

作者 | 见习记者董静怡

编辑 | 张伟贤

图源 | 图虫

每日优鲜的溃败来得有些突然，压力给到了叮咚买菜。

8月11日晚，叮咚买菜发布2022年第二季度财报，非美国通用会计准则下净利润2060万元，首次实现阶段性盈利，重新给生鲜电商赢回一些信心。

放眼来看，整个赛道呈现的是一种理想与现实的背离状态。

数据似乎是好的。艾媒咨询

《2022年中国生鲜电商运行大数据及发展前景研究报告》数据显示，2021年中国生鲜电商行业市场规模为3117.4亿元，同比上升18.2%。疫情期间消费者线上购买生鲜需求较强，且用户对生鲜电商行业的信任度加深，预计2023年中国生鲜市场规模达4198.3亿元。

但现实是残酷的。2

021年，流量红利在资本竞争中消耗殆尽，十荟团、橙心优选等生鲜电商企业陆续传出倒闭、业务收缩、裁员等消息，前途并不明朗。

互联网惯用

的“烧钱抢规模”策略

放到生鲜电商头上出现了水土不服，

融到的巨额资金也扛不住持续的亏损，始终依靠外界“输血”而自身没有“造血”能力的生鲜电商们，断粮之时面临的就是一场大挑战。

生鲜电商本来生活网运营中心副总经理鲁亭亭在接受21世纪经济报道记者采访时表示：“生鲜是一条长跑赛道，跑得太快、烧钱太多都不适合长跑。”

每日优鲜溃败

上市之后股价一路下跌、烧钱不断亏损不断、撤城又裁员.....在滚滚而来的一系列负面信息之后，每日优鲜的突然倾塌也显得是意料之外、情理之中。

重资产

、重运营的前置仓模式被认为是“罪魁祸首”。所谓前置仓，指的是根据周边区域用户或订单的密集情况建立众多小型仓库，从而缩短末端配送时间实现“小时达”、及时响应客户、保证生鲜品质。在其刚刚被每日优鲜提出之时，确实是解决生鲜保存、冷链物流

成本等痛点的有效途径，凭

借此，公司在上市前就获得腾讯、广信资本、元璟资本等诸多投资方的青睐。

但弊端也显而易见。自建仓储带来的履约费用并不是小数目，它包括与产品交付和仓库运营有关费用、前置仓和质量控制中心的租金和折旧费等。每日优鲜招股书显示，2018年至2020年，公司履约费用分别为12.393亿元、18.330亿元、15.769亿元，占营业费用最高达59.6%。

高额的

履约费用对本

身毛利低、报损率高的生鲜

电商的盈利产生巨大影响。

根据每日优鲜招股书，虽然2018年至2020年其净收入逐年增长，但一直处于亏损状态，亏损分别为22.32亿元、29.09亿元、16.49亿元。

同走前置仓这条路的“后来者”叮咚买菜日子也不好过，财报显示，2019年至2021年，叮咚买菜分别实现亏损18.73亿元、31.77亿元和64.29亿元。

盒马CEO侯毅曾公开表示，前置仓的模式并不合理，从生意模式本身来讲，前置仓是不可能盈利的。烧钱之下，每日优鲜和叮咚买菜也难承压力，截至2021年第三季度末，每日优鲜的前置仓数量约631个，较2019年底减少近六成；2021年第四季度，叮咚买菜前置仓新增25个，仅为上一季增幅的约十分之一。

但饱受诟病的前置仓模式，并不是每日优鲜此次溃败的直接原因。一位关注消费领域的投资人告诉21世纪经济报道记者：

“持续亏损不是每日优鲜经营不下去的原因，现金流出问题才是。”

就像外卖平台、网约车、共享单车等一样，最开始走得都是烧钱跑马圈地的路子，在各路玩家进场厮杀之时，基本都是以亏损换规模，最后“剩”者为王，才开始谈盈利。

目前，每日优鲜、叮咚买菜虽慢下了扩张的速度，但经营性现金流和净利润持续为负也体现了其入不敷出的窘境。

从短期偿债能力

上看，叮咚买菜2022年Q2财报显示，该公司拥有现金及现金等价物、短期投资合计60.64亿元。而同期，其应付账款为18.77亿元、短期负债为40.91亿元，合计59.68亿元，可见短期内其资金链情况还在可控范围之内。

