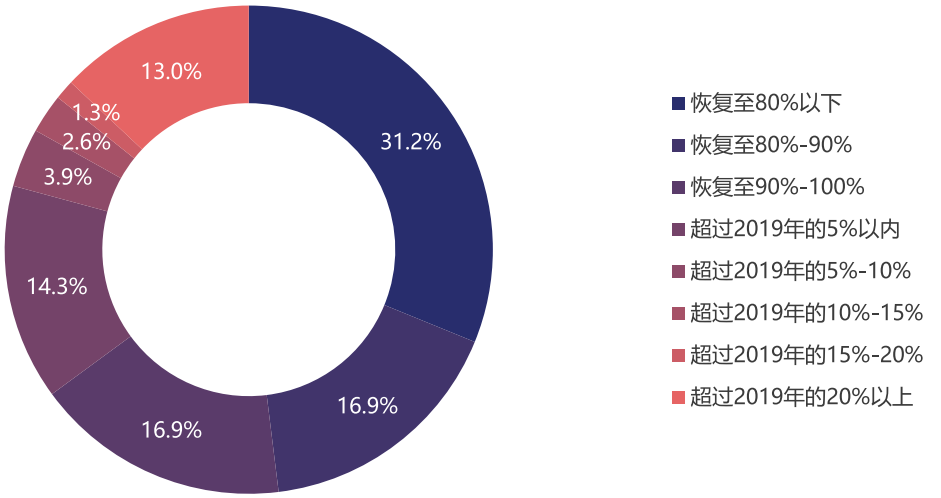
图2-3: 2023年百货零售业样本企业客流恢复到2019年的比例



数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

销售额方面，与2019年比，64.9%的样本企业反馈其销售规模尚未恢复到2019年的水平，其中恢复不足80%的样本企业占31.2%，恢复至80%-100%之间的样本企业占比33.8%，有35.1%的样本企业表示销售额超过了2019年，其中，超过2019年5%以内的样本企业占比14.3% (图2-4)，主要集中在这部分。

图2-4: 2023年百货零售业样本企业销售额恢复到2019年的比例



数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

2.2 提质增效，数字化新重心

过去的数字化实践，企业的重点大多是以提升销售、促进增长为目的，如全渠道建设，人货场数字化、精准营销、会员运营、消费体验提升等，都是希望更好地服务消费者以提升外延销售为目的。随着我国零售市场从增量市场转入存量市场，销售提升的压力越来越大，以提升销售增长的数字化投入带来的边际效益逐渐减小，企业逐渐将数字化应用的重点转向以提升内部效率为目标，提质增效，追求高质量发展。

重庆百货通过管理提效、组织流程再造实现数智化发展。通过建立统一标准、集中审核、优化流程等，实现共享中台+结算数智化、资金数智化、税收数智化、应收数智化、费控数智化、档案数字化"六大"能力，整合数据，业财融合，系统流程优化。通过数字化的运用，使事务性工作向管理性工作转变，大幅缩减了人工成本。

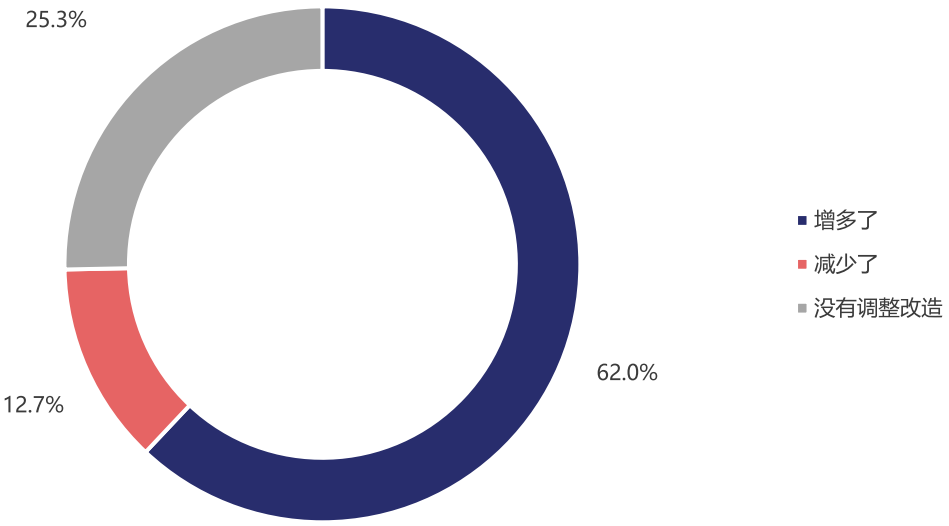
新燕莎MALL为解决公司、商户、消费者三方之间难以进行有效互联互通的问题，采用企业微信作为项目底层骨架，以较低的投入，通过自主研发与运营管理密切相关的各项功能，打造出无忧平台。一端连接消费互联网，一端连接业务互联网，提高运营效率和数字化运营水平，达成了系统运维自动化、多元数据可视化、商户管理线上化等目标，真正实现了"一机在手，管理无忧"，有效提升了内部管理及运营效率，同时更高效地为商户赋能。

除了开展业财融合、强化商户管理，在提质增效方面，很多企业开始从底层重构、内部打通融合，或者引入外部工具如飞书平台，不断优化流程，提升内部效率，成为未来数字化的重心之一。

2.3 调改升级，寻找精准定位

中国百货商业协会和冯氏集团利丰研究中心的联合调查显示，62%的样本企业表示在2023年增加了调整改造项目（图2-5）。

图2-5: 2023年百货零售业样本企业调整改造情况



数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

给消费者打标签，是零售企业普遍采取的营销手段。同样重要的，企业也需要给自己贴上鲜明的标签，明确定位。定位的重要性一方面是在市场端，随着产品和服务的同质化，市场红利消退，企业在存量市场竞争，需要有更清晰的定位以获得市场认可，各个细分市场均是如此。另一方面是在消费端，消费者的需求越来越个性化、差异化，同时面对大量信息，常常无所适从，出现选择困难。因此，需要企业有清晰的定位，方便消费者做选择。企业通过精准定位，获得一个独一无二的身份标签，影响消费者，促使其做出购买决策。

越来越多的商业项目摒弃大而全的定位。对于一、二线城市，一个精准的定位，即使某种商品的消费者占消费者总数的比例很小，都会取得极大的成功。相反，一些商业项目急于开业，或为了追求满铺的效果，引入的商户与定位不符，无法形成清晰的标签，为了一时利益而损失长远形象。因此，企业调改应使所有经营元素围绕项目定位，形成差异化竞争；同时持之以恒，循序渐进，终有收获。

天虹股份顺应社区发展需求，将位于人口密集的社区或城市中心地带的部分门店，升级为天虹的社区生活中心店。坂田店从精品百货转型为消费者家的延伸空间，成为更具烟火气的消费场所；2023年为其调改的第二年， 天虹大幅提升餐饮、体验等生活服务业态，客流和净利润均得到大幅增长。

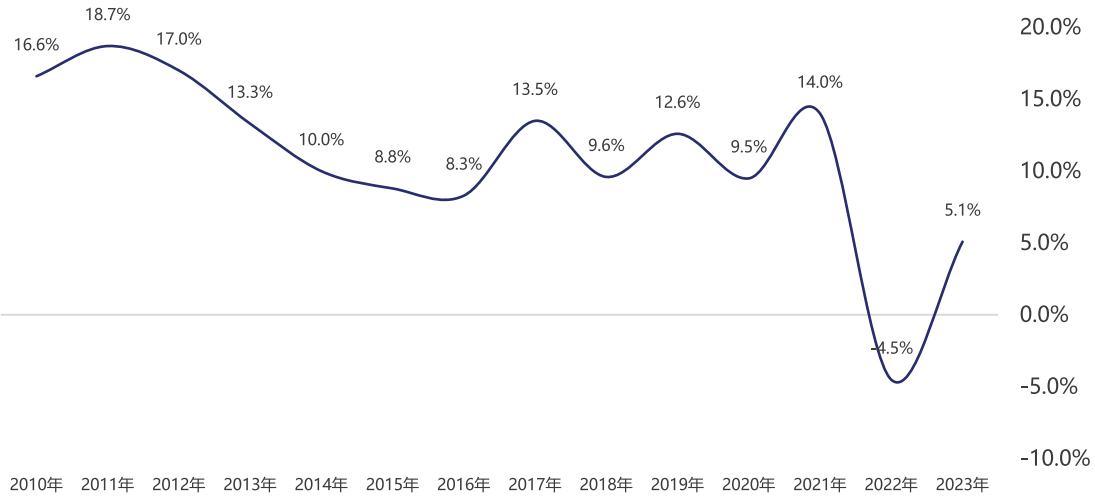
由原华联商厦转型改造的百联ZX创趣场，则成为小体量商业改造项目的新晋网红打卡地。它以Z世代年轻人的热爱兴趣、精神价值为核心，以文化圈层认同为基底，构筑整个项目的空间内容；对垂直领域的资源和品牌进行解构重建，以“文化价值认同”、“同好”、“热爱”作为标尺，圈定创始团队、品牌商和消费者等“玩伴”，多维共创Z世代次元文化空间的整体基调。2024年春节，百联ZX创趣场单店客流和销售规模都实现大幅提升。

2.4 竞争加剧，重点品类内卷

黄金、珠宝、化妆品等品类是百货零售企业销售的重要支撑。特别是化妆品，多年来是百货店的当家品类，保持较高的销售占比和增速。但近两年，化妆品销售逐渐内卷，增长乏力。

国家统计局的数据显示，2010-2021年，限额以上单位的化妆品零售额每年同比增幅保持在8.3%-18.7%之间；2022年出现负增长，这是十几年来的首次；2023年的增幅为5.1%，明显低于2021年及以前的水平（图2-6）。

图2-6：限额以上单位化妆品零售额增幅



数据来源：国家统计局，中国百货商业协会整理

一些知名品牌的销售也出现下滑。资生堂集团2023全年净销售额为9730亿日元，同比下滑8.8%，经营利润为281亿日元，同比下降39.6%。花王2023年全年营收同比下滑1.2%，净利润下滑49%，其中化妆品业务收入减少6.7%。宝洁旗下明星单品SK-II在大中华区的销售额下降34%。

