

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

中国便利店发展报告

二零一八年五月

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

2018年中国便利店发展报告由CCFA与BCG合作完成



中国连锁经营协会

China Chain Store & Franchise Association

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

感谢中国连锁经营协会在本报告写作过程中的的大力协作与指导！

议程

中国便利店行业报告：现状综述

中国便利店行业报告：趋势展望

议程

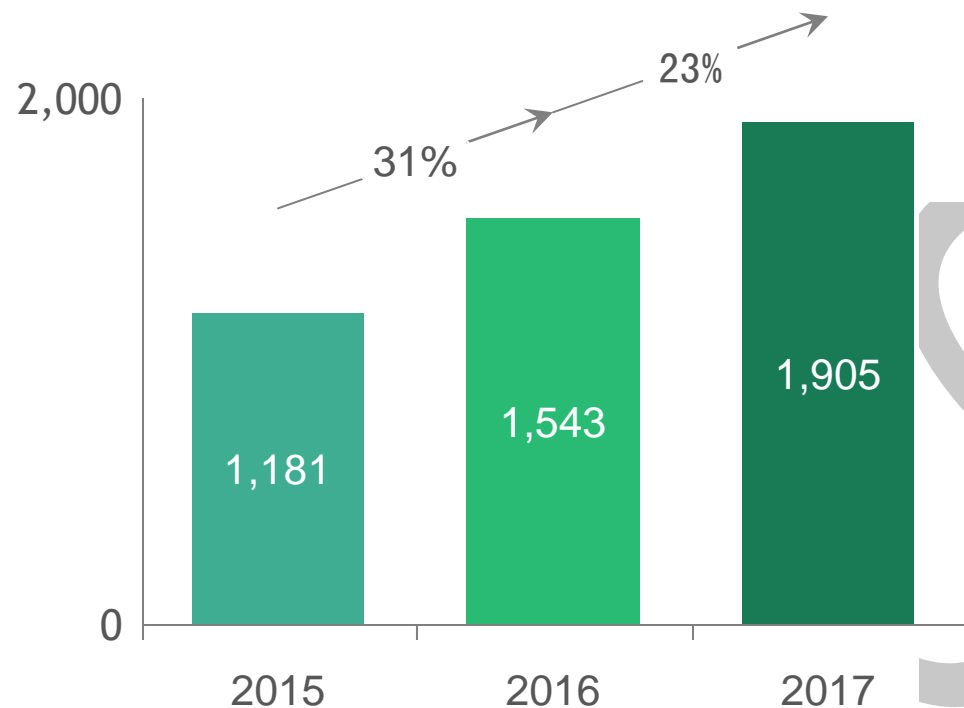
- 中国便利店行业报告：现状综述
- 中国便利店行业报告：趋势展望

八大角度解读中国便利店发展现状

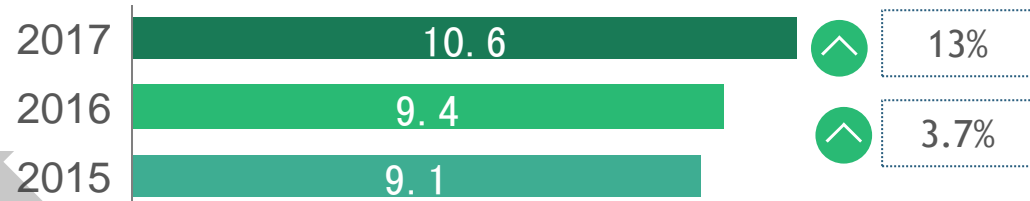
- 1 2017年便利店行业增速达23%，市场规模超过1900亿元。开店数量及同店销售双双增长
- 2 市场空间大，一二线城市是增长热点。同时，区域格局明显，全国布局尚未出现
- 3 盈利性提升空间大。单店销售、利润水平虽历年有所改善，但与国际领先企业差距仍然较大
- 4 运营成本快速上升。租金、人工成本在2017年均呈现上涨趋势
- 5 商品结构亟待提升。即食品占比低，自有品牌占比低
- 6 加盟机制不完善。加盟占比较低，近4成企业尚未开展加盟，加盟管理较为松散
- 7 数字化初见雏形。半数企业引入网购，网购占比约8%；移动支付技术普及
- 8 会员体系有待加强。40%企业建立了会员体系，其会员消费占比均35%

