



# 中国超市行业分析——

产业链布局、盈利模式、竞争格局及未来发展趋势

# 目录

1 超市行业现状

2 超市产业链分析

3 超市盈利模式分析

4 行业竞争格局

5 行业发展趋势

# 超市

## 零售业态分类：

店面零售	百货	传统百货
		购物中心
		奥特莱斯
	超市	便利店
		社区超市
		综合超市
		大卖场
	专业店	专业连锁
		品牌专卖店
		直销中心
无店面零售	电商	
	直销	
	电视购物	

## 超市：

- 是以顾客自选方式经营的大型综合性零售商场
- 主要提供居民日常生活必需品，提供一站式服务，与其他细分业态形成差异化竞争。
- 主要分布在居民区、办公区、学校等生活集散地
- 具备便利、低价、放心、高效的特征

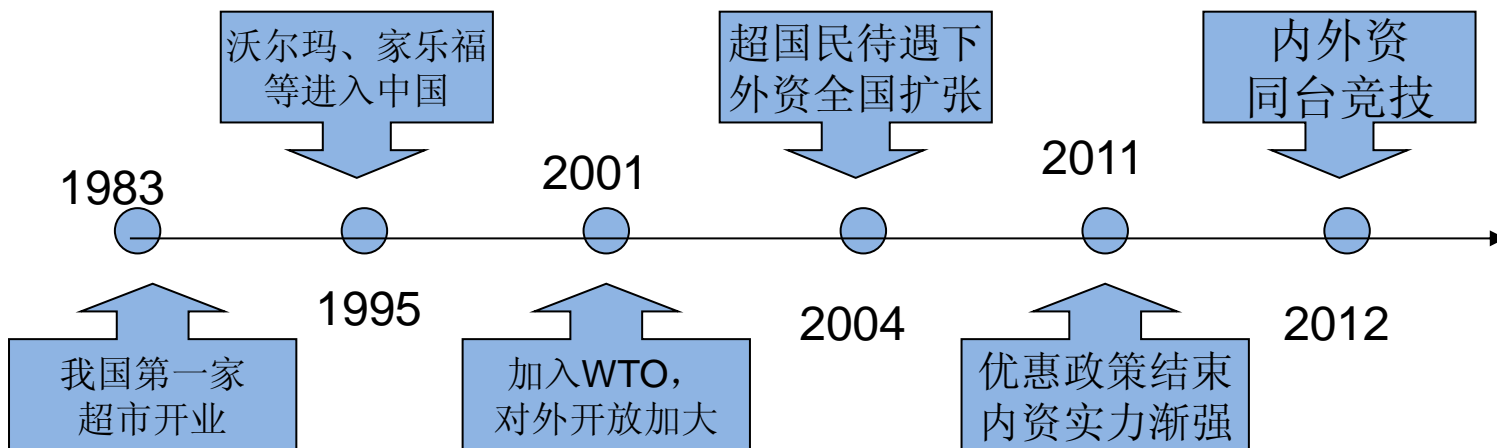
# 超市分类

	便利超市	社区超市	综合超市	大卖场
选址	社区商业中心、办公楼、医院、娱乐场所、交通要道及车站等公共活动区	市、区商业中心、居住区	市、区商业中心、居住区	市、区商业中心、城郊结合部、交通要道及大型居住区
营业面积	500平米以下	500-2000平米	2000-6000平米	6000平米以上
商品结构	即食食品、日用小百货为主，价格高于市场平均水平	食品为主（生鲜、包装食品）	日常生活必需品	大众化衣服、食品、日用品齐全，注重自有品牌开发
商圈及目标客户	商圈范围小、客户以单身者、年轻人为主	附近小区居民为主	附近小区居民为主	2KM辐射半径，以居民、流动顾客为主

# 发展历史

我国超市业主要经理三个阶段：

- 1983-2004年：政策相对限制，内外资发展缓慢
- 2004-2011年：政策全面开放，外资全国扩张并形成领先地位，内资区域割据实力逐渐增强
- 2011年以来：市场环境渐变，内外资同台竞争



