

基于商业画布理论的速冻食品企业电商化转型模式研究

——以A公司为例

赵芊芊, 于心怡

山东建筑大学商学院, 山东 济南

收稿日期: 2026年7月3日; 录用日期: 2026年7月17日; 发布日期: 2026年8月18日

摘要

随着数字经济的深入发展和消费习惯的深刻变迁, 速冻食品行业以商超为核心的传统渠道体系面临增长瓶颈, 电商化转型已成为企业实现可持续发展的战略选择。本文以商业画布理论为分析框架, 选取国内速冻食品行业龙头企业A公司为研究对象, 从客户细分、价值主张、渠道通路、客户关系、收入来源、核心资源、关键业务、重要合作和成本结构九个维度, 剖析其电商化转型的路径与模式。研究发现, A公司通过构建兴趣电商和即时零售的双轮驱动格局、优化产品矩阵适配不同电商场景等举措, 形成了传统速冻企业电商化转型的独特范式, 为速冻食品行业乃至更广泛的传统快消品企业提供了理论参考与实践启示。

关键词

商业画布, 速冻食品, 电商化转型, 商业模式创新

Research on the E-Commerce Transformation Model of Frozen Food Enterprises Based on Business Model Canvas Theory

—A Case Study of Company A

Qianqian Zhao, Xinyi Yu

School of Business, Shandong Jianzhu University, Jinan Shandong

Received: July 3, 2026; accepted: July 17, 2026; published: August 18, 2026

文章引用: 赵芊芊, 于心怡. 基于商业画布理论的速冻食品企业电商化转型模式研究[J]. 电子商务评论, 2026, 15(8): 678-686. DOI: 10.12677/ecl.2026.158924

Abstract

With the in-depth development of the digital economy and profound changes in consumption habits, the traditional channel system centered on supermarkets and hypermarkets in the frozen food industry has encountered growth bottlenecks. E-commerce transformation has become a strategic choice for enterprises to achieve sustainable development. Based on the Business Model Canvas as the analytical framework, this paper selects Company A, a leading enterprise in China's frozen food industry, as the research object, and analyzes the path and model of its e-commerce transformation from nine dimensions: customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, and cost structure. The study finds that Company A has formed a unique paradigm of e-commerce transformation for traditional frozen food enterprises by building a dual-wheel-driven pattern of interest-based e-commerce and instant retail, and optimizing its product portfolio to adapt to different e-commerce scenarios. This provides theoretical references and practical implications for the frozen food industry and even a broader range of traditional fast-moving consumer goods (FMCG) enterprises.

Keywords

Business Model Canvas, Frozen Food, E-Commerce Transformation, Business Model Innovation

Copyright © 2026 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

数字经济时代的到来深刻改变了传统消费品的流通与销售模式,据艾媒咨询发布的《2025-2026 年中国速冻食品行业趋势洞察白皮书》¹数据显示,2025 年中国速冻食品市场规模已达 2130.9 亿元,预计 2030 年将增至 2901.4 亿元。然而行业整体增长的背后隐藏着深刻的渠道结构性变革:一方面,传统商超渠道流量下滑、费用攀升,企业盈利空间持续收窄;另一方面,电商平台、社区团购、即时零售等新兴渠道快速崛起,线上渠道正成为接触消费者的重要入口。在此背景下,如何实现从传统线下渠道主导向线上线下一融合的电商化转型,已成为速冻食品企业亟待破解的战略命题。

商业模式画布是一种用于描述、可视化和评估商业模式的通用工具,由客户细分、价值主张、渠道通路、客户关系、收入来源、核心资源、关键业务、重要合作和成本结构九个模块构成^[1]。该理论因其系统性和可操作性,已被广泛应用于企业商业模式分析与商业模式创新研究中,如基于画布理论分析新零售企业盒马鲜生的商业模式重构^[2]。然而,现有研究多聚焦于互联网原生企业或新零售业态,对传统制造型企业电商化转型过程中的商业模式创新关注不足,尤其缺乏针对速冻食品这一特殊品类的研究——速冻食品因冷链物流依赖性强、配送时效要求严苛、消费场景分散等特征,其电商化转型模式具有一定的理论价值和实践意义。

