

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		经 营 模 式	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%以上。

3. 零售环境变化，自营转向联营（1990年至今）

从1990年起，部分百货商店开始向一些工厂、个体户出租柜台，用于新商品的推销、展示，使新产品、新款式能很快进入市场，与消费者见面。1995年前后出租柜台之风愈演愈烈，造成了市场秩序混乱，假冒伪劣商品涌入市场，百货商店的服务质量下降、声誉受损，社会反映强烈。1995年底商业部对市场进

行规范管理，一些大型知名百货商店对出租柜台进行清理整顿，停止出租柜台业务，开始了“引厂进店”，并逐渐兴起。1995 年上海的部分大型百货商店“引厂进店”商品约占商品销售总额的 50%。

1996 年以后，随着零售市场竞争越来越激烈，传统百货商店在新型业态的挤压下，利润空间越来越小，经营压力越来越大，引厂进店的联营模式被广泛采用。虽然在这一时期，我国有关政策规定有限允许联营方式的存在，1995 年的《国有大中型零售商店引厂进店管理暂行办法》直到 2004 年才被废除，但由于联营模式只需要百货商店提供经营场地，不需要占压零售商的自有资金，从而大大降低了百货商店的商品采购和经营风险，百货店迫于生存压力，纷纷扩大联营比例，联营模式被广泛应用。

2004 年以后，随着社会经济环境的变化发展，联营逐渐取代自营成为百货业主要经营模式。

（三）百货店自营模式的现状

调查发现，当前百货店自采自营总体规模很小，不同类型商品和不同类型企业之间差距很大，采自区域性供应商居多，百货店自有品牌极少等。这验证了联营占主导、自营为点缀的客观事实。

1. 自采自营的总体规模极小

调查结果显示，从采购角度看，自采规模总体偏小，比例偏低。参与调查百货店的平均自采规模约为 3.5 亿元（见表 2），自采品种占全部经营品种的比例平均约为 5.5%，自采金额占全部采购金额的比例平均为 7%。其中，较大规模百货店自采比例更低。年销售额超过 100 亿元的百货店平均自采金额占比为 4%，年销售额在 10-100 亿元之间百货店平均自采金额占比为 5%。

从样本总体上看，规模小的、区域性的百货店自采比例明显高于规模较大的全国性百货企业。这与区域百货类商品的供应链状况、企业的资金占用比例、周边市场的竞争情况等都有比较大的关系。

表 2 百货企业自采规模及比例

百货店	年度销售额 (亿元)	平均自采 金额(万元)	自采品种占 全部	自采金额占 全部
A类	10-30亿元	24000	8%	12%
B类	30-50亿元	28000	6%	7%
C类	50-100亿元	40000	5%	5%
D类	超过100亿元	48000	3%	4%
平均值		35000	5.5%	7.0%

资料来源：根据问卷调查结果计算整理。

除问卷调查外，在实际访谈中，我们了解到，有的区域百货企业（如信誉楼百货集团），自采自营比例接近 100%，即店内除了少数餐饮经营采取外租方式，其它均为自采自营，其多年积累下来的独特的经营模式、激励机制和企业文化，为企业赢得了良好的社会声誉和经济效益。其具体模式见后面“国内实践”部分的分析。

2. 自采比例因商品类别而异

调查数据显示，样本企业的品牌联营、自采自营和柜台租赁三种模式的应用比例约为 89.6：7.1：3.3，联营居于绝对主导地位（见表 3）。

自营比例高低与商品性质有关，性质不同自营比例高低也不相同。主要表现为，产品时尚性和季节性强、使用周期短、百货店经营风险大的商品自营比例低，反之自营比例高，不同商品之间差别巨大。据调查，在服装鞋帽、化妆品、家电和电子产品、家居用品和文体用品等五类商品中，家电和电子产品自采比例最高，约为 15.3%；服装鞋帽自采比例最低，约为 1.9%；化妆品、家居用品和文体用品的自采比例分别约为 11.6%、3.1%和 3.8%。最高和最低自采比例相很大。

家电自采比例高的原因，主要在于品牌厂家相对集中，并且生产厂商的供应链比较健全和完整；化妆品自采比例高的原因，主要是由于一些品牌化妆品厂商为了控制损耗，要求百货店的进货采取买断方式，提高了自采的比例。

表 3 百货店主要类别商品经营模式（金额）

商品类别	自采自营比例	品牌联营比例	柜台租赁比例
服装鞋帽	1.9%	96.3%	1.8%
化妆品	11.6%	82.9%	5.5%
家电和电子产品	15.3%	82.8%	1.9%
家居用品	3.1%	93.8%	3.1%
文体用品	3.8%	92.1%	4.1%
平均值	7.1%	89.6%	3.3%

资料来源：根据问卷调查结果计算整理。

3. 区域性百货自采比例较高

百货企业按照规模大小和辐射范围可以分为全国性百货企业和区域性百货企业。全国性百货企业规模较大，定位相对高端，开店选择主要布局在省会城市和大城市，旨在打造全国竞争力和影响力。区域性百货企业规模相对较小，定位于中低端百货，开店选址倾向于一个省或经济区域内的二三线城市，旨在打造区域竞争力和影响力。在参与调查百货企业中，全国性百货企业自采的品种和金额分别为 4% 和 5%，区域性百货企业则分别为 7% 和 9%，相差较大（见表 4）。

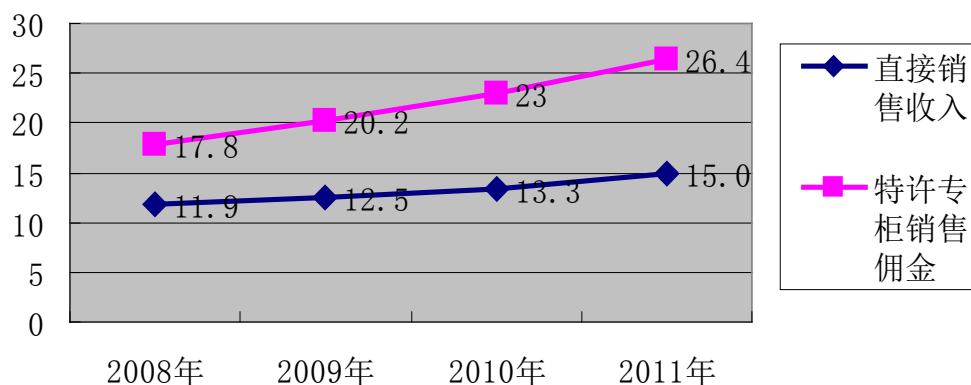
表 4 不同类型百货企业自采比例比较

百货企业类型	自采品种比例	自采金额比例
区域性百货企业	7%	9%
全国性百货企业	4%	5%

资料来源：根据问卷调查结果计算整理。

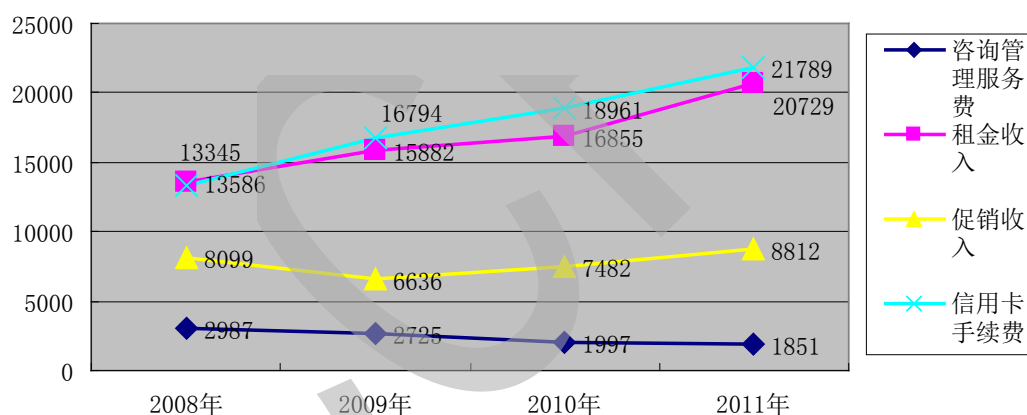
以百盛集团为例，2011 年与 2008 年相比，4 年间，特许专柜销售佣金增长了 30%，而直接销售收入仅增长了 50%，可见其自采增长快于同期租金收入的增长（分别见图 1 和图 2）。

