

叮咚买菜狂奔：激进扩张遇盈利迷雾

本报记者 许礼清 孙吉正 北京报道

面对社区团购崛起和前置仓玩家的竞争，仍未实现盈利的叮咚买菜，也开始了调整和扩张。

近日，《中国经营报》记者注意到

扩张之下的痛点

叮咚买菜的扩张速度以及“回本”问题饱受争议。

近日，叮咚买菜以6亿美元大手笔在江苏昆山建设生鲜综合体的消息在业内不胫而走，据记者了解，叮咚买菜生鲜综合体将建设城市分选中心、3R (Ready to cook 即烹、Ready to heat 即热、Ready to eat 即食) 食品项目、面食加工项目等。

对此，叮咚买菜表示，这一举措更多是为了持续提升叮咚买菜的供应链能力，为用户提供品质确定、时间确定、品类确定的生鲜到家服务。

“叮咚买菜花这么多资金建设生鲜综合体，或是在为未来在华东地区扩张做准备。”和君咨询合伙人、连锁经营负责人文志宏表示，“叮咚买菜作为生鲜电商，它的供应链和物流是有边界的，公司需要有实际的落地能力和辐射能力，而这正是叮咚买菜需要强化的地方。”

叮咚买菜的扩张速度以及“回本”问题饱受争议。2017年成立的叮咚买菜，于2019年走出上海，1月进杭州，5月进苏州、宁波，7月进深圳。根据叮咚买菜提供的数据，截至2020年底，其服务范围覆盖至27个城市。

由于各城市消费习惯不同，给叮咚买菜也带来了很大的挑战。比如

买菜大战

尽管业务模式大同小异，但在过去的2020年，每日优鲜跟叮咚买菜的发展战略却大相径庭。

与2020年爆火的社区团购略有不同，叮咚买菜走的是前置仓模式。二者最明显的区别在于社区团购走的是“预售+次日达+自提”的模式。对比社区团购，前置仓模式下，能够满足消费者的即时消费需求，提升用户体验，但由于订单的不确定性，会导致货物积压风险，带来损耗，或者断货问题。建设前置仓需要投入的费用，显然要比给团长的分成高。

这也使得自2020年开始，资本、互联网巨头都开始抢食社区团购领域。不过就目前来看，互联网巨头的社区团购烧钱大战更多的集中在三、四线城市，而前置仓模

叮咚买菜的经营主体上海壹佰米网络科技有限公司拓宽了经营范围，新增了化妆品、宠物食品、日用品等多个品类。对此，叮咚买菜表示，公司会不断做一些局部性创新业务的尝试，但整体重心还是放在卖菜上。

在芜湖市，受临长江而居的地理环境影响，当地居民对于生鲜品类的新鲜度及时令度要求较高，对叮咚买菜的鲜活运输要求较高。

文志宏表示，生鲜产品消费具有差异化的特征，叮咚买菜需要做到品类更加本土化。但生鲜产品都有物流半径，背后需要强大的仓储物流管理体系做支撑，而且需要一定的流量覆盖，不然规模效应就不会太明显。

而在前端，叮咚买菜坚持自建配送体系，这就要求每新到一个城市，叮咚买菜都要重新建立新的物流配送团队。这无疑带来了巨大的成本支出。

“现在企业都逐渐转型轻资产运营，重资产最大的问题在于，前期公司投资大量资金建设非常强的基础，但是不可能有足够的饱和运营的需求，这实际上会造成资源的浪费，并不是成本效率最佳的一种选择。叮咚买菜大量自建体系，实际上给后期运营带来很大风险，除非公司能在最短时间内把这些资源都饱和运作起来，但是难度肯定很大。”北京京商战略研究院院长赖阳说。

此外，记者注意到叮咚买菜在前

抢地盘也在同时进行，在刚刚过去的2020年，叮咚买菜激进扩张，覆盖了北京、南京、广州等27个城市。而大规模扩张，也势必面临更多的竞争。

进入2021年后，近日叮咚买菜

置仓的扩张战略，采用的是对成熟的老仓进行分拆和裂变，配合线下猛烈地推、线上裂变推广和高额补贴进行拉新。

为维护客户以及拉新，叮咚买菜补贴不断。开展“下叮咚送鸡蛋，一个月都不用买鸡蛋了”“酒香不怕巷子深，下个APP好汉不怕等”等拉新活动。在叮咚买菜APP，限量供应了“新人尝鲜价”产品，新人还专享着“108元券包”。而每邀请一位新用户下单，即可得一张“满59元减40元”的红包。邀请满2人、3人5人，还可以获得低价产品。例如售价9.9元的10枚鸡蛋等。

