

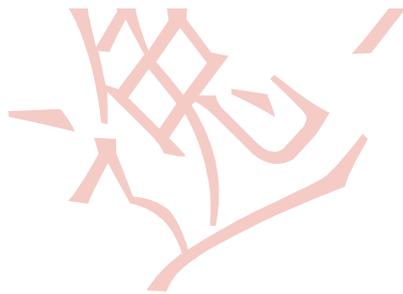
2018 年水果生鲜行业研究报告



生鲜社区团购到底是
不是风口上的那只
“猪”？

目 录

一、我国生鲜市场现状	
1.1 生鲜市场空间.....	1
1.2 生鲜产业链.....	2
1.2.1 我国冷链发展.....	4
1.3 市场格局.....	5
二、典型企业分析	7
2.1 生鲜电商	7
2.1.1 生鲜电商市场概况.....	7
2.1.2 每日优鲜.....	12
2.1.3 水果连锁巨头一百果园.....	15
2.1.4 盒马鲜生.....	19
2.1.5 英国生鲜超市电商—Ocado.....	21
2.1.6 纯线上电商盈利分析.....	23
2.2 社区生鲜	24
2.2.1 生鲜传奇.....	25
2.2.2 钱大妈.....	25
2.2.3 日本生鲜社区店—MY BASKET.....	27
2.2.4 日本生鲜社区发展启示.....	30
2.2.5 美国全食社区店.....	32
三、未来发展趋势	35
3.1 “社区生鲜+生鲜电商”.....	35
3.2 产品+场景的盈利拓展空间.....	36
附录一：参考资料	39



一、我国生鲜市场现状

1.1 生鲜市场空间

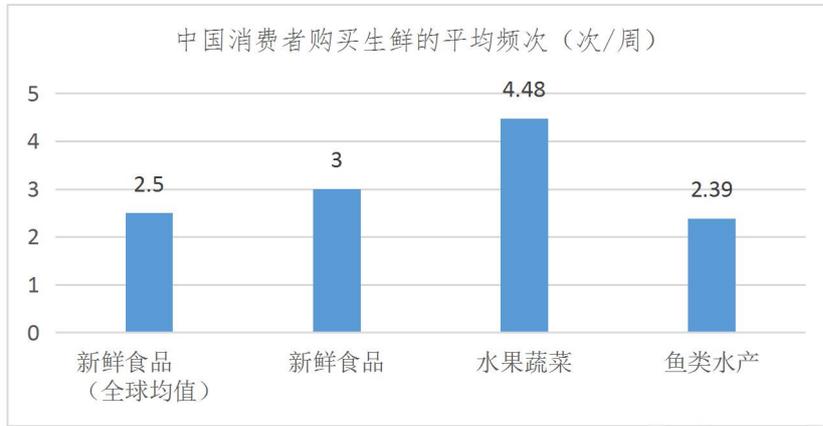
生鲜是日常生活中不可或缺的必需品，在我国零售市场中占据重要地位。根据尼尔森对亚太零售的研究，亚太销售者食品账单的 50% 会花费在生鲜上。另外我国人口基数大，生鲜消费市场规模大，根据易观数据显示，2017 年我国生鲜市场交易规模达 1.79 万亿，同比增长 6.9%，预计 2018 年生鲜市场交易规模将继续增长至 1.91 万亿。



Source: 易观

作为一日三餐必须的食材，生鲜产品具有刚需性，但是又极易腐坏，保鲜期比较短，“鲜”也是消费者对生鲜的需求，这些决定了生鲜产品的高频刚需，以及短半径的消费属性。根据尼尔森消费者趋势

调查研究显示，中国消费者通过高频次购买生鲜来保证产品的新鲜度，平均每周购买新鲜食品3次，高于全球平均水平（2.5次）。其中水果蔬菜每周（4.48次），鱼类水产每周（2.39次）。



Source: 尼尔森

1.2 生鲜产业链

国内生鲜供应链模式正在由C2B2C过渡到B2B2C，本文主要从上游农业、中游冷链、以及下游B端进行阐述生鲜产业链。

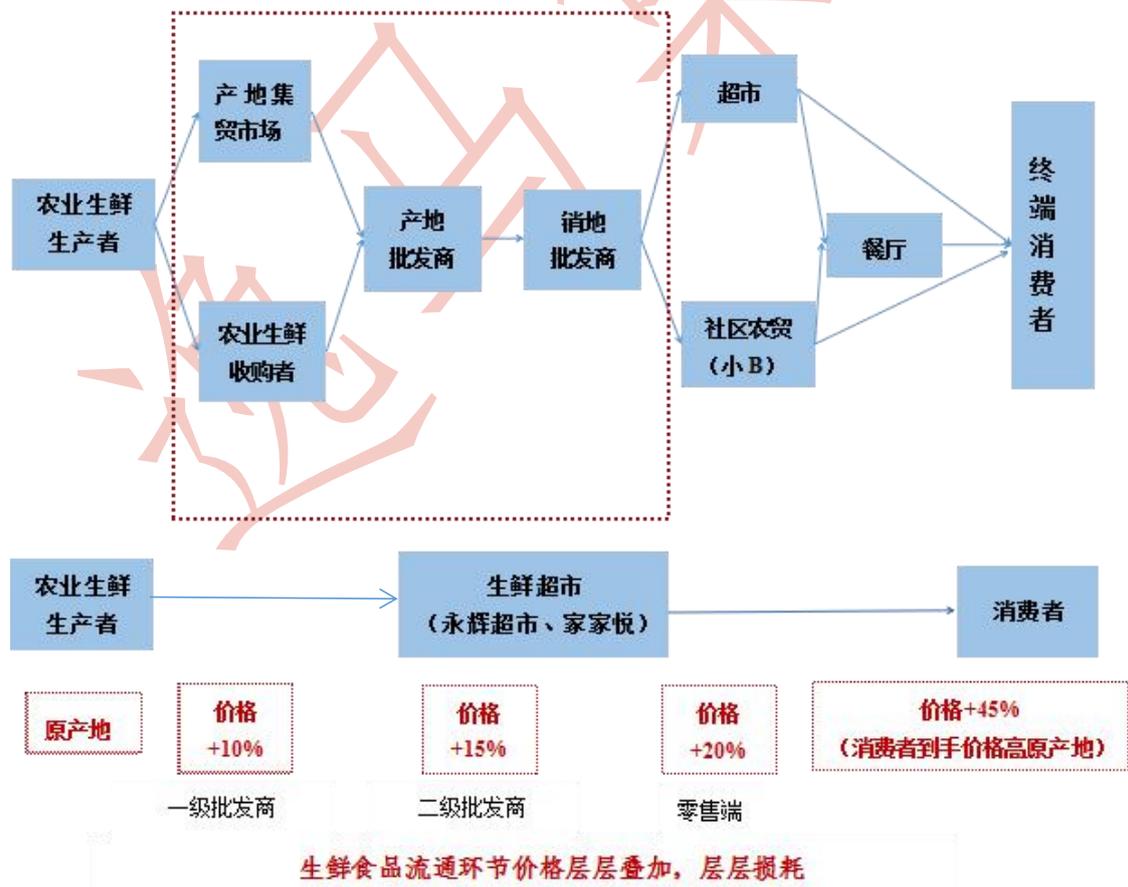
上游农业，由于我国农业机械化程度不高、小农经营模式的分散性以及农业从业人员的整体专业素质不高等因素导致上游采购环节的效率并不高。生鲜生产的季节性和地域性，也使我国蔬菜生产基地逐步向优势区域集中，形成六大优势区域。农业产品市场主体（小/散/低）的集约化进程加速，形成公司化的基地养殖和种植，逐步解决分散化、采购标准化问题。

中游冷链，冷链物流为生鲜流通保驾护航，只有冷链物流得到了保障，才能保证商品的新鲜和低损耗。但是在我国初级生鲜农产品领域，相对欠发达，生鲜冷链需求缺口巨大。我国生鲜食品在运输中冷链物流的使用率不高，造成生鲜食品在流通环节中损耗率过高。目前

我国冷库总容量大，人均少，以农批冷库为主要类型，冷藏车保有量快速增长，增量呈“哑铃型”分布。

下游零售B端，传统的农贸市场仍然为主要渠道，超市、电商份额也有所上升。2016 农贸市场市场份额为 57.97%，是消费者购买生鲜产品的主要渠道。

目前也有供应链企业通过区域化物流仓储，向上整合种植农产品的农户，改变上游分散的局面，向下通过互联网收集B端订单形成采购规模，担当一批商或准生产商的角色，提升供应链规模和效率，向超市、餐饮店、农贸市场等终端输入生鲜供应链，这其中有宋小菜、永辉彩食鲜等。



1.2.1 我国冷链发展

冷链是生鲜食材流通市场的“血液”。目前我国生鲜食材流通的渠道仍然主要是批发市场模式，在该模式下，冷链物流设计的环节众多，产品到达最终消费者的时间比较长，如果冷链物流配套不足，则会造成巨大损耗，只有冷链得到保障，才能更大程度减少过程中的损耗，保证产品品质 and 安全性。

