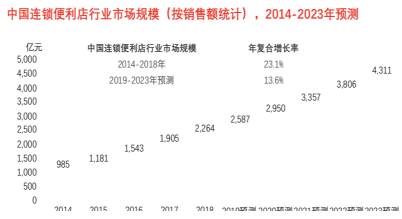
头豹 LeadLeo

400-072-5588

2019 年
中国连锁便利店行业概览

行业走势图



消费研究团队

曾亮　　分析师

邮箱：cs@leadleo.com

相关热点报告

- 商业贸易系列概览——2019年中国消费及零售产业政策分析概览
- 食品饮料系列概览——2019年中国自热火锅行业概览
- 商业贸易系列概览——2020年中国精品超市行业概览

报告摘要

便利店是指以满足顾客便利性需求为第一宗旨，销售即时性商品为主的小型零售业态。与超市、百货商店等大型零售业态相比，便利店具有距离近、购物方便、经营时间长、服务多样、运营精细化等特点。2014 年至 2018 年，中国连锁便利店行业市场规模由 985 亿元增长到 2,264 亿元，年复合增长率达到 23.1%。

热点一：经济发展、技术进步、资本涌入共同推动发展

中国连锁便利店行业市场规模过去 5 年高速增长的主要原因为：（1）中国城市化进程的推进以及经济的稳定增长，促使中国城市面积增大，居民消费能力增长，便利店消费占比上升；（2）移动支付、视觉识别、物联网等技术进步及应用，促使便利店经营效率上升，顾客消费体验提高；（3）大量资本涌入，电商巨头相继跨界进入连锁便利店行业，推动连锁便利店行业加速发展。

热点二：自有品牌商品将不断增多

连锁便利店企业的自有商品数量将不断增多，主要原因为：（1）中国便利店的服务、商品同质化严重。因此，发展自有品牌，根据顾客需求推出差异化商品，是连锁便利店企业实现差异化竞争的必要举措；（2）自有品牌有利于提高企业利润。通过发展自有品牌商品，连锁便利店企业可向产业链上游渗透，全程把握自有品牌商品的开发、生产，减少中间环节，实现商品利润最大化。

热点三：行业增速放缓，门店经营成为企业发展重点

过去几年，众多企业依靠资本快速扩大规模，抢占市场份额，对门店的运营投入低。但连锁便利店企业依靠门店数量无法稳定地占据市场，门店盈利才能确保连锁便利店企业持续发展。如今行业中已出现部分企业因资金链断裂、运营水平低导致门店关闭或巨额亏损。因此连锁便利店企业、投资者将逐渐回归理性，在未来发展过程中将更加注重门店的运营。

目录

1 方法论 5

1.1 研究方法 5

1.2 名词解释 6

2 中国连锁便利店行业市场综述 7

2.1 连锁便利店定义及分类 7

2.2 中国连锁便利店行业市场规模 8

2.3 中国连锁便利店行业发展历程 8

2.4 中国连锁便利店行业产业链分析 10

2.4.1 上游分析 11

2.4.2 中游分析 13

2.4.3 下游分析 14

3 中国连锁便利店行业驱动及制约因素 15

3.1 驱动因素 15

3.1.1 技术进步推动行业发展 15

3.1.2 城镇化水平上升，居民收入持续提高 16

3.1.3 资本持续涌入，为行业发展提供资金支持 17

3.2 制约因素 18

3.2.1 盈利水平低，成本上升快 18

3.2.2 同质化严重，企业管理水平低 19

3.2.3 替代者威胁程度提升 20

4 中国连锁便利店行业政策及监管分析 21

5 中国连锁便利店行业市场趋势 22
5.1 自有品牌商品增多 22
5.2 “便利店+”模式进一步发展 23
5.3 行业发展放缓，门店运营成企业发展重点 24
6 中国连锁便利店行业竞争格局 25
6.1 中国连锁便利店行业竞争格局概述 25
6.2 中国连锁便利店行业典型企业分析 26
6.2.1 Today 26
6.2.2 见福便利店 Fook 27
6.2.3 F5 未来商店 29

图表目录

图 2-1 中国连锁便利店行业市场规模（按销售额计），2014-2023 年预测..... 8

图 2-2 中国连锁便利店行业发展历程..... 9

图 2-3 中国连锁便利店行业产业链..... 11

图 2-4 中国连锁便利店行业加盟情况，2018 年..... 13

图 2-5 7-Eleven 客户构成，2018 年..... 14

图 3-1 中国城镇居民人均可支配收入及中国城镇化率，2014-2018 年..... 17

图 3-2 部分融资过亿元的连锁便利店企业，2018 年..... 18

图 4-1 中国连锁便利店行业相关政策..... 22

1 方法论

1.1 研究方法

头豹研究院布局中国市场，深入研究 10 大行业，54 个垂直行业的市场变化，已经积累了近 50 万行业研究样本，完成近 10,000 多个独立的研究咨询项目。

- ✓ 研究院依托中国活跃的经济环境，从零售行业、电子商务等领域着手，研究内容覆盖整个行业的发展周期，伴随着行业中企业的创立，发展，扩张，到企业走向上市及上市后的成熟期，研究院的各行业研究员探索和评估行业中多变的产业模式，企业的商业模式和运营模式，以专业的视野解读行业的沿革。

- ✓ 研究院融合传统与新型的研究方法，采用自主研发的算法，结合行业交叉的大数据，以多元化的调研方法，挖掘定量数据背后的逻辑，分析定性内容背后的观点，客观和真实地阐述行业的现状，前瞻性地预测行业未来的发展趋势，在研究院的每一份研究报告中，完整地呈现行业的过去，现在和未来。

- ✓ 研究院秉承匠心研究，砥砺前行的宗旨，从战略的角度分析行业，从执行的层面阅读行业，为每一个行业的报告阅读者提供值得品鉴的研究报告。

- ✓ 头豹研究院本次研究于 2019 年 7 月完成。

1.2 名词解释

- **SKU**：Stock Keeping Unit，即库存单元，库存管理中的最小可用单元，现已被引申为产品统一编号的简称，每种产品均对应唯一的 SKU 号。
- **CCFA**：China Chain Store & Franchise Association，即中国连锁经营协会。CCFA 成立于 1997 年，是中国连锁经营领域唯一的全国性行业组织。
- **夫妻店**：由夫妻共同经营的小型商店。
- **鲜食**：便利店提供的即食性食品。常见的鲜食商品包括便当、饭团、三明治、茶叶蛋、包子、热狗、面包等。
- **盘亏**：在财产清查过程中发现实存数小于账簿结存量或有账无物的现象。
- **RFID**：Radio Frequency Identification，即射频识别技术。RFID 是一种通信技术，无需识别系统与特定目标之间建立机械或光学接触即可通过无线电讯号识别特定目标并读写相关数据。
- **无效库存**：不能给客户带来价值的商品的库存总和，如损坏的商品、未能售出的商品、未能满足客户需求的商品、未能及时送达指定地点的商品等。
- **CBD**：Central Business District，即中央商务区，城市中商业活动的集中地。

