



连锁零售便利店品牌的市场性调整与新策略

36Kr research | 连锁便利店品牌专题研究

2019.12



报告摘要

- **研究范围：**36Kr research此次对便利店研究范围的定义是门店面积在80~300平方米，营业时间在16~24小时，在单个地级市区域拥有100家以上门店或4~5个地级市区域拥有共300家以上门店，提供300至1,800类SKU和丰富增值服务的连锁型门店（石油系便利店不囊括在内）。

- I. 市场性调整：**连锁零售便利店呈**区域化、分散化经营**特点。相比**超市和百货**增长效益明显，整体增速放缓，行业步入成熟期。便利店在中国：一线城市人流密集商圈多，社区门店与CBD门店流水高；**二三线区域性明显，地方品牌声量大。**
市场变化：快消品类调整——苏宁先后收购万达百货及家乐福，单纯线上化无法支持到店率和结构化调整。**困局：**连锁便利店困局：商业地产去库存在便利店密集区域带动“到家模式”迫使到店需求下降，供应链体系受困。
- II. 转型及成果：****咖啡新零售vs便利店咖啡：**利润率高，连锁咖啡品牌市场教育力度大，便利店门店争相建立现磨咖啡商品柜台入口。**门店改造：**日系便利店结构调整小，一线城市中系头部品牌改造成本高，菜场及用餐区成门店“新宠”。**城市化进程优先催生了两类城市里的共同需求——活鲜与生鲜，而其刚需属性、高频次和高毛利，是社区零售商店的必要争夺市场；便利店前置仓配置需求高，区域化程度差异小。**
- III. 案例研究——1.苏宁小店：**苏宁内部各产业链接入口，场景零售战略核心产品，社区OMO服务平台，开店速度超预期，苏宁菜场拉动消费频次，苏小团与前置仓带动生鲜供应链效率。**2.便利蜂：**资本和技术驱动，决策由数据和算法确定，主张数据驱动门店更新迭代，业态辅助提升运营效率。**3.7-ELEVEn：**国内市场供应链能力成熟、理性扩张门店、自有品牌Seven Premium毛利高。**4.红旗连锁：**首家中系上市企业，95%门店集中在成都，毛利率超过30%，位居行业头部区间。
- IV. 风险提示：**内部因素（商品、门店及前置仓）以及外部的区域竞争问题。

分析师

李坤阳

likunyang@36kr.com

(+86) 18514235647

案例分析公司

苏宁小店

全国系新零售连锁超市品牌
2016年4月

便利蜂

智能便利店运营商
战略投资 2.56亿美元
2016年12月

7-ELEVEn

日本24小时便利店品牌
1927年1月

红旗连锁

综合性连锁便利超市品牌
已上市 002697.SZ
2000年6月

相关研究报告

KPMG, CCFA-2019中国便利店发展报告 (2019.05)

海通证券-叮咚买菜：前置仓模式，专注到家的社区生鲜电商 (2019.02)

36Kr-智慧零售行业研究报告 (2018.08)

目录 Contents

一、连锁零售便利店的全国性调整

1. 便利店转型：区域性强、市场成效明显、用户结构转化
2. 迷途困局：商业地产去库存与搭建供应链体系
3. 零售剧变与模式革新：单品裂变与渠道优化

二、零售便利店痛点分析与转型成果

1. 内部环境与资源分析：商品、渠道、服务
2. 外部环境与资源分析：竞争（区域+品牌）
3. 门店改造与转型：如何提效？

三、连锁门店品牌案例探究与分析

1. 苏宁小店：苏宁场景零售的核心产品，社区OMO服务平台
2. 便利蜂：资本和技术驱动，决策由数据和算法确定
3. 7-ELEVEN：国内市场供应链能力成熟、理性扩张门店
4. 红旗连锁：首家中系上市企业，门店高度集中在成都

四、便利店未来发展及潜在风险

1. 商品组合的价值最大化，存量夫妻店的争夺
2. 替代性风险与业务风险



CHAPTER 1

连锁零售便利店的市场性调整

1. 便利店转型：区域性强、市场成效明显
2. 迷途困局：商业地产去库存与搭建供应链体系
3. 零售剧变与模式革新：单品裂变与渠道优化

1 零售结构改变便利店功能

便利店增长放缓，进入成熟期

1.1 中国便利店急速转型

1. 区域性差异化战略明显
2. 日系便利店早期教育成效

1.2 中系便利店迷途困局

1.3 零售格局变化与演进

一、便利店市场空间

连锁零售便利店呈区域化、分散化经营特点。相比超市和百货增长效益明显，整体增速放缓，行业步入成熟期

- 便利店兴起于日本，是经济发展后超市行业的细分形态。连锁零售便利店的特征以区域化、分散化经营特点为主。不同品牌、不同区域的连锁便利店所采取的企业战略各有差异。
- 根据日本经济产业省及日本国家统计局的数据显示，2018年日本便利店销售额约12万亿日元，占零售总销售额比重约8.3%，比肩大卖场（同期日本超市销售额约13万亿日元），约为百货两倍，人均占有量约2,235人/店；2010-2018年销售额年复合增长率约5%，亦为三种业态最高。
- 对比国内市场，从国家统计局和中国连锁经营协会（CCFA）的数据显示，2018年，中国便利店实现销售额2,264亿元，门店数量超过12万家，行业增速达到19%。单店日均销售额接近5,300元，较去年同期增长约7%。

图1：国内连锁零售行业变化

图1-1：中国便利店行业销售额（亿元）2016年~2018年

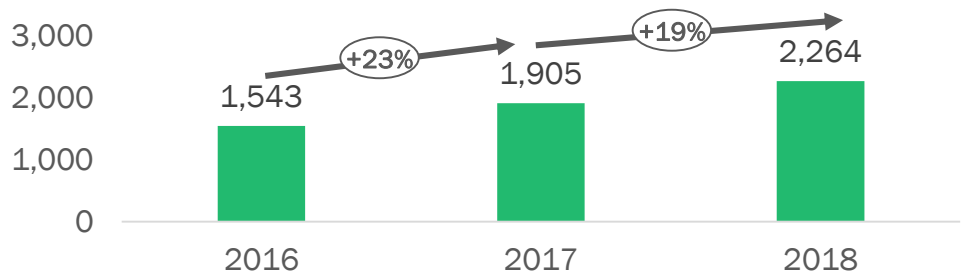
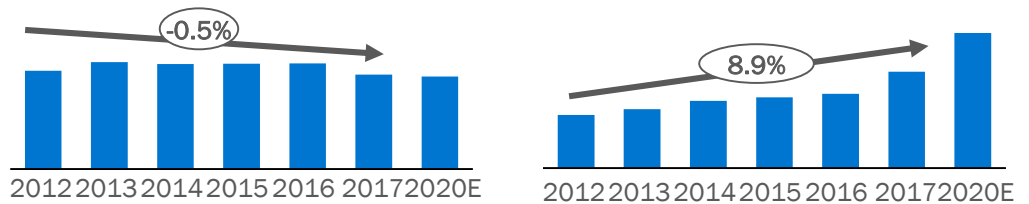


图1-2：2012-2020E国内超市门店总数趋势* 图1-3：2012-2020E国内便利店总数趋势*



*资料来源：国家统计局、CCFA（中国连锁经营协会）、36氪研究院整理

- 2018年，连锁百强中便利店企业销售额的平均增长为21.1%，门店的增长则为18%。在过去的三年（2016年-2018年），便利店业态在整个零售业态的增长当中，平均增长速度达到了18%，是零售业各业态中增幅最快的业态，其中销售、门店两个主要指标增长速度的2.5倍到3倍。

1 零售结构改变便利店功能

便利店增长放缓，进入成熟期

1.1 中国便利店急速转型

1. 区域性差异化战略明显

2. 日系便利店早期教育成效

1.2 中系便利店迷途困局

1.3 零售格局变化与演进

一、便利店市场空间

1. 便利店在中国：一线城市人流密集商圈多，社区门店流水高；二三线区域性明显，地方品牌声量大

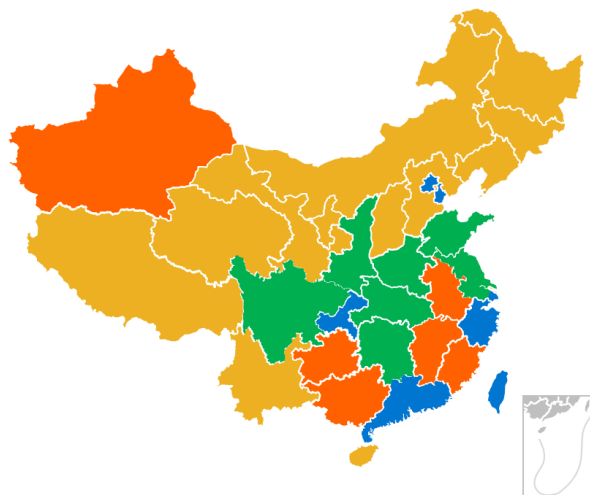
- 在全国各省市自治区及港澳台地区中，超市百货形态与便利店相互夹杂，业态重叠度高。尤其在以京东、苏宁、天猫分别发展三四线城市的零售业态后，京东便利店、苏宁零售云、天猫小店和阿里零售通逐渐渗透至下沉市场，拥有1000种以下SKU的百货形态传统夫妻店逐渐被同化至便利店的讨论范畴内，主流城市由于日系便利店先入为主的早期教育，使得便利店密度网越来越大，与超市百货形态并存，呈层状分布。
- 区域化呈现规模化效应，一线城市及省会城市门店品牌数量多，差异化相对较小，门店运营策略和辐射人群画像决定单店销售额。其中，上海、北京、广东、台湾地区渗透率极高，核心商圈或大流量社区地带便利店品牌在5~10个，门店数量保持在10~25个，单店销售额范围在5,000~20,000元。

