



便利商店的下一站

便利商店行業持續穩健的增長、政策的扶持以及資本的助推，使得便利商店行業成為零售市場中一個重要關注點。為了獲得對便利商店行業發展的深入瞭解，本報告從便利商店行業的發展前景、行業的轉型升級路徑以及潛在的重構者三個角度，對便利商店行業進行了分析，主要發現如下：

- 經濟的持續增長、主力消費人群的崛起、政策的支援以及資本和零售服務商的介入，成為便利商店過去幾年穩定增長的驅動因素。隨著這些驅動因素的持續深化，便利商店行業也將迎來進一步的發展。
- 以數位化為核心的轉型將引領便利商店行業步入下一站。新的零售生態下，消費者需求成為中心，數位化成為新的生態下零售企業應對變化和挑戰的重要手段。一方面，便利商店需要回歸商業本質，藉由全通路建設等數位化手段獲得與消費者持續的互動和對消費者的深入洞察，來進行品類、服務等方面的優化和創新；另一方面，數位化進程的深入正在使零售行業的線性供應鏈體系轉向網狀的互聯互通網路，在數位化轉型的過程中，便利商店企業需要利用數位化使供應鏈的各個節點形成網狀互聯，使得供應鏈的各個環節能夠圍繞消費者需求，提供更高效、精準、個性化的服務。在持續轉型的過程中，人才是推動發展的重要基礎，做好數位化人才的獲取和培養工作，並幫助現有人才成功轉型，對企業成功轉型也有重要的意義。
- 來自其他行業的跨界經營者有可能成為重構便利商店行業的重要力量。便利商店行業的持續穩定發展，以及分散而高頻率交易的屬性，使得越來越多「局外人」開始跨入便利商店行業，行業的發展正變得更加多元。電子商務企業希望優化傳統門市，藉由資源整合和數位化手段構建線下零售網路，提升整體經營表現；新型零售業態加速出現，多元化的服務體驗和快速演進的經營模式，使得零售新業態與現有便利商店存在一定程度的相似，隨著新業態佈局的深入，現有便利商店可能面臨一定的挑戰；多元服務商出現，以無人便利商店和服務商兩種形式為主，藉由技術、資源、管理等多方面的輸出來進行資源的整合，進而重塑行業現有結構。

# 目錄

第一章 便利商店還能引領風潮多久	2
第二章 便利商店行業如何轉型？	11
第三章 便利商店行業的重構者是誰？	30
聯絡我們	39

# 第一章

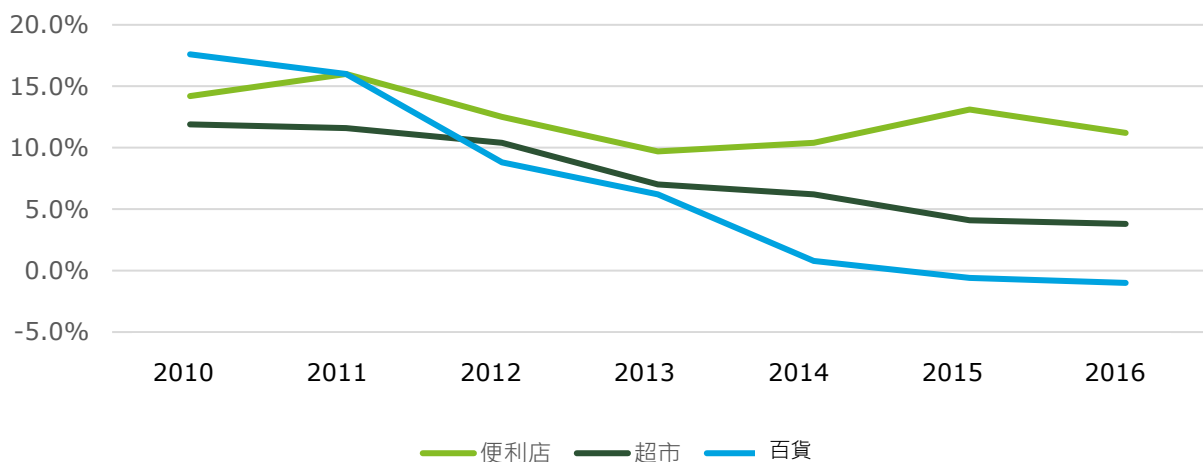
## 便利商店還能引領風潮多久？

在中國實體零售的寒冬中，便利商店業態業績持續成長，政策的支持及資本的推動，使得便利商店成為目前零售行業中的績優生。為了深入瞭解便利商店行業的發展前景，對便利商店行業的未來發展進行判斷，**Deloitte** 中國從經濟、區域發展、競爭格局、主力消費人群、政策、資本、國際等角度進行了分析，得出以下結論。

### 實體零售整體放緩，便利商店業態表現搶眼

中國超市、百貨業態的銷售額在過去三年出現了明顯的增速下滑，其中百貨業態的銷售額甚至在 2015 年開始出現持續的負增長。在大環境一片蕭條的背景下，便利商店行業銷售增速在過去七年持續保持在 9% 的水準以上。中國商務部針對便利商店行業編制的季度景氣指數顯示，2017 年一季便利商店行業景氣指數為 72.22，遠高於 50 的枯榮線，第二季較第一季上升 1.7 至 73.95，展現出從業者對於行業持續發展的信心。

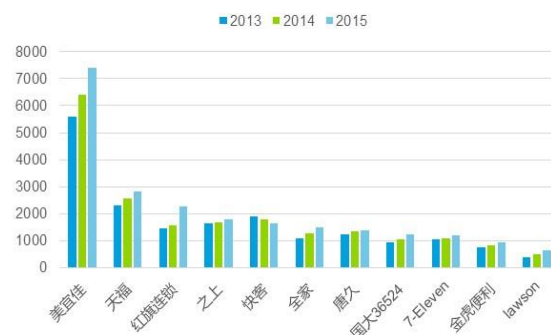
圖 1. 實體零售業態表現



來源：Euromonitor · Deloitte 中國研究

中國連鎖經營協會公佈的 2013~2015 年前十大便利商店資料顯示，排名前十的企業中大多數都保持著持續的銷售增長和店鋪增長。排名第一的美宜佳不僅已在 2017 年突破一萬家店鋪數，年銷售額也朝向百億人民幣邁進，作為一家區域性的便利商店企業，規模以及增速十分可觀。

圖 2. 前十大便利商店企業銷售額(人民幣萬元) 圖 3. 前十大便利商店企業門市數(家數)

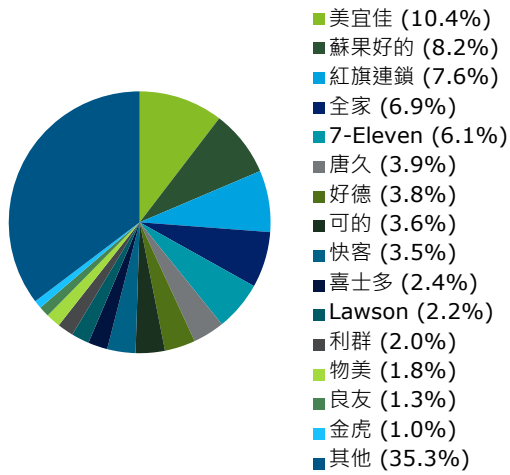


來源：中國連鎖經營協會 (CCFA) · Deloitte 中國研究

### 市場高度分散蘊藏發展機遇

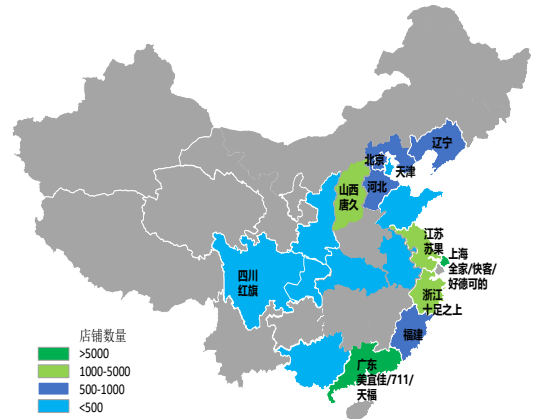
由於行業發展階段不同、地區經濟發展不均衡、中國土地面積廣闊、文化差異等方面的原因，中國便利商店行業集中度很低。從便利商店銷售額市占率來看，銷售額排名第一的美宜佳銷售額占比僅有 10%，與此同時，便利商店行業前十大企業的赫氏指數 (HHI) 值也僅為 378.6 (1000 以下為競爭型)，處於分散型競爭市場。便利商店的地域性發展差異也十分明顯，除了美宜佳、全家、7-Eleven 和 Lawson 等少數幾家進行了多地區佈局，其他便利商店企業主要以所在的省、市為中心進行發展和延伸，經營區域相對局限。同時，由便利商店分佈可以看出，目前僅有上海和廣東的便利商店門市數量超過 5000 家，大多數地區的便利商店總數都少於 1000 家，地域發展的不均衡為便利商店發展提供巨大的想像空間，相比一線城市來說更低的人力和租金成本，也使得二三線城市有可能成為便利商店企業利潤的重要來源，因此經濟的持續增長以及消費習慣的培育有望幫助便利商店企業實現市場的擴張。

圖 4. 2016 年中國便利商店銷售額份額



來源：Euromonitor · Deloitte 中國研究

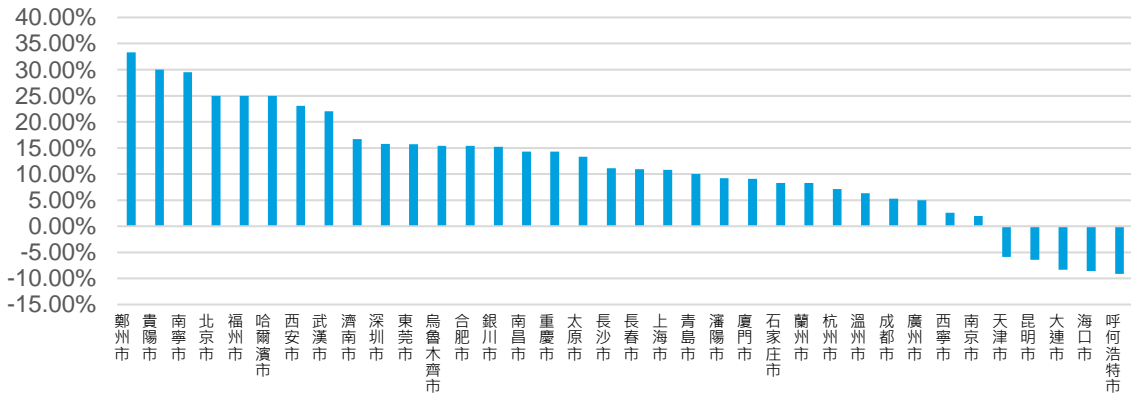
圖 5. 中國各地區便利商店分佈



來源：Kantar Retail · Deloitte 中國研究

商務部和連鎖經營協會對 36 個大中型城市的調研結果顯示，2016 年 52.8% 的城市便利商店門市數都出現了 10% 以上的增長，其中鄭州、貴陽、南寧、北京等便利商店密度較低的城市增速領先，一定程度上顯示便利商店由低密度向高密度演變的趨勢。

圖 6. 2016 年城市便利商店門市成長率



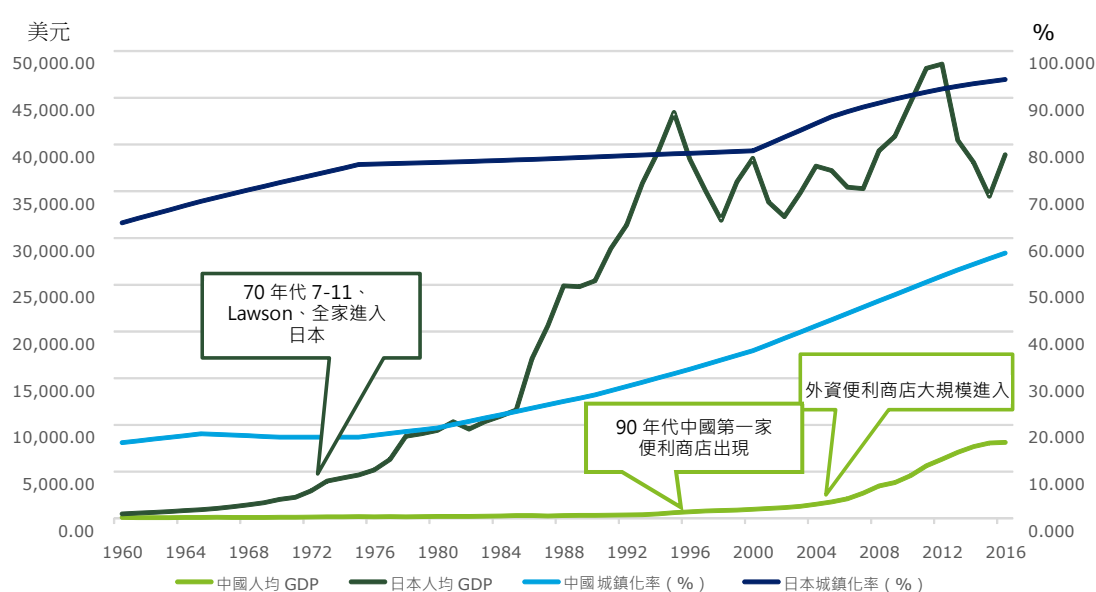
來源：商務部《便利商店景氣指數報告》，Deloitte 中國研究

### 成熟市場發展歷程顯示便利商店業態發展潛力

結合國際成熟市場的發展歷程以及中國市場的發展現狀可以發現，便利商店行業的發展與經濟發展和城鎮化水準密切相關。根據國際經驗，當人均 GDP 達到 3000 美元左右時，市場進入便利商店導入期，而當人均 GDP 達到 1 萬美元時，便利商店行業逐漸步入成熟期，競爭也將更加激烈。1970 年代，日本人均 GDP 達到 3000 美元，7-Eleven、Lawson、全家等便利商店巨頭正式進入日本市場，隨著日本人均 GDP 和城鎮化水準的持續攀升，日本便利商店行業經歷了穩步持續的增長；同樣在 1983 年臺灣人均 GDP 超

越 3000 美元後，7-Eleven、全家、OK 等便利商店進入臺灣。中國的便利商店的前期發展歷程與日本、臺灣類似，隨著人均 GDP 水準的逐漸上升，中國在 1990 年代出現了第一家便利商店，而到了 2005 年前後，外資便利商店開始大規模進入中國，而在這之後中國的人均 GDP 也超過日本 70 年代的水準（人均 GDP 3000 美元），同時城鎮化比率也大幅地上升。中國持續高速的發展為便利商店行業的成長提供了良好的發展機遇，在可以預見的未來，儘管中國經濟增速持續放緩，但溫和增長的趨勢仍將保持，對中國便利商店的發展也將起到一定的支撐作用。