2 中国连锁便利店行业市场综述

2.1 连锁便利店定义及分类

便利店是指以满足顾客便利性需求为第一宗旨，销售即时性商品为主的小型零售业态，连锁便利店即以连锁形式经营的便利店。

与超市、百货商店等大型零售业态相比，便利店具有距离近、购物方便、经营时间长、服务多样、运营精细化等特点：**（1）距离近。**便利店以满足客户便利性为第一需求，多开设在社区、CBD、学校等人流密集地区，周边人群可就近购物；**（2）购物方便。**便利店门店面积小，商品数量少，商品陈列简洁，顾客可在短时间内找到所需商品，完成购物过程；**（3）经营时间长：**便利店经营时间通常为 16-24 小时，顾客可在多数时段进店购买商品；**（4）服务多样：**除商品售卖外，部分便利店还提供交通卡充值、代收快递、复印文件等便民服务；**（5）运营精细化：**由于 SKU 少，便利店可对单一商品制定运营规划，通过实时收集顾客反馈并根据反馈信息淘汰销量低的商品，从而提升连锁便利店商品整体销量。

根据经营商品的不同，便利店可分为以下三类：

（1）传统便利店。传统便利店销售商品通常包括鲜食商品及常规包装商品等，由于鲜食商品是在日本便利店率先普及，因此中国连锁便利店行业中日系便利店企业的门店主要为此类型便利店，典型代表有 7-Eleven、全家便利店等；

（2）大众便利店。大众便利店不销售鲜食商品，主营常规包装商品，如包装食品、日用品、快消品等，典型代表有快客、好邻居等，是中国本土便利店的主要类型；

（3）社区便利店。社区便利店选址常位于社区内部，主营蔬菜水果等商品。这一类型在连锁便利店总量中占比不高，多以夫妻店、个体店形式存在。

2.2 中国连锁便利店行业市场规模

根据中国连锁经营协会数据，中国连锁便利店行业市场规模由 2014 年的 985 亿元增长到 2018 年的 2,264 亿元，年复合增长率达到 23.1%。中国连锁便利店行业市场规模快速增长的主要原因有：（1）中国城市化进程的推进及经济的稳定增长，促使中国城市面积增大，居民消费能力增长，便利店消费占比上升；（2）移动支付、视觉识别、物联网等技术的进步和应用，促使便利店经营效率上升，顾客消费体验得到改善；（3）大量资本涌入行业，电商巨头相继跨界进入连锁便利店行业，推动连锁便利店行业加速发展。

未来中国经济稳定发展及移动支付、物联网、视觉识别等技术进步，将推动中国连锁便利店行业市场规模持续增长。但随着行业投资热度下降，行业市场规模增速将有所放缓，到 2023 年预计有望达到 4,311 亿元，年复合增长率为 13.6%（见图 2-1）。

图 2-1 中国连锁便利店行业市场规模（按销售额计），2014-2023 年预测



来源：CCFA（中国连锁经营协会），头豹研究院编辑整理

2.3 中国连锁便利店行业发展历程

便利店起源于 20 世纪 20 年代的美国，在 20 世纪 60 年代末进入日本。1974 年，日本伊藤洋华堂公司获授权在日本成立 7-Eleven，连锁便利店行业开始在日本迅速发展。20

世纪 90 年代，7-Eleven 等日系便利店企业进入中国，推动中国连锁便店行业正式起步。发展至今，中国连锁便利店行业发展经历了起步阶段、初步发展阶段、高速发展阶段、行业调整阶段四个阶段（见图 2-2）：

图 2-2 中国连锁便利店行业发展历程



来源：头豹研究院编辑整理

（1）1992-2004 年：起步阶段

1992 年，日系便利店品牌 7-Eleven 在深圳开设 5 间分店。1996 年，日系便利店品牌罗森在上海开设中国地区第一家门店。2004 年，日系便利店品牌全家在上海开设中国地区第一家门店。7-Eleven、罗森和全家三大日系便利店相继进入中国市场，对中国连锁便利店行业发展具有引导作用，推动了中国连锁便利店行业起步。与此同时，中国本土连锁便利店品牌也陆续出现，但其规模、经营水平远低于日系便利店。在此阶段，中国居民收入水平低，便利店消费占比低，连锁便利店行业发展缓慢。

（2）2004-2013 年：初步发展阶段

伴随着中国经济增长，中国居民收入快速提高，中国连锁便利店行业市场规模持续扩大。7-Eleven、罗森、全家等日系便利店品牌凭借先发优势，成为行业中的主导参与者，如 2011 年 7-Eleven 在北京部分门店日流水已超过 2 万元。中国本土连锁便利店品牌在此阶段纷纷

成立，学习日系便利店的经营模式。截止到 2013 年，全实、邻家、Today、美宜佳等本土便利店企业已陆续兴起，在部分地区打破了日系便利店的主导地位。

（3）2014-2017 年：高速增长阶段

得益于移动支付、物联网等技术进步和普及，中国居民收入进一步提升，中国连锁便利店行业规模快速扩大，行业参与者不断增多，业内企业实力不断增强。早期成立的本土连锁便利店企业逐渐发展成熟，部分区域性企业（如四川的舞东风、山西的唐久等）快速增加门店数量。同时，大量资本涌入行业，多家连锁便利店企业在资本加持下，快速扩张。众多无人便利店企业也在这一阶段相继成立，成为资本投资热点。此外，电商企业跨界进入连锁便利店行业，计划开设门店数量均超过数千家，推动行业加速发展。

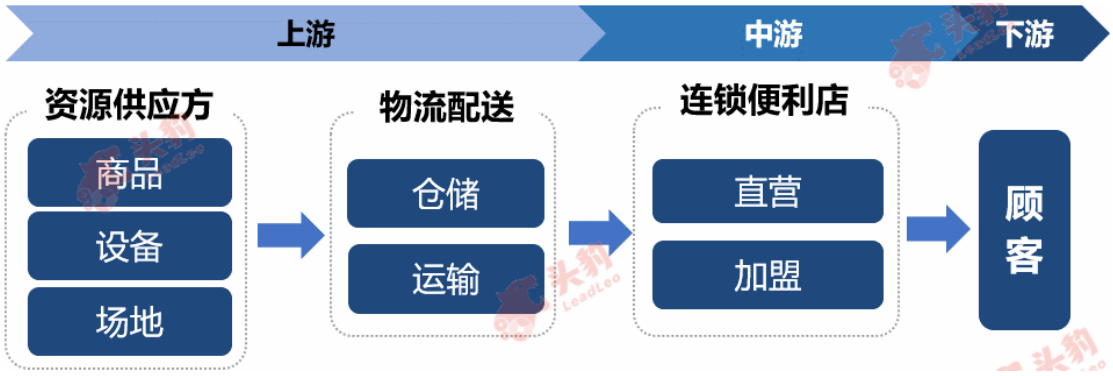
（4）2018 年至今：行业调整阶段

经历了前一阶段的高速增长，连锁便利店行业竞争加剧，部分在资本推动下高速扩充门店数量的企业出现经营问题，被迫关店。如邻家便利店在两年内开设 160 余家门店后，2018 年因资金链断裂，其北京地区的百余家门店被迫关闭。自 2018 年 11 月以来，全时便利店在半年内的关店数量已超过 90 家，于 2019 年被罗森收购。同一时期，无人便利店经过前一轮快速扩张后，其盈利模式、经营模式不清晰的问题逐渐出现，资本投资热度有所下降，中国连锁便利店行业已进入行业调整阶段。