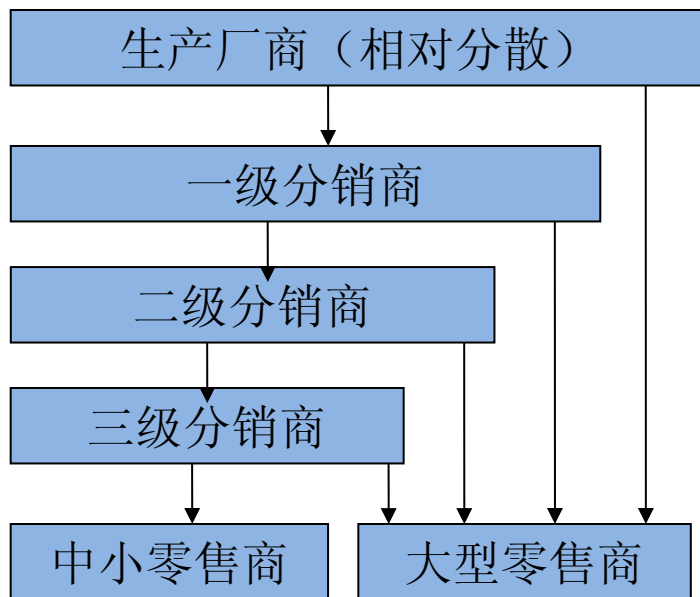
# 超市发展现状

2011年至今，7家国内上市超市企业业绩和股价表现不容乐观

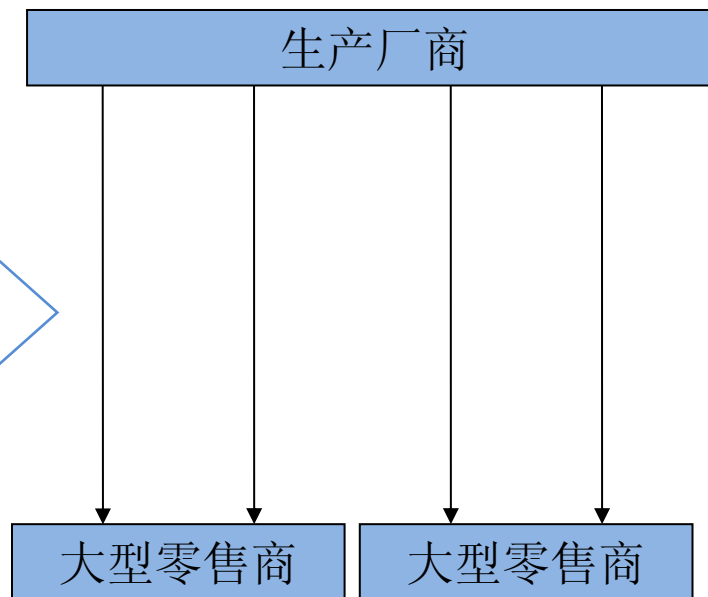
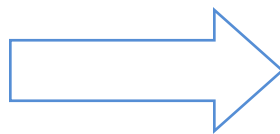
	净利润增长率	营业收入增长率	股价表现
永辉超市	28.41%	41.57%	-23.01%
新华都	52.81%	23.56%	-30.26%
步步高	41.65%	21.57%	-13.54%
人人乐	-38.51%	13.41%	-65.32%
三江购物	15.78%	3.06%	-48.36%
中百集团	-10.32%	15.01%	-56.04%
华联综超	-3.60%	9.18%	-60.41%
三联商社	0.41%	-8.26%	-40.33%

