

# 2024-2025年 中国百货零售业 发展报告

2025年4月



# 并购家 免费行业报告网

IPOIPO.CN 每日更新 不用注册会员 无广告 永久免费

# 引言

本报告由中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院共同撰写，并于2025年4月由双方联合发布。

报告显示，2024年百货零售业主要有五大特点。一是营业收入和净利润均呈现下降态势，企业面临盈利空间持续压缩的挑战；二是受财富效应减弱、出境游等因素影响，高端消费下滑明显；三是随着行业进入存量市场，降本增效成行业共识；四是随着消费需求分化，企业正通过多元调改寻求增长突破；五是消费复苏缓慢的大环境下，并购重组的案例增多，通过整合资源重塑行业竞争格局。

百货零售业面临的主要挑战，一是需求恢复不足，提振消费政策覆盖到的范围有限；二是企业有调改升级的需求，但面临投入产出不确定性的矛盾；三是电商持续影响下，企业进行全域融合面临困局；四是行业整体在同质化竞争环境下，企业寻求差异化难的困境；五是自营业务作为提升商品力的重要途径面临诸多瓶颈；六是数字化转型与投入难以平衡。

为有效应对市场挑战，百货零售企业纷纷进行转型升级，并呈现五大趋势。一是2025年将会迎来更多项目的调改升级，面向代际消费的调改持续深入；二是百货零售企业与品牌建立更紧密的合作，实现“互助成长，生态共赢”；三是场景化和体验式的消费不断发展，将促进商场的品质提升；四是数字化及AI的深入应用将驱动企业运营效率不断提升；五是绿色消费逐渐成为新的消费趋势，商场将注入更多绿色元素。

报告认为，在百货调改升级中，存在只注重“表”而忽略“里”的情况，有的商场花重金改造中庭，增加大屏，花费了大量的金钱，却忽略了品牌和运营的提升。形象是“表”，运营是“里”，徒有其表，不如表里兼修，方为长久之计。

除了企业内部的精细化管理、降本增效、全域运营，国家政策对行业发展起到至关重要的作用。国家提出，要实施更加积极的财政政策，适度宽松的货币政策。在相关政策的推动下，我们有理由相信，中国零售业将迎来更加广阔的发展空间，为满足消费者物质文化需求、为经济高质量发展做出积极贡献。

# 目录

|                       |           |
|-----------------------|-----------|
| <b>引言</b>             | <b>1</b>  |
| <b>1 零售业发展整体情况</b>    | <b>3</b>  |
| 1.1 宏观经济情况            | 4         |
| 1.2 零售发展概况            | 5         |
| <b>2 百货零售业发展特点</b>    | <b>9</b>  |
| 2.1 营收净利双双下降          | 10        |
| 2.2 高端消费下滑明显          | 13        |
| 2.3 降本增效行业共识          | 13        |
| 2.4 多元迭代调改突破          | 15        |
| 2.5 并购增多资产优化          | 16        |
| <b>3 百货零售业发展主要挑战</b>  | <b>17</b> |
| 3.1 需求不足与提振覆盖有限       | 18        |
| 3.2 调改升级与投入产出矛盾       | 19        |
| 3.3 电商影响与全域融合困局       | 19        |
| 3.4 同质化竞争与差异化困境       | 20        |
| 3.5 商品能力提升与自营瓶颈       | 20        |
| 3.6 数字化转型与投入难平衡       | 22        |
| <b>4 百货零售业数字化建设重点</b> | <b>23</b> |
| 4.1 数字化建设的痛点难点        | 24        |
| 4.2 重点建设及升级的系统        | 26        |
| 4.3 AI的行业应用深化加快       | 26        |
| <b>5 百货零售业转型升级趋势</b>  | <b>28</b> |
| 5.1 面向代际消费的调改深入       | 29        |
| 5.2 与品牌共成长提升商品力       | 30        |
| 5.3 场景化与体验式消费升级       | 31        |
| 5.4 数字化及AI驱动运营提效      | 31        |
| 5.5 绿色低碳实现可持续发展       | 32        |
| <b>6 政策需求及建议</b>      | <b>33</b> |
| 6.1 发行消费券, 提振消费需求     | 34        |
| 6.2 开展专项补贴, 推动存量升级    | 34        |
| 6.3 优化营商环境, 释放经营活力    | 34        |
| 6.4 加强商业规划, 减少过度竞争    | 35        |
| 6.5 加大融资支持, 推动资产整合    | 35        |
| 6.6 提供政策支持, 降低经营成本    | 36        |





# 1 零售业发展整体情况

## 1.1 宏观经济情况

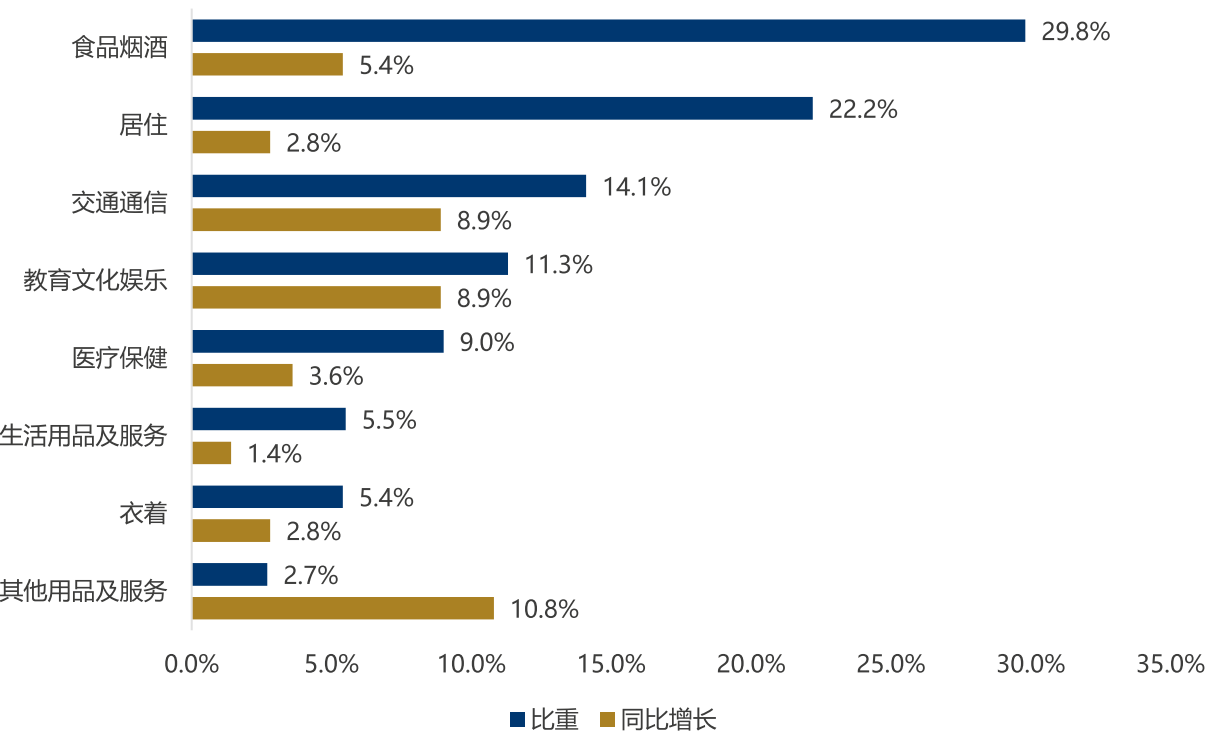
2024年我国经济呈现稳健发展态势,初步核算全年国内生产总值(GDP)达1349084亿元,按不变价格计算较上年同比增长5.0%,城乡发展协同性持续增强。从季度运行趋势看,一季度以5.3%的增速开局,二、三季度分别实现4.7%和4.6%的增长,四季度增速回升至5.4%。

全国居民人均可支配收入升至41314元,名义增长5.3%,城乡收入差距进一步收窄。其中城镇居民人均可支配收入54188元,增长4.6%;农村居民收入23119元增长6.6%,增幅超过城镇2个百分点。

全国居民人均消费支出28227元,增长5.3%。其中,城镇居民消费支出34557元,增长4.7%;农村人均支出以6.1%的增速达到19280元,显示出消费下沉特征。

同时,消费呈现结构性差异。基本生活方面,食品烟酒支出8411元,增长5.4%,占比29.8%,是居民的最大支出项。居住支出6263元,增长2.8%,占22.2%。基础保障性支出保持稳健,医疗保健支出2547元,增长3.6%;衣着支出1521元,增长2.8%。新兴消费引领增长,其他用品及服务类支出增长10.8%,一些个性化、品质化消费成为新的增长动力。交通通信支出3976元,增长8.9%;教育文化娱乐支出3189元,增长9.8%,反映居民对出行便利和素质提升的强劲需求(图1-1)。

图1-1: 全国人均消费支出增幅及比重



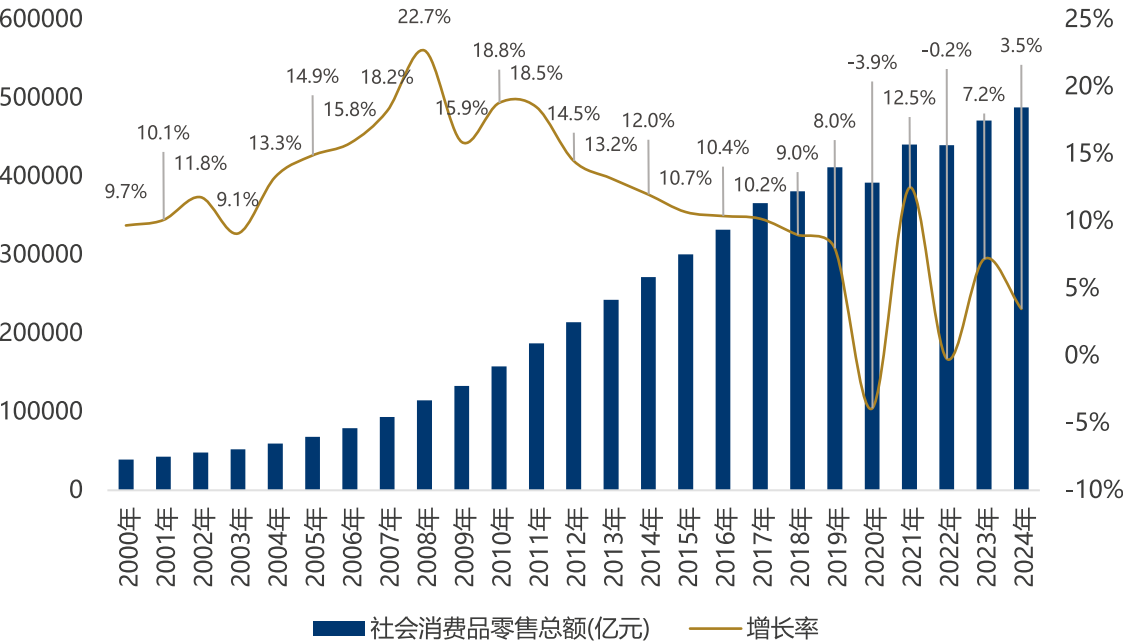
数据来源: 中国百货商业协会根据国家统计局数据整理

## 1.2 零售发展概况

### 1.2.1 整体增长动能不足

2024年社会消费品零售总额为487895亿元, 比上年增长3.5%。其中, 除汽车以外的消费品零售额437581亿元, 同比增长3.8% (图1-2)。

图1-2: 2000-2024年社会消费品零售总额及增幅



数据来源: 中国百货商业协会根据国家统计局数据整理

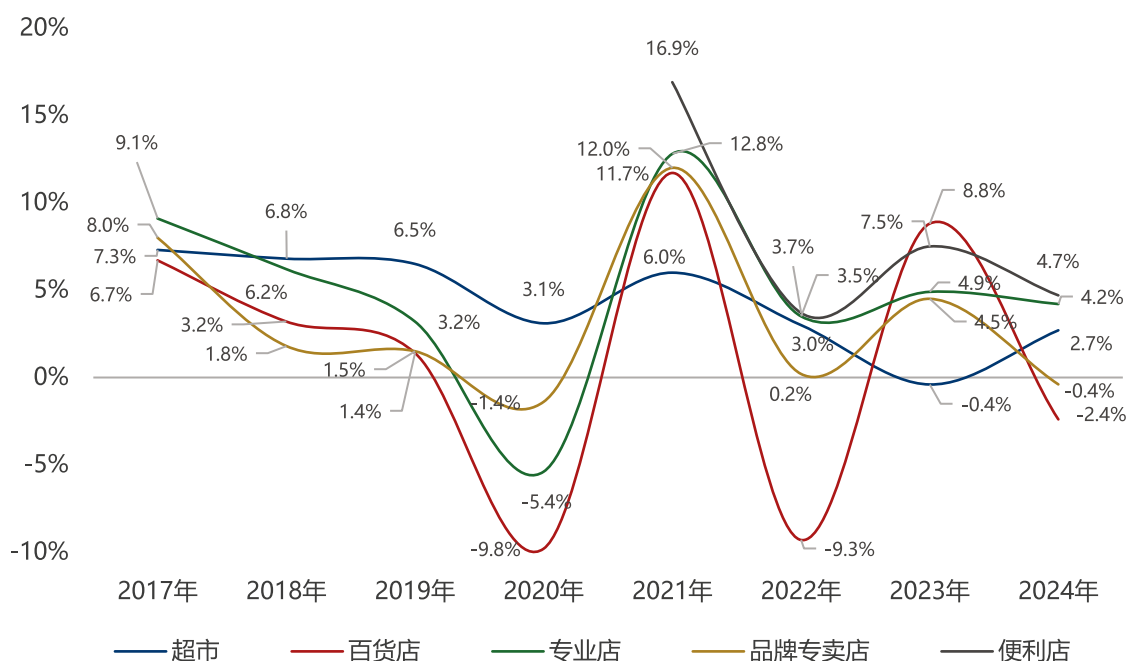
按经营单位所在地分, 城镇消费品零售额421166亿元, 比上年增长3.4%; 乡村消费品零售额66729亿元, 增长4.3%。