本文选取国内速冻食品行业开创者与龙头企业 A 公司为研究对象,运用商业画布理论框架,系统分析其电商化转型模式,旨在回答以下核心问题:速冻食品企业电商化转型过程中,商业模式的各个要素

¹<https://www.iimedia.cn/c400/109709.html>

发生了怎样的变化、这些要素之间如何协同形成转型合力、其转型经验对同行业企业有何启示。

2. 商业画布理论框架与适用性分析

2.1. 商业画布的九要素体系

商业模式是指企业创造、传递和获取价值的逻辑架构，涵盖企业从产品生产到销售产品，从创造服务到获得利润的全过程[3][4]。而商业模式创新是至少对商业模式构成维度之一的全新变革[5]。商业模式画布则是 Osterwalder 和 Pigneur 在 2005 年提出的一种将商业模式用可视化的手段分为九大模块的方法，分别是客户细分、价值主张、渠道通路、客户关系、收入来源、核心资源、关键业务、重要合作和成本结构[6][7]，见表 1。客户细分是指企业识别目标客户群体的过程，它涉及到根据不同需求对客户群体的进行详细分析、并归类。价值主张是指企业所提供的各种产品和服务能够为客户提供什么核心价值。渠道通路是指企业如何有效率地接触到目标客户，如何将企业服务的价值主张传递给目标客户。客户关系是指企业希望建立和维护与客户之间的什么样的关系，这种关系将影响到客户的购买行为、客户忠诚度。收入来源是指企业为客户提供相关服务或产品而获取到的收入。核心资源是指企业开展业务所必需的关键资源，这些资源是企业能够为客户提供价值主张的前提。关键业务是指企业为保证商业模式的正常运行而必须进行的业务活动。重要伙伴是指企业为了确保业务能够顺利进行所必需的合作伙伴。成本结构是指企业为维持商业模式正常运行所必须承担的各种成本。

上述九大模块相互联系，共同完整地展现一个企业的商业模式，能够帮助团队成员和利益相关者更高效地了解 and 分享商业模式。闫晨晨(2023)以商业模式画布作为理论框架研究了“盒马鲜生”的商业模式[8]；李韦萱(2024)从商业画布模型中的九个板块对山姆会员商店运营的商业模式进行分析，为更多的商业超市提供借鉴[9]；钟瑶等(2025)在商业画布模型下“海底捞”的数字化管理进行了优化[10]。这一系统的整体性为分析传统企业电商化转型中的商业模式重构提供了理想的理论工具。

Table 1. Business model canvas
表 1. 商业画布

重要合作	关键业务	价值主张	客户关系	客户细分
	核心资源		渠道通路	
	成本结构		收入来源	

2.2. 对电商化转型研究的适用性

商业画布理论对于分析传统企业的电商化转型具有独特的适用性。首先，电商化转型本质上是一场商业模式的重构，而非简单的渠道新增。企业的客户群体从单一的线下消费者扩展至多元化的线上客群，线下与线上零售将深度结合[11]，价值主张从产品本身延伸至消费体验和便捷服务，渠道通路从实体终端延伸至数字平台，这些变化恰好与画布的各个模块形成对应关系。其次，画布的可视化特征有助于清晰呈现转型前后商业模式的差异，识别变革的关键节点。第三，九个要素的系统性为评估转型的完整性和协同性提供了分析框架，避免企业在电商化过程中陷入头痛医头、脚痛医脚的碎片化困境。商业画布理论强调，九个模块是一个相互咬合的系统，任何一个模块的变化都要求其他模块做出适应性调整。这种系统性分析框架，能够引导管理者从全局出发，审视各要素之间的匹配度与协同性，确保转型举措的连贯与自洽。而未来的电商企业并不是简单的互联网企业，也不是传统意义上的零售企业[12]，在新零售背景下，传统企业需要实现从线性价值链到多维价值网络的跃迁，而商业画布正是描绘和分析这种复杂价