2.4 中国连锁便利店行业产业链分析

中国连锁便利店行业产业链上游参与主体是便利店的资源供应方及物流配送服务商，资源供应方包括商品供应商、设备供应商、场地提供方，物流配送服务商通常是连锁便利店企业自身；中国连锁便利店行业产业链中游参与主体是连锁便利店企业，其经营模式可分为直营和加盟两类；中国连锁便利店行业产业链下游参与主体是便利店顾客（见图 2-3）。

图 2-3 中国连锁便利店行业产业链



来源：头豹研究院编辑整理

2.4.1 上游分析

（1）商品供应

便利店商品供应商可分为常规商品供应商和鲜食商品供应商：

①常规商品方面，便利店销售的常规商品为各类快消品，其供应商是各快消品企业。便利店作为快消品的销售渠道，不参与商品的研发、生产。在便利店行业发展早期，便利店行业规模小，不受各快消品企业重视，但随着行业规模扩大，快消品企业对便利店重视程度不断上升，便利店逐渐成为快消品企业重要的销售渠道。如部分快消品企业与便利店合作推出联合包装、定制包装等商品，或将便利店作为其新品的首选上新渠道。快消品企业的重视，促使便利店的常规商品吸引力不断上升。

②鲜食商品方面，鲜食商品通常由便利店企业自主研发配方，再由便利店自主生产或委托第三方生产。鲜食商品是便利店经营的重要商品，其毛利率高于常规商品。当前，鲜食商品供应呈现日系便利店企业垄断的局面。鲜食商品由日系便利店传入，日系便利店的鲜食商品配方研发能力强，商品更受消费者认可。日系便利店将鲜食商品配方提供给生产厂家，并与生产厂家签订独家供应协议，导致业内缺乏配方研发能力的企业无法从厂家处购买到日系便利店中售卖的鲜食商品。

（2）设备供应

便利店所需设备主要包括冰柜、冰箱等冷链设备及陈列货物的货架：

①冷链设备方面，日本松下、富士为主要供应商。便利店经营时间长，冷链设备使用频次高，因此对冷链设备性能要求极高。日本松下、富士的冷链设备在质量、稳定性、售后服务等方面均领先于中国本土企业，受到便利店的青睐。伴随中国家电行业增速放缓，促使部分家电品牌相继进军冷链商业设备领域，进入冷链设备行业的本土企业不断增多，连锁便利店企业选择范围得以扩大。

②货架方面，便利店货架与传统超市货架存在区别，且要求较高。传统超市货架建模后，可由机器统一生产。但便利店的陈列货架以满足购物便利性为第一要求，其高度需在 1.5 米以下，可陈列多类商品，且占用空间少。因此，便利店的陈列货架需进行定制化生产，且通常是经过焊接而成，需要生产厂家掌握相应的焊接技术。中国便利店货架现阶段主要由国外企业供应，中国生产厂家多缺乏相关技术，具备便利店货架生产能力的厂家数量稀少。

设备对便利店经营有重要作用，连锁便利店企业通常愿意花费大量资金购买优质设备。以面积为 100 平方米的便利店为例，企业在前期通常需要花费 20 万元购买设备，占便利店前期开店成本约 30%左右，是门店开设的重要支出。

（3）场地提供

便利店是以满足客户便利性为第一需求的业态，因此对选址的要求极高，需开设在人口密度大、消费者通行便利的位置，如 CBD、学校、社区等区域。但此类地区租金价格高，产权持有人议价能力强，导致便利店租金成本高。其中，租金及水电费用的支出通常占便利店销售额的 15%，给连锁便利店企业带来经营压力。

（4）物流配送

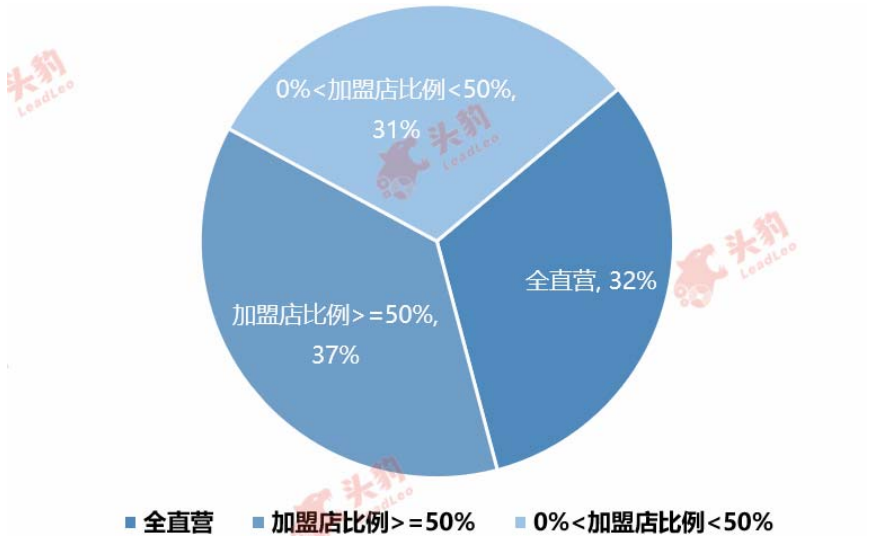
物流配送对便利店扩张、经营具有重要作用。便利店的覆盖范围有限，连锁便利店企业需在指定区域内集中开设数百家门店，形成规模效应后才可在此区域的市场竞争中占据主导

地位。门店经营需要物流配送能力的支持，便利店物流配送需具备一日一送或一日两送及冷链配送的能力。第三方物流企业难以满足连锁便利店企业的物流配送需求，导致连锁便利店企业须在前期投入大量资金自建工厂、仓库和物流配送体系，影响到连锁便利店企业的扩张速度。

2.4.2 中游分析

中国连锁便利店行业产业链中游参与主体为连锁便利店企业，其经营模式可分为直营连锁和加盟连锁两种类型。2018 年，中国连锁便利店行业中全部采用直营经营模式的企业占比为 32%，采用加盟连锁模式比例超过 50%的企业占比为 37%，采用加盟连锁模式比例在 50%以下的企业占比为 31%（见图 2-4）。

图 2-4 中国连锁便利店行业加盟情况，2018 年



来源：头豹研究院编辑整理

连锁便利店开店成本需要大量资金，如一家面积为 100 平方米的便利店开店成本在 60 万元以上，设备先进的无人便利店开店成本可达百万元。连锁便利店企业通常缺乏足够资金进行快速扩张，而在加盟模式中，门店开设资金由加盟商提供，连锁便利店企业得以节省大量资金，实现快速扩张。如今，在连锁便利店行业发展成熟的日本，便利店加盟已是连锁便利店企业发展的普遍做法，如 7-Eleven、罗森、全家在日本市场中，其加盟店比例均已超

