

## “变革时代的创新力”

系列报道之一

前言

在网络的冲击下,传统经济游戏规则正在被改写,变革的压力既来自于国内经济的转型,也来自于企业内部对于未来的重新审视。如果想生存,商业模式就要变一变。

一场颠覆式的创新正在进行。

## 新百收购英国老牌百货公司引发业内关注

重启自营  
百货业突围之路在何方?

近日,三胞集团旗下子公司南京新百以2亿英镑的价格收购英国老牌百货House of Fraser(下称“弗雷泽”)89%的股权。三胞集团新闻发言人邹衍表示,这次收购将带来百货行业的协同效应,既有助于引入弗雷泽的自有品牌成熟运作机制,又将为国内有竞争力的产品走出去提供渠道。消息一出立刻引发各方关注。业内普遍认为,弗雷泽旗下的多个成熟自营品牌,是吸引新百收购的重要原因。关于百货商场经营方式的变革,一时间也成为了热门话题。

据了解,多年以来百货商场目前主要采取联营的经营方式,而自营商品占比很小,集中在钟表、家电等品类。近几年,在电商的冲击下,传统百货公司走到了一个瓶颈。为谋求转型,部分百货公司率先试水开发自营品牌,尽管盈利状况尚不明朗,但是依然为变革注入了力量。

现代快报记者 蔡旺 王立航

声音

自营取代联营  
未来不可能

南京市百货商业协会秘书长张彦民在百货零售行业工作已经快40个年头了。

“百货零售业一直站在改革开放的前沿,市场的变化会很快地在其身上体现出来。”张彦民告诉记者,百货商场在计划经济时代都是采用自营方式,商品从来都是供不应求,经济效益非常好。上世纪80年代末90年代初,随着向市场经济的转变,南京的百货商场逐渐向联营化发展。在商场和厂家的双重管理下,从业者的服务主动性和经营积极性上有了很大的改观。联营化经营也逐渐成为我国百货业态的主要盈利模式。目前南京市百货商场的自营业务占比不算大,最多也停留在20%,主要是钟表、家电、手机、电脑等商品。

张彦民认为,新百收购英国知名百货公司后,下一步应该会引进国外的服务管理模式,开设一个以销售英国品牌为主的品牌店,或者带来更多的欧洲知名品牌。这会为市民提供一个购买欧洲商品的渠道,同时也提升自身的品牌影响力。但未来百货商场不可能大规模地扩大自营商品规模,只是小规模地试水。对于百货商场来说,一旦扩大自营商品品牌,装修成本、人员成本上的压力都不容小觑。眼下商场都在实行末位淘汰制,如何让自营品牌保持良好的销售业绩也不是一件容易的事情。联营是比较成熟的商品经营方式,想取代它或许不太可能。

张彦民说,未来百货商场发展趋势是多元化、品牌化、专业化,适当地扩大自营商品也是不错的选择。经营业绩好的百货商场甚至可以向外辐射,在合适的地方开分店,多业态的shopping mall上大有文章可做。而中小型的百货商场以特色经营为主,经历搬迁后的湖南路商场面积缩水到原来的三分之一,但商场的定位就是大众化,目前很受中老年人的欢迎。当然在电商刚兴起的时候,百货业滞后了一步,未能及时跟上。

调查

## 商场自营品类占比不到10%

“1997年就来到新百中心店工作了,亲眼见证了百货商场自营商品的不断减少。”南京新百中心店工作人员薛女士说。上世纪90年代,南京新百中心店虽然以联营商品为主,但自营商品所占的比例为20%左右。在薛女士的记忆中,店里之前的自营商品以家电、化妆品、服装为主,由于市场供不应求,销量都不错。除了南京本地顾客,马鞍山、扬州等地的消费者也都慕名而来。因为购物渠道较少,百货商场销量呈现季节性特征,每逢年末、节假日都是销售高峰期。

## 自营品牌迈开一小步

此次南京新百收购英国老牌百货House of Fraser Limited(下称“弗雷泽”),将推动新百的转型。公开资料显示,弗雷泽在英国境内开设了59家门店,在爱尔兰开设了1家门店,在中东城市阿布扎比开设了1家特许经营店。它经营了自有品牌、采购品牌及特约品牌三类产品的销售,多个自有品牌以时尚的设计和亲民的价格赢得广泛的市场影响力。“对双方而言,最重要的是带来百货行业的协同效应。”

邹衍说,加大自营商品比重是百货行业目前的一种趋势,他们根据行业发展进行着调整。三胞集团董事长袁亚飞接受媒体采访时表示,弗雷泽百货的自有品牌占比高达40%左右,有助于新百从传统百货

向现代百货的转型。从长期来看,新百不仅能引入弗雷泽的买手机制和成熟的自有品牌,而且能帮助国内有竞争力的产品走出去。众所周知,国内服装行业产能过剩,价格相对比较低,借助弗雷泽的网络可以更便捷地打入国外销售网络。在条件许可的情况下,弗雷泽以后也会进入国内发展。但邹衍表示,未来自营商品在新百商品中比重的调整、弗雷泽与新百的融合,仍然需要根据行业的发展而定。

国内知名百货公司王府井百货在2013年年报中提到,“年末自有品牌FIRST WERT男衬衫集合店亮相北京市百货大楼和双安商场”。该品牌男衬衫已于1月15日在两家店同期开柜,单价从200

元到3000元不等。王府井百货负责自有品牌研发工作的负责人张俊接受媒体采访时表示,开发FIRST WERT不仅淘汰了同质化商品,而且控制了商品折扣范围,在一定程度上保证了商场的毛利。开柜一周后统计数据显示,“北京百货大楼日均销售13263元,北京双安商场日均销售3500元。”然而,记者通过网络检索发现,媒体关于王府井百货自有品牌的提及率并不高,FIRST WERT一季度销售数据鲜有披露。尽管如此,张俊告诉记者,公司正在筹划一款女性类的自有商品,将于今年年底正式推出。张俊也坦言,对于百货企业做自有品牌的争论近年来一直没有停止过,虽然也有过尝试,但依然是浅尝辄止。