值网络的有效工具。

3. 研究设计

3.1. 研究方法

本文采用案例研究方法, 基于商业画布的九要素来分析在速冻食品企业电商化转型过程中, 商业模式发生的变化。商业画布理论认为商业模式的九个模块是一个相互联系的系统, 企业转型的推进取决于模块间的协同匹配程度。而案例研究法能够通过多渠道数据的验证, 呈现出企业在不同时期的画布要素配置状态, 进而识别出九要素之间的因果链条。

此外本文选取 A 公司作为研究案例, 主要基于以下三点原因: 第一, 典型性。A 公司成立于 1992 年, 是中国速冻食品行业的开创者与龙头企业, 其发展历程在速冻食品行业中具有较强的代表性。第二, 转型的先行性。A 公司自 2020 年前后开始系统布局电商渠道, 经历了从初步入驻传统电商平台、大力布局兴趣电商到深化运营能力提升的完整演进过程, 其电商化转型路径对同行业企业具有参照价值。第三, 数据的可获得性。A 公司为 A 股上市公司, 其年度报告、季度报告、投资者关系活动记录等公开信息较为详实, 为二手数据分析提供了可靠的数据基础。

3.2. 数据收集与分析

本研究数据主要来源于官方公开的二手数据, 主要包括以下渠道: (1) A 公司年度报告和季度报告; (2) 东方财富网、艾媒咨询、方正证券等行业研究机构发布的速冻食品行业报告; (3) 与速冻食品行业发展、电商化转型等领域的相关文献。

本文对数据的分析遵循以下步骤: 第一步, 对收集的二手数据进行整理, 确保数据真实、来源可靠。第二步, 以商业画布九要素为分析维度, 将 A 公司的转型实践数据分别归类到各个模块中。第三步, 在单模块分析的基础上, 进一步分析各模块之间的关联性。第四步, 结合行业背景与竞争态势, 评估转型成效与存在的问题, 提炼出可供同行业借鉴的经验与启示。

4. 速冻食品行业发展现状与电商化趋势

4.1. 市场规模与行业格局

中国速冻食品行业经过近三十年的发展, 已形成较为成熟的产业体系。据艾媒咨询发布的《2025-2026 年中国速冻食品行业趋势洞察白皮书》数据显示, 2025 年, 行业市场规模达到 2130.9 亿元, 并预期规模稳健增长。其中城镇化进程加速与居民生活节奏加快成为推动行业增长的核心动力, 冷链物流体系完善、原料供应稳定以及技术创新迭代等支撑因素, 为行业扩张提供了坚实基础。

从产品结构看, 速冻面米制品、速冻调制食品和速冻菜肴制品三大品类占据主导地位。从竞争格局看, 国内头部企业凭借品牌、渠道和供应链优势占据领先地位, 但行业集中度仍有较大提升空间, 整合窗口期已然到来。与此同时, 一批新兴品牌通过精准定位大单品实现突围, 使得行业竞争从传统的产能竞争升级为全链条能力竞争。

4.2. 电商渠道的崛起与电商化转型的战略意义

消费习惯的数字化迁移是驱动速冻食品电商化的重要驱动因素。家庭小型化趋势叠加生活节奏加速, 使得消费者对便捷化、即时性食品购买的需求持续增长, 线上渠道正成为触达消费者的重要入口。在渠道端, 网络直播购物显著影响消费者目的性购买行为^[13], 线上通过网络直播带货能够实现高速引流, 提高消费者的购买欲。电商平台设立速冻专区并由巨头补贴带动流量。线下则表现为社区生鲜超市及便利

店强调即食战略, 与传统卖场冷链区形成补充。另外传统冻品贸易模式深陷高损耗、物流成本高等困境, 亟需通过数字化重构供应链体系, 而电商通过需求精准化、生产柔性化、物流敏捷化与政策协同化四种路径, 重构“人货场”关系, 推动供应链全要素数字化改造[14]。

