



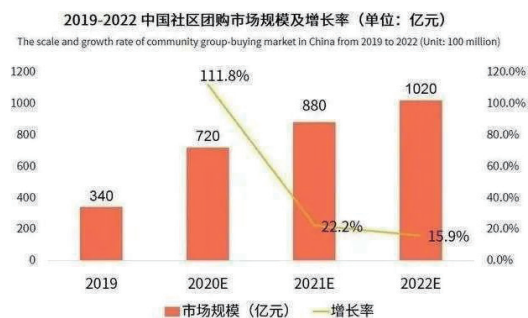
生鲜电商进入新博弈时代

文 / 冯羽

回首2020年，任何一个曾跻身顶流的商业模式，其热度都不超过半年。年初疫情初现，“拯救”了大批刚刚熬过寒冬的生鲜电商，但还未等这些平台长舒一口气，城头变幻大王旗，社区团购已带着精兵强将风卷而来。

这是“流量至上”的时代，也是稍不注意就会被人抢占先机的时代。从生鲜配送到家，到社区自提商品，每一个火起来的商业现象背后，都是头部玩家们的排兵布阵。随之而来的是熟悉的千团大战、烧钱补贴、薅着羊毛同时又惴惴不安

的用户们，以及被搅乱了秩序的市场所发出的质疑之声。



商业模式的博弈

当前，细数生鲜电商行业的运营模式，主要以生鲜到家和社区团购两大模式为主，前者以叮咚买菜、每日优鲜为代表，后者则包含兴盛优选、十荟团、美团优选、多多买菜等主要玩家。其中，每日优鲜已经宣布在 2019 年底实现全部盈利。

据行业普遍观点，生鲜电商虽然高频但毛利低，加上供应链搭建难度高，行业里超过半数玩家仍处在亏损阶段。

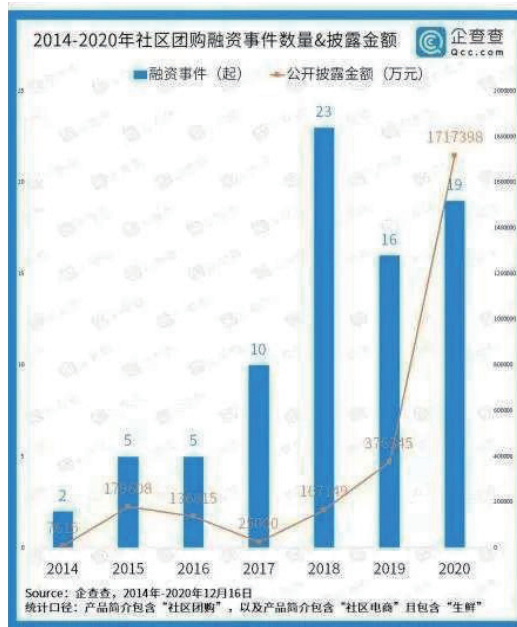
到家模式更多依赖于前置仓，而这一模式似乎仍有问题待解。前置仓主要集中在一线城市，不同城市之间消费习惯差异很大，其履约成本较高，对客单价要求也高，且在一线城市客单价基本要达到八九十元才能实现盈亏平衡。而二线及以下城市居民对于时间的敏感度不高，且没有这么高的消费能力，总体而言，前置仓模式比较符合一线城市白领们的消费需求。

另外，前置仓的 SKU(库存量单位)有限，不可能摆放太多货品，这也正是大家目前普遍质疑前置仓的问题。因此在广阔的下沉市场，前置仓的接受程度有限。

不过在叮咚买菜看来，其前置仓业态是“自来水模式”，就好比拧开水龙头，首先是极致便利，不需要花时间等待；其次，传统零售商业非常依赖线下选址，但叮咚买菜的前置仓模式破解了这个难题；与社区团购相比，前置仓模式满足的是满足更高品质、时间、品类确定性的生鲜到家需求。

2020 年下半年，前置仓到家模式的热度稍减，风头甚至一度被社区团购盖过。尤其是兴盛优选和十荟团的大额融资再次带火了社区拼团，随着美团、滴滴、拼多多等巨头入局，社区团购也正式掀起“百团大战”。

据企查查大数据研究院数据，2020 年社区团购公开披露的融资事件达 19 起，融资金额高达 171.7



亿元，同比增长 356.3%，创下了新的融资纪录。

从前置仓到社区团购，这一超级风口的转变，是否可以看作是生鲜电商模式的迭代？

“算不上迭代，因为这两种模式服务的人群其实有很大的区别。”业内人士李浩认为，在下沉市场，社区团购的模式更受欢迎。比如农村市场的购物渠道本身非常单一，即使通过网络购物取货也非常不便，加上农村地区很难买到生鲜商品，只能定期去镇上购买。

