



便利店的下一站

100

Making another century of impact
德勤百年庆 开创新纪元

便利店的下一站

便利店行业持续稳健的增长、政策的扶持以及资本的助推使得便利店行业成为零售市场中一个重要关注点。为了获得对便利店行业发展的深入了解，本报告从便利店行业的发展前景、行业的转型升级路径以及潜在的重构者三个角度，对便利店行业进行了分析，核心的发现如下：

- 经济的持续增长、主力消费人群的崛起、政策的支持以及资本和零售业企业的介入，成为便利店过去几年稳定增长的驱动因素。随着这些驱动因素的持续深化，便利店行业也将迎来进一步的发展。
- 数字化为核心的转型将引领便利店行业步入下一站。新的零售生态下，消费者需求成为中心，数字化成为新的生态下零售企业应对变化和挑战的重要手段。一方面，便利店需要回归商业本质，通过全渠道建设等数字化手段获得与消费者的持续的互动和对消费者的深入洞察，来进行品类、服务等方面优化和创新；另一方面，数字化进程的深入正在使零售行业的线性供应链体系向网状的互联互通网络转变，在数字化转型的过程中，便利店企业需要利用数字化手段使得供应链的各个节点形成网状互联，使得供应链的各个环节能够围绕消费者需求进行更加高效、精准、个性化地运营。在持续转型的过程中，人才是推动发展的重要基础，做好数字化人才的获取和培养工作，并帮助现有人才成功转型，对企业成功转型也有重要的意义。
- 来自行业外部的介入者有可能成为重构便利店行业的重要力量。便利店行业的持续稳定发展以及分散高频交易的属性使得越来越多“局外人”开始介入便利店行业，行业的发展正变得更加多元。电子商务企业希望赋能传统门店，通过资源整合和数字化手段构建线下零售网络，提升整体经营表现；新型零售物种加速出现，多元化的服务体验和快速演进的经营模式使得零售新物种与现有便利店存在一定程度的重合，随着新物种布局的深入，现有便利店可能面临一定的挑战；多元服务商出现，以无人便利店和服务商两种形式为主，通过技术、资源、管理等多方面的输出来进行资源的整合，进而重塑行业现有结构。

目录

第一章 便利店行业在风口还能站多久?	2
第二章 便利店行业如何变形?	10
第三章 便利店行业的重构者是谁?	25
联系方式	33

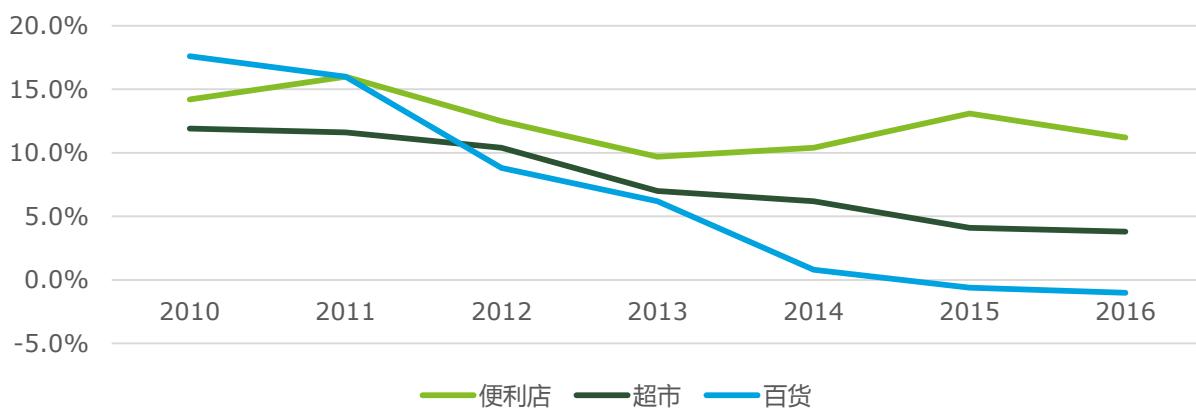
第一章 便利店行业在风口还能站多久？

在国内实体零售的寒冬中，便利店业态保持着持续的增长，政策的支持、资本的推动使得便利店成为目前零售行业中的一个风口。为了深入了解便利店行业的发展前景，对便利店行业的未来发展进行判断，德勤从经济、区域发展、竞争格局、主力消费人群、政策、资本、国际对标等角度进行了分析，得出以下结论。

实体零售整体放缓，便利店业态表现抢眼

超市、百货业态的销售额在过去三年出现了明显的增速下滑，其中百货业态的销售额甚至在2015年开始出现持续的负增长。在大环境一片萧条的背景下，便利店行业销售增速在过去七年持续保持在9%的水平以上。商务部针对便利店行业编制的季度景气指数显示，2017年一季度便利店行业景气指数为72.22，远高于50的枯荣线，第二季度较第一季度上升1.7至73.95，体现出从业者对于行业持续发展的信心。

实体零售整体放缓，便利店业态表现抢眼



图片来源：Euromonitor，德勤研究

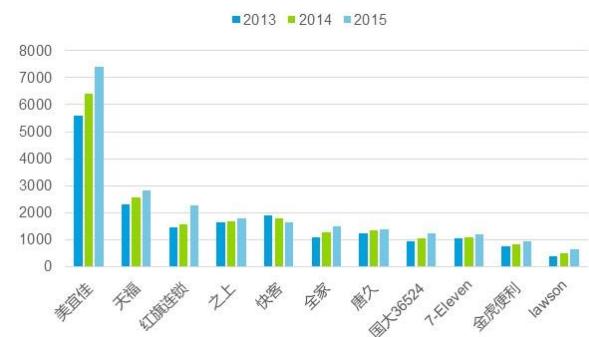
经营协会过去三年公布的前十大便利店数据显示，排名前十的企业中大多数都保持着持续的销售增长和店铺增长，排名第一的便利店企业美宜佳不仅在2017年实现了店铺超万家的突破，年销售额也向着百亿人民币靠拢，作为一家区域性的便利店企业，规模以及增速十分可观。

图 1 前十大便利店企业销售额（万元）



来源：CCFA，德勤研究

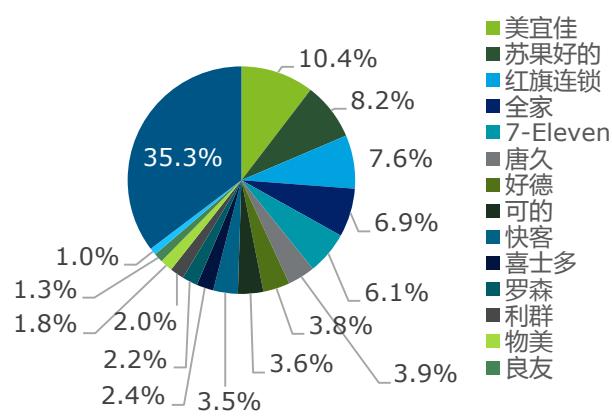
图 3 前十大便利店企业门店数（个）



市场高度分散蕴藏发展机遇

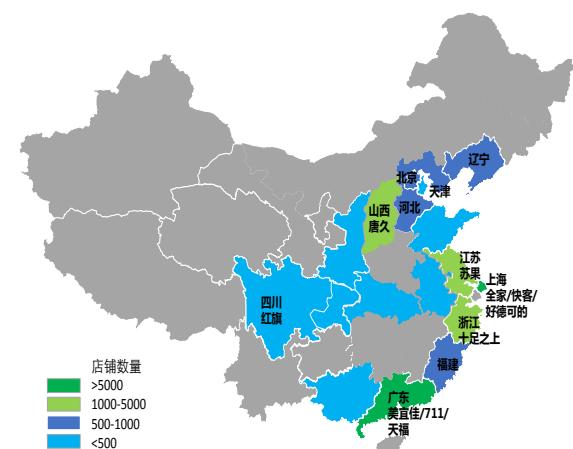
由于行业发展阶段、地区经济发展不均衡、中国土地面积广阔、文化差异等方面的原因，中国便利店行业集中度很低。从便利店销售额份额来看，销售额排名第一的美宜佳销售额占比也仅为10%，与此同时便利店行业前十家企业的HHI指数值也仅为378.6（1000以下为竞争型），处于分散型竞争市场。便利店的地域性发展差异也十分明显，除了美宜佳、全家、7-Eleven和罗森等少数几家进行了多地区布局，其他便利店企业主要以所在的省、市为中心进行发展和延伸，经营区域相对局限。同时，由便利店分布可以看出，目前仅有上海和广东的便利店门店数量超过5000个，大多数地区的便利店总数都少于1000家，地域发展的不均衡为便利店发展提供巨大的想象空间，相比一线城市来说更低的人力和租金成本，也使得二三线城市有可能成为便利店企业利润的重要来源，因此经济的持续增长以及消费习惯的培育有望帮助便利店企业实现市场的扩张。

图 4 2016 年中国便利店销售额份额



来源：Euromonitor，德勤研究

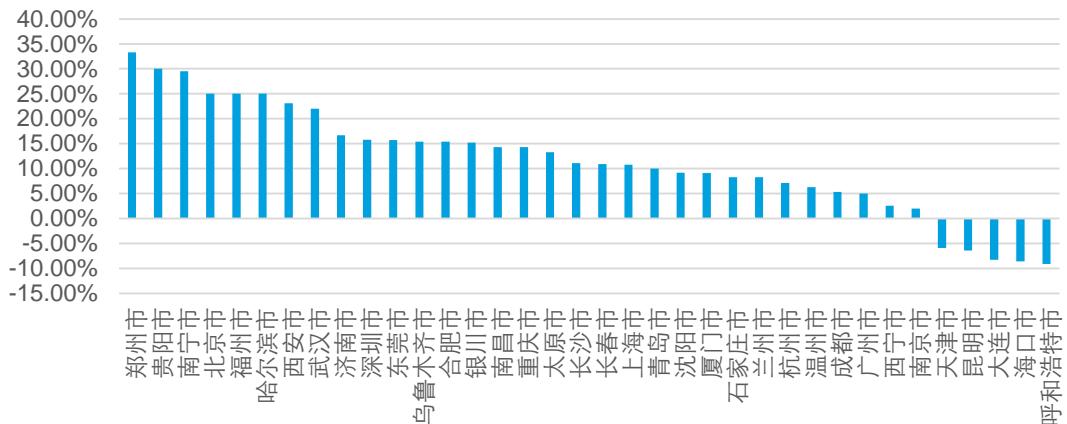
图 5 中国大陆各地区便利店分布



来源：Kantar Retail，德勤研究

商务部和连锁经营协会对36个大中型城市的调研结果显示，2016年52.8%的城市便利店门店数都出现了10%以上的增长，其中郑州、贵阳、南宁、北京等便利店密度较低的城市增速领先，一定程度上体现了便利店由低密度向高密度演变的趋势。

图 6 2016 年调查城市便利店门店增速

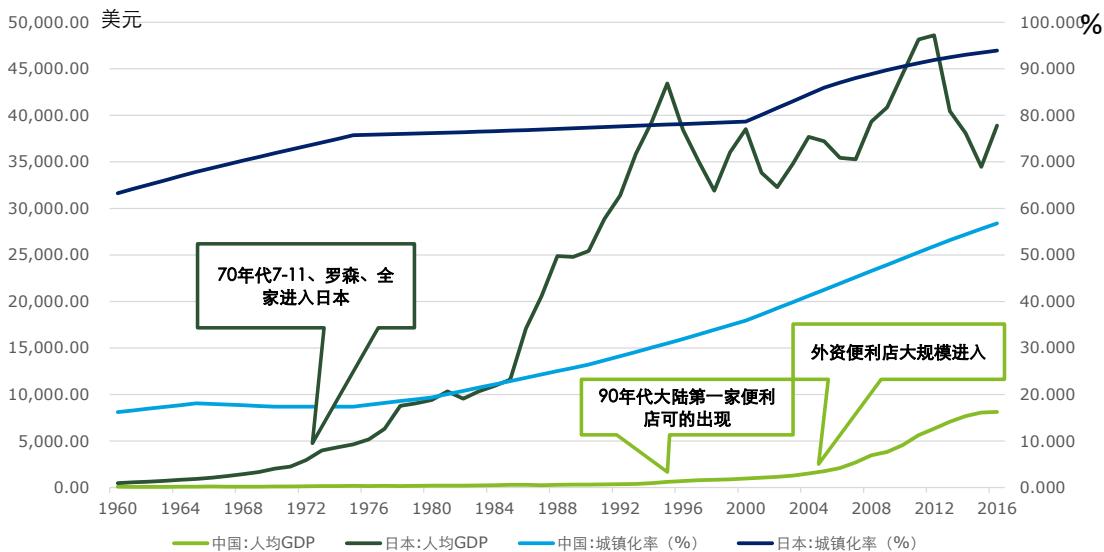


来源：商务部《便利店景气指数报告》，德勤研究

成熟市场发展历程揭示便利店业态发展潜力

结合国外成熟市场的发展历程以及国内市场的发展现状可以发现，便利店行业的发展与经济发展和城镇化水平密切相关。根据国外经验，当人均 GDP 达到 3000 美元左右时，市场进入便利店导入期，而当人均 GDP 达到 1 万美元时，便利店行业逐渐步入成熟期，竞争也将更加激烈。二十世纪七十年代，日本人均 GDP 达到 3000 美元，7-Eleven、罗森、全家等便利店巨头正式进入日本市场，随着日本人均 GDP 和城镇化水平的持续攀升，日本便利店行业经历了稳步持续的增长；同样在 1983 年台湾人均 GDP 超 3000 美元后，7-Eleven、全家、OK 等便利店进入台湾。中国的便利店的前期发展历程与日本、台湾类似，随着人均 GDP 水平的逐渐上升，中国大陆在上世纪九十年代出现了第一家便利店，而到了 2005 年前后，外资便利店开始大规模进入中国，而在这之后中国的人均 GDP 也超过上世纪日本 70 年代的水平（人均 GDP 3000 美元），同时城镇化率也大幅地上升。中国持续高速的发展为便利店行业的成长提供了良好的发展机遇，在可以预见的未来，尽管中国经济增速持续放缓，但温和增长的趋势仍将保持，对中国便利店的发展也将起到一定的支撑作用。