当前, 速冻食品行业正从规模扩张阶段进入品质升级与精准触达的价值竞争新周期。电商渠道的战略价值已不仅体现为销售增量的获取, 更在于三个方面: 其一, 数据驱动能力——数字化时代, 消费者行为发生显著变化, 企业需紧跟消费者行为变化[15], 通过电商平台沉淀的消费者行为数据, 实现精准的产品开发和营销投放; 其二, 品牌年轻化——通过内容电商触达年轻消费群体, 推动品牌形象焕新; 其三, 渠道生态重构——通过线上线下融合, 打破单一渠道依赖, 增强企业抗风险能力。因此, 电商化转型对于速冻食品企业而言, 已从可选项变为重要发展方向, 成为决定企业能否在数字经济时代赢得可持续竞争优势的关键变量。

5. 案例研究

5.1. 企业概况与电商化转型历程

A 公司成立于 1992 年, 是中国速冻食品行业的开创者与龙头企业, 主营速冻面米制品、速冻调制食品、冷藏及短保类产品。根据 A 公司 2024 年度报告和 2025 年季度报告, 2024 年公司总营收 66.32 亿元, 2025 年前三季度总营收 50.00 亿元。A 公司的电商化探索经历了三个发展阶段: 起步探索期, 初步入驻天猫、京东等传统电商平台, 电商占比较低; 高速增长期, 大力布局兴趣电商, 自建直播团队, 2024 年电商业绩高速增长; 深化升级期, 战略重心从规模扩张转向运营能力提升和利润改善, 电商渠道组织优化已基本完成, 自建直播团队已完善, 此外公司将即时零售业务确定为下一阶段的核心发展方向, 与淘宝、美团、京东等平台深化合作, 加快到家业务及闪电仓业务布局。

5.2. 基于商业画布的转型模式分析

5.2.1. 客户细分与价值主张的电商化重构

传统模式下, A 公司的客户主要是商超渠道的大众消费者, 画像模糊, 以家庭主妇和中老年群体为主。电商化转型过程中, 客户细分呈现多维度精细化特征, 兴趣电商平台触达的是追求便捷和新奇的年轻消费群体, 社区团购覆盖价格敏感型家庭用户, 即时零售锁定追求极致时效的都市白领和应急消费场景。2025 年, A 公司针对不同消费画像人群推出差异化产品, 如“中国好饺子”主打极致性价比, “多多系列”水饺适配社区团购渠道, 食养汤圆系列融合药食同源理念, 在一定程度上满足不同消费群体的差异化需求。

此外电商化转型推动 A 公司的价值主张从传统的“安全、营养、便捷的速冻食品供应”升级为“多场景、即时性的饮食解决方案”。在兴趣电商场景下, 价值主张强调新品体验和内容共鸣, 通过达人种草和直播互动传递产品故事; 在即时零售场景下, 价值主张强调“半小时到家”的极致便利; 在社区团购场景下, 价值主张侧重“高性价比”和“邻里推荐”。这种场景化的价值主张设计, 使 A 公司能够精准匹配不同消费情境下的用户需求, 实现了从卖产品到卖解决方案的战略跃升。

5.2.2. 渠道通路的线上线下融合

渠道通路是 A 公司电商化转型中变化较为突出的维度。传统模式下, 渠道通路以直营商超和经销商体系为核心。转型后, A 公司构建了“传统电商 + 兴趣电商 + 社区团购 + 即时零售”的全域渠道矩阵。传统电商方面, 公司持续优化天猫、京东旗舰店运营, 细化管理颗粒度, 自播与货架电商实现高增长; 兴趣电商方面, 公司大力发展直播电商, 自建直播团队完善, 2024 年开展百余次明星及头部主播合作;