圖 7. 中日便利商店發展與經濟發展的聯繫



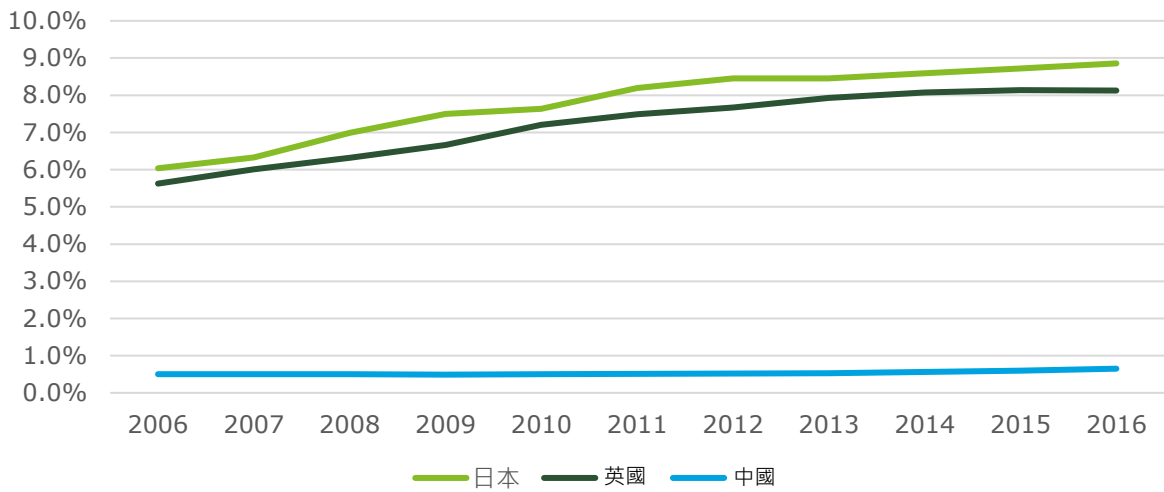
來源：世界銀行，Deloitte 中國研究

人口密度也是支持便利商店行業發展的一大因素。從便利商店在其他國家的發展中可以發現，人口密度更高的地區，對於便利商店的發展更加有利：2016 年日本人口密度約為 348 人/平方公里，英國的人口密度約為 255.6 人/平方公里，臺灣的人口密度約為 650 人/平方公里；而美國由於人口密度（美國人口密度約為 35.3 人/平方公里）、消費習慣等原因，便利商店沒有成為零售市場的主流業態。中國的主要城市中，人口密度前 50 的城市人口密度均大於 640 人/平方公里，遠高於日本、英國的平均密度水準，而中國前 90 的城市人口密度也均大於 200 人/平方公里，密度也較高，因此在這些區域，從人口密度的角度來看，具有發展便利商店的人口基礎。

便利商店在整體零售市場的占比資料也顯示，在 2006-2016 年間，日本和英國便利商店的零售額占比逐年攀升，到 2016 年日本的便利商店零售額的比例已經接近 9%，較 2006 年增長約 3%。在中國這一比例自 2014 年起出現了持續的上升，但是到 2016 年仍舊不及 1%。對比國際市場的銷售額占比，中國便利商店仍有明顯的上升空間。



圖 8. 便利商店零售額在零售業銷售額中的占比



來源：Euromonitor · Deloitte 中國研究

主力消費人群為便利商店持續發展提供支撐

中國經濟的高速發展為年輕一代提供了更多的就業機會和持續穩定的收入增長，進一步刺激了年輕一代的消費需求。與上一代消費者不同，新一代消費者更加注重便捷、個性、高品質的購物體驗。7-Eleven 的統計資料顯示，20 歲至 40 歲消費者在便利商店消費人群中的占比已經達到 88%。從客層構成來看，公司職員為主要消費人群。

圖 9. 7-Eleven 消費顧客的年齡結構

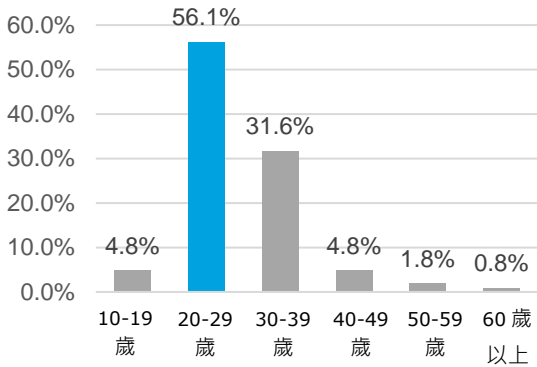
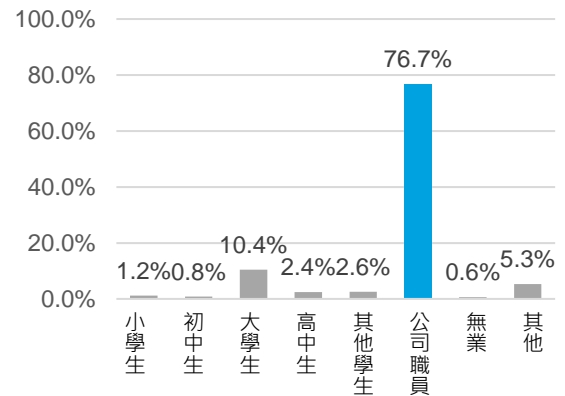


圖 10. 7-Eleven 客層結構

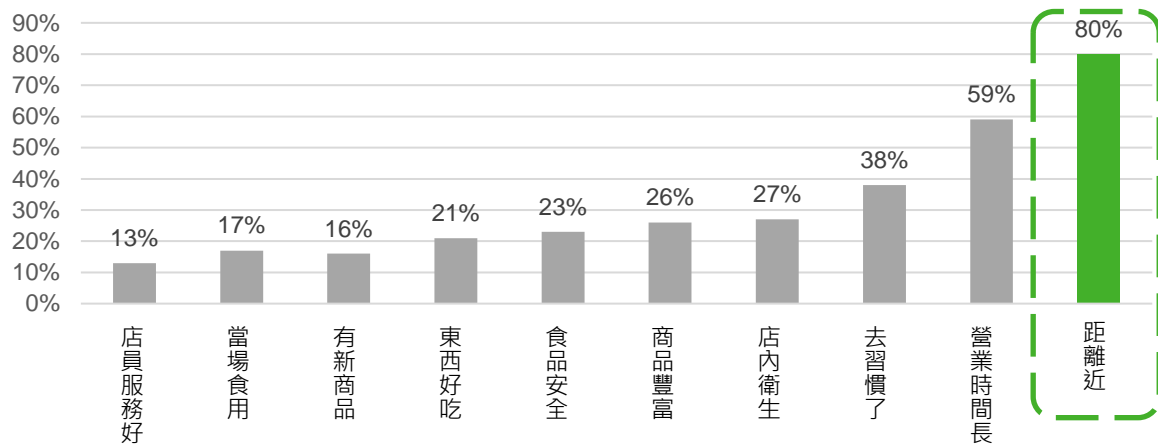


來源：7-Eleven · Deloitte 中國研究

對便利商店消費者的調研資料顯示，有 80% 顧客因為便利商店距離近而選擇便利商店進行購物，59% 的顧客選擇便利商店是因為其營業時間更長，由此可見便利性是驅動消費者在便利商店場景消費的核心因素。



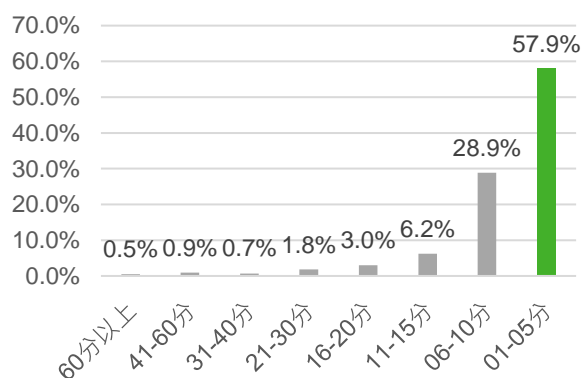
圖 11. 顧客選擇便利商店原因



來源：《便利商店業態發展分析》，Deloitte 中國研究

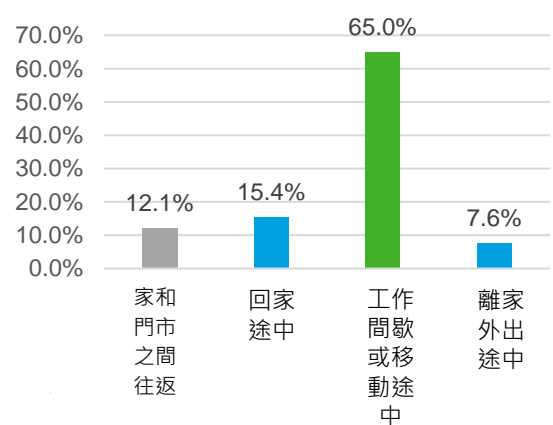
從對消費者的行為研究可以發現，便利商店主要吸引來店時間十分鐘內的客戶群體，並且主要滿足工作間隙或者移動途中的消費需求。據 7-Eleven 統計，86.8%的顧客在 10 分鐘內即可到店，65%的消費者選擇在工作間歇或移動途中在便利商店購物，而專程從家中前往便利商店購物的消費者占比只有 12.1%，資料反映出便利商店在提供便捷服務的同時，滿足了消費者碎片化的需求，在零售市場中具有獨特的功能。

圖 12. 到店時間結構



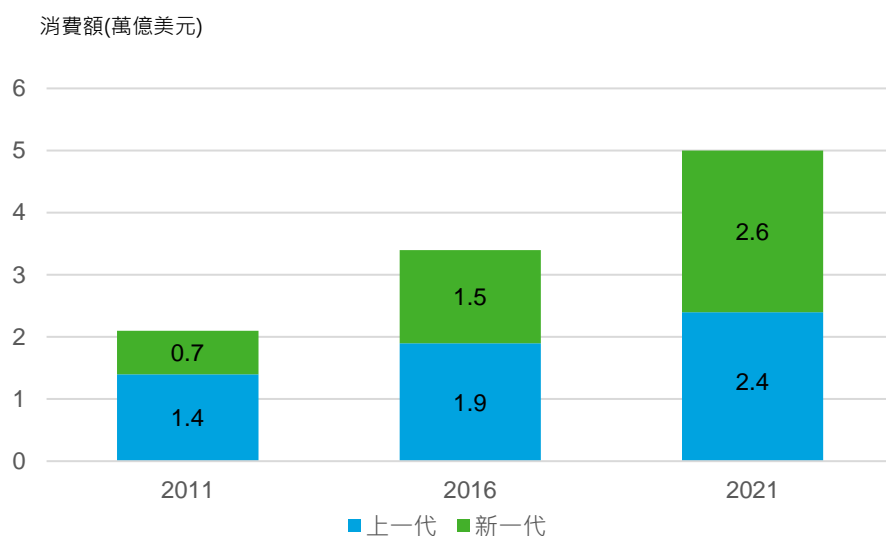
來源：7-Eleven，Deloitte 中國研究

圖 13. 到店情境結構



年輕一代作為便利商店的主力消費人群，在未來也有極大的消費潛力，據機構預測，新一代消費者（18-35 歲）的消費額將保持高速增長，到 2021 年新一代消費者消費額將達到 2.6 萬億美元並超過上一代消費者（35 歲以上），複合增長率達到 11%，是同期上一代消費者複合增長率的一倍。

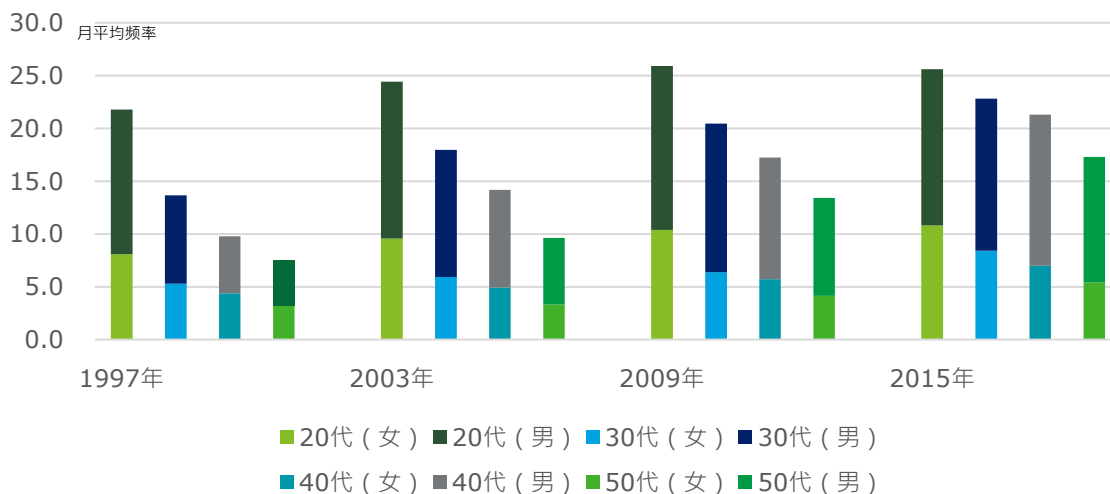
圖 14.年輕客群消費額



資料來源：BCG，Deloitte 中國研究

作為便利商店消費的主力人群，年輕一代消費需求增長也會在一定程度促進便利商店消費的增長。在日本的一項調查資料顯示，1997-2015 年間，20 歲世代（20-29 歲之間）消費者是便利商店消費頻次最高的人群，且使用頻率相對穩定，而 30 歲世代（30-39 歲之間）至 50 歲世代（50-59 歲之間）使用頻率呈現連續增長形勢，其中 40 歲世代消費人群的便利商店使用頻率從 9.8 上升至 21.3。與日本類似，在中國全家和 7-Eleven 等公司的資料也都顯示，年輕一代貢獻了大部分的銷售額以及增長，隨著收入的增長以及消費習慣的形成，更多的消費者有望成為便利商店的用戶，也因此將促進便利商店的銷售成長。

圖 15.不同性別、年齡人群的便利商店使用頻率變化



來源：NRI，Deloitte 中國研究

## 政策助力為便利商店行業發展提供支撐

政策的支持也是目前便利商店行業快速發展的一個重要推手。從國家層面來看，2015年中國國務院辦公廳發佈了第一個全面、系統地推動生活性服務業發展的政策——《關於加快發展生活性服務業促進消費結構升級的指導意見》，對消費升級、生活性服務業提升規模、品質和效益進行了總體部署；從地方來看，南方對便利商店的政策支持優於北方，但是近期多地區也發布了相應的扶持政策，如北京頒布連鎖便利商店行業規範等系列文件，促進了北京地區規範化的連鎖便利商店品牌發展。

