

# “生鲜界拼多多”谊品生鲜转型批发

## 社区生鲜赛道下半场竞争靠什么

■中国城市报记者 张亚欣

近日,被誉为“生鲜界的拼多多”的谊品生鲜在北京市场的门店所剩无几,合肥的部分门店则被改为“谊品批发部”。据悉,“谊品批发部”强调折扣属性“一件也批发”,休闲零食、包装商品、水果等成为重点品类,生鲜被弱化或被取消。这意味着,谊品生鲜或将放弃生鲜赛道,转向折扣店。

在业内看来,经营压力或许是促成谊品生鲜转型的主要催化剂。社区生鲜市场前景广阔,结束了上半场的模式、供应链之争,下半场争夺的关键砝码又是什么?

### 未形成行业影响力和品牌竞争力

谊品生鲜成立于2013年,迄今已有10年之久,成立之初就以价格便宜而闻名,一度被誉为“生鲜界的拼多多”。调研数据显示,成立之初的谊品生鲜相比于大型超市的同类商品价格可低出约20%,价格堪比菜市场。

招商证券2019年的研究报告披露,谊品生鲜在供应链、门店和服务平台三方面都采取了合伙人模式。供应链方面,谊品生鲜采取与上游产地合伙人合作的方式,通过协调提升垂直供应链的整体效率,从而提升了向上游端的议价能力,以达到降低成本,释放利润空间的作用;门店方面,谊品生鲜采取由与合伙人团队共同出资设立,门店自负盈亏,年终按利润分红的策略。更多地放权给合伙人和员工,依靠他们自己的经验来进行门店的日常运营;服务平台方面,谊品生鲜通过旗下物流公司、装修公司等服务平台,寻找合伙人共同协办的方式,减少了公司的运营成本,还搭建了供应链及门店运营相关的基础设施。

凭借独特的运营模式,谊品生鲜迅速突围。公开资料显

示,鼎盛时期的谊品生鲜曾入驻北京、上海、深圳等18个城市,门店数达1800余家,自提点达3万余家。此前,谊品生鲜制订了2019年开店1000家的目标,在2021年时,还成为商务部重点关注的零售企业。

然而,这种扩张状态并未持续多久。近期,谊品生鲜在北京市场的多数门店陆续闭店,有的甚至已经被其他社区生鲜超市所取代。据悉,谊品生鲜北京首店望春园店、常营南路店等均已关闭。中国城市报记者登录谊品生鲜小程序,发现目前北京区域已无可配送或到店自取门店,距离最近的门店显示在西安市。

将首店布局在紧邻“亚洲第一小区”天通苑朝阳区北苑望春园小区的谊品生鲜,缘何落得“门店凋敝”的境地?

“谊品生鲜的模式存在客群定位不准、SKU(即最小存货单位)性价比不高而导致的坪效比过低、店面维持难度大从而陷入经营困境等问题。”IPG中国区首席经济学家柏文喜在接受中国城市报记者采访时坦言,谊品生鲜在北京市场并未形成行业影响力,也未体现出应有的品牌竞争力,导致其盈利困难并呈现出发展颓势,进而被迫退出市场。

“面对消费频率越来越大的社区生鲜消费者,多种业态的资本都开始布局该领域,这就导致资金链紧张的供应商、经销商、社区零售商被动应对,甚至自顾不暇、被迫收缩阵地。”北京师范大学政府管理研究院副院长、产业经济研究中心主任宋向清在接受中国城市报记者采访时称,谊品生鲜正是在这种局面下收缩的。

### 转型折扣店背后的动因

实际上,谊品生鲜退出北京市场早有征兆。据悉,不久前,谊品生鲜位于安徽蚌埠的22家门店被通知闭店,而位于合肥的部分谊品生鲜门店将转

型为“谊品批发部”。

据透露,生鲜面积被大幅压缩,已经不再是主流,从陈列上看,店内强调折扣属性,休闲零食、包装商品、水果等成为重点品类。在业内看来,谊品生鲜此举或将放弃生鲜赛道,转向折扣店。

“谊品生鲜转化门店为批发部的做法可能是出于经营压力的考虑。”中国数实融合50人论坛智库专家洪勇在接受中国城市报记者采访时分析,实体零售行业受到新零售、电商等新兴业态的冲击,生鲜零售领域也不例外。在面对市场变化和竞争压力的同时,企业需要通过降本增效的方式来保持盈利。因此,谊品生鲜将部分门店转化为批发部,可能是为了减少库存压力、缩小经营范围、提高利润率的一种经营策略。

公开资料显示,谊品生鲜2018年获得今日资本的A轮融资后,又相继获得20亿元B轮融资、25亿元C轮融资,但随着资本市场逐渐降温,谊品生鲜面临着较大的经营压力。

在柏文喜看来,谊品生鲜将合肥的门店转化为谊品批发部,这是针对市场客群重新定位SKU的选择,批发业态更易走量且包装食品的货架期更长、损耗更低,从提升坪效比与业绩角度而言是一个可供选择的改善方向,但经营效果如何尚待观察。

