



2018

社区生鲜调研报告

Community Store Fresh Food Operation Research

- 中国连锁经营协会 第三只看零售 联合发布
- 2018年12月

目录

Contents

- 02 前言
 - 05 社区生鲜进化史
 - 09 社区生鲜“画像”
 - 13 社区生鲜当前阶段
 - 15 盈利“U”型曲线
 - 17 到店VS到家
 - 24 升级方向
 - 28 他山之石
 - 32 访谈者语录
-

前言

PREFACE

社区生鲜是近年来颇受业界关注的零售业态。因其立足社区、贴近顾客，再加上生鲜品类复购率高、市场容量大，使得无论是资本层面，还是产业层面，都看好这一业态的前景。生鲜传奇、钱大妈、谊品生鲜，这几个“网红”品牌助涨了社区生鲜的热度。另一方面，在线上线下一体化时代，类似每日优鲜、朴朴超市等“以仓为店”的前置仓模式加剧了业界关于社区生鲜模式的探讨与争议。

在企业实际经营层面，由于社区生鲜低毛利、低客单、高租金、高用工成本以及专业的生鲜人才储备不足等因素，社区生鲜普遍盈利状况不容乐观。因此，甚至有观点认为，社区生鲜模式是不成立的，跑不通的。

那么，中国社区生鲜经营现状到底是怎么样的？国外有哪些成功经验可以借鉴？业界主流声音对社区生鲜是怎么看的？

在这样的背景下，2018年9月，中国连锁经营协会联合《第三只眼看零售》发起“社区生鲜调研”，共计调研74个社区品牌，涉及门店数5368家。我们将收集到的数据进行分析加工，再加上对生鲜企业和从业者的定向采访，最终形成这份完整的“2018社区生鲜调研报告”。

一、界定

由于当前业态跨界较多，几乎所有的超市业态都涉及到生鲜品类，如果没有一个清晰的界定，很容易使得我们的调研样本和数据建模缺乏参考性。我们在这里将社区生鲜做出界定：**面积50平方米以上，1000平方米以下，生鲜销售占比30%以上，服务社区的零售业态。**

考虑到线上线下融合及便利店+生鲜模式的崛起，我们同样约定：立足社区的前置仓模式（如每日优鲜、朴朴超市）和便利店+生鲜业态（如超市发与罗森、全家与易果、好邻居与鲜生活结合的门店）也归为我们调研的社区生鲜业态之中。

二、数据

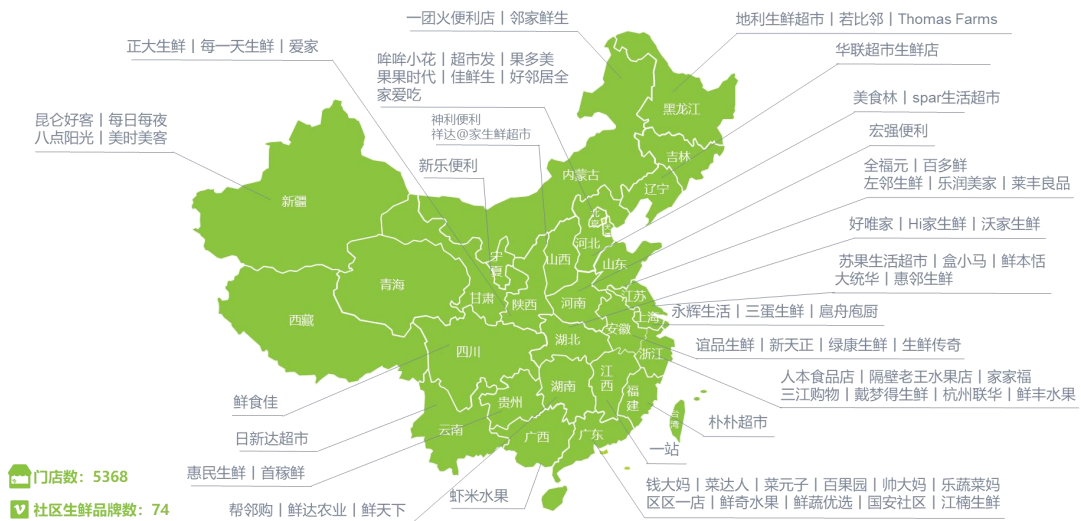
本报告的数据来自两个方面，一是国家主管部门发布的官方信息以及权威市场调研机构公开发布的相关数据，报告引用的数据都会标注出处；二是来自本次调研获得的一手信息，经过审核、整理、确认之后的数据。

本次调研的数据来源有两个，一是中国连锁经营协会针对其会员单位进行访问得到的零售企业相关数据；二是通过《第三只眼看零售》媒体渠道收集问卷，从中整理出有效数据。两种渠道获得的问卷数各占一半。

三、申明

1、由于中国市场区域差异性和企业间差异较大，本次问卷得出的数据为样本企业平均值，因此与个别企业实际经营数据呈现一定的差异性。

2、本报告仅为零售经营者提供参考。报告所表述的意见不构成对任何人的投资建议。本报告的部分数据来源一些公开资料与调研问卷，我们对信息的准确性、完整性和可靠性作尽可能的追求但不作任何保证。

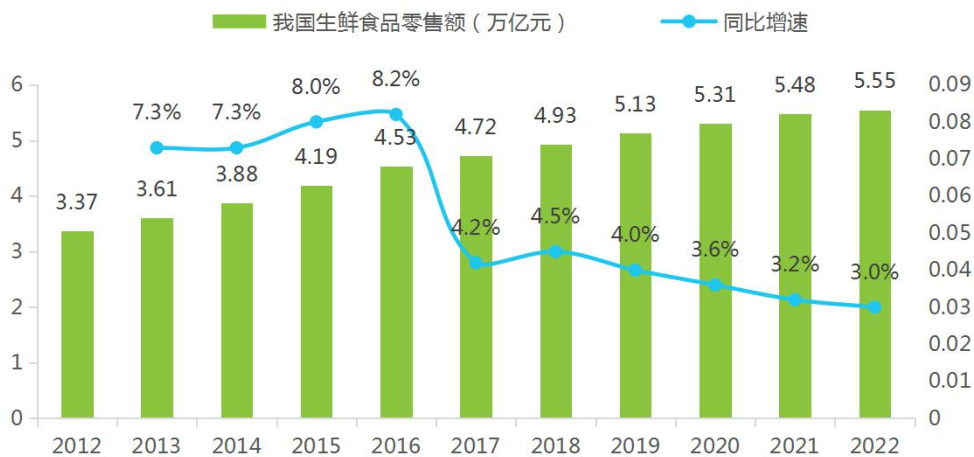


社区生鲜进化史

在接受调研的样本中，最早的社区生鲜品牌创建于1992年，但这一业态集中爆发还是在2015、2016、2017年这三年。2018年新创建的社区生鲜品牌数量减少，这说明社区生鲜开始由狂热走向理智，从激进走向审慎。