# 供销模式正在发生改变

目前国内已经实现产品的极大供给，需求起到决定性的引导作用。因此能够广泛接触消费者、构建全国性网络布局、渠道具备极强优势的零售商占据着主要的地位。



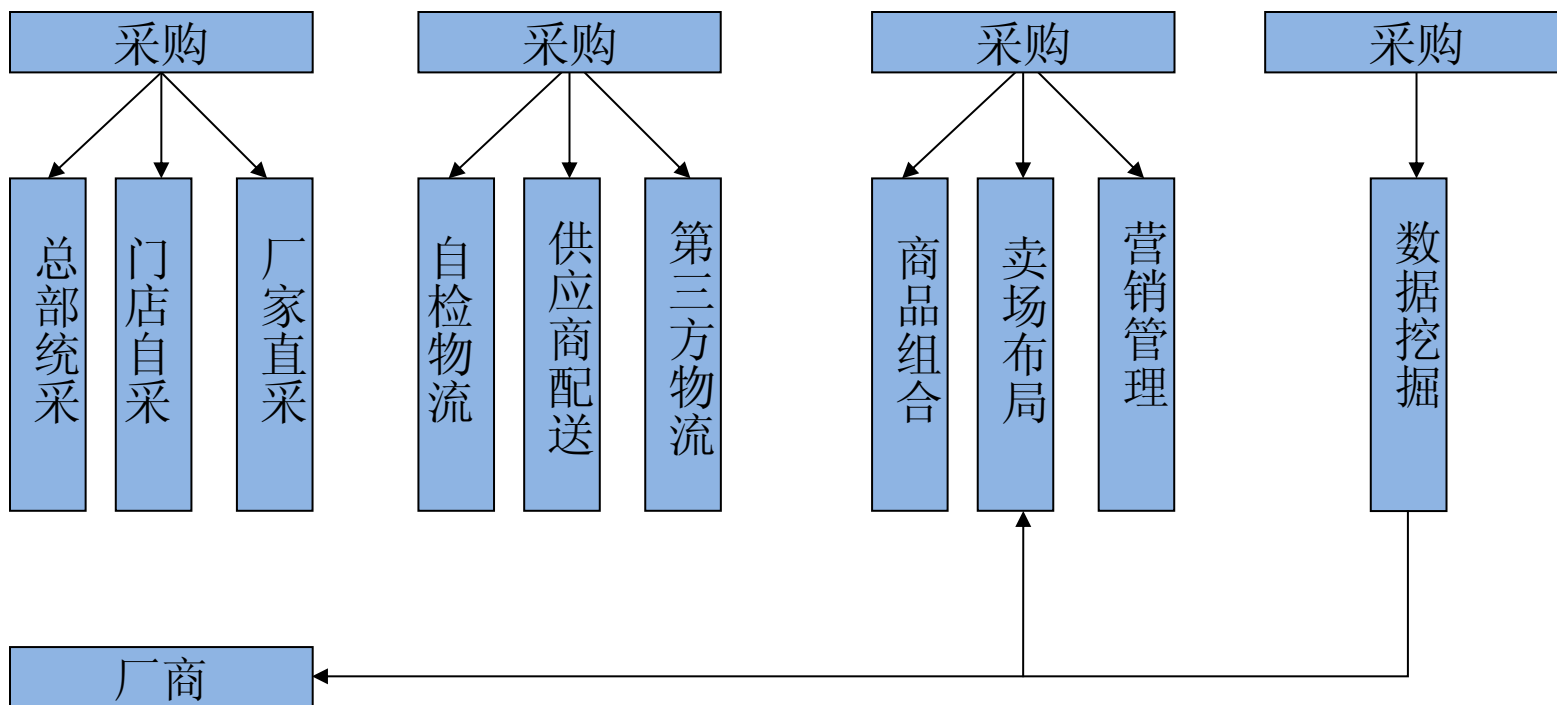
传统分销模式



供应链扁平化

# 供应链

供应链管理流程图



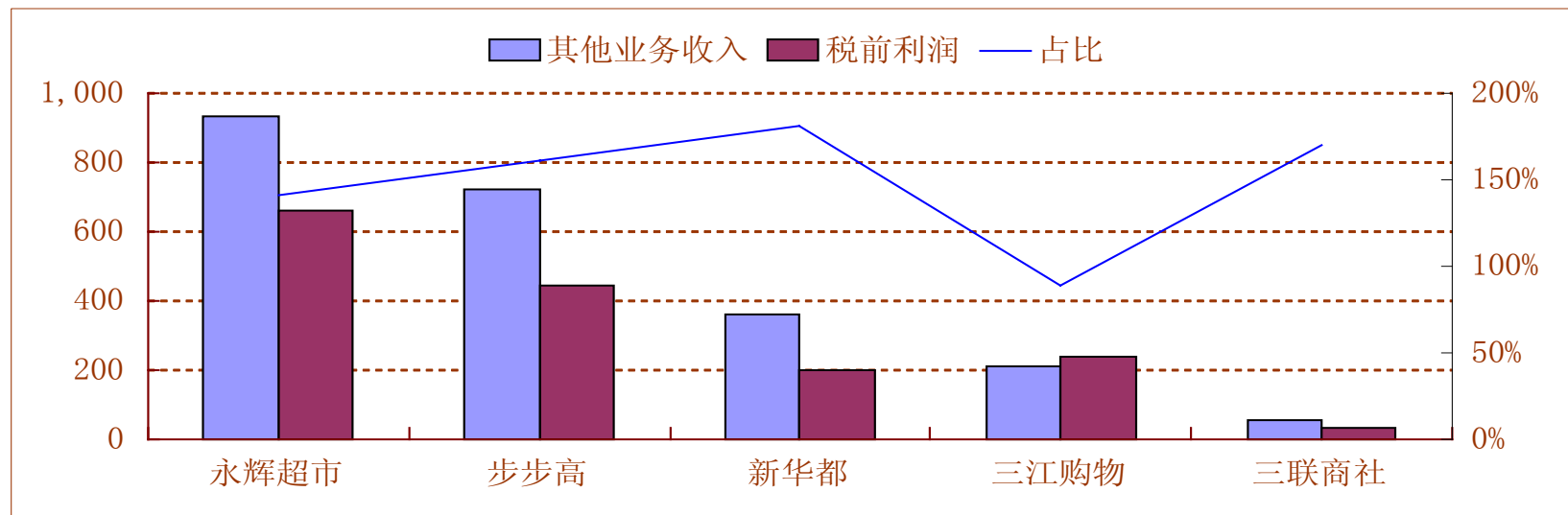


# 国内超市分品类采购模式

	永辉超市			沃尔玛（中国）			家乐福及其他		
	生鲜	日用食品杂货	家电衣服	生鲜	日用食品杂货	家电衣服	生鲜	日用食品杂货	家电衣服
经营模式	直采自营	约期买断	自营服装、代销家电	直采自营	约期买断	联营+自营	联营、出租、自营	约期买断	代销、联营、出租
销售占比	45%	45%	10%	25%	65%	8%	25%	50%	20%
利润来源	进销差价	进销差价+通道费	进销差价	进销差价	进销差价+通道费	扣点+进销差价	扣点+租金	进销差价+通道费	扣点+租金

