



2021年 中国便利店发展报告



毕马威中国
2021年5月



序



《中国便利店发展报告》已经做了7年，“报告”见证了中国便利店发展的黄金时期。每年的报告我们都力求能够增加新的角度，挖掘新的数据，融入新的观点。让政府、媒体、投资机构、行业企业乃至消费者能够客观地了解中国便利店的发展现状和未来趋势。今年的报告中，我们增加了便利店金牌店长的属性分析，以及几个典型便利店企业一把手的观点。从一线经营和管理高层不同的视角来对行业发展进行描述。

在此再次感谢毕马威团队的专业支持。

王洪涛
中国连锁经营协会
常务副秘书长

2020年对中国便利店行业而言是喜忧参半。虽然受到疫情影响，但较其他零售业态而言仍保持较高增长，整体品牌便利店规模达到将近20万家，地理区位布局整体进一步扩张，门店类型向以近场型业态为切入的社区型门店拓展，数字化投入较往年进一步加码，七成以上的便利店企业建立会员体系，线上业务加速布局、提升培训投入且提高人均薪酬来保留核心管理层和基层员工。但在高速增长的背后，不可避免的是，我们也看到到店客流下降、关店加速、坪效下降等疫情的负面影响。




由于中国地理环境、区域纵深、人口结构、消费习惯等因素的复杂性和快速变迁，连锁品牌便利店在日杂店总量中占比还非常小，中国还未出现真正意义上的全国性连锁品牌，品类和服务丰富性、地理覆盖和渗透、运营深化各方面都留给中国便利店企业留下巨大的绩效提升和市场想象空间，戒骄戒躁才是中国便利店企业目前应该秉持的心态，修其心治其身方可治国平天下。

由上，面向未来发展，中国便利店企业首先需要回答三个问题：

- 1) **单选题：**对于中国品牌连锁便利店而言，规模性带来商品供给成本下降和管理成本上升之间的平衡是永恒难题，区域龙头或准全国连锁品牌的企业定位选择会左右解决上述平衡性难题的切入口，这道题的答案会直接影响收入上限、运营策略有效性和资源投入效率；
- 2) **必答题：**回归便利店零售的本质才是安身之本、发展之道，进一步深化运营应该成为核心共识，强化购物便捷性、提升场景化体验、深化品类升级成为便利店企业三大核心抓手，这道题的答案会直接影响毛利底线，也就决定了企业能走多远的问题；
- 3) **加分题：**合理数字化手段，赋能营销高效触达、消费者品牌粘性强化、门店和商品运营效率提升，消费者、数据资产和数字化运营方法的沉淀才是便利店的核心资产，这道题的答案会直接影响未来发展速度。

毛健
毕马威中国
零售及消费品行业咨询主管合伙人

目录

	
1.	页码 3
宏观经济 和消费趋势	
	
2.	页码 26
便利店行业 概况	
	
3.	页码 48
便利店行业 发展趋势	

目录

1. 宏观经济和消费趋势
2. 便利店行业概况
3. 便利店行业发展趋势

1.1

宏观经济和消费趋势

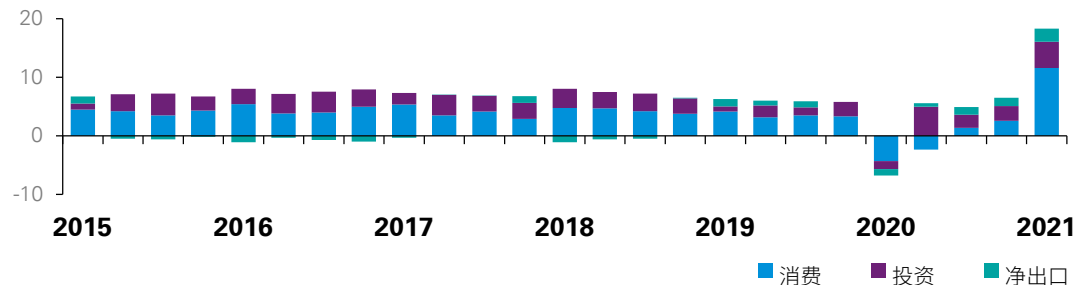
消费市场宏观形势分析



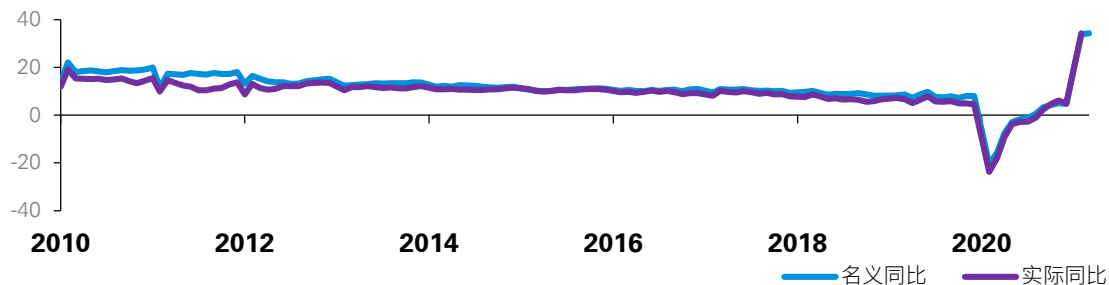
© 2021毕马威企业咨询(中国)有限公司—中国有限责任公司,是与英国私营担保有限公司—毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有,不得转载。在中国印刷。

消费持续提振，将成为2021年中国经济复苏的主引擎；扩内需促消费政策成效显著，社会消费潜力被进一步激发

“三驾马车”对中国经济的拉动作用，季度，%



社会消费品零售总额，当月同比，%



信息来源：Wind，毕马威分析



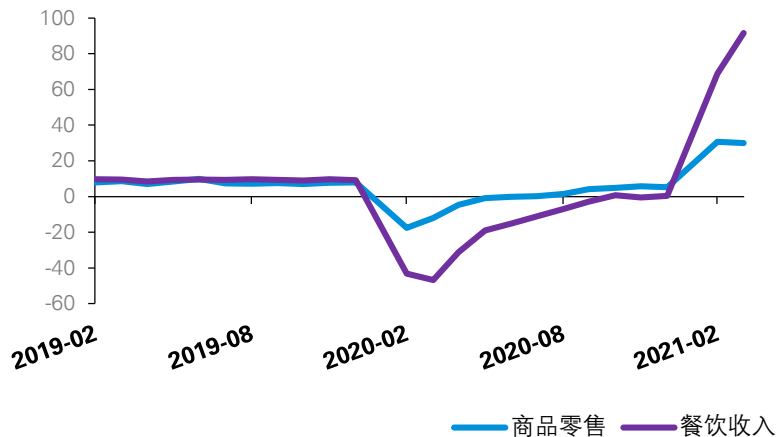
© 2021毕马威企业咨询(中国)有限公司—中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司—毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

主要发现

- 近年来我国经济结构发生明显的改变，消费对经济增长的拉动作用逐年上升
- 2020年上半年由于新冠疫情，餐饮、旅游等线下消费受到极大冲击，消费对经济增长的拉动转负；随着国内疫情防控得力，消费市场逐步复苏，对经济增长的拉动作用从2020年三季度开始转正，并逐步回升；2021年一季度消费支出拉动经济增长11.6个百分点，两年平均拉动经济增长2.5个百分点，对经济增长的贡献率为63.4%；消费已成为经济增长的主引擎
- 2021年一季度，社会消费品零售总额同比增长33.9%，两年平均增长4.2%，与去年四季度环比增长1.86%

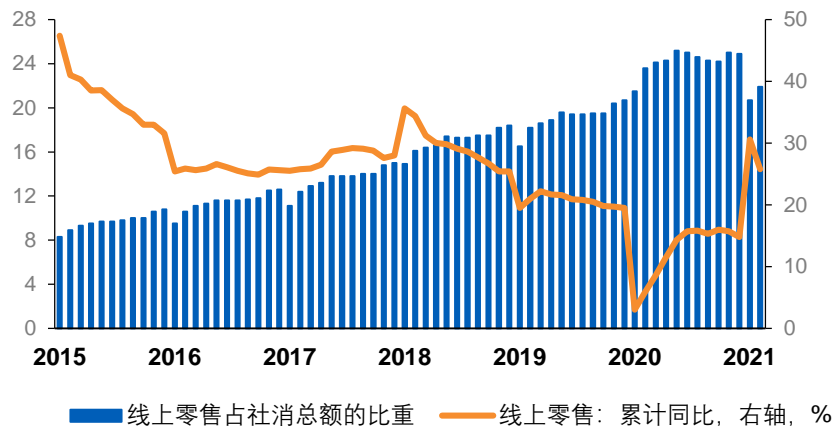
从消费类型和消费渠道来看，线上消费占比进一步提高，以餐饮为代表的服务型消费反弹明显

商品零售和餐饮收入，当月同比，%



- 2021年以来，以餐饮业为代表的接触型消费快速恢复；一季度，餐饮收入同比增长75.8%；其中，3月份餐饮消费显著改善，餐饮收入同比增长91.6%，两年平均增长0.9%

实物商品线上零售额占比及增速，当月同比，%



- 由于疫情影响，2020年线下消费向线上转移的趋势明显；2020年实物商品网上零售额累计同比14.8%，占社消零售总额的比重为24.9%，较去年同期高4.2个百分点；2021年一季度由于线下消费改善加速，网络商品零售额占社零比重有所下降，为21.9%

信息来源：Wind，毕马威分析

1.2

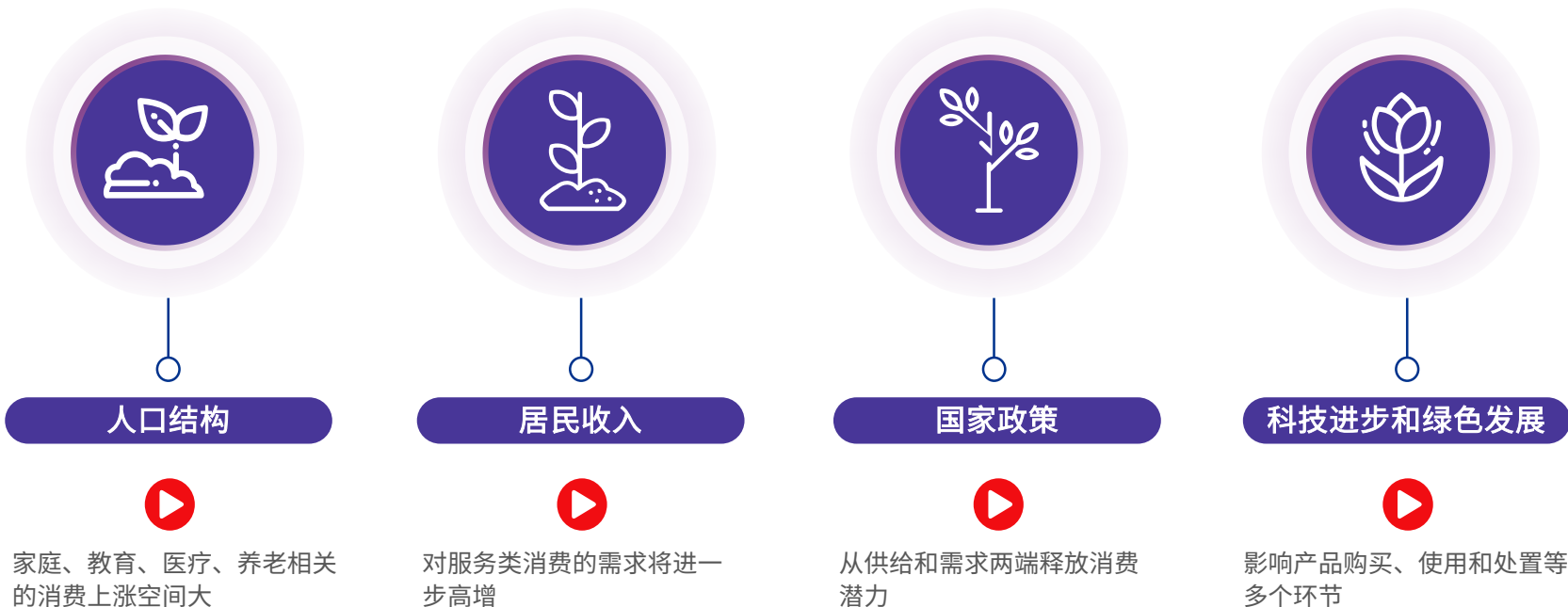
宏观经济和消费趋势

消费市场四大宏观驱动因素



© 2021毕马威企业咨询(中国)有限公司—中国有限责任公司,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。

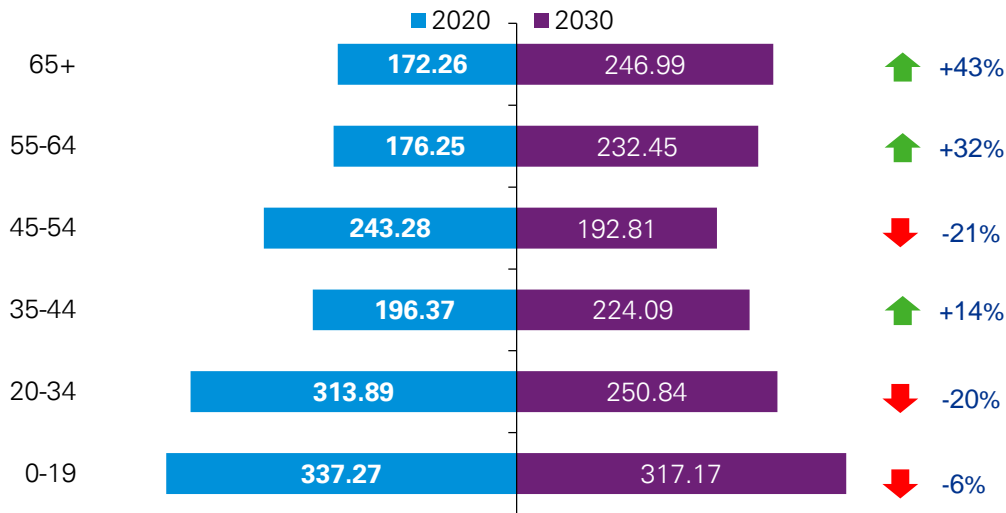
未来人口结构变化、居民收入提升、国家政策支持、科技进步和绿色发展等四大宏观驱动因素将主导消费市场发展



信息来源: Wind, 毕马威分析

驱动因素①：未来人口结构的变化带来新的消费趋势，与家庭、医疗、养老相关的服务类消费上升空间大

中国人口结构，按年龄分布，单位：百万人



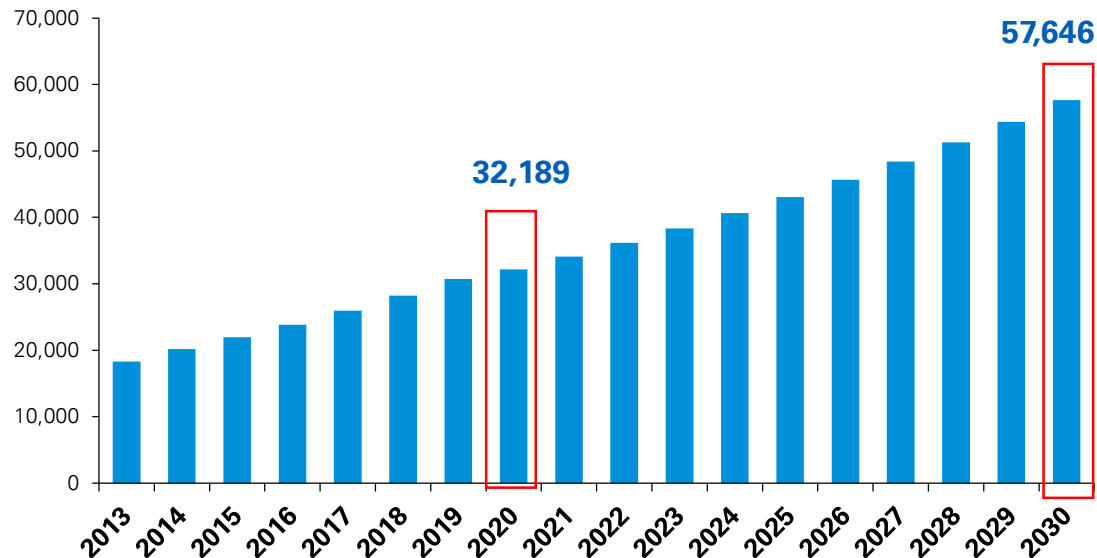
主要发现

- 根据UN的预测数据，2020-2030年间中国的人口结构将呈现出两大显著的变化趋势
 - 到2030年，20-34岁和45-54岁年龄段的人口数量将比2020年分别下降20%（约6300万）和21%（约5047万）
 - 到2030年，35-44岁和55岁及以上年龄段的人口数量将比2020年分别上升14%（约2772万）和38%（约1.3亿）
- 35-44岁人群更加偏重与家庭相关服务类消费开支，如理财和子女教育等，而55岁以上人群消费的重心则向医疗和养老倾斜