图 2 中日便利店发展与经济发展的联系

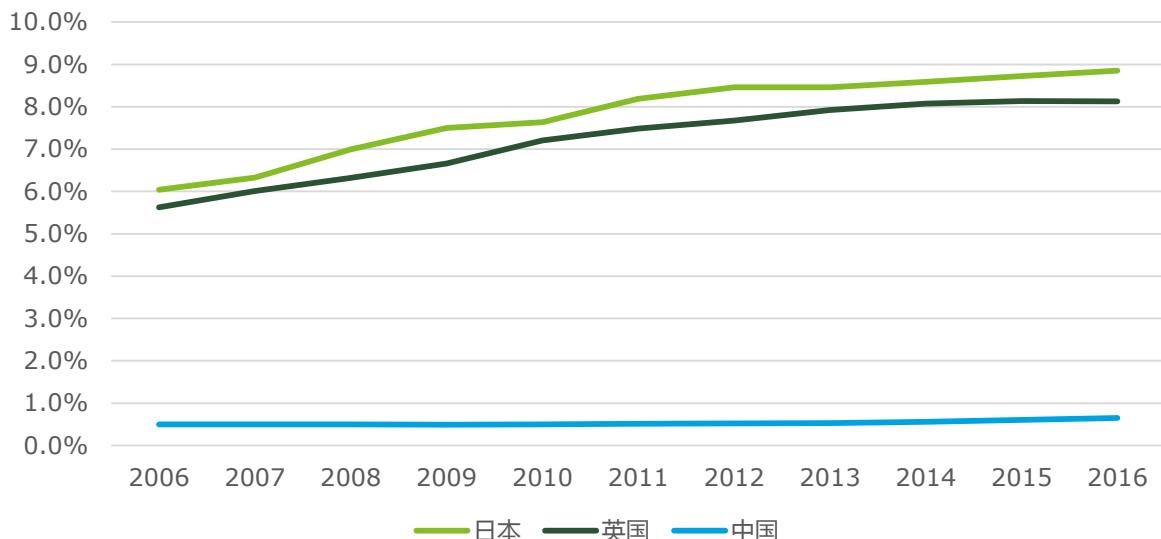


来源：世界银行，德勤研究

人口密度也是支持便利店行业发展的一大因素。从便利店在其他国家的发展中可以发现，人口密度更高的地区，对于便利店的发展更加有利：2016 年日本人口密度约为 348 人/平方公里，英国的人口密度约为 255.6 人/平方公里，台湾的人口密度约为 650 人/平方公里；而美国由于人口密度（美国人口密度约为 35.3 人/平方公里）、消费习惯等原因，便利店没有成为零售市场的主流业态。中国的主要城市中，人口密度前 50 的城市人口密度均大于 640 人/平方公里，远高于日本、英国的平均密度水平，而中国前 90 的城市人口密度也均大于 200 人/平方公里，密度也较高，因此在这些区域，从人口密度的角度来看，具有发展便利店的人口基础。

便利店在整体零售市场的占比数据也显示，在 2006-2016 年间，日本和英国便利店的零售额占比逐年攀升，到 2016 年日本的便利店零售额的比例已经接近 9%，较 2006 年增长约 3%。在中国这一比例自 2014 年起出现了持续的上升，但是到 2016 年仍旧不及 1%。对标国际市场的销售额占比，中国便利店仍有明显的上升空间。在可以预见的未来，尽管中国经济增速持续放缓，但温和增长的趋势仍将保持，对中国便利店的发展也将起到一定的支撑作用。

图 3 便利店零售额在零售业销售额中的占比

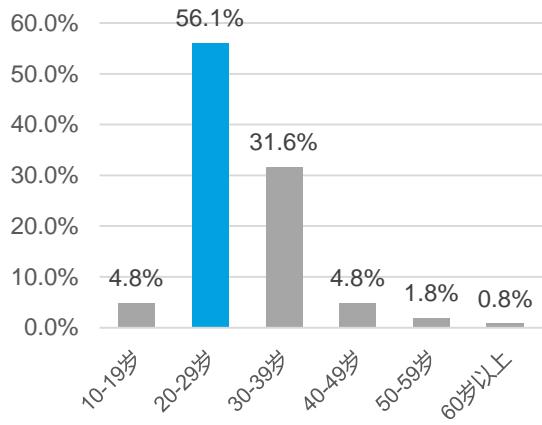


来源：Euromonitor，德勤研究

主力消费人群为便利店持续发展提供支撑

中国经济的高速发展为年轻一代提供了更多的就业岗位和持续稳定的收入增长，进一步刺激了年轻一代的消费需求。与上一代消费者不同，新一代消费者更加注重便捷、个性、高品质的购物体验。同时全家的数据显示不断壮大的新一代消费者已经成为便利店消费市场中的主力军，目前全家的 80、90 后会员来客占比高达 88.4%；同时 7-Eleven 的统计数据也显示，20 岁至 40 岁消费者在便利店消费人群中的占比已经达到 88%。从客层构成来看，公司职员为主要消费人群。

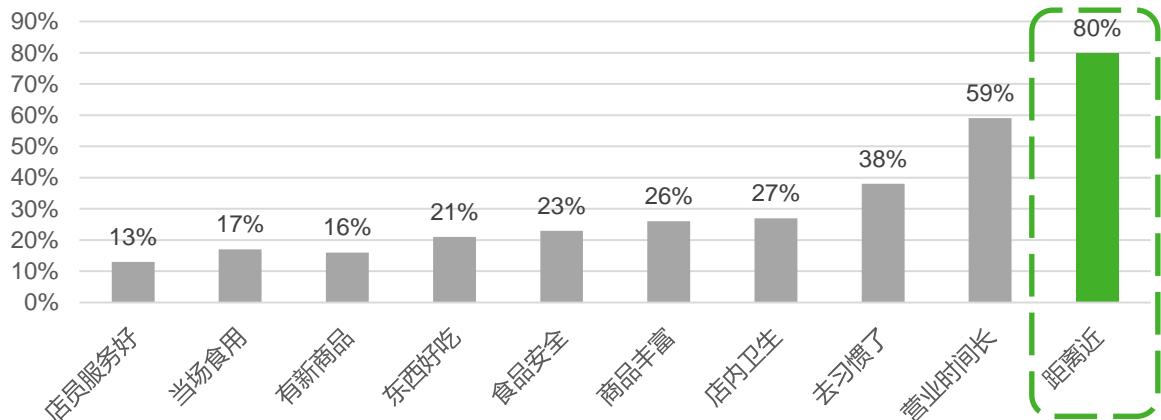
图 4 7-Eleven 消费顾客的年龄构成



来源：7-Eleven，德勤研究

对便利店消费者的调研数据显示，有 80% 顾客因为便利店距离近而选择便利店进行购物，59% 的顾客选择便利店是因为其营业时间更长，由此可见便利性是驱动消费者在便利店场景消费的核心因素。

图 11 调查显示顾客选择便利店原因



来源：《便利店业态发展分析》，德勤研究

从对消费者的行为研究可以发现，便利店主要辐射到店时间十分钟内的客户群体，并且主要满足工作间隙或者移动途中的消费需求。据 7-Eleven 统计，86.8% 的顾客在 10 分钟内即可到店，65% 的消费者选择在工作间歇或移动途中在便利店购物，而专程从家前往便利店购物的消费者占比只有 12.1%，数据反映出便利店在提供便捷服务的同时满足了消费者满足碎片化的需求，在零售市场中具有独特的功能。

图 10 7-Eleven 客层构成比

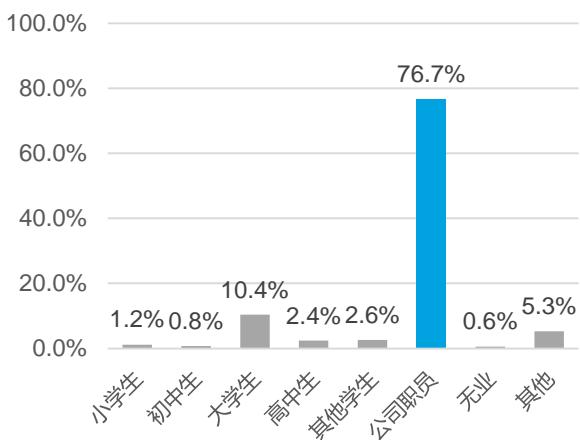
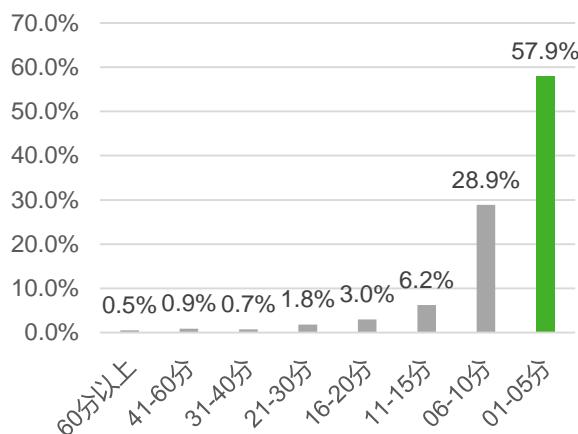
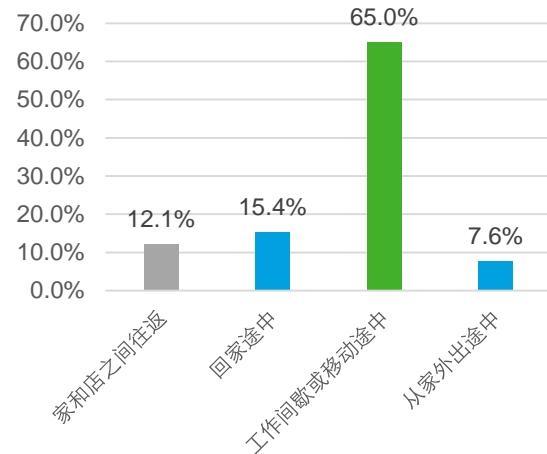
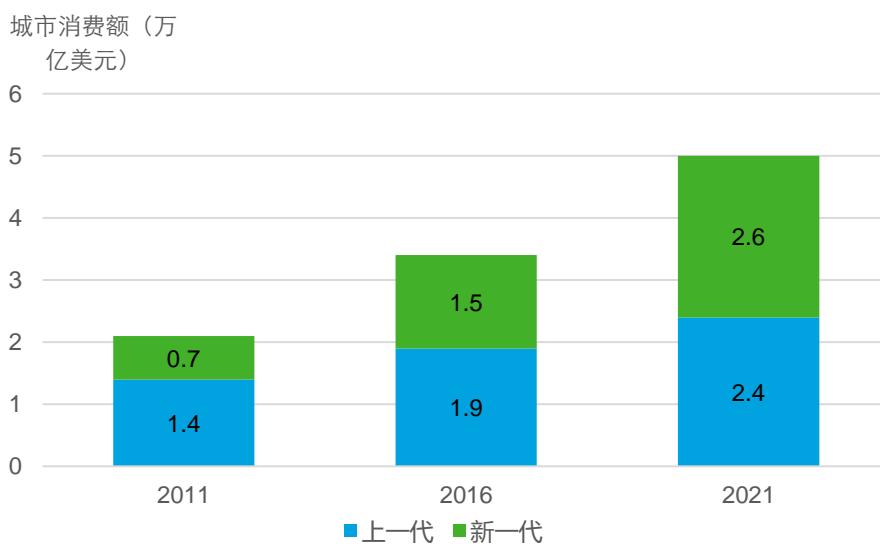


图 5 到店时间构成比**图 6 到店情境构成比**

来源：7-Eleven，德勤研究

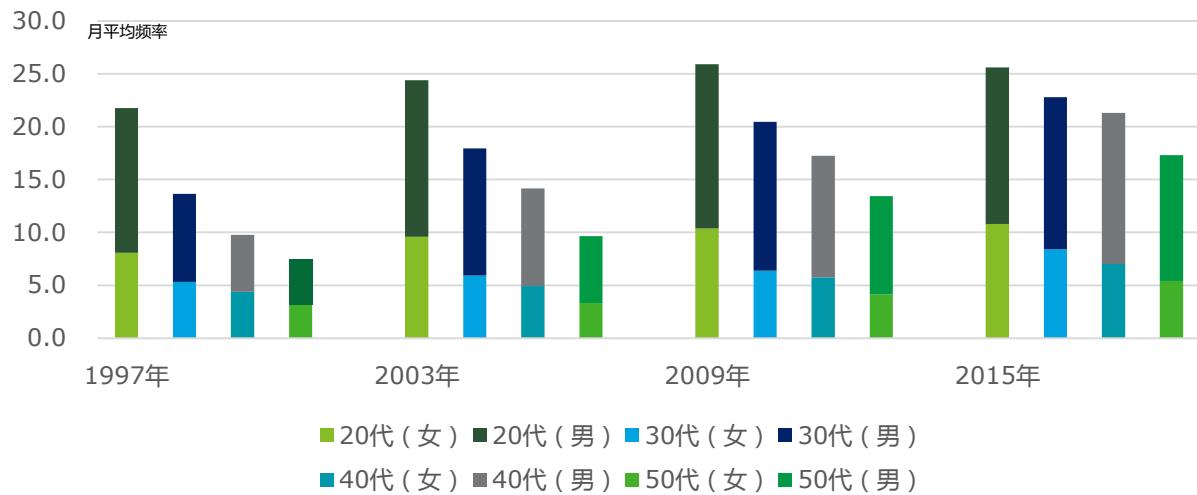
年轻一代作为便利店的主力消费人群，在未来也有极大的消费潜力，据机构预测，新一代消费者（18-35岁）的消费额将保持高速增长，到2021年新一代消费者消费额将达到2.6万亿美元并超过上一代消费者（35岁以上），复合增长率达到11%，是同期上一代消费者复合增长率的一倍。

