

新零售背景下生鲜电商商业模式优化研究 ——以“盒马鲜生”为例

何 鹏

浙江理工大学经济管理学院, 浙江 杭州

收稿日期: 2024年12月5日; 录用日期: 2024年12月19日; 发布日期: 2025年1月22日

摘 要

随着信息技术的快速发展以及消费者需求的变化, 传统零售业无法适应以消费者为核心的新市场形势。为了应对这一变革, 2016年, “新零售”作为一种全新的零售模式应运而生。它以“线上 + 线下 + 物流”为核心特点, 通过整合线上渠道、线下实体店和高效物流, 创造了一种全新的零售模式。生鲜行业凭借其高复购率以及强用户黏性, 成为了新零售企业追赶时代热潮的有利抓手。而“盒马鲜生”作为生鲜行业代表, 率先打破了线上与线下的严格边界, 在激烈的市场竞争中占据领先地位。本研究以“盒马鲜生”为研究对象, 探析其在所选商业模式下能异军突起的原因, 分析现有不足之处, 结合其商业模式的特点和不足给出建议, 以期望为生鲜电商行业的发展提供有益的参考与借鉴。

关键词

新零售, 生鲜电商, 商业模式优化, “盒马鲜生”

Research on Business Model Optimization of Fresh E-Commerce under the New Retail Background

—Taking “Hema Fresh” as an Example

Peng He

School of Economics and Management, Zhejiang Sci-Tech University, Hangzhou Zhejiang

Received: Dec. 5th, 2024; accepted: Dec. 19th, 2024; published: Jan. 22nd, 2025

Abstract

With the rapid development of information technology and the change of consumer demand, the

文章引用: 何鹏. 新零售背景下生鲜电商商业模式优化研究[J]. 电子商务评论, 2025, 14(1): 2762-2770.

DOI: 10.12677/ecl.2025.141346

traditional retail industry cannot adapt to the new market situation with consumers as the core. In response to this change, in 2016, “new retail” came into being as a new retail model. With “online + offline + logistics” as its core feature, it creates a new retail model by integrating online channels, offline physical stores and efficient logistics. With its high re-purchase rate and strong user stickiness, the fresh industry has become a favorable starting point for new retail enterprises to catch up with the upsurge of The Times. As a representative of the fresh food industry, “Hema Fresh” takes the lead in breaking the strict boundary between online and offline, and occupies a leading position in the fierce market competition. This study takes “Hema Fresh” as the research object, analyzes the reasons why it can rise rapidly in the selected business model, analyzes the existing shortcomings, and gives suggestions based on the characteristics and shortcomings of its business model, hoping to provide useful reference for the development of fresh e-commerce industry.

Keywords

New Retail, Fresh Electricity Supplier, Business Model Optimization, “Hema Fresh”

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

零售业在国民经济中发挥重要作用，近年来，信息技术的快速发展、居民消费需求不断升级，零售业竞争态势愈加强烈，致使国内零售业演变出“新零售模式”，即“线上 + 线下 + 物流”的深度融合。2021年发布的《“十四五”电子商务发展规划》指出：“加快培育新业态新模式，推动互联网和各类消费业态紧密融合，加快线上线下消费双向深度融合，促进新型消费蓬勃发展”，“推动生鲜电商新业态健康发展”；在此背景下，创新优化生鲜电商商业模式，持续推进我国现代流通体系建设，能够有效为“双循环”新发展格局提供重要支撑[1]。此外，随着居民网购生鲜产品的相关性服务需求不断提升，这也对于生鲜电商商业模式提出了更高的要求[2]，迫切需要进行服务持续优化，解决新型流通模式的构建问题[3]。