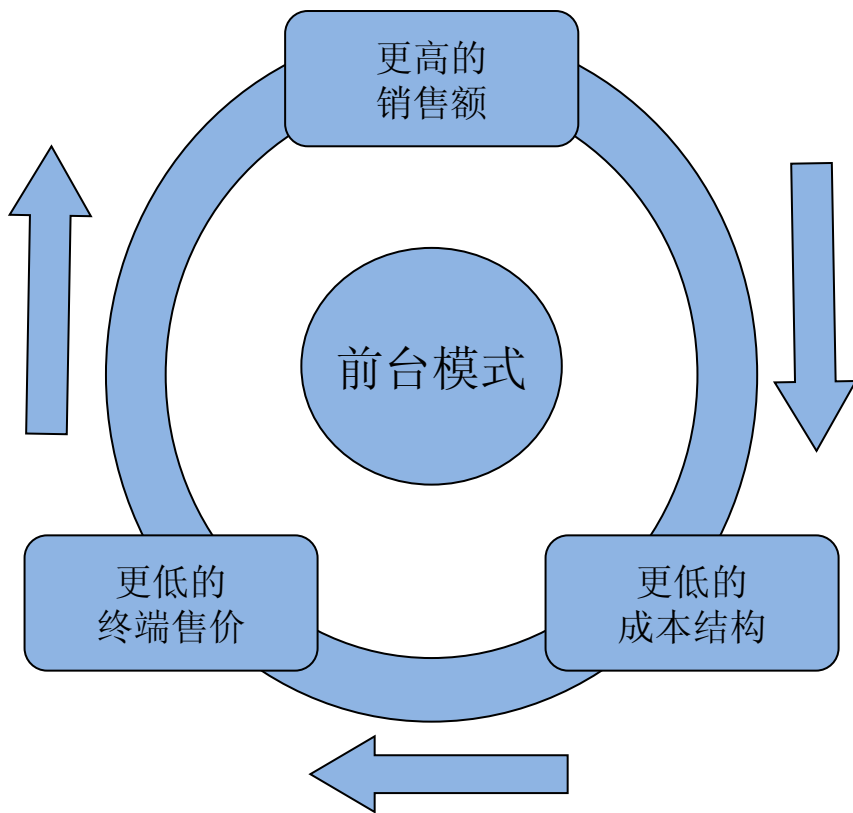
## 盈利模式：后台模式

依靠通道费收取实现盈利，包括供应商的后台返点、促销费、进场费等。这种方式本质是供应商对渠道商的价值转让。通道费的产生主要来自于渠道稀缺性所带来的溢价能力，以及后台返点更容易让零售商实现掌控，降低风险。



上市公司通道费占比高

## 盈利模式：前台模式



通过规模销售带动前台、后台的供应链整合，在取得成本优势后，进销差价覆盖运营成本后实现盈利。本质在于薄利多销，核心是降低零售商、供应商、客户的费用成本，利润三方分享。主要通过物流体系构建、总部统一采购，厂商直接采购等方式实现。

# 行业格局：内资区域割据

内资超市有明显的区域分割特征：



# 行业格局:外资全国布局

## 外资零售在华全国布局:

2012年外资零售在华门店区域对比								
	家乐福	沃尔玛	乐购	大润发	欧尚	麦德龙	乐天玛特	卜蜂莲花
2012年新开门店	18	30	13	34	10	12	11	3
华东区总数	73	80	67	124	45	30	87	34
华北区总数	40	32	13	9	4	5	12	10
华南区总数	29	73	15	39	1	15	0	18
华中区总数	13	39	0	14	1	5	0	4
东北区总数	28	22	18	23	1	3	6	0
西南区总数	33	44	0	7	3	3	0	5
西北区总数	3	5	0	3	0	3	0	3
门店总数	219	295	113	219	55	64	105	74

# 行业格局：内外资实力对比

2012年内外资零售商经营与业绩表现：

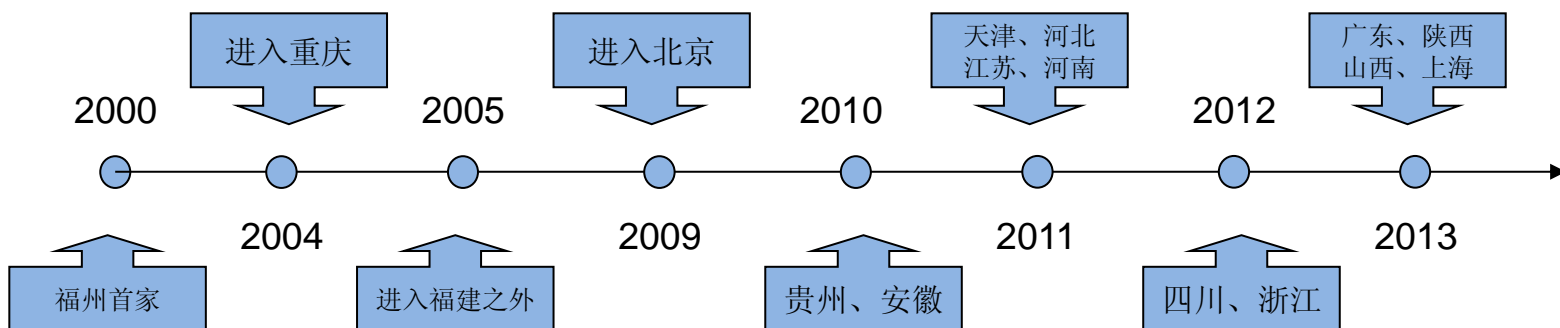
名称	销售规模	销售增幅%	门店总数	门店增幅%
大润发	7247000	17.7	219	18.4
沃尔玛	5800000	3.6	395	6.8
家乐福	4527386	0.2	218	7.4
tesco乐购	2000000	11.1	111	8.8
麦德龙	1790000	29.7	64	18.5
乐天玛特	1631829	6.7	99	8.8
欧尚	1630461	28.4	54	20
卜蜂莲花	1249259	6.6	57	9.6
百佳超市	407725	-5.1	51	10.9
易买得	240000	0	16	0

