



毕马威



中国连锁经营协会

China Chain Store & Franchise Association

# 2023年 中国便利店 发展报告



毕马威中国

2023年5月

## 卷首语

便利店作为重要的“生活名片”，散落在城市的各个角落，默默传递着属于城市的温度，不断满足人民群众的日常生活消费和品质消费的需求。

在过去的2022年，受到疫情和经济下行的影响，中国的消费市场总体恢复缓慢。在此大环境下，便利店依靠对附近消费流量的掌握以及政府政策的支持，在2022年的销售额达到3834亿元，保持了显著的增长态势。由此可见，便利店行业整体发展向好，拥有广阔的发展前景。

最近几年，便利店依托自身的即时便利优势，逐步向下沉市场扩张，实现跨区域渗透，并进行产业转型和供应链升级，进一步促进行业发展。同时，不少便利店建立会员体系，实现用户关怀和提升营销效果。根据用户的爱好和需求，便利店拓展更多元、更精选、广度更宽的品类，以此提升客户的粘性和忠诚度。

凡益之道，与时偕行。2022年底，政府放宽防疫措施，人们的生活慢慢回到正常轨道，便利店也呈现新的发展趋势。连锁加盟是未来便利店发展的重要渠道，相较国外成熟的便利店市场，国内的连锁品牌便利店数量仍有显著的发展空间，借助其他成熟便利店的运营、商品开发和组织经验，有利于提升便利店的发展效率，带动行业的消费增长。

新冠疫情的寒冬已然过去，迎面而来的是万物复苏的春天，便利店行业的发展前景也充满着生机盎然。今年，《2023年中国便利店发展报告》如期而至，报告透过分析便利店行业的全球趋势、国内现状、经营手段、未来发展等方面的变化，挖掘便利店行业蕴含的潜在价值，希望能帮助行业更好地抓住经济复苏、市场回暖的机遇，走上平稳发展的道路。

满怀信心，步履稳健。毕马威中国愿与各合作伙伴携手同心，继续前行，推动便利店行业高质量发展。



**林启华**

毕马威中国  
零售及消费品行业  
主管合伙人  
零售及消费品行业  
审计服务主管合伙人

## 序

今年是中国连锁经营协会便利店专业委员会成立十周年。十年的时间，零售风云变幻。便利店行业也发生了巨大的变化。面对外部及内部的诸多挑战，在这十年中便利店行业始终保持了健康稳定的发展。星星之火逐渐形成燎原之势。小门店、大连锁。小业态、大市场。

通过今年的数据统计可以看到，便利店行业仍然保持了较好的增长，行业的发展仍然充满了潜力。便利店正在迎来发展的黄金时期。但同时我们可以看到，便利店的发展仍然面临着诸多不确定性。练好基本功，打好基础，推动便利店高质量发展是行业发展的必要。同时构建便利店发展生态圈，让便利店行业在可持续健康的生态产业链中共创共赢也是行业未来的趋势。

今年的报告，我们力求在内容上更加深入，数据上更加客观，为国内便利店企业经营管理带来有价值的参考资料。再次感谢所有参与行业调查的便利店企业，感谢毕马威团队的大力支持！



**王洪涛**  
中国连锁经营协会  
常务副秘书长

# 目录

01 宏观经济和消费趋势

02 便利店行业概况

03 便利店行业发展趋势



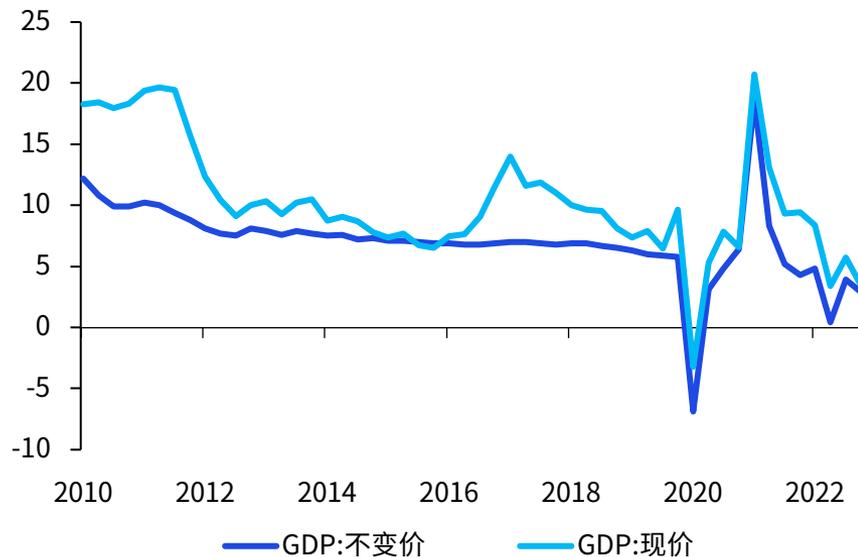
## 2022年中国经济总量再上新台阶，疫情防控放开加速经济复苏

2022年国内生产总值达到121万亿元人民币，约18万亿美元，稳居世界第二位，较2021年累计同比增长3.0%。疫情反复、房地产市场持续承压，美联储快速加息引发全球经济和金融市场大幅波动，地缘政治不确定性加剧，这几大挑战叠加使得2022年我国经济增速低于预期目标。尽管全年经济增速有所回落，但中国经济总量再上新台阶，首次突破120万亿大关，超大规模市场的优势进一步加强。

2022年我国人均GDP达到85,698元，约12,741美元，同比实际增长3%，连续两年保持在1.2万美元以上，即将跻身高收入经济体行列。经济总量与人均水平增长基本同步。

随着国务院联防联控机制出台“新十条”措施，进一步优化调整疫情防控工作，疫情防控放开将加速经济复苏我国从疫情防控中快速走出，宏观政策将更加突出稳增长，消费有望加速修复。

图1.1 GDP增速，当季同比，%



数据来源：Wind，毕马威分析

更多宏观经济分析请见毕马威中国发布的2023年一季度《中国经济观察》。

## 2022年我国消费总体恢复依然缓慢

2022年我国消费总体恢复依然缓慢，疫情对线下接触性的服务消费尤其产生明显影响。2022年全国社会消费品零售总额为439,733亿元，累计同比下降0.2%，显著低于疫情前的平均增速水平。受疫情扩散影响，四季度全国社会消费品零售总额同比下降2.7%，较三季度回落约6.2个百分点。从消费形态来看，疫情使得居家生活和必需品商品销售表现较好，全年商品零售累计同比增长0.5%，较全部社会消费品零售总额高出0.7个百分点，餐饮收入较上年同比下降6.3%，降幅较前三季度进一步扩大。

图1.2 社会消费品零售总额，当月同比，%

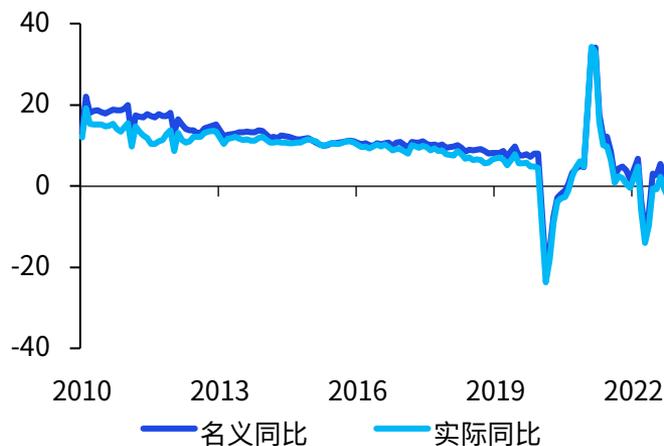
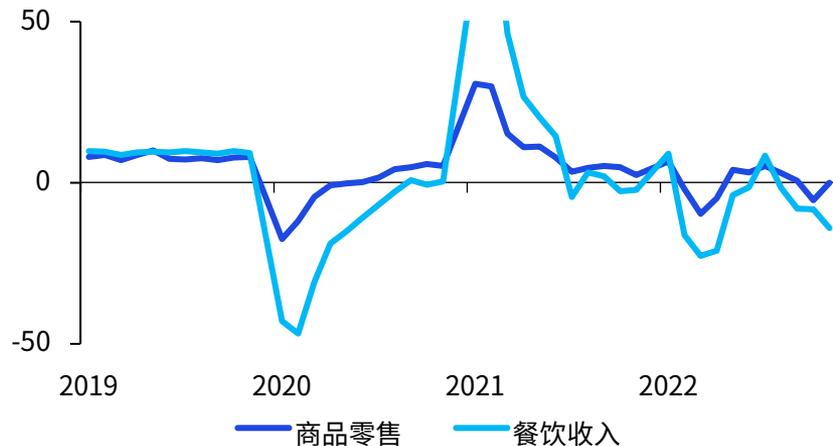


图1.3 商品零售和餐饮收入，当月同比，%



数据来源：Wind，毕马威分析

更多宏观经济分析请见毕马威中国发布的2023年一季度《中国经济观察》。

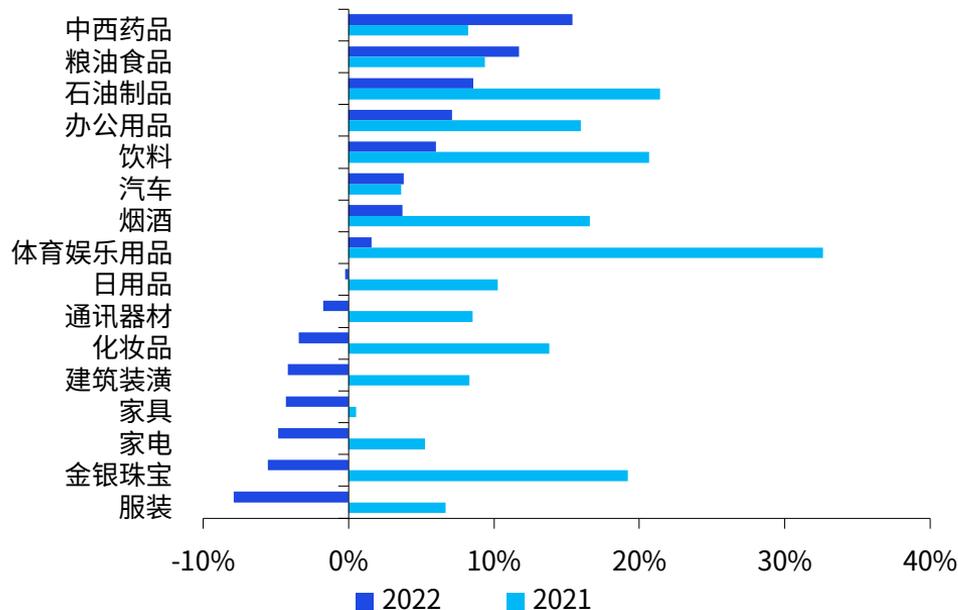
## 2022年我国消费总体恢复依然缓慢（续）

从消费品类来看，受疫情扩散的影响，居家生活必需品零售额增速表现亮眼，中西药品、粮油食品2022年全年同比增长15.4%和11.7%，分别较上年同期提高7.2和2.3个百分点。

此外，生产和供应链的恢复，以及降低车辆购置税等刺激政策的出台，使得汽车类消费2022年全年同比增长3.8%，特别是新能源汽车销量2022年全年同比增长近100%，占比稳步提升至30%，是带动消费好于市场预期的主要原因。

石油制品消费增速在价格因素支撑下，消费增速与其他品类相比仍居于较高水平，全年实现同比增长8.6%。但部分可选消费品持续承压，化妆品、金银珠宝、服装等同比增速较上年同期相比，降幅明显。受房地产市场疲软的影响，建筑装潢类、家具类全年消费增速同比分别下降4.2%和4.3%，对社会消费品零售总额形成拖累。

