

# 盒马鲜生新零售模式发展存在的问题及对策分析

杨向艳

洛阳科技职业学院

DOI:10.12238/ej.v5i2.885

**[摘要]** 随着我国社会经济的快速发展,以及国家政策的大力支持,生鲜农产品也从传统的农贸市场逐渐进入到生鲜超市时代。而目前我国主要有以盒马鲜生为代表的生鲜超市管理模式。但是随着“农改超”运动的深入,生鲜超市在发展过程中也面临诸多挑战,严重阻碍了生鲜农产品超市的发展,如信息链·供应链连接不良;鲜活产品与物流配送服务之间不协调;生鲜物流人才短缺等问题,本文针对目前盒马鲜生发展过程中存在的问题进行了详细分析,并提出了合理的解决方案。

**[关键词]** 盒马鲜生; 新零售模式; 问题

中图分类号: 713.32 文献标识码: A

## Analysis on the existing problems and countermeasures of Hema Fresh's new retail model development

Xiangyan Yang

Luoyang Vocational College of Science and Technology

**[Abstract]** With the rapid development of China's social economy, as well as the strong support of national policies, fresh agricultural products from the traditional farmers market gradually into the fresh supermarket era. At present, China mainly has the fresh supermarket management mode represented by Hema Fresh. However, with the deepening of the "Change farmer's market into supermarket" movement, fresh supermarket also faces many challenges in the development process, which seriously hinders the development of fresh agricultural supermarket, such as poor connection between information chain and supply chain; There is no coordination between fresh products and logistics distribution services; The shortage of fresh logistics personnel and other problems, this paper for the current Hema Fresh development process of the existing problems were analyzed in detail, and put forward a reasonable solution.

**[Key words]** Hema Fresh; New retail model; The problem

盒马鲜生是由原京东物流负责人侯毅创立的,开始的时候是一家建立在上海的生鲜超市,在得到阿里的支持后,侯毅开发出了新的超市配送体系,不仅仅进军无人超市还建立了无人货架领域,打破了餐饮生活现有的发展模式,效率提高了好几个档次,被称作“零售业新的标杆”。盒马鲜生店仓一体模式,是致力于打造一个“线上+线下一体化”的新型零售商品模式,消费者随时都能在门店购物和休闲娱乐,全面满足消费者的各种需求<sup>[1]</sup>。

### 1 盒马鲜生营销模式的特点

#### 1.1 精准定位目标市场

线上app购买、线下店铺提货、30分钟车手送货服务,让消费者不出门就能享受到新鲜食材的美味烹饪,完美解决了消费者尤其是年轻消费者的“最后一公里购物”问题。<sup>[2]</sup>与此同时,盒马鲜生还推出了一款深受年轻人欢迎的快速消费品产品——盒马外卖,为上班族提供新鲜、干净、方便的用餐选择。盒马紧抓“惰性需求”的懒惰营销模式造就了其核心竞争力。这是一款适应消费者需求变化的创新产品,受到年轻人的追捧和喜爱。准确定位目标市场是盒马鲜生快速发展、拥有大量忠诚消费者的前提。

#### 1.2 线上线下高度融合

首先,线下体验消费为超市注入了新的活力,并提供了在线渠道。盒马鲜生推出线下实体店,关注消费者的线下实体商品体验,以性价比高的海鲜餐和新颖的餐饮形式吸引大批消费者“拔草”。餐饮与新鲜零售的有机结合首先吸引了大批消费者,为网上APP的推广和引流奠定了坚实的基础。其次,它也让消费者直观地感受到新鲜商品的新鲜感。该产品的生产日期清晰可见,并且承诺不提供隔夜产品,这大大提高了消费者对店里新鲜产品的信心<sup>[2]</sup>。因此,在线应用订单和线下实体店提货服务为在线生鲜市场

创造了可能性,更好地消除了消费者对生鲜产品新鲜度的担忧。

### 1.3 打造品牌的促销方式

消费市场的可持续发展是企业继续经营的重要保证,而如何提高用户的黏度将成为盒马鲜生拓展市场的重要方式。而盒马通过举办一系列活动来吸引新用户的参与,比如针对老用户,盒马鲜生就推出了“养盒马,领福利”的宠物游戏,消费者通过养盒马来获得相应的优惠券。对于新用户,盒马鲜生通过发放大量优惠券,以及大量的广告,促使消费者成为盒马鲜生的一员。

## 2 盒马鲜生的发展现状

### 2.1 双线引流的运营模式难被复制

盒马公司既是连锁超市、餐厅饮食商店,也是蔬菜生鲜市场,开展的主要目标就是线上与线下相结合以及现代化物流方式进行深度整合的商业模式。盒马鲜生是一个以大数据为驱动的全新生鲜零售平台,多方面的满足消费者的消费需求。跟传统生鲜连锁超市相比起来,盒马鲜生不仅产品类别繁多,也为顾客提供了现场直接加工服务。“App+实体店”这种独特运营模式,在消费者的体验、物流的配送速度、配送服务、支付方式上远远超越了传统电商,所以更受年轻消费群体欢迎。

