

## 跨年观察·请回答2022



位于南京新街口商圈的盒马鲜生超市

叮咚买菜面临其他品牌的挑战 视觉中国供图

## 盒马战叮咚

## 生鲜电商上演终局之战？



对很多人来说，线上买菜已经成为生活的一部分，这种趋势看来不可逆转。但对于生鲜电商行业来说，2021年的发展，并非一帆风顺。两大龙头叮咚买菜和每日优鲜前三季度分别亏损53亿和30亿元。社区团购在爆发式增长之后，也迎来剧烈洗牌。就在此时，盒马却对叮咚发起了“价格战”，新一轮的行业剧变似乎正在酝酿。

现代快报+记者 谷伟 潘荣 杨晓东/文 徐洋/摄(除署名外)

线上还是线下  
仍然是一个问题

进入2022年，盒马CEO侯毅的一封信内部信流出，其中提出，盒马鲜生新的一年将从“线上发展为主，线下发展为辅”，升级为“线上线下共同发展”的双轮战略。

在线下市场，被视为新零售另一个标志性品牌的京东“七鲜”也在2021年加快了扩张的速度。

截至2021年12月底，七鲜在全国13个城市共开出42家门店，其中有一半是在2021年开的。七鲜曾对外表示，2022年的开店数量不会少于2021年，预计年底门店数量将超过70家。

在成祺看来，每单履约成本过高、消费者意愿受价格影响大、高损耗和非标准性等因素都导致生鲜电商企业难以盈利。盒马的线上线下并重战略可以看作是其在经营理念上的回归。

目前在上海和北京的盒马门店，线上订单占比已经超过75%，对于一家“线下实体店连锁店”，这已经是一个有些过高的比例。

“从以线上运营为主的生鲜电商平台的集体亏损现状可以猜测，线上订单占比过高，对于盒马的盈利，可能不是一个好兆头。”成祺认为，线下的商品品类丰富度更高，陈列更有吸引力，加工服务也更齐全，这意味着线下的客单价大概率要高于线上。并且，消费者走进店里消费，还省去线上订单的配送成本和引流成本。

“目前生鲜电商市场面临的主要难点在于盈利困难，一方面是客单价提升达到瓶颈，另一方面是现有的供应链模式在进一步降低成本上遇到了困难。”成祺表示，“于是我们看到生鲜市场的玩家们在做很多尝试，比如通过扩大销售附加值更高的预制菜来提升客单价，通过探索新的供应链模式来降低每单的履约成本”，比如盒马的“线上线下并重”战略。

但这些尝试能否让行业看到“终局”，似乎仍难断言。

东吴证券表示，尽管前置仓在疫情期间亏损一度收窄，但居民生活回归正常后亏损又有所扩大，预计前置仓双雄的亏损或仍将持续一段时间。连续亏损下，前置仓行业未来或需不断寻求融资。

“当一个比现有生鲜供应链更有竞争优势的供应链模式被建立起来的时候，终局就到来了。”成祺表示。

## 战火重燃，盒马向前置仓开战

“2021年11月，我在叮咚买菜App买了19次菜，12月买了14次。”家住南京江宁区的张女士经常加班，工作日基本没时间逛超市和菜市场。“还是线上方便，小哥直接送到家门口。”

与张女士不同，在上海工作的95后姑娘小沈，最近十分喜欢用盒马买蔬菜水果，“在盒马500克草莓49.9元，在叮咚买菜300克草莓就要49.9元。”

小沈所享受到的优惠力度，源于2021年盒马所推出的“斩钉价”。所谓“斩钉价”，覆盖了盒马水果蔬菜、海鲜水产和禽肉蛋类等多种商品，产品零售价格均低于叮咚买菜。有业内人士认为，这一动作更像是通过“价格战”与叮咚买菜竞争。

盒马鲜生方面却对外回应：“斩钉”降

价并非“斩钉”，只是回馈消费者、斩钉截铁降价而已。但叮咚买菜创始人兼CEO梁昌霖却在朋友圈隔空喊话——“老二最大的梦想就是拼死跟老大干一场”，言语间火药味十足。

头豹研究院分析师成祺认为，盒马此时降价，不仅是对叮咚买菜和每日优鲜发起的价格战，也是对前置仓这种商业模式的打击。这轮价格战过后，生鲜电商玩家们会反思现有的供应链模式是否可行，现有的经营战略是否违背了生鲜电商的初衷。直接的结果就是还会有一批企业倒下，行业的发展重心会回到更好地服务消费者，满足消费者需求的本质。