表 1. 便利商店相關政策匯總（部分）

時間	地區	政策	便利商店相關內容
2014	上海	市政府關於促進本市生活性服務業發展的若干意見	重點建設社區商業體系，增強便利化和綜合功能，合理佈局超市、便利商店、美容美髮、快遞、專業專賣店等選擇性業態
2014	天津	農村「一村一店」連鎖消費網點佈局建設	2017年，天津市基本實現農村「一村一店」消費網點佈局目標，市財政累計安排1750人民幣萬元，扶持建成1343個村連鎖便利商店
2015	全國	國務院辦公廳關於加快發展生活性服務業促進消費結構升級的指導意見	大力發展社區商業，引導便利商店等業態進社區，規範和拓展費用代收、貨物代收等便民服務。
2015	寧波	2015年扶持民生商貿業發展的政策實施細則	鼓勵開設品牌連鎖便利商店，按其規模，給予2萬元以內的一次性獎勵。
2015	南昌	《關於加快建設社區連鎖便利商店的實施方案》	2015-2016年，用2年時間，在全市城區(開發區、新區)新設或改造符合佈局規劃的便民社區連鎖便利商店300家以上，力爭完成500家。
2016	北京	北京市連鎖便利商店行業規範（試行）	北京將建立一批標準店和示範店，並將加大對便利商店的資金補貼和政策鬆綁，方便便利商店搭載更多服務功能。後續對便利商店餐飲進行了政策性放寬，方便便利商店經營餐飲。

來源：公開資訊整理，Deloitte 中國研究

## 資本成為推動便利商店行業快速發展的重要動力

穩定的表現、較高的消費頻率、便捷性的服務體驗使得近幾年各方對便利商店行業的關注度持續上升，至 2017 年更是達到了一個高峰。在這樣的一個背景下，大量資本的投入成為短期內推動行業發展的重要動力。從獲得融資的企業來看，主要可以分為三個類型：創新型便利商店、無人便利商店、科技服務商。創新型便利商店以便利蜂的數億元融資為代表，無人便利商店繽果盒子和小麥便利商店也分別在 2017 年 5 月和 7 月獲得了超過一億元融資，成為無人便利商店融資的指標性事件。服務商獲得融資也是時下一個重要的趨勢，服務商透過為廣大的社區店、夫妻店輸出技術資源、供應鏈資源、管理資源，協助這些小型零售商戶升級，進而提升平臺整體的效能，龐大的店鋪基數也為服務商模式提供了未來潛力的想像。

**表 2. 中國便利商店及相關企業融資案例**

便利商店品牌	融資時間	融資情況	業務模式
小麥便利商店	2017.07	1.25 億元人民幣首輪融資	無人便利商店
拼便宜	2017.04 2017.07	完成百萬級天使輪和千萬級第二輪融資	B2B 服務商
貨圈全	2017.07	Pre-A 1000 萬美金融資	B2B 服務商
F5 未來超市	2017.06	A+ 輪 3000 萬元人民幣融資	無人便利商店
繽果盒子	2017.05	A 輪超一億元人民幣融資	無人便利商店
Today	2017.05	A+ 輪 3000 萬元人民幣融資	便利商店
愛便利	2017.03	2 億元人民幣 B 輪融資	B2B 服務商
便利蜂	2017.02	A 輪數億元人民幣融資	便利商店
中商惠民	2016.09	獲得 13 億元人民幣 B 輪	B2B 服務商

來源：公開資訊整理，Deloitte 中國研究

基於上述分析，Deloitte 中國認為便利商店能夠針對性地滿足消費者對於便捷性的追求，在新一代消費者崛起的背景下，便利商店行業仍將在可預見的未來保持相對穩定的增長，並且在資本和政策推動下，行業成熟度有望得到較快提升，行業競爭也會更加激烈。

## 第二章

# 便利商店行業如何轉型？

消費偏好的改變、電子商務的衝擊以及經營模式的守舊使得中國傳統零售行業面臨著諸多的發展挑戰，行業正醞釀著新一輪的轉型和升級。與此同時，網路零售在經歷了數年的高速增長後，增速逐年放緩，市場逐漸成熟，電子商務企業為了獲得更加廣闊的發展空間積極進行線下佈局，藉由技術和經營理念的輸出推動著實體零售行業的轉型進程。在這樣的大趨勢下，中國便利商店行業不僅面臨著現有企業的整合，同時也面臨其他業態零售企業、電子商務企業、新創企業等多方勢力的影響，為了在日益複雜且競爭激烈的市場環境下獲得持續的增長，便利商店企業需要以消費者需求為核心，充分運用數位化手段來整合和完善日常營運的各個環節，透過持續提供高品質的便捷服務，來保持企業的競爭力。

### 回歸商業本質，品類和服務優化打造核心競爭力

零售的本質在於持續滿足消費者不斷變化的需求，對於便利商店企業來說，藉由什麼樣的產品和服務，以何種方式來滿足消費者的需求，是便利商店企業應關注的核心問題。為了能夠在競爭日益激烈的市場中獲得持續的增長，對於品類和服務的持續優化將成為便利商店企業的破局利器。

### 品類優化

商品和服務是連接便利商店企業與消費者的主要媒介，商品和服務能否有效地滿足消費者需求，直接決定了消費者對便利商店企業的評價，因此國際領先的便利商店企業都對商品和服務進行持續的投入，並將品類的持續優化升級作為企業數十年策略的核心內容。品牌化、餐飲化、深度介入生產環節，都是這些企業針對消費者需求採取的重要應對。

### 藉由餐飲提升差異化競爭力

將品類向鮮食餐飲擴展是目前外資便利商店的重要應對和優化方向。便利商店企業希望能夠藉由種類豐富的食品選擇拉大與競爭者的差距，同時也能夠利用標誌性的餐飲商品和服務，建立便利商店品牌在消費者心目中獨特形象，從而增強消費者黏著度。

7-Eleven 在中國經營資料顯示，FF 商品（Fast Food）已經成為便利商店銷售額和毛利的最大組成部分，FF 商品合計銷售占比已經達到了 42.9%，而毛利貢獻也達到了 46.6%。本土便利商店主要的銷售品類為加工食品、非食品類雜貨商品，對於 FF 商品的涉足較少。從以 7-Eleven 為代表的外資便利商店的經營結果來看，FF 商品針對性地滿足了消費者對於速食餐飲的需求，對店鋪的銷售額和毛利的貢獻不可忽視。

圖 16. 7-Eleven 商品銷售額占比

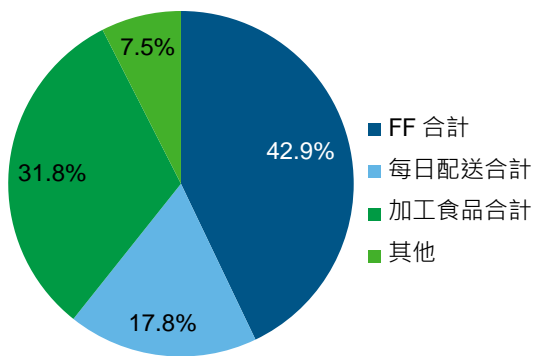
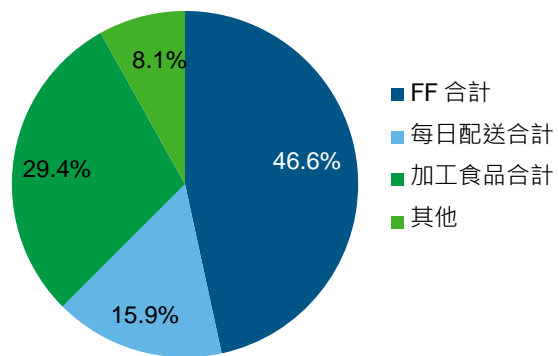


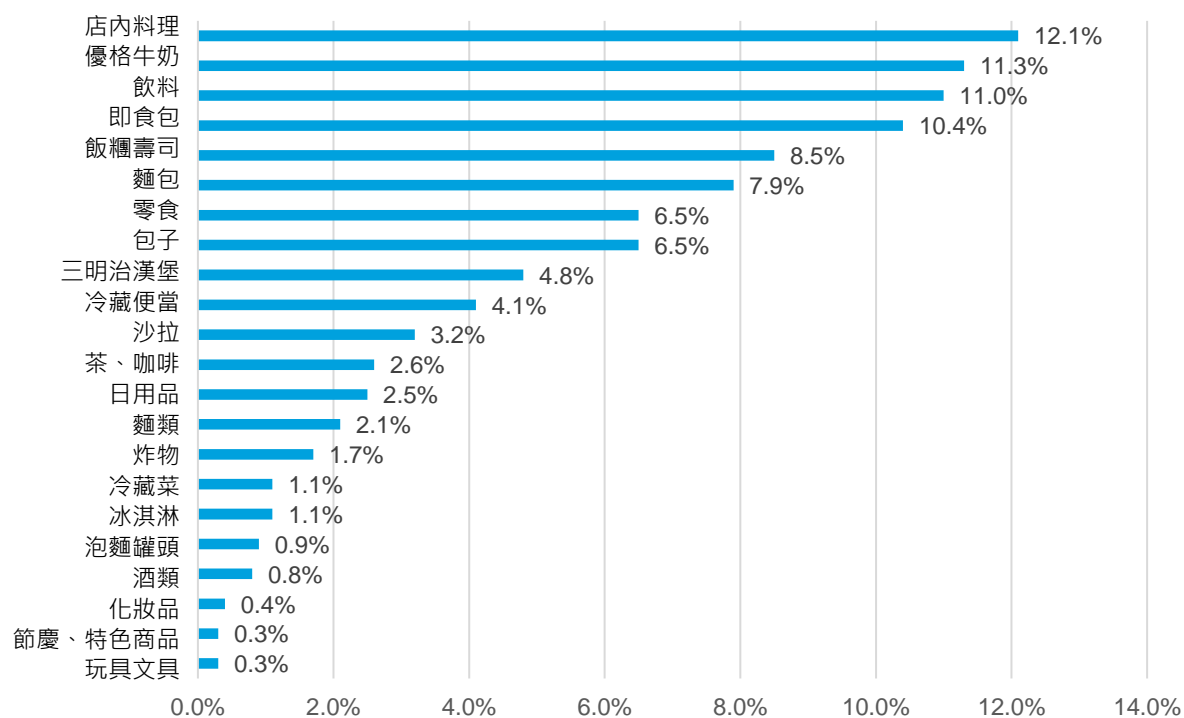
圖 17. 7-Eleven 商品毛利占比



來源：7-Eleven · Deloitte 中國研究

一項 7-Eleven 對於中國消費者購物行為的調查顯示，店內料理、乳製品、飲料、料理包、飯糰壽司佔據了消費者目標商品前五的位置，其中除乳製品和飲料這類便利商店的傳統品類外，剩下的均為速食類商品。對於餐飲需求的有效滿足，已經使得 7-Eleven 這類外資便利商店在消費者心中樹立起了獨特的品類和服務形象，並且構成了消費者重複到店購買的重要驅動因素。

圖 18. 顧客目標商品排名 (7-Eleven 顧客調查)

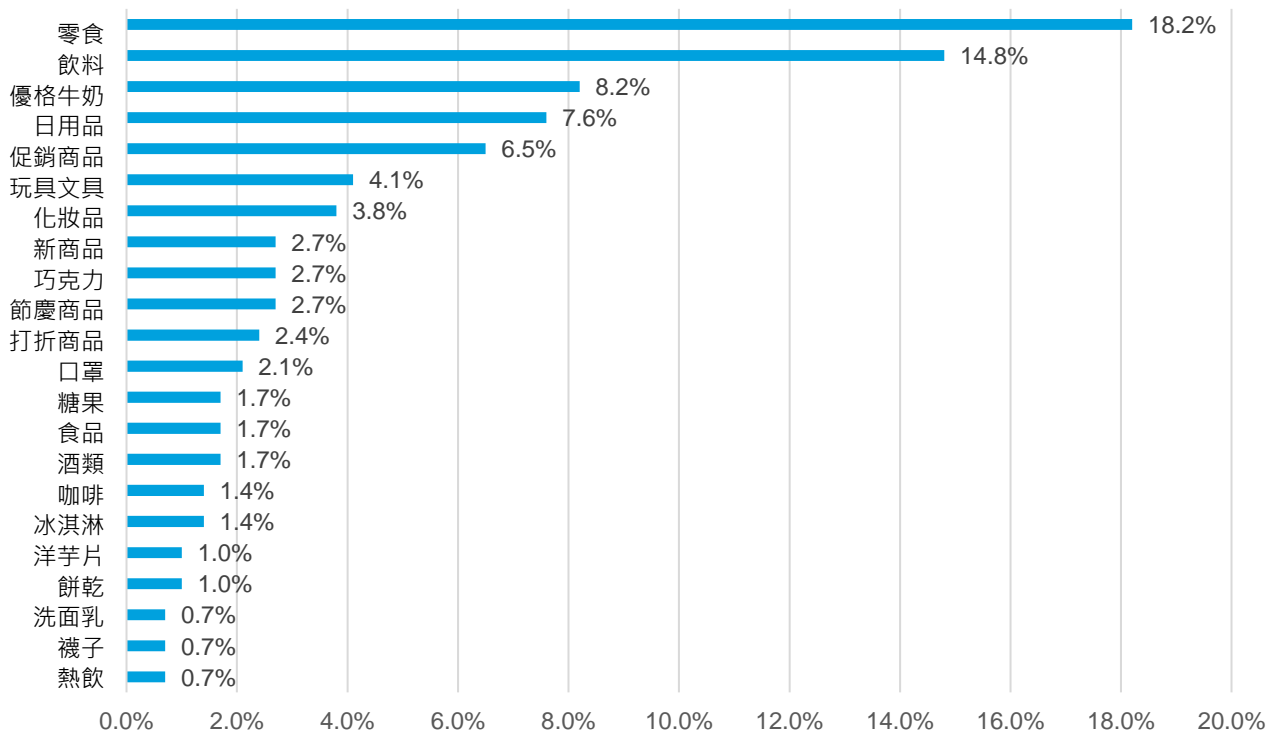


來源：7-Eleven 中國 · Deloitte 中國研究

餐飲品類不僅為店鋪貢獻了不可忽視的銷售增長，同時也在一定程度上帶動了其他品類的銷售。7-Eleven 對中國的顧客調研顯示，零食、飲料、乳製品構成了消費者到店消費順帶購買最主要的三個品類，結合目標商品的調研結果，速食品類的商品在驅使消費者購物的同時，有可能促進零食、飲料等商品的順帶購買。



圖 19. 顧客順帶購買商品排名 ( 7-Eleven 顧客調查 )

