



2024年 中国便利店 发展报告

kpmg.com/cn

2024年6月



卷首语



林启华

毕马威中国
零售及消费品行业
主管合伙人

便利店，作为日常生活中频繁现身的零售业态翘楚，以其快餐、鲜食及零食等多元化品类，精准满足消费者的即时需求，成为保障民生服务、推动便利消费不可或缺的商业基石。

回眸2023年，我国经济总体呈现稳健回升态势，经济增速傲视全球主要经济体。在推动经济增长的诸多动力中，消费零售领域表现尤为亮眼。数据显示，2023年我国社会消费品零售总额高达47.1万亿元，创下历史新高，最终消费支出对经济增长的贡献率更是高达82.5%。在这一背景下，中国便利店行业亦展现出蓬勃发展的良好态势，全年销售额达到4,248亿元，同比增速达10.8%，门店规模突破32.1万家，同比增长7.0%。随着更多促消费政策的持续发力，市场潜力不断释放，中国便利店市场规模前景可期。

当前，国内消费者日趋理性务实，消费需求日趋多元化、个性化。企业需深入洞察消费者特征，精准把握消费者需求变化，借助新技术不断提升购物体验，方能在激烈的市场竞争中脱颖而出，赢得消费者的青睐。与此同时，消费倾向的变迁也催生了众多初创企业的崛起，它们以创新思维重塑行业竞争格局。许多中国便利店企业选择在现有布局区域加密门店，同时整合区域品牌资源，凭借高品质服务高效渗透核心关键区域，进一步提升市场竞争力。

明者因时而变，知者随事而制。面对行业形势和消费者行为的不断变化，便利店行业在2023年呈现出诸多新的发展趋势。便利店企业正积极拥抱全场景、本土化、差异化、健康及IP联动等多元化战略，通过提供具有情绪价值的商品和服务，入驻社交电商平台丰富全渠道运营，利用AI技术赋能供应链管理，并通过数字化转型提升组织效能和运营效率。

《2024年中国便利店发展报告》如期而至，毕马威中国已连续多年发布聚焦于便利店行业的深度研究报告。本报告依托前瞻的行业洞察和丰富的专业服务经验，全面分析了当前宏观经济和消费趋势、便利店行业发展概况以及未来发展趋势等关键议题。我们期望通过这份报告为企业管理者提供有价值的参考和启示，助力他们更好地应对内外部环境变化，推动便利店行业实现高质量发展。

展望未来，毕马威中国将继续关注便利店行业的高质量发展进程，致力于为行业管理者与各方提供多元化、专业化的服务赋能，共同推动便利店行业迈向更加繁荣的未来。

序



王洪涛

中国连锁经营协会
副会长兼秘书长

2024年是中国便利店大会召开10周年，也是便利店报告连续发布的第10年。回首十年间，我们共同见证了中国便利店行业的高速发展，在不断变化的机遇和挑战面前，行业经历了逆势而上和创新变革。

通过数据统计，我们欣喜地看到2023年便利店企业呈现回暖趋势，企业态度更加乐观。截至目前，便利店行业依然处于以新开门店拉动销售为主的发展阶段，尤其是大型企业，占据行业新增门店数的大部分份额。今年我们也看到大型企业、腰尾部企业在面临相同的市场环境时，表现出不同的发展选择。行业整合已经悄然开始，便利店行业也将很快进入新的发展阶段。

值此中国便利店大会10周年之际，中国连锁经营协会携手毕马威中国发布《2024年中国便利店发展报告》，为便利店行业的高科技、高效能、高质量发展建言献策，希望能给业内同仁带来有价值的参考和启发。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！

目录

01 宏观经济和消费趋势

02 便利店行业发展概况

03 便利店行业发展趋势

04 关于毕马威

01

宏观经济和消费趋势

02

便利店行业发展概况

03

便利店行业发展趋势

04

关于毕马威

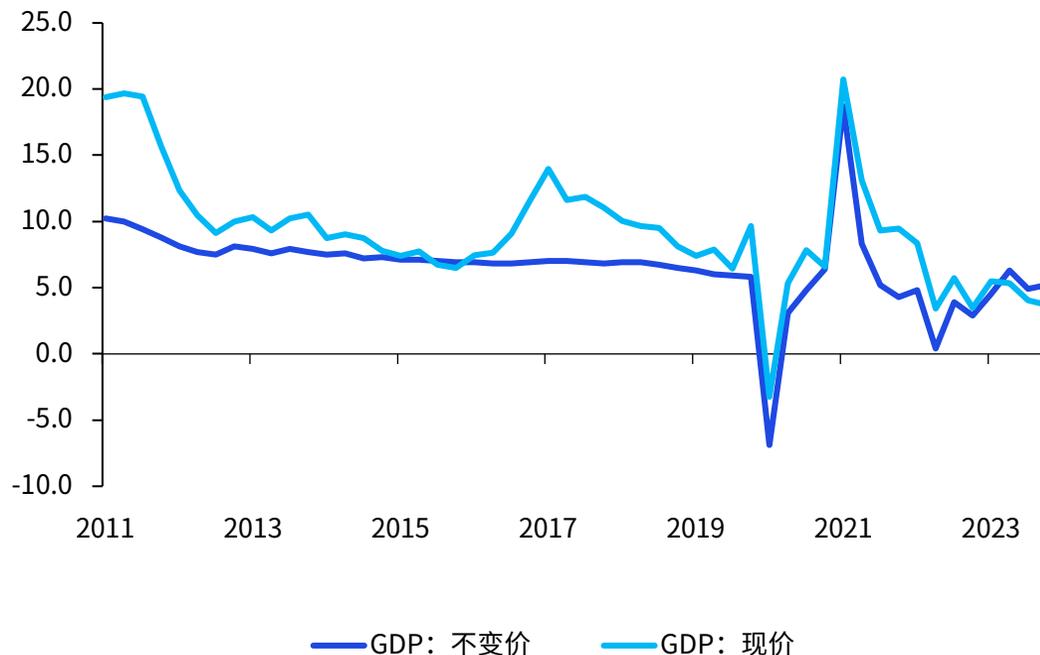
2023年中国经济增长目标实现，消费主引擎作用更加凸显

2023年国内生产总值超过126万亿元人民币，全年增长5.2%，实现全年“5%左右”的增长目标。按照可比价计算，2023年我国经济增量超过6万亿元，相当于一个中等国家一年的经济总量。工业生产稳步回升，接触性、聚集性服务业显著改善，外贸结构持续优化等因素支撑2023年我国经济平稳恢复。

2023年，我国5.2%的经济增速在全球各经济体中成绩显著，对世界经济增长的贡献率有望超过30%，是世界经济增长的最大引擎。¹

2023年，我国最终消费支出对经济增长的贡献率达82.5%，比2022年提高43.1个百分点，消费重新成为经济增长的主动力量。展望2024年，随着就业形势逐步修善，居民收入稳步回升，消费将保持较快增速。

图1.1 GDP增速，当季同比，%



数据来源：Wind，毕马威分析

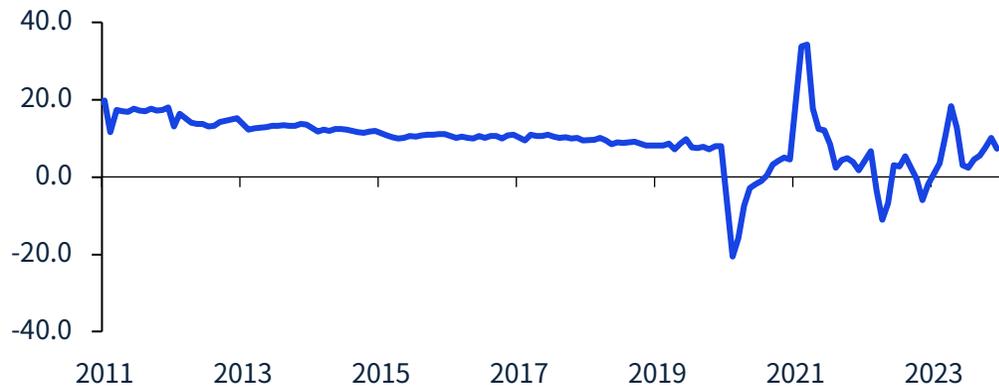
更多宏观经济分析请见毕马威中国发布的2024年一季度《中国经济观察》

¹ 2023中国经济年报解读，2024年1月，人民日报，https://www.gov.cn/yaowen/liebiao/202401/content_6926722.htm

2023年我国消费市场保持较好恢复

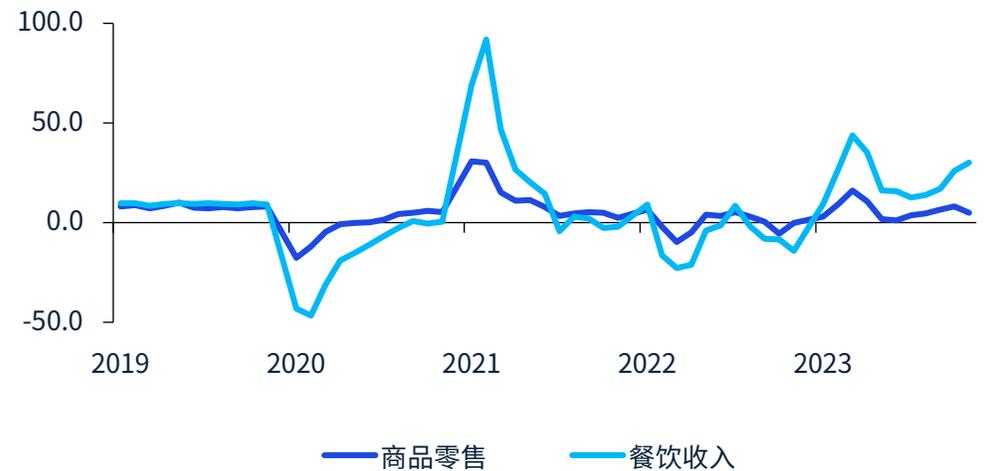
2023年，我国社会消费品零售总额47.1万亿元，比上年增长7.2%，增速较去年全年大幅提高7.4个百分点，消费规模总量创历史新高，2023年消费高增长很重要的一个原因是去年基数较低。单月来看，继3-5月份社零实现两位数增长之后，6月份社零名义增速再次回落至10.0%以下，10月社零名义增速为7.6%，增速比9月份加快2.1个百分点，11月增速更是达到10.1%。增速的连续回升，显示消费市场销售的较快恢复。从消费品类别来看，2023年商品零售41.9万亿元，增长5.8%；餐饮收入5.3万亿元，增长20.4%。

图1.2 社会消费品零售总额，当月名义同比，%



数据来源：Wind，毕马威分析

图1.3 商品零售和餐饮收入，当月同比，%



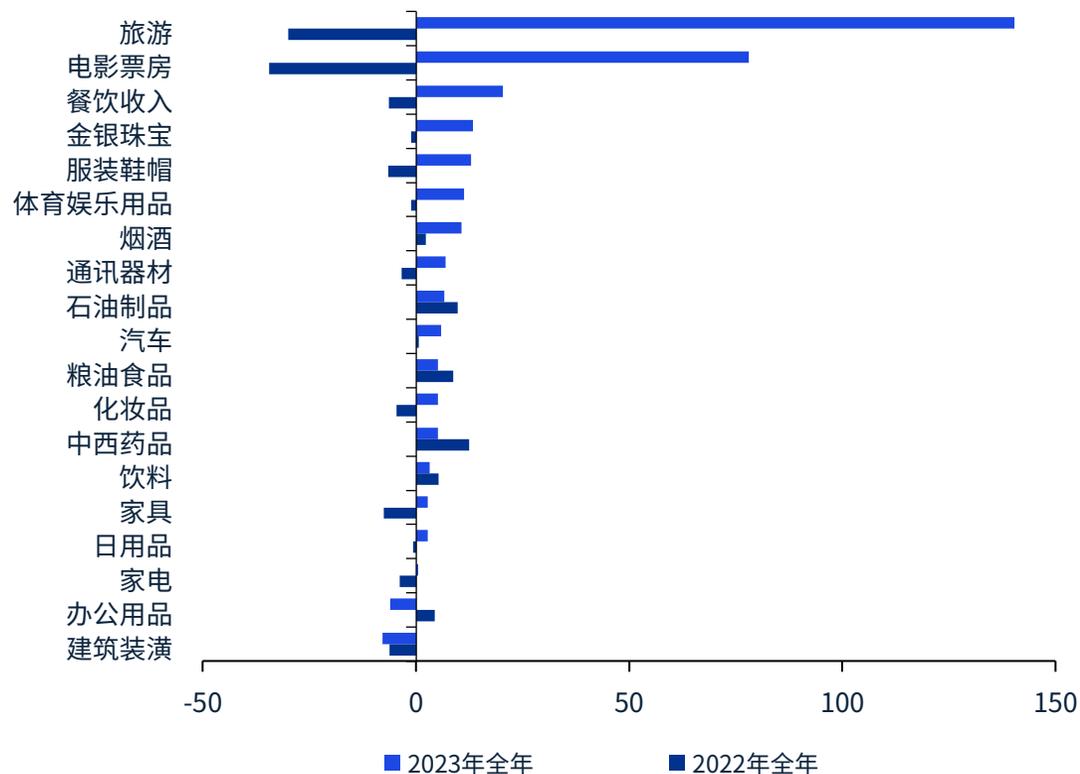
更多宏观经济分析请见毕马威中国发布的2024年一季度《中国经济观察》

2023年我国消费市场保持较好恢复（续）

从消费品类别来看，2023年，我国旅游行业恢复性增长持续了一整年，旅游消费迎来爆发式增长。其中，中秋国庆假期迎来了国内有统计记录以来热度最高的假日旅游市场，游客出游意愿空前强烈，出境游热度也呈现显著增长。2023年全国电影总票房549.2亿元，我国电影产业强势复苏、活力迸发，电影高质量发展步伐稳健。

2023年，汽车零售额实现4.9万亿元人民币，占社会消费品零售总额的比例高达10.3%，凸显了汽车产业在拉动内需方面的关键作用。2023年，我国汽车产业凭借政策利好、技术创新以及市场拓展等方面的多重驱动，实现了高质量稳健发展。可以看到，享受型、发展型消费愈发受到重视，健康消费、绿色消费愈加深入人心，居民消费结构持续升级。

图1.4 分类别消费增速，累计同比，%



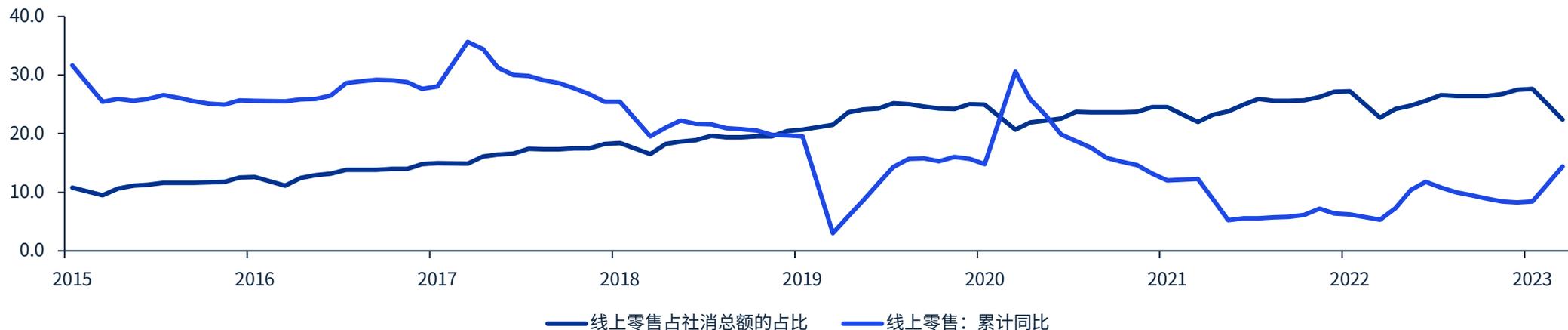
数据来源：Wind，毕马威分析

更多宏观经济分析请见毕马威中国发布的2024年一季度《中国经济观察》

2023年实物商品线上零售增速回升，助力消费恢复

从消费渠道来看，2023年我国网上零售额15.4万亿元，实现11%的增长，中国连续11年成为全球第一大网络零售市场，网络零售市场规模占有显著优势。其中，实物商品网上零售额超13万亿元，累计同比增速8.4%，占社会消费品零售总额的比重增至27.6%。实物商品网上零售额增长速度高于整体社零增长速度，网络零售的发展推动消费进一步恢复。

