

商业画布视角下的生鲜电商商业模式分析

——以叮咚买菜为例

李佳玲

上海工程技术大学管理学院, 上海

收稿日期: 2024年9月19日; 录用日期: 2024年11月21日; 发布日期: 2024年11月28日

摘要

本文以“叮咚买菜”企业为例, 创造性地应用“商业模式九大要素系统分析法”对企业的商业模式实施系统分析和阐释, 从而对企业的商业模式有一个详尽、系统的认识。在此基础上, 对企业存在的客户定位、渠道通路、客户关系等问题实施了揭露和经验总结, 为企业商业模式的调整提供科学依据。最终, 对于该企业商业模式存在的问题, 指出差异化营销、一体化渠道、建立绿色通道等建议, 该文可为不同生鲜农产品电子商务民营企业参照, 对生鲜农产品电子商务商业模式的学术探讨也作出了适当的贡献。

关键词

商业模式, 电子商务, 农产品

Analysis of Fresh E-Commerce Business Model from the Perspective of Commercial Canvas

—Taking Dingdong Maicai as an Example

Jialing Li

School of Management, Shanghai University of Engineering Science, Shanghai

Received: Sep. 19th, 2024; accepted: Nov. 21st, 2024; published: Nov. 28th, 2024

Abstract

This paper takes “Dingdong Maicai” enterprise as an example, creatively applies “nine elements of business model system analysis” to implement systematic analysis and interpretation of the

business model of the enterprise, so as to have a detailed and systematic understanding of the business model of the enterprise. On this basis, the problems of customer positioning, channel access, customer relationship and other problems of the enterprise are disclosed and summarized, which provides a scientific basis for the adjustment of the enterprise business model. Finally, for the problems existing in the business model of the enterprise, the paper points out the suggestions of differentiated marketing, integrated channels, and the establishment of green channels. The paper can be a reference for different private enterprises of fresh agricultural products e-commerce, and also makes appropriate contributions to the academic discussion of fresh agricultural products e-commerce business model.

Keywords

Business Model, The Electronic Commerce, Agricultural Produce

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

多年来,我国始终是一个具有丰富的农产品资源、农产品品种和农产品供给的国家。而且我国还是一个拥有大量人口的国家,对农业的需求非常大。与此同时,人们的生活水平也在不断地提高,人们对新鲜的高品质农产品的需求也在不断增加。有数据表明,近几年来,农产品质量已超越了其价格,而以家庭为单位的农产品年消费量也在逐年增加,因此,如何正确地处理好农产品的供求关系显得尤为重要。但是,由于我国的生鲜农产品分布不均、品质差异大、产品价格不科学、物流运输费用高。如何有效地解决上述问题,对我国农业企业的经营具有重要意义。电子商务的兴起和发展,为我国农业生产企业的发展提供了一种有效的途径。农产品与电子商务相结合,是当前形势下生鲜企业发展的必然要求。

2. 叮咚买菜商业模式相关概念与理论基础

(1) 概念界定

商业模式是一种与时俱进、不断发展、不断完善的概念。简单来说,商业模式就是一家公司获取利益的方式,更广义地说,它是一种为实现顾客价值最大化和可持续盈利而建立起来的一套体系,它可以对企业的各类资源进行有效的管理;比如苹果公司,通过整合公司的资金、人力、创新力、市场营销等多种资源来满足用户的需要,最终向用户提供满意的产品和服务,从而实现公司的持续盈利。因此,企业的商业模式是一个整体的、系统的概念,而单一的经营要素无法被界定为其模式,企业的内部构成因素之间也要有强大的关联,才能形成一个良性的、相互支持的循环[1]。

