

积跬步 行千里

一百货店自营模式研究报告



中国连锁经营协会



利丰研究中心 冯氏集团成员

2012年11月

目 录

一、前 言.....	1
二、百货店经营模式现状及问题.....	2
(一) 百货店主要经营模式.....	2
1. 自采自营.....	3
2. 品牌联营.....	3
3. 柜台租赁.....	3
(二) 百货店自营模式的演变.....	4
1. 打破统购包销, 自营开始酝酿 (1978 年—1980 年)	5
2. 卖方市场时期, 自营发展迅速 (1981 年—1990 年)	5
3. 零售环境变化, 自营转向联营 (1990 年至今)	5
(三) 百货店自营模式的现状.....	6
1. 自采自营的总体规模极小.....	6
2. 自采比例因商品类别而异.....	7
3. 区域性百货自采比例较高.....	8
4. 自采于区域性供应商居多.....	9
5. 自有品牌商品的数量极少.....	12
(四) 联营模式引发的问题.....	13
1. 经营商品功能丧失.....	14
2. 服务顾客功能退化.....	14
3. 渠道影响力弱化.....	14
4. 盈利空间难以拓展.....	15
三、百货业及其经营模式的未来趋势.....	16
(一) 百货业发展前景广阔.....	16
1. 扩大内需战略是百货业发展的可靠依据.....	16
2. 经营模式困扰不影响百货业长期成长性.....	16
3. 满足消费多样性和个性化离不开百货业.....	17
(二) 百货店自营模式的相对优势.....	17
1. 有利于提高核心竞争力.....	17
2. 有利于改善毛利水平.....	18
3. 有利于实现差异化经营.....	18
4. 有利于提高顾客忠诚度.....	18
(三) 百货店转向自营的途径.....	19
1. 自营商品比例将逐步提升.....	20
2. 自营品类将有选择地推进.....	21
3. 东部城市将领先自营转型.....	22

4. 自有品牌拓展进程缓慢.....	23
5. 自营联营将会长期共存.....	24
四、百货店自营的经验及困难.....	24
(一) 国内外实践.....	24
1. 欧美模式.....	24
2. 东亚模式.....	25
3. 国内实践.....	26
(二) 经验借鉴.....	27
1. 重视专业买手.....	28
2. 实行买断经营.....	28
3. 开发自有品牌.....	28
4. 做细顾客服务.....	30
(三) 自营转型的主要困难.....	30
1. 资金占用多, 压力较大.....	30
2. 买手队伍弱, 人才缺乏.....	30
3. 企业管理水平积累不够.....	31
4. 品牌分销体系难以突破.....	31
5. 利益重新分配阻力较大.....	31
五、百货店扩大自营的措施建议.....	32
(一) 政府层面.....	32
1. 加强商业领域秩序管理.....	32
2. 设立专项发展引导资金.....	32
3. 减轻百货企业税费负担.....	33
4. 创新商业企业融资渠道.....	33
5. 加快高端贸易人才培育.....	33
(二) 企业层面.....	34
1. 切实研究顾客需求.....	34
2. 循序渐进探索自营.....	34
3. 尝试开发自有品牌.....	35
4. 突出卖场个性特色.....	35
5. 加强自营流程管理.....	35
6. 建立买手管理机制.....	36

一、前言

分销系列研究由中国连锁经营协会与香港利丰集团研究中心于 2010 年发起，旨在了解中国分销体系中的关键点、主要问题、解决方案。2010 年和 2011 年，分别发布了主题为“连锁经营在分销中的作用”、“经销、代理制度研究”报告，在行业中产生了积极广泛的影响。今年，报告的主题定位于“百货店的自采自营”。

当前，扩大内需、促进消费被提升至国家战略层面，消费对于国民经济的拉动作用将进一步增大。城乡居民消费水平和消费理念明显提升，80 后、90 后年轻消费群体日益壮大，消费潜能巨大。最近出台的《国务院关于深化流通体制改革 加快流通产业发展的意见》（国发〔2012〕39 号）进一步明确了流通产业作为“国民经济的基础性和先导性产业”的重要地位，并提出了加快流通业发展的财政、土地、金融等支持政策。应当说，当前我国百货业面临难得的历史机遇，发展前景广阔。

