

# 百货、购物中心 自营模式（高化）

## 白皮书

本报告由联商网与昂捷信息联合发布

# 目录

- 一、百货、购物中心企业生存现状
- 二、百货、购物中心开始探索以自营模式破局
- 三、百货、购物中心自营模式现状
- 四、高化成为百货、购物中心自营拓展的主要品类
- 五、自营高化管理要点
- 六、主要高化品牌现状参考

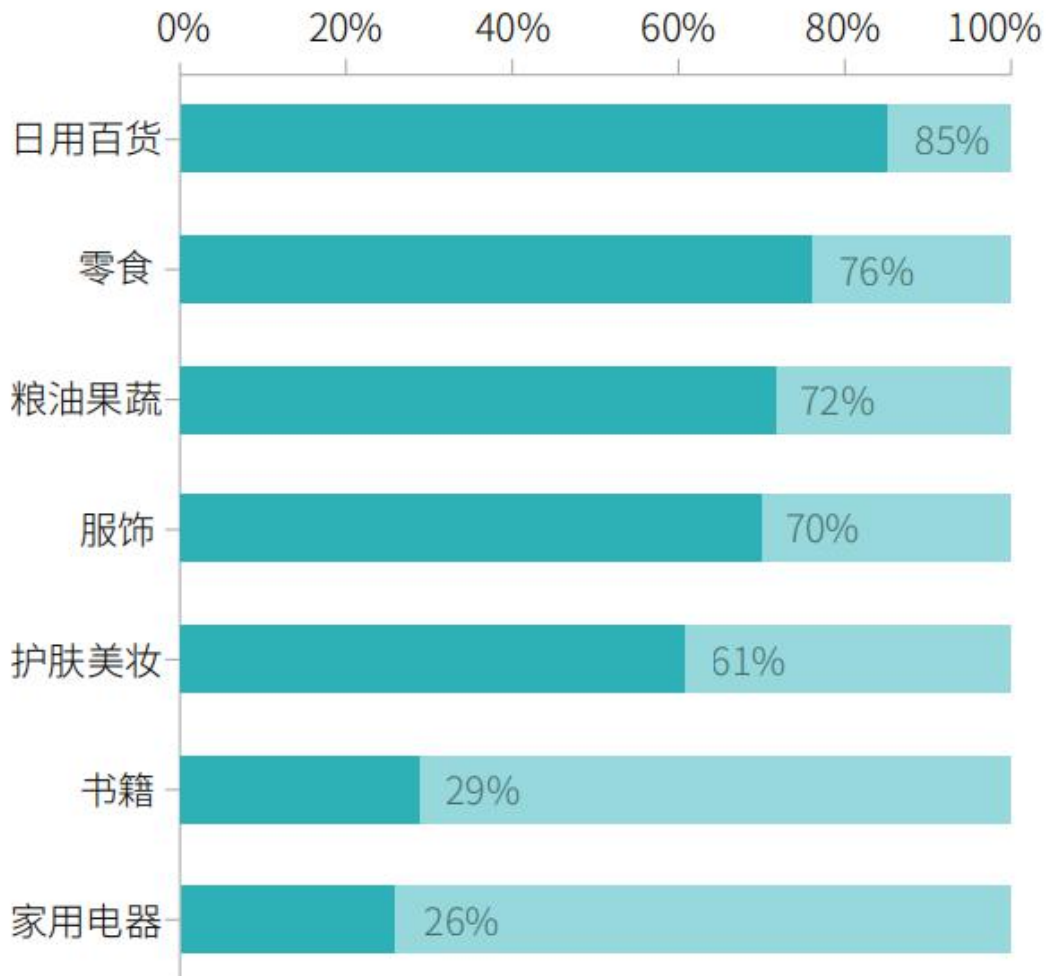
# 一、百货、购物中心企业生存现状

## 1.后疫情时代挑战与机遇并存

2019年年末，自新冠肺炎疫情首次爆发至今，已经过去了近三年的时间。疫情的时起时伏，无疑对整个零售行业带来了巨大冲击，尤其是对于百货、购物中心等顾客密集型业态而言，影响更为明显。根据相关统计数据显示，深圳从2022年1月开始，商场平均客流量环比下降66%，直至五一期间才恢复到81%；3月28日上海封控之前，商均客流只有上年同期的20%-30%，4月直接“静默”；北京三月中旬商场客流也开始下降，4月25日管控升级后客流下降了35%，五一期间降幅甚至达到55%；2022上半年没有出现严重疫情的成都、武汉、南京等城市，商场平均客流量也都同比下降30%以上。而随着中国新冠疫情防控成效渐显，经济社会秩序稳步高速恢复，多个省份的经济活动也逐步回归正常。复工复产取得重要进展，消费者也再度回归线下消费市场。

与此同时，在疫情影响之下，消费者的消费理念和购物方式也发生了一定改变。一方面，线下消费渠道受阻，增强了消费者对于线上消费渠道的黏性。根据国家统计局数据显示，2022年1至4月份，实物商品网上零售总额32887亿元，同比增长5.2%，占社会消费品零售额的比重提升至23.8%。线上消费增速正以明显高于线下消费增速的态势，成为促进消费回温的着力点。另一方面，除了日用百货和粮食果蔬等生活刚需商品之外，服饰和护肤美妆产品的线上消费占比也保持着较高水平。疫情促使一部分消费者，尤其是消费能力较强的群体，重新审视家庭生活与工作生活之间的关系，在调整工作方式的基础上，重塑生活工作结构。在充分保证生活必需品采购需求的同时，更愿意维持生活品质需求。纵然消费市场瞬息万变，但始终不变的是消费者对于产品品质和购物体验感的需求。

