

# 生鲜电商流通模式演化与服务价值创造

## ——盒马鲜生和京东生鲜的双案例研究

但斌<sup>1,2</sup>, 江小玲<sup>1,2</sup>, 王烽权<sup>3</sup>

(1. 重庆大学经济与工商管理学院, 重庆 400044;  
2. 重庆大学现代物流重庆市重点实验室, 重庆 400030; 3. 重庆工商大学工商管理学院, 重庆 400067)

**摘要:** 通过剖析盒马鲜生以新颖导向型流通模式为起点的服务价值创造过程, 京东生鲜以效率导向型流通模式为起点的服务价值创造过程, 提出了以不同生鲜电商流通模式为起点的服务价值创造的实现机理; 通过分析生鲜电商的服务价值创造结果, 进一步提出了“双重导向”型流通模式及其服务价值创造的实现机理。研究发现, 生鲜电商流通模式的关键构成包括服务提供、能力迭代、场景发展和价值变现; 根据构成要素的不同组合, 将流通模式细分为新颖导向型、效率导向型和“双重导向”型, 其服务价值创造的实现机理反映了多样性互补和聚焦性互补的重要性作用; “双重导向”型生鲜电商流通模式是新颖导向型流通模式和效率导向型流通模式演化的共同结果。

**关键词:** 生鲜电商; 流通模式; 服务价值创造; 双案例研究

中图分类号: F724.6 文献标志码: A 文章编号: 1000-2154(2024)01-0020-17

DOI: 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2024.01.002

## Circulation Modes Evolution and Service Value Creation for Fresh Produce E-commerce: A Dual-case Study Based on Freshippo and JD-Fresh

DAN Bin<sup>1,2</sup>, JIANG Xiaoling<sup>1,2</sup>, WANG Fengquan<sup>3</sup>

(1. School of Economics and Business Administration, Chongqing University, Chongqing 400044, China;

2. Chongqing Key Laboratory of Logistics at Chongqing University, Chongqing 400030, China;

3. School of Business Administration, Chongqing Technology and Business University, Chongqing 400067, China)

**Abstract:** By analyzing the service value creation processes of Freshippo starting from a novelty-oriented circulation mode and JD-Fresh starting from an efficiency-oriented circulation mode, the implementation mechanism of service value creation starting from different fresh produce e-commerce circulation modes is proposed. By analyzing the service value creation results of fresh produce e-commerce, a “dual-oriented” circulation mode and its implementation mechanism for service value creation are further proposed. The main components of the circulation modes include service provision, capability iteration, scenario development, and value realization. Different combinations of the main components are divided into three types: novelty-oriented, efficiency-oriented, and “dual-oriented”. The realization mechanisms for creating service value reflect the importance of diversity-complementary and focus-complementary. The “dual-led” type is the expected result of the evolution of novelty-oriented and efficiency-oriented modes.

**Key words:** fresh produce e-commerce; circulation modes; service value creation; dual-case study

收稿日期: 2023-11-07

基金项目: 国家社会科学基金项目“生鲜农产品供应链应急响应体系构建及管理研究”(22VRC128)

作者简介: 但斌, 男, 教授, 博士生导师, 工学博士, 主要从事物流与供应链管理研究; 江小玲, 女, 博士研究生, 主要从事物流与供应链管理、生鲜农产品电子商务研究; 王烽权, 男, 讲师, 管理学博士, 主要从事公司战略与创新创业研究。

## 一、引言

2020年国务院办公厅印发《关于以新业态新模式引领新型消费加快发展的意见》并指出“创新农产品流通方式”“加快推广农产品‘生鲜电子商务+冷链宅配’‘中央厨房+食材冷链配送’等服务新模式”,2021年多部委联合发布《“十四五”电子商务发展规划》提出“加快培育新业态新模式,推动互联网和各类消费业态紧密融合,加快线上线下消费双向深度融合,促进新型消费蓬勃发展”“推动生鲜电商新业态健康发展”,2023年中央“一号文件”明确指出“大力发展共同配送、即时零售等新模式”“深入实施‘数商兴农’和‘互联网+’农产品出村进城工程,鼓励发展农产品电商直采、定制生产等模式”。在此背景下,创新生鲜电商流通模式与服务业态,持续推进我国现代流通体系建设,能够为“双循环”新发展格局提供重要支撑<sup>[1]</sup>。

随着生鲜电商蓬勃发展及其社会影响扩大,加上居民生活水平提高,网购生鲜产品的相关性服务需求不断增加,对生鲜电商流通管理及其服务体验提出了更高的要求<sup>[2-3]</sup>。为满足生鲜消费升级需求,如可视化溯源、精细加工和详细烹饪指导,生鲜电商不得不持续进行服务建设,解决新型流通模式的构建问题<sup>[4-5]</sup>。我国“首家生鲜电商”易果生鲜和“生鲜第一股”每日优鲜也都曾尝试构建新型流通模式,优化服务提供,带给消费者良好体验。不少生鲜电商自建生产基地,加强规范化种植和标准化加工,自建现代化仓储配送中心,设立低温加工车间以及对应的城市分拨中心和配送站点,以实现生鲜农产品的品类完整、供应稳定、产品标准和仓储合理等目标。部分生鲜电商试图集生产、采购、加工、销售功能于一体,甚至提出预售模式实现零售交易环节的前置。然而,大批先期进入的生鲜电商陷入“流通成本高—生鲜价格高—客户数量少—规模不经济—流通成本高”的恶性循环而不得不退出市场。随着行业竞争加剧,生鲜电商流通模式及其产品服务同质化趋向愈加明显,部分生鲜电商承受着控制成本和提升服务体验的压力。艾瑞咨询数据显示,2023年第一季度我国生鲜电商的市场渗透率未超过10%。这些也表明生鲜电商同时需要解决高效率流通模式的构建问题。

实际上,因服务内容同质化和服务效率低,不少生鲜电商正陷于生存发展困境。如何通过流通服务价值创造实现良好运作,不仅是单个生鲜电商面临的经营困境,更成为整个生鲜电商行业面临的发展问题<sup>[4-5]</sup>。也因此,探究生鲜电商流通模式如何实现服务价值创造具有重要的现实意义。与业界实践一致,理论文献确认了生鲜电商需要在提升服务体验和服务效率两个经营目标间权衡<sup>[6-7]</sup>。提升服务体验有利于提高消费者满意度,支持生鲜电商获得更高的收入水平,但先期需要高成本投入<sup>[3]</sup>。生鲜电商为保持服务提供的成本效率性而减少服务投入,将难以应对消费者需求变化,不利于持续经营与发展<sup>[8]</sup>。尽管学者们已经意识到生鲜电商流通模式及其服务价值创造的重要性,但现有文献未对此进行过程性探究。后续可以对生鲜电商流通模式及其服务价值创造的实现过程进行深入探究,回应理论发展与实践指导需求。

鉴于此,本文将研究问题聚焦于生鲜电商如何面向流通实现服务价值创造,选取盒马鲜生和京东生鲜两家生鲜电商进行双案例研究,归纳和对比生鲜电商流通模式及其关键构成,探究生鲜电商的流通服务价值创造过程及结果,以期获得有益洞见,为我国生鲜电商企业的流通模式构建与服务价值创造等运营管理实践提供参考和借鉴。

## 二、相关文献回顾

随着生鲜电商行业竞争加剧,提供与产品相关的流通服务成为评价生鲜电商流通能力的重要维度<sup>[4-5,9]</sup>,也是生鲜电商企业在竞争中取得比较优势的关键<sup>[10-11]</sup>。而为实现持续良好运转,生鲜电商需要协调其他利益相关者,共同提供流通服务,以满足消费者需求<sup>[9,12]</sup>。为能更加全面地了解消费者满意度的关键影响因素,现有研究还指出生鲜电商可以借助消费者数据分析技术,在资源有限的情况下有选择性地对这些因素加以改进提升<sup>[13]</sup>。因此,随着市场变化,生鲜电商合理利用资源能力,识别并满足消费者的流通服务需求,提高消费者效用,更有利于保持竞争优势。

实践中,生鲜电商不断加大投入,来提升流通服务水平,丰富消费者体验。与此相关的生鲜电商流通服

务研究也受到学术界的关注<sup>[14-15]</sup>。如葛继红等(2016)基于本来生活的案例研究指出生鲜电商可以着眼于产品开发和用户沟通,借助互联网营销策略获得市场份额,建议生鲜电商通过提供更优质的流通服务,提高消费者忠诚度与重购率<sup>[16]</sup>;刘墨林等(2020)研究了生鲜电商的供应链保鲜与增值服务,指出生鲜电商应该提供更多的定制服务、相关的食品配方以及烹饪营养指导等来改善购物体验<sup>[17]</sup>。相较于控制投入来提升成本效率,通过流通服务内容和过程创新,提供差异化服务,更有利于生鲜电商提升市场竞争力<sup>[5,17]</sup>。因此,生鲜电商除了适应消费者的服务需求变化,还可以主动增加服务内容吸引消费者或与消费者共同进行服务创新<sup>[18]</sup>。生鲜电商能够将消费者差异化需求转化为新颖性服务,对自己的运营发展具有重要意义。进一步,有不少文献讨论了具体的生鲜电商流通服务,如线上农产品推荐<sup>[19]</sup>、互联网溯源服务<sup>[20]</sup>和外卖点餐服务<sup>[21]</sup>,还包括丰富运输内容、优化配送模式和革新零售渠道等服务发展实践<sup>[22-23]</sup>,以及与产品直接相关却不常见的冷链温控服务<sup>[24]</sup>和突发事件情形下的无人机送餐服务<sup>[25]</sup>。生鲜电商能在流通过程中提供多种相关性服务越来越重要,学者们将这种重要性归结为流通服务对生鲜电商的影响<sup>[26-27]</sup>。以上研究就服务提供的重要性尤其是对生鲜电商产品销售的正向作用达成共识,但主要集中于对生鲜电商的单一运营环节或一般功能性服务影响的探究。实际上,生鲜电商需要在提升流通服务效率和创新流通服务内容两个目标间权衡。而现有研究未对生鲜电商流通服务目标选择这一现实难题进行细致深入解答,对生鲜电商流通相关的服务价值创造过程的深入探索不足,也就难以有效解答本文研究主题生鲜电商流通模式的服务价值创造的实现问题。

