

# Analysis on the Development Strategy of New Retail and New Logistics Business Model of Freshippo

Yanhai Yin

Shanghai Business School, Shanghai  
Email: yyh671227@163.com

Received: May 19<sup>th</sup>, 2020; accepted: Jun. 9<sup>th</sup>, 2020; published: Jun. 16<sup>th</sup>, 2020

---

## Abstract

This paper tracks and explores the background and operation mode of Freshippo, then analyzes the difficulties and bottlenecks faced by Freshippo in the development, and puts forward reasonable strategies for the future development of the company. Finally, it summarizes the experience and enlightenment of Freshippo in the exploration of China's retail industry.

## Keywords

New Retail, New Logistics, Business Model

---

# 盒马鲜生新零售与新物流商业模式发展策略分析

殷延海

上海商学院, 上海  
Email: yyh671227@163.com

收稿日期: 2020年5月19日; 录用日期: 2020年6月9日; 发布日期: 2020年6月16日

---

## 摘要

本文对盒马鲜生的产生背景、运营模式进行了跟踪探索, 进而分析了盒马在发展中面临的困难和瓶颈, 并为公司今后的发展提出了合理化的策略, 最后总结了盒马对我国零售行业探索出的经验和启示。

## 关键词

新零售, 新物流, 商业模式

Copyright © 2020 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. 盒马鲜生诞生的背景分析

### 1.1. 新零售理念的兴起

新零售诞生以前, 生产引领消费变革, 店铺销售是行业发展的最初形态。

第一次零售革命是百货商店, 工厂端大批量生产降低了产品价格, 消费端满足消费者多元化产品需求提升购物体验; 第二次零售革命升级为连锁商店, 统一化管理和规模化运作提高运营效率、降低成本; 第三次零售革命是目前普遍存在的超级市场、大卖场和便利店, 此时供应端利用先进系统进行存货管理, 提高了产品周转效率, 消费者购物更加便利。

前三次零售革命解决了批量化生产以及商品流通问题, 始于技术进步, 属于生产变革引导消费方式的变革。现在真正以“人”为中心的第四次零售革命已拉开序幕, 数字化是新零售突出特点, “人”成为了新零售核心关注点, 属于消费方式逆向牵引生产变革。人工智能、大数据分析、物联网等技术是第四次零售革命的基础, 未来随着新技术、新业态的不断出现, 成熟零售将围绕“人、货、场”的重构出现更多新变化。盒马鲜生正是在这样的背景下开始了他们新零售新物流运作模式的探索。

### 1.2. 新零售的特征

新零售的核心是从传统的商品销售思维转向服务消费者思维, 并通过数字化技术手段和全渠道运营体系为其提供支撑。概括来说, 新零售有以下一些显著特征。

#### 1) 销售全渠道化

商家要能同时对接线上网店、微店, 线下实体店、合作店、加盟店等, 打通各类零售渠道终端, 实现数据深度融合, 包括商品、会员、营销、订单、库存、仓储、财务、服务等大数据融合。

#### 2) 经营数字化

利用技术手段构筑多种零售场景, 积累商品、会员、营销、交易、服务等数据, 为运营决策提供数据依据。

#### 3) 管理智能化

铺设智能店中店触屏、智能货架、电子价签、智能收银系统、人脸识别、客流统计、VR、直播等物联网设备, 增强卖场体验感, 提升购物便捷性。

#### 4) 顾客社群化

顾客与商家要有强关系, 商家努力把随机关系、弱关系顾客转化成强关系会员。新零售人货场重塑, 强调“人”是第一位, 核心是指以人为本, 以消费者体验为核心, 所以围绕“聚合人, 整需求, 增服务”。通过商家现有商品及服务, 让导购、网红、创客等建立强关系顾客圈, 精准定位用顾客画像, 挖掘潜在需求; 利用顾客社交喜好传播分享, 提升品牌知名度及复购率。

### 5) 订单线上化

线上订单超过线下订单，线下订单属于存量市场，受门店位置、面积、品类限制等因素，销量增长乏力。商家搭建线上平台，与线下融合，比如同城 30 分钟配送、次日达、定期送、快递送等方式，方便想买东西的顾客，刺激即将消费的顾客。