“前置仓这种模式是没有流量人口的，这就要求前置仓企业在拉新时进行高额补贴和强大的地推，这样的获客成本是比较高的。”文志宏认为。

在不断补贴、快速扩张以及一年多无融资消息之下，“钱从哪来”，无疑成为业界对叮咚买菜最大的好奇，能否“回本”也是外界担忧的地方。

根据叮咚买菜提供的数据，目前公司前置仓数量超过850个，日订单量突破85万单，月营收超15

亿元。记者照此计算，叮咚买菜每个前置仓每日订单为1000件，客单价为58.8元。叮咚买菜创始人梁昌霖曾表示，理想状态下，每个前置仓经营一年以上，日订单达到1000单左右，平均客单价超过65元，可以在刨去履单成本后，每单的营业利润预计能超过3%，也就可以赚钱。但目前，扩张中的叮咚买菜，其大多数前置仓的经营时间并没有超过一年，而整体看来，平均客单价也没有达到65元。

此外，据零售管理专家胡春才透露，2019年，生鲜电商行业的获客成本已经达到约300元/人。除去叮咚买菜直接补贴的金额之外，再算上小区、电梯等推广费用，叮咚买菜的获新成本可能已经超出300元。

开源证券曾对叮咚买菜进行了

盈利模型测算：中性假设情况下，假定客单价、日客单量、毛利率分别为50元、1000单、25%，则全年收入为1659万元、毛利为415万元；成本端，假定每单配送费为6元，则年配送成本达到219万元，加上租金、人工、摊销、水电等其他费用，合计达到420万元，占收入比重为25.3%，营业利润为负。

“除此之外，前期投入、设备的建设、物流供应链管理、运营总部庞大的系统信息化开发团队以及营销费用等都是巨大的成本支出，而这些成本还无从得知。”赖阳说。

在被问及盈利情况以及盈利预期时，叮咚买菜向记者表示，2020年以来，公司业务规模与营收持续处于增长状态。在业绩方面，同行一般会定单量目标、营收目标，而叮咚买菜一般只看复购率和每用户的月均单量。

最终物流和供应链才是核心竞争力。”文志宏表示。

不过，在盈利道路上，每日优鲜已经迈出了实质性的一步，在2018年，北京市场实现了盈亏平衡。反观叮咚买菜，还没有做出盈利计划表。

“如果自身缺乏造血能力，跑得越快风险就越大。”赖阳表示，叮咚买菜这种生鲜电商最大的风险实际上就是它的商业模式能不能盈亏平衡的问题，如果不能实现盈亏平衡，扩张得越快，积累下来风险反而越高。高补贴吸引用户维持规模扩张是一个不可持续的路径。

在生产经营，老白干公布的2019年财报数据显示，孔府家酒是4家被收购企业中营收收入最少，但同时也是增长较快的酒企，销售量同比增长42.33%。财报显示，老白干在2019年山东地区营收为1.49亿元，孔府家酒为1.62亿元，孔府家酒的主要销售地区主要集中在鲁西南地区。虽然孔府家酒也是地区名酒，但从营收规模来看，孔府家酒属于典型的市县级酒企。

孔府家酒陷甜蜜素风波 老白干旗下“诸侯”仍待协同

再现甜蜜素风波

“刚酿造出来的基酒是非常辣和苦的，需要一段时间的储藏陈化，让其苦和辣的物质得以挥发。但如果在基酒中添加了甜蜜素，可以快速提升口感，提高生产效率。”江苏瓷醉品牌管理有限公司总经理苗宏告诉记者。

正是因为甜蜜素上述特性，使其成为很多不合格白酒常见的添加剂。《食品安全国家标准食品添加剂使用标准》(GB2760-2014)中明确规定，配制酒中的甜蜜素应小于0.65g/kg，其他酒类中均不得使用甜蜜素。

科普专家钟凯认为此次的甜蜜素事件有三种可能：一是产能不够，从小酒厂收散酒，小酒厂偷偷添加，导致甜蜜素带入；二是白酒调香用

老白干如何“扛大旗”？

“老白干的品牌形象属于典型的中低档产品，2018年，板城烧锅、文王贡、武陵、孔府家4个品牌给老白干贡献了近四成营收，但实际上老白干从一开始就没想好未来这5个品牌该如何协同发展，完全是因为当时联想集团的卖价低而收购的。”蔡学飞说，现在5个品牌产品价格线高度重叠，基本就是各自守好自己的本土地区渠道。