随着电子商务促进生鲜产品流通的重要性凸显<sup>[28]</sup>,尤其是农产品电商对农业经营改善和农户福利提升的积极作用<sup>[29]</sup>,加上流通管理影响生鲜电商的成本效益,不少学者围绕生鲜电商流通管理这一主题展开了研究<sup>[3-4,30]</sup>。首先,易腐易逝的产品特征使保鲜运输在生鲜电商流通管理中具有重要作用<sup>[17]</sup>。同时,严格的质量管理对生鲜电商的正常流通运转有保障作用,还能改善生鲜电商的流通绩效。为此,生鲜电商可采用先进技术,辅助产品质量管理,如采用以区块链技术为代表的先进技术,有效提升社会信任感,降低质量管理失败的风险,提高成本效益<sup>[31]</sup>。为强化生鲜电商流通管理,实现优质产品提供,有学者如 Solano 等(2020)研究指出有必要将精益原则应用到农业生产中,降低生产成本,夯实生鲜电商流通的产品基础<sup>[32]</sup>;Kumar 等(2020)研究建议促进农户与市场的整合,加速生鲜产品聚集,同时发展冷链物流,降低生鲜产品损耗<sup>[33]</sup>。再以配送需求为例,时效和便利性是消费者决策过程的重要因素<sup>[34]</sup>,生鲜电商提供任意场景的产品配送,能够有效提高消费者效用,提升消费者重购率,进而提高流通管理效率<sup>[35]</sup>。由以上分析可知,学者们从流通管理视角出发寻找既能满足消费者需求又能实现生鲜电商利益最大化的产品选择方法,但就生鲜电商流通模式如何实现服务价值创造而言,现有研究并不能给予充分解释。实际上,探究生鲜电商流通模式及其服务价值创造的实现过程,更能突出生鲜电商、消费者及其他参与者不断适应变化的内外部环境本质特征,进而为实现生鲜电商流通管理提供有益思路。

生鲜电商流通管理研究仍呼吁更合适的管理方法、更严格的监管制度及更合理的产品选择。于是,Kamble 等(2020)提出了数据驱动型农业食品供应链,指出加速供应链可视化和资源集成化以持续提升生鲜电商流通效率<sup>[36]</sup>。还有学者如 Zott 和 Amit(2007)、田刚等(2018)研究指出,效率型电商模式强调信息共享与降低交易成本,新颖型电商模式注重创造新型的交易方式以增加消费者的效用价值,环境动态性和线上线下融合性两种因素通过影响生鲜电商模式创新,进而对生鲜电商流通效率产生影响<sup>[37,2]</sup>。现有研究也指出,生鲜电商行业是一个不断变化的行业,这一定程度上表明了生鲜电商流通管理的复杂性与动态性特征<sup>[38]</sup>。电子商务模式创新的压力主要源于电子商务模式与环境的不契合性,这种不契合性不利于电子商务流通与发展<sup>[39]</sup>。为应对快速变化的市场环境,生鲜电商要持续优化流通服务能力,迅速组织货源,建立服务界面,实现对内外部资源的妥善配置与有效利用<sup>[34,5]</sup>。生鲜电商的演化适应行动也会对消费者的感知体验以及流通服务建立与发展产生重要影响<sup>[40]</sup>。因此,生鲜电商可以通过资源整合、活动交换与制度安排等行动,构建基于共享的制度逻辑和共同创造价值而相互连接的流通服务体系。

综上,现有文献围绕生鲜电商流通做出了有益的探讨,但大都集中于产品提供、保鲜加工、物流配送及技术应用等主题,少有针对性探讨生鲜电商流通中服务价值创造问题,对其深入过程性分析也不足。进一

步分析发现,学者们通常将服务看成生鲜电商流通模式的前置要素,忽视了生鲜电商如何持续进行流通服务建设,对生鲜电商流通模式如何实现服务价值创造的过程机理探讨不足,故而对生鲜电商流通模式的服务价值创造与实现缺乏系统深入探究。实际上,生鲜电商在流通管理过程中需要不断创新服务内容和提升服务效率以应对内外部环境变化,但是具体过程及内在机理尚不明确。因此,如何实现流通服务价值创造进而实现良好运作,仍然是生鲜电商运营管理领域亟待解决的重要问题,具有理论发展的研究意义。鉴于此,本文采用双案例研究方法,探究生鲜电商流通模式的关键构成及其服务价值创造的实现机理,提出深刻见解回应前述的理论与实践发展需求。

### 三、研究设计

#### (一) 方法选择

本文聚焦于生鲜电商如何面向流通实现服务价值创造这一研究问题,选择双案例研究方法的原因主要有三点。第一,本文研究生鲜电商流通模式及其服务价值创造的实现机理属于生鲜电商企业重要的运营管理实践,案例研究方法适合探讨“如何”“怎么样”的问题,适合剖析生鲜电商的流通模式演化与服务价值创造过程以及其中存在的价值互动关系,能够清晰地解释这类问题<sup>[41-42]</sup>。第二,双案例“殊途同归”的分析范式和极化对比的过程研究设计允许研究者观察到不同类型生鲜电商流通模式的特征及其服务价值创造的实现机理<sup>[43]</sup>。因遵循复制比较逻辑,双案例有利于研究者更好地识别因果关系和匹配关系,提高研究的外部效度,得到更稳健和普适性的结论<sup>[41,44]</sup>。第三,本文问题的探讨需要揭示不同类型生鲜电商流通模式的构成特征,以及其实现服务价值创造的具体过程细节,案例研究能够从质性数据中提炼规律与发现新洞见,通过构建或丰富理论观点,形成理论命题,推进对生鲜电商流通管理实践的全面深度理解,从而支持本文深化或扩展生鲜电商流通管理相关理论。

#### (二) 案例选择与介绍

**1. 样本选择。**本文遵循双案例“殊途同归”的分析范式,采用双案例对比极化的过程研究设计。样本选择上,根据 Zott 和 Amit(2007)、吴晓波等(2020)按照主要目的不同划分的两类业务模式作为样本选择标准<sup>[37,45]</sup>。一类是新颖导向型生鲜电商流通模式,是指生鲜电商注重洞察与创造新型服务体验及满足个性化需求以增加消费者的效用价值;另一类是效率导向型生鲜电商流通模式,是指生鲜电商强调信息共享与提高运营效率及降低消费者服务的交易与管理成本。后文将对这两种生鲜电商流通模式的特征及其服务价值创造过程和结果展开具体分析。

基于此,根据典型性和理论抽样原则<sup>[41-42]</sup>,本文选择盒马鲜生和京东生鲜作为案例研究对象,主要原因如下。第一,遵循聚焦原则。两家生鲜电商均为行业领先的代表性生鲜电商,成立时间、外部环境、经营内容和服务范围等多个维度极为相似,流通管理及服务建设上存在共性,尤其是二者的流通服务价值创造结果趋同。它们面临着提升服务体验满足消费者需求的压力和获得更高的成本回收率与收入水平的压力,经过服务价值创造都实现了持续良好运营,最终都建立起兼顾新颖导向和效率导向的“双重导向”型流通模式。这些都有利于提炼和总结运营良好的生鲜电商的独特发展规律。第二,遵循极化原则。两家生鲜电商虽在流通管理及服务建设上有相似性,但也存在差异性。差异性主要表现在初始的流通模式不同和具体服务价值创造的实现过程不同。盒马鲜生一开始建立的流通模式属于典型的新颖导向型,侧重提升服务新颖性;京东生鲜一开始建立的流通模式属于典型的效率导向型,侧重提升服务效率性。两家生鲜电商的具体服务建设安排存在差异,盒马鲜生以新颖导向型流通模式为起点开展新型服务建设实践以实现服务价值创造,京东生鲜以效率导向型流通模式为起点开展效率提升服务建设实践以实现服务价值创造。二者服务价值创造过程中的“殊途”为本文解构生鲜电商流通模式和探究以不同流通模式为起点的服务价值创造的实现过程的对比分析提供了很好的样本。因此,可基于案例对比分析,提炼出对本文研究问题的有效解答与深刻见解。第三,案例数据可得性高。两家生鲜电商的公开信息充足,研究团队与案例企业建立了良好

联系,加上长期从事电子商务流通领域的研究,能够保证生鲜电商流通管理与服务建设方面的数据资料相对完善,从而有利于深入挖掘生鲜电商流通模式及服务价值创造的内在机理。

**2. 案例简介。**盒马鲜生是阿里巴巴集团孵化的生鲜电商,成立于2015年,坚持鲜美生活的运营理念。发挥“商超+产品配送+APP”组合优势,将零售门店作为线上销售的仓储分拣与配送中心,提供3—5公里范围内半小时送达服务。基于线上线下一体化门店,迭代衍生出盒马 Mini、盒马菜市、盒马奥莱店等多种生鲜零售业态。全面铺开与延伸市场,不仅有高端生鲜零售会员店,也有满足次级市场与普通城区市场需求的生鲜社区店。通过为消费者提供便捷高效、有品质以及场景化的泛生鲜零售解决方案,保证零售网络的全面深度与粒度可靠性,盒马鲜生逐步建立起多业态融合的生鲜电商流通模式。经过不断发展,盒马鲜生作为新零售标杆生鲜电商持续活跃在全国数十座城市的商圈社区中。

