
分类号 C93
U D C 658

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 基于新零售视角的星巴克（中国）商业模式创新研究

研究生姓名: 张哲源

指导教师姓名、职称: 廉志端 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 企业战略管理

提交日期: 2021年3月18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： 张哲源 签字日期： 2021.6.16

导师签名： 康志瑞 签字日期： 2021.6.16

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内容。

学位论文作者签名： 张哲源 签字日期： 2021.6.16

导师签名： 康志瑞 签字日期： 2021.6.16

Research on Starbucks (China) Business Model Innovation Based on New Retailing Perspective

Candidate: Zhang Zheyuan

Supervisor: Lian Zhiduan

摘 要

现阶段，数字技术在国内市场得到了较为广泛的应用，随着中国经济的不断增长，人民生活水平的不断提高，新时代下消费者的消费需求已经发生了变化。由于智能化终端和智能支付手段的普及，使得线上消费已经成为广大消费者最重要的消费方式之一，但是仅依靠线上平台并不能使消费者得到最佳的消费体验，线下平台必须与之结合。市场环境、技术创新、消费者需求的变化催生出了一轮新的零售业革命，称之为“新零售”。研究“新零售”可以更好地指导企业对现有的环境变化积极地做出反应，抓住消费者的需求，保持企业持续的竞争优势，促进国家的经济增长。

本文以星巴克集团在中国市场的分公司星巴克（中国）为研究对象。星巴克（中国）是国内知名的咖啡零售商，已经取得了一定的成就，商业模式具备一定的合理性。本文对该公司商业模式的现状以及问题进行分析，试图找出“新零售”背景下零售企业商业模式的创新方法。

本文以目前形成的“新零售”理论，商业模式“魏朱六要素”模型等基础为指导，运用案例研究法、访谈研究法、文献研究法等研究方法，从定位、业务系统、关键资源能力、盈利模式、自由现金流结构和企业价值六个方面对星巴克（中国）商业模式的现状、问题及成因进行分析，然后结合“新零售”的大背景进行商业模式重构，提出商业模式创新策略，总结“新零售”背景下商业模式创新的特点。

通过研究发现，企业需要适应“新零售”的大环境，首先要对企业自身的定位进行调整，应当面对更为广泛的客户群体进行服务；对客户进行精确地细分，满足不同客户多元化、个性化的需求；同时积极地寻找自身的利益相关者，构造多赢的业务系统；加强物流配送和大数据应用等方面的建设，掌握企业需要的关键资源能力，对盈利模式进行创新；最终改善企业的自由现金流结构，提升企业价值，使企业具备更强的竞争力。

关键词：新零售 星巴克（中国）商业模式 创新

Abstract

At this stage, digital technology has been more widely used in the domestic market. With the continuous growth of China's economy and the improvement of people's living standards,, consumer's demand has been changed in the new era. Due to the popularity of intelligent terminals and smart payment methods, online consumption has become one of the most important consumption methods for consumers. However, relying on online platforms alone can not provide consumers with the best consumption experience and offline platforms must be combined with it. The changes in market environment, technological innovation and consumer demand have given rise to a new retail revolution called "new retail". Research on "new retail" can better guide companies to respond positively to changes in the existing environment, capture consumer demand, maintain a sustainable competitive advantage, and promote the country's economic growth.

This paper takes Starbucks (China), a branch of Starbucks Group in China, as the subject of this study. Starbucks (China), which is a well-known coffee retailer in China, has achieved certain achievements and has a reasonable business model. This paper analyzes the current situation of the company's business model and its problems, and tries to find out how to innovate the business model of retail enterprises under the background of "new retail".

Based on the "New Retail" theory and the "Wei Zhu Six Elements" model of business model, this paper uses the methods of case study, interview study and literature study to analyze the current situation of Starbucks (China) business model from six aspects: positioning, business system, key resource capabilities, profitability model, free cash flow structure and enterprise value, and then reconstructs the business model on the background of "new retail". The business model innovation strategies were proposed and the characteristics of business model innovation in the context of "new retail" were summarized.

Through research, it is found that, in order to adapt to the "new retail" environment, first, the enterprise should adjust its own positioning and serve a wider range of customer groups; Accurately subdivide customers to meet the diversified and personalized needs of different customers; At the same time, actively seek its own stakeholders, construct a multi-win business system, strengthen the construction of logistics and distribution and big data application, master the key resource capabilities needed by the enterprise, innovate the profit model, and finally improves the free cash flow structure of the enterprise and enhances the enterprise value.

Keywords: New retailing; Starbucks (China); business model; Innovation

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的与意义.....	2
1.2.1 研究的目的.....	2
1.2.2 研究的意义.....	2
1.3 国内外研究现状.....	3
1.3.1 新零售理论研究现状.....	3
1.3.2 商业模式理论研究现状.....	7
1.3.3 研究述评.....	11
1.4 研究内容与框架.....	13
1.4.1 研究内容.....	13
1.4.2 研究框架.....	14
1.5 研究思路与方法.....	15
1.5.1 研究思路.....	15
1.5.2 研究方法.....	15
2 相关概念及理论	16
2.1 新零售概念与内涵.....	16
2.2 商业模式概念与要素.....	18
2.3 本章小结.....	20
3 星巴克（中国）经营环境分析	21
3.1 星巴克（中国）外部环境分析.....	21
3.2 星巴克（中国）面临的机会与挑战.....	23
3.2.1 星巴克（中国）基本情况.....	23
3.2.2 星巴克（中国）的经营优势.....	25
3.2.3 星巴克（中国）经营面临的环境威胁.....	26
3.3 本章小结.....	27

4 星巴克（中国）商业模式现状、问题及原因	29
4.1 星巴克（中国）的愿景.....	29
4.2 星巴克（中国）现有商业模式分析.....	30
4.2.1 定位.....	30
4.2.2 业务系统.....	31
4.2.3 关键资源能力.....	36
4.2.4 盈利模式.....	37
4.2.5 自由现金流结构和企业价值.....	40
4.3 星巴克（中国）现有商业模式存在问题及成因.....	41
4.3.1 星巴克（中国）现有商业模式存在问题.....	41
4.3.2 问题成因.....	42
4.4 本章小结.....	43
5 基于新零售视角的星巴克（中国）商业模式创新策略	44
5.1 新零售的驱动因素对商业模式的影响.....	44
5.1.1 内部驱动因素.....	44
5.1.2 外部驱动因素.....	46
5.2 星巴克（中国）新零售商业模式的创新.....	47
5.2.1 基于新零售视角的星巴克（中国）商业模式要素的新变化.....	47
5.2.2 基于新零售视角的星巴克（中国）商业模式重构.....	48
5.3. 基于“新零售”星巴克（中国）商业模式创新路径分析.....	51
5.3.1 开展战略合作，完成数字计划升级.....	51
5.3.2 线下多层次门店与物流系统建设.....	52
5.3.3 加强员工培训，重塑企业文化.....	53
6 结论与展望	55
6.1 结论.....	55
6.2 展望.....	56
参考文献	57
后 记	62

1 绪论

1.1 研究背景

2019 年是世界经济多变复杂的一年。中国经济下行的压力较大，经济增速开始放缓，加上 2020 年初开始的新冠疫情，全球本就不景气的经济形势更是雪上加霜，多国的经济发展受到了很大程度的限制。虽然国内的疫情很快得到抑制，经济处于复苏状态，但仍造成了一定的影响。我国未来经济发展的重点是拉动内需，促进内部消费，在保持经济增长的同时注重经济发展的质量，消费和创新将成为经济发展的重要动力。近年来，消费对经济增长的贡献率已经达到 60% 以上，这对零售业来说是新的机遇，同时也是巨大的挑战。2000 年以后，随着电商平台和物流行业的发展，电子商务逐渐崛起，传统线下零售行业受到很大冲击。然而随着行业的不断发展，市场开始逐渐饱和；2015 年以后互联网红利开始逐步消失，线上平台的竞争开始加剧，营业收入的增长速度也开始放缓。客户普遍反映，线上消费存在消费体验度较差，产品质量难以把控，假冒伪劣产品较多等问题；同时线下企业因经营成本高、价格高、配送困难等原因，很多企业也处于衰退状态。在这样的大背景下，“新零售”（new retail）的概念随之产生，它将电子商务的线上优势与传统零售的线下优势相结合，创造出了一种新的零售模式。自 2016 年阿里巴巴集团创始人马云提出“新零售”以来，短短四、五年时间，中国众多零售企业纷纷将这一新理念应用到了自身企业的商业模式中，逐渐形成了以“线上+线下+物流”、大数据、云计算为核心构建客户画像的新模式。

咖啡是世界大宗商品之一，在全球拥有着很大的交易量，更拥有着悠久的历史，同时也孕育了独特的咖啡文化。中国人对咖啡的认识较晚，再加上国人几千年来有喝茶的习惯，咖啡对很多人来说都比较陌生。但随着改革开放和中国经济的进一步发展，近年来咖啡文化在国内逐渐开始流行起来，咖啡产品的销售量也在快速增长。星巴克（中国）从 1999 年起进入了中国市场，已经取得了一定的成就，在中国大陆 200 余个城市开设了近 4800 家门店，拥有 58000 多名员工，销量稳居中国咖啡零售业第一。星巴克（中国）的商业模式使其具有很强的竞争力，一度被各大零售企业所研究效仿。不过，近年来新的咖啡零售企业不断涌现，

其他本土化的咖啡品牌也逐渐开始进入市场，挑战星巴克（中国）的霸主地位，加剧了咖啡零售市场的竞争。如本土的瑞幸咖啡在创立之初就运用“新零售”思维进行了企业定位，开启了线上预约、线下预取或配送的新消费模式。作为一家老牌零售企业，星巴克（中国）面对“新零售”环境也进行了一定的转型，但仍存在很多问题，如线下门店数量少、很多区域无法配送、需要重新定位用户等。本文结合“新零售”环境，运用“魏朱六要素”模型，提出星巴克（中国）商业模式的创新方案。

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究的目的

现阶段，虽然星巴克（中国）仍然牢牢占据着国内咖啡零售市场的最大份额，但外部的消费环境已经发生了变化，从而导致消费者的需求也发生了变化，并且市场上新的竞争者已经出现，使得行业内的竞争更加激烈，如何继续保持星巴克（中国）的市场份额是一个严峻的问题。

本文基于“新零售”的大环境，结合当前经济形势和消费者意识形态的变化，让企业对现状有一个清晰的认识。然后运用“魏朱六要素”模型，从定位、业务系统、关键资源能力、盈利模式、自由现金流结构、企业价值六个方面对星巴克（中国）现有的商业模式体系进行分析，找出存在的问题，提出创新方案。使企业创新后的商业模式能够发挥相应的作用，以应对新环境的挑战，提升企业的竞争力。同时，同类企业可以直接或间接借鉴，调整自身的商业模式，降低企业的运营成本，提高运营效率。

1.2.2 研究的意义

(1) 为星巴克（中国）的商业模式创新提供参考建议

彼得·德鲁克曾经说过：“今天企业之间的竞争已经不再是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争”，一个好的商业模式可以为企业创造持续的竞争优势。在过去的 20 年里，星巴克（中国）一直是中国咖啡零售行业的代名词，并取得了一定的成就，但现在由于市场环境发生了变化，企业的商业模式也必须进

行创新和调整。本文分析了“新零售”的大环境和星巴克（中国）商业模式的现状、问题及原因，并提出了现有商业模式如何进行创新的建议，对星巴克（中国）的发展具有一定的现实意义。

（2）进一步挖掘“新零售”对传统商业模式改进和提升的新路径新方法

“新零售”并不是一种商业模式，而是所有零售企业必须适应的新环境、新背景。“新零售”是对整个零售行业进行科学有序的整合，重新构建一个能够提高效率、降低成本的新业态。目前，很多企业对于“新零售”没有明确的概念，不知道该如何调整现有的商业模式。我们希望通过对于星巴克（中国）商业模式创新的研究，提供“新零售”背景下的零售企业商业模式创新案例，让更多的企业找到改进商业模式的方法，提升企业的竞争力，促进区域经济增长。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 新零售理论研究现状

（1）国外研究现状

虽然“新零售”的概念最早是在中国提出的，但在全世界范围内，零售业的创新和改进从未停止过。随着科技的不断发展，各国的零售业也在不断地经历变革。中国的“新零售”已经是各国学者研究的热点，各国学者对于零售行业的变化也形成了一些观点。Joe Weinman（2011）认为国内的“新零售”理念独具特色，拥有很多独特的观点，国内企业对于“新零售”的理解与运用已经走在了世界的前列。Sorescu A 等（2011）认为由于零售环境发生了变化，零售企业的商业模式创新是由几个部分共同决定的，包括零售活动的组织、活动的运营方法和顾客参与体验的程度。Lee E J 和 Park J（2014）认为消费者进行线上或线下门店的选择会受到渠道因素的影响，研究表明，如果一部分消费者在网购平台上进行网购，同时积极分享网购体验，会促进另一部分消费者对网店的信任。Feng X、Moon I、Ryu K（2014）认为，由于近几年的网购节引发了大量的需求刺激采购，因此应当对供应商仓储方式进行横向转载，以避免某个仓库因为容量不足而不能满足顾客的需求，同时应当借助大数据技术精准地判断客户的购买需求。Kärkkäinen（2015）分析了近几年来零售企业的变化过程，提出通过创新才能使

企业不断地获得竞争优势，更好地满足消费者的需求。王超贤（2016）对比了中美两国的线上和线下零售体系，得出的结论是：美国的零售方式主要是线下自营网络零售，商家比较分散；而中国更多的是采用线上平台的零售方式，大部分顾客集中在几个平台上进行消费。Qinhua X, Y Feng（2016）研究了目前国外传统零售企业商业模式的现状，提出了传统零售企业商业模式如何实现创新的动因、途径和方法，认为整合线上与线下资源，打通销售渠道，实现二元商业模式，是提升消费者购物体验的新方法。

以上可知，目前国外的学者们对于国内的“新零售”发展予以了充分的肯定，对国内外企业的零售现状进行了一定程度的分析。由于大环境已经发生了改变，所以企业必须完成创新，以增加竞争优势。主要的方法都是利用新技术，尽可能地提升消费者的消费体验；也有学者提出了线上与线下进行融合，以便于满足消费者新需求的观点。但是针对“新零售”没有提出一个明确的概念。“新零售”的变化是如何具体影响消费者的，企业对于这种新业态如何进行商业模式的创新，采用哪种具体的方法完成创新，商业模式在企业中具备什么样的功能，还需进一步的研究。

（2）国内研究现状

“新零售”概念是近几年才在国内提出的。对于“新零售”的概念界定、内涵、构成要素和创新路径等等，目前学术界尚处在研究中，没有形成一个统一的答案，学者与企业家们的关注点也有所不同。

针对“新零售”的概念，鄢章华、刘蕾等（2017）认为：“新零售”不是一个概念，也没有形成一种新的理论，而是对国内零售业出现的一种新现象的描述，即线上与线下的深度融合，以消费者需求为核心，利用大数据技术进行全方位的分析，从而提高企业的整体零售效率。林英泽、戈宇、包文斌等（2017）认为：“新零售”就是线上平台、线下实体店和物流系统之间的高度融合，核心是在顾客进行消费的同时收集消费数据，然后进行整合与应用，目标是面向全客户群体提供十分精致、全面的一站式服务，满足消费者不断升级的消费需求。杜睿云、蒋侃等（2017）认为，“新零售”是国内企业基于数字技术的发展，线上平台，通过运用大数据、人工智能等新兴技术，不断升级开发新产品、新服广泛的利用

务的过程，从而满足消费者的个性化需求，同时重塑行业结构和产业圈，实现线上+线下+现代物流深度融合的零售新模式。

针对“新零售”的实现路径，学者们也进行了一定的研究。王先庆（2017）认为电商平台与实体店的融合、场景式零售与体验式消费的融合、面向消费者的终端销售与升级后的产业生态链进行融合是“新零售”的三大实现路径。赵树梅、徐晓红（2017）认为“新零售”是传统零售企业进行的改进和创新，不仅仅是简单的线上与线下加物流的结合，而是依托云计算、大数据等新兴的数字手段，打破零售业传统的销售边界；核心是提升所有顾客群体的消费体验，整合信息流、物流、资金流和店铺流以实现场景式消费，创造各交易主体有效对接的价值网络，打造全渠道产业生态链模式。徐苗（2018）认为“新零售”是零售本质的回归，其核心仍在于顾客对于购物体验是否满意，线上与线下的融合发展，辅以高效物流，发展全渠道零售，并整合新金融、新资源等相关的产业链主体，提升企业整体的零售效率。王正沛、李国鑫等（2019）认为“新零售”以消费者的购物体验为中心，零售前端要具备线上和线下融合的特征；中端以新兴的信息技术为支撑手段，解决目前传统零售企业遭遇的发展困难；末端是新兴的供应链体系，多个主体结合在一起，形成全新的零售格局。王宝义（2019）认为“新零售”是一种以消费者购物体验为中心的泛零售状态，核心是消费者购物体验的满足程度，辅以大数据技术形成全渠道零售。表面上看，它是对零售企业的变革，但实质上却是对供应方形成冲击，对供应链重构产生了巨大的影响。

另一方面，针对“新零售”的概念和内涵，企业家们对于“新零售”的理解也有自己的观点。作为“新零售”的提出者，马云（2016）认为：“新零售”是“线上与线下”的深度融合，辅以高效的现代物流，并利用“大数据”“云计算”等技术形成的一种零售新业态。阿里研究院（2017）在《C时代新零售——阿里研究院新零售研究报告》中给出了“新零售”比较全面的定义：“新零售”的本质始终是以消费者为核心提供服务，注重消费者的体验，并以大数据驱动为手段的泛零售状态，“新零售”通过大数据与企业商业模式的深度结合，实现由“货一场一人”向“人—货—场”的转变，倒逼企业进行变革，开发新的产品、服务与商业模式，重构产业链。京东集团董事局主席刘强东认为，零售不分所谓的新旧，目前中国正进行一场零售革命，无论生产环节、流通环节还是消费环节发生

