

<https://doi.org/10.52288/jbi.26636204.2020.07.05>

## 我国生鲜电商的问题与对策研究——以每日优鲜为例 Research on the Problems and Countermeasures of Fresh E-commerce in China—Taking MISSFRESH as an Example

苏锦俊<sup>1\*</sup>  
Chin-Chun Su

梁鸿坤<sup>2</sup>  
Hung-Kwan Loeng

### 摘要

我国生鲜电商作为电商品类中的后起之秀，一直备受关注。伴随着现代经济的快速发展，人们对于生活态度有了很大的转变，其中年轻高知人群尤其注重产品的质量与服务。在日常生活中，人们除了追求健康、高质的同时，更加关注生活便捷性、舒适度的提高，在线购买日常生活产品逐渐成为中高收入家庭的常态，生鲜电商应需而生，而行业中的每日优鲜公司通过首创「前置仓+全品类精选」模式，将仓库搬到顾客家附近，实现半径三公里覆盖，解决了生鲜电商「最后一公里」的瓶颈难题，快速成为行业中的领跑者，在国内生鲜电商的市场占有一定的地位。

但生鲜电商在快速发展的同时也面临着许多问题，如产品质量良莠不齐，库存渠道多受限制等等，因此，探索生鲜电商的未来发展道路并为相应问题提供行之有效的建议，具有非常重要的研究意义。本文通过运用 PEST 模型对行业进行宏观环境分析，以及运用波特五力模型对行业进行微观环境分析，阐明生鲜电商行业目前所处的环境，并以极具行业代表性的每日优鲜股份有限公司为例，探讨生鲜电商运营现状，通过相关电商理论知识及相关数据整理，分析每日优鲜企业存在的问题，给予一定的建议。

**关键字：**生鲜电商、内部因素、PEST 模型、波特五力模型

### Abstract

When it comes to the fresh e-commerce in China as a rising star in the field of e-commerce, it has attracted great concern from the outside world. At the same time, people's attitude towards life has changed a lot with the rapid development of modern economy, in which young people who receive high education pay special attention to the quality of products and services. Besides, people pay more attention to the improvement of life convenience and comfort in addition to the pursuit of health and high quality in daily life. Under this condition, the online purchase of daily life products has gradually become the norm for middle and high-income families, which thus makes the fresh e-commerce come into being as time requires. The MISSFRESH in the industry moves the warehouse to the vicinity of customers' homes through the initiative of "front warehouse + full category selection" mode, thus achieving a radius of three Kilometer coverage. As a result, it solves the bottleneck problem of "the last kilometer" of fresh e-commerce, which quickly becomes

<sup>1</sup> 厦门大学嘉庚学院国际商学院教授 ccsujg@xujc.com\*通讯作者

<sup>2</sup> 厦门大学嘉庚学院本科生

the leader in the industry, and occupies a certain position in the domestic fresh e-commerce market.

However, fresh e-commerce also faces many problems in its rapid development, such as uneven product quality, limited inventory channels and so on. Thus, it is of great significance to explore the future development channel of fresh e-commerce and provide effective suggestions for the corresponding issues. This paper analyzes the macro environment of the industry using PEST model and analyzes the micro environment of the industry using Porter's Five Forces Model. As a result, it figures out the current environment of the fresh e-commerce industry, which takes the representative MISSFRESH of the industry as an example to discuss the current situation of the fresh e-commerce operation. Meanwhile, it analyzes the problems existing in the enterprise by sorting out the relevant e-commerce theoretical knowledge and relevant data, so as to put forward some suggestions.

**Keywords:** Fresh E-commerce, Internal Factors, PEST Model, Porter's Five Force Mode

## 1. 引言

随着中国互联网经济的不断发展,人们对于在线消费的依赖程度逐渐增加,对于生活便捷以及质量的标准升级,因此上购买生鲜的方式愈发受到欢迎,目前 80、90 后作为年轻高知人群已成为消费的中坚力量,未来随着市场渗透率的不断提高,消费者对于在线购买生鲜需求会不断扩大。据 2018 年以及 2019 年《中国生鲜电商行业分析报告》的内容显示,2018 年生鲜电商的行业交易规模已经达到 2,045.3 亿元,预估 2020 年交易总额或将突破 4,000 亿元。但由于生鲜电商高昂的物流成本以及运营成本,部分中小型企业资金链断裂,面临倒闭或被并购,甚至头部生鲜电商企业也在探索合理的运营模式中,在高速发展的背后,生鲜电商也暴露出许多严峻的问题。

为了能够更好研究生鲜电商现存问题并探究相关对策,本文选取每日优鲜企业作为生鲜电商现状分析的案例,该公司虽然已位列头部企业,但仍存在产品质量把控、客户关系管理和库存管理等相关问题,具有一定代表性。本文针对每日优鲜所处的宏观和微观环境使用 PEST、波特五力模型等进行分析,同时结合内部因素相关理论,对目前每日优鲜进行分析和总结,并对其在运营过程中出现的具体问题给出建议。

## 2. 我国生鲜电商行业的发展与现况分析

### 2.1 生鲜电商行业问题的相关探究

2015 年,马云正式提出新零售概念,新零售是指通过互联网将在线与线下的管道进行整合(蒋亚萍与任晓韵,2017),从消费者体验的角度来看新零售是通过在线线下融合为消费者提供全新体验(韩彩珍与王宝义,2018);包金龙与袁勤俭(2019)在研究中指出为了适应新零售时代的到来,各大电商平台纷纷通过管道整合、社交媒体技术等提高竞争力。

朱峰(2018)在研究中指出当前的电商管道因为削减了传统的中间成本,所以得以不断扩大电商的规模,直接冲击传统的销售管道,严重的威胁了传统的销售管道;而马丽霞(2018)定义了生鲜电商管道的概念,即通过一切网络销售农产品途径,包括入驻第三方平台、开设独立网站等网商方式;汪旭晖与张其林(2013)从天猫生鲜和沱沱工社两个代表型电商企业分析,以是否直接参与交易去区分垂直型还是平台型的生鲜电商,并对货源组织、零售交易、物流配送这三个方面进行对比分析电商的问题;而王珊珊等(2016)在该基础上分析了垂直型电商目前存在的问题。

垂直型生鲜电商管道未来的发展方向的探究中，杨德荣（2017）选了水产品作目标对象，分析认为垂直型生鲜电商管道未来发展路径是以 O2O 为基础，提出将线下实体企业作为在线的配送和仓储中心；王珊珊等（2016）提出未来的垂直型+O2O 综合模式，并提出建议线下不仅要作为配送仓储中心，还要作为客户体验中心；Shankar 等（2003）认为 O2O 模式下的生鲜流通方式是传统农业的革新，它不只是单纯地替代传统生鲜产品的流通方式；Cotten & Gupta（2014）从服务范围、支付方式、物流配送以及售后等一系列的环节，分析生鲜产品 O2O 模式与传统模式的差异；Bravo 等（2012）研究 O2O 模式的生鲜电商时，通过结合制度经济学角度和交易成本理论，分析了其应用价值，并把交易成本总结为风险承担成本、时间成本、流通成本和交易信息成本。国内经营 O2O 生鲜电商的各种生产基地、超市、企业等，终将向技术现代化、管理规范化的方向发展的方向（包金龙与袁勤俭，2019）。