在2020年上半年，老白干高、中、低档酒分别实现营业收入6.7亿元、3.6亿元、3.8亿元，分别同比增长0.39%、-37.9%、-33.2%。根据老白干酒的划分，高档产品涵盖从100元到千元以上的产品，中档产品则为

的香精香料中添加了甜蜜素，在不知情的情况下带入；三是有的企业还生产配制酒。按国家标准规定，配制酒可以使用甜味剂，这就可能带来交叉污染的可能。但资深营销专家肖竹青认为，随着法律法规的完善和检测手段的升级，已经很少有酒企为降低成本非法添加甜蜜素，而是改用水果微发酵的方式增甜，酒厂主动添加的可能性不大。

在2019年，酒鬼酒旗下的经销商自曝称库内的定制酒添加了甜蜜素，并向外界提供了检测报告。最终酒鬼酒与该经销商诉诸法院，但法院并未将检测报告作为证据，目前双方的纠纷仍旧没有结果。

孔府家酒曾经也因“质量风波”受到影响。公开资料显示，

40-100元，40元以下的为低档产品。高端产品增长乏力，中低端产品不断下滑成为老白干业绩真实写照。值得注意的是，按照老白干的划分标准来看，其主要收入来自高端产品，但是按照2020年上半年上市酒企的行业平均毛利率来看，老白干毛利率为63.85%，低于行业平均的68%。按照行业的毛利率来看，属于以中低端产品为主的梯队中。且老白干旗下的衡水老白干、板城烧锅、文王贡、武陵、孔府家5个品牌毛利率相近，这意味5个品牌的主要产品销售价格差别不大。

板城烧锅系列酒因同属于河北地区，与老白干在渠道上有一定的共

1995年，孔府家酒实现销售9.8亿元，利税3.6亿元，跻身中国白酒前三甲。1997年，受秦池勾兑风波影响，鲁酒集体遭到质疑，孔府家酒也受到了巨大的影响。

2012年，联想控股有限公司旗下白酒业务平台丰联酒业控股集团以4亿元的价格全资收购孔府家酒，但随之而来的白酒行业漫长的调整期让其措手不及。根据联想控股财报披露，2014年、2015年丰联酒业亏损分别为8.53亿元、7300万元，直到2016年才有1300万元的净利润。

2017年，老白干完成对丰联酒业旗下资产的收购，山东孔府家、河北板城酒业、湖南武陵、安徽文王成为老白干酒的全资子公司。老白干在收购之后并没有干预被收购酒企

享，使得板城烧锅系列酒的营收在2019年达到了6.97亿元，是收购的4家品牌中营业最高的企业。其余的文王贡、武陵、孔府家则只能把守各自的本土品牌，从老白干的财报来看，上述三家酒厂的主要营收来源分别是安徽、湖南、山东地区，并不能与老白干在市场上有协同的效应。

老白干似乎也意识到旗下产品的重叠问题，老白干酒总经理、老白干营销公司董事长王占刚在老白干酒2020年营销交流会上指出，公司将保持战略定力，保证基本营销动作不变形，重视顾客的需求，强化顾客导向，继续深化高质量发展之路。

“河北本身也是白酒消费大省，

有叮咚买菜盈亏平衡的消息传出。叮咚买菜告诉记者，目前叮咚买菜的日订单量突破85万单，月营收超15亿元，但并未正面回复其盈利情况。



2020年，叮咚买菜激进扩张，覆盖了北京、南京、广州等27个城市。

本报资料室图

盈利模型测算：中性假设情况下，假定客单价、日客单量、毛利率分别为50元、1000单、25%，则全年收入为1659万元、毛利为415万元；成本端，假定每单配送费为6元，则年配送成本达到219万元，加上租金、人工、摊销、水电等其他费用，合计达到420万元，占收入比重为25.3%，营业利润为负。

“除此之外，前期投入、设备的建设、物流供应链管理、运营总部庞大的系统信息化开发团队以及营销费用等都是巨大的成本支出，而这些成本还无从得知。”赖阳说。

在被问及盈利情况以及盈利预期时，叮咚买菜向记者表示，2020年以来，公司业务规模与营收持续处于增长状态。在业绩方面，同行一般会定单量目标、营收目标，而叮咚买菜一般只看复购率和每用户的月均单量。

不过，在盈利道路上，每日优鲜已经迈出了实质性的一步，在2018年，北京市场实现了盈亏平衡。反观叮咚买菜，还没有做出盈利计划表。

“如果自身缺乏造血能力，跑得越快风险就越大。”赖阳表示，叮咚买菜这种生鲜电商最大的风险实际上就是它的商业模式能不能盈亏平衡的问题，如果不能实现盈亏平衡，扩张得越快，积累下来风险反而越高。高补贴吸引用户维持规模扩张是一个不可持续的路径。

