

新零售下生鲜电商商业模式分析

——以盒马鲜生为例

赵晓雨*, 梁 鑫

上海工程技术大学管理学院, 上海

收稿日期: 2024年11月18日; 录用日期: 2024年12月4日; 发布日期: 2025年1月15日

摘 要

新零售以新技术驱动零售业态和供应链重构, 正在成为经济社会高质量发展的新引擎和新动力, 给生鲜电商带来了新的商业模式。本文以盒马鲜生为研究对象, 从价值主张、核心资源、客户关系、盈利模式四个方面对其商业模式进行分析, 并对生鲜电商企业未来的发展路径提出建议: 深耕供应链并建设自有品牌, 打造差异化竞争优势; 发展多元化产品业态, 实现多元互补扩大覆盖面, 更好满足顾客的痛点; 构建新型信息共同体, 面向消费端捕捉需求信息, 与上游企业达成合作, 实现互利共赢。

关键词

新零售, 生鲜电商, 商业模式, 盒马鲜生

Analysis of Fresh Food E-Commerce Business Model under the Background of New Retail

—Taking Freshippo as an Example

Xiaoyu Zhao*, Xin Liang

School of Management, Shanghai University of Engineering Science, Shanghai

Received: Nov. 18th, 2024; accepted: Dec. 4th, 2024; published: Jan. 15th, 2025

Abstract

New retail uses new technologies to drive the reconstruction of retail formats and supply chains. It

*通讯作者。

is becoming a new engine and new driving force for high-quality economic and social development, and has brought new business models to fresh food e-commerce. This article takes Freshippo as the research object and analyzes its business model from four aspects: value proposition, core resources, customer relationships, and profit model. Furthermore, it proposes suggestions for the future development path of fresh food e-commerce enterprises: to deeply cultivate the supply chain and establish proprietary brands to create differentiated competitive advantages; to develop diversified product formats to achieve complementary diversification and expand coverage, thereby better meeting customer needs; and to build a new information community that captures demand information from the consumer end and cooperates with upstream enterprises to achieve mutual benefit and win-win results.

Keywords

New Retail, Fresh Food E-Commerce, Business Model, Freshippo

Copyright © 2025 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

2016 年阿里巴巴率先提出了新零售概念, 盒马作为阿里的新零售试验品开启了第一家门店, 随后其他生鲜电商纷纷加入, 掀起了新一轮的行业竞争。新零售融合了线上和线下的商业运营模式, 满足了消费者更加多元化、精细化的消费需求, 这也意味着消费者对于产品和服务质量的要求越来越高, 因此新零售为生鲜电商提供了新的方向, 但也是一种更大的挑战。2023 年, 中央一号文件首次提及了即时零售, 表示“全面推进县域商业体系建设, 大力发展共同配送、即时零售等新模式”。据《2023 年度中国生鲜电商&社区团购市场数据报告》显示, 2023 年生鲜电商市场规模直逼 6500 亿, 同比增长 14.7%, 用户规模达 5.13 亿[1], 生鲜电商交易规模的增长也反映了行业的竞争态势和发展趋势, 越来越多的企业进入生鲜电商领域, 市场竞争日益激烈, 但也推动了行业的整体进步和升级。盒马鲜生作为生鲜电商行业的翘楚品牌, 如今已经从试验品转正为主力板块, 从单一业态转变为多业态并行, 并一步步走向盈利, 其先进完善的商业模式值得新生品牌借鉴学习。基于此, 本文以盒马鲜生为研究案例, 从价值主张、核心资源、客户关系、盈利模式四个方面对其商业模式进行分析, 以期为其他企业提供借鉴。

