



毕马威



中国连锁经营协会
CCFA China Chain Store & Franchise Association

2019年中国便利店 发展报告



2019 年 5 月

序



王洪涛
中国连锁经营协会
副秘书长

CCFA 与毕马威的联合作品《2019 年中国便利店发展报告》出炉了，今年的报告相比往年来说，内容丰富了不少，核心原因是行业的蓬勃发展和不断迭代创新为报告提供了充实的案例和素材。中国便利店发展报告已经连续发布了 5 年，我们力求通过对行业整体数据的分析挖掘，通过对行业现状特点的总结和未来趋势的研判，给便利店企业提供对标、借鉴和参考，给政府相关部门、投资者提供政策和投资依据，从而共同推动中国便利店的发展。

在此，要感谢每年参与调研的 CCFA 便利店委员会的企业，同时也呼吁更多的便利店企业参与到协会的数据调研中来，共同完善行业数据池和样本量，让我们的研究更加全面精准，从而更好的引导行业发展。

还要特别感谢毕马威中国的大力支持。也想借此机会，点名感谢本次报告起草工作组的成员们，来自毕马威的钱亦馨女士、孙国宸先生、毛健先生、罗佑祥先生和秦小慧女士以及协会的张德涛。感谢你们！



毛健
毕马威中国
数字化和客户业务合伙人

便利店作为零售体系内几乎最接近终端顾客的实体业态，在风起云涌的数字化浪潮下经历着逆势上扬和深度蜕变，全国龙头企业开疆拓土，区域强势企业深耕细作，更多其他行业企业强势跨界，竞争日益加剧。

可喜的是我们看到，便利店行业在规模上持续扩充的同时，经营深度也在逐步深化、并积极试水创新模式。具体体现在盈利能力、店效、人效、坪效等定量指标的持续改善和提升，及对全渠道、社区团购和移动支付等新模式的积极探索和深入应用，而结合新技术和新模式的深度运营又为规模持续扩张奠定了坚实的基础和资金基础。

展望未来，便利店行业仍将会加速进化，借力数字化技术，从会员深度运营、供应链重塑、生态体系协同等多角度提升前中后台的综合运营能力，赋予顾客更便捷、安全和无缝的购物体验。

前言

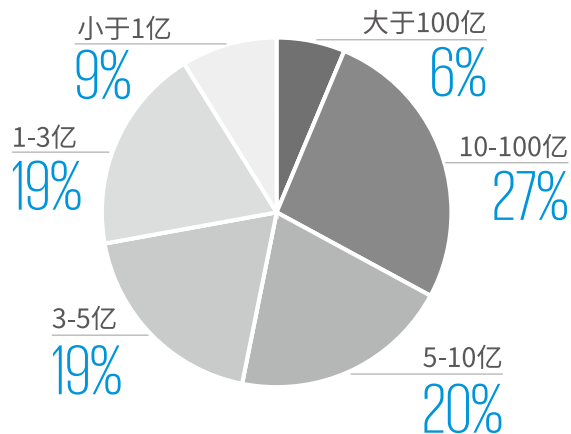
毕马威与中国连锁经营协会 共同探究中国便利店的未来成功之道

毕马威通过与中国连锁经营协会合作，对全国范围内的便利店企业状况以及市场未来趋势进行了深入分析以探究中国便利店行业的发展现状并展望未来的成功之道。

我们对 84 家便利店企业（含石油系）进行了定量调研，对包括销售表现、运营成本、关键指标、数字化发展以及资本合作等方面做了量化分析。同时，我们对毕马威在往年业务中积累的文献、案例以及市场数据等信息进行了相关话题的整理与总结，旨在更加全面，更加深入地掌握中国便利店行业的当前情况和未来发展的关注点。

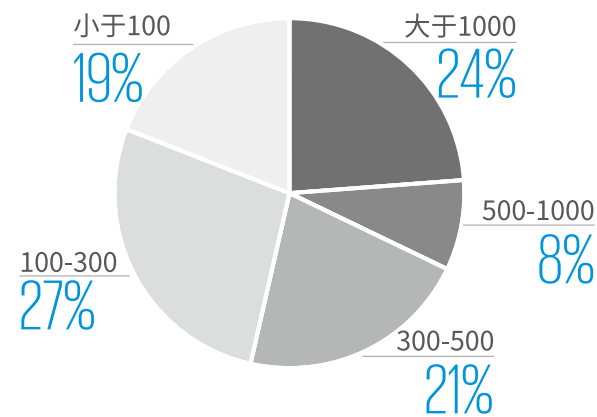
调研样本企业年销售额分布

(元人民币)

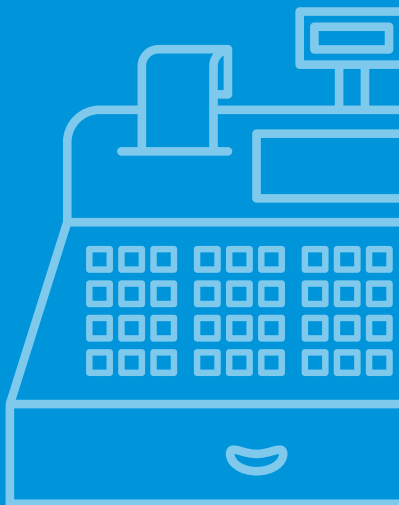
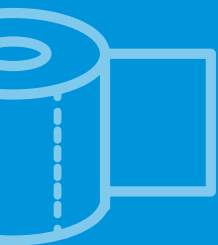


调研样本企业门店数量分布

(家)



目录



—

现状综述

01

二

趋势展望

13

2018 年中国便利店行业呈现出九大发展现状

01

2018 年中国便利店实现销售额 **2,264 亿元**，门店数量达到 **12 万家**，行业增速达到 **19%**

02

单店日均销售额接近 **5,300 元人民币**，较去年同期增长约 **7%**

03

盈利能力略有改善，但运营能力和供应链效率仍需加强

04

便利店商品结构进一步优化，自有品牌占比有所提高

05

便利店加盟体系在逐步改善，加盟店比例达到 **46%**，头部标杆企业示范作用明显

06

政策形势整体趋好，政策细则有待优化

07

门店运营成本保持高位，人才投入成为主要关注点

08

资本合作潜力巨大，但行业心态趋于理性

09

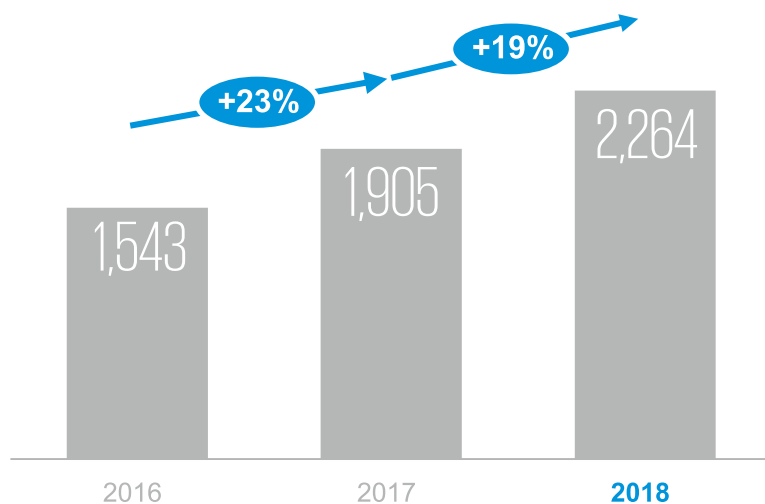
数字化转型和会员管理体系积极推进

01

2018 年中国便利店实现销售额 2,264 亿元，
门店数量达到 12 万家，行业增速达到 19%

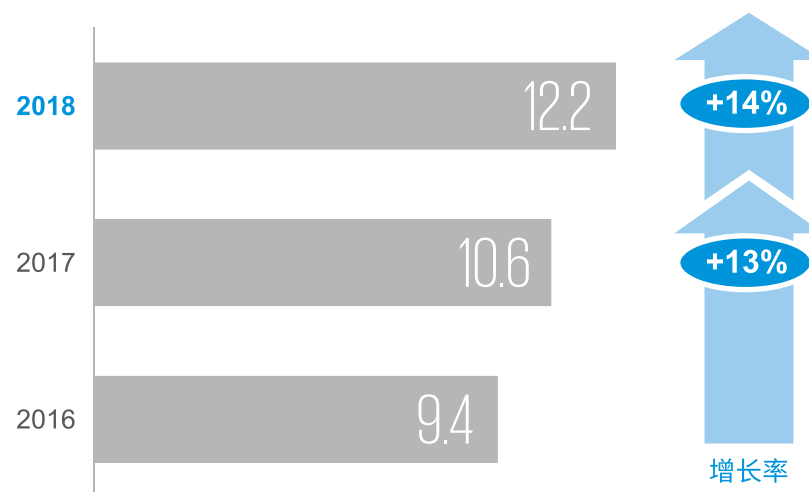
中国便利店行业销售额

(亿元人民币)



中国便利店门店数量

(万家)



