



2017-2018年 中国百货零售业发展报告

2018 年 3 月

商务部流通业发展司

 中国百货商业协会

 冯氏集团利丰研究中心





2017-2018年中国百货零售业发展报告

2017年的中国百货零售业在经历了实体零售转型之痛后，经营困难局面逐步改善，呈现出回稳向好态势。广大百货零售企业坚持以推进供给侧结构性改革和转型升级为主线，紧紧围绕以消费者需求为核心，以商品和服务为主要内容，主动适应消费升级需要、主动把握技术进步机遇，形成了拓展全渠道、发展新业态、优化供应链等主要转型创新模式，全行业呈现出前所未有的变革之相，朝着个性化、智能化和生活方式体验化的方向蓬勃发展。

《2017-2018年中国百货零售业发展报告》综合了行业宏观数据，通过对85家中国典型百货零售企业的经营报表分析和访谈，就中国百货零售业的整体经营和运行情况进行分析，通过对82家百货零售企业进行问卷调研，探讨中国百货零售业的转型发展方向。在此，我们向给予本报告全面支持的各家企业，向参与本报告编写的专家、业内人士表示衷心的感谢！

本报告由商务部流通业发展司、中国百货商业协会、香港冯氏集团利丰研究中心共同撰写，2018年3月在北京举办的“第十六届中国百货零售业高峰论坛”发布。香港冯氏集团利丰研究中心根据本报告撰写制作英文报告，并同期发布。

目 录

第一部分 百货零售业面临的发展环境	1
一、宏观经济影响	2
二、政策环境影响	3
三、消费市场环境	3
四、零售业总体发展	5
第二部分 百货行业转型创新的主要做法与特点	7
一、百货行业整体经营情况	8
二、积极推进全渠道及业态融合发展	10
三、全面迈向多业态布局，发挥体系协同	15
四、丰富及拓展自营业务，提升商品个性及毛利率	21
五、提高供应链管理水平，回归零售业本质	23
六、促进与供应链上各节点企业合作，扩大顾客群及增加销售额	24
第三部分 行业发展存在问题及未来方向	25
一、存在问题	26
二、发展方向及建议	26
参考资料	28

The background of the slide features a high-angle, blue-tinted photograph of a modern building's interior. The image shows multiple levels with glass railings and structural columns, creating a sense of depth and architectural complexity. Overlaid on the bottom half of the image is a light blue grid pattern with small circular nodes at the intersections.

第一部分 百货零售业面临的发展环境

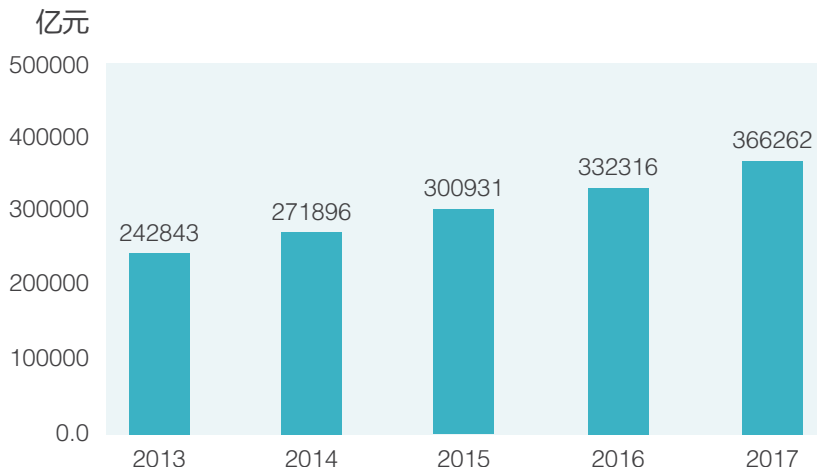
2017年，随着宏观经济稳中向好、消费结构升级、技术创新加速，百货零售业加快转型升级，互联网、大数据、人工智能等新技术与传统零售深度融合，新模式、新业态，新物种不断涌现，行业呈现出万千气象，整体业绩回稳向好。

一、宏观经济影响

从2017年初，我国宏观经济稳中向好，零售市场随之于3-4 季度开始步入复苏阶段。在2014 年之后外贸遇冷、投资增速回落的情况下，消费日益成为中国经济“顶梁柱”，伴随整体经济增长企稳，消费进入需求多元发展、规模持续扩大、结构优化升级的新阶段。

根据国家统计局数据发布，2017年全年，中国社会消费品零售总额为36.6万亿元，比2016年增长10.2%，连续第14年保持两位数增长（见图1-1）。最终消费对经济增长的贡献率为58.8%，连续第四年成为拉动经济增长的第一驱动力，继续发挥着对经济增长的基础性作用。

图1-1: 2013-2017 年社会消费品零售总额



数据来源：国家统计局

具体到零售业，2017年，商务部重点监测的2700家典型零售企业销售额同比增长4.6%，增速较上年同期加快3个百分点，典型企业营业利润和利润总额分别增长8.0%和7.1%，增速分别比上年同期加快6.5和11个百分点，特别是实体零售逐步回暖，分业态数据显示，2017年，专卖店、专业店、超市和百货店销售额增速分别为8.3%、6.2%、3.8%和2.4%，较上年同期分别加快6.6、3.3、1.9和2.7个百分点。

二、政策环境影响

（一）十九大报告指明零售业发展前景

党的十九大报告明确提出，中国社会的主要矛盾已经转变成为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。美好生活需求中，必然包括更好的消费和体验，而不平衡不充分的发展中，也必然蕴含着零售行业迭代升级的市场机遇。

十九大报告中把深化供给侧结构性改革继续作为加快经济发展重要举措，把提高供给体系质量作为主攻方向，要求推动互联网、大数据、人工智能和实体经济深度融合，在中高端消费、创新引领、绿色低碳、共享经济、现代供应链、人力资本服务等领域培育新增长点、形成新动能。近年来，零售行业深度感受到创新带来的影响与推动作用，这种科技创新、技术变革还将以更大的力度影响改变零售行业，特别是在零售+互联网+大数据+人工智能+共享经济模式+供应链变革+中高端消费领域，孕育着更大的变革。

（二）降低消费品进口关税扩大内需

从2017年12月1日起,进口关税进一步降低,这是2015年以来第三次降低消费品进口关税。本次降低消费品进口关税涵盖食品、保健品、药品、日化用品、衣着鞋帽、家用设备、文化娱乐、日杂百货等类别,平均税率由17.3%降至7.7%,下降9.6个百分点,主要为满足居民消费升级需要,与百姓生活密切相关的一般消费品进口。随着进口关税的进一步降低,内需扩大,消费回流,作为可选消费渠道的百货零售企业显著受益,特别是中高端百货及生鲜超市。

三、消费市场环境

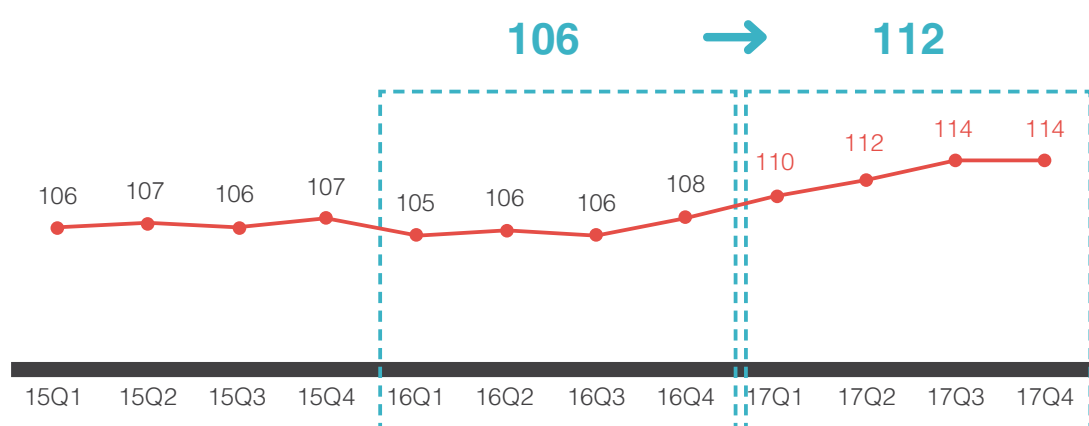
（一）消费持续升级

近年来，零售市场经历了跌宕起伏的变化，互联网技术使消费者聚集成拥有海量信息来源及话语权的网络社群，并逐渐掌握消费市场的主动权，零售业从“卖方市场”进入到“买方市场”时代。消费者在早期经历了一轮“低价狂欢”之后，逐渐恢复理性，变得越来越成熟。收入增长驱动消费升级,唤醒大众品质和体验意识，顾客价格敏感度下降、品质追求上升,同时由于线上购物体验受限,对线下的冲击见顶回落。消费形态正在从购买产品转变为购买服务，购买体验，提升生活品质及获得体验逐步成为消费的核心动力。随着消费多样性日趋增大，单一性的市场增长势头日渐趋弱。