社区团购方面,与美团优选、多多买菜等平台开展“总对总”合作,开发定制化适配产品,推出“多多系列”水饺等专属产品;即时零售方面,与淘宝、美团、京东等平台深化合作,加快到家及闪电仓业务布局,更是将即时零售确定为2026年核心发展方向。这一全域渠道矩阵的构建,使A公司形成了线上线下深度融合、多场景触达的渠道生态,有效应对了传统商超渠道流量下滑的行业性挑战。

5.2.3. 客户关系的数字化深化

传统商超渠道中,企业与消费者之间隔着层层经销商,客户关系以单向的产品交易为主,缺乏持续的互动和反馈机制。电商化转型打破了这一隔阂,直播间内主播与消费者的实时互动、电商平台的用户评价体系、社交媒体的内容运营,使A公司能够与消费者建立直接的双向沟通渠道。更为关键的是,电商平台积累的用户行为数据为产品迭代提供了精准指引。2025年公司通过电商渠道提升新品试错频率,快速验证市场反馈,将经过验证的爆款产品迅速导入线下渠道,形成线上线下联动效应。同时在客户关系管理方面,A公司通过兴趣电商平台对用户在内容侧和消费侧的行为进行多维度数据分析,为研产销等各个经营活动环节提供助力。

5.2.4. 收入来源的结构化变化

在收入来源方面,电商化转型推动A公司的收入结构发生较为明显变化。根据方正证券的报告,2025年上半年,A公司经销渠道营收26.67亿元,同比下降3.25%;直营渠道营收6.68亿元,同比下降5.37%;直营电商渠道营收1.98亿元,同比增长14.06%。虽然电商渠道在总营收中占比仍然较低,但其增长态势和战略价值不容忽视。

从利润维度看,电商渠道的盈利改善趋势明显。2024年,直营电商渠道虽然实现高速增长,但因流量费用高投放,电商渠道净利率呈双位数亏损。2025年一季度,随着公司持续提升团队能力、优化投入产出比,电商渠道净利率亏损已缩窄至个位数水平。根据A公司的2024年和2025年第三季度报告,销售费用率同比下降1.63个百分点,主要系渠道结构优化及电商运营效率提高所致。这表明A公司正从追求电商收入规模转向追求盈利质量,收入结构正从“单一渠道依赖”向“多元收入结构”持续优化。

5.2.5. 核心资源与关键业务的重构

电商化转型对A公司的核心资源结构产生了深刻影响。供应链资源进一步强化,速冻食品电商化的核心瓶颈在于冷链物流和配送时效,为应对此问题,公司持续完善供应链效率的全面性。数据资源成为新的核心资产,公司在电商运营中积累的消费者行为数据、品类偏好数据、价格敏感度数据,为产品研发、营销投放和库存管理提供决策依据。品牌资源实现数字化焕新,公司通过内容电商和达人合作,品牌形象从传统速冻食品品牌向年轻化、品质化升级。

A公司在传统模式下,其关键业务集中在生产制造、品质管控和线下分销。转型后,新增的关键业务包括:自建直播团队,持续产出高质量的短视频和直播内容;采用多维度数据分析模型,提升管理效率,优化费用投放;建立会员体系和私域流量池;与淘宝、美团、京东等平台深化技术对接和运营协同;组建肉制品事业部,明确肉制品作为第二增长曲线的战略高度。这些新业务的叠加,使A公司从制造型企业向全链路运营型企业转变,业务重心从生产端向运营端延伸。

5.2.6. 重要合作与成本结构的适配

为进行电商化转型,A公司不仅与多家主流商超、零食连锁品牌等系统开展深度定制合作,而且与淘宝、京东、美团、抖音等主流平台建立深度合作关系。此外在达人合作方面,公司与头部主播开展产品联名定制合作,提高电商渠道渗透率。这一多元化的合作伙伴网络,有效分散了渠道依赖风险,增强了企业的渠道韧性。

