### 美团买菜营销战略规划报告



# ETESIAN

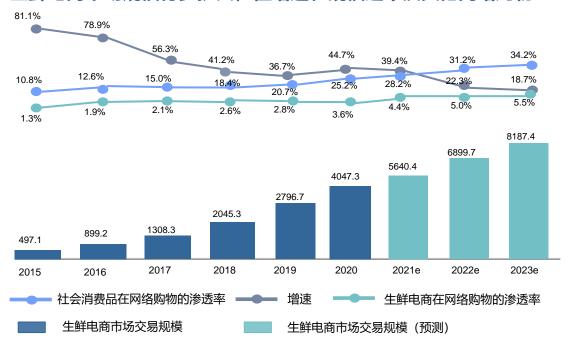
2021/3/27

- 1 行业分析
- 2 市场分析
- 3 消费者分析
- 4 客户自身分析
- 5 未来三年战略计划
- 6 经济测算

## 生鲜电商市场规模目前超过4000亿元,预计未来3年保持20%以上的速率稳步增长; 我国电商渗透率接近30%,但生鲜电商的渗透率不足5%,在未来有巨大的发展空间



#### 生鲜电商市场规模稳步扩大,但增速和规模远不及其他网络购物



- ▶ 2020年,中国生鲜电商行业市场交易规模达4047.3亿元,较上一年增长44.7%。2021年疫情过后,线上购买生鲜的需求会下降,部分目标消费者可能会选择去线下购买,从而增长率稍微有所下降,但预计到2023年,生鲜电商市场交易规模仍将超过8000亿元。
- ▶ 2020年我国电商渗透率接近30%,但生鲜电商在全品类网络购物的渗透率 仅为4.4%,作为高频刚需的生鲜食品,未来会有巨大的成长空间。

#### 生鲜电商头部效应明显, 但未站稳脚跟, 新入局者仍有机会

#### 2018&2019年中国生鲜电商市场集中度



▶ 2018年生鲜电商行业前五家份额占比未63.1%,而2019年生鲜电商行业前5家企业份额占比为57.2%。目前市场集中度超50%,头部效应明显。但从趋势角度看流行业领军者并未站稳脚步,不足以达到垄断市场的程度。因此,新入局者发展的空间仍会很大。

#### 政策助力生鲜电商行业,冷链物流快速发展,高购买力人群崛起,消费者线上生鲜购买习惯形成



#### 消费者网购生鲜的习惯逐步养成



- ▶疫情前鲜电商的 月活跃用户稳定 4500万左右
- ▶ 疫情最严重的时期4月,月活跃数来到了7300万
- ▶ 5月开始疫情逐渐 稳定后,生鲜电 商的月活跃数仍 保持在7000万左 右的水平

#### 居民可支配收入提高为生鲜电商发展创造了经济环境





- ▶ 统计显示,全年全国 居民自2016年来稳定 增长,2020年人均可 支配收入32189元, 比上年增长2.1%
- ▶ 全国居民的购买力的 稳步提升,很可能会 带来对生活品质的高 要求,间接为生鲜电 商的发展创造了经济 环境

#### 冷链物流、互联网+、一带一路等政策加快生鲜电商的发展

- ▶ 2019年,政府层面出台的与农业农产品、冷链物流相关政策多达40多项, 推动了农产业链优化,生鲜行业基础设施得到改善
- ▶ 2020年,国务院办公厅发布《关于以新业态新模式引领新型消费加快发展的意见》,提出推动线上线下融合消费双向提速,加快推广农产品"生鲜电子商务"+"冷链宅配"等服务新模式
- ▶ "一带一路"政策和自贸区的建立促进跨境生鲜电商业务

#### 冷链物流技术备受各电商重视,近年来迅速增长

- ▶ 2015年到2020年,我国冷链物流需求总量年均增长率达18.1%。2020年 ,我国冷链物流市场规模约4015亿元人民币,同比增长18.4%。据中物联 冷链委的数据,2018年国内冷库总容量为5238万吨,同比增长10.3% ,2014-18年复合增速为12%。
- ▶ 阿里京东等电商巨头入局, O2O模式不断加码供应链及物流等基础建设投资, 冷链物流配送采用"高标泡沫箱"+"温冰袋"进行多重保温。

