

从“商品销售”到“生活方式的提案” “百货+”重塑行业增长引擎

新闻晨报记者 钱鑫

全国建筑面积5000平方米以上的百货门店（含连锁门店及独立单店）总量约7000个，但2025年百货零售企业销售整体呈现收缩态势。60.5%的样本企业销售额同比下滑，32%的企业实现销售额同比增长，另约有7.4%的企业销售额与上年持平。当前企业已经难以实现销售规模的跨越式增长，百货行业整体增长遇到瓶颈，这是今天中国百货商业协会在沪发布的《2025-2026中国百货零售业发展报告》中获得的信息。

《报告》认为，2026年中国百货零售业的调改升级，必须凸显“百货+”趋势，围绕消费者需求，通过业态优化、场景焕新、商品重塑、数字化升级、整合并购等进行全维度升级，以适应消费需求的迭代变化。

百货店客流流失的背后

近几年，线下百货实体商业客流的持续流失，已是不争的事实，其背后是多重因素共同作用的结果：调查显示，53.1%的受访企业表示面临“互联网平台、电商、直播持续冲击”。这不仅是对客流分流，更是对供应链、价格体系和盈利模式的全方位冲击。直播电商、源头工厂直供等模式，通过提升供应链效率、降低价格，动摇了传统百货“品牌联营+二房东”的盈利根基。消费者“线上下单、半小时送达”的习惯已形成，线下门店的到店需求被持续弱化。

线下供给过剩与同质化：部分城市商业体供给过剩，区域内竞争白热化，有限的客流被持续分流。同时，多数线下商场场景吸引力不足，业态同质化严重，缺乏体验式、社交化、沉浸式的消费场景，难以满足消费者从“商品消费”向“体验消费”转型的需求。

尽管行业承压，但北京SKP、南京德基广场、杭州大厦等一批优质百货零售企业，凭借清晰的战略定位与扎实的运营能力，在2025年实现了逆势突围。

“泛百货化”与“文商旅融合”成两大趋势

在百货模式转型层面，“泛百货化”与“文商旅融合”融合成为两大探索方向：业态融合创新、打破传统商业边界，打造沉浸式生活方式体验场，是2025年绩优百货零售业的一大特征，这些企业从传统百货逐步向城市生活方式中心的转型，如上海久光中心、武商MALL、广州天河城等。

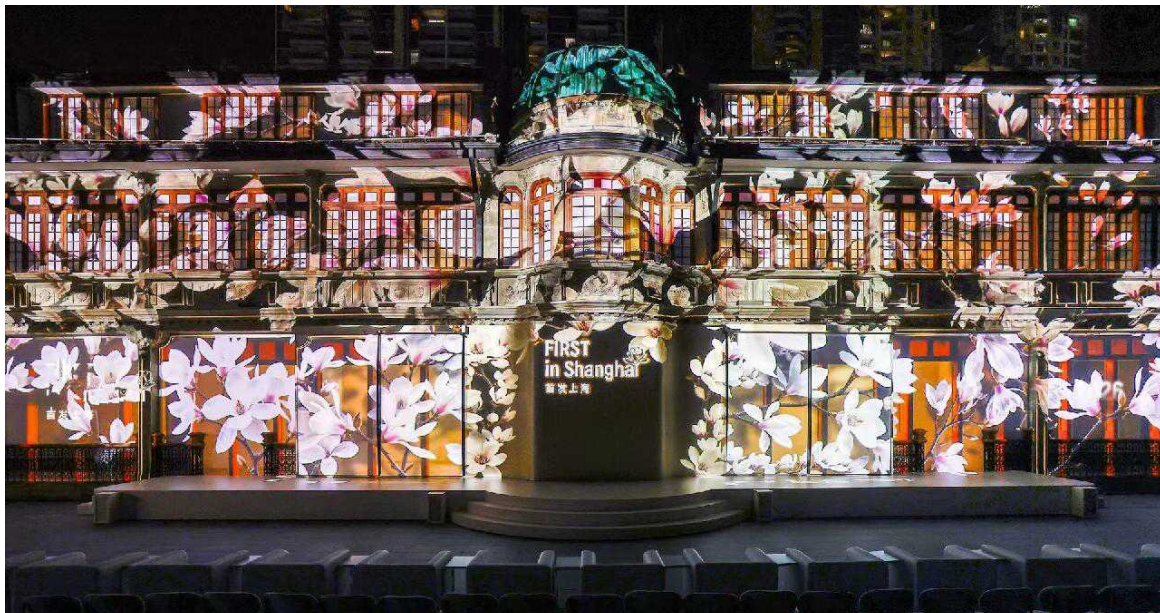
同时，2025年众多百货企业优化业态结构，其中“文商旅融合”成为重要创新模式，企业通过引入文旅资源、打造特色街区、推动产业融合，实现商业与文旅的双向赋能，打造城市消费新地标，形成差异化竞争优势。将艺术策展、运动休闲、亲子文旅、沉浸式娱乐等多元业态融入商场空间，打造城市微度假目的地，全年上百场主题艺术展、潮流市集、文化IP活动，有效激活了年轻客群的到店热情；通过深化夜间经济布局，打造深夜消费专区等形式，拉长消费时长、拓宽消费场景，打破实体商业的时空限制，开辟了稳定的第二增长曲线。

重塑“商品力”，回归零售本质

回归零售本质、商品力，是百货零售企业调改的核心底层逻辑，超半数企业将“商品力”提升列为企业核心竞争力，其贯穿供应链、品类管理、自营能力建设等维度。

百货店里什么商品好卖？企业核心围绕“质价比”与“精准化”两大方向发力：一方面，明确以商品力作为竞争核心，通过优化商品结构、精简无效品类、突出重点品牌，提升商品质价比，同时推出高性价比商品；另一方面，强化品类精细化管理，重点扩大户外等流行趋势品类，增加现场加工制售品类，通过优化产品陈列展示，提升商品曝光度与转化效率，深度参与商品端的运营管理。

