

Doi:10.11835/j.issn.1008-5831.jg.2018.12.002

欢迎按以下格式引用: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.Do:10.11835/j.issn.1008-5831.jg.2018.12.002.

Citation Format: ZHANG Xumei, DENG Zhenhua, CHEN Xu, et al. "Internet plus" fresh e-commerce cross-border cooperation business model innovation: A case study based on the cooperation between Yiguo and Haier [J]. Journal of Chongqing University (Social Science Edition), 2019(6): 50-60. Doi: 10.11835/j.issn.1008-5831.jg.2018.12.002.

# “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

张旭梅<sup>1</sup>, 邓振华<sup>1</sup>, 陈旭<sup>2</sup>, 吴胜男<sup>1</sup>

(1.重庆大学 经济与工商管理学院,重庆 400044;2.电子科技大学 经济与管理学院,四川 成都 611731)

**摘要:**“互联网+”环境下,生鲜电商商业模式趋同造成生鲜电商之间产生恶性同质化竞争,生鲜电商亟需进行商业模式创新。文章以易果生鲜和海尔的跨界合作为例,运用扎根理论对收集到的资料进行三级编码,探究生鲜电商如何通过跨界合作实现商业模式创新,分析得出生鲜电商跨界合作商业模式的构成要素,即价值主张为优化消费体验和个性化产品与服务,核心资源为生鲜供应链资源和合作企业相关资源,关键流程为共建消费场景、捕获消费信息、精准营销,盈利模式为增加收入来源和分摊运营成本。在此基础上,根据要素之间的相互联系,探究了生鲜电商跨界合作商业模式创新的运作机理。

**关键词:**生鲜农产品;电子商务;“互联网+”;跨界合作;商业模式创新

中图分类号:F062.9 文献标志码:A 文章编号:1008-5831(2019)06-0050-11

## 一、研究问题与文献综述

近年来,在“互联网+”行动计划的推动下,生鲜电商得以快速发展,市场规模从2012年的40.3亿元扩大到2016年的913.9亿元,市场潜力巨大。由于生鲜农产品具有非标准化和易腐变质等特点,导致生鲜电商经营难度大。为减少经营探索风险,生鲜电商往往会寻找标杆企业在目标市场、

修回日期:2018-06-18

基金项目:国家社会科学基金重大项目“推进‘互联网+’生鲜农产品供应链渠道发展研究”(15ZDB169);中央高校基本科研业务费项目“‘互联网+’生鲜农产品供应链创新商业模式研究”(106112016CDJJK02PY09)

作者简介:张旭梅(1966—),女,重庆大学经济与工商管理学院教授,博士研究生导师,博士,主要从事物流与供应链管理、信息管理研究,  
Email: zhangxumei@cqu.edu.cn。

营销策略、经营模式等方面进行效仿,造成商业模式趋同,如壹桌网和美味七七均定位于高端消费市场、进行价格补贴、采用自仓自配的重资产运营模式,最终导致双双破产。商业模式趋同使得生鲜电商之间产生同质化竞争,是造成生鲜电商处于经营困境的重要原因,生鲜电商亟需进行商业模式创新。在“跨界融合”思维下,行业边界越来越模糊、资源与要素相互渗透,获取并整合资源有利于推动商业模式创新,跨界合作为生鲜电商的商业模式创新提供一种新思路。然而,对于生鲜电商而言,如何选择跨界对象、如何通过跨界合作实现商业模式创新是一个尚未研究且亟待解决的问题。因此,探究生鲜电商跨界合作商业模式具有重要的理论和现实意义。

