

2020

中国百货零售业转型报告



目录

一、	百货业发展概况.....	1
二、	挑战与机遇并存.....	2
(一)	数字化程度浅，深度融合有待加强	2
(二)	商品能力偏弱，掣肘百货升级发展	2
(三)	线下体验不够，影响线下消费回流	3
(四)	百货业韧性强，调整升级空间巨大	3
三、	多措并举，转型突破	3
(一)	传统商场改造升级，焕发生机.....	3
(二)	加速数字化布局，人货场全渠道	5
(三)	强化场景体验，抓线下回流商机	13
(四)	强化商品能力，打造核心竞争力	18

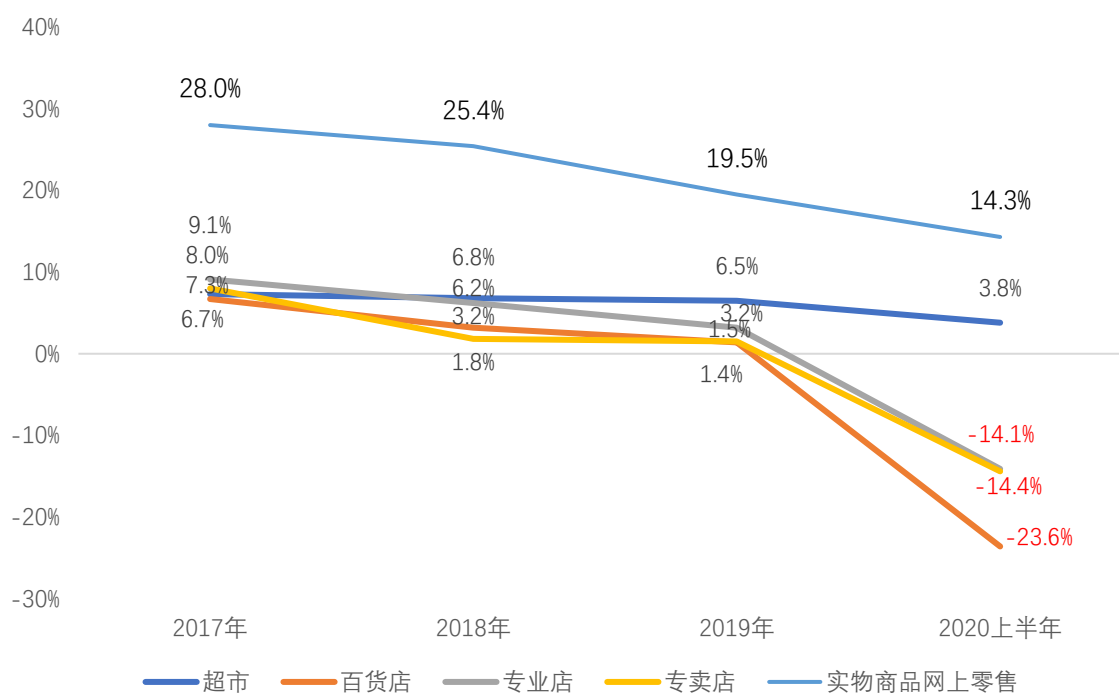
一、 百货业发展概况

国家统计局发布的数据显示，2019年限额以上零售业单位中的超市、百货店、专业店和专卖店零售额比上年分别增长6.5%、1.4%、3.2%和1.5%（见图1-1），百货店在几个主要业态中，增长率最低。

2017年国家统计局开始公布分业态的限额以上零售单位的商品零售额增长率，除超市业态以外，其余三个主要业态，百货店、专业店、专卖店的增长率均有较大幅度下滑，其中百货店业态从2017年的6.7%下降到2019年的1.4%，专业店从9.1%下降到3.2%，专卖店从8.0%下降到1.5%。

2020年受疫情影响，1-6月份限额以上零售业单位中的超市零售额同比增长3.8%，百货店、专业店和专卖店分别下降23.6%、14.1%和14.4%。

图1-1 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

统计2020上半年百货业态为主的沪深A股43上市公司业绩，营收同比下降44%，净利润同比下降77%。一季度受损最为严重，营收同比下降44%，净利润同比下降109%，43家百货企业总体净利润为负，56%企业亏损。但二季度明显改善，净利润同比降幅收窄至23%。

不过，在营收和净利同比大幅下滑的情况下，上半年仍有77%的企业是盈利的，并且情况正在好转。

表 1-1：2020 第一季度和第二季度百货业态为主的上市公司营收及净利润情况

时间	营收同比	净利润同比	盈利企业占比
2020Q1	-44%	-23%	44%
2020Q2	-43%	-109%	77%

数据来源：沪深 A 股上市公司年报

二、 挑战与机遇并存

(一) 数字化程度浅，深度融合有待加强

受百货的经营模式局限，百货店的数字化从一开始就面临诸多障碍，例如，如何协调与品牌方的利益关系、打消品牌方顾虑；品牌方使用的不同系统，涉及不同系统平台的对接，需要专业的 IT 团队；技术开发需要大量资金投入等。

由于非直接经营商品的经营方式局限，大部分百货企业在“货”的数字化方面进展缓慢。类似银泰、天虹这样数字化较为先进的企业，都有几百人的技术团队作为支撑，是大多数企业难以企及的高度。

线上线下融合，核心是数字化能力构建。基于数字化，全渠道是通路；不同渠道有时平行有时交叉，打通交叉点、实现业务整合的要靠数字化。内在的衔接远比表面的渠道形式复杂，主要体现在业务逻辑、技术接口、数据融合等方面，需要通过数字化完成这些任务。建立畅通的渠道，要靠强大的技术后台，以及业务中台和数据中台实现融会贯通。

(二) 商品能力偏弱，掣肘百货升级发展

商品是零售企业经营能力的核心体现，无论何种渠道、何种方式，让顾客能持续买到好的商品，是一个零售商能持续发展的动力和源泉。纵观业绩较好的百货店，如北京 SKP、汉光百货、杭州大厦等，核心都是商品力。但是，整体来看，我们大部分百货店的商品力较弱，商品同质化严重，直接体现是价格没有吸引力，综合因素包括形象定位、品类组合、经营管理方式、与品牌商互动关系、价格水平等，导致大多数百货店对消费者没有吸引力。

百货可以从硬件上升级，可以增加体验元素，但核心还是商品是否有吸引力，商品经营能力不足，是百货转型需解决的核心问题。

(三) 线下体验不够，影响线下消费回流

多年以来，百货店持续定位于以销售为主的场所，与线上相比，百货店的价格水平没有竞争优势，但是在线下的体验元素上，百货业应该大有可为，但由于百货店对平效的追求，使得商场变得拥挤，缺乏购物体验。

已经调改、正在调改或已计划调改的百货业态中，都把增加体验感作为重要的调改方向，在各大百货为主的上市公司年报上，都把增加体验作为重点调整方向。如广百股份，在公司未来展望中提到，在百货经营方面，顺应传统百货向百货综合体发展的趋势，增加客户体验。东百商业以“一切从顾客出发”为经营理念，以“数据化、精细化运营”为核心能力，通过打造“人-货-场”全方位营销，不断提高消费者购物体验，以满足不同年龄段的全客层需求。杭州解百提出，与传统业态相比，新业态更加重视顾客体验。消费者倾向于全方位、多感官参与消费过程的属性使得体验式零售成为零售行业的业态升级发展方向之一。体验式零售在零售各业态都有不同程度的显现。

随着消费逐渐转向线下，如果商场没有优质的购物体验，也很难吸引消费者到店消费。

(四) 百货业韧性强，调整升级空间巨大

虽然有诸多短板，但中国百货业有很强的韧性。首先，我们以联营为主，联营和自营的优劣行业讨论很多，但有一点，联营使百货企业保持资产较轻，如果是大部分自营，此次疫情可能会使很多百货店倒下。其次是业态综合，大多数百货店有超市业务，有些甚至占比还比较大，虽然百货业态生意差了一些，但其他业态弥补了很多。各个业务互相帮衬，抗风险能力较强。

另一方面，随着消费升级，老的商业形态、经营理念和定位需要重新梳理和变革，以适应新的消费需求，在这种情况下，企业有相对富裕的空间，可以进行调整改造和升级，重新出发，迎来新的增长点。

三、多措并举，转型突破

(一) 商场物理改造，焕发新生计

百货业曾经是我国商业的最前沿，然而风云变幻，随着商品极大丰富、业态分化、渠道多元化、奢侈品消费大众化、窗口红利效应减退、市场消费主力更替等，特别是最近十年受到网络零售冲击，曾经的经营模式很难适应新时代的消费需求。此外，建筑硬件、商场设施条件老化、企业制度灵活性不足、人员结构老化等也限制了传统商场的创新发展，往日的辉煌难以延续，调改升级迫切。

近两年来，百货业态的调改升级增多。调查数据显示，有 55% 的样本企业 2019 年对门店进行了调改升级，改造门店占企业总门店的 25%，实施半封闭或封闭改造的占总门店 6%。

部分城市，更是政府牵头集中改造，2019 年，北京市商务局出台了《关于本市传统商场“一店一策”升级改造工作方案》，启动首批包括王府井百货大楼、西单商场、长安商场、百盛购物中心、蓝岛大厦、赛特购物中心、翠微百货、甘家口大厦、资和信百货、顺义国泰百货 10 家试点商场升级改造。