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2024年一季度《中国经济观察》

01 宏观经济和消费趋势

02 便利店行业发展概况

03 便利店行业发展趋势

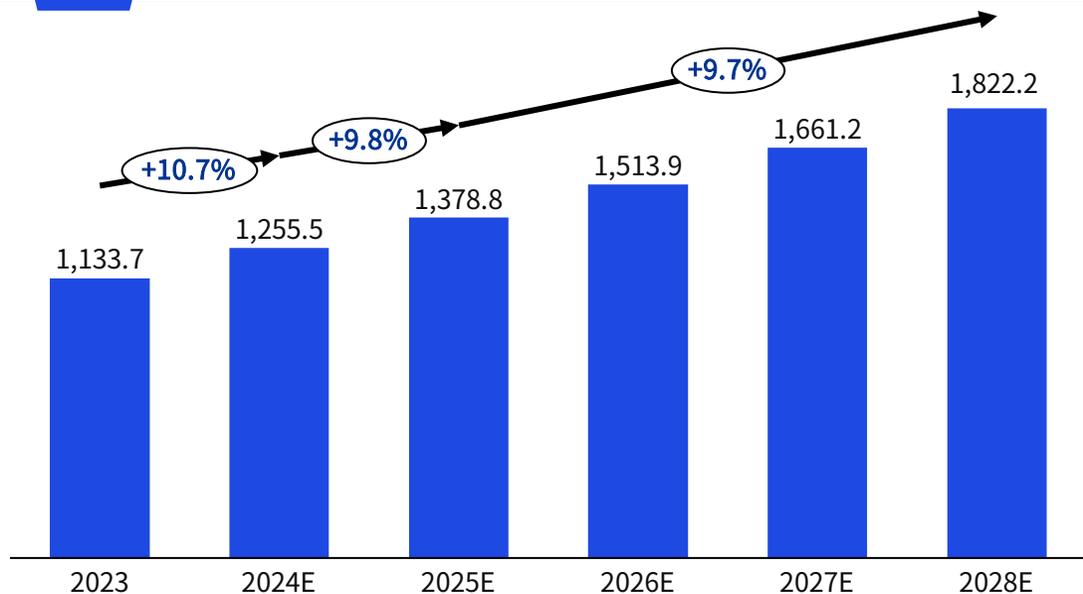
04 关于毕马威

全球范围内便利店市场发展持续向好，中国便利店渗透率稳步上行

2023年，世界终于走出新冠疫情的阴霾，全球经济步入复苏进程，消费市场保持较好恢复。全球便利店市场发展亦持续向好，行业市场规模为11,337亿美元，较2022年上升11.7%，预计2025到2028年，全球便利店市场年复合增长率达9.7%。

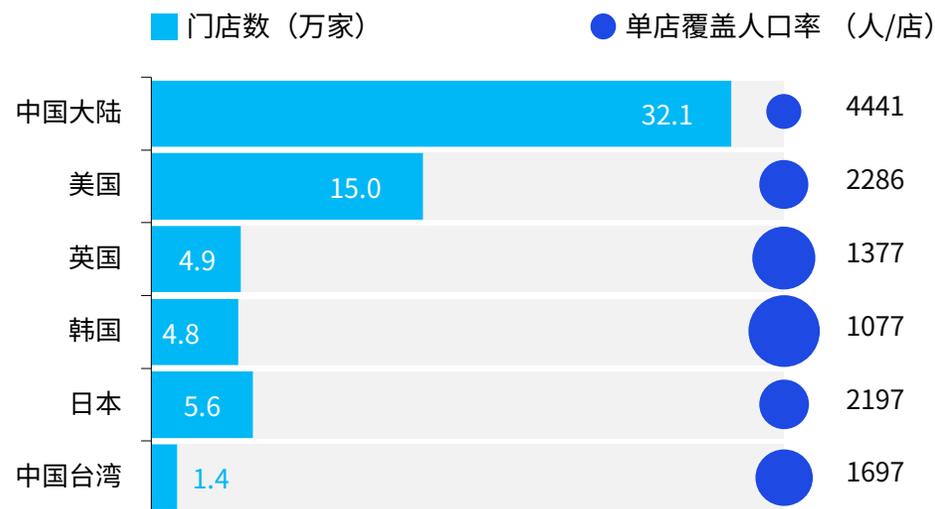
数据显示，在渗透率方面，韩国继续领跑全球，平均每1077人就拥有一家便利店。相较之下，2023年中国大陆便利店覆盖人数为4441人/店，与2022年的数据（4751人/店）相比，便利店网络覆盖增长势头明显。随着更多促进消费的政策持续发力显效，境内消费市场潜力加速释放，中国大陆便利店市场规模蕴藏着深厚的增长动能。

图2.1 2023-2028年全球便利店市场规模及预测，十亿美元



信息来源：Convenience, Mom And Pop Stores Market Global Briefing 2024，各国和地区连锁便利店协会及公开渠道数据整理，毕马威分析

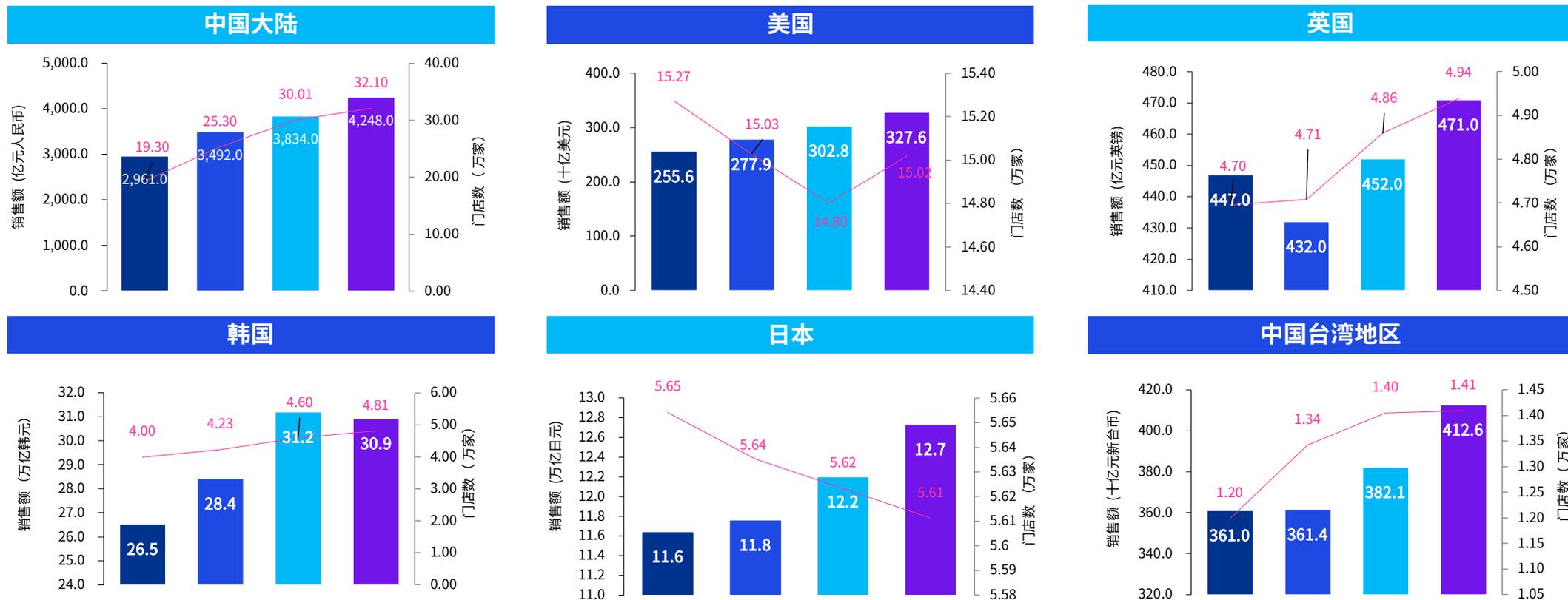
图2.2 2023年各国和地区门店数量及单店覆盖人口率



2023年各国和地区销售额（除韩国外）总体呈现上升的趋势，除日本门店规模持续收缩外，其他国家和地区门店数量均有不同程度的上涨

图2.3 2020-2023年各国和地区便利店市场规模及门店数量情况

■ 2020年销售额 ■ 2021年销售额 ■ 2022年销售额
■ 2023年销售额 — 门店数量（万家）



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
 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。

消费者的决策模式快速转变，引发全球便利店业态变革与创新

环顾当前，全球经济复苏乏力，地缘冲突不断升级，核心通胀居高不下。伴随消费者的消费模式以及习惯加速转变，便利店业态面临各种新挑战，全球便利店企业以自身不断调整的确定性来积极应对形势变化日益复杂所带来的不确定性。

消费者购买决策的变化对便利店企业的影响日益显著

消费模式和习惯加速转变



对商品价格的敏感度不断提高



热衷比价，寻找平替

业界面临新挑战



采购成本上涨压力



商品差异化竞争缺失



新技术、新业态涌现引发变革

参与稳定价格，保障民生不断供



- 韩国大型便利店降低面粉等生活必需品和主要新鲜食品的价格。
- 日本知名便利店自家商品降价，保障民生不断供。

拓宽销售网络，拓展国际市场



- 英国某便利店计划在四年内新增300家门店。
- 日本便利店和韩国便利店布局海外扩张，在东南亚扩张势头明显。日本便利店将成为东南亚“日本制造”的小型集散地；韩国某便利店计划在5年内将海外门店扩张至700家。

强化异业合作，深度链接资源共享



- 某美国便利店品牌与商旅服务平台合作，该平台提供个性化促销活动，实现客户资源互通共享，为消费者带来更多的实惠。

加强自有品牌开发，强化餐食供给



- 英国某便利店将多种热销日用品替换为自有品牌商品。
- 韩国某便利店直采灭菌牛奶，以相对较低的自有品牌价格获得消费者喜爱。
- 美国某便利店加大自有品牌产品的研发，以适应Z时代的消费需求。

全面引入AI技术，助力优化营销与体验



- 日本某大型便利店大规模引入生成式AI，用于分析数据、策划新产品、生成广告素材等。
- 中国台湾某日资便利店线下推出边走边结账智能购物车，提供消费者更快速、便利的购物体验。

聚力升级增值服务，赋能品牌向“新”而行



- 韩国便利店引入自助兑换机和“WowPass”预付卡，迎合外籍游客需求。

提升消费者粘性

降低采购成本

提高运营效率

渗透核心区域

深化资源共享

增强市场竞争力

信息来源: 公开渠道整理, 毕马威分析

镜观全球业态，中国便利店企业在新复苏中感受“加速跑”生机

		新复苏下的5大机遇	面对各类挑战与机遇，企业需要从消费者、商品品类、扩张、合作和技术等多点突破、纵深发展，抢占先机		
个人		消费者趋向务实和理性 消费信心恢复，企业面临在存量市场中争夺增量份额。		以人为本	便利店企业需“以人为本”，加强洞察消费人群特征，并基于特征变化识别需求变动。
企业		消费需求逐步分化 面对消费者群体分层越发细化，企业在产品组合、产品功能等满足分化的需求。		以质取胜	在回归零售本质的消费趋势下，便利店企业应打造以高质量、高性价比、高周转、高复购、高毛利为核心的自有品牌单品占领消费者心智，赢得客户的认可和忠诚。
行业		深耕核心区域 消费倾向产生变化，催生企业强韧应变，推动行业高质量发展。		以量突围	企业持续在现有布局区域加密门店，同时择机整合区域便利店企业，凭借品质服务高效渗透核心关键区域，进一步提升市场竞争力。
市场		消费跨场景、多触点覆盖 零售业态的跨界交融，激发出民众生活消费的新热点。企业提供个性化的服务，增强消费体验。		以合为贵	便利店企业在提升产品品质的基础上，聚焦异业合作和精细化营销策略，增强消费体验，有效收获消费者的心智，促进品牌的长久发展。
技术		注重体验和享受新技术 消费者愈发注重体验式消费，企业利用新技术解锁客户新体验，驱动营销效果最大化。		以技驱动	新技术、新应用极大改变人们的生活方式和消费习惯，便利店企业应采用新技术解决实际问题 and 提高效率。

信息来源: 毕马威分析

CCFA 2023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84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

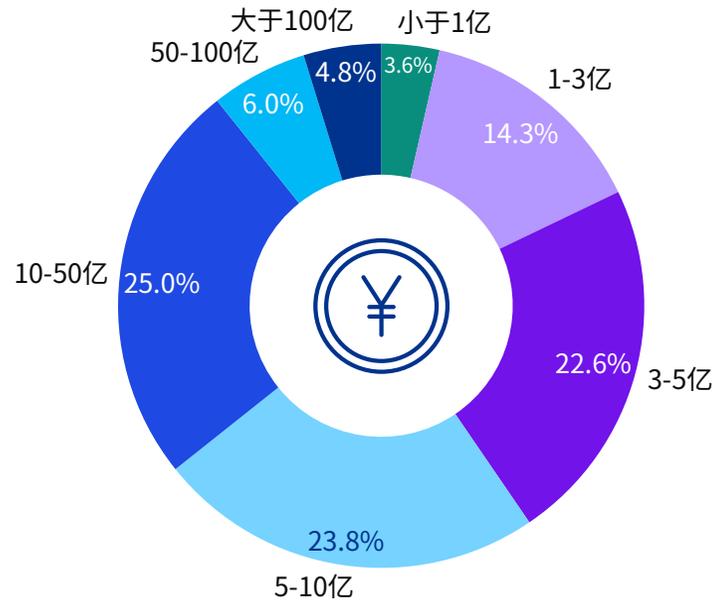
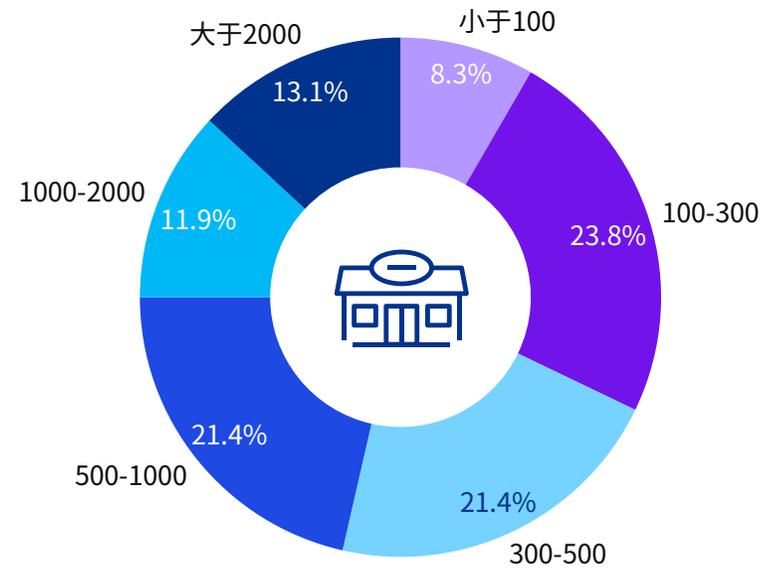


图2.5 调研样本企业门店数量分布，个



信息来源：2023年CCFA便利店调研，毕马威分析

2023年中国便利店行业呈现出十大发展现状

01 

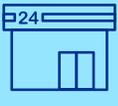
2023年全国便利店销售额4,248亿元，同比增速为10.8%，近9年间便利店销售规模复合年均增长率高达17.4%。

02 

从门店规模看，2023年全国便利店门店规模达到32.1万家，同比增长7.0%。

03 

2023年销售额统计中，样本企业来客数恢复稳定，但受线下消费“量增价减”的影响，客单价总体有所回落，便利店单店单日营收为4,698.0元，同比2022年下降2.0%。

04 

2023年样本便利店企业平均坪效为59.2元/平方米/天，与2022年相比，日均坪效有所下降，主要由门店数量大幅增加导致业绩贡献较少的新店增加所致。同时，中小型企业加快追赶脚步，日均坪效与大型企业差距缩小。

05 

从商品品类销售贡献看，鲜食、生鲜产品和咖啡销售占比略有上升；自有品牌销售占比为4.0%。借助“一日三餐”全场景消费模式，上午10点至夜间22点为便利店消费的最主要时段。

06 

2023年，样本企业毛利率、净利率分别提升2.0%和0.9%，大型企业的毛利率略低于行业平均水平，但因大型企业加盟占比较高，净利率高于样本企业平均水平。

07 

2023年，便利店企业加速开店及跨区域扩张，直击消费者生活“刚需”的社区型门店数量逐步扩大。

08 

2023年，便利店企业人事费用率整体上升1.7个百分点。其中，基层员工薪酬增长率略高于管理层；基层员工流失率远高于管理层；灵活用工比例上升5.4个百分点。同时，企业加大员工培训的成本投入，持续完善人才管理。