信息来源：UN population pyramid，毕马威分析

驱动因素②：随着居民人均可支配收入的上涨，品质生活相关的消费需求将进一步扩大

居民人均可支配收入，年度，单位：元



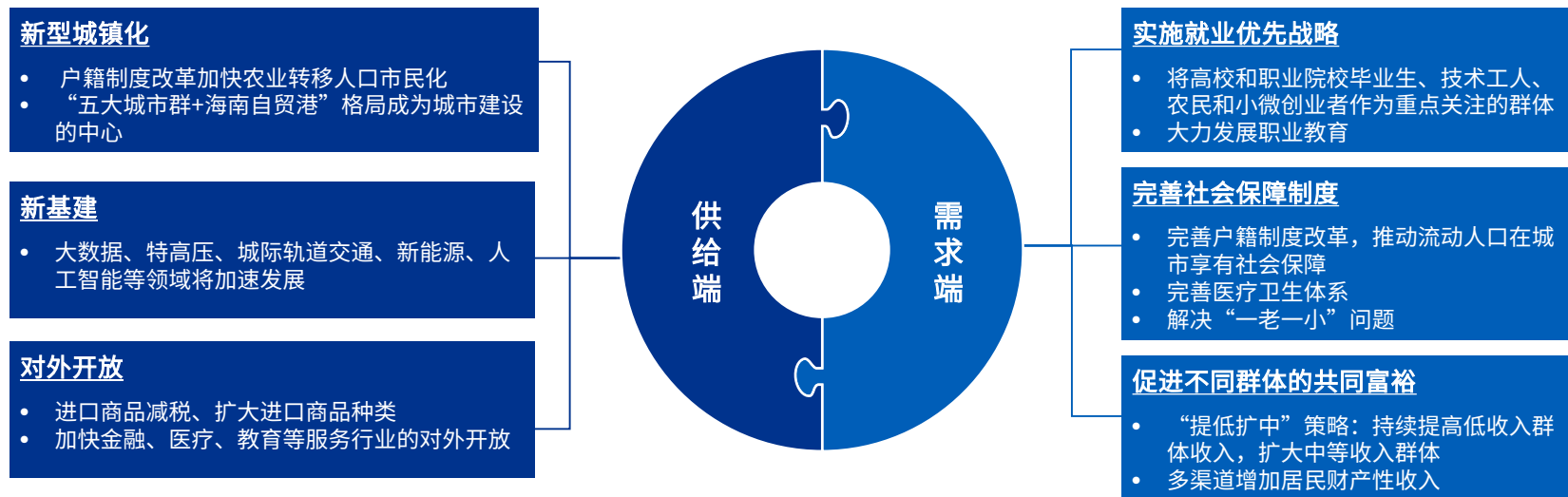
注：*2021-2030年居民人均可支配收入为预测值
信息来源：Wind，“十四五”规划，毕马威分析

主要发现

- “十四五”规划提出“居民人均可支配收入增长与国内生产总值增长基本同步”，据我们预测，到2030年我国居民人均可支配收入将达到57,646元，比2020年上涨79%
- 根据马斯洛需求层次理论，随着收入水平的提升，消费者的支出会从生活必需品为主（例如食品饮料、衣帽等）向提升满足情感需求的服务类消费（名牌商品、休闲、健身、旅游等）转变
- 根据国际便利店行业经验，当人均GDP达1万美元时，进入行业激烈竞争期；我国2019年人均GDP为70,892元，已迈过1万美元门槛，便利店行业发展进入爆发性增长期

驱动因素③：宏观政策从供给和需求两端保障消费市场的繁荣

- 2019年我国常住人口城镇化率为60.6%，低于发达国家平均70%的平均水平；与此同时，储蓄率高达35%，远高于日本17%的储蓄水平；消费潜力有待进一步激发
- 在供给端，国家政策层面通过推进新型城镇化建设、加快布局新基建和进一步对外开放等提升消费便利性，助力消费升级
- 在需求端，通过提升就业率、完善社会保障制度等措施，在减少居民后顾之忧的同时提高人均收入，充分释放消费潜力



信息来源：“十四五”规划，毕马威分析

驱动因素④：科技进步和绿色发展理念对消费市场的改变

科技进步



- “十四五”规划将创新作为首要任务，创新带来科技进步；高科技支持下的共享出行、自动驾驶、智慧物流等落地场景将为消费者带来更高效率、更人性化的体验
- 大数据、AI等技术一方面将完善消费信用体系，助推消费金融的发展；另一方面将进一步被应用到品牌营销和个性化定制中，助推消费升级

绿色发展



- 绿色发展是“十四五”规划新发展理念的重要组成部分
- 国务院于2021年2月印发《关于加快建立健全绿色低碳循环发展经济体系的指导意见》，提出到2025年，绿色低碳循环发展的生产体系、流通体系、消费体系初步形成
- 绿色消费涉及产品购买、使用和处置三个环节
- 在购买环节，绿色食品、节能汽车家电、环保材质产品等将成为消费潮流
- 在使用环节，共享单车、网约车等共享出行方式将得到进一步发展
- 在处置环节，绿色物流、二手商品交易平台等将有更大的发展空间

信息来源：“十四五”规划，毕马威分析

1.3

宏观经济和消费趋势

“十四五”规划下的消费趋势



© 2021毕马威企业咨询(中国)有限公司—中国有限责任公司,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。

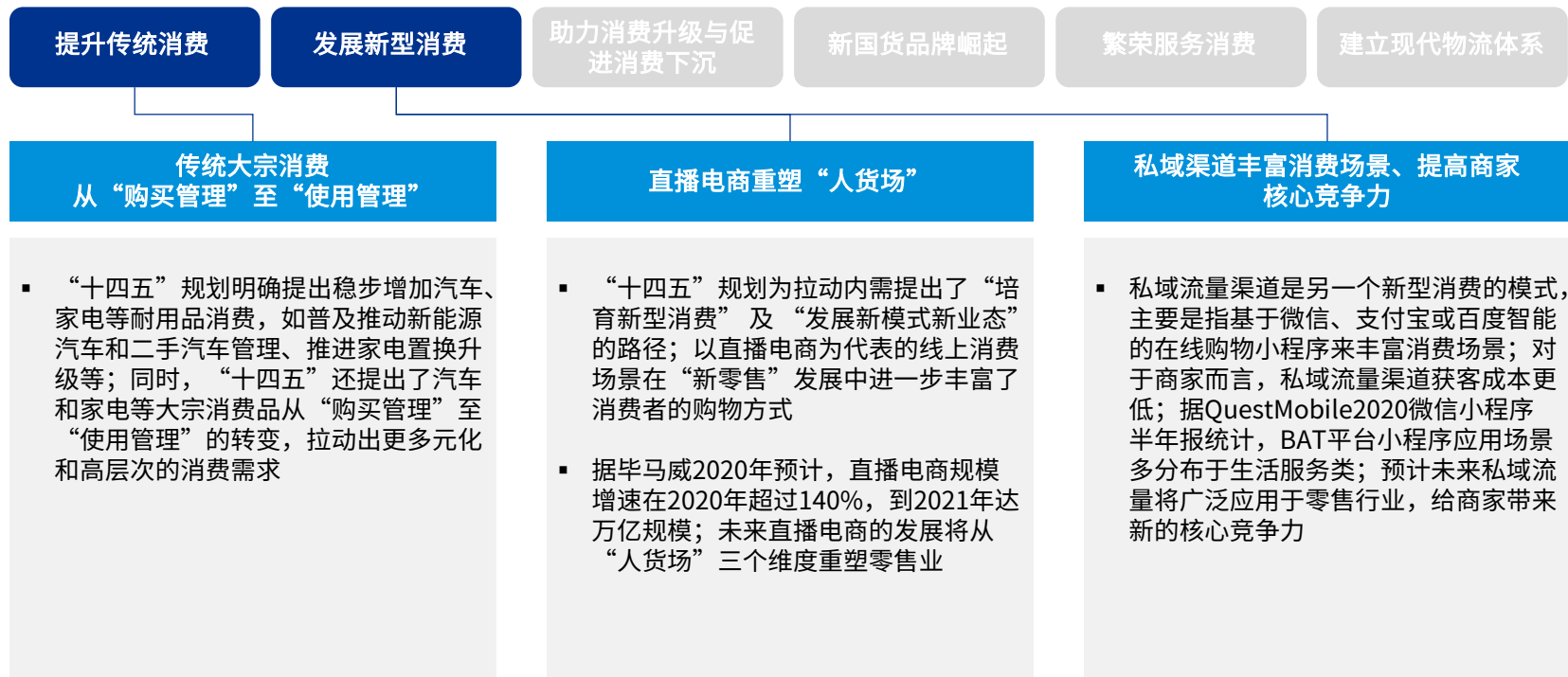
“十四五”期间在消费内循环提速下，对扩大内需提出了新的要求，带来新的发展机遇

- “十四五”是我国全面建成小康社会、开启全面建设社会主义现代化国家新征程的重要战略机遇期，迫切需把满足国内需求作为发展的出发点和落脚点，推动形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局；预计未来，我国重大经济战略包括深化供给侧结构性改革，充分发挥我国超大规模市场和内需潜力，在发展新型消费模式、助力消费升级和促进消费下沉、国货崛起、消费服务、物流体系建设等方面为零售行业带来新的变化与增长点



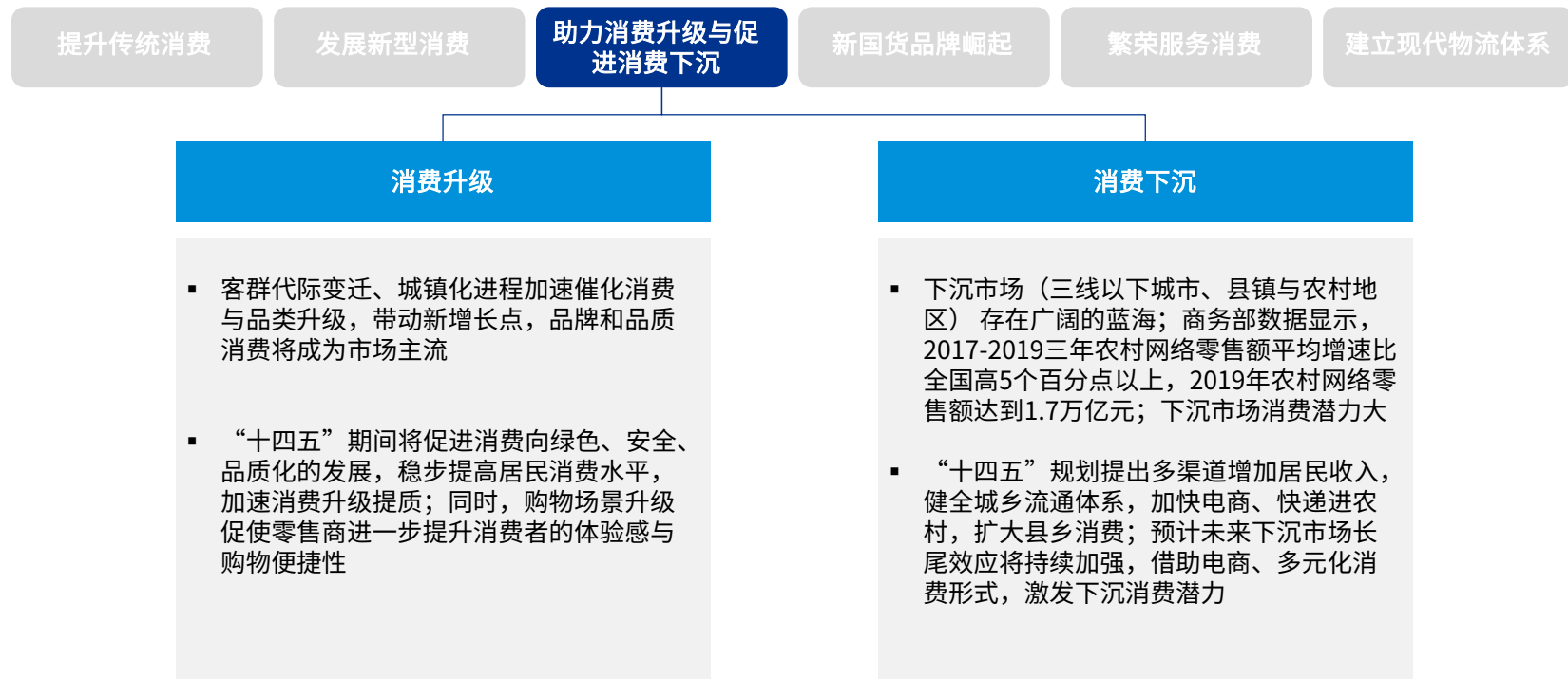
信息来源：“十四五”规划，毕马威分析

提升传统消费和发展新型消费并重



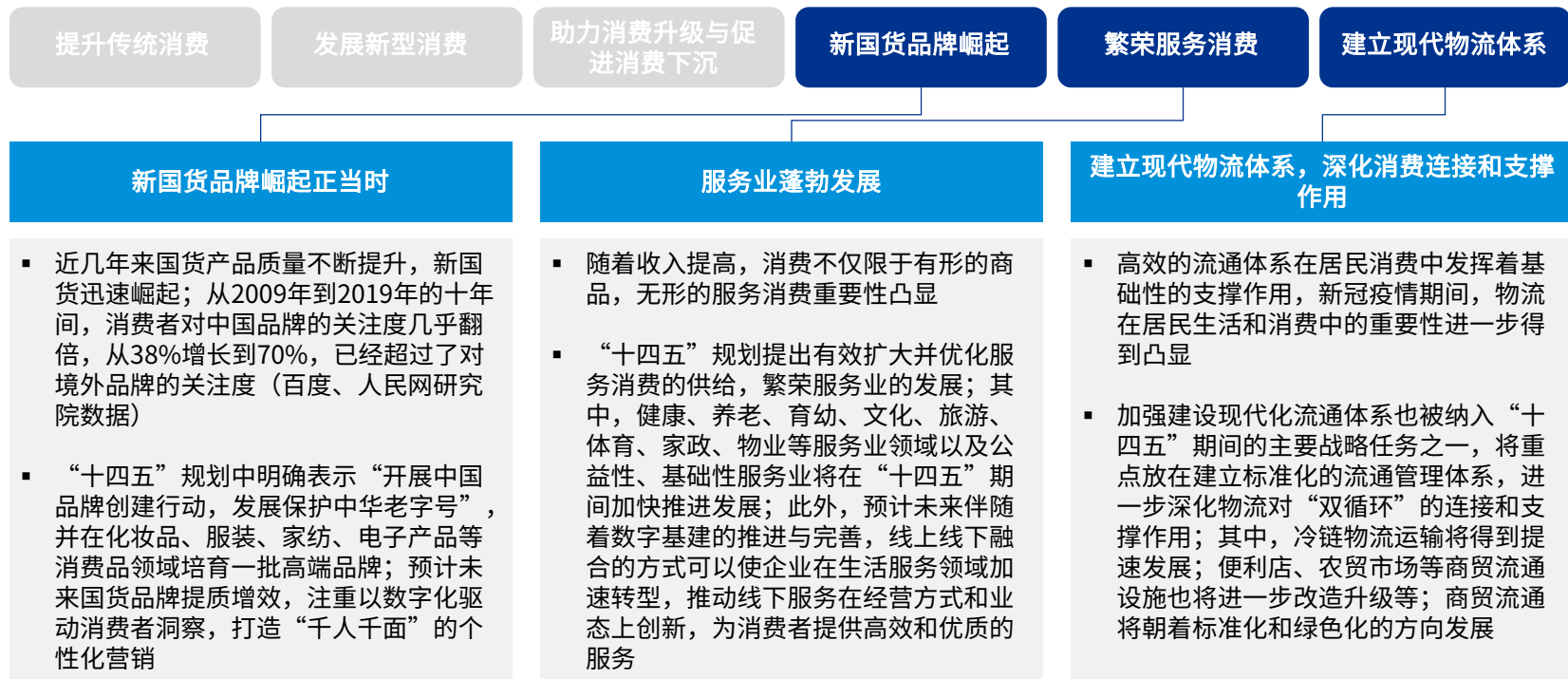
信息来源：“十四五”规划，QuestMobile，毕马威分析

助力消费升级与促进消费下沉兼顾



信息来源：“十四五”规划，商务部，毕马威分析

国货崛起、服务消费蓬勃发展、物流体系完善都将成为消费市场重要趋势，催生新的发展机会



信息来源：“十四五”规划，人民网研究院数据，毕马威分析

1.4

宏观经济和消费趋势

便利店市场外部环境分析



© 2021毕马威企业咨询(中国)有限公司—中国有限责任公司,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。