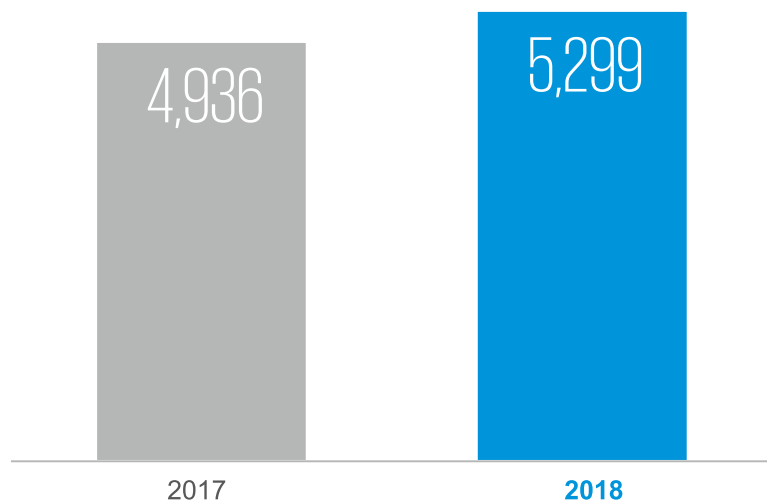
信息来源：2018 年 CCFA 便利店调研

02

单店日均销售额接近 5,300 元人民币，较去年同期增长约 7%

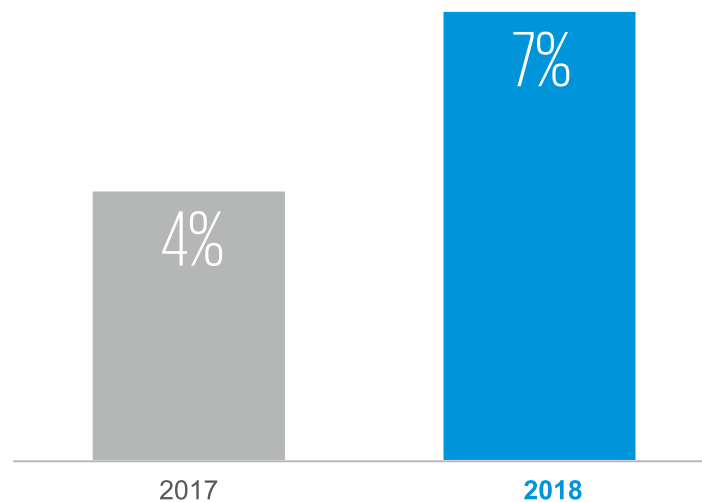
2018 年样本企业平均单店日销售额

(元人民币)



2018 年样本企业单店日销售额增速

(%)



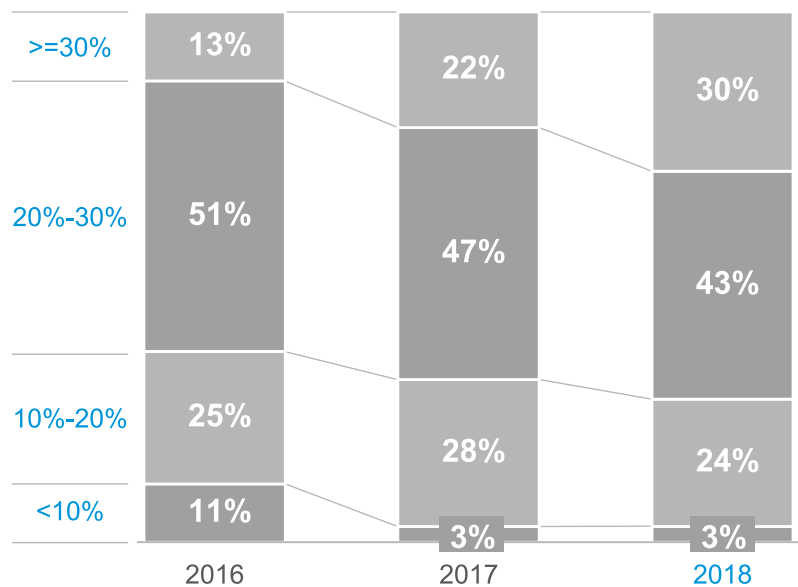
信息来源：2018 年 CCFA 便利店调研

03

2018 年盈利能力略有改善，但运营能力和供应链效率仍需加强

样本企业毛利率分布

(%)



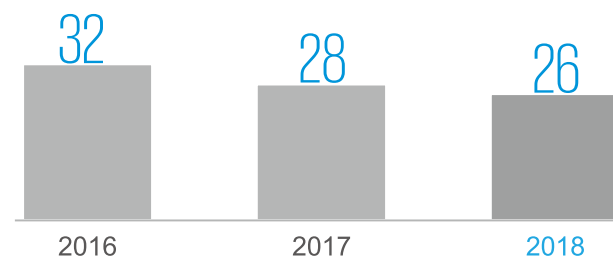
样本企业净利润率分布

(%)

>=4%	22%	17%	20%
2%-4%	15%	21%	18%
0%-2%	38%	35%	37%
<0%	25%	27%	25%
	2016	2017	2018

样本企业库存周转天数

(天)



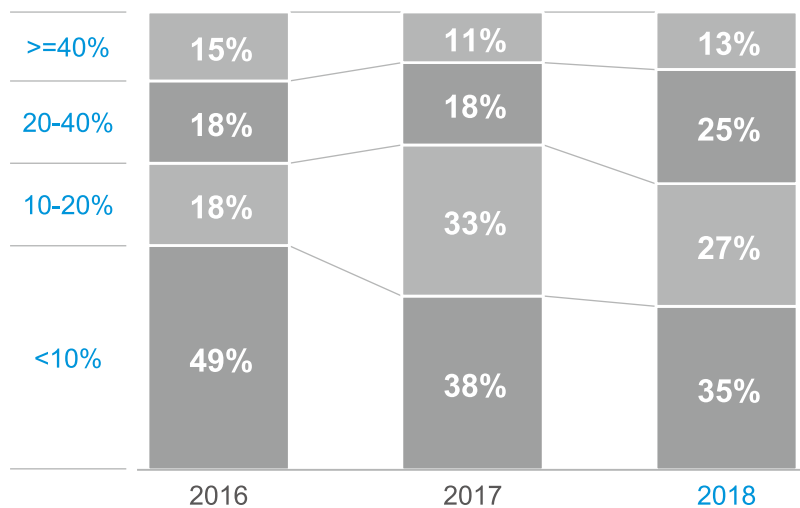
信息来源：2018 年 CCFA 便利店调研

04

便利店商品结构进一步优化，自有品牌占比有所提高

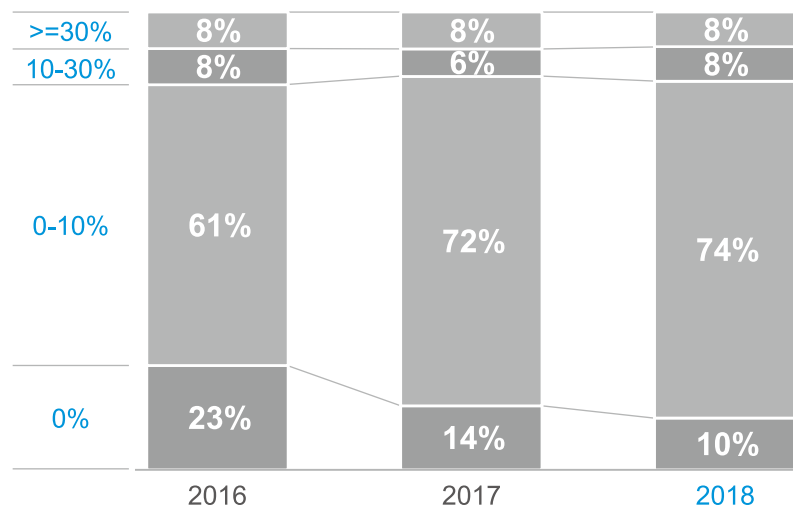
样本企业即食食品销售额占比分布

(%)



样本企业自有品牌占比分布

(%)