## 顾客线上新消费购买品类

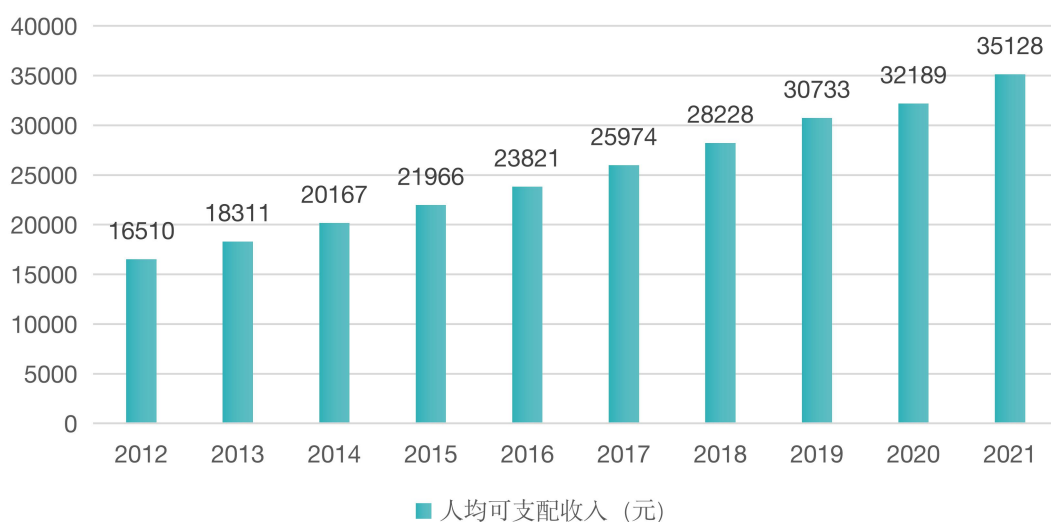


## 2.国家积极拉动内需

疫情影响之下，世界经济遭受重挫，全球市场需求萎靡不振，国际局势呈现出前所未有的复杂格局。2020年5月14日，中央首次提出“构建国内国际双循环相互促进的新发展格局”。从美国、英国、德国、日本等这些经济强国的发展规律中也能看出，当经济建设发展到一个阶段后，必须要逐步从以外向型为主的发展模式向以内向型为主的发展模式作出转变。从2020年起，中国经济就被疫情笼罩，随着我国扩大内需战略的深入实施，国内循环对经济发展的带动作用明显增强。

发改委官网显示,2021年我国社会消费品零售总额超过40万亿元,比上年增长12.5%。内需对经济增长的贡献率达79.1%,比上年提高4.4个百分点,经济增长主要还是以内需拉动为主。2012至2021年,全国居民人均可支配收入从16510元增长至35128元,期间年均复合增速为8.75%。随着居民人均可支配收入的快速增长,也为百货、购物中心市场的发展奠定了稳定的经济基础。

## 2012-2021年中国居民人均可支配收入变化情况



今年,发改委再次明确提出,将进一步调动市场主体活力,百货、购物中心作为拉动内需、促进消费导向的重要因子,也得到了政府消费券、商圈补贴等举措的有效支持,并取得了显著效果。统计显示,今年前4个月,浙江、江西、四川等20个省市先后发放了总额超过34亿元的消费券,有效提振了消费。例如,杭州消费券发放2.5天时间,拉动消费4.53亿。而在成都“520消费券促消费活动(第一期)”中,成都市政府发放消费券共计198万张,成都远大购物中心作为参与企业,场内可用消费券商家达到了70%以上,消费券发放后,远大购物中心整体客流量提升28%,核销消费券优惠金额超过24万,并带动了4.7倍的消费金额。





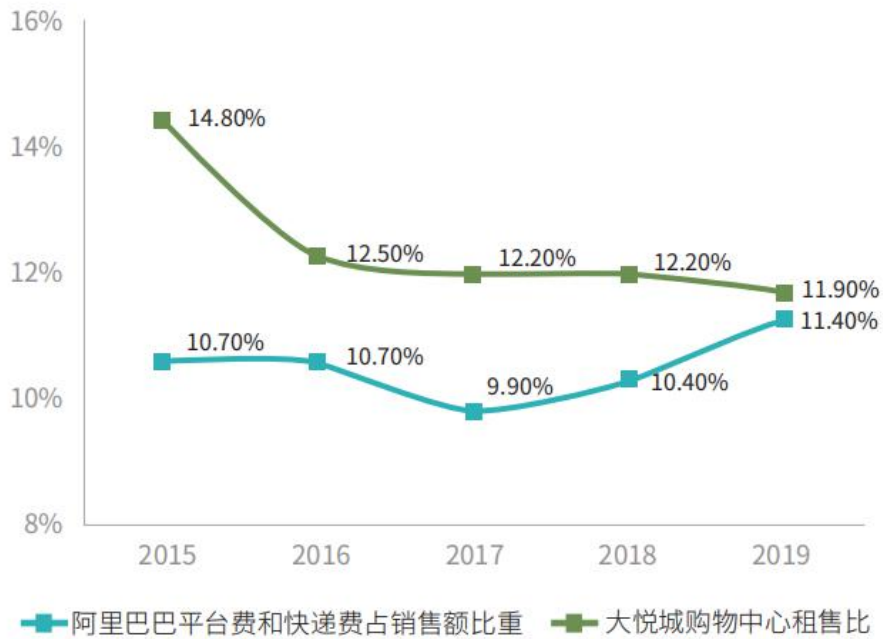
### 3.线上红利放缓

目前，大多数的电商平台已经成熟，市场相对饱满。2011-2020年，中国电商交易规模逐年增长，到2020年达到37.2万亿元。但从全国电商交易规模增速来看，2018年以前始终保持在10%以上，2019-2020年全国电商交易规模增速则下降至10%以下。抛开疫情影响，电商的红利期基本已过，我国网络购物规模增速已呈现放缓趋势。以阿里巴巴为例，将阿里巴巴商业零售收入除以商品交易总额GMV，叠加快递费用率得到线上销售费用占比，与大悦城部分购物中心的租售比进行比较可以发现，截止到2019年，线上线下“租售比”已经十分接近。

## 网络购物交易规模（万亿）及增速



## 电商平台向线上销售费用占比与百货线下租售比

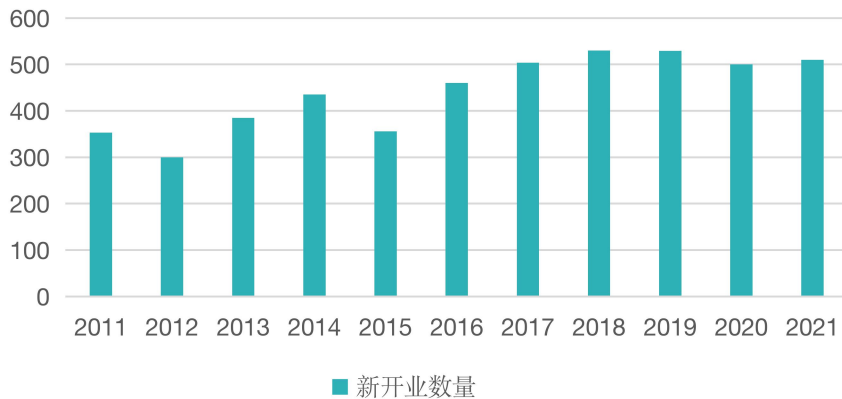


传统线上平台对于实体零售业态流量的侵蚀或以见顶，在流量红利逐渐退去的时代，离消费者越近的业态，往往生存能力越强，这也给百货、购物中心这些强调体验的零售业态发展带来了新的机遇。

