

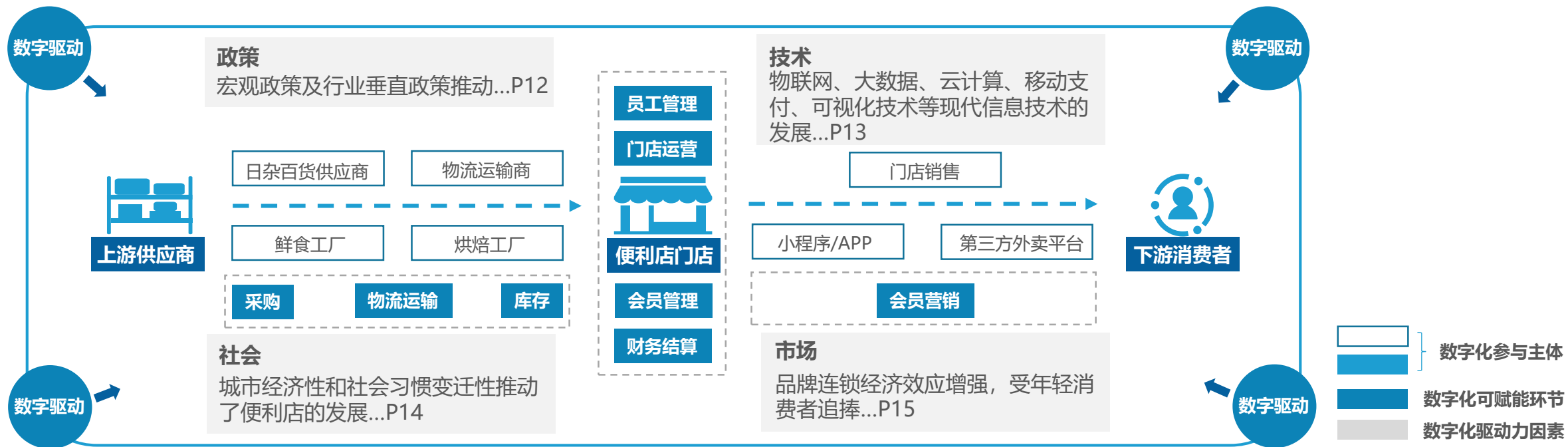
# 2021中国实体零售数字化专题报告

## ——便利店篇

亿欧智库 <https://www.iyiou.com/research>

Copyright reserved to EqualOcean Intelligence, September 2021

- ◆ 便利店，在日本等地区又称为CVS，是指规模较小，但商品种类多元、销售民生相关物资及即食食品的商店。根据中国连锁经营协会数据，2019年，国内便利店数量为13.2万家，2015-2019年中国便利店数量复合增速为9.7%。
- ◆ 2020年商务部发布相关通知，建议便利店进行数字化改造行动。鼓励便利店应用物联网、大数据、云计算等现代信息技术，推广移动支付、可视化技术、提升门店智能化管理水平。鼓励便利店建立智慧供应链，以大数据驱动商品采购、库存管理、销售预测、对断货、过期商品等异常情况提前预警，推动全链高效协同，提高运营效率。
- ◆ 加之2020年疫情爆发，推动了便利店相关线上业务的开展。在此关键节点，亿欧智库就中国便利店数字化转型展开研究，详解中国便利店数字化转型现状及相关环节拆解，最后对便利店未来趋势发展做出预测。





- ◆ 根据中国《统计用零售业态分类目录》定义，零售业态是指零售企业为满足不同的消费需求进行相应的要素组合而形成的不同经营形态，分为有店铺零售业态及无店铺零售业态。零售业态分类原则下，又可以具体分为食杂店、便利店、折扣店、超市、大型超市、仓储会员店、百货店、专业店、专卖店、家具建材商店、购物中心、厂家直销中心、电视购物、邮购、网上商店、自动售货亭、电话购物、其他等。
- ◆ 国家统计局于2019年发布的《2017国民经济行业分类注释》专门划分出【5213】便利店零售形态：指以满足顾客便利性需求为主要目的，以小型超市形式的零售活动。基于此概念，亿欧智库便利店数字化报告主要研究的数字化便利店类型包括：传统型、平台赋能型、无人便利型。

亿欧智库：中国零售业态划分

有店铺零售业态	食杂店	★便利店	折扣店
	超市	大型超市	仓储会员店
	百货店	购物中心	家居建材商店
	专业店	专卖店	工厂直销中心
无店铺零售业态	电视购物	电话购物	自动售货亭
	网上商店	邮购	

亿欧智库：本报告研究的三类便利店主体



资料来源：国家统计局、商务部《零售业态分类(GB/T18106-2004)》、其他互联网公开资料汇总，亿欧智库



# 目录

## CONTENTS

- 1 便利店数字化转型背景
- 2 便利店数字化现状分析
- 3 便利店数字化案例拆解
- 4 便利店未来发展趋势研判
- 5 行业大咖说



# 1. 便利店数字化转型背景





## 1.1 便利店发展痛点

- ◆ 房租水电、人工、商品废弃是便利店三大头部成本支出。
- ◆ 从数字化角度出发，大数据可赋能于门店选址，在合适的价格区间寻找出性价比最高的门店地址；人工方面，企业可利用数字化在可控的范围内科学用工、降低用人成本；货品的进销库存较为传统，数字化工具可连接前后端，详细记录商品信息，便于商家进行高效管理商品库存。

亿欧智库：2019年便利店日常经营支出占比调查



房租水电

房租水电为便利店固定支出，数字化可赋能程度较低。

便利店选址通常位于城市热门地点，人口密集，房租压力较大且面临持续上涨压力。



人工

据互联网公开资料显示，近年来便利店的用工成本连续上涨，增高的运营成本进一步压缩了便利店的盈利空间，企业需要在可控的范围内利用技术赋能，降低用工成本。



商品废弃&盘亏

便利店门店盘点工作量较大，传统盘点方式人员辛苦，效率低下。

数字化工具前台对接收银交易系统，后台对接库存管理，商品信息详细记录，便于商家高效管理商品库存。

亿欧智库：便利蜂运用数字化工具实现降本增效

- ◆ 便利店品牌便利蜂依靠数字化管理，实现了人力管理、房租管理、供应链管理的降本增效。



【门店管理】

对便利店的各环节进行数字化数据采集，再通过算法分析做出运营指导。通过数据驱动选址，自动进行店铺设计。

【供应链管理】

鲜食和自有品牌通常是便利店的主要盈利来源，这与供应链的建设及运营能力息息相关。

【人力管理】

便利蜂对便利店各环节运营进行相应的数据采集，再通过算法分析做出运营指导，降低决策成本，提高人效，每家店的店员可以维持在2-3人。同时，在算法的加持下，可将店长的培养周期从2年缩短至45天-6个月。

# 城市功能调整以及市场竞争加剧，传统小店面临数字化转型拐点

- ◆ 城镇化率的不断提高及城市的优化升级给便利店业态带来了新的发展机会，但也加速了传统夫妻老婆店的消亡速度。在市场竞争加剧的情况下，传统夫妻老婆店只有加速数字化转型以应对不确定的市场变化及多变的消费者需求。
- ◆ 以北京为代表的超一线及一线城市，纷纷进入了城市功能的调整阶段，2018年的疏解工程，包括市容整治等等一系列动作加速了传统夫妻店的消亡，以至于市民早餐都遇到了困难。这样的调整加速了一二线城市的连锁零售便利店的拓张及运营，鲜食早餐、日配熟食逐渐成为便利店标配。