京东生鲜是京东集团旗下的生鲜电商,成立于2016年,以提供更加优质的产品、更加出众的服务、更加完善的体验为目标,强化市场交易效率。自营业务为主,设有线下门店7FRESH,拥有2000多家生鲜供应商,主要销售水果、蔬菜、肉禽蛋、海鲜水产、鲜食预制菜等生鲜品类,目前已实现生鲜全品类运营。除依托集团物流能力外,设置全国核心城市的专属冷库,建立生鲜产销协同仓模式,提供生鲜产品的全温层仓储。通过不断升级冷链系统,提高订单交付时效,保证产品新鲜度并减少损耗,目前冷链配送范围已覆盖300多个城市。此外,以数字技术为支撑,提供生鲜产品可视化溯源服务。经过不断发展,京东生鲜作为优质生鲜电商持续活跃在全国生鲜原产地与消费市场。

### (三) 数据收集

本文通过多种渠道与多元化方式,收集了包括半结构化访谈获得的第一手数据、文献查询与手动检索得到的公开资料以及实地调研得到的现场观察资料等多种类型数据。具体而言,半结构化访谈方面,本文的访谈调研对象包括案例企业管理者、基层落实执行者如门店店长和职员,从对他们的访谈中获得有关生鲜电商运营与服务建设的多种信息。为保证数据的准确性和客观性,研究团队从盒马鲜生消费者和京东生鲜消费者中抽取了部分对象进行了探查询问。公开资料收集方面,研究团队收集并整理了第三方团体公布的多种相关资料,如高管领导专访、多种数据库文献、商业与行业评论、新闻报道和网络资料等。获得多种与案例生鲜电商企业相关的公开资料,为本文探究生鲜电商企业的流通模式及其服务价值创造过程提供了良好且充分的数据支持。现场观察方面,研究团队多次走访盒马鲜生的实体店与城市中心仓、京东生鲜的实体店与物流园区,参与案例企业举办的企业活动与消费者活动。通过实地观察案例企业和现场参与他们举办的各类活动,研究团队成员能够直接观察生鲜零售与物流配送等服务的操作实现过程,形成对生鲜电商流通管理与业务运作流程及主要服务措施的直观认知。多样化数据来源有利于获取丰富的案例数据,保证数据间相互补充和交叉验证,形成丰富的研究信息,提高案例研究的效度<sup>[41-42]</sup>。为确保案例数据真实可靠,研究团队在数据收集过程中对已收集数据进行三角验证,就疑问部分和存在争议的内容进一步通过面对面交流、电话、微信及邮件等方式向案例访谈对象询问核对。案例数据具体来源及编码如表1所示。

表1 案例数据具体来源及编码

数据资料	盒马鲜生(HM)	京东生鲜(JD)
访谈对象 (编码:a)	区域物流总监(1人) 门店店长(2人) 配送主管(1人) 消费者(2人)	区域主管(2人) 营销专员(1人) 客服人员(1人) 消费者(2人)
访谈形式	实体调研 电话访谈 非正式访谈	基地调研 电话访谈 非正式访谈
访谈主题 (主要内容)	生鲜订单物流与配送管理 门店人员管理与零售运作 产品服务资源的整合流程 消费者的体验评价与意见	业务运营与订单配送管理 市场开发及配套运作流程 生鲜商品售后与消费争议 京东生鲜的消费服务评价

(续表1)

数据资料	盒马鲜生(HM)	京东生鲜(JD)
访谈时间	300分钟	200分钟
公开资料 (编码:b)	官网资料、公开文献、研究报告、 媒体报道以及其他资料	官网资料、公开文献、研究报告、 媒体报道以及其他资料
现场观察 (编码:c)	·参观门店及后场合流区并体验性参与订单拣货过程 ·门店实地观察、购买消费与堂食体验 ·线上 APP 购买并体验30分钟达与次日达的生鲜订单配送服务	·参观重庆、武汉等地的京东亚洲一号园区并集中访谈 ·线上消费并观察订单物流服务过程 ·参观京东生鲜的7FRESH 门店与地区协同仓及京东便利店

#### (四) 数据分析

本文采用案例研究的普遍做法进行数据分析,具体根据三级编码程序<sup>[44,46-47]</sup>。研究团队成员对生鲜电商流通模式及其服务建设相关研究主题达成一致认知的前提下,进行分阶段和迭代式编码。为确保编码的可靠性,研究团队通过三个阶段开展编码分析工作。第一个阶段,由两名团队成员对所收集的质性数据进行研读、聚焦和简化。通过开放式编码形成一阶概念,以便提炼出案例生鲜电商的典型流通模式及其特征。第二个阶段,从理论维度出发,将具有相同特征的一阶概念进行整合,形成抽象化、理论化的构念。通过寻找能描述并解释现象的构念,建立二阶主题。第三个阶段,对二阶主题进行汇总,实现从二阶主题向聚合构念的归纳凝练,从而将案例生鲜电商的各种流通管理实践与现象联系起来。最后,进行案例分析并回归文献,将涌现的理论和文献进行比较,进一步实地补充证据,以通过三角验证的多方数据为基础,不断在数据与理论间迭代和调整,直到达到理论饱和。数据分析的具体执行过程中,研究团队利用访谈和现场观察获得的数据搭建基本分析框架,与其他来源数据进行三角验证;为降低个体主观性,团队成员以背靠背的方式分析案例数据,形成个体意见并进行多轮讨论;进一步就关键构念争议部分的专家修正意见,对案例数据进行编码迭代,确保编码的准确性与一致性,形成编码结果。经过数据分析,本文最终得到的数据编码结构如图1所示。

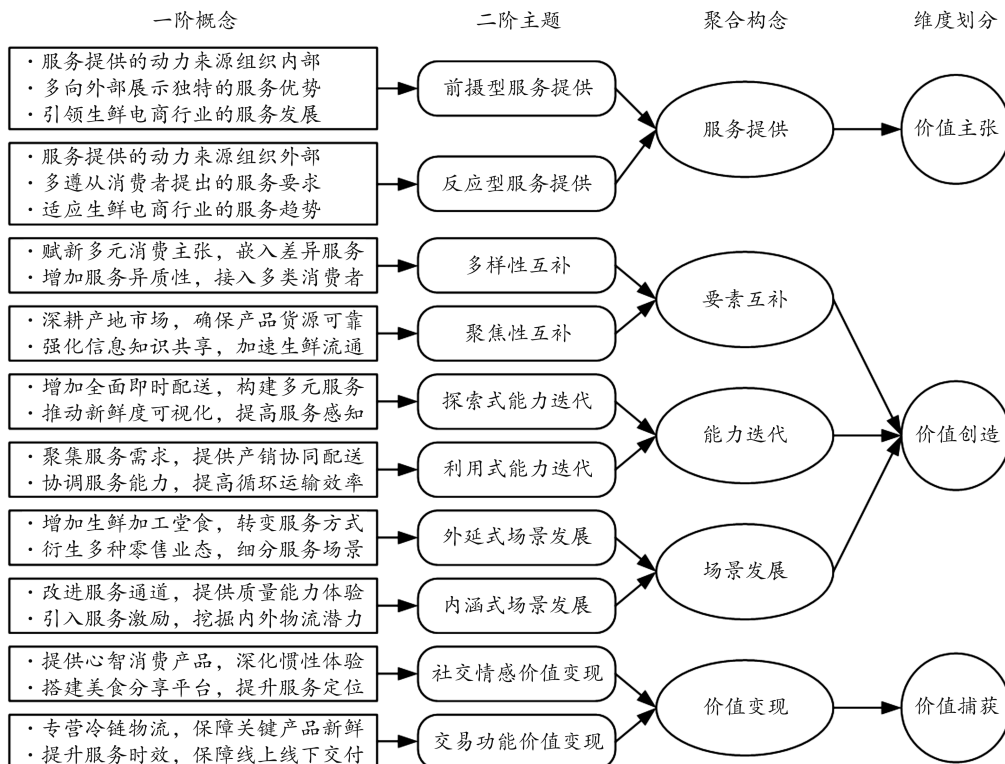


图1 案例数据编码结构

为确保案例研究的信度与效度,本文主要开展了以下几项工作。第一,本文从不同层级管理者处获取跟两家案例生鲜电商的流通模式与服务价值创造过程相关的信息,实现不同访谈对象间数据资料的交叉验证。第二,综合采用半结构化访谈、现场观察以及开放式访谈等方法对两家案例生鲜电商企业进行多轮调研,并运用三角验证策略获取研究数据,建立丰富的证据链,从而更好地反映生鲜电商流通模式及其实现服务价值创造的内在逻辑机制。第三,研究团队编码过程中随时通过电话、微信等方式与访谈对象进行沟通,案例分析过程中与部分访谈对象进行深入交流,根据反馈意见进行多次调整,以确保理论构建契合管理实践。

### 四、案例分析与发现

#### (一) 生鲜电商流通模式的理论架构

通过整理盒马鲜生和京东生鲜两家生鲜电商企业的数据资料并进行编码归纳与迭代,本文提炼出服务提供、能力迭代、场景发展和价值变现四个聚合构念。基于聚合构念及其搭接关系,本文勾勒出了生鲜电商流通模式的全貌,进一步结合从价值主张、价值创造到价值捕获的逻辑链,建立起如图2所示的生鲜电商流通模式理论框架。具体而言,生鲜电商基于服务提供的价值主张,通过能力迭代和场景发展进行服务价值创造,进一步以服务价值变现来完成服务价值捕获,从而建立起符合自身发展定位的流通模式;要素互补在生鲜电商的服务价值创造过程中起到了重要的支持与连接作用。能力迭代和场景发展主要聚焦于生鲜电商的服务价值创造相关的活动属性,要素互补主要聚焦于生鲜电商流通的架构支撑体系及各参与者主体之间的关系。表2为生鲜电商流通模式核心构念的典型证据举例。