图 14 年轻客群消费额

数据来源：BCG，德勤研究

作为便利店消费的主力人群，年轻一代消费需求增长也会在一定程度促进便利店消费的增长。在日本的一项调查数据显示，1997-2015年间，20代（20-29岁之间）消费者是便利店消费频次最高的人群，且使用频率相对稳定，而30代（30-39岁之间）至50代（50-59岁之间）使用频率呈现连续增长形势，其中40代消费人群的便利店使用频率从9.8上升至21.3。与日本类似，在中国全家和7-Eleven等公司的数据也都显示，年轻一代贡献了大部分的销售额以及增长，随着收入的增长以及消费习惯的形成，更多的消费者有望成为便利店的用户，便利店的销售也会因此得到促进。

图 7 不同性别、年龄人群的便利店使用频率变化



来源：NRI，德勤研究

政策助力为便利店行业发展提供支撑

政策的支持也是目前便利店行业快速发展的一个重要推手。从国家层面来看，2015年国务院办公厅发布了第一个全面、系统地推动生活性服务业发展的政策性文件——《关于加快发展生活性服务业促进消费结构升级的指导意见》，对消费升级、生活性服务业提升规模、品质和效益进行了总体部署；从地方来看，南方对便利店的政策支持优于北方，但是近期多地也出台了相应的扶持政策，如北京出台了连锁便利店行业规范等系列文件，对北京地区规范化的连锁便利店品牌发展起到了促进作用。

表 1 便利店相关政策汇总（部分）

时间	地区	政策	便利店相关内容
2014	上海	市政府关于促进本市生活性服务业发展的若干意见	重点建设社区商业体系，增强便利化和综合功能，合理布局超市、便利店、美容美发、快递、专业专卖店等选择性业态
2014	天津	农村“一村一店”连锁消费网点布局建设	2017年，天津市基本实现农村“一村一店”消费网点布局目标，市财政累计安排1750万元，扶持建成1343个村连锁便利店
2015	全国	国务院办公厅关于加快发展生活性服务业促进消费结构升级的指导意见	大力发展社区商业，引导便利店等业态进社区，规范和拓展代收费、代收货等便民服务。
2015	宁波	2015年扶持民生物业发展的政策实施细则	鼓励开设品牌连锁便利店，按其规模，给予2万元以内的一次性奖励。
2015	南昌	《关于加快建设社区连锁便利店的实施方案》	2015-2016年，用2年时间，在全市城区(开发区、新区)新设或改造符合布局规划的便民社区连锁便利店300家以上，力争完成500家。
2016	北京	北京市连锁便利店行业规范（试行）	北京将建立一批标准店和示范店，并将加大对便利店的资金补贴和政策松绑，方便便利店搭载更多服务功能。后续对便利店餐饮进行了政策性放宽，方便便利店经营餐饮。

来源：公开信息整理，德勤研究

资本成为推动便利店行业快速发展的重要动力

稳定的表现、高频的消费、便捷性的服务体验使得近几年各方对便利店行业的关注度持续上升，到了2017年更是达到了一个高点。在这样的一个大背景下，大量资本的入局成为短期内推动行业发展的重要动力。从获得融资的企业来看，主要可以分为三个类型：创新型便利店、无人便利店、服务商。创新型便利店以便利蜂的数亿元融资为代表，无人便利店缤果盒子和小麦便利店也分别在2017年5月和7月获得了超一亿元融资，成为无人便利店融资的标志性事件。服务商获得融资也是时下一个重要的趋势，服务商通过为广大的社区店、夫妻店输出技术资源、供应链资源、管理资源，来赋能这些小型零售商户，进而提升平台整体的效能，庞大的店铺基数也为服务商模式提供了想象的潜力。

表2 国内便利店及相关企业融资案例（不完全统计）

便利店品牌	融资时间	融资情况	业务模式
小麦便利店	2017.07	1.25亿元人民币首轮融资	无人便利店
拼便宜	2017.04, 2017.07	完成百万级天使轮和千万级第二轮融资	B2B服务商
货圈全	2017.07	Pre-A 1000万美金融资	B2B服务商
F5未来超市	2017.06	A+轮 3000万元融资	无人便利店
缤果盒子	2017.05	A轮超一亿元融资	无人便利店
Today	2017.05	A+轮 3000万元融资	便利店
爱便利	2017.03	2亿元 B轮融资	B2B服务商
便利蜂	2017.02	A轮数亿元融资	便利店
中商惠民	2016.09	获得 13亿元 B 轮	B2B服务商

来源：公开信息整理，德勤研究

基于上述分析，德勤认为便利店能够针对性地满足消费者对于便捷性的追求，在新一代消费者崛起的背景下，便利店行业仍将在可预见的未来保持相对稳定的增长，并且在资本和政策推动下，行业成熟度有望得到较快提升，行业竞争也会更加激烈。

第二章 便利店行业如何变形？

消费偏好的改变、电子商务的冲击以及经营模式的滞后使得中国传统零售行业面临着众多的发展挑战，行业正酝酿着新一轮的转型和升级。与此同时，网络零售在经历了数年的高速增长后，增速逐年放缓，市场逐渐成熟，电子商务企业为了获得更加广阔的发展空间积极进行线下布局，通过技术和经营理念的输出推动着实体零售行业的转型进程。在这样的大趋势下，中国便利店行业不仅面临着现有企业的整合，同时也面临其他业态零售企业、电子商务企业、初创企业等多方势力的影响，为了在日益复杂且竞争激烈的市场环境下获得持续的增长，便利店企业需要以消费者需求为核心，充分运用数字化手段来整合和完善日常运营的各个环节，通过持续提供高品质的便捷服务，来保持企业的竞争力。

回归商业本质，品类服务优化打造核心竞争力

零售的本质在于持续满足消费者不断变化的需求，对于便利店企业来说，通过什么样的产品和服务，以何种方式来满足消费者的需求，是便利店企业应当关注的核心问题。为了能够在竞争日益激烈的市场中获得持续的增长，对于品类和服务的持续优化将成为便利店企业的破局利器。

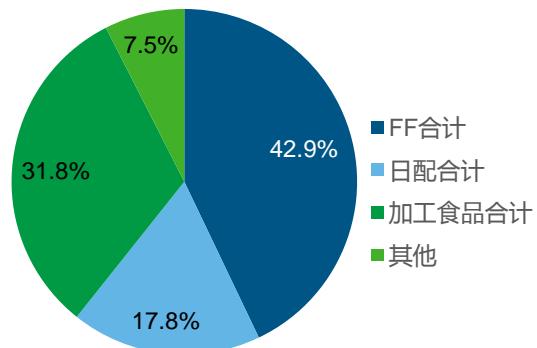
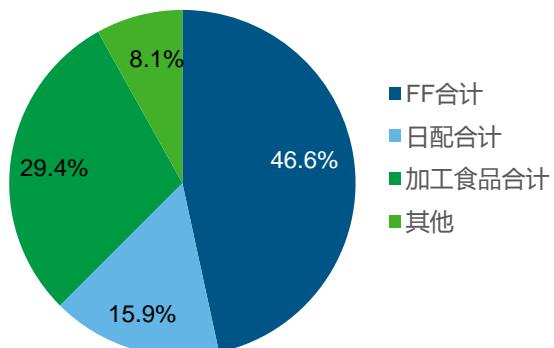
品类优化

商品和服务是连接便利店企业与消费者的主要媒介，商品和服务能否有效地满足消费者需求直接决定了消费者对便利店企业的评价，因此国际领先的便利店企业都对商品和服务进行了持续的投入，并将品类的持续优化升级作为企业数十年战略的核心内容。品牌化、餐饮化、深度介入生产环节都是这些企业针对消费者需求采取的重要举措。

通过餐饮提升差异化竞争力

将品类向鲜食餐饮扩展是目前外资便利店的重要举措和优化方向。便利店企业希望能够通过种类丰富的食品选择拉大与竞争店铺的差距，同时也能够利用标志性的餐饮商品和服务建立便利店品牌在消费者心目中独特形象，从而增强消费者粘性。

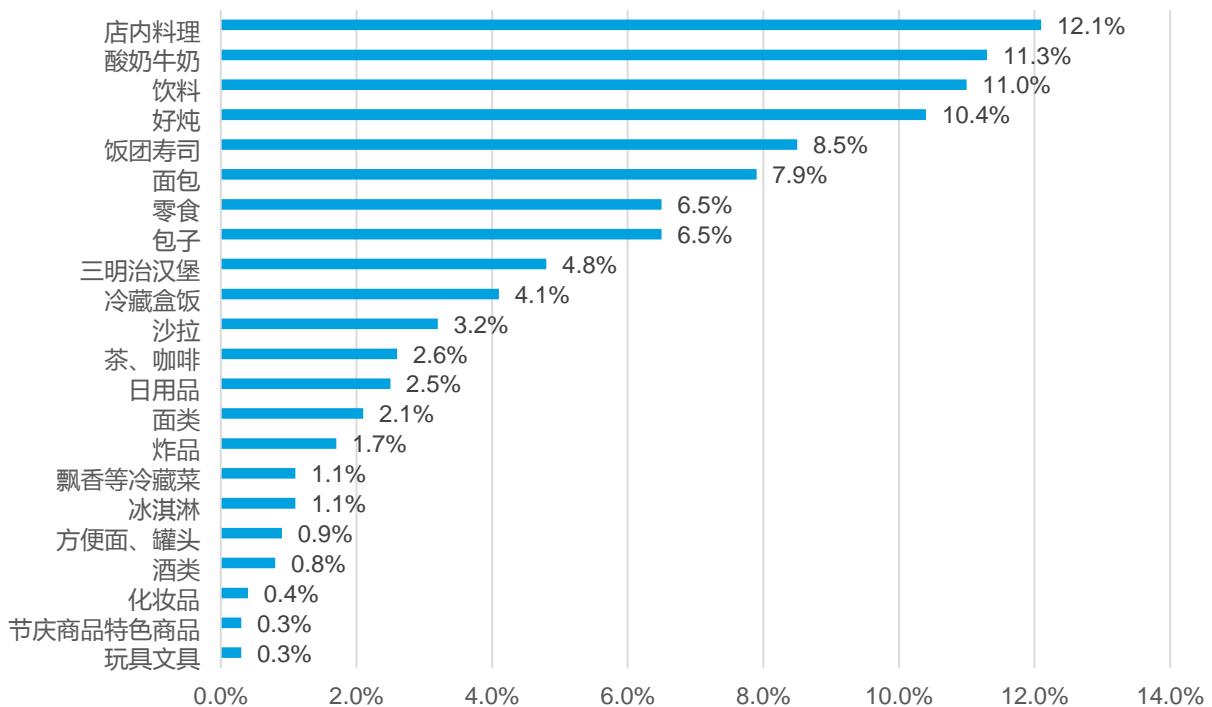
7-Eleven 在中国经营数据显示，FF 商品已经成为便利店销售额和毛利的最大组成部分，FF (Fast Food) 商品合计销售占比已经达到了 42.9%，而毛利贡献也达到了 46.6%。本土便利店主要的销售品类为加工食品、非食品类杂货商品，对于 FF 商品的涉足较少。从以 7-Eleven 为代表的外资便利店的经营结果来看，FF 商品针对性地满足了消费者对于速食餐饮的需求，对店铺的销售额和毛利的贡献不可忽视。

图 16 7-Eleven 商品销售额占比**图 17 7-Eleven 商品毛利占比**

来源：7-Eleven，德勤研究

备注：FF (Fast Food)

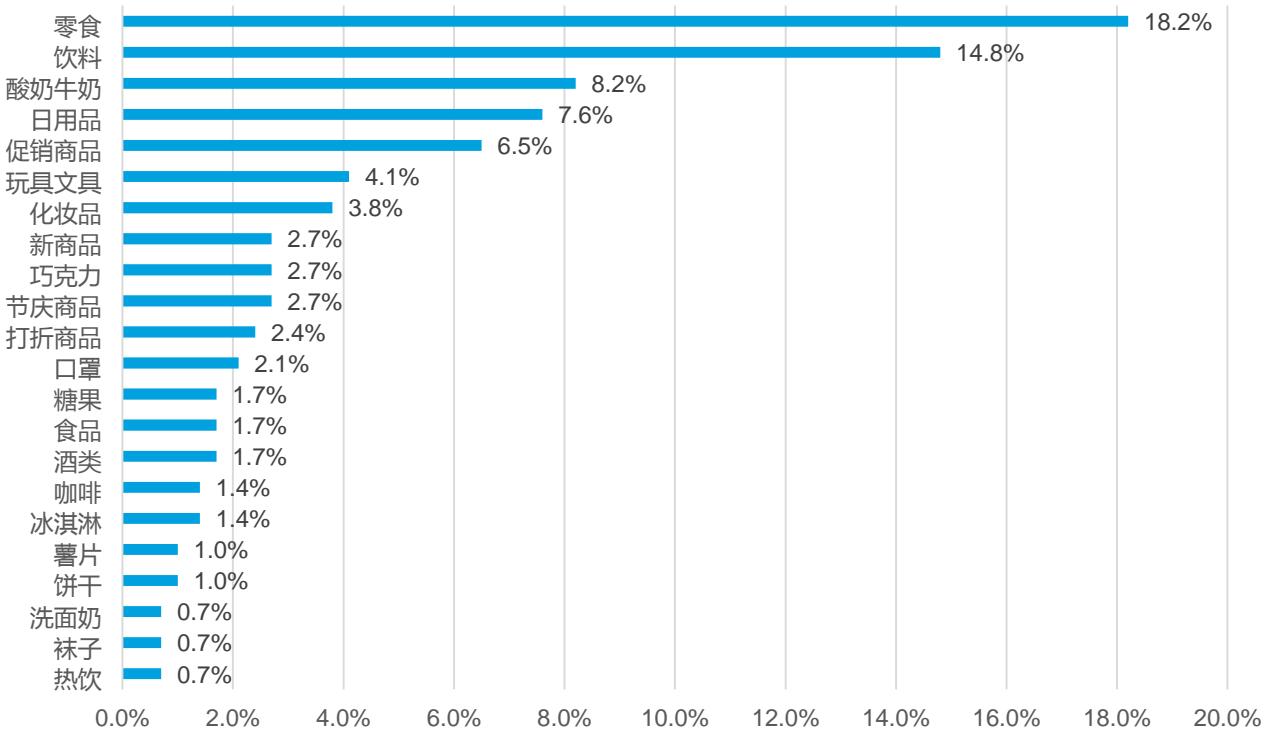
一项 7-Eleven 对于中国消费者购物行为的调查显示，店内料理、乳制品、饮料、好炖、饭团寿司占据了消费者目标商品前五的位置，其中除乳制品和饮料这类便利店的传统品类外，剩下的均为速食类商品。对于餐饮需求的有效满足已经使得 7-Eleven 这类外资便利店在消费者心中树立起了独特的品类和服务形象，并且构成了消费者重复到店购买的重要驱动因素。