国内主营快消品的非连锁便利店约有600万家



掌握着国内超40%的快消品流通

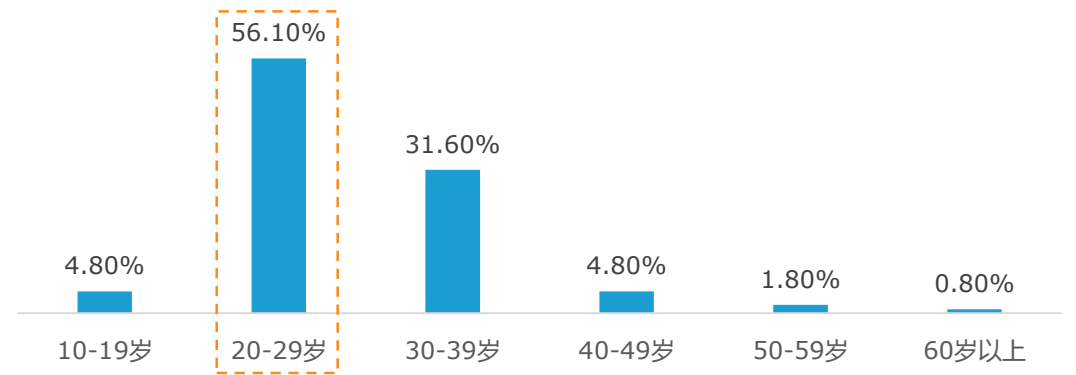


全国快消零售小店有近86%的门店分布在三线城市及以下

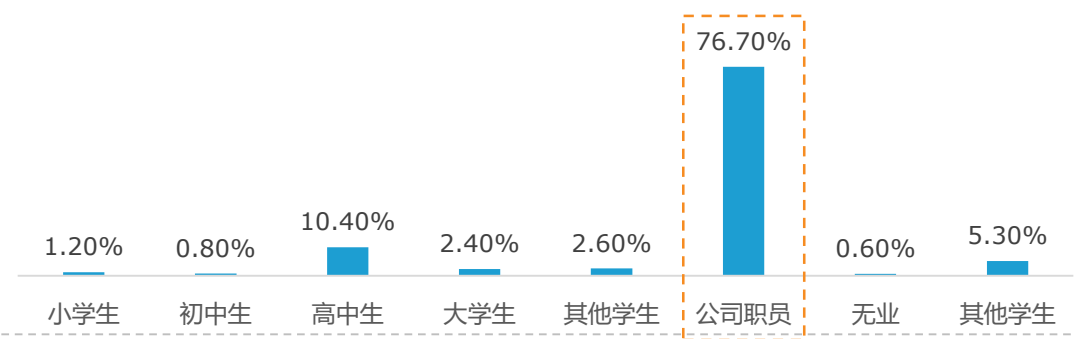
- ◆ 相比传统夫妻老婆店，年轻人更容易被便捷、快速的品牌便利店所吸引。

据7-Eleven统计数据显示，20 岁至 40 岁消费者在便利店消费人群中的占比已达88%。从客层构成来看，公司职员为主要消费人群。

亿欧智库：7-Eleven 消费顾客的年龄构成调查



亿欧智库：7-Eleven 客层构成比调查



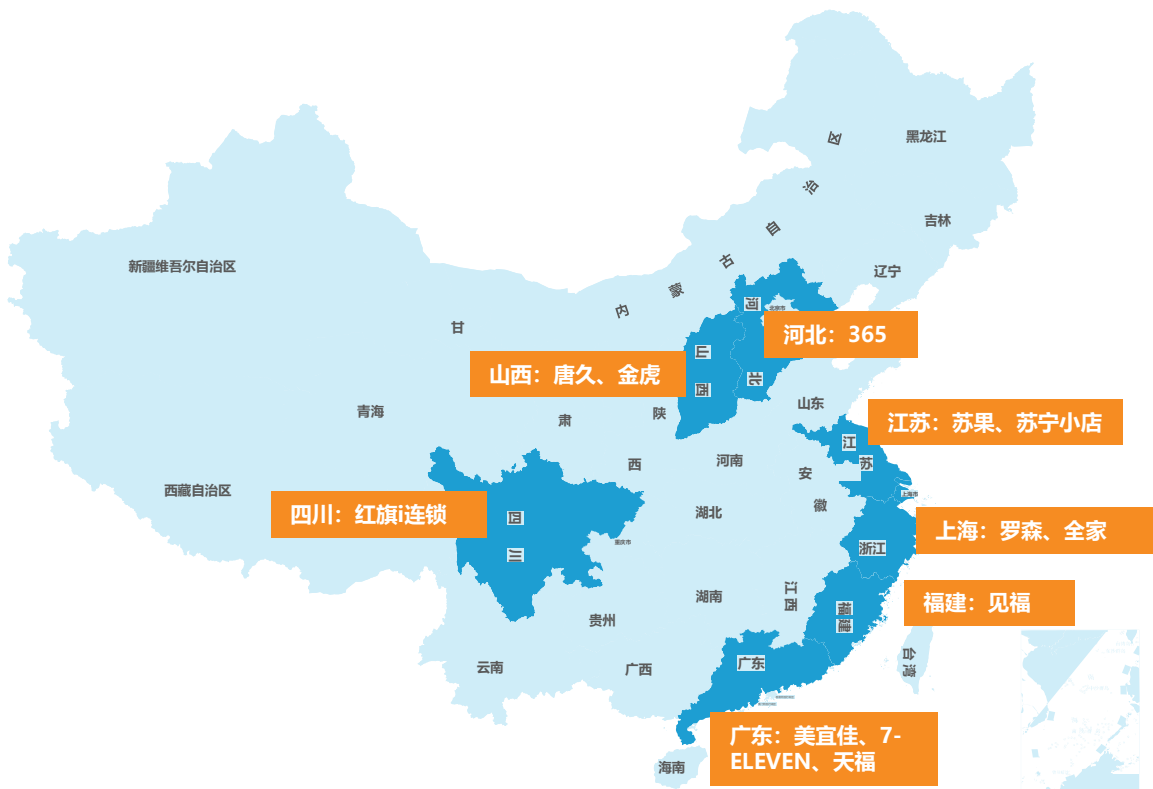
资料来源：《便利店的下一站》、互联网公开资料整理



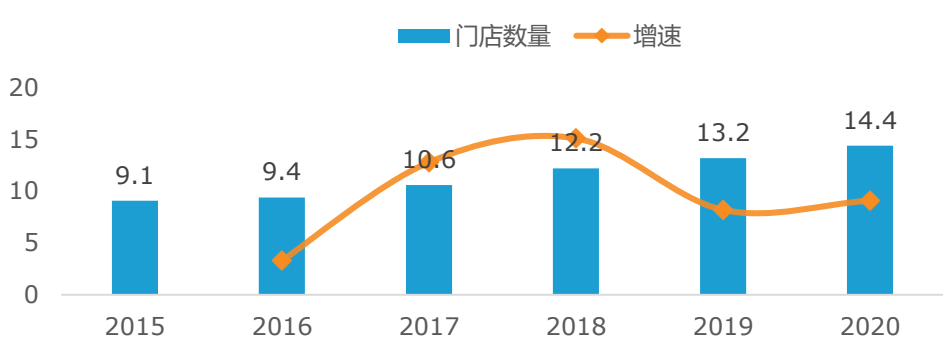
# 数字化运营能力有限，除却石油系中国暂未出现知名全国连锁性企业

- ◆ 2019年，中国便利店门店数量持续增长，达13.2万家，同比增长9%，门店增速有所放缓。
- ◆ 除美宜佳、全家、7-ELEVEN、罗森等少数玩家推进多地域布局，大部分便利店均以城市或省份为发展中心，实现区域化拓展，经营市场暂时有限。从便利店的分布格局来看，上海和广东的品牌便利单门店数量超5000家，但大多数地区的品牌便利店总数仍低于1000家。

亿欧智库：中国便利店业态呈现地域集中发展趋势



亿欧智库：2015-2019年中国便利店连续增长（万家）



## 亿欧智库解读

近年来，中国便利店总体数量连续增加，但是受限于数字化运营能力及供应链建设能力的支撑不足，到目前为止，除却石油系便利店品牌，国内暂未出现一个全国连锁性知名品牌，大部分品牌仍专注于自己的目标地域及就近区域内的扩张及运营。



## 1.3 便利店数字化转型驱动力

◆ 近两年，国家商务部连发的一系列政策为中国便利店发展指明了发展方向，铺垫了基础方针，连锁头部企业对此感知较为明显，纷纷进行数字化转型与升级的尝试。

## 亿欧智库：国家发布相关政策直接及间接地推动了便利店行业发展

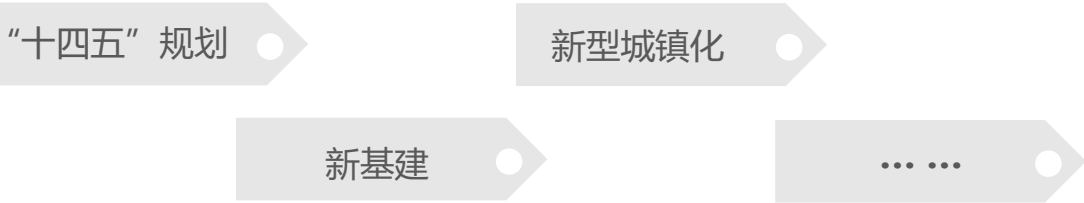
### 亿欧智库：相关利好政策梳理

◆ 【2019.12.31】 商务部等13部门联合印发《**关于推动品牌连锁便利店加快发展的指导意见**》

“... 健全城市公共服务基础设施，织密便民消费网格，**优化便利店营商环境，推动便利店品牌化、连锁化、智能化发展**，更好地发挥便利店服务民生和促进消费的重要作用。”

◆ 【2020.7.31】 商务部办公厅印发《**关于开展便利店品牌化连锁化三年行动的通知**》

“... **鼓励便利店应用物联网、大数据、云计算等现代信息技术**，推广移动支付、可视化技术，提升门店智能化管理水平 ...”



### 亿欧智库：2021年便利店行业内部感知情况访谈调查

◆ 头部企业以及连锁便利品牌感知比较明显，在商务部连发两文后，部分知名便利店品牌纷纷加大数字化团队建设及系统架构的投入，主动寻求第三方数字化服务商的合作。

◆ 但是余下接近5成左右，尤其以3线城市以下为主的传统便利店对政策感知度不明显，需要市场及头部企业的带动，数字化建设仍需时间。

◆ 宏观政策的发布间接推动了利于便利店发展的外部宏观环境，例如城镇化的发展、目标消费人群的增加、底层技术架构的发展支持等；

◆ 两条垂直性的行业政策则对便利店的行业发展方向更加具有指导性和针对性。“强化网点配置规划政策保障”将对行业内不计成本抢占“热点”的现象进行改善；简化证照办理流程、优化食品经营许可条件、简化药品经营审批手续、开展简化烟草经营审批手续试点等措施都将有利于连锁便利店企业提高办证效率，加快门店扩张速度。



- ◆ 在数字化相关的底层技术及应用发展上，我国发展较快，诸多技术赋能于便利店数字化的业态发展。
- ◆ 比如物联网、大数据、云计算、移动支付、可视化技术等现代信息技术可赋能于门店，提升智能化管理水平。以大数据驱动的商品采购、库存管理、销售预测，对断货、过期商品等异常情况提前预警，推动全供应链高效协同，提高运营效率。

## 亿欧智库：部分现代新兴技术在便利店数字化中的应用及落地成熟度



精准营销

智能化运营

供应链数字化

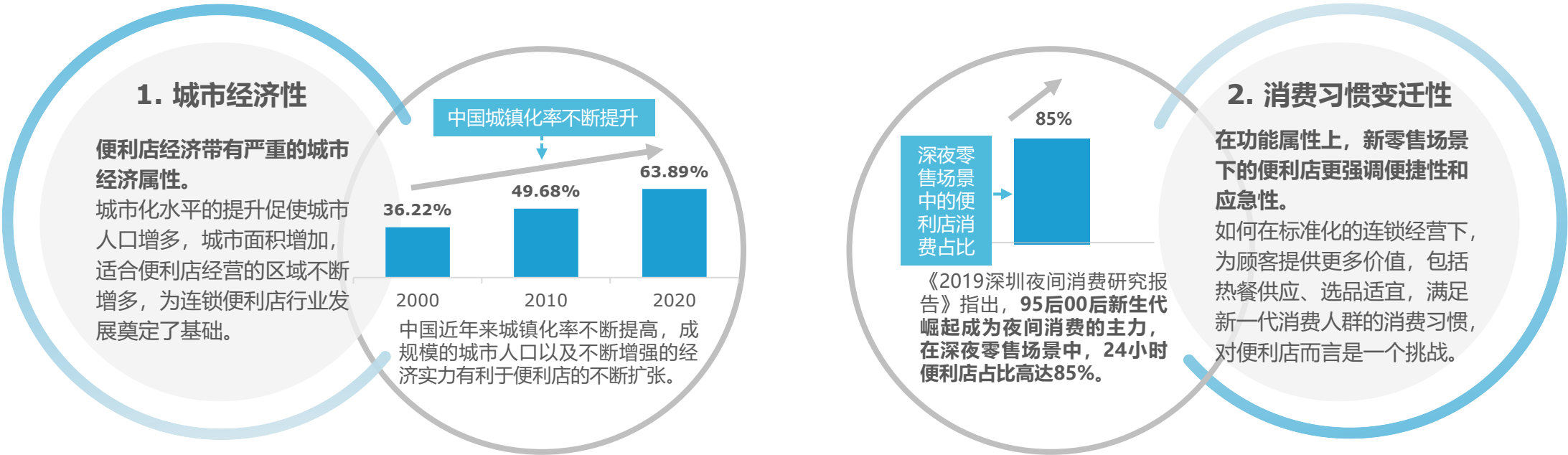
无人零售业态

智能客服



- ◆ 两个主要的社会性因素在影响并且加速便利店数字化的进程。
- ◆ **城市经济性**：从消费场景看，便利店是一种近场型业态，对周边的客流量及进店次数具有一定要求。2020年中国城镇化率达63.89%，**城市人口**的增加利于便利店业态的发展。
- ◆ **消费习惯变迁性**：同时，受消费人群的更迭及城市年轻人的快捷化生活习惯的影响，对便利店的功能性与应急性提出了更高的要求，**数字化势在必行**。据CCFA《2021年中国便利店发展报告》消费者调研部分显示，80%的便利店现有消费者年龄段在18-30岁，且主要为CBD工作的年轻白领。