图2：便利店市场“省会城市”渗透率（颜色越深，代表便利店渗透率越高）

连锁门店品牌代表及重点辐射区域：

- 全家FamilyMart、Lawson（日系 | 一二线城市）
- 苏宁小店（中系 | 全国性）
- 7-ELEVEN（日系 | 北京、天津、广东、台湾）
- Today（中系 | 中部地区）
- 唐久便利（中系 | 陕西、山西）
- 美宜佳、天福（中系 | 广东、福建、中部城市）
- 红旗连锁（中系 | 四川地区）

不包含石油系加油站便利店



资料来源：各企业官网、大众点评、CCFA、36氪研究院

- 相比较于一线城市便利店品牌集中的态势，在新一线城市和传统二线城市中，沉淀时间长、门店数量多的品牌门店主攻于人口密集度大的社区型城市，如95%的门店都集中于成都的红旗连锁，在成都门店数约为行业第二舞东风2倍，2018年毛利率达23.2%；总部设立在南京的苏宁小店2019年10月在南京门店也多达400家，从1.0到3.0不断迭代，向重体验和多业态并存的方向转变。

1 零售结构改变便利店功能

便利店增长放缓，进入成熟期

1.1 中国便利店急速转型

1. 区域性差异化战略明显

2. 日系便利店早期教育成效

1.2 中系便利店迷途困局

1.3 零售格局变化与演进

一、便利店市场空间

2. 日系便利店的教育成效：高毛利的快餐鲜食和自有品牌快速渗入国内市场，但运营成效门店差异度大

- 日系便利店在中国市场的进入时间要追溯到1992年的7-ELEVEN，随后，以LAWSON和全家先后在上海等连锁便利店落地为竞争态势为纽带全面拓展。
- 现如今，在台湾、上海和北京，便利店的城市密度逐渐扩大，城市之间的便利店品牌颗粒度高，日系便利店集中地在一线城市的核心商业圈，以高毛利的快餐鲜食和树立自有品牌为突破口。主要原因在于快餐鲜食商品的单品盈利能力强，但对门店管理要求高，供应体系标准需要更成熟的体系。三大日系便利店拿到的数据发现，三大日系便利店，尤其是领头的7-11，鲜食和速食及日配商品，业绩占比已经占到惊人的80%以上。

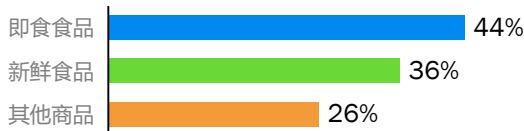


图3: 全家 (Familymart) 商品利润率推算
数据: 36氪研究院

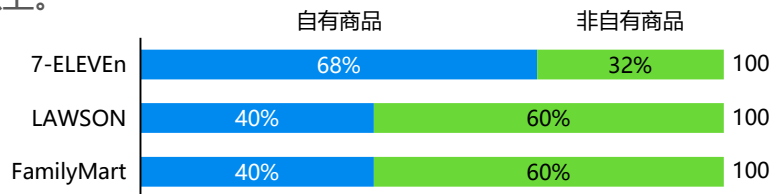


图4: 日系品牌自有商品和非自有商品
数据: 品观投融资峰会、申万宏源研究、36氪研究整理

- 即食食品离不开供应链体系的保障，**自建中央厨房和与国内鲜食工厂合作也意味着将要投入更高的成本**，但不做意味着到店率的流失以及其他商品的购买频次下降。7-eleven、全家在国内合作的鲜食工厂，均为买断经营，而本土品牌鲜食商品的拓展也需要行业资源的运营支持和鲜食供应链的开发。
- 处于鲜食导入期的中系便利店和成熟期的日系便利店，则在门店投入和人效上存在较大的差距。

图5: 样本企业2018年平均费用支出
单位: 万元人民币

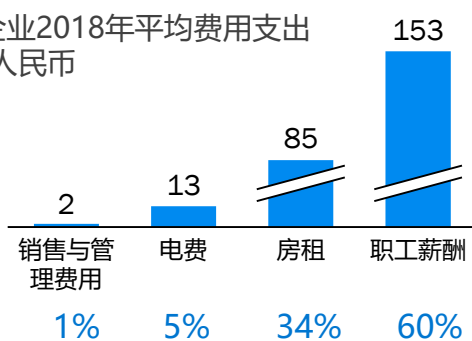
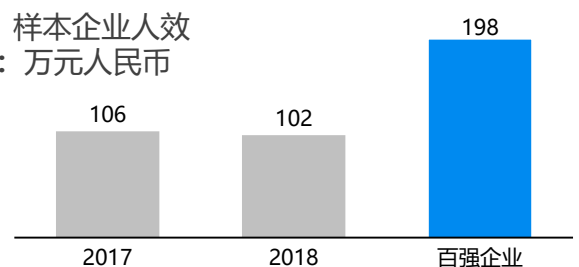


图6: 样本企业人效
单位: 万元人民币



数据: 《2019中国便利店发展报告》，KPMG, CCFA

1 零售结构改变便利店功能

便利店增长放缓，进入成熟期

1.1 中国便利店急速转型

1.2 中系便利店迷途困局

商业地产去库存

供应链体系与自有品牌

1.3 零售格局变化与演进

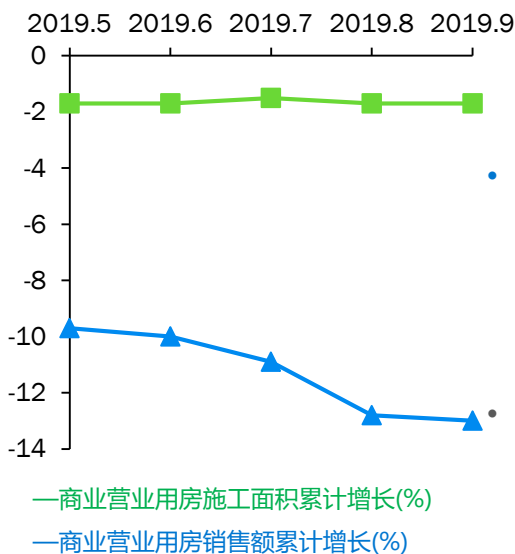
二、便利店的困局

连锁便利店困局：商业地产去库存在便利店密集区域带动

“到家模式”迫使到店需求下降，供应链体系受困

- 前面的内容也分析到，由于人口的基数逐渐趋于稳定和人口老龄化逐渐提高，同时结合移动互联网的流量红利在充分教育市场后逐渐消失殆尽，**零售的重心愈发清晰的转向门店直销和电商分销。**
- 困局一：商业地产去库存**——根据国家统计局数据显示，2019年5月~8月，办公楼和商业营业用地的房地产开发投资、竣工面积等均同比减少，供给趋紧；办公楼和商业营业用房销售面积和销售额均下降，需求减少。
- 便利店落地区域势必是人口密集度高的地区，而**商业地产去库存后，租金的上涨迫使毛利率低、规模小的传统夫妻店及果蔬店都退居下线城市，造成高频的消费品如果蔬购买优先选择价优的线上端，“到家”优于“到店”，到店消费频率下降，对便利店的现金流造成影响。**
- 困局二：供应链能力和自有品牌的建立**——供应链的问题本质要解决供产销的效率问题，也就是降本提效。经纬创投在《为什么现在VC都关注供应链了？》一文中也指出产、供、销三端不断在分离，而产销端都在变得越来越分散。
- 这样的趋势宏观来看是发生在所有涉及供应链环节的行业，对应着的“买货、压货、卖出”给下一级或终端在连锁零售便利店在新的零售环境下，衍生出了如前置仓、冷仓和门店的生鲜SKU提货等新场景，辐射到周边社区用户及通过场景化带动门店直销能力。
- 但受困于供应链体系，地理位置上在地方性区域优质的连锁品牌，几乎都没做成全国性的连锁品牌**，如成都的红旗连锁、北京好邻居、山西的唐久便利等；**石油系便利店**尽管在全国性区域范围内拥有广泛的门店，但**中石油和中石化在油品市场的产业成熟度高**，门店定位清晰、拥有自建供应链体系，运营手段和运营思路也区别于连锁零售便利店；**日系便利店**相对于地方品牌则一早就进入了一二线城市，培养用户消费行为，打造了中高端的品牌形象。同时，**日系便利店早期重视城市的自建中央厨房，鲜食和加工食品的流通能力与销货能力**在大量用户消费数据和消费行为积累下，早已完成了周期更迭，进入长阶段的成熟期。

