

中国零售企业品类分析现状调研与实施 (2023)

《中国零售业供应链优化手册》系列二



普华永道



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

目录

- 01 调研背景
- 02 零售企业品类分析顶层设计
- 03 零售企业品类分析执行
- 04 零售企业品类分析数字化支持
- 05 零售企业品类分析挑战与展望



普华永道



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



01 调研背景



普华永道



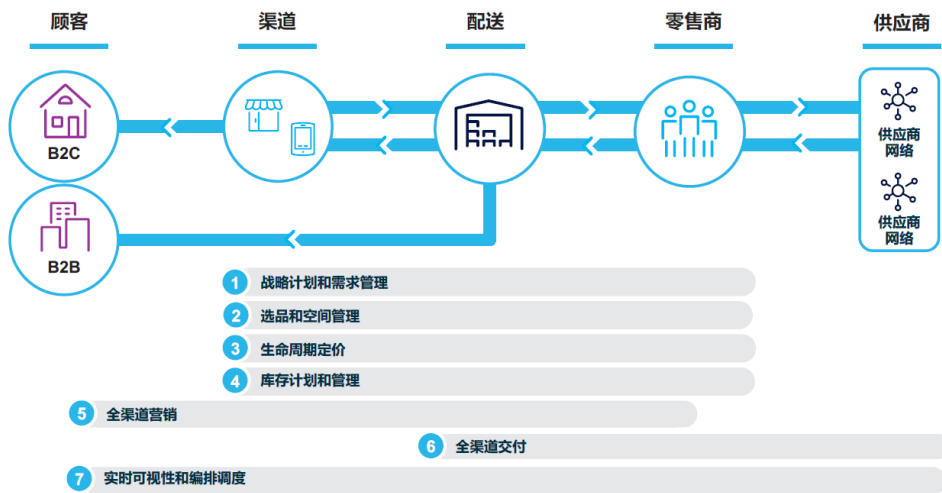
中国连锁经营协会
China Chain Store & Franchise Association

前言

近年来，中国连锁经营协会（CCFA）与PwC（普华永道）持续开展了中国零售业企业供应链KPI研究。研究显示，与欧美等国相比，我国供应链管理效率与水平有很大的提升空间。

为此，从2020年起，CCFA计划用8-10年的时间，基于零售商的七大供应链关键流程，梳理出一套符合我国零售企业特点的供应链能力提升系列实施指引。

2021年正式发布了《打造以消费者为中心的精准需求预测》的供应链优化手册。2022/23年，再次携手PwC、Blue Yonder，调研走访多家行业头部企业，推出基于零售商现状和展望的第二本优化手册，名为《2022中国零售企业品类分析现状调研与实施》。



资料来源：Blue Yonder

消费者需求变化

普华永道 (PwC) 最新的消费者调研报告显示：最重要的是人们在所有购物场景（线上和线下）中的期望和体验正在发生变化。报告称：“零售商有责任在线下门店和线上购物过程中满足消费者的需求，并满足他们不断变化的期望。”，“从整个调查中可以明显看出，这不是一个非此即彼的命题。越来越多的消费者表示，他们希望通过数字技术来增强、促进或调节线下购物体验，并称之为融合 (Phygital)。”其精髓在于通过现实和虚拟体验的实时交互对接，给人们带来虚实结合、穿越时空的活动空间和全新体验。

而对于零售商来说，在满足消费期待的同时，维持一定程度的盈利率，也需要通过数字技术支持和持续优化。过去年的经验表明，好的品类分析可以持续支持业务需求、减少库存并提升营收和毛利率。

资料来源：Wilson. M(2023), PwC study shows what consumers want for better in-store experiences, Chain Store Age, Editor-in-Chief, available at: chainstoreage.com/pwc-study-shows-what-consumers-want-better-store-experiences

由品类分析对企业战略进行解码，结合行业变化可有效指导营销与供应模式规划及日常运营。本次调研意在了解零售企业品类分析现状，探索提升方向

中国零售行业品类分析现状



品类分析意义

承接企业战略及定位，为企业盈利模式转变，营销和供应模式规划及日常运营提供指导，有效构建企业中长期盈利能力



品类分析现状

- **品类分析顶层设计：**企业对品类分析定位及应起到的作用缺乏足够认知，管理层级，职能权责设定等缺少清晰规划
- **品类分析执行：**缺少科学的体系建设(商品组合策略、选品、商品下架及价格管理)，营销及供应端协同不充分
- **品类分析数字化支持：**缺少专业的系统应用，数据完整性低，多数企业品类分析仍停留在对业务运营现状的描述阶段

调研背景



调研目的

通过数据统计及调研问卷分析，了解中国零售企业**品类分析现状**，厘清**业态间发展差异**，为企业品类分析提升方向**提供参考**



调研对象

主要针对覆盖多种业态的**零售企业**（大中型超市，社区便利店，专卖店及电商）



调研内容

为在同纬度间进行比较，问卷涉及**品类分析顶层设计、执行、数字化支持及挑战与展望**四个维度的基本信息及标准化的数据收集

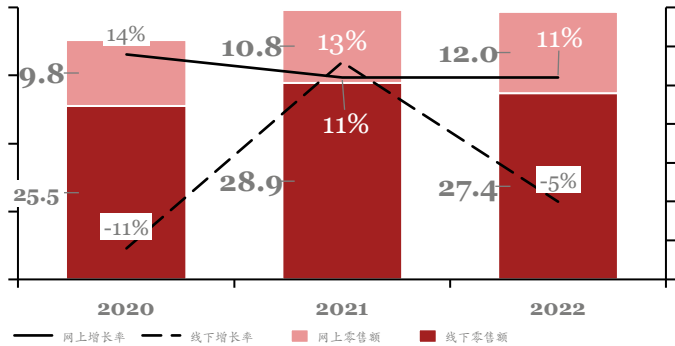


信息收集

企业现状自评及2021年全年数据

全渠道布局加剧同时经受疫情影响，零售行业市场变得更为复杂，品类分析可作为零售企业应对变化和风险的关键抓手

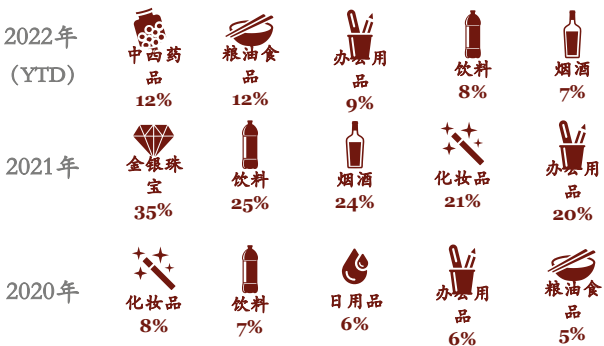
中国零售品不同消费方式变化
(万亿，%)



- 零售业线下消费受环境影响明显，近3年线下零售额波动显著
- 疫情推动新零售业务持续发展，网上零售额保持10%以上的增速，由品类分析出发，规划全渠道运营是零售企业的关键课题