09 

非会员对销售额的贡献度略有提升，企业应高度重视会员经营，提升非会员向会员转化的速度。

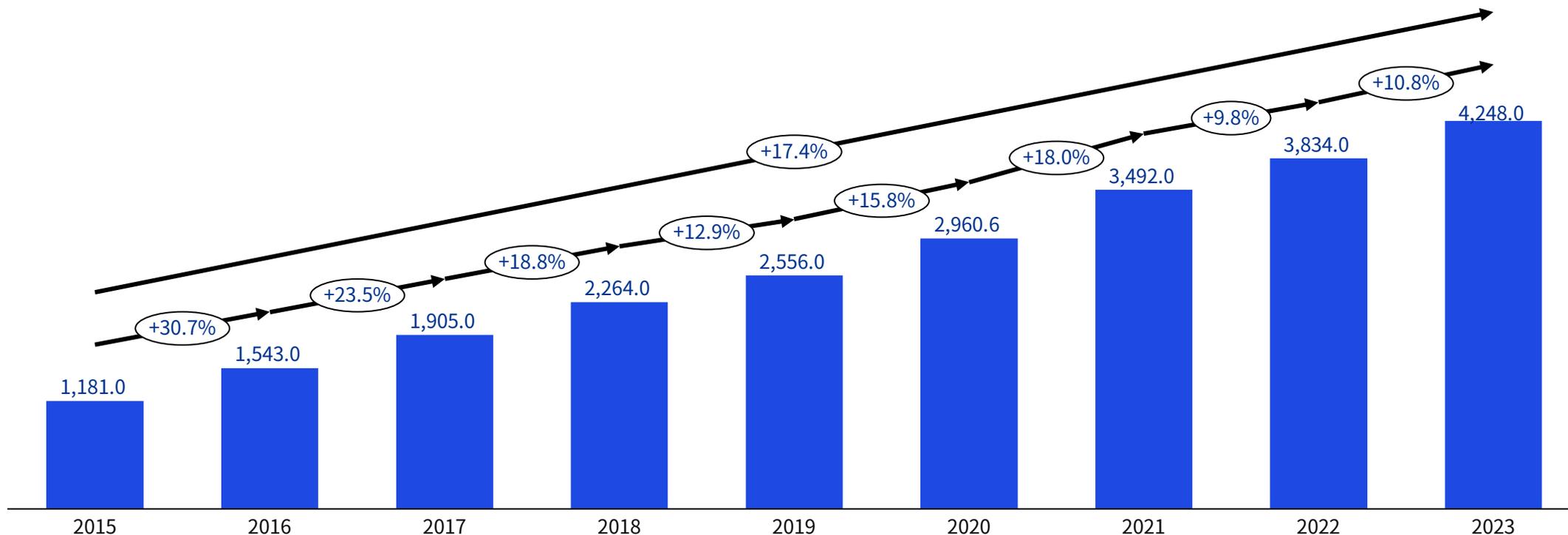
10 

线上业务布局来看，2023年已有近9成企业开通线上业务。面对零食折扣店的价格优势对便利店产生的冲击，超4成品牌表示会加大力度开发自有品牌。

信息来源：2023年CCFA便利店调研，毕马威分析

1 2023年全国便利店销售额4,248.0亿元，同比增速为10.8%，近9年间便利店销售规模复合年均增长率高达17.4%

图2.6 全国便利店销售额，亿元人民币



信息来源：2015-2023年CCFA便利店调研，毕马威分析

2 从门店规模看，2023年全国便利店门店规模达到32.1万家，同比增长7.0%

图2.7 全国便利店门店数量，万家

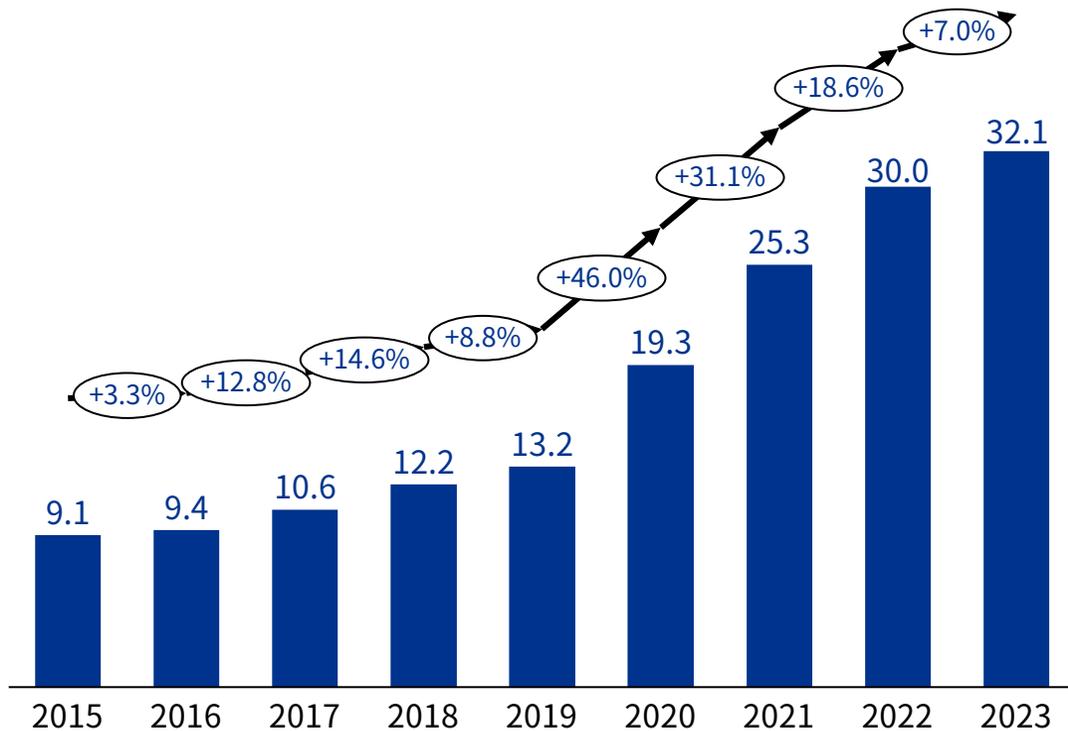
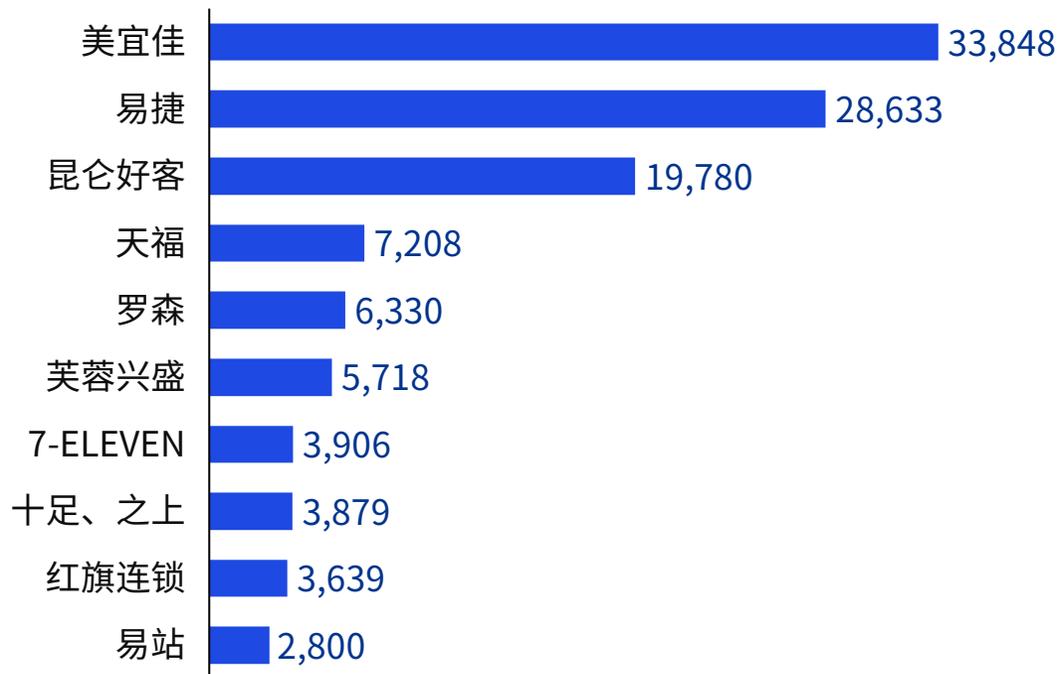


图2.8 2023年全国便利店企业门店数量前十，个



信息来源：2015-2023年CCFA便利店调研，毕马威分析

3 2023年销售额统计中，样本企业来客数恢复稳定，但受线下消费“量增价减”的影响，客单价总体有所回落，便利店单店单日营收为4,698.0元，同比2022年下降2.0%

图2.9 全国便利店平均单店日营收，元人民币

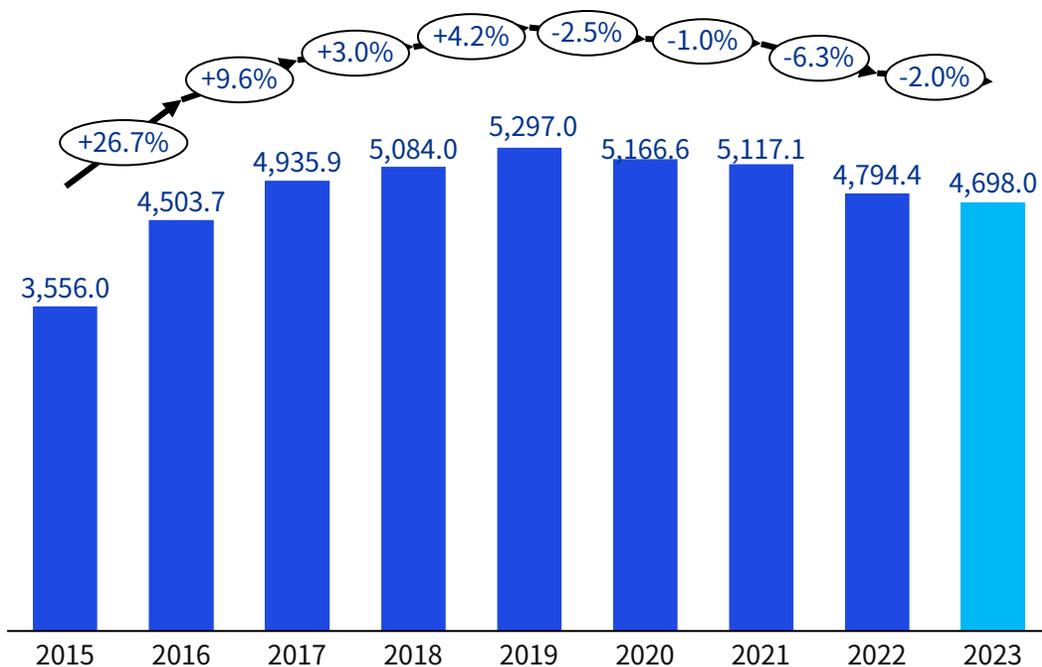
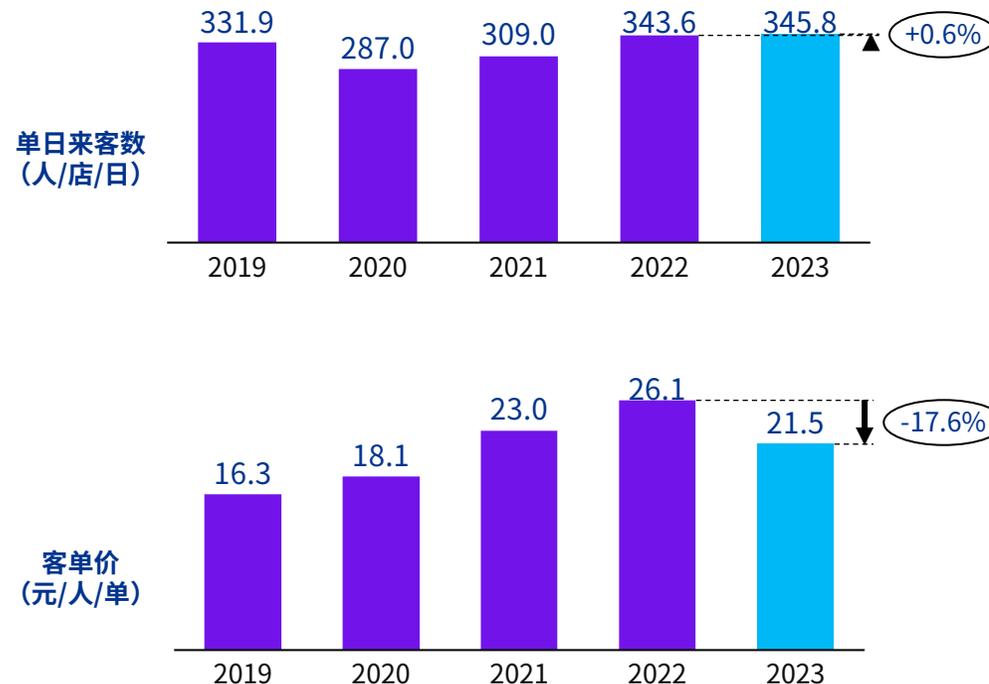


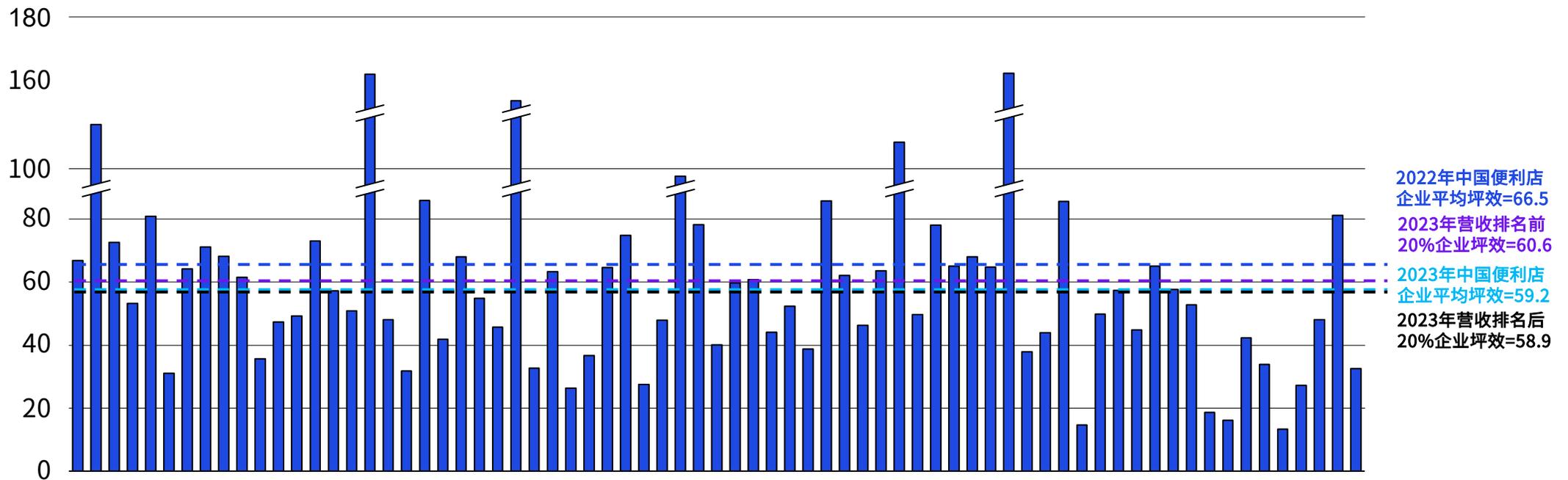
图2.10 样本企业客流情况



信息来源：2015-2023年CCFA便利店调研，毕马威分析

4 2023年样本便利店企业平均坪效为59.2元/平方米/天，与2022年相比，日均坪效有所下降，主要由门店数量大幅增加导致业绩贡献较少的新店增加所致。同时，中小型企业加快追赶脚步，日均坪效与大型企业差距缩小