2017年便利店行业增速23%，市场超过10万家门店，1900亿销售额，开店数及同店销售双增长

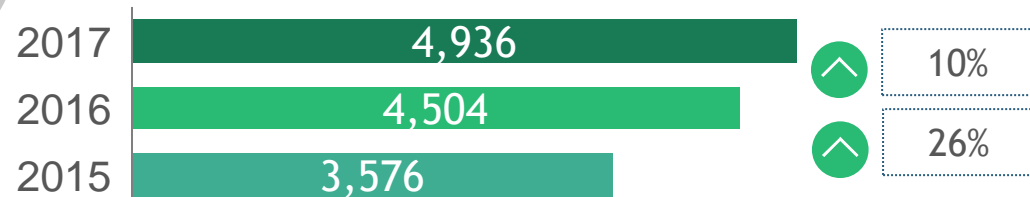
中国便利店行业销售额（含石油系，亿元人民币）



便利店门店数量（含石油系，万家）



便利店日均销售额（含石油系，元人民币/店/日）



市场空间大，一二线城市继续是增长热点

样本城市2017门店数量增长率

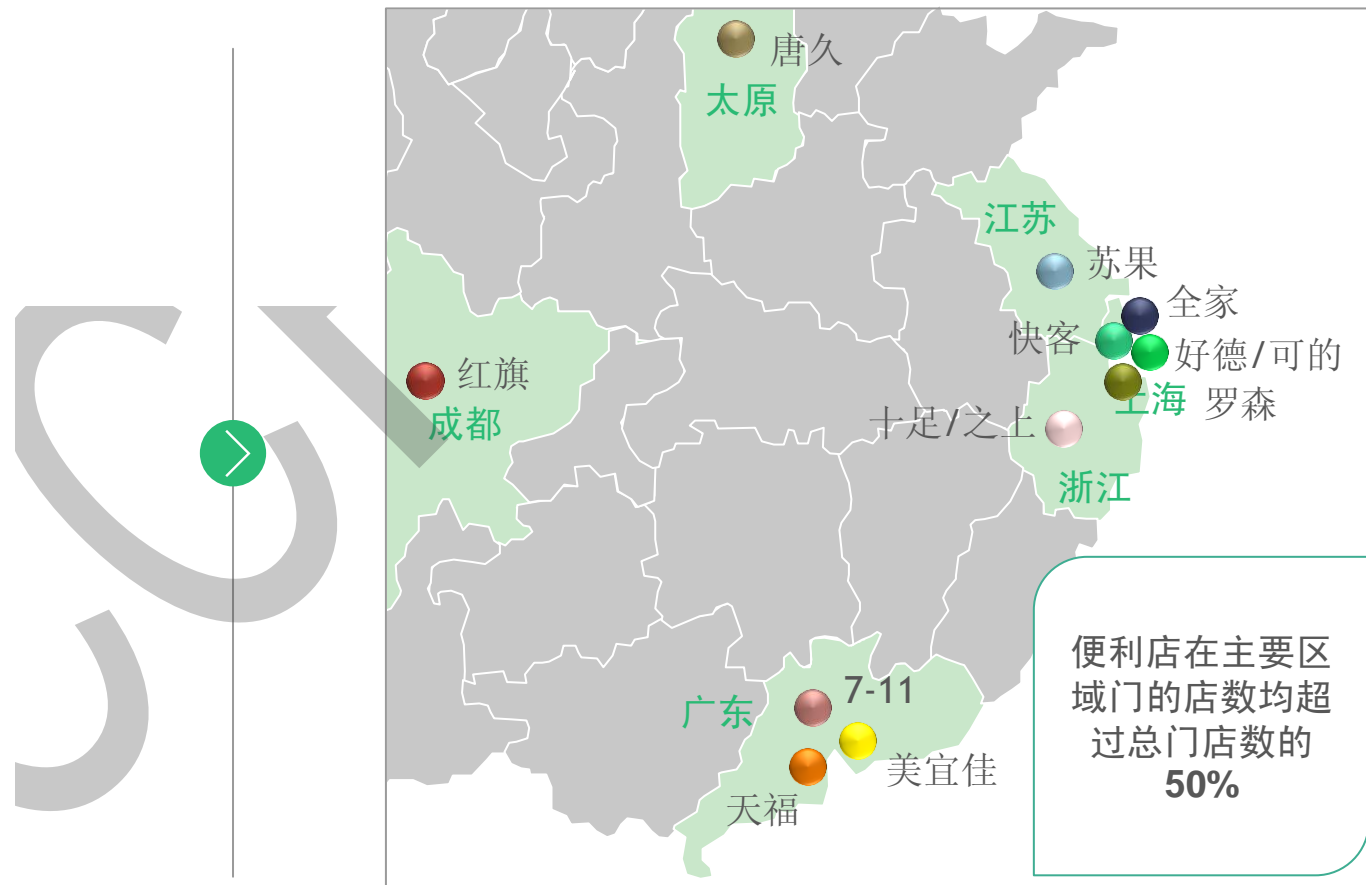
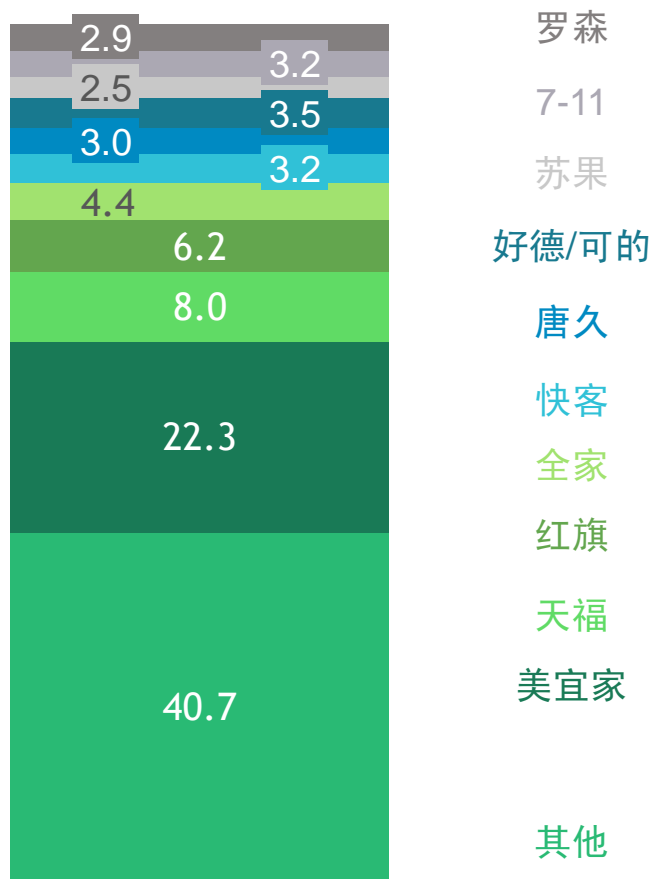


● 超大城市 ■ 一线城市 ▲ 二线城市 ◆ 三线及以下城市

资料来源：CCFA2017-2018年中国城市便利店指数，

除石油系便利店，大多为区域集中型企业

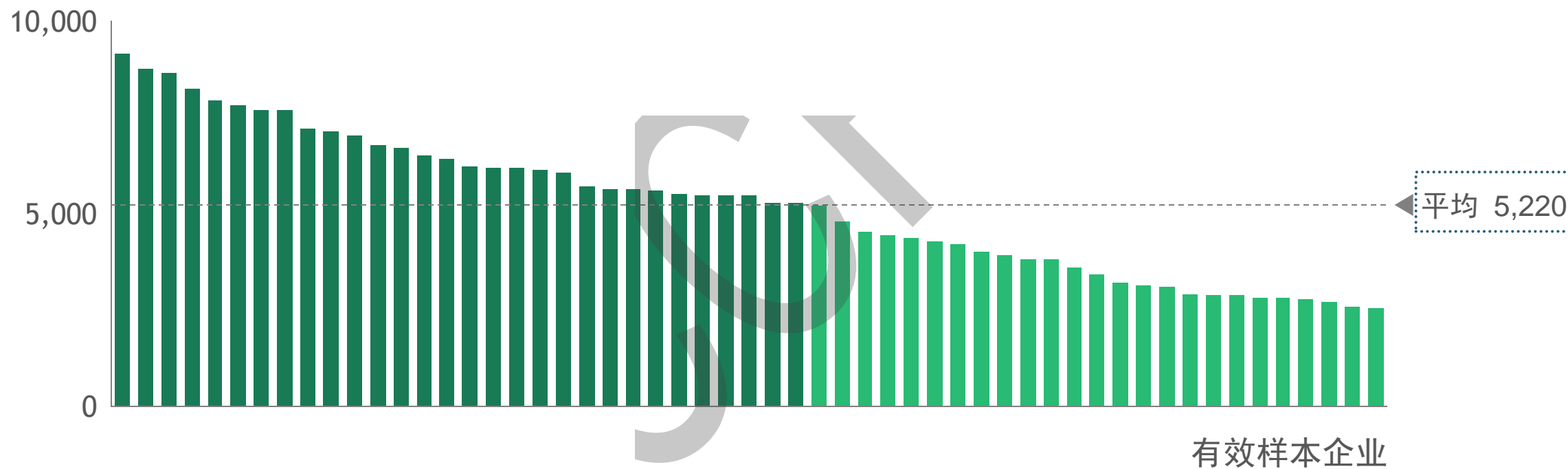
2017年便利店门店数量占比%（不包含石油系便利店）



备注：1.不含石油系便利店，如易捷
资料来源：欧睿、文件检索、分析师报告、

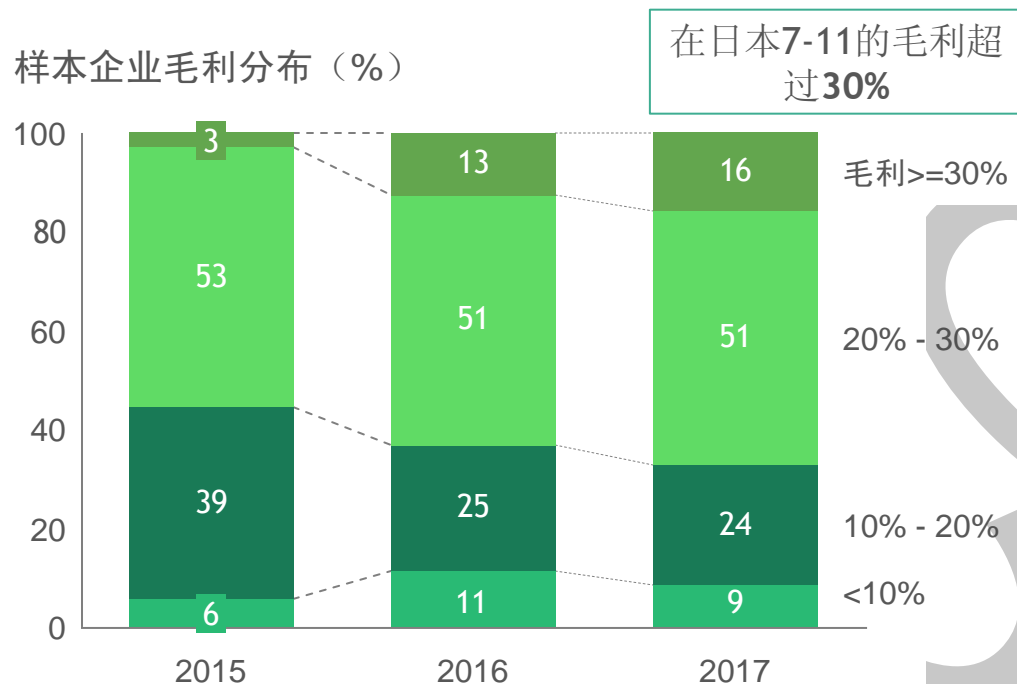
我们对55家便利店企业经营现状进行了调研，样本企业平均单店日销售大约五千元，存在较大提升空间