（二）消费意愿增强

随着消费者收入水平的提高，人们的消费能力和消费意愿不断增强。根据尼尔森发布的报告，2017年中国消费者信心指数稳步增长至112点，较2016年提高6个点（见图1-2）。中国市场的消费者信心指数从2014年以来，一直超越100%，虽然在2014年第三季度有过一些波动，但在2016年的9-10月份，这一数字又回调到106%。2017年各季度中国消费者信心指数始终在110-114点，保持高位运行，为中国消费结构转型升级提供更多可能性，走过经济高速发展时期的核心消费群体以其日益旺盛的消费需求带来新一波市场红利。

图1-2: 中国消费者信心指数



数据来源：尼尔森

（三）新消费群体崛起

目前，中国零售市场一个显著变化在于主力消费阶层年轻化，八零后、九零后、零零后，新生代的消费人群正在崛起。根据波士顿咨询公司的数据显示，35岁以下年轻人的消费占消费增长的65%。此外，从2016年到2021年，这一群体的消费正以年均11%的速度增长，是35岁以上消费者的消费增速的两倍。到2021年，年轻一代的消费将占消费总量的69%¹。

由于经济社会的高速发展与互联网的普及，新生代消费群体普遍拥有超前的国际视野与新的消费理念，追求个性化生活方式，注重优质生活品质，期待丰富的购物体验，他们将成为消费市场的主导力量 and 最有影响力的消费群体。百货零售业必须重视新生代消费群体的价值主张，深刻洞悉他们的生活方式、价值追求，积极迎合他们的需求——移动、社交、体验、便利、定制的产品和服务，针对他们对于获客成本、商业运营等方面所带来的种种影响，进行整个供应链的调整变革，迭代升级。

四、零售业总体发展

（一）行业转型初现成效

在供给侧改革的推动下，在电商倒逼的压力下，百货零售企业凭借自身多年积淀和锐意进取的精神，加快转型变革，加速业态升级，加力市场深耕，面对消费市场和生活方式的深刻变化，从顶层设计，区域布局，新老业态融合，商业模式重构等方面进行全方位战略性调整，大力进行门店改造，深度整合供应链，全面升级渠道能力，积极布局新零售，在行业回暖背景下出现明显的业绩改善。

以王府井、天虹为代表的龙头企业，从数字化、体验式、供应链等方面打造核心竞争力，呈现出营收、毛利的双增长，以重百、首商为代表的企业集团通过内部的业态调整与服务能力强化，实现了毛利经营改善，提升了百货自身的生存状态。高端时尚百货代表北京SKP不断改造升级，显现出强劲的国际竞争力，2017年销售额达125亿元²，再创奇迹，名列全球同业第二。

（二）零售业态分化发展

2017年零售业态呈现分化发展，拥有超市优势的社区百货加快拓展，永旺和深圳天虹凭借旗下超市的黏性加速布店，成为去年开店最多的两大集团，专攻四五线城市大众市场的信誉楼凭借独特的自营模式增加4家新店。年轻时尚型和高端奢侈品百货项目受相同定位的购物中心影响较大，新店持续减少。银泰、金鹰、兴隆、王府井、百联、步步高巨头普遍在购物中心和奥莱发力，大幅缩减百货店发展，北辰、大西洋等彻底退出百货业务。但另一方面，群光、SKP等企业纷纷加速新店拓展。

从区域来看，2017年新开业百货与大型购物中心最多的地区都在华东；但购物中心项目高居全国第二的西南地区，新增百货店居于第三；大型购物中心数量仅居全国第五的华北地区百货地位仍然较高。百货新店主要集中在北方和四五线城市，江苏去年新增8家百货门店，一线城市由于经济发达，消费多元化，购物中心发展迅猛，原本门店众多的百货业纷纷转型。新开业大型购物中心主力省份为浙江、湖南、重庆、福建、湖北。

（三）技术驱动智慧零售

数字经济发展的基础，如移动互联网、智能手机、移动支付等在2017年已逐步完善，为零售转型创新提供了技术支撑，尤其是移动支付技术，2008年以后，无现金支付稳步增长，2015年涨幅高达39.77%。便捷快速的移动支付等非现金支付方式已成为人们在零售行业购物支付的首选。移动支付提升了购物体验、积累了大量用户数据，成为打造智慧零售的一项重要基础技术。

从消费者体验切入的技术开发和应用，到业务中后台的核心流程数字化和技术含量的提升，物联网、数据分析、地图搜索、室内外定位、人脸识别等技术从采购、生产、供应、营销等各个环节改造着传统零售业，零售的深度和广度不断得以拓展延伸。顾客数字化、商品数字化、服务数字化、营销数字化、供应链数字化、经营管理数字化等全方位推动传统零售业运行效率提升，商业模式发生深刻变革。

（四）零售新物种频现

2017年，新概念、新模式催生了千店千面的零售“新气象”，零售新物种呈井喷式爆发。从阿里巴巴的盒马鲜生，到永辉的超级物种，都在对传统超市进行颠覆性重构：压缩品类，加入生鲜、餐饮、体验等新元素进行跨界组合；运用大数据、智能物联网、自动化等技术和先进设备进行数字化、智能化改造。与传统业态相比，新物种更加重视顾客体验。一方面，通过新颖的门店设计，从视觉效果上提升门店的“颜值”；另一方面，嫁接餐饮、科技甚至娱乐内容，重新定义人、货、场。

据不完全统计，2017年以来诞生的新物种有天虹sp@ce、新华都海物会、步步高鲜食演义、百联RISO、联华鲸选等，除了主营超市+餐饮外，天虹sp@ce还增加了儿童独立购物+体验的娱乐空间，百联集团的RISO系食还将花店、咖啡吧、书店、艺术中心等融入超市门店，创造多元化服务，不断崛起的新物种正在构筑多样化的未来消费场景。

（五）零售资本深度整合

2017年零售业进入加速整合期。一方面，阿里、腾讯等互联网巨头大规模向线下渗透，线下扩张常态化，线上线下的融合开始从资本性融合向业务性融合迈入。另一方面，实体零售价值凸显，优质的线下零售品牌得到资本市场的充分认可，迎来估值井喷，回归价值之源。

阿里巴巴先后与百联、三江、新华都和高鑫零售达成战略合作，以大润发、欧尚为代表的中国最大商超卖场集团从商业模式和资本结构上双通道加入由阿里推动的新零售革命。腾讯联合京东等入股万达，通过采用互联网、大数据、物流和支付等手段驱动线上线下融合，促进零售企业数字化转型。覆盖多业态领域的线下零售巨头步步高与腾讯达成战略合作，双方将在构建新能力，构筑数字化运营体系，营造零售新生态等领域开展深入合作。

与此同时，线下整合也在加速，王府井和首航开启战略合作，罗森和超市发、中央商场落地加盟合作，家家悦收购维客商业股权，供销大集收购顺客隆，通过这些整合，推进打造全国性零售平台，企业实现了资源和品牌价值最大化。

（六）持续深化组织变革

零售转型与组织变革和机制创新密不可分。打破职能与流程分割，推进管理体系升级，引入合伙人制度，建立绩效挂钩、多劳多得的激励考核制度，通过管理层持股完善激励机制，调动员工积极性。永辉超市以“大平台+小前端+富生态+共治理”为模型建立新型组织形态，王府井集团通过调整，使总部职能从经营管控型转向战略投资管控型，深圳天虹力推组织扁平化，降低沟通成本，提高决策效率，不断深化的组织变革使转型中的零售企业焕发出内在活力。



第二部分 百货行业转型创新的主要 做法与特点

一、行业整体经营情况

中国百货商业协会采集汇总了部分（85家）会员单位的销售统计数据，对2017年行业情况作了初步的统计分析。统计样本中的85家会员单位绝大多数是中国百货零售行业的骨干企业，年销售额规模在亿元以上的企业（集团）占91.76%，超过10亿元的占51.76%，超过100亿元的占18.82%。从销售额占比看，样本中44家超10亿元企业（集团）的市场规模占样本整体销售额的99.19%，16家超100亿元企业的市场规模占整体规模的84.86%。这些企业的经营状况可以基本反映年度行业运行实际情况，该项统计具有行业典型代表性。（见表2-1）

表2-1 2017年85家统计样本行业代表性分析表

百货店销售规模	企业数量	分组比重(%)	累计数量	累计比重(%)
合计	85	100	——	——
100亿元以上	16	18.82%	16	18.82%
100亿元~50亿元	7	8.24%	23	27.06%
50亿元~20亿元	11	12.94%	34	40.00%
20亿元~10亿元	10	11.76%	44	51.76%
10亿元~5亿元	14	16.47%	58	68.24%
5亿元~1亿元	20	23.52%	78	91.76%
1亿元以下	7	8.24%	85	100.00%

资料来源：中国百货商业协会

2017年中国百货商业协会85家会员企业年度经营统计数据显示，百货店销售总额7155.14亿元，比2016年的6558.50亿元增长了9.10%；利润总额为61.21亿元，比2016年的68.12亿元下降10.15%；主营业务利润为191.95亿元，比2016年的187.59亿元增长2.32%。年末资产总额达到1470.36亿元，同比增长0.32%。2017年会员企业经营面积有所增加，为2047万平方米，同比增长4.51%。从业人员平均数为17.60万人，比2016的17.94万人减少了1.93%。（见表2-2）