目前，已有部分学者对该领域研究。一方面，有学者对生鲜电商的商业模式的创新以及变革进行分析。例如，唐昕和刘勤民通过研究“易果生鲜”的营运模式，对我国生鲜电商发展提出有效建议[4]；许晓娜提出生鲜电商企业需重视用户体验，加快产品融合，创立自有品牌[5]。另一方面，也有学者对当前生鲜电商行业的物流末端配送问题展开研究。例如，姚景辉等提出了生鲜产品“最后一公里”配送的新型服务模式[6]。Ehmke 和 Campbell 认为线上零售商成功的关键要素是快捷和可靠[7]。此外，也有研究发现，当前生鲜电商行业的流通模式及其产品服务同质化严重，并且受制于巨大的成本压力，相当多的生鲜电商企业仍陷于生存发展困境[2]。数据显示，2023年第一季度我国生鲜电商的市场渗透率为12.5%，同比增长21.59%，处于较低水平[8]。因此，如何优化现有生鲜电商的商业模式，适应市场发展需求，从而在全国领域内拓展布局，为同样陷入类似发展困境的生鲜电商提供示范性作用具有重要价值[9]。通过梳理现有研究发现，新零售作为目前新兴业态，具有重大研究空间[10]，而现有研究正缺乏对新时代背景下的生鲜电商商业模式进行深入分析，探讨实际执行效果。

鉴于此，本文选取“盒马鲜生”作为研究案例，借用波特五力模型对“盒马鲜生”的竞争环境进行分析，并且在行业内部竞争部分引入“永辉超市”、“叮咚买菜”案例，与“盒马鲜生”进行对比分析，归纳总结“新零售”模式下生鲜电商商业模式构成及其优化路径，以期为我国生鲜电商行业的商业模式构建以及服务价值创造等运营管理实践提供有益参考。

2. 新零售背景下“盒马鲜生”商业模式分析

2.1. “盒马鲜生”发展历程和现状分析

“盒马鲜生”作为颠覆传统渠道营销，以数据和技术驱动的新零售平台，其隶属于阿里巴巴集团的生鲜电商 O2O 平台，主要通过打通线上线下，全场景连接消费者，开展双渠道售卖，提供一体化服务进行盈利[11]。作为一种全新的零售模式，“盒马鲜生”融合了线上线下一体化服务优势，并依托阿里巴巴成熟的技术和自身独特优势，已成为新零售行业的领头羊。有关数据显示，截至 2024 年 6 月 27 日，“盒马鲜生”自营门店正式突破 400 家¹。其发展历程主要分为以下三个阶段：

首先，初创探索期。“盒马鲜生”于 2015 年成立，2016 年 1 月，在上海浦东开设了第一家店。2016 年 3 月，阿里巴巴投资一亿五千万美元，正式成为其新零售战略的重要组成部分，在叠加了电子商务模式带来的实体零售转型升级浪潮、阿里和京东电商平台基因重组以及生鲜+餐饮的消费体验升级的三大光环后，“盒马鲜生”开始快速发展。

其次，打磨期。2019 至 2021 年期间，“盒马鲜生”在其发展历程中遭遇显著挑战。一方面，“盒马鲜生”在前期快速市场扩张过程中遭遇盈利难题，尤其是在非一线城市或选址不佳的店面，其经营压力显著增大，迫使盒马不断调整经营策略，从最初的线上为主导逐步转向线上线下融合的双轮战略。然而，频繁的业态调整与战略转变也带来了经营上的不确定性和风险。另一方面，食品安全问题频发也成为“盒马鲜生”发展的另一大障碍。消费者针对食品安全投诉的积累，严重损害了其品牌形象和消费者信任，对自身长期发展构成重要威胁。面对这些挑战，“盒马鲜生”进入了深度打磨期，开始了一系列战略调整与优化。首先，公司高层意识到过度扩张带来的问题，决定放缓开店速度，转而专注于提升现有门店的运营效率和盈利能力。其次，通过优化供应链管理、降低运营成本、提升商品品质等措施，“盒马鲜生”逐步改善了财务状况，减轻了资金压力。最后，为了重塑品牌形象，“盒马鲜生”加大了对食品安全和商品质量的监管力度。公司建立了更为严格的食品安全检测体系，对供应商进行更为严格的筛选和考核，确保从源头上把控商品质量。

现如今，精细化运营期。“盒马鲜生”立足探索多元化的发展路径，依托于融合线上线下的新型门店模式，已成功孵化出盒马 Mini、菜市、奥莱店等多元化生鲜零售业态，形成广泛且深入的市场布局[2]，同时涵盖了面向高端消费群体的生鲜零售会员店以及满足中低端市场的生鲜社区店。“盒马鲜生”通过打造集“便捷、高效、品质化以及场景化”为一体的生鲜零售服务方案，在确保了零售网络的广泛覆盖与深度渗透的同时，还提升了服务的细致度与可靠性。目前，依托持续发展与创新，“盒马鲜生”已逐步成长为新零售领域的代表性生鲜电商，在全国数十个城市的商业区域及社区内保持活跃态势，引领生鲜电商流通模式的多业态融合趋势。

