

新便利时代:超越便利 持续成功

便利店面对日益激烈的竞争必须提出除了“便利”以外的价值主张来创新与创利。善用便利店的既有优势:人力与地利,并思考新业态的可能性,将能协助便利店走向下一个便利店的新时代。

对于中国便利店业者而言,当前的挑战是前所未有,也无从借鉴的,唯有透过直接测试于市场当中,快速且精准了解举措的效益,才能做出有利可图的决策,并在这个变化快速的市场中持续成功。

便利店一直以来在零售行业中拥有独特的地位,为赶打卡的上班族提供快速、实惠的膳食,在午夜时为夜猫族奉上热食,走在路上口渴时买杯饮料,甚至在紧急时刻为有需求的人们提供容身之所,便利店一直受顾客青睐的关键正体现在名字之上:便利。

近年来,便利店的触角伸展至前所未有的层级,与外送业者以及在线零售业者联手,借助在线应用与便宜的外送人力,将产品与服务搬到在线。然而,送货服务短期内虽可以增加便利店的收入来源,但长期来说他们同时也在与便利店争夺顾客。另外,其他在线和全渠道零售商也正在蚕食便利店的市场份额。便利店最主要的价值主张—便利,正面临强烈的挑战,毕竟,还有什么比通过手机轻松一键,商品就可以被送到家门口更便利的吗?

被挑战的便利店必须不断创新,以满足不断变化的市场

需求。业者需要测试新产品、服务以及顾客体验战略,以获得竞争优势。然而,在这“一键到府”服务兴盛的情境下,便利店的下一步必须在强化便利的核心竞争力外,为顾客带来更多适宜的服务。

收入的增加使中国的中产阶级不断扩大,从而增加了消费能力。各种购物管道的便捷,使得消费者的期望早已超越基本的产品可获得性。便利店在竞争日益激烈的现在要思考的是要如何将自身相较于其他业态竞争者不同的特点—例如良好训练、服务热情的店员与地点便利的实体门店,化为独一无二的竞争优势。便利店业者必须将顾客的需求更全面地审视,跳出框架思考,赋予便利店新的定位,并在创新的同时确保创利。

新便利店商业模式的出现

根基于线下运营的便利店,与竞争者最不同之处便是良好训练的店员与地点便利的实体门店。这两者看似是庞大的成本压力,但却也能转为无可取代的竞争优势。人,相对于冰冷的机器能够提供独有的细致与复杂服务。而实体门店,不单能作为发货点,缩减了下订到货物送达的时间差,更作为所有与空间相关服务的基础。着眼于人与地两者优势的结合,便利店业者将能走出更宽广的道路。

首先,单就人力方面的创新来说,目前人仍是传递复杂且差异化价值最有效的媒介。

良好训练的店员能经由与顾客面对面的服务来传递品牌价值并提升顾客忠诚度,甚至提高交叉销售的机会。除此之外,也有便利店业者从所有品项中最热门的鲜食商品着手,利用店员提供不同于机器烹煮的选择。甚至有业者于店内设置料理台,并清楚标记各商品的卡路里与营养价值,开始提供现做便当以因应健康意识抬头的顾客。已有业者在现做餐点部分的创新做出成绩,培养出定期消费的顾客群,成为顾客忙碌生活中的日常,在竞争激烈的环境中脱颖而出。

而就地的角度来说,正因为实体门店的“空间”不为其他业态竞争者所有,建立于“空间”的创新便能自身与其他的竞争者的差异凸显出来。举例来说,发源自提到付的想法,近期日本7-11等便利店业者与爱彼迎(AirBnB)合作推出行李及钥匙寄存管理服务。许多游客在午夜时分到达,爱彼迎的房屋主人并不总是方便将钥匙亲手交给客人,这些使用爱彼迎的游客经常被迫带着所有行李在公共场所等候,这时,便利店提供完整解决方案:顾客可以在其入住的开始和结束时领取或者退还房屋钥匙,甚至,提供几个小时的旅行者行李寄存服务,帮助较早退房的游客免于拖着行李逛街之苦。在提供服务的同时,便利店业者便吸引到一群原本可能没有要光临便利店的顾客群。除此之外,便利店业者甚至可以进一步根据创新业务调整门店

内的配置,例如设计休憩空间来提供短至一小时,或是数小时的个人空间供游客消费及久待。

新业态的想象 小区的日常生活枢纽

结合便利店的人力与地利,便利店将开辟出新的道路。若回归“便利”的角度,手机才是好似现代人第二生命般重要的物品。人们在移动电话上进行各种日常活动,无论与三五好友闲话家常、扫码支付账单,又或是通勤时追剧追星等,想象如果手机临时坏了,那该怎么办呢?如果便利店能够不仅提供临时的移动充电座,甚至是约聘手机维修服务人员驻点服务,这将有助于建立顾客对于便利店的依赖,正中当前现代生活便利来源的核心。这显示虽然各种商品与服务看似都在在线完成,一键之遥,但正因为林立的门店与精准配置的人力满足顾客最急切的需求,让便利店在顾客心中占有无可取代的地位。