图7：2019年5月~9月全国商业用房
施工面积及销售额累计增长



数据来源：国家统计局、36氪研究

1 零售结构改变便利店功能

便利店增长放缓，进入成熟期

1.1 中国便利店急速转型

1.2 中系便利店迷途困局

1.3 零售格局变化与演进

市场：到店率及结构化调整

革新：技术和渠道的优化

1.3 零售格局变化与演进

市场变化：快消品类调整——苏宁先后收购万达百货及家乐福，单纯线上化无法支持到店率和结构化调整

- 2019年在中国零售发生了两起大型的并购事件，都是由苏宁完成。分别是2月12日，苏宁易购正式收购万达百货有限公司下属全部37家百货门店，以及2019年6月23日公告拟48亿元人民币收购家乐福中国80%股份。
- 事件发生的背后原因追溯到零售环节被改变的本质，从后端企业看，链条环节增多，零售渠道尽管缩短但模式上更集中于企业自身渠道一体化，对于个体企业，运营上相对更重；而从前端用户看，**商品信息的即时性显著提高，购置商品的流通渠道增加，因此传统注重线下端零售业务的百货及商超都在不同形式的受到冲击。**
- **物美收购麦德龙：**10月11日，麦德龙集团、物美集团和多点Dmall联合宣布，物美就收购麦德龙中国控股权已与麦德龙集团签订最终协议。交易完成后，物美集团将在双方设立的合资公司中持有80%股份，麦德龙继续持有20%股份，多点将成为麦德龙中国的技术合作伙伴。
- **苏宁收购家乐福：**1995年进入中国的家乐福，截止2019年3月门店覆盖22省及51城，拥有约3000万会员，210家大型综合超市、24家便利店以及6大仓储配送中心，店面总建筑面积超过400万平方米，是国内三大主要超市连锁品牌之一。
- 苏宁对于家乐福的收购，结合了自身在零售端不同业态的终端，从购买频次、购买渠道、辐射人群分别快速获得优质线下业态场景，补齐百货及商超业态，结合苏宁小店的便利店业态，加快速消类目发展，结合自身供应链体系有利于降低采购和物流成本，推动商品及场景数字化。
- **这也进一步说明了传统业态下的零售形态，如果单纯借助线上化渠道是无法改变营收和到店率的。而对结构化调整，势必需要多渠道的支持和多场景的渗透，在移动互联网流量红利接近零和状态后，一味注重价格战已被验证不是长久的战略选择。便利店的零售业态如何最大化到店率，在此基础上如何平衡与其他业态形式的联合，是后续篇章我们将重点分析的内容之一。**

1 零售结构改变便利店功能

便利店增长放缓，进入成熟期

1.1 中国便利店急速转型

1.2 中系便利店迷途困局

1.3 零售格局变化与演进

市场：布局、单品与退潮

革新：技术和渠道的优化

1.3 零售格局变化与演进

技术与渠道：纯无人模式（搭建+运营）成本高，丰富用户选择场景与参与形式成为新的渠道结构基础

- 技术的革新在连锁便利店可以归结为，在人货场的核心要素由以盒马生鲜、苏宁小店等为代表的新零售形式改变后，以“场”为中心变为以“人”为中心。用户到店体验提升、货物店内流通时间缩短、支付方式优化、线下门店实现线上配送与服务等。而其中，技术和渠道成为了革新零售市场的两个重点。

• 纯无人模式与部分环节无人化：

- **无人便利店完全落地尚有时日。**单店营收能力与管理成本是无人便利店的两个瓶颈。首先，无人便利店的平均客单价相比传统便利店略低，因此需要通过多种渠道吸引消费者到店购买。第二，若1个人可以维护6~10家无人便利店，同时设备损耗率保持较低的状态，管理成本便可控。但基于现有纯无人店的成本来看，**不论无人货架成本、门店运营成本、支付体系构建时间成本都是无法短期内被摊薄的科目。**

- 部分环节无人化的支付系统。相比全流程的无人化或利用摄像头监控的部分环节无人化，自助支付的无人化相对最成熟，使用率普遍高，可以极大化提高用户体验，在门店管理成本和结算系统有显著的节流效果。以自助支付占比相对高的便利蜂为例，从门店和无人货柜两个场景分别提高了无人化的比例。

• 渠道优化的形式，以3类为主：社交电商拼团（消费成本）、会员体系（消费习惯）、线上app下单（消费距离）。

- 拼团的形式在拼多多之后逐渐渗透到不同的线上零售形式中，从用户的消费成本根源投入资金，以社交拼团的形式拓展用户群，最大化优化拓客成本。利用“拼团”效果最好的连锁便利店是拥有电商基因的苏宁小店，尽管在果蔬品类上和每日优鲜及叮咚买菜的社区型app存在竞争，但以苏宁小店作为入口拓展更多后端业务，是苏宁在各类获客成果后集中突破的内容。

- 会员体系和线上app可归结为从消费距离的缩短让用户养成新的消费习惯。日系便利店、中系便利店均形成了各自的会员体系，以数据积累为基础吸引后续用户到店及提高客单价。

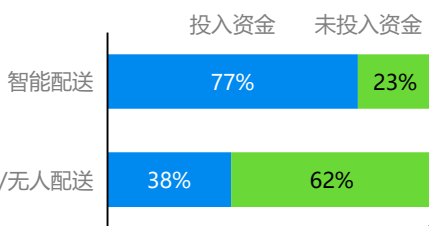


图8：2018年便利店渠道资金投入比例
数据：CCFA、36氪研究院



CHAPTER 2

零售便利店痛点分析与转型成果

1. 内部环境与资源分析：商品、渠道、服务
2. 外部环境与资源分析：竞争（区域+品牌）
3. 门店改造与转型：如何提效？

2 便利店痛点分析及转型路线

2.1 内部环境分析 (要素)

1. 商品裂变及商品需求

2. 门店改造深化顾客体验

2.2 外部环境分析 (竞争力)

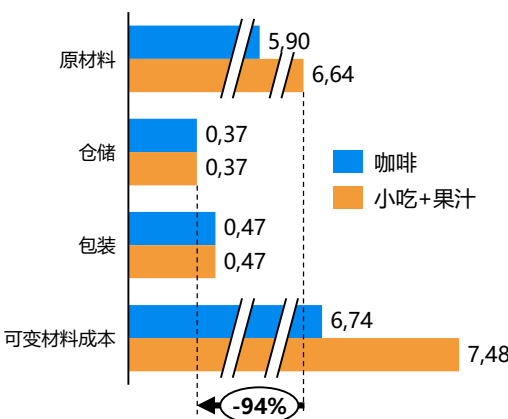
2.3 数字化门店转型成果

2.1 内部环境分析-商品

咖啡新零售vs便利店咖啡：利润率高，连锁咖啡品牌市场教育力度大，便利店门店争相建立现磨咖啡商品柜台入口

- 商品在流通过程中不同渠道出现的频次提高，让购买频次高的商品出现在手机app和门店货架也成为了运营的重点问题。这其中，特殊单品裂变、鲜食商品运营、普通商品供给成为了三个重点。
- 单品裂变——咖啡饮品。根据瑞幸咖啡的招股书，**2018年中国人均咖啡消费量为6.2杯（其中现磨咖啡只有1杯）**，与发达国家相比，中国人均咖啡消费量仅为美国的1.6%，但中国咖啡市场始终保持着年均20%的复合增长率。
- 从现磨咖啡的场景来看，专业咖啡连锁品牌在咖啡种类、杯型、萃取方式上都要丰富于连锁便利店品牌。而在牛奶、咖啡豆以及咖啡机的选择则有细微的差别。牛奶选择上，市面上多数连锁便利店（7-ELEVEN、Lawson、FamilyMart等）咖啡，用的都是7天保质期的巴氏鲜牛奶，主要在于便利店拥有成熟的配送冷链。而大部分的连锁咖啡店，出于运输成本和食品安全考虑，会选用保质期6个月的UHT高温杀菌奶。咖啡豆也基本都采取的深度烘焙阿拉比卡豆。差异化更多体现在咖啡机的选择上。

