



# 2022年 中国便利店发展报告

毕马威中国  
2022年9月



# 序

年度便利店行业报告又和大家见面了，相信业内不少同仁已经迫不及待了。疫情断断续续两年多，各行业都受到不同程度的影响，便利店行业也不能独善其身。虽然有影响，但是通过数据调查，我们还是欣喜地看到了便利店顽强的生命力，2021年便利店行业仍然保持了较好的增长，我们依然对行业的未来充满信心。

这两年，行业普遍少了一些浮躁，多了一些沉稳。大家更加关注经营的精细化，努力提升自身的能力，用扎实的基本功来建立本企业的核心竞争力。

今年的报告，我们又增加海外便利店发展情况的对比，用海外成熟市场的数据来对标国内便利店行业的发展阶段，找到差距，明确未来发展的方向。我们还继续保留了金牌店长所在门店的数据，形成行业标杆。

再次感谢所有参与数据分享的便利店企业，感谢毕马威团队的大力支持！

**王洪涛**  
中国连锁经营协会  
常务副秘书长

纵观过去几年的年零售消费市场，不难留意到一个有趣的现象：便利店是实体零售中少见的依旧保持增长的业态，其市场规模及密度都处于上升态势，除了在一线城市进行规模扩张，便利店开店潮同时也快速涌入二、三线城市，尤以连锁品牌便利店为主，以创新战略引领行业变革。

我国人口超过14亿，拥有庞大的消费市场，2021年，中国人均GDP首次突破1万美元，城镇化率显著提高，为便利店的发展提供了良好的宏观环境。但与发达国家相比，我国便利店渗透率仍然较低，便利店市场还有广阔的发展空间。

疫情期间，便利店依托自身成熟的供应链输送生活物资，其公共服务优势愈发凸显，政府近年出台了一系列针对性政策，支持便利店行业向品牌化、连锁化、智能化等方向发展。政策利好下，便利店作为零售业态的主要发力者，将持续发挥其促进消费的重要作用。

江潮奔涌，千帆竞发。便利店行业迎来蓬勃发展期，勇立潮头的便利店企业纷纷拥抱数字化，采用大数据、人工智能、云计算、移动支付等新兴技术提质增效，提高供应链信息化水平，并实现精细化的单品管理、用户管理及单店运营，提升企业市场竞争力。在良性竞争的基础上，优势互补、合作共赢奏响了便利店行业发展的前进号角，通过开创共建共享供应链模式，既缓解便利店企业进驻新区域自建供应链的压力，也盘活了当地仓储资源，促进零售业态多元融合、相融共生。

进入后疫情时代，消费复苏的序幕已然拉开，便利店业态展现出强劲的增长潜力，有利于加速释放消费潜力，加快消费复苏，对中国经济发展与经济结构优化做出进一步贡献。

祝愿便利店企业把握好时代机遇，在新起点上再创新辉煌！

**林启华**  
毕马威中国  
零售及消费品行业主管合伙人

# 目录

01 宏观经济和消费趋势

02 便利店行业概况

03 便利店行业发展趋势

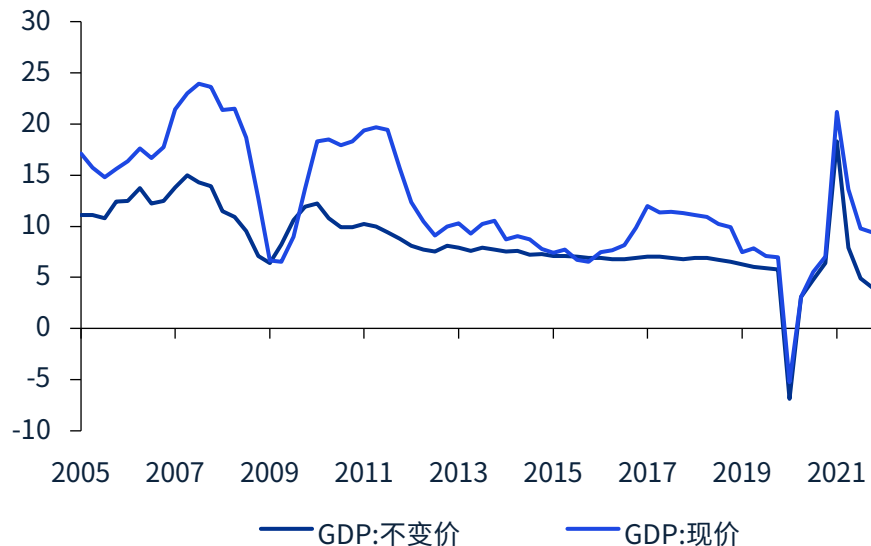
## 2021年中国经济保持复苏 人均GDP接近高收入经济体

2021年我国经济总体保持复苏态势，但下半年增速有所放缓。全年经济总量达到114万亿元，约17.7万亿美元，以美元计较2020年增长超过3万亿美元，大约相当于英国的经济总量。全年经济累计同比增长8.1%，两年平均增长5.1%。

中国经济稳步增长也推动了我国人均GDP在2021年达到1.25万美元左右，超过世界平均水平，接近世界银行对高收入经济体的定义（2021年为12,695美元）。中国有望在今年正式迈入高收入经济体的行列，这将使得全球高收入经济体的人口总量实现翻倍，从当前的12亿人增加至26亿人。

当前全球经济不确定因素依然较多，例如，传染性更高的奥密克戎变异毒株仍在全球传播、高通胀促使发达经济体加速货币政策收紧、国际供应链持续紧张等，我国经济仍面临需求收缩、供给冲击、预期转弱的压力。

图1.1 GDP增速，当季同比，%



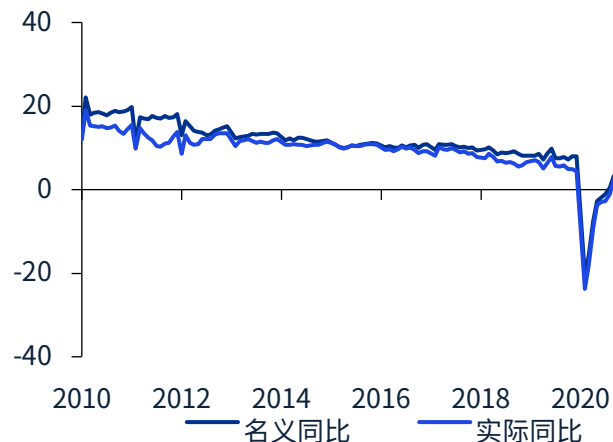
数据来源：Wind，毕马威分析

更多宏观经济分析请见毕马威中国发布的2022年一季度《中国经济观察》。

## 2021年全年疫情反复影响消费复苏

2021年全年社会消费品零售总额同比增长12.5%，两年平均增速4.0%，高于2020年2.2%的两年平均增速，但仍远低于疫情前的水平。年底国内出现了由奥密克戎变异毒株引发的新一轮疫情，防疫措施再次收紧，使得消费再度遇冷。从消费类型来看，受年底局部疫情反弹的拖累，商品消费出现下滑，2021年商品消费增长11.8%，两年平均增速4.8%，高于2020年2.8%的两年平均增速，但是低于疫情前的水平。2021年餐饮收入增长18.6%，两年平均增速3%，高于2020年-1.6%的两年平均增速，但仍处于较低增长区间。

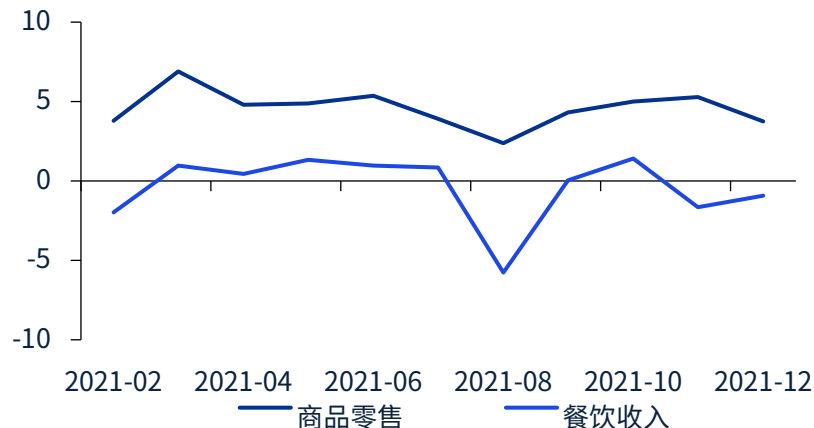
图1.2 社会消费品零售总额，当月同比，%



数据来源：Wind，毕马威分析

更多宏观经济分析请见毕马威中国发布的2022年一季度《中国经济观察》。

图1.3 商品零售和餐饮收入，当月同比，两年平均，%



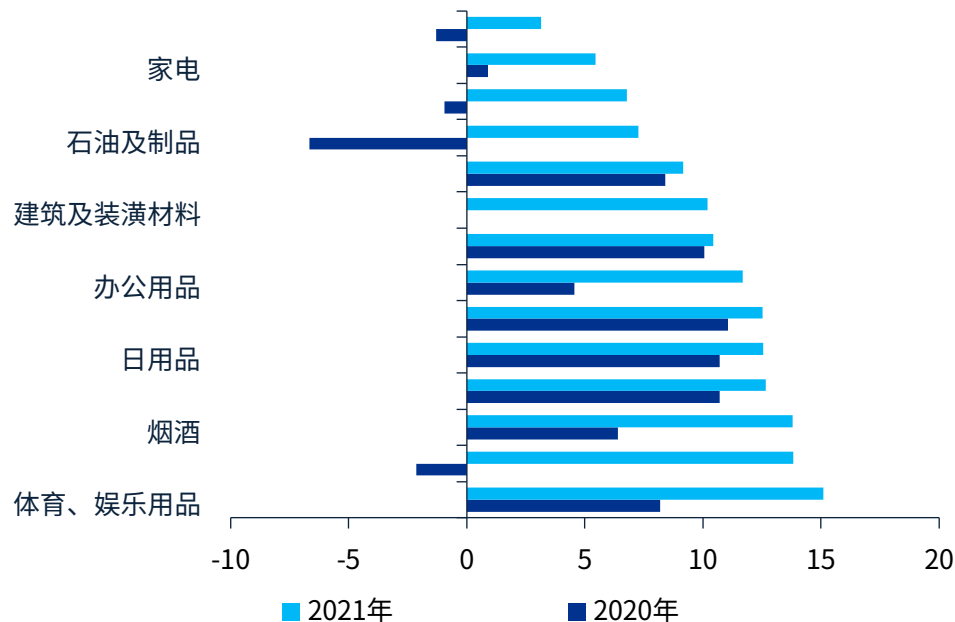
## 2021年疫情反复影响消费复苏（续）

从消费类别看，2021年多数商品的两年平均增速超过2020年，其中，汽车、家具、石油及制品、金银珠宝的两年平均增速由负转正，是消费复苏的主要拉动项。

一方面，汽车销售增速加快，带动消费复苏。2021年，我国汽车类销售额达到4.4万亿元，占全国社会消费品零售总额的9.9%。2021年汽车销售额同比增长7.6%，两年平均增速3.2%，高于2020年-1.3%的两年平均增速，也高于疫情前的增长速度。

另一方面，2021年，国际石油价格在震荡中攀升，带动国内石油价格上行，进而带来石油及制品销售额增加。2021年石油及制品销售额增长21.2%，两年平均增速7.3%，大幅高于2020年-6.7%的两年平均增速。

图1.4 分类别消费增速，累计同比，两年平均，%



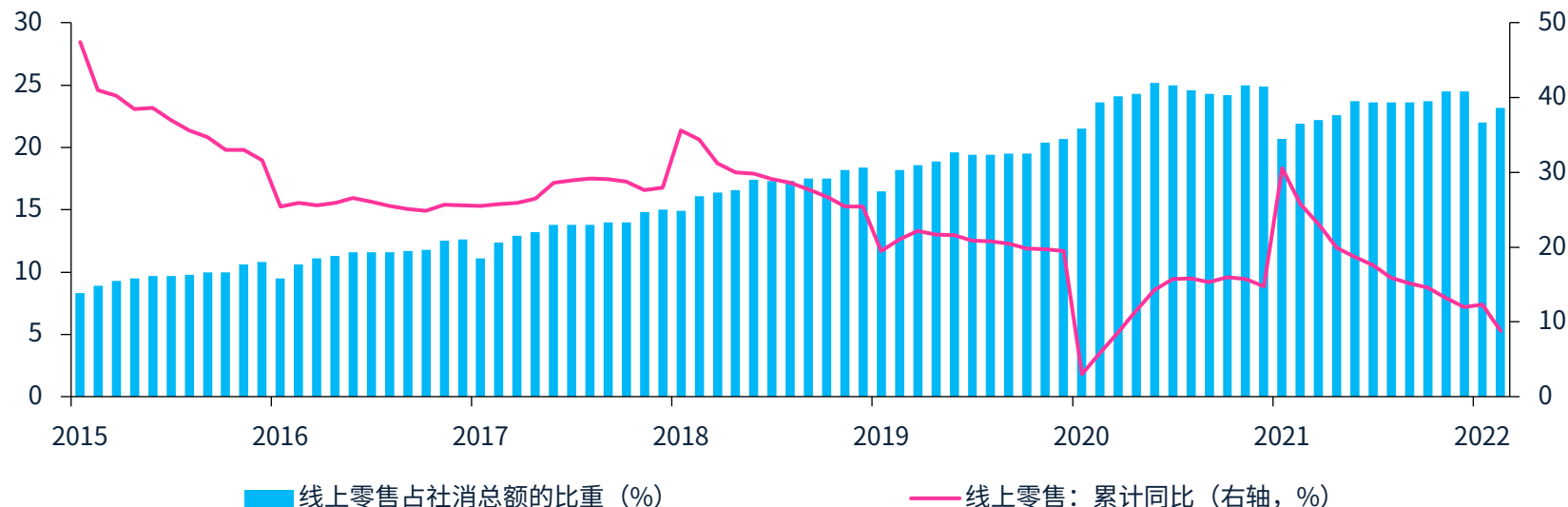
更多宏观经济分析请见毕马威中国发布的2022年一季度《中国经济观察》。

数据来源：Wind，毕马威分析

## 2021年实物商品线上零售增速有所放缓

从消费渠道来看，实物商品线上零售有所转弱。2021年实物商品网上零售额同比增长12%，两年平均增速为13.4%，比2020年的两年平均增速低3.7个百分点，也低于疫情前的增速。