2.2. “盒马鲜生”商业模式分析

2.2.1. 融通线上线下数据

“盒马鲜生”凭借阿里巴巴先进的“互联网+”数字技术，尤其是云计算领域的智能革新，成功将线下门店与线上购物平台融为一体，有力保障了数据的流畅交互与整合，不仅显著优化了顾客的购物体验与服务响应速度，还搭建了全面且协同的商业生态系统。

为达成上述成就，“盒马鲜生”运用了两项关键的数据分析工具：智能选址引擎与消费者洞察平台。前者利用了阿里巴巴强大的数据中台及位置智能技术，量化分析企业与消费者的行为模式，为实体店的地点选择、日常运营策略及商品组合优化提供了更为精确和高效的指导。而后者则专注于全方位的数据

¹<https://finance.sina.com.cn/roll/2024-06-27/doc-incacvai2460962.shtml>。

综合分析，深入挖掘用户的消费行为数据，揭示消费偏好，预测市场趋势，使“盒马鲜生”能够灵活快速地调整库存管理与运营策略，有效适应市场的动态变化。

此外，“盒马鲜生”在开业初期即推行 App 自助结账，排除了传统支付方式如支付宝、微信及现金，这一创新举措虽初期遭遇消费者抵触，但得益于阿里巴巴集团的背书、商品质量高、实体店服务体验好、快速配送等优势，消费者逐渐接受了此种支付模式。这一策略不仅收集了宝贵的一手数据，还成功实现了用户从线下到线上的引流。消费者一旦在实体店体验过产品后，即便不在实体店环境中，也能通过 App 回顾并再次购买，从而显著提升了用户复购率。

2.2.2. 多业态联合经营

“盒马鲜生”的多业态联合既有内在联系，也有外在的市场诉求。“盒马鲜生”的业态主要分为两类：一类是面向中产阶级的高品质消费；另一类是面向普通消费者的业态。在 2023 年，“盒马鲜生”新推出面向高端精英人群的盒马精品店“Freshippo Best”，以及类似麦德龙的自助批发模式仓储式商场 FOD (Food Operation Delivery) 去面向 B 端客户。这些多业态的建立凸显出盒马将用全业态、全品类和全渠道的“三全打法”成为产业链上的“全能王”，完美实现供应商、零售商以及品牌商的相互融合。

2.2.3. 强大的供应链能力

在零售业中，供应链体系是其核心能力，对于企业的竞争力具有决定性作用。“盒马鲜生”作为新零售模式的代表，其供应链能力尤为突出。

首先，“盒马鲜生”与供应商的合作机制成熟且完善。依据盒马 CMO 赵家钰分享的数据，“盒马鲜生”通过与 2495 家供应商建立紧密的合作关系，不仅确保了商品来源的多样性，还实现了商品供应的高质量。这些供应商占据了“盒马鲜生”全国供应商总数的 35%，却为其贡献了 60% 的销售输出，证实了“盒马鲜生”的供应链能够细致控制各个流程，精确拆分商品成本以及实施全品类横向对比，有效地减少浪费冗余与重复[9]。

其次，“盒马鲜生”在物流供应链方面的建设同样令人瞩目。对于线上线下协同发展的新零售模式而言，物流供应链的重要性不言而喻。“盒马鲜生”通过长达 8 年的发展历程，已形成相对体系化的供应链能力，以三级网络和五大中心为代表的立体化供应链网络，能够为商品的快速、准确配送提供了有力保障。其中，三级网络包括全国中央仓、区域中心仓与城市仓，它们共同构成了“盒马鲜生”强大的仓储体系；五大中心则是指：常温物流中心、低温物流中心、中央厨房、活鲜暂养中心和加工中心，能够有效确保商品在储存、加工、配送等各个环节的质量与效率。

