

# 生鲜电商“疫”外崛起

mp.weixin.qq.com/s/fX\_MoXaj8sFxq8tMicLYwA



▲ 图为广州某小区物业在大门外设置的生鲜菜品取菜区。（南方周末记者 冯飞/图）

全文共5066字，阅读大约需要7分钟。

- 大年初二，一位生鲜电商蔬菜采购员被派回了云南，公司给他的指令只有一个，“不惜成本，有多少买多少”。
- 骑手严子强心想这是个不错的赚钱机会，想把村里的老乡也喊出来工作。“可惜封村了，他想来都来不了。”
- 此次疫情改变的不止是生鲜电商，而是让整个零售业看到了一个触手可及的未来。

本文首发于南方周末 未经授权 不得转载

文 | 南方周末记者 卢宝宜

责任编辑 | 冯叶

家住北京的陈凡，今年24岁，凭借打游戏练出的过人手速，第一次成为家中买菜的主力军。

受新冠肺炎疫情影响，从春节假期开始，陈凡一家几乎不再出门。他的父母第一次知道，原来网上也能买菜。与此同时，全国各地千千万万个陈凡一样的家庭，也都在这次疫情中，加入了抢菜大军。

一时之间，各大生鲜电商供不应求。像新鲜蔬菜、猪肉等热销商品，往往上架后秒光，要么售罄，要么就是骑手已约满。

陈凡已在连续多天的实战中总结出一套抢购攻略。重点是牢记各大生鲜电商的上新时间，“0点抢盒马鲜生，6点多抢Dmall，7点美团买菜，8点每日优鲜，9点永辉……”然后设置闹钟，只要能从床上爬起来，想买的基本都能买到。

虽然抢菜不是问题，但陈凡的体验是，生鲜电商的送货速度远不如平日，隔天送到是常态。而在生鲜电商过去的广告宣传中，大多强调的是“半小时到家”。

不过，这并没有影响全民抢购的热情。各大生鲜电商提供给南方周末记者的数据显示，春节期间原本是零售业淡季，但京东到家销售额同比增长约374%，叮咚买菜的用户量基本每天增长4万多，永辉到家日单量首破30万单，美团买菜北京地区的日销售量最高为节前的2—3倍……

大众从未像今天一样，对生鲜电商和外卖小哥充满了感激之情。而生鲜电商这门生意，也意外地迎来了春天。

“一物死，一物生。”知名财经评论人格隆在其微博写道。

1

## 击穿行业供给

---

大部分生鲜电商本就有“春节不打烊”计划，但它们显然还是低估了这个与众不同的春节。

每日优鲜交付中台负责人王飞向南方周末记者表示，由于公司核心管理层都经历过2003年抗击SARS的全过程，所以平台较早就有了预判，今年春节比去年同期新增了20%的储备仓。

只是没想到，新增的储备很快就不够用了。自疫情防控开始，每日优鲜每天的蔬菜出货量从500吨涨至1000吨，平均每天有10%的货品售罄。未来还有可能增至每天2000吨。

“这个供货量已经超过了我们历史的峰值。”每日优鲜合伙人兼CFO王珺对南方周末记者说，部分消费者表现出恐慌性囤货，导致市场需求过分旺盛，已经击穿了整个行业的供给量”。

京东到家提供的数据显示，“菜蛋肉奶”是平台上最受欢迎的品类，连平日里购买频次较低的米面粮

油都成了畅销品。从除夕至大年初九，其粮油副食商品销售额比2019年春节增长了740%，肉品增长了710%，休闲食品增长了530%，蔬菜增长了440%，水果增长了380%。