生鲜电商跨界合作商业模式是一个亟待研究的新命题,目前与之相关的研究主要有生鲜电商商业模式和商业模式创新两个方面。有关生鲜电商商业模式的研究主要集中于产品流通、运营模式、营销策略等方面。基于产品流通的研究视角,赵晓飞和李崇光构建了农产品流通渠道变革驱动力模型,并对渠道变革的影响因素及作用机制进行了分析<sup>[1]</sup>;刘天军和胡华平提出从公共政策、基础设施、市场组织对接形式等五方面进行生鲜农产品流通体系机制创新<sup>[2]</sup>;汪旭辉和张其林通过“天猫生鲜”和“沱沱工社”双案例对比研究,分析了电子商务模式破解生鲜农产品流通困局的内在机理<sup>[3]</sup>;徐玲玲等以生猪加工企业 H 企业为对象,探究了猪肉可追溯体系的标准与实施问题,并提出了相关对策与建议<sup>[4]</sup>。基于运作机制的研究视角,郭娜和刘东英介绍并分析 B2B、B2C、C2C 等生鲜农产品交易方式的特点<sup>[5]</sup>;但斌等基于社群经济,提出了生鲜农产品供应链 C2B 的商业模式<sup>[6]</sup>;但斌等基于消费众筹,提出了生鲜农产品供应链预售的商业模式<sup>[7]</sup>。基于营销策略的研究视角,林家宝等以水果为例,探讨了电商环境下生鲜消费者信任的影响因素<sup>[8]</sup>;张应语等基于感知收益—感知风险框架对生鲜农产品 O2O 商业模式消费者购买意愿进行了实证研究<sup>[9]</sup>。在“互联网+”环境下,生鲜电商面临的市场竞争更加激烈,如何创新商业模式,获取竞争优势,是一个亟待研究的问题。在有关商业模式如何创新的研究中,Chesbrough 和 Rosenbloom 在施乐公司商业模式创新实践基础上,认为改变构成要素的内容可推动商业模式创新<sup>[10]</sup>;Johnson 等通过大样本分析得出商业模式创新往往起源于价值主张的创新<sup>[11]</sup>;Teece 认为技术创新通过创造新的市场需求促进商业模式创新<sup>[12]</sup>;Velu 研究表明新技术可以促进业务流程再造并推动商业模式创新<sup>[13]</sup>;李兴旺和武斯琴在文献研究基础上,将商业模式创新分为构成要素创新和要素关系创新,发现要素创新高于要素关系创新<sup>[14]</sup>;罗珉和李亮宇基于价值创造视角论证了价值创造的载体、方式、逻辑的改变能驱动商业模式的创新<sup>[15]</sup>;李鸿磊和黄速建基于信息交互视角,提出了工业 4.0 时代制造业横向集成、纵向集成、智能平台等三种商业模式创新的实现路径<sup>[16]</sup>;赵黎明和孙健慧以苹果 iPad 为例提出基于产品的服务和功能整合的商业模式创新路径<sup>[17]</sup>;刘建刚和马德清以滴滴出行为例从产品与服务、营销策略、信息对称、价值链等四方面提出创新对策和建议<sup>[18]</sup>。这些研究的研究对象集中于科技产业和电子产品,具有制造业的标准化特色。由于生鲜农产品具有非标准化特性,已有的研究并不适用于生鲜电商商业模式创新,因此需要结合生鲜农产品特色开展针对性研究。在“互联网+”环境下,特别是在跨界融合趋势下,行业边界越来越模糊,企业之间的跨界合作有利于增强竞争优势,然而现有研究对跨界合作少有涉及<sup>[19]</sup>,因此开展生鲜电商跨界合作商业模式研究尤为必要。

鉴于此,本文拟对典型的生鲜电商跨界合作商业模式进行案例研究,探究生鲜电商跨界合作商业模式构成要素以及分析跨界合作商业模式运作机理(实现路径),以为生鲜电商进行跨界合作创新商业模式提供一定的参考和借鉴。

## 二、研究设计

### (一) 研究方法

本文采用案例研究方法,主要基于以下两点原因:(1)本文的研究情景。案例研究作为一种经验性的定性研究,适合于现象的描述(what)和理论探索(how)<sup>[20]</sup>。尽管不少文献研究了商业模式,但是对于生鲜农产品的商业模式,特别是在跨界合作背景下的研究尚属首次。“生鲜电商跨界合作商业模式创新”为一个新的研究领域,该领域的研究处于探索阶段,少有文献可供参考借鉴,本文的研究情景与案例研究相适应。(2)本文研究的目的。本文旨在探究生鲜电商跨界商业模式,为生鲜电商商业模式创新提供一定的理论指导。单案例研究能够详实地对案例进行深入分析、探究案例运作机理。在方法的选择上,本文利用扎根理论的程序化的编码方法和研究程序对案例进行深入分析,探究生鲜电商跨界合作商业模式的构成要素,并进一步探索构成要素之间的运作机理。

### (二) 案例介绍和数据来源

“互联网+”生鲜电商跨界合作商业模式即生鲜电商基于“互联网+”工具或思维,与行业外其他企业主体进行合作,通过获取和整合外部资源对商业模式进行创新,从而更好地为消费者提供所需的生鲜农产品。生鲜电商易果生鲜与家电企业海尔进行跨界合作,基于海尔智厨冰箱构建了厨房场景的商业模式,是生鲜电商跨界合作的典型案例。

易果生鲜将购买程序、溯源体系、菜谱资源等植入海尔馨厨冰箱终端,消费者通过海尔智厨冰箱一方面可进行产品选购或预定,另一方面可获取生鲜农产品种植、采摘、检验、配送等各环节的数据信息和获取与食材相关的菜谱知识。易果生鲜通过海尔智厨冰箱图像识别、RFID等技术获取生鲜农产品消耗信息和消费者生活习惯信息,继而分析挖掘出消费者个性化需求。基于消费者个性化需求,易果生鲜对原有的生鲜农产品供应链采购、分销、配送、营销各环节进行优化和重构,易果生鲜由单一生鲜农产品销售商向以生鲜农产品为中心的服务商转变,实现商业模式创新。通过跨界合作,合作半年时间内,易果生鲜通过海尔智厨冰箱获取订单量达30 000,客单价高达150元;而作为合作方的海尔,通过易果生鲜交叉销售模式,海尔智厨冰箱实现销量突破5 000台(海尔官网),市场份额占比27.4%,高居行业第一,海尔在智能家电化转型上实现新的突破。

本研究通过多种渠道进行数据收集、甄选、汇总,数据资料来源于两个方面:(1)一手资料,一部分来源于易果生鲜、海尔的官方网站、微博、微信公众号;另一部分来源于作者作为客户参与过案例企业生鲜购买和体验,以及通过客服访谈获取的一些资料。(2)二手资料,主要包括网络上相关媒体的报道(中国电子商务网站、亿帮动力网等)、企业高管的经验分享、行业评论、CNKI数据库中有文献报道、涉及案例企业经营发展的一些书籍。