图1.4 分类别消费增速，累计同比，两年平均，%



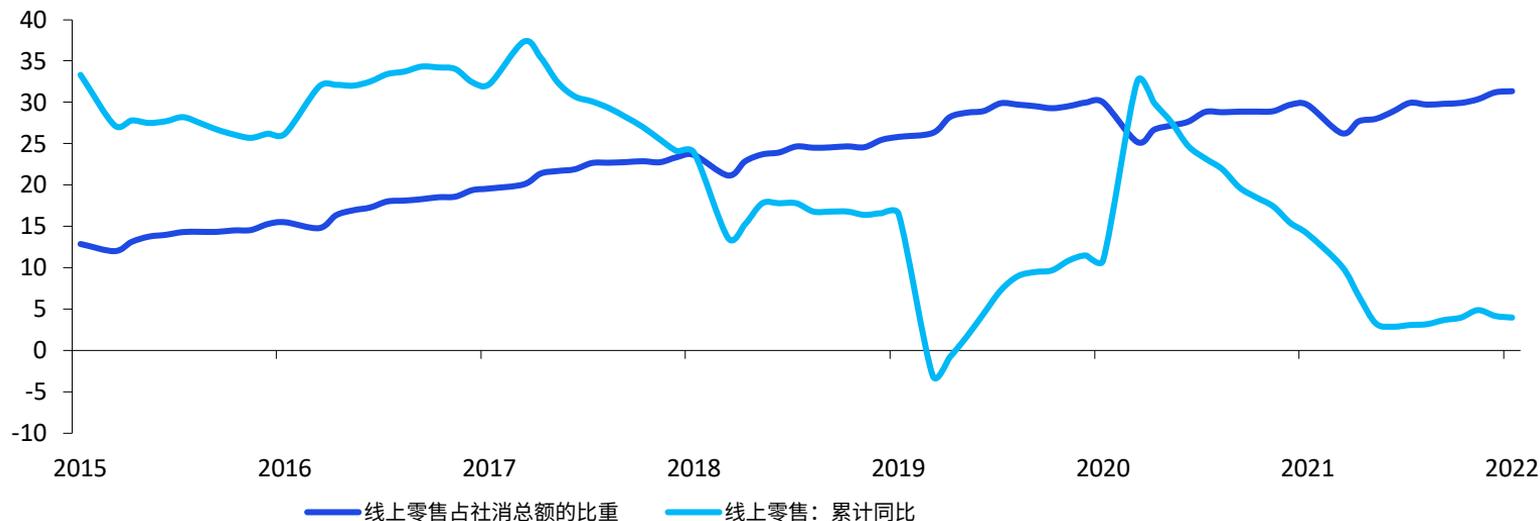
数据来源：Wind，毕马威分析

更多宏观经济分析请见毕马威中国发布的2023年一季度《中国经济观察》。

## 2022年实物商品线上零售增速有所放缓

从消费渠道来看，2022年全年实物商品网上零售额累计同比增速6.2%，较上年增速回落近6个百分点。尽管遭受疫情反复冲击，我国网上商品零售额增速依然明显快于社会消费品零售总额，我国是全球第一大网络零售市场，市场规模优势依然明显。

图1.5 实物商品线上零售额占比及其增速，累计值，%



数据来源：Wind，毕马威分析

更多宏观经济分析请见毕马威中国发布的2023年一季度《中国经济观察》。

# 目录

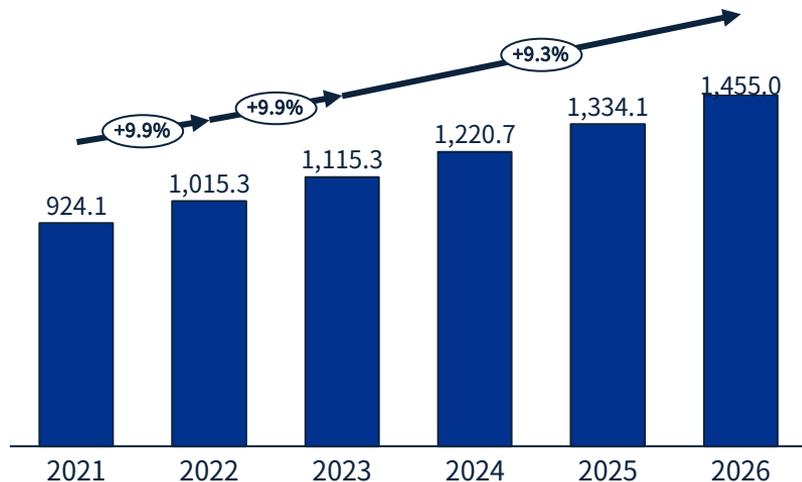
- 01 宏观经济和消费趋势
- 02 便利店行业概况
- 03 便利店行业发展趋势



## 全球范围内便利店市场复苏明显，中国便利店渗透率进一步提高

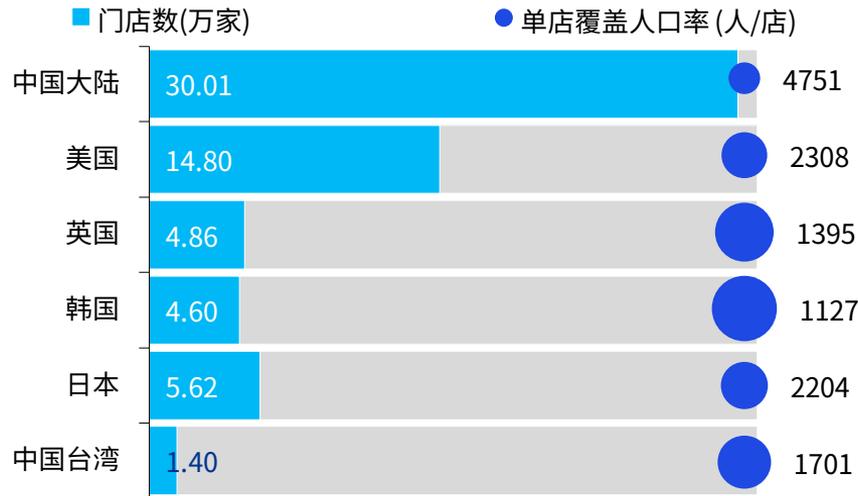
随着各国和地区放宽新冠防疫限制，消费者出行机会增多，全球便利店市场得到明显的复苏。2022年全球便利店行业市场规模为10153亿美元，首次突破一万亿美元，规模较2021年上升9.9%，预计2023到2026年，全球便利店市场年复合增长率达9.3%。在渗透率方面，通过对比中国大陆、美国、英国、韩国、日本与中国台湾地区数据发现，韩国维持覆盖率第一，每1127人拥有一家便利店，而中国大陆便利店覆盖人数为4751人/店，相比2021年（7033人/店），渗透率得到提高，但对比样本国家和地区，中国大陆便利店市场蕴藏着巨大的增长潜力和广阔的发展空间。

图2.1 全球便利店市场规模及预测(2021-2026) (单位：十亿美元)



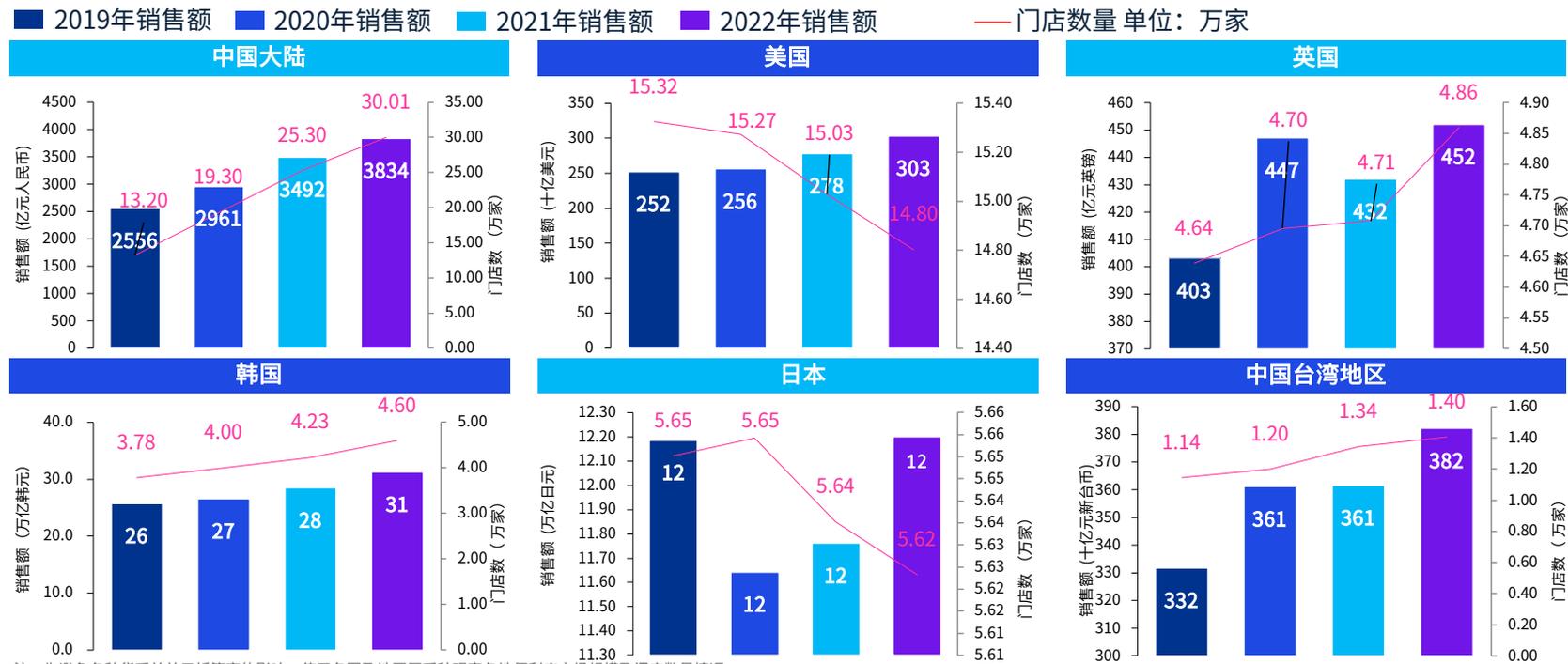
信息来源：Convenience, Mom And Pop Stores Market Global Briefing 2022, 各国连锁便利店协会及公开渠道数据整理，毕马威分析

图2.2 2022年各国和地区门店数量及单店覆盖人口率



# 2022年各国和地区销售额呈现上升的趋势，门店数量除美国和日本持续小幅下降外，其他均有不同程度的上涨

图2.3 各国和地区便利店市场规模及门店数量情况 (2019-2022)



注：为避免各种货币兑美元折算率的影响，使用各国及地区原币种观察各地便利店市场规模及门店数量情况  
信息来源：各国和地区连锁便利店协会，各国和地区统计局，毕马威分析



## 伴随全球疫情防控形势的好转，便利店行业尝试新举措、新技术、新模式，以应对消费者瞬息变化的需求

随着疫情防控措施进一步放宽，消费者外出及外游的机会增多。但在地缘政治不确定的影响下，全球各地持续高通胀带来物价上涨的压力，消费者的消费行为发生了改变。期间，便利店不断创新并尝试新举措、新技术、新模式，以有效应对消费者瞬息变化的需求。



新举措、新技术、新模式应对市场变化

### 加大刚需商品销售

为迎合消费者需求，便利店进一步加大生活必需品和方便食品的供应。

- 日本便利店FF商品销售势头良好。
- 韩国便利店加大推出自有品牌商品，方便食品等销量大幅上涨。
- 台湾便利店提高预制菜的销售。

### 引入智能技术，运营无人便利店

- 日本某大型便利店通过推出虚拟店员、无人结算店铺，实现消费者自助收银，无接触支付购物，便利店以此缓解人手不足困境并达到削减成本的目的。
- 韩国通过人脸识别等智能技术，实现“全日无人便利店”或“夜间无人经营便利店”经营。

### 延伸便民增值服务

- 美国某外资便利店推出电动车快充服务，跨界新能源汽车充电站业务。
- 日本某便利店启动移动借贷服务，该服务通过客户的购买历史用来帮助确定客户的信用度。
- 韩国某便利店的消费者可通过便利店设置的黄金自动售货机购买黄金制品，便利店根据客户新需求、新场景，不断拓展新的便捷服务，以实现零售以外的增长。