## 4.行业自身发展亟需破局

一方面，据中国连锁经营协会统计，截至 2020 年底，国内商业建筑面积 3 万平方米及以上购物中心数量已超 6000 家，面积达 4.2 亿平方米。其中，2019 年全国新开业购物中心为 529 家，2020 年约 500 家。2021 年全国拟开业购物中心数量创新高，达到 1113 个，受疫情影响实际开业 510 个(含存量改造物业；不含专业市场、家居建材商场、纯商业街区、文化产业园区，商业建筑面积 $\geq 2$  万方)，大部分延期项目将推迟至疫情缓和后开业。至 2025 年，预计我国购物中心存量超过 6 亿平方米，我国百购业态存量时代到来，顾客将拥有着越来越多的选择。

### 每年新开购物中心项目数



而这些新增的商业项目让原本就在疫情冲击下稀少的客流量变得更加分散。同时，疫情常态化又导致了能继续在商业项目中存活的品牌商户类型更加集中、单一。百购行业同质化变得越来越严重，品牌重合率高、商品大同小异。而商品作为吸引消费者的重要因素，商品没有特色，商场的竞争优势就很难体现出来，更不用说吸引消费者的关注。

在诸多因素的共同作用下，同业竞争局面 2022 年进一步加剧，百购行业不得不依靠打折促销等价格战手段，恶性竞争到亏本的惨境。行业“内卷”加剧的现象预计未来也将持续，



如何实现破局，成为广大百货、购物中心亟需思考和解决的问题。

## 二、百货、购物中心开始探索以自营模式破局

### 1.易于打造差异化经营

需求的差异化需要商品及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极易提供同质化的商品和服务，难以覆盖具有差异化的消费需求，因此以个性化消费为主的大量消费外流也不足为奇。面对行业日益同质化的发展现状，百货、购物中心必须寻求自己的特色，才能够吸引顾客、持续发展。对于差异化品牌形象、品牌定位、品牌文化的构建而言，自营就是很好的一个切入点。

打造更强劲商品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。在自营模式下，商场有专业的研究团队，买手队伍和销售人员，消费者偏好也能及时反馈至生产环节。商场自行采购、自行展销、直接为顾客服务，对商品信息和消费者偏好有最直观的把握，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，也能够更好地确保产品质量，从而提高商品经营和服务能力，提升核心竞争力。

同时，消费者偏好千差万别，不同的商场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，多样化消费偏好就能在不同的门店得到满足。而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，也便于通过首店、首发效应形成差异化经营特色。另外，对于部分商场打造的自营特色项目，如书店、买手店等，由于与商场本身深度链接，因此很难被其他商场模仿、复制、引入，更易形成品牌烙印。

## 2.更高的利润空间

首先，租赁模式下，商场以租金为主要利润来源，联营模式下，则以品牌供应商联营扣点为主要利润来源，经营途径单一，盈利空间受租金、扣点比例限制，且没有自主权。同时，租赁、联营模式不利于实施连锁经营、统一采购等创新行为，商场采购成本和经营成本难以降低。广泛采用联营模式或柜台租赁必然导致企业毛利率下降，同质化竞争更使得毛利空间进一步压缩。相反，扩大自营比例可以改善百货、购物中心毛利水平，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，受外部环境冲击的影响也较小。

## 3.更细致的顾客洞察、营销能力

在租赁、联营模式下，品牌方和供应商是商场收入的直接来源，顾客消费对商场收益的影响是间接性的，使得很多商场将服务重心由顾客转向品牌方和供应商。这也直接导致了百货、购物中心对顾客的吸引力大打折扣，难以维持稳定的顾客群体。品牌租赁、联营需要顾客忠诚度来维持，但品牌的优先性很容易使得品牌方和供应商走向强势地位，而商场地位日益衰减，甚至最终形成百货、购物中心依附于品牌方和供应商生存的局面。商业的首要目的是满足消费需求，促进生产是满足消费需求的引致结果，如果真的有依附关系，也应该是百货、购物中心依附于消费者而存在。自营模式下，顾客成为商场的首要服务对象，商场对顾客个人喜好等信息能够更为深入细致地了解，后续的商品采购种类、规格等可依据消费者偏好进行调整，顾客服务内容和方式也更直接，更有针对性。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。

## 4.更利于全渠道一体化经营

如今，全渠道经营模式已成为商业运营的普遍追求，无论是在拓展销售渠道，还是增强顾客黏性及便利性方面，都有着显著效果。单品化管理是打通线上线下协同的一大前提，尤其是对于需要实现线上线下商品统一、库存互通的一体化经营而言，更是意义非凡。租赁、联营合作模式通常以类品管理为主，而以自营模式驱动的商品单品化管理，更有助于全渠道一体化经营的开展。

## 三、百货、购物中心自营模式现状

根据调研情况来看，由于企业定位及经营策略不同，自营所占比例及品类选择也有所区别。

部分区域龙头百货店将自营模式作为企业管理的命脉所在，自营占比较高，也几乎涵盖了全部品类。例如，被业界称之为“自营百货之王”的信誉楼，公司自开业以来始终坚持自营买手制，不断稳步发展，目前自营比例在 95%以上，除特色小吃类全品类自营，通过大力开展自有品牌及源头直采，减少商品中间环节，降低进价，从而更好地维护了消费者利益，创造了具有广泛社会影响力的“信誉楼现象”。

无独有偶，成立于 2002 年的沧州信和商贸有限责任公司目前总资产市值已达 53 亿元，自营占比也达到了 90%以上，在成立至今并不算太长的时间内，信和商厦之所以能够取得如此骄人的成绩，很大程度上也归功于当初企业大力发展自营模式的准确定位。



而对于大部分百货、购物中心而言，则选择了“租赁、联营、自营”多种经营模式并存的经营策略，将自营作为了运营中的一项重要部分开展运营。部分商场通过打造自有品牌，例如：深圳印力中心的 AMBERSHIP 琥珀石美妆集合店，BFC 外滩金融中心的 aadd 美妆生活方式集合店，时代商业的 TIMES · CCAFE 等来开展自营差异化经营，此种模式对买手品味、运营能力等要求也相对较高。