### (三) 数据分析

根据扎根理论的程序化编码方法,本文将数据依次进行开放编码、轴心编码、选择编码。

开放编码阶段的主要工作是将案例素材信息进行不断的分解、提炼和抽象使之概念化,并在此基础上进行编码形成初始范畴。如案例素材“当食材短缺时,海尔冰箱会对用户进行智能提醒,易果为用户推荐食材,并配送到家,还能形成周期供货”可提取“智能提醒”“食材推荐”“周期供货”“消费便捷”等概念,在概念的基础上范畴化,形成初始范畴“便捷购买食材”。在开放编码过程中,最终引入了98个概念,形成了23个初始范畴。轴心编码阶段的主要工作是对初始范畴进行重新组

合和归纳,探究初始范畴之间的某种联系或共通性。如开放编码过程中形成的“便捷购买食材”“智能推荐菜谱”“改善烹饪体验”,均涉及消费体验的优化,可归纳为一个新的范畴(副范畴)“优化消费体验”。结合原始资料和初始范畴的对比分析,最终将所得到的初始范畴分别归纳到9个副范畴之中。

接着,进行主范畴的提取,以构建相关理论。为了降低主观偏好,借鉴商业模式有关的理论成果,主要有商业模式的四要素模型<sup>[11]</sup>、九要素模型<sup>[21]</sup>及协同整合理论<sup>[22-23]</sup>,构建跨界合作商业模式。商业模式应全方位、多视角反映企业如何创造价值、传递价值和实现价值,因此主范畴重点从商业模式的 价值主张、核心资源、关键流程、盈利模式 等方面进行数据匹配。例如,副范畴“优化消费体验”“个性化产品与服务”,反映生鲜电商为目标消费者提供的产品与服务,与商业模式的 价值主张相匹配,故将此二副范畴整合纳入主范畴“价值主张”。以此类推,最终提炼出价值主张、核心资源、关键流程、盈利模式等4个主范畴及其相应的副范畴,如表1所示。

表1 生鲜电商跨界合作商业模式轴心编码结果

主范畴	副范畴		
价值主张	优化消费体验 个性化产品与服务		
核心资源	生鲜供应链资源	合作企业相关资源	
关键流程	共建消费场景	捕获消费信息	精准营销
盈利模式	增加收入来源	分摊运营成本	

### 三、研究发现

#### (一) 生鲜电商跨界合作商业模式的构成要素

##### 1. 价值主张

价值主张是生鲜电商协同合作企业为生鲜农产品消费者提供产品和服务的价值总和,包括优化消费体验和定制产品服务两个副范畴,如表2所示。

表2 价值主张主范畴

副范畴	初始编码	典型示例
优化消费体验	便捷性购买	厨房里的蔬菜水果吃完了,用冰箱就能选购(某海尔用户体验)
	智能推荐菜谱	当用户把一块牛肉从冰箱里拿出来,冰箱会给你推荐这块牛肉的最适合的做法(易果生鲜项目负责人陈俊奇)
	改善烹饪体验	易果生鲜通过海尔智厨冰箱整合爱奇艺、蜻蜓FM等娱乐资源改善消费者厨房体验(易果生鲜项目负责人陈俊奇)
个性化产品与服务	个性化产品 个性化服务	易果生鲜根据食材品类和用户消费习惯推荐定制化口味和烹饪方法,还可根据用户身体健康状态,推荐符合营养需求的个性化套餐(易果生鲜项目负责人陈俊奇)

副范畴优化消费体验包括便捷性购买、智能推荐菜谱、改善烹饪体验等初始范畴。对于生鲜电商而言,顺应智能化生活和懒人经济形态,开辟智能化便捷性的购买渠道是生鲜农产品营销渠道创新,有利于解决消费者“怎么买”的难题。易果生鲜将海尔冰箱作为购买渠道方便用户进行购买,如某用户“厨房里的蔬菜水果吃完了,用冰箱就能选购”。对于消费者“怎么吃”的难题,生鲜电商整合菜谱类资源,为消费者提供食材解决方案。易果生鲜整合“下厨房”菜谱资源,为消费者提供与食材

有关的菜谱。此外,为丰富生鲜消费者家庭厨房生活,改善单一化的烹饪体验,易果生鲜为消费者提供影音娱乐等节目。

副范畴个性化产品服务包括个性化产品和个性化化服务两个初始范畴。生鲜电商基于消费者习惯获取消费者需求后,可为消费者提供个性化的产品和服务,诸如个性化套餐、个性化食谱等。易果生鲜通过海尔冰箱整合用户部分医疗信息,根据用户身体健康状态,推荐符合营养需求的个性化套餐;此外,易果生鲜可借助于海尔冰箱光谱传感等技术记录各种食材的消耗速度、烹饪方式等信息,根据食材品类和用户消费习惯为消费者推荐个性化口味和烹饪方式,实现生鲜农产品的产品和服务个性化定制。