2. 文献综述

2.1. 新零售

随着互联网技术日新月异的进步以及消费者行为模式的显著演变, 传统零售业正面临着一场深层次的转型与革新, 以更好地适应数字化时代下的市场需求与消费者偏好的变化。新零售商业模式就是以用户为中心, 利用大数据、人工智能等数字化技术, 推动线上购物体验、线下实体服务与物流配送体系的高度集成与无缝对接, 促使互联网的数字驱动力与实体店铺构建出实质性的协同效应, 对产品的生产、流通与销售过程进行改造[2], 促进产品流通、信息交互、物流配送以及资金循环等关键要素的全方位整合, 显著优化零售业的运作效率与顾客体验[3]。借助大数据的深度分析能力, 零售商能够积极与消费者建立对话机制, 提供定制化服务, 达成更精准的营销策略。新零售也促进了供应链管理的优化升级, 影响力已经渗透到食物体系上游的生产环节和流通环节, 不断在市场中延伸影响力范围, 形成了一个涵盖生产、消费与流通的全链条式网络组织, 实现了价值创造的深度挖掘[4]。零售数字化转型加速了人、货、

场及其内在关系颠覆性重构,促进了线下体验、线上服务与现代物流的相互结合,这构成了新零售的基本要义。企业零售数字化缓解了消费者的位置阻力和搜索阻力,更精确地挖掘潜在市场需求,极大地延展了市场的边界;突破部门间管理壁垒,改善企业经营效率,推动企业技术进步,有助于提高企业绩效[5]。新零售平台给农村的发展带去了新的生机活力,例如“盒马村”与新零售平台相连接,信息、渠道、技术等新要素嵌入乡村社会,促进农业的数字化转型,促进小生产与大市场对接[6]。新零售颠覆了传统线下的固有观念,促进了科技融合零售的新型业态发展,不断驱动供应链向更深层次延伸,加速了消费购物模式的转型,构建了零售业全方位多渠道的生态体系。数字化改造推动了供应链资源的开放共享,使得各类供应商均有机会成为企业的战略合作伙伴,为企业的扩张注入更强动力,而供应链的数据穿透能力则继续赋能企业,使其能够依据数据识别差距,为经营决策提供有力的支持。

2.2. 商业模式

随着大数据与云计算等技术的迅猛进步,企业的商业模式正经历着持续的革新,这一趋势驱动企业探寻多样化的价值生产途径。商业模式作为一种综合性的活动架构,超越了单一组织的界限,其核心功能在于敏锐洞察并响应客户需求,此架构内的活动广泛涵盖了企业、客户等多元参与者价值实现过程[7]。好的商业模式能提高特定商业单元创造的总价值,有助于提升企业竞争优势和企业绩效。关于商业模式创新的动因主要分为两种,一种观念认为商业模式的创新作为对外部环境动态变迁的响应,凸显了在急剧变动与错综复杂的市场背景下,企业被动应变,突破既有商业模式框架的必要性;另一种观念认为企业是推动创新的主体力量,其管理层积极引领并发起创新进程,这一过程超越了被动的适应,而是主动出击[8]。不管是哪一种,企业开展商业模式创新的核心驱动力都是源自对竞争优势的不懈追求以及对潜在利润增长的深切渴望。

新零售商业模式形成以人为主导的商业逻辑、关注商业情境,试图借助场景化情境适配,提升消费者的购物体验[9]。着重构建与消费者的紧密联系,其核心在于向消费者传递价值以及促进价值的共同创造。企业获取持续竞争优势并适应市场变化的重要基石在于其动态能力,数字化能帮助企业捕捉市场变化,主动预见顾客的未来需求,持续响应消费者的期望与市场新出现的机遇,这为企业在后续阶段中强化资源整合能力打下了坚实基础,并明晰了其发展路径。凭借对市场动态的深刻洞察与机遇的有效把握,数字化的实施更进一步地促进了商业模式的转型升级。“新零售+”的商业模式的运用能够推动超市形态的转变、商品结构的调整并结合信息管理等多方面的创新管理举措,增强企业的变革能力,在构建新模式的过程中,还有效地提升了企业品牌建设中内部凝聚力与外部影响力[4]。