表2-2 2017年中百协85家会员企业（统计样本）经营情况

	2017年	2016年	年度变化	增减幅度(%)
商品销售总额（万元）	71551361.21	65584989.03	5966372.18	9.10%
主营业务利润（万元）	1919480.7	1875880.59	43600.11	2.32%
费用总额（万元）	2784935.5	2655362.03	129573.47	4.88%
经营费用（万元）	1904985.32	1661527.24	243458.08	14.65%
利润总额（万元）	612063.73	681216.91	-69153.18	-10.15%
销售利润率（%）	2.20%	2.52%	-0.32%	-12.81%
年末资产总额（万元）	14703588.9	14657219.23	46369.67	0.32%
年末净资产（万元）	5491039.99	5460925.35	30114.64	0.55%
从业人员平均数（人）	175982	179444	-3462	-1.93%
经营面积（平方米）	20465055.03	19581767.45	883287.58	4.51%

资料来源：中国百货商业协会

样本分析发现，2017年销售额同比增幅超过20%的企业有4家；增速大于10%的企业达9家；2017年有64.71%的企业销售额同比增长；销售额同比减少的企业达到了35.29%，其中降幅超过10%的企业有6家。（见表2-3）

表2-3 2017年85家统计样本中销售额不同增速企业比例及比重分析

销售额 同比增幅	大于 20%	大于 10%	大于 5%	大于 0	增长为负数 (其中降幅小于10%、 降幅大于10%)	合计
企业数量	4	9	28	55	30 (24、6)	85
数量比例(%)	4.71	10.59	32.94	64.71	35.29 (28.23、7.06)	100

资料来源：中国百货商业协会

二、积极推进全渠道及业态融合发展

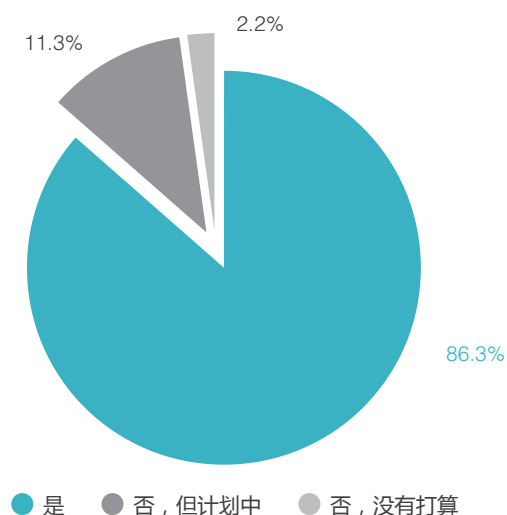
（一）全渠道数字化模式成为行业主流

当前百货零售市场，线上线下(O2O)深度融合是大势所趋。为了全面探索零售业态升级，百货企业纷纷致力建构“实体+线上+移动端”全渠道数字化模式。

根据中国百货商业协会及利丰研究中心的调查发现ⁱ，有高达86.3%的受访企业当前已开展O2O（见图2-1），而去年的调查只有45.3%的受访企业已开展O2O。当中，54.8%的受访企业已经开展了电子商务业务（见图2-2），比去年增加8个百分点。其中73.3%的企业拥有自建网络销售平台，13.3%的企业同时拥有自建网络销售平台及入驻第三方网络销售平台，只入驻第三方网络销售平台的企业有13.3%（见图2-3）。

此外，37.0%的受访百货企业拥有自建移动端手机APP（见图2-4），比去年增加10个百分点。他们主要通过手机APP进行促销信息推送，商品销售，为消费者提供如室内导购，餐厅预定等附加服务（见图2-5）。

图2-1: 百货店样本开展O2O情况



资料来源：企业问卷访问2017-2018；由利丰研究中心整理

ⁱ 中国百货商业协会及利丰研究中心于2017年11月至12月以问卷形式访问了82家百货企业。

图2-2: 百货店样本开展电子商务情况

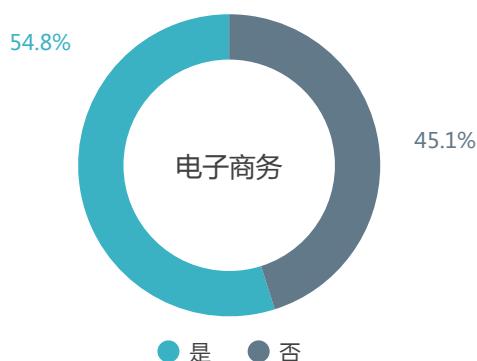


图2-3: 百货店样本当前采取的电子商务模式

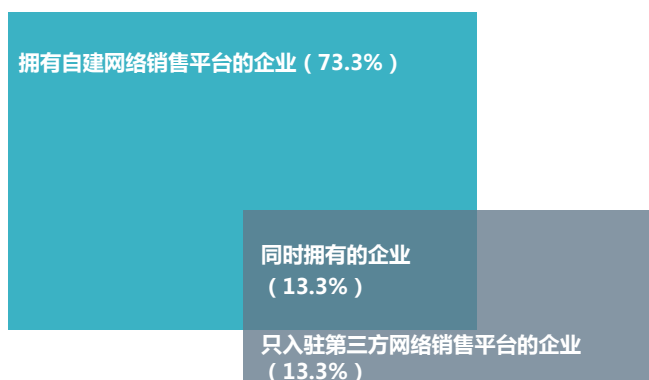


图2-4: 百货店样本自建移动端手机APP情况

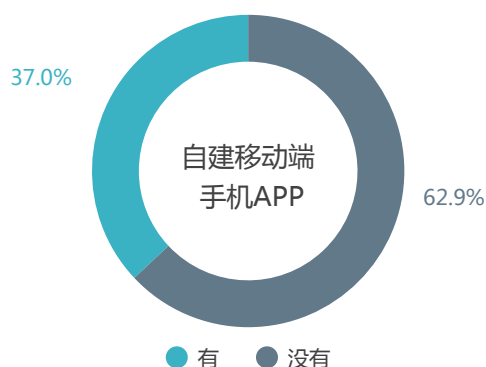
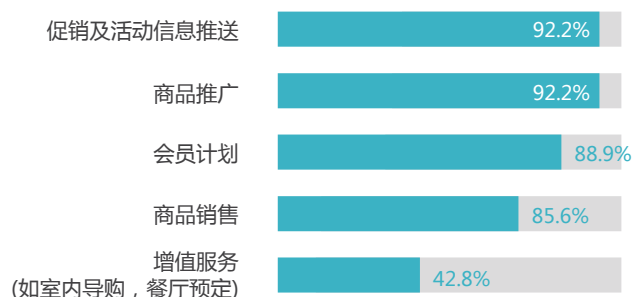


图2-5: 百货店样本自建移动端手机APP主要用途



资料来源：企业问卷访问2017-2018；由利丰研究中心整理

天虹百货一直都是转型创新，推进全渠道模式的佼佼者。自 2013 年启动了业务模式转型，并提出了“全渠道”、“体验式消费”和“价值链纵向整合”三大战略方向，天虹的全渠道战略包括打通线上线下生态圈，在商品、营销、物流、数据等实现资源共享，发展至今逐渐形成了“虹领巾APP+天虹微信+虹领巾PC端”的全渠道模式。

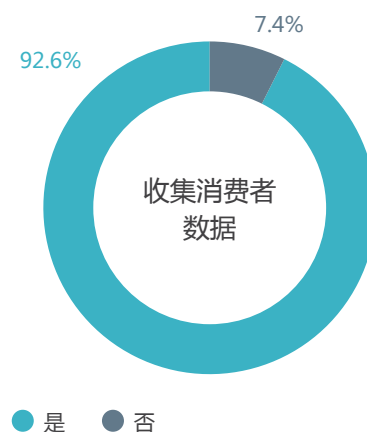
2017年4月，天虹商场电商事业部更名为数字化经营中心。在门店的电商化和商品的数字化方面也进行了积极的尝试，供应链的数字化公司积极尝试产地直发的预售模式，做到售前、售中、售后全供应链数字化布局。天虹在努力实现全渠道数字化布局，顾客数字化以微信服务号和虹领巾APP为主要依托，到2017年上半年，微信会员达560万，虹领巾会员近500万；“天虹到家”销售额同比增长872.6%³。

（二）以消费者需求为导向，掌握更准确的消费者数据，实现精准营销

新消费时代，百货店和消费者的供需关系发生了改变。在这个趋势下，百货要用数据精准描画消费者需求，再针对性地提供商品。在百货企业全渠道转型过程中，为做到更了解，更能满足顾客需求，将门店所有的营运流程进行数字化管理—包括建立数字化会员网络体系是成功的关键。

调查显示，高达92.6%的受访企业当前有收集消费者数据（见图2-6）。当中，96.1%的受访企业通过会员卡/会员计划来收集消费者数据，42.7%通过门店WIFI，24.0%通过网络商品购买历史信息，13.3%通过Beacon信标（见图2-7）。收集得来的消费者数据，主要用作了解消费者的消费偏好(86.4%)、用作精准营销(77.8%)、为顾客提供更个性化产品/服务(67.9%)、为门店优化商品组合(66.7%)、以及为研发新产品(11.1%)、其他(4.5%)（见图2-8）。