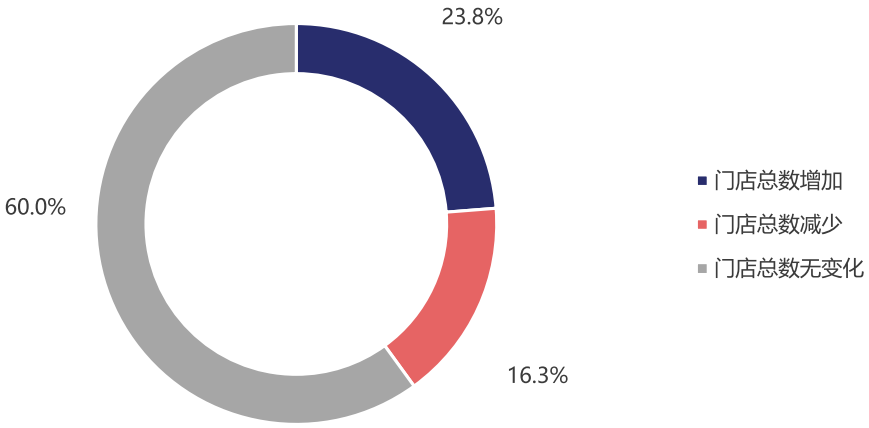
除了消费不足，竞争也愈发激烈。一是同业的竞争在加剧。例如高化品牌通常主要布局一、二线城市，近年来，三、四线城市的百货店加大了品牌引进力度，通过合作、自采、集合店等方式引进重点品牌。二是异业竞争在延伸。如电商平台、购物中心、专业店等都在加大了化妆品经营。三是品牌方自建线上渠道，他们或独立开辟电商渠道，或与电商及直播平台合作，扩大线上销售规模。

除了化妆品，金银珠宝、运动休闲品类也出现类似情况。

2.5 社会关注，扩大消费主力

调查显示，60%的样本企业表示2023年门店数量没有变化，开店数大于关店数的样本企业占比为23.8%，开店数小于关店数的样本企业占比为16.3% (图2-7) 。

图2-7: 2023年百货零售业样本企业门店拓展情况



数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

数据显示，2023年百货行业没有明显闭店收缩的迹象，这与部分媒体传播的百货大量关店的情况不符。原因有两点，一是大部分百货门店历史较久，并处在城市核心商圈，与周边消费人群有着共同的成长历史，有着较高的品牌知名度，他们的一举一动牵动媒体的关注度。二是近几年一些百货门店到了改造升级的关键时期，很多门店在关店后进行调整改造、转型升级。

从零售上市公司的表现，也能看到百货业的业绩处于较好水平。A股上市的以百货业态为主大型百货零售企业，前三季度累计净利润同比增长的企业23家，占比64%。作为比较，A股上市的10家超市前三季度累计营业收入同比增长的企业3家，占比30%；前三季度累计净利润同比增长的企业5家，占50%，另有3家企业亏损。总体上看，净利润排在前列的零售上市公司，大多数是百货类企业。

从消费角度看，随着收入的增长，恩格尔系数下降，对应的是吃类商品的减少。在总人口减少的趋势下，更是如此。相反，品质消费、兴趣爱好消费、文娱消费等正在兴起，这为百货持续增长提供了可能，也将为扩大消费作出更大贡献。

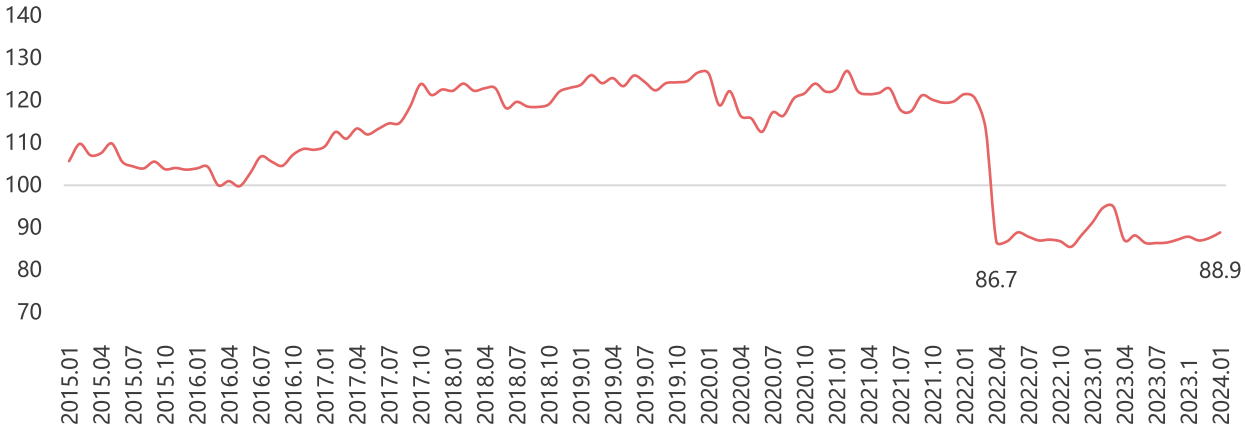
3 百货零售业发展主要挑战

3.1 消费需求不足

2023年底中央经济工作会议指出，进一步推动经济回升向好需要克服一些困难和挑战，首要的挑战就是有效需求不足。

全国消费者信心调查最新的数据显示，2024年1月，中国消费者信心指数为88.9。这一数据自2022年4月以来，持续在100以下，显示2022年4月至今，消费者信心持续不足（图3-1）。2023年全年，全国居民消费价格比上年上涨0.2%，处于偏低水平。

图3-1: 中国消费者信心指数

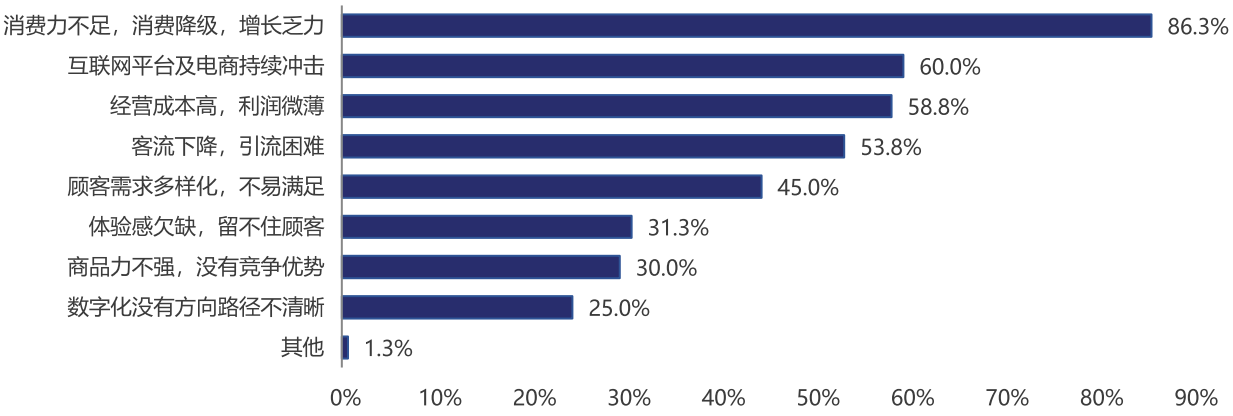


数据来源：中国百货商业协会根据公开资料整理

与消费不足相对应，居民储蓄却持续增加。央行公布的2022年金融统计数据显示，2022年全年人民币存款增加26.26万亿元，同比多增6.59万亿元，其中，住户存款增加17.84万亿元，创下历史新高。由于信心不足，居民消费倾向谨慎，增加储蓄以备不时之需。

百货零售业作为消费的主要场所之一，首当其冲感受到压力。调查显示，76.9%的样本企业认为消费力不足、增长乏力是百货零售业当前面临的主要挑战（图3-2）。

图3-2: 百货零售业样本企业当前发展面临的主要挑战



数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

为应对消费需求不足的问题，政府提出一揽子促销费的政策措施。2024年3月的《政府工作报告》中提到今年CPI的预期目标是3%左右；同时指出，要着力扩大国内需求，推动经济实现良性循环；培育壮大新型消费，实施数字消费、绿色消费、健康消费促进政策，积极培育智能家居、文娱旅游、体育赛事、国货"潮品"等新的消费增长点；稳定和扩大传统消费，鼓励和推动消费品以旧换新，提振智能网联新能源汽车、电子产品等大宗消费。

3.2 电商持续影响

电商对百货零售业的影响持续存在，虽然过了最严重的时期，但仍然持续对线下百货零售业构成影响。调查显示，有60%的样本企业认为，电商持续冲击是其发展面临的第二大挑战（图3-2）。

细分上看，电商有几大势力。一是传统的天猫、京东等平台，正在加大百货类商品的比例；2022年5月，京东组建"新百货"业务部门，商家数量和销售规模不断增长。二是抖音、快手等为主的直播平台；数据显示，2023年上半年，重点监测电商平台累计直播销售额1.27万亿元；直播电商已经成为一个规模庞大的产业，化妆品、服装等品类是直播的重点。三是美团、达达等开展即时零售，提出"即时零售 万物到家"，不仅仅是生鲜品类，美妆、户外用品等也成为重点；据不完全统计，2022年我国即时零售市场规模超5900亿，相当于社会消费品零售总额1.4%。另外，品牌商加大力度自建线上渠道，形成分流。电商正以立体化、不断推陈出新的方式影响线下零售企业。

好消息是电商的影响正在减弱。国家统计局的数据显示，过去两年线上占比逐渐趋于稳定。同时，线上增幅也从过去的高增长逐渐与社会消费品零售总额增速趋近，意味着线上对线下的影响正逐渐减小。