2.3. “盒马鲜生”波特五力模型分析

波特五力模型作为经典战略分析工具，能够有效分析“盒马鲜生”在行业内部竞争、供应商议价能力、购买者议价能力、新进入者威胁以及替代品威胁等方面的现状与挑战，以期能够进一步揭示“盒马鲜生”的竞争优势与潜在风险。

2.3.1. 行业内部竞争分析

近年来，生鲜电商市场发展异常火爆，生鲜电商平台迅速崛起，行业内部竞争激烈。根据《2023 年度中国生鲜电商&社区团购市场数据报告》数据显示[8]，目前生鲜电商第一梯队除了“盒马鲜生”外，还有叮咚买菜、京东到家、永辉等。除此之外，多点、本来生活、谊品生鲜均具备较强的竞争力。本文选取“永辉超市”以及“叮咚买菜”与“盒马鲜生”进行对比分析，从而深入揭示生鲜电商行业的竞争态势以及商业模式优劣。

1) 永辉超市——超级物种

永辉超市作为国内首批将生鲜产品引入超市流通的企业之一，凭借多年深耕生鲜市场的经验，已经建立了相对完善的供应链体系，积累了丰富的管理经验。这些坚实的基础为永辉超市旗下的创新业态——超级物种的成功奠定了重要前提。超级物种是永辉超市与腾讯强强联合的产物，集零售、餐饮和互联网服务于一体，形成了一种全新的超市餐厅模式，与“盒马鲜生”形成直接竞争。与“盒马鲜生”类似，超级物种也注重打造线上线下融合的全渠道购物体验，通过线上平台预约、下单和支付，线下门店提货或就餐的方式，为消费者提供了极大的便利。

首先，在业务扩张区域方面，超级物种采取了以发源地福建省为主要扩店区域，并沿着海岸线向外辐射的策略。这一策略充分利用了福建省丰富的海鲜资源和良好的消费基础，同时借助沿海城市的交通便利性，降低了物流成本，提高了运营效率。此外，超级物种还选择了居民消费能力较强的四川省和重庆市进行扩张，这两个地区不仅经济发达，而且消费者对高品质生活的追求也相对较高，这为超级物种提供了广阔的市场空间。其次，在目标消费群体方面，超级物种明确地将 80 后和 90 后作为目标客户。这一群体不仅消费能力较强，而且更加注重生活品质和个性化体验。超级物种通过提供高品质的生鲜产品、现场烹饪的餐饮服务和便捷的互联网购物体验，成功吸引了这一群体的关注和喜爱。

从用户体验角度而言，二者之间区别主要体现如下，首先，永辉超级物种商品种类相对较少，但其直采比例高，拥有强大的供应链优势。相比之下，“盒马鲜生”的商品种类更为丰富，尤其在其蔬菜区，通过“不卖隔夜菜”的承诺，精准满足了消费者对新鲜度的极致追求。其次，在门店布局与氛围营造上，相对于“盒马鲜生”，超级物种展现出了其小巧而精致的一面。尽管门店面积普遍不大，但内部设计巧妙，分区独具匠心，如将牛肉区命名为“盒牛工坊”，海鲜区称为“波龙工坊”，生鲜果蔬区则称为“生活工坊”，易于辨识，且支持现场加工，为消费者提供了即买即享的便利。

2) 叮咚买菜

作为中国生鲜电商领域的先行者，叮咚买菜自 2017 年创立以来，便引入了创新的社区前置仓模式。该模式通过在居民密集区域设立仓储配送中心，实现了生鲜产品的“即时送达”服务，极大地提升了消费者的购物体验。叮咚买菜专注于满足消费者日常三餐的需求，采用了“城市批发市场采购 + 社区前置仓布局 + 29 分钟快速配送”的运营模式，成为生鲜电商领域的标志性企业²。据最新发布的 2024 年第三季度财务报告显示³，叮咚买菜的商品交易总额(GMV)达到了 72.7 亿元人民币，较去年同比增长 28.3%。同时，该公司的营业收入也实现了 27.2% 的同比增长，达到 65.38 亿元人民币。在非公认会计准则(Non-GAAP)下，叮咚买菜实现了 1.61 亿元人民币的净利润，同比增长超过 9 倍。展望未来，叮咚买菜预计其第四季度业绩也将继续保持显著的增长态势⁴。其采用的前置仓模式具有即时性强、消费者体验好、重资产运营的特点。此外，该模式下商品直采比例更高，履约更高效精细，品控及售后服务质量更优，用户体验好但全链路履约成本相应也更高。并且，前置仓需设立多温区，带来更高的前期资金投入，商业模式在全国范围内复制难度较高。