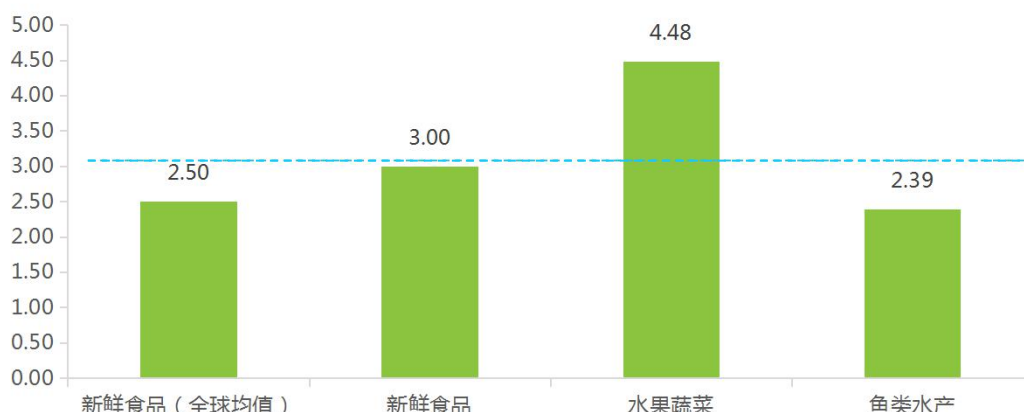
生鲜品类是一个巨大的赛道，我国每年生鲜消费超过万亿。易观数据显示，2017年我国生鲜市场交易规模达1.79万亿，同比增长6.9%，预计2018年生鲜市场交易规模将继续增长至1.91万亿。

中国生鲜市场交易规模及同比增长



资料来源：Euromonitor，华创证券

中国消费者购买生鲜的平均频次（次/周）

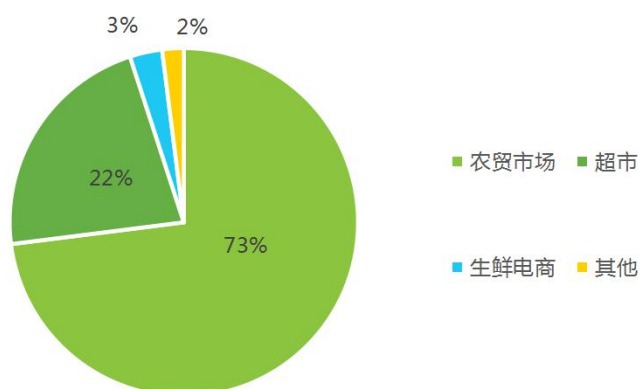


资料来源：尼尔森，华创证券

需要指出的是，在生鲜下游流通环节，农贸市场依然占到了主导作用。根据中国产业信息网2016年的数据显示，73%的农产品是通过农贸市场流通到消费者的餐桌上，通过大型超市流通到终端消费者的占比为22%，生鲜电商的份额占到了3%。

来自Euromonitor的数据显示，从2012年至2017年，农贸市场在农产品流通渠道的份额在下降，而其他渠道的占比在增长。

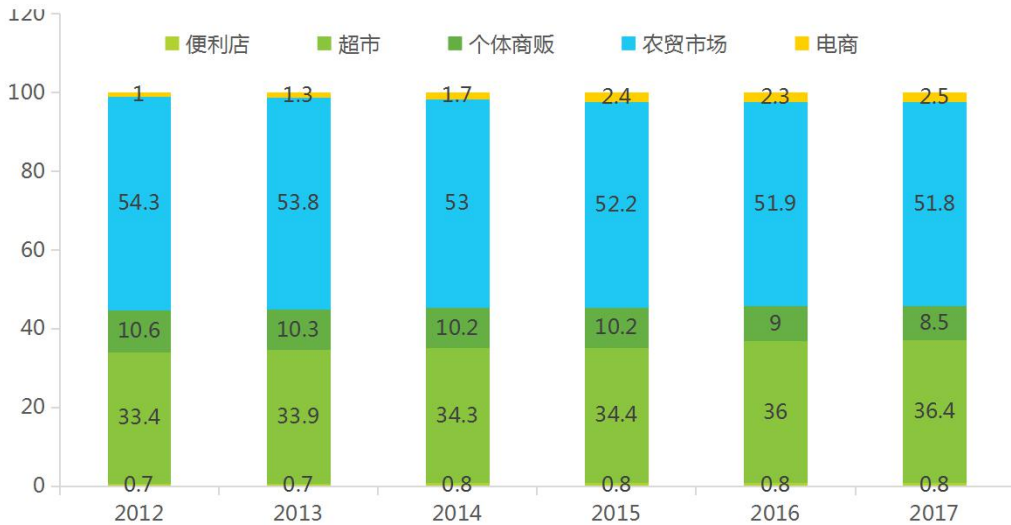
2016年中国农产品流通各渠道占比（%）



资料来源：Euromonitor，华创证券

综上所述，生鲜品类正在发生明显且漫长的渠道变迁，其走向是农贸市场作为传统的流通渠道份额进一步下跌，其市场份额被更为高效、先进的现代流通渠道替代，农贸市场的转型势在必行。

2012-2017年中国生鲜终端零售渠道占比(%)



资料来源：尼尔森，华创证券

在这个过程中孕育出社区生鲜的机会。在零售业界，社区生鲜此前并未被看成一种独立的业态而存在。不仅在国家商务部2004年出台的《零售业态分类新标准》中并没有社区生鲜的提法，在很多传统零售从业者意识中，也并没有将社区生鲜作为独立的业态来看待。

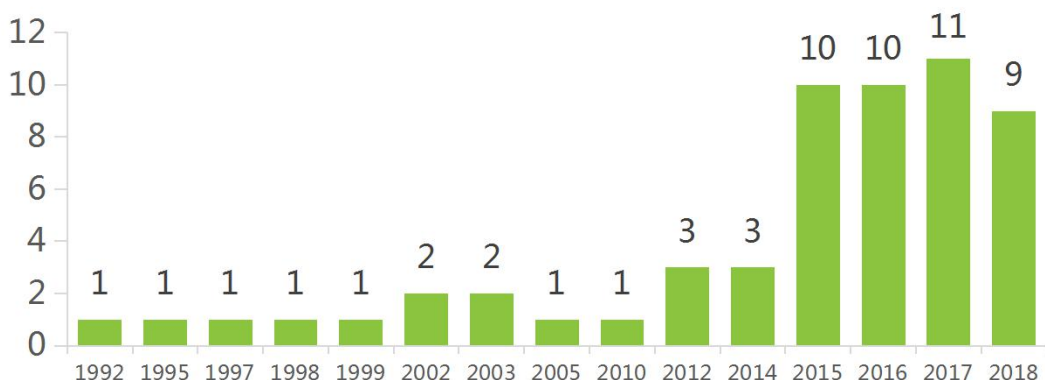
但是伴随着一些以生鲜为核心品类的专业化生鲜店的出现，业界开始探索这种新的商业形态，一些传统零售企业也单独成立相关部门来发力社区生鲜业态。比如，中百集团旗下的邻里生鲜、步步高通过项目孵化来运营的好爸爸生鲜。另外，一些专注社区生鲜的创业项目也不断涌现，比如三蛋生鲜、康品汇等。

