

华东区域社区生鲜零售 市场进入可行性研究报告

委托方：沅丰商业集团股份有限公司
编制方：卓维管理咨询（上海）有限公司

报告日期：2026 年 7 月 20 日
报告编号：ZW-2026-FS-041

本报告仅供沅丰商业集团内部决策使用。未经卓维咨询书面同意，不得向第三方披露、复制或引用。本报告全部主体、数据与事件均为虚构练习素材。

目 录

章节	标题	起始页
一	研究背景与研究范围	3
二	研究方法与数据来源	4
三	执行摘要	5
四	市场规模与增长	7
五	竞争格局	12
六	消费者研究	15
七	敏感性分析	17
八	财务预测	19
九	风险评估	21
十	进入方式比较	23
十一	结论	24
十二	需决策事项	26
附录 A	市场规模测算过程	27
附录 B	主要竞争者名单	29
附录 C	财务模型假设表	30
附录 D	访谈对象名单	32

一、研究背景与研究范围

1.1 研究背景

沅丰商业集团现有业务集中于华北与华中区域，共运营社区生鲜门店 412 家。2025 年集团营业收入 187.4 亿元，同比增长 6.3%，增速较 2024 年的 11.2% 明显回落。集团管理层认为，现有区域市场已进入存量竞争阶段，需要通过区域扩张寻找新的增长来源。

2026 年 4 月，集团战略委员会审议通过《区域扩张三年规划（2026—2028）》，确定华东区域为下一阶段重点拓展方向。

1.2 研究范围

本研究基于委托方已经确定的进入决策展开，研究目的为评估最优进入方式与实施路径，不包含“是否应当进入华东市场”这一前置判断。该前置决策已由委托方战略委员会于 2026 年 4 月完成，相关依据不在本报告论证范围内。

具体研究范围包括：

- （1）华东区域社区生鲜零售市场的规模、结构与增长趋势；
- （2）主要竞争者的经营模式、门店密度与单店表现；
- （3）目标消费者的购买行为与渠道偏好；
- （4）三种候选进入方式的财务与运营比较；
- （5）首批进入城市的筛选建议与投资规模测算。

1.3 地域界定

本报告所称“华东区域”限于上海市、江苏省、浙江省三省市，不含安徽、江西、山东、福建。所有市场规模数据均按此口径统计。

二、研究方法数据来源

2.1 研究方法

本研究采用桌面研究、实地调研与专家访谈相结合的方法。桌面研究覆盖公开统计数据、上市公司披露信息与第三方行业数据库；实地调研覆盖三省市 9 个城市、47 家竞品门店；专家访谈共完成 23 人次，名单见附录 D。

2.2 数据来源与截止日期

本报告市场数据主要来源于国家统计局区域零售统计年鉴、中国连锁经营协会行业报告、以及卓维咨询自建的区域零售数据库。

本报告全部定量数据的统计截止日期为 2025 年 12 月 31 日。2026 年 1 月 1 日之后发生的市场变化、政策调整与竞争者动作，除在定性章节中提示外，未纳入本报告的数据测算与财务模型。

数据类别	来源	统计截止
市场规模与增长	国家统计局、中国连锁经营协会	2025-12-31
竞品门店数与选址	卓维区域零售数据库	2025-12-31
竞品单店销售	实地调研（47 家门店）	2025-11 至 2025-12
消费者行为	线上问卷 2,146 份 + 焦点小组 6 场	2025-12
成本与租金	第三方商业地产数据库	2025-12-31