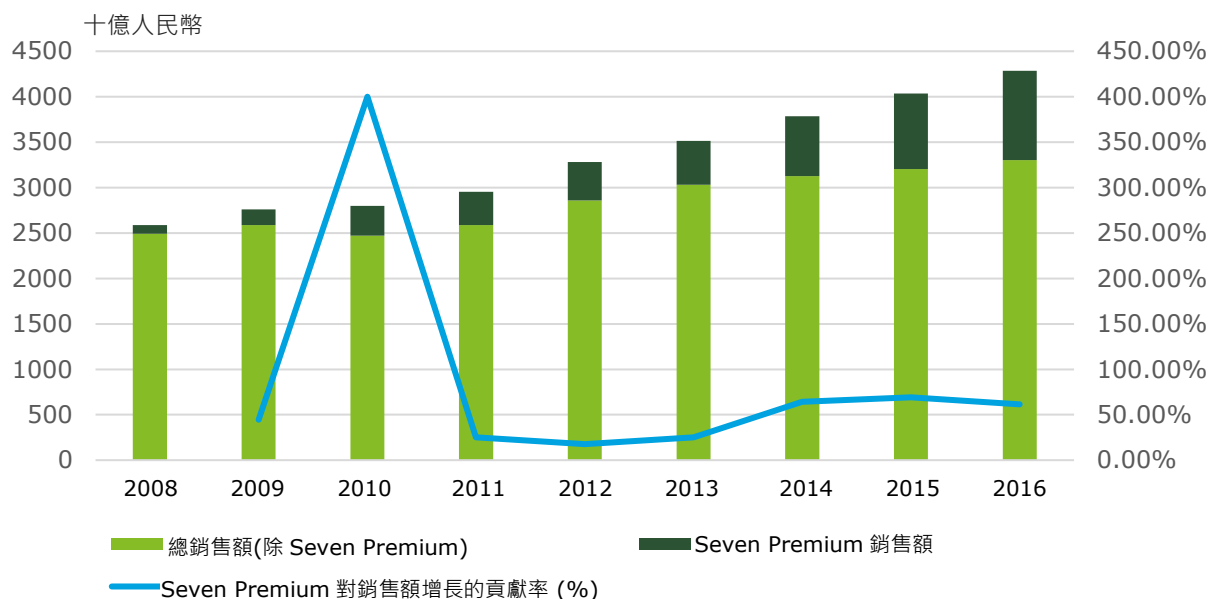


來源：7-Eleven 中國 · Deloitte 中國研究

### 品牌化

品牌化是國際領先的便利商店企業和其他大型零售企業的另一重要發展方向。自有品牌使得便利商店企業能夠藉由高品質、差異化的商品向消費者傳遞獨特的品質和價值理念，有助於便利商店企業更充分地滿足不同類型消費者的細分需求。7-Eleven 是便利商店行業自有品牌發展的代表性企業，截至 2016 財年 2 月，Seven Eleven Japan ( SEJ ) 的自有品牌 Seven Premium 的銷售額已經超過了一萬億日元，是目前日本最大的自有品牌。秉承著在更加合理的價格為消費者提供優質商品的理念，Seven Premium 在過去近十年間持續有超越兩位數增長，自 2014 財年起的連續三個財年，Seven Premium 貢獻逾 60% 的 SEJ 銷售額增長，成為了 SEJ 增長的主要驅動因素。

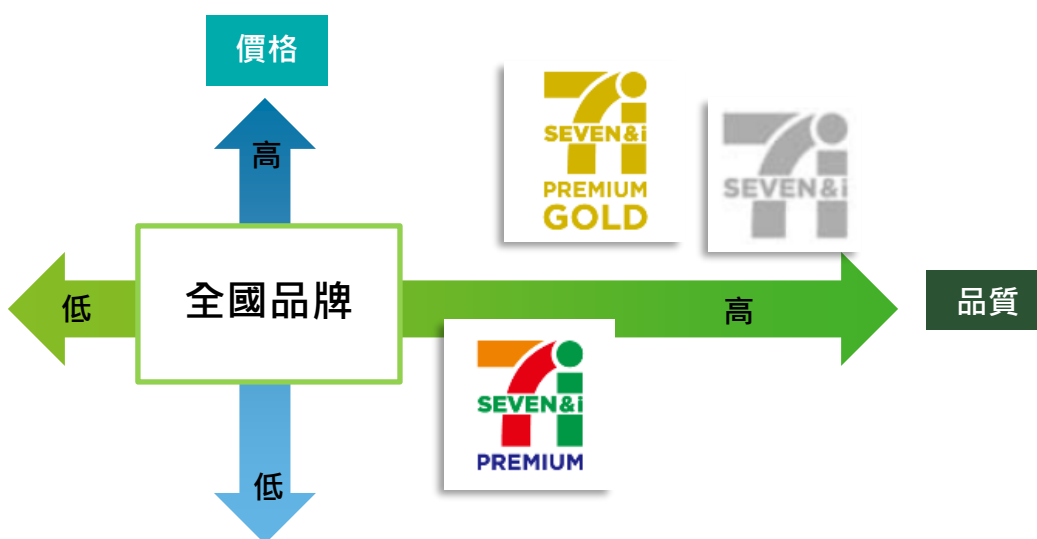
圖 20. SEJ 的銷售結構



來源：SEJ 年報，Deloitte 中國研究

為了能夠更加精準地滿足不同消費者的需求，SEJ 又相繼推出了更高品質的 Premium Gold 和注重細節和材料的 Seven Lifestyle，在這樣的努力下，SEJ 的商品將能夠更加精準地滿足多元化的消費需求，在提升消費者黏著度的同時，不斷提升在競爭中的差異化優勢。

圖 21. SEJ 自有品牌定位



來源：SEJ 年報，Deloitte 中國研究

自有品牌和速食的發展離不開對整個生產體系的深度介入，以 Lawson 的千日計畫為例，在 Lawson 的製造型零售商模式規劃中多次提到了對於供應鏈的整合。藉由不斷加強與供應商的合作，Lawson 希望能夠更加深入地介入到生產環節中，在確保產品品質的同時，說明整個生產體系提升經營效率。

7-Eleven 在介入生產方面做得更加徹底，在生產的過程中選擇了自有生產的方式以更加徹底地整合和優化供應鏈。資料顯示專用工廠在製造工廠中的占比超過了 92%，在自有工廠的優勢下，7-Eleven 建立起了聯合供應商的商品開發體系，將商品部、物流、原材料、供應商等生產環節中的各個部門和節點串聯起來，形成一個高效運作的體系。

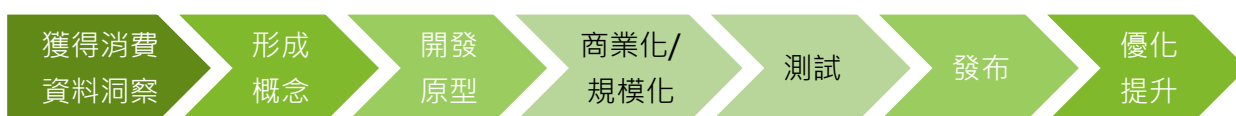
圖 22. 聯合專用工廠共同開發的開發體制



來源：7-Eleven · Deloitte 中國研究

在這樣的開發體制下，7-Eleven 構建了以市場需求為基礎的開發流程，由商品開發部聯合供應商組成團隊進行聯合商品開發，商品部與供應商在各個環節的協同合作使得產品能夠更加符合消費者需求，同時也能夠更快的根據市場情況進行持續的改良。資料顯示，7-Eleven 北京店鋪在導入北京旺洋工廠（7-Eleven 北京自有工廠）生產的改良版三明治後的一個月，三明治類商品單店日均銷售數量從 50 個翻倍達到 100 個，並且隨著時間的推移，日均銷售數量有逐漸上升的趨勢，自有的烘焙配方和餡料的自主生產成為促進該品類銷量上升的重要因素。

圖 23. 開發流程



來源：Deloitte 中國研究

深度介入生產環節，與供應商形成利益共同體，有助於幫助便利商店企業更好地控制品類和商品品質，同時對成本和流通環節進行更好地管控。此外與供應商建立的利益共同體也有助於激發供應商對於商品生產和優化的積極性，進而與便利商店企業合力提升整體價值鏈。

### 業態創新和門市優化

便利商店門市作為消費者購買商品和獲得服務的主要場所，是連接消費者和商品服務的核心載體，因此業態的創新和門市的優化也是企業需要去探索的重要方向。

### 店鋪的升級和改造

現有店鋪的升級和改造有利於幫助門市更加合理地利用店內空間，也可以透過新的設備來提升經營效率和消費者體驗。Lawson 的千日計畫預計將現有的商品提供數提升 10%，達到 3500 項，以充分地滿足消費者多元化的需求。未來在日本 5000 家店鋪都能實現供應商品項目的擴張，Lawson 計畫投入 50 億日元對店內的固定設備進行升級。同時，為了能夠提升約 25% 的生產效率，Lawson 計畫對店鋪系統進行升級，在營運終端的替換、半自動點單系統、無紙化等多個方面進行投入。對於店鋪不斷的優化和改進，有助於便利商店企業不斷保持競爭力。

### 多種業態

為了豐富消費者的購物選擇，提升消費體驗，便利商店企業也開始注重多種類型業態的創新性嘗試。以 Lawson 為例，Lawson 推出了包括 Natural Lawson、Lawson 100 等在內的多種新型業態。Natural Lawson 主打美妝和健康商品，使消費者擁有更加「美、健康、舒適」的生活方式；Lawson 100 是 Lawson 推出的百元店，店內商品採用統一價格，目標客戶是老年人和小型家庭，主要售賣多種類型的新鮮水果蔬菜以及小包裝的商品，旨在為消費者提供一個省錢且簡單舒適的購物環境。

7-Eleven 則推出了更加顛覆性的業態，未來計畫在特定區域以移動販賣車的形式來滿足特定的消費需求，預計到 2019 年 2 月份為止，7-Eleven 將在日本全國除沖繩以外的 46 個都道府縣實現一縣配置一台移動販賣車的計畫。這個計畫的推出是源於日本舊住宅集中區出現人口減少和老齡化嚴重等問題，使得原有的商業設施逐漸遠離，居民不得不驅車到較遠處購物。這樣的移動業態，使住在偏遠地區的老人可在移動便利商店裡購買到常用藥品等生活必需品。

類似的應對都顯示便利商店企業回歸零售商業本質的思考，透過對更加細分的消費需求的回應，針對性地對業態進行改造和創新，由此實現更多的消費者覆蓋。

### 更加多元的服務融入

便利商店作為區域性的消費者接觸點，具有以地理區域為中心拓展多元業務的可能性。Lawson 致力於藉由多元化的服務成為日本社區第四大基礎設施，為了落實這一目標，Lawson 與當地的健康管理企業合作，成立新的綜合便利商店，為老年人提供專門的諮詢視窗。全家也與藥店合作，旨在擴大便利商店的醫藥品項目，為老年人提供一些簡單的醫療服務。便利商店企業的這些嘗試也能夠為中國便利商店企業的發展提供思考的方向，便利商店作為社區消費者的重要接觸點，有機會透過更加多元的服務來滿足多種多樣的需求，進而形成一個綜合性的服務體系。

### 數位化：便利商店重塑價值鏈的核心助力

Deloitte 中國數位化的研究顯示，中國零售市場的市場趨勢和消費趨勢與中國獨特的數位化環境正在驅動著中國零售行業的轉型。

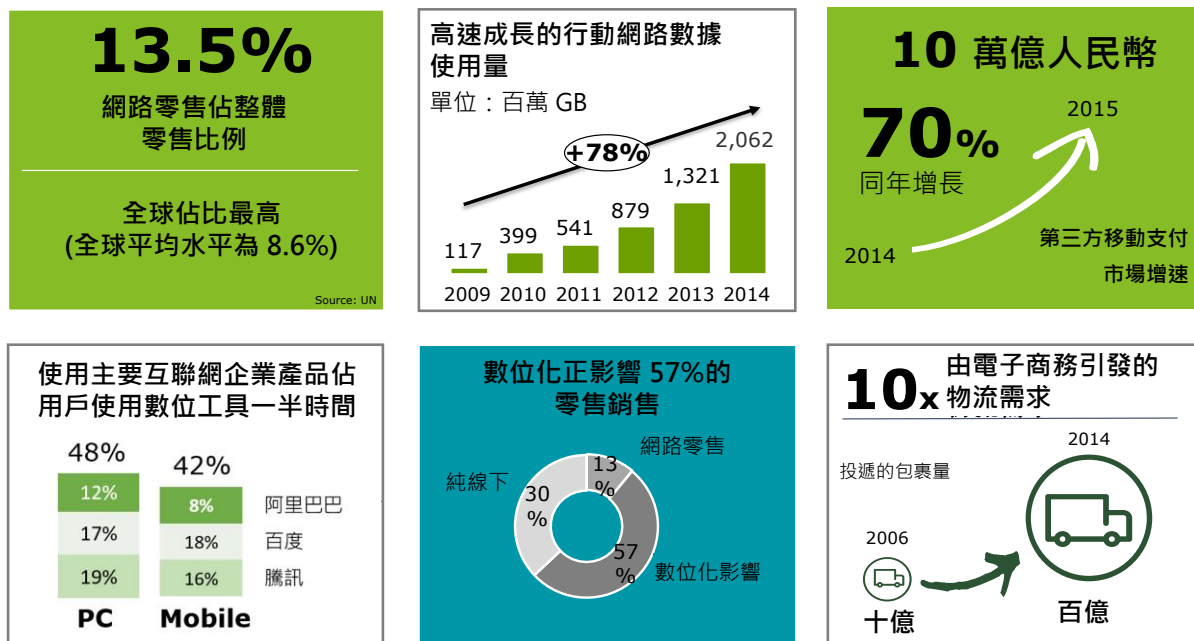
圖 24. 中國零售新生態



來源：Deloitte 中國數位化

中國具有獨特的數位化環境，數位化進程的不斷深入，已經對零售行業的多個方面產生了深遠的影響。資料顯示，移動網路資料使用量、協力廠商移動支付、物流在過去幾年都出現了飛速的增長，網路零售在整體零售中的占比也已經達到了全球最高的水準，綜合來看，目前中國零售市場中有 57% 的零售銷售都受到了數位化的影響，在這樣的趨勢下，零售企業的數位化能力將成為決定企業未來成功與否的重要因素。

圖 25. 中國獨特的數位化環境



來源：Deloitte 中國數位化

基於行業的變化以及中國獨特的數位化環境，Deloitte 中國認為零售業要在新的市場環境中勝出，需關注三個核心維度—數位化全通路體驗、數位化供應鏈網路以及零售分

析。藉由這三個維度強化消費者接觸點，用數位化手段整合和優化供應鏈，並結合系統性的零售分析方法，以實現價值鏈的優化和協同。

圖 26. Deloitte 中國零售轉型三維度



來源：Deloitte 中國數位化

基於 Deloitte 中國對於便利商店企業的數位化程度調研顯示，企業的數位化程度層次不一，外資便利商店企業在資訊系統搭建和數位化轉型方面普遍較早開始，而本土便利商店企業的數位化進程在某些方面較落後，具有較大的優化空間。針對數位化發展問題，結合便利商店企業的發展現狀，Deloitte 中國針對全通路、供應鏈和分析三個維度進行了如下分析。

### 數位化全通路體驗

新的零售生態下，消費者成為整個生態體系的中心，零售商需要建立與消費者無縫、持續的連接，藉由無處不在的消費場景和互動通路，持續為消費者提供優質的購物體驗，並且在這個過程中不斷提升企業解決零售核心問題的能力。

Deloitte 中國的消費者行為調研顯示，85%的消費行為受到數位化載體不同程度的影響，在購買前，網站資訊、社交媒體、用戶評論等都是影響消費者購買行為的重要因素，而在購買後也有近半數消費者希望能夠透過線上的方式獲得持續的服務，數位化已經滲透到消費者需求的各個方面，全通路也因此成為企業發展的重要路徑之一。