一位社区生鲜负责人告诉南方周末记者，往常生意好的时候，一天最多卖100吨蔬菜，2020年春节，这一数字至少翻倍。这家社区生鲜在广州拥有近20家门店。

作为社区生鲜电商，原本就离消费者很近，消费者过去都是线下买、自提多。如今随着线上订单急速上升，平台也新增了合作快递，由同城物流“达达快送”负责快递到家。

“一个顾客一次消费，就买足一个家庭一周的蔬菜水果量变得太正常了。”这位社区生鲜负责人称，客单价从过去的60—80元大幅涨至300—400元。

李明礼是沃尔玛深圳分店的一位员工，他向南方周末记者描述了这段时间每天都要经历的场面——推两辆购物车购物扫货的消费者比比皆是，下午三四点，很多货架就空了，营业时间被动缩短。沃尔玛只好在深圳多家门店张贴温馨提示：现在，蔬菜不缺，但是，你一抢，就缺了。

2

## 供应链大考

---

在这轮需求爆发前，许多瓜果蔬菜正因春节假期，躺在无人光顾的田地里。

王晓磊是一家头部生鲜电商的蔬菜采购员，负责云南产地。除夕当天，他原本已经回到了四川老家过年。但需求量突然爆发，大年初二，他又被派回了云南，公司给他的指令只有一个，“不惜成本，有多少买多少”。

“刚回去的前几天，菜都长在地里没人拔。”王晓磊说，上游还没反应过来，采购价有所下降。但当他准备大干一场的时候，却发现，不少地方因为疫情防控已经实行封村措施，运菜的卡车开不进村，也运不出去。

王晓磊一边和公司反映情况，一边扩大采购范围，先跑到周边的农户家进行小范围采购，同时与村民们搞好关系，让他们用人扛或推小三轮的方式送到村口，再装到被拦在村口外的大卡车上。

幸运的是，王晓磊所在的平台很快就解决了问题。“因为我们是保民生工程，获得政府支持后，很快拿到了绿色通行证，卡车能进村了。”王晓磊说，接下来要解决的是人手短缺的问题。

在雇用当地农民和工人加快采摘和运输工作的同时，王晓磊作为采购员也要下地干活。“采购价涨了2—3倍，主要就是人力成本。”为了打赢这场生鲜电商大战，王晓磊透露，他所在的平台补贴了菜价的30%。

新增直采蔬菜基地，增派采购人员奔赴产地协调生产和发货，是大部分电商的应对之策。

叮咚买菜在腊月二十九召开了紧急会议，动员没有离开驻地的员工都留下来，并迅速成立了三个“战斗小组”：保安全、保供应、保配送。

叮咚买菜向南方周末记者提供的资料显示，保供应小组包含一百多名不放假的采购人员，哪怕在除夕和初一，采购人员也遍布全国各个产地的田间地头。“由于很多农产品基地都放假了，农民都回家过年了，所以我们给更高的报酬来动员大家复工。”

拓展蔬菜供应商也是一种办法。春节期间，小型餐饮企业订单下滑严重，不少过去面向这些餐饮企业的供应商也颇具去库存压力。叮咚买菜借此也加大了与供应商的合作，还能维持较为稳定的价格。

盒马鲜生则发挥其在全国23个城市二百多家门店的规模优势，利用各地本土化的供应链，与全国供应链进行结合互补。如上海人口多，需求量大，就从山东、云南、福建等地，每天调拨一百多吨蔬菜作为补充。

每日优鲜合伙人兼CFO王珺向南方周末记者表示，平台要解决的不是生产问题“，中国上游的产能是巨大的，现在其实是在考验每个公司在供应链上的基本功”。

3

## 进击的物流

---

除了把货品运输到城市仓库外，终端物流的配送也是当前困扰生鲜电商的一大难题。多家生鲜电商已相继挂出了“延时配送公告”，相较过去的半小时送达，如今5—8小时内送达已属不易。

永辉到家团队负责人向南方周末记者承认，受配送人员返乡过年和疫情期间到家订单猛增的双重影响，运力一度出现明显短缺。

疫情防控开始后，永辉到家启动了应急预案，鼓励配送人员和门店店员的家属一并参与配送。同时，公司变为大后方，为配送团队提供餐食，熬制预防流感的茶包。

为了最大程度提高配送效率，永辉到家服务还调整了履约模式，以小区为单位进行集中装箱配送。除了原本配送员使用的电动车以外，永辉将全面消毒后的小货车、三轮车等调进集中配送的交通工具中。