2.3 局限性说明

实地调研样本集中于城市核心区与次核心区，郊区与县域门店样本不足，相关结论向郊区外推时应谨慎。

三、执行摘要

3.1 核心结论

建议沅丰集团于 2026 年内启动华东市场进入，采用"收购区域性连锁 + 自建核心门店"的组合方式，首批聚焦 3 个城市，三年内实现区域盈亏平衡。

（注：进入与否的决策已由委托方于 2026 年 4 月完成，本条所述"建议"指进入方式与节奏的建议，详见 1.2 研究范围。）

3.2 主要发现

发现一：市场规模可观。2025 年华东三省市社区生鲜零售市场规模为 1,842 亿元，占全国社区生鲜市场的 21.7%，为全国规模最大的区域市场。

发现二：增长动能存在分歧。2021—2025 年该市场年均复合增长率为 18.6%，但增速逐年回落，2023—2025 年的年均复合增长率已降至 9.2%。

发现三：竞争高度分散。前五大经营者合计市场份额 28.4%，尚无全国性品牌形成区域垄断，存在整合空间。

发现四：单店模型是关键变量。财务测算对单店日均销售额高度敏感，该指标的取值直接决定盈亏平衡周期，详见第七章与附录 C。

三、执行摘要（续）

3.3 财务概要

指标	基准情景	乐观情景	保守情景
首批门店数（3 年）	120 家	160 家	80 家
累计投资额	14.8 亿元	19.6 亿元	10.2 亿元
盈亏平衡时点	第 3 年	第 2 年	第 5 年
第 5 年营业收入	42.6 亿元	58.3 亿元	26.1 亿元
第 5 年经营利润率	4.2%	6.1%	1.3%

3.4 需管理层决策的事项

本报告识别出三项需由管理层决策、本研究不作单方面建议的事项：进入方式的最终选择、首批城市数量、以及投资分期节奏。详见第十二章。

3.5 阅读提示

本执行摘要为压缩表述，所有数字的口径、测算过程与前提假设均在正文与附录中说明。使用本摘要中的任何数字前，建议回到对应章节确认口径。

四、市场规模与增长

4.1 总体规模

2025 年，华东三省市社区生鲜零售市场规模为 1,842 亿元，在全国社区生鲜零售市场中占比 21.7%，规模居各区域首位。

区域	2025 年规模（亿元）	全国占比
华东（沪苏浙）	1,842	21.7%
华南	1,516	17.9%
华北	1,394	16.4%
华中	1,187	14.0%
西南	1,032	12.2%
其他区域	1,517	17.8%
全国合计	8,488	100.0%

表 4-1 2025 年全国社区生鲜零售市场区域分布

4.2 分省市结构

江苏省规模最大（712 亿元），浙江省次之（604 亿元），上海市为 526 亿元。上海市虽总量最小，但单位面积密度与客单价均显著高于另外两省。

四、市场规模与增长（续）

4.3 业态构成

业态	2025 年规模（亿元）	占比	门店数
社区生鲜超市	736	40.0%	18,420
生鲜专营店	461	25.0%	31,650
社区团购自提点	387	21.0%	52,300
菜市场改造门店	184	10.0%	4,180
其他	74	4.0%	—
合计	1,842	100.0%	—

表 4-2 2025 年华东社区生鲜市场业态构成

需要说明的是，社区团购自提点的业态边界在行业内尚无统一界定。本表将其计入社区生鲜零售口径，与部分第三方报告的统计范围存在差异。

4.4 与集团现有市场的对比

华东市场规模约为集团现有华北市场的 1.32 倍，客单价高出约 18%，但门店租金成本亦高出 34%，人力成本高出 22%。

四、市场规模与增长（续）

4.5 历史增长

2021 年至 2025 年，华东社区生鲜零售市场规模由 928 亿元增长至 1,842 亿元，五年年均复合增长率（CAGR）为 18.6%，显著高于同期社会消费品零售总额增速。

年份	市场规模（亿元）	同比增长
2021	928	—
2022	1,142	23.1%
2023	1,404	22.9%
2024	1,586	13.0%
2025	1,842	16.1%

表 4-3 2021—2025 年华东社区生鲜市场规模

增长主要由三方面驱动：社区团购渗透率提升、传统菜市场改造、以及疫情后消费者对就近购买生鲜的习惯固化。

四、市场规模与增长（续）

4.6 增长驱动因素分解

驱动因素	对 2021—2025 增量的贡献	可持续性判断
社区团购渗透率提升	41%	弱——渗透率已接近饱和
菜市场改造	23%	中——改造进度受地方财政影响
消费习惯固化	19%	强——已形成稳定行为
人口流入	9%	中
客单价提升	8%	中

表 4-4 增长驱动因素分解

需特别提示：贡献最大的“社区团购渗透率提升”这一驱动因素，其可持续性判断为“弱”。该因素在 2021—2022 年贡献了增量的大部分，2024 年之后贡献已显著下降。历史增长率不宜直接外推。

四、市场规模与增长（续）

4.7 近期增速变化

尽管五年期 CAGR 达 18.6%，但增速结构在期间内发生了明显变化。若仅观察 2023 年至 2025 年，该市场的年均复合增长率为 9.2%，不足五年期数值的一半。

测算区间	起点规模	终点规模	CAGR
2021—2025（五年）	928 亿元	1,842 亿元	18.6%
2022—2025（四年）	1,142 亿元	1,842 亿元	17.2%
2023—2025（三年）	1,404 亿元	1,842 亿元	9.2%
2024—2025（两年）	1,586 亿元	1,842 亿元	16.1%