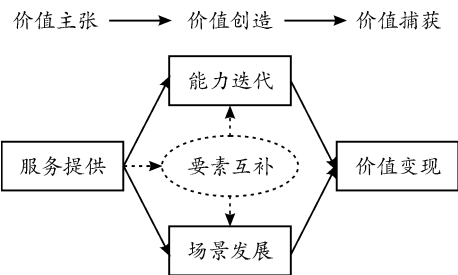


图2 生鲜电商流通模式的理论框架

表2 生鲜电商流通模式核心构念的典型证据举例

典型证据援引(→“一阶概念”)	二阶主题	聚合构念
“盒马鲜生将前置仓模式与零售门店有效结合,实现生熟联动与堂食体验一体化,有效满足消费者对生鲜物流‘体验前的殷切期待、体验中的美妙享受和体验后的难以忘怀’的全部需求。”(HMc)→“服务提供的动力来源组织内部”	前摄型 服务提供	服务提供
“经过一段时间发展,盒马鲜生的服务溢出效应从时间与空间及服务类型等维度进行聚合,促进盒马鲜生成为社区生活服务中心,加速盒马鲜生开放型消费社区建设,形成具有竞争优势的流通模式。”(HMa)→“多向外部展示独特的服务优势”		
“盒马鲜生的线上线下一体化包含了传统电商及线下所有方式,变成全面交互一体化模式。跟消费者各种点的接触是重要的,盒马鲜生APP里面也做了吃的社交,消费者可以分享也可以交流,也可以点评等”(HMa)→“引领生鲜电商行业的服务发展”		
“从多个流量入口吸引到足够消费者之后,京东生鲜可凭借高品质的生鲜产品锁定消费者,形成消费者黏性,也可带动其他品类商品的销售。”(JDb)→“服务提供的动力来源组织外部”	反应型 服务提供	
“强调以消费者为中心,借助京东生鲜平台,生鲜品牌商与消费者之间可以实现直接对话,缩短交易周期,打破产销之间的壁垒,实现价值链大融合,在数据、资源、内容、技术等方面互联互通。”(JDa)→“多遵从消费者提出的服务要求”		
“得益于底层业务技术的支撑作用,京东生鲜已经具备完善的物流体系,能在拓展生鲜交易市场时打破自营与第三方的模式界限,允许两种模式并存,且有效协调两者比例。”(JDa)→“适应生鲜电商行业的服务趋势”		

(续表2)

典型证据援引(→“一阶概念”)	二阶主题	聚合构念
“生鲜市场的产品信息、各类需求和消费信息在盒马鲜生的经济时空内集聚。即便是消费者小众化(通过好吃点频道的上线来聚集)、个性化碎片化(通过日常急需频道来聚集)的需求。”(HMb)→“赋新多元消费主张,嵌入差异服务”	多样性互补	要素互补
“通过拓宽服务内容,增加服务多样性,盒马鲜生以更强的包容性,在更广阔的行业范围内接入多类型消费者,以辐射拓展又彼此互补的行动,实现对消费者需求的洞察与超预期满足。”(HMb)→“增加服务异质性,接入多类消费者”		
“为加强产后的生鲜产品损耗控制和有效缩短供应链环节,京东生鲜选择在生鲜产品原产地周边区域建立临时性的多功能仓库。这样有助于加强品控和减少中间商加价。”(JDc)→“深耕产地市场,确保产品货源可靠”	聚焦性互补	
“京东生鲜提高对运营过程中的效率关注度,更能有效地致力于运营效率的提升,促使合作伙伴间的交易联系更为紧密,令交易成本下降,同时加速生鲜物流配送等关键过程的信息交互与知识共享。”(JDc)→“强化信息知识共享,加速生鲜流通”		
“盒马鲜生将线上订单配送范围设置为门店周围五公里,主要配送时间是8:30~21:00。依靠门店内自动化物流设备,提升门店分拣效率,能保证消费者通过APP下单后,盒马鲜生30分钟内送达。”(HMa)→“增加全面即时配送,构建多元服务”	探索式能力迭代	能力迭代
“盒马鲜生不会模糊地谈新鲜、温度、速度和用户体验,而是要重新定义这些消费者十分关注的价值点,当然是重在消费者能够清晰明确地感知到盒马鲜生的服务变化。”(HMa)→“推动新鲜度可视化,提高服务感知”		
“京东生鲜与阳澄湖大闸蟹养殖企业之间的合作,类似的优势作用也开始显现。养殖企业只需要按消费者的订单需求把捕捞包装好的成品蟹送到协同仓即可,其他一切均由京东生鲜一手操办。”(JDa)→“聚集服务需求,提供产销协同配送”	利用式能力迭代	
“京东生鲜会统一对合作种植户采摘的樱桃进行快速清洗、包装及打包,保持恒温状态,由京东生鲜运送到当地机场,也由京东生鲜设计不同的航线快速运输到全国各地。”(JDb)→“协调服务能力,提高循环运输效率”		
“盒马鲜生强调生熟联动的经营理念,消费者看到生鲜商品后立即购买与烹饪,这样就可以马上享受到鲜美的海鲜大餐了,盒马鲜生门店不仅是展示中心,更是加工和体验中心。”(HMc)→“增加生鲜加工堂食,转变服务方式”	外延式场景发展	场景发展
“盒马鲜生也开始逐渐调整门店与品类完全标准化的传统连锁化打法,主要针对不同的地区城市、不同的商圈社区,开发不同版本不同风格的店,变得更接地气。”(HMb)→“衍生多种零售业态,细分服务场景”		
“京东生鲜出具的各项生鲜检测报告将实时同步到产品商详页中。为保证检测结果的准确性,对每一批次生鲜商品的检测结果记录,都绑定了独立的ID,能够有效避免外部的人工干预。”(JDa)→“改进服务通道,提供质量能力体验”	内涵式场景发展	
“京东生鲜的实际拒收率小于1%,说明我们‘让更多人吃好一点’的努力与付出得到了大部分消费者的认可。这些提高服务水平的激励举措,确实优化了消费体验,所以消费者才更加信任京东生鲜。”(JDc)→“引入服务激励,挖掘内外物流潜力”		
“盒马鲜生运营过程中,消费者乐于参与互动沟通,有助于增进对盒马鲜生需求引领能力的感知,通过提供符合消费惯性的服务,满足多种信息获取需求,深化消费者的产品与服务体验。”(HMa)→“提供心智消费产品,深化惯性体验”	社交情感价值变现	价值变现
“美食达人能在盒马鲜生APP发布图文与视频,能在盒社群中点赞、评论及发帖,还能参加线下活动,盒马鲜生还会根据达人们分享内容的影响力,将好的内容推送到APP首页或在门店大屏展示。”(HMc)→“搭建美食分享平台,提升服务定位”		
“末端网点上,京东生鲜对5000多个配送站进行了改造,为站点人员配备冷藏箱和冰袋,使得原来的站点符合生鲜产品的存储和配送要求,保证生鲜产品全程不脱冷。”(JDb)→“专营冷链物流,保障关键产品新鲜”	交易功能价值变现	
“京东生鲜在生鲜这块强调的是一个定时,并不完全是比拼速度。如说你买的生鲜会被告知是第二天送到,而且第二天上午送到,京东生鲜能够给消费者一个明确的预期就很好。”(JDb)→“提升服务时效,保障线上线下交付”		



## (二) 生鲜电商的服务价值创造过程:以不同流通模式为起点

基于 Zott 和 Amit(2007)、田刚等(2018)、吴晓波等(2020)学者按照主要目的不同划分的新颖型和效率型两类业务模式<sup>[2,37,45]</sup>,本文结合研究主题与案例企业实践进一步提出,一类是新颖导向型生鲜电商流通模式,是指生鲜电商注重洞察与创造新型服务体验及满足个性化需求以增加消费者的效用价值;另一类是效率导向型生鲜电商流通模式,是指生鲜电商强调信息共享与提高运营效率及降低消费者服务的交易与管理成本。根据生鲜电商流通模式关键构成的特征及其所属维度关系,针对盒马鲜生和京东生鲜案例的不同表现及主要差异,对生鲜电商流通模式进行细分,阐述生鲜电商以不同流通模式为起点的服务价值创造过程。

1. 以新颖导向型流通模式为起点的服务价值创造。新颖导向型生鲜电商流通模式基于前摄型服务提供的价值主张,通过探索式能力迭代和外延式场景发展来创造价值,进一步依托社交情感加速服务价值变现的方式来实现服务价值捕获,其中暗含着多样性互补的范围经济效应作用。新颖导向型流通模式从前摄型服务提供出发,强调服务内容的独特性和丰富性,以此吸引消费者,满足消费者的差异化个性化需求。多样性互补指生鲜电商的经营业务具有高度扩张性和多元性,所容许接入新参与者的多样性较高,主要包括赋新多元消费主张嵌入差异服务和增加服务异质性接入多类消费者。新颖导向型流通模式中形成互补关系的参与者能够支持生鲜电商与消费者在多元的服务价值主张上形成匹配,从而在多种服务价值创造与获取关系链上实现互补。以新颖导向型生鲜电商流通模式为起点的服务价值创造的实现机理如图3所示。