按消费类型分, 商品零售额432177亿元, 比上年增长3.2%; 餐饮收入55718亿元, 增长5.3%, 明显高于商品零售。

2024年社会消费品零售总额增幅低于2023年, 也明显低于疫情前的水平, 电商和餐饮增速也仅维持个位数增长, 对整体的拉动作用较弱, 居民消费能力和消费意愿不足仍是核心制约因素, 增长动能仍显不足。

分业态看, 2024年, 限额以上零售业单位中便利店、专业店、超市零售额比上年分别增长4.7%、4.2%、2.7%; 百货店、品牌专卖店零售额分别下降2.4%、0.4% (图1-3)。

图1-3： 限额以上零售单位分业态社零总额增长率



数据来源：中国百货商业协会根据国家统计局数据整理

### 1.2.2 服务消费增长良好

随着我国经济由高速增长阶段转向高质量发展阶段，消费对经济发展的基础性作用日益增强。消费结构不断升级，消费形态逐渐由商品消费为主向商品和服务消费并重转变，近年来，服务消费供给提质扩容，消费场景多元拓展，消费体验更加丰富，服务消费需求持续释放。2024年，服务零售额比上年增长6.2%，比同期商品零售额增速高3个百分点。全国居民人均服务性消费支出比上年增长7.4%，占居民人均消费支出比重为46.1%，比上年上升0.9个百分点。

在旅游消费领域，随着人们生活水平的提高和消费观念的转变，旅游逐渐成为人们生活的一部分。国内旅游市场持续火爆，短途游、周边游以及长途游等各类旅游方式蓬勃发展。同时，随着我国扩大免签国家范围以及过境免签政策实施，入境旅游也在稳步增长，越来越多的外国游客到中国旅游，这不仅带动了旅游服务业的发展，还促进了相关产业如交通、餐饮、住宿、购物等的繁荣，为服务消费的增长注入了强大动力。

文化娱乐消费方面，电影、音乐、戏剧等文化产品和服务受到了消费者的热捧。线上文化娱乐消费也随着互联网的发展而迅速崛起，视频平台的会员订阅量不断增长，各类数字音乐、在线阅读等服务的用户规模也在持续扩大，为服务消费增长提供了新的增长点。

从宏观数据来看，服务消费增长良好，在整体消费中的占比也在持续提升，展现出强劲的活力和潜力，呈现出持续向好的发展趋势。



### 1.2.3 下沉市场消费崛起

2024年，消费市场呈现乡村好于城镇，下沉市场好于一、二线城市的现象。以北京和上海为例，2024年，北京市社会消费品零售总额同比下降2.7%，上海市同比下降3.1%。这一现象的背后，是多种因素的综合影响。从宏观经济环境来看，整体经济增速的放缓使得居民对未来经济状况和收入预期变得不确定，从而增强了预防性储蓄的倾向，抑制了消费支出。消费结构上看，高端消费市场遇到了瓶颈，部分消费者开始转向性价比更高的消费，对整体消费增长产生了影响。此外，随着市场竞争加剧，北京、上海的大型商场和实体零售店铺客流量减少，销售额也随之下滑。

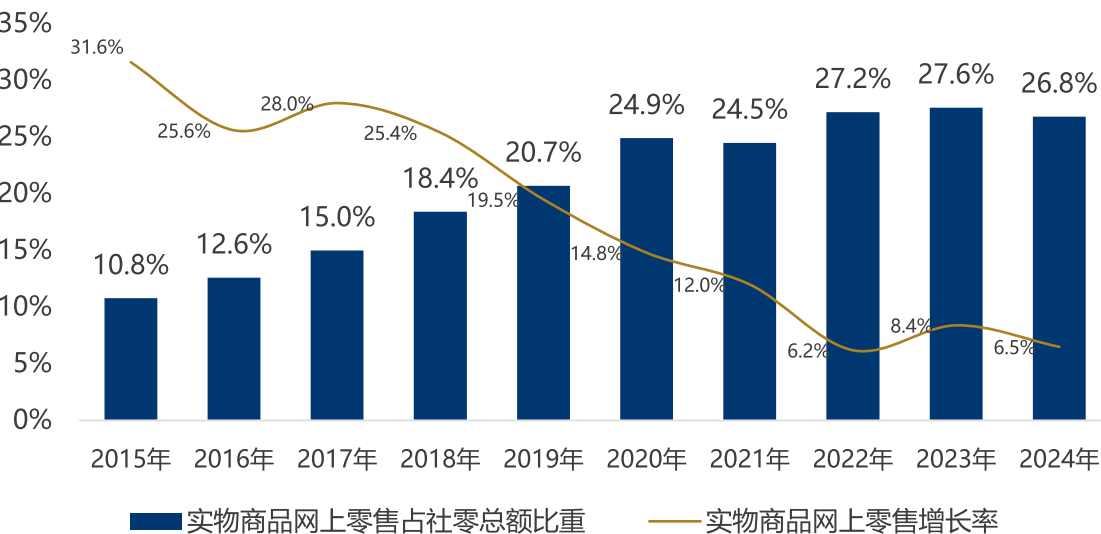
与一、二线大城市消费增长放缓形成鲜明对比，下沉市场和乡村消费表现良好。2024年，中小城市的消费增长表现较为突出，如长三角地区的绍兴、嘉兴、扬州等，2024年社会消费品零售总额分别增长6.7%、5.3%、6.6%。这一现象背后，一方面是政策利好，国家和地方政府出台的一系列扩大内需、促进消费的政策，如消费品以旧换新等，极大激发了下沉市场的消费活力。另一方面，下沉市场居民的消费观念正在逐渐转变，他们开始追求品质化和多样化的商品和服务，消费结构不断升级。同时，一些城市依托自身产业基础和经济发展优势，形成了独特的消费增长模式，为消费增长提供了有力支撑。

乡村消费的增长好于城镇，2024年，乡村消费品零售额增长4.3%，高于城镇的3.4%。乡村消费的增长得益于多方面的因素。政府加大对农村基础设施建设和公共服务的投入，改善了农村消费环境，提升了消费的便利性和舒适度。此外，乡村地区商品和服务价格相对较低，能够满足不同层次的消费需求，这也为消费增长提供了空间。尤为重要的是，乡村居民对基本生活消费品和农业生产资料的需求较为稳定，受经济波动影响相对较小，消费增长具有较强的可持续性。

### 1.2.4 线上零售占比趋稳

2024年实物商品网上零售增长为6.5%，增速相比之前有所放缓，逐渐接近社会消费品零售总额的增幅。实物商品网上零售额占实物商品零售的比重为26.8%，低于2022年和2023年，呈现出线上占比趋于稳定的趋势（图1-4）。

图1-4: 2015-2024年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：中国百货商业协会根据国家统计局数据整理

这一现象反映了线上流量红利趋近尾声。随着移动互联网的高速发展,线上购物的流量红利不断释放,为线上零售的快速发展提供了强大的动力。然而,目前线上零售市场的流量趋于饱和,新增用户数量减少,线上零售平台获取新用户的难度增加,电商平台的获客成本不断攀升,这导致线上零售的增长难度加大,其在社会消费品零售总额中的占比也难以进一步提升。

另一方面,此现象也反映了消费环境和消费者观念正在发生变化。随着经济下行压力加大,消费者的财务状况和消费信心受到一定程度影响,消费观念趋于理性,消费者更加注重商品品质和性价比,而不再仅仅追求线上购物的便利和低价。在当前的消费环境下,消费者希望购买到省钱、省时、省力同时兼具有品质、有趣味、有内容的商品和服务,这意味着线上零售单纯依靠价格优势来吸引消费者的策略吸引力逐渐下降,从而限制了线上零售的增长速度和市场份额的扩大。

此外,新兴零售业态的崛起也对线上零售市场产生了一定的分流作用。近年来,线下零食折扣店、仓储会员店等新兴零售业态以其独特的优势吸引了大量消费者,这些新业态在一定程度上满足了消费者的消费需求,吸引了一部分客流线下购买,使得线上零售的市场份额逐渐趋于稳定。

### 1.2.5 政策支持提振消费

2024年,国家大力实施提振消费专项行动,推出了一系列切实有效的政策措施。政策层面,消费品以旧换新活动大力开展,中央向地方安排1500亿元特别国债资金用于支持地方实施以旧换新政策,带动汽车、家电等消费品销售额超1.3万亿元。如汽车以旧换新就超过了680万辆,销售额达到了9200亿元;家电销售额也达到了2700亿元,极大地激发了消费者的购买热情,让消费市场迅速升温。财政货币政策也协同发力,总量上积极加力,财政政策运用闲置社会资源,提高名义赤字率,扩大支出规模,并且重点向中低收入群体和终端消费型企业倾斜;货币政策适度宽松,降低融资成本,鼓励消费信贷。

在财政货币政策的双重刺激下,消费市场的资金流动性增强,消费者有了更多的资金用于消费,进一步推动了消费市场的复苏。此外,同步完善收入分配制度,推动中低收入群体增收减负等举措,增强了居民的消费能力和意愿,为消费市场的持续发展提供了有力保障。

从商务部等部门相关的数据来看,提振消费政策效果显著,消费新增长点也持续涌现,“国风”、“国潮”等新消费概念不断涌现,社区集市等消费场景推陈出新,网上零售较为活跃,政策对新型消费模式的鼓励让消费市场充满活力。

2024年的提振消费政策为消费市场带来了春天,让消费市场活力涌动,也为未来消费市场的持续繁荣奠定了坚实基础,相信在持续的政策引导和支持下,消费市场将进一步复苏,为国家经济高质量发展注入源源不断的活力。



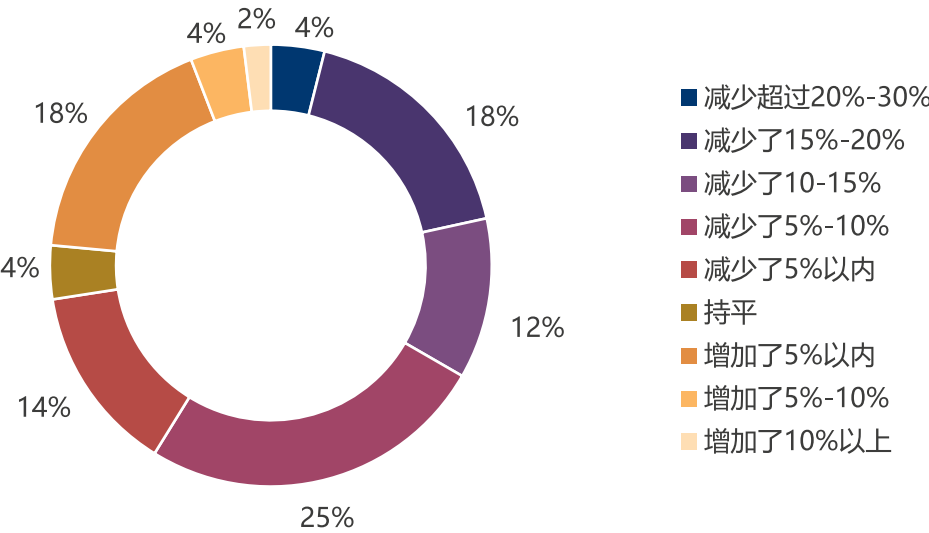


## 2 百货零售业发展特点

## 2.1 营收净利双双下降

中国百货商业协会和香港科技大学利丰供应链研究院的联合调查显示(下称“调查”), 2024年, 73%的样本企业销售额同比下滑, 具体表现为: 14%的企业小幅下降, 降幅5%以内, 25%的企业出现5%-10%的中度降幅, 近三成(29%)企业下降了10%-20%, 另有少数企业经营压力较大, 降幅超过30%。实现正向增长的样本企业占比为24%, 其中18%的样本企业增幅在5%以内, 仅少数企业突破更高增长区间。另有4%的样本企业维持销售额同比持平(图2-1)。