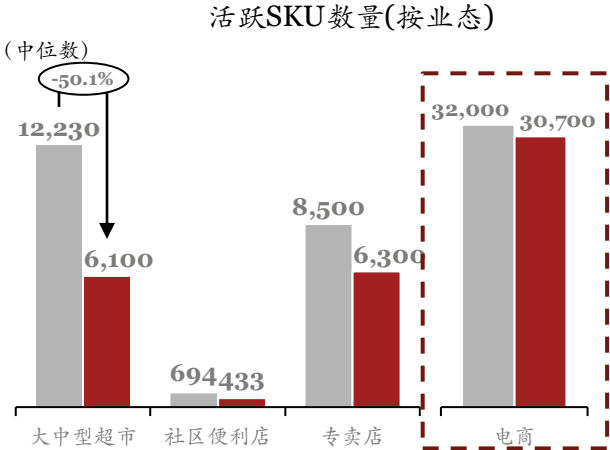
数据来源：国家统计局，普华永道分析

中国消费品同比增长前五品类
(%)



- 中国消费者在非必需品的消费上变得更为保守，偶然性消费变得更少
- 越来越多消费者在近三年减少非必需品的支出，例如服装，电子产品。零售企业需要精细的品类分析，洞悉市场变化

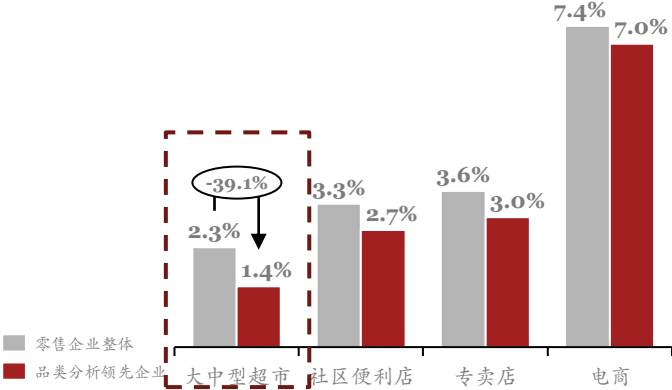
品类分析可助力零售企业聚焦活跃SKU数量，降低仓储物流等成本，从而提升现金流，有效降低企业运营成本



- 大中型超市品类结构更为复杂，精益的品类分析可以帮助企业聚焦活跃SKU，从而提高单品贡献，提升企业盈利能力
- 电商不受门店货架制约，普遍SKU数量较其他业态更多

品类分析领先企业：企业由独立的品类分析部门严格依据企业制定的选品体系，考核制度等执行

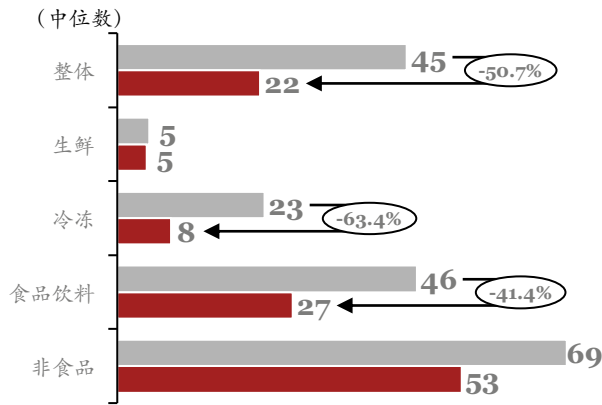
仓储物流成本占比(按业态) (中位数)



- 大中型超市多采用较为集中的仓储物流网络，仓储物流成本占比最低；社区便利店与专卖店更为关注周边客群的需求多样性，供应网络相对复杂；电商服务覆盖的区域更为广泛，仓储物流成本最高
- 品类分析领先的企业在各业态均能有效降低仓储物流成本

零售企业通过精细化品类分析有针对性的提升主要品类商品的周转天数，可显著提高供应链资金效率，为企业经营提供保障

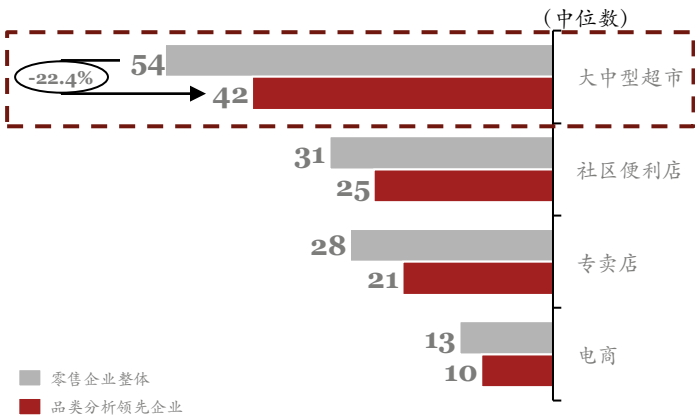
零售企业库存周转天数(按品类)



- 食品饮料，非食品，冷冻因商品范围广泛可通过品类分析聚焦目标客群需求，提升库存周转
- 生鲜因商品对保鲜要求高，零售企业在日常运营中会更为关注，品类分析提升效果不显著

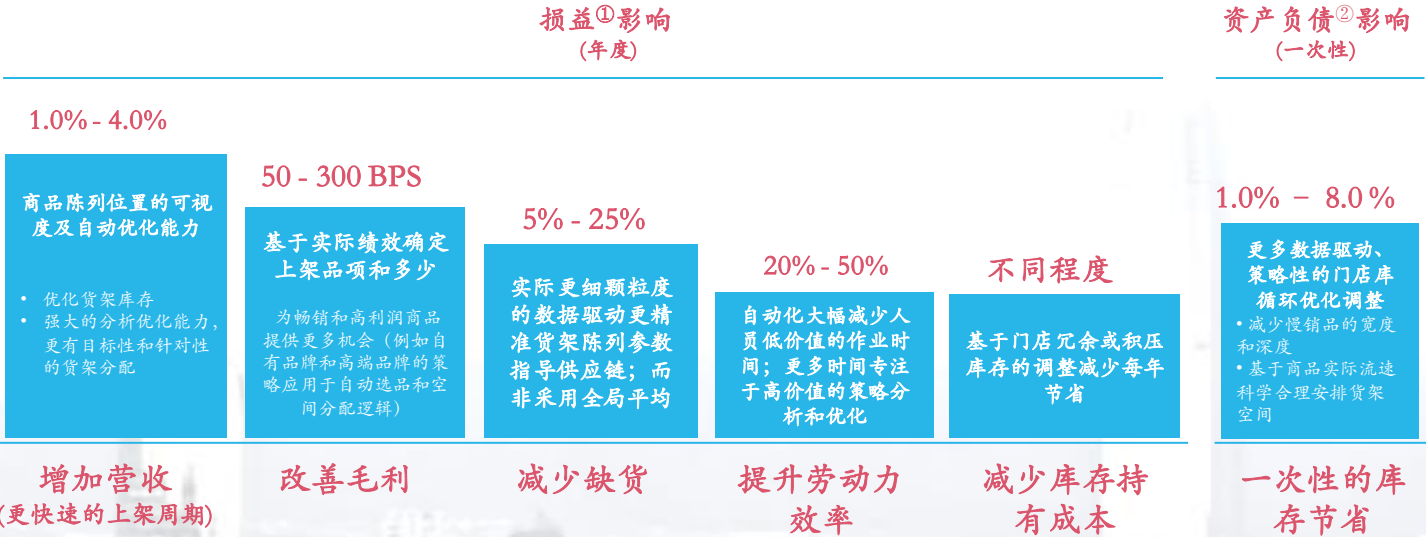
品类分析领先企业：企业由独立的品类分析部门严格依据企业制定的选品体系，考核制度等执行