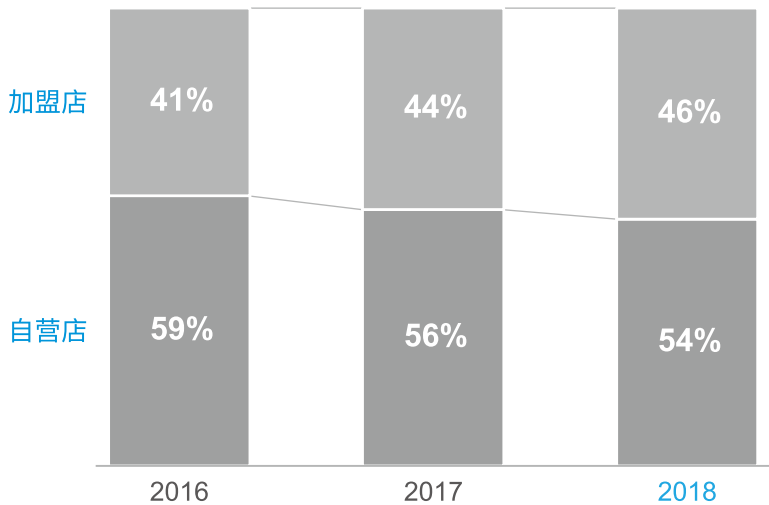


信息来源：2018 年 CCFA 便利店调研

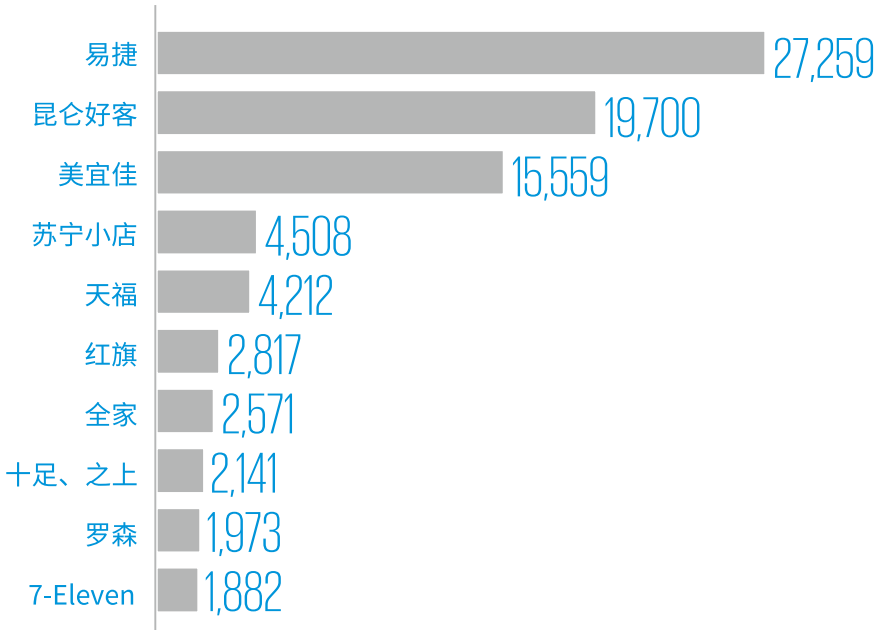
05

便利店加盟体系不断完善，头部标杆企业示范作用明显

中国便利店加盟比例
(%)



2018 年中国便利店品牌店数量前十
(家)



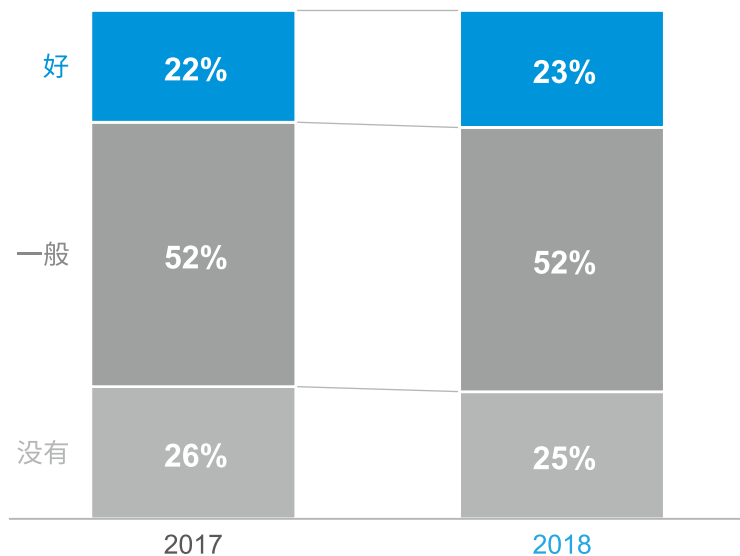
信息来源：2018 年 CCFA 便利店调研，毕马威分析

06

政策形势整体趋好，政策细则有待优化

样本企业评价本市政府对便利店政策支持

(%)



更多政府指导性和支持性政策出台

- 2018 年 10 月，北京市发布《关于印发〈关于进一步促进便利店发展若干措施〉的通知》，推出 19 条新措施旨在通过明确政策导向，加强资金支持，改革监管模式等手段促进便利店行业发展
- 商务部在两会期间提出要提升城市消费，促进消费升级，优化便利店布局，鼓励便利店品牌化、连锁化发展的方针

政策细则在实施层面有待优化

- 2018 年 10 月北京市宣布连锁便利店可按有关标准申请零售经营乙类处方药，但相关从业人员表示该政策对便利店售药设置的门槛过高，实际实施中存在难度
- 目前，P2P 和无人店等新金融、新零售相关的政策监管体系尚未成熟，有待进一步明确细则以降低行业运营风险

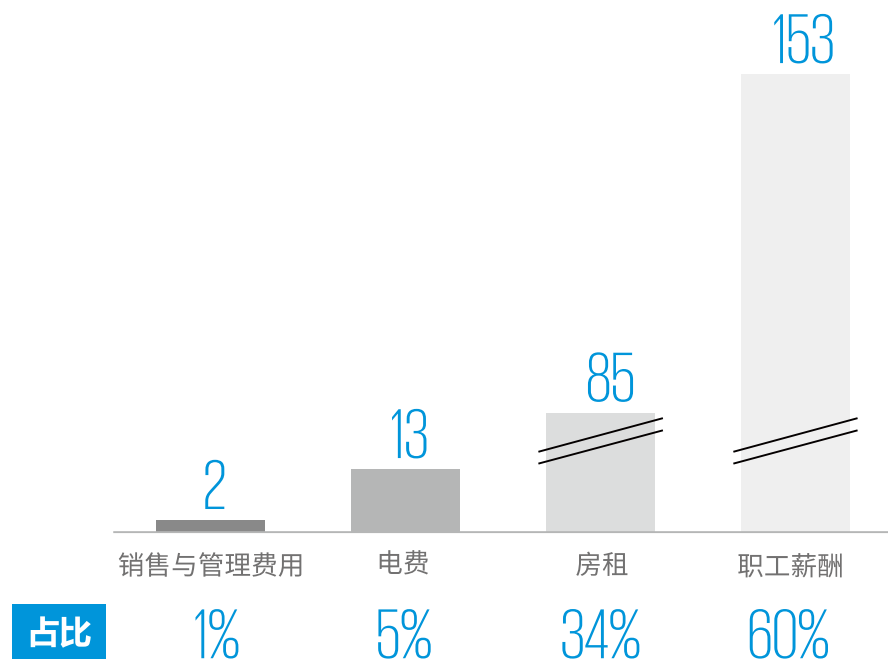
信息来源：2018 年 CCFA 便利店调研

07

门店运营成本保持高位，人才投入成为主要关注点

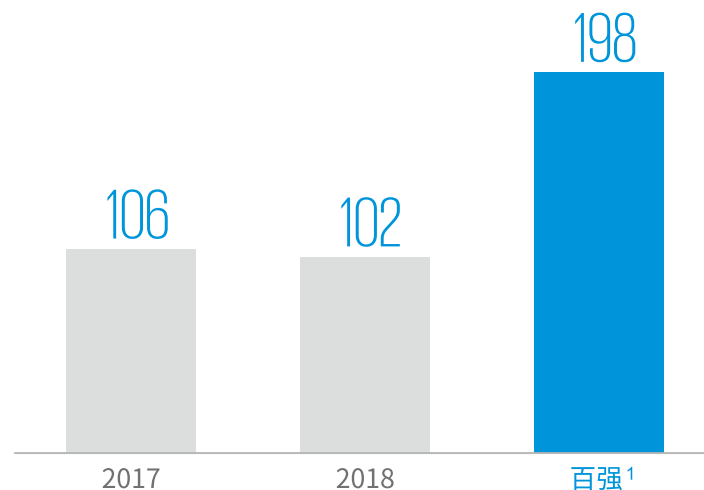
样本企业 2018 年平均费用支出

(万元人民币)



样本企业人效

(万元)

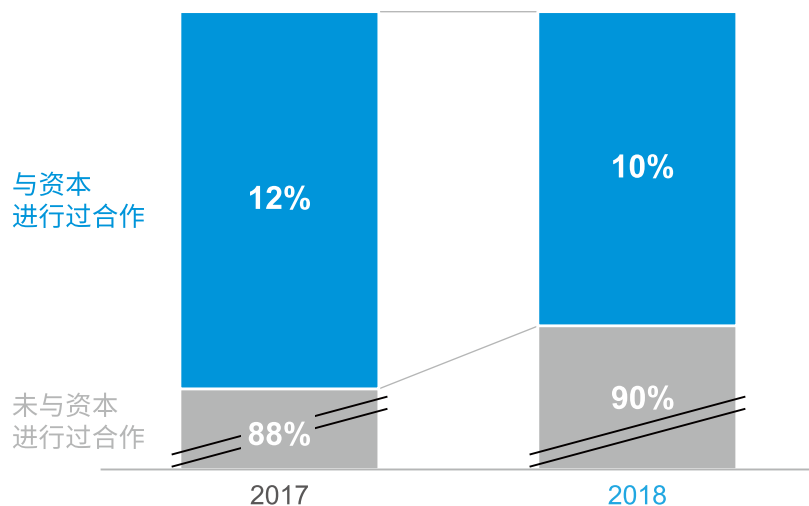


注释：1. 百强指 2018 年百强便利店企业

信息来源：2018 年 CCFA 便利店调研

样本企业与资本进行过合作比例

(%)