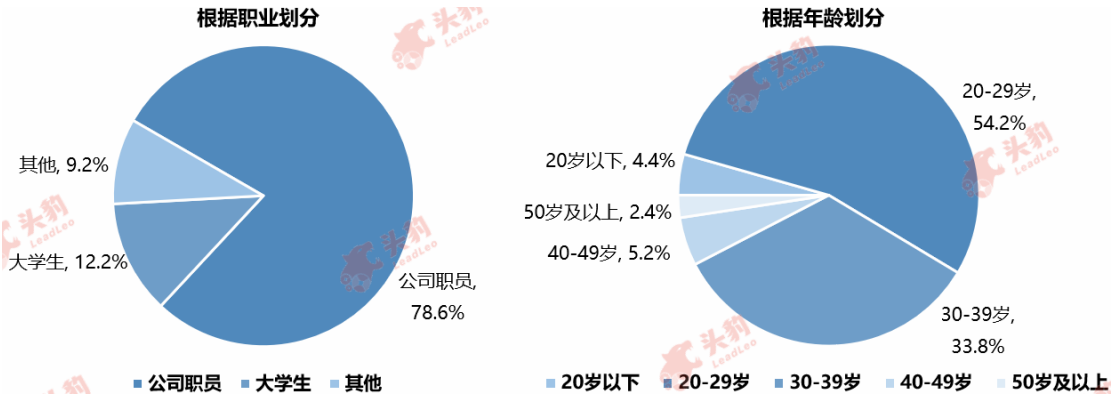
过 95%。对便利店的个体经营者而言，加盟连锁品牌后，可借助连锁品牌物流配送体系和品牌知名度提升门店经营效率及盈利水平。因此，随着行业不断发展，连锁便利店企业的加盟店比例有望持续上升。

从议价能力分析，连锁便利店售卖的常规商品与传统超市无区别，顾客在购买此类商品时选择余地大，因此连锁便利店对下游顾客的议价能力弱。但在鲜食商品方面，连锁便利店售卖的鲜食商品多为自主研发，且能满足顾客即食性需求，因此对下游的客户的议价能力高。

2.4.3 下游分析

中国连锁便利行业产业链下游为便利店顾客。单个便利店的覆盖范围有限，主要服务可在 10 分钟内到店的消费者。位于不同位置的便利店面对的消费群体有所不同，以 7-Eleven 为例，7-Eleven 的选址常位于 CBD、高校等区域，因此 7-Eleven 顾客的职业主要为公司职员和大学生，两类人群分别占顾客群体总量的 78.6%和 12.2%。7-Eleven 的顾客年龄集中于 20-29 岁之间，占比为 54.2%；其次为 30-39 岁，占比为 33.8%（见图 2-5）。当前，中国连锁便利店主要位于一、二线城市，其原因在于一、二线城市人口众多且居民消费水平高。未来随着中国居民收入及城镇化进程进一步提高，连锁便利店数量将持续增长。

图 2-5 7-Eleven 客户构成，2018 年



来源：头豹研究院编辑整理

3 中国连锁便利店行业驱动及制约因素

3.1 驱动因素

3.1.1 技术进步推动行业发展

随着移动支付、视觉识别、物联网等技术进步及应用，连锁便利店在经营成本、物流效率、顾客消费体验等方面取得显著进步：

（1）移动支付普及是为连锁便利店行业快速发展的重要驱动力之一，主要从两个方面推动行业发展：**①提升顾客消费体验。**移动支付使用电子货币完成交易，顾客无需忍受找零的困扰，购物便捷性上升；**②提高便利店盈利水平。**为避免产生过多零钱，连锁便利店企业通常将其商品定价为 5 元、10 元等整数价格。移动支付的普及免除了找零环节带来的困扰，便利店可小幅度上调商品价格，如设置为 5.5 元、5.6 元等，顾客难以明显感知，便利店盈利水平得以提高。

（2）视觉识别技术提升了便利店的经营效率。便利店中常安装多个摄像头，通过视觉识别技术的应用，可在以下方面为提升便利店的经营效率提供帮助：①提升安全监控能力。便利店中的摄像头一旦捕捉到顾客做出非常规动作后，视觉识别系统将通过语音进行提示和警告，以进一步保障便利店的安全性；②识别货架和顾客。视觉识别系统通过摄像头可收集顾客的移动轨迹数据和货架访问情况，为商品陈列优化提供参考；③识别并收集顾客人脸信息。视觉识别系统可识别并收集顾客人脸信息，建立客户信息档案，为后续的针对性经营奠定基础。

（3）物联网技术应用提高了便利店供应链效率，具体表现在以下方面：①在仓储方面，便利店通过物联网技术可实现存货管理信息化，减少对人工盘点的依赖，并可实时了解货物信息，避免无效库存产生；②在运输方面，通过 GPS、RFID 等物联网技术，便利店可实时

了解货物运输状态，据此调整运输车辆分配情况，提高车辆调度效率；③在商品配送及销售方面，便利店可将物联网技术构建的物流信息系统与便利店前端销售系统结合，后端物流系统可根据前端销售情况自动调整货物配送计划，提升货物配送效率。

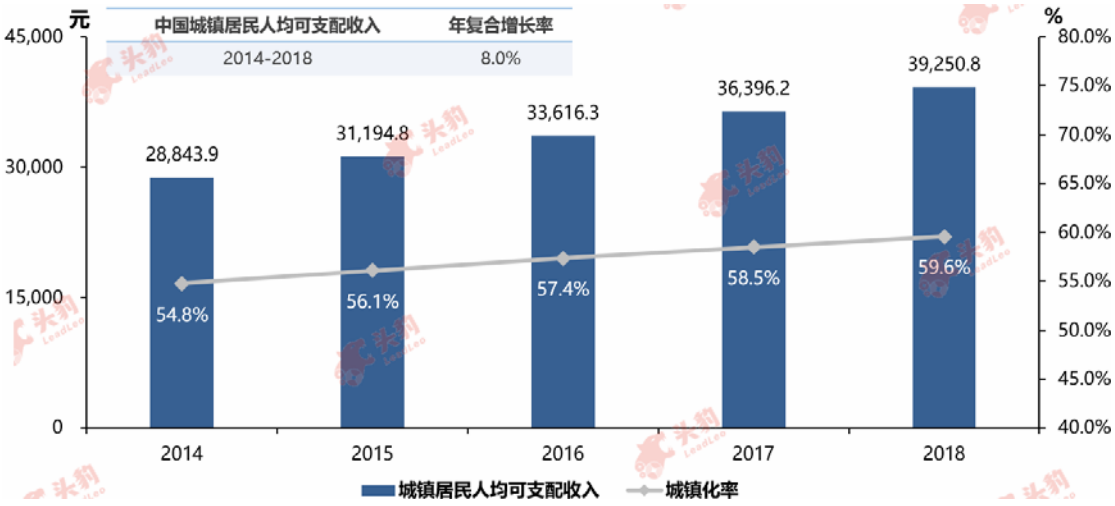
在众多技术推动下，便利店各经营环节效率不断提高，便利店形式也得到创新，如无人便利店得益于技术进步，其门店数量快速增长，已成为行业的新生力量。未来，技术的进步及应用将持续驱动连锁便利店行业发展。