- 1 行业分析
- 2 市场分析
- 3 消费者分析
- 4 客户自身分析
- 5 未来三年战略计划
- 6 经济测算

## 配送时间>1天的传统生鲜电商模式显露颓势,资本大头占领行业头部,自建物流体系成头部企业标配



#### 传统生鲜电商模式&新型生鲜电商模式

### 传统生鲜电商 1)通过互联网将生鲜产品通过自建物流或者第三方物流方式直接配送给消费者 2)品类丰富,但配送时间较长,一般为1~2天。典型企业:天猫生鲜,京

东牛鲜, 本来牛活等

1) 提前收集好用户需求

再向产地直接下单购买生

鲜,而后配送到社区,用

户在社区内的自提柜提取

当日下单, 隔日送达,

典型企业: 食行生鲜

2) 品类相对丰富,一般为

到柜模式电商

品类丰富度

高

#### 1) 平台与线下商超、零售 店和便利店等合作,为消费 者提供到家服务

平台"到家"模式生鲜电商

2) 入驻商家类型丰富、品类丰富,配送时长为1-2个小时。

典型企业:京东道级、美团 ,饿了么、多点等

#### 到店+到家模式生鲜电商

- 1) 到店消费+线上购物 +即时配送,提供线上线 下一体化消费体验
- 2)除生鲜品类外,熟食及半成品品类丰富,配送时长为0.5-1小时。 曲型企业:盒马鲜生

#### 前置仓模式生鲜电商

- 1)在离用户最近的地方布局集仓储、分拣、配送于一体的仓储点。
- 2) 生鲜品类居多,目前多数 平台已扩充非生鲜品类,配 送时长为0.5-1小时。 典型企业:每日优鲜,叮咚 买菜,美团买菜等

#### 社区拼团模式电商

- 1) 基于社区节点的线上建立 社群、线下完成交付 2) 每日精选100个左右SKU 讲行集中推荐和销售,配送
- 进行集中推荐和销售,配送时长1~2天。

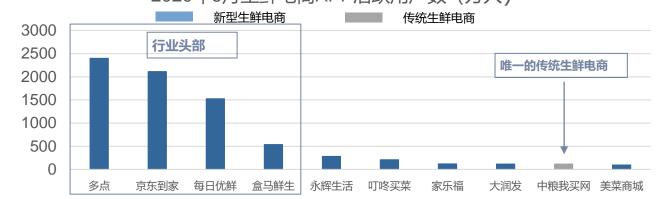
典型企业: 兴盛优选, 美家 优享, 十荟团等

传统生鲜电商: 配送时间>1天

#### 长 短 新型生鲜电商: 配送时间<1天

#### 据2020年最新调研显示,新型生鲜电商已成功吸引大部分用户

2020年6月生鲜电商APP活跃用户数(万人)



**公司** 감복

#### 头部竞争者系资本大头,头部企业都倾向自建物流系统

商宏

		<b>尚</b> 家	公可目京	色1FI关工	附加如突	721716
同类型	ſ	叮咚买菜	上海壹佰 米公司	前置仓	主打生鲜	重资建设前置 仓已初见成效 (550SKU)
竞争者 ◆ *□ ※□ ※ ※	L	每日优鲜	腾讯投资	前置仓	主打生鲜	重资建设前置 仓已初见成效 (1500SKU)
美团买菜						
↓ 不同类	1	盒马鲜生	阿里系	到家+到店	全品类	遍布全国各县 市的菜鸟网络
型竞争 者	L	京东到家	京东集团	平台到家	全品类	服务质量一流 的京东物流