升级改造工作已经取得了实质性进展，在首批试点的十家传统商场中，甘家口大厦已于 2019 年完成第一阶段改造工作重新开业；长安商场转型为社区家庭生活空间于 2019 年底重新开业；王府井百货大楼引进了哈姆雷斯、和平菓局等国内或北京首店。按照“一店一策”计划，今年北京市还将完成五家企业的改造。

随着升级调改工作持续进行，之前调改的项目，效果正在逐步显现。这些实现成功改造的百货店，为行业提供样板和参考，大部分百货也到了不得不变革调改的档口。据了解，很多企业已经做了未来调改规划，经营状态良好的百货也在不断的升级，随着成功案例越来越多，行业参考的价值越大，更多的企业将参与进来，进行突破性调改，促进行业升级。长期来讲，随着调改项目重新开放，百货新的增长点将逐步发挥出来。

调改案例：

1) 上海新世界

2019 年 3 月，上海新世界开始闭店改造，相隔 9 个月，105 岁的“新世界”重新开业。在面积上，全新的新世界城，扩张至将近 100000m²，11 层楼面，被打造得金碧辉煌。入口处，高挑的层高、对称环抱上升的扶梯，视野开阔，怀旧的年代感在这一次升级后扑面而来！

新世界城转型升级，以提升环境舒适度、品牌集聚度、功能体验度、服务温馨度、智能引领度、餐饮时尚度为着力点，集购物、体验、餐饮三大业态于一体。调整后的新世界城下调购物业态的占比至 51%，体验占比提升至 28%，消费客群年龄下降 5-10 岁，大力引进新品店、首入店、旗舰店、集合店、体验店，购物消费体验不断提升。成为“最上海”商旅文体验消费的新高地、南京路上的新地标。

2) 广百

2020 年上半年对 6 家门店先后组织实施优化升级，调整面积超过 1.1 万平方米；二是进一步升级场景，为打造提升门店消费场景，为顾客提供更好的消费体验，上半年重点配合北京路整体改造，推进广百北京路店、新大新北京路店升级改造工作；同时对存量门店进行进一步的改造提升及设备设施完善。根据门店个性化的需求，对包括广百北京路店、荔胜广百广场、广百茂名店、海珠广百新一城及广百肇庆店在内的 5 家门店进行了场景改造提升及设备设施升级改造。

2020 年国庆前夕，随着北京路改造后正式开街，文商旅深度融合发展的规划基本成形，屹立在步行街上的广百百货、新大新百货见证着千年古道的变迁发展，与北京路的升级改造并驾齐驱。广百北京路店焕然一新，首层及主入口全新揭幕，集结多个崭新国际化妆品品牌专柜亮相，展现国际时尚百货风范。百年老店新大新百货华丽变身，围绕“国潮、新消费”的理念进行转型升级，以“历史文化+零售商业+餐饮娱乐+旅游体验”吸引更多年轻消费群体及游客。

3) 长安商场

长安商场，2019年4月21日宣布闭店改造，历经180天，重新以“New life 新长安”的形象，王府井集团首家“U生活中心+奥莱”新商业模式落地样板门店出现在公众视野，成为周边顾客十五分钟生活圈内“有温度、有趣味、有颜值”的社区家庭生活空间。旨在通过经营模式创新、品牌业态重组、空间场景重构、线上线下互动，在传承长安商场‘亲民惠民’的基础上，为消费者呈现一个全新的长安”！

4) 东安市场

王府井集团旗下东安市场在伴随着整个王府井商场的转型中，也开始发力年轻化。东安市场计划将在2020年12月左右进行闭店改造，预计2021年暑期重新开业。

为了吸引年轻时尚的消费者，东安市场将发力买手制。依托向国际化时尚化发展的王府井金街，未来的东安市场将聚焦时尚潮人、青年消费群体，以国际化、时尚化、个性化为标准，重组经营品牌及商品。全面提升购物环境，增添艺术装置，通过“国际品牌买手制百货”+“时尚主题街区”的全新定位，力争成为北京打卡地标商场。

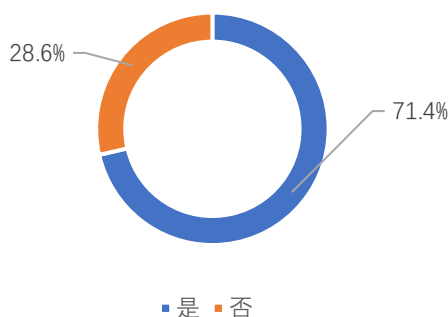
(二) 加速数字化布局，人货场全渠道

1. 线上线下融合，全渠道布局提速

百货企业正在加大力度布局线上业务，实现人、货、场的全面“在线”，为顾客提供便利与高效的服务。2019年底的调查显示，超过七成受访企业已开展了线上业务(见图3-1)。其中，70.0%的企业开设了公众号商城，56.0%开设了小程序商城，46.0%拥有自建网络销售平台；入驻第三方网络销售平台的企业有36%(见图3-2)。这一比例在2020年上半年疫情影响下有明显提高。

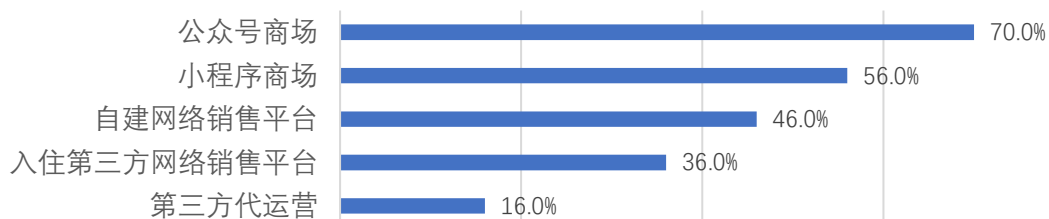
另外，21.4%的受访企业拥有自建移动端APP(见图3-3)。他们主要通过APP提供商品推广，促销及活动信息推送，进行会员管理以及商品销售。

图3-1：百货样本开展电子商务情况



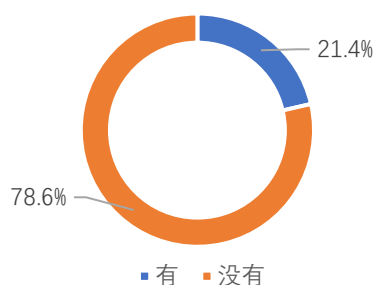
数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

图3-2：百货样本当前电子商务的模式



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3-3：百货店样本自建移动端APP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

2019 年底的调查数据显示，线上线下全渠道融合发展是百货业的主流趋势。83.1%的受访企业表示融合线上线下全渠道业务是 2020 年的发展方向(见图 3-4)。2020 年的这次疫情，大大加速了企业的线上线下全渠道布局。

图3-4：未来12个月百货业关注的方向



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

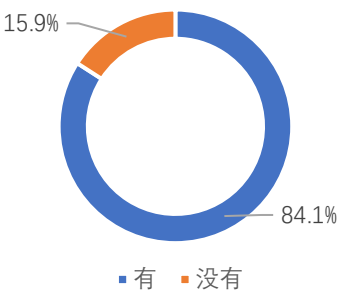
2. 深耕私域流量，实现精准化运营

在数字化转型持续推进过程中，消费数据采集及分析是企业深挖消费需求进而精准化运营的重要手段。企业越来越重视会员，并通过多种渠道打造企业自己的私域流量，在营销过程中将会员和消费交

易数据收集分析，配合信息技术的深度运用，优化商品组合，为顾客提供个性化产品和服务，实现精准营销。

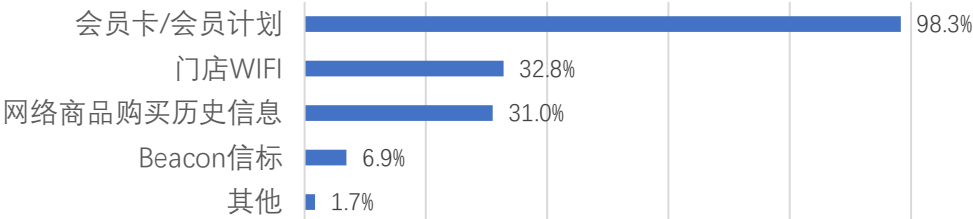
84%的受访企业表示，当前有在收集消费者数据(图 3-5)。其中，98.3%的受访企业通过会员计划来收集消费者数据，32.8%通过门店 WiFi，31.0%通过网络商品购买历史信息（见图 3-6）。收集得来的消费者数据，主要用作了解消费者的消费偏好（96.6%），进行精准营销（93.1%），为顾客提供更个性化产品/服务（81.0%）以及为门店优化商品组合（72.4%）（见图 3-7）。

图3-5：百货店样收集消费者数据情况



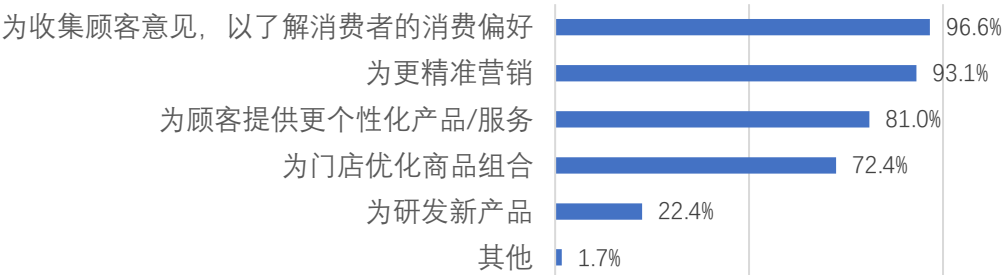
数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

