

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741



硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 新零售背景下外资便利店在华
经营策略研究——以罗森为例

研究生姓名: 廖兴诚

指导教师姓名、职称: 王必达教授

学科、专业名称: 应用经济学 国际商务

研究方向: 企业国际化运营与发展

提交日期: 2021年5月25日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 廖兴诚 签字日期： 2021.5.25

导师签名： 刘世军 签字日期： 2021.5.25

导师(校外)签名： _____ 签字日期： _____

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意 (选择“同意” / “不同意”) 以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊(光盘版)电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 廖兴诚 签字日期： 2021.5.25

导师签名： 刘世军 签字日期： 2021.5.25

导师(校外)签名： _____ 签字日期： _____

**Research on the Business Strategies of
Foreign Convenience Stores in the
Perspective of New Retail: A Study on
Lawson**

Candidate: LIAO Xingcheng

Supervisor: WANG Bida

摘 要

随着新零售概念的提出,众多新品牌带着新颖的科技和先进的理念进入了便利店这个行业,逼迫传统的便利店开始新零售的转型。传统零售业在面对互联网零售的竞争压力以及现实的成本上涨压力时显得无力和被动,因此新零售对于零售行业来说是一次难得的发展机会。但是对于新零售的实现路径和具体做法,便利店行业仍缺乏经验,不知所措,采取的措施也没有带来显著的效果。与此同时,外资便利店品牌一直是行业内学习和模仿的典范,在新零售大潮中,他们采取的策略因此受到广泛关注,但是鲜有研究对其进行整理以及评价其具体的效果。所以本文的写作目的在于分析和评价外资便利店采取的新零售策略,以探求便利店新零售转型升级的措施以及具体效果。

本文首先通过文献研究的方式,归纳总结了商界和学界对于新零售的定义、特征以及实施路径;然后以外资便利店——罗森作为研究的主要对象,通过调查问卷的方式对罗森的新零售战略,即产品精致化、管理精细化、营销精准化的效果进行评价;之后通过对比分析,分别从科技应用、消费升级和线上线下融合的角度找出罗森与其它充分贯彻新零售模式的品牌——便利蜂以及盒马鲜生之间的差距;最后本文针对调查结果中发现的问题,以及对比分析中找出的短板,对以罗森为代表的外资便利店提出几点新零售转型发展的具体建议。

本文针对以罗森为代表的外资便利店新零售升级的研究、结论及建议,对其他我国本土便利店品牌的发展和经营也存在很大的借鉴意义。

关键词: 新零售 罗森 便利店 消费升级 线上线下融合

Abstract

Since the idea of “New Retail” was put forward, many new brands have entered the industry of convenience stores in China, bringing state-of-the-art technology and concepts. The traditional convenience stores are forced to upgrade to New Retail. Facing the pressure from the competition with the online retailers and the increasing cost, the traditional retailers are passively vulnerable. Therefore, New Retail is a unique chance for them. However, the industry of convenience stores lacks the experience in achieving New Retail. Therefore, their efforts so far do not bring in significant results. Meanwhile, the foreign convenience stores are considered by many to be the benchmark in the industry. As a result, their strategies in the tide of New Retail have aroused extensive attention. However, few researches focus on the effect of these strategies. So this thesis aims to analyze and evaluate the New Retail strategies of the foreign convenience stores, so as to discover the upgrading path to New Retail for convenience stores.

Firstly, this thesis summarized the definition, features and path of New Retail put forward by both academic circle and business circle. Secondly, Lawson, a Japanese convenience store brand, was chosen to be the subject of the study. A survey was conducted to evaluate the effect of

Lawson's New Retail strategy in China: product refinement, delicacy management and precise marketing. Then, the difference between Lawson and other two brands fully implementing New Retail model, Bianlifeng and Freshhema, was found by a contrastive analysis. Lastly, several suggestions were made for Lawson about the problem found in the survey and the contrastive analysis.

The results and the suggestions in the thesis about the upgrade of New Retail have a useful referential value for the development and the operation of not only Lawson but other convenience store brands.

Keywords: New Retail; Lawson; Convenience store; Consumption upgrade; Online and offline integration

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 研究方法及思路.....	2
1.2.1 研究方法.....	2
1.2.2 研究思路.....	3
1.3 本文的创新点与不足.....	5
1.3.1 本文的创新点.....	5
1.3.2 本文的不足.....	5
2 理论基础与文献综述	6
2.1 新零售的相关理论.....	6
2.1.1 零售之轮理论.....	6
2.1.2 真空地带理论.....	6
2.1.3 新零售之轮理论.....	7
2.2 新零售的相关文献.....	8
2.2.1 新零售的定义.....	8
2.2.2 新零售的特征.....	9
2.2.3 新零售的发展路径.....	10
2.3 便利店的相关文献.....	11
2.3.1 便利店的特征.....	11
2.3.2 便利店的内外驱动因素.....	12
2.3.3 便利店发展存在的问题.....	13
2.4 结论.....	14

3 外资便利店在中国的发展与经营策略	15
3.1 外资便利店在华发展历史和现状.....	15
3.2 外资便利店在华经营策略.....	18
3.2.1 选址.....	18
3.2.2 自有品牌.....	18
3.2.3 物流供应链.....	19
3.2.4 扩招加盟.....	20
3.3 罗森便利店的新零售策略.....	20
3.3.1 产品精致化.....	21
3.3.2 管理精细化.....	22
3.3.3 营销精准化.....	23
3.4 本章小结.....	24
4 罗森便利店新零售策略评价	25
4.1 罗森便利店新零售策略评价方法.....	25
4.1.1 问卷设计.....	25
4.1.2 调查对象及调查方式.....	25
4.2 问卷描述性统计分析.....	26
4.2.1 调查问卷一般信息统计结果.....	26
4.2.2 受访者得知罗森品牌的渠道.....	27
4.2.3 受访者对罗森主题店的态度.....	28
4.2.4 受访者来罗森消费的原因.....	30
4.2.5 受访者使用罗森点点的情况.....	32
4.2.6 受访者体验满意度.....	32
4.3 罗森便利店新零售策略评价结果的讨论.....	33
4.3.1 罗森产品精致化策略的效果.....	33
4.3.2 罗森营销精准化策略的效果.....	34
4.3.3 罗森管理精细化策略的效果.....	35
4.4 本章小结.....	36
5 罗森便利店与其他品牌的比较分析	37

5.1 科技应用能力的比较	37
5.1.1 生产科技的比较	37
5.1.2 物流科技的比较	39
5.1.3 门店科技的比较	39
5.2 应对消费升级的比较	42
5.2.1 鲜食质量的比较	42
5.2.2 网红食品的比较	43
5.3 线上线下融合的比较	43
5.4 其他方面的比较	44
5.5 本章小结	45
6 结论与建议	46
6.1 研究结论	46
6.2 对外资便利店的建议	46
6.2.1 加强科技的应用能力	46
6.2.2 提升线上线下融合的效果	47
6.2.3 深化自身的战略定位	48
参考文献	49
附录	53
后记	55

1 绪 论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

随着中国经济增速放缓，进入经济新常态，传统零售行业遭遇寒冬。对以大商场为代表的大型零售业态来说，内部面临着租金成本、人力成本上升的困难，外部受到互联网零售的冲击和挤压，已经陷入了增长缓慢，甚至负增长的困境。另一方面，对于互联网零售来说，经过十多年的高速发展，线上带来的经济红利已经见顶，网购用户渗透率近几年趋于稳定，各大网购平台对现有网络消费者的争夺进入了白热化。在此新形势下，新零售作为一种崭新的商业模式，逐渐进入了消费者的视野。

早在 2016 年，当电商发展如火如荼的时候，马云在杭州·云栖大会上却提出要走入线下，建设“新零售”。这是新零售第一次出现在人们的视野中。马云甚至预言新零售终将取代如今火热的电子商务。盒马生鲜就是阿里巴巴对新零售这个命题交出的第一份答卷。2016 年 11 月，国务院办公厅印发了《关于推动实体零售创新转型的意见》（国办发[2016]78 号）。随后，资本入场开始布局，各大电商平台紧随步伐，苏宁开设苏宁小店和苏鲜生，京东创办京东便利店，甚至宣布“百万便利店”计划。传统商超也不甘示弱，希望借助新零售的风口摆脱困境，家乐福、华润万家、麦德龙和沃尔玛都推出了自己的便利店品牌。在实体零售发展停滞不前时，便利店可谓一枝独秀，根据商务部发布的《2020 年中国便利店发展报告》，2019 年便利店销售规模增速达到 13%，保持着高速增长。资本看好便利店的经营理念 and 利润回报，大举进入。一时间，城市里大街小巷的便利店如雨后春笋般出现在过往的行人的眼中。便利店这一零售业态最早出现在美国，并由日本将之发扬光大。早在新零售的概念重塑中国的商业圈之前，以 7-eleven、全家、罗森为代表的外资便利店就已经进入中国，并在一线城市扎下脚跟，一度成为中国本土便利店的行业标杆。在面对新涌现的便利店品牌如火如荼的模仿、追赶和竞争时，外资便利店也不得不加快脚步，借助新零售带来的行业发展机遇期，在激烈的行业竞争中保持自己的行业地位。因此，本文着眼于在中国经营的

外资便利店品牌——罗森，研究其在新形势下采用的新零售策略以及分析其取得的效果。

1.1.2 研究意义

伴随着网上购物的热潮和电商平台的火热，实体零售业却一片萧条，大型商场客流量明显减少，小型零售依靠微利苦苦经营。新零售对于实体零售来说是一次难得的发展机会，同时也是互联网企业进驻线下领域的大好时机。对于消费者来说，便利店是最贴近我们生活的零售业态，它出现在街头巷尾，从清晨到深夜，在忙碌的城市中提供了临时停泊的港湾。它是通勤路上的补给站，是不想做饭时的食堂，是楼下近在咫尺的小卖部。尤其在白领经济、单身经济、老年经济的需求日益增长的今天，便利店的发展对于民生有着显著的意义和价值。此外，在当前抗击新冠肺炎疫情时期，人们为了健康安全减少出行次数，避免去人群聚集区域，为了满足日常购物需求，距离近，分布广的便利店就是最好的选择。因此对于便利店的研究有很强的现实意义。

1.2 研究方法思路

1.2.1 研究方法

(1) 文献研究法：本文将新零售、便利店、外资便利店等作为收集资料的重要关键词，并通过知网、Research Gate 等平台搜索相关研究文献，并将其进行总结、归纳，确定研究文献当中的基本观点，做出相应的文献综述。

(2) 案例分析法：本文选择外资便利店品牌——罗森 (Lawson) 作为案例，分析它在新零售背景下的经营策略。

(3) 调查问卷法：本文制作并分发调查问卷，统计分析调查人群对罗森新零售背景下采取策略的评价，从而得出罗森的新零售策略的效果。

(4) 对比分析法：本文将罗森的经营策略与其它品牌进行对比，从而发现罗森在新零售经营策略中存在的不足。

1.2.2 研究思路

对于新零售这一新颖的商业模式，不同的便利店有着自己的诠释，但经过几年的发展和试错，众人也逐渐摸索出一些共性的东西，在创新和模仿中不断前行。本文以罗森便利店为视角进行研究，主要目的有：

（1）通过归纳新零售相关研究文献，阐述新零售的概念，分析新零售背景下便利店业态的发展理念。

（2）通过梳理外资便利店在中国的发展历程，以及外资便利店的经营发展理念，分析总结以罗森为代表的外资便利店采用的新零售策略。

（3）通过调查问卷的方式评价罗森采取的新零售策略，之后通过与其他便利店比较的方式，分析总结罗森在新零售背景下所采取策略的效果和不足。

（4）根据调查问卷的结果以及前文总结出的结论，给予以罗森为代表的外资便利店一些建议。

因此本文内容共分为六个部分：

第一部分，介绍了研究目的和意义、论文主题框架，阐明论文可能的创新点及不足。

第二部分，对研究新零售和便利店的相关理论研究进行回顾、梳理。

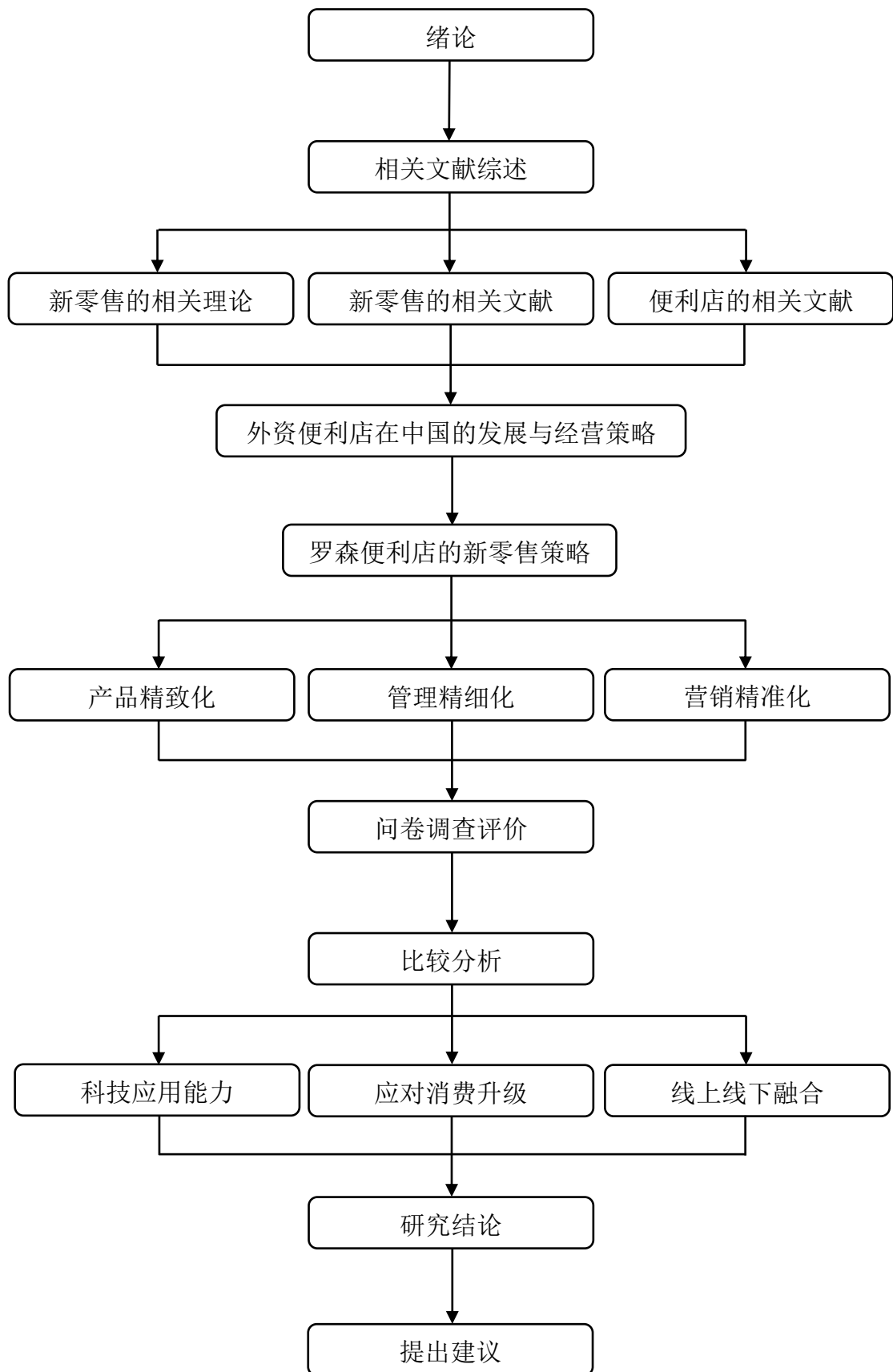
第三部分，总结了外资便利店在中国发展的现状以及经营策略，并分析总结了罗森采取的新零售措施。

