

doi:10.11937/bfyy.20172374

“互联网+”环境下生鲜电商商业模式的比较

霍 红, 吕 爽, 吴 绒

(哈尔滨商业大学 管理学院, 黑龙江 哈尔滨 150028)

摘 要:在“互联网+”的环境下,生鲜电商发展速度很快,如今已经变成了一种重要的商业模式,但对其商业模式的本质等问题依然很不清晰。针对当前研究的不足,基于生鲜电商商业模式的特点,采用描述性多案例的方法解析了生鲜电商商业模式的构成要素以及运行机制,给出了有效的研究结果。最后提出了我国生鲜电商商业模式未来发展对策和相关建议,以期生鲜电商企业提供相应的实践指导和思路。

关键词:生鲜电商;商业模式;多案例分析

中图分类号:S-058 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-0009(2017)22-0174-06

易观国际数据显示,2016年我国生鲜电商市场交易规模已达913.9亿元,与去年相比增长近68%,预测至2019年,我国生鲜电商市场交易规

模将会发展至3 506.08亿元。可见当前生鲜电商发展势头良好,被视为电商界的最后一块蓝海,京东、永辉超市等一些企业都开始涉足生鲜电商行业,但是由于生鲜商品的特殊性,会带来很大的利润损失和运营难度,因此,各生鲜电商企业均在积极的探索适合自己发展的商业模式。

虽然生鲜电商的发展已经引发了商界的重点关注,但是仍然存在诸多问题制约行业发展,例如

第一作者简介:霍红(1963-),女,黑龙江哈尔滨人,本科,教授,硕士生导师,现主要从事农产品物流与供应链管理等工作。E-mail:huohong1963@126.com.

基金项目:国家社会科学基金资助项目(14BJY112)。

收稿日期:2017-07-14

Development and Countermeasures of Edible Fungus Industry in China

ZHANG Ping^{1,2}, ZHENG Zhi'an^{1,2}, ZHAO Zusongying^{1,2}

(1. College of Engineering, China Agricultural University, Beijing 100083; 2. China Research Center for Agricultural Mechanization Development, China Agricultural University, Beijing 100083)

Abstract: In this study, the research on development and changes of Chinese edible fungus industry was studied based on the relevant data of edible fungus industry. And seven aspects were discussed in detail. The development of edible fungus industry was entered a stable period. The international competitiveness of Chinese edible fungus industry was steadily improved. The regional difference in the development of edible fungus was obvious. The pattern of edible fungus industry was six big varieties dominant position and the other breeds were rapid development. The factory production of edible fungus industry was entered new stage. The technological innovation of edible fungus industry was accelerated. The development environment of edible fungus industry was increasingly regulated. The corresponding strategy proposal was proposed based on the above understanding.

Keywords: edible fungus; industry development; change

生鲜产品的标准化、高投资的冷链建设、生鲜产品损耗大以及人们的消费习惯等^[1-3]。但国内的文献多数均是现象研究,缺少理论的深层分析,尤其是对生鲜电商商业模式的研究比较少,而且深度不够,很难清晰阐述我国生鲜电商现今的情况,为了推动生鲜电商行业的不断发展,对其商业模式的分析是很关键的。

因此,该研究结合当前我国生鲜电商的发展背景,运用多案例的分析方法对 3 个代表性的案例企业进行分析,挖掘它们的本质规律,结合未来生鲜电商的发展来提出一些创新策略,为致力于开展生鲜电商的各类企业提供一些建议与参考。

1 文献回顾

1.1 生鲜电商

生鲜电商是指运用电子商务的方式在互联网平台上向消费者出售生鲜商品^[4]。刘建鑫等^[5]指出生鲜电商最突出的特点就是可以快速链接消费市场,满足消费者对不同产地的优质生鲜商品的需要。陈逸辰^[6]指出生鲜电商行业虽被誉为最后一块“蓝海”,但在发展过程中仍会面临很多阻碍,例如库存压力过大、冷链成本高昂等。因此,对生鲜电商商业模式进行探索,找到适合生鲜电商发展的商业模式是十分必要的。

