



中国连锁经营协会
China Chain Store & Franchise Association



CENTER FOR
CUSTOMER INSIGHT

中国便利店发展报告

二零一七年五月

议程

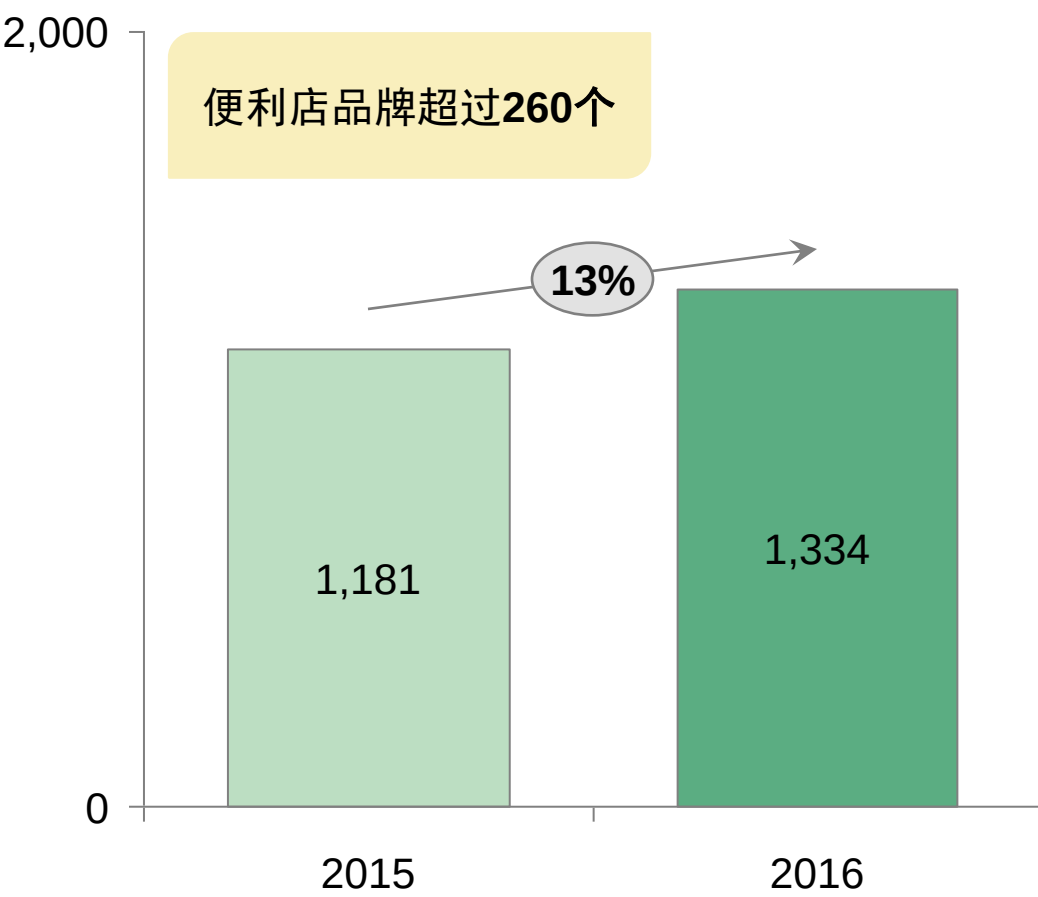
中国便利店行业报告：现状综述
中国便利店行业报告：趋势展望

八大角度解读中国便利店发展现状

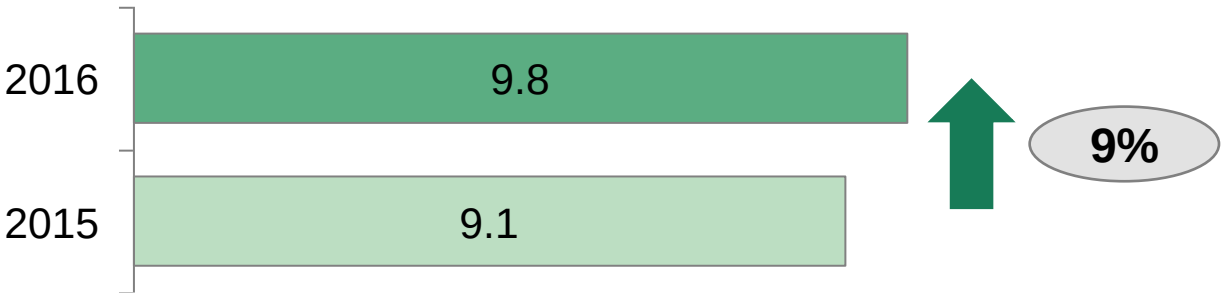
- 1 | 2016年便利店行业增速达13%，市场规模超过1300亿元。开店数量及同店销售双双增长
- 2 | 市场空间大，一二线城市是增长热点。同时，区域格局明显，全国布局尚未出现
- 3 | 盈利性提升空间大。单店销售、利润水平虽历年有所改善，但与国际领先企业差距仍然较大
- 4 | 运营成本快速上升。租金、人工成本在2016年均呈现上涨趋势
- 5 | 商品结构亟待提升。生鲜及半加工食品占比低，自有品牌占比低
- 6 | 加盟机制不完善。加盟占比较低，三成企业尚未开展加盟，加盟管理较为松散
- 7 | 数字化初见雏形。半数企业引入网购，网购占比约11%；移动支付技术普及，但使用率低
- 8 | 会员体系有待加强。55%企业建立了会员体系，有会员体系企业会员销售稳步上升