图 1：百盛直接销售收入和专柜销售佣金增长情况（单位：亿元）



资料来源：根据公司年报整理。

图 2：百盛相关收入的增长情况（单位：万元）



资料来源：根据公司年报整理。

4. 自采于区域性供应商居多

百货店自采渠道一般有三种：

一是百货店直接向品牌商、生产商或基地等进行采购；二是百货店向全国总经销商或总代理商进行采购；三是百货店向区域经销商或代理商采购。

据调查，在服装鞋帽、化妆品、家电和电子产品、家居用品和文体用品等五

种主要商品类型采购额中，直接采自品牌商、制造商或基地的比例为 20.9%，采自全国总经销商或总代理商的比例为 25.3%，采自区域经销商或代理商比例 53.8%，采自区域经销商或代理商的比例最大，超过采购额的一半。分商品类型看，文体用品采自区域经销商或代理商的比例最大，达到 70.8%，家电和电子产品采自区域经销商或代理商的比例最小，但也超过采购总额的三分之一，达到 36.5%；服装鞋帽、化妆品和家居用品采自区域经销商或代理商的比例处于二者间，分别为 57.1%、49.0%和 55.8%（见表 5，图 1-图 5）。

直接采购比例较低、间接采购比例较高是百货业采购成本不断走高的重要因素。

表 5 百货店自采渠道构成

商品种类	采自品牌商、生产商或基地的比例	采自全国总经销商或代理商的比例	采自区域经销商或代理商的比例
服装鞋帽	9.1%	33.8%	57.1%
化妆品	29.8%	21.3%	49.0%
家电和电子产品	39.6%	23.9%	36.5%
家居用品	17.5%	26.7%	55.8%
文体用品	8.3%	20.8%	70.8%
平均	20.9%	25.3%	53.8%

图 3 服装鞋帽自采渠道构成

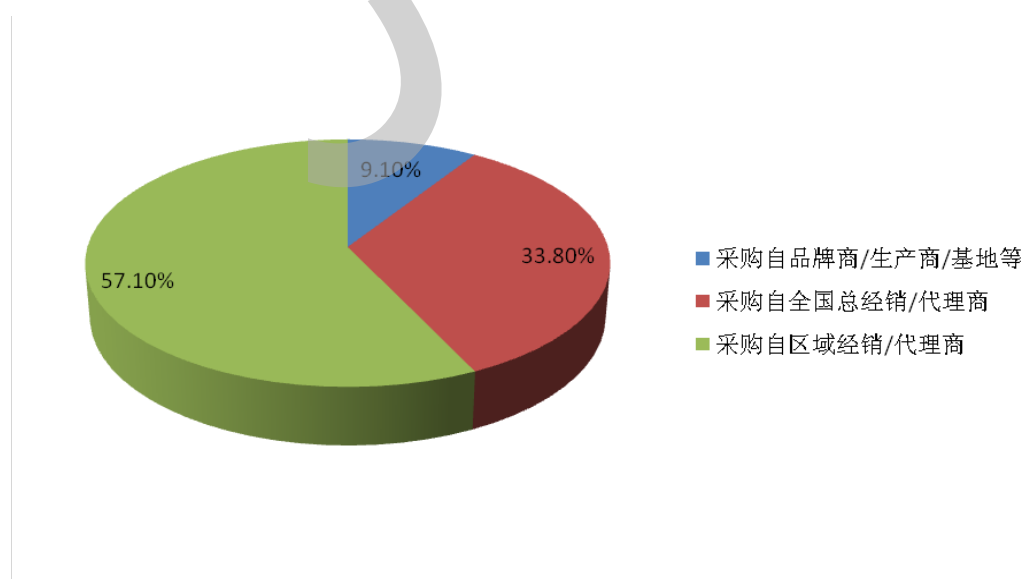


图 4 化妆品自采渠道构成

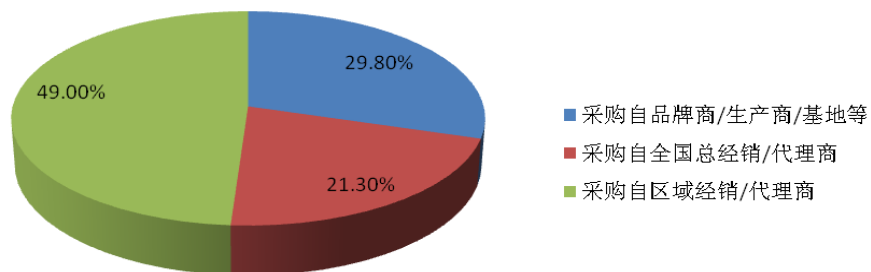


图 5 家电和电子产品自采渠道构成

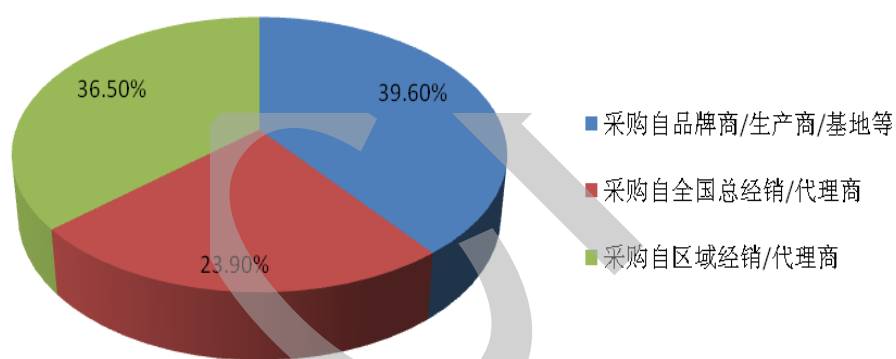


图 6 家居用品自采渠道构成

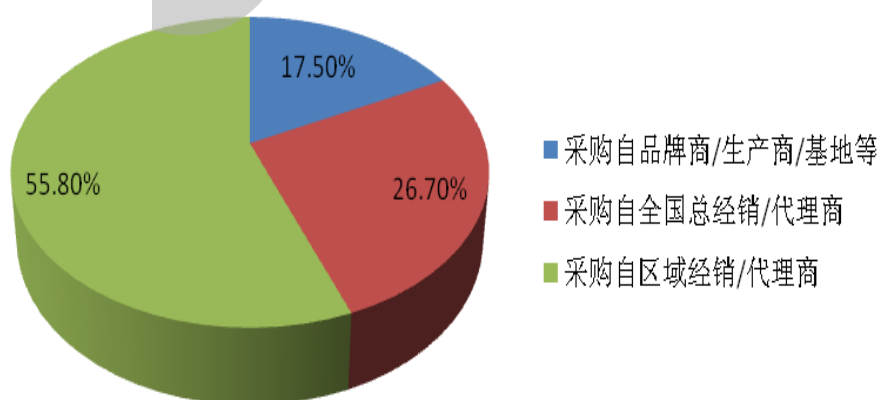
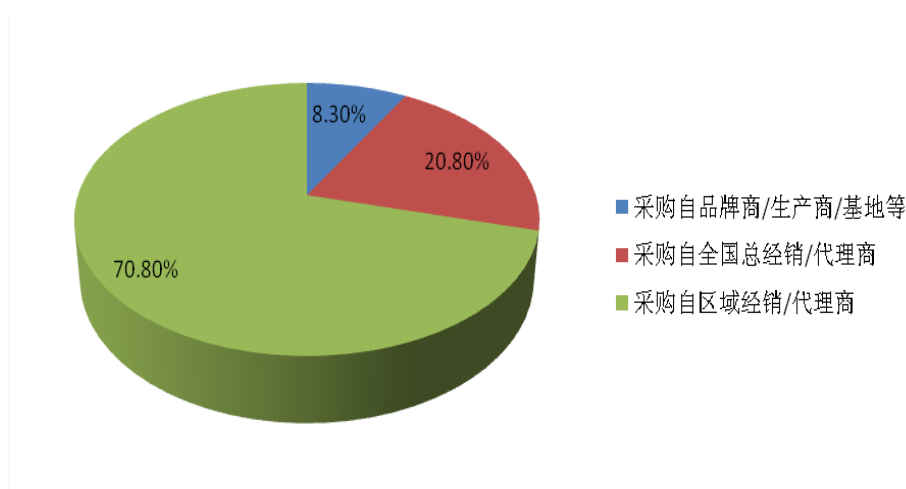