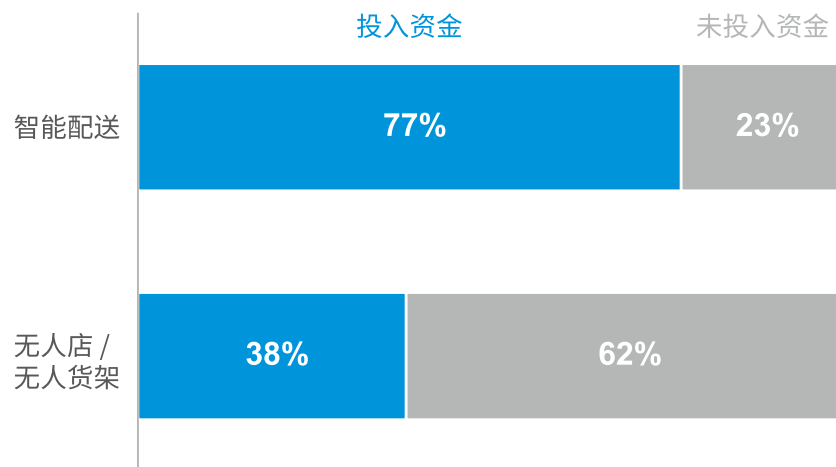
信息来源：2018 年 CCFA 便利店调研

近期资本合作案例



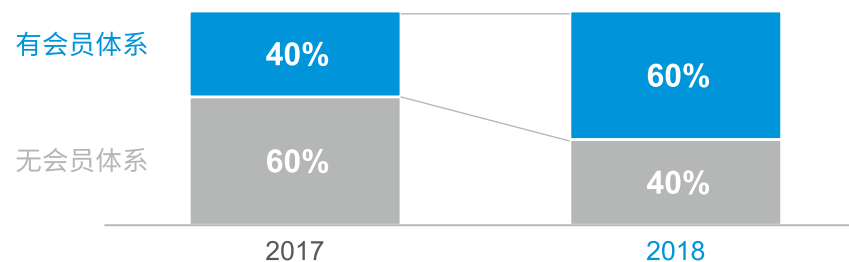
样本企业数字化技术投入比列

(%)



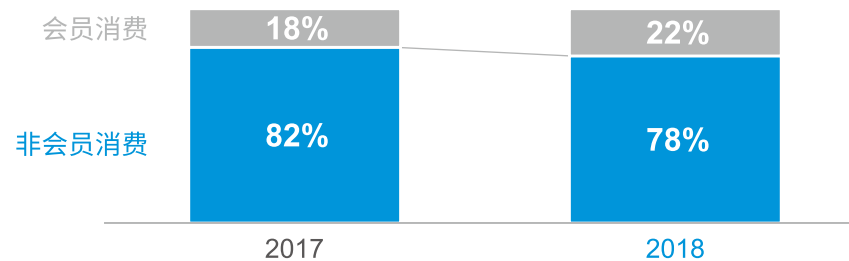
样本企业有会员体系占比

(%)



有会员体系样本企业会员消费比例

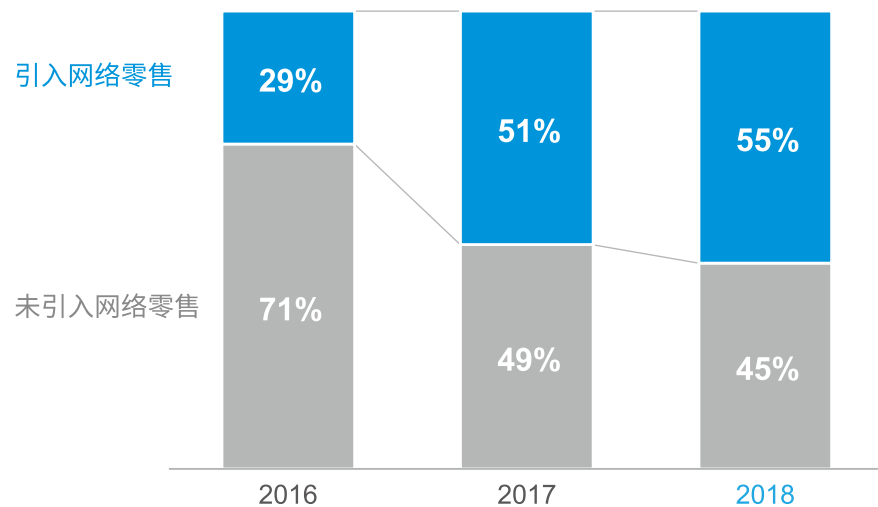
(%)



信息来源：2018 年 CCFA 便利店调研

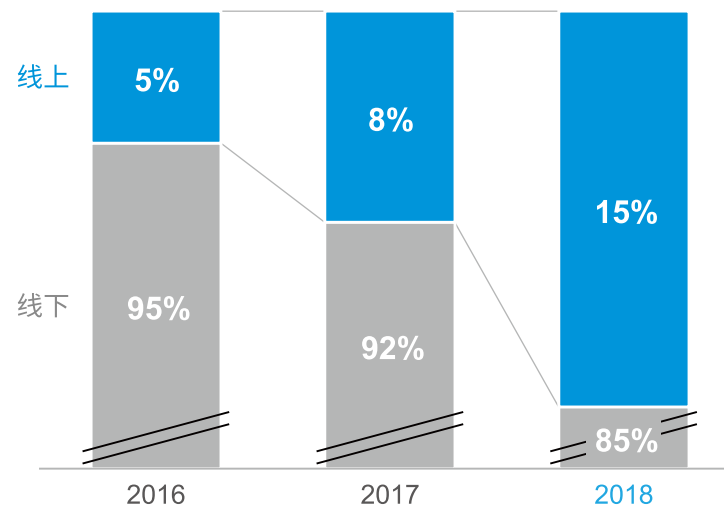
样本企业引入网络零售比例

(%)



已引入网络零售样本企业线上线下销售占比

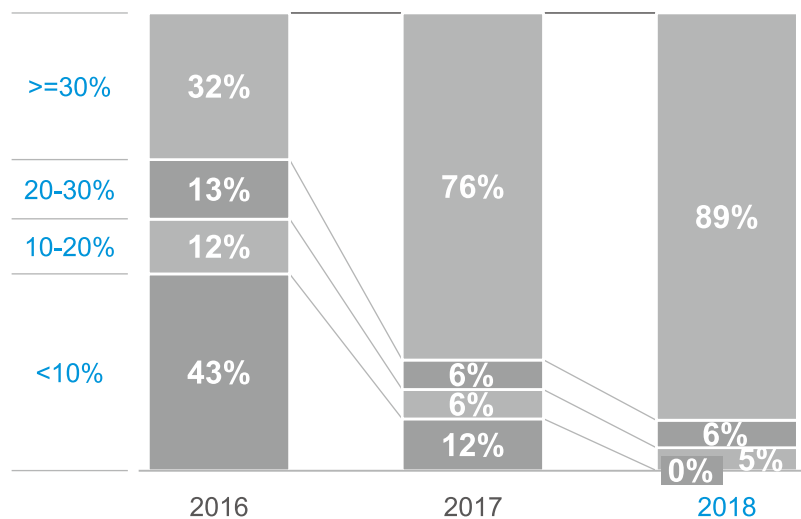
(%)



信息来源：2018 年 CCFA 便利店调研

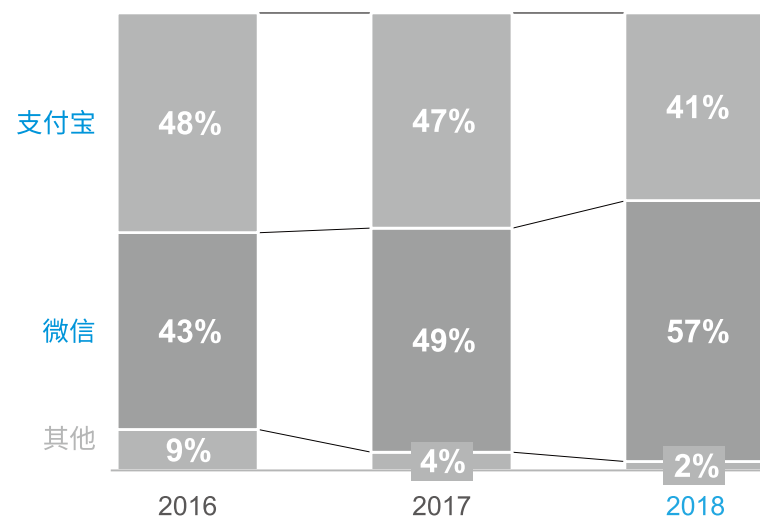
样本企业移动支付金额占比

(%)