## 2. 核心资源

核心资源是生鲜电商与合作企业为实现价值主张所需的资源和能力,包括生鲜供应链资源和合作企业相关资源两个副范畴,如表3所示。

表3 核心资源主范畴

副范畴	初始编码	典型示例
生鲜供应链资源	源头直采能力	易果生鲜实现百余个基地源头直采(易果官网)
	检测检疫技术	易果生鲜成立专门的产品检测检疫部门(易果官网)
	信息溯源系统	电子便签记录生鲜农产品种植、加工等溯源信息(易果生鲜客服)
	智能温控体系	安鲜达根据生鲜食材品类差异采用智能化的温控体系(易果官网)
合作企业相关资源	场景商务平台 多资源方协作 多功能技术支持	海尔和易果生鲜共同建立基于厨房场景的商务平台,联合开发RFID食材识别、内容消费等模块,并通过人脸识别、光谱传感等技术获取消费习惯信息并提供个性化套餐、口味定制化等服务,优化了用户体验(海尔智厨冰箱项目负责人)

副范畴生鲜供应链资源包括源头直采能力、检测检疫技术、信息溯源系统、智能温控体系等初始范畴。对于生鲜电商而言,源头直采有利于缩短供应链流通环节,降低产品采购成本。食材检测检疫、信息溯源系统、智能温控体系有利于保证产品的品质。易果生鲜通过自有实验室成立产品检测检疫部门,形成品质保证和品质控制体系,并通过电子便签技术记录生鲜农产品种植、加工等溯源信息,最后通过安鲜达物流对食材进行配送。供应链资源的有效整合保证了产品的品质。

副范畴合作企业相关资源包括场景商务平台、多资源方协作、多功能技术支持等初始范畴。生鲜电商通过与相关企业合作共同搭建场景商务平台,并通过多资源方的协作和多功能技术支持,获取消费者并为消费者提供良好的客户体验。易果生鲜将购买终端植入海尔智厨冰箱,建立基于厨房场景的商务平台(消费者可通过冰箱进行一键购买、享受一站式服务体验),并联合开发RFID食材识别、内容消费等模块,通过人脸识别、光谱传感等技术获取消费习惯信息并提供个性化套餐、口味定制化等服务,优化了用户体验。

## 3. 关键流程

关键流程是生鲜电商为实现其价值主张同合作伙伴基于核心资源开展的业务活动及分工,包括共建消费场景、捕获消费信息、产品精准营销三个副范畴,如表4所示。

副范畴共建消费场景包括功能融合、联合营销两个初始范畴。生鲜电商和外部企业首先在基础设施方面进行合作或融合,其次在业务上进行关联和合作。在基础设施上,易果生鲜将购买程序植入海尔智厨冰箱,建立基于厨房场景的商务平台;在营销合作上,易果生鲜和海尔冰箱采用交叉销售等形式,通过全额支付海尔智厨冰箱获赠1280元的易果生鲜优惠券,使两者建立业务关联。

表4 关键流程主范畴

副范畴	初始编码	典型示例
共建消费场景	功能融合 联合营销	易果生鲜将购买程序植入海尔智厨冰箱(海尔智厨冰箱项目负责人)
		全额支付智厨冰箱,获赠1280元易果生鲜优惠券;每月充值一定金额,即可获得等额的生鲜套餐和智厨冰箱一台(易果生鲜公众号)
捕获消费信息	获取用户消费行为 记录食材消耗信息	易果生鲜通过海尔智厨冰箱的人脸识别、光谱传感、图像识别、重力感知等技术智能获取家庭成员的烹饪消费习惯信息、生鲜食材消耗速率等(海尔智厨冰箱项目负责人)
精准营销	细分生鲜消费者 精准获取消费需求 推荐个性化产品与服务	易果生鲜与海尔进行用户数据共享,根据用户属性信息和购买习惯信息进行数据分析和消费者细分(易果生鲜官网)
		当生鲜食材短缺时,海尔智厨冰箱能智能识别并进行缺货提醒(易果生鲜项目负责人陈俊奇)
		如果用户生病了,易果生鲜会针对性推送所需营养的食物清单和适宜的烹饪方式(易果生鲜项目负责人陈俊奇)

副范畴捕获消费信息包括获取用户消费习惯和记录食材消耗信息两个初始范畴。生鲜电商与合作企业基于消费场景进行合作,通过技术能力获取消费场景,进而获取消费行为信息和食材消耗信息。易果生鲜通过海尔智厨冰箱的人脸识别、光谱传感等技术可识别每个家庭成员面部特征、记录烹饪信息,从而精准获取用户消费行为,并运用图形识别、重力感知技术识别食材消耗情况,获取生鲜食材的消耗速率。

副范畴产品精准营销包括共享用户信息、精准获取消费需求、推荐个性化产品等初始范畴。生鲜电商在通过了解消费者习惯、在精准获取消费者需求基础上,为消费者提供个性化产品有利于提高消费者粘性和提高消费者价值。易果生鲜和海尔智厨冰箱同步了数据收集,通过海尔智厨冰箱技术捕捉能力,易果生鲜可精准获取食材消耗信息、用户消费习惯等需求信息,并根据用户需求为用户推荐个性化的食材和烹饪方式,实现生鲜农产品精准营销。