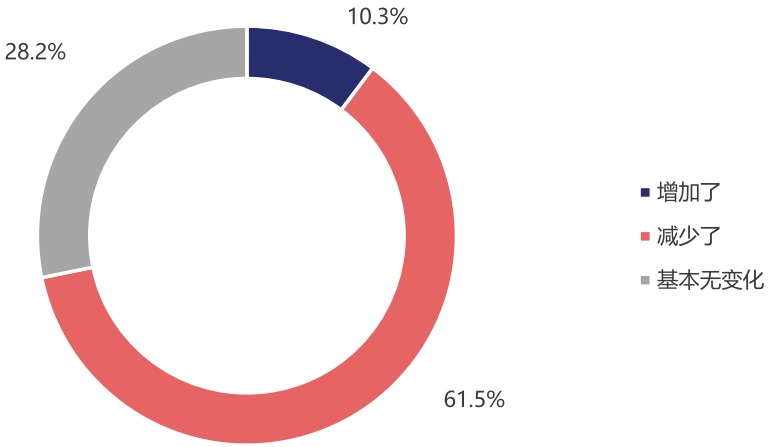
此外，百货零售业近年来持续加大数字化建设，开展线上线下全渠道融合、会员数字化、全域运营等相关工作，以门店的物理位置为基础，大大提升了全域运营和服务客户的能力，并积极与电商平台展开业务合作，相互融合，也在不断弱化和对冲电商平台对线下企业的影响。

3.3 成本压力攀升

中国百货商业协会和冯氏集团利丰研究中心的联合调查显示，58.8%的样本企业认为"经营成本高，利润低"是企业面临的三大主要挑战之一（图3-2）。以人工成本中的社保费用为例，2022北京社保缴费基数下限为5869元，2023年6326元，增长8%；上海市社保缴费基数2023年下限调整7310元/月，相较2022年增幅为12.12%。五险一金企业缴存部分占比约为45%，若个人收入5500左右，企业要付出一万元左右的人工成本。零售企业是劳动密集型行业，且原缴费基数不高，新政策影响更为明显。

在成本压力下，2023年有61.5%的样本企业反馈自有员工人数减少，只有10.3%的样本企业增加了人员雇佣，28.2%的样本企业维持不变（图3-3）。

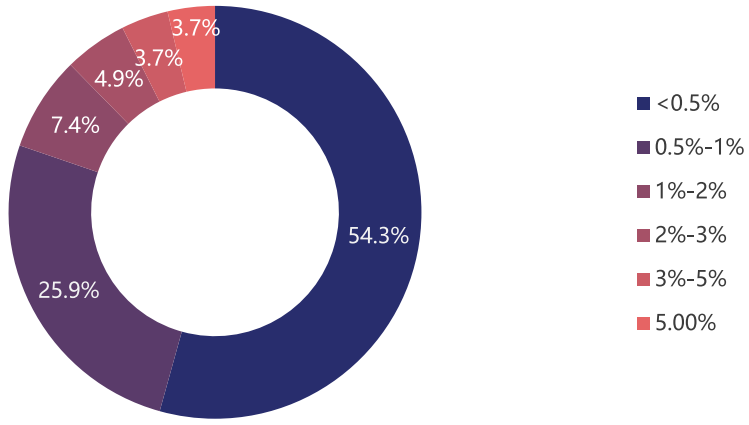
图3-3: 2023年百货零售业样本企业自有员工人数变化



数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

成本压力也影响了企业数字化的投入，总体上看，样本企业在数字化建设上的投入占营业收入的比重主要集中在0.5%以下，这部分企业占比为54.3%，投入占比在0.5%-1%之间的企业占比为25.9%，二者合计超过80% (图3-4) 。

图3-4: 百货零售业样本企业在数字化上的总体投入占营业收入的比重



数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

3.4 引流难增量少

客流下降是近几年零售行业的共同挑战。调查显示，超过一半的企业 (53.8%) 认为当前的挑战是客流下降，引流困难 (图3-2) 。

零售做的是流量的生意。传统商业时代，好的选址自然有好的流量，“金角银边”对应的就是优质的流量资源。即使是线上开店，全渠道拓展，目标仍然是获取更大数量、更优质量的流量。但是在当前零售同质化严重，人均商业面积趋于饱和的情况下，流量的获取越来越困难，流量是大家争夺的焦点。

流量也越来越细化，分群分类、精细化的用户运营成为必然。无论哪个业态，都需要精准的用户定位，并配套以相对应的商品和服务组合，满足目标客群的消费体验。无论是面向高奢人群、家庭消费，亦或年轻活力群体，都是以圈层认同为中心，精细化运营，才能真正留住流量。

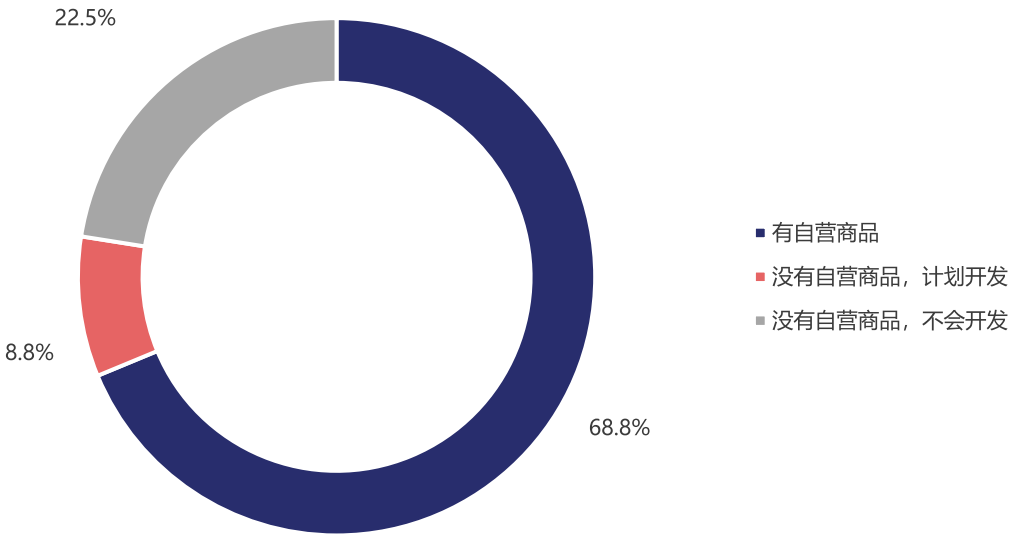
百货零售企业在积极应对调整，通过重新定位等措施希望找到有效的引流和运营流量的方式。武商集团与抖音本地生活合作，通过线上发券引流到线下消费的方式，强化属地服务和消费转化能力，为门店导流、拉动销售。百联、王府井、正弘城等也通过类似方式，取得了较好的引流效果。

3.5 自营任重道远

自营探索是百货零售企业转型的重要尝试，业内也有少数以自营为主的企业，但总体而言，自营业务在百货零售企业的整体销售中，占比较小，大部分仍然处于尝试和探索状态。

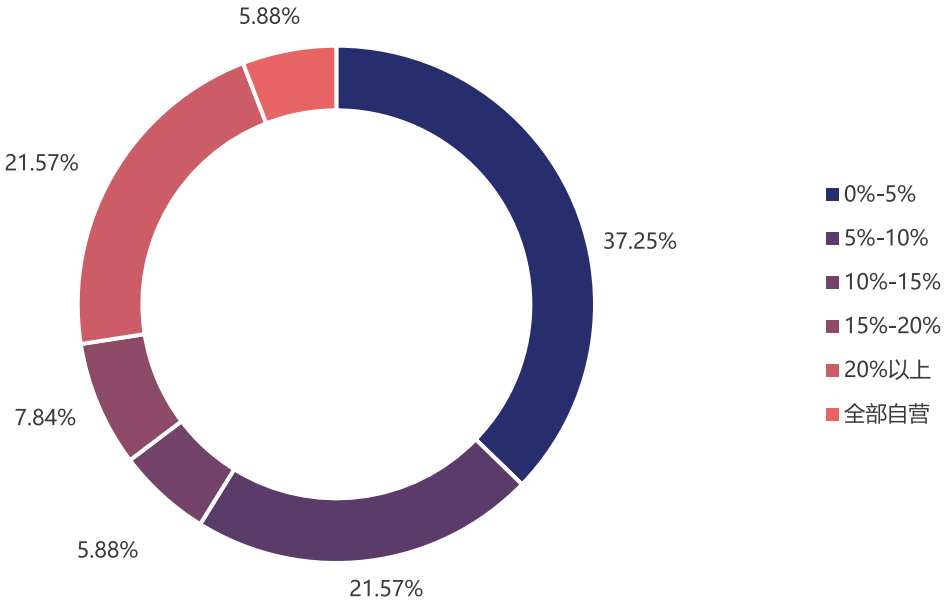
调查显示，2023年，有68.8%的样本企业开展了自营商品业务，与2022年的76.9%相比下降了约8个百分点 (图3-5) 。与此同时，自营业务的销售占总销售的比例依然较低，大部分企业自营业务的销售占比在10%以内 (图3-6) ，因样本大部分是以百货业态为主的综合业态零售，有包括超市等业态数据，因此，单纯的百货业态，自营的占比会更低一些。