2016年便利店增速13%，市场近10万家门店，逾1300亿销售额，开店数及同店销售双增长

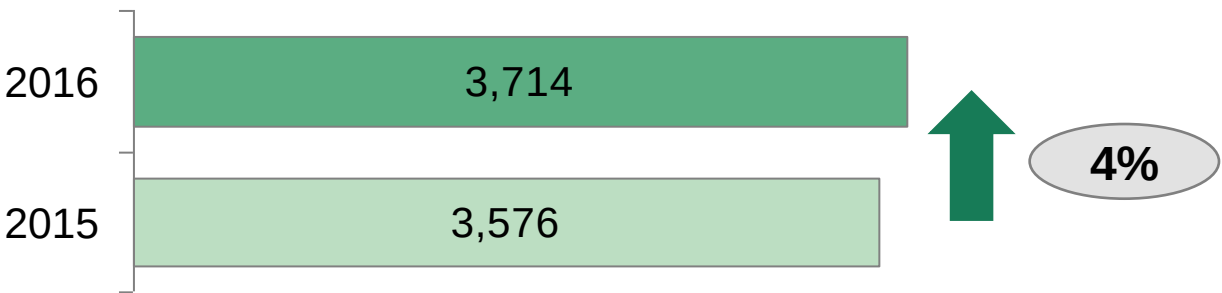
中国便利店行业销售额（含石油系，亿元人民币）



便利店门店数量（含石油系，万家）



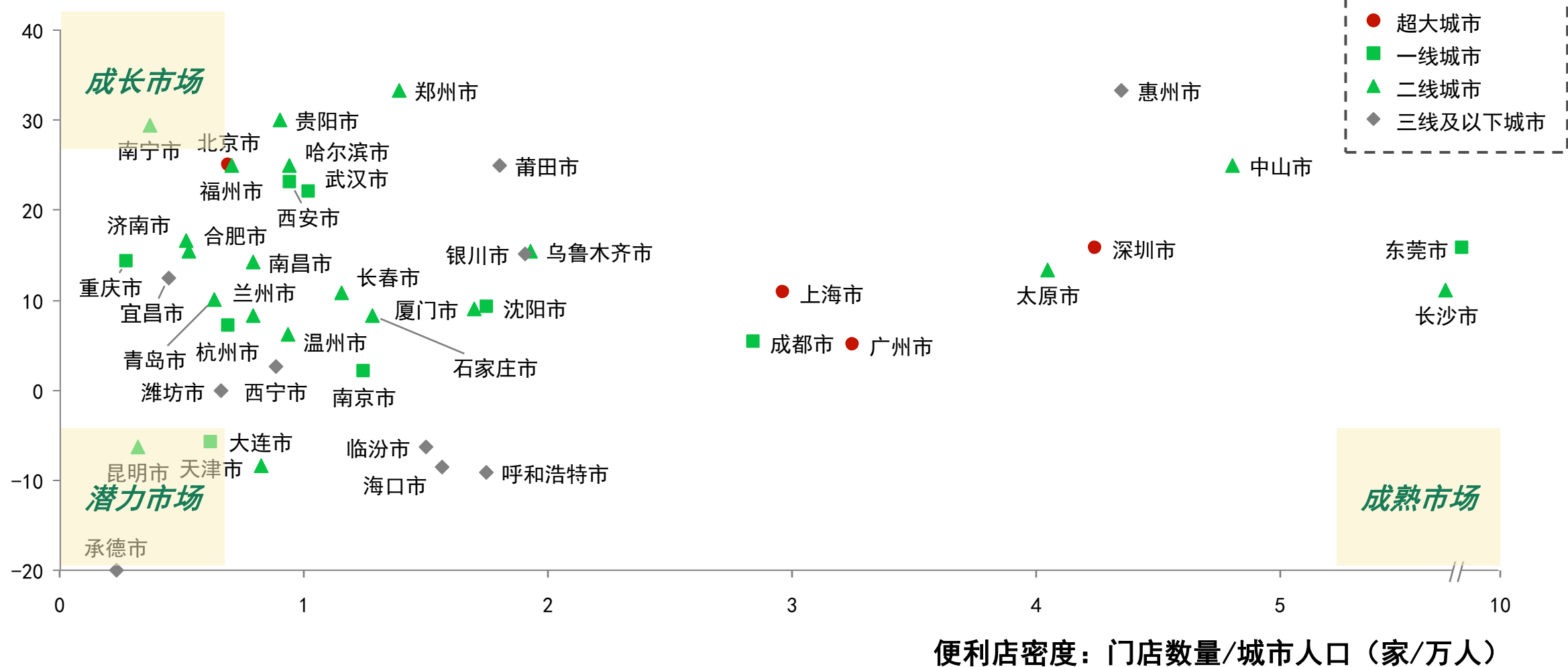
便利店日均销售额（含石油系，元人民币/店/日）



资料来源：Euromonitor，BCG分析

市场空间大，一二线城市继续是增长热点

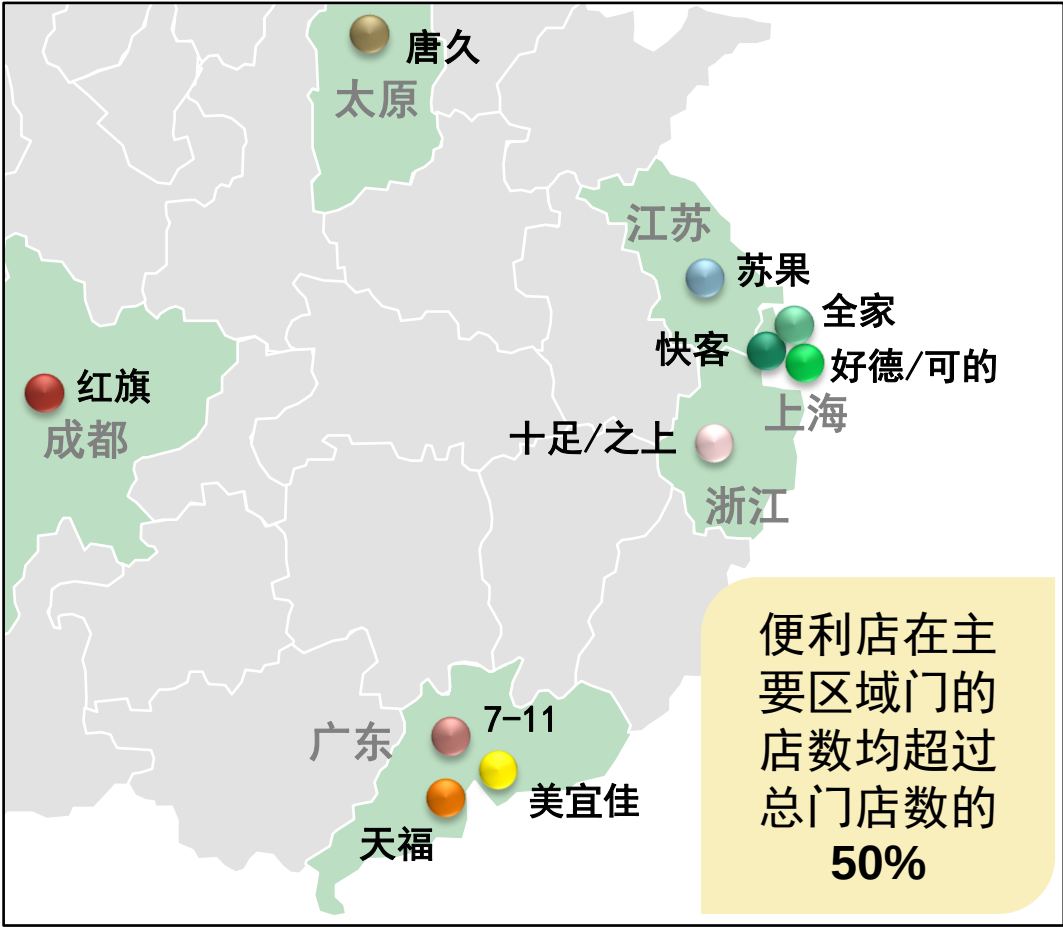
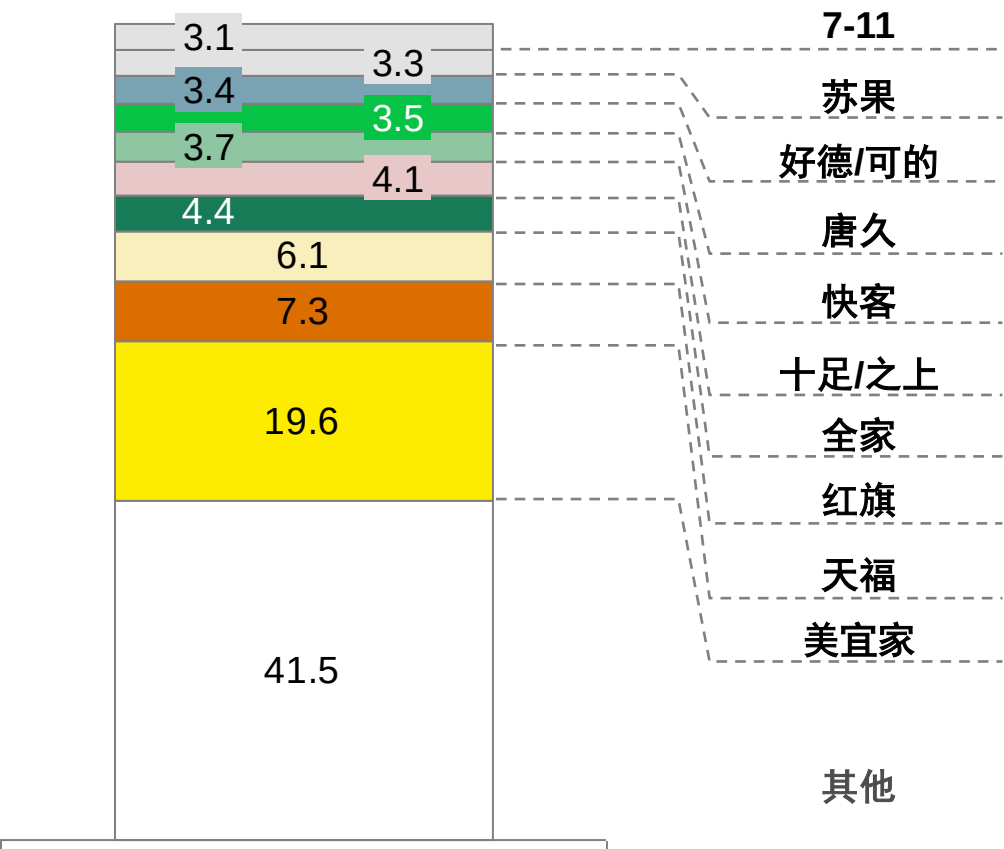
样本城市2016年门店数量增长率（%）