(2) 理论基础

商业模式画布又叫 BMC,是 Business Model Canvas 的缩写。它是由瑞士的亚历山大·奥斯特瓦德在《商业模式新生代》这本书中提出来的强大的通用商业模型。他认为,一个完整的商业模式应该包括 4 个视角和 9 个模块,包括客户细分 CS、价值主张 VP、渠道通路 CH、客户关系 CR、收入来源 RS、关键资源 KR、关键业务活动 KA、关键合作伙伴 KP 和成本结构 CS。这 9 大模块覆盖了商业的四个视角:客户、产品或服务、基础设施及财务能力[2]。基于此他提出了著名的商业模式画布。之后,很多企业发现规划战略和商业模式仅需一页纸就可以完成,而不需要写一个大规模的商业计划书,因此得益于这种精

简高效的模式，商业模式画布在全世界流传开来，至今仍未过时。

3. 叮咚买菜商业模式分析

(1) 叮咚买菜公司简介

“叮咚买菜”是隶属于上海壹佰米网络技术有限公司旗下的一家生鲜类公司，同时也是一家以配送为主的生鲜配送平台和生活服务 APP。最初的时候，“叮咚买菜”主要经营蔬菜、水产、肉类、禽蛋等。经过多年的发展，目前该公司已经在多个领域均有布局，且已经树立起了自己的竞争优势。截至 2021 年 3 月 30 日，超过 1600 个生鲜农产品供应商中直接生产者与基地合作社共同占据了超过 75% 的采购成本；公司和生产商深入合作，制定了叮咚 G.A.P 农产品安全、可持续的标准，以订单为基础的农产品生产为农产品供应商解决了产品生产规模的痛点，并为叮咚买菜提供了稳定、低价的农产品供应[3]。在流通环节公司采用自营模式，不断迭代出更完善的服务流程并可快速拓展，从而为消费者提供可控、不断提升的服务品质。配送到家速度最快可达 29 分钟，经营区域触达上海、北京、深圳、杭州等城市。目前，“叮咚买菜”已在 36 个城市设立了 1136 个前置仓，并在 14 个城市设立了 40 个加工中心。现在的叮咚买菜，已经是全国最大的前置仓公司了。2021 年 6 月 9 日，叮咚买菜正式递交了美国证监会的 IPO 申请，并已经在当年 6 月 29 日上市[4]。

(2) 叮咚买菜商业模式九大要素分析

1. 价值主张

“品质确定、时间确定、品类确定”是叮咚买菜的核心指导思想，依托社区前置仓，为顾客提供方便快捷的生鲜到家服务，致力于满足社区居民一日三餐的做菜需求，打造“蔬菜 + 调味品”组合，通过培养消费者高频购买习惯增强消费者粘性。梁昌霖曾经说过，“我们现在要做的，就是解决社区里的买菜难”。叮咚买菜拥有 300 平方米的前置仓，1700 个 SKU，可满足不同客户的不同需要，29 分钟的送货速度，为客户提供方便、快捷的服务[5]。

2. 客户细分

“叮咚买菜”的主要销售对象是对健康、环保、追求精细生活的中产阶层、知识阶层，以及不方便、不愿意出门购物的消费者。他们大多是中老年人，他们的健康状况会随着年龄的增长而降低，还包括青少年的家庭，怀孕或哺乳期的妇女，时间宝贵的年轻白领，喜欢在家吃饭却觉得麻烦的单身贵族或年轻的伴侣，行动不便的老年人，他们对农产品的需求通常很高，却没有时间仔细选择。客户详情如图 1 所示。

3. 渠道通路

目前，叮咚买菜的主要渠道是通过线上网络，有 APP，也有电话订单。在上海、杭州等一线城市，没有线下门店，以“城区采购 + 社区前置仓”的方式，为客户提供上门服务，在上海拥有 186 个前置仓，涵盖上海之内的大部分地区，SKU 1500 个，日均订单 15 万，形成 2~3 km 的规模优势，可实现 29 分钟送达，0 配送费[6]。