第四部分，通过问卷调查的方法获得消费者对于罗森的新零售经营策略效果的评价，总结出罗森在此方面存在的不足。

第五部分，将罗森与其他便利店品牌进行比较，从而发现罗森在新零售模式上与优秀便利店品牌的差距。

第六部分，总结全文，以及为以罗森为代表的外资便利店提出新零售建议。

本文框架如下：



1.3 本文的创新点与不足

1.3.1 本文的创新点

便利店快速发展，并迅速成为城市生活的一部分，但国内对于便利店的研究大多关注其传统的经营方式，对于外资便利店则仅仅介绍其过去优秀的经验。而对新零售的研究则更多将视角放在线下的互联网生鲜店上，很少有研究从新零售的视角去关注外资便利店在当前环境下所采取的新措施。而本文不仅分析总结了外资便利店目前实施的新零售策略，还通过实地走访和问卷调查的方式去评估这些措施的效果，对新零售的研究和便利店的经营具有一定的现实意义。

1.3.2 本文的不足

由于作者自身能力原因，对于新零售的理解和实际应用方面的认识可能并没有像零售行业从事人员那样深入，在实地走访中也限于作者的调查能力，只走访了杭州分布各处的便利店，调查可能会存在局限性。此外，零售行业所处环境不断变化，各项技术也在不断提升，因此文章中提出的观点和建议随着时间的推移可能因为过时而不再具有借鉴意义，综上，希望各位读者老师能够批评指正，使之更加合理完善。

2 理论基础与文献综述

2.1 新零售的相关理论

2.1.1 零售之轮理论

与新零售有关的经济理论包括零售之轮理论，真空地带理论，和新零售之轮理论。美国哈佛商学院零售专家 M·麦克奈尔教授在 1958 年提出了零售之轮理论 (M. P. McNair, 1958)，该理论认为，零售企业刚进入市场时的基本策略是追求低成本、低价格和低毛利，之后随着进入企业的增多，同行竞争日趋激烈，零售企业开始追求服务质量的提升，随之而来的是高成本、高价格和高毛利，但又会成为新进入零售企业的革新对象。因此，零售组织从诞生到衰落一般会经历以下三个阶段：进入(Entry)阶段，特点是低成本、低价格、低利润；升级(Trading-up)阶段，零售组织为了提供差异化的商品和服务，不得不增加成本，提升价格；衰弱(Vulnerable)阶段，零售组织被新进入的零售组织以低价打败。

淘宝网是个很好的例子，淘宝网刚创办时，因为其无须门店，无须库存等原因，获得了低成本、低价格的优势，击败了传统零售。网商平台崛起，众多竞争者入局，此时淘宝进入第二阶段，开始提升互联网购物的服务品质，经营成本上升，互联网流量红利逐渐见顶。此时入局的拼多多以低成本和低价格开始挑战淘宝、京东等平台的地位，进入第三阶段。

但是零售之轮存在缺陷，它只将价格作为新旧零售业态竞争的因素，没有考虑到消费升级情况下顾客对商品质量和服务的追求，因而无法解释那些进入市场时以高价格为特征的零售业态，也无法解释为何企业要追求高成本、高价格、高质量以应对第一阶段的行业竞争压力。

2.1.2 真空地带理论

真空地带理论则弥补了零售之轮的不足，它由丹麦学者尼尔森于 1966 年提出 (O. Nielsen, 1966)。观察一国的消费者对价格和服务水平的偏好可以绘制出偏好分布曲线图 (见图 2.1)，该图两端低，中间高，说明偏爱低价格和服务水平以及偏爱高价格和服务水平的消费者人数少。三种不同的零售业态 A、B、C 有

各自的目标消费层，B 提供中等价格和服务，被最多的消费者认同，相比之下，A 和 C 的目标消费者少，会向中间位置移动至 A' 和 C'。此时两端就出现了市场真空，允许新零售业态进入。左侧出现低价格和服务水平的新零售业态，与零售之轮理论一致；右侧则出现高价格和服务水平的新零售业态。

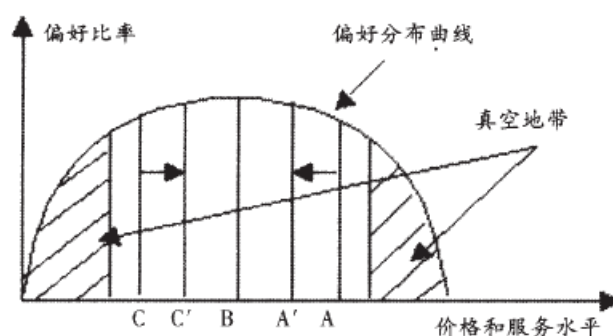


图 2.1 真空地带理论

但是该理论同样有缺陷，即零售业态改变自身价格和服务水平时不一定会压过原有的零售业态，反而可能会留在原地，这样就不会存在真空地带，也就没有新零售业态的出现。

2.1.3 新零售之轮理论

1996 年，日本学者中西正雄基于零售之轮和真空地带理论提出了新零售之轮理论（中西正雄，1996），解释了零售业新业态的出现和动因，以及新旧业态之间的竞争。他认为技术革新才是新零售业态出现的源动力，由此引入了技术边界线（图 2.2），用来描述零售业态在某一服务水平下的最低价格。在技术边界线下方，零售企业提供低价格和低服务，在上方则提供高价格和高服务，越靠近技术边界线，零售企业就越有竞争优势。零售企业之间的竞争策略表现为边界线上的移动，降低价格或提升服务水平。

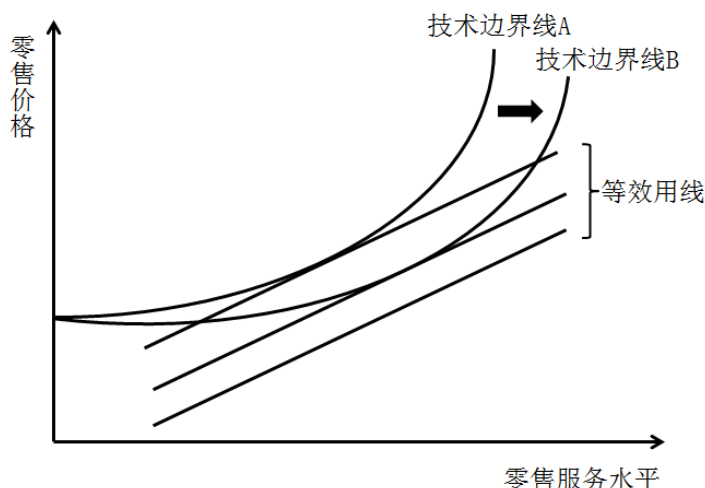


图 2.2 新零售之轮理论

当科技发展，技术革新时，技术边界线变化，原来边界线 A 上的零售企业开始丧失优势。对消费者而言，新的技术边界线意味着同等价格下可享受更高的服务水平，或者同等服务水平下更低价。因此，新零售之轮理论能很好解释新零售出现的动因，当下现代物流、互联网、大数据、人工智能带来了技术边界线的变化，继而就会出现新的零售业态。

2.2 新零售的相关文献

2.2.1 新零售的定义

那么究竟什么是新零售，商界和学界对其众说纷纭。商界通过实践经验，一边摸索一边给出自己的定义。阿里巴巴的马云（2016）最先提出新零售概念，他认为传统零售业受到互联网经济冲击，根源在于没有接纳新技术，零售业要结合互联网，结合现代物流，打造新零售，这才是未来的方向。而京东的刘强东（2017）则认为，零售没有新与旧的说法，每一次零售革命都是围绕成本、效率、体验的升级，而第四次零售革命则会因为消费的改变和科技的更新揭开“无界零售”的序幕，即消费者可以随时随地满足随心的需求。苏宁的张近东（2018）提出“智慧零售”，运用互联网、大数据使得零售流程实现数字化、智能化。红杉资本的刘星（2018）则提出新零售的“新”体现在新人群、新业态、新品牌、新技术，并认为零售的未来会品牌化、智能化、集中化、细分化。

随着商界凭着自己的实践和理念将新零售付诸于行动,学界也开始了对新零售的讨论,更多从新零售的定义、起因、特征和路径等方面入手。赵树梅和徐晓红(2017)对新零售进行探讨,认为新零售是运用互联网技术和思想对传统零售的改良。王家宝和黄益俊(2018)认为新零售是利用大数据和人工智能打破纯电商的不足,实现线上线下融合的零售模式。杜睿云和蒋侃(2017)分析了商界在新零售的行动,认为新零售是企业以互联网为依托,运用先进技术手段,改造商品的生产、流通与销售,实现线上、线下和物流的深度融合。王宝义(2017)将新零售总结为三个方面:其一,线上+线下+物流的深度融合;其二,技术驱动;其三,以消费者为核心。张建军和赵启兰(2018)认为新零售以新科技为基础,以全渠道融合为手段,实现以消费者为中心的人、货、场的重构,本质是以人为本、数据驱动、全渠道融合。宋旖旎和张永庆(2019)结合了学术界和商界的研究,将新零售定义为以新技术为驱动,以智慧物流为支撑,以消费者体验为中心,以全渠道为基础,通过线上线下融合,对零售过程进行升级改造,从而满足消费升级。周蓉蓉(2020)提出,新零售不是新业态,而是创新型业态,是电子商务下沉基础上的升级结果。孟晨阳(2020)更加深入地从博弈论的角度探讨新零售的内涵,并概括为“三个特征,一个核心”,首先,单一平台将难以控制整个市场,零售供应更加多元;其次,线下线上相互融合,实现全域营销;生产层面基于数字化的柔性生产。

综合而言,总结学界近几年对新零售内涵的研究,虽然说法稍微有些不同,但主体内容基本不变,即新零售是以科技创新和消费升级为驱动,以实现线上线下结合现代物流的深度融合为手段,对传统零售的升级改造。

2.2.2 新零售的特征

关于新零售的特点,众多研究总结出的特点具体可归纳为三个方面:科技驱动,满足消费者新需求,以及线上+线下+物流的融合。关于科技驱动的特征,张李明(2018)认为人工智能、AR/VR和物联网可以实现零售业成本、效率和体验的升级,同时,大数据、云计算、移动互联网能实现零售业迈向数字化。杨雨山(2019)认为大数据与智能供应能实现个性化、定制化的产品和服务,虚拟现实则能进一步加强消费者的体验感和黏性,人工智能可以大大减轻人力成本压

力。关于满足消费者需求的特征，熊凯等人（2020）提出，新零售最根本的特征是消费者优先化，消费决定生产，从而满足消费者的个性化需求。王正沛和李国鑫（2019）则分析了新零售下消费者体验的几个方面，分别是需求触发、购物场景、营销模式、购物体验和购买行为，发现新零售在这几个方面比起传统零售更加多样化、立体化、智能化，使得消费者有更好的购物体验。关于线上线下融合的特征，马丽（2019）总结出四个方面，一是线上线下共用一套消费者数据；二是掌握各渠道的商品库存；三是实现交易数据线上线下互通，做到线上下单，线下提货，线下缺货，线上代发；四是线上线下共享一套营销系统。郭国庆和王玉玺（2019）提出消费者的购买决策包括一系列行为，每一个环节都可能在不同渠道间转换，新零售的全渠道能把消费者留在渠道中，从而增强忠诚度。可以看出，新零售的特征建立在对新科技的运用，满足消费升级，以及实现全渠道融合上。一些研究者则总结出了更加具体的方面，通过这些方面可以更好地对新零售的实践做出评价，指明方向。

2.2.3 新零售的发展路径

除了讨论新零售的内涵和特点，研究者们还从宏观视角探讨了新零售发展的路径。有的学者从供应链的角度分析，李媛媛（2017）认为企业要从传统物流向现代供应链转型，可以向第三方物流转型升级，引用先进技术提高供应链管理水。张李明（2018）提出供应链要主动去服务消费者的需求，因此要实现供应链的数字化和智能化。张建军和赵启兰（2018）分别从零售商、经销商、品牌商、物流服务商和信息技术服务商的角度提出了他们主导下的新零售供应链应该是怎样的形式。锁立赛等人（2018）认为新零售价值得到充分发挥的关键是合理高效的供应链网络。有的学者从线上线下融合的角度出发，周蓉蓉（2020）提出不能单纯将线下直接融入到模式中，零售业应重点投入线上部分，而将线下作为体验环节。刘晓楠等人（2018）认为新零售旨在打破线上与线下之间的壁垒，利用物流实现整体的统一。陈文行（2020）提出线上线下的融合应该分为三个方面，首先要实现产品的融合，同款同价；其次是渠道的融合，针对不同产品选择不同销售渠道；最后是促销的融合，线上的促销可直接用于线下使用。有的学者从消费者需求出发，梁巧桥（2020）认为感官体验是提高消费者忠诚度的重要因素，

要真正了解和区分消费者的个性化情感需求，打造消费者的情感共鸣。宋旖旎和张永庆（2019）提出零售企业不仅是攫取中间利润的中间商，还要成为商品和服务的提供者，新零售要以客户体验为中心，将客流转化为购买力。综上，学者们为新零售提出了多条发展路径，且大多是从新零售的定义内涵出发，强调要发展出新零售的特征，而具体的建议大多从宏观的视角出发，对于企业来说，具体的发展路径则需要不断的探索和尝试，未来的研究视角可能会落在新零售路径的评价上。

2.3 便利店的相关文献

2.3.1 便利店的特征

零售业态的出现源于超级市场的大型化和远距离，消费者在时间足够并有便捷交通工具时会选择去大卖场进行消费。可在忙碌的生活中，消费者需要在有限的活动空间和时间内满足自己的即时需求，因此便利店出现在了我们的日常生活中。便利店可分为加油站便利店和非加油站便利店，前者的主要消费者是司机，满足他们在路程中受限的空间和时间下的需求，而后者更加贴近我们的生活，因此是本文的重点研究对象。

什么是便利店？我国在《零售业态分类》国家标准 GB/T 18106-2004 中对便利店定义为：便利店是以满足消费者的便利性需求为主要目的的一种零售业态。由此可见，便利店的主要特征之一就是便利。郭俊辉（2018）将其便利性细化为距离便利性、购物便利性、时间便利性和服务便利性四个特征。孙永波和杨清桃（2016）认为便利店区别于其他零售业态在于其及时性、方便性和应急性的特征。方志勇（2010）详细阐述了便利店的四个特征：首先，便利店分布密集，消费者只需步行便可到达，距离上很便利；其次，便利店营业时间一般在 16 小时以上，甚至 24 小时，全年无休，消费者随时都能购物，时间上很便利；然后，便利店面积小，货架商品一览无余，商品有即时消费性、小容量、应急性等特点，让消费者购物时非常便利；最后，很多便利店提供复印、缴费、订票等额外服务，这是服务的便利性。由此可见，便利店最主要的特征就是“便利”二字，为了满足消费者简单购物和应急购物的需求，便利店提供时间、空间上的便利，让消费者

