

# 中国便利店发展报告 (2013-2014)



## 前 言

为全面反映中国便利店行业发展状况，满足广大便利店企业对行业发展相关数据、资讯的需求，同时也为向政府相关管理部门客观、翔实地反映行业状况、呼声，提出政策建议，中国连锁经营协会（简称连锁协会）与野村综研（上海）咨询有限公司（简称野村综研）合作，自 2013 年起，针对本土具有代表性的便利店企业开展了行业发展状况调研，并通过企业高层访谈收集一手数据、资料。本报告是双方二次合作开展的调研活动。

调查显示，2013 年中国零售业继续遭受经济增速放缓影响，百货店整体增速为 9.6%，大型综超和超市增速为 7.8%，而便利店逆势增长，15 家主要代表性企业销售额增速为 18.2%，远高出其他业态。同时，新进业者以二、三线城市为中心开始加速布局。2013 年，15 家代表企业新增门店 4484 家。综合分析各项数据显示，中国便利店行业仍处于二次扩张时期。

与其他零售业态一致，便利店行业也承受着房租、人工成本上涨的压力。本年度连锁协会针对国内 21 家以便利店为主营业态企业的经营状况调查分析结果显示，与上年比较，2013 年各家企业门店平均毛利率增长 0.67%，平均单店销售额增长 2.3%，而各项成本费用增率为 8.2%。虽然门店客单价增率达到 10.7%，但成本增长远超出销售额增长，吞噬了门店的利润空间。长远来看，在各项成本费用稳定上升的情况下，提高来客数和客单价成为便利店企业稳定发展的关键。

从日本和台湾地区便利店发展趋势看，服务功能的强化可以助推行业的成长。2008 年，日本便利店的销售规模首度超过百货店，而台湾便利店整体规模仅次于百货店。近几年，在市场规模趋于饱和的环境下，其单店销售规模仍取得较大增长，其中的强化店铺服务功能对来客数和来店频率起到很大的提升作用。

广义而言，我们所指的服务包括既有物品销售之外的餐饮、即食、现场制

作饮品等服务，以及公共事业费代缴、票务等跨行业社会性服务，还包括近年快速增长的送货上门等店外服务。总之，便利店服务的宗旨就是满足顾客各方面的便利性需求。

中国城市消费者追求高品质、便利性消费的趋势持续上升，而服务的充实和多样化与当地社会环境以及行业发展背景密不可分。2014年7月野村综研对中、日、美三国城市消费者进行的问卷调查显示，中国消费者“总是购买价格便宜且经济实惠”的占比最低，“即使价格贵一点，也愿意选择方便性的商品或服务”的占比略高于日本。随着居民收入的不断增长，消费者更倾向于将节省购物、外出就餐的时间用于休闲和娱乐上，而便利店的服务正契合消费者这一需求的变化。

中国便利店企业也针对消费者的需求变化开展了诸多结构调整和服务拓展的尝试，但相比日本和台湾地区便利店行业，中国便利店当下的服务升级还存在许多问题。中国便利店企业要实现服务升级，更好地满足消费者对便利生活的需求，除坚持经营模式创新探索、产业链各环节相互配合外，还需要政府部门对相关规定作出更明确的界定。

《中国便利店发展报告（2013-2014）》在共享协会年度行业调研部分数据的基础上，以便利店服务功能为主要研究对象，通过对中国大陆、台湾地区龙头便利店企业以及日本主流便利店企业的访谈，对中国便利店企业的服务功能进行了系统梳理，对其未来发展进行了预测。在此，我们向给予本报告全面支持的各家企业，向参加本报告编写的专家、业内人士表示衷心的感谢！

# 目 录

前 言 .....	1
1 2013 年中国便利店企业发展状况概述 .....	4
1.1 中国零售业整体发展情况综述 .....	4
1.2 中国便利店代表企业门店发展情况分析 .....	5
1.3 网络零售对便利店行业的影响 .....	6
2 大陆、台湾、日本便利店门店主要经营指标对比及先进事例分析 .....	7
2.1 大陆、台湾、日本便利店业态发展历程比较 .....	7
2.2 大陆、台湾、日本便利店经营指标比较 .....	8
2.3 日本、台湾便利店业态服务升级的社会背景 .....	11
2.4 日本、台湾便利店业态服务的特色 .....	13
3 中国便利店企业开展服务的社会背景及有益尝试 .....	15
3.1 便利店服务升级的社会背景 .....	15
3.2 中国便利店业态扩展服务的新动向 .....	16
4 中国便利店现阶段服务开展面临的课题 .....	19
4.1 产业链的成熟度 .....	19
4.2 政府的支持力度 .....	19
4.3 企业自身管理能力的提升 .....	20
5 对于中国便利店行业发展的几点启示 .....	20
6 图表附录	
表 1.1 2013-2014 年便利店企业店铺规模发展趋势 .....	4
表 1.2 2013 年中国大陆、台湾地区、日本便利店业态的销售额、店铺数 .....	5
图 1.3 中国 24 家便利店企业代表门店的经营情况* .....	5
表 1.4 2013 年三组营业面积门店的毛利率、平效、人效及客单价比较 .....	6
表 2.1 中国大陆、台湾地区、日本便利店业态发展历程 .....	8
表 2.2 2013 年中国大陆、台湾地区、日本便利店业态主要经营指标比较 .....	9
图 2.3 2006-2013 年日本便利店来客数和客单价变化情况 .....	9
图 2.4 便利店服务的分类 .....	10
表 2.5 中国大陆、台湾地区、日本便利店销售结构比较 .....	10
图 2.6 1990-2013 年日本零售业各业态发展状况 .....	11
图 2.7 2001-2012 年台湾零售业各业态发展状况 .....	12
图 2.8 2003-2013 年中国大陆零售业各业态发展状况 .....	12
图 2.9 日本便利店近年开发的商品与背景 .....	14
图 3.1 中、日、美三国城市消费者消费价值观（价格敏感度）比较 .....	16

# 中国便利店发展报告（2013-2014）

## 1 2013 年中国便利店企业的发展状况概述

### 1.1 中国零售业整体发展情况综述

2013 年中国零售业继续经受经济增速放缓和成本上涨的双重压力，社会消费品零售总额较 2012 年增长 13.1%，扣除物价上涨因素实际增长率为 11.5%。零售百强企业中百货业态的销售额整体增长 9.6%，大型综超和超市为 8.7%。2013 年百货业关店数达到 23 家，代表企业的毛利率水平下降 0.08%，有 83 家大卖场·超市企业的毛利率呈现负增长的趋势。