圖 27. 消費各個階段中與數位化載體的互動方式



來源：Deloitte 中國《跨越數位化鴻溝》

針對目前中國的消費趨勢和數位化環境，Deloitte 中國認為企業在建設全通路的過程中，需要關注數位化體現、商業、服務三大焦點，進而提升零售能力。

- **數位化體現：**對於便利商店來說，數位化轉型的一個重要目的是更好地服務消費者並且建立起與消費者互聯互通的媒介，持續地向消費者傳遞企業的商品服務資訊、品牌形象，乃至社交、生活方式等理念和文化的輸出。



- **商業**：全通路的另一個維度是消費行為的數位化，以及由資料驅動的商業管理。便利商店企業在利用數位化支付手段、線上線下消費者互動等多種方式獲得的消費者資料，可以透過即時的反饋來指導企業的商品開發、門市的訂貨與庫存管理等方面，使得企業營運和門市管理更加地精準和有效，在降低成本的同時提升效率。
- **服務**：線上線下的一體化服務是便利商店企業數位化轉型的第三個維度，便利商店企業可以藉由全通路的會員管理和服務體系，在提供服務的同時，藉由主動的會員經營，為會員提供更多元、更個性的產品及服務，持續提升會員的價值和黏著度。

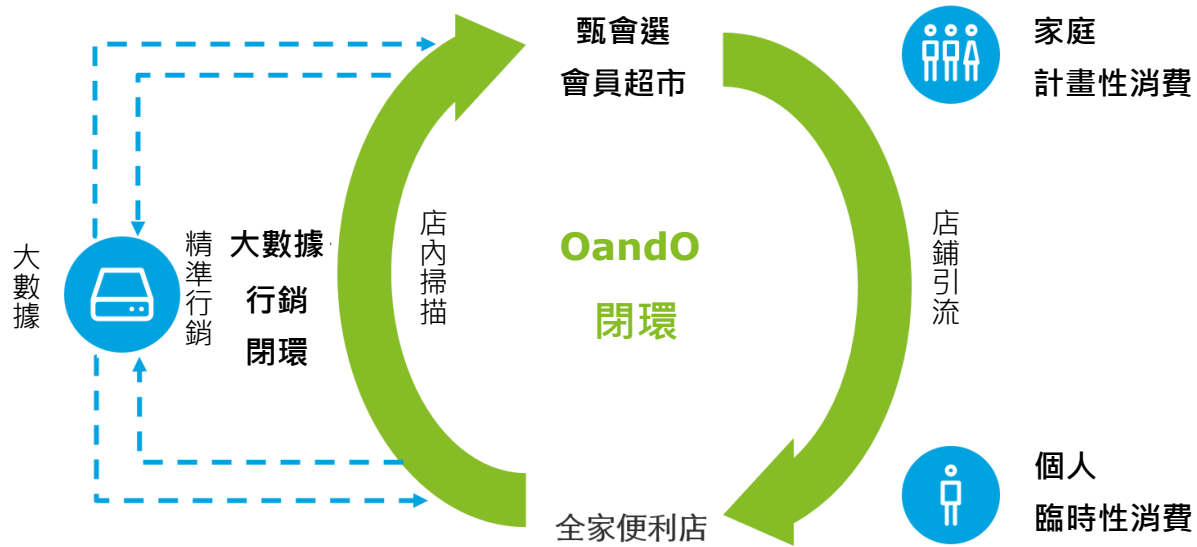
圖 28. 全通路重點領域



來源：Deloitte 中國數位化(數位化對產品本身的影響/供應鏈縱深)

以全家為例，全家以消費者為中心，構建了獨特的 OandO 閉環，即線上線下閉環和大數據行銷閉環。線上線下閉環由線下的便利商店和線上的「甄會選」會員超市構成，以全通路的形式實現與消費者的無縫連接，線下便利商店主要滿足個人的臨時性消費，線上會員超市則可以覆蓋家庭的計劃性消費。在獲取和處理消費者資料的過程中，全家導入顧客忠誠管理（CRM）、鐵杆粉絲營（Fans）和顧客終身價值（CLV），藉由記錄和標記消費者的消費行為，實現了資料的整合和歸類。消費資料在線上和線下的交換形成了資料流的閉環，為以大數據為基礎的精準行銷提供了基礎，也因此形成了大數據的行銷閉環。全家透過這樣的閉環體系，針對消費者的到點頻率和客單價兩個方面，在不斷地優化現有經營制度的同時不斷推出新的亮點，來實現用戶價值的最大化。

圖 29. 全家 OandO 閉環

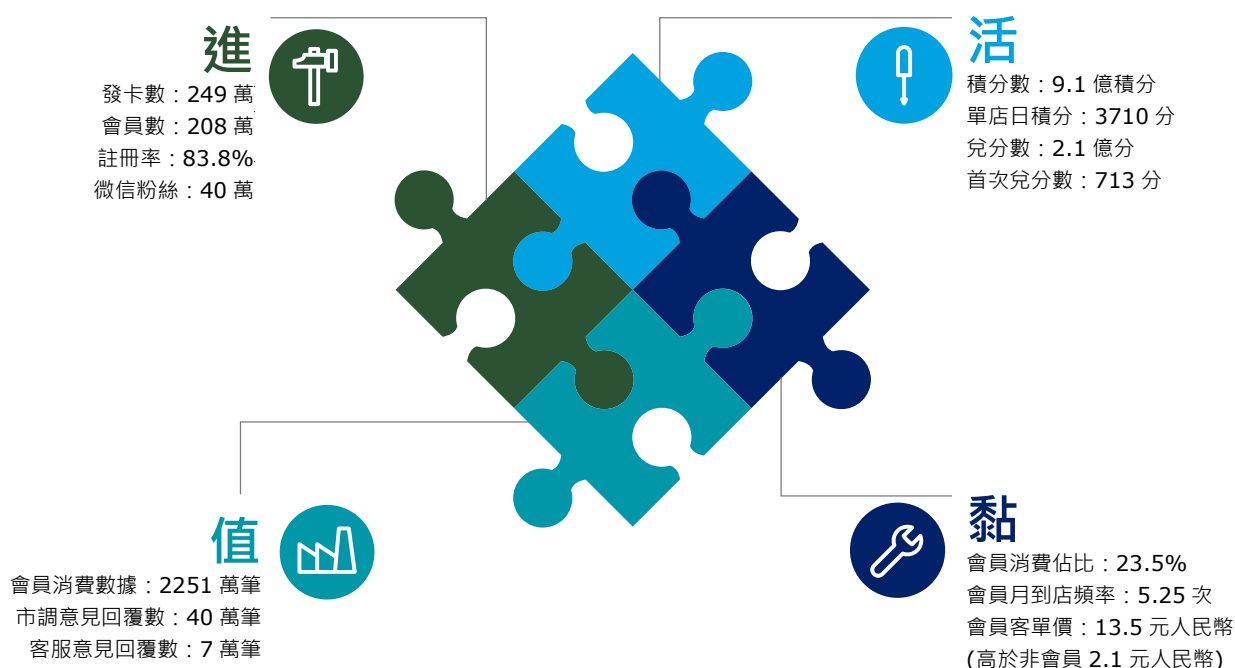


來源：全家

在會員經營的過程中，全家採取了三個主要方式來提高客戶到店頻率以及提高客單價。

- **積分制**：藉由用積分制取代折扣的方式，全家在其體系內創造了以積分為載體的新貨幣體系，消費者透過消費獲得積分，並可以作為貨幣來兌換商品。積分制成為全家與消費者的另一條溝通路徑，也給了消費者持續在全家消費的動力和理由。幾項資料顯示，會員制已經成為全家發展的重要推手。會員制度上線半年後，全家積分總數達 9.1 億分，平均單店送出日積分約為 3710 分，兌換分數 2.1 億分。在全家推行會員積分制的第一年，其會員黏著度明顯提升。會員消費占比從 0% 提升至 23.5%。會員每月到店頻率是 5.25 次，客單價達 13.5 元，高於非會員客單價 2.1 元。
- **造節**：全家借鏡網路零售的造節經驗，從兩個方面進行了嘗試。一方面，針對週期性銷售額較低的日期、發薪日後的特定日期等幾個日期推出活動；同時，也藉由推出與知識產權 (IP)、電影相關的主題活動，藉由獨有的「好玩商品」來俘獲新一代消費客群。「瘋狂全家日」和「瘋狂星期三」都是全家會員管理「造節」的案例。
- **線上線下結合尊享會員制度**：全家將付費尊享會員以及專為會員服務的注重低價和多樣性的網上商城進行了結合，年費在一定程度上補貼了低價商品的毛利，同時全家也嘗試透過線下自提的方式將消費者引流至便利商店，進而引發線下的銷售。資料顯示，約 50% 的人在提貨時進行了購物。

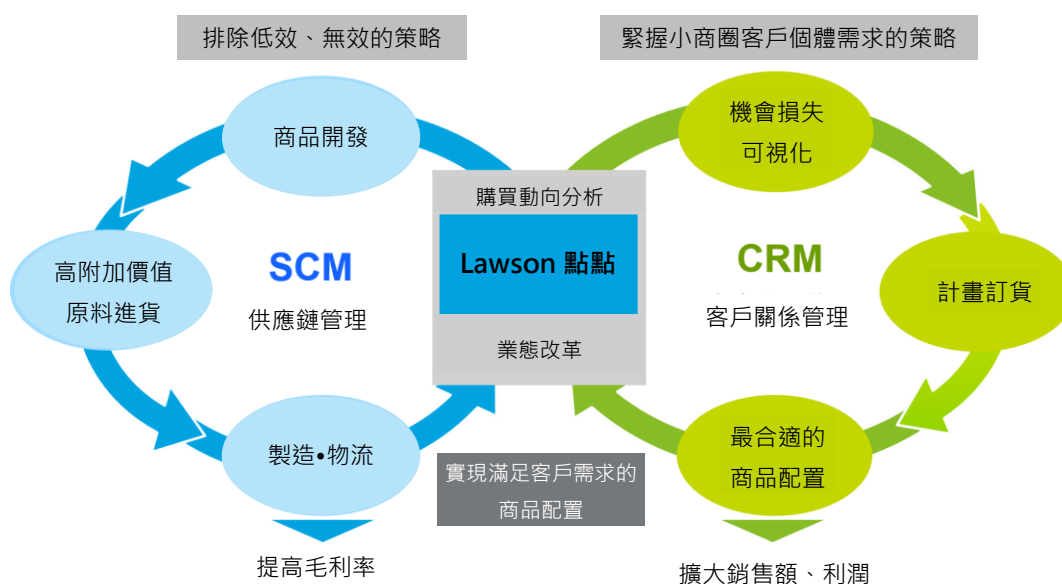
圖 30. 全家 2014 年會員制上線後半年的資料表現



來源：全家

Lawson 在中國也藉由自有的會員體系「Lawson 點點」將 SRM 和 CRM 進行了串聯，並以 SRM-CRM 為軸心，確立「小商圈型製造零售業」模式，實施與城市相適應的商品配置。

圖 31. Lawson 中國的商務模式



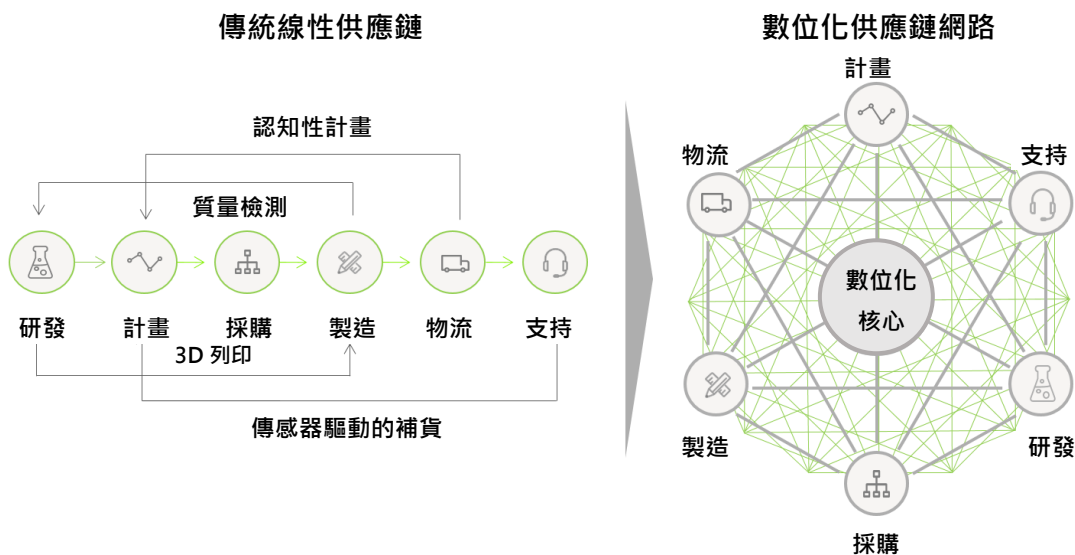
來源：Lawson

全家和 Lawson 的案例能夠反映全通路融合的意義以及融合後對經營端、資料端產生的重大影響，全通路不僅為全家和 Lawson 提供了與消費者線上和線下對接的通路，同時也實現線上線下資料循環，進而為大數據的多維度應用打下基礎。

### 數位化供應鏈網路

在新的零售生態下，科技進步將驅動整個供應鏈系統的轉型，傳統的線性供應鏈將逐漸演變成動態的網狀供應鏈體系，供應鏈的各個節點之間可以藉由數位化核心實現互聯互通，資料的無縫對接和流通將使得各個節點能夠根據對資料做出及時的調整和回饋，從而使整個供應鏈體系對消費者需求有更加明確和清晰的瞭解，也使得供應鏈的各個環節能夠圍繞消費者需求進行更加高效、精準、個性化地營運，在提升整體效率的同時更好地滿足消費者需求。

圖 32. 數位化網狀供應鏈演變

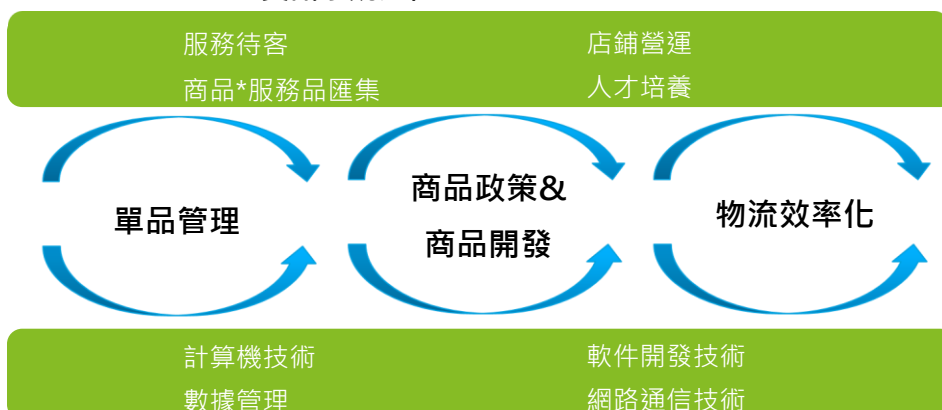


來源：Deloitte 中國數位化

對於便利商店企業來說，供應鏈管理是企業的核心內容之一，不僅攸關企業能夠提供什麼樣的商品以滿足消費者的需求，同時也關係到配送網路的建設、門市管理等日常經營的核心環節，因此利用數位化手段使得供應鏈的各個節點形成網狀互聯，對便利商店供應鏈的管理具有深遠的意義。