图2-6: 百货店样本收集消费者数据情况



资料来源：企业问卷访问2017-2018；由利丰研究中心整理

图2-7: 百货店样本收集消费者数据方式

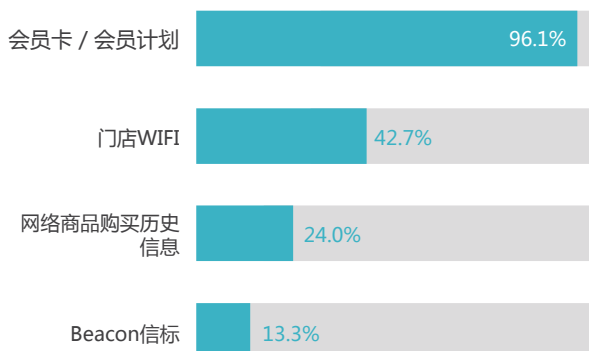
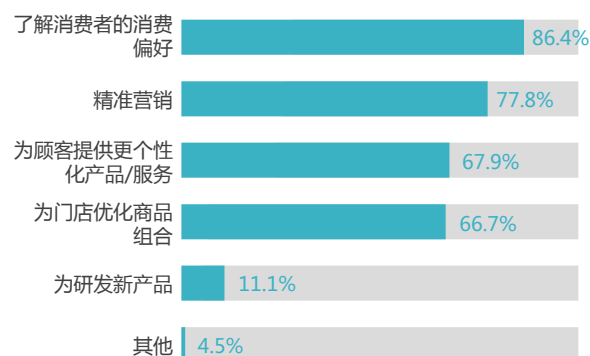


图2-8: 百货店样本收集消费者数据用途



资料来源：企业问卷访问2017-2018；由利丰研究中心整理

银泰商业近年在强化会员体系建设方面下了不少工夫。银泰在2017年8月推出付费会员卡，建立双向互动的会员网络体系，线上线下全面收集顾客数据。会员在银泰的品牌购物时，享受折扣优惠。银泰商业根据用户在银泰App和淘宝天猫等平台的购物记录，识别顾客的需求，从而提供更个性化的商品推荐和服务⁴。通过会员专享推广活动、积分折扣、会员私人订制和购物顾问服务等手段，掌握更准确的消费者数据，实现对会员的精准营销。

（三）利用科技全面提升互动体验

随着消费持续升级，中国消费者特别是新兴的中产阶级及90、00后的新时代消费者越来越追求全方位购物体验的时尚生活方式，这就需要运用科技创造全新的体验，为顾客提供更加丰富而优质的产品以及更好的服务。2017年5月，银泰百货宁波东门店闭店重装，进行全方位升级，对外立面设计、室内装修、业态布局、品牌引入等方面进行调整，谋划打造首家“新零售”百货商城。门店内加入了更多体验业态，并引入增强现实(AR)、虚拟实境(VR)等“黑科技”，搭建3D试衣间和线下免支付“无人超市”。各楼层的装修设计也呈现个性化特征，并突破原有的支付方式和经营模式，充分体现零售新面孔⁵。

调查显示，在当前实体店有应用科技的受访百货企业中，83.4%已在门店铺设WiFi，37.1%设有产品二维码，19.9%设有互动指示屏，9.3%有应用虚拟试衣镜等，目的以科技提升顾客购物体验（见图2-9）。

此外，百货企业在增强顾客消费体验方面不遗余力。高达83.9%的受访百货企业当前在实体店增加体验式消费元素，当中87.2%的受访企业增加了餐饮项目，69.7%的受访百货企业增加了儿童业态组合，59.6%的受访企业增加了服务（例如美容，美发等），50.8%的受访企业增加了娱乐元素（例如电影院，KTV等）（见图2-10）。

图2-9: 百货店样本在实体店应用科技情况

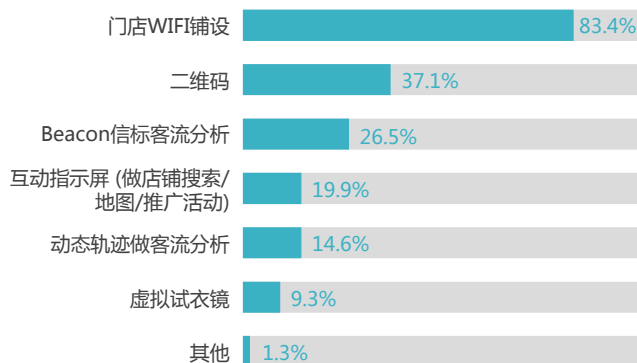
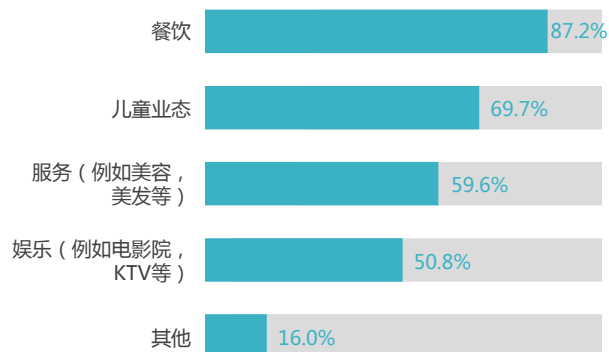


图2-10: 百货店样本在实体店有增设体验式消费元素情况



资料来源：企业问卷访问2017-2018；由利丰研究中心整理

（四）与国内领先的互联网公司和电商巨头进行战略合作，打造线上线下一体化融合

越来越多的百货企业意识到，要实现零售转型，必须与互联网公司或大型电商合作（见表2-4），通过大数据和互联网技术，实现线上线下流量共享，同时也可以结合会员数据和消费数据，让用户画像更加清晰，从而实现精准营销。

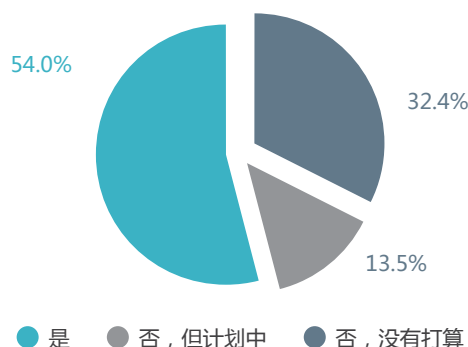
表2-4: 部分百货企业与互联网公司或大型电商进行战略合作 (2018年2月更新)

时间	百货	互联网公司/电商	合作内容
2018年1月	百盛集团	寺库 (亚洲最大的精品生活方式平台)	双方将整合各自优势资源，构建线上线下全渠道销售服务网络，会员权益互补，探索智能零售应用等，实现新零售“人、货、场”的重构与升级。
2018年1月	新华百货	多点新鲜 (线上线下一体化全渠道生活日常消费品零售平台)	多点新鲜通过多点APP为新华百货提供商品代销服务（包括O2O、秒付及自由购业务合作服务）。
2017年11	新世界百货中国	万达飞凡 (生活O2O开放式电商平台)	新世界百货旗下15家门店与万达飞凡电商合作，“线上下单，线下提货”。
2017年3月	太平洋百货	返利网 (中国最大的电商导购平台)	太平洋百货在上海的所有商场将入驻返利网线下返利平台，双方将共同推出优惠活动和日常返利优惠。
2017年2月	百联集团	阿里巴巴	两家企业将基于大数据和互联网技术，在全业态融合创新、新零售技术研发、高效供应链整合、会员系统互通、支付金融互联、物流体系协同等六个领域展开全方位合作，为消费者提供随时随地多场景的新消费体验。
2017年1月	银泰百货	阿里巴巴	银泰商业集团有限公司获阿里巴巴集团控股有限公司联同银泰创始人沈国军，建议以每股10港元提出私有化银泰的建议。 双方在“新零售”领域进行更多探索，合作进行大数据分析，实现更全面的O2O战略，以优化客户体验，提高库存周转率，并提高运营和供应链效率。

资料来源：利丰研究中心根据公开资料整理

调查发现，54.0%的受访企业已经与互联网企业合作开展O2O；13.5%的受访企业表示正在计划与互联网企业合作开展O2O（见图2-11）。

图2-11: 百货店样本与互联网企业合作开展O2O情况



资料来源：企业问卷访问2017-2018；由利丰研究中心整理

三、全面迈向多业态布局，发挥体系协同

（一）积极发展多业态，尤其是购物中心、超市和便利店业态

在竞争激烈的百货行业，单一业态发展模式渐渐成为过去式，越来越多百货企业已朝多业态、多领域、协同化方向转型，通过多元化的经营业态来顺应消费者需求的转变（见表2-5）。2017年，金鹰商贸推出全新的G·LIFE系列，通过自营、合作、合资等多种方式，开发了G·MART、G·TAKAYA、G·QUTE、G·BEAUTY、G·HEALTH、G·BABY六个业务单元，分别对应生活精品超市、书店、宠物、美妆集合店、健康保健、婴童几个领域，以满足中产阶级消费者的消费升级需求⁶。