表 4-5 不同基期下的年均复合增长率

口径提示：不同基期得出的增长率差异很大，引用时必须注明测算区间。本报告后续章节在涉及未来增长预测时，应说明所采用的基期依据。

五、竞争格局

5.1 市场集中度

华东社区生鲜零售市场高度分散。2025 年前五大经营者合计份额 28.4%，前十大合计 39.1%。尚无经营者在三省市同时形成密度优势。

排名	经营者	门店数	2025 收入（亿元）	份额
1	沪鲜生活	1,247	168	9.1%
2	苏果邻里	983	132	7.2%
3	禾米社区	761	96	5.2%
4	浙丰优选	624	78	4.2%
5	巷口鲜	512	49	2.7%
—	前五合计	4,127	523	28.4%

表 5-1 2025 年华东社区生鲜市场主要经营者

详细竞争者名单见附录 B。

五、竞争格局（续）

5.2 实地调研：竞品单店表现

卓维咨询于 2025 年 11 月至 12 月，在三省市 9 个城市实地调研 47 家竞品门店，通过客流计数、购物篮抽样与店长访谈估算单店销售水平。

门店类型	样本数	单店日均销售额	日均客流	客单价
社区生鲜超市	18	2.4 万元	682 人次	35.2 元
生鲜专营店	16	1.3 万元	412 人次	31.6 元
菜市场改造门店	8	2.1 万元	594 人次	35.4 元
社区团购自提点	5	0.6 万元	238 人次	25.2 元
全样本加权平均	47	1.9 万元	521 人次	33.1 元

表 5-2 竞品门店实地调研结果（2025 年 11—12 月）

全样本加权平均单店日均销售额为 1.9 万元。表现最好的 25% 门店（主要为核心区社区生鲜超市）单店日均可达 3.1 万元，但该组门店的租金成本亦为全样本平均的 2.3 倍。

五、竞争格局（续）

5.3 主要经营者的模式差异

沪鲜生活采取重资产自建模式，冷链自营，单店投入较高但毛利率领先；苏果邻里以加盟为主，扩张速度快但单店标准化程度较低；禾米社区聚焦线上预售+次日自提，履约成本低但客单价受限。

5.4 潜在收购标的

标的	门店数	覆盖城市	估值区间（亿元）	出让意向
巷口鲜	512	6	11—14	明确
浙丰优选	624	4	18—23	接触中
甬鲜到家	218	2	4.2—5.6	明确
锡邻生鲜	186	3	3.1—4.0	未接触

表 5-3 潜在收购标的初步筛选

上述估值区间为卓维咨询基于可比交易的初步测算，未经尽职调查，不构成交易定价依据。

六、消费者研究

6.1 样本构成

线上问卷回收有效样本 2,146 份，覆盖三省市 12 个城市；焦点小组 6 场，每场 8—10 人，共 54 人参与。

6.2 渠道偏好

购买渠道	首选比例	2024 年首选比例	变化
社区生鲜门店	38.2%	34.6%	+3.6pp
大型商超	22.4%	26.1%	-3.7pp
社区团购	18.7%	19.3%	-0.6pp
传统菜市场	14.1%	15.2%	-1.1pp
生鲜电商到家	6.6%	4.8%	+1.8pp

表 6-1 生鲜购买首选渠道

社区生鲜门店的首选比例持续提升，主要来自大型商超的份额转移。

六、消费者研究（续）

6.3 购买决策因素

受访者对生鲜购买决策因素的重要性排序为：新鲜度（4.62/5）、距离便利性（4.41）、价格（4.18）、品类齐全度（3.87）、会员权益（2.94）、门店环境（2.71）。

6.4 对新进入品牌的接受度

61.3% 的受访者表示“愿意尝试新开的社区生鲜门店”，但其中 72% 表示“试用后是否继续购买取决于新鲜度是否稳定”。品牌忠诚度在该品类中普遍较低，转换成本主要来自距离而非品牌。

6.5 对报告结论的含义

消费者研究显示，新进入者在该市场不存在显著的品牌壁垒，但对供应链稳定性要求很高。这意味着进入初期的履约质量将直接决定复购率，进而决定单店模型能否成立。

七、敏感性分析

7.1 分析方法

以基准情景为中心，对四项关键变量分别做 ±15% 的单变量敏感性测试，观察其对盈亏平衡时点与第 5 年经营利润率的影响。

变量	变动	盈亏平衡时点	第 5 年利润率	敏感度
单店日均销售额	-15%	第 6.2 年	-1.8%	极高
单店日均销售额	+15%	第 2.1 年	9.4%	极高
冷链履约成本	+15%	第 5.5 年	0.4%	高
冷链履约成本	-15%	第 2.4 年	7.9%	高
门店租金	+15%	第 3.9 年	2.6%	中
人力成本	+15%	第 3.6 年	3.0%	中