现阶段，消费结构和需求随着市场发展和疫情影响呈现出多种多样的发展态势；同时消费渠道和消费理念的变化也对便利店提出了新的要求

消费结构

- **消费升级与消费分级：**随着消费市场蓬勃发展，购物方式便捷化提高，消费者需求呈现出多样化的态势，对产品的要求也加速提升；同时，不同收入水平的消费者存在分级差异，新冠疫情更是加速了这一趋势
- **消费下沉：**下沉市场消费潜力大、发展前景广，市场亟待挖掘
- **消费服务：**随着收入提高，消费不仅限于有形的商品，无形的服务消费重要性凸显，同时个人体验变得格外重要

消费需求

- **个性化、品质化：**随着消费升级，消费者对产品种类和品质也提出了新的要求，更加关注产品的品质与性价比
- **国货品牌：**消费者对国货品牌的关注度大幅提升，同时，国内自主品牌也已成为“新潮”和“高品质”的象征
- **近场化：**新冠疫情的爆发加速了消费“近场化”的发展，消费者更多选择到家业务、社区团购来解决每日高频的刚性消费需求

消费渠道

- **消费方式融合：**在“宅经济”和数字化建设的发展下，线上购物方式蓬勃发展，新冠疫情更是加速了线上购物的消费模式；但线下购物的方式仍在消费者生活中占据主要地位，未来线上线下一体化的趋势将更加明显
- **消费渠道分散：**随着电商平台的快速发展，物流配送实现了次日达、当日达，越来越多的消费者会随着自我认知、兴趣、习惯等进行渠道选择来购买产品；同时，线上的渠道竞争也愈加激烈

消费理念

- **绿色健康：**绿色健康正在成为人们的一种生活方式，从健康食品需求的追求到低碳出行，无不显示出消费者的绿色健康消费理念
- **便捷、高效：**便捷和高效一直是消费者最重要需求之一，疫情更使消费者对便捷、高效提升到一个新的高度；同时在后疫情时代，消费者高频的消费需求上升，这则需要供给侧和需求侧提供强有力的支撑

对便利店影响

- **提升产品、服务的市场竞争力、建立差异化营销策略：**消费需求升级对便利店商品和服务提出了更高水平的要求；此外，实施差异化的营销策略可使便利店明确核心客群，提供差异化产品和服务
- **布局下沉市场网络，扩大服务范围：**推动便利店企业向下沉地区扩展布局，向人口密度较大、消费水平较高的乡镇下沉

- **品牌个性化：**国内自主品牌便利店仍有较大的发展空间；后疫情时代，持续推进自有品牌产品、提供个性化和特色产品仍是发展方向之一，并以此作为打法吸引更多流量、建立消费者心智
- **社区经济：**打造社区便利店模式，满足消费者近场化和高频的刚性消费需求；但对社区的选择、店型的选择、商品组合的配备都需要便利店企业谨慎考量

- **加快线上线下融合发展：**便利店可加快线上布局（销售、营销、物流配送），实现线上和线下融合发展，从而提升消费体验和便利性
- **提升获客渠道竞争力，保持顾客忠诚度：**目前，我国消费方式多样、消费渠道竞争激烈；对便利店而言，应进一步提升危机意识，从多样化获客渠道和增加顾客黏性方面增强竞争力

- **扩大货品种类，如生鲜、有机类：**增加即食、生鲜、日配产品比例，融合餐饮元素，深入社区
- **提升区域运营能力和完善“最后一公里”：**高效的供应链和物流管理体系是满足消费者便捷、高频需求的重要条件；在区域内，加强供应议价能力、建立多样化的供货渠道和配送体系，对完善“最后一公里”问题尤为重要

信息来源：毕马威分析

便利店作为小型零售业态的主要发力者，政策支撑迎来新的发展方向和目标

- 商务部连发两文，对便利店未来发展做出具体部署：2019年12月31日商务部等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》，2020年7月31日商务部办公厅发布《关于开展便利店品牌化连锁化三年行动的通知》



营商环境改革重点

简化证照办理：

- 鼓励地方合并压减品牌连锁便利店需要办理的审批事项
- 缩短药品、烟草经营审批手续审批时间，提高办理效率

优化食品经营许可条件：

- 鼓励各地探索推行食品经营许可证告知承诺制、简化简单食品加热、复热的许可证办理手续和要求
- 进一步缩短食品经营许可审查和发证时限

减轻企业负担：

- 推动降低企业成本费用，落实工商用电同价政策
- 压减规范执法检查，减轻迎检负担



指导便利店行业转型方向

结构连锁化

- 通过兼并重组、特许加盟等方式整合非连锁便利店，扩大连锁门店服务网络覆盖

品牌个性化

- 支持便利店研发个性化的自主品牌商品，设置特色的标识牌匾等，提升品牌认知度

经营数字化

- 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

服务丰富化

- 支持搭载书报经营、打印复印、代扣代缴、养老家政、废旧商品回收等便民生活服务项目

流通绿色化

- 加大绿色产品采购，扩大绿色产品销售，减少过度包装，发展绿色物流，进行节能设备改造，开展垃圾分类



发展目标

到2022年全国范围内

- 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%
- 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）
- 成为服务民生、便利消费的重要载体

信息来源：商务部，毕马威分析

转型方向①：结构连锁化有效实现规模经济效益，抵御市场风险

- 连锁经营模式是便利店品牌主流扩充模式和发展的必经之路；扩大连锁规模和网络服务覆盖、整合市场非连锁便利店（夫妻店、小商店等）皆需要便利店企业提升连锁水平、有效实施连锁经营模式、提升集约化水平，从而抵御市场发展风险、促进企业长期高效发展
- 在选址上，以数字化驱动为核心，科学理性扩大连锁规模，可减小大范围扩张带来的风险同时提高企业市场占有率；门店配置和商品配置上，统一配置标准，可有效利用门店空间和设计，刺激顾客消费，树立品牌形象；在供应链及物流配送上，统一和规范管理，可有效降低供应和物流成本，在后疫情时代彰显竞争优势；在人员与服务上，加强并规范管理，促进企业高效发展

连锁经营模式

选址	门店配置	商品配置	供应链及物流配送	人员与服务管理
<p>理性扩大连锁规模，减小扩张风险：</p> <ul style="list-style-type: none">- 疫情影响叠加市场竞争格局变化，对便利店企业规模扩张的理性化程度提出了更高要求，应防止因盲目快速扩张给企业带来风险- 连锁便利店经营模式可使企业严格要求加盟条件，整合市场上中小型便利店，以数字化驱动，通过理性规划并科学地选取门店位置，推动便利店进社区、商圈等，扩大服务网络范围	<p>统一门店配置标准，树立品牌形象：</p> <ul style="list-style-type: none">- 科学地进行门店设计和门店配置可快速吸引顾客，有效刺激顾客消费；此外，标准化的门店配置利于企业建立品牌特点，加深在顾客心中的形象，增加顾客黏性- 连锁经营模式可使企业统一门店配置标准，要求加盟商按照标准进行门店配置；同时，对于兼并收购的夫妻店、小商店也进行标准化的门店改造和提升	<p>统一商品配置，有效利用门店空间：</p> <ul style="list-style-type: none">- 连锁化的便利店企业通过统一进行商品选择、商品陈列、品种配置比例，可有效利用门店空间，适应消费者不同的消费需求，有效减小资金积压的风险- 连锁化经营可使便利店企业对加盟商在商品配置上进行指导，以及在商品选择上统一标准，保证产品质量；此外，总部对货品的强议价能力，也可减小加盟商的成本压力	<p>规范供应链管理、统一物流配送服务，减小供应和物流成本：</p> <ul style="list-style-type: none">- 在疫情爆发之时，具有高效、便捷的供应链体系的零售企业更凸显出市场竞争优势；- 在数字化驱动下，便利店连锁经营以信息管理系统为核心，统一供应管理标准、建立先进且高效的物流支撑体系；同时，统一物流配送服务，完善“最后一公里”	<p>加强人员与服务管理，促进企业长期高效发展：</p> <ul style="list-style-type: none">- 规范和系统性地对人员与服务管理是保证企业长期高效运作重要环节之一- 便利店企业应发挥连锁经营优势，定期进行店面或人员培训，对加盟店进行技术和业务指导、培育人才；同时，加强企业文化建设，加深店铺间的交流，促进企业长期发展

统一标准化管理，保持高效运作、树立品牌形象、抵御市场风险

信息来源：毕马威分析

转型方向②：以自主品牌个性化吸引流量，构建消费者心智

- 在国货品牌的背景下，便利店自主品牌的发展也将迎来的新发展机遇；通过发展个性化的自主品牌，可以使便利店企业避免产生市场同质化问题
- 在品牌形象、品类创新、品牌营销、区域特色等方面，以自有品牌打法吸引流量，加强品牌辨识度、渗透率，从而抢占市场先机、增加顾客黏性

打造个性品牌形象，提高品牌辨识度

- 在便利店特色标识设计、门店设计、装修等方面打造鲜明、特色的辨识度；此外，建立主体便利店、研发设计个性IP，也为品牌创造出独有的特色，从而打造差异化的品牌形象

打造数字化和差异化营销，加强品牌渗透率

- 深化物联网、大数据、云计算等现代信息技术应用，打造“千人千面”营销策略；加强线上营销与线下营销结合，唤醒“沉睡”用户、拉新转化，以达到加强品牌渗透率和强化消费者黏性的目标



开创自有商品体系，抢占市场先机

- 创建独有的商品体系，如在货品的供应上加强独家销售渠道；在鲜食类产品上，根据不同消费者群体的口味和喜好，持续研发和创新，丰富鲜食品种；此外，助力品牌打造差异化特点，也可通过整合不同品种，发展细分品种的自有品牌，从而丰富品类供给、增加毛利空间

创建区域特色，小范围实现规模效应

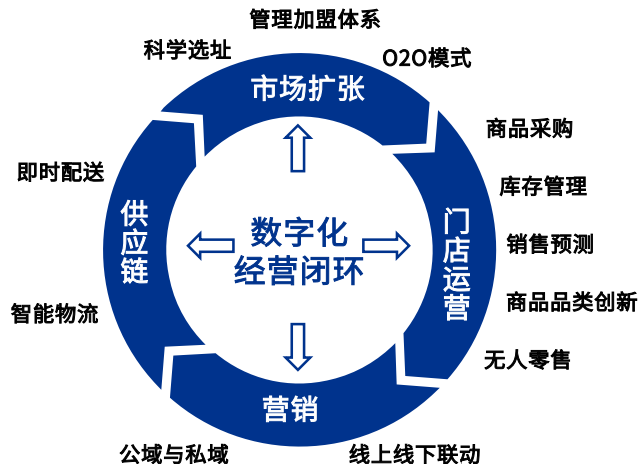
- 根据不同地区和城市的文化差异，在区域范围内创建具有特色的便利店品牌和服务；专攻特定区域，或者在某个平台渠道深耕，从而实现在小范围内形成规模效应和红利突破

信息来源：公开新闻资料，毕马威分析

转型方向③：打造数字化经营闭环，转型升级时不我待

- 在疫情爆发之时，线下便利店营业受到冲击，以便利蜂为代表的、依托数字化经营为核心发展的便利店品牌不仅渡过了“寒冬期”也实现了快速扩张、整体盈利的发展
- 现阶段，数字化转型是行业大势所趋；无论是加速下沉还是版图扩张，在行业门店数量不断增长，竞争不断加剧的市场状况下，都要顺应市场发展，提高自身运营能力和智能数字化能力；以数字驱动为核心，从传统向跨界、多栖、多元化进阶，提高自身品牌力

以数字化驱动为核心，贯穿便利店经营的全业态模式



信息来源：公开新闻资料，毕马威分析

主要发现

- 市场扩张**
 - 以数据驱动科学进行便利店选址；以现代化信息技术来管理加盟连锁体系；同时提高数字化水平、加强信息化建设，融合O2O模式，从而扩大服务网络
- 门店运营**
 - 以大数据为核心，提高门店智能化管理水平；从商品采购、库存管理、销售预测、品类创新、无人零售等方面，提高运营效率和精细化管理水平
- 营销**
 - 以数字化营销策略为核心，加快公域（第三方平台）、私域社群和线下门店营销融合，从而满足消费者多样化的新需求，提高品牌渗透度
- 供应链**
 - 发展智能物流，提高供应链效率及门店周转率
 - 结合大数据分析系统，与即时配送平台合作，为消费者打造“够好、够快、购省心”的智慧管家式社区服务平台

转型方向④：扩大便利店服务半径，丰富消费“多功能”体验



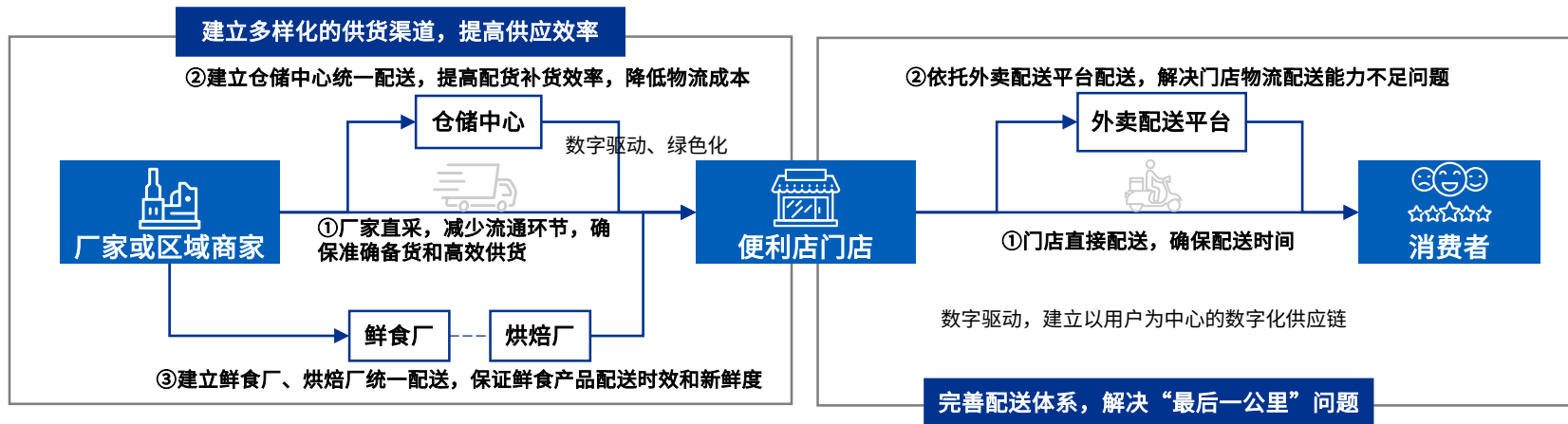
信息来源：公开新闻资料，毕马威分析

服务丰富化

- 目前便利店除了出售商品之外，还承担着休闲和便民生活的功能；服务多样化和丰富化是便利店打造市场差异化核心竞争力之一
- “便利店+N”的增值模式，是目前市场多见的提高商品销售附加值和门店运营效益的有效方式；以打造多功能的共享生活休闲中心为基础，优化商品和服务项目供给、针对不同消费者的需求，增强消费体验
- 如支持便利店扩大鲜食产品销售、设置店内就餐、休闲、共享图书、充电宝、免费WIFI等多种类型服务，丰富消费者的购物体验