名称	销售规模	销售增速%	门店总数	门店增速%
华润万家	9410000	13.8	4423	11.2
农工商超市	3030275	0.2	2734	-19.0
永辉超市	2793000	37	249	22.1
新一佳	1800000	2.7	116	0
步步高	1790819	30.2	289	29.6
物美商业	1733407	5.7	538	3.7
人人乐	1511000	9.2	131	4.0
华联综超	1450000	8.2	130	16.1
新华都	1286715	17	124	10.7
京客隆	1280862	4.9	241	-4.0

# 永辉超市

国内跨区域扩张的超市龙头：

- 规模优势：全国扩张，规模、坪效全国第一
- 差异化竞争：生鲜领先，自营+直采独特经营
- 管理优秀：出色的供应链管理能力和



永辉超市异地扩张历史

## 步步高

### 业态布局：

超市55%、百货27%、家电9%、批发2%  
(超市133家、百货22家)

### 核心竞争力：

湖南省区域龙头、网点布局多，区域规模优势明显

步步高

### 渠道门店：

门店总数134家，总面积约148万平米，  
主要布局在湖南、江西

### 发展战略：

立足于中小城市，以密集式开店、多业态、跨区域的发展模式，致力于成长为中国领先的多业态零售商



# 步步高

截止至2012年，步步高已有门店总数134家，总面积153万平方米

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
门店总数	34	49	68	87	99	102	106	120	134
超市	29	42	59	76	90	95	106	119	133
百货	4	6	8	10	13	16	17	19	22
新增门店	11	15	20	19	12	9	8	16	16
关闭门店	0	0	1	0	0	6	3	2	2
总面积（万平方米）	21	35	50	63	76	94	102	128	153
同比增长率		67.91%	44.32%	24.41%	21.20%	24.04%	8.42%	25.87%	19.51%