图3-5: 百货零售业样本企业自营商品业务情况



数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

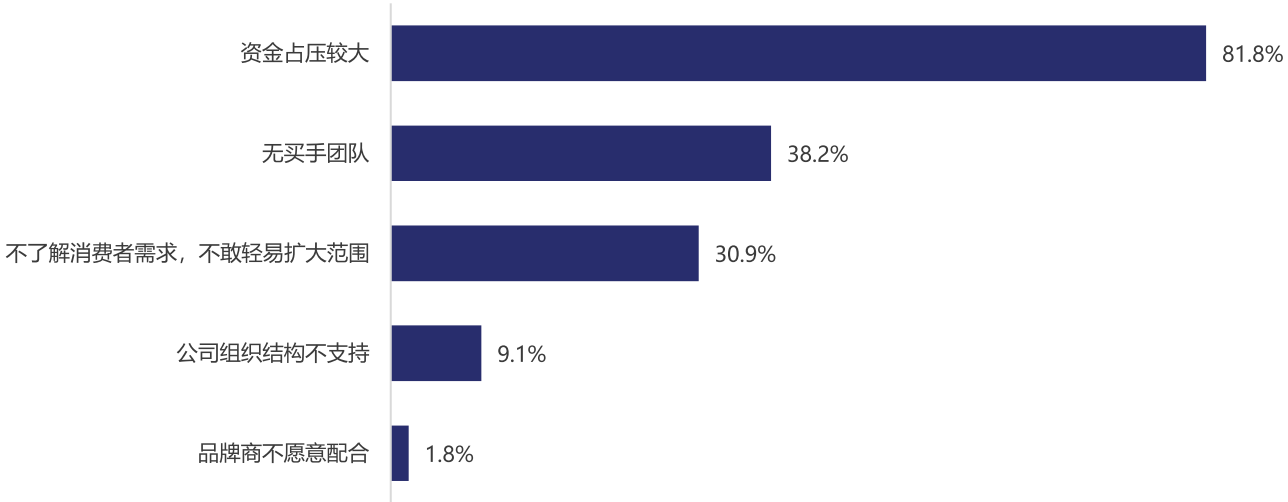
图3-6: 开展自营业务的百货零售业样本企业现有自营商品的销售占比



数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

百货零售企业开展和扩大自营，存在一些现实的问题，调查显示，81.8%的样本企业认为最主要的障碍在于资金占压较大，其次是没有专业的买手团队 (38.2%)，第三是不了解消费者需求，不敢轻易扩大范围 (30.9%) (图3-7)。

图3-7: 百货零售业样本企业开展自营业务的主要障碍 (按选择次数)



数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

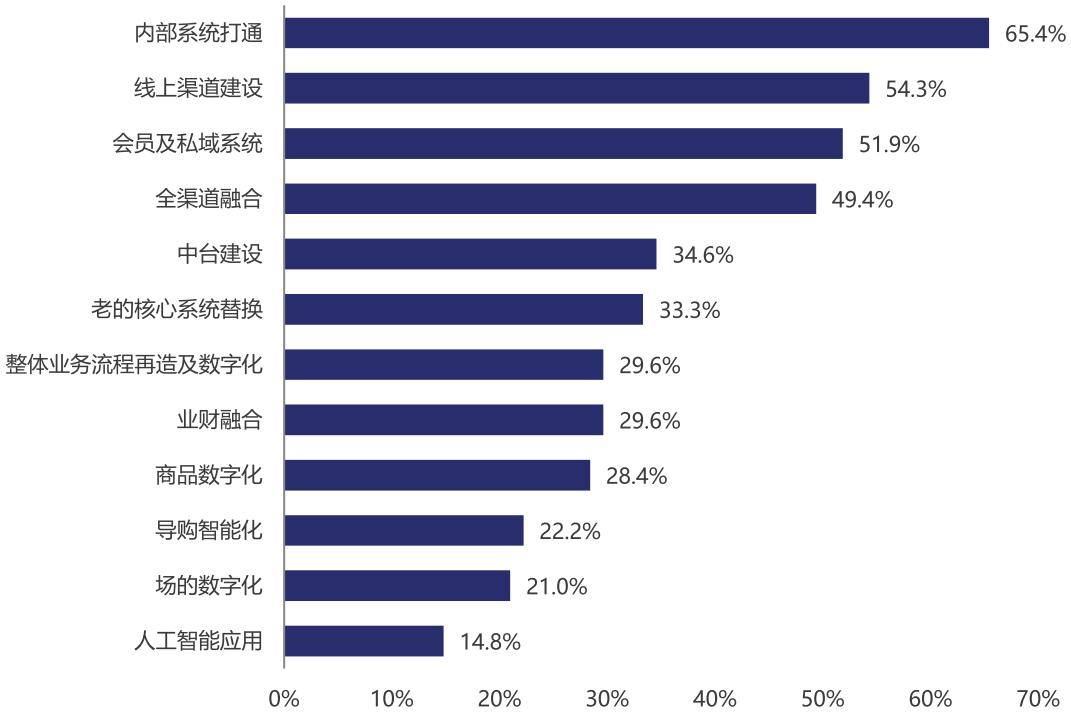
但从另一个角度看，自营占比低使百货的经营较轻，资金占压少，让行业顺利度过疫情最困难的时期。

4 百货零售业数字化建设重点

4.1 内部系统打通融合态

中国百货商业协会和冯氏集团利丰研究中心的联合调查显示，样本企业的数字化主要投入方向，内部系统之间的打通融合仍是核心；65.4%的样本企业认为当前数字化的重点是内部系统的打通融合（图4-1），然后是线上渠道建设、会员及私域系统、全渠道融合等。

图4-1: 当前百货零售业样本企业数字化投入主要方向



数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

内部系统的打通，这是数字化进入深水区的重要特征。过去大部分企业的技术投入着眼于解决"点"和"线"的问题，而不是"面"的问题，更谈不上结成网。例如，我们在前端的停车、收银、发券等触点，基本实现了数字化，大部分也建立了小程序、直播等线上渠道。但渠道间的库存是否统一？同一个用户是否能精准识别？如何从单一渠道到全渠道？如何从简单营销到精准营销？这都需要内部系统的打通融合。

打通融合需要较大的投入，大型零售企业走在行业前面。王府井集团重新搭建了线上线下一体化的新商业ERP系统，并将在未来持续推进数字化建设走向线上线下一体化运营与智能协同的目标，加速推进业务资源融合，加大数字化转型力度和速度，以"百购业务融合、线上线下融合、跨业态会员资源融合"为最终目标，打造一套在行业内具有业务引领性和技术引领性的系统平台。

零售系统打通融合是一个复杂的过程，需要从多个方面进行规划和实施。通过实现内部系统打通融合，提高运营效率，真正实现数字化提质增效。

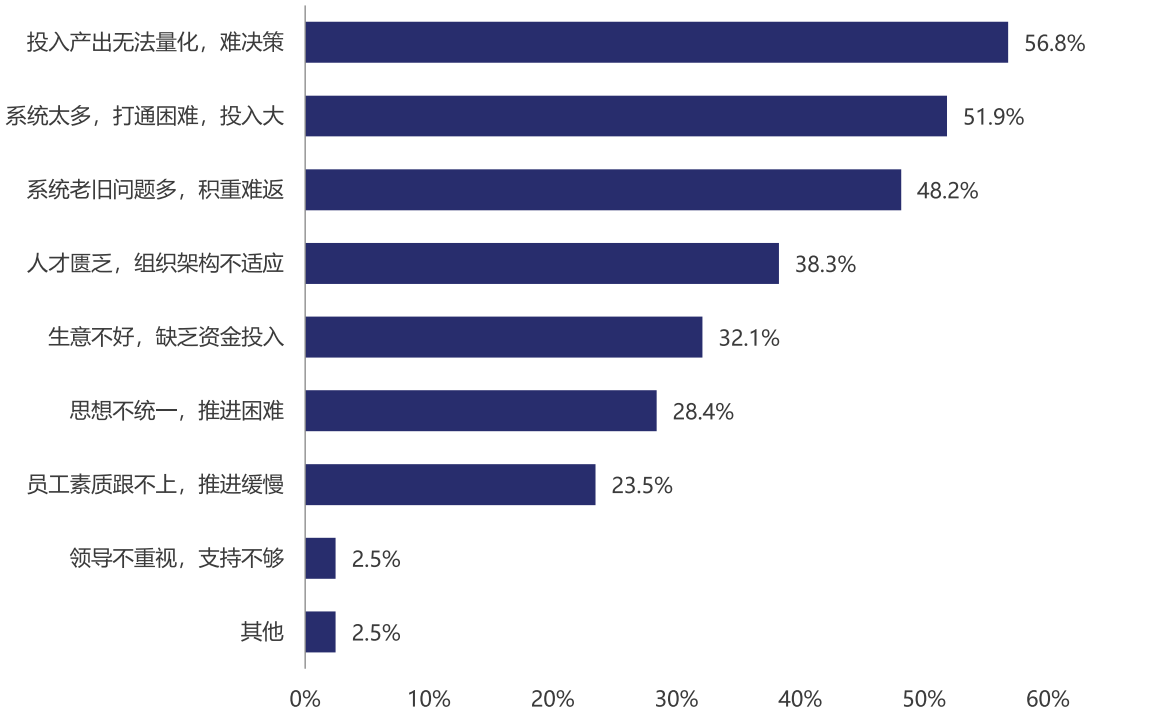
4.2 攻克庞杂系统堵点

数字化建设的首要难点，是投入产出无法有效量化。数字化建设是一个综合系统工程，是整体效率的提升，体现在销售提升或成本下降方面的成效都不太容易量化，这也是导致企业在推进数字化工作中存在决策困难的原因。56.8%的企业认为这是数字化建设的最大难点（图4-2）。

其次是系统太多，打通困难，投入大。不同应用程序或系统由不同的服务商提供服务，企业自身技术能力支撑不足以及成本等原因，没有完全互联互通，数字化不能形成合力。另一方面，企业的核心系统大部分是多年前建设，拓展性不够，功能不能满足新增的需求。在面对多达几十套，甚至上百套的系统时，攻克庞杂系统的堵点就成为IT团队的一项重要任务。

第三是系统老旧。协会2021年的一项调查显示，零售企业的核心系统大部分都是10年前甚至更久之前交付使用，底层架构、技术扩展性等方面都存在一定障碍，而这些年零售的数字化持续推进，大部分都是补丁式建设，导致系统多且庞杂，相互之间各自孤立，打通困难。不过，这些难点正在逐步解决。面对问题，少数企业开始数字化重构，大部分企业仍是基于现有系统艰难打通和融合。