图1.5 实物商品线上零售额占比及其增速，累计值，%



更多宏观经济分析请见毕马威中国发布的2022年一季度《中国经济观察》。

# 目录

01 宏观经济和消费趋势

02 便利店行业概况

03 便利店行业发展趋势

## 全球范围内，便利店市场规模已恢复至疫情前水平，中国大陆便利店仍具有广阔的发展潜力

由于疫情的不利影响，全球便利店市场规模在2020年下降5.5%，2021年规模较2020年上升6.1%，达到9635亿美元。预计2021至2023年，全球便利店复合增长率将达8.7%

通过对比中国大陆、美国、英国、韩国、日本与中国台湾地区的便利店数据，可以发现：

- 销售额方面，美国便利店销售额达2779亿美元，约为日本的2.3倍，约为中国大陆的5.1倍
- 数量方面，中国大陆便利店总家数达25.3万家，约为美国1.7倍，约为日本的4.5倍
- 渗透率方面，韩国每1059人就拥有一家便利店，美国与日本便利店渗透率相当，而中国大陆便利店渗透率仅为7033人/店，可见未来仍具有广阔的发展潜力

图2.1 全球便利店市场规模及预测(2019-2023)

单位：十亿美元

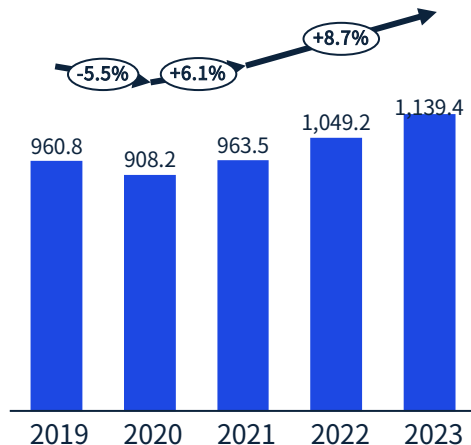


图2.2 2021年各国和地区便利店销售额

单位：亿美元

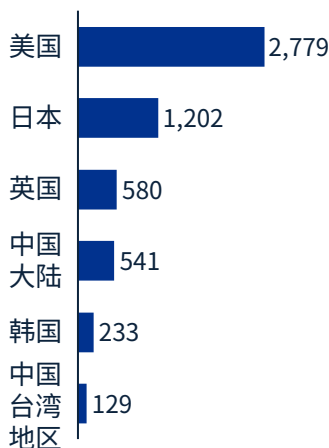
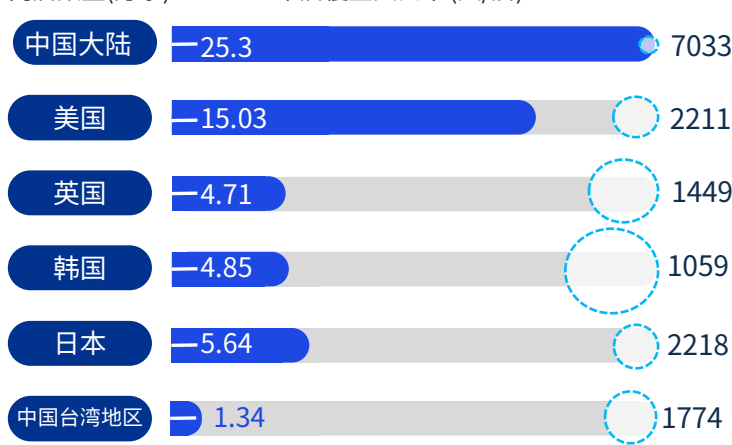


图2.3 2021年各国和地区门店数量及单店覆盖人口率

门店数量(万家)

单店覆盖人口率(人/店)

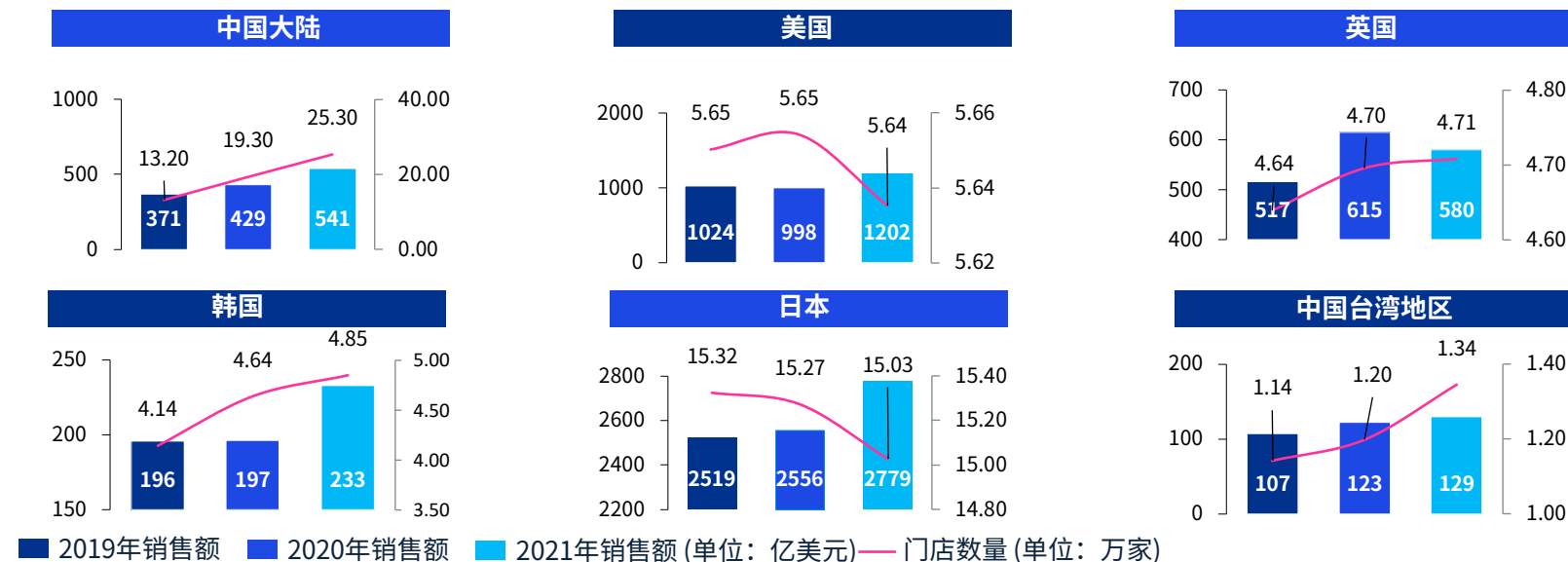


信息来源：Convenience, Mom And Pop Stores Market Global Briefing 2021，各国连锁便利店协会及公开渠道数据整理，毕马威分析

## 2021年除了美国与日本门店数量小幅下滑外，各国和地区销售额与门店数均有不同程度的增长

疫情期间，各国和地区均颁布了不同程度的管制措施，人们外出活动减少，网络购物增多。相较于其他零售业态，便利店作为保障民生的重要主体在疫情中所受冲击较小。经过2020年的调整期，2021年各国和地区便利店市场规模均实现了正向增长。

图2.4 各国和地区便利店市场规模及门店数量情况（2019-2021）



信息来源：便利店经营连锁协会及公开渠道信息整理，毕马威分析

## 在疫情冲击下，围绕“消费体验”而“适时变化”成为便利店的共同选择

在疫情影响下，消费者减少外出、居家办公，与病毒共存成为“新常态”，消费者的消费习惯也随之发生了变化，便利店采用多种方式调整业务模式，以适应消费者行为模式的改变。



### 跨界合作，升级宅配快递服务

日本某便利店宣布与优步科技旗下的配送服务Uber Eats合作，为消费者提供OTC药品快递服务。此举使其成为首家在日本经营药品快递服务的便利店企业。

### 设立街角厨房，便利店变“幽灵餐厅”

日本某便利店在店内设立“街角厨房”，制作特制便当吸引消费者，并提供便当的外送到家服务，该品牌便利店宣布此项服务的门店将在2025年增至1000家。

### 借助AI机器人节省人力、提升效率

日本某便利店推出“TX SCARA”AI机器人完成饮品补充与展示工作，借以节省人力、提升效率，同时也契合消费者减少与人接触、避免疫情的心理。

### 缩短营业时间或取消24小时营业

疫情期间到店客流减少，夜间销售收不抵支，便利店企业纷纷缩短营业时间或取消24小时营业。

### 适时调整品类

契合消费者需求，加大必要的生活用品与疫情防护用品供给。

### 清算无利可图的店铺

清算无利可图的店铺，促进现有店铺的销售。



代替员工  
陈列饮料的  
TX  
SCARA AI  
机器人

信息来源：公开渠道整理

便利店行业发展概况-后疫情时代，中国便利店企业逆风前行

## 疫情持续影响下，便利店企业不但要承受闭店带来的高额损失，还需要支付额外的防疫支出与人员加班费用，经营面临严峻的挑战

便利店企业因疫情承担资金压力

2020年



防疫支出总额  
达**5255.97**万元



人员加班费支出总  
额达**6700.66**万元



因闭店造成的损  
失达**1.5**亿元

2021年



防疫支出总额  
达**5009.02**万元



人员加班费支出总  
额达**6102.66**万元



因闭店造成的损  
失达**1.9**亿元



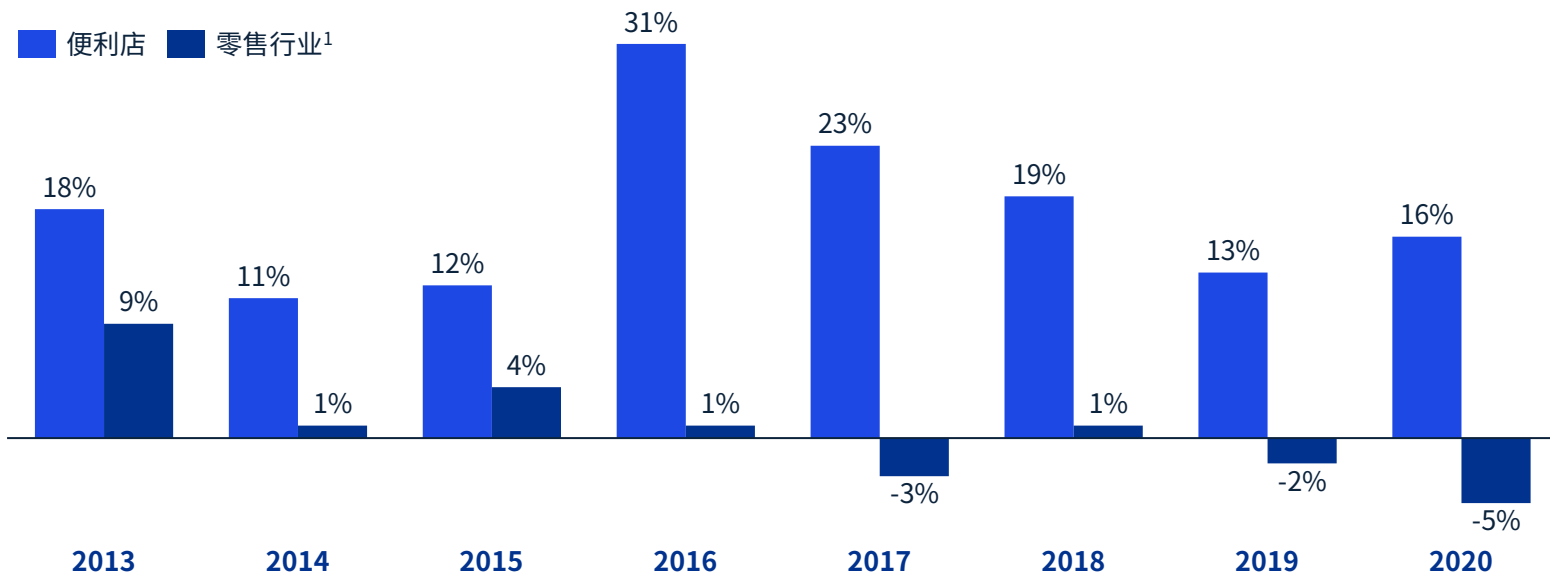
信息来源：2015年-2021年CCFA便利店调研，毕马威分析



© 2022 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。

## 虽然受到疫情影响，相较于其他零售业态，便利店仍保持着相对较高的增速

图2.5 中国实体零售销售额增速（2013 - 2020，%）



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-2021年CCFA便利店调研，国家统计局，毕马威分析

## 便利店企业得以实现逆风前行的动因

### 便利店是保障民生的重要业态，受到政府重视与扶持

- 疫情导致第三方物流受限，而连锁便利店长期打造的鲜食供应链、良好的管理水平及货源组织能力，使得便利店们能够在其他零售业瘫痪状态下保持正常营业
- 便利店在疫情期间发挥着保障民生供给的重要作用，受到政府的扶持与重视。便利店被政府纳入“城市公共服务基础设施体系”布局之中