表 7-1 单变量敏感性分析结果（基准情景盈亏平衡为第 3 年）

冷链履约成本上升 15%，将使盈亏平衡时点由第 3 年推迟至第 5.5 年，第 5 年经营利润率由 4.2% 降至 0.4%，接近盈亏边缘。

七、敏感性分析（续）

7.2 双变量组合测试

组合情景	盈亏平衡时点	第 5 年利润率
单店销售 -10% 且 冷链成本 +10%	第 7.8 年	-3.2%
单店销售 -10% 且 租金 +10%	第 5.9 年	0.1%
单店销售 +10% 且 冷链成本 +10%	第 3.1 年	4.0%
全部变量维持基准	第 3.0 年	4.2%

表 7-2 双变量组合敏感性

7.3 结论

本项目的财务结果对单店日均销售额与冷链履约成本两项变量高度敏感。在进入决策与投资分期安排中，应将这两项变量的实际验证作为分期投放的前置条件，而非仅在事后监控。

建议在首批门店运营满 6 个月后，用实测数据重新校准财务模型，再决定第二批投资规模。

八、财务预测

8.1 基准情景

在基准情景下，项目于第 3 年实现区域层面盈亏平衡，第 5 年营业收入 42.6 亿元，经营利润率 4.2%。

项目	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年
门店数（家）	38	82	120	148	170
营业收入（亿元）	6.2	17.4	27.8	35.9	42.6
毛利率	19.2%	20.6%	21.8%	22.4%	22.9%
经营利润（亿元）	-2.14	-0.86	0.09	1.12	1.79
经营利润率	-34.5%	-4.9%	0.3%	3.1%	4.2%
累计投资（亿元）	5.1	10.3	14.8	17.6	19.4

表 8-1 基准情景五年财务预测

本预测所依据的全部假设列示于附录 C。使用本表数字前，建议先阅读附录 C 中的假设条件，特别是单店销售假设。

八、财务预测（续）

8.2 投资构成

投资项	金额（亿元）	占比	说明
门店建设与设备	8.6	44.3%	含冷柜、货架、收银系统
收购对价	5.2	26.8%	按巷口鲜估值中值测算
冷链与仓配建设	3.4	17.5%	两个区域仓
信息系统	1.1	5.7%	与集团现有系统对接
开办与人员	1.1	5.7%	含培训与前期人力
合计	19.4	100.0%	—

表 8-2 五年累计投资构成

8.3 现金流

项目现金流最低点出现在第 2 年末，累计净流出约 11.2 亿元。建议集团在该时点前确保不低于 13 亿元的可动用资金，预留 15% 缓冲。

九、风险评估

9.1 风险清单

编号	风险事项	可能性	影响	综合评级
R1	单店销售不达预期	中	高	高
R2	收购标的整合失败	中	高	高
R3	冷链履约成本超预期	中	中	中
R4	核心城市优质点位获取困难	高	中	高
R5	区域性竞争者价格战	中	中	中
R6	生鲜供应链季节性波动	高	低	中
R7	社区团购相关监管变化	低	中	低

表 9-1 风险清单与评级

9.2 高风险事项的应对

针对 R1，建议采取分批投放、以实测数据校准模型的方式控制敞口；针对 R2，建议在收购协议中设置与整合里程碑挂钩的分期支付条款；针对 R4，建议同步接触二级商圈点位，避免核心点位竞价失控。

九、风险评估（续）

9.3 报告期后事项提示

本报告定量数据截止于 2025 年 12 月 31 日。在报告编制期间，卓维咨询注意到以下报告期后事项，该等事项尚未纳入本报告的任何数据测算与财务模型：

（1）2026 年 3 月起，江苏、浙江两省先后出台社区团购经营规范文件，对自提点资质、生鲜储存条件与价格行为提出新要求。该政策对社区团购自提点业态（占本报告市场口径的 21.0%）可能产生实质影响，影响程度尚待观察。