1.2 商业模式构成要素

商业模式是指企业通过整合内外部资源形成企业特有的运行机制和管理系统,通过满足用户需求、实现价值来使企业获利并不断发展。张敬伟等^[7]提出包含价值主张、价值生产、价值传递、价值实现四大要素的商业模式模型。AMIT 等^[8]研究表明商业模式是组织行动的逻辑,实现价值创造、传递与获取。因此,参考之前学者的研究,结合生鲜电商的特点,围绕价值主张、核心资源、关键流程和盈利模式 4 个要素对案例企业的商业模式展开分析。

由图 1 可知,商业模式的 4 个构成要素能够清晰地阐述生鲜电商内涵与机制^[9]。价值主张是商业模式中的首要要素,指生鲜电商企业凭借产品、服务以及互补增值服务向顾客传递的价值,该研究从目标顾客、顾客价值、产品或服务 3 个方面来分析价值主张。核心资源是指生鲜电商企业为

了给顾客创造价值而必须从事的最重要活动,是商业模式价值创造环节的核心要素。关键流程是生鲜电商企业为达到其价值主张而实施的一系列业务活动和分工。盈利模式是生鲜电商企业为顾客供应产品和服务时所产生的成本结构及收入来源。

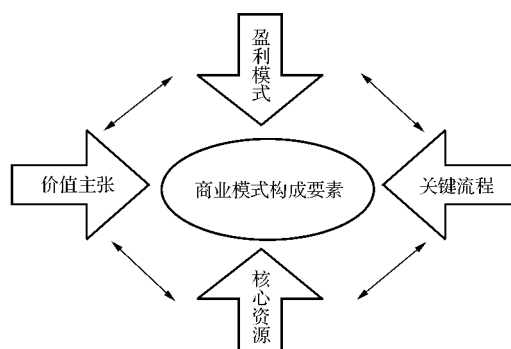


图 1 商业模式的构成要素

Fig. 1 Components of business model

2 基于多案例的生鲜电商商业模式分析

2.1 多案例研究方法

RAPHAEL 等^[10]指出商业模式适合做实践导向的研究,由于生鲜电商商业模式包含了多种要素,且要素之间关系很复杂,用简单的理论分析很难阐述清晰,但通过多案例分析可以掌握现象的丰富性,描述的更加真实客观^[11]。该研究已经掌握了有关生鲜电商、商业模式的一些基本知识,因此可以采取描述性案例研究的方法围绕所选企业开展详细的比较研究,深入剖析生鲜电商的商业模式。

2.2 案例企业的选择

案例研究成功的关键之处就是对所研究企业的甄选。当前国内针对生鲜电商还没有统一分类,该研究按照需求发起方的不同,分为从商品到用户以及从用户到商品,可以细分为 B2C、F2C、C2B 3 类商业模式,其中 B2C 是指商家直接向消费者销售产品或者服务,如易果生鲜、本来生活等;F2C 是指由农场直供给消费者,如沱沱工社、多利农庄等;C2B 是指用户凭借互联网平台向商家订购一些个性化商品,如一米鲜、拼好货等。该研究历经多方位的调研和考察,最后选取易果生鲜、沱沱工社和一米鲜作为案例分析主体。

易果生鲜是全国第一家做生鲜产品的电商,当前获得了业界最大金额的融资 20.2 亿元(不含 B 轮融资);沱沱工社是当前我国比较领先且整体走向很好的一家生鲜电商企业,其打造了行业内的全产业链结构;一米鲜打破了传统的 B2C 模式,开创了国内领先的生鲜“C2B+O2O”模式。因此将这 3 家企业作为案例企业十分典型,3 家案例企业的模式见图 2~4。