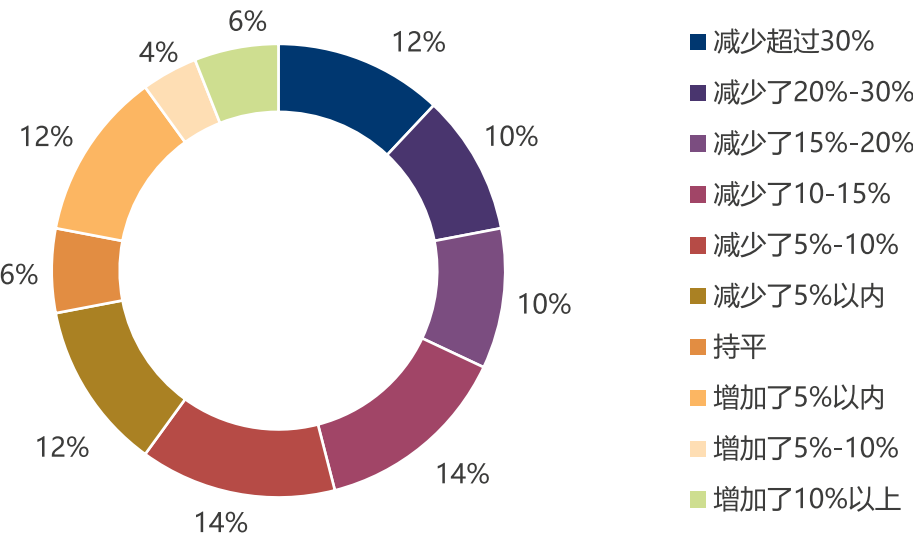
图2-1: 2024年销售额与2023年同比



数据来源: 中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

销售下滑的情况下, 企业盈利承压。调查显示, 2024年, 72%的样本企业净利润同比下降, 其中下降超过20%的企业占比22%, 下降幅度在10%-20%之间的样本企业占比24%, 降幅10%以内的占比为26%。只有22%的样本企业净利润实现正增长, 但增幅集中在5%以内(图2-2)。

图2-2: 2024年净利润与2023年同比



数据来源: 中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查



截止目前已发布2024年业绩快报的17家企业数据显示, 扣除非经常性损益后净利润为负 (亏损) 的有6家, 占比35%; 盈利增加或者减亏的也是6家, 占比35%。尽管绝大部分企业 (65%) 扣非净利润为正, 但为正的企业中, 有65%利润下降, 有的降幅较大 (表2-1), 面临整体盈利空间持续压缩的挑战。

表2-1: 部分企业2024年业绩快报

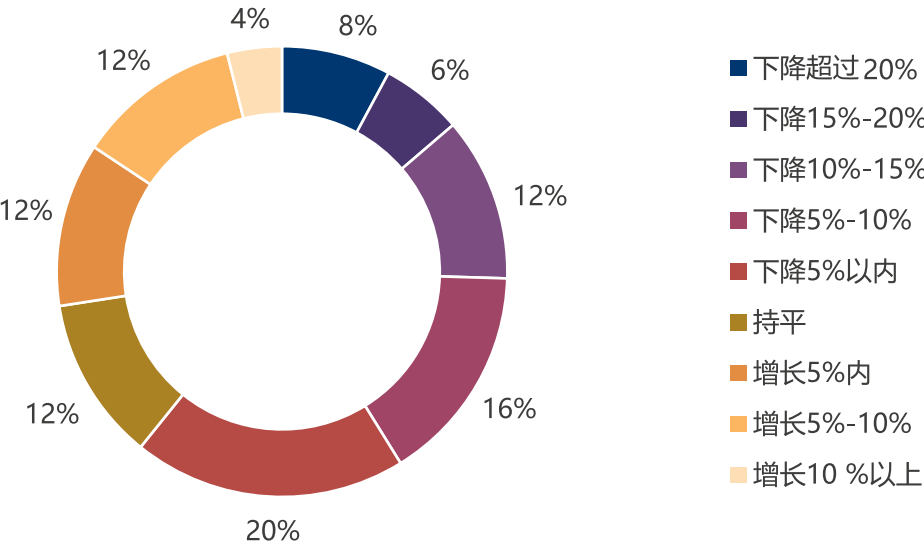
| 公司名称   | 扣除非经常性损益后净利润          | 同比                  | 增减原因                             |
|--------|-----------------------|---------------------|----------------------------------|
| 银座股份   | 1450 万元至 2150 万元      | 减少68.21%-78.56%     | 资产处置；商誉减值测试等                     |
| 徐家汇    | 160万元至 240万元          | 减少94.09%-96.06%     | 重大投资及门店硬件改造升级                    |
| 重庆百货   | 122082万元              | 增长8.16%             | 费用总额同比下降9.14%                    |
| 友好集团   | -1140万元至-1010万元       | 上年同期为-16469 万元      | 优化管理；物业降租                        |
| 新世界    | 3600 万元至 4400万元       | 增长122%到 172%        | 酒店服务业有较大提升，医药销售稳中有升              |
| 中国中免   | 414538万元              | 减少37.68%            | 消费需求放缓及行业周期影响，业绩持续承压             |
| 豫园股份   | -220000 万元至-205000 万元 | 减少 387.63%- 354.38% | 地产版块加速库存去化和资金回笼；消费行业结构性调整        |
| 岭南控股   | 6000 万元至6700 万元       | 增长0.38% - 12.09%    | 收到参股公司分红款项和因仲裁裁决收到的补偿款项          |
| 国芳集团   | 6223 万元至 8127 万元      | 减少46.11%-29.63%     | 子公司兰州国芳升级改造                      |
| ST 步步高 | -76000 万元至-112000 万元  | 减亏31.35% -53.42%    | 大额重整收益；调整经营策略，聚焦优势区域，门店调优        |
| 翠微股份   | -6.9 亿元至-6.5 亿元       | 上年同期为-2.87亿元        | 收单业务业绩降幅较大;全资子公司当代商城下属中关村店闭店重建   |
| 中央商场   | -15750 万元至-9500 万元    | 上年同期为-12524 万元      | 公司对地产开发类存货计提减值损失；销售下降，导致营业收入减少   |
| 欧亚集团   | -4000 万元至-6000 万元     | 上年同期为125 万元         | 对存货、投资性房地产及商誉等资产进行减值测试           |
| 天虹股份   | 1000 万元至1500 万元       | 减少88.30% - 92.20%   | 市场竞争加剧；资产处置和闭店缺失                 |
| 广百股份   | 2200 万元至2800 万元       | 增长3.41%-31.61%      | 经营提质；资产处置等                       |
| 百联股份   | 8500 万元至 12700 万元     | 减少6742万元-10942万元    | 归母净利润增长主要原因系发行华安百联消费 REIT 取得投资收益 |
| 王府井    | 25000 万元至34000 万元     | 减少29598万元 38598 万元  | 终端消费市场变化致行业整体承压；业态迭代和新业态发展培育期    |

数据来源: 中国百货商业协会根据公开数据整理, 截止报告完稿, 企业尚未发布正式年报

企业营业收入和净利润下滑，核心问题可归结于客流与消费能力的下降。细分维度看，61%样本企业客流下降，其中25%的企业出现超过10%的下降，近四成（35%）企业降幅在10%以内；客流量增长的样本企业占比27%，增幅集中在10%以内；客流持平的企业占12%（图2-3）。

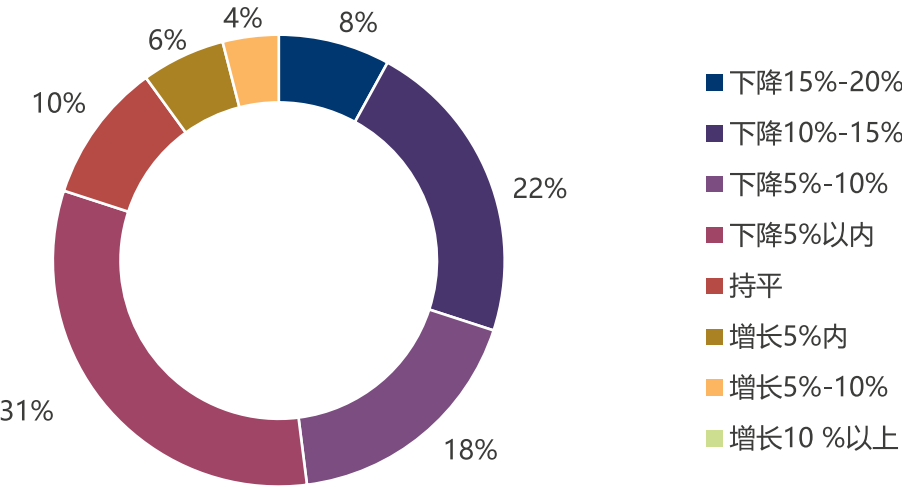
客单价同比增长的样本企业占比为20%，持平的样本企业占比为31%，同比下降的企业占比为47%（图2-4）。总体看，百货零售企业整体呈现疲弱态势。

图2-3: 2024年客流量与2023年同比



数据来源: 中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

图2-4: 2024年客单价与2023年同比



数据来源: 中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

## 2.2 高端消费下滑明显

据贝恩公司2025年1月的报告, 2024年中国奢侈品市场出现十三年以来最大滑坡, 销售额同比锐减20%, 市场规模回落至接近2020年水平, 疫情后高速增长周期宣告终结。核心终端渠道同步承压, 高端商场因奢侈品销售占比过高遭遇显著增速放缓, 部分区域甚至出现负增长。

这一趋势与众多国际奢侈品公司财报一致。路威酩轩LVMH集团2024年财报显示, 营业收入为847亿欧元, 同比下跌2%, 有机增长为1%; 其中, 除日本外的亚洲地区收入占比从2023年的31%降低至28%, 有机收入降低11%。包括中国在内的亚洲地区(除日本)是LVMH最大的海外市场, 2024年有机营收负增长, 除了一季度6%的降幅外, 其他三个季度的降幅都超过10%。

意大利奢侈品集团Zegna发布2024财报显示, 集团全年收入同比增长2.2%至19.4亿欧元, 但有机收入下滑1.9%, 第四季度收入增长3.3%至5.89亿欧元。尽管核心品牌Zegna的直营零售渠道表现强劲, 但中国市场收入同比大幅下降14.5%至5.09亿欧元, 成为集团全球市场中唯一负增长区域。

历峰集团发布的2024/25财年第三财季业绩快报显示, 截至2024年12月31日的三个月内, 该公司在全球市场销售额按固定汇率计算同比增长10%至62亿欧元。其中, 亚太地区以外的其他地区市场均实现销售额同比双位数增长。而亚太地区销售额同比下滑7%, 主要受中国大陆、香港特区和澳门特区销售总额同比下跌18%的拖累。

随着经济不确定性增加, 导致投资和就业市场不稳定, 财富效应减弱, 消费者对未来预期不乐观, 收入和资产预期变化使高收入群体转向保守消费, 更倾向于储蓄, 以应对潜在的经济风险, 高端消费受到较大影响。另一方面, 出境游回暖以及汇率利好的推动, 也使得中国部分消费者的奢侈品消费外流, 较高比例的奢侈品消费转移到境外, 尤其是亚太地区和欧洲, 这也加剧了国内高端消费市场的萎缩。

## 2.3 降本增效行业共识

存量市场下, 企业很难再通过外延扩张中获得增长, 更多地转向内部挖潜增效, 提升管理效率, 降低经营成本。以往的经营重点放在渠道建设上, 包括新开店、建立全渠道体系, 拉新引流等。当前, 新渠道的建立难有更大突破, 各类营销也处于常态化, 因此, 企业的管理重心必然后移, 在人力效率提升与组织变革、供应链管理与流程优化、能耗管理与空间重构, 深度品牌联营等方面着力, 降本增效。

而降本增效也成为很多企业年报的高频词汇, 已成为行业共识, 如天虹在2024半年报中提到, 公司持续优化成本费用结构, 健全成本费用全面预算管理机制, 继续推进降本控费“拧毛巾”专项计划。

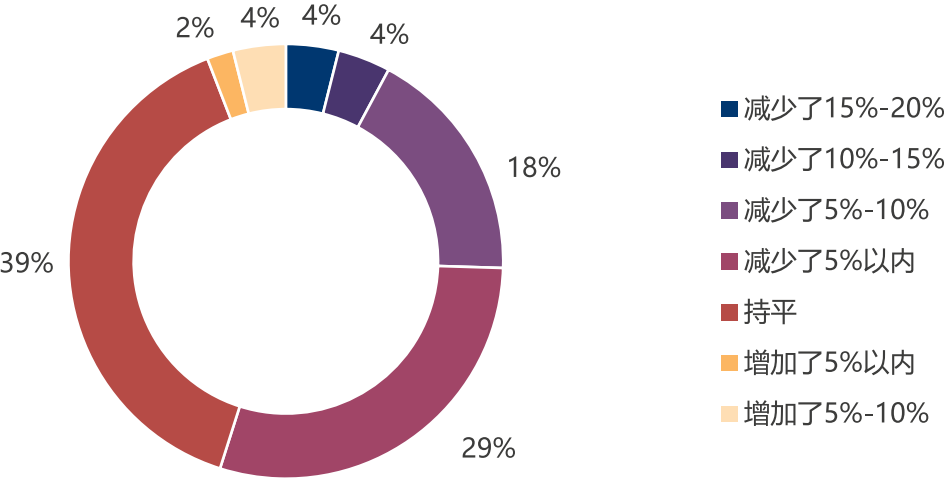


重庆百货也提到将持续降低成本,提升运营效率,一是积极推进业财一体化管理,加强经营现金流管控,强化资金收支、债权清收和存货管理,优化流程,加强对一线业务的指导,提升效率和经营质量。二是组织优化全覆盖,人工成本总量、存量同比均减少。三是推进各层级组织架构及用工结构调整,提升灵活用工占比等。同时推行极简工作方式,强化价值创造和基于“人人一张价值创造表”体系,鼓励共创共担共享,激发团队内生活力,打造合伙共创的“自驱型”组织,全力提升组织效能。通过持续性组织变革、市场化激励考核、人才内培,外引和员工数智化技能提升,提高组织效能和内生活力,并转化成积极的生产力。