图3-6：收集消费者数据的方式



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3-7：百货店样本收集消费者数据用途



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

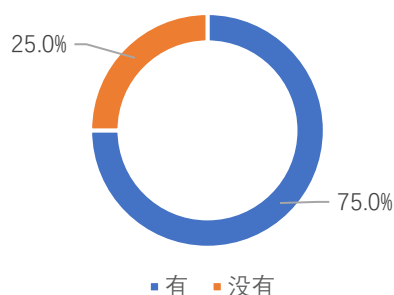
精准化的营销推送更是加快了“货找人”的进程。近年来，银泰百货通过与淘宝深度融合，银泰会员与淘宝会员已实现了全面打通，截至 2019 年年底，银泰数字化会员已经突破 1000 万。在线上，手机淘宝 APP 与喵街 APP 一同成为银泰会员体现身份、获得会员权益的端口，用户的线上线下行为一盘棋，就此实现了会员的数字化，以及整个银泰的服务、交易、场景的数字化。数字化也让银泰实现了从“人找货”到“货找人”的升级。通过对用户、关联品牌、关联商品的分析，描绘了相关用户的画像，为其匹配相应的商品，打开率、到店人数、销售额均实现了高增长，其中到店率提升了 431%。

天虹近年在会员和顾客服务领域方面也做了不少探索。目前，天虹拥有 2700 万数字化会员，数字化会员销售占比为 73.08%，APP 和小程序月活会员合计逾 300 万。上半年线上商品销售及数字化服务收入 GMV34.56 亿元。通过会员标签、消费周期管理等多种精准运营方式实现引流销售 15.5 亿元。线上线下均消费的两栖会员的价值进一步凸显，人均消费金额是单栖会员的 3.7 倍，公司两栖会员人数占比同比提升 10 个百分点。

3. 直播社群和小程序，创新转型突破口

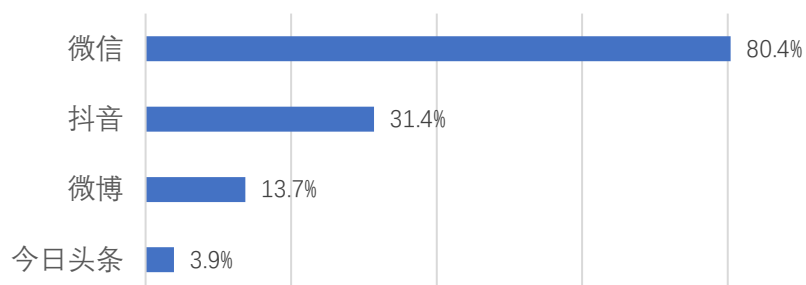
近年来，越来越多的百货零售企业通过新的手段，如直播、短视频、微信群、小程序等社交媒体增加消费者触点，激发消费者的购物意愿，提升线上营销和销售比例。调查显示，75%的受访企业使用社交媒体作宣传推广，其中 80.4%的企业使用微信宣传推广，31.4%使用抖音(图 3-8 及 3-9)。另外，47.1%的受访企业使用社交媒体销售商品，微信是最常用的社交平台(图 3-10 及 3-11)。

图3-8：百货店样使用社交媒体作宣传推广情况



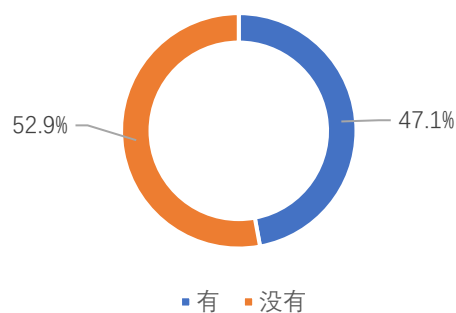
数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

图3-9：百货店运用的社交媒体



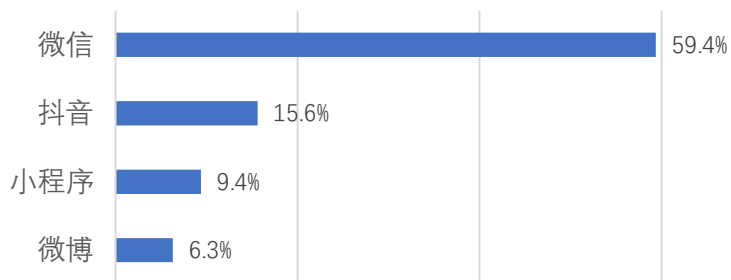
数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

图3-10：百货店样使用社交媒体作销售情况



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3-11：百货店运用的社交媒体



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

在这次新冠疫情期间，直播带货成为百货零售企业纾解疫情压力、打通线上线下销售的常态化方式。许多企业如银泰、王府井集团、天虹、新世界百货、金鹰商贸集团、新华百货、信誉楼百货等都

充分利用直播转危为机，各门店都有品牌在淘宝、抖音等社交平台进行直播带货。例如，银泰百货全国 65 家门店在疫情期间已有超过 5000 名导购注册为淘宝主播，日均开播超过 200 场。

除了直播带货，社群营销和微信、小程序商城也成为企业在疫情期间的重要渠道。几乎所有百货零售企业通过公众号、店长微信群、导购员微信等，与顾客实现线上链接；同时也把专柜的商品上线到自有的小程序或微信商城进行销售。王府井集团在疫情发生以来，45 家门店累计直播 1650 余场，实现近千万观看人次，带货直播和“非带货”直播穿插举行，在有效提升在线顾客的粘性及活跃度的基础上带动销售的提升。南京新百中心店也在疫情期间开创“购物管家”线上业务模式，各楼层建立了 20 多个线上顾客群，由“购物管家”为顾客提供售前咨询、售中办理和售后退换货一条龙服务。“购物管家”由新百员工组成，每天接待数千人。

社群营销和小程序商城能有效打造企业私域流量，形成转化或复购；配合直播带货的公域流量，能做到整个流量的交互，实现低成本精准营销。今年的五一假期，王府井集团各地门店全面开展直播和社群营销，各店在直播间和社群内进行新品推介、专属优惠、爆品秒杀等活动。活动期间，王府井集团整体线上访客量超 300 万人次，直播开展近百场，商城、直播等渠道新客占比达 68%，有效实现吸纳新客、沉淀流量、带动消费的效果。

企业数字化案例：

1) 天虹：

2020 年 6 月 17 日，天虹根据公司业务转型进展情况和未来发展方向，将中文名称由“天虹商场股份有限公司”变更为“天虹数科商业股份有限公司”。天虹在行业内率先转型，突破传统购物模式，开启线上线下融合的数字化、体验式消费新模式，正成为线上线下一体化的消费服务平台。天虹实体门店突破物理空间限制，升级为数字化门店+体验和深度服务中心，通过数字化实现人、货、场的全面“在线”，多场景触达。

全国门店通过数字化平台，共享商品和供应链、员工及服务，做到全国范围内的协同，形成网络效应。同时，公司还积极融入外部生态系统，为更广泛的商户提供销售服务平台，为供应链上游和同行提供数字化技术服务。

2020 年上半年，天虹线上线下一体化实现近 1.1 亿人次通过天虹 APP 及天虹小程序交互获取信息或消费。天虹整体数字化会员超 2700 万，数字化会员销售占比为 73.08%，APP 和小程序月活会员合计逾 300 万。上半年线上商品销售及数字化服务收入 GMV34.56 亿元。

百货数字化线上专柜不断增加，全国 75 家门店专柜上线企业微信导购功能；全国门店共享高端商品供应链，如兰蔻、资生堂、后、欧舒丹、戴森等；小程序直播全面上线，持续培养柜员直播技能，并逐步加大直播场次。上半年百货专柜到家销售同比增长 30 倍，二季度环比增长 107%；销售占比达 13%，客单价环比提升近一倍。

2) 银泰

银泰百货从 2017 年开始布局新零售，2018 年银泰所有商品完成了数字化，2019 年 9 月整体上实现了人货场的数字化。疫情带来了购物方式的巨大变化，最显著的表现就是线上变成了重要阵地。

银泰百货表示全国门店实现喵街无纸化收银。此外，通过银泰喵街自动兑换停车券，10 秒可完成“无接触”缴费。

银泰百货的目标是成为全球首家新零售绿色百货商场，据介绍，目前银泰正在进行收银无纸化、会员卡券数字化、发票小票电子化、门店营销在线化。在“无纸化”背后，是银泰接入阿里之后快速数字化的表现。

3) 王府井

王府井为促进全渠道发展，推动线上线下的融合，一方面围绕实体业务和顾客需求，搭建了微信商城、小程序、微信社群、直播间、微信公众号、微博等流量入口，便于在线运营顾客和商品，同时进行线上线下的联动营销和即时服务。通过线上流量入口的打造，不仅可以第一时间触达顾客，让顾客体验在线服务、购物、送货到家或到店自提等多种服务场景，而且还能实现线上到线下、线下到线上的跨渠道营销，为顾客提供更优服务体验、更便捷的购物体验。另一方面，王府井网上商城作为独立运营的线上平台，开通了微信端、天猫旗舰店等多个入口，为顾客提供线上线下一体化的服务体验，支持线上订购送货上门、线上支付到店核销，线上订购到店提货等跨渠道购物体验。