图2.11 2023年样本企业坪效²，元/平方米/天

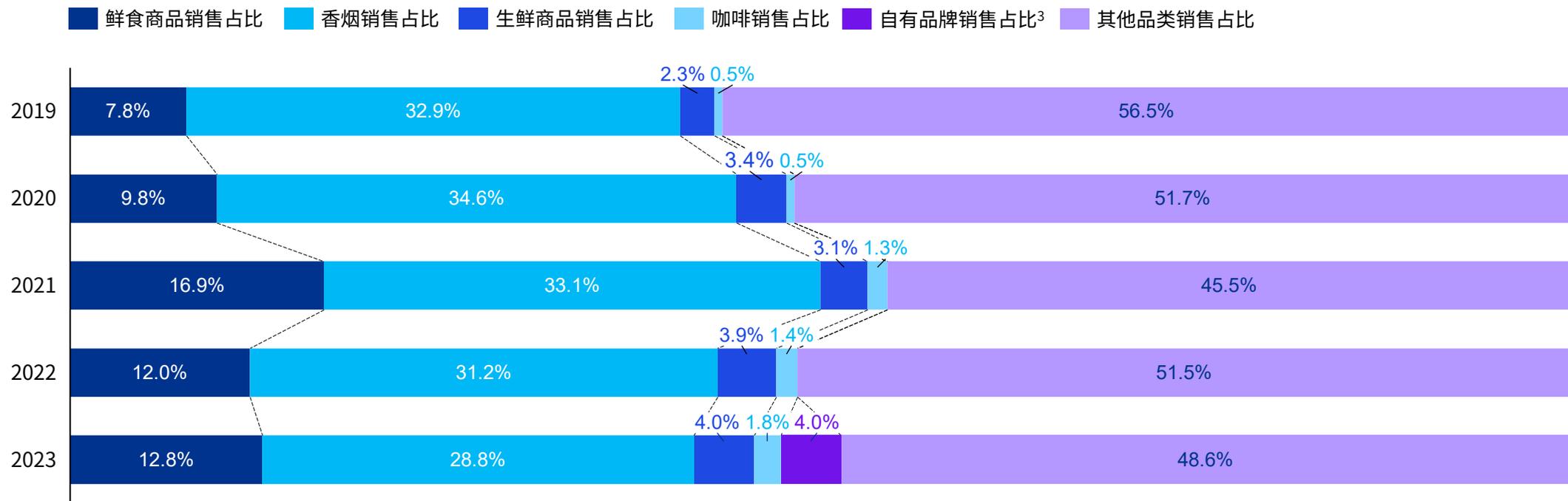


信息来源：2023年CCFA便利店调研，毕马威分析

注：2) 坪效= 企业销售额 / 店铺总面积

5 从商品品类销售贡献看，鲜食、生鲜产品和咖啡销售占比略有上升；自有品牌销售占比为4.0%

图2.12 样本企业各品类销售占比，%

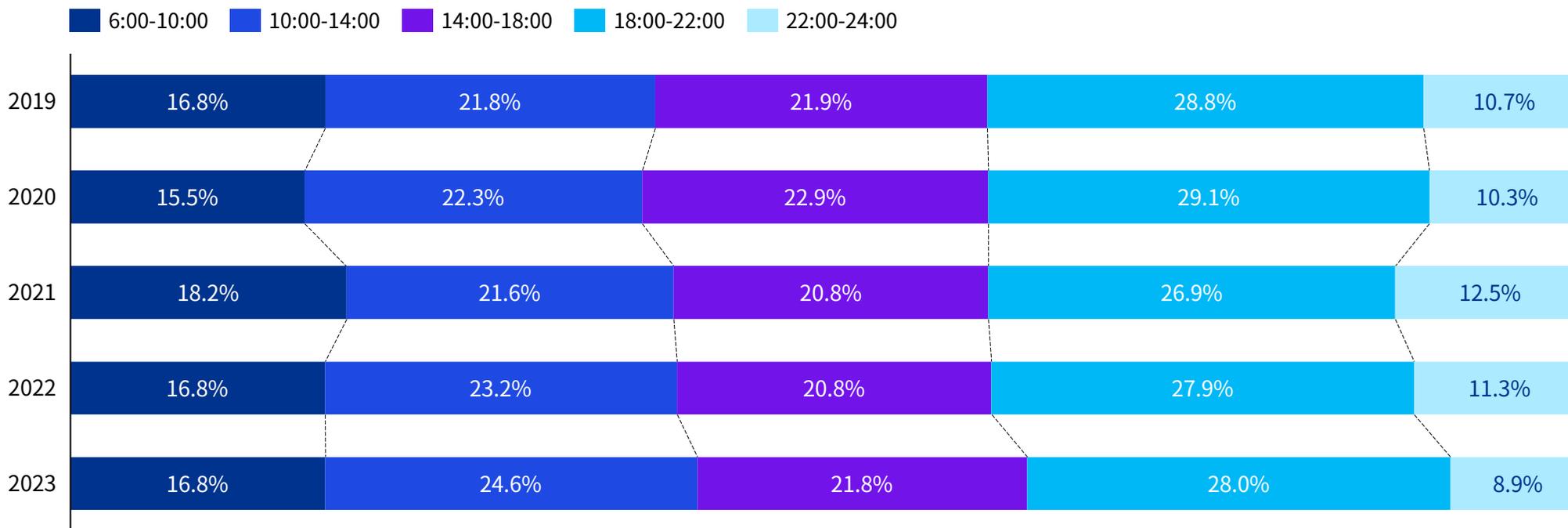


信息来源：2019年-2023年CCFA便利店调研，毕马威分析

注：3) 自2024年起，CCFA在商品品类销售贡献中新增“自有品牌销售占比”的口径。

5 从营业时间内的销售贡献来看，借助“一日三餐”全场景消费模式，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2022年基本持平

图2.13 样本企业不同时间段的收入贡献，%



信息来源：2019年-2023年CCFA便利店调研，毕马威分析

6 2023年，样本企业毛利率、净利率分别提升2.0%和0.9%，大型企业的毛利率略低于行业平均水平，但因大型企业加盟占比较高，净利率高于样本企业平均水平

图2.14 样本企业利润水平，%

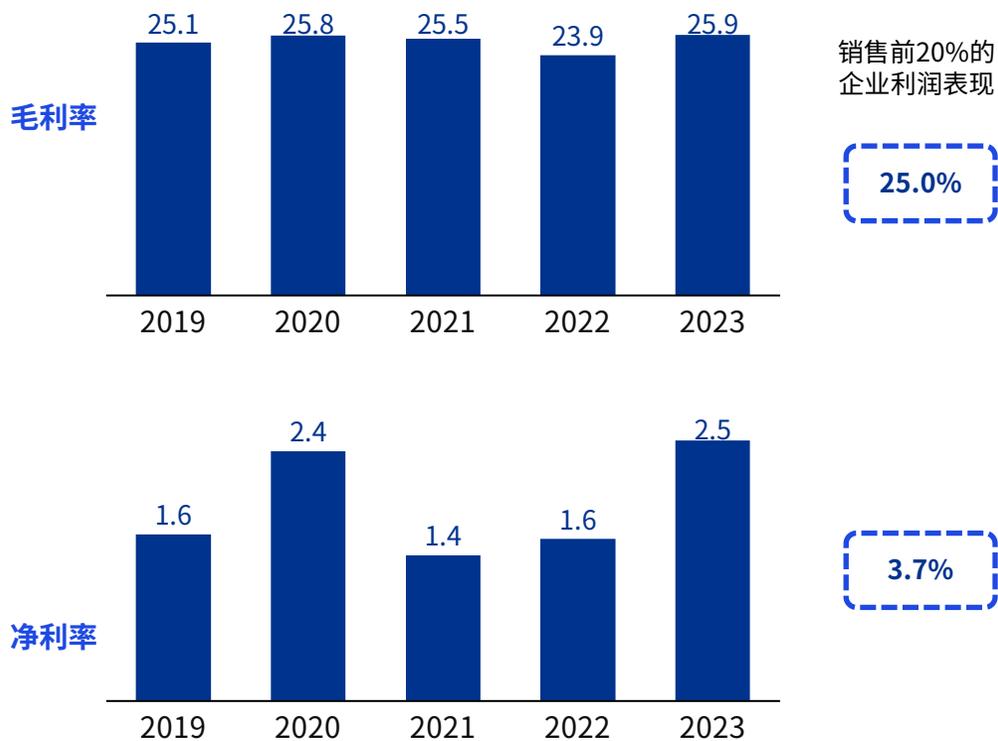
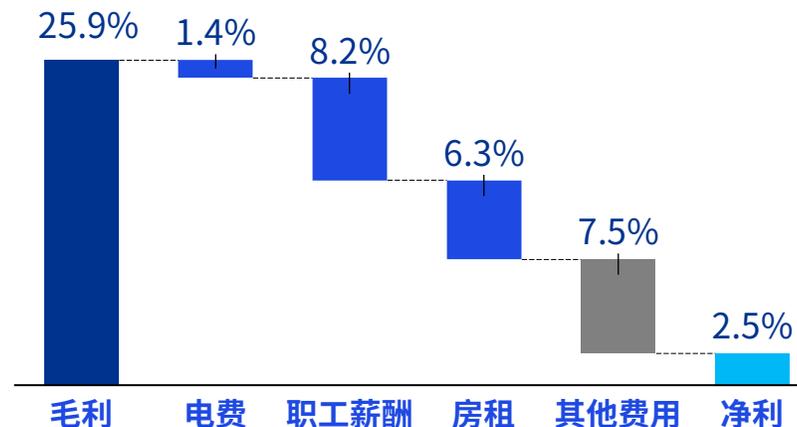


图2.15 2023年样本企业主要费用构成，%



信息来源：2019年-2023年CCFA便利店调研，毕马威分析

7 2023年，便利店企业加速开店及跨区域扩张，直击消费者生活“刚需”的社区型门店数量逐步扩大

图2.16 单个企业平均覆盖省份和城市数量，个

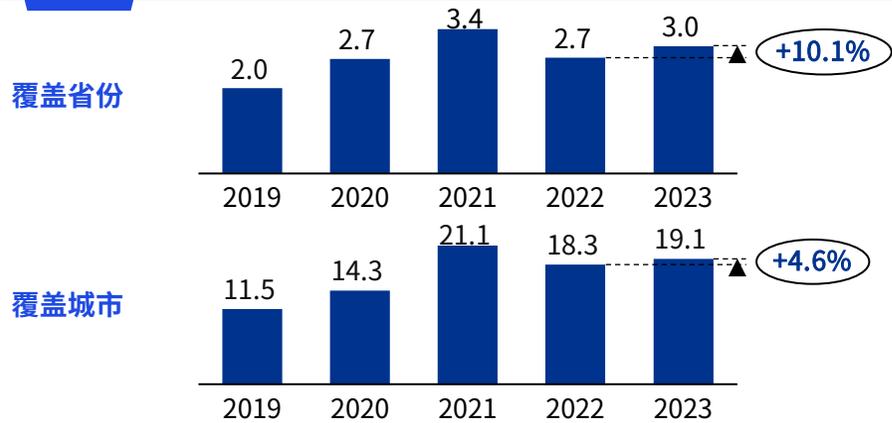


图2.17 样本企业不同门店类型分布

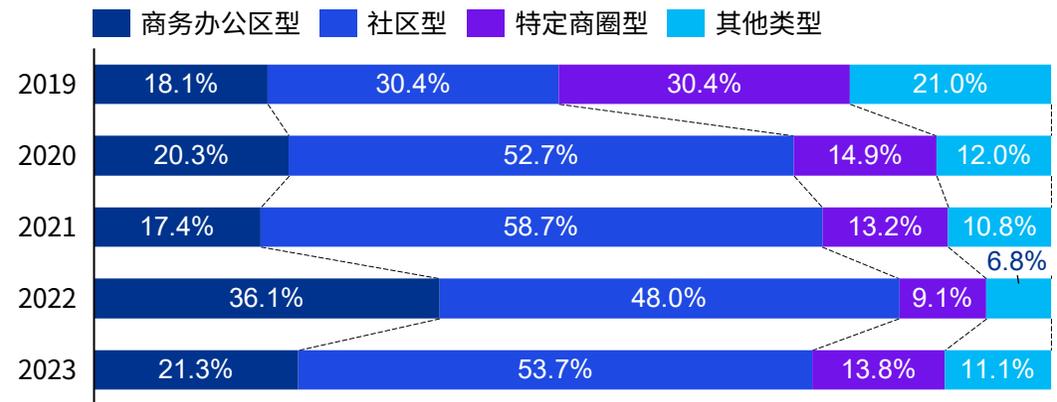
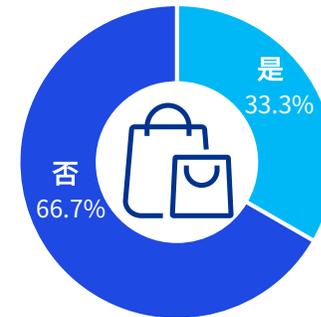


图2.18 样本企业开店闭店情况，家



图2.19 样本企业开展即时零售业务占比



信息来源：2019年-2023年CCFA便利店调研，毕马威分析

8 2023年，便利店企业人事费用率整体上升1.7个百分点，其中，基层员工薪酬增长率略高于管理层；基层员工流失率远高于管理层；灵活用工比例上升5.4个百分点

图2.20 样本企业人力资源投入

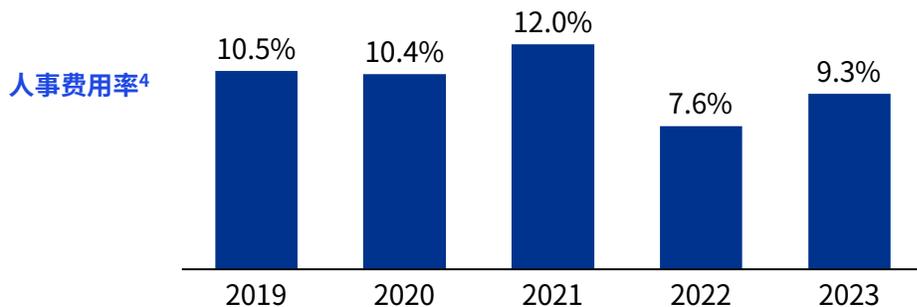


图2.21 样本企业流失率与用工情况

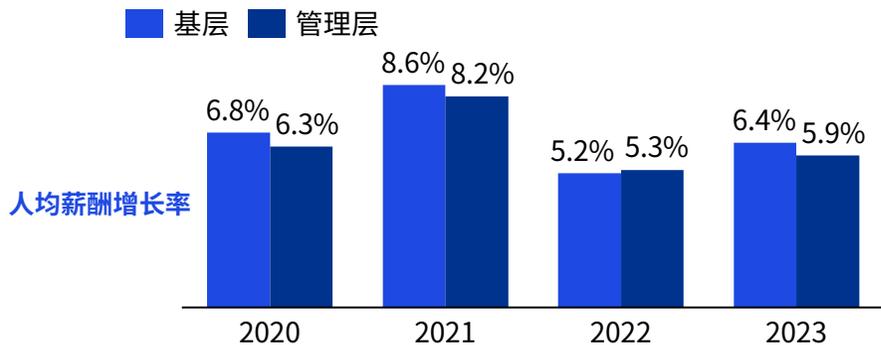
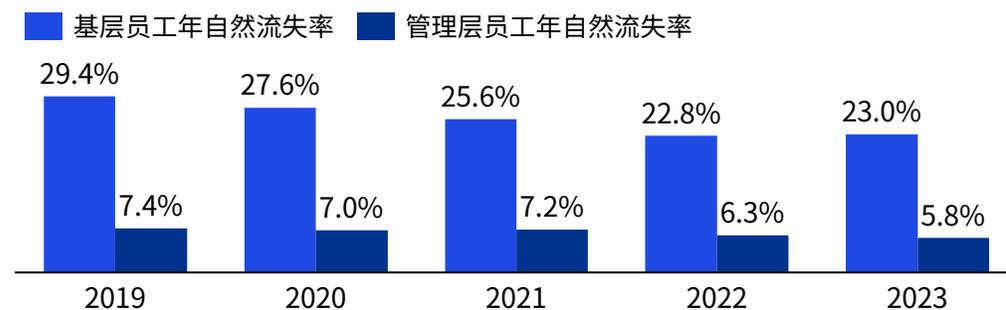
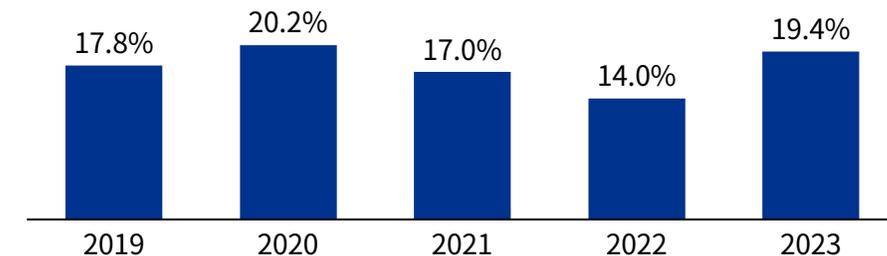


图2.22 样本企业灵活用工比例



信息来源：2019年-2023年CCFA便利店调研，毕马威分析

注：4) 人事费用率=人事成本/总销售额

8 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；样本数据显示，人效较高的企业人均培训时长高于人效较低的企业

图2.23 样本企业培训投入水平

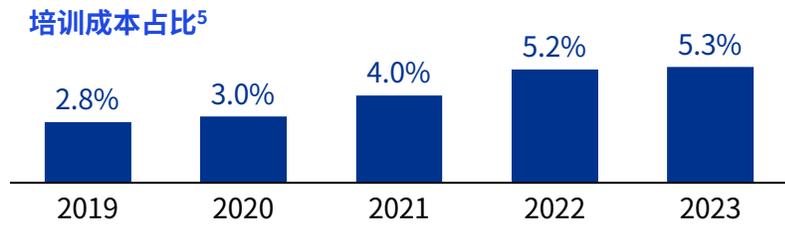
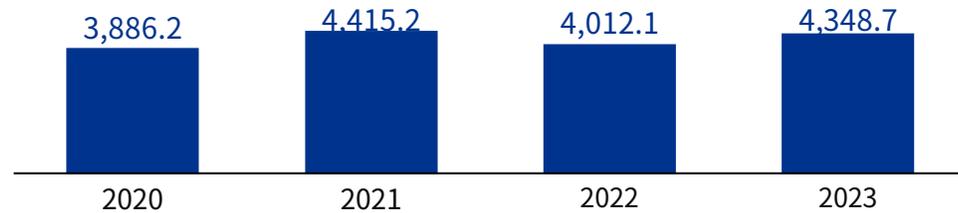


图2.24 样本企业平均人效，元/人/天



人均培训时长

(小时/人)