此外，永辉超市也与达达快送展开合作，在订单高峰期，增加外包配送。达达快送是业内最早开放的同城配送平台。

达达快送负责人向南方周末记者介绍，达达快送的背后有一个大数据平台，可协助平台智能订单的分发和运力的供需调控。不仅提供送货的骑手，还可协助合作平台处理来自线上全渠道的订



单，解决从仓库到拣货到配送的一体化问题。

不过，即便是专做同城配送的达达，也缺人了。近日，达达集团联合京东启动了就业招募活动。其中，集团旗下达达快送面向全国超2400个县区招募1万名骑手；集团旗下另外一家配送平台京东到家，也将协助其零售合作伙伴，面向全国招募拣货员等岗位超5000个。

严子强是每日优鲜的一位骑手，平日里送货最忙的时间点是上午10点和下午5点，但由于现在用户都在半夜抢购，他每天上班时间改为8点，此后一直要忙到晚上10点”。本来订单就多，我们仓负责运送的骑手年前还有12个，现在只有9个。”

由于缺少骑手，每日优鲜推出了不少有吸引力的激励政策：2月1日—8日，每单结算单价翻倍，8天满勤，还有1000元的额外红包。

严子强心想这是个不错的赚钱机会，想把村里的老乡也喊出来工作”。可惜封村了，他想来都来了。”

4

## 共享员工

---

缺人，成了各个环节最大的难题。

事实上，不管是大型超市沃尔玛，还是生鲜电商，虽然货源相对紧张，但是依然可以通过加大采购解决，但人手不足短期难以解决。李明礼说，沃尔玛的仓库还有大量耐储备的萝卜、白菜等各类蔬果，“问题是，当货架空了，没有多余的员工有空闲进行补货”。

他只能再三强调：“供货充足，大家没有必要再恐慌性囤货了。”

广东一位每日生鲜采购员则向南方周末记者介绍，他们已经拿到相关资质，蔬菜等物资运输可以走绿色通道，但运输人员仍处于紧缺状态。

一些地方为了防止疫情蔓延，采取“一刀切”做法，很多司机送完货后要隔离14天”。农民没有了，还能花钱在当地请，司机压根找不到。”

中国连锁经营协会的数据显示，由于疫情防控需要，企业返乡员工回程受限，造成超市等零售企业门店营运、物流配送等各方面员工缺编50%以上。

“共享员工”成为一个一举两得的办法，各大生鲜电商均选择从受疫情冲击较大的餐饮业等线下消费领域，招揽“闲置员工”。

2月初，盒马鲜生最早宣布，将联合云海肴、西贝、探鱼、青年餐厅等餐饮品牌，促成“共享员

工”的合作。将原本在餐饮行业的员工送至盒马各地门店，经训练后参与门店货品打包、分拣、上架等工作。

一位盒马鲜生员工告诉南方周末记者，继云海肴和西贝的餐饮企业后，还陆续有酒店、影院、百货等32家来自各行业的企业加入到盒马的“共享员工”计划中。截至2020年2月10日，来自外部企业员工在盒马正式上岗的有1800余人。

除了门店的合作以外，盒马还将合作用工的范围拓展到运力上。

以上海大众出行为例，据上述盒马员工介绍，首批合作司机已经就位，配送工作的试点范围以上海有停车条件的盒马门店为主。与过往的电瓶车配送相比，汽车一次配送可以带出2—3倍的订单。

5

## 突如其来的春天

---

“万万没想到，疫情让这个行业拥有了突如其来的机会。”一位要求匿名的生鲜电商创始人向南方周末记者感叹。据他透露，最近两个月，不少原本亏损的平台都实现了单月盈利。

自2016年诞生，生鲜电商一直步履维艰。就在这个春节前，呆萝卜、秒生活等多家公司因资金链断裂倒在黎明前。中国电子商务研究中心的数据显示，截至2019年年中，全国四千多家生鲜电商平台中，仅1%实现盈利，4%营收持平，88%陷入亏损。