◆ 图9：瑞幸成本分拆（单位：元/件）



◆ 数据来源：瑞幸招股书、36氪研究

◆ 表1：各品类咖啡代表品牌单品价格（以拿铁为例）

分类	代表品牌/产品	原价 (元)	优惠力度
便利店/快餐店咖啡	苏宁小店	6-14	第二杯半价
	全家咖啡	12	买5送5
	7-ELEVEN	15	促销价
	便利蜂	15	五折优惠
	易捷便利店	12~28	三类产品定位
专业咖啡连锁	星巴克咖啡	32	/
	瑞幸咖啡	24	充10赠10、3.8折（非快闪店、火车店、机场店）

◆ 数据来源：各公司官网、门店价目表及app价格、36氪研究调研

- 连锁便利店中，苏宁小店在咖啡的单品投入形式是**柜台+机械臂+咖啡店的三类形式**，通过不同的入口和渠道，以高性价比的体验带动关联销售。而石油系的易捷和昆仑好客则免于其他咖啡店的选址苦恼以及开店成本，借助中石化中石油加油站内的便利店，在特定场合和渠道全面扩张。

2 便利店痛点分析及转型路线

2.1 内部环境分析（要素）

1. 商品裂变及商品需求

2. 门店改造深化顾客体验

2.2 外部环境分析（竞争力）

2.3 数字化门店转型成果

2.1 内部环境分析-门店改造

门店改造：日系便利店整体结构调整小，一线城市中系头部品牌改造成本高，菜场及用餐区成为门店“新宠”。

- 前面的内容中我们已经提到，“到店”的模式已不再是消费者的首选，“到家”或到“新零售”场景更能符合现有消费者的需求。因此，我们可以看到在以门店为入口的同时，更多**连锁品牌对渠道模式进行了调整，升级了“到家”配送服务，改造门店场景增加顾客体验。**
- 日系便利店的整体改造规模和成本较小，日系便利店的门店设置和SKU布局根据在日本经营的经验，不论是老年人购买的半成品和寿司，还是直采的生鲜，如何选择最优的经营方式，排除不适合区域性特点的SKU，都在贯彻着在日本经营的特点。
- 具体到一二线城市的门店和连锁品牌，也采取着不同的战略。代表性的包括一线城市的**苏宁小店和便利蜂**等。
- 以苏宁小店为例，从1.0门店到3.0门店，门店的面积扩增到300m²，增加了菜场和苏宁极物（高品质生活用品），餐饮体验区域扩增到150m²左右，其中餐饮体验区还设置了联营的面包房，拥有点餐系统和后台厨房，通过“点餐与娱乐场景结合”的形式，增加顾客门店停留时间，带动零售场景的SKU单品销量。未来有自建中央厨房结合物流体系进行配送和食品供给。而2.0版本的苏宁小店相较于3.0版本，主要还是维持了零售产品的SKU布局，但相比1.0版本增加了部分水果区，由联营方负责补货及布局。
- 便利蜂则是采取了另设区域摆放简易果蔬类SKU，同时在2019年10月也上新了菜场服务，加入了众多“到店”模式抢占生鲜市场的大军。
- 新一线城市如广州地区美宜佳，成都地区红旗连锁以及山西地区的唐久便利都不同程度地对门店进行了简易的改造，区别于传统百货超市和传统便利店，根据区域特色和社区人群特质进行门店改造和增值服务。
- 而不同品牌的加入和议价能力是连锁便利店很好的优势，门店终端有十分大的粘性和足够大的门店覆盖度，形成足够的销量，才容易整合渠道，向上游品牌厂商议价，并由厂商直供来获取毛利空间。而结合线上渠道和线下门店数据可形成更优化的SKU布局解决方案。

2 便利店痛点分析及转型路线

2.1 内部环境分析（要素）

1. 商品裂变及商品需求
2. 门店改造深化顾客体验

2.2 外部环境分析（竞争力）

2.3 数字化门店转型成果

2.2 外部竞争力分析-区域（城市）

全国便利店市场竞争小，中系品牌侧重区域性门店竞争，日系品牌侧重一二线密集布局，门店加盟有待提高

• 门店考察要素：品牌影响力、门店运营能力

• 由于中国南北跨度较大，受气候、生活习惯等因素影响，24小时营业便利店的区域性特点较为明显，南北方24小时便利店比例存在明显差异。**南方地区城市的24小时便利店比例普遍高于北方地区。**从全国范围来看，24小时营业便利店的平均占比较低。

• 品牌方在24小时门店的战略布局上也是差异化的打法，日系便利店在核心商圈和社区店选择的是24小时运营，分人次进行轮班。中系便利店分为3类，24小时营业（石油系）、18小时营业（区域性龙头）以及部分时段无人模式（如苏宁小店和便利蜂）。

• 区域性品牌看，中系便利店在各自强运营的城市门店占比十分高。如唐久便利店在太原地区，红旗连锁在成都地区，美宜佳在广州地区等，几乎都是各区域的头部品牌，门店数量在千家以上。

• 加盟趋势：品牌商和加盟主的利益统一

• 日本便利店发展期间采取了高密度加盟的模式，据公司公告，7-ELEVEN、全家、罗森目前的店面加盟店面占比几乎均在95%以上，加盟管控严格。以7-ELEVEN为例，符合条件的申请商需要首先接受7-ELEVEN的统一培训，培训结束后申请者将被分配至门店进行实操培训，只有通过实地考察后的申请商才能成为加盟者，并接受规定的选址、统一配送及统一领导，使用设备和管理系统，最后按照严格的合同规定缴纳阶梯式抽成的特许经营费用。良好的经营情况以及有效的加盟管理使得日本便利店规模化有序发展，并在较高运营成本条件下维持较高净利率。而国内的加盟趋势则尚不明朗。

• 对于加盟的问题。首先是加盟的重要因素，激发加盟主主动经营的意识；其次是加盟主相对来讲人均素质在国内外存在差异，自我优化经营的能力不强。**如果品牌商采用大量的低学历加盟主，店铺质量和形象很快就对比出来。但如果品牌商提高加盟主进入门槛，优质加盟主质地稀缺，扩张速度也会受到影响。**

2 便利店痛点分析及转型路线

2.1 内部环境分析（要素）

1. 商品裂变及商品需求

2. 门店改造深化顾客体验

2.2 外部环境分析（竞争力）

2.3 数字化门店转型成果



图10：苏宁小店app菜场销售界面

2.3 数字化门店转型成果

生鲜的刚需属性、高频次和高毛利，是社区零售商店的必要争夺市场；便利店前置仓配置需求高，区域化程度差异小

- 中国的城市化进程优先催生了两类城市里的共同需求——活鲜与生鲜。而活鲜和生鲜一旦有了库存，就会有损耗，常规的生鲜损耗率高达25%~30%，而活鲜的品类仓储无法长时间养殖、定价不稳定、产品非标等特点导致管理成本更高于生鲜。但由于客单价高、复购率高、天然毛利高等因素也成为了实现商品规模化的企业的必然选择。
- 菜场由于城市化的进程离市区中心越来越远，社区居民采购活鲜生鲜的渠道逐渐向线上偏移。买菜业务，不仅是为丰富平台涉及的业态，也是在线上菜场的过程中可以获取大量的生鲜食材的相关数据，这些数据能够有效帮助提升运营效率，更好地服务于平台以及餐饮商户。
- 对比生鲜电商和便利店生鲜，生鲜电商的运营难点在于：第一，农产品多级批发商链条导致毛利润低，直达产地需要规模效应；第二，品类多且杂，同质性强，储存时间短且非标准化导致损耗率居高不下；第三，自建冷链仓储物流投入成本高，使用第三方物流品质难以把控；第四，传统生鲜的做法和电商匹配难度大；第五，食品安全问题。而便利店生鲜由于流量大、需求强、直客接触频率高，同时果蔬均为原产地直采，大部分门店拥有自己的多类前置仓，可大幅降低生鲜损耗及租金成本，并对门店及周边线上订单快速补货及配送。
- 在这一领域，以叮咚买菜、每日优鲜为代表的生鲜电商在一二线城市核心社区的竞争尤为激烈，盒马鲜生的小菜场、美团有菜、苏宁菜场等新入局者也在模式、品类、品控之间的斗争逐步展开。
- 核心竞争力，在于是否可以构建“到家+到店”的综合模式。以便利店菜场为例，在商品供应链、门店运营、技术和物流能力等方面竞争优势更强，且社区门店加密布局后，将大大提升到店便利性和体验感。与各自社区及前置仓形成互补态势，到店带动关联产品销售额，到家提升用户购买粘性，满足更多渠道的需求。
- 其他数字化成果：菜场是数字化转型的众多成果之一，以盒马鲜生为代表的新零售在支付系统、用户消费数据资产、商品SKU合理化布局都是基于便利店人货场的三要素，进行转型并落地实用的重要内容，已经逐渐在包括便利蜂、苏宁小店等在内的便利店落地。