而便利店逆势增长，主要代表企业的销售额增长比率为 18.2%，其增幅在传统零售业中位居榜首。特别是以二、三线城市为中心的新进业者加速布局便利店的趋势非常明显。2013 年中国连锁经营协会（CCFA，简称连锁协会）定点观测的 15 家代表性便利店企业新增门店总数达到 4484 家。主要便利店企业的门店数都有增长，增幅达到 3.4%。

表 1.1 2013-2014 年便利店企业店铺规模发展趋势

排名	企业名称	品牌	主要开店区域	2012年门店数	2013年门店数	新开门店
1	中国石化销售有限公司（易捷便利店）	易捷	全国	20,891	23,300	2,409
2	中国石油销售公司（昆仑好客便利店）	昆仑好客	全国	13,000	14,000	1,000
3	东莞市糖酒集团美宜佳便利店有限公司	美宜佳	广东省	4,650	5,580	930
4	广东天福连锁商业有限公司	天福	广东省	-	2,300	-
5	浙江供销超市有限公司	供销便利、家连便利	浙江省	2,115	2,123	8
6	7-Eleven便利店①	7-Eleven	北京市、上海市、广州市、成都市、天津市、青岛市等	*1,732	1,925	193
7	上海华联快客便利有限公司	快客	上海市、北京市、广州市、大连市、浙江省、江苏省	2,031	1,905	-126
8	广东上好便利店有限公司	上好	广东省	1,559	1,703	144
9	农工商超市（集团）有限公司	可的、好德	上海市、浙江省、江苏省	*1,780	1,700	-80
10	浙江人本超市有限公司	十足、之上	浙江省	1,208	1,491	283
11	成都红旗连锁股份有限公司	红旗连锁	四川省	1,336	1,460	124
12	山西太原唐久超市有限公司	唐久便利	山西省太原市、陕西省西安市	1,156	1,250	94
13	华润苏果超市有限公司	苏果、好的	南京市	1,694	1,191	-503
14	四川省互惠商业有限责任公司	互惠	四川省	1,203	1,155	-48
15	全家便利店	全家	上海市、广州市、苏州市、杭州市、成都市、深圳市	1,008	1,064	56
合计				55,363	62,147	4,484

数据来源：《2013 年中国百货店行业发展报告》、《2013 年中国零售业五大业态发展概况与趋势》、《中国连锁零售企业经营状况分析报告（2013-2014）》。

## 1.2 中国便利店代表企业门店发展情况分析

拥有便利店的店铺数量也是衡量一个国家或地区城市化程度的重要指标之一。日本和台湾地区的便利店普及程度均已达到很高的水平。

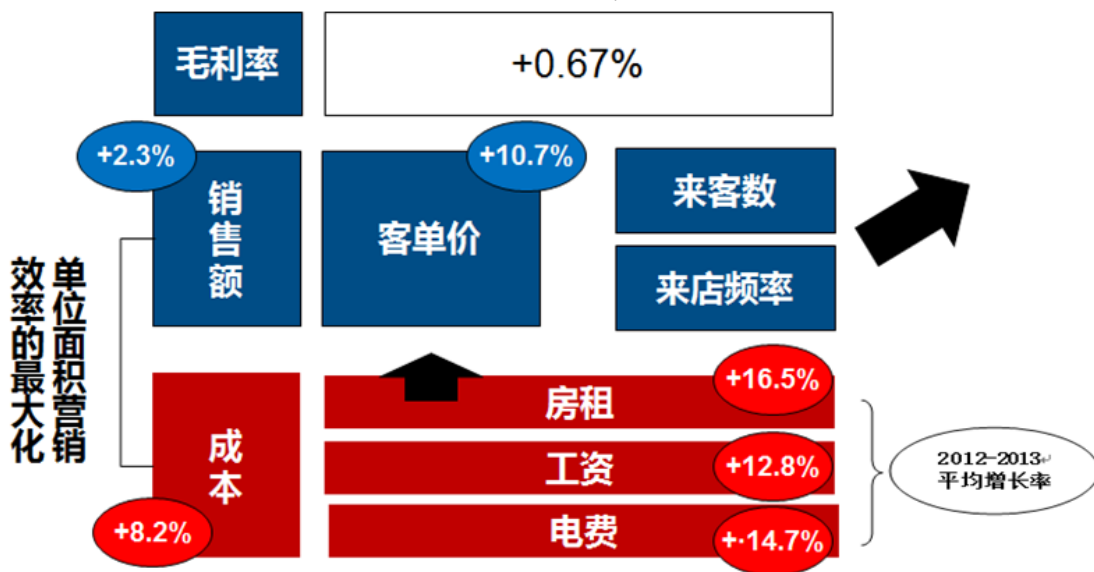
以每百万人拥有便利店店铺数量统计，日本是 388 家，台湾地区是 425 家，中国城市平均为 54 家，而且中国城市便利店单店平均销售水平也远落后于日本和台湾地区。这些数据不难看出，中国便利店的发展与先进国家和地区相比存在一定的差距，但其发展潜力也是巨大的。反映出，无论是门店数量的扩张还是行业整体的提升，仍处于二次扩张时期。

表 1.2 2013 年中国大陆、台湾地区、日本便利店业态的销售额、店铺数

	中国大陆	台湾地区	日本
店铺数 (个)	73,166	10,146	49,323
单店销售额 (万元/RMB)	212	530 (约 2659 万元新台币)	1,140 (约 2.2 亿日元)
每百万人拥有店铺数 (个)	54	425	388

数据来源：《中国统计年鉴》、《台湾地区连锁店铺总览》，日本加盟连锁协会。

同时，与其他零售业态一致，便利店行业也承受着房租、人工成本等成本费用上涨带来的压力。2014 年，连锁协会针对 21 家以便利店为主营业态的企业门店经营状况进行的调查结果显示，相对上年，2013 年各家企业的门店平均毛利率上升 0.67%，平均单店销售额增加 2.3%，而各项成本费用上升的比率为 8.2%，成本的增长远高于销售额的增长。



数据来源：《中国连锁零售企业经营状况分析报告（2013-2014）》，连锁协会。

图 1.3 中国 24 家便利店企业代表门店的经营情况\*

如若将样本门店按营业面积细分为 50-99 平方米、100-199 平方米和 200 平方米及以上三组类别，通过对三类门店的经营指标进行比较会有如下发现：

50-99 平方米门店组，其毛利率、平效两个方面均处于优势，但人效和日均客单价的提升空间仍很大。目前，门店类型呈两极分化趋势：一些从超市业态转型而来的便利店普遍存在门店面积过大的趋势，这类店在平效和人效方面的提升空间很大；而一些以加盟方式发展的便利店，门店平均面积都比较小。小型门店在租金和人工成本上涨的压力下存在一定的优势，但是普遍存在商品种类单一，客单价低的问题。

