

生鲜电商商业模式创新思路

——以叮咚买菜为例

刘 军 杨馨悦 陈 慧

佛山科学技术学院, 中国·广东 佛山 528000

【摘 要】“互联网+”助力生鲜电商产业新业态和新场景, 创造消费新需求。生鲜电商平台成为了改变城市生活格局的“必需品”。主打前置仓模式的叮咚买菜以社会消费习惯变化所带来需求增长的契机, 持续拉大与其他竞争者的差距, 成为生鲜电商赛道的领头羊。本文基于Osterwalder提出的画布九模块模型, 以叮咚买菜为案例, 从价值主张、目标客户、客户关系、关键活动、渠道通路、核心资源、合作伙伴、成本与收入9个方面分析了叮咚买菜的商业模式, 并对后疫情时期整个生鲜电商的行业创新发展提出相关建议。

【关键词】叮咚买菜; 商业模式; 生鲜电商

Innovative Ideas of Fresh Food E-Commerce Business Model

—Take Dingdong as an example

Liu Jun, Yang Xinyue, Chen Hui

Foshan University of Science and Technology, Foshan 528000, Guangdong, China

[Abstract] "Internet+" helps the fresh food e-commerce industry to create new business formats and new scenarios, and create new consumption demand. Fresh food e-commerce platform has become a "necessity" to change the pattern of urban life. Dingdong Shopping, which focuses on the front warehouse mode, has become the leader of the fresh food e-commerce track by continuously widening the gap with other competitors with the opportunity of demand growth brought by the change of social consumption habits. Based on the nine module canvas model proposed by Osterwalder, this paper analyzes the business model of Dingdong's food shopping from nine aspects: value proposition, target customers, customer relations, key activities, channel channels, core resources, partners, costs and income, and puts forward relevant suggestions for the innovative development of the whole fresh food e-commerce industry in the post epidemic period.

[Keywords] Ding Dong buys vegetables; Business model; Fresh food e-commerce

互联网时代下, 电子商务正以前所未有的速度迅猛发展, 成为我国经济发展新的增长点。随着我国居民收入稳步增长, 消费习惯不断提高, 人们越来越依赖于远程网络平台完成购物, 尤其是作为居民生活必需品的各类生鲜产品, 其在电商领域实现的电子商务交易数量呈现持续快速的上升趋势。据艾媒咨询发布的《2022年中国生鲜电商运行大数据及发展前景研究报告》显示, 生鲜电商将成为保障中国居民日常生活的重要一环, 与2021年相比, 65.4%的消费者消费频次增加, 51.6%的消费者消费金额增加, 消费者的购物需求旺盛。可见, 生鲜电商行业仍有扩容的态势。但发展现实并不如意。自2015年起截至2019年, 我国生鲜产品销量逐年持续攀升, 已达每年上万吨。直接推动2020年中国生鲜零售市场规模超5万亿元。面对如此体量的庞大市场, 生鲜产品线上零售业务占比在2020年也仅有14.6%。为了更好地平衡线上消费的供给端和需求端, 我国生鲜电商企业将如何改进商业模式、持续保持核心竞争力, 进一步实现发展与转型, 值得商榷。叮咚买菜以长期以来布局的前置仓模式, 处于生鲜电商行业的领先地位。因此, 本文将选取叮咚买菜为案例, 分析其商业模式并据此为生鲜电商行业可持续发展提出建议。

1 叮咚买菜概况

叮咚买菜的前身是一个由成立于2014年3月的上海壹佰米网络科技有限公司推出运营的“叮咚小区APP”软件, 是一款专门为社区业主日常生活提供相关便捷服务的APP软件。2014年7月, 首个叮咚线下服务站正式上线, 建立在用户家门口, 在全球范

国内率先提出“即需即达”的快送服务, 也成为了我国最早建立的社区前置仓。2017年5月, “叮咚买菜”正式上线, 以“小而美”的全新生鲜电商领域模式开始切入国内市场, 致力于全面打造一个通过产地直接供采、前置仓配送体系和最快29分钟内实现将新鲜、健康的生鲜产品配送到终端用户家中的一站式新型综合服务型电商模式。截至2021年9月, 叮咚买菜的服务范围已覆盖全国各地37座城市, 以上海为起点逐步向华东、华南、华北分散, 搭建了超过1300个自营前置仓。叮咚买菜通过加强对农产品供应链的创新与赋能, 推动中国农业深化供给侧改革, 力争建设为全球范围内规模最大、用户信任度最高的食品运营和销售商。