资料来源：CCFA2016-2017年中国城市便利店指数，BCG分析

除石油系便利店，大多为区域集中型企业

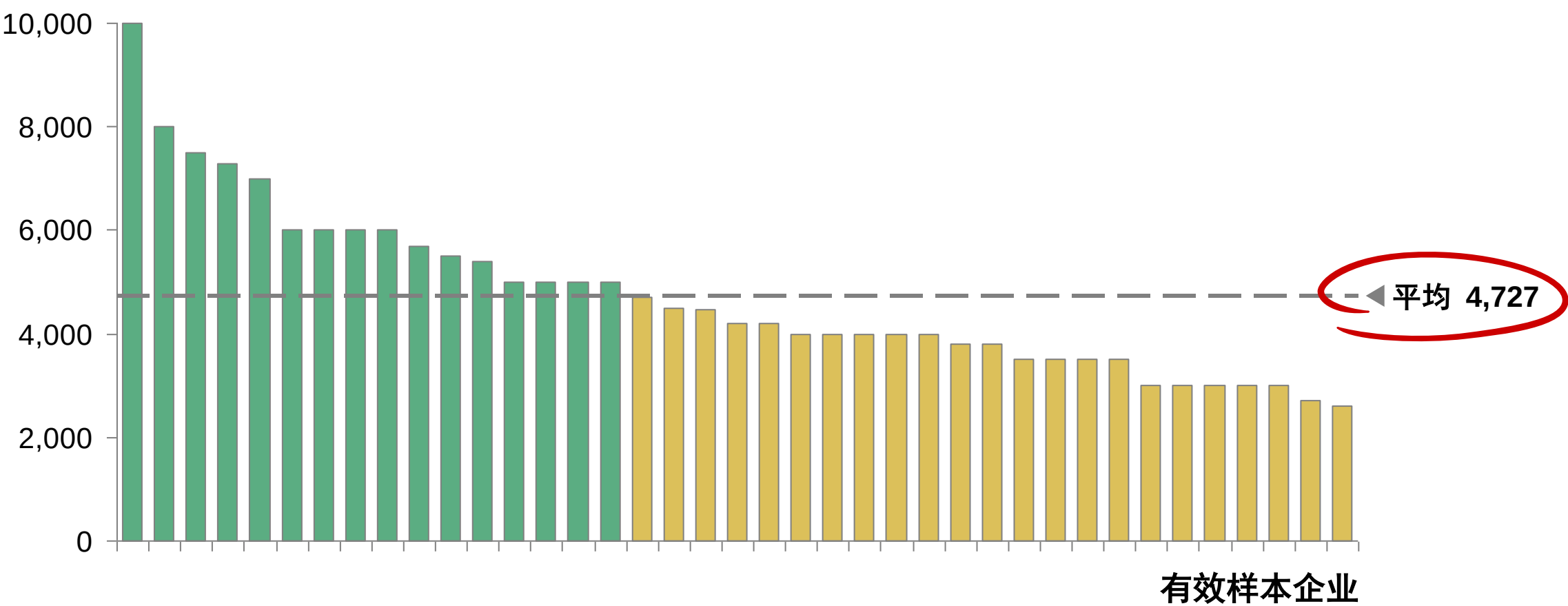
2016年便利店门店数量占比%（不包含石油系便利店）



备注：1.不含石油系便利店，如易捷
资料来源：Euromonitor、文件检索、分析师报告、BCG分析

我们对40家便利店企业经营现状进行了调研，样本企业平均单店日销售不到五千元，存在较大提升空间

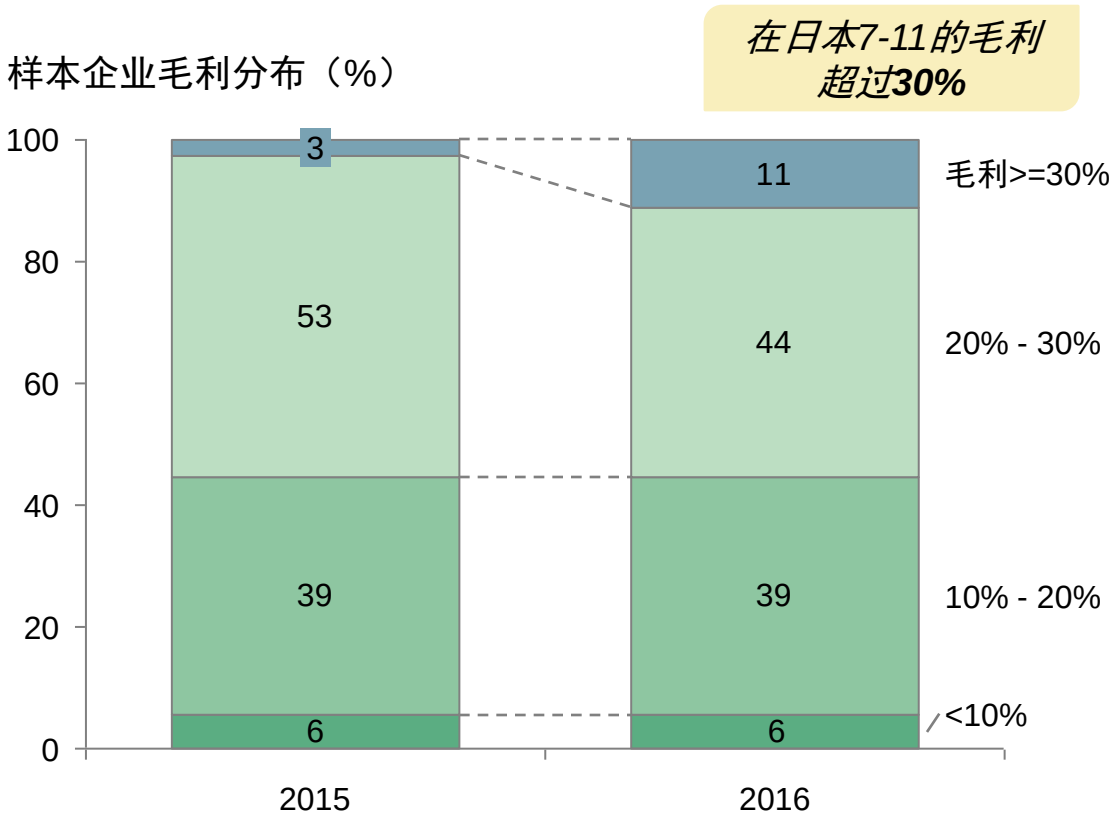
2016年样本企业单店日销售额（元人民币）



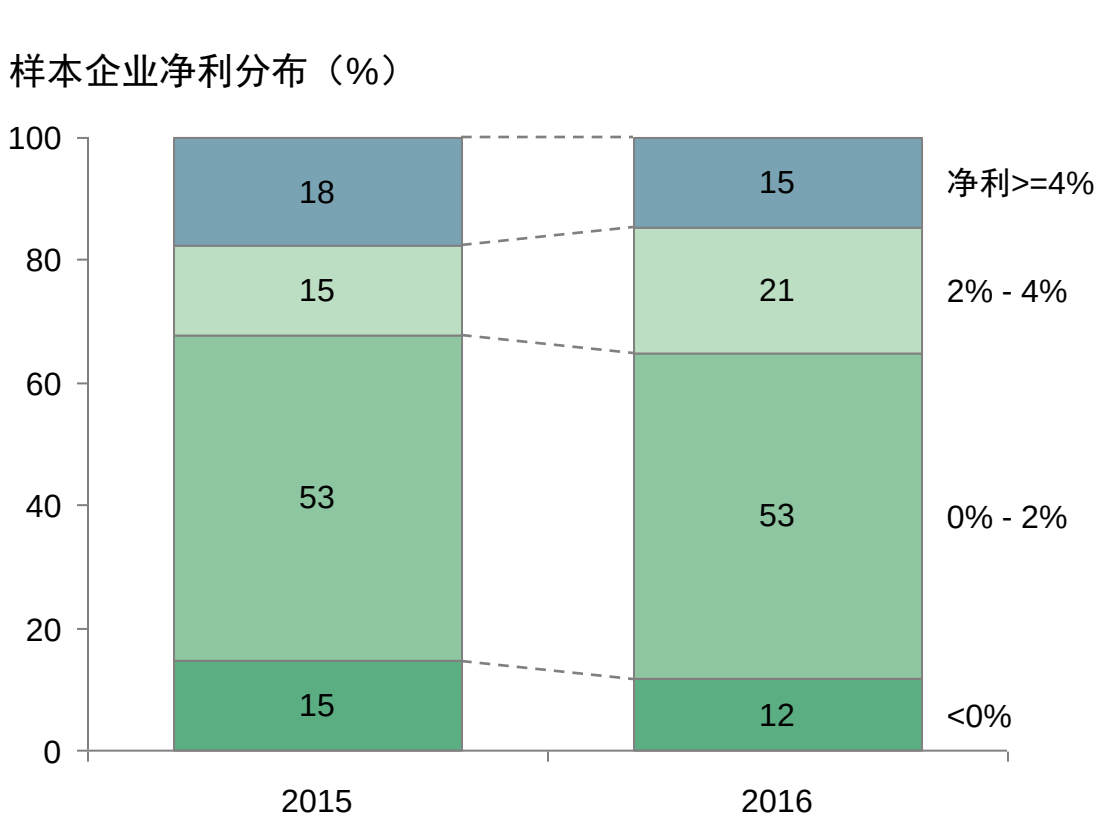
资料来源：2017年CCFA便利店调研，BCG分析

2016年利润水平略有改善，但与国际领先企业差距仍然较大

高毛利（≥30%）企业的数量占比增加



直营净利润差异收窄，主要落于0-4%区间



58%样本企业毛利有所提高， 50%样本企业净利有所提高

2016年便利店运营成本快速上升



房租成本
7.0%