不用去距离很远的超级市场，或者花时间等待网购商品的送达，在上下班的路上就能买到需要的东西。

2.3.2 便利店的内外驱动因素

关于便利店发展的动因，李冠艺（2016）提出服务主导是便利店发展的内在核心，即以消费者为导向，引发组织结构的变革，利用互联网技术实现线上线下的融合，从而更好地全方位服务消费者；而便利店发展的外在驱动条件有服务型消费的驱动，零售市场竞争的推动，消费需求的个性化，以及流通业态的演进规律。便利店从本质上来说就是以消费者的便利为核心，因此是它的内在优势和快速发展的原因。关于便利店的内在优势，马龙龙（2018）将其总结为“快”和“好”，前者体现在密集的空间布局，便利的商品种类，以及快捷的支付方式；后者体现在商品质量好，以及消费者体验好。代吉芬（2019）认为消费者会出现临时的小规模的购物需求，很快能在便利店实现，因此不会去考虑网上购物或者去大型超市，所以时效性是便利店的一大优势。Chang 和 Meyerhoefer（2018）发现便利店相比于烟酒店的一大优势是即食食物（ready-to-eat foods）的供应，不仅能吸引消费者，利润空间也很大。孙永波和杨清桃（2016）认为便利店能够逆势增长的原因在于三个方面，一是便利店售价较高，且自制食品比例高，因此毛利率高；二是便利店重视消费者的购物体验，为消费者提供最便利的服务；三是便利店在社会生活中的多样角色，可提供缴费、售票、快递寄存或上门等服务。梁妮（2018）认为便利店在空间上更加贴近消费者，可以满足消费者多样化和个性化的需求。宇哲（2016）认为便利店已不再是传统商业零售，它可以替代银行、邮政等公共服务行业中的基础业务，一方面增加了顾客到店频率，另一方面能更好地服务消费者。日本的便利店就相当是迷你银行，William（2006）认为这样可使客户回到某一特定的便利店从而增加消费者忠诚度。Gianie（2013）调查了印度尼西亚的 7-Eleven 便利店，认为便利店已经成为人们聊天和社交的场所，使得便利店这一业态具有独特的优势。Fitrianto 和 Daud（2017）认为便利店营造的社交场所对于年轻人有很大的吸引力。

对于便利店发展的外部动因，常尚新和刘秀（2018）提出 GDP、城镇化、老龄化是便利店快速发展的驱动因素，其中，老龄化社区是便利店发展的突破口，

因为人口老龄化不可逆，老年人出于身体原因活动受限，且空巢老人居多，因此便利店的进入能很好满足老年人群的消费需求。张蕊（2018）则将便利店快速发展的动因总结为“宅、懒、馋、急、忙、老”，契合了当下年轻人的消费观和老龄化社会的发展趋势。David Marshall（2016）对日本便利店进行分析，发现便利店对年轻消费者来说是非常重要的购物习惯。邓惠萍（2017）分析总结了消费升级的新趋势，发现80后注重商品的实用和安全性，90后更崇尚个性主义；消费者对健康、安全重视提高；由于没有做饭时间，即食食品价格可以接受，即食餐饮的比重大幅提升；优质低价成为主流。代吉芬（2019）则认为，便利店的快速发展得益于超市的大型化和郊外化，从而使得便利店能够填补真空地带。因此不难发现，便利店发展的外部因素主要是人们的消费观念开始变化以及零售行业出现真空地带。回顾新零售的发展动因，会发现两者都是消费升级变化的产物，因此便利店就成为新零售趋势下的投资热点，获得快速发展。

2.3.3 便利店发展存在的问题

但是便利店在快速发展的过程中同样也暴露出了很多问题。张蕊（2018）认为，过度重视扩张会导致便利店定位不明确，选址分布不均，连锁程度低，销售成本增加等问题。王荻（2018）则深入分析，发现各品牌便利店竞争激烈，扎堆出现在小区、商业区和高校等人口稠密地区，而其它街区则分布较少，不仅增加了经营的成本，还使得便利店不再便利。刘永忠（2019）从物流的角度分析，发现随着便利店数量的上升，配送中心规划不当，配送效率低，信息化落后等问题愈发突出。石磊（2018）从经营时间的角度分析，发现很多便利店在与大型超市在相同时间经营，而午夜和凌晨才是突出便利店优势的时间段，因而便利店需要调整经营时间。马龙龙（2018）认为，资金是一把双刃剑，资本的快速投入使得便利店盲目扩张，但是管理水平和盈利水平跟不上，一旦资金链断裂，将导致便利店的死亡。苏宁（2019）指出了很多便利店存在的问题，即只是把自己定位为小型超市，而并没有提供任何便利服务，且缺乏现代经营管理理念，仅仅以产品为中心，坐等顾客上门。梁妮（2018）也认为当前便利店和小超市同质化问题严重，原因是大多数便利店都是从小超市转型来的，因此两者之间区别并不大。总而言之，便利店目前存在的问题主要是由快速发展引起的，门店数量的迅速增长

加大了资金、管理、运营、物流、信息等方面的压力，对于便利店来说，只有解决其中几项问题，才能在竞争激烈的行业中获得优势，一味追求门店数量反而会增加成本和压力。

2.4 结 论

综上所述，新零售是一个由商界提出的新概念，因此实践走在理论的前面，现有文献大多探讨新零售的定义、特点和发展路径，但研究新零售在商界的实际应用以及效果的文献很少。关于便利店的研究都总结了便利店的定义和特征，并从内部优势和外部驱动的角度分析了为什么便利店能在零售业中一枝独秀，但是研究的对象大多是本土便利店以及整个便利店行业，对外资便利店的研究较少。本文的创新之处在于以一个外资便利店品牌——罗森为研究对象，探究它在新零售背景下的经营策略以及效果，从而发现问题，为便利店行业发展提供建议。

3 外资便利店在中国的发展与经营策略

3.1 外资便利店在华发展历史和现状

目前在中国大陆地区经营的外资便利店主要是三大日系品牌：全家（Family Mart），7-11（7-Eleven），和罗森（Lawson）。其中最早进入中国大陆地区的是7-11，在1992年，香港牛奶国际有限公司获得7-11总部授权，在深圳设立了第一家便利店，但由于政策影响，发展速度缓慢。到了2001年，香港牛奶国际有限公司通过与内地企业合资的方式获得了在广东开设300家门店的许可。此后其他拥有7-11授权的外资企业也通过区域授权的方式在北京、上海以及周边地区获得了开店许可，造成了不同地区的7-11门店分属于不同零售投资方的局面。

紧跟7-11的脚步进入中国大陆区域的是罗森。在1996年，罗森将自己在大陆的第一家店面设在了上海，之后还成为首次进入西部地区和东北地区的外资便利店（见表3.1）。罗森在大陆的发展依照股权模式可分为三个阶段，第一阶段（1996-2004）由日本罗森和上海华联合资，日方控股，因此被称为“华联罗森”，经营范围限定在上海；第二阶段（2004-2017），日方股份比例下降，罗森由百联控股，经营范围也扩张到其他城市，但在这一阶段罗森的经营质量下降，表现堪忧，甚至在2011年被评为上海地区最不愿意去的便利店；第三阶段（2017至今），日方又重新控股，公司更名为“上海罗森便利有限公司”，质量开始回升，门店数量开始快速增长。

表 3.1 罗森进入中国城市的时间和当前门店数（截止 2020 年 8 月）

城市	年份	门店数
上海	1996	1,594
重庆	2010	284
大连	2011	219
杭州	2012	174*
北京	2013	180
宁波	2015	87*

武汉	2016	414
南京	2017	140*
合肥	2018	73
长沙	2019	37
沈阳	2019	53

数据来源：罗森官网 (<https://www.chinalawson.com.cn/about.html>)，带*的数据为互联网资料整理得出。

相比于 7-11 和罗森，全家在 2004 年才选择进入中国大陆，起步较晚。由中方鼎新集团与日方合资，中方控股，成立上海福满家便利店有限公司。第一家全家便利店在上海开业，但仅用了一年时间，其门店就达到了 100 家。随后，全家不断向其他城市进发，先后在广州、苏州、成都、杭州等城市成立公司，开设便利店，但大部分门店仍旧集中在上海，因而全家在上海拥有门店密度优势，大街小巷随处可见全家便利店。全家便利店也一直保持高质量水平，不断获得中国连锁经营协会颁发的各种奖项。

中国连锁经营协会发布的《2020 年中国便利店发展报告》显示，截止 2020 年 6 月 30 日，全家、罗森和 7-11 在中国的门店数量分别是 2856、2707 和 2147，排名第五、第六和第八。从数量上看，外资便利店超越了大多数国内的便利店。图 3.1 显示了三家外资便利店在大陆区域的分布情况。

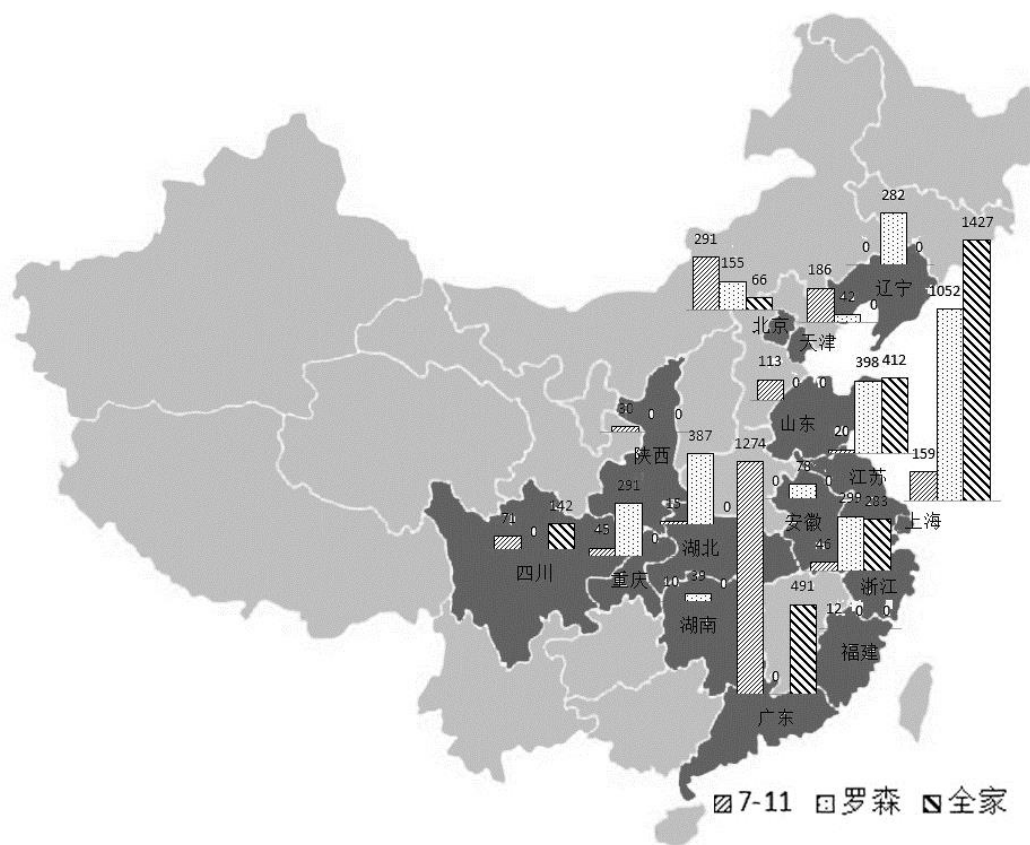


图 3.1 外资便利店在我国大陆地区门店分布（数据来源：互联网资料整理）

从图 3 中可以看出，三家外资便利店主要集中于珠三角地区和长三角地区，是我国开放程度高且经济发展水平高的区域。7-11 由于先在深圳立足，其在珠三角地区的门店数远多于其他地区，具有绝对优势，其次 7-11 在北京和天津相比其他外资便利店也有数量上的优势，但在其他城市 7-11 的数量却很少，在上海的门店数则少到无法与其它两家竞争。全家的经营范围有限，只在长三角地区、珠三角地区、北京和成都有便利店，全家没有选择全国遍地开花，而是将重心放在重点区域的经营上，在上海的全家便利店门店数全国最多，远超其它外资便利店。罗森与 7-11 一样广泛进入其他地区，但各地门店数量明显比 7-11 多，而且率先进入了湖北、湖南、辽宁，和安徽，其在长三角地区的门店数也紧跟全家。

不难看出，三家外资便利店的分布特征是不一样的，全家更加专注于上海及周边地区的运营；7-11 则更关注在珠三角地区的运营，其它地区虽然也有 7-11，但大部分数量不成气候。由此也可以看出外资便利店在首先进入的地区拥有先入者优势，从而能够在当地发展出庞大数量的门店。罗森除了在长三角地区与全家

竞争，在珠三角地区与 7-11 竞争外，还率先进入了其他省份，并在当地形成一定规模，在三家外资便利店中一家独大，随着这些地区的经济实力不断增长，如武汉和重庆，罗森门店数和规模还有很强的增长潜力。

3.2 外资便利店在华经营策略

外资便利店进入中国，也将便利店的概念和形态带入了中国。消费者第一次知道 24 小时营业的便利，同时其他零售企业也开始学习和模仿外资便利店的种种措施与经营战略。三家外资便利店品牌相互竞争，相互学习，由于体量和形态都高度相似，因此采取的策略也是大抵相同。经过多年的不断总结，外资便利店主要在选址、自有品牌建设、物流建设、以及品牌加盟管理这几个方面上采取了很好的策略，从而建立起了难以超越的优势。

3.2.1 选址

对零售行业而言，选址是第一要务。7-11 就将其在日本的成功归于选址，它总结出的经验被其他便利店品牌奉为教科书。全家和罗森都通过学习借鉴的方式，利用选址为自己取得了优势。外资便利店选址的策略就是在刚进入一个城市时，划定不同类型的商圈，然后几个重要的商圈内密集开店。以全家为例，全家在上海“狼性扩张”，占领了主要的街道和绝佳的位置，在地铁、学校、医院、商务区等商圈内密集开店，在外面走一走能看见好几个全家门店。密集开店有很多好处，首先密集开店能快速占领位置，不给后来者可乘之机。罗森收购全时的一个重要动因就是全时在重庆已经占据了許多有利位置。其次，密集开店在前期能节省物流成本，运输车在一个区域内就可完成送货。最后，密集开店能培养当地消费者购物习惯和加深品牌印象。

3.2.2 自有品牌

外资便利店相比于我国其它便利店品牌的一大特色就是自有品牌。便利店如果只是作为零售的终端，就只能成为空心化的渠道，利润微薄。而自有品牌的利润率很高，外资便利店借此能面对众多门店带来的租金压力以及 24 小时营业的

人工压力。外资便利店有将近一半的商品种类是自有品牌，且主要是食品（见图 3.2），比如三家外资便利店都有的盒饭便当，以及全家特色的湃湃咖啡或是 711 的 Unifresh 鲜榨果汁，都能为便利店带来不小的营业额。外资便利店另一个显著的特色就是店内有桌椅，供消费者休息用餐，促进食品的销售。但是自有品牌绝不是贴牌销售，罗森除了食品，还有自己品牌的袜子，因为对于一些品牌粘性较大的商品，比如洗发水，消费者有自己的选择。所以罗森选择了消费者不看重品牌的商品去做自有品牌，比如袜子、纸巾等等。当消费者不在意品牌时，便利店自有品牌更加便利的优势就体现出来了。