# 行业格局：外资当前在华面临调整

## 超国民待遇退出

随着2011年内外资统一税收等条例的出台，外资超国民待遇退出，其在土地、税收、物业、配套等方面的政策优势不再。

## 本土化不足

较高的用工成本、流程化采购与运营难以适应各地情况。

### 外资面临四大困难

## 消费市场与零售渠道的转移

三四线城市成为未来零售业增长的潜力区域，也是市场竞争的蓝海地带，但外资目前却主要布局在一二线城市，经营成本高企、市场竞争激烈。

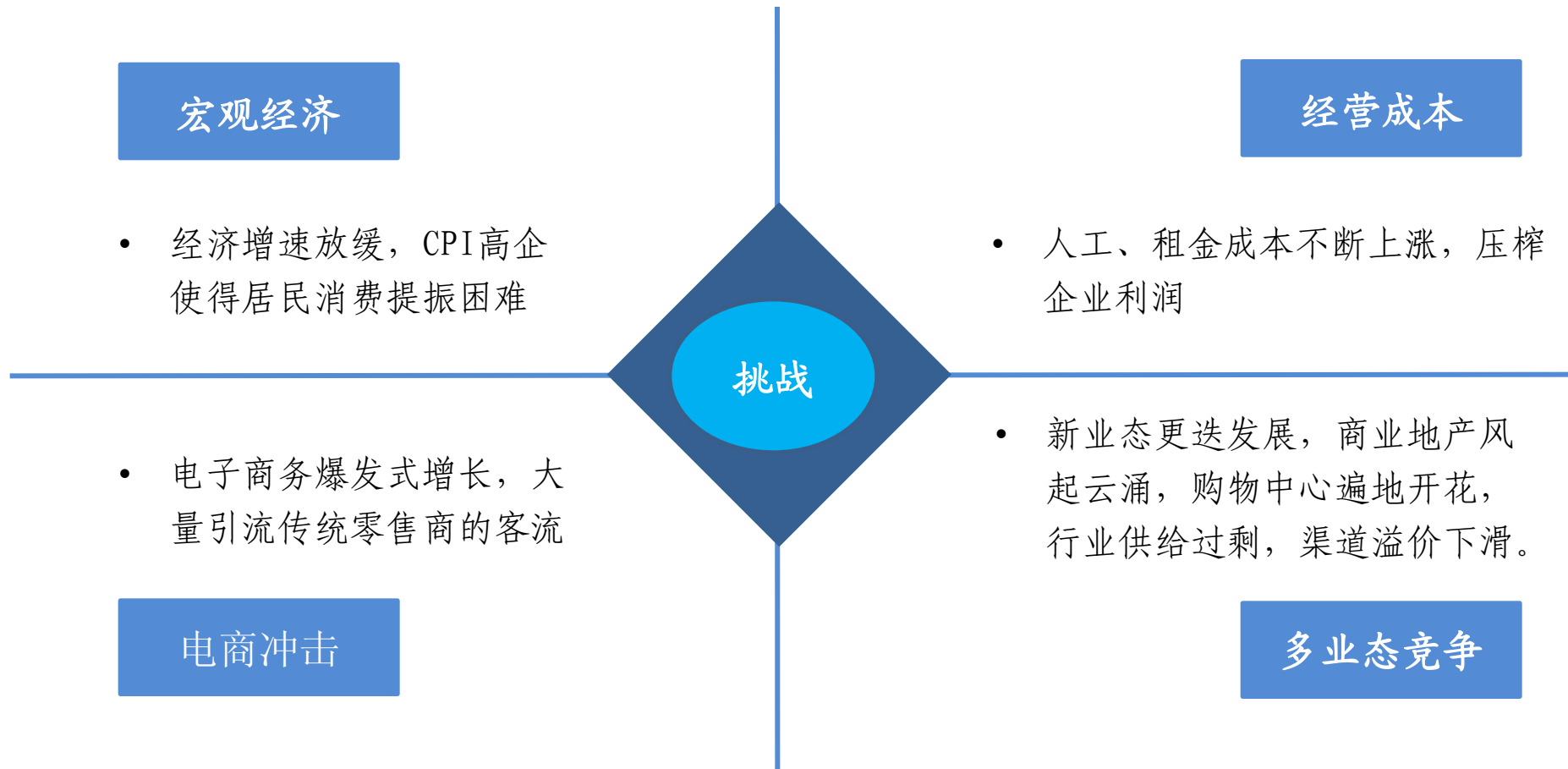
## 多业态竞争加剧

消费者消费习惯逐渐改变，电子商务、购物中心、奥特莱斯等新业态的竞争日渐激烈。

# 行业格局：外资当前在华面临调整

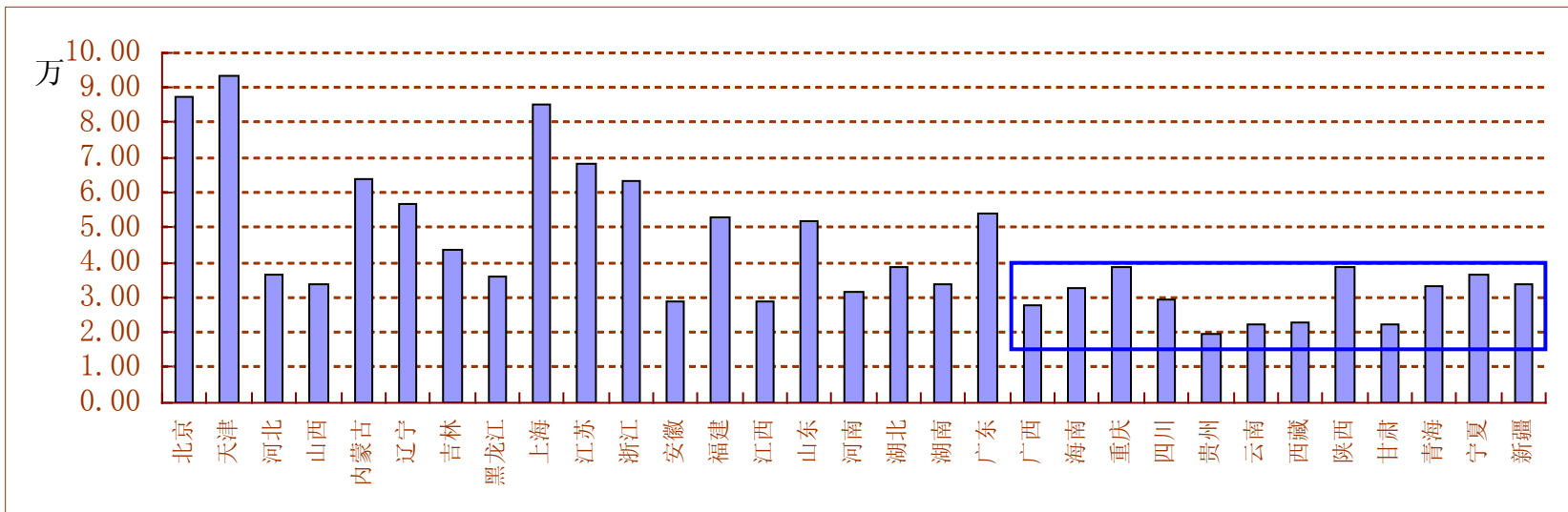
企业	店名	开业日期	关店或停业日期
TESCO乐购	浙江绍兴店	2006年9月	2011年10月
	浙江金华店	2006年9月	2011年12月
	安徽蚌埠涂山店	2010年1月	2012年8月
	江苏泰州华矩活力城店	2010年1月	2012年9月
	铁岭广裕店	2009年2月	2012年9月
	天津西马店	2010年12月	2012年5月
沃尔玛	深圳惠选梅林店	2009年6月	2012年2月
	深圳惠选红荔店	2009年6月	2012年2月
	深圳惠选保安红星社区分店	2010年12月	2012年2月
	厦门东方时代广场	2005年9月	2012年8月
	郑州二七店	2009年9月	2012年12月
家乐福	佛山家天下店	2007年2月	2011年1月
	吉林长春春城店	2008年12月	2011年2月
	世纪大道店	2011年1月	2012年8月
	绍兴镜湖店	2007年7月	2012年10月
卜蜂莲花	江苏无锡店	2004年9月	2010年9月
	杭州和平店	2001年	2011年4月
	嘉兴店	2005年12月	2011年9月
	北京草桥店	2005年12月	2013年1月