而每日优鲜自2021年Q3之后就再未更新财报，不过从其过往数据来看，资金链的压力一直存在。财报显示，2020年，每日优鲜的流动比率和速动比率仅为0.5、0.44，按照流动比率为2、速动比率为1的标准，每日优鲜显然处于不健康的状态。而这份不健康，也一直持续到了每日优鲜公布的最后财报中。

如此来看，迟迟未收到来自山西东辉集团的2亿元股权投资，对急需外部资金回血的每日优鲜来说，其业务停摆也在情理之中。

## 难做的生意

生鲜电商生意难做并不是什么新鲜事，不然也不会成为电商兴起后最后线上化的几个产业之一。中国电子商务研究中心数据显示，国内生鲜电商市场大约有4000家入局者，其中有88%陷入亏损，只有1%实现盈利。

首先问题是低毛利。每日优鲜、叮咚买菜的招股书显示，2018-2020年，每日优鲜的毛利率为8.57%、8.68%、19.41%，2019-2021年，叮咚买菜的毛利率为17.14%、19.67%、20.1%，远低于化妆品、服装等高毛利的行业，这也使得损耗、存储、配送等成本问题变得极为敏感。

而生鲜恰恰又是极易损耗的品类。作为非标准品，生鲜保质期短，货架期短，一般只有几天时间，非常挑战库存管理。尤其在前置仓模式中，如果在生鲜过期前没有卖出去，那存余仓库的就成了损耗。

同时，生鲜对于物流、存储要求苛刻，需要在保持稳定的温度和湿度条件下，还能保护其完整性。根据头豹研究院调研，受访者对当前生鲜电商运输保鲜效果满意度为3.6分，有近八成受访者曾在平台买到过不新鲜的商品。

灼识咨询发布的《中国冷链物流行业蓝皮书》显示，国内冷链物流在保障生鲜品新鲜程度上，仍有较长的路要走，中国冷链物流农产品破损率达10-20%，欧美仅为5%。冷藏车等配套设施保有量少、冷藏运输率低、“断链”频发、信息化程度低等都是目前差距所在。

而冷链物流的成本又远远高出普通物流成本。有研报指出，在同等面积及构造下，冷库总成本是高标仓的2-2.5倍。有物流行业人士告诉21世纪经济报道记者，单从成本和效率层面看，这种高成本物流的生意，一定是规模更大的电商平台可以有效控制成本并提供稳定服务。

这便又与生鲜电商的渗透率息息相关。东方证券《生鲜电商行业深度报告》指出，从生鲜零售渠道来看，菜市场等线下零售渠道仍是目前生鲜主要的流通渠道，2020年菜市场渠道占比达56%，而中国生鲜线上零售占比达14.6%，与网上零售整体的渗透率27.9%相比，生鲜线上渗透率仍有较大的上升空间。

因此，对生鲜电商来说，无论是货源采购、平台运营还是客户交付，都需要更精细的运营，压缩成本，探索合适的盈利方式。但就目前看来，这些都还在路上。

耗钱的前置仓模式单点面积在200-300平米左右，在一线城市的前期投入需50万/个，想要盈利须保证高订单密度，走出一线城市，这做起来并不容易。

看到前置仓弊端的盒马，选择走“线上+线下”的模式，把仓库做成了门店，既可以储存，又可以经营，用线下的生意来补线上的亏损。2022年年初，盒马明确提出，要从单店盈利提升为全面盈利，3月，盒马鲜生关闭旗下全国5家门店。

最节省成本的还要属社区团购。代表性企业是发起于长沙的兴盛优选，其“预售+集采+自提”的模式也引来众多巨头抄作业，背靠拼多多的多多买菜、背靠美团的美团优选等，成为这一赛道的有力竞争者。而没有大厂背书的十荟团等，在最初烧钱换规模的路上，逐渐将自身消耗殆尽，最终退出了社区团购的舞台。

据艾媒数据中心统计，2020年的生鲜电商行业的投融资金额高达418.57亿元，而2

2021年融资规模却腰斩至199.01亿元，2022年则进一步降低。随着资本热潮逐渐褪去，缺少外部输血的生鲜电商们急需找到出路。

可对于目前还存活着的生鲜电商们，前路又在何方呢？

## 花式谋生存

广袤的生鲜市场和电商结合，听起来怎么也不是一桩坏生意，可惜二级市场不听故事，数据拉跨消磨着耐心，从供应端到消费端现存的多处不成熟也让人开始怀疑起它的正当性。有从业者甚至感叹，生鲜电商本没有问题，只可能是生错了时代。