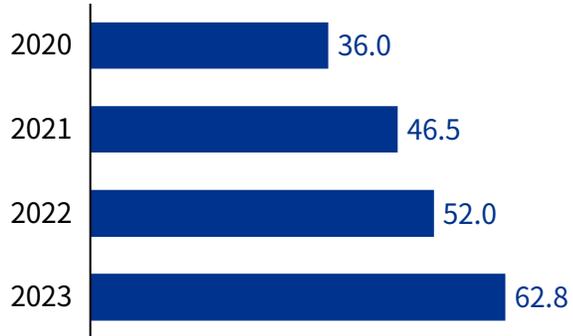


图2.25 样本企业人效排名与培训时长



信息来源：2019年-2023年CCFA便利店调研，毕马威分析

注：5) 培训成本占比=培训成本/人事成本

9 非会员对销售额的贡献度略有提升，企业应高度重视会员经营，提升非会员向会员转化的速度

图2.26 样本企业有会员体系的比例⁶

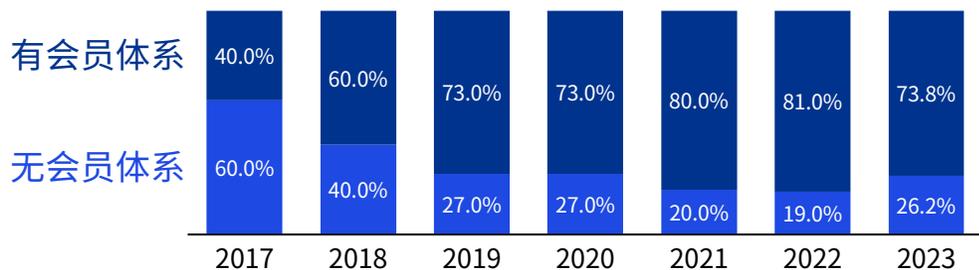


图2.28 有会员体系样本企业会员销售占比

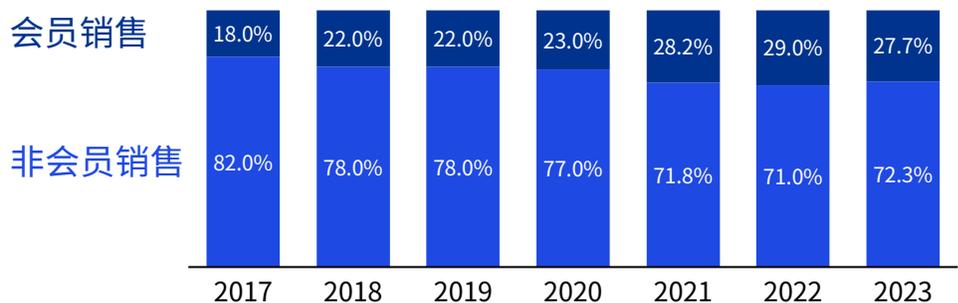
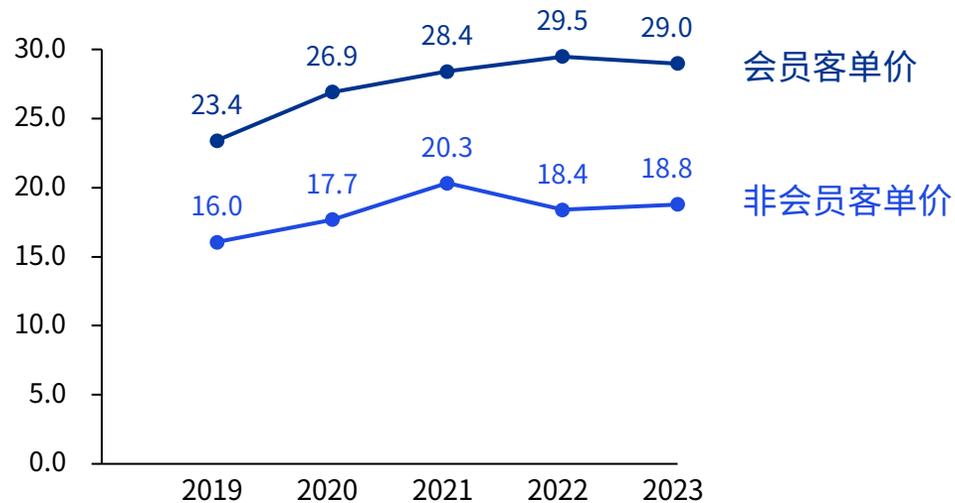


图2.27 样本企业会员与非会员客单价对比，元/单

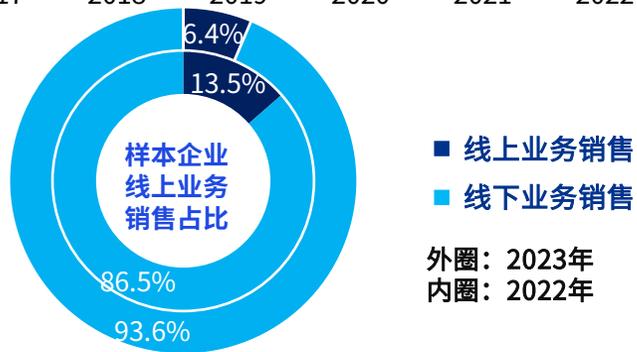
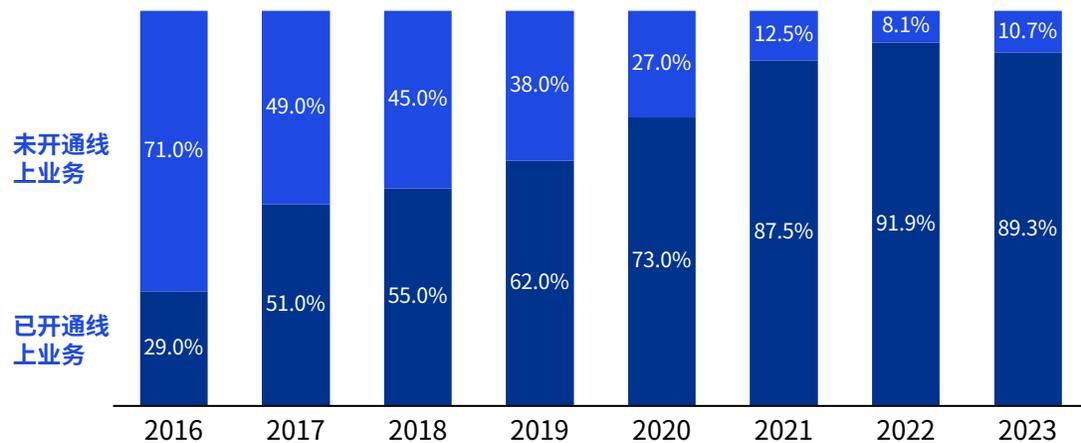


信息来源：2017年-2023年CCFA便利店调研，毕马威分析

注：6) 由于样本原因导致有会员体系的企业占比下降。

10 线上业务布局来看，2023年已有近9成企业开通线上业务。面对零食折扣店的价格优势对便利店产生的冲击，超4成品牌表示会加大力度开发自有品牌

图2.29 样本企业线上业务开通比例



信息来源：2019年-2023年CCFA便利店调研，毕马威分析

图2.30 零食折扣店对门店销售的影响

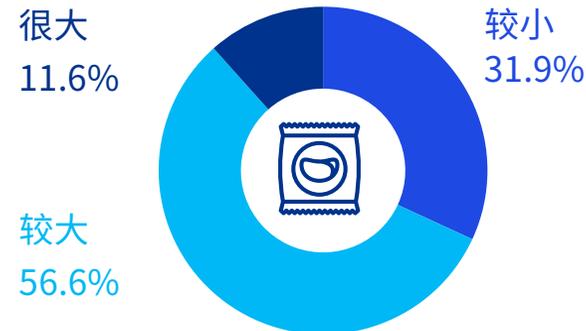
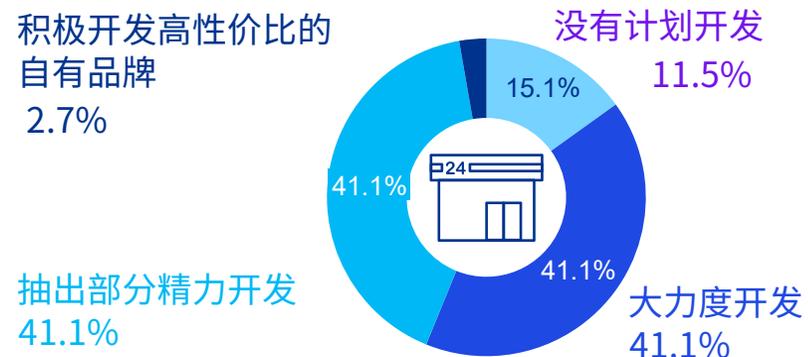
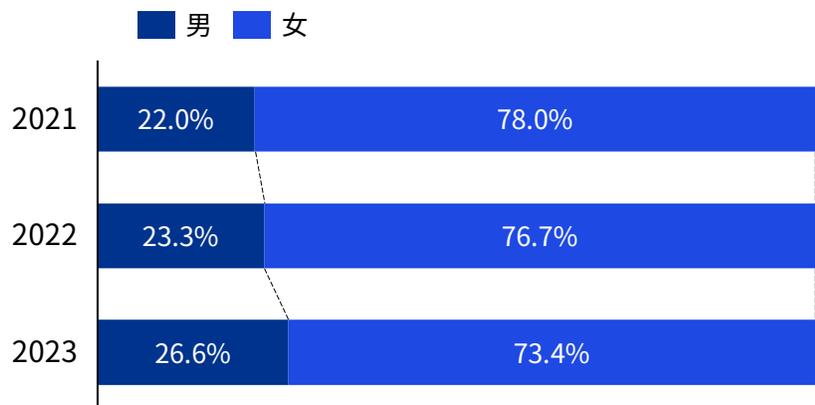


图2.31 便利店品牌对自由品牌的开发意愿



在2023年“标杆店长”评选活动中，CCFA评选出了90余位“标杆门店店长”

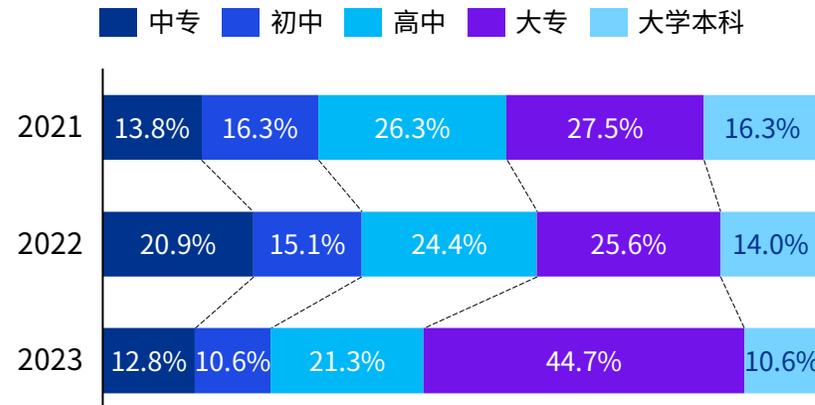
图2.32 标杆店长性别分布



主要发现

- 以女性店长为主

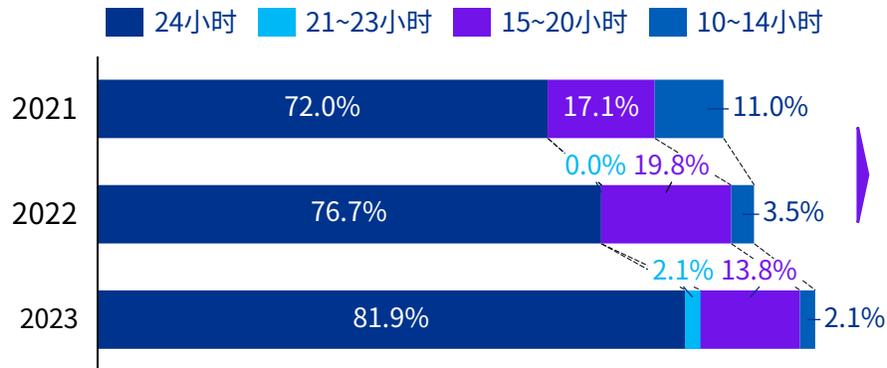
图2.33 标杆店长学历分布



主要发现

- 以大专以下学历为主
- 近年，大专及以上学历占比有所提升

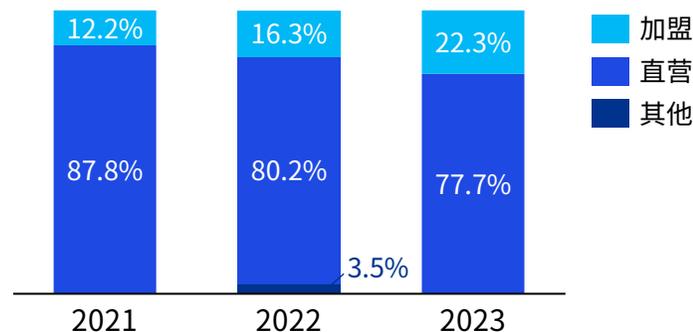
图2.34 标杆门店营业时间



主要发现

- 标杆门店营业时间延长

图2.35 标杆门店性质情况



主要发现

- 标杆门店加盟占比提高

信息来源：2021年-2023年CCFA便利店调研，毕马威分析

2023年标杆门店中开业6~10年的门店占比大幅提升了9.7个百分点，加盟店的占比从2021的12.2%提高至2023年的22.3%

图2.36 标杆门店开业时间

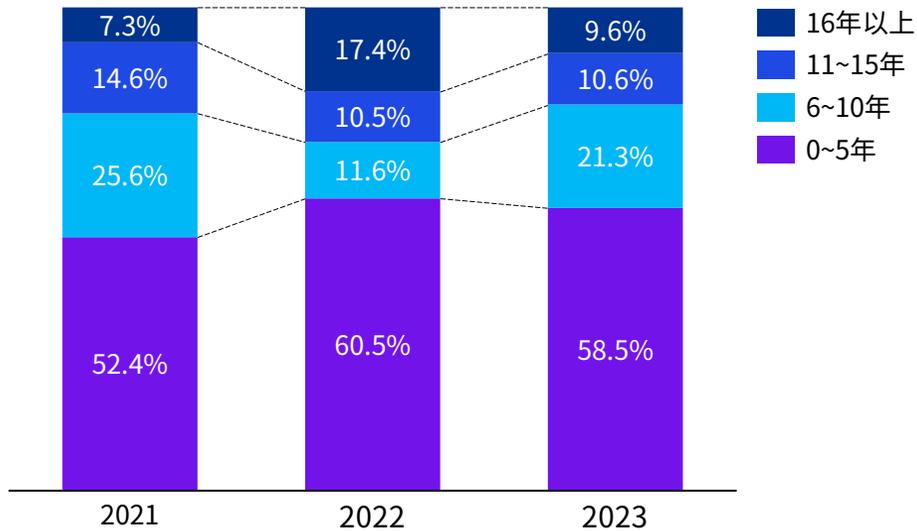
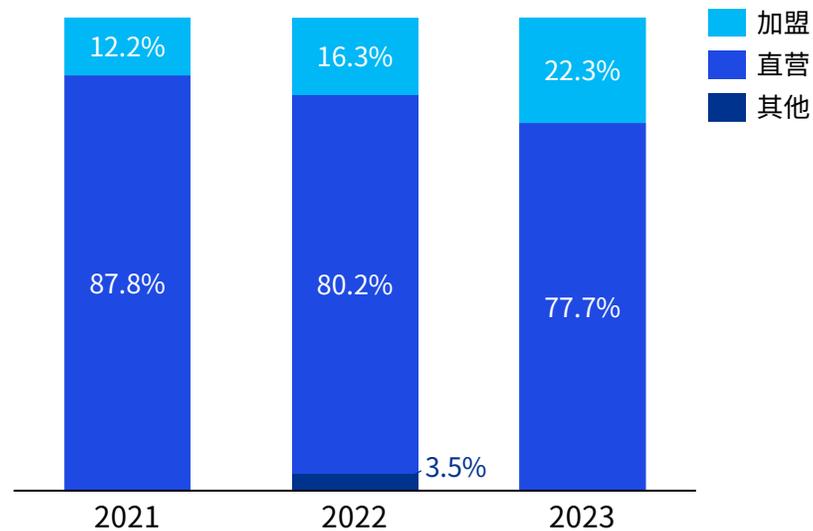