3.1.2 城镇化水平上升，居民收入持续提高

中国人口众多，消费潜力巨大，随着中国经济的稳定增长，中国居民的消费能力持续提升，成为推动连锁便利店行业发展的重要因素。根据国家统计局数据，2014 年至 2018 年，中国城镇居民人均可支配收入的年复合增长率达 8.0%，2018 年城镇居民人均可支配收入为 39,250.8 元。居民收入提高促使居民消费支出增多，便利店凭借干净、整洁的店面环境以及精细化的商品运营方式，成为中国居民重要的消费场所。同时，在收入不断增长的情况下，居民生活节奏加快，便利店凭借购物的便利性优势逐渐成为快节奏居民的主要消费场所。

除居民收入不断提升外，中国城市化水平的提升也持续推动着行业的发展。便利店需在人口密集地区才能实现盈利，中国城市化水平的提升促使城市人口增多，城市面积增加，为连锁便利店行业发展奠定基础。根据国家统计局数据，中国城镇化率从 2014 年的 54.8%增长到 2018 年的 59.6%（见图 3-1），中国 GDP 超过万亿元的城市已达到 17 个。随着中国城镇化率持续提升和城镇经济实力持续增强，中国城市中适合便利店经营的区域不断增多，为中国连锁便利店行业发展提供了广阔空间。

图 3-1 中国城镇居民人均可支配收入及中国城镇化率，2014-2018 年



来源：国家统计局，头豹研究院编辑整理

3.1.3 资本持续涌入，为行业发展提供资金支持

近 5 年来，中国连锁便利店行业涌入大量资本，推动行业加速发展。仅 2018 年，业内企业共获得了数十亿元融资。2018 年，缤果盒子、喜士多、Today、见福便利店、每一天便利店、EasyGo、F5 未来商店、爱便利、XiaoCostco、好邻居等连锁便利店企业均获得上亿元融资（见图 3-2）。其中缤果盒子、EasyGo、F5 未来商店属于无人便利店连锁品牌，已成为市场投资热点。喜士多、Today、见福便利店、好邻居均是成立多年的老牌连锁便利店，在资本的助推下，近几年快速扩充门店数量，扩大门店覆盖区域。每一天便利店、爱便利、XiaoCostco 成立时间相对短暂，在资本支持下正处于快速扩张阶段。

图 3-2 部分融资过亿元的连锁便利店企业，2018 年

连锁便利店企业	获投轮次	获投金额
缤果盒子	B轮	5.1亿元
喜士多	战略投资	5亿元
Today	B+轮	3亿元
见福便利店	战略投资	2.4亿元
每一天便利店	天使轮	2亿元
EasyGo	A轮	1.2亿元
F5未来商店	B+轮	1亿元
爱便利	B+轮	1亿元
XiaoCostco	天使轮	1亿元
好邻居	战略投资	数千万美元

来源：头豹研究院编辑整理

除资本涌入外，多家电商企业进军连锁便利店行业，促使连锁便利店数量不断增多：（1）苏宁于 2017 年底提出“智慧零售大开发”战略，启动苏宁小店项目，其定位为社区便利店。截至 2018 年末，苏宁小店数量已超过 4,000 家；（2）京东于 2017 年启动“京东便利店”计划，宣称 5 年内打造百万家便利店；（3）阿里巴巴于 2017 年推出天猫小店，2018 年投资连锁便利店品牌喜士多，2019 年与百联合营的逸刻便利店正式开业。

对电商企业而言，在线上流量增长放缓的情况下，线下门店已成为电商企业重要的获客入口，因此纷纷在便利店领域进行布局。凭借技术优势和资金优势，电商企业的加入不仅推动了便利店数量的增长，还促进了便利店智能化、无人化趋势的进程。

3.2 制约因素

3.2.1 盈利水平低，成本上升快

便利店各项成本支出繁多，导致便利店盈利水平低。连锁便利店日常经营支出主要由房租水电、人工、盘亏、商品废弃四部分组成，各部分成本在销售额中所占比例分别约为 15%、12%、0.5%和 3%。尽管便利店商品销售可带来超过 30%的毛利，但减去各项经营支出后，

便利店的净利率仅在 0%至 4%范围内。现阶段，中国连锁便利店行业中有 60%的企业净利率低于 2%，76%的企业净利率低于 4%。

除面临盈利困难问题外，连锁便利店企业在租金、人工等方面的成本仍在持续上升。中国房地产市场火热，且便利店对选址要求高，导致便利店通常位于城市热门地点，面临房租上涨压力。在一线城市中，热门地段的租金上涨速率可达到 100%。此外，便利店的人工成本也在快速增长中，2010 年便利店人工成本支出在销售额中的占比为 8%，2018 年这一占比已达到 12%。成本过快增长导致部分快速扩张的企业开始出现资金链断裂问题，被迫关闭部分门店，如全时在 2018 年因受母公司资金链断裂影响，被迫关闭数十家门店。盈利困难、经营成本上升过快已成为连锁便利店企业扩张的严重阻碍，未来，只有实现盈利的企业才能长久发展。

3.2.2 同质化严重，企业管理水平低

连锁便利店进入门槛低，在行业高速发展的背景下，连锁便利店企业逐渐出现商品、服务同质化、企业管理水平低等问题。

（1）连锁便利店企业相互模仿的门槛低，导致便利店的商品、服务同质化严重。在商品方面，多数便利店销售的商品类似，均包括各类快消品、鲜食商品等。在服务方面，各企业相互模仿竞争对手的运营模式，可提供的服务大同小异。在门店构造方面，各便利店装修风格及货架陈列规则大体相似，缺乏差异性。

（2）连锁便利店行业人才数量有限，难以满足行业高速发展需求，造成企业管理水平过低。企业管理水平低主要体现在：①部分企业过度重视门店数量增长，不注重门店位置。如苏宁旗下的苏宁小店，其门店数量超过 4,000 家，但主要位于偏僻地区，导致出现大额亏损；②部分企业新开门店的经营水平低。便利店需要精细化运营，对基层的门店人员要求较

高，但专业人才的缺乏导致部分新开门店运营人员的欠缺经营经验，造成门店盈利困难，影响企业进一步发展。

未来，连锁便利店企业需从自身入手，积极培养专业人才，提升精细化运营水平，提升管理能力，才能逐渐在市场竞争中取得优势。

3.2.3 替代者威胁程度提升

连锁便利店行业在发展过程中面临的替代者威胁逐渐上升，如今连锁便利店面临传统线下零售业态、新零售业态、线上零售平台三重冲击。

（1）超市、百货商店等传统线下零售业态长期是连锁便利店的主要替代者之一。与传统线下零售业态相比，便利店商品数量少，难以完全满足顾客的多样化需求，便利店主要凭借其门店位置的便利性与此类业态竞争。随着便利店租金成本的上涨，便利店租赁优越位置的难度上升，选址便利性优势将逐渐丧失。

