



B

想超越日系便利店会很难

唯有惶者，才能生存。

朱明坦言，各家便利店大举开疆拓土，对他们来说具有一定的危机感。

“我们目前要想超越日系便利店很难，他们的精细化管理程度是我们难以企及的，比如7-ELEVEN，自己会发布天气预报，会根据每天的天气预报来决定调整上什么产品，可想而知他们的后台运营有多强大。他们代表着这个行业的标准并非浪得虚名。”朱明毫不讳言，日系便利店一直是“师傅”，而国内的大多数便利店尚是“学徒”，快餐也不例外。

日系便利店的饭团很受年轻人的喜爱，可是鲜有人知，一个简单的饭团，在制作的过程中有多精细。饭团的制作从选米开始，每一粒米的大小在多少微米的范围内都是有标准的，而且在店内加热后，如何才能不影响口感等，都有一套严格而完备的工艺，并且不会外传。还有关东煮，很多人觉得汤很好喝，可是汤是怎么调配出来的，放多少料，并不为外人所知。

“这就是他们致胜的核心。罗马并非一天建成的，作为跟随者，至少目前国内的便利店还无法颠覆其模式，另辟蹊径。”在朱明看来，7-ELEVEN、罗森等便利店就像时尚界的“LV”，品牌的积累和市场对品牌的认可度经过长时间的积累已经形成，后来者想撼动并非易事，唯有不断地学习和积累，在这个过程中实现创新，或许有可能超越“师父”。

C

便利店短期内盈利并不易

“作为重资产业态，投资便利店很大程度上投资的是未来，短期内实现盈利并不容易。”朱明说，需要很长时间的积累，为了平摊风险和损失，只有大规模的开店。

开错一家便利店的损失在20万元左右，这对企业来说，风险是可控的，“规模越大的便利店，会活得越好，这其中有一个临界点。”朱明说。

什么样的临界点呢？比如夫妻两人开一家店，觉得经营起来也没什么困难，或许两三家尚可，但是达到四五家，如果没有后台管理作为支撑的话，就会很难掌控。而要建立后台，就可能要建立采购部门、运营部门、人事部门等等。这些部门一旦建立起来，单靠五六家店铺又无法养活，只能不断开店，平摊成本，保证整个管理体系的运营。随着店铺越来越多，对管理的要求也会越来越高，整个管理也会越来越正规化和精细化。

便利店短期内实现盈利并不易，喜士多一家便利店的店长也认同。他说，2015年左右，喜士多便利店每天的营业额挺不错，宁波十几家店，每家店的日均营业额可达5000多元，有的店铺可以达到一两万元。去年以来，宁波的喜士多店都只有原来一半的营业额。这位当了四年的店长分析道，有内在的原因，也有外在的原因，自身的原因可能是在时尚度方面无法吸引年轻人，而老年人又觉得价格贵，“外在的原因，除了越来越多的便利店外，还受到一家又一家的零食店、奶吧等的冲击。”

D

便利店是不是一门好生意

前有强敌，后有追兵。朱明认为还是要差异化突围。

在新零售大行其道的当下，无人货架和“智能+有人值守”等被赋能互联网的便利店受到资本的青睐。那么传统便利店是否也可以借助互联网重构消费场景呢？

对此，多位业内人士表示，对既有传统便利店的新零售改造并不容易，传统便利店对接互联网时，有库存、运营流程、店员操作逻辑等鸿沟需要逾越。传统连锁便利店要经历很大的阵痛，才能完成这种改变。

对于因地制宜式的改造，快餐也有自己的经验。如在一些商务楼的便利店，不仅设有利润比较高的关东煮、烤肠等鲜食，还设有餐车，餐车内有4~5个荤菜，7~8个素菜，由专门有生产和配送资格的供应商供货，一份荤素搭配的盒饭，价格在10元左右。

“目前快餐有6家店已经设有餐车，效果不错。”朱明说，如此部分取代了周边餐饮的功能，还带动了店内消费，比如消费者除了买盒饭外，还会买饮料等，这些外资便利店不会做。”因为他们要做统一化的连锁模式，不会轻易尝试，但快餐会尝试。

“我们会增加一些服务性的配套，包括娱乐性的。”朱明说，如有的店在店内放了娃娃机、配备了体感游戏设备等，都是免费的。有的店铺设有足球机、书吧，让便利店的功能越来越多样，希望以此延长年轻人在门店的逗留时间，令其对便利店有依赖性。

朱明说，这种多样化的理念还在延伸，目前已经导入了公交卡充值、咪表卡售卖、鲜花绿植盆栽，还有卡拉OK娱乐设施等，不久还将引入福利彩票和体育彩票等，希望能够为消费者提供更多的附加值，“这块是我们必须提升的，需要不断打基础，做扎实，才能拥有一定的江湖地位。”

那么，便利店到底是不是一门好生意？投资人又是如何看待便利店的？

东海兴业基金合伙人、副总经理罗玉明认为，这是消费升级的典型例子，中国复杂的人口结构和参差不齐的文化程度，决定了无论哪种类型的便利店均有发展空间，但由传统的私人零售店向连锁化、标准化、智能化、线上线下一体化发展是大趋势，日资便利店在连锁化（降低采购成本）、标准化（提高流转效率）以及服务方面做到了极致，但以往的成功也形成了他们的路径依赖，所以中国在智能化与线上线下一体化方面走到了日本前面。

责任编辑 雷军虎 美编 雷林燕 照排 章译文 校对 诸新民

行业资讯

工行宁波市分行助力养老金保值增值

近年来，随着我国养老保障体制改革的深入，工行宁波市分行的养老金服务已逐步拓展到薪酬福利管理、养老规划以及养老金保值增值等各个领域。目前，该行养老基金的托管规模市场占比达72%，管理个人账户数市场占比55%，继续领跑宁波地区养老金服务市场。

工行宁波市分行在提供日常基本管理与服务的基础上，还倾力提供企业年金

客户的个性化服务。针对中小企业资金规模小、专业人员缺乏以及单独建立年金计划成本高等存在的实际困难，工行宁波市分行还专门为此量身打造了“工银如意养老”企业年金集合计划服务。除了完善保障类养老产品外，工行宁波市分行还特别注重根据不同客户群体的需求创新产品和服务，推出多种融合保障和增值功能的产品和服务。（沈颖俊 叶帼珺）

中行宁波外滩支行贴心服务获客户赞赏

2018年3月1日，中行宁波外滩支行开门营业后迎来一位古稀老人。客户表示需要从存折账户中提取现金，而柜员在操作中发现需要更换新折，正当柜员将存折内页取下时发现存折封面后半截记录着客户的备忘录，于是提醒客户是否需要这些信息重新摘记到新的存折上。由于客户年事已高，看字记录略显吃力，柜员遂在征得客户同意后，帮其将信息重新记录在新的

存折封面上。随后，柜员将新存折双手递交给客户并表示今后有什么金融需求可随时到网点来寻求帮助。客户十分感动，便在厅堂意见簿上写下自己的建议和评价。

想客户所想，急客户所急，中行宁波外滩支行以细微、热情、周到的服务赢得客户赞赏，同时该行也将持续提升以人为本优质服务水平，赢得更多客户的认可和市場口碑。