表：中美日生鲜流通环节对比

	中国	日本	美国
主要流通渠道	产销批发市场	中央批发市场	配送中心
终端销售渠道	农贸市场（70%）	超市&食品商店（70%）	超市（90%）
主要流通形式	常温、自然	低温保鲜	冷链全程配套
保鲜量占总量的比例	10-20%	>50%	>50%
损耗率	25-30%	<5%	1-2%
物流成本占总成本比例	20-30%	10%	10%
冷藏车保有量	13万辆	15万辆	23万辆
流通环节	≥5	3-4	3-4

通过与美国、日本生鲜流通环节的对比（表）：在流通渠道上，美国农业合作社通过配送中心实现产销一体化，产地直销降低物流成本。日本农业协会统一收购化零为整，中央批发市场连接产销两端。中国仍是以多层次的产销批发市场为主，流通效率低下；在终端销售渠道上，美日基本上是以超市和商店为主，组织化程度高，中国还是以社区的农贸市场为主，组织化程度低。

图：生鲜食品传统的供应链体系和生鲜的供应链体系

图：生鲜食品传统的供应链体系和生鲜的供应链体系。图展示了两种供应链体系，主要的流通形式上，美国和日本基本实现了全程冷链，中国整个的冷链流

通率较低，大多数都是自然常温运输。

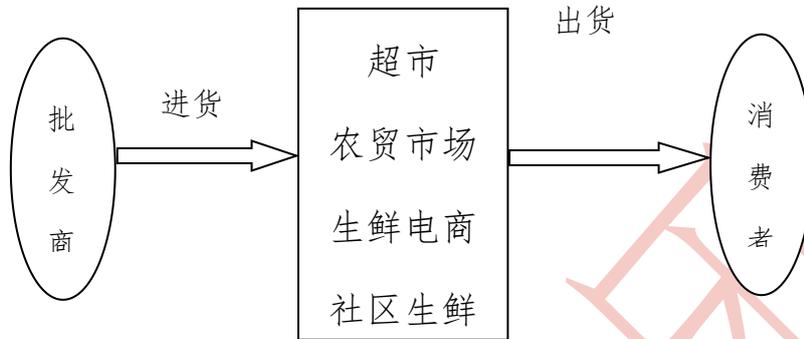
冷链需求不足是限制目前我国冷链发展最主要的原因。人均 GDP 与人均冷库容量呈现明显的正相关关系。当整体经济水平提高，人们不仅仅只看重低价，而对于生鲜品质、质量、安全等方面更为重视，才会使得供应商更愿意使用冷链运输，才会从根本上拉动整个生鲜冷链物流行业的发展。同时，从发达国家农业发展经验来看，冷链物流业的发展与农业现代化进程是一致的。冷链物流业是基于提高农产品质量和品质而兴起的，发达的冷链物流已经成为现代农业的重要特征。



1.3 市场格局

在 2016 年中国农产品交易活动中，农贸市场目前是生鲜产品流通主渠道，占比达到 57.97%。在“农改超”政策推行下以及生鲜电商渠道渗透提升的背景下，未来农贸市场占比将会下降。与此同时，农贸市场自身也在朝着标准化、现代化、智能化的方向发展。另外，

据估计，农贸市场中，85%的商贩都是找上游批发商进货，同一地区的商品区域一致化。本报告主要研究最后环节的B2C端中的企业商业模式。



根据易观 2016 年统计数据，我国生鲜传统销售渠道（农贸市场、路边摊等）占比由 2012 年的 61.43% 下降至 2016 年的 57.97%，超市渠道占比由 2012 年的 36.69% 上升至 38.02%，占比稳健提升；电商渠道由 2012 年的 0.55% 上升至 2016 年的 2.12%，发展速度相对而言非常快。



图：我国生鲜终端零售渠道占比（2012-2016 年）

Source: Euromonitor

近几年电子商务的迅猛发展和冷链物流配套技术逐步成熟，加之

各路资本的助推加持，生鲜电商应运而生，并迎来了良好的发展契机。2017年生鲜电商市场交易规模达1418亿元，较2016年的914亿元增长了55.1%，自2014年以来，增速虽然持续下降但仍保持在50%以上。此外，生鲜行业的线上市场渗透率呈逐年提升趋势，2017年达到7.9%。预计2018年生鲜电商市场交易规模将达到2158.2亿元，增长率为52.2%，线上市场渗透率2020年将达到21.7%，未来市场可提升空间巨大。



Source: 易观

二、典型企业分析

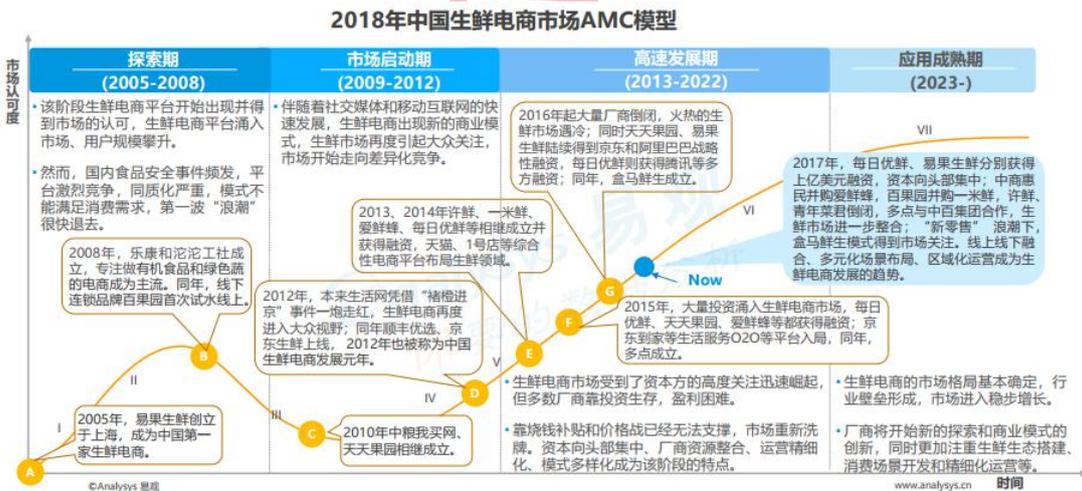
2.1 生鲜电商

2.1.1 生鲜电商市场概况

2017年生鲜电商市场规模为1418亿元，渗透率为7.9%，相比于整个生鲜市场，电商渠道未来提升空间仍然巨大。



我国生鲜电商行业是近十年发展起来的。2005年易果生鲜成立，专注于线上果蔬产品，2008年乐康和沱沱工社成立，专注于有机果蔬线上。2013-2015年生鲜电商市场迎来高速发展期，到2016年，国内生鲜电商数量达到4000家，之后2016-2017年，市场迎来洗牌期，大量中小型生鲜电商或倒闭或并购；但与此同时，阿里、京东、腾讯等电商巨头入局，不断加大在冷链物流和生鲜供应链的投资，并带来一系列的创新模式，生鲜电商市场进入新的市场格局。



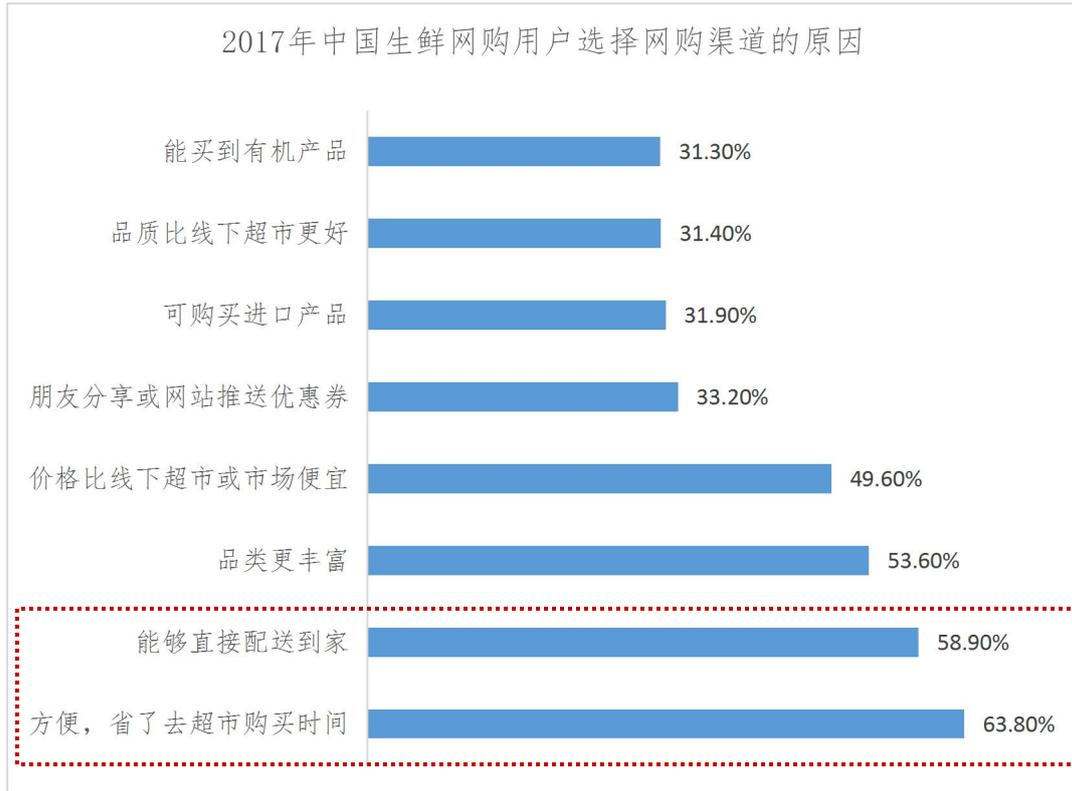
生鲜电商有巨大的长尾市场，每个生鲜电商企业成功因素和发展路径不同，逸马对比分析主要模式中代表电商的关键资源、关键路径和发展潜力，以及各个模式的优劣势。