图4-2：百货零售业样本企业数字化建设的难点

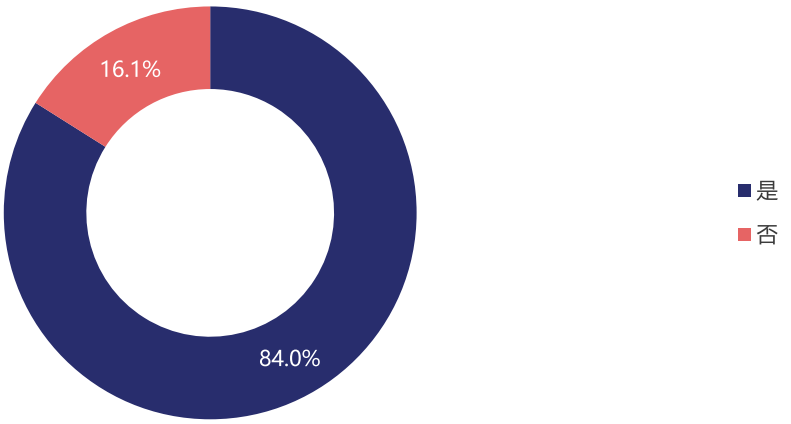


数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

4.3 线上带货营销并重

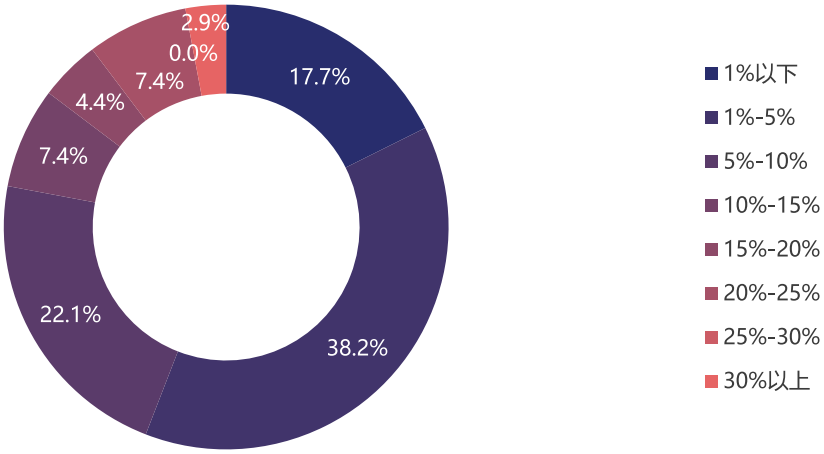
调查显示，84%样本企业已开展线上业务（图4-3），但77.9%的样本企业线上销售额占总销售额的比重在10%以内；其中比重在1%以下的企业占比为17.7%，比重在1%-5%之间的企业占比38.2%，比重在5-10%之间的企业占比为22%。比重集中在1%-5%之间（图4-4）。

图4-3：2023年百货零售业样本企业是否开展线上业务



数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

图4-4：2023年百货零售业样本企业线上销售额占总销售额比重



数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

整体上看，尽管线上业务经过多年的发展，除了少数企业线上销售成绩突出外，线上销售占比并不高，主要原因有四大障碍。首先是实施全渠道的成本较高，其次是联营和租赁模式下品牌商的支持有限，第三是商品的数字化比较困难，第四是缺乏技术和人才。百货零售业的商品数字化存在一些现实问题，如商品信息需要和品牌或供应商协同、商品换季快等，使得单个企业的商品数字化工作存在效率低、成本高、不经济的现状，阻碍了线上业务的发展。中国百货商业协会也在积极探索行业层面的商品数字化，提出建立零售企业商品数字化平台的倡议，得到行业积极响应（表4-1）。

表4-1: 百货零售业样本企业限制线上销售的主要因素 (排序分值越低, 限制性越强)

限制因素	分值
实施全渠道的成本高	3.1
联营、租赁模式下品牌商支持有限	4.0
作为线上业务基础的商品数字化困难	4.1
缺乏相应的技术和管理人才	4.1
线上发展战略不清晰，方向不明	4.6
线上销售占比有限，不值得大力投入	4.8
线上业务发展激励和考核机制有问题	5.2
仓储物流配送不支持线上业务	6.1

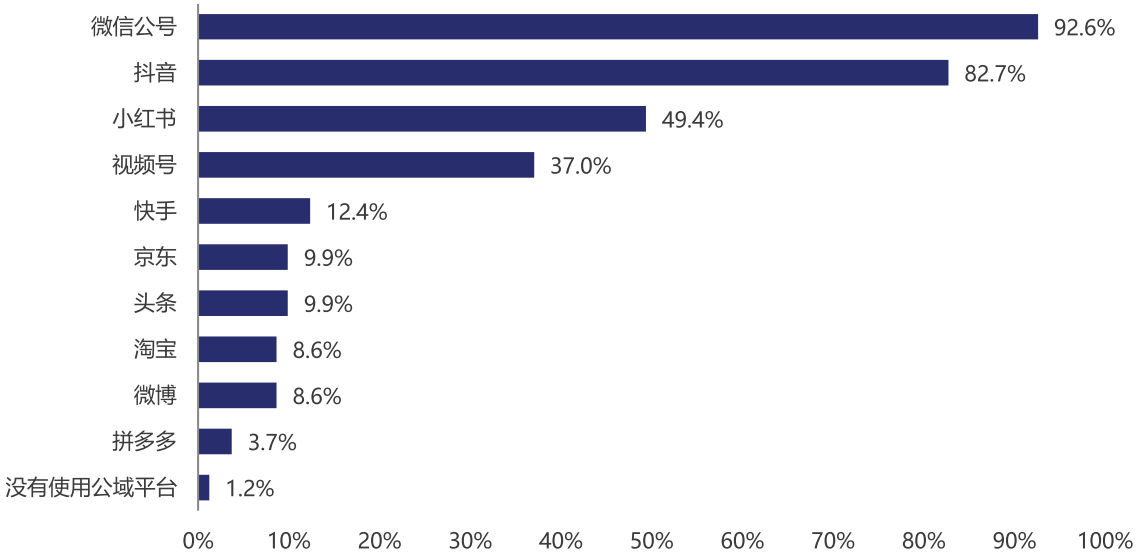
数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

线下零售企业建立线上渠道, 初期主要目的是增加一个销售渠道, 包括社群带货、直播带货, 凡事和带货挂钩, 企业关注的指标是线上销售额的多少。但片面关注线上销售占比, 而忽视成本支出和营销功能, 则是不可取。线上更多的功能是增加一个市场营销和顾客服务的手段, 不仅仅是一定带货, 包括通过内容营销、提前种草等手段延长服务顾客链条, 通过私域运营、发放卡券权益等拉近与顾客的距离, 将顾客到店前搜索、到店选购、购买结算、售后服务、商品点评反馈等的服务链变成不断创造新价值的价值链。

4.4 打造全域经营能力

公域、私域运营已成为企业的标配, 调查显示, 绝大部分企业均有使用公域平台, 其中, 92.6%的企业使用微信公众号进行公域营销或销售, 82.7%的企业使用了抖音, 小红书和视频号分别排第三和第四 (图4-5) 。

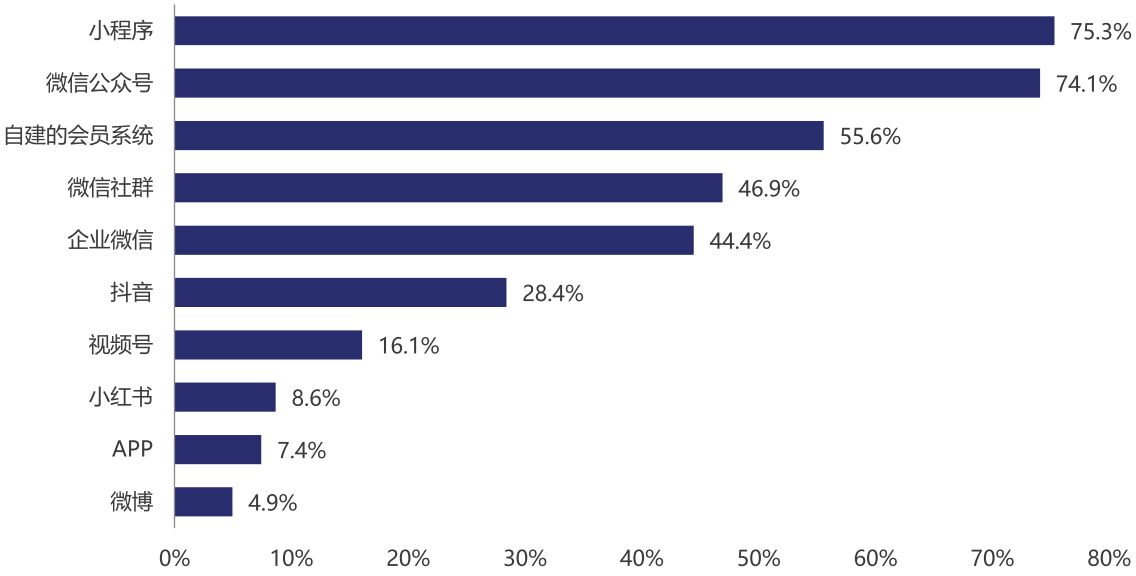
图4-5: 百货零售业样本企业当前最常用的公域平台



数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

私域运营方面，调查显示，主要是通过小程序、微信公众号、自建的会员系统、微信社群、企业微信为主（图4-6）。

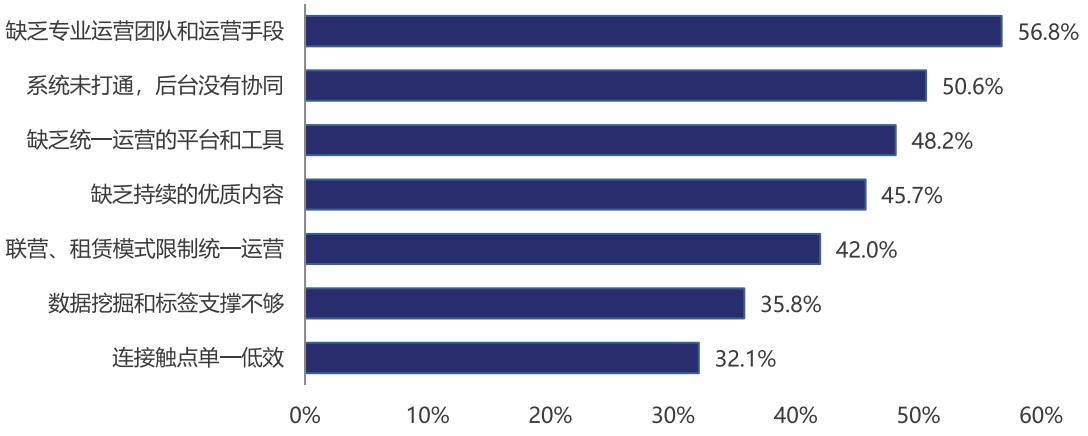
图4-6：百货零售业样本企业当前最常用的私域平台



数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

尽管企业开展私域运营已经比较普及，但仍然面临一些挑战，最大的挑战是缺乏专业运营团队和运营手段；其次是系统未打通，后台没有协同；第三是缺乏统一运营的平台和工具；第四是缺乏持续的优质内容；第五是联营租赁模式限制了统一的运营（图4-7）。