图 7 文体用品自采渠道构成



5. 自有品牌商品的数量极少

百货店自有品牌又称商店品牌，指百货店从设计、原料、生产到经销全程控制的产品。百货店自有品牌由百货店指定生产商生产，贴有百货店品牌，在自己的卖场进行销售。开发自有品牌如同百货店自产自销，省去中间环节，节约销售成本。自有品牌战略已成为百货店增长利润、规避竞争、获取优势的手段。自有品牌已经成为百货店实力的体现，国外尤其是欧美百货店自有品牌开发十分普遍。在国内，百货店自有品牌发展之路仍处在探索阶段，绝大多数百货店没有自有品牌，甚至没有发展自有品牌的意识。

在参与调查的百货店中，自有品牌品种比例最高 3%，平均为 1.9%，最低小于 1.0%；自有品牌销售额比例最高为 2.7%，平均为 1.6%，最低仅为 0.2%。从商品类型看，化妆品自有品牌种类和销售额相对较多，占比约为 2%-3%，服装鞋帽、家电和电子产品、家居用品等自有品牌种类和销售额比例在 1%-2%之间，文体用品自有品牌比例最低，小于 1%（见表 6）。

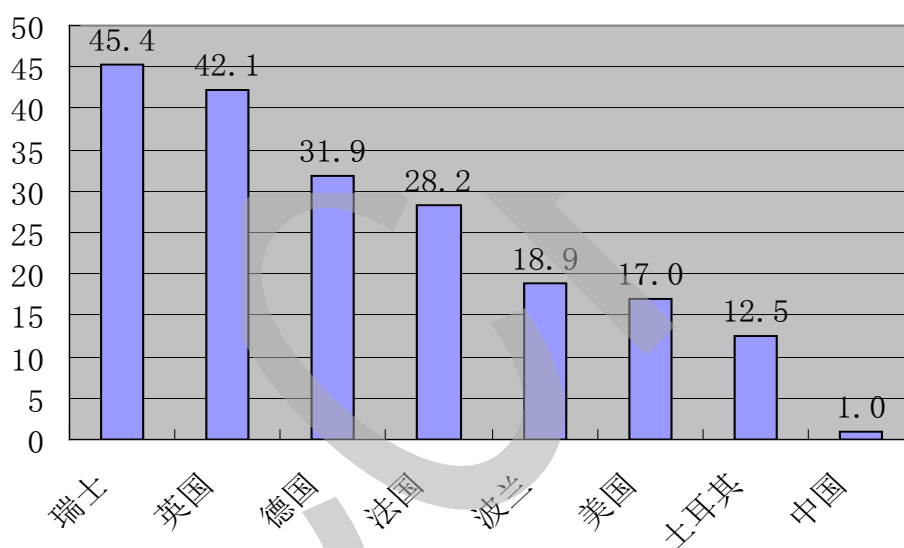
从国际零售业发展的趋势看，自有品牌是企业提高毛利率、体现差异化经营、维护客户忠诚度的重要手段，自有品牌在零售业中占比最高的国家是瑞士，占比达到 45.4%，中国是各个国家中占比较低的，仅有 1%左右（见图 8）。

表 6 百货店自有品牌销售额比例及品种数比例

商品类型	销售额比例	品种数比例
服装鞋帽	1.9%	2.1%
化妆品	2.7%	3.0%
家电和电子产品	1.8%	1.9%
家具用品	1.4%	1.7%
文体用品	0.2%	1.0%
平均	1.6%	1.9%

资料来源：根据问卷调查结果计算整理。

图 8 2011 年部分国家零售业中自有品牌的占比 (%)



资料来源：IGD

(四) 联营模式引发的问题

对于百货店而言，品牌联营的优势主要体现在三个方面：一是企业资金占用少，有利于快速扩张；二是业务流程和管理相对简单，运营成本低；三是收益相对稳定，风险较小。正是依据这些优势，联营模式在我国百货业发展的特殊时期得到了快速推广。然而，随着经济发展，百货店发展环境发生了极大变化，联营优势逐渐被其所暴露的弊端所掩盖。

1. 经营商品功能丧失

在自营转向联营的同时，百货店的社会身份也从“商业者”、“利润创造者”演变为“物业管理者”、“食利者”。在联营模式下，百货店放弃了采购、定价、销售等零售经营的核心业务，从而导致其经营商品的基本功能丧失。具体表现为：商品采购功能和议价能力丧失，取而代之的是品牌招商能力；商品定价能力丧失，完全交由品牌供应商掌握；商品销售能力丧失，转而为商品销售提供物业管理。对于百货店而言，经营商品的能力才是其核心竞争力，才是其作为商业者的本质。经营商品功能的丧失是商业本质的偏离，核心竞争力的自我放弃。这是联营模式给百货业发展带来的致命问题。

2. 服务顾客功能退化

在自营转向联营的过程中，百货店服务功能发生了变化。首先是服务重点由顾客转向品牌供应商。在联营模式下，供应商是百货店收入的直接来源，顾客消费对百货店收益的影响是间接性的，百货店直接对供应商负责，使其装修风格、展台设计、促销方案等按照供应商的意图实施。顾客需求更多地处于从属地位，百货店通过满足供应商要求间接满足顾客需求。其次是核心服务功能空心化。联营模式下，百货店丧失商品销售功能，与销售有关的设计、咨询、回访、售后等服务内容也相应转嫁给供应商，百货店仅仅为顾客和供应商提供交易场所和联络方式，充当发挥中介作用，服务功能出现了严重的空心化。最后是百货店服务组织功能异化。由于百货店放弃了自主经营商品的权利，因此也就自然放弃了商品计划人员、商品采购人员（买手）和直接与顾客接触的售货人员。组织职能更多地转为强化对卖场代理商和促销员的管理，而弱化了企业人力资源的管理、开发和培训。

3. 渠道影响力弱化

一方面，百货店的消费者研究能力弱化，导致顾客影响力弱化。放弃商品经营和直接服务消费者功能之后，百货店的预测、计划等市场研究功能随之消失，人力资源解散，导致百货店对消费群体特征、消费偏好变化、消费能力演变等很

少或不做深入研究。同时，模板复制似的店面形象也无法给消费者带来新意，老套的促销活动所带来的边际效应迅速递减，消费者对百货店的满意度和忠诚度明显下滑，百货店对下游消费者的吸引力和影响力弱化。另一方面，百货店失去议价能力从而由供应商主导，导致供应商影响力弱化。在自行采购演变为品牌招商之后，为了争抢有限的品牌，百货店专注于强化经营定位、招商与品牌管理、布局与商品设施管理、整体促销管理等服务职能，以期用更好的服务换取供应商的青睐，获取更多的联营扣点，导致百货店依附于供应商而生存，几乎没有渠道话语权，对上游供应商影响力完全丧失。百货店抱怨“客大欺店”原因就在于此。另外，在百货店与百货店之间，由于同质化带来残酷价格战使百货店之间相互倾轧，关系紧张，即使在同一企业内部，“连而不锁”、“集而不团”的现象普遍存在，彼此间影响力无从谈起。

4. 盈利空间难以拓展

第一，联营模式下，百货店主要以品牌供应商的联营扣点为利润主要来源，盈利途径单一，盈利空间受扣点比例限制，且没有自主权。在以联营扣点为主的盈利模式中，百货店盈利状况取决于品牌知名度、知名品牌聚合度、供应商销售能力的提高等，而不是依靠百货店自主经营的调整，要“视他人情况而定”，因此这注定了联营模式下百货店盈利能力的低水平、不确定和依附性。第二，联营模式不利于百货店实施连锁经营、统一采购等创新行为，百货店采购成本和经营成本难以降低。联营模式下，面对有限的品牌类型企业间不易达成合作，独立经营使得采购规模无法扩大，采购成本难以压缩，同时受房租、人工等费用提高，百货店日常运行成本上涨。第三，电子商务蓬勃兴起，百货店受网络销售的影响，商品价格进一步降低，利润拓展的上方通道被堵。由此一来，百货店一方面需要顶住来自上方的价格下行压力，另一方面还要承受来自下方的成本上涨推力，而自己的盈利途径单一而死板，缺乏自主性，其盈利空间被压缩在所难免。