图2.37 标杆门店性质情况



信息来源：2021-2023年度CCFA便利店标杆店长及门店调研，毕马威分析

2023年，社区型便利店发展趋势明显，住宅区门店占比超9成；全天候营业模式成为各类标杆便利店发展新方向，其中加油站型便利店标杆门店均为24小时营业

图2.38 标杆门店分布⁷

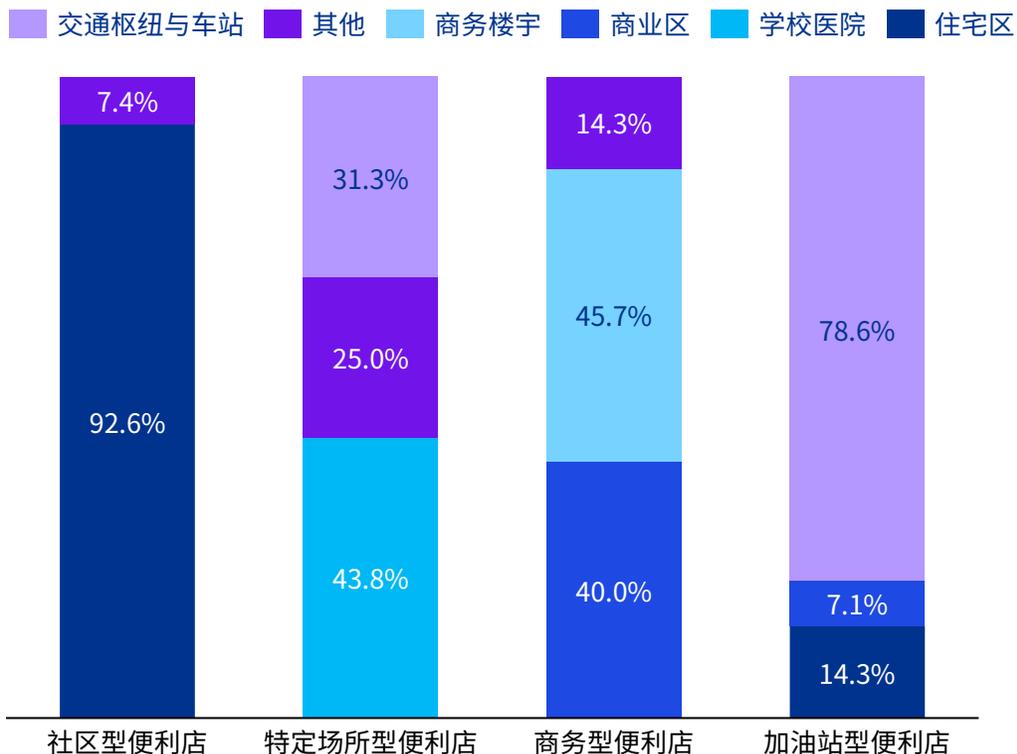
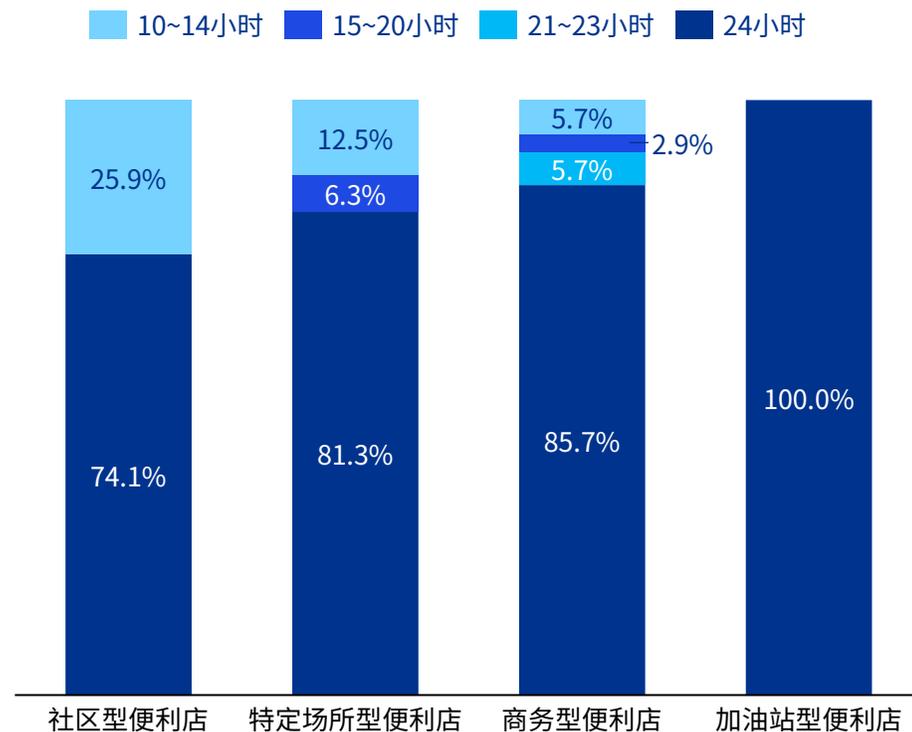


图2.39 标杆门店营业时间



信息来源：2022-2023年度CCFA便利店标杆店长及门店调研，毕马威分析
注：7) 便利店分类见行业标准《便利店分类》（SB/T 11084-2022）。

2023年，各类便利店门店的经营面积和单品数量主要集中在200平和SKU3000以下

图2.40 标杆门店经营面积

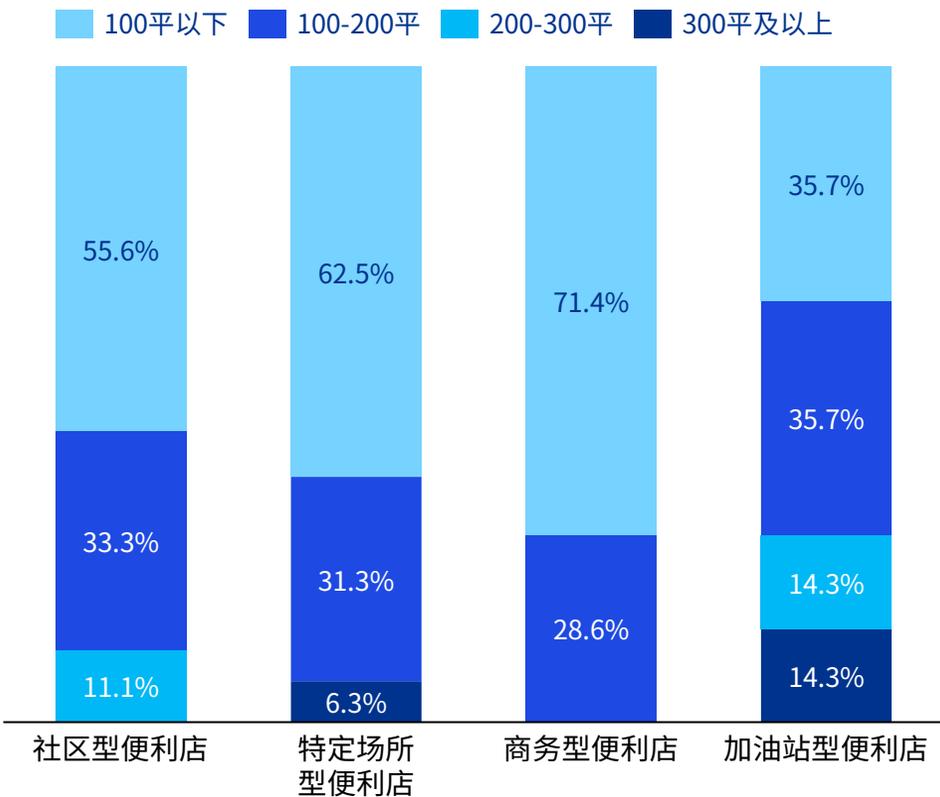
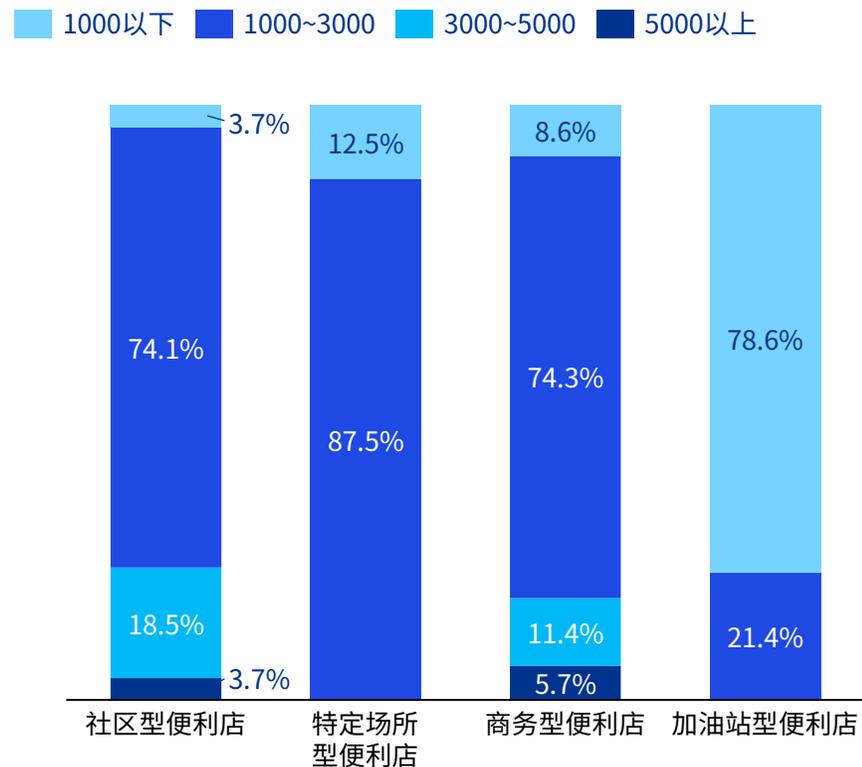


图2.41 标杆门店单品数量

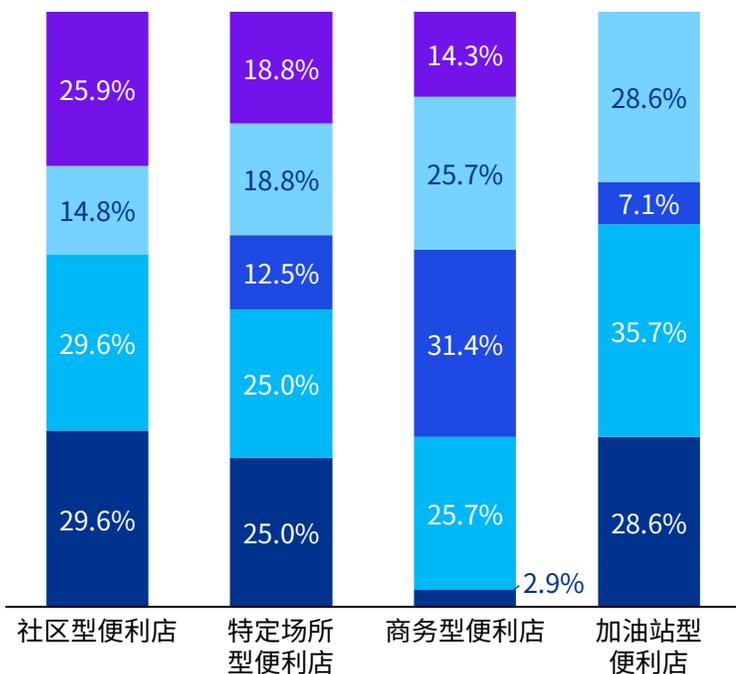


信息来源：2023年度CCFA便利店标杆店长及门店调研，毕马威分析

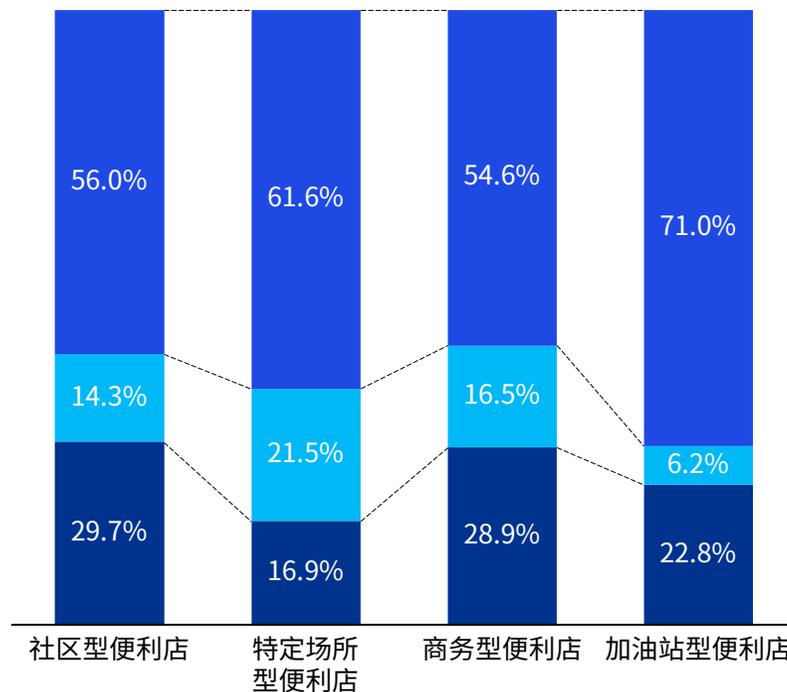
2023年，单日营收在15,000元以上的标杆门店中，社区型便利店占比近3成，在四类便利店中占比最高，加油型便利店则有64.3%门店单日营收在1万元以上，鲜食品类则是社区型便利店和商务型便利店营业收入的主要贡献

图2.42 标杆门店销售收入及构成，元/天，%

5000以下 5000~7500 7500~10000 10000~15000 15000以上



香烟 鲜食 其他



信息来源：2023年度CCFA便利店标杆店长及门店调研，毕马威分析

加油站型便利店的客单价最高，其中8成以上门店的客单价在35元以上，其他三类便利店客单价集中在15~20元区间；从客流量来看，特定场所型便利店每日来客数650人以上的门店占比最高

图2.43 标杆门店客单价，元

15以下 15~20 20~25 25~30 30~35 35以上

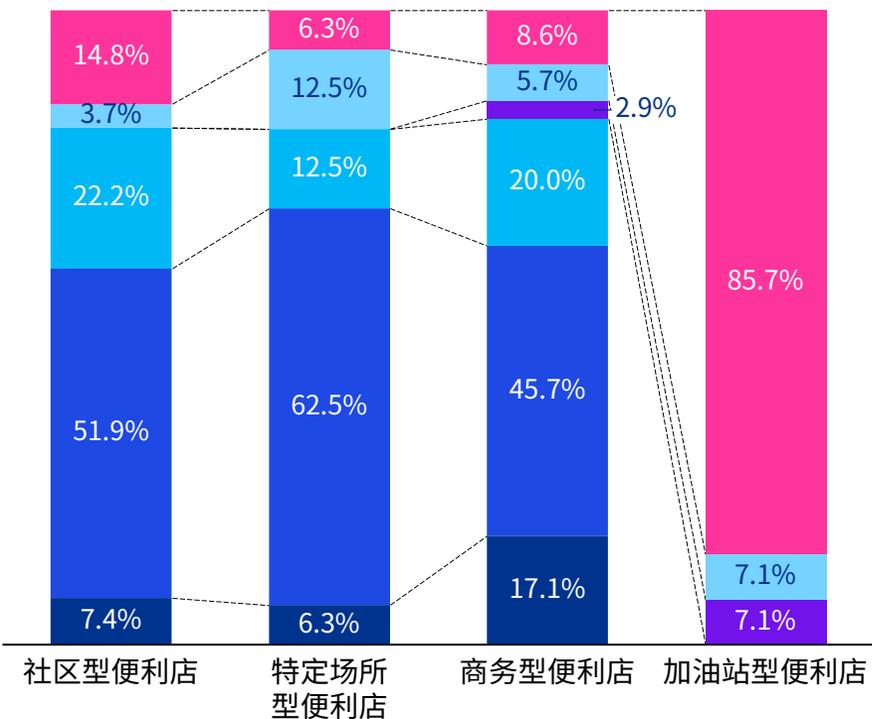
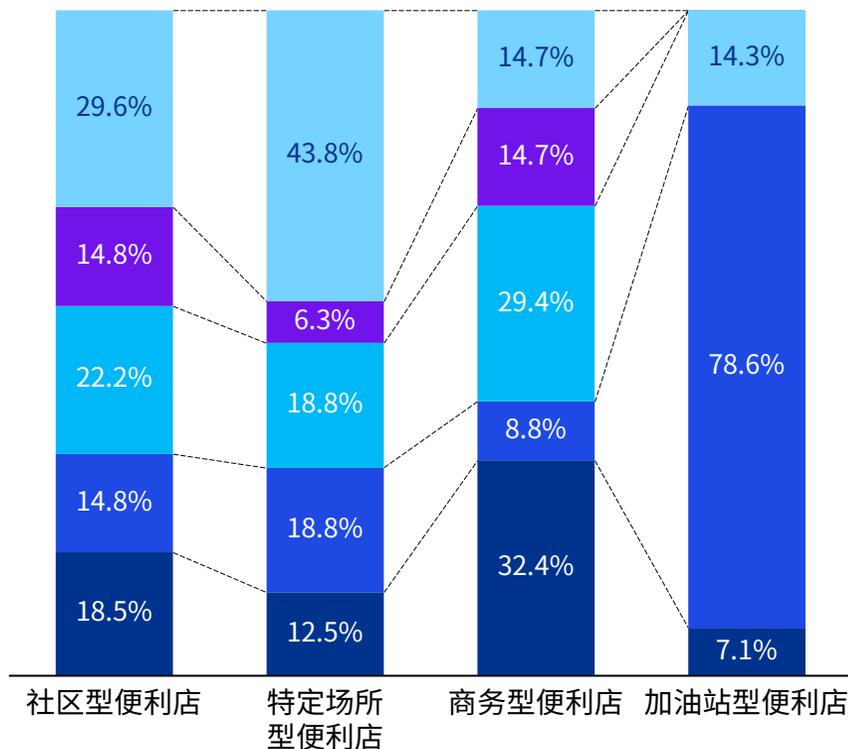


