

# 盒马鲜生新零售战略SWOT分析

文/曾紫莹

## 一、引言

盒马鲜生是阿里巴巴对线下超市完全重构的新零售业态,目前在全国一线城市率先开店,呈现出快速扩张的态势。作为全国首家支付宝会员生鲜实体店,盒马鲜生售卖着来自103个国家的超过3000种的商品。顾客无论是在体验店里购买还是在APP上下单,都能享受“五公里范围,半小时送达”的快速物流配送体验。与传统的生鲜超市不同,盒马鲜生不仅提供最优质最新鲜的生鲜商品,同时可为消费者当场加工,并提供餐饮区让消费者坐下来慢慢享用自己选购的生鲜商品。在业态上,盒马是超市+餐饮+物流+APP的复合功能体。

## 二、SWOT分析

### 1. 优势(Strengths)分析

#### ① 雄厚的资金实力

盒马鲜生最大的核心价值是满足消费者“吃饭”这件事的一站式服务。这意味着盒马鲜生的门店要有足够的面积,构建丰富的商品品类,同时还需要保留一定的就餐、厨房、仓储等面积。另外,盒马鲜生所构建的全渠道,前提是供应链的重构,支撑是物流方案的升级,在运营过程中都存在巨额资金消耗。盒马作为阿里集团的一员,得益于来自阿里巴巴——中国最大和世界第二大网络公司的资金投入与支持,盒马雄厚的资金实力为店铺的快速扩张提供了可能,同时

也为其他行业进入者打下了较高的资金壁垒。

#### ② 领先的技术资源

一是高科技运营系统。

运营系统是盒马鲜生重要的核心价值之一,即通过WiFi探头、射频捕捉、盒马APP等技术手段,从门店周边、货架陈列、线上平台等渠道抓取用户数据,建立数据模型,从而为新门店选址、实体店优化商品结构、升级门店陈列、感知消费者偏好、增强顾客黏性等方面提供参考。

二是高效物流配送系统。

盒马综合运用大数据、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,盒马都有自己的完整物流体系,大大提升了物流效率。从消费者的感知角度来看,盒马最大的特点之一是快速配送:门店附近3公里范围内,30分钟可以送上门,配送时间掌握精准,确定性十足。

三是新鲜的全渠道体验。

商店、店内系统、闪电配、支付宝快速致富共同作用,构成了盒马鲜生的全渠道体验,并打通了线上线下的商品信息以及资金流,可为用户提供多重购买形式。用户可以选择到店下单、送货上门;通过手机应用下单,送货上门;线上下单,然后到门店自提或者直接到店购买。盒马鲜生通过APP、电子价签实现实体店的职能前台服务,方便用户扫码支付,并可以通过电子价签背后的系统随时查看店内所有商品的库存量和实时价格,从而降低成本,提升效率。

#### ③ 场景带来全新购物体验

从定位、商品结构来看,盒马已经彻底改变传统零售以商品为中心的经营模式,走向了以场景为中心的商品组织模式。盒马为消费者购买生鲜商品提供了极致的场景化设计和参与性更强的生态空间。通过购物空间、细节的全面打造,为消费者带来愉悦的购物体验。商品、服务与人交互连接而形成“共享时光”,场景满足了消费者的自我身份认同,引发消费者文化、情感与价值观的共鸣。以场景创新体验为核心,跨界混搭为注入血液,盒马鲜生打造了独一无二的竞争优势。

### 2. 劣势(Weaknesses)分析

#### ① 生鲜冷链物流技术限制

物流是保证生鲜电商便捷性的重要基础。生鲜产品不同于普通的快递,大多数的生鲜产品为了保证质量,都需要在运输途中进行冷藏。我国的冷链物流行业起步晚、基础薄,进行冷链运输成本高,而常温情况下进行长距离的产品运输无法保证其质量。盒马成立时间三年不到,发展生鲜电商所需的冷链运输体系还不够成熟,无法满足对设备和技术的要求,尤其是跨境生鲜产品运输成本极高。虽然盒马鲜生自建货存仓库在一定程度上缓解了冷链物流技术所带来的不便,但冷链物流技术水平低仍然是制约生鲜电商发展的一个重要因素。

#### ② 外部供应链依赖程度大

由于不能够让整个供应链在体系内运转,盒马鲜生自创立以来格外注重战略伙伴关系管理,对于外部社会供应链的依赖性较大。虽然通过建立战略合作

伙伴关系,企业彼此之间信息共享,在一定程度上可控制风险损失。但是供应链由于其结构的复杂性、外部环境的不稳定性,仍然存在着诸多风险。一方面是合作伙伴风险,供应链中各企业之间由于在技术水平、管理水平、人员素质、企业文化等方面存在差异,可能会影响供应链整体的竞争能力和获利能力。另一方面也存在信息传递风险,由于供应信息传递不准确,导致供应链行为主体决策失误,进而引起供应链效益降低甚至中断的风险。