肖芳（2013）认为供应链不稳定的问题是生鲜电商在 O2O 模式下发展的核心点。自建农场成本高，分拣、筛选、包装等后期环节品控有问题，质量难达标，由此产生退货的逆物流现象会增加不必要的成本；邹焱与曾志雄（2016）也指出当前生鲜电商在 O2O 模式里主要存在的五大问题：一是生鲜产品易产生食品安全问题，而且有易损耗和难保存的固有缺点；二是冷链物流系统不完善，产品损耗高，导致成本增加；三是供应商参差不齐，难保障质量，产品品牌化和标准化的程度差；四是低端生鲜品毛利率低，客单价也低，导致利润也低；五是消费者满意度普遍较低。林波（2015）也提出生鲜电商在 O2O 模式里的三大困境：一是冷链储藏成本和冷链运输成本很高，同时生鲜产品的损耗大、保鲜难等制约了销售的规模化；二是平台的推销需要对生鲜产品特殊保鲜包装，还有物流费用会让生鲜产品失去生鲜电商行业应该具有的价格优势；三是产品的质量问题和实物与图片不相符影响了消费者满意度。而基于前置仓模式里的“最后一公里”限制了成本，导致生鲜产品价格普遍偏高，而无法留住用户；同时，上游供应链松散也是目前生鲜电商一大问题（王鹏，2019）；吴素素（2019）提出农民预冷意识淡薄、原产地组织乏力、冷库数量少且分布不均，都在一定程度上提高了物流成本。

此前大部分学者很早就开始从各个角度切入研究生鲜电商，但是生鲜电商行业历经多年的发展依旧存在很多历史就已存在的问题，还有发展进程中产生的新的问题，接下来的部分将运用 PEST 模型及波特五力模型对行业进行进一步的分析。

## 2.2 基于 PEST 的生鲜电商行业分析

### 2.2.1 政治法律环境

#### 2.2.1.1 国家相应的政策支持，利于生鲜电商发展

近几年随着互联网的不断发展和政府大力推行互联网+，国家不仅鼓励工商业的互联网改革，同时也关注农业与互联网的相关结合应用，总体来说政府已经从许多角度提出了有利于该行业发展的政策，具体政策如表 1。

#### 2.2.1.2 地方政府成为对接生鲜电商最后一步

以京东为例，11 月 4 日京东在北京与广西柳城县委、县人民政府达成战略合作，计划在柳州建立“果品直供基地”，开展在线的水果批发；目前也与新疆阿克苏、河北高碑店等地建立直供合作，与地方政府联手打造生鲜电商生态，通过与地方政府合作能够整合更多资源，完善生鲜电商相关配套服务。国内生鲜电商一直在积极谋求与地方政府合作，以政府的精准扶持促进生鲜电商发展正渐渐发展为趋势。

表 1. 2017 年-2018 年国内政府发布相关促进生鲜电商发展的政策

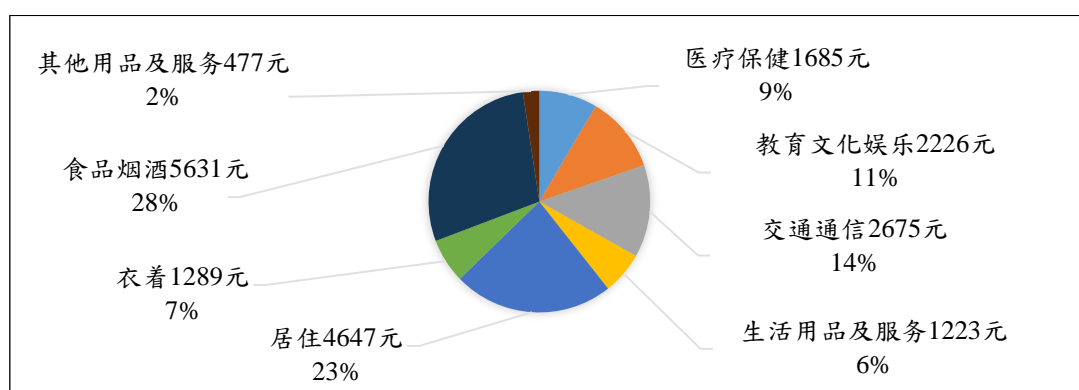
时间	发布机构	政策名称
2017 年 2 月	中共中央、国务院	《关于深入推进农业供给侧结构性改革加快培育农业农村发展新动能的若干意见》
2017 年 4 月	国务院	《关于加快发展冷链物流保障食品安全促进消费升级的意见》
2017 年 8 月	商务部、财政部	《关于开展供应链体系建设工作的通知》
2017 年 9 月	商务部、农业部	《关于深化农商写作大力发展农产品电子商务的通知》
2017 年 10 月	国务院	《关于积极推进供应链创新与应用的指导意见》
2018 年 2 月	中共中央、国务院	《中共中央国务院关于实施乡村振兴战略的意见》
2018 年 6 月	国务院	《国务院办公厅关于推进奶业振兴保障乳品质量安全的意见》
2018 年 10 月	国务院	《推进运输结构调整三年行动计划（2018-2020）》

资料来源：本文自行整理

## 2.2.2 经济环境

### 2.2.2.1 农产品供需两侧升级发展，带动生鲜消费需求

2019 年的全国居民人均消费收入在稳步增长，如下图 1 所示，全国居民人均消费支出 19,853 元，比上年名义增长 8.4%；全国居民人均可支配收入 28,228 元，比上年名义增长 8.7%；其中生鲜行业中的有机绿色的环保生鲜产品正带动着市场消费升级。



