

中国连锁零售企业 经营状况分析报告 (2012-2013)



中国连锁经营协会
China Chain Store & Franchise Association

Deloitte.
德勤

目录

摘要	2
1. 宏观环境变化及影响	3
2. 零售行业发展概览	6
3. 2013 年中国零售业发展趋势	12
4. 大型超市、超市经营情况	17
5. 百货店经营情况	30
6. 便利店经营情况	37
7. 专业店经营情况	45
8. 附录	48
计算说明	48
2012 年中国连锁百强	49
联系人	52

摘要

随着中国经济结构调整及增速放缓，连锁零售行业也迎来了自身的变革时代。2012年中国连锁百强销售规模达到1.87万亿元，同比增长10.8%，增速为历年最低。零售业人工、物流等各类成本高企，使行业利润受到严重挤压。同时电子商务正通过低廉的价格、便捷的支付、上门送货等周到服务迅速抢占传统零售市场份额。面对前所未有的挑战，连锁零售企业主动或被动地调整发展模式，以期在不断变换的市场环境中生存发展乃至基业常青。

尽管行业竞争激烈，连锁百强中依然有一部分企业在艰难的环境中表现突出，连续三年上榜并保持领先，而这些企业在战略运营和与资本市场对接等方面都体现出一些共同特质。战略层面，他们更倾向于向多业态发展，在保证优势业务市场份额的同时，不断拓展其他业务领域，实施多元化扩张道路；运营层面，他们普遍重视技术对业务流程和运营的优化，通过引入实施ERP、CRM等系统不断提升企业内部的运行效率，并且从原来的单纯扩大规模抢占市场转为提升门店效益和盈利水平；他们还能够恰当地利用资本市场规范自身发展和整合行业资源。这些企业持续进行战略经营方面的调整与创新，不失为领导变革的典范。

变革的勇气来自对行业发展趋势的前瞻性，未来中国连锁零售行业的发展主要呈现五大趋势。第一，新型城镇化将为零售带来新机遇，其作用主要体现在城镇居民比重上升带来的消费结构改变，以及三、四线城市与中小城市消费能力的提升。第二，多业态经营渐成主流，并将在未来几年持续发展。第三，全渠道无缝购物兴起，网络与传统零售渠道相互融合，将消费者在各种不同渠道的购物体验无缝对接。第四，移动应用引领实体零售变革，消费者利用手机协助购物会渐渐成为一种消费习惯，未来移动应用对店面销售的影响程度将继续加深。第五，零售与资本融合依然活跃，VC/PE资金涌向网络零售的同时，产业资本频频收购传统零售资产，零售业的整合也将持续进行。

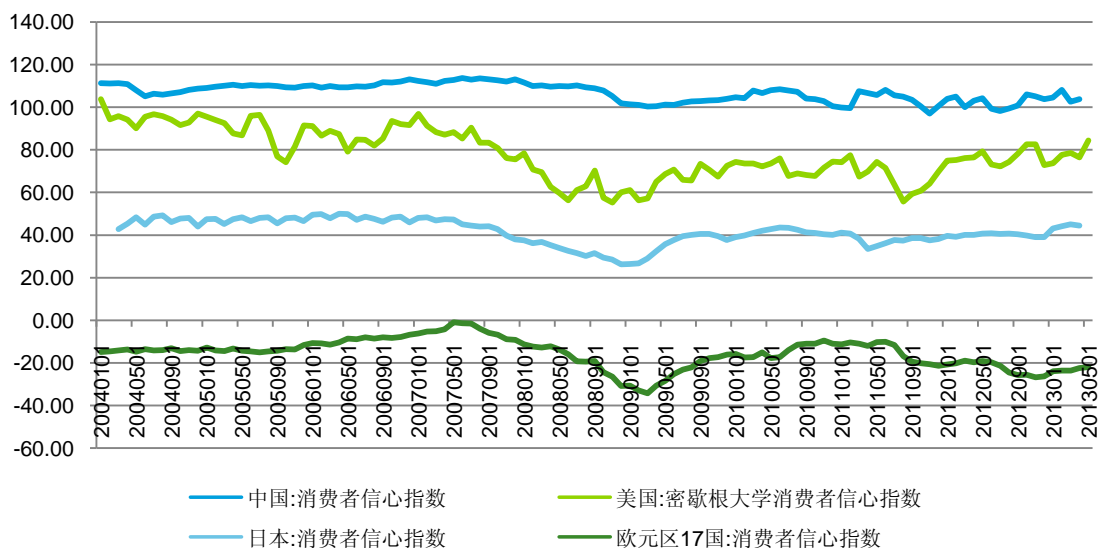
本报告由中国连锁经营协会与德勤中国联合发布，结合本次调研数据和德勤研究方法论，对超市、百货、便利店以及专业店四个主要业态过去一年的经营情况进行分析并总结其发展趋势。中国连锁经营协会2013年初发起对中国连锁行业及企业的调研，共获得192家有效企业样本和108个典型店铺样本，并于2013年4月发布中国连锁百强企业名单。

1. 宏观环境变化及影响

1.1 宏观经济变化及影响

伴随着金融危机及欧债危机的余波蔓延，国际经济环境正发生着重大变化。全球总需求结构出现收缩式调整，欧美等发达国家的消费市场地位明显下降，部分新兴市场国家经济增长放缓，各国着力调整经济结构抵御经济下行压力。作为新兴国家代表的中国，其消费者信心指数¹虽然小幅波动，但依然领先于发达国家（图 1.1）。

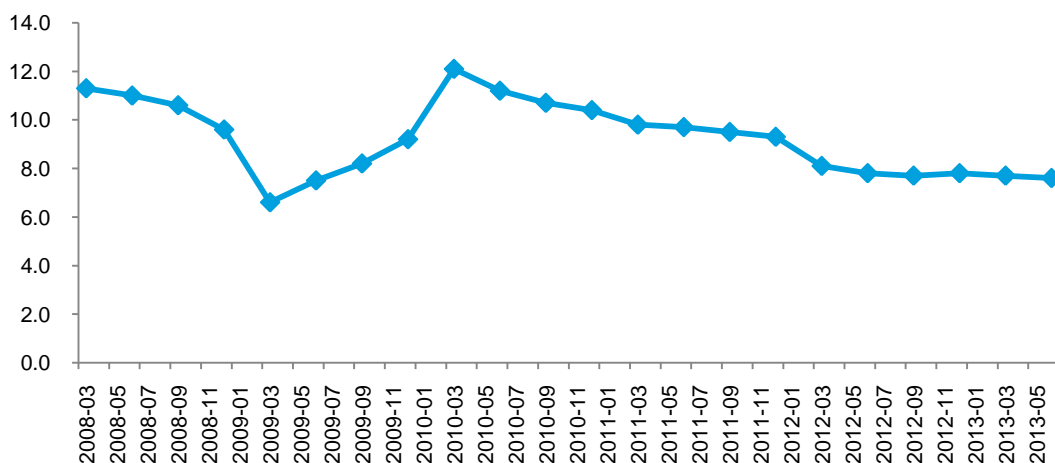
图 1.1：各国消费者信心指数



数据来源：Wind、德勤分析

国家统计局数据表明，从 2012 年第二季度开始，GDP 一直保持低于 8% 的增速。预计 2013 年中国 GDP 增长将低于 8% 的预期，保持低速增长。

图 1.2：GDP 累计同比

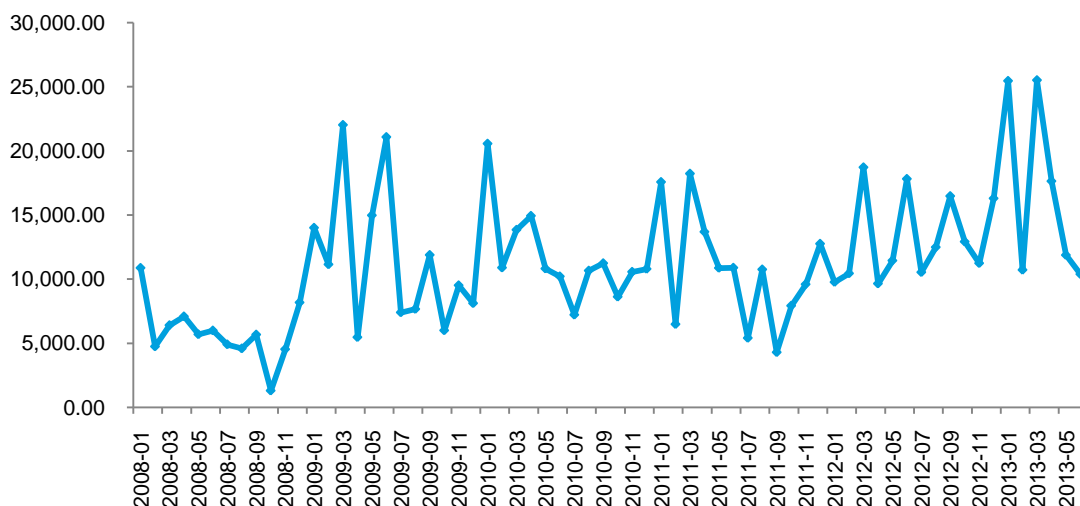


数据来源：Wind、德勤分析

¹ 消费者信心指数 (Consumer Confidence Index, CCI) 是反映消费者信心强弱的指标，是综合反映并量化消费者对当前经济形势评价和对经济前景、收入水平、收入预期以及消费心理状态的主观感受，是预测经济走势和消费趋向的一个先行指标。

同时统计数据显示，中国社会融资总量²快速扩张，金融对经济的支持力度明显加大。行业专家预计，2013 年社会融资规模将达 16.5 万亿元，增速约为 17%，企业融资向好趋势不变。

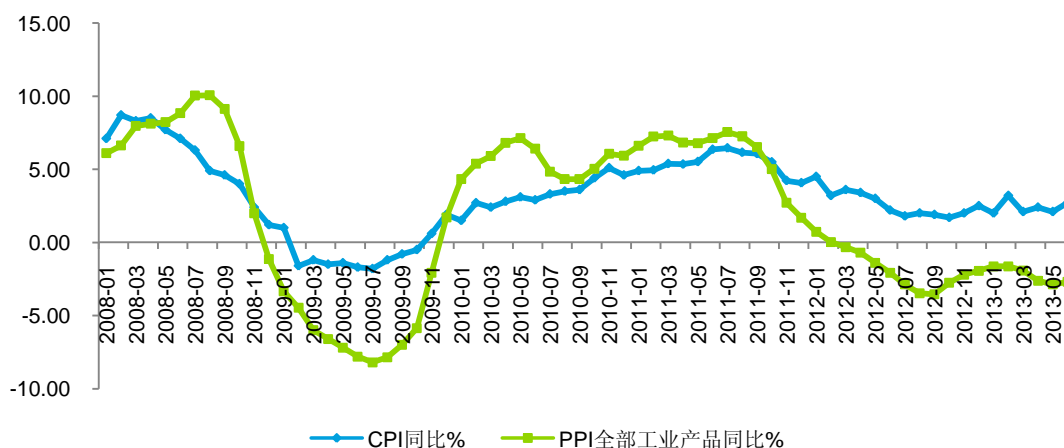
图 1.3：社会融资总量（亿元）



数据来源：Wind、德勤分析

《中国与世界经济报告(2013)》预测 2013 年，CPI(居民消费价格指数)将上涨 3%，PPI(生产者物价指数)将下降 1%。随着国际市场流动性增强，国内经济复苏势头延续，未来 CPI 将趋于小幅波动，通胀压力仍不能轻视；而 PPI 将缓慢回升，工业领域出现通货紧缩的可能性并不大。

图 1.4：CPI 与 PPI 当月同比对比



数据来源：Wind、德勤分析

中国国民消费结构处于升级转型的过程中，即从以吃穿为主的生存型消费，向以住、行、教育等享受型和发展型消费过渡，高端消费品市场在中国也一直处于高速增长的状态。与此同时，中国消费者的消费渠道更加多元化，网络购物已经成为不可忽略的购物方式。在 2012 年 11 月 11 日淘宝天猫平台的网络购物节当天，网购交易总额创下 191 亿元的纪录，这一数字相当于香港三周的零售总额，由此可见中国消费者的巨大消费潜力和网络购物对于消费者的吸引力。

² 社会融资规模是中国人民银行提出的新概念，反映的是实体经济从整个金融系统获得的融资总量。

尽管目前中国制造业增长乏力，人口红利正在逐渐递减，但根据统计数据，在 2020 年以前，总供养系数在 60% 以内（与发达国家 1995 年的总供养系数相近），说明我国仍然处于发展经济的黄金时期。如果能在这一段时间内大力促进经济发展，将为适应高龄社会的到来奠定物质基础。

简而言之，中国经济增长放缓趋势明显，而转向消费主导型经济的模式将成为中国经济新常态。

1.2 近期政策变化及影响

食品安全

尽管食品消费在居民消费所占比重逐渐下降，但食品零售仍然是零售行业的重要支柱。食品安全事故频发，促使地方政府纷纷加强相关立法。《北京食品安全条例》于 2013 年 4 月 1 日正式实施，条例针对特大型消费城市的特点，借鉴香港等地按行业类别发放食品牌照的经验，将食品生产经营细化 19 种，建立食品安全信用信息平台，统一归集、公布食品生产经营者的身份信息、警示信息和良好信息。同时将食品许可、日常监督及违法行为查处等信息纳入信用档案，依据食品生产经营者的信用状况确定管理重点和频次。对构成犯罪的严重失信者将实行行业禁入。重庆也将《重庆市食品安全条例》纳入今年立法计划预备项目。

政府监管方面，现有的多部门（如质监局、农业部、商务部、卫生部、工商管理总局、出入境检验检疫局等）共同负责的结果往往导致权责不明。国务院机构改革成立食品药品管理总局，或将推动食品安全监管职能的必要整合，通过权责统一提高监管效率。

食品安全标准方面，国家食品安全风险评估中心正在修订与清理食品国家标准，并启动近 5000 项食品标准的清理整合。预计到 2015 年，中国将形成比较完整的、强制性食品安全标准体系。

网络发票

国家税务总局公布《网络发票管理办法》于 2013 年 4 月 1 日起施行。网络发票是指纳税人通过互联网，使用税务机关提供或认可的网络发票开具系统开具的普通发票，其体现形式仍为纸质。网络发票与传统发票的区别主要体现在成本低、填开数据真实、便于发票真伪查询、有利于税收征管等方面。《网络发票管理办法》也提出，如果省以上税务机关在确保网络发票电子信息正确生成、可靠存储、查询验证、安全唯一等条件的情况下，可以试行电子发票。目前围绕电子发票，国家税务总局牵头组织实施电子发票试点工程，并已经在深圳、青岛、南京等地开始进行试点。

虽然网络发票并非针对电子商务征税，但电商确实在其推广实行的范围内。同时，网络发票能在一定程度上反映电商的收入情况，为税务机关征税提供重要依据。然而，如何对电商征税，特别是考虑到目前占商户绝大部分的小微商户的利益，这里仍有许多技术层面问题尚未厘清。电商征税政策预计短期内难以落地。

《跨地区经营汇总纳税企业所得税征收管理办法》

2013 年 1 月 1 日实施的《跨地区经营汇总纳税企业所得税征收管理办法》（国家税务总局公告 2012 年第 57 号）规定，可能造成每个单店作为纳税申报单位，极不利于连锁企业集中纳税政策的落实。在这个规定下，每个单店作为独立的纳税单位，就必然要增加相关工作量，从而增加连锁企业的管理环节和费用，使得部分连锁企业的经营负担加重。

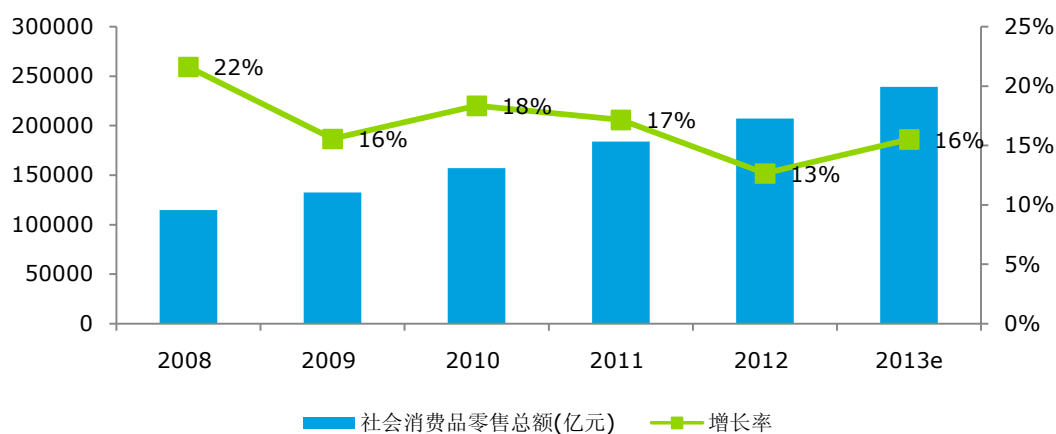
2. 零售行业发展概览

2.1 零售行业发展放缓

2013 年社会消费品零售总额增长延续放缓趋势

2012 年初，中国商务部发布的《十二五(2011-2015 年)促进零售业发展的指导意见》提出，十二五时期的商品零售规模保持稳定较快增长，社会消费品零售总额及零售业增加值都将保持年均增长 15%。而从实际情况来看，2012 年中国社会商品零售总额为 20.7 万亿元，同比增长 14.3%，低于预期水平（图 2.1）。进入 2013 年，社会消费品零售总额增速仍延续放缓趋势，2013 年 1 到 4 月份，社会消费品零售总额增幅为 12.5%。随着出口下降，国内市场受到更多关注。长期来看，伴随居民可支配收入不断增加以及城镇化改革的推进，国内消费有望成为经济增长的主要动力。

图 2.1：中国社会消费品零售总额及增长率

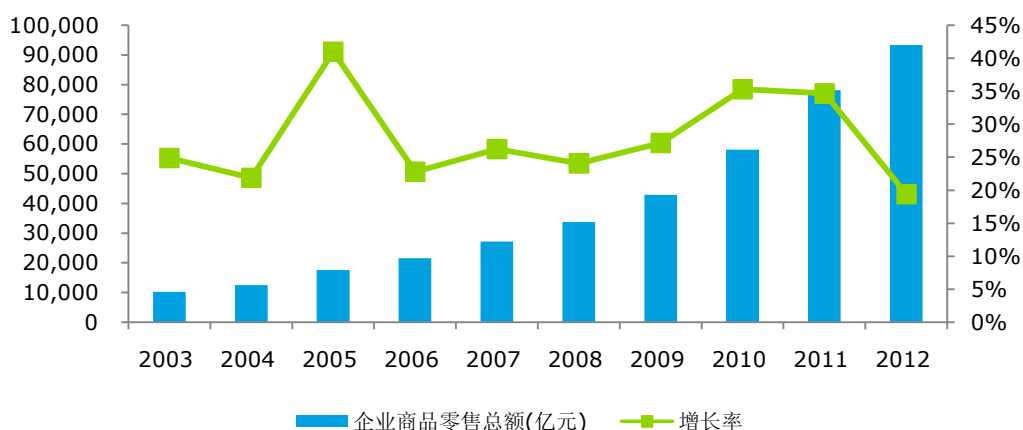


数据来源：国家统计局

零售业增速为近年来最低水平

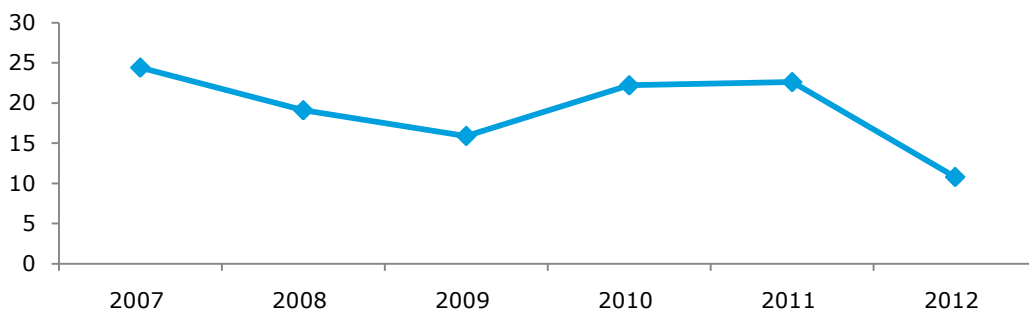
2012 年中国限额以上企业商品零售总额达到 9.3 万亿，同比增长 19%，为十年来最低增速。观测“李克强指数”（即 2010 年末，英国《经济学人》杂志推出了一项用于评估中国 GDP 增长量的新指标，由工业用电量、中长期信贷余额和铁路货运量构成，三者权重分别为 40%、35%和 25%，这一指数已受到包括花旗银行在内的众多国际机构认可）可发现，今年以来，“李克强指数”持续下滑，显示中国经济增长仍然疲弱，零售业受宏观经济影响较大，仍将低速运行。从企业运营角度来看，全国百家大型零售企业零售总额同比增长率也降到六年来最低水平，增长仅为 10.8%。企业增长乏力既反映了消费结构升级的要求，也是企业发展方式需要转变所释放的信号。