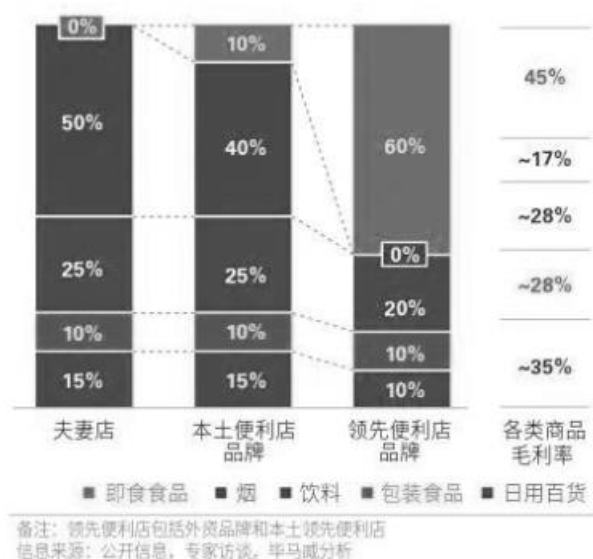


图 3.2 不同类型便利店商品结构和商品毛利率(图片来源:《2020 年中国便利店发展报告》)

3.2.3 物流供应链

要支持成百上千个门店的配送，以及每日新鲜食品的生产，便利店需要建设强大的供应链才能实现快速扩张以及打造自有品牌。全家就在门店密集的华东地区部署了多家食品生产基地和物流配送中心，使得全家可以在物流供应链覆盖到的城市内快速扩张。罗森则会寻找供应商合作，与供应商一起经过长时间的探索，打造出适合市场的商品并买断成为自有品牌。相比于全家在华东打造的大物流覆盖范围，罗森将自己定义为小商圈零售，强调碎片化与差异化，所以罗森有多个仓储基地，分布在不同城市。每个城市口感和需求都不一样，因此基地里的产品

也不一样，能够满足不同地区消费者的个性需求。正因为如此，罗森能在川渝地区、中部地区和东北地区捷足先登。

3.2.4 扩张加盟

直营店的好处在于总部进行直接管理，但如果只有直营店必然费时费力，规模也上不去。加盟店能快速提高门店数，但如何进行有效严格的管理难倒了很多零售企业。外资便利店在中国都有很完善的品牌加盟授权体系，有大约三分之二的门店都是加盟店。全家的加盟店大部分是内部员工加盟，由总部做好门店的建设、进货，而员工则要接受严格的培训才能自己经营店铺。一方面，内部员工对流程已经非常熟悉，减少了培训的成本；另一方面也给了员工一个晋升的通道和激励。罗森在有自己供应链的区域采用大加盟模式，即与当地优秀企业合作，由对方接受培训后负责经营和扩张，自己则负责供应。在没有罗森供应链的地方，罗森采用区域合作模式，授权对方使用自己的品牌进行经营，但是对方的供应链必须按照罗森的要求进行升级改造。在完善的加盟模式下，外资便利店能够在实现扩张的同时保证质量水平。

3.3 罗森便利店的新零售策略

在新零售的大潮中，外资便利店意识到新品牌带来的威胁，为了保持自己的优势地位，三家外资便利店一边加快了开店速度，一边进行新零售方面的改造和升级。其中罗森在 2017 年发生股权变动，公司更名为“上海罗森便利有限公司”，此时正是商界将新零售从理论变为实践的时候，新上任的总经理张晟打算借助新零售的风向对罗森进行升级改造。经过几年的新零售实践，效果显著。罗森具体采取的新零售措施按照总经理张晟的归纳，是以客户为本，实现产品精致化，管理精细化，以及营销精准化。同时 711 和全家也采取了一系列措施，但是并没有像罗森一样提出系统的新零售策略，因此本文选择罗森作为外资便利店的代表进行研究。

3.3.1 产品精致化

便利店属于零售行业，但是罗森更愿意把自己视为一家制造型零售企业，因为罗森一直在打造自己的自有品牌，不断打磨出与众不同的精致产品，从而满足消费升级需求。罗森的自有品牌主要是食品，包括快餐鲜食和加工食品。罗森开发了加热盒饭、拉面、甜品、面包、串烧、炸鸡等食品，以面对当前多样化的消费观念。其中罗森着重打造的是甜品，在甜品的投入上下足功夫，打造品牌特色。比如广受好评的香蕉奶昔蛋糕，研发周期长达达半年，研发团队不断结合生产工艺、原料来源以及客户评价，最后采用动物性奶油而非合成奶油，包含一整根香蕉，实现了口感和成本的平衡。得到消费者好评和认可后，再通过互联网营销，让消费者去主动分享和推荐，从而打造出精品网红甜品。罗森还充分利用节日场景和氛围，比如在中秋节推出冰皮月亮蛋糕，在父亲节推出木糖醇节日蛋糕，之后同样也是利用互联网营销来造势，都收获了不小的成绩。精致的甜品已经成为了罗森品牌形象的一部分，很多消费者专门为了品尝甜品而去罗森消费，从而提升了客户忠诚度。

罗森的产品精致化策略的另一方面是从解决消费者痛点入手不断改变产品。罗森的自有品牌大部分是鲜食，但是盒饭、拉面等食物满足的是消费者午餐和晚餐的需求，这就意味着要与处于优势的外卖行业竞争。相比之下，外卖能提供更多的选择和口味，从而令便利店处于弱势。罗森及时进行调整，有意错开午餐和晚餐的高峰时间，将更多资源投入到饭团、面包和寿司上，这些食品即时、方便、易于携带，是外资便利店的特色食品。当消费者在着急的情况下需要用餐，最典型的例子是上班途中，外卖的挑选、制作和送达需要时间，这时，饭团、面包和寿司的优势就体现出来了，带来的时效上的优势是外卖无法满足的。此外，很多外卖到了夜间都打烊了，消费者有时来不及吃晚餐，或者需要夜宵，就只能依靠便利店。不管是炸鸡、啤酒还是热腾腾的便当，都能在罗森得到满足。

罗森会定期邀请消费者进行产品测评，评价食物的口感和性价比，并基于此对产品不断改进。有消费者提出打开便当时盖子上都是酱料，很不方便，罗森研究后发现是运输过程中的颠簸导致，于是从产品的源头出发改进，对包装工艺和食材的处理反复试验，解决了这一问题。新冠肺炎疫情期间，有消费者反映食物的保质期太短，每天都要出门来购买。罗森对鲜食有严格的要求，过期食物全部

销毁。但是罗森注意到消费者的特殊需求，于是通过改进鲜食生产工艺，延长了食品保质期。罗森的便当保质期有惊人的 30 天，供消费者一次性大量购买，保存在家，解决了疫情期间的吃饭问题，并减少出门次数，受到消费者的好评。

3.3.2 管理精细化

“管理精细化”策略是罗森经过长期实践得出的总结经验。罗森在中国大陆有两千多个门店，还有各区域的生产中心和物流配送系统。要对庞大的零售网络进行管理，罗森依靠的是“两轮理论”，这是罗森经过 20 多年在大陆的发展总结出来的理论。“前轮”是门店扩张、市场营销、政府公关、商业谈判等，“后轮”是门店运营、商品策划、系统管理等。前轮比后轮快，则管理和运营跟不上扩张的速度，导致质量下降；前轮比后轮慢，则光有好产品却卖不出去。因此罗森的管理精细化就是要控制两个轮子的速度，一起向前跑，实现平衡发展。

此外，管理精细化的另一个方面是控制千店千面与标准化之间的平衡。罗森在选择区域加盟商时不管对方是不是零售企业，只看重对方有没有严格的管理能力、营销能力、开拓能力，即成为优秀的“前轮”。所有店员都要统一接受罗森严格的培训，努力实现对门店标准化的统一，因此加盟店和直营店几乎没有差别。但是中国各个地区的文化、收入等都不一样，千篇一律的门店不仅缺乏活力，也难以满足各地区消费者不一样的需求。因此罗森通过精细到各个门店的管理能力，施行千店千面的新零售策略。除了标准化的普通门店，罗森开发了不同类型、不同主题的主题店，比如在普安罗森药房便利店中，店内除了一些基础商品还有个人护理产品、药品、保健食品等；在自然罗森（NATURAL LAWSON）里，消费者可以买到低糖零食、麸质面包、果蔬饮品等健康食物。其中最特色的当属罗森独有的动漫主题店，与知名动漫合作，在店内贴上动漫海报和人物立绘，除了基本商品外还售卖动漫周边产品。罗森还与视频网站哔哩哔哩合作，在哔哩哔哩总部大楼下开设罗森-哔哩哔哩主题店，内部充满了哔哩哔哩的文化氛围和网站风格。如此多种类又极具特色的主题便利店让罗森在实行严格标准化的同时又展现了千店千面的魅力。

3.3.3 营销精准化

互联网的出现培养了“80后”和“90后”的消费习惯，他们注重价廉物美，倾向于在互联网上购物消费，也是便利店的主要消费人群。但是品牌想要长久，就需要将目标客户的年龄维持在一定区间。外资便利店刚进入中国大陆时面向的消费群体现在都不再年轻，保持新鲜血液的流入非常重要。于是罗森近几年开始将目标客户锁定为10-20岁的“00后”，使自己的客户年轻化，从现在开始培养未来主要消费人群的忠诚度，赢得了年轻一代就获得了未来的市场。“00后”还在求学阶段，有一部分零花钱可以支配，但是出于种种限制，比如家庭因素、支付限制等，还没有网上购物的习惯，日常消费行为都发生在线下。这部分人群物质丰富，没有经历过贫穷、物资短缺，对价格的敏感性低，追求的是个性和与众不同。

罗森将目标定为新一代消费人群，实行精准化营销，就需要另辟蹊径去抓住他们的注意力。如果物质上很难吸引“00后”，那就从精神文化层面入手。罗森把握“00后”喜爱看动漫，玩游戏的特点，在全国多处开设了各种动漫和游戏题材主题店，如上海的《明日方舟》主题店（图3.3），沈阳的《航海王》主题店，等等（见表3.2）。年轻粉丝非常喜欢商家将线上的动漫作品转移到线下的行为，还会在交流圈中相互转告，起到引流和宣传的作用。联动的商品上有动漫角色的图案，或者通过积分可换取动漫周边商品，这些做法都可以让商品的销量增加好几倍。



图 3.3 罗森位于上海的《明日方舟》主题店内部

表 3.2 部分罗森主题店分布

门店名	地点
泰迪珍藏主题店	南京新街口中心
上港足球主题店	上海徐家汇地铁站
bilibili 主题店	上海国正中心
Love Live!主题店	长沙新世界百货
Hello Kitty 主题店	上海南京东路地铁站
航海王主题店	沈阳大悦城
撒蕉 de 猩猩主题店	合肥保利 MALL

资料来源：罗森官网（<https://www.chinalawson.com.cn/colaboration.html>）

将便利店和游戏动漫结合的做法只有罗森做到了，而且除了线下的结合，罗森还热衷于通过线上的动漫和游戏来宣传自己的品牌，让虚拟角色穿上罗森的制服，或者在动画场景中出现罗森的门店。年轻消费者看到自己喜爱的虚拟角色与罗森合作，便会加深对罗森的品牌认同，罗森和动漫的联动也成为动漫爱好者津津乐道的话题。通过文化层面上精准的营销，罗森成功吸引了 00 后来店，在未来的市场竞争上快人一步。

3.4 本章小结

本章介绍了外资便利店在中国的发展和布局，发现外资便利都在先进入的城市拥有数量上的优势，并以此为中心向外辐射到附近区域。之后本章介绍了外资便利店共同的经营策略，如选址、自有品牌、供应链和加盟模式。最后重点介绍了罗森在新零售方面采取的措施。可以看出，罗森的新零售策略基本是从消费升级的角度去制定的，无论是千店千面、网红甜点，还是动漫主题店，都是以满足消费者升级后多样化的需求为目的。至于应用科技这方面，罗森并没有刻意花功夫。而关于新零售线上线下融合的方面，罗森成功实现了线上的动漫和游戏作品与线下门店的结合，以及通过互联网打造自己的网红产品，通过精准营销的方式去吸引年轻一代的消费者，但这也属于消费升级驱动下的策略，其中线上部分所投入的技术与科技，在罗森的新零售策略中并没有体现。

4 罗森便利店新零售策略评价

4.1 罗森便利店新零售策略评价方法

本文对罗森便利店新零售策略的评价采用以问卷调查为主，以实地调研为辅的方式。笔者走访杭州市区的罗森便利店，观察门店内的布局，体验便利店的服务，并向顾客发放调查问卷。调查问卷主要侧重于收集消费者对于罗森产品精致化策略以及营销精准化策略的评价，而关于罗森管理精细化策略的评价则通过门店观察以及下一章的对比分析进行。

4.1.1 问卷设计

考虑到便利店的特征，店内的消费者都是为了应急需求和便利需求而来，并不会在店内逗留过长时间，为了降低消费者填写问卷的障碍，填卷时间应控制在较短的时间内。此外，为了缩小题量，突出主要内容，问卷中没有涉及到受访者的性别、职业、收入等个人信息，仅仅收集了他们的年龄信息，因为这些个人信息对本次调查作用不大，反而会增加受访者填写问卷的成本。因此本次问卷只由两部分组成，第一部分是简短的问卷说明，表明了调查者的身份以及调查的目的；第二部分是问卷的主体部分，共有 13 题，题量少，文本简单，容易阅读理解。其中有三道单选题，四道多选题，六道量表题，具体内容见附录。问卷的目的是为了获得消费者心目中对于罗森在消费升级，线上线下融合以及应用科技方面的评价，从而从这三个方面去评价罗森便利店的新零售策略的效果。从这个脉络出发，问卷第 4,7,9,10,11,12 题从消费升级的角度出发，第 3,5,6 题则评价罗森在线上线下融合的效果，第 8 题询问了消费者对于罗森店内科技应用的感知，此方面题量少主要是考虑到消费者对于零售业科技应用的感知仅仅停留在门店层面，具体的科技应用效果会在下一章通过对比分析得出。

4.1.2 调查对象及调查方式

本次调查的地点为杭州市城区的多家罗森便利店，调查对象为正在罗森便利店内挑选、购物或用餐的顾客，调查时间为 2020 年 8 月每个周六的晚上六点至

八点间。调查者进入门店寻找受访者，如果此时店内无人，则适当等待。当受访者在货架前挑选商品时或在桌上用餐、休息时，调查者上前说明来意，并强调只需占用不到一分钟时间。待受访者同意后，给予调查问卷。受访者填写调查问卷时，调查者在不干扰受访者的情况下仔细观察受访者填写的答案，以判断对方是否在认真答卷，如果受访者只是随意填写，则后期作废卷处理。待店内消费者基本都填写了调查问卷，或等待一段时间店内仍旧无人，则前往下一个地点。

4.2 问卷描述性统计分析

4.2.1 调查问卷一般信息统计结果

本次调查共收集到 352 份调查问卷，其中有效问卷 326 份。问卷来源见表 4.1:

表 4.1 调查问卷来源及周围主要商圈类型

罗森便利店	受访人数	周围主要商圈
支付宝大楼店	29	办公楼
西溪路店	19	办公楼
珀莱雅大厦店	21	办公楼
兰桂花园店	21	居民区
上宁桥店	42	学校
凤起路店	18	交通要道
建国中路店	26	学校
庆春路店	14	交通要道
延中大楼店	9	办公楼
武林路店	13	居民区
体育场路二店	15	交通要道
中山北路店	25	交通要道
天和高科技园店	28	办公楼
东方郡店	17	居民区
瑞丽中央花城店	8	居民区
阡陌路店	21	办公楼

其中，21 岁以下的受访者——即“00 后”有 105 人（32.21%），21 至 30 岁的受访者——即“90 后”有 149 人（45.71%）。这两个年龄段的受访者占到了全部受访者的约 80%，说明这部分人群是罗森便利店的主要顾客。在“00 后”人群中，有超过一半的人每周去 1 至 3 次便利店，占大多数，剩下各有约 22%和约