孔府家酒陷甜蜜素风波 老白干旗下“诸侯”仍待协同

再现甜蜜素风波

“刚酿造出来的基酒是非常辣和苦的，需要一段时间的储藏陈化，让其苦和辣的物质得以挥发。但如果在基酒中添加了甜蜜素，可以快速提升口感，提高生产效率。”江苏瓷醉品牌管理有限公司总经理苗宏告诉记者。

正是因为甜蜜素上述特性，使其成为很多不合格白酒常见的添加剂。《食品安全国家标准食品添加剂使用标准》(GB2760-2014)中明确规定，配制酒中的甜蜜素应小于0.65g/kg，其他酒类中均不得使用甜蜜素。

科普专家钟凯认为此次的甜蜜素事件有三种可能：一是产能不够，从小酒厂收散酒，小酒厂偷偷添加，导致甜蜜素带入；二是白酒调香用

老白干如何“扛大旗”？

“老白干的品牌形象属于典型的中低档产品，2018年，板城烧锅、文王贡、武陵、孔府家4个品牌给老白干贡献了近四成营收，但实际上老白干从一开始就没想好未来这5个品牌该如何协同发展，完全是因为当时联想集团的卖价低而收购的。”蔡学飞说，现在5个品牌产品价格线高度重叠，基本就是各自守好自己的本土地区渠道。

在2020年上半年，老白干高、中、低档酒分别实现营业收入6.7亿元、3.6亿元、3.8亿元，分别同比增长0.39%、-37.9%、-33.2%。根据老白干酒的划分，高档产品涵盖从100元到千元以上的产品，中档产品则为

上接D1

田阳说，他曾与拉面协会某资深人士深入沟通此事，一致认为，现代快餐行业对于拉面的保存技术，减少人工，增加时效的问题上费尽脑汁，因为拉面在味道上已经没有什么再突破的空间了，就只能在时效、人效上进行突破，无论是街边店、商城店、网店都是对于拉面在时效、人效上的不同展示方式，而且如今无论是堂食、外卖，还是像拉面说这种方便类的即食拉面，有可能他们的原材料都是出自一个工厂，只不过是展示方式不同，除了街边的夫妻小店，已经很少有拉面店再手动和面、醒面、制面，因为工厂供给的面的价格在一定采购量之后，远低于自制的成本，而且在口感上更加稳定。更容易多店输出，供应链稳定、制作流程简单对于人的依赖程度小，这又是资本最看重和青睐的。所以在拉面的细分赛道上，那些产生量变的品牌更能够被市场接受。

事实上，拉面这个赛道既有传统的西北拉面、兰州拉面，也有具备现代属性的味千拉面，更有网红的拉面说等，还有新进入的和府捞面这样的竞争者，朱丹蓬认为，拉面赛道已经进入了多品牌的竞争格局，未来会随着消费的多维化、多元化，进入多赛道的格局，“也就是说既有传统的，也有网红的；既有大众化的，也有高端的多元化的一个市场竞争态势”。

如今扩张也很快和府捞面就与味千拉面展开了正面的“地面肉搏战”。“要想做到长久持续盈利的经营，一定要因地制宜，因人，因环境而各有不同调整。和府捞面根据地理位置、人文的不同增加的菜品也不同，而且更趋向年轻化，快速化。”田阳说。

在未来多变的市场格局中，文志宏认为，对于味千拉面来说，除了对品牌门店去做优化和升级之外，其实更多的还需要从公司的整体战略上去重新做思考，“一方面，是其之前的投资逻辑不是太清晰；另一方面，中国餐饮市场的发展空间和机会还很大，所以味千拉面还要从公司的整体战略布局定位来着手调整”。

度相似，因而内卷竞争也更为激烈。

“泸州老窖收购诗仙太白，洋河收购贵酒，都是把被收购的品牌和企业作为一个补充，只要被收购品牌能够维持现有状况即可，对其发展并不寄予太大的期望。”蔡学飞说，目前老白干自有产品开始出现乏力，后收购的品牌开始有所起色，但是由于这些品牌本身起点太低，即便高增长也不会给老白干的业绩予以太多的助力。

“在可预见的未来，老白干酒的增长是需要原有的老白干板块的持续发力，如果寄托于被收购的丰联酒业旗下的诸多品牌，那么老白干酒的增长将依旧乏力。”蔡学飞说。