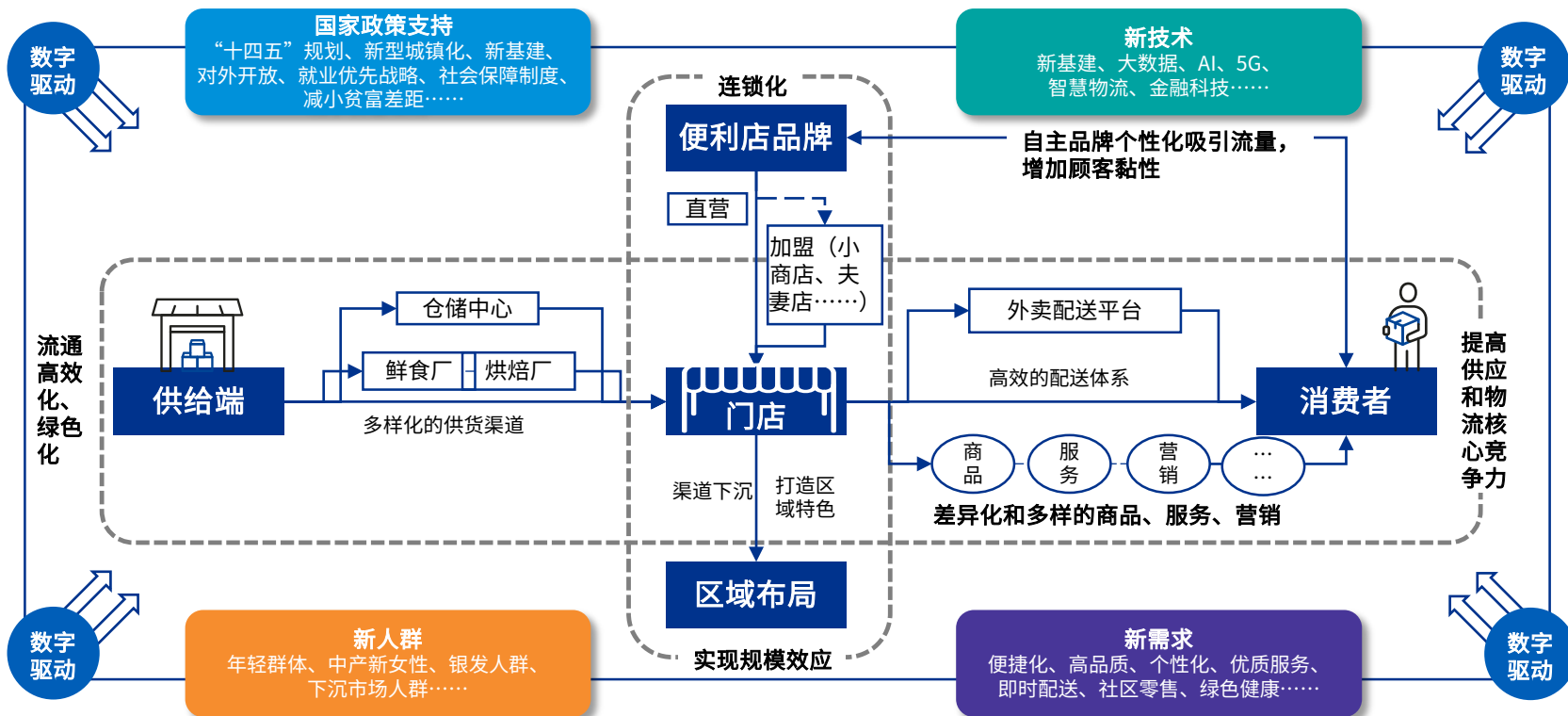
转型方向⑤：后疫情时代，整合供应链和提高物流管理体系迫在眉睫

- 在疫情期间，社区团购和生鲜业务爆发对于零售企业的供应链能力都提出了严格的考量；只有供应链韧性够强、物流体系足够高效，门店才能实现低库存、高周转的运行
- 在供给端：**便利店的供货渠道直接决定其成本利润、商品品质和竞争力的重要因素；我国便利店连锁企业区域性特点突出、商品流通体系分割较为明显；此外，与传统大卖场相比，便利店规模较小、市场议价能力较低、跨区域性的采购成本较高；在后疫情时代，便利店企业通过建立多样化的供货渠道，比如厂家直采从而确保在需求量大爆发的情况下，确保备货准确度和供货效率；建立仓储中心、鲜食厂和烘焙厂等降低物流成本并确保高速、多品种、小范围的配送，保证产品新鲜度；同时以数字驱动和绿色化发展为目标，做到仓储供应标准化、绿色化等精细化管理，也是提高物流管理体系重要目标之一
- 在消费端：**在现有便利店中，大多数便利店线下物流配送主要依靠外卖配送平台进行商品配送；同时有部分便利店如盒马，有自己的物流配送队伍，在配送时间和质量上保障性更高；后疫情时代，建立多样的物流配送方式尤为重要，从而解决“最后一公里”问题



信息来源：公开新闻资料，毕马威分析

便利店在新外部因素影响下的生态发展图



资料来源: 毕马威分析

目录

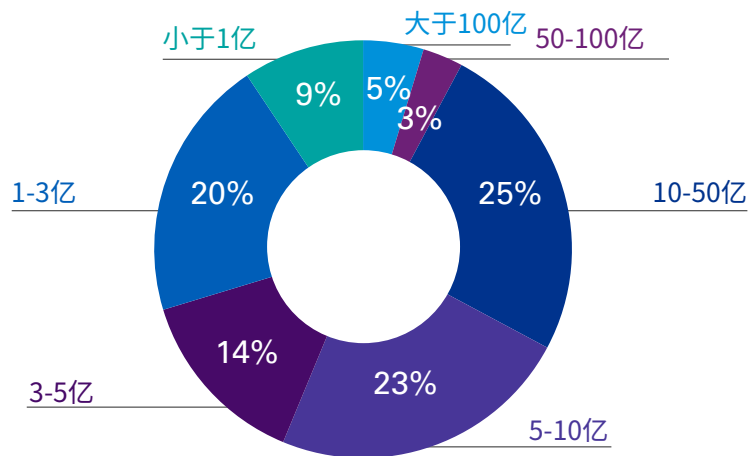
1. 宏观经济和消费趋势
2. 便利店行业概况
3. 便利店行业发展趋势



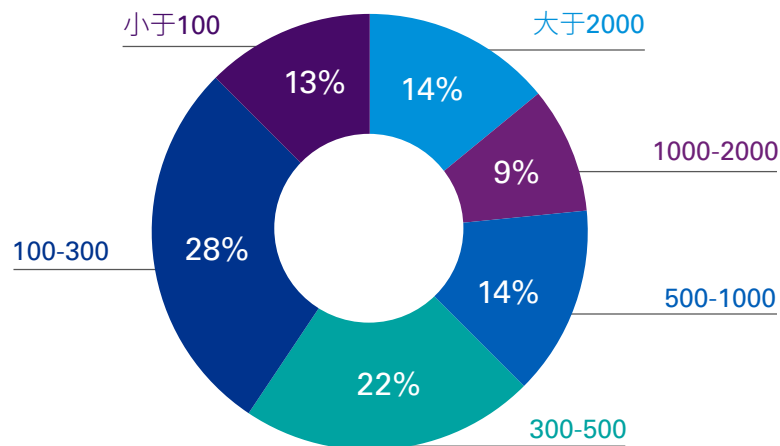
数据来源

本章节的调查数据是基于中国连锁经营协会对**89**家便利店企业（含石油系）的调查问卷分析得出，对包括市场规模、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

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（个）



信息来源：2019年-2020年CCFA便利店调研，毕马威分析



© 2021毕马威企业咨询(中国)有限公司—中国有限责任公司，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。

2020年中国便利店行业呈现出十大发展现状

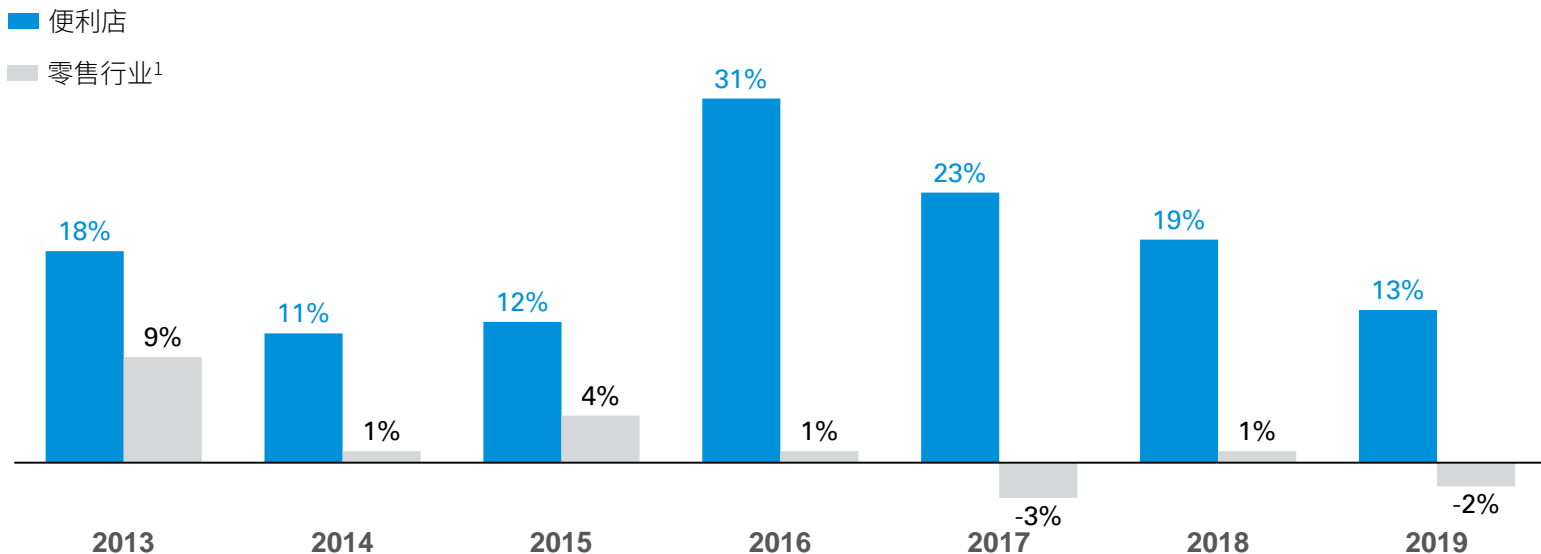
- 1/ 便利店行业较其他零售业态仍保持较高增长，受疫情影响，2020年全国品牌连锁便利店销售额**2961亿元**，其中传统便利店¹**2716亿元**，增速6%，下降至19年一半左右
- 2/ 2020年中国便利店门店规模达到**19.3万家**，其中传统便利店¹**14.4万家**，增速约9%，基本维持2019年水平，同时疫情加快了部分品牌的关店速度
- 3/ 2020年便利店单店单日销售**5167元/天**，坪效**63元/天**，表现均略有下降，在客单价保持略有上升的基础上，主要由于来客数下降所致
- 4/ 10:00-22:00的12小时为顾客消费的最主要时段，较2019年整体提升了1.8%，其中鲜食商品得到了企业越来越强的重视，整体销售贡献占比提升了2%
- 5/ 疫情并未对行业整体的盈利性造成较大负面影响，样本企业的毛利**25.8%**，净利**2.4%**，均有提升，职工薪酬与房租占总费用**6成以上**，企业数字化投入进一步加码，提升至**4.5%**
- 6/ 便利店企业布局在地理纬度整体进一步扩张，而从消费场景看，门店类型向以近场型业态为切入的社区型门店拓展，便利店离消费者更近了
- 7/ 便利店企业提升培训投入和人均薪酬增长，使得基层与管理层员工整体的自然流失率下降
- 8/ 便利店企业更重视会员体系建设工作，超**70%**企业已经建立了会员体系，客单价水平较非会员提升约5成
- 9/ 疫情进一步催化线上业务，以移动端、与第三方平台合作的形式为主，但线上业务整体规模存在提升空间
- 10/ 便利店疫情期间履行着企业的社会责任，疫情期间捐助资金约占样本企业总体净利润规模的**1%**

注：1) 传统便利店企业包括直营便利店、加盟便利店、加油站型便利店；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

信息来源：2015年-2020年CCFA便利店调研，毕马威分析

1 相较于其他零售业态，便利店仍保持着相对较高的增速

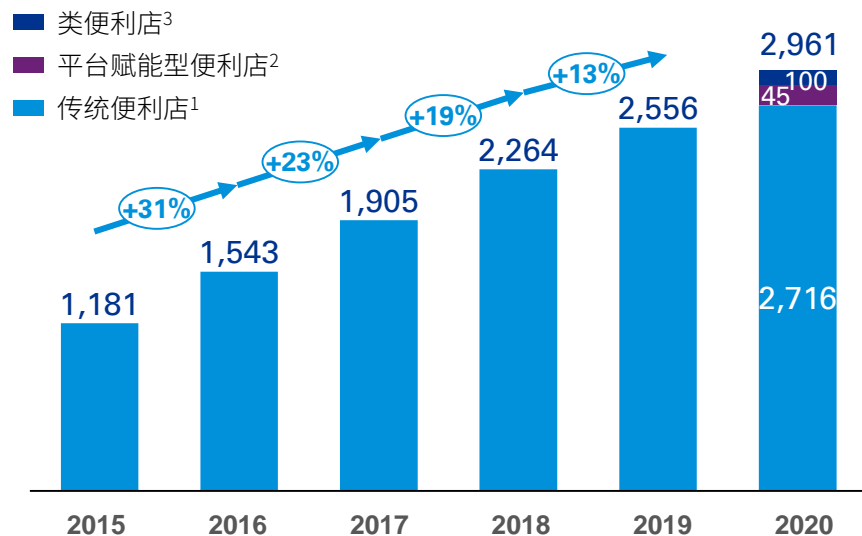
中国实体零售销售额增速（2013 - 2019，%）



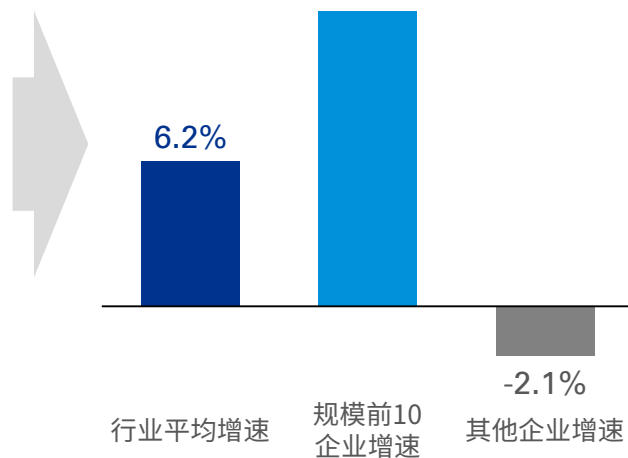
注：1) 零售行业增速刨去便利店企业，仅包括小型超市、大型商超、百货商店的销售额增速
信息来源：2013年-2020年CCFA便利店调研，国家统计局，毕马威分析

1 2020年全国品牌连锁便利店销售额2961亿元，其中传统便利店2716亿元，尽管受到疫情影响，仍然达到6%左右的增速，规模优势企业与小规模企业增长分化，头部企业录得超行业增速

全国品牌连锁便利店销售额（亿元人民币）



传统便利店企业增速差异

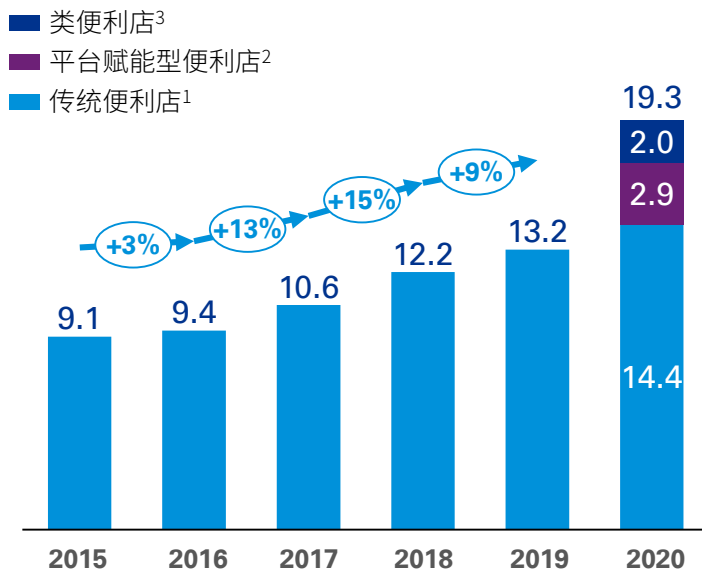


注：1) 传统便利店企业包括直营便利店、加盟便利店、加油站型便利店；2) 平台赋能型便利店指收到互联网企业或其搭建平台赋能的非传统连锁型便利店企业的纳统数字；3) 类便利店指销售品类和服务与便利店相似的小型零售店、生鲜店、水果店、药妆店等的纳统数字
 信息来源：2015年-2020年CCFA便利店调研，毕马威分析