样本移动支付方式金额占比

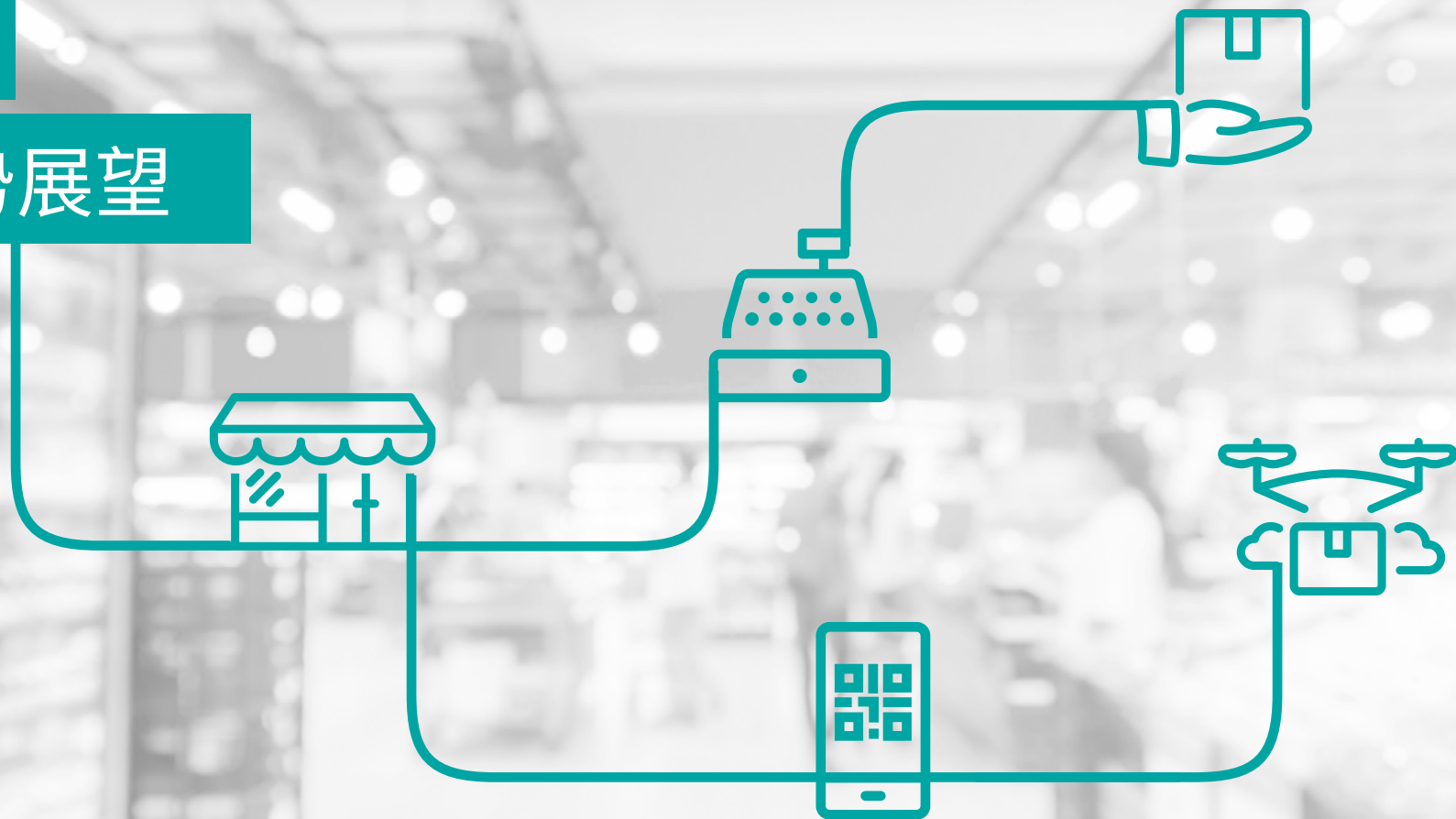
(%)