**AMBERSHIP** 琥珀石美妆集合店



**aadd** 美妆生活方式集合店



**TIMES-CCAFE**



而大部分商场则选择了通过部分品类（主要是高端化妆品品类）自营，落地“稳重求进”的经营策略。例如：素有“网红购物中心”之称的正弘城总品牌数有 527 个，自营商品全部选自为高端国际化妆品，目前已从开业时的 20 余个品牌发展到了超 30 个品牌；“西部第一购物中心”西安赛格，共有 1500 个品牌，其中 29 个品牌自营，也均为高端化妆品品



牌；深圳益田假日广场的自营专柜从上线期初的 3 个增加至 15 个专柜，品牌包括 HR、LANCOME、YSL、SK-II、ESTEELAUDER、JOMALONELONDON、CHANEL 等高化专柜；蝉联“中国单体百货经济效益第一”的武商广场，也基于涵盖 60 多个品牌，4 万多个单品的高端化妆品自营管理，发展成为亚洲首屈一指的美妆中心，为当地顾客提供最广泛、最多元的美妆产品和服务。



## 四、高化成为百货、购物中心自营拓展的主要品类

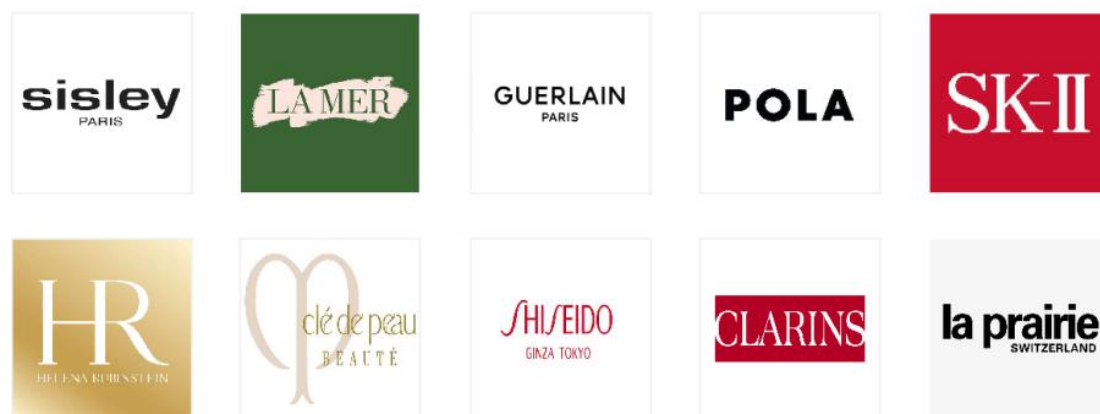
通过案例不难发现，大多数百货、购物中心在自营模式拓展的道路上，不约而同地选择了高端化妆品这一品类，且取得了较好的效果，并且不断深耕推进。综合来看，主要有以下几个方面的原因：

### 1. 圈层化特征明显，自带流量，符合商场高端、潮流的定位

相关机构调查显示，目前国内百货、购物中心的格局也逐步开始走向重奢、高能、下沉三级分化的趋势。国际品牌由于历史沉淀悠久，顾客认可度高，品牌自带圈层特征，本身就

已经积累了很多忠实顾客，且此类顾客对品质要求较高，需求较为稳定，对外界因素相对敏感度较低。以银泰百货为例，即使是在疫情影响较大的 2020 上半年，银泰百货内高端品牌仍持续答复增长，同比增幅达 30%-50%，尤其是以护肤为主打的高端品牌。

## 2020 年 1-6 月银泰百货同比增长突出的品牌 TOP 10



对于商场而言，引入后也无需再对品牌档次、可靠性、核心产品等进行过多宣传，可以大量减少品牌推广、顾客培育的成本。同时，高端化妆品业态能够帮助商场奠定其高品味和时尚度的 DNA 属性，美妆品牌背后的明星效应、产品体验，以及品牌故事所带来的“延展效能”，都能够使商场的吸客、聚客能力得到显著提升。

## 2.符合 Z 时代消费力偏好

与此同时，国民整体收入的增长，催发了新世代消费力，衍生了追逐个性潮流、生活品质、关注颜值的消费特征，颜值经济生态圈的不断丰富加剧了人们关于颜值的刚性需求，对于美貌的追求也愈加高端精细化，强调个性化的颜值经济拉动高端消费能力的释放，正成为零售业的又一风口。有数据指出：95 后的第一件奢侈品往往从彩妆开始，YSL、CHANEL、GIVENCHY 和 DIOR 等高端奢华彩妆品牌的消费者超过四成是 95 后。对于新世代消费人群而言，变美不再是取悦他人，更多的是自我取悦的生活态度，随着新时代日渐成为消费的



主力军，其对美妆产品品控及质量的要求愈加严格，并愿意为此付出更高的溢价，无论是品质还是品类都有更加精细化要求的发展趋势。

### 3.标准化程度更高，自营选品更简单

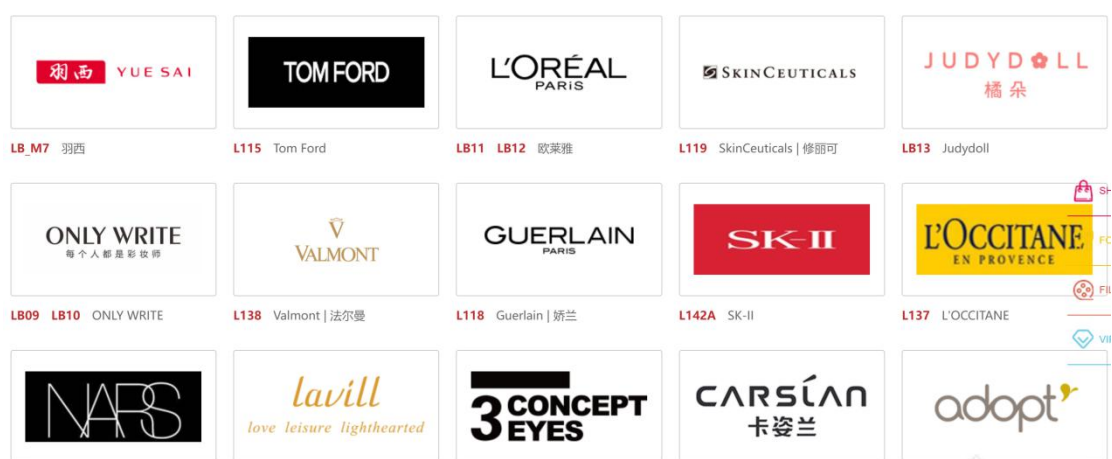
不同于服装、鞋帽等品类，不仅涉及的品牌较多、区域性喜好差异较大、商品 SKU 数量较为庞大、顾客喜好细分繁杂，并且非常考验相关工作人员的自身品味，因此开展自营时，在选品、顾客引导等环节的成本相对较高，对相关工作人员的综合素质要求也较高。而高化品类，显然标准化程度更高，高端化妆品品牌相对聚焦，且主要从属于几个大妆化集团之下，商场招商谈判更为集中、高效。同时，每个高化品牌的明星产品较为明显，整体商品种类也相对较少，对于商场而言，在品牌的选品上几乎可以直接引入，对企业选品、采购的能力门槛要求相对较低。因此，也成为了诸多百货、购物中心开展自营更为稳健的突破口。