零售企业库存周转天数(按业态)



- 大中型超市品类更为复杂，制定明确的品类规划为企业提升库存周转的效果更为显著
- 经营不同品类的电商企业库存周转天数差异大（3~30天），分析中选取同类企业进行比较

空间和品类分析的效益提升标杆



名词释义:
①: 损失和收益, 指企业的利润或亏损;
②: 企业资金的取得为资产、企业资金的运用和存在状况为负债

数据来源: Blue Yonder全球客户统计

本次品类分析调研关键发现/机会点

顶层设计



- 零售企业应更深入的挖掘品类分析在企业经营及运营中的核心作用
- 通过清晰的职责及管理层级设定，夯实品类为基础的前台利润转型策略，提升企业中长期盈利能力

数字化支持



- 零售企业需要转变传统的数据分析观念，更多关注品类分析，从科学的数字化规划开始
- 选择专业系统，逐步提升数据可获得性，构建有针对性的分析体系

品类分析执行



- 关键管理体系建设不充分(如商品组合策略、选品、商品下架等)
- 执行中考核缺少财务指标指导，且由于数据分析困难，分析频次处于低频状态
- 营销及供应端协同不充分，未起到职能间联动的作用

挑战与展望



- 缺少专业的管理工具、清晰的流程以及专业人才是零售企业品类分析面对的主要挑战
- 新零售与全渠道的持续发展，如何通过品类分析更快的应对需求变化，有效优化内部资源是企业需要迫切提升的能力



02 零售企业品类分析顶层设计



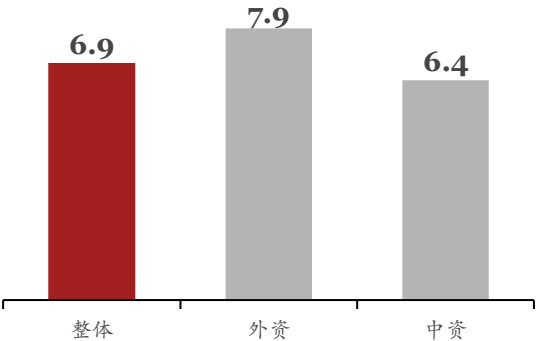
普华永道



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

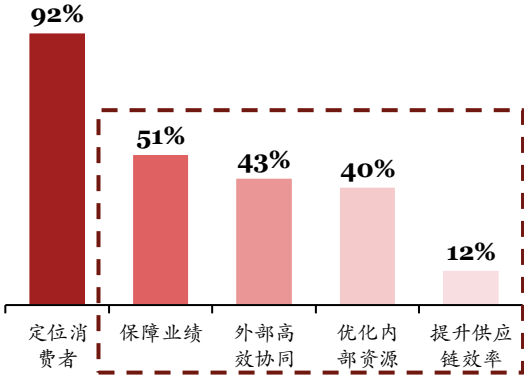
从品类分析的作用可以看出，目前零售企业对品类分析的理解及重视程度不高。以品类分析为核心，科学的制定企业经营和业务运营规划，才能更好的发挥其作用

零售企业品类分析成熟度自评



- 品类分析的概念引进以来已经逐步被各零售企业了解，但从企业认为的品类分析作用中可以看出，目前企业的认识不够充分，应将其作为企业经营、业务运营的核心，才能更充分的发挥作用

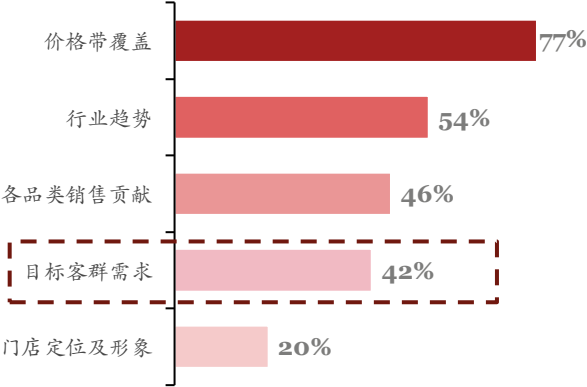
零售企业认为品类分析的作用



- 多数企业仍将定位消费者作为品类分析的主要作用，少数企业能够考虑对财务、内外部协调的作用
- 品类分析缺少财务指标衡量，将无法引导内外部联动及清晰定位消费者

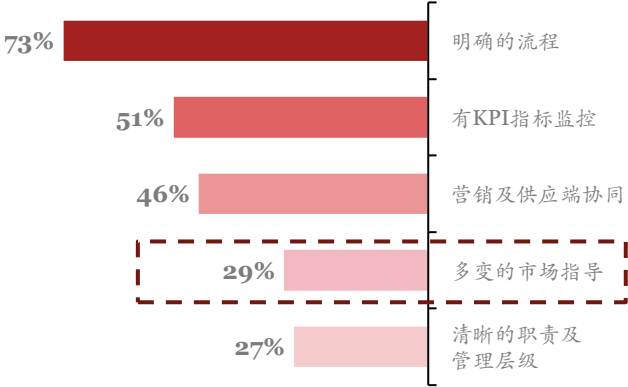
品类分析需要充足的市场信息及消费者偏好作为指引，但因外部信息获取难，零售企业的品类层级设定及执行过程中往往都缺少了这个重要因素

零售企业品类层级设定关注要素



- 关注价格带覆盖而未结合行业趋势及目标客群需求考量的品类层级设定，极易造成企业**品类设定过于繁杂，陈旧与目标客群脱节**
- 仅有少部分企业能够综合考量品类与渠道间的适配性

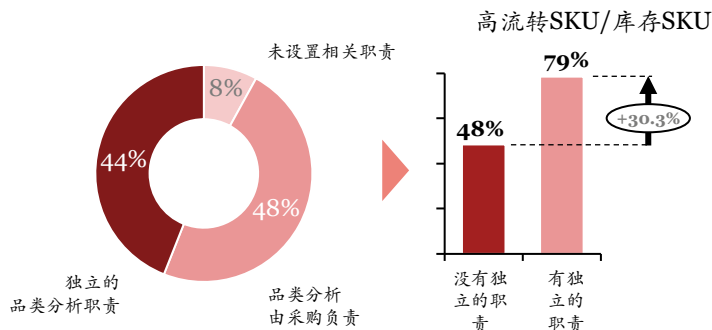
零售企业品类分析执行关注要素



- 目前企业对品类分析执行更多依赖品类自身的职责推动，内部监控指引，因品类直接与消费者对接，**缺少外部输入的执行将无法应对多变市场趋势及消费者需求变化**
- 且缺少清晰的职责及管理层级也容易造成跨职能协同困难