怎样的变化，零售的本质一直没有改变，它从来都是围绕提升效率、降低成本和优化消费者体验进行发展。

综上所述，学者和企业家对“新零售”的定义、特征和实现路径已经做出了比较明确的解释，即线上同线下的消费渠道进行融合，搭配高效的现代物流，运用云计算和大数据等先进技术，整合供应链，以此来提升企业的零售效率。究其原因是因为新时代消费者的消费习惯发生了改变，现在的消费者更加需求个性化的定制，并注重效率，追求一站式服务，并且更喜欢全方位的服务，零售的本质始终是客户。虽然“新零售”已经具备了上述特征，但是具体如何在企业当中运用还值得研究。“新零售”是一种大趋势、新业态，不同的企业在面对“新零售”时所做的改变肯定是不同的。企业在如何适应“新零售”方面需要更精准地分析，因此需要深挖企业的商业模式。“新零售”如果是宏观环境的改变，那么商业模式就是微观上企业内部的变革与创新。只有商业模式跟随“新零售”这个大环境发生改变，企业才可以真正融合“新零售”的特征，提高运营效率。

（3）关于咖啡企业新零售应用研究现状

尽管“新零售”是零售企业变革的大趋势，但是“新零售”的概念刚刚提出，加上企业转型具备一定的难度，所以目前国内企业对于“新零售”的尝试并不多，咖啡行业更是少之甚少。目前只有新兴的瑞幸咖啡对企业自身的定位是“新零售”咖啡企业。学者们对于“新零售”背景下的咖啡企业也进行了一定的研究。

就营销模式与策略方面，李倩舒（2019）认为以星巴克为代表的咖啡零售企业可以借鉴使用 SIVA 理论。由于消费者的消费习惯已经发生了变化，如何满足消费者不断变化的个性化需求，提升企业给消费者带来的价值体验，是咖啡企业成功的关键。沈逸菲、郑蓓等（2020）对比了星巴克和瑞幸咖啡营销模式的优势与劣势，认为对于消费者来说，星巴克更注重满足顾客的体验式消费，而瑞幸咖啡更侧重于社交裂变式营销。竺含辛、缪莉杨等（2020）分析了星巴克与瑞幸咖啡两个品牌在营销策略方面的相同点与不同点，提出了企业必须充分认识到文化差异对营销造成的影响。

针对咖啡企业的经营和运营模式，吴子靖、吴杨等（2019）分析了瑞幸咖啡在国内市场的背景环境，以及瑞幸咖啡的品牌价值、品质保障的方法和营销手段。认为瑞幸咖啡可以从其他咖啡企业的弱点入手，提升咖啡的品质搭配高效的配送

速度来获取竞争优势。臧兴兵、祝文琪等（2019）研究了连咖啡、瑞幸咖啡和星巴克三家咖啡企业目前在中国市场的经营状况和运营情况，认为“新零售”模式下咖啡业的创新与转型应当在以下两个方面展开：1. 拓展“全渠道”营销，2. 传统零售与新技术的交融。杨峥（2019）研究了“新零售”模式下咖啡行业的商业风险，探讨了瑞幸咖啡的发展优势和相应问题，并提出了相应的风险规避策略，认为“新零售”模式下咖啡企业要运用大数据分析手段，精准的定位顾客，同时丰富产品，降低企业的投机性风险。

由上可知，目前国内学者基于“新零售”背景，对国内咖啡企业的营销模式、营销策略、经营模式、运营模式和商业风险都有了一定的研究，但是对于“新零售”背景下咖啡企业的商业模式缺乏相应的研究。企业的营销模式、运营模式与商业模式有着本质的区别，营销与运营仅仅是企业商业模式功能中的一部分，商业模式包含了企业的销售、生产、财务、人力等各个环节，是企业如何实现企业战略的具体方法，是一套完整结构与体系。单纯的就某一方面研究是片面的，必须就企业整体的商业模式研究才可以使企业适应大环境，获取持久的竞争优势。

1.3.2 商业模式理论研究现状

（1）国外研究现状

商业模式在国外研究较早，上世纪 50 年代提出国外学者首先提出了“商业模式”一词，经过几十年的发展，分为多个体系，但是目前也没有形成一个统一的定义。

就商业模式的定义而言。Stewart (2000) 指出商业模式是可以为企业持续地创造现金流的逻辑陈述。Rappa (2000) 认为企业商业模式最根本的内涵是企业为了可以稳定的、持续地获取利润而经营企业的方式，从而清晰地说明企业在整个行业当中处于什么位置，以获取利润。Timmers (2000) 指出商业模式是企业的服务架构，这种架构用以销售商品、提供服务并且分配企业的信息流，它包括企业与不同的交易主体之间的各项业务活动以及利益分配的方法。Mahadevan (2000) 认为商业模式是企业与其商业合作伙伴之间、还有消费者之间交换现金流、信息流和物流的立体网络。另有学者认为，商业模式实质上是公司业务系统的系统整合，它与公司战略相关联。Morris (2003) 认为商业模式简单来说，就是

旨在说明企业如何定位和整合战略方向、运营模式和逻辑等一系列与企业内部相关的变量，以在特定环境中建立竞争优势。Osterwalder 等（2005）提出了非常著名的画布理论，认为商业模式的本质是一种概念性工具，包含了一系列的要素，这些要素之间的联系非常紧密，使企业表现出了独特的商业逻辑。描述了公司为顾客提供什么样的价值，以及这种价值和运营资本之间的关系和交易方式，收入和净利润如何持续地产生，商业模式促使公司及其合作伙伴产生了一个稳定的结构。Zott C、Amit R 和 Massa L（2011）认为商业模式是企业各系统结合产生的立体网络，这种网络可以使企业的战略决策更加科学、明确，战略定位更加清晰，比如企业如何创造商业价值、如何在激烈的竞争中抢得先机，以及怎样达到预期的经营目标。Joyce A, Paquin RL（2016）认为商业模式由三层价值九个要素组成，要素之间相互影响但模式形成一个稳定的结构。

以上可知，国外学者对于商业模式的研究较早，国外的资本市场，成规模的企业，良好的商业模式等等，都比国内起步早出了几十年；Osterwalder 的画布理论近年来在企业的商业模式分析中得到了比较广泛的应用，很多方面国外的理论体系更加成熟。但是近十年来由于中国国情的改变，企业、消费者都发生了翻天覆地的变化，特别是近年来“新零售”的提出，国外的相关理论是否适用于国内企业有待商榷，国内企业的商业模式研究，特别是以“新零售”为背景的商业模式创新研究还有待完善。

（2）国内研究现状

相较于国外而言，商业模式的研究在我国起步较晚。关于商业模式的理论，国内也没有形成一个统一的意见。目前对商业模式的研究基本上还有待完善，主要是从概念及构成要素两个方面展开。

就商业模式的概念而言。钱志新（2007）认为，商业模式表现为企业如何输出自身价值的方法，一套成功的商业模式，关键是将有限的资源和能力最大化的利用，使企业价值达到最高点，所以商业模式是企业商业价值的转化机制。王波、彭亚利等（2002）认为企业的目标是创造利润，提升企业价值，而商业模式是企业一套完整的运营系统，这种系统可以解释企业为什么可以不断地创造利润和价值。罗珉（2003）认为商业模式的核心应该包括两个要素：整体性和关联性，即商业模式应该是一个由各种要素紧密结合成的网络，这个网络中的要素之间紧密

关联，共同发挥作用使企业可以正常的运营，从而形成商业模式。曾涛等（2006）认为商业模式是企业愿景、组织架构和自身制度的高度融合。商业模式的目的是在外部环境、内部环境以及管理者的治理下，整合企业的相关合作者，从中进行价值交换，使企业不断获得利润，提升企业价值。原磊（2007）认为，企业商业模式的定义有一定的逻辑层次性，即各要素之间从经济性到操作性、战略性和整合性的递进。魏炜、朱武祥（2007）认为企业商业模式是基于相关利益相关者的交易结构。沈永言（2011）认为，从理论上讲，商业模式是以企业战略的具体化，企业的战略决定企业采用什么样的商业模式，商业模式同企业战略是密不可分的。杨宗仁（2018）认为商业模式是将所有与企业经营相关的内外部要素整合在一起，形成一个完整、高效的企业经营体系。颜煜宇（2019）认为商业模式是一个完整的战略结构，它能最大限度地满足客户不断变化的需求，为客户提供企业价值，并维持企业盈利。

商业模式的概念明确了商业模式是什么，而商业模式的要素则解释了商业模式包含什么。因为商业模式概念的研究并没有形成一个统一的观点，是所以商业模式的要素构成依然没有形成统一的观点，比较著名的有国外学者 Osterwalder（2005）提出的画布九要素模型和国内学者魏炜、朱武祥（2007）提出的六要素模型。

娄永海等（2008）将商业模式的要素分解为六部分，即“企业可以做什么、企业内部价值的体现方式、外部环境的变化、企业内部的核心竞争力、外部的交易伙伴、如何获取利润”等六个要素。Osterwalder 和 Pigneur(2011)在 *Business Model Generation* 一书中，提出企业的商业模式可以细分为价值主张、关键业务、核心资源、重要合作、客户细分、客户关系、渠道通路、成本结构、收入来源九个要素，也称为商业模式画布模型。魏炜、朱武祥两位学者（2009）在《发现商业模式》一书中提到，任何一种商业活动的本质就是“交易”，即要完成价值的交换，交易是整个商业活动的核心，商业模式本质上就是各个利益主体之间的一种“交易结构”。两位学者重点研究了以下问题：一是企业的“利益相关者”有哪些，二是利益相关者之间能够进行什么样的价值交换，三是如何设计一个共赢的交易网络体系。最终，商业模式被定义为“企业与利益相关者之间的交易结构”。包括交易的参与方（哪些人参与交易）、交易的内容（交易什么样的产品、

服务或价值）、交易的方式（如何进行交易）和交易的定价（现金流收入和支出）。作为利益相关者的交易结构，商业模式的组成部分包括六个：即定位、业务体系、盈利模式、关键资源能力、现金流结构和企业价值。本文运用魏朱六要素模型对星巴克（中国）的商业模式进行分析。

商业模式创新是指企业获得利润、提升企业价值、同合作方进行价值交换的基本方式发生了改变，包括商业模式构成要素的创新变化，也包括要素之间如何进行作用的价值网络的变化。企业的商业模式创新会产生相应的成本，并带来一定的风险。商业模式创新程度越高，客户、供应商、厂商等利益相关者的转换成本越高，这意味着企业完成商业模式创新需要付出一定的代价，但完成创新后，企业将获得更高的利润，将拥有更多的自主议价能力。一个成熟的企业为什么一定要进行商业模式创新，即企业商业模式创新的驱动力是什么。王鑫鑫，王宗军（2009）认为商业模式创新的驱动因素可以归纳为五个方面：即新技术的发展、消费市场需求的变化、来自竞争对手和潜在竞争对手的威胁、公司战略的转变和系统观点等。公司要想完成商业模式创新，必须是公司的外部环境发生了变化。随着环境的变化，公司自身的交易结构也必须做出相应的调整。

由上可知，国内外学者对于商业模式的定义、构成要素和创新驱动都已经做了比较详细的阐述。虽然学术界还没有就这些概念形成统一的观点，但是已经形成了较完整的理论体系，并且在企业当中已经进行了广泛的应用。目前的研究多是集中在商业模式的定义和要素构成上，分析企业商业模式的构成，研究了企业的商业模式是什么，但是对于商业模式功能的研究还有待完善，即商业模式能为企业带来什么，企业的商业模式是否具备不可模仿性和排他性等。本文选择运用魏伟、朱武祥两位学者的六要素模型进行分析，研究商业模式的功能具有什么样的特征。

（3）新零售背景下商业模式的研究现状

目前国内学者基于“新零售”背景对商业模式的研究集中在创新路径、商业模式分析、商业模式重构等几个方面。

对于商业模式的创新与重构，在“新零售”的大背景下，彭虎锋、黄漫宇等（2014）认为国内零售行业商业模式的创新是由新兴的技术手段为驱动因素的，商业模式的创新包括行业状态、经营活动、公司治理架构三个方面，三大要素之

间互相关联、互相影响，零售企业商业模式创新的关键是能否利用新兴技术不断地创造企业的价值，并且将价值变现。王宇能（2018）提出了“O2O+LBS”的新模式，认为该模式可以使生鲜型零售企业获得更高的运营效率，商业模式的优化应当从品牌推广、物流配送以及产品管理三个方面共同进行。徐媛媛（2020）利用九要素商业模式画布模型对“新零售”商业模式的构建进行了分析，认为商业模式的创新应当整合线上与线下，再加上高效的现代物流，服务商利用大数据、云计算等技术，完成新商业模式的构建。黎传熙、祁明德等（2020）基于画布模型，对盒马鲜生的商业模式进行重构，认为“新零售”背景下企业的商业模式重构是未来企业创新升级的必然趋势，关键在于以下几个方面：1. 整合优化供应链，实现“供产销”的有效衔接，2. 构建 O2O 社交与场景多渠道协同物流配送的复合零售业态，3. 主动利用智能技术，完善企业现代信息基础设施建设，赋能零售企业。

在分析商业模式的方面，邢惠淳（2016）对盒马鲜生和每日优鲜的商业模式进行了分析比较，认为现在的零售企业应当广泛地应用新技术，目标是构建低粒度的用户画像，以便于对消费者进行精准的用户营销，同时整合上游供应链资源，把控产品品质，持续优化消费者的购物体验。尹登博（2019）认为移动互联网时代的消费趋势已经发生了根本性的改变，基于地理位置对客户实行精确营销，使每一位客户都可以随时随地的进行购买，随时随地的体验网络带来的便利，企业应当重构“人、货、场”，改变零售行业的价值链和供应链，以满足消费者不断变化的新需求。尚子琦（2019）认为企业未来的商业模式应当是广泛运用云计算、大数据等新技术，实现 B2C 到 C2B 的转变，同时加强监督管理，保障线上和线下的商品品质相同。

1.3.3 研究述评

综上所述，“新零售”是一个非常新的概念。虽然在 2016 年底才刚刚提出，但是目前学术界研究的热度很高，但是对于“新零售”的定义、构成要素、发展趋势等，目前尚无统一的结论。“新零售”这个概念究竟只适用于零售业还是普遍适用于各个行业有待商榷，目前针对“新零售”主动转型的企业数量较少。商业模式虽然国外的研究远远的早于国内，但是对于商业模式的定义、构成要素以

及功能、创新路径等，国内外均未形成统一的意见。国内学者近些年来对于商业模式概念和构成要素的研究相对较多，但是将“新零售”与商业模式结合研究的较少；同时对商业模式的功能研究较少，商业模式的功能究竟会给企业带来什么样的改变，应当在“新零售”的大背景下如何进行商业模式的创新，是本文需要研究的问题。本文通过对“新零售”和商业模式同时分析，试图找出星巴克（中国）企业商业模式的改进方法，丰富案例研究。

1.4 研究内容与框架

1.4.1 研究内容

星巴克（中国）作为一家咖啡零售企业，直接面对终端消费者，经过多年的发展，已经形成了相对成熟的商业模式。但是由于新的零售环境和全球经济形势发生了改变，星巴克（中国）的商业模式也必须积极创新，以保持自身的市场份额和竞争优势。

本文以中国市场上典型的咖啡零售企业星巴克（中国）为研究对象，探讨星巴克（中国）的经营环境，分析现有商业模式的现状、问题及成因，然后针对“新零售”大背景提出改进意见，完成商业模式创新。首先阐述“新零售”的理论，了解其定义和要素，分析企业如何适应“新零售”环境的要求，探讨传统零售企业在目前经济环境下的创新方向；然后回顾“新零售”和商业模式的理论，选择“魏朱六要素”模型作为商业模式的理论基础，并对其利益相关者进行探讨；接着对星巴克（中国）的经营环境进行分析，了解星巴克（中国）经营的优势和面临的环境威胁；最后对星巴克（中国）商业模式的现状、问题及成因进行详细地分析，结合“新零售”的背景，提出改进方案，并得出结论。

本文的主要内容将以如下结构进行叙述：

第1章，绪论，介绍了本文的研究背景、研究目的和意义、国内外研究现状，指出了论文研究的方法，并简述了论文的内容以及结构。

第2章，定义了“新零售”的概念和要素，介绍了商业模式的相关理论基础，并确定了在“新零售”背景下如何分析企业现有的商业模式。

第3章，分析了星巴克（中国）经营环境，经营优势与面临的环境威胁。首先，对星巴克（中国）目前的经营环境进行了分析，主要是宏观经济情况和市场的一些变化。然后对星巴克（中国）的基本情况和经营情况进行了分析，指出其经营的优势与目前面临的环境威胁，为后文对商业模式的分析创造一定的条件。

第4章，分析星巴克（中国）商业模式的现状、问题及成因。首先明确星巴克（中国）的企业愿景，然后利用“魏朱六要素”模型从定位、业务体系、关键资源能力、盈利模式、自由现金流结构、企业价值等方面对星巴克（中国）现有

的商业模式进行分析，分析其利益相关者，发现其现有商业模式中存在的问题，并对原因进行探讨。

第 5 章，评估“新零售”背景对星巴克（中国）的影响，分析其内外部驱动力，并根据“新零售”的要求重新构建星巴克（中国）的商业模式，以及星巴克（中国）在“新零售”状态下重构商业模式所需要的创新路径。