模式	代表电商	关键资源	关键路径	发展潜力	优势	劣势
综合电商	京东到家	平台流量 最后一公里物流服务	合作模式，为线下商超、社区小店提供线上端口，配合达达实现低成本的社区物流服务	布局无人货柜京东到家 Go, 发力线下场景；与整个京东的供应链体系深度协同，共享平台优质商超资源	①强大的品牌优势；②早期培养用户的习惯；③流量丰富	①商品标准不统一；②无法把控平台上商家销售的生鲜产品质量；
垂直电商	每日优鲜	资本支持，自研前置仓模式	城市分选中心和社区配送中心结合实现配送体系；品类上采用竞选策略，通过会员制度提高老顾客粘性	通过便利购布局线下零售场景，探寻前置仓最大化方法；继续拓展市场范围	①可全程把控供应链，获得价格优势；②深耕细分领域，有利于保证产品质量和用户体验	①生鲜供应链没有前期的积累；②物流配送加大了公司的财务、人力支出，增加成本负担；③后期获得用户信赖的成本较高，难度大；
	百果园	供应链、社区水果门店	深耕源头，发展水果标准化和品牌化；通过多种线上渠道，实现门店3公里范围内配送	深挖产品内容价值，打造优质品牌；发挥社区门店优势，着重加强推广线上渠道		
	易果生鲜	供应链、冷链物流、资本支持	自营垂直类生鲜平台，自建冷链物流体系，并开放给其他平台共享	依托完善冷链物流技术，助力发展2B端，做生鲜基础供应商		
020模式	盒马生鲜	线上数据、技术优势、品牌力	精准定位目标消费者与需求场景，重构零售模式和消费价值观	通过联营、收购、自营等方式加速门店拓展，形成规模效应；下沉社区便利店模式，开拓更多“新零售”场景	①分布在用户周边，满足即时性需求，提高渗透率；②丰富消费场景，提升用户满意度	①物流和供应链建设成本高，前期投入较大；②用户习惯需要培养

生鲜电商的用户群体更为年轻化，且中等消费收入占比更高。据易观 2018 年数据统计，年龄在 24-35 岁的占比达 64.6%，消费能力在中等消费以上的占比高达 88.2%，可见生鲜产品在线上主要面向“新中产”阶层。



另外，分析生鲜网购用户选择网购渠道的原因，根据艾瑞 2018 年数据，用户最关心的是方便，可以送货到家。



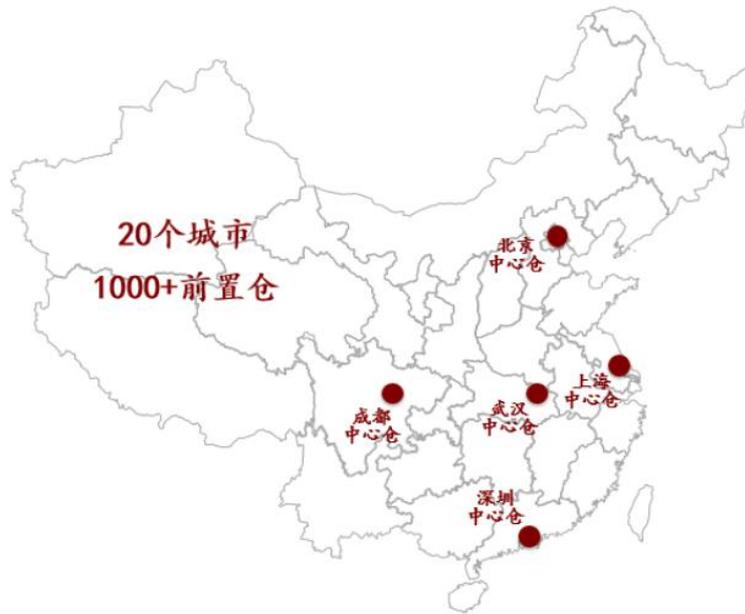
source: 艾瑞咨询

2.1.2 每日优鲜

2.1.2.1 每日优鲜企业发展

每日优鲜成立于2014年11月,仅三年时间,迅速成为10亿美元估值的行业独角兽。2017年8月宣布在一线城市实现整体盈利,8月份单月营收达2.8亿元。

每日优鲜提供全品类生鲜一站式购买服务,在全国20个主要城市建立“城市分选中心+社区前置仓”的极速冷链物流服务,提供生鲜会员1小时达服务,目前全国前置仓数量1000多个。



图：每日优鲜全国仓储分布

source: 招商证券

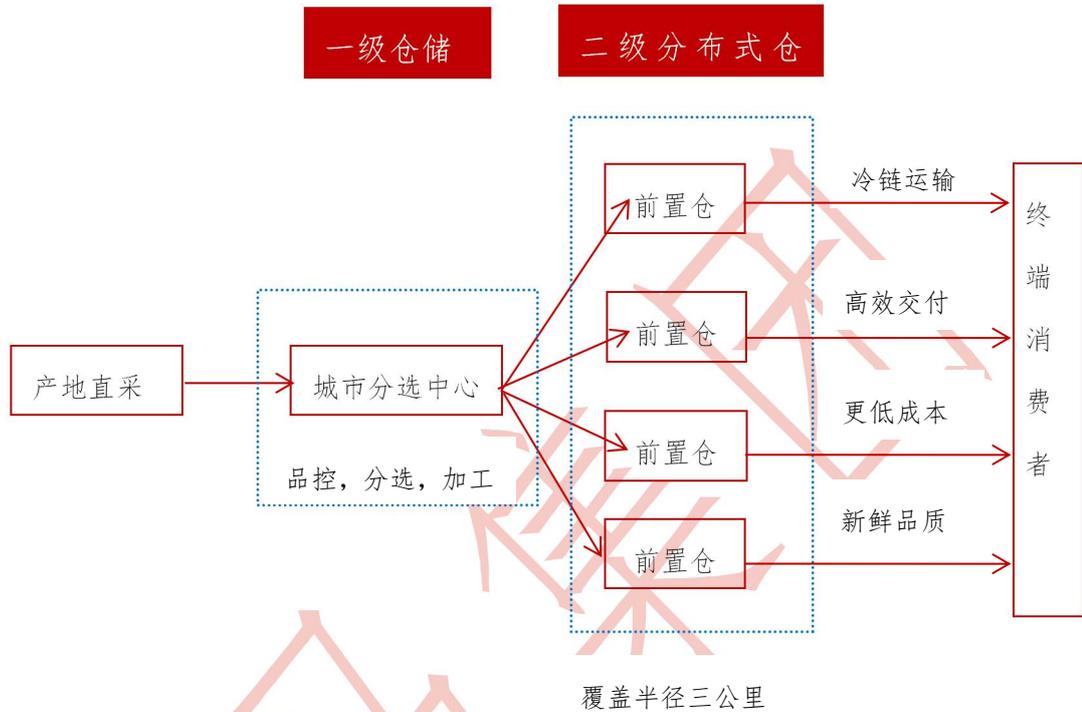
2.1.2.2 每日优鲜核心竞争优势

1. 护城河—线下仓储模式

国内由于冷链物流基础设施建设滞后，生鲜电商损耗率在 10% 以上，而每日优鲜目前的损耗率只有 1%。

每日优鲜采用“前置仓”模式，建立“城市分选中心+社区前置仓”的二级分布式仓储体系，在华南、华东、华北等地区建立城市分选中心，并根据订单密度在商圈和社区建立前置仓，每个前置仓覆盖周边半径三公里。商品入库以后，经过城市分选中心的品控、分选和加工环节，根据智能补货系统提供的补货数据，将商品分布到各个前置。用户下单后，配送员从前置仓取货，保证了商品的新鲜和交付速度。

与中心仓模式相比，每日优鲜的前置仓模式配送效率更高，经营成本更低，与成熟冷链结合可以实现“体验好、成本低、复制快”的业态模式。随着仓储物流的逐渐完善，也将进一步巩固独角兽地位。



图：每日优鲜仓储分布

2. 商品运营

每日优鲜采用全品类的精选策略，商品 SKU 在 800-1000 之间。其商品覆盖了零食、速食、水果、乳品、蔬菜等，规格比较小，且单价低(50-100 元)，用户单价位于黄金区间，复购频次较高。每日优鲜的商品精而美，正好满足了用户精细的需求。