图 18 顾客目标商品排名 (7-Eleven 顾客调查)

来源：7-Eleven 中国，德勤研究

餐饮品类不仅为店铺贡献了不可忽视的销售增长，同时也在一定程度上带动了其他品类的销售。7-Eleven 对中国的顾客调研显示，零食、饮料、奶制品构成了消费者到店消费顺带购买最主要的三个品类，结合目标商品的调研结果，速食品类的商品在驱使消费者购物的同时有可能促进零食、饮料等商品的顺带购买。

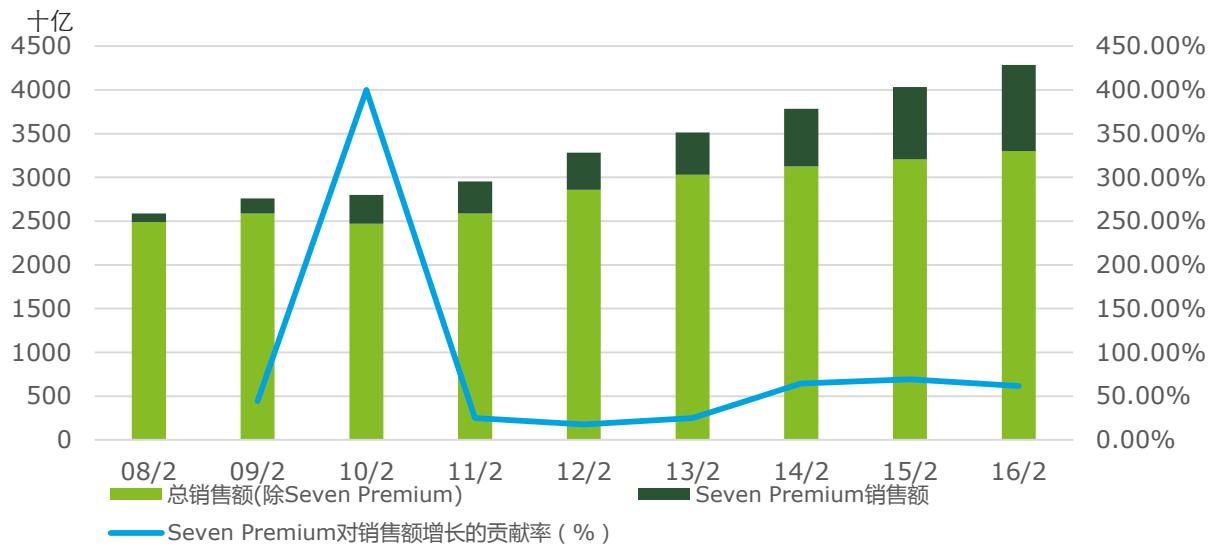
图 19 顾客顺带购买商品排名 (7-Eleven 顾客调查)



来源：7-Eleven 中国，德勤研究

品牌化

品牌化是国际领先的便利店企业和其他大型零售企业的又一重要发展方向。自有品牌使得便利店企业能够通过高品质、差异化的商品向消费者传递独特的品质和价值理念，有助于便利店企业更好地满足不同类型消费者的细分需求。7-Eleven 是便利店行业自有品牌发展的代表性企业，截至 2016 年 2 月的财年，Seven Eleven Japan (SEJ) 的自有品牌 Seven Premium 的销售额已经超过了一万亿日元，是目前日本最大的自有品牌。秉承着在更加合理的价格为消费者提供优质商品的理念，Seven Premium 在过去近十年间获得了持续的超两位数增长，自 2014 财年起的连续三个财年，Seven Premium 贡献了超 60% 的 SEJ 销售额增长，成为了 SEJ 增长的主要驱动因素。

图 20 SEJ 的销售结构

来源：SEJ 年报，德勤研究

为了能够更加精准地满足不同消费者的需求，SEJ 又相继推出了更高品质的 Premium Gold 和注重细节和材料的 Seven Lifestyle，在这样的努力下，SEJ 的商品将能够更加精准地满足多元化的消费需求，在提升消费者粘性的同时，不断提升在竞争中的差异化优势。

图 21 SEJ 自有品牌定位

来源：SEJ 年报，德勤研究

自有品牌和速食的发展离不开对整个生产体系的深度介入，以罗森的千日计划为例，在罗森的制造型零售商模式规划中多次提到了对于供应链的整合。通过不断加强与供应商的合作，罗森希望能够更加深入地介入到生产环节中，在确保产品品质的同时，帮助整个生产体系提升经营效率。

7-Eleven 在介入生产方面做得更加彻底，在生产的过程中选择了自有生产的方式来更加彻底地整合和优化供应链。数据显示专用工厂在制造工厂中的占比超过了 92%，在自有工厂的优势

下，7-Eleven 建立起了联合供应商的商品开发体系，将商品部、物流、原材料、供应商等生产环节中的各个部门和节点串联起来，形成一个高效运作的体系。

图 8 联合专用工厂共同开发的开发体制



来源：7-Eleven，德勤研究

在这样的开发体制下，7-Eleven 构建了以市场需求为基础的开发流程，由商品开发部联合供应商组成团队进行联合商品开发，商品部与供应商在各个环节的协同合作使得产品能够更加符合消费者需求，同时也能够更快的根据市场情况进行持续的改良。数据显示，7-Eleven 北京店铺在导入北京旺洋工厂（7-Eleven 北京自有工厂）生产的改良版三明治后的一个月，三明治类商品单店日均销售数量从 50 个翻了一番，达到 100 个，并且随着时间的推移，日均销售数量有逐渐上升的趋势，自有的烘焙配方和馅料的自主生产成为促进该品类销量上升的重要因素。

图 23 开发流程



来源：德勤研究

深度介入生产环节，与供应商形成利益共同体有助于帮助便利店企业更好地控制品类和商品品质，同时对成本和流通环节进行更好地管控。此外与供应商建立的利益共同体也有助于激发供应商对于商品生产和优化的积极性，进而与便利店企业形成合力，提升整体价值链。

业态创新和门店优化

便利店门店作为消费者购买商品和获得服务的主要场所，是连接消费者和商品服务的核心载体，因此业态的创新和门店的优化也是企业需要去探索的重要方向。

店铺的升级和改造

现有店铺的升级和改造有利于帮助门店更加合理地利用店内空间，也可以通过新的设备来提升经营效率和消费者体验。罗森的千日计划预计现有的商品提供数量提升 10% 至 3500 个，来更好地满足消费者多元化的需求。未来实现在日本 5000 家店铺都能实现商品供应的扩容，罗森计划

投入 50 亿日元来对店内的固定设备进行升级。同时，为了能够提升约 25% 的生产效率，罗森计划对店铺系统进行升级，在运营终端的替换、半自动点单系统、无纸化等多个方面进行投入。对于店铺不断的优化和改进，有助于便利店企业不断保持竞争力。

多种业态

为了丰富消费者的购物选择，提升消费体验，便利店企业也开始注重多种类型业态的创新性尝试。以罗森为例，罗森推出了包括 Natural Lawson、Lawson 100 等在内的多种新型业态。Natural Lawson 主打美妆和健康商品，使消费者拥有更加“美、健康、舒适”的生活方式；Lawson 100 是罗森推出的百元店，店内商品采用统一价格，目标客户是老年人和小型家庭，主要售卖多种类型的新鲜水果蔬菜以及小包装的商品，旨在为消费者提供一个省钱且简单舒适的购物环境。

7-Eleven 则推出了更加颠覆性的业态，未来计划在特定区域以移动贩卖车的形式来满足特定的消费需求，预计到 2019 年 2 月份为止 711 将在日本全国除冲绳以外的 46 个都道府县实现一县配置一台移动贩卖车的计划。这个计划的推出是因为曾经的日本住宅集中区出现人口减少和老龄化严重等问题，使得原有的商业设施逐渐远离，居民不得不驱车到较远处购物。这样的移动业态能够帮助住在偏远地区的老人在移动便利店里购买到常用药品等生活必需品。

类似的举措都体现了便利店企业回归零售商业本质的思考，通过对更加细分的需求的回应，针对性地对业态进行改造和创新，由此实现更多的消费者覆盖。

更加多元的服务融入

便利店作为区域性的消费者入口，具有以地理区域为中心拓展多元业务的可能性。罗森致力于通过多元化的服务成为日本社区第四大基础设施，为了落实这一目标，罗森与当地的健康管理企业合作，成立新的综合便利店，为老年人提供专门的咨询窗口。全家也在与药店合作，旨在扩大便利店的医药品项目，为老年人提供一些简单的医疗服务。便利店企业的这些尝试也能够为中国便利店企业的发展提供思考的方向，便利店作为社区消费者的重要入口，有机会通过更加多元的服务来满足多种多样的需求，进而形成一个综合性的服务体系。

数字化为核心助力便利店企业重塑价值链

德勤中国数字化的研究显示，中国零售市场的市场趋势和消费者趋势与中国独特的数字化环境正在驱动着中国零售行业的转型。

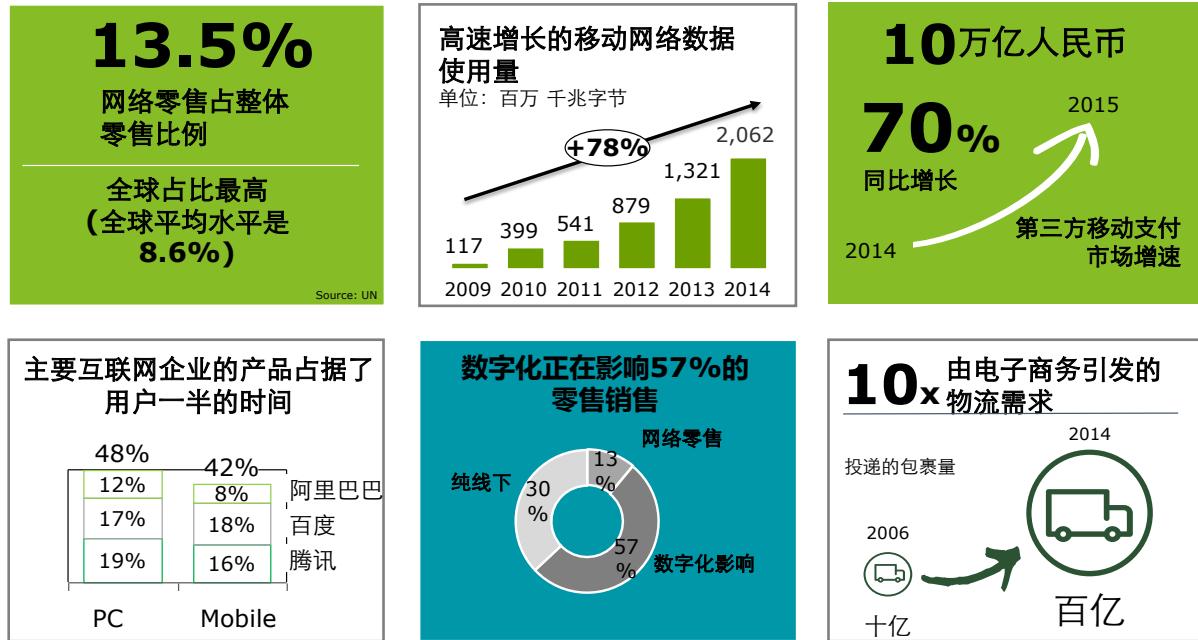
图 9 中国零售新生态



来源：德勤中国数字化

中国具有独特的数字化环境，数字化进程的不断深入已经对零售行业的多个方面产生了深远的影响。数据显示，移动网络数据使用量、第三方移动支付、物流在过去几年都出现了飞速的增长，网络零售在整体零售中的占比也已经达到了全球最高的水平，综合来看，目前中国零售市场中有57%的零售销售都受到了数字化的影响，在这样的趋势下，零售企业的数字化能力将成为决定企业未来成功与否的重要因素。

