

盒马“沉迷”开奥莱 生鲜电商“毛利率保卫战”怎么打？

本报记者 李立 上海报道

“生鲜界的奥特莱斯”，盒马这样形容正在悄然扩张的盒马生鲜奥莱(以下简称“盒马奥莱”)。

几乎没有大量曝光，作为盒马的又一个新生业态，盒马奥莱正在悄无声息地成长起来。《中国经营报》记者注意到，从2021年10月在上海开出第一家“奥莱店”，盒马已经陆续在北京、成都、西安等城市落地奥莱业态。据记者不完全统计，仅以上海为例，不到一年时间已经开出约11家盒马奥莱店。

盒马方面对记者表示，目前盒马奥莱全国有40家左右，希望在已经开设盒马鲜生的城市

生鲜界“奥特莱斯”

几乎没有大量曝光，“盒马奥莱”是在悄无声息中成长起来的。

家住上海市徐汇区康健路的王阿姨每天早上的第一件事是去附近的盒马奥莱。

“早上8点开门是要排队的，就跟做核酸一样。”王阿姨的经验是进去越早选择越多，眼疾手快、货不等人，肉类、吐司、蔬菜三折起，晚上8点以后还会有折上折。

“盒马奥莱是盒马的一个补充型业态，一方面承接盒马鲜生门店中临期、短保、易损耗的商品，另一方面挑选一些超高性价比的商品，让老百姓用更少的钱买到更多有品质保障的商品。”关于什么是“盒马奥莱”，盒马方面这样回应记者。

不过记者注意到，几乎没有大量曝光，“盒马奥莱”是在悄无声息中成长起来的。2021年10月，盒马奥莱店首店在上海试水。同年11月，第二家盒马奥莱店落户成都，随后拓展至全国。仅在上海，不到一年时间就已经开出11家店。

里，按照每5~6家盒马鲜生店配置一个奥莱店，消化鲜生店的临期打折商品。

作为阿里巴巴新零售试验田，含着金汤匙出生的盒马一诞生就刷新了生鲜电商行业的游戏规则，瞄准注重品质的中高消费人群，半径3公里30分钟送达，还因一度被曝出“当日食品卖不掉就销毁”被送上热搜。

但一向以品质优先的盒马为什么突然开始“沉迷”开奥莱？眼下，每日优鲜等一批生鲜电商都遇到了经营危机，同样前置仓模式的叮咚买菜仍在孤军奋战，盒马奥莱悄然扩张的背后更像是一场关于利润率的保卫战。

在盒马内部人士看来，今年年初，老菜(盒马事业群总裁侯毅花名)提出，盒马要服务全国10亿消费者，一个方向是往上走，代表业态是盒马X会员店、盒马鲜生，另一个方向是往下走，代表的业态是盒马邻里和盒马奥莱。

2021年年底，侯毅在接受记者采访时，曾谈到2022年的开店策略是追求“高质量增长”。这种追求是经历过痛苦反思而得出的，“最初自己定义为互联网企业，以实体店解决生鲜电商的问题，将均衡布局，更注重全覆盖性和单店周边人数。但有些店的生意不好，交通不方便、人流不够。”

“明年我们会坚持开高质量的店。”当时侯毅表示，“高质量的店至少有两个标准，除了要强化‘全球采购、供应链、物流、自有品牌能力’等，更要看盒马的多业态协同效应。”

开打价格战？

如果周边居民能以更高的性价比买到品质不错的生鲜商品，不失为一种有效的竞争策略。

在一位不愿透露姓名的业内人士看来，要实现多业态并进，盒马至少要解决两个方面的问题：一是多个业态之间的价格如何平衡；二是如何平衡大多数普通用户与盒马会员的优惠政策，如何保证盒马会员能获得比普通会员更好的价格和福利，保证续费率。

据记者不完全统计，算上盒马奥莱店，盒马先后尝试了盒马鲜生标准店、盒马X会员店、盒马邻里、前置仓模式盒马小店、靠近社区的盒马菜市、盒小m、选址多在近郊的盒马mini等10种业态。

在侯毅看来，更重要的是要看盒马的多业态协同效应有没有充分赢得竞争优势。“盒马X会员体系会给盒马带来巨大商业价值，同时盒

追求“毛利率”

在业内人士看来，盒马密集布局奥莱背后，是生鲜电商在高损耗率下探索的新模式，也是生鲜电商在盈利之压下的缩影。

盒马放低身段的背后是生鲜电商生死存亡战和消费市场的变化。

特别是在每日优鲜突然传出“倒闭”传闻后，生鲜电商行业的压力顿增。但同时，一批生鲜电商也纷纷对外公布了自己的高毛利。

同样是前置仓模式的叮咚买菜(NYSE: DDL)，最近发出的2022年第二季度(截至6月30日)财报，主动表示实现阶段性盈利，没有现金流风险。财报显示，叮咚买菜第二季度营收66.3亿元，同比增长42.8%；Non-GAAP净利润2000余万元，首次实现阶段性盈利。