换句话说，生鲜电商还需要时间，需要规模，需要足够大的渗透率。

前置仓模式真的是“伪命题”吗？2016年，每日优鲜就宣布在北京实现区域性盈利，2021年，叮咚买菜在上海实现盈利，而在其刚刚公布的2022年二季度财报中，净利润已达2060万元，为叮咚买菜首次实现阶段性盈利。短期内的成功似乎证明了模式的可行性，这也是它们在生鲜电商市场惨淡之时还能拿到巨额融资的原因。

## 招商证券

的一份报告对前置仓模式态度积极，认为尽管目前前置仓盈利尚有困难，但长期来看可以通过提高客单价降低履约费用率、提升毛利率、提高订单密度降低履约费用率、降低营销费用率实现盈利。

但通过前述分析也可以看出，在生鲜电商行业本身发展的限制之下，重资产的模式更需要良性的精细化运营，一味烧钱扩张并不见得能换来可持续的发展。

本来生活网运营中心副总经理鲁亭亭告诉21世纪经济报道记者，生鲜电商需要的是零售领域的思维，并非抢流量、跑规模就能胜出，因此其追求的目标是销量和利润，而不是中间的数据，烧钱能带来用户也能带走用户，“当订单越来越多之后，电商的履约成本并不能被摊薄，比如，快递费、仓储费、客服费都不会因此降低。”

据了解，本来生活在2016年放弃烧钱策略，几乎与当时所有玩家背道而驰。目前，本来生活已实现线上业务连续4年经营性盈利和现金流为正。

由此来看，从规模诉求转向效率诉求是更接近盈利的路。



以叮咚

为例，早在去年第三季度，叮咚买菜主动调整战略方向为“效率第一，适当考虑规模”。反映到最新财报数据上，叮咚的履约费用在第二季度为15.418亿元，较2021年同期的16.935亿元下降9.0%，占总收入的比例从36.5%下降到23.2%；销售和营销费用为1.467亿元，较2021年同期的4.10亿元下跌64.2%。

自建供应链也是有效提升效率、节约成本的途径，将供应链掌握在企业自己手里，也相当于保障了全链路的品控。盒马是这条路的先行者，2019年开始，盒马就在全中国八城布局供应链中心，园区总面积近100万平方米。在这套体系的支持下，生鲜产品可实现快速集货分拨，区域特色商品的上行效率也得到提升。

盒马

供应链中

心投资负责人郝京

彬向21世纪经济报道记者表示，将生

鲜加工、中央厨房

等功能与商品流转功能相结合，这样

一体化的供应链中心效率将远远高于分布式作业。

鲁亭亭则说：“在充分利用生鲜电商的业务与资源优势的基础上，如果我们能不断提高‘前一万里’的供应链效率，向原产地赋能，以‘订单式农业+跨界服务型产品’为抓手，就可以一方面通过为消费者提供更高端优质的生鲜品牌化产品实现正向盈利，另一方面通过推动原产地产业化发展助力中国农业升级。”

除此之外，自有品牌也成为了零售商打造差异化、提高用户粘性、实现高毛利的关键。光预制菜领域，盒马有“盒马工坊”，美团买菜有“象大厨”，叮咚买菜有“蔡长青”、“叮咚大满贯”等自有品牌。以叮咚买菜的“拳击虾”为例，该系列产品的券前毛利率为33.8%，高于整体券前毛利率，包含拳击虾订单的客单价比平均订单高73.9%，达98.9元。

今年7月，叮咚推出了自己的精酿啤酒品牌“1972农场”，开卖两周，单日销量达到16000罐。而盒马已经是精酿啤酒的老玩家，从2018年起就不断推出新品，在整个盒马的销售大盘中，基本牢牢占据了啤酒类目前10名。

财报显示，叮咚买菜目前已有超20个自有品牌，在2021年第四季度，叮咚买菜自有品牌的商品销售占整体GMV的比例为10.2%，盒马总裁侯毅也曾于2021年底对外透露，盒马自有品牌的整体销售额占比达到17%。

不难看出，

存活下来的生鲜电商，都在不同方向发力解决成本问题，逐渐从单一的平台转向品牌，打造差异性优势，寻找第二增长曲线，构建起自身护城河。

对于需要找到适合自身盈利之路的生鲜电商们来说，多尝试，总不是坏事。

E N D

本期编辑 刘雪莹 实习生 林曦莹