4. 客户关系

“叮咚买菜”通过微信等社交平台，创建不同的社群，用户可以在群里向网友们反应自己的不满，并与网友交流烹饪经验；为客户提供最好的送货上门服务，0 元起运，保证送货到家，没有准时送货上门，送到家后会主动询问客户收到的鱼虾是否新鲜、蔬菜是否新鲜，如果顾客对质量不满意配送人员会重新配送，且用户可以无条件退货，细节上让消费者感到放心和满意；开通绿卡，用户可以在每周五享有特殊优惠，并享有积分折扣优惠，首次使用绿卡，可享受 12 元的优惠，并将其作为绿卡保存；每日限量抢购，并提前进行抢购，并设定“提醒我”提示，以增加顾客的购买次数。

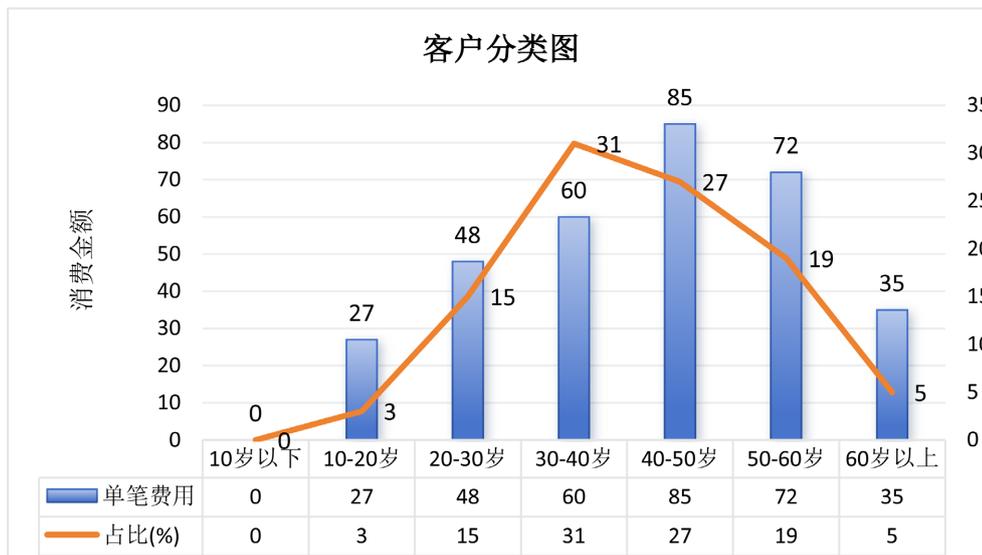


Figure 1. Customer classification diagram

图 1. 客户分类图

5. 收益来源

叮咚买菜的主要收入来源是通过前置仓的盈利模式，通过极致的配送增加消费者的满意度，也增加了消费者的回头率，再加上蔬菜是居民一日三餐的必需品，所以叮咚买菜每天都会有稳定的订单。“0 配送费”的目的是培育顾客的消费习惯，留住顾客，然后通过广告的方式来吸引新的顾客。另外，“叮咚买菜”APP 中的“绿卡”VIP，也为它带来了一定的付费用户，并为它带来了一定的收入[7]。

6. 核心资源及能力

叮咚买菜公司拥有雄厚的资本和丰富的人才其核心的资源和实力。叮咚买菜目前市场价值接近 90 亿美元，资金实力雄厚，经营规模扩大，产品质量稳定；目前，公司已拥有 5000 余名正式员工，均为高科技人才。除此之外，公司拥有超过 10 万名的配菜员，以及数万名农户签订的合同，并且每年都会向公司输送优秀的人才，这是目前叮咚买菜最重要的发展方向[8]。

7. 关键业务

通过互联网和物联网技术，叮咚买菜从生产、加工到最后的销售和配送，已经完全实现了信息化。目前，叮咚买菜已形成一条完整的商业链条，从农产品采集、加工、销售、仓储、配送、消费者满意度和消费者评估。叮咚买菜的整个生产过程都是统一的，不需要第三方的干预，可以有效地减少中间环节，降低生产成本，安全可控，让消费者可以购买到价格低廉的商品。叮咚买菜对自己的核心业务有明确的认识和超前的思想，而且执行情况良好[9]。