图 2.2：中国限额以上企业商品零售总额³及增长率



数据来源：Wind、德勤分析

图 2.3：全国百家大型零售企业零售额同比增长 (%)



数据来源：Wind、德勤分析

2.2 零售业仍面临三大挑战

零售企业净利润增长面临压力

从 2012 年零售企业上市公司年报数据来看，其营业收入和净利润同比分别增长 12.2% 和 -7.7%，营业收入增速明显回落，净利润多年来首次出现负增长。净利润下滑成为普遍现象，显示出当前零售行业的不景气状态。究其原因，一方面是由于经济增速减缓，消费明显不足；另一方面也是由于竞争日趋激烈，局部市场饱和。尽管国家已经出台诸多提振内需、促进消费的举措，但在经济增速下滑并向消费终端传导的背景下，零售业景气下滑的态势短期内难以改善。

租金及人工成本上涨

近年来，随着人力、物流等各类成本的提高，传统零售行业已步入“微利时代”。一方面零售企业员工收入增速高于全国平均水平，每年大约增长 5% 至 10%；另一方面商业地产的租金率平均每年大约增长 3% 至 5% 左右，核心黄金商圈的租金年均增幅甚至达到 10% 以上。人均工资和租金

³商品零售总额是反映批发和零售贸易业在国内市场上销售商品以及出口商品的总量。这个指标由对生产经营单位批发额(含对农民农业生产资料销售额)、对批发零售贸易业批发额、出口额、对居民和社会集团商品零售额组成。

社会消费品零售总额与商品销售总额的联系是,社会消费品零售额包括商品销售总额中的对居民和社会集团商品零售额。

率的同时上升，意味着零售企业同店增速至少达到 7%至 8%或者更高才能保证销售费用率平稳，企业迫切需要更大的盈利空间来弥补这些成本。

电子商务冲击传统渠道

电子商务通过低廉的价格、便捷的支付、上门送货等周到服务迅速抢占零售市场份额，使传统销售渠道受到冲击。为了实现全渠道营销，传统零售商纷纷加大电商投入，开展网络零售业务。但左手与右手的互博及线上与线下的激烈竞争，加之巨大的前期投入，毫无疑问给零售商的短期利润增长带来压力。未来零售业将何去何从，谁也无法断言，但可以肯定的是电子商务将彻底改变现有市场渠道的格局，而勇于尝试网络零售的传统零售商是否能够拔得头筹，也需要拭目以待。

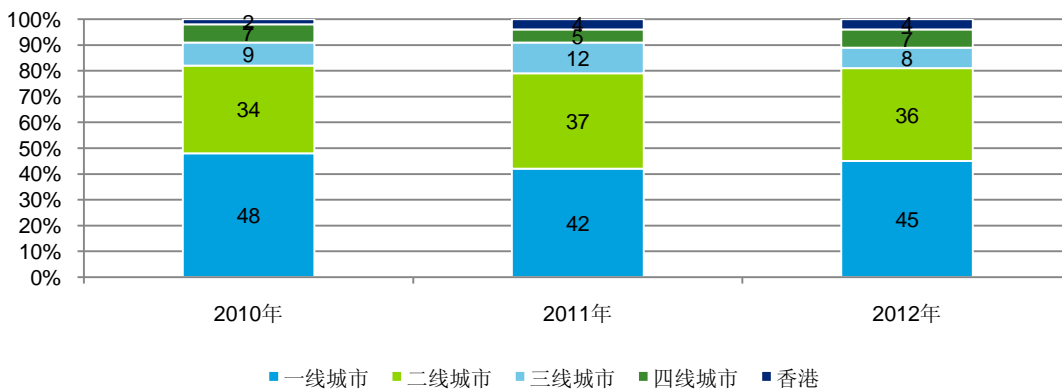
2.3 2010-2012 年连锁百强企业发展演变

2.3.1 百强企业三年分布变化

2010 年~2012 年三年上榜的连锁百强企业，以百货店、超市企业居多，专业店、便利店、餐饮、酒店上榜数量较少。

纵观 2010 年~2012 年百强企业总部的地域分布，多数上榜企业来自一、二线城市，三、四线城市⁴零售企业由于起步相对较晚且规模较小，在百强企业中占比有限（图 2.4）。然而从增长潜力来看，三、四线城市零售企业明显高于一、二线城市企业，前者 2010 年~2012 年销售额年复合增长率分别达到 25%和 24%，高于一、二线城市企业 8%和 1%的增长率。门店数量增幅揭示同样的信息，一线城市市场基本饱和，门店数量呈现下降趋势，其余各类城市均呈现增长，特别是四线城市，复合年均增长率达到 43%（图 2.5）。

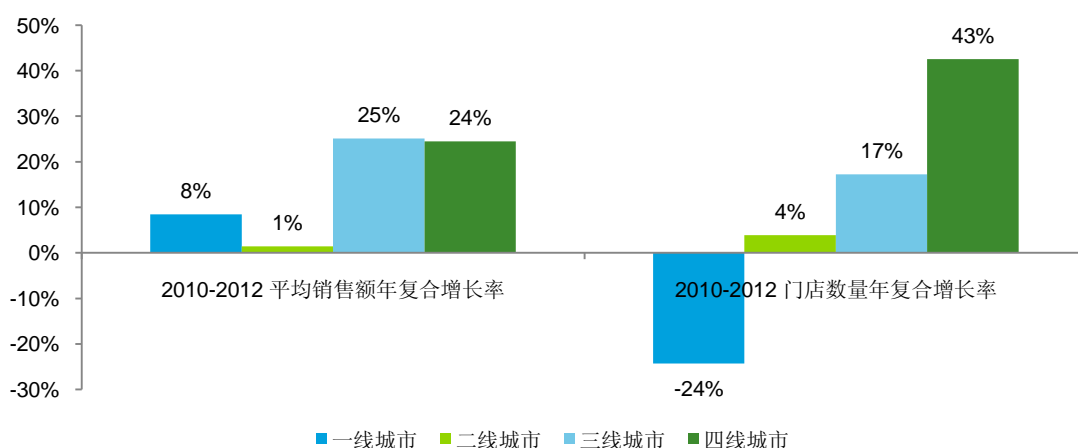
图 2.4 : 2010~ 2012 年百强企业总部城市类型



数据来源：中国连锁经营协会、德勤分析

⁴ 样本企业总部按城市级别划分：一线城市：北京、上海、广州、深圳；二线城市：南京、烟台、无锡、青岛、南宁、济南、东莞、福州、呼和浩特、包头、成都、重庆、大连、东营、佛山、合肥、宁波、秦皇岛市、石家庄、太原、唐山、武汉、郑州；三线城市：南通、威海、淄博市、潍坊、湘潭市、海口、邯郸、温州、中山市、扬州、保定、滨州、大同、九江、洛阳、绍兴、邢台；四线城市：怀化、寿光、余姚、宿州、诸暨市、阜阳、黄骅市、十堰、常熟、介休、漯河、邳州、文登、宣城、舟山。

图 2.5 : 2010~2012 不同城市百强零售企业销售额及门店数量增长率比较



数据来源：中国连锁经营协会、德勤分析

近三年来，上榜的连锁百强企业中内资企业占 70 家以上。内资零售企业占比较大，主要因为其熟悉本土消费文化，在业态选择及销售战略上更符合零售市场变化趋势。另外，内资零售企业在二、三线城市具有天然优势，并且随着二、三线城市零售市场的快速增长而迅速扩大规模。

然而，内资零售企业在商品经营能力和毛利率提升能力方面，与外资相比还有较大差距。近三年上榜的连锁百强企业中，外资单店营业额均有不同幅度的上升，其中 2011 年增幅 15.4%、2012 年增幅 3.4%；内资单店营业额 2011 年增幅 7.4%、2012 年下降 0.4%。上榜的连锁百强里，外资企业单店营业额远高于内资企业，可见本土零售企业未来需要提高精细化管理以提升企业的经营能力。

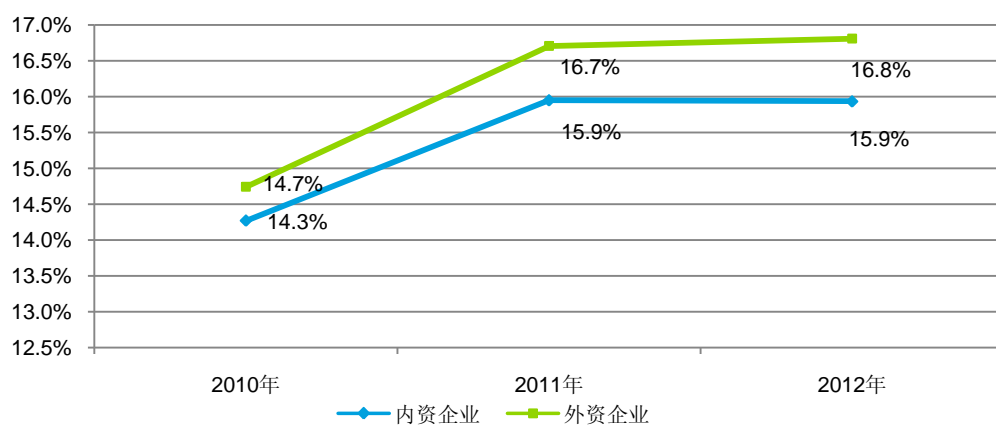
毛利率提升能力方面，2010-2012 年三年上榜的连锁百强企业中，2011 年内外资毛利率增长幅度相差不大，分别为 11.8%和 13.3%；2012 年内资毛利率有小幅下降，而外资毛利率持续增长。整体来看，三年上榜的百强企业中，外资的毛利率均高于内资毛利率，且差别幅度不断增加，说明本土化零售企业需要提升单店管理能力来提升企业毛利率（表 2.1，图 2.6）。

表 2.1 : 内外资企业毛利率比较

毛利率 (%)	2010 年	2011 年	2012 年	2011 年增幅	2012 年增幅
内资企业	14.3%	15.9%	15.9%	11.8%	-0.1%
外资企业	14.7%	16.7%	16.8%	13.3%	0.6%

数据来源：中国连锁经营协会、德勤分析

图 2.6 : 2010-2012 连锁百强内外资企业毛利率比较



数据来源：中国连锁经营协会、德勤分析

2.3.2 连锁百强常青企业

连锁百强常青企业的数据基于 2010 年~2012 年连锁百强数据。三年连续上榜企业共有 78 家，其中连续三年进入百强前 30 名的共有 22 家企业，连续三年进入百强前 20 名的共有 16 家。

表 2.2：连锁百强常青企业名单

企业	百强排名		
	2012	2011	2010
苏宁控股集团（苏宁云商集团股份有限公司）	1	2	1
百联集团有限公司	2	1	3
国美电器有限公司	3	2	2
华润万家有限公司	4	4	5
康成投资（中国）有限公司	5	5	6
沃尔玛（中国）投资有限公司	6	9	9
重庆商社(集团)有限公司	7	6	10
百胜餐饮集团中国事业部	8	8	14
家乐福（中国）管理咨询服务有限公司	10	7	7
大商股份有限公司	11	11	4
农工商超市（集团）有限公司	12	13	15
永辉超市股份有限公司	13	20	30
武汉武商集团股份有限公司	14	19	23
宏图三胞高科技术有限公司	15	16	18
中百控股集团股份有限公司	16	17	19
石家庄北国人百集团有限责任公司	17	18	28
长春欧亚集团股份有限公司	19	22	29
北京王府井百货（集团）股份有限公司	21	21	25
利群集团股份有限公司	22	24	24
百盛商业集团有限公司	25	30	26
文峰大世界连锁发展股份有限公司	26	23	21
新一佳超市有限公司	30	28	22

注：2011 年连锁百强排名中，苏宁控股集团和国美电器有限公司并列第 2 名。

数据来源：中国连锁经营协会

连续三年进入百强前 30 名的 22 家企业大部分分布在一线城市及二线城市，并且多为多业态经营，其中 18 家为上市公司。这 22 家企业的类型为：国有企业有 7 家，国有控股 2 家，民营企业 6 家，外资企业 5 家，港澳台资 1 家，股份制 1 家。

通过对长青企业进行分析，我们发现这些企业在战略、运营、扩张和与资本市场对接等方面都体现出一些共同特质：

战略

- 长青企业更倾向于向多业态发展，在保证优势业务市场份额的同时，不断拓展其他业务领域，实施多元化扩张道路；
- 规模较大的连锁企业，如苏宁、百联、国美、沃尔玛、百胜餐饮，在提升实体店市场份额的同时开拓网络销售渠道，重视线上业务的发展，其他没有自己的网上商城的常青连锁企业往往通过和优秀电商平台合作，拓展在线销售；
- 长青企业通过打造多品牌保证市场覆盖率，且非常注重品牌维护和管理；
- 维护现有市场的同时发力拓展中西部市场，在三四线城市继续开设新门店；

- 以华润万家、王府井百货为代表的部分连锁企业开始开拓高端市场，针对细分市场和客户群定制品牌，提供有针对性的服务，并且不断优化。

运营

- 常青企业普遍重视技术对业务流程和运营管理的优化，通过引入实施 ERP、CRM 等系统不断提升企业内部的运行效率，如以国美、苏宁、家乐福、百盛等为首的大部分连锁企业都引入了 ERP 和 CRM 管理系统；
- 利用互联网开拓新的销售渠道，建立线上品牌，并且在物流和供应链体系等方面与电商平台进行深度合作；
- 开拓新市场的同时，企业会根据市场情况适时关闭和裁剪亏损店面及业务，保证企业业务结构的新陈代谢；
- 整合多渠道资源提升企业整体竞争力。通过无缝对接，为消费者提供全渠道选择，提升购物便利性的同时改善购物体验。

扩张

- 常青企业无论是销售规模还是门店数量，在市场上都占有很大优势，并且呈现持续扩张的趋势；
- 新店增量减少，在保持一定扩张速度的前提下，从原来单纯扩大规模抢占市场转为提升门店效益和盈利水平；
- 向三、四线城市发展，寻找新的增长空间。

资本市场对接

- 常青企业大多已经上市（22 家企业中有 18 家为上市公司），较高的知名度有利于提升企业品牌价值，同时可以实现从股市资本市场融资，促使企业规范发展；
- 上市连锁企业利用资本优势优化供应链，为供应商提供小额贷款提高资本使用效率，其中苏宁专门成立了小贷公司，对供应链提供金融服务；
- 连锁企业通过并购等方法快速实现资源整合和扩张；
- 连锁企业在主营业务之外的资本业务发展成为新的盈利点和增长点。

3. 2013 年中国零售业发展趋势

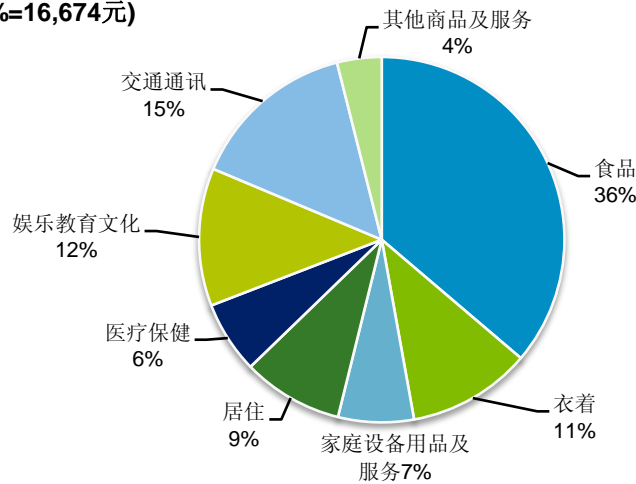
3.1 新型城镇化预示新机会

城镇化对零售业的拉动效应明显。数据统计表明，城镇化率每提高 1%，会带动 GDP 增长 0.8%，拉动消费增长 1.5%。城镇化对零售业的作用主要体现在两个方面，即城镇居民比重上升带来的消费结构改变和消费能力提升。

2012 年，城镇居民人均消费支出中，食品、衣着、家庭设备和娱乐教育文化分别占到 36%、11%、7%和 12%，而农村居民的这几类消费占比分别为 38%、7%、6%和 8%。显然与农村居民相比，城镇居民对衣着、家庭设备、娱乐教育文化等非食品类商品和服务有更高的消费倾向（图 3.1、图 3.2）。可见，新型城镇化将影响零售市场的结构和零售业态的变迁。

图 3.1 : 2012 年城镇居民人均消费

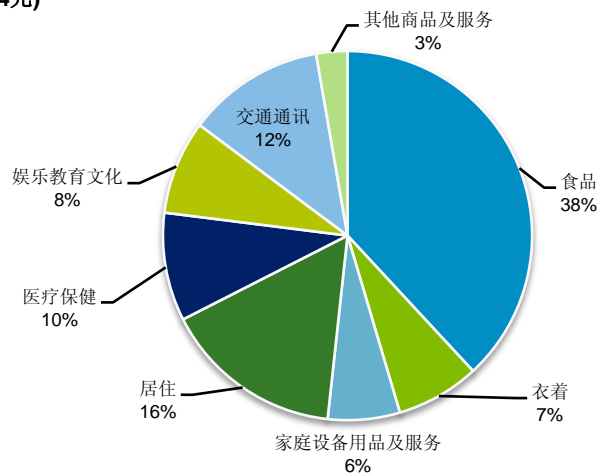
(100%=16,674元)



数据来源：国家统计局、德勤分析

图 3.2 : 2012 年农村居民人均消费

(100%=5,414元)



数据来源：国家统计局、德勤分析

中西部区域和三、四线城市将是未来中国城镇化率提升最快速的地区。从 2012 年中国连锁百强企业的表现亦可窥见一斑。百强企业中，从一、二线和三、四线企业中各选十家典型企业进行分析发现：一、二线十家企业的平均销售增幅为 6%，门店数量平均增幅为 2%；三、四线十家企业分别为 18%和 17%，均明显高于前者。2012 年百强新上榜的 10 家企业，其中近半数均为三、四线城市的企业。

