

# 企业生命周期视角下生鲜电商多元业态经营模式比较与财务策略分析

陈琳, 高红梅\*

天津农学院经济管理学院, 天津

收稿日期: 2021年9月13日; 录用日期: 2021年10月5日; 发布日期: 2021年10月13日

---

## 摘要

中国居民收入的提高和消费方式的明显转变助推了生鲜电商企业的发展, 后疫情时代非接触经济型、有完善发展模式的企业日益壮大的同时也有不少传统企业被兼并重组, 甚至破产, 企业的生存与发展与企业每一阶段所选择的财务战略息息相关。每一个企业的发展历程都必须经历多个生命周期, 如何正确的在相应时期选择合适的战略是企业必须思考的问题。本文依据生命周期理论, 利用处于不同发展阶段生鲜电商企业的年报数据, 对其经营状况和所运用的财务战略进行分析, 针对企业存在的问题提出合理的解决建议, 希望对财务状况相似的生鲜电商企业在财务战略选择上有所助益。

## 关键词

多元业态, 生鲜电商, 财务策略

---

# Comparison of Business Models of Fresh Food E-Commerce Diversified Business Models and Analysis of Financial Strategies from the Perspective of Enterprise Life Cycle

Lin Chen, Hongmei Gao\*

College of Economics and Management, Tianjin Agricultural University, Tianjin

Received: Sep. 13<sup>th</sup>, 2021; accepted: Oct. 5<sup>th</sup>, 2021; published: Oct. 13<sup>th</sup>, 2021

---

\*通讯作者。

## Abstract

The improvement of Chinese residents' income and consumption patterns of apparent change helped fresh electric business enterprise's development, the non-contact outbreak era economy, perfect the development mode of enterprise's growing at the same time, there are a lot of traditional enterprise merger and reorganization, or even bankruptcy, the survival and development of the enterprise and financial strategy choice for each phase of the enterprise. Every enterprise's development process must go through multiple life cycles, how to correctly choose the appropriate strategy in the corresponding period is the enterprise must think about the problem. Based on life cycle theory, the use of different development stage fresh electric business enterprise's annual report data, the operating and financial strategy used by analysis, aimed at the solution of the problems existing in the enterprise put forward reasonable suggestions, hope to the financial situation similar to that of fresh electricity enterprise help on financial and strategic choice.

## Keywords

Diversified Business Model, Fresh Food E-Commerce, Financial Strategy Analysis

Copyright © 2021 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

互联网和信息技术的高速发展给传统生鲜农产品销售产业链带来冲击的同时也带来了机遇,尤其是新冠疫情爆发后各行各业都遭受重创面临市场寒冬的情况下,部分生鲜电商企业业务量暴涨。由于生鲜电商企业无需门面费,各类开支成本低,购物便捷,消费者逐渐倾向于选择在各大电商平台上进行日常购物,疫情时期非接触经济促进了生鲜电商的渗透率。电商的迅速崛起和高额的租金、人力成本,给传统农产品市场和线下超市带来了严峻的考验,许多大型的线下超市企业如沃尔玛、苏果都出现了业务量缩减和门店收缩。为了摆脱企业发展过程中面临的种种危机,企业开始从财务战略的角度结合新型商业营销模式改变目前的现状。

电商企业的创新性因子要求走多业态的发展模式,各个模式间差异性大,加上不同渠道仓配的特点,难以用一种标准化的模式去服务。企业基于现状所做出的发展战略,是对公司未来发展有目的的计划,通过方案的设计、实施、测评等行为,选择与企业当前阶段相适应的财务战略促进企业长期发展。在生态网络日益盛行、资源整合纵横交错的营商环境下,企业之间的边界日益模糊,将财务管理的边界由单个企业或单个企业集团延伸到整个供应链、价值链、生态网,是大势所趋、环境使然。企业财务战略在多层次上的复杂性特征,使得企业不能单一的从某一角度对它进行安排,必须结合多方面的数据资料以及所处的行业境况进行综合考虑。互联网业态下常见靠投资进行生态布局的模式,意味其财务管理体系要支撑的不仅是本位的主体公司,还要考虑整个生态公司的体系。通过案例分析法,分析生鲜电商企业在其产品生命周期每个阶段的经营状况及其财务策略,针对生鲜电商企业存在的困境问题提出改进建议,希望能够促进更多的企业成功延长成熟期获得可持续发展。