在传统商超渠道中，进场费、促销费、陈列费等渠道费用占据较大比重。电商化过程中，营销费用从“线下促销”向“线上流量采购”转移，技术投入从“传统 IT”向“数据分析和数字化系统”升级，物流成本从“干线运输”向“冷链到家”延伸。公司在直营渠道方面持续进行组织优化调整，优化费用投放效率，销售费用率与 2024 年相比有所下降。在电商渠道，公司通过提升运营精细化水平，有效提高了费效比，成本结构正逐步向更高效、更可持续的方向优化。

5.2.7. 九大模块的系统协同

上文依次剖析了 A 公司商业画布九个模块在电商化转型中的具体变化。然而，A 公司电商化转型的推进并非九个模块变化的简单加总，其关键在于模块之间协同效应。首先客户细分的变化构成了整个转型的初始驱动。电商平台的数据能力使 A 公司得以突破传统商超渠道中模糊的客群认知，识别出兴趣电商年轻消费者、社区团购价格敏感型家庭、即时零售都市白领等差异化细分市场。这一变化直接触发了价值主张的场景化重构即针对不同细分客群，分别聚焦于内容共鸣、极致时效与高性价比。客户细分与价值主张的协同调整，又进一步定义了渠道通路的配置方向，如内容种草依赖兴趣电商平台、即时履约依赖本地配送网络、性价比产品适配社区团购渠道。与此同时，渠道的数字化也重塑了客户关系，从经销商中介下的间接交易转变为基于直播互动、评价反馈与数据洞察的直接沟通，客户关系由此成为产品迭代与精准营销的反馈机制。

与此同时，上述市场要素的变革需要后端能力体系的支撑，核心资源层面，数据资源上升为新的战略资产；关键业务层面，自建直播、数据分析、会员运营等新增活动成为运营常态。数据资源为关键业务的开展提供依据，关键业务的持续运营又反向丰富了数据资产的积累，二者形成双向强化。而在重要合作网络方面，与电商平台、头部主播、冷链物流商的深度协作，则为关键业务的落地提供了外部生态支持。

最终，收入来源的结构性变化与成本结构的适配性调整构成了上述要素联动的财务反映。电商渠道收入的增长与盈利能力的逐步改善，反映了前端价值创造与后端能力投入之间的动态平衡；销售费用从线下渠道费用向线上流量采购的转移、物流成本向冷链末端配送的延伸，则体现了成本结构为适应新商业模式而发生的系统性重构。

综上，A 公司电商化转型中，客户细分驱动价值主张，价值主张定义渠道通路与客户关系，渠道与关系的数字化沉淀数据资源，数据资源支撑关键业务升级，关键业务的开展依赖重要合作网络，而收入来源与成本结构则是上述所有变革的财务呈现。这一系统协同的逻辑表明，速冻食品企业的电商化转型并非单一渠道的补充或局部功能的优化，而是涉及商业模式全要素协同重构的系统工程。

5.3. 转型成效与问题分析

5.3.1. 转型成效

A 公司的电商化转型在多个维度取得了一定的成效。从增长维度看，A 公司直营电商渠道营收在 2024 年实现较快增长，2025 年上半年在行业整体增速放缓的背景下仍延续增长态势。从盈利维度看，电商渠道净利率亏损从 2024 年的双位数收窄至 2025 年一季度的个位数水平，盈利能力持续改善。从渠道维度看，公司构建了全域渠道矩阵，将即时零售确定为下一阶段核心发展方向，前瞻性布局新兴赛道。从组织维度看，电商渠道组织优化已基本完成，自建直播团队已完善，为持续增长奠定了组织基础。

其转型经验可归纳为以下三点：第一，战略定力与阶段性目标管理。A 公司的电商化转型遵循“规模扩张 - 能力建设 - 利润优化”的渐进路径，在高速增长长期后及时调整目标重心，体现了清晰的战略节奏感。第二，平台生态的全域布局。不局限于单一电商平台，而是在传统电商、兴趣电商、社区团购、即

时零售等多个赛道同步布局, 形成渠道互补和风险分散效应。第三, 线上线下的协同联动。电商渠道不仅是销售通路, 更是新品测试、品牌传播和消费者洞察的前沿阵地, 其价值通过线上线下联动得以放大。