社区生鲜从无到有，从不被关注到成为“风口”。我们认为它经历了四个阶段。第一个阶段是2015年之前，其特征是传统社区店向生鲜加强型超市转型；第二个阶段是2016年开始，社区生鲜进入了全品类的生鲜专业店时代，代表事件是生鲜传奇的创立；第三个阶段是新零售的风口刮到了社区生鲜领域，代表事件是京东旗下的启承资本投资钱大妈；最后一个阶段是“便利店+生鲜”的复合业态的兴起，代表案例有好邻居最新一代的“社区全渠道会员店”，以及超市发与罗森合作的“超-罗便利店”等。



我们针对57个社区生鲜品牌的创立时间进行追踪，得到数据也印证了这一判断。2017年是社区生鲜扩张最为猛烈的时候，2018年社区生鲜的创立开始放缓，这与整个经济环境和资本市场有关系。

社区生鲜品牌创办情况（57个样本）



社区生鲜“画像”

当前主流的社区生鲜业态分为四种模式，分别是生鲜加强型社区超市、生鲜折扣店模式、便利店+生鲜模式、加盟模式社区菜店。

我们针对74家样本企业的数据进行梳理、核实，将这些社区生鲜的核心指标进行加权平均，最终得出社区生鲜的“画像”。



上述数字为各个调研样本相关指标的平均值，由于中国·市场差异性和企业经营模式的差异性，反映在具体企业上可能个别指标有较大差异。

假设它是一个社区生鲜模型，那么这些数据勾勒出它的基本状况：从门店数来看，它是一个拥有24家连锁店的社区生鲜品牌；单店面积为314平方米，日均销售额为17000元。该店的生鲜占比较高，达到了53%，生鲜品类毛利率为19.6%，客单价为23元，生鲜损耗率为8%。

这家社区店品牌也开通了线上业务，但线上销售占比只有9.6%。从成本构成来看，人力成本和租金分别占到销售额的8%和5.6%；与去年同期相比，人力成本和租金成本双双上涨，上涨幅度达到9%和4%。

我们针对调研样本进行分析，总结出当前社区生鲜的几种主要模式。



1、生鲜加强型社区超市

面积从数百平方米到上千平方米，生鲜面积占比40%-50%之间，除了生鲜之外还经营包装食品、饮料、日用杂货等品类，SKU数从数千到上万不等。

生鲜加强型社区超市是大多数实体零售企业正在经营的业态，也是较为成熟的生鲜社区店形态。中百集团旗下的邻里生鲜店属于具有代表性的案例。中百超市邻里生鲜定位为300平方米至500平方米左右的生鲜加强型超市，其中生鲜经营面积占比与销售占比均达到50%。运营一年多来，邻里生鲜共开出52家门店，销售同比增长35.43%，毛利额同比增长36.85%。

2、生鲜折扣店模式

面积在300平方米左右，SKU数为1600种左右的生鲜专营店，以基本款生鲜品类为主打，通过大规模采购，降低综合成本使得其商品在品质和价格上具有较大优势，通过抢占社区入口的选址策略来服务周边500米的家庭生鲜消费。

在国内，生鲜折扣店的代表为生鲜传奇，而在国际上，与生鲜传奇类似的业态是波兰的瓢虫超市。与传统生鲜超市不同的是，生鲜传奇非常强调门店的标准化，它们采用“五定原则”来对一家门店进行标准化复制。“五定”分别为：定位、定品、定数（SKU数）、定价（零售价）、定架（货架组数）。

3、便利店+生鲜模式

经营面积100-300平方米之间，在便利店品类的基础上引入生鲜品类，部分业态还支持全渠道购物功能、自助结账功能，生鲜品类以包装好的净菜和精品水果为主。代表性的业态有超市发与罗森合作的“超罗便利店”、全家与易果生鲜合作推出的创新门店、永辉生活、好邻居全渠道社区会员店等。在日本，罗森100也是一种便利店+生鲜的业态。

对于“便利店+生鲜模式”，业界争议较大。质疑一方的核心观点是，生鲜的消费场景是家庭消费，而便利店的消费场景为个人消费，特别是一些上班族白领消费，将两种业态生硬组合在一起，颇有“拼凑”的嫌疑。

4、加盟模式社区菜店

该模式代表企业是钱大妈。钱大妈门店面积在数十平米到上百平方米，经营500个左右的SKU，集中在蔬菜、肉、烧腊、豆制品等几个大类，所有商品突出“新鲜”二字。

钱大妈模式的特征在于，它少量的SKU数以及定时清货机制使得加盟商在生鲜打理方面操作相对简单，从而降低了对生鲜高级人才的需求。据相关负责人表示，钱大妈加盟商中，至少80%的门店实现盈利。

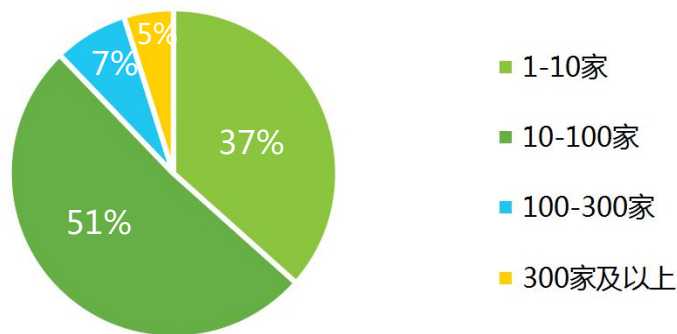


社区生鲜当前阶段

调研样本中一半以上的社区生鲜品牌规模在10-100家之间，300家门店以上的企业只占到5%，这个业态处于“小荷才露尖尖角”的阶段。

社区生鲜还处于萌芽阶段，尚未出现真正意义上的“头部企业”。我们调查数据显示：37%的社区生鲜品牌门店数是个位数；51%的社区生鲜品牌门店数在10-100家之间；而门店数100家-300家之间的社区生鲜品牌占比为7%；门店数超过300家的企业只有5%。而这些门店数超过300家的品牌多为百果园、鲜丰水果等一些规模较大的水果连锁店。

社区生鲜品牌门店规模状况



当前阶段，社区生鲜呈现三大特征：

1. 门店小型化

62%的社区生鲜店的门店面积在300平方米以内。业内人士对于社区生鲜店的面积有一个共识：300平方米是经营社区生鲜性价比最高的面积，面积小了无法容纳足够多的品项数；面积太大则利用率不足，300平方米的面积刚刚好。