3. 用户运营

每日优鲜在吸引新客户方面，主要是通过发券的方式，利用会员制提高用户粘性，社交分享模式促进用户裂变式增长。2017 年，每

日优鲜数据现实会员平均每年购物 60-70 次，每次购买 10 个单品，新会员中有 40%来自老会员推荐。

2018 年 1 月进行会员体制升级，推出会员专享商品 300 款，返现 5%、会员专享价最高优惠 50%、1 小时达以及专享客服等五项权益。目前每日优鲜营收 60%来自现有会员，平台的月复购率约 80%。会员制有助于提高用户粘性，收集用户偏好，精准用户画像，实现有效的营销推广。

4. 腾讯助力发展

腾讯是每日优鲜的重要股东，不仅参与了公司的四轮融资，且在流量入口、技术和人才管理方面提供支持。例如，腾讯助力每日优鲜的极速达产品，不仅提供地图接口的技术支持，而且专门成立小组团队。另外，腾讯在社交网络等领域有丰厚的优势资源，腾讯云也可以提供深度技术支持。

2.1.3 水果连锁巨头—百果园

2.1.3.1 百果园企业概述

百果园成立于 2001 年，2002 年首店开业，开启了水果连锁经营的先河。2015 年完成 4 亿元的 A 轮融资和 6 亿元的 B 轮融资，且先后并购多个水果连锁超市品牌—北京果多美、长沙绿叶、南京鲜时代以及水果电商一米鲜，逐渐拥有果品开发、果品种植以及果品零售的水果连锁零售龙头。截至 2017 年底，百果园估值 85 亿，门店数量超过 2800 家，销售额约为 60 亿，其中 15%来自于线上。

百果园快速发展的逻辑在于“高频次低客单的品种”进入社区店，单店面积在 20-30 平方米，无需最后一公里配送，因此对客单要求低，在 40-50 左右。另外，百果园消费群体定位为中高端客户以及企业客户，这类群体追求水果品质和生活质量，也保证了公司的较高毛利水平。

2.1.3.2 百果园核心竞争优势

1. 水果全产业链建设

在种植环节，百果园加强对果树和基地的控制。百果园在全国有近百个合作基地，近 5 万亩，每个基地公司都会派驻种植指导专家团队和生产服务队，提供技术和肥料，同时自建种植基地研发技术，将技术输出给合作的果品基地。

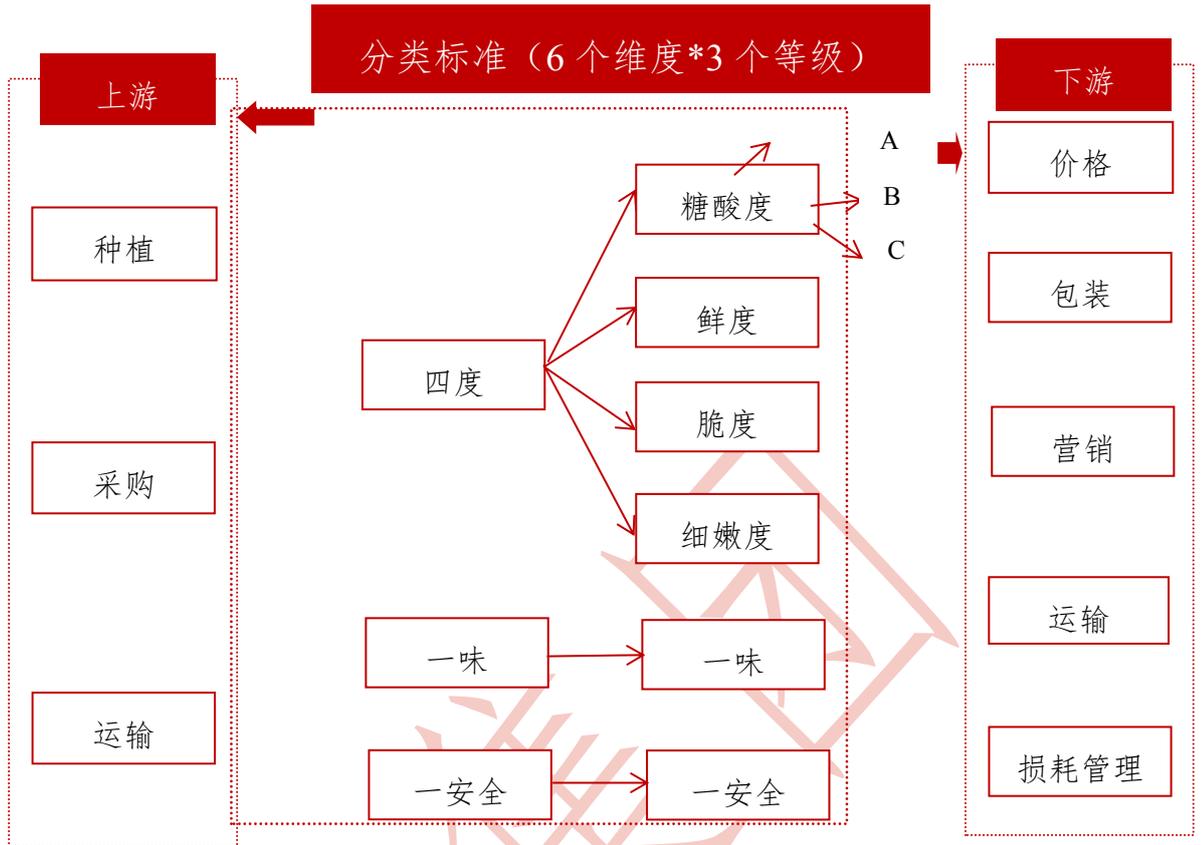
在采购环节，百果园主要有 5 个渠道：①原产地投资，在全国共投资了 6 个种植基地；②农产代工，公司做研发，农场按照要求做 OEM（代工），全部包销；③源头采购，按照百果园的采购标准到源头采购；④跟供应商和贸易商订购；⑤从批发市场采购。为了保证产品质量和供应链的稳定，前三个渠道占总采购量的 90%以上。高比例源头直采，可有效控制水果品质，并减少中间环节，提高水果新鲜度。

在仓储物流环节，相比行业平均损耗率在 8%-10%左右，百果园的损耗率在 5%。百果园有 18 个自营的仓储中心，生鲜食品分温区存储，总仓配面积近 8 万平方米，并且实现了一日一配的租赁物流运输。在最后渠道环节中，百果园的门店会设立在社区出入口，因此在最后

一公里的物流问题上占据优势，且通过鲜度管理系统，减少人工判断的疏漏和食物，提高水果新鲜度。百果园在商品采购入库后便将数据导入系统，为每种商品设定可售卖时间，对售卖时间临近的商品会自动报警，提示尽快处理商品。除此之外，订单系统会根据历史数据、库存、天气情况、节假日等因素，主动生成门店订单。

2. 水果分级标准化

百果园的水果分级标准化是其最核心的竞争优势。在水果生鲜领域产品难以标准化是水果连锁企业扩张过程中的一大障碍，为了解决这一问题，百果园建立了自己的果品标准，即“四度一味一安全”。从产业链源头（农产地）做到生鲜产品的标准化，并将这一标准贯穿至从产地种植、物流运输，到质量控制，再到零售终端的布局陈列的全产业链中。公司制定了采购标准、品控标准、验收标准、门店标准，形成体系，并分成A、B、C三个等级，不同等级的采购地、价格、运输、包装以及营销都会有所不同。这些制度的建立，使得产品可标准化，实现了水果企业的连锁扩张。



Source: 中国企业网访谈稿, 广发证

3. 线上线下双向整合

线下整合，2015年11月，百果园与北京最大的水果连锁超市果多美并购重组，双方共享供应链、零售经验和人才。截至2016年4月，果多美在北京有42家门店，SKU维持在60款左右，主打水果新鲜度。并购果多美，利于百果园更加迅速地打开北方市场，从而大大提高采购量和网购密度，扩大规模效应。

线上整合，百果园电商起步于2008年，上线了PC端B2C水果电商平台—网上百果园，2015年与京东到家、美团、饿了么等电商合作，扩大分销渠道。2016年初，百果园APP上线，接入全国各地的百果园线下门店，提供水果挑选、购买、物流配送和售后等服务。2016

年 12 月，完成对一米鲜的并购。

一米鲜成立于 2014 年 11 月，通过 C2B 模式形成线下自提、次日达、O2O 及时送的全场景消费模式，用户量 400 万，主要覆盖华北、华东、华中和华南 4 大区。百果园并购后，通过一米鲜的线上年轻客户群与百果园线下超 1700 家社区店对接，进一步加大百果园的服务半径，加快了水果 O2O 布局。

2.1.4 盒马鲜生

2.1.4.1 盒马鲜生企业概述

盒马鲜生采用“线上外卖+线下门店”的经营模式，门店承载的功能较传统零售门店进步增加，集“生鲜超市+餐饮体验+线上业务仓储配送”为一体。

盒马鲜生在动线设计理念上与传统超市存在较大差异：一是盒马为全渠道超市，每件商品都有电子标签，可通过 app 扫码获取商品信息并在线上下单，无需在线下设计复杂动线；二是店内分拣更加高效方便，公司通过电子标签、自动化合作流等新技术解决了全渠道信息获取及店内分拣难题。