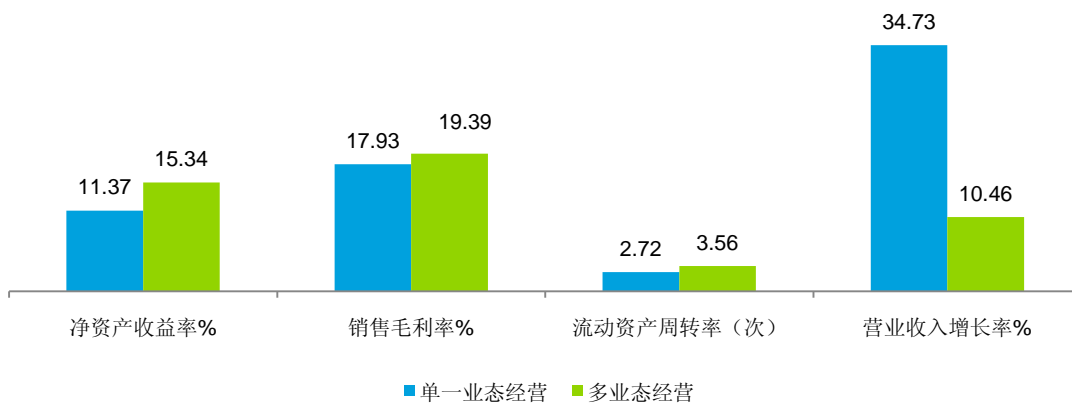
3.2 多业态经营渐成主流

多业态经营近年来已逐渐成为零售业的主流趋势，并将在 2013 年持续发展。众多零售企业选择多业态经营，既是出于尝试多元化的主动战略，也是严酷经营环境下的被动选择。

2012 年连锁百强企业中，有将近半数企业为多业态经营。零售业增长放缓、成本高企无疑已成为行业常态，在这样的大环境下，很多已经形成一定规模的零售企业扩大经营范围，涉足超市、百货、购物中心、便利店、电子商务等多种业态，以扩大销售规模、提升盈利能力。

多业态经营企业的表现如何？我们从上市连锁零售企业里分别选取五家具有代表性且表现突出的单一业态经营企业以及多业态经营企业，并对其 2012 年经营表现进行分析。其中，单一业态经营的五家企业包括：苏宁、国美、高鑫零售、永辉超市及王府井百货；多业态经营的五家企业为：上海友谊股份、大商、重庆百货大楼、中百及武汉武商。从盈利能力来看，多业态经营零售企业的平均盈利能力更为突出，其净资产收益率和销售毛利率都高于单一业态经营企业。从运营能力来看，多业态经营零售企业的流动资产周转率指标均值也强于单一业态经营企业。但多业态经营企业在成长性方面的表现却不如单一业态经营企业，这与其规模较大有一定关系，同时也说明单一领域的精耕细作是企业成长做强的第一步（图 3.3）。

图 3.3：多业态经营与单一业态经营上市零售公司主要财务比率均值比较



数据来源：公司年报、德勤分析

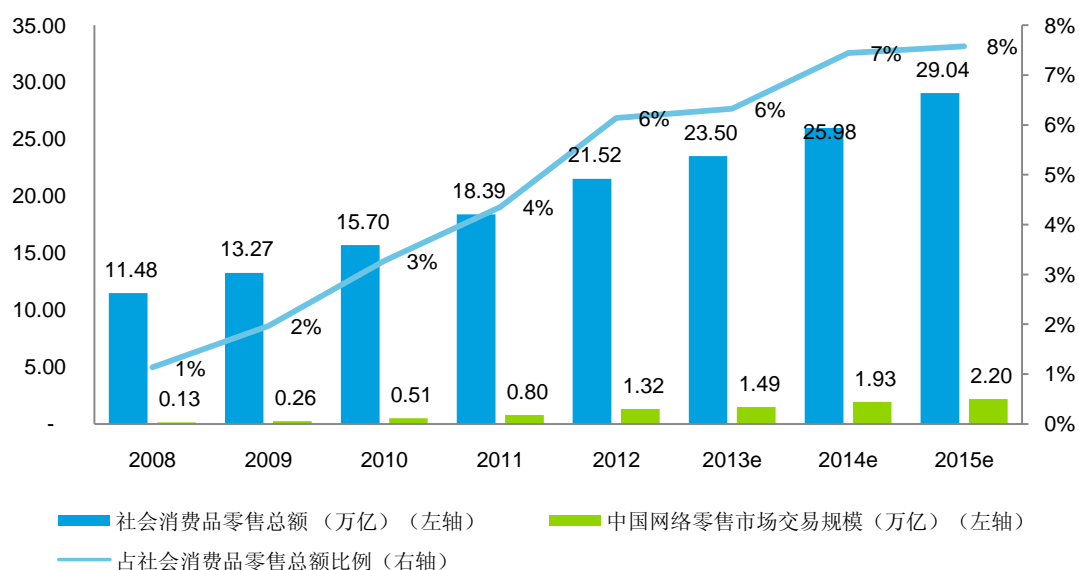
3.3 全渠道无缝购物方兴未艾

2013 年中国网络零售持续快速发展，但网络零售无法完全替代传统零售渠道，二者开始呈现互补与融合的趋势。中国电子商务研究中心数据显示，2012 年中国电子商务市场交易规模达到 7.85 万亿，同比增长 31%，其中网络零售市场交易规模达 1.32 万亿元，同比增长 65%，占社会消费品零售总额比重增至 6.3%。到 2015 年，预计中国网络零售销售额将超过 2 万亿元（图 3.4）。

网络购物虽然部分满足了消费者节省成本或时间的需要，却无法提供实体店带给顾客的购物体验，也无法满足消费者随时随地购物以及互相交流商品信息及体验的需求；与此同时，实体零售积极地利用新兴技术，通过提升购物体验来增加销售额。全渠道零售作为一种新兴模式在中国初显端倪。全渠道零售(Omni-Channel Retailing)，指在互联网和电商发展的今天，零售商通过各种渠道与顾客互动，包括实体店、互联网、移动终端、社交媒体、直邮和目录等，将消费者在各种不同渠道的购物体验无缝链接，同时使消费过程的愉悦性最大化。凡客手机客户端销售额在 2011 年已超过 5 亿，2012 年占全网整体销售比例更是有相当幅度增加。苏宁 2012 年开始整合前后台、融合线上线下，最终目的是通过平板、手机、电视机顶盒、门店等让苏宁终端无处不在，从而让消费者多渠道消费无缝对接。一些大型超市和百货公司也相继推广“网上下单、店内提货”的模式。

消费者无疑希望看到各渠道一致的货品、价格和促销活动。因此，全渠道零售并非各种渠道的简单捆绑组合，背后需要强大的数据分析处理能力和灵活的供应链执行，其核心是对商品信息全面覆盖和对销售情况随时掌控，按需进行商品调配并提高效率。如何让消费者在不同渠道获得更便捷的购物体验的同时，又能集成和整合后台的供应链，是所有零售商要思考的新课题。

图 3.4：中国网络零售市场规模及占比



数据来源：中国电子商务研究中心、德勤分析

3.4 移动应用引领实体零售变革

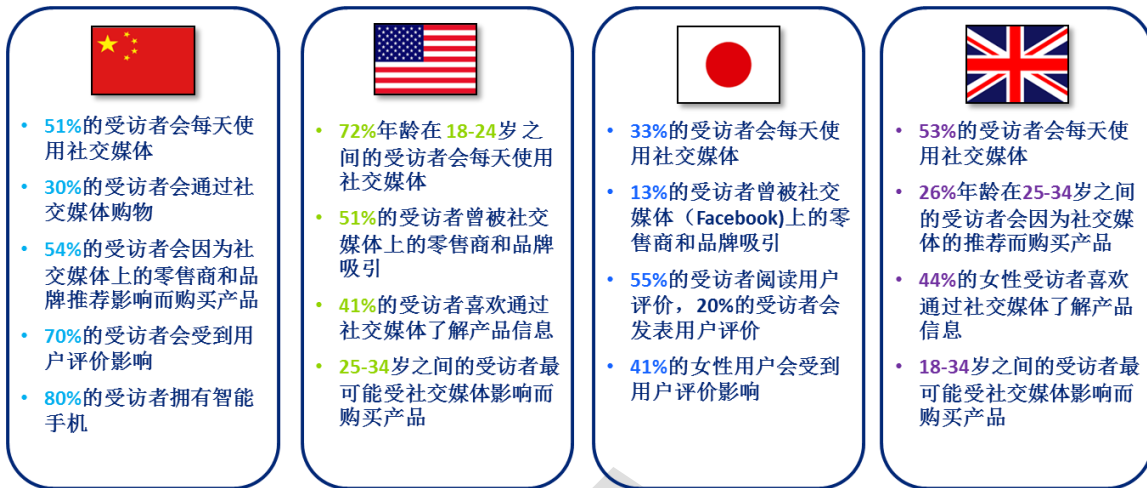
提到移动应用，许多零售商会认为那只是电子商务的销售渠道。但实际上，移动应用对实体店面销售额的影响要远远大于其对电子商务的影响。

据估算，移动应用大概影响了美国实体店面零售额的 5.1%，即约 1,590 亿美元，这一数字要远远大于 2012 年美国电子商务 120 亿美元的销售额。预计到 2016 年，移动应用会对美国 17%-21% 的实体店面零售销售额产生影响，涉及金额大约 6,280 亿到 7,520 亿美元。

目前，美国有将近一半的消费者拥有智能手机，而且这个数字还在快速增长；而这部分已经拥有智能手机的消费者中大约 58% 的人曾经借手机协助购物。中国 2012 年智能手机用户数将占移动用户数的 24%，而二维码、社交媒体这些应用已被消费者广泛使用在购物过程中(图 3.5)。

一旦开始使用手机协助购物，消费者就会产生一定的依赖性。德勤的调研显示，在拥有智能手机 6 个月后，消费者在卖场购物时使用移动应用的概率会增加 40%。这种购物行为的改变极大地影响了店面销售的转化率和平均订单大小。通过对比传统商家和那些为自己的实体店专门定制移动应用的商家，后者的客户转化率会比前者高出 21%，可见移动应用对消费者和实体店的巨大影响。随着各种智能移动电子产品普及率的上升，使用障碍的降低和应用程序功能的改进，消费者利用手机协助购物会渐渐成为一种消费习惯，未来移动应用对店面销售的影响还会成倍增长。

图 3.5 : 不同国家社交媒体对消费者购买行为的影响

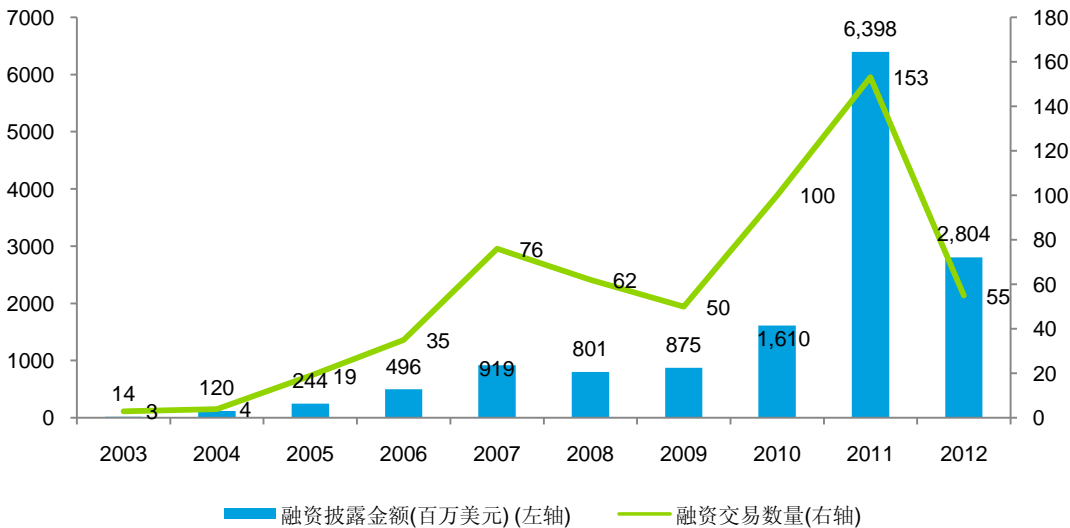


数据来源: PlanetRetail、德勤分析

3.5 资本融合更加紧密

由于政策支持及行业发展的巨大潜力，零售业在过去三年受到风险投资机构和私募股权投资机构 (VC/PE) 的青睐 (图 3.6)，网络零售向 VC/PE 融资交易数量和披露金额也屡创新高。2010-2012 年零售业十大投资交易中，六起为电子商务企业融资案例 (表 3.1)。由于 VC/PE 对资本市场和政策变化的敏感度相对较高，在经济放缓时期，其资金投向更倾向于高预期收益项目，从而也助推网络零售的快速发展。未来 1-2 年，网络零售仍将由资本驱动，但长期来看，越来越多的传统企业将进入电商领域，并逐渐引领网络零售从资本驱动向产业驱动转型。

图 3.6 : 零售行业 VC/PE 投资金额及交易数量



数据来源: ChinaVenture、德勤分析

表 3.1 : 2010-2012 零售业十大 VC/PE 投资交易

企业	融资时间	投资机构	发展阶段	金额 (百万美元)
阿里巴巴集团	2012-09-19	中投/中信资本/国开金融/博裕投资	扩张期	2,000
阿里巴巴集团	2011-10-08	数字天空技术/银湖/淡马锡/红杉中国	扩张期	1,600
京东商城	2011-04-01	老虎基金/数字天空技术/高瓴资本/红杉中国	扩张期	1,500
广汇汽车服务	2011-02-01	安益资本/久奕投资	扩张期	507
优购网	2011-07-18	百丽国际/百度	发展期	443
国美电器	2009-06-22	贝恩资本	获利期	432
红星美凯龙	2010-06-19	华平/渤海基金/中信产业基金/复星创富	获利期	384
凡客诚品	2011-07-05	淡马锡/IDG 资本/和通集团/中信产业基金	扩张期	230
物美	2009-08-12	TPG/天津弘毅/弘毅投资/联想控股	获利期	212
苏宁云商	2012-07-03	天津弘毅	获利期	203

数据来源 : ChinaVenture

在 VC/PE 资金涌向网络零售的同时，产业资本却向传统零售企业抛出橄榄枝。近两年市场见证了 20 多例产业资本收购上市零售企业股份的案例，如茂业国际以 4.5 亿元收购大商股份 4.5% 股权、新光控股举牌中百集团、永辉超市买入人人乐 216 万股等。

零售业上市公司 2012 年销售收入合计为 1099 亿元，相对应的市值仅为 590 亿元，期末货币资金余额高达 194 亿元。零售企业往往具备充裕的现金流，这一特性使其成为许多产业资本竞相争购的对象。另外，具有较高自有物业比例的零售公司，由于未来受益于土地稀缺带来的租金回报率和物业资产价格上升，也是产业资本收购的目标。毫无疑问，未来零售业将持续整合，兼并收购也将成为企业寻求增长的常用战略之一。

4. 大型超市、超市经营情况

4.1 超市企业发展情况

受到宏观经济增速放缓、消费需求不振、成本持续上涨的影响，超市行业效益下滑。而多年来依靠跑马圈地形成规模效应带动销售增长的模式日渐式微，超市企业将真正步入精细化管理时代，并且尝试线上线下融合以适应新的市场环境。

4.1.1 超市企业经营挑战与发展趋势

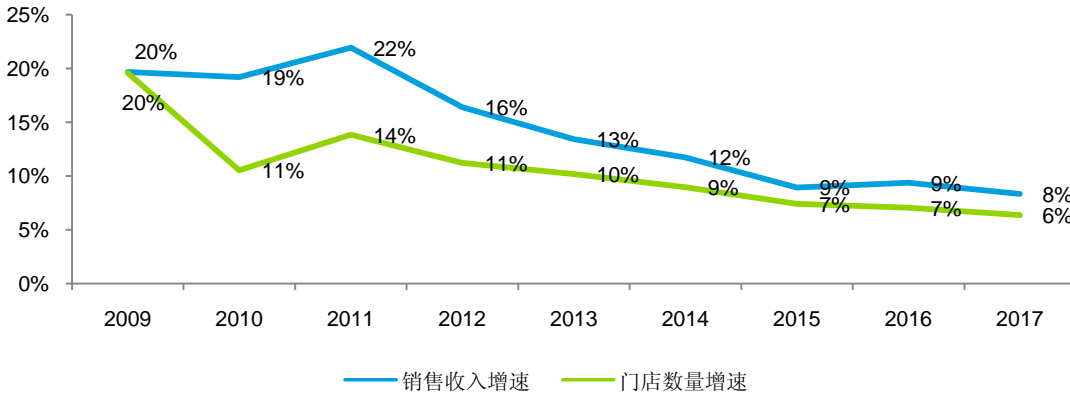
4.1.1.1 外延式扩张放缓

2012 年连锁百强企业中，65 家大型超市和超市企业销售收入同比增长 6%，相比 2011 年显著下降。无独有偶，全球零售行业研究公司 Planet Retail 预测，2013 年中国超市行业（包括大卖场和超市）销售收入增速为 13%，门店数量增速为 10%，二者均较上年下滑，并在未来几年呈现放缓趋势（图 4.1）。

过去 10 年中国连锁超市的快速发展，很大程度上依赖于门店增加带动的外延扩张。然而近年来，一、二线城市超市日趋饱和，超市扩张速度显著放慢。大型连锁超市企业纷纷采取异地扩张战略，三、四线城市逐渐成为主战场，但是其间不少企业深受异地发展困境之苦，甚至出现关店现象。

一些大型零售企业已经开始转变公司战略，不再轻易新开门店，而是将主要精力投入在做精做强现有门店，或者开展对中小型零售企业的兼并收购，通过控股合作的方式进行扩张。

图 4.1：2009-2017 年中国超市行业增速



数据来源：Planet Retail、德勤分析

4.1.1.2 精细化作用真正显现

随着外延扩张的放缓，内生增长在拉动超市企业销售增速方面的贡献将增大。虽然经营成本越来越高，但由于终端消费者对价格敏感度较高，超市难以通过提价转嫁成本，要想提升毛利率，企业只能重视精细化管理，挖掘内部潜力。

精细化管理的重点是企业如何将规模优势和市场优势转化为盈利能力，包括对超市购物环境、品类管理、营销策略的提升。除此之外，企业还需要在信息化、供应链方面进一步改善。通过减少采购环节、有效利用资金、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，达到提高其人流、物流、资金流效率的目的。

未来，真正做到精细化管理的企业与依旧处于粗放型经营的企业之间的差距将会越来越大，当前者在市场中游刃有余之时，后者将在竞争中转变或消亡。

4.1.1.3 超市触“网”

由于线下门店扩张速度放缓，传统超市企业开始尝试触网，探索线上线下融合发展模式。继 2012 年成功入股 1 号店后，沃尔玛广州山姆会员店网上商城在 2013 年开通上线；在天猫商城试水电商后，麦德龙宣布其 B2B 网上商城正式上线。样本超市企业中共有 19 家超市企业已开展了网络零售业务，其中顾客隆、联华超市、新合作等都经营网络超市。还有 28 家企业计划三年内开展网络零售业务，包括步步高集团、山东家家悦超市、长江汇泉等从三、四线城市起家的零售企业。

除了传统超市企业触网，根生于互联网的线上“食品超市”迅速崛起，包括 1 号店、中粮我买网、顺丰优选在内的多家电商都专注于网上超市。根据中国连锁经营协会发布的“连锁百强企业开展网络零售”的报告，1 号店 2012 年的销售规模为 68 亿元，相当于一个经营状况非常好的大卖场年销售额的 20 多倍。京东商城继 2012 年推出生鲜频道后，又推出商超在线频道扩充其食品品类。

线上“食品超市”无疑将对线下超市造成一定冲击，但传统超市也具有网络超市无法企及的深加工食材等方面的优势。线上快捷便利、线下体验丰富，对消费者来说，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。