亿欧智库：影响便利店迅速发展的两个主要经济及社会因素

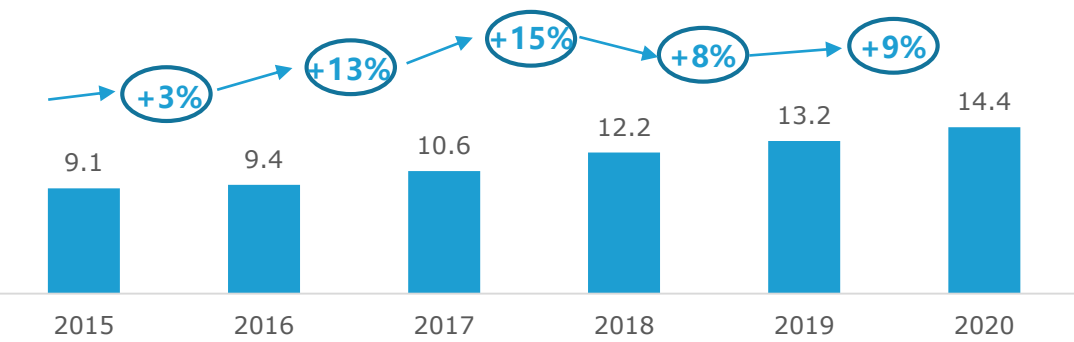


资料来源：国家统计局、《2019深圳夜间消费研究报告》、相关互联网公开资料汇总

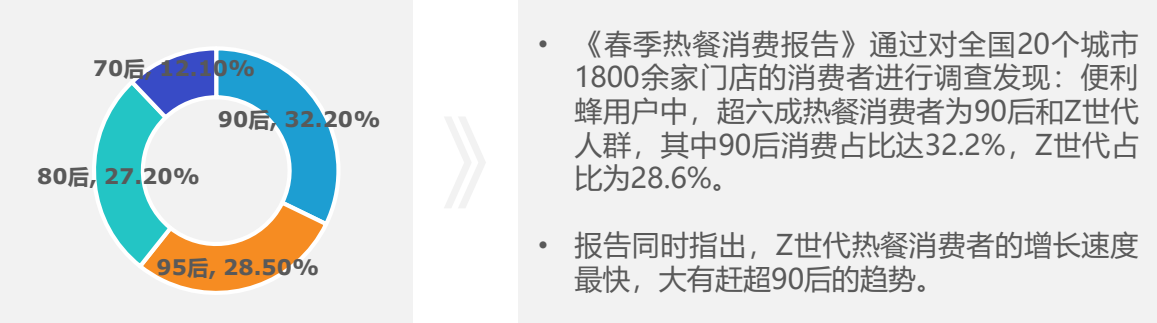
# 连锁化便利店品牌效应更强，吸引年轻消费者

- ◆ 门店即渠道，门店数量越多，消费人次越多，品牌黏性越强，由此能够带来较优的品牌溢价。
- ◆ 根据亿欧智库综合采访调研发现，随着以90后为核心的消费人群逐渐成为消费主体，该类消费人群特有的尝鲜性、悦己性等消费特点使得他们愿意尝试客单价略高，但是更便捷，更具品质的连锁便利店。

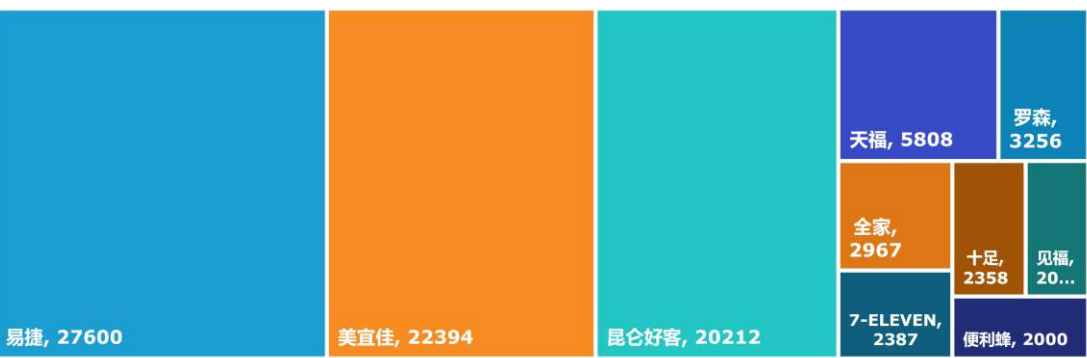
亿欧智库：2015-2020 年全国品牌连锁便利店门店数量（万家）



亿欧智库：便利蜂调研超半数以上熟食消费者为90后



亿欧智库：2020年中国传统便利店企业门店数量前十



便利店消费模式特点与新消费人群追求的消费方式存在某些共同点。

- 潮流** 现在的连锁便利店品牌注重门店专修，主题创新，能够吸引新一代消费人群的关注；
- 养生** 便利店早餐、三明治、热餐具有搭配合理、健康等特点；
- 方便舒适** 便利店大数据选品，智能化运营高效，与新消费人群追求的消费方式较为切合；

资料来源：《春季热餐消费报告》、CCFA、亿欧智库；备注：包括直营便利店、加盟便利店及加油站型便利店



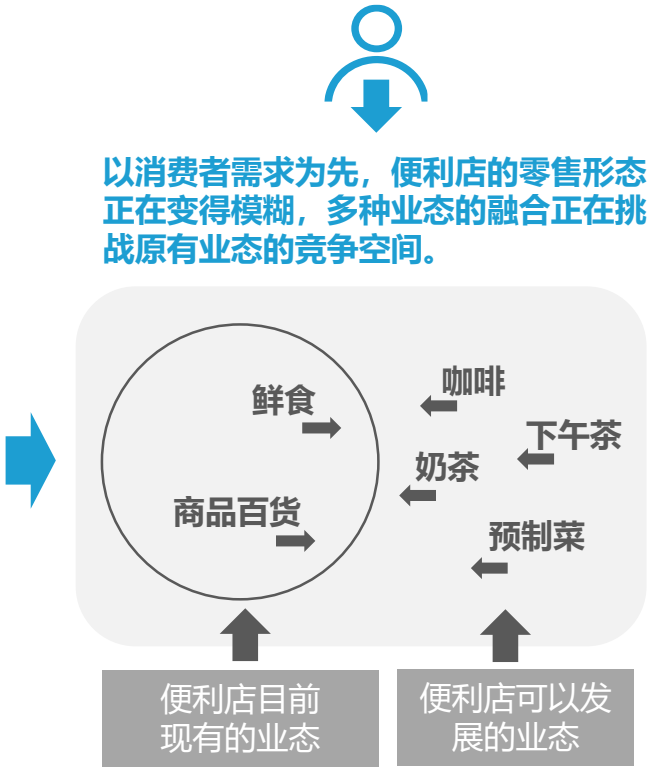
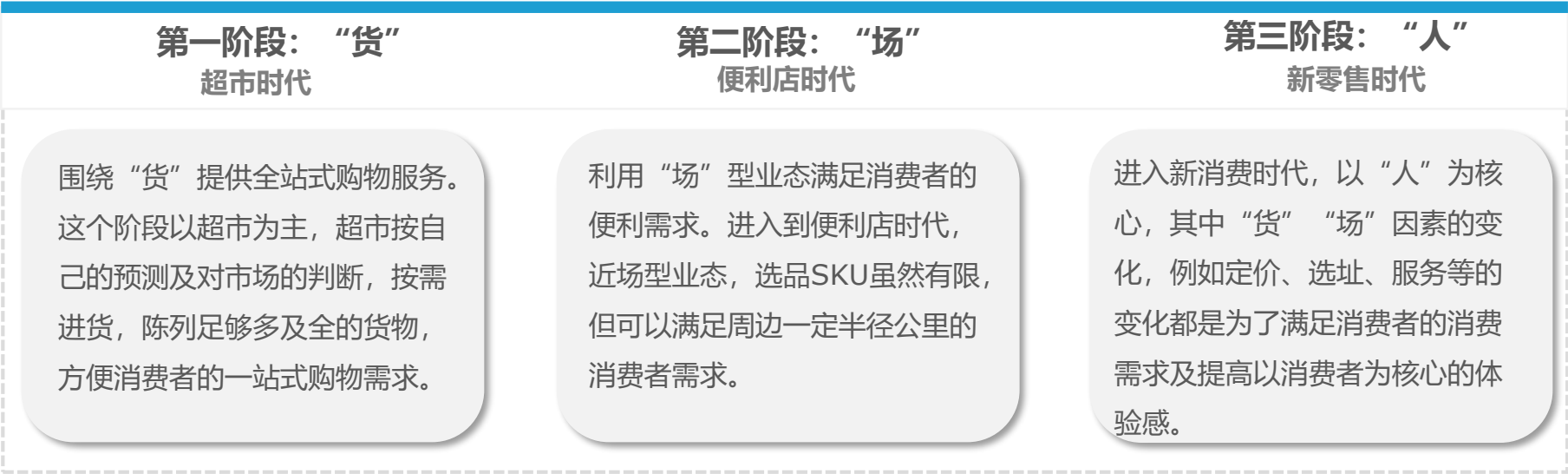


## 1.3 便利店数字化发展现状

# 以消费者体验为核心，便利店“人”“货”“场”三要素经历多次更迭

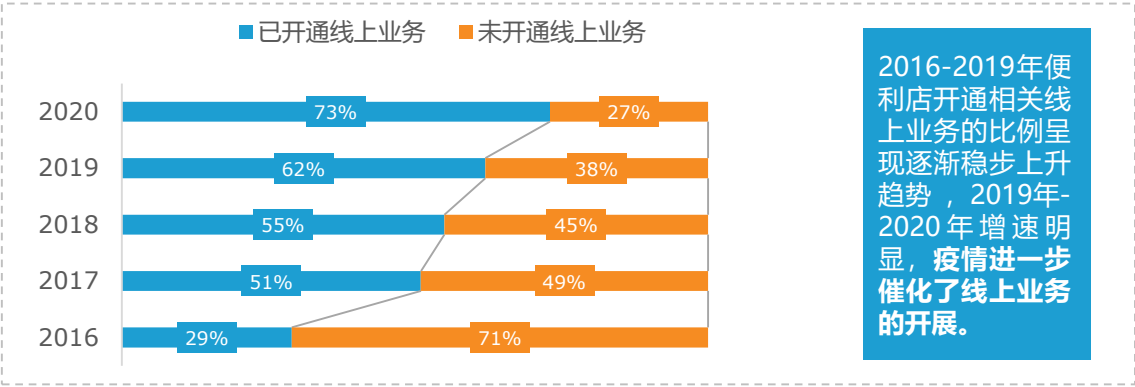
- ◆ 从传统零售时代开始到现在，围绕线下购物需求的“人”“货”“场”三个要素也经过了多次更迭。每个时代中，虽然大部分报告中都会强调“人”“货”“场”三个要素的协调与协同，但是在不同的发展阶段中，三个要素的重要性显然是不同的。
- ◆ 第一阶段，“货”的要素相对重要，依托于商超来满足消费者的一站式购物需求；当进入以便利店为主的第二阶段后，“场”要素的重要性逐渐凸显，如何更靠近消费者，满足消费者的即时需求，成了这个时期品牌着重考虑的因素之一。
- ◆ 依托于新一代信息技术，中国便利店的数字化程度得到了极大的发展，未来的便利店新零售将紧紧围绕“人”展开。