2.1.4.2 盒马鲜生核心竞争优势

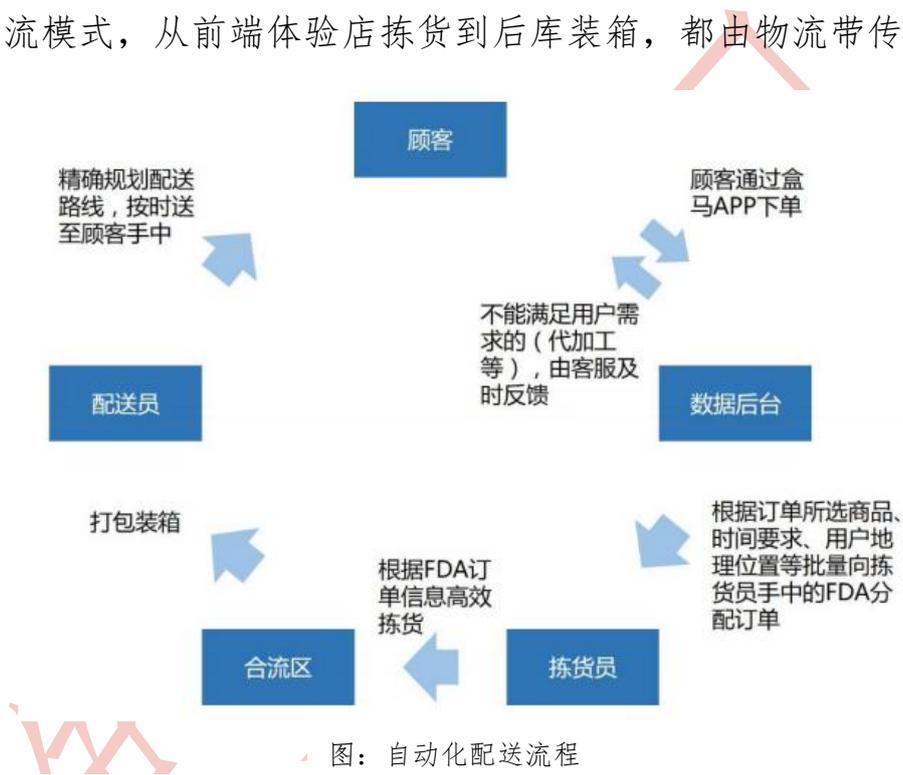
1. 商品定位中高端

盒马生鲜售卖 103 个国家超过 3000 多种商品，其中 80% 是食品，生鲜产品占 20%。店内零售区域主要分为肉类、水产、蔬果、熟食以

及日式料理各区。在价格方面，店内生鲜产品偏中高档，包括进口澳洲龙虾、波士顿龙虾等，客单价平均为70元。

2. 新技术提升了运营效率

盒马鲜生主打线上订单“五公里范围，半小时送达”的承诺，据悉，盒马鲜生从接到到装箱开始配送仅需10分钟时间。店内采用全自动物流模式，从前端体验店拣货到后库装箱，都由物流带传送。



图：自动化配送流程

source: 草根调研, 广发证券

盒马鲜生主打水产、蔬菜、瓜果等生鲜产品，生鲜是一个价格变动相对频繁品类，因此盒马鲜生采用电子价签，店员只需在后台更新价格，便能完成盒马APP和实体店内的同时变价。电子价签的运用解决了纸质价签变价过程中速度不及时以及人力成本的增加。

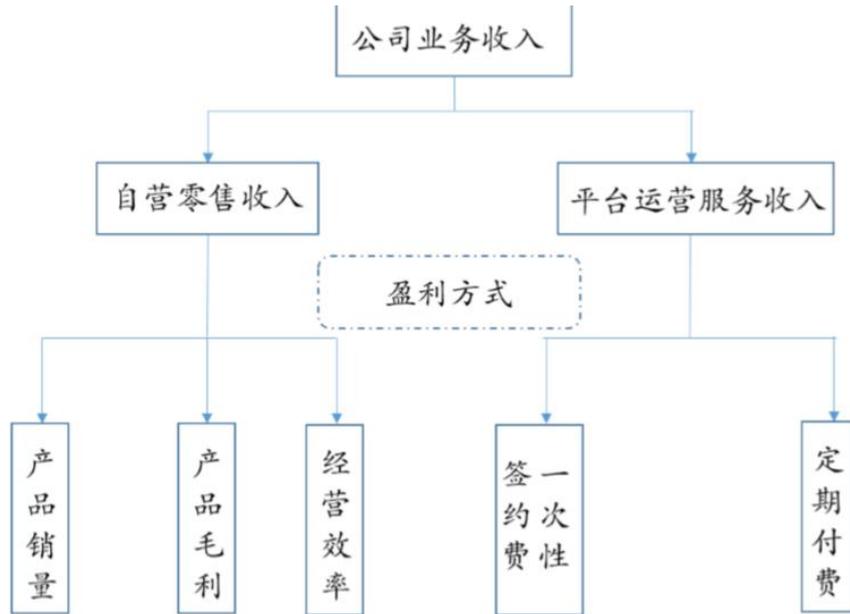
2.1.5 英国生鲜超市电商—Ocado

2.1.5.1 Ocado 企业概述

Ocado 是英国最大的 B2C 电商平台，也是全球最大的纯线上食品杂货零售商，公司成立于 2000 年，主要售卖生鲜、其他视频、玩具、医药和家居用品等商品，2010 年，配送服务至 70% 英国家庭，2017 年，活跃用户达 64.5 万人，SKU 达 4.9 万个，周订单突破 19 万单，且实现次日达。公司凭借高效的冷链物流技术，形成独特的线上零售运营模式。

2014 年，公司以 Ocado 智能平台形式将已成熟的物流技术服务开放给零售商并收取服务费，Ocado 首次实现了盈利。2015 年，公司营业收入 11.1 亿英镑，在英国零售行业整体低迷时保持 16.7% 增长。

Ocado 作为纯粹的线上零售商，没有线下实体商超，业务主要由自营零售和平台运营（帮助第三方运营电商业务）两部分组成，因此自主研发的冷链物流技术和智能仓配系统构成其核心竞争力。



Source:公司年报，招商证券

2.1.5.2 Ocado 核心竞争优势

Ocado 有世界上最大的两个单体仓储物流中心 CFC，2014 年建设位于 Andover 的第三个运营中心配备智能仓储管理系统，按照常温、冷藏、冷冻三类控温体系实现高精度的全品类自动化管理，每周可处理 6.5 万的订单量。

在配送方面，Ocado 围绕两个配送中心和 16 个前置仓建立起轴辐射式物流网络，所有订单在物流中心集中处理出库。其中，三分之一的订单直接从 CFC 配送到当地客户家里，剩下三分之二由大型货车运输到周边的前置仓，再由当地的运输车队进行配送。配送车辆是 Ocado 自制的冷藏货车，能够实现不同温区食品的精准温度控制。

Ocado 物流中心和前置仓的布局提高了网点密度，而通过不断扩大已有站点容量、引入自动化仓储分拣系统则提升了整体物流运输效率。

另外，公司也开始将自己建立的物流技术进行商业化，作为平台为第三方服务。2013 年，Ocado 与英国第四大食品零售商 Morrisons 签订长期技术服务协议，将位于运营中心 CFC2 共享，在这其中 Ocado 收取 3000 英镑的签约金和每年一定比例的服务费，且 Morrisons 按使用比例承担 CFC2 的相关成本。这一业务使得 Ocado 首次实现了盈利。

综上，通过分析 Ocado 公司对我国生鲜有以下启示：Ocado 于 2000 年成立，但是一直到 2014 年之前，和中国现在大部分生鲜电商命运一样，处于亏损状态，但是当 2014 公司将智能平台与其他零售商共享，并收取服务费后，后台供应链的贡献为公司带来了额外收入，使得资产利用率维持较高的水平，并实现盈利。寻求外生增长点也是生鲜电商盈利需要考虑的因素。

2.1.6 纯线上电商盈利分析

通过比较分析英国 Ocado 和国内的盒马鲜生 APP，可以发现，纯线上的生鲜电商仅在一线城市有盈利的希望。

	Ocado	盒马鲜生
模式	纯线上经营	线上+线下 线上外卖+线下门店，门店集合了展示、仓储、餐饮等
终端	Ocado 官网、APP	线上盒马 APP，线下 9 家门店
供应链	与国内外 2000 家不同的供应商建立了合作关系	售卖 103 个国家 3000 多种商品，其中 80% 为食品，20% 为生鲜
覆盖区域	英国 70% 的家庭人口，主要在英格兰	中国北京、上海等一线城市
客单价	110 英镑	70 元
毛利率	30%左右	20%-25%
SKU	47000 多个	3000 多个
物流仓储	自建物流仓储，2 个仓储物流中心 +16 个配送中转站的辐射式网络	基于实体门店实现线上线下订单合并