### 积极响应能源低碳转型

- 台湾某日系便利店首发智能零售电动车商店，透过“以车找人”的未来科技零售服务，打破传统对零售服务场域的边界。

信息来源：公开渠道整理，毕马威分析

## CCFA 2022年便利店企业调查

本章节的调查数据是基于中国连锁经营协会对72家便利店企业（含石油系）的调查问卷分析得出，对市场规模、利润率、商品结构、加盟体系以及数字化等方面做了定量分析。

图2.4 调研样本企业年销售额分布（元人民币）

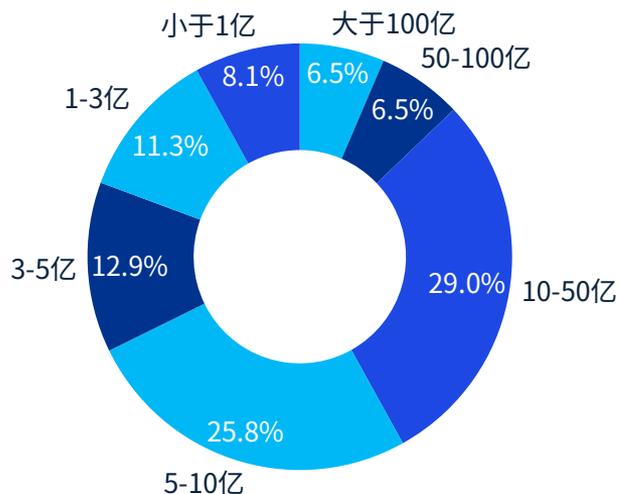
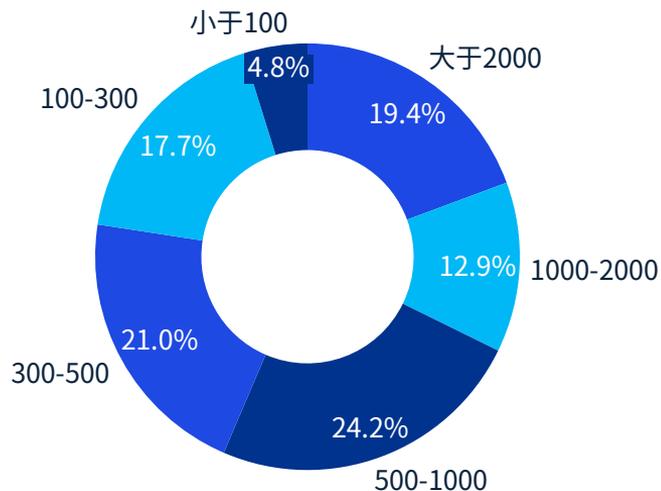


图2.5 调研样本企业门店数量分布（个）



信息来源：2022年CCFA便利店调研，毕马威分析

## 2022年中国便利店行业呈现出十大发展现状

01

2022年全国便利店销售额3834亿元，同比增速达9.76%；其中品牌连锁便利店<sup>1</sup>3264亿元，增速7.01%，便利店行业整体发展向好

02

2022年全国便利店门店规模达到30万家，其中品牌连锁便利店18.7万家，增速约14.2%，门店增速略高于销售额增速

03

2022年便利店单店单日销售4794元，较去年下降约6%，样本企业来客数减少，但客单价有所提升，反映出消费者倾向单次、大量购物的消费意愿

04

2022年样本便利店企业平均坪效67元/平方米/天，与2021年相比坪效持平，头部企业与其他企业的坪效仍存在较大差距

05

咖啡、生鲜商品及其他品类销售占比小幅提升，但鲜食及香烟销售占比小幅下降。借助即时零售优势，便利店早间与晚间订单量得到提升，销售占比也相对提高

06

受疫情散点频发的影响，线下客流减少、管理费用增加等因素，2022年，样本企业毛利率、净利率均出现下降，分别下跌1.4%和0.1%

07

便利店企业开店及地理扩张趋势有所减缓，门店选址布局重点围绕商务区和社区，以满足消费者即时便利性消费

08

便利店企业通过薪酬增长、加大培训的投入等举措保持员工的稳定

09

已有超80%便利店企业搭建会员体系，借用会员体系转化使得销售占比及会员客单价也稳步提升

10

超9成企业开通线上业务，实现线上线下双轨并驱发展，但线下实体仍然是便利店企业盈利来源

注：1) 品牌连锁便利店企业包括加油站型便利店、社区型便利店、商务型便利店、特定场所型便利店，包含直营和特许模式；2) 平台赋能型便利店指收到互联网企业或其搭建平台赋能的非传统连锁型便利店企业的纳统数字；3) 类便利店指销售品类和服务与便利店相似的小型零售店、生鲜店、水果店、药妆店等的纳统数字；4) 松散型便利店是指总部对加盟店仅提供不做供货率要求的部分货品的供应服务，无其他深度服务的简单供货合作模式  
信息来源：2022年CCFA便利店调研，毕马威分析



# 2022年全国便利店销售额3834亿元，其中品牌连锁便利店为3264亿元，增速达到9.8%，便利店行业整体发展向好

图2.6 全国便利店销售额（亿元人民币）



注：1) 品牌连锁便利店企业包括加油站型便利店、社区型便利店、商务型便利店、特定场所型便利店，包含直营和特许模式；2) 平台赋能型便利店指收到互联网企业或其搭建平台赋能的非传统连锁型便利店的纳统数字；3) 类便利店指销售品类和服务与便利店相似的小型零售店、生鲜店、水果店、药妆店等的纳统数字；4) 松散型便利店是指总部对加盟店仅提供不做供货率要求的部分货品的供应服务，无其他深度服务的简单供货合作模式  
 信息来源：2022年CCFA便利店调研，毕马威分析

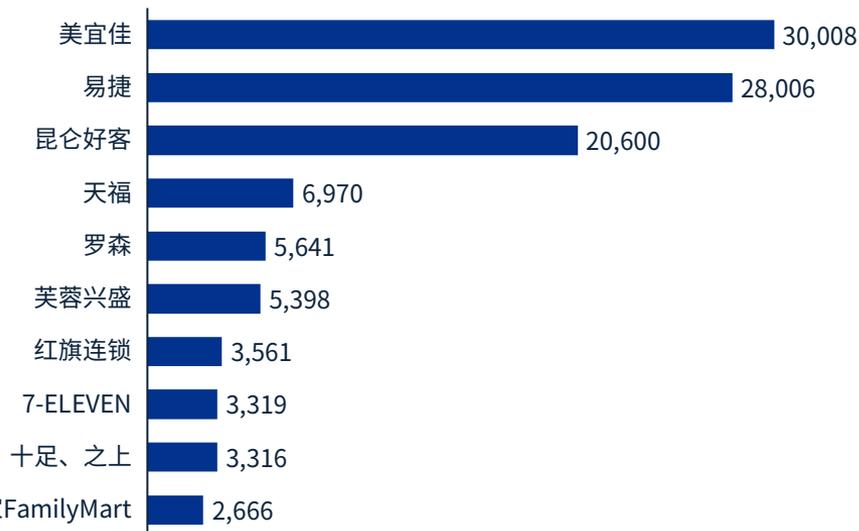


# 从门店规模看，2022年全国便利店门店规模达到30万家，按年增速约19%。其中品牌连锁便利店18.7万家，便利店数量持续快速增长

图2.7 全国便利店门店数量（万家）



图2.8 2022年全国便利店企业门店数量前十（家）



注：1) 品牌连锁便利店企业包括加油站型便利店、社区型便利店、商务型便利店、特定场所型便利店，包含直营和特许模式；2) 平台赋能型便利店指收到互联网企业或其搭建平台赋能的非传统连锁型便利店的统计数字；3) 类便利店指销售品类和服务与便利店相似的小型零售店、生鲜店、水果店、药店等的统计数字；4) 松散型便利店是指总部对加盟店仅提供不做供货率要求的部分货品的供应服务，无其他深度服务的简单供货合作模式  
信息来源：2022年CCFA便利店调研，毕马威分析



2022年销售额统计中，受样本企业来客数减少的影响，便利店单店单日营收同比小幅下降6%，销售额为4794元，但客单价逆势上升，涨幅达13%

图2.9 全国便利店平均单店日营收（元人民币）

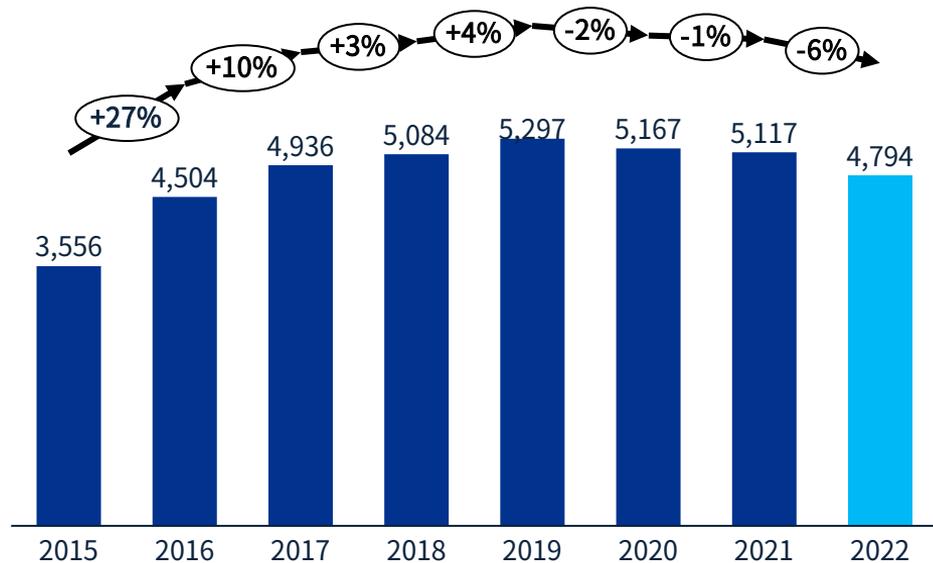
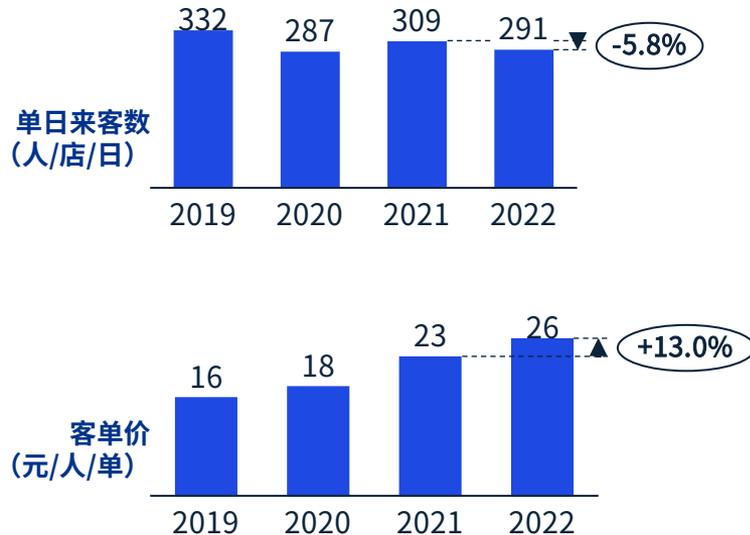