#### 4. 盈利模式

盈利模式是生鲜电商通过跨界合作获取价值的表现方式,涉及收入和成本两方面。盈利模式主范畴包括增加收入来源和分摊运营成本两个副范畴,如表5所示。

表5 盈利模式主范畴

副范畴	初始编码	典型示例
增加收入来源	周期化供货	易果生鲜为用户推荐生鲜食材,并配送到家,形成周期供货,对用户来说购买生鲜食材就像订购牛奶一样方便(易果生鲜项目负责人陈俊奇)
	生鲜套餐销售	海尔智厨冰箱通过向消费者推荐菜品套餐、提高客单价;易果生鲜可给产后女性提供最有营养的搭配(易果生鲜项目负责人陈俊奇)
分摊运营成本	物流配送成本	通过个性化套餐推送,实现“集单效应”,使单位产品物流配送成本降低(易果生鲜微信公众号)
	营销推广成本	海尔智厨冰箱显示屏免费向用户推荐食材信息,相比网络渠道推广,大幅降低了营销推广成本(易果生鲜客服人员)

副范畴增加收入来源包括周期化销售、生鲜套餐销售两个初始范畴。生鲜电商与外部企业跨界,通过为消费者提供满意的产品和服务来增强消费者粘性,促进消费者持续购买和高价值转化。易果生鲜通过海尔智厨冰箱为消费者推荐食材和周期化供货,并通过菜品套餐的提供开发了客户

价值,提升了客户单价。

副范畴分摊运营成本包括物流配送成本和营销推广成本。通过跨界合作,生鲜电商获得规模化订单,同时基于集中化配送,能够实现单位产品物流成本的降低。此外,基于渠道合作,生鲜电商利用合作企业的渠道进行产品推广,减少了渠道拓展和运营成本,有效降低生鲜农产品的营销成本,相比网络渠道推广,大幅降低了营销推广成本。

## (二) 生鲜电商跨界合作商业模式创新运作机理

通过扎根理论,识别出生鲜电商跨界合作商业模式的构成要素的内涵,包括价值主张、核心资源、关键流程、盈利模式等。基于此四要素,构建生鲜电商跨界合作商业模式,并结合要素之间的联接关系,进一步探索生鲜电商跨界合作商业模式运作机理,如图1所示。