2021年是生鲜电商发展的关键一年，每日优鲜和叮咚买菜两大生鲜电商平台

相继上市。6月25日，每日优鲜在纳斯达克挂牌上市，上市首日就跌破发行价。6月29日，叮咚买菜登陆纽交所上市，不过在上市之前却缩减募集资金，仅为原定计划的四分之一。

上市时间相近，二者的运营模式也相似，均采用“前置仓”模式。早在2015年，每日优鲜就首创前置仓模式，在城区靠近社区的地点布置多个小仓库，以实现快速配送。

不过，叮咚买菜后续发力，在2019年第四季度的收入反超每日优鲜，并在2020年拉开差距。数据显示，叮咚买菜和每日优鲜2020年的销售额分别为130亿元、76亿元，订单数也有很大的差距，前者有2亿单，后者却仅有8000万单。

## 激烈洗牌后，社区团购还行不行？

与“斩钉价”同样备受关注的，还有盒马邻里店。2021年7月，盒马正式宣布成立NB(Neighbor Business)事业部，并推出盒马邻里店。这是盒马成立以来推出的第九种业态，比此前的盒马mini店更“轻”。线上下单，第二天到邻里店自提，这种模式似乎和社区团购很相似，每个店面约覆盖附近的三千户家庭。

“未来在线下竞争市场，会呈现以社区团购和社区生鲜店为主的线下社区模式，与以‘到店消费+线上下单’为主的线上线下并重模式并存的格局。”成祺认为。

盒马CEO侯毅表示，“盒马邻里是我们对传统零售结构的新补充，解决的是商品丰富性的问题。比如百团大战是没有生鲜品的，全世界没有一个模式是靠低价做出来的，不可持续。”

经历2020年的爆发式增长之后，作为生鲜电商重要分支的社区团购，却在2021年迎来激烈洗牌。

2021年7月，“同程生活”因经营不善

决定申请破产。10月，“呆萝卜”发布停止运营公告。此外，还有“食享会”武汉总部人去楼空，被疑倒闭；“宝能生鲜”多地门店相继关闭；十荟团、橙心优选也大面积收缩市场。

美团2021年第三季度财报显示，包含美团优选在内的新业务经营亏损达109亿元，相比去年一、二季度大幅扩大。滴滴也在社区团购上付出了高昂的“学费”，去年三季度确认了208亿元净投资亏损，主要源于对橙心优选投资的公允价值变动。

国海证券认为，社区团购本质是渠道创新下的新零售，并通过互联网流量和运营玩法来赋能。随着市场剧烈洗牌和出清，目前美团优选和多多买菜已经基本确立第一梯队位置，均已覆盖30+省份，300+城市。分别背靠阿里和京东的淘菜菜、兴盛优选位于第二梯队，其他玩家位于第三梯队。

“靠价格补贴形成的优势，你能补贴一辈子吗？今天很多人都问怎么和社区团

购竞争，我说不用竞争，它们都会死，让它们三年又何妨？”2021年7月，盒马CEO侯毅接受媒体采访时曾如此表示。

但不少机构却对这一赛道仍抱有不小期望。东吴证券此前推算，2021年社区团购市场份额有望突破2000亿元，市场规模大于前置仓模式。

该券商认为，社区团购与前置仓在主要客群、品类结构等方面有所不同，可实现共存。从客群上看，前置仓注重高质高效主打高消费群体，聚焦发达地区；社区团购主打极致性价比，在下沉市场有较好的表现。从品类上看，前置仓生鲜占比约60%，社区团购生鲜占比约1/3，因此前置仓是“即时配送生鲜电商”，而社区团购是“次日达必需品电商”。社区团购相比之下明显更轻，管理难度、初始投资均低于前置仓。

盒马则另有打算。在侯毅看来，盒马邻里一方面解决了商品丰富性的问题，另一方面投资很低，更容易快速增长和下沉，有利于快速加盟。