CHAPTER 3

连锁门店品牌案例探究与分析

1. **苏宁小店**：苏宁场景零售的核心产品，社区OMO服务平台
2. **便利蜂**：资本和技术驱动，决策由数据和算法确定
3. **7-ELEVEn**：国内市场供应链能力成熟、理性扩张门店
4. **红旗连锁**：首家中系上市企业，门店高度集中在成都

3 连锁便利店案例分析

3.1 苏宁小店

3.2 便利蜂

3.3 7-ELEVEn

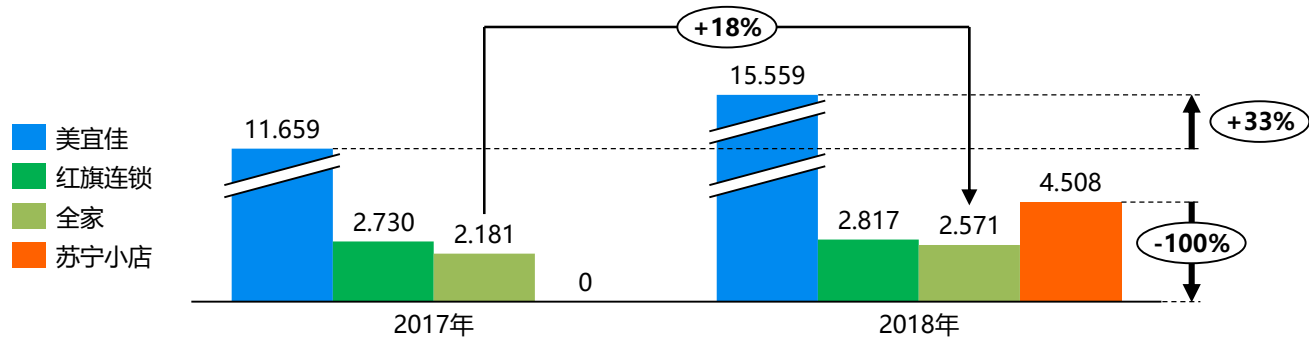
3.4 红旗连锁

1. 苏宁小店

苏宁小店：苏宁场景零售的核心产品，产业生态的入口和社区OMO服务平台，带动关联消费

- 苏宁小店是目前所有连锁便利店品牌中，除石油系便利店外，**开店增速最快的品牌**。这一方面取决于苏宁背后的资金实力和不同产业形态带来的潜在优势（如苏宁置业的地产属性资产衍生价值、苏宁物流带来的配送服务），与石油系便利店存在的竞争优势略有相似。另一方面是不同业态的产业联动，以零售为核心入口为其他产业带来流量和关联线索。截止2018年12月，苏宁小店的线下门店开设速度增幅高涨，快速靠近2018年CCFA排名第三并重点布局在珠三角地区的“美宜佳”。

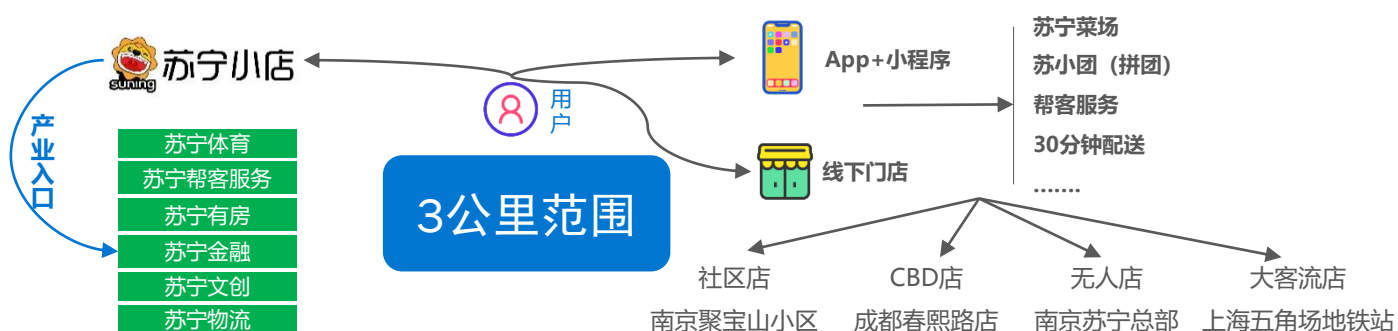
图11：2017年~2018年便利店品牌门店数量头部排名增幅



数据来源：CCFA、36氪研究院调研整理

- 业务模式：**线上“app+小程序”与线下门店协调运营。苏宁小店的线上运营除了常规的电商模式外，还借助app和小程序的渠道入口吸纳流量，结合会员体系的用户服务，开展苏宁菜场和苏小团的社区类衍生服务。线下门店则依靠实体店吸纳客流入店获得关联消费行为。

图12：苏宁小店运营模式梳理



数据来源：36氪研究院调研整理

3 连锁便利店案例分析

3.1 苏宁小店

3.2 便利蜂

3.3 7-ELEVEn

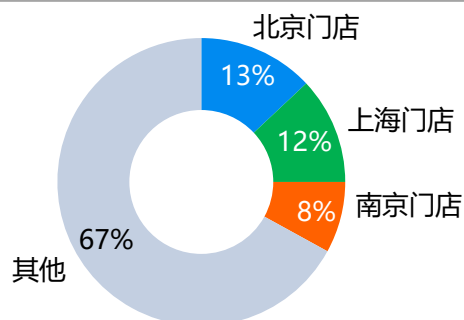
3.4 红旗连锁

1. 苏宁小店

苏宁小店：3.0门店突出用户体验与关联销售，门店差异化辐射不同客群带来竞争力，社群+门店布局成运营关键

- 从2018年开店至今，苏宁小店的模式从1.0版本到3.0版本进行了迭代与更新。特设了就餐区、美食厨房和轻餐水吧，目的是**以特色餐饮服务，提高用户粘性与客单价，并带动休闲零食、水果蔬菜等快消品的关联销售。**
- **多业态结合，以苏宁小店作为产业联动入口：**
- 苏宁小店3.0模式的流量带动能力，在于与不同的苏宁集团业态作为融合与互通。**零售端**，与同为零售业态的苏宁极物合作，在门店单独开辟极物产品售卖区，与苏宁小店的常规形态门店产品作为区分，极物的展区平均日销范围在150~200元；**地产端和金融端**，苏宁有房在不同的苏宁小店分别开设了独立区域并搭配了业务人员，在第一时间解决上门客户的住房与金融服务需求；**物流端**，苏宁物流在云仓、前置仓和冷链仓三类仓储和配送环节以不同的形式支持着苏宁小店的商品配送与优化；**本地服务端**，包括苏宁邮局、苏宁帮客服务上线后，在线下通过吸引用户进入门店取货带动关联销售，在线上通过预约相关帮客服务带动，2.0版本的苏宁小店生活帮服务专员能达到158人/店，3.0版本则达到了200人/店。
- **千店千面：**除“生鲜+日用”等小店常见品类外，苏宁小店还依据不同店面模式打造差异化特色。以不同的技术结合特定场景，展开互联网化连锁超市运营，如在分时段运营的无人模式单店中，用户可扫码入场，门店通过视觉技术对用户进行限流（单店不超过5人），对烟酒等未成年人禁品夜间停止售卖。其他店面还包含机械臂、自助收银等。