## 2. 生鲜电商行业发展现状

### 2.1. 生鲜电商行业市场需求大, 增长规模稳定

作为民生消费的刚需行业, 生鲜零售行业规模有着万亿级别的市场体量, 如图 1 和图 2 所示。近年来, 中国生鲜零售市场保持稳步增长, 2020 年中国生鲜零售市场规模超 5 万亿元。2005 年易果生鲜的成立标志着生鲜电商的出现, 到现在生鲜电商已经发展十余年。发展初期, 生鲜电商以垂直生鲜电商为主, 随后阿里京东入局生鲜电商赛道, 2014 年开始生鲜电商市场受到资本方高度关注, 相继出现前置仓、店仓一体化、O2O 平台、社区团购等多种新型生鲜电商模式, 生鲜电商高速发展, 同时一些中小型生鲜电商企业因成本高企或资金链断裂倒闭或被并购。

在 2018 年农产品批发市场出现负增长, 传统模式下的农产品普遍具有较严重的滞销问题。直播电商为农业带来了新的商机, 政府和电商平台也在积极鼓励农户们加入直播电商。随着现代物流业的发展, 产品的交易更进一步突破了区域的限制, 人们日常生活对于生鲜产品的需求也进一步被激发, 所以灵活且方便的生鲜电商渠道得到发展机遇。2020 年, 疫情影响下“宅经济”火爆, 生鲜电商迎来爆发式增长, 每日优鲜、叮咚买菜、美团买菜等平台异军突起, 多家生鲜电商成为资本市场宠儿, 与此同时拼多多、美团、滴滴等入局社区团购, 社区团购模式生鲜电商竞争加剧。

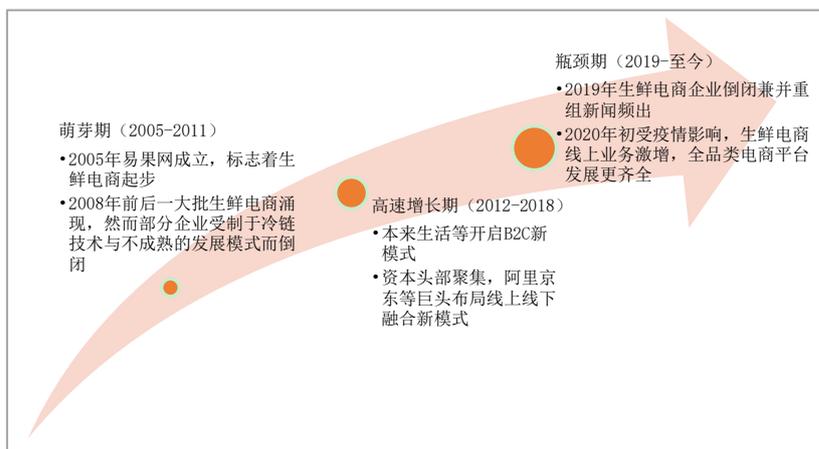


Figure 1. The development of China's fresh e-commerce industry

图 1. 中国生鲜电商行业发展历程

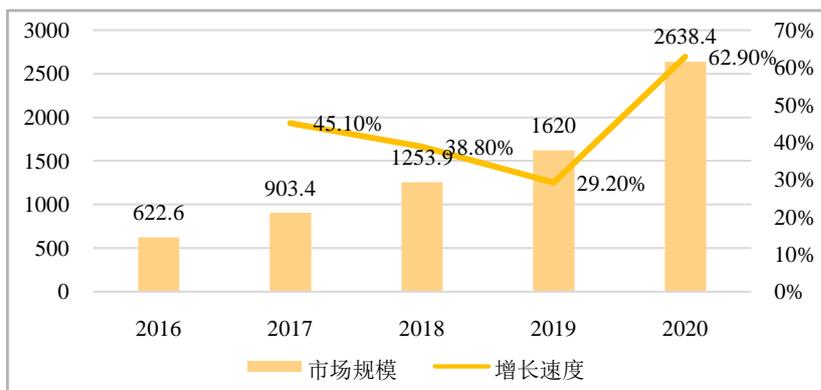


Figure 2. 2016~2020 China's fresh food e-commerce market size and growth rate

图 2. 2016~2020 中国生鲜电商市场规模及增长速度

根据艾媒网年度报告数据显示, 2019年中国生鲜电商市场规模保持 29.2% 的稳定增长, 达到 1620.0 亿元, 预计到 2020 年将升至 2638.4 亿元, 同比增长 62.9%。新商业模式的深入探索与应用, 例如无人宅配, 由机器人/无人机进行最后一里配送, 也将成为未来商业新场景。目前中国国内生鲜电商已经发展到成熟阶段, 民众线上买菜消费习惯正逐步养成, 线下物流配送模式变革已具备业务基础。疫情引发的非人际接触需求, 如疫情期间美团及时在全国范围内推出“无接触配送服务”加速推进无人宅配的发展。