法作样式

配送时间

物法

## 各类生鲜电商运作模式同中有异,均以中高收入消费群体为主, 盒马鲜生店仓一体化增强购物体验,京东到家自营物流使得服务质量可控,叮咚买菜的前置仓存储使配送迅速



美団买菜

#### 定位&分布&目标消费者

	盒马鲜生	京东到家	每日优鲜	叮咚买菜
定位	线上线下新零售	为传统零售提供线上 引流和配送服务	快速送达的全品 类生鲜电商	快速送达的全品类 生鲜电商
分布	聚焦一、二线城市	全国各市县	一线&新一线城 市	北上广、天津江苏 等经济发达地区
目标消费者	一、二线中高端群 体,注重生鲜品质 且价格敏感度低	横跨25-40岁年龄层, 重度网购用户		\群体,对生鲜品质 度有一定要求

#### 优势



- ◆ 流量与自营物流 优势明显
- ◆ 前置仓覆盖率高 运营经验丰富

#### 劣势

- ◆ 网络口碑较差;支付 方式较复杂,对老年 群体不友好;租金等 部分成本高昂
- ◆ 商品质量不易控制与 管理;配送不及时, 客服不回复反馈较多
- ◆ 前置仓成本与一单 获利额对比明显, 实现大规模盈收困 难

#### 营销策略——4p分析

#### ▶产品

▶ 每日+叮咚: 生鲜产品种类繁多; 高议价能力压低成本; 生鲜质量较好; 包装精美 盒马鲜生: 小包装, 满足客户对新鲜的需求; 半成品出售, 节约客户时间; 源头

直采;产品种类齐全

京东到家:第三方商家入驻,商家类型多样,商品种类最大化;SKU丰富(超6000)

#### ≻价格

> 每日+叮咚: 价格优惠

盒马鲜生:中高档食材,基价、配送费偏高;强制app内支付宝付款

京东到家: 平价超市, 价格透明公道

#### > 渠道

京东到家: 众包物流与自身物流体系结合, 解决"最后一公里"问题

#### ≻促销

▶ 每日+叮咚: 地铁广告牌等硬广告投入; 社交软件引流; 发放大量优惠券, 保证

客户留存

盒马鲜生: 搭建社区分享创意视频, 同时链接商品以实现即时转化; 社交软件

与支付宝引流; 打造"餐饮+超市"体验式消费, 推出多项线下活动

京东到家:线下超市地推;对店铺忠诚型消费者得到较多优惠,提升用户粘性;

满减优惠活动+线下广告投放



鲜·美·生活





- 1 行业分析
- 2 市场分析
- 3 消费者分析
- 4 客户自身分析
- 5 未来三年战略计划
- 6 经济测算

#### 生鲜电商消费者以18-25岁的学生和公司职员为主,女性用户占比超70%,月收入普遍在 3000~5000范围内



#### 基础特征

年龄占比: 18~25岁 (36.5%) 26~35岁 (27.7%) 月收入: 3001~5000 (35%) 5001~8000 (24.09%)

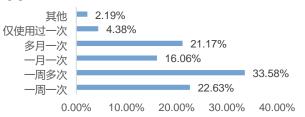


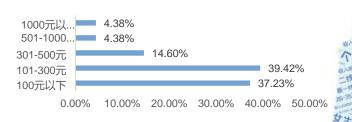
- ・ **性别: 女 (72.99%)** ; 男 (27.01%)
- **工作地点: 一线/新一线城市 (56.93%)** ; 二线城市 (33.58%) ; 其他 (9.49%)
- 职业身份: 公司员工 (39.42%) ; 学生 (27.01%) ; 个体户/自由职业者 (17.52%)

;党政机关事业单位员工(12.42%)

#### 消费习惯

#### App使用频率: 一周消费一次以上 (56.2%) 每周用于app的支出: 300元以下 (76.7%)





- **为包邮而选择拼单的意愿度: 愿意 (78.1%)** ; 不愿意 (21.9%)
- 是否会参与app社区与他人互动: 是 (46.72%) ; 否48.8 (53.28%)
- **是否会使用app中的菜谱功能**: 是 (51.82%) ; 否 (%)