图13：苏宁小店Top3 门店数量（上海门店包含迪亚天天）



数据来源：公司调研、36氪研究院

3 连锁便利店案例分析

3.1 苏宁小店

3.2 便利蜂

3.3 7-ELEVEn

3.4 红旗连锁

1. 苏宁小店

苏宁小店：苏宁菜场拉动消费频次，苏小团与前置仓带动生鲜供应链效率，收购家乐福用其前置仓形成规模效应

- **商品布局与供应链：高效鲜食运营，结合高毛利商品：**
- 苏宁小店在不同区域的商品布局差异显著。以社区店和CBD店为例，生鲜和日配熟食的比例差异在20%上下浮动。大部分商品基本都从南京中心仓补货；伊利、桃李等部分品牌直接供货到门店。
- 目前的苏宁小店3.0门店，店均日销在一线地区维持在万元以上，与711等不同，苏宁小店暂未开放加盟，而是通过合伙人的模式，在不改变所有权的前提下，提升合伙店长经营权利和利润分配主动性，采取优先内部合伙的原则。**苏宁菜场——以社区为核心，做粘性高的生鲜果蔬运营：**
- **业务上，苏宁菜场不卖隔夜菜，到店自提生鲜产品最长保留48小时以保证新鲜。价格相比线下的传统菜场便宜20%~30%，猪肉优惠目标是15%~20%，在包括管控、税票、物流费用的指标实现闭环，优化流程控制价格。**
- **生鲜预售：**针对传统便利店生鲜品类的高损耗、高运营成本和品控难题，苏宁小店采取**生鲜预售模式**，即针对高频的水果、蔬菜及其他鲜活类目，采取先销后采，物流配送到家，既降低损耗又保证品质，更节约了供应链和物流成本，更多让利消费者，独具性价比优势。目前，苏宁小店生鲜预售的商品，与行业价格相比，客单价便宜约10%-15%。（客单价越低，物流摊薄效果越明显，相比行业价格便宜力度越大）。
- **苏小团：**截至10月底，苏小团已招募8万多名团长，覆盖全国约70座城市，并计划在今年底扩张至10万名团长，成为苏宁小店生鲜品类线上重要的销售渠道。数据显示，苏宁小店线上订单占比，同比增长超过100%。
- 苏宁的前置仓覆盖范围是3公里范围内的10~15家苏宁小店，线上订单由系统分配到前置仓，在苏宁小店app端下单的用户拥有“最快30分钟送达”的即时配送服务。门店库存周转率达到2天。**目前苏宁在全国众多一二线城市都布局有前置仓，结合收购家乐福带来的200多个前置仓，利用现有物流地产搭配其他物流设施介入线上的配送服务。**

3 连锁便利店案例分析

3.1 苏宁小店

3.2 便利蜂

3.3 7-ELEVEn

3.4 红旗连锁



成立时间: 2017年2月

投资机构: 斑马资本、腾讯、高瓴资本

融资时间: 2018年10月

融资金额: 2.56亿美元

投后估值: 16亿美元

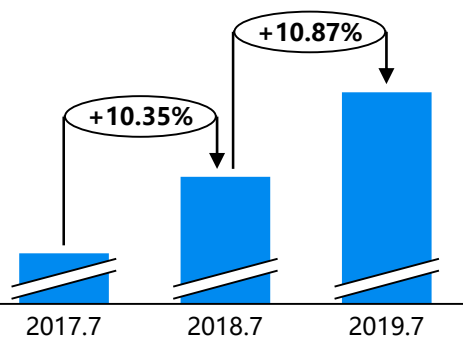


图14: 便利蜂北京门店自助消费提升百分比
数据: 便利蜂、北京电商协会、36氪研究院

2. 便利蜂

便利蜂: 资本和技术驱动, 决策由数据和算法确定, 主张数据驱动门店更新迭代, 业态辅助提升运营效率

- 便利蜂于2017年2月在北京开出首个线下门店, 之后便迅速扩张, 用时不到三年, 线下门店已过千。便利店不同于传统便利店, 是一家靠**资本和技术驱动、以互联网思维运营的新零售连锁便利超市门店**。
- 便利蜂早期获得斑马资本的数亿元人民币投资, 后获得腾讯和高瓴资本的投资, 投后估值达16亿美元, 二者各占8%的股权。从资源联动角度看, 腾讯的角色一直充当“企业工具箱”, 商超中的永辉, 专营店海澜之家, 购物中心中的万达广场, 只有连锁便利店领域缺乏线下投入。而高瓴长期聚焦于零售领域, 便利蜂的消费频次高、数字化基础好, 符合高瓴对标的在运营效率、库存管理方面的优势方向。
- 相比传统便利店, 便利蜂的选址等几乎所有决策都由数据和算法确定, 其一直主张数据驱动门店更新迭代, 包括选址。每个门店会根据地理特征、商圈情况、社区特征、客群构成、面积大小等因素, 由系统匹配相应的运营模型, 在选品、陈列、SKU数量上差异化经营。
- 数字化优势:** 从移动端的数据观察, 根据艾瑞数据显示, 便利蜂app的月独立设备在2018年5月~2019年4月, 月复合增长率达到了10.31%, 使用区域与门店覆盖区域成正比, 其中, 北京用户占比为29.6%, 客户数量与粘性都在不断攀升。
 - 1) 流量入口:** 入口方面, 便利蜂的模式是线上和线下协同合作。线上层面, 小程序和app协同发力, 搭配统一的会员体系在后台为用户积攒“蜂蜜”和提供优惠活动。线下, 则是对不同的门店采取区分定位, 大流量、社区、CBD分别采取了不同的差异化路线。
 - 2) 配送服务:** 除门店销售之外, 便利蜂的生鲜产品支持线上下单并到店自提, 和饿了么对接采取了外送服务, 顾客若选择送货上门, 在手机平台上下单后平均30分钟内即可送达, 便利蜂在后台可收集用户行为数据, 进行后台分析。
 - 3) 供应链:** 鲜食商品的供应采用“小批量、多款式、快速生产”策略与专属鲜食工厂紧密合作完成研发和生产, 结合前置仓进行配送。
 - 4) 业态辅助:** 包括智能收银系统、蜂小柜、便利单车、便利外卖在内的多种业态, 帮助便利蜂的零售业务进行关联。

3 连锁便利店案例分析

3.1 苏宁小店

3.2 便利蜂

3.3 7-ELEVEN

3.4 红旗连锁



◆ 图15: 便利蜂app主界面

2. 便利蜂

精细化运营：硬件设施标准化，优惠活动等多层入口连接用户，买菜服务及洗衣服务打通最后500米便民生活

- 从宏观层面看，便利蜂在数字化的进程中，成本投入是略高于早期日系便利店的，但在数据资产尤为稀缺的现在，便利蜂已经可以根据用户消费数据和商品消耗情况，**在线下通过前置仓对门店智能补货，在线上对用户及时调整优惠券数量和折扣比例，结合不同业态的物种综合引流到商品的购买。**
- 接下来我们将具体分析便利蜂在各环节的精细化运营是如何操作的。
- 1) **硬件标准化**：万能烘烤箱+鲜度pad。以鲜度pad为例，是用于每种热餐制作数量、加工时间、以及废弃时间的实时显示，需要不断靠数据、算法和参数模型的不断优化驱动指令。电子价签也是便利蜂的技术壁垒之一，以在蜂小柜中的电子价签最具代表性。电子价签在选品、价格、促销策略、进货数量、消费者喜好等数据维度上都可帮助便利蜂的决策数字化并给予
- 2) **特色商品选取**：店内商品的选取与布局主要依靠于数据的搜集及分析，根据消费者和周边人群画像，从全网进行数据选品。

图16: 便利蜂app增值服务一级入口（包括每日领券、洗衣及蜂小柜等）



数据来源：便利蜂app、36氪研究院

- 3) **500米便民生活**：从前面的分析中我们可以得到多数便利店热衷于将门店选址设置在人流密集的商圈内或人流量大的主要交通枢纽附近。而在远离城市中心的社区内也同样需要便利店形式的小型商超，对“社区”类门店除了在商品布局和硬件设施需要有所差异化外，还需定制化的洗衣服务和蜂超市菜市场服务辐射社区500米范围的社区用户的生活需求。**洗衣业务于4月中旬开始试营业，推出3个月时，订单量周环比超过160%，只试点了部分城市及城区。蜂超市菜市场于9月开启，蔬菜类还细分了1元、2元、3元的档位，涵盖了多数生鲜菜店的常规产品品类，SKU数在60个上下。**