## 2. 盒马鲜生的运营模式及特色

### 2.1. 盒马的定位

盒马属于阿里新零售模式探索的先锋，为支付宝渗透线下零售业提供助力，并从“生鲜超市 + 餐饮”新业态进行探索，提升与腾讯、京东等电商平台的竞争力。借助线下吸引顾客，线上下单快速配送的流量模式创新，在“好”与“快”两个要点上赢得了口碑。

#### 2.1.1. 盒马的商业逻辑

盒马定位以大数据支撑的线上线下融合的新零售模式，以线下体验门店为基础，并将之作为线上平台盒马 APP 的仓储、分拣及配送中心，通过线上线下一体化来满足周边 3 公里范围内消费者对生鲜食品采购、餐饮、美食以及生活休闲的需求。消费者可以在门店采购商品，也可以在 APP 下单，盒马与合作伙伴提供 30 分钟送达服务(见图 1) [1]。

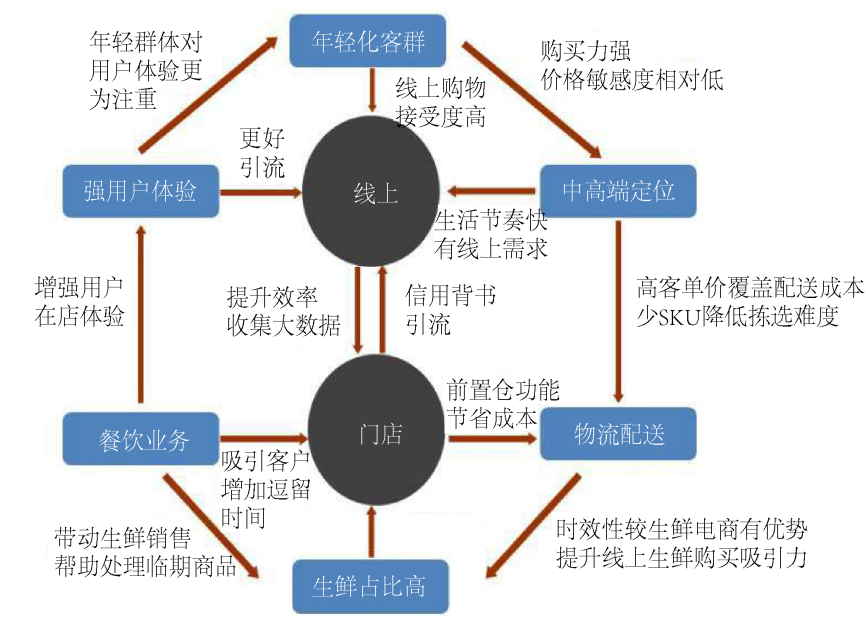


Figure 1. Business logic of HEMA fresh  
图 1. 盒马鲜生的商业逻辑

#### 2.1.2. 盒马的客户定位

##### 1) 目标消费群

盒马的目标顾客定位是中高端的消费人群，年龄在 70 后、80 后、90 后的这些知性、时尚的青年人，以中高收入的 25~35 岁女性为消费主体，其中已婚女性约占 65%。

##### 2) 消费群体的特点

盒马为什么盯准了这些年轻人呢？正是由于这些年轻人的特点决定的，如表 1 所示。

**Table 1.** Characteristics of target consumer groups**表 1.** 目标消费群的特点

序号	特点	具体表现
1	购买力比较强	年富力强，在职场上冲锋陷阵，收入不菲，消费自主。
2	喜欢新生事物	知识新、观念新，信息广、视野宽，易创新，愿意尝试新鲜东西，追求新的生活方式。
3	追求高品质生活	物质条件较好，能挣会花，不愿委屈自己。喜欢个性、追求品质生活。
4	喜欢社交、上网	喜欢在网络上进行交流，网络已构成他们生活的重要部分。
5	有点懒	喜欢购物、喜欢吃好吃的，但不喜欢做饭。经常躺在床上网络购物。

盒马就是针对这些年轻人的消费特点，想其所想，供其所需，推出了高档包装食品和海鲜，推出了半成品餐食，推出了海鲜现买现吃，推出了三公里半小时送货到家，推出了支付宝在线支付等等。盒马的这种目标顾客定位，充分体现出了对消费者的精准把握，对目标市场的精确锁定，对竞争制高点的快速占领。