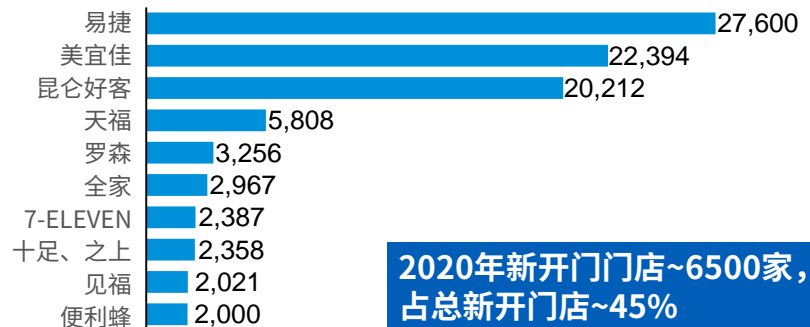


从门店规模看，2020年中国便利店门店规模达到19.3万家，其中传统便利店14.4万家，增速约9%，基本维持2019年水平，规模门店增速放缓，其余门店贡献更高增速

全国品牌连锁便利店门店数量（万家）

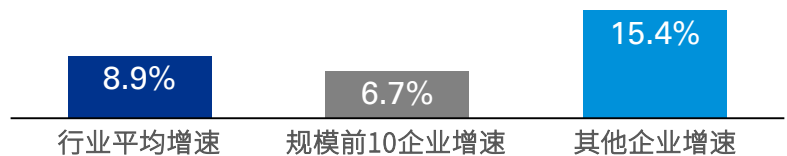


2020年中国传统便利店企业门店数量前十（家）



2020年新开门门店~6500家，
占总新开门店~45%

传统便利店企业增速差异

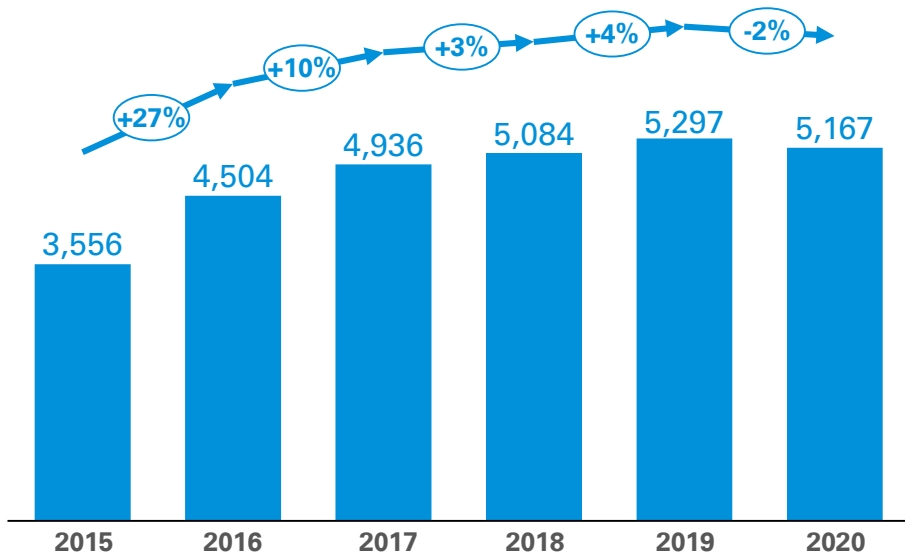


注：1) 传统便利店企业包括直营便利店、加盟便利店、加油站型便利店；2) 平台赋能型便利店指受到互联网企业或其搭建平台赋能的非传统连锁型便利店企业的纳统数字；3) 类便利店指销售品类和服务与便利店相似的小型零售店、生鲜店、水果店、药妆店等的纳统数字
信息来源：2015年-2020年CCFA便利店调研，毕马威分析



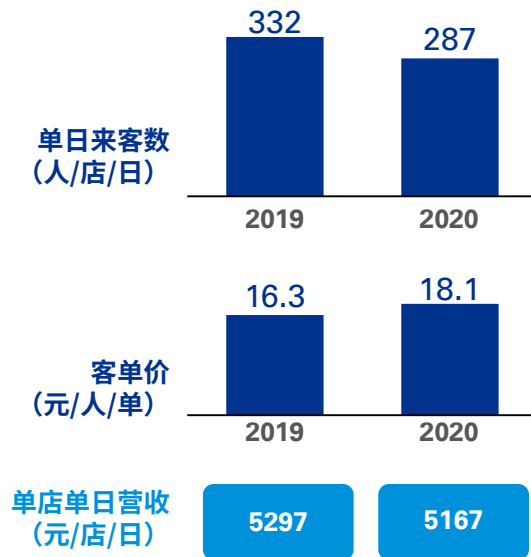
同样受疫情影响，2020年便利店单店单日销售略有下降，在客单价保持略有上升的基础上，主要由于来客数下降所致

全国品牌连锁便利店平均单店日营收（元人民币）



信息来源：2015年-2020年CCFA便利店调研，毕马威分析

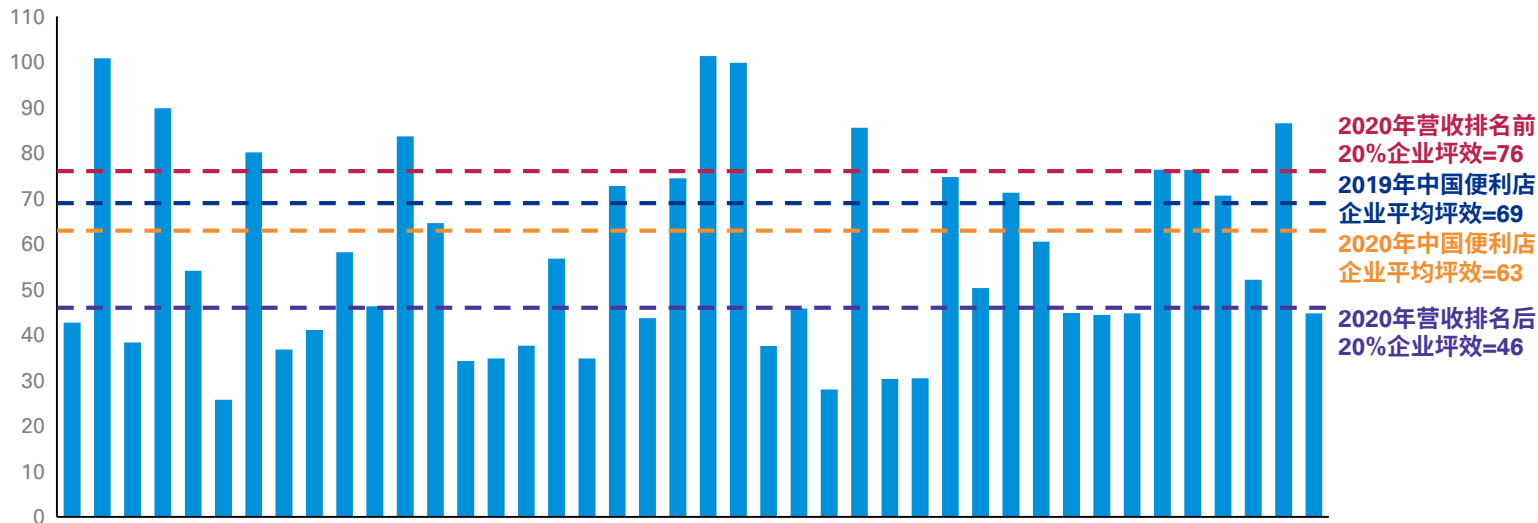
样本企业客流情况





2020年样本企业平均坪效~63元/平方米/天，相较于2019年略有下滑，主要由于疫情影响，加之多品牌企业开店和低线城市扩张，单店模型处于探索阶段，头部企业与其他企业坪效差距显著

2020年样本企业坪效（元/平方米/天）

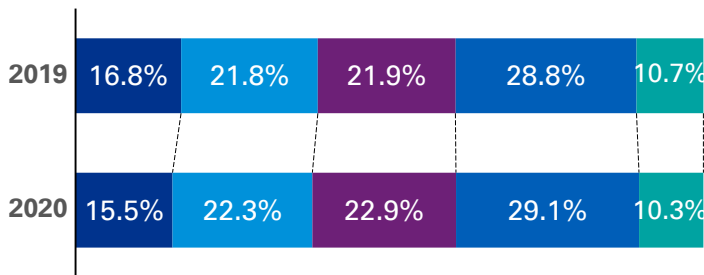
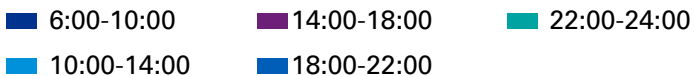


注：人效 = 企业销售额 / 企业员工数；坪效 = 企业销售额 / 店铺总面积
信息来源：2015年-2020年CCFA便利店调研，毕马威分析

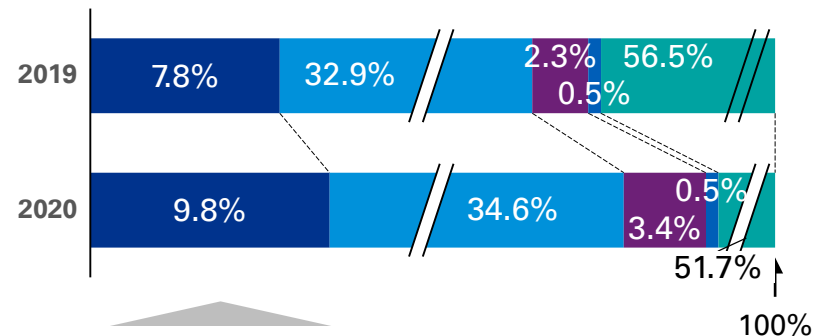
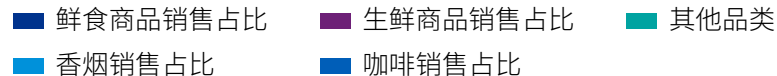


从营业时间内的销售贡献看，10:00-22:00的12小时为消费的最主要时段，较2019年整体提升了1.8%，其中鲜食商品得到了企业越来越强的重视，整体销售贡献提升了2%

样本企业不同时间段的收入贡献



样本企业各品类销售占比

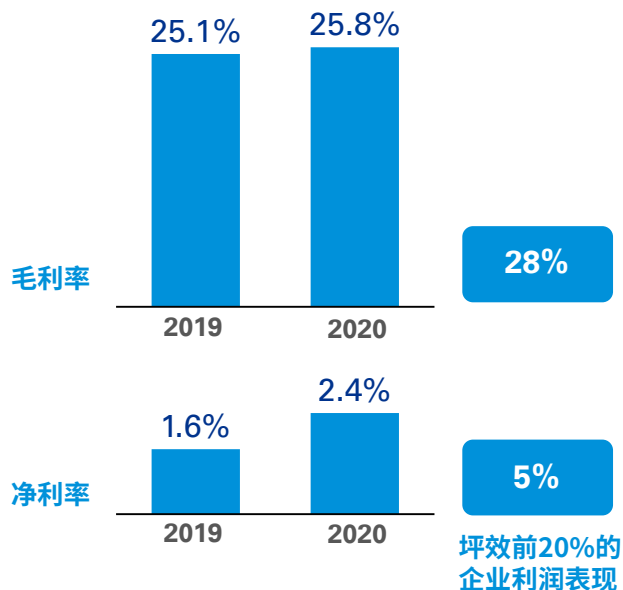


信息来源：2015年-2020年CCFA便利店调研，毕马威分析

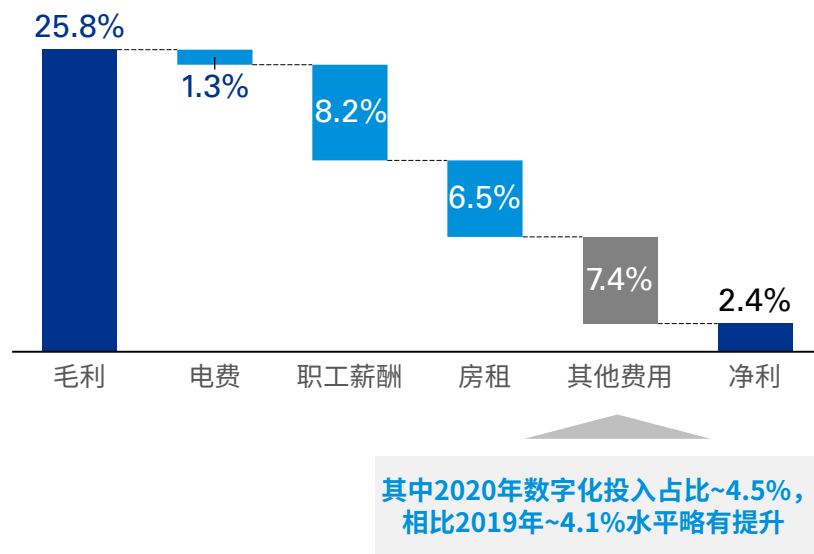


疫情并未对行业整体的盈利性造成较大负面影响，样本企业的毛利及净利水平均有提升，头部企业仍然具有更高的毛利表现，职工薪酬与房租占总费用6成以上，企业数字化投入进一步加码

样本企业利润水平



2020年样本企业主要费用间构成

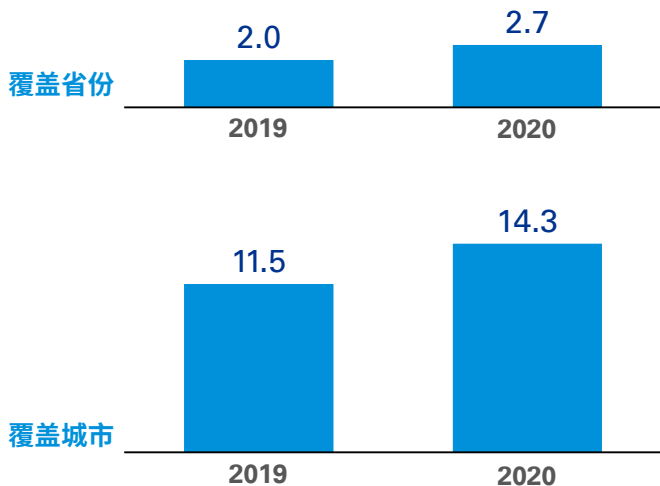


信息来源：2015年-2020年CCFA便利店调研，毕马威分析

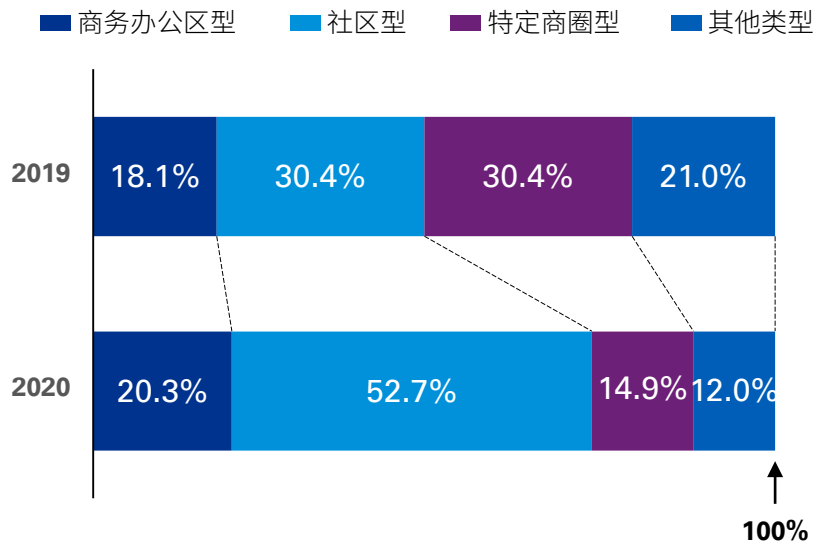


便利店企业布局在地理纬度整体进一步扩张，而从消费场景看，门店类型向以近场型业态为切入的社区型门店拓展，便利店离消费者更近了

单个企业平均覆盖城市和省份数量



样本企业不同门店类型分布

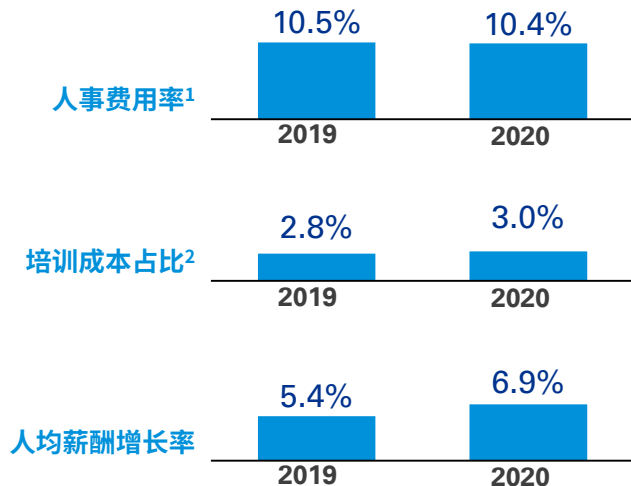


信息来源：2015年-2020年CCFA便利店调研，毕马威分析



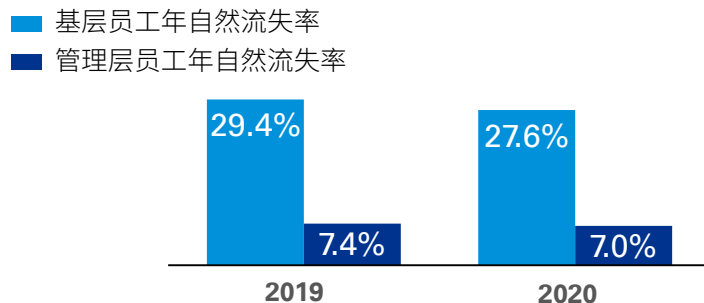
在人事费用率整体维持稳定的情况下，便利店企业通过更高的培训成本投入、更高的人均薪酬增长与更灵活的用工模式，使得基层与管理层员工整体的自然流失率下降