2017年样本企业单店日销售额（元人民币）

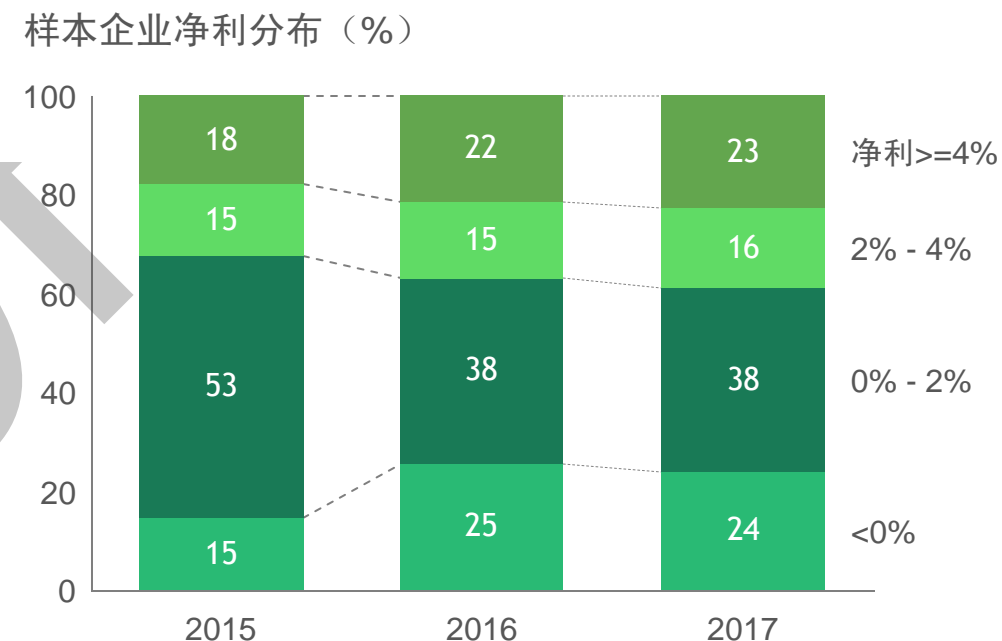


2017年利润水平略有改善，但与国际领先企业差距仍然较大

高毛利（ $\geq 20\%$ ）企业的数量占比增加



直营净利润率主要落于0-4%区间

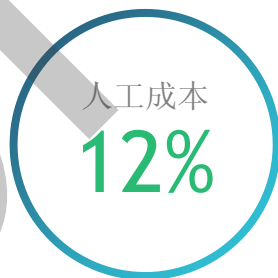


便利店运营成本快速上升，特别是租金和人工

资本持续关注便利店发展，店铺资源加速稀缺，未来租金成本上涨压力仍然存在



人员流动性大幅提升，加剧人员成本的上升



水电成本的增加不容忽视

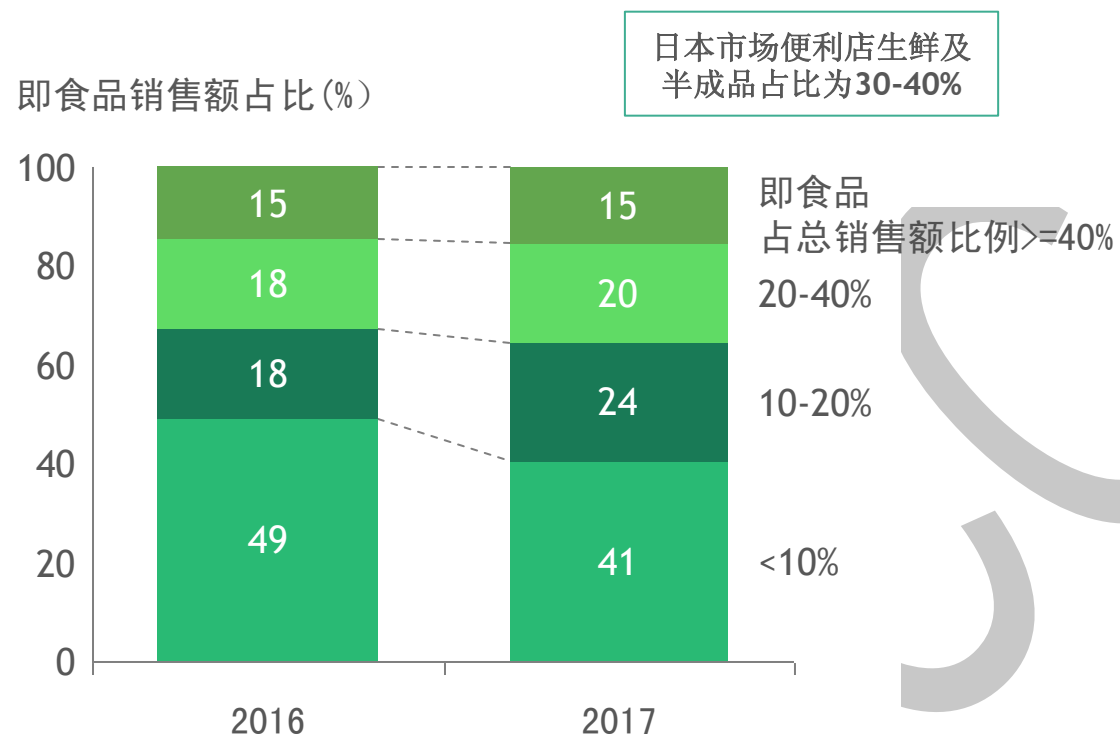


便利店企业亟待提升管理精益性对抗成本上升

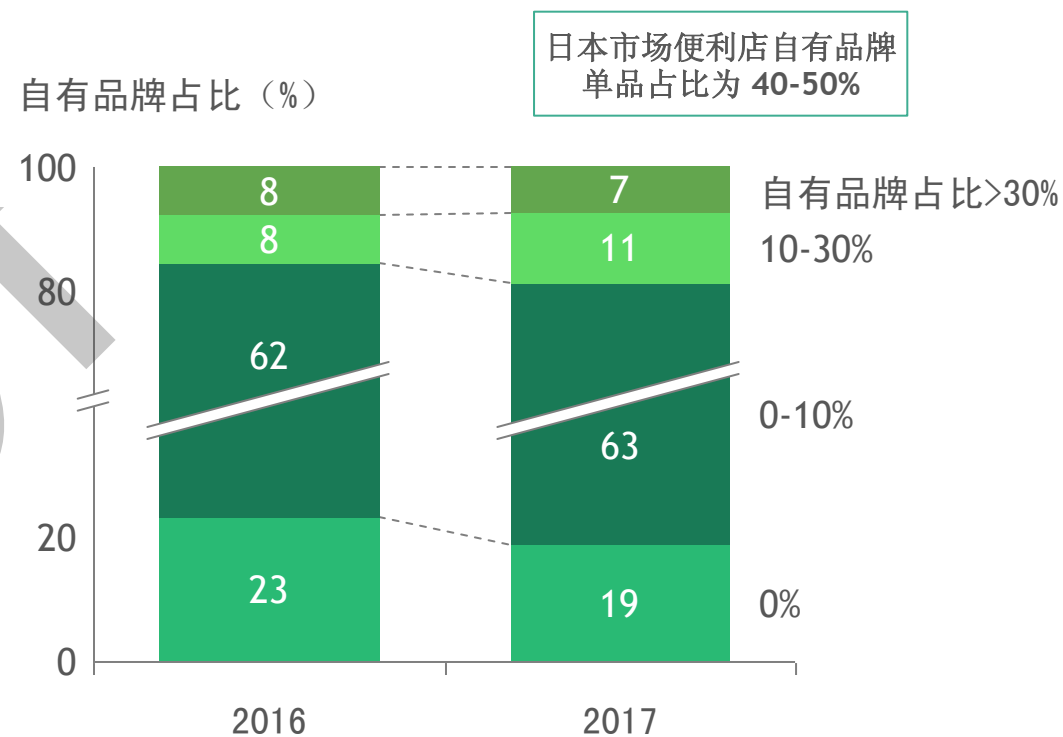