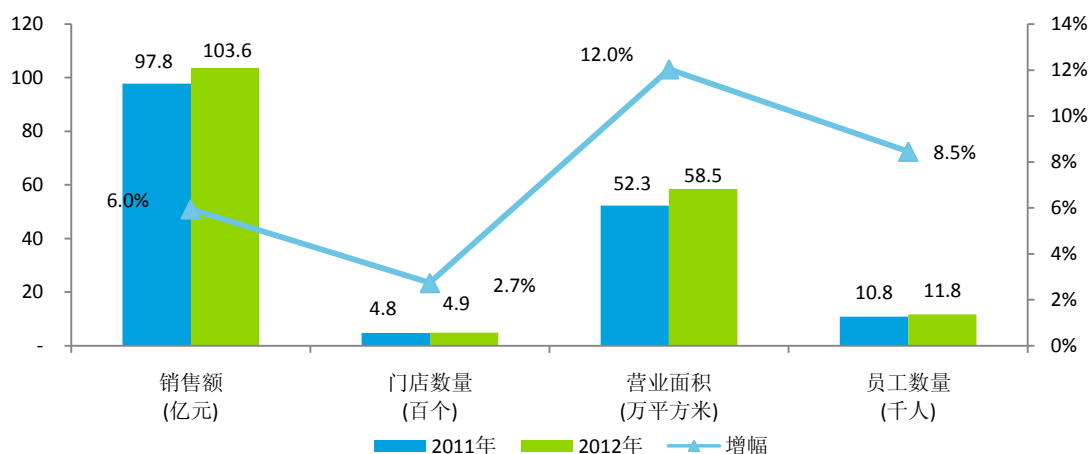
4.1.2 超市和大型超市企业统计数据

4.1.2.1 样本概述

调查中，有效的超市及大型超市样本企业共 65 家，其中内资企业 57 家、外资企业 8 家，报告以此为样本进行分析。超市及大型超市样本企业中，多家样本企业为多业态经营，即同时经营百货、便利店等，但主要是以超市业态为主。

4.1.2.2 企业平均规模

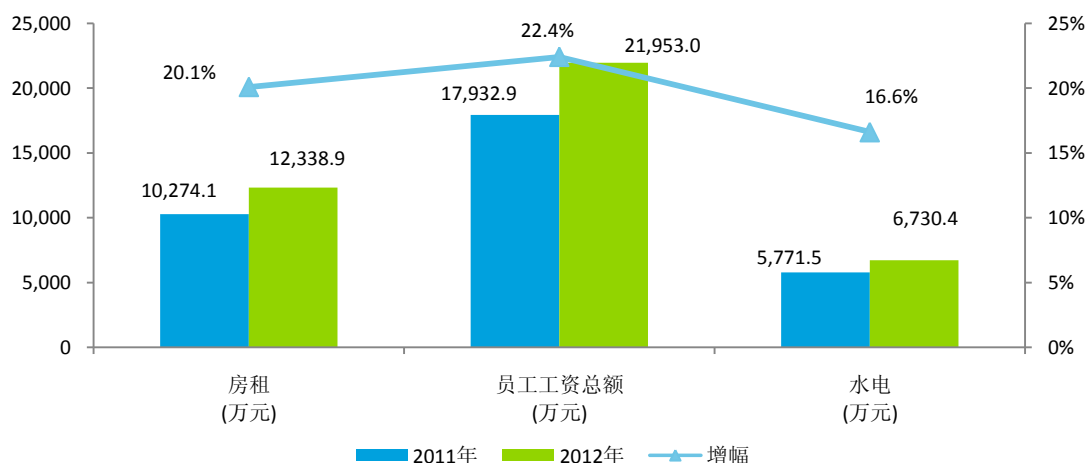
图 4.2：超市及大型超市样本企业的平均规模



从总体上看，企业的销售额、门店数量、营业面积、员工数量均有增加，销售额增幅高于门店数量的增幅，说明企业单店经营效率有所上升，但是由于营业面积的增幅大于销售额的增幅，说明样本企业的平效有所下降。

4.1.2.3 成本费用

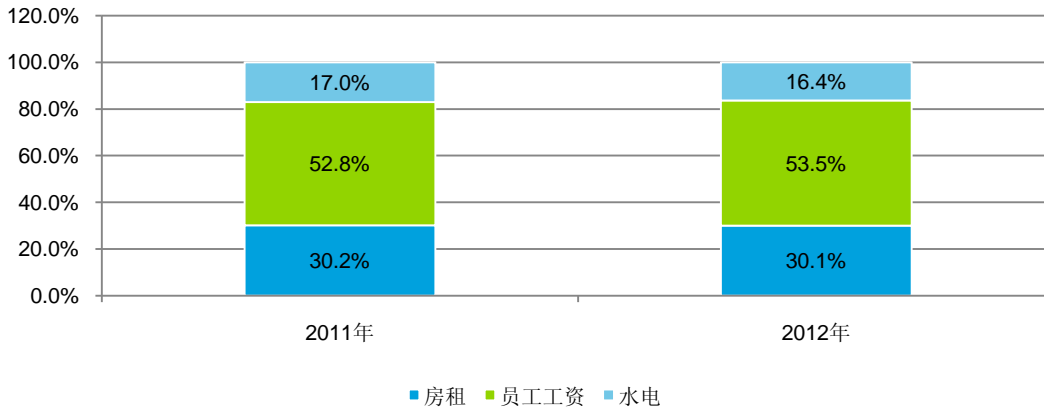
图 4.3：超市及大型超市样本企业的三项成本费用



从超市及大型超市样本企业的费用增幅来看，2012 年三项费用均有大幅增长，其中增幅最大的是员工工资，为 22.4%，房租与水电费增幅分别为 20.1% 和 16.6%，由于三项费用大幅度增加，导

致企业的总体运营成本大幅上升。目前来看，超市及大型超市样本企业经营面临的问题仍是人工费用和租金成本上涨。

图 4.4：超市及大型超市样本企业三项成本费用结构



超市及大型超市样本企业中，第一费用仍然是员工工资，其次是房租和水电。从结构上看，2012年员工工资所占比例有小幅增加，房租、水电费所占比例略有下降，但整体结构变化不大。2012年单位人工成本的上升及企业经营规模的扩大、租金涨价以及到期续租门店增加是人工成本和房租成本上升的主要因素。

4.1.2.4 电子商务

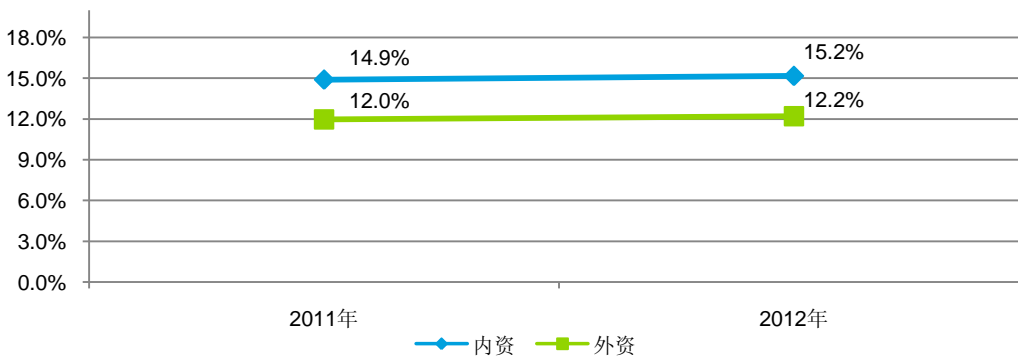
超市及大型超市样本企业中，有 29.2%的企业开展网上零售业务，说明网上零售开展情况在超市业态还不普遍。

4.1.2.5 自有品牌

超市及大型超市样本企业中 2012 年自有品牌销售比平均为 7.5%，较行业内 2-3%的平均水平来说，表现优异。超市及大型超市企业依靠开发自有品牌提升盈利能力空间较大。

4.1.2.6 内外资效益比较

图 4.5：超市及大型超市样本企业内外资毛利率



内资超市及大型超市样本企业平均毛利率高于外资超市及大型超市样本企业，并不意味着内资超市经营要优于外资，而是由于内资企业多为多业态经营，拉高了平均毛利率，而外资企业多为单业态经营。内资企业毛利率位于 15%-25%区间的有 30 家，11%-14%的有 18 家，小于 10%的有 9 家，各区间企业表现差异明显；而外资企业表现相对平均。

4.2 大型超市店铺经营情况

4.2.1 样本概述

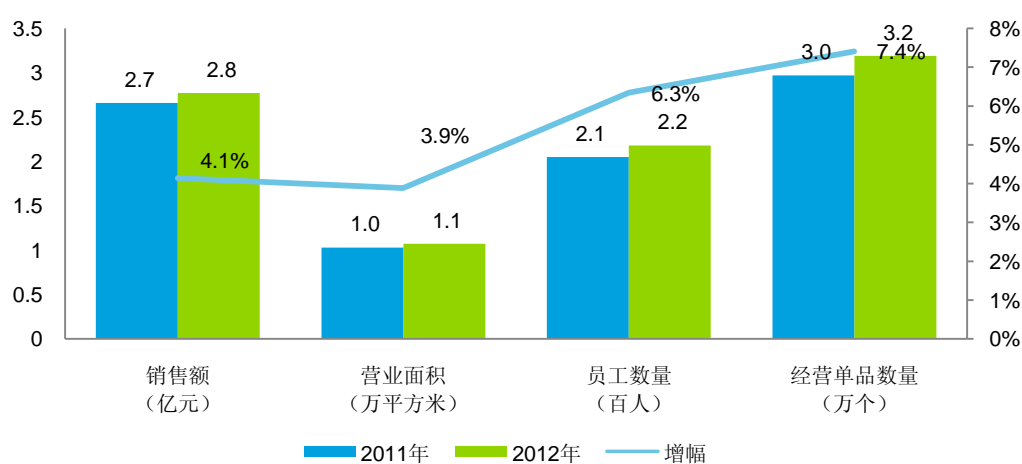
调查中，数据完整且营业一年以上的大型超市门店共 35 家，报告以此为样本进行分析。

35 家样本门店中，华东地区 19 家、华北地区 5 家、东北及西南各 3 家、华南及华中地区各 2 家、西北地区 1 家。35 家门店的地理位置主要分布在各商业区、住宅区、交通枢纽及高校区内。

样本店平均营业面积 1.1 万平方米（从 6000 平方米到 19630 平方米），最高销售额为人民币 7.8 亿元（面积为 10532 平方米），最低销售额为人民币 0.66 亿元（面积为 8000 平方米）。大部分样本店为各企业销售规模大、经营业绩好的店铺，以下分析结果代表行业中上水平。

4.2.2 平均规模

图 4.6：大型超市样本店铺的平均规模



从图 4.6 可以看出，2012 年四项指标均有不同幅度的增加，其中单店销售额增加 4.1%，营业面积增加 3.9%，员工人数增加 6.3%（平均每店增加 14 人），单品数量增加 7.4%。经营单品数量增幅最大。

另外，样本店平均有收银机 37 台，最多的 64 台（营业面积为 13300 平方米），最少的 6 台（营业面积为 9650 平方米），平均每台收银机每年收银额为人民币 748.6 万元。

4.2.3 平效和人效

表 4.1：大型超市样本店铺的平效和人效*

项目	平效 (万元/平方米/年)	人效 (万元/人/年)	单品销售额 (万元)
2012 年	2.7	135.8	1.03
2011 年	2.6	134.7	1.05
增幅	0.6%	0.8%	-2%

*此处计算结果分别基于每家样本店铺平效、人效以及单品销售额的均值，并非由平均规模指标推导。

平效与人效增幅均低于 1%。单品销售额下降 2%。

4.2.4 平均日客单价

2012年的平均日客单价为人民币86元，较2011年人民币75.7元增长13.6%。日客单价的增加除物价上涨(2012年全年CPI为2.6%)外，还因为企业通过自身经营提升客单价。

4.2.5 费用情况

图 4.7：大型超市样本店铺的三项成本费用

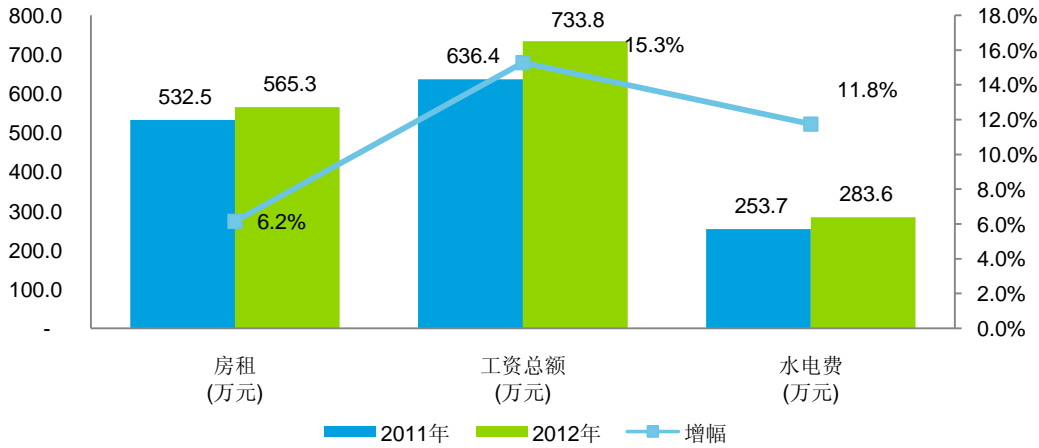
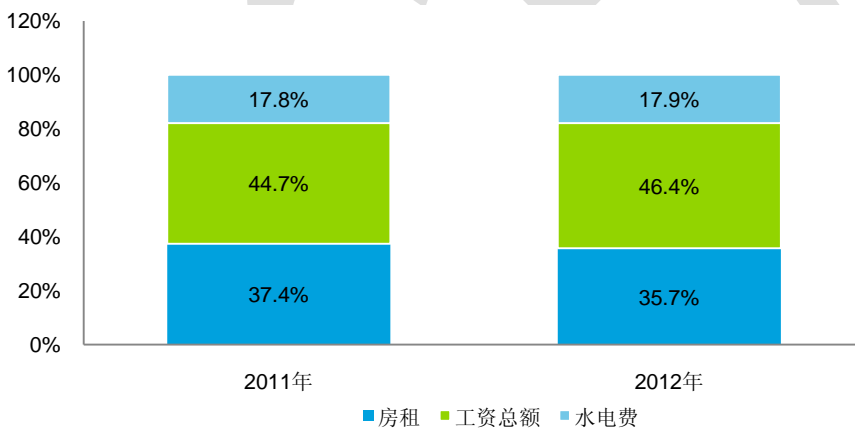


图 4.8：大型超市样本店铺三项成本费用结构



2012年三项成本费用中，房租、员工工资和水电费均出现上涨，上涨幅度分别为6.2%、15.3%和11.8%。

2012年三项成本费用中，工资总额所占比重增加，而房租所占比重下降，水电费所占比重略有上升。从比例结构来看，2012年人工成本是大型超市的第一大成本。

4.2.6 收入及成本费用比率

表 4.2：大型超市店铺的收入及成本费用比率

指标	2012 年	2011 年
成本占收入比率	69.1%	68.6%
工资占总成本费用比率	4.5%	4.1%
房租占总成本费用比率	3.5%	3.4%
水电费占总成本费用比率	1.7%	1.6%

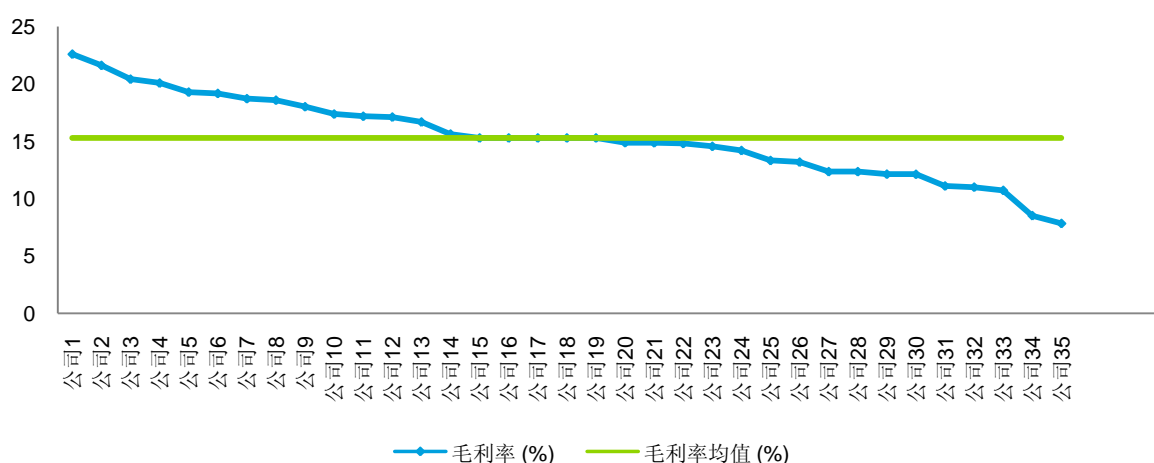
从上述各项指标来看，两年样本店铺的成本占收入比将近 70%，但 2012 年略有增长，说明大型超市的成本费用增长幅度大于收入的增长幅度。两年工资占总成本费用比分别为 4.5%和 4.1%，2012 年比率增加主要系因大型超市样本店铺人员增加及近年来人工成本增加较快所致。2012 年房租及水电费占总成本费用比较 2011 年增加 0.1 个百分点，主要源于大型超市样本店铺的营业面积有所增加。

4.2.7 毛利率

样本店的毛利率相差较大，最高为 22.6%，最低为 7.8%。如果以样本店平均销售额人民币 27,697.8 万元计算，毛利率最高和最低的两家店的毛利额相差人民币 4,099.3 万元，可见商品管理能力和运营能力对店铺盈利的影响程度。

2012 年样本店的平均毛利率为 15.3%，高于 2011 年的 14.2%。

图 4.9：大型超市样本店铺的毛利率分布



4.2.8 物流配送与周转情况

2012 年样本店铺的统一配送率平均为 62.6%，较 2011 年的 59.6%高 3 个百分点，主要是大型超市为提高销售额而扩大配送范围。

2012 年存货周转平均为 32 天，与 2011 年保持一致。

4.2.9 不同面积的大型超市

为便于比较，将样本店铺按照三组不同面积进行划分，分别为 6000-9999 平方米、10000-14999 平方米和 15000 平方米及以上。

4.2.9.1 平均规模比较

表 4.3 : 大型超市三组样本店铺的平均规模

面积分类 (平方米)	年份	营业额 (万元)	平均营业面积 (平方米)	平均正式员工数 (人)	经营单品 (个)
≥15000	2012 年	32,378	16,543	270	23,200
	2011 年	31,780	16,543	257	22,627
10000-14999	2012 年	32,217	11,936	235	35,741
	2011 年	32,933	12,011	241	36,471
6000-9999	2012 年	21,901	7,575	204	30,021
	2011 年	22,148	7,772	195	27,880

整体来看，三组样本店铺的平均营业面积均未有大的变化。面积≥15000 平方米的大型超市营业额、员工人数及经营单品均有所增加，而营业面积保持不变；面积 10000-14999 平方米的超市营业额、营业面积、员工人数及经营单品数量均有不同比例的下降；6000-9999 平方米的超市员工人数和经营单品数虽有增加，但超市营业额和营业面积却有小幅下降。

4.2.9.2 平效和人效比较

表 4.4 : 大型超市三组样本店铺的平效*

面积分类 (平方米)	年份	平效 (万元/平方米/年)	人效 (万元/人/年)
≥15000	2012 年	2.0	119.9
	2011 年	1.9	123.5
10000-14999	2012 年	2.7	137.3
	2011 年	2.7	136.4
6000-9999	2012 年	2.9	107.4
	2011 年	2.8	113.8