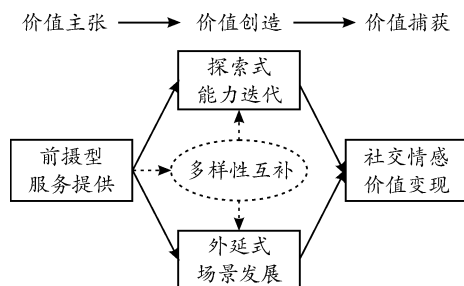


图3 以新颖导向型生鲜电商流通模式为起点的服务价值创造的实现机理

(1) 价值主张:前摄型服务提供。前摄型服务提供,指服务提供的动力来源于组织内部,生鲜电商会建构自己的服务理念并将其作为改变内外部运营环境的基准,以自身的价值观为基准,向外部展示独特的服务优势,引领服务发展<sup>[48]</sup>。案例数据显示,盒马鲜生基于前摄型服务提供的价值主张,强化与消费者的社交互动,扩大与消费者的交往界面,以实现消费者对需求尤其是社交开放性需求的前瞻和洞察。社交开放性需求是指生鲜电商向消费者开放或允许其参与运营建设从而接入消费者方面的需求<sup>[49]</sup>。这类需求折射出消费者互动、增强需求表达多样化的新颖属性。如盒马鲜生收集社交泛化与互动交流产生的大量数据,对各类型消费数据进行清洗与沉淀,随后反向导入供应链服务系统,分析数据与数据之间的交叉点,深刻理解消费者对生鲜产品与服务体验的内在诉求,进而实现潜在需求捕获。考虑到消费者需求差异,也为更好地洞悉与抓取消费者需求变化,盒马鲜生会要求本地供应商按照盒马鲜生的产品标准,对生鲜产品进行预冷、检疫和择拣等初加工处理,实现仓店前的产品初级标准化,同时挖掘全域性资源,将流通环节向上游迁移,在种养殖区域建立生产包装车间,为其他生鲜电商树立标杆。

(2) 价值创造:探索式能力迭代和外延式场景发展。探索式能力迭代,指生鲜电商通过创造差异、强调变化、试验创新等增强服务能力,丰富服务内容。案例分析发现,盒马鲜生从以下两方面进行探索式能力迭代。一是,增加全面即时配送,构建多元服务。具体地,由于全品类生鲜零售服务能够促进消费者就近聚合为社群化食物社区,盒马鲜生依托聚合化的食物社区,提供即时配送服务,培育并强化生鲜即时消费习惯,引领生鲜消费服务市场。买手精选的全品类生鲜通过全程冷链到达目的地仓库及线下门店后,消费者下单的30分钟内,盒马鲜生配送员完成生鲜订单交付。通过提供全天候、全场景零售及快速交付高新鲜度产品

和高品质餐食,盒马鲜生的市场空间区隔得以建立,门店附近3—5公里内的居民区被消费者称为“盒区房”。得益于即时配送,捕捉潜在需求与满足个性要求,盒马鲜生实现深度社区参与,这样一来不仅能够快速交付生鲜产品,还助推多元化服务增值,如通过即时配送服务搭售急救药品与应急物品,增强消费黏性。二是,推动新鲜度可视化,提高服务感知。具体来说,由于消费者基于现有服务难以判断产品新鲜度,盒马鲜生选择用时间量化新鲜度,明确生鲜产品流通周期。实体调研发现,盒马鲜生的生鲜商品销售周期较短,部分生鲜商品的销售周期为一日,如“日日鲜”牌肉、蛋、奶和蔬菜。基于对消费者新鲜度需求的洞察,盒马鲜生进一步对产品新鲜度进行可视化展现。调研证实,盒马鲜生与光明乳业合作设计了七种不同颜色的牛奶包装,对应上架日期与星期,消费者可以直接根据包装颜色选购。这类产品服务融合设计促进盒马鲜生从提供模糊的信息提示到提供可视化服务的转变。通过主动与供应商合作研发核心消费价值点可视化的产品规格与包装,提高消费者的服务感知并加速其信息判断,进而实现消费者需求的快速匹配。

外延式场景发展,指生鲜电商扩充新型服务内容,促进新型服务场景的全域化发展,提升体验,通过差异化个性化的服务满足广大消费者的多种需求。案例分析发现,盒马鲜生从以下两方面进行外延式场景发展。一是,增加生鲜加工堂食,转变服务方式。具体地,盒马鲜生先是在门店布置标准化的产品展示、溯源科技及自动化分拣系统,满足消费者“体验前的殷切期待”;优化生鲜食材加工与烹饪中心,使消费者亲眼见到宰杀、清洗等一系列加工处理过程,增进消费者对产品安全的信任;进一步设置堂食区域,支持消费者将选购食材交由盒马鲜生加工烹饪后取餐享用,体验即买即食与即烹即食,加速实现消费者效用的最大化。生熟联动与堂食体验一体化转变了盒马鲜生的服务方式,增强了服务内容的新颖性。案例数据显示,这类一体化服务不仅加速了生鲜产品的流通转化,还实现了对消费者“体验中享用和体验后难以忘怀”需求的前瞻性满足。二是,衍生多种零售业态,细分服务场景。具体地,为更好地提供全场景服务,盒马鲜生研究不同城市、区域和人口密度等差异化场景下的最佳零售模式。通过主零售业态衍生出多种零售业态,如盒马菜市和盒马 Mini。典型的是增加盒马菜市业态,保留部分包装生鲜和餐食自营的同时,设置散装蔬菜、猪肉和禽蛋,以减少部分生鲜的包装成本。进一步衍生的盒马奥莱业态则是盒马鲜生对消费者的优质平价生鲜产品需求的回应。通过布局多种零售业态,如盒马邻里,积极开拓社区及郊区市场,服务于多类型消费者。案例数据显示,为前摄和满足服务场景多元化的消费者需求,盒马鲜生最终建立起包括会员店、盒马云超、盒马奥莱与盒马邻里等在内的分层服务体系。

**(3) 价值捕获:社交情感价值变现。**社交情感价值变现,指生鲜电商与消费者之间社交互动、情感连接和信任关系所带来的价值并由此衍生出的收益。案例分析发现,盒马鲜生通过提供心智消费产品深化惯性体验,以及搭建美食分享平台提升服务定位等,加速实现社交情感价值变现。“要想获得消费者认可,促进消费溢价,除深入了解消费者,识别消费者的真正需求,洞察潜在需求外,盒马鲜生还需要通过服务流程优化、打造全品类生活服务平台与增强服务依赖性等,引领消费需求,促进消费者效用价值不断涌现。”具体地,盒马鲜生尝试培育美食意见领袖,搭建美食分享平台,使生鲜产品及成品食物更贴近并引领当地消费者需求。对此,首先招募住在门店附近、经常在盒马鲜生下单且热爱美食喜欢分享的消费者;同时鼓励他们分享食谱搭配、食疗和新烹饪方法,包括制作与发布烹饪教学视频等;进一步设置包括今天吃什么、试吃报告和热点美食话题等 APP 模块,激励美食达人做内容分享笔记。通过聚合美食意见领袖与美食内容,及时提供相关购买链接,盒马鲜生成为线上线下美食和食材分享与消费的入口。如此一来,盒马鲜生从生鲜零售商转变为高级美食内容社区服务提供者,通过不断探索消费服务功能,把握消费者需求变化,更好地将社交信任等价值转化为实际收益。

**2. 以效率导向型流通模式为起点的服务价值创造。**效率导向型生鲜电商流通模式基于反应型服务提供的价值主张,通过利用式能力迭代和内涵式场景发展来创造价值,进一步依托交易功能加速服务价值变现的方式来实现服务价值捕获,其中暗含着聚焦性互补的规模经济效应作用。效率导向型流通模式从反应型服务提供出发,强调服务效率的稳定性和增长性,以此留存消费者,满足消费者的标准化一致性需求。聚焦性互补指生鲜电商的经营业务具有高度收敛性和聚焦性,所容许接入新参与者的多样性较低,主要包括深耕产地市场确保产品货源可靠和强化信息知识共享加速生鲜流通。效率导向型流通模式中形成互补关

系的参与者集中关注于单一的或者少数聚焦的业务关系,关注彼此基于单一关系的深度嵌入。以效率导向型生鲜电商流通模式为起点的服务价值创造的实现机理如图4所示。

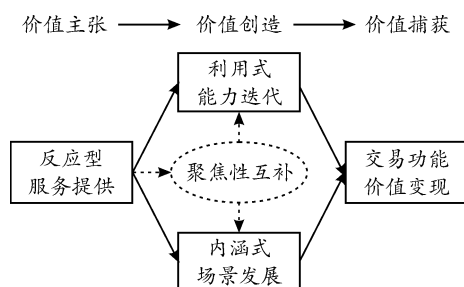


图4 以效率导向型生鲜电商流通模式为起点的服务价值创造的实现机理

**(1) 价值主张:反应型服务提供。**反应型服务提供,指服务提供的动力来源于组织外部,生鲜电商将自己的服务理念视作灵活易变并使之契合于内外部运营环境中的期望,以外部的要求为基准,遵从消费者提出的服务要求,适应服务发展<sup>[48]</sup>。案例数据显示,京东生鲜基于反应型服务提供的价值主张,强化与消费者的交易联结,提高与消费者的连接效率,以实现对消费者需求尤其是交易连接性需求的响应和满足。交易连接性需求是指生鲜电商连接核心消费者以及系统中其他参与者的需求,侧重于连接的效率和成本<sup>[49]</sup>,这类需求具有锁定特定参与者、强化与其关系的效率属性。如京东生鲜已实现与财神岛、沙坨子岛等第三方生鲜商户共享产品溯源技术,这样便于消费者充分了解产品来源,让生鲜产品投机者无处遁形,同时也使真正的生态有机产品为人所知,实现技术应用充分落地。“除了自营生鲜商品外,京东生鲜为入驻商户提供全程冷链及溯源服务,如此一来保证了全平台的生鲜产品品质,提高了运营效率,同时也满足了消费者对于产品溯源与食品安全的要求。”