图4-7：百货零售业样本企业私域及会员运营的主要难点



数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

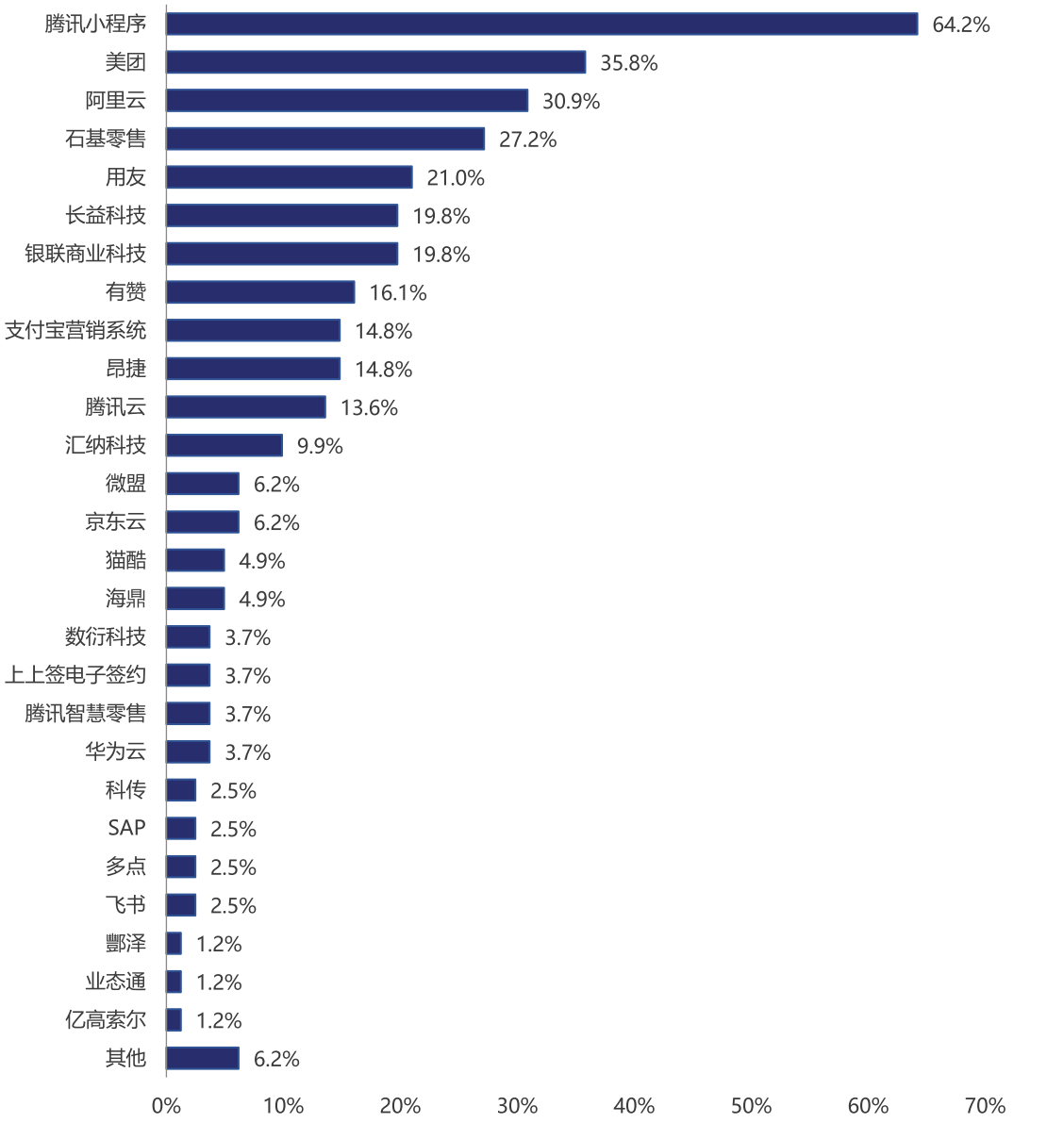
数字化真正发挥作用，需要实现系统、工具、能力与业务的全面融合；特别是要实现企业降本增效需求，数字化更是核心。多年来，企业开发、购买、引入了多种系统工具，而只有让工具变成能力，才能发挥持续价值。

4.5 生态共建协同发展

零售行业是一个庞大的生态系统，除了零售企业自身的经营管理，还有众多的互相依存的组成部分，如各类商品服务商、咨询机构、技术服务商。在零售业数字化发展和进化过程中，服务商起到了不可或缺的作用。零售生态的进化，本质上也是零售技术的进化，包括商品管理技术、顾客服务技术、业务流程控制技术等，在移动化和数字化时代，零售业越来越成为技术密集型的行业。正是有技术服务商的助力，近年来，零售业的发展质量、整体规模都有了明显的提升。零售行业的数字化推进也是数字化生态共建的过程，零售商和服务商相互促进，共荣共生。

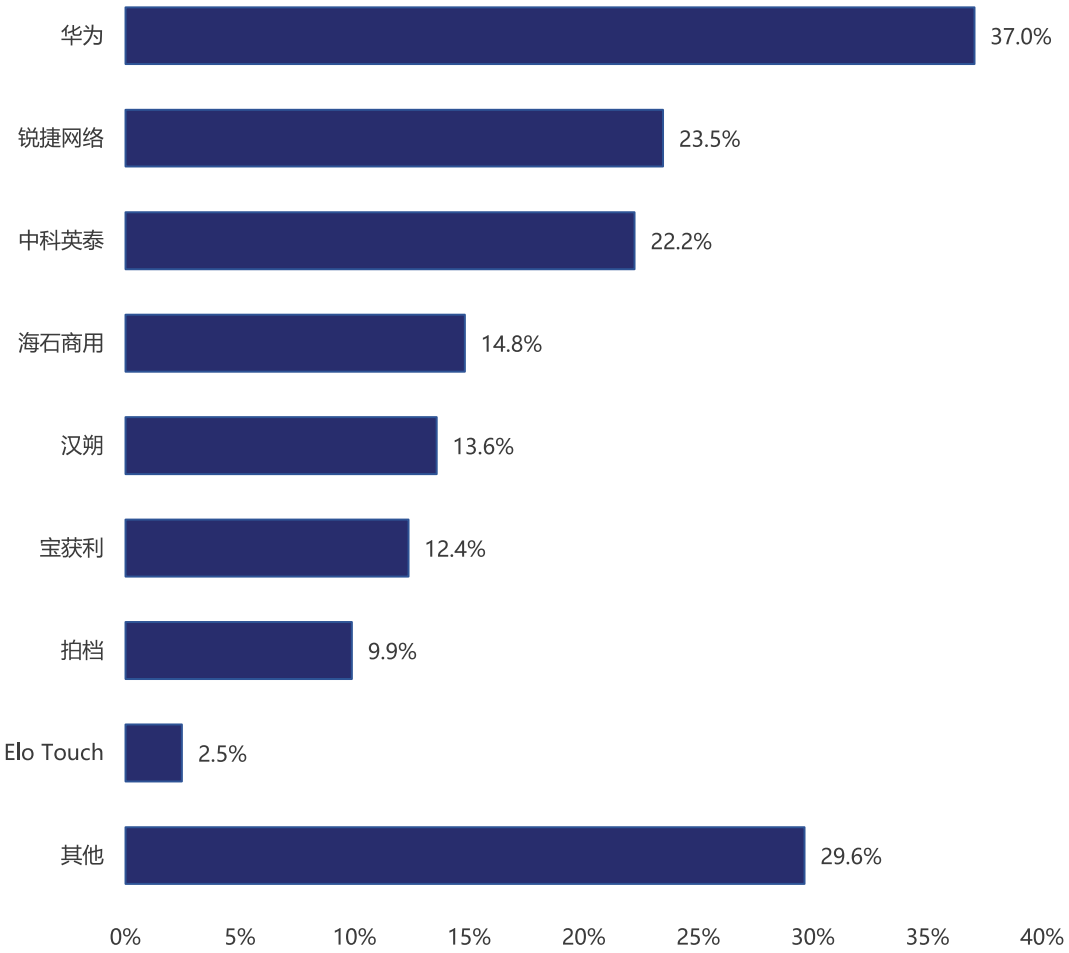
调查显示，样本企业使用的服务商、技术平台或工具中，腾讯小程序使用较为广，64.2%的企业有在使用；其次是美团35.8%，阿里云30.9%，石基零售27.2%，用友21%，银联商业科技19.8%，长益科技、有赞、昂捷、支付宝营销等都有一定渗透率（图4-8）。硬件使用比较分散，除了华为、锐捷网络、中科英泰、海石商用、汉朔外，还有如华三、浪潮、联想、深信服等品牌（图4-9）。

