

<https://doi.org/10.52288/jbi.26636204.2020.10.14>

后电商时代新零售模式的创新与发展探究—以“盒马鲜生”为例 Research on Innovation and Development of New Retail Model in Post E-commerce Era—Take “HEMA Fresh” as an Example

周功建^{1*}

Gong-Jian Zhou

摘要

随着互联网、信息技术的不断推进，各行业零售模式发生巨大变革，传统电商行业逐渐出现了“线上线下一体化发展”的新零售业态。本文对后电商时代新零售模式的特点进行了研究，在分析新零售模式国内外的发展现状后，对现阶段我国各行业新零售模式的创新运营策略进行了细分，并以“盒马鲜生”为例，深入分析其在新零售模式上的创新发展理念，并提出了相应问题与建议，以期为零售电商企业新零售发展提供一些有益的指导与借鉴。

关键词：新零售、全渠道、营销一体化、盒马鲜生、创新

Abstract

With the continuous advancement of the Internet and information technology, the retail model of various industries has undergone a huge revolution. The traditional e-commerce industry has gradually emerged as a new retail format of “online and offline integration development”. This paper studies the characteristics of the new retail model in the post-e-commerce era. After analyzing the development status of the new retail model at home and abroad, this paper breaks down the innovative operation strategy of the new retail model in various industries in China at this stage. HEMA Fresh is used as an example to deeply analyze its innovative development concept in the new retail model. Corresponding issues and suggestions are put forward to provide some useful guidance and reference for the retail development of retail e-commerce enterprises.

Keywords: New Retail, Omni Channel, Marketing Integration, HEMA Fresh, Innovation

1. 前言

随着传统电商的不断发展，其线上流量获取成本不断提高，同时线上商铺在满足消费者体验方面的短板逐渐凸显。对此，电商企业纷纷寻求转型升级，通过将电商与社交媒体等场景相结合，不断细化与丰富电商内容，更迭电商用户思维、产品思维、策略思维。在新零售模式转型升级的过程中，阿里、天猫、唯品会等大型电商平台不断细化和丰富电商内容，电商企业由此进入了后电商发展时代。不同于传统电商模式，后电商时代的零售企业不仅关注线上商业模式，还从更多角度出发，关注用户的

¹ 厦门大学嘉庚学院管理学院副教授 63223748@qq.com*通讯作者

深层次需求、用户体验、社交需求与移动商务结合、全渠道流通、新兴技术应用等；可以说，后电商时代是电商企业线上线下融合一体化发展的新尝试。

2. 新零售模式的特点

新零售，即企业以互联网为依托，运用大数据、人工智能等先进技术手段，对商品的生产、流通与销售过程进行升级改造，进而重塑业态结构与生态圈，并对线上服务、线下体验以及现代物流进行深度融合的零售模式。新零售模式具有以下特点：

2.1 孵化新商品

新零售模式旨在推出满足用户需要的商品，同时更注重价值观的传递。在探索新零售模式的过程中，电商企业要对商品进行深入剖析，不仅要使商品满足消费群体需要，还要在商品的销售过程中体现新时期的消费方向。

2.2 诞生新业态

传统电商模式已难以满足用户需要，用户开始寻求线上与线下的交织性体验；与此同时，新技术的应用促进了新型零售业态的诞生，如细分市场、细分用户需求、产品特色化与差异化等都是新零售业态的有益探索。

2.3 营造新场景

新零售的核心内涵在于提高用户体验与运营效率，故零售企业生产、销售等环节的场景就必然会不断创新。

2.4 运用新技术

新零售模式依托于大数据、云计算、VR、AR等新兴技术，对线上、线下、物流等方面进行全渠道改造。

2.5 实现新管理

在新零售模式下，零售企业需要将实体店铺与互联网技术有机结合，通过用户的需求变化信息进行商品的销售，实体店相应实现管理方法的转变，就必须升级改造用户下单、支付、物流、售后等多环节的体验。