2 叮咚买菜商业模式分析

2.1 价值主张

在整个商品力的搭建过程中, 叮咚买菜始终遵循“品质确定、时间确定、品类确定”三大确定性原则, 希望借助“前置仓+到家”模式高效地为用户提供新鲜、健康、高品质的生鲜蔬果, 以此同时满足用户日常烹饪食材的品质、品类需求及高效、快捷的配送需求。在选品方面, 叮咚买菜充分了解每个城市圈的用户需求, 优化商品结构, 追求品质商品。在配送方面, 叮咚买菜选择在目标社区周边一公里范围之内建立前置仓, 配合大数据技术对前置仓与用户端距离的测算, 保障用户在各时段各地区都能快速、方便地购买到菜品。此外, 叮咚买菜坚持“下单后29分钟即可送达”的服务原则, 通过节约用户在线下购买相同商品的时间成本, 增强商家与用户之间

的信任度,提升既有用户黏性的同时,也为吸引未来覆盖客群带来了可能性。

2.2 目标客户

叮咚买菜的目标客户聚焦在一、二线城市的社区普通家庭。叮咚买菜相对完整地提供了线上买菜一站式的生活服务,定价亲民,与社区周边大型超市、农贸市场接近,能有效满足普通工薪家庭的日常生活食材需求,“APP下单+密布的前置仓+29分钟内配送”的模式让用户享受到足不出户就能买到平价、新鲜的产品。尤其对于工作繁忙的城市白领一族,叮咚买菜能很好地解决他们同时追求时效和产品品质的问题。

2.3 客户关系

在进入市场初期,叮咚买菜主要依靠线下地推和线上用户裂变传播的策略迅速吸引了大量新注册用户。地推是工作人员深入居民小区内设立摊位,用大米、鸡蛋等日常食材作为宣传奖品,面对面引导当地居民下载叮咚买菜APP。线上用户裂变传播则是老用户在邀请新用户注册且完成下单后,双方均会得到平台赠送的优惠券奖励。此外,叮咚买菜还利用提供0配送费、0起运费、即时退货、低门槛优惠券等极具诱惑力的服务,累积了大量用户资源,初占市场份额。为了维持用户关系,叮咚买菜特别推出了个性化服务,在APP中引入了“吃什么”的菜谱推荐页面,菜谱按照场景、口味、人群等划分菜品,更容易获得用户的偏好,增强用户对商家的依赖性。叮咚买菜的会员体系也十分成熟,叮咚绿卡会员有每日免费领一款菜、菜品会员折扣价、专享优惠券等众多权益。

2.4 关键活动

叮咚买菜创始人梁昌霖曾表示,叮咚小区在初期尝试做代跑腿业务时发现

有一半以上服务需求是代买菜,可见买菜是一个刚需、高频、高密度的业务。叮咚买菜有一个营收公式: $V=(a+b+c\cdots)*dn$ 。V为营收规模, $a+b+c\cdots$ 为流量, d为复购率为主的增长因子, n为购买次数。其中, d起决定性作用。因此,如何保障高复购率是决定叮咚买菜业绩是否增长的关键点。复购率来自用户对企业的高信任度及高依赖度,叮咚买菜通过“三大确定性”以保障用户体验满意度。除了保障高复购率,效率的提升也极为重要。为确保提升产品毛利率,叮咚买菜绕开中间分拣、配送等环节,自己独立做产品分选、加工和再生产、自营前置仓和物流配送,走到供应链源头与上游厂商直接展开深度合作,通过供应链协同提高各环节的综合管理效率,由此收益更可观的产品利润。