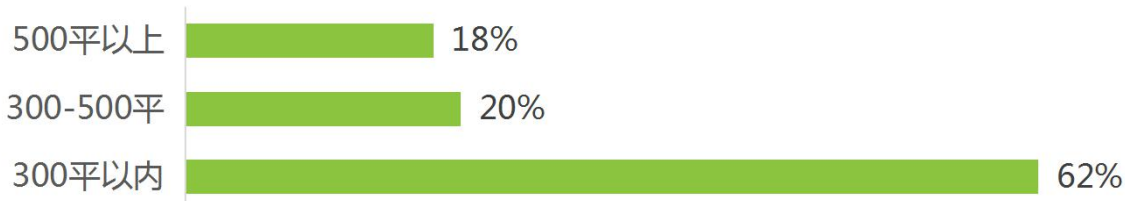
2. 生鲜占比逐步提升

多数社区生鲜品牌的生鲜销售占比超过了40%，其中29%的社区生鲜品牌生鲜销售占比超过了80%。这意味着，经营全品类生鲜、以生鲜品类为主的专业生鲜店越来越多。

3. 客单价低

由于社区生鲜品牌以解决消费者一日三餐为主要目的，它的经营面积与综合性卖场相比要小很多，这使得它的客单价相对较低。数据显示，接近一半的社区生鲜店客单价在20元-30元之间，社区生鲜平均客单价为23元。

社区生鲜门店面积状况



社区生鲜门店生鲜销售占比状况



社区生鲜门店客单价状况



盈利“U”型曲线

调查数据显示，38%的受访者表示自己的企业是整体盈利的；另外38%的企业是亏本的；还有24%的企业盈亏平衡。

大部分社区生鲜店无法实现整体盈利。本次调研发放的问卷中有很多受访者没有填写是否盈利的选项。因此判断，社区生鲜实际盈利状况比统计的数据还要差一点。我们对经营者的预期做了一个调研，认为自己的门店达成预期和没有达成预期的人数各占一半，但99%的受访者表示看好社区生鲜。

社区生鲜普遍盈利不佳，我们认为有三个原因：

1. 资本驱动，泡沫滋生

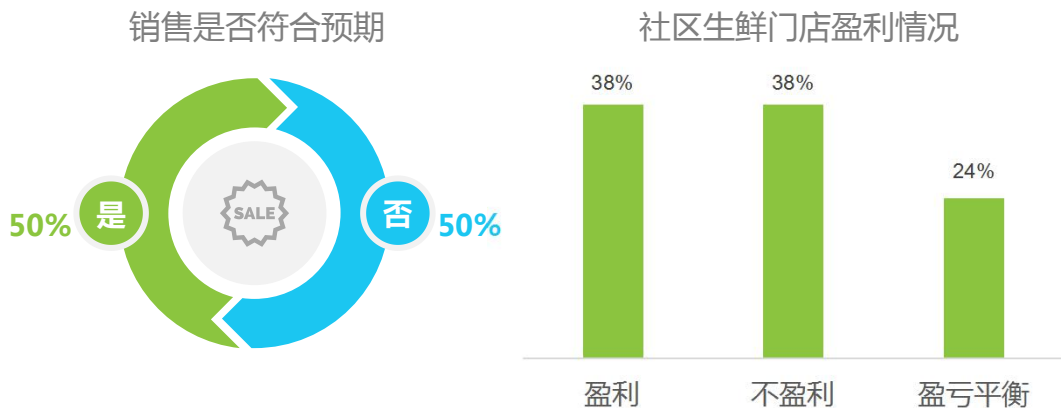
生鲜业态经营难度大，需要长期培育才能逐步实现盈利。而当前各个社区生鲜店品牌加速开店，资本在其中起到巨大的推动作用。引入资本之后，不少社区生鲜品牌开始跑马圈地，为了占领市场在门店进行大量投入，稀释利润，增加成本。

2. 入局者背景多元化

以往社区生鲜店的经营者的多为实体零售企业，比如首航超市旗下的sofly业态、中百集团旗下的邻里生鲜等，具有强大的传统零售企业根基。而一些社区生鲜店新入局者背景复杂，既有像康品汇那样原来做线上的企业，也有像地利生鲜、温氏生鲜这样从批发市场、农产品上游入局的社区生鲜业态。此外，一些“外行”高估了社区生鲜赚钱的一面，而低估了它的巨大投入和经营难度，最终导致亏损。

3.商业模式的不确定性

由于社区生鲜品牌以解决消费者一日三餐为主要目的，它的经营面积与综合性卖场相比要小很多，这使得它的客单价相对较低。数据显示，接近一半的社区生鲜店客单价在20元-30元之间，社区生鲜平均客单价为23元。

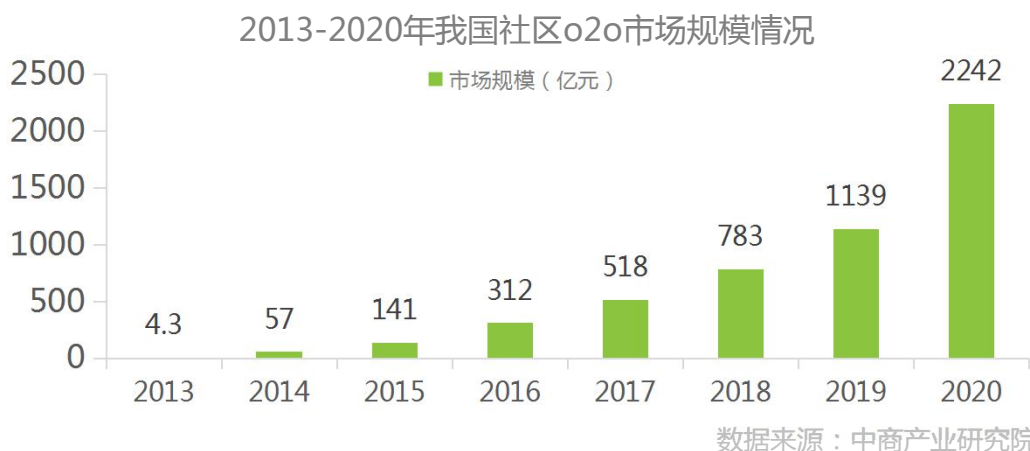


社区生鲜的盈利路径像是一条“U”型曲线，经营一两家门店时因为管理压力相对较小，资源比较集中，基本可以盈利。当门店数量扩张至十家规模以上时，后台投入加大进入整体亏损的阶段。只有门店数量达到一定规模，才有希望整体盈利。

到店VS到家

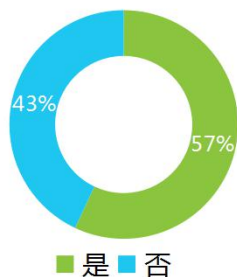
一半的企业线上销售占比在10%以内，而线上销售占比超过20%的企业只有11%。综合统计，调研样本企业的平均线上销售占比为9.6%。