图2.44 标杆门店日客流，人次/天

200以下 200~350 350~500 500~650 650以上



信息来源：2023年度CCFA便利店标杆店长及门店调研，毕马威分析

超5成加油站型标杆门店毛利率于20%以下，净利率在30%及以上则在四类便利店中占比最大

图2.45 标杆门店毛利率水平

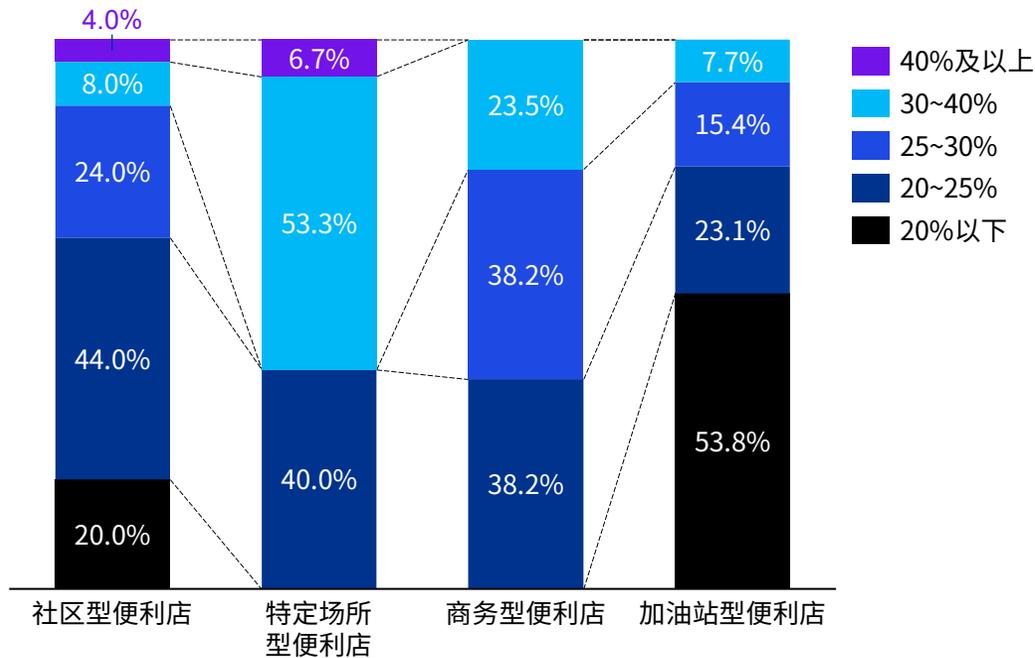
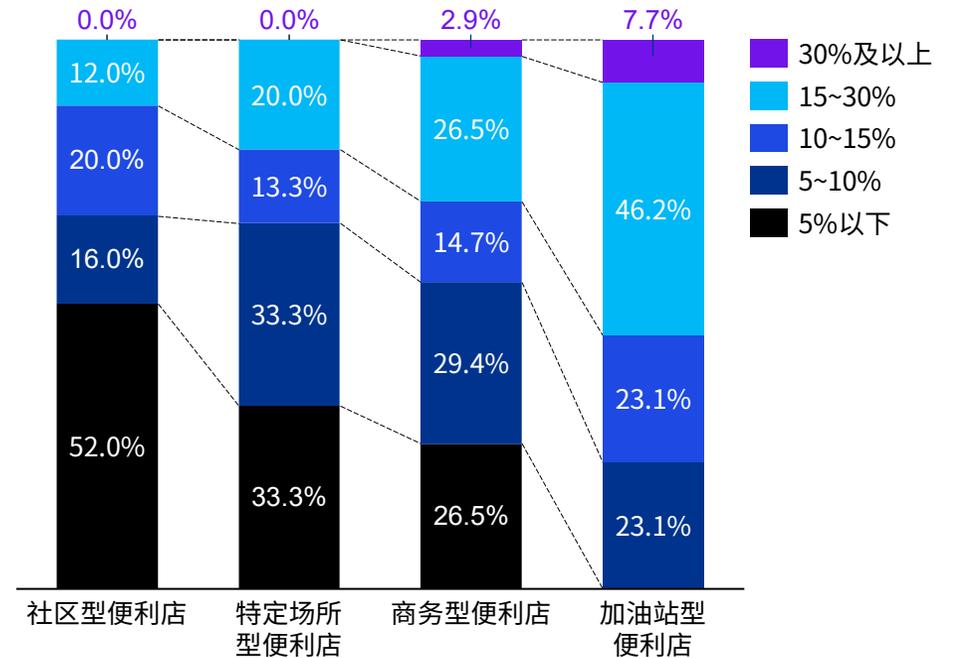


图2.46 标杆门店净利率水平



信息来源：2023年度CCFA便利店标杆店长及门店调研，毕马威分析

超7成社区型和商务型便利店正式员工数量为3~6人，加油站型便利店员工超过11人的门店占比高于3成。不同类型的便利店灵活用工比例各异

图2.47 标杆门店正式员工数，个

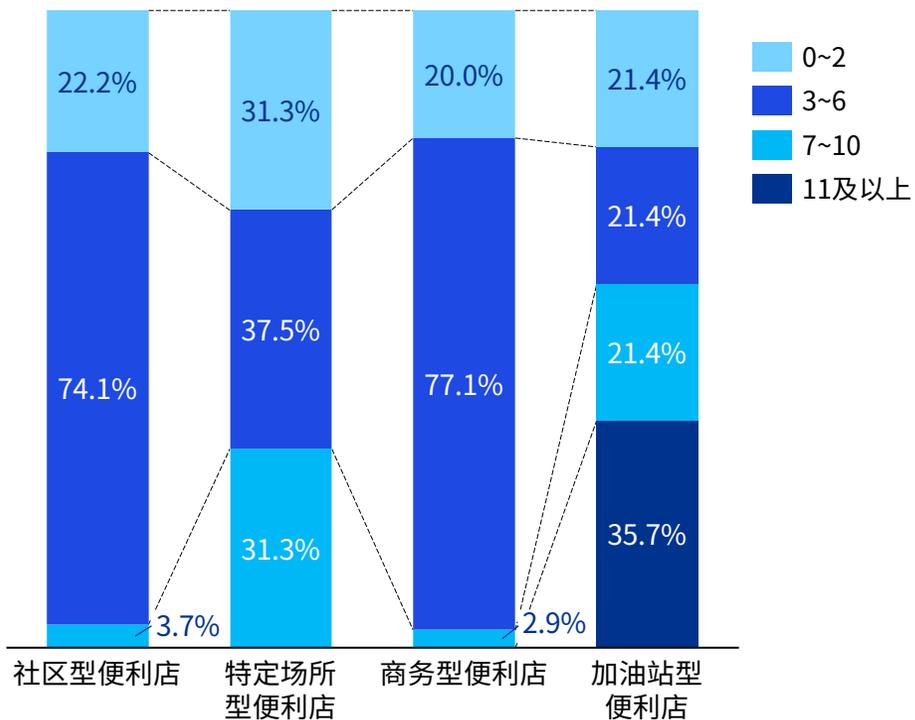
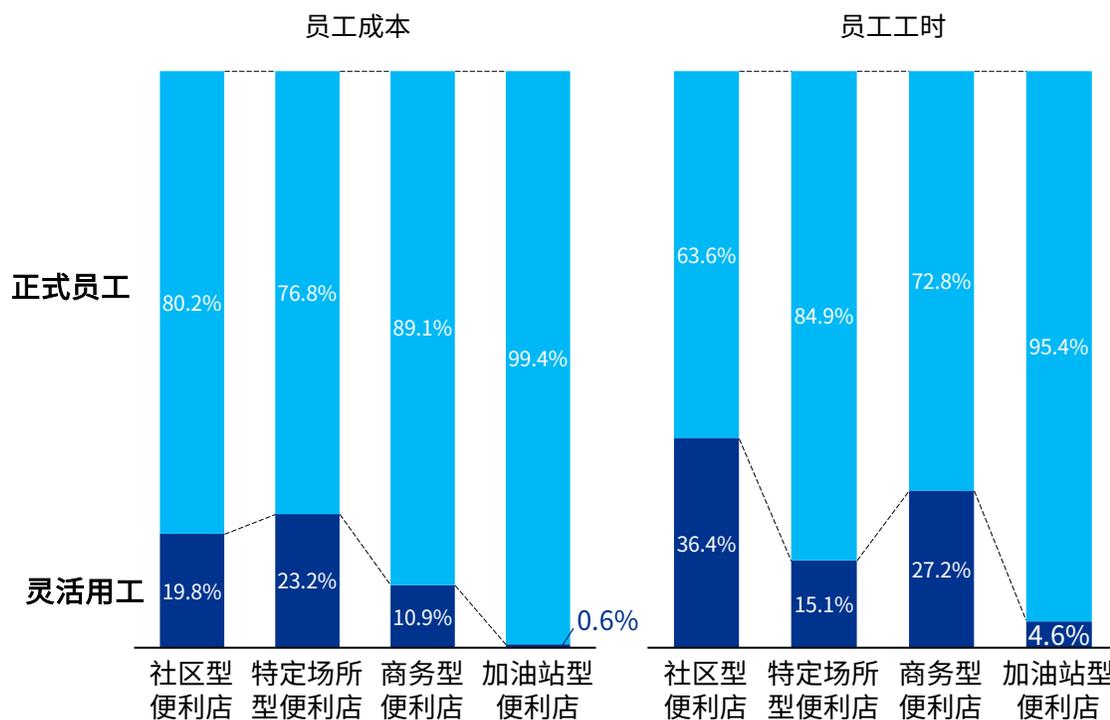


图2.48 标杆门店用工情况



信息来源：2023年度CCFA便利店标杆店长及门店调研，毕马威分析

01

宏观经济和消费趋势

02

便利店行业发展概况

03

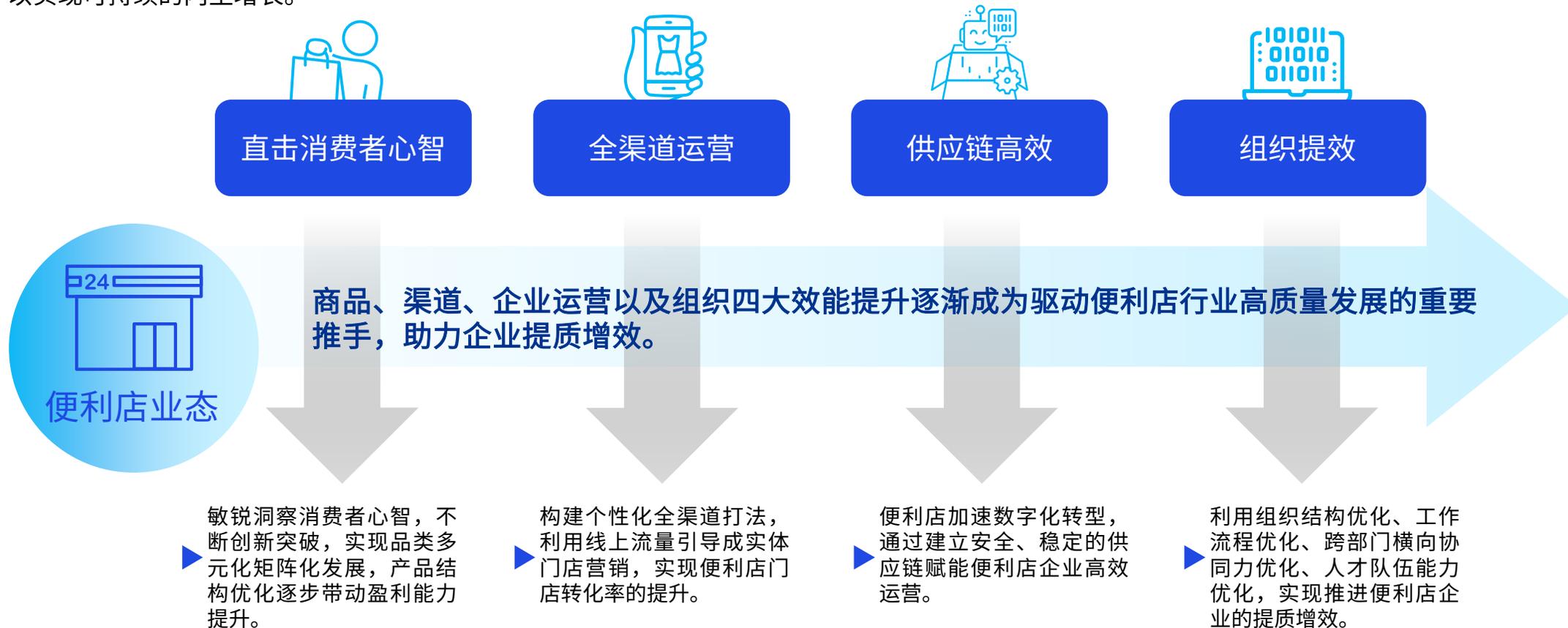
便利店行业发展趋势

04

关于毕马威

后疫情全面复苏时代下，便利店市场回归零售本质，进入到精耕细作、保存量、扩增量的激烈竞争阶段

在优化存量市场中，企业敏锐洞察消费者需求分化、积极寻求渠道边界突破、智能决策赋能供应链转型及组织变革的升级中挖掘细分增量，以实现可持续的内生增长。



信息来源：公开渠道信息整理，毕马威分析

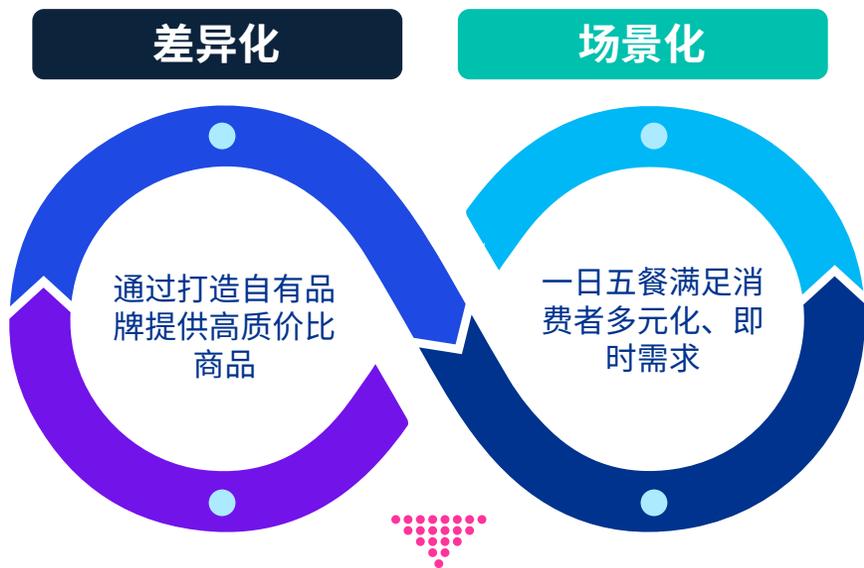
3.1 便利店企业通过全场景、本土化、差异化、健康及IP联动全域化的商品为消费者提供“既要、又要、更要、还要、最好要”的陪伴情绪价值



信息来源：公开渠道信息整理，毕马威分析

3.1.1 低消费主义、极致性价比风潮涌现，高性价比和品类差异化成便利店企业制胜关键

在“审慎精明”的消费趋势下，人们的消费结构及理念日渐趋于成熟化、理性化、克制化，“性价比”以及“质价比”商品逐渐受到消费者青睐。同时，折扣零售店的出现促使便利店企业转向高性价比自有品牌商品研发及通过拓展消费场景增加与消费者连接点。



- 中国特色+本土化商品组合：潮汕卤鹅、国潮中式点心、华东地区热餐加入本帮炒素、雪菜毛豆肉丝、葱烤大排等地域特色的菜品。
- 自有品牌咖啡、烘焙、鲜食等品类渗透客户日常消费，提升客户忠诚度。



高性价比品类叠加全场景消费，满足消费者多元化、即时需求

- 便利店已经成为消费者的高频购物场所，早餐、午餐、下午茶、晚餐和宵夜“一日五餐”是连接便利店与消费者的重要触点，通过推出高性价比产品组合，以早餐为例，推出“蒸包+茶叶蛋+豆浆”等多种优惠套餐的丰富选择，满足客户多元化和即时消费需求。
- 引入时令热餐新品、应季菜及应季水果等选择，为居民全天候消费提供更多新鲜、健康的品类选择。同时，在鲜食商品价格上严格控制，确保消费者在附近便利店就能买到更具性价比的食品。