## 2.2. 生鲜电商企业竞争激烈, 多元业态模式布局广泛

多元业态发展模式下企业发展状况取决于包括转型升级能力, 信息技术进步、商业模式创新和财务结构变化等多种因素, 良好的布局会颠覆市场的竞争格局和生态。按照平台背景划分, 目前生鲜电商企业大致分为六类(表 1): 一是以天猫超市、京东生鲜为代表的全品类经营、能够从自营、投资和并购多渠道全面发力的综合电商平台; 二是以每日优鲜、叮咚买菜为代表的市场认可度高、获得资本青睐的前置仓模式的垂直电商平台; 三是以兴盛优选、食享会为代表的社区拼团电商模式; 四是诸如永辉、华润万家等在原本门店经营的基础上拓展发力线上电商业务的线下超市门店转型企业; 五是以中粮我买网、本来生活为代表的传统 O2O 生鲜电商平台; 六是 7Fresh、盒马鲜生代表的“到家 + 到店”店仓一体化模式。

Table 1. Fresh e-commerce enterprises multi-industry development model

表 1. 生鲜电商企业多元业态发展模式

模式分类	全品类综合电商平台	前置仓模式下的垂直电商平台	社区拼团电商模式	线下超市门店转型	传统 O2O 生鲜电商平台	店仓一体化模式
布局城市	一二线城市	一二线城市	二三四线城市	一二线城市	全国	一二线城市
覆盖范围	1~3 公里	1~3 公里	500 米~1 公里	1~3 公里	>10 公里	1~3 公里
配送时长	1~2 小时	1 小时内	1~2 天	30 分钟	1~2 天	1~2 小时
代表企业	天猫生鲜、京东生鲜	每日优鲜、叮咚买菜	兴盛优选、食享会	永辉生活、华润万家	中粮我买网、本来生活	7fresh、盒马鲜生

资料来源: 艾媒网及前瞻产业研究院数据整理所得。

全品类生鲜电商在平台建立早期培养了自有平台用户的消费习惯, 通过提供平台吸引生鲜食品厂家进驻, 依靠平台良好的信誉、丰富的流量和品牌优势争夺市场, 但由于物流大多依靠外包, 所以无法把控平台上商家的生鲜产品质量与损耗程度, 因此导致商品标准不统一等多种弊端问题。前置仓模式下的垂直电商平台深耕细分领域, 一般从源头开始介入产业链的各个环节, 沿产业链为上下游用户及消费者提供更为专业的服务, 可以全程把控供应链获得价格优势, 有利于保证产品的质量和用户体验。但这类垂直全产业链模式将资金过多投入于物流、冷链仓储等环节, 加上品牌知名度受限往往成本高导致资金流紧张。

社区拼团是一种团长负责制电商模式, 由团购平台提供产品、供应链物流及售后服务支持, 利用团长的关系链连接每一个用户, 获客成本低, 运营模式易于规模化扩张, 但平台商品丰富程度受限, 缺乏完善的团长培养管理制度与经验。传统线下超市门店转型模式, 利用线上平台提高超市管理质量, 全渠道拓客引流, 有效整合线上线下资源, 实现线上分销与线下门店零售共同发展, 消费购物体验更完善。但传统门店多年来业务规模扩张导致收缩较慢, 资金流转压力大, 物流依赖性强。

传统 O2O 生鲜电商平台具有较强的品牌化优势和诚信力, 访客基本来自原平台用户, 发展生鲜业务配送范围受限, 冷链库存以及物流配送依赖第三方, 配送时间较长, 商品损耗高; 对资金链依赖程度大。店仓一体化模式利用线上 APP 下单与线下门店相融合, 布局最后一公里降低损耗的同时提高毛利率、渗

透率。门店分布在用户周边, 具备展示、餐饮、仓储等多功能性, 配送快, 满足即时性需求。丰富的交互式消费场景有助于提升用户体验。但供应链和物流建设成本较高; 前期大量宣传用以提高用户粘性, 投入较大, 难以标准化运营。