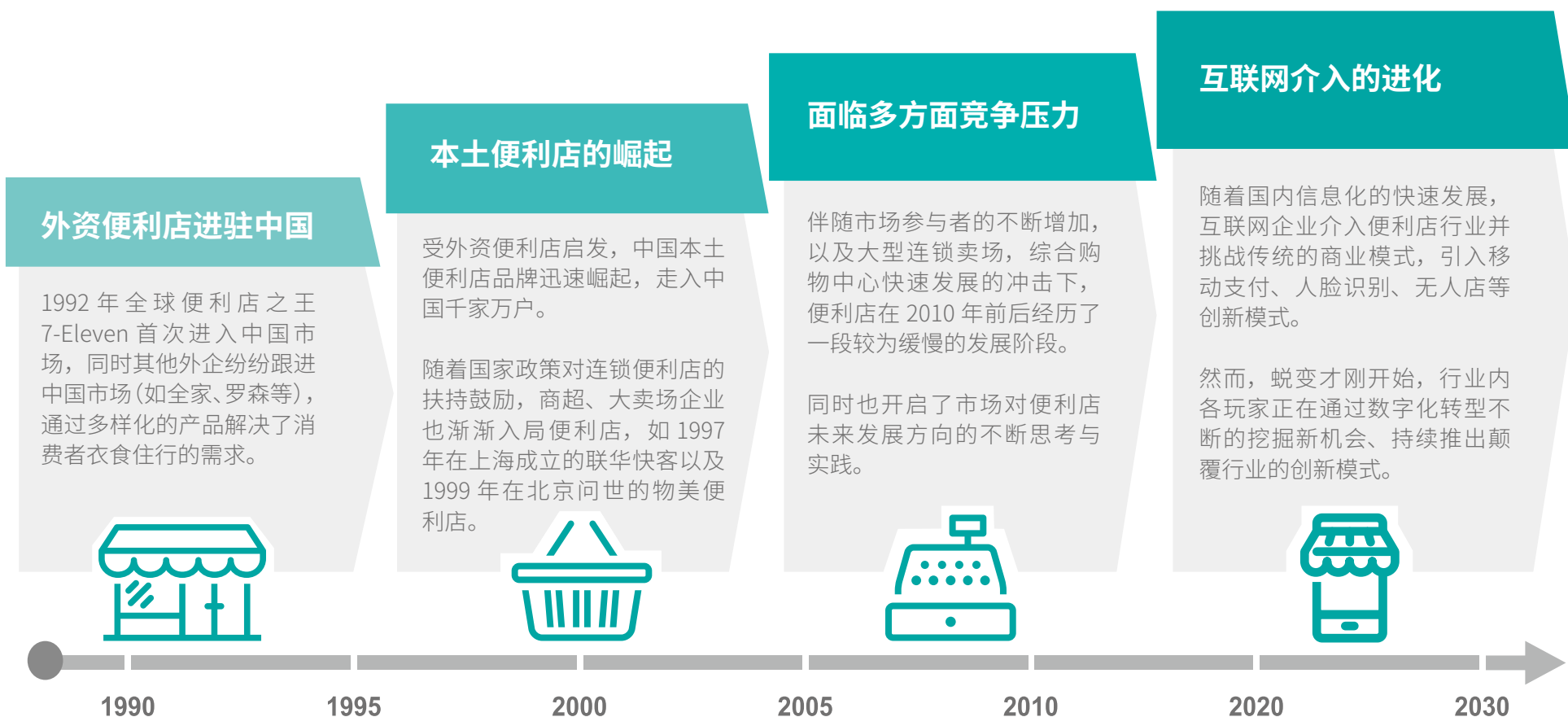
信息来源：2018 年 CCFA 便利店调研

二

趋势展望



便利店行业在中国经历了多个发展阶段， 当下受到互联网时代的影响正在经历新的蜕变

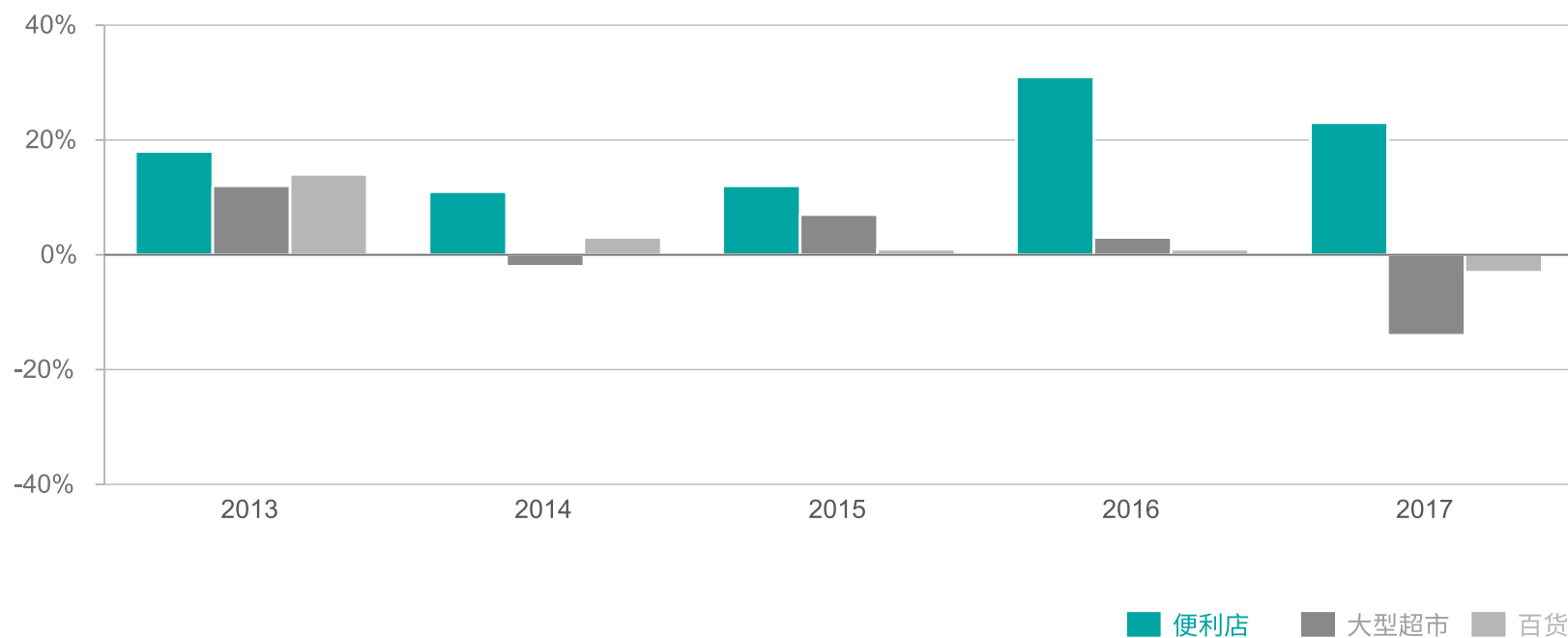


信息来源：案头研究、毕马威分析

便利店在实体零售整体环境增速放缓的背景下 仍然保持高速增长

中国实体零售销售额增速

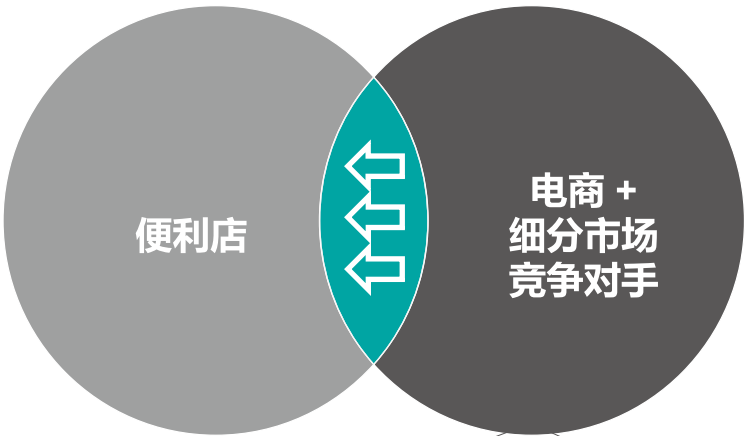
(2013-2017, %)



信息来源：2018 年 CCFA 便利店调研，国家统计局，毕马威分析

然而便利店也面临多方挑战， 企业纷纷通过价值链数字化转型来提升竞争力

便利店价值主张逐渐被占领



- 电商：**消费者可轻易通过淘宝、京东、美团等电商购买众多与便利店相同的产品
- 细分市场竞争对手：**其他竞争对手，如瑞幸等，也逐渐崛起，提供消费者更多购买细分产品的渠道及选择

便利店价值链数字化转型趋势



前端
完成数据积累

- 数据采集：**通过线上线下渠道采集数据并分析，挖掘消费者的消费习惯
- 会员体系：**通过会员体系提升核心客户的到店购买率以及品牌忠诚度



中端
满足差异化需求

- 千人千店：**挖掘消费者的差异化需求，在各门店提供不同的差异化产品
- 门店运营：**将各运营环节逐步数字化，提升运营效率并降低运营成本



后端
优化运营效率

- 数字化供应链：**端到端打通供应链，通过数字化提升产品研发、产品筛选以及产品配送效率

信息来源：案头研究、毕马威分析

前端：通过线上引流和线下数字化改造完成数据采集和积累

前端 中端 后端

线上平台搭建

通过自建平台或第三方平台获取线上消费者数



案例

7-ELEVEN

2018 年 8 月 7-Eleven 北京所有门店已全部接入美团外卖

美团外卖

此举在增加线上销售渠道的同时也拓展了消费者数据的采集渠道

线下门店数字化改造

通过门店数字化改造获取线下消费者数据



案例

鲜生活

2018 年 5 月鲜生活与旷视科技达成战略合作，共同打造全新的数字化门店

旷视科技

通过智能摄像头、智能货架、IoT 传感器采集消费者线下门店购物数据

信息来源：案头研究、毕马威分析

全家结合会员体系及大数据分析，通过积分、造节、线上电商三大举措精准定位 90 后客户，实现快速扩张

前端 中端 后端

全家的顾客洞察及管理体系

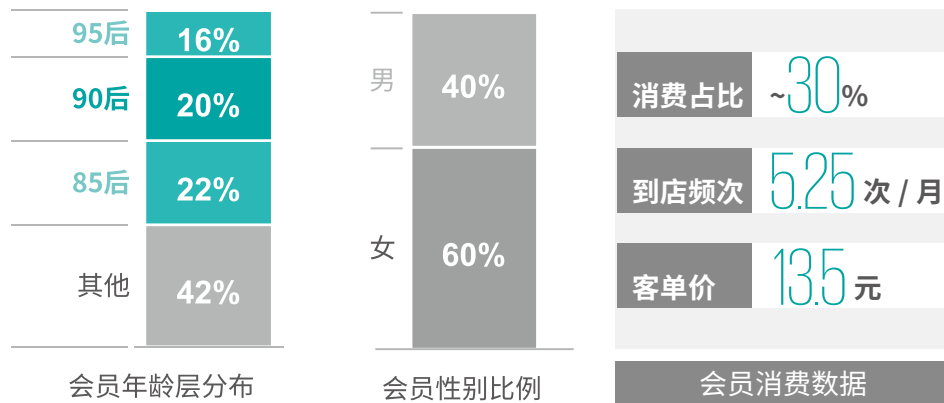
FamilyMart 全家通过三大会员管理体系

- 顾客忠诚管理 (CRM)
- 铁杆粉丝经营 (Fans)
- 顾客终身价值 (CLV)

大数据分析会员 RFM 值

R: 多久没来 Recency
F: 来几次 Frequency
M: 花多少钱 Monetary

准确锁定客群年龄层次和消费习惯，寻找“90后上帝”



会员关系管理举措

积分



- 采用消费满一定金额赠送积分的方式，积分制既**提高了客单价**，也催化了**顾客到店消费频次**，明显提升了全家会员的黏性
- 实施半年内会员消费占比上升到 23.5%，会员客单价高于非会员客单价 2.1 元

造节



- 通过“**活动策划+商品选择+店铺全动员**”，发动店员及店长针对 90 后客群，**定制 IP、电影相关的主题活动**，刺激消费者购买只有在全家才能买到的“好玩产品”

电商



- 通过收取 100 元的**会员年费**，为尊享会员提供低价线上精选商品，并鼓励**线下提货**，同时促进线下消费
- 尊享会员客单价高于普通会员客单价 10.5 倍，到店频次提升了 2.33 倍

信息来源：案头研究、公共网络、专家访谈、毕马威分析

美宜佳通过会员精细化运营策略，实现对会员不同生命周期的精准洞察与运营，成功唤醒与激活睡眠期会员

前端 中端 后端

案例叙述

美宜佳

- 美宜佳会员中心通过**门店数据的监控与分析**，发现部分**高价值的会员活跃度下降**，需要做出及时的**唤醒与激活**
- 通过**RFM模型**分解会员生命周期的不同阶段，进行及时的追踪与分析，实现**精准营销投放和提升盈利能力**
- 2周内通过8折券等形式触达、唤醒与激活**15万沉睡期会员**，在活动期间**产生销售118万元**

RFM模型

实现对客户生命周期的精细化运营

R: 最近一次消费时间点

F: 交易频次

M: 消费金额

新客 参与期 活跃期 稳定期 退化期 睡眠期 流失期 衰退

实际收效

产品层



通过美宜佳优惠券、美宜佳会员、美宜佳外卖等小程序搭建完善的会员产品矩阵，全方位**连接2300万+消费者**，**积累了多场景下消费行为数据**

平台层



通过美宜佳会员精准服务平台，实现了“人”的**可识别、可洞察、可预测及精准推荐的基础能力**

触达人群

150,000人

激活率

26%

券核销率

13.9%

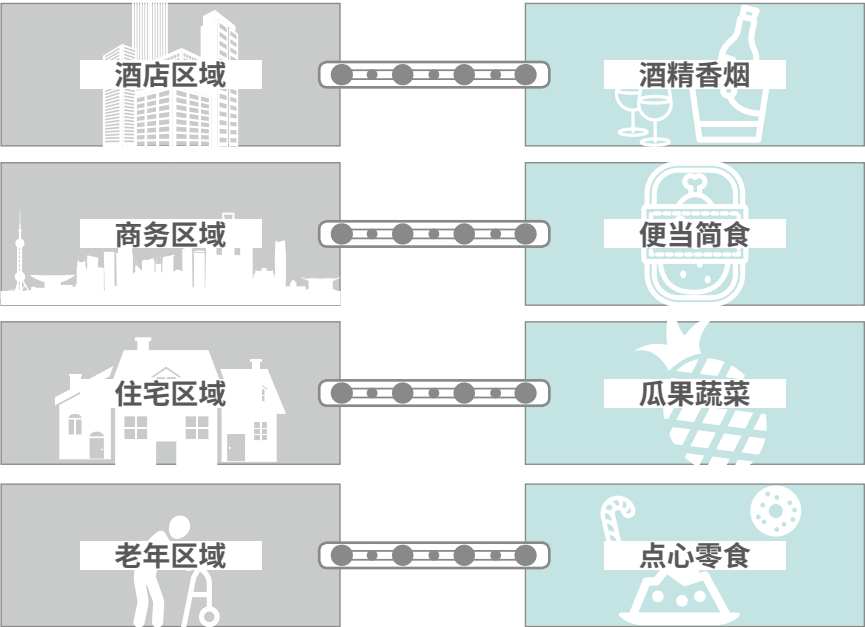
ROI

1:28

信息来源：案头研究、公共网络、毕马威分析

中端：基于大数据分析满足周围消费者的差异化需求，实现千店千面

通过商圈大数据实现不同门店的针对性商品布局



案例

7-ELEVEN

线下

根据门店周围环境提供差异化的产品



深圳桃源居小区店



深圳科技园万利达店

线上

根据门店周围环境提供差异化的产品



信息来源：案头研究、公共网络、毕马威分析

好邻居改造成成为新一代“绿标店”