同时，加快线上运营，打造“云购物”概念，通过快速组建微信群，加大微商城运营，开拓直播平台、抖音小店运营等多种手段，形成线上流量矩阵，深度运营私域流量，积极开拓公域流量，取得了良好效果。旗下门店建立的各类微信群已达近 2000 个，并在此基础上持续深耕私域流量运营；45 家门店累计直播 1650 余场，实现近千万观看人次，带货直播和“非带货”直播穿插举行，在有效提升在线顾客的粘性及活跃度的基础上带动销售的提升。其中“超级品牌月”的全国七城 13 店联播；东安市场联合抖音开展的连续 24 小时直播；北京 6 家门店联合开展的“京范儿 Fun”直播节，都受到市场关注与好评。

4) 广百股份

广百股份为拓宽线上销售渠道，一是优化自建平台广百荟商品陈列和整体页面，拓展电商直签品牌合作，与门店开展多场 O2O 活动，线下活动主题与线上优惠紧密结合，成功利用线下大品牌及优势为平台引流，同时为门店拓宽销售渠道。二是打造新销售平台，直播、虚拟门店、社群+顾客需求联动，上半年共组织 330 场小程序直播，上线虚拟门店共 16 家，组建品牌微信群进行多场爆品秒杀活动。三是整合外部平台资源，打通广百电器业务系统与京东平台的对接，增加多项功能；加强广百超市线上销售渠道，加大京东到家线上销售平台的促销力度。

上半年广百股份逐步实现线上营销常态化，驱动线上线下创新营销模式，创新搭建“云营销”体系，通过搭建“1（广百自建平台）+3（新销售渠道）+3（外部平台）云销售”平台，为门店、供应商、顾客创造多维度价值，全面拉动消费增速，实现线上线下融合发展。

5) 东百中心

东百商业坚持通过围绕公司商业零售的业务发展及战略布局，以“精心服务每一位消费者的品质生活”为使命，通过“深度精细化运营”、“深度精准服务”、“深度流量叠加”、“深度资源整合”四大措施，加快数字化转型，线上线下融合发展，打造“全时全域”一体化购物平台。目前主要业态包括百货、购物中心、线上云商城等，经营模式包括自营、联营和租赁。

百货业态：是以时尚类商品销售为主，同时配套餐饮、娱乐、休闲等服务项目和设施的综合零售业态。门店位置一般在城市或区域商业中心，主要满足消费者时尚化、个性化的消费需求，经营商品品类主要包括化妆品、服饰鞋帽、珠宝首饰、家具用品、儿童用品等。经营模式以自营、联营为主。

6) 重庆百货

一是百货业态启动重百云购、总部直播间，打造百货全渠道数字生态。建立全渠道会员管理系统，实现会员管理数字化。

二是超市业态通过多点 APP，数字化重构人、货、场。截至报告期末，APP 用户数达 650 万，月活用户 177 万，电子会员 668 万，全渠道用户数增长 62%，智能购占比 31%，提升 6 个百分点，数字化能力大幅提升。

三是电器业态探索数字化零售运用，搭建“重百创客”、“重百世纪+”、“重百电器淘”等数字平台，吸纳粉丝 33 万，新增会员 18 万。

线上线下融合成效显著，2020 年上半年，173 家超市门店上线智能购业务，113 家门店开通 O2O 到家业务。线上妥投单量突破 232.47 万单，增幅达 249.98%。线上销售实现收入 2.39 亿元，同比增幅 311.49%。三是电器业态搭建直播平台，实现会员精准营销，不断提升线上销售。

7) 欧亚集团

欧亚集团百货业态建立全渠道会员管理系统，大力开发线上销售、腾讯会员功能，通过欧亚集团小程序、欧亚微店、公众服务号等各种渠道，实现线上线下融合。欧亚商都系列将抖音及直播作为营销的标配常态化手段，上半年品牌直播场次达 390 余场，效果得到了消费者的一致认同；欧亚卖场系列联手“饿了么”推出百货生鲜商品“线上定、线下送”服务模式，依托集团小程序建立了包括服饰、家电、黄金饰品及化妆品等上百种品牌的“云店铺”，管理人员亮相带货；欧亚商业连锁系列积极推行商品到家+到店业务，建立社区微信群 111 个，扩大销售。上半年，公司单超市业态就实现营业收入 11.79 亿元，会员数达 924 万户，线上销售达 1.53 亿元。

8) 杭州大厦

疫情闭店期间，杭州大厦、解百城市奥莱、全程医疗均利用微信群、抖音号等，加强与客人的线上互动，同时积极扩展线上营销空间，提供商品信息发布、代购跑腿服务、生活方式建议、社群视频打卡、健身线上直播等形形色色的内容。复工后，通过短短一个半月时间的筹备，杭州大厦和解百城市奥莱“线上商城”小程序于 4 月中旬上线。

9) 安徽安德利

安德利在疫情期间及时想办法建立小区微信群，实行线上下单，线下配送，有效解决了部分居民不能出来采购的困难，但所售商品有限、顾客挑选性受限，效果不是很明显，不能实现持续销售。随着新技术的成熟，安德利不断完善线上系统，加强线上业务的拓展，线下商品流、物流、体验感与线上会员的信息流、订单、支付等全面融合。根据这次疫情公司开发新的销售模式：社区拼团、微信群+公众号+小程序裂变，用群做沟通、用公众号做常态互动、用小程序实现快速传播和交易，把线上推广和线下社交活动有机结合，锁定消费群体。同时与多家银行达成网上商城销售合作。

(三) 强化场景体验，抓线下回流商机

为了提升线下购物体验及吸引客流，不少百货零售企业都积极引入多样化的消费场景，如餐饮、儿童、影院、游乐场等(见表 3-1)。这些场景不单可以延长顾客逗留时间、拉动销售，长远更有助建立商场形象，加强差异化。另一方面，体验不是简单增加餐饮、娱乐项目，更是融入门店设计、商品组织、顾客服务的各个细节和环节。

商业经济要持续向体验经济、文化、教育、科普、艺术等领域跨界，以商业与文化的融合之道，为城市商业注入泛文化内容。一家百货或一个商业体，如果未来不能源源不断的创造场景体验，不能用娱乐化的方式与九零后或零零后沟通，不能让消费者感受到真实的对话，那么我们在商业的入场券就会慢慢消失掉。

表 3-1：百货引入多样化场景案例

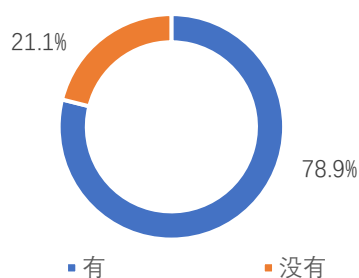
百货	体验元素
北京 SKP	北京 SKP 在 2020 年 5 月与阿斯蒙迪合办“大家”艺术展，邀请了当代著名画家沉敬东、洪浩昌及多位国内外雕塑名家携精品原作参展，作品都围绕盎然生机与率真童趣。北京 SKP 期望成为百货商场从传统的消费场所转型为文化精神的引领者，把稍显距离感的文化艺术带到日常生活中，让公众在购物之余观览艺术作品，让普通的购物之行变成领略艺术之美的独特感官体验。
北京新世界百货	北京新世界百货于 2019 年 8 月 7 号的七夕情人节在南馆揭幕了以幻境和星空为主题的艺术娱乐展。馆内以星空为主题，用声、光、电效果及其他艺术装置构建出刺激视觉、听觉、触觉的立体空间，主要吸引热爱拍照的女性及儿童进场。

王府井百货	北京王府井百货大楼地下二层的体验馆「和平菓局」于 2019 年 8 月中开幕，2,400 平方米的空间由青瓦石砖围起，有胡同、特色小吃店、身穿上世纪的服装的销售员和相声表演，还原了「老北京城」的原貌和朴实的老北京市井生活。
上海新世界大丸百货	2019 年 7 至 8 月期间，上海新世界大丸百货获日本集英社官方授权举办《奔跑吧！队长小翼》中国首展。场内建造出漫画里多个经典场境，同时展示原著珍贵手稿，更有巨幅投屏动画重现故事瞬间，粉丝除可打咕，更可到特设商店购买周边产品。
天津新世界百货	天津新世界百货于 2019 年 6 月中旬举办了市集和 cosplay 活动，提供包括民俗、手作、复古等各具特色的摊位，众多 cosplay 团体也为顾客表演舞蹈和画剧，务求为顾客带来全新的购物体验。
南京金鹰百货	2019 年至今，南京仙林金鹰店联合腾讯游戏、网易游戏开展多场如王者荣耀、炉石传说等二十余场电子竞技活动项目，重点吸引年轻群体到店参与游戏。
银泰百货	2019 年 1 月 19 日 - 21 日，海宁银泰城举行了由官方主办的「2018 年度浙江省职工迎春射击比赛」，总共有 142 名来自全省各地的选手参加步枪、手枪、移动靶等多项的比赛。主办方希望将比赛从射击馆里带到百货商场，可以让市民近距离接触和了解这项运动，而商场也能透过赛事和明星聚集人气。

资料来源：根据公开资料整理

调查发现，高达 78.9% 的受访企业当前在实体店注入了体验式消费元素（见图 3-15）。其中，近四成的受访企业表示当前体验式消费占整体零售面积 10% 或以下，四分之一的企业表示当前体验式消费占整体零售面积 21%-30%（见表 3-2）。