3. 盒马鲜生商业模式分析

盒马是中国首家以数据和技术驱动的新零售平台,通过重构零售产业“人、货、场”,打造了“盒马鲜生”、“盒马X会员店”、“盒马奥莱”等业态,是阿里巴巴对线下超市完全重构的新零售企业。盒马鲜生首创了生鲜30分钟送达,在部分生鲜品类坚持“只售一日”,实现“日日鲜”不隔夜,在3公里30分钟送达的基础上,新增了5公里1小时的配送服务,极大地满足了消费者的日常生活需求。为了更广泛地覆盖与深化市场渗透,它既设立了专注于高端生鲜销售的会员制零售店铺,也开设了服务于普通居民需求的生鲜社区店,实现市场布局的全面化与多元化,构建了涵盖多种业态的生鲜电商流通新模式。2023年盒马鲜生已经实现了盈利,盒马创始人将其视为新零售阶段性成功的节点性标志,其先进完善的商业模式值得新生品牌借鉴学习。

3.1. 价值主张

价值主张是企业的战略目标以及核心价值观,也是企业提升核心竞争力的重要途径之一,是企业以

产品或服务的形式向消费者输送的企业价值，已经成为企业商业模式中的重要要素之一。合理的价值主张既包括合理的产品结构，也包括全面的服务平台和科学的经营理念。盒马从诞生开始坚持科技驱动重塑“人、货、场”，建立零售行业标准化体系，形成消费者、门店、供应链三点一线的完整的数字化解决方案，巧妙地融合了线上与线下的双重优势，其线上平台突破了时间与空间的界限，为交易活动带来了前所未有的便捷性；线下实体店则提供了直观且高品质的消费体验，确保了商品的真实触感与服务的即时性。这两大板块相辅相成，形成了互补效应，共同构建了一个全方位、多维度的购物生态系统。盒马鲜生秉持前瞻性的服务理念，深化其价值主张中的服务预见性，加强与顾客之间的社交联结，通过拓宽与消费者的互动平台，实现对顾客需求的精准预判与深刻理解[10]。在阿里巴巴 2023 年财务年度报告上，线上交易对盒马 GMV 的贡献超过 65%，全新购物体验的创造得益于盒马卓越的零售能力，包括供应链管理，自研科技和强大的多温层物流履约基础设施，彰显了可发展性和可持续性，在 2023 年，盒马整体 GMV 超过 550 亿人民币，同期经营一年以上的盒马鲜生自营店中，有超过 90% 实现了正现金流。这体现了有效的消费者互动平台以及正确优化的营销策略，线上 + 线下一体化的服务帮助商家、品牌和零售商深入理解消费者在消费过程中所处不同阶段的特征，使他们能够提供满足消费者不断变化的需求的个性化线上线下无缝消费体验。

3.2. 核心资源

盒马鲜生作为阿里巴巴的孵化项目，作为新零售的扛旗手，以大数据云计算技术资源为基础，建立供应链体系，实现各网点数据互联互通。盒马鲜生正稳步推进其全球及全国范围内的农产品基地建设，盒马共建 185 个盒马村，遍布中国 25 个省级行政区，推动农产品标准化、精细化、品牌化，形成了一套以厂商直供为核心的新型供应链体系，用数字技术，指导农业生产、加工、运输、销售等全链路，以需定产，与盒马形成稳定的供应关系，盒马村是用四年时间摸索出的订单农业新模式，盒马村供应链模式见图 1。除盒马村外，盒马在全国另有 500 多家直采基地，通过生鲜直采体系建设和店仓一体化提升分拣配送效率来重构商品流通体系，在此基础上，进一步强化与品牌商和生产商的深度合作，共同研发推出盒马专属的定制化商品，致力于在生鲜电商领域内开创并塑造一种别具一格的综合零售模式，旨在通过这一创新性的业务模式，有效增强用户的忠诚度与黏性，进而实现用户留存率的显著提升。在上游，盒马村的行政管理人员作为中介组织农户进行农产品的生产活动，待完成之后，体系中的供应商会对其进行初步的质量检验，并统一采购。随后这些农产品会被运送到盒马的供应链管理中心，进行包括质量检验、等级划分、加工处理及专业包装等一系列综合化作业，最后通过高效的物流体系，这些农产品被配送至各个城市。盒马依托盒马村以及直采地这些供应链资源为基础逐步构建起一套自主性强、便于监管与运营的盒马村物流体系，实现采购供应链的去中介化高效秩序[2]。盒马鲜生使用的云端智能运营工作台使商家、品牌、零售商能够将其日常运营数字化，通过线上工作台，三者可以轻松管理店铺和产品展示、采购商品，处理订单和付款、履约订单并提供消费者服务。此外，企业可以通过移动设备访问智能运营工作台，随时随地管理他们的业务，并为客户提供差异化服务。