**(2) 价值创造:利用式能力迭代和内涵式场景发展。**利用式能力迭代,指生鲜电商通过整合利用、强调改善、优化常规等增强服务能力,提高服务效率。案例分析发现,京东生鲜从以下两方面进行利用式能力迭代。一是,聚集服务需求,提供产销协同配送。京东生鲜考虑到产品特性及消费特点,整合终端消费者需求,按计划将相对分散的订单需求集约化铺货到产销地协同仓、配货站及分拨中心;同时,依托信息服务与交互平台,有效集成区域内订单,统一调拨并配用物流服务资源,建立最优配送路径。得益于此,京东生鲜能够将需求量较少却要送往同一目标市场的生鲜订单聚集起来进行整车运输与配送,实现物流配送的规模经济。如与京深海鲜合作向北上广消费者提供产销协同的直送服务。“相比生鲜供应商自己安排配送,这样不仅没有了运营成本,还节约了推广成本。我们为生鲜供应商创造了更多的价值,这些价值可能被外界所忽略,但有自配经历的生鲜供应商能切身感受到。”二是,协调服务能力,提高循环运输效率。具体地,京东生鲜除了配置专业运输设备外,通过优化冷链车公路运输路径,增加高铁运输,增设航空运输线,开设机场快速通道,启用机坪恒温车及采用头等舱冷链运输等,支持生鲜订单配送。得益于建立多元化运输能力组合与冷链解决方案,京东生鲜获得了全方位的生鲜协同物流运输能力。基于此,京东生鲜进一步依托供应商信任,利用订单聚合,与供应商开展采购、分拣及包装等方面合作,深度整合配送服务,提高运输能力的利用率。“我们能从上午10点到晚上8点每2小时安排一次对蟹农的循环出货接货,当天出水的活蟹本地打完单后可立马进入快速运输配送通道。”

**内涵式场景发展,**指生鲜电商加强已有服务建设,促进已有服务场景的纵深化发展,降低成本,通过稳定一致的服务满足区域消费者的交易需求。案例分析发现,京东生鲜从以下两方面进行内涵式场景发展。一是,改进服务通道,提供质量能力体验。具体来说,为使线上能提供信息化的质量追溯查询和线下能提供现场质量保障展示,京东生鲜在线下门店7FRESH中引入数字化技术,实现消费者可视化的品控,进一步依托带有“神农 SPES”系统的快速检验实验室进行线上操作,将生鲜检测报告通过商品详情页实时展示给消费者。此外,京东生鲜打通了“神农 SPES”系统与商品评价系统。通过“神农 SPES”系统根据消费者反

馈信息发起库内巡检,有效拦截异常生鲜商品,实现对生鲜产品质量的严格把关。目前,该系统连同快速检验实验室已覆盖京东生鲜的全国生鲜仓,不仅能够保证生鲜品控的可视化,还支持消费者获得深度的质量能力体验。二是,引入服务激励,挖掘内外物流潜力。具体地,为提升配送服务的效率与稳定性,京东生鲜激发并利用内外部物流服务潜力。在确定配送收益时,京东生鲜权衡准时率、投诉率、错单率及破损率等考评因素,并将内部考评结果纳入奖惩体系;进一步联系监管组织,定期考评合作企业的综合服务,将外部考评结果上传到信息共享平台以便于各方查询。通过建立起组织内外部的商誉激励机制,形成能力分享与商誉间的正相关关系,京东生鲜得以实现物流潜力挖掘。如内部业务分配中,京东生鲜给予商誉良好的成员更高配额,进而反哺到整个组织中,激励更多成员保持并提升服务水平,推动整体运营绩效提升。

**(3) 价值捕获:交易功能价值变现。**交易功能价值变现,指生鲜电商与消费者之间订单交易、用户规模和增值服务所带来的价值并由此衍生出的收益。案例分析发现,京东生鲜通过专营冷链物流保障关键产品新鲜,以及提升服务时效保障线上线下交付等,加速实现交易功能价值变现。具体而言,京东生鲜不断加大投入,配备冷链物流设施,推行相关服务标准,同时向原产地延伸以输出技术标准与规范,加强对生鲜产品全产业链的把控。得益于冷链物流作用,打通电商运营多主体的对接渠道,京东生鲜建立起高效的短链交易模式。基于此,京东生鲜推出夜间服务,满足不同的时效需求。一线城市的消费者当天14点前下单,可选择当天18:00—20:00或20:00—22:00时间段配送。一些地区的消费者也因此能够享受到多时段配送服务。进一步升级送达服务,京东生鲜将预约送达时间由2小时缩短至30分钟。成功试点一线城市的精准送达服务后,京东生鲜快速将该服务推广到全国其他城市。对于精准送达服务,京东生鲜强调定时送达,严格要求在指定时间内完成交付。目前该服务覆盖的城市数超过200个。“我们的竞争力不在于送达速度,而是定时送达。”依托分段定时配送,京东生鲜实现了线上线下一体化的产品准时交付与交易变现,还获得了零售服务的纵深化增值。

### (三) 生鲜电商的服务价值创造结果:形成“双重导向”型流通模式

案例分析发现,经过服务价值创造,盒马鲜生和京东生鲜两家生鲜电商从一开始的单一导向型流通模式转变为新颖导向与效率导向有益叠加的流通模式,最终都建立起“双重导向”型流通模式。生鲜电商运营与服务建设过程中,新颖导向型和效率导向型两种流通模式无法实现完全分离与割裂。随着生鲜消费者需求变化和市场竞争加剧,尤其是参与主体开放交互,共同努力挖掘并满足消费者需求,流通服务变得更加多元、灵活和高效,这两种生鲜电商流通模式也将通过叠加融合进而实现共同演化升级。

基于对案例生鲜电商的服务价值创造结果及其运营发展趋势的分析,本文提出“双重导向”型生鲜电商流通模式。生鲜电商基于兼顾前摄型服务提供和反应型服务提供的价值主张,发挥多样性互补和聚焦性互补的叠加作用,实现关键要素互补,适应市场变化,引领服务发展,通过探索式能力迭代,丰富服务内容,吸引和引导消费者群体,同时通过利用式能力迭代,提高服务效率,留存和扩大消费者群体,进而将服务创造的价值最大化,促进社交情感价值变现和交易功能价值变现,最终最大化捕获价值。“双重导向”型生鲜电商流通模式的服务价值创造的实现机理如图5所示。

“双重导向”型流通模式下,双重要素互补强调生鲜电商在服务价值创造的多样性互补和聚焦性互补上实现平衡共生,提升服务效率的同时确保服务水平稳定与服务内容新颖,既能满足消费者需求又能把控流通效率。基于此,生鲜电商一方面需要高度重视多样性互补,进行外延式扩张,吸引更多的供应商或合作伙伴加入,形成跨边网络效应,进而吸引更多的消费者,建立双边市场良好扩大的循环,创造并获取更多价值;另一方面需要高度重视聚焦性互补,推进内涵式增长,强化对供应商或合作伙伴的筛选,形成声誉保护机制,进而提高消费者的忠诚度,建立双边市场连接改善的循环,从而降低流通成本,提高流通绩效。

盒马鲜生兼顾效率导向的行动。典型的是移除外卖直营业务以减少服务缺陷。虽然外卖直营业务获得多项资质与许可,外卖直营尤其是餐食外卖直营的消费需求时间集中,往往会占用过多服务资源与能力,影响生鲜零售业务的正常运转,盒马鲜生选择移除该业务。“我们知道什么都做好了也不行,因为业务模式本身有缺陷。该业务虽有很多延展可能性,但我们不可能都去投入跟进,毕竟能力有限”,“我们具备外卖订餐服务资质及相关证件,一开始是计划干外卖直营,消费者对我们产品的评价也很不错,外卖订单量

也很可观。但我们清楚知道外卖业务有天然瓶颈,它很难做大,如果我们的门店只作为外卖店铺的话,那基本上只有中午经营有订单,这样一来我们的多数资源都是利用不足的”,“就担心想要做的太多而可用资源又不够多,加上发展时机不到,多做也可能没有任何建树,我们现在要提高效率,有选择地砍掉了一些业务,其中就包括属单纯的外卖业务”。进一步,基于服务溢出效应聚合,盒马鲜生进行零售服务解决方案的跨区域复制,扩大市场规模,提高流通模式的影响力。如在不同城市地区的门店服务辐射社区中,盒马鲜生积极推广全品类商品次日达服务,加速全场景服务渗透,扩大服务区域,进而提升广泛的消费者认同感并提高消费者忠诚度,提高流通模式的服务效率。

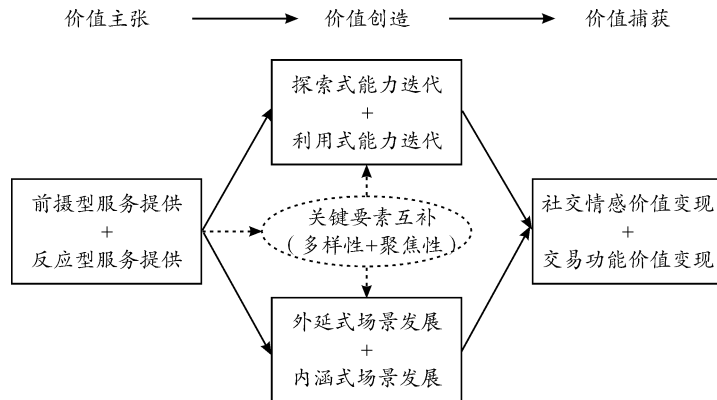


图5 “双重导向”型生鲜电商流通模式的服务价值创造的实现机理

京东生鲜兼顾新颖导向的行动。典型的是更新生鲜售后以满足咨询理赔需求。为满足订单交付现场或交付后短时间内的生鲜售后服务需求,京东生鲜提出了“优鲜赔”和“即刻赔”服务。如针对大闸蟹售后问题,推出“死蟹包赔+闪电退款”服务方案。消费者如果发现死蟹,签收后6小时内申请“优鲜赔”,京东生鲜会快速退款。针对原产地或地标生鲜产品,京东生鲜设立了专项专属理赔的客服人员,由专业客服来处理售后理赔、货损原因归属以及确定赔付资金与支付方等问题。得益于建立快捷咨询、快速理赔和应急处理等专项应对方案,京东生鲜快速完成了对消费者的专属沟通与理赔。案例数据显示,快速响应消费者的生鲜订单售后及咨询理赔需求,不仅能够促进消费者留存并提高消费者重购率,还能有效吸引消费者。“我们再次升级售后服务,上线了‘即刻赔’,消费者在签收时可以直接开箱验货,如果购买的生鲜商品出现化冻、腐烂、漏液或包装损坏等问题,我们的配送小哥可以现场进行快速有效处理。”此外,为加速实现前沿性技术知识共享,如区块链技术应用,京东生鲜基于有效信息共享,联通供应商预约系统与消费者评价系统,不断吸引上下游多类主体上链参与。“为提高区块链溯源辨伪服务的效率与效果,保证生鲜产品来源与食品安全,京东生鲜与科尔沁、大成等大型企业建立合作关系,共同组建安全食品溯源联盟。”