资本持续关注便利店发展，店铺资源加速稀缺，未来租金成本上涨压力仍然存在



水电成本
0.7%



人工成本
6.5%

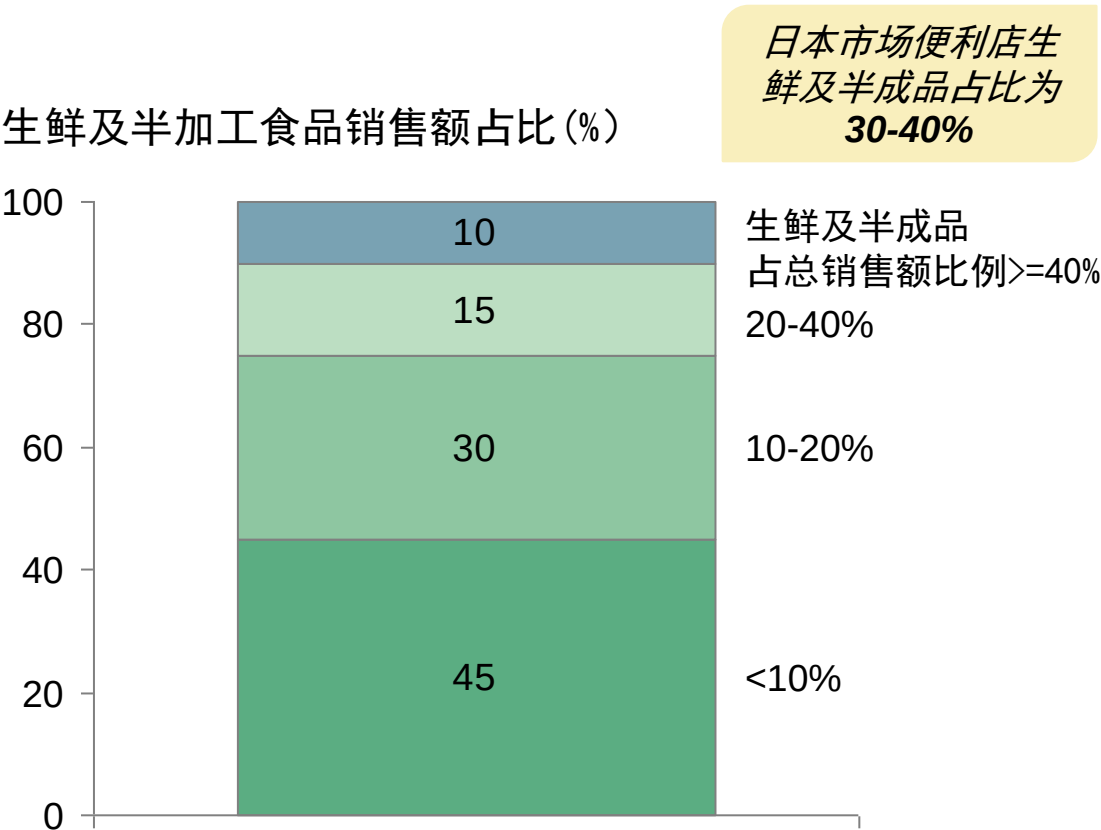


人员流动性大幅提升，加剧人员成本的上升

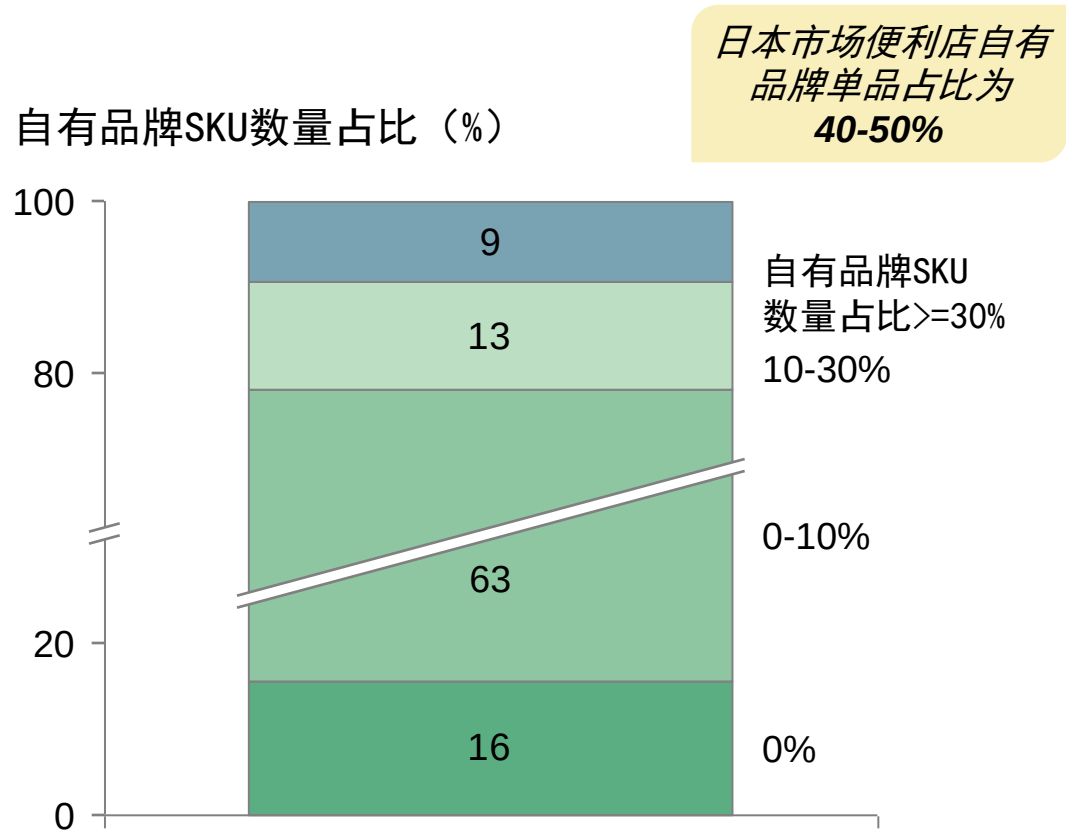
便利店企业亟待提升管理精益性对抗成本上升

商品结构亟待提升，生鲜及半加工食品、自有品牌占比仍较低

仍有近一半样本企业的生鲜及半成本销售占比<10%；样本均值约为**15%**



85%企业有自有品牌，但平均自有品牌SKU占比仅有**8%**

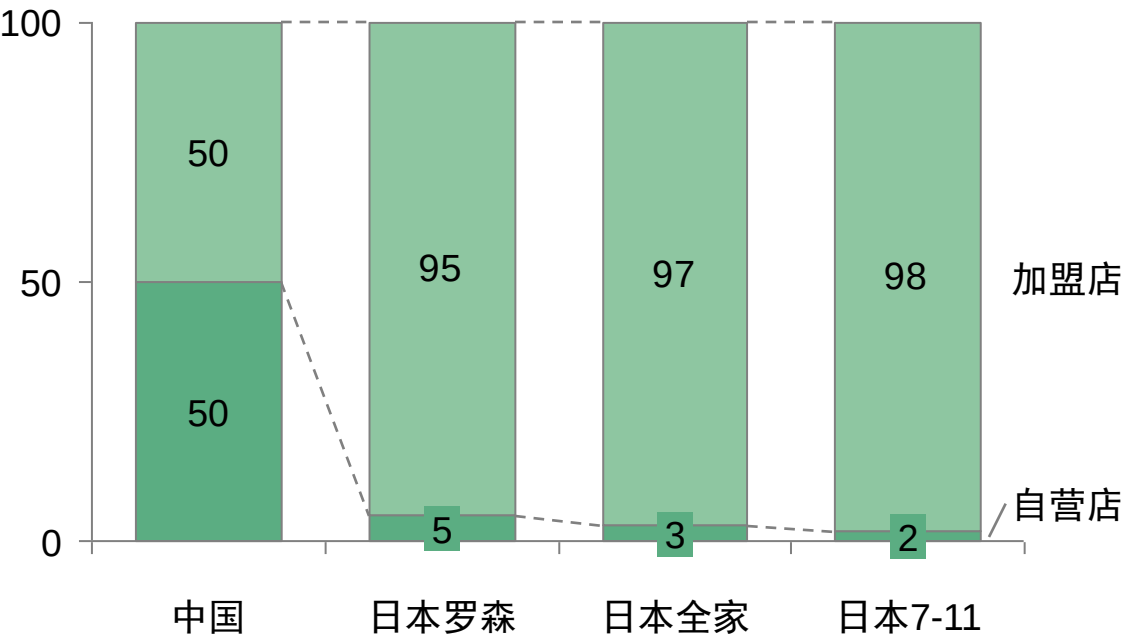


参考领先企业，商品研发创新，生鲜半成品供应链打造是便利店提升重点

加盟占比较低，样本企业30%尚无加盟，25%企业加盟占比超过50%

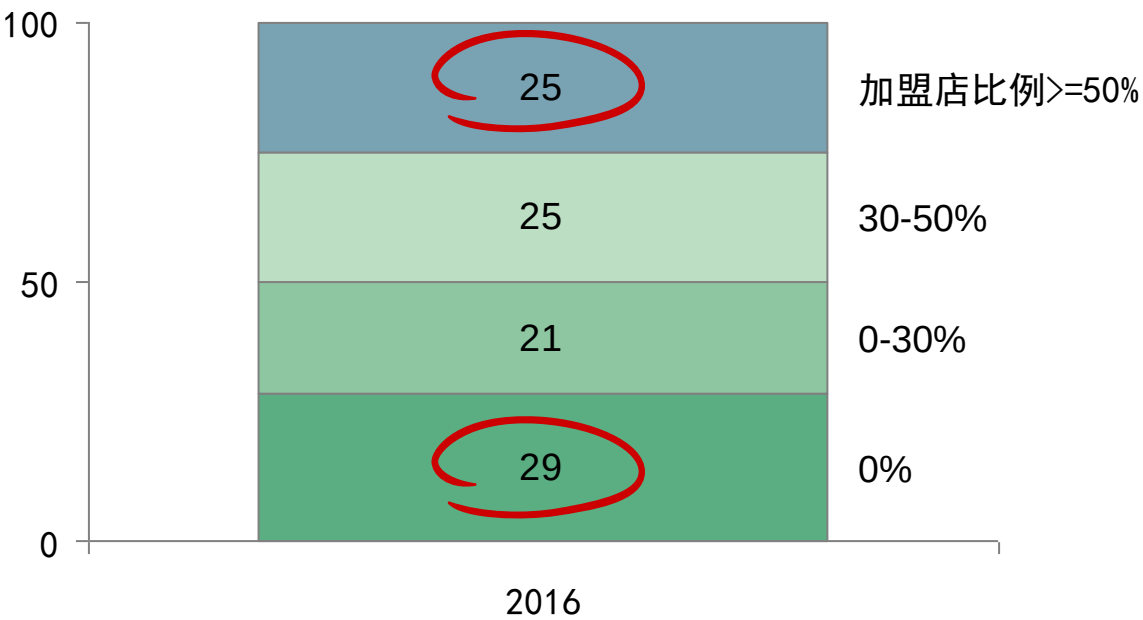
中国便利加盟比例较发达市场（日本）有较大差距

中日便利店加盟店比例（%）