亿欧智库：线下零售实体形态的“人”“货”“场”要素经历了多次更迭

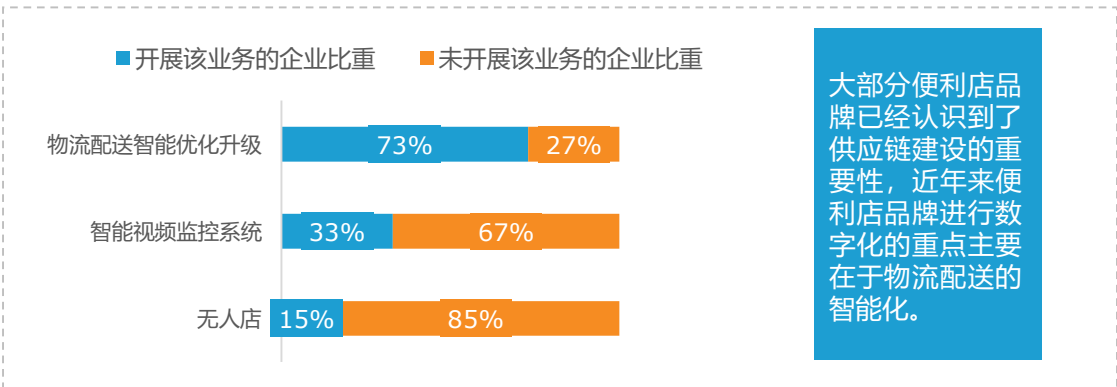


- ◆ 中国连锁经营协会近年来连续对便利店的数字化转型情况进行了追踪与调研，随着政策的指导及市场竞争化的程度加深，越来越多的便利店企业已意识到数字化转型的重要性。
- ◆ 据亿欧智库的访谈与调研，中国便利店的数字化转型从收银结算环节伊始，逐步向会员营销、供应链管理等环节延伸。

亿欧智库：2016-2020年便利店企业开通相关线上业务的比例逐渐增多



亿欧智库：2019年中国便利店企业数字化转型情况统计调查



数据来源：CCFA

亿欧智库：中国便利店数字化转型的重点三个环节

## 收银结算是核心

得益于移动支付的迅速发展，当一家传统便利店计划开始准备进行数字化转型或者数字化预算有限时，**收银结算系统的接入往往是其数字化的核心以及第一步。**

## 会员营销创营收

行业内目前还没有完全认知到会员数据积累及用户画像生成对于便利店后续运营及盈利模式的重要性，只有部分便利店运营了会员管理业务。

## 供应链溯源

鲜食通常是一家便利店的竞争差异之一，其背后涉及的供应链往往相对复杂，因此供应链的快速、即时、数字化、透明化往往也会成为决定一家便利店运营能力的因素之一。



# 同美日相比，中国便利店数字化发展机会在于新一代信息技术的实施运用

- ◆ 从发展历程来说，便利店起源于美国，初衷是售卖成桶的汽油，功能发展较为单一；其后业态成熟于日本，便利性和及时性得到了进一步发挥，据相关资料显示，日本平均2268人拥有一家便利店，相比中国的平均11438人才拥有一家便利店，业态成熟度极高。
- ◆ 在中国，基于云计算与大数据的发展下，支撑便利店运营的底层运用技术已得到了极大的发展。

## ①便利店门店数量



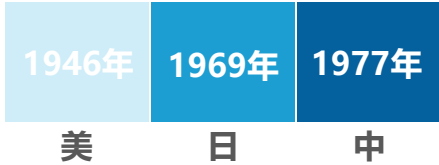
日、美：从整体数量来看，日本便利店数量最多、发展最快；  
中：据CCFA统计，2020年中国便利店总数达14.4万家，与其他零售业态相比，仍属于增长状态；

## ④业态成熟度



日：业态发展成熟，坪效高于其他零售业态；  
美：复合增长率较低，连锁便利店业态并没有成为最主流的零售业态；  
中：城市形态适宜便利店形态发展，预计未来有望进一步稳步增长；

## ②发源时间



美：美国德克萨斯州的南方公司创立了世界上第一家便利店；  
日：60年代末从美国引进，便利店得到了迅速的发展；  
中：中国便利店发展至今仍处于起步期；

## ⑤商业场景落地度



美：以Amazon Go为代表，无人零售应用较为领先；  
中：落地场景多样化，各零售商正在寻找适合的商用场景；  
日：因疫情停滞，但疫情之后将迎来一波新的转型与数字化升级；

## ③技术成熟度



美：高，以Amazon Go为代表；  
日：较高，新一代信息技术发展程度较高；  
中：较高，只是多种技术仍在等待成熟的商用机会；

## ⑥行业发展特点

中：信息化普及，移动支付的迅速发展为行业的数字化发展奠定了良好基础；  
美：便利店最早起源于美国，但因人口密度等原因，便利店并没有成为最主流的零售业态；  
日：便利店形态在日本得到了极大的发展和发展，功能周全，信息化发展较好；

# 便利店数字化转型的全面落地的标志是实现管理数字化

◆ 当前中国便利店数字化仍属于起始阶段，需要进行从业务数据化，到流程数字化，最终到管理数字化的三步升级转型，才能实现数字化全面落地，完全远超竞争对手的程度。

## 亿欧智库：中国便利店数字化转型需要经历的三个阶段

阶段名称	业务数据化	流程数字化	管理数字化
应用特征	<ul style="list-style-type: none"><li>实现业务所有节点的数字化，即实时采集和处理单业务数据，使得管理者可以快速、准确地获得所有经营信息，并通过信息反馈快速纠正管理偏差，实现业务管理闭环。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>在实现数据化管理的基础上，一方面，对现有业务流程中的低效环节进行改进，降低管理成本；另一方面，对业务关键环节进行数字化提升，利用包括数字化支付、大数据分析等在内的先进信息技术，提高管理效率、降低运营成本、实现精准营销。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>在完成数字化改造的基础上，深挖数据背后的商业价值，通过精准数据分析赋能管理，洞察业务内涵、优化企业供应链条，获得超额管理红利；同时，构建顾客消费画像，优化交互方式，达成“用数字说话”的管理方式，以“提升客户体验”为宗旨。</li></ul>
标志性成果	<ul style="list-style-type: none"><li>其标志性成果是所有业务数据实现了数字化的采集、处理和存储。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>其标志性成果是企业通过数字化手段固化业务流程，成为其核心竞争力优势，管理的规范性、深度和广度远超行业平均水平。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>其标志性成果是数字化管理模式逐步成型，数字化零售全面落地，核心运营指标在数字化驱动的支撑下处于行业领先地位，客户满意度、成本控制能力、盈利能力远超竞争对手。</li></ul>



## 2. 便利店数字化转型现状分析





## 2.1 行业全景图及转型方向



数据来源：亿欧智库、互联网公开资料整理；备注：某些领域品牌众多，只选取部分知名品牌纳入图谱；

# 便利店数字化转型重点与其他线下零售业态存在侧重与不同

- ◆ 作为线下零售业态的一种，便利店的数字化转型可以从供应链数字化、店铺数字化、用户数字化、商品数字化、销售渠道数字化、附加服务数字化六方面进行。
- ◆ 虽然都是线下零售业态，但便利店与百货购物、大型商超都呈现出不一样的特点。
- ◆ 便利店单店面积小，为保证一定的坪效水平与营收，选品至关重要，数字化发展更集中于供应链及消费者端。

亿欧智库：便利店与其他线下零售方式进行数字化的方向存在不同

主环节	供应链数字化				店铺数字化							用户数字化				商品数字化			销售渠道数字化			附加服务数字化		
	供应商管理	采购管理	物流管理	仓储管理	财务管理	员工管理	商户管理	智能导航	客流管理	陈列管理	智能防盗	会员管理	数字营销	用户画像	智能客服	库存管理	价格管理	促销管理	收银系统	订单管理	渠道应用	智能停车	共享WIFI	.....
便利店	√	√	√	√	√	√				√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√		√	
商超	√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√			
百货购物	√				√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	
.....																								



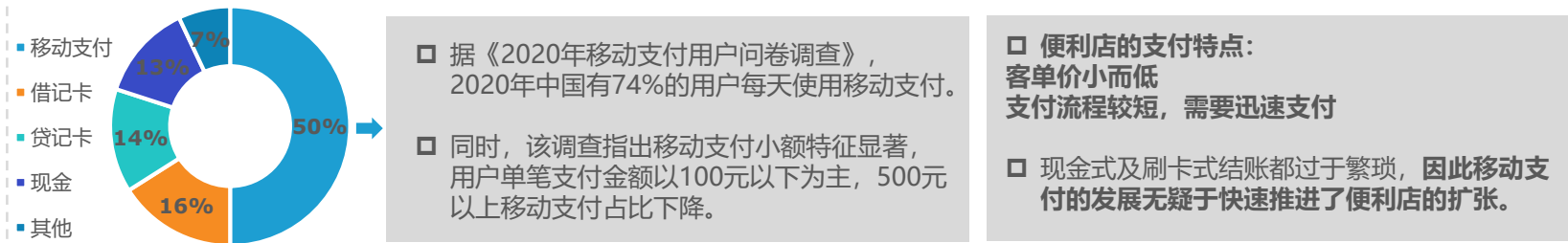


## 2.2 便利店数字化转型环节详解

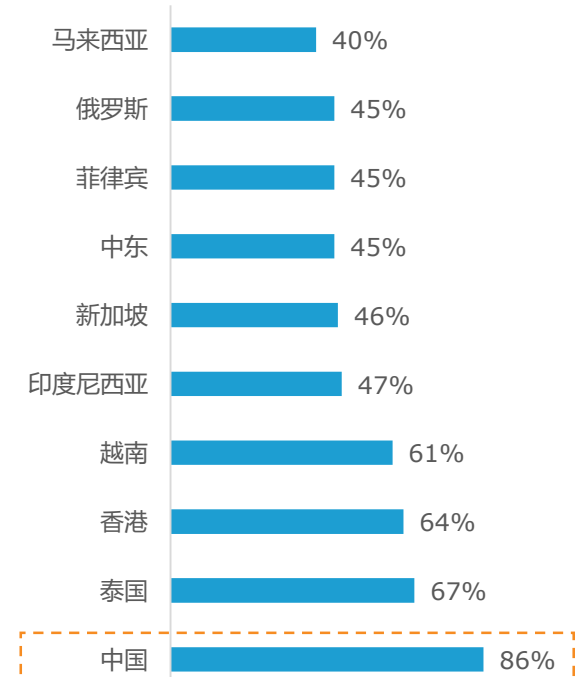
# 结算环节：电子支付普及为便利店数字化建立转型前提

- ◆ 从中国便利店数字化的发展历程来看，电子支付的普及是便利店数字化转型的前提与基础一步。与其它国家相比，中国在移动支付规模和发展程度两方面遥遥领先。截至2020年12月，我国网络支付用户规模达8.54亿，移动支付成为餐饮、便利店、网购、交通、医疗、外卖等日常消费中最常用的支付手段。
- ◆ 便利店单店面积小，只靠人工收银容易在固定消费高峰时间段造成人流堆积；同时，收银环节时间较为短暂，这当中要建立更多触点与顾客进行联动，使得顾客产生与门店更紧密有效的联系。