### 2.3. 消费群体年轻化, 用户分流加快

后疫情时期在“懒人经济”的浪潮下, 很多用户已经养成线上购买生鲜的消费习惯, 我国消费群体逐渐发生变化, 现阶段 80、90 后成为消费的中坚力量。80、90 后消费群体对生鲜价格敏感度相对较低, 购买生鲜时更注重便利性, 对生鲜品质的要求较高, 同时对配送速度有“更快”的要求。同时近年来互联网用户增速放缓, 互联网流量红利逐渐消失, 流量的成本越来越高, 现已演变成存量博弈, 众多零售企业纷纷开启私域流量池建设。私域流量即品牌或个人自主拥有、自由控制、免费、可多次利用的流量, 如公众号、社群、小程序或自营 APP 等。通过私域流量, 企业可以把用户攥在自己手里, 通过数据的打通和与用户的深入沟通, 企业可以获得更多转化。此外, 相对于公域流量来说, 私域流量的用户粘性更高、获客成本也相对较低。因此, 在流量危机之下生鲜电商企业或可打造运营私域流量实现新的增长点。

## 3. 生鲜电商企业生命周期各阶段经营状况分析

易果网的成立标志着生鲜电商行业的起步, 经历了行业的萌芽与探索期后, 作为生鲜元年的 2012 年涌现了大量的生鲜平台, 资金巨头的加入使得行业逐步过渡到成长中前期, 目前正走向多元模式、线上线下融合发展的成长中后期与成熟期过渡阶段[1]。

### 3.1. 初创型企业经营状况分析

作为传统线下老牌水果店, 百果园的线上业务成立于 2016 年。成立初期百果园的线上销售占全年销售总收入的比例仅占 15%, 大部分盈利依旧依靠线下门店, 百果园在原有线下门店的分布点开展社区新零售门店仓配模式, 实现了规模化盈利, 物流成本低。从企业的数据我们可以看到线上运营的订单量明显增加, 并且平均每单价格高于门店, 会员业务体系扩大。上线初期百果园没有盲目的投入客源补贴, 而是致力于产品开发, 深度种养殖各环节工作, 流通环节实行一日一配, 自营物流运输, 标准化线下门店业务与新兴线上业务相结合。

### 3.2. 成长型企业经营状况分析

每日优鲜在数字化上的耕耘, 让企业面对疫情突发事件时, 显示了独特的适应性和灵活性, 是数字化管理与财务战略运用得当的成功案例, 十分具有分析价值。成立于 2014 年的每日优鲜作为生鲜电商行业第一品牌, 目前已占据生鲜电商领域第一梯队。短暂的五年就已实现百亿规模高盈利性量级增长。

从表 2 和图 3 中不难发现, 每日优鲜的高速增长得益于它合理利用高密度的融资。成立至今, 每日优鲜的融资额呈上升趋势, 每一轮融资后它在主要城市不断完善配套极速达冷链物流服务, 建筑物级的零售升级转变和微信生态圈销售社交文化的推广更加助推企业转型。投资方面每日优鲜的“百亿俱乐部”计划, 以大数据驱动细分品类精准开发, 以三达模式覆盖消费者渠道; 以数据指导全流程生产推动农产品产业链升级; 以普惠金融资金助推伙伴共赢[2]。

处于成长期的企业往往发展的规模迅速扩大、企业的实力快速提升, 大量的资金需求是每一个成长阶段的企业呈现出的特征之一, 在初创期发展稳定后, 每日优鲜的财务战略方向发生了明显的改变, 各项能力的提高使企业着力于发展前置仓与供应链建设, 选择稳固发展型财务战略十分正确。处于成长期的企业需要募集大量的资金来发展公司规模, 缺少资金会使企业产生投资需求旺盛与资金不足的严重矛盾, 这就必须要找到风险投资者追加对企业的投资, 或者将大多数产品销售产生的收益先不进行分配从

而依靠这些资金完成企业的内部运营。

**Table 2.** Missfresh Limited financing point in time  
**表 2.** 每日优鲜融资时间点

时间	2014.12.19	2015.05.23	2015.11.12	2016.04.28	2017.01.20	2017.03.20	2018.09.06	2020.07.23
金额 (亿美元)	0.05	0.1	0.299	3.44	1	2.3	4.5	5.95