**表 1.4 三组营业面积门店的毛利率、平效、人效及客单价比较**

营业面积 (平方米)	年度	毛利率 (%)	平效 (万元/平方米/年)	人效 (万元/人/年)	日均客单价 (元/日)
≥200	2013	19.1%	3	83.9	27.2
	2012	18.0%	2.8	81.4	22.3
	2013 年增幅	6.2%	6.9%	3.1%	21.6%
100-199	2013	20.0%	4	69.2	21.4
	2012	19.4%	4	71.6	20.4
	2013 年增幅	2.9%	-0.8%	-3.4%	4.9%
50-99	2013	20.7%	5.1	72.2	15.6
	2012	20.3%	4.9	69.1	14.5
	2013 年增幅	2.1%	4.2%	4.4%	8.1%

数据来源：《中国连锁零售企业经营状况分析报告（2013-2014）》，连锁协会。

### 1.3 网络零售对便利店行业的影响

2014 年，中国网上零售业年均增速达 25%，超出增长放缓的传统零售业 3 倍。高效的物流和支付系统、物联网巨头的投资和创新，以及中国消费者对线上购物的日益热衷，这些利好因素都促进了全国网上零售业的繁荣。

对便利店的发展而言，电商是一把双刃剑。便利店业态具有及时性和急需性的特点，较之其他传统零售业态，便利店受电商的影响相对较小。但由于目前便利店企业所售的商品和其他传统业态的商品部分重合，所以在一定程度上受网络销售的影响在所难免。与此同时，便利店与电商企业联手开展 O2O，在增加服务内容、商品或物流等各方面与电商开展合作并逐渐普及，也促使便利店业态整体发展态势良好。2014 年受访的十几家便利店代表性企业均已开展与电商的业务对接，其中 50%的企业开展了网络零售业务，年平均网络

销售额为 622 万元，占总销售额的 0.14%；也另有部分便利店选择网站自营的形式，而大部分便利店利用自身实体店的规模优势，与电商的流量资源有效对接，选择携手平台电商进行 O2O 合作，实现互利共赢。

## **2 中国大陆、台湾地区、日本便利店门店主要经营指标对比及先进事例分析**

### **2.1 大陆、台湾、日本便利店业态发展历程比较**

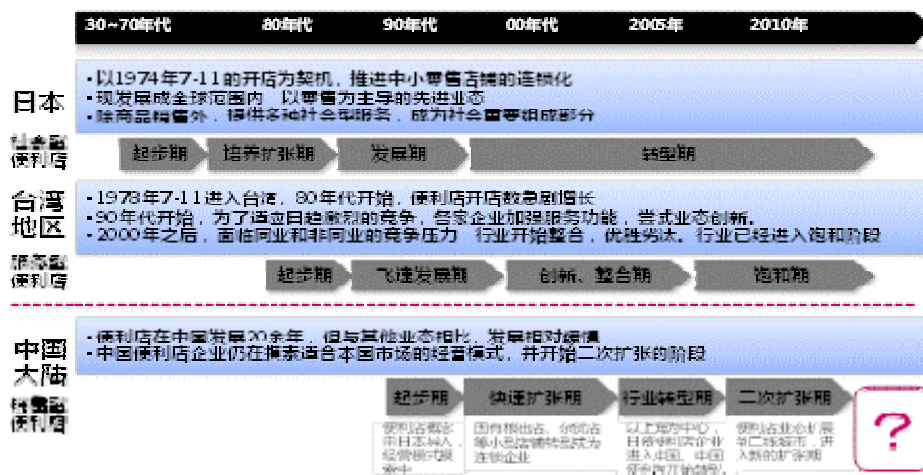
日本便利店业态起步于上世纪 70 年代，经过 40 余年的发展，成为受到全球零售行业瞩目的先进零售业态之一，特别是成为亚洲主要国家和地区的便利店企业所关注、学习的样板。

上世纪 70 年代的日本，以百货业为代表的大型零售业态占据主导地位，而以 7-11 为代表的便利店企业通过“特许加盟”的商业模式，迅速吸收零散的个人零售店并扩张，在短短十年间，跃身日本零售排行 top10，便利店行业初具规模。80 年代末至 90 年代初，受日本经济低迷的影响，便利店企业开始寻找新的发展机会。除丰富商品品类、强化物流体系、升级信息系统外，为最大程度地发挥便利店的门店规模效应，各便利店企业均开始着重拓展服务种类，增强便利店的社会性。至 90 年代末，便利店的服务种类已从简单的公共费用代缴、照片冲洗等十余种服务扩展到 ATM 服务、游戏点券销售、代售门票等百余种服务，逐渐成为消费者日常生活不可或缺的组成部分。而随着日本社会老龄化问题的深化和互联网时代的到来，更多有针对性的服务正在不断地被开发出来，使消费者的生活处处充满便利。

台湾地区便利店同样倍受大陆地区业者的关注。在台湾，便利店是仅次于百货业的第二大业态，门店数超过 10,000 家，每百万人拥有的门店数超过 400 家，成为便利店分布最为密集的区域。台湾便利店的发展轨迹与日本类似，也起步于 70 年代末期，并经过 80 年代的门店快速扩展期，之后迎来竞争最为激烈的 90 年代。为争抢忠实顾客，增强顾客黏度，扩展服务的种类同样也成为台湾便利店企业的选择。通过与当地消费者需求的结合，以及与政府的合作，台湾便利店逐步开发出代缴税款、售卖保险、考试报名等多种服务项目。进入 2000 年以后，同行业的竞争进入白热化，在规模继续扩大的同时，便利店行业也进入整合期。行业集中度不断提高，台湾大中城市的便利店门店数接近饱和状态。

中国大陆零售业的现代化起始于上世纪 80 年代后期，便利店的发展也相对落后于日本和台湾地区。但随着日资、台资便利店企业不断进入内地市场，先进的经营理念与管理技术不断深入中国大陆各便利店企业。以上海为起点，中国内资便利店企业进入转型期，现代化的便利店正不断地改变和替换着中国大陆传统便利店。不仅在沿海及一线大城市，就是在二线城市，便利店的发展同样迅速。各地区的零售集团同样看好便利店业态的发展，正在积极扩张、升级本地区的便利店，整个便利店行业进入了二次发展期。