以满足消费者多样化的消费需求并成功提升营业额

前端 中端 后端

案例叙述

好邻居

- 好邻居车公庄西口店为**既存店改造**，是典型的**街流为主**的社区型“红标店”门店
- 好邻居力求在客户画像中挖掘需求场景，通过品牌形象和体验、消费者需求洞察、商品组合等方面，将**社区消费需求彻底挖掘**

通过四大改造点翻新品牌形象



实际收效



更新门面



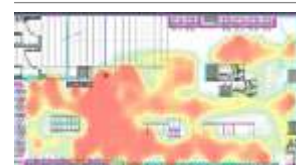
休息区



生鲜陈列台

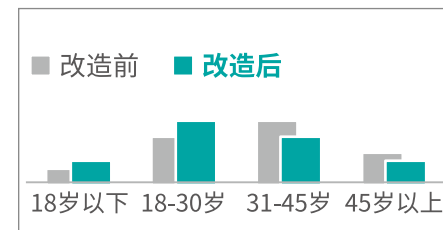


AI 监控



卖场热力图

平均每日	改造前	改造后
客流量	550 人	950 人
销售额	9,600 元	21,000 元
客单价	17.5 元	22.5 元
毛利率	31.4%	33.8%

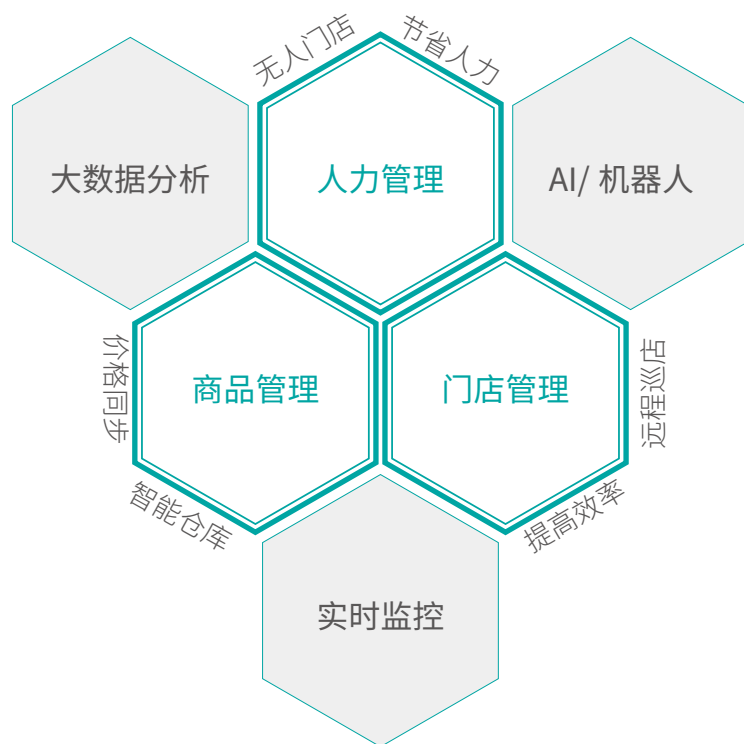


信息来源：案头研究、公共网络、毕马威分析

中端：在门店运营各环节融合数字化技术，提升日产运营效率、降低总体运营成本

前端 中端 后端

数字化助力三大中端管理模块



信息来源：案头研究、毕马威分析

案例

01

LAWSON
罗森

通过推广“自助扫码”、研发“结算机器人”，在非高峰时间段推出“无人收银”，大力发展无人门店，节省人力成本

02

易捷

与京东合作，通过“京东新通路”网络终端实现线上线下价格同步更新，仓库智能选货、订货、补货

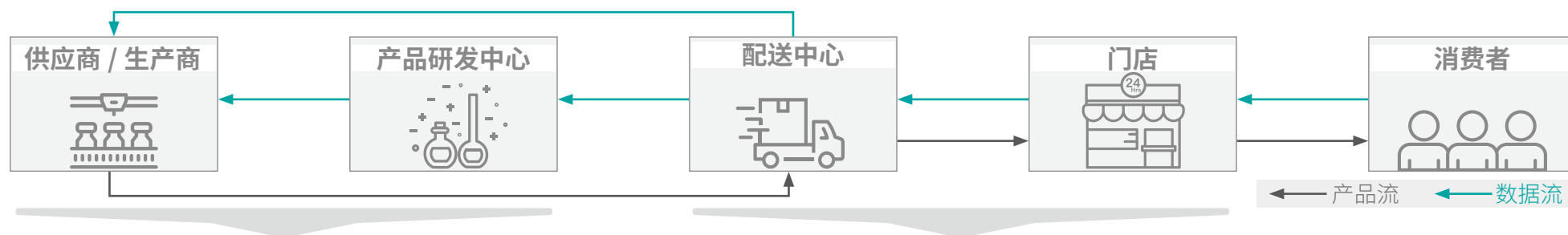
03

美宜佳

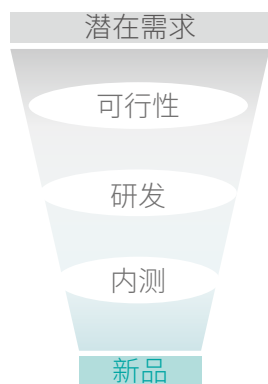
与雅量科技合作，通过雅量 IP 远程摄像机在手机 APP 中实现对实体门店的远程巡店管理，减少差旅费用与时间成本，提升效率

后端：打造以需求为驱动的数字化供应链，通过数据提升产品研发能力及配送效率，实现“对的时间、对的门店，对的产品”

前端 中端 后端

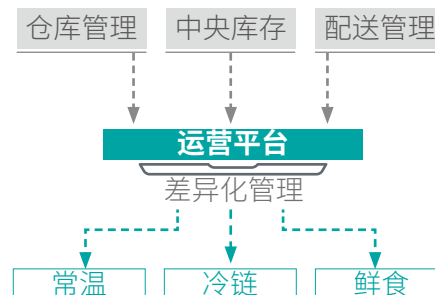


案例



- 通过大数据分析不断地挖掘潜在需求，每月推荐约 30 个品项的新品
- 7-Eleven 按产品分类以团队形式研发产品，包含研发、原料、器材及制造成员，每个产品均通过严格的研发及内部测试
- 新品将通过专属的供应商网络实现质量把控及响应速度的最大化

案例



- Today 自主开发包含仓库、库存、配送的统一系统平台，并将产品分类成常温、冷链、鲜食进行差异化管理
- 平台上线以后库存准确率提升至 99.9%，配送准时率也得到 95%