中商产业研究院发布的数据显示，2015年我国社区O2O市场规模518亿元，并在未来保持增长，2018年市场规模将突破千亿，到2020年将达到2242亿元。

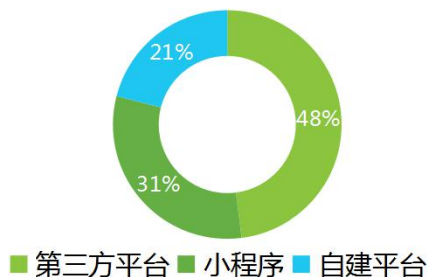


在这样的背景下，社区生鲜也出现由以前纯粹的到店消费变为到家与到店相结合的消费形态。在本次调查中，57%的社区生鲜品牌开通了线上业务。开通线上业务的企业里面，48%的企业是通过第三方平台来实现的；31%的企业通过小程序来实现；还有21%的企业自建平台开展线上业务。

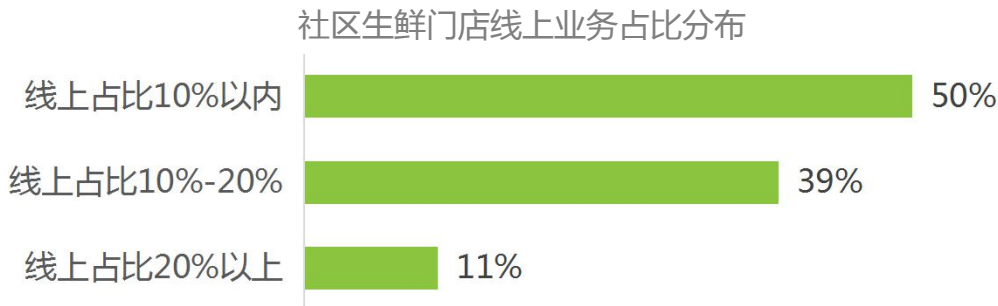
是否开通线上业务



通过何种方式开展线上业务



但总体而言，社区生鲜企业线上占比普遍不高。调查数据显示，一半的企业线上销售占比在10%以内，而线上销售占比超过20%的企业只有11%。综合统计下来，调研样本企业的平均线上销售占比为9.6%。



目前而言，社区生鲜的到家-到店服务分为几个类型：

1.传统O2O模式——网上下单，送货上门

这是大部分社区生鲜采取的模式，除了永辉生活等少数社区生鲜品牌采用第三方平台+小程序+自主开发APP来实现这一功能之外，大部分社区生鲜品牌选择借助第三方平台来开展到家服务。业内常见的第三方平台（工具）有京东到家、美团、饿了么、有赞、多点Dmall等。

业内常见的第三方平台/工具



与全品类社区生鲜店相比，由于商品特性和标准化程度较高，一些水果专业连锁店在线销售要高于平均水平，其线上运营能力也较高。

以百果园为例，百果园上线京东到家平台的门店有1800多家，约占总门店50%。接入京东到家平台后，百果园共享了京东到家的7000多万注册用户、3000多万月活跃用户和京东App上4.5亿活跃用户的首页入口所带来的充沛流量，从而带动线上新增销量的增长。



2.网上下单，门店提货——社区拼团模式

在社区生鲜到家业务实施过程中，从门店到消费者手中的最后一公里往往造成了巨大的履约成本。企业物流模型不同，订单量不同，它的屡单成本也不尽一致。以盒马鲜生为例，盒马某门店线上订单日均4000单，每单屡单成本9-10元，当日均订单达到8000单左右，成本可降至7元左右。而饿了么、美团等外卖平台屡单平均每单8元左右。

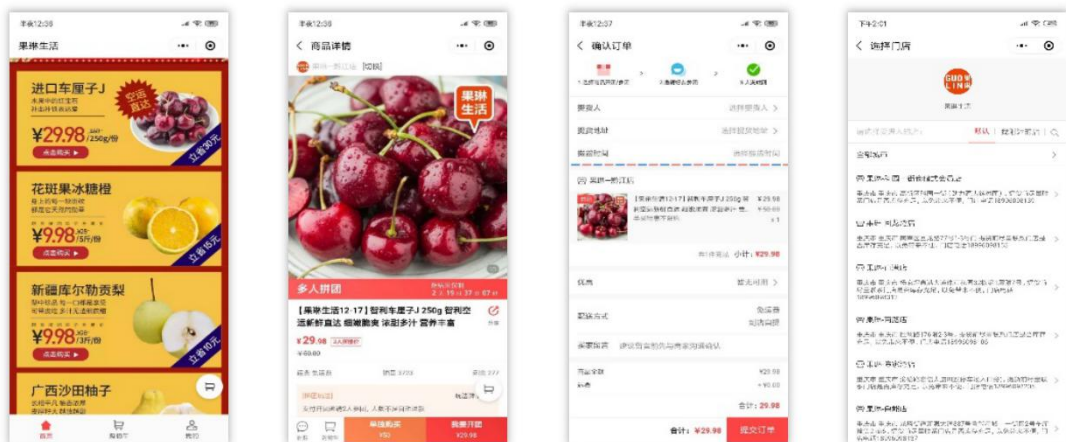
由于社区生鲜本身定位为“小区门口的菜市场”，消费者对到家服务的渴求远远不及一些大卖场或者纯电商平台。因此，社区生鲜延伸了一种网上下单、门店取货的O2O模型，特别是在拼团玩法比较流行的当前，这种到店提货还跟拼团结合在一起，通过“拼团”、“秒杀”活动来带动门店客流和销售。

作为深耕生鲜领域的服务商，有赞创始人白鸦认为，社区团购接下来会非常火，但这件事要依赖很强的供应链能力，制造爆款的能力，维护群的能力。社区购不一定是寡头市场，笑到最后的可能是区域连锁商家。互联网公司烧完钱，培养居民去在微信群中买东西、到网点自提的习惯，最后活下来的可能就是区域化的连锁企业、小区门口的水果店。