此外，一些百货企业通过“更名”的方式“去百货化”，变身多业态，综合服务的全零售企业。2018年1月，利群股份更名为“利群商业集团股份有限公司”⁷。利群在不断做大做强百货业态的同时，购物中心、超市、家电、便利店，以及以“利群·福记农场”为代表的生鲜社区店等零售业态也在迅速发展。同期，物美集团旗下的新华百货更名为“物美新街口广场”，弱化百货定位，通过转型购物中心寻找更大的发展机遇⁸。为充分凸显多业态协同战略，2017年3月，天虹商场股份有限公司决定更名为天虹股份⁹。天虹方面认为，变更名称后更能适应公司全渠道、多业态的战略布局需要。

表2-5: 部分百货企业发展的购物中心、便利店和其他业态(2018年2月更新)

百货	购物中心业态	便利店业态	超市业态	其他业态 (部分)
王府井百货	• 王府井购物中心	• 王府井爱便利	• 王府井首航 (社区生鲜超市) • 冠超市(王府井百货在全国引进的独立超市品牌) • 王府井吉选超市 (与第三方超市联合打造的超市品牌) • 自营王府井超市	• 王府井奥莱
天虹百货	• 天虹购物中心 • 君尚百货	• 微喔便利店 • WellGO (无人便利店)	• Sp@ce超市 (都会生活超市) • 自营天虹超市务)。	• 自营 Rain 系列百货集合店 • 虹领巾APP(电商) • 天虹金融 (消费金融)
新世界百货中国	巴黎春天购物中心	• N+便利店	• 自营超市 • N+Baby (儿童主题超市)	• 新说(自营服装集合店) • LOL生活方式概念店 • N+烘焙 (面包店)彼得家牧场(餐饮) • Aza Aza!阿扎家芝心年糕料理(餐饮)
银泰百货	• 银泰购物中心 • 银泰in系列	/	• 自营超市	• ONMINE零食馆 (与阿里巴巴联手)
百盛百货	• 青島金獅廣場 • 百盛優客城市廣場 (折扣零售城市购物广场业态)	/	• 百盛超市	• Parkson Beauty (美妆及护肤产品专卖店)
利群集团	• 购物中心	• 利群便利店	• 利群超市 • 利群·福记农场 (生鲜社区店)	• 利群家电
重庆百货	/	/	• 自营超市	• 商社电器 • 商社汽车贸易 • “马上消费” 金融

资料来源：利丰研究中心根据公开资料整理

调查显示，高达83.5%的受访百货企业已经涉足百货以外的零售业态（见图2-12）。其中，涉足超市、购物中心和便利店最为普遍，比例分别为68.6%、55.5%和29.2%（见图2-13）。在所有受访企业中，41.3%表示有计划在未来一年内涉足其他零售业态，这当中以购物中心、便利店及奥特莱斯业态最受关注，分别有26.6%、23.6%及23.6%的百货企业计划涉足这三种业态（见图2-14及图2-15）。

图2-12: 百货店样本企业涉足其他业态情况

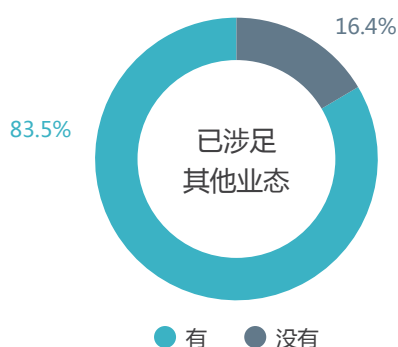


图2-13: 百货店样本企业当前所涉足的其他业态

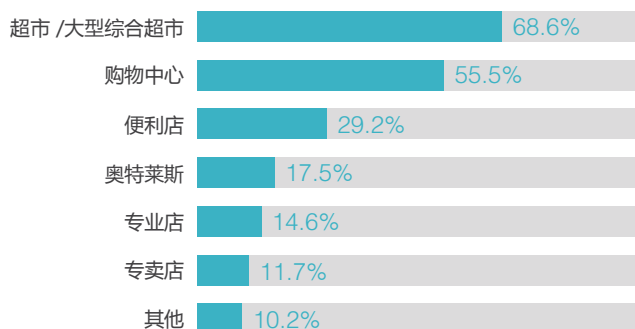


图2-14: 百货店样本企业打算在未来一年内涉足其他业态情况

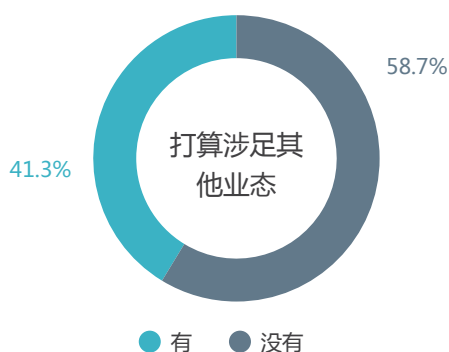
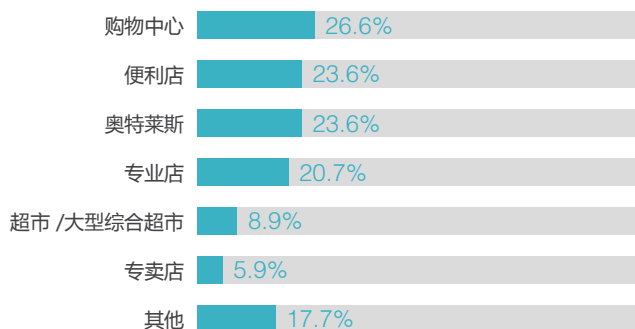


图2-15: 百货店样本企业打算在未来一年内涉足的其他业态



资料来源：企业问卷访问2017-2018；由利丰研究中心整理

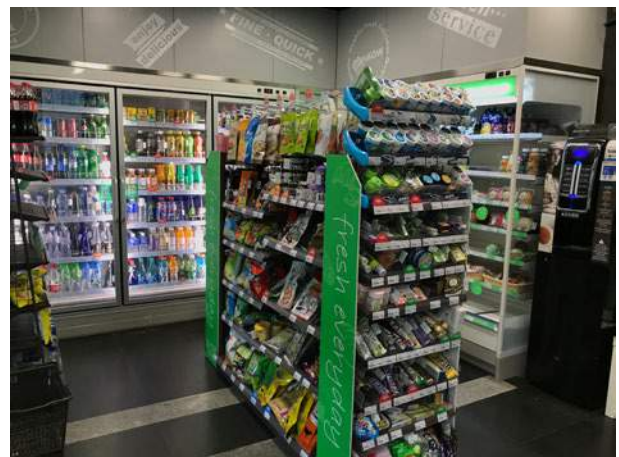
近年来，以便利店为代表的小业态，正逐渐受到热捧。根据商务部发布2017年第四季度中国便利店景气指数报告，纵观2017年，便利店季度景气指数保持在较高水平，变化较小，体现出便利店行业从业者对2017年行业的发展始终保持着较高的信心¹⁰。越来越多的百货企业涉足便利店业态，以寻求更多的增长点，扩充业务生态系统。

案例一、王府井进军便利店业务

百货、购物中心、奥特莱斯、超市是王府井集团四大核心业务，但从2017年开始，王府井集团也涉足便利店业态。2017年3月，王府井集团和河南爱便利信息技术有限公司达成战略合作后，6月宣布北京106家门店同时开业。此前双方签约把符合社区标准的店面进行改造升级，整合“夫妻小店”，并提供线上线下双重服务，为北京地区的社区居民提供便捷的日常生活服务，带来更方便快捷的品质生活体验¹¹。

案例二、天虹开设无人便利店Well GO

2017年，“无人零售”引发实体商业界巨大的关注，“无人便利店”业态成为实体零售的新风口，上海、北京等地也相继有“无人便利店”开业。2017年8月，天虹第一家无人便利店Well GO在深圳南山区开业。同年11月，天虹又推出了2.0版Well GO无人便利店。店内沿用RFID射频识别技术、智能设备控制系统、远程监控系统等物联网技术，新店还借助了微信小程序，消费者可以利用微信一键扫码完成授权进入。根据规划，到2020年，天虹便利店总数将超过800家¹²。



天虹位于深圳福田区的Well GO无人便利店
图片来源：利丰研究中心

案例三、新世界百货开设首家N+便利店

N+便利是新世界百货在零售领域又一业态项目。2017年11月，新世界百货旗下第一家N+便利店于北京新世界百货崇文门店开业。瞄准18-40岁上班一族及周边写字楼人群，N+便利店商品以日用百货、鲜食为主，还有部分进口商品。除此之外，N+便利店还为消费者提供便捷服务，如快递收取件、手机免费充电、移动电源免费使用、免费工具箱、免费饮水等。今后，新世界百货还会陆续在全国范围内开出更多的N+便利店分店¹³。

（二）自营“新鲜+体验”超市新业态：精品超市、生鲜食品成为新增长点

2017年，“新鲜”和“体验”是快销品和杂货市场的新焦点，也成为百货企业积极试水转型的新方向。很多百货企业尝试转型升级自营超市，加大力度提供更多生鲜食品，精选全球商品，以满足消费者对生活更有品质的追求。