3. 新零售模式的类型

在后电商时代，随着国内外新零售模式的不断推进，线上线下融合逐渐成熟，不同行业巨头纷纷布局新零售领域，使新零售商业探索不断深入，且发展不断壮大。新零售不仅仅只局限于单一的零售范畴，还将演变为集零售、快递物流、金融科技、企业服务、人工智能等各行各业为一体的综合性产业。综合分析新零售发展现状，可将新零售模式分为以下三类别：

3.1 技术驱动型（技术驱动、布局线下）

以“布局线下创新技术体验”为主要发展方向。如Amazon Go，其通过无人机送货、人工智能、无服务员门店等，其改变了传统的门店的发展模式；另外，部分企业还会通过虚拟现实技术优化用户体验。

3.2 优化零售型（零售改良、传统转型）

以传统零售转型为主，如沃尔玛山姆会员店、三江购物等，其通过对线下优化供应链优势，采用SKU提升服务体验的方式优化自身零售生态。

3.3 业态融合型（融合业态、体验创新）

旨在创新用户的体验，如Eata商场将超市和餐厅业态相结合，通过打造特色的用户体验环境，吸引消费者消费。目前这种融合业态的形式，能在很大程度上满足消费者需求升级的需要。

4. 新零售模式的战略思维创新

4.1 重视线下用户体验

传统零售模式多围绕“产品”和“场地”展开生产与销售工作，而后电商时代的新零售模式则更加注重提升零售品质，主要以“人”为销售的中心。零售企业想要提升用户的购物体验，就需要对商品的生产、流通、销售进行升级改造，通过提升产品品质，提高用户体验；同时，新零售模式运用大数据、人工智能等新兴技术，可营造更吸引用户关注的消费场景，从而使用户在与场景的交互过程中的得到满足。此外，新零售模式多元的产品选择、优质的产品设计、便利的购物过程，也能在不同维度上提升用户消费体验。

4.2 注重线上运营效率

传统电商与线下零售行业以流量红利、成本优势、技术红利为支持，但由于其存在运营效率低下的问题，并未实现长久发展。对此，后电商时代的新零售模式更加注重借助多元手段提升商业运作模式中的运营效率，如许多新零售企业通过线上线下商品价格的统一，降低了消费者选择的机会成本；另一方面，现阶段传统电子商务的线上获取流量成本不断提升，其电商渠道原本的价格优势也被逐渐削弱，故在互联网经济发展过程中，只有实体零售和电商零售的市场份额不断趋于平衡，电商零售企业才会拥有最佳的运营效率。

5. 新零售模式的运行策略创新

5.1 利用全渠道，零售一体化

全渠道的零售场景变化多端，通过借助多元化渠道与用户进行沟通，从而能够更全面的满足用户个性化需要。具体如线上网站、传统线下实体店、社交媒体、自媒体平台、移动端APP、电视机、游戏机、街道无人售货亭、自动贩卖机等。在全渠道下，新零售表现出三大明显特征，即：全程、全面、全线。

5.1.1 全程

一个消费者从接触一个品牌到最后购买的过程中，全程会有五个关键环节：搜寻、比较、下单、体验、分享，企业必须在这些关键节点保持与消费者的全程、零距离接触。

5.1.2 全面

企业可以跟踪和积累消费者的购物全过程的数据、在这个过程中与消费者及时互动、掌握消费者在购买过程中的决策变化、给消费者个性化建议，提升购物体验。

5.1.3 全链

渠道的发展经历了单一渠道时代即单渠道、分散渠道时代即多渠道的发展阶段，到达了渠道全链覆盖即线上线下全渠道阶段。这个全渠道覆盖就包括了实体渠道、电子商务渠道、移动商务渠道的线上与线下的融合。