• 1

#### 未来生鲜电商消费者画像

基本特征	行为偏	行为偏好			
性别: 以女性用户为主	年龄: 16 —45岁	8— 超半成一周消次及以	费两	一周下单金 额维持在 300元左右	
工作地点: 一线/新一 线城市	月收入: 3000— 8000		愿意为包邮 依据个 而选择拼单 好使用 功能进 饪学习		
职业: 以学生和公司	社区,	半数消费者选择进入app 社区,与他人交流互动, 分享成果			
主力消费人群					
①生活费在20 左右的学生	30	②月均收入在 3000~5000的职 场小白		③月收入在 5000以上的高 收入家庭,以 妇女为主	

基本特征

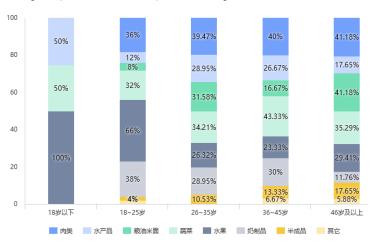
行为偏好

主力消费人群

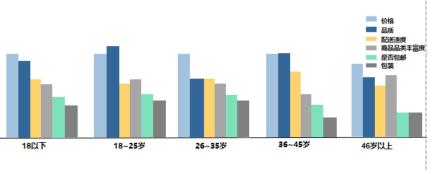
## 潜在消费者因不了解生鲜电商而不使用,同时他们又最容易因为熟人推荐而使用生鲜APP;半成品菜的消费趋势更加年轻化;用户更喜爱满减、优惠券的促销方式



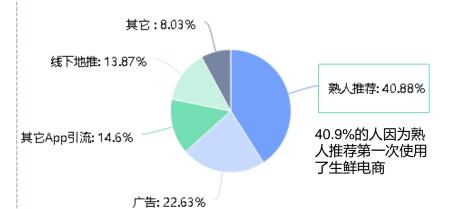
## 1.年轻人群最常在电商平台购买水果、奶制品;而中年人通常购置家庭生活中的必需品(粮油米面、蔬菜及肉类)

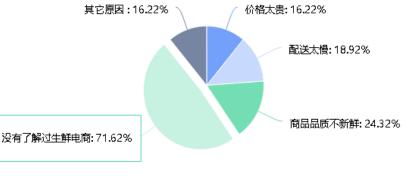


## 消费者选品最购产关注的因素: 价格、品质以及配送速度; 其中, 年轻消费群体最注重品质



#### 2.超过7成消费者不在线上购买生鲜源于不了解 生鲜电商,熟人推荐是最好的营销渠道

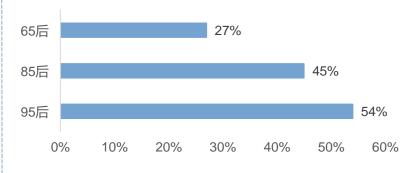




#### 低于30%的消费者因为质量、服务原因而拒绝 使用生鲜电商,主要原因还是不了解

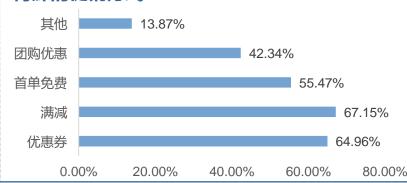
#### 3. 95后购买半成品菜的比例是65后的两倍

▶ 盒马鲜生半成品菜消费大数据



▶ 访谈: 厦门某刚入职场2年的95后单身青年表示: "平时没有时间做饭,习惯在生鲜电商上购买半成品菜,这样非常节省时间"。

#### 4. 满减、优惠券以及首单免费是最受消费者 青睐的促销方式



- 1 行业分析
- 2 市场分析
- 3 消费者分析
- 4 客户自身分析
- 5 未来三年战略计划
- 6 经济测算

## 美团买菜入局较晚,2019年开始扩张,打造生鲜电商+社区化服务新模式,目前仍处于亏损状态;前置仓模式使得美团买菜在30分钟内完成配送,每个前置仓覆盖1.5公里内的所有社区



#### 美团买菜发展历程



#### 基本情况

▶ 定位: "手机里的菜篮子"