第 6 章，结论与展望，总结了本文的主要观点和不足，并对传统零售企业的未来发展进行了展望。

1.4.2 研究框架

如图 1.1 所示，本论文基本研究框架如下：

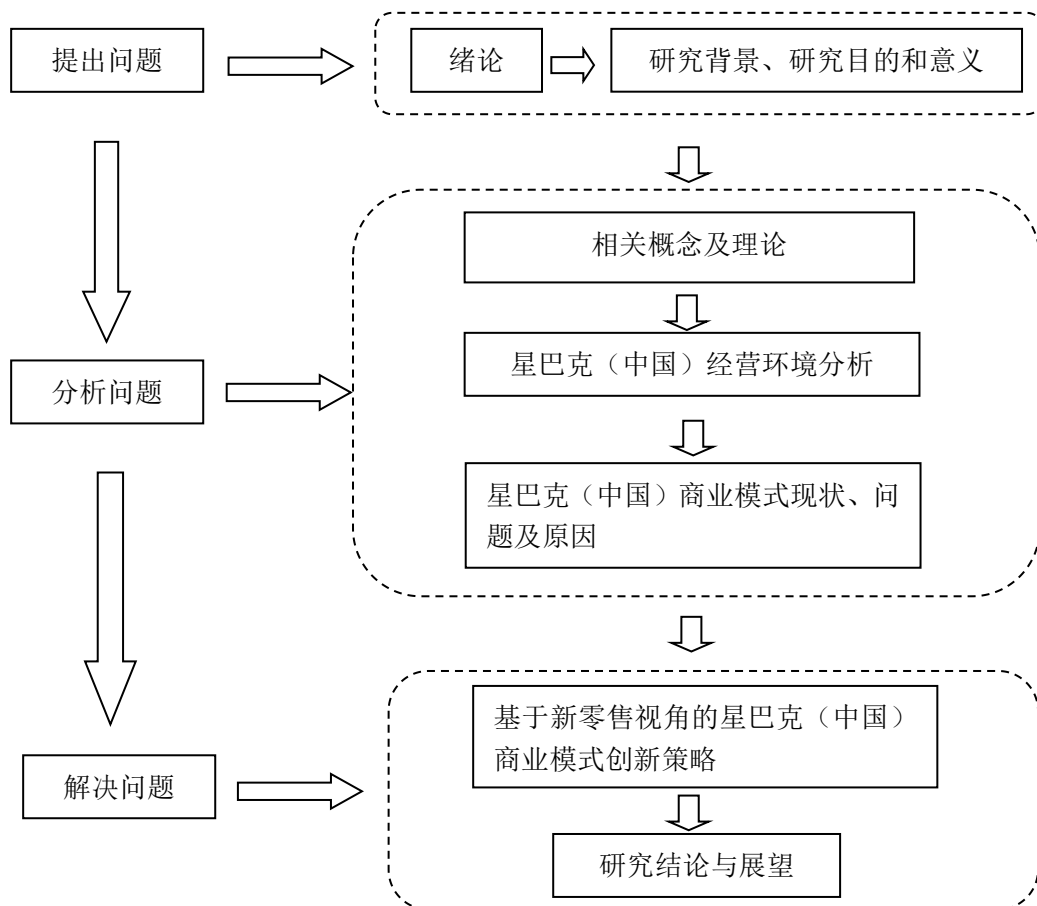


图 1.1 论文框架

1.5 研究思路与方法

1.5.1 研究思路

本文的研究思路遵循提出问题——分析问题——解决问题的研究思路。首先通过查阅相关的文献资料总结归纳“新零售”及商业模式的国内外研究现状，通过归纳总结“新零售”及商业模式的概念、构成要素，形成相关的理论基础，提出“新零售”背景下星巴克（中国）商业模式创新的目的与意义；其次通过分析星巴克（中国）的经营环境及商业模式的现状，找出目前星巴克（中国）商业模式存在的问题及成因，然后针对“新零售”大背景提出商业模式的创新建议，并分析创新路径；最后针对此问题地研究进行了总结与展望。

1.5.2 研究方法

（1）案例分析法

本文选择星巴克（中国）作为研究对象，重点分析星巴克（中国）的经营现状和商业模式，分析星巴克（中国）现有商业模式中存在的一些问题，提出相应的对策和建议；并对星巴克（中国）的利益相关者进行分析，以优化星巴克（中国）现有的商业模式，使商业模式能够发挥相应的作用，为星巴克（中国）提出更优化的盈利方案，以提升星巴克（中国）的经营效率，降低运营成本。

（2）访谈研究法

对星巴克（中国）的店面进行实地调查，了解经营过程中店面的运营情况。对顾客、店面员工和管理者进行访谈交流，了解顾客对目前星巴克（中国）的产品及服务的认识和感受，对线上 APP，线下实体店以及星巴克（中国）目前的物流配送等体验的看法。了解店面员工和管理者对运营情况的观点以及对于未来的期待。

（3）文献研究法

为支持本研究工作的开展，重点关注中国知网、书籍、企业年度报告、行业研究报告等，充分了解国内外专家学者对“新零售”和商业模式的研究现状，明确研究边界，建立对行业发展和趋势的系统认知等。同时了解企业的战略重点，为商业模式的创新提供依据。

2 相关概念及理论

2.1 新零售概念与内涵

2016年10月，阿里巴巴在浙江杭州举办了云栖大会，大会上阿里巴巴集团的掌门人马云分析了目前国内市场环境的变化以及消费者需求的改变，首次提出了“新零售”的概念。近几十年来，国内外零售市场的消费状况不断地在发生改变，马云提出了“新零售”的理念后，立即引起了社会的广泛关注，“新零售”成为了学者们研究的热点问题。其主要观点是，传统的电子商务时代已经过去，未来的零售形式将是以高科技技术为支撑的线上+线下一体化新模式。美国著名学者 Joe Weinman 认为，阿里巴巴集团之所以能够长期保持良好的竞争优势，近年来净利润不断增长，主要原因是因为他们在“新零售”战略中实施了广泛的、精细的布局。

清华大学学者李飞（2013）认为，传统的线下实体店铺和线上的电商平台面临的五个零售流已经发生了根本性地改变。第一，顾客流和店流。随着电子商务的出现，顾客流突破了原有的时间和空间限制；随着智能设备的普及和应用，顾客可以利用智能的移动终端随时随地消费，并不会受到实体店铺地理位置的限制。因此，在“新零售”环境下，形成了“店”随客流的新特点。第二，信息流。在“新零售”环境下，信息的来源和传递信息的方式变得多种多样。消费者可以通过移动网络随时获取自己需要的信息，不仅可以查看网上的购买数据、对比买家的留言、询问朋友的即时意见，还可以随时收到商家的通知，第一时间了解自己关注的店铺动态，从而使顾客可以进行更广泛的选择。第三，资金流。在“新零售”环境下改变了原有的交易流程，目前移动支付方式已经替代了原有的现金支付方式成为最主要的支付手段，很大程度上提升了交易的效率，并且还在进一步的普及。线上支付和货到付款成为线上平台购物的基本条件，再加上支付宝等第三方支付平台的出现，买卖、支付、运输和提货之间可能都是相互独立的流程，各方可以互相监督以保证服务的质量。第四，物流。现在客户无论是在线上的电商平台还是线下的实体店消费都可以不用自提货物，完全由商家安排快递公司进行配送，顾客尽可享受一站式服务，将主要的精力放在挑选商品上，进一步提升了顾客的消费体验。

面对外部环境带来的变化，中国的传统零售企业必须进行创新，而这种创新的方法就是“全渠道营销”，也就是通常所说的“新零售”。这里的“全渠道”是指一个广义的渠道，它不仅仅是商品从原材料采购，再到生产与分销，最终销售给消费者的一整套过程；还包括信息流的整合与运用、商品生产销售环节的所有渠道、资金支付转移的形式以及物流运输的所有渠道，在线上平台的运营过程中，还包括顾客流动的所有渠道等。“新零售”的概念也可以理解为全渠道零售，全渠道零售是指零售企业为了达成自身的战略目标，利用全方位的渠道资源（产品设计、原材料采购、生产与销售、信息共享、支付方式、高效配送、客户定位等等）来制定商业模式和营销方法。针对不同的客户运用不同的零售渠道，因此企业的定位必须十分准确，可以充分的了解目标客户群体的渠道倾向，并顾客定位设计渠道策略，实施与之相适应的零售方法。与马云提出的“新零售”概念类似，全渠道零售并没有完全否定线下实体店的传统零售方式，也没有完全接受线上电商平台的经营方式。它将二者进行了融合与调整，由矛盾变为了统一，互相扶持，共同利用对方的优势完成发展，最终互惠双赢。“新零售”的内涵就是以消费者的需求变化为核心，通过移动网络、大数据等新兴技术，将线上和传统的线下平台与高效物流结合起来，以全渠道的零售方式进一步提升消费者的消费体验，同时提升零售企业的运营效率。

近几十年来随着经济的发展零售市场不断地在发生变化，零售企业作为市场的主要参与者，需要快速适应消费环境的不断变化，才能持续保证企业的发展。首先，目前消费者购物不能受到地理因素的限制，而是顾客可以凭借智能设备随时随地的完成购买，并且尽可能地享受配送服务，所以线上的平台占据了大量的顾客资源。而线下实体店的劣势也愈发明显，近几年房价上涨，实体店铺的租金成本不断提高，员工工资也在相应增长，同时进货成本大大增加，这让本就经营困难的实体店雪上加霜，所以传统的实体零售企业必须尽快寻找出路。其次，零售企业的经营核心已经不再是最初的产品经营，而是转向顾客的消费数据应用。目前国内的物流体系已经十分发达，商品配送流程已经变得非常高效，重要的是如何快速获知消费者的需求，尽可能快速地完成购物，而消费数据的应用则是准确了解顾客需求的关键，大数据技术的应用对于目前的零售企业来说绝对必不可少，此外还必须有一套高效的业务运营体系，以提高效率。

2.2 商业模式概念与要素

自商业模式的概念提出以来，国内外学者并没有找到一个统一的标准。学者们对商业模式定义的理解虽然有所不同，但主要集中在如何提升企业价值、提高企业运营效率以及利益相关者之间如何交易等几个方面。国内对商业模式的研究起步较晚，但由于近年来经济的发展和企业在实践中实际运用的增多，其研究成果不断涌现。

魏伟、朱武祥、林桂平（2012）分析，各个企业之间的生产资料与管理方法之间都有着很大的区别，但由于经济环境的发展、经营过程的复杂和市场竞争的日益激烈，企业仅依靠自身拥有的有限资源和能力很难获得竞争优势，必须利用其他组织的资源和能力才能不断发展，而这种利用其他个人或组织的资源和能力的的能力将成为企业长期生存和发展的关键。获得其他资源和能力的主要途径是资源和能力的交易，企业可以同自身的利益相关者之间互相进行交换，一个好的商业模式是将竞争对手变成合作伙伴。当然企业需要付出合理的对价通过交易或合作的方法获得这些资源或能力，然后进行充分地利用达到自身的经营目标，提升企业价值。将利益相关者变为企业的合作伙伴，可以突破企业自身的能力上限，通过合理的交易结构和交易方式，充分利用利益相关者的资源和能力，双方都可以以一个较低的成本完成合作，进入新的领域，从而大大提高企业发展的上限。

魏伟、朱武祥通过研究企业的组织架构，运营管理，拥有的资源以及同合作伙伴的交易结构，就商业模式而言提出了比较准确的概念，商业模式是企业同自身的利益相关者之间建立的一种交易结构。简而言之，商业模式就是“利益相关者的交易结构”，这种交易结构主要包括以下几个方面：同谁进行交易，如何定价，具体的交易内容是什么等等。如图 2.1 所示，魏朱六要素理论模型主要包括六个要素，分别是定位、业务体系、关键资源能力、盈利模式、自由现金流结构和企业价值。六个要素之间相互影响、相互作用，它以业务系统为主要结构点，关注交易环节、企业内外部参与者所发挥的作用以及他们之间的合作关系。

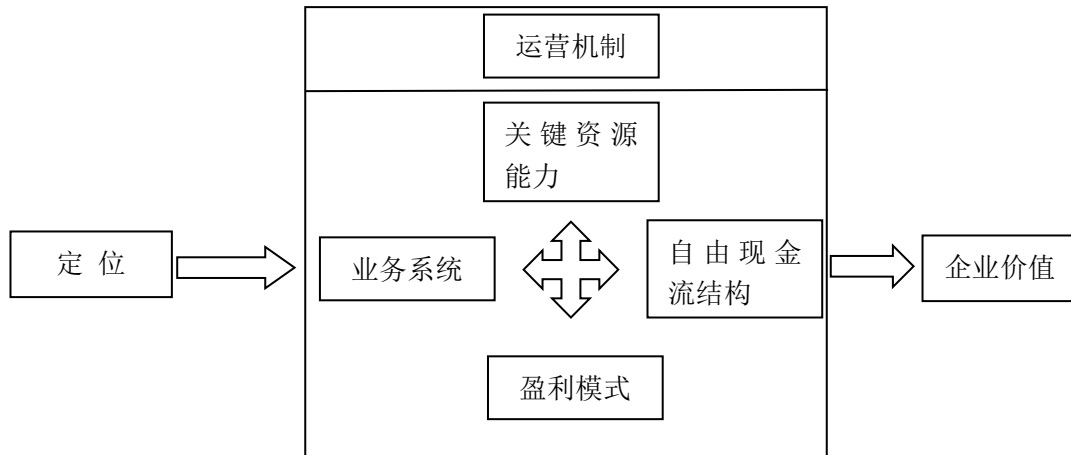


图 2.1 魏朱六要素理论模型图

六要素的具体释义如下：

定位：是企业商业模式的起点，作用在于帮助企业实现顾客价值，定位直接确定了企业所在的行业以及提供的产品或服务，以及企业的目标客户群体。

业务系统：是商业模式的核心，将企业的定位进行具体化。具体地描述了企业进行什么样的业务活动，如何识别企业自身的利益相关者，同利益相关者之间进行什么样的合作，最终实现企业价值最大化。

关键资源能力：是指企业为了完成自己的业务活动所需要的各种有形或无形资产以及相关的人员和能力。商业模式就是将自己或者利益相关者拥有的各种资源和能力充分地调动起来，为业务系统服务，最终达成企业的目标。

盈利模式：指企业在运营过程中收入来源和成本支付的结构，收入的来源有可能直接来自于顾客，也有可能是第三方为顾客进行全部或部分的支付；企业自身的成本也有可能来自第三方的支付，盈利模式本质上就是对企业的赢利点进行重构，各个业务之间互相配合，有些业务可能不直接带来资金的流入，但可以起到相应的辅助作用。

自由现金流结构：是企业现金的净流入，自由现金流结构直接关系到企业的发展状态，影响企业的投资规模、投资方向、投资项目的风险等，并直接影响企业价值。

企业价值：是指企业未来可以创造的现金收益，将现金收益按照一定的折现率进行折现的现值，就是当前企业的价值，可以直接体现出企业在当前市场中的地位。

所以，以“魏朱六要素”作为在商业模式重构研究时的理论依据，能够清晰梳理出企业整个运营流程，可以从部分到整体的全面考虑。研究者首先考虑企业的“定位”，进而思考围绕“定位”所需要的“业务系统”是什么。“业务系统”需要什么样的“关键资源能力”，企业是否直接拥有，还是需要同利益相关者进行交换，交换的方式是什么。企业的“盈利模式”是怎样的，如何具体确定那一部分业务需要盈利，哪一些业务可以暂不盈利，最终以何种方式进行交易，运营结果以“企业价值”体现。

2.3 本章小结

本章介绍了本文研究所需要的主要理论，“新零售”理论以李飞的全渠道零售理论为基础，强调新经济环境下全渠道方式对企业零售的重要性，企业发展的关键是必须满足消费者不断变化的需求；商业模式理论以“魏朱六要素”为理论基础，该理论强调企业的交易结构，用六个要素对企业商业模式进行分析，可以清晰发现企业商业模式的优劣。

3 星巴克（中国）经营环境分析

3.1 星巴克（中国）外部环境分析

一个国家的经济发展水平对所有企业来说都相当重要。2020 年初开始的新冠疫情给全球经济带来了巨大的冲击，使原本就处于下行阶段的经济形势雪上加霜，中国由于策略正确，决策果断，迅速抑制了国内疫情，使中国成为世界主要经济体中唯一正增长的国家。并且 2020 年中国 GDP 突破了 100 万亿元人民币，中国经济经受住了压力考验，表现出强大的修复能力和旺盛的生命力，率先走出疫情阴霾，实现复苏，并乘势而上，稳中求进，2020 年中国经济的增长保持在 2.2% 左右。

预计 2021 年中国经济运行的形势有很多有利因素，经济持续增长的可能性较大。目前，国内外机构都在积极看好中国经济发展，预测 2021 年中国经济将大幅回升，这对于很多已经陷入困境的国内外企业来说，是非常重要的。作为一家咖啡零售企业，星巴克（中国）直接面对最终端的消费者，而中国市场目前是星巴克（中国）集团全球最重要的市场之一，所以中国经济的发展对星巴克（中国）的发展战略至关重要。特别是在当前全球经济形势下，星巴克（中国）集团能否利用好中国当前的经济形势，将直接关系到未来市场格局。所以如何继续保持在国内市场的优势地位是星巴克（中国）的当务之急。

随着中国经济的发展，人们的收入水平也在大幅提高，目前星巴克（中国）的顾客定位偏向年轻化。现阶段，80 后、90 后、00 后将成为星巴克（中国）消费的主力军。除了面临同行业咖啡企业的竞争外，星巴克（中国）还有一部分竞争对手来自于中国非常古老的行业——茶行业。茶文化在中国有几千年的历史，中国是茶文化的发源地，特别是在中国南方地区的一些地区，饮茶已经成为当地民众每天必做的一件事情。茶文化与咖啡文化有着本质的区别，在星巴克（中国）刚进入中国的那一段时期，很多人无法接受咖啡这种饮品，但现在中国的年轻一代正在崛起，星巴克（中国）的顾客定位主要是中高端城市白领和部分有消费能力的学生群体。随着中国经济的发展，这一群体的数量在不断扩大，他们普遍比上一代人受过更好的教育，拥有更丰富的资源和更好的环境，更容易接受星巴克（中国）的咖啡文化，这对星巴克（中国）来说是个好消息。但是，这些人的消

费理念、消费习惯和消费模式与上一代人相比有一定的差异，他们更注重一站式服务，便利性是他们的主要考虑因素之一。庞大的客户群体体现出了多元化的消费特点，比如有的顾客喜欢星巴克（中国）的店面环境，更乐于去实体店享受“第三空间”带来的感觉；有的顾客仅仅是喜欢星巴克（中国）的饮品，希望坐在家里也能喝到星巴克（中国）的咖啡，如何满足消费者多元化、个性化的需求，是提升消费者消费体验的关键。