以 7-Eleven 為例，秉承著為顧客在「需要的時間」提供「需要的數量」的「需要的商品」這一目標，7-Eleven 在數位化和資訊化方面持續投入，以便在各個環節（訂貨、商品政策、物流等）中能夠相互支援。

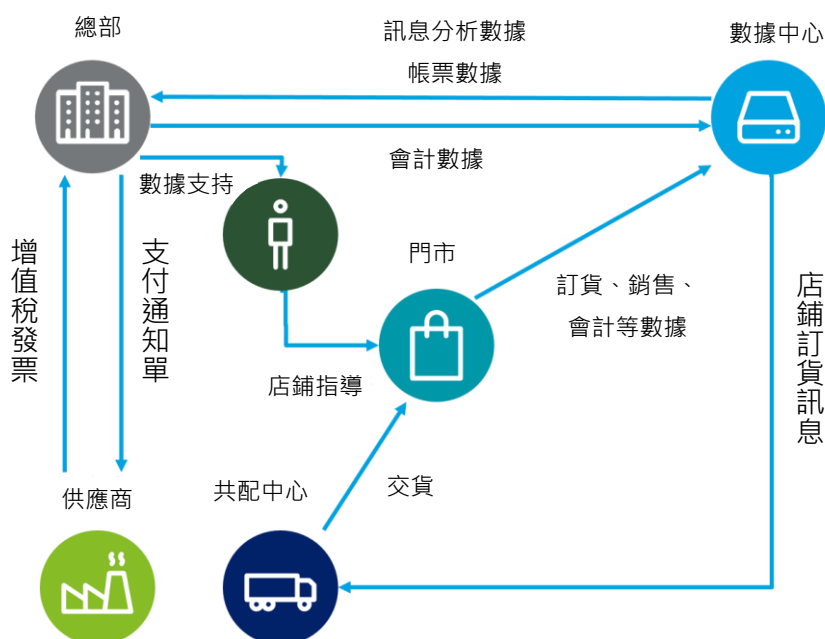
圖 33. 7-Eleven 資訊系統定位



來源：7-Eleven

與網路化供應鏈模式類似，7-Eleven 藉由專用的硬體和軟體構建了以資料中心為資料交互和整合的資訊系統，將門市、供應商、共配中心、總部等各個節點進行連接，同時各個節點之間也可以藉由特定的方式實現多維度的互動。由於 7-Eleven 數位化體系的支持，店鋪可以按照自己的銷售狀況直接訂貨，有效防止了店鋪和共配中心的庫存過度積壓。同時 7-Eleven 將店鋪的訂貨、銷售資料用於獨創的商品開發流程和物流配送流程，亦有助於企業的發展。

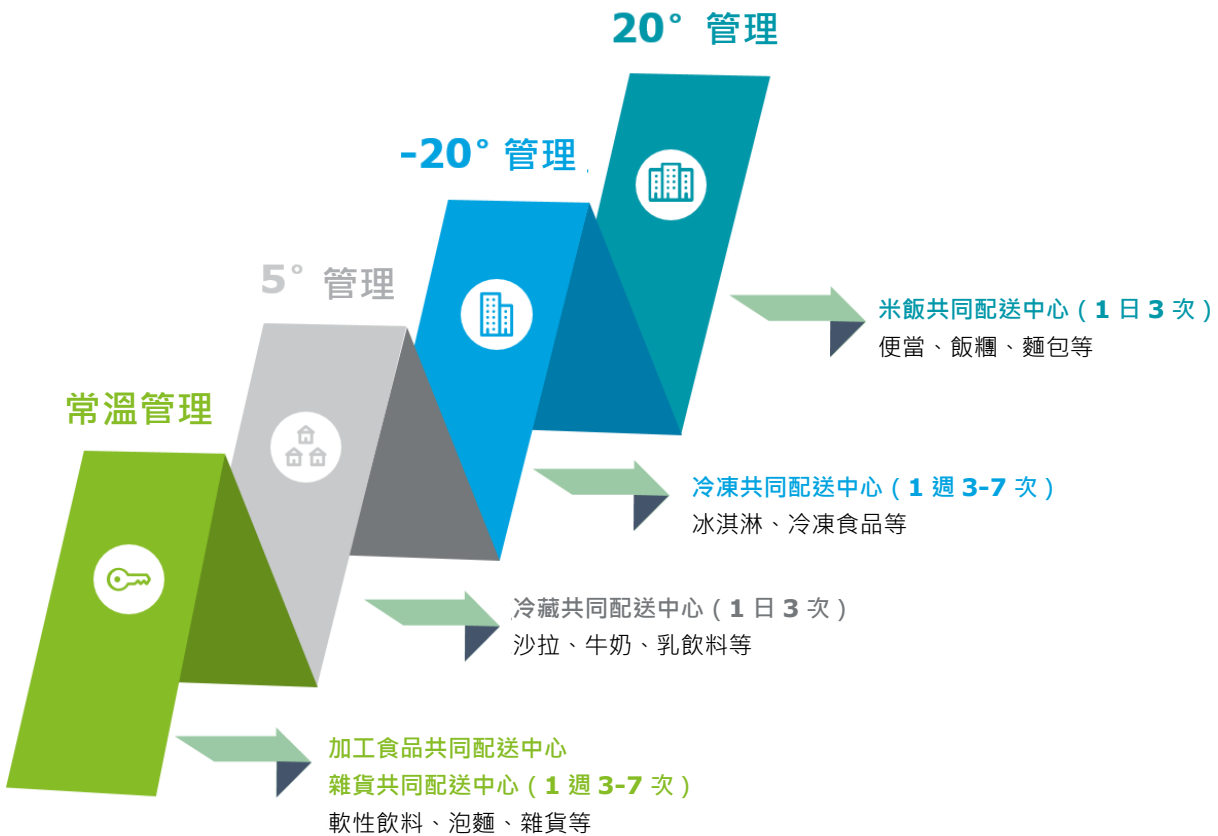
圖 34. 中國 7-Eleven 資訊系統構成概要



來源：7-Eleven

7-Eleven 物流配送模式的建立便利是建立在數位化網路和資訊系統的支援之上。7-Eleven 沒有構建自有的物流中心，而是藉由與既存批發商的合作關係，針對不同類型的商品加以分類並採多次小規模配送。透過共同配送（多個廠商的商品由 1 台配送車輛配送），把單店 70 次左右的配送車次減少到 9 次。

圖 35. 7-Eleven 物流系統分類和配送頻率



來源：7-Eleven

7-Eleven 的實踐證明，藉由數位化手段打通供應鏈各個節點，並將資料科學地運用到產品研發、物流、店鋪管理等多個方面的重要性。為了能夠在激烈競爭的市場環境下精準且持續地為消費者提供商品和服務，便利商店企業均應充分重視數位元化轉型。

## 零售分析

零售數位化轉型不僅需要硬體的串聯，還需要結合成熟的理論和分析方法來優化各個環節，從而提升零售企業整體的經營業績，並且最大化客戶價值。Deloitte 中國根據客戶服務經驗得出了完整的方法論，從市場洞察、製造與採購配送、以及銷售和服務三個主要方面進行深入挖掘。根據不同的環節特點和需求，可以進一步將大的模組細分到諸如門市優化、個性化、消費者洞察等多個小的關注點，藉由客製化地問題解決，提升零售企業表現。零售分析能夠在多個維度實現，以採購、客戶服務、效率提升為例：

**運用分析為基礎的採購和銷售：**藉由資料分析和客戶洞察，制定更有針對性、利潤率更高的商品選品和定價規則；根據消費者需求狀況和預測，制定店鋪位置、空間和庫存分配策略，以實現店鋪利潤最大化；在不損害利潤率和盈利表現的前提下，基於庫存、過往銷售資料等預測降價促銷並制定促銷方案等。例如，企業在制定促銷方案的時候常常是根據個人經驗或者採取質化的方法，其局限性在於無法科學而有效地預測銷量，從而影響盈利水準和銷售率。目前 Deloitte 中國正協助 Tesco UK 以資料分析為基礎，規劃庫存清貨和降價方案，可以有效提升出清率，增加 5% 左右的利潤率。

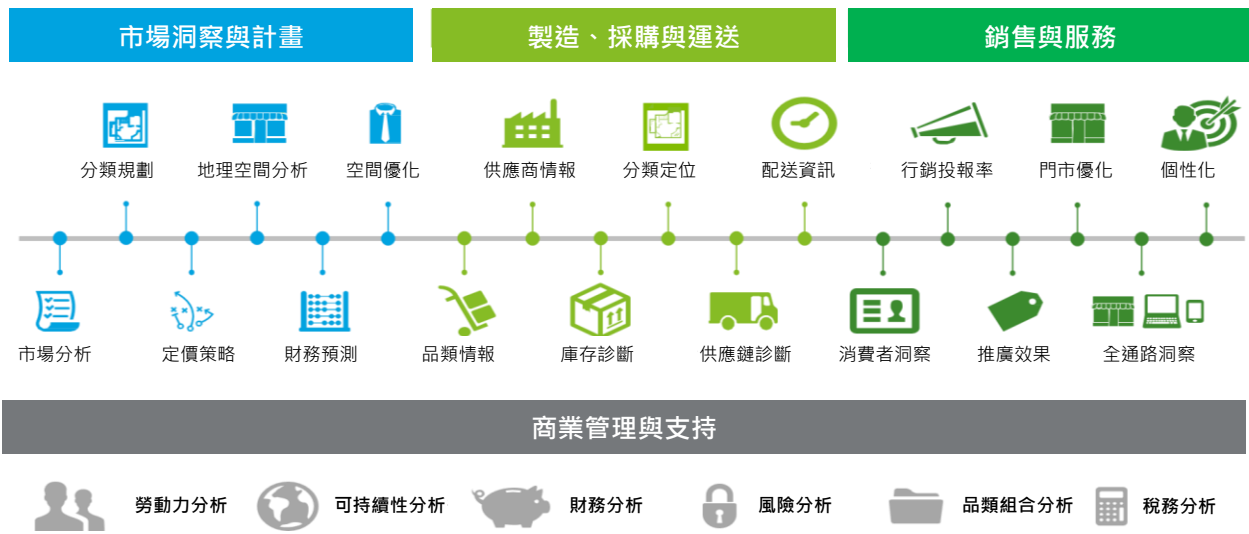
**運用分析為基礎的顧客洞察和行銷：**建立數位化平臺，提升資料分析能力，藉由資料建模及測試/學習，優化行銷組合以最大化行銷投資回報率；提升購物籃大小和轉化率以增加銷售；基於顧客畫像進行個性化交叉銷售 ( Cross-selling ) 和升級銷售 ( Up-selling ) 以最大化顧客生命週期價值和荷包佔有率 ( Share of Wallet ) ；基於企業策略、顧客分群和特徵，設計企業專屬的忠誠度計畫，發現顧客的多種需求，提供多種產品或服務來滿足顧客需求，提升顧客忠誠度。

Tesco 在客戶忠誠度管理和精準行銷方面的領先實踐，是針對會員的不同購物習慣，提供個性化優惠券，不僅會員感到驚喜、增強了黏著度，而且也避免了傳統線下零售商面對全體消費者進行全面促銷的盲目性，和由此造成的利潤損失。

**運用分析為基礎的營運效率和效能提升：**運用分析幫助零售商處理各類人力資源問題，包括員工招聘和人才挽留問題；運用分析提高店鋪顧客轉化率和銷售業績；運用分析根據客流量優化店鋪人員調動等。Deloitte 中國在英國有一家傳媒和電信行業零售商客戶，其各個店鋪在顧客轉化率方面存在很大差異，可能影響銷售目標的達成。Deloitte 中國以資料為基礎，對各類人員和各個營運領域進行分析，量化其對店鋪業績的影響，協助制定具體方案，使得當年店鋪銷售額大幅超過預定目標。



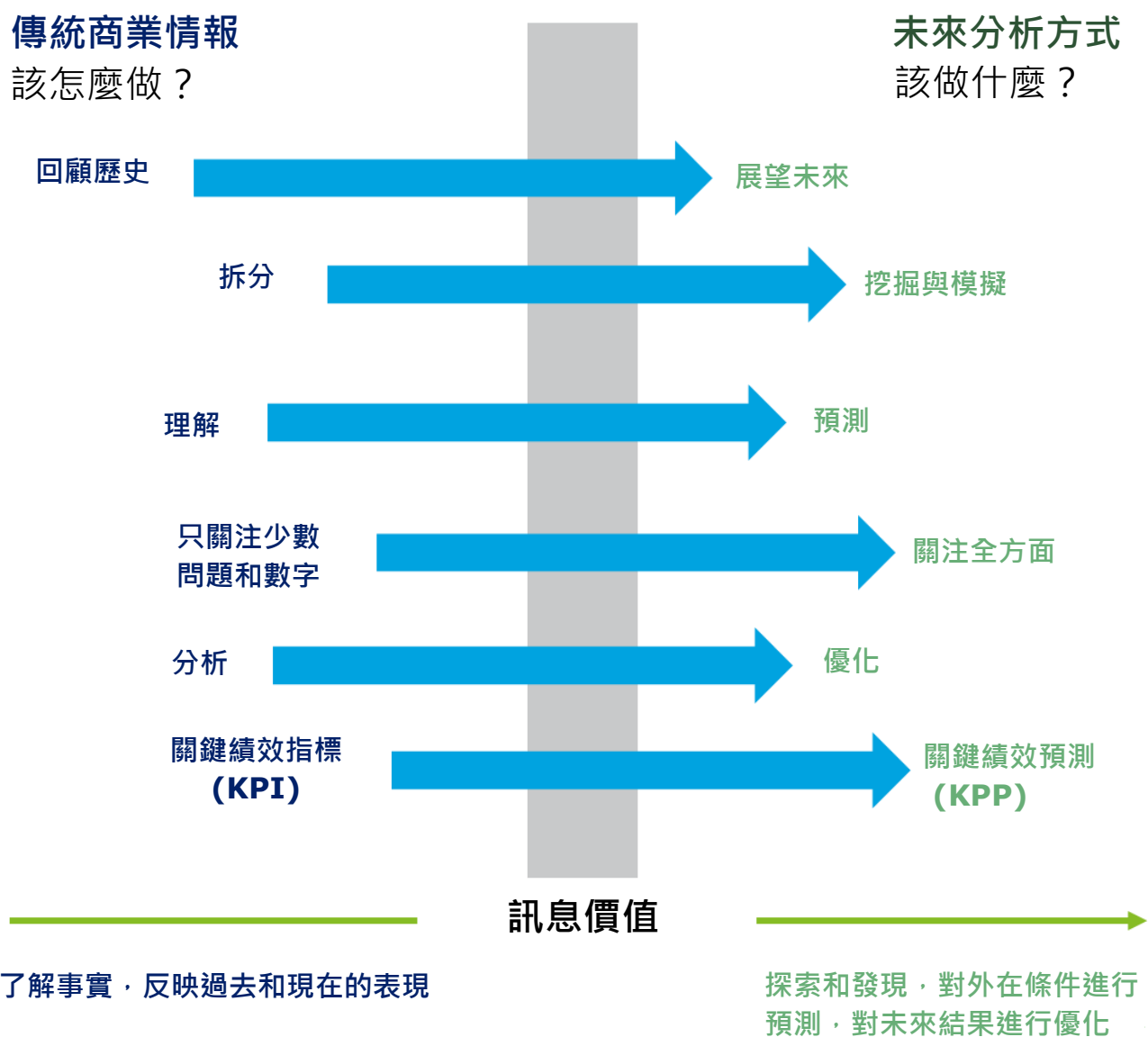
圖 36. 零售分析輔助價值鏈協同效能



來源：Deloitte 中國數位化

藉由這樣的分析，企業將得到更加前瞻的洞察以及針對性的行動建議。Deloitte 中國的零售分析法希望改變傳統零售商業的分析模式，從對歷史和現狀進行分析，轉變到對未來的探索、預測和模擬，從而針對未來可能出現的情況進行優化。對於便利商店企業來說，類似的分析方法能夠幫助企業在數位化轉型的過程中更具前瞻性和系統性，在促進效率的同時，更加精準地滿足消費者需求，大大提升便利商店企業的競爭力。