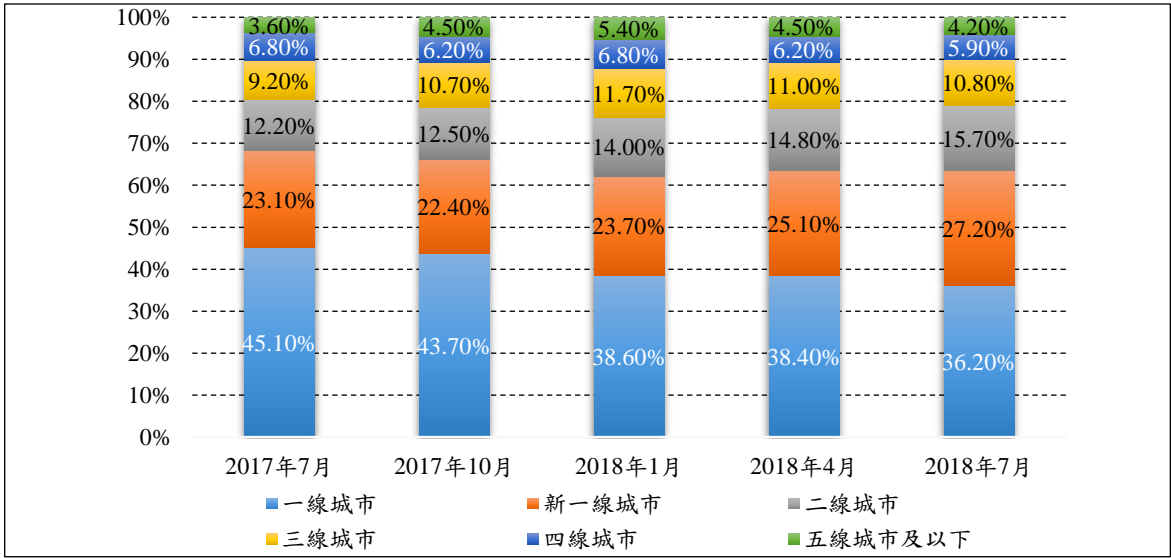
资料来源：本文自行整理

图 1. 2019 年全国居民人均消费支出及构成

### 2.2.2.2 我国生鲜市场用户发展潜力巨大

如下图 2 可见，生鲜电商消费的主力军是一线新一线城市的中高收入者，以高学历高收入的用户占高比例。相反在二三线城市的用户基本只占约 21%~26% 之间，

而我国二三线城市的覆盖面非常大，说明二三线城市还有很多一批客户可以拓展，市场发展潜力巨大。

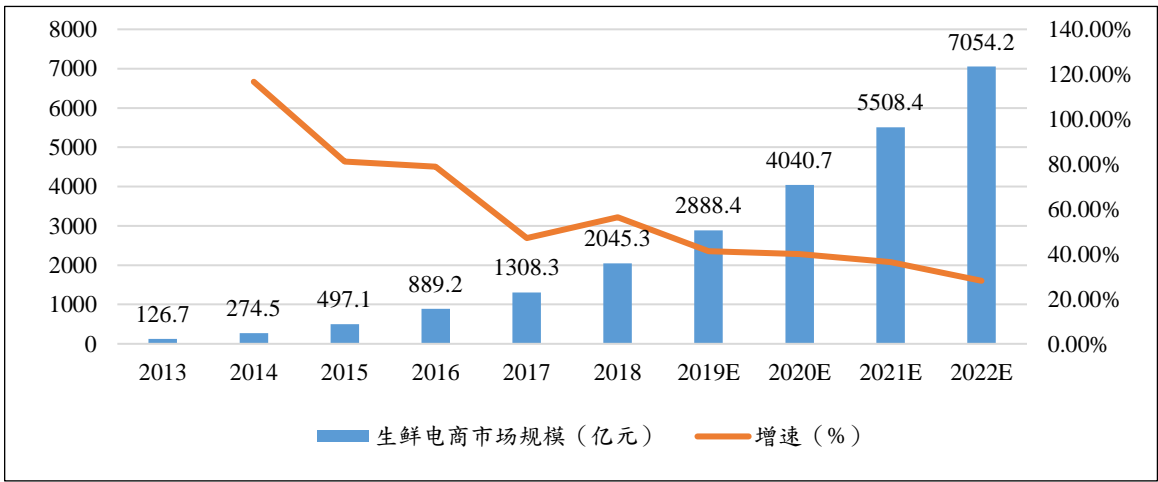


资料来源：本文自行整理

图 2. 2017-2018 年生鲜电商 APP 用户城市等级分布统计情况图

2.2.2.3 我国生鲜电商市场进入优胜劣汰阶段

起初，在 2016 年我国生鲜电商行业的交易额仅为 889.2 亿元，到 2017 年已惊人的增长到 1,308.3 亿元，至 2018 年市场规模达 2,045.3 亿元。但截至 2019 年生鲜电商市场发展放缓，进入了精准淘汰的阶段，2019 年预计市场规模如下图 3 所示将达 2,800 亿左右，这就说明了，在未来生鲜电商市场将要进行第二轮的优胜劣汰以及模式创新。



资料来源：本文自行整理

图 3. 2013-2022 年中国生鲜电商市场市场规模统计及增长预测

2.2.3 社会文化环境

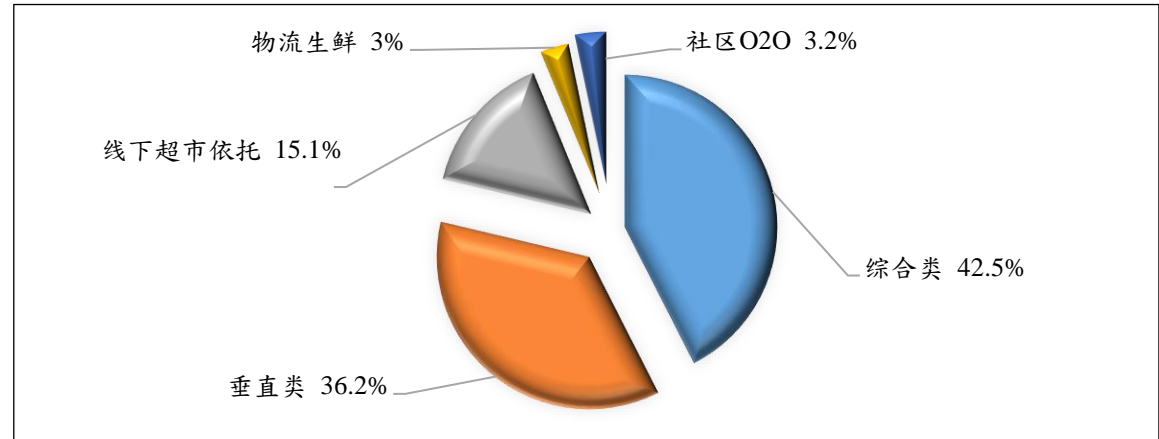
2.2.3.1 消费者最希望消费升级的品类是生鲜

有 60% 的消费者表示在消费生鲜产品的同时，也会同时考虑购买其他的产品（单

懿昕，2019），所以在当今电商行业的竞争下，赢得生鲜领域便赢了半边的天下。在2019年，据调查有63%的消费者认为生鲜是消费升级意愿最高的种类。

2.2.3.2 大部分的用户偏好使用综合类生鲜电商平台

如下图4可知2018年42.5%的用户偏好使用综合类生鲜电商平台购买生鲜品。进一步的调查显示，用户习惯、品类丰富度是用户选择综合类平台的主要因素，分别占80.2%和75.0%。另外，平台信誉保证和支付系统也有助于赢取用户信任以及提高网购过程中的便利性，属于积极影响因素。



资料来源：本文自行整理

图 4. 2018 年中国生鲜电商平台用户使用偏好调查

2.3.4 技术环境

生鲜电商的发展离不开技术的不断革新与支持，互联网大数据、人工智能 AI 以及物联网技术的各种应用，可分析得出消费者、供应商和产业链上的各种数据信息，帮助企业提升效率，降低成本。同时，冷链运输技术、支付技术和人脸识别技术等科技技术的发展，也可以促进安全体系的建设，降低生鲜产品的损耗率，分析消费者的偏好等等。

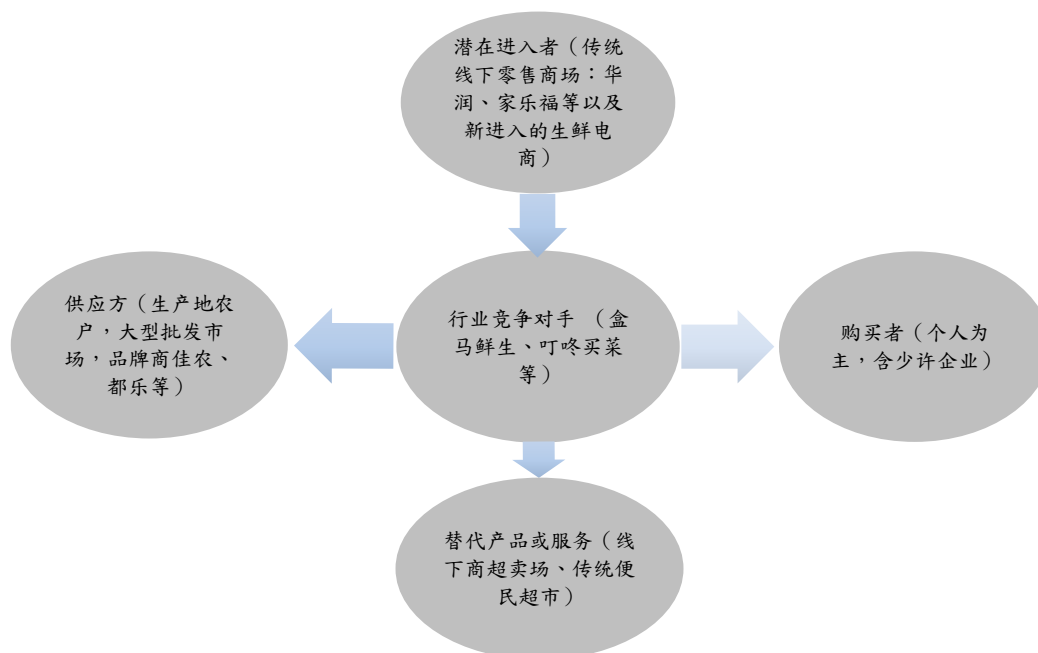
生鲜的发展离不开农业现代化的发展，我国之前也推出过很多的政策，例如《关于深入实施“互联网+流通”行动计划的意见》、《全国电子商务物流发展专项规划》、《农业电子商务试点方案》等，其目的就是为了让农业和互联网能联系起来，从而使得村级信息服务站覆盖率、农村互联网普及率和农业互联网信息技术比例不断上升（柏鑫艳，2018）。