欧亚集团通过管理提效。公司全员行动,过好紧日子,算好精细账,把好节约关,实施“降成本、降费用、降损耗”的“三降”工作,提质增效。遵循能修尽修,能用尽用的原则,强化修旧利废,加强了成本管理与预算管理,确保每笔支出都用在“刀刃上”,管理上“毫厘”必争,效益中“锱铢”必较,把企业精神中的“勤俭善持”进一步夯实,精细化管理再上新台阶。

降本增效最直接的体现在企业自有员工数的减少上。调查显示,55%的样本企业2024年的自有员工人数同比下降,39%的样本企业维持不变,仅6%的样本企业员工人数有所增长。员工人数的减少,一方面是企业面临越来越大的经营压力所致,另一方面是主动进行内部提质增效(图2-5)。

图2-5: 2024年自有员工人数与2023年同比



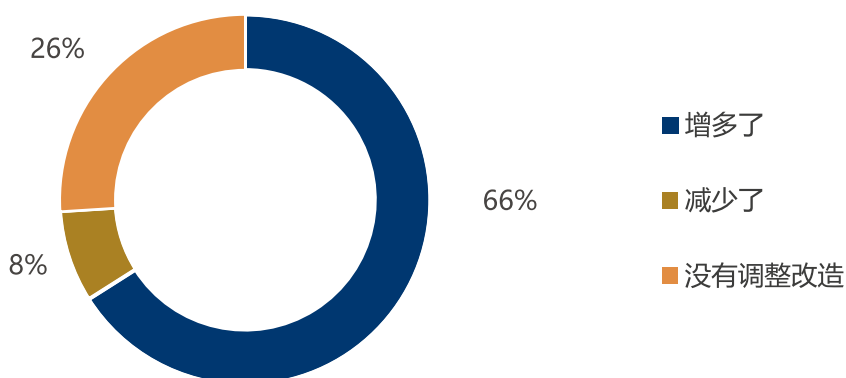
数据来源: 中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

## 2.4 多元迭代调改突破

在消费需求分化、竞争加剧的当下, 百货零售企业正通过多维调改重塑商业。从实体空间、业态组合、商品品类与战略定位等领域的系统性升级, 推动百货零售业加速从传统卖场转型。

调查显示, 2024年, 66%的企业表示调改升级事件同比增多了。消费趋势倒逼调改, 百货业态进入多元迭代新周期 (图2-6)。

图2-6: 2024年调整改造与2023年同比



数据来源: 中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

众多企业通过战略转型适应消费需求的结构性变化。国芳集团在2024年4月公布投资建设兰州国芳百货购物广场主楼升级改造工程项目, 围绕创新第三代“超级百货”商业定位与战略来开展实施, 局部开放的场景已赢得了众多消费者和业界同行的广泛赞誉, 未来将有助于公司持续提升市场占有率与核心竞争力。

双安商场2024年9月启动逐层改造, 以服务周边5公里范围内的社区为目标, 从空间场景、业态结构、品类品牌布局革新, 全力打造创新市集、社区活动中心等社交集结地, 是一场从传统百货转型品质生活方式体验场的改造, “外立面”“室内空间”改造同步进行, 构建全新的生活体验空间。3-5层通过内容孵化, 打造全新会员中心、创新市集、社区活动中心等社交集结地, 进一步为客人带来松弛、鲜活、烟火气的精致生活体验。

杭州大厦借31周年庆之际, 经过长达4个月的外部环境焕新改造, 广场和外立面有了大刀阔斧的焕新, 以全新面貌亮相庆祝活动。改造后的杭州大厦AB座外广场和通道, 变身全新的“T”字街区, 成为未来世界级时尚活动或国际顶奢品牌全球首秀的场所。楼宇之间的通道及其前后区域也进行了大幅度调整, 原来的停车区域统一规划为步行街区, 添上水景、艺术装置等景观, 为武林广场商圈带来新活力。品牌上, 已有多家国内外知名品牌入驻, 其中多个品牌是首次落户中国。此次改造, 商业与艺术文化、旅游相融合, 为消费者输出多元化内容和情绪价值。

百联集团以二次元为突破口,对悠迈生活广场进行更新升级。2024年12月以“百联ZX造趣场”正式亮相,成为上海市最大的二次元商业地标。作为百联ZX产品线的第二座项目,百联ZX造趣场定位为“国内首家二次元生活方式聚集地”,以二次元、泛二次元、潮流青年三大人群为主力客群,打造北上海泛次元生活的商业地标。规划了包括主题餐饮空间、共创多功能空间、游戏体验空间在内的多个场景。而在业态方面,百联ZX造趣场会在衍生品零售的基础上,引入更多种类的业态,提升优化消费者的游逛体验。

2024年是商业调改的大年,多家零售商都在进行不同层面的调改,有的是形象升级、有的是内容更新,有的是业态转型,有的是兼而有之,呈现多元化特征。

## 2.5 并购增多资产优化

2024年,零售行业在消费复苏乏力、成本持续上升的多重压力下,寻求通过并购重组重塑竞争格局,发生了多起资本并购案例。

3月7日,重庆百货发布《关于吸收合并重庆商社(集团)有限公司暨关联交易事项涉及的股份发行登记及重庆商社(集团)有限公司持股注销的公告》,向重庆渝富资本运营集团有限公司、天津滨海新区物美津融商贸有限公司、深圳嘉璟智慧零售有限责任公司、重庆商社慧隆企业管理咨询合伙企业(有限合伙)、重庆商社慧兴企业管理咨询合伙企业(有限合伙)发行股份吸收合并重庆商社,同时将重庆商社持有的重庆百货股份予以注销。

9月28日,北京华联商厦股份有限公司发布《关于收购美好生活股权暨关联交易的进展公告》,以自有资金19,243.94万元人民币收购北京华联(SKIP)百货有限公司持有的北京华联美好生活百货有限公司100%的股权,并已向北京SKIP支付全部股权转让款,标的股权已交割完毕,收购股权事宜已全部完成。

12月11日,友阿股份发布《关于披露发行股份及支付现金购买资产并募集配套资金暨关联交易预案的一般风险提示暨公司股票复牌的提示性公告》,计划以发行股份及支付现金方式购买深圳尚阳通科技股份有限公司100%股权,同时募集配套资金。尚阳通科技成立于2014年,专注高端半导体功率器件芯片的研发设计,深度聚焦工业级、车规级先进功率器件芯片的研发、制造与销售。

12月17日,阿里巴巴发布公告称,其与另一名少数股东同意将银泰100%的股权以74亿元人民币的价格出售给雅戈尔集团和银泰管理团队。阿里巴巴曾持有银泰约99%的股权。2025年2月17日国家市场监督管理总局披露2月5日至2月9日无条件批准经营者集中案件,其中,雅戈尔集团(宁波)有限公司与杭州臻颐商业管理有限公司等经营者收购银泰商业(集团)有限公司的股权案获批,雅戈尔正式接手银泰。

零售行业的并购增多是全球性的趋势,贝恩近期发布的《2025年全球报告》提到,尽管监管政策收紧,2024年零售行业并购交易额和交易量仍有所回升。

A photograph of two young Asian women in business attire, smiling and looking at each other. The woman on the left is wearing a white blazer over a white turtleneck, and the woman on the right is wearing a brown blazer. They appear to be in a professional setting, possibly a meeting or a presentation. The image is overlaid with a semi-transparent blue grid pattern.

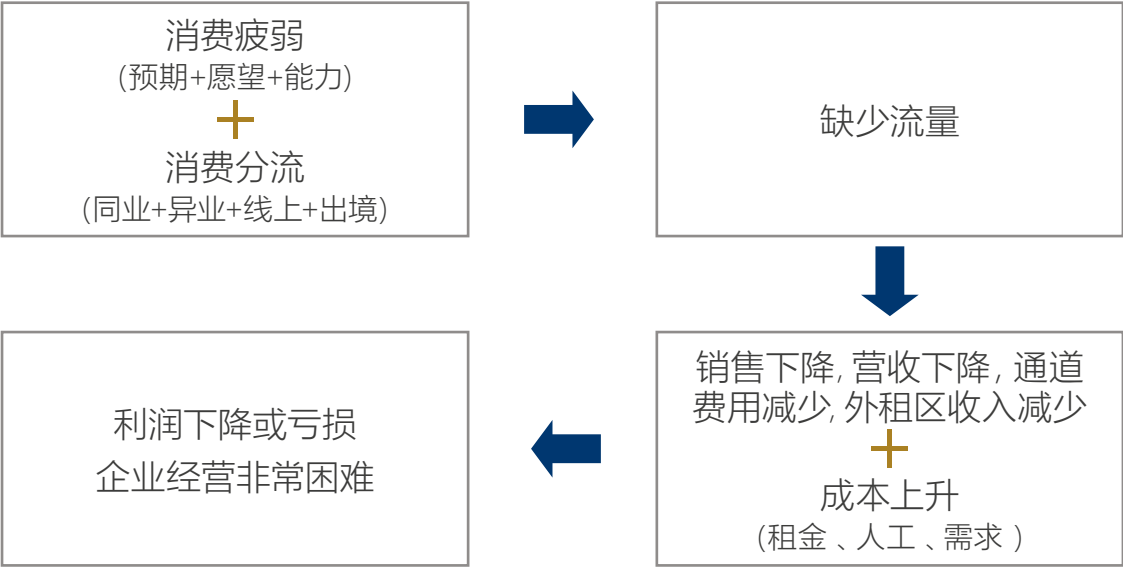
### 3 百货零售业发展主要挑战



3.1 需求不足与提振覆盖有限

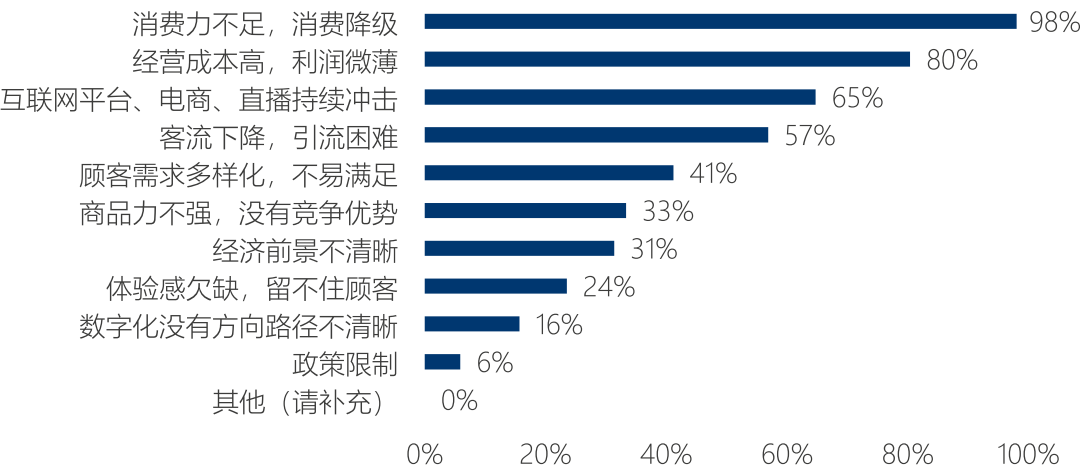
消费疲弱和消费分流等各种问题, 直接的体现是流量不足, 并带来连锁问题。

图3-1: 消费疲弱的连锁反应



调查显示, 几乎所有的样本企业都认为当前最大的挑战是整体的消费力不足和消费降级 (98%) (图3-2)。

图3-2: 当前企业发展中面临的主要挑战 (多选)



数据来源: 中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

为了提振消费, 2024年3月, 国务院印发《推动大规模设备更新和消费品以旧换新行动方案》, 明确指出“推动大规模设备更新和消费品以旧换新是加快构建新发展格局、推动高质量发展的重要举措”。消费领域的以旧换新, 包括汽车置换更新、家电产品和电动自行车以旧换新, 旧房装修、厨卫改造、居家适老化改造的物品材料购置等。政策实施以来, 取得良好效果。为进一步提振消费需求, 2025年进行扩围支持消费品以旧换新。以旧换新以汽车、家电为主, 2025年扩围到更多电子产品如手机、平板等消费。

但百货零售业的主体是化妆品、黄金珠宝、服装鞋帽等, 这部分消费多数不在以旧换新覆盖的范围, 需进一步出台相应的消费提振措施, 覆盖更大范围的商品和服务消费。

## 3.2 调改升级与投入产出矛盾

在消费市场结构性调整的大环境下, 百货零售业正面临前所未有的转型压力, 持续下滑的经营效益与高企的改造投入成本, 将百货零售业推入了转型升级的两难境地。

一方面改造升级几乎是必选项。消费端的变化正在重塑线下商业的价值标准, 新的消费主力对场景体验的期待明显高出传统购物需求, 具备社交属性和沉浸体验的复合空间已超越单纯的商品交易场所, 这在客观上催生百货零售业的改造刚需。

另一方面则是面临投入产出的困境。实施改造的主要障碍来自前期的大量投入, 如外立面改造、智能化运营体系升级、品牌池更新带来的招商折损等。调改后运营阶段的成本倍增同样造成盈利压力, 如体验业态带来的能耗存在普遍增长, 跨业态复合人才的薪酬也存在溢价等。

第三是转型投入与传统商业逻辑的冲突。坪效随体验面积扩大递减, 降低了毛利; 动线重塑可能提升了驻留时长, 但客单价不一定能实现预期增长。更重要的是, 调改后的效果存在不确定性。虽然引入体验式业态和提升购物环境能够在一定程度上吸引消费者, 但消费者对新环境的适应需要时间, 且市场竞争激烈, 新引入的品牌和业态是否能立即获得消费者的认可也存在不确定性。