### ③冷鲜/冰鲜仓储费用昂贵

据悉生鲜产品的存储对温度的要求较高,蔬菜、肉类、水产、面包、熟食、鲜牛奶等都有不同的温度区间,例如蔬菜水果需控制在 $0^{\circ}\text{C}$ – $20^{\circ}\text{C}$ 、肉类产品则在零下 $15^{\circ}\text{C}$ 至零下 $45^{\circ}\text{C}$ 。且按照海关和检验检疫部门的要求,生鲜冷库的规划完全需要受海关和检验检疫的监管及后期验收。一个4000平方米左右冷仓的建设成本在2000万元以上,如此提前数年布局的重资产模式需要强有力的资金支持,另外由于第三方冷链发展尚处于初期,存在硬件设施建设不足、技术含量低、专业化服务能力不强、运输效率低、成本费用高等缺陷,实力还不足以作为生鲜电商的主要臂助。

## 3. 机遇 (Opportunities) 分析

### ① 国家宏观政策支持

2016年11月,国务院办公厅印发了《关于推动实体零售创新转型的意见》,从总体要求、调整商业结构、创新发展方式、促进跨界融合、优化发展环境、强化政策支持等六大部分、总计十八个方面为“新零售”发展指明了方向。另外,在国家“一带一路”的倡议利好下,资本、技术、货物、人员将加速流动,各行各业都将迎来新的发展契机。从国家宏观政策层面来看,新零售模式被授予了充分的自由发展空间,盒马理应抓住机遇,做改革的开拓者,抢占先机,打造企业核心竞争力。

### ② 消费者需求升级

消费需求是促进零售业态发展的根源,即零售业态的发展是消费需求直接拉动的结果。新的消费需求的出现就要求新型的零售业态来与之匹配。与此同时,零售业态的多样性也能够一定程度上刺激新的消费需求,引导居民的消费走向。随着各地区交流深入,个人收入快速上升以及城市化不断发展正不断刺激消费,经济的发展带来居民消费需求的升级。根据阿里研究院的调查结果发现,生鲜相对其它超市品类类别,是消费者进行消费升级意愿最高的品类。有63%的消费者表示希望能够买到品质更好的生鲜产品,而所有品类的平均比率仅为42%。盒马鲜生的出现一方面满足了大众消费升级的需求,另一方面也重新定义了零售业态,为消费者创造了一种全新的购物体验。

### ③ 线上生鲜消费呈上升趋势

近年来,生鲜商品线上消费呈迅猛上升的趋势,丰富的产品种类以及便利性推动着线上生鲜消费,线上生鲜渠道的满意度甚至高出线下渠道7%。根据调查显示,到2020年,盒马鲜生的主要目标客户——上层中产及富裕消费者将贡献63%的生鲜线上消费增量,上层中产阶层及富裕家庭占城镇家庭总数的比例将从2015年的17%上升至2020年的30%,带动整体线上生鲜购买渗透率。凭借着需求的拉动,即便供给面没有明显突破,到2020年,线上消费占生鲜总消费的比例将从目前的7%增长到15%。这意味着生鲜电商市场规模将达3470亿元人民币,将近30%的城镇家庭将透过线上渠道购买生鲜产品。未来,盒马有望实现线上价值,引导大众生鲜商品消费习惯,推动我国生鲜线上消费规模快速增长。

## 4. 威胁 (Threats) 分析

### ① 行业竞争激烈

新零售代表不仅有盒马鲜生,还有比如京东的7FRESH、永辉的超级物种,

三者特点不同、企业核心竞争力也不同,但各自都在进行业务扩张、全国布局,竞争不可谓不激烈。除了本行业中不断出现的新企业,生鲜电商平台的竞争对手也包括了超市、蔬菜店等。对于消费者来说,线上下单或在实体商店购买,买到的产品都可以满足需求,因此消费者会进行最优选择。传统的购买模式具有价格低、质量可控等优点,如果生鲜电商无法突出其质量高、安全便捷的特点,那么选择生鲜电商平台的消费者将大大减少。生鲜电商需要增加对产品本身的思考,让产品具有特色。

### ② 市场不确定性增加

消费者的多层次化、偏好的多元化和消费需求的复杂化等都决定了他们不会完全依靠一种业态和品类生活。互联网时代中品牌创新、功能创新、渠道创新等大有机会,与此同时,消费者也有了更多的选择空间,无论是对成熟品牌,还是新品牌,消费者的忠诚度都大大地降低。消费者终端需求的变化,促使产品和服务更加个性化,除了整合上下游资源之外,企业还需要顺应市场的需求来跨界整合更多的行业和产业,提升灵活应对市场的能力。

