



商业那点事儿订阅号

C1-C2

2018.4.11

# 电商的便利店改造之痛

电商围绕便利店吹响了新的竞争号角。4月3日，苏宁全资收购连锁便利店品牌迪亚天天中国，并纳入到苏宁自营便利店苏宁小店体系中，以抢夺布局便利店时机。同时，阿里与京东不断“收编”夫妻店，变为天猫小店或者京东便利店，以零售通和新通路之名暗自较量。千亿级规模的便利店市场足够电商巨头去撒网布局，然而也可以看到，在多方资源混战的角斗场中，当前电商对便利店的改造更多体现在“翻牌”、装修等“样子工程”上，如何才能让双方的合作步入“深水区”，这是电商和便利店都在思考的问题。



## 电商争夺便利店

电商企业扎堆布局的便利店业态，成为零售创新过程中新的热点。近日，苏宁在便利店领域布局动作频频，先是收编夫妻店变为苏宁零售云门店，再是扩大自营便利店苏宁小店的数量；如今则直接收购国际连锁便利店迪亚天天中国业务。

迪亚天天已经发布公告称，就出售迪亚中国100%股权事项，公司已与苏宁签订了有约束力的购买与出售协议。在获得政府部门的审批并完成收购之后，苏宁将全资收购迪亚中国，加速苏宁小店在上海地区的布局和落地。

据公开数据显示，迪亚中国隶属于迪亚集团，2003年进入中国市场，直营店和加盟店并存。迪亚中国在上海拥有约250万会员，门店数量超过300家，多位于上海主城区，且基本均处于社区商圈。这也意味着迪亚中国的门店定位与聚焦社区服务的苏宁小店目标相同。苏宁零售集团副总裁卞农表示，目前定位社区的门店具有稀缺性，苏宁通过收购迪亚中国，一次性获取可大幅减少苏宁的时间成本和资源投入，同时，迪亚中国有相对成熟的运营体系，也将助力苏宁小店快速切入上海市场。未来三年，苏宁小店还将进入246个城市，开设5000家店。

相较于连锁便利店，电商企业对夫妻店的抢夺更为激烈。对夫妻店进行改造的苏宁零售云门店正加速落地，目前苏宁已经在南京、苏州、广州、佛山等21个城市和地区开设了苏宁零售云门店，并计划在京津冀区域开150家门店。

不仅是苏宁在加速“圈地”，京东与阿里同样不甘示弱。自2017年8月起，天

猫小店频繁亮相抛出“万店”计划，众多被改造的夫妻店在保留原有门店名称时也加上了天猫小店的标志。4月9日，阿里对夫妻店的改造已经从社区拓展至校园，首个经改造的校园便利店天猫校园店佳禾超市已经落地四川师范大学成龙校区。据悉，未来一年内，天猫计划开设1000家校园店，在三年内覆盖全国1000所高校。

而京东百万便利店计划自去年4月推出以来，完成对众多夫妻店的升级，京东便利店已入驻商场、火车站等众多购物场景。

## 难入“深水区”

深入居民小区的夫妻店已被电商企业纳入零售版图重构的体系中，然而这场跑马圈地赛才刚刚开始，对夫妻店改造升级仍旧阻碍重重。北京商报记者走访中发现，许多“挂牌”的夫妻店只是店牌变了，在商品结构、经营模式、顾客管理等方面并没有明显的升级，所谓的新零售价值并没有得到实际释放。

电商平台的信誉背书、统一的品牌和货源对于个体户来说充满吸引力。一位京东便利店加盟主告诉北京商报记者，相较于7-11等比较成熟的便利店品牌加盟费和流程，加盟京东便利店的门槛更低。上述人士称，加盟京东便利店只需要把相关证照申请齐全，交纳最多3万元的质保金即可。

对于这些夫妻店来讲，除了较低的门槛，电商的信誉背书充满诱惑力。北京商报记者走访北京市多家京东便利店了解到，“挂牌”京东便利店”的店铺要求100%从京东进货，确保商品保真，这也被众多店主视为与传统夫妻店相比的最大区别之处。今年初加盟京东便

利店的赵先生告诉北京商报记者，与普通的夫妻店比，京东成为获取消费者信任的有效砝码。

然而，电商与夫妻店的合作尚且停留在货源方面，众多智慧赋能技术难以确切量化。赵先生向北京商报记者表示，尽管每天京东相关管理人员会推荐商品，但自己主要还是凭借习惯来决定商品结构和店铺运营，一些智慧门店管理系统、行者动销平台、大数据系统等数字化工具尚处于开发阶段，并未投入使用。包括门店装修、商品陈列等也都是赵先生和店员自由决定。

巨头争相入局昭示着社区夫妻店的发展潜力，如同毛细血管一样深入社区的夫妻店正在成为电商的前置仓和快递点。赵先生的京东便利店已经成为京东的线下自提点。消费者在京东下单时可选择将包裹寄存到店，待到方便时再来取件，该便利店目前每天至少也会有两三件京东包裹，而京东也会按照包裹量支付一定费用。对于不方便在家收货的消费者来讲，自提点取货可大大减少配送员“空跑一场”及重复配送。

## 尚处磨合期

尽管电商对便利店的改造尚处于试水阶段，但企业已然将连锁便利店、夫妻店视为商品销售甚至是自身体系输出的出口，以及获取线下新流量的入口。京东新通路通过智慧门店管理系统、终端地勤管理系统、便利店线上店铺和京东支付技术等打通线上、线下两条通路，实现场景互通。京东的无人超市也在加紧从试水阶段进入实用阶段。天猫小店通过零售通的数据系统，进行“千店千面”的运营模式，让小店在货品陈列有限的情况下，最大限度地满足周

边消费者的需求。除了数据和商品的赋能外，获得品牌授权的便利店还会接入整个阿里系的生态力量。

苏宁则向夫妻店开放苏宁供应链，对夫妻店经营品类进行重组，提升产品成交率，并与夫妻店共享苏宁库存、物流、售后等资源，降低资金成本和风险。苏宁会对这些夫妻店进行品牌授权和门店装修，设计团队会根据用户购物习惯设计商品陈列动线。同时，苏宁则在为自建的苏宁小店提供升入消费末端的机遇，苏宁物流推出1小时达，为目前133家苏宁小店提供即时配送服务。

相关数据显示，目前中国有将近700万家包括夫妻店在内的小店，这些小店贡献了整个零售渠道40%的出货量。然而，这些小店却无法及时解决用户痛点，随着互联网技术的发展以及用户需求的改变，店面形象不佳、营销手段传统、靠老顾客维持生意、经营管理方式落后等，传统零售门店的经营痛点愈发明显。电商企业意欲通过解决上述痛点，借助便利店打破传统零售在空间、品类和供应链上的组织形式，重构零售成本、效率和用户体验。

上海君挚光正品牌管理有限公司总经理林一凡在接受北京商报记者采访时称，电商通过翻牌加盟模式整合社区内的闲散夫妻店，短期内基于门店的硬件、产品方面输出统一标准，一定程度可以使闲散经营的小商户们走向正规、规模化。但从长远看，电商改造的夫妻店数量达到一定规模后，就要从当前的经营习惯改变上升为对店铺进行规划重构的运营管理层面，电商企业与闲散小店在选址、店面环境、采购经验、销售理念等方面需要不断进行磨合。

北京商报记者 吴文治 赵述评 徐天悦