图3-12：百货店样本加入体验式消费元素情况



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

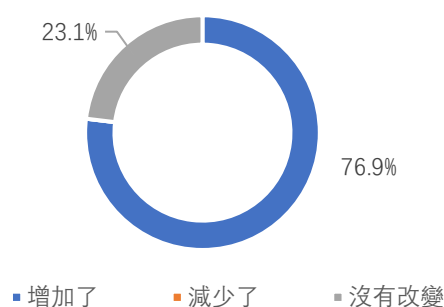
表 3-2：百货店当前体验式消费在整体零售面积占比

体验式消费在整体零售面积占比	百份比
≤10%	39.6%
11% - 20%	18.9%
21% - 30%	24.5%
31% - 40%	9.4%
≥41%	7.5%

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

另外，76.9% 的受访企业表示，与去年同期相比，体验式消费元素有所增加 (图 3-13)。 其中有近八成的企业透露，体验式消费元素同比增加了不多于 10% (见表 3-3)，可见业界因应消费者对购物体验的需求上升而逐步扩大相关投资。

图3-13：百货店样本在实体店增加体验式消费元素情况



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

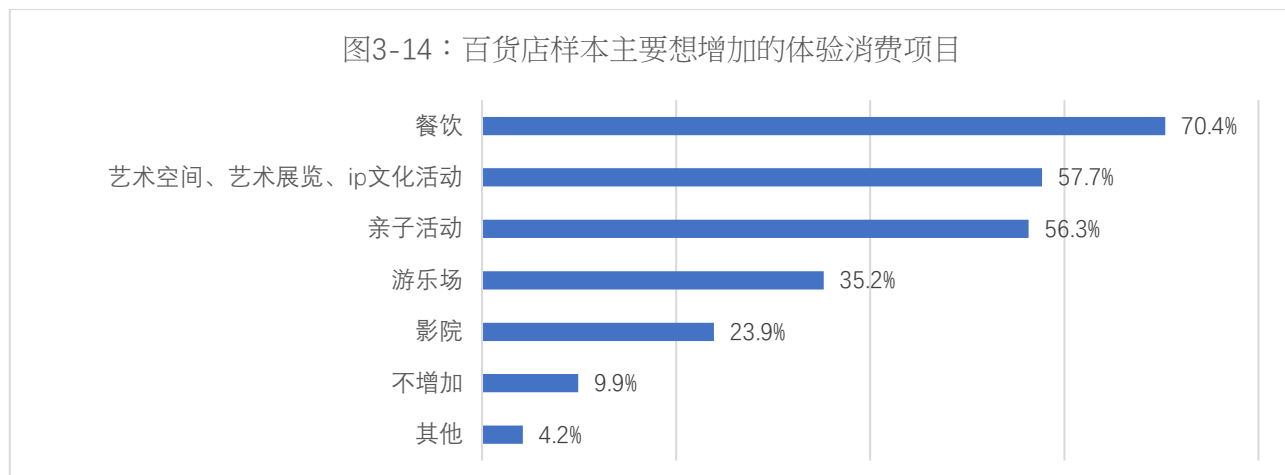
表 3-3：百货店在实体店增加体验式消费元素情况

体验式消费增加比例	百份比
≤10%	78.9%
11% - 20%	10.5%
21% - 30%	5.3%
≥31%+	5.3%

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

各类体验消费形式当中，最受百货零售企业欢迎的依次为餐饮、艺文类(包含艺术空间、艺术展览及 IP 文化活动) 及亲子活动，分别有 70.4%、57.7% 及 56.3% 的受访企业表示希望在实体商场中增加这几类的体验元素 (见图 3-14)。

图3-14：百货店样本主要想增加的体验消费项目



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

2019年12月试业的奢侈品百货旗舰店“SKP-S”，以“数字-模拟未来”（Digital-Analog Future）为主题，把艺术、科技与商业进行无缝连接。四层零售空间的主题分别为 Terra、Explorer、Discovery 和 Endeavor。SKP-S 作为实验性的沉浸式百货商场，把零售和艺术结合，以创意为奢华品牌赋予更多的可能性，也重新定义了传统百货商场的经营模式。

南京金鹰湖滨天地店针对主流消费人群举办多元化的主题活动，以赢取“打卡圣地”、“明星到店”、“休闲娱乐”、“周末好去处”等口碑，并成为年轻时尚的社交地标。金鹰湖滨天地店借 2020 年 5 月 20 日中国情人节之机，把恋爱与流行元素接合，利用情侣照片墙、象征爱情的红鹳装置、花草动物和发光管等，在二期中庭策划恋爱展“爱你的瞬间”、“520 时光花园”互动空间及“ShowTime 超级直播间”，并邀请摄影师为恋人拍照及制作短故事影片，吸引近 3000 位顾客停留参与，更有多名顾客联系商场企划策划求婚。

银泰喵街 APP 在 2020 年初发布了 3D 室内地图，品牌商家可以实时了解商场结构、品牌组合、铺位状态，有助进行智慧管理。这项功能还为消费者在商场内找专柜、母婴室、电梯等提供便利，可快速规划路线和取得导航指引。

百货店除了设立化妆品专柜，还普遍设立美容体验中心或美容房护理区、开展单对单护理服务、举办美容教学、开展会员限时限额试用和免费申领等服务。2020 年 3 月复工初期，苏宁百货推出了专柜下单同城包邮、免费提供应急药品、黄金珠宝免费清洗、免费熨烫服饰、免费礼品包装以及免费皮肤测试等七大类服务，以线下的独特优势和体验，提升顾客粘度。

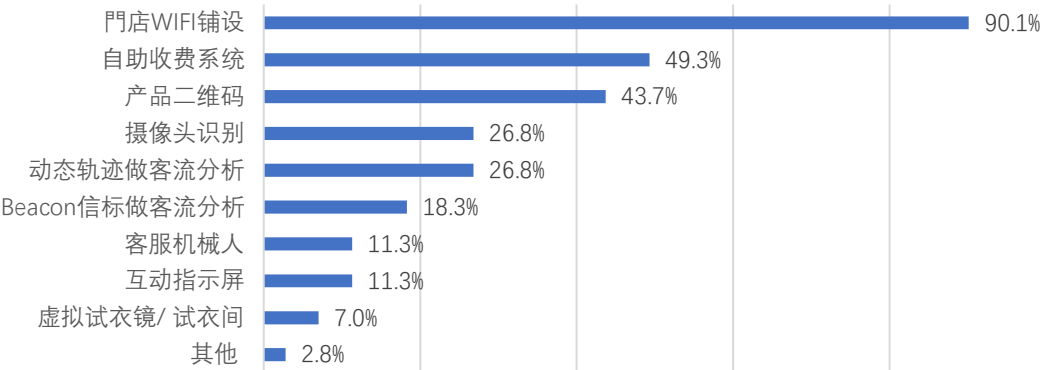
在百货商场内加入各式各样的体验式消费必能招来大量人流，但更重要是如何捕捉这些人流，了解他们的消费习惯并鼓励他们留在商场里消费，这就回归到百货的本质——商品和服务，只有这两项才是吸引他们逗留甚至重复光顾的关键。

同时，企业正在积极拥抱新技术应用，重塑顾客体验。

新技术的不断涌现，如人工智能、物联网、5G 通信技术、增强现实（AR）和虚拟现实（VR）等，重塑了实体店的购物体验。调查显示，当前于实体店有应用科技的受访企业中，90.1%已在门店铺设无

线网络，49.3%设有自助收费系统，43.7%设有产品二维码；也有超过 1/4 的企业通过定位记录用户动态轨迹以及使用摄像头识别做客流分析，以提升顾客购物体验(见图 3-15)。

图3-15：百货店样本收集消费者数据用途



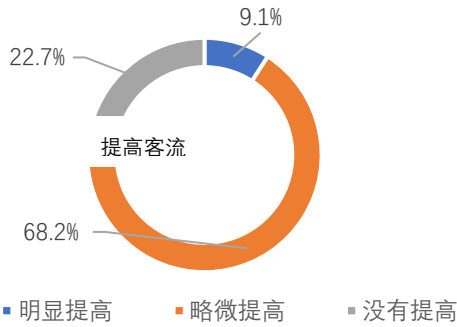
数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

新世界大丸百货近年积极探索和使用创新支付方式，如采用平板支付系统。顾客在店铺范围选择完商品后，可在平板收银系统中进行合并支付，配合商场整体跨店铺的满减、满折、送券活动，所有享受的优惠计算一并完成，顾客应得的电子券也会在支付完成后，随着收银小票一并打印出来，给顾客带来一种到处是收银台的购物体验，让百货商场的整体感更明显。整体上提升了以前集中收银台的收银效率，目前店内移动支付已达 85%以上。

苏宁时尚百货在打造智慧零售，把前沿科技融入百货场景方面有不少实践和经验。为了提升顾客的消费体验，苏宁时尚百货引入颜值测试、量体裁衣、智能仓等技术。同时，苏宁不断将更多的生活场景、生活方式融入到百货业当中，打造自带 IP 的线上时尚、休闲与玩乐空间。

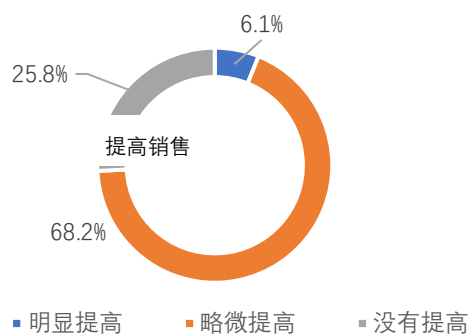
调查发现，近八成的受访企业表示增加店内科技应用元素能提高客流及销售。当中，9.1%的企业表示增加店内科技应用元素可以明显提高客流，6.1%指可以明显提高销售(见图 3-16 及 3-17)。同时，近 73%的受访企业表示，未来 12 个月内会于店内引入更多科技应用元素(见图 3-18)。