*此处计算结果分别基于每家样本店铺平效与人效的均值，并非由平均规模指标推导。

三组样本店铺中，营业面积 6000-9999 平方米与营业面积大于等于 15000 平方米的平效略有上升，另外一组与上年保持一致；营业面积 6000-9999 平方米与营业面积大于等于 15000 平方米的人效下降，而营业面积 10000-14999 平方米的人效上升。

4.2.9.3 客单价比较

表 4.5：大型超市三组样本店铺的客单价

年份	按面积分类的日客单价 (元/人/天)		
	≥15000 (平方米)	10000-14999 (平方米)	6000-9999 (平方米)
2012 年	86.6	90.8	80.0
2011 年	81.7	83.9	74.3
增幅	6.0%	8.3%	7.6%

样本店铺数据显示，不同面积的店铺客单价均有一定上涨，其中营业面积为 10000-14999 平方米的店铺日客单价增幅最大。

4.2.9.4 来客数比较

表 4.6：大型超市三组样本店铺的到来客数

年份	按面积分类的来客数 (人/天)		
	≥15000 (平方米)	10000-14999 (平方米)	6000-9999 (平方米)
2012 年	10,550	10,226	7,411
2011 年	10,842	10,984	7,931
增幅	-2.7%	-6.9%	-6.5%

2012 年样本店铺日均客单价虽有上涨，但来客数并未增加。下降比例分别为 2.7%、6.9%和 6.5%。

4.2.9.5 平均毛利率比较

表 4.7：大型超市三组样本店铺的毛利率比较

面积分类 (平方米)	年份	毛利率 (%)
≥15000	2012 年	16.2
	2011 年	17.5
10000-14999	2012 年	16.4
	2011 年	15.3
6000-9999	2012 年	14.7
	2011 年	15.0

三组样本店铺 2012 年毛利率分别为 16.2%、16.4%和 14.7%。相比 2011 年，除了营业面积 10000-14999 平方米的超市毛利率增加外，其他两组毛利率均有下降。综合来看，10000-14999 平方米的样本店在客单价和毛利率方面表现要好于其他两个规模的样本店。

4.2.10 自有品牌

2012年，35家大型超市样本中有23家开展自有品牌商品销售，较2011年的20家新增三家。23家的自有品牌商品销售额占门店销售额均值为3.7%。整体来看，样本门店中自有品牌销售额占比较低，低于超市及大型超市样本企业自有品牌销售比7.5%的水平。

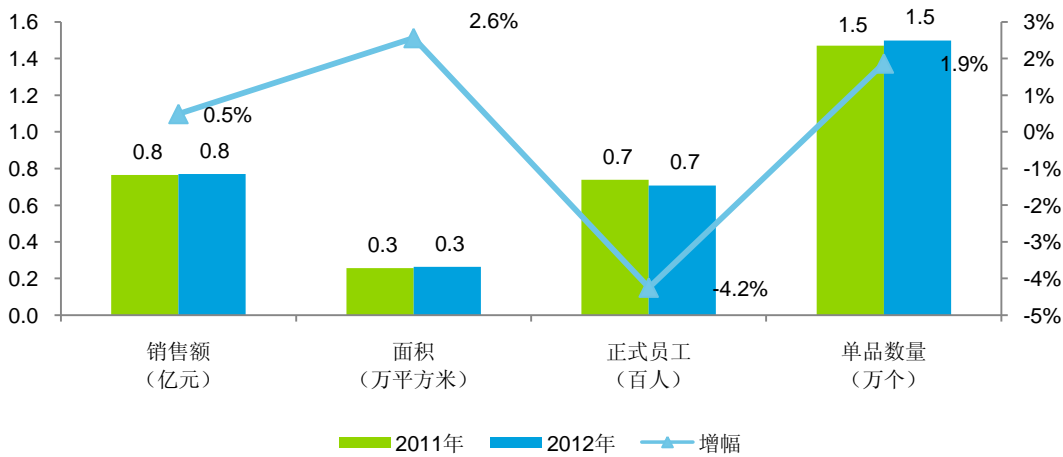
4.3 超市店铺经营情况

4.3.1 样本概述

调查中，数据完整且营业一年以上（最早为1990年开业，最晚为2012年开业）的超市门店共29家，报告以此样本进行分析。29家门店平均营业面积为2469.5平方米（从500平方米到5,800平方米），最高销售额为人民币3.4亿元（面积为3,300平方米），最低销售额为人民币959万元（面积为2,600平方米）。

4.3.2 平均规模

图 4.10：超市样本店铺的平均规模



样本店为各企业中销量稳定、经营业绩好的店铺，代表了行业中的领先水平。特别是有的店铺因位置好、管理成熟，销售额高于同面积其他店铺，从而拉高了平均值。从上图中可以看出，2012年度的四项指标中单店销售额、营业面积及单品数量均有增加，而员工人数下降4.2%。

另外，样本店平均有收银机13台，最高为25台（3,300平方米），最低为2台（1,200平方米）。

4.3.3 平效和人效

表 4.8：超市样本店铺的平效和人效*

项目	坪效 (万元/平方米/年)	人效 (万元/人/年)	单品销售额 (万元)
2012年	2.9	108.9	0.5
2011年	3.0	103.7	0.5
增幅	-2.0%	4.9%	-5.3%

*此处计算结果分别基于每家样本店铺平效、人效以及单品销售额的均值，并非由平均规模指标推导。

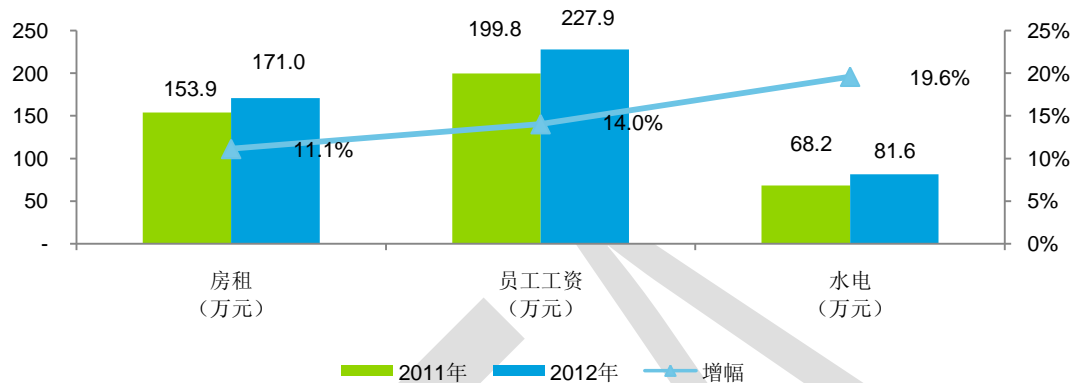
相比 2011 年，超市样本店铺 2012 年平效降低 2%，人效增加 4.9%，单品销售额减少 5.3%。

4.3.4 平均日客单价

2012 年，超市样本店铺平均日客单价 65.5 元人民币，较 2011 年 60.7 元人民币增加 7.8%。

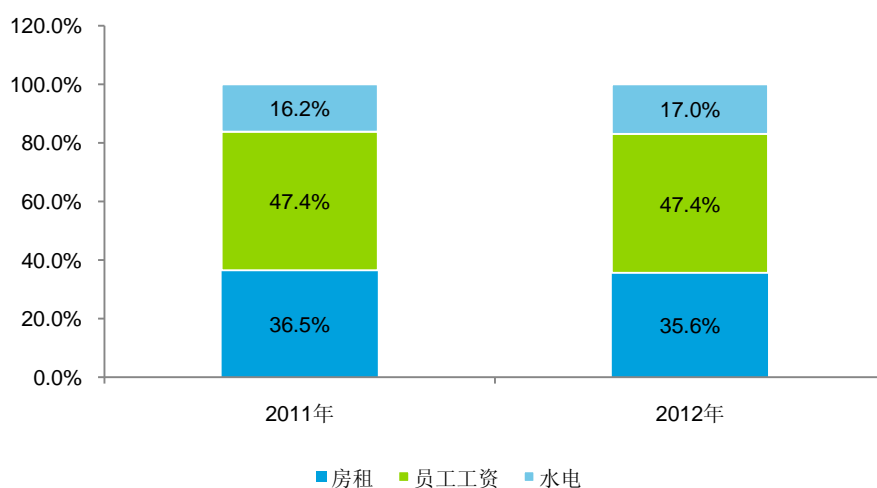
4.3.5 费用情况

图 4.11：超市样本店铺三项成本费用



2012 年三项成本费用中，房租、员工工资以及水电均有所上涨，其中房租涨幅 11.1%，主要原因是随着近几年地价、房价普遍上涨，超市的房租也随之上升。2012 年人员工资涨幅 14%，与宏观经济环境中工资上涨情况相一致；水电费用涨幅 19.6%，与营业面积增加有一定关系。

图 4.12：超市样本店铺三项成本费用结构



从三项费用占比角度看，员工工资费用占比基本维持不变，保持在 47.4%，依然是第一大费用，但所占比例超过了前述大型超市员工工资的占比。房租占比 35.6%，较 2011 年的 36.5% 略有下降，主要是有部分为自有房屋。水电费用占比 17.0%，较 2011 年上升，是由于超市营业面积增加所致。

4.3.6 收入及成本费用比率

表 4.9：超市样本店铺的收入及成本费用比率

指标	2012 年	2011 年
成本占收入比率	77.2%	76.7%
工资占总成本费用比率	4.5%	4.0%
房租占总成本费用比率	3.4%	3.1%
水电费占总成本费用比率	1.6%	1.4%

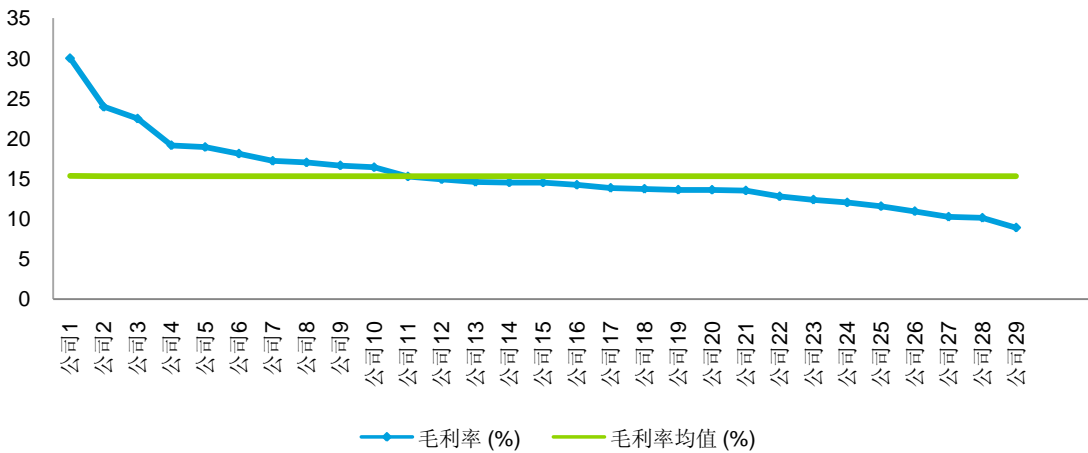
从上述各项指标来看，两年样本店铺的成本占收入比约为 77%，但 2012 年略有增长，说明超市的成本费用增长幅度大于收入的增长幅度。2012 年工资、房租及水电费占总成本费用比率均较 2011 年有不同程度的增加。

4.3.7 毛利率

样本店的毛利率相差较大，最高为 30.0%，最低为 8.9%。如果以样本店平均销售额人民币 9,214.9 万元计算，毛利最高和最低的两家店的毛利额相差人民币 1,253.2 万元，可见商品管理能力和运营能力对店铺盈利的影响程度。

2012 年样本店的平均毛利率为 15.3%，略高于 2011 年的 13.9%。

图 4.13：超市样本店铺的毛利率分布



4.3.8 物流配送与周转情况

2012 年超市样本店的统一配送率平均为 68.1%，略高于 2011 年的 65.5%。

2012 年的存货周转平均为 35 天，与 2011 年基本一致。

4.3.9 不同面积超市

4.3.9.1 平均规模比较

表 4.10：超市三组样本店铺的平均规模

面积分类 (平方米)	年份	营业额 (万元)	平均营业面积 (平方米)	平均正式员工数 (人)	经营单品 (个)
500-999	2012 年	1,378	740	19	8,670
	2011 年	1,274	716	16	10,324
1000-2999	2012 年	5,564	2,058	57	13,086
	2011 年	6,164	1,984	62	13,574
3000 及以上	2012 年	11,438	3,832	92	17,519
	2011 年	10,732	3,832	95	16,941

整体来看，2012 年三组超市营业面积较 2011 年略有增加，但员工人数和营业额呈现不同方向变化。500-999 和 3000 及以上平方米的两组超市营业额均明显增加，分别上升 8.2% 和 6.6%，而 1000-2999 平方米超市的营业额却明显减少，下降约 9.7%。

4.3.9.2 平效和人效比较

表 4.11：超市三组样本店铺的平效

面积分类 (平方米)	年份	平效 (万元/平方米/年)	人效 (万元/人/年)
500-999*	2012 年	1.9	72.5
	2011 年	1.8	79.6
1000-2999	2012 年	2.7	97.4
	2011 年	3.1	100.0
3000 及以上	2012 年	3.0	124.8
	2011 年	2.8	113.1

* 面积为 500-999 平方米的超市样本仅有两家，其平效计算结果并不具有行业代表性。

除面积 3000 平方米及以上店铺人效和平效均增加外，1000-2999 平方米店铺人效和平效均出现下降，剩余一组样本人效和平效呈现反方向变动。

4.3.9.3 客单价比较

表 4.12：超市三组样本店铺的客单价

年份	按面积分类的日客单价 (元/人/天)		
	500-999 (平方米)	1000-2999 (平方米)	3000 及以上 (平方米)
2012 年	37.3	69.5	64.7
2011 年	37.0	63.0	62.8
增幅	0.9%	10.4%	3.0%

样本店铺数据显示，三组超市的日客单价均有提升，1000-2999 平方米的店铺日客单价增加最大，为 10.4%，3000 平方米及以上店铺增幅为 3%，500-999 平方米的日客单价增加 0.9%。

4.3.9.4 来客数比较

表 4.13：超市三组样本店铺的来客数

年份	按面积分类的来客数 (人)		
	500-999 (平方米)	1000-2999 (平方米)	3000 及以上 (平方米)
2012 年	2,817	3,255	4,951
2011 年	2,775	3,884	4,773
增幅	1.5%	-16.2%	3.7%

来客数方面，500-999 平方米与 3000 及以上平方米的店铺来客数有所上升，而且日均客单价也在提高，而 1000-2999 平方米的店铺来客数下降 16.2%，日均客单价提升 10.4%。

4.3.9.5 平均毛利率比较

表 4.14：超市三组样本店铺的毛利率比较

面积分类 (平方米)	年份	毛利率 (%)
500-999	2012 年	13.4
	2011 年	14.0
1000-2999	2012 年	16.8
	2011 年	16.5
3000-5999	2012 年	13.6
	2011 年	13.7

三组样本店铺 2012 年毛利率分别为 13.4%、16.8%和 13.6%，相比 2011 年，毛利率有升有降。

5. 百货店经营情况

5.1 百货店企业发展情况

5.1.1 百货店企业经营挑战与发展趋势

5.1.1.1 商业模式转变渐行渐近

随着百货业日趋严重的同质化和利润下降，转变百货企业盈利模式、增加自营商品比例成为业界的共识。目前，中国百货企业的自营比例大约为 5%-8%；而欧美和日韩的百货企业自营商品比例超过 30%。如美国的梅西百货，其自营品牌的数量占 40%-50%，玛莎百货、连卡佛等多数商场都采取自营模式，综合毛利率超过 40%。

为寻求突破，国内不少百货企业已经开始尝试自营之路。百联计划成立境外采购集团，把国外有特色的精品带进自己的百货公司，从而形成其“环球百货”的特色。也有很多百货企业联合厂家开始生产自有品牌，其商品价格往往比同类商品更具优势。

由联营转向自营对企业的经营能力提出更高的要求。在联营模式下，百货企业的管理重点是商场运营，而在自营模式下，百货企业要对消费者需求有精准的定位，并担负起采购、商品管理、市

场推广、品牌建设重任。诚然，加大自有品牌投入意味着资金压力增大及经营风险的增加，但从长远来看，会给百货企业带来丰厚的利润和增长潜力。可以预见，短期内百货企业仍将持续面临较大经营压力。

5.1.1.2 兼并重组频繁上演

中国百货行业区域格局明显，形成了诸如以中西部为主要战场的王府井、占领上海周边的百联、盘踞东北的大商股份以及以东部为大本营的浙江银泰、江苏金鹰等区域龙头。虽然百货区域龙头企业不少，但真正做到全国性布局的百货企业屈指可数。

事实上，兼并重组已经成为百货行业不可阻挡的主流趋势。一方面，企业意识到区域的局限和全国性市场的重要性，正从循序渐进的扩张过渡到大规模兼并整合以快速发挥规模效应、提高运营效率；另一方面，电子商务对百货业造成较大冲击，并购电子商务板块也是其突破发展瓶颈的手段之一。

表 5.1：2012 年~2013 年上半年部分百货企业兼并收购交易

标的企业	买方企业	交易宣布时间	交易金额 (百万美元)
银座股份	山东省商业集团有限公司	2013-03-30	40
春天百货	北京王府井国际商业发展有限公司	2013-01-24	257
天龙集团	绵阳耀达投资有限公司	2013-01-06	32
百大集团	西子联合控股有限公司	2012-08-30	6
西安王府井	塔博曼-华夏柏欣西安(香港)有限公司	2012-08-29	51
世纪阳光商厦	宝鸡商场有限公司	2012-08-28	21
第一百盛	百盛商业集团有限公司	2012-08-27	54
信达免税商场	厦门国贸控股有限公司	2012-07-10	9
大商股份	茂业国际控股有限公司	2012-06-05	76
连云港中央百货	南京中央商场(集团)股份有限公司	2012-05-15	1
大西洋百货	石家庄联邦伟业房地产开发集团有限公司	2012-04-09	61
友好集团	乌鲁木齐国有资产经营有限公司	2012-03-02	30

数据来源：ChinaVenture

5.1.1.3 购物中心步入调整高峰

目前，中国已开业购物中心总量超过 3000 家，并在未来三年内还将以每年 300 家的速度增长。购物中心不仅改善了城市功能，更显著改变了人们的生活方式。然而，当下零售业整体景气相对低迷，购物中心也主动或被动地面对行业调整期的到来。

购物中心纷纷加大餐饮娱乐业态比重，其原因显而易见——观影、吃饭、KTV 等已成为消费者光顾购物中心的日常消费项目，而且人们越来越重视购物中心的服务功能和消费体验。毫无疑问，消费者将更多地影响零售行业的发展，并引领其未来的发展方向。消费者的价值观、需求和行为不断演变，对于商品个性化和服务体验的要求日益提高。人们热衷于在购物中心渡过闲暇时光，而不仅仅是购物。只有拥有合理功能搭配、公共空间舒适的休闲娱乐场所转变，以期吸引更多高层次的消费者。

购物中心是否能找到长期优质的合作伙伴，是其能否取得成功的关键所在。稳定而优质的商户资源保证了商业项目在立项之初就提前完成部分招商，有利于业务的复制和扩张。为了解购物中心与品牌商家的合作情况和未来方向，中国连锁经营协会联合德勤对购物中心连锁品牌商户进行问卷调查，并收回 156 份有效反馈。调查结果显示，购物中心的三项能力最为品牌商户关注：第一，集客能力，购物中心是否可以通过业态规划和调整不断优化商品构成，形成吸引力和竞争力；第二，商户服务和管理能力，通过包括商户包装、培训商户以及购物中心的管理，提高实际销售水平；第三，市场营销能力，促销活动是购物中心对抗竞争及提高购物中心营收水平的重要手段。