配送时间	6: 00 am-11:30pm	8: 00 am-9:00pm
配送速度	以次日达为主	5 公里范围内，半小时送达
2015 年覆盖地区人口密度（人/平方公里）	英国伦敦区：5518 其他覆盖地区：约 3000-4000	北京：1323 上海 3809 广州：1149 深圳：1778
2015 年覆盖人均收入	2.6 万英镑/年	北京：4.8 万/年 上海 5 万/年 广州：4.7 万/年 深圳：4.5 万/年
2015 年覆盖人均 GDP	2.9 万英镑/年	北京：10.6 万/年 上海：10.4 万/年 广州：13.6 万/年 深圳：15.8 万/年

Source:广发证券研究中心

2.2 社区生鲜

2016 年以来，随着线上生鲜电商出现“裁员倒闭潮”、“盒马鲜生”等新零售物种诞生，线下生鲜经营得到关注。以农贸和大型连锁超市为主导的生鲜渠道格局正在慢慢打破，具有较强便利性的社区生鲜成为很好的补充。

目前社区电商主要存在以下四种形态：①个体经营，这一部分主要由果树批发商和农贸市场的商贩转型而来，因此资金能力和供应链整合能力都较弱；②实体商超，大型实体零售都纷纷推出小型社区业态品牌，如“永辉生活”，但这部分在全国整体社区体量有限；③区域连锁，生鲜连锁早先崛起的以发展为全国布局，而以基本生鲜为主的连锁品牌具有区域性商超背景，尚未开始大规模全国布局，如安徽乐城的“生鲜传奇”，广东的“钱大妈”；④线上电商，除了盒马、7fresh 和百果园等生鲜电商，线下社区生鲜上也有电商的身影，如 2017 年唯品会布局生鲜社区店“品骏生活”。本部分重点分析区域

性生鲜连锁生鲜传奇和钱大妈。

2.2.1 生鲜传奇

生鲜传奇于 2013 年安徽成立，2017 年公司以 34 家门店、年销售 2 亿元获得市场 10 亿元估值。截至 2018 年 4 月，已经拥有 50 家门店。

生鲜传奇核心经营逻辑是高度标准化。公司实施“五定”原则——定位、定品、定数、定价、定架，即门店定位、销售品类、SKU 数量、商品价格以及货架设备等经营要素实现高度的标准化。门店模型的统一，从而提高开店的可复制性以及快速开店。

生鲜传奇的产品定位于大众的一日三餐，并精简 SKU。生鲜传奇精选生鲜基本款，围绕一日三餐搭建生鲜消费场景，品类主要有肉蔬菜、水产、蛋品、豆制品等，SKU 在 2000 个左右。精简的 SKU 可以使公司形成规模效应控制成本，也可以简化门店作业流程。

在价格方面，针对大众产品，实现低价。生鲜传奇控制整体的毛利率，用低价打开市场，零售价格比周边大商超以及农贸市场低 10%-20%。

在选址方面，生鲜传奇定位于服务社区。门店选址要求为周围有 2500 户的居民小区入口。有时公司租赁更大面积作为场外招商区，引入当地美食，实现业态互补，并吸引人流量，更重要的是可以分割转租缓解租金压力。

2.2.2 钱大妈

钱大妈生鲜连锁于 2012 年在东莞开出第一家猪肉专卖店，推出

“不卖隔夜肉”的经营理念。2013年在福田口岸开出第一家社区门店，专营生鲜肉菜市场。2014年启动“社区化”招商加盟战略。

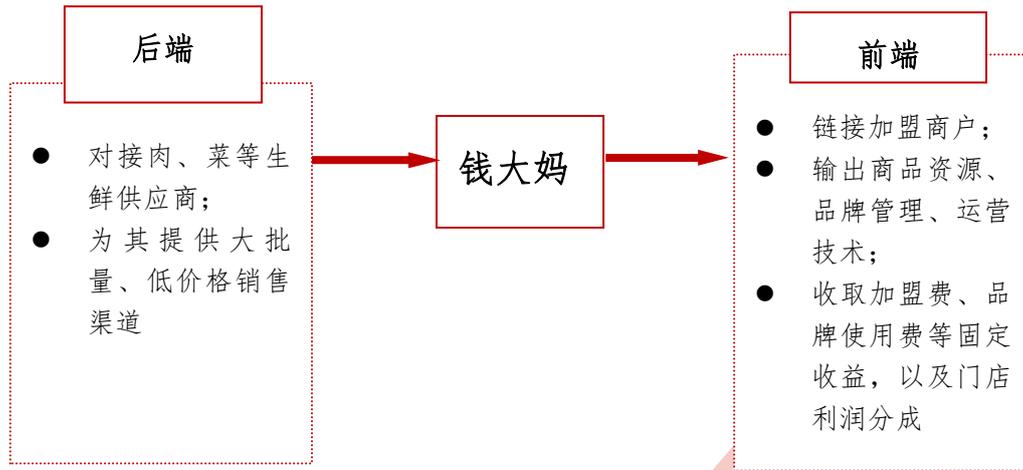
2017年4月，线下门店突破300家。2017年6月，京东旗下启承资本独家参与B轮融资，投后估值达6亿元，2018年4月，已经在广州、佛山、深圳、东莞等地建立超700家门店，是珠三角区域生鲜行业龙头。

钱大妈的主要独特经营理念是不卖隔夜肉，并推出“定时打折”策略，所有门店的新鲜肉菜都要求当天销售完毕，因此从每天19点开始，每隔半小时降一折，直到免费，不让肉过夜。

为了保证肉食品的新鲜，钱大妈与国内多家现代化农业规模种植企业达成战略合作伙伴关系，并自建仓储配送系统，使食材采购、打包、分拣、到店整个作业过程不超过12个小时。2015年12月，与安得物流合作，打造全程冷链运输，最大程度保障食材新鲜。

在选址方面，钱大妈在1500户以上的中高档成熟社区旁，选择小区的旺铺、人流的主要通道，面积在60-100平方米。门店最短间隔从300米缩短至250米，周边客流从2500户降低至1000-1500户。钱大妈通过蜂窝战术，建立公司的竞争壁垒，提高了市场占有率。

2014年启动社区化招商加盟连锁战略，实行“加盟商+店长承包制+城市内部加盟”的加盟体系，形成生鲜平台化运营，目前钱大妈门店中95%为加盟店。



图：钱大妈社区加盟店

2.2.3 日本生鲜社区店—MY BASKET

日本大型零售企业永旺一直以“郊区性购物中心”为经营重点，MY BASKET 定位于“战略小型店事业”，成为永旺向城市中心转型的重要力量。

从 2005 年末到 2009 年 2 月，MY BASKET 仅开 29 家店。2009 年公司宣布实现 EDLC（天天低成本）、EDLP（天天低价）的经营模式，2010 年门店数翻三番，到 2013 年上半年实现盈利，2017 年门店突破 700 家，销售规模在 1500 亿元左右。



2.2.3.1 单店经营特点

1. EDLP（天天低价）

MY BASKET 通过高频的生鲜产品和低价格吸引顾客到店，其主要优势是强大的食品供应链和较高的自有品牌率。

借助永旺集团强大的供应链能力，与永旺超市业务共享物流体系，并

从门店中剥离中食产品的加工功能，由集团的 PC(process center) 进行加工，强化生鲜加工品的运营。另外，通过密集开店降低生鲜损耗率和物流成本，MY BASKET 已实现了与标准食品超市持平甚至更低的价格，自有品牌占比高。MY BASKET 商品结构偏重自有品牌，SKU 占比 40%，门店整体销售额占比达 30%，主要集中在日配食品类。自有品牌价格低、差异化程度高，有助于吸引客流、提高复购率，且毛利高，提高盈利能力。

2. EDLC（天天低成本）

MY BASKET 每日的目标销售利润率为 5%，通过降低各项成本，每日只需销售 70 万日元即可实现盈利。MY BASKET 主要通过以下几方面实现低成本战略。

(1) 精简 SKU。MY BASKET 的 SKU 数量在 2000-3000 个，是标准食品的 1/4 到 1/5，但是集中了高复购率和家庭常用消费商品。另外，公司通过数据精选“NO.1 品牌畅销品”和永旺自有品牌“TOP VALU”，基本满足消费者日常生鲜所需。精简 SKU 可以更大单量采购，形成规模效应，降低采购成本。

(2) 简化作业。多数商品订货采用永旺的自动补货系统，只有少部分需要自主下单。大幅减轻店员在商品管理和补货上的负担。

(3) 降低人员配置。简化作业可以减少工作量，所需人工也大幅减少。公司可以招募小时工，进一步降低人工成本。MY BASKET 门店一般只有两个正式员工，一个店长和一个助理，其余都为兼职。

2.2.3.2 外延拓店策略

MY BASKET 的品类结构中生鲜和日配占 30%，预包装食品可达 60-65%，日用杂货占 5-10%。其拓店策略有以下特点：

(1) 在社区选址，降低物业成本。MY BASKET 门店主要深入非核心地段的社区，如商店街、住宅区等，对物业户型要求也低，偏好入口较窄的狭长纵深房型，因此租金成本低。

(2) 服务社区的核心客群，主要锁定服务社区的上班女性、单身人群和老年顾客，做半径 300-500 米以内顾客的冰箱。据测算，500

米商圈有 2000 户家庭，门店距离 600 米以上即可开店，零售份额能达到 15%，门店基本实现盈利。

(3) 密集开店，快速复制。MY BASKET 密集开店不仅可以提升品牌知名度，也可以降低物流成本。在日本东京大田区，门店数量 66 家，平均 1.1 万人，0.9km 就有一家店。