5.3.2. 转型的困难与挑战

尽管成效较为明显, A 公司的电商化转型仍面临若干亟待解决的困难。

其一, 盈利能力尚未实现根本性突破。2024 年电商渠道净利率呈双位数亏损, 2025 年第一季度虽然亏损缩窄至个位数, 但距盈利目标仍有差距。其电商渠道长期亏损的深层原因在于: 速冻食品的冷链物流履约成本显著高于常温快消品, 而电商平台的流量竞价机制推高了获客成本; 同时, A 公司在电商领域仍处于品牌建设和用户积累阶段, 前期投入较大。2025 年第三季度电商渠道有所下滑, 主要系合作主播流量阶段性波动所致, 这反映出电商渠道对头部主播流量的依赖度较高, 自主流量获取能力仍有不足。

其二, 渠道间协同效应尚未充分释放。经销、直营、电商三大渠道之间存在一定程度的利益冲突和资源竞争。2025 年上半年经销和直营渠道均呈下滑态势, 而电商渠道的增长尚未完全弥补传统渠道的下滑在渠道管理上, 如何协调线上线下价格体系、避免渠道间的利益冲突、构建全渠道协同机制, 仍是公司面临的深层挑战。

其三, 产品与渠道的适配度有待提升。速冻食品因冷链物流成本高、配送时效要求严苛等特征, 在电商渠道中面临天然的品质约束。如何在保持产品品质的前提下降低履约成本、提升消费者体验, 仍是亟待攻克的技术和运营难题。尽管 A 公司已推出“多多系列”等适配社区团购的专属产品, 但整体上产品与渠道的适配仍处于探索阶段。

针对上述面临的困难, A 公司的电商化转型需在战略路径与运营策略上进行更深层次的优化与调整。首先提升自主流量获取能力, 降低外部流量依赖。在巩固与头部主播合作的同时, 加大自建直播和私域运营投入, 培育品牌自有的内容矩阵和粉丝社群。第二构建全渠道协同机制, 打破渠道壁垒。建立线上线下统一的价格体系、会员体系和库存管理体系, 避免渠道间的恶性竞争。最后加强冷链物流基础设施建设, 降低履约成本。通过与第三方冷链物流企业深度合作或自建区域冷链中心, 提升末端配送效率, 降低履约成本。

6. 结论

本文运用商业画布理论, 从九个维度系统分析了 A 公司电商化转型的模式特征与演进逻辑, 得出以下主要结论:

第一, 速冻食品企业的电商化转型是涉及商业模式多要素协同调整的系统工程。A 公司的转型实践表明, 电商化并非简单的渠道新增, 而是在客户细分精细化、价值主张场景化、渠道通路全域化、客户关系互动化、收入来源多元化、核心资源数字化、关键业务运营化、重要合作生态化、成本结构效率化等九个维度上的协同变革。在新零售下, 数字化正在赋能商业模式创新, 企业想要捕捉新的商业价值, 就要从根本上改变产品的生产、消费和服务方式[16]。商业画布框架为识别和分析这一系统性变革提供了有效的理论工具。

第二, “兴趣电商 + 即时零售”的双轮驱动为速冻食品电商化提供了一条可参照的路径。兴趣电商有助于解决品牌年轻化和新品推广的问题, 即时零售有助于缓解速冻品类配送时效的瓶颈, 两者结合形成了“种草 - 转化 - 即时交付”的消费闭环。A 公司将即时零售作为重要战略方向的布局, 体现了对这一路径的持续探索。

第三, 外部流量依赖与自主能力建设之间的平衡是需要关注的结构性问题。A 公司 2024 年电商渠道的快速增长与头部主播合作密切相关, 而 2025 年第三季度电商渠道的下滑亦与合作主播流量波动直接相