### 便利店及时感知消费者需求与心理层面的变化，灵活对应调整

- 受疫情影响，消费者的需求与心理呈现出几方面变化①寻求便捷，倾向网上购物②相比去大型超市，更多选择在居住区附近购买③减少餐馆就餐，更多选择简便鲜食④更加关注食品安全，选择知名品牌店面消费
- 便利店企业及时感知到消费者的变化，适时调整相关服务①推出线上服务，取得线上收入②推出社区团购，积极在社区布局新店③增加鲜食、生鲜等品类的供应④通过宣传强化消费者对品牌的认知

### 头部便利店凭借更强的抗风险能力逆势扩张

- 疫情下，供应链积累和连锁管理自动化积累比较弱的便利店出现有货没配或有配没货的问题，陷入经营困境，而头部便利店则在逆境下脱颖而出，取得竞争优势
- 小餐饮等业态在疫情中受到较大冲击，倒闭门店数量多，头部便利店企业利用释放出的店铺资源加速新门店，加速市场竞争分化态势

便利店业态公共服务优势受到政府重视，政策层面支持利好便利店业态

关注消费者需求与消费心理变化，不断迭代商品与服务，强化消费者对便利店的品牌认知

具有更强运营管理能力的头部便利店企业进一步取得竞争优势，便利店行业迎来理性的快速增长期

信息来源：公开信息整理，毕马威分析

## 虽然面临疫情持续、竞争加剧等众多挑战，从长期看，便利店从业者对行业未来的发展仍然充满信心

疫情持续为便利店的经营带来了不小的影响，即时零售等业态的兴起使得便利店行业的竞争格局愈加复杂，但是，随着经济水平的不断发展，便利店作为零售商业领域中最贴近消费者的业态，蕴含着巨大的发展潜力，从长期看，业内人士对便利店未来的发展充满信心。



信息来源: 企业访谈，毕马威分析

## CCFA 2021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60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2.6 调研样本企业年销售额分布（元人民币）

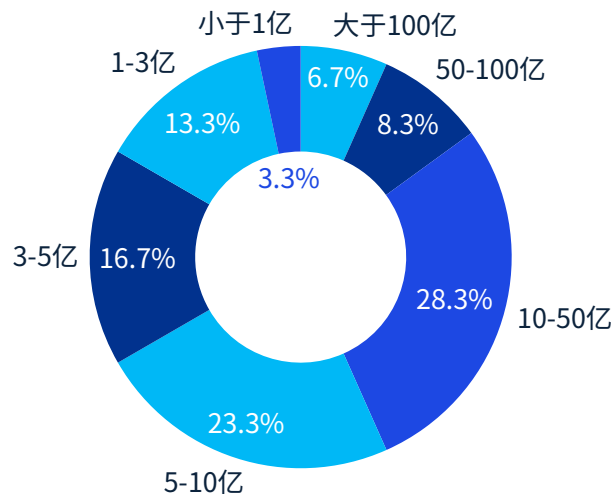
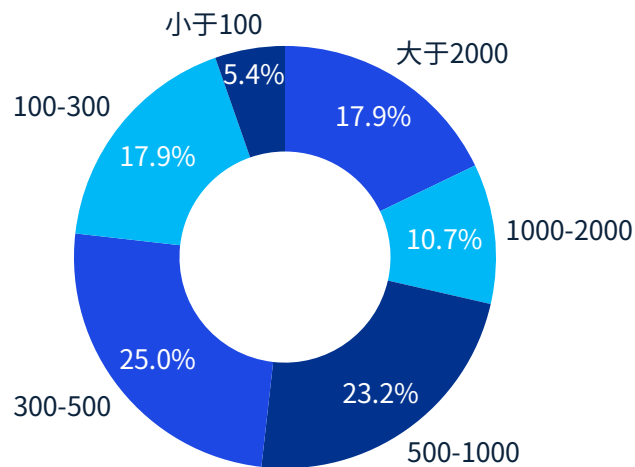


图2.7 调研样本企业门店数量分布（个）



信息来源：2020年-2021年CCFA便利店调研，毕马威分析

## 2021年中国便利店行业呈现出十大发展现状

- 1/** 2021年全国便利店销售额3492亿元，其中品牌连锁便利店<sup>1</sup>3050亿元，增速12.3%，便利店行业整体发展向好
- 2/** 2021年全国便利店门店规模达到25.3万家，其中品牌连锁便利店16.3万家，增速约13%，门店增速略高于销售额增速
- 3/** 2021年便利店单店单日销售5117元，较去年下降约1%，样本企业来客数与客单价均有所提升，客单价增速高于来客数，平效67元/天，表现较去年有所提升
- 4/** 鲜食与咖啡销售占比进一步提升，FF商品已成便利店提升利润，增强用户粘性的重要抓手，早间鲜食与晚间外卖拉动便利店早间与晚间销售占比提高
- 5/** 疫情持续影响下，闭店损失、效率降低、管理与防疫费用增加等因素使得便利店企业的盈利性受到冲击，净利润同比下降1%
- 6/** 便利店开店的城市和门店均有增长，便利店企业在深耕区域的基础上，也在努力向外扩张，受疫情持续影响，社区型门店成为便利店扩展业务的重点
- 7/** 便利店企业通过薪酬增长、灵活用工等方式保持员工的稳定，同时通过更丰富的培训提升企业人效水平
- 8/** 便利店企业更加重视会员客户的价值，已有超80%便利店企业建立了会员体系
- 9/** 为了与消费者建立起更为密切的链接，超8成便利店已推出线上业务，打造网店并驱的全渠道通道，但线下场景仍然是便利店企业利润的核心来源
- 10/** 便利店在疫情下凸显其保障供给的公共服务优势，业态价值受到政府重视，政策层面利好便利店发展

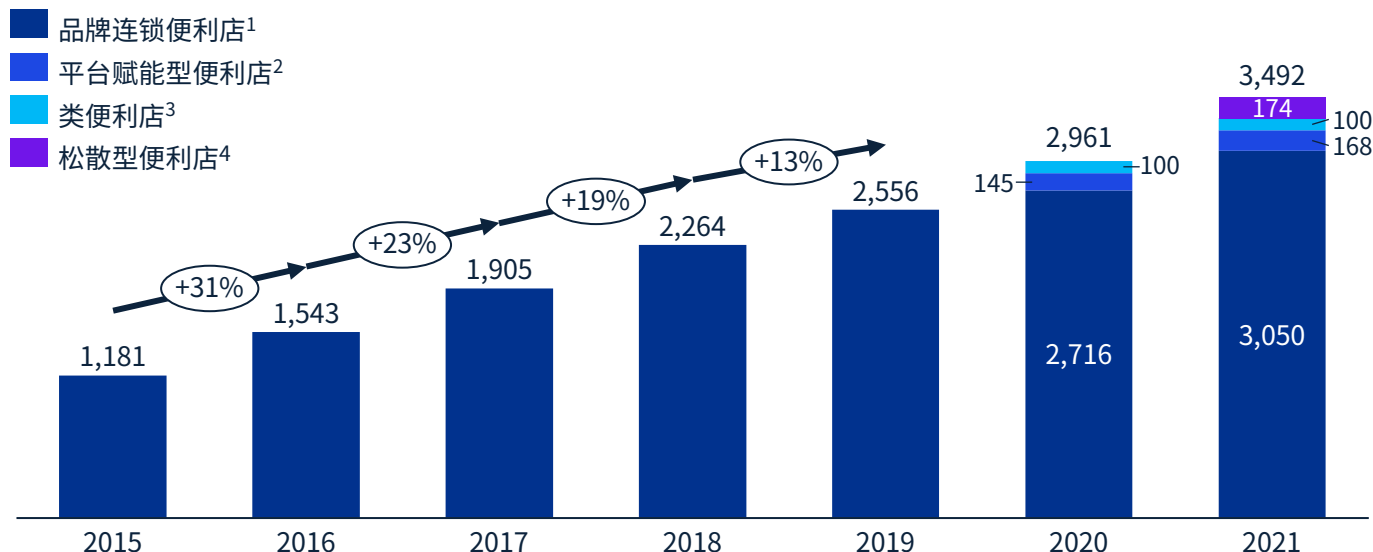
注：1) 品牌连锁便利店企业包括加油站型便利店、社区型便利店、商务型便利店、特定场所型便利店，包含直营和特许模式；2) 平台赋能型便利店指收到互联网企业或其搭建平台赋能的非传统连锁型便利店企业的纳统数字；3) 类便利店指销售品类和服务与便利店相似的小型零售店、生鲜店、水果店、药店等的纳统数字；4) 松散型便利店是指总部对加盟店仅提供不做供货率要求的部分货品的供应服务，无其他深度服务的简单供货合作模式

信息来源：2015年-2021年CCFA便利店调研，毕马威分析



## 2021年全国便利店销售额3492亿元，其中品牌连锁便利店为3050亿元，增速达到12.3%，便利店行业整体发展向好

图2.8 全国便利店销售额（亿元人民币）



注：1) 品牌连锁便利店企业包括加油站型便利店、社区型便利店、商务型便利店、特定场所型便利店，包含直营和特许模式；2) 平台赋能型便利店指收到互联网企业或其搭建平台赋能的非传统连锁型便利店企业的纳统数字；3) 类便利店指销售品类和服务与便利店相似的小型零售店、生鲜店、水果店、药妆店等的纳统数字；4) 松散型便利店是指总部对加盟店仅提供不做供货率要求的部分货品的供应服务，无其他深度服务的简单供货合作模式  
信息来源：2015年-2021年CCFA便利店调研，毕马威分析



从门店规模看，2021年全国便利店门店规模达到25.3万家，其中品牌连锁便利店16.3万家，增速约13%，便利店数量持续快速增长

图2.9 全国便利店门店数量（万家）

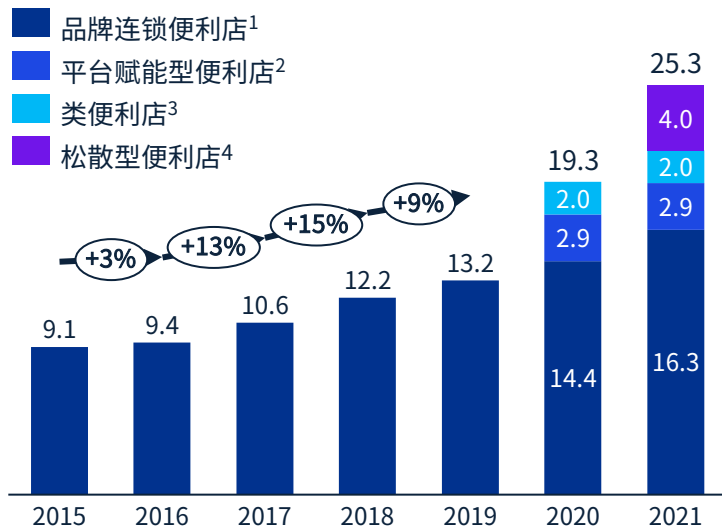
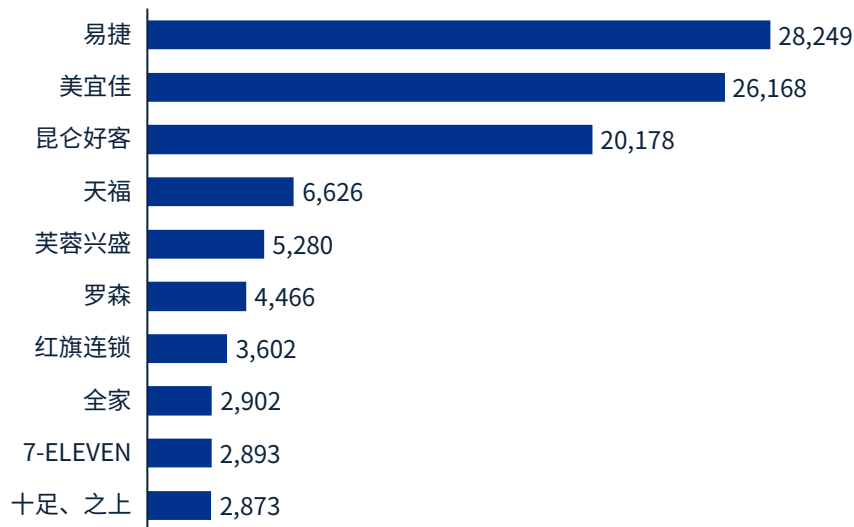