5.2 利用新技术，零售数字化

线下传统零售存在很大问题，其用户、产品、供应链等信息呈现碎片化的特点，同时用户相关数据信息难以保留，这造成了零售企业对市场信息存在滞后。而新零售的优势在于，能够结合线上线下相关数据，更好的分析供应链、产品、客户需求等信息，其通过在采购生产、仓储物流和门店销售等环节统一的自动化管理，实现零售的数字化；同时，新零售模式通过对数据进行分析，可更具有针对性的满足用户个性化需要、实现场景的更新转换、渠道的更迭交替，进而提升商业运营效率。

5.3 牢抓供应链，零售系统化

新零售模式打通了全渠道，充分利用新兴技术，重视供应链优化，提高了物流效率。物流是零售企业发展成败的关键因素之一，要想抓住物流这一关键因素，就必须提高供应链各环节的流通效率。新零售不但关注渠道与技术，同时更注重零售过程的系统化，可以说，新零售模式重塑业态最关键的一环在于其“库存的最低化”，其降低库存是通过对商品生产、流通与销售过程的升级改造而实现的，新零售模式加强了对供应链的整体把握，从而提高了商品流通效率。

6. 案例分析—“盒马鲜生”

“盒马鲜生”是阿里巴巴集团旗下以数据和技术驱动的新零售平台，采用“线上购物APP+线下实体门店”的运营模式，围绕消费者“吃”的价值需要，建立特定的空间与场景，并使之深度融合，能够做到线上线下一体化运营；同时还可以做到全渠道流通与快速配送，其门店附近3公里范围内30分钟送货上门，且无门槛、免费配送。在支付方式方面，“盒马鲜生”只采用支付宝的支付，不接受其他支付方式。

6.1 “盒马鲜生”的新零售模式

6.1.1 基于用户，重构消费者观念

“盒马鲜生”在新零售模式的探索中坚持以用户为本的发展理念，其通过“餐饮体验+超市零售+门店快速配送”，打造了具有自己特色的新零售模式。

第一，“盒马鲜生”采用标准化、小包装方式打包生鲜商品，同时保障线上与线下产品的同质同价，打造了“即买即送”的消费链，从而满足了用户的生鲜消费需求。

第二，“盒马鲜生”打造了合理的生活圈，其将实体门店作为产品仓库，商品配送仅服务5公里范围内的消费者，这降低了商品贮存成本，也保证了生鲜配送的及时性，同时还满足了线上与线下生鲜产品质量相同的需求，进而提升了用户体验。

第三，“盒马鲜生”通过打造“开放式的餐饮服务区”，将消费场景化，增强了消费者的体验、提升了消费者的粘性。

第四，“盒马鲜生”基于大数据分析技术，深度挖掘用户实际需要，其通过多渠道集成销售数据，及时改进自身后端的供应链采购与营销体系，从而更加精准的满足用户需要。

6.1.2 基于物流，搭建全渠道平台

“盒马鲜生”通过大数据技术分析选址优势区域，并围绕一个实体门店，构建周边3公里的社区会员网络，以此满足消费者的场景化需求。就“盒马鲜生”物流配送体系而言，为了更好的实现“盒马鲜生”30分钟内送达的配送需要，“盒马鲜生”构建了一个以数据处理技术为驱动的物流架构体系。这一体系通过对消费者的订单数据的实时接受，并将其与相应3公里范围内门店库存的动态变化数据相结合，从而实现“盒马鲜生”30分钟内的送达需要。“盒马鲜生”通过打造集“供应链、销售、物流”为一体的数据化体系，提高了自身商品流通效率、降低了物流成本、满足了用户需要。