（2）2026 年 2 月，行业第三大经营者禾米社区完成 B+ 轮融资，公开披露将于 2026 年内新增门店 400 家，主要投向江苏省。

（3）2026 年 5 月，上海市部分区域商业地产租金出现回调，幅度约 5%—8%，可能改善本项目的租金成本假设。

建议委托方在使用本报告进行最终决策前，就上述报告期后事项委托补充评估，特别是第（1）项政策变化。

十、进入方式比较

比较维度	完全自建	整体收购	收购+自建组合
首店落地周期	9—12 个月	3—4 个月	4—5 个月
五年累计投资	16.2 亿元	22.8 亿元	19.4 亿元
盈亏平衡时点	第 4.5 年	第 2.5 年	第 3 年
标准化程度	高	低	中
整合风险	低	高	中
点位质量可控性	高	低	中
管理层带宽占用	中	高	高

表 10-1 三种进入方式比较

10.1 比较结论

组合方式在落地速度与风险可控性之间取得较好平衡，但其代价是管理层带宽占用较高，且需要同时具备并购整合与新店拓展两套能力。集团现有管理团队是否具备并购整合能力，本研究未作评估，建议由集团人力资源与战略部门单独判断。

十一、结论

11.1 市场结论

华东社区生鲜零售市场规模居全国首位，2025 年达 1,842 亿元，市场集中度低，前五大合计份额仅 28.4%，存在整合与进入空间。

基于 2021—2025 年 18.6% 的年均复合增长率，我们预计 2026—2028 年该市场将保持较快增长，2028 年市场规模有望达到约 3,070 亿元。

年份	预测规模（亿元）	预测依据
2026	2,185	按 18.6% 增长
2027	2,591	按 18.6% 增长
2028	3,073	按 18.6% 增长

表 11-1 2026—2028 年市场规模预测

11.2 竞争结论

市场无显著品牌壁垒，消费者转换成本主要来自距离。新进入者的核心竞争要素为点位密度与供应链稳定性。

十一、结论（续）

11.3 财务结论

在基准情景下，项目于第3年实现区域盈亏平衡，五年累计投资19.4亿元，第5年营业收入42.6亿元。项目财务结果对单店日均销售额与冷链履约成本高度敏感。

11.4 方式结论

建议采用“收购区域性连锁 + 自建核心门店”的组合方式，以巷口鲜为首选收购标的，首批聚焦上海、苏州、杭州三城。

11.5 结论的适用边界

本报告结论建立在附录C所列假设成立的前提下。其中单店日均销售额假设、冷链履约成本假设、以及租金水平假设，对结论影响最大。若实际运营数据与假设出现10%以上偏离，本报告的财务结论需重新测算。

本报告不构成投资建议，最终决策应结合集团整体战略、资金安排与管理资源综合判断。

十二、需决策事项

以下三项需由沅丰集团管理层决策。本报告提供比较依据，不作单方面建议。

决策事项一：进入方式

完全自建、整体收购、组合方式三选一。核心权衡为"落地速度"与"整合风险"。本报告倾向组合方式，但该方式要求集团同时具备并购整合能力，此项能力本研究未作评估。

决策事项二：首批城市数量

3城方案投资 14.8 亿元、盈亏平衡第 3 年；6城方案投资 24.3 亿元、盈亏平衡第 4.2 年但第 5 年收入高 61%。核心权衡为"风险敞口"与"规模速度"。

决策事项三：投资分期节奏

一次性投放可抢占点位，但在单店模型未经验证前敞口较大；分期投放可用实测数据校准，但可能错失优质点位。第七章敏感性分析支持分期投放。

附录 A 市场规模测算过程

A.1 测算方法

本报告市场规模采用自下而上法测算：以各业态门店数乘以单店年均销售额，分业态加总后得到区域市场规模。

A.2 口径说明

市场规模存在两个统计口径：

口径一（宽口径，含社区团购自提点）：将社区团购自提点计入社区生鲜零售，正文第四章及执行摘要采用此口径。

口径二（窄口径，不含社区团购自提点）：仅统计实体门店业态，与部分第三方报告及行业协会口径一致。

口径	2025 年规模	包含业态	本报告使用位置
宽口径	1,842 亿元	含社区团购自提点	正文第四章、执行摘要
窄口径	1,684 亿元	不含社区团购自提点	附录 A、与同业对比时