样本企业人力资源投入

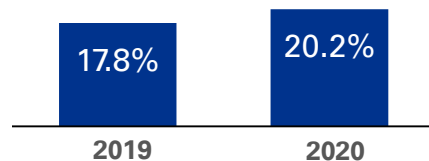


注：1) 人事费用率=人事成本/总销售额，2) 培训成本占比=培训成本/人事成本
信息来源：2015年-2020年CCFA便利店调研，毕马威分析

样本企业流失率与用工情况



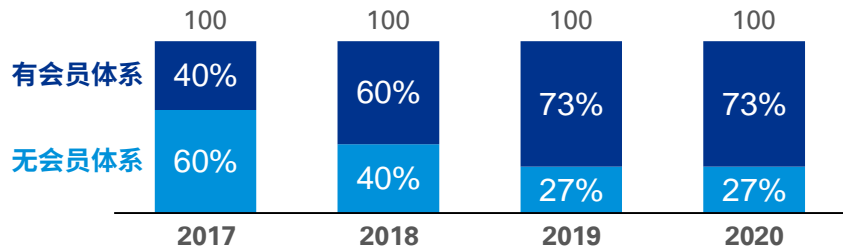
样本企业灵活用工比例



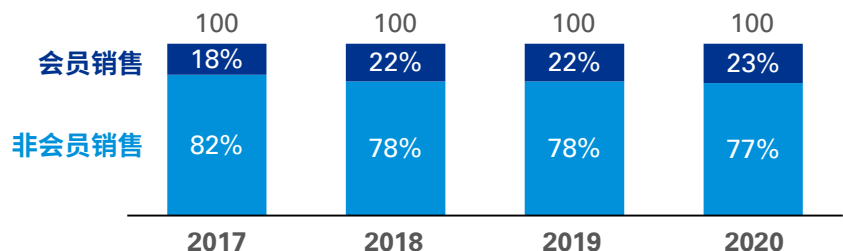


便利店企业更重视会员体系建设工作，超7成企业已经建立了会员体系，客单价水平较非会员提升约5成，预计未来会员体系发展将成为支撑便利店企业增长的重要举措

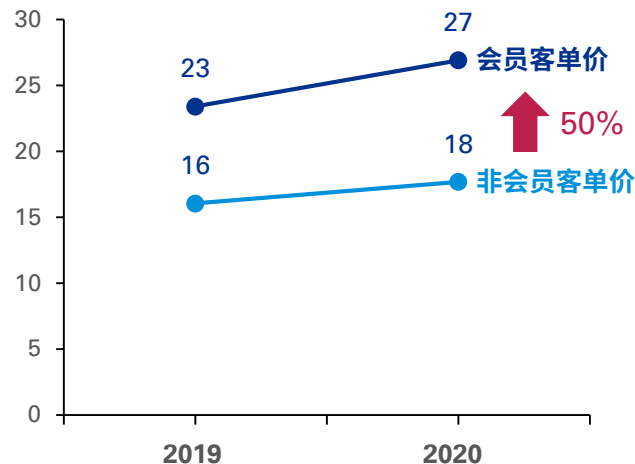
样本企业有会员体系的比例



有会员体系样本企业会员销售占比



样本企业会员与非会员客单价对比 (元/单)

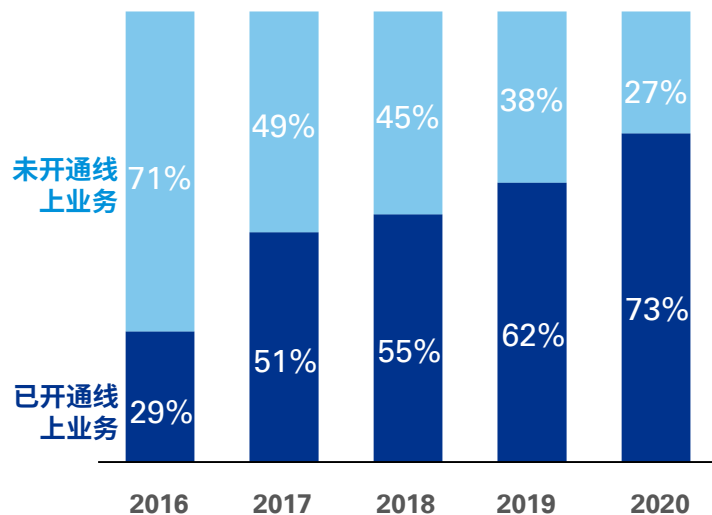


信息来源：2015年-2020年CCFA便利店调研，毕马威分析

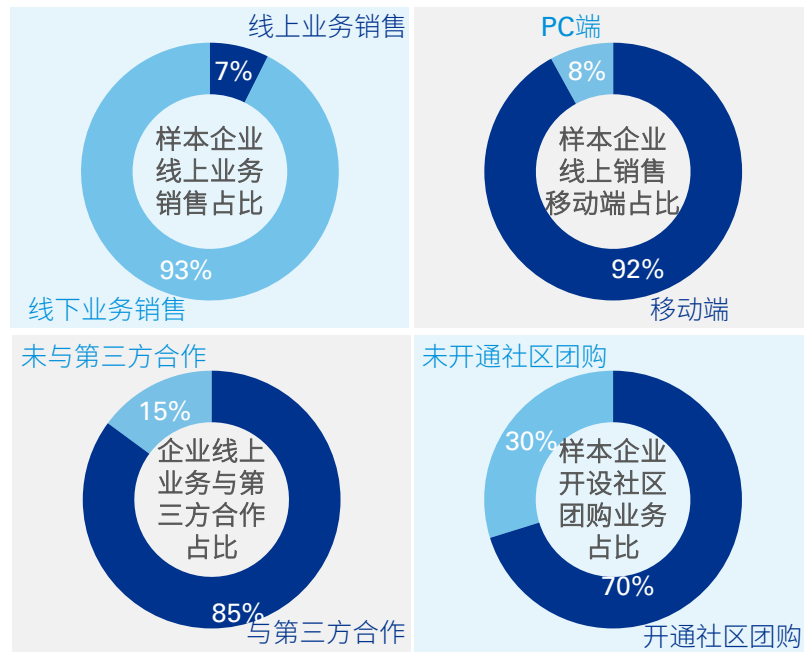


疫情进一步催化线上业务，以移动端、与第三方平台合作的形式为主，也有大部分企业布局社区团购业务寻求多元的业务增长点，但线上业务整体规模较小，企业对线上布局存在不同观点

样本企业开通线上业务的比例



信息来源：2015年-2020年CCFA便利店调研，毕马威分析



10 便利店企业在应对疫情所造成的额外成本投入的同时，同样履行着企业的社会责任，疫情期间捐助资金约占样本企业总体净利润规模的1%

疫情也给便利店企业造成了额外资金压力

便利店企业积极承担社会责任



疫情期间，便利店企业的防疫支出总额达

5255.97万元



疫情期间，便利店企业的人员加班费支出总额达

6700.66万元



疫情期间，便利店企业因闭店造成的损失达

1.5亿元



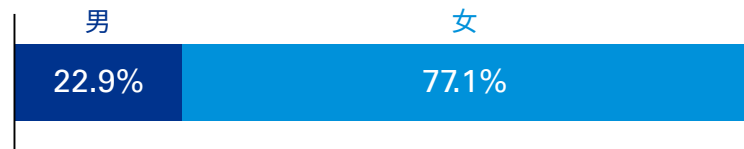
疫情期间便利店企业累计捐助物资、现金共

1440.8万元

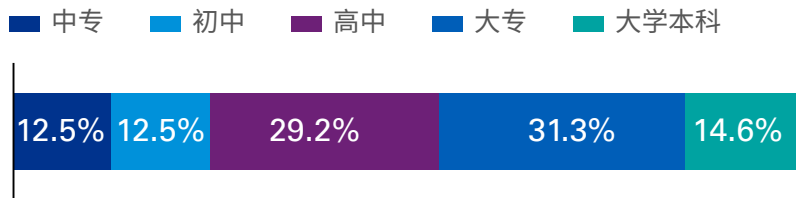
信息来源：2015年-2020年CCFA便利店调研，毕马威分析

便利店的发展也孕育出一定人才的积累，今年首次发起“金牌店长”评选活动，在参与的50家企业提名的店长中，我们评选出了2020年度的96位既具有良好的教育/从业背景又具有丰富的运营经验的“金牌店长”

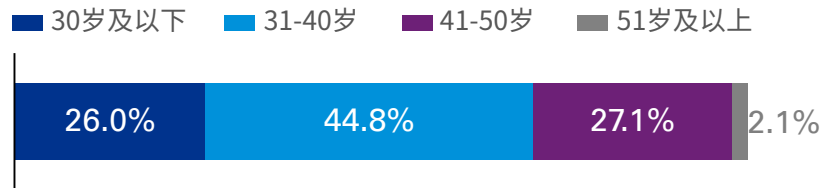
金牌店长性别分布



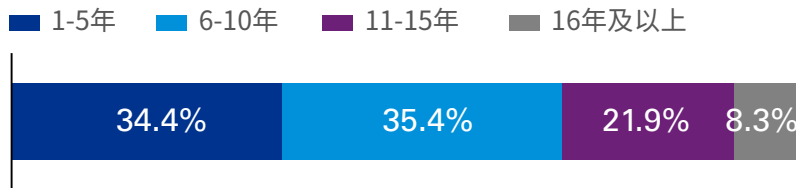
金牌店长学历分布



金牌店长年龄分布



金牌店长在本企业工作时间情况

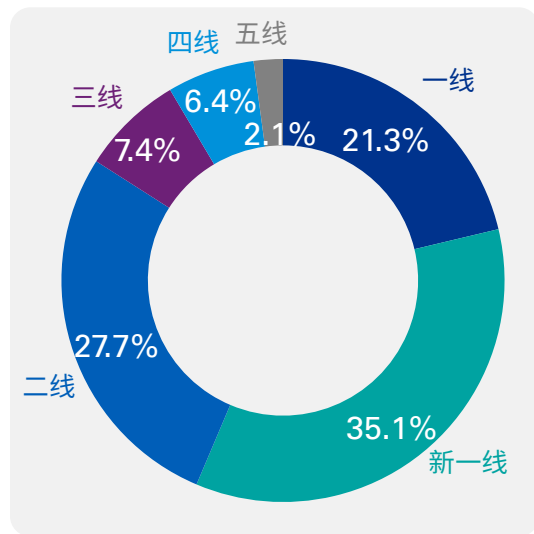


信息来源：2021年度CCFA便利店金牌店长及门店调研，毕马威分析

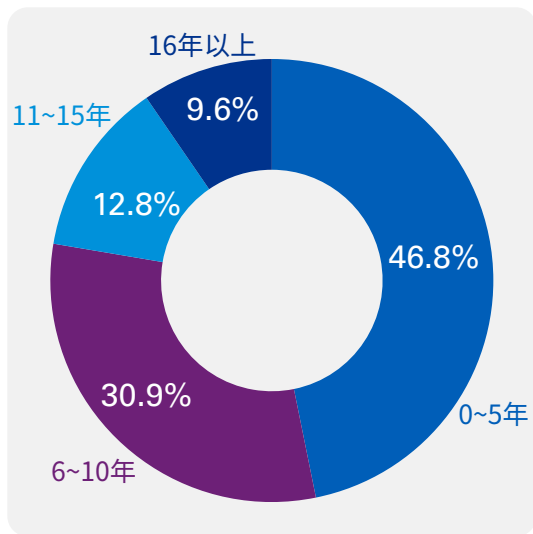
便利店行业概况 - 金牌店长调研

金牌门店主要集中于二线及以上城市，其中，新一线城市体现出了更强的活力，开业0~5年的新店比例更大，说明门店的新旧一定程度上决定消费者的选择性，直营的高比例也表示品质控制是门店获得消费者认可的关键

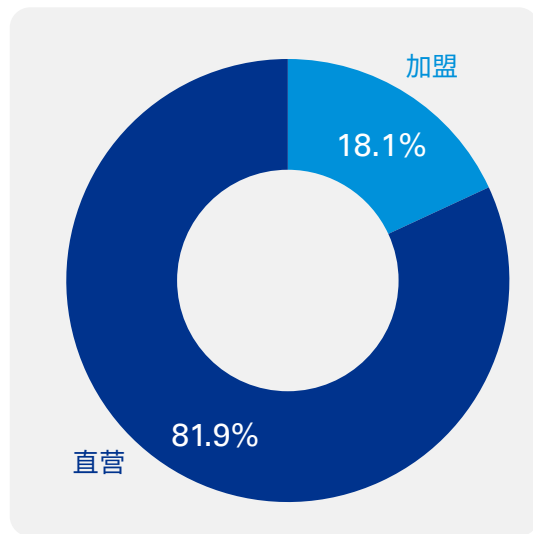
金牌门店城市分布



金牌门店开业时间



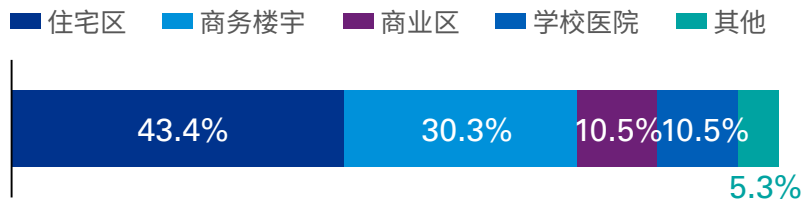
金牌门店性质情况



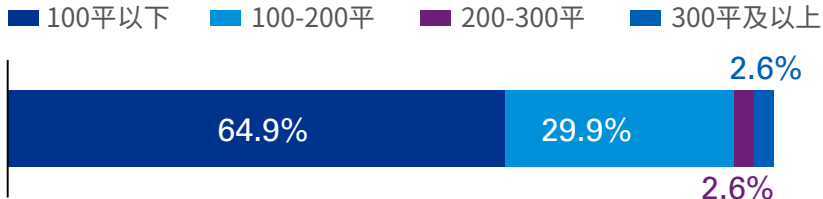
注：1) 此处的城市线级依据第一财经2020年城市商业魅力排行榜的一线-五线城市分级进行划分
信息来源：2021年度CCFA便利店金牌店长及门店调研，毕马威分析