## 五、结论、贡献与启示

### (一) 研究结论

本文围绕生鲜电商如何面向流通实现服务价值创造这一核心问题,通过盒马鲜生和京东生鲜的双案例研究,对不同类型的生鲜电商流通模式进行了解构,探讨了以不同生鲜电商流通模式为起点的服务价值创造的实现机理,得到如图6所示的理论模型。主要结论如下。

第一,生鲜电商流通模式的关键构成包括服务提供、能力迭代、场景发展和价值变现。本文从价值主张、价值创造到价值捕获的逻辑维度对四个关键构成进行分类匹配。具体而言,服务提供是价值主张维度,包括前摄型服务提供和反应型服务提供;能力迭代和场景发展是价值创造维度,能力迭代包括探索式能力

迭代和利用式能力迭代,场景发展包括外延式场景发展和内涵式场景发展;价值变现是价值捕获维度,包括依托社交情感的服务价值变现和依托交易功能的服务价值变现。基于三个维度内的要素组合,本文进一步提出新颖导向型、效率导向型和“双重导向”型三种生鲜电商流通模式。

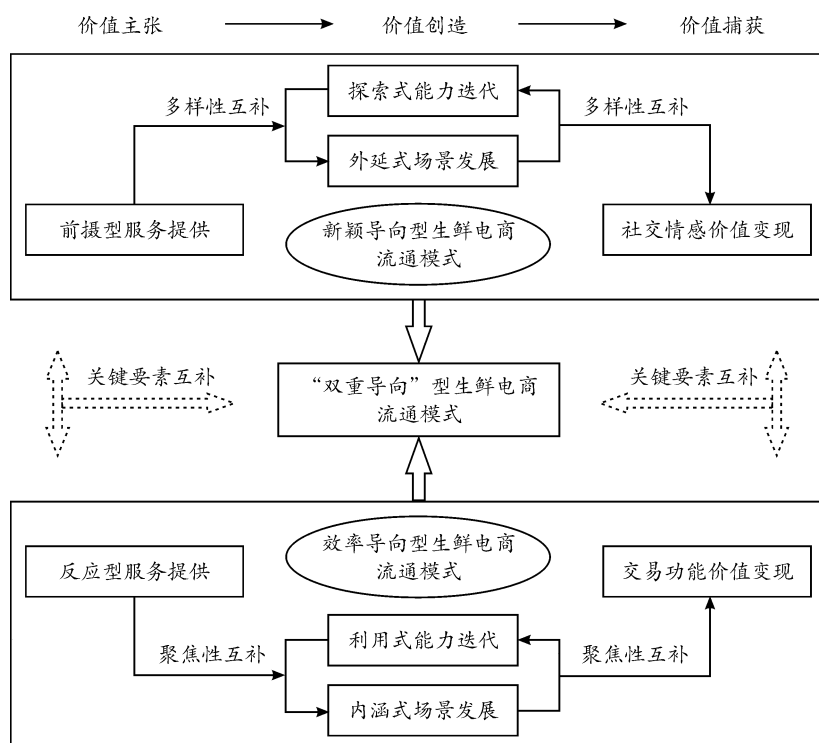


图6 生鲜电商流通模式及服务价值创造的实现机理

第二,以不同类型生鲜电商流通模式为起点的服务价值创造过程存在差异。具体而言,一类是以新颖导向型生鲜电商流通模式为起点的服务价值创造过程,强调服务内容的独特性和丰富性,基于前摄型服务提供的价值主张,引领服务发展,通过增加全面即时配送构建多元服务、推动新鲜度可视化提高服务感知等探索式能力迭代行动,增加生鲜加工堂食转变服务方式、衍生多种零售业态细分服务场景等外延式场景发展行动,增强服务价值创造能力,最终依托社交情感关系实现服务价值捕获,其中暗含着多样性互补效应作用。另一类是以效率导向型生鲜电商流通模式为起点的服务价值创造过程,强调服务效率的稳定性和增长性,基于反应型服务提供的价值主张,适应服务发展,通过聚集服务需求提供产销协调配送、协调服务能力提高循环运输效率等利用式能力迭代行动,改进服务通道提供质量能力体验、引入服务激励挖掘内外物流潜力等内涵式场景发展行动,增强服务价值创造能力,最终依托产品交易功能实现服务价值捕获,其中暗含着聚焦性互补效应作用。

第三,“双重导向”型流通模式是生鲜电商流通模式演化及服务价值创造的结果。“双重导向”型流通模式在服务内容创新和服务效率增长,以及探索式能力迭代和利用式能力迭代、外延式场景发展和内涵式场景发展等方面实现了新颖导向型流通模式和效率导向型流通模式的优势互补,进而创造和捕获更大体量的价值,其中暗含着多样性互补效应和聚焦性互补效应的叠加。换言之,生鲜电商流通模式需要动态演进以应对生鲜消费者需求变化和市场竞争加剧。本文的新颖导向型流通模式是盒马鲜生初始的流通模式,效率导向型流通模式是京东生鲜初始的流通模式,而“双重导向”型生鲜电商流通模式则是盒马鲜生和京东生鲜实现服务价值创造的结果和未来的运营发展趋势,故只注重新颖导向或效率导向的单一模式无法让生鲜电商企业获得持续的竞争优势,实现新颖导向和效率导向有机结合的“双重导向”型流通模式才是生鲜电商企业的长效发展存续之道。

## (二) 理论贡献

通过盒马鲜生和京东生鲜的双案例研究,归纳出生鲜电商流通模式的理论架构,给出了以新颖导向型流通模式和以效率导向型流通模式为起点的服务价值创造的实现机理,提出了“双重导向”型流通模式。基于研究结论,从电商背景下企业运营管理视角出发阐明本文的理论贡献。

第一,对生鲜电商流通模式的解构,深化了电商背景下企业运营模式研究。现有文献多将电商模式视为静态的分析背景或分析单元,缺乏对电商模式这一重要的企业运营模式及其架构的深入分析。本文通过双案例研究归纳出生鲜电商流通模式的关键构成,即服务提供、能力迭代、场景发展和价值变现,并且依据构成要素的特征以及流通模式的维度关系提出了生鲜电商流通模式理论架构,这对电商背景下企业运营模式构建研究进行了有益拓展和深化,而将生鲜电商流通模式概括为新颖导向型、效率导向型和“双重导向”型三类,深化了现有文献对电商模式的认知和理解,能够为后续研究电商背景下企业运营模式提供重要的分析思路。

第二,对不同类型生鲜电商流通模式下服务价值创造的实现机理的探讨,推进了电商背景下企业运营优化的研究。现有关于电商背景下企业运营优化的研究未针对服务价值创造问题做全面深入探索,加上现有文献多从相对静态视角出发探讨电商背景下企业运营管理问题,难以深刻揭示电商背景下企业运营管理的内在过程及其变化趋势。本文发现不同理论架构的生鲜电商流通模式及其服务价值创造的实现过程差异,识别出了不同生鲜电商流通模式下服务价值创造过程的关键组成,揭示了生鲜电商企业通过流通服务价值创造进而实现持续良好运营的内在机理,回应了关于开展电商背景下企业运营优化研究的呼吁,这也为更好地理解电商背景下企业运营服务价值创造与实现问题提供了重要理论依据。

第三,提出“双重导向”型生鲜电商流通模式及其服务价值创造的实现机理,丰富了电商背景下企业价值创造的研究。现有文献指出电商背景下企业可以提供优质产品与服务来支持自身运营发展,但对电商背景下企业价值创造这一重要关键实践的研究与关注不足。本文提出“双重导向”型生鲜电商流通模式并剖析了该模式下的服务价值创造过程,阐明了电商背景下企业价值创造的实现机理,即电商背景下企业从服务提供出发,通过提高服务效率和丰富服务内容,增强价值创造能力,建立全面深度且可持续的竞争优势,提升消费者体验的同时获得有效的投入回报。有效的服务价值创造能够夯实电商背景下企业运营的组织基础并支持企业实现持续发展,了解这些关键因素对于企业在电商背景下考虑运营模式建设导向,识别服务优化重点,解决新颖效率权衡难题,实现服务价值创造至关重要,进而深化并拓展了电商背景下企业运营管理的研究内容。

## (三) 管理启示

本文围绕生鲜电商如何面向流通实现服务价值创造这一核心问题,分析了生鲜电商流通模式的理论架构,提出了生鲜电商流通模式实现服务价值创造的理论模型,研究结论对我国生鲜电商企业运营管理及其流通服务建设实践具有启示意义。第一,生鲜电商选择以新颖导向型流通模式为起点进行服务价值创造,应该基于前摄型服务提供的价值主张,坚持创新服务内容,提升服务内容的新颖性,通过探索式能力迭代和外延式场景发展来创造服务价值,进一步依托社交情感实现服务价值变现的方式来捕获价值,服务价值创造过程中注重发挥多样性互补的正向作用。第二,生鲜电商选择以效率导向型流通模式为起点进行服务价值创造,应该基于反应型服务提供的价值主张,坚持提高服务效率,提升服务效率的增长性,通过利用式能力迭代和内涵式场景发展来创造服务价值,进一步依托交易功能实现服务价值变现的方式来捕获价值,服务价值创造过程中注重发挥聚焦性互补的正向作用。第三,生鲜电商应该形成“双重导向”型流通模式,通过构建“双重导向”型流通模式闭环以获得长久竞争优势。尤其是在生鲜消费者需求变化和市场竞争加剧的行业背景下,生鲜电商应该兼顾并权衡“新颖导向”和“效率导向”,即基于前摄型服务提供的价值主张,引领服务发展,满足差异化个性化需求,吸引与引导消费者群体,基于反应型服务提供的价值主张,适应服务发展,满足标准化一致性需求,留存与扩大消费者群体,进一步发挥多样性互补和聚焦性互补的双重互补效应作用,积极构造“双重导向”型流通模式,获得长久的竞争优势。