国潮与本土品牌崛起，为百货零售业开辟了差异化竞争的契机。长期以来，国内百货商场普遍存在对国际大牌的过度依赖，不仅议价能力有限，更不可避免同质化竞争。而近年来国潮本土品牌的全面崛起，为百货零售业打破这一困局提供了绝佳机遇：一方面，国货美妆、潮流服饰、家居生活等新锐品牌，亟需线下场景展示品牌形象、优化用户体验、沉淀品牌价值，百货商场成为了国货品



牌线下落地的首选渠道。另一方面，越来越多的百货企业开始结合本土文化打造的非遗文创、老字号专区、地域特色品牌馆，更是让区域百货企业形成了独有的地域特色与文化内核，在本地市场建立了难以被替代的竞争壁垒。

空间场景焕新，打造沉浸式社交载体

在《报告》中，空间场景与硬件设施升级作为高频调改方向，近六成企业将其列为2026年重点工作，其核心逻辑是通过空间价值激活，实现从购物场所向社交生活目的地的转型。

在沉浸式场景与商业氛围营造层面，行业调改呈现出主题化、社交化、网红化的鲜明趋势。众多企业提出，将打造沉浸式、社交性、体验性的多场景化空间，通过情景区改造、主题打卡点打造、商业氛围提升，激活公共空间价值，强化项目的社交属性与情绪价值。部分百货企业进一步提出，将通过外立面改造打造裸眼3D效果，优化外摆、户外商业空间，打造休闲娱乐综合体，最大化释放空间价值。

展非标准化商业（16.1%）与高端化（12.4%）也成为部分企业的选择：前者通过打造主题街区、文创商业、沉浸式体验空间等非标业态，迎合年轻客群的个性化需求；后者则通过引入国际高端品牌，提升专属高端服务能力，锁定高净值客群，走精品化、高端化的发展路线。

发力社区商业，打造“近场消费”

近年来，随着城市核心商圈商业体的饱和，以及消费习惯的深刻变化，近场消费、便民消费的需求持续提升，社区商业凭借近距离、高黏性、强便民的核心优势，成为新的机会。约三分之一的受访企业认为，社区商业化将成为百货零售业未来3年的重要方向之一，成为仅次于调改升级、购物中心化、整合并购之外的重要趋势。

社区型百货项目更聚焦于周边3公里范围内的居民日常消费需求，以民生消费为核心，叠加生鲜超市、生活服务、亲子教育、便民餐饮等高频刚需业态，打造邻里型的生活服务中心，实现与核心商圈项目的差异化错位竞争。同时，社区商业具备更强的抗周期能力，能够为百货零售企业提供更稳定的现金流与客群基础。未来3年，预计部分百货零售企业将转型社区商业，实现优化布局，构建核心商圈标杆项目+社区网点便民项目的多层次商业布局，覆盖消费者全场景的消费需求。

整合并购增多，市场格局加速重构

未来3年，百货行业整体进入了存量博弈的深度调整期，行业洗牌与格局重构将成为未来几年的核心主题。企业对未来的规模与盈利的下行预期相对保守，众多数据表明，扩规模、抢增量的传统发展逻辑已彻底失效，求生存、稳经营、控风险将取代规模扩张。

行业整合与两极分化的趋势也逐渐明朗：38.3%的受访企业认为未来几年百货行业的整合并购将持续增多，29.7%的受访企业预判行业两极分化将进一步加剧，两项数据合计占比接近70%。这意味着，在行业整体下行的背景下，并购整合及分层错位竞争的新格局进一步强化，并呈现出鲜明的“跨界主导、外部入局”特征，这与行业整体盈利承压、核心资产价值重估的基本面深度绑定。



一方面，具备资金实力的公司依托自身的资源禀赋与存量资产盘活需求，通过强化核心城市、核心商圈的百货物业与运营主体，整合区域商业资源，成为百货零售业态整合的重要力量，如雅戈尔收购银泰百货；另一方面，私募股权机构、产业投资基金成为行业并购的推手，博裕投资等头部资本入局，先后拿下北京SKP、八达岭奥莱等标杆项目的核心股权，从单纯的财务投资转向战略控股，深度介入项目的运营与战略决策。与此同时，电商平台、实体产业跨界资本也将百货零售资产作为布局线下消费赛道、抢占实体流量入口、完善消费生态布局。

REITs扩容，盘活存量资产通道

不动产投资信托基金（REITs）市场扩容，尤其是消费基础设施REITs试点范围的稳步拓宽，为身处转型深水区的中国百货零售业打开了优质存量资产盘活的通道。作为线下消费的核心载体，百货零售企业拥有诸多核心商圈的优质物业，长期以来，其在价值难以通过传统融资渠道充分释放，同时面临调改升级、数字化转型、体验场景打造的巨额资金需求，发展受到制约。而REITs作为标准化权益型融资工具，可实现价值重估、资产上市、资金回笼的功能，正好匹配百货零售业的转型诉求。

对于百货零售企业而言，REITs扩容带来的核心机遇，首先是实现存量优质资产的价值变现与财务结构优化。企业可将核心商圈内具备稳定客流、租金回报较好的成熟物业作为底层资产注入REITs，实现大额权益资金回笼，缓解现金流压力，摆脱传统抵押融资的债务约束。更重要的是，REITs构建了投融资退的完整商业闭环，回笼资金可反哺于业态升级与运营能力提升，推动传统百货从单一商品销售渠道，向沉浸式体验、文商旅融合、全渠道服务的消费空间转型。

广告