金牌门店多集中于住宅区，进一步说明近场型业态和社区流量的重要性，且多为24小时营业、面积在200平米以下的标准店型，SKU数量集中在1000~3000个左右

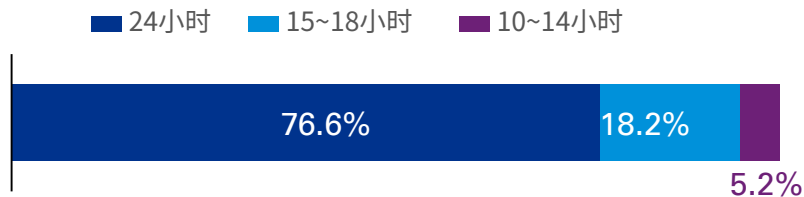
金牌门店分布



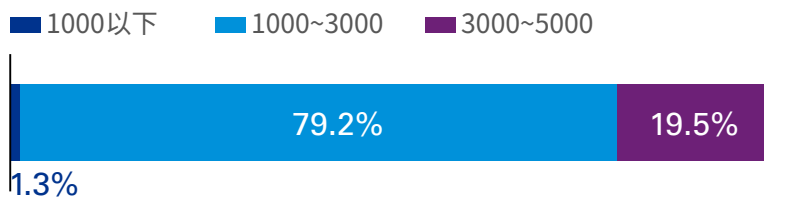
金牌门店经营面积



金牌门店营业时间



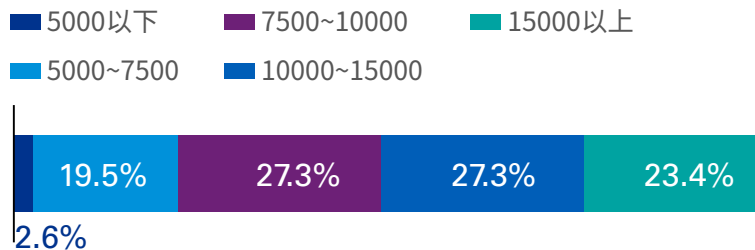
金牌门店单品数量



信息来源：2021年度CCFA便利店金牌店长及门店调研，毕马威分析

金牌门店单日收入基本均维持5000元以上，超过半数门店日收入超1万元，香烟与鲜食贡献大部分收入，其中鲜食核心品类的收入占比远高于样本企业整体水平，客流客单角度表现更为出色

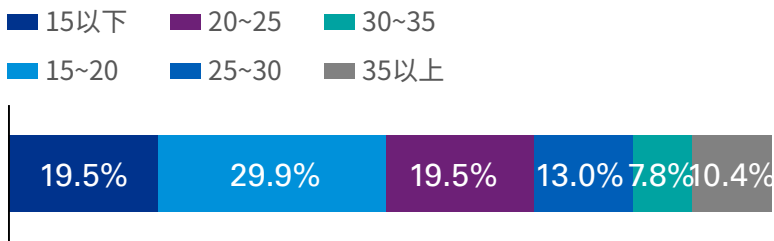
金牌门店销售收入及构成（元/天）



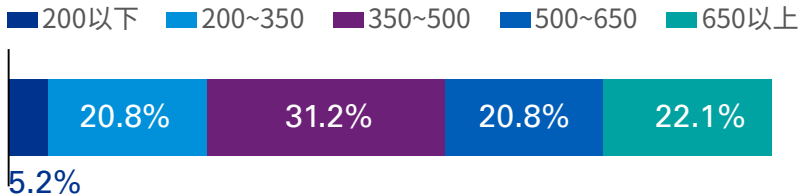
■ 香烟 ■ 鲜食 ■ 其他



金牌门店客单价（元）



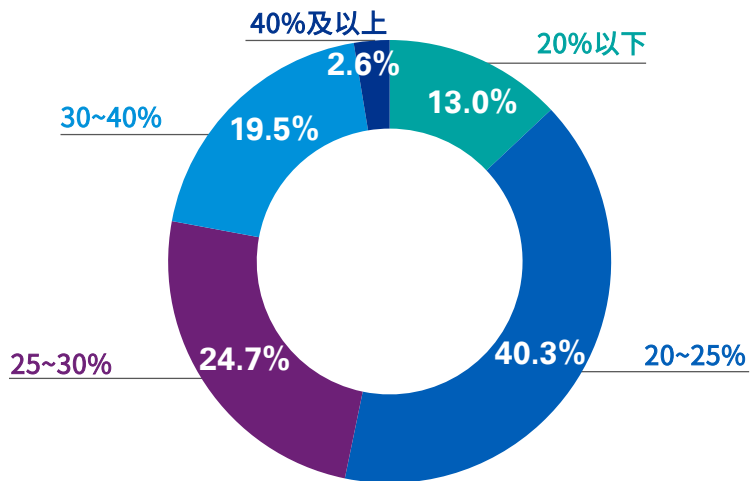
金牌门店日客流（人次/天）



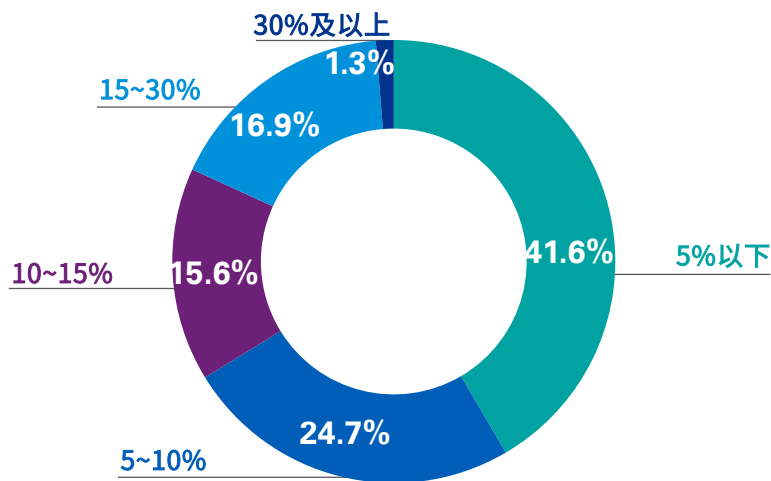
信息来源：2021年度CCFA便利店金牌店长及门店调研，毕马威分析

金牌门店毛利率集中于20~25%，与行业整体水平接近，但有近一半门店毛利水平超过25%，净利率表现普遍低于15%

金牌门店毛利率水平



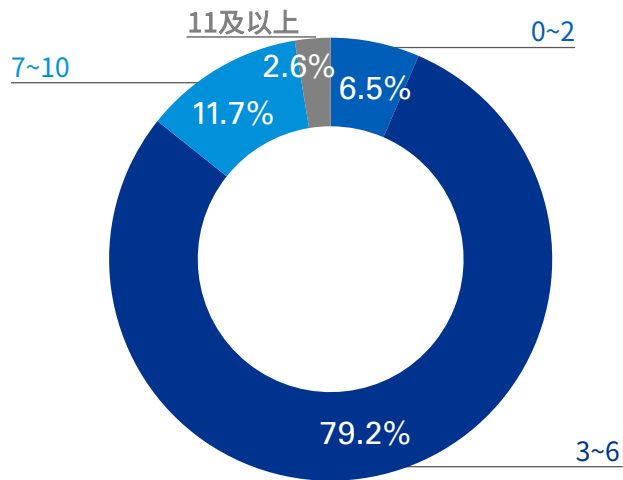
金牌门店净利率水平



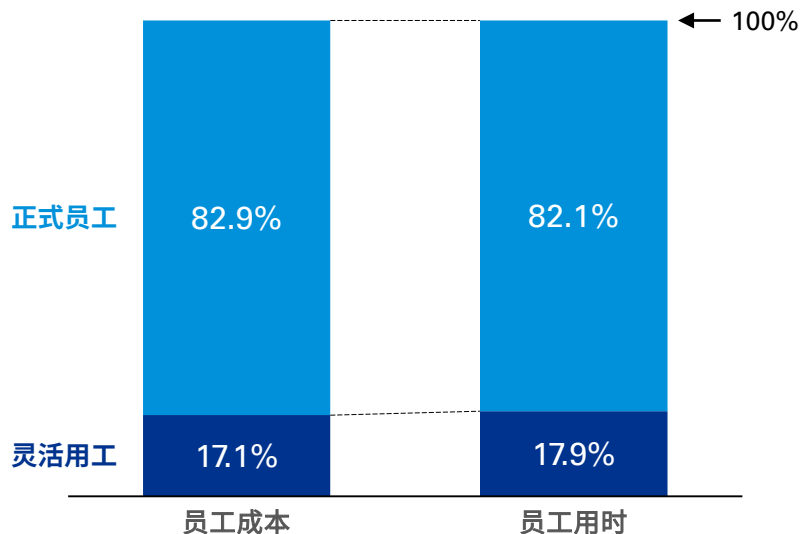
信息来源：2021年度CCFA便利店金牌店长及门店调研，毕马威分析

金牌门店正式员工数量主要集中于3至6名，正式员工成本略高于灵活用工成本，但门店仍以正式员工为最主要用工途径，以保证门店整体服务质量

金牌门店正式员工数



金牌门店用工情况



信息来源：2021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，我们可总结出金牌门店的画像：

门店整体指标

经营面积**103**平方米

单店SKU**2533**个

门店正式员工数量**5**人

单店单日营业收入**11603**元

客单价**28**元

日客流量**414**人

门店销售/成本结构

鲜食收入占比**17.8%**

毛利率**26%**

净利率**9.6%**

线上销售占比**7.2%**

正式员工平均工资**51752**元/人/年

注：1) 零售行业增速刨去便利店企业，仅包括小型超市、大型商超、百货商店的销售额增速
信息来源：2019年-2020年CCFA便利店调研，国家统计局，毕马威分析

目录

1. 宏观经济和消费趋势
2. 便利店行业概况
3. 便利店行业发展趋势

3

购物便捷性、体验场景化、品类升级与数字化驱动是便利店企业的四大核心发展趋势

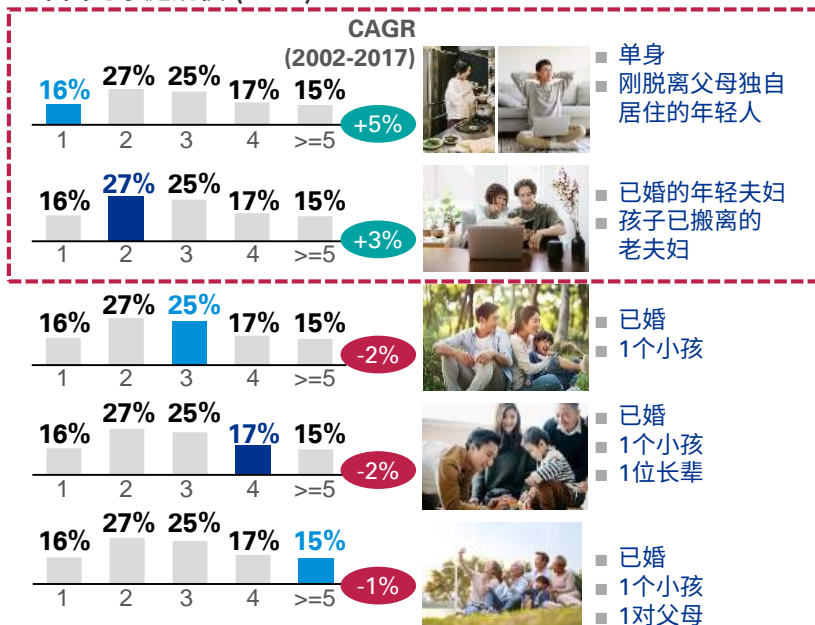


中国家庭小型化助力便利店需求增长，30岁以下客群，尤其是女性客群成为便利店消费的主力人群，便利店整体还是以满足年轻客群的即时性需求为主

中国的典型家庭

中国的家庭规模 (2017)

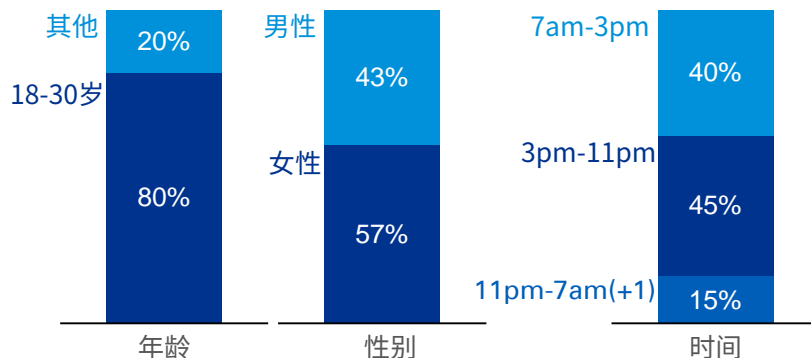
便利店的核心消费群体



信息来源：毕马威分析

用餐和下午茶时间以年轻女性为目标群体

广东某便利店的消费者概况，%



- 以广东某便利店企业的消费客群为例，80%的现有消费者年龄段在18-30岁，主要是在CBD工作的年轻白领
- 57%的消费者是女性，她们喜欢在用餐时间和下午茶时间享用甜点和小吃

不同的消费群体深化了围绕购物便捷性的多方面需求，包括对服务的需求、同时存在的消费升级和消费降级、全渠道融合和消费者更为健康的消费理念，带动场景化运营、品类革新和迭代的趋势



消费服务

- 随着收入提高，消费不仅限于有形的商品，无形的服务消费重要性凸显
- **59%**的消费者表示，购买的不仅是商品，更是购买一种服务和体验



消费者分级

- 不同阶层的消费者存在分级差异，**消费升级与降级同时存在**
- 消费者消费升级同时形成差异化的需求，同时关注品质与性价比



消费方式融合

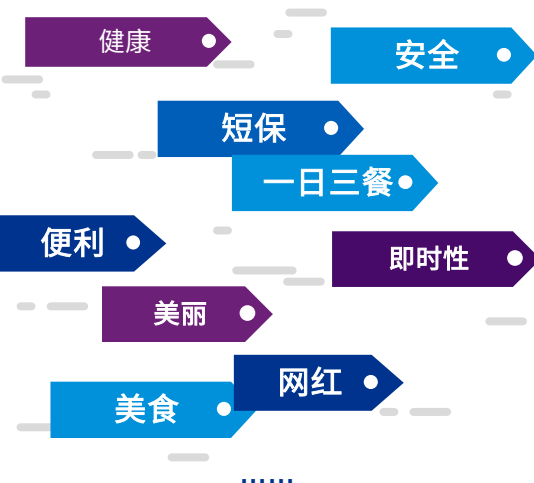
- **68%**的消费者每周至少进行一次线上消费
- **52%**的消费者至少每周光顾实体店，线上线下一体化趋势明显



健康理念

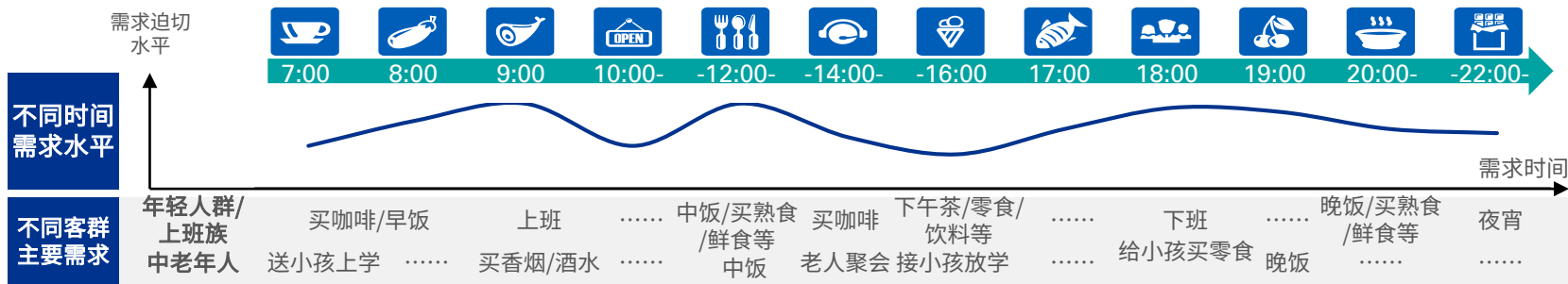
- 超过**65%**的消费者表示正在追求更健康的生活方式
- **66%**的消费者愿意为更天然的成分多付钱

核心需求关键词



信息来源：毕马威分析

从便利店运营角度看，便利店企业通过围绕一日三餐、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



见福便利店聚焦一日三餐场景，打造多元餐食服务，塑造消费者心智



- 推出6.6元早餐系列（1杯美式咖啡+1肉包+1茶叶蛋）、中餐、晚餐9.9元便当，一天26元即可搞定一日三餐
- 同时，推出“美识家”、“咖沸”和“美食生活”等自有品牌，聚焦烘焙、咖啡、便当的场景消费

邻几便利店探索其他生活服务场景提升消费者粘性



- 邻几便利店为顾客提供早餐、午餐、下午茶点、晚餐、宵夜等，解决顾客“一日三餐”的生活
- 同时，邻几会提供一些额外的生活服务，形成运营场景差异化，例如，提供免费充电业务、提供体重秤和镜子等

信息来源：企业访谈，毕马威分析

从便利店布局角度看，便利店企业瞄准低线市场，渠道下沉进一步加速，将场景在空间维度进行横向铺开

低线城市消费潜力将进一步被挖掘

- 低线城市的人口占比**70%**，存在广阔蓝海
- 二线及以下城市年轻消费者占比~25%，但消费增长贡献**60%**，便利店扩张速度同样迅速

“

……一二线城市的便利店市场趋近于饱和，市场竞争激烈；低线城市的市场饱和度较低，市场存在增长空间，品牌化便利店规模同样存在较大提升空间...很多便利店品牌开始布局下沉市场，但是从一二线转向下沉市场存在一定发展瓶颈；下沉市场的消费者需求和一线城市的消费者需求有所不同...”