图2.10 2021年全国便利店企业门店数量前十（家）



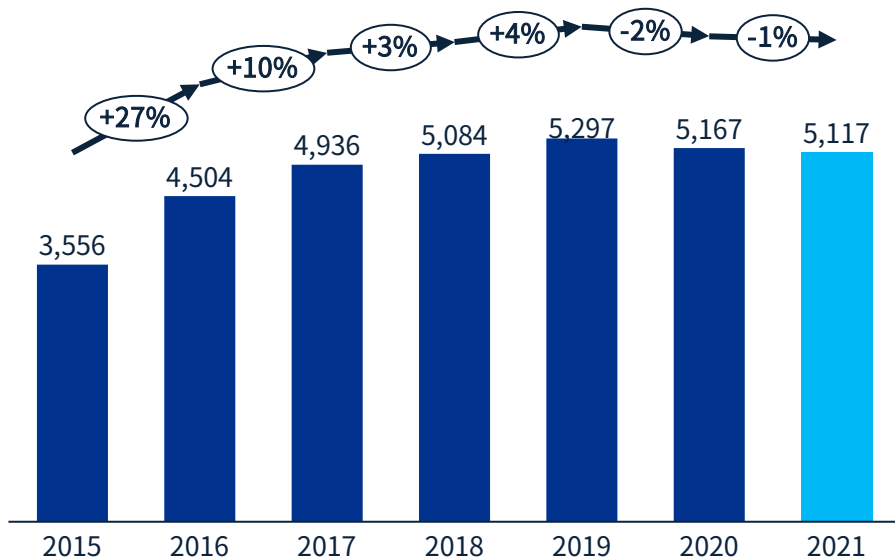
注：1) 品牌连锁便利店企业包括加油站型便利店、社区型便利店、商务型便利店、特定场所型便利店，包含直营和特许模式；2) 平台赋能型便利店指收到互联网企业或其搭建平台赋能的非传统连锁型便利店企业的纳统数字；3) 类便利店指销售品类和服务与便利店相似的小型零售店、生鲜店、水果店、药妆店等的纳统数字；4) 松散型便利店是指总部对加盟店仅提供不做供货率要求的部分货品的供应服务，无其他深度服务的简单供货合作模式

信息来源：2015年-2021年CCFA便利店调研，毕马威分析



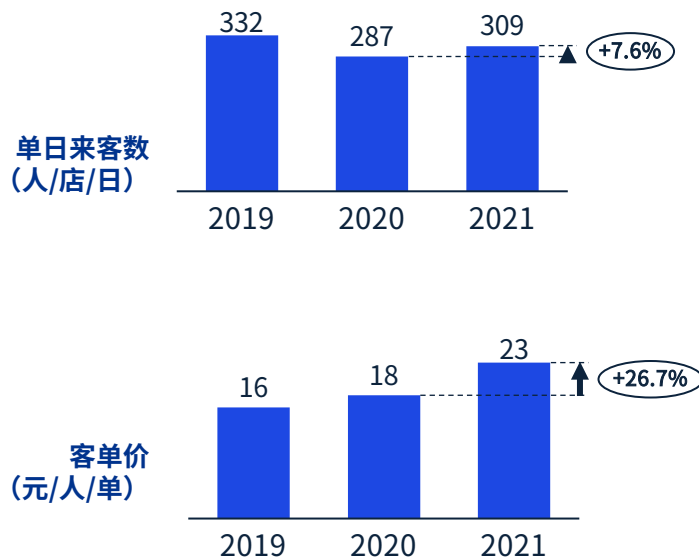
2021年销售额统计中，石油系便利店剔除了油品SKU销售额，受统计口径的变更影响，在样本企业来客数与客单价均有所增长的同时，便利店单店单日营收逆势下降

图2.11 全国便利店平均单店日营收（元人民币）



信息来源：2015年-2021年CCFA便利店调研，毕马威分析

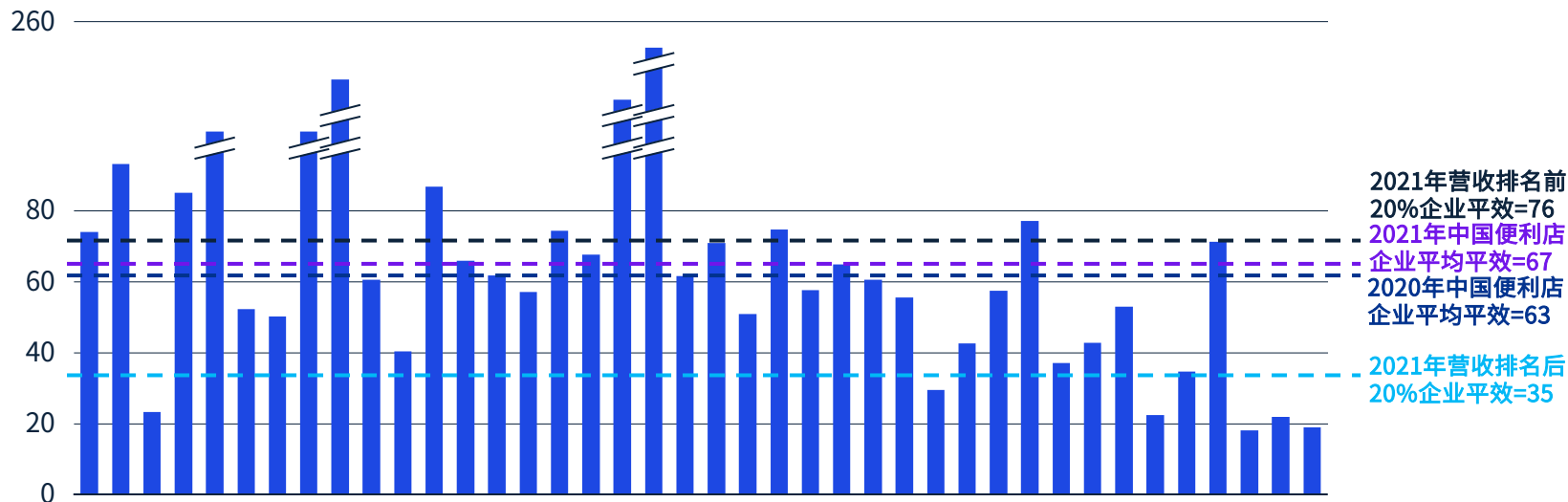
图2.12 样本企业客流情况





## 2021年样本便利店企业平均平效~67元/平方米/天，相较于2020年略有上升，头部企业与其他企业平效差距显著

图2.13 2021年样本企业平效（元/平方米/天）

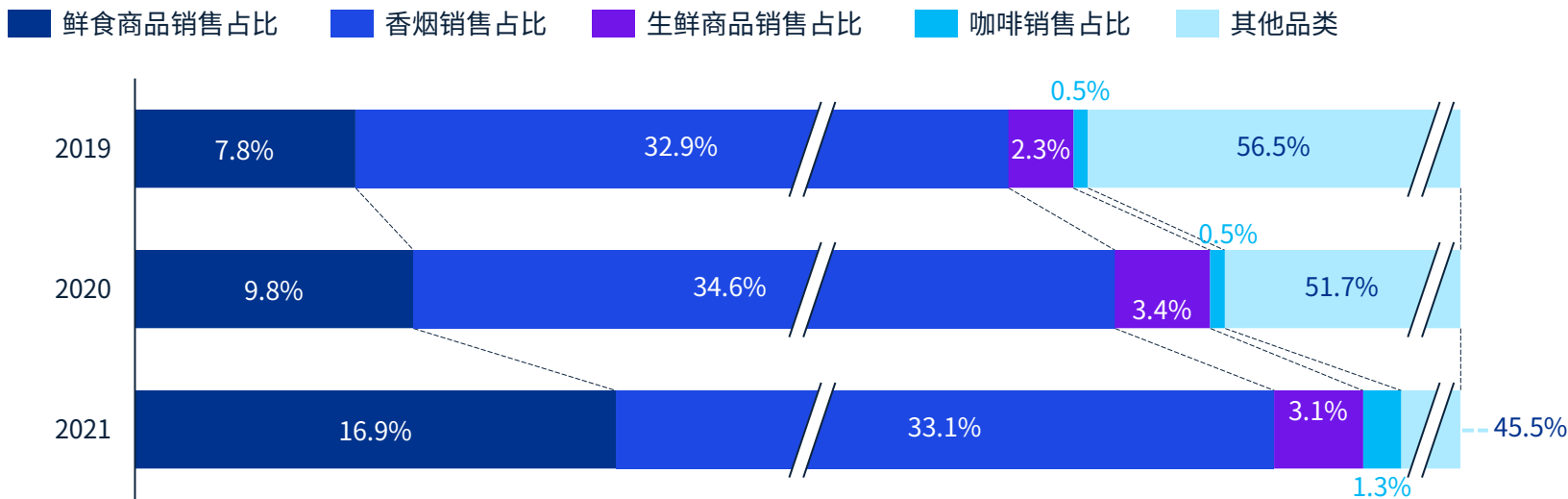


注：人效 = 企业销售额 / 企业员工数；平效 = 企业销售额 / 店铺总面积  
信息来源：2015年-2021年CCFA便利店调研，毕马威分析



从商品品类销售贡献看，鲜食商品销售占比提升幅度较大，较2020年增长7.1%，便利店企业对鲜食品类的重视已为共识，此外，咖啡品类销售占比实现小幅提升，达0.8%

图2.14 样本企业各品类销售占比

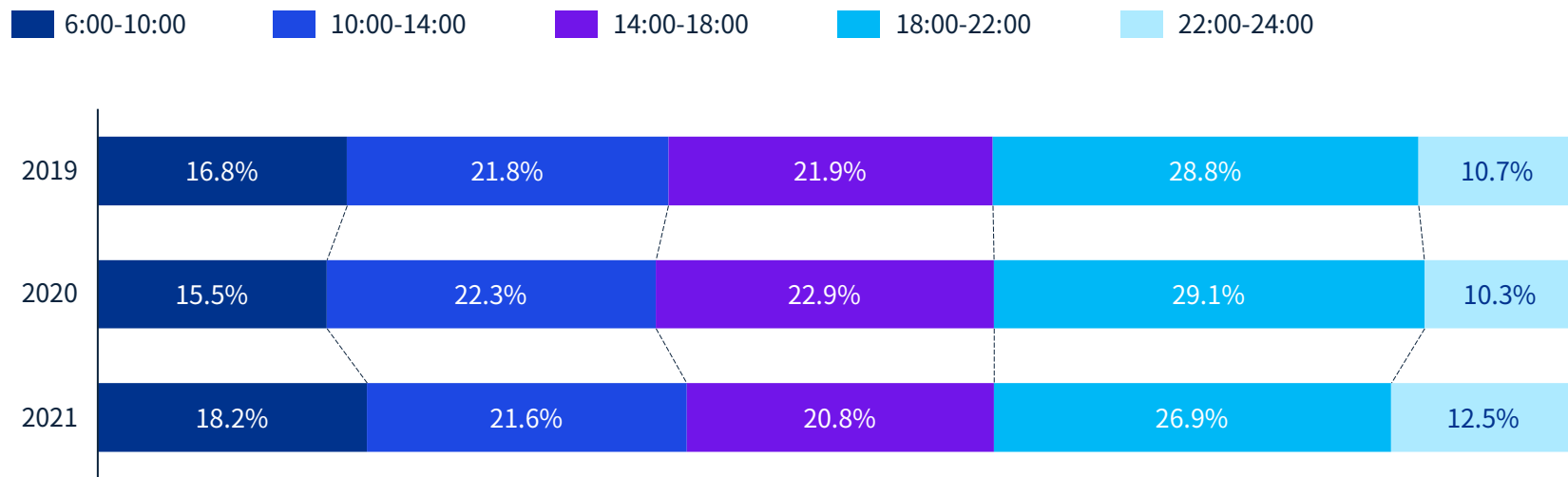


信息来源：2019年-2021年CCFA便利店调研，毕马威分析



从营业时间内的销售贡献看，上午10点至夜间22点依旧为便利店消费的最主要时段，但占比较2020年有所降低，因早间鲜食与晚间外卖的增加，便利店早间与晚间销售占比有所提升