图3-16：百货店样本增加店内科技应用元素后的效果



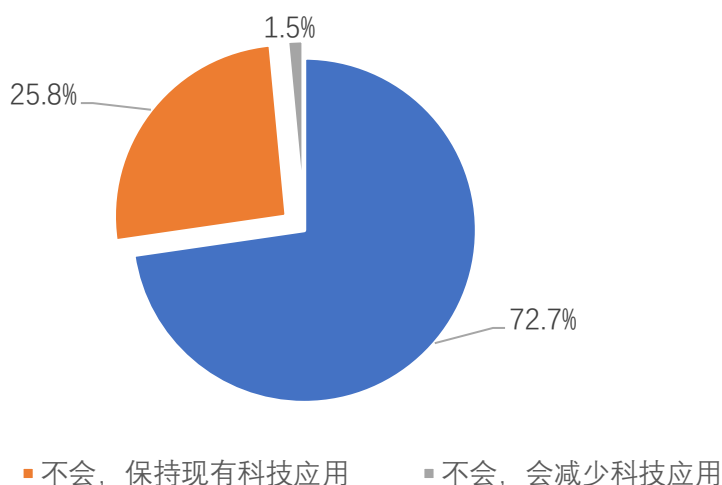
数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

图3-17：百货店样本增加店内科技应用元素后的效果



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3-18：未来12个月内会否引入更多科技应用



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

(四) 强化商品能力，打造核心竞争力

无论用何种渠道和方式，让顾客买到好的商品，才是一个零售商能持续发展的动力和源泉。提高商品力的主要方法，包括开拓自采自营、发展自有品牌以及调整产品组合布局，让商品可叙述自身的价值和故事。

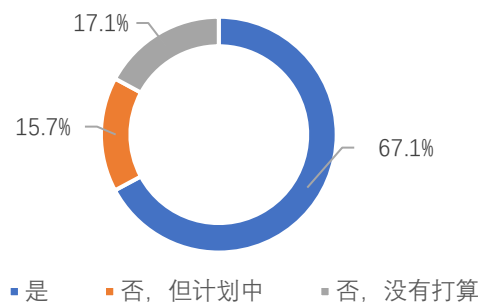
1. 拓展自营

传统百货多数采用联营模式，对商品渠道掌控有限。近年随着电商市场迅速发展，消费者购物途径多样化，更是放大了这一模式的弊端。比如说，百货店因为受制于联营不能决定商品定价，为吸引消费者只能以打折降价的方式变相实施低价策略，形成消费者不打折不购买的情况。近年，一些百货

零售企业尝试提高自采自营业务的比例，包括开设品牌集合店，以减低对品牌方的依赖，实现差异化竞争。

调查显示，67.1%的受访企业有自采自营模式，另外 15.7%表示计划当中(见图 3-19)。然而，正在经营自采自营销业务的企业中，超过六成表示其经营比例不到 10% (见表 3-4)。虽然有三成的企业表示，与去年同期相比，当前自采自营的比例已有所增加 (见图 3-20)，但大部份增幅少于 5% (见表 3-4)。

图3-19：百货店样本自采自营情况



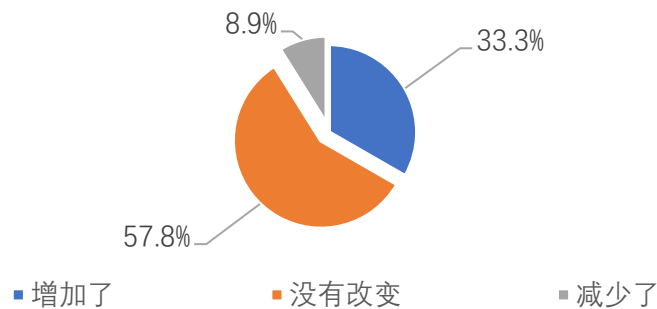
数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

表 3-4：百货店自采自营比例

自采自营比例	百货店
≤5.0%	43.2%
5.1% - 10.0%	18.2%
10.1% - 15.0%	4.5%
15.1% - 20.0%	6.8%
>=20.1%	27.3%

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3-20：与去年同期相比，当前自采自营的比例变化



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

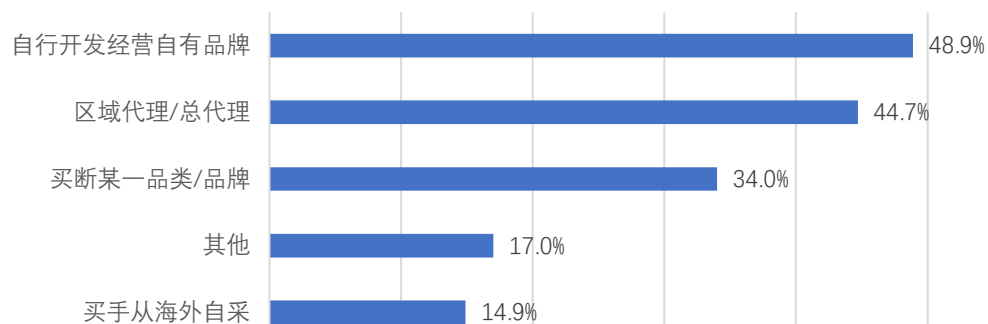
表 3-5：百货店自采自营增长比例

自采自营增长比例	百货店
≤5.0%	64.3%
5.1% - 10.0%	21.4%
10.1% - 15.0%	0%
15.1% - 20.0%	14.3%
≥20.1%	0%

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

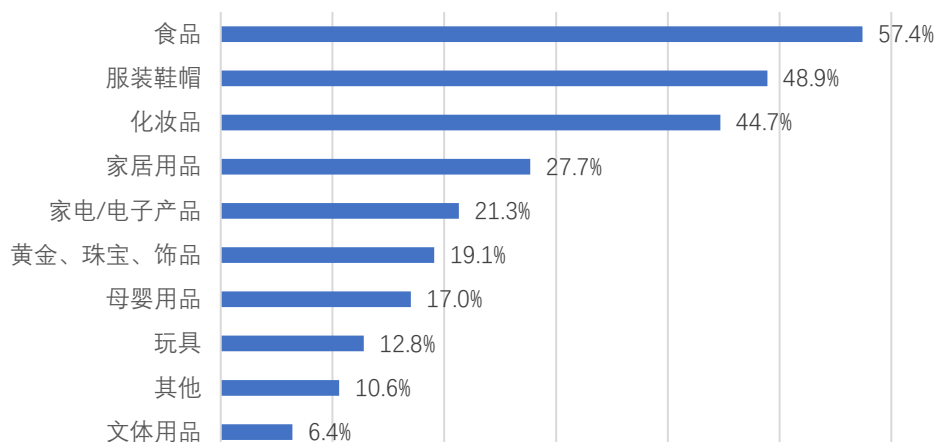
在经营自采自营的企业当中，48.9%的企业选择自行开发经营自有品牌；44.7%采取区域代理或总代理的方式；34% 以买断某一品类或品牌的形式营运(见图 3-21)。商品品类方面，57.4%的企业选择食品作自采自营，其次为服装鞋帽(48.9%) 及化妆品(44.7%) (见图 3-22)。

图3-21：百货店样本自营自采的模式



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3-22：百货店样本自营自采商品的品类



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

2019 年 12 月，IGFD 集团在中国的首家自营型百货——Le Templer on the Bund 在上海正式开业。有别于传统自营百货，Le Templer 的商品种类较多，横跨衣服、鞋履、手袋、配饰、咖啡、蛋糕等，通过单点单店授权的模式汇集了一线奢侈品品牌如 Moschino、Versace、Dolce&Gabbana、Rick Owens、Common Projects、Bally 等 30 多个国际品牌，其中鞋履占比 60%-70%。Le Templer 利用前卫、大胆的艺术风格建造空间场景，把杂志的概念实体化，顾客置身商场仿如参观艺术展，又引入餐饮与咖啡业态营造高端生活品味，迅速间成为“网红打卡点”，示范了以商品力来开辟奢侈品市场的新模式。



Le Templer on the Bund （照片来源：时尚品牌网）

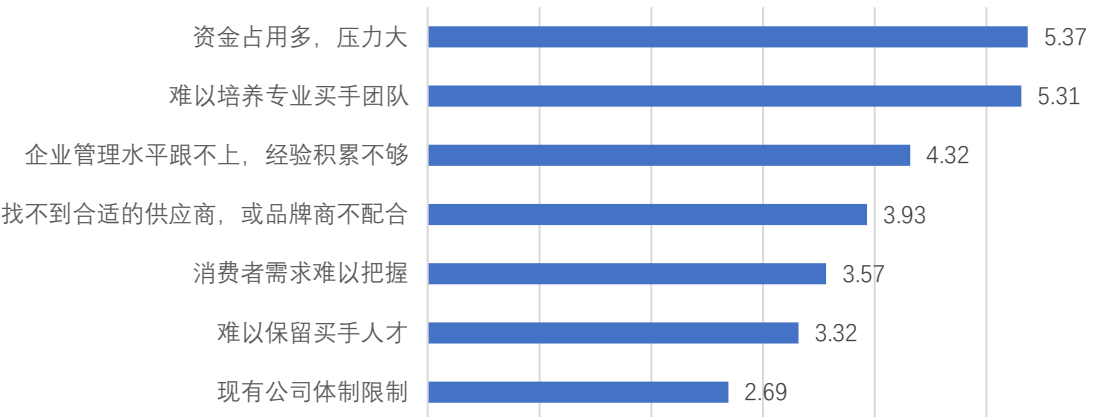
新世界百货集团旗下自营系列 N+，已发展出便利店、烘焙店、家品和母婴精品店，未来商品品类将进一步扩展。集团现正在筹划全新多品牌美妆集合店 "N+Beauty"，或以快闪店形式推出市场。集团截至 2019 年年底的半年财政报告显示，自营销售近七成来自化妆品，另 28%来自超市及便利店，而生活概念店、女装、男装及配饰、以及其他货品只贡献约 2.5%的销售。