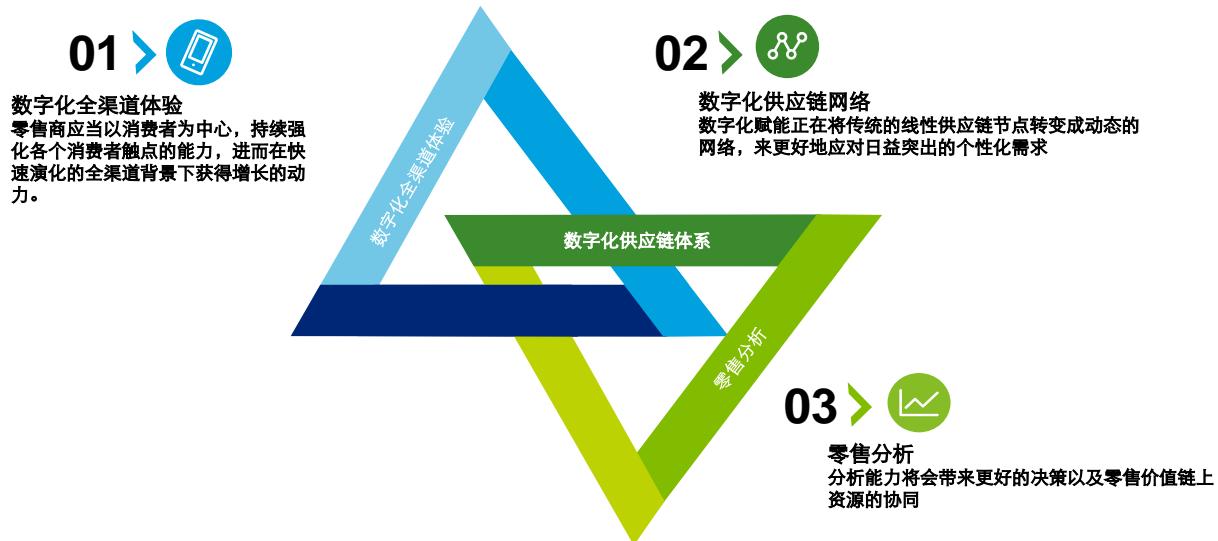
图 10 中国独特的数字化环境



来源：德勤中国数字化

基于行业变化以及中国独特的数字化环境，德勤总结出在新的市场环境中取胜所需要关注的三个核心维度——数字化全渠道、数字化供应链网络以及零售分析。这三个维度通过强化消费者触点，用数字化手段整合和优化供应链，并结合系统性的零售分析方法，来实现价值链的优化和协同。

图 11 德勤零售转型三维度



来源：德勤中国数字化

基于德勤对于便利店企业的数字化程度调研显示，行业内企业的数字化程度层次不齐，外资便利店企业在信息系统搭建和数字化转型方面普遍开始较早，而本土便利店企业的数字化进程在某些方面存在滞后，具有较大的优化空间。针对数字化发展问题，结合便利店企业的发展现状，德勤针对全渠道、供应链和分析三个维度进行了如下分析。

数字化全渠道体验

新的零售生态下，消费者成为整个生态体系的中心，零售商需要建立与消费者无缝、持续的连接，通过无处不在的消费场景和互动通路，持续为消费者提供优质的购物体验，并且在这个过程中，不断提升企业在零售核心问题方面的能力。

德勤对于消费者行为一项调研显示，85%的消费者诉求产生受到不同程度的数字化载体的影响，在购买前，网站信息、社交媒体、用户评论等都是影响消费者购买行为的重要因素，而在购买后也有近半数消费者希望能够通过在线的方式获得持续的服务，数字化已经渗透到消费者需求的各个方面，全渠道也因此成为企业发展的重要路径之一。

图 12 消费各个阶段中与数字化载体的互动方式



来源：德勤《跨越数字化鸿沟》

针对目前中国的消费者趋势和数字化环境，德勤认为企业在进行全渠道建设的过程中，需要关注数字化体现、商业、服务三个主要方面，进而提升在三个方面的零售能力。

- **数字化体现。**对于便利店企业来说，数字化转型的一个重要目的是更好地服务消费者并且建立起与消费者互联互通的媒介，持续地向消费者传递企业的商品服务信息、品牌形象，乃至社交、生活方式等理念和文化的输出。
- **商业。**全渠道的另一个维度是消费行为的数字化，以及由数据驱动的商业管理。便利店企业在利用数字化支付手段、线上线下消费者互动等多种方式获得的消费者数据，可以通过实时的反馈来指导企业的商品开发、门店的订货与库存管理等方面，使得企业运营和门店管理更加地精准和有效，在降低成本的同时提升效率。
- **服务。**线上线下的一体化服务是便利店企业数字化转型的第三个维度，便利店企业可以通过全渠道下的会员管理和服务体系，在提供服务的同时，通过主动的会员运营，为会员提供更多元、更个性的产品及服务，来持续提升会员的价值和粘性。

图 13 全渠道重点领域



来源：德勤中国数字化(数字化对产品本身的影响/供应链纵深)

以全家为例，全家以消费者为中心，构建了独特的 OandO 闭环，即线上线下闭环和大数据营销闭环。线上线下闭环由线下的便利店和线上的甄会选会员超市构成，以全渠道的形式实现与消费者的无缝连接，线下便利店主要满足个人的临时性消费，线上会员超市可以覆盖家庭的计划性消费。在获取和处理消费者数据的过程中，全家上线了顾客忠诚管理（CRM）、铁杆粉丝营（Fans）和顾客终身价值（CLV），通过记录和标记消费者的消费行为，实现了数据的整合和归类。消费数据在线上和线下渠道的交互形成了数据流动的闭环，为以大数据为基础的进行的精准营销提供了基础，也因此形成了大数据的营销闭环。全家通过这样的闭环体系，针对消费者的到店频率和客单价两个方面，在不断地优化现有经营制度的同时不断推出新的亮点，来实现用户价值的最大化。

图 29 全家 OandO 闭环

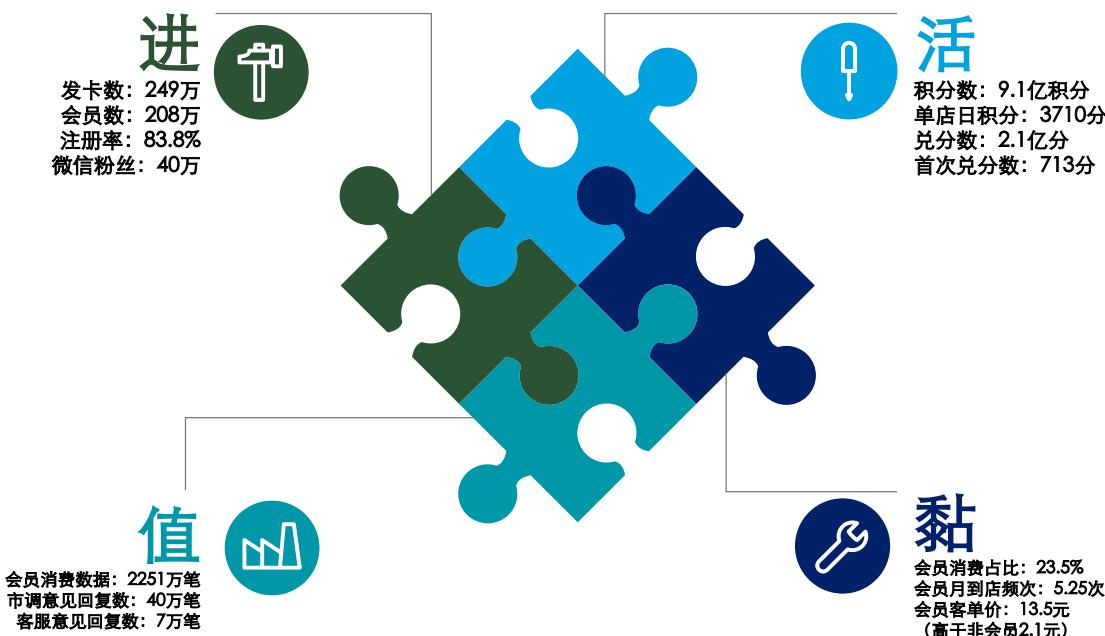


来源：全家

在进行会员经营的过程中，全家采取了三个主要举措来实现提高客户到店频率，提高客单价的目的。

- **积分制。**通过用积分制取代折扣的方式，全家在其体系内创造了以积分为载体的新货币体系，消费者通过消费获得积分，并可以作为货币来兑换商品。积分制成为全家与消费者的又一条纽带，也给了消费者持续在全家消费的动力和理由。几项数据显示，会员制已经成为全家发展的重要推手。会员制度上线半年后，全家积分总数达 9.1 亿分，平均单店送出日积分约为 3710 分，兑换分数 2.1 亿分。在全家推行会员积分制的第一年，其会员黏性明显提升。会员消费占比从 0% 提升至 23.5%。会员每月到店频次是 5.25 次，客单价达 13.5 元，高于非会员客单价 2.1 元。
- **“造节”。**全家借鉴网络零售的造节经验，从两个方面进行了尝试。一方面，针对周期性销售额较低的日期、发薪日后的特定日期等几个日期推出活动；同时，也通过推出与 IP、电影相关的主题活动，通过独有的“好玩商品”来俘获新一代消费客群。“疯狂全家日”和“疯狂星期三”都是全家会员管理“造节”的案例。
- **线上线下结合尊享会员制度。**全家将付费尊享会员以及专为会员服务的注重低价和多样性的网上商城进行了结合，年费在一定程度上为低价商品的毛利进行了填补，同时全家也尝试通过线下自提的方式将消费者引流至便利店，进而引发线下的销售。数据显示，约 50% 的人在提货时进行了购物。

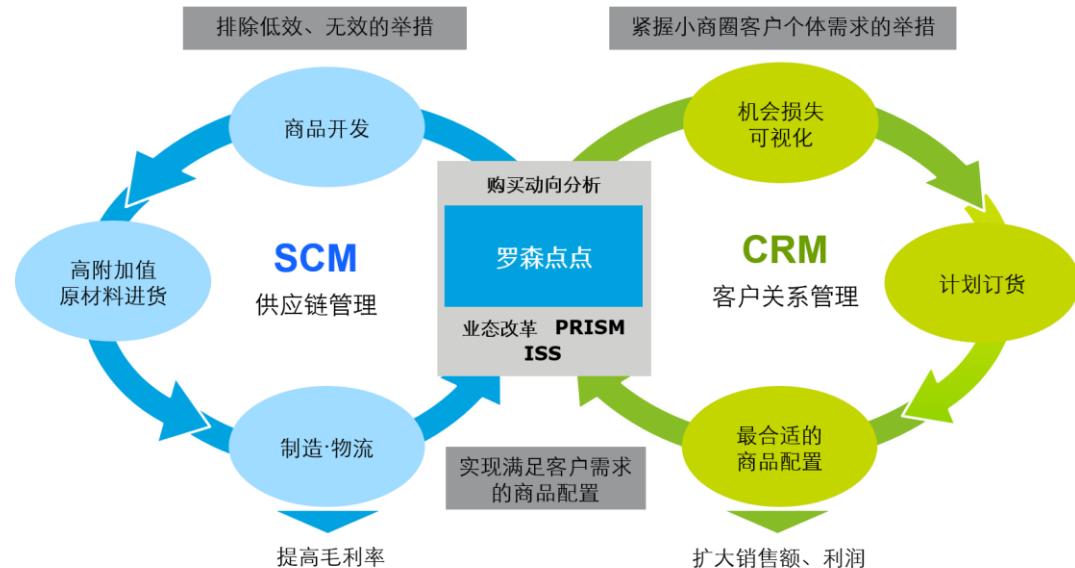
图 14 全家 2014 年上线会员制后半年的数据表现



来源：全家

罗森在中国也通过自有的会员体系——罗森点点将 SRM 和 CRM 进行了串联，并以 SRM-CRM 为轴心，确立“小商圈型制造零售业”模式，实施与城市相适应的商品配置。

图 15 罗森中国的商务模式



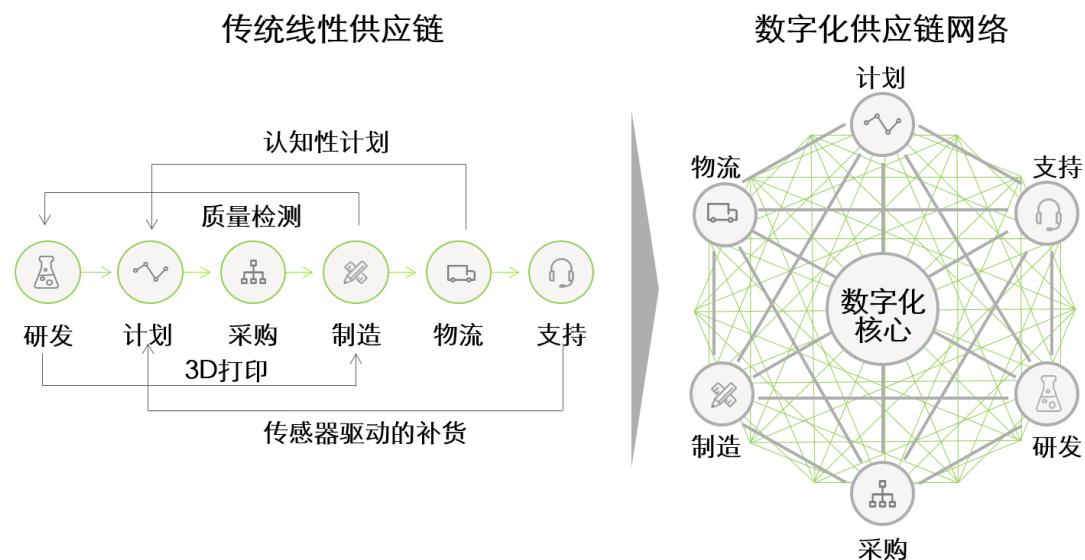
来源：罗森

全家和罗森的案例能够从一个侧面反映出全渠道融合的意义以及融合后对经营端、数据端产生的重大影响，全渠道不仅为全家和罗森提供了与消费者在线上和线下对接的通路，同时也为数据形成闭环提供可能，进而为大数据的多维度应用打下基础。