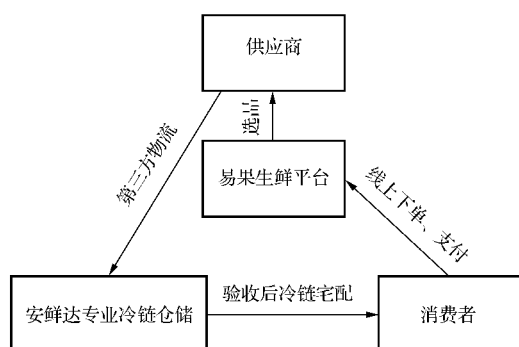


图2 易果生鲜模式

Fig. 2 Yiguo mode

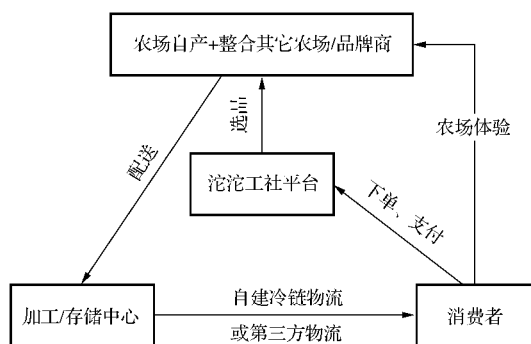


图3 沱沱工社模式

Fig. 3 Tootoo mode

2.3 数据收集

为了确保案例研究的准确性以及权威性,数据采集运用了三角形的方法^[12],具体如下:1)文献研究法。收集了有关案例企业的相关文献;2)网络资料法。在网上搜索相关案例企业的财经报道、研究报告等其它文件;3)访谈法。对案例企业中的有关工作人员及消费者进行访谈,获取一手资料。

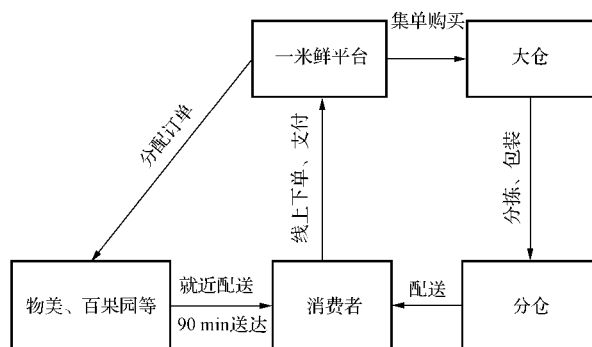


图4 一米鲜模式

Fig. 4 1 Mixian model

2.4 跨案例比较分析

2.4.1 价值主张

易果生鲜的目标顾客是国内看重生活质量的都市家庭,以“尊重食材,原色、原味、原生”为经营理念,致力于给顾客供应源自全球的上等食材。在品类覆盖方面,易果生鲜同时涵盖了八大品类,数千种生鲜食材中还包含一些进口生鲜,属于一种全品类覆盖的垂直型生鲜电商;在地域覆盖方面,采取从区域走向全国,从服务自身到开放运作的策略,业务辐射范围涉及全国 27 个省份;在物流配送方面,通过自建物流开展个性化物流服务,还可以实现多温层控制,匹配不同品类要求,进而提供个性、周到服务。

沱沱工社是我国第一家专门供应生鲜商品的互联网超市,其目标顾客是追求绿色有机高端品质的城市白领,以“有机,天然,高品质”为经营理念,致力向我国消费者提供具有质量和信誉保障的高端食品和生活用品。在品类覆盖方面,旨在为国内顾客提供农场直供的生鲜食品、有机食品;在地域覆盖方面,面向全国 32 个省份;当前在物流配送方面,除北京地区采用冷链物流到家的配送运作模式外,其余地区采取与第三方物流合作的方式,承诺将新鲜的产品准确运送至顾客手中。

与前 2 家电商企业相比,一米鲜成立的时间相对较晚,发展至今,一米鲜已近成为国内领先的生鲜品牌,突破了传统生鲜电商的 B2C 模式,其目标顾客是那些追求健康时尚生活方式的年轻人,首创“以销定采”的“C2B+O2O”模式。在品类覆盖上,主营国产水果,提供优质鲜果、进口食