然而，当前我国百货业发展正在走向低迷，经营业绩普遍下滑，百货店关门倒闭现象时有发生。2012 年上半年合肥百货净利润下滑 17.42%，百大集团净利润同比下滑 9.73%^①。北京市 65 家重点百货企业 2012 年上半年商品销售额仅增长 5.9%，其中有 31% 的企业出现负增长，新光天地和赛特购物中心等高端百货店销售增幅明显减缓，比去年同期分别下降 27.9% 和 9.6%^②。即使在“十一黄金周”，杭州大厦、杭州百货大楼、银泰武林店、银泰西湖店、解百等 6 家商场销售额仍同比下降 8.68%^③。继 2011 年太平洋百货两家北京店、新世界百货无锡店关门之后，2012 年上海第一百货淮海店、广百百货成都店和深圳店等黯然退场，日前深圳西武百货已向工商部门申请注销，百货业整体低迷趋势正在蔓延。

究其原因，除了因为宏观经济增速趋缓、物价高企、网购冲击等外部影响之外，更重要的是百货业内在的经营模式问题，即居于主流的联营模式已经无法为百货业创造新的利润空间，行业发展的“天花板现象”日益凸显。在上世纪 90 年

^① 张怡：百货零售业经历消费寒潮，中国证券报，2012 年 8 月 10 日。

^② 胡笑红：北京网店销售增幅居 18 种零售业态之首，人民网，

<http://it.people.com.cn/n/2012/0719/c1009-18549775.html>。

^③ 陈岳峰：零售业行情远未回暖，经济观察网，<http://www.eeo.com.cn/2012/1010/234445.shtml>。

代，联营模式支撑着我国百货业度过了资金难关，有效规避了经营风险。但是，与联营模式相伴随的百货店盈利能力下降、经营能力退化、恶性竞争等种种负面问题也日益凸显，再加上购物中心、大卖场以及线上电商等多渠道挤压，百货店核心竞争力每况愈下。经营模式是自营还是联营，百货店已经走到了十字路口，新时期必须做出抉择。放眼世界，欧美百货店大都以自营模式为主，之前以联营为主的日本百货店在经历了前几年的倒闭潮之后，也提出了扩大自营的战略目标。缩减联营、扩大自营是百货业发展的未来趋势。国内百货店自营转型行动迟缓、无所适从，只有为数不多的百货店试水自营，对于整个百货业的影响微乎其微。在此背景下，研究百货店自营模式对于促进百货业健康快速发展具有十分重要的现实意义。

根本上看，自采自营是百货店的根本出路，百货企业应从现在做起，全方位考虑买手培养、资金利用、激励机制等措施，为下一步的激烈竞争作好准备，真正做到“积跬步，行千里”。

本研究于 2012 年 6 月开始，采取典型企业问卷调查、专家访谈、企业实地走访等方式进行。

二、百货店经营模式现状及问题

从上世纪 90 年代起，品牌联营成为我国百货店经营模式的主流，为我国百货业平稳发展发挥了十分重要的作用。随着宏观环境的发展变化，目前联营模式所引发的一系列负面问题逐渐暴露，甚至已经成为制约我国百货业发展的内在障碍。

（一）百货店主要经营模式

百货店经营模式是指百货店为实现自身价值所采取的采购、管理、销售、服务等方式的总称。根据所销售商品是否转移和如何转移所有权不同，百货店经营模式可以分为自采自营、品牌联营、柜台租赁三种基本形态。

1. 自采自营

自采自营,简称自营,是指百货店自行向制造商、经销商或代理商采购产品,获得商品所有权,然后再通过交易转让商品所有权从而获取相应购销差价的经营模式。在自采自营模式下,经营费用、经营风险由百货店承担。所谓购销差价,也称“进销差价”,是指同一商品的销售价格与购进价格的差额。购销差价是自采自营模式下百货店最主要的收入来源,是补偿商品购销过程中流通费用并使经营者获得利润的经济保障。

2. 品牌联营

品牌联营,简称联营,是指由百货店提供卖场设施和管理服务,由品牌代理商或经销商在卖场销售,百货店利润来源根据销售额收取联营扣点,经营费用、经营风险、商品所有权属于代理商的一种经营模式。在品牌联营模式下,销售前百货店一般不取得商品所有权,销售完成后商品所有权直接向顾客的转移。具体是指百货店为品牌供应商提供经营场地以及相应的综合管理(促销、店面、卫生、安全、环境等),监督进店的商品,负责(或不负责)导购、统一(或不统一)收银等服务,品牌供应商向百货店支付联营扣点或转让部分购销差价。