资料来源：2018年CCFA便利店调研、文件检索、

即食品和自有品牌占比逐步上升，但商品结构仍有较大提升空间

仍有40%样本企业的即食销售占比<10%



有80%样本企业的自有品牌销售占比<10%

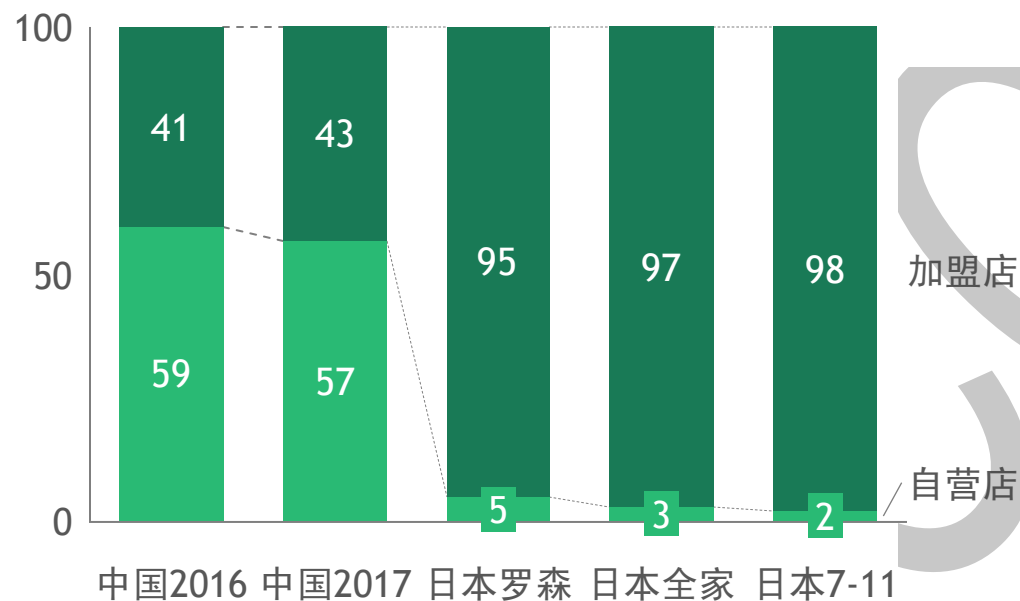


加盟占比增加，但比较成熟的日本便利店加盟占比还有长足发展空间

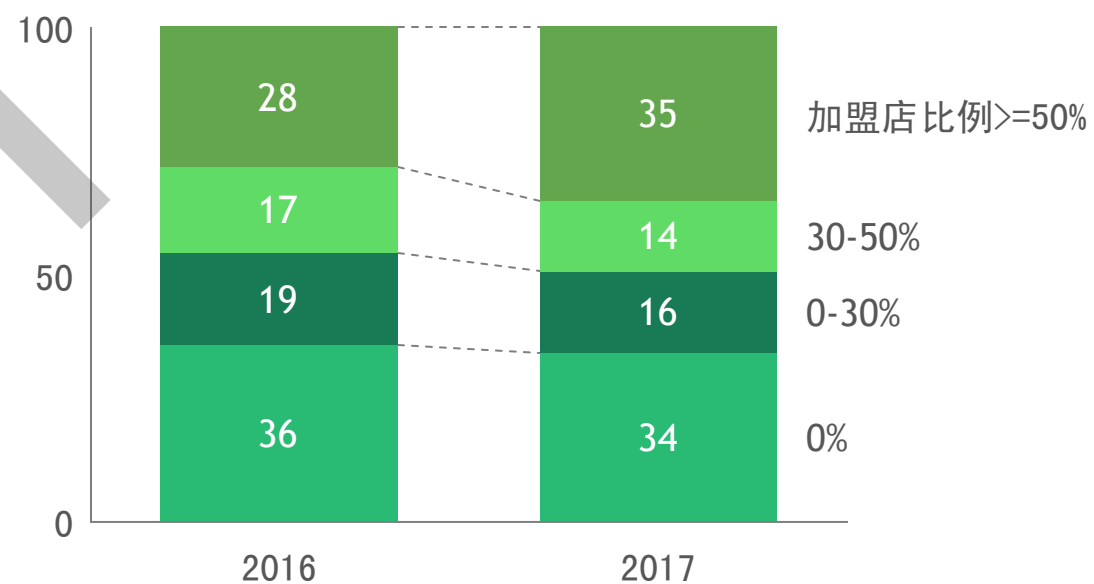
中国便利加盟比例较发达市场（日本）有较大差距

样本企业中有**34%**还未发展加盟模式

中日便利店加盟店比例（%）



样本企业加盟店情况分布（%）

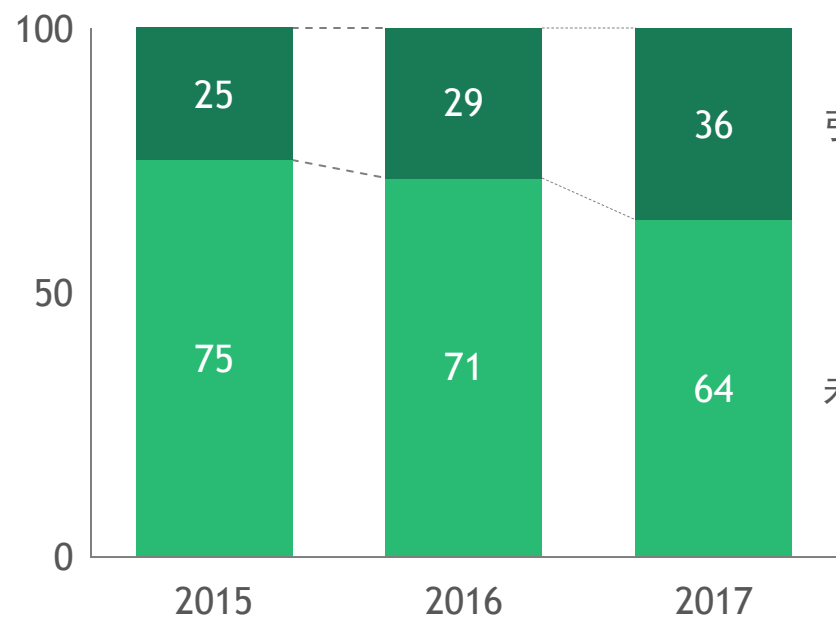