目前，中国咖啡零售市场的规模不断扩大，竞争日趋激烈，竞争模式不断创新，中国目前是世界上最大的咖啡市场之一，人口基数庞大，这无疑是一个巨大的优势。如果星巴克（中国）能够继续保持自己的优势，优化商业模式，未来的利润将非常可观。

但是，既然市场如此巨大，竞争就不可避免。早在星巴克（中国）进入中国市场的时候，其他国际咖啡企业也就纷纷来到中国，开始争夺国内的市场份额。而竞争也逐渐开始多元化，现阶段的国内咖啡市场，形成了咖啡连锁零售企业、超市与便利店的快消咖啡产品、西式快餐连锁企业的咖啡饮料并存的局面。另一方面，中国本土的咖啡企业近年来也开始发力，这些本土诞生的咖啡品牌在国内市场更容易享受到相关政策的扶持，同时更容易得到消费者的支持，使星巴克（中国）在中国面临着严峻的竞争形势。以中国“新零售”咖啡的代表企业瑞幸咖啡为例，在试营业期间，瑞幸咖啡共完成了约 300 万份的订单，到 2019 年底已经完成了近 4700 家门店的开设，其 APP 客户端在苹果手机应用商店排行榜中位居第一，甚至登上了美国电视台，国内消费者对这个期待已久的本土品牌充满了热情。这让瑞幸咖啡在很短的时间内形成了巨大的客流量，虽然由于财务造假事件对瑞幸造成了不小的影响。但就国内市场而言，瑞幸还具有一定的竞争力，不容小觑。即使没有瑞幸咖啡，只要国内庞大的市场还在，新的咖啡企业就会不断出现，星巴克（中国）的竞争对手并不会消失。

随着中国经济的发展，必然会带动中国科技的发展。正是由于科技的发展和消费者需求的变化，“新零售”才应运而生，目前中国的数字经济和物流配送已经走在了世界的前列。大数据、云计算、人工智能可以帮助企业更好地锁定客户、分析客户、整合供应链，从而提高运营效率，降低运营成本。高效的物流体系已经成为零售企业必不可少的因素，也是提升顾客消费体验的一个非常重要的环

节。对于星巴克（中国）来说，这些技术的发展既是挑战也是机遇，新兴的咖啡零售企业在成立之初就已经开始将这些技术应用到业务中。但只要星巴克（中国）能够改变理念，加大投入，这些新技术对星巴克（中国）的发展会有非常积极的作用。

3.2 星巴克（中国）面临的机会与挑战

3.2.1 星巴克（中国）基本情况

星巴克（中国）与 1999 年开始进入国内市场，在北京开设了第一家门店。截至 2020 年底，中国地区已经是星巴克集团全球领域内最重要的市场之一，也是销售额增长最快的市场，如图 3.1 所示，星巴克（中国）2020 年底的门店数量已经超过 4800 家。星巴克（中国）一直是高端咖啡的代名词，据 2018 年星巴克年报显示，星巴克的营业收入达到 1605 亿人民币左右，净利润 301 亿人民币左右，国内市场的贡献额在 11% 左右。星巴克（中国）在国内市场的门店平均收入约 400 万元，毛利率约为 36%，投资回报率在 70% 以上，目前已占据国内咖啡零售市场一半以上的份额。

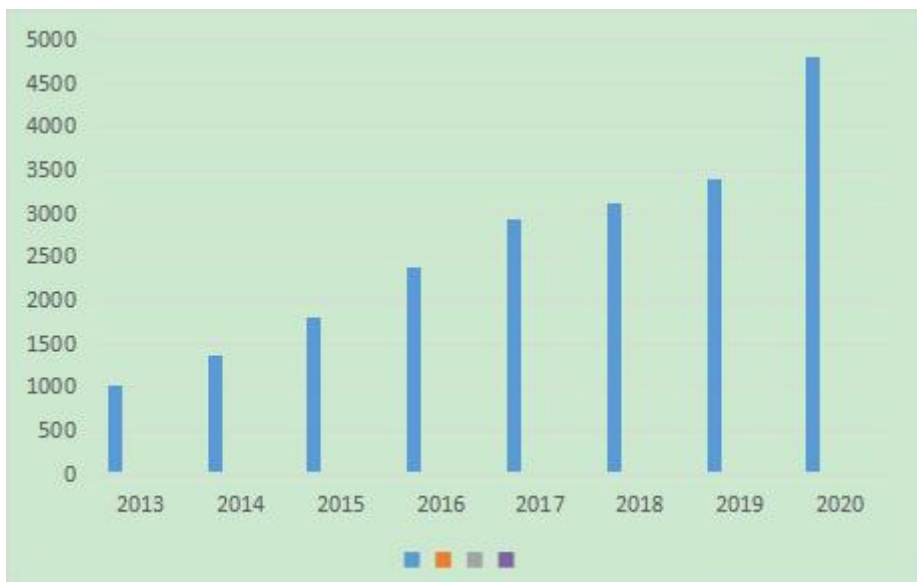


图 3.1 星巴克（中国）门店数量（单位：家）

星巴克（中国）在国内市场逐渐形成了自己独特的风格，以“多元化的门店、精致的饮品、热情的待客之道、优质的管理”等一系列优势建立了良好的口碑，

并以丰富的元素打造了“第三空间”消费模式，在 2018 年 5 月，星巴克（中国）提出了未来五年在国内的发展战略。预计到 2022 年将覆盖国内超过 230 个城市，门店数量将超过 6000 家，同时，星巴克（中国）还将与雀巢（中国）建立战略联盟，打造更适合中国人口味的咖啡。此外，为了保护中国的生态环境和可持续发展，星巴克（中国）将在 2020 年将门店内传统的塑料吸管全部更换为可降解吸管，为中国的环境保护作出了一定的贡献，增强了企业的社会责任感。自 2019 年起，星巴克（中国）在中国开设了“专星送”服务，通过进一步改善自身的服务态度、提升消费者的便利性与体验，来增加竞争优势，并通过开发新产品和加强线上应用功能来巩固优势。目前，星巴克（中国）在中国咖啡零售市场仍占据主导地位，中国市场已成为星巴克全球的第二大市场。



图 3.2 星巴克集团 2016-2020 年度营业收入及净利润（单位：亿元）

根据星巴克近几年的年报显示。如图 3.2 所示，星巴克集团 2016-2020 年度的营业额分别为 1427 亿人民币、1500 亿人民币、1605 亿人民币、1775 人民币元和 1574 亿人民币，净利润分别为 188 亿人民币、194 亿人民币、301 亿人民币、241 亿人民币和 60 人民币元，2020 年的营业收入国内市场贡献的份额占比在 11% 左右，约 174 亿人民币。2020 年受全球新冠疫情影响，星巴克集团的营业收入和净利润均出现大幅下滑，值得注意的是，受新冠疫情影响，公司战略将发生调整，星巴克集团将在 2020 年对全球门店业务进行重组，预计在 2020 年至 2021

年期间，将在全球范围内关闭 400 家门店，但将在中国市场增加 500 家门店。

疫情对星巴克（中国）的影响主要体现在以下几个方面。首先，星巴克（中国）的销售非常依赖客流量，在疫情防控期间，大家都尽量减少出门，减少人流聚集。这对于以实体店为主要销售方式的星巴克（中国）来说影响很大。其次，疫情对国内经济情况短期内造成了很大的影响，一段时期内大家的收入都大幅减少，星巴克（中国）虽然品质很高，但价格却比行业内其他的咖啡店贵很多。不过，由于中国市场的快速复苏，目前星巴克（中国）在中国 99% 的门店都已开业，4、5 月份又新开了 57 家门店。随着中国消费者不断升级的消费需求，星巴克（中国）2019 年在北京开设了第一家“啡快”概念店，强调“在线下单，到店取货”，是其应对“新零售”转型的重要举措。值得注意的是，星巴克（中国）近年来的门店数量一直在上升，来自移动端订单的销售额占比却在下降，但仍超过了疫情前的水平。不过星巴克（中国）只对部分商品提供免费配送服务，随着国内消费者生活节奏的加快，他们的消费观念和消费习惯也发生了变化，便利性和快捷性成为了消费者在保证产品质量前提下购物的主要因素。“新零售”模式已经是不可逆转的大趋势。

3.2.2 星巴克（中国）的经营优势

星巴克（中国）今天可以取得一定的成就，离不开它自身的优势，凭借着在国内市场几十年的经营经验，星巴克（中国）总结出了一套有效的运营体系，帮助自己获得了一定的竞争优势，主要体现为以下几点：

1. 自身的品牌效应。星巴克（中国）从创立之初就提出了“第三空间”的经营理念，以咖啡为载体传播咖啡文化，注重体验式消费。星巴克（中国）一直为国内的咖啡爱好者提供一流的产品和服务，所服务的消费者群体也较为优质，普遍有着良好的教育背景，迅速为星巴克（中国）积累了良好的口碑，几十年的口碑积累为星巴克（中国）带来了良好的品牌效应和巨大的商业价值。对于其他的竞争者而言，产品和服务也许易于模仿，品牌的优势绝不是一朝一夕就能积累起来的。

2. 良好的经营模式。星巴克集团根据全球各个市场的不同情况，设计了不同的经营模式。1999 年星巴克（中国）刚进入国内市场时，国内市场对咖啡文化的认知度还比较低，所以星巴克（中国）选择了一种比较稳妥的经营方法，即

合资和特许经营共同存在的模式，以规避风险，降低成本。在咖啡饮品逐渐被消费者认可，市场逐渐稳定后，星巴克（中国）收回了大部分股权，目前星巴克（中国）在大陆市场的大部分门店都是采用直营的方式。直营方式可以让企业更好地进行经营管理，便于员工培训和质量控制，获得更高的利润和更充足的活动资金。

3. 良好的产品和服务。星巴克（中国）注重品质保证，坚持为顾客提供高品质的咖啡及相关产品。因此，它在供应商的选择上有着严格的要求，在原材料的选择、运输、制作、保存等方面都有严格的标准，并对员工进行更专业的培训，使其具备相应的烘焙技能。星巴克（中国）的产品种类繁多，针对不同的顾客群体进行不同的设计，不断创新，满足中国消费者的喜好。除了产品之外，星巴克（中国）还非常注重服务质量，对员工如何接待顾客、提供服务都有一套标准的培训流程。消费者可以与工作人员进行更深层次的交流，更好地了解相关的咖啡产品，星巴克（中国）也能更准确地了解顾客的需求。

4. 绝佳的地理位置。一个好的店面，位置是至关重要的，经过几十年的经营，星巴克（中国）在店面选址方面有着一套独特的见解。星巴克（中国）的门店往往位于重要的商圈，要么是人流量较大，要么是有着一定程度的发展潜力。星巴克（中国）凭借自身的品牌和资金优势，往往在一个商圈同时开设多家门店，最大限度地挤压竞争对手的生存空间，使其难以介入。

3.2.3 星巴克（中国）经营面临的环境威胁

虽然星巴克（中国）是一家比较成功的企业，但是在中国市场发展的过程中，星巴克（中国）也需要应对不断出现的挑战，有时候优势与劣势并没有绝对的区分，必须从不同的角度进行分析，优势与劣势往往是共同存在的。星巴克（中国）目前面临的威胁主要表现在以下的几个方面。

1. 组织结构不尽完善。星巴克集团在进入中国市场之初，为了降低风险和控制成本，采取了特许经营的方式，但是这也带来了一定的问题，本来像星巴克集团这样的跨国企业过于庞大和复杂，经营管理就已经具备了相当的难度。目前星巴克（中国）在国内并没有实现完全的直营，比如在华东地区，这对于星巴克（中国）的整体组织效率确实构成了一定程度的影响，也对星巴克（中国）的企业文化和品质把控带来了一定的风险。

2. 供应链管理成本高。星巴克（中国）的产品和服务种类繁多，质量控制严格。原材料的选择和运输都有严格的标准，这给供应商的选择和物流运输带来了很大的压力，无形中增加了企业经营的难度，要求企业在销售预测和库存管理方面具有很强的专业性和精确性，这可能直接导致经营成本的增加。

3. 财务压力大。虽然星巴克（中国）利润丰厚，每家店的回报率也较高，但近年来在中国市场的扩张，受到疫情和全球经济下行的影响，以及竞争对手的崛起，星巴克（中国）的发展也受到了一定程度的挑战。近年来，中国的 CPI 指数一直在上升，材料成本也在上升。此外，星巴克（中国）门店多位于繁华商圈或具有较大发展潜力的大型商圈，一部分店面的租金在整体运营成本中占很大比重。未来，星巴克（中国）在国内有明确的扩张计划，但过快的扩张势必会给星巴克（中国）的财务运营带来巨大的压力，尤其是 2019 年年初以来，星巴克（中国）的净利润已经明显出现了下降，全球疫情难以在短时间内得到有效控制，经济水平势必受到影响，企业运营成本不断上升，所以这一系列的问题将给星巴克（中国）的财务运营带来巨大的挑战。

4. 过快扩张可能带来的问题。预计 2022 年，星巴克（中国）将在中国开设近 6000 家门店。如前所述，受疫情等因素影响，星巴克（中国）的利润已经开始下降，那么由于利润的下降和星巴克（中国）一贯的高运营成本，星巴克（中国）的快速扩张会不会带来新的问题，比如员工培训不到位、咖啡品质下降、星巴克（中国）非常重视体验式消费，这也是与其他咖啡品牌的重要区别之一，如果星巴克（中国）因为快速扩张而导致企业以往的优势出现问题，这将对星巴克（中国）未来的发展产生巨大影响。

3.3 本章小结

目前国内的疫情已被控制，经济发展呈向好趋势，人民的收入不断增长，科技在不断进步，促使消费者的消费习惯和消费理念已经发生了变化。目前中国的咖啡市场发展潜力巨大，增长率远高于其他国家的市场水平。星巴克（中国）已经占据了中国市场一半以上的市场份额，取得了一定的成就。但是随着环境的变化，新的竞争对手不断出现，市场竞争逐渐加剧，国外的疫情也还需要持续一段时间。目前星巴克（中国）的利润已经开始下降，中国市场现在是星巴克（中国）最重要的市场之一，对于星巴克（中国）的发展至关重要，所以星巴克（中国）

也必须正视环境的改变和对手的挑战，积极满足国内消费者的不断变化的消费需求。星巴克（中国）虽然有着很大的竞争优势，但是同时也暴露出了一些问题，应当尽快调整，对自己的商业模式作出改进。

4 星巴克（中国）商业模式现状、问题及原因

彼得·德鲁克曾经说过：“企业的持续发展依靠的并不是股东的股权份额或是管理者对企业的控制，而是必须依靠企业的战略”。战略如同企业的“导师”，企业生存和发展的核心就是能否完成自身既定的战略，一个完整的企业战略通常由以下几部分组成：企业愿景、企业使命、企业目标和商业模式。企业愿景作为企业战略的起点，代表着企业所有者与经营者希望企业达到的高度，体现了企业家的立场和信仰，企业使命往往伴随着企业愿景出现，二者相辅相成。企业目标则是企业愿景和企业使命进一步的具体化，为企业指明了短期内企业应当完成的任务，而商业模式则是为了完成企业战略具体实施的一整套计划和方法。

本章首先分析星巴克（中国）的企业愿景和企业目标，然后通过“魏朱六要素”模型，从定位、业务系统、关键资源能力、盈利模式、现金流结构和企业价值六个要素进行具体分析，从而全面地解析星巴克（中国）商业模式的现状，并发现其中的问题。就商业模式而言，定位是商业模式的起点，必须首先分析，业务系统、关键资源能力和盈利模式构成了企业日常的一套运营机制，运营机制会影响自由现金流结构，而企业价值则是商业模式最终结果的体现，下面将逐一分析。

4.1 星巴克（中国）的愿景

企业愿景通常是企业战略的重要组成部分，是指企业对于未来的一种期望，决定了企业的定位。愿景的产生往往在企业使命之前，或者二者同时产生，企业的使命是指企业在社会发展的过程中扮演什么样的角色，承担什么样的责任。对于企业愿景的描述往往有一个从抽象化到具体化的过程，愿景是企业的战略取向，表现形式可能比较抽象，使命则是指具体的产品和服务，一般比较具体化。从公开的资料来看，星巴克（中国）的企业愿景表述为“创造灵感启发的一瞬间”。星巴克（中国）的企业使命表述为“激发并孕育人文精神，每人、每杯、每个社区”。企业目标则是企业愿景和企业使命的具体化和定量化，是企业战略的核心。2018年5月16日，星巴克集团在国内召开的2018全球投资者交流会上宣布了未来5年国内市场的战略目标。星巴克（中国）计划在未来5年每年新增600家门店，在2022年9月底将中国内地市场的门店数量倍增至6000家，进入230个

中国城市，中国的总营收相较 2017 财年将达到 3 倍以上，营业利润将达到 2 倍以上。

4.2 星巴克（中国）现有商业模式分析

4.2.1 定位

目前任何一个行业都面临着激烈的竞争，一家企业如果想要生存并发展，首先就是要明确企业本身的定位，定位是企业商业模式的起点，代表着企业未来发展的方向与选择。企业的定位具体体现在商业模式上就是指企业需要实现的顾客价值，突出的是企业构建商业模式的目的。定位主要包括三方面的内容，第一，企业能够完成什么样的业务；第二，企业的目标人群是哪些人；第三，企业向目标人群输送什么样的企业价值，即提供什么样的商品或服务。

星巴克（中国）的业务就是提供咖啡饮品、与咖啡相关的其他产品、咖啡文化的体验与环境服务的体验。星巴克（中国）自进入中国市场以来，不断强调其“第三空间”的概念，何为第三空间，就是创造一个工作和生活之外的“第三空间”，这也是星巴克（中国）在全球市场取得成功的重要原因之一。星巴克（中国）的业务并不仅仅是销售成品咖啡或者咖啡豆，或者与咖啡有关的其他产品，星巴克（中国）的业务定位是向消费者提供咖啡产品的同时享受一种咖啡文化，一种生活方式，也可以说是一种休闲的文化，咖啡不过是星巴克（中国）咖啡文化的载体，在品尝高品质咖啡的同时享受一下午的休闲时光。