图2.15 样本企业不同时间段的收入贡献



信息来源：2019年-2021年CCFA便利店调研，毕马威分析



2021年，样本企业毛利率及净利率均呈现下降态势，分别为0.3%及1%，头部企业的利润优于行业平均水平

图2.16 样本企业利润水平

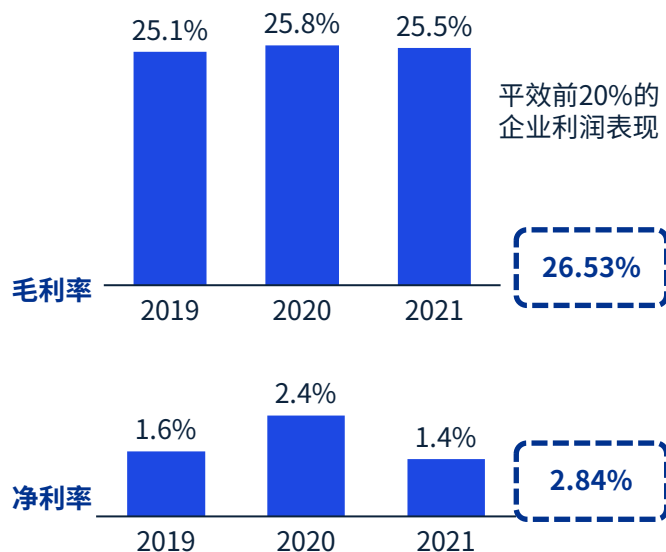
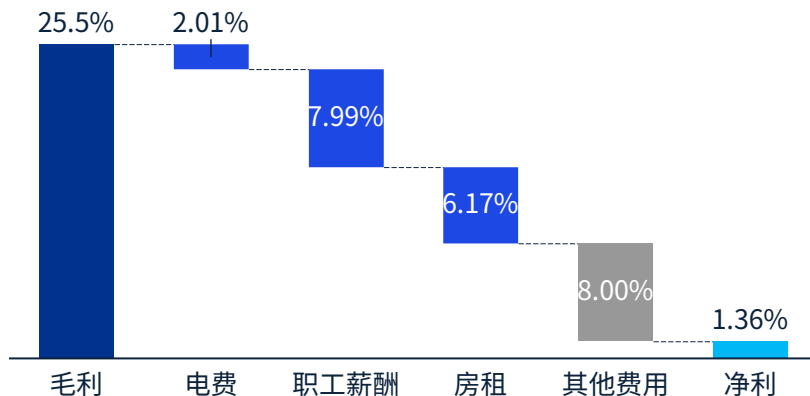


图2.17 2021年样本企业主要费用间构成



信息来源：2015年-2021年CCFA便利店调研，毕马威分析



2021年，便利店企业开店及地理扩张趋势明显，净新开门店与覆盖省市数量均有超过20%的增幅；从门店类型看，社区型门店与商务型门店呈现一涨一跌的态势，社区已成为便利店企业布局业务的重点，此外，超5成便利店开通了社区团购业务

图2.18 单个企业平均覆盖城市和省份数量

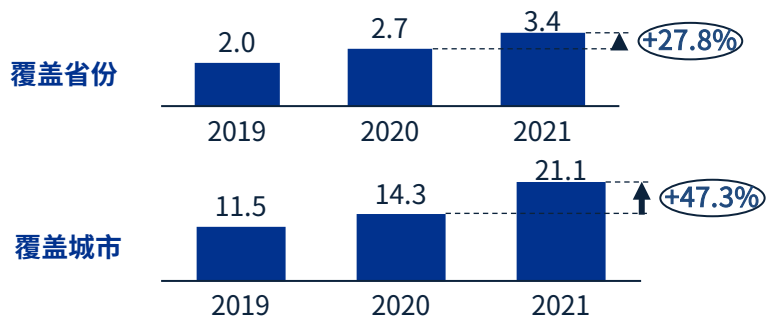


图2.19 样本企业开店闭店情况



图2.20 样本企业不同门店类型分布

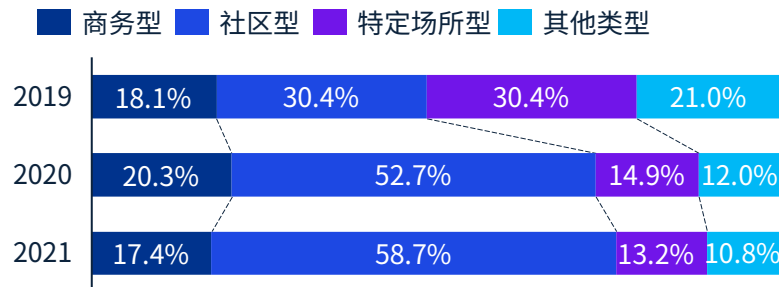
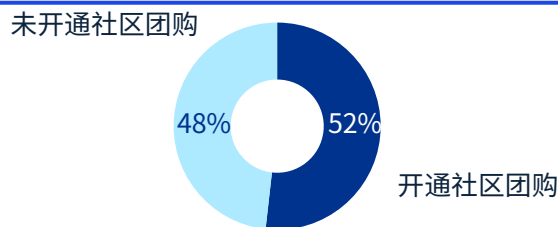


图2.21 样本企业开通社区团购业务占比

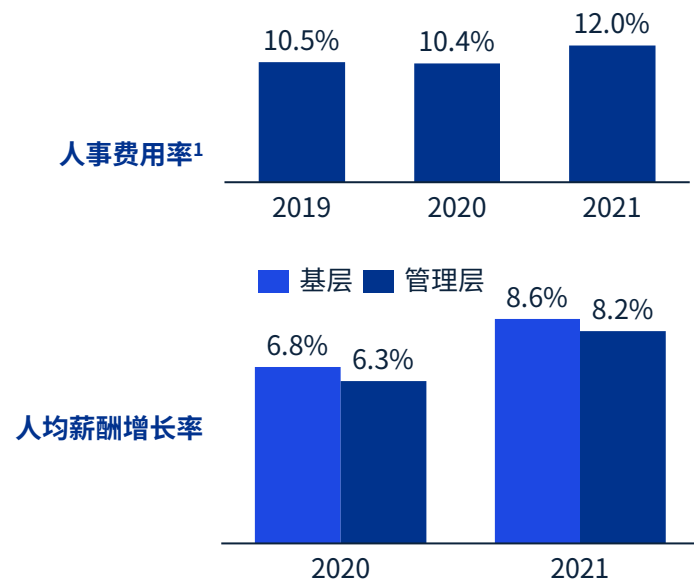


信息来源：2015年-2021年CCFA便利店调研，毕马威分析



**2021年，便利店企业人事费用率整体上升1.6%，其中，基层员工薪酬增长率高于管理层；基层员工流失率远高于管理层，但已呈现逐年下降的趋势**

图2.22 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-2021年CCFA便利店调研，毕马威分析

图2.23 样本企业流失率与用工情况

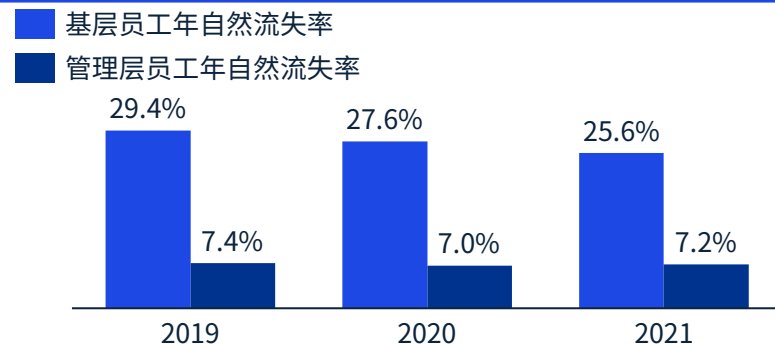
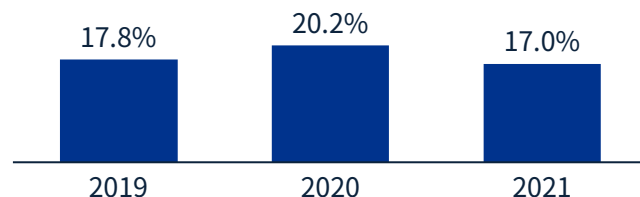


图2.24 样本企业灵活用工比例





便利店企业愈发重视对员工的培训，培训相关指标（成本投入、覆盖率、人均培训时长）均有不同程度的提升；样本数据显示，人效较高的企业人均培训时长领先于人效较低的企业，表明培训的投入有助于提升企业的人效水平

图2.25 样本企业培训水平

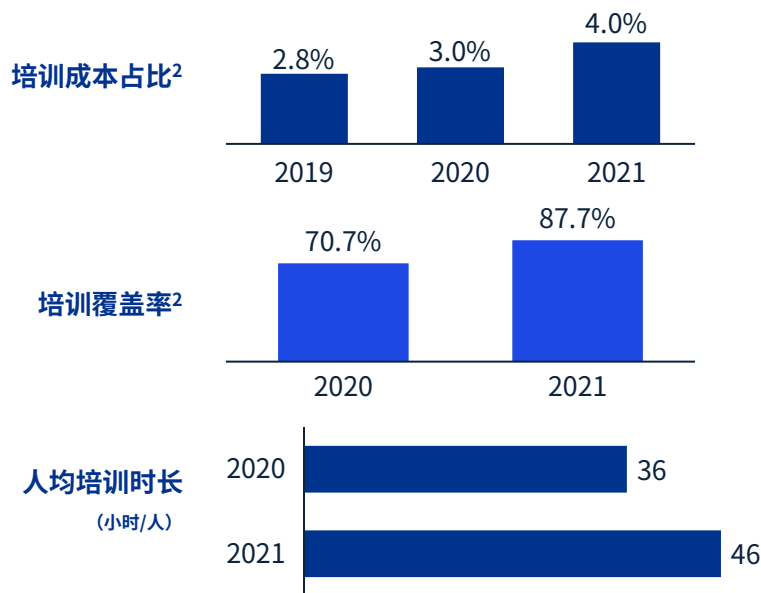


图2.26 样本企业平均人效（元/人/天）

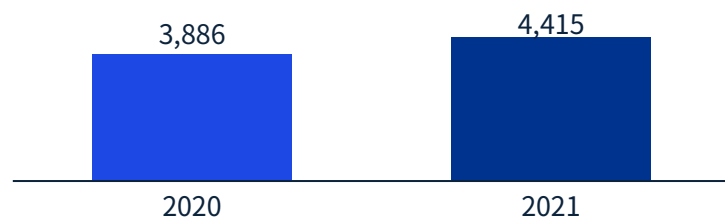
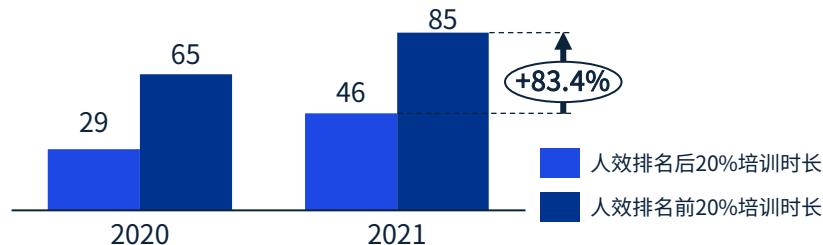


图2.27 样本企业人效排名与培训时长



信息来源：2015年-2021年CCFA便利店调研，毕马威分析



样本数据显示，已有80%的便利店企业建立了会员体系，会员销售占比稳步提升，会员较非会员客单价高出40%；如何更好的挖掘会员消费者的价值，提升会员销售比例，将成为便利店企业的关注点

图2.28 样本企业有会员体系的比例

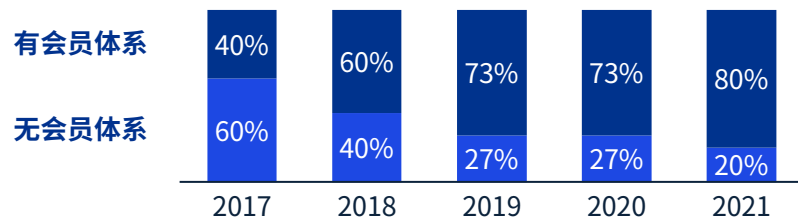


图2.29 有会员体系样本企业会员销售占比

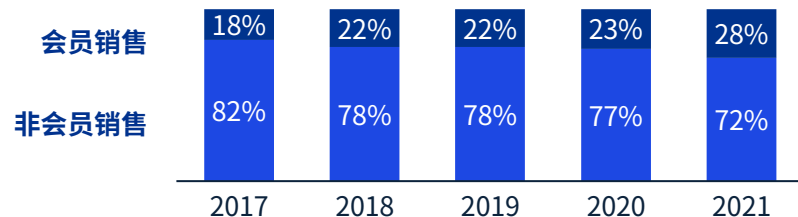
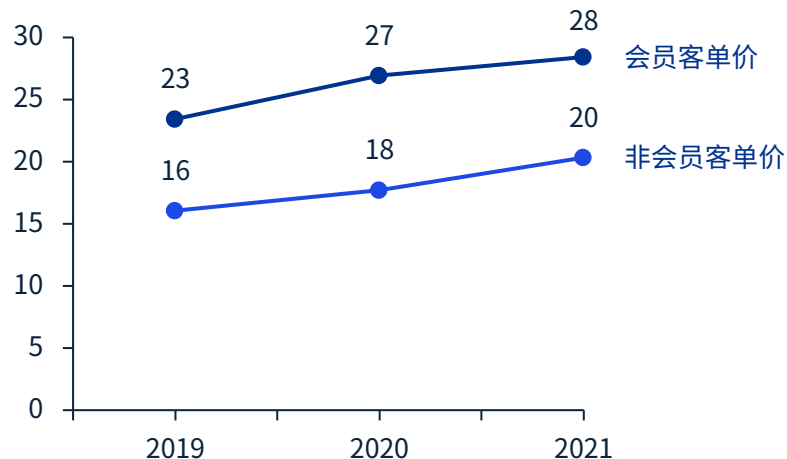


图2.30 样本企业会员与非会员客单价对比 (元/单)