8. 重要伙伴

叮咚买菜与农户签订了协议，签订了承包的土地，雇佣了农民的劳动力，建立了一个稳定的、充足的供应链。公司承诺，与本地农户签订合同，以高于市场价格，并且合同期限为终身，只要公司还在，就不能轻易解除合同。其次，叮咚买菜从创立之初就建立起了自己的生鲜电商 APP，想要把自己的 APP 建设成一个顶级的农产品电商平台，但刚开始一直没有什么起色，APP 的用户数量也就是几万人，通过与微信、淘宝等公司的合作，用户数量已经突破了千万。由此可见，公司目前尚无建立自身成熟的电商平台的实力，通过合作来吸引客户，是公司当前的必然选择。此外，在技术支撑上，公司与大学的紧密合作，为公司提供了大量的技术和人才，使公司在技术创新上处于领先地位，公司目前仍继续与主要合作

伙伴保持良好的合作关系[10]。

9. 成本结构

在叮咚买菜的成本结构中，占比最大的是销售成本，三季度占比高达 61.65%。第二大成本项为履行费用，二者合计占比为 89.77%。目前叮咚买菜将主要的成本和支出都放在产品配送，前置仓建设和采购上，营销方面的支出以及产品开发费用还未成为其主要成本[11]。叮咚买菜具体的成本结构如图 2 所示。

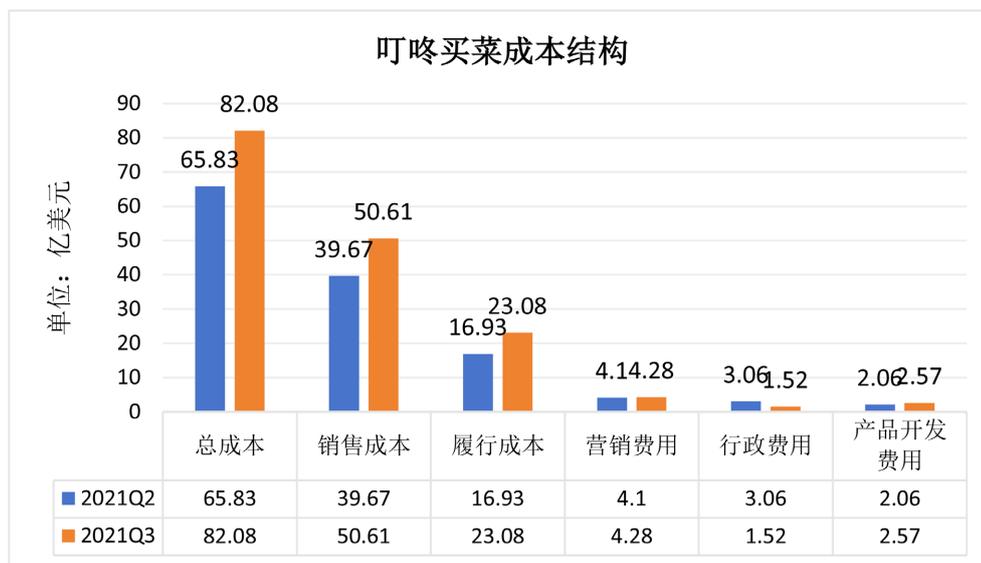


Figure 2. Cost structure diagram

图 2. 成本结构图

4. 叮咚买菜商业模式存在的问题

在分析总结叮咚买菜商业模式中出现的问题时，需要综合考虑以下几点：首先是要结合叮咚买菜公司所在的内外部环境进行分析。在外部环境中，各大互联网公司随着资本的积累以及多元化战略的推广，开始把大量资金融入生鲜农产品市场，竞争十分激烈；在内部环境中，随着公司规模不断扩大，内部结构也伴随着结构调整等成长性问题等等。其次再基于前文关于叮咚买菜的商业模式的九大要素分析结论，对叮咚买菜商业模式的现存问题分析如下。