1. 星巴克（中国）的目标客户。关于星巴克（中国）的消费者，都具备以下特征：以中年人与青年人为主，青年人偏多，年龄主要集中在 20 至 45 岁之间，还有一部分追求时尚，具备消费能力的学生群体；年收入在六万元人民币以上并具备一定的消费能力，如果是学生群体那么家庭条件可能更为优越；大部分客户都接受过良好的教育，综合素质较好；门店主要集中在经济较发达的城市，比如国内的一二线城市和省座城市；顾客愿意为体验咖啡文化支付更高的价格，星巴克（中国）和其他的咖啡品牌相比，零售价高出 50% 以上，甚至翻倍；顾客愿意追求时尚，容易接受咖啡文化。

2. 产品与服务。产品方面，星巴克（中国）具有自己独特的烘焙咖啡方式，对于咖啡豆的选择也较为苛刻，只选用最高品质的咖啡豆，咖啡品种广泛并不断

创新，同时搭配相应的食品和其他产品。星巴克（中国）对于氛围的营造非常擅长，辅以轻柔的音乐和经过专业训练的员工，成功地打造了“第三空间”的服务理念。

4.2.2 业务系统

如果说正确的定位是企业商业模式的起点，但要建立高效完善的商业模式，离不开运营机制的支持，一家企业完整的运营机制包括业务系统、关键资源能力、盈利模式和自由现金流结构四个方面。虽然商业模式的起点是定位，但是业务系统才是整个商业模式的核心，业务系统也是区分企业之间不同商业模式的主要特征。

那么业务系统是什么呢？简单来说，业务系统就是企业与利益相关者之间的一种交易关系，利益相关者是指同企业进行价值交换的主体。建立业务系统之前，首先要确定谁是企业的利益相关者，主要包括外部和内部两个方面。外部利益相关者是指企业的顾客、供应商、广告商、分销商等合作伙伴；内部利益相关者是指所有者、管理层和员工。确定了利益相关者之后，就要确定企业与每个利益相关者之间从事的是什么样的经营活动，所有的经营活动是否可以构成一个完整的业务网络。

企业同利益相关者之间的关联关系十分重要，正是因为存在这种关系才可以使企业同利益相关者之间进行价值交换。可能是例如参股、控股一类的所有权关系，也可能是如同租赁、契约、加盟之类的市场关系，需要明确关系的种类以及相应的交易方法和内容。企业完成了自身的定位以后，需要将同自身进行价值交换的各个利益相关者整合为一个立体的网络，然后明确自己或利益相关者都从事什么样的业务活动，企业需要什么样的资源和能力，现在是否已经具有，如果没有，是否可以利用利益相关者的资源和能力。

及时地了解 and 评估企业的外部经营环境对于企业业务系统的完善很有帮助，同时企业应当确定哪些主体是自己的利益相关者，可以从以下四个方面考虑：1. 企业从事的业务活动是什么；2. 企业没有从事但是需要的业务活动有哪些，利益相关者是否从事这样的业务活动，提供方需要企业自身具备什么样的资源或能力；3 企业自身是否也可以为利益相关者创造价值；4. 如何使企业同各个利益相

关者之间的业务活动形成一个立体的网络，从而使各方实现共赢。

前文已经分析过星巴克（中国）的定位，即在零售成品咖啡及相关商品的同时让消费者体验一种咖啡文化，咖啡是星巴克咖啡文化的载体，售卖咖啡就是其最主要的业务，外部利益相关者主要有原材料供应商、提供店面的商业综合体、负责推广的合作伙伴、一部分加盟店以及客户。内部的利益相关者有股东、管理层、员工等。星巴克（中国）的业务系统如图 4.1 所示。

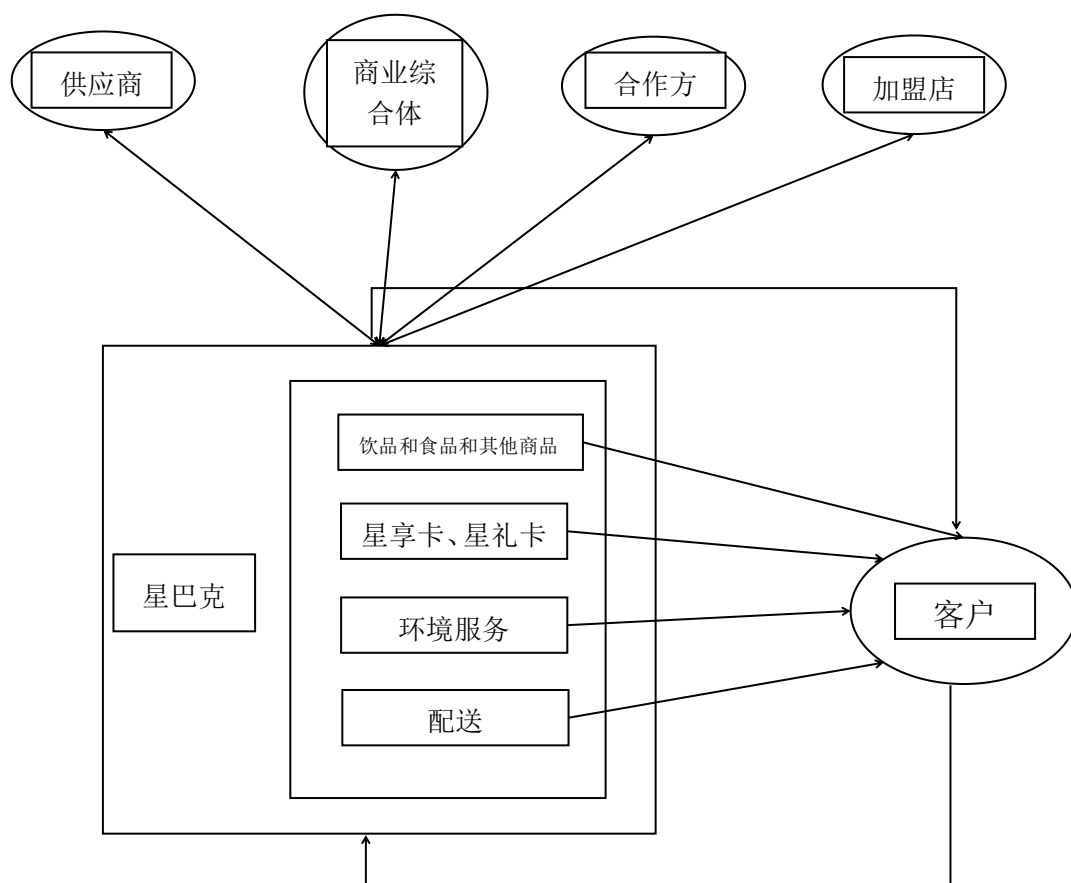


图 4.1 星巴克（中国）业务系统

（1）星巴克（中国）的业务活动

业务活动由相应的业务流、信息流、实物流和资金流组成，目的是为了给顾客提供一定程度的顾客价值。星巴克（中国）的业务活动包括以下几个方面：1. 提供饮品和食品、2. 星享卡和星礼卡、3. 环境服务、4. 配送服务。

星巴克（中国）的饮品和食品包括星冰乐、手冲咖啡、面包、蛋糕等十多个类别，每个类别下又有若干种口味供顾客挑选，客户可以根据自己的喜好对商品

进行定制，如咖啡因的选择、牛奶的种类等等，并根据不同的季节更换不同的商品。除了饮品和食品之外，星巴克（中国）还提供与咖啡相关的其他商品，比如咖啡豆、咖啡杯、咖啡壶和咖啡机。

星享卡和星礼卡是星巴克（中国）近几年推出的另一种服务，可以认为是提供咖啡产品的衍生服务。星享卡实质上就是会员卡，可以积分，通过客户消费记录的增加不断地提升客户的星享等级，可以给予不同程度的优惠，积分隔年作废。而星礼卡的实质是储值卡，可以在门店兑换一些特殊商品，但是不同于其他企业，星巴克（中国）的星礼卡充值并没有优惠，星享卡可以以虚拟形式存在，但是星礼卡必须是实体卡。

环境服务是星巴克（中国）的一大特色，或者说是咖啡文化的一大特色，不同于其他的快消类饮品和食品，产品只不过是星巴克（中国）所提供的顾客价值的一小部分，优雅的环境，柔情的音乐成功地塑造了“第三空间”的理念，体验式消费是星巴克（中国）文化中不可缺少的一部分，来星巴克（中国）消费的有洽谈生意的商务人士，也有情侣或者学生，凡是进店消费的无疑都是被星巴克（中国）的环境所吸引。

“专心送”是星巴克（中国）联合相关平台在 2018 年刚刚推出不久的业务，具体是指星巴克（中国）门店为客户提供的咖啡商品外卖服务，但是目前为了不影响相关咖啡的品质，仅针对有限类别的商品进行配送，同时配送有范围限制，不能超过门店周边 3 公里的范围。

（2）星巴克（中国）的业务系统

1. 供应商。星巴克（中国）的产品多达数十种，产品的高品质离不开供应商的支持，星巴克（中国）的主要原料如糖浆、咖啡豆等主要依赖进口，牛奶、水果、食品等相关原料由于要考虑保质期的问题多依赖本地供应。星巴克（中国）的供应链管理属于库存管理模式，管理过程十分复杂，首先需要产品管理部门定期从销售部门那里了解相关的销售信息，以便于预测下一阶段的销售量，并结合历史信息，根据实际的库存数量进行采购，供应商收到星巴克（中国）的订单后，从生产到入库的时间不得多于 14 天，然后由星巴克（中国）统一配送至门店。这样做的特点是可以尽量缩短交货时间，提高效率，快速地满足顾客的需要，同时降低成本，加快资金周转，提高了资金利用率。

星巴克（中国）致力于同供应商展开长期的合作，星巴克（中国）采购的为最高等级的咖啡豆，阿拉比卡咖啡豆，这种咖啡豆的培育过程比较复杂，每年的产量较少，同时星巴克（中国）只购买阿拉比卡咖啡豆中最优质的一部分，所以供应商具有很强的议价能力，但由于星巴克（中国）强大的品牌实力以及全国数千家的门店，可以同供应商签订长期的供货协议，良性循环促使种植区可以产生完整的产业链，带动当地经济的经济发展，同时在收购价格方面星巴克（中国）可以做出比较大的让步，这样可以保护种植一方的相关利益，同时星巴克（中国）愿意提供相应的贷款基金，帮助种植，并建立相应的咖啡种植者支持中心，提供相应的技术支持，保证优质的咖啡豆持续供应。

2001 年，星巴克（中国）与相应的环保部门达成了相关的采购原则，称为“C. A. F. E. 条例”，又名“咖啡和种植者公平方案”，主要是为了保障种植地农民的利益，确保他们在种植之后星巴克（中国）可以用一个比较公平的价格收购，并且不能破坏当地的生态环境，体现了星巴克（中国）的社会责任和环保意识，同时保证了星巴克（中国）的原材料供应，星巴克（中国）和种植者目前是互惠双赢的状态。2012 年，星巴克（中国）在引进国外咖啡豆的同时，在中国云南建立了咖啡种植者支持中心，云南地区种植的咖啡豆是世界上品质最好的咖啡豆之一，这样不仅解决了星巴克（中国）在中国市场的原材料问题，降低了运营成本，同时带动了云南当地的经济的发展，解决了一部分的就业问题，也体现了星巴克（中国）的社会责任感。

2. 加盟店。星巴克（中国）1999 年进入中国以来，经营的方式也在不断的变化，一般常见的经营方式有四种，分别是直营、合资、协议许可、授权经营四种方式。星巴克（中国）刚刚进入国内市场的时候，为了分担风险和快速扩张，采用了特许加盟，授权经营的方式，但是由于特许经营的方式管理难度较大，星巴克（中国）在中国市场的地位也慢慢趋于稳定，所以 2006 年之后中国大部分地区的星巴克（中国）逐步采用直营的模式，但是由于一些特殊原因，华东华南地区的一些星巴克（中国）门店仍在采用特许经营的模式，虽然分散了星巴克（中国）的一些权力和利润，但是也分担了一部分的风险与成本，并且可以更好地在商品中融入中国元素，茶文化的影响对于中国人来说可谓是根深蒂固，特许经营可以使星巴克（中国）更快地适应中国市场，并推动产品创新。

3. 合作方。2010 年以后，星巴克（中国）逐渐开始数字创新，积极寻找国内领先的战略合作伙伴，互联网加持的“第四空间”逐步进入了人们的视野。2016 年底，星巴克（中国）宣布和国内知名的互联网企业腾讯进行战略合作，从 2017 年开始星巴克（中国）在国内的各个门店可以使用微信进行支付。同时和各大银行也达成了合作，各大银行的信用卡积分可以免费兑换星巴克（中国）的产品。面对“新零售”的环境变化，2018 年，星巴克（中国）宣布同目前最顶尖的“新零售”企业阿里巴巴集团开始战略合作，阿里巴巴可以为星巴克（中国）提供数字服务和技术支持，例如大数据或云计算服务，后者则需要为阿里巴巴支付一定的费用并且共享自己的客户资源。2019 年 7 月，星巴克（中国）正式同阿里巴巴的旗下平台饿了么互相打通了会员体系，开启了“专心送”外卖服务，目前为止，星巴克（中国）已经同淘宝、天猫、支付宝、饿了么、盒马等多个阿里巴巴的业务平台开始了合作，星巴克（中国）在自身进行转型的同时，也在提升合作方的品牌价值。

4. 商业综合体。这里的商业综合体是指星巴克（中国）店面所在的场所，星巴克（中国）大部分门店都是开在繁华商圈的商场内，这里往往拥有巨大的人流量，星巴克（中国）注重体验式消费，所以对人流量的依赖较大。星巴克（中国）本身良好的品牌形象也可以为商场吸引更多的人流量，所以二者是互惠双赢的，任何一方如果可以吸引客户，都会增加另一方的利益，同时星巴克（中国）会付给商场可观的租金，如星巴克（中国）北京国贸店一年的租金在 700 万人民币左右，星巴克（中国）的收入十分稳定，并且在不断增长，这对于商场来说，可以取得稳定的租金或其他利益回报，因此商场往往也是将最好的位置留给星巴克（中国），一部分商场会减免星巴克（中国）的租金，因为星巴克（中国）是否入驻商场，本身就是评价商场档次的重要因素之一，星巴克（中国）带来的客户有相当一部分都会直接在商场消费。

5. 慈善基金会。星巴克（中国）在获取利润的同时，也不断地履行着自己的社会责任，星巴克（中国）自成立之初就成立了慈善基金会，致力于服务需要帮助的人们，星巴克（中国）会为国内一部分贫困地区 16 至 24 岁的年轻人提供技能培训服务，同时还会联合当地员工共同参与相应的社区活动。并且积极地同当地政府进行合作，对当地进行投资，鼓励当地的劳动者种植咖啡或可可，农作物

成熟后如何符合质量标准星巴克（中国）会负责收购，并提供技术支持和贷款服务，提升当地的经济水平。如前文提到的 C.A.F.E 条例，就是星巴克（中国）一种具有激励机制的采购制度，目前中国云南省保山地区已经开始了同星巴克（中国）的 C.A.F.E 方案合作，政府也很乐意同星巴克（中国）这样的企业进行合作，往往会提供相应的政策支持。

6. 客户。客户是星巴克（中国）发展的源泉，也是利益相关者中最重要的一环。星巴克（中国）不仅仅为客户提供最好的产品与服务，更重要的是提供一种咖啡文化，一种经营理念，或者说是在传递星巴克（中国）的企业愿景。星巴克（中国）的企业愿景致力于给人们提供更优质的生活，使人们每天都能放松心情，享受生活的愉悦感，这在星巴克（中国）的产品和服务，以及店面环境上都能有所体现，星巴克（中国）非常热衷于营造舒心快乐的氛围，无时无刻不在向客户传递自己的企业文化。客户给星巴克（中国）支付的也不仅仅就是金钱，客户在享受星巴克（中国）优质服务的过程，也会对星巴克（中国）的企业愿景进行传递，突出星巴克（中国）与其他企业的不同，同时为星巴克（中国）积攒了良好的口碑，星巴克（中国）与顾客达到了互惠双赢的目的。

4.2.3 关键资源能力

定位是企业商业模式的起点，业务系统构建了企业同利益相关者进行交易的立体网络，但是要完成这一系列的交易活动，企业还必须拥有相应的关键资源能力。包括一系列的有形或无形资产，重要的人力资源或合作伙伴等，只有拥有或控制了相应的资源和能力，企业相关的业务活动才能运营。星巴克（中国）能取得今天的成就，自然离不开自身的关键资源能力，可以总结为以下几类：

1. 卓越的品牌。前文已经提过，品牌是消费者对于企业的认可程度，星巴克（中国）很少将大量的资金和精力投入到广告上，品牌的沉淀源于客户的口碑，星巴克（中国）的“第三空间”理念着实成功，一度被认为是商务洽谈、朋友会面、休闲放松的最佳场所。

2. 优质的原材料。星巴克（中国）对于供应商的挑选十分苛刻，只选用等级最高的阿拉比卡咖啡豆，这种咖啡豆的培育难度较大，种植门槛高，产量比较稀少。但是星巴克（中国）愿意同供应商展开积极的合作，不仅给予技术上的支持，还给予资金支持，因为星巴克（中国）的进货量很大，并且营业收入一直在保持

增长，所以可以签订长期稳定的订货协议。

3. 一流的烘焙技术。星巴克（中国）在国内地区拥有几千家门店，拥有着庞大的顾客群体，需要对顾客进行适当的细分，不同顾客口味的偏好有所不同。所以星巴克（中国）专门制定了一套统一的烘焙标准，保证产品的相关品质。2020年3月，星巴克（中国）宣布了一项9亿元人民币的投资计划，苏州昆山建立一座咖啡产业园，主要目的是为了更好的创新咖啡烘焙技术，同时这座产业园也是一座智能化的物流仓库。“工厂+店”的模式是星巴克（中国）的一大特点，不同产区、不同种类的咖啡豆，星巴克（中国）分别有着不同的烘焙方式，最大可能的保留咖啡的香味，给顾客最饱满的体验。