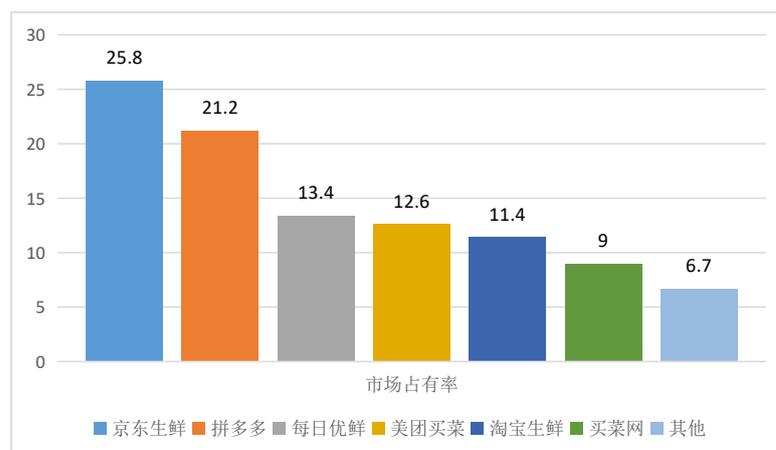


**Figure 3.** Missfresh limited financing trend chart (in US\$ billion)

**图 3.** 每日优鲜融资趋势图(单位: 亿美元)

### 3.3. 成熟型企业经营状况分析

作为综合型生鲜电商企业代表的京东生鲜已经成为生鲜电商行业的领头羊, 京东在 2016 年开拓独立的生鲜事业部, 形成 B2B + O2O 的立体格局, 京东生鲜的成功得益于它的物流供应链, 可以实现覆盖地区次日达, 保证了生鲜商品的品质与用户体验。生鲜线上化趋势明显增强, 已经成为当下生鲜零售市场的主要增长动能, 而如图 4 所示京东生鲜线上市场占比 25.8% 稳居第一, 拼多多与每日优鲜位列第二与第三名。



**Figure 4.** Sales of major fresh food e-commerce platforms accounted for (Unit: %)

**图 4.** 各大生鲜电商平台销售额占比(单位: %)

2020年9月, 京东物流入驻舟山国际水产城, 将揽收端更靠近商户, 以产地直发 + 组合运力 + 全程冷链的运输方式, 助力全国近百个核心城市最快24小时内就收到鲜活水产。与此同时, 京东生鲜还通过“线上 + 线下”相结合的购买方式, 与全国110个国家级贫困县签署扶贫合作协议, 帮助全国贫困地区上线商品超300万种, 全力推动贫困地区产品上行, 也带动了农产品销量的增长。京东通过大量融资破局传统生鲜行业的供应链痛点, 为消费者和农户之间搭建起一个效率高、内劲强的现代供应链网络, 生鲜产品通过京东物流自建的干线、支线运输网络及社会化冷链协同网络, 快速到达消费者手中。

### 3.4. 衰退型企业经营状况分析

成立于行业发展萌芽期的易果生鲜是中国生鲜电商的领军者之一, 在阿里的帮扶下完成了多次融资, 自从2015年阿里进行组织架构调整后, 易果生鲜便失去了猫超生鲜运营权, 业务量缩减, 作为元老级别的易果生鲜2017年时的订单有九成来自天猫超市, 具有高度的依赖性。同时安鲜达物流剥离独立运营后, 使得易果生鲜物流履约成本超20%, 各项开支成本激增。资产负债率节节攀升, 业绩持续的萎靡状态, 减薪裁员新闻频传, 企业显然已经进入衰退期。处于衰退期的易果生鲜的市场需求日趋萎缩, 相似产品供过于求, 竞争企业的崛起占据了原本企业中大量的市场份额, 使得企业获得的利润不断下降出现经营危机。与同行业的竞争企业相比之下, 2017年开始易果生鲜便开始走向下坡路, 进入企业生命周期的衰退期, 易果一直致力于扩张线下业态, 错误的多元化经营模式加上缺乏资金与技术支持。截至2020年6月30日, 上海易果电子商务有限公司账面总资产为34.3亿元(含对外投资21.03亿元), 总负债为23亿元, 净资产为11.26亿元, 母公司的主要资产来源于子公司的长期股权与应收账款, 坏账严重回收困难。目前已涉及30项法律诉讼, 主要为买卖合同纠纷。“易果生鲜”因未能清偿到期债务, 已向法院申请破产重组。