样本企业中有近30%还未发展加盟模式

样本企业加盟店情况分布（%）

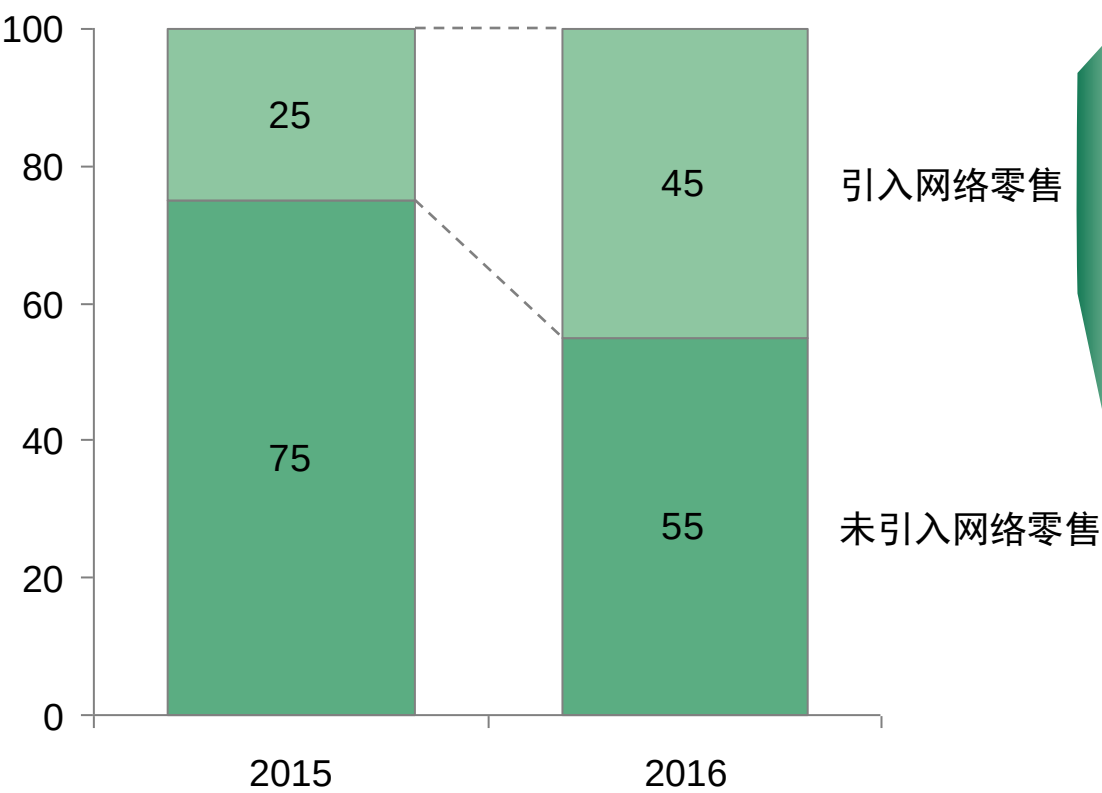


加盟是拓展门店的有效方式和必然趋势，但加盟机制与管理模式是绝定加盟店是否成功的关键因素

45%便利店引入网络零售，这部分企业网络销售占比约一成

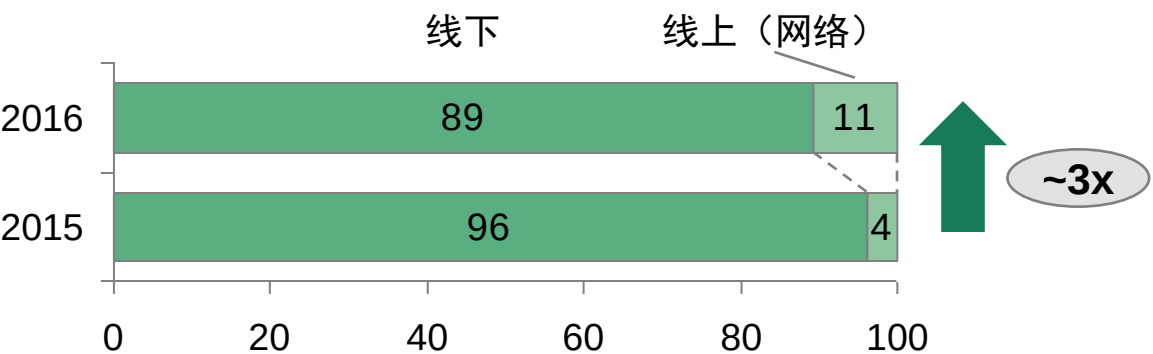
当前**45%**的样本企业引入了网络零售

样本企业引入网络零售比例（%）

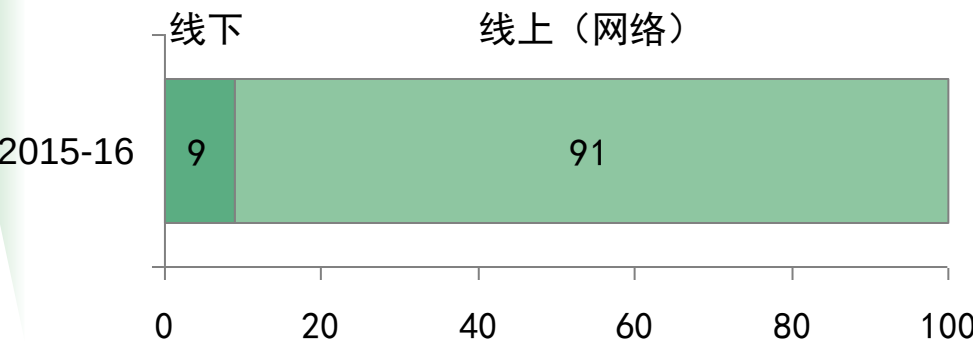


样本企业网络零售的销售占比一年内提升了近3倍，
线上（网络）渠道已成为销售增量的主要驱动

已引入网络零售样本企业线上线下销售贡献（%）



线上线下对销售增量的贡献（%）

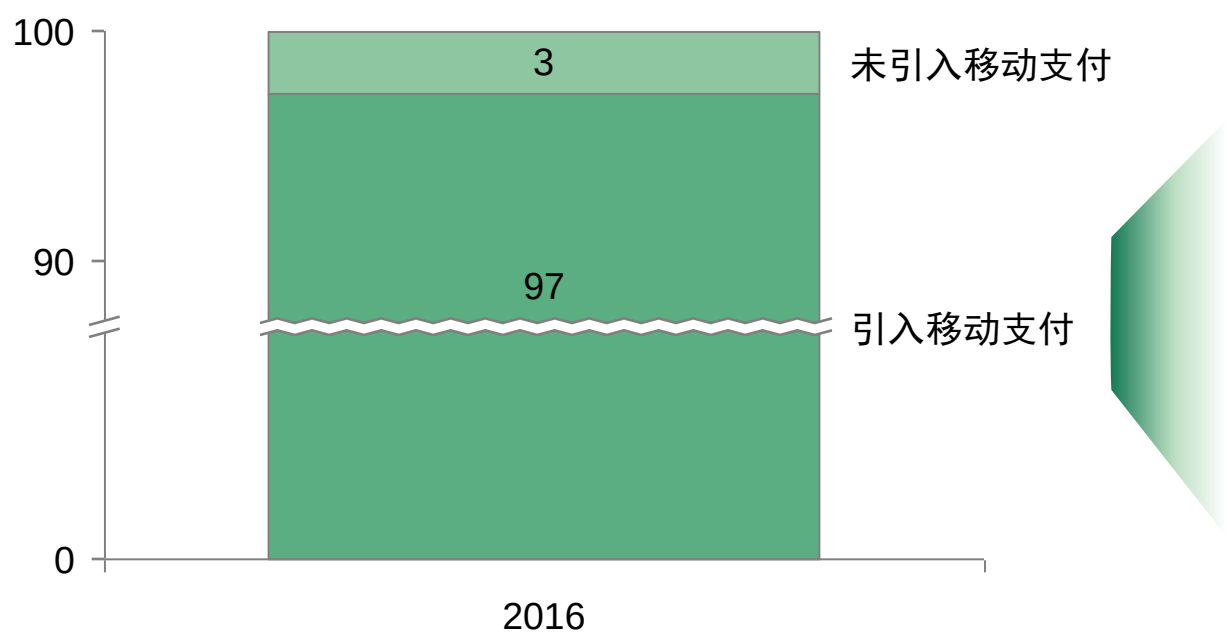


资料来源：2017年CCFA便利店调研、文件检索、BCG分析

移动支付技术在便利店已普及，但移动支付使用价值有待进一步挖掘

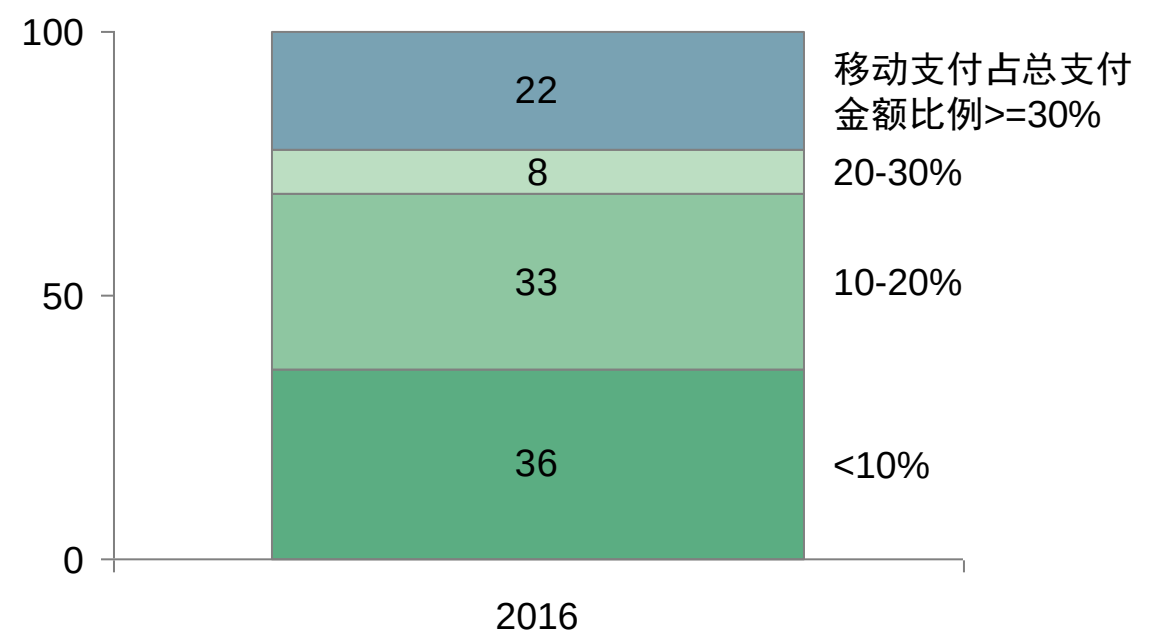