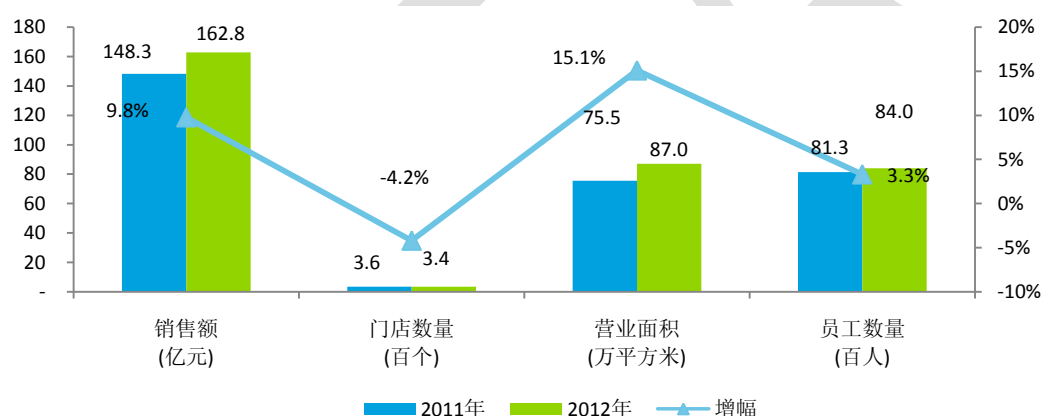
5.1.2 企业统计数据

5.1.2.1 样本概述

调查中，有百货店业态的连锁企业共 43 家，报告以此为有效样本进行分析。这些样本企业中，部分为多业态经营，即同时经营有大型超市、超市等不同业态。因此，企业的总体比较性不强。

5.1.2.2 企业平均规模

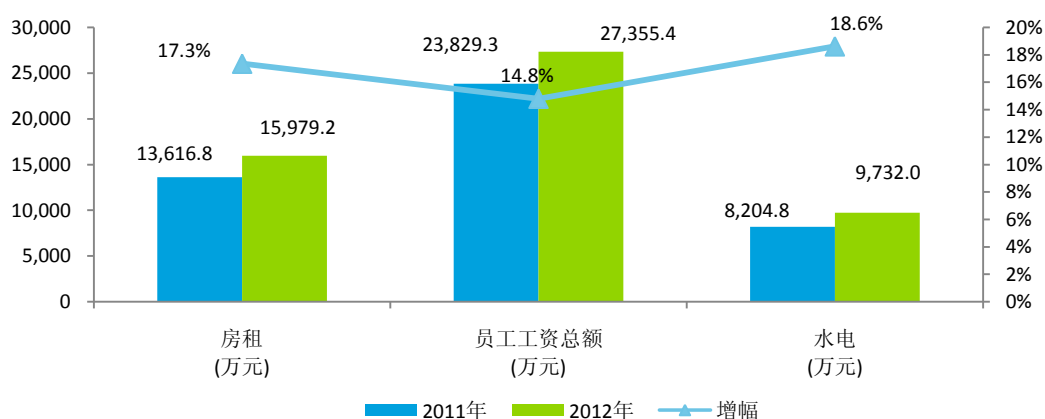
图 5.1：百货企业样本的平均规模



样本企业销售额增幅为 9.8%，经营面积增幅为 15.1%，员工数量增幅为 3.3%，门店数量减少 4.2%，从这点看，百货门店平均面积有扩大的趋势。

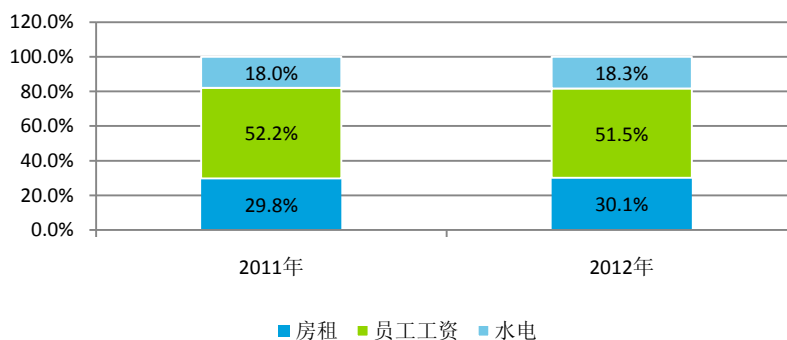
5.1.2.3 成本费用

图 5.2：样本百货企业的三项成本费用及增幅



2012年，三项费用总体增加16.2%，其中水电增幅最高，为18.6%。百货店的第一费用仍然是员工工资，其次是房租和水电。人工工资连续三年成为百货店第一费用，员工工资的增长速度远快于员工数量的增长。企业面临较大的人工费用和租金成本压力。

图 5.3：样本百货企业三项成本费用结构



从成本费用结构上看，2012年员工工资占比有小幅下降，房租、水电费占比略微上升，但整体结构变化不大。单位人工成本的上升是人工成本上升的主要原因，而企业经营规模的不断扩大，房租上涨、续租到期则是房租成本上升的主要因素。

5.1.2.4 电子商务

样本百货店企业中，有70%(30家)企业开展网上零售业。网络销售额占营业额的比例均低于10%，发展空间尚大。电子商务是未来的大趋势，网络百货业销售的兴起将改变百货的行业形态，未来对百货行业的影响会越来越大。

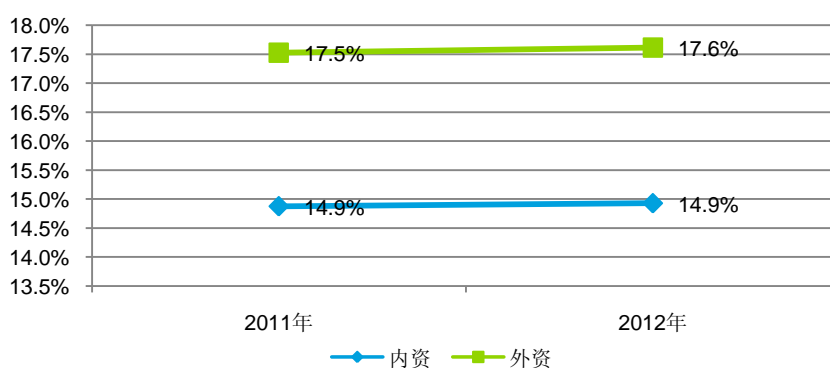
5.1.2.5 自有品牌

拥有自有品牌的多为区域性龙头百货企业，多分布在北京、山东、武汉等地。2012年，百货店样本企业14家拥有自有品牌，自有品牌销售占总销售额的平均比例为1.2%。

5.1.2.6 内外资效益比较

百货店样本企业中，内资企业36家、外资7家。从内外资企业平均毛利率来看，外资企业毛利率高于内资企业。7家外资企业毛利率分布在11% - 22%之间，内资企业毛利率差异较大，分布在7% - 23%之间。

图 5.4：样本百货企业内外资毛利率



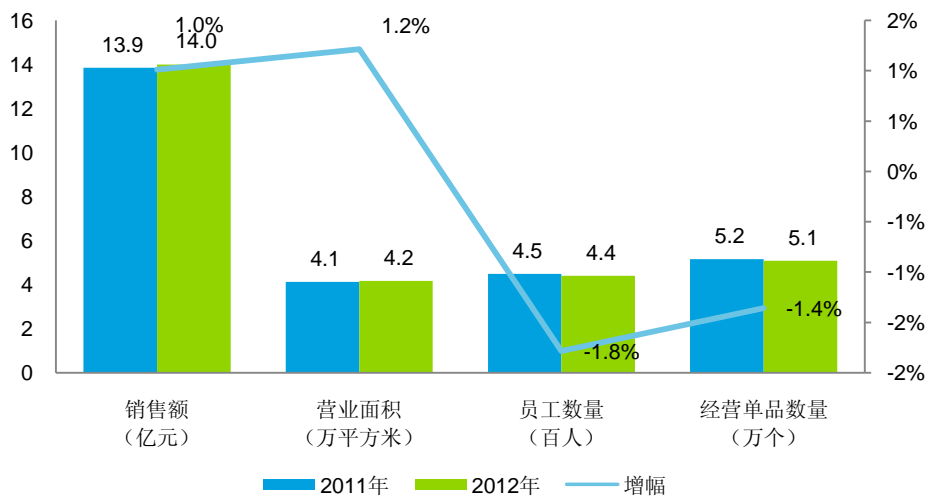
5.2 百货店店铺经营情况

5.2.1. 样本概述

调查中共有样本百货店 19 家，报告以此进行分析。样本门店在华东地区有 9 家，华南地区 4 家、华北及华中地区各 2 家、东北及西南地区各 1 家。样本门店均坐落于商业区，平均营业面积为 4.2 万平方米（最小面积 1.4 万平方米，最大面积 13.7 万平方米），最高销售额为 30 亿元（对应面积为 3.38 万平方米），销售额最低的为 3.5 亿元（对应面积为 2.4 万平方米）。样本店基本为各个企业的旗舰店，销售规模大，经营业绩好。

5.2.2 百货样本店铺的平均规模

图 5.5：百货样本店铺的平均规模及增幅



从上图可以看出，样本店四项指标有不同程度涨跌，其中销售额增加 1.0%、营业面积增加 1.2%、单品数量下降 1.4%，而受人工成本增加的影响，2012 年员工数量有小幅下降。

5.2.3. 平效和人效

表 5.2：百货样本店铺的平效和人效*

项目	平效 (万元/平方米/年)	人效 (万元/人/年)	单品销售额 (万元)
2012 年	3.6	294.2	28.5
2011 年	3.5	285.9	27.8
增幅	1.1%	2.9%	2.5%

*此处计算结果分别基于每家样本企业平效、人效以及单品销售额的均值，并非由平均规模指标推导。

平效与人效较 2011 年有小幅增加，另外因 2012 年样本店销售额增加、单品数量下降，单品销售额增长 2.5%。

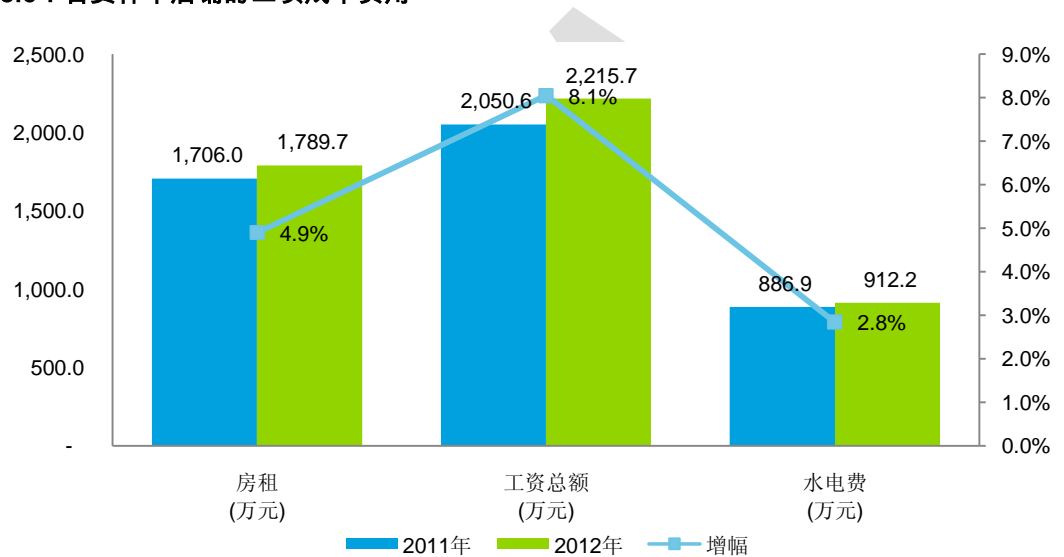
5.2.4.客单价

表 5.3：百货样本店铺的日均客单价

项目	日客单价 (元/人/天)
2012年	347.9
2011年	311.8
增幅	11.6%

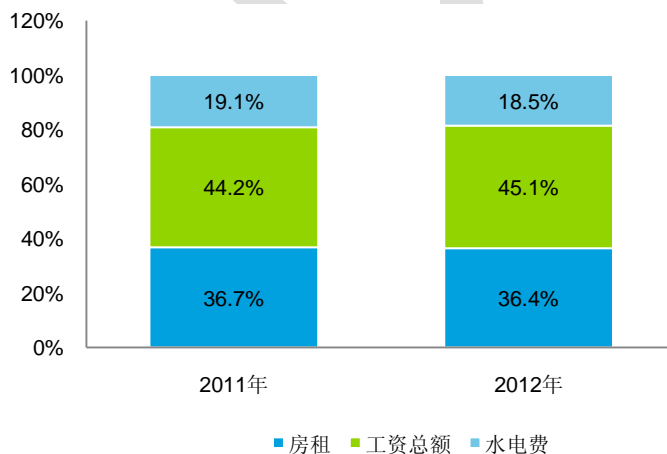
5.2.5.费用情况

图 5.6：百货样本店铺的三项成本费用



从上图可以看出，三项成本费用均上涨，其中工资总额涨幅 8.1%、房租涨幅 4.9%、水电费涨幅 2.8%。由于物价及人工成本的上涨，样本百货店的房租成本与工资总额上涨。

图 5.7：百货样本店铺三项成本费用结构



2012年三项成本费用中，工资总额所占比重增加，而房租与水电费所占比重下降，三项成本费用结构比为工资总额 45.1%、房租 36.4%、水电费 18.5%，工资总额依仍是百货店铺的第一大成本。

5.2.6.收入及成本费用比率

表 5.4：百货样本店铺的收入及成本费用比率

指标	2012 年	2011 年
成本占收入比率	72.6%	73.5%
工资占总成本费用比率	2.5%	2.3%
房租占总成本费用比率	2.1%	2.0%
水电费占总成本费用比率	1.1%	1.0%

从上述各项指标来看，两年样本店铺的成本占收入比约为 73%，但 2012 年略有下降，说明百货店的成本费用增长幅度小于收入的增长幅度。两年工资占总成本费用比分别为 2.5%和 2.3%，2012 年略有增加，主要系近年来人工成本增加较快所致。2012 年房租及水电费占总成本费用比较 2011 年均增加 0.1 个百分点，基本持平。

5.2.7.不同面积百货店

为便于比较，将样本百货店按照三组不同面积进行划分，分别为 10000-14999 平方米、15000-29999 平方米和 30000 平方米及以上。

5.2.7.1.平均规模

表 5.5：三组百货样本店铺的平均销售额

类别（平方米）		10000-14999 平方米	15000-29999 平方米	30000 平方米及以上
销售额（万元）	2012	42,263	89,714	166,706
	2011	47,836	83,726	166,509
增幅		-11.7%	7.2%	0.1%

三组样本店铺中，营业面积在 15000 平方米以上的两组样本店铺平均销售额呈上涨趋势，其中营业面积 15000-29999 平方米增幅 7.2%、营业面积 30000 平方米以上增幅 0.1%；另外一组营业面积较小的样本店铺平均销售额下降 11.7%。

5.2.7.2.平效比较

表 5.6：三组百货样本店铺的平均平效*

类别（平方米）	10000-14999 平方米		15000-29999 平方米		30000 平方米	
	2012 年	2011 年	2012 年	2011 年	2012 年	2011 年
平均面积（平方米）	14,000	14,000	22,784	22,784	51,154	50,404
平效（万元/平方米/年）	3.0	3.4	3.9	3.6	3.5	3.5

*此处计算结果分别基于每家样本店铺平效与人效的均值，并非由平均规模指标推导。

5.2.7.3.人效比较

表 5.7：三组百货样本店铺的人效*

类别 (平方米)	10000-14999 平方米		15000-29999 平方米		30000 平方米	
	2012年	2011年	2012年	2011年	2012年	2011年
平均正式工数量 (人)	202	225	332	337	502	509
人效 (万元/人/年)	209.0	213.0	253.6	227.2	271.0	270.1

*此处计算结果分别基于每家样本店铺平效与人效的均值，并非由平均规模指标推导。

5.2.7.4.客单价比较

表 5.8：三组百货样本店铺的客单价

类别 (平方米)		10000-14999 平方米	15000-29999 平方米	30000 平方米及以上
客单价(元/人/天)	2012 年	170.0	312.8	321.5
	2011 年	168.5	265.5	292.6
增幅		0.9%	17.8%	9.9%

三组店铺样本的客单价均上涨，其中营业面积 10000-14999 平方米的客单价上涨 0.9%，营业面积 15000-29999 平方米的客单价上涨 17.8%，30000 平方米以上的客单价上涨 9.9%。

5.2.7.5.来客数比较

表 5.9：三组百货样本店铺的到来客数

类别 (平方米)		10000-14999 平方米	15000-29999 平方米	30000 平方米及以上
来客数(人/天)	2012 年	6,811	7,858	14,206
	2011 年	7,778	8,640	15,591
增幅		-12.4%	-9.1%	-8.9%

三组店铺样本中，店铺来客数均有下降，营业面积越小的店铺，来客数下降幅度越大。

6. 便利店经营情况

6.1 便利店企业发展情况

6.1.1 企业发展趋势与挑战

6.1.1.1 便利店区域发展极不均衡

便利店的发展受区域经济和人均收入水平影响较大，因此该业态在不同区域发展差异明显。在东南沿海如上海、杭州、广州和深圳等城市，便利店经营相对成熟，但由于网点数量众多，竞争亦十分激烈。在内陆二、三线城市，便利店业态仍处于起步阶段，区域性品牌正在形成一定规模，市场空间仍然广阔（图 6.1）。

上海便利店业态发展较早，并形成由日资、台资投资的 7-11、罗森、喜士多、全家及内资投资的好德、可的、快客等品牌割据的市场格局。由于商业竞争压力大，网点密集度高，受竞争激烈与成本高企影响，便利店经营状况不容乐观。2012 年底，上海多家便利店企业宣布关店调整，预示着便利店业态较成熟的区域将迎来行业洗牌，而优质企业核心竞争力将更多取决于其商品开发、物流配送等能力，而非门店数量。

表 6.1：全国便利店竞争格局

门店数量 (个)	分布区域
5000 以上	广东、上海
5000-1000	四川、山西、山东、江苏、浙江、北京
1000-500	河北、安徽、重庆
500 以下	中国其余的省、自治区、直辖市

注：本表中数据不包含港澳台地区，此表根据 Kantar Retail、安信证券研究中心数据整理

6.1.1.2 打造多元服务模式

为满足消费者不断升级的便利性需求，便利店也不断拓展其增值服务项目。手机和公交卡充值、水电缴费、彩票、预定服务、家政服务 etc 新兴服务项目成为便利店的利润增长点。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、电商平台企业合作，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、实现功能的叠加和精细化将是便利店企业的发展方向。另外，与电子商务有效嫁接，形成不同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。

6.1.1.3 加油站便利店崭露头角

加油站便利店拥有开店成本相对较低、相对固定的消费群体等诸多优势，使得石油巨头越来越重视具有开发潜力的非油品服务。

美国是在加油站开展非油品销售的领先国家，便利店则是大多数加油站采用的首选模式和经营重心。95% 以上的汽车服务站都设有便利店或提供其他非油品项目的服务。油品销售额约占销售总额的 55%，但其利润仅占利润总额的 46%，其他利润均来自于便利店及快餐等业务。

中国现有加油站 10 万座左右，截至 2012 年底，全国 3 万多家中石化加油站中，已有 2 万多家开设了易捷便利店；而在全国约 2 万家中石油加油站中，超过 1 万家开设了昆仑好客便利店。加油站便利店也开拓其增值服务，如中石化的易捷便利店与百胜集团合作，在上海、山东、广东等地的加油站开设了肯德基汽车穿梭餐厅和必胜客宅急送。