调改后的门店需要在短期内实现盈利, 否则将面临更大的经营压力。然而, 从投入产出的现状来看, 在调改后往往面临成本高、回报慢的问题。一方面, 调改投入的资金需要较长时间才能收回成本; 另一方面, 新引入的品牌和业态需要经过市场培育期才能实现盈利, 这使得百货门店在短期内难以看到明显的效益提升。

尽管调改是提升竞争力的必然选择, 但如何在高投入下实现高回报, 仍是百货零售企业亟待解决的问题。

## 3.3 电商影响与全域融合困局

电商凭借便捷的购物体验、丰富的商品选择以及更具竞争力的价格, 吸引了大量消费者, 导致传统商场的客流量和销售额受到显著影响。这种影响持续存在, 也给零售企业线上线下全域运营带来了诸多困局。

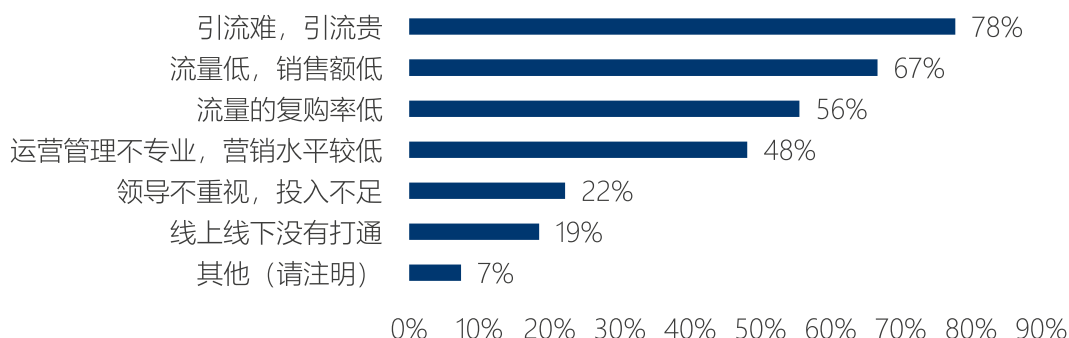
调查显示, 当前企业发展中面临的主要挑战中, 电商冲击排第三 (图3-1)。在此背景下, 百货零售企业通过线上线下融合来应对挑战, 同时面临诸多困境。

《2024零售行业IT及数字化系统需求调查》报告显示, 从2013年的O2O热开始, 线下零售企业的全渠道业务开展多年, 但线上销售占比整体不高, 主要的挑战, 首先是引流难引流贵 (78%), 其次是流量低 (67%), 销售额不高。第三是流量的复购率低, 第四是运营管理不专业及营销能力不足 (图3-3)。

除此以外, 百货零售企业的数字化转型难度较大, 多数企业的数字化投入占营业收入的比重较低, 且在技术应用、与品牌方数据融合等方面存在不足。其次, 硬件、服务和产品供应链老化, 难以满足消费者对购物体验的高要求。此外, 经营成本攀升、利润空间压缩是当前企业经营的主要挑战之一, 使得百货企业在转型过程中面临资金压力。

电商对百货零售业的影响仍在持续, 而百货零售企业在推进线上线下全域运营时, 需要克服数字化能力不足、成本压力大以及供应链不协调等困局。

图3-3: 企业开展线上运营的主要障碍



数据来源: 中国百货商业协会《2024零售IT及数字化系统需求调查报告》

### 3.4 同质化竞争与差异化困境

百货零售业长期受同质化经营困扰, 从商品结构到业态布局, 服务模式到消费体验都高度雷同, 消费者走进不同城市的商场时, 往往发现品牌相同、陈列相似、价格相近。当电商平台凭借优势持续分流时, 百货零售企业线下实体场景优势受到一定压制。

业态布局的同质化加剧行业困境。过去十年间, 餐饮、儿童乐园、影院几乎成为购物中心等商场的“标配”, 但组合模式固化、创新乏力的问题逐渐显现。一些百货零售门店也提升了餐饮、儿童乐园等业态比例, 但却陷入用餐饮引流, 被餐饮反噬的怪圈, 流量转化率低。

服务模式的单一化已经不适应新的消费需求。标准化的导购、促销、会员体系已无法满足分层化个性化的需求, 尤其是年轻客群对“情绪价值”、“社交体验”的重视远超传统服务维度, 如多数企业对Z世代热衷等新形态消费反应滞后。当个性化服务成为零售新战场时, 百货零售企业的服务升级仍停留在增设母婴室、改造厕所等较为基础的阶段。

面对困局, 差异化竞争是行业共识, 但落地实践却障碍重重。商品差异化的首要障碍来自于供应链体系。传统联营模式中, 企业不掌握主动权, 部分企业尝试转向自采自营模式, 但需直面采购团队建设、库存管理、资金占用等多重压力, 转型步履维艰。

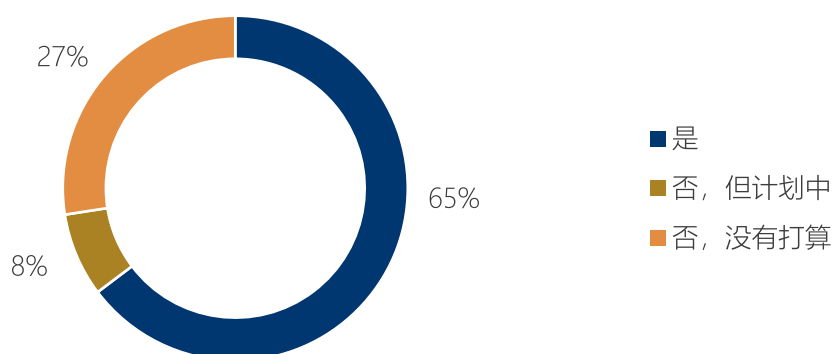
业态创新的困境源于市场竞争的加剧。当“体验经济”、“社交空间”等概念被过度消费后, 真正具有技术壁垒或模式独创性的项目凤毛麟角。更严峻的是, 消费者需求快速迭代让企业的创新窗口期大幅缩短, 迫使企业陷入持续创新却持续过时的循环。

### 3.5 商品能力提升与自营瓶颈

调查显示, 2024年, 有65%的样本企业开展了自营商品业务, 8%企业表示没有自营但在计划中, 另外近三成的企业没有自营业务, 近期也没有计划 (图3-4)。本次调查的样本中, 多数企业是综合业态, 除了百货, 同时运营购物中心、奥特莱斯、超市等, 这一数字主要代表了综合业态的情况。

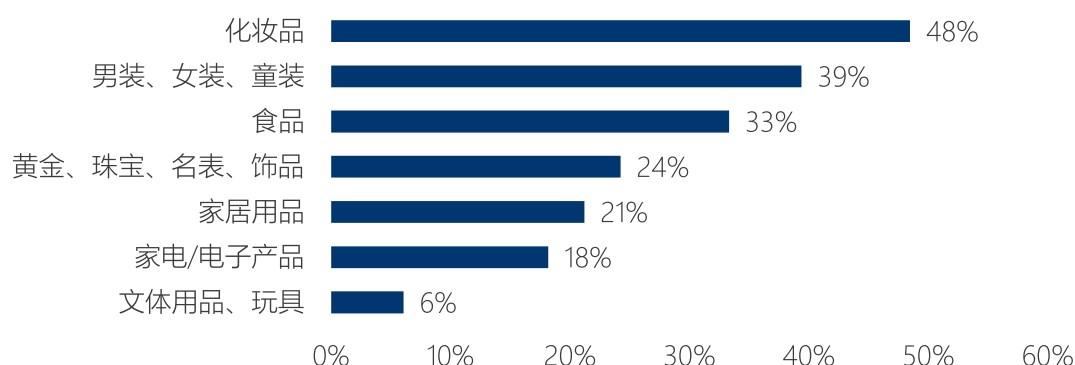
在开展自营业务的样本企业中, 自营销售占比最高的品类是化妆品。其次是服装, 食品则是位居第三。本次调查的样本中, 多数企业经营以百货为主, 同时也经营超市等其他业态 (图3-5)。

图3-4: 当前百货店是否有自营商品



数据来源: 中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

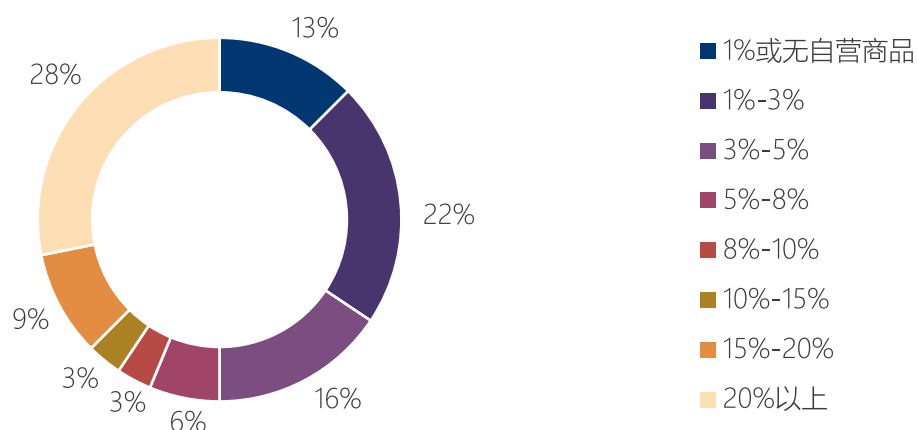
图3-5: 当前自营商品销售占比最多的三个品类



数据来源: 中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

规模方面, 调查显示, 自营业务的销售占总销售的比例总体不高, 50%的样本企业占比不足5%, 有28%的企业占比达20%以上 (图3-6), 呈现出两级分化的现象。

图3-6: 现有百货店的自营商品销售占比

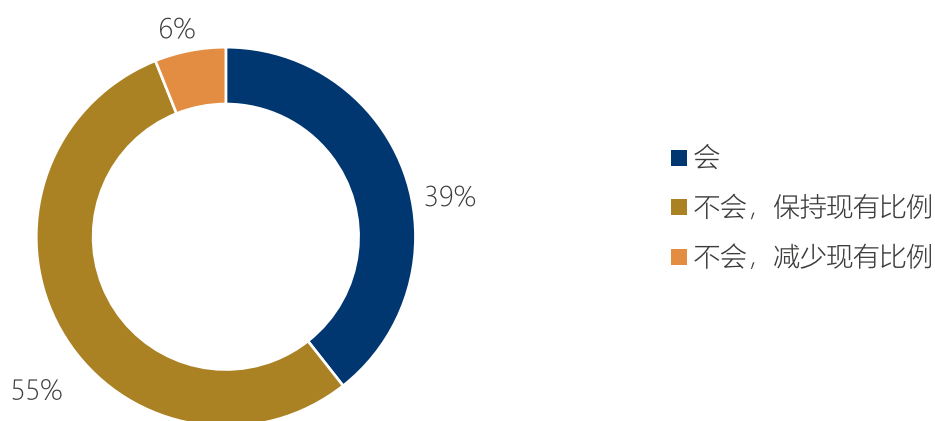


数据来源: 中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

在问及未来一年内是否会扩大自营商品的比例时, 调查显示, 有61%的企业表示不会扩大, 其中, 55%的企业表示会维持现状, 少数企业表示会减少比例。另外有39%的企业表示会进一步扩大自营 (图3-7)。总体上看, 企业对加大自营的意愿并不强烈。



图3-7: 未来12个月内会否扩大自营商品比例?