表 2.1 中国大陆、台湾地区、日本便利店业态发展历程



数据来源：NRI（野村综研咨询有限公司）根据公开信息整理。

近些年，中国零售行业在经历 2 位数的高速增长期后，正逐步进入中高增速的平稳发展期。特别是随着房租、人力等成本费用的快速攀升，加之电商的强力冲击，以百货业为代表的大型零售业态发展放缓，甚至出现负增长的现象。此时，便利店业态作为一种相对新兴的小型零售业态，也正面临着类似的压力和冲击。然而，新的挑战意味着新的机遇。在互联网时代，如何与电商更好地结合，如何为消费者提供更加便捷、贴心的服务，从而像日本、台湾便利店行业一样，使便利店成为社会中不可或缺的一部分，这些课题无不时受到各便利店企业的关注。

## 2.2 中国大陆、台湾地区、日本便利店具体经营指标比较

2013 年日本便利店的平均单店销售额为 42032 元，约是中国大陆便利店的 7.3 倍；平效为 14 万元/平方米/年，是大陆的 5.4 倍；日均来客数 919 人/日，是大陆的 2 倍。台湾

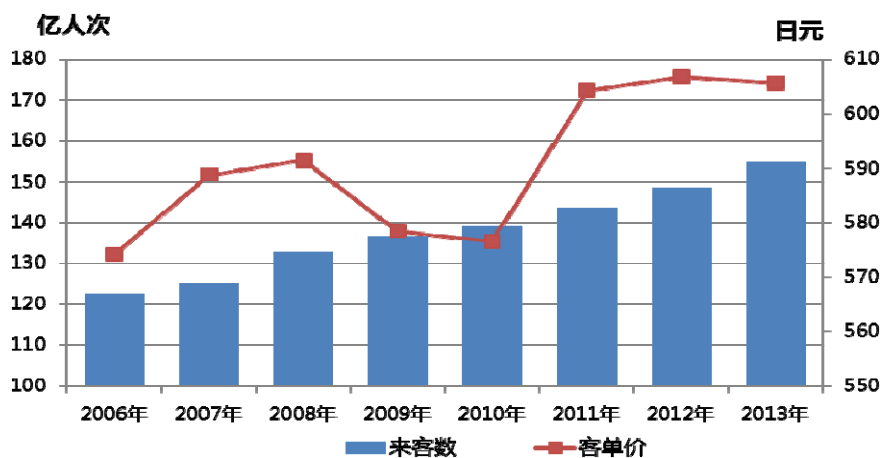
地区便利店在门店面积、客单价方面与大陆地区差距不大，但其日均来客数接近大陆的 2 倍，故而单店销售额和卖场效率（平效）均大幅高于大陆地区。

表 2.2 2013 年中国大陆、台湾地区、日本便利店业态主要经营指标比较

经营指标	日本	台湾	中国
单店销售额 (元/日)	42,032	14,942	5,785
平均卖场面积 (m <sup>2</sup> )	113	80	82
卖场效率 (万元/m <sup>2</sup> /年)	14.0	9.1	2.6
毛利 (%)	30.0	31.0	26.2
日均来客数 (人)	919	800	434
客单价(元)	46	18	15

在来客数和客单价方面，2013 年全日本便利店总店铺数达到 49323 家，来客数达到 155 亿人次，相比 2010 年的 139 亿人次，年均增长约 3.7%。粗略估算，全日本每天每 3 个人中便有 1 人光顾便利店，而每天每家便利店要接待 919 余人次。平均单店客单价从 2010 年的 577（日元/天）增加到 2013 年的 606（日元/天），年平均增长近 1.7%。

而在台湾，便利店店铺总数已超过 1 万家。由于竞争激烈，平均单店来客数有所下滑，但客单价基本能够保持每年 3.1% 的增长率。



数据来源：日本加盟连锁协会。

图 2.3 2006-2013 年日本便利店来客数和客单价变化情况

日本和台湾地区便利店业态在高速成长之后仍能保持一定的增速，其中店铺服务功能的拓展和强化，对于提升客单价、增加来客数和来店频率，起到了难以取代的作用。

广义而言，我们所指的服务包括既有物品销售之外的餐饮、即食、现场制作饮品等服务，以及公共事业费代缴、票务等跨行业的社会性服务，还包括近年快速增长的送货上门等店外服务。

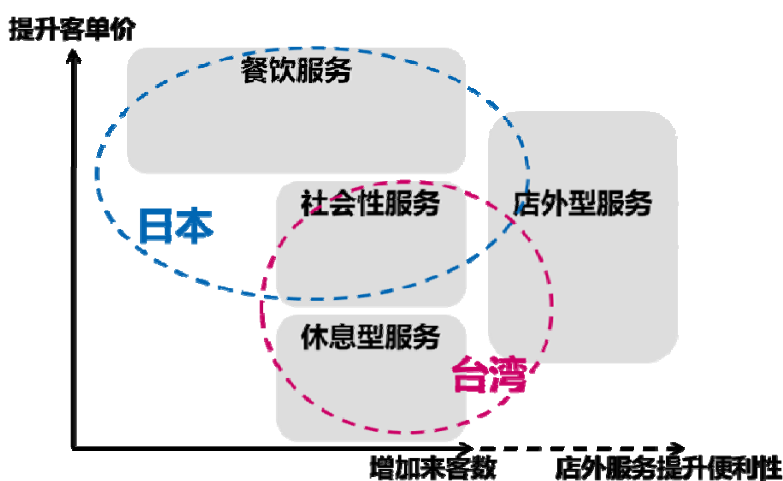


图 2.4 便利店服务的分类

各国或不同地区提升客单价和增加来客数的重点各有不同。日本便利店主要依靠的是餐饮服务和社交性服务，而台湾地区则是通过加强社交性服务和休息型服务来实现。近年来，便利店门店内增设可供顾客小憩的就餐区和休息区，延长了顾客在店内的停留时间。同时，包括预购、到店取货、送货上门等店外型服务也成为便利店延伸服务的重要举措。

日本便利店在餐饮服务（即食、快餐食品等）方面的销售占其整体门店销售的比例达 34%，服务的佣金收入将近 5%。而台湾便利店的快餐销售占比达 18%，服务占比 3.5%。便利店服务功能的充实和多样化，是与当地社会变化以及行业发展的环境密不可分的。

表 2.5 中国大陆、台湾地区、日本便利店销售结构比较

	中国大陆	台湾地区	日本
食品	64.7%	60.5%	61.3%
其中：快餐食品	7.0%	18.0%	34.0%
非食品	34.5%	36.0%	34.1%
服务	0.8%	3.5%	4.6%