2.3 基于五力模型的生鲜电商行业分析

生鲜电商行业的企业所对应的波特五力模型图，如下图5。

2.3.1 供应商议价能力

供应商提供要素的价格和质量的变化会影响企业的利润水平。在任何电子商务的发展经营过程中，货源都是首要问题，生鲜电商也不例外。当前国内生鲜电商的货源管道主要有如下三种：



资料来源：本文自行整理

图 5. 生鲜行业波特五力模型图

### 2.3.1.1 产地直采

生鲜电商企业会直接与产地例如农场的农户达成合作，形成长期良好而且稳定的供应链。由于该管道生产成本相对透明，同时企业的采购数量、批量都大，因此企业会具有一定的议价能力，因此该管道的供应商普遍议价能力较弱。

### 2.3.1.2 主力品牌供应商

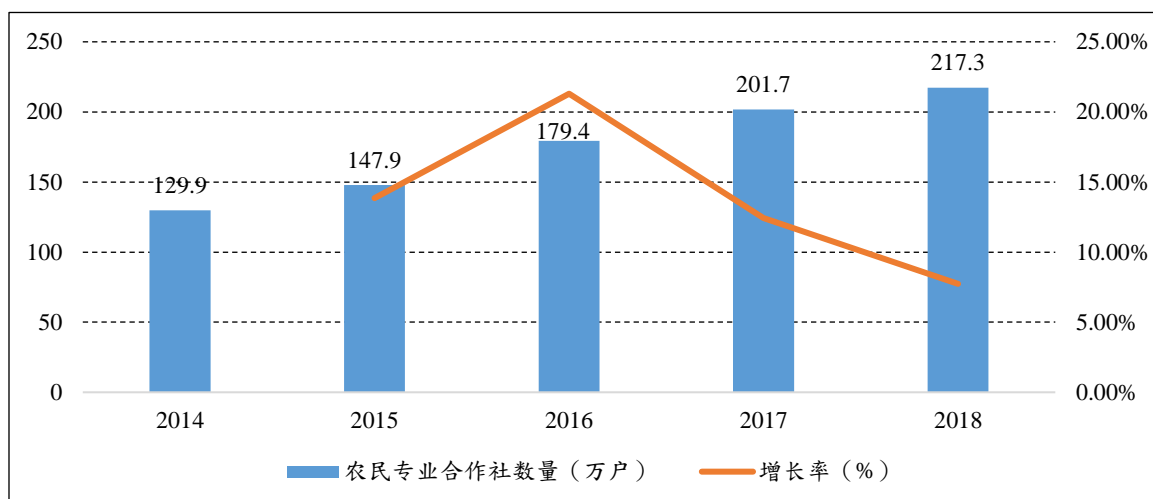
主力品牌的供应商一般拥有自己的生产基地或品牌产品的独家供应，例如佳农、都乐等，因此生鲜电商企业为了拿到品牌货源会主动与该类供应商联系以求达成合作关系，所以该管道供应商议价能力较强。

### 2.3.1.3 大型农贸批发市场

华北的新发地批发市场和长三角的嘉兴批发市场都属于该管道的供应商。受生鲜品特殊的性质及配送管道限制的影响，且常常受整个市场各种要素变化的影响，再加上溢价空间有限，该管道可替代供应商也相对较多，所以该类供应商议价能力相对较弱。

根据第三次全国农业普查结果如下图 6 所示，2018 年末，全国规模农业经营户 217.3 万户；农业经营单位 204 万个，同行业企业数量日益增多，竞争激烈大大限制了供应商们的议价能力，由此综合判定供应商的议价能力普遍较弱。





资料来源：本文自行整理

图 6. 2014-2018 年中国农民专业合作社数量

### 2.3.2 客户议价能力

买方议价能力的表现包含但不限于：买方主张降低价格，提升产品服务质量，或要求获得更多服务。对于生鲜电商行业中买方的议价能力，主要为：

#### (1) 行业竞争激烈，定价策略模糊

就目前来看，企业定价一般以促销定价策略和成本加价定价策略为主，在获取流量的同时也压榨了产品的利润。部分企业甚至会采用价格倒挂策略以取得快速获得流量抢占市场的效果，大大激化了行业内竞争，使得买方地位不断提高，因此，买方的议价能力较高。

#### (2) 生鲜产品暂时无法实现标准化，替代选择多

生鲜产品具有非标准化的特点，虽然目前各个生鲜电商尝试后期加工包装，使之标准化、品牌化的进程正处于探究和起步的阶段，但不同产品的品类要用不同的标准化体系，这会耗费巨额资金，所以很难快速实现。因而生鲜产品的替代选择多、标准化难和品牌化程度低的情况，会使买方拥有更高的议价能力。

#### (3) 服务差异化程度低，客户转换成本低，粘性低

目前各生鲜电商能提供的服务差异化程度低，客户的转换成本低，导致客户的粘性严重不足，因此哪个生鲜电商优惠力度大、性价比高，客户就大体偏向哪一个。企业间为抢夺客户流量不断压缩利润降价，产生恶性循环，使买方的议价能力进一步提高。综述可知买方议价能力较强。

### 2.3.3 替代产品威胁

生鲜电商是通过在线向顾客销售各类生鲜产品，因此其替代品主要是在线下销售同类产品的便民市场、商超卖场、蔬果超市等等。因此面临的替代品威胁主要体现在以下几个方面：



(1) 线下商超卖场、传统便民市场是百姓购买生鲜产品的主要地方

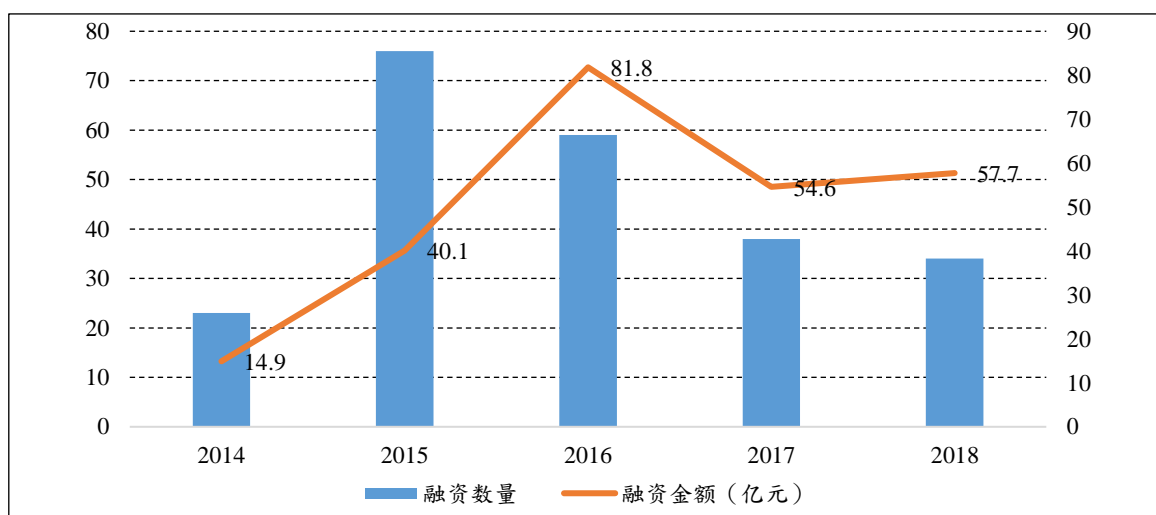
生鲜电商的市场规模在 2018 年已高达 2,045.3 亿元，但较约 10 万亿元的整个生鲜市场规模相比，渗透率还不到 3%，因此替代品的威胁仍然较大。

(2) 传统线下销售商拓展在线管道

目前众多平台如美团、饿了么等都设有生鲜产品的在线外卖订购栏目，在平台大流量的帮助下，使越来越多的传统线下门店能够拓展在线管道和销售范围，因此这些传统的管道进一步稳固，其作为替代品的威胁进一步加大。