6.1.3 基于技术，实现数据化零售

消费者在“盒马鲜生”线下店铺进行消费时，会被引导安装“盒马鲜生”APP，并绑定为会员。这种方式增强了用户粘性，也提高了消费者的消费效率，同时也为“盒马鲜生”新零售提供了用户数据支持。通过采用线上支付宝统一付款，减少了消费者由银行卡、其他第三方支付渠道购买而造成的用户数据流失，使“盒马鲜生”能够收集到的消费者相关信息更加全面；同时由于“盒马鲜生”是阿里巴巴旗下的公司，支付宝付款也在一定程度上降低了其全渠道新零售的成本。另外，“盒马鲜生”基于数据，通过数据算法驱动物流配送，基于用户数据，通过智能设备识别配送任务，实现产品到店、上架、拣货、打包、配送流程的统一管理，真正做到用户下单10分钟内分拣打包、30分钟实现送达的配送需要。

6.2 “盒马鲜生”新零售模式存在的问题与建议

6.2.1 “盒马鲜生”存在的问题

6.2.1.1 支付方式单一

“盒马鲜生”线上只支持支付宝支付、线下也仅接受现金和支付宝消费，这减少了潜在消费者的消费意愿。支付方式的单一，对手中无支付宝或现金的消费者造成了阻碍，这已引起了一些消费者的不满，不符合现代零售业的要求；同时，“盒马鲜生”付款必须使用“盒马鲜生”APP，而APP付款需要网络流量，这对未安装APP或手机信号不好的消费者造成了困扰。

6.2.1.2 不同门店顾客体验不一致

用户体验是一个企业发展的重要因素，通过对部分“盒马鲜生”实体店进行考察，并综合大众点评对“盒马鲜生”店铺评价，可以发现“盒马鲜生”门店间的布局与管理存在差异。货品摆放、员工素质、座位数量等在各个店铺都有所不同，这就造成了用户体验的不一致、营运标准的不一致，阻碍了“盒马鲜生”品牌形象的建立。

6.2.1.3 定位高，建设成本大

“盒马鲜生”定位中高端消费群体，其定位过高，放弃了更广泛的消费者群体；同时，“盒马鲜生”门店建设的资金成本过高，为了配合线上订单，其造成了后仓与经营面积1:1的局面，而“30分钟送达”的配送需要，也为“盒马鲜生”全渠道运营造成了一定的资金压力。

6.2.2 改进策略建议

6.2.2.1 提供多样化的支付方式和整合要求

由于“盒马鲜生”只支持支付宝支付，其在业内引起了诸多争议。虽然这种捆绑消费能够降低企业成本、帮助企业更好地收集用户数据，但是单一的支付方式对消费者群体的扩大造成了阻碍。随着国民经济的不断发展，人们生活水平不断提高，消费者更追求消费的多样化、个性化，而单一的支付方式与多样性对立，必然会受到消费者的抛弃。开放多渠道的支付方式、扩大市场销售平台，是“盒马鲜生”未来的发展要求。

6.2.2.2 门店统一式管理，提高用户体验

后电商时代下，消费者体验至上。基于信息技术的线上与线下互动，良好的顾客体验对零售企业具有正向影响，而线下门店的管理可正向调节顾客体验。“盒马鲜生”为获得持续竞争优势，其充分利用线上线下整合能力，统一门店管理与经营模式，从而避免顾客在不同门店体验不一致的现象。对此，“盒马鲜生”要充分发挥线上优势，提高自身线上与线下的信息整合能力，通过线上的信息整合，将线下多元渠道的资源进行统一，从而改善顾客体验。另外，“盒马鲜生”要重视对员工统一培训，通过品牌的统一式营销，为顾客提供优质服务。

6.2.2.3 精简门店，扩大受众人群

“盒马鲜生”重资产的发展模式与用户群体定位的局限性，会阻碍“盒马鲜生”新零售模式的未来发展。针对其重资产模式，“盒马鲜生”要简化门店功能、降低运营成本。对此，可将原门店成本下沉，扩展“盒马鲜生”的受众群体，从而占据更多市场份额。针对门店内的后仓与经营面积的矛盾，“盒马鲜生”充分利用数据信息，通过消费者的需求数据分析消费者的阶段性需求，进而优化后仓库存储量，达到“库存最低化”。