三、百货业及其经营模式的未来趋势

长期来看，消费将成为经济增长的主要拉动力，消费潜能巨大，百货业发展前景广阔，不会因短期的困扰而裹足不前。百货业回暖需要首先依靠经营模式转型，缩减联营、扩大自营消费将成为下阶段百货店发展的主要任务。

（一）百货业发展前景广阔

1. 扩大内需战略是百货业发展的可靠依据

2008年下半年开始的国际金融危机使我国经济发展的稳定性遭受重大考验。国内高投资率带来的资源环境压力、重复建设、产能过剩、区域产业结构雷同等问题也为经济可持续发展埋下了隐患。在此背景下，扩大内需、促进消费从而提高消费在经济增长中的贡献已经被提升至国家战略地位。中共中央在制定“十二五”规划的建议中明确提出了“以加快转变经济发展方式为主线”的指导思想，并把“促进经济增长向依靠消费、投资、出口协调拉动转变”作为主攻方向之一。长期来看，消费将逐步成为我国经济发展的主要动力，消费市场潜力巨大，前景十分乐观。商贸流通业作为实现最终消费的重要渠道和平台，承载着扩大内需、促进消费的历史使命。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。这是百货业发展的最可靠依据，百货企业应坚定信心，特别是中小企业应在技术层面做好准备，迎接重大政策释放。

2. 经营模式困扰不影响百货业长期成长性

当前百货业正在经历发展低迷期，但这并不影响行业的长期成长性。百货店关门倒闭、停业整顿、业绩下滑等不景气现象除了与国内外经济形势波动有关外，还与百货店以联营为主的经营模式有关。但这些都不是百货业存活与否的决定因素。经济形势有波峰也有波谷，这是经济波动的正常规律，峰谷交替不妨碍百货

业的根本存在。满足消费才是百货业态存在和发展的出发点和归宿点，消费需求是决定百货业未来的主要因素。当前，消费日益旺盛、日益多样，讨论百货业态的朝阳与夕阳没有实际意义。针对行业低迷现象，百货业需要做的是，在国内外经济形势仍未充分企稳之时，加快缩减联营、扩大自营从而促进经营模式转型，以期抓住经济发展下一个波峰，推动百货业走上合理的经营轨道，而不是争论百货业是否已经从朝阳产业走向夕阳产业从而否定整个行业的持续存在性。

3. 满足消费多样性和个性化离不开百货业

随着居民收入水平的不断提高，在温饱问题解决之后，消费者需求多样性和个性化特征日益明显，80后、90后年轻消费群体的成长更加快了这一倾向的显化。消费者多样性和个性化需求愈明显，百货业愈显重要。在满足多样化需求方面百货店具有其他业态所无可比拟的优势与作用。在有店铺零售业态中，超市、大型超市、便利店、仓储会员店、折扣店等业态主要定位于中低端日常消费，家居建材商店、厂家直销中心、专卖店、专业店等业态的商品类型、服务对象和范围比较单一，只有购物中心和百货店定位于满足高端的综合消费业态，而目前大型购物中心和百货店出现趋同或融合发展态势。因此，百货店应着眼于改善硬件，增加购物中心元素，积极向“一站式”购物中心或城市综合体靠拢，提升服务能力和特色，满足消费者个性化、时尚化需求。

（二）百货店自营模式的相对优势

百货店从联营向自营转型主要原因是，当前百货店所面临的主要问题已经无法在联营模式内有效解决，是联营模式无法逾越的难题，自营优势对于百货店摆脱困境十分有利。

1. 有利于提高核心竞争力

商业的第一要义是商品交易。提升商品交易和相应的服务水平是商业者最重要的职能，也是其参与商业竞争的核心竞争力。放弃经营商品和直接为顾客服务从而转向靠分提成、收租金生存是对核心竞争力的放弃，属于行业“自废武功”。

自营模式下，百货店自行采购、自行展销、直接为顾客服务，商品信息和消费者偏好有最前沿把握，可以通过灵活调整商品类型、包装规格、展销方式等满足消费者需求，可以通过与上游制造商在研发、设计、生产等方面的合作建立采购渠道，强化自身供应链地位，从而提高商品经营和服务能力，即核心竞争力。

2. 有利于改善毛利水平

在市场经济条件下，利益最大化是企业的不懈追求，在市场中获取更多的盈利是其存在与发展的理由。与品牌联营和柜台租赁相比，自营模式的毛利水平相对较高。通常，品牌联营和柜台租赁的毛利率在 15%-20%之间，而自采自营的毛利率在 20%-40%之间，自有品牌的毛利率更高，可以达到 40%-60%。据统计，在美国、欧洲等地区百货店采取自营模式，其综合毛利率能达到 40%以上。广泛采用联营模式或柜台租赁必然导致行业毛利率下降，同质化竞争更使得毛利空间进一步挤压。在国内，北京等一线城市百货公司的毛利率已下降到 20%左右，接近最底线。这是目前百货店不景气的直接因素。相反，扩大自营比率可以改善百货店毛利水平，拓展企业盈利空间。欧美百货店自营率较高，一般在 50%-80%之间，所以其盈利能力较强，受经济形势影响不十分明显。

3. 有利于实现差异化经营

需求的差异化需要服务的差异化来满足。面对差异化需求，品牌联营和柜台租赁却提供了同质的商品和服务，因此难以实现有效消费，大量消费尤其是个性消费外流也不足为奇。在自营模式下，百货店有专业的研究团队、买手队伍和销售人员，消费者偏好能及时反馈至生产环节。消费者偏好千差万别，不同的百货店掌握的顾客信息或市场观察角度不同，可以带来不同的商品组合或服务内容，多样消费偏好就能在不同的百货店得到满足。同时，由于商品和服务具有类似定制的特征，个性化和独特性明显，实现差异化竞争。

4. 有利于提高顾客忠诚度

品牌联营需要客户忠诚度来支持，但品牌的有限性很容易使得品牌供应商走

向强势地位，而百货店地位日益衰减，甚至依附。百货业首要使命是满足消费，促进生产是满足消费的引致结果，如果有依附现象，就应该是百货店依附消费者而存在。联营模式无法长久广泛存在的原因是偏离了百货店的功能定位。自营模式下，顾客成为百货店的首要服务对象，百货店对顾客个人喜好等信息有详细了解，其商品采购种类、规格等都依据消费者偏好进行，顾客服务内容和方式也更有针对性和直接性。这有利于打破目前“千店一面”的行业形象，笼络顾客心理，提高顾客忠诚度。

另外，自营模式还有利于百货店降低经营成本、掌控商品采购渠道确保产品质量等优势。通过问卷调查发现，在自营优势中，提高企业竞争力是自采自营最重要的优势，有 70% 的被调查者认为此因素最重要，其平均分为 4.4；其次是改善毛利水平，有 55.6% 的被调查者认为此因素最重要，其平均分为 3.9；提高顾客忠诚度排在第三，有 50% 的被调查者认为此因素重要，20% 的被调查者认为此因素最重要，其平均得分为 3.8；排在第四、第五和第六的因素分别为实现差异化经营、更有效保障质量、降低成本，平均得分分别为 3.7、3.5 和 3.3（见表 7）。

表 7 自营优势因素重要性评价

优势因素	被调查者选择优势等级的比重及分值					优势度
	最不重要 (1分)	不重要 (2分)	一般 (3分)	重要 (4分)	最重要 (5分)	
提高核心竞争力	10.0%	0.0%	0.0%	20.0%	70.0%	4.4分
提高顾客忠诚度	0.0%	10.0%	20.0%	50.0%	20.0%	3.8分
改善毛利水平	0.0%	0.0%	22.2%	22.2%	55.6%	3.9分
降低交易费用	11.1%	0.0%	11.1%	66.7%	11.1%	3.3分
更有效保障质量	0.0%	22.2%	0.0%	44.4%	33.3%	3.5分
实现差异化经营	0.0%	20.0%	20.0%	30.0%	30.0%	3.7分