4. 高效的供应链管理。星巴克（中国）的供应链管理属于库存管理模式，基于对销售量的预测进行库存管理，从发出订单到存货入库不超过十四天，使得星巴克（中国）可以有效地控制成本，最大限度地减少资金的占用，并有利于星巴克（中国）提升自己的服务质量，更好地服务消费者。

5. 良好的企业文化。星巴克（中国）的企业文化以实现自我价值为导向，星巴克（中国）认为每一位员工都是企业的“合伙人”，员工们都可以在这家企业找到归属感和存在感，企业给予员工们充分的信任，打造共赢的企业文化，并激励员工不断的创新，推出更符合本土化需求的产品。

6. 独特的员工管理制度。星巴克（中国）对企业自身的员工非常重视，认为每一位员工都是企业不可或缺的一份子，星巴克（中国）有着十分独特的员工激励机制，员工可以折价购买公司的“咖啡豆股票”，进而成为企业的股东，企业价值越高，员工的收益越大，股票可以将企业的利益同员工自身的利益进行绑定，从而实现互惠双赢。星巴克（中国）还十分重视与员工的沟通，星巴克（中国）认为企业对待员工的方式将直接影响到员工接待顾客的效率，并且这一文化也同样可以打动顾客，增加顾客对星巴克（中国）的信任感。

4.2.4 盈利模式

盈利模式是企业的收入结构与成本结构，企业从哪些业务中获得利润，需要支付什么样的成本。当企业完成了商业模式的定位，设计好了业务系统，整合了相关的关键资源能力，下一个问题就是如何盈利。企业想要设计成功的商业模式，就必须在盈利模式上有所创新。传统的盈利模式以收入增长和扩大市场份额为目

标，但是这种盈利模式的收入来源过于单一，过于依赖主营业务，由企业自身承担全部的成本，随着行业内竞争的加剧，利润往往被急剧压缩，投资价值降低。

成功的企业往往将主营业务作为锁定客户的手段，深度挖掘关联业务，通过一系列的增值服务，对主营业务进行延伸，并和主营业务相呼应，从而形成多样化的收入来源。可以设定收入来源和成本支付两个维度，

星巴克（中国）的盈利模式如图 4.2 所示：

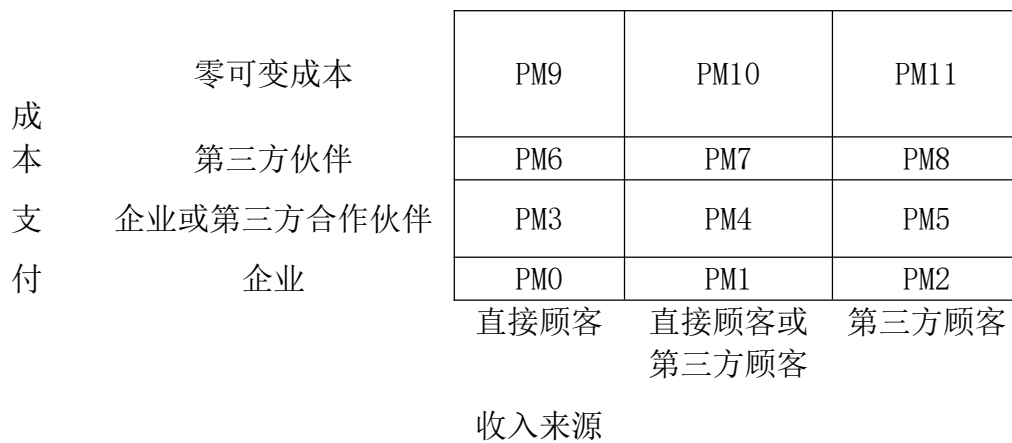


图 4.2 盈利模式图

横坐标代表收入来源，纵坐标代表成本由谁支付。星巴克（中国）目前的收入来源主要为直接顾客，一小部分来自于第三方顾客，成本的支付由企业和第三方伙伴共同完成，处于 PM4 的位置。

(1) 收入来源

星巴克（中国）的主营业务是销售产品，其产品主要有饮品、糕点和其他相关产品，比如咖啡豆，杯子，星享卡等等。目前来看饮品是最主要的销售商品，糕点和其他商品其次，饮品和糕点是星巴克（中国）通过供应商采购牛奶、咖啡豆、糖浆、面粉、奶油等原材料，经过自身的烘焙、调制等加工流程，最终将成品直接零售给消费者，咖啡豆和杯子等相关产品有一部分是星巴克（中国）委托其他企业进行设计和制作，由星巴克（中国）对成品进行采购，最终销售给消费者，整体来看目前星巴克（中国）还是偏向于传统的营收模式。

虽然咖啡是星巴克（中国）销量最多的商品，但是糕点和咖啡杯等相关产品却可以带来更高的利润，员工在接待顾客时，为客户推荐糕点和其他产品是必需

的流程，作为其业绩考核的重要指标。近年来星巴克（中国）大力推行自身的“星享俱乐部”，也就是扩增会员的计划，顾客可以以 88 元的价格购买一张“星享卡”，星享卡是一种积分卡，实质就是会员卡，星享卡购买时包括三张亲友邀请卷，一张早餐咖啡邀请卷，一张升杯邀请卷，但是并不能享受 88 元的现金充值，顾客只是花钱购买了一定程度的优惠，会员卡的销售收入近年来也成为了星巴克（中国）的一项重要业务，销售会员卡的业绩同样是考核员工的重要指标之一。星享卡的作用之一是锁定客户，顾客购买了星享卡之后，并没有免费获得商品的权力，还是必须通过消费的形式使用特权，实质上增加了公司的收入，并且通过消费的累积，可以不断地提升自身会员的等级，得到更多的特权和优惠。

星巴克（中国）还广泛地利用员工资源，星巴克（中国）的员工中兼职人员占很大的比例，每一位员工在工作一段时间后都可以获得一定数量的免费咖啡券，这些咖啡券有一部分会赠送给员工的亲戚、腾讯和朋友，很大一部分是年轻人，容易接受咖啡文化，具备高等教育背景并具备一定的消费能力，符合星巴克（中国）的客户定位，可以带来更多的收入。

星巴克（中国）基于“新零售”大环境的改变，也作出了相应的调整。前几年出现的本土咖啡品牌瑞幸咖啡给星巴克（中国）带来了不小的挑战，瑞幸咖啡价格更低，门店扩张数量快，可以在线点单，享受免费配送，肯德基、麦当劳等也不断推出自己的咖啡产品，还有太平洋咖啡，连咖啡等一系列竞争对手的不断反击，所以星巴克（中国）也作出了一些调整，比如推出了自己的配送服务——“专星送”，甚至一度考虑下调中国区商品的价格（国外地区的星巴克已有降价的先例），并且也通过阿里巴巴、京东旗舰店等第三方的销售平台对一部分产品竞相销售，如咖啡豆，所以目前星巴克（中国）的收入来源由直接顾客和第三方顾客共同组成。

（2）成本支付

星巴克（中国）目前在中国市场主要的成本由以下几部分构成：运营成本占 5%，设备成本占 4%，税金占 5%，行政部门支出占 6%，人工成本占 9%，原材料占 13%，门店营业支出 15%，租金占 25%，利润达到 18%。2018 年星巴克集团营业收入 1605 亿人民币，净利润 301 亿人民币，净利率为 18.22%左右，基本符合以上的分析。

由此可知，星巴克（中国）的主要成本由高到低依次为房租、门店营业支出、原材料以及人工成本，这四项占比 60% 以上。前文已经阐述，一部分商场由于星巴克（中国）的品牌优势和吸引顾客的能力，会减免一部分租金，相同条件下，星巴克（中国）的租金大约只有其他品牌的 50%-60% 左右，省下的这部分租金可以大大提高商品的边际贡献，等于商场变相的为星巴克（中国）支付了相应的成本，但是即便如此，星巴克（中国）的租金成本依然达到了 25% 左右，成为了最大的开支。门店营业支出包括店面的水电费和其他相关费用，星巴克（中国）的经营效率很高，出色的管理可以使星巴克（中国）在同等的店铺面积下创造更多的利润。星巴克（中国）同供应商的双赢合作，总能拿到优质的原材料，虽然采购价格较高，但是从长远的角度来看，其实省下了很多不必要的成本，如果企业不断地更换供应商，很难去把控品质，那么最终可能会影响收入，良好的存货管理模式也为星巴克（中国）减少了一部分成本，等于变相地增加了收入。员工的离职率较其他同类企业而言也处在较低的水平，加上星巴克（中国）出色的企业文化和激励制度，使得星巴克（中国）可以长期地使用熟练员工，减少了培训成本和招聘成本，并大量地使用兼职员工。

4.2.5 自由现金流结构和企业价值

自由现金流结构是指企业在生产运营的过程中产生的现金净流入，将净收入按照一定的折现率折现到现在的现值就是企业价值，反映出了企业采用当前商业模式可以产生的投资价值。由于各个企业商业模式的不同，自由现金流结构会从直接影响企业未来的扩张规模、扩张的效率和投资价值，企业未来的扩张规模和效率主要受公司定位的影响，因为定位决定了潜在的市场规模，影响着未来盈利创造的持续时间和最终规模。

星巴克（中国）目前几年的投资规模持续增长，未来两年内在中国市场预计增加 1200 家左右的门店，预计成本将达到数十亿元人民币。同时由于数字经济的发展，新的数字设备也将应用于星巴克（中国）的门店，这会进一步加大投入的成本。经营成本方面，星巴克集团 2016-2020 年度的营业额分别为 1427 亿人民币、1500 亿人民币、1605 亿人民币、1775 人民币元和 1574 亿人民币，净利润分别为 188 亿人民币、194 亿人民币、301 亿人民币、241 亿人民币和 60 人民币元，2020 年的营业收入国内市场贡献的份额占比在 11% 左右，约 174 亿人民币。

2019 年虽然营业收入达到了最高峰，但是利润反而出现了下降，2020 年的净利润出现了大幅度的下降。一方面是由于疫情的影响，另一方面是由于近几年来经营成本不断升高，现在店面成本和人工成本都在不断增长，压缩了一部分利润。目前星巴克集团的市值为 1258 亿美元，在咖啡企业里属于龙头老大，近年来星巴克（中国）由于快速扩张，资金压力较大，但是总体来看，虽然经营成本增加，利润降低，但是由于国内的疫情已经被遏制，经济发展较好，咖啡饮品的市长巨大，只要星巴克（中国）可以解决自身的一些问题，还是可以继续保持市场份额的。应当寻找方法促使一部分成本降低，以提升净利润。

4.3 星巴克（中国）现有商业模式存在问题及成因

4.3.1 星巴克（中国）现有商业模式存在问题

尽管星巴克（中国）目前取得了一定的成就，占据着市场最大的份额，但是这不代表星巴克（中国）目前的商业模式就不存在问题，通过分析星巴克（中国）的经营现状、外部环境和现有的商业模式，我们还是可以发现一些问题。“新零售”出现的原因，就是因为消费者的消费意识发生了改变，但是星巴克（中国）目前的商业模式，并不能完全适应消费者的需求。

定位方面，星巴克（中国）的定位是以年轻的消费者为主，有一定的消费能力，有良好的教育背景，容易接受西方的咖啡文化。但是就目前来看，这部分客户以及并不能满足星巴克（中国）的发展，目前中国的飞速发展，多个年龄段的人都已经接受了咖啡饮品，星巴克（中国）应该将客户进行更广泛的定位，“新零售”的特点之一，就是完成由此前的“货一人一场”向“人一货一场”的转变，通过消费者需求倒逼企业转型，目前对高品质咖啡有需求的群体并不仅限于年轻消费者。星巴克（中国）完全可以针对不同你年龄段的群体设计不同的产品，比如面对青少年提供适合青少年健康的饮品，面对中老年提供适合中老年口味的饮品，也可以加大其他商品的种类和数量，比如中国传统的茶饮料。星巴克（中国）的城市布局不能仅限于发达城市和省座城市，如今中国的经济发展迅速，三四线城市也拥有了一部分中产收入群体，繁华商圈完全可以满足星巴克（中国）对顾客的需求，但是三四线城市的人口数量较少，所以要进行更广泛的客户定位，以满足星巴克（中国）的销量。

业务系统与关键资源能力方面，星巴克（中国）目前的物流配送体系远不能满足顾客的需求，星巴克（中国）只对店面半径三公里的范围内进行配送，但是星巴克（中国）在有些城市的店面数量并不能满足需要，所以很多地区都无法进行配送，“新零售”的大趋势下，配送服务对于目前新一代的消费者来说几乎是必备的需求，大家更热衷于企业“一站式”的服务。高效的物流系统离不开相关智能技术的支持，所以星巴克（中国）大数据和云计算等新技术的使用也明显不足。中国的数字经济已经走在了世界的前列，这方面星巴克（中国）的国内门店应当尽可能地获取优势，未来中国将会是星巴克（中国）最大的市场，建立数字服务的手段至关重要，目前星巴克（中国）的大部分门店还是基于传统的销售方式和运营理念，客户进店点单，享受服务，然后离开，这对于星巴克（中国）未来的发展是远远不够的。

盈利模式、自由现金流和企业价值方面，盈利模式的核心，是找到利益相关者之间，盈利点与不盈利点的配比关系，星巴克（中国）的盈利模式在曾经的二十年当中，发挥了巨大的作用，但是现阶段消费者的消费习惯和支付方式已经发生了改变，企业现在需要支付的营业成本也比以前要高出很多，曾经的盈利模式应当进行改进，现金流方面，星巴克（中国）可以建立一部分小型的外卖店，专供配送和自取，将一部分的资金节约下来进行物流体系的完善和数字技术的运用。

4.3.2 问题成因

至于星巴克（中国）商业模式存在问题的原因，有以下几点。

1. 对于“新零售”的理解不到位。“新零售”是2016年以后才提出的概念，目前对于“新零售”的各种研究都处在初步阶段，很多企业都还没有形成一个完善的“新零售”概念以及相应的业务系统。就星巴克（中国）目前的商业模式而言，还没有形成一个系统的、完善的“新零售”概念，“新零售”的特征就是线上加线下的全渠道销售模式，辅以高效的物流系统，将顾客的消费体验放在首位，但是星巴克（中国）目前主要的经营方式还是传统的线下实体店零售模式，物流配送的销量也只占星巴克（中国）现有销量的一小部分。

2. 传统的运营思维。星巴克（中国）管理层的运营方式目前来看，依然趋近于传统的运营模式，运营模式是管理层思维的体现，目前星巴克（中国）的管理

思维依旧是传统的观念，对于消费者需求的变化，竞争对手的转变等，没有形成一个深刻的理解。

3. 对竞争对手的重视程度不足。星巴克（中国）目前占据着国内市场的最大份额，并且已经保持了很长的一段时间，这 20 年来，从来没有出现过一个可以真正撼动星巴克（中国）的竞争对手，本来瑞幸咖啡实力强大，但是由于财务造假，公司还处在调整期。所以星巴克（中国）低于自己现有的商业模式十分自信，因为每一次企业的变革都面临着巨大的成本投入和诸多的不确定因素，所以星巴克（中国）对商业模式的调整较为缓慢，忽略了竞争对手。

4.4 本章小结

本章从定位、业务系统、关键资源能力、盈利模式、自由现金流结构和企业价值六个方面详细地分析了星巴克（中国）现有的商业模式。通过对星巴克（中国）现有商业模式的分析，发现了其中的一些不足，现有的商业模式并不能很好地适应“新零售”的环境、满足消费者不断变化升级的消费需求。同时也分析了星巴克（中国）现有商业模式不足的原因，星巴克（中国）应当针对这些问题，结合“新零售”的大背景对商业模式进行改进，保持企业的竞争优势。

5 基于新零售视角的星巴克（中国）商业模式创新策略

5.1 新零售的驱动因素对商业模式的影响

前文已经分析了星巴克（中国）现有商业模式的现状、问题及原因，现阶段主要分析“新零售”会给星巴克（中国）的商业模式造成什么样的影响，星巴克（中国）应当采取什么措施进行改进，首先对驱动因素进行分析。

5.1.1 内部驱动因素

（1）新零售的冲击

“新零售”提出以来，虽然时间尚短，但是很多企业已经开始有针对性地对自身的商业模式进行改进，表现出了旺盛的生命力。针对“新零售”大背景，星巴克（中国）现阶段的主要销售活动还是来自于线下实体店，“新零售”的特征之一就是线上与线下的高度融合，线上成为了“新零售”企业销售和推广产品的重要手段，所以应当强化线上 APP 的功能，弥补顾客 APP 线上体验的短板，在实体店针对 APP 开展优惠活动来进行推广，比如线上点单可以获得一定程度的优惠，完成从线下向线上的引流。线上有助于节约店面的人工成本，提高运营效率并获得顾客的消费数据，以便于进行分析。线上与线下最关键的一点是必须协同发展，相互支持，二者并不是竞争关系，而是合作关系。自 2016 年提出“新零售”的概念以来，不少企业已经因为环境的变化主动创新自己的商业模式，很多新兴企业更是成立之初就将自己定性为“新零售”企业，比如瑞幸咖啡。瑞幸咖啡是一家 2017 年 6 月刚刚成立的本土咖啡企业，扩张速度之快出乎了很多人的意料，2019 年底，瑞幸咖啡的门店数量已经达到了 4500 家左右，2019 年 5 月成功在美国纳斯达克上市，一度给星巴克（中国）造成了很大的威胁。如果不是瑞幸咖啡爆出了财务造假事件，以其惊人的扩张速度和本土化品牌的优势，这场竞争谁胜谁负还难下定论。虽然瑞幸咖啡由于财务造假，短时期内陷入了困境，但是这并不代表对星巴克（中国）的威胁消失。即使瑞幸咖啡最终破产，只要国内“新零售”的大环境还在，庞大的市场还在，就一定会有更强大的新兴企业出现，向星巴克（中国）的优势地位发起挑战。十多年前，由于电子商务的兴起，实体店就已经面临着较大的压力，随着时间的推移，电子商务的发展也遇到了瓶颈，

所以才产生了“新零售”，星巴克（中国）的绝大部分营业收入都来自于线下实体店，虽然短时间内依然保持优势，但是消费者的消费习惯和消费理念已经发生了变化，如果不能适应环境的变化，无论多么强大的企业都最终会被环境淘汰。