(1) 客户定位不够精准

首先，叮咚买菜中大部分客户群体是在 30~60 岁之间，包括青少年的家庭，怀孕或哺乳期的妇女，时间宝贵的年轻白领，喜欢在家吃饭却觉得麻烦的单身贵族或年轻的伴侣，行动不便的老年人等。该定位仅仅只是大致根据年龄明确了客户群体的基本方向，没有真正的精确定位客户，没有根据性别、职务、喜好、收入、消费行为等因素区别客户群体。由于顾客群体的不同，将会形成一种新的关系，他们将会和公司建立起一种新的联系，从而创造出巨大的利润空间，并愿意为“叮咚”的某些特定的改善支付费用，只有精确定位好客户群体才能打通公司的“任督二脉”。其次，由于叮咚买菜缺少根据不同因素类别区分客户群体，所以一直推行的单一产品类型的营销策略，并没有开发并推行不同的产品套餐和营销策略，这样就不能满足不同年龄、性别、职位、收入群体的不同需求，也就导致了降低顾客的满意度和忠诚值。更不能有效地开发潜在客户和摇摆消费者，而这些消费者在生鲜大厂并起的风头下是至关重要的，而叮咚买菜没有对实施对这些客户的精准营销，以制定不同的有针对性的客户战略，以至于不能形成公司的竞争优势，提升企业核心竞争力，甚至进而导致企业的产品品种单一，盈利能力差。

(2) 渠道通路有待拓展

首先, 叮咚买菜目前主要是线上渠道, 通过叮咚买菜 APP, 电话订购等方式。前置仓受限制大, 消费者黏性不足带来收入的极大不确定性。在上海, 杭州, 深圳等一线城市运营, 无线下门店, 通过“城区采购 + 社区前置仓”模式, 提供配送到家服务。叮咚买菜作为生鲜电商的后起之秀, 有些过于疏忽了线下渠道购买给予消费者的“真实感”, 一味地追求线上订购和前置仓专门配送, 这种无线下门店的模式对于叮咚买菜的很多客户十分不友好甚至背道而驰, 如使用互联网和手机等工具不便的老人等等, 而他们又是活跃在生鲜农产品市场的优质客户, 且这些消费者易受其他竞争者影响并很容易流失, 主要推行叮咚买菜 APP 下单无疑会阻挡很多现有客户和潜在的消费者。其次, 叮咚买菜所针对的购买生鲜农产品的消费者都活跃在社区之中, 由于人们在线下买菜的行为在社区中已经司空见惯, 很多客户存在着对于生鲜农产品市场的“保鲜”感, 对生鲜产品有直接的感官体验需求, 没有建立一定的线下渠道就无法体现出公司真正的产品优势, 使得公司的品牌和产品的说服力不够强。而且由于不能让消费者在线下进行现场挑选和质量检查, 特别是社区中的老年人更习惯于线下进行农产品生鲜的采购, 进而就不能依靠老年人的口碑吸引社区更多的潜在客户, 扩大公司的信誉传播链, 无法让更多的人了解到公司的产品是可以经受得住市场和消费者的考验的。

(3) 客户关系维持困难

首先, 由于前文提到的叮咚买菜的客户定位过于简单, 没有根据相关因素区别客户, 更没有根据不同客户实施不同的营销策略, 而这显然会对公司客户关系的维持造成困难。而在这个生鲜电商竞争十分惨烈的外部环境下, 公司没有满足不同消费者的切实需求, 进而就无法长久保持与不同客户的亲密关系, 导致顾客流失。且由于公司对忠诚客户的差异化服务并不亮眼, 客户对产品的黏附力度不强, 以至于不能吸引反而损失那些没有被很好满足需求的摇摆消费者们, 影响客户留存率和客户忠诚度, 进而影响企业经营活动的稳定性和持久性。其次, 已知叮咚买菜绝大多数消费者都是身处社区之中, 是社区的一员, 彼此之间人际关系交往频繁且复杂, 在与客户关系的维持中, 社区信息传播的及时性对于主打社区生鲜的叮咚买菜而言有利有弊是一把双刃剑, 由于叮咚买菜没有线下门店, 客户与企业接触渠道不灵活, 营销也仅仅停留在 APP 的网络广告和促销上, 不同客户需求没有被很好地满足, 只是被动接受, 无法让客户感觉到良好的服务和产品附加价值, 从而不能形成稳定的、忠诚度高、满意度强的客户群体, 客户关系维持陷入困境, 继而没能让消费者在社区中通过人际关系的交流自发地介绍客户, 从而没能快速提升企业的经济效益增长, 不利于提高企业的活力和改善企业的形象和信誉, 而这点对于社区生鲜类企业的长期发展是至关重要的。