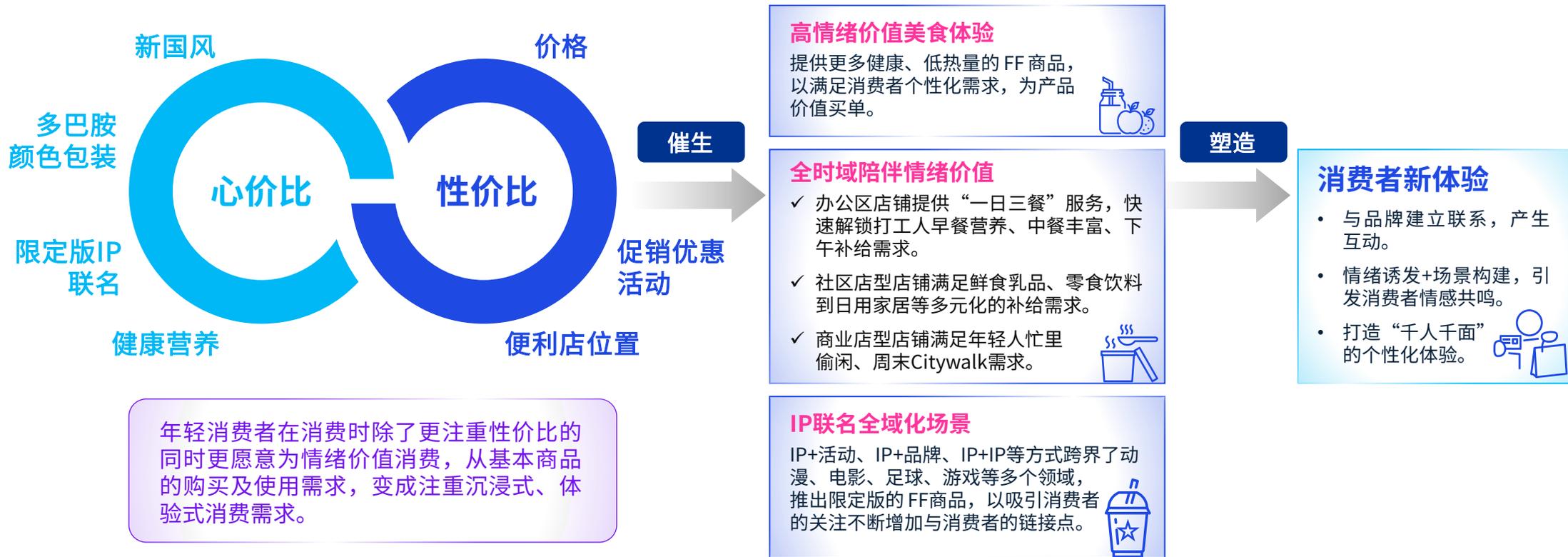
打造优质、高价值的自有品牌商品

- 积极开发自有品牌的FF商品和日常用品，打造优质、高价值的自有品牌商品，以提高产品的差异化和竞争力，成为行业企业发力的重点。
- 自有品牌以特色商品、独一无二、自成系统供应链的优势，打造更具质价比品类，增强消费者对品牌的粘性。

信息来源：公开渠道信息整理，毕马威分析

3.1.2 “精神悦己” “健康消费” 催生消费新场景新方向，以精神满足商品刺激消费者消费

情绪经济趋势愈加明显，消费者逐渐从“性价比”走向“心价比”，这一转变促使便利店企业通过各类IP联动构建新场景、提供高价值情绪美食等，探索“破圈”新方式，在提升顾客门店购物全新体验的同时，拉近便利店企业与消费者的关系。



信息来源：公开渠道信息整理，毕马威分析

3.2 便利店入驻具有庞大用户数量和较高转化率的社交电商平台，进一步丰富全渠道运营

当前，社交电商仍在起步发展阶段，但依托平台自身庞大的流量优势，为品牌商提供更高的曝光率和转化率。在便利店行业中，全渠道运营仍然是行业共识。随着即时零售、私域流量运营模式逐渐成型以及社交电商的向好发展，社交电商已成为便利店运营的崭新渠道，为便利店获得更多的流量和活力。



便利店全渠道运营

寻求增量+提高复购率

信息来源：公开渠道信息整理，毕马威分析

便利店入驻社交电商挖掘消费新动能

2023年2月，某社交电商开始向零售商伸出橄榄枝。某日资便利店成为该平台邀请的第一批零售品牌，并于2023年4月正式开播。

某日资便利店打造优质直播内容：

- 与品牌联动合作，根据用户特点进行内容创作，通过拟人化IP直播、达人带货和热门话题的传播，吸引消费者。
- 直播常态化运营，推出爆品和全品类代金券，促成常态化购买习惯。
- 通过线下核销的方式引流至线下门店，并通过私域沉淀激发复购率。

某日资便利店直播成果颇有收获：

- 直播首日订单量突破16万+，荣登该电商平台零售行业类目GMV TOP。
- 截止目前，该便利店在平台累计了91.4万粉丝，开播次数从原来的每月2次，增加到每月16场。

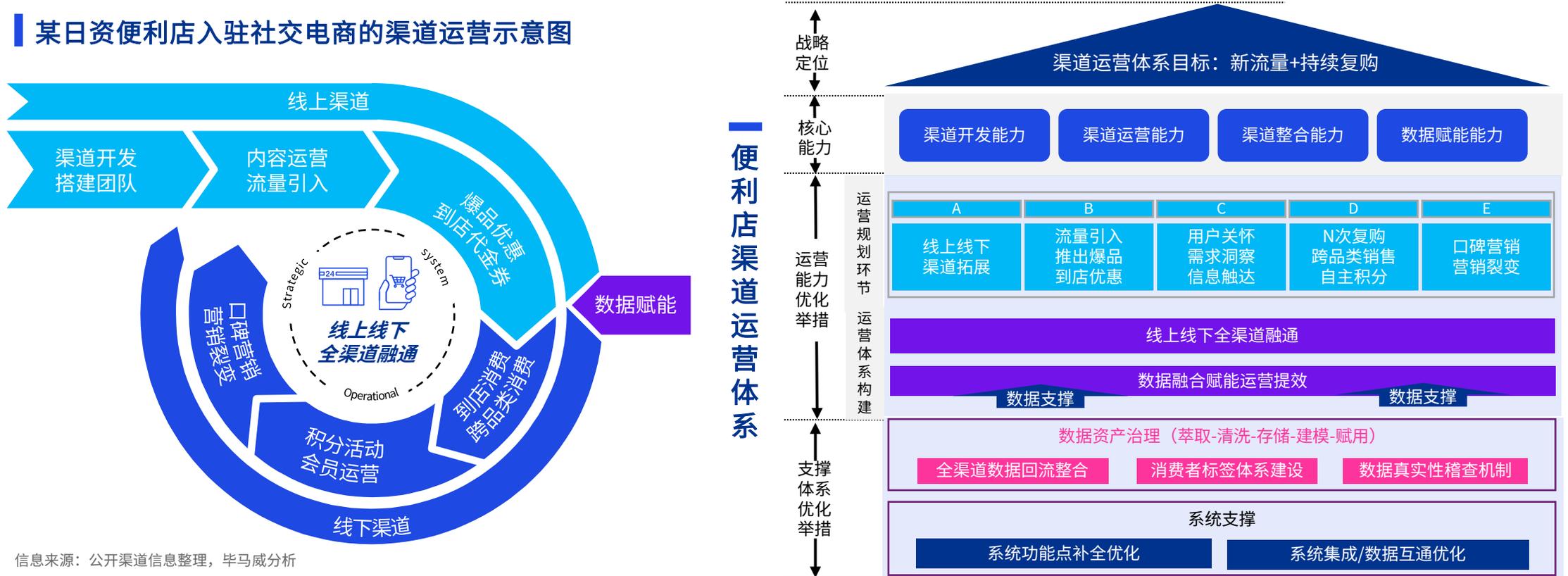
入驻社交电商是便利店渠道运营的新趋势

社交电商区别于传统电商，用户数量规模宏大，且具有不同兴趣标签的用户圈层，近几年已成为品牌商竞相争夺流量的热门平台。便利店通过入驻社交电商平台的方式，再一次打破服务的时间和空间界限，触达更多的消费者，为线下门店带来新流量，也为私域流量池带来了新用户，促成更多且更高频次的消费行为。

3.2 便利店入驻具有庞大用户数量和较高转化率的社交电商平台，进一步丰富全渠道运营（续）

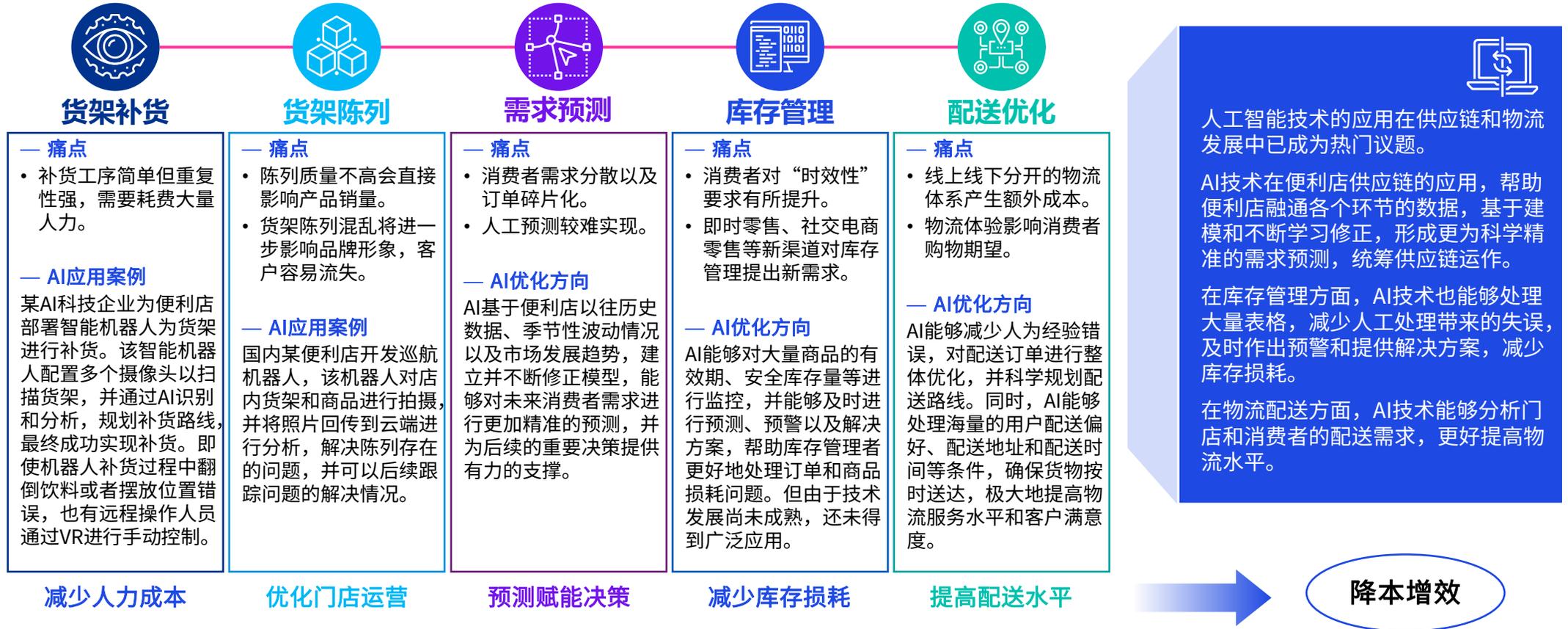
便利店渠道运营战略目标是获取新流量及持续复购，核心运营能力则包括渠道开发、运营、整合以及数据赋能能力。上述案例的某日资便利店通过积极开发新渠道，自建专业团队，并在运营过程中不断调整直播内容以符合消费者的娱乐需求，不断积累粉丝和曝光度。同时，便利店推出爆品和到店优惠券，促成了购买行为和线下引流效果。在整个过程中，线上线下获得的用户数据、购买数据等将进一步赋能消费者复购、跨品类购买以及会员体系的完善，并最终持续获得新流量和达成复购行为。

某日资便利店入驻社交电商的渠道运营示意图



信息来源：公开渠道信息整理，毕马威分析

3.3 人工智能技术正在逐渐渗透到供应链各个环节，AI技术在便利店供应链的应用初见成效



信息来源：公开渠道信息整理，毕马威分析

3.4 便利店企业借力数字化转型重构组织架构，为组织能力的建设提质增效

在数字化转型的过程中，便利店企业实施扁平化管理、跨部门协同、数字生态构建、文化建设加强等策略，助力企业实现组织架构的重构与优化。

缩短决策周期，提升响应速度

提高决策质量，降低决策成本

示例：

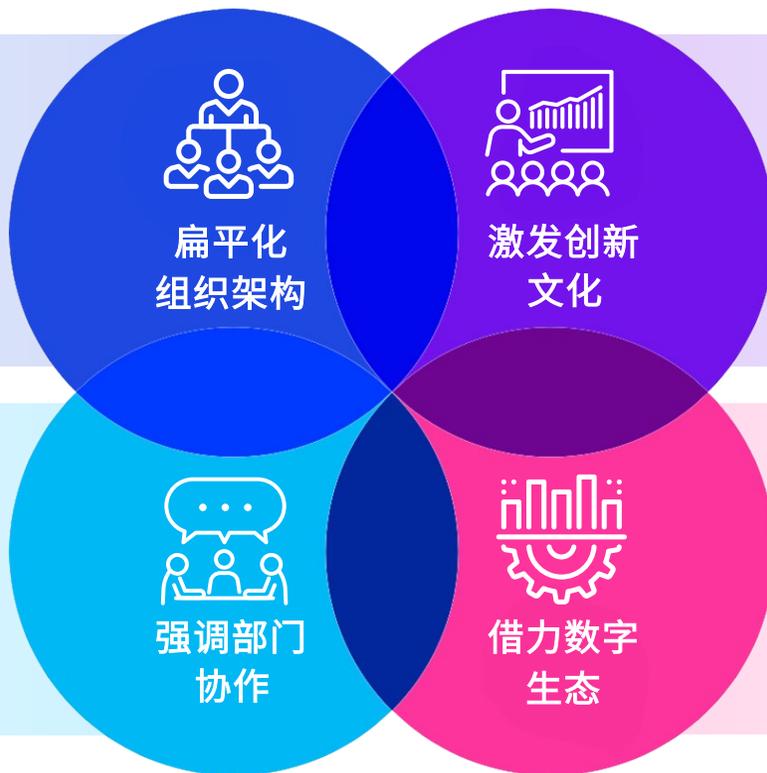
- 某便利店实行战区制，建立总部-战区经理-门店店长三级管理体系；总部负责搭建系统与制定运营规则，执行团队（即门店端）负责具体的运营工作。

打破信息孤岛，实现信息互通

助力高效协同，全业务链条闭环管理

示例：

- 全国门店规模第一的便利店品牌以全业务链闭环为目标，搭建总部、加盟商、物流司机、供应商等密切合作伙伴“All in one”办公协同平台，提升组织办公协同力。



构建文化阵地，提升组织凝聚力

加强员工培训，打造高效学习型组织

示例：

- 某便利店品牌打造线上企业文化阵地，宣导企业文化；构建大区人才培养项目链，加强企业人才队伍建设，提升组织创新力。

借助数字化决策，释放员工劳动力

搭建数据系统平台，提高门店运营效率

示例：

- 某便利店以实现数据驱动业务为发展目标，打造全链条自动决策系统，用数据链接工厂、物流到门店运营的各个环节，让系统成为决策中心，提升门店运营决策的准确性与效率。

信息来源：公开渠道信息整理，毕马威分析

解锁中国便利店企业高质量发展的制胜法宝——“道”、“术”、“法”

道：商品力



1

- 1.1 便利店企业通过全场景、本土化、差异化、健康及IP联动全域化的商品为消费者提供“既要、又要、更要、还要、最好要”的陪伴情绪价值。
 - 低消费主义、极致性价比风潮涌现，高性价比和品类差异化成便利店企业制胜关键。
 - “精神悦己”“健康消费”催生消费新场景新方向，以精神满足商品刺激消费者。

术：精细化运营能力



2

- 2.1 便利店入驻具有庞大用户数量和较高转化率的社交电商平台，进一步丰富全渠道运营。
- 2.2 人工智能技术正在逐渐渗透到供应链各个环节，AI技术在便利店供应链的应用初见成效。

法：组织能力



3

- 3.1 便利店企业借力数字化转型重构组织架构，为组织能力的建设提质增效。
- 3.2 聚焦企业战略目标、人才管理、大数据助力组织力突围。

信息来源：毕马威分析

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
电话: +86 (020) 3813 8388
邮箱: raymond.lam@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



柴婧

毕马威中国
零售及消费品行业
审计合伙人
电话: +86 (010) 8508 5138
邮箱: crystal.chai@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
零售及消费品行业
市场经理
电话: +86 (010) 8508 4052
邮箱: gary.gu@kpmg.com



王欣玥

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

研究团队: 孟璐、梁颖红、刘宛昀、曾佩怡、许若愚、王诗萌、杨咏诗、范嘉怡

特别鸣谢



王洪涛
中国连锁经营协会
副会长兼秘书长



张德涛
中国连锁经营协会
社区部主任



王汭妲
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

谨此特别鸣谢下列专家对本报告的贡献:

* 以下名单按照企业名称首字母顺序排序, 排名不分先后。

刘忠建

安徽邻几便利店有限公司, 创始人、董事长

成世恩

广东天福连锁商业集团有限公司, 集团常务副总裁

伍敏谊

湖南佳宜企业管理有限公司, 董事长

杨翔

江西省晋利嘉实业有限责任公司, 创始人、首席执行官



01 宏观经济和消费趋势

02 便利店行业概况

03 店行业发展趋势

04 关于毕马威

关于毕马威

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14,000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”可以指毕马威全球性组织内的独立成员所，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273,000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



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/cn/zh/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。

© 2024 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，均是与毕马威国际有限公司 (英国私营担保有限公司) 相关联的独立成员所全球组织中的成员。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