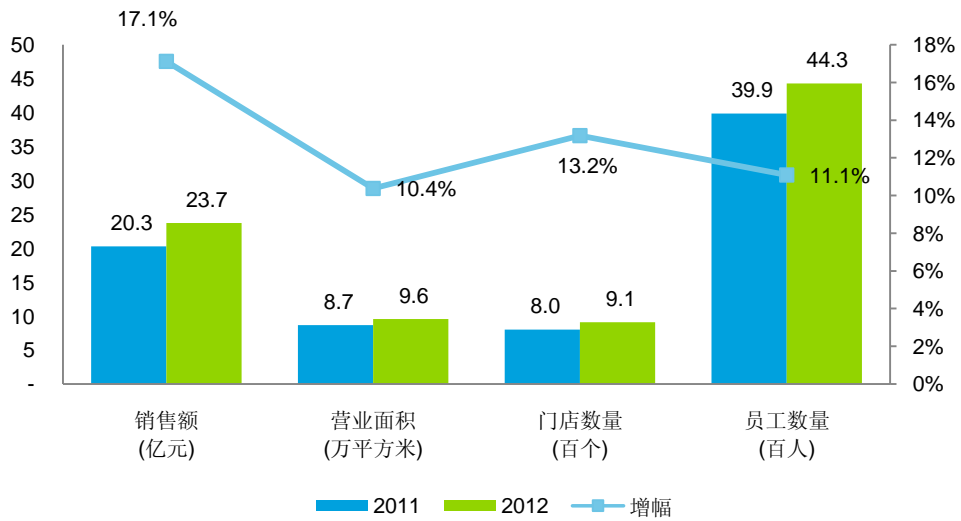
加油站便利店，作为一种满足消费者新需求的新型服务形态，正在摆脱其商品少、定价高的旧形象，体现日渐便捷和多元化的服务功能。

6.1.2 企业统计数据

以下分析基于回收调查表中典型便利店企业，这些企业中部分为多业态经营，即同时经营有大型超市、超市等不同业态。报告以此为样本进行分析。

6.1.2.1 企业规模情况

图 6.1：便利店样本企业的平均规模



从图 6.2 可以看出，便利店样本企业四个指标的增幅均达到 10% 以上，其中销售额增幅最大，达到 17.1%。较之于超市和百货业态，便利店业态显示出更强的增长动力。

6.1.2.2 人效和平效

表 6.2：便利店样本企业的人效和平效*

项目	人效 (万元/人/年)	平效 (万元/平方米/年)
2012 年	65.4	3.2
2011 年	62.5	3.0
增幅	4.6%	6.7%

*此处计算结果分别基于每家样本企业平效与人效的均值，并非由平均规模指标推导。

由于营业额的增长幅度高于员工数量及营业面积的增长幅度，所以使得人效与平效均有所增长。

6.1.2.3 单店规模

便利店企业的单店平均情况如下：

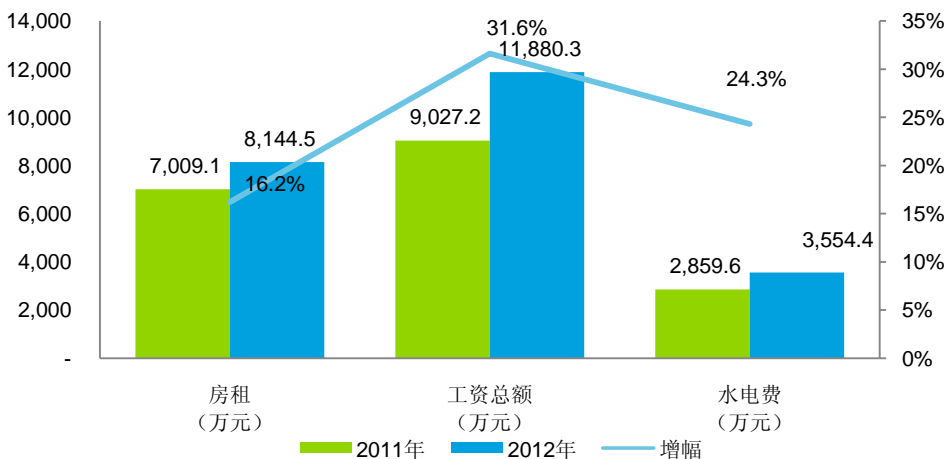
表 6.3：便利店样本企业的单店情况

项目	平均单店销售额 (万元)	平均单店面积 (平方米)	平均单店员工数量 (人)
2012 年	260.5	143.7	7
2011 年	250.0	142.6	7
增幅	4.2%	0.6%	0.0%

单店销售额增加，其中持续经营一年以上的样本企业同店铺销售比增幅为 4.2%。除部分一线城市外，很多便利店目前还没有 24 小时营业，因此员工数量较少。

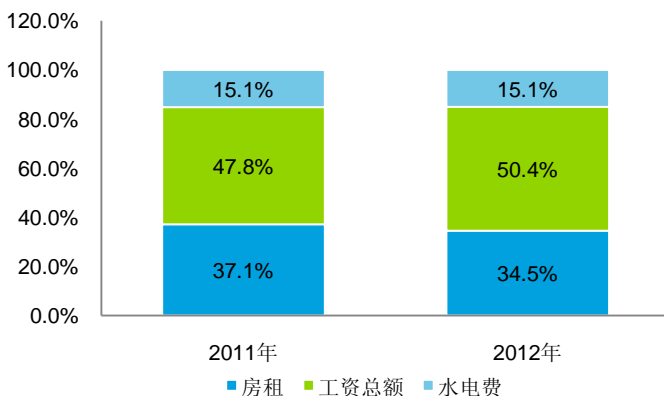
6.1.2.4 成本费用情况

图 6.2：便利店样本企业的三项成本费用



便利店样本企业的三项成本费用均有大幅增加，其中员工工资增幅度最大，增长达 31.6%，其次是水电费，增幅为 24.3%，房租增幅为 16.2%。2012 年便利店样本企业扩张较快，营业面积、员工及门店数量都有增加，从而三项成本费用持续上涨。但便利店企业经营面临较大的仍然是人工费用和租金成本压力。

图 6.3：便利店样本企业成本费用结构



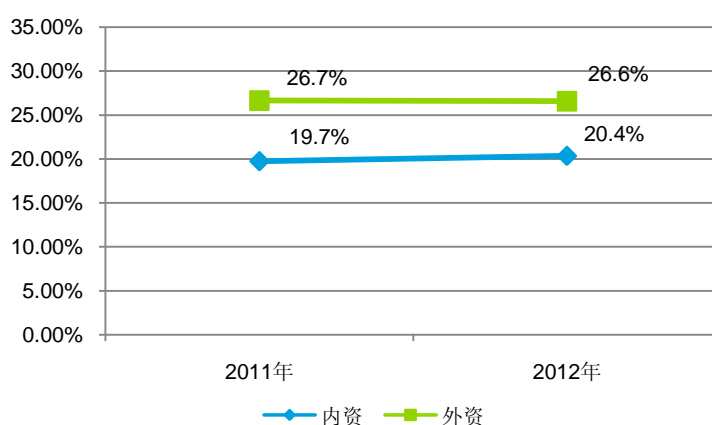
从成本费用结构上看，2012 年员工工资占比增加，房租占比下降，水电费占比与 2011 年持平。人工成本占比增加主要是由于人工数量及单位人工成本的上升所致。

6.1.2.5 电子商务

便利店样本企业中，目前主要还是以实体店为主，只有 22.2% 企业开展网上零售，说明在便利店企业开展网上零售的情况还不普遍。

6.1.2.6 内外资效益比较

图 6.4：便利店样本企业内外资毛利率



从上图可以看出，外资样本企业毛利率高于内资样本企业，说明外资便利店样本企业的效益高于内资便利店样本企业。内资便利店企业毛利率位于 11%-33% 之间；外资便利店企业毛利率位于 20%-32% 之间。

6.2 便利店店铺经营情况

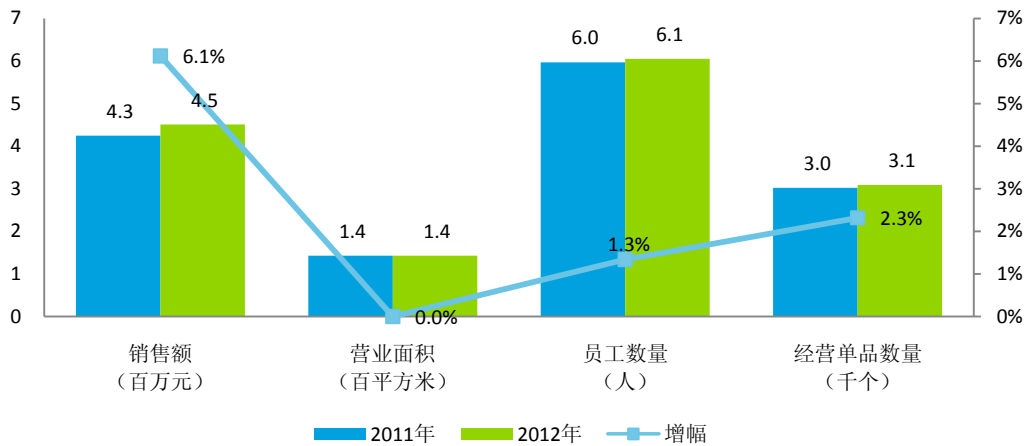
6.2.1. 样本概述

调查中，数据完整且营业一年以上（最早为 1998 年 5 月开业，最晚为 2010 年 8 月开业）的便利店共 20 家，报告以此为样本进行分析。样本店平均营业面积 124 平方米（从 38 平方米到 400 平方米），最高销售额为 972 万元（面积为 170 平方米），销售额最低的为 95 万元（面积为 60 平方米）。后面将对不同面积的便利店店铺进行比较分析。

6.2.2. 平均规模

因样本店中大部分为各个公司经营较好的店铺或旗舰店，单店销售额较高。样本门店的平均规模如下：

图 6.5：便利店样本店铺的平均规模



单店日均销售额为 1.23 万元，样本店的销售同比增长了 6.1%。销售额增长的同时员工数量并未随之大幅增加，平均单店用工仍为 6 人，人工效率得到提升。2012 年，样本便利店经营单品数量增加了 65 个。

6.2.3 平效和人效

表 6.4：便利店样本店铺的平均、人效和单品销售额*

项目	平效 (万元/平米/年)	人效 (万元/人/年)	单品销售额 (万元)
2012 年	3.8	57.7	0.2
2011 年	3.5	56.7	0.2
增幅	8.6%	1.7%	12.5%

* 此处计算结果分别基于每家样本店平效、人效以及单品销售额的均值，并非由平均规模指标推导。

样本店的单品销售增幅 12.5%，人效增幅超过 1.7%，平效提高了 8.6%。整体营业效率提升。

6.2.4 平均日客单价

表 6.5：便利店样本店铺的客单价

项目	平均日客单价 (元/人/天)
2012 年	21.3
2011 年	20.0
增幅	6%

样本门店的客单价 2012 年增加了 1.3 元，增长了 6%。

6.2.5 成本费用

图 6.6：便利店样本店铺的三项成本费用

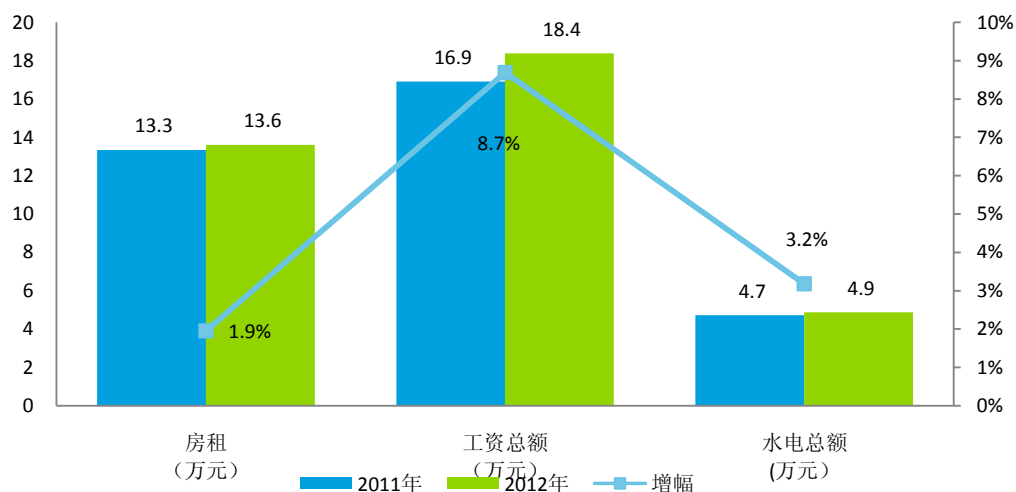
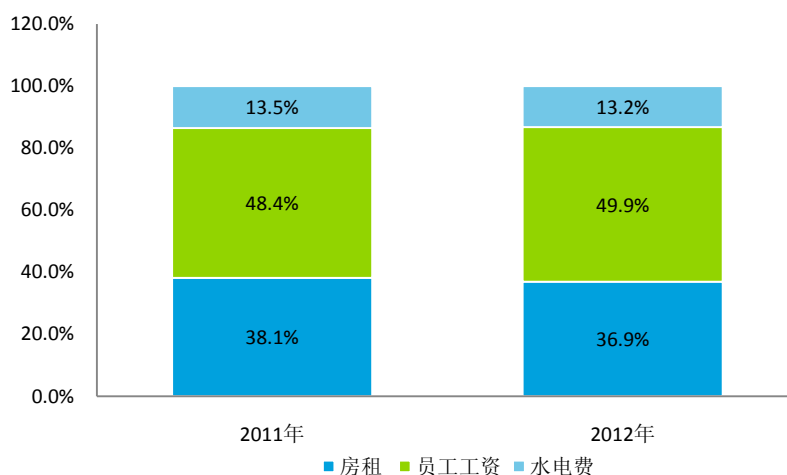


图 6.7：便利店样本店铺三项成本费用结构



在便利店的各项费用中，员工工资以及房租是三项成本费用中占比最高的两项，占比分别达到 49.9%与 36.9%，基数分别达到了 18 万元和 14 万元左右。

6.2.6 收入及成本费用比率

表 6.6：便利店样本店铺的收入及成本费用比率

指标	2012 年	2011 年
成本占收入比率	65.1%	68.8%
工资占总成本费用比率	7.3%	6.8%
房租占总成本费用比率	5.4%	5.3%
水电费占总成本费用比率	2.2%	2.2%

从上述各项指标来看，两年样本店铺的成本占收入比约为 65%，但 2012 年略有下降，说明便利店的成本费用增长幅度小于收入的增长幅度。两年工资占总成本费用比分别为 7.3%和 6.8%，

2012 年工资增加主要因近年来单位人工成本增加较快所致。房租及水电费占总成本费用比，两年基本持平。

6.2.7.不同面积便利店

为便于比较，将样本店铺按照不同面积进行划分，分别为 40-149 平方米的小店组和 150-300 平方米的大店组。

6.2.7.1.平均规模

表 6.7：便利店样本店铺的平均规模

类别 (平方米)		40-149	150 及以上
销售额 (万元)	2012 年	369.1	588.7
	2011 年	335.1	576.8
增幅		10.1%	2.1%

从营业额角度看，两组便利店的销售额均有所提高，但是面积 40-149 平米的便利店增幅更为明显，达到 10.1%。

6.2.7.2 客单价

表 6.8：便利店样本店铺的客单价

类别 (平方米)		40-149	150 及以上
客单价 (元/人/天)	2012 年	18.3	27.1
	2011 年	16.7	25.7
增幅		9.7%	5.6%

两组便利店相比，40-149 平方米的便利店客单价涨幅更高，达到了 9.7%。

6.2.7.3 来客数

表 6.9：便利店样本店铺的到来客数

类别 (平方米)		40-149	150 及以上
来客数 (人/天)	2012 年	604	674
	2011 年	610	699
增幅		-0.9%	-3.6%

面积大的便利店来客数明显高于面积较小的便利店来客数。与 2012 年相比，两组店铺的到来客数均出现下降，跌幅分别为 0.9%和 3.6%。

6.2.7.4 平均毛利率

表 6.10：便利店样本店铺的平均毛利率

类别 (平方米)		40-149	150 及以上
毛利率(%)	2012 年	16.4	16.8
	2011 年	15.9	16.1

便利店样本店平均毛利率为 16.9%，比 2011 年的 16.5%略有提高。其中最高毛利率为 26.9%，最低为 0.03%。面积 150 平米及以上的便利店相应要比 40-149 平米的便利店毛利率高。

7. 专业店经营情况

7.1 企业发展现状趋势

7.1.1 家电连锁店铺提升与电商布局并行

传统家电连锁零售无疑是受到电子商务冲击最大的零售业态，然而这也促使中国家电行业转变发展模式，积极布局网络销售渠道，并进而成为与网络零售结合最紧密的业态。

2010 年 2 月 1 日，苏宁易购网上商城正式上线；2013 年 2 月，苏宁电器宣布公司开始发展云商零售模式，即“电商+店商+零售服务商”；2013 年 6 月 8 日，苏宁正式推出线上线下同价策略，同时推出免费开放线上平台的策略，以期提高苏宁易购的产品丰富度和网站流量。不仅全国性连锁企业苏宁、国美扩大市场覆盖率；区域家电连锁企业也纷纷依托网络平台，探索适合自己的电商模式，加大三、四级市场渗透率。

当然，实体店铺不会消失，其为顾客带来的购物体验是网络零售所无法替代的。网络渠道分流一部分销售额，会使实体店的规模发生变化，由此可能会导致一些业态的改变。在这样的环境下，零售商不妨自问，是否需要一个新的店面形象？是否需要将商店的一部分改造成体验馆？是否应该重新考虑租用的面积与条款？

7.1.2 儿童业态蓬勃兴起

目前中国 14 岁以下儿童已接近 3 亿，其中生活在城市的儿童人数超过 1 亿，儿童消费支出占整个家庭收入的 30%左右。2005-2009 年，中国儿童消费市场规模由 740 亿元增加至 1653 亿元，预计 2013 年，国内儿童消费市场规模将达到 3111 亿元。

本文所指儿童业态既包括婴童用品零售，也包括儿童游乐、体验、和教育服务连锁。其中儿童用品零售约占整个儿童业态的 20%，儿童体验和教育市场规模占 80%。

正是看好儿童业态的发展，2013 年伊始，全国已有近百家购物中心先后扩大儿童品牌招商，并对儿童区进行改装升级。随着中国购物中心的调整，日渐兴起的儿童业态正成为购物中心中重要组成部分，有的甚至成为核心部分。儿童消费为商家带来高利润的同时，也成为购物中心拉动全家消费及关联商品销售的重要因素。