关。这一关联表明, 电商渠道的业绩稳定性在一定程度上受到外部流量供给的制约。尽管公司已通过自建直播团队、优化内容产出等方式提升自主流量获取能力, 但自主能力建设的周期较长、投入较大, 短期内难以完全替代外部流量合作。如何在借力外部流量与培育自主能力之间实现动态平衡, 是传统企业电商化转型中需要持续应对的课题。

第四, 速冻食品的产品物理特性构成了电商化转型的底层约束。与常温快消品不同, 速冻食品必须在 -18°C 以下的冷冻环境中储存与运输, 这一产品特性深刻制约着电商化转型的路径选择与经济可行性。A 公司的实践表明, 尽管通过优化供应链效率、推出适配电商场景的产品规格可在一定程度上缓解上述约束, 但速冻食品的品质属性决定了其电商化进程难以完全复制常温快消品的轻量化路径, 冷链履约成本与盈利空间之间的张力将长期存在。

展望未来, 随着消费者对便捷性和即时性需求的持续升级, 以及冷链基础设施的不断完善, 速冻食品的电商化进程将进一步加速。对于行业整体而言, 电商化正从可选项变为重要发展方向, 顺应渠道变革趋势、系统性调整商业模式, 将有助于企业在数字经济时代获取竞争优势。A 公司的转型实践既展示了速冻食品企业电商化的可行路径, 也揭示了传统制造型企业在数字化转型中面临的困难, 其经验与问题均具有行业参照价值。后续研究可进一步关注速冻食品电商履约成本的优化机制、多渠道协同治理的组织设计, 以及不同规模企业在电商化路径选择上的差异性等问题。

参考文献

- [1] 张雨薇. 基于商业模式画布模型浅析 DY 短视频平台的商业模式[J]. 广西质量监督导报, 2020(7): 97-98.
- [2] 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(4): 46-57.
- [3] 朱明洋, 李晨曦, 曾国军. 商业模式价值逻辑的要素、框架及演化研究: 回顾与展望[J]. 科技进步与对策, 2021, 38(1): 149-160.
- [4] Mahadevan, B. (2000) Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy. *California Management Review*, 42, 55-69. <https://doi.org/10.2307/41166053>
- [5] 方奇凤, 向永胜. 商业模式创新的动因、路径与类型: 理论回顾与整合分析框架[J]. 企业经济, 2022, 41(10): 76-84.
- [6] Dobrowolski, Z. and Sułkowski, Ł. (2021) Business Model Canvas and Energy Enterprises. *Energies*, 14, Article 7198. <https://doi.org/10.3390/en14217198>
- [7] 辛永澄, 李明翰. 基于商业模式画布的百果园运营模式分析[J]. 经营与管理, 2024(2): 40-45.
- [8] 闫晨晨, 张永庆. 盒马鲜生商业模式研究——基于商业画布视角[J]. 经营与管理, 2023(11): 21-27.
- [9] 李韦萱. 基于商业模式画布的山姆会员商店模式研究[J]. 投资与合作, 2024(4): 68-70.
- [10] 钟瑶, 李浩林, 曾耀锐, 等. 商业画布模型下“海底捞”数字化管理优化研究[J]. 经营与管理, 2025(2): 103-109.
- [11] 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(4): 17-20.
- [12] 汪旭晖. 新时代的“新零售”: 数字经济浪潮下的电商转型升级趋势[J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2020, 35(5): 38-45.
- [13] 刘洋, 李琪, 殷猛. 网络直播购物特征对消费者购买行为影响研究[J]. 软科学, 2020, 34(6): 108-114.
- [14] 刘佳. 数字经济赋能实体供应链的电商驱动营销化转型路径分析[J]. 营销界, 2025(5): 31-33.
- [15] 代君楠. 基于消费者行为的营销策略创新与商业模式研究[J]. 商场现代化, 2025(24): 23-25.
- [16] 李唯滨, 刘金奇, 李嘉璐. 商业模式创新下零售业态重构与价值创造——以周大福为例[J]. 财务管理研究, 2024(9): 9-19.