### 2.3.4 新进入者威胁

如下图 7、表 2 所示，随着“生鲜”在电商领域中热度的持续升温，多家生鲜电商企业得到资本投资，但好景不长，很多初创型电商企业由于存在供应链、烧钱等问题，面临倒闭或被并购的局面。近两年来，生鲜电商行业发展日趋理性，融资事件数量较少，但融资金额较大，资本向头部集中趋势的特点愈发明显。新进入者需要长期探索和实践，才有可能获得消费者的认可和信任并对其他企业构成威胁。



资料来源：本文自行整理

图 7. 2014-2018 中国生鲜市场融资情况

表 2. 2018 年中国部分生鲜电商融资情况

生鲜电商平台	融资时间	轮次	金额
每日优鲜	2018 年 09 月	战略投资	4.5 亿美元
生鲜传奇	2018 年 10 月	B 轮	3 亿美元
每日一淘	2018 年 07 月	A 轮	3,000 万美元
	2018 年 11 月	B 轮	1 亿美元
食享会	2018 年 08 月	A 轮	1 亿美元
	2018 年 12 月	B 轮	3,000 万美元
十荟团	2018 年 08 月	天使轮	1 亿美元

资料来源：本文自行整理




生鲜电商的进入壁垒对于财力不够雄厚的中小规模企业来说相对较高，但是像

沃尔玛、华润等线下传统超市进入该领域的成本相对较小；由于生鲜电商平台的搭建与运营需要更加复杂的体系管理和平台系统的研发投入，而目前它们的主要精力是紧盯着约 10 万亿的传统线下市场，所以新进入者的威胁暂时还比较低。

### 2.3.5 行业竞争者

随着中国生鲜电商市场巨头入局，越来越多的传统零售企业和互联网头部企业参加到生鲜电商的竞争中。目前国内超过 95% 的生鲜电商企业在亏损，大多数平台核心竞争优势不明显，商业模式同质化现象非常严重。如下表 3 所示，通过数据分析与整理，综合分析目前行业的两个代表企业盒马鲜生、叮咚买菜的业务模式、流量管道、融资状况。

表 3. 竞品分析表

简介	每日优鲜	盒马鲜生	叮咚买菜
Logo			
成立时间	2014 年 11 月	2015 年 7 月	2017 年 5 月
Slogan	生鲜水果蔬菜极速达	鲜.美.生活	29 分钟鲜到鲜得
用户群体	年轻女性用户	一二线城市的中高端客户	普通家庭
特点	城市分选中心+社区前置仓	到店+到家模式	专注社区配送
核心功能	生鲜百货配送	超市+餐饮	生鲜百货配送
月活跃用户数	478w	142w	126w

资料来源：本文自行整理

#### 2.3.5.1 业务模式

盒马鲜生在业内创新地将餐饮与超市相结合，并将消费、仓储、配送及物流集于一体打造多场景的服务体验区，但这种模式下目标客户群体主要集中在一二线城市中高端消费人群，忽略了生鲜食品的潜在消费者。

叮咚买菜专注于菜场+APP 前置仓模式，定位家庭买菜业务，以高频刚性的生鲜产品为主要运营品类，目前叮咚买菜单仓 SKU<sup>3</sup>约 1,700 个，然而叮咚买菜目前还在投入亏损阶段，由于定位客户大多为普通家庭用户，对于小部分升级消费如进口、有机等高消费产品竞争力较弱。

#### 2.3.5.2 流量管道

据阿里 8 月 15 日发布的截止 2019 年 6 月 30 日的业绩显示，包括淘宝、天猫在内的中国零售平台移动月活跃用户达 7.55 亿，这一强大的消费者基础，为作为阿里系的盒马奠定了其他生鲜电商难以企及的客群基础。

<sup>3</sup> 最小存货单位 (Stock Keeping Unit, SKU) 又称最小库存管理单元，是一个会计学名词，定义为库存管理中的最小可用单元。

叮咚买菜现在获取流量模式有三种：一是在同一个创始人创建的“妈妈帮”上投放广告精准营销；二是采取拼团、分享红包的方式顾客拉顾客；三是采用微信等社会化媒体营销，用户可以在群里用户讨论水果质量和体验，有不满可以直接在群里反馈。

### 2.3.5.3 配送管道

盒马将超市的一部分空间让渡给仓储，通过分布式仓储代替传统的集中式仓储，在短距离的配送范围内使用常温配送，降低了配送成本；另外，盒马建立起独具特色的自动分拣系统及仓配售一体系统，在店内设置约 300 平米的合流区，做到接单到出货全程不超过 10 分钟。

叮咚买菜将前置仓建在社区周围 1 公里内，并采用“0 元起送 + 0 元配送”模式，用户下单后 29 分钟内送达；对全物流链进行产品品控，叮咚买菜“7+1”品控流程全链路对生鲜产品进行品控管理。

## 3. 生鲜电商行业案例分析—每日优鲜

本部分将通过对个案—每日优鲜公司进行分析，通过整合数据及相关资料，从现状和运营状况进行分析，深入分析与了解每日优鲜企业。

### 3.1 每日优鲜的公司现状分析

每日优鲜创办于 2014 年 11 月，它首创的“前置仓 + 精选品类”的模式为顾客提供了生鲜产品“送货 2 小时，会员 1 小时”的极速配送服务。在 2019 年 6 月 13 日，每日优鲜宣布与腾讯智慧零售达成战略合作，并推出智鲜千亿计划，希望在 2021 年做到 1,000 亿 GMV。在腾讯的领投之后，加上每日优鲜早已在二十多个城市配备了超过一千个前置仓，使其在布局“便利购”时非常迅速，入驻 10 个城市的“便利购”有 1.8 万个点位，这使每日优鲜快速成长为行业领头羊（邢惠淳，2019）。

与综合性电商不同的是，每日优鲜致力于重构供应链，链接优质生鲜生产者和消费者，为用户提供极致的生鲜电商服务体验。每日优鲜通过优化供应链端和消费端，用“前置仓 2 小时达”和“全品类精选”的模式为消费者提供优质生鲜配送服务，让消费者足不出户便可以享受优质生鲜产品；而每日优鲜未来三年将主要围绕三个层面开展业务：第一是打造智慧营销，其中包括会员体系、社交裂变、精准推荐；第二是智慧物流，从选址到配送再到仓储，逐一优化；第三是打造智慧供应链，做到品类规划、供需算法与安全追溯，做好连接作用。

### 3.2 每日优鲜的运营状况

#### 3.2.1 基本运营能力

分析每日优鲜基本运营能力将从运营模式和用户规模两方面入手展开分析：

##### 3.2.1.1 运营模式

每日优鲜的城市分选中心 + 前置仓模式，可以说是开创了生鲜电商 2.0 的时代，其创新之处在于解决了社区零售的在线化问题。通过用 300 平方左右的前置仓代替小型线下店，小仓的存储空间和利用面积，以及覆盖的半径范围都比小店高，仓租能够做到店租的 1/3，仓内人工成本也会大大降低。从用户体验来讲，消费者不仅可以足不出户等着商品送货到家，而且还是极速达，用户体验也发生了根本性地变革。

做为第一家尝试城市分选中心 + 前置仓模式的公司，每日优鲜如今已经构建出了一套完整的体系：

在产地端，商品源自 30 多个国家和地区的直采，大部分供应链自营，还与很多品牌供应商达成合作，能够做到商品的优质精选；不仅如此，其商品在 10 个城市分选中心还会进行 100% 批次质检，以确保所有商品质量达标，没有农残，让用户吃得放心、买得省心。