亿欧智库：移动支付极大程度上提高了便利店的便捷性与响应性



亿欧智库：2019全球十大移动支付市场，中国遥遥领先



亿欧智库：数字化赋能下的便利店收银方式可以多样化



# 选品环节：大数据优化便利店选品策略，获取更高利润

- ◆ 便利店售卖的商品涉及的种类比较多，主要由速成食品、饮料、小百货等构成，商品结构比较复杂，具有即时性、小容量、应急性等特点。
- ◆ 便利店所出售的商品必须能够满足周边消费者的需求，提高货物周转率及资金周转率，才能获得更大的利润，因此引进品类管理对连锁便利店有着重要的意义。品类管理通过分析消费者需求，实行有效的商品管理，核心是给顾客提供超值的产品和服务，提高企业效益。

## 亿欧智库：便利店实施品类管理的重要性



### 数据助力选品优化

- 选品管理以数据为基础，通过全面的数据分析而做出的决策。



### 减少库存量和库存天数

- 通过选品管理传回的信息，可以确定零售商的货架库存以及安全库存，控制生产和库存，减小牛鞭效应，控制库存量和库存天数。



### 最大化店内资源

- 选品管理可以基于消费者的需求，进行货架陈列，制定促销策略和商品存货管理方案，可以最大化店内资源，获取更多利润。



### 促进零售商与供应商的密切配合

- 在选品管理下，零售商通过POS机系统收集信息，结合供应商收集到的消费者需求信息，再制定一系列策略开发。

## 亿欧智库：选品对便利店日常运营及新品研发的影响



自动化选品和订购减少了短保商品的损耗，尤其是在鲜食品类上最为典型。

- 一个便利店的SKU大概有2000种，日配品达300多种，数据相对复杂，尤其是叠加复杂的环境因素后，对人的经验以及管理能力提出了较高的挑战。
- 因此，基于数据的选品有利于减少人力误判带来的损耗，提高经营效率。

产品的数据表现对新品研发也有很重要的影响。

- 综合便利店自身积累的产品销售数据，结合社交媒体、餐饮点评网站的各项数据，可以综合考量得出消费者喜欢的商品，综合预判数据做选品及研发。
- 后续不同产品的推售实际上在拉新、促活、转化等方面都扮演了不同的角色。





# 供应链环节：供应链数字化转型是便利店降本增效，提高运营效率的关键一步

- ◆ 便利店行业的发展痛点之一在于对供应链的把握，库存率过高、运营效率较低，都会降低毛利。
- ◆ 因此，对于各个便利店品牌而言，如何建设好自身的供应链和物流系统，将成为决定未来走势的关键之一。

## 亿欧智库：连锁便利店的供应链运输特点



### 集中统一配送

为减少门店接货验货的工作量通常是集中配送，任何商品都要经过配送中心配送到门店。



### 送达时间要求高

便利店经营品种繁多，经营面积小，库存面积小，库存量少与满足即时性需求之间形成了不可调和的矛盾。



### 订购量100%满足配送

便利店经营库存小，在售商品关联消费较高，因此配送不允许存在缺货，从而对商品送达率提出了更高的要求。



### 营业波谷期送达

门店日常营业中，根据客流量统计数据大小为营业波峰期和营业波谷期。并将该营业时间分布提交给配送中心，配送中心以波谷期配送为最有最优原则制定配送计划，以便将配送造成的影响最小化。



### 物流和信息系统的要求高

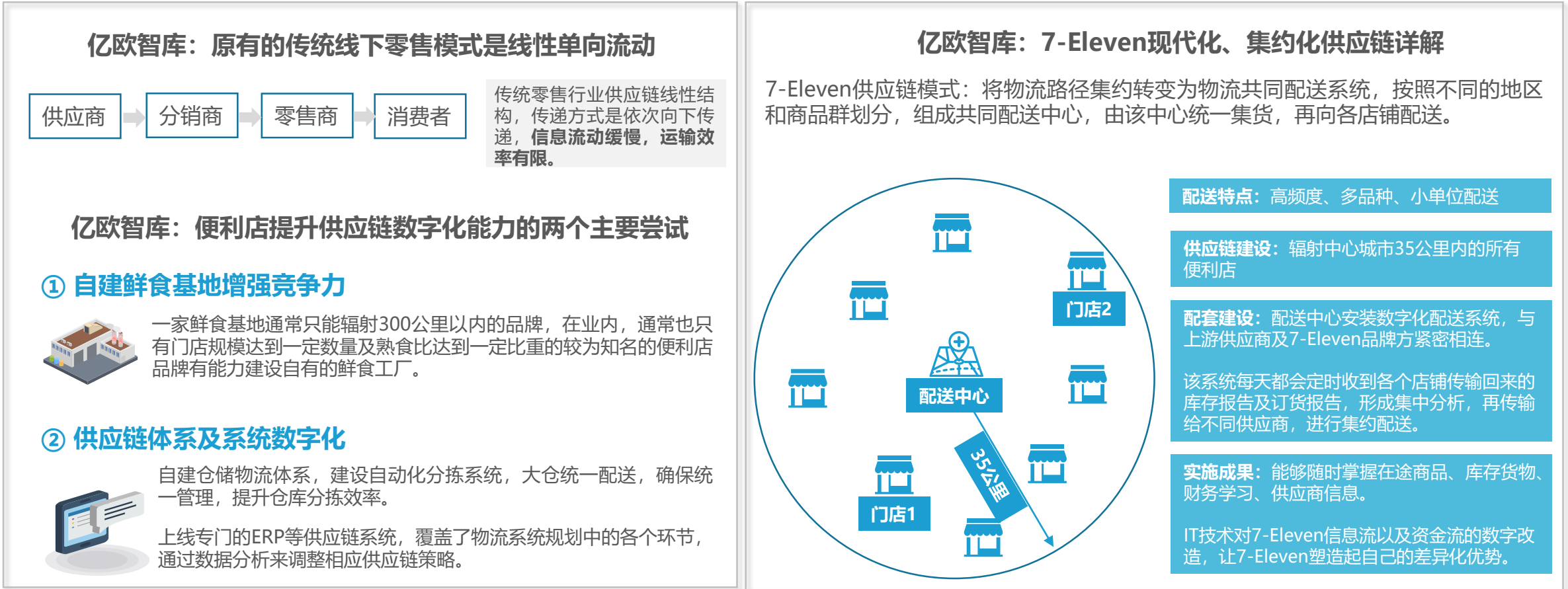
送达时间且配送频度高，对物流和信息系统也提出相应高的要求。信息系统在接受便利店叮当及发送货物时起到了关键作用，一般物流中心使用WMS+TMS作为订单作业的基础。



### 多温层配送

便利店主要经营日用百货、饮料、食品、小吃等商品，商品新增汰换率高、周期短，部分食品保质期短，如生鲜、面食、果蔬、奶酪点心、巧克力等，涉及常温层、恒温层以及冷冻层等不同。这对配送纯车辆温度提出要求，需要分温层配送。

- ◆ 供应链能力能否辐射或者支持到对应的开店城市，是评判便利店供应链能力的重要要素之一。
- ◆ 鲜食和日化产品是便利店经营的两大主要产品。鲜食这样的品类对加工基地相应的配送半径距离具有一定要求，以国内较为知名的连锁品牌便利蜂为例，通常选择自建鲜食工厂，通过各环节的数据收集反馈，分析消费者需求，研发出用户最喜爱的食物；日化用品部分又可以分为外部品牌选品及内部品牌自有开发，内部品牌自有开发的供应链建设相较于外部品牌选品来说相对复杂。



# 线下渠道运营：便利店门店运营数字化可从六个方面进行

- ◆ 门店运营指的是一切直接和顾客在门店场景中发生的所有交互和服务行为，作为消费入口，便利店80%的销售额都来自于实体门店，因此有必要对便利店的门店运营进行数字化分析。
- ◆ 根据线下实体便利店的陈列布置，门店运营可分为商业冷柜区、中心货架区、动线设计、任务中台、收银区、FF区六个部分来进行相应的数字化分析。

## 亿欧智库：门店运营各部分相关软件及系统数字化分析



- ◆ 连锁便利店品牌早有意识布局线上运营渠道，7-11、罗森、全家、好邻居等便利店接入美团、饿了么或京东到家，而便利蜂、全家则开通运营了自己的电商业务。
- ◆ 线上渠道不仅能补充线下门店SKU的不足，进一步延伸企业的经营范围与受众群体，完善品牌的全渠道的运营；另一方面，线上渠道积累的数据对于企业来说，更有益于企业进行用户画像的生成，实现客户分类，加强精细化运营能力。

亿欧智库：线上数据的收集及分析可用于用户画像的生成



亿欧智库：便利店企业销售额以门店销售为主，但线上销售比例逐渐增加



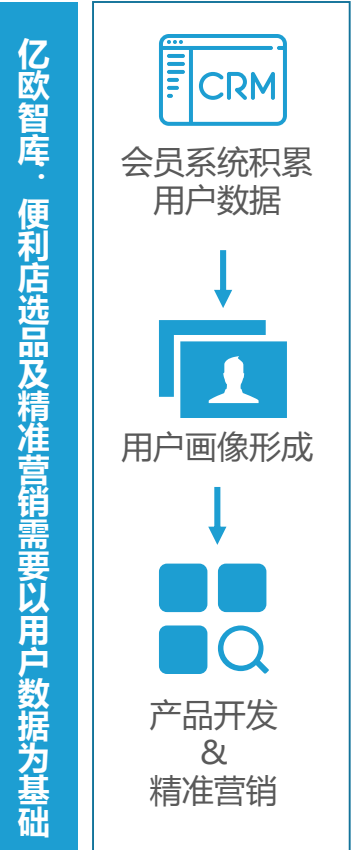
- 在2021中国便利店大会上，中国连锁经营协会会长裴亮表示，便利店行业以线下运营为主体，门店销售占便利店总体销售额的80%，是便利店企业销售额的主体部分，线上运营包括到家业务、拼团业务、直播业务等其他形式的社群营销，占到整体销售的20%左右。
- 便利店未来的销售结构，两者呈现出80/20到60/40的比例关系。



# 会员管理环节：有效的会员管理可辅助门店营收增加

- ◆ 会员运营管理能力可以反应出零售商与其消费者的互动方式，体现其服务质量，直接影响消费者体验与观感。
- ◆ 便利店会员管理系统一般包括，微信公众号对接，线上微商城管理，线上+线下协同管理；同时，通过设置积分、短信、电子优惠券、微信小游戏等营销方式，提高会员活跃度，增加留存与复购，从而来维持店铺营业额的持续增长。