2.2.4 日本生鲜社区发展启示

日本零售业态很发达，1975 在日本 7-11 开出第一家店，1985 年后的十年间日本连锁便利店数量 CAGR 达 16%，而社区便利店发展较为缓慢。但 21 世纪以后，逐渐形成生鲜超市小型社区化和便利店生鲜化两条连锁线（关于日本和我国便利店发展，逸马已发布《便利店连锁行业研究报告》，可参考）。

日本便利店市场竞争激烈，各品牌纷纷推出和生鲜相结合的特色门店以应对激烈竞争和提高毛利率。7-11 自 2005 年开始销售小包装蔬果产品，2018 年 3 月，日本罗森便利店开始提供肉蔬生鲜手机订购服务，包括生鲜品和半成品蔬菜料理。即使如此，在社区生鲜店开业以后周边便利店也开始倒闭。通过比较两种社区业态的经营模式，可以认为两者在盈利模式、供应链禀赋和经营成本上存在较大差异。

对比项目	便利店	MY BASKET
选址	重视客流量的一般地段	商圈人口最低限度，城市中心混住区
门面	门店较大，110 平方米	不超过 200 平，房型纵深也可
SKU 数	2500	2000 左右
客单价	平均客单价 800 日元	1000-2000 日元

投资金额	5000-6000 万日元	3000-4000 万日元
租金成本	压力较大	压力较小
营业时间	24 小时营业	7 点-24 点
人员配置	2-10 人	2-3 人
服务	烟、杂志 ATM、复印机等	无附加服务
店内加工	油炸食品、快餐、包子等	无店内加工

Source: 流通革新

一直以来日本都是中国零售业对标的最优对象，主要是因为中国日本有着相似的社会背景。欧美国家由于种族混居，饮食习惯差异较大，因而对食品供应的品类丰富度要求很高，而且地广人稀、交通发达，城郊大型零售业态蓬勃发展。与之相比，日本、中国等亚洲国家多采以聚居的生活方式，人口分布集中且稠密，饮食结构、烹饪方式趋同。如今，中国和日本又面临相似的人口结构变化，如人口老龄化、家庭小型化、女性劳动参与率高。因此，以日本的零售业态发展为鉴，对我国有重要的启示意义。

在社区业态中，我国已经出现社区生鲜和便利店生鲜两种形式。2017 年，中国便利店也开始尝试生鲜品类经营，7 月圆通速递开出“妈妈菁选”社区生鲜便利店，12 月，全家与易果生鲜合作在上海长宁门店提供生鲜产品，鲜生活和易果赋能北京本土便利店“好邻居”推出生鲜社区店。

相较于日本发达的便利店业态，我国便利店发展尚不成熟，在生鲜冷链存在较大短板。因此便利店往往选择与专业的生鲜超市或生鲜

电商合作引入生鲜品类。

另外，随着居民生活半径加速缩小，便捷性需求凸显。数据研究表明，居民生鲜购买半径为 795 米，而 30 岁以下年轻人则更短，为 670 米。因此，社区生鲜和便利店生鲜都将成为重要的生鲜供给点。

2.2.5 美国全食社区店

1950 年美国工业化快餐广泛应用，随之带来的是肥胖疾病，自 1975 年后，美国成年人和儿童肥胖率有明显上升，由于工业化食品带来更多的健康问题，美国越来越多的人关注生活质量选择有质量的食物。这时有机食品为代表的健康饮食以及生活方式将成为趋势。1978 年，全食超市（whole food）成立。

全食超市于 1978 年创立于美国德克萨斯州奥斯汀。截至 2017 年 7 月门店数量达 456 家，其中美国 42 个州 444 家门店，加拿大 13 家门店，英国 9 家门店。同时，全食超市已经形成不同定位的三大超市品牌体系，并以生鲜食品和熟食品类为主打。

2.2.5.1 全食超市选址

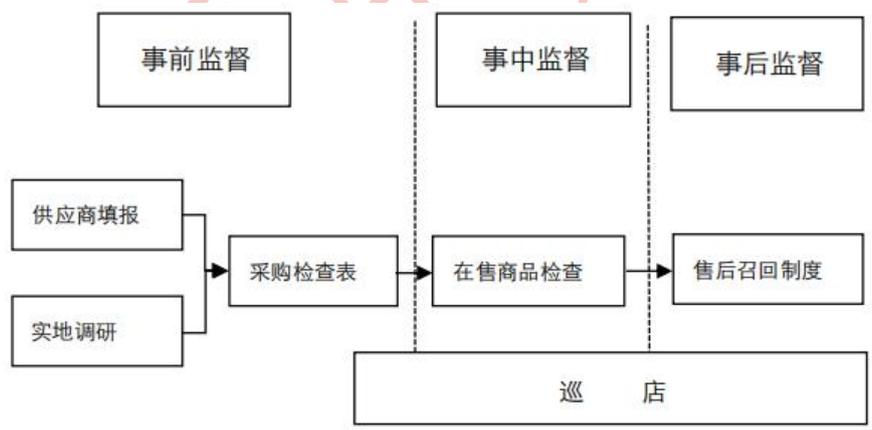
全食超市以有机生鲜经营为主，而有机食品由于种植工艺较为复杂、供应稀缺，价格平均通常比非有机食品高出 20%-30% 左右。所以全食的目标客户是相对偏好收入的人群。在选址方面，聚焦在经济较为发达区域，紧贴高净值高文化的目前人群聚居区。具体来看，目标人群通常为年收入在 10 万美元以上的中产阶级，在全美比例为 27%；同时门店辐射居民为 20 万人以上群体，开店面积不低于 2500 平方米。

全食较为严苛的选址要求，也决定了全食的门店较为分散，绝大多数州门店数量少于 10 家。

2.2.5.2 全食超市采购环节

由于全食所面对的消费群体高端且门店分散，消费者对产品品质要求较高，同时门店分散使得供应商呈现小型化，而供应商分散带来的问题是难以实现产品管控流程的标准化，且质量难以控制。

为了保证产品质量且应对供应商分散化的问题，全食在供应链全流程环节进行严格的监督审批把控。在商品进场前，全食会进行每家供应商审批和调研，并针对每批次生鲜食品出具质量控制检查表；在门店销售和售后方面，全食与员工建立了相关的检查制度以及事后召回制度，实现事中和事后的监督与反馈强化。



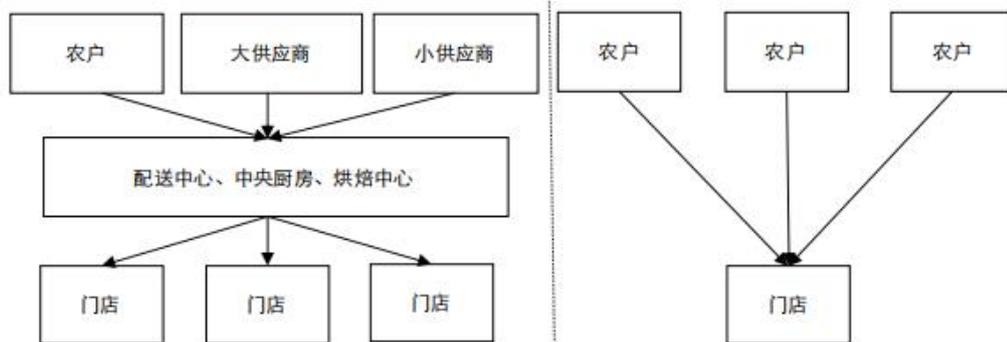
资料来源：公司官网，长江证券研究所

2.2.5.3 全食超市配送环节

全食超市门店分布呈现两极分化和较分散特点，对于食品的运输有较大的挑战。针对门店配送物流效率的问题，全食将经营区域按照

门店数和交通发达程度分为 11 个经营区域，并在每个区域设置一个配送中心用于集中采购成品的储存和配送。同时在加州、德州和纽约片区 3 个开店较密集的区域各增速 1 个中央厨房，用于生鲜的大批量处理，节省时间和成本。截至 2018 年 9 月，全食每个配送中心可以支持 40 家门店配送，相比 2000 年提升两倍。

在此基础上，公司针对不同品类采用不同的配送方式：针对冻干食品、各种非易腐商品和开店较为密集的区域的商品经由配送中心统一配送到各个门店，而针对开店较为稀疏区域的生鲜商品的配送则是由农户直接配送到店。