37家样本企业中，仅1家（3%）未引入移动支付

样本企业移动支付情况分布（%）



移动支付占支付总金额样本平均值为17%

样本企业移动支付金额占比分布（%）

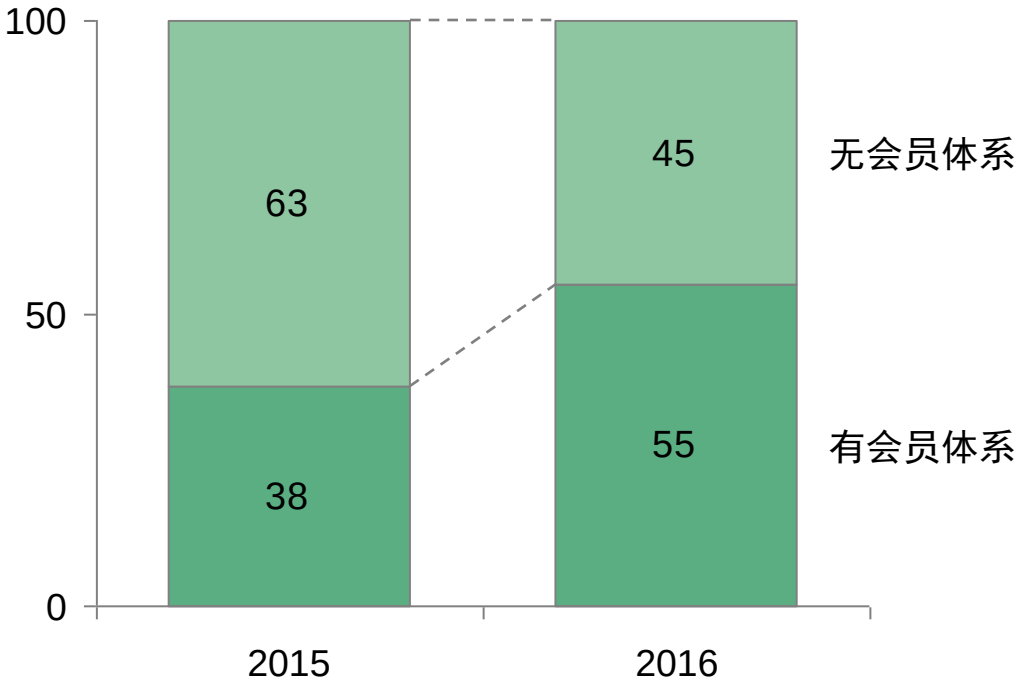


在技术渗透已达到较高水平的基础之上，应进一步激活移动支付的应用场景，发挥价值

55%样本企业有会员体系，其会员消费占比均有提升

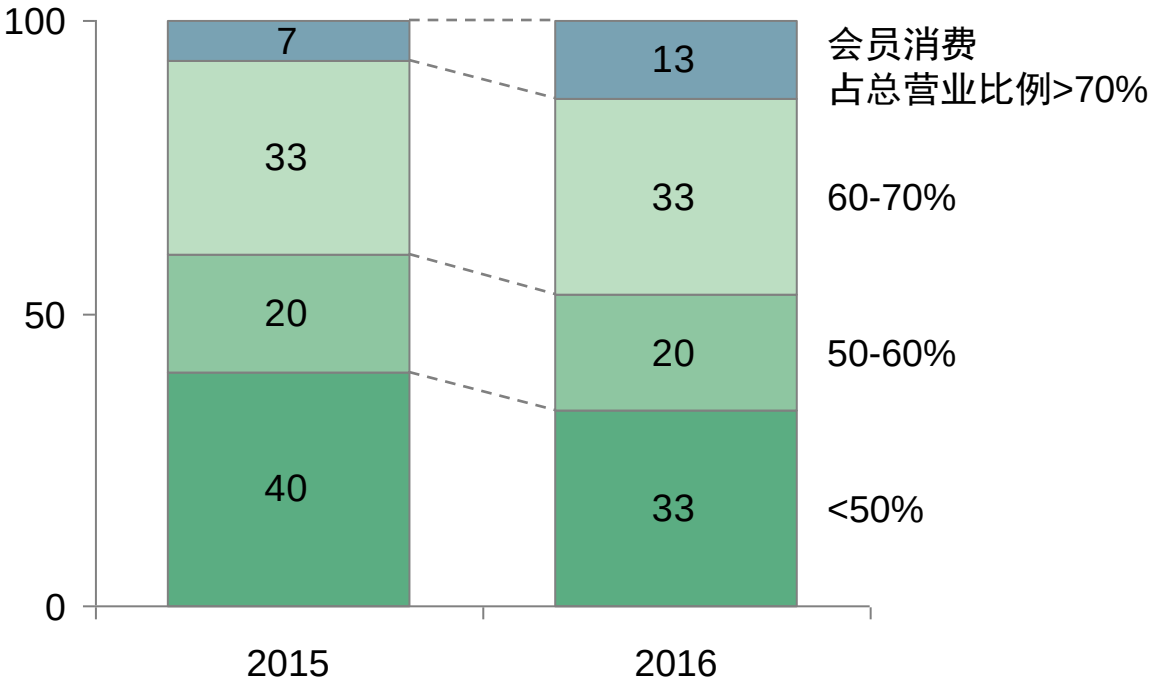
有会员体系企业从2015年38%上升至16年55%

样本企业有会员体系的比例（%）



会员消费占比从2015年50%上升至16年55%

样本企业会员消费占总销售情况分布（%）



议程

中国便利店行业报告：现状综述
中国便利店行业报告：趋势展望

下一个五年，中国便利店行业展望



资料来源：2017年CCFA便利店调研、文件检索、BCG分析

但人群和需求结构在加速分化



高增长的
细分人群



不同细分人群



"活力银发" ↑



"单身一族" ↑



"年轻潮人"