36%便利店引入网络零售，这部分企业网络销售占比约一成

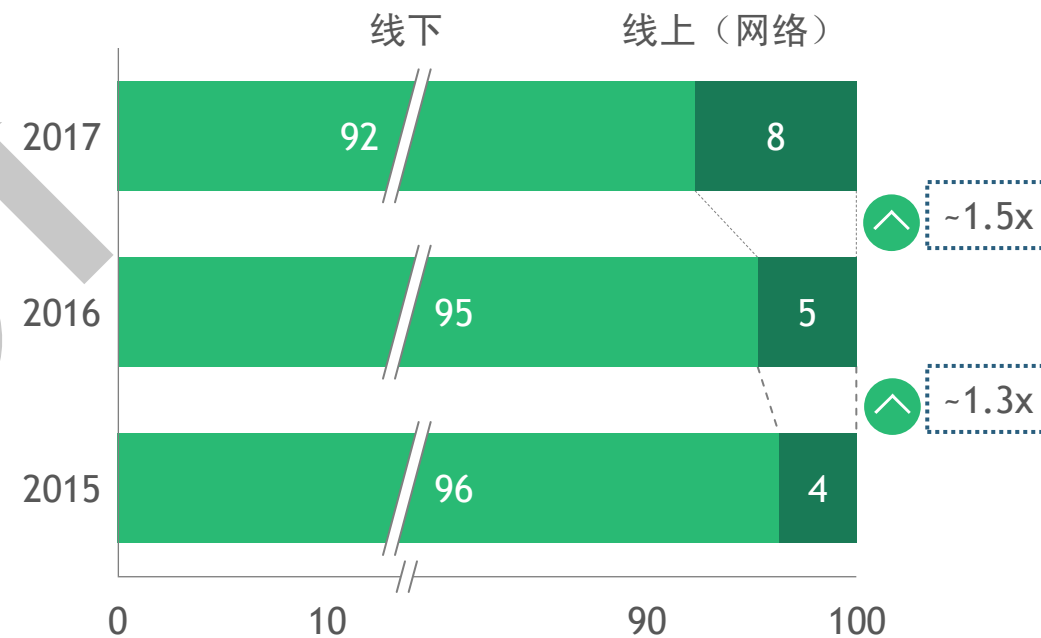
网络零售势在必行，2018年36%的样本企业引入了网络零售

样本企业网络零售的销售占比一年内提升了近1.5倍，线上（网络）渠道已成为销售增量的重要驱动之一

样本企业引入网络零售比例（%）



已引入网络零售样本企业线上线下销售贡献（%）

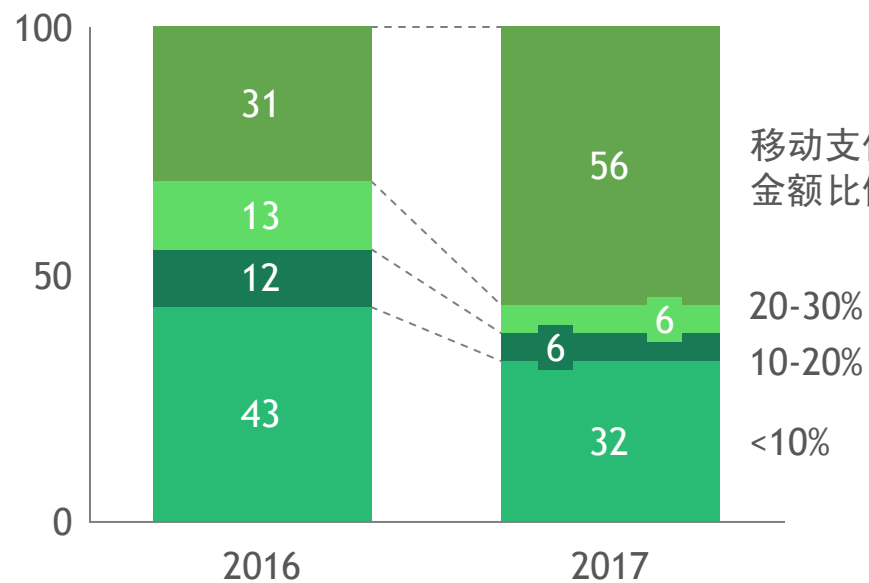


移动支付技术在便利店已普及；微信支付占比略高于支付宝

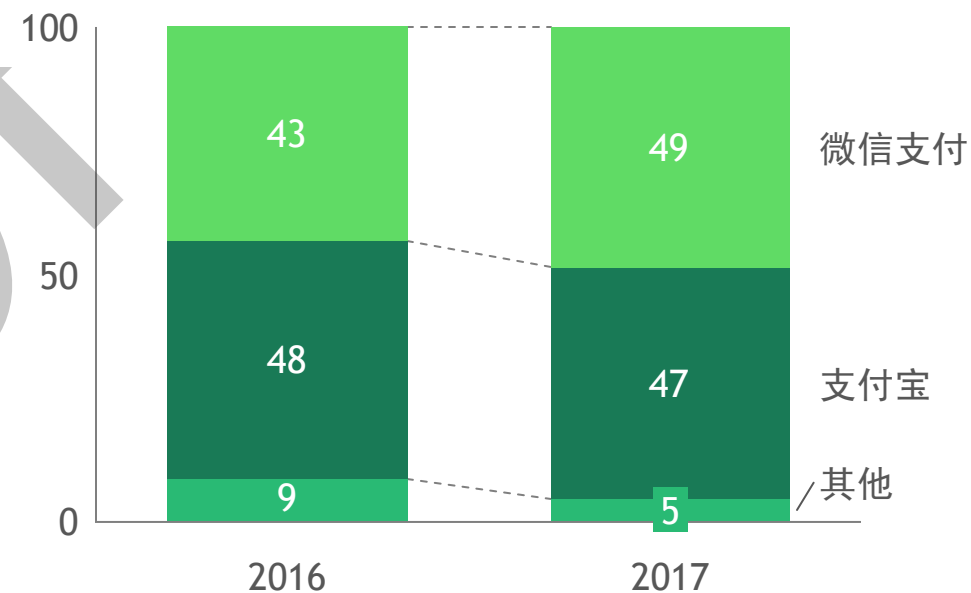
超50%样本企业的移动支付占比>30%

2017年微信支付占比略高于支付宝

样本企业移动支付金额占比分布 (%)



移动支付金额占比分布 (%)