品等鲜食产品,以优质的产品和服务打造新鲜时尚的生活方式;在地域覆盖方面,覆盖了华北、华东、华中、华南 4 个大区域;在物流配送方面,采取第三方物流配送(如顺丰、黑狗和万象等)和线下自提相结合的方式,实时分段监控,确保生鲜品质,更实现了场景化的及时配送,团体客户还可享受个性化定制的鲜果服务。

2.4.2 核心资源

易果生鲜成立于 2005 年,经过多年的经验积累拥有丰富的渠道资源和资本以及强大的冷链物流服务系统,这些资源使得易果生鲜具有强大的竞争力。在采购方面,与全球高质量的供应企业开展协作,严格控制生鲜类商品品质,保障生鲜商品的质量;在渠道布局方面,通过官方网站、移动端 APP、天猫超市生鲜以及天猫旗舰店来获取流量,与海尔冰箱、蚂蚁金服开展合作,全方位地拓展渠道,这种差异化定位的方式可以满足不同用户群体的需求;在物流方面,采用自营的冷链物流安鲜达进行配送,给顾客带来一站式体验。

沱沱工社成立于 2010 年,其特色优势就是打造了生鲜电商行业全产业链结构,打造了一条包含有机种植、采购、电商和冷链仓配一体化的全产业链,率先建立了由生产源头至最终顾客的整个链条管理系统,自建了上千公顷种植大棚,自营种植有机蔬菜、养殖有机家禽、家畜,致力向中国消费者提供具有质量和信誉保障的高端食品,又相继建设自营配送中心及冷链体系,拥有集冷藏、冷藏仓库以及加工车间的一体化仓配服务中心。将上中下游资源整合在一起,现如今已逐渐占据了有机农产品行业的领先地位。

一米鲜成立于 2014 年,其采取 C2B 预售(12 h 送达)加线下店合作(90 min 送达)的方式,实现与用户的近距离互动,迅速的了解消费者需求,形成了特有竞争优势。在营销方面,利用微信等一些社交媒体营销的方式,总计建立含有数千个生鲜食品爱好者的微信群,通过微信和一些用户以及潜在用户探讨商品的质量以及体验,倘若用户存在不满意可直接通过微信提出,用户们还可以给一米鲜买手的选品提供建议,能实现企业与用户之间的直接互动,激发其个性化需求,培育和塑造其消费行为,为企业带来新的利润机会。这种 C2B 以及线下店合作的方式是企业的一种

差异性资源,可以将许多目标用户聚集在一起,因而能够迅速地满足个性化需求。

2.4.3 关键流程

易果生鲜的选品多是采取自采的形式,这样能够从源头保障食品的安全性,首先企业要对生鲜产品进行安全质量检验,然后将产品放入安鲜达的专业化冷链仓库中,可以实现全天常温、冷藏、冷冻三大温层和六大温区的覆盖,实现多温层控制,自动控制温控湿度,满足不同种类生鲜的不同储藏需求,然后通过冷链干线进行分拣加工,根据消费者在平台上生成的订单进行货物包装、冷链宅配,可以实现当日达、次日达、定时达 3 种个性化服务,同时还提供了有保障的售后服务,2 d 之内可以进行退货换货,部分城市还可以实现上门退换货服务,进而为顾客带来最优的购物体验。

沱沱工社整合了全球生鲜行业优质的货源,由产品组织、供应商评估至冷链配送,保证每一件送至用户手里的产品都历经层层筛选。用户通过互联网平台下单后,电子化订单就迅速被发送到农场,隔天迅速开始采摘,历经基础的筛选之后,将产品放置在一个订单里,送至配送中心进行装箱配送,然后由冷藏车直接配送到消费者的手中,同时还可以为顾客提供优质的售后服务,承诺所售新鲜食品 3 d 内,如有质量问题可以无条件退货,更好地满足用户需求。此外,消费者还可以到农场进行农耕体验、餐饮、采摘、种植、旅游观光等个性化体验。

