

挑战与机遇并存

传统百货业“十字路口”谋转型

一边是调整升级后的美罗城等精致地标，一边是正在拆除重建的上海六百和整体装修中的太平洋百货徐汇店，站在繁华的上海徐家汇商圈天桥上，截然不同的两类景象视觉冲击极为强烈。

反差的背后，是近年来传统百货商业存在阶段性停业的现象。例如，梅龙镇伊势丹百货在3月25日发布终止营业通知，并决定于6月30日终止营业。据中国证券报记者不完全统计，在今年以来宣布停业的传统百货中，因市场环境等综合因素导致百货业态恢复明显低于预期的并非个例。

但更值得注意的是，明确表示在城市更新政策引导下积极进行业态升级的不在少数，其中不乏上海六百等老牌传统百货将彻底重建。行业专家认为，为了进一步摆脱老旧经营困境，不少企业已经或正在尝试推动更多项目转型重塑。此外，从业务结构和盈利模式多样化构建角度而言，不断提升数字化水平，同时积极探索以REITs为代表的资产证券化，实现从“重”向“轻”转型也是一种值得尝试的“解题思路”。

●本报记者 乔翔



上海徐家汇商圈

本报记者 乔翔 摄

亟需变革

在不少传统百货商场停业公告中，合约到期是较为常见的原因。“事实上，绝大部分传统百货并不存在合约问题，因为都是自持物业。”复旦大学管理学院市场营销学教授、上海市市场学会会长蒋青云告诉中国证券报记者，“像梅龙镇伊势丹、太平洋百货等其实并不持有物业，合约到期更类似一种所谓的官方口径，但背后其实是由于经营方式不适应市场变化或零售战略判断偏差等因素导致的经营不善。”

“当然，这些主体在过去也曾经是百货业的发展样本，例如梅龙镇伊势丹主打优质客户服务，但在如今线上线下互动融合的趋势下，梅龙镇伊势丹并未进行相应的业务布局创新，也没有顺应电子商务时代的发展趋

势。因此，无论是对自身或是物业方而言，在失去盈利能力后，双方的分手只是时间问题。”蒋青云说。

在蒋青云看来，当前传统百货出现此类现象的背后，实则有着更深层的原因。

“一是购物内容化、场景化需求愈发受到消费者关注，并越来越成为主导消费者行为的重要因素，而成立时间较长的传统百货的购物环境显然已经掉队，因此亟需改造升级；二是随着百货零售的成熟发展以及市场细分程度越来越高，特别是与以高毛利或者以高周转为代表的两类企业相比，传统百货原有优势不断被替代，竞争力显得愈发不足，加之其战略清晰度不够，生存空间不断被挤压，不得不推倒重来。”蒋青云表示。

“纵观过去数十年的行业发展，传统百货业态‘广而不深’的服务组合在超市、便利店、购物中心、电商等新业态的多轮冲击中逐渐被蚕食，原有的竞争优势也在一次次业态更新中被瓦解。”蒋青云认为，传统百货之所以积极探索转型升级，根本原因是其各项服务水平与时代脱节，只有通过升级满足消费者对于高端的追求，才是传统百货未来的发展方向。

中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心联合发布的《2023-2024年中国百货零售业发展报告》也认为，电商对百货零售业的影响持续存在，虽然过了最严重的时期，但仍然持续对线下百货零售业构成影响。调查显示，有60%的样本企业认为，电商持续冲击是其发展面临的主要挑战。

在采访中，不少业内人士对百货零售企业2024年的前景持乐观态度，但前提是相关企业需要保持战略定力，在充分调研和实践中不断强化业态调整升级。可喜的是，已有不少传统百货正在将此前规划付诸实际行动。

2月19日，徐家汇旗下上海六百正式停止营业，与此同时启动建筑整体拆除及重建工程。公开资料显示，上海六百成立于1952年，前身为中国百货上海市分公司第六门市部。作为上海最早的“号码”百货店之一，上海六百是徐家汇商圈诞生的起点，见证了上海商业的蓬勃发展。