叮咚垂直深耕打磨前置仓模式，而“盒马鲜生”则采用店仓一体模式。作为两种不同模式的代表，可对其进行对比分析。首先，单仓面积和 SKU 方面⁴，叮咚才买前置仓平均面积在 300~400 m²，SKU 较为精简，生鲜品类占比更高；“盒马鲜生”单店面积在 3000~5000 m²，最初 SKU 数量高达 8000 个、主打中高端生鲜品类，后启动折扣化变革，下调价格并精简 SKU。玩家布局策略存在差异，市场格局仍相对分散。其次，规模和市场布局方面，叮咚买菜与“盒马鲜生”布局城市均较多，但叮咚买菜的前置仓数量显著高于大仓模式玩家，仓网相对密集。

²<https://www.cbndata.com/information/293324>。

³<https://xueqiu.com/2095268812/311478921>。

⁴<https://www.cbndata.com/information/293324>。

2.3.2. 供应商议价能力分析

供应商位于生鲜电商供应链的起始端，对商品质量起着决定性作用，而商品质量则是生鲜电商生存与发展的基石。鉴于部分生鲜产品的独特性，某些供应商的角色难以被替代，这相应地增强了他们的议价能力。对于“盒马鲜生”而言，供应链的重要性不言而喻，它不仅关乎生鲜产品的品质，还直接影响到企业的整体运营。“盒马鲜生”采用直采模式，并与供应商建立了新的合作关系，即让供应商专注于产品的生产和研发，以提供最具性价比的商品。同时，“盒马鲜生”与天猫共享供应链资源，增加了原产地采购的比例，从而有效降低了采购和流通成本，使得其产品具有较高的性价比。然而，直采模式虽然能够降低采购成本、确保商品质量，并构建稳固的供求关系，但这种紧密的合作关系也可能导致“盒马鲜生”在议价方面处于相对弱势，使得供应商的议价能力相对增强。

2.3.3. 购买者议价能力分析

购买者的议价能力受其产品在成本结构中的占比和产品质量两大因素影响，这进一步决定了其对价格的敏感度。针对盒马鲜生的目标消费群体——主要集中在一二线城市的白领及中产家庭而言，他们通常拥有较高的收入水平，更为重视产品的品质与消费过程中的体验，相对而言，对价格的波动不那么敏感。因此，这类消费者在谈判桌上展现出的议价能力相对较弱。

2.3.4. 新进入者威胁分析

生鲜电商市场前景的日益发展必定会吸引越来越多的企业在该行业的发展战略倾向。此外随着生鲜电商行业的准入门槛不断下降，吸引了众多“电商新势力”涌入生鲜板块。对于目前市场占比而言，在参与者性质方面，主要有互联网巨头、商超及社区店铺、以及初创企业三大阵营。其中，美菜网凭借其B2B食材供应链的强劲实力脱颖而出，而中国石化则依托其庞大的线下流量资源强势加入。生鲜电商这片“新蓝海”同样激发了众多上游供应商及企业的浓厚兴趣。例如，步步高推出了“小步到家”服务，易捷便利店上线了“安心买菜”平台。这些企业或已悄然布局，或正积极筹备，正逐步成为生鲜市场竞争中的新兴力量。

2.3.5. 替代品威胁分析

在评估替代品威胁的过程中，消费者的价格敏感度扮演着核心角色，它与替代品的吸引力呈现正相关关系。然而，“盒马鲜生”将主要市场定位在一、二线城市，其目标消费群体主要是重视生活品质的年轻上班族及中产阶级家庭。这些消费者在购买决策时，对商品质量及消费体验的考量远超过价格因素，导致他们对价格的敏感度相对较低，从而降低了替代品因价格优势带来的威胁。