### 2.2 线上线下高度统筹一体的零售业务模式

盒马鲜生充分利用阿里的大数据、云计算等智能技术,把线下连锁超市和线上App两者进行重构,这种全新的零售商业模式,使其对消费者的购物习惯也有了更加详细的了解。线上订购,线下门店配送。线上商品种类繁多,线下的门店有超市、餐厅,线下与线上的商品一致,让消费者一站式购物。这种线上线下高度一体化的运营业务模式,给消费者提供了一个更加舒适的用户体验,也大大的满足了消费者的消费需求。

### 2.3 更加快速度的物流配送系统

盒马的物流管理系统没有完全沿用在线电商的分布式物流管理系统,而是重新打造了一套去中心化的分布式集中物流网。面对国内专业冷链商品物流的

复杂产业链,盒马公司认为想要在冷链商品的物流层面“鲜”得人一步,只能自己动手打造全商品链路的专业冷链商品物流和仓储服务。在这些快速物流运输节点的基础上,盒马还特别设计了一套“干线+城配”的快速物流冷链运输网络,以此运输方式在未来彻底实现全国多流程干线冷链仓储物料的快速运输。盒马公司的经营目标是减少这些中间环节,从而大大减少运营成本,并且为消费者提供更多高规格的产品。盒马公司从各级农产品批发基地直接进口采购生鲜肉类商品,然后直接将其包装配送到百货门店,中间便捷又可以大大省去各级商品批发商的采购环节,让物流配送变得更加快速度。

## 3 盒马鲜生仓储物流存在的问题

### 3.1 生鲜冷链物流发展系统较为落后

盒马鲜生在生鲜果蔬上主要采用“两段式”半程的冷链运输,即在城市与城市之间采用冷藏式运输,末端运输采用保温保鲜的方式进行配送。由于是肉禽果蔬类生鲜食品,所以线上app还是线下的实体店,都出现了损坏、变味,如:鱼肚子泛白、肉类食品腐烂等现象存在。即使有售后服务,但退货的流程繁琐,必定要浪费一定的时间,这样一来会降低消费者的消费体验,给每日新鲜的招牌带来负面影响。同时冷链物流配送的设施还不够先进,生鲜食品冷藏温度得不到很好的控制,冷藏车的规模数量较少,制冷技术存在短板,导致产品在配送运输过程中温度控制不精准,最后导致产品发生变质,从而可能影响超市经营效益。在我国的冷链物流中,除了其基础配套设施比较落后外,其冷藏的技术水平也比较差,而且仓储内的温度也得不到保证。冷藏物流对于制冷技术要求较高,如果企业没有先进的冷藏技术,将可能致使产品在流通过程中无法保证产品新鲜度,出现烂肉坏果现象。同时,冷链物流缺乏一个及时的信息交换平台,无法及时进行信息共享,了解实时状况。

### 3.2 专业生鲜产品物流人才紧缺

随着绿色经济的发展,大部分的消费者在购买生鲜熟食时,更加注意商品的保质期、生产期、食品认证等问题。目前,我国冷链仓储物流在迅速发展的过程中,当消费者买到的不是新鲜的食品时,会给超市带来不好的印象,所以就更需要能熟练掌握物流知识的管理人才和技术人才。我国物流行业发展较晚,还没有形成完备的物流管理体系,在对物流方面专业人才的培养中,更是缺乏理论的引导和实践操作。而企业也普遍缺少对物流专业人才的培训,并且物流行业缺乏理论和实践经验,出现所教授的物流行业知识和技能与企业的实际经营不大相符的现象,而简单的物流理论知识教学,更是难以培养出全方位的物流专业技术人才。

### 3.3 需求量与库存不协调

盒马鲜生主要以每日最新鲜的产品为卖点,既要规避产生的缺货现象,又要保证顾客能够在任何时候都可以买到新鲜产品,这就要求盒马鲜生需要准确估测需求量与库存比例。对于盒马鲜生来说,每当有重大的假期来临的时候,消费者对生鲜产品的需求量也会大大提升,盒马鲜生则会出现供不应求的现象,致使很多顾客不能够及时买到所需的产品。由于没有提前配置充足的配送人手,导致无法快速完成配送任务,从而让消费者们对盒马鲜生的服务产生不满,最终由于用户因长时间的配送等待而选择取消订单。当然,大量的订货也可能会导致仓储的积压,所以盒马鲜生应该定制更加细密的销售策略来应对需求量与库存不协调的问题。

### 3.4 扩张成本较高

目前盒马鲜生已在13个中心城市投入并运营,而且全部实行了门店就餐即购的储藏模式,但是这种储藏模式的成本相对比较高,不利于继续扩张。而且门店就是仓储的管理模式,覆盖区域范围上相对较小,当整个城市规模比较大的时候,就要在其他地区设立更多的门店进行覆盖,这样一来就更加增加了产品存储的成本。而在采购的模式上,盒马鲜