（2）经营成本不断增加

根据星巴克（中国）近年来的财务报告，虽然星巴克（中国）近几年来营业收入不断增长，同时占据着国内最大的市场份额，但是从 2019 年开始，由于一系列的因素，星巴克（中国）的净利润已经开始下降，并且星巴克（中国）的总负债整体呈现上升趋势，2019 年星巴克（中国）的资产负债率一度飙升至 132.4%。星巴克（中国）虽然有着良好的供应链整合能力和成本管理的能力，凭借着良好的盈利模式，星巴克（中国）可以比同类咖啡企业创造更多的收益。但是星巴克（中国）毕竟是实体零售企业，经营过程中必定会有着一定的投入，比如员工工资、培训，店面的装修等等，近几年来人工成本呈现不断上涨的趋势，其他成本也在不断的上涨，咖啡零售行业的竞争也在逐渐加剧，所以星巴克（中国）也必须做出相应的改变，随着“新零售”的大背景改变自身的商业模式，提升企业的运营效率，降低相关的成本，同时获取更多的竞争优势，从而提升利润和企业价值。

（3）实体经营模式已逐渐落后

纵观整个零售行业，除了少数资本雄厚的公司之外，大部分中小型实体零售企业近几年已经面临困境，根本原因就在于深受传统零售思维的束缚，前文已经反复强调，现阶段消费者的消费习惯和消费理念已经发生了变化。星巴克（中国）的客户定位本身就偏年轻化，大部分客户受过良好的教育，更乐意接受新事物，这部分客户的消费需求变化也最为明显。如何提供全渠道、全方位、全时段、多元化的产品和服务对于星巴克（中国）未来的发展至关重要，“新零售”就是零售本质的回归，消费者是零售的核心。星巴克（中国）就目前的状态而言，还是传统的实体店零售思维，部分现有客户和潜在客户已经被其他企业分流，如果依旧采用传统的商业模式，新兴的零售企业对星巴克（中国）的威胁会非常巨大。

5.1.2 外部驱动因素

（1）消费者需求改变

随着中国经济近几年来不断发展，人民的收入水平不断增长，整个社会的消费结构和消费能力都发生了巨大的变化，正是由于这种变化导致了消费者的消费需求发生了变化从而产生了“新零售”。现如今，大家对于星巴克（中国）的消费需求，已经不单纯是一杯优质的咖啡，一个舒适的“第三空间”体验环境，优质的饮品别的店铺也可以买到，优质的环境其他的商家也可以提供，消费者需要的是更深层次的满足。例如曾经的胶卷巨头柯达，手机巨头诺基亚，都是因为无法适应消费者的变化而遭到了淘汰，再优质的胶卷也无法阻止数码相机的发展，“新零售”对于星巴克（中国）而言，不仅仅是挑战，也是促进企业发展的机会，企业的商业模式只要可以不断创新，就可以不断地激发出企业的活力，获得持久的竞争优势。

（2）新兴技术的发展

大数据、云计算、物联网、人工智能、高效物流等新兴技术，已经成为近十年来研究的热门科学，正是由于这些新技术的发展与运用，才加速了“新零售”的产生，科技作为第一生产力，一家企业如果可以正确、广泛地将新技术运用到自己的商业模式当中，将会为企业带来巨大的优势，成为重要的关键资源能力，甚至改变企业的业务系统和盈利模式。中国目前数字科技已经走在了全世界的前列，数字科技必然带动数字经济，大数据的功能在于精准的定位客户，定位客户以后精准的投放产品，对比传统的调研方式与营销方式，效率提升十分明显，成本也可以得到一定程度地降低。高效的物流配送可以进一步可以节约客户的精力与时间，增强客户体验，而客户体验则是“新零售”的核心。未来的零售企业必然需要科技的加持，中国正在飞速发展，企业必须随着环境的改变，不断地调整企业现有的科技资源，商业模式也必须依赖新兴的科技才能完成创新。

（3）相关产业的发展

一家企业想要适应“新零售”的变化，仅仅依靠企业自身的力量是远远不够的，商业模式就是利益相关者的交易结构，找到相应的利益相关者至关重要，经济的发展带动的是各行各业的发展，各个行业的不同企业广泛合作，将会达到

“1+1>2”的效果。前期由于电子商务的发展，我国的物流体系已经高度发达，数字经济的发展也位于世界前列，这些企业对于星巴克（中国）的发展都有着积极的作用前向同供应商展开良好的合作，获得最优质的原材料把控品质，中端同高效的物流建立合作，保障消费者的便利性，末端依靠大数据和云计算，不断的精准定位客户，提升消费者的消费体验，进一步提升星巴克（中国）的企业价值。

5.2 星巴克（中国）新零售商业模式的创新

“新零售”被称为中国零售业的第四次革命，将彻底改变现有的零售业格局，对于广大的零售企业来说，既是机遇也是挑战，如果可以紧跟时代的步伐，完成商业模式的创新，企业势必会得到很大的发展，如果固步自封、不思进取，必然会被时代所淘汰。商业模式是所有企业的灵魂，是企业是否发展、盈利、成功的关键所在，也是企业经营成果的直接体现。企业之间的竞争归根到底是商业模式的竞争，这点自始至终都没有改变。因此星巴克（中国）吸收“新零售”元素，加紧对自己的商业模式作出调整，才能继续保持自身的优势，稳固市场份额。

5.2.1 基于新零售视角的星巴克（中国）商业模式要素的新变化

目前国内的消费环境与消费趋势已然发生了变化，就定位而言，星巴克（中国）应当建立更细分的客户分类并扩大自身的客户类别。星巴克（中国）以前的客户定位主要是中高端白领，还有其他具备消费能力的年轻群体，但是随着市场竞争的加剧，星巴克（中国）也在快速扩张之中，仅仅这一部分顾客群体已经不能满足星巴克（中国）的发展，星巴克（中国）应该扩大自身的客户范围。青少年群体和中老年人都可以成为星巴克（中国）的客户群体，同时，现阶段企业已经逐步开始边缘化、多元化竞争，星巴克（中国）的定位不应当仅仅只是咖啡饮品，星巴克（中国）与咖啡相关的其他产品现阶段也广泛地受到了人们的关注，“新零售”背景下企业要做的是全渠道营销，就是利用企业自身的全部渠道资源对消费者进行服务，除了咖啡之外，星巴克（中国）还拥有其他的资源可以供客户选择，比如星巴克（中国）新颖的咖啡杯，星巴克（中国）的烘焙方式等，可以针对那些对咖啡烘焙有兴趣的顾客进行相关的培训，收取费用。这可以充分利用星巴克（中国）的现有资源，只需细分星巴克（中国）的客户群体，对星巴克（中国）现有的产品进行调整即可，针对不同需求的客户推出适合相应人群的产品。

品或服务，提升星巴克（中国）的营业收入。

业务系统方面，星巴克（中国）应当立刻加强自己的配送业务，店面建设方面可以对店面进行分级，大型的店铺扩张需要一定的时间和资金，星巴克（中国）可以先快速地开设自己的小型外卖店，这样可以快速地建立物流配送体系，同时也可以完成店面扩张，同时减少成本。便捷性对于现在的消费者来说已经至关重要，如果星巴克（中国）的物流建设落后于其他企业，必然会丢失大量的客户。

盈利模式方面，星巴克（中国）可以提供一些免费的咖啡烘焙教学，线上与线下同步进行推广，宣传自身产品的同时，也可以拓展一部分对烘焙有兴趣的客户。还可以推出相关的金融服务，类似于京东白条或者阿里巴巴的花呗业务，客户在购买星巴克（中国）产品的同时可以选择分期付款，由星巴克（中国）或相应的金融企业先行进行垫付，客户按期还款即可。对此星巴克（中国）可以推出类似年度套餐的业务，或者向客户推广可以定制的，高端的咖啡杯等相关产品，采用分期的方式降低客户付款的压力，星巴克（中国）也可以获得一部分的利息收入。

关键资源能力方面，大数据和云计算目前在星巴克（中国）的应用还不完善，大部分星巴克（中国）门店目前的销售还是传统的销售方式，星巴克（中国）应当迅速与自己的利益相关者完善合作关系和相应业务，加快自身的数字转型，重新整合供应链，以适应“新零售”环境。

5.2.2 基于新零售视角的星巴克（中国）商业模式重构

（1）数字技术进行精确定位

星巴克（中国）本身并不是一家数字科技企业，并没有相应的业务。但是星巴克（中国）一直同阿里巴巴在进行战略合作，后者在这方面已经具备很强的实力，星巴克（中国）完全可以利用相应的资源，充分挖掘消费者的个性化与多元化需求，帮助星巴克（中国）精选客户定位，同时拓展客户。首先，大数据技术可以对实体店的运营有一定的指导作用，通过收集消费者的消费记录，分析其购买商品种类、时间、喜好等等，了解每一位消费者的消费习惯和消费目的，指导线下门店迅速地做出调整，高效地进行库存管理和商品陈列，促进销量，现阶段由于消费者多元化和个性化的消费需求，企业的管理也会变得更加复杂，更加细分，大数据手段可以减少相应的人工成本，提升运营效率。其次，大数据也可

以同线上进行紧密地结合，通过 APP，网站，微信小程序等，利用大数据通过智能终端和消费者的会员身份就可以完成客户画像，根据客户不同的个性化需求，进行精准的营销，不同的客户对应不同的商品，等于是为每位消费者定制的广告，从而提升效率。最后基于科技算法，大数据与自身的物流配送体系结合，可以对路况、交通信息，人流量等信息进行综合分析，提供最佳的配送路线，节约时间与成本。

（2）线上与线下协同发展，相互促进

线下门店拥有无可比拟的体验优势，APP 等线上平台可以无限制的陈列商品，可以使消费者在任何时间、地点进行购物。目前星巴克（中国）的线上平台使用量还远远不够，星巴克（中国）还需要对线上线下进行深度融合，使他们结合发展。线下星巴克（中国）的店面已经占据了很大的优势，所以注意力应当放在线上平台上。一方面加大对线上平台的支持，如使用 APP 在店内扫码即可购买、扫码即可支付，用 APP 扫码店内商品即可获取商品进行详细介绍以及扩展内容说明，然后由店员送至桌旁，客户享受一站式的服务，提升 APP 的使用频率，节约店员为客户介绍的时间，提升效率，店员只需专心于饮品的制作和其他相关服务。还可以利用大数据信息对顾客扫码商品的周边相关商品进行推荐，比如星巴克（中国）最新款的马克杯，可以在相应的区域放置二维码，客户只需用 APP 扫一扫即可获得相应产品的信息，如型号、标价、设计师等等。星巴克（中国）的“啡快”应用，可以专门配合外卖店使用，推出专门的 APP，这样也更有利于区分相应的客户，可以更高效地为顾客服务，同时自己的物流系统也可以送货上门，化店为仓创新管理。还可以加持、发展各种组合业务，充分发挥两者优势，形成全渠道销售。

（3）建立多层次店铺，注重消费体验

星巴克（中国）目前的店铺数量虽然已经得到了明显的提升，但是对于星巴克（中国）的发展来说还远远不够。星巴克（中国）未来可以将店面进行层次分级，最高端的旗舰店，中端的普通店和最初级的外卖店，目前新店的投入成本很高，即使基于品牌优势，有一部分租金减免，但是员工工资，装修，商品的存储都需要高昂的成本。随着星巴克（中国）线上平台的推广加上大数据、云计算的结合，如果进一步完善了物流体系，星巴克（中国）并不需要太多的大型实体店

铺，如星罗棋布般的外卖店也许是消费者更佳的选择，消费者不论何时何地，只需线上 APP 下单，十分钟之内既能享受一杯热气腾腾的星巴克（中国）咖啡，如果客户有进一步的需要，比如商务洽谈，朋友聚会等，可以线上查询星巴克（中国）普通店或旗舰店的位置，线上进行点单，告知自己到达的大概时间，并根据自己的喜好以及人数，对座位进行提前的预约，提升星巴克（中国）服务的效率，进一步满足消费者的消费体验。

（4）重新构造赢利点，创新盈利模式

星巴克（中国）现有的盈利方式还是趋于传统，主要的收入来源还是销售咖啡及相关产品的收入，支出由企业自身和一部分第三方合作伙伴承担，现阶段的企业业务已经逐步开始多元化，所以星巴克（中国）的盈利方式也必须做出相应的调整。现阶段金融业务已经成为各大企业重要的业务组成部分之一，如京东金融、阿里巴巴旗下的蚂蚁金服，奔驰旗下的奔驰金融等等。客户在购买这个企业产品的同时，直接就可以享受相关的金融服务，例如蚂蚁花呗，京东白条等等。2020 年星巴克（中国）也成功进入了世界企业 500 强，目前暂列第 478 位，实力雄厚，星巴克（中国）完全可以开展自身的金融业务。目前阶段年轻群体的日常消费，很多人都是使用信用卡、花呗等方式，比起上一代的群体，消费习惯已经发生了改变，金融服务看似只是收取相当于本金一小部分的利息，实际上净利润相当高。星巴克（中国）完全可以将相应的现金流转变为自身的收入，比如推出自己的分期付款方式，客户每月累计自己的消费金额，月底的时候统一结算，客户可以选择多种的支付方式，是一次性结清还是分期付款。这样星巴克（中国）也可以针对高端客户推出更精致的产品，比如限定款的马克杯，可以使星巴克（中国）的收入得到明显的提高。

（5）整合供应链，融合新业务，提升企业价值

“新零售”重要的特征之一，就是线上同线下的流量整合，实现全渠道营销。全渠道的融合必然离不开供应链的保障，传统的线下平台，由于空间的限制，人流量有限，但是线上与线下进行融合之后，流量将无限的增长，如果供应链的管理出了问题，顾客的需求没有得到及时的满足，那么将对顾客的消费体验造成很大的影响。传统的仓储物流管理体系，人力是仓储物流管理的主体，但是已经不能满足现阶段的需要，“新零售”将上下游渠道进行整合，辅以大数据和云计算

等技术，从订单、生产、运输等环节实现智能化管理，机器人分拣、智能识别等可以极大提高企业的效率，同时减少人工开支。线上系统、后勤系统与线下门店形成一整套网络，企业统一的进行指导，根据线上客户的数据进行销量预测，然后以销定产，集中配送，掌握消费者需求，降低库存水平进一步的提升效率和降低成本。这样，星巴克（中国）将完成整条供应链的整合，前端利用供应链系统整合供应商，终端直接面对消费者，利用大数据手段获取消费需求，线上与线下加物流系统共同建设，形成了一套立体的销售模式和价值网络，进一步提升了星巴克（中国）的企业价值。

5.3 基于“新零售”星巴克（中国）商业模式创新路径分析

5.3.1 开展战略合作，完成数字计划升级

“新零售”的主要特征之一就是线上与线下深度融合，目前星巴克（中国）的营业收入主要来自于线下的实体门店，对于线上投入较少。在电子商务刚开始发展的初期，线上的电商门店确实对线下的实体店铺造成了威胁，两者是彼此的竞争对手，后期一部分线下实体店铺迫于压力也发展了自己的线上平台，使整个竞争态势更为混乱。但如今，由于“新零售”的提出，线上与线下已经不是单纯的竞争关系，而是可以合作的伙伴，现阶段线上电子商务的发展已经遇到了瓶颈，发展停滞不前，线下经营成本也在不断的增长，面临更残酷的竞争，唯有线上与线下结合才是唯一的出路。星巴克（中国）也意识到了这一点，2018年开始，星巴克（中国）已经同中国的互联网巨头企业阿里巴巴展开了全面的战略合作，设计阿里巴巴集团旗下饿了么、盒马、天猫、支付宝等多个品牌，阿里巴巴的线上平台十分强大，可以对星巴克（中国）提供一定的帮助，并且阿里巴巴同星巴克（中国）正在互相打通会员体系，共享资源，阿里巴巴的云计算和大数据系统也十分的强大，可以为星巴克（中国）的数字升级提供很好的支撑。2017年初，星巴克（中国）与腾讯集团也开始了合作，星巴克（中国）的店面正式启用了微信支付，两大移动支付品牌均已同星巴克（中国）达成了合作，这充分说明了星巴克（中国）已经意识到了面对“新零售”的大环境，转变已经在所难免。

但是目前来看，星巴克（中国）面对“新零售”的改变还远远不够。就客户体验而言，星巴克（中国）应当加大在数字领域的投入，大数据、云计算等技术

虽然大家已经耳熟能详，但是目前并没有广泛地应用在星巴克（中国）的门店当中，客户依然要去吧台与员工进行交流，完成购买的过程，虽然星巴克（中国）的 APP 已经开通了“啡快”功能，线上点单，线下取货，但是距离一站式服务还相差甚远。如果新技术升级到位，智能化开启，消费者完全可以仅需少量操作，甚至不需要任何操作就完成购买，大大提升了消费体验和运营效率，大数据也可以帮助星巴克（中国）获取第一手的客户资料，完全掌握客户的消费习惯、消费需求的变化，进行精准的客户营销。一整套的大数据、云计算等高新技术设备的投资巨大，但是星巴克（中国）完全可以凭借同阿里巴巴的合作关系，构造利益相关者，利用战略合作达成目的，星巴克（中国）仅需要进行软件方面的升级，硬件方面并不需要太多的投入，成本大大降低。同时星巴克（中国）应当加大线上 APP 的投入，对于星巴克（中国）庞大的客户群体来说，目前星巴克（中国）的专属 APP 使用效率还远远不够，星巴克（中国）应该加大推广的力度，虽然星巴克（中国）已经同天猫、京东等平台开展了合作，但是这两个品牌的网上门店同自身的 APP 还有较大差别，比如京东的星巴克（中国）官方旗舰店仅消费咖啡杯，星巴克（中国）应当尽量做到线上的销售渠道都同品同质。