——美宜佳董事长
张国衡

信息来源：企业访谈，毕马威分析

打磨门店模型、保证新开门店质量及“因地制宜”是扩张关键



唐久便利店以保证生产效率和商品品质为前提，进行扩张，走“稳扎稳打路线”：

- 唐久进入新城市的时候，先开50到100家直营店；打造配送中心/鲜食工厂/烘焙工厂，直营店开始盈利后再开放加盟，一个城市只有10%~20%是直营店，其余为加盟店
- 城市选择方面，最小以太原为标准，城市人口在400万以上才值得投入；需要具备可以容纳1000家门店（4000人/店的密度）



罗森便利店根据区域的不同，进行差异化的运营调整：

- 在拓张时，罗森会针对各个地区的竞争态势不同，对店铺运营方式的考量是有所不同的，根据地区、进行差异化运营，在店铺外观、促销手段等方面都会进行差异化

在年轻化的客群结构与多变的需求之下，打造具有差异化竞争力的商品及运营能力是便利店企业发展的核心竞争力，尤其以鲜食为代表的核心品类实现差异化、以客户为中心定制化、及产品不断迭代的创新化

核心商品能力

便利店作为直接面向消费者的端口，不仅可以为消费者提供商品，还需要建立核心的商品能力，真正形成服务消费者采购**核心商品能力**，进而提高消费者对便利店的忠诚度和粘性

差异化、定制化和增值服务是未来趋势



差异化

- 家庭经营式的小规模商店在低线城市高密度分布，仅有 "便利" 是不够的
- 即食产品和自有品牌产品是国际CVS的关键差异化因素，它们推动了流量提升并提高了利润率



定制化

- 60%的连锁便利店通过忠诚度计划和数字化工具了解顾客的购买需求和行为
- SKU产品组合将根据地点和目标客户群进行定制



创新化

- 以客户为中心对鲜食等核心品类做研究、开发，进一步提升消费者粘性
- 充分结合消费者需求、产品特性等，不断对门店产品做迭代升级，塑造品牌形象，建立消费者心智

自有品牌与鲜食商品是未来便利店的核心发力品类，便利店可进一步探索提升相应比例以提升利润表现

自有品牌



在便利店租金成本、人力成本不断增加的情况下，保证商品利润率是便利店营运的重要指标，而**自有品牌产品**一般40%-50%的毛利率或将成为未来**重要的毛利贡献来源**

便利店企业纷纷布局自有品牌产品



见福便利店通过自有品牌开发反哺便利店扩张：

- 见福在核心竞争力打造上投入大量资源，建立烘焙厂、便当厂发展自有品牌，同时强化与其他品牌的合作，如与三得利合资做咖啡，和安井合作冻品等
- 未来见福还将进一步实现品牌扩张，与传统老牌、领先便利店合作，做好产品研发，建立起自身的产品研发能力与配套制度、流程，沉淀为门店拓张的核心竞争力

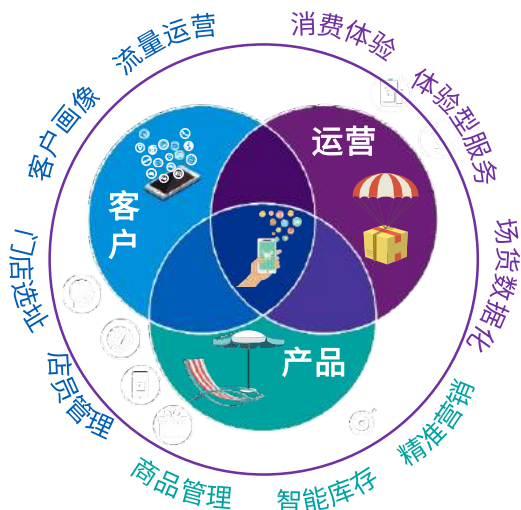


唐久便利店投入鲜食与烘焙工厂：

- 唐久严抓商品品质，以品质吸引消费者，提高复购率，并从采购转向研发，理解原料配料，关注健康问题等方面
- 主要投入鲜食工厂和烘焙厂，在严把质量的情况下，通过大数据以及消费者购物习惯了解消费者偏好；与生产厂商一起沟通、研发、试吃

信息来源：企业访谈，毕马威分析

在数字化能力建设上，企业愈发注重数字化能力的打造，围绕客户、产品、运营支撑，打造数字化运营、以客户为中心的销售营销、以客户为中心的供应链等，实现企业整体降本增效



客户

- 通过客群分析挖掘潜在消费趋势，为选品提供客户基础
- 通过会员体系加强客户黏性，挖掘会员习惯、进行定向推广等



产品

- 精细化品类管理体系，完善产品角色、定价、状态管理
- 通过有效的货架管理提升SKU层面的坪效



运营支撑

- 更精细化的供应链管理，精准订单周期，提升供应链服务水平
- 更有效的与线上的接口提升线上表现，更灵活的线下布置捕获销售线索

“

……将门店的执行力和现场管理通过数字化技术改进，门店统一性明显提升，未来还将持续加大数字化投入，数字化投入产出也会越来越高，降低成本效果也将更加明显，可以实现规模化复制……”

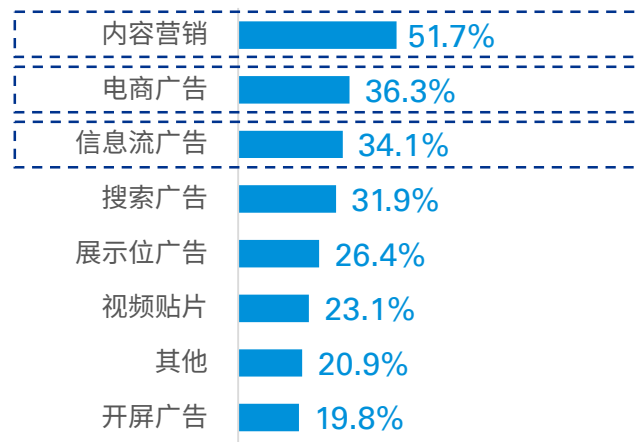
——新佳宜总经理伍敏谊

……数字化管理加强：科技赋能门店订单，作业管理，会员管理等已经成为一大趋势，邻几未来也将进一步加强数字化建设，提高会员管理能力、客户服务能力、员工效率……”

——邻几董事长刘忠建

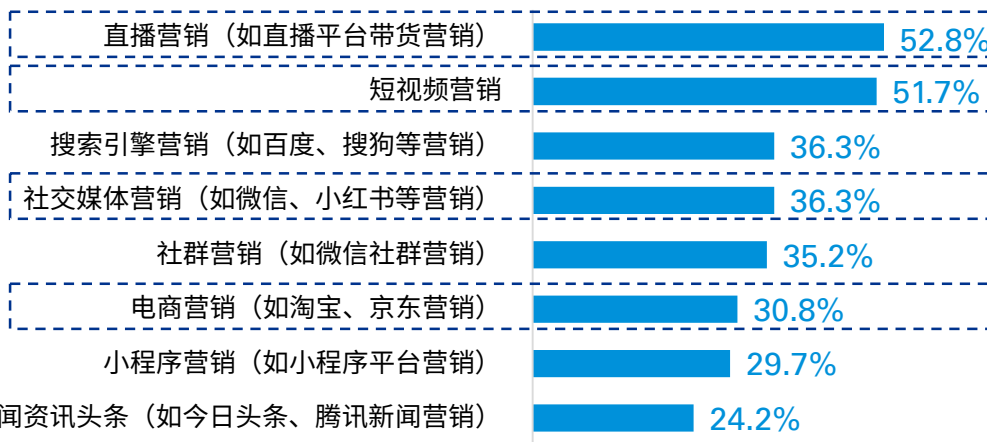
而从消费者端我们也发现，便利店行业发展受到数字化的全面渗透，消费者的消费认知被数字媒体广泛影响，企业通过在营销端的数字化布局实现更广的消费者覆盖与更深的消费者影响

2020年广告主增加营销预算的主要广告形式



样本：N=91；于2020年6月通过iUserSurvey调研获得

2020年广告主最关注的主要线上媒体营销模式

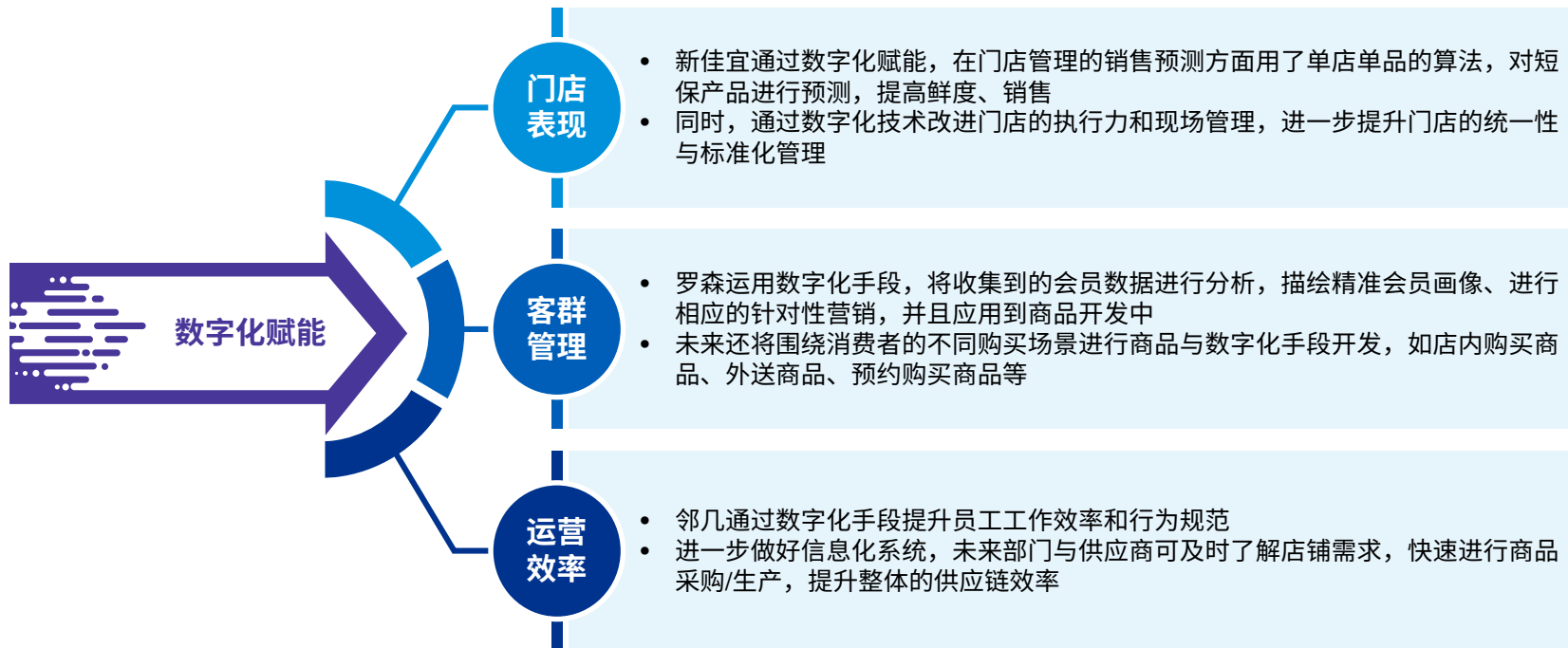


样本：N=91；于2020年6月通过iUserSurvey调研获得

- 品牌增加广告投入的主要渠道包括内容及KOL推广、电商广告、信息流广告
- 直播、短视频、社交媒体、电商成为品牌线上营销投放的主要形式，持续影响消费者和积累品牌兴趣人群
- 营销方式的数字化、多元化为便利店企业提供了新的营销推广思路与获客途径

信息来源：iResearch《2020年中国新媒体营销策略白皮书》，毕马威分析

同时市场领先零售企业，正利用数字化的手段提升门店表现，提升客群管理、提升运营效率



信息来源：企业访谈，毕马威分析

总结来看，未来3-5年，以运营能力提升为驱动的可持续发展是未来便利店企业聚焦的重要发展方向

运营能力提升驱动的便利店可持续发展



规模化、可复制的
门店扩张

“

……需要将战略目标和战略资源相匹配，紧密加盟是未来发展大趋势，松散加盟和全直营不是特许加盟应有的特征，通过输出品牌、产品、资本、管理机制保障战略目标的实现……”

——见福董事长张利



灵活、有竞争力的
商品迭代

“

……未来，罗森应将联合国可持续发展目标（SDGs）作为未来的发展方向，包括在持续在自有品牌（PB）以及优质的服务上下功夫……”

——罗森中国总裁三宅示修



实现降本增效的
数字化能力建设

“

……未来将通过大数据以及科技手段了解消费者消费习惯，如优惠券可以精准投放，通过对商品的数据分析，不断的优化商品结构，通过数字化工具的运用，降低管理成本，提高生产效率……”

——唐久董事长杨文斌

信息来源：企业访谈，毕马威分析

店铺运营是支撑未来发展的核心立业之本，围绕门店扩张、商品迭代与数字化能力提升整体的店铺运营水平



规模化、可复制的门店扩张

单店模型的打磨，标准可复制的开店模板

- 建好直营店，明确标准体系，只有做好直营店才能实现向外推广，提高效率，未来以加盟店形式形成规模化扩张，并与加盟商形成良好的合作关系

低线城市渗透，摸索规模扩张经验

- 深化已有区域布局的同时，积极探索向外拓展，向低线市级城市渗透
- 结合不同市场特性，充分了解不同线级城市、地区消费者需求，调整扩张模式与布局策略



灵活、有竞争力的商品迭代

以核心商品能力铸就竞争基础

- 提高鲜食、自有品牌、网红商品的研发、引进能力
- 探索与供应商的合作模式，协同厂家进行产品研发，进一步沉淀出核心商品打造的方法论

打造商品品管理与服务能力

- 提升商品调整频率，及时淘汰滞销品、引入引流、热门的优秀产品
- 同时注重便利店服务意识，把握服务顾客的业态本质，提高顾客消费体验



实现降本增效的数字化能力建设

利用数字化手段提升门店管理

- 数字化赋能优化商品结构，实现更高客户消费水平与粘性，同时提升对服务能力的监控，实现门店表现提升

利用数字化手段挖掘消费者价值

- 加强数字化建设，提高会员管理能力、客户服务能力、员工效率

利用数字化手段完善供应链能力

- 进一步打造数字化、柔性、扁平的供应链，降低供应链的成本

联系我们



王洪涛

中国连锁经营协会
常务副秘书长
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

毕马威中国
消费品及零售行业
主管合伙人
电话: +86 (21) 2212 2580
邮箱: jessie.qian@kpmg.com



毛健

毕马威中国
消费品及零售行业
咨询主管合伙人
电话: +86 (21) 2212 3066
邮箱: michael.mao@kpmg.com



孙国宸

毕马威中国
消费品及零售行业
战略咨询合伙人
电话: +86 (21) 2212 3740
邮箱: willi.sun@kpmg.com



康勇

毕马威中国
首席经济学家
电话: +86 (10) 8508 7198
邮箱: k.kang@kpmg.com



费凡

毕马威中国
消费品及零售行业
战略咨询资深顾问
电话: +86 (21) 2212 2614
邮箱: peter.fei@kpmg.com



何颖

毕马威中国
消费品及零售行业
战略咨询总监
电话: +86 (21) 2212 2582
邮箱: ying.he@kpmg.com



王薇

毕马威中国
研究经理
电话: +86 (10) 8553 3521
邮箱: wei.w.wang@kpmg.com



白岩灵

毕马威中国
研究助理经理
电话: +86 (10) 8553 3705
邮箱: becky.bai@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/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。

© 2021毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，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。