### 4.高毛利、易消耗属性

化妆品本身具备高毛利、易消耗的属性，可以维持高韧性增长，从整体市场来看，即使在疫情期间，化妆品消费依旧呈现出较好的态势。数据显示，2022Q1，欧莱雅旗下高端品牌营收同比增长 25.1%，已经连续五个季度双位数增长，远超大众品牌增幅。2021 年，资生堂集团销售额突破万亿日元大关，同比增长 12.4%。其中资生堂、CPB 等产品在中国实现加速增长。西班牙美妆巨头 PUIG 集团 2021 年实现净收入 25.85 亿欧元（约合人民币 178.92 亿元），高于增长预期，在中国的业务显著扩张，收入是 2020 年的三倍，增长了 212%。

伴随品牌专柜日益丰富、化妆品品类关税下调、实体购物保证等因素的影响，加之近几年受疫情影响的国内消费力回流，国内消费者购买高端化妆品的首选不再是“代购”，而是

直接实体试用后在专业工作人员指导下购买,这一点对于商场的业绩提升有着非常明显的促进作用。以正弘城为例,其30余个自营化妆品品牌仅为商场整体品牌占比的6%左右,而销售额却已经占据了正弘城整体营业额的20%以上,对其吸客聚客、巩固“网红购物中心”定位也起到了重要作用。而武商广场,其自营化妆品年销售额近10亿元,占比高达整体营业额的近1/3。



(正弘城部分品牌)

## 五、自营高化管理要点

无疑,开展高端化妆品自营,对于百货、购物中心形成差异化竞争力、奠定商场形象、提升业绩都具有着重要意义,也是百货、购物中心转型升级较为稳健的切入点。但相较于联营和租赁模式,高端化妆品自营在管理的过程中,针对于一些重点和难点也有着更高的要求。

### 1.架构调整、流程优化

由于自营侧重于对商品全生命周期的管控,与联营、租赁管理思路差异相对较大,因此在管理架构、岗位职能、业务流程的设置上也应进行适应性调整。而具体的调整策略,则需

要根据商场规模、自营战略方向、员工综合能力等要素进行综合评估，以采用最为适合的管理模式。

例如：沧州信和绝大部分商品均为自营，在管理上以每一个柜组为经营主体，把柜组经营权交给柜组主任，由其负责柜组的进货和销售。在信任和压力下，极大地调动了柜组主任的积极性，促使柜组主任根据顾客的需求去采购，保证所进商品丰富、不同质、质优价廉，给顾客提供更宽的选择空间。同时，也能够让新商品、好商品在区域内首先出现在信和商厦，使顾客在信和购物感受到流行趋势。

而西安赛格则是在其他合作模式的管理团队之外，单独设置高化自营团队，针对性开展业务运作，任职自营管理经理、自营专属财务、自营专属录入员、自营仓库管理员、自营导购。自营导购与厂家沟通后在信息系统发起补货申请，自营经理审核后进行订货，后续由自营仓库管理员进行收货。导购从仓库将商品领出后使用系统 POS 程序进行销售扣减库存，同时顾客可参加各类活动。自营专属财务管理员每日核对自营销售数据，周期性核准自营库存。通过数字化工具，将各业务环节进行精准、高效、规范串联。

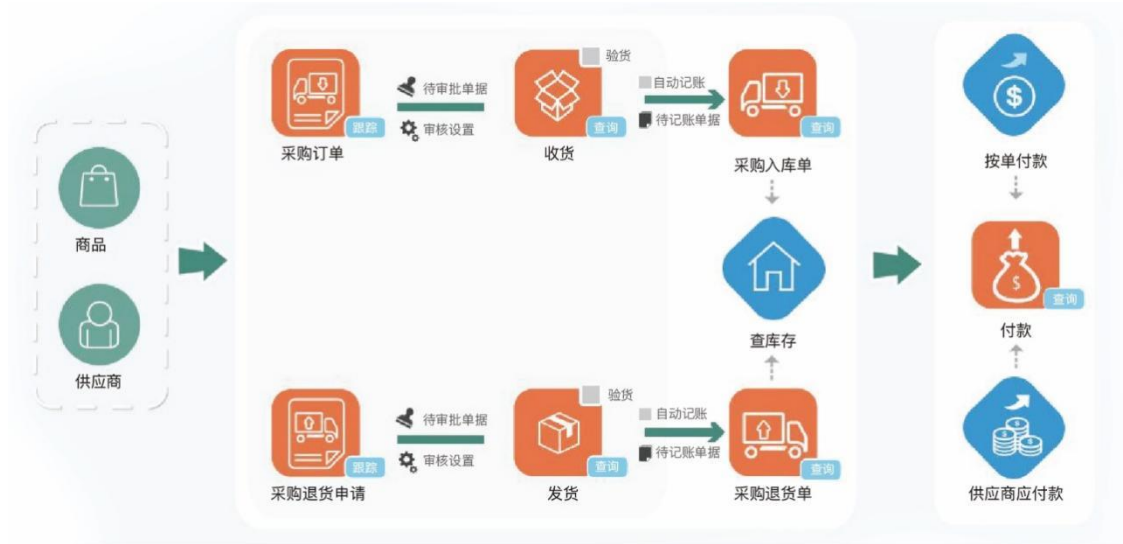


而正弘城虽未单独特设团队，但是加强了对品牌导购的营运管理，通过昂捷系统对每个品牌的业绩和服务进行监测、分析，进而引导、督促其提升，也会定期与品牌方洽谈各类营销活动，并根据系统数据对以往活动进行评估优化，推动新一轮活动的部署执行，从而提升销售业绩。