## 参考文献:

- [1] 刘向东,何明钦,安婷. 流通业发展与城乡消费差距——基于供需侧视角的机制研究[J]. 商业经济与管理,2023(6): 18-33.
- [2] 田刚,张义,张蒙,等. 生鲜农产品电子商务模式创新对企业绩效的影响——兼论环境动态性与线上线下融合性的联合调节效应[J]. 农业技术经济,2018(8):135-144.
- [3] 田宇,但斌,刘墨林,等. 保鲜投入影响需求的社区生鲜 O2O 模式选择与协调研究[J]. 中国管理科学,2022(8):173-184.
- [4] 汪旭晖,张其林. 电子商务破解生鲜农产品流通困局的内在机理——基于天猫生鲜与沱沱工社的双案例比较研究[J]. 中国软科学,2016(2):39-55.
- [5] 江小玲,但斌,吴胜男,等. 生鲜电商如何突破物流“成本—时效—体验”困局——基于盒马鲜生的案例研究[J]. 管理工程学报,2023(2):222-239.
- [6] 林家宝,李蕾,李婷. 农产品电子商务能力对企业绩效的影响研究[J]. 管理学报,2018(4):608-615.
- [7] DAI J,CHE W,LIM J J,et al. Service innovation of cold chain logistics service providers:a multiple-case study in China[J]. Industrial Marketing Management,2020,89(6):143-156.
- [8] HUEBNER A,KUHN H,WOLLENBURG J. Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing:a strategic planning framework[J]. International Journal of Retail and Distribution Management,2016,44(3):228-247.
- [9] 张旭梅,邓振华,陈旭,等. “互联网+”生鲜电商跨界合作商业模式创新——基于易果生鲜和海尔合作的案例研究[J]. 重庆大学学报(社会科学版),2019(6):50-60.
- [10] 石成玉,陈怪亨,王妍,等. 大数据视角下生鲜电商供应链物流服务策略研究[J]. 农业技术经济,2023(10):129-144.
- [11] 张小蒙,赵启兰,张建军. 服务创新驱动下物流服务供应链纵向整合策略——基于链间竞争视角[J]. 商业经济与管理,2022(10):23-38.
- [12] GOVINDAN K. Sustainable consumption and production in the food supply chain:a conceptual framework[J]. International Journal of Production Economics,2018,195(1):419-431.
- [13] 冯坤,杨强,常馨怡,等. 基于在线评论和随机占优准则的生鲜电商顾客满意度测评[J]. 中国管理科学,2021(2):205-216.
- [14] 刘刚. 服务主导逻辑下的农产品电商供应链模式创新研究[J]. 商业经济与管理,2019(2):5-11.
- [15] 邵腾伟,吕秀梅. 基于消费者主权的生鲜电商消费体验设置[J]. 中国管理科学,2018(8):118-126.
- [16] 葛继红,周曙东,王文昊. 互联网时代农产品运销再造——来自“褚橙”的例证[J]. 农业经济问题,2016(10):51-59, 111.
- [17] 刘墨林,但斌,马崧萱. 考虑保鲜努力与增值服务的生鲜电商供应链最优决策与协调[J]. 中国管理科学,2020(8):76-88.
- [18] 邵腾伟,吕秀梅. 生鲜农产品电商分布式业务流程再造[J]. 系统工程理论与实践,2016(7):1753-1759.
- [19] LIAN J W,KE C K. Using a modified electre method for an agricultural product recommendation service on a mobile device[J]. Computers & Electrical Engineering,2016,56(8):277-288.
- [20] FAGERSTROM A,ERIKSSON N,SIGURDSSON V. Investigating the impact of internet of things services from a smartphone app on grocery shopping[J]. Journal of Retailing and Consumer Services,2020. DOI:10.1016/j.jretconser.2019.101927.
- [21] AKRAM U,ANSARI A R,FU G Q,et al. Feeling hungry? Let's order through mobile! Examining the fast food mobile commerce in China[J]. Journal of Retailing and Consumer Services,2020. DOI:10.1016/j.jretconser.2020.102142.
- [22] STELLINGWERF H M,LAPORTE G,CRUIJSSEN F C A M,et al. Quantifying the environmental and economic benefits of cooperation:a case study in temperature-controlled food logistics[J]. Transportation Research Part D:Transport and Environment,2018,65(8):178-193.
- [23] 陈国军,王国恩. “新零售”环境下“盒马村”经济模式初探[J]. 农业经济问题,2020(7):14-24.
- [24] 梁旭,韩继良,阮俊虎,等. 电商模式下考虑农户满意度的生鲜农产品产地冷库选址研究[J]. 中国管理科学,2022. DOI: 10.16381/j.cnki.issn1003-207x.2022.1260.
- [25] HWANG J,KIM H. Consequences of a green image of drone food delivery services:the moderating role of gender and age[J]. Business Strategy and the Environment,2019,28(5):872-884.
- [26] CHO Y K. Creating customer repurchase intention in internet retailing:the effects of multiple service events and product type[J].



- Journal of Retailing and Consumer Services,2015,22(1):213-222.
- [27] PINTO G L, DELL'ERA C, VERGANTI R, et al. Innovation strategies in retail services: solutions, experiences and meanings[J]. European Journal of Innovation Management, 2017, 20(2):190-209.
- [28] 张昊. 现代流通企业促成产销供应链协同——畅通国民经济大循环的微观基础[J]. 商业经济与管理, 2021(6):17-27.
- [29] 程欣炜, 岳中刚. 基于电商大数据的农产品短期经营风险预测研究——以家庭经营梨果种植户为样本[J]. 商业经济与管理, 2022(9):16-29.
- [30] 但斌, 吴胜男, 王磊. 生鲜农产品供应链“互联网+”农消对接实现路径——基于信任共同体构建视角的多案例研究[J]. 南开管理评论, 2021(3):81-93.
- [31] BUMBLAUSKAS D, MANN A, DUGAN B, et al. A blockchain use case in food distribution: do you know where your food has been? [J]. International Journal of Information Management, 2020. DOI:10.1016/j.ijinfomgt.2019.09.004.
- [32] SOLANO N E C, LLINÁS G A G, MONTOYA-TORRES J R. Towards the integration of lean principles and optimization for agricultural production systems: a conceptual review proposition [J]. Journal of the Science of Food and Agriculture, 2020, 100(2):453-464.
- [33] KUMAR A, MANGLA S K, KUMAR P, et al. Challenges in perishable food supply chains for sustainability management: a developing economy perspective[J]. Business Strategy and the Environment, 2020, 29(5):1809-1831.
- [34] 刘刚. 生鲜农产品电子商务的物流服务创新研究[J]. 商业经济与管理, 2017(3):12-19.
- [35] TROISE C, O'DRISCOLL A, TANI M, et al. Online food delivery services and behavioural intention—a test of an integrated TAM and TPB framework[J]. British Food Journal, 2021, 123(2):664-683.
- [36] KAMBLE S S, GUNASEKARAN A, SHARMA R. Modeling the blockchain enabled traceability in agriculture supply chain[J]. International Journal of Information Management, 2020. DOI:10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.023.
- [37] ZOTT C, AMIT R. Business model design and the performance of entrepreneurial firms[J]. Organization Science, 2007, 18(2):181-199.
- [38] CARTER E. Desperately seeking happy chickens: producer dynamics and consumer politics in quality agricultural supply chains[J]. International Journal of Social Economics, 2021, 48(7):933-946.
- [39] 张娜娜, 谢伟. 中国电子商务模式创新的合法化机制——基于淘宝网的案例研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2014(10):133-141.
- [40] RUAN J H, SHI Y. Monitoring and assessing fruit freshness in the IOT-based e-commerce delivery using scenario analysis and interval number approaches[J]. Information Sciences, 2016, 373(35):557-570.
- [41] 罗伯特·K·殷. 案例研究:设计与方法[M]. 4th ed. 周海涛, 李永贤, 李虔, 译. 2版. 重庆:重庆大学出版社, 2010:6-15.
- [42] EISENHARDT K M. What is the Eisenhardt Method, really? [J]. Strategic Organization, 2021, 19(1):147-160.
- [43] 李亮, 刘洋, 冯永春. 管理案例研究:方法与应用[M]. 北京:北京大学出版社, 2020:173-174.
- [44] 王烽权, 江积海. 互联网短视频商业模式如何实现价值创造? ——抖音和快手的双案例研究[J]. 外国经济与管理, 2021(2):3-19.
- [45] 吴晓波, 沈华杰, 吴东. 不确定性、互补性资产与商业模式设计:新型冠状病毒肺炎疫情期间的多案例研究[J]. 科研管理, 2020(7):189-200.
- [46] STRAUSS A L, CORBIN J M. Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory[M]. 2nd ed. Los Angeles: Sage Publications, 1998:55-163.
- [47] 王烽权, 江积海. 跨越鸿沟:新经济创业企业商业模式闭环的构建机理——价值创造和价值捕获协同演化视角的多案例研究[J]. 南开管理评论, 2023(1):195-205, 248, 206-207.
- [48] 魏江, 王诗翔. 从“反应”到“前摄”:万向在美国的合法性战略演化(1994~2015)[J]. 管理世界, 2017(8):136-153, 188.
- [49] 韩炜, 杨俊, 胡新华, 等. 商业模式创新如何塑造商业生态系统属性差异? ——基于两家新创企业的跨案例纵向研究与理论模型构建[J]. 管理世界, 2021(1):88-107, 7.