数字化供应链网络

在新的零售生态下，科技进步将驱动整个供应链系统的转型，传统的线性供应链将逐渐演变成动态的网状供应链体系，供应链的各个节点之间可以通过数字化核心实现互联互通，数据的无缝对接和流通将使得各个节点能够根据对数据做出及时的调整和反馈，从而使整个供应链体系对消费者需求有更加明确和清晰的了解，也使得供应链的各个环节能够围绕消费者需求进行更加高效、精准、个性化地运营，在提升整体效率的同时更好地满足消费者需求。

图 16 数字化网状供应链演变

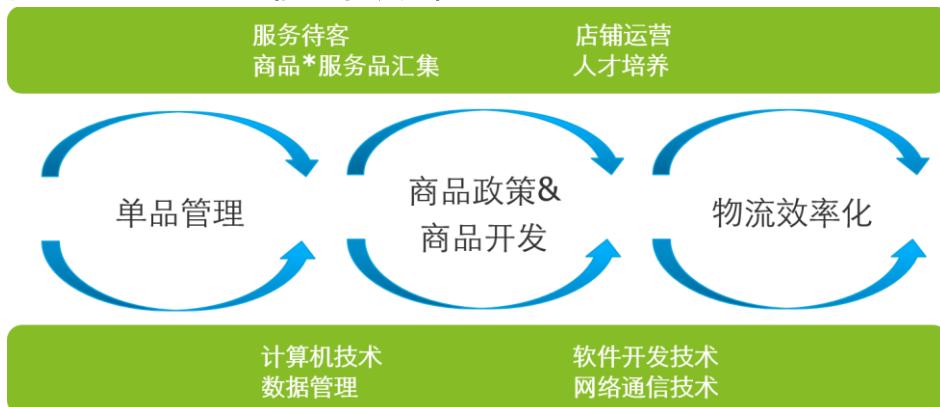


来源：德勤中国数字化

对于便利店企业来说，供应链管理是企业的核心内容之一，不仅关系企业能够提供什么样的商品来针对性地满足消费者的需求，同时也关系到配送网络的建设、门店管理等日常经营的核心环节，因此利用数字化手段使得供应链的各个节点形成网状互联，对便利店供应链的管理具有深远的意义。

以 7-Eleven 为例，秉承着为顾客在“需要的时间”提供“需要的数量”的“需要的商品”这一目标，7-Eleven 在数字化和信息化方面进行了持续的投入，以便于在各个环节（订货、商品政策、物流等）中，能够进行支援。

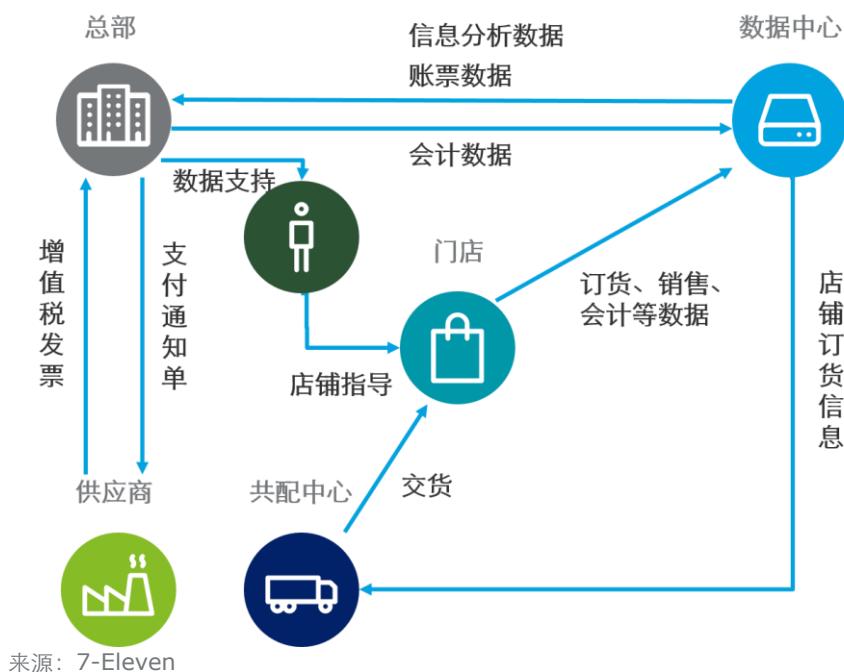
图 17 7-Eleven 信息系统定位



来源：7-Eleven

与网络化供应链模式类似，7-Eleven 通过专用的硬件和软件构建了以数据中心为数据交互和整合的信息系统，将门店、供应商、共配中心、总部等各个节点进行连接，同时各个节点之间也可以通过特定的方式进行交互，实现多维度的互动。由于 7-Eleven 数字化体系的支持，店铺可以按照自己的销售状况直接订货，有效防止了店铺和共配中心的库存过度积压；同时 7-Eleven 将店铺的订货、销售数据用于独创的商品开发流程和物流配送流程，对企业的发展进行了支持。

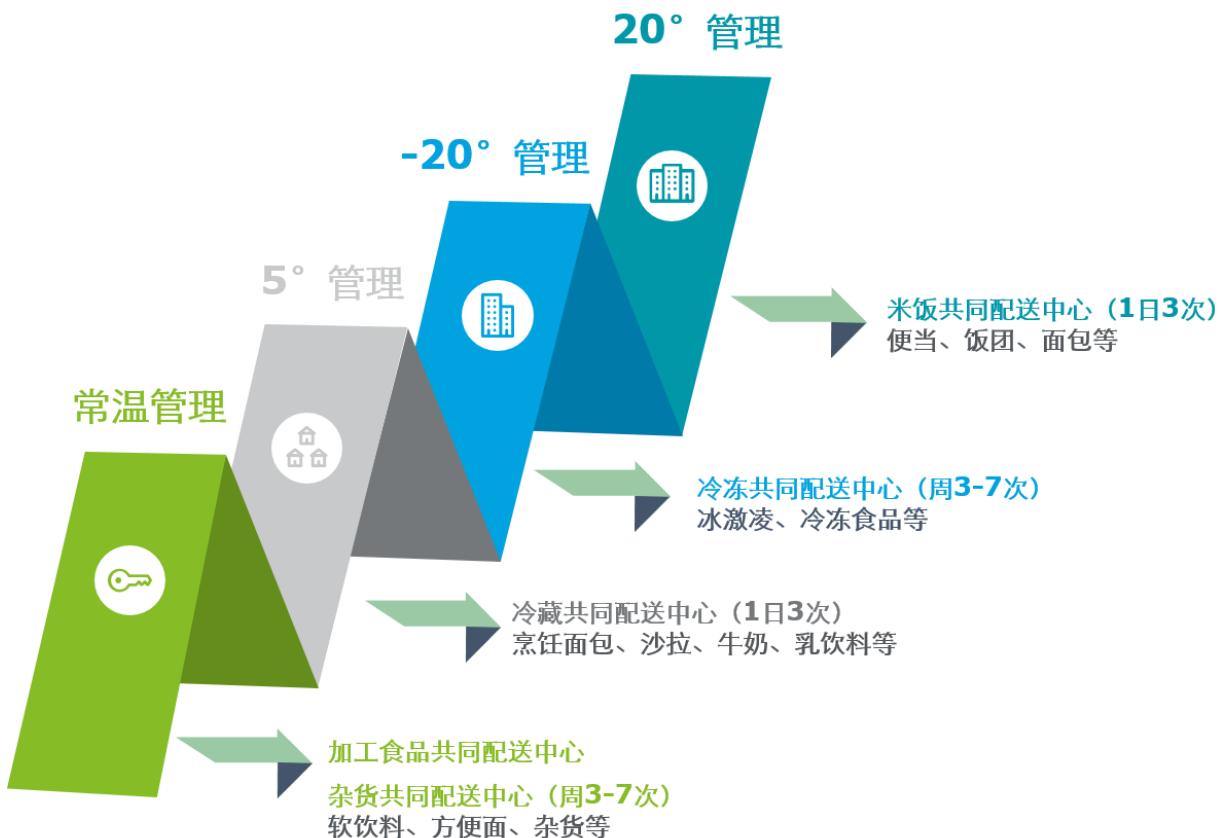
图 18 中国 7-Eleven 信息系统构成概要



来源：7-Eleven

7-Eleven 物流配送模式的建立便利是建立在数字化网络和信息系统的支持之上。7-Eleven 没有构建自有的物流中心，而是通过与既存批发商的合作关系，针对不同类型的商品，进行分类多次小规模配送。通过共同配送（多个厂商的商品由 1 台配送车辆配送），把单店铺 70 次左右的配送车次减少到 9 次。

图 19 7-Eleven 物流系统分类和配送频率



来源：7-Eleven

7-Eleven 的实践表明，通过数字化手段打通供应链各个节点并将数据科学地运用到产品研发、物流、店铺管理等多个方面的重要性。为了能够在激烈竞争的市场环境下精准且持续地为消费者提供商品和服务，便利店企业都需要对数字化转型给予充分的重视。

零售分析

零售数字化转型不仅需要硬件的串联，还需要结合成熟的理论和分析方法来对各个环节进行优化，从而提升零售企业整体的经营业绩，并且最大化客户价值。德勤根据客户服务经验得出了完整的方法论，从市场洞察、制造&采购配送以及销售和服务三个主要方面进行深入。根据不同的环节特点和需求，可以进一步将大的模块细分到诸如门店优化、个性化、消费者洞察等多个小的关注点，通过针对性地问题解决和优化，来提升零售企业的表现。零售分析能够在多个维度实现，以采购、客户服务、效率提升为例：

基于分析的采购和销售：通过数据分析和客户洞察制定更有针对性、利润率更高的商品选品和定价规则；根据消费者需求状况和预测，制定店铺位置、空间和库存分配策略，以实现店铺利润

最大化；在不损害利润率和盈利表现的前提下，基于库存、过往销售数据等预测降价促销效果并制定促销方案等。例如，企业在制定促销方案的时候常常是根据个人经验或者采取定性的方法，其局限性在于无法科学有效预测销量，从而影响盈利水平和售罄率。目前德勤正在帮助 Tesco UK 做基于数据分析的库存清货和降价方案，可以有效提升出清率，增加 5% 左右的利润率。值得一提的是，德勤与 Tesco 摒弃了传统的服务费方式，采用了创新的以结果为导向的 value-base 的收费方式，即咨询公司根据客户业绩提升的比例来收取咨询费。此种方式深受客户欢迎，德勤团队也正在日本以及国内进行大力推广，以助力零售商提升运营。

基于分析的顾客洞察和营销：建立数字化平台，提升数据分析能力，通过数据建模及测试/学习，优化营销组合以实现营销投资回报率的最大化；提升购物篮大小和转化率以增加销售；基于顾客画像进行个性化交叉销售和向上销售以最大化顾客生命周期价值和钱包份额；基于企业战略、顾客分群和特征，设计企业专属的忠诚度计划，发现顾客的多种需求，提供多种产品或服务来满足顾客需求，提升顾客忠诚度。Tesco 在客户忠诚度管理和精准营销方面的行业领先实践，是针对会员的不同购物习惯，提供个性化优惠券，不仅会员感到惊喜、增强了粘性，而且也避免了传统线下零售商面对全体消费者做全场促销的盲目性和由此造成的利润损失。

基于分析的运营效率和效能提升：运用分析帮助零售商处理各类人力资源问题，包括员工招聘和人才挽留问题；运用分析提高店铺顾客转化率和销售业绩；运用分析根据客流量优化店铺人员调动等。德勤在英国有一家传媒和电信行业零售商客户，其各个店铺在顾客转化率方面存在很大差异，可能影响销售目标的达成。德勤以数据为基础，对各类人员和各个运营领域进行分析，量化其对店铺业绩的影响，协助制定具体方案，使得当年店铺销售额大幅超过预定目标。