7. 结论与建议

在新零售模式的运行中，零售企业要搭建全渠道流通，实现线上线下零售一体化发展，同时要积极利用新兴技术，实现零售的数字化、信息化、系统化，以此降低运营成本；另外，由于在新零售模式的探索中，可能会出现物流环节滞后、线上与线下定价混乱、营销方式不一致、用户缺少维护等问题，对此零售企业要不断完善物流配送体系、实行线上与线下同质同价、营销一体化并加强客户关系管理。综上所述，本文提出以下对策建议：

7.1 完善物流配送体系

新零售模式下的零售企业要高度重视物流环节，加强供应链体系建设，完善物流配送体系。针对“供应商到零售门店”、“零售门店到消费者”等不同的物流配送环节，要分类处理。如在“供应商到零售门店”的环节中，零售企业要根据门的实际产品需要，合理选择配送商品的数量，并要合理规划配送先后顺序，以此降低仓储库存压力。而针对“门店到消费者”的物流配送，零售企业需更加注重配送时间，可通过采用科学的配送方式，缩短物流配送时间。对此，零售企业可采取第三方物流共同配送的形式，如在物流配送的终端将业务外包，以此降低企业物流成本；另外，零售企业还可以采用设置物流站点的方式，如在地铁站口设置自助提点、社区代收点等，由消费者通过面容识别、二维码识别、移动端验证码等方式验证取货通。这种模式可以极大程度上降低企业配送成本。

7.2 线上线下商品同质同价

新零售实现了线上线下的有机整合，对此零售企业除了要考虑商品价格与品类的协同，商品质量问题也更需特别关注。为落实线上线下商品同质同价策略，零售企业可通过用户反馈机制促进策略的实施。如当用户购买商品后，其通过线上平台分享本次购买体验，从而影响后续的消费者的购买意愿，这就对新零售企业线上线下同质同价起到了促进作用。在自营模式下，零售商可以更加直观掌握第一手数据，从而迅速了解用户需求变化，并根据用户需求决定产品的发展方向。

7.3 营销一体化，注重客户关系管理

“新零售”模式下，零售企业不仅要关注产品的质量与价格，更要从全渠道出发，关注企业的整体形象与全渠道营销效果。首先，零售企业线上线下要实现营销一体化，通过将线上流量引向线下、线下流量引向线上，从而真正融合线上与线下双渠道、获得更多的市场份额；其次，零售企业要通过信息分析平台，利用客户关系管理技术，协调线上与线下用户的价值、满意度、忠诚度，降低营销一体化的管理成本。如零售企业可通过会员制与积分策略，系统的将消费者集中为线上线下会员并进行统一管理，这不但增加了用户粘性，也降低了企业营销成本；另外，零售企业还可通过不同媒介，实时推送营销信息，从而实现自身线上线下营销的一体化。

参考文献

1. 袁健（2017）。电商时代我国零售产业技术进步实证分析。商业经济研究，18，8-11。
2. 杨浩磊（2017）。“互联网共享经济”时代下新零售商业模式研究。商业经济研究，3，27-29。
3. 周小波、刘章勇（2018）。新零售模式下零售边界与零售创新研究。商业经济研究，3，12-14。
4. 赵春雨、陈伟（2018）。新零售背景下调味品企业商业模式探究。中国调味品，43(6)，168-171。
5. 陈明、邱俊钦（2017）。“新零售”背景下地标产品演化为区域公共品牌的新模式研究—以赣南脐橙为例。企业经济，36(11)，28-34。
6. 徐印州、林梨奎（2017）。新零售的产生与演进。商业经济研究，15，5-8。
7. 徐广妹、张海芳（2017）。“新零售”时代连锁超市发展生鲜宅配的策略—基于供应链逆向整合视角。企业经济，36(8)，155-162。

收稿日期：2020-04-29

责任编辑、校对：林雨熙、严佳怡