

本版撰文 本报记者 霍玉茜 杨颖

编者按:自2012年起,生鲜食品宅配火了起来。我们看到,更多的消费者愿意足不出户,享用来自美国的车厘子和德国的大闸蟹。

中国中等收入阶层的崛起,让许多不可能变成了可能,而这对于电商企业来说,是将虚拟想法变为实在票子的绝佳契机。在“最后一公里”的竞争中,不同企业有不同的选择。

从三轮到金杯 优菜网实现“最后一公里”转换

在消费者对食品安全呼声越来越高的情况下,一些专注于生鲜领域的电商企业纷纷涉足生鲜宅配,给了消费者在菜市场外另一种选择。优菜网,就是其中一个例子。成立3年的优菜网,历经火爆和濒死,由垂直型电商转型为平台型电商,这其中的变换,可从三轮和金杯说起。

垂直电商的小三轮队伍

优菜网,是中国最早一批尝试生鲜宅配的电商企业,其创始人丁景涛在2010年8月,以北京世纪城小区为试点,开始探索通过电子商务销售生鲜产品的商业模式。

或许有人质疑生鲜食品为何选择宅配,亲自到市场挑选岂不是更好?但是大多数白领现在上班时间紧、下班“肌无力”的状况,正是丁景涛看重的商机。

初期的优菜网,就像送牛奶一样的送生鲜食品。其与北京一家有机蔬菜生产商签订合同,由该蔬菜商为优菜网提供有机食品。

于是,住在西四环北路世纪城小区的居民,可以在下午4点多收到前一天从优菜网下单预订的水果、蔬菜等生鲜产品。配送人员会将生鲜产品放进客户家门口专用的小箱子,客户在下班后,即可拿着新鲜的蔬菜下锅烹炒,大大减少了采买的时间。

“当时看来,我们这种模式是成功的。优菜网创办3个月就实现了盈利。”丁景涛透露,当时,仅在世纪城小区,优菜网每天便能实现100笔交易,平均每笔交易单价为60元至70元。

值得一提的是,丁景涛的物流团队在解决生鲜食品“最后一公里”配送时所采用的方式非常灵活。

由于面向小区,这“最后一公里”由优菜网的厢式货车和小三轮车解决。每天上午,生鲜产品的供应商

就把当日优菜网所需的生鲜商品送到优菜网的加工车间。经过简单的分类、加工和包装之后,优菜网的厢式货车派上用途,将这些商品运到小区指定卸货地点。而在这时,负责配送的小三轮车已在此地待命。这些配送人员将自己负责的货品装上车,并挨家挨户进行配送。一般来说,厢式货车在下午3点左右到达小区,小三轮配送则需1个小时左右,那么在5点前,优菜网的配送即可结束。

为了降低配送成本,增强“最后一公里”的配送灵活性,优菜网还与一些快递三轮车和小区居民的个人三轮车进行合作。“我们采取‘2+3%’的模式给第三方配送人员进行提成。也就是说,配送人员配送一单商品,首先会获得两元钱的基本费用;另外,他还可以获得按照商品售价3%比例的提成。以金额为100元的订单为例,只要他完成配送,便可以得到2+100×3%的配送费用,共5元钱。”丁景涛表示。

平台电商的上门自提

这样的“小米加步枪”的队伍支撑了优菜网的前期运作。在世纪城尝试获得成功以后,优菜网得到了天使基金200万元的投资。丁景涛将优菜网的配送范围又扩大到了覆盖北京二环以内的所有小区及东四环大郊亭附近的一些小区。

但是,摊子铺大了,问题也出现了。

“垂直电商的物流利用率极低,而物流配送也大多数靠自己,成本一直居高不下。”丁景涛表示,“大家的购物习惯还未形成,所以这是我们的制肘。生鲜产品配送时间短,人工成本就会很高,而传统的‘四通一达’也无法满足我们的要求,‘最后一公里’困难颇多。”

不仅如此,在经历了生鲜产品的供应链难题:与产地无法直接对接、在源头无法把控产品质量后,今年1月,丁景涛欲把优菜网以150万元出卖。

但没想到,处在绝境的优菜网又起死回生了。面对新的机遇,丁景涛也改变了之前的路数。

“我们要把优菜网做成平台型电商,让传统店铺享受到电商模式。”丁景涛所说的,就是他的实体店项目。

转型后的优菜网盯上了实体店。丁景涛表示,优菜网可通过加盟、直营等方式,在社区内开设小店铺,实现对消费者的物理截留。“今年将实体店开到700家”。丁景涛踌躇满志地说,“我们做的还是社区化生鲜,这样做无非还是要保证生鲜产品的质量安全问题。”丁景涛说。