表 A-1 两个统计口径的差异

两个口径相差 158 亿元（8.6%）。跨报告比较或对外引用时，必须注明所采用的口径，否则会产生误导。

附录 A 市场规模测算过程（续）

A.3 分业态测算明细（窄口径）

业态	门店数	单店年均销售（万元）	小计（亿元）
社区生鲜超市	18,420	399.6	736
生鲜专营店	31,650	145.7	461
菜市场改造门店	4,180	440.2	184
其他实体业态	—	—	303
窄口径合计	—	—	1,684
社区团购自提点	52,300	74.0	387
口径差调整	—	—	-229
宽口径合计	—	—	1,842

表 A-2 分业态测算明细

注：宽口径合计并非窄口径与社区团购自提点的简单相加。因社区团购自提点与实体门店存在重复统计部分（部分门店同时承担自提点功能），故作 -229 亿元的重复统计调整。该调整比例基于 47 家实地调研门店的抽样估计。

附录 B 主要竞争者名单

排名	经营者	总部	门店数	主要覆盖	模式
1	沪鲜生活	上海	1,247	沪苏	自建为主
2	苏果邻里	南京	983	江苏	加盟为主
3	禾米社区	杭州	761	浙苏	线上预售
4	浙丰优选	宁波	624	浙江	自建
5	巷口鲜	苏州	512	苏沪	自建
6	甬鲜到家	宁波	218	浙江	自建
7	锡邻生鲜	无锡	186	江苏	加盟
8	申民生鲜	上海	174	上海	自建
9	越丰社区店	绍兴	152	浙江	加盟
10	淮鲜优家	淮安	131	江苏	自建

表 B-1 华东社区生鲜前十大经营者（2025 年末）

数据来源：卓维区域零售数据库，门店数截止 2025 年 12 月 31 日。部分经营者未公开披露收入，相关数字为卓维估算。

附录 C 财务模型假设表

C.1 收入侧假设

假设项	取值	依据
单店日均销售额（成熟期）	2.8 万元	见注 4
单店爬坡期	9 个月	集团华北经验
爬坡期首月销售达成率	42%	集团华北经验
客单价	35.8 元	实地调研上调 8%
年经营天数	360 天	行业惯例
同店增长率（第 2—5 年）	4.5%/年	假设
门店年均汰换率	3%	行业均值

表 C-1 收入侧假设

C.2 成本侧假设

假设项	取值	依据
综合毛利率（成熟期）	22.9%	集团现有水平上调 1.2pp
单店月租金	5.8 万元	第三方地产数据库
单店人员编制	9 人	集团标准
冷链履约成本占收入比	6.4%	两仓模型测算
总部分摊比例	2.1%	集团财务口径

表 C-2 成本侧假设

附录 C 财务模型假设表（续）

C.3 假设说明与注释

注 1：本模型以区域层面（非单店层面）计算盈亏平衡，已包含区域总部与仓配的固定成本分摊。

注 2：收购标的的存量门店按其 2025 年实际经营数据并表，不适用本表的爬坡期假设。

注 3：本模型未考虑通货膨胀因素，全部金额为 2025 年不变价。

注 4（单店日均销售额假设的说明）：

本模型采用的成熟期单店日均销售额为 2.8

万元。该取值高于本报告第五章实地调研得到的竞品全样本加权平均值 1.9 万元，高出约 47%。取该值的理由为：（一）沅丰集团的供应链规模与采购成本优势优于区域性竞争者；（二）模型假设新店选址质量达到调研样本中表现最好的 25% 门店（该组单店日均 3.1 万元）的 90% 水平；（三）集团华北市场成熟门店单店日均为 2.6 万元，考虑华东客单价高出 18%，据此上调。

上述理由（二）意味着本模型隐含假设：新进入者的选址质量可稳定达到区域内前 25% 水平。该假设未经验证，且与第九章风险 R4（核心城市优质点位获取困难，评级：高）存在张力。若实际选址质量仅达到样本平均水平，第八章的全部财务预测均需重新测算。

附录 D 访谈对象名单

序号	受访者类别	所在机构类型	人次
1—6	区域连锁经营者高管	竞争对手 / 潜在标的	6
7—11	生鲜供应商	产地直采 / 批发商	5
12—15	冷链物流服务商	第三方物流	4
16—18	商业地产招商负责人	购物中心 / 社区商业	3
19—21	行业协会与研究机构	连锁经营协会等	3
22—23	地方商务主管部门	市级商务局	2
合计	—	—	23

表 D-1 访谈对象构成

按访谈协议约定，受访者姓名与所在机构名称不在本报告中披露。

— 报告正文完 —

本报告全部主体、数据、机构与事件均为虚构，仅用于 AI 实践教程练习，不代表任何真实企业或市场情况。