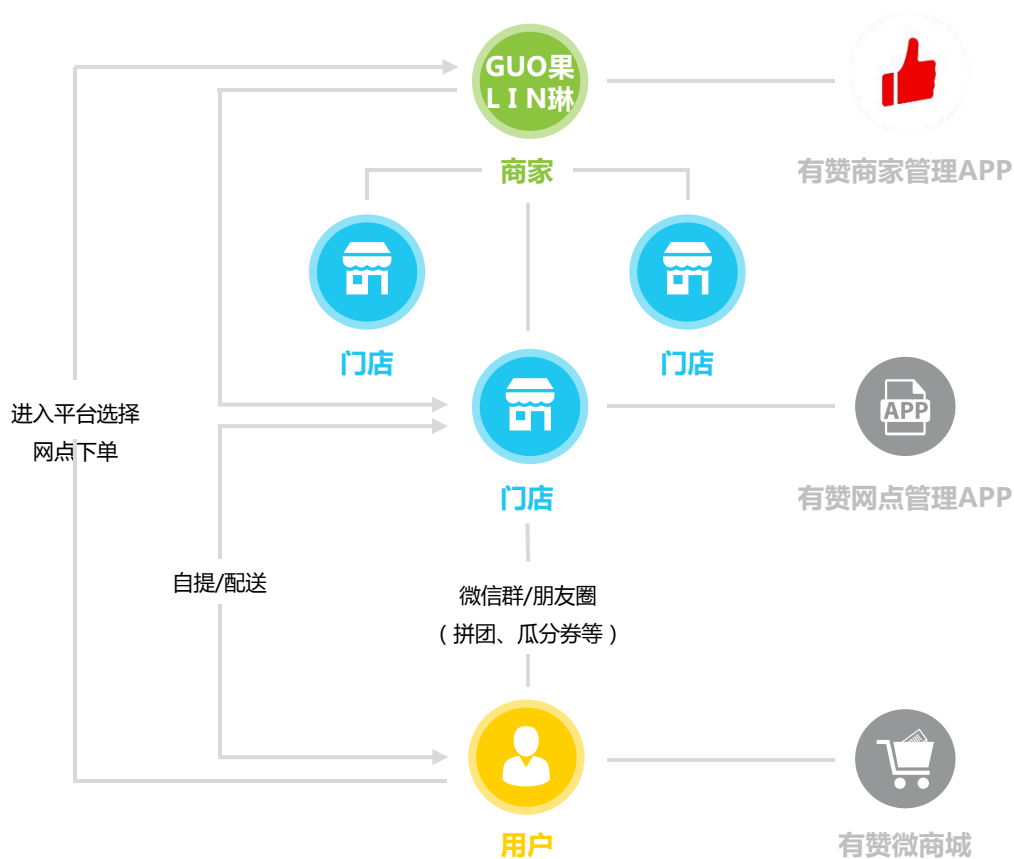
【案例】重庆果琳拼团为新店引流

重庆果琳成立于2012年6月，主营水果、坚果、零食、果制品与特色食品，在重庆有30多家直营门店，主要分布在社区及写字楼门口。

2016年，果琳第一家仓储式门店开业。利用有赞提供的线上拼团功能，果琳在微信公众号里做了“1万份蓝莓十人团1元购”活动，开业期间到店自提。水果店开业现场火爆，所有人在买蓝莓时选购了其他水果。开业3天，果琳销售额超60万。



果琳生活小程序截图



果琳拼团模式示意图

3.前置仓模式，网上下单，从前置仓送货到家

所谓前置仓，就是以仓为店，将仓库建立在社区周边三公里的范围内，商品由骑手从仓库配送至消费者指定地点。与传统电商相比，前置仓模式由于距离消费者更近，它有更快的响应速度和更高的配送效率。

从商业模式分析，只要商品毛利额大于履单成本，便可以跑通模式。但目前的问题在于，多数前置仓依然处于靠促销吸引用户、培养消费者习惯阶段，这使得其毛利率远远低于实体零售店，从而整体处于亏损状态。

国内几个前置仓案例代表

名称	前置仓面积	辐射半径	SKU数	所在区域	承诺履约时间	融资情况
每日优鲜	100-150平方米	3公里	1000	全国	一小时	最新4.5亿美金
朴朴超市	400-500平方米	3公里	3000	福州	半小时	千万级
永辉卫星仓	300-600平方米	3公里	数千种	福州	一小时	无

此外，沃尔玛、钱大妈、杭州联华等企业都在积极尝试前置仓。

4. 社区分销模式（S2B2B2C模式）

所谓S2B2B2C模式，第一个B是指零售门店，第二个B是社区内的“合伙人”（社区中的近邻者、意见领袖）。

社区分销模式是社区团购模式的进化版。根据实体零售数字化转型服务商闪电购的分析，社区分销模式在兼具社区团购的优势，能够给企业带来更为实际的销售和毛利的快速增长之外，还有以下优势：

① 人群定位更加精细化

社区内的人群一般分为三种，纯家庭式消费(每天在家做饭)，周末家庭式消费(周末在家做饭)，普通白领或单身消费(不做饭)，针对不同的群体需求特点都有自己身边可信的“近邻者”（以邻居，朋友的身份)进行服务。

② 充分借用市场资源

释放适当利益给到社区合伙人，可以调动门店全体员工的积极性，全员参与到为消费者服务的体系中来。

③完善社群的内部运营体系

倒逼企业形成一套支撑社群运营的内部体系，譬如商品的推送要与商品部门形成协同，顾客投诉要与运营部门实时配合，有关价值内容更需要与营销部门紧密协作。

解决了零售商与消费者之间的信任问题

解决了零售商与消费者之间的交互问题

解决了零售企业线上卖货难的问题

升级方向

成本上涨过快，生鲜人才短缺，加强生鲜直采和半成品加工、门店精细化运营成为社区生鲜深度挖潜的机会点。

我们针对社区生鲜的租金水平进行了调研。数据显示，一线城市的日均租金可达9元每平方米；二线城市这一数字为3.3元；而三四线城市日均租金为2元每平方米，租金差异较大。

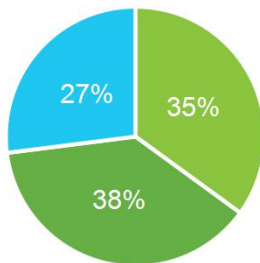
对社区生鲜企业来说，比租金更加沉重的负担是人力成本。调研数据显示，人力成本占到了销售额8%，与去年相比增加了9%。为了应对人力成本不断增长带来的经营压力，有一半的社区生鲜门店采用了合伙人机制。

2018年，国家出台了关于社会保险费交由税务部门统一征收的《国税地税征管体制改革方案》，这一政策或将继续推高零售企业的人工成本。



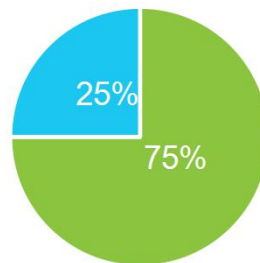
我们针对社区生鲜的供应链情况进行了调查。数据显示，75%的社区生鲜品牌有自己的物流中心，但是生鲜的加工品、半成品销售只占到生鲜销售的7.15%。这说明中国的生鲜标准化还有很长的路要走，这是社区生鲜未来的发力点，其中也孕育着巨大的市场机会。