资料来源：根据问卷调查结果计算整理。

（三）百货店转向自营的途径

经过 30 多年的发展，我国百货店面临的资金环境逐步好转，企业经营管理

水平日益得到提升，自营基础逐渐牢固，联营空间正在收窄，回归自营从而提升百货店核心竞争力将是一种趋势。

1. 自营商品比例将逐步提升

环境改善推动百货店从联营向自营模式转型。联营模式之所以在我国百货业得到快速发展，主要是因为改革开放初期我国百货企业缺乏资金，不比欧美国家百货企业积累有雄厚的商业资本，社会融资又更倾向于生产领域，品牌联营既解决了生产企业的销售问题使之更专注于生产，又规避了商业企业资金、人才等短板。经过三十多年的经济大发展，我国经济综合实力得到迅猛提升，国内生产总值已跃居世界第二位，企业资金压力大大缓解，银行、股市、债市等融资渠道得到长足进展，商业企业融资环境得到改善，资金瓶颈有所松动，宏观环境越来越有利于自营模式发展。另一方面，消费者对多样化、个性化百货店的呼声日益提高，联营模式下千店一面的行业形象早已令人厌倦，市场需求将推动百货店向具有特色商品和特色服务的自营模式转变。

市场机制激励百货店向盈利能力更高、控制能力更强的自营模式转型。在联营模式下，商品流通环节多，进驻百货店的品牌商品经历了多层代理商，各级别代理商层层加价，品牌定价权不在于百货店自身。这使百货店的赢利空间受到挤压，没有自主权，再加同质商品之间不可避免的价格战，百货店盈利能力和盈利空间日益走低。相对而言，自营模式盈利水平更高、渠道控制能力更强、服务质量更高，更容易形成百货店核心竞争力。市场机制的逐利性特征决定了百货店必然从联营向自营模式转变，用提高商品自营率、创建自有品牌等手段提升自身竞争力，确保可持续发展。

以上分析表明，我国百货店自营的外在环境和内在机制已基本具备，正置于鼓励流通业发展的良好时机，百货店向自营转型的当顺势而动。本研究调查结果也证明这一趋势正在发生。在参与调查的百货店中，无论目前自采规模大小，所有百货店均表示未来要扩大自采比例，包括自采品种比例和自采金额比例。整体而言，百货店自采品种比例将从目前的 7.4% 提高到 2015 年的 16.3%，提高 8.9 个百分点；自采金额比例将从目前的 9.5% 提高到 2015 年的 20.2%，提高 10.7 个百分点。其中有 1 家百货店计划到 2015 年将自采品种比例从目前的 5% 提高到

31%，提高 26 个百分点；将自采金额比例从目前的 10% 提高到 35%，提高 25 个百分点（见表 8）。这说明，我国百货店缩减联营、扩大自营进程正在酝酿启动。

表 8 百货店自采比例预测

百货店	年度销售额 (亿元)	目前自采 品种占比	估计 2015 年 自采品种占比	目前自采 金额占比	估计 2015 年 自采金额占比
A 类	10-30 亿元	8%	18%	12%	20%
B 类	30-50 亿元	6%	15%	7%	15%
C 类	50-100 亿元	5%	12%	5%	15%
D 类	超过 100 亿元	3%	10%	4%	10%
平均值		5.5%	13.8%	7.0%	15.0%

资料来源：根据问卷调查结果计算整理。

2. 自营品类将有选择地推进

百货店从联营转向自营不可能一刀切式的推动所有品牌和类型商品齐头并进，而是将分品牌、分种类有选择地逐步推进。

一是将首先尝试弱势品牌。强势品牌产品一般存在规模较大、种类较多、价格较高等特征，买断需要的资金较多、压力较重、风险较大，百货店很难承担。另外，强势品牌均有完备的经销网络和价格体系，百货店打破原有经销体系开展自营十分困难。所谓弱势品牌，是指入市时间不长、消费者认知度与认可度和消费者虽熟悉，但其竞争力与影响力较弱的品牌。相对而言，弱势品牌营销渠道粗糙、产品知名度不大，急于寻求建立营销网络，拓宽市场。基于这种原因，弱势品牌对与百货店合作较有兴趣，而且还能够接受灵活的合作方式，而不像“客大欺店”的强势品牌对百货店要求极其苛刻，给百货店极大的压力。理智的百货店要开展自营将会选择弱势品牌，以降低风险。

二是家电和电子产品的自营比例将首先快速提高，服装鞋帽自营起步较晚。从商品种类看，家电和电子产品等将会成为百货店自营转型的首选领域。调查发现，到 2015 年百货店的服装鞋帽、化妆品、家电和电子产品、家具用品、文体

用品的估计自采率（指自采品种比例和采购金额比例的均值）将分别达到 5.3%、41.1%、50.1%、24.3%、28.0%，比目前自采率分别提高 3.6、8.6、10.6、5.9、6.7 个百分点。其中，家电/电子产品自采率提升幅度最大，超过 10 个百分点，服装鞋帽自采率提升幅度最小，为 3.6 个百分点，化妆品、家用用品和文体用品自采率处于二者之间，提高 5-9 个百分点（见表 9）。

表 9 百货店自采率预测

商品类别	目前自采率	2015 年估计自采率
服装鞋帽	1.9%	8.0%
化妆品	11.6%	18.0%
家电/电子产品	15.3%	20.0%
家居用品	3.1%	10.3%
文体用品	3.8%	12.0%
平均值	7.1%	13.7%

资料来源：根据问卷调查结果计算整理。

3. 东部城市将领先自营转型

首先，东部城市居民的需求多样化和个性化更加强烈，自营转型的内在动力更足。东部地区相对发达，城市居民收入水平较高，70、80 和 90 后年轻消费群体庞大，消费能力强，消费理念超前，追求差异化和个性化的需求较为强烈，而当前同质化百货店无法满足多样化需求，“满百就减”、“1 折起”等促销活动的边际效应已接近底线，导致大量消费外流。自营转型的群众呼声日益强烈，这是百货店扩大自营的基层力量。出于满足城市居民消费需求，较有实力的东部城市百货店必将率先提高自营比例，实现差异化竞争，提升核心竞争力，留住本地消费，吸引外来消费。调查表明，来自北京、青岛、南京等东部地区的百货店未来扩大自营的愿望较为强烈，扩大自营比例的三年目标较高，大都在 10% 以上；来自合肥、邯郸、重庆等中西部城市的扩大自营目标相对较低，甚至有的百货店三年目标小于 1%。

其次，东部城市是外资百货店的布局重点，本土百货店外来竞争压力较大。

自 2004 年 12 月我国流通业全面开放以来，外资在我国迅猛扩张，其中东部地区是外资争相进驻的首要阵地。外资百货店尤其是欧美百货店自营率较高，盈利能力和渠道控制力较强。面对有限的国际国内知名品牌，外资百货店在资金、渠道资源和管理经验方面具有相对优势。相比之下，我国本土百货店在店面形象、服务质量和盈利能力等方面都低于外资本土企业，外来竞争压力高于中西部地区。面对激烈的内外资竞争，本土百货店必须积极主动转向更具有竞争力的经营模式，以维持或提升自身的市场地位。相对于外资进驻较少的中西部地区，东部城市转向自营需要步伐更快、力度更大。

最后，东部城市的融资环境和人才环境相对较好。东部地区是我国改革开放的前沿阵地，经过多年的发展，东部地区企业资金状况大大改善，融资环境得到大幅度提高。同时，东部地区经济发展也吸引了一大批高素质人才聚集，百货店所需要的高端专业人才以及培养人才的条件相对较好，是百货店转型自营的有利条件。