一米鲜采取 C2B 的预售形式,用户通过平台下单,然后根据订单匹配最佳的供应商,然后由第三方物流企业进行透明化冷链配送,第三方物流企业和一米鲜的售后系统能够实现无缝链接,每一笔订单在配送人员手中的状态都会进行实时监测。这种以销定采的形式,确保了仓库内存储的商品比较少,损腐率比较低,降低了企业成本,也提升了生鲜的新鲜度,同时还可以对消费者的行为进行数据分析,挖掘的顾客的个性化需求(如营养定制、美食搭配等);或者采取 O2O 线下店合作的方式,用户通过平台下单,然后平台整合线下便利店资源,依照顾客需求对生鲜产品进行加工配料和包装等精细化作业,系统将订单智能分配到距离用户最近的水果商店(如物美、百果园等),就近进行配送,为用户提供优质生鲜食品。

2.4.4 盈利模式

在收入部分,3家案例企业均是通过风投及项目资金来获取充足的现金启动及运营生鲜电商。在运营成本上,所有的生鲜电商企业均存在网站建设以及维护的成本,易果生鲜还要自建物流安鲜达,提供一体化仓配服务,建立多温仓储的冷库,总仓储规模达到6万m²,需要耗费大量资金。沱沱工社需要自建农场,而且在少数城市还自建冷链配送,前期投入资金较多。而一米鲜均采用与第三方物流合作的形式,相对成本较低。做生鲜电商关键目标就是实现盈利,多数企业都是通过以下3个方面获取利润,首先是通过直营服务的方式,即销售生鲜产品所获得的收益,沱沱工社还可以通过提供一些农场体验等服务来获利;其次是通过平台服务的方式,生鲜产品入驻平台费用、会员费等,例如易果生鲜的会员制度等;最后是通过与合作伙伴数据渠道共享的方式,与第三方物流、其它品牌商等,如一米鲜与线下店铺合作获取利润。

3 生鲜电商商业模式创新对策

3.1 促进各种商业模式的多元化发展,探索全新商业模式

随着国家政策、互联网、科学技术的发展,生鲜电商商业模式呈现多元化的发展趋势,从传统B2C扩展到新兴的C2B、F2C、O2O等多种模式,各种模式呈现出互相融合互相促进的趋势,企业在顺应大环境发展的情况下结合自身实际找到适合自己企业发展的商业模式。此外,伴随用户数量的上涨,生鲜电商可以利用大数据及AI技术,全面跟踪用户的行为,准确预测市场需求,通过采集用户数据来识别用户标签,根据用户的全方位需求挖掘衍生业务,甚至涉足其它电商行业,探索更加适合生鲜电商发展的全新商业模式。

3.2 有效整合生鲜电商供应链产业链

高效率运行的供应链是生鲜电商要解决的重中之重,生鲜电商企业需要对供应链的整个环节进行把控。在供应链上游,企业要对生鲜的基地采摘、品质、包装等方面进行控制,获取质量上等的货源,同时还要具备一定的议价能力,获得上游的优势;在供应链中游,要做好渠道扩展、营销推

广和产品售前售后方面的工作。营销方面可以利用微信、微博等社交媒体开展全方位推广;在供应链下游,无论是自建冷链物流还是与第三方物流合作都要保持比较稳固及共赢的关系,获得末端优势。

3.3 大力发展生鲜电商“C2B+O2O”模式

生鲜产品的O2O模式与C2B模式能够很好的互相补充,O2O虽然注重线下的用户体验,但在实际运营时用户会对卖家的渠道及供应链存在不信任,而C2B模式注重渠道及供应链的可视化,恰好能弥补O2O模式的一些不足。生鲜产品的O2O模式更加符合消费者的购物习惯,在消费者体验、个性化等方面解决了原有的生鲜电商的痛点。第一是能够优化用户体验,生鲜产品的体验性很强,线上线下的融合能够更好的满足用户需求;第二是能够解决末端配送的问题,用户可以在距离自己较近的取货点提货,提升了配送效率,同时还降低了企业的冷链配送及储存成本。