信息来源：案头研究、毕马威分析

海外品牌进一步加强本土化合作以谋求在中国市场的长远发展

LAWSON 罗森

加强本土合作



采用包括拓展加盟商数量，与本土商超合作，收购本土品牌等多种形式深化罗森的本土化合作，以加快罗森的便利店布局

区域下沉



罗森加快进入 50 万人口级县级市的步伐，并采用与当地企业合作的方式获取当地最佳店铺位置，医院、学校等特殊资源，同时也确保了快速获取当地消费习惯等信息

7-ELEVEN

开放加盟



通过区域授权的形式，吸引了众多新地区的本土企业加盟便利店运营

本土合作



与南京本土零售企业金鹰商贸达成 20 年江苏地区合作经营协议，共同长期发展区域内零售业务

信息来源：案头研究、毕马威分析

本土品牌致力于在区域内深化发展并逐步辐射周边市场

美宜佳 – 广东

美宜佳以广东为核心，根据主要消费群体，外来务工者，的家乡情况，逐步向广东周边的福建，湖南，湖北，江西，广西等地区扩张

区域内知名度

密集开店

辐射周边



十足 – 浙江

十足深耕于浙江地区，除了在高线城市布局外，还以其更加亲民的价格与兼具当地风味的店铺风格在三线城市奠定了品牌影响力

区域内知名度

密集开店

当地风格路线



红旗 – 成都

红旗实施“以成都为中心，向周边城市辐射”的扩张战略，并以各项增值服务为特色打造了自身的品牌优势

区域内知名度

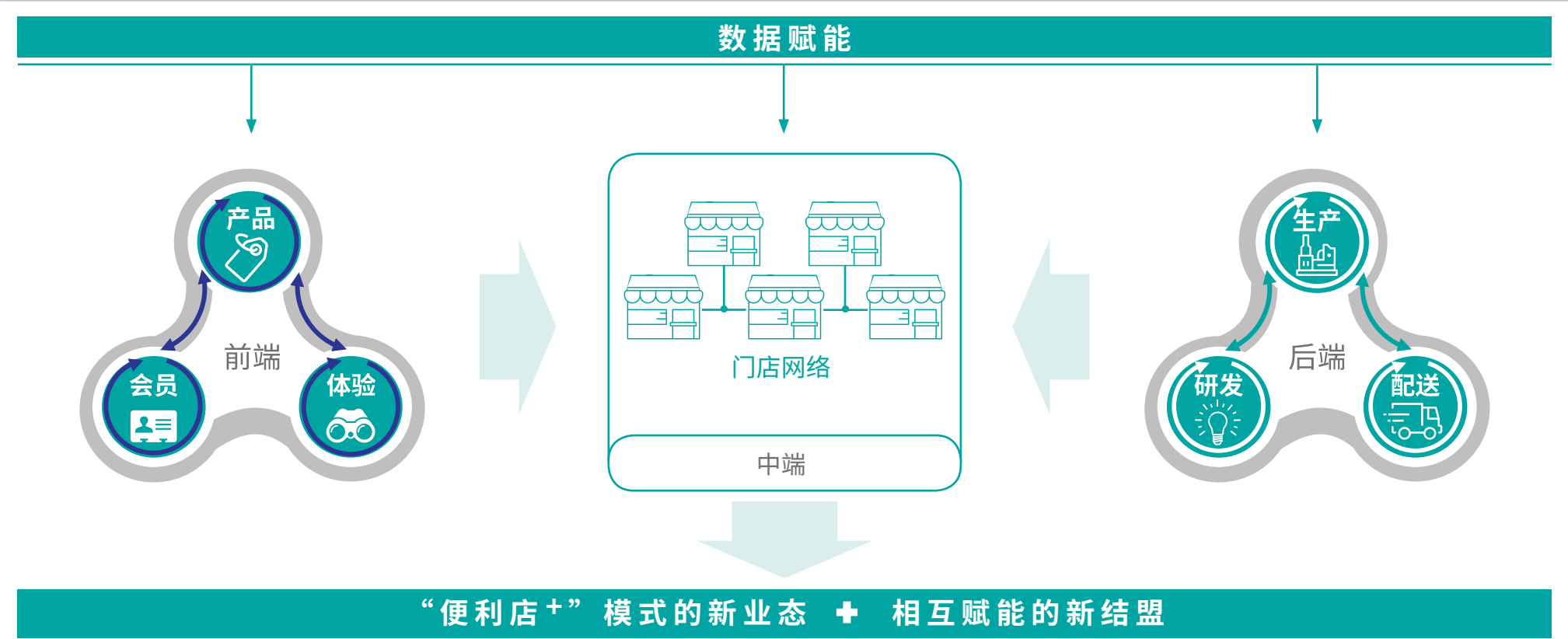
辐射周边

增值服务特色



信息来源：案头研究、公共网络、毕马威分析

价值链数字化转型将成为便利店赢得挑战的关键举措，
同时也是驱动行业进一步创新的主要因素之一



信息来源：案头研究、毕马威分析

通过数据赋能，便利店正在尝试“便利店+”模式的差异化新业态

7-ELEVEN

便利店+社区2.0



7-Eleven 在台湾推出全新 Big 7, 将咖啡、阅读、糖果、美妆、烘焙与超商 6 种业态整合在单一门店内，并按消费数据定期更新店内产品，提供消费者生活的一站式服务

LAWSON
罗森

便利店+IP



罗森与哔哩哔哩的主题门店正式在上海开业，合作的主要原因是双方的客户群体一致，均为年轻群体，达到两个品牌互相助力的效果

便利蜂

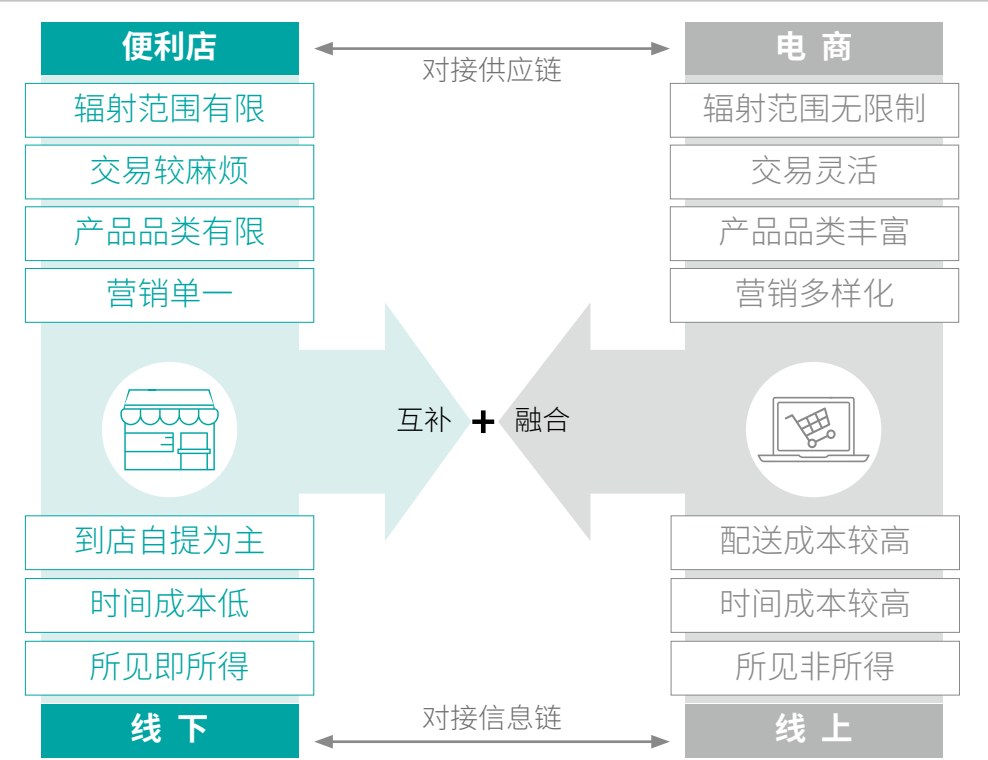
便利店+共享经济



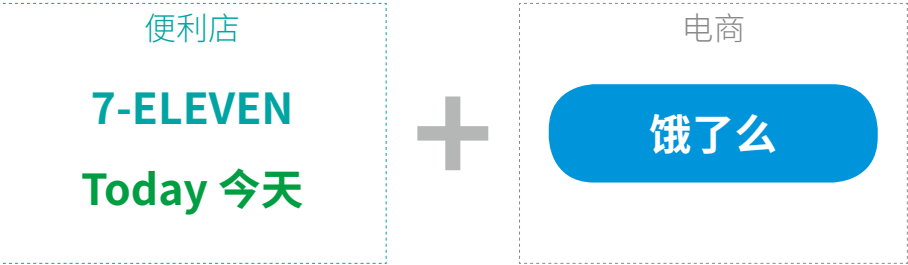
便利蜂将业态模式延伸至共享经济，共享雨伞符合核心客户群的需求，共享单车提升各门店的辐射范围，通过该模式成功达到了满足消费者需求及增加品牌认知度的双赢局面

信息来源：案头研究、公共网络、毕马威分析

除了竞争，众多便利店则开始与电商结盟，利用各自优势相互赋能



案例



2018 年饿了么陆续与各便利店达成合作协议，利用各自在配送、网点等优势提升服务消费者的能力及在各自行业的差异化竞争能力

“便利店属于稀有新零售资源… 结合各自优势，共同提高全链条及时配效率，使得线上流量能有效转化成订单，提高线下便利店的一小时达履约能力。”
—— 行业内专家

信息来源：案头研究、亿欧智库、毕马威分析



联系我们



王洪涛

中国连锁经营协会
副秘书长
电话: +86 (10) 6878 4969
移动电话: 139 1176 0026
邮箱: tony@ccfa.org.cn



张德涛

中国连锁经营协会
社区生活服务业发展部 副主任
电话: +86 (10) 6878 4995
移动电话: 134 6639 4906
邮箱: zdt@ccfa.org.cn



钱亦馨

Jessie Qian
毕马威中国零售消费行业
主管合伙人
电话: +86 (21) 2212 2580
传真: +86 (21) 6288 1889
邮箱: jessie.qian@kpmg.com



林伟

Wei Lin
毕马威中国零售消费行业
咨询业务主管合伙人
电话: +86 (21) 2212 3508
传真: +86 (21) 6288 1889
邮箱: wei.lin@kpmg.com



毛健

Michael Mao
毕马威中国
数字化和客户业务合伙人
电话: +86 (21) 2212 3066
传真: +86 (21) 6288 1889
邮箱: michael.mao@kpmg.com



孙国宸

Willi Sun
毕马威中国零售消费行业
战略咨询服务总监
电话: +86 (21) 2212 3740
传真: +86 (21) 6288 1889
邮箱: willi.sun@kpmg.com



罗佑祥

Kevin Lo
毕马威中国零售消费行业
战略咨询服务高级顾问
电话: +86 (21) 2212 4609
传真: +86 (21) 6288 1889
邮箱: kevin.lo@kpmg.com



林明樺

Antony Lin
毕马威中国零售消费行业
战略咨询服务高级顾问
电话: +86 (21) 2212 4602
传真: +86 (21) 6288 1889
邮箱: antony.lin@kpmg.com



余吉恒

Jon Yu
毕马威中国零售消费行业
战略咨询服务高级顾问
电话: +86 (21) 2212 2930
传真: +86 (21) 6288 1889
邮箱: jon.yu@kpmg.com

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/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。

© 2019毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国外商独资企业，是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织(“毕马威国际”) 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

二零一九年五月印刷