

五年时间建成一批国际消费中心城市

本报记者 贺阳

近日，商务部等14部门联合印发了《关于培育建设国际消费中心城市的指导意见》，提出用五年左右时间建一批具有全球影响力的国际消费中心城市。

指导意见指出，培育建设国际消费中心城市的工作目标是，利用五年左右的时间，指导基础条件好、消费潜力大、国际化水平较高、地方意愿强的城市开展培育建设，基本形成若干立足国内、辐射周边、面向世界的具有全球影响力、吸引力的综合性国际消费中心城市，带动形成一批专业化、特色化、区域性国际消费中心城市，使其成为拉动经济增长的新载体和新引擎。

除了优势明显的北上广深圳之外，还有哪些城市有望成为国际消费中心城市呢？从城市的“消费力”来看，国家统计局数据显示：2018年，我国共有11个城市的社会消费品零售总额突破了5000亿元，其中上海、北京、广州稳居前三，均超9000亿元。

此外，一些中西部中心城市的消费活跃度很高。根据高德地图联合国家信息中心大数据发展部、中国社会科学院社会学研究所等机构共同发布的《2019年Q3中国主要城市交通分析报告》，西部地区成假日夜经济主力军。其中，西安成为当之无愧的“十二时辰”不夜城，夜间拥堵延时指数达到1.44，排名全国各大城市第一位。

有专家表示，国际消费中心城市还应该有良好的消费环境和理念，比如代表城市发展趋势的绿色消费、可持续消费，并且应该足够国际化。

商务部研究院区域经济合作中心主任张建平谈道：“国际消费中心城市应该具备一定的时尚引领能力，消费者的国际化程度要高，不仅要有国内消费者，还有大量的国际消费者。”

商务部市场运行和消费促进司相关人士表示：培育建设国际消费中心城市，带动一批大中城市提升国际化水平，加快消费转型升级，是贯彻落实党的十九大精神、推动经济高质量发展和新一轮高水平对外开放的重要举措，对于促进形成强大国内市场、增强消费对经济发展的基础性作用、更好满足人民日益增长的美好生活需要具有重要意义。

指导意见还特别提出，要建设新型消费商圈，打造一批具有较强国际影响力的新型消费商圈，推进智慧商圈建设。同时，加快商业街提档升级，重点开展步行街改造提升工作。

未来，商务部将力争通过3至5年的努力，推动全国建成30至50条国家级示范步行街，同时每个城市都有一条代表本地特色的高品质步行街，把步行街打造成为促进消费升级的平台、推动经济高质量发展的载体、扩大对外开放的窗口。

瓶颈阻力、成本压力继续上升

两极分化加剧 百货业转思路补短板

本报记者 张涛

电商的崛起和市场形势的变化，给实体零售业带来巨大的压力和冲击，而百货行业所经历的冲击居于零售各业态之首。在新消费时代，传统的百货卖场如何适应消费需求进行升级调整是行业普遍面临的挑战。

近日，在中国百货商业协会联合和奕咨询、和君商业零售研究中心主办的“2019年度零售研究分享会”上，如何通过卖场调改带动效益提升成为企业高管和行业专家讨论的焦点。

提升经营效益

上海新世界大丸百货是通过卖场调改顺利实现转型升级的典型实例。

坐落在上海市南京路上的上海新世界大丸百货诞生于传统百货业最艰难的时期。2015年5月，这家定位高端的百货店正式开业。当时，中国百货业正陷入低谷，大丸百货的经营也不可避免地受到影响。当年，大丸百货营业额只有5.28亿元。此后，针对市场形势，大丸百货对客群进行了重新定位，对卖场也进行了调改。如今，大丸百货的年营业额超过20亿元。仅用四年时间，大丸百货就走完了其他百货10年的路程，并成功跻身上海百货前四强。

在本次零售研究分享会上，上海新世界大丸百货副总经理李海峰首次公布了新世界大丸百货经营端的六大核心做法：企业扁平管理、明确目标客群、持续品牌调整、确定营销为魂、精耕会员系统以及创新支付方式。在明确目标客群方面，据了解，上海新世界大丸百货于2015年开业之初定位的目标客群以本地高端家庭为主，经过两年的经营后，于2017年对目标客群进行了重新定位，现阶段的目标客群为35岁以下年轻时尚的女性消费者。此外，新世界大丸百货将化妆品作为重点品类进行打造，化妆品品牌数量从2015年开业之初的36个，增长到今年的66个，全年化妆品业绩有望突破4.8亿元。