“展望第三季度可能会略微亏损。但比较新冠肺炎疫情前后的数据，除了营收增长，亏损率是在持续不断收窄的。”叮咚买菜创始人兼首席执行官梁昌霖在财报会上表示，在今年年末，叮咚买菜可以实现全面盈利。

马X会员店对商品品质、性价比的极致追求，也对盒马鲜生的整体发展有帮助，包括新开的盒马奥莱店，生意超级好，每天早上就开始排队了。”侯毅当时说。

新零售商业分析师云阳子认为，盒马之所以尝试那么多业态，在于盒马的模式仍在摸索。“作为当时阿里新零售的1号工程，外界对盒马的期待是非常大的。”在云阳子看来，从商业形态的变化也能看出侯毅思路的变化，将更偏传统和线下零售。

一个更实际的问题摆在消费者面前。家住上海浦东金桥的张旭每天傍晚下班回家习惯去逛逛盒马，以往盒马会把当天售卖不完或者临期商品打折出售，但是今年以来这种打折越来越少了。“如果

叮咚买菜CSO俞乐随后进一步分析，第二季度毛利率为31.6%，比去年同期提升了17个百分点。俞乐将毛利率的提升总结为叮咚的供应链起点不断拓展，商品研发能力、生产加工规模和效率均持续提升。谈到市场对前置仓模式的质疑，梁昌霖还表示：“前置仓模式有最高的效率、最快的配送速度，能够更好地控制生鲜品质。叮咚买菜五年如一日，死磕前置仓模式。”

不过多位业内人士表示，单季度盈利并不乐观。第二季度的盈利与叮咚买菜降本增效、以及叠加新冠肺炎疫情的影响相关。

在今年第二季度期间，作为叮咚的大本营，上海处于封控状态，物资供不应求，用户大幅度依赖“线上抢菜”。伴随城市解封后，农产品供应恢复正常，价格若出现回落，也会让消费者进一步回归线下。

另外，盒马也若隐若现地秀了

没那么看重日期，几乎同样的商品，入手的价格和奥莱的价格悬殊，家附近的盒马就没有了优势。”

盒马开店之初，曾经主打半径3公里内30分钟送达的极致新鲜概念。2019年，盒马一度因为“当日食品卖不掉就销毁”送上热搜，而现在开出奥莱店是否又背离了当时的初衷呢？

对此盒马方面回应称，“目前，运输中产生轻微磕碰和当日没有售罄的日日鲜商品，会有大部分转到生鲜奥莱(即盒马奥莱)销售。在确保品质的前提下，这些商品会在当晚运抵奥莱，次日以‘惠民折扣价’出售。依据不同品类、不同商品有效期，折扣会有不同，但整体价格低于同等品质的市面平均价格。”

下“肌肉”。今年4月，三江购物(601116.SH)2021年年报首次曝光了宁波盒马的财务数据：从2021年12月到今年3月，宁波盒马已连续4个月盈利，宁波盒马毛利率是25.75%。报告显示，由三江购物控股的浙江浙海华地网络科技有限公司，是盒马宁波区域的经营方，目前运营6家盒马鲜生门店。

为什么现阶段生鲜电商频繁晒出毛利率？中国人民大学智能社会治理中心王鹏认为，每日优鲜是曾经的业内优等生，在其“倒下”后，其他的生鲜电商也面临相同的问题，市场、投资人都非常关注企业的运营状况。晒营收、毛利率一是证明自己经营状况良好，二是给自己、团队、上下游供应链一个交待，可以发放心继续合作。

业内认为，生鲜电商的毛利率需要达到30%~35%之间才能盈亏平衡。“对比大润发、永辉生

鲜部分的毛利率，此前业内对生鲜电商毛利率普遍预测在20%~30%之间，超出30%仍是小概率的事情。”云阳子告诉记者。

“提升毛利率的关键在于产业链、供应链的控制力，能不能用更好的办法压低成本，比如配送如何降低损耗。”王鹏认为更重要的是要控制核心成本，降本增效，用更好的效率、更好的服务和更低的损耗率赢得市场，单纯靠资金、补贴砸出来的前置仓，目前还没有在市场上走通。反而是线上线下结合的社区团购，盒马等模式可能会有进一步发展。

在业内人士看来，盒马密集布局奥莱背后，是生鲜电商在高损耗率下探索的新模式，也是生鲜电商在盈利之压下的缩影。尤其在一些同行企业出现经营危机后，从某种角度看，这也是生鲜电商为生存而进行的又一次尝试。

—— 经营成就价值 ——
中国经营报
CHINA BUSINESS JOURNAL

**文明城市
呵护未来**

**BUILD A CIVILIZED CITY
AND CARE FOR THE FUTURE**