5.3.2 线下多层次门店与物流系统建设

线上的平台与方法目的是开发客户和锁定客户，线下门店则是为了直接服务客户。星巴克（中国）从成立之初就提出“第三空间”的理念，“新零售”的最终服务对象还是广大的消费者，线上消费的优势与劣势都非常明显，线上虽然便捷，但是消费体验远远不如线下，星巴克（中国）这一类的咖啡零售企业又非常地注重消费体验，所以在提升线上功能的同时，线下的投入也至关重要。星巴克（中国）2017 年底在上海开设了星巴克（中国）甄选烘焙工坊，通过 AR 大型场景识别技术向客户展示烘焙咖啡的全过程，增强了客户的消费体验。这一类的技术投入很大，很难在每个门店都进行推广，星巴克（中国）未来可以将门店分为几类，分别是最高端的旗舰店，中端的普通门店以及小型的外卖店。高端的旗舰店可以为客户提供 AR 场景、大数据识别、精致的装修和最高端的金牌咖啡师，为客户提供最高等级的服务，并且可以打造专门的服务区域，对客户提供相对私密的空间，以便于客户进行生日派对或者商务谈判等活动，进一步扩展星巴克（中国）“第三空间”的理念。中端的普通门店可以是星巴克（中国）的主打门店，

也是门店数量最多的一种，为客户提供相对普通的服务，星巴克（中国）还可以效仿其他品牌，推出专门的外卖店，外卖店可以是面积非常小的微型店，仅配备数名员工，主打外卖服务，同线上的 APP 和其他线上门店合作，与普通店一起扩大市场份额。近年来房地产市场的房租成本不断上涨，员工成本也居高不下，将一部分普通门店转变为外卖店可以降低一部分成本，但是同时可以保证门店数量的扩张，保证市场份额。星巴克（中国）的“第三空间”理念虽然一度使人们津津乐道，但是目前消费者的消费结构已经发生了变化，人们的生活节奏加快，市场更加细分，并不是人人都有时间去星巴克（中国）的门店休闲，还有一部分星巴克（中国）的客户进行消费完全是因为星巴克（中国）的咖啡好喝，他们并不想去星巴克（中国）的门店，外卖店完全可以满足这部分消费者的需求，同时也可增强星巴克（中国）的用户忠诚度。外卖店就离不开高效物流的支持，所以星巴克（中国）应当加大物流配送方面的投入，目前虽然星巴克（中国）已经开设了“专星送”这样的配送服务，但是还远远达不到覆盖所有区域的程度。星巴克（中国）拥有雄厚的资金实力，完全可以建立自身的物流团队，在为客户配送的同时，也可以完成企业内部配送的任务，后期随着技术的发展，例如无人机配送的出现，还可以进一步地降低成本。尽管前期的投入可能很大，但是配送服务已经是目前各大零售企业的主要服务之一，星巴克（中国）必须为此进行改变，外卖店也可以同“啡快”相结合，线上点、线下取，可以适当的减少普通店的数量，减少一部分的投入成本，外卖店与普通店结合的方式，也有助于星巴克（中国）进一步的抢占国内三四线城市的市场份额。

5.3.3 加强员工培训，重塑企业文化

员工是企业的血液，面对“新零售”，除了进行思维转变，加强硬件建设之外，员工的作用不可忽略。企业商业模式的改变需要企业自上至下每一个人的努力，每一位员工都能对企业的愿景与战略有一定程度的理解。随着大数据等手段的应用，星巴克（中国）的运营效率将会提升，同时可以精简一部分人员，对剩下的员工进行更专业的培训，星巴克（中国）可以效仿华为或阿里巴巴、京东等企业，加强自身的企业大学建设，让每一位员工都有进入企业大学深造的机会，充分的了解企业文化。同时建立新型的绩效制度，不能以销售业绩成为员工主要的业绩指标，“新零售”的背景下，客户对于产品更多的是线上平台引导，自发

地选择，店员的推销作用十分有限，还可能招致客户的反感，营销客户的消费体验。星巴克（中国）对于员工的考核，应当将更多的注意力集中在饮品的制作，店面的环境服务等方面，这是提升消费者体验最直接的手段。员工的培训成本与离职成本都非常高，星巴克（中国）可以效仿华为，实行全员持股计划，这样每一位员工的收入都同企业的营业收入息息相关，自发地激励员工的执行力和工作热情，同时增强员工的归属感，也可以增加员工的忠诚度，底薪方面可以尽量减少，刺激企业的营业收入，同时加强员工的福利保障制度，设定相应的提存计划，员工工作达到一定年限或者一定级别，即可享受企业的员工养老计划，员工没有了后顾之忧，自然可以全身心地投入到工作中来，也可以进一步地提升星巴克（中国）的企业价值。

6 结论与展望

6.1 结论

通过对星巴克（中国）商业模式的分析，本文得出以下结论。

由于经济环境的变化以及国家政策的影响，“新零售”的发展已经是不可逆转的大趋势，也是所有零售企业必须适应的新环境。线上的电商平台由于“互联网红利”的逐步消失，目前发展已经遭遇瓶颈，竞争非常激烈，利润不断下降；线下的实体店铺，依旧面临着线上平台带来的巨大压力，并且由于房租、人工等经营成本不断地上涨、消费者需求不断地变化，经营状况更加的困难，现已面临严峻的挑战。不论是线上还是线下，发展都遇到了一定的困难，必须积极地进行商业模式的创新，才能促使企业持续的发展。传统的线下实体店在经营方式上应当作出积极的改变，对于企业目前已经占有的关键资源能力和成熟的业务系统，应当予以保持，同时拓宽线上业务，完成线上线下的融合，提升顾客的消费体验。

星巴克（中国）作为目前国内咖啡零售市场的最大份额占有者，取得了一定的成就，但是现有的商业模式面对“新零售”大背景也暴露出了一定的问题，应当积极地进行创新，保持自身的竞争优势。同时加强同阿里巴巴、腾讯、京东等平台的合作，充分地利用其大数据与云计算的资源，锁定客户需求，精准地进行客户定位，不断地对自身进行调整，满足消费者需求。消费主体的变化要求企业重新定位市场和客户，利益相关者的变化要求企业重新构建其业务系统，信息技术的进步要求企业重新获取关键资源能力，同时改善企业的盈利模式，最终提升企业价值。

（1）重构定位方面，单纯的年轻群体已经不能满足星巴克（中国）发展，应该扩展自身的客户定位，建立更为广泛的客户群体，青少年甚至中老年都可以成为星巴克（中国）的主要顾客。

（2）重构业务系统方面，新一代消费者的需求也不同以往，他们认为新一代的咖啡零售企业应当满足商品、环境、配送等全方位的服务，星巴克（中国）应当加快店铺的建设升级，建立店铺层次，以中高端的大型店铺保证自身的品牌优势和客户体验，以小型的外卖店提升线下购物体验，辅以高效的物流，尽可能

地挖掘潜在客户，星巴克（中国）的利益相关者不再只有供销两端的利益相关者，也不再只有零售行业的竞争者。

（3）信息技术的发展方面，要求星巴克（中国）重构其关键资源能力，除了品牌、优质的原材料、一流的烘焙技术之外，大数据也将成为星巴克（中国）的关键资源，消费者的需求变化、精准营销、存货管理和物流配送等都将依托于大数据。

（4）重构盈利模式方面，星巴克（中国）也可以提供相关的金融服务，如花呗、京东白条等相关服务，为顾客提供便捷性的同时，也可以改变星巴克（中国）的收入结构，增加净利润。

6.2 展望

本文对星巴克（中国）的经营状况和商业模式的现状、问题及成因进行了分析，并且结合“新零售”大背景对星巴克（中国）的商业模式进行了重构，分析了商业模式创新的策略。但是环境依旧在发生改变，现阶段中国的经济和科技都在发展，更年轻化的消费者以及新兴的竞争对手正在逐步进入市场，商业模式的创新是需要不断完善的过程。由于研究时间不足，知识水平有限等一些客观因素，本文研究论证的过程中依然存在诸多不足和局限性，因此在未来的研究中，需要根据环境的变化，消费者需求的变化，对商业模式创新的研究进行不断地改进，希望能对行业的发展作出一定的贡献。

参考文献

- [1] Feng X, Moon I, Ryu K. Revenue-sharing contracts in an N-stage supply chain with reliability considerations International [J]. Journal of Production Economics,2014,147(A): 20-29.
- [2] Eun-Jung Lee, Jihye Park J. Enhancing virtual presence in E-tail: Dynamic social network multiplicity[J]. International Journal of Electronic Commerce. 2014,18(4): 117-146.
- [3] Joyce, Alexandre, Paquin, Raymond L. The triple layered business model canvas: A tool to design more[J]. Journal of cleaner production 2016,135: 1474-1486.
- [4] Kärkkäinen, T. Gearing Towards Omnichannel Grocery Retail Through Business Model Innovation [D]. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology,2015.
- [5] Mahadevan B. Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy[J]. California Management Review,2000,42(4): 55-69.
- [6] Michael Morris, Minet Schindehutte, and Jeffrey Allen. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective[J]. Journal of Business Research, 2003,58(6): 726-735.
- [7] Osterwalder, A, Pigneur, Y, and Tucci, CL Clarifying business models: origins, present, and future of the concept[J]. Communications of the Association for Information Systems, 2005,16: 1-25.
- [8] Osterwalder, A. and Pigneur, Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries [M] . 北京机械工业出版社, 2011.
- [9] Christoph Zott, Raphael Amit, Lorenzo Massa. The business model: recent developments and future research[J]. Journal of Management,2011,37(4): 126-137.
- [10] Sorescu A, Frambach R T, Singh J. Retail Innovations in Retail Business Models[J]. Journal of Retailing, 2011, 87(s1): s3-s16.

- [11]Alexandre Joycea & Raymond L.Paquinb. The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models[J]. Journal of Cleaner Production,2016,135: 1474-1486.
- [12]Timmers P. Business models for electronic markets[J]. Journal on Electronic Markets,1998,8(2): 3-8.
- [13]Qinghua X, Yi F. The Conflict and Coordination of Traditional Retailing Enterprises about Online and Offline Dual Business Model Innovation—In the Case of Suningyun[J]. Economy & Management, 2016, 30(1): 64-70.
- [14]Zott C, Amit R, Massa L. The Business Model: Recent Developments and Future Research[J]. Journal of Management, 2011, 37(4): 1019-1042.
- [15]Zott C, Amit R. Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms[J].Organization Science, 2007, 18(2): 181-199.
- [16] 陈小磊. 瑞幸咖啡与星巴克咖啡商业模式比较研究[D]. 北方工业大学, 2020.
- [17] 狄蓉, 曹静, 赵袁军. “新零售”时代零售企业商业模式创新[J]. 企业经济, 2020, (04) :37-45.
- [18] 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.
- [19] 顾玉婷, 何颖, 黄瑞. 新零售视阈下的瑞幸咖啡现象解读[J]. 经济研究导刊, 2019, (26) :31-34.
- [20] 黎传熙, 祁明德. 现代价值链下“新零售”商业模式的重构——基于“盒马鲜生”的九要素画布[J]. 企业经济, 2020, (04) :46-57.
- [21] 李飞. 全渠道零售的含义、成因及对策——再论迎接中国多渠道零售革命风暴[J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2013, 28 (02) :1-11.
- [22] 李飞. 全渠道营销:一种新战略[J]. 清华管理评论, 2015 (Z1) : 32-39.
- [23] 李建华, 娄永海. 利用 TRIZ 物理冲突原理实现企业商业模式创新[C]//全国信息管理与工业工程学术会议. 2008.
- [24] 李倩舒. 从4P到SIVA:新零售背景下咖啡行业的营销策略创新——以星巴克为例[J]. 环渤海经济瞭望, 2019, (06) :52-53.

- [25] 中国流通三十人论坛秘书处, 本刊编辑部, 林英泽, 戈宇, 包文斌. 从阿里与百联“联姻”看“新零售”[J]. 中国流通经济, 2017, 31(03):124-128.
- [26] 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.
- [27] 刘正阳, 胡毅, 乔晗, 等. 能源互联网时代新能源企业的商业模式创新分析——以远景能源为例[J]. 科技促进发展, 2017, 000(003):132-144.
- [28] 罗珉, 曾涛, 周思伟. 企业商业模式创新: 基于租金理论的解释[J]. 中国工业经济, 2005, (7): 73-81
- [29] 罗珉. 商业模式的理论框架述评[J]. 当代经济管理, 2009, 31(11):1-8.
- [30] 吕志彬, 粟日, 程欣, 等. C 时代 新零售——阿里研究院新零售研究报告[R]. 杭州:阿里研究院, 2017.
- [31] 彭虎锋, 黄漫宇. 新技术环境下零售商业模式创新及其路径分析——以苏宁云商为例[J]. 宏观经济研究, 2014, (02):108-115.
- [32] 钱志新. 创新商业模式探析[J]. 现代管理科学, 2007(8): 3-4, 105.
- [33] 尚子琦. 从瑞幸咖啡与星巴克大战看网络“新零售”时代下的商业模式[J]. 现代管理科学, 2019, (03):75-77.
- [34] 沈逸菲, 郑蓓, 宗怡敏, 吴卓群, 陈贇, 曾艺. “新零售”模式下咖啡行业的营销模式对比分析——以星巴克和瑞幸咖啡为例[J]. 现代商业, 2020, (29):17-18.
- [35] 沈永言, 吕廷杰. 商业模式基本概念重思[J]. 管理现代化, 2011, (01):29-31.
- [36] 王宝义. 我国“新零售”实践回顾与展望——基于上半场“需求端”与下半场“供给端”转型期视角[J]. 中国流通经济, 2019, 33(03):19-30.
- [37] 王波, 彭亚利. 重思商业模式[J]. IT 经理世界, 2002, (06):86-87.
- [38] 王超贤. 中美差异化网络零售模式根源的探索[J]. 现代管理科学, 2016, (01):58-60.
- [39] 王林. 美国“新零售教父”乔·韦曼: 中国企业有望成为新零售全球领导者[N]. 中国青年报, 2017-10-17(10).
- [40] 王先庆. 新零售: 零售行业的新变革与新机遇[M]. 北京: 中国经济出版社, 2017, 15-18.

- [41] 王鑫鑫, 王宗军. 国外商业模式创新研究综述 [J]. 外国经济与管理, 2009, 31 (12) :33-38.
- [42] 王宇能. 新零售时代生鲜电商“O2O+LBS”模式研究——以盒马鲜生为例 [J]. 晋中学院学报, 2019, 36 (05) :42-46.
- [43] 王正沛, 李国鑫. 线上线下资源融合的新型创业生态系统研究 [J]. 管理学报, 2018, 15 (06) :803-813.
- [44] 魏炜, 朱武祥, 林桂平. 基于利益相关者交易结构的商业模式理论 [J]. 管理世界, 2012, (12) :125-131.
- [45] 魏炜, 朱武祥. 发现商业模式 [M]. 机械工业出版社, 2009: 10-19
- [46] 吴子靖, 吴杨. 互联网时代下新零售模式研究——以瑞幸咖啡为例 [J]. 中国市场, 2019, (04) :130-131.
- [47] 邢惠淳. “新零售”背景下生鲜电商商业模式比较分析——以盒马鲜生和每日优鲜为例 [J]. 商业经济研究, 2019, (04) :85-87.
- [48] 徐苗. 新零售业态发展动因与路径研究 [J]. 西南科技大学学报 (哲学社会科学版), 2018, 35 (02) :66-70.
- [49] 许媛媛. “新零售”商业模式的建构——基于商业模式画布模型 [J]. 经营与管理, 2020, (04) :17-20.
- [50] 鄢章华, 刘蕾. “新零售”的概念、研究框架与发展趋势 [J]. 中国流通经济, 2017, 31 (10) :12-19.
- [51] 颜煜宇, 杨宛颖. O2O 的商业模式分析 [J]. 贵州广播电视大学学报, 2018, 26 (04) :28-32.
- [52] 杨峥. 新零售模式下中国咖啡行业商业风险分析——以瑞幸咖啡为例 [J]. 江苏理工学院学报, 2019, 25 (04) :37-42.
- [53] 杨宗仁. 论“新经济”之新 [J]. 生产力研究, 2019 (01) :25-28+161.
- [54] 尹登博. 移动互联网时代的新零售商业模式——以盒马鲜生为例 [J]. 品牌研究, 2018, (06) :104+109.
- [55] 原磊. 国外商业模式理论研究评介. [J]. 外国经济与管理, 2007, 29 (10) : 17-25.

- [56] 臧兴兵, 祝文琪. 新零售模式下零售业的转型与升级——以咖啡三雄为例[J]. 物流工程与管理, 2019, 41(05):120-124.
- [57] 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.
- [58] 周剑波. 咖啡业的新零售时代[J]. 法人, 2018, (09):64-65+96..
- [59] 竺含辛, 缪莉杨, 曹云琬. 从跨文化敏感度视角对比分析新零售时代星巴克和瑞幸咖啡在华营销策略[J]. 戏剧之家, 2020, (22):197+199.

后 记

时光飞逝，转眼间已经迎来了毕业，回想这三年在兰州财经大学学习生活的时光，心中感慨万千。这三年的研究生生活，彻彻底底地改变了我，学校为我建立了一套完整的管理学知识体系，丰富了我的知识储备，利用业余时间我考取了相关的资格证书，提升了我的就业能力，使我在今后的工作中可以得到更好的发展。我结识了来自于祖国各地的同学，找到了志同道合的伙伴，认识了一批具备很高专业素养的老师，开阔了自己的视野，转变了自己的思维方式，提升了我的综合素质。

这篇论文是在尊敬的廉志端教授的悉心指导下完成的。从论文的选题、写作到修改等每一个步骤，廉志端教授都给予了我专业的指导和信心上的支持，教授辅导的学生较多，工作繁忙，但是依然挤出时间，给了我无私的帮助。无论在专业上，还是做人上，老师都堪称楷模。在此对他表示衷心的感谢。

我还要感谢三年来给予我极大帮助的统计学院肖强教授、工商管理学院林艳教授，MBA 教育中心的高云虹主任，黎云曦主任以及中心的其他老师们。同班孙庆珩同学，王鹏同学，王磊同学。他们无论在学习、生活等方面都给我提供了建议、意见，支持和鼓励。我将永远铭记他们。

最后，要特别感谢我的家人、朋友和所有给我关心帮助的朋友，感谢他们给我的无私的关怀和支持。

作者：张哲源

2021年3月16日