图 20 零售分析助力价值链协同

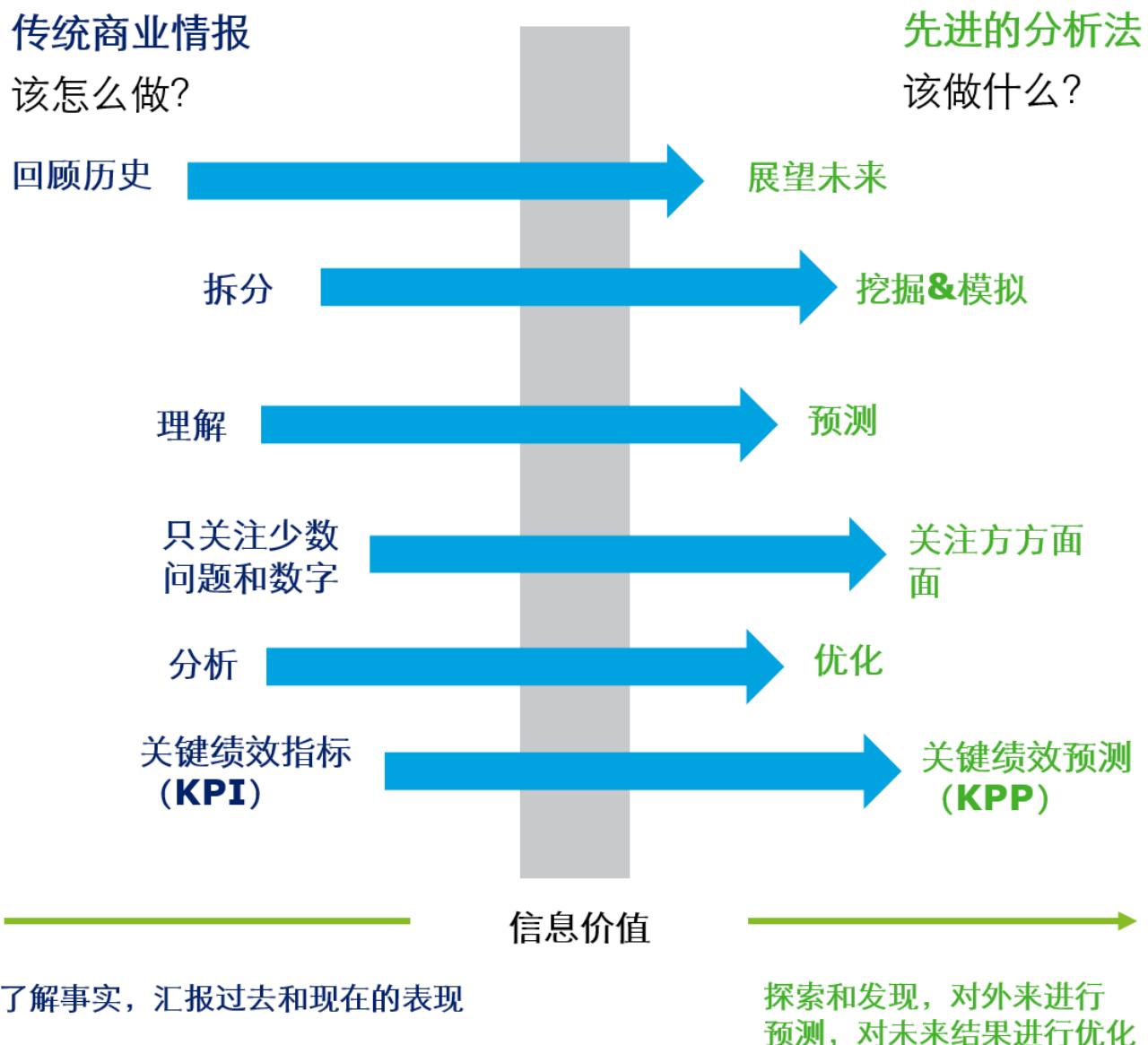


来源：德勤中国数字化

通过这样的分析，企业将得到更加前瞻的洞察以及针对性的行动建议。德勤的零售分析法希望改变传统零售商业的分析模式，从对历史和现状进行分析，转变到对未来的探索、预测和模拟，从而针对未来可能出现的情况进行优化。对于便利店企业来说，类似的分析方法能够帮助企业在数

数字化转型的过程中更具前瞻性和系统性，在促进效率的同时，更加精准地满足消费者需求，大大提升便利店企业的竞争力。

图 21 德勤分析的目的



来源：德勤分析

第三章 便利店行业的重构者是谁？

便利店行业持续稳定的发展以及近期政策、资本的推动正使得越来越多的“局外人”开始介入便利店行业，其中不仅有阿里巴巴、京东这样的电子商务企业希望通过涉足便利店来推进全渠道的布局，也有像娃哈哈、来伊份这类的知名品牌企业希望通过无人便利店等模式拓展直营的零售渠道。在科技的推动下，行业发展的方向开始变得更加多元，新的介入者有可能成为重构行业的重要力量。

电子商务企业布局线下

网络零售增速逐年放缓已成事实，为了获取进一步的增长空间和想象空间，阿里和京东等电子商务企业开始加速与线下资源的融合。随着新零售时代的来临，线上线下融合的趋势正成为影响便利店发展的重要因素。为了更好地聚拢线下便利店资源，阿里和京东分别推出了零售通和便利店智慧管理系统，通过资源的整合和数字化手段，帮助便利店实现经营业绩的提升。

以阿里巴巴推出的零售通为例，零售通旨在和品牌商、经销商一起，共建智能分销网络，把分销商体系低成本、高效率的仓、配、人共享给整个快销行业，让品牌商可以更高效、精准的覆盖分销网络，也让数以百万计的单打独斗的杂货店获得全渠道服务和数据支持。

图 22 零售通赋能智能分销网络



来源：阿里巴巴

零售通的发展包括六大策略：

- 策略一：为小店提供丰富、有竞争力的优质商品。** 1.选品。运用大数据完善消费者画像并进行个性化选品。2.货源。快消品货源主要来自一级授权分销商渠道；协同品牌商设计和提供满足对应市场需求的商品，包含商品包装和规格，其中品牌商包括纯线上品牌、天猫国际线上品牌和农产品供应商（村淘）。通过直接兼容或搭建分销体系，在提高商品丰富度的同时提供有竞争力的价格。
- 策略二：建立兼容高效的三级仓配体系。** 为了兼容不同分销深度的品牌商，零售通将设立三级的仓配体系，包括区域仓、城市仓和前置仓。区域仓，通常覆盖三到四个省，存放的商品是低频采购的

差异性的商品。城市仓，每个城市仓覆盖两到三个地级市，中度分销品牌的快销商品。前置仓，每个前置仓覆盖一个区县，商品是高频的乳饮商品。合作伙伴是深度分销品牌的经销商。

- **策略三：打造专业的社会化零售团队。社会化零售团队由城市拍档组成。**拍档有来自个体工商户的个人拍档，也有来自经销商的企业拍档。一二三线城市布局个人拍档，三到六线城市布局企业拍档。城市拍档五大职责：1.寻找新的小店；2.扶助小店使用零售通平台；3.推销零售通精选商品，完成品牌商推销任务；4.为小店提供客勤、增值服务、售后服务；5.为金牌小店提供专业化的顾问。
- **策略四：区域、渠道、行业全面拓展。**在接下来一年内，零售通将会从目前的 800 多个区县拓展到 1500 个区县。2017 年下半年，零售通将利用差异化商品覆盖单体店跟连锁店。
- **策略五：面向单体小店服务的全面升级。**目前为止，零售通是唯一为小店店主提供赊销服务的 B2B 平台，同时零售通为到店顾客提供便民充值服务，店主将获得具有竞争力的佣金。零售通致力于为小店提供最优质的基础服务并将触点铺到所有城市仓覆盖的区域，售后服务将在 48 小时内解决。
- **策略六：携手优质小店拥抱新零售。**零售通将为商店位置好人流大、品质有保证、服务水平高的小店提供品牌授权的服务。与便利店渠道挂牌有所不同，零售通将为获得品牌授权的店铺提供门店个性化服务，包括个性化改造、配送更加丰富的商品和智能的门店管理系统等，帮助小店建立全渠道运营的能力，让门店的运营效率实现快速提升。

电子商务企业对线下便利店的赋能将实现资源的进一步整合和优化：

- **更全面更深入的消费者覆盖。**通过服务便利店来获取数量庞大的便利店资源，能够帮助电子商务企业实现对线下消费者更加全面的覆盖，而地处村镇的店铺更是能够帮助电子商务企业快速实现渠道下沉。
- **高频交易数据的获取以及线上线下的进一步打通。**便利店低价高频的交易特点使得便利店会产生大量的交易数据，电子商务企业通过覆盖便利店能够同时获取这些数据，并推进线上线下数据的打通。
- **物流网络的完善。**便利店的门店可以成为电子商务企业在线下的物流节点，对于完善物流网络和提升最后一公里体验来说至关重要。

电子商务企业想要推进上述计划也需要面对很多现实问题。夫妻老婆店是很多地区便利店的主要形式，这些商家的粘性取决于电子商务企业能否帮助他们实现业绩提升，与此同时，电子商务企业需要有一套行之有效的管理机制来约束和统一这些店铺经营者的行为，这两方面都成为整合这些门店的挑战。

电子商务企业通过现有资源和技术的输出来帮助广大传统的便利店进行转型，并且为便利店提供价廉物美的商品，能够在一定程度上解决便利店发展遇到的问题，并且实现更有力的资源整合。对于传统便利店尤其是数量众多的夫妻老婆店的赋能，有可能使得中国便利店市场快速出现一批相对统一且更具竞争力的便利店门店，对于相对弱势的连锁便利店企业可能形成冲击。

新型零售物种加速繁衍企业布局线下

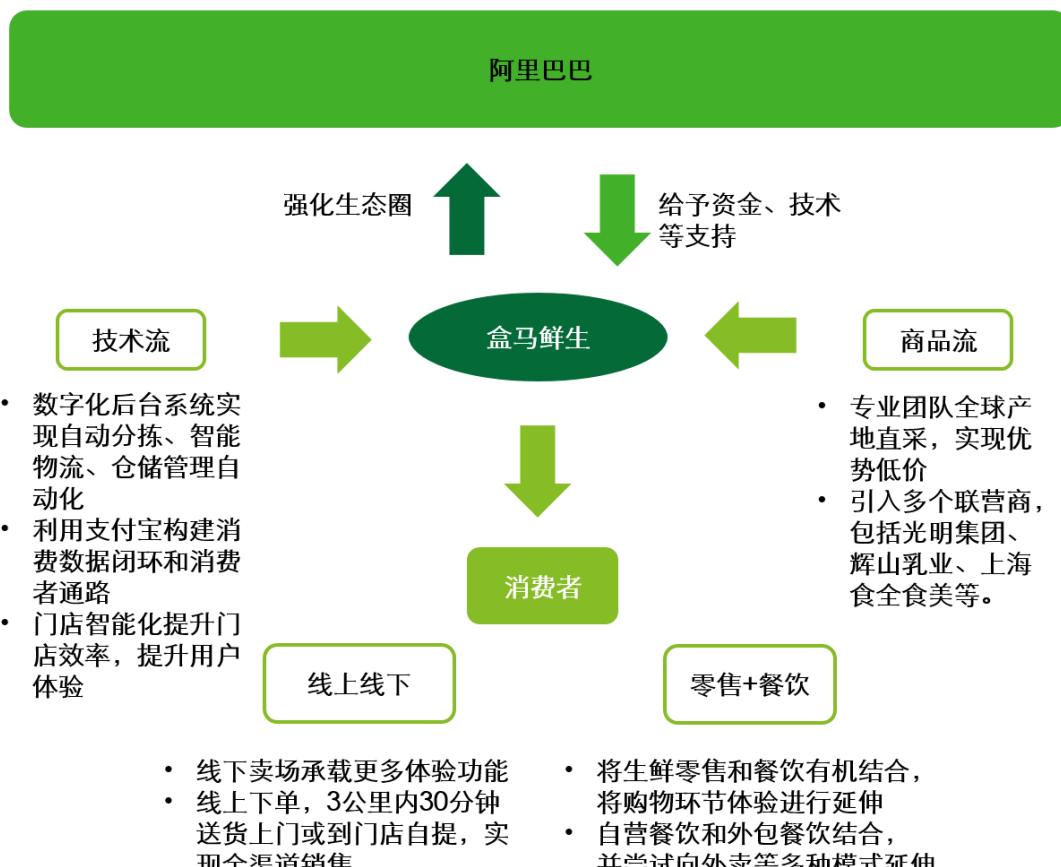
随着零售行业转型的不断推进，2016 年以盒马鲜生为代表的新型零售物种快速落地，凭借着互联网化的经营理念、线上线下的全渠道布局、零售与餐饮的跨界融合、供应链的整合以及背后资源的强力支持，成为市场的有力竞争者。到了 2017 年，零售业便进入了新物种加速繁衍的疯狂时期。据不完全统计，仅今年以来诞生的新物种就有天虹 sp@ce、新华都海物会、步步高鲜食演义、百联 RISO、美团的掌鱼生鲜、世纪联华鲸选等。虽然盒马鲜生等新物种在店铺规模和数量方面与便利店存在差异，但是这些零售新物种的出现意味着零售业态的界限正在变得模糊，同时服务内容也正变得更加多元。随着新物种经营模式的不断演进，它们的经营模式和品类与便利店

有可能在一定程度上重合，在新物种店铺布局逐渐推进以及业态创新和品类优化的不断深入下，零售新物种有可能成为便利店企业的又一竞争对手。

以阿里系的盒马鲜生为例，盒马鲜生在经过一年多的发展之后，已经形成了一套集合零售和餐饮，线上线下融合的经营模式，通过更精准的产品服务和更强的体验来满足消费者多元化的需求。盒马鲜生具有以下主要特点：

- **半径三公里内的消费者。** 盒马鲜生构建的全渠道体系主要围绕店铺半径三公里以内的消费者，通过三公里内最快半小时配送的高时效服务和线下门店的零售+餐饮服务，满足生活半径内消费者的需求。
- **数字化的后台系统支持。** 数字化的基础设施架构和系统架构使得盒马鲜生在多个环节能够更加地智能和自动化，同时阿里方面支付宝等资源也帮助盒马搭建了消费数据的闭环和消费者的线上通路。
- **供应链体系。** 通过联营的方式引入多个产品提供商，并通过专业团队进行全球直采。
- **线上线下全渠道模式。** 形成了线上线下一体化的消费者运营、商品管理和仓储配送体系，在这样的模式下，线上线下能够共享库存，实现进销存数字化管理。同时前店后仓的模式下运营效率得到提升。
- **零售餐饮融合的创新型体验。** 将特色餐饮引入卖场，通过自营和外包的形式为消费者提供现场的餐饮服务，增加消费者留点时间，同时切入外卖市场，拓展业务模式。
- **超级平台的资源支持。** 盒马鲜生的快速发展与阿里巴巴的支持密切相关，资金、技术等多方面的支持为企业的前期发展提供了助力，而对于阿里来说，盒马鲜生的创新模式也是对全渠道发展的一次探索。
-

