

产业升级背景下珠三角地区便利店店长人才需求调查报告

杨慧

内容摘要：在电商主宰的今天，零售业的变局正风起云涌。近几年，全球大型百货、商超颓势突显，而中国从 2015 年始，百货业态也出现了负增长。然而在逆浪中，着重于小而精的便利店则成为实体零售业中唯一的正成长。本文介绍了便利店的含义、特点及产业升级背景下的发展现状，进而剖析了其快速发展的内、外部原因，最后分析了珠三角地区便利店店长人才需求的数量和质量情况。

关键词：产业升级、珠三角、便利店、店长

Abstract: Today, retail is undergoing unprecedented changes while the online suppliers dominate. In recent years, the world's major department stores and supermarkets have been showing the trend of decline, while China has also witnessed a negative growth since 2015. However, in the upstream, focusing on small and fine, convenience stores are the only growth in the retail entity. This paper firstly introduces the convenience store's meaning, characteristics and the development status under the background of industrial upgrading, then analyzes the rapid development of the internal and external reasons, and finally analysis of the quantity and quality needs of managers in the Pearl River Delta region.

Key Words: industrial upgrading; Pearl River Delta region; convenience store; managers

一、便利店的含义及特点

便利店，英文简称 CVS (Convenience Store)，俗称“邻居购物中心”，是一种以满足顾客应急性、便利性需求为主要目的的商业零售业态。便利店的“便利性”体现在距离便利性、时间便利性、购物便利性以及服务便利性。便利店选址灵活，多在居民住宅区、学校、汽火车站等客流量较大的繁华地区，商圈的范围在 500 米左右，消费者步行 5 至 7 分钟即可到达；营业面积在 50-200 平方米，营业时间为 16 小时以上或全天候，全年无休；经营品种 2000—3000 种，如食品、饮料，以即时消费、小容量、应急性为主。

二、便利店业态发展现状

(一) 便利店业态发展的情况

1. 全国便利店业态发展的情况

研究表明，人均 GDP 与零售业态的生命周期密切相关。当人均 GDP 达 3000 美元时，为便利店导入期；当人均 GDP 达 5000 美元时，进入便利店快速成长期；当人均 GDP 达 1 万美元时，进入行业激烈竞争期。从亚洲经验看，1973 年日本人均 GDP 达 3000 美元，7-11、罗森和全家等便利店纷纷布局日本市场；同样在 1983 年台湾人均 GDP 超 3000 美

元后，7-11、全家、OK 等便利店进入台湾。^[1] 2016 年中国人均 GDP 为 8865.999 美元^[2]。根据上述人均 GDP 与零售业态的生命周期研究成果，中国便利店将经过快速成长期进入行业激烈竞争期。

近年来中国便利店的发展情况也与上述理论相符，呈现逆势增长的势头。2016 年中国便利店行业仍然保持较高的发展速度，销售收入和门店数均保持迅速增长。《2017 中国便利店发展报告》和《2016 年中国连锁百强》显示，便利店业态销售额较上年增幅 16.7%，远高于超市业态的 1.5 %和百货业态的-2.5%^[3]，在相对灰暗的零售市场当中形成了一抹亮色。同时，门店增长速度达 9%^[4]。2015 年底 62 家便利店企业合计门店数量为 8.3 万家，据相关预计，2016-2020 年便利店业态销售额增速在 8%~10%，增速显著高于其他业态。^[5]

表 1: 2012-2016 年中国便利店销售额及门店增长率

时间	销售额增长率	门店增长率
2012 年	17.0%	8.6%
2013 年	18.2%	3.4%
2014 年	25.1%	21.9%
2015 年	15.2%	8.4%
2016 年	16.7%	9%