图4-8：百货零售业样本企业目前正在使用的服务商系统、技术平台或工具



数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

图4-9: 百货零售业样本企业目前正在使用的硬件服务商



数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

5 百货零售业转型及发展趋势

总体上，百货零售企业对2024年持谨慎乐观态度。中国百货商业协会和冯氏集团利丰研究中心的联合调查显示，有66.3%的样本企业预计2024年销售额将实现增长，较上年85.7%的调查结果明显下降。在预期销售额增长的企业中，只有不到一半的企业认为增长率将会高于5%。有约三成的样本企业认为销售额将与2023年持平，只有3.8%的企业预计销售额会下滑。

在这样的预期下，行业转型发展将呈现以下六个趋势。

5.1 持续加大调改升级

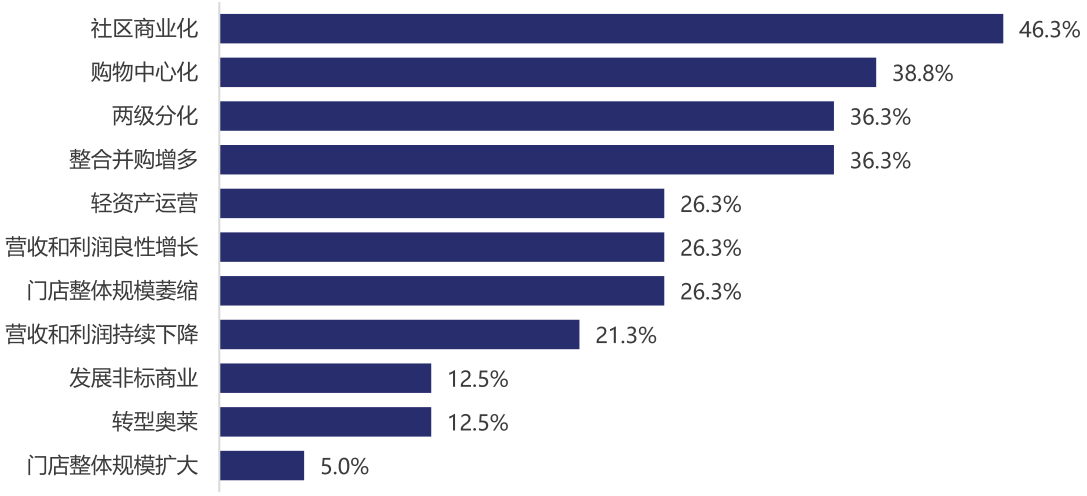
调查显示，大多数企业在2023年加大了门店调整改造的力度。有62%的样本企业增加了门店调整改造的投入（图2-5），67.5%的样本企业认为调整改造升级将是百货零售业未来的经营重点。

重百大楼以"百年时代演迁、重庆城市发展、百姓生活记忆"三者之间的关系为主题，和艺术机构和专家学者共同打造了一个承载城市历史和百姓记忆的城市立体艺术文化公益空间——"时光塔"（图片来源：腾讯网）

合肥百货实施了"一店一策"、"千店千面"、"老店新开"等举措，持续优化门店调改升级。重庆百货在2023年加快了门店的调改升级，融合商文旅的元素，形成了重百大楼城市立体博物馆—"时光塔"、世纪新都"生活美学院"等多元化消费新场景，进一步提升消费粘性。

对于调整方向，调查显示，46.3%的样本企业认为在未来三年，社区商业化将是百货零售业的发展方向；此外，预期未来三年百货零售业将会出现购物中心化（38.8%）和两极分化（36.3%），整合并购也会增加（36%）（图5-2）。

图5-2: 百货零售业样本企业对未来三年百货零售业发展方向的预期 (按选择次数)



数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

随着消费者对便利性和品质生活的需求增强, 社区商业化逐渐成为趋势。大型电商平台阿里巴巴和京东重返社区团购, 百货企业也看到了社区商业化的商机。部分门店开始转型社区生活中心, 希望通过提供更便捷的购物体验、文娱场景和社区服务来吸引消费者, 以增加客流量和提升消费者的体验感。由百货店转型的社区中心也承办社区功能性的活动和服务, 如消防宣传、健康科普、社区文艺晚会, 以及如理发、缝补衣物等便民服务。

2023年, 天虹将位于人口密集社区的28家中型百货门店升级为社区生活中心, 深度融入社区生活。转型后的门店全年总营收和平均客流都出现大幅增长。王府井旗下的老百货长安商场亦进行了社区化的改造, 商场联合华方居家养老餐集配中心, 共同设置了社区食堂, 并开设了生活驿站、药店等多类店铺, 以满足老年人社区服务需求。

另外, 一些有条件的百货企业在环境、业态、品牌等方面进行创新, 通过提供多元化的购物和娱乐体验来吸引消费者。2023年1月, 国内首座专注于次元文化的商业体——百联ZX创趣场正式亮相, 该购物中心就是由位于上海南京东路地标建筑华联商厦改造而成。百货店的购物中心化的调整不仅吸引了消费者回归实体店, 也促进了线上线下融合的发展, 提高了零售业的整体竞争力。

百联ZX创趣场开业现场 (图片来源: 搜狐网)

百货零售业转型的核心是根据自身条件、消费环境等因素进行因地制宜，找到适合自身发展的最佳方案。社区化、高端化、体验化——根据自身条件和商圈特点来开展的转型不一而足。特别是很多百货门店因建筑结构、消防设施、燃气水电等硬件条件制约，可拓展空间有限。与此同时，购物中心也正积极探索，引入百货的联营模式，加强商品的经营，二者出现融合的趋势。

5.2 比拼核心经营能力

存量商业时代，没有促使企业快速增长的外部因素，比拼的是踏踏实实的内在经营能力。疫情以来，零售业开展了很多创新，特别是线上业务得到快速发展。2024年，零售业将会继续保持创新的动力，但经营的重点应该是回归根本，进行经营能力的比拼。企业的增长方式也由处延式增长转变为内涵式增长。

首先是商品经营能力或者说是商品力。向消费者提供实实在在、物有所值的商品，可能比一些花哨的创新更有意义。这其中包括产品定位、采购、招商、供应链和供应商管理、成本控制等多个方面。

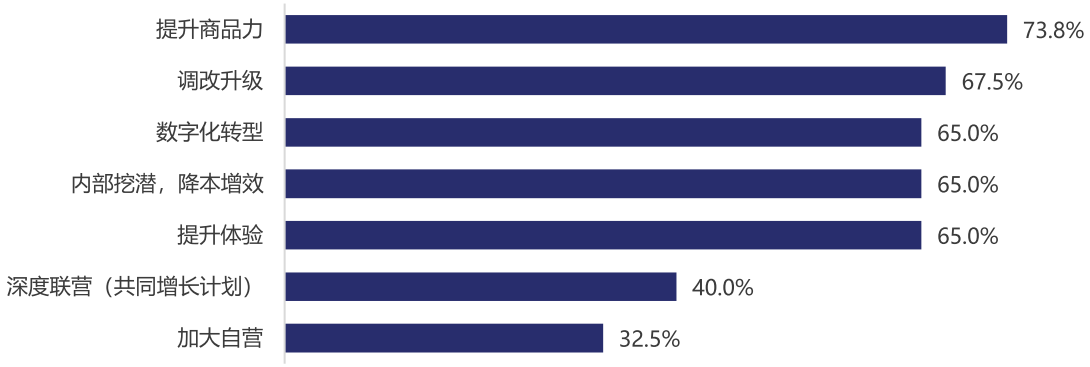
其次是顾客服务水平或者说是对顾客的服务力。零售的核心就是围绕产品和服务做文章，优秀的服务可以在一定程序上弥补硬件等其他方面的不足。在数字化时代，服务向前和向后大大延伸，线下零售企业应该充分利用各类场景和工具，不仅在店内服务好顾客，在店外也为顾客带来良好的体验。

第三是成本控制和盈利能力。核心是守住企业的生存之本，保持充足的现金流，在保持盈亏平衡的基础上，尽可能实现多的盈利。

5.3 强化商品经营水平

随着消费市场越来越成熟，消费者的消费理念日趋理性，更加关注商品本身。拥有好的商品力对零售企业的销售有着至关重要的作用。调查显示，有73.8%的样本企业认为提升商品力将是百货零售业未来的经营重点（图5-3）。

图5-3: 百货零售业样本企业未来经营重点（按选择次数）



数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

商品力是满足顾客商品需求的能力，是把到店顾客转化为购买者的能力，把"合适的商品"在"合适的地点"用"合适的方式"以"合适的价格"销售给"合适的顾客"的能力。

一方面，百货零售业加大与品牌及供应商的深度联营，将管理范围从品类和品牌延展到单品和库存，与品牌及供应商共享需求信息、共享数据。如国芳百货，与品牌共同开展销售分析、竞争品牌对比、会员和客单分析，帮助品牌商一起做方案，开展针对性运营。通过加强与品牌及商户相互协作，百货企业实际上也具有了咨询顾问的职能。

另一方面，自营业务是强化商品能力的积极探索。调查显示，2023年有54.6%的样本企业自营商品销售占比较上年增加了，29.1%的企业没有变化，约一半（50.9%）的企业表示会继续扩大自营，41.8%的企业表示将维持自营业务现有的比例。

5.4 打造卓越体验价值

良好的体验是增加顾客粘性的重要手段，是顾客来店购物并且复购的主要理由。反之，如果一个消费者在某家门店有不好的体验，他大概率不会重复光顾。不好的体验可能是被漠视，没有导购及时服务；可能是被欺骗，例如商品或服务价格明显高于其它渠道的价格；也可能是对门店陈设或售后服务的不满。

百货是体验相对薄弱的业态。但经营出色的百货店，无一不是具有优秀的体验。有的是时尚高端的商品格调，有的是令人沉浸其中的陈列和氛围，有的是无微不至的顾客服务，也有的是丰富多彩的娱乐业态。

体验是顾客的综合感受，从零售商的角度，可以做的事情很多。不仅仅是增加儿童、餐饮、冰场等体验的商户，还要有体验的场景，如时尚的卖场陈设布局，以及场景式、沉浸式购物体验；更要有体验的商品（如试吃、试用、试穿）和体验的服务（宾至如归的感受）。
在我们开展这些工作的时候，商品与服务中就凝聚了"体验价值"，而消费者愿意为优秀的体验付费。