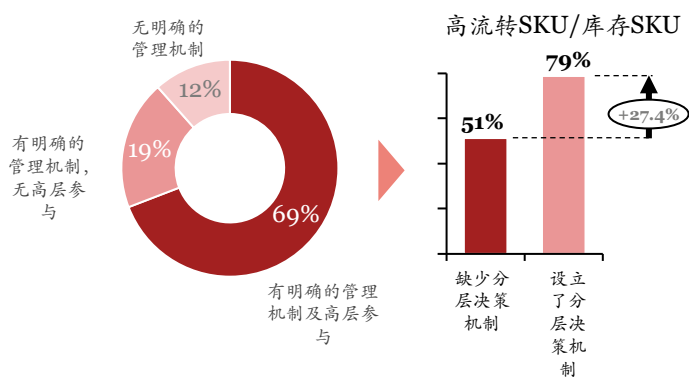
明确的职责设定，高层充分参与，清晰的决策机制，是品类分析有效执行的关键保障

品类分析职责设定



- 企业设定独立的品类分析职责能够更好的保障整体规划的有效闭环及落地实施，有助于提高品类分析效率，降低库存成本和供应链风险，其管理效果提升显著

品类分析决策机制



- 组织内各层级（总部/区域/渠道/门店）对于品类的决策机制未形成统一的认识，缺少统筹和一致规划，将造成各门店管理水平参差不齐，后端运营成本过高



03 零售企业品类分析执行



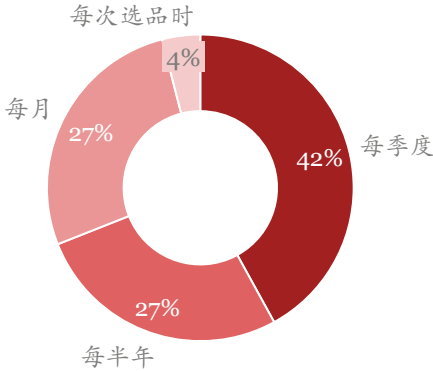
普华永道



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

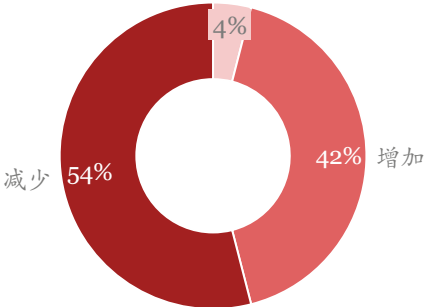
为应对复杂多变的消费者需求及市场变化，零售企业需要通过定期优化商品组合以实现提升运营效率，达成SKU规划设定的管理目标

零售企业商品组合优化频率



- 可实现月度优化的多为社区便利店等商品SKU总量不大的企业，因多数企业缺少按品类/渠道的财务分析支撑，商品组合的高频优化有一定困难
- 部分专卖店因其定位明确，品类及SKU总量较小能够做到在每次选品时进行全品类组合优化

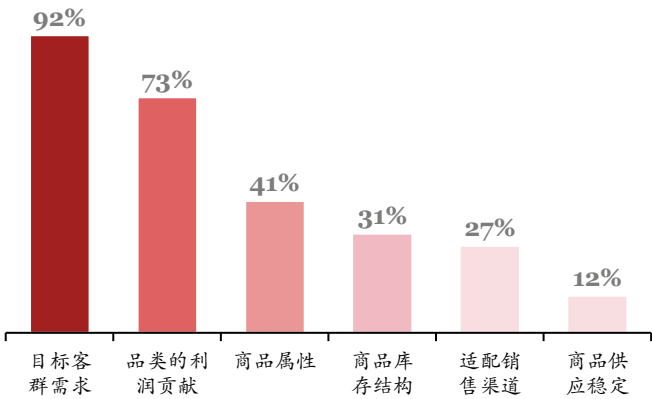
零售企业SKU数量变化
2020年V.S.2021年



- 半数以上的企业已经意识到精简品类及SKU在长期战略发展的重要性，品类繁多导致管理效率低下，库存成本居高，活跃SKU占比明显低于其他企业
- 提高商品组合优化频率将直接影响企业SKU数量规划落地，帮助企业更快应对市场变化

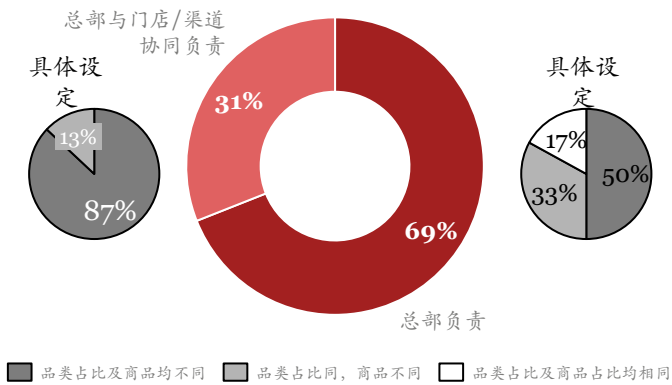
在商品组合策略管理中关键要素考量不全及关键部门参与不足，直接制约零售企业商品组合策略的目标实现及选品方案的多样性

零售企业商品组合策略关注要素



- 调研显示企业更多通过利润贡献及客群需求制定商品组合策略。未能充分结合商品自身属性，并结合渠道适配对消费者有效触达的影响
- 品类分析对库存管理及供应链的延展指导在多数企业中未得到释放

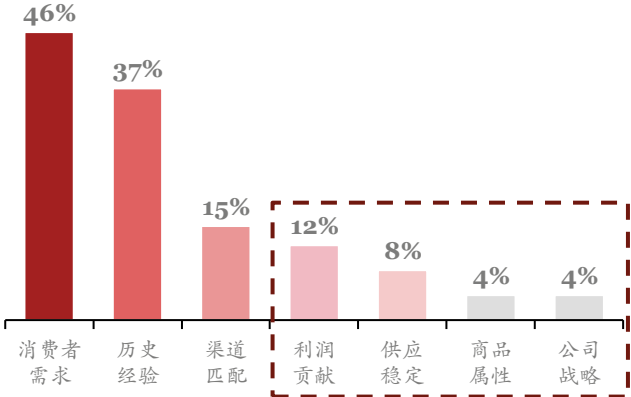
零售企业选品实施现状



- 目前零售企业中门店/渠道的参与度不高，近7成的企业仍是采用总部统管的模式，其中因消费端需求信息获取不畅，受制于供应链库存压力，仅半数的总部集权企业有意打造千店千面的特色零售网络
- 根据企业现状设定总部与门店/渠道的管理层级将更好的帮助企业提升有效选品

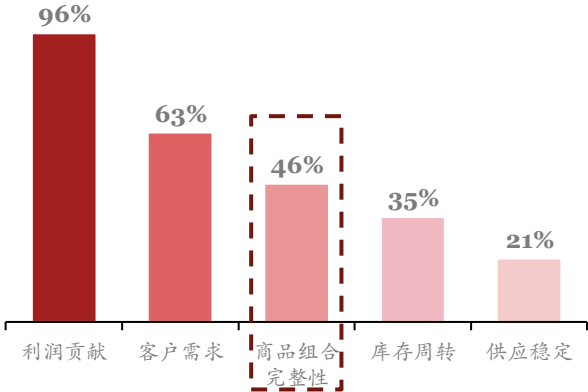
零售企业在选品及商品下架时缺少战略目标、供应稳定及财务指标的有效指引及商品组合完整性的整体考量，将无法形成品类分析的有效闭环