图2.10 样本企业客流情况

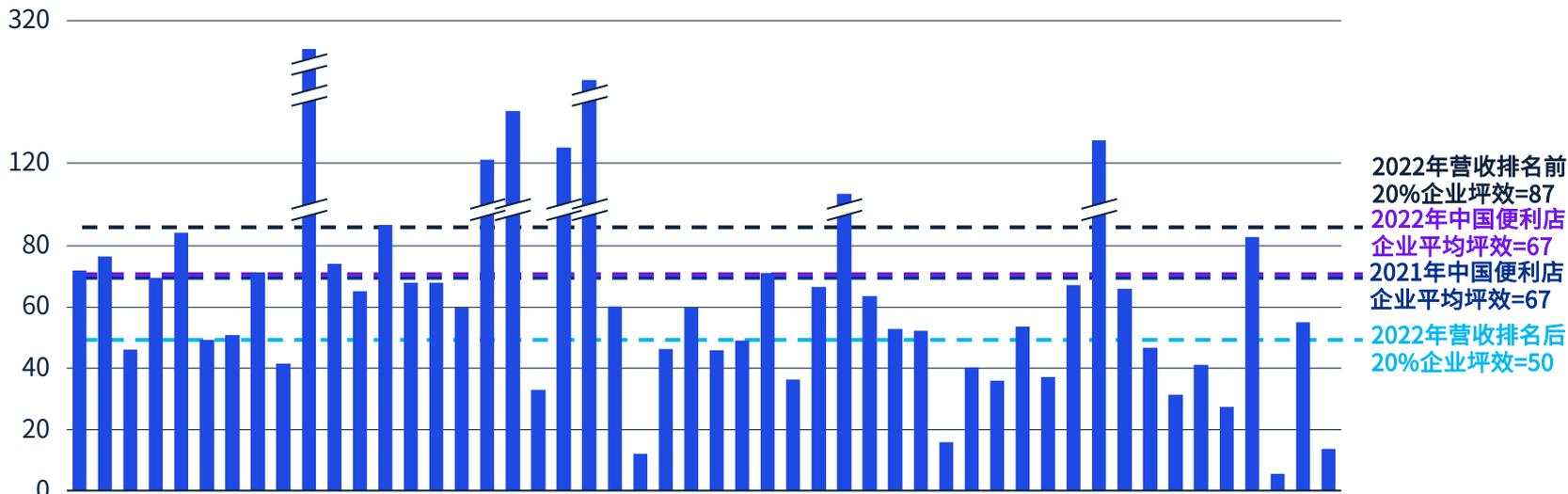


信息来源：2015-2022年CCFA便利店调研，毕马威分析



## 2022年样本便利店企业平均坪效为67元/平方米/天，与2021年相比坪效持平。 头部企业与其他企业的坪效仍存在较大差距

图2.11 2022年样本企业坪效（元/平方米/天）

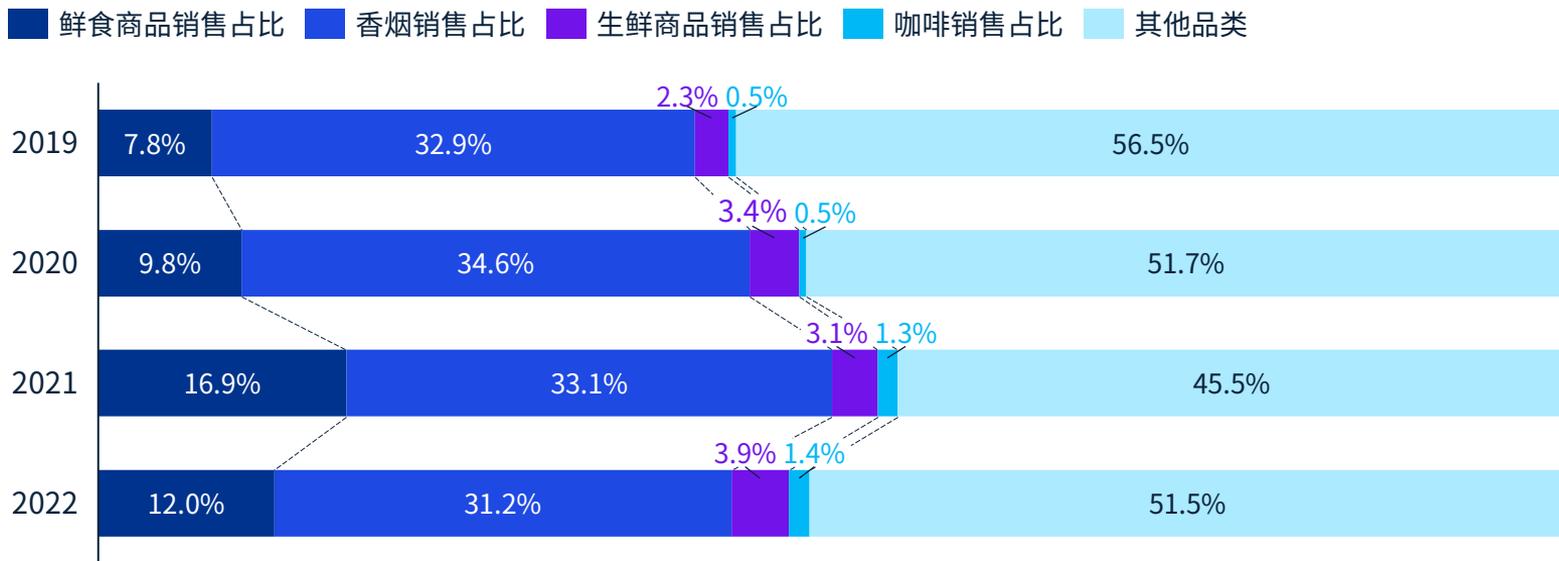


注：人效 = 企业销售额 / 企业员工数；坪效 = 企业销售额 / 店铺总面积  
信息来源：2022年CCFA便利店调研，毕马威分析



## 从商品品类销售贡献看，咖啡、生鲜商品及其他品类销售占比较2021年小幅提升，但鲜食及香烟销售占比同比小幅下降

图2.12 样本企业各品类销售占比

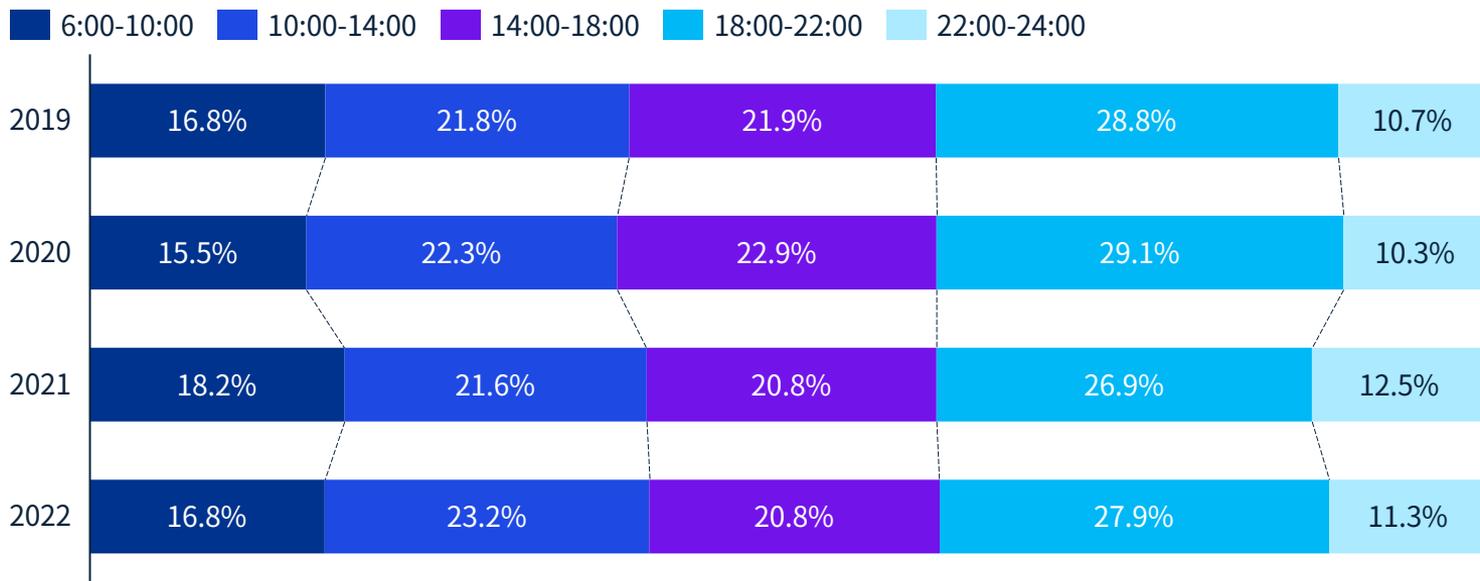


信息来源：2019年-2022年CCFA便利店调研，毕马威分析



从营业时间内的销售贡献看，上午10点至夜间22点仍旧为便利店消费的最主要时段，占比与2021年持平，借助即时零售优势，便利店早间与晚间订单量提升，销售占比亦相对提高

图2.13 样本企业不同时间段的收入贡献



信息来源：2019-2022年CCFA便利店调研，毕马威分析



## 2022年，样本企业毛利率、净利率分别下跌1.4%和0.1%，头部企业的毛利率和净利率均高于样本企业平均水平

图2.14 样本企业利润水平

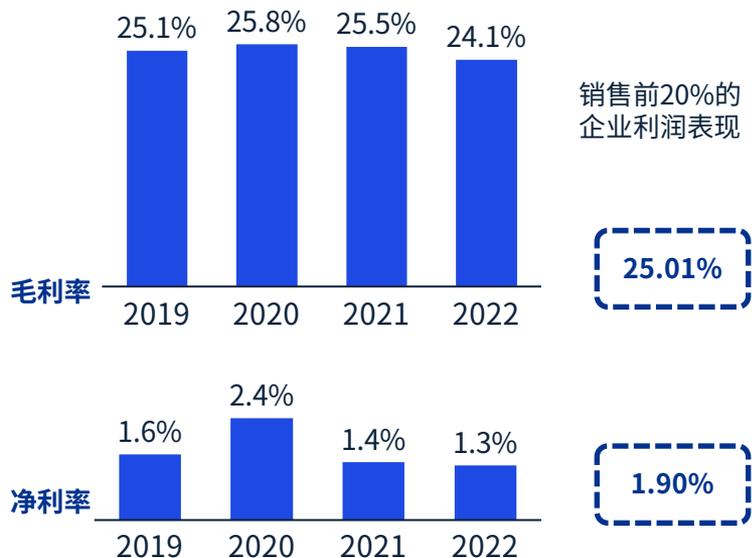
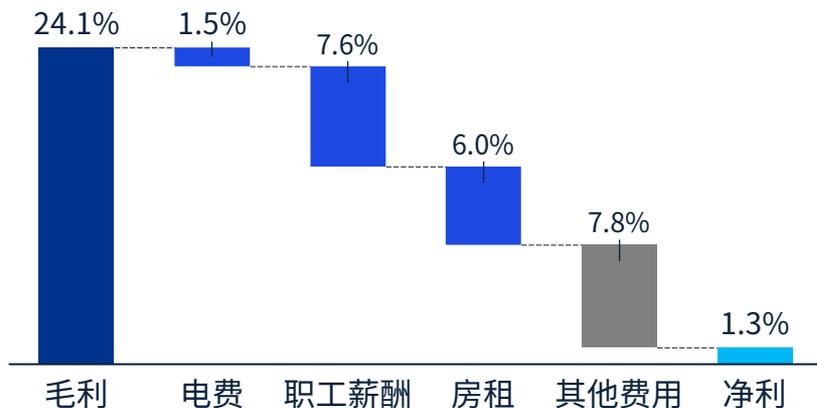


图2.15 2022年样本企业主要费用间构成



信息来源：2019年-2022年CCFA便利店调研，毕马威分析



2022年，便利店企业开店及地理扩张趋势有所减缓，净新开门店与覆盖省市数量均有超过20%的跌幅；从门店类型占比来看，与上一年相比，商务型门店与社区型门店呈现一增一减的态势。此外，超6成便利店开通了即时零售业务

图2.16 单个企业平均覆盖城市和省份数量



图2.18 样本企业开店闭店情况



信息来源：2019年-2022年CCFA便利店调研，毕马威分析

图2.17 样本企业不同门店类型分布

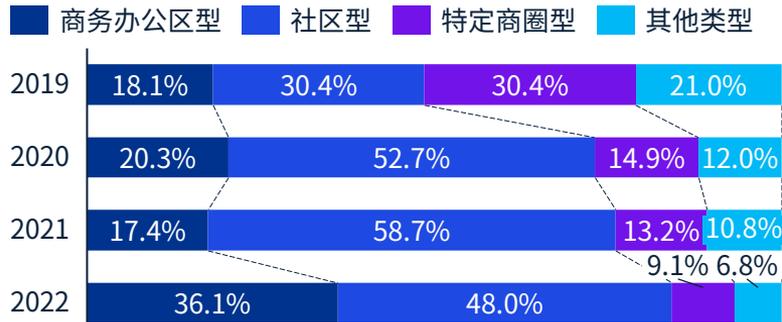
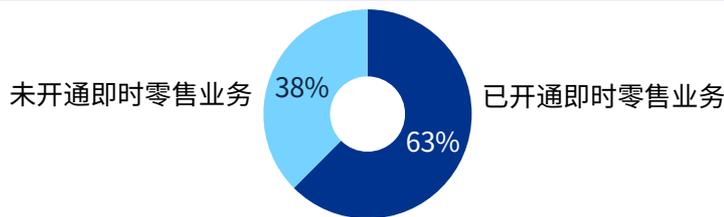