10%的“00后”每周去便利店的频率为4至6次和7至9次，每周去10次及以上的“00后”占约4%。相比之下，有约一半的“90后”每周去1至3次便利店，比“00后”少，但是频率为4至6次和7至9次的“90后”分别占约28%和约14%，比“00后”多，并且有约7%的“90后”每周去便利店的频率大于10次（见图4.1）。

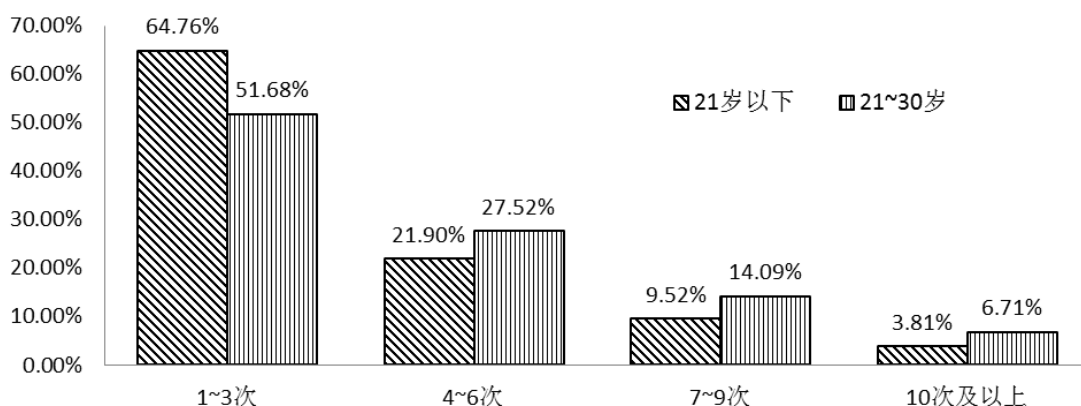


图 4.1 21 岁以下及 21 至 30 岁受访者每周去便利店的次数

“90后”去便利店的频次比“00后”多，一方面是因为许多“90后”都已步入社会，有经济实力，但是平日时间少，便利店能很好满足他们即时的消费需求；另一方面，“00后”中的大学生群体拥有较多可支配时间，即时性消费少，而中学生群体的消费更多依附于家庭，因此他们去便利店的次数要比已经工作的“90后”要少。

本次调查中，31岁以上的受访者人数较少，只有56人（22.08%），且在31岁至40岁的受访者中，有约60%的人去便利店的频次在每周1至6次之间，同时四分之一的人表示基本很少去便利店，此次只是正好路过。相比之下，部分“00后”和“90后”每天至少去一次便利店。说明这部分人群并没有去便利店购物的消费习惯。

4.2.2 受访者得知罗森品牌的渠道

当被问及从何处了解到罗森便利店，有约75%的受访者表示曾在路上见过或者曾进去消费过，大多数罗森便利店都处在人流量大的位置，且纯蓝的招牌在晚

上亮度很大，非常显眼。除了醒目的门店，罗森的一大特色就是通过动漫、游戏等线上方式来获得知名度。在 21 岁以下的受访者中，有近三分之一的人曾通过罗森与动漫的联动得知了罗森便利店，同时有近 38% 的人是通过罗森的美食测评得知了罗森，另外有近三分之一的人通过游戏广告了解罗森。相比之下，“90 后”受访者中通过动漫联动和美食测评得知罗森的人数比例要少一些。而 31 岁以上的受访者则基本没有人通过这些线上渠道了解罗森，他们更多是在大街小巷中得知罗森的存在。因此罗森通过线上渠道进行品牌宣传的方式吸引“00 后”消费人群的策略很成功，无论是动漫还是美食，都瞄准了“00 后”的消费需求。而且这一策略同时也吸引了一部分“90 后”，最明显的是有五分之一“90 后”受访者通过游戏中的广告认识了罗森（见图 4.2）。

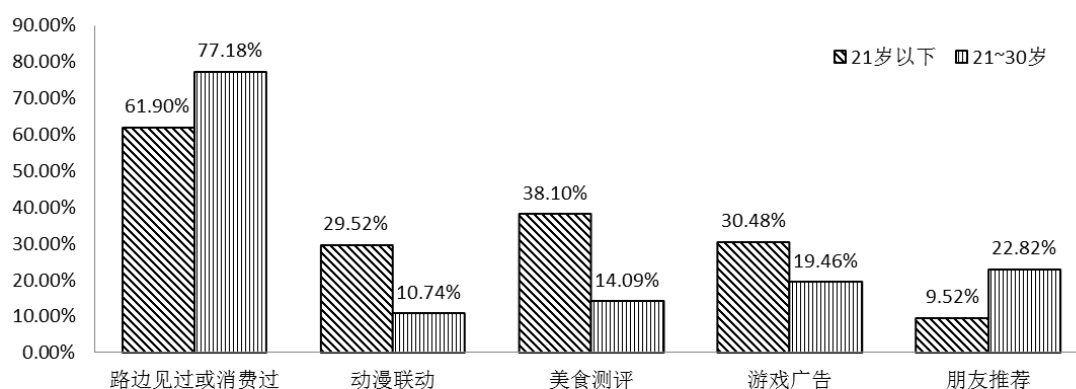


图 4.2 21 岁以下及 21 至 30 岁受访者获知罗森的途径

4.2.3 受访者对罗森主题店的态度

除了在线上与动漫、游戏联动，罗森另一大特色就是线下的主题店。罗森会利用动漫和游戏角色形象以及场景风格来装饰特定的直营店铺。为了调查受访者对此的认知和评价，本次调查设计了两个维度来测量，一个是知道与否，另一个是有无兴趣。一方面测量罗森主题店的宣传效果，另一方面则测量消费者对此的接受程度。本次调查发现，21 岁以下的受访者中知道和不知道罗森主题店的人数相当，但不管是否知晓，超过三分之二的“00 后”都表示有兴趣去（见图 4.3），但是有兴趣却不知道主题店的人数要比知道且有兴趣的人数多 3.8%，说明虽然他们对以动漫、游戏为题材的罗森主题店很感兴趣，但仍有相当多的“00 后”在此之前并不知道主题店的存在。

对于 21 至 30 岁的受访者来说，不知道罗森主题店的人占大多数，达三分之二，尽管有近 42% 的人虽然不知道主题店的存在但还是很有兴趣。但是另一方面，知道主题店而且表示有兴趣的“90 后”比例却最少（16.11%），远远低于“00 后”（34.29%）。同时，有 24.83% 的“90 后”表示既不知道也不感兴趣，比这部分“00 后”的比例要多，而且还有 17.45% 的“90 后”虽然知道但也没兴趣，也比这部分“00 后”的比例多。说明相比之下，21 至 30 岁的受访者对罗森主题店的兴趣比 21 岁以下的受访者要小很多。

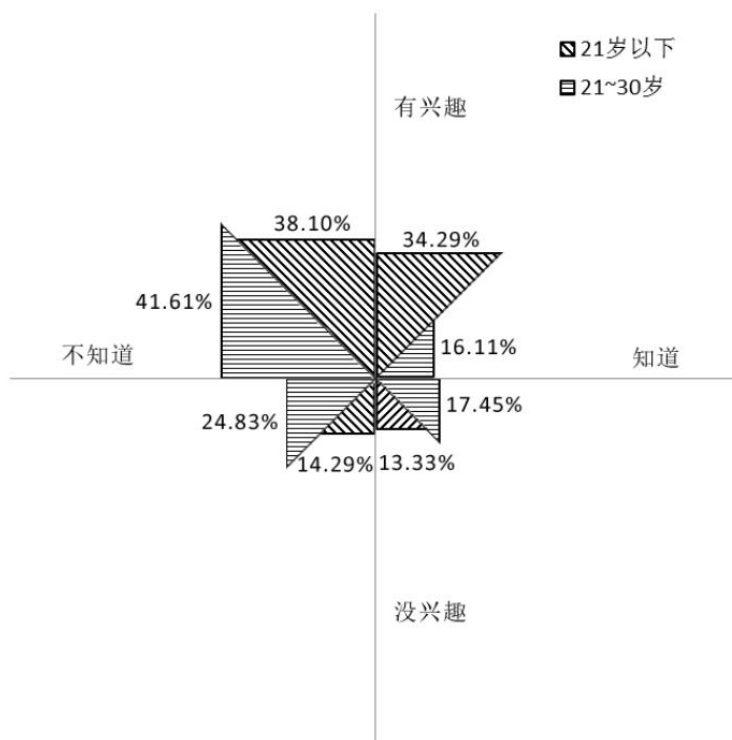


图 4.3 21 岁以下及 21 至 30 岁受访者对罗森主题店的认知

至于其他年龄段的受访者，41 至 50 岁的受访者都表示不感兴趣，甚至基本都不知道主题店的存在。31 至 40 岁的受访者中知道主题店而且去过或愿意去的人群只占 7% 左右，但是有一半受访者表示虽然不知道但很有兴趣去。根据之前针对受访者获知罗森的途径的调查，没有“80 后”通过动漫和游戏的渠道获知罗森品牌，但是这并不意味着他们对罗森主题店不感兴趣。事实上，“80 后”对于部分罗森主题店的动漫题材是熟悉的，比如《名侦探柯南》和《航海王》，这些都是 90 年代开始放映的动漫，因此他们对于罗森的动漫主题店有相当的兴趣，尽管之前并不知道主题店的存在。而罗森展开线上推广的动漫和游戏都是近几年

的热门作品，绝大部分“80后”都不熟悉，因此他们无法从这些渠道得知罗森的存在。

总体来看，很多（65.03%）受访者并不知道罗森主题店的存在，尽管其中大部分人（39.88%）表示很感兴趣，有前往的意愿。而知晓罗森主题店存在的人中，对此有兴趣（19.63%）和没兴趣（15.34%）的人数大致相同。可以看出，大部分人认可罗森开设动漫和游戏主题店的策略，但是很多人在此之前并不知道，可能的原因是罗森的主题店较少，消费者见得更多的是普通的门店，而且也很难将罗森便利店与动漫和游戏联想在一起。

4.2.4 受访者来罗森消费的原因

经过调查发现，各个年龄段的受访者因为各种原因来罗森消费的人数比例大致相当，因此可以从总体上分析。调查结果如图4.4所示，有超过一半的受访者表示来店消费的原因是因为罗森便利店里他们想要购买的商品和食物，这是带有特定目的的消费行为，说明罗森提供的商品能吸引相当一部分消费者前来购买，能很好满足消费者的需求。排名第二的原因是距离较近，本次调查中很多门店都是位于办公楼下方，居民区出入口的位置，距离居民主要活动场所很近，突出了便利店提供便利服务的定位。消费者很多即时性需求是食物，包括鲜食、零食和饮料，这类产品同质化程度高，消费者在选择时更多考虑的就是获取商品的便捷程度。排名第三的原因是刚好路过，便利店不仅要满足居民“最后一公里”的便利，也要满足路上行人的便利，罗森在来往行人众多的主要道路上布置门店，吸引了众多客流前来购物。

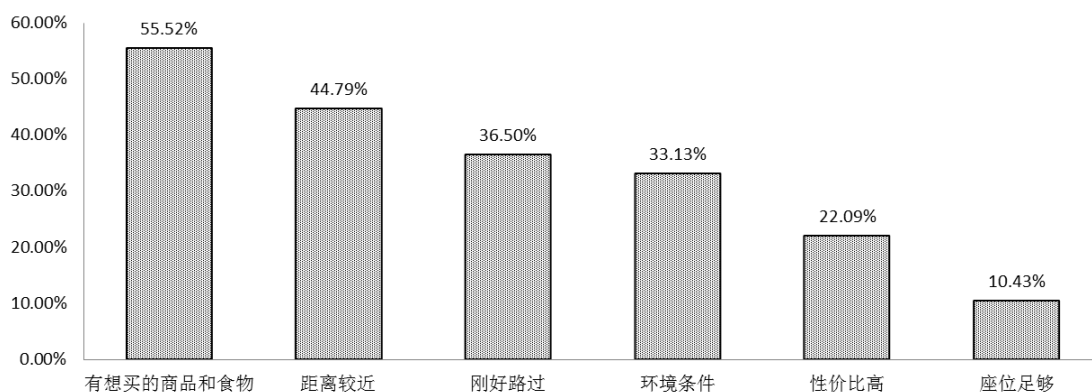


图 4.4 受访者来罗森消费的原因

排名最后的两个原因分别是性价比和座位数量。相同的产品，罗森便利店内的价格和外资便利店一样，都比大超市售卖的要昂贵一些，这是因为便利店没有超市的规模经济优势，又增加了很多房租和物流成本。提高商品价格是便利店行业的普遍策略。本次调查发现，各年龄段对罗森性价比的认知不一样，年龄段越大，因为性价比选择罗森的受访者比例越少（21岁以下：27.62%，21至30岁：20.81%，31至40岁：17.86%）。本次调查询问了受访者对于罗森出售商品价格的评价，发现随着年龄段的增加，认为价格一般的受访者比例越来越小，而认为价格小贵的比例越来越大（如图4.5）。种种结果在一定程度上说明了消费观念的改变，“00后”对于价格并不如“80后”那么敏感，罗森便利店提供的便利以及动漫游戏的宣传更加吸引他们。而“90后”处于中间阶段，他们拥有一定收入，因而认为价格一般的人数比例与“00后”差不多，但他们成长的阶段并不富裕，因此观念同“80后”一样认为价格小贵的人数比例也大致相同。

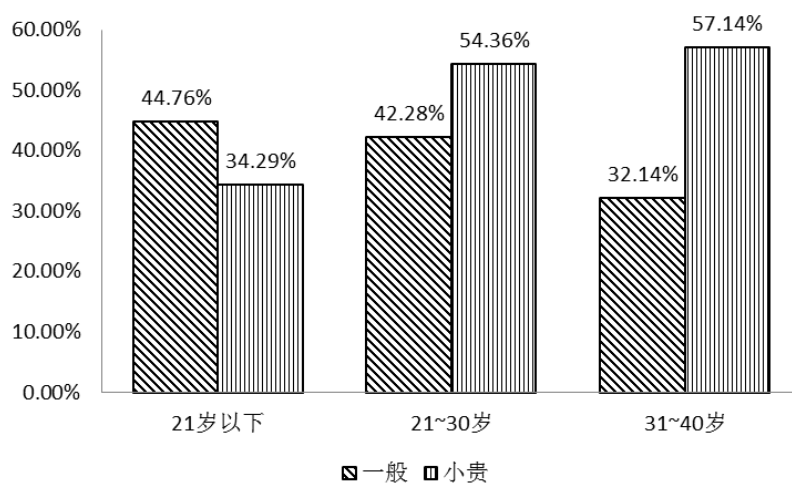


图 4.5 各年龄段对罗森商品价格的评价

便利店内的桌椅可供消费者休息、用餐，方便消费者的同时也为门店带来更多客流。罗森店内虽然布置有简单的桌椅，但是迫于经营面积小，座位并不充足，只有5个左右。只有在某些面积大的门店，比如支付宝大楼店，罗森考虑到附近员工的用餐，增设了十多张桌椅。本次调查还询问了受访者对于罗森店内座位数量的满意程度，有超过一半的受访者表示满意或很满意，说明虽然座位并不是大

部分受访者来罗森的原因，但店内的座位数已足够令人满意。因为便利店满足的是消费者便利需求，大部分消费者在店内停留时间很短，座位并不是他们来店的主要目的，但偶尔消费者产生在店内休息一下的念头时，这份需求也可以得到很好满足。