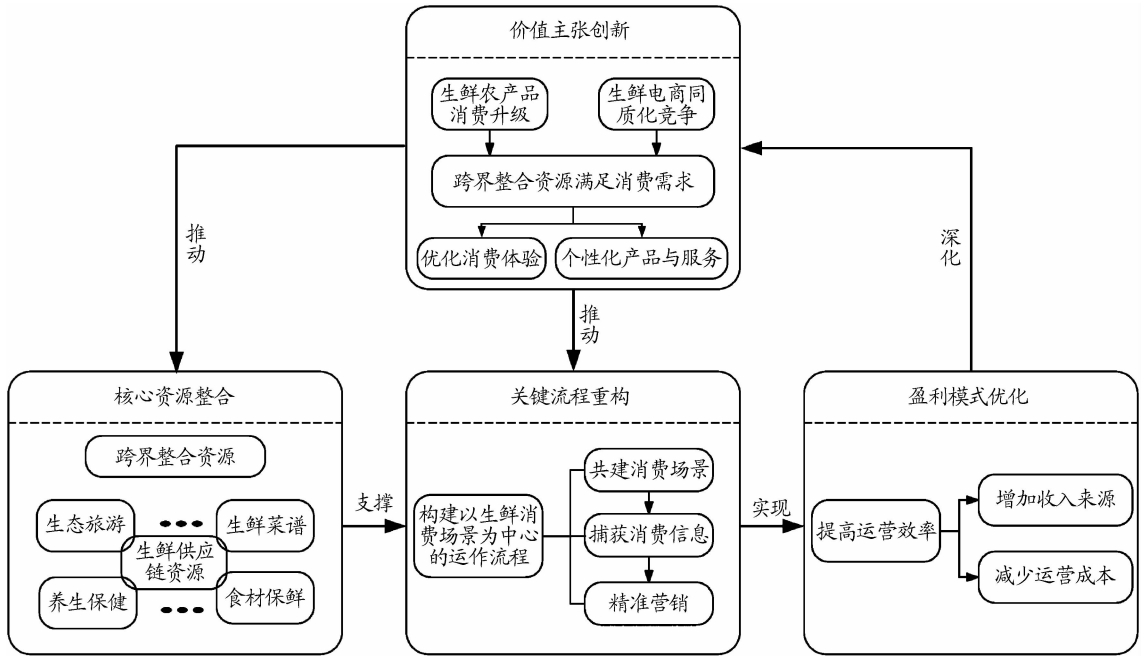


图1 生鲜电商跨界合作商业模式运作机理

### 1. 价值主张创新推动生鲜电商核心资源整合和关键流程重构

价值主张是生鲜电商为消费者提供生鲜农产品及有关服务的一种清晰表达,购买主体改变、消费需求升级、市场竞争加剧等因素往往会影响生鲜电商对生鲜农产品及相关服务的提供,从而影响价值主张创新。特别地,购买主体改变(生鲜购买主体趋于年轻化)使得生鲜农产品消费需求趋于个性化;消费需求升级使得生鲜农产品消费者越加重视产品的价值性和服务的一体化。因此,生鲜电商在构建跨界合作商业模式时须密切注意这些因素的变化并及时对价值主张进行调整和创新。考虑到生鲜农产品的易腐变质性和非标准化特性,以及生鲜农产品消费者日益增长的产品服务需求,生鲜电商应以优化消费体验和定制产品服务为重点,围绕产品个性化、服务一体化、体验丰富性进行价值主张创新。价值主张创新是生鲜电商跨界合作商业模式创新的起点,核心资源为商业模式创新的必备要素,而关键流程为商业模式创新的核心结构,价值主张创新推动生鲜电商进行核心资源整合和关键流程重构。生鲜电商需要与相关企业进行资源整合构建跨界合作的运作流程,一方面,生鲜电商可积极拓展产业链长度,从生鲜农产品供应链上游、下游积极引入新的交易主体,增加价值链环节和拓宽价值创造网络;另一方面,生鲜电商可从原来的供应链薄弱环节入手,通过与

外部企业合作对生鲜供应链进行优化,提高价值创造能力。鉴于生鲜电商和合作企业行业及业务存在较大差异,在进行关键流程重构过程中,生鲜电商应与合作企业基于相同的消费群体、共同的消费场景开展业务合作,并逐步实现生鲜农产品的销售。

案例企业易果生鲜为满足生鲜农产品消费者产品个性化以及服务一体化需求,与海尔智厨冰箱在产业链下游的保鲜环节进行合作,通过为消费者提供产品购买、食材检测、菜谱查询、烹饪指导等全方位服务构建厨房场景商务平台,并借助厨房场景商务平台获取消费习惯信息和消费需求信息,进而实现生鲜农产品精准营销。

## 2. 核心资源整合支撑生鲜电商关键流程运作

核心资源是生鲜电商构建跨界合作商业模式所需的关键资源与能力等要素,通过这些关键要素的有效配置与联接形成关键流程,进而推动价值主张的实现,因此,核心资源对跨界合作商业模式的关键流程起着重要的支撑作用。生鲜电商在重构关键流程过程中,应基于价值主张,获取相匹配的外部资源或能力,生鲜电商一方面可获取同质性的外部资源如生鲜农产品供应链资源,用以改善物流配送、产品销售等,提高生鲜农产品品质与服务;另一方面可整合异质性的外部资源如生态旅游资源、养生保健资源等,通过提高生鲜消费者情感体验、消费认知,提升消费者对生鲜农产品的消费需求。相对于同质性资源,互补性的异质性资源能够有效扩大生鲜农产品的消费需求和提高生鲜农产品的价值创造能力,因此,生鲜电商在整合外部资源过程中,应重点关注异质性资源的获取和整合。生鲜电商应将获取的外部资源与自有资源或能力进行融合,形成跨界合作的核心资源。在跨界合作过程中,生鲜电商和合作企业首先利用品牌、渠道、技术等资源在生鲜供应链某一环节搭建消费场景平台,开展具有关联性的业务活动,通过联合营销、品牌合作等策略强化生鲜电商和消费者之间的互动,实现生鲜农产品消费者连接;其次,通过信息采集、资源共享、数据分析等技术获取生鲜农产品消费者需求信息;最后,生鲜电商根据消费者需求信息提供个性化的产品与服务,实现生鲜农产品的精准营销。

案例企业易果生鲜将生鲜农产品供应链资源和海尔智厨冰箱智能硬件、信息技术等资源进行跨界融合,形成跨界合作商业模式的核心资源,为以消费场景为中心的关键流程提供了能力支撑。易果生鲜整合检测检疫、信息溯源、智能温控技术保证了生鲜农产品的品质;并基于海尔智厨冰箱的场景化商务平台、菜谱等资源以及 RFID 等技术获取消费需求和进行精准营销,实现了关键流程重构。

## 3. 关键流程重构实现生鲜电商盈利模式优化

生鲜电商通过跨界合作进行商业模式创新,其本质是为了获得经济回报,经济回报体现为盈利模式的优化,而盈利模式的优化主要通过关键流程的运作加以实现。在共建消费场景阶段,借助于合作企业的品牌、产品、平台、渠道,生鲜电商与合作企业通过进行品牌合作、联合营销等增加了生鲜电商的品牌曝光度,加快了生鲜农产品信息的传播,使得生鲜电商的品牌资产得以提升,同时借助于“联合需求效应”,获取更多的消费者;在捕获消费需求阶段,生鲜电商和合作企业通过信息采集、信息共享与数据挖掘等手段获取消费者消费理念、消费习惯等信息,进一步分析挖掘生鲜农产品消费者潜在及个性化需求信息,发掘了消费者价值,同时为生鲜农产品精准营销提供基础;在产品精准营销阶段,基于生鲜农产品消费者个性化需求信息,生鲜电商以消费需求为导向,向消费者提供个性化且附加价值高的生鲜农产品,提高了消费者价值,同时降低了因营销不精准所造成的营