然而，随着城市商业不断发展，已有70多年历史的上海六百现有形态、业态均已无法满足新型零售业的消费者需求。“商场整体调性偏传统，客流基础尚在，但购买率并不高，停业升级是唯一出路。”在业内人士

看来，此前停止营业的太平洋百货徐汇店同样是因百货业态老化、机制陈旧等原因不得不面临整改。

在多次实地探访中，记者发现，上海六百的整体拆除工作进展迅速，对比约10天前，记者4月18日在现场发现，施工地内有3台挖掘机正在繁忙作业。而通过“切割式”拆除，原址大楼主体几乎已经“消失”。记者在施工铭牌上看到，拆除工程的开工日期为3月1日，竣工日期计划为5月20日，与规划大体保持一致。

而一路之隔的百联集团旗下的东方商厦（旗舰店）也在去年传出要更新重建。去年11月，百联集团与徐汇区政府签署战略合作框架协议，将加快启动200米徐家汇东方商厦（旗舰店）更新重建项目，更新重建后，商业部分定义为“当代东方艺术主题体验中心”，将零售、艺术、文化、

生活方式交融，为消费者带来空间商业新体验；写字楼部分定义为“文商融合、多元活力的徐汇商务封面”，打造高调性、高品质、高服务的世界级商务中心。

记者在工作日走进东方商厦（旗舰店）发现，由于非常规购物时间，整体客流较少，销售人员较为清闲。据悉，东方商厦（旗舰店）的更新项目相对属于中长期规划。记者询问商场工作人员近期是否有重建计划时，对方给出的回复是，“还没听说短期内会大规模重建，（方案）可能还在规划中。”

虽然整体改建方案还在加快规划，不过东方商厦（旗舰店）的局部改造已经在进行中。记者在一楼看到，不止一家品牌在进行升级改造，其中某珠宝首饰品牌已在3月初进行店面改造，计划将于5月5日竣工。

弃。传统百货也类似，如果竞争力不足，只能被市场淘汰。

有消费行业专家认为，随着我国零售市场从增量市场转为存量市场，销售提升的压力越来越大，以提升销售增长的数字化投入带来的边际效益逐渐减小，企业逐渐将数字化应用的重点转向以提升内部效率为目标，提质增效，追求高质量发展。

“资源投入、战略决策、组织架构都非常重要。”在蒋青云看来，库存管理、供应链管理、售后服务等都对传统百货的数字化水平提出了更高要求，而这些环节的提升需要自上而下的系统性设计，离不开大规模资金投入。与此同时，数字化转型是一项持之以恒的工作，组织转型要与数字化建设相辅相成，传统百货与数字化人才储备方面需要进一步加强。

值得一提的是，尽管国内零售市

场已经步入存量竞争时代，但仍在与时俱进、自我革新，商场转型更加深度地融入城市更新和可持续发展。与此同时，随着消费基础设施REITs正式启航，以REITs为代表的资产证券化将推动行业向深耕运营管理的长期主义转型。

“对持有物业的传统百货而言，自持物业的最大挑战是隐性成本较高，一旦行业出现波动，经营大概率会受到波及。”有行业专家告诉记者，以REITs为代表的资产证券化可以助力传统百货实现轻装上阵，更好地投入业态升级中。

但也有业内人士认为，公募REITs产品发行着重解决的是重资产剥离，帮助企业向轻资产运营转型，但并不是解决传统百货走出经营困境的最核心推动力。“这更像是一种减轻负担的财务手段，最主要的还是要

商超百货上市公司开拓新盈利增长点

●本报记者 黄一灵

结构优化调整、打通线上线下渠道、提升服务水平……在过去的2023年，商超百货上市公司在政策东风的助力下，积极进行转型升级。

截至目前，已有多家商超百货上市公司发布2023年成绩单。整体来看，大多数公司均实现业绩稳健恢复和结构调整升级。多家公司表示，在精准识别客户需求的同时，未来还要从多方面抢抓经济机遇，开拓新的盈利增长点。

业绩稳健恢复

4月16日晚，商贸企业欧亚集团发布2023年年报。公司去年实现营业收入70.06亿元，同比增长1.24%，实现归母净利润1873.39万元，同比扭亏为盈，实现经营活动产生的现金流量净额18.88亿元，同比增长超159%。