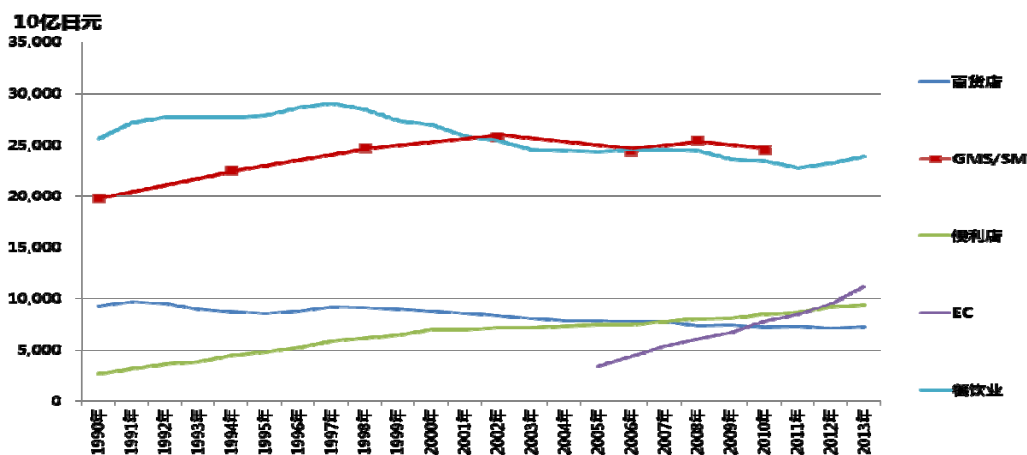
### 2.3 台湾地区、日本便利店业态服务升级的社会背景

便利店行业的发展有赖于消费者便利生活需求的不断提升，同时得益于关联业态的功能替代。

上世纪90年代，日本社会进入经济高速增长期，更多的女性步入社会，国民的整体初婚年龄开始滞后，单身人群的比例急速上升。据统计，90年代中期，日本全国单身家庭的比例为27%，而东京的比例高达40%，加之日本公司有夜晚加班的习惯，且在外就餐的情况逐步普及。此时，以7-11为主的便利店企业加快便当等快餐的开发速度，方便单身人群解决就餐问题，快餐食品的销售份额随之逐渐增加。

与此同时，银行等行政机构工作时间缩短，服务网点减少，便利店为更好地方便顾客，开设ATM，提供各项费用的代缴服务。还有，书店、快速打印店等业态的店铺保有量趋于减少，也使便利店的跨业经营成为所需并利好。近些年，咖啡店、快餐店的营业销售增速放缓，也让便利店抓住了拓展服务的商机，新出现了店内现磨咖啡、现烤面包等扩充服务项目，进一步提升了便利店业态销售业务的增长。

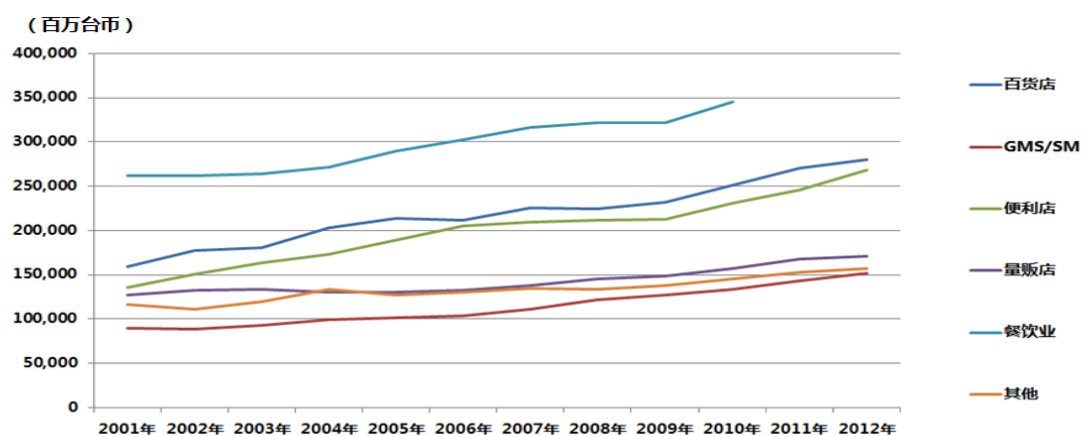
2008年，日本便利店的销售规模首度超过百货店，此后继续保持增长态势，仅低于超市业态。近年来，便利店餐饮业务的增长对于餐饮业和咖啡店业态也产生了一定的影响。



数据来源：百货店-日本百货店协会，GMS/SM（大型综合超市/超市）-日本商业统计，CVS-日本连锁加盟协会。

图2.6 1990-2013年日本零售业各业态发展状况

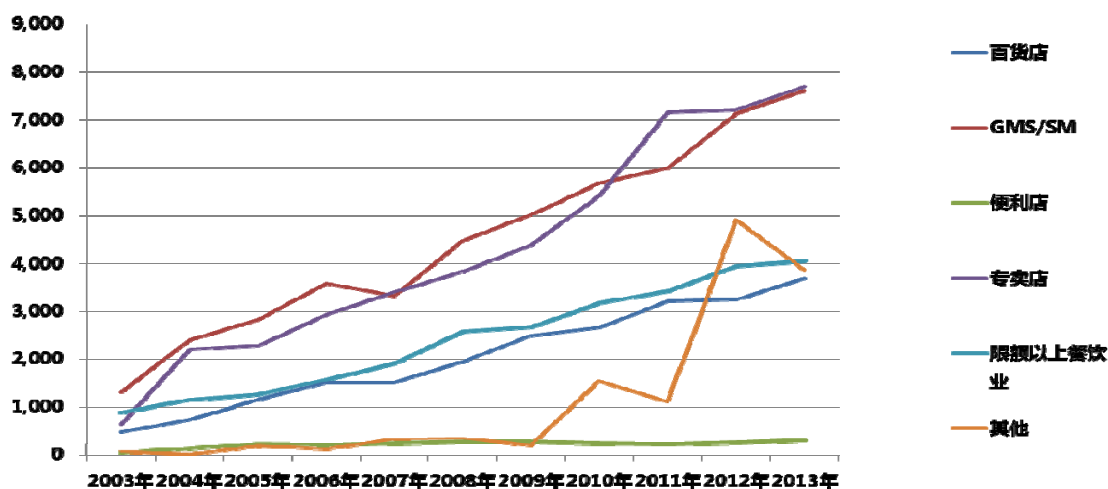
台湾地区便利店整体规模仅低于百货业态位居零售业第二，而年均增长率达到6.4%，位居零售行业第一。台湾便利店行业不断吸收日本同行的成功经验，并且在跨界发展等方面具有强烈的本土特色。政策环境方面，台湾对零售业发展的限制很少，因此店铺数量和门店面积飞速发展，便利店业态已渐趋饱和，企业间的竞争尤为激烈。台湾便利店企业把增加客流量作为提升营业绩效的关键，在店内设置充足的就餐、休息区域，提供现磨咖啡、现做冰淇淋、或是在店内开辟烘焙区销售现烤面包等。故而，台湾便利店行业在店铺规模难以实质扩大的前提下，通过吸引周边竞争行业，如餐饮、咖啡、烘焙等店铺的客户到便利店进行消费，从而提升便利店经营业绩。