圖 37. 數據分析的目的



來源：Deloitte 中國分析

## 第三章

# 便利商店行業的重構者是誰？

便利商店行業持續穩定的發展以及近期政策、資本的推動正使得越來越多的「局外人」開始跨入便利商店行業，其中不僅有阿里巴巴、京東這樣的電子商務企業，希望通過跨足便利商店來推進全通路的佈局，也有像娃哈哈、來伊份這類的知名品牌企業希望通過無人便利商店等模式拓展直營的零售管道。在科技的推動下，行業發展的方向開始變得更加多元，新的進入者有可能成為重構行業的重要力量。

### 電子商務企業佈局線下

網路零售增速逐年放緩已成事實，為了追求進一步的增長和想像空間，阿里和京東等電子商務企業開始加速與線下資源的融合。隨著新零售時代的來臨，線上線下融合的趨勢正成為影響便利商店發展的重要因素。為了更好地整合線下便利商店資源，阿里和京東分別推出了零售通和便利商店智慧管理系統，藉由資源的整合和數位化手段，幫助便利商店提升經營業績。

以阿里巴巴推出的零售通為例，零售通旨在和品牌商、經銷商一起，共建智慧分銷網路，把分銷商體系低成本、高效率的倉、配、人提供整個快銷行業共用，讓品牌商可以更高效、精準的覆蓋分銷網路，也讓數以百萬計、單打獨鬥的地方雜貨店，獲得全通路服務和資料支援。

圖 38. 零售通提供智慧分銷網路服務



來源：阿里巴巴

### 零售通的發展包括六大策略：

- **策略一、為小店提供豐富、有競爭力的優質商品：**1.選品。運用大數據完整描繪消費者畫像並進行個性化選品。2.貨源。快速消費品貨源主要來自一級授權販售者管道；協同品牌商設計和提供滿足對應市場需求的商品，包含商品包裝和規格，其中品牌商包括純線上品牌、天貓國際線上品牌和農產品供應商（村淘）。藉由直接相容或搭建分銷體系，在提高商品豐富度的同時提供有競爭力的價格。
- **策略二、建立相容高效的三級倉配體系：**為了相容不同分銷深度的品牌商，零售通將設立三級的倉配體系，包括區域倉、城市倉和前置倉。區域倉，通常覆蓋三到四個省，存放的商品是低頻採購的差異性商品。城市倉，每個城市倉覆蓋兩到三個地級市，中度分銷品牌的快速消費商品。前置倉，每個前置倉覆蓋一個區縣，商品是消費頻率高的乳飲商品。合作夥伴是深度分銷品牌的經銷商。
- **策略三、打造專業的社會化零售團隊。社會化零售團隊由城市合作夥伴組成：**合作夥伴有來自個體工商戶的個人合作夥伴，也有來自經銷商的企業合作夥伴。一二三線城市佈局個人合作夥伴，三到六線城市佈局企業合作夥伴。城市合作夥伴五大職責：1)尋找新的小店；2)扶助小店使用零售通平臺；3)推銷零售通精選商品，完成品牌商推銷任務；4)為小店提供客服、增值服務、售後服務；5)為金牌小店提供專業化的顧問。
- **策略四、區域、通路、行業全面拓展：**在接下來一年內，零售通將會從目前的 800 多個區縣拓展到 1500 個區縣。2017 年下半年，零售通將利用差異化商品覆蓋單體店跟連鎖店。
- **策略五、面向單體小店服務的全面升級：**目前為止，零售通是唯一為小店店主提供賒銷服務的 B2B 平臺，同時零售通為到店顧客提供便民充值服務，店主將獲得具有競爭力的傭金。零售通致力於為小店提供最優質的基礎服務，並將觸點鋪到所有城市倉覆蓋的區域，售後服務將在 48 小時內解決。
- **策略六、攜手優質小店擁抱新零售：**零售通將為商店位置好、人流大、品質有保證、服務水準高的小店提供品牌授權的服務。與便利商店通路掛牌有所不同，零售通將為獲得品牌授權的店鋪提供門市個性化服務，包括個性化改造、配送更加豐富的商品和智慧的門市管理系統等，說明小店建立全通路營運的能力，讓門市的營運效率實現快速提升。

### 電子商務企業對線下便利商店的輔助，將進一步整合和優化資源：

- **更全面更深入的消費者覆蓋：**藉由服務便利商店來獲取龐大的實體店資源，能使電子商務企業實現對線下消費者更加全面的覆蓋，地處村鎮的店鋪更能加速電子商務企業通路在地化。
- **高頻交易資料的獲取以及線上線下的進一步打通：**便利商店低價高頻的交易特點使得便利商店會產生大量的交易資料，電子商務企業藉由覆蓋便利商店能夠同時獲取這些資料，並推進線上線下資料的整合。
- **物流網路的完善：**便利商店的門市可以成為電子商務企業線上線下的物流節點，對於完善物流網路和提升最後一哩路的體驗來說至關重要。

電子商務企業想要推進上述計畫也需要面對很多現實問題。夫妻店是很多地區便利商店的主要形式，這些商家的黏著度取決於電子商務企業能否實際幫助他們提升業績，與此同時，電子商務企業需要有一套有效的管理機制來約束和統一這些店鋪經營者的行為，這兩方面都成為整合這些門市的挑戰。

電子商務企業透過現有資源和技術的輸出，來幫助廣大傳統的便利商店進行轉型，並且為便利商店提供價廉物美的商品，能夠在一定程度上解決便利商店發展遇到的問題，並且實現更有力的資源整合。對於傳統便利商店，尤其是數量眾多的夫妻店的效能提升，有可能使得中國便利商店市場快速出現一批相對統一且更具競爭力的便利商店門市，對於相對弱勢的連鎖便利商店企業可能形成衝擊。

### 新型零售業態加速繁衍，企業佈局線下

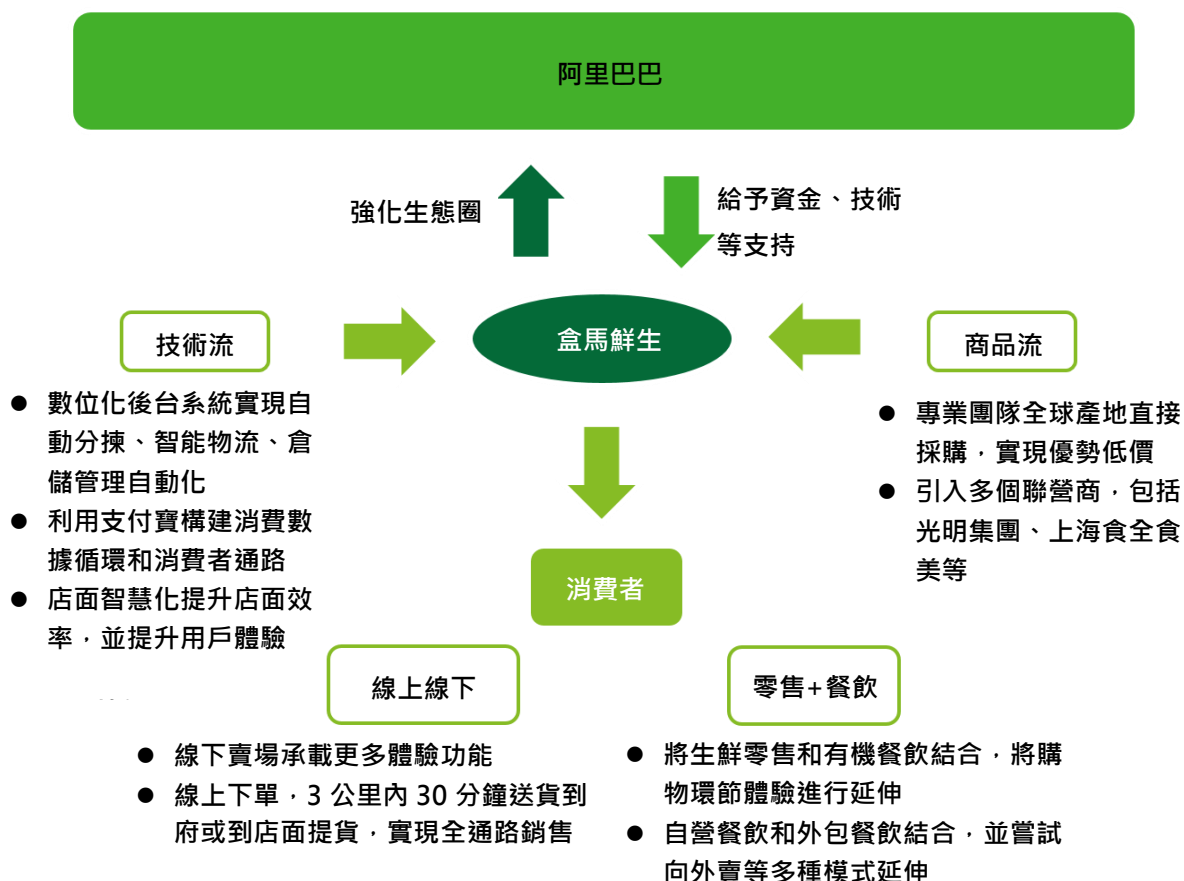
隨著零售行業轉型的不斷推進，2016年以盒馬鮮生為代表的新型零售業態快速崛起，憑藉著互聯網化的經營理念、線上線下的全通路佈局、零售與餐飲的跨界融合、供應鏈的整合以及背後資源的強力支持，成為市場的有力競爭者。到了2017年，零售業便進入了新業態加速繁衍時期。據估計，僅今年以來誕生的新業態就有天虹 sp@ce、新華都海物會、步步高鮮食演義、百聯RISO、美團的掌魚生鮮、世紀聯華鯨選等。雖然盒馬鮮生等新業態在店鋪規模和數量方面與便利商店存在差異，但是這些零售新業態的出現，意味著零售業態的界限正在變得模糊，同時服務內容也正變得更加多元。隨著新業態經營模式的不斷演進，它們的經營模式和品類，與便利商店有可能在一定程度上雷同，在新業態店鋪佈局逐漸推進以及業態創新和品類優化的不斷深入下，零售新業態有可能成為便利商店企業的又一競爭對手。

以阿里系的盒馬鮮生為例，盒馬鮮生在經過一年多的發展之後，已經形成了一套集合零售和餐飲，線上線下融合的經營模式，藉由更精準的產品服務和更強的體驗來滿足消費者多元化的需求。盒馬鮮生具有以下主要特點：

- **半徑三公里內的消費者：**盒馬鮮生構建的全通路體系主要圍繞店鋪半徑三公里以內的消費者，透過三公里內最快半小時配送的高時效服務，和線下門市的零售+餐飲服務，滿足生活半徑內消費者的需求。
- **數位化的後臺系統支援：**數位化的基礎設施架構和系統架構使得盒馬鮮生在多個環節能夠更加地智慧和自動化，同時阿里的支付寶等資源，也幫助盒馬搭建了消費資料的循環和消費者的線上通路。
- **供應鏈體系：**藉由聯營的方式引入多個產品提供商，並透過專業團隊進行全球直接採購。
- **線上線下的全通路模式。**形成了線上線下一體化的消費者營運、商品管理和倉儲配送體系，在這樣的模式下，線下線下能夠共用庫存，實現進銷存數位化管理。同時前店後倉的模式下營運效率得到提升。

- **零售餐飲融合的創新型體驗**：將特色餐飲引入賣場，藉由自營和外包的形式為消費者提供現場的餐飲服務，增加消費者停留時間，同時切入外賣市場，拓展業務模式。
- **超級平臺的資源支援**。盒馬鮮生的快速發展與阿里巴巴的支援密切相關，資金、技術等多方面的支援為企業的前期發展提供了助力，而對於阿里來說，盒馬鮮生的創新模式也是對全通路發展的一次探索。

圖 39. 盒馬鮮生體系

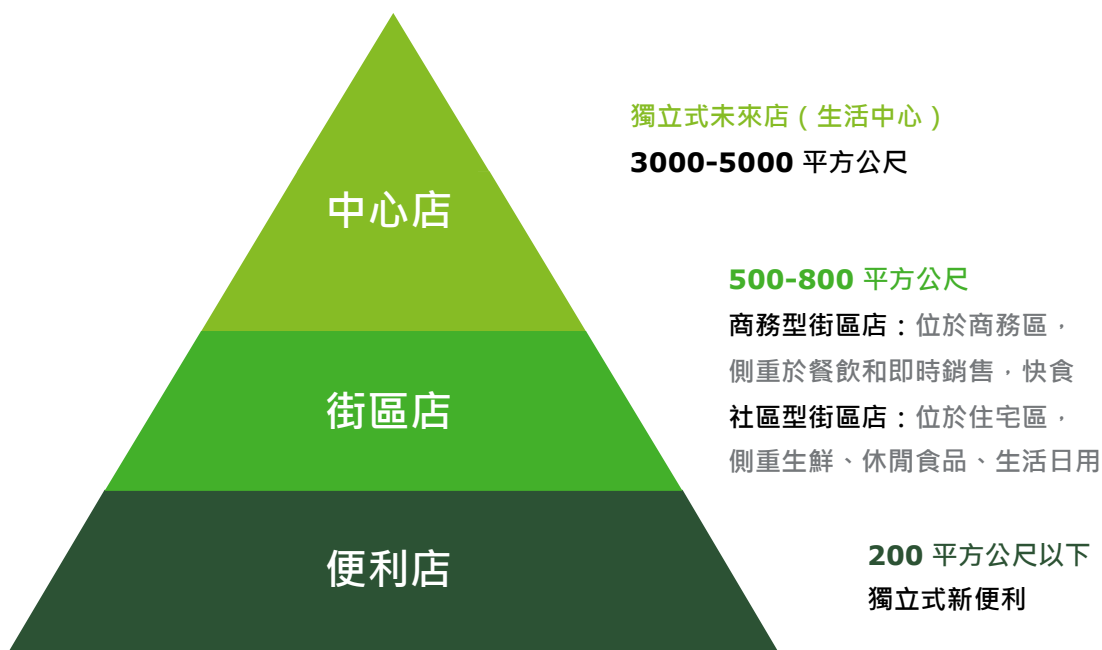


來源：Deloitte 中國研究

相比盒馬鮮生的大型業態，永輝超市旗下的超級物種（幾百平方米）和永輝生活面積更小（不足兩百平方米），其中超級物種秉持著未來超市+餐飲的理念，同樣藉由全通路和體驗來滿足消費者的多樣化需求；永輝生活則是永輝結合智慧科技打造的新零售模式店鋪，在業態上更接近生活和社區，主推生鮮品類，透過永輝生活 APP 和社區合夥人制度，以完善最後一哩路服務。超級物種和永輝生活由於店鋪面積更小，初期投入更低，在店鋪擴張上也更加激進，其中超級物種計畫在 2017 年開店 25-50 家店，而在 2017 年 7 月，永輝生活已經開出 57 家店鋪。