图2.19 样本企业开展即时零售业务占比





**2022年，便利店企业人事费用率整体下降4.4%，其中，管理层薪酬增长率略高于基层员工；基层员工流失率远高于管理层，但已呈现逐年下降的趋势；灵活用工占比较2021年下降3个百分点**

图2.20 样本企业人力资源投入

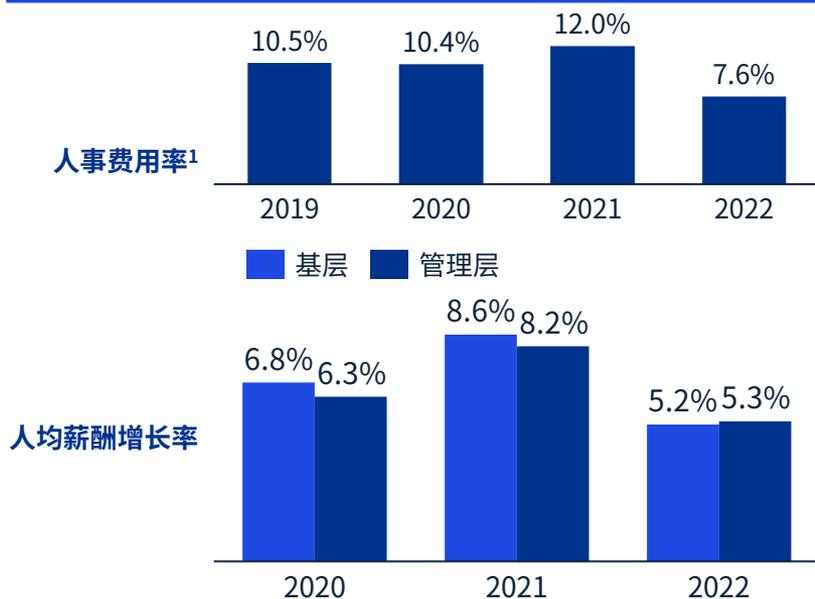


图2.21 样本企业流失率与用工情况

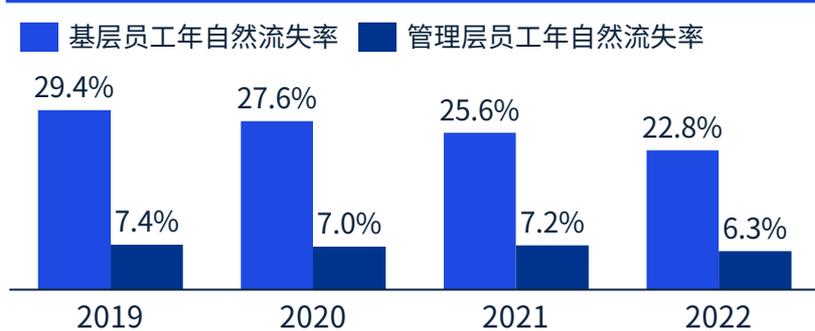


图2.22 样本企业灵活用工比例



注：1) 人事费用率=人事成本/总销售额  
信息来源：2019年-2022年CCFA便利店调研，毕马威分析



便利店企业持续完善人才管理模式，提升员工的各项技能，培训相关指标（成本投入、人均培训时长）均有不同程度的增长；但样本数据显示，人效较高的企业人均培训时长略低于人效较低的企业，表明初创型便利店加大培训投入以追赶头部企业

图2.23 样本企业培训水平

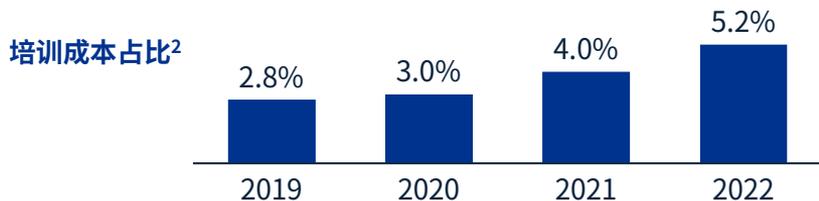


图2.24 样本企业平均人效（元/人/天）

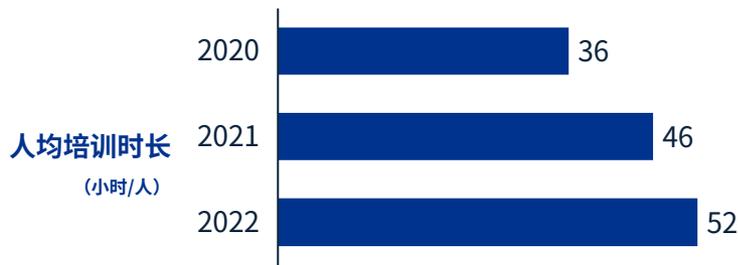
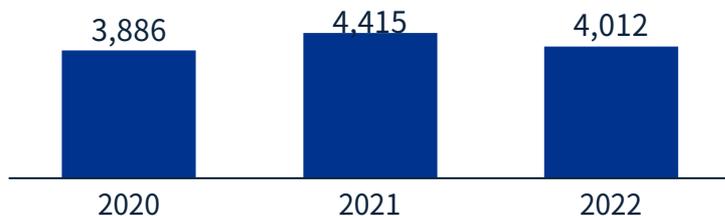
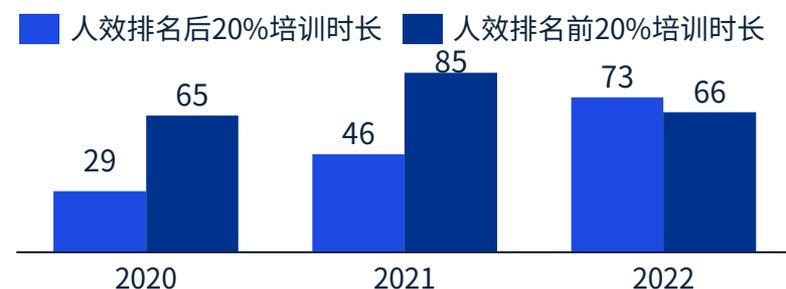


图2.25 样本企业人效排名与培训时长



注：2) 培训成本占比=培训成本/人事成本  
信息来源：2019年-2022年CCFA便利店调研，毕马威分析





# 已有超80%便利店企业搭建会员体系，借用会员体系转化使得销售占比及会员客单价稳步提升

图2.26 样本企业有会员体系的比例

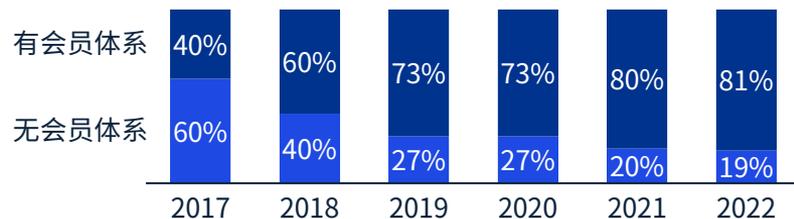


图2.28 有会员体系样本企业会员销售占比

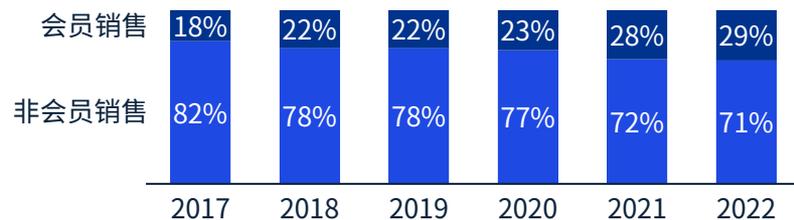
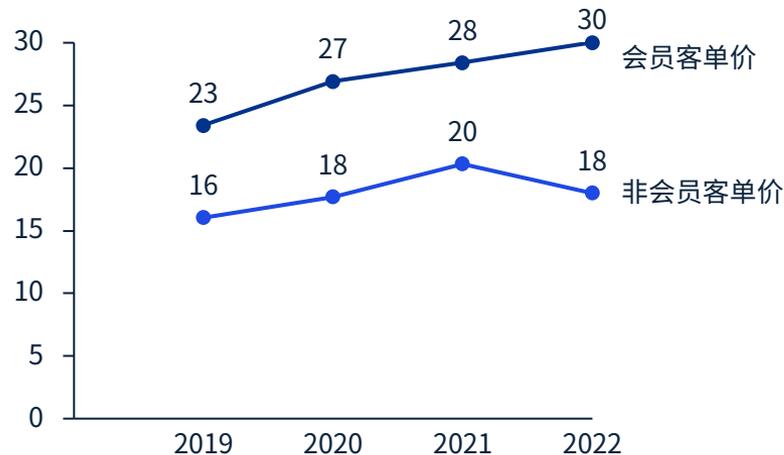


图2.27 样本企业会员与非会员客单价对比 (元/单)