零售企业选品关注要素



- 零售企业选品差异较大，关注要素的集中度不高，整体无超过50%占比的要素
- 多数企业依历史经验按照消费者的需求进行选品，在过程缺少利润贡献与公司战略的结合，易造成企业的经营活动与财务目标脱节

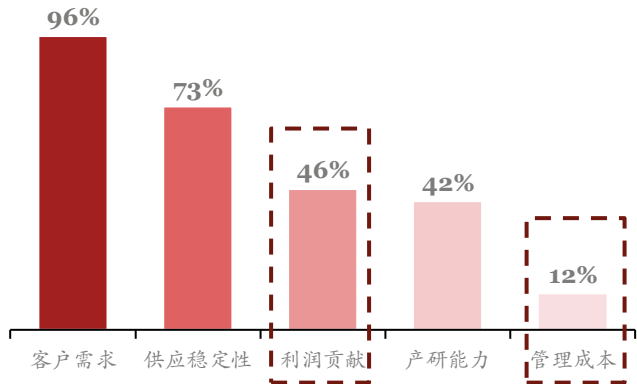
零售企业商品下架关注要素



- 与选品不同，大多数零售企业在商品下架时主要关注商品的利润贡献。未充分考虑商品组合完整性的下架行为，对企业经营利润更具破坏性
- 随着国内供应链成熟度的逐步提升，因供应不稳定导致的商品下架占比最低

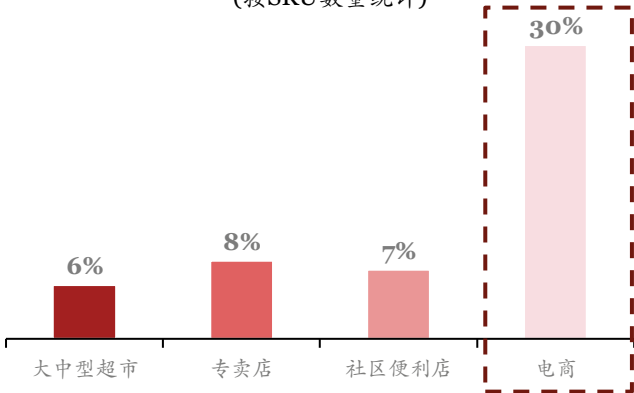
零售企业可以通过自有品牌提高消费者粘性，提升盈利能力，但目前多数业态的自有品牌占比不高且在构建过程中的缺少财务指标考量

零售企业自有品牌设定关注要素



- 零售企业基本一致认为客户需求是自有品牌设定时的最关键要素，而缺乏整体、全维度的科学思考
- 对管理成本的关注度不高，表明由采销模式向产销模式转变过程中的风险尚未引起零售企业重视

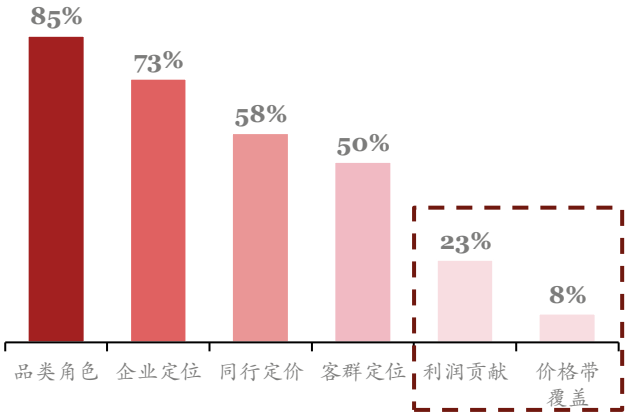
零售企业自有品牌占比
(按SKU数量统计)



- 除电商外，零售企业整体自有品牌占比偏低，大中型超市因品类覆盖最为广泛在各业态中自有品牌提升空间最大
- 相较而言电商因其天然特性，能够更好的通过分析目标客群的需求设定自有品牌，其占比最高

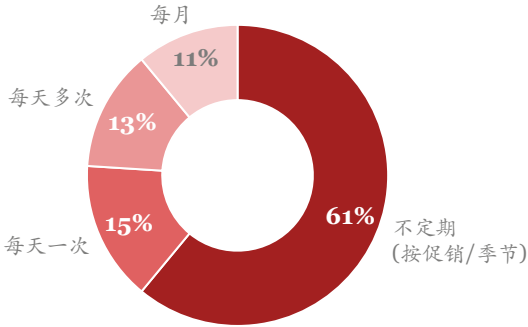
在零售行业中商品定价可影响消费者购买决策，零售企业需通过价格管理体系的构建及定期跟踪，确保定价合理

价格管理体系构建关注要素



- 通过调研了解到，目前零售企业的价格管理体系与财务脱节。企业简单的依照品类角色，自身定位及同行定价出发，缺少整体的价格带覆盖及利润贡献考量，未能对业绩目标达成提供保障

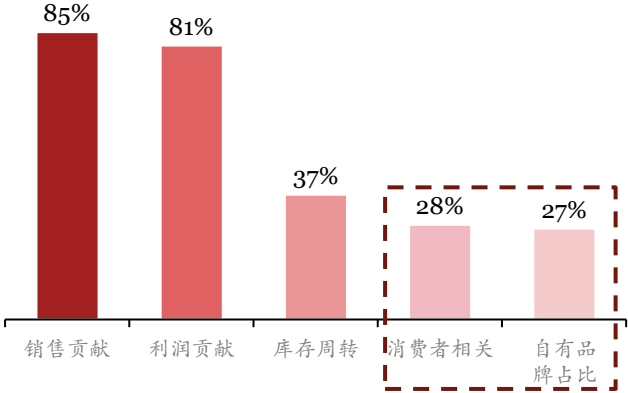
零售企业价格调整频率
(按最频繁的品类)



- 含有生鲜的大中型超市和即食商品较多的社区便利店更多采用按天调价措施，其中精细化程度更好的企业可通过一天多调的方式确保利润最大，库存最优
- 专卖店与电商则更多采取月度或不定期的跟踪调价措施

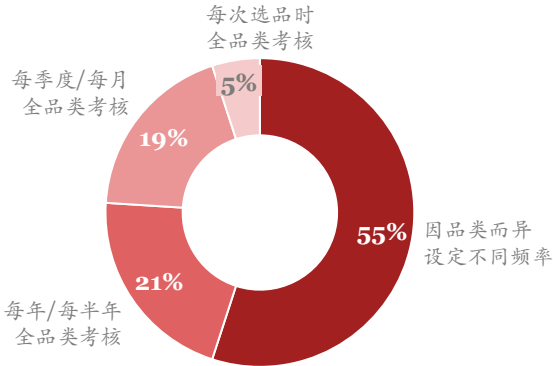
周期性的全面考核是及时掌握品类分析效果的必要条件，目前零售企业能够依照自身特点设定固定的考核周期，但考核的全面性有待提升

零售企业品类考核关注要素



- 更多的企业在品类考核时关注简单的财务指标，如销售(销售额、坪效/米效果)及利润贡献(毛利增长及毛利率)
- 缺少与消费者相关(客单价、复购率等)，自有品牌(毛利率，占比等)等指标的关联，企业将无法制定行之有效的品类改善措施

