

# O2O新零售的供应链模式研究

陈小亚

广州现代信息工程职业技术学院

**摘要:**随着互联网、电商、新媒体及大数据行业的蓬勃发展,线上和线下的对接日益密切。目前,O2O模式蓬勃发展,在新零售模式下,人们的衣食住行发生翻天覆地的变化,整个社会充满便利性。但同时,新零售电商模式对供应链也提出了新的挑战。本文主要分析电商催生的新型O2O新零售模式下的现代供应链管理新模式。主要从新零售对供应链的影响;新零售的供应链现状、存在的问题及解决方法四个方面进行阐述,旨在优化O2O新零售的供应链管理新模式,为消费者提高更好的服务。

**关键词:**新零售;供应链管理;O2O;消费者;电商

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6288.2022.11.185

## 一、供应链与新零售概述

“互联网+”战略的深入实施,我国电子商务呈现出快速发展的态势,并且在这一过程中对企业物流与供应链管理带来了更多的发展机遇与挑战。<sup>[1]</sup>电商的迅猛发展催生出新零售,打破了传统零售的模式,O2O甚是阿里集团、京东、苏宁易购等各大电商企业未来瞄准的发展方向。如今的饿了么、美团、盒马先生、永辉超市等等都是非常典型的新零售模式,线上对接线下,无缝衔接供应链环节,从供应商源头保障物品及时供应和新鲜,省去中间环节,零售终端及时供应,30分钟快速送达,快速满足消费者的需求。由此可见,供应链管理对新零售的运作至关重要,必须做好新零售供应链管理。

### 1. 新零售的概念

新零售,最早是马云在2016年云栖大会提出,随后日渐走向成熟。<sup>[2]</sup>期间,京东也提出“无界零售”。随着互联网与实体的结合,新零售可以定义为:即企业借助计算机互联网技术,利用人工智能,大数据等先进技术,对商品生产、流通及销售等流通环节进行升级,进而重塑业态结构及生态圈,借助现在物流技术和供应链模式,打通线上及线下的结合,提供便利的生活的一种新型零售模式。新零售借助大数据技术、智能推荐算法,根据消费者的消费行为及浏览纪录,进行数据收集,分析消费者需求,做到精准营销和前置仓的安排,做到高效响应。新零售背景下,全渠道供应链就是将线上、线下、物流深度融合的过程,以消费者为中心,为消费者提供更加全面的服务,让消费者体验全新的零售方式。就理论而言,新零售强调的是借助人工智能、大数据等新兴技术,转变商品生产、流通、销售等环节的复杂理念,打造更加丰富多样的购物场景,满足消费者的消费需求。

### 2. 新零售对供应链的影响

在全球经济化与电商环境下,网络透明化使得企业之间的竞争更加激烈,价格更加透明,企业之间的竞争不再是价格的竞争,而是更加倾向服务(物流与供应链的竞争),赢供应链者赢天下。2015年6月,国务院办公厅发布了《关于深入实施“互联网+流通”行动计划的意见》指出:以满足消费者需求为中心,积极开展全渠道经营,支持企业突出商品和服务特色,充分应用互联网等现代信息技术,以此来加快推动流通转型升级。随后,同年7月国家发展改革委员会制定了关于《“互联网+”高效物流实施意见》,文中指出,互联网与物流供应链的结合,O2O对新型供应链的需求,迫切需要提升仓储配送智能化水平。可见,完全颠覆流通供应链的模式,对流通供应链的价值配置、日常管理、流通方式和销售决策提出更高的要求。新零售对供应链的前置仓生鲜食品的物流温控、对配送效率提出更高的要求。

## 二、新零售下供应链的现状

时至今日,我国新零售处于初级发展阶段,各大企业都纷纷开始尝试新零售的发展业态,目前,新零售业态呈现多元业态并存发展格局。主要体现为:一是无人零售业态形式。比如自助贩卖机、无人零售货架及“缤果盒子”为代表的无人便利店等。二是对接线上的消费者体验的线下门店业态形式。主要是围绕“以消费者为中心”的购物服务体验,比如苏宁易购、永辉超市及阿里巴巴的“盒马鲜生”超市等,线上和线下相互融合,为消费者提供高效、便捷的服务体验;其以线上App、小程序、微信公众号等新媒体开展营销活动,吸引消费者到线下实体店消费体验。还可实现在线上下单,线下30分钟内进行配送。请顾客享受在线下门店体验的同时,还可以提供配送服务,满足了消费者不同的购物需求。三是线上线下(无线下实体店)结合的供应链模式,例如(叮咚买菜、美团优选等)。

新零售时代，物流不再依靠硬件设施、流程、人力、流程等要素的简单组合和堆砌来实现商品流通，而是需要借助技术、人才与数据的支撑。一样，在新零售影响下，供应链商业模式也发生变化，表现的更加数字化、技术化、智慧化与全能化等，流通供应链市场在满足消费者需求的同时，实现利益最大化。新零售借助互联网、大数据、智慧物流等先进技术，升级了商业模式，同时，对流通供应链也提出新的挑战，提高了供应链的整体运行效率，结构更加完善，整体环节更加紧密。

