



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

从错位竞争看生鲜电商的三国杀

(互动课)

张本伟

混沌大学创新领教



HUNDUN
UNIVERSITY
遁 沌 大 学

你在疫情期间买菜，使用的是以下哪个平台？

- A. 每日优鲜
- B. 盒马鲜生
- C. 叮咚买菜
- D. 其他_____



每日优鲜-徐正
2015



盒马鲜生-侯毅
2016



叮咚买菜-梁昌霖
2017



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学



为什么要听这节课？





HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

借假修真，同构迁移



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

目录

Part 1 错位定义

Part 2 模型应用

Part 3 落地执行

Part 4 课程总结



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学



Part 1 错位定义

生鲜产业版图

HUNDUN
UNIVERSITY

物流服务 其他服务

生产商

水果
种植园



蔬菜种植园



畜禽养殖场



水产养殖基地



农产品生产基地



制造商

水果



蔬菜



肉禽蛋



水产



乳品



熟食



传统批发经销商

一级
批发商



HIGREEN 深圳海吉星



次级批发商

经销商

代理商

进口商

生鲜电商

综合电商



垂直电商



传统门店转型



线下新兴业态



B2B



生鲜门店

商超



水果店



终端用户

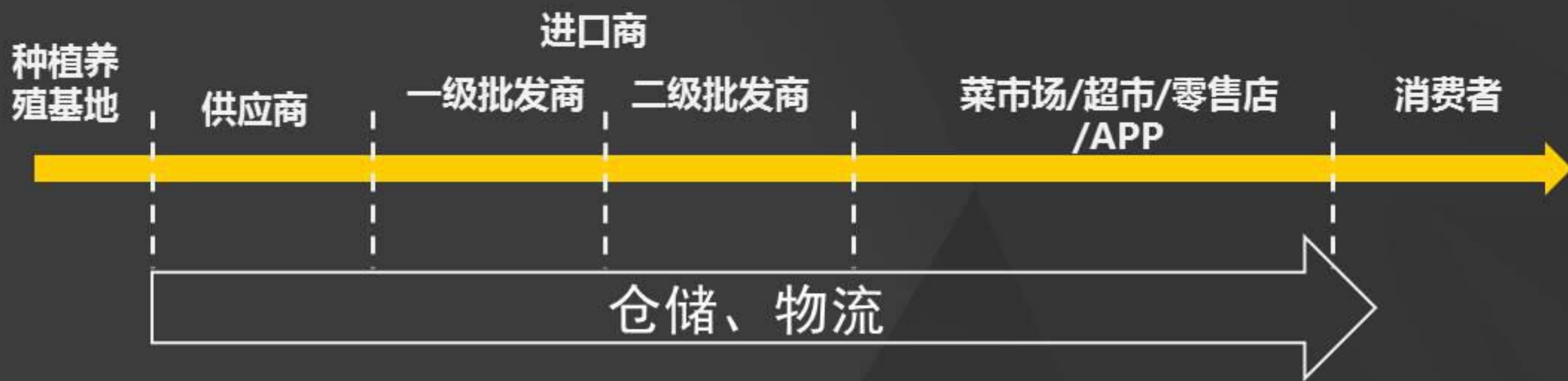
供应商

渠道商



HUNDUN
UNIVERSITY
匯沌大學

生鲜产业价值链



生鲜市场分为3个大的SKU：水果、蔬菜（肉/蛋）和海鲜（活鲜/冻鲜）



HUNDUN
UNIVERSITY
匯沌大學

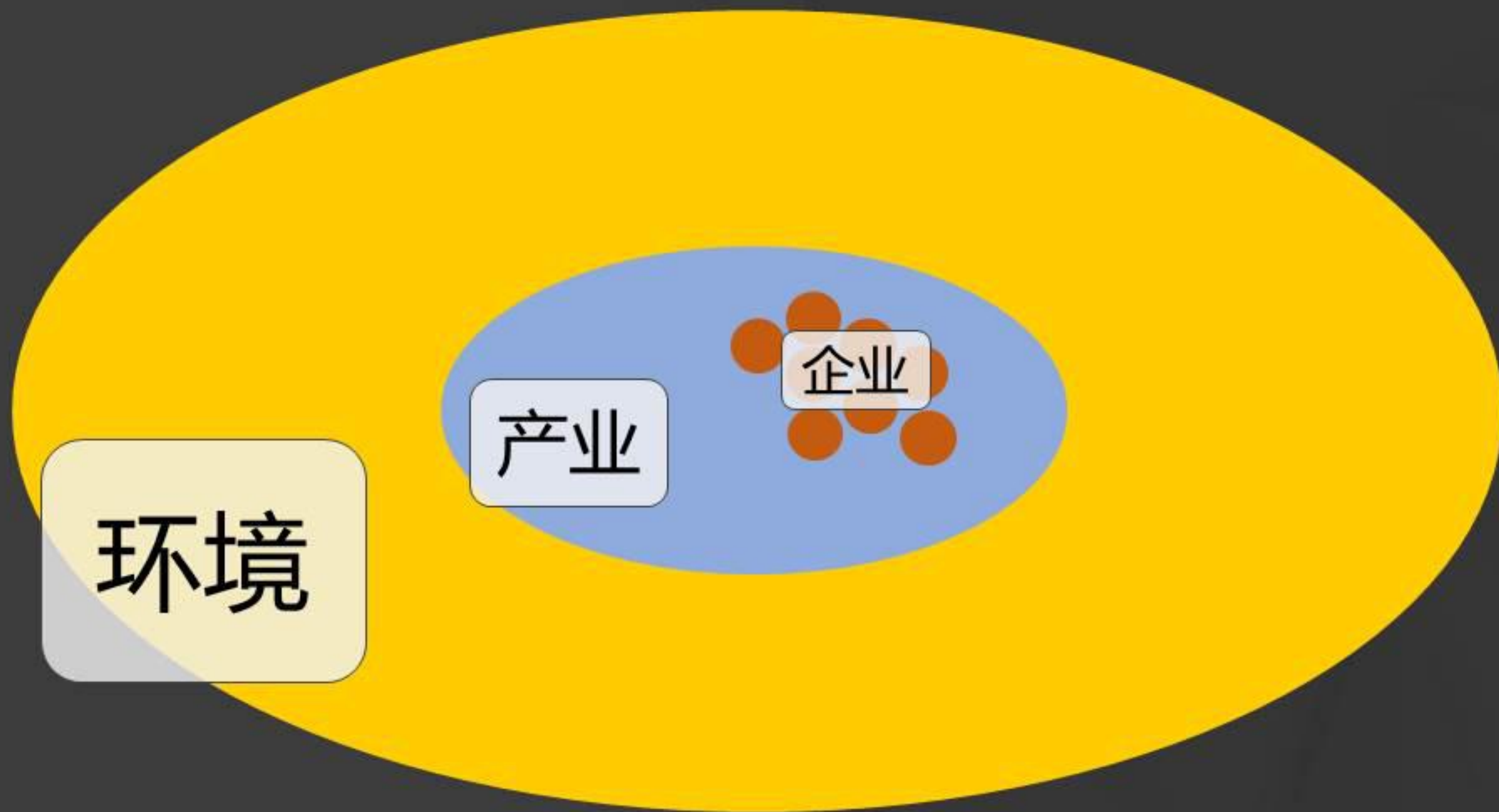
生鲜产业价值链



企业生态圈



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学





HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

错位竞争，是在相同的环境要素发生变化时，不同企业从产业链的供需连出发，做了不同的错位组合。

——张本伟

2014年，发生了什么？



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学



阿里上市



美团外卖日单过100万



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学



“目前生鲜市场规模达6万亿元，其中两大玩家分别是菜市场和大卖场。”

——徐新



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

“从2015年到2025年这十年间，
80后、90后甚至00后群体将成生鲜消费
主力，他们所处的环境和心理特点都发
生了变化。”