（2）随着互联网的发展，新兴零售业态开始出现，对便利店的发展形成了冲击。如盒马鲜生、超级物种等线上线下融合的新零售业态发展迅速，与便利店相比，新零售业态的技术应用程度深，门店经营效率高，顾客的消费体验新颖。未来，随着新零售业态的进一步发展，其消费群体将进一步扩大，给便利店发展带来更大的冲击。

（3）除线下零售及新零售业态的冲击外，连锁便利店还面临电商平台、本地生活平台等线上零售平台的挑战。伴随着移动互联网的普及，居民通过线上平台进行购物的现象愈加普遍。如美团、饿了么等生活平台开设了便利店频道，消费者可通过线上平台购买便利店商品。天猫、京东等电商平台均设立了超市频道，售卖的商品更为丰富，且配送效率在持续提高。电商平台、本地生活平台分流了部分便利店消费需求，影响连锁便利店行业发展。未来，连锁便利店需加强与线上平台的合作，借助线上平台的流量优势，减少线上平台带来的冲击。

4 中国连锁便利店行业政策及监管分析

当前，中国政府颁布的政策从宏观上推动连锁便利店行业发展，部分地方政府对连锁便利店行业出台了针对性政策（见图 4-1）。从国家层面分析，在国务院颁布的《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》、《国务院办公厅关于促进内贸流通健康发展的若干意见》等文件中，政府大力推动消费升级，鼓励便利店业态进入社区、农村，推动连锁便利店行业发展。

从地方政府层面分析，北京、上海、西安等地政府相继出台相关政策，引导连锁便利店行业发展。北京政府在《关于进一步促进便利店发展的若干措施》中列举了多项措施推动便利店行业在北京的发展。在《北京市连锁便利店行业规范》（试行）中，北京政府首次对便利店的基本特性、经营项目、服务内容等方面做出规范，引导行业健康发展。上海市政府在 2018 年发布《关于小型超市（便利店）从事菜肴复热、分装类经营活动食品经营许可监管工作指南》，对便利店内生产现制现售类等食品提出具体的许可与监管要求，引导便利店规范经营。西安市政府在 2019 年发布《西安市大力推进便利店创新发展行动计划》，计划到 2020 年底，西安品牌连锁便利店不少于 3,000 家。

图 4-1 中国连锁便利店行业相关政策

政策名称	颁布日期	颁布主体	主要内容及影响
《西安市大力推进便利店创新发展行动计划》	2019-02	西安市政府	计划到2020年底，西安品牌连锁便利店不少于3,000家。品牌连锁便利店在2,000户以下的小型社区配置1个以上，在2,000至5,000户的中型社区配置2个以上，在5,000户以上的大型社区配置3个以上，鼓励便利店搭载简餐制售、常用药品经营、出版物销售、生活缴费、福利彩票、打印复印、洗衣家政等便民服务
《关于进一步促进便利店发展的若干措施》	2018-10	北京市政府	（1）完善街区商业生态配置指标，每社区建设不少于1个便利店，2020年底前实现城市社区全覆盖；（2）编制实施全市物流空间布局专项规划，将便利店仓储物流设施空间需求纳入“物流基地+物流中心(园区)+末端配送网点”三级物流体系统筹考虑等内容
《关于小型超市（便利店）从事菜肴复热、分装类经营活动食品经营许可监管工作指南》	2018-05	上海市政府	对便利店内生产现制现售类等食品提出具体的许可与监管要求
《北京市连锁便利店行业规范》（试行）	2016-12	北京市政府	规定了便利店的基本特性、经营项目、服务内容。针对便利店的标准店、示范店等制定了相应配置指标，并从便利店的经营模式、企业性质、经营区域、消费客群、运营时间、运营指标等六个方面制定了分类准则
《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》	2015-11	国务院	发挥实体店的服务、体验优势，与线上企业开展深度合作。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
《国务院办公厅关于促进内贸流通健康发展的若干意见》	2014-11	国务院	大力发展连锁经营。以电子商务、信息化及物流配送为依托，推进发展直营连锁，规范发展特许连锁，引导发展自愿连锁。支持连锁经营企业建设直采基地和信息系统，提升自愿连锁服务机构联合采购、统一分销、共同配送能力，引导便利店等业态进社区、进农村，规范和拓展其代收费、代收货等便民服务功能。鼓励超市、便利店、机场等相关场所依法依规发展便民餐点

来源：头豹研究院编辑整理

5 中国连锁便利店行业市场趋势

5.1 自有品牌商品增多

当前，中国连锁便利店企业旗下自有品牌商品占比较低，但未来行业中自有品牌商品的数量将不断增多，主要原因有：

（1）发展自有品牌是连锁便利店企业实现差异化竞争的必要方式。中国便利店的服务、商品同质化严重，导致消费者在各便利店品牌之间的转换成本低，顾客忠诚度低。随着中国居民消费能力的提升，消费者需求更趋向独特及个性化发展，连锁便利店同质化商品将难以满足消费者需求。因此，发展自有品牌，根据顾客需求推出差异化商品，是连锁便利店企业实现差异化竞争的必要举措。

（2）自有品牌有利于提高企业利润。便利店的商品多由供应商直接提供，价格固定，

便利店企业利润有限。通过发展自有品牌商品，连锁便利店企业可向产业链上游渗透，全程把握自有品牌商品的开发、生产，减少中间环节，实现商品利润最大化。如鲜食商品多由便利店自主研发，其毛利率可达 40%。

如今行业内企业相继加大自有品牌的投入，提高自有品牌商品的销售占比。如 7-Eleven 多年来持续开发自有品牌的鲜食、干货、坚果等商品，其自有商品 SKU 占比已超过 60%，自有品牌食品的销售额在食品总销售额中的占比已达 70%。见福便利店出资自建鲜食工厂，加大自有鲜食商品供应。猩便利以经营自有品牌商品为主，旗下拥有 musanana、猩咖多个自有品牌，并拥有自建的鲜食工厂。伴随行业竞争加剧，连锁便利店企业未来将进一步加大自有品牌商品的投入，提升其市场竞争力。

5.2 “便利店+”模式进一步发展

随着行业竞争加剧，连锁便利店企业陆续发展出“便利店+社区”、“便利店+IP”、“便利店+电商”等“便利店+”商业模式，以提高便利店影响力，增强客户黏性。

（1）“便利店+社区”模式

“便利店+社区”模式是指便利店整合社区周边资源，将社区内的业态与便利店融合，为消费者提供一站式生活服务。如 7-Eleven 推出了 Big7 店型，将咖啡、美妆、阅读、烘焙等业态融入便利店中，消费者可享受更多类型的生活服务。

（2）“便利店+IP”模式

“便利店+IP”模式是指便利店与知名 IP 合作，借助 IP 的知名度扩大便利店影响力。如 2018 年罗森与哔哩哔哩合作在上海开设了罗森与哔哩哔哩便利店，借助哔哩哔哩的知名度优势，罗森在年轻群体中扩大了影响力。