资料来源：公司官网，长江证券研究所

2.2.5.4 全食超市与亚马逊合作

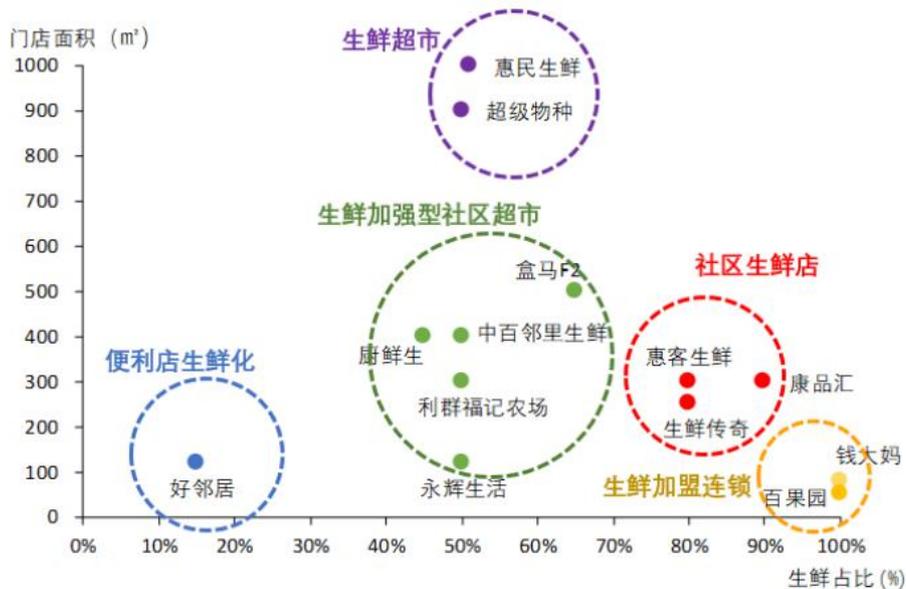
2017 年 6 月，亚马逊收购全食超市。两者的业务融合打开了新的市场。对于亚马逊而言，全食与亚马逊用户群体定位相似，且全食有较强的线下网点基础，将来可与亚马逊的共同开拓线上生鲜市场；对于全食而言，亚马逊的联合可以通过线上方式提高其原有超市对目标客群聚集区的渗透率，用线上方式拓展相对零散的目标客户。

三. 未来发展趋势

3.1 “社区生鲜+生鲜电商”

(1) 社区生鲜发展

按照生鲜门店面积大小和生鲜占比两个维度，可以把社区生鲜业态分为不同的盈利模式。（1）生鲜占比：越小盈利模式越倾向于生鲜引流的“生鲜加强型”，占比越大越能归类于生鲜专营店；（2）面积大小：决定其业态是便利店、社区店或社区超市，面积越大则倾向于超市业态而非社区业态。



图：社区生鲜业态模型

source: 华创证券

现在大多数模式仍然是生鲜加强型，社区生鲜店和生鲜加盟连锁专类店的盈利空间仍然是个问题。根据专注零售业的新媒体《第三只看零售》观点认为：生鲜业态单店也许可以实现单店盈利，但是后台的重资产投入，多数企业整体亏损。生鲜连锁店的发展路径是一条U型曲线，当经营一两家时，可以实现规模效应，降低成本，只有门

店数量达到预计规模，才有希望成为零售企业新的盈利增长点。

(2) 生鲜电商

由于线上互联网红利逐渐消失，网络零售增长出现疲态，大部分生鲜电商由于没有差异化竞争力，都处于亏损状态。

对于综合生鲜电商出现的瓶颈：线上增长渗透低，线下市场仍占主导。垂直生鲜电商，流量越来越低，而对于传统的线下门店转型电商，因为电商基因不足、运营不足，而需要放弃。

(3) “社区生鲜+生鲜电商”

未来，社区生鲜结合生鲜电商，将会有较大的发展空间。目前已经有一些融合的趋势，一方面社区生鲜品牌积极试水线上渠道，如百果园、生鲜传奇，钱大妈联手京东打造微商城；另一方面，高昂的配送成本和损耗是生鲜电商的短板，每日优鲜建立“城市分选中心+社区前置仓”的二级仓储体系，覆盖周边半径三公里范围的即时配送上门服务，缩短物流配送距离。

3.2 产品+场景的盈利拓展空间

(1) 生鲜产品端

发展净菜、半成品以巩固便捷性壁垒。预包装的净菜和半成品为消费者省去了烹饪前的食材准备工作，满足更便捷的生鲜需求，相较于大卖场而言更符合社区生鲜便捷性的定位，相较于基础生鲜也有更高的附加值。美国半成品净菜外卖平台 Blue Apron 已于 2017 年 6 月实现 IPO，而国内半成品净菜市场现仍处于培育阶段，较突出的企业属“海底捞”旗下的蜀海供应链、背靠“望湘园”的净菜电商我厨。

开发自有品牌以巩固低成本壁垒。过去几年自有品牌已经成为零售企业激烈竞争中胜出的法宝，强大的顾客黏性、较高的盈利空间也为零售企业带来竞争优势。

（2）消费场景端

场景式消费也是重要的变现途径。目前比较多的业态是将门店的一部分转租餐饮、熟食等食品相关业态，一方面与基础生鲜实现业态互补，一方面缓解租金压力，生鲜传奇已经开始采用这种模式。未来行业可以采用社群化运营、社区商业服务等更多经营方式。

在社群化运营方面，已有盒马鲜生先驱，致力于满足附近消费者文化、娱乐和社交需求，2017年累计进行超过1200场各类型线下活动，包括亲子party、美食课堂、亲子厨房、手工DIY等。盒马各门店也会组织多个用户群，邻里之间通过盒马互动。

最后，生鲜零售也要回归零售的本质，沉淀冷链仓储物流能力将成为市场的赢家。无论是阿里、京东两大巨头的冷链物流支撑新零售业态，还是每日优鲜的前置仓和百果园的门店为仓成为无人零售供货及运营网点，都显示了冷链仓储物流所赋予的核心竞争力。目前，我国尚未形成完整、独立的冷链物流体系，大部分生鲜、乳品等在运输过程中并不能保证在冷链条件下进行。随着市场需求的扩大，冷链物流越来越受到重视，行业得到规范，技术提升，未来冷链物流体系将更加健全完善，进一步应用到产品的运输中。

基于完善的供应链物流配送体系，未来生鲜行业有望逐步实现线上线下的全面融通，一方面，线下门店能通过生鲜引流，以高水平的

运营能力实现自身盈利；另一方面，线上业务能在建立品牌区域认知度的基础上触及更大范围的用户，突破线下社区生鲜销量和用户群的瓶颈，并能以更贴近社区的配送距离降低电商物流成本。线上线下的全面打通有利于生鲜行业市场规模的进一步爆发，通过覆盖更大范围的用户，短距离短时间的便捷配送，更好地服务于广大消费者。



附录一：参考资料

- 【1】 招商证券.《全球母婴连锁零售研究之日本西松屋是如何崛的》.2018
- 【2】 长江证券.《从全食超市看高端社区生鲜超市发展前景》.2018
- 【3】 招商证券.《生鲜电商大浪淘沙，逆势而上寻求突围》.2018
- 【4】 招商证券.《兵马未动，粮草先行》.2018
- 【5】 华创证券.《社区生鲜：风口上正在起飞的生鲜渠道第三极》.2018
- 【6】 广发证券.《得生鲜者得用户，生鲜产业链投资机会梳理》.2018
- 【7】 艾瑞.《中国生鲜电商行业消费洞察报告》.2018
- 【8】 广发证券.《海外巡礼系列之 Ocado—生鲜电商龙头，盈利背后的天时地利人和》.2018
- 【9】 易观.《中国生鲜电商行业年度综合分析》.2018

关于逸马

在逸马 我们相信知道是没有力量的，知道并做到才有力量

在逸马 我们重视连锁重度垂直的深度和创新，连锁精英团队为您提供专业和落地的服务

我们是逸马集团 · 国际研发部

本报告主要制作为逸马国际研发部分析师：吴雅淑

逸马研发团队成员学历背景均为海内外名校硕士，且拥有多年行业零售、消费和社会服务领域经验。行业研究报告都是在定性、定量分析基础上，结合国内外专家意见进行的行业深度剖析，同时有着逸马集团 3000 名会员和 3 万名学员项目数据背书。在此基础上，逸马国际研发部可提供商业化定制研究报告、行业深度跟踪分析等服务。

秉承着深耕连锁行业的信念，用专业的知识，做您的“连锁智囊团”

专业的研报分析与私人订制



13265649218

xiaxue@fh01.com

逸马集团

逸马集团成立于 2004 年，专注于连锁专业咨询服务长达 15 年的时间。逸马集团是“深圳知名品牌”企业，荣获过 2008 年中国连锁咨询业十大创新品牌暨连锁咨询领导品牌，2017 年度广东省管理咨询行业前 10 奖等殊荣。

我们先后出版了《世界是连锁的》《全网连锁》《无限连锁》、《复制连锁帝国》等 24 本连锁相关的图书。服务过的连锁门店达 420 万家，参加过逸马连锁课程的学员达 6 万人，加入逸马连锁会员体系的企业近 3000 家。我们服务的连锁企业中，连锁百强的占比达 66%。联想、创维、苏宁、三极雄光、天阳农机、百果园、井格火锅、怡亚通、酒仙网、林清轩、木屋烧烤、百年育才等都是我们的优质连锁咨询客户。

逸马集团有强大的研发团队，同时联合国内外知名企业和研究机构，包括罗兰贝格、德勤、尼尔森、高盛、安永、日本上市公司梅地亚福、亿欧商业等，共同服务我们的连锁客户。