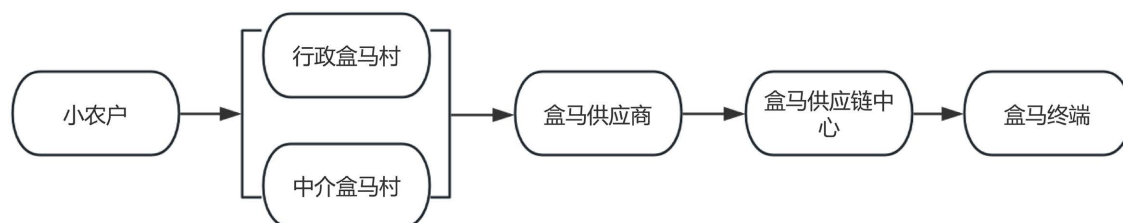


Figure 1. Hema village supply chain model
图 1. 盒马村供应链模式

3.3. 客户关系

随着生鲜电商市场规模的持续扩张, 市场竞争态势日益激烈。增速一度超过三位数的生鲜电商正在迎来瓶颈期, 网经社电子商务研究中心《2023 年(上)中国生鲜电商市场数据报告》显示, 2023 年生鲜电商交易规模突破 6000 亿元, 但增速创下新低, 与此同时, 2023 年生鲜电商行业渗透率首次下降, 仅为 8.97%。生鲜电商领域已迈入深度精细化经营的新阶段, 在这一背景下, 一个尤为显著的行业特征便是获客成本不断攀升, 成为当前电商领域亟待解决的问题之一[11]。据国内知名网络消费纠纷调解平台显示, 2023 年依据投诉量排名, 盒马鲜生排在第三位, 因此, 如何通过有效的商业模式来改善客户体验是生鲜电商亟需解决的问题。在客户体验方面, 盒马 2016 年首创 30 分钟达, 随后在“3 公里 30 分钟送达”的基础上, 新增了“5 公里 1 小时送达”的配送服务, 线上方面, 盒马精心策划并推出了聚焦于热门美食话题的 APP 功能模块, 鼓励他们撰写并分享详尽的美食体验笔记, 进行线上线下一站式的社交情感价值变现。电子商务赋予了消费者利用线上应用程序的能力, 让他们能在多维度地评估这一系列综合环节中, 达成一站式购物目的。随着零售模式不断演进与升级, 消费方式与形态出现了更深层次的变革, 依托于先进技术与新型物流体系, 新一代新零售平台创造一种交互性与代入感于一体的全新消费体验。新零售模式缩减了信息获取所需成本, 并丰富了信息展示的手段与呈现的内容。具体而言, 新零售平台凭借智能化的界面设计与高效的响应技术, 让消费者能够以最低的资金和时间成本, 轻松获取到关于产品的核心信息。与此同时, 消费者能够转换消费环境, 亲临线下门店, 在享受直接的接触式消费体验的同时还能对不同平台及产品的实用性等进行感知与比较。零售商和消费者之间实现了信息的互通同时也为生产者、供应商等供应链上的各个主体在消费领域内提供了反馈与评价信息的生成与传递机制, 使得这些信息能够流通至其他相关行动者, 这种信息的互联促使消费体系内的各个参与者能够紧密协作, 共同构建出一个消费生态圈, 进而产生出具有深远影响的消费体验与评价。