据英国建筑师事务所 Sybarite 与 GlobalData 共同发布的 2019 年研究报告，北京 SKP 每平方英尺销量位列全球第二，2019 年营业额高达 153 亿元，目前已有超过 900 个品牌入驻，称霸亚洲，全球仅次于英国奢侈品百货 Harrods。与此同时，SKP 还增加了买手集合店 SKP SELECT 及家居买手店 SKP HOME SELECT，引入小众、潮流的设计师品牌，当中许多在国内没有开设专柜或店铺，包括

JWAnderson、亚历山大·王(Alexander Wang)等。 SKP 通过引入独家货源，聚集了来自全国各地的外来高端消费者，影响力辐射了整个北方地区，是商场致胜的砝码。

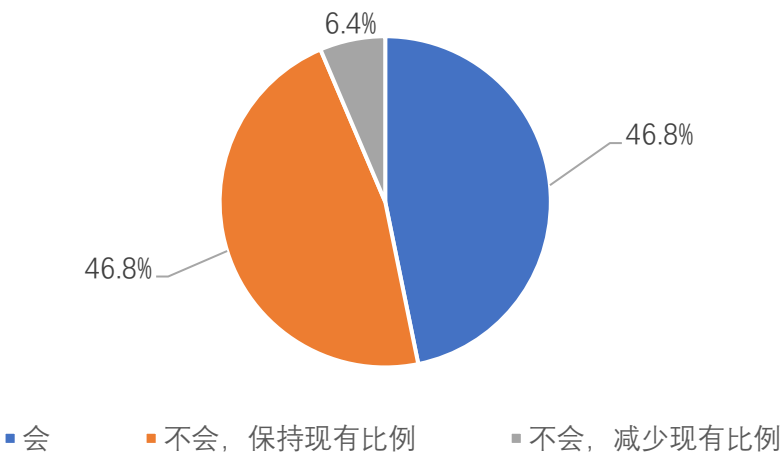
正在经营自采自营的企业表示，这项业务的最大挑战是“资金占用多、压力大”，其次是“难以培养专业买手团队”，以1到7评分的话（7分为最难），这两项分别得到平均5.37及5.31分。其他挑战如企业管理水平及供应商配合程度等，相对而言影响较轻微(见图3-23)。受访企业中，各有46.8%表示会在未来12个月扩大自采自营比例或保持现有比例(见图3-24)。

图3-23：百货店样本认为自采自营的挑战



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

图3-24：百货业样本未来12个月内会否扩大自采自营



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

新冠疫情严重打击了零售业的正常经营，令不少百货零售企业收入骤减，资金紧张。另一方面，大部份企业多年来自采自营业务规模很少，不足以培养够多的专业买手，因此未能充份掌握市场的商品和消费者心态，对目标商品的材质、成本等了解不足。在目前行业资金水平、采购能力局限下，少

有企业愿意冒高风险经营自采自营业务，一般只有具传统优势的个别百货店或规模稍大的百货企业在开拓自营业务。

今年四月，为了提升营运效率，天虹宣布取消“百货自营事业部”，将其业务归属华南一区管理。更早之前，伊势丹百货旗下美妆集合店 Isetan Beauty 中国首店即上海大悦城店也宣布闭店。

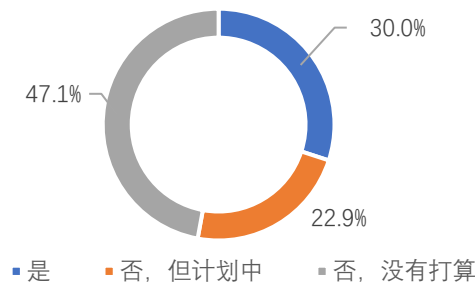
业内人士认为，自营是把双刃剑，它可以带来经营及更高的毛利，但同时也会造成大量资金存货压，招致重大亏损。以目前条件来说，暂未见到百货企业短时间内会大规模开展自营业务。

2. 发展自有品牌

随着 90 后乃至 95 后成为消费主体，消费趋势更新换代，国潮开始流行。在这种趋势下，一些传统百货企业正积极创建或强化自有品牌，一来期望可赶上国货潮流，二来可借此建立清晰的品牌形象，三来可提升毛利率和利润。

调查显示，约三成的受访企业已经开发了自有品牌，与去年的比例相若，另外有 22.9% 的企业表示有计划开发（见图 3-25）。已拥有自有品牌的企业当中，逾七成表示自有品牌占总销售不多于 5%（见表 3-6），大部份企业都表示占比与去年同期差不多（见图 3-26）。这些自有品牌涉及品类依次为食品（81%），家居用品（33.3%）及服装鞋帽（33.3%）等（见图 3-27）。

图3-25：百货店样本开发自有品牌情况



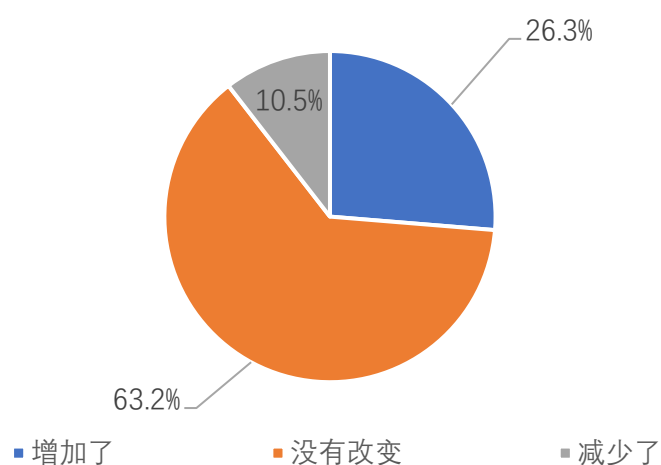
数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

表 3-6：百货店自有品牌商品总销售占比

总销售占比	百货店
≤5.0%	73.7%
5.1% - 10.0%	10.5%
10.1% - 15.0%	0%
15.1% - 20.0%	5.3%
≥20.1%	10.5%

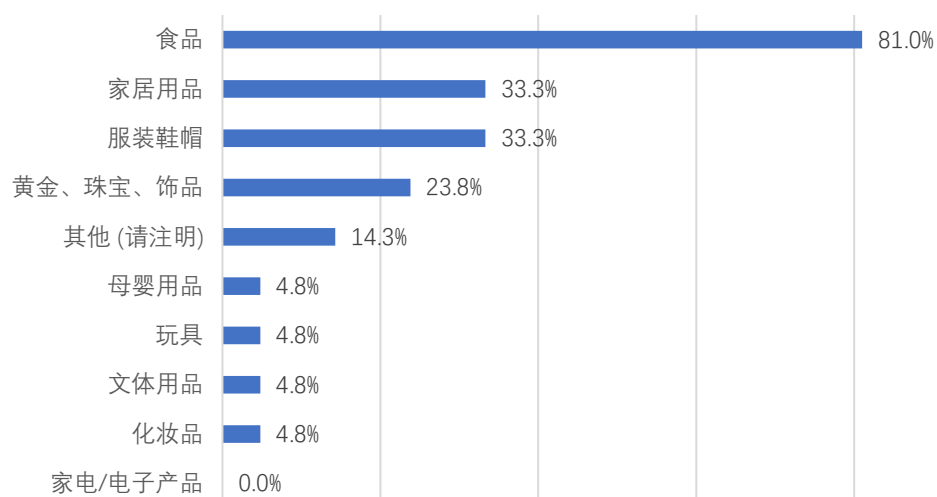
数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

图3-26：与去年同期相比，自有品牌的比例变化



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

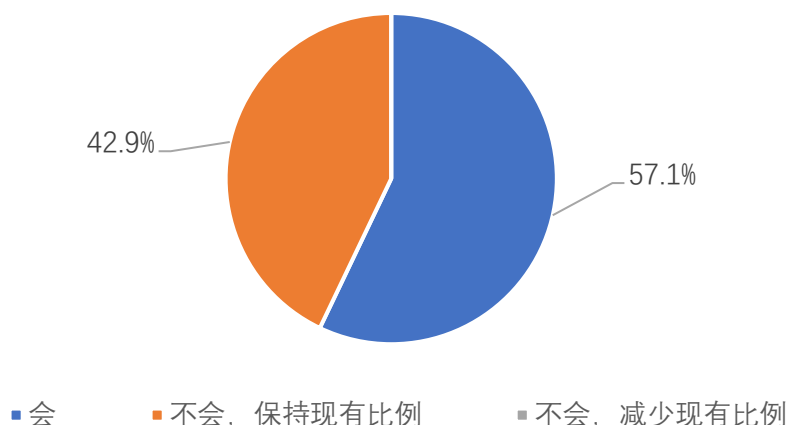
图3-27：百货店样本自有品牌商品的品类



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

同时，57.1%的受访企业表示未来12个月会扩大自有品牌比例，较去年逾七成的比例有所降低，显示业界对自有品牌业务的态度转趋审慎(见图3-28)。

图3-28：百货业样本未来12个月内会否扩大自有品牌比例



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

2019 年百盛集团推出自家快速时装品牌"evry-D", 并在短期内以专柜形式在五家零售店开设, 成为百盛在业务转型创新及方面的新方向。随着年轻一代消费力量的与日俱增, 百盛集团计划在 2020 年继续扩张"evry-D"专柜的规模, 提升其品牌影响力, 并进一步继续扩张市场规模。而在美妆方面, 独立美妆概念店 Parkson Beauty 已在长沙、青岛和南宁布局零售点。此外, 百盛集团还有自营精品超市、餐饮门店品牌, 未来将继续建立完整的产业生态, 并通过差异化定位产生协同效应。