4. 自有品牌拓展进程缓慢

自有品牌的特点是自产自销商品，省去许多中间环节，使用自有品牌的商品可以少支付广告费，进行大批量生产、销售，可以取得规模效益，降低商品的销售成本。开发自有品牌是百货店获取竞争优势的主要手段之一。目前自有品牌日益受到商业企业的重视，尤其是大型零售企业的重视，欧美百货店几乎都出售标有自有品牌的商品。但我国百货店开发自有品牌仍存在一些制约因素，步伐短期内难以加快。第一，长期实行联营模式使得我国百货店已经基本失去了商业功能，偏离了商业本质，对市场信息的掌控能力弱化，而开发自有品牌的前提准确把握市场供求变化，而扩大自营又是一条漫长的路，大量开发自有品牌短期不易实现。第二，国际品牌长期占领市场，早已深入人心，而且不断地加大研发投入，争取更大的市场份额。在这种情况下，国内百货店要创新品牌打入市场，难度较大，需要付出长期而艰苦的努力。第三，自有品牌创作的灵感往往来自穿梭于市场前沿的专业买手，目前我国百货店专业买手人才缺乏、人才培养机制落后等制约着自有品牌的开发。

5. 自营联营将会长期共存

自上世纪 90 年代起，联营模式所构建的采购方式、管理流程、销售模式被反复执行，已经固化。转向自营是模式上、系统性的变革，企业将会面临重大风险，渐进式转型有利于行业稳定。在一些中小城市，由于缺乏较有实力的外来威胁，市场竞争激烈程度相对较低，联营模式仍能为百货店和供应商带来较为丰厚的收益，缺乏联营转自营的动力，主动性较差。另外，人才培养的长期性也决定着转型自营模式的渐进性。买手的培养和买手制的实施需要投资大量的时间、资金和精力，并且承担的风险也会相应增大。这种情况下，买手制的建立需要一个长期的过程，不可能一蹴而就，而买手制的确立是自营模式的核心，所以自营模式转型将是一个渐进的、长期的过程，需要一定的时间和耐心。这期间，联营将仍然存在，在一些中小城市甚至还会普遍存在。从全国范围看，未来一段时期，我国百货店经营模式将维持自营联营共存的局面，但总体趋势表现为联营比例逐步下降，自营比例逐步上升。

四、百货店自营的经验及困难

欧美和亚洲百货店在实施自营或自营转型方面积累了丰富的经验，值得学习和借鉴。但我国百货业发展的实际情况也决定了自营转型不会一帆风顺，存在一些发展难题。

（一）国内外实践

1. 欧美模式

在欧美，自营已是一种成熟的经营模式，百货店自采自营率一般在 50%-80% 之间，欧洲大体为 50%，美国 80%，自营为主的模式下百货店获利能力相对较高。经过长期工商资本和管理知识的积累，欧美百货店几乎不存在资金和管理瓶

颈，不依赖品牌供应商资金可以完全独立经营，与上游环节的合作是交易关系，不是依附关系。在这种情况下，追求商品独特性和价格优势从而获得更多购销差额必然成为百货店的首要选择，而实现这一目标的最佳途径就是自采自营。当前，国际知名的百货商场如巴黎老佛爷、英国玛莎百货，美国 Neiman Marcus、梅西百货等，采取的都是以自营为主的经营模式。在自营为主的模式下，百货店都有自己的采购团队，经营商品种类由自己的买手和创意总监主导，决定该购买或出售什么样的货品，产品差异化特征非常明显。无论在巴黎的 Le Bon Marche，伦敦的 Liberty 和 Selfridges，还是在西雅图的 Nordstrom，纽约的 Neiman Marcus 和 Saks，都可以购买到与众不同的商品。自营为主的经营模式使得商品采购和营销大都由百货店独立完成，销售、利润、价格、产品周转的好坏主要取决于百货店自身的经营能力和人员素质。虽然经营风险加大，但百货店的总体竞争策略和个性化经营能够全面实现，运营效率和竞争能力较强，获利水平也相对较高，净利润率多在 10% 以上，其中自营率更高的美国百货店获利水平更高。

2. 东亚模式

在日本、韩国等东亚国家，百货店经营以柜台租赁和品牌联营为主，自营比例较小，一般在 20% 以下，获利能力相对较低，但目前正处于自营转型之中。日本百货店在商品组织和品牌建设方面，一直依赖国外顶级供应商，特别是对欧美品牌怀有很深的追求，再考虑减少资金占、规避市场风险等因素，日本百货店一直以柜台租赁和品牌联营为主，以自营为辅。这种经营模式组合在亚洲百货业比较流行。在柜台租赁和品牌联营模式下，百货店出现了千篇一律、毫无特色的零售景象。消费者无论在东京，还是在香港、新加坡的百货店内看到和买到的几乎是同样设计、同样尺寸的商品，消费需求的多样化和差异化无从体现。在柜台租赁和品牌联营模式下，商品汰换、价格调整等经营决定权掌握在供应商手里，百货店几乎没有控制能力，价格战此起彼伏，使百货店的销售能力、获利能力和竞争能力被严重弱化。据测算，日本百货店净利润率大概在 1%-3% 之间，明显低于欧美国家，也低于国内其他行业利润水平。上世纪 90 年代日本百货业陷入衰退，百货店遭遇倒闭潮。这除了与日本经济整体衰退相关，还与长期以来的联营模式密切相连。据了解，目前日本百货业已经提出了用 10 年时间把自营率提高

到 20%-30% 的发展目标，并已切实采取行动。

3. 国内实践

国内百货店自营可以借鉴的主要有两种情况：一种是长期主动采用自营模式，并在行业内成功立足；另一种情况是，面对当前联营导致的问题而被动向自营模式转型，并初见效果。

前一种情况的典型代表是信誉楼百货集团有限公司和家乐园集团平价百货店。二者为区域性百货店，因为坚持自营而在全国名声鹊起。信誉楼百货集团有限公司和家乐园集团旗下的平价百货一直坚持采用主要采用自营模式，坚持平价、信誉、服务、不打折、不促销的自主经营原则。另外，安徽安德利坚守自营长达 20 年，商品自营比重达 80%。据了解，2012 年 1 至 4 月，安德利累计进货总额 5.46 亿元，其中自采占 93.8%。安德利商品平均零售价格低于市场价 10% 至 15%，毛利却超过 24%，高于全国百货业平均水平^④。

第二种情况的代表是王府井百货。面对联营模式下同质化现象严重，盈利能力下滑的困境，王府井百货已启动扩大自营进程。据了解，目前王府井百货自营采购的金额已经达到 2 亿元，数字还将逐步扩大，自采的商品主要包括食品、饰品、礼品和服装，同时也启动了自有品牌开发和买手培养机制。在运行方式上，王府井百货已经开始转型，成立了北京、西北、西南、华中四大区，向区内门店收集产品采购权，计划实施重点品牌资源向总部集中。目前北京地区 6 家店已经实现统一采购，已经启动与影响企业自身定位的品牌供应商签订战略协议策略，后期将升级为渠道管理。上海东方商厦通过做品牌代理、以及做品牌经销实行自营模式，其欧洲精品皮具均是自己总代理、总经销，包括了来自法国、意大利等 20 多个原产地品牌，与其他商场的商品形成了差异化。

^④ 颜菊阳 刘 群：《安德利：破解百货自营的密码》，中国商报，2012 年 7 月 6 日。

信誉楼百货集团有限公司

——国内百货店自营的典型

信誉楼百货集团有限公司创建于 1984 年，总部位于河北省黄骅市，是一家以百货零售业为主的商业企业。创建初期只是一家名不见经传的百货商场，如今已经发展到连锁店达到 18 个、营业面积 20 多万平方米、员工达 1.3 万余名的具有区域影响力的百货企业。

信誉楼百货经营模式的关键在于：自有物业，自营商品。除少数餐饮小吃采取联营外，其它绝大部分为自营。每座商厦下设 200 多个柜组，每个柜组独立进货，作为独立利润中心，并承担进货成本，具有高度的经营自主权。另外，信誉楼从不做促销，从不打折，从不做技巧性营销策划；信誉楼不以利润为考核员工的惟一目标，只考核过程，不考核结果，只定性考核，不定量考核；实施股权激励等，但这都需要基于自营基础上。

信誉楼百货成功开展自营原因，首先是多年积累和坚持的结果，公司创建之初，即不断探索实践，业务人员大多具有较强的市场能力，了解品牌，了解消费者需求，对企业忠诚度高。其次，在四线市场，有很多品牌商直接经营有困难，愿意将经营权交给当地企业，也促进了其模式的发展。第三，公司文化、管理方法，特别是考核机制上也进一步促进了这一模式的开展。