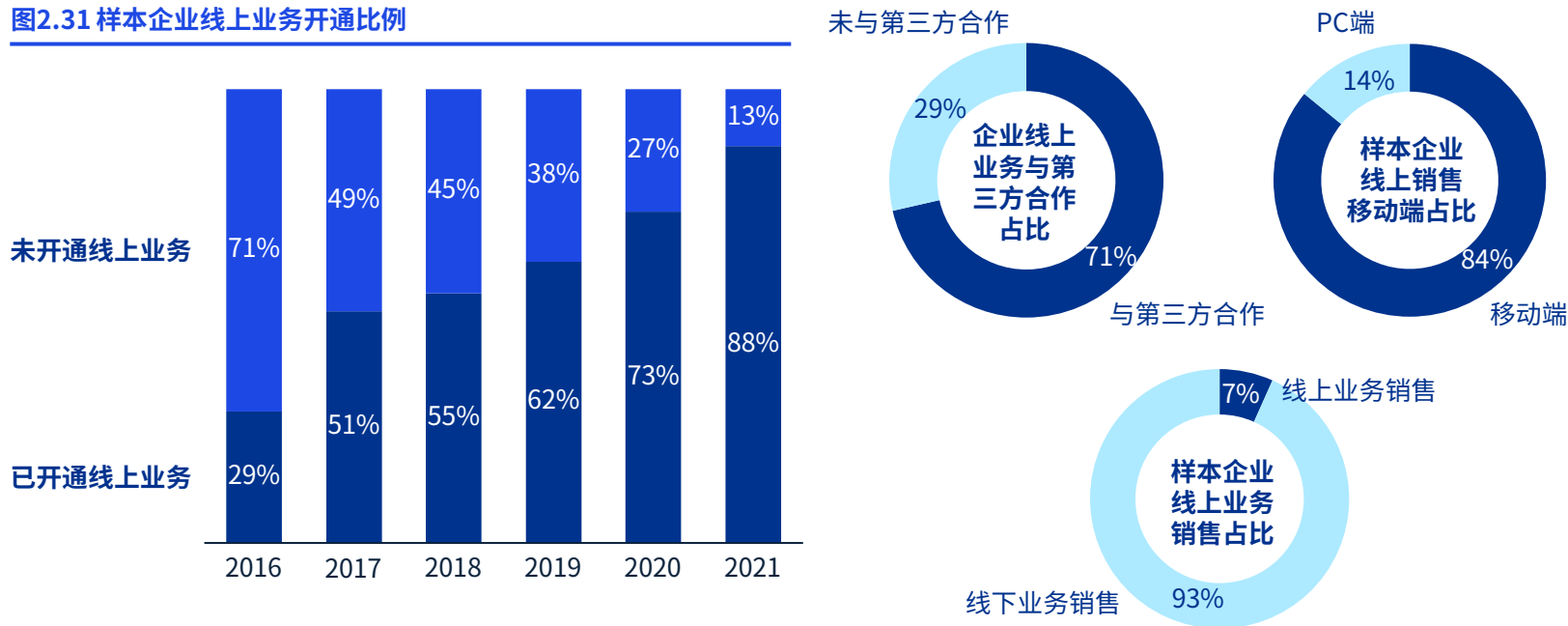


信息来源：2015年-2021年CCFA便利店调研，毕马威分析



疫情引发消费者购物习惯的变化，便利店企业愈加重视线上业务布局，开通线上业务的企业占比逐年提升，实体店与网店并驱已成为常态，其中，超7成企业线上业务通过与第三方合作的形式开展，线上业务销售额贡献占比约7%

图2.31 样本企业线上业务开通比例



信息来源：2015年-2021年CCFA便利店调研，毕马威分析



便利店行业概况

## 便利店在疫情下凸显其保障供给的公共服务优势，业态价值受到政府重视

### 便利店企业积极承担抗击疫情的社会责任

2020年，便利店企业累计捐助物资、现金共**1440.8**万元

2021年，便利店企业累计捐助物资、现金

共**2640.2**万元



### 便利店因疫情期间发挥保民生作用而得到政府重视及政策支持

2021年5月，商务部等12部门发布《[关于推进城市一刻钟便民生活圈建设的意见](#)》，其中特别提到鼓励大企业输出品牌、标准、管理和服务，发展**社区便利店**。鼓励商业与物业、消费与生活、居家与社区等场景融合，实现业态多元化、集聚化、智慧化发展。

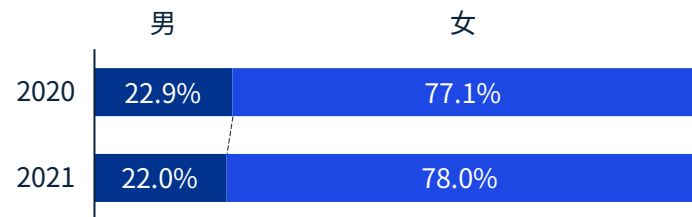
疫情无疑对便利店业态造成了巨大的冲击，但在疫情中，便利店“小、多、灵、近”的特征凸显出其在公共服务上独一无二的优势，政府对便利店业态的重视成为了便利店发展的机会点。



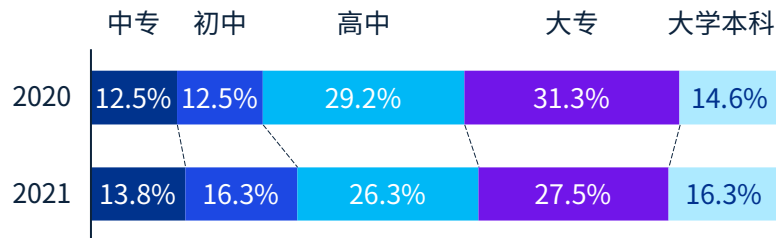
信息来源：2015年-2021年CCFA便利店调研，公开渠道整理，毕马威分析

## 在2021年“金牌店长”评选活动中，我们评选出了80余位“金牌店长”

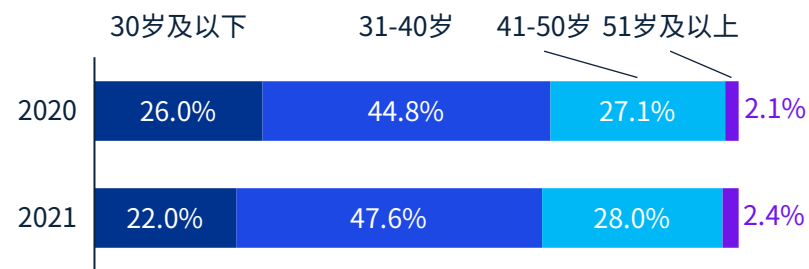
### 图2.32 金牌店长性别分布



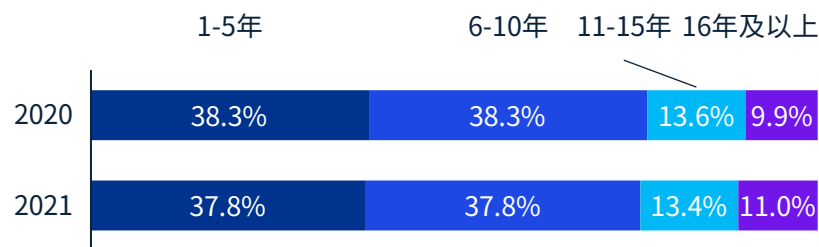
### 图2.34 金牌店长学历分布



### 图2.33 金牌店长年龄分布



### 图2.35 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

相较去年，金牌门店中开业0~5年的新店与直营店的占比均提升，消费者愈发倾向到较新的门店以及品控水平强的门店进行消费

图2.36 金牌门店开业时间

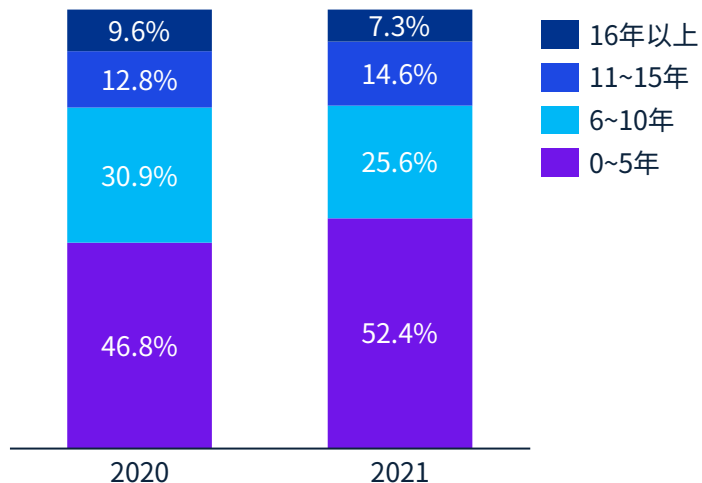
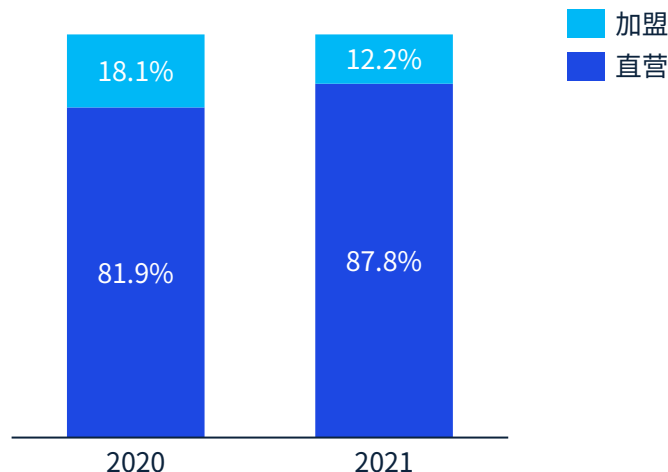


图2.37 金牌门店性质情况



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

相较去年，金牌门店分布于学校、医院、交通枢纽等区域的占比提升，大于100平的门店比例有不同程度的提升，24小时营业占比有所下降，SKU1000以下与5000以上占比提升

图2.38 金牌门店分布

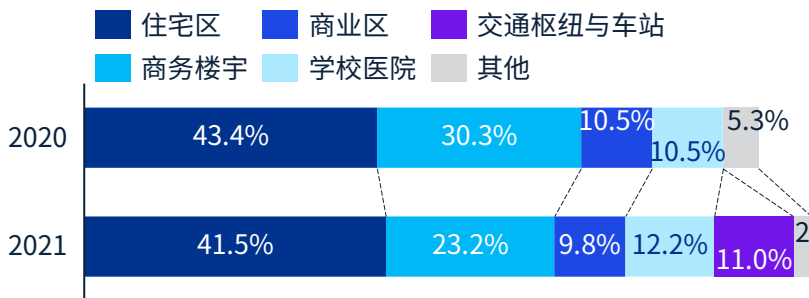


图2.39 金牌门店营业时间

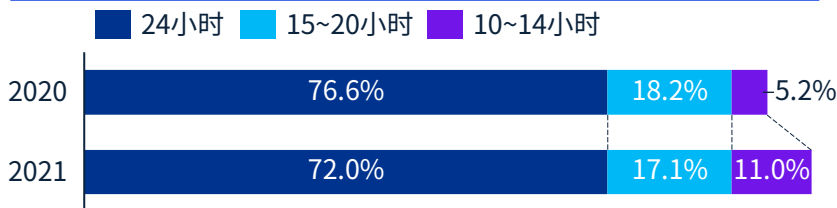


图2.40 金牌门店经营面积

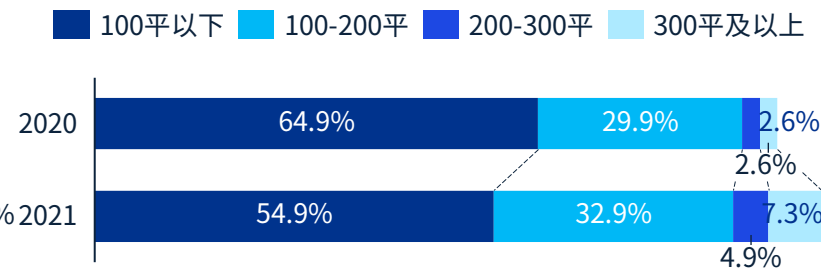
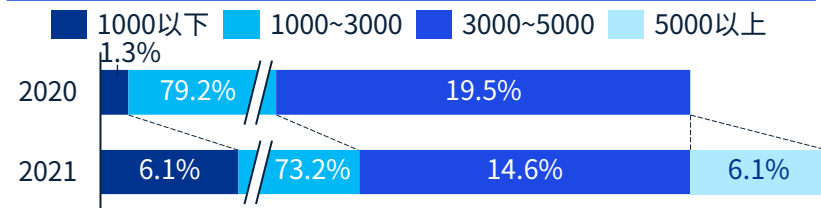


图2.41 金牌门店单品数量



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

相较去年，单日收入5000元以下门店与15,000元以上门店占比均有所提升，门店表现差异拉大，半数门店日收入超1万元，香烟与鲜食合计贡献率小幅提升，客单价向15-20元区间集中趋势更为明显