销推广成本。

案例企业易果生鲜通过为消费者建立基于厨房的场景商务平台,消费者通过冰箱可以一键完成生鲜农产品的购买,降低了消费者的信息搜索成本、交通成本,以及生鲜电商的网络运营成本;通过捕获消费信息挖掘消费需求,生鲜电商提前获取消费需求,缩短了需求响应时间,可有效避免缺货成本的产生;在产品精准营销环节,生鲜电商为消费者提供个性化、价值高的生鲜农产品,提高了消费者价值,同时基于消费周期化购买,生鲜电商提高生鲜农产品消费者忠诚度。此外,基于规模化订单降低了单位配送成本。

#### 4. 盈利模式优化深化生鲜电商价值主张创新

生鲜电商和合作伙伴基于新的价值主张通过核心资源和关键流程进行跨界合作,是为了获取一定的收益。对于生鲜电商而言,收益主要包括扩大生鲜市场份额、增加生鲜农产品销售利润、提升品牌知名度等;对于合作企业而言,收益体现为投资回报率、品牌知名度、产品市场份额的提升。由于生鲜电商的发展依存于供应链中的生产商、供应商、物流企业等利益相关者,通过跨界引入新的交易主体或合作资源,将繁琐复杂的交易过程进行整合优化,不断改进系统内的运作流程,有利于降低交易成本,使生鲜电商获取更多的剩余价值。一方面,生鲜电商和合作企业进一步拓宽合作环节,引入新的运作主体或资源,进一步提高生鲜供应链体系运作效率,例如生鲜电商和合作企业引入资金、技术,通过不断提高生鲜农产品培育质量与营养价值,增加生鲜农产品的消费价值;另一方面,生鲜电商和合作企业进一步加强合作强度,提高价值创造效率,例如生鲜电商和合作企业进行战略联盟,增加技术、市场、产品的研究与合作,不断抢占新的细分市场。通过两者在品牌、产品、渠道等相关方面跨界合作,生鲜电商和合作企业实现共赢,而共赢会加深合作企业对生鲜电商价值主张的认同,进而促进合作企业与生鲜电商进行持久和深度的合作。

案例企业易果生鲜通过海尔智厨冰箱实现了合作共赢,易果生鲜通过对生鲜消费者消费行为分析挖掘,提供个性化食材推荐、营养套餐销售、周期化供货服务和其他服务提高了客单价和重复购买率,而海尔智厨冰箱实现了从产品制造到智能服务平台成功转型;在共赢的驱动下,易果生鲜后续还将同海尔进行进一步的合作,双方将打通医疗,获取特定阶段的需求为消费者推送所需的生鲜食材,从而为消费者提供千人千面的服务。

## 四、结论与启示

### (一) 结论

本文通过扎根理论分析了易果生鲜和海尔智厨冰箱跨界合作案例,识别出生鲜电商跨界合作商业模式的价值主张、核心资源、关键流程、盈利模式等四个要素的内涵。在此基础上,进一步探索跨界合作商业模式创新的运作机理,发现生鲜电商跨界合作商业模式创新的起点为价值主张创新,价值主张创新推动核心资源整合和关键流程重构,核心资源支撑关键流程的运作,盈利模式为商业模式创新的落脚点,盈利模式优化对价值主张创新具有深化促进作用,即合作共赢会促进生鲜电商与合作企业进行进一步的跨界合作。

### (二) 启示

第一,跨界合作为中小型生鲜电商商业模式创新提供新途径。相比于大型生鲜电商,中小型生鲜电商市场规模小,较难获得资本的支持,在商业模式创新过程中,仅依靠自有资源很难为消费者

提供全方位的服务和体验,从而不利于获取竞争优势。因此,中小型生鲜电商可通过跨界合作的方式进行商业模式创新,中小型生鲜电商可寻求与生鲜行业外有关企业进行合作,通过与合作企业进行优势资源整合和业务流程再造,发挥资源的协同效应,实现两企业业务的融合发展,推动生鲜电商商业模式创新。

第二,生鲜电商应选择具有一定关联性的企业进行跨界合作。生鲜电商和合作企业跨界合作需要具有相似的目标消费者、相关联的业务流程,并且两者在市场定位、营销渠道、业务模式等方面能进行融合。通过企业之间的异质性资源和关联业务协同配合,生鲜电商可为消费者提供更精细化的产品和服务。生鲜电商可选择与生鲜农产品种植、加工、运输、保鲜、烹饪等相关联的企业进行合作,通过优势资源共享,形成关键资源能力和新的业务系统,实现商业模式创新。

第三,生鲜电商可以与合作企业在产品、内容、场景等方面进行跨界合作。生鲜电商可与合作企业共同挖掘生鲜农产品饮食文化、健康养生等产品属性,与合作企业形成共同的品牌认知、消费体验或价值理念,建立产品关联。接着,生鲜电商和合作企业在菜谱、消费、娱乐等内容上进行互联互通,为生鲜消费者提供更全面的产品和服务,提升生鲜消费者的感知体验。再者,生鲜电商与合作企业建立共同的场景诸如生鲜加工、保鲜、消费等,通过合作企业资源和流程支持,实现合作双方价值互动。