# 零售业发展面临诸多挑战



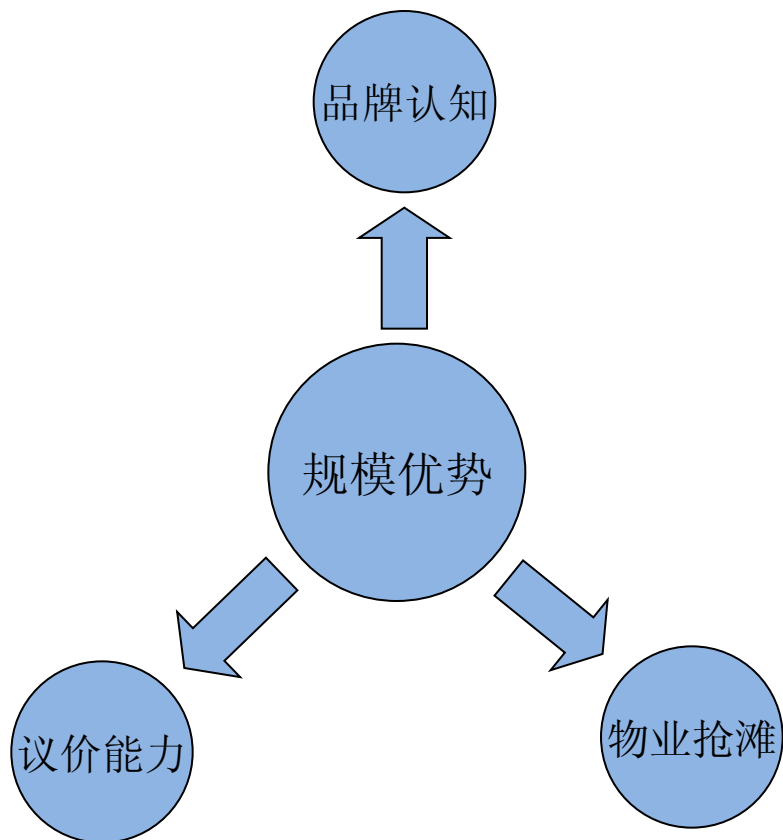
## 市场发展趋势：潜力巨大

- 超市在我国生鲜、食品、日用品等商品的流通渠道中仅占有65%左右的市场份额，与发达国家85%的日杂货品流通占比相比仍然较大的差距，未来有望进一步提升。
- 2012年我国人均GDP达到6200美元，除了东部重点省市外，中西部地区人均GDP普遍处于3000—4000美元区间，这将为超市业的发展奠定基础。
- 不断崛起的三四线城市也将带动超市行业的发展。