位于石家庄的新百广场是传统百货行业调改升级的另一个成功案例。隶属于北国人百集团的新百广场诞生于72年前。这家老牌百货以超前的调改视野，用一年时间分阶段调改，成功转型，实现“年



好的商业卖场是由大小不同、功能各异的空间组合而成的。图为成都某百货商场内的展销位。本报记者 蔡佳文/摄

轻化”。北国股份新百广场总经理刘隽表示，2012年之后，伴随消费变化以及渠道多元化，全国的百货零售业绩纷纷面临着断崖式的下滑，新百广场也不例外。再加上华润万象城拿下新百广场对面地块，商圈竞争压力陡增。最终，新百广场通过主动调整定位，并结合内外部一系列的动作为成功转变为石家庄最具安心感和性价比的大众时尚百货。

目前，零售业增速放缓，百货行业仍在低谷徘徊。尽管如此，和大丸百货、新百广场一样，很多百货卖场通过经营创新和卖场调改，在市场整体低迷的态势下，依然取得了较好的业绩。例如，在创新升级方面走在行业前列的天虹股份，2018年实现营收增长3.25%，归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润大增24.76%。

中国百货商业协会会长范君表示，当前百货业面临转型遇到瓶颈阻力、成本压力继续上升、商品价格缺乏竞争力、核心能力提升等实际问题，企业之间的两极分化也因此日趋加剧，只有加强卖场调改和运营效率提升才能够真正实现全面升级。

转换思路补短板

“零售转型进入深水区 and 攻坚期，商业卖场只有对行业本质有更透彻的认识，对创新实践有更理性的分析，才能对未来趋势有更准确的研判。”和奕咨询创始人、和君商

业零售事业部负责人丁昀表示，如今，好的商业卖场是由大小不同、功能各异的空间组合而成。运营者突破楼层概念用“空间”和“时间”来运营卖场，才能逐步完成品牌连单+跨品牌连单+跨业态连单，而这也是通过卖场调改和运营变革增强盈利能力的核心。

丁昀认为，在新消费时代，零售人需要及时转变思维，转变经营逻辑。在思维转变上，要从传统“渠道思维”转向“消费者价值思维”，使“需求侧”的建设能力成为新的核心竞争力。在经营逻辑上，需从经营渠道转向经营空间，消费者要的不是简单的商品、业态，而是内容生活方式解决方案，也就是空间。空间对于消费者的作用是赋能，因此，在空间主题的选择上不要过分标新立异，要贴合赋能的核心作用。

丁昀表示，卖场升级调改和业务变革是运营效力提升的核心手段。

在卖场升级调改上，丁昀表示，要抓住社群的心，升级品牌“气质”。品牌“气质”是基于企业价值观，在消费者心中形成情感差异化的定位。“气质”产生的前提是产品、服务、(体验)环境均已达到行业中上水平标准，进入“卓越”阶段，否则消费者不会对情感差异化产生关注。而基于空间与时间观的卖场调改要遵循“拉伸与收缩”原则。其中，拉伸影响的是导流端，需要着重考虑的是如何在空间上从品类楼层实现垂直闭环，在时间上

如何从单日报效实现年度频次；收缩影响的是经营端，在空间上需要着重考虑基于生活方式的业态组合与空间主题规划，在时间上主要考虑时段和客群的特殊性。

丁昀认为，在业务变革上，应实现营销升级，即基于消费者分层，重构卖场营销模式。在这一过程中，营销思维要顺应营销4.0时代趋势：帮助客户实现自我价值，与客户建立一体化关系。其目标方向为实现持续交易，为持续交易提供更长期、更稳定的支撑和保障。

“门店调改有一个基础的战略基点——‘我们究竟能为消费者做什么？’”新悦商业管理有限公司创始人、K11原战略规划总经理王玮表示，零售效率驱动或场景驱动是零售实体不可避免的战略抉择。他说，如今，年轻的消费者在购物时更注重场景。而场景驱动战略有三大要点：足够惊艳、价值共鸣和趣味体验。年轻消费者逐渐对环保、自然、生态等为主题的零售更为敏感，道德和社会责任也将逐渐成为零售市场的关键点。

中国百货商业协会秘书长杨青松表示，在人、货、场三个要素中，我国百货业整体缺乏对商品的掌控能力、价格、渠道、供应链的管理主要在品牌商。百货零售需要对市场快速做出反应，需要高效的供应链体系。他建议，百货门店可以从构建数字化能力、打造核心商品力、增加体验式消费元素、管理和定位提升、加大社区商业打造等五大方面进行新体系的构建。

中国商网 www.zgswcn.com

专注流通、消费 Focus on circulation and consumption

在这里 读懂商业

扫码关注公众账号 扫描进入手机网站