这样一来,优菜网以线下实体店为渠道,解决了用户发展速度和销量的难题,再由网上商城相配合。比如右安门小区附近设有菜店,菜店网上商城地址为youanmen.com,优菜网作为各个实体店的“入口”,顾客打开优菜网,就可以登录离家门口最近的卖菜点网页。

而对于困扰许久的难题,丁景涛也找到了办法。“我们利用社会的力量,来解决‘最后一公里’的问题。”他解释说,“我们打算在北京建立8个库,分装生鲜食品。这几个库的地段选择都是依靠北京的几大食品流通基地来定的。”

在丁景涛看来,当实体店达到一定规模时,由于生鲜食品的特殊要求,在短时间内解决大量的配送,是任何一家物流公司都无法实现的。所以,丁景涛选择将从外地到北京的货品分装到自建的8个库内,在每天早晨5点,由社区店的工作人员到库提货,优菜网则提供食品储藏箱。

用这样的方式,丁景涛把生鲜食品配送“最后一公里”的成本以及安全风险转嫁到社区店。用他的话来说,“我们现在的策略像是游击战,每个店铺都是我们的游击队员。游击队员大多开着金杯来进货,而通过他们,我们大大节省了配送时间,并且由于每个游击队员都有进货的需求,配送成本可以为零。”

对于那些无法自提的社区店,丁景涛认为,可以使用第三方物流配送货物,而他自己绝不会经营自建物流。“对于所有的自建物流,靠自己的能力在短时间内满足大量客户都是不可能完成的任务。无论以何种形式来做自建物流,都是一个高成本的操作方式,只能通过解决方案达成。而作为一个非物流业人士,经营好主业才是必然选择。”

记者手记

全流程把控尤为重要

生鲜食品配送的发展,是中国中等收入阶层消费意识觉醒的一个信号。随着人们经济收入的提高和健康意识的提升,人们已越来越重视身体健康,而目前大多数生鲜食品配送都以有机食品、超市难以买到的产品为主,迎合了这部分人的购买需求,由此,也促进了生鲜宅配市场的发展。

但是,送好“最后一公里”也让很多企业着实头疼。在面对是否用自建物流来解决该问题时,我们看到了不同企业不一样的选择。优菜网本来是以有机产品“打天下”,遭遇难题后,转为提供更加大众化的菜品,甚至还把实体店开到了社区门口。在其看来,生鲜类产品虽然规模巨大,但网络交易额仍然甚小,而由于受物流因素制约,目前能送达的产品范围也较为有限,运输半径较短。于是,优菜网试图用O2O模式来解决客流较少以及运送成本高的难题。然而,这样的做法虽有可取之处,但实质已经抛去小众路线,变身成为新一代的“批发商”。

而平台型电商,如天猫等,虽然把车厘子卖出了“气势”,但它的加入也只是加快了把网购生鲜食品变成奢侈品的速度。商家追求单品的高毛利本无可厚非,但高价格,远没有跟上的服务势必缩小客户群。

相对来说,沱沱工社似乎更重视产品的可追溯以及配送服务的人性化。当然,这需要大量资金的投入以及对整个团队的把控。但是,由于定位准确,又有自建农产品基地的源头把控,客观上增强了消费者对其食品安全的信心,也为创业者和资本提供了更多的参考和可能。

冷链宅配的“最后一公里”,考验的是从产地到干线运输再到最后落地仓储的整个产业链条,涉及产品把控、冷链技术应用以及服务上门。做好全流程把控,才能真正送好“最后一公里”。

沱沱工社:自建物流全程把控 痛并快乐着

在生鲜宅配市场,垂直生鲜电商沱沱工社是少数几家能够做到从产出、仓储到配送,全产业链运营的企业之一。

2009年,沱沱工社开始涉足生鲜食品电商领域,定位是国内首家专业提供新鲜食品的网上超市。由于得到了上市公司九城集团的大力支持,其先后斥巨资投建了上千亩的有机种植大棚和全程冷链宅配系统,实现了从源头到消费者的全程把控,但这也推高了它的运作成本,到目前为止,沱沱工社尚未盈利。

小众化的定位

在探索种植有机生鲜的道路上,沱沱工社有众多同行者,他们大部分都有好商品,也有发达的销售渠道,但由于很难将生鲜产品及时配送到消费者家中,在直面客户时,这些企业往往难让消费者体验“打折服务”的尴尬。