百聯集團在 2017 年 6 月推出新業態 RISO 的同時，也公佈了新零售下的多業態聯動策略。新的商業模式將針對 80/90 代的年輕人群，借助多維度和場景化的購物場景，結合零售與餐飲形成組合套餐，融合線上 APP、一小時送達、代加工等新服務，來為消費者帶來更優質的體驗和更便捷的服務。

圖 40. 百聯多業態聯動



來源：Deloitte 中國研究



表 3. 便利商店與主要新業態對比

	便利商店	盒馬鮮生	超級物種	永輝生活
品類及模式	速食、每日配送、加工食品、雜貨等	零售+餐飲+線上+配送，生鮮品類為特色，單品(SKU)較便利商店更多	零售+餐飲+線上，生鮮品類為特色，SKU較便利商店更多	類似目前便利商店，但是主推生鮮品類，線上+線下
面積	數十平方米-100多平方米	4000 平方米+，盒馬集市近 10000 平方米	500 平方米左右	200 平方米左右
線上業務占比	各有差異	50%以上	約 10%	-
營運模式	加盟/自營	自營+聯營	合夥人模式	合夥人模式
配送	借助協力廠商，不確定性較大	3 公里以內，最快 30 分鐘送達	優化中	優化中
支付方式	多種支付方式	支付寶為主、現金為輔	多種支付方式	多種支付方式
店鋪數量及開店計畫	每家企業數百到數千家店鋪不等	未來計畫開出 50+	2017 年計畫開店 25-50 家	已擁有超過 50 家門市

來源：公開資訊整理，Deloitte 中國研究

結合上述對比可以發現，新業態的主要特徵是零售+餐飲以及線上+線下，更加數位化和年輕化的經營理念使得這些店鋪在管理和品類的選取方面更加貼近新一代消費者。雖然目前新商業模式在業態、主打品類等方面與現行便利商店存在差異，但是隨著新商業模式多業態佈局的不斷演進以及店鋪密度的增加，新商業模式與便利商店在某些核心品類和服務(如餐飲、速食)上會出現雷同並開始競爭，這也使得零售新商業模式可能成為便利商店行業發展的又一影響因素。

### 多元服務商湧現

科技的發展和行業轉型趨勢下湧現出了多種類型的服務商，試圖藉由對消費場景的改造以及供應體系的重塑來重構行業現有的結構，進而成為資源的整合中心或是核心技術的提供商，在提升整個行業效率的同時，實現資源的整合。這其中便包含時下備受關注的無人便利商店，以及服務於便利商店企業的服務商。

### 無人便利商店

2017 年與阿里巴巴相關的其中一個關鍵字便是無人便利商店，阿里巴巴的無人便利商店也被認為是未來技術和硬體輸出的一個範本。在 2017 年 7 月第二屆淘寶造物節上，阿里的無人便利商店—「淘咖啡」正式亮相，無人便利商店概念也因此被引爆。在此之前中國已經有很多企業跨足



無人便利商店，其中繽果盒子和深蘭科技的無人便利商店已經進入商用，一些大企業也公佈了對無人便利商店未來的發展規劃。

**表 4. 現有無人便利商店對比**

Amazon Go	淘咖啡
面積：200+平方米	面積：200+平方米
客流量上限：20 人以下	客流量上限：50 人
亮點：為視覺流派的物體識別方式樹立了典型	亮點：「支付門」、人臉識別等
缺點：技術成本昂貴，客流密集時識別困難	缺點：不能多人同時支付，商品加裝電子標籤識別技術會增加包裝成本
歐尚繽果盒子	快貓 ( QuiXmart ) & TakeGo
面積：15 平方米	面積：3-10 平方米
客流量上限：可容納人數較少	客流量上限：可容納人數較少
亮點：商業價值，性價比高	亮點：中國首家純視覺技術無人便利商店
缺點：使用者體驗一般，缺少資料回流和沉澱，RFID 增加成本	缺點：較高識別錯誤率，入庫時間長，成本較高

來源：Deloitte 中國研究

無人便利商店擁有的潛在優勢是吸引企業投資的主要原因，而這些潛在優勢主要包括：

- **效率更高**：技術成熟後的無人便利商店可以減少客戶結帳時間，實現購物效率提高。
- **成本更低**：由於傳統便利商店需要店員來維持日常經營，而無人便利商店只需要特定人員負責區域內的供貨和維修工作，因此成熟營運後，無人便利商店可以節約一定的人力成本。另外 15 平方米的無人便利商店的商品可售賣數量與 40 平方米的傳統便利商店相當，在一定程度上也節省了租金。
- **快速複製**：無人便利商店雖然研發成本高，但是當技術成熟後，其複製會比普通便利商店更加方便。無人便利商店不需要訓練收銀員，如繽果盒子這類無人便利商店的複製，只需要再製造一個便利商店盒子後直接安置便可開始營運。而且複製成本也相對較低，傳統便利商店需要投入成本 40 萬元左右，而無人便利商店只需要 10 萬元左右。

不過除了潛在優勢外，無人便利商店也有許多已經存在的問題和不足之處：

- **盈利問題**：現有無人便利商店銷售的商品主要為普通便利商店售賣的零食、飲料等，因為這類商品易保存且能滿足消費者對便利商店的大部分需求，但是便利商店行業中高毛利率的鮮食因為技術等原因很難正式投入。由於品類和服務的差異，無人便利商店的客單價也普遍較低。如何從各方面提高無人便利商店的盈利能力，是企業需要面對的一個問題。

- **技術問題**：中國無人便利商店技術現在並不成熟，尚未達到「即買即走」的程度，商品掃描識別方面也會受到一些人為或者非人為的因素影響，而且無人便利商店客容量上限較低，一般為 1 到 5 人，如果多人同時購物可能會導致系統崩潰，總體來說技術處於發展狀態，離無人便利商店可以大面積推廣營運還有一定的差距。精準高效的供應鏈體系也是無人便利商店需要建立的關鍵資源。
- **監管和安全問題**：無人便利商店沒有店員的現場監督，信用問題成為了無人便利商店的一大挑戰。這一方面的問題即複雜又難解決，如人為干擾商品識別、或者在店內對商品進行破壞，甚至對商品掉包而可能引發的安全問題等都值得關注。

### 品牌零售企業攜手無人便利商店

無人便利商店不僅吸引了零售企業和資本市場的注意，同時也吸引了品牌商的注意。娃哈哈、來伊份、伊利等部分先行者已經與深蘭科技簽訂了合作協定，未來將攜手進行市場拓展。

表 5. 品牌商對無人便利商店投資情況

品牌商	投資計畫
娃哈哈	3 年 10 萬家，10 年百萬家
來伊份	在上海街頭投放 1000 家無人智慧門市
伊利	在 2000 多個社區內推廣無人便利微店

來源：Deloitte 中國研究

作為飲品、零食方面的代表企業，有幾大因素驅使這些企業藉由無人便利商店觸達消費者：

- **食品飲料類更適合無人便利商店的模式**：無人便利商店模式適合做飲品、零食這類包裝食品，無人便利商店能夠作為類似大型自動販賣機的銷售終端直接觸達消費者。
- **藉由無人便利商店建立自有的終端管道**：零售商和品牌商中間的通路不流暢、資料無法即時回流、鏈條過長導致成本高昂等問題一直存在，品牌商有較強的去中間化動力，自設終端通路成為品牌商直達消費者的一個選項。無人便利商店在幫助品牌商進行自有品牌商品銷售的同時，建立與消費者直接互動的通路，實現資料和資訊的交互和回流。

從目前已經運行的無人便利商店來看，無人便利商店技術上尚未十分成熟，在面積、品類等方面都存在較大的侷限性。對於無人便利商店來說，營運的基礎是能力的輸出，對於商品供應能力、軟硬體技術、佈局能力、營運能力都有很高的要求，無人便利商店企業需要在這些方面有突出的能力，才能夠在激烈競爭的零售市場中存活。技術完善的無人便利商店有望在未來成為零售業態中的一種，分佈在特定類型區域進行部分品類的銷售。高效快捷、低成本的特點可能會使無人便利商店與現有的夫妻店之間競爭中存在一定的優勢，從而對這部分市場產生比較明顯的影響。

## 經營及管理資源整合和輸出

零售產業轉型升級的需求也催生了一批以技術服務、資源整合為著力點的新型零售服務商，希望藉由對供應鏈資源的整合優化和對便利商店門市的經營管理優化來幫助便利商店提升經營業績。從業務模式上來說，這類服務商的模式與阿里和京東等電子商務企業的模式存在相似性。

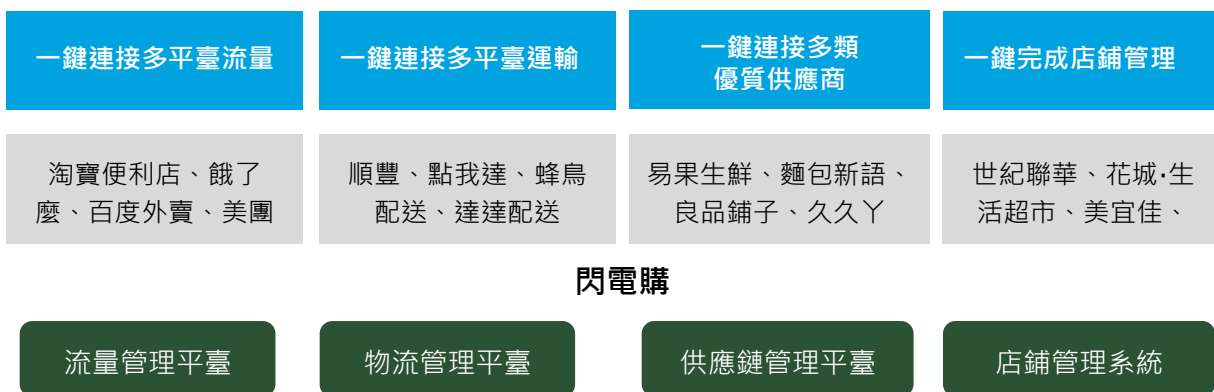
表 6. 零售服務平臺對比

閃電購	拼便宜
希望搭建支撐整個城市的一小時城市終端網：倉儲配送能力、貨品結構以及線下線上營運能力，三位一體。（新零售基礎服務中台）	藉由演算法建立的中小型便利商店智慧採購平臺，目的在於優化便利商店的庫存壓力、採購成本高昂、商品過期耗損問題。
中商惠民	愛便利
智慧終端機「惠付通」，集商家訂貨系統、全面結算系統、網上超市、便民服務等功能為一體，可利用後臺資料盤點庫存，提升庫存週轉率。	基於 B2B（扁平化供應鏈）+CVS（連鎖便利商店）+O2O（社區深度服務）為核心的社區零售生態業務體系。整合線上線下各種資源，線上線下互聯互通，為社區提供更快速的上門到家服務。

來源：公開資料整理，Deloitte 中國研究

不同企業雖然重點不同，但是本質都是作為連通整個鏈條的平臺和紐帶。以閃電購為例，閃電購藉由整合流量、運輸、供應商、店鋪管理等方面的資源和技術，藉由一鍵連接的方式輔助便利商店，打通商品和供應鏈、便利商店、物流和消費者。

表 7. 閃電購平臺



來源：閃電購

新型零售服務商雖然與電子商務企業的服務模式存在一定的重合性，但是由於中國便利商店市場的分散性和成長性，新型服務商和電子商務企業有望從多維度多地域共同推進中國便利商店行業的轉型升級，幫助廣泛分佈的夫妻店等傳統的小型零售業態在供應商管理、客戶管理、店鋪管理等方面更進一步，轉型成為能夠更加精準高效服務消費者的新型現代化便利商店。

# 聯絡我們

## 勤業眾信消費產業服務團隊

---

柯志賢 會計師 Jason Ke  
消費產業負責人  
jasonke@deloitte.com.tw

謝明忠 會計師 Steven Hsieh  
消費產品產業負責人  
stevenmhsieh@deloitte.com.tw

許秀明 會計師 Lilac Shue  
零售通路產業負責人  
lilacshue@deloitte.com.tw

吳恪昌 會計師 Harrison Wu  
觀光休閒產業負責人  
harrisonkwu@deloitte.com.tw

陳惠明 會計師 Thomas Chen  
稅務服務  
thomaschen@deloitte.com.tw

鄭興 執行副總經理 Benson Cheng  
管理顧問服務  
bensonghcheng@deloitte.com.tw

曾韻 執行副總經理 Christina Tseng  
風險諮詢服務  
christitseng@deloitte.com.tw

黃俊榮 副總經理 Harry Huang  
財務顧問服務  
harhuang@deloitte.com.tw

林政治 會計師 Horace Lin  
消費產業北區負責人  
horacelin@deloitte.com.tw

曾棟鋆 會計師 Rock Tseng  
消費產業中區負責人  
rocktseng@deloitte.com.tw

吳秋燕 會計師 Chiuyen Wu  
消費產業南區負責人  
cwu@deloitte.com.tw

## 專案聯絡窗口

---

黃筱蘋 Gaby Huang  
消費產業專案經理  
gabhuang@deloitte.com.tw

王千綸 Alan Wang  
消費產業專案專員  
Alancwang@deloitte.com.tw

#### **About Deloitte**

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more about our global network of member firms.

Deloitte provides audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 245,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on [Facebook](#), [LinkedIn](#), or [Twitter](#).

#### **About Deloitte Taiwan**

Deloitte & Touche, the only member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited in Taiwan ("Deloitte Taiwan"), is part of a broader network including Deloitte & Touche Consulting Co, Deloitte & Touche Tax Consulting Co., Ltd, Deloitte & Touche Financial Advisory Corp., Deloitte & Touche Risk Management Advisory Co., Ltd, Deloitte & Touche Real Estate Consulting Co., Ltd, and DTT Attorneys-at-Law.

The professional services provided by Deloitte Taiwan include timely updates on regulatory changes, enterprise risk management, integrated financial advisory services, and solutions to enhance competitive strength. Deloitte Taiwan holds a significant position in the market and provides globalized services and resources to help its clients in overseas IPOs, fund raising, listing in Taiwan by foreign issuers, IFRS compliance, China investment services, etc.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

©2018. For information, contact Deloitte Taiwan.