## 2.精细化商品管理

自营模式一般采用单品化管理，对于商品的管理相较于联营、租赁需要更为精细化，这也对企业的商品管理能力提出了更高要求。因此，企业可以借助于信息化工具完成商品全生命周期准确、高效的管控，将产品引进、品类规划、商品补货、临期等核心业务的数据流、资金流等实现有序串联。同时，实时分析商品的库存占比情况、库存周转情况以及毛利情况，从而及时通过降低低周转商品的进货量或者及时汰换这些商品，减少成本的占用，或者基于系统科学推算开展智能化自动补货，保证高毛利商品的库存，有效提高毛利。除了常规商品

的管理，针对化妆品类常用的试用装、赠品也要进行系统化管理和精细化管控，并支持正常品与试用装转换等特殊业务管理，以免由于人为因素导致相关成本损耗的增加。



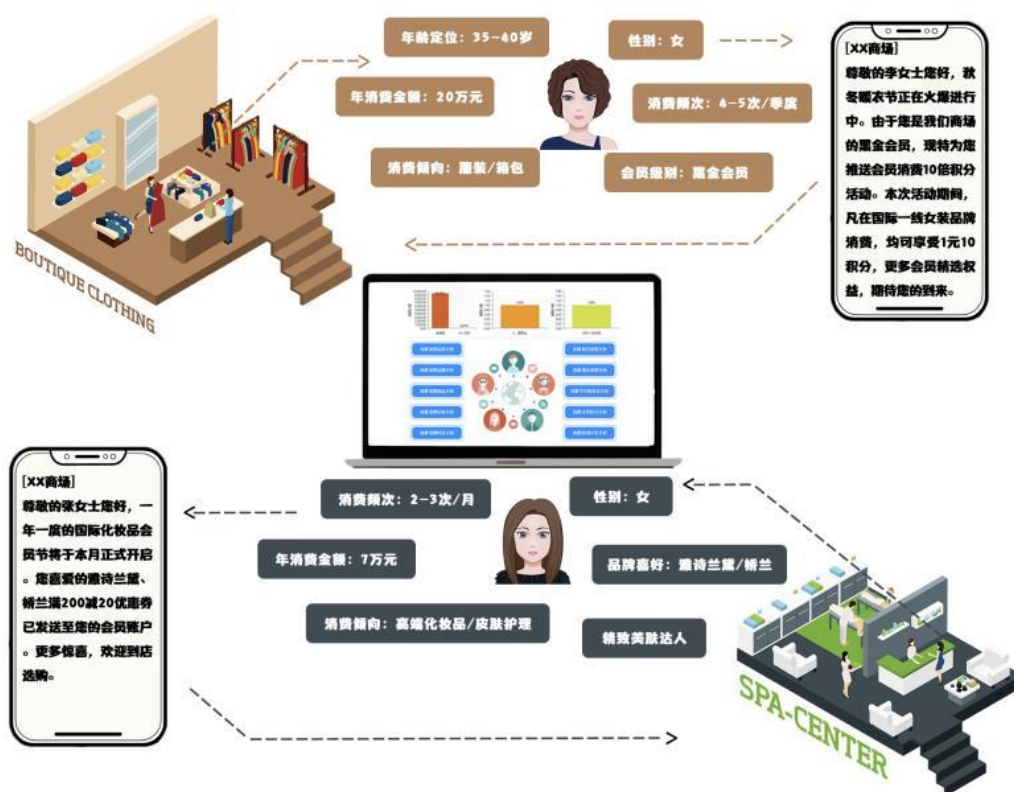
### 3.多样化、精准化营促销活动

传统百货、购物中心营销活动相对侧重于 PR 类活动，而自营高端化妆品品类，往往需要涉及到更为丰富的营促销类型，如：满减促销、满赠促销、积分营销、预售等，这也就要求企业无论是在商品的管理上，还是在收银系统促销支持及会员的管理上，都要更为深入、韧性，能够灵活满足单品牌、跨品牌、跨渠道的各类营促销活动，并能够借助数字化工具等手段高效完成供应商相关结算、归集。

同时，随着高端化妆品品牌不断地研发迭代、推陈出新，美妆护肤产品的品类和功能也愈加细致化，而消费者会随着所处的美妆护肤周期、社交圈层、产品需求等不同，对产品产生不同的功能诉求，因此要重点深入消费者的美妆护肤旅程，洞悉其产品诉求，搭建精细化的用户画像。绘制用户画像时，要更加注重深挖消费者的产品功能及情感诉求细节，其所属圈层定位等方面，环环相扣共同搭建起用户路径中的真实场景，从而在营销链路中适配，在这个过程中进行细致化标签管理，方便后续的精准营销。用户画像梳理完毕之后，就可以根



据消费者标签不同，制定差异化的营销策略，聚焦消费圈层差异化，千人千面智能触达，从而更好地触发与消费者之间的情感共鸣。例如：面对萌芽期的消费者群体（如大学生或刚入职场的年轻群体），就可以选择侧重口碑的私域营销策略，提高社交裂变触达消费者的频次，抢占处于萌芽期的消费者心智，完成品牌核心价值观的早期植入，以长期培育的方式塑造品牌忠诚度。对于发展期的消费者群体，就可以根据其消费喜好、消费周期，适时的推送优惠券、赠品券等，激发其持续购买意愿。



#### 4. 高端顾客贵宾服务

对于高化品类而言，除了多样化、精准化的营销活动，便捷友好、充满尊享感的服务也是非常重要的一个环节。商场可以针对线上、线下顾客消费的各个环节进行优化，提升顾客购物的感受。以最为常见的线下收银环节为例，武广采用集中收银和专柜收银并行的模式，



在专柜布设了 400 多台收银设备，通过昂捷收银系统实现了不同收银设备、不同收银场景的统一管控及在收银过程中会员、订单、营销活动等关键业务的统一。顾客可自由选择任一付款方式在集中款台或是专柜完成结账付款、享受会员服务。对于商场组织的满减、满赠等营销活动，即使顾客在专柜付款也可直接跨品牌参与。使顾客在免于专柜与集中款台之间奔波、排队的同时，也尽可能减少了顾客跑单情况的发生，实现了武广与顾客的双赢。