4.2.5 受访者使用罗森点点的情况

罗森点点是罗森的移动端应用，是线上线下融合的一种方式。用户可用其注册会员、积分、领优惠券以及到店取物。本次调查询问了受访者对罗森点点的使用情况，发现并不乐观。四分之三的受访者都没有使用过这款应用，一部分原因是消费者并没有使用罗森点点的习惯。罗森点点会利用游戏来增加用户，比如用户需要使用罗森点点来将平时消费获得的积分点数换成游戏中的礼包，以此来促进罗森点点的使用率。但是这种活动的持续时间都比较短暂，很多游戏用户也并没有发现这种活动，就像上文对罗森主题店的调查一样，很多感兴趣的消费者其实并不知道它的存在。另一个原因就是罗森点点的功能有限，甚至存在缺陷。许多用户因为游戏活动下载罗森点点，却发现存在各种技术问题，比如罗森点点内领取的优惠券在线下门店无法识别，或者购买行为因为定位问题无法计入线上积分，等等。最后一个原因是罗森已经和京东到家等外卖平台合作，借助合作平台来将商品送到消费者手中，比到店取物要更加方便，而且京东到家等外卖平台的用户人数更多，因此大多数消费者并没有使用罗森的移动端应用。

4.2.6 受访者体验满意度

本次调查让受访者对罗森经营上的几个方面进行打分，包括商品的摆放和种类，店员的服务态度，以及鲜食的口味。受访者选择很满意（2分）、满意（1分）、一般（0分）、不满意（-1）或很不满意（-2），分数求均值。调查结果如表4.2所示。可以看出分数基本都处于0.5至1的范围，介于一半和满意之间，且各年龄段的差别不是很大，可以认为罗森在这几个方面做得不错，能令受访者感到满意。

表 4.2 各年龄段受访者对罗森几项方面的满意程度

	21 岁以下	21 至 30 岁	31 至 40 岁	41 至 50 岁
商品摆放和种类	0.64	0.69	0.66	0.56
店员服务态度	0.74	0.66	0.68	0.75
新鲜食品口味	0.72	0.6	0.73	0.88

本文还询问了受访者对罗森在经营和管理中应用高科技程度的感知情况，发现有接近一半的受访者表示感觉一般。而持否定态度，即并不认为罗森便利店在经营和管理中采用了高科技的受访者（28.53%）比持肯定态度的受访者（21.78%）要略多。而且回答“很不赞同”的人数比例（7.98%）是回答“很赞同”的人数比例（2.45%）的三倍多，说明罗森并没有给消费者留下科技含量很高的印象。至于给出肯定答复的受访者，很有可能他们将罗森与平时见到的小超市或烟酒店进行对比，因而在罗森感受到科技的存在。

4.3 罗森便利店新零售策略评价结果的讨论

4.3.1 罗森产品精致化策略的效果

罗森提出的产品精致化策略，为消费者提供了许多精致的自有品牌美食。根据调查结果，受访者很认可罗森的质量，无论是商品种类，还是食物的口味，都能让消费者满意，同时，“有想买的商品和食物”是受访者来罗森的最大理由，据观察，很多人前来购买罗森的甜品和包装鲜食，且以年轻人居多。消费升级的一种表现就是由于人均可支配收入增加，消费者不再拘泥于价格高低，而更加关心商品的质量以及附加价值。本次调查发现，“00后”相比于“80后”对于罗森便利店内价格的敏感性更低，即使便利店内商品通常要比超市的价格贵一些。因此罗森的产品精致化策略在很好满足了消费者对于消费升级的需求的同时，还能借此获得利润，从而实现营业收入的提升。同时，罗森通过在产品上添加游戏动漫等年轻人喜爱的因素，也满足了年轻消费者消费升级的需求，让产品更加精致。

4.3.2 罗森营销精准化策略的效果

罗森提出的营销精准化策略将目标人群定为“00后”和“90后”。为此罗森为自己的商品和服务添加了动漫和游戏元素，非常受年轻消费者欢迎，受访人群中通过动漫和游戏渠道了解罗森的比例最多的就是“00后”，说明罗森针对“00后”消费特点采取的策略是有效的。此外罗森的营销精准化策略还包括了线上线下融合的营销方式。罗森的营销依靠与动漫和游戏联动的方式进行，线上合作推广，再利用活动将其转化为线下客流。本次调查发现罗森的营销对于“00后”和“90后”有很明显的效果，尤其是“00后”，但是从到店频率和到店人数来看，“00后”并没有想象中的多，更多的反而是“90后”，同时另一个结果显示通过动漫和游戏得知罗森的“90后”却要少于“00后”。这说明罗森的营销虽然对于动漫和游戏爱好者有很强吸引力，但这部分人群占比不多，其他消费者如果不接触动漫和游戏，这种线上线下联动的方式对他们就没有效果。况且动漫与游戏也多种多样，受众群体分为各个文化圈子，这样无形中又一步缩小了受众群体。虽然罗森会选择人气动漫和热门游戏进行合作，但活动周期过短，将线上受众转化为线下客流的能力有限。因此就造成了营销所针对的“00后”群体到店频率和到店人数没有预期那样多的结果。

罗森另一个线上线下融合的策略是开设动漫游戏主题店。这是一个很好的将线上作品与线下门店结合的策略，调查发现对此表示感兴趣并有意愿要去的受访者占大多数。但是相比之下，这种策略的实际效果却并不如人意，很多受访者都不知道主题店的存在。罗森的主题店分为两种，一种是永久性的，门店内的装饰与背景从门店设立开始就布置好，未来也不会改动；另一种是临时的，罗森与动漫和游戏联动，会向部分线下普通门店派发宣传物料，进行临时装饰，活动结束后，门店也变回原样。永久主题店全国范围内数量较少，且互不相同，意味着某种主题的门店全国只有一家，喜爱该主题的消费者显然不会从很远的地方赶来，只有当地的爱好者才有机会前来。而临时主题店持续的时间较短，参与活动的门店也少。本次调查中笔者打算前往一处主题店，却发现活动已经结束，店面恢复成了普通门店。少部分爱好者可能会前去参观，但并不会经常去，同时大部分消费者对此感受不深，因此造成了本次调查中大部分受访者不了解罗森主题店的结果。

由此可以看出，罗森的营销精准化策略能通过附带文化属性的产品很好满足消费升级需求，但是线上线下融合的营销只对小部分人群有很强的效果，而大部分吸引客流的方式还是依靠选址和产品来实现。

4.3.3 罗森管理精细化策略的效果

罗森的管理精细化策略主要是对历史经验的归纳总结，重心放在新产品研发和营销活动，可以说是对前两个策略的支撑和保障。但是从新零售的角度来说，科技的应用才应该成为消费升级和线上线下融合的基础。从调查问卷的结果看，很多受访者都不认为在罗森中有感受到高科技的存在。而据笔者实际走访来看，罗森门店内的设备较为普通，没有无人结账机，柜台后也仅有微波炉，并没有很高的科技含量。这说明罗森没有像其它新型零售品牌一样采用各种各样新颖的科技来提高效率，而只是依靠长年累月的经验来经营，效率上的差距可想而知。一个显著的例子就是，笔者在调查中发现居然有两家罗森在一条马路对面隔空相望，这不能不对罗森的管理精细化策略打一个问号。

另一方面，由于罗森的管理精细化策略没有科技而仅仅依靠经验，罗森的线上线下融合也就仅仅体现在营销上。本次调查显示，罗森的线上移动端应用罗森点点的使用率极低，功能少，用户反馈较多问题。因此罗森的管理精细化策略也许能依靠既往经验和现存传统优势维持住当前地位，但从根本上说这算不上新零售策略，对科技应用的忽视可能会导致罗森跟不上时代的步伐，面临同行竞争时丧失优势地位，使自己处于不利的境地。

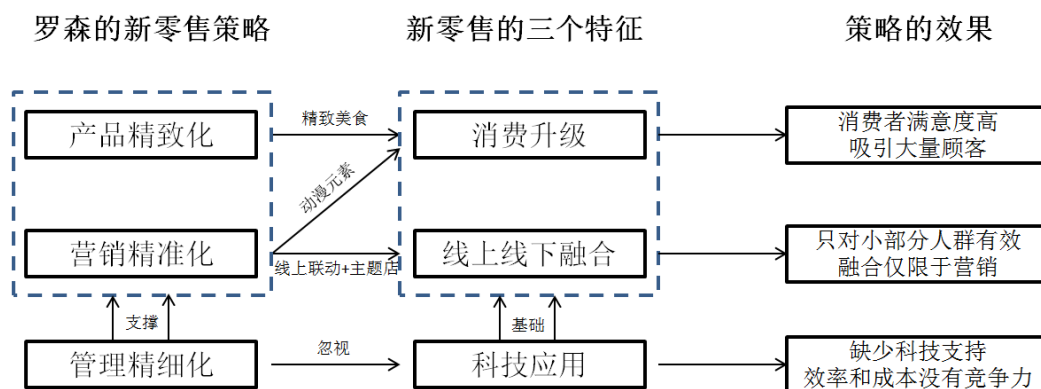


图 4.6 罗森新零售策略的效果

4.4 本章小结

本章介绍了通过调查问卷和实地走访的方式以及过程,之后描述和总结了调查的结果,发现罗森的产品精致化策略有很好的效果,通过提升自己的产品质量,并打造出很多网红产品,添加文化元素,能很好地应对消费升级。调查结果显示消费者对于罗森的产品和服务给出了很好的评价。而至于罗森的营销精准化策略,效果并不太好,虽然罗森采取了与动漫游戏联动以及开设主题店的这种线上线下融合的营销方式来吸引年轻消费者,但是效果仅局限于部分爱好者人群,且以“00后”居多,定位过于精准则容易忽视其他人群的消费潜力。至于罗森的管理精细化则严格意义上说算不上新零售策略,且忽视科技的应用,无论从调查问卷中受访者的评价,还是从门店内部的设备来看,科技在罗森门店中的应用相当少,简言之,罗森的门店较为普通。缺乏科技应用造成的结果就是仅凭所谓的管理精细化无法实现线上线下的融合,从而无法获得更高的效率和优势。

因此总体而言,罗森提出的新零售策略,即产品精致化,管理精细化,以及营销精准化,并没有发挥出很大的效果。从新零售的三个评价角度来看,罗森的科技应用能力不强,而且只在精准营销化策略中体现了线上线下融合,但是仍存在很多问题,效果不佳。只有在应对消费升级方面,罗森的产品精致化策略展现出令消费者满意的效果。至于管理精细化策略,严格来说算不上新零售,仅仅是其在经营实践中总结出的管理经验。

5 罗森便利店与其它品牌的比较分析

5.1 科技应用能力的比较

新零售的概念提出后，国内很多互联网企业开始涉足线下实体店，同时也有很多新品牌借助这个概念带来的风口出现在人们的视野，本文选择了便利蜂与盒马鲜生这两个新零售品牌来进行比较分析。便利蜂是新涌现的品牌中做得比较好的便利店品牌，因为它最大的优势就在于对科技的投入和使用。与其他便利店相比，便利蜂更像是一家科技公司，研发人员的比重相当大，总部依靠人工智能直接对所有店铺进行控制。盒马鲜生是阿里巴巴为走入线下而落下的一枚巨子，主营生鲜农产品，虽然盒马鲜生不是便利店品牌，但是其在新零售方面的策略以及对于科技的应用非常亮眼，值得借鉴。因此本文将罗森与便利蜂以及盒马鲜生进行对比，一方面可以分析罗森与它们之间的差距，另一方面可以总结新零售中科技的应用策略。一般来说，科技在零售行业的应用可以按照供应流程归结为后端的生产科技，中端的物流科技以及前端的门店科技。下面将一一进行比较。

5.1.1 生产科技的比较

罗森便利店每日交易量最大的是食品和饮料，而其中又以新鲜食品为主，这些新鲜食品绝大部分都是自由品牌，比如面包、饭团、盒饭，都是由自己旗下的鲜食工厂加工生产。罗森的鲜食工厂以追求干净卫生为特色，食品生产线大部分是日本进口的专用标准设备，目的是便于拆卸和消毒，生产的每一步都要采样进行微生物检测，对于食品安全丝毫不放松。同时，罗森鲜食工厂为了提高生产效率和品质，导入了自动煮饭生产线、饭团成型机等设备，且是国内第一家引入全冷链生产线的企业。

便利蜂与罗森的不同在于它更加重视数字化在食品生产过程中的应用，鲜食工厂里配备多种检测仪器，将食物的硬度、长度、甜度等用可视化的数据表现出来；加工过程中使用各种传感器对烹饪的火候、时间进行精确测量，每道菜的色泽、口味、咸度都被数据化，从而能够实现中餐烹饪的标准化和数据化。便利蜂同样也很重视食品安全，并将鲜度作为食品质量的保证。为此便利蜂采用了数字

化的鲜度管理系统，即时食品比如面包、三明治出厂之后都有二维码保质期追踪系统进行监控，一旦过期，系统锁死，门店就无法卖出；而对于需要在门店现场加工的食品，比如热餐和关东煮，都需要店员在鲜度管理系统中先提交生产计划，然后才能制作，制作好之后系统自动开始计时。如果食品超过最佳食用时间，则便利蜂自主开发的“鲜度 PAD”会自动提示并要求门店店员在摄像头下废弃。

相比较而言，罗森的后端科技明显比便利蜂要落后一些，因为生产流程的数字化能够实现精确操控，保证效率的同时提升质量的稳定性，而罗森虽然最早引入先进生产线，但显然仍旧停留在那个阶段，没有进行数字化的提升。但是便利蜂的后端科技就要求自建鲜食工厂，投资大，周期长，成本比较高。所以目前便利蜂的鲜食工厂数量少，只能覆盖华北地区。而庞大的研发中心也意味着离不开大资本的支持和长期不盈利的风险，投入大，风险高。

此外，从对便利蜂的新闻报道图片来看（见图 5.1），自动化程度也并没有想象中的高，盒饭等食品的配餐工作仍旧依靠流水线上的大量人工完成。可能的原因是相比于食材的处理和烹饪，此步骤利用人工比机器设备的成本更少，因为罗森虽然有自动煮饭等自动化生产线，但此步骤也是利用人工完成。总体而言，鲜食生产的工艺与技术在必利店行业内差别不大，但是便利蜂的特色在于将数字化引入生产流程，做到了标准化与信息化。



图 5.1 有关便利蜂的新闻报道视频截图（视频标题：“疫情期间便利店的盒饭安全吗？

实拍便利蜂食品加工找答案！”网址：<https://www.bilibili.com/video/BV1d7411A7yi/>）

5.1.2 物流科技的比较

物流是便利店的生命线,尤其对于罗森和便利蜂这样提供鲜食的便利店品牌以及售卖生鲜的盒马鲜生来说,每天都有无数趟货车来回奔波于鲜食工厂与门店之间。供应链是链接便利店前端与后端非常重要的中间环节,是将众多门店链接在一起的纽带。便利蜂自主研发了一套运输监控系统,货车冷柜上的温度计每隔五分钟将数据上传至信息化平台,防止温度异常,提醒司机调整温度;车上的测振仪随时监控,防止食品因车辆颠簸或暴力装卸而撒漏。食品到了门店,店员在提货前会现场测温并记录,出现任何异常则拒绝收货。便利蜂还充分利用数字化优势,实现供应链的信息化,拥有库存管理、自动订货、销售预测等智能化功能。智能供应链减少了对人力的依赖,这也是便利蜂一贯的主张,即减少人为因素在供应链管理中的作用,而将之交给数据化的智能系统进行决策,从而提高供应链的效率和能力,这是传统便利店依靠店长进行订货选货所不能比拟的。