截至记者发稿，多家线下商超百货A股上市公司已发布2023年年报。整体而言，业绩表现虽有所分化，但多数仍保持稳健发展态势。例如，银座股份、国芳集团、红旗连锁2023年归母净利润分别同比增长2079.10%、32.88%、15.53%。值得一提的是，红旗连锁2023年的营业收入与归母净利润不仅实现了增长，更创上市以来新高。

在业内人士看来，商超百货上市公司业绩回暖离不开经济复苏和政策利好。2023年被誉为消费提振年，一系列恢复和扩大消费政策措施接踵而至，商务部亦围绕“改善消费条件，创新消费场景，营造消费氛围，提振消费信心”，统筹开展全国性消费促进活动。

探索高质量发展路径

在“政策东风”加持的同时，2023年，商超百货上市公司也纷纷转型升级，探索高质量发展路径。

首先，优化调整结构。一方面是门店有进有退。例如欧亚集团2023年开启“轻资产、重运营”模式，包括优化资产配置，注销子公司和关闭门店；动态推进项目建设；有序实施增量，新增各类经营门店。公司表示，组织架构的捋顺、经营布局的调整和新量的合理增长，符合公司的实际需要，降低了运营成本。另一方面是商品结构的调整。大商股份表示，2023年通过增加黄金珠宝品类面积以及扩大餐饮、娱乐、休闲等体验项目，成功提升了百货店的吸引力和竞争力。

其次，加速数字化转型发展，融合线上线下业务。“2023年通过线上业务的打造和升级，持续提升公司业绩的整体增长空间，实现线上、线下业务的双向引流和协同发展。”茂业商业在年报中称。红旗连锁则利用门店优势，开展直播服务，形成线下单+门店提货的销售新模式，助力公司销售增长。

最后，打造年轻态商业。百联股份介绍，围绕打造高品质年轻态商业，有序推动重点项目提升。例如，第一百货伴美化妆品类实现品牌数量扩容、形象升级；第一百货商业中心引入艺展、演艺、创意书店、大型剧场，打造二次元街区等。

发力自采自营业务

在国内零售市场已经步入存量竞争时代的背景下，对于商超百货上市公司而言，开拓新的商业模式和盈利增长点成为当下的“重中之重”。

自营探索是部分公司转型的重要尝试。“自采自营是企业之本，是扩展企业生命力的有效手段。”欧亚集团表示，2023年公司自采自营工作取得了突破性的进展，从品类和数量上实现了新跨越，在果蔬、家电、妆品等主力销售板块上采购品种逐年扩大。

2024年初，国芳集团旗下控股公司开设新茶饮茉莉奶白兰州国芳店，以健康饮品布局推进自营模式突破。国芳集团透露，控股公司还与相关头部餐饮品牌达成合作意向，通过共同投资经营模式抢占市场先机，提升公司创新能力。

东北制药：前后方协同发力提升综合创效能力

●本报记者 宋维东

2023年，在激烈的市场竞争中，东北制药主营业务盈利能力显著提升，其中实现扣非归母净利润2.62亿元，同比增幅达131.6%。东北制药相关负责人表示，在接受中国证券报记者采访时表示，作为一家覆盖医药研发、生产、销售全产业链，且具备“原料药+制剂”一体化优势的医药制造企业，东北制药积极发挥大兵团作战优势，在研发创新、市场营销及生产管理等方面前后方协同发力，扎实推进各项工作，推动整体经营业绩稳健提升。

研发创新持续落地

近年来，受医药行业改革政策驱动，行业资源不断向拥有完整产业链、较强规模效应、产品组合丰富、研发管线深厚、供销渠道稳定的大型药企集中，行业格局正在发生深刻变化。

东北制药具备显著的“原料药+制剂”一体化优势。公司在发展过程中不断强化自主研发，在加快产业化步伐的同时持续补充新品种，努力打造竞争新优势。

东北制药研究院院长刘素娜表示，公司高度重视新产品研发，在强化人才引进的同时，对研发进行短、中、长期总体布局，坚持自主研发与外部合作并举，在大市场中寻找细分领域，在红海中寻找蓝海，形成以仿制药为主转向“仿创并举”、再过渡到创新驱动的业务新模式，依托“原料药+制剂”一体化优势实现新产品快速上市销售。