3 连锁便利店案例分析

3.1 苏宁小店

3.2 便利蜂

3.3 7-ELEVEn

3.4 红旗连锁

3. 7-ELEVEn

7-ELEVEn：国内市场供应链能力成熟、理性扩张门店、自有品牌Seven Premium毛利高

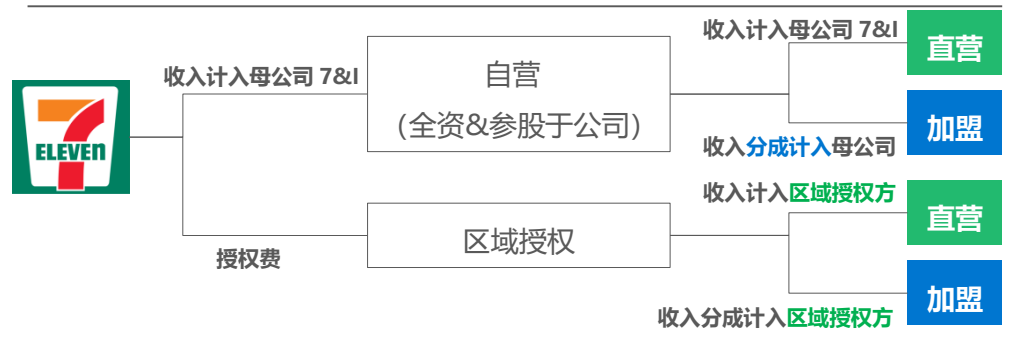
- 7-ELEVEn于1974年在日本开启了第一家线下门店，实施着高密度多店铺的战略，提高店铺在区域内的知名度，创造地域品牌，最后实现小批量进货。在国内算是最早一批进入的玩家，入局线上环节渗透快、SKU布局具备周期性、供应链环节成熟、上下游议价能力强，门店扩张十分理性。
- **内部因素：**品牌商品周期性更迭，物流配送“少批量、多批次”。根据公司年报显示，7-ELEVEn建立了多温带物流配送体系，同一送货车辆可装载不同供应商、不同工厂生产出的不同温度的商品。保存温度越低、损耗率越高的商品，配送周期越短，补货速度越快。
- **外部竞争因素：**遭遇市场分割，差异化人群偏好分配给新入局者更多份额。由于日本区域便利店门店饱和状态明显，三大便利店采取了不同的策略来分割存量门店，而新入局者的差异化打法也各有特色，如和药品药铺结合便利化形式的商超主打银发经济；和生鲜果蔬结合，主推社区化门店取货的小型商超和便利店，都是7-ELEVEn要面临的现有竞争压力。而国内地区中，北上广深及部分新一线城市的门店扩张在不断放缓，部分SKU的市场分化从便利店平移到了垂直领域，如叮咚买菜在生鲜领域、盒马鲜生在活鲜领域

图17：7-ELEVEn日本开店数量



数据来源：公司官网、36氪研究院

图18：7-ELEVEn加盟收入分配



数据来源：公司公告、Bloomberg、36氪研究院

- 7-ELEVEn在人口经济调整和技术变革下，也改变了自己的传统24小时运营模式。由于日本区域的劳动力人手不足，加盟店成本收益与品牌方需要磨合，7-ELEVEn取消了部分门店的24小时运营模式。而无人化的模式某种程度增加了成本，也无法在线上支付完全普及的情况下提升用户体验。

3 连锁便利店案例分析

3.1 苏宁小店

3.2 便利蜂

3.3 7-ELEVEn

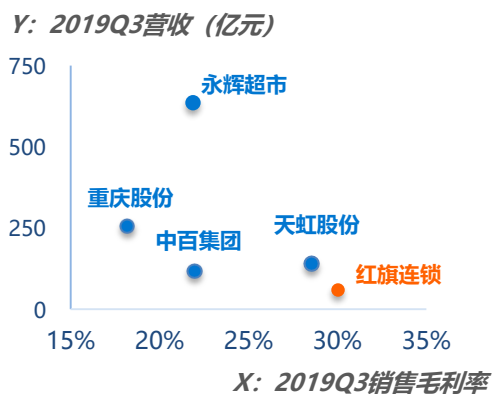
3.4 红旗连锁

4. 红旗连锁

红旗连锁：首家中系上市企业，95%门店集中在成都，毛利率超过30%位居行业头部区间

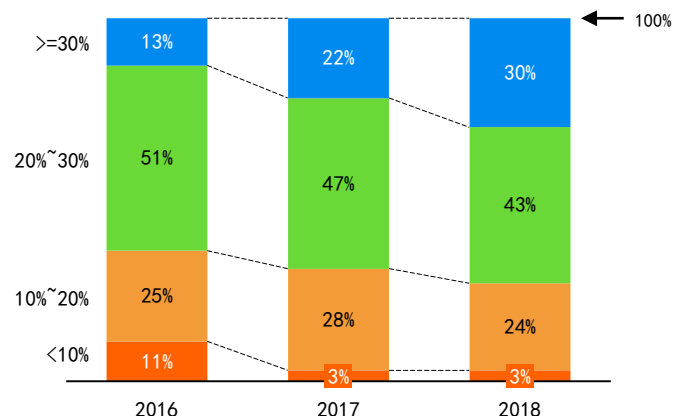
- 在此次研究的连锁零售便利店的品牌中。红旗连锁是**中系便利店首家独立A股上市企业**，因此可被参考选取的数据资料研究维度丰富，具有代表性。对于红旗连锁的案例分析将从标的成长性（竞争力[四川地区]*潜在市场[供应链能力]入手。
- **标的成长性**：决定标的成长性的核心在于所处行业的行业天花板，以及具备的核心竞争力是否可以具备壁垒触及行业头部的位置。便利店的市场规模与门店数量我们在1.1章节进行了简单预测，复合增速范围在8.9%以上，现存市场与潜在市场决定着行业天花板，而**核心竞争力包括供应链能力将决定红旗连锁的扩增速度及运营能力**。
- **区域竞争力**：从市场规模来看，根据四川统计局数据显示，2019H1社会消费品零售总额9641.5亿元，比上年增长10.5%。其中，城镇消费品零售额7630.4亿元，比上年同期增长10.2%；乡村消费品零售额2011.1亿元，增长11.8%。总体规模近万亿市场。红旗连锁2019Q3营收58.88亿元，在同花顺的“商业贸易-一般零售”企业中排名第24位，销售毛利率排名第5，达到30.05%。在便利店样本调研中，达到了头部毛利的30%以上区间。

图19：部分零售上市企业营收及销售毛利



数据来源：各公司2019年三季度报、36氪研究院

图20：样本企业毛利率分布



数据来源：2019年CCFA便利店调研、KPMG、36氪研究院

- 而从区域覆盖范围上来看，红旗连锁在成都地区的门店比例占据全国市场的95%以上，分布在四川8个市区。截止2019年6月，门店数量达2900+家。存量市场接近饱和。

3 连锁便利店案例分析

3.1 苏宁小店

3.2 便利蜂

3.3 7-ELEVEn

3.4 红旗连锁

4. 红旗连锁

红旗连锁：约占成都市场48.48%市场份额，天府新区修建带来本地增量空间，延伸增量市场可从绵阳南充区域渗透

- 根据CCFA在2019年5月发布的“2019中国城市便利店指数”，显示成都以2,810人/店的饱和度排名第4，我们以成都市18年1,633万常住人口比例计算，2018年成都的便利店门店应在5,811家，年报显示红旗连锁2018年在成都门店为2,817家，市场占有率约为48.48%。
- 从增量市场空间看，应聚焦增量的本地和外地市场。本地市场中，1) 据成都市政府规划，天府新区规划总人口规模在中远期将达到500万~650万人，城镇化率达到94%~97%，保守以300万人估算（成都同期约1633万人），预计可带来500家门店；2) 同时，简阳区伴随城市建设，同样或为公司增量市场。
- 周边增量市场，势必需要用到公司的供应链能力支持，根据招股书显示，现在红旗连锁在四川地区拥有龙泉西河、武侯簇桥、温江天府三处配送中心，就2018年底的数据，乐山、绵阳、德阳是仅次于成都外的门店分布区域，而人口最多的市年末常住人口数量为485.7万人，是三个城市常住人口最多的区域。
- 纵览四川省内常驻人口及公司供应链能够触及的区域，我们判断，南充是最重要的潜在市场区域。2018年底南充常驻人口644万人，在省内仅次于成都市，城市面积远低于绵阳的20281平方公里。
- 2015年，公司先后收购成都红艳超市、四川互惠超市（当期成都第二大超市）以及乐山便利店龙头四海超市，力求达到区域协同，结合各自的配送中心进一步整合资源，优化门店运营效率。

图21：公司现有三个配送中心的位置



数据来源：安信证券研究所、36氪研究院

表2：收购造成的短期坪效、人效下降，调整后增速见效

科目/时间	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
营收 (万元)	390,515	443,704	476,421	548,618	632,163	693,894	722,002
总面积 (平方米)	287,240	309,520	321,992	471,539	540,800	519,874	563,400
员工人数 (人)	13,227	13,958	12,650	15,862	16,810	15,139	15,202
坪效 (万元/年)	1.36	1.43	1.48	1.16	1.17	1.33	1.28
人效 (万元/人/年)	29.5	31.8	37.7	34.6	37.6	45.8	47.5