▶ 盈利模式: 生鲜电商 (自营) +社区化服务

▶ 营业收入: 2019年亏损2.63亿元, 预计持续亏损至2023年

▶ 品类定位:综合类电商,品类大而全

▶ 前置仓数: 北京60个 上海32个 武汉27个 深圳20个 东莞5个 (截止2020年5月)

产品功能模块:商品推荐、搜索、商品分类、商品详情、菜谱管理、购物管理

▶ 供应链: (图示)



干线 冷链运输







前置仓

(覆盖1.5公里内社区)

0分钟送达



用户

产地直采城批市场采购

建立生鲜采购网络

区域仓储中心

全国布局包括北

京、上海、武汉 、深圳、东莞在 内的5个城市 2019年1月至 2020年5月期 间扩张前置仓 至145个 基于美团流量基础 和社区团长模式, 获取运营用户,增 强用户粘性

ETESIAN

简书

## 美团买菜采取低价策略,通过地推、发放优惠券等方式抢占用户;较**2019**年月活跃用户数量明显上升,但疫情后同比增速放缓



#### 美团买菜营销方案——基于4p分析

#### 产品

与优质供应商合作, 自营生鲜

#### 价格

低价政策 (比同类电商价格略低)

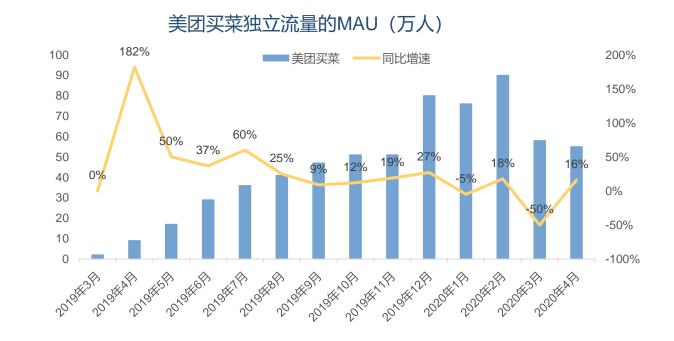
#### 渠道

线下地推点星罗棋布; 社群裂变: 各级页面设置分享入口, 用户可分享至朋友圈, 口碑相处

#### 促销

主要采用新用户专享礼券,消费者邀请新人/团购优惠

#### 营销方案效果评估



- ▶ 美团买菜开始时APP服务范围有限,自身流量较少;之后主要精力用于品牌宣传,集团内部其他APP的流量导入,同时结合美团买菜自身的营销方案,月活用户数量稳步增长。
- ▶ 2020年初增长快速,与疫情期间消费者转向线上购买产品有关。
- ▶ 2020年3月增速下降50%,因为疫情减缓,消费者再次回归线下购买。

## 美团买菜依靠原生品牌影响力、大数据、资金等支持在未来竞争中具明显竞争优势;入局晚、缺乏生鲜电商管理经验和供应链系统薄弱是美团买菜当下主要劣势;适合采用SO战略



#### Strength优势

- 有美团2.5亿用户饮食习惯的**大数据支持**,能够很好地掌握消费者的"胃口"
- 美团外卖作为内部平台优势能够源源不断为美团买菜**提供引流渠道**,流量转换门槛低
- · 全国400万骑手支撑区了美团成熟的**配送物流** 体系
- 美团生态的**口碑光环、原生品牌影响力**及资金 支持
- 前置仓模式选址难度低,收人流限制小,因此 房租成本低

#### Opportunity机遇

- 疫情使大众的消费习惯发生改变, 生鲜电商的市场渗透率提升
- 半成品市场有巨大发展空间,市场空白空间较多
- 政府加强对农产品流通设施和市场的建设,为生鲜行业提供更好的源头保障
- 物联网, 冷链物流的发展推动生鲜商品标准化 , 降低损耗

#### Weakness劣势

- 前置仓模式前期**建设成本高**,且难实现线下购物
- · 生鲜供应链管理能力弱,干线运输薄弱(无跨 省运输体系,商品损耗率高,物流效率低)
- 缺乏电商运营专业体系支撑、专业人才积累
- · 入局晚、用户少、自身市场份额小
- 新零售线上线下体系的协同能力都需长期积累短时间内难以实现突破