### 3) 顾客需求层次(如表 2 所示)

**Table 2.** Customer demand level of HEMA**表 2.** 盒马的顾客需求层次

序号	顾客需求层次	每个层次的需求特点
1	多	以吃为核心，包含日用高频消费品类
2	省	海鲜堂食定价低于一般餐厅，免费配送节省顾客成本
3	快	门店堂食，在线下单 30 分钟送达
4	好	高端海鲜，新鲜蔬菜水果日配，时尚新潮/现场观摩

## 2.2. 盒马的运营特色

### 2.2.1. 围绕“吃”构建商品品类

盒马实际上是瞄准城市中产不断升级的消费需求，甄选来自全球 100 多个国家和地区的海鲜水产、水果蔬菜、肉禽蛋品等生鲜商品，以及休闲酒饮、乳品烘焙、粮油干货等差异化商品，以满足消费者对于吃的一切需求。

### 2.2.2. 围绕生鲜，打造复合功能体，拓展盈利区

盒马不仅在生鲜领域打造了差异化的优势，还在业态上进行了创新，增加了餐饮、物流、体验、粉丝运营等功能，将盒马打造成一个强大的复合功能体，此举大大扩展了传统生鲜电商的盈利区间。

### 2.2.3. 线上线下紧密配合

随着都市中产越来越习惯于在网络上购买生鲜产品，所以，盒马仍然以线上销售为主，线下销售为辅，部分门店线上订单量占比超过 50%，而所有竞争对手都不超过 20%。考虑到物流是消费者体验的关键要素之一，盒马自建物流配送，核心是快，以门店为中心的 3 公里范围内，一般 30 分钟送达。

基于以上创新，盒马能够为用户提供足够新鲜的生鲜商品和餐饮服务，在线上 + 线下以及物流配送的配合之下，用户“所见即所得”的愿望得以实现，满足一站式购齐的购物体验，并让饕餮和购物成为一种娱乐[2]。

## 2.3. 盒马的物流模式

### 2.3.1. 高效的即时物流

盒马的物流，可以概括为即时物流模式，即时物流的核心是“极速”和“准时”，盒马运用大数据、移动互联、智能物联网、自动化等技术及先进设备，实现人、货、场三者之间的最优化匹配，从供应链、仓储到配送，盒马都有自己完整的即时物流体系。

其物流流程如图 2 所示，客户可以在盒马线下店进行体验，或者直接在盒马 APP 在线下单、支付，在系统进行订单确认后，由离客户最近的门店(3 公里以内)进行拣选、备货，最后交由配送员将商品送达客户手中。

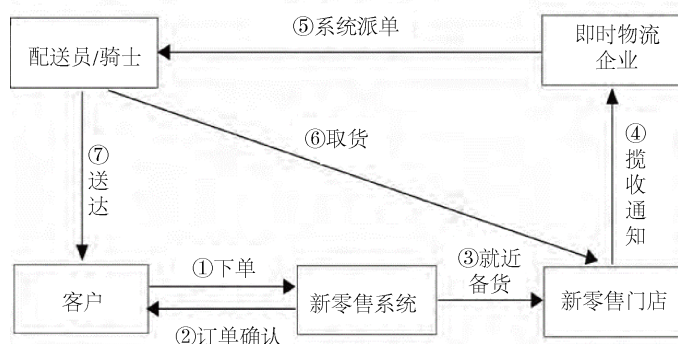


Figure 2. Instant logistics process of HEMA  
图 2. 盒马的即时物流流程

门店是即时物流的核心支点，它搭建起了一个即时配送圈，整个系统分为前台和后台，用户下单 10 分钟之内分拣打包，20 分钟实现 3 公里以内的配送，实现店仓一体化。