（3）“便利店+电商”模式

“便利店+电商”模式是指便利店与电商企业展开合作，双方利用各自优势赋能，实现共同发展。如 7-Eleven、Today 和饿了么展开合作，利用饿了么的配送能力展开线下配送服务，扩大便利店的辐射范围。

“便利+”模式现仍处于探索阶段，模式尚未普及，但在“便利+”模式下，便利店通过与其他机构、资源相整合，便利店可提供更加多样的服务，建立起差异化竞争优势。未来随着行业竞争进一步加剧，连锁便利店企业将继续探索更多的“便利店+”模式，提高其市场竞争力。

5.3 行业发展放缓，门店运营成企业发展重点

近 5 年，中国连锁便利店发展迅速，众多连锁便利店企业快速扩充门店数量，通过扩大规模抢占市场份额，对门店运营的投入低。在针对中国连锁便利店行业进行的访谈调研中，一位拥有十余年从业经验的专家指出，连锁便利店行业过去几年的高速增长将不再持续，行业未来发展将趋于稳定，连锁便利店企业的发展重点将回归到门店运营上，其原因主要在于以下两方面：（1）便利店所需投入大，开设成本在数十万元到上百万元不等。连锁便利店企业若要依靠规模抢占市场，需花费大量资金用于开设门店。现阶段随着一级市场的逐渐冷却，市场投资热度下降，连锁便利店企业融资难度加大，便利店数量增长速度势必将放缓。（2）连锁便利店企业依靠门店数量无法稳定占据市场份额。依靠资本快速开店扩大规模的企业始终将面临门店盈利问题，在无法实现盈利的情况下，一旦出现资金链断裂，将导致连锁便利店企业大面积关店，或产生巨额亏损。行业中已出现部分企业门店关闭或巨额亏损的现象，因此连锁便利店企业、投资者将逐渐回归理性，在未来发展过程中将更加注重门店的运营。

6 中国连锁便利店行业竞争格局

6.1 中国连锁便利店行业竞争格局概述

中国连锁便利店门店数量已达 12.2 万家，多集中在一、二线城市，原因在于一、二线城市人口密度大，经济水平高，居民便利店消费占比高。其中长三角地区和广东地区的便利店门店数量已超过 5,000 家，山西、京津冀地区、成渝地区、福建、中部地区的便利店数量超过 1,000 家，其他地区的便利店数量多低于 1,000 家。

中国连锁便利店行业中可实现全国范围覆盖的连锁便利店品牌数量少，当前仅有石油系便利店具有全面覆盖各城市的能力。石油系便利店是指中石化旗下的易捷和中石油旗下的昆仑好客。石油系便利店位于中石化、中石油旗下的加油站中，凭借中石化、中石油遍布中国的加油站可将其覆盖范围扩散至中国各地。易捷和昆仑好客的便利店数量位居中国连锁便利店行业前两名，2018 年易捷的门店数量达到 27,259 家，昆仑好客的门店数量达到 19,700 家。

中国连锁便利店行业中企业数量众多，除石油系便利店外，其他连锁便利店企业主要立足于区域发展。从门店数量上分析，2018 年连锁便利店数量前十的企业还包括美宜佳、苏宁小店、天福、红旗、全家、十足、罗森、7-Eleven 等。其中美宜佳门店数量超过 15,000 家，苏宁小店、天福门店数量超过 4,000 家，红旗、全家门店数量在 2,500 家左右，十足、罗森、7-Eleven 的门店数量在 2,000 家左右。

各连锁便利店企业的门店分布区域特征明显：（1）7-Eleven 主要布局北京、天津地区和广东地区。在北京、天津地区中，7-Eleven 在销售额上处于行业领先地位，其门店的日销售额达到 2.5 万元左右，远超行业平均值 5,200 元。在广东地区中，7-Eleven 有众多门店，但数量上落后于美宜佳、天福等品牌；（2）苏宁小店多分布于北京地区，整体盈利水平

低；（3）全家、快客、罗森等便利店多分布在上海地区，其门店数量在上海地区处于行业领先地位；（4）十足深耕浙江地区，旗下拥有十足、之上两个连锁便利店品牌，其门店数量在浙江地区处于行业领先地位；（5）美宜佳、天福主要集中在广东地区，其中美宜佳门店数量远超其他品牌，其门店数量在广东地区处于行业领先地位；（6）红旗的门店主要集中在成都地区，是成都地区的行业龙头。除以上企业外，行业中仍存在大量的区域性连锁便利店企业，如四川的舞东风、山西的唐久、武汉的 Today、福建的见福便利店等。

6.2 中国连锁便利店行业典型企业分析

6.2.1 Today

6.2.1.1 企业简介

Today 是中国本土连锁便利店品牌，于 2008 年创立于广西南宁，隶属于武汉今天梦想商贸有限公司。在 2014 年之前，Today 旗下门店仅 30 余家。2014 年 Today 获得红杉中国 5,500 万元的 A 轮融资后，开始快速扩张，于同年进军武汉市场，并在武汉开设 30 家直营门店。2015 年 Today 获得 5,000 万元的 A+轮融资，开始利用加盟方式扩张。2016 年，Today 和仟吉共同投资（4,000 万元）的鲜食工厂正式投产。2017 年，Today 获得信中利资本、红杉资本的 2 亿元 B 轮融资。2018 年，Today 获得 General Atlantic 的 3 亿元 B+轮融资。发展至今，Today 旗下门店已超过 400 家，其中 300 余家门店位于武汉，剩余门店位于长沙、南宁等地。

6.2.1.2 竞争优势

（1）对供应链持续投入，商品竞争力强

Today 持续对供应链进行投入，以提升其商品及门店的竞争力。Today 拥有自建的鲜食工厂，旗下便利店门店中的鲜食商品占总商品的比例达 33%左右。鲜食商品毛利率高，通过自建鲜食工厂，Today 可实现商品利润最大化。同时，Today 不断对鲜食工厂的商品种类、技术、硬件等方面进行升级，并投资包子、面包、烤肠等工厂，持续提升其商品竞争力。凭借对供应链的大力投入，Today 在 2018 年平均每个月上新约 140 个 SKU，商品更新迅速，其武汉地区门店的日均销售额达到 1.2 万元左右。

（2）重视技术应用，全方位提升经营效率

随着规模的逐渐扩大，Today 不断加大技术投入以提升运营效率。2018 年 Today 成立了技术中心，其技术团队已超过 150 人，并提出“便利店连锁零售公司”转型“新零售科技公司”的目标。2018 年，Today 陆续上线 WMS 仓储管理系统、新零售云平台、云 POS 系统、超级店长应用等。通过应用信息技术，Today 在供应链管理、门店运营、业务创新等方面的效率得以持续提升。