数据来源：公司公告、36氪研究整理



CHAPTER 4

便利店未来发展及潜在风险

1. 商品组合的价值最大化，存量夫妻店的争夺
2. 替代性风险与业务风险

4 未来发展及风险因素

4.1 商品组合价值最大化

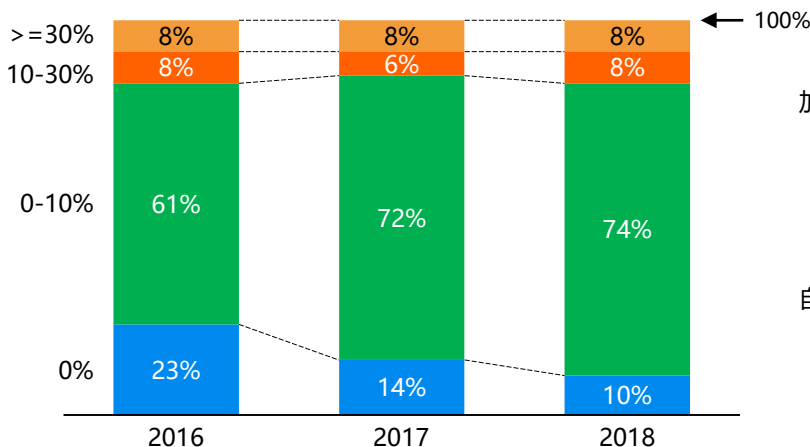
4.2 人口密度爆发的基础设施

4. 未来

商品组合及加盟：合理运营及布局高毛利产品，存量夫妻门店争夺愈发激烈，社区店点位价值极大化

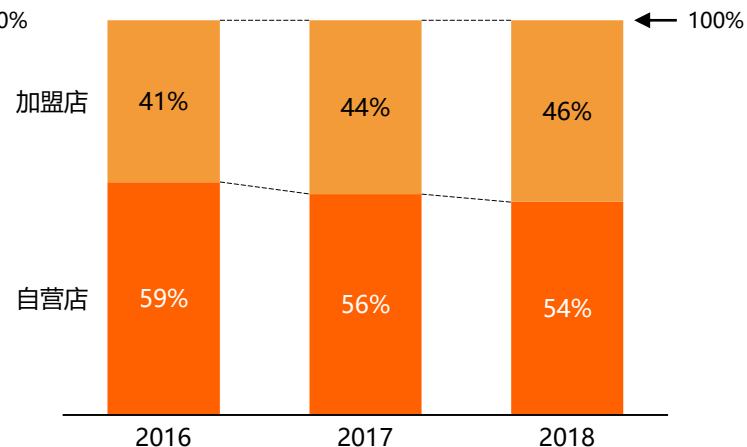
- 城镇化的比例持续上升，进而给便利店带来新的商机，人口密度在哪里爆发，新的商机就在哪里出现。从地租价格和商品房去库存的趋势来看，如何在拿地方面控制成本，进而转移投入到自有品牌研发及门店运营就成了各连锁品牌的发力点。
- 而存量的城市夫妻店恰好符合**高密度人口**和**低成本商用房**两个特点。以北京为代表的超一线城市，进入了城市功能的深入调整阶段，2018年的疏解工程，包括**市容整治**等等一系列动作加速了**传统夫妻店的消亡**，以至于市民早餐都遇到了困难。这样的调整加速了一二线城市的连锁零售便利店拓张及运营，鲜食早餐、日配熟食成为了便利店争相追逐的高毛利商品。
- 反观三四线城市，以苏宁、阿里、京东为首的巨头们在不断布局重新装修门店并进行再改造，优化SKU布局的同时凭借线上下沉用户之间的强纽带，布局拼团等线上流量入口吸纳用户下单，与线下形成协同效应。

图22：样本品牌自有品牌占比 (%)



数据来源：KPMG、CCFA、36氪研究院整理

图23：中国加盟店比例 (%)



数据来源：KPMG、CCFA、36氪研究院整理

- 自有品牌的构建以及联营商品的把控与配送也是连锁经营的零售便利店未来需要考虑的重点内容。根据CCFA的调查，日系便利店在2016年~2017年自有品牌的销售额占比就达到了40%~50%。而中系品牌则远落后于日系便利店，未来增加自有品牌的建设和提高高毛利商品、优化低毛利商品布局也是连锁品牌们不断努力的方向。

4 未来发展及风险因素

4.1 连锁零售便利店未来发展

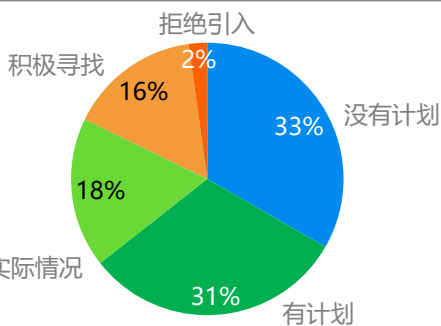
4.2 替代性风险与业务风险

4. 未来

未来发展：“千店千面”的终极模式带动经营模式不断迭代，渠道和控店相结合是便利店发展方向

- 从苏宁小店的例子我们可以看到连锁零售便利店品牌在不断向多类门店型、跨区域辐射、多业态联合的方向转移，而不同区域的门店对应对应的客群差异大，生活方式各有不同。如何将特定区域的门店运营优化从而带动门店销售额，是品牌商及各地加盟店店长思考的问题。
- 纵观前面提到的加盟店与自营店，更多的加盟店以高昂的加盟费将加盟商拒之门外，如苏宁小店更多发展的是自有员工合伙制加盟。而与资本的合作也不失为是未来可行的实现路线。

图24：2019年便利店企业资本引入计划



根据实际情况

数据来源：CCFA、36氪研究院

- 与资本合作的积极性：仅2018年一年，就有多家便利店获得融资，与资本合作的便利店占比约为10%。此外，根据中国连锁经营协会发布的《2019年中国便利店景气指数报告》，积极寻找和有计划进行资本引入的企业达到46.7%

- 对于便利店门店拓展来说，以消费者体验为导向追求区域加密和高速增长已经不再是现实的选择，流量成本的高企和自身供应链能力约束，大部分连锁零售品牌无法保持稳定的现金流。进而造成短期的亏损无法避免，但持续取得用户认可、保持漂亮的成长曲线和赢得资本的支持又至关重要。以时间换空间，达到区域流量密度、运营能力提升和供应链强化的理想状态，并最终实现盈利，是所有连锁零售品牌的最终目标。

• 风险问题：

- 连锁便利门店的风险集中体现在内部因素（商品、门店及前置仓）以及外部的区域竞争问题。
- 商品布局的风险在于品牌价格的毛利下降，供应商直送的渠道费用上升，部分商品如烟、酒、彩票的政策性风险，食品安全。
- 门店改造及扩张的风险，在于门店密集上升造成企业现金流不稳定。
- 前置仓的风险，在于前置仓的租金成本上升，门店仓储扩张及运营不及预期，以及行业的竞争加剧。
- 新进入者的门店扩张及区域性政策也会给连锁品牌带来竞争和不确定性。

附录

36氪研究院介绍

- 36氪研究院依托36氪媒体与创业服务属性，拥有完善的一级市场企业数据库和强大的传播资源；配备多名深耕于各细分领域的资深分析师；研究覆盖人工智能、区块链、医疗、金融、文娱、消费、汽车、教育等多个领域；受众集中于投资者、创业者等高净值人群，兼具行业深度与影响力。目前，36氪研究院已形成行业研究报告、企业调研报告、用户数据报告等三大产品矩阵，致力于让一部分人先看到未来。

01



资源

36氪研究院依托36氪媒体与创业服务属性，拥有完善的一级市场企业数据库和强大的传播资源

02



资深

配备多名深耕于各细分领域的资深分析师

03



研究领域

研究领域覆盖人工智能、区块链、医疗、金融、文娱、消费、汽车、教育等多个领域

04



受众

受众集中于投资者、创业者、分析师等高净值人群，兼具行业深度与影响力

05



产出

目前，36氪研究院产出形式主要包括行业研究报告、企业调研报告、用户数据报告等三大产品

分析师声明

作者具有专业胜任能力，保证报告所采用的数据均来自合规渠道，分析逻辑基于作者的职业理解，本报告清晰准确地反映了作者的研究观点，力求独立、客观和公正，结论不受任何第三方的授意或影响，特此声明。

免责声明

36氪不会因为接收人接受本报告而将其视为客户。本报告仅在相关法律许可的情况下发放，并仅为提供信息而发放，概不构成任何广告。在任何情况下，本报告中的信息或所表述的意见均不构成对任何人的投资建议。在法律许可的情况下，36氪及其所属关联机构可能会持有报告中提到的公司的股权，也可能为这些公司提供或者争取提供筹资或财务顾问等相关服务。

本报告的信息来源于已公开的资料，36氪对该等信息的准确性、完整性或可靠性不作任何保证。本报告所载的资料、意见及推测仅反映36氪于发布本报告当日的判断，本报告所指的公司或投资标的的价格、价值及投资收入可升可跌。过往表现不应作为日后的表现依据。在不同时期，36氪可发出与本报告所载资料、意见及推测不一致的报告。36氪不保证本报告所含信息保持在最新状态。同时，36氪对本报告所含信息可在不发出通知的情形下做出修改，投资者应当自行关注相应的更新或修改。



36Kr

让一部分人先看到未来