## 亿欧智库：全家运用数字化工具进行产品开发及精准营销



### 产品开发

- ◆ 通过全家APP，全家对数千万会员进行在线问卷调研，通过这种方式去了解用户的口味喜好，然后再根据这些调研结果来开发产品。
- ◆ 根据流行趋势和会员消费的诉求，每两周就上线一批新品和更换百项商品，做到每年汰换率近70%。

### 精准营销

- ◆ 疯狂“全家”日活动之前，通过自建的小数据管理体系找出连续三个月来店消费至少一次的会员进行短信推送，进行精准投递，通过实时追踪短信投递后的回店率，把这次成效作为下次活动的参照，优化下一次活动会员的短信投递。

在全家推行会员积分制的第一年，其会员黏性明显提升。会员消费占比从0%提升至23.5%。会员每月到店频次是5.25次，客单价达13.5元，高于非会员客单价2.1元。

## 亿欧智库：会员管理助力7-Eleven实现了营收的持续增长

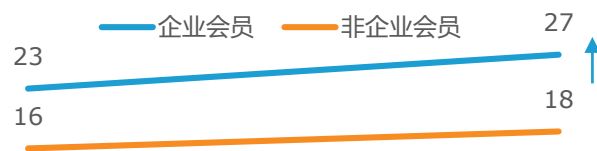


- ◆ 2020年全球最大便利店 7-Eleven 合并营收为2584.95亿元，较去年同期成长0.95%。
- ◆ 7-Eleven在数字化的布局，是带动营收成长的重要动能。在过去两年，7-Eleven在架构OPEN POINT会员平台的研发费用分别为6,911万元和7,824万元，优化顾客数字化体验后的7-Eleven在营收方面实现了持续增长。

# 会员管理环节：便利店企业已意识到会员管理的重要性，但便利店会员管理仍存在诸多运营难点

◆ 有效的会员管理可以帮助企业了解门店的用户从哪来，获取有效的用户画像，实现千人千面营销，跟踪营销数据效果和会员消费数据，倒逼企业优化商品、优化运营，在新零售转型过程中抓住新的发展机遇。

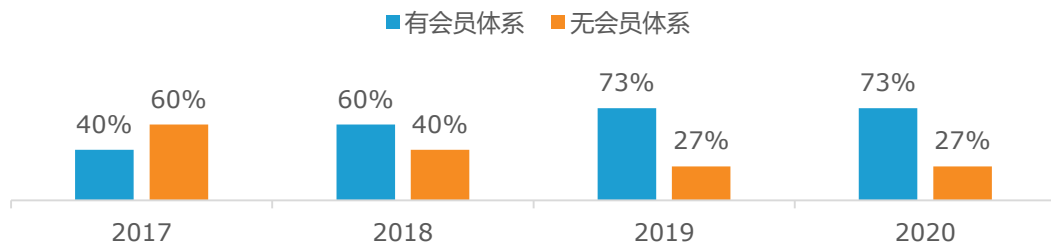
亿欧智库：便利店内会员和非企业会员消费的客单价对比



2019

2020

亿欧智库：拥有会员体系的便利店企业逐渐增多



亿欧智库：便利店会员与非企业会员消费特征对比



1. 与非会员相比，会员能够接受的客单价更高。



2. 与非会员相比，会员平均每月进店复购的频次更高。



3. 与非会员相比，精准营销更容易触达会员用户。

亿欧智库：便利店会员管理的运营难点

- 会员系统来源多种，数据来源不统一，汇总存在难点；
- 会员注册流程过程冗杂，使消费者对会员注册环节产生反感；
- 会员权益设计不恰当，导致用户感知低下，吸引力降低，后续留存降低；
- 企业方欠缺一体化运营能力，运营流程缺乏规范化操作；
- 线下线上渠道分散，导致数据分散，统计缺失，运营效率受限；



### 3. 便利店数字化创新实施案例

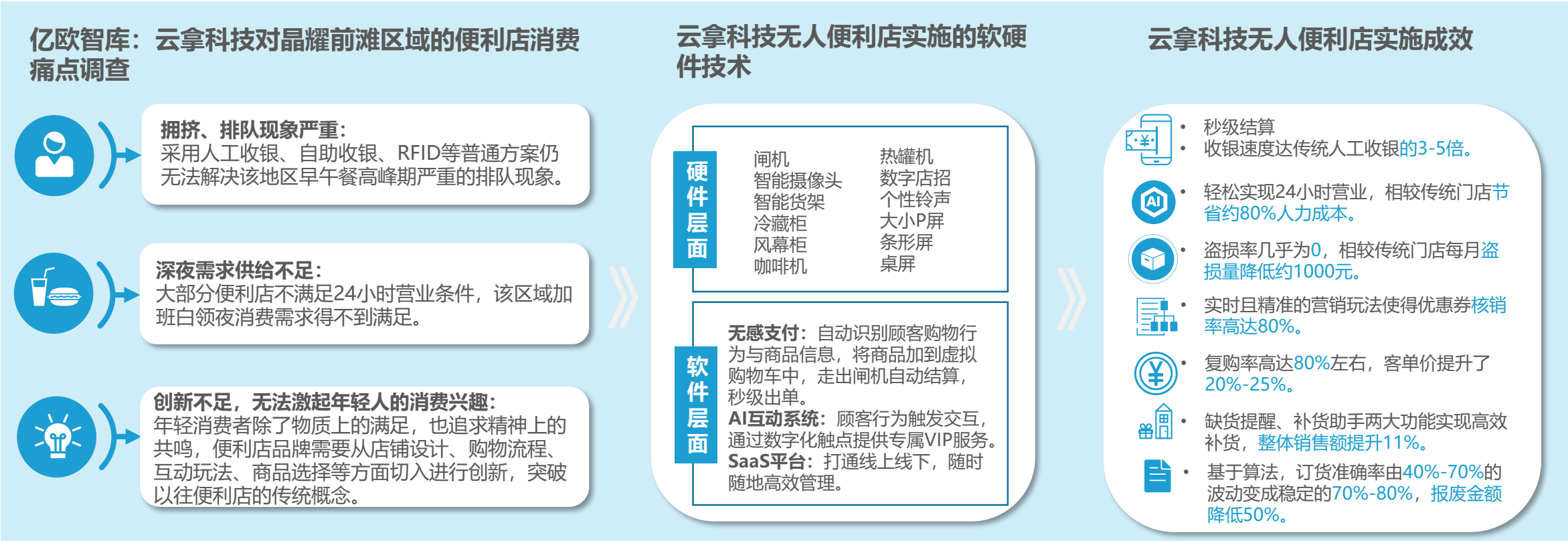
- ◆ 云拿科技是一家致力于用AI技术为全球实体零售企业提供数字化、智能化零售解决方案的服务商。
- ◆ 该公司以**计算机视觉**、**机器学习**和**多传感融合**技术为核心，通过自主知识产权的行为识别和商品学习算法引擎Cloudpick++，配合英特尔最新架构的边缘服务器及OpenVINO等工具包协同优化，对整个线下物理空间进行3D重构，精准识别商品信息和顾客购物行为，为顾客提供“拿了就走，无感支付”的新型购物体验，帮助实体零售打造高度数字化、智能化、无需人工收银的智慧商店。
- ◆ 目前已形成了涵盖AI智能无人店、数字化零售管控平台、数字货架、视觉贩售机、可移动箱式解决方案Moby Mart、AI无人配送车、配送机器人的产品矩阵。

## 亿欧智库：云拿科技实体零售数智化解决方案





- ◆ 作为领先的AI数智化零售解决方案提供商，云拿科技已在全球落地了160余家AI智能无人店，进入了德国、法国、匈牙利、阿联酋、日本、韩国、新加坡、美国等11个国家，并逐渐渗透至园区、写字楼、社区、学校、酒店、医院、交通枢纽、加油站等各种细分场景。
- ◆ 以该公司位于晶耀前滩的无人便利店为例。晶耀前滩是美国著名开发商铁狮门与上海陆家嘴集团联手打造的城市综合体，有着超甲级办公楼，在这样的地理位置下，随处可以见到便利店的影子，仅提供商品和基础服务无疑较难留住走在潮流前沿、追求精神满足且具有一定消费力的都市人。对此，云拿科技围绕便捷度、舒适度、趣味性、品质感等几个方面打造了全新的无人便利店，以差异化高效圈粉。
- ◆ 云拿科技仅花费一周左右的时间，便根据CBD场景下的消费诉求完成了软硬件部署，且成本远低于国内外同类型的方案。



# 支付宝：依托公域流量打造便利店私域流量会员池，实现降本增效及增加复购

- ◆ 据相关资料显示，随着一线城市便利店市场趋于饱和，二三线城市凭借着其较大的增长空间，成为便利店进行市场扩张新阵地，在便利店的未来，下沉市场将成为便利店行业新风口。
- ◆ 面对多变的市场需求和年轻的客群结构，不少下沉市场的便利店选择借助支付宝的数字化手段提升运营能力，实现降本增效。

## 亿欧智库：支付宝发布便利店数字化运营相关战略

## 亿欧智库：支付宝便利店数字化战略赋能实例

### ①支付宝便利店数字化三件套



- 支付宝小程序
- IOT智能终端
- 门店管理数字化

### ②服务商代运营激励计划



- 联合近千家生态服务商帮助便利店更顺畅的进行数字化运营

“未来1年，支付宝希望帮助下沉市场至少50000家便利店实现数字化，让中小城市便利店也能具备一流的数字化服务。”

—— 支付宝快消零售行业负责人锋笙



### 结合支付宝公域流量优势：

根据支付宝官方此前披露的相关数据，支付宝生活服务类小程序占比53%，普遍而言转化率是微信小程序的6-10倍，因此支付宝拥有极其珍贵的公域流量可以结合便利店自建的私域流量共同赋能。



唐久便利店

#### 项目痛点：

- 缺少精准的数据分析，业务可视化不完整；
- 会员流量入口缺失；

#### 解决方案：

通过支付宝一天发放优惠券超30万张，覆盖太原城区1/10的人口，支付宝小程序访问量暴涨1160%。



金虎便利店

#### 项目痛点：

- 多套会员体系，各域会员不统一；
- 会员留存率低，缺乏忠诚度；

#### 解决方案：

2020年双十二期间，通过支付宝小程序发放线上优惠券，金虎便利一天新增3万会员，交易量翻倍。



神利便利店

#### 项目痛点：

- 会员注册流程复杂，拉新低；
- 会员增长缓慢，陷入销售瓶颈

#### 解决方案：

立足支付宝大数据引流与用户画像成像能力，创建私域流量池，打通一键注册会员的模块。

- ◆ 美宜佳控股有限公司由东莞市糖酒集团控股，事在国内第一家连锁超市——美佳超市基础上发展起来的连锁便利店企业。
- ◆ 自美宜佳成立以来，门店发展以广东为中心，稳步布局全国。至2021年7月，全国连锁门店数超24000家，主要分布在广东、福建、湖南、江西、湖北等二十个省市170多座城市。2018年进入江浙沪地区，形成广东、华中、华东、华北四大发展区域，已成为国内规模较大的特许连锁便利店企业。