生鲜损耗率



■ 5%以下 ■ 5%-10% ■ 10%以上

是否拥有自己的配送中心



■ 有 ■ 没有

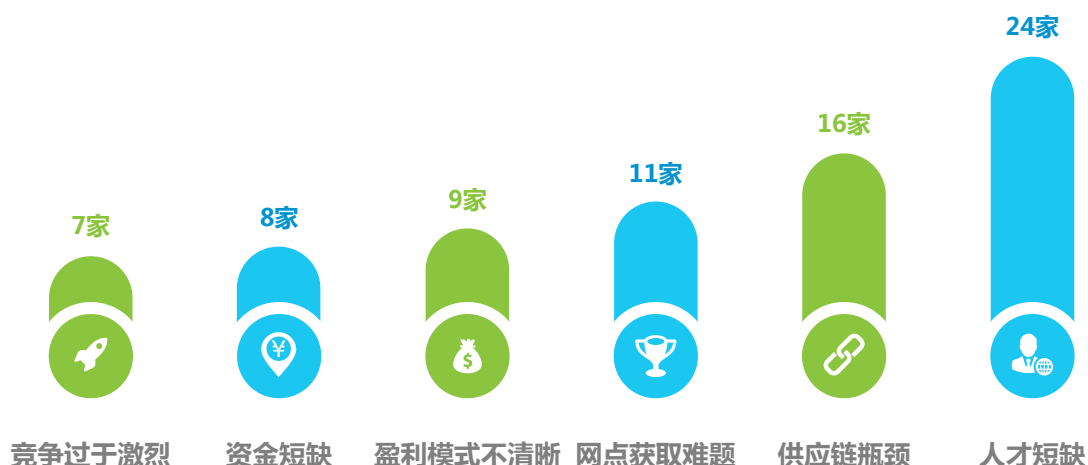
从一些企业的动作来看，它们已经瞄准了生鲜加工品这条赛道。永辉推出生鲜B2B项目，彩食鲜2017年的收入已经突破十亿元；中百集团的中央大厨房将其生产的鲜食配送到了江西；由海底捞食材采购部门独立出来的蜀海供应链公司已经悄悄“拿下”很多零售企业客户，比如7-11、超级物种，以及国内其他便利店企业等。

闪电购指出，生鲜标准化会给零售企业带来三个好处：

- 改善门店的形象，提高消费者对于品牌的认知；
- 减少门店购买时因商品挑选而产生的损耗，提升经营的毛利；
- 倒逼供应链升级，提高供应链的效率，降低损耗和加价率。

生鲜标准化的本质是将非标类的商品数字化，这也是社区生鲜线上业务基础的搭建。

在本次调研中，我们一共统计了社区生鲜经营的六大难题，分别是：**竞争过于激烈、资金短缺、盈利模式不清晰、网点获取难题、供应链瓶颈以及人才短缺**。在上述难题中，最能引起业界共鸣，并且得票率最高的是人才瓶颈。



除了在供应链层面深耕之外，门店精细化运营也是社区生鲜挖掘潜力的一大方向，特别是借助新技术实施动态管理。

【案例】物美如何玩转“电子价签”

物美集团是我国最大、发展最早的现代流通企业之一。2018年5月10日，中国连锁经营协会发布了《2017年中国连锁百强》榜单，其中物美集团以474.5亿元的年销售额和978家门店位居第11位。据了解，物美2018年的销售额将超过500亿元，门店突破1000家，电子会员的占比达到70%。

物美的数字化改造已经穿插于供应链、选品、运营、用户等各个环节，聚焦在全场景覆盖、全链条联通、线上线下一体化、打造数字化平台这四个方面。

物美社区生鲜店的增速很快，未来将重点布局，明年目标新增门店260家，其中有160家就是小业态和社区生鲜。在门店数字化这一方面，物美是全国首家大规模上线电子价签的零售企业，现已在全国范围内230家多门店，上线超400万片电子价签。



汉朔 (Hanshow) 电子价签助力物美实现全方位的门店数字化

信息同步

限时促销

便捷购物

陈列管理

智慧营销

1、信息同步：电子价签显示商品相关的多种信息，包括价格、产地、库存等信息，加载二维码丰富更多体验场景。

——电子价签系统打通ERP系统，显示商品库存，店员每日定点检查商品库存，进行补货。

——价签显示最后一次信息更新时间，方便门店员工对促销商品进行检核。

2、限时促销：不定期、不定品、不定时段、可连续执行的促销活动形式，电子价签在活动前快速完成商品变价，大大节省了门店人工成本。操作方便，使得促销档期的连续性增强，参活商品数量增加，灵活性更强。

3、便捷购物：消费者使用app扫描价签上的二维码，可以进行自助购物；缺货商品使用app线上下单配送到家。扫码还可以获取商品位置指引及查看更多商品信息。

4、陈列管理：上线陈列系统，结合价签对商品进行定位，加强总部对门店的陈列管理，同时更方便查找商品。

5、智慧营销：电子价签可作为多样化营销的入口，后台精准推送且策略即时可调，前端展示面大，消费者使用app扫码领券，使用方便快捷。

他山之石

中国零售企业的对外学习之路主要有两条路线，一是学欧美；二是学日本：学习欧美的门店设计、折扣店模式、超市+餐饮化模式；学习日本的精细化运营、生鲜经营以及小时工管理。

日本是中国零售业对标的最优对象。中国和日本面临相似的人口结构变化，如人口老龄化、家庭小型化、女性劳动参与率提高等。我们以日本为鉴，希望对国内社区生鲜业态的发展有所启示。

综合超市在日本经济高速成长的1960年代迅速发展，通过低价、多品类、一站式购物和连锁化运营等手法不断扩大规模，引领了“第一次流通革新”。然而，在1973年日本经济进入低成长期后，综合超市发展开始放缓，其根本问题是由于综合式的商品结构无法满足消费者、尤其年轻人的高端化、多元化、专业化的消费需求所导致。相反食品超市更好地应对了消费者的这一需求，1970年代以后迅速发展。尤其在1991年，食品超市的销售总额首次超过综合超市。到2007年，食品超市的行业规模达到177,063亿日元，而综合超市则缩小到了74,467亿日元。

日本生鲜超市小型化、社区化的趋势最早或将追溯到成立于2001年、主营生鲜和加工食品的百元廉价店——“SHOP 99”。2008年罗森对其收购，2016年更名为“LAWSON STORE 100”。2005年，永旺在横滨市开出“MY BASKET”门店，主营食品生鲜。此后，丸悦、稻毛屋、东急等食品超市纷纷跟进，推出200平方米以下的小型社区生鲜店。2017年11月，一直在郊区开店的八百幸也在东京首次开出都市小型店。



集团：京王

小型超市名称：STORE EXPRESS

首店：2011-11 | 东京 | 调步

面积：190m²

品项数：3500



集团：稻毛屋

小型超市名称：ESBI

首店：2012-03 | 东京 | 立川

面积：165m²

品项数：3500



集团：Uny

小型超市名称：Mini Piago

首店：2012-05 | 东京 | 池袋

面积：165m²

品项数：3000



集团：东急

小型超市名称：MSTORE FOOD STATION

首店：2014-04 | 东京 | 品川

面积：187m²

品项数：3300



集团：永旺

小型超市名称：MY BASKET

首店：2005-12 | 神奈川 | 横滨

面积：150m²

品项数：3000



集团：丸悦

小型超市名称：PETIT

首店：2000-06 | 东京 | 日本桥

面积：165m²

品项数：3000

我们重点介绍一个日本社区生鲜店品牌：

永旺MY BASKET

在日本的小型生鲜超市中，已成规模并盈利的是永旺旗下的MY BASKET。截至到2017年底，MY BASKET已开出722家门店，其中东京467家、神奈川县219家、北海道36家。按每店年均2亿日元的销售估算，MY BASKET的销售规模在1500亿日元左右。