5.5 以数字化提升效率

零售业，特别是百货业态，消费场景丰富，顾客触点多元，一直是数字化应用最为活跃的行业，各种应用模式、各类数字化产品和工具层出不穷，加之企业不断提升的数字化团队，以及日益强化的应用和运营能力，有很多已得到市场的印证。

前文重点分析了当前百货行业数字化建设的重点，包括系统融合、打通堵点、线上营销、全域能力、共建生态等五个方面。其中又包括了多个细分的内容，看似杂乱无章，实际有路可循。按数字化转型的对象区分，可以分为四个方面。

一是顾客数字化，包括私域、存量、增量、会员标签、推送等工作；二是消费场景数字化，包括停车、收银、大屏等的管理；三是消费流程数字化，从顾客进行商品选择，到结算，到售后和评价等的全流程数字化；四是工作场景数字化，这是内部分销办法、专柜收银、合同管理、各类审批等各类办公管理的数字化。

数字化转型是一项持之以恒的工作，也是一项没有终点的工作。可以说，数字化是适应消费模式变化的重要手段，是提升体验增加复购的有效途径，是提高运营效率的主要抓手，更是零售发展的大方向。

5.6 践行绿色低碳发展

在响应国家绿色转型发展战略、实现"双碳"目标的政策要求，以及消费者环保意识增强、ESG逐渐被纳入零售企业规范化发展体系的背景下，许多百货零售企业正通过创新手段，积极向绿色和低碳转变，推动可持续发展。

重庆光环购物公园利用智能平台，实时监控环境状态，优化暖通空调等设备运行策略，以节省能源使用 (图片来源：界面新闻)

首先是百货商场能源的绿色转型。如重庆的光环购物公园、融创茂、时代广场通过采用先进智能管理系统，精细化管理门店的能耗，有效地监控和优化了能源使用效率。银泰百货一方面通过自主研发的"智慧能源管理系统"提高能效；另一方面，在海宁、瓯海建成了总装机容量1500千瓦的屋面光伏发电站，生产可再生能源。银泰在2023财年完成了12家门店的节能改造，清洁电力使用达 3.0亿度电，减碳超过21万吨。银泰百货杭州武林店已经实现了碳中和。

环保包装也是百货企业绿色转型的重要举措。银泰在2023 财年通过将传统拉链箱升级为摩粘箱，减少了约 316 吨纸质材料的使用，胶水使用量也降低了约 60%。另外，通过用纸质或可降解材料替换塑料，银泰减少了约 31.4 吨塑料包材的使用。

一些企业将倡导绿色低碳和可持续发展融入品牌的推广之中。上海港汇恒隆广场推出了夏季主题活动"走走停停"，使用环保无害物料制作艺术装置，并举行了一场可持续论坛，邀请专家及品牌为顾客和小朋友介绍了可持续设计和生态保护的话题。港汇恒隆还与LVMH 集团签订首个可持续发展合作协议，在水资源管理、可再生能源、碳足迹评估和低碳材料、能源管理、环境管治、废弃物审计和回收再造等方面进行合作。万达集团则在全国百余家万达广场启动了"万趣科技创心节 – 绿色能量研究所"，以"线上+线下"的形式传播绿色消费理念，并联合场内品牌商家实现绿色公益营销。

6 政策需求及建议

6.1 脱虚向实，规范线上发展

电商、直播等借助互联网手段，创新了商业经营模式，已成为一种重要的流通方式。但网络平台良莠不齐，2024年3月，北京阳光消费大数据研究院、北京工商大学新商业经济研究院等单位发布的《直播带货消费维权舆情分析报告（2023）》报告显示，直播带货消费维权舆情反映的三大主要问题，一是夸大商品供销、制造虚假流量等虚假宣传；二是假冒伪劣、以次充好、"三无"产品等产品质量问题；三是虚标价格、夸张优惠等价格误导。同时还存在演绎剧本、低俗营销的不文明带货等其他问题，造成很多负面问题。

直播等线上模式对于线下全渠道发展、优化供应链建设、提升顾客服务水平等方面发挥着重要的积极意义，建议兴利除弊。一是完善相关法规，制定相应行业标准；二是加强行业监管，强化内容审核；三是提高行业自律，维护公平竞争，促进行业健康有序发展。多管齐下，促进数字经济和实体零售的深度融合，推进数字技术在实体经济中的广泛应用。

6.2 加强规划，合理布局商业

当前消费需求不足，现有商业布局已经相对饱和，但商业网点供给还在持续增加。企业普遍反映，本地的商业项目过多，很多城市还有大面积的空置商业面积，而一些新开的大型商业地产（城市综合体、购物中心等），动辄几十万平米，对原有商业造成较大冲击，不利于零售业的健康发展。还有一些城市，本身商业已比较发达，档次分明，供应充足，仍然引进大型商业，甚至是在原有大型商业的隔壁开业，造成以非市场化手段争夺品牌资源等恶性竞争。

建议在宏观规划层面，对商业网点的布局和规模予以充分重视，制定更加详细的相关规划，合理布局，促进商业的健康发展。

6.3 适当补贴，撬动企业投资

不断上升的经营成本对企业的可持续发展构成挑战。在促进消费的同时，建议通过适当补贴的方式，包括节能改造补贴、技术改造补贴、用工补贴，帮助企业缓解成本压力。一些在城市中心的百货门店，大多经营多年，潜在改造需求大。零售企业一般资产较重，无论建筑装修及设备购置投资都很大，企业希望能够给予改造资金的支持，特别是位于核心商圈的城市更新重点项目，建议给予政策性补贴。

如北京市商务局推动的传统商场"一店一策"升级改造项目"，给予单个企业一定数额的支持资金，带动了翠微百货、双安商场、甘家口百货等一批商场改造升级，希望能够在全国范围内推广。另外，一些企业积极推进既有建筑节能改造和使用绿色设备，强制淘汰高能耗设备，建议政策上对企业绿色设备投入给予补贴。

6.4 优化营商，放宽外摆限制

外摆、花车售卖、门头宣传、户外商演、装修装饰等，是线下零售企业较常用的营销手段。但对于这些方式，普遍限制严格，且各地政策要求不一。尽管政策上已有一定程度的放宽，但企业反馈在实际落地执行过程中存有较多障碍。

建议在限定的区域内，放宽外摆和相关营销措施的限制。取消针对企业促销活动管理性收费，如彩旗，彩虹门放置管理费等。鼓励大型、高品质商业以外摆形式开展市场推广和经营，营造更为热烈的消费氛围。企业能够出摊销售，有利于引流到店，企业也会爱惜自己的品牌，自觉维护环境。

参与组织背景

中国百货商业协会

中国百货商业协会"China Commerce Association For General Merchandise " (CCAGM) 成立于1990年，是流通领域成立最早、最具影响力的全国性行业组织之一，2009年就被国家民政部评为4A级社会组织。

经过30多年的成长发展，目前协会拥有企业会员千余家，除了遍及全国的百货零售企业、购物中心和奥特莱斯，以及日用百货零售、批发、品牌企业外，还包括众多线上线下不同业态的零售企业，如大型超市、专业店、专卖店、电商企业等。

协会的主要活动包括：参与流通政策制定和组织相关标准起草、开展行业调研并撰写相关报告、组织专题会议和培训、开展企业交流互动等。其中，由中国百货商业协会主办的"中国百货零售业年会暨商业创新峰会"已连续召开20届，每年千余名行业高管出席，成为业内人士每年欢聚一堂、结交新朋友、获得新知识的大平台。其它会议活动还包括：营销年会、技术应用年会、零售转型分享会、购物中心论坛、零售数字化发展论坛、化妆品实体渠道经营创新大会等。

中国百货商业协会下设有数字商业分会、自助售货行业分会、化妆品进出口分会、零售场景创新专业委员会、奥特莱斯产业发展工作委员会、文商旅与乡村振兴专业委员会、城市更新专业委员会、食品礼品分会等分支机构。

办公地址：北京市西城区金融街丰汇时代大厦东翼1203-1206。

协会公号：中国百货商业协会CCAGM

冯氏集团利丰研究中心

冯氏集团利丰研究中心收集和分析有关全球采购、供应链、分销、零售及科技的市场信息。

冯氏集团利丰研究中心总部设于香港。研究中心借助其独特的关系网络和信息网络跟踪上述信息，进行研究并重点分析中国及其他亚洲国家的发展概况和未来趋势，以及撰写相关报告。研究中心透过定期出版研究报告及其他刊物与世界各地的企业、学者和政府分享市场信息和独到见解。

冯氏集团是一间以香港为基地的跨国公司，研究中心作为集团的智库，亦为集团及其合作伙伴就进入中国市场、企业架构、税务、牌照及其他政策法规方面的事宜提供专业意见及顾问服务。

冯氏集团利丰研究中心于2000年成立。

如欲了解详情，请浏览www.fbicgroup.com

冯氏集团

冯氏控股 (1937) 有限公司总部设于香港，是一家私人全资拥有的跨国集团。冯氏控股是冯氏集团的主要股东，集团的核心业务涵盖消费品市场的整个全球供应链管理，包括采购、物流、分销及零售。冯氏集团在全球逾 40 个国家聘用超过15,000名员工。冯氏集团的发展历程源远流长。集团始创于 1906 年，由经营出口贸易业务发展成全球供应链管理业务，集团见证了香港与珠三角地区蜕变为当今世界生产及贸易重地之一的光辉历史。今天，集团聚焦于创造未来的供应链，协助品牌和零售商在数码经济中驰骋，并在全球各地为品牌创造新机遇、开拓新产品类别和拓展新市场。

集团旗下的上市公司包括利亚零售有限公司(香港联交所股份代号： 00831)。集团的私营业务包括利丰有限公司、利弘投资有限公司、利时控股有限公司、利童服饰 (控股) 有限公司、玩具"反"斗城 (亚洲) 业务及 Suhyang Networks。

如欲了解详情，请浏览公司网址：
www.funggroup.com

2023-2024年

中国百货零售业发展报告