#### Threaten挑战

- 行业竞争者众多,资本不断涌入,竞争进一步 升级
- 目前仍处于持续亏损状态,未来竞争难以预估 , 可能有资本撤资的风险
- 生鲜保质期短,品质难把控,对供应链管理要求高

#### 未来竞争优势

- > 美团的品牌优势和流量优势, 在未来的竞争中会越来越明显
- > 美团集团有雄厚的资本,未来打价格战有很大优势
- > 美团外卖用户饮食习惯的大数据是拉新、留存、促活的有利武器
- ▶ 前置仓模式在后期前置仓建成后,单位成本低,这个优势在未来 的竞争中慢慢体现
- ▶ 成熟的配送体系构建了美团买菜坚实的竞争护城河

#### SO战略: 利用市场机会, 发挥自身优势

- ▶ 利用生鲜电商行业快速扩张,行业头部还未站稳脚跟,市场空白还未被完全填满期间,依托美团的品牌影响力、用户大数据、资金、引流机制以及配送体系迅速抢占用户
- 针对价格敏感型用户,利用各种优惠活动打价格战扩大市场份额
- ▶ 迅速完成各一线/新一线城市的前置仓建设,把前置仓模式的优势 发挥到最大

ETESIAN

极光IAPP

- 1 行业分析
- 2 市场分析
- 3 消费者分析
- 4 客户自身分析
- 5 未来三年战略计划
- 6 经济测算

#### 美团买菜主要定位三类目标消费者;营销策略以抢占用户为首要目标,提高品牌知名度和做差异 化营销是未来3年最重要的两大策略;有望在三年后形成用户忠诚度高、粘性强的竞争护城河





#### 消费者定位假设

消费者定位	需求特征	营销方案		
生活费2000左右的大学生	以消费水果为主	在大学城周边进行地推、发 放水果优惠券		
收入3000~5000的上班族	没有时间做饭,以消费半成 品菜为主	"奇葩说"的用户人群有 80%是20~35岁的单身人群, 购买奇葩说广告赞助权		
收入5000以上的已婚女性	对于品质和服务的敏感度更 高	优化现用的产品功能,丰富 生鲜品类		



#### **营销渠道**

#### > 美团买菜移动端线上商城直销:

手机APP+微信小程序

#### ▶ 社区团购:

由"社区团长"收集用户需求后 统一采购

#### **○ 竞争护城河**

- 占领半成品菜市场头部
- > 用户稳定增长,且**用户忠诚度高**
- "美团生态圈"的粘性,使得用户的转化成本高
- ▶ 更加优化的供应链, 使美团买菜成本领先