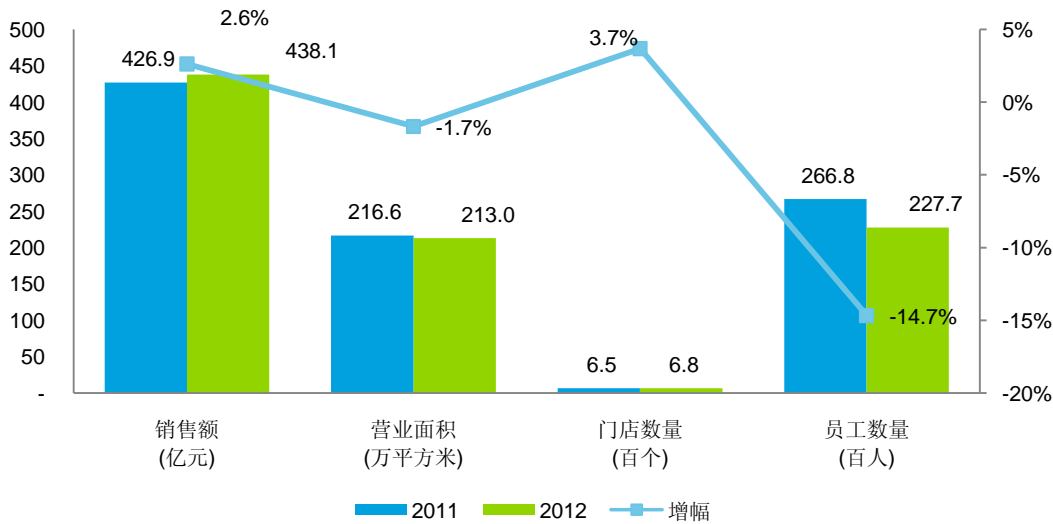
除了传统渠道，网络也是促进儿童业态发展的重要渠道。苏宁收购红孩子，乐友孕婴稳步发展，天猫、京东、当当等 B2C 电商平台加码母婴市场，均体现出网络销售对于儿童业态的重视，但目前尚未出现一家独大的局面。整体而言，中国儿童连锁业态仍然处于发展早期，市场集中度较低。虽然本次连锁百强企业中并未有儿童业态连锁企业上榜，但其广阔的市场前景无疑值得我们关注。

7.2 专业店企业发展情况

7.2.1 企业规模情况

调查中，专业店业态样本企业共 7 家，包括家电零售、家居建材、手机连锁等企业，报告以此为样本进行分析。

图 7.1：专业店企业样本企业规模情况



从总体上看，企业的销售额和门店数量均有增加，但营业面积略有下降，员工数量降幅明显。

7.2.2 人效和平效

表 7.1：专业店样本企业人效和平效*

项目	人效 (万元/人/年)	平效 (万元/平方米/年)
2012 年	248.9	6.65
2011 年	227.1	7.0
增幅	9.6%	-5.3%

* 此处计算结果分别基于每家样本店平效、人效以及单品销售额的均值，并非由平均规模指标推导。

以家电为主的专业店，平效出现下降，但人效有所增长；以 IT 及消费电子为主的专业店和以居家家具为主的专业店，在人效与平效上均上涨。

7.2.3 单店规模

专业店企业样本店平均面积为 7,222.1 平方米，比 2011 年下降 13.9%。单店平均销售额为 14,459.4 万元，较上年下降了 1.1%。平均单店员工为 67 人，比上年减少了 6 人。

表 7.2：专业店样本企业单店规模

项目	平均单店销售额 (万元)	平均单店面积 (平方米)	平均单店员工数量 (人)
2012 年	14,459.4	7,222.1	67
2011 年	14,615.6	8,392.5	73
增幅	-1.1%	-13.9%	-7.4%

7.2.4. 成本费用情况

专业店样本整体上看，第一费用是房租，其次是员工工资和水电。从增长幅度来看，房租增加 11.5%，水电费增加 7.0%，员工工资减少了 7.4%。从金额来看，企业面临较大的租金成本和人工费用压力。

图 7.2：专业店样本企业的三项成本费用

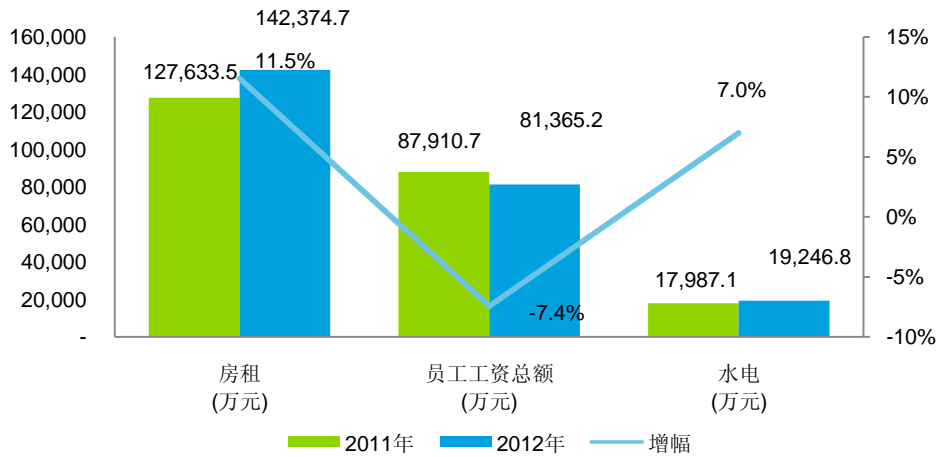
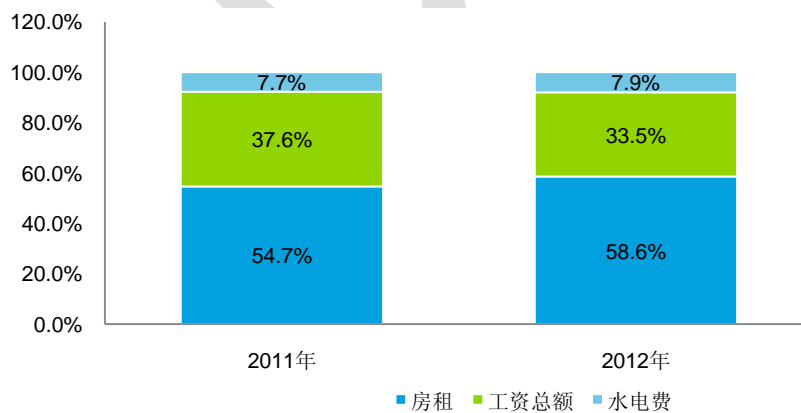


图 7.3：专业店样本企业的三项成本费用结构

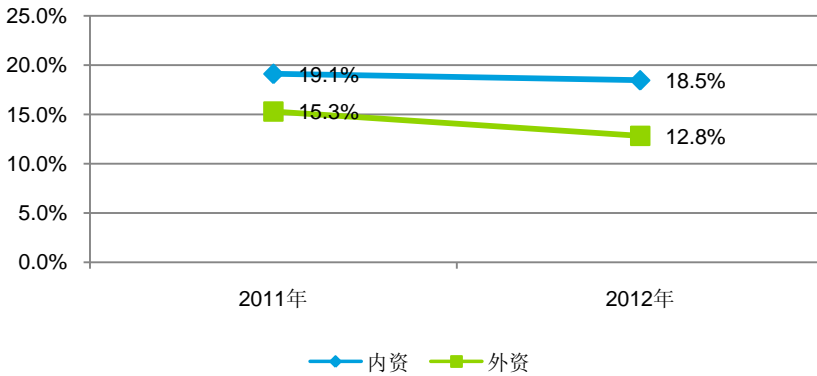


从结构上看，2012 年水电占比小幅增加 0.2 个百分点，房租占比增加 3.9 个百分点，房租成为专业店成本费用结构中占比最大的部分。

7.2.5.毛利率及内外资效益比较

专业店样本企业中，内资企业 3 家，外资 4 家，商品毛利率平均为 16.0%，内资企业的毛利率高于外资企业。以居家家具为主的专业店平均毛利率为 27.5%；以家电为主的专业店平均毛利率为 16%，而以 IT 及消费电子为主的专业店为平均毛利率 9.6%。

图 7.4: 专业店样本企业内外资效益比较



8. 附录

计算说明

经营指标

◇客单价 (元) = 销售额 / 交易次数

◇人均营业面积 = 营业面积 / 员工人数

效率指标

◇人均劳效 (人效、劳效) = 销售总额 / 员工总数

◇地效或平效 = 销售总额 / 营业面积

◇存货周转次数 = 总销售额 / (期初库存 + 期末库存) / 2

费用指标

◇费用率 (%) = 店铺费用总额 / 销售总额

◇费用总额 = 人工成本总额 + 可控费用总额 + 不可控费用总额

◇平均人工成本 (万元) = 人工成本总额 / 员工总数

人工成本包括：员工工资、福利费

◇人工费用率 (%) = 人工成本总额 / 销售总额

◇可控费用率 (%) = 可控费用总额 / 销售总额

可控费用包括：水电、包装、办公、差旅、保安、所有经营费用。

◇不可控费用率 (%) = 不可控费用总额 / 销售总额

不可控费用包括：租金、折旧、利息、开办费摊销。

2012年中国连锁百强

会员	序号	2011 排名	企业名称		2012 销售规模 (含税万元)	销售增 幅%	2012 门店总 数(个)	门店增 幅%
★	1	2	苏宁云商集团股份有限公司	① *	12400000	12.7%	1705	-1.1%
☆	2	1	百联集团有限公司		12205221	3.3%	5147	-8.2%
★	3	2	国美电器有限公司		11747974	6.8%	1685	-3.0%
★	4	4	华润万家有限公司		9410000	13.8%	4423	11.2%
★			其中: 苏果超市有限公司		3315200	0.2%	2098	4.8%
★	5	5	康成投资(中国)有限公司(大润发)		7247000	17.7%	219	18.4%
★	6	9	沃尔玛(中国)投资有限公司		5800000	3.6%	395	6.8%
★	7	6	重庆商社(集团)有限公司		5449472	14.0%	327	0.6%
★			其中: 重庆百货大楼股份有限公司		3339965	11.5%	286	5.5%
★	8	8	百胜餐饮集团中国事业部		5220000	30.5%	5200	16.9%
☆	9		山东省商业集团有限公司		4938066	21.4%	526	26.7%
★			其中: 银座集团股份有限公司		3203115	16.3%	104	15.6%
★	10	7	家乐福(中国)管理咨询服务有限公司		4527386	0.2%	218	7.4%
★	11	11	大商股份有限公司	② *	3727500	4.7%	170	0.0%
★	12	13	农工商超市(集团)有限公司		3030275	0.2%	2734	-19.0%
★	13	20	永辉超市股份有限公司		2793000	37.0%	249	22.1%
★			武汉武商集团股份有限公司		2680010	29.8%	98	6.5%
★	14	19	其中: 武汉武商量贩连锁有限公司		1284092	19.9%	91	7.1%
★	15	16	宏图三胞高科技技术有限公司		2645612	14.0%	482	15.3%
★	16	17	中百控股集团股份有限公司		2621631	13.7%	948	13.1%
★			其中: 中百仓储超市有限公司		1191092	13.0%	244	20.8%
	17	18	石家庄北国人百集团有限责任公司		2541553	16.2%	198	48.9%
★	18	14	江苏五星电器有限公司		2418530	-12.0%	252	-9.7%
★	19	22	长春欧亚集团股份有限公司		2414498	21.3%	58	16.0%
★	20	15	海航商业控股有限公司		2400000	2.6%	448	-4.3%
★	21	21	北京王府井百货(集团)股份有限公司		2157439	7.4%	28	12.0%
★	22	24	利群集团股份有限公司		2139722	12.3%	736	-12.0%
★	23	25	天虹商场股份有限公司		2037346	7.5%	59	15.7%
★	24	26	特易购乐购(中国)投资有限公司	*	2000000	11.1%	111	8.8%
★	25	30	百盛商业集团有限公司		1972358	20.1%	48	-7.7%
★	26	23	文峰大世界连锁发展股份有限公司		1949059	0.8%	995	0.5%
☆	27	27	烟台市振华百货集团股份有限公司		1906570	6.6%	109	11.2%
★	28	29	金鹰国际商贸集团(中国)有限公司		1866919	13.6%	28	7.7%
★	29	31	山东家家悦集团有限公司		1818795	12.0%	595	3.8%
★	30	28	新一佳超市有限公司	*	1800000	2.7%	116	0.0%
★	31	55	步步高集团公司		1790819	30.2%	289	29.6%
★	32	38	锦江麦德龙现购自运有限公司		1790000	29.7%	64	18.5%
★	33		北京物美商业集团股份有限公司	③	1733407	5.7%	538	3.7%
★	34	34	安徽省徽商集团有限公司		1724238	14.2%	2564	-13.2%

会员	序号	2011 排名	企业名称		2012 销售规模 (含税万元)	销售增 幅%	2012 门店总 数(个)	门店增 幅%
★	35	35	合肥百货大楼集团股份有限公司	④	1690000	14.2%	190	2.2%
★	36	33	乐天玛特		1631829	6.7%	99	8.8%
★	37	39	银泰百货(集团)有限公司		1630871	19.3%	30	3.4%
★	38	41	欧尚(中国)投资有限公司		1630461	28.4%	54	20.0%
	39	32	新世界百货中国有限公司	⑤ *	1600000	3.2%	39	0.0%
★	40	37	人人乐连锁商业集团股份有限公司	*	1511000	9.2%	131	4.0%
★	41		北京华联综合超市股份有限公司	*	1450000	8.2%	130	16.1%
☆	42	36	北京首商集团股份有限公司		1437431	4.4%	17	0.0%
★	43	44	山东潍坊百货集团股份有限公司		1318565	8.7%	499	19.7%
	44	50	茂业国际控股有限公司		1294867	24.1%	39	2.6%
★	45	48	新华都购物广场股份有限公司		1286715	17.0%	124	10.7%
★	46	43	北京京客隆商业集团股份有限公司		1280862	4.9%	241	-4.0%
	47	45	北京菜市口百货股份有限公司	*	1270000	8.9%	15	25.0%
★	48	47	辽宁兴隆大家庭商业集团		1251810	11.2%	30	0.0%
★	49	46	武汉中商集团股份有限公司		1251079	8.8%	48	4.3%
	50	52	卜蜂莲花有限公司	⑥ *	1249259	6.6%	57	9.6%
★	51	49	郑州丹尼斯集团		1220000	13.0%	144	45.5%
★	52	53	广州屈臣氏个人用品商店有限公司	*	1200000	20.0%	1500	36.4%
★	53	51	江苏华地国际控股集团有限公司		1153503	13.4%	45	32.4%
★	54		万达百货有限公司		1117832	61.3%	57	42.5%
★	55		中国石化销售有限公司(易捷便利店)		1101681	33.4%	20891	8.7%
★	56	54	广州市广百股份有限公司		1056978	13.5%	30	3.4%
★	57	42	山东新星集团有限公司		1053217	-15.0%	655	0.5%
★	58	56	北京迪信通商贸股份有限公司		1012447	24.4%	1440	9.1%
★	59	79	上海如家酒店管理有限公司	*	982276	44.5%	1772	24.3%
★	60	57	麦当劳(中国)有限公司	*	900000	11.1%	1500	7.1%
★			北京乐语世纪通讯设备连锁有限公司		900000	12.5%	1900	58.3%
★	62	59	永旺		808261	21.3%	36	20.0%
★	63		中国石油销售公司(昆仑好客便利店)		800000	25.0%	13000	18.2%
	64	62	宜家家居		763372	21.2%	11	22.2%
★	65	58	伊藤洋华堂(中国)		748672	0.0%	13	0.0%
★	66	61	湖南友谊阿波罗控股股份有限公司		744055	19.4%	8	-27.3%
★	67	60	成都红旗连锁股份有限公司		728163	9.9%	1336	18.7%
	68	65	南京中央商场股份有限公司	*	680000	23.6%	8	0.0%
	69	70	中国春天百货集团有限公司	⑦ *	634070	12.7%	16	23.1%
☆	70		济南华联商厦集团股份有限公司		611326	11.1%	26	8.3%
★		64	其中:济南华联超市有限公司		356790	14.7%	20	5.3%
★	71	63	三江购物俱乐部股份有限公司		560000	0.0%	146	-3.3%
★	72	66	北京翠微大厦股份有限公司		555658	2.6%	6	20.0%
	73	71	卓展集团控股有限公司	*	528000	10.0%	4	33.3%

会员	序号	2011 排名	企业名称	2012 销售规模 (含税万元)	销售增 幅%	2012 门店总 数(个)	门店增 幅%	
★	74	72	邯郸市阳光百货集团总公司	521200	13.1%	132	9.1%	
	75	75	长沙通程控股股份有限公司	*	510000	17.3%	69	0.0%
★	76		广东嘉荣超市有限公司	491858	19.1%	73	28.1%	
★	77	68	广州友谊集团股份有限公司	491180	-1.7%	6	0.0%	
★	78	69	阜阳华联集团股份有限公司	482312	0.0%	748	5.5%	
★	79	78	山东全福元商业集团有限责任公司	464465	13.5%	171	36.8%	
★	80	74	北京市顺义国泰商业大厦	461852	2.4%	14	0.0%	
★	81	82	山西美特好连锁超市股份有限公司	455386	17.4%	76	31.0%	
★	82	84	湖南佳惠百货有限责任公司	445104	20.0%	239	3.5%	
★	83	77	青岛维客集团股份有限公司	435597	3.3%	9	-10.0%	
	84		信誉楼百货集团有限公司	*	420000	11.1%	21	16.7%
★	85	85	广东大参林连锁药店有限公司	418000	13.9%	1210	10.0%	
★	86	83	浙江人本超市有限公司	415178	10.1%	1159	12.7%	
★	87	76	百佳超市(中国区)	407725	-5.1%	51	10.9%	
★	88	81	北京超市发连锁股份有限公司	403161	3.4%	131	10.1%	
★	89	86	老百姓大药房连锁有限公司	*	402600	10.0%	650	10.2%
★	90		一丁集团股份有限公司	382936	45.6%	391	122.2%	
★	91	87	深圳市海王星辰医药有限公司	*	369600	2.1%	2883	0.0%
★	92	98	青岛利客来集团股份有限公司	366199	35.6%	421	5.0%	
★	93	67	四川省互惠商业有限责任公司	361158	3.0%	1203	1.9%	
★	94		十堰市新合作超市有限公司	361117	23.1%	2068	11.7%	
★	95	88	加贝物流股份有限公司	356000	2.3%	359	2.9%	
		95	重庆和平药房连锁有限责任公司	356000	24.9%	2610	3.6%	
★	97	90	中国全聚德(集团)股份有限公司	330441	9.5%	91	4.6%	
★	98		江苏新合作常客隆连锁超市有限公司	330167	31.5%	1002	2.2%	
	99	96	内蒙古民族商场有限责任公司	*	330000	17.5%	4	0.0%
★	100	94	雄风集团有限公司	329532	15.0%	143	10.9%	
			合计	186647427	10.8%	93983	8.0%	

- 注：
- ★表示为中国连锁经营协会会员企业，☆表示其下属公司为协会会员企业。
 - 数字前面带*为估计值。
 - 以特许加盟为主的企业(销售规模或门店数量)不列入本表，将纳入“2012年特许百强”榜。
 - 部分企业数据说明：
 - ①苏宁云商集团股份有限公司为苏宁控股集团下属公司
 - ②大商股份有限公司(600694)2012年报数据显示，公司营业收入3185900万元人民币，表中数值为含税营业收入
 - ③北京物美商业集团股份有限公司2011年是以控股集团的名义报数，含新华百货销售额，2012年不含新华百货
 - ④合肥百货大楼集团股份有限公司数据不包括批发市场交易额
 - ⑤新世界百货中国有限公司(00825)2012年报显示，经营收益3490100千港元
 - ⑥卜蜂莲花有限公司(00121)2012年报数据显示，公司营业额1067743万元人民币，表中数值为含税营业收入

德勤联系人



龙永雄

中国消费行业主管合伙人

审计合伙人

电话: +86 10 85207118

电子邮件: dalung@deloitte.com.cn



刘劲柏

零售行业主管合伙人

审计合伙人

电话: +86 10 85207389

电子邮件: kinlau@deloitte.com.cn

中国连锁经营协会联系人



杨青松 博士

中国连锁经营协会

副秘书长

电话: +86 10 68784919

电子邮件: frank@ccfa.org.cn



王润娟 博士

中国连锁经营协会

电话: +86 10 68784942

电子邮件: wangruida@ccfa.org.cn

CCFA