（二）经验借鉴

经过长期的实践，国内外百货店在自采自营方面积累了相当多的经验，这是自营百货店获取竞争优势、维持高盈利水平的法宝。

1. 重视专业买手

“买手”作为一种职业，最早出现在上世纪 60 年代欧洲的百货中心和商场，并且一直是百货业自营模式中的关键角色。专业买手市场前沿信息灵通，顾客需要敏感度极高，并且精通经营策略，对百货店实行特色化经营至关重要。在买手制下，百货店商品在商场内将不再以品牌为单位进行销售，而是以风格品类摆放，个性突出。百货店定位非常明确，所有行为均为巩固顾客群体，不是品牌供应商，因而更容易产生顾客亲和力。自营为主的欧美百货店十分重视聘用买手，重视培养买手团队，并给予可观收入和重要企业地位。据调查，欧美的百货买手薪水一般都在百万美元以上，珠宝买手年薪能达到 200-300 万美元。在百货公司内部，买手具有明显的强势地位，对采购品类、采购方式等具有极大的自我决策权，甚至能够主导销售价格、展示风格等营销事务。

2. 实行买断经营

买断经营的优势在于：第一，流通成本低。通过百货买手直接从厂家采购货品，省去中间代理环节，特别是用自己的品牌去定牌采购，所支付的都是工厂价格，成本远远低于多重经销环节的联营模式。第二，商品差异化有保证。买断品牌或品牌中的部分品种，能够防止商品同质化，从而避免恶性竞争，消费者多样化需求得到满足。第三，渠道控制能力强。直接向生产企业采购或定制，可以强化对上游供应链控制，减少市场波动的负面影响，提升价值链地位。目前，欧美百货店除化妆品、珠宝和皮草等部分高端商品外，大部分商品都是通过周期买断、独家经营、通过贸易商的大宗采购等实行买断经营。买断经营已经成为欧美百货店立足于市场的核心竞争力。

3. 开发自有品牌

开发自有品牌是百货店获取核心竞争力的主要手段之一。自有品牌不是简单意义上的贴牌生产，百货商店还有专门的设计师、包装师，并对生产厂家投资的方式。开发自有品牌可以降低成本从而提高利润率，可以强化对渠道的控制从而有利于百货公司统一形象的建立。美国梅西百货是以销售自营美国本土各类品

牌为主，其中 18% 来自自有品牌。梅西百货将发展自有品牌视为应对整个百货业衰退的利器，其女装品牌 INC 和家庭用品品牌 Tools of the Trade，都取得了极大的成功。希尔斯公司的自有品牌如 Craftsman 和 Kenmore 已经成为美国一流的工具类和家电类产品品牌。在欧洲，百货店自有品牌商品超过 30% 十分普遍，英国百货店自有品牌商品平均达到 43%。其中，最为典型的是 Marks & Spencer，经营的商品中 100% 都是自有品牌。在日本，金融危机之后百货业已经开始重视自有品牌开发，提出将自有品牌比例扩大到 10%—20% 的发展目标。

玛莎百货

——发展自有品牌的典范

玛莎百货 (Marks & Spencer) 是英国最大的跨国商业零售集团，亦是英国代表性企业之一，在英国零售商当中具有最高的盈利能力。如果以每平方英尺销售额计算，玛莎百货在伦敦的商店比世界上任何一家零售商店获得的利润都要多，其出口货品数量也在英国零售商中居首。玛莎百货至今已经有 100 多年的历史，在英国本土开设了 600 多家分店，遍布英国各个城市 and 地区，在全球 40 个国家和地区共开设了近 300 家分店。

开发自有品牌是玛莎百货占据百货业高低的核心能力。百货店开发自有品牌使制造商无需投入专门资金发展或推广品牌，可以降低供货价格，而零售商则因进货价较低，又可以降低商品售价，从而大幅增加销售量。玛莎百货所有的货品都是自己设计或与制造商一起设计的，然后将设计好的产品交给制造商。玛莎百货有大量技术人员与制造商紧密合作，在选料、技术、品质控制、生产工艺等方面进行合作与监督。目前，玛莎经营的商品 80% 都使用其在 1928 年创立的“圣米高”牌，该品牌是当今世界上最大的“没有工厂的制造商”。虽然生产“圣米高”的

厂商多达 800 余家，但玛莎却从未在其中持有任何股份。除了“圣米高”，玛莎百货还经营着多个自有服装品牌，包括 Limited collection、Autograph HE 和 per una。

4. 做细顾客服务

在自营模式下，百货店为顾客提供的服务全面而精细。日本百货业以服务细致而闻名，除了在服务整体形象的差异，同时它也引入了一对一服务的做法：基于会员顾客的消费数据，对忠诚客户会员卡的分析，将忠诚顾客挑选出来，有针对性的为顾客提供服务。日本伊势丹在销售服务方面追求突出“人性化”特色，如配合各楼层主题，配置专业员工（化妆顾问、舒足顾问、西装顾问、内衣顾问、仔装顾问和安枕顾问），针对顾客的需求提供咨询式服务，并进行合理化消费引导等。英国玛莎百货的顾客服务业十分精细，如在店内开设咖啡屋为顾客提供物美价廉的餐饮，根据来店顾客的构成变化调整商品摆设位置，记录会员生日、服装号码、特殊偏好、结算账户等多方面的资料，每月会寄明信片 and 信函给高级顾客群，征求其最新意见。

（三）自营转型的主要困难

1. 资金占用多，压力较大

自营模式不同于联营模式，在自营模式下百货店要用自己的真金白银进货，出样和库存尤其是库存需要巨额周转资金。如果采用总经销或总代理的方式，一次性进货量更大，销售和管理人员工资，以及仓储、物流费用等都需要大量流动资金，而资金欠缺仍然是当前百货业发展的一大难题，资金问题可能是百货店启动自营的首要压力。

2. 买手队伍弱，人才缺乏

长期联营的结果导致专业买手人才缺乏是百货店自营的一大障碍。现代职业买手的职业素养要求很高，不仅要懂品牌、设计，还要懂营销，懂市场分析，懂

艺术、美学，传统的导购人员根本无法称职，而培养现代买手是一个长期的过程，短期内无法实现。目前高校零售贸易专业设置较少，基础人才供应不足，专业人才培养更难以启动。

3. 企业管理水平积累不够

尽管改革开放之初我国百货店自营模式得到了发展，但在卖方市场条件下，百货店并没有积累相关的管理和营销经验。在接下来 20 多年的联营模式实践中，百货店没有参与商品经营，只是充当物业管理者角色，现代商业企业管理技术和经验没有进展，自营转型仍面临困难。

4. 品牌分销体系难以突破

长期以来，品牌供应商已经形成完善的分销网络，其形成的供应链关系，使零售商失去商品购进权和渠道控制权，品牌商的直营或分销代理制几乎垄断一线品牌的流通渠道，给零售商自行采购品牌商品造成种种壁垒，面对错综复杂的渠道障碍，零售商难以获得自营采购权。国际品牌基本上都是有选择性地开店，长期以来在国内已经养成了通过代理商代理的习惯，目前国内百货店的规模水平还不具备打破现行分销体系和机制的能力。

5. 利益重新分配阻力较大

联营模式中的柜组权力较大，拥有商品零售价和商品进货渠道的控制权和利益分配权。自营以自采自销为根本，以系列化、规模化、名优特新商品专柜为特色，以统一进货、集中配送、降低销售成本为发展目标，坚持勤进、快销，与厂家直接挂钩，减少进货中间环节的原则。自营模式强化了对柜组的管理，严把进货关、价格关、人事关，这在某种程度上是削弱了联营时柜组的权力，也是对利益重新分配，联营转自营将会遭到原有柜组的反对，这是百货店转型的困难之一。

调查显示，在以上几项自营困难中，资金占用压力是最大困难，80%的被调查者认为自营发展最大难点是资金占用压力大，该项困难的难度值为 4.6 分；买手人才缺乏是第二大困难，40%的被调查者认为买手等专业人才缺乏是百货店自

营的一般困难，该项困难的难度值为 3.4 分；企业管理水平欠缺以及利益在分配阻力大是百货店自营的第三个主要难点，难度值均为 2.8 分；品牌分销体系难度最低，难度值为 2.5 分（见表 10）。