第四,共赢是生鲜电商和合作企业跨界合作的重要前提和保障。生鲜电商和合作企业通过建立新的商业模式,生鲜电商实现了价值主张创新,而合作企业也从新商业模式中获取一定的收益,比如提高品牌知名度、增加销售额等。基于共同的利益需要,生鲜电商和相关企业通过合作实现了共赢,而共赢使双方合作关系得以维护,继而进一步拓宽合作领域和加强合作强度,从而使跨界合作得以持续和深化。

#### 参考文献:

- [1]赵晓飞,李崇光.农产品流通渠道变革:演进规律、动力机制与发展趋势[J].管理世界,2012(3):81-95.
- [2]刘天军,胡华平,朱玉春,等.我国农产品现代流通体系机制创新研究[J].农业经济问题,2013(8):20-25,110.
- [3]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.
- [4]徐玲玲,赵京,李清光,等.食品可追溯体系建设的标准问题研究[J].重庆大学学报(社会科学版),2017,23(4):56-63.
- [5]郭娜,刘东英.农产品网上交易模式的比较分析[J].农业经济问题,2009(3):75-80.
- [6]但斌,郑开维,刘墨林,等.基于社群经济的“互联网+”生鲜农产品供应链 C2B 商业模式研究[J].商业经济与管理,2016(8):16-23.
- [7]但斌,郑开维,邵兵家.基于消费众筹的“互联网+”生鲜农产品供应链预售模式研究[J].农村经济,2017(2):83-88.
- [8]林家宝,万俊毅,鲁耀斌.生鲜农产品电子商务消费者信任影响因素分析:以水果为例[J].商业经济与管理,2015(5):5-15.
- [9]张应语,张梦佳,王强,等.基于感知收益-感知风险框架的 O2O 模式下生鲜农产品购买意愿研究[J].中国软科学,2015(6):128-138.
- [10]CHESBROUGH H,ROSENBLOOM R S.The role of the business model in capturing value from innovation:evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies[J].Industrial and Corporate Change,2002,11(3):529-555.
- [11]JOHNSON M W,CHRISTENSEN C M,KAGERMANN H.Reinventing your business model[J].Harvard business review,2008,86(12):57-68.
- [12]TEECE D J.Business models,business strategy and innovation[J].Long Range Planning,2010,43(2/3):172-194.

- [13] VELU C. Business model innovation and third-party alliance on the survival of new firms[J]. *Technovation*, 2015, 35:1-11.
- [14] 李兴旺, 武斯琴. 中国企业商业模式创新特征——基于内容分析法的研究[J]. *经济与管理研究*, 2015(11):123-130.
- [15] 罗珉, 李亮宇. 互联网时代的商业模式创新: 价值创造视角[J]. *中国工业经济*, 2015, 57(1):95-107.
- [16] 李鸿磊, 黄速建. 智能化时代的商业模式特征及创新路径[J]. *经济与管理研究*, 2017, 38(6):113-123.
- [17] 赵黎明, 孙健慧. 基于产品视角的消费电子企业商业模式创新实现路径研究[J]. *中国科技论坛*, 2014(11):103-108.
- [18] 刘建刚, 马德清, 陈昌杰, 等. 基于扎根理论的“互联网+”商业模式创新路径研究——以滴滴出行为例[J]. *软科学*, 2016, 30(7):30-34.
- [19] 赵振. “互联网+”跨界经营: 创造性破坏视角[J]. *中国工业经济*, 2015(10):146-160.
- [20] YIN R K. *Case study research: Design and methods*[M]. New York: Sage Publications, 2008.
- [21] OSTERWALDER A, PIGNEUR Y. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*[M]. New York: John Wiley and Sons, 2010.
- [22] ZOTT C, AMIT R, MASSA L. The business model: Recent developments and future research[J]. *Journal of Management*, 2011, 37(4):1019-1042.
- [23] PETERS C, BLOHM I, LEIMEISTER J M. Anatomy of successful business models for complex services: Insights From the telemedicine field[J]. *Journal of Management Information Systems*, 2015, 32(3):75-104.

## “Internet plus” fresh e-commerce cross-border cooperation business model innovation: A case study based on the cooperation between Yiguo and Haier

ZHANG Xumei<sup>1</sup>, DENG Zhenhua<sup>1</sup>, CHEN Xu<sup>2</sup>, WU Shengnan<sup>1</sup>

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

Chongqing 400044, P. R. China; 2, School of Economics and Management,

University of Electronic Science and Technology, Chengdu 611731, P. R. China)

**Abstract:** In “Internet plus” age, business model convergence has resulted in fierce homogenization competition among fresh e-commerce, so fresh e-commerce urgently needs to carry out business model innovation. Taking “the cooperation between Yiguo and Haier” as an example, this paper uses grounded theory to code the collected information and explores how the fresh e-commerce achieves business model innovation through cross-border cooperation. Four elements of fresh e-commerce cross-border cooperation business model are obtained, that is, value proposition is to optimize consumer experience and personalized products and services, key resources are fresh supply chain resources and related resources of cooperative enterprise, key processes are the construction of consumer scenarios, the capture of consumer information and precision marketing, profit model is to increase revenue sources and share operating costs. On this basis, we explore the operating mechanism of this business model according to the logic relationship of those four elements in cross-border cooperation business model.

**Key words:** fresh agricultural product; e-commerce; “Internet plus”; cross-border cooperation; business model innovation