(4) 盈利模式单一

首先, 前置仓是指将仓库放置在距离使用者较近的位置, 让使用者在订购后立即发货配送, 与阿里、美团、滴滴这些大型电商平台相比, 前置仓的成本要高出 20 多倍。前置仓模式是一种既炫目又沉重的王冠, 它为消费者带来了高效和舒适的体验, 但也为自身带来了巨大的经营压力。叮咚不仅要承担庞大的仓库租金和建造费, 还要支付长期的冷链、物流等开销, 在高成本的经营压力下, 2019 年和 2020 年仅仅两年就亏损了 50.5 亿元。叮咚买菜一天的单日订单已经突破了六十万, 按照当时公布的 600 个前置仓来算, 平均每天的订单也就 1000 多个, 但依然不能平衡盈亏, 盈利模式过于单一, 前置仓造血困难是叮咚买菜的痛点之一。其次, 相比于多多买菜、美团优选等的社区团购和盒马鲜生的仓店一体化模式, 叮咚买菜公司的前置仓模式, 由于不存在社区线下门店, 只凭借前置仓的配送, 一旦内外部环境发生恶劣或发生巨大变化, 如配送单量突然上升或下降或遇到疫情等, 公司资金流, 信息流等将会发生巨大转变, 抗风险能力不足, 可能会导致回笼资金困难, 企业资金流带来压力, 甚至埋下资金链断裂的隐患。

(5) 成本结构有待优化

首先, 2021 年第三季度叮咚买菜的销售成本占比达 61.65%, 销售成本很大一部分主要来源于冷链技术的运输成本, 由于技术原因, 本身成本就十分高昂。除了本身的运输成本之外, 定期采购、更换、维修冷链设备会增加另一部分支出, 运输成本一直居高不下。其次, 生鲜农产品本身具有易腐烂的特点, 所以无法避免地存在着退换货问题, 在退换货过程中也很难保证产品的质量和新鲜程度, 在配送过程中肯定会出现损耗, 这是叮咚买菜所不可避免的成本, 一旦生鲜类农产品在退换货过程中坏掉, 公司会损失更多。销售成本比例的居高不下, 导致信息流、资金流受到限制, 阻碍渠道功能的发挥, 且不利于进一步提升用户客单量, 不利于企业的长期发展。其次, 叮咚买菜的成本结构显得头重脚轻, 使得这样一个电商生鲜公司却有点像物流配送公司, 营销费用只占到了 5% 左右, 低于行业水平, 表示叮咚买菜在营销方面投入的力度严重不足, 没有实施更多元化的营销策略, 而显然一家企业的销售收入是要靠相应的营销费用投入来维持的。其次, 叮咚买菜的产品开发费用占比也很低在 3% 左右, 同样低于行业水平, 表明叮咚买菜在产品开发方面投入不足, 没有开发更多的产品, 没有满足更多消费者的需求, 与营销费用同样是叮咚买菜成本结构的诟病之一。

5. 叮咚买菜商业模式的优化建议

农产品生鲜电子商务有自己的特殊性, 在对商业模式进行优化建议时需要综合考虑是否适合本企业, 遵循实用性原则; 将成本费用控制在企业承受范围内, 遵循可控性原则; 要利用好本企业的核心竞争力和优势, 遵循优势性原则。基于叮咚买菜商业模式的现存问题分析, 其优化建议具体如下。