MY BASKET的开店策略有以下几个特点：

01.低成本物业

选址大多在车站附近、商店街、住宅区、公寓一楼等，特别是便利店、药妆店、蔬果店、音像店等退租后的空置物业，租金成本较低；

02.小商圈策略

商圈半径300-500米，半径300米以内有1500-2000户家庭，门店之间距离600米以上即可开店。MY BASKET推算：如果500米商圈有2000户家庭，能占到其15%的份额，门店基本就可盈利；

03.集中开店

比如东京都大田区有71.6万的人口，面积约59.5平方公里，而MY BASKET在大田区已开有66家门店，这样算来，平均1.1万人、0.9平方公里就有一家店。

低成本物业、小商圈、集中并快速开店，可以说是MY BASKET在低价较高的城市市场得以生存的前提。

MY BASKET经营的品项数在2000-3000个左右。虽然只有标准食品超市的1/4到1/5，但集中了高复购率和家庭消费占比大的商品。并且，通过母公司永旺的POS数据分析，精选每个品类的“NO.1的品牌畅销品”和永旺自有品牌“TOP VALU”的商品，基本可以满足消费者对生鲜的日常所需。

由于自有品牌的价格低，但毛利高，TOP VALU在品项数占比40%，销售额占比50%，门店整体销售占比也在30%左右。

访谈者语录



首经贸大学教授陈立平 社区生鲜超市未来五大趋势

未来五年，随着我国老龄少子化以及小家庭化的快速发展，消费者不仅追求生鲜食品购买的便利化，更关注食品的安全和健康。因此生鲜超市的未来营销方向主要围绕以下五个方面进行转化，即从目前的购物便利化向促进健康饮食的方向转化；从简单的销售商品向消费者提供健康的生活解决提案转化；从以价格竞争为中心向体验营销、情感营销转化；从目前向供应商“集货”向商品开发和构筑供应链转化；从向市场“集客”向建立顾客关系转化。



好邻居便利店总经理陶冶 社区生鲜应成为“生鲜型便利店”

生鲜的社区化，其实是生鲜的便利化。在电商的辅助下，生鲜社区店会迎来高速发展。但是这个生鲜社区店，不应该是个体小菜店的连锁化，这个模型非常难以规范化和规模发展。更不应该是大卖场生鲜区的小型化和精缩版，社区有限的客流很难支持，客群也不对。而应该是“生鲜型便利店”，提供面向年轻家庭的社区便民服务购物组合。

这个阶段，顾客的全面迁移和成熟还在进行中，市场并没有完全成熟。所以一方面可以开始布局启动，另一方面则要慎重控制速度，否则会陷入大额亏损的局面。从经营上来说，社区生鲜的特点是客流小，所以与大家习惯的基于大卖场的客流的运营上有很大的区别。



超市发董事长李燕川

没有新鲜，就没有生意

社区生鲜首先要解决定位问题。做社区是做老百姓的生意，要了解老百姓的生活需求，光说概念没用，符合商圈需求、性价比高的商品以及有温度的服务才是硬道理。其次要围绕自己定位构筑供应链。生鲜供应链本身就不容易做好，需要长期的积累和试错。做小店，生鲜产品的分装配送尤其困难。规模决定优势，起步阶段最难。前期在产品结构开发设计和门店生鲜储运上的投入必不可少。把生鲜两个字拆开，“生”意全靠“鲜”字。没有新鲜，就没有生意。

再次，社区生鲜要想做好，和社区顾客的沟通至关重要。顾客都是熟客，在社区内部更容易培养口碑传播。员工每天与顾客的迎来送往、嘘寒问暖、家常聊天、针对顾客个性的好商品推荐，都是在培养和顾客间的黏性，让门店成为顾客生活的一部分。要培养这样的员工沟通方式，才能更了解顾客需求，调试商品和定价，持续发展，进入良性循环。



生鲜传奇董事长王卫

一旦跑出体量，整个业态发生质变

社区生鲜店的确是一条大赛道，但是这条赛道也非常艰难。大部分生鲜店靠的是加盟制度、合伙人机制等，是在发挥“人”的作用，而生鲜传奇是靠标准化，发挥技术的作用。

痛点在于，社区生鲜企业目前规模都不够大，对供应链的整合能力不够强。虽然大家都在努力，但在生鲜的品质安全还没有太好的把控方法，这需要一定规模的体量和社会整体配套系统的成熟。

个人对社区生鲜非常看好，未来几年一定会迎来高速发展，也会对大卖场、菜市场等业态形成非常大的冲击，这个市场将会重新洗牌。现在大家都在跑规模，一旦哪家企业先跑出体量，就会发生质的改变。



盒马鲜生市场运营总经理胡秋根 新零售可以通过数据化的手段优化

社区商业会成为未来几年城市消费需求升级的主力军之一，新零售更是以技术和数据为底层支撑，以现代物流为工具，重构商业三要素人货场。以往社区商业覆盖范围小、客流量小导致的选品不丰富、周转较差等问题，可以通过数据化的手段得以优化。盒马的门店大多开在社区里，最快30分钟的配送可以覆盖周边3公里的范围。



启承资本创始人常斌 高度看好社区生鲜业态

启承资本的第一笔投资就是投给广东地区的社区生鲜龙头钱大妈。从格局上看，由于各地饮食习惯、物业供给的不同，导致生鲜品类结构、店型的差异，找到适合各地区最优店型，集中高密度开店，即可成就一家地区性龙头。

模式上，社区生鲜连锁在快、好、省、三者达到了一种平衡，且从空间上对用户进行了截流。门店为支点，叠加预售、O2O即时送等模式，又有效扩展了边界，辐射范围由1公里扩展至2-3公里，满足用户多个消费场景。长期决胜点仍然在供应链，前端售卖方式的改变，无论是定时打折、B2C+B2B、线下+线上，最终都会倒逼供应链的升级重构，不仅是商品的重构、也是流通环节、供应链条参与者利益的重新划分。



永辉云创战略合伙人程浩

破局社区生鲜，一定是“两栖动物”

社区生鲜这个名字，正好表明了这个领域所必须解决的两个核心问题，“社区”和“生鲜”。首先是“生鲜”，生鲜商品的供应链、物流配送、门店营运、控损等等细节，本身就对进入这一领域的企业提出了较高要求。

另一关键词是“社区”。在资本蜂拥而至的背景下，好的社区物业资源争夺必将十分激烈，成本不断升高；同时社区生鲜业态如何融入社区，乃至玩儿好社群，都给进入这一领域的玩家提出了极高的要求。

所以总结起来说，破局社区生鲜，既要有生鲜供应链的积累、高生鲜占比门店的营运能力，也要有用户思维、服务意识、品牌意识，经营社群的能力。能够做成这件事情的玩家，一定得是“两栖动物”。

2018社区生鲜调研报告

2018 Community Store Fresh Food Operation Research



中国连锁经营协会



第三只看零售

2018年12月