### 2.3.2. 良好的商品周转率

盒马非常重视商品周转率，经过一段时间的摸索和创新，其商品周转率取得了以下良好效果：

#### 1) 盒马的商品周转率大致如下：

标品大于 7 天，日日鲜和活鲜 1 天，其他生鲜类不超 3 天。

#### 2) 盒马的商品动销率在 95%左右

品种的商品动销率 = (动销品种数/仓库总品种数) × 100%。

单品的商品动销率 = (商品累计销售数量 ÷ 商品库存数量) × 100%。

#### 3) 商品损耗

主要是水产、蔬果和肉禽蛋，现场制作有效的降低了损耗。

### 2.3.3. 全新的采购模式

为了保证产品的新鲜和质量，为了保持消费者对盒马的高满意度，盒马鲜生不断向供应链源头延伸，做到高质量与低成本的平衡。盒马同果蔬肉等生鲜生产商、农场，渔场、屠宰场等密切合作，帮助供应商制定产品的生产种植标准，保证产品质量的高标准与统一。盒马门店每天把第二日的需求计划发给供应商，供应商根据需求列表来采摘，统一包装，贴标签，冷链运输到门店。这种不通过中间商的采购方式，降低了传统生鲜零售的成本，减少了产品损耗，保证了产品的新鲜度，让利与消费者，使消费者能以更低的价格买到更加新鲜的产品。盒马通过与供应链流程上每一个合作伙伴的深度合作，建立了强大完整的供应链体系。

### 1) 打造新的零供合作关系

启动基于新零售的供应链体系升级，其首个 17 万 m<sup>2</sup> 的新零售供应链中心落户武汉经济开发区。盒马将在此基础上，建立起覆盖全国核心城市的冷链供应网络和生鲜加工基地，并通过数据驱动和云计算，更合理高效的安排采购到零售的供应链流程。

### 2) 打造全球直采、本地化直采和自有品牌三大采购模式

全球直采是通过航班、货柜采购欧美、南美、东南亚的果蔬、海鲜和肉品。

本地化直采主要体现在日日鲜上，通过在国内生产基地采摘蔬菜，直接供应到店里。

自有品牌的优势也很明显，与授权销售品牌相比，自有品牌减少了中间环节，拓展了企业的收入空间，降低了运营成本，加深了品牌特色，并自主生产进行质量监督检验，加强了产品质量保证，减少了相关的质量检验程序。

## 3. 盒马在发展中面临的问题

### 3.1. 运营成本过高问题

盒马运营成本最大的两块是：“3 公里免费到家配送成本”和“数千平米的门店租金”。

免费到家配送是一项大支出。要覆盖住这项成本，如果 3 公里内顾客下单量够大，那么有可能通过优化单次配送设计，使得做到薄利多销，这往往基于 3 公里范围内要有巨大的消费人口。如果 3 公里内顾客下单量不够大，那么配送的客单价要相对高，设置起送价等常见的解决办法，会直接导致订单量下滑。

另外，盒马往往选址于核心商业区，面积在数千平米左右，其成本包括前期装修、设备投入以及高昂的租金等费用。

一个 3 千平的店装修及设备的投入应该在 3 千万左右，投资包括物理流转设备、各品类的后区加工间设备、各套的鲜活冷链系统以及保障产品品质和客户体验的设备等。

门店租金应该在 4~5 元左右，相较于传统大卖场 2~3 元左右的租金还是有点偏高的，这对销售毛利的要求较高，而按目前销售价格来看整体毛利也就 20% 左右。

盒马的平效大约在 5 万元/平米，这是显著高于传统企业的。从上市公司年报各种途径来看，传统企业大概是在 1.5 万元/平米左右。

盒马的盈利公式是这样的：

$$\begin{aligned} \text{净利润} &= \text{营业收入} * \text{整体毛利率} - \text{营业费用} \\ &= (\text{线上客单价} * \text{线上客流量} + \text{线下客单价} * \text{线下客流量}) \\ &\quad - (\text{人工费用} + \text{租金费用} + \text{设备折旧费用}) \end{aligned}$$

这其中人工费包含较多的配送员成本，设备折旧费包含前期大量系统研发成本。

从利润公式来看，顶着巨大的配送成本和高昂的租金，还要坚持亲民的销售价格，如何长期维持这种模式，是盒马目前面临的重大考验。

### 3.2. 物流成本重复以及订单量不平滑的问题

整个物流体系的业务流及成本最优化存在很大的重塑空间。线上线下的物流是存在多个节点以上的成本重复：

纯线上的物流过程：

供货商 - 物流中心 - 收货 - 拣货 - 发货 - 顾客

纯线下的物流过程：

供货商 - 物流中心 - 收货 - 拣货 - 发货 - 门店 - 收货 - 上架 - 顾客

线上线下结合的物流过程：

供货商 - 物流中心 - 收货 - 拣货 - 发货 - 门店 - 收货 - 上货架 - (顾客)货架拣货 - 后场打包 - 发货 - 顾客

从中可以看出，商品物流过程的重复不仅在商品移动过程的部分节点重复，还会导致场地、设备、人力等的重复，粗算会造成重复综合成本可能在 3 元/单左右。

3 公里半小时到家，这在很大的程度上能带动消费者的依赖性，将消费者粘在这一服务的享受中，同时能将 3 公里消费群渗透率做到极致，但也面临着门店物流占用场地资源过大及线上订单量难以平滑等问题[3]。