另一方面，客户转向替代品的难易程度同样是衡量替代品威胁的一个重要方面。“盒马鲜生”的服务范围限制在3公里内，这限制了其线下服务的覆盖范围。因此，对于那些位于三、四线城市或一、二线城市但不在其配送范围内的用户，他们更倾向于选择附近的传统菜市场或超市进行购物。特别是在三、四线城市，小型生鲜便利店正迅速崛起，成为盒马鲜生等线上生鲜平台的有力竞争者。在这些服务未覆盖的区域，消费者更容易转向邻近的菜市场来满足其日常生鲜需求。

3. “盒马鲜生”商业模式发展面临的问题与挑战

3.1. 受众人群有限，个性化服务不足

随着高新技术的不断渗透与快速发展，“盒马鲜生”正致力于加强其核心竞争力，旨在通过提供优质服务、吸引眼球的商品及多元化的增值服务，来激发消费者的复购意愿，并为其带来前所未有的购物体验。然而，在这一进程中，“盒马鲜生”仍面临挑战，尤其是在线上线下服务整合方面。

在线上领域，“盒马鲜生”通过运用大数据分析技术，能够精准把握消费者购物习惯，从而为其提供个性化服务。相比线上平台，线下门店在整合并分析客户信息方面明显不足[11]。首先，由于未能对客户群体进行精准分类，使得无法充分发掘潜在客户潜力；其次，线下门店客户购物体验满意度相对较低，使得客户忠诚度构建不足，进而导致客户留存率不尽如人意。

其次，“盒马鲜生”的主要消费群体聚焦于一二线城市的 25 至 35 岁年轻族群，特别是那些对价格敏感且具有较强购买力的女性用户。然而，随着年轻消费者群体消费行为的日益灵活与多变，以及消费观念的多元化与个性化趋势，他们对个性化定制服务的需求日益凸显。尽管“盒马鲜生”在满足消费者需求方面已取得显著成效，但尚未实现真正的“个性化定制”服务，即根据每位消费者的独特需求，量身定制营销策略、产品及服务，以达成“千人千面”的精准服务境界。因此，为了在未来发展中更好地响应年轻消费者日益增长的个性化与差异化需求，“盒马鲜生”仍需不断探索与创新，特别是在线下门店客户信息整合与分析方面，以实现线上线下服务的无缝对接与全面升级，从而进一步提升客户满意度与忠诚度。

3.2. 品控失衡，产品质量问题频发

在新零售市场竞争日趋白热化的背景下，技术支撑已跃升为核心竞争力之一，而企业的长远发展愈发倚重于卓越的供应链管理效能。依托阿里巴巴雄厚的资金后盾与尖端技术支持，加之作为上市企业所享有的业务协同效应及线下门店的庞大客流基础，“盒马鲜生”成功编织了一张广泛的合作网络。然而，伴随门店规模的持续扩张，加之供应链体系固有的外部不确定因素，“盒马鲜生”遭遇了统一化管理及标准化培训体系构建的挑战。这一系列问题导致供应链上游供应商在供应环节的均衡性上难以维系，上下游信息流的整合面临阻碍，从而可能诱发产品质量参差不齐、供应链源头追溯难度加大以及售后服务连贯性受损等一系列连锁反应。鉴于此，加强对门店的标准化化管理，完善合作伙伴审核机制，保障食品安全将成为“盒马鲜生”实现长期发展的关键所在。

3.3. 市场竞争压力大，盈利模式易于复制

近年来，随着居民生活水平的提高和消费观念的转变，生鲜市场迎来了前所未有的发展机遇。消费者对食品新鲜度、品质及便捷性的需求日益增长，这一趋势不仅推动了传统生鲜零售模式的转型升级，也为新兴业态的崛起提供了肥沃土壤。在此背景下，一方面，庞大的生鲜发展市场与日益增长的生鲜需求成为了驱动行业变革的重要力量；另一方面，这些变化也促使着各类生鲜销售渠道不断创新以适应市场需求。紧接着，具有空间距离优势的社区生鲜电商凭借其独特的优势迅速崛起，诸多如“盒马鲜生”、多多买菜、美团优选等社区生鲜供应平台纷纷涌现，成为市场的新宠。截至到 2023 年底，生鲜电商企业规模已达到 26,316 家⁵，这一数据无疑彰显了当前生鲜电商行业竞争的日益激烈态势。与此同时，生鲜电商还需直面来自线下生鲜超市的竞争压力，尤其是在消费者对产品质量愈发挑剔的今天，若不能提供高标准、高质量的产品，生鲜电商将面临大量消费者的流失风险。