同时，商场也可通过电子小票、电子发票的应用，节约顾客开票时间，解决顾客保存纸质票据不便的问题，后续需要时即可随时查看、出示。

另外，还可以对高端用户提供一系列针对性服务，以提升其尊贵感。例如：提供贵宾停车位预留、SVIP 上门服务、赠送美容/化妆服务、免费送货、VIP 休息室、新品试用、主题沙龙等。

LA MER贵宾护理



比斯特购物村贵宾休息室



SK-II沙龙



## 5.品牌、导购深度链接、赋能

由于高化的特殊性，想要更好地开展自营管理，必然也需要同品牌方、一线导购开展更为深度的联动和更为有效的赋能。例如：可以为导购提供数字化营销支持，在移动端为其提供便捷高效的查询服务；SVIP 到访预约车位后自动推送信息提示导购顾客到访时间和消费习惯，以便于导购更好地为其提供针对性推介；亦或者是导购可在接待过程中评估顾客消费贡献，在移动端为客户发送优惠券、赠品券以刺激顾客消费等。

另外，也可依托于移动化应用，让导购快速完成实时查看库存明细、自盘点等业务，便于其工作开展。再者，可以借助于数字化平台强大的分析能力，实现数据驱动业务。

例如：沧州信和就推行了自动补货系统，当专柜导购在手机端进行补货时，只需要指定供应商、柜组、补货天数，然后根据当前的时日，考虑影响设定历史参考日均销量的时间段，系统就能够筛选出需要补货的商品，默认补货数量。柜组主任在查看修正后即可提交补货申请。由于摆脱了原来的 PC 端报表或者表格计算的补货方式，并且前期也不必进行过多的参数设置和跑单调试，专柜人员依据补货经验即可轻松掌控半自动补货，而且补货选品更加精准，数量更加精确，且显著提高了补货效率。

## 六、主要高化品牌现状参考

### 1.全球十大美妆集团品牌 2021 业绩表现

全球十大美妆集团2021年业绩表现		
公司	销售额	同比增幅
欧莱雅	2345.0	16.1%
雅诗兰黛	1127.8	24.0%
宝洁	936.2	6.6%
强生	928.8	4.1%
花王	630.0	-0.7%
资生堂	570.5	12.4%
LVMH	479.9	27.0%
LG生活健康	430.5	3.1%
科蒂	320.6	21.0%
爱茉莉太平洋	283.6	8.0%

信息来源于各公司官网，均已换算成人民币(单位：亿元)

2021年，雅诗兰黛、科蒂、欧莱雅、LVMH、资生堂均实现了双位数增长，LVMH增速最高，达27%；欧莱雅的体量规模仍一马当先，领先一众美妆集团，销售额是第二名的两倍多。

相比于疫情前，各公司表现分化。（1）欧莱雅、雅诗兰黛成功走出疫情影响，21 年营收相比于 19 年，分别有 8.1%/11.8%的增长。（2）资生堂、爱茉莉尚未从疫情中完全恢复，21 年营收虽同比 20 年正增长，但相比于 19 年疫情前，增速分别为-8.5%/-12.8%。（3）宝洁、LG 生活疫情营收仍正增长：由于自身产品品类范围广，包含日化、婴幼儿护理等品类，因此 20 年同比 19 年营收未出现下滑，19-21 年处于稳健增长的状态。

## 2. 美妆集团旗下品牌

以下所列举的主要为涵盖高端化妆品品牌的集团：

集团名称	欧莱雅集团	雅诗兰黛集团
代表品牌 (部分)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR (赫莲娜)</li> <li>• GiorgioArmani (乔治阿玛尼)</li> <li>• Lancome (兰蔻)</li> <li>• YSL (圣罗兰)</li> <li>• SkinCeuticals (修丽可)</li> <li>• ShuUemura (植村秀)</li> <li>• Biotherm (碧欧泉)</li> <li>• Kiehl's (科颜氏)</li> <li>• Maybelline (美宝莲)</li> <li>• L'OrealParis (巴黎欧莱雅)</li> <li>• Yue-sai (羽西)</li> <li>• Garnier (卡尼尔)</li> <li>• 美爵士</li> <li>• 小护士</li> <li>• Vichy (薇姿)</li> <li>• LaRoche-posay (理肤泉)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LaMer (海蓝之谜)</li> <li>• TomFord (汤姆福特)</li> <li>• EsteeLauder (雅诗兰黛)</li> <li>• BobbiBrown (芭比波朗)</li> <li>• M.A.C (魅可)</li> <li>• Clinique (倩碧)</li> <li>• Origins (悦木之源)</li> <li>• Michaelkors (迈克高仕)</li> <li>• JoMalone (祖·玛珑)</li> <li>• Darphin (朵梵)</li> <li>• Aveda (艾凡达)</li> <li>• Stila</li> </ul>



集团名称	LVMH集团	LG生活健康集团
代表品牌 (部分)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guerlain (娇兰)</li> <li>• Givenchy (纪梵希)</li> <li>• ChristianDior (迪奥)</li> <li>• Tiffany (蒂芙尼)</li> <li>• Kenzo (高田贤三)</li> <li>• Clarins (娇韵诗)</li> <li>• Makeupforever (玫珂菲)</li> <li>• Benefit (贝玲妃)</li> <li>• Fresh (馥蕾诗)</li> <li>• AcquadiParma (帕尔马之水)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WHOO(后)</li> <li>• OHUI(欧蕙)</li> <li>• SU:M37° (呼吸)</li> <li>• belif(比尔里夫)</li> <li>• ISAKNOX(伊诺姿)</li> <li>• 蝶妆</li> <li>• 秀雅韩</li> <li>• 爱之浓丝</li> <li>• TheFaceShop(菲诗小铺)</li> <li>• 海皙蓝</li> <li>• 曼丽妃丝柔</li> <li>• Lacvert(拉格贝尔)</li> </ul>
集团名称	宝洁集团	资生堂集团
代表品牌 (部分)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SK-II</li> <li>• Olay (玉兰油)</li> <li>• FirstAidBeauty</li> <li>• Illume (伊奈美)</li> <li>• ANNASUI (安娜苏)</li> <li>• Snowberry (雪果)</li> <li>• Always (护舒宝)</li> <li>• Dunhill (登喜路)</li> <li>• Lanvin (朗万)</li> <li>• BossSkin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Theginza (银座)</li> <li>• CPB (肌肤之钥)</li> <li>• Shiseido (资生堂)</li> <li>• IPSA (茵芙莎)</li> <li>• ELIXIR (怡丽丝尔)</li> <li>• Ettusais (艾杜纱)</li> <li>• CARITA (凯伊黛)</li> <li>• Decleor (思妍丽)</li> <li>• SergeLutens (芦丹氏)</li> <li>• Maquillage</li> </ul>
集团名称	科蒂集团	爱茉莉太平洋集团
代表品牌 (部分)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GUCCI (古驰)</li> <li>• BURBERRY (博柏利)</li> <li>• CalvinKlein (卡尔文克雷恩)</li> <li>• MaxFactor (蜜丝佛陀)</li> <li>• MarcJacobs (莫杰)</li> <li>• Chloé (蔻依)</li> <li>• MIUMIU (缪缪)</li> <li>• BALENCIAGA (巴黎世家)</li> <li>• HUGOBOSS10.Covergirl (封面女郎)</li> <li>• DAVIDOFF (大卫杜夫)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AmorePacific</li> <li>• Sulwhasoo (雪花秀)</li> <li>• HERA</li> <li>• LIRIKOS (俪蒂斯)</li> <li>• IOPE</li> <li>• VERITE</li> <li>• Laneige (兰芝)</li> <li>• Mamonde (梦妆)</li> <li>• innisfree</li> <li>• Teen: Clear</li> <li>• Primera (芙莉美娜)</li> <li>• In</li> <li>• nisfree (悦诗风吟)</li> </ul>