从三公里社区的数据来看，上海的外环内平均有 20 万户居民左右，那么渗透率越高，产生的瞬间爆发单量越大，有时候每小时爆发单量是非常惊人的。那么对门店的及时补货、及时上架、及时拣货、场地周转、及时配送、品质稳定……等都是需要颠覆性的挑战。

### 3.3. 顾客忠诚度问题

在新消费环境下，需要构建新的消费价值观。盒马构建了自己的消费价值观。但消费者是不断变化的，顾客忠诚度也是变化的，盒马能否牢牢把握住消费者的变化趋势，不断提高这一忠诚度，具有很大的挑战性。

### 3.4. 市场扩张需要巨额资金问题

当盒马制定扩张战略时，为了达到更大的市场占有率，承诺配送范围只覆盖 3 公里，这就要求盒马开设更多的门店。由于盒马的门店不是传统的生鲜超市，更是一个仓库、一个餐厅，同时门店需要保证产品的新鲜程度、满足顾客多元化的购物需求，成本巨大。成本的上升若分摊到顾客身上，高价格的生鲜产品便会让顾客望而却步。因此，着手处理好高额的成本与更大的市场占有率之间的关系是盒马市场扩张的必经之路。

### 3.5. 竞争对手的威胁问题

我们可以拿每日优鲜、超级物种来与盒马对比，具体内容如表 3 所示。

**Table 3.** Comparison between HEMA and Daily Fresh and Super Species

**表 3.** 盒马与每日优鲜、超级物种的对比

	盒马	每日优鲜	超级物种
投资方	阿里巴巴集团	腾讯等企业	永辉云创
运营模式	线上+线下模式，线上有 APP，线下已有 100 多家门店。	没有线下门店，只有每日优鲜 APP 线上运营。	线上 + 线下模式，线下比重较大，线上只有 10% 左右。
配送模式	3 公里内 30 分钟免费配送，将每一家门店都结合成为前置仓。	承诺全城配送，2 小时送达；有能力自建前置仓库。	以门店为中心，三公里半径配送到家，与永辉共享供应链，免去了自建物流、仓储的压力。
支付方式	只能支付宝支付	储值支付/微信/支付宝等	支持微信支付、小程序扫码购，并提供线上 APP/小程序下单
资产模式	重资产模式，成本高，用户群体有限，以高收入年轻人为主	严控 SKU，运营成本较低，前置冷链，缩短运输时间。产品自采模式，有渠道优势。	重资产模式，成本高，消费智能，购物便捷，着力打造优质生鲜餐饮 + 零售 + 体验式消费的零售新物种。
盈利模式	多种业态结合，用户粘性强，仓店一体化，实现线上线下联动，配送高效。	自建前置仓和冷链物流体系耗资巨大，营销推广方式单一，主要是促销补贴，用户粘性弱。	是生鲜超市模式的升级版，组合重构，集合各种餐厅的优势，在购物的同时享受优惠

## 4. 盒马的发展对策

盒马其实是一个“四不像”的业态，它既不是超市，也不是便利店，更不是餐饮店或菜市场。盒马最准确的定位是数据和技能驱动的新零售平台。

从目前的情况来看，中国的消费市场是被互联网渗透得最彻底的一个，网购已经占到全社会零售总额的20%以上，而移动支付的金额数是美国的50倍左右。

所以，盒马正是在这样的消费模式下诞生的。它与传统超市最大的区别是，创造了新的消费场景和体验：有更好的性价比、可以即买即食、提供快捷的到家服务。

对于传统消费场景的改革，目前的盒马是做到了。但是未来是否能一直这样稳步发展下去，还是要靠他们不断创新、不断完善经营模式，建议可以从以下几个方面进行提升。

### 4.1. 消费者大数据的运用

消费者的画像标签、地理位置、消费喜好及习性、历史消费习惯记录、消费预判……这些潜在的大数据具有无限的价值，可以结合线上及线下的商品运营的非同质化及各类会员场景化的活动，诱导消费者店内完成。