上述创始人表示，生鲜行业本身的毛利率并不低，源头采购的部分品类甚至高达50%，这是一个很大的市场。之前长期亏损，一个原因在于大家没有在线上购买蔬果的习惯。根据饿了么的数据，2018年中国生鲜电商的市场渗透率仅为3%。

另一个原因则在于，随着多家平台入局，竞争加剧，不少平台在资本加持下，选择以负毛利的方式抢占市场。“拿货价69元的车厘子定价39.9元还包邮，行业人看都很正常，烧出去的钱都花在了巨额的营销补贴上，还未必见成效。”

而疫情的到来突然解决了这两个问题。

每日优鲜CFO王珺说，根据其过去五年的行业经验，只要用户完成3单购买后，留存率就非常稳健了。但是要让一个客户在平台上完成3次订单，培养出习惯，原本是很漫长的，而这次疫情大大缩短了这一过程。

有的平台借机扩张。此前专注于做水果零售的百果园从2019年年中起，开始供应米面粮油等水果外的各类货品。就在春节抗疫期间，百果园适时地在广东14城上新了蔬菜供应，进军大生鲜领域。

百果心享大生鲜事业部总经理孙鹏对南方周末记者说，由于蔬菜难保鲜、储蓄难、耗损高，公司筹备了大半年的时间，赶上这次需求爆发，有幸运的成分。不过，疫情考验了所有生鲜平台供给侧的能力，有能力的，有资金有渠道的，才能抓住这波需求。

受访者大多认为，行业在疫情结束后会出现显著的两极分化，价格战或将提前结束。如上述不愿具名的创始人认为，此次疫情更像是生鲜电商的一场“大考”，考得好的，只要做好服务，最起码上半年会有很好的走势；考得不好的，年后会持续面临更严苛的供应链不足的问题，将加速行业优胜劣汰。

此次疫情改变的不止是生鲜电商，而是让整个零售业看到了一个触手可及的未来。

采访过程中，十余位从业者达成了一个共识——这次疫情将加速整个零售行业“线上线下全渠道”的发展。传统零售企业将更加注重线上渠道的开拓，即便是社区超市也将很快加入线上到家的赛道中去。

（应受访者要求，陈凡、李明礼、王晓磊、严子强为化名）



征集



《南方周末》现向所有身处新冠肺炎一线的读者公开征集新闻线索。我们欢迎武汉及周边城市医患联系记者，提供防疫前线的一手资讯，讲述您的新春疫情见闻。若您不在武汉，但您身处之所也有与疫情相关的重要新闻线索，亦欢迎您与我们分享。疫情仍在蔓延，南方周末将执笔记录每位国人在疫情面前的希望与困境，与广大读者共同面对疫情。祝愿所有读者朋友们，新春平安。线索可直接给本篇文章留言，格式为：【线索】+内容+您的电话（绝对会对您的个人信息保密）

---

戳击下面图片 继续阅读专题



人物周刊

# 抗击新型冠状病毒肺炎专题

# 战疫

武汉终“缓解”，全国急求援：防护物资该如何调  
那些志愿“以命相托”的武汉司机  
“人发热，亲历海上邮轮惊魂记”  
最新研究：新型冠状病毒在分类学上属于同一种类  
肺炎疫情影响心理干预，也是重大任务。  
到边界：打物很难打通武  
迟到的农村防疫：武汉返乡人，  
武汉：难忘今宵：一、年、杂陈的除夕夜  
疫袭黄冈：从确诊到住院，短缺不止武汉  
武汉肺炎“危情”：22日  
口罩每天生产800万只，厂商疯狂  
钟南山：守责才是  
广州八院取消春节休假，全体员工原地待命  
当年“小汤山”模式，将在六  
武汉试剂代理商口述：我所知道的新型肺炎确诊盒供应现状  
武汉不明原因肺炎疫情追踪：患者被转入当地知名传染病医院  
世卫组织：将召开紧急会议，评估武汉肺炎疫情

一线追踪，持续更新

限时免费阅读



扫码阅读专题

# 在家没事赚佣金



点击教你赚佣金

示意图