盒马鲜生的物流除了从基地至门店的配送,它的重心更多是放在 B2C 的外卖配送上,能做到半径三公里内免配送费且 30 分钟内送货上门,依靠的是先进的算法和物流调度系统,盒马的智能履约集单系统会依据商品订单的新鲜程度和远近将大量线上订单进行整合集中,合理调度配送员和配送次数,实现物流效率最大化和物流成本最小化。

罗森对于供应链物流的升级起步较晚,直到 2019 年 7 月才开始在门店端使用自动订货系统,且只有上架 9 个月以上的商品才能自动订货,因此大部分时间依旧需要店长来进行决策。便利店里大量的商品保质期都很短,这些商品面对天气变化、不同时间等因素带来的短时销量变化,只能依靠店长的经营来决定进货量,对于店长的能力和培养有极高的要求。

5.1.3 门店科技的比较

便利店的门店分布范围广,在城市中形成各个节点,门店就相当于品牌的毛细血管,是企业各种战略和策略的最终体现,同时消费者对品牌的第一印象就源自门店内部。因此对于门店的打造就成为了便利店行业的重中之重。根据笔者自己的走访,发现各个品牌的门店存在着细微的差别。首先,一些本土品牌,如可

的便利店、京东便利店、苏宁小店都和普通的小超市无二，唯一的区别在于有些门店配有桌椅。其次，外资便利店相对于本土品牌的特色就是新鲜食品的制作与售卖，笔者在罗森没有看到高科技设备的存在，而在全家便利店却配备有几台自助结账机。最后，笔者在便利蜂内发现了很多高科技设备（见图 5.2），在水果、牛奶、果汁等对鲜度要求高的商品下都装有电子标签牌，每隔一段时间价格就会依据商品存放时间以及销售情况进行变化，变化前店内还有广播提醒，而这一切都是系统自动完成的。此外，在便利蜂的柜台边，有一排自助结账机，柜台后的操作空间不仅有微波炉，还有很多高端的机器设备，以及一个控制终端，应该是便利蜂用来监控食品鲜度的“鲜度 PAD”。在热餐上还有点餐面板，顾客排队打饭时便可直接在上面点餐，等轮到自己时饭菜已打好装盒。这一切科技设备都让人感到专业的能力，强大的科技水平，以及对效率的追求。



图 5.2 便利蜂实地走访拍照（左上：电子标签；右上：自助结账机；左下：操作间；右下：点菜面板）

盒马鲜生的门店内则随处可见悬挂在天花板的自动化运输传送链，同时节约人力和空间，拣货员根据线上订单的需求来挑选食材，打包后通过传送链自动集中分配。而且盒马鲜生其实将门店定义为仓储中心，能够实现门店与门店之间的智能调度，保证每日高峰期的庞大订单配送需求。对于门店内的商品，盒马鲜生也同样采用了电子标签，动态定价，实时促销。通过扫描食材标签的条形码，消费者还可以在手机上读取该批次食材的日期和产地等信息。

可见，光是从门店来看，罗森的科技应用水平和便利蜂与盒马鲜生存在很大差距。科技对于零售行业来说有很大的意义，因为科技能显著提升企业运营的效率，而效率对于便利店行业来说至关重要。每个门店每天都要接待大量的客流，尤其是在一日三餐的高峰时段。根据中西正雄的新零售理论，科技对于零售行业的意义在于科技水平高的企业能在同等价格下为消费者提供更多服务，如图 5.3 所示，便利蜂的技术边界线位于右侧，在同一水平价格条件下，便利蜂提供的服务要多于罗森，或者在提供相同服务时，便利蜂能以更少的成本完成。

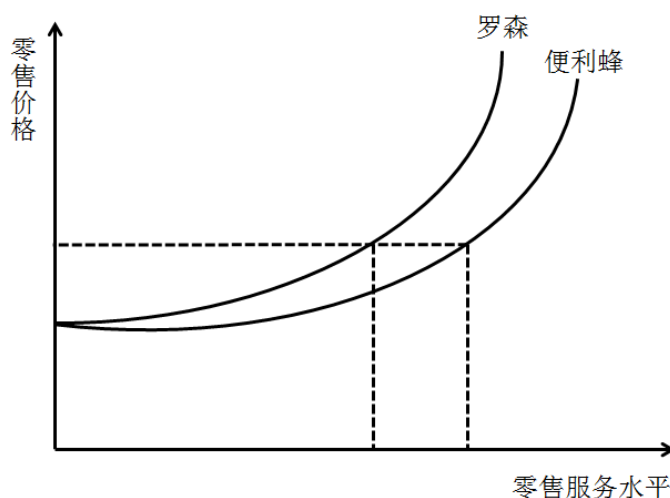


图 5.3: 罗森与便利蜂的技术边界线

从实际情况来看，便利蜂采用电子标签，无需人工替换，而罗森却需要依靠人力去替换标签；罗森依旧采用人工结账，店内客流大时，店员只能固定在收银台，而在便利蜂，店员可以一边理货，一边引导客人通过自助结账机结账。因此

在中等规模的店铺，罗森需要配备两名店员，便利蜂却只需要一名。由此节省下来的人力成本则可用于其它方面。

5.2 应对消费升级的比较

随着经济发展和收入的提升，消费者对于商品的理解一直在变化，但总是离不开“多、快、好、省”这几个方面。过去消费者更加在意性价比，偏好又好又便宜的商品。但现在的消费者更加注重的是质量，而且想要马上获得满足，更喜欢与众不同的个性化产品，这就意味着现在的消费理念变成了“好、快、多、省”。为了应对行业竞争，便利店需要不断提供差异化的服务，了解顾客需求，提升服务水平和商品质量。

5.2.1 鲜食质量的比较

便利店应对消费升级的策略能很好地体现在鲜食上，因为消费者的口味千差万别，但都想又好又快地品尝到美味。消费者对于美食的追求和便利店提供方便、即时服务的定位不谋而合，因此鲜食成为了便利店的特色产品。罗森提供的食品具有明显的日系便利店特色，售卖盒饭、饭团、寿司、关东煮和炸鸡块等日本特色食品。对于食品，罗森采取的新零售策略是产品精致化，通过举办消费者测评会，听取建议，不断打磨产品，做出令消费者满意的食品。

便利蜂由于有自建鲜食工厂的支持，也能和外资便利店一样提供鲜食。但便利蜂比罗森做得更好之处在于本土化策略。在罗森购买的饭团等食物都是需要加热才能食用，而便利蜂内则像食堂一样有热餐供应，且都是平时的家常菜。家常菜看似简单，但要在几千个门店做到热餐质量的稳定，就需要严格的管理和控制。便利蜂对原料实行高标准，最受欢迎的土豆烧牛肉，原料是进口的潘帕斯牛肉。烹饪过程聘请专业厨师，每次根据肉的质地、含水量的不同改变调料配比等加工工序，目的就是为了实现菜品质量的标准化统一。冷冻之后运往各个门店，店员在数字化系统监督下将菜品解冻加热，让每个顾客到用餐时间可以直接吃上热腾腾的家常菜。而且热餐的价格都在 30 元以下，如此质量高、价格低，且能满足顾客用餐需求的热餐，很快受到了认可，热餐已成为便利蜂的第一品类，占据了三分之一的销售额。

因此比较来看，罗森作为外资便利店的代表，能用心去不断改进产品，以迎合消费者口味；而便利蜂则考虑到国人的喜好和饮食习惯，开创性地在便利店内提供热餐，令人耳目一新的同时，也能更好满足顾客的用餐需求。

5.2.2 网红食品的比较

罗森便利店相比较其他外资便利店的一个特色就是擅于打造网红食品。如果说对鲜食的不断打磨是迎合消费者的需求，那打造网红食品就是创造新需求，引领消费。罗森有三种措施，第一种是不断更新换代，自有品牌产品的更新率保持在60%以上，只有畅销产品得到保留。通过这种方式去试探可能的消费需求，由此罗森得以推出冰皮月亮蛋糕、蔓越莓味小点心、白桃乌龙泡芙等深受消费者喜爱的网红甜点。第二种方式是捕捉互联网热点，罗森发现社交平台上一个粉丝众多的博主在美食视频中提到冰葡萄，于是就开发出了“葡萄冰”产品，立刻就在互联网上各大平台获得了口碑上的成功。罗森的第三种方式是借助互联网营销造势，请美食博主来为自己的产品做测评推广，增加了产品的曝光度和知名度，为自己的产品打上“网红”“新潮”的标签，成功利用了当代消费者追求新奇的消费特点，从而引领消费的时尚。

无独有偶，便利蜂也不断推出许多网红食品，但便利蜂的做法与罗森完全不同。在寻找消费热点上，便利蜂依靠的是高度数字化的挖掘流程，利用大数据实时监控互联网各平台的热点，再考虑是否符合新奇的流行特点，比如便利蜂发现咸蛋黄蛋糕在电商平台的销量增长迅速，觉得这一产品有很强的话题性和潜力，于是迅速找厂家供应。相比之下，罗森的网红产品打造方式在互联网大数据时代有些“普通”，因为缺乏便利蜂那样的数据挖掘与分析能力。但从实际效果来看，两家的做法都能成功做出爆款明显产品，引发互联网热议，带来消费新潮流。

5.3 线上线下融合的比较

科技是新零售的基础，是一切的支撑，目的是为了能够更好地满足消费升级的需求，而线上线下的融合就是具体的措施，将原本割裂的线上线下行为融合在一起。便利店的经营以线下的渠道为主，线上通过移动端应用和第三方平台来实现，且也是以线下的门店渠道为支撑。从第三方线上平台的销量来看，无论是罗森还是

便利蜂的成绩都不理想，这可能与消费者的购买习惯有关系，大家更愿意亲自去店内挑选，罗森也鼓励消费者亲自来店。但是盒马鲜生除了有庞大的到店购买人群，还有一大批线上订单。主要是因为盒马鲜生拥有自己的线上平台，且在智能系统的调度下做到效率高、成本低。因此线上线下渠道的融合很大程度上需要依靠移动端应用，但是根据上文的调查结果，罗森移动端应用的使用情况并不理想，原因之一是罗森的应用功能少，相比之下，便利蜂的应用有更多的功能，比罗森多出了单车使用、无人货架购物、充电宝使用、以及外卖配送的功能，使得消费者能通过线上操作获得线下的便利。此外，便利蜂的特点是利用线上的数字化系统来指导线下的生产和经营，甚至连门店和店员都必须随时听从系统的安排。科技的优势带来了效率以及品质的显著提升，数字化贯穿了从生产到销售的整个环节。

另一方面，罗森的特点则在于线上线下融合的营销策略，线上的游戏动漫与线下的门店结合。但是从调查结果来看，效果并不理想。最主要的原因，是将线上与线下强行结合了起来。与游戏动漫进行联动是罗森在日本的策略，而且相当成功，所以罗森也将这一策略引入中国。但是这一策略在日本的成功离不开两个条件：一是便利店已成为日本民众生活的一部分，罗森在日本有超过一万家门店，是中国的好几倍；二是游戏和动漫在日本相当受欢迎，成为了文化的一部分。只有这两个条件满足了，线上与线下融合的营销才有可能。而这两个条件在中国都不成熟。消费者一方面很难将便利店与线上的游戏动漫联想在一起，因此调查显示很多人并不知道罗森主题店的存在；另一方面，便利店主要是满足即时、便利的需求，与游戏动漫的理念并不契合，大部分消费者不会因为对游戏动漫的热爱，而前往距离很远的主题店消费，就算是为了吸引年轻消费者，他们也达不到日本消费者那样的狂热。因此这一线上线下融合的营销策略在中国显得有些生硬。

5.4 其他方面的比较

对于便利店来说，门店数量一直是评判其发展规模的一个指标。前文描述了罗森近几年在全国的开店情况，得益于其在选择供应商和加盟商方面的经营，罗森的门店数增长很快，而且全国遍地开花。而便利蜂却只是占领了便利店行业不发达的北京及周边地区，且只有一千多个门店。主要是因为便利蜂的经营离不开

数字化系统以及高投入的研发中心。目前便利蜂所有的门店都是直营店，因为只有直营才能做到全局数字化把控，而这也就意味着开店数量受到限制。同时门店内的科技建设和维护成本，提供高质量热餐需要自建生产基地的成本，都大大限制了便利蜂在全国的扩张。盒马鲜生的门店规模都比较庞大，因为要满足生鲜仓储的功能。这就意味着盒马鲜生的数量没有面积小的便利店那样多，只在大型商超开设，全国只有一百多家门店，远不能和便利店的密集程度相比。

5.5 本章小结

本章通过比较分析的方式，将罗森与便利蜂和盒马鲜生在新零售的各个方面进行比较。从新零售的两个驱动力：科技升级与消费升级来看，便利蜂通过利用数字化平台实现了对生产销售的后端、中端和前端的控制，并采用了多种科技和设备，使之可以在提高效率的同时提供更加高质量的服务；盒马鲜生也是通过智能化物流和门店科技大大提高了运营效率。而罗森由于并没有重视科技的作用，很多时候只能依靠经验与人力去管理经营，即罗森提出的管理精细化，使得在科技应用方面大大落后于这些互联网零售品牌。但因为经验丰富，管理和运营水平高，罗森依靠产品精致化策略依旧能够打造出令消费者满意的自有品牌产品，很好地满足了消费升级需求。至于线上线下融合，罗森的线上渠道非常薄弱，因为罗森鼓励消费者到店消费，所以也没有重视，而将重心放在线上线下融合的宣传上，即营销精准化，通过与游戏动漫联动来吸引消费者，但上一章结果显示，效果并不好。盒马鲜生依靠用户基础和配送效率成功实现了 O2O 的生鲜配送，吸引了一大批线上流量；便利蜂则依靠数字化平台和科技研发能力在移动应用上添加了许多便民服务，将线上渠道与线下设备连接在一起。但便利蜂的缺点在于投入大、成本高，扩展能力有限。

因此通过比较分析，可以发现罗森与在新零售方面颇有建树的便利蜂和盒马鲜生相比有很大的差距，主要体现在对科技的应用和线上线下融合上，主要原因在于罗森提出的管理精细化，产品精致化和营销精准化并没有强调科技的应用，也仅仅是通过精准营销体现了线上线下融合。罗森在新零售方面仍有许多要改变的地方。

6 结论与建议

6.1 研究结论

对于新零售该如何去实施，现有的零售企业都有自己的一套做法，出于各种原因，并没有严格按照学界对新零售的定义去实施。罗森提出的新零售策略是产品精致化、管理精细化以及营销精准化，对科技的应用采取观望的态度，又鼓励消费者到店消费，因此罗森的新零售策略主要以应对消费升级为主。从调查问卷的结果来看，罗森的产品精致化策略很有效果，虽然没有新技术的加成，但依靠多年的经验和精细化的管理能力，也能不断壮大和发展。而营销精准化战略的实施则不那么成功，目前只成功吸引到了部分年轻消费者，也许在未来“00后”成为消费主力时，罗森的市场份额能进一步提升。

通过将罗森与其他新零售品牌进行对比，发现罗森与便利蜂以及盒马鲜生仍存在许多差距，主要体现在对科技的应用能力上。而科技的应用是新零售的重中之重，没有科技的支撑，线上线下融合的效果注定大打折扣，因此罗森的线上线下融合仅体现在营销层面。便利蜂依靠科技可以实现对工厂、物流和门店的有效实时控制，实现效率提升和成本下降，而罗森只能依靠传统的管理精细化来对庞大的门店进行管理。因此从当前的发展状况和发展理念来看，虽然罗森在众多便利店品牌中表现很出色，但以新零售的视角来看，罗森提出的所谓新零售策略，即产品精致化，管理精细化以及营销精准化，并没有很好地实现科技升级，线上线下融合以及消费升级的要求，罗森的新零售之路仍旧有很长一段路要走。