### 4.2. 多渠道降低成本

#### 4.2.1. 中心货仓和仓店一体并行

建立中心货仓和仓店一体并行的运营模式，对于产品需求量大的城市采用门店货仓的形式进行仓储，而对于需求量相对较小的城市，则采用中心货仓的形式，利用大数据，将范围内的需求进行统一配送服务；建立中心货仓，同时也可扩大每个门店的覆盖范围，以中心货仓为依托，连接各个门店之间的覆盖范围[4]。

#### 4.2.2. 改善盒马生鲜配送管理

新零售生鲜电商需要做到即时配送，但是其线上订单量在不同时间段有比较大的波动(有明显的高峰期)，为解决这一运力需求不稳定的情况，最好的办法就是借助第三方配送公司的运力。可与联华超市和三江购物战略合作，开通联华社区超市盒马自提柜。也可以与饿了么战略合作，有了外包渠道。这样可以应对高峰期的配送，同时减少人力物力资源的闲置，降低生鲜农产品配送成本。例如，当盒马的并行高峰订单超过警戒线时，盒马的自营配送满足不了订单需求，会将部分订单转包给互联网即时配送平台——“点我达”以缓解订单高峰期压力。

#### 4.2.3. 物流设备及技术的充分运用

根据订单及路径结合送达实效需求制定多种物流到家方式，不局限于骑手，完全依赖于自有骑手可能是一种风险，社会运力的接入平衡高峰运力不足，新能源车、社区柜、大型小区的半公里接力……快速大量的将订单流转出门店后场，以帮助门店可持续的派单拣货，让后场的使用率最大化。

#### 4.2.4. 推行精细化管理

盒马还可通过大数据，对消费者的消费记录和特点作更加细致的研究，采取更加灵活、精细化的经营和服务，结合当地消费者需求和物业条件，为不同城市、不同区域的用户量身设计个性化商品和服务。例如，同一城市不同商圈的消费者，对就餐区的消费要求是不同的。盒马通过数据分析可以针对不同区域、不同商圈的顾客进行更加准确的就餐定位，更精细化的运营管理。同时，不断推出新的品类和促销活动，并将信息精准推送给顾客，提高顾客的客单价和复购率。



#### 4.2.5. 提升物流中心的商品配送率

除鲜活品直送外,应尽可能从配送中心统一集中配送,以确保产品的供应能力及节约综合物流成本。配送的频次运用能减少门店不必要的后区辅助面积,从而降低相应的租金成本,一日多配、库存规则、数据建模、补货运算、订单分配等供应链大数据的运用能有效提升运营效率。

### 5. 结论与启示

盒马的发展历程虽然经历了一定坎坷,但其发展模式整体上看是顺应时代潮流的,是一种成功的新零售和新物流运营模式。其核心原因应该体现在以下三个方面:一是精准定位,瞄准年轻的互联网一代;二是运用互联网大数据去经营,在盒马,消费者的购买行为会汇聚到企业营销系统中,形成顾客数据库,零售商根据数据分析结果指导门店运营,尤其是货品采购,让盒马的商品更贴近消费者需求,这种方式有助于最大限度提高门店的商品周转率,减少商品的库存天数,进而保证生鲜产品的新鲜程度,降低门店的产品损耗;三是一切为提高消费者价值为追求理念,盒马在新鲜每一刻、小包装的商品结构、网上下单、闪送到家,无不体现这一理念。

可以说,这些都是盒马给我国新零售新物流行业探索出的非常有价值的经验。

### 参考文献

- [1] 郑志兴,金秀玲.新零售背景下盒马鲜生营销策略研究[J].现代营销(下旬刊),2020(1):106-107.
- [2] 王惜凡,周捷,顾意刚.新零售背景下智慧物流调配模式研究——以阿里盒马鲜生为例[J].物流工程与管理,2020,42(1):22-25.
- [3] 韩晓扬,尹红媛,陈鑫,陈亦丹.新零售业态下生鲜行业的物流模式研究——以盒马鲜生为例[J].价值工程,2019(25):162-164.
- [4] 王嘉薇.基于线性规划的盒马鲜生货物配送实证研究[J].知识经济,2019(27):85-86.