此外，下沉市场的“山寨假货”非常多，社区团购至少能够保证以较低的价格向乡村居民销售正品，且不通过经销商，其履约效率也更高。

供应链逻辑

事实上，无论商业模式的差异如何，大家都要面临共同的敌人，即一些顽固的行业痛点。比如供应链资源的门槛很高，是平台需要长期投入的功夫。

“产地直采”是近年来呼声颇高的供应链模式之一。长期为电商平台提供供应链服务的权少

据行业普遍观点，生鲜电商虽然高频但毛利低，加上供应链搭建难度高，行业里超过半数玩家仍处在亏损阶段。

每日优鲜 CEO 徐正就曾表示这一个“撅着屁股捡钢镚”的生意。被巨头看中的买菜生意，更多时候扮演着“超级流量入口”的角色。

爷表示，产地直采的优势明显，省去了中间环节，即二三级批发市场，成本更低，获得商品更新鲜。但生鲜电商总体的模式仍然是基于各省分站，在当地进行采购，本质上仍然是依托于本地化的供应链和批发市场。

即便是社区团购“以销定产”，仍然有很多平台依托于批发市场。从某种程度上说，产地直采要让位于客户需求。“我宁愿从新发地发货，价格稍微高一点，但首先要满足客户需求，而不是为了产地直采告诉客户多等两天，他们并没有这样的耐心。”权少爷补充道。

他还揭露了行业里的一个“隐秘角落”——产地直采并不一定是最便宜的。市场上经常会出现当地商品和产地直采“价格倒挂”的情况。农产品有保鲜期，比如有 2000 斤葡萄大约凌晨 4 点运到，如果明天凌晨这车货发不出去就要降价处理，这就有可能导致批发市场商品甚至比产地要便宜，如果不降价，商家铁定会亏本。

战略性防御

众所周知，生鲜产品属于高频刚需消费，是本地生活服务的重要入口。今年以来，头部玩家的大额融资背后普遍站着巨头身影，也足以显露出后者的野心。但是，生鲜电商的生意其实并不好做。

每日优鲜 CEO 徐正就曾表示，这是一个“撅着屁股捡钢镚”的生意。被巨头看中的买菜生意，更多时候扮演着“超级流量入口”的角色。

以高频需求切入社区团购，不过是寄希望于通过补贴低价生鲜品，吸引用户购买高毛利的其他商品，增加用户粘性，一切都是为了流量。

遥想当初外卖和共享单车行业的竞争，巨头像一只无形的大手，他们看中的是对行业基础设施的布局，而无畏于局部战争的输赢。换言之，他们抢占的是下一个赛场的门票，流量则是关键。

“流量之战”的本质是金钱游戏，最直接的玩法就是补贴。在美团优选、橙心优选、多多买菜等产品首页，几元钱就可秒杀的蔬菜水果随处可见。据一位投资人测算，目前社区团购的均价，相比菜市场的零售价要低 20%。

虽然短期来看，消费者薅羊毛不亦乐乎，但盲目烧钱补贴带来的后果仍然历历在目。外卖平台的补贴让消费者享受到了实惠，却使 B 端商家叫苦不迭；共享单车节约了用户的出行成本，但因巨头无序地杀人战场，使得投放车辆超过城市荷载，“单车坟场”一度成为新闻热词。这些都是“烧钱补贴”玩法的残酷一面。

乾坤未定，战况加剧

从 2018 年开始，生鲜电商赛道的烧钱属性就开始凸显，大量玩家亏损，行业开始加速洗牌，中小平台或倒闭或被兼并，头部效应明显。有分析人士表示，未来巨头的套路可能会变成“变相烧钱”，比如平台标的是市场价，但是补贴会变多，比如提供优惠券、消费券等。

至于前置仓和社区团购之争，关键不在于商业模式的优劣，而在于谁的运营效率更高。

在生鲜行业软件技术服务提供商蔬东坡 CEO 罗明看来，自建供应链的优势在于自控力比较强，劣势在于需要自己管理，其效率不见得比第三方管理效率高，且内部自建采购团队甚至会出现效率低下、找货质量也比第三方供应商差的情况。

这是一个创业公司和巨头短兵相接的赛场：巨头财力丰厚，但捡起钢镚儿来不一定比创业公司更擅长；在模式上有优势的玩家也会因为不注重运营而丢失领先地位；即便是偏安一隅的中小规模平台，背靠本地扎实的供应链，也可能在激烈的战况中收获一片安宁。

毕竟，长跑刚刚过半，马拉松没有赛点。■

本文选自创业最前线 (ID:chuangyezuiqianxian)，经授权发布