数据来源：台湾地区连锁店铺总览

图2.7 2001-2012年台湾零售业各业态发展状况

中国内地零售业各业态都处于飞速发展的阶段，相比其他业态，便利店尚处于起步阶段，发展规模还很小，但发展提升的空间很大。



数据来源：中国国家统计局年鉴。

图2.8 2003-2013年中国大陆零售业各业态发展状况

## 2.4 台湾地区、日本便利店开展服务之特色

伴随社会经济的发展与进步，消费者的消费需求也在不断变化、升级。要不断发现消费者这些新的需求变化，并不断跟踪、满足这些新的需求，不断提升消费者生活的便利性，这既是日本便利店对消费者的服务理念，也是其提供给顾客的“服务”。

90年代末期，日本便利店的服务种类已达百余种，除基本商品外，还覆盖了代收代缴、各类充值、ATM服务、门票、机票、保险等代售服务，以及CD、录影带等租赁服务，还有其他诸多服务项目。这在互联网尚未充分普及的时代，基本满足了人们日常生活各个方面的需求。21世纪，随着互联网时代的到来，与网络相关的各类服务被不断开发、创新出来，如电商业务的开展、电子钱包及手机支付的推出、网络优惠券服务等。此外，因日本社会老龄化问题不断深化，便利店为解决老人行动不便、购物困难等困境而衍生出了购物车开入社区、配送便利店便当、定期配送日常生活用品等服务。而面对更多女性进入社会工作的现象，便利店为方便女性传统做饭繁琐耗时问题，专门针对女性白领开发了肉食、蔬菜等半成品的商品和服务。同时，为解决其家务劳动问题，还推出家政代理等服务业务。随着混合动力、纯电力汽车在日本的普及，汽车充电也成为一项新的服务。

由于便利店各项社会功能的充实和完善，其替代相邻业态经营模式也不断出现，日本零售业态的结构也在发生很大的变化，如烟草专卖店、酒类专卖店、书店、快印店、银行、邮局等机构的网店数呈现不断减少的趋势。

另外，便利店的服务逐渐延伸至相邻业态。以餐饮服务跨业态发展为例，日本全家便利店针对肯德基的原味鸡块，自主已开发了“全家炸鸡”；罗森推出的“自家café”，以蛋糕房中畅销的甜点着力抓住顾客眼球，吸引顾客进店；7-11在店内导入专业咖啡机，施行现磨咖啡销售，分割了星巴克、麦当劳这些餐饮连锁企业主打经营的部分业务，也都取得很大的成功。



图2.9 日本便利店近年开发的商品与背景

台湾便利店的发展特色是餐饮、服务、公益、购物，其中餐饮与服务是其发展的两大利器。在服务方面，台湾便利店又主要充当了台湾的物流中枢和金流中枢。

在物流发展方面，台湾已经形成以便利店为主的物流配送体系。由于地域狭小，台湾物流配送体系相比大陆更加清晰且精准，不需要建立各种分仓，全台湾范围内都可实现24小时内送达。目前，台湾地区已经形成以便利店为主的“宅配”和“店配”二种配送模式，一般的网上购物也都能实现半日送达，而且能够配送生鲜、低温类产品。除了“宅配”模式以外，台湾物流业通过整合社会资源，充分发挥便利店信息平台、门店网络、物流配送的优势，建立了基于便利店社区网络化的物流配送体系，被称为“店配”，这也已成为台湾重要的物流配送方式之一。

在金流中枢方面，台湾便利店更是发挥了强大的门店网络优势，为消费者提供便利的服务。在台湾，政府出于对个人信息的保护以及防范金融诈骗风险，法律限定第三方支付属于金融项目，只能由银行运营。但是银行更愿意发展信用卡业务。在台湾，每人平均拥有2张信用卡，因而便形成了想做第三方支付的公司没资质、有资质的银行不想做的局面。在此背景下，便利店体系便承担了重要的支付功能——一般可通过3种方式完成网上订单的付款：一是取货付款。即买家在线下单，确定取货门店后，在取货时将钱交付；第二，便利店付款。利用每家便利店都有的门店终端设备（kiosk机），主要针对购票、充值用户，在kiosk机上获取条形码，在柜台处付钱完成订单；第三，条码付款。买家在网上下单后，

网页上会产生一组条码，通过条码打印机打印之后，买家就可以到便利店刷条码付钱，但由于需要条码打印机，这一方式已开始逐渐淡出支付市场。

台湾便利店的门店有近800项服务，而且大多数服务都能从门店的终端设备kiosk机上来实现，减轻了店员的负担。

台湾便利店除充当社会化的物流中枢和金流中枢角色，还在业态间合作上下足了功夫，最具有代表性的案例是红利兑换。消费者从不同业态中累计的积分都可在便利店兑换成购物券，购买自己所需的商品。红利兑换和游戏点卡的销售占据了台湾便利店服务销售的主要份额。

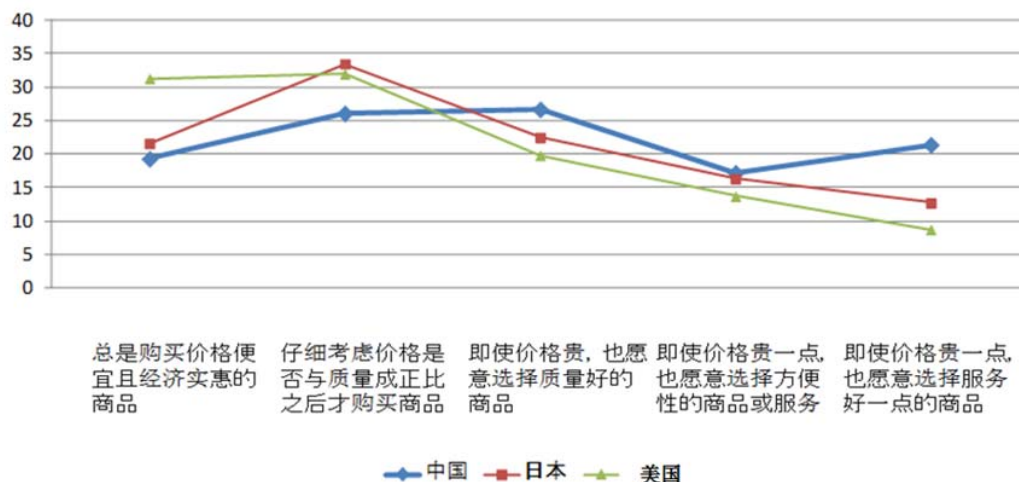
台湾便利店的服务也弥补了政府的公益职能。政府对于低保户以及需要救济的人可以发放便利店的购物券，接收救济的人可以拿购物券到就近的便利店购买商品。