数据来源: 中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

尽管自营业务是百货零售企业提升商品力的重要途径之一, 但面临诸多瓶颈, 主要集中在资金管理、渠道与货源、团队建设、库存管理上。

首要原因是资金占压大, 资金被大量占用在货品、库存上, 导致资金周转困难。

其次是缺乏稳定可靠的进货渠道, 无法获取充足的优质货源。并且在众多的货源中, 难以选择到适销的商品, 影响销售业绩, 同时当前的经销代理模式也不支持。

三是缺乏专业买手, 导致在采购、销售、技术等方面的专业能力不足。自营板块业务人员的稳定性也不够, 人员流动频繁, 影响业务的连续性和稳定性。

经营能力方面也存在短板, 缺乏有效的运营管理经验和技能, 导致库存积压严重, 资金占用和仓储成本增加, 同时可能面临库存过时和滞销的风险, 无法合理控制库存水平, 库存周转率低。

### 3.6 数字化转型与投入难平衡

数字化是百货零售企业转型的主要途径, 但也面临转型效果与投入之间的矛盾, 特别是技术投入的成本与短期收益的不确定性, 以及与长期战略的适配性上。尽管企业普遍加大了线上商城、智能营销平台、数字化会员系统等基础设施投入, 但受制于行业固有的资产属性与技术迭代周期的不匹配, 很多项目仍然不能满足实际需求。

同时, 各系统未完全打通、数据孤岛现象严重制约了数字化转型效能, 很多企业的数字化预算浪费在重复建设与系统兼容性上。更深层的矛盾体现在组织建设与战略目标的脱节, 也导致很多开发的系统未发挥出应有的价值, 运营策略停留在理论层面。而消费者端对数字化的体验反差进一步加剧矛盾, 部分企业为了追求数字化率, 做了一些营销噱头大于实际价值的应用, 忽略了线下场景的情感交互价值, 反而造成客户体验的割裂与忠诚度下滑。

另一方面, 数字化投入的效果不一定直接作用在销售额的提升上, 而是综合能力的体现, 通常难以准确客观的评估, 这使得企业陷入两难选择, 若减缓数字化转型, 可能错失未来竞争力; 若持续追加投入, 则需面对短期盈利率的压力。化解矛盾的关键在于聚焦而非全面的数字化策略, 聚焦业务痛点, 模块化开发, 杠杆式撬动更深入的数字化升级。同时需重塑评估体系, 将客户生命周期价值、全域渗透、体验提升、内部效率提升等长期指标纳入考核, 避免用传统的坪效标准衡量仍需培育的数字化项目。只有实现投入精准度、技术实用性与组织敏捷性的结合, 才能破解当前零售业数字化转型的投入与回报难以平衡的困局。

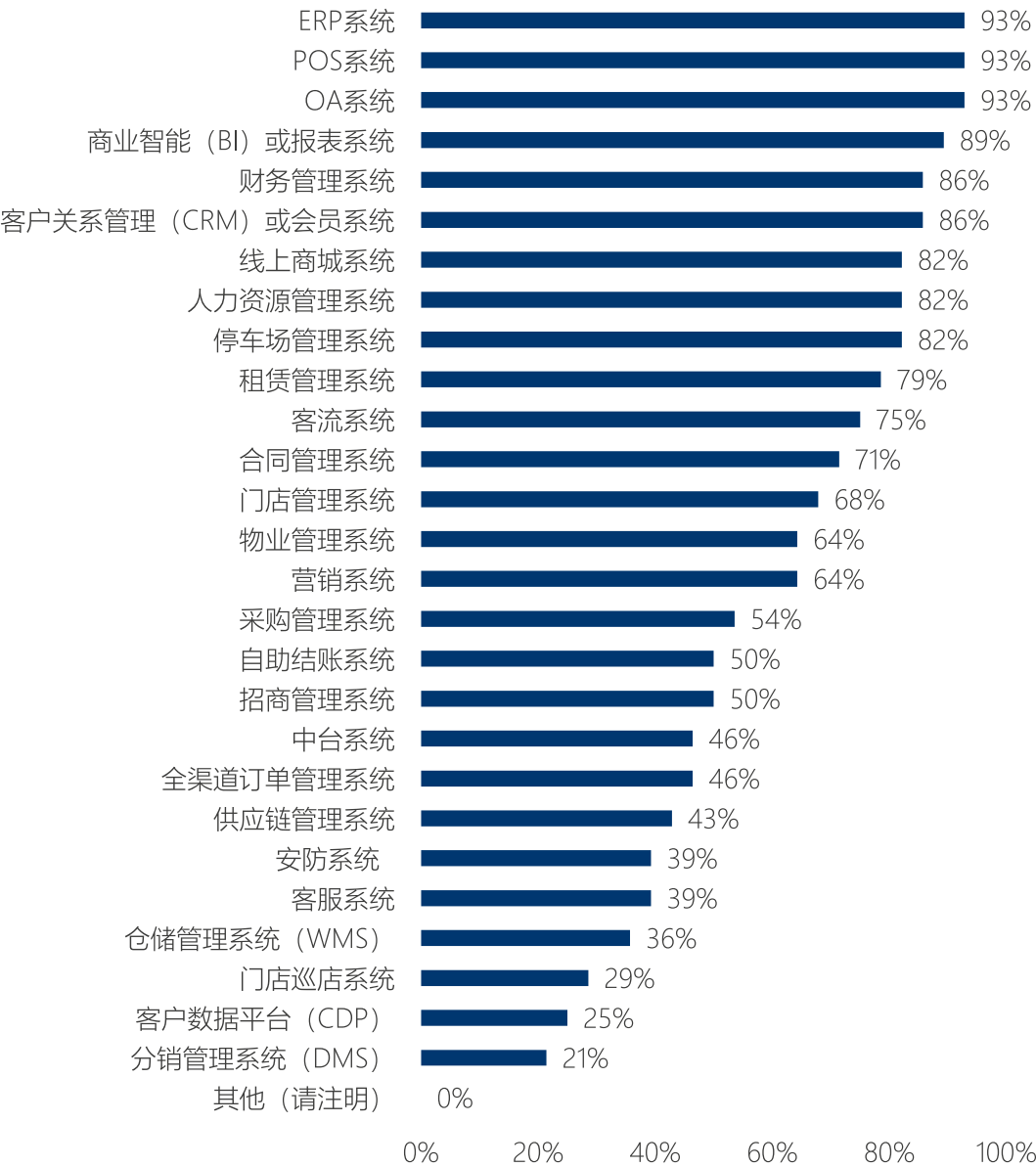


## 4 百货零售业数字化建设重点

### 4.1 数字化建设的痛点难点

零售企业使用的系统较多, 林林总总, 有的企业多达几十个系统。调查显示, 主要核心系统有ERP、POS、OA、商业智能 (BI) 或报表系统、财务管理系统、CRM或会员系统、线上商城系统、人力资源管理系统、租赁系统、停车系统、客流系统、门店管理系统等, 这些都是零售企业普遍使用的系统 (图4-1)。

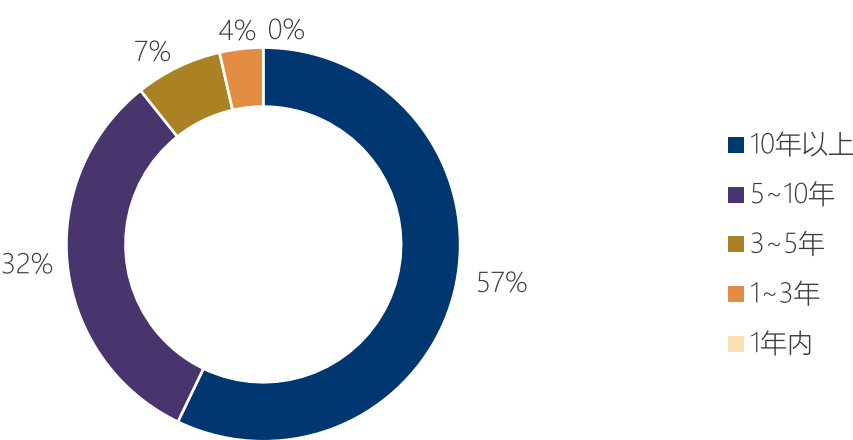
图4-1: 目前公司正在使用的IT系统



数据来源: 中国百货商业协会《2024零售IT及数字化系统需求调查报告》

现有的核心系统中, 大多使用年限较长。57%的企业反馈其核心系统使用超过10年, 32%的企业使用了5-10年, 使用5年以内的仅占11%, 这是企业对一些核心系统运行不太满意以及希望下一步更新的重要原因 (图4-2)。

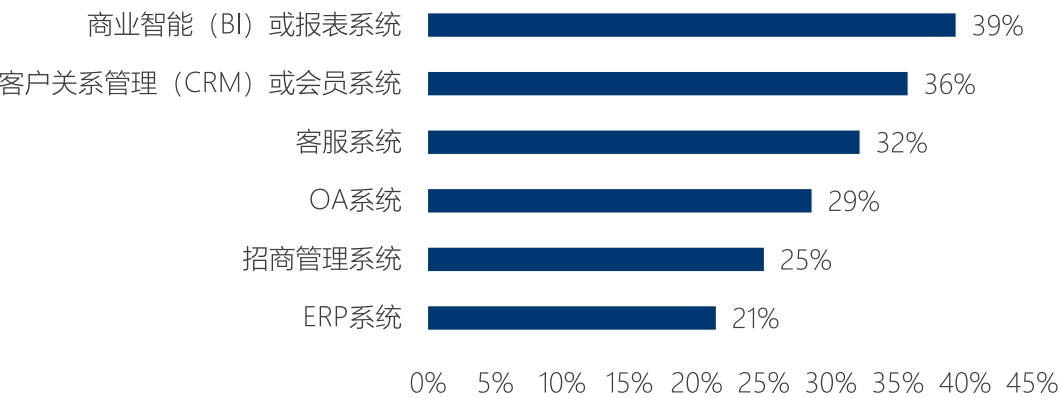
图4-2: 现有核心系统已使用时长



数据来源: 中国百货商业协会《2024零售IT及数字化系统需求调查报告》

在这些系统使用中, 最让人不满意的是商业智能 (BI) 或报表系统, 39%的企业提到此选项。在中国百货商业协会在重庆召开的2024数字化年会上, 有多位企业老板对乙方开发的报表系统提出批评, 调查结果与此相对应。其次是CRM或会员系统 (36%), 第三是客服系统 (32%), 第四是OA系统 (29%), 第五是招商管理系统 (25%), 第六是ERP (21%)。这些是百货零售业数字化的痛点 (图4-3)。

图4-3: 公司所使用的IT系统中, 最不满意的系统是



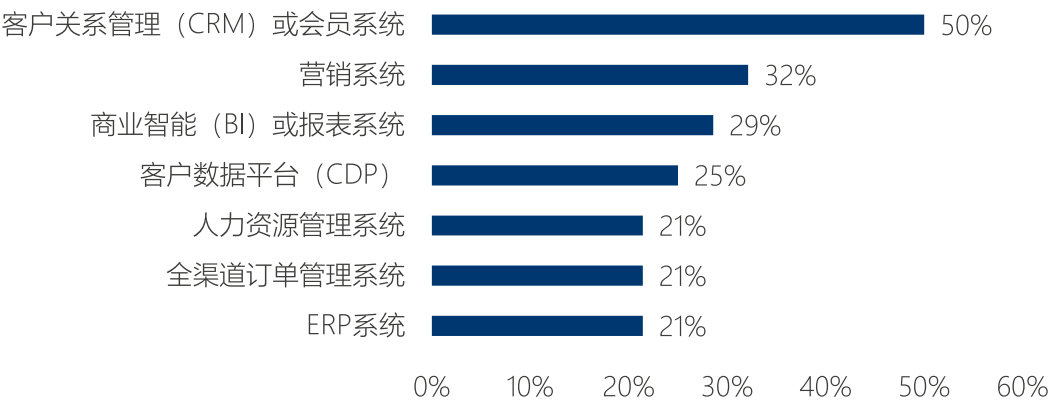
数据来源: 中国百货商业协会《2024零售IT及数字化系统需求调查报告》



## 4.2 重点建设及升级的系统

从企业急需的角度, 首先是CRM或会员系统, 50%的企业有改造意愿, 这是存量商业时代, 企业强化私域运营的首选。其次是营销系统 (32%), 第三是商业智能 (BI) 或报表系统 (29%), 第四是客户数据平台 (25%), 第五是人力资源管理系统, 全渠道订单系统和ERP系统 (21%) (图4-4)。

图4-4: 下一步将重点建设或升级的系统 (多选)



数据来源: 中国百货商业协会《2024零售IT及数字化系统需求调查报告》

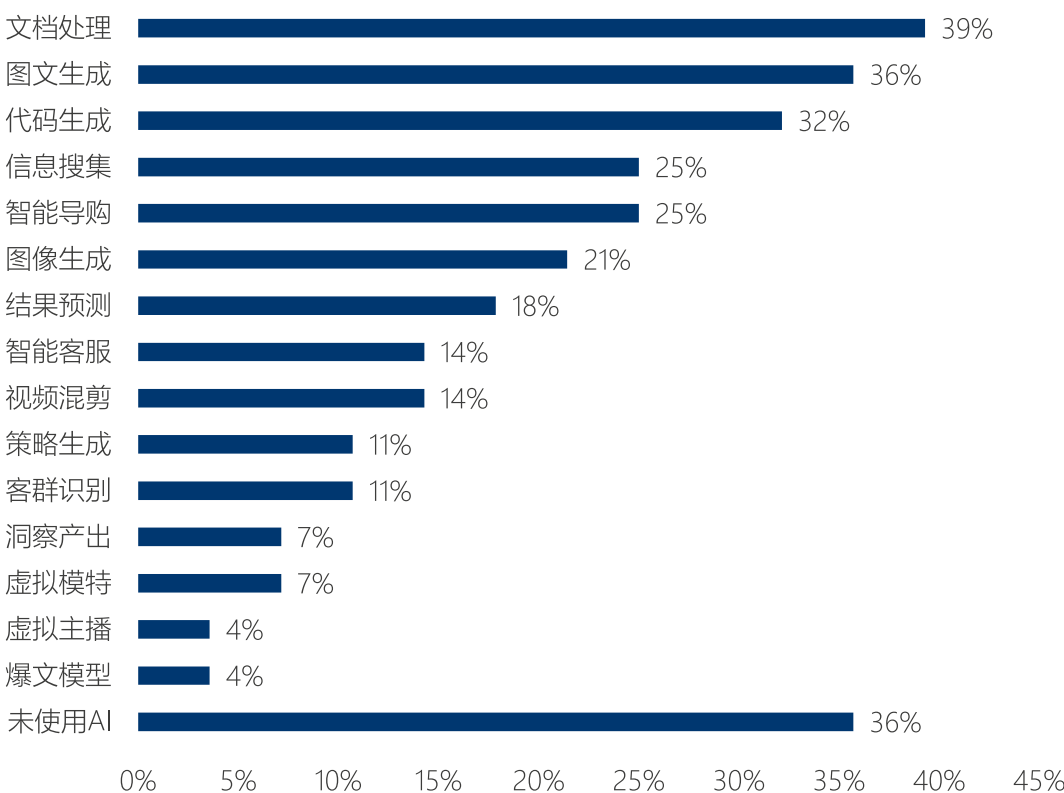
企业正在实施中的数字化转型项目呈现多样化特征, 营销、会员、全域运营、直播、数据治理及应用、业财融合等是在目前企业正在实施的数字化项目中, 占比相对较大的。除此以外, 客流、智能POS、导购分销也是部分企业正在实施中的项目。比较大的核心系统的项目实施较少, 如ERP升级, 这与企业当前的需求紧迫性、支出能力等因素相关。

