

极光：生鲜电商是一门“好生意”吗？



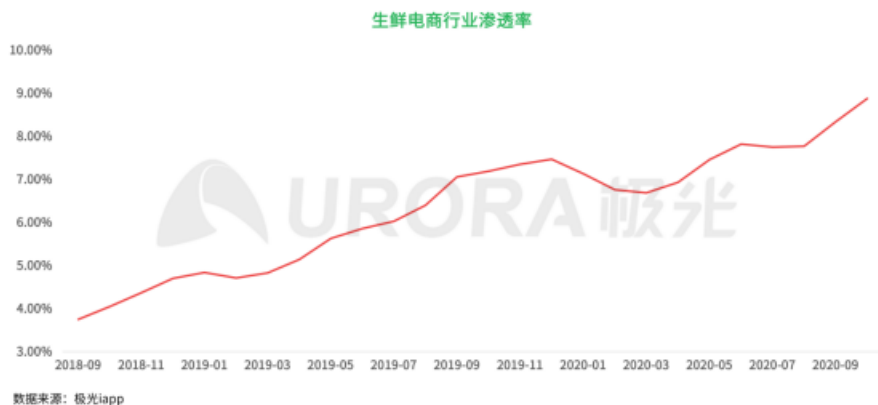
生鲜电商似乎正成为互联网最“拥挤”的赛道。从 2012 年开始，各路生鲜电商厂家先后布局，目前这个赛道已经集齐了阿里、京东、拼多多、美团等所有互联网传统头部电商巨头。然而与此相对的是，社区生鲜电商行业一直没有停止过“倒闭潮”负面消息，2016 年出现第一波倒闭潮，美味七七倒闭，天天果园经营困难，天猫超市烧钱无果，2019 年生鲜电商呆萝卜爆出资金链断裂无法持续后，上海本土的妙生活宣布融资不顺利、所有门店停摆清算，近期又传出易果生鲜破产重组，一时舆论哗然。

尽管生鲜电商平台经营不善、资金链断裂传闻不断传出，但资本却从未停歇过，再加上疫情“黑天鹅”的出现，更是为生鲜电商带来一波利好的迹象。对于互联网巨头而言，生鲜“刚需高频”的特性十分契合互联网产品属性，在线上流量饱和的情况下，生鲜作为入口，所能衍生和创造的线下场景将带来流量的“复用”，且社区生鲜已达万亿级的市场规模，足够宽的赛道也意味着存在孵化出“巨头”巨大的可能性，在传统电商增长趋缓的背景下，互联网巨头亟需通过“新零售”讲出一个“新故事”来破局，这也是互联网巨头愿意反复“折腾”的原因。

目前正是生鲜电商发展关键时期，疫情所带来的时代红利仍在持续，消费者对安全的顾虑叠加短期内保持的生鲜团购习惯尚未消失，毫无疑问这对于生鲜电商行业而言将是极其难得的机遇，另外值得一提的是，移动互联网原住民 90 后，正迈入三十岁大关，一方面受家庭生鲜购物必要性更加强烈的驱动，另一方面受长期以来移动互联网的消费习惯影响，线下生鲜电商消费往线上转移的时机也正当时。这也是为何现在大家可以看到，大街小巷遍地都是买菜跑腿员的身影的核心原因了。但可惜的是，到目前为止，生鲜电商平台和资本仍还在寻找着真正能“走得通”的商业模式。

生鲜电商为何发展得这么难？

根据极光 iapp 数据显示，目前生鲜电商行业整体渗透率已超过 8%，相比于前两年渗透率已经大幅提升，但是以国民刚需的角度来看，这一水平远未达到投资人和互联网巨头的预期目标。