## 亿欧智库：美宜佳数字化提升客户时间价值

【美宜佳围绕着消费者的沟通效率、选择效率、物流效率三种效率需求所形成的九宫格来进行数字化规划和布局。】



- ◆ 美宜佳与品牌厂商协同共赢的主要路径，可以从产品层面、营销层面、创新研究层面三方面进行分析。
- ◆ 从产品层面看，美宜佳是新品开发研究场地，新品的第一时间测试场景，细分市场的个性化产品定制；从营销层面看，营销内容设计包括门店及店员的精准陈列计划、全渠道整合推广计划，供应商专区展示互动、主题包店、门店销售指导、消费者全年营销计划、品牌精准营销等；从创新研究层面看，美宜佳与厂商一起共同研究消费者的心理、趋势、新品开发应对方案。







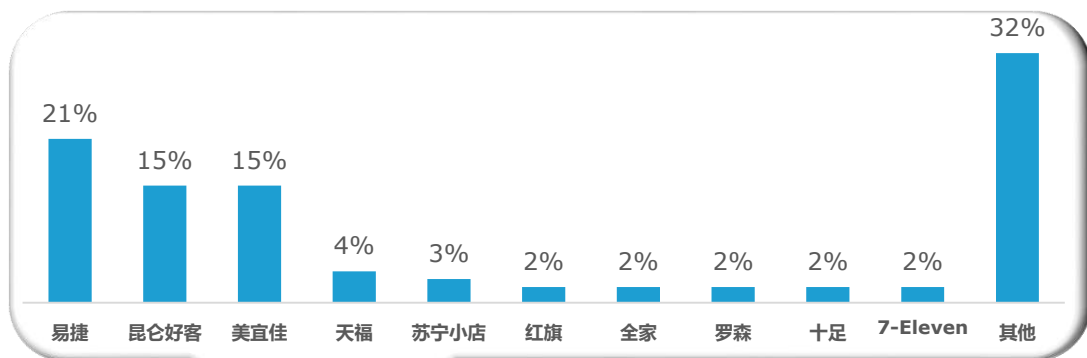
## 4. 便利店未来发展趋势研判

# 趋势一：中国品牌连锁化趋势将愈加明显

- ◆ 市场端的稳步发展加之国家政策的引导扶持，**中国本土便利店连锁品牌化是必然的发展趋势。**
- ◆ 市场端，根据CCFA的数据，截至2019年末，中国便利店门店数超过13万家，达到13.2万家。前十大便利店店铺数占全国、店铺总数的63%，位居榜首的两家石油系占36%。
- ◆ 此外，随着中国自主品牌意识的崛起，连锁便利店的数量逐渐增加，每个区域已出现具有代表性的品牌。加之国家相关政策的引导扶持，中国便利店品牌正在向连锁化发展。

市场端：消费市场欣欣向荣，连锁化便利店品牌逐渐增多

亿欧智库：2019年中国便利店行业主要品牌市场份额统计情况



资料来源：CCFA、互联网公开资料整理

政策端：国家连续发布相关政策引导市场连锁化发展

亿欧智库：国家下发相关政策支持便利店连锁化发展

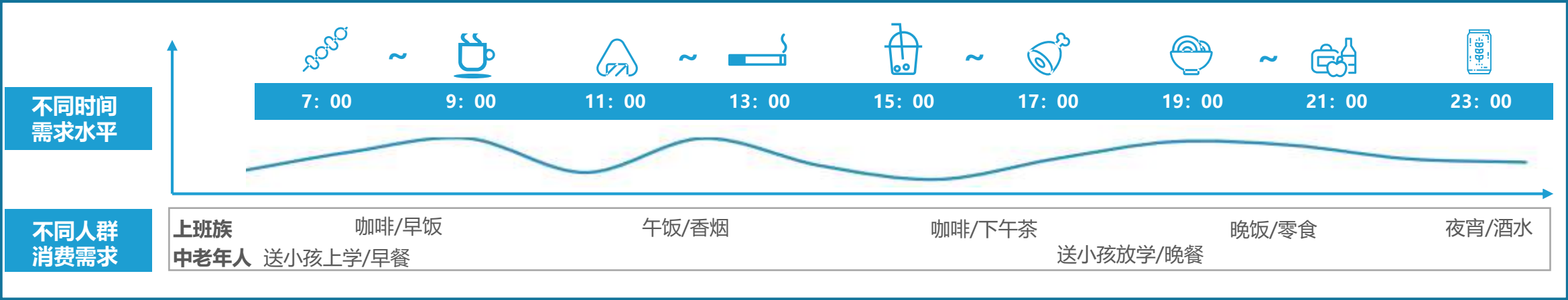


- ◆ 2020年中国商务部办公厅印发《关于开展便利店品牌化连锁化三年行动的通知》，《通知》对便利店品牌化连锁化事项的落实实施给出了时间表和量化指标。**到2022年，全国品牌化连锁化便利店总量达到30万家，销售额累计增长超过50%，全国中等以上城市每百万人口不少于200家门店，连锁便利店24小时营业门店的比例不低于30%（含无人零售店）。**

# 趋势二：“便利店+X”，消费场景多样化

- ◆ 从功能需求侧来说，中国的便利店目前能满足的需求仍旧相对较少，对标日本，日本便利店的服务基本覆盖了生活中的各个领域，一个便利店基本上可以满足日常生活中的基本需求。
- ◆ 在中国，传统便利店或许真的不是一门好生意，亿欧智库预测便利店企业未来将通过围绕一日三餐、下午茶等演化出的扩展性需求，打造诸多日常消费场景，带动消费者复购，将场景在时间维度进行纵向深化。

亿欧智库：便利店不同时间段消费需求供应

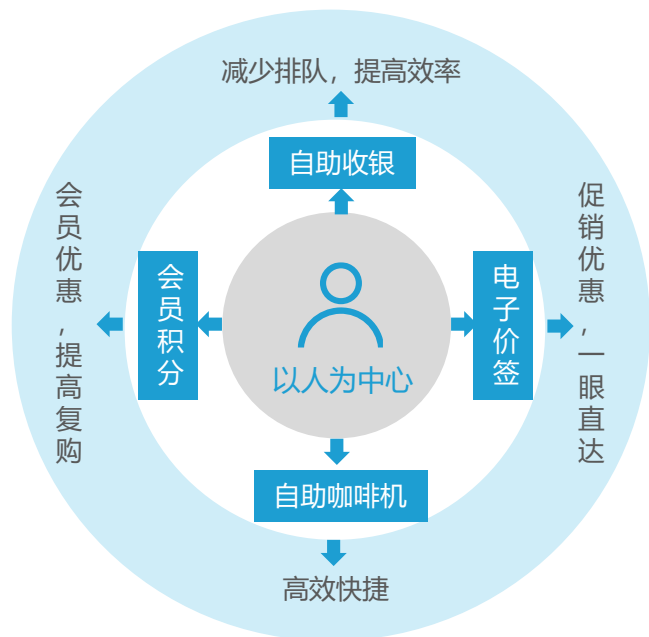


◆ 参考日本7-Eleven的便利店陈列布局，功能更为齐全，相比之下，中国的电商化与多零售业态的发展导致了中国便利店的业态功能单一，但随着消费者消费习惯的升级以及消费需求的多样，亿欧智库预计未来便利店的功能将更加齐全，同时也将逐渐模糊零售边界，向多功能性边界拓展。

## 趋势三：数字化加码，便利店将“再前一步”

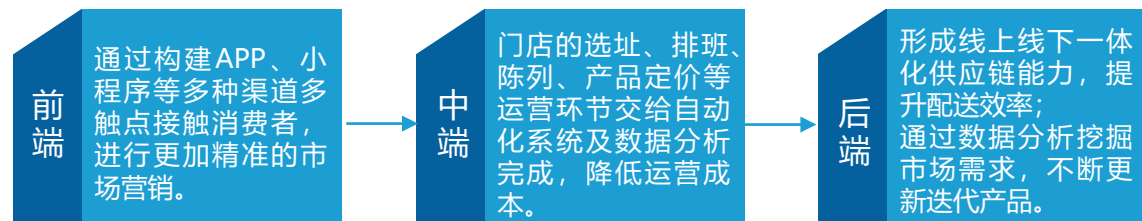
- ◆ 此前，商务部针对便利店未来的发展做出了具体部署，便利店作为小型零售业态的主要发力者，在政策的支持下将迎来新的发展。**未来便利店将向5个方向进行转型，分别是：升级结构连锁化、以自主品牌个性化吸引流量、打造数字化经营闭环、扩大便利店服务半径以及整合供应链和提高物流管理体系。**
- ◆ 未来3 - 5年，以运营能力提升为驱动的可持续发展是便利店企业聚焦的重要发展方向。企业愈发注重打造其数字化能力、以客户为中心的数字化运营、供应链等、实现企业整体降本增效、提升门店表现、会员管理及运营效率。

### 亿欧智库：未来以客户体验为中心出发的智慧便利店

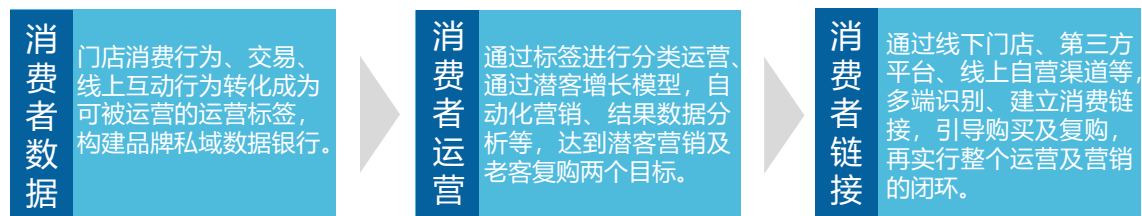


数字化下的便利店将围绕每个用户个体进行专属服务，使用户感知到切实的便利体验。

### (一) 数字化是便利店提升管理水平与营运效率的必由之路



### (二) 数字化能够建立有效的消费者连接





趋势四：市场潜力巨大，未来无人零售可作为常规便利店业态的补充

- ◆ 随着大数据、人工智能、云计算等新兴技术的逐渐成熟，加上国内全球领先的移动支付态势，以无人零售为代表的新零售受到各大电商平台及知名品牌的关注。
- ◆ 无人零售作为新零售探索下的新型业态，能够节约人力成本，同时渗透到其他的日常碎片化消费场景中，完善目前的零售格局。

亿欧智库：无人零售业态的多场景应用

发展阶段：初始起步阶段  
国内覆盖率：低  
业态特点：以提供零食饮料等标品及便利性应急商品为主，不太售卖全品类商品

无人便利店可作为一种补充业态渗透到其他的日常碎片化场景中



亿欧智库：无人便利店的两种分类

图示	类型	店铺面积	选址	品类及服务	商品SKU	代表品牌
	开放货架式	20-200平方米	高端社区、商业区、高端写字楼、高校	日用快消品、餐饮半成品	15平方米平均SKU约800个	缤果盒子、小麦公社
	封闭货柜式	10-60平方米	商务楼、高端社区	生活百货	15平方米平均SKU约600个	F5未来商店、神奇星