## 4.3 AI的行业应用深化加快

人工智能 (AI) 的快速普及也给零售业带来新的变革, 但垂类模型的开发相对滞后, AI在零售中的应用尚处于初级阶段, 各项功能的AI应用中, 样本企业使用率不高。调查显示, 主要的应用中, 39%的企业表示使用了文档处理, 36%的企业表示使用了图文生成功能, 而32%的企业则表示使用了代码生成, 总体都不过半, 其余功能使用率更低。此外, 36%的企业表示未使用过AI (图4-5)。

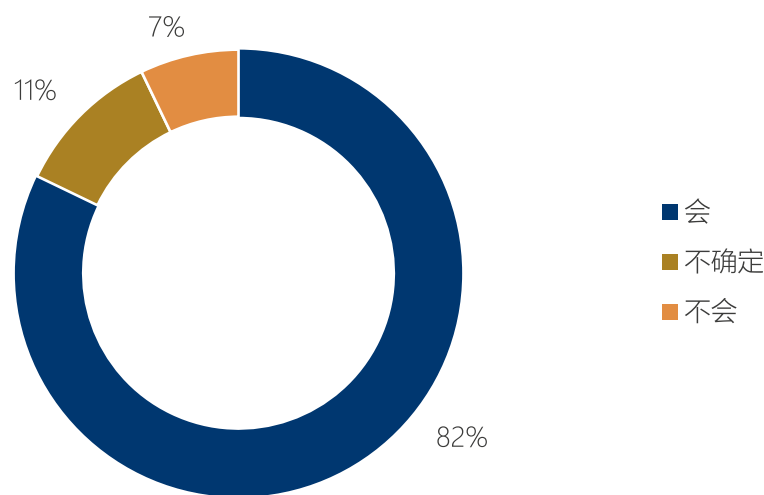
不过, AI对零售行业的变革性影响, 行业有高度共识, 大部分企业反馈将对零售行业的数字化发展产生深远影响, 占比为82% (图4-6)。在Deepseek的催化下, AI在零售行业的应用将大大提速。

图4-5: 目前AI的应用



数据来源: 中国百货商业协会《2024零售IT及数字化系统需求调查报告》

图4-6: AI会对零售业的数字化产生变革影响吗



数据来源: 中国百货商业协会《2024零售IT及数字化系统需求调查报告》

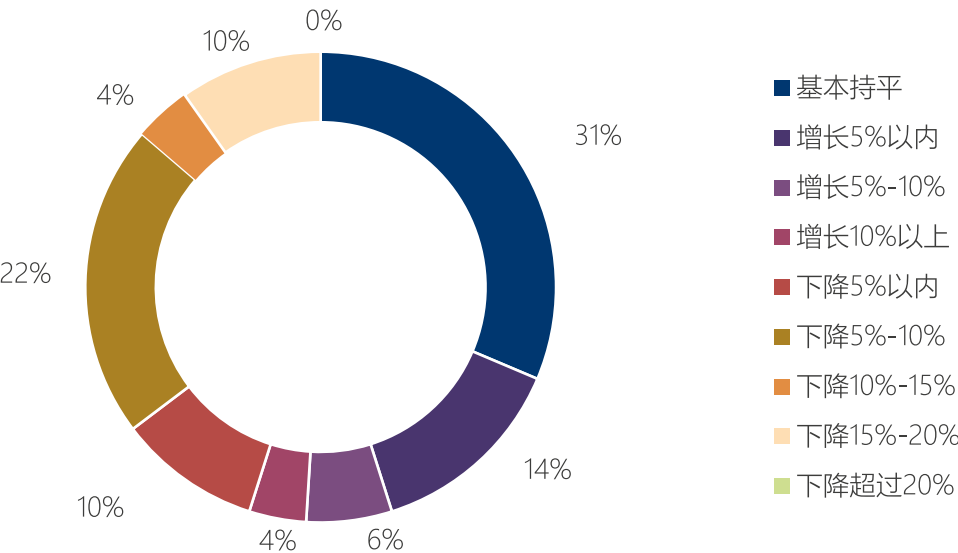


# 5 百货零售业转型升级趋势



调查显示, 31%的样本企业预计2025年销售额将与2024年持平, 45%的样本企业认为将下降, 其中, 31%的样本企业认为下降幅度在10%以内, 14%的企业认为降幅会超过10%。预期增长的企业占比24%, 不到四分之一 (图5-1)。总体上看, 百货零售企业对2025年行业发展持审慎态度。

图5-1: 预期2025年销售额与2024年相比 (单选)



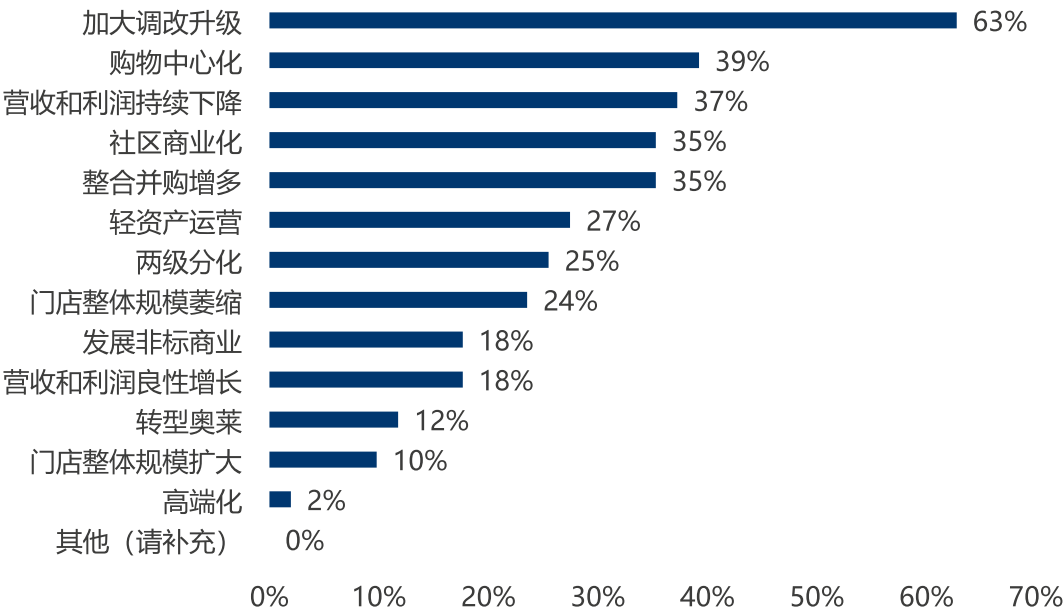
数据来源: 中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

为有效应对市场挑战, 百货零售企业纷纷进行调改转型升级, 并呈现以下趋势。

### 5.1 面向代际消费的调改深入

近年来, 为有效应对市场挑战, 百货零售企业纷纷进入调整改造期。调查显示, 样本企业认为加大调改升级是百货零售业未来3年的首要发展趋势 (63%), 比例明显高出后面的选项 (图5-2)。

图5-2: 未来3年下列哪些是百货业的发展方向 (多选)



数据来源: 中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查



实践证明，在存量市场中，调改升级是零售业适应消费变化和应对竞争的必由之路。近几年来，虽然开新店数量减少，但企业调改项目逐年增加，并且不少项目在调改后，客流量和客单价都得到明显提升。

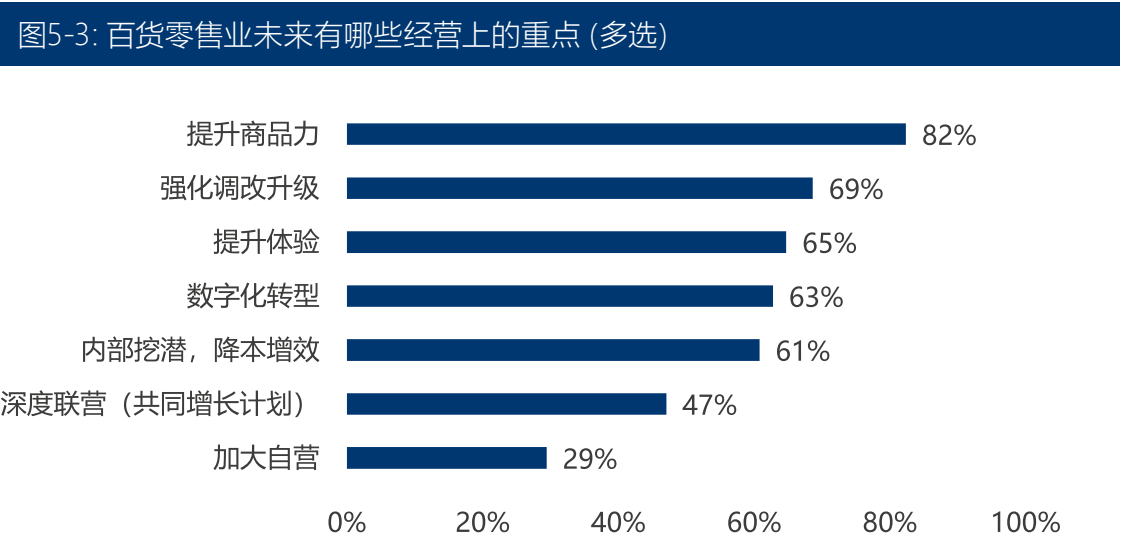
2024年底，商务部等7部门联合印发《零售业创新提升工程实施方案》的通知，明确了方向，对零售业创新提升工程作出系统部署。明确了“全面部署、试点探索”的思路，聚焦零售商业设施改造提升，健全工作机制，创新工作方式，强化支持政策，并对试点探索作出具体安排，提出力争到2029年，初步形成供给丰富、布局均衡、渠道多元、服务优质、智慧便捷、绿色低碳的现代零售体系的工作目标。

该《方案》明确了五个方面的主要任务。包括：推动场景化改造，鼓励融合性商业，创新时尚型商业，倡导策展型商业，培育主题式商业，完善社区型商业。推动品质化供给，以消费者为中心，诚信经营、品质当先、服务至上，优化商品和服务体验，让消费更放心。推动数字化赋能，推动实体零售与数字经济深度融合，形成新质生产力，提升效率，让消费更便捷。推动多元化创新，鼓励业态融合，“大而强”“小而美”“专而精”与“一店多能”模式百花齐放。推动供应链提升，鼓励强化协同，优化流通渠道，高效衔接供销，促进降本增效。

这是面向代际消费的深度调改升级，可以预见，2025年包括百货、购物中心等业态在内的商业将迎来更多的项目调改。

5.2 与品牌共成长提升商品力

存量竞争环境下，百货零售企业想突围增长，核心战略应是提升商品能力。随着消费者需求的日益多样化和个性化，单一的商品种类与传统的运营模式已难以满足市场需求。近年来，众多百货零售企业积极探索转型升级之路，通过优化商品结构、强化供应链管理、提升商品创新力等方式，有效增强了自身的市场竞争力。调查显示，百货零售未来的经营重点，82%样本企业认为是提升商品力（图5-3）。



数据来源：中国百货商业协会、香港科技大学利丰供应链研究院问卷调查

2024年零售上市公司的业绩预告陆续发布，中国百货商业协会结合对一些未上市公司的线下走访交流，发现业绩优秀的百货企业，有一个共同点：与品牌商建立了密切的合作关系——与品牌商紧密合作的百货店，业绩大多很好；与品牌商关系松散的百货店，业绩肯定较差。

例如，国芳集团在与品牌商开展共同生意计划时，首先会明确合作的具体目标和利益分配方式。这包括确定双方希望实现的目标，如开发新产品、进入新市场或提升销售业绩等，并明确各自的责任和利益分配，以确保合作关系的公平合理。在此基础上，利用数字化工具提升运营效率、以及探索线下与线上相结合的商业模式等方式，有效地开展了共同生意计划，实现了双方的共赢发展。

锡林浩特民盛购物中心是一家坐落于下沉市场的商场，目前各类入驻品牌商户有400余家，对于这些合作伙伴，民盛的承诺是“建立彼此信赖、休戚与共的伙伴关系，互助成长，合作共赢。”在实际合作中，民盛深入联动品牌经营，深度赋能品牌成长，帮助品牌勇创销冠，培养出内蒙及华北区50余个明星品牌，多个品牌的销售额超过省会地区。

只有解决零售商与品牌商的利益导向、数字化协同、组织架构对接等问题，才能真正实现百货店的升级转型，而不仅仅是外在形象的升级，不仅仅是品牌层级、数量和位置的调整。只有零售商和品牌商深度协同，二者才可能从“零和博弈”到“生态共赢”。

### 5.3 场景化与体验式消费升级

随着消费者需求的不断演变，场景化与体验消费正在呈现出深度融合的趋势。商业场所不再满足于单一的场景营造或体验活动，而是致力于打造一个综合性的消费生态系统，让消费者在其中能够享受到全方位、多层次的消费体验。

百货、购物中心正经历着深刻的场景化变革，以满足消费者日益多元和个性化的购物需求。场景化消费的核心在于通过精心设计的空间布局和氛围营造，为消费者打造沉浸式的购物体验，使其在购物过程中获得情感上的共鸣和愉悦。