3.4. 盈利模式

生鲜电商行业的发展既有机遇也有挑战, 在激烈的市场竞争中, 生鲜电商企业需要保持敏锐的洞察力才能够脱颖而出, 例如叮咚买菜关闭西南地区业务进行降本增效、谊品生鲜转型批发。根据《每日经济新闻》访谈, 盒马 CEO 侯毅谈到 2022 年四季度和 2023 年一季度, 盒马已实现全面盈利, 盒马鲜生的主要营收渠道涵盖了线上与线下的双重商品销售、生鲜产品加工服务费以及会员订阅费用, 其成本架构则细致划分为门店运营成本、商品物流配送费、人力资源开支以及技术创新投资等四大支柱[11]。他将其视为新零售阶段成功的节点性标志。三江购物发布的 2022 年半年度业绩公告显示: 半年度公司实现营业收入 20.89 亿元, 同比增长 4.44%, 值得一提的是, 由三江购物运营的盒马宁波区域实现盈利 697.12 万元。但如何达到可持续盈利才是应该考虑的问题, 新零售的成功, 是用互联网技术全面改造、升级了零售行业。

4. 生鲜电商商业模式发展建议

4.1. 深耕供应链

新零售已经进入了成熟阶段, 商品力才是零售业的核心竞争力, 比拼商品力和向商品要流量的说法最早由盒马提出, 盒马自有品牌销售额占比已经达到了 35%, 实现了消费者个性化、多样化需求与供产销有效链接与深度融合。生鲜电商发展到现在, 已经不是短期赛道, 靠开城拓店、打价格战、圈用户就能实现盈利的轻模式了, 要想长期生存下来, 自建供应链是必走的一步棋。以产地直采为起点, 以商品力、供应链建设为内核, 从品种改良、生产升级、新产品开发等各环节全面参与生鲜食品产业上游改造

升级, 与产地农户合作社、养殖基地等上游供应链伙伴建立长期、稳定的合作关系, 推动订单农业等合作模式, 例如盒马与盒马村之间是一种共生式、连续性的供销关系, 保证了新零售供应链的一体化发展, 确保商品供应的稳定性和价格优势。挑选供应商时, 除了要合规能满足当前需求, 也要关注具有特色优势的供应商, 充分整合核心资源, 优化供应链管理效能, 增强直接从产地采购的比重, 与合适的供应商建立更为紧密的合作关系, 打造差异化竞争优势。

4.2. 发展多元化产品业态

因为盒马的业态中还缺少顶尖的精品超市业态, 所以在 2023 年下半年盒马推出了名为“freshippo best”的新业态, 以及另一个名为“food operation deliver”的真正意义上批零一体化的业态, 新业态将在上海试水迭代, 跑通后才走向全国, 在线上, 盒马云超已经实现全国绝大多数省市的次日达服务, 此番扩容后, 在盒马尚未进驻的城市, 消费者也可以通过盒马云超买到盒马 MAX、盒马牌等自有品牌商品。推出自有品牌可以增强消费者对品牌的依赖性, 提高利润率, 确保品质和价格的竞争力, 同时可以结合场景化体验, 在门店内设置品尝区、烹饪区等场景体验, 与餐饮结合推出堂食或外带服务, 提高消费粘性。针对不同商圈、不同顾客创造不同定位的业态, 能够形成一个全系列基于不同消费水平、规模和商圈特性而构建的新商业业态, 形成相互促进的协同关系。各业态之间能够弥补在某一方面的空白, 通过分层运营体系搭建和商品品类拓展来实现产业业态的多元互补。因此推动多样化业态的发展, 不仅能有效拓宽商品品类的范围、拓展产业的覆盖面, 促进市场多元化, 也能增强消费体验的丰富性, 满足消费者日益增长的个性化需求, 更好地解决顾客的痛点, 推动商业领域的持续创新与进步。