不同心理诉求



"健康家庭" ↑



"探索尝新" ↑



"绿色环保"

不同行为特征



"虚拟世界" ↑



"二次元"



"社交达人" ↑

人群
细分

便利店需要紧密围绕新的生活方式和新兴人群，创造新的价值诉求



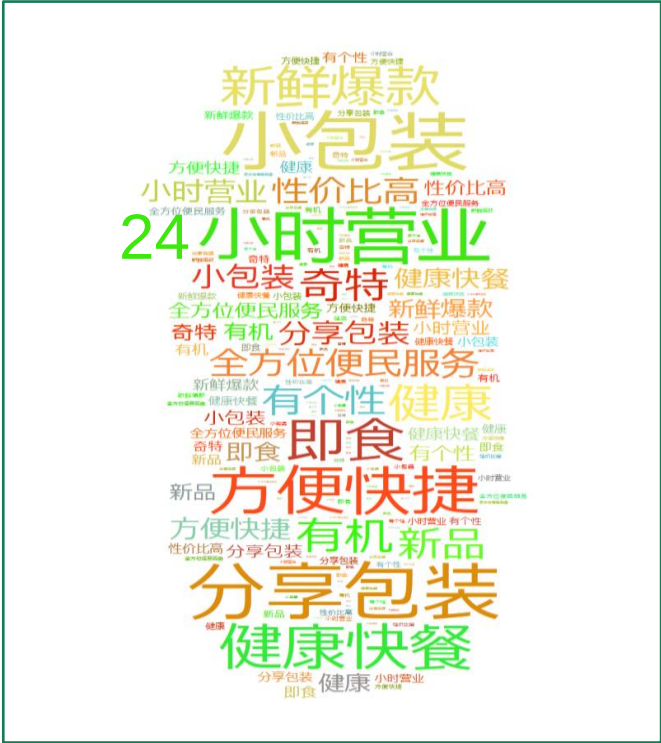
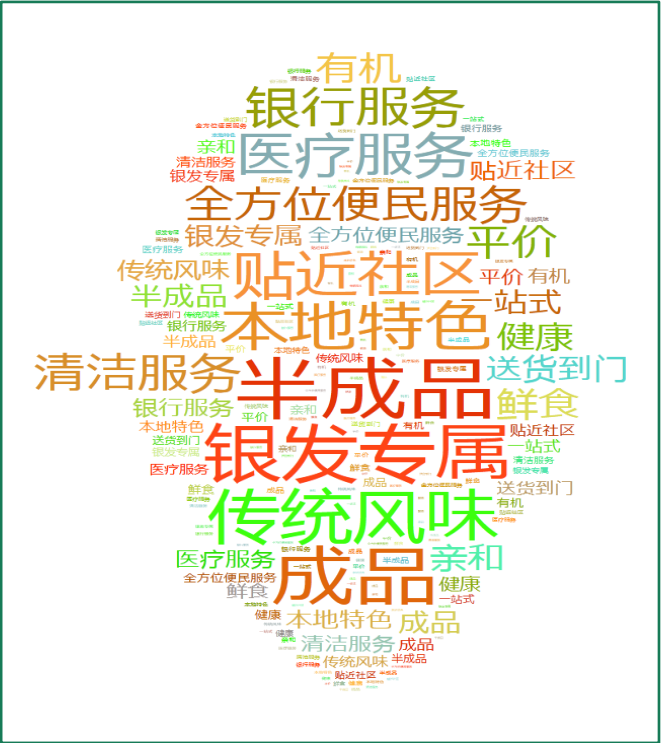
"活力银发"



"健康家庭"



"单身一族"



“一刀切” 的定位与业务模式，在复杂多变的中国市场，很难奏效

不同竞争对手入场，各出奇招，不断提高消费者的期望

外资便利店企业通过区域加盟与合作，加快扩张



“商品精”
“网点密”

主力为**大卖场零售商**进行业态拓展，进入或发力便利店



“商品全”
“有生鲜”

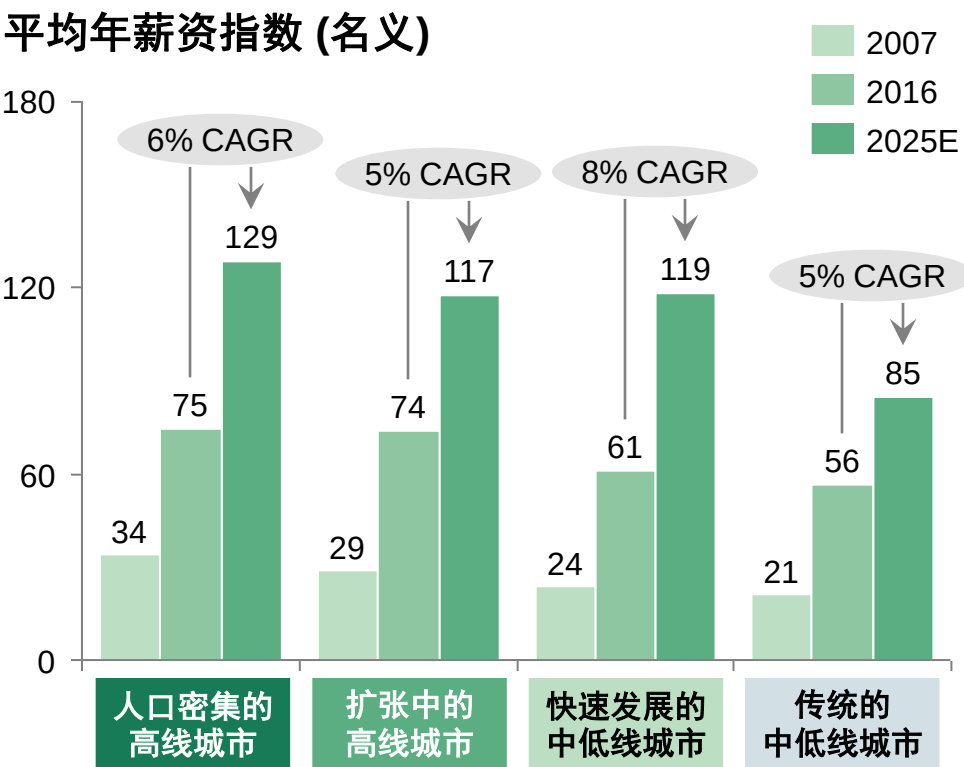
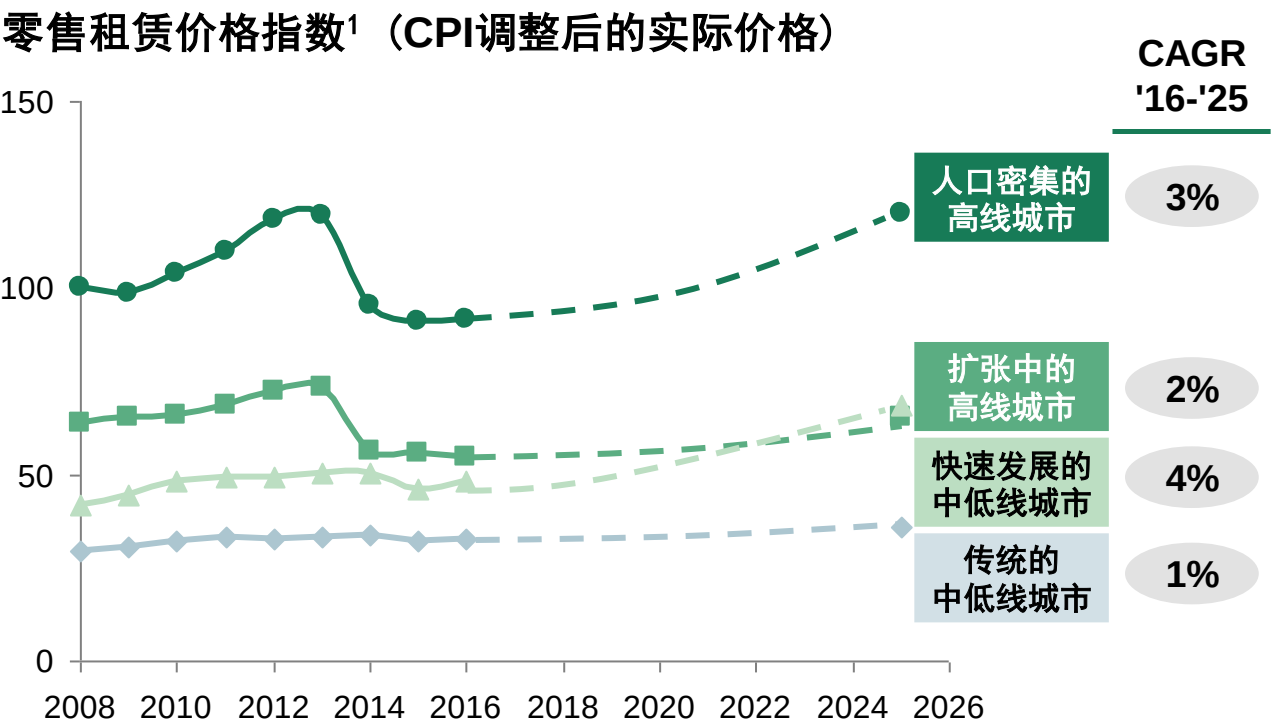
电商企业进入线下零售，重点拓展便利店业态