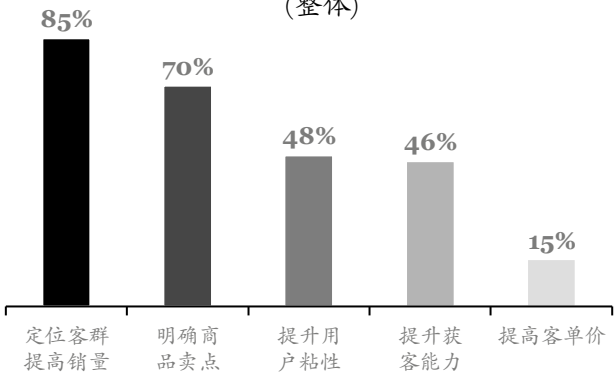
零售企业品类考核频率



- 品类的复杂程度及企业关注要素直接决定考核频率，半数以上的企业依照市场趋势为各品类设定不同的考核频率，提升运营效率应对市场变化
- 仅有部分专卖店及社区便利店因SKU数量不多，能够做到在选品时进行全品类考核

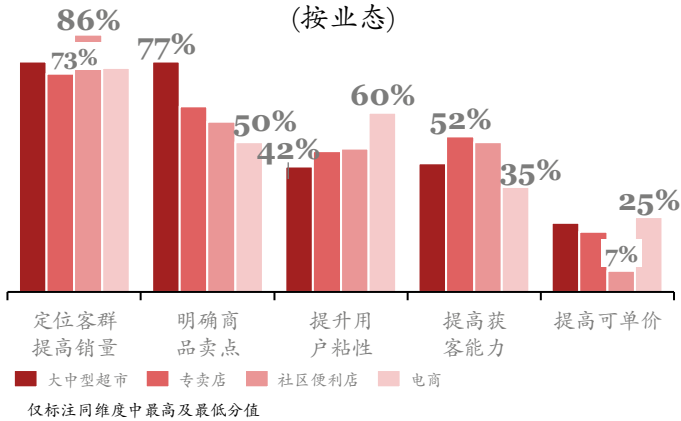
零售企业可通过品类分析解码中长期战略，协同营销策略及日常运营落地实施，实现经营目标的达成

品类分析与营销端协同点
(整体)



- 简单的依照目标客群、商品卖点设定品类容易造成品类繁杂、商品过多，导致复购率不高，从而加重企业日常运营难度，且对利润贡献无益
- 多数企业未能有意识的通过精细化品类分析，制定商品组合及推广策略，直接提升客单价，提高企业盈利能力

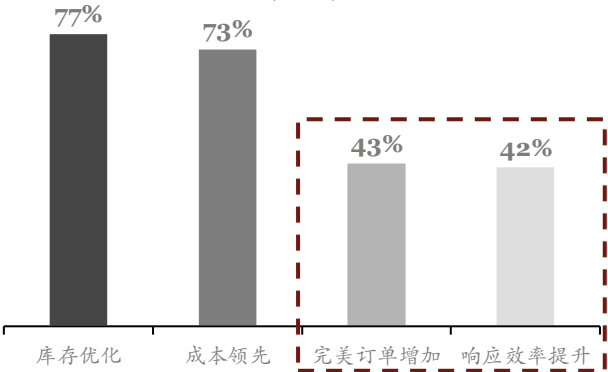
品类分析与营销端协同点
(按业态)



- 由于品类覆盖广，用户信息获取困难等原因，目前多数大中型超市未通过品类分析有效定位客群，提升用户粘性
- 专卖店与社区便利店因其自身定位清晰，能够更好的通过品类分析定位客群，明确商品卖点，提升获客能力

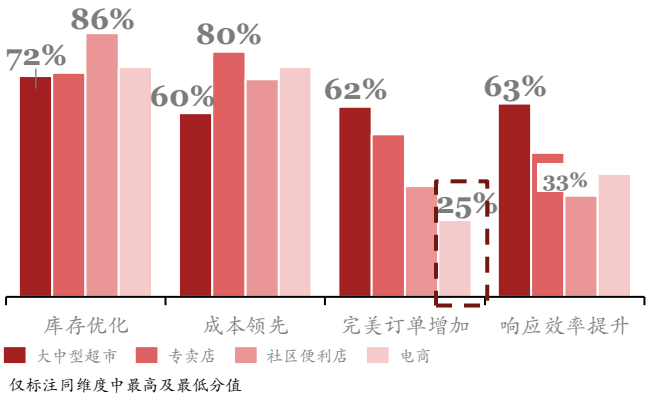
由品类分析的视角关注库存及成本的协同能提升阶段现金流，零售企业应更多关注完美订单及响应效率，打造与品类相协调的柔性供应体系

品类分析与供应端协同点
(整体)



- 相较供应链的运营效率，零售企业更多关注品类分析对库存及成本的指引。忽略完美订单，响应效率等运营考量，不利于企业品类分析对供应链的指导落地，直接影响中长期盈利能力构建

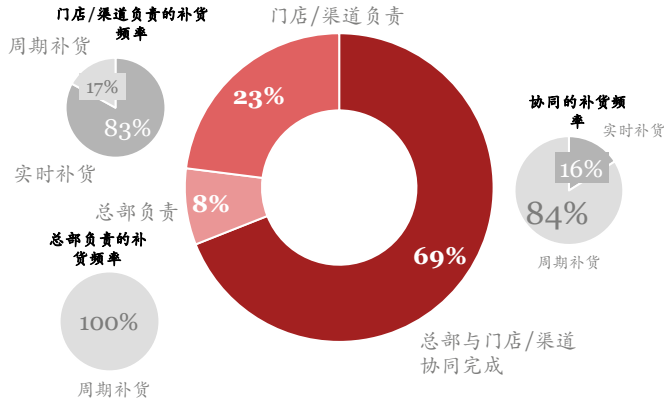
品类分析与供应端协同点
(按业态)



- 部分大中型超市自运营线上业务平台，可通过规划线上业务品类提升完美订单及供应链响应效率
- 电商的最终交付通常由第三方快递完成，且通常品类较多由品类分析提升服务水平的空间不大

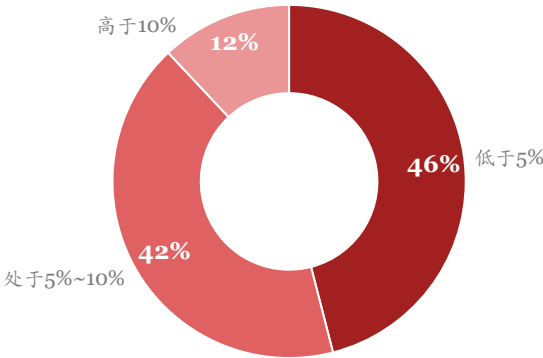
为应对不确定性，零售企业应依照品类分析结合自身特性设定库存管理模式，避免因粗暴标准化而造成的高缺货率

零售企业补货机制



- 门店/渠道第一时间掌握商品销售情况，更多由门店/渠道决策的补货机制其节奏更强调实时性。多为社区便利店、生鲜占比较大的大中型超市
- 仅有少部分的专卖店因品类高度聚焦，可通过总部为各门店/渠道进行周期补货

零售企业全品类缺货率



- 经过一年疫情影响，零售企业纷纷通过提高商品储备来避免缺货，近9成企业缺货率低于10%
- 其中总部统一的周期补货对快速的市场变化反应不及时，从而缺货率10%以上的企业主要集中在采用此种补货策略的专卖店