4.3. 构建新型信息共同体

中国人的消费观念已经进入了转型期, 其中所表现出来的不是单纯的消费升级, 而是消费越来越趋于理性, 产品和服务才是主导消费需求核心因素[12]。在新零售框架下, 借助人工智能等数字化技术, 消费者能够收到零售商精心定制的个性化信息, 这一过程通过整合多样化的信息源得以实现, 有效促进了消费者信息检索行为的智能化和高效化, 进而提升了整体消费体验[13]。借助社交媒体平台, 也能够激发消费者的自主传播行为, 从而有效地缩减了获取客户的成本。盒马鲜生在客户关系的维系中推出实行了“X 会员计划”, 会员卡囊括了盒马鲜生、会员店等盒马多个业态服务, 权益包括了免费领菜、专享价、专享券等组合优惠, 还包括享受会员日 88 折等 8 项权益, 该计划不仅维系了盒马鲜生线下门店顾客用时也兼顾到了线上 APP 用户。通过线下开设门店, 让消费者进店购物体验提升消费信任, 大数据精准计算顾客到店频数、交易数据等, 为引流顾客线上购物, 实现大数据 O2O 互联互通。在面向消费端的同时, 捕捉需求信息, 与上游生态伙伴达成合作, 实现互利共赢。

参考文献

- [1] 网经社电子商务研究中心. 2023 年度中国生鲜电商&社区团购市场数据报告[EB/OL]. <https://www.100ec.cn/detail--6638096.html>, 2024-04-23.
- [2] 尹瑶, 叶敬忠. 新零售背景下的农产品流通秩序与治理变革——基于对“盒马鲜生”平台的考察[J]. 开放时代, 2024(5): 184-204.
- [3] 王炳成, 赵静怡, 黄瑶. 社交新零售商业模式: 研究框架与展望[J]. 消费经济, 2024, 40(3): 1-13.
- [4] 陈智, 闫昕宇, 王介国. 数字化赋能新零售商业模式转型——以永辉超市为例[J]. 财会月刊, 2024, 45(13): 103-109.
- [5] 张敏, 陈志成. 新零售情景下企业零售数字化转型与绩效提升路径[J]. 商业研究, 2024(5): 104-113.
- [6] 尹瑶, 叶敬忠. 新零售背景下小农户对接大市场的路径实践——以“盒马村”为例[J]. 中国农业大学学报(社会科学版), 2024, 41(4): 71-92.

-
- [7] 戴炳钦, 范志明, 简兆权. 数字技术驱动农产品企业商业模式数字化转型——基于价值共创的纵向案例研究[J]. 管理案例研究与评论, 2024, 17(4): 562-579.
 - [8] 李北伟, 孙婉君. 数字化商业模式、动态能力与企业创新绩效[J]. 经济纵横, 2024(8): 106-117.
 - [9] 王福, 刘俊华, 长青. 场景如何基于“人货场”主导逻辑演变赋能新零售商业模式创新?——伊利集团案例研究[J]. 管理评论, 2023, 35(9): 337-352.
 - [10] 王烽权, 江积海, 蔡春花. 相得益彰: 数据驱动新零售商业模式闭环的构建机理——盒马案例研究[J]. 南开管理评论, 2024, 27(1): 4-17.
 - [11] 刘炫. “互联网+”背景下生鲜电商商业模式对比分析——以盒马鲜生与每日优鲜为例[J]. 商业经济研究, 2023(1): 160-163.
 - [12] 田剑, 董颖. 基于扎根理论的新零售企业商业模式创新演化机制研究——以盒马为例[J]. 管理案例研究与评论, 2020, 13(6): 688-699.
 - [13] 尹瑶, 叶敬忠. 新零售驱动消费革命的实现逻辑——基于盒马鲜生平台的数字化实践[J]. 农业经济问题, 2024(6): 45-57.