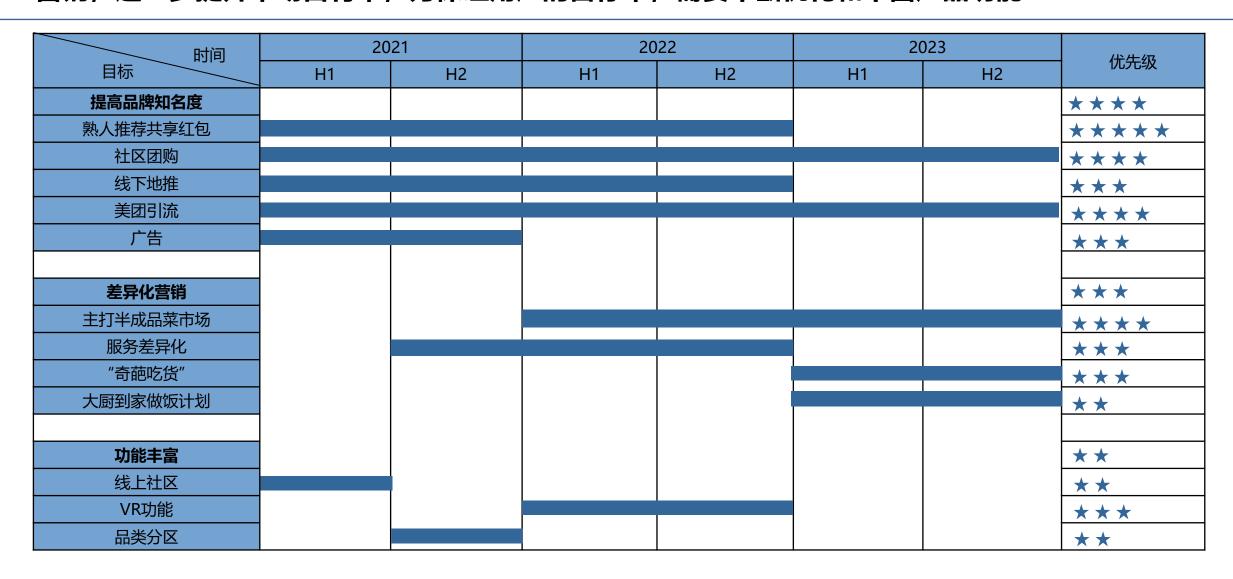
#### □ 营销策略

#### ◆提高品牌知名度(重点)

- ▶ 熟人口碑营销: 拉新共享优惠券—— --最受消费者认可的拉新方式
- ▶ 社区团购:雇佣"社区团长"在居民社区内大规模拉新
- ▶ 线下地推:雇佣地推人员在社区人口密集点进行地推
- ▶ 引流:美团旗下其他APP设置引流入口,使用其他美团APP获得美团买菜的 优惠券
- ▶ 广告: 地铁广告牌等硬广告, 互联网/公众号视频广告
- ◆差异化营销(重点)
- > **主打半成品菜领域**:加大对半成品菜领域的投入,用广告的方式打造知名度
- ▶ 奇葩吃货:设置"吃货区",搜罗各地小吃和不常见的水果,进行售卖
- > 聘请大厨到家做饭
- ◆ 功能丰富
- > **线上社区**:完善菜谱功能,提供营养推荐和建设线上生鲜社区
- > **VR功能**:增加真实的菜品视频或者产地采买VR,让用户真实的感受到商品 的质量
- ▶ 品类分区:根据生鲜品质和价格分精品、良品、家常三个品级,根据消费者 消费习惯做智能化推荐

## 前两年通过推出各种优惠活动提升品牌知名度,抢占用户;当用户粘性养成后,开始主打差异化营销,进一步提升市场占有率;为保证用户的留存率,需要不断优化和丰富产品功能





- 1 行业分析
- 2 市场分析
- 3 消费者分析
- 4 客户自身分析
- 5 未来三年战略计划
- 6 经济测算

#### 未来3年预计总成本为15.90亿元,预计总收入约为68.17亿元



	战略内容	3年成本(万元)	2021年(亿元)	2022年(亿元)	2023年(亿元)	投资回报率
熟人推荐共享红包	邀请好友一起获得满减券	32640	3.08	3.08	1	88%
社区团购	预计到2023年雇佣5000个 团长进行社区零售	22800	3.60	7.20	12.00	900%
线下地推	雇佣1000地推人员在人口 密集地进行地推	6000	1.46	2.45	1	552%
广告	地铁/公众号/微博KOL广告	62100	11.56	1	/	86%
半成品菜市场营销	购买2年的"奇葩说"广告	195	0.312	0.312	1	3148%
"奇葩吃货"	增加不常用烹饪食材、小 吃品类销售	3420	/	/	/	/
大厨到家做饭计划	聘请兼职大厨,为用户提 供上门餐饮服务	26133	0.26	1.30	3.70	142%
线上社区	建设线上生鲜社区	4515.40	1.93	2.70	3.62	352%
VR功能	用VR技术将蔬果产品的采 摘过程呈现在APP里	233.92	1	3.24	3.62	44686%
品类分区	细分生鲜品级,利用大数 据进行捆绑销售和智能推 荐	986.40	0.64	0.90	1.21	2689%
总计 (亿元)	1	15.90	22.84	21.18	24.15	/

# ETESIAN