04 品类分析数字化支持



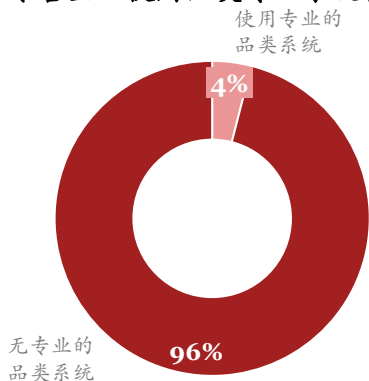
普华永道



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

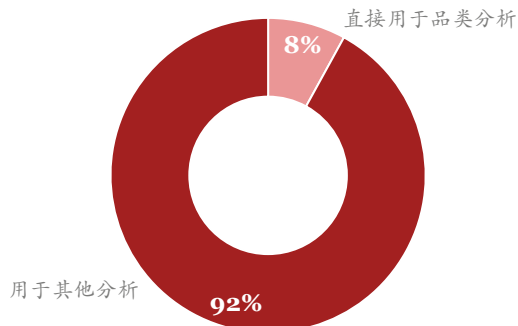
目前零售行业严重缺乏专业的品类系统，内部数据可获得性差，外部市场数据与内部数据匹配性低，导致可用于品类分析的数据极少

零售企业使用品类专业系统现状



- 仅有4%的零售企业使用专业的品类数字化工具。目前企业的数字化建设多围绕财务，供应链开展，缺少品类分析应用
- 通常品类分析相关系统仅为主数据管理，多数企业相关系统仍停留在满足订单执行阶段

用于品类经营分析的数据占比

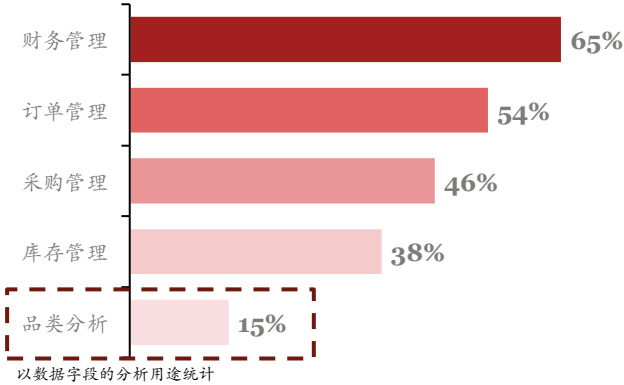


以数据字段的分析用途统计

- 数据的完整性及准确性是数据分析的关键要素。企业通过人工统计，分系统提取等形式收集的数据中，仅有8%的数据可直接用于品类的经营分析

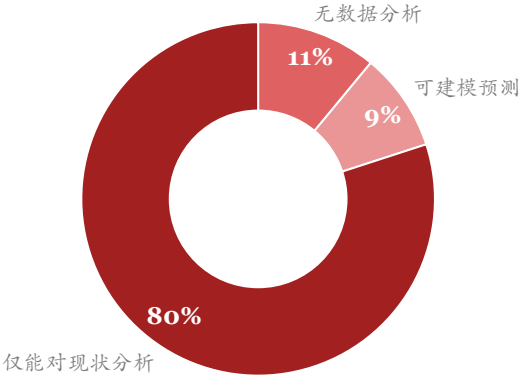
因缺乏专业系统，且数据完整性低直接导致零售企业品类分析在整体数据分析中占比最低，数字分析的应用方向仍未突破传统观念

零售企业数据分析应用现状



- 零售企业的数据分析仍主要用于财务、订单等方面，并未用于指导品类决策
- 企业需要更多结合外部数据有针对性的建立品类分析体系，如从选品到商品下架，品类规划及SKU规划等

零售企业品类数据分析能力现状



- 零售企业更多的停留在针对现状的报表分析。更有小规模，年限短的社区便利店未开展品类维度的数据分析
- 受限于客群及市场数据获取困难，9%可通过建模进行预测的企业主要集中在电商及线上业务占比较大的专卖店

品类分析不仅仅需要自上而下的管理贯通，还需要能与业务和管理相匹配的数字化支持才能承载管理需求、从海量数据中探寻其背后的真正价值

品类分析是零售业的经营语言，是企业战略发展目标的具体表达，也是保障目标实现、提升运转效率核心动能，先进的数字化工具的增速赋能在当下零售变革的环境下愈发凸显

企业战略发展



企业的市场定位



企业的发展方向



转型与变革



管理职能规划



成本结构重组



资源投入分配

品类分析落地



数字化承载与支持



先进的计算模型



自动化结果输出



封闭过程管理



海量数据分析

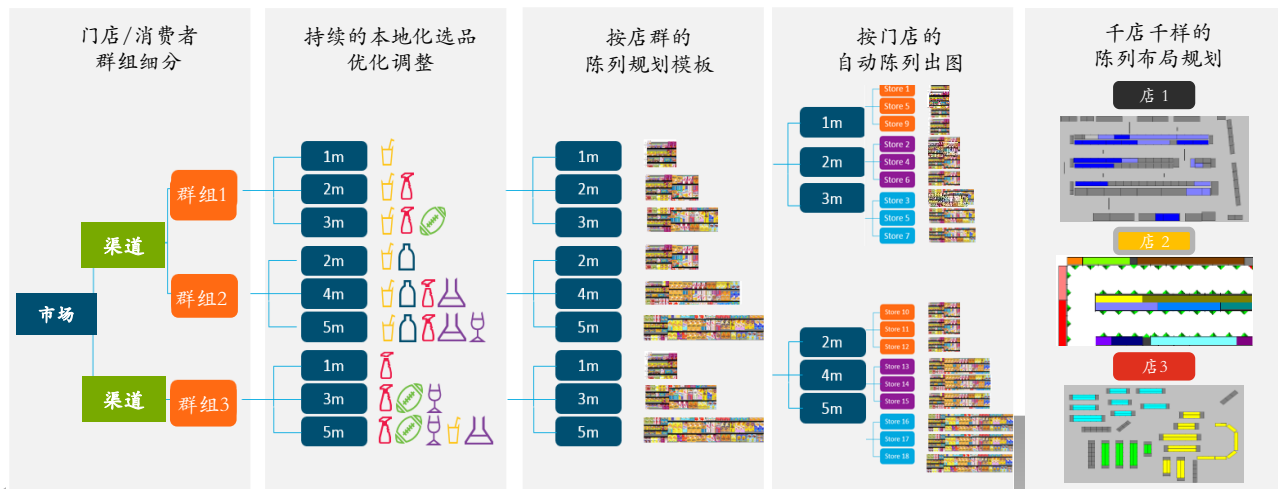


用户可操作性强



准确的决策建议

优秀的品类分析工具其价值会随着品类分析水平的提升而放大，不仅仅体现在人力和规范，为企业的战略执行、决策制定提供强有力的支撑



集成数字化
品类分析平台

大数据分析和洞察

品类决策的精准贯彻

实时响应和动态调配

最小投入最佳回报

零供协同必要基础

注：m指货架节数，如1m为一节货架；2m为二节货架



05 零售企业品类分析挑战与展望



普华永道



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

品类分析领先企业更为重视先期规划，跨职能协同及数字化等方面，其成熟度高于零售企业整体

领先企业品类分析成熟度：8分



品类分析的先期规划意识更高：

- 调研发现，领先企业的组织职责分工明确且稳定，管理制度完善，考核机制及指标完整
- 领先企业均设有独立的部门负责品类分析，且有清晰的汇报监督机制



更多通过品类分析实现跨职能高效协同，打造商品力：

- 100%的领先企业在品类分析时会综合考虑企业内部的资源优化，确保职能部门能够形成以商品为核心的业务运营、团队管理



品类分析的过程管控，数字化程度更高：

- 领先企业数字化基础更为坚实。选址、货架管理等能够通过专业系统高效完成，提升大数据处理的准确性及效率
- 领先企业更多结合品类树，产品生命周期等多维度构建商品的数字化指标体系