此外,也有业内人士认为,尽管谊品生鲜转型折扣店对于其传统社区生鲜零售业务而言是一大遗憾,但变换赛道是商业竞逐中常用的套路。“从企业实际发展需要来看,转型未必是坏事,在资本、人才、技术和渠道等不足以对抗社区生鲜新贵时,一味地硬撑,结果可能更糟。”宋向清指出,这也从一个侧面反映出谊品生鲜的前期谋划和后续跟进存在某些环节脱节、断链、掉档等问题,应该引起重视,以防这些问题再进一步“传染”到新领域、新赛道。

### 数字化运营或将成为竞争关键

作为离消费者最近的社区生鲜店,从2017年开始在全国范围内密集涌现,传统零售企业、互联网背景企业纷纷加强布局社区生鲜领域。因此,导致社区生鲜店竞争激烈,一方面,零售巨头纷纷开出小型店以贴近社区,如盒马mini、永辉mini、沃尔玛社区店;另一方面,电商企业也探索到家业务,通过前置仓模式分一杯羹,叮咚买菜、美团买菜便是其中代表。与这些社区生鲜店相比,谊品生鲜究竟逊色在何处?

天使投资人郭涛在接受中国城市报记者采访时表示,谊品生鲜的差异化运营策略并不成功,在供应链建设、价格竞争力、门店布局、获客成本等方面与盒马、永辉、美团买菜、叮咚买菜等方面有不小的差距,也未形成有效的竞争优势。

艾瑞咨询此前发布的生鲜电商行业研究报告显示,预计到2025年中国生鲜零售市场规模将达到6.8万亿元,伴随着人均可支配收入稳健增长态势,全国居民人均可支配收入同比增速保持在8.7%以上,城镇居民人均可支配收入同比增速保持在7.8%以上,生鲜需求量也逐年上涨。这意味着,未来社区生鲜店的竞争或将愈加激烈。未来,对社区生鲜店而言,最重要的发展要素是什么?或将呈现何种发展趋势?

资金、品牌、供应链和服务对于社区生鲜店的发展而言不可或缺。宋向清认为,资本是扩大规模的保障,扩大规模是做强品牌的基础,也是构建快捷便捷和质优价廉的商品供应链的支撑,由于社区生鲜店地处社区,因此,高效而又温情的服务是建立信誉、锁定忠实消费者的重要手段。

“未来,社区生鲜超市在发展中应注意需要结合社区特点走向便利店思维,在缩减单品种类的同时增加适销对路的

主要大路品类以提升坪效与业绩,提升单店盈利能力。”柏文喜告诉记者,提升单店营收和实现单店盈利显然是最重要的。

在郭涛看来,社区生鲜赛道历经数次沉浮依然没有探索出成熟稳定的商业模式,存在流通环节多、流通时间长、商品损耗率大、用户忠诚度低和获客成本高等突出问题。“未来,随着产业生态的成熟,从田间地头直接到餐桌的订单农业模式(即农业C2M模式),通过减少仓储、物流、分销等中间环节降低成本、提高效率,或将成为重要的发展方向或趋势。”郭涛说。

如果说社区生鲜的上半场是模式、供应链的竞争。那么,下半场或将围绕“新鲜战役”展开布局。在当前数字化赋能农业发展已经成为长期趋势的背景下,生鲜数字化升级开始成为破解损耗问题的利器,数字化运营或将是生鲜企业提高效率的关键所在。因此,洪勇建议,社区生鲜店应加强数字化建设和信息化管理,通过技术手段,提高效率、降低成本、提升服务质量,实现可持续发展。

### 城讯

### 三峡旅游数字文旅研究院揭牌成立

本报讯(记者 张亚欣)5月18日,三峡旅游数字文旅研究院揭牌仪式在湖北省宜昌市举行。这是三峡旅游聚焦价值裂变,布局数字文旅新业态,加快旅游业焕新升级,打造数字文旅新范式的有力探索。

据悉,当前,三峡旅游聚焦车、船、港、站、社、景等资源,已形成全要素旅游产业服务体系。今年“五一”假期,三峡旅游累计接待游客同比上升543.26%,得益于已建成并成熟运营的智慧旅游服务平台,在游客数量暴发式增长的情况下,仍实现了产品服务效率和体验性的大幅提升。

三峡旅游党委委员、副总经理、数字文旅研究院院长冯剑涛表示,数字文旅日渐成为文旅行业转型升级的主要方向,推动文旅深度融合是新时代文旅发展的重要任务。未来,三峡旅游将围绕服务创新发展这一中心,聚焦文化创意、数字文旅两个方向,重塑“两坝一峡”新体系,探索数旅融合最优解,培育人才团队蓄水池,整体提升公司创意能力、科技能力、建设能力,致力成为数字文旅策划、规划、设计、建设一体化解决方案“服务商”。

### 第七届世界智能大会在天津开幕

5月18日,以“智行天下 能动未来”为主题的第七届世界智能大会在国家会展中心(天津)开幕。大会聚焦智能科技赋能经济社会发展,聚合天下英才共谋智能未来,聚集智慧成果,实现共享共赢,全面打造展示智慧天津、数字中国的全新窗口。

人民图片