以2023年为例，公司新产品研发进度不断加快，在研新产品项目转化进一步提速。其中，普瑞巴林原料药、维格列汀原料药完成CDE审评，被批准在上市制剂中使用；吡拉西坦注射液、左卡尼汀注射液（2g）通过药品一致性评价；公司组织完成注射用磷霉素钠三个规格的研发工作，成为全国首家申报一致性评价的企业。

“我们通过实施‘分步式’节点管理，提高研发时效性的同时加快研发产品从实验室走向生产线的速度。”刘素娜称，截至目前，公司在研产品研发项目30余项。项目聚焦神经系统、消化系统、内分泌及代谢、自身免疫性疾病和肿瘤等疾病领域；同时，补充有临床需求产品的立项研发，加速新药研发进程，推动更多新药快速上市。

东北制药日前在接受机构调研时表示，将加大创新药和高技术门槛仿制药的研发力度。公司在化学创新药和生物创新药包括单抗、双抗、ADC和CAR-T等领域启动研究工作，在中枢神经、肿瘤、自身免疫、代谢和内分泌等疾病领域形成有竞争力的梯度产品线。同时，公司也将考虑引进国内外的一些好项目，进一步夯实优势领域及产品管线竞争力。

生产系统深度挖潜

“管理是盯出来的，技术是练出来的，办法是想出来的，潜力是逼出来的。”东北制药生产指挥中心副主任、总调度长李洪表示，面对市场压力，公司进一步向精细化管理、严格化管理要效益，让降本增效成为企业经济效益增长的重要支撑点。

近年来，东北制药以日成本动态为抓手，建立了从采购、生产、销售到工艺、设备、能源、物流等各单位、各部门全覆盖的降本创效体系；同时，对现有品种开展技术攻关和工艺优化，制定行之有效、可执行的措施，确保效益在供产销各个环节中充分体现。

“生产系统在坚持‘质量第一’原则基础上，通过优化工艺流程、动态调整生产计划、加强能源管理体系建设等举措，不断降低生产成本。”李洪说。

以2023年为例，公司结合市场变化，动态调整维生素C等主要产品药产品的生产安排，同时推动制剂产品生产突破百亿元大关。这其中，公司调动各方能力保障生产稳定运行，充分释放产能，满足生产需要。此外，深入推进降本措施落实，节约用电费用，提高自主检修率，大幅降低外委维修费用。

“精细化管理带来的直接效益就是成本得到有效管控。”东北制药采购保供中心副主任佐慧说，“以采购为例，公司分析研判市场趋势，依据排产计划和供应商生产情况，采取灵活的采购策略，把库存严格控制控制在保供与降本的临界点，节约资金的同时也规避了市场下行风险。”

营销体系全面发力

“面对激烈的市场竞争，医药企业的创新增长能力和发展韧性正经受严峻考验。”东北制药制剂销售公司市场医学部副部长袁启龙说，“在这样的大环境下，公司充分发挥品牌优势，通过优化营销策略、拓展销售渠道、扩大终端覆盖等一系列举措进一步提升市场活力。”

完善的产品结构是拓展市场的重要利器。目前，东北制药拥有维生素类、抗感染类、生殖系统和性激素类、神经系统类、抗艾滋病类、消化系统类、麻醉及含麻系列类、其他普药类、体外生物诊断试剂类、大健康领域等十大系列精品、400多种化学原料药、医药中间体和制剂产品。袁启龙表示，在市场拓展中，公司精准研判政策变化和市场趋势，以现有品种做优增量，兼顾新产品市场布局，实施体系化作战。

公司积极调整销售结构，发挥品牌优势，做强产业链产品，加大终端开发力度，提升现有终端销量。同时，加大对盐酸羟考酮注射液、卡前列素氨丁三醇注射液、他达拉非片等新产品市场的开发力度，不断提升新产品市场占有率和发展潜力。



视觉中国图片