零售企业整体品类分析成熟度：5.8分



缺乏管理机制，以快速调整替代先期规划：

- 大部分企业未通过独立的品类分析部门引导企业的品类规划，缺乏完善的管理机制
- 55%以上的企业以季度/月的高频次指标跟踪，进行品类绩效回顾并作出相应调整，领先企业占比仅为25%



以品类分析贯穿业务的意识不足，无法实现闭环管理：

- 仅40%的企业能够有意识的通过品类分析贯穿业务运营，提升跨职能协同，关键部门无法形成合力不利于企业商品力的构建



缺少高效的系统化运营及直观的业务指标指引：

- 部分企业仅搭建了核心管理系统，缺少品类的专业管理系统应用
- 缺少以品类分析为核心的指标体系构建，未形成以财务为基准，指导品类分析决策及行动的数字化支持

品类分析领先企业：企业由独立的品类分析部门严格依据企业制定的选品体系，考核制度等执行

挑战：缺少专业工具、管理机制有待完善及缺乏专业人才是目前零售企业品类分析面对的主要挑战

1

- 新零售扩张势头持续，全渠道业务场景覆盖势必增加零售企业品类分析的复杂度。零售企业应选择**专业的管理系统，构建品类分析体系**，提升日常运营效率，为关键决策提供有效的数字支持

2

- 零售企业需提升对品类分析的重视，以其为核心构建商品力需要完善的管理机制建立，如**组织保障、监督机制、跨职能协同机制等**

3

- 品类分析贯穿企业经营活动的始终，营销形式及供应方式的转型升级也加大了**既能理解业务运营全域又能通晓消费者需求发展趋势**的专业能力要求

4

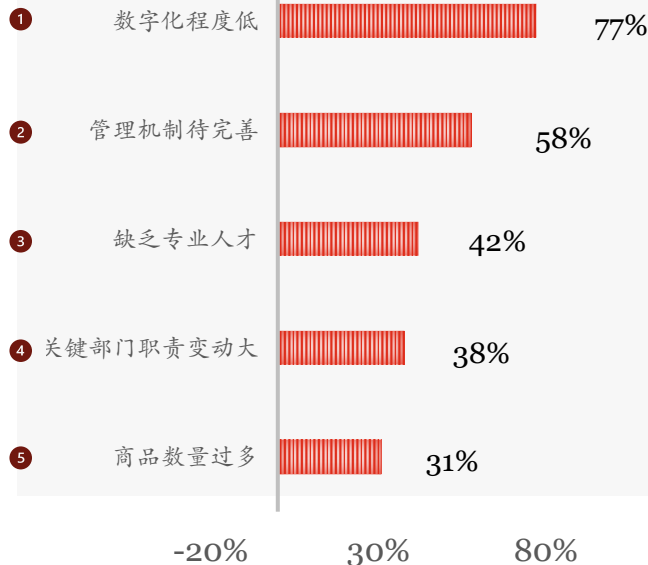
- 经营时间15年以上的企业**，因其部门职责设置未能及时调整而对企业造成挑战

- 新兴的互联网式企业**，因其快速试错，快速调整的定位影响职责划分，对企业造成挑战

5

- 消费者越来越追求商品的多样性及差异化，导致**各品类的商品推新速度加快，零售商品总量持续增加**，如何从中挑选适合零售企业售卖的商品，是关键难题

零售企业在品类分析中面对的主要挑战



展望：经调研发现，零售企业应将全渠道场景运营的思维贯穿品类分析，实现营销端增效，内部资源优化及专业的数字化赋能

零售企业的品类分析需在消费者洞察和行业分析起始，就充分考虑目标客群的全场景需求，企业应加强：

- **建立全渠道思维与品类分析的思考**，如：品类构建时如何充分考虑，市场、渠道及消费者需求变化；品类考核的绩效指标如何充分考虑符合行业发展规律等
- **构建完善的线上线下一盘货管理机制**，如：终端的消费者及渠道信息应怎样支持品类绩效指标评估等
- **明确市场调研/消费者洞察结果的运用方向**，如：往往企业的调研结果仅对部分项目有效，企业需制定可将行业分析与企业战略设定充分结合的规划方案

“更好的触达目标消费者的需求”



77
%

“更高效的渠道管理，拓展新渠道，管理已有渠道。为不同渠道提供差异化的营销策略，为企业增收增效”



62
%

“更快的对行业变化做出反应”



58
%

全链路数字化实施及数据分析，支持全渠道运营：

- **全链路的系统化管理**是数据可获得的保障，随着行业数字化转型的深入，企业应加强自身系统配置及系统间融合的能力
- 零售企业需要构建符合自身现状及发展的**品类分析体系**，包含数据池，指标池，报表管理等



“更准确的数据企业运营数据分析，支持业务决策”

73%

内部资源优化的能力建设，提升全场景运营效率：

- 品类设置要充分考虑到线上线下业务、营销端及供应端的资源配置，以更好聚焦并减少沟通成本
- 充分利用两端的信息反馈，更好洞察市场



“更多平衡营销端/供应端的资源，实现资源优化提升企业盈利能力”

27%

项目委员会

专家组成员

中国连锁经营协会供应链专业委员会

编辑组成员

中国连锁经营协会：

彭建真	秘书长 (kevin@ccfa.org.cn)
田芮丰	行业创新与发展部主任 (tianrf@ccfa.org.cn)

普华永道商务咨询：

钟晓扬	ESG战略	主管合伙人 (steven.x.zhong@cn.pwc.com)
王喆	ESG战略	总监 (zhe.zd.wang@cn.pwc.com)
邱月明	ESG战略	经理 (yueming.y.qiu@cn.pwc.com)

Blue Yonder科技集团：

王伟	资深零售供应链转型顾问 (alex.wang@blueyonder.com)
----	--





普华永道



中国连锁经营协会

China Chain Store & Franchise Association

本报告中的信息仅供一般参考之用，既不可视为详尽的说明也不构成由“罗兵咸永道”/“普华永道”提供的法律、税务或其他专业建议。“罗兵咸永道/普华永道”没有责任就法律及常规的改变进行资料更新。相关法律的适用和影响可能因个案所涉的具体事实而有所不同。在有所举措前，请确保向您的“罗兵咸永道/普华永道”客户服务团队或其他顾问获取针对您具体情况的专业意见。

本报告中的内容是根据当日有效的法律及可获得的资料于2023年4月7日编制而成的。