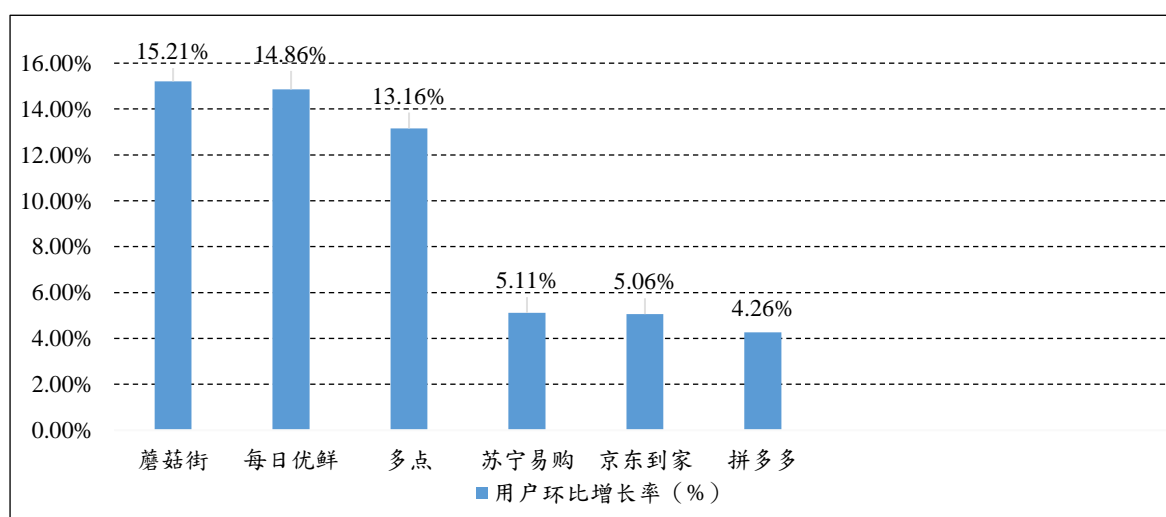
在配送服务上，每日优鲜在全国有约 1,500+ 前置仓，覆盖 20 多个城市。通过城市分选中心，在大数据赋能加持下采取中台 + 前台式模式，支持 1,500 个前置仓的联动与运营，可自动管理仓储以及人员配置，能够精准预测每个前置仓每天对每种产品的需求量，实现了损耗率 1%，库存周转时间 2 天，头部前置仓周转时间 36 个小时，极速达业务平均送达时间仅为 36 分钟，甚至比用户下楼买菜还要方便。

在商品丰富程度上，每日优鲜提供全品类精选商品，除了水果、肉蛋等生鲜产品，还加入了数码、百货等日用品，为客户提供优质产品。如今一个 300-500 平的前置仓，最多可以提供 3,000 多款极速达商品；而在其城市中心仓，还有三万多款次日达商品，能够满足用户在日常社区生活的一站式购买需求。

但这样的模式也存在着一定的问题，每日优鲜有 1,500 多个微仓，每个微仓经营近 2,000-3,000 款商品，这样的数据靠人脑和经验来判断已经无法支撑，只能依靠 AI 算法；但 AI 需要海量的数据支持才能够做到精准预测分析，实现真正意义上的智慧零售。AI 一开始必然要经过数据少、算法不准确的“人工智障”阶段，把 AI 训练出来就可以大规模复制，微仓的配货越来越科学，效率也就越高，但“人工智障”是一个必须经历的阵痛。

### 3.2.1.2 用户规模

根据艾瑞咨询的《2019 年 Q3 中国互联网流量季度分析报告》，对互联网行业最新的流量趋势与行业动向进行深入分析，报告显示如图 8。

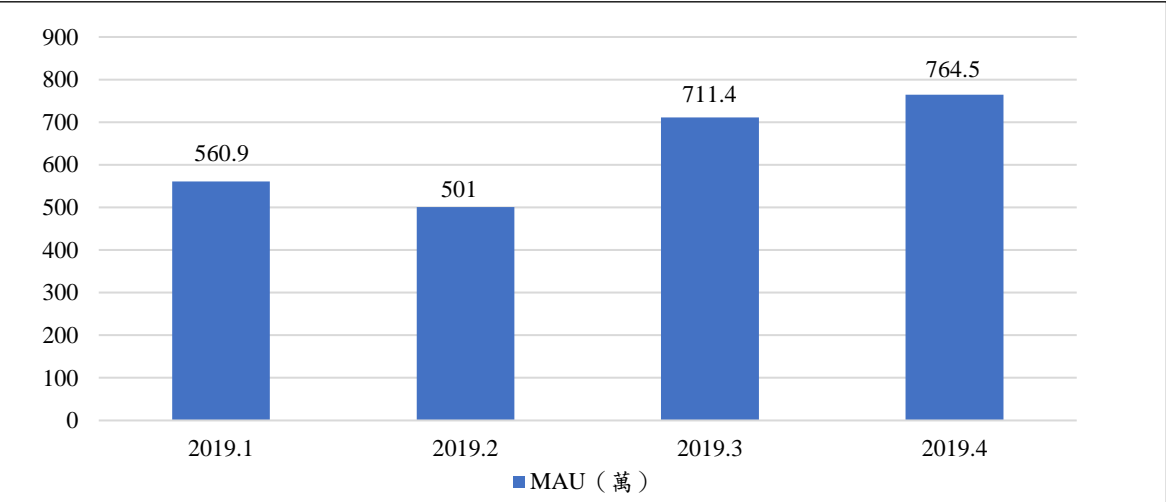


资料来源：本文自行整理

图 8. 2019 年 9 月网络购物行业 500 万以上量级 APP 季度环比增长

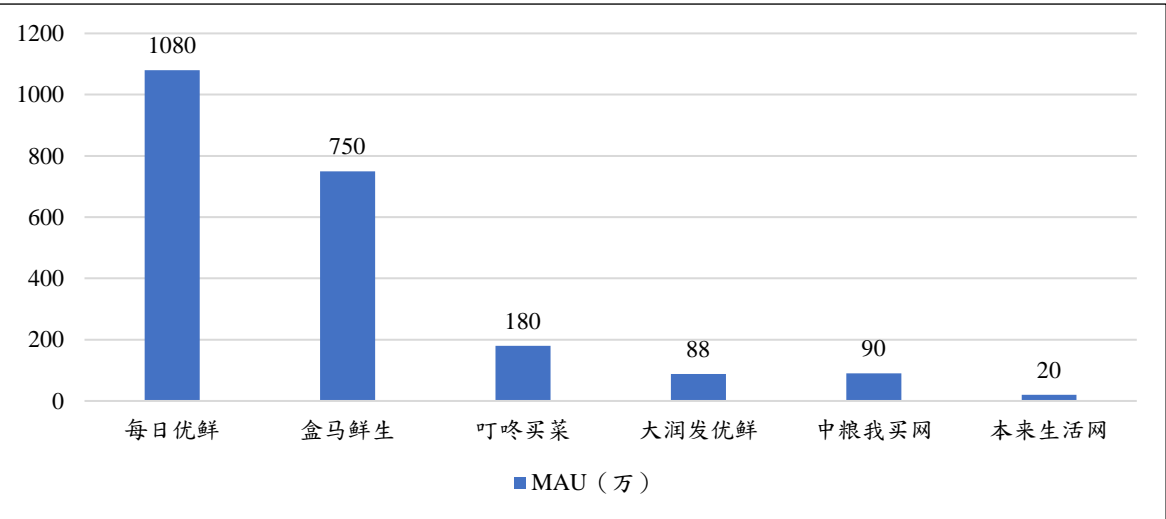
在 2019 年 500 万以上量级的 APP 中，仅有 11 款购物 APP 用户规模实现正增长，而每日优鲜 APP 以 14.86% 的月活季度环比增长位列第二。据第三方机构

QuestMobile 数据，早在 2019 年 5 月，每日优鲜 APP 及小程序的总月活数已突破 2500 万大关，稳居生鲜电商行业首位，这意味着每日优鲜的用户规模仍在持续增长中。如下图 9、图 10 所示，从 2019 年一月份开始，每日优鲜的 MAU 大体持续走高，不断上升，截至 2019 年 9 月份，每日优鲜 MAU 已突破一千万大关，暂时领跑生鲜电商市场，每日优鲜的月活跃用户达到一千万以上；但对比传统的线下市场，每日优鲜的渗透率还远远不够，还有很大的一片市场可以让每日优鲜去发掘。



资料来源：本文自行整理

图 9. 每日优鲜 2019 年 1 月-4 月 MAU



资料来源：本文自行整理

图 10. 2019 年 9 月生鲜电商应用 MAU (万)