## 4. 生鲜电商企业经营困境

结合行业及各大生鲜电商企业所处生命周期阶段的经营与财务战略状况的分析, 发现存在以下问题:

### 4.1. 财务战略不合理

大部分生鲜电商企业发展过程中管理层决策失误, 缺乏针对企业发展时局的全面了解, 无法合理有效的制定经营管理和财务战略, 也极少能够利用好资金优势发展强势项目。财务战略制定缺乏执行力, 财务战略目标转换与企业的投融资方式不匹配, 造成战略目标管理失控。策略失误加融资不畅, 内部管理不完善, 缺乏生鲜业务品牌核心竞争力, 投入的人力物力财力形成浪费[3]。

### 4.2. 融资渠道单一

初创期生鲜电商公司在缺钱的情况下依靠风投或银行借贷两种方式募集资金, 前者造成创始团队股权外流决策权稀释, 而银行借贷必须在企业拥有一定的规模后能完成大额融资。单一融资渠道造成的资金链断裂供应不足, 无法跟上企业的发展需求。

### 4.3. 投资费用投放不合理

作为生鲜行业, 仓储和运输费用决定了生鲜产品的品质和服务质量, 不少破产的企业就是缺乏自营全方位的冷链体系, 外包冷链运输的方式粗糙, 盲目的降低仓储物流费用影响整体的销售服务, 更毁坏公司品牌形象。另外用户点击率与订单流决定了公司的营运状况, 大规模的市场费用投入规模与低迷的用户增量不成正比, 大多数企业缺乏合适的市场投放途径, 新客留存率不高, 营销效果不好。企业需要优化投资渠道, 降低无效资金投放以扩大市场份额。

#### 4.4. 盈利效率低下

即使我国生鲜电商行业处于高速发展阶段,但是受制于过高的冷链物流配送成本、消费者价格敏感、农产品附加值低、缺乏线上销售体验等因素,生鲜电商企业整体的盈利能力较弱。大量资金投入供应链、仓储建设、配送、用户补贴等多个环节,在整个行业上升期交易规模增速 50% 以上的同时用户需求也在上升,资金投入与盈利期不匹配导致很多企业在无法得到有效融资供应的情况下,亏损愈发严重。即使是能够将损耗率控制在 4% 以内的永辉一类大型生鲜电商,毛利也较低,大批生鲜电商处于亏损之中。截至目前,我国生鲜电商企业中仅有 1% 盈利和 4% 持平、88% 亏损,剩余亏损严重已倒闭破产,企业应避免盲目扩张,遵循有效经济[4] [5]。

### 5. 基于生命周期的生鲜电商企业经营对策建议

通过对不同类型生鲜电商企业经营状况与财务绩效进行分析,探讨企业目前财务战略的问题,证明拓宽资金渠道,合理降低物流冷链费用和仓储成本,提高市场客户占有率才能延续企业的长期发展。当越来越多的竞争者进入市场以及消费者消费方式发生改变时,企业必须在核心业务上解决关键痛点问题,打造即景全品类、即时鲜冷链、即合大平台的三即模式。

#### 5.1. 资金利用可视化, 资金分配分散化

财务战略的落实工作尤为重要,企业中的每一个人都应该就公司财务战略意图达成长期共识,通过合理制订与目前阶段相匹配的财务战略实施方案,合理使用各项投融资资金。伴随互联网对资金运营环境的渗透,自上而下地升级财务数字化转型战略,利用金融科技赋能企业中后台财务智能化运营能力,推动资金利用透明可视化;慎重对待利润分配,长期的财产资金支持与积累是企业赖以生存的基础,按照股权结构分配资金有利于保持政策稳定性;财务战略管理应结合生产和市场中的热点,以客户为中心,通过对产品、价格、渠道、促销等要素的不同组合,协同各部门同步落实工作,发挥协调作用,实现高效用户运营。不能进行盲目的版图扩张,这样才能使公司具备强劲的后发之力。

#### 5.2. 减少坏账损失, 积极寻找风投资金

生鲜电商市场快速发展过程中进入壁垒低,初创企业在竞争对手没有建立起规模和管理优势时拥有很多机会。生鲜电商企业在成长过程中实施财务战略必须合理评价集团的发展速度,因为企业发展受到营销、融资等多方面能力的共同影响。通过多样灵活的手段积极融资弥补资金缺口,要在战略上做出充分考虑融资项目是否切实可行充分规划投资项目。由于生鲜电商行业流转快,缺乏抵押物,长期以来都是靠短期借贷一步步发展,存在严重的账期依赖,更短的账期、更低的坏账率代表公司的高运作水平。在商业模式相对稳定的时期寻找风投资金,合适的入场交易时机调动资金内部流动效率的同时,获取相对较高的投资回报效率,应该规范财务流程减少坏账和应收账款,以防出现缺少资金的问题[6]。