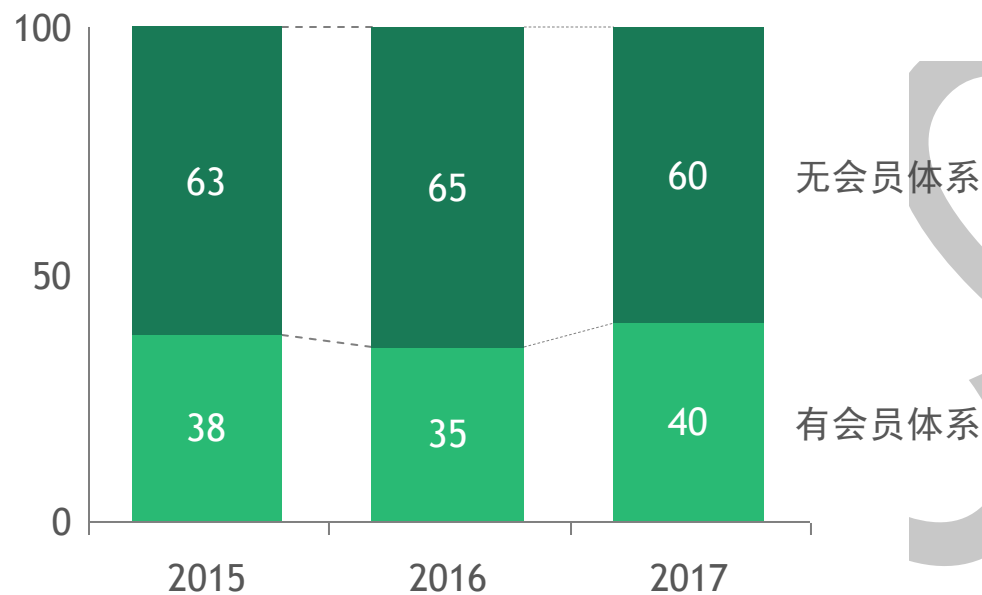
在技术渗透已达到较高水平的基础之上，应进一步激活移动支付的应用场景，发挥价值

会员体系在便利店的应用还处于初级阶段；40%样本企业有会员体系，其会员消费占比均35%

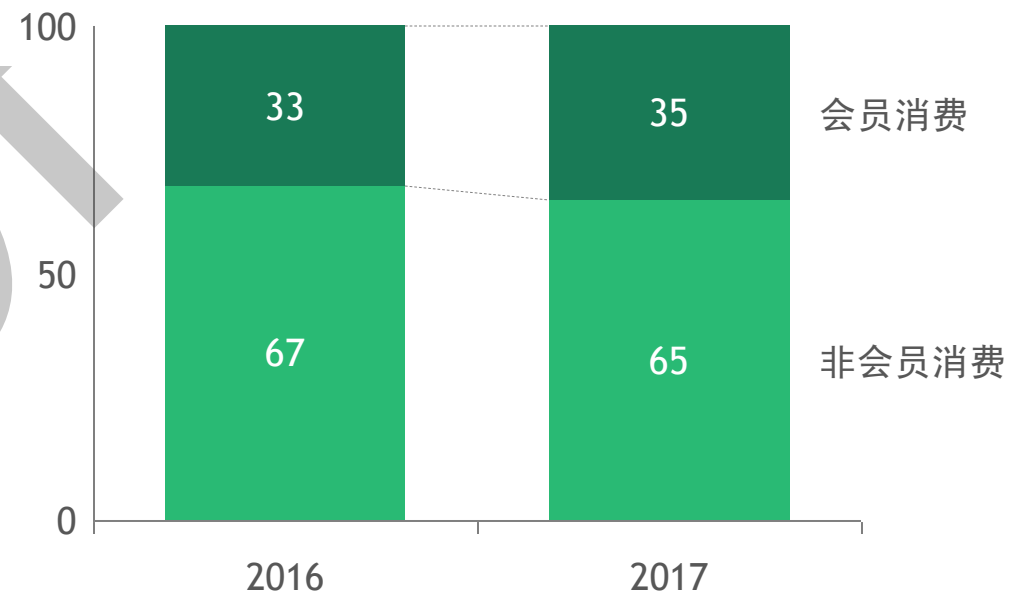
有会员体系企业从2015年38%上升至2018年40%

2018会员消费占比保持在~35%

样本企业有会员体系的比例 (%)

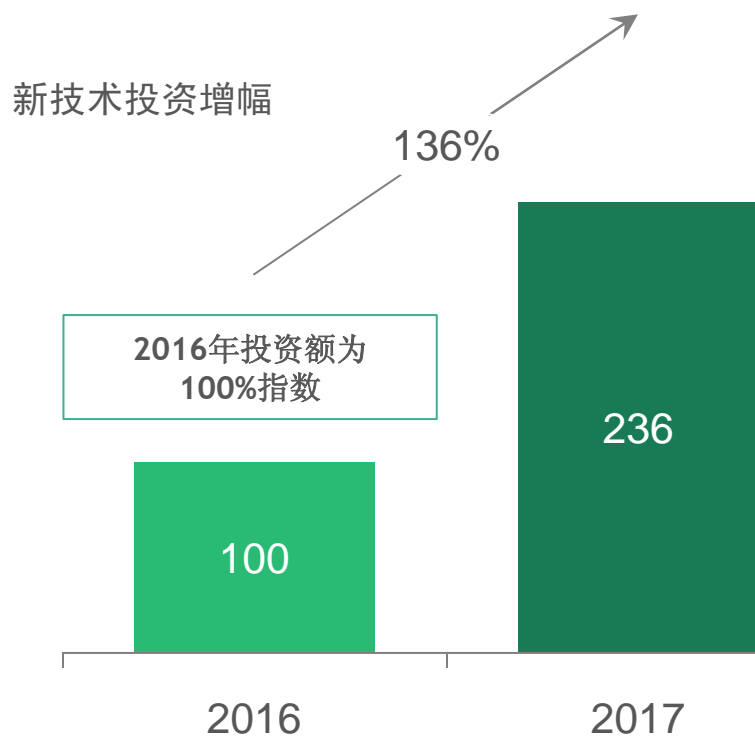


有会员体系企业会员消费占总销售情况分布 (%)