亿欧智库：无人零售发展仍存在以下两个主要发展痛点

1.大额的资本投入及运营

- 一个门店的数字化转型涉及多种硬、软件的升级与更换，企业运营一家数字化便利店需要不少的资金，如果想要进行无人便利模式的经营则需要更多的资金投入及维持运营。

2.可支撑的商用场景还不够

- 无人便利未来还存在很大的想象与发展空间，从目前的情况看来，我国一半以上的便利店都没有进行24小时运营，无人便利模式如何在时间与空间里找到不同的商用运用场景是一个问题。



## 5. 行业大咖说

# 相较于传统零售，数字化概念驱动下的便利店“人”、“货”、“场”三要素产生了哪些变化？

- 数字化便利店“人”、“货”、“场”，将利用数字化的手段，让整个便利店零售以顾客为中心反向运营。
- “人”：之前的链路是大型商品生产商把商品供应给便利店，便利店企业配送到具体门店，再陈列卖给消费者，这是一个单链条的传导。通过数字化以后，整个链条会形成相对的闭环，即消费者对商品的需求也会反馈给便利店，然后便利店反馈给生产商，生产商再组织生产，也就是往制造零售的方向发展。
- “货”：也是一样的，未来将是人找货，货找人这种双向的传导。
- “场”：因为便利店是一种到店消费的业态模式，通过数字化以后，“场”对消费者来说会更加友好灵活，比如便利店可以基于数字化的逻辑去算出一些合理的陈列方式，并实时的变动。而不是传统的靠固定的方式去陈列。



王洪涛  
CCFA 常务副秘书长



陶冶  
好邻居 创始人兼CEO

- “人”：指的是对顾客运营的变化，比起原来传统零售的不确定，能够运用数字化去做到对单一顾客的跟踪与运营，例如我们早期接入微信支付、支付宝，进行会员管理，想通过这样的数据化提高单店的运营效率；
- “货”：原来货找人的模式履约成本相对较高，但现在在移动互联网下，通过数据分析，货品的分布精确度不仅比以前更高了，获得性也更加实时，“货”实现了一种由B2C到O2O的变化；
- “场”：指的就是一种运营环境的调整，包括区域划分，中台管理等；

# 便利店进行数字化转型背后的原因是？

- 第一，当前便利店品牌自身竞争力不足。外部环境中，电商和临期折扣店的这两种模式带来了价格的差异性和不确定性。
- 第二，内部可用人才缺乏。类似便利店这种快消流通行业，工作人员的企业忠诚度较低。人的经验水平会对一个门店的经营造成较大的影响，尤其会体现在营收成本、利润等财务指标上。借用数字化系统，可以结合历史销售额，未来天气状况预测，节假日情况，去代替人工参与，使商品销测和活动效果预测更加准确，并且能够降低人才管理水平带来的运营差异和不确定性。
- 第三，改善消费者体验满意度。企业做数字化转型及变革的核心是为了提升运营效率，最终目的都是为了达到最高的消费者满意度。



Jeff Feng  
云拿科技 创始人兼CEO



荣健  
多点Dmall 全国销售总经理

- 第一，年轻消费者对生活品质的追求改变了。原先大家喜欢去卖场，但是从现在来看，去卖场的主流消费者都是偏40岁以上的一些老人，年轻一代的消费诉求已经在慢慢转移和改变了。
- 第二，消费观念和消费习惯的问题。年轻人喜欢时尚，但是现在的年轻人时间都比较稀缺，愿意把更多的时间花在他们认为更重要的事情上。便利店作为一种近场型业态，就近、应急消费可以解决大家时间稀缺的问题。
- 第三，中国连锁便利店的品牌效应在增强。中国的区域连锁化，品牌效率效益越来越强，同一个区域或同一条街，有几家甚至十几家便利店，对于整个消费者来讲，能够达成一种品牌影响。但连锁便利店数量一旦超过30家，便利店整体的管理难度就增加了，对数字化的要求也会越来越高。



# 中国本土的便利店目前似乎都是区域打法，怎么看待这个问题？

- 个人认为，最大的一个问题是便利店当前的运营能力仍然不够标准化及数字化，人在运营过程当中参与了太多，而不同店长的管理水平能够带来不同的运营结果。
- 虽然标准化的流程已经制定好了，大家已经知道进货、卖货、补货应该怎么做，但是在执行的过程中，人的因素还是占比过大。
- 所以我个人认为限制便利店及超市在一个全国范围内发展的最大因素，是因为很少有公司能真正把数字化落地成一个产品去经营。



林捷  
简24 无人零售创始人



周道明  
网易数帆 零售解决方案专家

- 个人认为，主要核心制约因素在于：
- 1.门店选址；2.后端供应链；
- 当前一些传统便利店企业都在做转型，都在经营鲜食品类，并且销售日商占比越来越高，因此对于鲜食工厂的布局选址，仓储以及物流配送及时性都提出了很高要求区域外新开一家鲜食工厂，除了筹建资金压力外，还需要对该工厂配送辐射范围类的门店数有规模性要求，这又得依靠高效的拓店选址和门店运营，我想这些都严重制约了便利店企业向外扩张的速度。

---

## 鸣谢

报告撰写期间，特别鸣谢：

CCFA中国连锁经营协会、多点Dmall、云拿科技、好邻居便利店、网易数帆、简24、上海交大客座教授林鑫参与我们的采访及探讨交流，为我们完善此报告提供了非常有价值的行业信息。

---

◆ 团队介绍：

亿欧智库（EqualOcean Intelligence）是亿欧EqualOcean旗下的研究与咨询机构。为全球企业和政府决策者提供行业研究、投资分析和创新咨询服务。亿欧智库对前沿领域保持着敏锐的洞察，具有独创的方法论和模型，服务能力和质量获得客户的广泛认可。

亿欧智库长期深耕科技、消费、大健康、汽车、产业互联网、金融、传媒、房产新居住等领域，旗下近100名分析师均毕业于名校，绝大多数具有丰富的从业经验；亿欧智库是中国极少数能同时生产中英文深度分析和专业报告的机构，分析师的研究成果和洞察经常被全球顶级媒体采访和引用。

以专业为本，借助亿欧网和亿欧国际网站的传播优势，亿欧智库的研究成果在影响力上往往数倍于同行。同时，亿欧EqualOcean内部拥有一个由数万名科技和产业高端专家构成的资源库，使亿欧智库的研究和咨询有强大支撑，更具洞察性和落地性。

◆ 报告作者：



陶艳梅  
亿欧智库分析师  
Email:  
taoyanmei@iyiou.com

◆ 报告审核：



黄渊普  
亿欧智库院长  
Email:  
huangyuanpu@iyiou.com



李庆山  
亿欧智库研究副总监  
Email:  
liqingshan@iyiou.com

## ◆ 版权声明：

本报告所采用的数据均来自合规渠道，分析逻辑基于智库的专业理解，清晰准确地反映了作者的研究观点。本报告仅在相关法律许可的情况下发放，并仅为提供信息而发放，概不构成任何广告。在任何情况下，本报告中的信息或所表述的意见均不构成对任何人的投资建议。本报告的信息来源于已公开的资料，亿欧智库对该等信息的准确性、完整性或可靠性作尽可能的追求但不作任何保证。本报告所载的资料、意见及推测仅反映亿欧智库于发布本报告当日之前的判断，在不同时期，亿欧智库可发出与本报告所载资料、意见及推测不一致的报告。亿欧智库不保证本报告所含信息保持在最新状态。同时，亿欧智库对本报告所含信息可在不发出通知的情形下做出修改，读者可自行关注相应的更新或修改。

本报告版权归属于亿欧智库，欢迎因研究需要引用本报告内容，引用时需注明出处为“亿欧智库”。对于未注明来源的引用、盗用、篡改以及其他侵犯亿欧智库著作权的商业行为，亿欧智库将保留追究其法律责任的权利。

## ◆ 关于亿欧：

亿欧EqualOcean是一家专注科技+产业+投资的信息平台和智库；成立于2014年2月，总部位于北京，在上海、深圳、南京、纽约有分公司。亿欧EqualOcean立足中国、影响全球，用户/客户覆盖超过50个国家或地区。

亿欧EqualOcean旗下的产品和服务包括：信息平台亿欧网（iyiou.com）、亿欧国际站（EqualOcean.com），研究和咨询服务亿欧智库（EqualOcean Intelligence），产业和投融资数据产品亿欧数据（EqualOcean Data）；行业垂直子公司亿欧大健康（EqualOcean Healthcare）和亿欧汽车（EqualOcean Auto）等。



◆ 基于自身的研究和咨询能力，同时借助亿欧网和亿欧国际网站的传播优势；亿欧EqualOcean为创业公司、大型企业、政府机构、机构投资者等客户类型提供有针对性的服务。

## ◆ 创业公司

亿欧EqualOcean旗下的亿欧网和亿欧国际站是创业创新领域的知名信息平台，是各类VC机构、产业基金、创业者和政府产业部门重点关注的平台。创业公司被亿欧网和亿欧国际站报道后，能获得巨大的品牌曝光，有利于降低融资过程中的解释成本；同时，对于吸引上下游合作伙伴及招募人才有积极作用。对于优质的创业公司，还可以作为案例纳入亿欧智库的相关报告，树立权威的行业地位。

## ◆ 大型企业

凭借对科技+产业+投资的深刻理解，亿欧EqualOcean除了为一些大型企业提供品牌服务外，更多地基于自身的研究能力和第三方视角，为大型企业提供行业研究、用户研究、投资分析和创新咨询等服务。同时，亿欧EqualOcean有实时更新的产业数据库和广泛的链接能力，能为大型企业进行产品落地和布局生态提供支持。

## ◆ 政府机构

针对政府类客户，亿欧EqualOcean提供四类服务：一是针对政府重点关注的领域提供产业情报，梳理特定产业在国内外的动态和前沿趋势，为相关政府领导提供智库外脑。二是根据政府的要求，组织相关产业的代表性企业和政府机构沟通交流，探讨合作机会；三是针对政府机构和旗下的产业园区，提供有针对性的产业培训，提升行业认知、提高招商和服务域内企业的水平；四是辅助政府机构做产业规划。

## ◆ 机构投资者

亿欧EqualOcean除了有强大的分析师团队外，另外有一个超过15000名专家的资源库；能为机构投资者提供专家咨询、和标的调研服务，减少投资过程中的信息不对称，做出正确的投资决策。

◆ 欢迎合作需求方联系我们，一起携手进步；电话 010-57293241，邮箱 [hezuo@iyiou.com](mailto:hezuo@iyiou.com)



获取更多报告详情  
可扫码关注



亿欧智库

网址: <https://www.iyiou.com/research>

邮箱: [hezuo@iyiou.com](mailto:hezuo@iyiou.com)

电话: 010-57293241

地址: 北京市朝阳区霞光里9号中电发展大厦A座10层