联营扣点,是指百货店按销售额的一定比例向品牌供应商收取的费用。联营扣点是联营模式下百货店的主要收入来源,一般按月扣除结算,扣点比例由双方谈判确定。联营扣点方式一般有三种方式:一是按实际销售额进行收取;二是按保底销售额收取,即无论品牌供应商是否完成保底销售额,都保底销售额的一定比例收取;三是综合方式,结合以上两种形式,对于商品销售未达到保底销售额的,按保底销售额的一定比例收取,对于超过保底额的,按实际销售数额收取。

3. 柜台租赁

柜台租赁,是指百货店将自有或者自用的商业柜台及相关的营业场地和设施交由其他商业企业、生产企业或者个体工商户从事经营活动,并收取一定租金的经营模式。在柜台租赁模式下,百货店一般只收取租金,不对入驻商户的商品进行经营管理。租金,是指百货店向承租柜台或铺面的企业或商户收取的相关费用,

一般以平方米为单位收取，具体金额根据商店或货位所处位置进行确定。

以上三种经营模式各具特点，在经营绩效、营销管理、经营流程、资源配置等方面为百货店带来不同的权利和义务（见表 1）。因柜台租赁模式和品牌联营模式有相似的性质，而且在百货店中应用较少，故本研究不做深入讨论，重点讨论自营模式和联营模式。

表 1 三种经营模式中百货店的权利和义务

特 征		自 营	联 营	柜 台 租 赁
绩效层面	商品所有权归属	百货店	供应商	供应商
	主要利润来源	购销差价	联营扣点	租金
营销层面	商品选择权	全部选择权	选择品牌	选择供应商
	价格控制权	全部控制权	极少控制权	没有控制权
	促销管理权	全部管理权	合作管理权	没有管理权
	商品陈列权	全部	部分	部分
	统一收银权	统一收银	大部分统一收银	两可
	售中服务执行	百货店	供应商	供应商
	售后服务执行	百货店	双方	供应商
流程层面	采购流程管理	百货店	供应商	供应商
	销售流程管理	百货店	供应商	供应商
	配送流程管理	百货店	双方	双方
资源层面	采购资金来源	百货店	供应商	供应商
	店内管理人员	百货店	百货店	百货店
	销售人员	百货店	供应商	供应商
	卖场设施	百货店	百货店	百货店
	门店品牌	百货店	百货店	百货店

资料来源：李飞：《中国百货店：联营，还是自营》，中国零售研究 2010 年第 2 卷第 1 期第 3 页。

（二）百货店自营模式的演变

改革开放至今，随着国内经济体制改革推进以及市场供求形势变化，我国百货店经营模式经历从自营到联营的转变过程。

1. 打破统购包销，自营开始酝酿（1978年—1980年）

在我国经济体制改革之前，工业消费品基本上由国营商业部门统购包销，企业几乎没有自主权。1978年十一届三中全会以后，国家实行改革开放政策，商业部门改进工业消费品购销形式，取消工业品包销，扩大工业部门自销权和商业部门选购权，国营百货商业逐步突破了计划经济模式，为商品自采自销提供了可能。

2. 卖方市场时期，自营发展迅速（1981年—1990年）

1981年我国开始实行统购统销、计划收购、订购、选购形式，工业部门可以实行产品自销，商业部门可以实行商品选购。在我国短缺经济的背景下，自营方式使我国百货业步入了黄金时期，百货店盈利丰厚。在百货店与消费者的关系中，一方面，我国零售业态单一，百货店数量少，占据强势地位，消费者可以选择的消费场所主要为百货店；另一方面，由于我国当时处于短缺经济下，商品匮乏、供不应求，形成了完全的卖方市场。消费者凭票购买生活必需品，百货店商品一上柜台就能立刻销售一空，此时的百货商店主要作为流通职能的重要承担者，担负起保障市场供应的功能，并不需要研究消费心理，根本不用担心货品卖不出去的情况。

在百货店与供货商的关系中，由于商品的供不应求，在零供关系中，供应商所处地位很高。作为零售商的百货店派出采购人员到全国各地进行货品采购，买断商品，百货店将精力放在了如何拿到货源上，百货店采购员的任务就是到全国各地寻找货源，采购商品。到1990年，百货商店商品的自营比例曾经达到90%

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38485