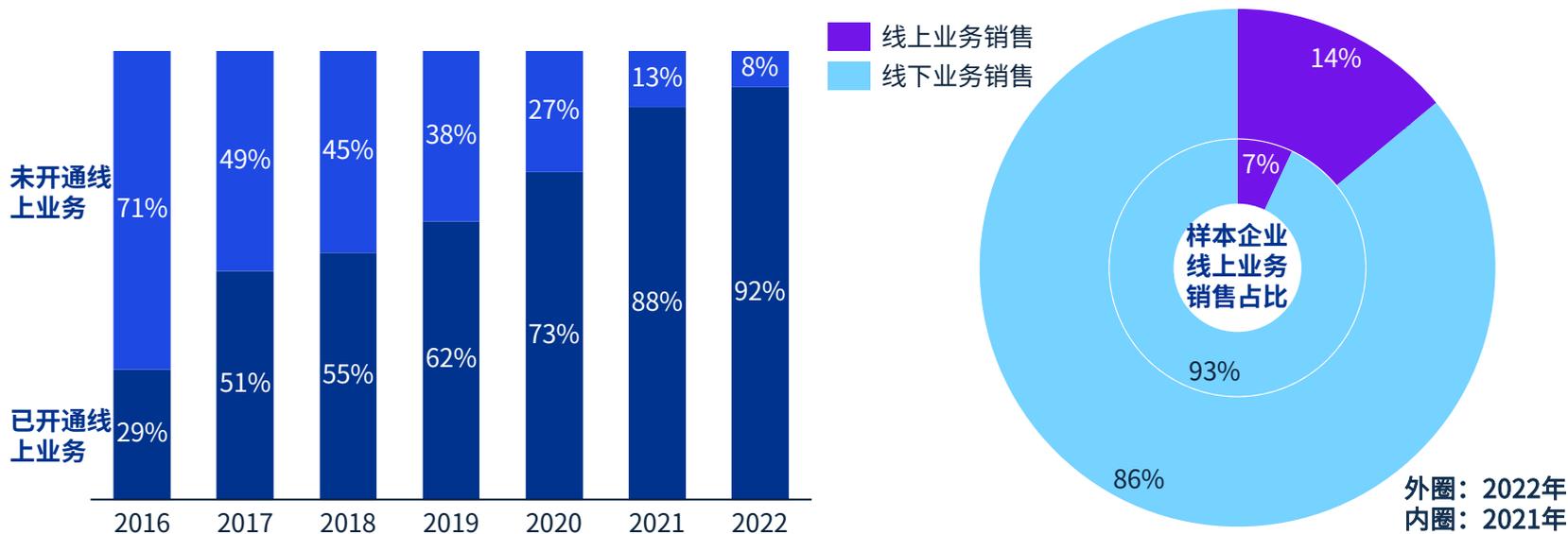


信息来源：2017年-2022年CCFA便利店调研，毕马威分析



# 便利店企业积极应对形势变化和消费者行为变化，着力提升线上业务布局，2022年已有超9成企业开通线上业务，其中线上业务销售占比为2021年的2倍

图2.29 样本企业线上业务开通比例



信息来源：2016年-2022年CCFA便利店调研，毕马威分析

## 在2022年“金牌店长”评选活动中，我们评选出了86位“金牌店长”

图2.30 金牌店长性别分布

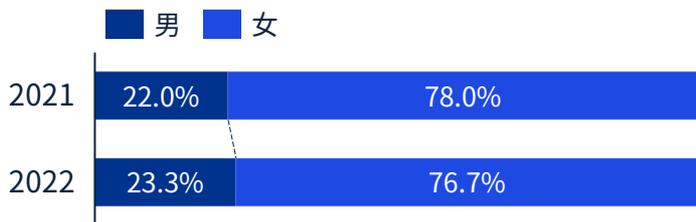


图2.32 金牌店长年龄分布

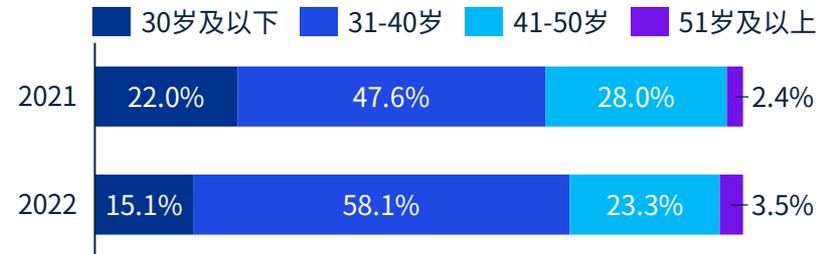


图2.31 金牌店长学历分布

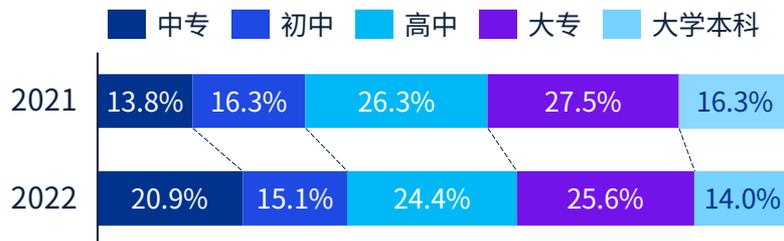
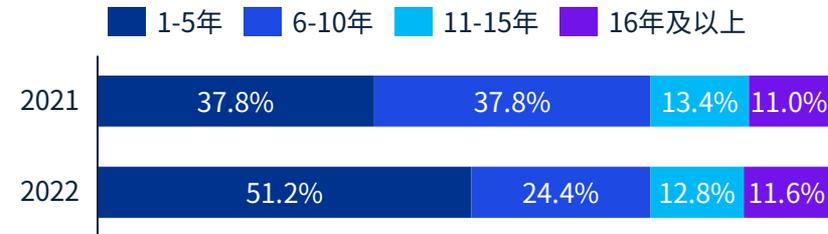


图2.33 金牌店长在本企业工作时间情况



信息来源：2021-2022年度CCFA便利店金牌店长及门店调研，毕马威分析

## 相较去年，2022年金牌门店中开业0~5年及16年以上的门店与加盟店的占比均提升，消费者愈发倾向到较新的门店或老门店以及品控水平强的门店进行消费

图2.34 金牌门店开业时间

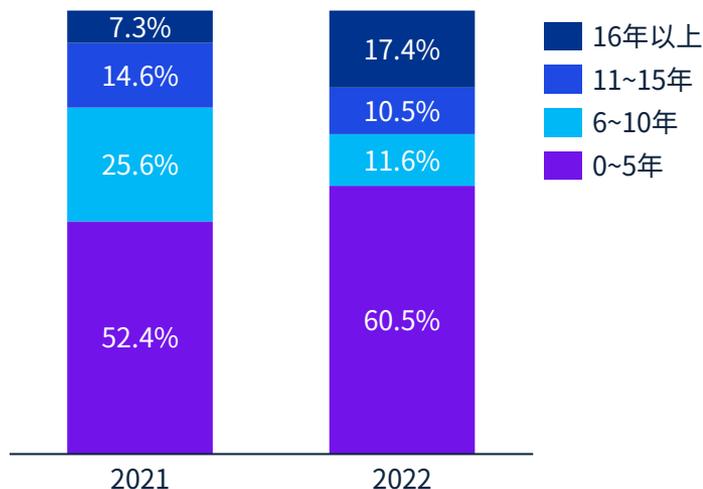
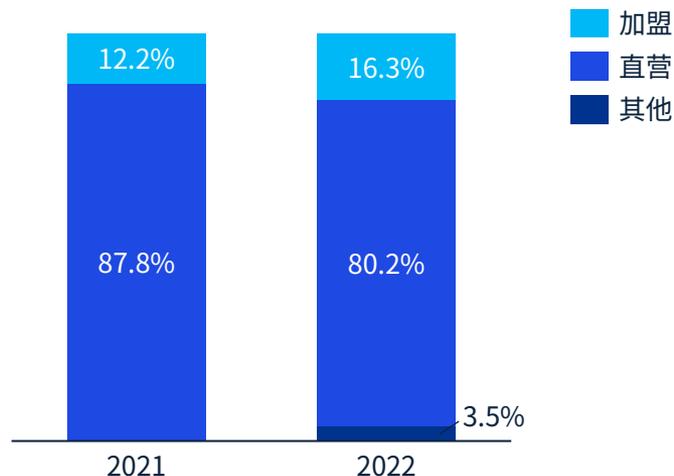


图2.35 金牌门店性质情况



信息来源：2021-2022年度CCFA便利店金牌店长及门店调研，毕马威分析

## 相较去年，金牌门店分布于商务楼宇、商业区等区域的占比提升，介于200-300平的门店比例小幅提升，营业时间超15小时以上占比提高，SKU介于1000~5000占比提升

图2.36 金牌门店分布

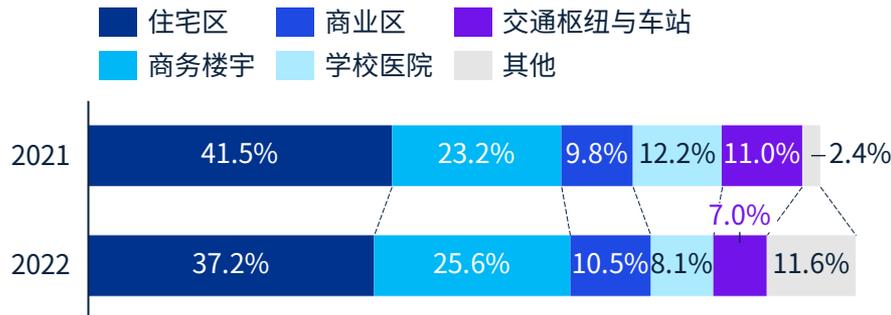


图2.38 金牌门店营业时间

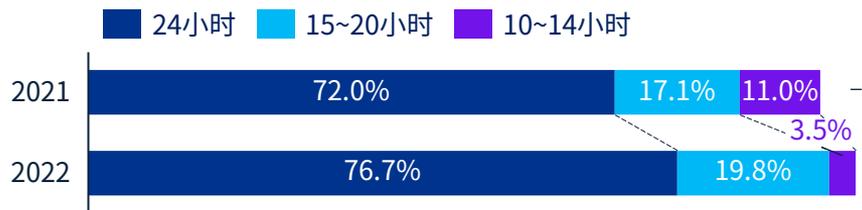


图2.37 金牌门店经营面积

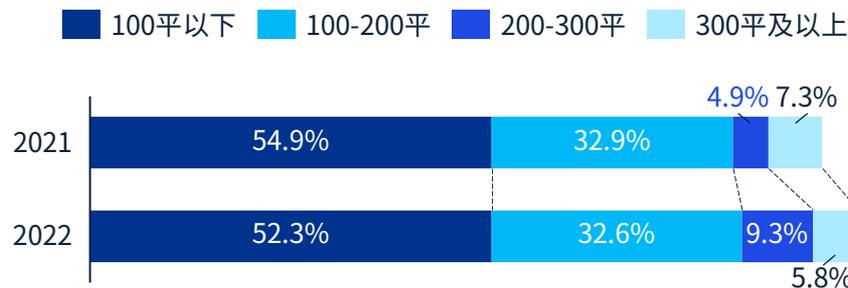
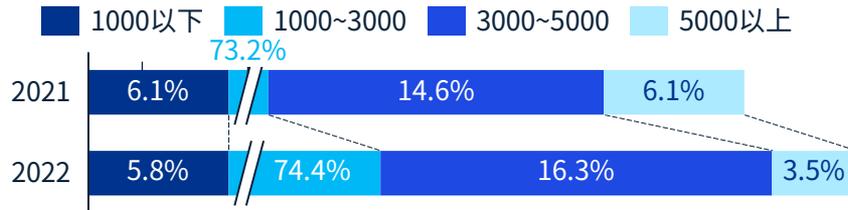


图2.39 金牌门店单品数量



信息来源：2021-2022年度CCFA便利店金牌店长及门店调研，毕马威分析

相较于去年，单日收入介于5000~7500和介于1000~15000元门店占比均有所提升，接近5成门店日收入超1万元，香烟与鲜食合计贡献率与去年基本持平，客单价主要集中在15-25元区间

图2.40 金牌门店销售收入及构成 (元/天)

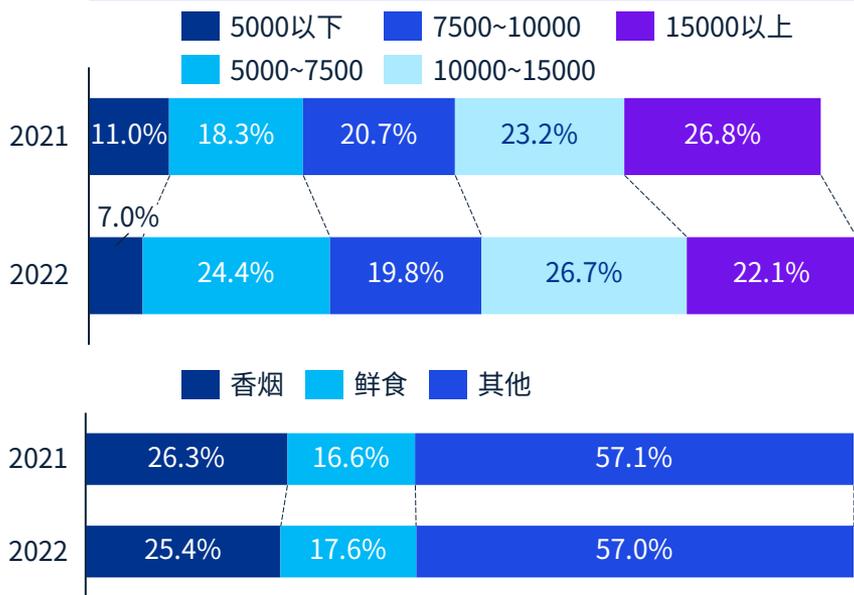


图2.41 金牌门店客单价 (元)

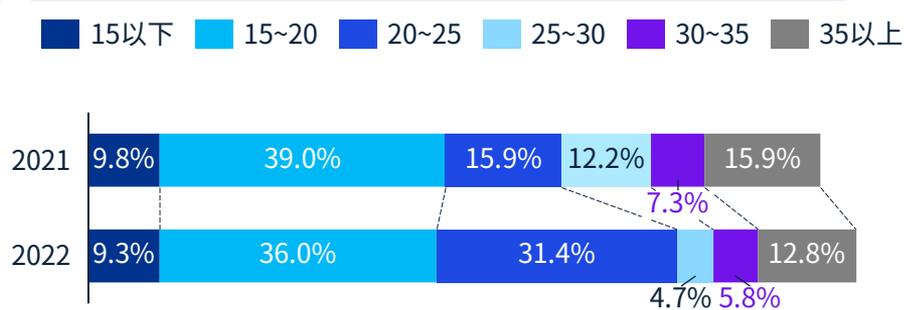
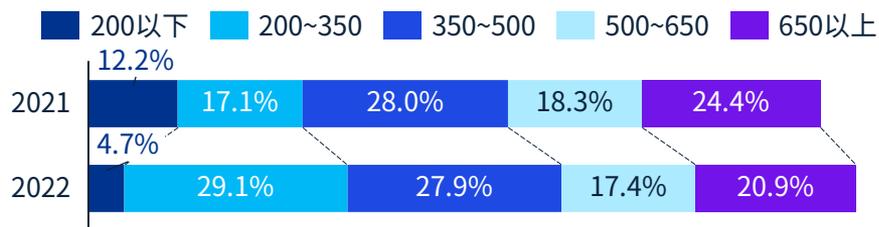