2017年1月，以天虹超市为基础，转型升级的新业态门店Sp@ce在深圳开业。以“都会生活空间”为经营理念，Sp@ce的特色在于店内结合了“零售+新鲜+餐饮+体验”元素，有别于传统超市。Sp@ce在店内设置融入产品试吃、产品故事和使用方法介绍的体验区，并设置就餐休息区。此外，Sp@ce的进口商品和有机食品比例达到60%¹⁴。作为新超市业态，天虹Sp@ce依托天虹官方APP“虹领巾”，消费者可以在线上选购商品，通过“天虹到家”服务，门店商品超市直送，2小时内送到家。Sp@ce亦支持“手机自助买单”功能，顾客用手机扫描商品即可完成在线支付结算。



天虹Sp@ce
图片来源：利丰研究中心

根据天虹在2017年4月通过的《关于公司发展独立的体验式数字化超市业态的议案》，Sp@ce将作为天虹超市的独立新品牌，未来的发展不仅仅依托于天虹旗下商场，待成熟后也会进入其他商业项目中，3年内超市门店数将实现100-150家的战略目标。

（三）探索新经营模式、“新物种”，创新零售概念

2017年，整个零售行业都面临着转型升级的变革，各类新业态的布局速度可谓是史无前例。许多百货企业都积极探索新经营模式、开发“新物种”，瞄准更具体精确的目标市场。



天虹全球in选
图片来源：利丰研究中心

案例一、天虹：旗下零售新物种“全球in选”，带来黑科技智能体验

在2017年8月，天虹旗下零售新物种——全球in选正式开业。全球in选位于深圳海岸城商圈的后海天虹，面积约1500平米¹⁵，以6大集合馆——Beauty美妆馆、Mom & Baby母婴馆、第六大道澳新馆、Kiitos食品馆、佰购欧美精品馆和中航品悦——的方式，为顾客提供快速买单服务。6大馆面积最大的是美妆和第六大道，产品种类繁多，包括化妆品、母婴、零食、澳洲保健品、欧美精品和烟酒，多数以进口的产品为主。

天虹首次尝试采用RFID无线射频识别技术，在无需人工的情况下，系统快速识别商品种类、数量、金额、优惠等信息，并可视化呈现在屏幕之上，消费者通过天虹官方APP虹领巾扫描屏幕付款二维码实现线上移动支付即可完成购物。

案例二、百联集团: 推出“新零售发现店” RISO

RISO是百联集团于2017年6月在上海新推出的“新零售发现店”¹⁶，主要销售一般食品、生鲜，设有很大的餐饮区、餐厅、咖啡厅、漂流书吧，还有很多艺术展品。RISO是百联“未来店项目”概念店，集合了“超市+餐饮+书籍+音乐”各种生活元素，为顾客提供一站式的购物体验 and 独特、回归自然的生活方式。



百联集团RISO
图片来源：利丰研究中心



案例三、银泰百货崭新概念零食馆—“ONMINE”

为了尝试业态融合创新，2017年6月，银泰百货和天猫联手打造ONMINE零食馆。该店位于杭州，面积近300平方米，设有零食陈列区和休闲体验区，还设有云货架，让顾客扫码线上下单。店内有约800个SKU的零食，进口零食占比80%左右¹⁷。作为银泰商业新零售创新项目，ONMINE新概念零食店的成立标志着银泰商业正式进军零食业态。

案例四、百盛的崭新概念零售店—“Parkson Beauty”

为了不断提升产品策略和服务，向着更为年轻时尚的形象转型，百盛宣布2018年初将在长沙开出一家全新概念的化妆品专门店“Parkson Beauty”¹⁸，以美容、美妆为主，并配有美发、男士护肤等相关业态，还将设有咖啡、家居等延展的生活方式类服务，为消费者提供时尚商品及量身打造的美妆建议。崭新的零售概念让百盛锁定那些相较于通过电子商务，更偏好线下消费、生活方式及体验的消费者。

四、丰富及拓展自营业务，提升商品个性及毛利率

（一）增强发展自营业务，开设买手店，实现商品服务差异化

面对入驻品牌同质化的趋势，限于联营方式的局限，不少传统百货尝试自营模式、引入买手店来直接面对消费者，针对客户群体做精细化分析，挑选符合客户群体的小众新奇特产品，加大特色品牌的采买比例。百货引入买手店模式，提供了差异化的消费体验，满足了消费升级背景下更细分的消费需求。

调查发现，76.8%受访百货已经实行自采自营模式（见图2-16）。然而，近55.5%受访百货企业现有的自采自营比例不到10%（见表2-6）。在开展自采自营的企业当中，55.6%的企业采取区域代理或总代理的方式，33.3%的企业采取买断某一品类或品牌，11.1%的企业买手从海外自采（见图2-17）；当中超过53.9%的企业表示过去一年有增加自采自营比例（见图2-18）。

图2-16: 百货店样本企业自采自营情况

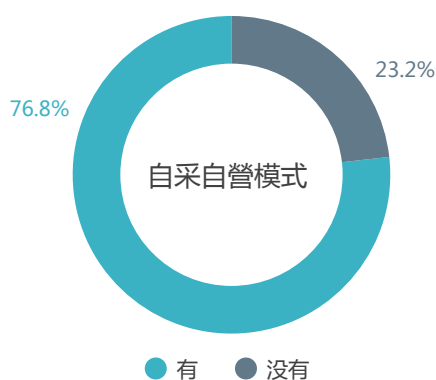


表2-6: 百货店样本企业自采自营比例

自采自营比例	百货店样本
≤ 5.0%	34.9%
5.1% - 10.0%	20.6%
10.1% - 15.0%	17.5%
15.1% - 20.0%	6.4%
≥ 20.1%	20.6%

图2-17: 百货店样本企业自采自营形式

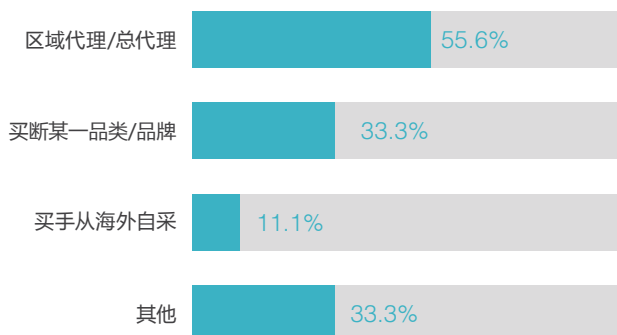
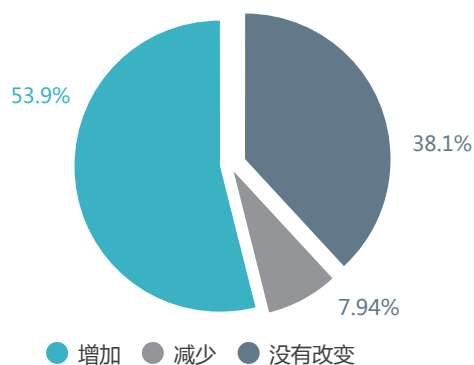


图2-18: 于过去一年百货店样本企业加大自采自营比例情况



资料来源：企业问卷访问2017-2018；由利丰研究中心整理

案例一、万达商业: 试水买手店 开出全国首家“万达优选”

2017年9月，万达百货尝试了买手店业态，在通州万达广场开出全国首家“万达优选”¹⁹。店内商品都是由万达的专业买手从全球各地筛选而来的优质商品，品类包括时装、首饰、鞋履、护肤品、产地美食等。万达优选集合店利用万达商业海量的品类、品牌及商品资源，在万达广场的规模化商业平台，通过以量制价，缩短供应链的上下游间距降低经营成本，最终让消费者获得更好的购物体验。

案例二、百联集团:推出精品集合买手店the bálancing

2017年9月，百联集团首间精品店 the bálancing进驻上海东方商厦徐汇店。该精品店定位为时尚生活方式集成店，占地面积达1200平方米。作为精品买手店，The bálancing区别以往百联集团的商户联营和租赁制，面向开放的市场，通过海外直营采购、自营买断以及与国内外设计师、品牌方的深度合作，店内售卖超过150个国际时装与生活方式品牌。为了保证店内的产品有其独特性，the bálancing的采购团队倾向于选择一些“独家”品牌²⁰。

（二）发力建立自有品牌

新生代消费者向往更独特，个性化的产品。在这种趋势下，一些领头的百货企业积极发展自有品牌，丰富原有的百货产品线，依据消费者需求提供有针对性的商品和服务。这些百货企业期望持续发展特色可控商品资源，打造具有长期竞争优势的自有商品供应链，以提升商品的独有性和毛利率水平。

调查显示，32.1%受访百货已经开发自有品牌，比去年增加7.1个百分点。其中超过61.5%的企业表示过去一年有增加自有品牌比例（见图2-19和图2-20）。这些自有品牌主要涉及服装、化妆品、家居用品及食品等等。