表 10 自采自营发展难点困难程度评价

发展难点	被调查者选择困难等级的比重及分值					困难度
	最不困难 (1分)	不困难 (2分)	一般 (3分)	困难 (4分)	最困难 (5分)	
资金占压力大	0.0%	10.0%	0.0%	10.0%	80.0%	4.6 分
分销体系难以突破	0.0%	12.5%	62.5%	25.0%	0.0%	2.5 分
企业管理水平欠缺	0.0%	50.0%	30.0%	10.0%	10.0%	2.8 分
买手等专业人才缺乏	10.0%	0.0%	40.0%	40.0%	10.0%	3.4 分
利益再分配阻力较大	10.0%	20.0%	50.0%	20.0%	0.0%	2.8 分

资料来源：根据问卷调查结果计算整理。

五、百货店扩大自营的措施建议

（一）政府层面

1. 加强商业领域秩序管理

严格执行现有的反垄断法律法规，是百货店竞争逐步走向正常化。敦促出台《城市商业网点管理条例》，遏制商业地产、旅游地产过度开发现象，推动城市百货店布局合理化和规范化。完善电子商务领域相关法律法规和行业规则，加强合法经营企业和客户利益保护。出台制定加强零售业统计体系、规划体系和标准体系建设，做好行业基础工作，并加强协调和监督。

2. 设立专项发展引导资金

百货实施自营或者联营模式是市场选择的结果，取决于供应商和零售商之间

博弈以及各方是否具有实施某种经营模式的能力，政府不可直接干预。但为了有目的的鼓励自营，政府可以设立百货店自营模式专项发展引导资金，以奖励的形式激励百货店扩大自营商品范围、研发自有品牌、招募和培训专业买手等。专项发展引导资金规模可以结合百货业对服务业或流通业贡献大小，依据服务业发展专项资金或流通业发展专项资金规模确定，也可以根据百货业对经济增长贡献大小单独设立。

3. 减轻百货企业税费负担

目前实行的峰谷电价制度导致百货店用电成本不降反升，用水价格也一直高于工业，未来需要加强商务、供水、供电等相关部门之间的协调，尽快提醒工商同网同价，降低商业用水用电费用。落实连锁经营总分支机构汇总纳税政策，支持百货店朝连锁方向发展，减轻连锁后顾之忧。积极推进营业税改增值税试点，减轻仓储、物流环节税收，鼓励百货店自采自营。落实《关于深化流通体制改革加快流通产业发展的意见》提出“降低刷卡手续费”要求，尽快出台相应的实施细则，降低商业企业刷卡费用。

4. 创新商业企业融资渠道

鼓励开展以百货店为核心，以制造商、分销商、零售商为利益链的供应链金融。鼓励大型百货企业引领商圈大量中小企业开展商圈融资业务。鼓励并规范有条件仓储企业开展仓单质押业务。支持符合条件的百货企业通过设立财务公司、发行企业债券、上市融资、发行非金融企业债务融资工具等多种方式筹措发展资金。落实国家大力发展电子商务政策，鼓励企业通过资本市场引入风投资金，突破电子商务发展的资金瓶颈。

5. 加快高端贸易人才培育

为了适应现代化大流通的需要，必须加速人才开发，努力造新一批跨世纪、懂管理、善经营的优秀企业家。首先，鼓励高校设立贸易专业，扩大贸易专业大学本科、研究生招生规模，培养基础牢固、专业对口的贸易人才；其次，重视对

营销人才的开发培养，经常组织开展专业技术培训，不断从中发现人才；最后，要加强对职工的再培训，开展各种形式的职业教育、岗位培训和转岗培训，使商业企业职工队伍的文化知识水平有一个明显提高。

（二）企业层面

1. 切实研究顾客需求

通过自营，将“以满足顾客需求为中心”的理念融入百货店经营的每个环节，在产品细分、进货渠道、促销手段、售后服务的每个环节和细节都要切实研究顾客的需求，跟着顾客赛跑，跟着顾客的需求赛跑。一是洞悉顾客需求。在经营过程中重视顾客的反馈，迎合消费理念的升级，加强与商品品牌商和代理商沟通与碰撞，掌握流行趋势和元素，及时填补商品结构的空缺，调整和升级商品品质与品牌。二是抓住顾客需求。学习借鉴欧美，试水“买手模式”，培养买手团队，全面负责品牌的订货、运营以及推广活动，按照主流客群采购货品，塑造商场的自有形象并成为新的增长点，提升利润指标。三是满足顾客需求。通过自营，主导对商品的选择权来增加优质项目，提供更加特色的服务，满足顾客多方面的需求。

2. 循序渐进探索自营

首先尝试从弱势品牌入手寻求自营之路，降低尝试风险。可以尝试与那些品牌成长性很好、处在初级发展阶段、有设计能力、有生产能力，但渠道能力和终端运作比较差的品牌来合作，并采用灵活的合作方式，如人员、装修共同负担、货款延期支付等，在合作过程中尝试建立主导权。其次，与品牌供应商签订战略合作协议，共同管理供应链，获取供应商自营支持。第三，采用经销和代理模式实现自营，可以首先从区域性代理或经销开始，待条件成熟后逐步向全国总经销或总代理过渡。第四，加强区域整合，创新统一采购、统一管理，切实发展百货连锁方式，规模化、连锁化是自营模式的重要支撑。

3. 尝试开发自有品牌

打造零售企业自己的供应链，这不仅是强化国内资源竞争优势的需要，也是未来参与国际竞争的必要条件。百货店除了扩大自采的比例和范围外，要逐步加大自有品牌商品的开发，自有品牌商品开发是零售商追求低成本和差异化的终极手段。自有品牌的开发可以结合自身研发能力缓步推进，先从那些设计简单、价格低廉的日用百货、文体用品入手，然后向化妆品、家居用品延伸，最后走向服装鞋帽等季节性较强、款式变化较快的领域推进。有条件的百货企业可以设立自有品牌开发公司，招募多种专业人才，加强自有品牌的研发、设计、管理等。

4. 突出卖场个性特色

借鉴欧美、日本和台湾百货店经验，尝试“自主编辑卖场”。所谓“自主编辑卖场”是百货店在联营的基础上进行卖场的调整和布局，弱化品牌，强化品类管理，从而实现差异化和特色经营。在自营联营共存的情况下，对于联营商品仍然设立品牌专区，根据供应商要求风格装修和布局。对于自营商品部分，百货店可以根据自身对市场和顾客的需求理解进行独立装修和布局，突出个性特征。在以鞋类为例，可以鞋类商品分成两部分，一部分为品牌专区，另一部分按个性化风格装修，分为男鞋、女鞋、童鞋等品类专区，自主设计，独立经营。

5. 加强自营流程管理

首先，改变招商系统，除了原先的联营招商功能保持外，增加自营采购模式。在流程、合同、人员编制、商品品类管理、价格系统等方面要有细化和增加。如果企业有多家百货，可采取中央集权管理为主、门店自主招商为辅的策略。其次，加强总部指导监控。增加自营会导致管理人员、营业员等编制增加，销售额、毛利需要自己掌控，损耗自己承担，因此管理流程会有大的增加和更新，总部必须严格监控指导。最后，加快 IT 系统升级，实现总部集中控制，门店操作简洁。自营模式下，财务系统总部集中管理的功能将会加大，对于门店全年的业绩、毛利、费用、资金占用、审计等管理更加科学化、系统化、严谨化，与上述各系统相匹配的是 IT 系统的更新、功能化、细化。

6. 建立买手管理机制

在培养买手人才方面，首先可以借助外部培训力量来实现，可以请外面的咨询公司来帮助自己培养适用型人才。其次是先易后难，渐进地培养人才。可以先从那些相对简单的品类，诸如 T 恤衫、裤子、衬衫、冬装、裙子、牛仔服等品类入手，选择一个品类进行转型试点，同时去培养人才，当把人才培养聚焦于某一个方向时，再向其它品类推进。在买手人才管理方面，由于该职业的重要性、专业性、稀缺性、相对独立性，所以百货店要在管理上做到宽严相济：严格招聘、培训、录用，给予相对优厚的工资；严格管理团队，给予高手相对的自由度；严格执行当年任务指标，对于业绩回报给予奖金抽成；严格采购纪律，领导心胸的“宽容度”。

