



撑起一片蓝天，  
建行携手社保机构为百姓提供全面保障。  
建行民本通达—社保安民服务方案



# 超市:关店调整 角力便利服务

经济增速放缓、人口红利减退、要素成本提高，这是当前经济的客观现实。零售业处在经济链条的末端，受到的影响也是由远及近，经营压力也由此越来越大。

与去年的慌乱应对不同，今年超市企业主动通过关店、并购等调整方式渡过零售寒冬。这只是第一步，接下来，重新思考零售的本质、顺应全渠道发展的趋势格外重要。



## 现状篇

### 关键词1 关店调整

门店数量一直是外界考核超市发展好坏的一大指标，但在人工、房租成本高企的背景下，企业开始追求有质量的增长。细看今年的关店潮，多是超市主动调整所为。

这种调整以沃尔玛最为明显，其公开表示，明年将在中国关闭25家业绩不良的门店。而今年，沃尔玛已经关闭了11家门店，为历年之最。沃尔玛强调，未来更注重门店质量而非数量。卜蜂莲花也率先在北京关店，随后又被曝出关闭8家亏损严重门店的消息；乐购继去年连关4店后，今年再关闭3家门店。

即使是处于上升期的内资超市永辉也未能免于关店。截至今年8月，永辉已关闭5家门店，止损和租约到期是关店的主要原因。事实上，关店早已不是丑闻，而是与企业的调整战略联系在一起。在开拓新市场的同时，企业会根据市场情况适时关闭和裁减亏损店面及业务，保证公司业务结构的新陈代谢。

### 关键词2 并购重组

并购在超市界并非新鲜事，过去的并购案多数是外资吞并内资、全国性超市融合区域性超市，但今年的两宗并购案却逆转了这一惯例。

先是本土零售龙头华润与全球第三大零售商乐购签订协议，双方以8:2的股权比例组建合资公司。随后内资超市巨头物美商业和外资超市卜蜂莲花宣布订立框架协议，物美试图以23.45亿港元收购卜蜂除广东和湖南以外的中国区所有业务。但该合作最终未达成。在零售业步入慢增长之时，企业效益也开始呈两极分化趋势。综合今年上半年的年报发现，经营有特色、管理得当的企业净利增长可达五成，而那些依然靠规模驱动成长的企业则陷入亏损的泥沼。在这种情况下，无论是大鱼吃小鱼还是强强联合，并购都被零售企业看成了救命稻草。

### 关键词3 便利店角力

号称日本人气最高的罗森便利店今年正式在京开业，到年底前罗森还会至少开出7家门店。

相比上海、广州等便利店发达地区，北京长期都是7-11一家独大，几大内资便利店品牌还停留在模仿阶段。不过，这种情况正在逐渐改变，让北京便利店业的竞争日趋激烈。今年以来，内资便利店不断加码餐饮业务：好邻居中标北京市早餐工程；联华快客在东城区商务委的支持下推出了便民早餐；占据地铁口优势位置的乐加房车便利店也被餐饮巨鳄净雅集团收购。

在与电商联盟、代收快递、票务代理等业务上，内资便利店反而行动得比外资要早。虽然尚未形成气候，但借助本地优势与外资便利店进行抗衡，也是指日可待。

## 趋势篇

### 关键词1 重拾经营

零售企业的增长方式正在从多开店的销量导向到效率导向，从销售推动到毛利推动。对于过惯了好日子的中国零售业来说，未来需要考虑回归经营的本质，重视商品经营和顾客经营。

过去，超市企业的利润很大一部分来自收取供应商的各种费用，未来则要向商品销售差价取得利润转变。这其中就包括开发自主品牌、重视商品质量等策略。

在受电商冲击的情况下，忠实的消费者未来会成为零售商最核心的资产。零售商需要知道自己的消费者是谁，以及了解消费者需要什么，以获得差异化竞争的优势。精细化管理则是经营的重中之重，企业需要提升超市购物环境、品类管理、营销策略，减少采购环节、建立高效节能的物流配送网络、搭建先进的信息系统、鼓励员工和管理层的有效沟通，达到提高人流、物流、资金流效率的目的。

### 关键词2 融合线上

今年，超市业掀起第二轮触网热潮。Tesco、永辉、沃尔玛山姆会员商店、大润发、步步高相继自建电商平台，并以门店作为线上的物流配送中心。

虽然目前上述超市的网店尚未运营或处于起始阶段，配送范围也仅限于几个城市，但随着线上消费习惯的巩固和技术的进步，可以预料上述超市的网站会逐渐扩大配送范围。那些没有自建电商网站的超市也没有放弃触网，它们选择了与京东等大型专业电商进行合作来分食线上零售的成果。

虽然线上超市会对线下超市造成一定冲击，但传统超市也具有线上无法具备的深加工食材等方面的优势。对消费者来说，线上快捷便利、线下体验丰富，二者各有优势。未来，商家需要各取其优势，并解决各自的不足，才能做到线上线下融合发展。

### 关键词3 便利服务

北京的便利店终于开始脱离小超市的影子。7-11引入打印、复印机，看起来有点像中国台湾地区和日本的同行了。其实便利店之所以便利，并不只是因为24小时营业，还在于小小的店铺承载了缴费、订票甚至是代收快递等便民功能。北京的便利店也开始逐渐尝试探索可行的便利服务。2013年，商务部在政策层面继续推进便民、利民服务工程，鼓励、支持更多的品牌连锁企业和快递企业、电商平台合作，推广包裹代收、代取、家政、洗衣等多种类型的便民服务。便利店利用增值服务打造多元服务模式的发展空间广阔。

以日本的7-11为例，其增值业务收入约占公司总销售额的30%以上，未来提供更丰富的增值服务、实现功能的叠加将是便利店企业的发展方向。另外，与电子商务有效衔接，形成不同于以往的供应链和渠道配送，也将促使便利店业态释放新的活力。