6.2 对外资便利店的建议

6.2.1 加强科技的应用能力

罗森对科技并不重视，这一缺点在其它外资便利店也有所体现，直观体现为门店科技设备不足，线上线下融合不够。主要是出于几方面的原因：一方面是源于日本母公司对科技的态度，罗森和711均在日本有上万家门店数，推广压力大，而且老龄化严重，老年人不熟悉现代新技术。外资便利店都坚持服务至上的准则，推崇人工服务，因此母公司并没有发展科技代替人工服务的动力。另一方面的原

因是外资便利店在几年前面对国内新零售大潮时都采取了冷静旁观的态度，随着无人便利店的没落，外资便利店对于技术则采取了更加保守谨慎的态度。但是经过其他品牌的不断试错，以及现有便利蜂的成功经验，现在正是以罗森为代表的外资便利店开始提升自己科技应用能力的时刻。全家已经在门店布置了自助结账机，减少了员工的工作量，也大大减少顾客排队结账的时间。但对于科技的应用应该不止做到这些，首先在后端的鲜食工厂，外资便利店应该升级生产线，研发应用更多自动化设备，从而降低人力成本，提升效率和产能。其次，投入建设数据中心，建立数字化供应链，将广大门店与供应工厂或中转站通过数字化平台连接在一起，实现即时有效的库存管理和线上调度。然后，利用大数据与人工智能实现对数字化供应链的智能管理，充分将过去经营中总结出的经验利用人工智能的方式重现，从而实现对各个门店从库存状况到进货决策的全方位掌控，这样既提升了整体效率，又减少了以往由不确定性因素带来的损失。最后，在前端增加更多智能设备，比如自动贩卖机、自助结账机、电子标签等等，从而让消费者享受到更加便利、高质量的科技成果。

6.2.2 提升线上线下融合的效果

要实现线上与线下的融合，外资便利店品牌首先必须要借助科技的力量。提升线上渠道的销售额，最好的方法，就是解决最后一公里的送货问题。第一种方法是采用外卖配送的方式，这就要求外资便利店拥有线下配送的能力，或者采用第三方配送服务，将商品送达到消费者手中。同时建立线上渠道，通过定期发放线上优惠券的方式以及媒体多渠道宣传吸引线上流量，另一方面，加强与第三方平台的合作，增加在美团、京东、饿了么的曝光度，适当降低配送费。第二种方法是设立更多自动售货机，并上线至手机移动端，用户可以在地图上看到每一个售货机在哪，像共享单车一样方便寻找。线下的门店则负责区域内售货机的维护和供应，使门店变成一个小型仓储物流基地，且能通过数字化平台随时监控各售货机的库存和销量，从而进行补货和调整商品结构。

其它外资便利店还可以借鉴罗森特有的线上线下融合的营销，但仍需要改变思路，把在中国有些水土不服的战略变得卓有成效。本次调查显示很多受访者对罗森与动漫游戏联动的主题店很有兴趣，只是他们并不知道主题店究竟在哪里。

这说明主题店的潜力很大。外资便利店应该将主题店更加深入到一线门店中，让每个门店都变成主题店，这样才能做到“千店千面”的新零售策略。消费者在平日的消费中能接触到具有特色的文化，增加客户忠诚度，喜爱动漫游戏的消费者也能将这种热情带到最近的门店，转化为更多的销量和满意度。另一方面，外资便利店进行联动的对象也应不仅仅局限于日本动漫，一些国产动漫等文化作品在年轻人中知名度很高，受众也广，通过联动以及在门店推出周边产品的方式一定能吸引到更多年轻消费者。

6.2.3 深化自身的战略定位

便利店作为一个服务广大人民群众零售业态，应该意识到自己并不只是简单的售卖商品，而是一个重要的为人们生活带来便利的节点。便利店的功能在日本已得到很好的诠释，成为了人们生活中必不可少的存在，这与便利店在日本长期的深耕细作分不开。外资便利店品牌应该意识到自身在我国社会和经济快速发展中的角色。2018年中国有关部门发布的数据显示，中国的单身人口总数已达2.49亿，独居成年人超7700万，且占比逐渐升高。“单身经济”催生了诸如“一人食”“懒人餐”等新模式。便利店售卖的方便快捷的食品正好能契合单身年轻人的用餐需求，因此外资便利店应该继续推出更方便、更美味的食物。针对单身人群的宣传应主打陪伴与温馨，通过店员与顾客的接触等人性化的服务让这部分人群感到认同和关爱，从而增加顾客忠诚度。另一方面，外资便利店应该将自己的门店定位为居民生活的服务中心，本次调查问卷的最后让受访者选择希望便利店提供哪些服务，结果发现受访者对于所有服务都有很强的需求，比如打印复印、快递寄存、借伞借车、售卖杂志等。便利店的一大优势就是分布广泛，离消费者更近。而外资便利店长期在中国城市的经营加深了这一优势，因此外资便利店应该借助数量优势，提供更多服务内容，通过这种方式吸引更多客流到店，逐渐培养人群的消费习惯，提升自己在行业内的竞争实力。

参考文献

- [1] Chang H H, Meyerhoefer C D. Inter-brand Competition in the Convenience Store Industry, Store Accessibility and Healthcare Utilization [J]. NBER Working Papers, 2018.
- [2] David Marshall. Convenience Stores and Discretionary Food Consumption among Young Tokyo Consumers [J]. International Journal of Retail & Distribution Management, 2016, 44(10): 1013-1029.
- [3] Fitrianto M E, Daud I. Comparing the Determining Factor on Consumer Visits at Convenience Store in Palembang [C] // 1st International Conference on Social and Political Development (ICOSOP 2016). 2017.
- [4] Gianie Abdu. Analysis of Consumer Behavior Affecting Consumer Willingness to Buy in 7-Eleven Convenience Store [J]. Universal Journal of Management, 2013, 1(2): 69-75.
- [5] McNair, M. P.. Signification Trends And Development In The Post-War Period in Smith [M]. A. B. (Ed), Competitive, 1958.
- [6] O. Nielsen. Development in Retailing [M]. in M. Kjaer – Hansen (ed.). Readings in Danish Theory of Marketing [M]. North – Holland, 1996.
- [7] William V Rapp, Mazhar Islam. Japanese Mini – Bank: Retail Banking Services through Convenience Stores [J]. Asian Business & Management, 2006, 5(2): 187-206.
- [8]常尚新,刘秀.把握便利店快速发展机遇 营造老龄化社区服务特色[J].中国经贸导刊,2018(36):17-19.
- [9]陈文行.探讨新零售线上线下融合的可行途径[J].现代营销(下旬刊),2020(02):152-153.
- [10]代吉芬.新零售背景下便利店走向创新发展新业态[J].全国流通经济,2019(05):7-8.
- [11]邓惠萍,陈婷.移动互联网背景下的社区便利店经营策略探析[J].北方经贸,2017(02):66-67.

- [12] 杜睿云,蒋侃.新零售:内涵、发展动因与关键问题[J].价格理论与实践,2017(02):139-141.
- [13] 方智勇.我国便利店发展现状与趋势[J].当代经济,2010(01):52-53.
- [14] 郭国庆,王玉玺.“新零售”研究综述——消费体验升级[J].未来与发展,2019,43(05):60-64.
- [15] 郭俊辉.店内布局、顾客体验与光顾意愿之间的关联性——基于中日连锁便利店的对比[J].中国流通经济,2018,32(11):76-86.
- [16] 李冠艺.服务主导逻辑下的社区便利店创新动力与价值创造——基于信息流演进的视角[J].当代财经,2016(02):85-91.
- [17] 李媛媛.新零售时代传统物流向现代供应链管理转型研究[J].现代经济信息,2017(24):101.
- [18] 梁妮.基于共享经济思维的社区便利店创新发展探讨[J].商业经济研究,2018(03):137-139.
- [19] 梁巧桥.消费升级背景下消费体验对消费者行为的影响[J].商业经济研究,2020(11):57-60.
- [20] 刘强东.零售的未来:第四次零售革命[J].中国企业家,2017(14):77-84.
- [21] 刘晓楠,纪润佳,刘晓,焦润.“新零售”与人工智能深度融合的特点、机理及路径创新[J].商场现代化,2018(22):10-11.
- [22] 刘星.未来五年,零售的变化和机会在哪里?[J].杭州(周刊),2018(14):20-22.
- [23] 刘永忠.新零售背景下传统便利店配送转型升级策略[J].中小企业管理与科技(上旬刊),2019(08):132+134.
- [24] 马丽.新零售的商业模式特征及其转型路径——源于苏宁和蒙牛公司的双案例证据[J].管理会计研究,2019,2(04):38-47+86-87.
- [25] 马龙龙.浅析我国便利店发展问题及创新模式[J].中国经贸导刊,2018(36):5-7.
- [26] 马云.“电子商务”将消失新“五通一平”将引领未来[J].杭州(周刊),2016(21):12-13.
- [27] 孟晨阳.基于博弈理论的新零售本质内涵与发展趋势研究[J].中国商论,2020(05):1-2.
- [28] 石磊.新零售背景下我国便利店的发展方向思考[J].现代商业,2018(33):9-11.

- [29]宋旖旎,张永庆.我国传统零售企业向“新零售”模式转型的商业路径探析[J].电子商务,2019(05):1-2+23.
- [30]孙宁.对社区便利店在互联网时代的发展问题研究[J].中外企业家,2019(27):49-50.
- [31]孙永波,杨清桃.我国商业便利店逆势增长趋势分析[J].商业经济研究,2016(15):43-45.
- [32]锁立赛,姚建明,周佳辉.面向新零售供应链的资源整合优化[J].商业经济研究,2018(16):5-8.
- [33]王宝义.“新零售”的本质、成因及实践动向[J].中国流通经济,2017,31(07):3-11.
- [34]王荻.探析我国连锁便利店经营现状及发展策略[J].市场论坛,2018(03):77-79.
- [35]王家宝,黄益俊.新零售的起因、特征、类型与发展趋势[J].商业经济研究,2018(23):5-7.
- [36]王正沛,李国鑫.消费体验视角下新零售演化发展逻辑研究[J].管理学报,2019,16(03):333-342.
- [37]熊凯,聂语,王纪君,张巧玉.新零售发展市场调查及对策研究[J].现代商贸工业,2020,41(17):201-202.
- [38]杨雨山.技术因素对于创新零售模式的影响研究[J].现代营销(经营版),2019(01):148-149.
- [39]余哲.探析便利店模式与社区公共服务的结合[J].时代金融,2016(35):366+368.
- [40]张李明.“新零售”模式下零售企业创新路径探索[J].经济师,2018(12):47-48.
- [41]张建军,赵启兰.新零售驱动下流通供应链商业模式转型升级研究[J].商业经济与管理,2018(11):5-15.
- [42]张近东.创新没有终点,未来零售就是智慧零售[N].证券时报,2018-08-07(A02).
- [43]张蕊.便利店连锁经营模式中的问题与对策探索[J].产业与科技论坛,2018,17(06):238-239.
- [44]赵树梅,徐晓红.“新零售”的含义、模式及发展路径[J].中国流通经济,2017,31(05):12-20.
- [45]中西正雄.零售之轮真的在转吗[J].商学论究,1996,第43卷第2、3、4号.

- [46] 周蓉蓉.我国新零售商业模式的动力机制与升级研究[J].管理现代化,2020,40(02):52-55.
- [47] 中国连锁经营协会.2020 年中国便利店发展报告[R].中国连锁经营协会,2020,8.

附 录

关于罗森便利店新零售情况的调查问卷

尊敬的先生、女士：

您好，感谢您抽出宝贵时间参与本次调查问卷。

本次调查是为了研究罗森便利店的新零售策略，可能需要占用您不到一分钟的时间，调查结果仅用于学术研究，希望您能配合完成以下问卷调查，谢谢！

1、您的年龄：

- 21 岁以下
- 21~30 岁
- 31~40 岁
- 41~50 岁
- 51 岁及以上

2、您每周大约去便利店多少次？

- 1~3 次
- 4~6 次
- 7~9 次
- 10 次及以上
- 基本不去，这次是偶然

3、您从何处知道的罗森便利店（多选题）

- 平时路上见过或曾进去消费过
- 通过罗森和动漫的联动了解
- 通过美食测评了解
- 通过新闻了解
- 通过游戏中广告了解
- 朋友介绍

4、您选择去罗森购物的原因（多选题）

- 有我想买的商品和食物
- 商品的性价比高
- 环境条件好
- 距离较近
- 有足够的座位
- 只是刚好路过

5、您对罗森的动漫主题店有所了解吗？比如柯南主题店、LOVELIVE 主题店等。

- 知道，很有趣味，曾去过或很想去
- 知道，觉得一般，兴趣不大
- 不知道，但是非常好奇，有机会会去
- 不知道，也不感兴趣

- 6、您使用过罗森点点手机 APP 的哪些功能？（多选题）
- 手机点单，到店自提
 - 集点数换奖品
 - 集积分换商品
 - 没有用过
- 7、您对店内的商品摆放和种类是否满意
- 很不满意 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 很满意
- 8、您是否觉得罗森便利店在经营和管理中采用了高科技
- 很不赞同 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 非常赞同
- 9、您对店员的服务态度是否满意
- 很不满意 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 很满意
- 10、您如何评价店内商品的价格
- 非常便宜 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 太贵了
- 11、您对店内提供的新鲜食品（关东煮、包子、甜品、便当、炸鸡等）的口味是否满意
- 很不满意 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 很满意
- 12、您对店内休息用餐的座位数量是否满意
- 很不满意 ○1 ○2 ○3 ○4 ○5 很满意
- 13、您希望便利店提供哪些增值服务（多选题）
- 打印复印
 - 送货上门
 - 售卖杂志
 - 快递寄存
 - 借伞借车
 - 其他_____

后 记

庄子曰：人生天地之间，若白驹过隙，忽然而已。一转眼，三年的硕士研究生求学生活就要结束了。回顾期间发生的种种事情，我觉得很充实，我不仅取得了学业上的进步，也参加了很多课外活动，收获了不小的成绩。我很感谢这三年中给予过我帮助的人，或是与我一同前进的人。

首先，我要感谢我的导师王必达教授。王老师在经济学的造诣以及严谨的学术态度让我非常钦佩，从入校起他就一直向我们强调认真学习的重要性，让我们踏踏实实沉下心来做研究，并与我们一起交流探讨学术问题，我们都收获了很多宝贵的知识和经验。王老师的师门像个大家庭，师兄师姐们对我们关爱有加，给了我们很多帮助，身处王老师的师门中我感到非常和谐和温暖。

其次，我要感谢三年中各色各样的任课老师。三年的课堂学习让我获得了知识，也增长了见识。老师们的谆谆教诲令人难以忘怀，使我对专业有了更加深入的认识，对未来的道路也有了新的规划。同时，我也要感谢与我一起相处的同学和伙伴。大家相处融洽，相互鼓励，共同进步，令三年的时光多姿多彩。

最后，我还想感谢参加论文评审过程中的各位老师，感谢你们抽出时间评阅本论文，如有不足的地方，还请各位老师批评指正。

作为学生的日子即将结束，但学习永无止境，前方还有新的目标等待着我们，我会永远记住这段在学校学习的经历，它将成为我继续前行的动力。