为何生鲜电商平台不能如传统电商方式（补贴引流，即时送货）来运营呢？传统电商巨头看到了生鲜的高频刚需，但前期的溃败，究其原因并没有看到生鲜商品特殊性所带来的

显著影响。

首先第一个难题是供应链管理，由于生鲜商品具有易耗性，前期需要投入大幅资金建设冷链物流体系，满足单日达或者次日达，与传统物流的成本已是天壤之别，而不同于高毛的服装、电器，生鲜商品本身低毛特性，进一步让利润水平雪上加霜，如何控制供应链成本成为了摆在生鲜电商的第一难题。第一批先行者（如美味七七、天天果园）自建冷链体系，全城送货，承担高昂的物流成本，验证了 B2C 传统电商运营方式的失败，接着城市中心+前置仓的出现接棒了物流体系的设计，叮咚买菜崛起，在更加靠近消费者地方设置前置仓，仅覆盖周边几公里以内的消费者，进行集约化配送，而前置仓不具有向消费者展示商品或引流的功能，选址可更灵活，这样前置仓的租金可控程度高，也不会给整体成本带来压力。而轻资产运营的 O2O 的模式进一步压缩物流履约成本，以合作方的门店作为保存仓库，只需要注重最后一公里的配送，履约成本将大大压缩。那么 O2O 即是最好的模式么？

接下来，引出第二个难题是商品选择。第一个难题让我们了解到，由于生鲜商品的易耗性和消费需求的临时性，双重即时性给生鲜供应链提出了极高的要求，不像传统电商那样能简单的突破空间限制。这也意味着其生鲜电商自出身即带有强烈的地理属性，而地理属性又进一步决定了其服务的范围，“社区”即是其身份象征。那么如何选择服务“社区”的商品成为重中之重。生鲜电商有三种接近的线下形态——菜市场、便利店和商超，这三种不同形态也代表不同的消费需求，菜市场满足了餐饮，商超更倾向于零售，而便利店介于两者之间。生鲜电商平台如何既能突破这三种形态所带来的价值，又有盈利的空间，这将决定了生鲜电商平台的发展路径。对于餐饮而言，菜品种类的丰富性最为重要，菜市场与一二批发市场已形成成熟的联动分发机制，且菜市场租金更低，在菜品供给的多样性上更胜一筹，生鲜电商

若向菜市场方向靠近，需不断增加盈利空间小的蔬菜 SKU，且与菜市场竞争优势也不明显，故未来要朝菜市场发展的可能性较小；而对于线下商超而言，零售的需求很大一部分已经被传统电商所侵蚀，用户在线上生鲜电商平台购买“生鲜+零售”的可能性已被大大削弱，但线下超市的购物体验较差，优化线下超市体验是刚需，盒马的出现即是为了此一大诉求。所以整体而言，生鲜电商平台模式只能更为接近便利店，选择有限的货品，主打“便捷性”和“即时性”，凸出生鲜的“标准化+品质化”。这里又衍生出两个问题，在前置仓模式下，如何确定标准化商品的种类与数量？此外，类似于 7/11 便利店的品牌自制饭团，生鲜电商的品质化商品又可能是什么？

这就带来了第三个难题，即是数字化能力。数字化能力不止包括在库存管理，商品流通过程的监测等方面，最为重要的是对本地社区居民的需求预测。从上述两个问题我们可以看到，只有从根本上准确地预测产品，才能从源头上降低供应链的整体费用，包括降库存和无谓的商品损耗，同时适时推出品质化受欢迎的商品是盈利的关键。这个问题将是困扰传统电商最为致命的问题。在线下门店中，一方面在长期经营中掌握周边消费者基本需求来备货，另一方面更为重要的是，通过线下的“展示”效果引导出消费需求，有效促进货品的销售。而仅有线上运营而没有线下门店引导作用的生鲜电商平台，将非常难以把握即时需求，特别是不同社区消费需求极大，影响因素众多，包括地理、天气、外部人口比例、人口消费能力等。**建立成熟的适合周边商户需求算法模型将是缺乏线下门店的生鲜电商平台的一大门槛。**

三大“死亡陷阱”若没有解决好，在薄利多销和互联网思维主导下，生鲜电商平台加紧攻城掠池，快速扩张将无异于加速自身死亡。特别是长期补贴策略，掩盖了供应链的极高成本不说，还减缓了对周边自然产生的消费需求数据的获取，人工智能无法有效地进行深层的