2012年全国各省人均GDP

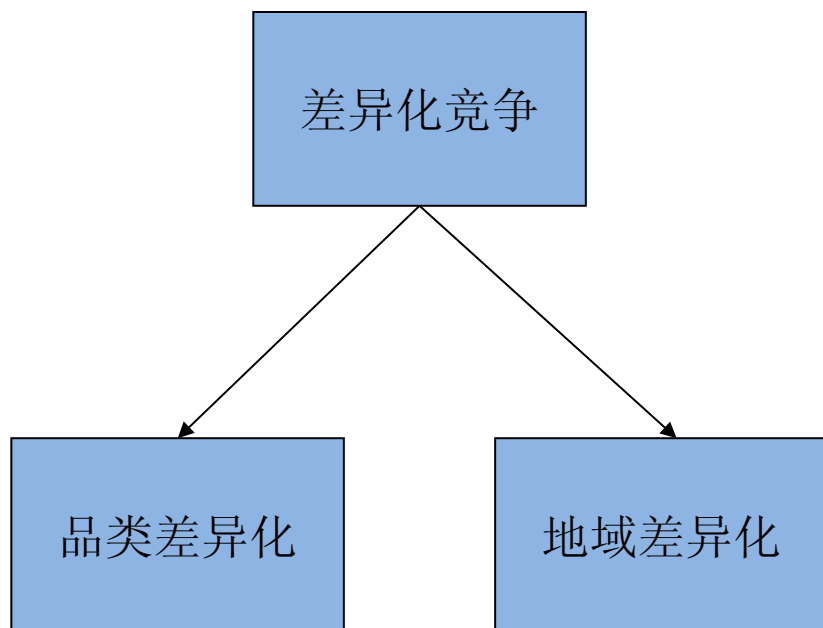
## 市场发展趋势：规模扩张



### 规模构筑壁垒

- 议价能力：规模决定当地代理商采购成本
- 物业获取：超市十一物业稀缺，具备先发优势
- 品牌认知：消费者对当地知名连锁品牌认知度较高

## 市场发展趋势：差异化经营

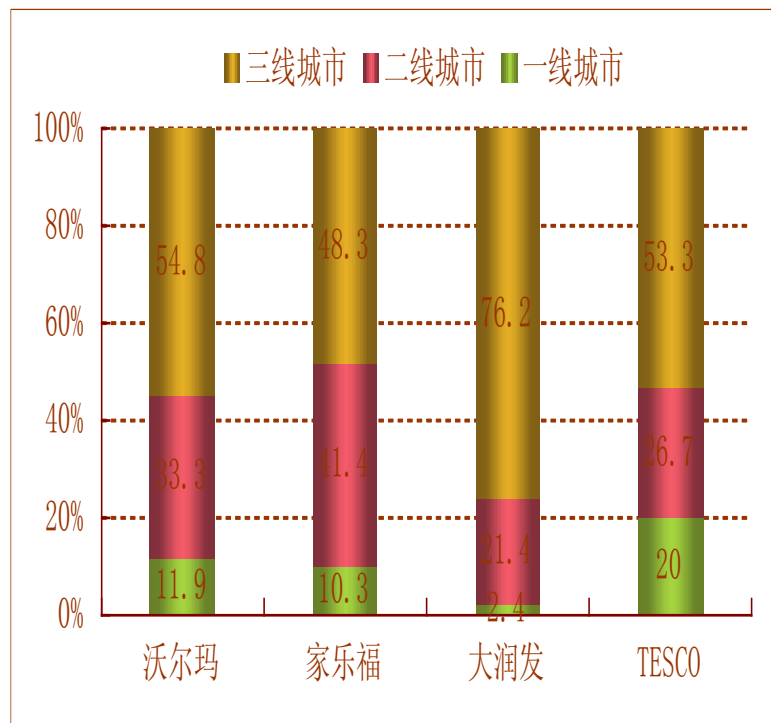


### 差异化打开成长空间

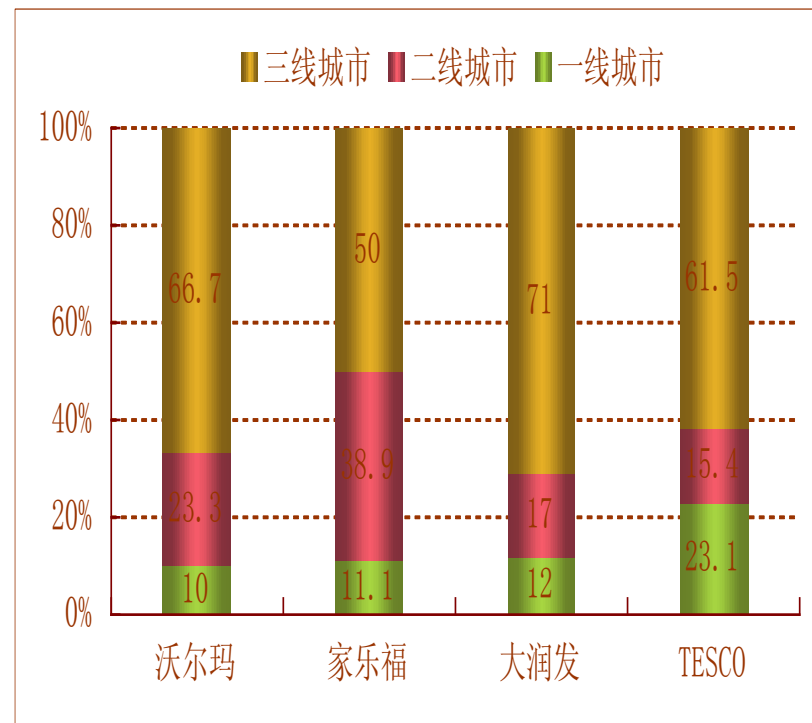
- 品类差异化：加强特色品类经营，形成据客流优势突破区域分销格局，如永辉超市经营生鲜
- 选取竞争缓和的三四线城市扩张，形成较强的竞争优势，如深耕湖南的步步高

# 市场发展趋势：零售渠道转移

渠道转移：从一二线向三四线转变



2011年外资新开门店布局



2012年外资新开门店布局



## 扫码加微信



服务号:CIConsulting



订阅号: CIC-OCN

**扫一扫，即刻获取中投顾问最新产业政策、趋势解读！**