#### 5.3. 合理运用投资杠杆, 完善激励制度

对于已经步入成熟期的生鲜电商企业,在保持市场份额稳定的同时更要加紧解决市场需求痛点度,在管理方式和方法上管理者应该针对目前企业所处的状况采取与之相适应的财务战略,同时保持高度一致的认同感。在财务战略的实施过程中需要解决管理者的战略固化问题,同时补充和完善激励制度,一个真正好的股权激励,不仅要考虑员工诉求,还需要考虑公司目标诉求,它是兼顾激励性和约束性的一个激励机制,使得公司治理制度建设更加完美。成熟期的生鲜电商企业应采用激进化的财务投融资战略,配以财务杠杆的利用,财务风险变大的同时,通过规范风险制度完善风险预警机制,要更好地发挥风险

投资作为经济转型的智慧资本的作用, 不仅要有针对性地解决风险投资发展过程中面临的各种具体问题, 更要用开拓的思维去处理生鲜电商企业发展中的基础性问题。积极稳妥地利用好经营优势[7]。

#### 5.4. 缩减业务规模, 精细化发展结构

传统农超转型发展中的生鲜电商企业在财务战略是上既要扩张和发展新业务, 又要调整集团发展方向, 根据产品的生命周期缩减往日陈旧业务的规模。为了保证财务战略的统一性就必须做到战略实施过程切实有效, 强化财务战略的中央集权性显得十分迫切, 并且通过费用消减完善现金流管, 评价集团投入新业务区域作出的财务战略计划的可行性, 修正以往财务战略落后之处。以散农经济为主体的生鲜生产模式, 决定了供应链优势的跨区域复制存在较大障碍。城市市场结构、地域生鲜采购习惯、不同收入阶层消费能力等因素, 导致区域性品牌仍旧具有竞争优势。通过投资并购、合作绑定的方式加速综合电商平台与本地服务平台的产业整合, 并形成全国性的生鲜电商品牌。终止不符合产品生命周期的业务, 将节省的财务资金投入到的行业或领域中去, 通过调整股权结构、出售部分股权资产, 提出或解决未来集团在财务战略实施过程中可能出现的一系列问题。

### 6. 结论与不足

文中选取的多元业态模式下的生鲜电商企业进行分析, 由于资料的可获取性受限, 经营模式比较与财务策略分析存在不足之处。数字经济时代背景下, 传统生鲜零售业处于一个更加数智化的竞争格局之中, 电商平台与传统行业的结合助力生鲜行业拓展新的发展模式, 其内容运营、市场推广、经营方式和盈利模式都需要不断的在实践中探索。各种业态模式相互交融, 取长补短的过程中, 如何运营恰当的营销策略与财务战略, 寻找自身的市场定位并积极探索体制改革和机制创新成为决胜关键。

### 参考文献

- [1] 梁如意, 白礼宾. 浅论农产品市场生命周期与营销策略[J]. 内蒙古科技与经济, 2011(1): 21-22.
- [2] 张小玲. 基于多案例研究的中国生鲜电商商业模式分析[J]. 安徽农业科学, 2020, 48(18): 224-227.
- [3] 管月鸣. 生鲜电商企业财务战略研究[D]: [硕士学位论文]. 上海: 华东理工大学, 2017.
- [4] 祁雁凌. 我国生鲜电商发展中存在的问题及改进措施探究[J]. 科技资讯, 2017, 15(24): 114+116.
- [5] 尤文静, 汪洋. 连锁生鲜超市财务战略优化研究——以永辉超市为例[J]. 商场现代化, 2020(11): 163-165.
- [6] Ivkov, D.M. (2010) Interdependence of an Enterprise's Marketing and Financial Strategies. *Marketing (Beograd)*, **41**, 61-63.
- [7] Newton, S.K. (2015) Differentiation Strategies and Winery Financial Performance: An Empirical Investigation. *Wine Economics and Policy*, **4**, 88-97. <https://doi.org/10.1016/j.wep.2015.10.001>