### **3 中国便利店企业开展服务的社会背景及有益尝试**

#### **3.1 便利店服务升级的社会背景**

中国城市消费者追求高品质和便利性的消费趋势正不断增强。2014年7月野村综研针对中、日、美三国的城市消费者进行的问卷调查显示，中国城市消费者在“总是购买价格便宜且经济实惠”的选项中占比最低，在“即使价格贵一点，也愿意选择方便性的商品或服务”的选项中占比略高于日本。随着居民收入的不断增长，消费者更倾向于将节省购物和外出就餐的时间用于休闲和娱乐上，而便利店的服务正契合消费者这一需求的变化。

另外，电商的发展进一步推动了便利店的服务创新。近年来，中国电商的发展受到世界的瞩目。在欧、美、日等零售业高度成熟的发达国家，虽然电商也呈现突飞猛进的发展态势，却并不像中国大陆那样以几何速度增长，致使以百货和大卖场为代表的中国大陆传统大型零售业态受到电商巨大的冲击。为寻找新的出路，传统零售商或自己开设电商、或直接收购电商企业、又或是开发自有品牌，各家企业各显其能，抵御或弥补电商对实体零售的冲击。而对便利店企业而言，电商的发展并非冲击，而是促使便利店创新新服务、新业务的动力，也为便利店企业提供了更多黏合顾客的机会。



数据来源：NRI。

图3.1 中日美三国城市消费者消费价值观（价格敏感度）比较

自2012年，O2O就成为零售行业的热词，拥有众多门店网络的便利店也成为实现O2O最具成功性的业态。近两年，中国大陆便利店企业也在不断紧追社会技术进步的步伐，探讨如何打通线上线下的销售渠道——从最初的网购、店取，到开拓线上销售、拓展产品线，再到充分利用移动互联带来的商机和微信营销。此外，由于移动互联应用的普及，曾经给便利店带来客流的手续费、水电费代缴，游戏点卡代售等服务正在不断被智能手机所替代。如何提高顾客体验、怎样开发新的服务成为便利店企业必须探索的新课题。在电商与移动互联技术应用的推动下，便利店的服务正在被不断优化，更多契合消费者的服务也在逐步开发、创新之中，便利店企业也正随着不断的探索与实践逐步成长、壮大。

### 3.2 中国大陆便利店业态扩展服务新特征

国内便利店企业在结构调整和服务拓展等方面进行的尝试有如下新的特征。

#### 1. 通过改造门店，强化顾客的购物体验

目前，本土便利店的店铺尚显陈旧，销售的商品和小型超市同质化现象比较严重。中国大陆的便利店在营业面积（排除社区超市）上要小于台湾，更小于日本（约110平方米），而其单位面积的SKU数却接近超市，店内呈现拥挤的状况比较普遍。

在日本，便利店门店之所以需要更大的营业面积，主要是为饭团、快餐、甜点等冷藏商品提供足够的货架空间。

而在台湾，由于“小吃摊”的盛行，相对于日本的便利店，快餐商品的丰富度略显不足。为弥补这些客观因素形成的缺憾，增强顾客对便利店的需求与依赖，台湾便利店尝试

本土化的创新。即，减少货架组数，扩大店内空间，增加店内座椅，打造休闲空间。

概括而言，通过店铺的定位、重组，增加适合年轻客群的商品和服务。比如缩减货架、增加餐椅等休息区，让顾客在便利店停留的时间延长；针对年轻顾客增设强化鲜食，自行开发诸如稀饭、包子、盖浇饭之类的本土菜品，适当增加现磨咖啡饮料的占比等，使销售显著增长。而在店内布局设计方面应遵循便利性原则。比如店内置物柜的高低搭配，应依照人体工程学设计，务必使消费者跨入门店店堂，其视觉所及与注目所至的效果都应追求最佳，并以拿、取最为便利的方式给予顾客最优的购物体验。这是影响消费者购物决定乃至培育顾客忠诚积累的重要方面。

增加座椅绝不单纯是摆放几套桌椅般的简单事，而应从装潢设计、改造开始，打造一个独享、体验的休闲空间。目前，台湾的许多便利店都会看到这种理念的休闲空间，台湾便利店的平均面积也在逐年增加，也使台湾的消费者更加习惯在便利店看书、暂歇、餐食、品咖啡、会朋友，甚至商务洽谈。而这些改变之初，也曾存在巨大的争议。减少货架组数意味着可售商品的减少，对以销售为核心的零售企业，是触动销售根本的改变。但从实际营销效果看，货架组数的减少不但未造成销售的下降，反而通过休闲区域的增加，实现了来客数量的增加、顾客黏度的增强、消费体验的提升，在一定程度上促进了销售的增长。

## **2. 线上线下融合，延伸门店服务**

通过与大型电商网站合作，便利店企业能更好地吸收线上客户，并能以地区销售代理的合作方式进行企业经营，这也比较符合中国特色。其实，便利店自建电商网站常苦于客户流量受限，而通过与大流量顾客的电商网站平台合作能获取这些新的客源。便利店企业专注于网上下单业务的线下采购、物流、配送，为企业带来相应的业务收入，也省去了电商企业在线下各地重建物流体系、配送货物的投入、建设与实施的苦衷，真正实现两者优势互补的双赢局面。

电商在便利店门店取货也将是一大趋势。亚马逊、一号店已经在上海开展便利店门店收货自提和货到付款服务，这种模式比较适合便利店发展程度较高的大城市，其前提是门店数量有一定的区域覆盖，以及消费者对便利店有较高度度的依赖。

线上线下相结合的方式在欧美、日本等便利店企业中同样被高度重视。尽管目前尚没有完善的推广方案，但各便利店企业均在尝试，并探索 O2O 模式的最佳方案。在日本，零

售/餐饮产业的规模已达 160 兆日元，而其便利店的市场份额仅占 5%左右。巨大的市场规模诱惑下，各便利店企业纷纷探索全渠道销售，寻找新的销售增长点。例如，日本便利店巨头 7-11 为强化其网上购书而在门店取货的业务，推出了“取书送咖啡”活动。对于有阅读习惯的顾客来说，只要到门店取书就能获得免费咖啡，很好提振了顾客愉快的购物体验。对于便利店而言，也达到了诱导顾客到店的目的。