注：资料来源于中国连锁经营协会

2. 产业升级背景下珠三角地区便利店业态发展的情况

珠三角地区持续数年的转型升级释放了发展动力，顶住了经济下行的压力。2015 年珠三角地区经济增速比粤东西北地区高 0.5 个百分点，这是 2009 年以来，珠三角增速首次“反超”相对欠发达的粤东西北。2015 年，珠三角人均 GDP 超过 1.5 万美元，是全国最富裕的地区。以此为基础，珠三角地区便利店业态的发展如表 2 所示在全国遥遥领先。以深圳、广州、东莞为例，根据表 2 可知，深圳、东莞、广州分别以总分 94 分、83 分、80 分，依次名列全国第一、第四和第八。2015 年深圳、东莞、广州三市门店的增长率分别为 25.00%、15.40%、12.70%，三市平均增长率为 17.70%，远超全国平均增长率。三市的饱和度依次为 1096 人、2589 人、3230 人，三市平均饱和度为 2305 人，已达全球发达水平。三市的 24H 比例依次为 50%、44%、70%，三市平均 24H 比例为 54.67%，远超全国平均值。根据各地统计局公布的数据，2015 年年末广州市、深圳市和东莞市户籍人口分别为 854.19 万人、354.99 万人、195.01 万人。若据此计算，广州市、深圳市和东莞市便利店门店总量达 5794 家。若按常住人口计算，则三市便利店门店数将更多，超过 1.5 万家。目前，在日本，便利店和超市的市场份额比例约为 54%：46%，而中国这一比例大致是 8%：92%。^[6] 所以，作为我国便利店业态发展的领头羊区域，珠三角地区便利店在今后将拥有异常巨大的发展潜力。

表 2: 2016 中国城市便利店发展指数

城市	增长率	饱和度	24H 比例	政策支持力度	总得分	排名
深圳市	25.00%	2,589 人	50.00%	好	94	1
厦门市	22.20%	6,421 人	81.80%	好	87	2

长沙市	28.60%	1,957 人	8.30%	一般	87	3
东莞市	15.40%	1,096 人	44.00%	一般	83	4
北京市	23.50%	7,185 人	35.80%	一般	81	5
太原市	3.40%	2,801 人	48.70%	好	81	6
石家庄市	25.00%	6,776 人	26.70%	一般	80	7
广州市	12.70%	3,230 人	70.00%	没有	80	8
长春市	20.00%	7,677 人	20.00%	一般	80	9
沈阳市	20.00%	5,404 人	20.00%	一般	80	10
南昌市	20.00%	14,407 人	15.00%	好	80	11
武汉市	32.30%	11,933 人	24.40%	一般	79	12
上海市	2.90%	3,466 人	61.40%	好	78	13
南宁市	20.00%	33,308 人	60.00%	好	78	14
贵阳市	20.00%	18,803 人	50.00%	一般	78	15
银川市	10.00%	6,040 人	1.20%	好	77	16
海口市	18.00%	5,846 人	80.00%	一般	77	17
成都市	8.60%	3,697 人	15.80%	一般	75	18
温州市	10.00%	4,146 人	7.30%	一般	75	19
杭州市	8.00%	4,350 人	50.00%	一般	75	20
哈尔滨市	33.30%	13,295 人	1.60%	没有	74	21
呼和浩特市	16.70%	4,095 人	71.40%	没有	74	22
南京市	16.30%	8,005 人	22.00%	一般	74	23
乌鲁木齐市	8.30%	5,981 人	59.60%	一般	73	24
郑州市	28.00%	10,783 人	13.00%	没有	72	25
青岛市	11.70%	13,008 人	46.30%	一般	71	26
重庆市	20.00%	28,846 人	90.00%	没有	71	27
大连市	15.00%	9,558 人	42.00%	没有	71	28
昆明市	11.10%	12,864 人	19.60%	一般	70	29
合肥市	22.00%	28,510 人	44.00%	没有	69	30
西安市	8.30%	13,027 人	46.20%	一般	68	31
济南市	20.00%	22,713 人	20.00%	没有	68	32
兰州市	8.00%	18,081 人	10.00%	没有	63	33
天津市	1.10%	14,376 人	55.60%	没有	62	34
福州市	1.20%	17,789 人	70.00%	没有	62	35
西宁市	1.20%	11,044 人	1.10%	没有	59	36

注：数据来源于“2016 年中国城市便利店指数”^[7]

同时，珠三角地区孕育的本土便利店公司发展业绩耀眼。在中国连锁经营协会发布的“2015 中国特许连锁 100 强”榜单中 10 家便利店入榜，而东莞市糖酒集团美宜佳便利店有限公司

和广东天福连锁商业集团有限公司均名列其中。深耕于广东省的便利店美宜佳，无论在门店数量还是销售份额上都保持了绝对的领先地位，是中国市场上规模最大的便利店。

表 3：2015 中国特许连锁 100 强之便利店榜单

行业	企业名称	品牌	销售额 (万元)	门店总数 (个)	加盟店数 (个)
便利店	东莞市糖酒集团美宜佳便利店有限公司	美宜佳	832506	7400	7362
便利店	上海福满家便利有限公司	全家	494000	1501	1032
便利店	浙江人本超市有限公司	十足，之上	491197	1771	176
便利店	山西省太原唐久超市有限公司	唐久	382000	1390	1314
便利店	河北叁陆伍网络科技集团	国大 365	250000	1200	1097
便利店	上海联华快客便利店有限公司	快客	245000	1650	800
便利店	广东天福连锁商业集团有限公司	天福	222704	2830	2819
便利店	罗森（中国）投资有限公司	LAWSON	130000	652	277
便利店	山西金虎便利连锁股份有限公司	金虎	100641	908	726
便利店	厦门见福连锁管理有限公司	FOOK	65000	550	350