（3）加盟管理严格，确保服务质量

Today 对加盟商的要求严格，加盟合伙人需通过严格的多轮面试及经营实践筛选，且要求加盟合伙人认同 Today 文化、热爱便利店。Today 便利店要求加盟商主要在 25-35 岁之间，且个人拥有至少 40 万元以上资金，需本人或合伙人亲自担任店长、副店长。当前，Today 便利店旗下 90%门店为加盟店，但在 Today 的严格要求下，Today 旗下门店的服务质量可得到有效保障。

6.2.2 见福便利店 Fook

6.2.2.1 企业简介

见福便利店成立于 2006 年，隶属于厦门见福连锁管理有限公司。2006 年 8 月，见福

便利店在厦门开设第一家门店。2009 年，见福便利店第一家加盟店运营。2011 年，见福便利店门店数量超过 100 家。2013 年，见福便利店从厦门向外拓展，进驻龙岩。2018 年，见福便利店获得红杉资本 2.4 亿元的战略投资，估值达到 12 亿元。发展至今，见福便利店的门店数量已超过 1,500 家，主要分布在厦门、龙岩、漳州、泉州、莆田、福州、三明、宁德、南平、赣州等东南地区。

6.2.2.2 竞争优势

（1）区域深耕多年，品牌知名度高

见福便利店在福建地区深耕多年，逐渐积累起品牌知名度，获得业界认可。2016 年，见福便利店被福建省连锁经营协会、福建省东南商务管理研究院等联合评选为“福建省便利店十强”的第一位。2015 年，见福便利店被中国商业联合会评为“中国零售业十佳成长型标杆企业”。2017 年，见福便利店获得“中国十佳商业品牌”、“2017 中国商业创新十大领导品牌”、“中国便利店加盟品牌人气奖”等奖项。2018 年，见福便利店获得中国连锁经营协会评选的“2018 中国便利店创新奖”。

凭借在福建地区多年的积累，见福便利店可更加精准地把握福建地区消费者的需求，建立品牌影响力。如厦门作为著名的旅游城市，游客众多。见福便利店针对此情况，在部分厦门门店中配备了卫生间，满足游客如厕需求。见福便利店在福建地区已成长为连锁便利店行业的龙头企业，逐渐建立起品牌优势。

（2）重视供应链建设，积极应用新技术

见福便利店在厦门海沧东孚，投资 5 亿元建设了占地 75 亩、总建筑面积达 11 万平方米的现代化园区，涵盖多温带仓储物流配送中心、鲜食厂、烘培厂等设备设施，配送中心可承载见福 3,000 家以上门店体量。通过自建鲜食工厂、物流基地，见福便利店构建起供应链

优势，可保持市场竞争力。

此外，见福便利店也在积极应用新兴技术，对门店进行数字化改造。2018 年，见福便利店凭借“CRM 人脸识别认知服务”、“生物识别支付”两项技术的应用与研发，被中国连锁经营协会评选为“2018 中国便利店创新奖”。新技术的使用促使见福便利店消费体验上升，经营效率提高。

6.2.3 F5 未来商店

6.2.3.1 企业简介

F5 未来商店是 24 小时无人便利店品牌，其门店采取完全自动化、无人化的经营模式。F5 未来商店的首家门店于 2014 年 10 月在佛山开业。2016 年，F5 未来商店进军广州。2017 年，F5 未来商店进入深圳。发展至今，F5 未来商店已在广州、深圳、佛山等地区开设无人值守便利店 50 家，其门店以直营店为主，覆盖高校、工厂、CBD 三大场景。

F5 未来商店成立以来已获得多轮融资。2015 年，F5 未来商店获得创大资本 200 万元的天使轮融资。2016 年，F5 未来商店获得 TCL 创投的 1,200 万元的 Pre-A 轮融资。2017 年，F5 未来商店获得创新工场 3,000 万元的融资。2018 年，F5 未来商店获得盛景嘉成领投，TCL 创投、创大资本跟投的 1 亿元的融资。

6.2.3.2 竞争优势

（1）顾客消费便利，门店回本周期短

F5 未来商店的门店中以 24 小时智能化机械手臂代替传统便利店的人工售货员，消费者可全程自助完成购买。F5 未来商店的门店通常由四台机器设备构成：快消品售货机、冲饮售货机、鲜食商品售货机及自动清理餐桌设备。消费者在购买过程中，在无人工服务的情

况下，也能享受到快速服务。如快消品售货机平均 7 秒出货，鲜食商品售货机平均 50 秒出货，冲饮售货机平均 20 秒出货。F5 未来商店定位于高校、工厂、CBD 三大场景，其门店凭借全程无人工的快速服务可持续吸引学生、企业职员等消费者。

此外，市场中其他无人便利店主要通过计算机视觉、深度学习及感应器融合技术或通过 RFID 实现无人零售，其开店成本需上百万元。相比之下，F5 未来商店通过设备的自研自产，可将每家店的开店成本控制在 18 万元左右，从而缩短回本周期。F5 未来商店目前平均回本周期仅在 10-15 个月之间。

（2）坚持自主研发，店面持续迭代优化

F5 未来商店的无人值守便利店完全依托自主研发的机械臂和后台管理系统而搭建。当前，F5 未来商店的机器可使用蒸汽、水煮、微波三种工艺，加工放置在 0~5 摄氏度冷库中的保鲜食品，解决了鲜食制售问题。F5 未来商店还在不断提高机械臂的并行处理能力，完善系统算法。如今 F5 未来商店门店已更迭至第九代，其门店的高峰处理能力和货物存储能力不断增长。此外，通过系统算法，F5 未来商店在运营上可保持精细化管理，F5 未来商店的 SKU 当前已达到 500 余个，且可根据系统数据随时调整商品种类。

头豹研究院简介

- 头豹研究院是中国大陆地区首家 B2B 模式人工智能技术的互联网商业咨询平台，已形成集行业研究、政企咨询、产业规划、会展会议行业服务等业务为一体的一站式行业服务体系，整合多方资源，致力于为用户提供最专业、最完整、最省时的行业和企业数据库服务，帮助用户实现知识共建，产权共享
- 公司致力于以优质商业资源共享为基础，利用大数据、区块链和人工智能等技术，围绕产业焦点、热点问题，基于丰富案例和海量数据，通过开放合作的研究平台，汇集各界智慧，推动产业健康、有序、可持续发展



四大核心服务：

企业服务

为企业提供**定制化报告**服务、**管理咨询**、**战略**调整等服务

云研究院服务

提供行业分析师**外派驻场**服务，平台数据库、报告库及内部研究团队提供技术支持服务

行业排名、展会宣传

行业峰会策划、**奖项**评选、行业**白皮书**等服务

园区规划、产业规划

地方**产业规划**，**园区**企业孵化服务

报告阅读渠道

头豹科技创新网 —— www.leadleo.com PC端阅读全行业、千本研报



头豹小程序 —— 微信小程序搜索“头豹”、手机扫右侧二维码阅读研报


图说


表说


专家说


数说

详情请咨询

客服电话

400-072-5588

上海

王先生： 13611634866
李女士： 13061967127

南京

杨先生： 13120628075
唐先生： 18014813521

深圳

李先生： 18916233114
李女士： 18049912451