以上海新世界城为例，升级后引入了世界最高室内攀岩墙、全球首家“火影忍者世界”主题乐园、杜莎夫人蜡像馆、新世界冰雪世界、中国百货首家海洋水族馆等多项体验项目。这些项目不仅丰富了消费者的购物体验，还成为了吸引客流的重要因素。新世界城的业态定位中，增加了体验业态的比例，体现了体验消费在其整体商业策略中的重要地位。体验消费的特征在于它能够满足消费者对于娱乐、文化、社交等多方面的需求。通过提供多样化的体验活动，商业场所能够吸引不同年龄层和兴趣爱好的消费者，延长他们在场所内的停留时间，从而提高消费转化率和顾客满意度。

受消费疲弱和分流影响，客流不足是线下门店面临的普遍问题，吸引客流到店的手段可以有多种，包括打折、赠券、赠品、购买流量等，这些手段通常以牺牲毛利为代价，无法做到常态化。长久、可持续的方法，是创造互动场景，提升消费体验，以此提高顾客粘性，并带来新的增量。优秀的商业项目，普遍在场景化设计和体验上有特色，这将在2025年进一步凸显。

### 5.4 数字化及AI驱动运营提效

数字化浪潮席卷各行业的背景下，百货零售企业正积极拥抱数字化与AI技术，以实现运营效率的提升与成本的降低。近年，众多百货零售企业在数字化转型与AI应用方面取得了一定成效，为行业的发展注入了新的活力。

以银泰百货为例，其在数字化及AI应用方面走在了行业前列。银泰开发了结合视频监控数据和AI算法的防损工具，用于自助收银机，实时监控顾客行为，有效防止偷窃行为，提升了空间运营效率。此外，银泰还利用AI生成商品图库和话术，通过AIGC技术大幅降低了数字化内容生产的成本和时间，提高了购物转化率。同时，银泰推动品牌商与百货店合作，实现导购与AI的职能转换，重点解决商品运营关键环节的问题诊断和营销预测，进一步优化了运营流程。

重庆百货通过管理提效、组织流程再造实现数智化发展,建立了统一标准、集中审核、优化流程等机制,实现了共享中台+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。

某知名零售企业引入AI智能客服系统后,实现了24小时全天候在线服务,消费者可以通过官方网站、移动应用等多种渠道与AI客服进行互动,获取商品信息、查询订单状态、提出投诉建议等。AI客服不仅能快速响应消费者的需求,还能根据消费者的购物历史和偏好,提供个性化的商品推荐和优惠信息。智能化服务的方式,不仅提升了消费者的购物体验,也大大提升了企业的运营效率。

随着数字化的持续演进和AI应用的不断深化,在Deepseek的催化下,百货零售业在运营提效与成本控制方面的创新实践将更加丰富多样。如可以利用AI驱动的智能数据分析工具,商场可以实时监测和分析消费者行为偏好、销售数据等关键指标,实现高效运营、精准营销等精细化管理策略,进一步提升运营效率和盈利能力。也可以借助数字化技术优化商场的基础设施和运营流程,如智能照明、智能空调、能源管理系统等,实现节能减排,降低运营成本,同时提升商场的舒适度和顾客满意度,为消费者创造更加舒适的购物环境。

## 5.5 绿色低碳实现可持续发展

绿色消费逐渐成为新消费趋势,消费者越来越关注商品的可持续性。加上在国家“双碳”战略指引下,绿色消费革命正重塑零售业生态,不少百货零售企业正通过创新方式向绿色和低碳转型,致力推动可持续发展。《零售业创新提升工程实施方案》中,实施方案明确提出,力争到2029年,初步形成供给丰富、布局均衡、渠道多元、服务优质、智慧便捷、绿色低碳的现代零售体系。

上海黄浦区的“无废商圈”正积极践行绿色低碳购物消费理念,项目包括:新世界大丸百货构建化妆品空瓶回收及咖啡自携杯等废弃物治理闭环。香港广场通过共享书柜,实现实体书籍漂流。BFC外滩金融中心搭建智慧能源管理系统,实时反映关键设备的能耗动态及设备自动调控以减少能源浪费。此外,南京东路商圈采用节能调适,融合虚拟电厂、区块链溯源等前沿技术,开展对恒基名人购物中心、第一百货商厦等地标实施能源审计,项目完成后,预计节能量可达近万吨标准煤,成为国家绿色商场试点示范。

政策还促进零售业的绿色低碳发展,推动商场和零售企业采用节能环保技术,减少能源消耗和环境污染。这将有助于提升零售业的可持续发展能力,实现经济效益与社会效益的双赢。

归纳起来,百货业的转型升级,在于三个要点,一是与品牌的关系,进行深度联营和共同生意计划,解决品牌和门店两张皮的问题;二是开展私域运营,保持会员活跃度,扩大会员销售占比,挖掘VIP会员潜力;三是提升线上能力,在构建线上商城同时,着重通过卡券等手段,引流到店消费。

值得注意的是,在百货调改升级中,有只注重“表”,而忽略“里”的情况,有的商场花重金改造中庭,增加大屏,花费了大量的金钱,却忽略了品牌和运营的提升。形象是“表”,运营是“里”,徒有其表,不如表里兼修,方为长久之计。

## 6 政策需求及建议



## 6.1 发行消费券, 提振消费需求

发行消费券作为一种有效的政策工具, 是提振消费的有效手段之一, 能够直接降低消费者的购买成本, 激发其消费欲望, 增加购买意愿和购买能力, 拉动内需促进内循环。例如, 上海2025年安排5亿元市级财政资金发放消费券, 涵盖餐饮、旅游、电影、体育等多个领域, 有效带动了相关产业的发展。

消费券一般有4-6倍的乘数效应, 既可以直接拉动消费需求, 又可间接提高政策税收收入。建议各地政策扩大发行消费券, 让更多的民众能够享受到实惠, 充分释放消费潜力。在适用范围上, 延伸应用品类和适用范围, 打破地域和业态的限制, 实现线上线下全业态全场景覆盖, 让消费活力在更广阔的空间得以激发, 为经济的持续健康发展注入源源不断的动力, 使消费券成为拉动内需、促进经济良性循环的重要政策工具。

## 6.2 开展专项补贴, 推动存量升级

开展专项补贴对百货零售业的存量改造升级有积极的引导和推动作用, 能够有效激发企业升级的积极性, 促进其实现从传统商业模式向场景化、体验式等符合时代需求的商业转型。对于许多运营多年、设施陈旧的商场而言, 专项补贴提供了急需的资金支持, 用于更新装修、升级设备、优化布局等硬件改造, 从而显著提升购物环境的审美和舒适度, 吸引更多消费者回归实体零售场所。也能促进企业加大数字化技术的应用投入, 如建设全渠道平台、引入智能运营体系、提升运营效率、提升客户服务水平等, 增强企业的竞争力。此外, 专项补贴政策还能促进百货零售业与周边其他商业的协同发展, 形成集聚效应, 带动整个商圈的活力提升与价值重塑。

专项补贴在推动百货零售业存量商业改造升级过程中发挥着多方面的重要作用。一方面, 它有助于引导优化城市商业布局, 提升城市形象与消费吸引力。通过支持核心区域的传统商场改造升级, 能够填补新兴商业形态的空白, 完善城市商业网点分布, 为消费者提供更加便捷、多元的购物选择, 增强城市作为消费中心的凝聚力。另一方面, 专项补贴能够带动相关产业的发展, 创造就业机会, 促进经济增长。从数字化技术服务商, 商场运营方到各类配套服务提供商, 专项补贴所引发的商业改造活动将为众多配套企业提供增长动力, 进而推动零售生态的良性循环。

## 6.3 优化营商环境, 释放经营活力

在当前经济形势下, 营商环境的优化对于激发市场活力、促进经济高质量发展具有重要意义。零售企业作为经济活动的重要参与者, 在活跃市场氛围、满足消费者需求方面发挥着关键作用。

为了进一步释放零售企业的经营活力, 提振消费, 建议相关部门为企业营造更加宽松的营商环境。

首先, 放宽对零售企业户外促销活动的限制。如在节假日和消费旺季, 允许企业利用自身资源临时占用户外场地开展促销活动, 这不仅能够有效提升企业销量, 还能吸引更多消费者, 提升城市商业活力。同时, 企业也有能力保持环境的整洁卫生和安全有序, 确保促销活动的顺利进行。监管部门应简化相关审批流程, 明确规范要求, 让企业在合规范围内自由开展促销活动, 释放经营活力。

其次, 优化对零售企业的监管方式。市场监管、消防、卫生、环保、税务等部门在日常检查中, 应保持合理的检查频次。同时, 倡导联合检查方式, 多个部门协同开展工作, 减少对企业资源的占用。在执法过程中, 注重教育引导, 避免单纯以罚代管, 帮助企业提升合规经营意识和能力。

通过以上措施, 为企业创造更加宽松的经营环境, 激发企业的创新活力和发展动力, 从而促进零售行业的繁荣发展, 为经济增长注入新动力。

## 6.4 加强商业规划, 减少过度竞争

当前, 一些商圈出现商业网点过于密集的现象, 面临着过度竞争的问题, 这不仅影响了企业的盈利能力, 也对整个行业的可持续发展带来了挑战。合理的商业规划不仅有助于零售行业的健康发展, 还能为城市的整体发展带来积极影响, 能够提升城市的商业形象和吸引力, 促进消费增长, 推动区域经济的协调发展。同时, 也有利于优化资源配置, 减少社会资源的浪费, 实现经济、社会 and 环境的和谐共生。因此, 应重视商业规划工作, 将其作为推动零售行业可持续发展的重要手段, 为零售行业创造一个健康、可持续的发展环境。

建议在规划过程中, 充分考虑城市的发展定位、人口分布、消费习惯以及交通状况等因素, 合理确定商业网点的数量、规模和分布。同时, 建议加强对商业布局规划的监管和执行力度, 避免出现盲目建设和重复投资的现象。通过合理的商业布局规划, 引导零售企业有序竞争, 避免因过度集中导致恶性竞争, 从而提高整个行业的运营效率和经济效益。

## 6.5 加大融资支持, 推动资产整合

随着经济放缓和消费环境变化, 大量存量资产沉寂, 成为制约行业发展与资源优化配置的因素。为此, 建立存量商业资产信息互通机制显得尤为重要, 为商业并购整合铺就了一条顺畅的道路。

对于零售企业而言, 无论是重大建设项目还是并购重组活动, 都面临着资金周转与筹集的难题。

融资支持能够激发企业积极拓展的动力, 如延长企业还款时间, 给予企业更充裕的缓冲空间, 不至于因短期资金压力而陷入困境; 降低利率可以直接削减企业的融资成本, 让企业有更多资金投入核心业务的拓展与优化之中; 贴息政策能够有效减轻企业财务负担, 鼓励其大胆进行资产并购与整合。

加大融资支持, 不仅有助于零售企业突破资金瓶颈, 更能在行业层面引发连锁反应。通过便利的并购整合渠道, 零售企业能够依据自身战略规划与市场布局, 吸纳优质资源, 改善自身资产结构, 提升了市场竞争力, 也使得商业资源实现合理配置。

## 6.6 提供政策支持, 降低经营成本

零售企业面临着诸多挑战, 经营成本高是主要的挑战之一。为了助力零售企业稳健发展, 激发市场活力, 建议积极提供有针对性的政策支持, 着力降低零售企业的经营成本。

租金、人工和用电是零售企业经营成本中的三项重点支出。对于租金, 建议引导产权方与零售企业进行友好协商, 制定灵活的租金缴纳方式, 如根据企业营业额的一定比例进行租金调整, 避免在经营困难时期因固定高额租金给企业带来沉重负担。在人工成本方面, 通过减免零售企业社保缴费比例等措施, 既能缓解企业资金压力, 又能保障员工就业稳定; 针对用电成本, 优化波峰电价政策, 降低波峰时段电价, 同时鼓励零售企业利用波谷电价进行设备维护、货物补给等操作, 提高能源利用效率, 降低用电支出。税收优惠政策同样关键, 可综合考量企业的贡献、经营产品种类、用工情况等多方面因素, 为企业提供针对性税收减免方案, 如对吸纳大量就业的零售企业加大税收返还力度, 以此减轻企业负担, 在市场中更具竞争力, 从而推动整个零售行业的繁荣发展, 为经济增长注入强劲动力。

消费是解锁中国经济持续繁荣的关键。国家提出, 2025年要实施积极有为的宏观政策, 更加积极的财政政策、适度宽松的货币政策, 同时提出“扩大内需是战略之举, 提振消费是重中之重”。随着国内消费市场的不断变化, 国家高度重视, 出台了一系列政策来提振消费, 2025年3月16日, 中共中央办公厅、国务院办公厅印发《提振消费专项行动方案》, 以增收减负提升消费能力, 高质量供给创造有效需求, 优化消费环境增强消费意愿, 针对性解决制约消费的突出矛盾问题, 大力提振消费, 全方位扩大国内需求。

在政策的大力推动下, 零售业将迎来更加广阔的发展空间, 为经济增长注入新的动力。商场作为零售业的重要载体, 将通过转型升级, 提升自身的竞争力和影响力, 为消费者提供更加优质、便捷、个性化的消费体验。同时, 零售业的转型升级也将带动相关产业的发展, 促进产业结构优化升级, 为经济高质量发展做出积极贡献。