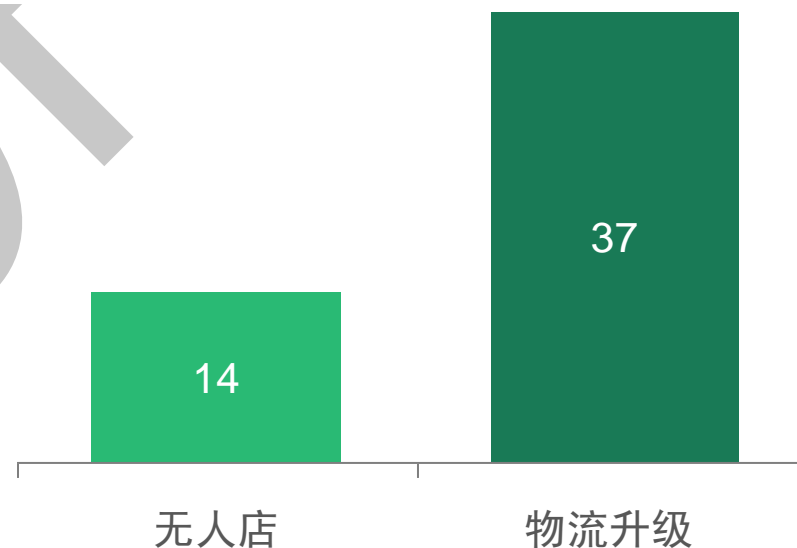
面对不断高涨的运营成本，便利店企业增加新技术投入探索解决方案

2017年便利店企业对新技术的投资大幅上升



技术关注重点是无人店、物流升级

对新技术关注的样本企业数



议程

中国便利店行业报告：现状综述

➤ 中国便利店行业报告：趋势展望

过去一年便利店行业在数字化变革方面突发猛进



三方面因素促成了数字化变革的发展

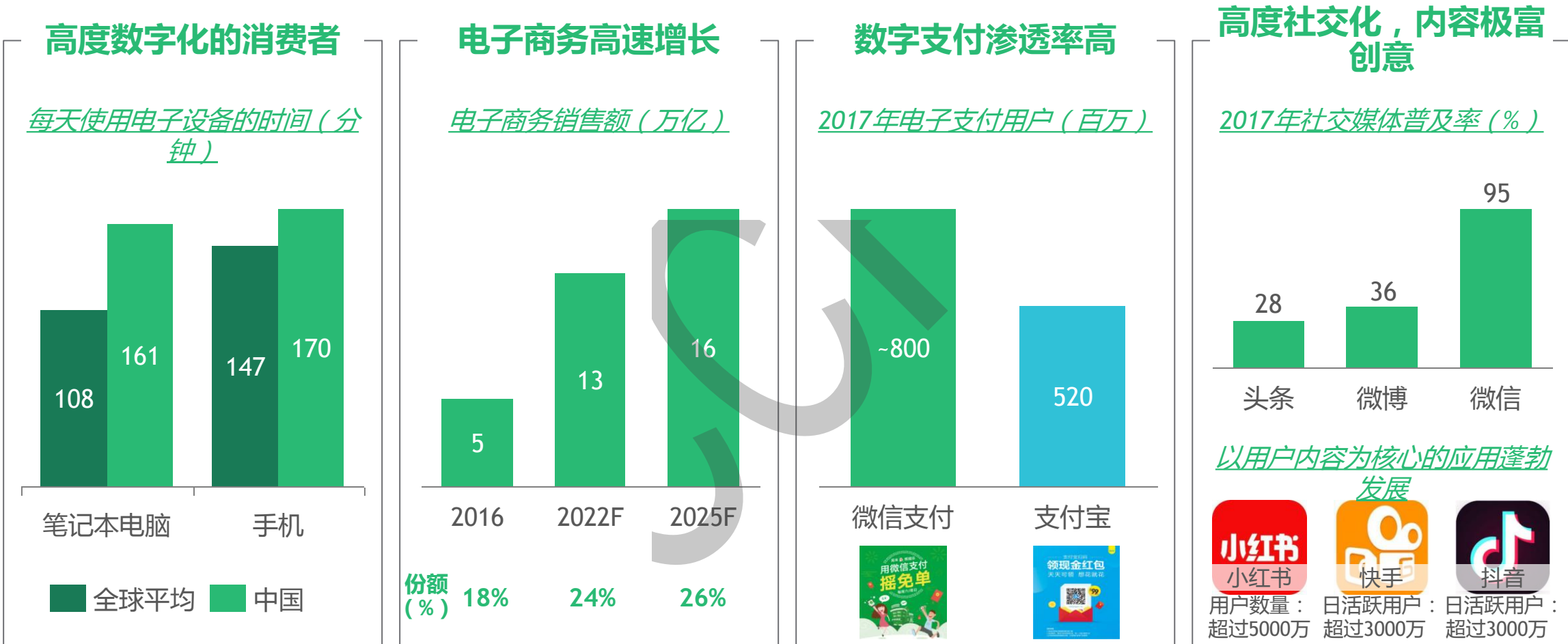
- 1 中国消费者的全面数字化
- 2 互联网巨头进场建立数字化生态体系
- 3 传统便利店深入进行数字化变革

过去一年便利店的智能化探索发展迅速

部分2017年新兴无人及智能便利店示例



高度数字化的消费者：精通移动设备、电子商务、数字支付和社交媒体

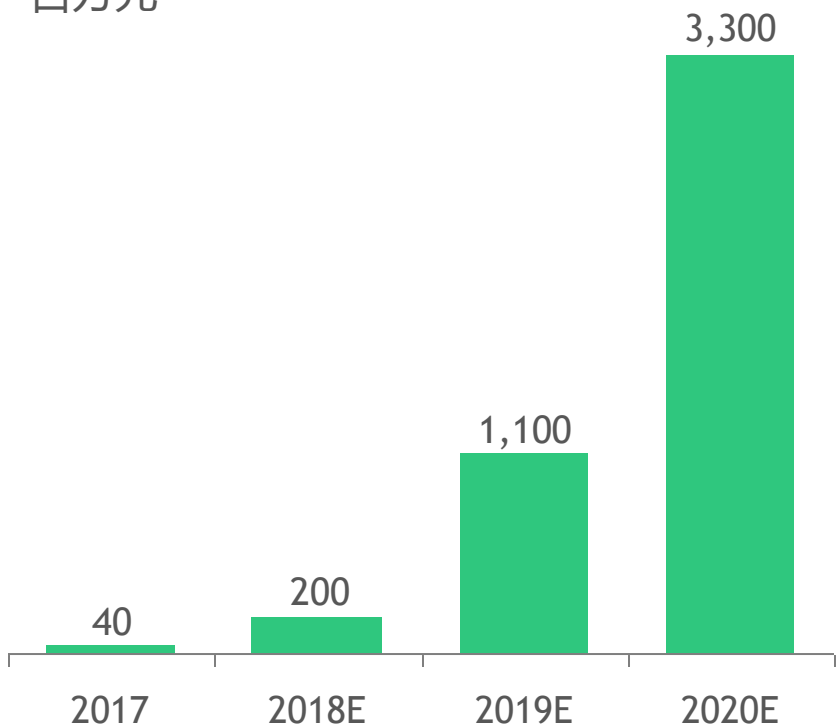






资料来源：文献检索；BCG分析

同时也带动了便利店智能化的快速发展

中国无人便利店市场规模

百万元



模式	营业面积	代表企业
 开架式	<ul style="list-style-type: none"> 购物者可触摸商品，店内陈设与传统实体便利店并无二致 	<ul style="list-style-type: none"> 新兴智能便利店 20~200平方米 
 闭架式	<ul style="list-style-type: none"> 购物者通过人机交互界面选购商品，相当于在店内集中摆放了多个柜台 	<ul style="list-style-type: none"> 设计精致 10~60平方米 

资料来源：文献调研；BCG分析

互联网巨头纷纷介入线下零售业务

Tencent

聚焦互联互通和内容



Alibaba Group

聚焦电商



京东智能门店试点：2017年末正式推出，涵盖超市和便利店两个类别

京东全资控股，2017年10月在京东北京总部大楼首次开门营业
京东计划在5年内开设100家门店

	京东X无人超市	JD无人便利店
产品组合	主营食品饮料，兼售个人护理产品、办公/旅行用品	
单品数量	~300	~120
营业面积	~60平方米	~36平方米



刷脸进店

店内选购产品

刷脸结账，智能称重结算

资料来源：文献调研；BCG分析

淘宝会员店：阿里巴巴推出新的便利店概念试点

阿里巴巴全资控股，
以人工智能和物联网技术为依托的无人零售概念试点项目

商业模式

餐饮/咖啡+生鲜+书店

营业面积

~200平方米

产品/
服务组合

生鲜/书店占地约50%
餐饮/咖啡占地约50%

2017年7月首次登录杭州，无人概念预计将推动消费者购物路径全面走向数字化，催生多种零售业态



传统便利店也在供应链、客户管理和智能门店等方面积极探索数字化变革

数字化供应链



7-11 构建了以数据中心为数据交互和整合的供应链信息系统，将各个节点进行连接



通过数字化变革大幅提升配送效率，减少门店配送次数至9次

数字化营销



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) 实现了数据整合



通过数字化闭环，针对到店频率和客单价不断进行营销方案的优化

自助支付和智能门店



罗森上线自助支付服务，提升消费感受，目前还需人工最后确认支付成功



7-11首家无人门店X-Store在台湾开业，只需刷脸即可完成购物

中国便利店在智能门店的数字化技术应用方面发展迅速，处于世界领先水平

亚马逊首家无人便利店今年一月正式营业



- 亚马逊经过近一年的内测后，首家无人店18年1月在西雅图正式开业



- 国内在2017年既有数十家企业投身无人便利店业务，目前全国已有超过百家店投入运营

国内无人店技术路线多样，部分参与者在AI路线上与亚马逊处于同一水平



AI路线

通过传感器，机器视觉，深度学习等进行识别，技术难度较高。亚马逊、阿里等选择此路线



物联网路线

通过RFID标签进行识别，成本较高，易受气温等外部环境影响



互联网路线

以二维码扫描完成识别，客户体验较差

数字化是大势所趋，便利店行业应积极应对

数字化是大势所趋，
给传统零售商带来了
实实在在的冲击

为了免遭淘汰，传统
便利店需要增强核心
零售实力.....