“盒马鲜生”凭借对线上与线下流量的高效整合，成功实现了客户基础的显著扩张，并通过实施标准化的销售模式，显著提升了顾客的购买频率。此外，其提供的加工增值服务进一步拓宽了盈利路径，在生鲜电商市场的萌芽阶段，这一独特模式彰显了强大的市场竞争力。然而，步入新零售时代，市场竞争态势日趋白热化，该模式的可复制性和较低的行业准入门槛，为其他生鲜电商企业，诸如超级物种、7 FRESH 等，提供了快速模仿并采纳相似盈利模式的契机。因此，生鲜电商行业或将迎来同质化竞争的严峻挑战，各企业亟需持续探索与创新，以期在激烈的市场角逐中独树一帜，实现差异化发展。

⁵<https://www.100ec.cn/detail--6638096>。

4. “盒马鲜生”商业模式的优化策略

4.1. 扩大目标客户群体，实现用户价值

为了深化市场渗透率，企业应强化与主流媒体的合作路径，构建多元化且全面的营销网络，以此紧密维系用户社群，增强用户的认同感和归属感[12]。借助大数据分析技术，从地域文化特色、用户偏好及购买行为模式等多个维度进行深度挖掘，以勾勒出精准的用户画像。基于这些洞察，企业可以推出个性化的推荐方案，实施本地化的市场推广策略，并同步优化产品线，提供定制化服务。此举不仅能够为消费者提供有价值的知识与经验分享，还能够有效影响新用户的购买倾向，逐步扩大并巩固顾客群体。此外，企业应高度重视用户反馈的即时采集，以此为依据不断迭代升级产品，推动营销策略向智能化方向发展。通过提供从搜索到推荐的全方位服务体验，更加精准地满足消费者需求，使企业能够敏锐地把握市场动态，紧跟市场趋势变化。这一系列策略旨在推动销售增长，提升顾客的复购率，并最终增强企业的经济效益，确保在激烈的市场竞争中保持稳健发展态势。

4.2. 严格监控产品质量，强化供应商审核机制

在加速市场版图扩张的进程中，企业需致力于建立健全产品质量监控机制，对产品的采购、运输等各个环节实施严格把关，并与优质产品生产商构筑坚实且长远的战略合作伙伴关系。为保障企业的持续健康发展，企业在选择合作对象及拓展业务领域时，需紧密围绕公司战略导向，同时对线下门店采取统一规范的管理措施，确保服务岗位人员均能恪尽职守。唯有确保产品质量的卓越性与服务品质的优越性，并实现供应链前端与消费者终端的即时互动，方能大幅提升消费者的购物满意度，进而驱动企业盈利增长，扩大新零售生鲜市场的份额，稳固其行业领先地位。

此外，面对新零售行业的蓬勃兴起，作为新零售生鲜销售领域的参与者，企业需积极提升冷链技术水平，打造统一化、标准化的物流配送体系，加强供应链上下游的协同整合，优化服务品质，并推行精准化的营销策略。企业不应局限于一线城市市场，而应积极拓展至更广泛的地域，深入挖掘并满足各城市市场的独特需求，以开辟更为辽阔的市场空间。同时，企业应深化产学研用的融合，以技术创新为零零售业的发展注入动力，充分利用大数据技术实现线上线下的深度融合，并优化监管框架，营造公平竞争、健康发展的市场环境，从而确保企业能够稳健地实现可持续发展目标。

4.3. 优化盈利模式

生鲜电商行业因生鲜产品保鲜期短、保鲜成本高昂及产品规格多样性等特性，普遍面临利润微薄的挑战[13]。这些特性不仅要求企业具备高效的冷链运输能力，增加了物流成本，而且若管理不够规范，还会导致销售过程中产品损耗偏高。在此背景下，“盒马鲜生”依托阿里巴巴的品牌力量和技术支持，短期内取得了显著成绩。然而，其面临的挑战依然严峻，特别是冷链运输成本高昂、商品标准化不足及种类繁多等问题亟待解决。为了实现持续稳定的盈利，“盒马鲜生”需将线上线下融合，并坚守电商的核心原则。

