

经营 读懂数字背后的消费心理

进驻宁波市场后，他们接下来就要面对“如何经营”的问题了，而“差异化经营”是长期实践下的经营窍门。

“非标生鲜速食是差异点，也是增加顾客到店频次、增加回头率的关键。”王鲁琦说，“如果便利店只是售卖标准化商品、单纯赚零售差价，那它的利润并不算丰厚，加上传统连锁超市比我们更有价格优势，受到40岁~60岁年龄段人群的欢迎，所以日资便利店要脱颖而出，就必须要用自主研发的鲜食产品吸引年轻消费者，留住消费者的心。”

每天早晨6点，宁波罗森便利店的门店就从第三方代工厂里得到自主研发的非标生鲜，小米按部就班地把一个个饭团、一盒盒便当规整地摆放到冷柜中，然后熟练地扭动自动控温计，把一根根关东煮放进锅中，一天的营业开始了。“早上的上班时间和中午的饭点是客流量最集中的阶段。”小米在该店做了一年的服务员，做的最多的事就是把速食便当放进微波炉里加热。据她统计，这些便当盒速食一天的销售量最高可以达70~80单，占总销售量的80%，“为什么年轻人这么喜欢买罗森便当？当然是因为方便又好吃呀”。

还有，“便利店经营要读懂数字背后隐藏的顾客心理和顾客情感”，不单单要学会细致估算单品信息，确保物流JTM (just in time)，还要根据本土饮食习惯，针对宁波本地人的饮食习惯适时地进行调整。

“很多7-ELEVEN门店店员反映，宁波地区的顾客

很喜欢吃关东煮里的甜不辣，所以一旦导入这些单品信息，我们就会去研究它的规格和风味，重新评估开发，原来体型比较小的甜不辣就被做得大了些，单价还是一样。”罗森也发现自己的甜品特别受女性消费者喜欢，60%~70%的女性都会在购买时捎上一款巧克力味的冰皮蛋糕。“所以在甜品上，我们会及时更新口味，比如之前的草莓季，我们就会推出草莓类的特色甜品，中秋节的时候会把冰皮月饼做成肉松和蛋黄馅的。”小米说。

另外，贴心服务也是经营取胜的不二法门。

加腾在日本旅游时，发现7-ELEVEN的店员钻进偌大的冷柜里，把一罐罐汽水从内部向外部补货。

店员说：“这是为了保证顾客能享受到冰镇的饮料，而不是刚放进冰箱的常温饮料。”7-ELEVEN的贴心让加腾叹服。

这个例子只是日资便利店贴心服务中最寻常的一案。其他软件上的优势更是不胜枚举，譬如装修风格，管理方法，ERP及POS软件，都是本土便利店无法照搬照抄的。

我们再看一组数据，《2016-2021年中国便利店行业市场前瞻与投资战略规划分析报告》显示，本土便利店的单店日销售额最高的有1.5万元，最低的只有755元，而日资便利店的单店日销售额最高有5万元，最低1.5万元。

“你看日资便利店似乎赢得不费力。其实，零售行业是一个复杂琐碎的行业，只有通过长时间的积累并掌握了许多的经营诀窍后才会自然胜出。”卞总监坦言。



未来 面对新战场新对手

2017年，资本看好未来零售业的智能场景应用，闻风而动。前有Amazon go，后有缤果盒子，恒一广场更出现了宁波首家无人便利店。

无人便利店的出现让传统便利店甚是紧张，而这种紧张并不是没有原由的。《2017年中国无人零售商店专题研究报告》预计，2017年中国无人零售商店交易额将达389.4亿元，2022年将突破1.8万亿元。预计到2022年，用户规模会从2017年的600万人增至2.45亿人。

这样看来，最近几年，无人零售商店将呈现几何级增长，无人便利店也在其中。

面对未来无人便利店的冲击，王鲁琦也认同，他说：“无人便利店能够节省用户排队的时间和减少商家投入的人工成本，这些都是冲击有人便利店的因素。”

对追求快消的上班族来说，时间成本俨然成为稀缺资源，而增加时间成本必然会影响消费者的体验感。如南部商务区的罗森便利店，一到中午11点半，收银台前总是人头攒动，消费者需花5分钟排队等待便当预热成功。如果顾客稍微一多，等的时间可能还要长。

如今，无人便利店能够节省用户排队的时间，并略去一切不必要成本后又不减少利润的商业模式，直击缠绕零售业多年的“行业痛点”。

即便无人便利店的优点多多且发展迅猛，便利店三大巨头仍表现得像老手，在大风大浪面前不慌不乱。

他们认为，日资便利店要的不是冷冰冰的触感，而是要有温度。

加腾引用了台湾偶像剧《我可能不会爱你》中的桥段来解释，那个一天到晚踩着漂亮高跟鞋、一头波浪长发的女强人程又青，每次遇到烦心事，就和“恋人未满”的李大仁相约在24小时营业的便利店里。凌晨一点半的便利店安静而安全，她卸下平日的武装，用笔盘起头发、素颜朝天。在便利店里，无人打扰，他们毫无顾忌。

而在中国台湾全家便利店的广告中，“全家就是你家”已经不单单是一句广告文案了，便利店化身为一个亲切温暖的“妈妈”。她的食物口味营养兼具，时刻准备着日常所需的各种细碎物件，替顾客处理信件快递之类的生活琐事，甚至还有店员小哥或小姑娘和顾客寒暄聊天。“要让消费者产生忠诚度，就必须要和人在一起，而不是机器。”

卞总监说：“日资便利店所能提供的情感与精神体验远胜无人店。在与店员一来一往的沟通交流中，短时间内增强沉溺在互联网虚拟世界的年轻人和外界的互动，则是另一种形式的用户体验。当店员能够解决用户额外的需求，如指路、闲谈等社交时，则是购物行为中的一次增值。”

现在，全家入局之后，宁波便利店的市場只会越来越复杂，在忌惮别人发展时还是要管好自己的家务，罗森说2018年的最大布局就是把门店数量从40多家扩张到80多家，7-ELEVEN也把未来在宁波的工作重心放在了门店扩张上。