### 3.2.2 供应链管理能力

供应链、冷链仓储物流能力这两个方面体现了企业的供应链管理能力和：

#### 3.2.2.1 供应链

早在 2016 年时，每日优鲜就表明了其会投入 2 亿元，用于供应链金融服务并成

立品牌孵化基金，以求反向推动上游改革，寻找和孵化更多的优质农产品品牌。2018年，它又提出了针对供应商的“三0计划”，即“0费用、0退货、0账期”。在过去，供应商总是会面临高费用、乱退货、长账期难题，每日优鲜希望通过这套新的合作模式重建农商合作标准；但在供应链的上游有存在供应商与采购员的勾结，侵犯公司的利益，给站点重复提供一些售不出去的产品，导致出现高库存、产品高库龄的情况。

### 3.2.2.2 冷链仓储物流能力

为了解决冷链物流难题，给前端用户带去更佳体验，每日优鲜首创的“前置仓”模式，使每日优鲜的每个门店都是一个中小型的仓储配送中心，这使得城市分选中心只需对这些前置仓供货，也能够覆盖最后一公里。

商品入库后，经过城市分选中心的品控、分选、加工等环节，根据智能补货系统提供的补货系数，被分发到各个前置仓，全程冷链运输；接到顾客订单后，由前置仓出货，配送员在2小时内配送到顾客手中，双十一也不例外。

中心仓模式面临着时效和成本的双重挑战，在用户下单后快递员需辗转中心仓来取货；而前置仓与中心仓相比，相当于将“冷源冷链”就近放置于用户家附近3公里以内的地方，从而不需要冷媒（冰袋、冰板等）来进行低温保鲜。该模式下的配送将在速度、质量、成本上都较占优势，是一次避免货品过度包装、去冷媒化的尝试。

### 3.2.3 营销方式

每日优鲜用“全品类精选+会员制”的模式，精选约1,000个SKU，覆盖水果、乳品、蔬菜、零食、肉蛋等11个品类，基本囊括顾客对生鲜食品的基本需求，并推出优享会员服务，为会员提供专享权益；同时，在全国20个城市设立超过1,500个前置仓，采用非冷链运输。每个前置仓覆盖的3公里范围内直接由配送员配送配送上门，2小时内配送到手，最终使配送成本更低、质量更佳以及速度更快。

每日优鲜布局了线下新零售业务“便利购”，在便利购项目战略投入3亿人民币，目前资金已到账。每日优鲜凭借已有供应链和用户基数或可相互导流，进一步提升用户粘性；面对消费者购买生鲜不便利的痛点，除去移动端的零售到家服务，还在办公区域开设了“便利购”办公室无人零售服务，消费者通过微信小程序即可下单，在热柜、冷藏柜、冷冻柜和零食货柜自取商品。从生鲜电商过渡到生鲜新零售，每日优鲜凭借已有前置供应链和用户基数，或可在生鲜新零售市场分一杯羹，较好预期下，线下便利购业务也可进一步提升白领用户对于平台的粘性，对业已成熟的B2C业务也可以产生较好的辅助作用。

目前每日优鲜可提供热柜、冷藏柜、冷冻柜、零食货架在内的四种便利货架组合，免费入驻、无押金，单个货架占地约0.4平方米，在商品品类上同样引入生鲜和餐食等；同时利用自有冷链物流体系，由对应前置仓自营配送员进行补货，做到每日一补或者两补。每日优鲜便利购商品种类举例目前便利购已在北京、天津、上海、杭州、深圳等十个城市完成约1.8万个点位拓展，入驻联想、蒙牛、新东方、宜信、爱奇艺、58集团、去哪儿网等企业。通过对每日优鲜公司的深入分析，可以了解每日优鲜的“全品类精选+前置仓”模式和运营模式创新带来的优势，其不足之处，例如仓库面积太小，导致SKU的数量太少而缺乏竞争力等问题需更进一步的探究。

## 4. 每日优鲜电商存在的问题探究

本文针对每日优鲜公司存在的问题，深入采访了10位每日优鲜目标顾客，并结



合对每日优鲜的文献数据分析，总结目前每日优鲜公司所存在的具体问题。依据聚投诉网站的数据显示（如下图 11），仅一家投诉网站每日优鲜的投诉量就已经达到 318 条，而且投诉解决率仅有 55.66%。



资料来源：本文自行整理

图 11. 每日优鲜的投诉量

#### 4.1 产品质量管理不足

截至 2019 年 11 月，网络上各投诉平台中，关于每日优鲜产品质量以及售后问题的投诉越来越多，频频被第三方评价机构评为“不建议下单”级别。2019 年 5 月，南京市玄武区市场监管局委托第三方检测机构，模拟消费者购物环境，对盒马、京东生鲜、淘鲜达、每日优鲜、苏宁生鲜 5 个平台进行检测，结果显示，只有每日优鲜平台销售的水果被检测出其存在农药大大超过了国家允许的范围；同年 11 月，有媒体记者卧底曝光每日优鲜存在将死水产与活鲜混放、将死水产冷冻之后作为冰鲜售卖以及生鲜产品在仓库滞留时间长等情况。

#### 4.2 客户关系处理不当

2019 年 6 月 17 日，据中央广播电视总台经济之声《天天 315》的一期报导反馈，在生鲜电商每日优鲜购买的商品，出现问题时联系退货、换货非常困难，和客服沟通不顺畅，往往时隔多日才有反馈。据《中国质量万里行》2019 年第 2 期报导个案显示都面临过客服逾期处理退款退货及投诉的问题；而在第三方投诉网站聚投诉中，也出现大多投诉是表示客服态度有问题，处理问题搪塞、拖拉，且反映出向客服电话反映问题后，时隔多日无人回应，客服电话形同虚设，涉及到订单退货退款的时候推诿拖延。

#### 4.3 库存计算方法不成熟

每日优鲜现在缺少科学的采购策略和库存计算方法，顾客在 APP 或小程序下完单后，配送员接受订单后准备配送时，才发现没有下单商品的库存，然后再去通知相关人员进行补货，所以每日优鲜频频出现部分客户的订单逾期完成甚至无法完成；另一方面，很多进口的商品会通过大批采购的方式来缩短运输时间，从而减少相应的成本，但同时也导致了大部分商品出现销量不好但却库存高的情况。据调查，每日优鲜还会有集团采购员和上游的部分供应商相互勾结，侵犯公司利益的现象，这些采购员



每天给站点发一些重复的、没有价值又重复占用空间的商品。

#### 4.4 前置仓太小导致 SKU 数量太少

逯一辰(2018)在基于前置仓模式下,研究生鲜电商配送系统的优化时,提出“前置仓”本质上是属于二级分布式仓储体系,它会延长了供应链的长度,使得整个供应链的管理难度变大。传统大型超市的 SKU 一般高达 2 万左右,天猫、京东等平台型电商的生鲜分区 SKU 也能达到 4,000 左右;然而每日优鲜的前置仓面积小,导致品类可选择的范围也更小,过多的品类在前置仓中,会使分拣效率降得特别低,所以每日优鲜甚至远不及传统超市 SKU 的 6%。每日优鲜削减品类的数量,在短期内确实可以提高仓储物流的运作效率,降低成本,但是从长远来看,用户最终会流向拥有更丰富选择、更多品类的竞争对手。

#### 4.5 合伙仓监管不足

每日优鲜分有自营、合伙两种模式,选址可设在老旧社区或成本更低的地方,这是每日优鲜可以迅速规模化运营的基础。然而 2019 年 8 月份《IT 时报》记者在每日优鲜的一些合伙仓发现卫生环境堪忧的情况:在高达 35 度的高温下没有任何的制冷设施,本应冷藏的货物置于室温下,而且室内混杂各种难闻气味;而且每日优鲜合伙仓加盟的准入门槛低,监管不到位:一次交 5 万元押金,招几个人就可以开起来,装饰没有过多要求,甚至无须上门牌;微仓合伙人也不需自己办理营业执照、卫生许可证等,一旦加盟,每日优鲜会把相关证照的副本复印件交给合伙人。