注：根据 2015 中国特许连锁 100 强榜单^[8]整理

三、便利店业态快速发展的原因

（一）便利店业态快速发展的外部原因

1. 主力消费群体消费偏好的变化

随着中国经济发展，中国户均可支配收入在 5000 元/月——8000 元/月的“新兴中间层”和 1.2 万元/月——2.2 万元/月的“中上层”人群比例不断提升，这为消费升级带来强大的源动力。一方面，当前，80、90 后消费者已经成为便利店的主力消费人群，他们的消费观与 60、70 后有很大的不同，他们从物质的消费转变到价值体验的消费，其消费特点是对价格不敏感，而对购物体验、消费场景、消费感受、商品品质都有了更高的要求，他们追求的是便捷、快速、随性的消费。另一方面，随着生活节奏的加快，消费时间“碎片化”，时间成本成为很多人考虑的重点，他们更愿意把有限时间花在文化、娱乐、休闲等领域。上述转变后的消费特点与便利店的定位完全吻合

2. 消费性质的独特性不能被电商替代

便利店的即时消费性质使其受电商冲击不大。因为便利店多是处于地铁站、核心商圈、办公区域、居民区等附近，基本上是以居民、白领、学生等群体的即时消费为主，80% 的顾客是目的性购买，而这些需求很难被电商抢走。

（二）便利店业态快速发展的内部原因

1. 便民功能齐全

日本著名便利店 7-Eleven 于 1992 年进入广东、Family Mart 于 2004 年正式进入上

海，在这些全球便利店巨头的启蒙、带领下，目前中国的便利店均向其学习，拓展连锁网络的附加值，通过为周边消费者提供一站式的生活增值服务，打造综合的生活服务平台，提升自己的竞争力。

例如，珠三角地区便利店门店里有电话卡、交通卡、游戏点卡、加油卡的充值服务；有与拉卡拉联合推出的缴费服务，能自助缴纳各种费用；有 ATM 机，提供提款、转账、信用卡预借现金、账号余额查询等金融服务；有手机充电服务；有洗衣服务；有自助打印服务；有积分兑换服务；有餐台，免费 WIFI，提供休闲服务；有免费提供开水、微波炉加热等暖心服务。

除上述便民服务外，便利店还利用自己有线下门店，电商有线上庞大的商品体系，进行资源整合，打造共享经济，携手为消费者提供更快捷的物流。2012 年，京东宣布与广州、上海、北京等 15 个城市的 1 万多家便利店合作，用户在京东下单后，由离家最近的合作便利店配送货物，确保下单后 1 小时内送达，最快 15 分钟就能送到。在 24 小时内，用户可以任意选择商品送达的时间。2013 年年初，亚马逊正式上线了收货自提业务，自提地点是全家等便利店。这些与电商的合作能有效解决上班族收快递的难题，而且基本不付出额外成本，就增加了服务项目。

虽然，中国目前便利店的发展水平离日本被誉为“国民生命线”的便利店发展水平还有较大差距，但“小而美”的便利店功能确已日渐完备，正逐渐成为其目标消费者的“贴身保姆”。

2. 营业时间长

目前中国便利店尤其是珠三角地区便利店的营业时间绝大多数为 16 小时以上或全天候，全年无休，这较好地满足了消费者的购物需求。因为随着城市化的发展，人们的夜生活逐渐丰富，KTV、网吧、酒吧、夜店的流行，带出了大量夜间消费者。在珠三角地区，更是如此。受气候影响，居民晚上 12 点之后外出吃个夜宵不足为奇。有资料表明，在居民区的门店晚间的人流量会占到全天人流量的 60%以上。