图 23 盒马鲜生体系

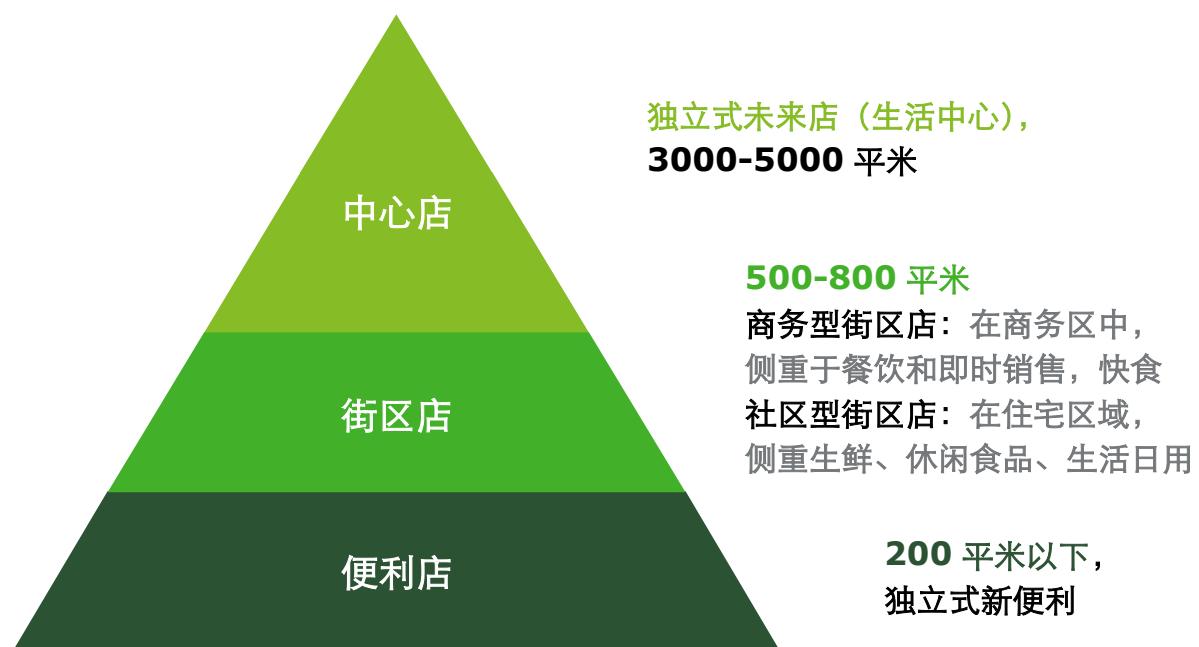


来源：德勤研究

相比盒马鲜生的大型业态，永辉超市旗下的超级物种（几百平米）和永辉生活面积更小（不足两百平米），其中超级物种秉持着未来超市+餐饮的理念，同样通过全渠道和强体验来满足消费者的多样化需求；永辉生活则是永辉结合智慧科技打造的新零售模式店铺，在业态上更接近生活和社区，主推生鲜品类，通过永辉生活 APP 和社区合伙人推行来完善最后一公里。超级物种和永辉生活由于店铺面积更小，初期投入更低，在店铺扩张上也更加激进，其中超级物种计划在 2017 年开店 25-50 家店，而在 2017 年 7 月，永辉生活已经开出 57 家店铺。

百联集团在 2017 年 6 月推出新业态 RISO 的同时，也公布了新零售下的多业态联动战略。新的商业模式将针对 80/90 代的年轻人群，借助多维度和场景化的购物场景，结合零售与餐饮形成组合套餐，融合线上 APP、一小时送达、代加工等新服务，来为消费者带来更优质的体验和更便捷的服务。

图 24 百联多业态联动



来源：德勤研究

表 3 便利店与主要新物种对比

便利店		盒马鲜生	超级物种	永辉生活
品类及模式	速食、日配、加工食品、杂货等	零售+餐饮+线上+配送，生鲜品类为特色，SKU 较便利店更多	零售+餐饮+线上，生鲜品类为特色，SKU 较便利店更多	类似目前便利店，但是主推生鲜品类，线上+线下
面积	数十平米-100多平米	4000 平米+，盒马集市近 10000 平米	500 平米左右	200 平米左右
线上业务占比	各有差异	50%以上	约 10%	-
运营模式	加盟/自营	自营+联营	合伙人模式	合伙人模式
配送	借助第三方，不确定性和风险较大	3 公里以内，最快 30 分钟送达	优化中	优化中
支付方式	多种支付方式	支付宝为主、现金为辅	多种支付方式	多种支付方式
店铺数量及开店计划	每家企业数百到数千家店铺不等	未来计划开出 50+	2017 年计划开店 25-50 家	已拥有超过 50 家门店

来源：公开信息整理，德勤研究

结合上述对比可以发现，新物种的主要特征是零售+餐饮以及线上+线下，更加数字化和年轻化的经营理念使得这些店铺在管理和品类的选取方面更加贴近新一代消费者。虽然目前新物种在业态、主打品类等方面与现行便利店存在差异，但是随着新物种多业态布局的不断演进以及店铺密度的增加，新物种与便利店在某些核心品类和服务(如餐饮、速食)上会出现重合并开始竞争，这也使得零售新物种可能成为便利店行业发展的又一影响因素。

多元服务商涌现

科技的发展和行业的转型下涌现出了多种类型的服务商，试图通过对消费场景的改造以及供应体系的重塑来重构行业现有的结构，进而成为资源的整合中心或是核心技术的提供商，在提升整个行业效率的同时，实现资源的聚合。这其中便包含时下备受关注的无人便利店和服务于便利店企业的服务商。

无人便利店

2017 年与阿里巴巴相关联的又一关键词便是无人便利店，阿里巴巴的无人便利店也被认为是未来进行技术和硬件输出的一个模板。在 2017 年 7 月第二届淘宝造物节上，阿里的无人便利店——“淘咖啡”正式亮相，无人便利店概念也因此被引爆。在此之前国内已经有很多企业涉足无人便利店，其中缤果盒子和深兰科技的无人便利店已经进入商用，一些大企业也公布了对无人便利店未来的发展规划。

表 4 现有无人便利店对比

Amazon Go	淘咖啡
面积：200+平方米 客流量上限：20 人以下 亮点：为视觉流派的物体识别方式树立了典型 缺点：技术成本昂贵，客流密集时识别困难	面积：200+平方米 客流量上限：50 人 亮点：“支付门”、人脸识别等 缺点：不能多人同时支付，识别技术会增加包装成本
欧尚缤果盒子	快猫 (QuiXmart) & TakeGo
面积：15 平米 客流量上限：可容纳人数较少 亮点：商业价值，性价比高 缺点：用户体验一般，缺少数据回流和沉淀，RFID 增加成本	面积：3-10 平米 客流量上限：可容纳人数较少 亮点：国内首个纯视觉技术无人便利店 缺点：较高识别错误率，入库时间长，成本较高

来源：德勤研究

无人便利店拥有的潜在优势是吸引企业投资的主要原因，而这些潜在优势主要包括：

- **效率更高。**技术成熟后的无人便利店可以减少客户最后结账时间，实现购物的高效。
- **成本更低。**由于传统便利店需要店员来维持日常经营，而无人便利店只需要特定人员负责区域内无人便利店的供货和维修工作，因此成熟运营后，无人便利店可以节约一定的人力成本。另外 15 平米的无人便利店的商品可售卖数量与 40 平米的传统便利店相当，在一定程度上也节省了租金。
- **快速复制。**无人便利店虽然研发成本高，但是当技术成熟后，其复制会比普通便利店更加方便。无人便利店不需要训练收银员，如缤果盒子这类无人便利店的复制，只需要再制造一个便利店盒子后直接安置便可开始运营。而且复制成本也相对较低，传统便利店需要投入成本 40 万元左右，而无人便利店只需要 10 万元左右。

不过除了潜在优势外，无人便利店也有许多已经存在的问题和不足之处：

- **盈利问题。**现有无人便利店销售的商品主要为普通便利店售卖的零食、饮料等，因为这类商品易保存且能满足消费者对便利店的大部分需求，但是便利店行业中高毛利率的鲜食因为技术等原因很难正式投入。由于品类和服务的差异，无人便利店的客单价也普遍较低。如何从各方面提高无人便利店的盈利能力，是企业需要面对的一个问题。
- **技术问题。**国内无人便利店技术现在并不成熟，尚未达到“即买即走”的程度，商品扫描识别方面也会受到一些人为或者非人为的因素影响，而且无人便利店客容量上限较低，一般为 1 到 5 人，如果多人同时购物可能会导致系统崩溃，总体来说技术处于发展状态，离无人便利店可以大面积推广运营还有一定的差距。精准高效的供应链体系也是无人便利店需要建立的关键资源。
- **监管和安全问题。**无人便利店没有店员的现场监督，信用问题成为了无人便利店的一大挑战。这一方面的问题即复杂又难解决，如人为干扰商品识别、或者在店内对商品进行破坏，甚至对商品掉包而可能引发的安全问题等，都值得引起关注。

品牌零售企业携手无人便利店

无人便利店不仅吸引了零售企业和资本市场的注意，同时也吸引了品牌的注意。娃哈哈、来伊份、伊利等部分先行者已经与深兰科技签订了合作协议，未来将携手进行市场拓展。

表 5 品牌商对无人便利店投资情况

品牌商	投资计划
娃哈哈	3 年 10 万台，10 年百万台
来伊份	在上海街头投放 1000 家无人智能门店
伊利	在 2000 多个社区内推广无人便利微店

来源：德勤研究

作为饮品、零食方面的代表企业，几大因素驱使这些企业通过无人便利店的形式来触达消费者：

- **食品饮料类更适合无人便利店的模式。**无人便利店模式适合做饮品、零食这类标品，无人便利店能够作为类似大型自动贩卖机的销售终端直接触达消费者；
- **通过无人便利店建立自有的终端渠道。**零售商和品牌商中间的通路不畅、数据无法形成及时回流、链条过长导致成本高昂等问题一直存在，品牌商有较强的去中间化动力，自设终端通路成为品牌商直达消费者的一个选项。无人便利店在帮助品牌商进行自有品牌商品销售的同时，建立与消费者直接互动的通路，实现数据和信息的交互和回流。

从目前已经运行的无人便利店来看，无人便利店技术上仍旧不是十分成熟，面积、品类等方面也都存在较大的局限性。对于无人便利店来说，运营的基础是能力的输出，对于商品供应能力、软硬件技术、布局能力、运营能力都有很高的要求，无人便利店企业需要在这些方面有突出的能力，才能够在激烈竞争的零售市场中存活。技术完善的无人便利店有望在未来成为零售业态中的一种，分布在特定类型区域进行部分品类的销售。高效快捷、低成本的特点可能会使无人便利店与现有的夫妻老婆店之间竞争中存在一定的优势，从而对这部分市场产生比较明显的影响。

经营及管理资源整合和输出

零售产业转型升级的需求也催生了一批以技术服务、资源整合为着力点的新型零售服务商，希望通过供应链资源的整合优化和对便利店门店的经营管理优化来帮助便利店提升经营业绩。从业务模式上来说，这类服务商的模式与阿里和京东等电子商务企业的模式存在相似性。

表 1 零售服务平台对比

闪电购	拼便宜
希望搭建支撑整个城市的一小时城市终端网：仓储配送能力、货品结构以及线下线上运营能力，三位一体。（新零售基础服务中心）	通过算法建立的中小型便利店智能采购平台，目的在于优化便利店的库存挤压、采购成本高昂、商品过期耗损问题。
中商惠民	爱便利
智能终端“惠付通”，集商家订货系统、全面结算系统、网上超市、便民服务等功能为一体，可利用后台数据盘点库存，提升库存周转率。	基于B2B（扁平化供应链）+CVS（连锁便利店）+O2O（社区深度服务）为核心的社区零售生态业务体系。整合线上线下各种资源，线上线下互联互通，为社区提供更快速的上门到家服务。

来源：公开资料整理，德勤研究

不同企业虽然重点不同，但是本质都是作为连通整个链条的平台和纽带。以闪电购为例，闪电购通过聚合流量、运力、供应商、店铺管理等方面的资源和技术，通过一键接入的方式赋能便利店，实现商品和供应链、便利店、物流和消费者的打通。

表 25 闪电购平台



来源：闪电购

新型零售服务商虽然与电子商务企业的服务模式存在一定的重合性，但是由于中国便利店市场的分散性和成长性，新型服务商和电子商务企业有望从多维度多地域共同推进中国便利店行业的转型升级，帮助广泛分布的夫妻老婆店等传统的小型零售业态在供应商管理、客户管理、店铺管理等方面更进一步，转型成为能够更加精准高效服务消费者的新型现代化便利店。

联系方式

张天兵

德勤消费品及零售行业
领导合伙人
电子邮件: tbzhang@deloitte.com.cn

钱冰

德勤消费品及零售行业
咨询合伙人
电子邮件: bingqian@deloitte.com.cn

陈岚

德勤研究
总监
电子邮件: lydchen@deloitte.com.cn

李铭

德勤研究
高级专员
电子邮件: alarli@deloitte.com.cn

鸣谢

阿里巴巴集团副总裁、阿里研究院院长
高红冰

阿里研究院副院长、研究员
杨健

阿里研究院高级专家
潘永花

阿里研究院资深专家
谢周佩

阿里研究院专家
吕志彬

关于德勤全球

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司（即根据英国法律组成的私人担保有限公司，以下称“德勤有限公司”），以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司（又称“德勤全球”）并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所更为详细的描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计及鉴证、德勤管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤通过遍及全球逾 150 个国家的成员所网络为财富全球 500 强企业中的 80% 提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务，协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约 245,000 名德勤专业人员如何致力成就非凡，欢迎浏览我们的 Facebook、LinkedIn 或 Twitter 专页。

关于德勤中国

德勤于 1917 年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国的事务所网络在德勤全球网络的支持下，为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、德勤管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤在中国市场拥有丰富的经验，同时致力为中国会计准则、税务制度及培养本地专业会计师等方面的发展做出重要贡献。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过德勤中国的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就非凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。任何德勤网络内的机构均不对任何因使用本通信而导致的任何损失承担责任。



Making another century of impact

德勤百年庆 开创新纪元