在现实世界中,并没有哆啦A梦的任意门或者类似的传输技术,想快速将新鲜、放心的生鲜食品交到消费者手中并不容易,而为此付出的高昂成本更是令许多企业望而却步。

但是,这对于始终定位于小众的沱沱工社来说,却似乎并不是问题。

沱沱工社从设立开始就把服务对象定为双高(高职位、高收入)和双外(外国人、海归)人群。这几类人群有能力为高品质的服务买单,也坚定了沱沱工社自建物流、完善全流程服务的信心。为了让消费者得到更好的消费体验,沱沱工社一边在线下打造集生产、物流、观光旅游为一体的有机农场,一边试水网售、直送有机蔬果,并在北京顺义投资建立了占地6000平方米,集冷藏、冷冻库和加工车间于一体的仓储配送物流中心。

据沱沱工社供应链中心负责人刘宇介绍,现在,整个供应链中心包括产品的分拣、包装、仓储、物流都处于全程冷链状态。目前,在北京地区六环以内,沱沱工社可以做到当日下单,第二天送货上门。另外,沱沱工社正准备向北京市六环外的地区以及外埠拓宽市场。

1%与100%的关系

自建物流促使沱沱工社将“最后一公里”服务做到极致。

据了解,目前,沱沱工社不仅能做到次日送达、精准交付,还提供夜间服务,并且环保回收产品包装等白色垃圾废弃物。而且,配送员要遵守统一服务流程,并学习各产品的特性、储存方法等。

“对于电商,客户1%的不安就是100%的不满。”刘宇说,“尤其是生鲜产品,是最容易让客户产生依赖的品类,如果客户产生不满,问题就会很大。”

刘宇表示,沱沱工社提供的全流程服务能与客户保持亲密接触,也可以第一时间抓取客户的反馈。更妙的是,这种差异化的服务体系还可以成为沱沱工社的营销手段,促进了二次销售的形成。

“把生鲜食品电商做好,是一个全产业链的问题。”刘宇进一步指出,在规模不是特别大的阶段,自建物流能通过服务迅速提升客户体验。在经营初期,企业不做物流、不提供细致的服务、不收集客户的反馈,是不足以支撑以后发展的。服务加商品才能最终赢得客户的依赖和信赖。

多年来,“有机”与“电商”一直在迥然不同的发展道路上不断“烧钱”。沱沱工社将这二者结合,通过精准定位高消费人群找到了努力的方向。但如此完美的供应链体系,也让沱沱工社付出了巨大的代价。其不但在物流上的投入资金占整个有机农业投入的30%左右,而且需要花费大量精力去培养一批具有高素质、高水准的配送人员。据了解,包含固定资产、人力等成本在内,沱沱工社每配送一个订单的成本高达50元。从某种程度上来说,自建物流对沱沱工社来说,是痛并快乐着。

不排斥合作

“在目前的大环境下,网购生鲜食品的客户群体还不是非常成熟,还需要时间去培养。”刘宇坦言,客户对网购生鲜食品的认知度和接受度还不高,订单量还不太稳定,加之,生鲜商品标准化问题也较难解决,这些都推高了生鲜食品电商的运营成本。

“沱沱工社指出的成本高的一个原因,其实是单量

的问题。”快行线食品物流有限公司董事长刘培军表示,很多电商都认为单量是成本高的主要原因,如果能把这些交给第三方或者一个共同的配送平台,单量的问题都能解决。

但现实却是,在目前的大环境下,将订单完全交给第三方冷链物流公司运作,条件还不是很成熟。对此,中粮我买网的物流总监任盈军就曾表示,“要么价格太高,要么就得用传统冷链,与第三方冷链公司合作,还要花成本对他们进行改造,需要时间。”

的确,冷链物流体系的完善、专业第三方冷链配送的建立是真正推进冷链宅配市场发展的关键。可由于分拣基地、车辆、冷藏设备、人员等的成本过高,现在,大多数冷链物流企业仍普遍运营B2B业务,宅配业务极少。而且,很多国内的第三方冷链物流公司起步晚、发展还不成熟,不少企业能保障全程冷链已然不易,实在很难满足电商对“最后一公里”的其他附加服务要求。另外,较为计较成本的国内电商很难和价格高昂的国外冷链宅配企业达成合作,所以,一些生鲜食品电商与第三方冷链物流公司的合作总是显得磕磕绊绊。

刘培军也坦言,电商跟物流不仅仅是要完成送货服务,还要介绍产品、推销产品、带给客户好的消费感受和体验,这些也是第三方物流未来努力的方向。

刘宇也表示,自建物流确实有优势,但同时也不排斥与第三方合作。“自建物流必定有一个量和规模的限制。”刘宇说,“自建物流将来可能会针对VIP客户集中提供相关服务。我们现在与北京地区的一家落地配企业进行合作,以分担我们的成本压力。同时,我们也在不断拓展自己的模式,就是自建物流+冷链+落地配的模式,这也是一种创新,是发展外地市场,在短期内扩张、降低成本最好的模式。”