具体而言，“盒马鲜生”应发挥大数据技术的优势，实施精细化运营策略以降低损耗。在售前环节，各门店应依据当地消费者的购买偏好和日常销量，精准预测商品需求，并通过线上个性化推荐，引导消费，增强用户黏性和互动性。在售中环节，基于需求预测，“盒马鲜生”可提前与供应商订货，优化库存管理，确保进货量与销量紧密匹配，从而减少库存积压和损耗。售后方面，快速响应顾客反馈，提升服务质量和顾客满意度，以促进复购率的提升。

此外，“盒马鲜生”还应利用其品牌影响力，与上游供应商紧密合作，共同制定标准化的生鲜产品方案，并构建从运输到销售的规范化物流流程。这一举措将有效解决商品标准化问题，进一步提升整体

运营效率，为“盒马鲜生”的长远发展奠定坚实的基础。

5. 结语

基于上述分析，“盒马鲜生”作为新零售模式的典范，通过融通线上线下数据、多业态联合经营以及构建强大的供应链能力，成功在生鲜电商市场占据了一席之地。然而，通过基于波特五力模型分析其竞争现状以及对商业模式进行分析，发现“盒马鲜生”面临市场竞争激烈、受众人群有限以及品控失衡等挑战，“盒马鲜生”需不断优化其商业模式。未来，“盒马鲜生”应进一步扩大目标客户群体，严格监控产品质量，并优化盈利模式，以实现可持续发展。通过深化市场渗透、提升冷链技术水平、加强供应链协同整合以及推动营销策略智能化升级，有望在新零售市场中继续保持领先地位，为生鲜电商行业的健康发展提供有益借鉴。同时，其成功经验也将为陷入类似发展困境的生鲜电商企业带来启示，共同推动生鲜电商行业向更高水平发展。

参考文献

- [1] 刘向东, 何明钦, 安婷. 流通业发展与城乡消费差距——基于供需侧视角的机制研究[J]. 商业经济与管理, 2023(6): 18-33.
- [2] 但斌, 江小玲, 王烽权. 生鲜电商流通模式演化与服务价值创造——“盒马鲜生”和京东生鲜的双案例研究[J]. 商业经济与管理, 2024(1): 20-36.
- [3] 江小玲, 但斌, 吴胜男, 等. 生鲜电商如何突破物流“成本-时效-体验”困局——基于“盒马鲜生”的案例研究[J]. 管理工程学报, 2023, 37(2): 222-239.
- [4] 唐昕, 刘勤明. “新零售”模式下生鲜电商发展研究——以“易果生鲜”为例[J]. 电子商务, 2019(2): 2-3.
- [5] 许晓娜. 我国生鲜电商发展现状与趋势研究[J]. 营销界, 2019(47): 49, 64.
- [6] 姚景辉, 刘瑞佳, 王凯, 等. 生鲜电商“最后一公里”配送模式选择研究[J]. 中国市场, 2020(13): 16-19.
- [7] Ehmke, J.F. and Campbell, A.M. (2014) Customer Acceptance Mechanisms for Home Deliveries in Metropolitan Areas. *European Journal of Operational Research*, **233**, 193-207. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2013.08.028>
- [8] 网经社. 中国生鲜电商&社区团购市场数据报告(2023) [EB/OL]. <https://www.100ec.cn/detail--6638096.html>, 2024-04-23.
- [9] 王俊兰. 新零售下生鲜电商商业模式的研究——以“盒马鲜生”为例[J]. 全国流通经济, 2023(22): 4-7.
- [10] 纪相宇. 新零售背景下盒马鲜生商业模式分析及优化策略研究[D]: [硕士学位论文]. 北京: 北京化工大学, 2023.
- [11] 殷真玉, 安琪. 新零售背景下“盒马鲜生”商业模式分析及发展对策[J]. 现代营销(下旬刊), 2023(7): 77-79.
- [12] 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.
- [13] 刘艺. 新零售背景下“盒马鲜生”商业模式优化研究[D]: [硕士学位论文]. 北京: 北京印刷学院, 2022.