近期罗森推出的猩巴达IP主题便利店则是尝试利用便利店的优势响应顾客的新鲜感与对实体的体验需求。门店抢眼的视觉形象与风格吸引了顾客的眼球,而趋势导入的美妆、休闲食品等自有品牌商品也搭上猩巴达的风潮,带动顾客的冲动性消费。这是便利店与IP形象双赢的合作,一方面成功引起话题与广告效果,另一方面也引入人潮与现金流。

另外,因应于高速且大规模

的高龄化与空巢化情势,以及十三五计划“居家为基础、小区为依托”的养老体系出台,便利店正好能更好地担负起小区的角色。部分日本的便利店业者便开始为长者提供定期送餐、日用品配送等关怀服务,甚至也选定一个月中的特定时日与附近的医疗院所合作提供简单的健康检查。这正是便利店善用自身的优势,结合时势,拓展服务至另一群兴起的顾客群体的成功实例。

创新突破 持续成功

上述的这些跃然于纸上的创新想法,对于便利店业者而言固然具有吸引力,但创新总伴随着高风险。贸然在尚未预知效果时全面实践新点子,可能让便利店业者在竞争如此激烈的态势之下,走错太多弯路。因此,对于便利店业者来说,必须要能先进行小规模的市场实验,如吉姆柯林斯(Jim Collins)在其“十倍胜绝不单靠运气”一书中所说的“先射子弹,再射炮弹”,并确保差异化推广举措于正确且有效的市场、门店与顾客是至关重要的。随着近几年经济、电商和外卖的快速发展,中国便利店业者当前面对的挑战是史无前例且难有借鉴的。唯有透过实际测试于市场当中,快速且精准了解举措的效益,才能做出有利可图的决策,并在这变化快速的市场中“持续成功”。

(中国连锁经营协会)

快讯

**北京京客隆:
营收下滑3.00%,
净利增长31%**

得益于转型升级,北京京客隆近两年在利润端有了很大改善,今年前三季度实现收入88.73亿元人民币,同比减少3.00%;该公司股东应占净利润3975.6万元,同比增长31.00%。

门店拓展方面,第三季度新开便利店10家(含9家直营便利店及1家加盟便利店),关闭2家综合超市,22家便利店(含8间直营便利店及14家加盟便利店)。截止2018年三季度末,公司零售店铺总数为206家。

根据规划,北京京客隆今年将加快业态升级,加快传统便利店的转型,通过社区生鲜店“家庭厨房”的定位,加大生鲜商品占比,不断增加定量装商品;不断提高生鲜经营能力,在推动生鲜经营2.0版的基础上,稳步推进生鲜经营3.0版。

**永辉超市:
营收增长21.67%,
净利下滑26.90%**

门店的快速扩张让永辉在营收方面保持稳步增长,公司前三季度实现营业收入526.92亿元,较去年同期增长21.67%;归属于上市公司股东的净利润10.18亿元,较去年同期减少26.90%。

门店拓展方面,第三季度新开绿标店25家、永辉生活店137家、超级物种10家。截止2018年三季度末,公司共有门店1124家。此外报告期内还签约绿标店34家,永辉生活店138家,超级物种19家。

根据规划,永辉今年将新开Bravo店135家、超级物种100家、永辉生活店1000家。同时永辉生活APP覆盖全业态所有门店,力争实现永辉云创整体线上销售占比突破50%。

**联华超市:
营收增长0.43%,
净亏损8023.10万**

联华超市的调整仍然在进行中,其业绩因此也有较大波动,前三季度实现营业收入209.44亿元,同比增长0.43%;归属于公司所有者的净亏损8023.10万元。而今年上半年刚刚实现扭亏为盈,这也是过去三年里首次实现盈利。

门店拓展方面,前三季度共新开门店188家,关闭204家。其中华东地区新开157家,关闭161家;华北地区新开2家,关闭8家;东北地区新开7家,关闭23家;华南地区新开18家,关闭12家;华中地区新开2家,西南地区和西北地区各新开1家,无关闭店。

根据规划,联华超市今年将新开门店205家,其中,新开大型综合超市业态门店5家,新开超级市场及便利店业专门店各100家,同时将重点发展精品超市和社区生鲜加强型超市及新型便利店。

**步步高:
营收增长8.93%,
净利增长6.06%**

收入端和利润端的协同作用下,步步高延续了业绩双增长的势头,前三季度实现营业收入138.48亿元,较去年同期增长8.93%;归属于上市公司股东的净利润1.97亿元,较去年同期增长6.06%。

这主要是销售增加带动利润增长,受益于此,步步高预测2018年全年实现归属于上市公司股东的净利润变动区间1.46亿元至1.90亿元,变动幅度为0.00%至30.00%。

根据规划,步步高未来将立足于中小城市,以密集式开店、多业态、跨区域并结合数字化智慧零售实现线上线下全覆盖的发展模式。2018年将继续加快开店步伐;同时升级原有业态门店,布局新业态。同时与腾讯、京东将展开深度合作,围绕“存量里做增量”,供应链整合、流量变现三方面展开。