.....还应积极巧妙地开
展数字化转型

- 数字化和生态系统企业正逐渐重塑零售的未来
- 在数字化和日益显著的规模效应的冲击下，只有少数杂货商可以免遭淘汰
- 无法与时俱进的杂货商势必会被淘汰。很多市场将会被毫无二致的区域性企业所主导

不管是否进行数字化转型，便利店行业都需要改造核心零售业务



谨慎选择产品组合



显著提升对客户的关注度



整合采购能力，利用规模效应
与供应商谈判



投资改造门店、基础设施、流
程和工具



打造优质自有品牌和全新的
E2E能力

- 数字化转型危机和机遇并存，或许可以带来大幅新增长
- 与其单枪匹马地进行数字化转型，更为明智高效的做法是与生态系统公司强强联手，合作共赢

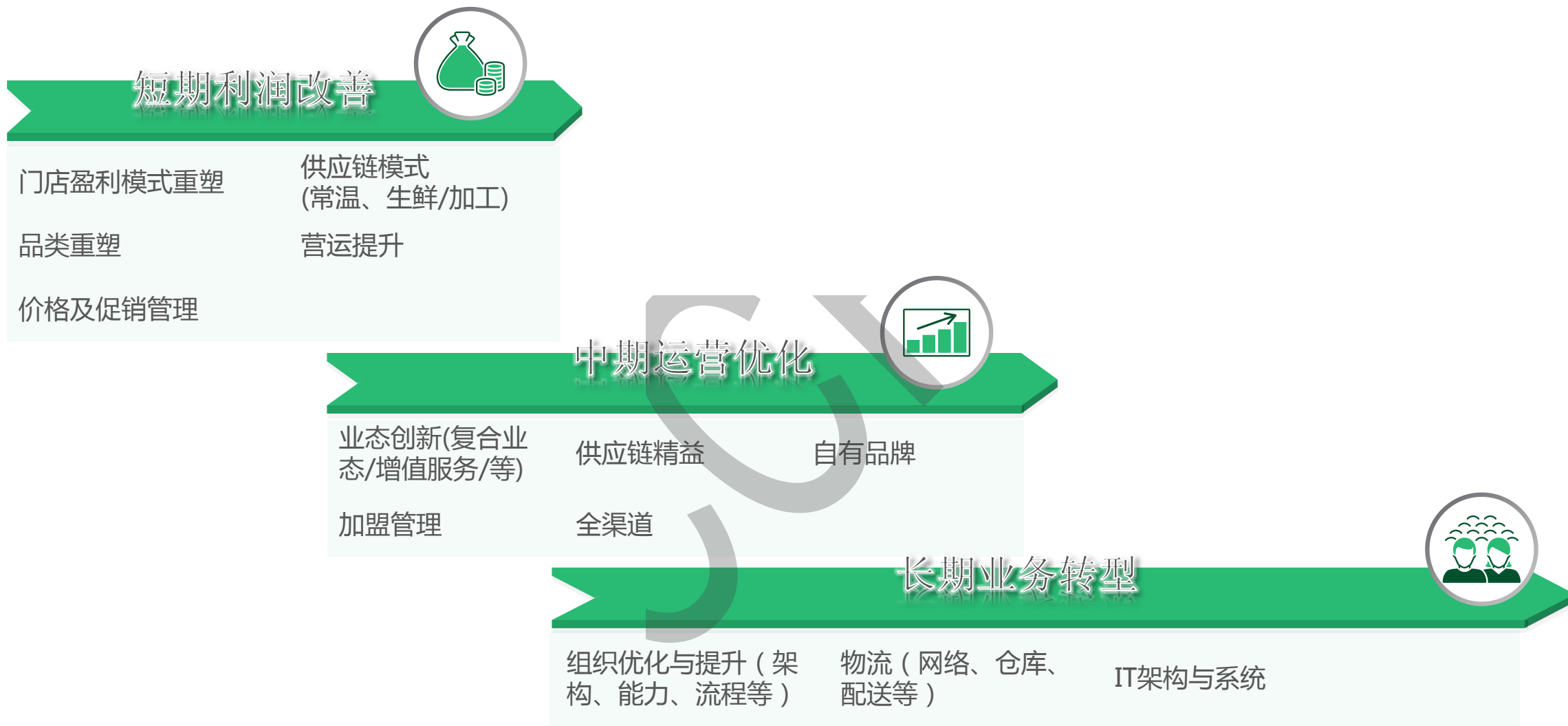
在数字化变革的浪潮中，要正确处理好数字化这一工具与供应链这一零售核心的关系

智能门店/无人门店尝试探索主要涉及的优化领域



智能门店、无人门店的尝试目前仍主要集中在增加引流和店内运营效率环节，长期竞争优势的建设仍然亟需智能技术在有人门店的规模化应用和供应链能力的支持

便利店赢家需根据不同发展阶段要求，逐步实现全面能力提升



欢迎关注官方微信公众，获取更多资讯



中国连锁经营协会



波士顿咨询公司

Disclaimer

The services and materials provided by The Boston Consulting Group (BCG) are subject to BCG's Standard Terms (a copy of which is available upon request) or such other agreement as may have been previously executed by BCG. BCG does not provide legal, accounting, or tax advice. The Client is responsible for obtaining independent advice concerning these matters. This advice may affect the guidance given by BCG. Further, BCG has made no undertaking to update these materials after the date hereof, notwithstanding that such information may become outdated or inaccurate.

The materials contained in this presentation are designed for the sole use by the board of directors or senior management of the Client and solely for the limited purposes described in the presentation. The materials shall not be copied or given to any person or entity other than the Client ("Third Party") without the prior written consent of BCG. These materials serve only as the focus for discussion; they are incomplete without the accompanying oral commentary and may not be relied on as a stand-alone document. Further, Third Parties may not, and it is unreasonable for any Third Party to, rely on these materials for any purpose whatsoever. To the fullest extent permitted by law (and except to the extent otherwise agreed in a signed writing by BCG), BCG shall have no liability whatsoever to any Third Party, and any Third Party hereby waives any rights and claims it may have at any time against BCG with regard to the services, this presentation, or other materials, including the accuracy or completeness thereof. Receipt and review of this document shall be deemed agreement with and consideration for the foregoing.

BCG does not provide fairness opinions or valuations of market transactions, and these materials should not be relied on or construed as such. Further, the financial evaluations, projected market and financial information, and conclusions contained in these materials are based upon standard valuation methodologies, are not definitive forecasts, and are not guaranteed by BCG. BCG has used public and/or confidential data and assumptions provided to BCG by the Client. BCG has not independently verified the data and assumptions used in these analyses. Changes in the underlying data or operating assumptions will clearly impact the analyses and conclusions.

The BCG logo is rendered in a white, classic serif typeface. The letters are bold and well-proportioned, with the 'B' and 'C' being significantly larger than the 'G'. The logo is centered horizontally within the white rectangular area.

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

bcg.com