2.5 渠道通路

叮咚买菜采用“产地直采+前置仓配货+29分钟配送”的模式。首先,产地直采通过压缩中间环节,面对面与农户合作,有效缩减了冗长的供应链路,降低了成本,提高了叮咚买菜自身的核心竞争力。同时也能让更多农户和中小企业直接通过叮咚买菜平台接触一线市场,实现双赢。其次,在社区周边1公里内建立与终端用户距离更近的前置仓,自营前置仓模式缩短了生鲜产品库存补货周期,保障了配送的及时性。再次,在配送服务方面,叮咚买菜于2019年成立上海柿柿顺物流有限公司,形成一体化配送体系。用户从下单到骑手出发配送的过程在3分钟内完成,而下单到菜品送至终端用户家中,仅需29分钟,实现低成本高效的配送模式。

3 生鲜电商商业模式创新思路

近年来,生鲜电商行业逐渐成熟,部分人群已初步养成线

上下单购买生鲜产品的消费习惯,人们在生鲜平台上的消费更加趋向于日常化,生鲜电商平台已成为重要的生鲜消费渠道。未来,生鲜电商行业仍有极大的发展空间。通过对叮咚买菜商业模式的分析,本文将对未来生鲜电商的发展提出以下方面的创新思路:

3.1 提高硬软件设备,打造高效供应链

供应链的智能化能有效解决生鲜电商产业供应链链条冗长、环节复杂和损耗严重的问题。加大研发投入,运用智能化数据信息处理方式加强对供应链的管控能力,从初始环节确保产品品质。加强冷链物流技术,减少物流中的中转环节,利用数据监控和预测能力,及时调整运输路径及流程,建立起更为高效的物流配送体系。

3.2 扩充商品品类,挖掘需求市场

面对不同目标人群在不同场景消费需求的变化,调整企业销售策略,开发多样化产品,研发商品新组合,寻求市场空白。不仅能减少企业对于销售单一产品的风险,还为消费者提供更多样的购物选择。同时,还可以打造品牌独有爆款产品、网红产品等,增强用户对品牌的信任度、依赖度。

3.3 线上线下融合,提高留存能力

加大对线下渠道的布局,使线上与线下渠道有机融合。通过线上吸引不同人群消费,线下建立社区实体店,实现线上线下流量转化,消除线上线下的壁垒,既能减少企业营销成本,又能增强了用户消费频率,提高用户留存能力。

3.4 跳出一线城市,寻求新发展空间

随着一线城市生鲜市场趋于饱和,资本投入逐渐增长,市场竞争将会日益激烈。二、三线城市的餐饮消费方式大多为家庭化式,相比于一线城市居民在家做饭的频率更高,具备平台发展空间,生鲜电商若跳出一线城市,在较为发达的二、三线城市需求市场,将会以较小的压力获得稳定的客户资源。

参考文献:

- [1] 刘桂芝. 新零售背景下生鲜电商发展的现状与趋势[J]. 中国市场, 2022(18): 169-171.
- [2] 曾定茜, 佟明亮. 生鲜电商供应链能力整合与提升研究[J]. 商业经济研究, 2020(18): 105-108.
- [3] 林莉. 互联网时代下生鲜农产品电子商务运营模式创新研究[J]. 农业经济, 2020(06): 139-141.
- [4] 温振鑫, 许学军. 生鲜电商前置仓模式优劣势分析——以叮咚买菜为例[J]. 经济研究导刊, 2019(35): 107-108.
- [5] 刘峥, 余明阳, 陈思静, 郑兴有. 中小型生鲜电商企业商业模式创新及评价体系研究[J]. 科技管理研究, 2019, 39(11): 107-112.
- [6] 张旭梅, 梁晓云, 陈旭, 邓振华. 生鲜电商O2O商业模式实现路径[J]. 西北农林科技大学学报(社会科学版), 2019, 19(02): 99-108.
- [7] 邢惠淳. “新零售”背景下生鲜电商商业模式比较分析——以盒马鲜生和每日优鲜为例[J]. 商业经济研究, 2019(04): 85-87.
- [8] 于博. 基于Osterwalder参考模型的生鲜商品电子商务模式构建[J]. 商业经济研究, 2015(17): 61-63.

作者简介:

刘军(1966.10-),男,汉族,湖北蕲春人,博士学历,职称:副教授。