图2.42 金牌门店销售收入及构成（元/天）

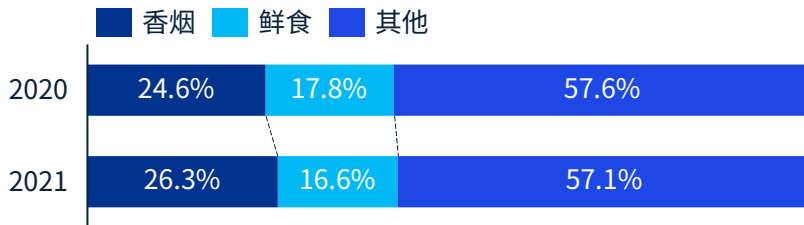
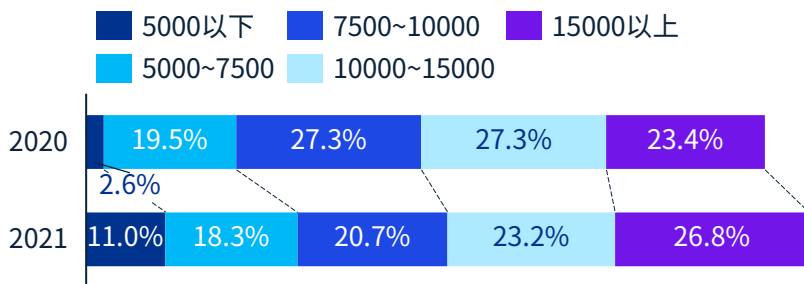


图2.43 金牌门店客单价（元）

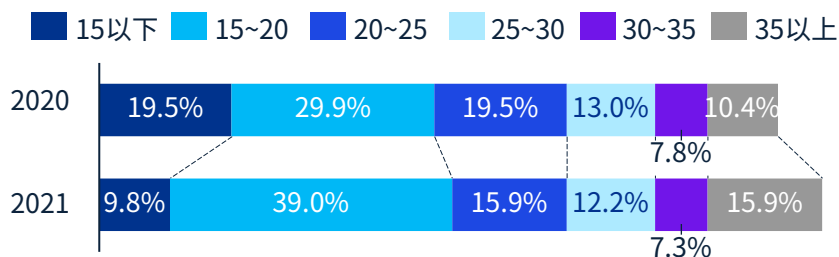
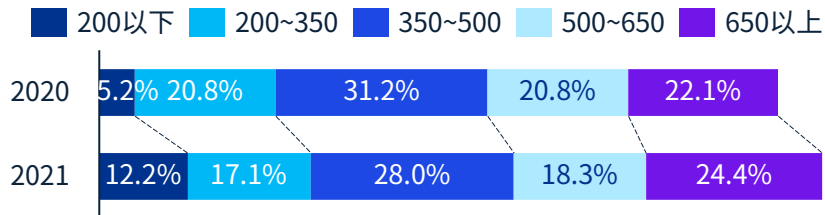


图2.44 金牌门店日客流（人次/天）



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

较去年，金牌门店毛利率在25-30%区间的占比显著增加，增幅达10.4%，毛利超过30%的比例有所下降，净利率集中于5%至15%的区间

图2.45 金牌门店毛利率水平

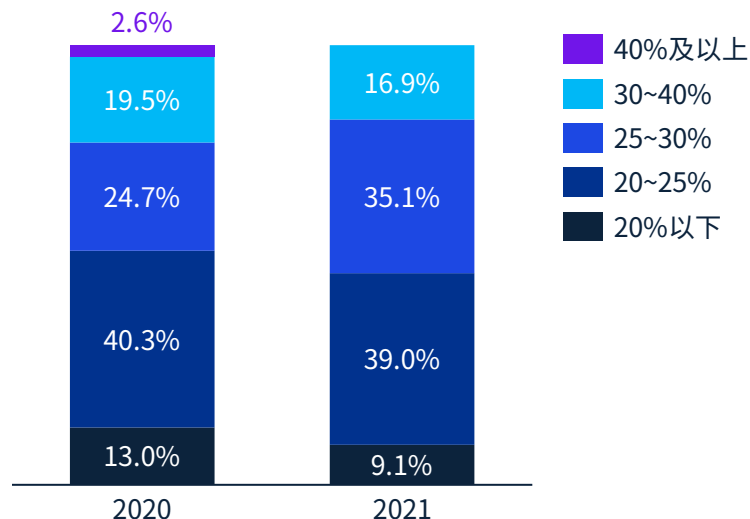
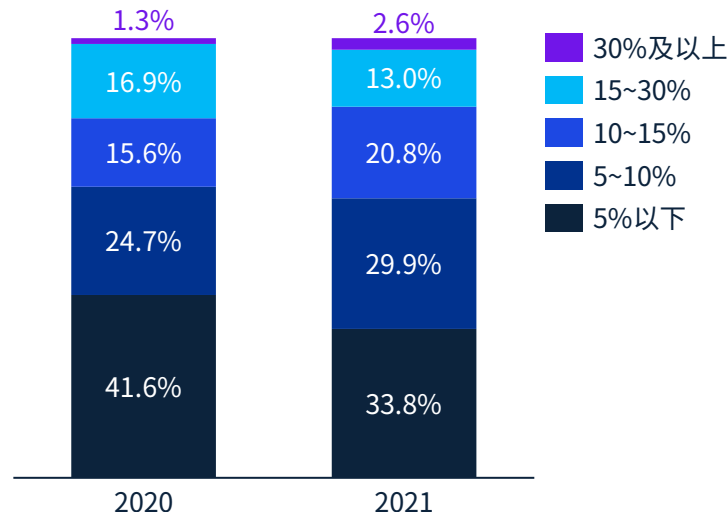


图2.46 金牌门店净利率水平



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

相较去年，正式员工数量大于11人及以上的金牌门店数量比例有所增加，正式员工成本及用时较去年均小幅提升，表明疫情对便利店的灵活用工造成了一定程度的冲击

图2.47 金牌门店正式员工数

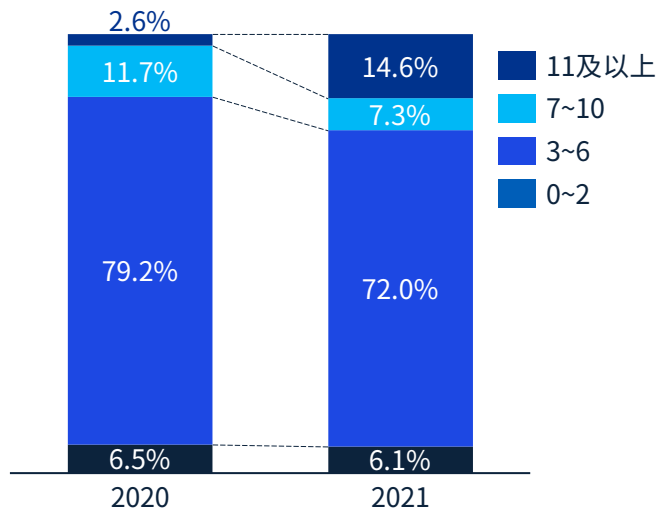
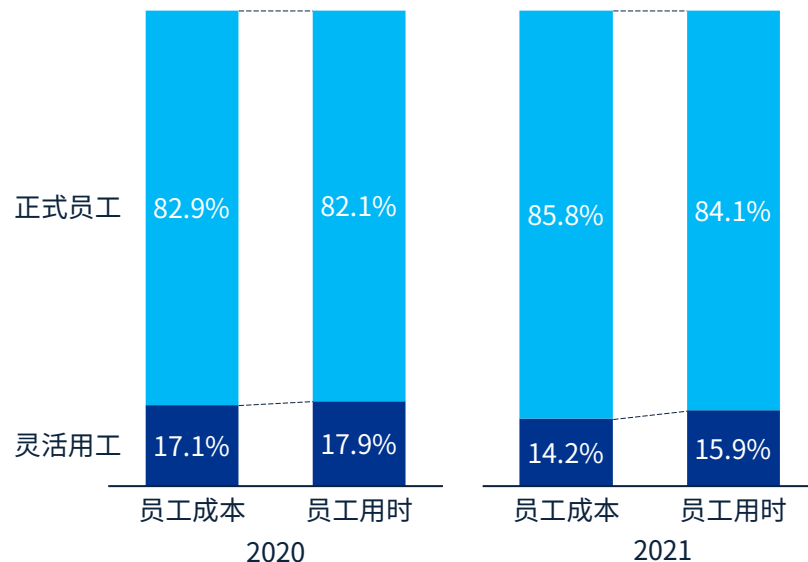


图2.48 金牌门店用工情况



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，2021年金牌门店的画像概括如下：

### 门店整体指标

经营面积**155.6**平方米

单店SKU**2693**个

门店正式员工数量**6**人

单店单日营业收入**13805**元

客单价**37**元

### 门店销售/成本结构

鲜食收入占比**16.6%**

毛利率**26%**

净利率**8.7%**

线上销售占比**7.2%**

正式员工平均工资**51351**元/人/年

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

# 目录

01 宏观经济和消费趋势

02 便利店行业概况

03 便利店行业发展趋势

## 便利店行业已步入整合发展期，便利店企业凭借“差异化的商品组合”与“供应链共享”强化自身价值核心，凭借优质服务与精细化运营提升收益水平



### 1. 整合发展

- 1.1 便利店行业马太效应凸显，头部便利店借助并购、区域加盟等方式向**低线城市扩张**，推进**区域整合**
- 1.2 加盟模式升级助力整合发展
  - 随着市场的变化与发展，松散加盟模式下，品牌方缺乏运营主导权而导致的诸多劣势逐渐凸显，本土便利店企业逐渐向**强加盟模式**转变
  - 外资便利店以强大的品牌影响力为基础，借助**区域大品牌加盟商模式**加快扩张速度



### 2. 强化价值核心

- 2.1 便利店企业以**差异化的商品组合**为抓手，塑造便利店的价值核心，强化消费者对便利店品牌的认知与粘性
- 2.2 供应链水平是便利店企业的核心基本功，是决定企业未来是否有长远发展的关键要素，在多种因素的驱动下，便利店企业借助多种模式实现**供应链互利共享**



### 3. 发力提升收益

- 3.1 即时零售、社区团购等业态的兴起使得便利店经营者面临愈加复杂的全渠道竞争，便利店积极**拥抱多样化**，通过**差异化打法**提高店面收益水平
- 3.2 **人性化、多元化、智能化**的服务有助于提升消费者粘性，拉动业绩增长
- 3.3 便利店通过以单品管理、用户管理、单店管理为核心的**精细化运营**，优化运营与管理效率，降低运营成本，增强便利店的市场竞争力

信息来源：毕马威分析

## 1.1 后疫情时代，马太效应逐步凸显，头部便利店借助并购、区域加盟等方式实现规模扩张，二三线城市小品牌便利店在发展规划上呈现分化态势

### 区域整合、低线扩张是便利店发展的未来趋势

#### 便利店市场 进入整合发展期



随着便利店行业竞争愈加激烈，主流便利店借助并购、区域加盟等方式实现低线扩张，面对头部企业下沉，小品牌便利店在发展规划上呈现分化态势

便利店行业马太效应凸显，主流便利店借助并购、区域加盟等方式实现规模扩张

2021年期间，多家主流便利店通过收购、区域加盟等方式，实现在华南、西南、湘西等区域的店面扩张。

#### 小品牌便利店在发展规划上呈现分化态势

面对头部企业下沉，小品牌便利店在发展规划上呈现分化态势。有些企业选择接受大品牌翻牌，成为头部便利店企业的区域大加盟商。而另一些企业则选择成为守城者，发挥小企业的机动优势，在头部品牌进驻前，率先展开省内扩张，壮大自身力量，从而成为城市龙头。

信息来源：公开信息整理、毕马威分析

## 1.2 本土便利店主导门店加盟模式向紧密加盟转变，外资便利店凭借较强的品牌影响力，借助区域大品牌加盟商模式加快扩张



|    | 直营                                                                                                | 松散加盟                                                                                                                      | 紧密加盟                                                                                   | 区域大品牌加盟商                                                                                   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 含义 | 品牌方为主导，由公司总部直接投资经营，在各地投资设立分公司或子公司的经营管理模式                                                          | 品牌方对加盟店仅提供不做供货率要求的部分货品的供应服务，无其他深度服务                                                                                       | 由加盟方提供店铺资源、承担加盟费、运营成本，品牌方负责质量控制、店面装修、设备、商品、培训等                                         | 品牌方在当地寻找一个大型合作机构，由其作为区域的总品牌加盟者，让其扩展当地门店                                                    |
| 优势 | 管控力最强，是品牌方打磨单店模型的抓手，承载最多核心技术与管理经验，有效抢占高价值点位                                                       | 品牌方不必付出高额的开店成本，可以快速提升门店数量                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>品牌方可借助加盟方的资源，快速拓店</li> <li>拥有运营主导权</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>强强联合，资源互补</li> <li>合作模式灵活</li> <li>拓店速度快</li> </ul> |
| 局限 | 品牌方独自承担开店与运营的全部资金成本 <ul style="list-style-type: none"> <li>限制拓店速度</li> <li>品牌方独自承担全部风险</li> </ul> | 品牌方缺乏运营主导权，导致 <ul style="list-style-type: none"> <li>无法保证统一的标准服务</li> <li>无法统采统配，形成规模优势</li> <li>无法沉淀盈利模型，积累经验</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>对品牌方统一运营能力要求高</li> <li>前期打磨店型难度大、时间长</li> </ul> | 合作以双方优势互补为前提，对品牌方与合作方双方的要求高                                                                |



### 多家内资便利店品牌推动门店加盟模式向紧密加盟转变

- 厦门某品牌便利店启动“紧密加盟”战略，推动以“共同投资”、“最低保障”为核心，“共同投资、共担风险”为特征的紧密加盟模式
- 湖南某品牌便利店严控开店速度，要求加盟店做到统一品牌、统一装修、统一设备、统一系统、统一营运五个统一