3.4 提升生鲜电商冷链物流服务质量

现阶段冷链物流体系建设还相对滞后,未能完全达到用户逐渐增长的产品需求,企业需要不断完善冷链物流的基础设施设备。针对企业方面,一些较为成熟的自建冷链物流的企业,由于成本高昂,可以考虑成为第三方物流服务商,逐渐开放体系以降低成本同时能够更好的满足消费者需求;针对政府方面,政府需要重视对冷链物流基础设施的扶持以及专业人才的培养,逐步完善冷链物流行业的标准体系。

4 结语

当前生鲜电商市场发展迅速,市场表现很好,但是生鲜电商到底如何运营、究竟什么样的商业模式更加适合。总之,生鲜电商在发展过程中面临很多阻碍,如产品非标准化、冷链技术的不发达等,因此分析生鲜电商商业模式和未来创新策略成为重大研究课题。该研究在界定生鲜电商概念及运行机制的基础上,围绕价值主张、核心资源、关键流程和盈利模式4个方面诠释了生鲜电商商业模式的构成要素和内在机理。

伴随以及人们消费观念的转变,生鲜电商的商业模式也在持续的演变和创新,企业应该不断

提升运营效率,有效整合供应链产业链;加强冷链物流服务质量,完善末端配送体验。大而全的企业制定标准、紧抓产品质量把控,领导行业发展,小而美的企业应该有工匠精神,通过专注与极致达到价值最大化。

参考文献

- [1] 范厚明,田也. 谈生鲜农产品电商物流配送模式的改进[J]. 商业经济研究,2015(35):36-38.
- [2] 岳向华,许明辉. 基于 O2O 模式的生鲜冷链研究[J]. 商业研究,2015(7):169-177.
- [3] 赵松岭. 河北省鲜活农产品流通模式问题及对策研究[J]. 北方园艺,2014(22):204-207.
- [4] 汪旭晖,张其林. 基于线上线下融合的农产品流通模式研究:农产品 O2O 框架及趋势[J]. 北京工商大学学报(社会科学版),2014(3):18-25.
- [5] 刘建鑫,王可山,张春林. 生鲜农产品电子商务发展面临的主要问题及对策[J]. 中国流通经济,2016(12):57-64.
- [6] 陈逸辰. 生鲜电商盈利难冷链物流成取胜关键[J]. IT 时代周刊,2014(1):46-47.
- [7] 张敬伟,王迎军. 基于价值三角形逻辑的商业模式概念模型研究[J]. 外国经济与管理,2010(6):1-8.
- [8] AMIT R, ZOTT C, PEARSON A. Creating value through business model innovation[J]. MIT Sloan Management Review, 2012(3):40-49.
- [9] 夏清华,陈冬冬. 线上线下商业模式如何创造价值:基于四个案例的比较分析[J]. 经济与管理,2017(1):72-77.
- [10] RAPHAEL A, ZOTT C. Value creation in e-business[J]. Strategic Management Journal, 2001(6-7):493-520.
- [11] 但斌,郑开维,刘墨林,等. 基于社群经济的“互联网+”生鲜农产品供应链 C2B 商业模式研究[J]. 商业经济与管理,2016(8):16-23.
- [12] 陈佑成,郭东强. 基于多案例分析的中国 O2O 商业模式研究[J]. 宏观经济研究,2015(4):14-22.

Comparative of Business Model of Fresh Products E-commerce Under ‘Internet+’ Environment

HUO Hong, LYU Shuang, WU Rong

(Management College, Harbin University of Commerce, Harbin, Heilongjiang 150028)

Abstract: Under the ‘Internet+’ environment, fresh products e-commerce geted development rapidly. Now it had become a kind of important business model, but the nature of its business model is still not clear. Aiming at the shortcomings of the current study, combining with the characteristics of fresh products e-commerce, this study used descriptive multi-case study methods to analyze the business model elements and operation mechanism of fresh products e-commerce. Finally, some countermeasures and suggestions for the future development of the business model of fresh e-commerce in China were advanced, to provide corresponding practical guidance and ideas for the enterprises of fresh products e-commerce.

Keywords: fresh products e-commerce; business model; multi-case analysis