### 三、O2O新零售的供应链存在问题

#### 1. 缺乏专业的供应链信息管理平台

新零售O2O模式下，部分企业都缺乏专业对接新零售的供应链管理平台，缺乏专业的供应链信息统计数据，由此无法整合客户流、信息流、资金流和物流，导致新零售电商平台供应链脱节。以国内三大电商巨头淘宝与拼多为例，也只是在这些B2C及C2C平台推出附属的O2O功能（如淘菜菜、拼多多买菜等）。

#### 2. 未建立战略合作伙伴关系

众观全球经济市场，成功的市场领导者，必定从供应链条上的源头企业到终端市场的任何一个环节，都和参与者保持密切的合作与信息共享关系，保持战略商贸关系。而目前，在复杂和透明的市场环境当中，新零售电商平台与供应商之间是1-0的竞争关系，零售商极力向供应商压价，而供应链则隐瞒成本，以各种理由和手段变相提价，反击零售商，双方在利益方面针锋对决，相互隐瞒，导致双方缺乏信任，纷纷把渠道伙伴作为产生利润的来源，导致无法形成供应链战略合作伙伴关系。

#### 3. 构建供应链去中心化网络是痛点

要满足供应链末端消费者的个性化和及时性需求，新零售模式下的供应链必须结合物流构建去中心化的供应链网络系统，必须颠覆传统供应链物流模式，重新构建物流中心与体系，协调物流配送资源与体系，然而，在O2O新零售模式下，这是一痛点问题。

#### 4. 新零售供应链信息不透明

信息对供应链的运作至关重要，它是消费者需求预测的数据，是明确库存量、供应链管理者信息决策的依据，是进行科学预测的依据。当前，新零售电商平台采集的自动化技术落后，且加上受传统供应链中企业数量较多的影响，众多上下游企业签订短期合同以规避生产与需求的不确定性风险，导致供应链信息不透明、信

息传递滞后；导致供应链上各节点企业库存积压，而供应链末端又无法满足消费者的需求。

#### 5. O2O模式下生鲜食品质量无法保证

目前，我国冷链基础设施较落后，我国肉类、果蔬、水产品的冷链运输率分别为56%、33%、68%，设施的配备跟不上生鲜冷链的需求。<sup>[3]</sup>并且，冷藏车的保有量与容量方面也存在劣势。一方面，导致运输半径较小，生鲜食品的销售主要集中在本地，而需求旺盛的区域却无法覆盖，导致产品价格较高。另一方面，导致O2O模式下，生鲜食品无法保证新鲜度，运输途中损耗严重。由于生鲜食品对温控要求较高，虽然顾客当天下达订单，隔天可以收到（如海鲜、水果等），但是还是无法保障物流全程的冷链运输，导致食品到达消费者手中时已经变质，特别是海鲜类，这就是导致生鲜食品无法推广网络营销的原因。

在新零售模式下，供应链末端的果蔬食品质量安全一直是消费者担忧的问题，因为供应链终端的果蔬食品存在质量安全问题。目前，个别零售终端的供应商为了保存果蔬的新鲜度，一方面，对果蔬喷洒防腐剂，让果蔬保鲜十几天甚至几个月，完全损害消费者的健康及利益。另一方面，对生鲜果蔬喷洒各种药水再进入冷库，一放就是几个月，这样蔬菜的进入人体，完全对人的健康存在威胁。

### 四、新零售供应链管理存在问题的解决方法

(1) 建设新零售电商供应链系统平台，采取供应商管理库存。目前，阿里旗下的“盒马先生”、朴菜菜、叮咚买菜等O2O运营商都建立线上平台对接线下门店，有独立的线上主营APP，有独立的供应链系统，秉持在“周边3公里”以内30分钟送达，将线上和线下打通，实现全渠道营销和交易模式，既可以单独线上、线上消费，也可以实现线上线下智能拼单。生鲜食品采取直采直供，经过全程冷链运输并精细包装后，直接进入线下门店超市冷柜售卖，最大限度满足顾客需求。例如：“叮咚买菜”通过大数据分析进行智能预测，进行前置仓配置，整合供应链资源，极大满足顾客需求。

供应链建设是零售企业管理的重点，在竞争激烈的市场环境下显得尤为重要。<sup>[6]</sup>在电商新零售模式下，必须面对客户的需求进行快速反应，采取QR供应链策略，运用现代供应链模式，强调推拉式模式的结合，关注客户需求切入点，做到推拉式供应链模式的完美结合，满足顾客的需求。注重供应链供应商、制造商、分销商和零售商各个环节的有效整合。协调企业的物流、资金