图2.42 金牌门店日客流 (人次/天)



信息来源：2021-2022年度CCFA便利店金牌店长及门店调研，毕马威分析

相较去年，金牌门店毛利率在30-40%区间的占比显著增加，增幅达7.5%，毛利在25-30%的比例有所下降，净利率集中于5%至15%的区间

图2.43 金牌门店毛利率水平

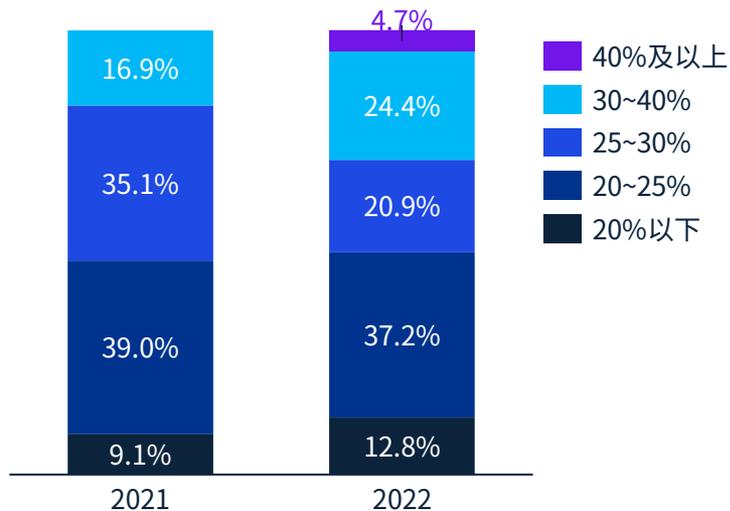
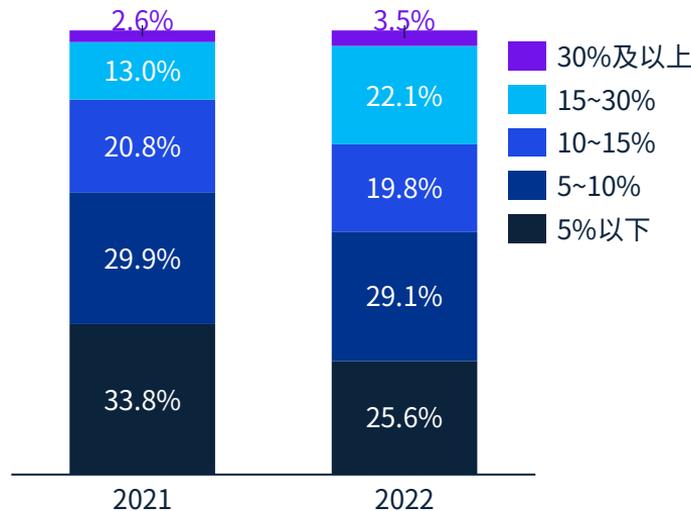


图2.44 金牌门店净利率水平



信息来源：2021-2022年度CCFA便利店金牌店长及门店调研，毕马威分析

## 与2021年相对，正式员工数量介于7~10人的金牌门店数量比例有所增加，正式员工成本及用时较去年均小幅提升，便利店的灵活用工比例进一步压缩

图2.45 金牌门店正式员工数

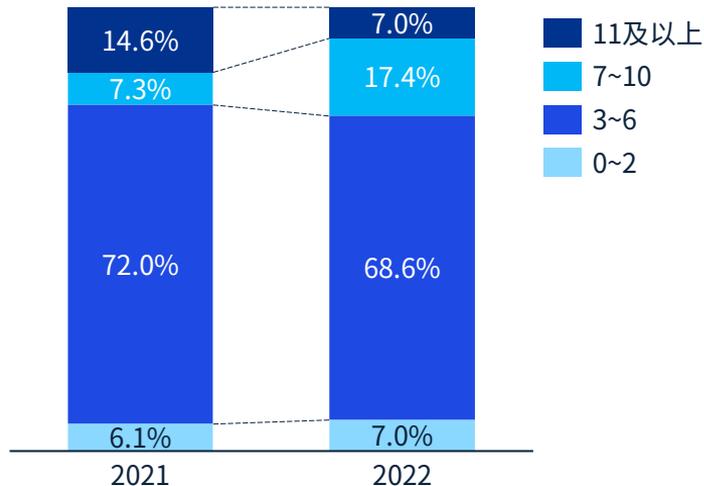
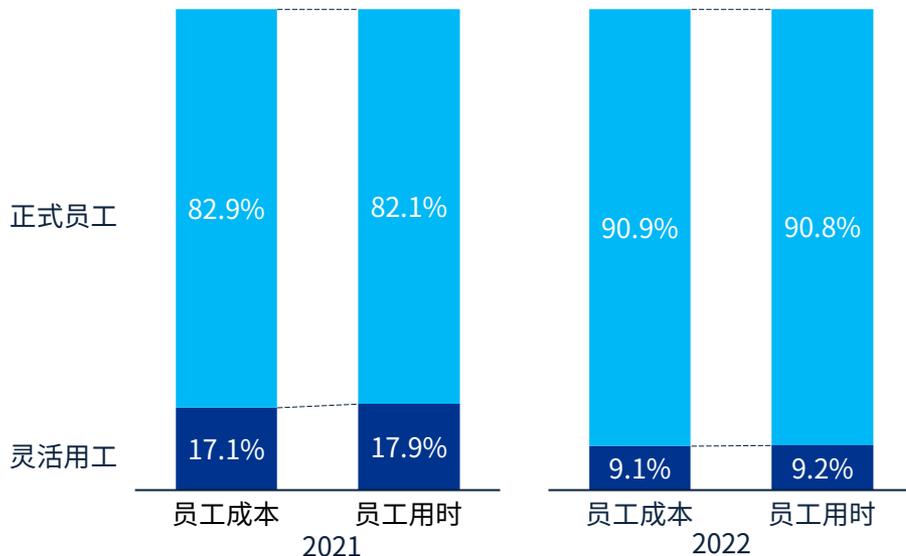


图2.46 金牌门店用工情况



信息来源：2021-2022年度CCFA便利店金牌店长及门店调研，毕马威分析

## 从金牌门店的经营实践中，2022年金牌门店的画像概括如下：

### 门店整体指标

经营面积**128.4**平方米

单店SKU**2756**个

门店正式员工数量**6**人

单店单日营业收入**13456**元

客单价**30**元

### 门店销售/成本结构

鲜食收入占比**17.6%**

毛利率**26.7%**

净利率**9.7%**

线上销售占比**7.1%**

正式员工平均工资**51853**元/人/年

信息来源：2021-2022年度CCFA便利店金牌店长及门店调研，毕马威分析

# 目录

- 01 宏观经济和消费趋势
- 02 便利店行业概况
- 03 便利店行业发展趋势



# 便利店行业围绕“距离、品类、时间、服务”等四大便利塑造价值链，提供更精更深的产品供应，构建距离更近的场域，并建立更广、更宽的增值服务

## 距离便利

3.1 便利店企业通过多种加盟模式并举实现低线城市扩张，区域便利店复制单店盈利模式，实现跨省发展

3.2 便利店行业从传统零售型向柔性制造零售型企业转型升级，支撑业界进一步探索丰富“便利店+”模式，拓宽经营边界

## 服务便利

3.6 便利店企业提供贴心便民、暖心惠民、走心利民的服务，能够满足消费者多样化、个性化的需求，彰显竞争优势

## 品类便利

3.3 便利店围绕消费者日常消费场景，拓展更多元、更精选、广度更宽的品类，培养全客群的粘性和忠诚度，增强单店盈利能力

## 时间便利

3.4 便利店打通线上线下一体化全场景全渠道，更好发挥24小时营业优势，满足消费者全天候、多场景的需求

3.5 便利店行业即时零售业态的竞争维度由“时效”走向“时长”，营业时间的延伸有效补偿购物需求时长



信息来源：公开渠道信息整理，毕马威分析

便利店行业发展趋势-距离便利-低线扩张、跨区域渗透成为发展趋势

### 3.1 便利店企业通过多种加盟模式并举实现低线城市扩张，区域便利店复制单店盈利模式，实现跨省发展

下沉市场进一步扩张、区域便利店品牌跨区域渗透成为未来发展趋势

距离便利——低线  
扩张，拓展服务辐  
射半径

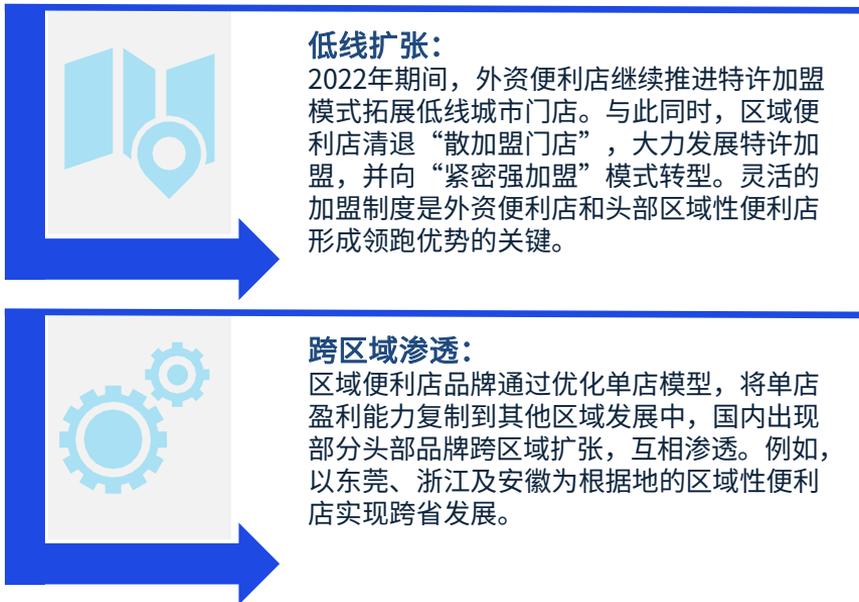


随着部分小型便利店退出市场，主流便利店企业利用由此释放的优质店铺资源，提速发展下沉市场。外资及区域头部便利店通过多种加盟方式加快扩张步伐，实现便利店品牌跨区域渗透。

信息来源：公开渠道信息整理，毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

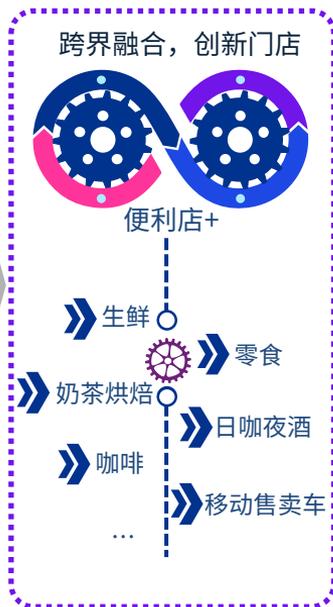


## 3.2 便利店行业从传统零售型向柔性制造零售型企业转型升级，支撑业界进一步探索丰富“便利店+”模式，拓宽经营边界

主流便利店从传统零售型向柔性制造零售型企业转型升级，中小型便利店与头部便利店共用供应链体系成为未来趋势

### 距离便利——探索“便利店+”模式，拓宽经营及供应链边界

便利店行业以消费需求为导向，探索在社区、写字楼及商业综合体周边，推出“便利店+”多样创新门店，全面满足居民“一刻钟生活圈”近场消费所需，实现一站便捷购买。



### 主流便利店从传统零售型向柔性制造零售型企业转型升级

(以日系便利店为例)

- **配送特点：**高频度、多品种、小单位配送
- **供应链建设：**内部以百个店铺，一个供应链为基础
- **物流体系覆盖范围：**（冷冻、冷藏、常温）所覆盖的面积为150-200公里，极限不超过300公里
- **聚合式供应链基地模式：**面包工厂、烘焙工厂、甜品工厂、沙拉工厂、米饭工厂
- **配套设施：**冷链库、冷冻库、常温库
- **实施成果：**大幅度节省运输时间，提高供应链效率，减少因为运输而损耗的质保时间