### 5. 每日优鲜电商存在问题改进建议

#### 5.1 加强产品质量监管

采用全程冷链是保障生鲜产品新鲜度的关键。从生鲜产品出品后到每日优鲜的仓库,中间一刻不能离开冷媒保存,同时增加验收环节,在每一个验收环节做好温度测算,保证温度足够产品的保鲜需求,并做好相应的登记。对于容易产生变质的果蔬产品,在入库时则要格外关注其成熟的程度,若某一品种的果蔬市场行情好、短期需求大(即短时间内就可以售罄),就选择成熟度高的果蔬;但如果情况相反,就选择成熟度低的果蔬,从而防止在仓储期间出现果蔬发生变质的情况。

#### 5.2 提高客户关系管理质量

每日优鲜应该在退换货的售后问题上表现相对弱势一点,尽量满足顾客的需求。对于顾客提出异议的商品,在确认清楚商品的确存在严重的质量问题后,应当以最快的速度进行退换或者补偿给消费者;对于产品问题不是特别大,退货后无法再次对外销售的商品,可以通过售后尝试与顾客沟通,退还尽量多的费用给顾客,降低公司已产生的损失。对位于前置仓配送范围边缘甚至更远的订单,可以尝试和一些服务质量较好的物流合作,借助对方在当地相对成熟的物流模式,利用他们更完善的配送服务,给顾客提供更好的配送,提高顾客的满意程度。

#### 5.3 完善库存管理与计算

每日优鲜应该对目前的采购部门进行专业且必要的培训,培养他们采购准时性的意识,制定好合理的准时化采购策略;同时针对供应商设立一套有效的评价体系,挑选一些优质供应商建立长期友好合作关系。对于那些长期销售、需求量大而且稳定的产品,每日优鲜应该实施 VMI 来优化库存管理,即供应商直供的模式。在每日优

鲜的允许范围内，供应商将他们的货物存放在每日优鲜的各个仓库中，并在其能满足给每日优鲜日常供货的基础上，由供应商去控制库存和补给，把部分的库存压力转移到供应商；同时挑选靠谱的供应商与其建立战略合作关系，把每个前置仓的需求以及销售计划提供给供应商，这样供应商也可以安排更妥当、更精准的供货计划，降低每日优鲜的缺货风险。

#### 5.4 提高前置仓覆盖率，适当增加 SKU 数量

在每日优鲜原有的前置仓覆盖率的基础上，通过综合考虑冷库位置、配送成本、商品属性和时效性的情况，向收入水平高、周边人口密集的地区适当进行拓展，扩大配送范围，让更多顾客能在 APP 或小程序下单，增加客户的下单量，稀释固定成本，得以增加利润。对于采用前置仓模式的每日优鲜来说，增加 SKU 必然会导致成本的上升和库存管理难度的加大，但是为了企业能更长远的发展，可以尝试将消费水平较高，人口密度较为密集的区域作为试点，在评定每个前置仓出货量的基础上，适当的增加 SKU；当试点成功后在逐渐把模式复制到其他区域，这样迎合到顾客对多品类商品的需求。

#### 5.5 加强合伙仓的监管力度

每日优鲜应当提高合伙仓的准入门槛并加强监管。对于加盟的合伙人可以采取简单培训，下发专业的企业人员带领一同管理合伙仓一段时间，保证合伙仓能够专业、有质量的去服务每一位顾客；当合伙仓走上正轨后，再由合伙人独立经营。经营期间，要定期监管和抽检店铺是否符合要求与规定，对于违反规定的门店要强硬处罚甚至关停店面，制定强有力的奖惩制度管控合伙仓。

### 6. 结论

本文介绍生鲜电商行业目前的发展现状，分析该行业所处的宏观和微观环境，通过 PEST 模型分析国家现在大力推行信息化时代，地方政府也有很多相关政策支持生鲜电商的发展，消费升级也导致消费者更偏向享受更高质量的生鲜消费，得出当下环境是对生鲜电商一片利好，生鲜电商的前景一片美好，也是社会发展，消费升级的大势所趋。

通过波特五力模型的分析了解行业目前面临的一些问题，生鲜行业容易受顾客打压价格，而且企业面临如模式被复制等威胁，同业竞争非常大；此外，通过介绍每日优鲜公司的现状、运营模式、用户规模、供应链管理能力和营销方式，了解每日优鲜的前置仓模式带来的优势和劣势，如用户规模在行业占比高但在生鲜市场渗透率远远不足传统超市、供应链中冷链仓储物流的优势以及它“全品类精选+会员制”、“便利购”的营销模式等。

本文结合生鲜电商行业所处的宏观环境的基础上，利用相关理论及采访目标客户，结合每日优鲜公司的实际情况进行分析和总结，得出每日优鲜公司现在主要的问题是产品质量管理不足、客户关系处理不当、库存计算方法不成熟、SKU 数量少以及合伙仓监管力度太低。对此，每日优鲜公司应当加强质量的监管，增加验收环节并做好登记，加强客户关系，增强粘性，制定准时化的采购策略，利用 VMI 优化库存管理，提高前置仓的覆盖率，并且适当增加 SKU 数量，最后加强对合伙仓的监管力度。

## 参考文献

1. 蒋亚萍、任晓韵(2017)。从“零售之轮”理论看新零售的产生动因及发展策略。经济论坛, 1, 99-101。
2. 韩彩珍、王宝义(2018)。“新零售”的研究现状及趋势。中国流通经济, 32(12), 20-30。
3. 包金龙、袁勤俭(2019)。“新零售”背景下电商平台系统式线索对消费者购买意向的影响。中国流通经济, 33(12), 25-33。
4. 马丽霞(2018)。农户电商渠道选择行为及影响因素研究(未出版之硕士论文)。辽宁省: 沈阳农业大学。
5. 汪旭晖、张其林(2013)。多渠道零售商线上线下营销协同研究—以苏宁为例。商业经济与管理, 9, 37-47。
6. 王珊珊、杨昕、陈芬(2016)。“互联网+”时代的生鲜电商运作模式研究。全国商情, 12, 25-27。
7. 杨德荣(2017)。水产品垂直电商运营模式研究(未出版之硕士论文)。浙江省: 浙江海洋大学。
8. 肖芳(2013)。解析生鲜电商四种模式。互联网周刊, 9, 50-51。
9. 邹炽导、曾志雄(2016)。生鲜电商 O2O 自提模式研究。企业改革与管理, 22, 44-116。
10. 林波(2015)。地域性农业生鲜电商的供应链优化研究。管理观察, 18, 54-56。
11. 王鹏(2019)。电子商务环境下生鲜农产品物流问题分析。现代经济信息, 20, 289+291。
12. 吴素素(2019)。供给侧改革背景下生鲜农产品“最先一公里”关键因素分析。农村、农业、农民(B版), 10, 27-30。
13. 单懿昕(2019)。新零售模式下生鲜电商末端配送优化研究(未出版之硕士论文)。北京: 北京邮电大学。
14. 邢惠淳(2019)。“新零售”背景下生鲜电商商业模式比较分析—以盒马鲜生和每日优鲜为例。商业经济研究, 4, 85-87。
15. 逯一辰(2018)。基于“前置仓”模式的生鲜电商配送系统优化研究(未出版之硕士论文)。湖北省: 武汉理工大学。
16. Shankar, V., Smith, A. K., Rangaswamy, A. (2003). Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments. International Journal of Research in Marketing, 20(2), 153-175.
17. Cotten, S. R., & Gupta, S. S. (2014). Characteristics of online and offline health information seekers and factors that discriminate between them. Social Science & Medicine, 59(9), 1795-1806.
18. Bravo, R., Hem, L. E., & Pina, J. M. (2012). From online to offline through brand extensions and alliances. International Journal of E-Business Research, 8(1), 17-34.

收稿日期: 2020-03-02

责任编辑、校对: 刘舒霖、曾晶莹