“速度快”
“免运费”

同时资本持续关注、各方资源（政府、供应商）资源倾斜，加速行业发展，竞争逐步加剧

零售运营成本一直持续上升，尤其是在高线城市



注：(A)中包括上海、广州、深圳、厦门；(B)中包括北京、天津、沈阳、大连、南京、杭州、青岛、武汉、重庆；(C)中包括嘉兴、湖州 1. 100 = 2008 平均零售租赁价格指数(A类城市)，价格为城市黄金地段的首层租赁价格
资料来源： Colliers, CBRE, BCG分析

基于外部趋势，参考国际标杆，我们总结了“未来赢家”的六大要素

- 
- ① 终端模式：贴近目标客群的生活方式，细分商品、店群或子业态
 - ② 商品组合：紧密围绕自有品牌和鲜食和半成品，建立商品差异性
 - ③ 业务延伸：整合复合业态和增值业务，提供一站式体验
 - ④ 数字化：自建与合作提高新技术应用能力，打造全渠道模式
 - ⑤ 供应链模式：面对复杂的运营环境，不断提高供应链精益性
 - ⑥ 拓展模式：建立合理的加盟模式，提高拓展效率

贴近目标客群的生活方式，细分商品、店群或子业态

单一终端模式



商品选品差异化

- 20-30%单品差异选品（区别城市、郊区不同商圈）



多元终端模式：细分子业态或店群设计商品组合



多个店群

- 覆盖不同的商圈和细分人群



多个子业态

- 覆盖不同细分人群和情感诉求



更多子业态

- 覆盖不同区域市场和商圈



增加自有品牌占比，提供差异性，提高毛利水平

自有品牌发展的供需端驱动力

需求



消费升级：更愿意用健康轻食替代包装食品或快餐



快捷方便：更加青睐精选商品，特别在即时消费场景



高性价比：更加在意商品物有所值，而非知名品牌

供给



研发能力：可以通过数据挖掘更好的研发和定制商品



供应链能力：对供应链上游研发生产控制能力增强



中央厨房：通过合作和自建，硬件及软件投入不断增加

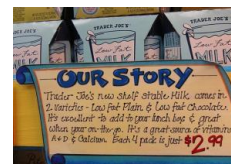
标杆企业自有品牌占比



~40%



~80%



~100%



使用新技术手段与合作模式，提供便利的全渠道服务，提升体验



购物前



购物中



购物后

更加方便

更多价值



线上下单/网购自提

LAWSON

提供网订门店自提



无人体验

amazon

试点门店提供无人结账功能



最后一公里配送



提供最后一公里配送



精准营销

联合品牌进行数据支持的促销



门店虚拟化



提供自助购物电子屏



会员金融类服务

ATM服务、小额消费贷等

LAWSON

智能厨房

互联网公司共享数据定制菜单



LAWSON

附加服务

整合社区医疗服务



会员社交体验

微信支付优惠券朋友圈分享

数字化举措、新信息技术将更加普遍，但这些尝试经济性均需进行仔细考量

运营复杂性越来越高，需要不断提升供应链精益性

便利店运营的挑战

- 需要面对消费者不断碎片化的需求和购买方式
- 在飞速发展的城市商圈和社区选址，难度越来越大
- 门店大小难以标准化，同一业态通常有多种面积的门店
- 租金上涨使得门店后仓面积不断压缩
- 商品更新换代速度加快，快速更替商品带来供应链损耗
- 全渠道带来的各环节运营成本的上升
- 鲜食和生鲜供应链管理难度大

领先企业的尝试



提高订补货精准性：根据销售趋势、天气、当日波动调整参数，降低库存、控制损耗



加深与供应商的合作：如针对门店货架定制不同包装和托盘的设计

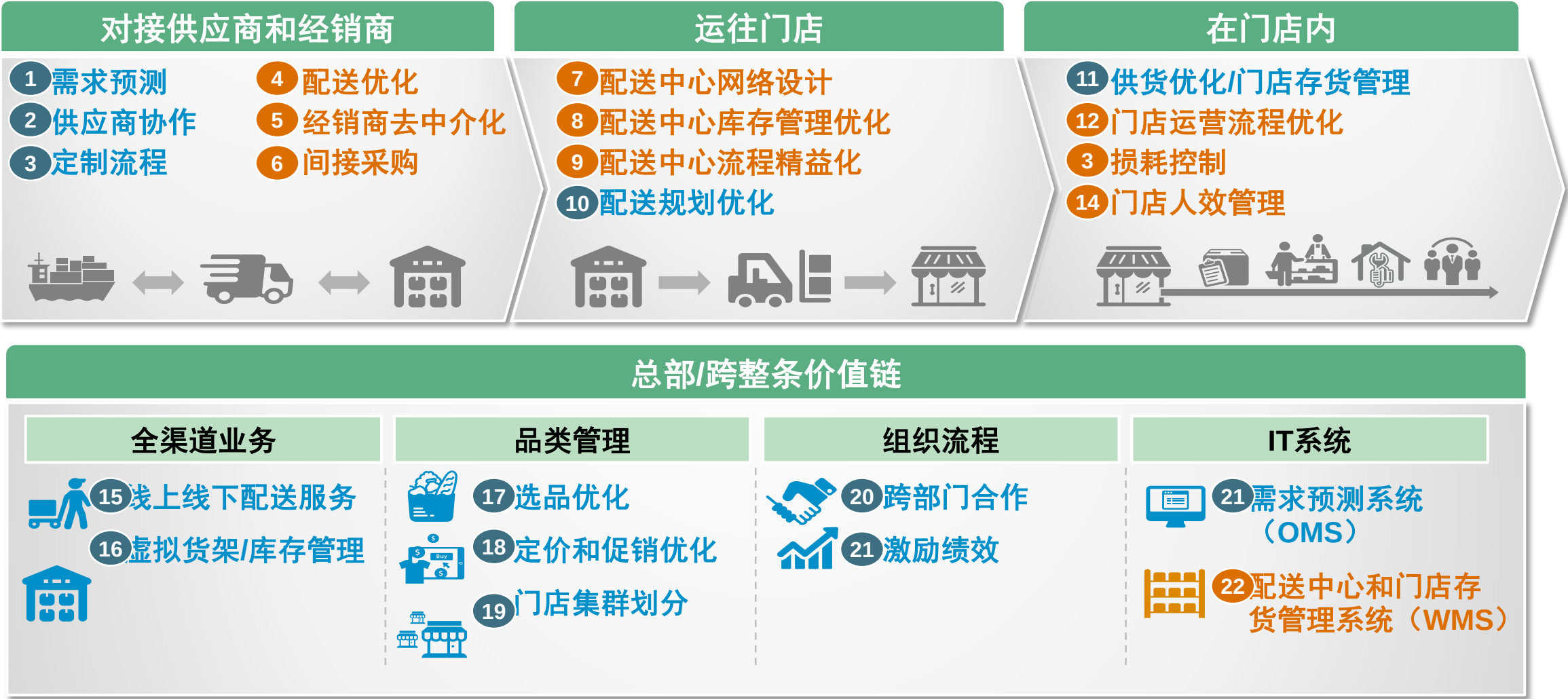


进一步提高自有品牌占比，增强对供应链端到端的掌控



针对高密度地区门店群，建立独立运作的供应链支撑体系

关键是要建立具有供应链全局观，并关注精益运营的主要抓手



橙色：成效体现在降本方面 / 蓝色：有望同时实现增收和降本

资料来源：BCG分析

便利店赢家需根据不同发展阶段要求，逐步实现全面能力提升



欢迎关注官方微信公众号，获取更多资讯



中国连锁经营协会



波士顿咨询公司



Thank you