### 3. 国际美妆集团中国市场保持高增速，聚焦高端消费

2020 年全球化妆品行业市场规模为 4840.3 亿美元,受疫情影响同比下滑 3.8%。2021 年全球化妆品市场明显回暖,行业规模增长至 5249.1 亿美元,同比提升 8.4%。2015-2021 年,全球化妆品行业市场规模的年复合增长率为 2.7%。

时间	市场规模 (亿美元)	同比 (%)
2020 年	4840.3	3.8%
2021 年	5249.1	8.4%

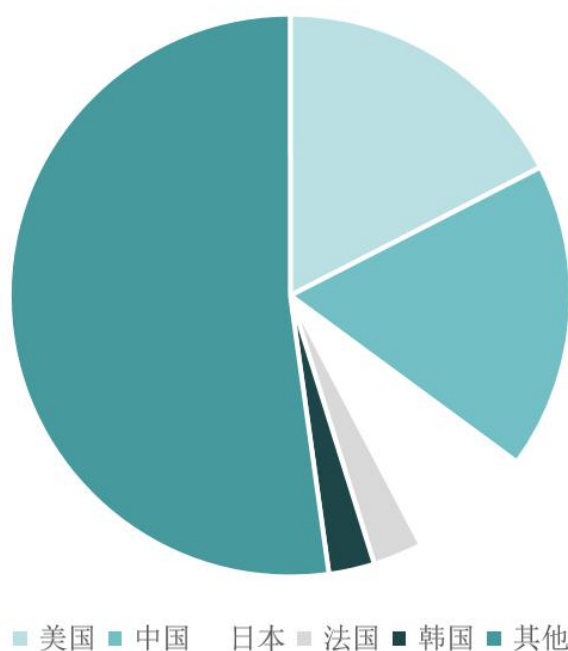
而受益于国内化妆品市场的高度景气以及从疫情中快速的恢复,国际化妆品公司的中国市场保持高速增长,呈现逐年递增的趋势。按全球化妆品行业各国销售额占比看,我国化妆品市场规模仅次于美国,为全球第二大化妆品消费市场,2021 年占比为 16.79%。

2010-2020 年 CAGR (复合年均增长率)为 9.7%,高于全球的 1.4%,预计未来行业保持稳健增长。

2020 年的疫情对整体经济造成了较大的影响,在此环境下化妆品市场规模仍能保持 6.83%的正向增长率,充分体现了我国化妆品市场未来发展的无限潜力。同时,欧莱雅集团今年也指出,预计到 2030 年,将有 3.7 亿中国人成为新中产。这意味着中国高端化妆品仍有着很大的增长空间。



## 2021 年全球化妆品行业各国销售额占比



而过去一年中排名进步的集团受高端美妆业务增长驱动明显。作为全球最大的奢侈品集团，LVMH 在全球化妆品十强榜单上的排名近年来节节攀升。LVMH 以高端护肤品牌为主的化妆品板块贡献巨大，其中表现最突出的娇兰在帝皇蜂姿和御廷兰花两大新系列的推动下，过去一年在天猫卖了 12 个亿。

以排名上升明显的日化集团拜尔斯道夫为例，拜尔斯道夫也正试图改变以妮维雅为主的大众消费品业务模式，扩大集团高端护肤产品矩阵和在该领域的市场份额。其前三个季度实现了全品牌、全地区的增长。集团旗下高端品牌莱珀妮从疫情冲击中恢复，实现了 5.5% 的增长，其中在中国市场的销售暴增 41%，推动集团在中国市场整体增长 24%。

同时，2022 年天猫双 11 美妆榜 TOP10 中半数以上品牌均以高端消费人群作为目标市场。尤其是以 LaMer 海蓝之谜为代表的奢侈贵妇级品牌在近两年崛起，跻身 TOP10。

数据分析机构提供的天猫平台数据显示，过去一年（2021.12-2022.11）海蓝之谜的成交额接近 20 亿。

### 2022 年天猫双 11 美妆榜 TOP10

排名	品牌	销售额（亿元）
1	欧莱雅	27.68
2	雅诗兰黛	18.92
3	兰蔻	17.74
4	玉兰油	14.63
5	珀莱雅	14.04
6	薇诺娜	10.96
7	资生堂	8.58
8	SK-II	8.43
9	修丽可	7.49
10	海蓝之谜	7.19

## 结语

不难发现，在目前已经开展高端化妆品品类自营的百货、购物中心里，其中大部分都取得了不错成绩，高端化妆品品类自营在塑造企业形象、吸引客流流量、提升总体利润等方面均为企业带来了突出贡献，相信未来会有更多的百货、购物中心企业选择以高化品类作为探索自营模式的突破口。与之而来的精细化管理诉求和管控难点，在企业组织架构升级和数字化工具应用的过程中也会得到有效响应与解决。对于百货、购物中心来说，转型发展自营模式还有相当漫长的一段路要走，高端化妆品品类也仅仅是一个开始，百货、购物中心的自营模式仍是一片值得深入探索的巨大海洋。

**注：报告所有数据均来源于权威机构、媒体、企业官网等网络公开数据**