### 中小型便利店与头部便利店分享供应链体系

头部便利店品牌通过成立自身子品牌，收编城市边缘地带的夫妻店，与小型便利店共用一套供应链，使得供应链适应市场需求变化的能力

信息来源：公开渠道信息整理，毕马威分析

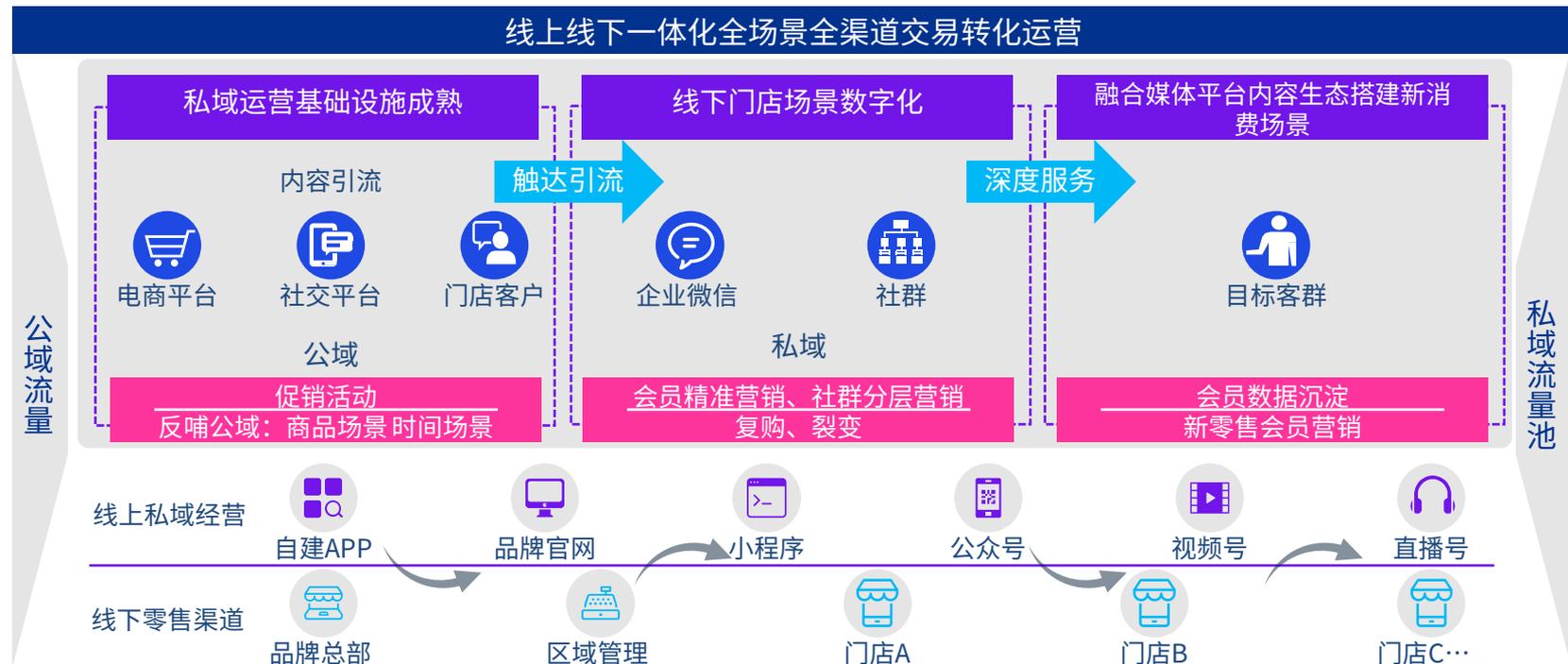
### 3.3 便利店围绕消费者日常消费场景，拓展更多元、更精选、广度更宽的品类，培养全客群的粘性和忠诚度，增强单店盈利能力



信息来源：公开渠道信息整理，毕马威分析

便利店行业发展趋势-时间便利-打通线上线下一体化，满足消费者全天候、多场景需求

### 3.4 便利店打通线上线下一体化全场景全渠道，更好发挥24小时营业优势，满足消费者全天候、多场景的需求



信息来源：公开渠道信息整理，毕马威分析

## 3.5 便利店行业即时零售业态的竞争维度由“时效”走向“时长”，营业时间的延伸有效补偿购物需求时长

24小时外卖便利店围绕商品、配送及营销，打造夜间供给差异化，使消费者全时段的购物需求得以满足，夜间消费力显著释放

### 时间便利——延伸 营业时间，有效补 偿购物需求时长

随着即时零售飞速发展，“线上下单、线下30分钟送达”已从应急逐渐走向常态。除了30分钟的配送时效外，现如今24小时营业时长也成了新的竞争力，即时零售的竞争维度正在由“时效”走向“时长”。



#### 洞察用户消费需求，精准选品提升销量

通过用户搜索词及销售数据的分析，某闪购即时零售平台确定夜间场景下的畅销需求，结合所在区域商品的覆盖度，与门店协作完成商品上线、品类优化和库存维护，精准满足消费者需求。



#### 帮助延长营业时间，扩大门店配送范围

- 在用户需求较高的地方，某闪购即时零售平台鼓励当地便利店门店提升营业率，并扩大配送范围，同时优化需求和运力匹配度，提升运力响应的及时性，以保障全时段配送的顺利履约。



#### 打破“夜间下单贵”固有观念，线上线下配合透传用户心智

- 突出配送费减免等活动，用户夜间在24小时便利店合作门店下单可享多重优惠。
- 线上进行定向流量加持，打造“夜间便利店”营销场域；线下联合门店点亮24小时灯箱以宣示“领地”，使其成为全时段购物的心智标识。

信息来源：公开渠道信息整理，毕马威分析

便利店行业发展趋势-服务便利-提供贴心便民、暖心惠民、走心利民的服务，彰显竞争优势

### 3.6 便利店企业提供贴心便民、暖心惠民、走心利民的服务，能够满足消费者多样化、个性化的需求，彰显竞争优势

便利店在贴心便民、暖心惠民、走心利民等方面突出自身的服务差异化竞争优势



服务便利——丰富服务类型，挖掘便利店的经营附加值

便利店提供便民、老龄友好及增值服务，进一步提升额外衍生服务的价值，是增强客户黏性的重要手段。

1

#### 贴心便民

便利店为满足顾客约会、会友、游戏等不同需求，提供了免费上网、手机充电、物品存放、快递邮寄等多种便民服务。

2

#### 暖心惠民

老龄化需求渐长，便利店为老年客户提供绿色服务通道，完善爱心座椅、纸杯、老花镜等服务，营造出关心、关爱老年客户的浓厚氛围。

3

#### 走心利民

便利店不断探索新商业模式，积极拓展汽服、广告、餐饮、咖啡、保险、中国体育彩票等新业务，既为消费者提供了便利，也能拉动业绩增长。

信息来源：公开渠道信息整理，毕马威分析

# 便利店行业逐渐从“营销型”向“效率型”，从“批发型”向“柔性制造型”转型，挖潜其品牌价值、商品价值、供应链价值和服务价值



## 品牌价值

### 低线扩张，跨区域渗透，助力品牌抢滩下沉市场

- 通过推进特许加盟模式拓展低线城市门店，大力发展特许加盟，并向“紧密强加盟”模式转型。
- 复制单店盈利能力并应用至其他区域，形成区域扩张，互相渗透。

### “便利店+”模式拓展边界经营多元化

- 探索在社区、写字楼及商业综合体周边，推出“便利店+”多样创新店型。



## 供应链价值

### 打通线上线下一体化，实现强供应链赋能

- 通过即时零售打通线上线下一体化全场景全渠道，通过对线下资源的整合，使平台和线下零售商的合作产生了“1+1>2”的效果。

### 向柔性制造零售型企业转型升级

- 加大物流、鲜食工厂等供应链保障体系的投入，提升区域商品整体的辐射范围并缩短商品运输物流半径。



## 商品价值

### 品类多样化，驱动盈利能力

拓展更多元、更精选、广度更宽的品类，培养全客群的粘性和忠诚度，增强单店盈利能力。



## 服务价值

### 服务场景化，挖掘便利店的经营附加值

便利店针对各类客群提供多样化便民及增值服务，可以挖掘便利店的经营附加值，服务场景化成为进一步提升额外衍生服务的价值、增强客户黏性的重要手段。

## 联系我们



### 林启华

毕马威中国  
零售及消费品行业  
主管合伙人  
零售及消费品行业  
审计服务主管合伙人  
电话: +86 (020) 3813 8388  
邮箱: raymond.lam@kpmg.com



### 翁晔

毕马威中国  
零售及消费品行业  
税务主管合伙人  
电话: +86 (021) 2212 3431  
邮箱: jennifer.weng@kpmg.com



### 孙国宸

毕马威中国  
零售及消费品行业  
咨询主管合伙人  
电话: +86 (021) 2212 3740  
邮箱: willi.sun@kpmg.com



### 吴旭初

毕马威中国  
北方区零售及消费品行业  
主管合伙人  
电话: +86 (010) 8508 5131  
邮箱: jeff.wu@kpmg.com



### 周倩

毕马威中国  
华东及华西区零售行业  
审计服务主管合伙人  
电话: +86 (021) 2212 2397  
邮箱: jessy.zhou@kpmg.com



### 陈丽嘉

毕马威中国  
华南区零售行业  
审计服务主管合伙人  
电话: +86 (020) 3813 8111  
邮箱: carrie.chen@kpmg.com



### 叶嘉明

毕马威中国  
香港地区零售行业  
审计服务主管合伙人  
电话: +852 2978 8152  
邮箱: alice.yip@kpmg.com



### 张诗颖

毕马威中国  
零售及消费品行业  
市场经理  
电话: +86 (020) 3813 8974  
邮箱: cherry.s.zhang@kpmg.com



### 谷雨

毕马威中国  
北方区零售及消费品行业  
拓展经理  
电话: +86 (010) 8508 4052  
邮箱: gary.gu@kpmg.com



### 王欣玥

毕马威中国  
北方区零售及消费品行业  
拓展专员  
电话: +86 (010) 8508 7341  
邮箱: vivian.x.wang@kpmg.com

## 特别鸣谢



王洪涛  
中国连锁经营协会  
常务副秘书长



张德涛  
中国连锁经营协会  
社区部主任

## 及中国连锁经营协会

电话: +86 (10) 6878 4999

研究团队: 孟璐、范嘉怡、梁颖红、刘宛昀、陈志滨、刘一凡、陆晓彤、徐江南、王诗萌



# 关于毕马威

毕马威在中国内地、香港和澳门运营的成员所及关联机构统称为“毕马威中国”。毕马威中国在三十一个城市设有办事机构，合伙人及员工超过15,000名，分布在北京、长春、长沙、成都、重庆、大连、东莞、佛山、福州、广州、海口、杭州、合肥、济南、南京、南通、宁波、青岛、上海、沈阳、深圳、苏州、太原、天津、武汉、无锡、厦门、西安、郑州、香港特别行政区和澳门特别行政区。在这些办事机构紧密合作下，毕马威中国能够高效和迅速地调动各方面的资源，为客户提供高质量的服务。

毕马威是一个由独立的专业成员所组成的全球性组织，提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威国际有限公司（“毕马威国际”）的成员所以毕马威为品牌开展业务运营，并提供专业服务。“毕马威”可以指毕马威全球网络内的独立成员所，也可以指一家或多家毕马威成员所。

毕马威成员所遍布全球143个国家及地区，拥有超过265,000名专业人员。各成员所均为各自独立的法律主体，其对自身描述亦是如此。各毕马威成员所独立承担自身义务与责任。

毕马威国际有限公司是一家英国私营担保有限责任公司。毕马威国际及其关联实体不提供任何客户服务。

1992年，毕马威在中国内地成为首家获准中外合作开业的国际会计师事务所。2012年8月1日，毕马威成为四大会计师事务所之中首家从中外合作制转为特殊普通合伙的事务所。毕马威香港的成立更早在1945年。率先打入市场的先机以及对质量的不懈追求，使我们积累了丰富的行业经验，中国多家知名企业长期聘请毕马威提供广泛领域的专业服务（包括审计、税务和咨询），也反映了毕马威的领导地位。





[kpmg.com/cn/socialmedia](https://kpmg.com/cn/socialmedia)



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：

<https://home.kpmg.com/cn/en/home/about/offices.html>

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

**文档类别：毕马威公开信息**