(1) 精确客户定位, 实施差异化营销

叮咚买菜需针对客户的性别和年龄层等做进一步的客户细分, 考虑到 30~60 年龄层的客户是叮咚买菜的主力军, 占到了叮咚买菜客户总量的 80%, 建议叮咚买菜重点研究 30~60 年龄层客户的消费习惯、对产品的需求和对服务的喜好等, 针对不同年龄层、性别、收入、消费习惯、不同需求的客户实施精细分类和精确定位, 为实施多元化的营销策略打好基础。有了精确定位的客户群体后, 建议叮咚买菜可以考虑有针对性、更优质地服务好这个年龄段的不同类别的客户人群, 推出不同的产品套餐种类, 以针对不同类型的用户, 实施差异化营销。特别是叮咚买菜更应重点关注女性客户, 她们有更大的生鲜需求, 有更多的时间和精力关注生鲜市场, 应重点根据各个年龄段女性需求, 开发并宣传推广瘦身套餐、养颜套餐, 育儿套餐等针对性高的产品。

(2) 完善渠道通路, 线上线下一体化

首先, 即使有了“叮咚买菜”APP, 但还是有一些旧用户选择了传统的方式, 比如电话预订。但与电话订购相比, 手机 APP 订购的优势很多且容易收集顾客信息。建议叮咚买菜可以通过发放优惠券、积分福利、推广等方式将电话订单用户引入手机 APP, 并学习如何深入社区, 提升用户的购物频率, 养成用户在线上购物的习惯。其次, 尤其针对社区使用手机购物不方便的老人, 建议成立特有的帮扶站点, 帮助老人也形成 APP 购物的习惯并通过其口碑宣传公司的产品。由于叮咚买菜没有实体门店, 所以不可避免地对公司的品牌和产品缺乏说服力, 消费者对公司产品的接受比较被动, 只能通过 APP 上的图片和文字来呈现, 公司不能满足传统的线下顾客的需要。建议“叮咚买菜”应尽快建立线下实体店, 将线上线下结合起来, 进一步提升品牌影响力、打造线上消费场景、加强线下互动、提升用户体验。此外, 叮咚买菜还可以尝试团购、众筹等多种方式, 既可以增加产品的销售渠道, 又可以吸引更多的顾客。

(3) 优化客户关系, 建立绿色通道

首先, 优化客户关系的重中之重就是要让客户和消费者感觉自己的需求被很好地满足, 所以说建议叮咚买菜在根据各种因素分类好各种客户之后, 深入分析现有客户和潜在客户的消费习惯, 性格偏好,

充分认识客户需求,并通过一系列营销策略以及开发定制化,个性化的产品,让客户感受到消费的愉悦,这样才能从根本上优化与客户之间的关系。其次,由于叮咚买菜没有线下门店,所以建议叮咚买菜通过APP,绿卡VIP相关活动等建立起公司和消费者的绿色通道,充分利用社区传播的积极效应,加强客户沟通和客户关怀,对于客户的投诉抱怨也应在绿色通道中畅通,学会倾听客户的有效意见,提升客户满意度,并且要定期检查客户流失率并分析原因。另外,还建议叮咚买菜特别要额外重视“跳槽消费者”的意见,因为他们在其他同类竞争者中的需求得不到满足,转而支持叮咚买菜,这些人可以很好地体现和诠释叮咚买菜与其他竞争者相比之下的核心竞争力。