图2-19: 百货店样本企业开发自有品牌情况

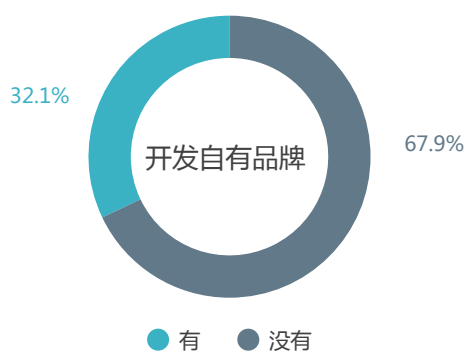
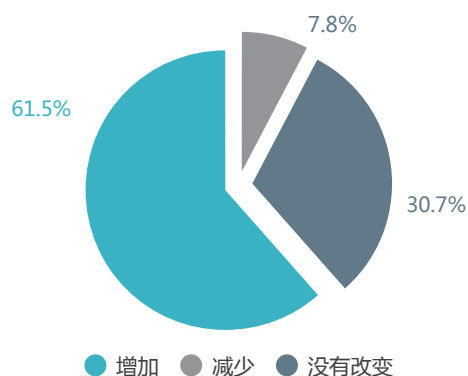


图2-20: 于过去一年百货店样本企业加大自有品牌比例情况



资料来源：企业问卷访问2017-2018；由利丰研究中心整理

案例一、新世界百货: 推出自营女装品牌“新说”

打造自有品牌是新世界百货近年来的重要战略之一,继推出“LOL原创生活”概念店、“n+自然烘焙”、“路易烘呗”儿童教育品牌等自有品牌之后,2017年6月,新世界百货再推出自营品牌“新说”。新说的主营品类为服装,在风格上更倾向于设计师品牌或者相对独特小众的商品,主要面对较年轻的主流消费群体。2017财政年度,新世界百货中国有限公司自营货品销售比例占到收益的31.8%²¹,可见新世界百货中国对自营业务的重视。

案例二、王府井: 推出自有品牌“王府井梦工厂”

如今,百货业的自有品牌建设已不再局限于服装产业。2017年4月,王府井集团的自有品牌“王府井梦工厂”专卖店开业,该店以创意产品集合店的形式主要经营文创和民俗产品。据介绍,大部分商品是王府井集团自有设计团队设计委托厂家生产的,部分传统技艺绣品则从当地匠人处收购,再进行装裱等简单加工变成店内售卖的商品,也有一些在当地已经市场化了的产品会直接进行采购²²。

五、提高供应链管理水平和回归零售业本质

近年,越来越多百货企业开始回应消费者注重品质的大趋势,重塑供应链,加强数字化转型,推进商品结构升级。传统的百货店经营当中,百货店与供应商之间的关系比较复杂,造成供应链当中的低效产能。因此,一些企业在尝试简化跟供应商之间的关系,如减少收费项目、将原来的倒扣方式变成顺加的方式等;进一步将所有的系统数据化,省掉了繁复的人工计算加抽、让扣等程序。

还有许多企业通过加强与供应商深度联营的力度,以增强自身竞争力。根据我们的调查,72.8%的受访百货企业正与供应商或品牌商加深合作(见图2-21),方式包括:参与终端销售管理及销售数据共享(68.6%)、单品管理(65.3%)、参与库存管理及库存数据共享(53.6%)、参与商品设计、研发、陈列、销售(43.5%)等(见图2-22)。

针对传统百货的转型瓶颈,百联集团着力延伸产业链,拓展供应链,通过源头规划布局、供应链搭建、终端模式创新,建设贯通线上线下的百联供应链体系。在“i百联”全渠道综合购物商城平台基础上,百联一方面上控资源,向上游资源延伸,积极构筑并掌控产业链商品资源和供应链流通资源,另一方面拓展渠道,线上横向拓展和纵深推进扩充场景,从区域垂直发展到地区辐射。线下方面,百联积极推进新型便利店、奥特莱斯和购物中心等业态的全国布局,强化其全球供应链组织能力。

图2-21: 百货店样本企业与供应商或品牌商加深合作情况

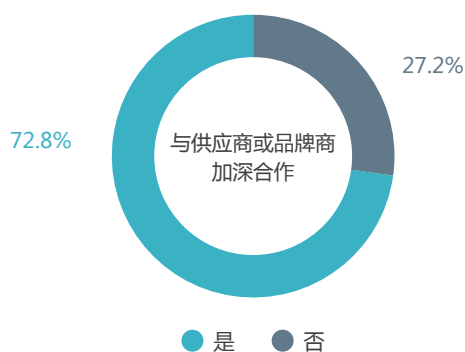
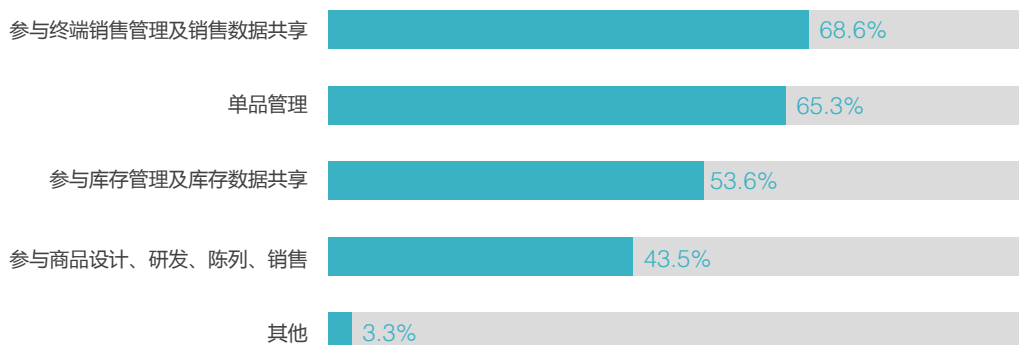


图2-22: 百货店样本企业与供应商或品牌商加深合作方式



资料来源：企业问卷访问2017-2018；由利丰研究中心整理

六、促进与供应链上各节点企业合作，扩大顾客群及增加销售额

一些百货企业积极与供应链上各节点的企业结成战略联盟，紧密协作，希望向着共同的目标发展，借此提高供应链的整体竞争力，实现协同。2017年7月，金鹰集团与微众银行合作推出“社交礼品卡”，实现大型百货企业与线上互联网金融的首次跨界合作，成为融合线上线下消费、互联网金融、大数据精准营销等深度合作的举措²³。金鹰社交礼品卡就像是一个明信片，用户通过它传达祝福，可以附带祝福语、图片、视频等素材，收到祝福的人看到后并回应，形成了微信上的社交关系。礼品还附加了现金功能，面值从50元到1000元不等的卡片金额，在金鹰旗下任何柜台都可用社交礼品卡进行支付。这是金鹰集团在零售社交互动营销上的一次重大尝试，有助于增强金鹰会员对金鹰品牌的黏道，预期给金鹰集团带来可观的长期消费增量。

The background image shows a modern clothing store interior. Racks of various garments, including dresses and tops, are visible. The store has a clean, minimalist design with track lighting on the ceiling. A semi-transparent blue overlay covers the entire image, and a decorative grid pattern is visible at the bottom.

第三部分

行业发展存在问题及未来方向

一、存在问题

（一）成本上升加大转型压力

近年来，国家陆续出台有效措施，流通企业税费成本有所下降，但受制于物流成本高企，房地产价格上涨，人工成本上升等因素，零售企业经营成本压力依然较大，微利经营甚至亏损经营导致部分企业没有足够的资金用于转型创新。一些企业由于后备资金不足，只能维持日常经营，暂时无力考虑转型问题，即使有创新意愿的企业，由于缺乏充足资金，大部分仍靠多方筹措，转型升级步伐缓慢。

（二）转型有待系统变革

目前，零售转型更多体现在对消费体验方面的关注，如购物环境、商品陈列、空间规划，或是业态上的跨界，如超市+餐饮，超市+3C，超市+娱乐休闲，这种业态升级迎合了消费升级下的部分新需求，也是创新的具体体现，但简单的业态组合或业态细分或聚焦，不能解决行业遭遇困境的根源问题。转型升级并不意味着只是进行空间改造，引入各种体验业态，社交性场景，标配化地增加餐饮层、开设电影院，开设各类儿童项目等，未必一定能够很好的实现引流效果，带来整体项目业绩提升。

（三）全渠道建设成效不明显

当前部分企业在转型过程中对全渠道建设认识不够清晰，对线上线下融合认识片面，形式上虽实现了O2O模式，建立了线上支付平台，但缺乏实质进展，虽然开始网上交易但忽视了体验式服务，消费者参与程度低，没有实现与消费者的有效互动。网上营销平台建成后缺乏专业的运营团队，对消费大数据信息挖掘不够，不能获取有效的经营信息，无法实现精细化运营，差异化管理。

（四）转变经营模式困难重重

经营模式问题一直是行业持续关注热点，百货业自营转型依然进展缓慢，面临重重困难。一是长期联营制使百货企业经营能力丧失，难以摆脱对供应商的依赖；二是资金占用多，库存风险大对安于现状的体制机制是极大挑战，加之扩大自营比例将触动代理商的利益，难度很大；三是人才匮乏，缺少买手，买手的职业素养要求很高，培养成熟后，受利益驱动，常有流失。四是采购过程成本控制难，商业贿赂成为自营采购成本控制的重大难点。