流、信息流和商流。

(2) 建立战略合作伙伴关系。一建立信任和利益分配合作机制,共享供应链各环节信息,在客户间寻求资源、零售终端、物流资源、采购策略等方面进行整合和共享,加强科学且高效的信息沟通,进行战略合作,确保整个供应链的信息顺畅流通,实现整个链条的整体最优化,实现双赢。二构建ERP系统,使供应连各个参与者能得到各环节所需的信息。例如沃尔玛与其全部供应商的合作,从产品生产(库存信息、生产计划)流通(物流信息)到进入销售环节等(销售分析及付款通知),全部进行信息共享,从而做到完美无缺的合作。例如上海光明与盒马先生的合作,使得在上海当地的盒马先生门店的生鲜食品的供应价格低于传统菜市场价格。企业之间的信息共享,能有效提升信息的透明度,加强双方的信任及长期合作。三重构利益分配机制。改变传统的单向卖库存获利的模式,进行利益共享,信息共享,使供应链利益分配倾向末端,使供应链整体价值最大化。

(3) 针对新零售下供应链去中心化网络的构建,可以采取三种方法。一是自建物流团队,例如京东物流与亚马逊的FBA物流模式,但是成本较高,供应链成本管理一直是企业降本逐效的重要管理模式,<sup>[9]</sup>因需投入较大资金,后期难以维持,需谨慎考虑。二是与第三方物流企业合作,借助第三方物流的专业性合理调配供应链资源,前期需投入资金少,但是可控性较差。对于前期资金紧张的企业,前期不失为解燃眉之急的当下最好的一种方法。三是自建物流与第三方合作相结合的供应链模式,这不为是一种最佳的供应链筹划模式,但是一般是实力较为雄厚的企业才能企及。

(4) 建立供应链信息共享平台,实现供应链可视化。建立新零售的参与者的信息技术共享平台,对商品生产、分销和零售等环节信息进行共享,实现资源的有效配置和生产计划的优化,从而减少库存积压与订单周期,削减商品流通的中间环节和可变流通费用,大幅度提高配送效率,使商品流通更加效率化。借助云计算系统,实现消费者与企业之间的供给匹配,做到精准营销,为企业的战略目标制定和业务管理提供可视化参考<sup>[4]</sup>。对供应链进行可视化管理,例如电子标签的运用,一方面,真正即时服务客户,满足消费者同城快速购,店内及时购等,利用电子标签,可以同步记录线上及线下的数据,库存和价格一目了然。另一方面,打通全渠道供应链模式,各参与方进行信息共享,整合渠道

信息与资源。

(5) 完善冷链基础设施,保障全供应链条的食品质量。加大对肉类、果蔬、水产品的运输冷藏车辆的投入,加大冷藏车的保有量和扩大<sup>[5]</sup>,保证整个供应链从源头到进入流通渠道的全程冷链,保障冷冻保藏的时间,以达到对需求旺盛区域的供应,平衡供需与商品价格,保障客户当天下单,隔天收到还是新鲜的。例如:海尔的冰箱严格控制温湿度,冷藏7天不失色不变味。所以,在O2O模式下,生鲜食品从生产地到客户端,必须做到运输、仓储等的标准化控制,方能保持新鲜度。

重构供应链冷存计划,从消费者健康角度出发,摒除采取防腐剂保鲜的方法。例如钱大妈,针对即将过夜的果蔬,不为了保鲜喷洒防腐剂,而是采取折扣的方式销售,在为消费者提供新鲜食品的同时,也降低了损失。

## 五、总结

O2O新零售时代加速物流供应链演变向数字化、网络化及平台化。新零售实现线上对线下的结合,实现对O2O资源的整合,实现及时配送,快速到达,以一个完整的供应链来服务客户,提高了消费者的体验感,当然,这离不开供应链的完美衔接。在新零售的供应链中,根据大数据统计的消费者消费数据和对消费者喜好的预测,可以对消费者的需求进行预测,从而做到多种智能智慧产品对供应链条进行优化测算及进行前置仓提前配送,力求以最快速度满足顾客的需求。未来的新零售,力求能够做到最快几分钟配送到消费者手中。未来新零售的供应链,势必走向大数据化及智慧化。

## 参考文献

- [1] 周莲洁. 数字经济背景下新零售商业模式分析——以盒马鲜生为例[J]. 中国物流与采购, 2022年(05)
- [2] 冯继伟. 基于新零售背景下的生鲜供应链模式析时代经贸, 2021(5).
- [3] 刘佳欣. 新零售背景下流通供应链商业模式转型升级[J]. 供应链管理, 2020(3).
- [4] 鲁罗兰, 梁艳妹, 余戴柳. 新零售背景下生鲜企业的供应链运作模式分析[J]. 探讨与研究, 2019: 131-134.
- [5] 权莉. 新零售背景下高鑫零售供应链建设及其启示[J]. 中国农业会计, 2022(08).
- [6] 施升瑞, 蔡钧吉. 大数据时代下供应链管理的研究[J]. 大陆桥视野, 2022(06).