

【案例 10-2】盒马鲜生的新零售模式创新

2016 年 1 月，盒马鲜生第一家门店在上海浦东金桥开业。截至 2020 年 8 月，盒马开设自营生鲜门店近 270 家，主要分布在全国 23 个一、二线城市，年度活跃消费者超过 2600 万，线上订单销售额占比高达 70%。在短短几年内，盒马鲜生迅速成长并发展成为生鲜零售头部企业，盒马事业部运营副总裁张国宏认为，这是因为盒马鲜生具备两个竞争对手无法媲美的优势，“第一是秉承阿里以顾客价值为核心导向的文化基因；第二来自我们强大的技术能力”。盒马从底层把整个零售交易链路实现数字化，用移动互联网的方式，重塑与顾客之间的交互、交易以及履约过程。

作为新零售模式的引领者，盒马鲜生借助数字技术洞察消费者需求，用数字化重构餐饮和零售消费模式，将线上购物、线下门店与现代物流相结合，为消费者带来 30 分钟送达的智能购物体验。简单地说，盒马鲜生是“线上 App+超市+餐饮+30 分钟配送到家”的新型全渠道零售业态，采用“仓店一体化”模式，线上订单由门店配送到家。

盒马全渠道运营模式实现渠道互通和互补，充分发挥线上线下渠道各自的优势。线上主要通过盒马 App，线下主要通过门店触达消费者。盒马 App 提供商品品类、图片、价格，以及丰富的产品信息，包括产地、重量、产品等级及特点、发货情况、促销情况等。顾客可以在 App 上获知商品缺货与否，以及一旦下单预计送达的时间。App 展示的商品信息与店内陈列商品信息同步，实时更新。一旦用户在 App 下单购买，门店就会即时收到订单，员工就会即刻从门店拣选商品，在指定时间内配送到顾客指定地点。因此，线上线下渠道的商品供给做到了“同源、同质、同价、同量”。此外，在尽量让消费者“所见即所得”的同时，盒马鲜生还承诺无条件退货，尽可能建立消费者对于线上渠道购买商品的信心和对盒马品牌的信赖，消除购买渠道的差异。

资料来源：魏莹、李锋，《盒马——全渠道运营下的数字供应链革新》，中国管理案例共享中心，2022 年，内容有改动。