3. 精选差异化商品

便利店与超市的商品组合有所区别，可与大型商超、百货店形成差异化竞争。鲜食产品是便利店最重要的差异化精选商品。大型日式便利店会提供日式便当、寿司、饭团、面条、关东煮等产品。同时，根据地方特色，还提供包括宫保鸡丁素烧茄子饭、麻辣香锅拌面、香菇卤肉饭、豆豉鸡球三彩组合等中式特点鲜明的便当。小型便利店即使无法提供饭团、盒饭，也会有包子、茶叶蛋、豆浆、烤肠等热食。此外，便利店还提供了餐位，便于在店内有就餐需求的顾客使用。例如在全家 3.0 店面中，平均每家店会增加约 10 个餐位。而全时便利的 2.0 店面中，店内增加了独立的厨房以及烘焙设备，还设置了 30 多个餐桌。这些安全、安心、健康、美味的速食节省了消费者的做饭时间，而且价值高、味道好，充分满足了目标客户群的需求。此外便利店还推出了很多造型可爱、单价较高的糖果类商品和自有品牌的甜品、小零食，这些均只能在便利店看到，而普通商场、超市、卖场则没有出售。

4. 营业手段创新

便捷支付是便利店的共同选择，除了现金、信用卡支付外，支付宝、微信、百度支

付、Apple Pay、银联卡闪付等移动支付方式已基本覆盖。同时，通过线下门店、网上店铺、微信服务号、后台云版 ERP 和 O2O 全渠道营销系统，以及 APP 推进等措施，全渠道零售模式被大量构建。会员到门店消费，仅需出示会员卡，即可享受优惠、积分等会员特权。同时，便利店也能收集大数据，进行更好地营运。

四、珠三角地区便利店店长人才需求情况

（一）珠三角地区便利店店长人才数量需求情况

如前所述，2015 年仅广州、深圳和东莞三市便利店门店数至少近 6000 家。整个珠三角常住人口达 5874.3 万，人均 GDP 超过 1.5 万美元，如果按饱和度 5000 人计算，则有万余家便利店。业内人士指出，便利业在未来 4-5 年内或将迎来爆发期。到 2020 年，珠三角地区常住人口预计将达 7000 万，如果按饱和度 4000 人计算，则将会有 1.7 万家。由此可见，随着产业升级，人均 GDP 不断提高，珠三角地区对便利店店长人才需求将是巨大的。

（二）珠三角地区便利店店长人才质量需求情况

1. 身体素质要求

如前所述，珠三角地区便利店绝大多数是 24 小时营业，而且单店的营业额都较高，工作强度大，所以其对店长人才首要的要求是身体素质好，具有充沛的精力，能适应三班倒。

2. 职业素养要求

首先，由于鲜食产品是便利店最重要的差异化精选商品，是其主营产品，而且对食品的质量有严格的要求，所以对于超过保质期的食品会进行报废，当然对于没有超过保质期的食品也绝不能以报废的名义据为私有。因此，这要求店长必须品行端正、廉洁奉公。

其次，店长工作内容繁杂，小到洗锅、拖地等清洁工作，大到公共关系管理都有涉及，而薪酬水平并不是很高，所以这要求店长必须动作敏捷、吃苦耐劳。

最后，由于便利店核心竞争力乃“便利”，即一切以人为本，强调对所在地区消费者的深耕细作，崇尚人文关怀，以增强顾客“粘性”为根本，所以便利店店长必须性格开朗、带人热情大方，细心且耐心。

3. 职业能力要求

便利店店长首先需具备敏锐的观察能力和良好的人际互动能力，能为客户提供差异化的现场服务。当顾客走进店铺瞬间，应能观察、推断出顾客的年龄、经济情况、性格进而提供不同的服务。例如，针对老年顾客，讲话语速要慢，语气要真诚、自然；针对中年顾客，应以亲切的态度回答顾客提出的问题，尽量多让客人吐露一些信息，并在适当的时候主动推荐一些适合其的商品；针对青年顾客，如果不是主动询问，不要过分热情地与其兜售。再如针对理智型顾客，关键是向其展现切实的专业证据，在做推荐时要有凭有据，有说服力，实际案例和专业知识应同时应用；针对述说型顾客，要耐心地倾听，给予关心，形成共鸣，站在顾客的角度为他们考虑；针对爽快型顾客，应表达清晰，言语简练、准确，多着眼于产品的功效与适用范围；针对犹豫型顾客，要向他们展示其他顾客使用产品的反馈效果，增强其购买信心。

其次，便利店店长还需具有广泛的经营管理能力，对人、财、物、营销各方面均需涉

及，具体有如下十一个方面。

(1)人员管理：指导员工作业，提升员工业务水平，使其能力发挥最大潜力；掌握当天门店员工的出勤、配置、休假等，执行员工奖惩制度，收集整理员工/顾客的资料及意见，负责开展为员工/顾客服务的各项活动，并进行总结、反馈及改善，指导、激励、评估员工工作，协调矛盾及对员工进行培训。