某外资便利店凭借“大加盟商制度”实现了门店规模快速扩张，问鼎外资便利店规模第一

信息来源：公开信息整理、毕马威分析

## 2.1 以消费者价值为核心提供差异化的商品组合，将商品变为便利店产品，强化并提升消费者对便利店品牌的认知与粘性

### 通过差异化的商品组合塑造便利店的价值核心



便利店的发展以便利服务为核心，而电商和即时零售的送货上门，正在分流“便利”的解决方案，使得便利性不再唯一，相比追求小而全，通过深耕品类、特色商品打造差异化，塑造便利店产品与品牌价值核心

温差商品、自有商品、定制商品、IP联名与网红商品是便利店打造差异化的重要抓手



温差商品

- 在售卖标准商品时，相较电商、即时零售等业态，便利店较难取得竞争优势。而对于有“**温度**”的**短保商品**，如鲜奶，冰激凌，热餐等，便利店却能充分发挥**近场优势**



自有商品

- 便利店企业通过**自有商品**输出对于消费者需求的理解，打造差异化的产品矩阵，塑造消费者对品牌的认知
- 自有商品是企业独特的**护城河**，帮助企业获得更高利润率



定制商品

- 在面对老龄化、家庭小型化等趋势、地域消费偏好等情况时，便利店企业有能力推出**定制化产品**，如面向老人的“糖尿病餐”、“一人食简餐”“地区特色餐食”等，这将助力企业打造**独特性**



IP联名、网红

- 年轻人已成为便利店的核心客群，对于年轻消费者来说，商品不但具有功能属性，同时拥有**社交属性**，**IP联名、网红商品**成为便利店发展新产品的关键词

信息来源：公开信息整理、毕马威分析

## 2.2 优势互补，合作共赢，相融共生成为便利店供应链发展的新模式

**商品制造端，仓储物流端**，以及背后的**信息系统支持端**是便利店供应链的核心组成部分。鲜食、自有品牌商品的有无决定着企业的差异化水平与利润水平；仓配体系、物流体系的完善程度决定着供应链的效率；而供应链的信息化水平不但影响着企业供应链的效率，同时也影响着企业对于消费者需求的洞察以及营销方案的选择。可以说，供应链水平是便利店企业的核心基本功，是决定企业未来是否有长远发展的关键要素

供应链相融共生的驱动因素

1. 便利店供应链投资大，建设、回报周期长，很难快速扩张
2. 相较电商商超等业态，便利店门店数与订货量有限，区域大型供应链服务商存在供应能力过剩的问题
3. 鲜食商品，自有品牌商品不但可以有效的提升便利店企业的利润率水平，还是企业得以差异化竞争的关键。但是，在实际发展中，大中小型便利店企业却普遍面临着各种困难
4. 在严峻的市场竞争环境下，优势互补，合作共赢，相融共生发展理念被广泛认可。市场上也涌现了为自有品牌集中开发提供解决方案的企业组织。

信息来源：公开信息整理、毕马威分析

### 便利店企业供应链合作的表现形式

#### 供应链集成服务商输出模式

部分供应链集成服务商拥有全国范围内仓配一体化的服务能力，这些服务商将其供应能力输出至多家便利店品牌

#### 供应链工厂合作模式

由当地零售企业主导投建、头部便利店参股的供应链工厂合作模式，将头部便利店企业运营经验与当地零售企业资金优势优势有机结合，使得头部便利店规模得以快速扩张

#### 补短板模式

对于具有一定的门店数量规模优势，但却缺乏自有商品开发及运营经验的便利店企业，从零发展需要付出较高的试错成本，借助集中开发，可以有效补齐自有品牌缺失的短板

#### 抱团取暖模式

小型便利店在规模、资金、经验方面均无特别优势，激烈的市场竞争倒逼小型便利店企业抱团取暖，借助集中共同开发自有商品，拉动业绩的增长

## 3.1 后疫情时代，即时零售、社区团购等新兴渠道发展迅猛，面对全渠道竞争，便利店积极试水新业务，通过差异化打法提高店面收益性

受疫情影响，人们对即时配送的需求日益增加，即时零售、社区团购以全渠道、智能协同的进化路径改造传统零售的人、货、场，盘活品牌商、连锁商超、零售小店等资源，给线下实体零售带来了新的消费场景，新的渠道潜力以及新的增量空间。据凯度消费者指数最新报告显示，即时零售与社区团购O2O业态在2022年一季度保持良好的增长态势，渗透率与购买频次持续提升。

### 社区团购、即时零售对便利店的影响



#### 赋能

- **渠道扩展：**即时零售以“3公里配送能力”为主打，通过渠道的拓展拉动便利店线下门店销售
- **客群扩宽：**以美团为代表的即时零售平台拥有超过7亿的用户以及外卖业务沉淀的年轻客群，可为门店带来的大量增量用户
- **精细化运营支持：**基于用户数据的沉淀，即时零售平台提供针对性、个性化的选品及营销等线上销售解决方案



#### 冲击

- 社区团购、即时零售平台利用互联网以一触百的链接力，同时链接起连锁商超、零售小店等各类资源，加剧了便利店的竞争

信息来源：公开信息整理、毕马威分析



### 便利店借助新业务与差异化提升店面收益性

#### 借助即时零售与社区团购，发展新的业务增长点

- 即时零售与社区团购成为便利店企业开拓业务增长点的抓手
- 借助即时零售与社区团购扩展客群触达面，为线下门店引流
- 借助即时零售，推广在线下分销成本高，但在线上受欢迎的（小而美、新奇特）产品
- 借助社区团购扩展“计划性”商品供给
- 融合线上线下消费场景，双向带动客流，如线上消费满额可提供线下消费优惠券等

#### 打造差异化，应对即时零售与社区团购的冲击

某外资便利店表示，由于一直坚持做年龄差、温度差、时间差“三个错位”，使得其仅2%的品项受社区团购影响

## 3.2 便利店企业为消费者提供更为人性化、多元化、智能化的服务，有助于增进用户粘性，带动业绩增长

### 优质服务是增强消费者粘性的的重要途径



便利店为消费者提供更为人性化、多元化、智能化的服务，不但可以取得额外的衍生服务收入，还是增进用户粘性的重要手段。随着政策的放宽与完善，未来便利店的衍生服务有望进一步扩展

#### 人性化、多元化、智能化的服务是未来趋势



人性化

- 便利店期望通过为消费者提供温暖的、人性化的服务吸引消费者



多元化

- 便利店已然成为现代商业的基础设施，为消费者提供丰富多彩的附加服务，形成便利店一店多能的优势



智能化

- 随着大数据、人工智能、机器自动化等技术的发展，便利店中的智能终端设备不断增加，为消费者提供多种多样的智能服务

信息来源：公开信息整理、毕马威分析

### 3.3 便利店通过单品、用户管理、单店精细化运营，全面优化运营和管理效能

精细化管理是以满足客户需求为首要目标，以顾客需求为导向，依据客户需求的变化不断改造升级企业产品和服务，不断优化企业业务流程，提升运营与管理效率，降低运营成本，增强增加顾客粘性，进而提高企业的市场竞争力

#### 单品管理精细化

单品管理是以单个SKU为单位进行流通成本和销售业绩管理，便利店借助数据分析对单品的配置、采购、销售、物流管理、财务管理、信息管理等实施统一管理。单品管理要把关键的20%商品做好。

在信息化系统的辅助下，某外资便利店将商品分为不同类别，分类管理考核。例如，对于废弃率指标的考核，对于没有历史销售数据的新商品，会给出相对宽松的废弃率考核，而对于有历史销售数据的老商品，如果商品废弃率高，则会被认为订货环节没有做好。

#### 用户管理精细化

用户管理是指利用会员体系、数据建立用户画像和数字化营销，达到会员分层管理，千人千面的营销效果。

山西某便利店品牌通过上线小程序，采取多种发放优惠券的方式，形成线上线下会员管理的闭环。系统掌握用户画像、消费大数据，可供唐久进一步了解消费习惯，实现精准营销，再结合平台的营销工具触达消费者。

青岛某便利店品牌与支付宝合作数字化营销，面向不同类型的消费者发放不同类型的支付宝优惠券进行分层营销，提高消费者消费频次。

#### 单店运营精细化

单店运营指的是每个便利店的地段、门店类型、门店品类规划、顾客属性、商圈差异很大，门店需要根据自身特点并借助大数据技术分析门店经营情况、商品销售需求进行选品、采购、分店之间的库存周转。

厦门某便利店品牌与利用BI数据辅助单店运营，基于对BI数据进行业绩指标、经营趋势、重点商品等多维度分析，从而形成门店商品结构和陈列编辑的改进意见，进而拉动销售额的提升。

某品牌便利店利用算法，对于顾客结算、门店选址、商品陈列及销售、货物订购和管理、后台运营及食品安全进行管理，实现门店的差异化运营。

信息来源：公开信息整理、毕马威分析

## 便利店企业坚持长期主义，在整合发展过程中不断优化加盟模式，通过差异化与优势合作强化企业核心价值，积极拥抱市场变化，借助优质服务与精细化运营提升收益水平



### 区域整合、低线扩张、模式转变

#### 区域整合、低线扩张的发展规划

- 主流便利店借助并购、区域加盟等方式实现低线扩张，小型便利店在发展规划上呈现分化态势

#### 外资、本土便利店推进加盟模式的转变

- 本土便利店门店加盟模式向紧密加盟转变
- 外资便利店以强大的品牌影响力为基础，借助区域大品牌加盟商模式加快扩张速度



### 差异化、优势互补、合作共赢

#### 差异化商品组合塑造品牌价值内核

- 便利店企业以温差商品、自有商品、定制商品、IP联名与网红商品为抓手，打造差异化商品组合，进而形成便利店自身产品价值，以此强化消费者对便利店品牌的认知与粘性

#### 构筑互利共赢的供应链合作体系

- 供应链水平是便利店企业的核心基本功，决定企业未来潜力水平。在多种因素驱动下，以优势互补、合作共赢、相融共生为核心的供应链共享模式逐步发展，助力便利店企业的发展



### 拓渠道、优服务、精运营

#### 拥抱多样化，迎接全渠道竞争

- 借助即时零售与社区团购开拓业务增长点，拓展客群触达面，融合线上线下消费场景，提升店面收益

#### 优服务，带动业绩增长

- 人性化、多元化、智能化的服务是便利店增进用户粘性、打造一店多能，进而获取衍生服务收入的重要抓手

#### 利用精细化管理，优化运营和管理效能

- 便利店借助单品管理、用户管理、单店管理践行精细化运营，提升运营与管理效率，降低运营成本，增强便利店的市场竞争力

信息来源：公开信息整理、毕马威分析

# 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  
社区部主任  
电话: +86 (10) 6878 4995  
移动电话: 134 6639 4906  
邮箱: zdt@ccfa.org.cn



## 林启华

毕马威中国  
消费品及零售行业  
主管合伙人  
电话: +86 (020) 3813 8388  
邮箱: raymond.lam@kpmg.com



## 翁晔

毕马威中国  
消费品及零售行业  
税务主管合伙人  
电话: +86 (021) 2212 3431  
邮箱: jennifer.weng@kpmg.com



## 孙国宸

毕马威中国  
消费品及零售行业  
咨询主管合伙人及  
华东华西区主管合伙人  
电话: +86 (21) 2212 3740  
邮箱: willi.sun@kpmg.com



## 吴旭初

毕马威中国  
消费品及零售行业  
北区主管合伙人  
电话: +86 (10) 8623 8309  
邮箱: jeff.wu@kpmg.com



## 周永明

毕马威中国  
消费品及零售行业  
南区主管合伙人  
电话: +86 (755) 2547 4178  
邮箱: rayment.zhou@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



## 秦小慧

毕马威中国  
消费品及零售行业  
市场经理  
电话: +86 (21) 2212 2833  
邮箱: emma.qin@kpmg.com

研究团队: 闫曦、孟璐、梁颖红、于小庆、吕桂萍、曾佩怡



© 2022 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。

## 关于毕马威

毕马威是一个由独立的专业成员所组成的全球性组织。毕马威在中国内地、香港和澳门运营的成员所及关联机构统称为“毕马威中国”。毕马威中国在二十九个城市设有三十二家办事机构。合伙人及员工超过14,000名，分布在北京、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、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。

毕马威在全球各地为零售及消费品业提供服务，无论客户在何处开业，我们都能凝聚遍布全球的服务网络，为客户提供贯彻如一的优质专业服务。当今零售及消费品业市场竞争激烈，各公司经历的剧变前所未有的。新零售线上线下一体化发展、消费者的要求日渐提高、供货商加强并主攻有影响力的品牌、安全质量竞争ESG引起广泛关注，领先企业需要以更快的速度作出回应。

毕马威作为全球零售消费品咨询的领先企业，深耕中国市场，对本地零售行业拥有深刻洞察。围绕零售价值链各个环节，毕马威拥有一套完整的覆盖业务战略、业态创新、组织架构、供应链及运营创新的解决方案，毕马威与客户紧密合作，助力客户进行零售转型战略规划并协助落实商业模式创新。聚焦便利店行业，毕马威已形成覆盖零售数字化转型、消费者营销智慧促销策略、区域拓展规划、店铺模型及店群规划、品类规划、自有品牌及生鲜供应链规划、精细化运营效率提升的完整解决方案。