生采取的措施则是通过协调多家的供应商对一线城市进行侧重供给配送。<sup>[1]</sup>随着盒马向二三线城市重点城市快速扩张,但受限于一二线城市重点城市的平均人口密度和其消费承受能力,需求量将很有可能会大幅降低,从而导致货物运输、门店仓储及人员配置等运营成本增加。

#### 4 对于盒马鲜生仓储物流的对策

##### 4.1 加强生鲜冷链物流建设

强化物料运输中的各种产品耗材质量和损失管控,设置多个主要节点。生鲜农产品从原料到生产地的生产、运输、配送、零售到购买者手中的整个销售环节中都有多个主要的节点,在这些关键环节上予以严格控制,降低生鲜农产品被毁和亏损的风险。不同产品的易损性和复杂程度也是不同的,可以按照产品的易损性和复杂程度来进行评估,重点强化易受到破坏的产品,严格控制不同商品的物流运输温度,对于冷藏环境温度要求相同的农产品,可以进行统一的仓储、运输、包装、销售等,大大降低管理操作以及冷链物料运输的难度,还可以建立一个区域性的农产品冷链物流公众服务信息平台,实现食品和物流之间的信息沟通和资源共享,搭建一个对农产品和物流质量全程跟踪监测平台,让冷链物流和运输更加透明化和一体化,从而真正达到提升企业冷链物流和运输效率。

##### 4.2 注重人才的引进和培养

积极对员工进行物流培训,选出优秀的生鲜产品物流管理人才,培养精通物流的技术人才。同时企业可以与高校联动,设立与物流相关的专业,制订标准的、科学的教学计划,选取有实用价值的

教材,对高校学生进行物流方面技能知识的教育和培养。积极招聘应届冷链物流专业毕业生,激发毕业生就业的浪潮。还可以与国外的有关物流冷链配送组织进行积极合作,深入了解国外冷链物流的配送知识,大力建设冷链物流管理实训基地,理论与实践教学相结合,让学员按照实际物流工作中的流程,在实训基地内进行各项训练,养成在实践中探索和学习的良好习惯。

##### 4.3 加强管理供应链供应契约

随着对供应链运输过程中不协调现状的深入研究,认为目前建立供应链供应契约是解决供应不协调现象最好的解决办法之一。针对生鲜在特定季节销量迅速增加的特点,盒马可以与原产地之间采用不同时间、不同时段制订不同价格区间的战略方案,这样不仅会增长原产地的积极性,还会使盒马与产地之间保持稳定长期的互助关系。同时,企业最根本的目的是实现利益的最大化,生鲜食品具有在不同时间,不同时段,不同销售量的特点,所以利润分配也需要实时调控,这样才可以更好的加深买卖双方之间的合作关系,保证企业与供应商都有更加稳定的收益。生鲜食品种类繁多,根据生产的能力和自身的需求,盒马与产地之间达成一致,盒马鲜生进行最低购置的价值承诺,保证货源的稳定。同时在重要节日来临之前,保持积极的沟通,确保信息及时共享,可以有效避免发生库存不足或者库存积压的现象。

##### 4.4 多渠道降低扩张成本

针对生鲜食品需求量大的主要城市,采用货仓的储存模式,反之,对于需求量相对较小的城市,则是实施中心货仓这种储存模式<sup>[3]</sup>。利用互联网大数据的优

势,将所覆盖区域都统一进行配送服务,建立自己的中心物流库。与此同时,还可以拓展门店的物流覆盖区域,以中心物流库为托付来连接各个门店之间的物流信息交流。采购方面,在各地积极寻找合作伙伴,采用一个供应商向临近的几个城市供货,同时深度参与到产品采购,从而把控自己的产品品质,多渠道降低扩张成本。

#### 5 结论

随着消费者网络购物逐渐普遍化,消费者对于生鲜产品的物流和服务的要求也越来越高。面对挑战,我们更应该提高冷链物流效率,构建智慧物流体系,优化服务体系,重视消费者的呼声,加强自身品牌效应<sup>[4]</sup>。总之,盒马鲜生超市目前仍然处于快速增长期,前景广阔,未来会逐渐发展成为现代人们日常生活乃至社会交往的重要一个因素。在其产业化发展的过程中,不仅是需要地方政府的优惠和政策支持,更是需要一个企业从自己的实际情况出发,提高自己的服务态度与核心竞争力,从而也才能够吸引到更多的消费者,真正地改善行业环境,为消费者提供更好的服务。

#### [参考文献]

- [1]李维.零售业发展新零售模式研究[D].河北经贸大学,2019.
- [2]朱佳慧.盒马鲜生的新零售营销模式分析[J].商场现代化,2019,(17):15-16.
- [3]纪祥镇,朱瑾.新零售发展现状、问题及对策研究——以盒马鲜生为例[J].现代商业,2019,(02):9-10.
- [4]胡永盛,卞玲玲.我国生鲜电商物流配送模式比较分析[J].江西农业,2018,(16):73-75.