(2)商品管理：掌握商品的进、销、存状况及赠品管理，负责控制商品和赠品的丢失和损耗；根据门店所属商圈、客流趋向、消费习性等因素，对门店商品结构进行调整，并对门店销售的商品进行美观陈列，严格控管商品保质期及品质，严格执行总部下达的商品价格变动。

(3)财务管理：严格管理门店收入和营业款，严格核准进场商品的数量、价格及质量，严格控制门店各项费用支出和各项可控费，遵守公司的现金管理制度，财务单据管理制度，财产安全管理制度等。

(4)销售管理：了解公司为顾客提供高品质服务、良好的购物环境、物有所值的商品等经营理念，掌握营业目标、毛利目标、费用目标、利润目标等经营指标，分析商品月/周销量，并制定计划，领导全体员工完成目标；掌握门店的销售动态，向总部建议新商品的引进和滞销品的淘汰。

(5)卖场管理：负责卖场布置、卫生、秩序和气氛的具体的管理，监督店员完成门店商品、货架、地面、橱窗、设备等的清洁卫生工作，控管店面整体形象，POP，灯光照明等状况，处理商品缺货、订货、来货、陈列、退货、库存、异动等工作。

(6)促销管理：执行总部下达的促销计划，安排促销工作，制定本店具体实施方案，反馈促销效果。

(7)信息管理：传达并落实总部的指令、规定、信息等，执行公司的规范和要求，跟踪门店人员执行情况，反馈门店信息和需求，发挥桥梁和纽带的作用。能熟练使用公司的销售系统分析和整理各种销售数据。

(8)资产管理：掌握门店各种设备的维护和保养知识，保证公司财产和设备的安全以及规范使用各类设备。

(9)安全管理：指导和教育员工做好安全防范工作，保障门店商品、现金、人员的安全，保证公司文件、数据、资料等安全，处理门店突发事件与顾客投诉事件，最大限度的降低公司的损失。

(10)公共管理：妥善处理顾客投诉和服务工作中所发生的各种矛盾，站在顾客的角度听取顾客意见，对顾客表示感谢和道歉，并提出妥善的解决方法。积极参加各项公益活动和团体活动，与店铺周围的单位、学校、社区保持交流和和睦友好的关系。

(11)其他：及时与公司相关部门、门店之间、员工之间进行有效的沟通，不断提升门店服务品质，努力创新，及时了解竞争对手的动态及相关信息，并有应对的方法及措施。

参考文献：

- 1.2015 年中国便利店市场发展现状及行业情景预测,2015 年 11 月 16 日,中国产业信息网,
<http://www.chyxx.com/industry/201511/359098.html>
- 2.首次超越俄罗斯! 2016 年中国人均 GDP 世界排名 69 位! 2017 年 3 月 29 日, 搜狐网,
http://www.sohu.com/a/130874991_349478
3. 中国连锁经营协会, 2016 年中国连锁百强出炉, 2017 年 5 月 16 日, 中国连锁经营协会官
网, <http://www.ccfa.org.cn/portal/cn/view.jsp?lt=33&id=430427>
4. 中国连锁经营协会,《2017 中国便利店发展报告》发布, 2017 年 5 月 10 日, 中国连锁经
营协会官网, <http://www.ccfa.org.cn/portal/cn/view.jsp?lt=33&id=430429>
- 5.2015 中国连锁百强,2016 年 5 月 3 日, 中国连锁经营协会官网,
[http://www.ccfa.org.cn/uploadimg/i/2016/05/20/1463735369999\\$1631170501161537957.p
df](http://www.ccfa.org.cn/uploadimg/i/2016/05/20/1463735369999$1631170501161537957.pdf)
- 6.同为零售 为何超市接连倒闭 便利店的生意却越来越好? 2017 年 1 月 15 日, 央广网,
http://news.cnr.cn/native/gd/20170115/t20170115_523483523.shtml
- 7.中国连锁经营协会,2016 年中国城市便利店指数发布,2016 年 5 月 9 日, 中国连锁经营协
会官网, <http://www.ccfa.org.cn/portal/cn/view.jsp?lt=1&id=425091>
- 8.中国连锁经营协会,2015 年中国特许连锁 100 强发布, 2016 年 6 月 13 日, 中国连锁经营
协会官网, <http://www.ccfa.org.cn/portal/cn/view.jsp?lt=1&id=425520>

注：调查显示，日本和中国台湾地区是人均拥有便利店数量最多的国家和地区。2012 年，
每 2800 个日本人拥有一家便利店；台湾地区每 2000 人拥有一家便利店。