(4) 开发盈利模式,提升盈利能力

首先,单一的前置仓模式难以实现造血,高风险,容易受到环境的影响,使叮咚买菜陷入了收益的困境。建议“叮咚买菜”在不断优化前置仓模式的基础上,逐步发展“社区团购”与“仓店合一”的新模式。在社区团购方面,有着叮咚买菜强大的客户数据支撑,可以使得社区团购的获客成本降低,且盈利能力增强,再加上本身有独立APP的加持,推广产品更加容易,提升顾客复购率。在前置仓和线下门店一体化上,在叮咚买菜已经具备了很强的前置仓技术的基础上,通过仓与店的结合,可以大大降低物流设施和信息网络滞后对企业的影响,可以为顾客提供更多、更周到的服务,加强企业的市场感召力。其次,在叮咚买菜的生鲜产品中,多数产品具有高度的同质性,差异化和高利润率的产品却很少见。建议以产品结构为导向,针对不同的消费者需求,对农产品生鲜套餐、农产品配菜等进行推广。其次,通过对新鲜农产品的合理加工,将其制成半成品、配菜,从而实现产品的价值增值;同时,还可以通过多种农产品的营养搭配,形成一系列的营养套餐,满足消费者日常需要,解决了消费者的营养问题,同时也解决了公司的滞销问题,增加了公司的运营收入。

(5) 优化成本结构,维护长期发展

首先,建议叮咚买菜可以利用好自己掌握的人力优势,结合现代化的信息管理系统,不断进行技术突破,降低生鲜冷链技术的核心成本,减少冷链设备更换,维修的频率。其次,有步骤地逐渐推行线下门店,为那些存在线下购买生鲜需求的客户减少前置仓配送次数,从而减少配送成本,同时也能减少前置仓的仓储成本。最后,注重客户服务质量的提升,在为顾客提供服务的过程中,尽可能地减少退换货率,减少违约成本的同时提升顾客的满意度,在不降低顾客服务质量的前提下,逐步降低各项销售成本。其次,叮咚买菜的营销费用过低,建议开发多元化的营销策略,举办各种社区生鲜活动,扩大公司产品 and 信誉的宣传力度,在提升销量的基础上增加营销费用。其次,产品开发费用比例也较低,建议叮咚买菜合理利用自己的核心资源和能力,开发多种产品和套餐,在保证提升盈利能力和增加收入的基础上,提高产品开发费用,为公司的长期发展打下夯实的基础。

参考文献

- [1] Wang, X. (2021) Analysis and Evaluation Research on the Influencing Factors of the Development of Local Agricultural Products. *E3S Web of Conferences*, **251**, Article No. 02096. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125102096>
- [2] Amoah, M., Marful, A.B., Takyi, S.A., Amponsah, O. and Poku-Boansi, M. (2023) Space Use in Central Business District of Emerging Economies: Regulation or Rationale? *Urban Governance*, **3**, 315-329. <https://doi.org/10.1016/j.ugj.2023.08.002>
- [3] 商学院, 郭梦倩, 黄麟. 社区生鲜电商商业模式分析——以叮咚买菜为例[J]. *中国商论*, 2020(11): 12-13+27.
- [4] 张小玲. 基于多案例研究的中国生鲜电商商业模式分析[J]. *安徽农业科学*, 2020, 48(18): 224-227.
- [5] 朱蓓, 俞亦清. 叮咚买菜社会化媒体营销策略优化研究[J]. *老字号品牌营销*, 2024(1): 6-8.
- [6] 李雪祯. 基于服务设计思维的生鲜电商平台可持续性交互设计研究——以“叮咚买菜”为例[J]. *设计*, 2023, 36(21): 54-57.

-
- [7] 姚燕琳. 基于杜邦分析法的前置仓模式下生鲜电商盈利可持续研究——以叮咚买菜为例[J]. 商场现代化, 2024(9): 11-13.
 - [8] 叮咚买菜旗下“朝气鲜食”现身 FHC 上海环球食品展 提供预制菜“定制”服务[J]. 食品安全导刊, 2023(32): 3-4.
 - [9] 杨唯婷, 谈家乐, 叶培轩, 等. 生鲜电商平台盈利模式分析——以叮咚买菜为例[J]. 山西农经, 2023(20): 178-180.
 - [10] 陈乃菁. 生鲜电商平台风险管理研究——以叮咚买菜为例[J]. 中国储运, 2023(10): 168-169.
 - [11] 夏子欣, 崔艺衡, 范昀博. 新零售模式下叮咚买菜供应链管理优化路径——基于 SCOR 模型的分析研究[J]. 物流工程与管理, 2023, 45(3): 67-69+45.