### ③ 技术革命冲击商业模式

科技是每一次商业消费生态颠覆性改变的主要动力源。人工智能化正在颠覆许多传统行业,未来大数据将会渗透到各个领域。购物中心过去进行一次业态调整需3–5年,如今可能只需要1–3年,期间还会不断地进行调整。从目前来看,盒马鲜生虽然在模式上有所创新突破,但是要将竞争优势长期保持并发展下去,对企业而言仍是挑战。

## 三、发展对策建议

### 1. SWOT 矩阵 (见下页图 1)

### 2. 发展建议

#### ① 打造有竞争力的生鲜供应链

盒马应以消费需求为导向,结合自

内部环境 外部环境	优势(Strengths)	劣势(Weaknesses)
	1、雄厚的资金实力 2、领先的技术资源 3、场景带来全新购物体验	1、生鲜冷链物流技术限制 2、外部供应链依赖程度大 3、冷鲜/冰鲜仓储费用昂贵
机会(Opportunities)	SO 战略	WO 战略
1、国家宏观政策支持 2、消费者需求升级 3、线上生鲜消费呈上升趋势	1、结合企业特点,制定适合发展的战略规划 2、打造有竞争力的生鲜供应链 3、提高物流效率,降低物流成本	1、加大技术和模式支出,做合理规划 2、加强生鲜品类管理,提升专业化经营能力 3、打造品牌特色商品,培养客户忠诚度
威胁(Threats)	ST 战略	WT 战略
1、行业竞争激烈 2、市场不确定性增加 3、技术革命冲击商业模式	1、积极应对国家政策,发挥企业优势,争做行业引领者 2、多维度合作,多方互通,最大化商业价值 3、动态调整企业生态,保证可持续发展	1、把握消费者需求动向 2、提高风险管理意识 3、建立适合的组织架构及管控体系

图 1 SWOT 短阵

身经营现状,针对大宗主力品种、时令季节品种、时令尝鲜品种,优化不同品类的供应链模式组合,在直观基地、产地工厂、产地代理、经销等多种模式之间选择合适的组合,获得灵活性与专业性之间的平衡。配合消费升级,还需加强跨国供应的模式打造,建立国别和品种采购地图,充分挖掘供应链端到端的专业合作伙伴,打通海外生鲜供应链。

② 提高物流效率,降低物流成本

根据当前我国生鲜农产品电商发展状况,由生鲜农产品特性引发的仓储和配送效率问题是导致很多试水生鲜电商企业失败的主要原因之一。另外,生鲜农产品电商比线下传统零售要投入更多资金,产业链的建设过程更漫长。因而,实施关键是完善从生产到最终送达消费者的存储过程,提高转运速度,减少中间环节,实现扁平化物流,逐步向外围多个城市渗透,最终实现一级冷仓在全国范围内的互联。

③ 建立适合的组织架构及管控体系

提升生鲜专业能力绝非某个业务部门和团队的任务,而需要整个组织和管

控体系的转型支持。生鲜经营具有产品时效性、季节性强、辅助决策的数据可得性低、营运现场决策多等特点,组织架构和管控搭建需要确保从产品开发、采购到现场营运利益机制一体化、透明化;同时组织要缩短决策链条,支持高频的供应链各环节决策(规划、下单、调价、促销等)。

④ 提高风险管理意识

互联网时代企业对网络的依赖越来越强,且企业内部诸多的业务系统对合作伙伴开放共享,众多有价值 and 机密的信息泄露的机会大大增加,为不法分子及竞争对手提供了可乘之机,所以加强网络信息安全管理至关重要。与此同时,企业也要提升危机公关能力。利益相关者不仅存在合作关系,可能还涉及互相参股的深入合作。一个企业出现问题,不仅对外声誉受损,还可能会连带损害利益相关者的声誉,所以危机公关的意识要随时存在,尽量减少风险。BR

参考文献

[1]王坤,相峰.“新零售”的理论架构与研究范式[J].中国流通经济,2018,(1).

[2]张彤.基于共生理论的全渠道物流体系构建[J].商业经济研究,2018,(3).

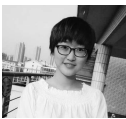
[3]李顺萍.零售业供应链风险的成因、评估与应对策略[J].商业经济研究,2017,(19).

[4]吴安波,孙林辉,刘真余.电商环境下生鲜农产品仓储配送模式探讨[J].商业经济研究,2017,(24).

[5]刘世明,胡子瑜,陈惠红.新零售背景下生鲜连锁企业的供应链分析研究——以百果园为例[J].中国商论,2017,(22).

[6]陈秀珍,黄艳会.中国移动消费主要特征及未来发展趋势[J].中国流通经济,2017,(9).

[7]冯芳.跨境生鲜物流的五大痛点及优化方案[J].对外经贸实务,2016,(9).



作者单位:

曾紫萱,江南大学商学院