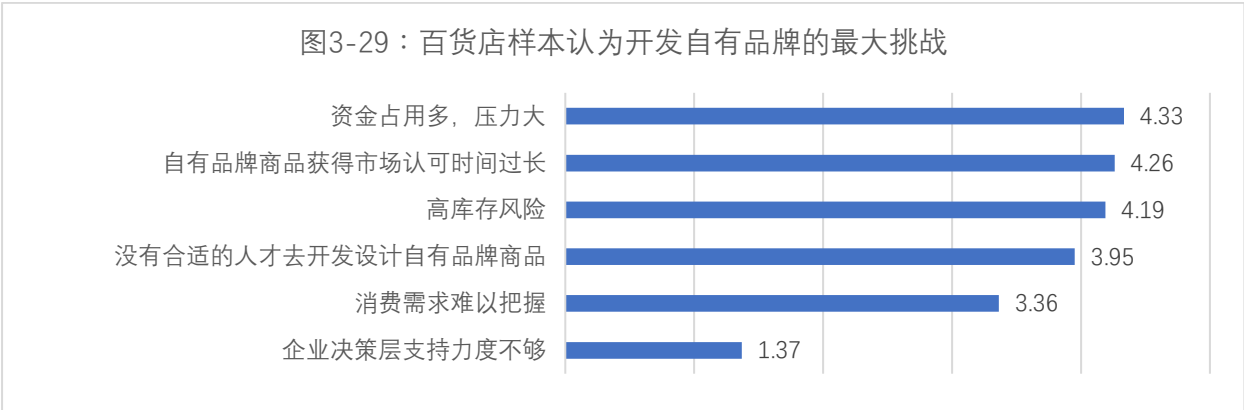


百盛集团美妆零售店 "Parkson Beauty" (照片来源: 搜狐)

2019 年 4 月百联百货推出自营羊绒品牌 EALIO, 与上海衍庆里设计师深度合作, 春夏新品以天然纤维为主, 主打可持续、环保的理念, 并大量运用丝羊绒、麻羊绒混纺的原料, 兼顾了春季需要的透

气性和贴身的舒适感，在款式上大量运用嵌花工艺，设计了简约通勤、现代休闲、摩登时尚、优雅知性、商务休闲男装五个系列，突显羊绒的时尚品质生活。为了宣传新品及让前线销售能专业地介绍产品，百联每月为店员和店长举办培训，更邀请部分 VIP 客户作重点推介，进一步树立 EALIO 的品牌形象。

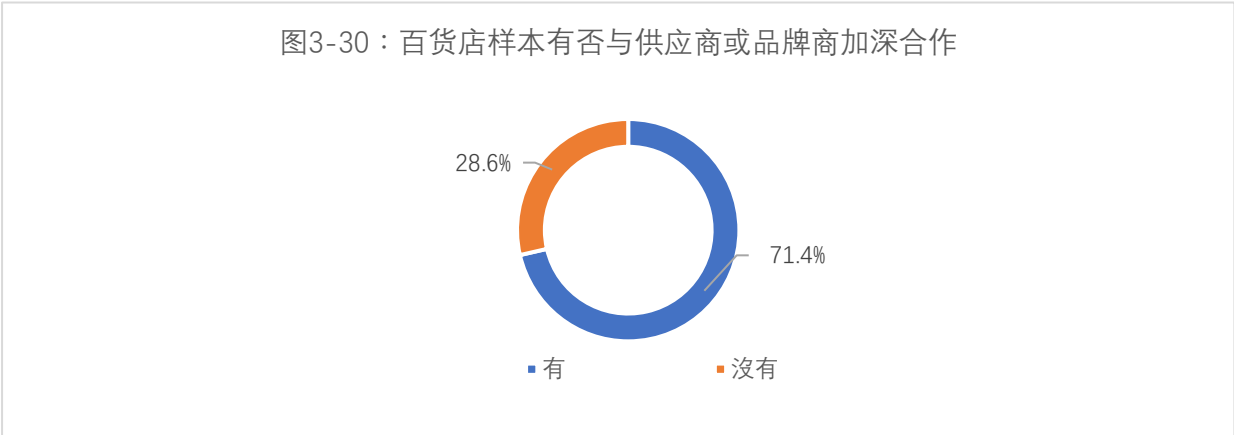
调查显示，百货零售企业认为开发自有品牌面临最大的挑战依次为“资金占用多，压力大”、“获得市场认可时间过长”及“高库存风险”，以 1 到 6 分为标准的话（6 分表示挑战最大），这三项的得分分别是 4.33、4.26 及 4.19（见图 3-29）。



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

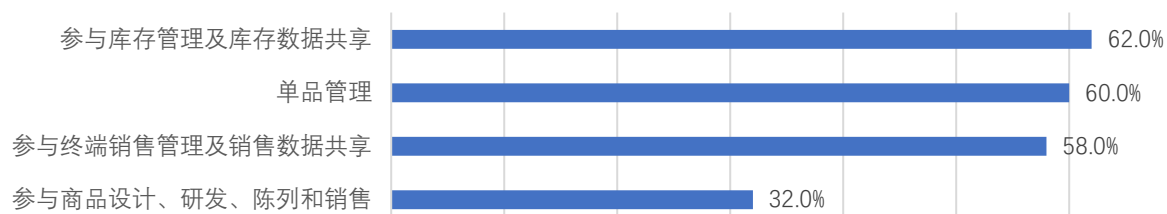
3. 加强品牌管理和联动

百货具有很强的品牌集聚焦能力，如化妆品、珠宝、鞋帽、运动用品等。为保持这方面的优势，百货企业必须加紧与供应商或品牌商的联系和合作。调查显示，逾七成受访企业过去一年已加深了与供应商或品牌商的合作（见图 3-30），当中最主要的合作方向为参与库存管理及库存数据共享(62%)、单品管理（60%）以及参与终端销售管理及销售数据共享(58%)（见图 3-31），可见业界已经意识到打通上下游的数据链是数字化的成败关键（见图 3-31）。



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3-31：百货店样本与供应商或品牌商加深合作的方式



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

银泰百货喵街 APP，构建了一个全新的百货业操作系统，通过数据中台和业务中台，为前端的商家和所有的业务人员提供技术支援，同时加强银泰对商品的控制力。以线上消费派对（House Party，轰趴）为例，银泰百货对自己商场当天有多少货、哪些品牌受欢迎、哪些单品当下最畅销一目了然。利用该操作系统也可以进行更完整的用户洞察与分析，并把分析结果与供应和品牌商分享，令营销更精准，让合适的货品能在更短时间内呈现给消费者，实现货找人。

化妆品是百货企业进行品牌调整的主要类别，而国际品牌数目是其中一个绩效指标。化妆品虽然占百货店总体面积的比例不高，但销售占比可观，例如王府井百货化妆品的销售额对各门店平均贡献近五分之一；新世界大丸百货的化妆品经营面积仅有 2000 平方米，但精选了 66 个一线品牌，品牌数量为上海百货之首；杭州大厦化妆品经营面积目前也仅为 1400 平方米，国际品牌共 36 个，2019 年造出 6 亿的销售额，多个品牌销量位居全国前列。90 和 95 后是化妆品的主要消费者，他们对高档化妆品认知度高，并愿意为此付出较高代价。百货企业引入时尚化妆品牌，可以塑造年轻潮流的形象，更可利用化妆品为突破口，推动会员营销、数字化和全渠道发展，并透过交叉销售或连单，带动其它时尚品类的销售。

疫情过后为了刺激消费意欲，南京新百中心店计划围绕美妆和运动两大品类加快品牌迭代，与品牌商及供应商共同整合资源，构思特色活动，并提升跨品类协同。南京新百即将引进一家源自法国奢侈品界的顶级美妆品牌，这将是该品牌在大中华区疫后首个开业的店铺。此外，商场已与 NIKE 落实在 6 月中为 NIKE Kicks Lounge L1 店揭幕，店铺将售卖最潮的品牌新品，并提供定制服务，预料会成为一众球鞋玩家及潮流达人流连之地。

中国百货商业协会简介

中国百货商业协会（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 级社团组织。

经过 30 年的成长发展，目前协会拥有企业会员近千家，除了遍及全国的百货零售企业和购物中心，以及日用工业品零售、批发、生产企业外，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 17 届，每年有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：零售营销大会、技术应用大会、购物中心峰会、零售转型分享会等。

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、进口商分会、化妆品国际分会、时尚定制委员会等机构。

协会工作目标与方针：桥梁 纽带 汇集 分享



请关注协会公号