数据深度学习完善模型，进一步加速了生鲜电商平台的坠落。

哪种模式是生鲜电商平台的最终模式？

社区生鲜电商目前模式众多，大体可以分类以下三大类，以线上运营模式为主的、以线下社区为主以及线上线下并重的。

社区生鲜电商分类（按线上和线下模式比重）



资料来源：前瞻产业研究院《2018中国生鲜行业报告》，极光研究院整理

能跨过三大“死亡陷阱”的生鲜电商平台，仅能证明其存活下来的能力，能走多远还要取决于平台的价值创造。与便利店一样，能持续顺应用户需求的改变，这是生鲜电商经营的“哲学”。

根据极光 iapp 数据显示，从生鲜电商 app 渗透率来看，排名前五的主要是以线下社区

型为主，包括生鲜 O2O 型、社区便利店和新零售，当然也包括部分仅有线上运营的前置仓模式的叮咚买菜和朴朴。

2020年11月30日生鲜电商app排行（按渗透率）

序号	应用	安装渗透率	活跃用户（万）
1	 多点	2.59%	220.72
2	 盒马	2.02%	203.66
3	 京东到家	1.93%	93.44
4	 叮咚买菜	1.09%	141.96
5	 每日优鲜	0.87%	53.91
6	 朴朴	0.46%	51.99
7	 大润发优鲜	0.43%	25.42
8	 美团买菜	0.32%	44.47
9	 惠农网	0.29%	19.03
10	 百果园	0.22%	8.04

数据来源：极光iapp

以盒马为代表的新零售，有效解决传统大商超用户痛点，以盒马 APP 自助结账解决排队结账低效率，以产品的新鲜度为消费者带来全新的消费体验乐趣，种种举措围绕建立情感连接，打造一个有温度的品牌，为消费者带来的价值创造无疑是最高档次的，其既可保证便捷性和即时性以及服务体验，同时又提供丰富的商品类型供给，包括日常供给和品质化种类，但即使利用大数据、物联网与悬挂链等技术，成本依然居高不下，也意味着未来也少会有跟

随者，因此目前连阿里也放慢了这种模式扩张的脚步。

而生鲜 O2O 型、社区便利的优势在于商品的选择权交予线下门店，优势在于线下门店一方面商户靠近周边住户，对消费习惯有更为充分的了解，有效预测用户需求，另一方面通过门店的“展示”作用，引导用户购买消费欲望，O2O 生鲜电商仅提供线上展示系统和履约系统建设，供应链管理 and 整体数字化能力要求已大大降低，从消费者价值创造角度来看，其大大提升了即时性，但由于商品主要由线下门店供给，生鲜电商平台对商品仅能实施弱管控，可能导致无法从源头上提升商品的品质化程度。还有另一种社区团购模式，除了在原生鲜 O2O 的优势上，以规模和次日达的运营策略，进一步把成本大大压低，将生鲜电商平台的经营门槛大大减低。所以对于电商平台来说，社区团购模式的优点真可谓众多，包括易操作（链条短，主要控制营销环节就好），成本可控（规模化压缩供应链成本），但是本质上以牺牲商品的选择空间和时效来换取一定程度的便捷性，提供给用户的价值—无论在即时性和商品选择、购物体验上均大大受限，且随疫情结束，团购需求刚性程度将可能会随之大幅减弱，这种模式是否具有可持续性需要打上问号。尽管笔者认为社区团购模式价值有限，但是社区团购仍是必争之“地”，社区团购平台短期价值在于以快速获得线下注册用户流量和需求画像，长期价值在于可作为线下零售的入口，想象空间将不可估量。目前作为疫情后的经济复苏期，正是社区团购窗口期，互联网巨头大张旗鼓布局社区团购业务，且近期不约而同地“会师”武汉，这场硬战将很大程度上决定了未来的社区团购电商平台的地位。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_22025