二、发展方向及建议

（一）以消费者需求为导向，回归商业本质

无论零售业态如何变化，线上与线下如何互动融合，归根到底还是手段和方式的变化，并没有改变“零售=服务+商品”的本质，新技术固然可以大大降低零售成本，提高效率，但是零售的周转还需通过适销的商品和良好的服务来完成，通过商品和服务为顾客创造价值依然是零售业经营的本质的。在经历了阵痛之后，百货零售企业需要变得更为理性，在引进新的技术设备，对门店进行升级改造后，开始更多地思考“零售”本质问题，聚焦“人、货、场”，并以消费者需求为导向，重新构建零售真正的专业化体系与能力。

（二）协同创新发展，进行系统变革

以新消费增长为驱动的零售变革需要从根本上改变传统思维方式，从理念、机制、模式、组织、文化等方面进行协同创新及系统化建设，以消费者价值为导向，从供给侧和需求侧双向发力，围绕效率升级，打造关键性竞争能力，即供应链能力，业态布局能力、品牌建设能力、全渠道能力，构筑不断引领，持续迭代的成长平台，真正从“商品销售者”转变为“品质生活提供者”、“生活美学传播者”，只有这样，“以消费者价值为中心”的业态升级才能够产生价值。

（三）顺应消费升级，聚焦潜力业态

顺应消费升级及年轻人成为消费主流的大趋势，百货行业应紧密结合市场最新发展趋势和运营模式，洞察年轻人新的生活方式和消费习惯，重点加强在消费升级相关领域、如儿童及教育、健康医疗、生活旅游、文化创意等相关行业的投资布局 and 资源整合，使产品和服务朝着“品质、品味、品格”的方向升级，打造具有竞争力的业态组合，重构商业消费新生态。

（四）重构供应链，推进经营模式转型

自营是百货零售业转型的深水区，风险再高，难度再大，也应坚定不移地推进，但在发展策略上，要量力而行，渐进性投入，探索性发展，实现平稳过渡。现阶段可以建立深度联营与自营相结合的模式，积极参与部分品牌的商品管理，提升对商品资源的控制力，逐步加大自营比重，最终达到合理占比，可以将发展自有品牌纳入自营发展的整体规划之中。鉴于当前零售行业仍然区域分割严重，市场集中度不高，难以形成规模效应，零售企业间可以通过横向联合，建立联合采购来打破区域代理制造成的市场封闭，形成规模化的采购力量。

（五）创新商业模式，打造智慧零售

过去的一年，广大百货零售企业大力发展全渠道多元业务，变身综合服务的全零售企业。许多领先的百货行业巨头都以打通线上线下为基础、以重构传统商业要素为核心、以创新商业发展及全业态融合为目标。在此过程中，抗风险能力和综合竞争力大幅提升。政府近年来先后出台多项重要政策，在积极的政策环境下，随着技术的普及和消费的升级，新的零售业态和商业模式将主导未来零售业。未来会有更多百货零售企业积极以科技智能引领新零售，并努力打造智慧零售，提出更多的创新商业模式，以利于长远发展和可持续增长。

结语

随着政府推出多项释放内需、刺激消费的措施，零售业的发展空间十分广阔，因此百货零售行业对前景保持乐观。未来，百货零售行业应回归零售初心，聚焦消费者一切生活所需而积极创新求变，发展成融合线上线下、社交化、场景化及多业态的经营格局，增强聚客能力和盈利能力，在党的十九大报告精神指导下，成为满足人们对美好生活日益增长需求的先导性产业。

参考资料

- 1 《新中国手册 - 年轻、富裕、精明的消费者将促进增长》，2015年12月21日. 波士顿咨询公司
http://www.bcg.com.cn/export/sites/default/en/files/publications/reports_pdf/BCG-The-New-China-Playbook-Dec-2015.pdf (英文)
- 2 《探店北京SKP 缘何2017年销售额可达125亿》，2018年2月24日. 赢商网.
<http://news.winshang.com/html/063/4556.html>
- 3 《天虹股份 求新求变 新零售升级之路》，2017年11月15日, 金融界网.
<http://stock.jrj.com.cn/2017/11/15114123388122.shtml>
- 4 《银泰新零售之变：推出365卡、全渠道打通数据》，2017年11月7日, 赢商网.
<http://news.winshang.com/html/062/9149.html>
- 5 《宁波银泰东门店闭店升级 将建首家“新零售”百货》，2017年5月9日, 联商网.
<http://www.linkshop.com.cn/web/archives/2017/377049.shtml>
- 6 《独家专访金鹰商贸CEO苏凯：金鹰零售力二重奏》，2017年3月15日, 搜狐网.
http://www.sohu.com/a/128941044_465286
- 7 《由百货到商业 智慧利群步入发展快车道》，2018年1月16日, 产业信息网.
<http://www.chyxx.com/qiye/201801/604286.html>
- 8 《新华百货去百货化 老商圈中求变》，2018年1月29日，北京商报网
<http://www.bbtnews.com.cn/2018/0129/228331.shtml>
- 9 《天虹商场更名为“天虹股份” 向多业态布局》，2017年4月6日，中商情报网
<http://www.askci.com/news/finance/20170406/09170095198.shtml>
- 10 《商务部发布2017年第四季度中国便利店景气指数报告》，2018年1月18日, 中华人民共和国商务部.
<http://www.mofcom.gov.cn/article/ae/ai/201801/20180102700381.shtml>
- 11 《传统百货挺进社区 王府井爱便利擦出什么火花》，2017年6月7日, 龙商网.
<https://www.longso.com/dt/2017/0607/40595.html>
- 12 《天虹首家2.0版Well GO无人便利店11月27日开业》，2017年11月27日, 赢商网.
<http://news.winshang.com/html/063/0201.html>
- 13 《新世界百货旗下N+便利首店北京开业》，2017年11月23日, 亿邦动力网.
<http://www.ebrun.com/20171123/256536.shtml>
- 14 《天虹全新超市品牌sp@ce今日亮相深圳 未来或独立发展》，2017年1月27日, 赢商网.
<http://news.winshang.com/html/060/5136.html>
- 15 《天虹零售新物种“全球in选”开业：6大主题馆 黑科技加持》，2017年8月4日, 赢商网.
<http://news.winshang.com/html/062/2188.html>
- 16 《百联在上海开出RISO首店 率先探索新零售业态》，2017年6月26日, 联商网.
<http://www.linkshop.com.cn/web/archives/2017/380932.shtml>
- 17 《阿里银泰借零食店试验新零售》，2017年6月2日, 龙商网.
<https://www.longso.com/dt/2017/0602/40532.html>
- 18 《百盛Parkson Beauty计划首曝光 哪些大牌入驻？》，2017年4月20日, 联商网.
<http://www.linkshop.com.cn/web/archives/2017/375509.shtml>
- 19 《万达百货试水买手店 开出全国首家“万达优选”》，2017年10月16日, 联商网.
<http://www.linkshop.com.cn/web/archives/2017/388863.shtml>
- 20 《百联开设买手店：布局零售转型和新零售版图又一作品》，2017年9月14日, 赢商网.
<http://news.winshang.com/html/062/5491.html>
- 21 《新世界百货中国有限公司2017年年报》，新世界百货中国有限公司.
http://www.nwds.com.hk/wp-content/files_mf/c03_ar57.pdf
- 22 《王府井梦工厂开进北京百货大楼 为何创立自营品牌？》，2017年5月11日, 赢商网.
<http://news.winshang.com/html/061/5115.html>
- 23 《携手腾讯微众银行 金鹰社交礼品卡今日全国发售》，2017年8月1日, 联商网.
<http://www.linkshop.com.cn/web/archives/2017/383810.shtml>

中国百货商业协会

中国百货商业协会 “ CHINA COMMERCE ASSOCIATION FOR GENERAL MERCHANDISE ”（英文名缩写 CCAGM）是经民政部批准，在国务院国有资产监督管理委员会和商务部的指导下，具有社会团体法人资格的社团组织。协会以从事日用百货消费品的流通、生产、服务、科研文教活动的各种所有制形式、各种业态的企事业单位或企业联合组织以及个人自愿组成，是全国百货行业性、非营利性社团组织。

中国百货商业协会经国家民政部批准于1990年1月正式成立。协会拥有企业会员近800家，包括国内大中型百货及日用工业品零售、批发、生产企业以及为百货行业提供相关服务的企业，会员遍布我国各省、自治区、直辖市，涵盖了各种所有制成份；协会拥有团体会员60多家，包括省、市百货行业协会、同业公会以及跨地区的百货企业联合会组织，通过团体会员联系着近15000家间接会员。

经过20多年的成长发展，中国百货商业协会已完成由计划经济时期工作模式向社会主义市场经济条件下工作模式的转变，成为中国百货流通领域最具影响力的全国性行业组织，2009年被国家民政部评为4A级社会组织。

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、零售及科技的市场资讯。

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资讯网络跟踪上述资讯，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资讯和独到见解。

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。

冯氏集团

冯氏集团（原名“利丰集团”）总部设于香港，为私人全资拥有跨国集团，集团旗下公司的核心业务包括贸易，物流，分销及零售。冯氏集团在全球逾40个经济体雇用39,900名员工；截至2016年12月，集团总营业额超过225亿美元。冯氏控股（1937）有限公司是冯氏集团主要股东。