罗森日本的 Ponta 卡（会员卡）发行数量众多，如何把这些会员顾客进一步调动到线上，是企业的又一课题。在罗森推出 APP 后，为使 Ponta 卡会员能够积极响应这款 APP，罗森推出“玩 APP 游戏，即送 Ponta 卡积分”活动，而这些积分可在门店购物消费。罗森把线上与线下的顾客通过积分共享的方式联系在一起，强化了线上、线下的融合。

日本全家是便利店的另一巨头，2014 年推出了 O2O 新模式。即，全家与日本第一大搜索引擎雅虎日本合作，只要顾客在雅虎搜索全家或其他全家相关的关键词，就会显示一张商品优惠券代码，将该代码输入任一家全家门店内的服务终端机，便可打印出一张商品优惠券。全家也在着力将线上的顾客通过打印优惠券的方式引流到门店，增加来店人数。

从聚客结果看，尽管还没有哪一项举措产生了绝对强势的导流效应，但各便利店企业均希望在互联网时代，给消费者打造一个更加便捷的购物渠道，给竞争激烈的线下销售更多的发展机会。

在中国大陆，开始尝试线上、线下融合的便利店企业也不在少数。特别在“微信营销”这一新兴方式出现后，更多的便利店企业纷纷开展了大规模的“吸粉”活动。然而，“吸粉”之后，应该如何激发“粉丝”的活性，如何将“粉丝”进一步转化为消费力，仍是各企业面临的重大课题。

### **3. 加强社区类服务项目，提升便利性**

便利店是以满足顾客便利性需求为主要目的的零售业态，其及时性、方便性、应急性是明显区别于超市等其他业态的主要特征。纵观便利店在社会生活中所扮演的角色，除经营日常必需的商品外，还辅助邻近社区居民收取水电煤气费、有线电视收视费、保险费等，还代理快递或国际通讯业务费的收取，便利店已成为居民名副其实、难以舍弃的生活好帮手。随着商圈集约化趋势的发展，社区型便利店随之增加。除各项公用事业费的代缴之外，诸如洗衣、保姆中介、送货上门等便民服务也呼之欲出；针对社区中老年顾客开设的网购

终端，方便顾客在门店终端直接实施的触屏购物，持终端机打印的购物凭证在收银台付款，第二天货品配送到门店，或者顾客上门自取等服务业务层出不穷。

日本便利店推出的特色服务也值得国内业者借鉴。例如，（1）移动销售车开入社区，更加方便顾客购买；（2）门店代收服务扩大范围；（3）开设电商，使盒饭便当等即食品也能通过网上预约之后到店取货；（4）针对高龄客户的配送服务；（5）餐饮服务方面的跨业态经营；（6）门店放置平板电脑，方便顾客当场上网订购；（7）定期配送服务等。

便利店的社区化服务项目应始终紧跟并时时满足社会的需求，在满足顾客便利性需求的同时，也提高了顾客的黏度与忠诚度，为全社会的发展提供贡献和价值。

## **4 中国便利店现阶段开展服务面临的课题**

### **4.1 产业链的成熟度**

其一，快餐食品扩展方面，供应链匮乏的问题比较严重，特别是食品鲜度和食品安全的不稳定性降低了客户体验的满意度。对便利店企业而言，新产品的开发能力，对需求的预估能力，对物流配送等各方面的要求正在不断提高。

其二，搭建服务平台方面，便利店主要依靠第三方系统供应商，使系统中操作便利性需求的话语权不高且难以提升。而操作复杂的项目将影响客户体验度，自建系统又需要较大的前期投资，外部终端与本企业之间的系统对接等问题都有待解决。

### **4.2 政府的支持力度**

在国内，对于加强快餐食品的管理上，一方面政府对行业的界定还比较模糊，对于食品安全的政策规定有些不适合便利店的发展情况和现实状况；另一方面，在服务内容和项目增加方面，行业行政性壁垒和地区专属性壁垒还很多，跨行业增加服务项目时，涉及审批的部门多、手续繁，而且新项目上线后即使消费者反映可嘉，需要跨区域拓展时仍需重新申请和审批，甚至无法推广。

而在日本，2014年9月经济产业省流通政策课为强化便利店的社会责任，召开了“关于便利店的经济、社会责任研讨会”。研讨会的主旨是研究如何通过强化日本发达的便利店体系解决目前存在的社会课题，例如高龄少子化和经济发展缓慢以及环境保护等社会课题。2014年的研究课题主要集中在食品废弃、节能（太阳能发电、LED）、面向高龄人群的服务、地方经济振兴等方面。参加研讨会的有经产省流通政策课、经产省商务流通保安、厚生劳

动省、农林水产省、内阁府政策统管（防灾等）、环境省环境经济课、观光厅、警察厅等政府机构，还有日本 5 大便利店的社长、主要的学、研机构(如野村综研)以及媒体等社会机构。通过各方共同探讨，确定便利店行业今后的发展方向，强化了便利店体系对解决社会课题的贡献，在为行业发展指明方向的同时也为解决社会课题提供了极大的帮助。

### **4.3 企业自身管理能力的提升**

关于加强餐饮服务及其管理方面的课题，主要是严格的鲜度管理和最大程度地降低损耗。社会性服务功能扩充方面，如何做到门店销售人员和管理人员的运营简单化和标准化是关键。在加强休息型服务的同时，随着卖场面积和休息区域的扩展，单位卖场面积的销售额也许会有相应的下降，但如何节省空间、提升卖场效率，这些都对门店销售和管理人员的综合应对能力提出了更高的要求。

## **5 对于中国便利店行业发展的几点启示**

其一，服务创新。及时掌握顾客对便利生活的需求点，极力找出顾客的“不便之处”，积极尝试推出契合需求的商品和服务。另外，掌握其他相邻业态的发展趋势，寻找适合的商机。

其二，环境培育。消费者的购物习惯以及对渠道的黏度尚需培育，企业开展品牌宣传时应着重便利生活方式的提案，逐渐影响消费者对便利生活的向往。各级政府行政部门对行业的支持很重要，特别是在服务推进方面，应本着如何让执行者、落实者感觉便利为原则。

其三，差异服务。相对而言，硬件方面可以通过加大投资来实现，但在软件方面则需更长时期的培育，特别是在门店运营的标准化和人才培养方面，非一朝一夕就能落地实现。企业应本着不断追求标准化运营、差异化发展的原则，在人才培养等方面加大努力，实现真正意义的差异化服务。

便利店行业要实现服务升级，不仅需要企业自身经营模式、管理等方面的不断探索、创新，还需要政府部门对相关规定作出更明确的界定，使产业链各个环节相互配合，更好地满足、契合消费者对便利生活的需求与追求。