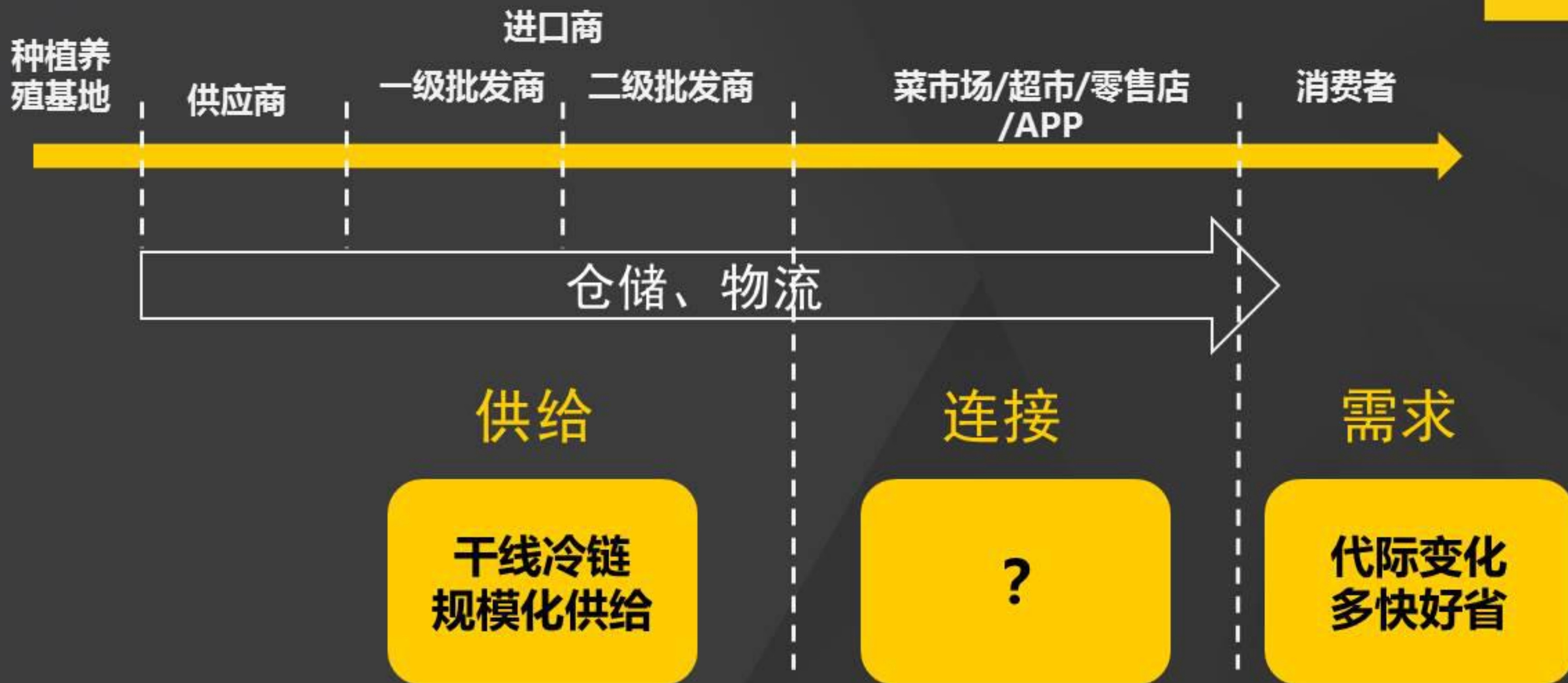
——徐正





HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

生鲜产业价值链





HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学



Part 2 模型应用

错位竞争模型



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学





HUNDUN
UNIVERSITY
遁沌大学

“传统在位企业” 是菜市场 and 超市

猜一猜，菜市场 and 超市，谁的市场份额更大？



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

STEP 1

需求错位
供给错位
连接错位



找到对标的竞争对手后，



你接下来的第一步会做什么？

- A. 针对菜市场 and 超市，找到未被满足的需求
- B. 重新思考市场格局，找到新用户



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

用户分类模型

STEP 1

需求错位

供给错位

连接错位





HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

如果你是每日优鲜，

在核心用户上你会怎么错位？

STEP 1

需求错位

供给错位

连接错位

| | 菜市场 | 商超 | 环境影响 | 每日优鲜 |
|------|------|--------|--------|------|
| 消费年龄 | 50+岁 | 40-60岁 | 30-40岁 | ? |
| 消费能力 | 一般 | 一般 | 消费分级 | ? |
| 核心地域 | 全国 | 全国 | 全国 | ? |



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

如果你是每日优鲜，

在核心用户上你会怎么错位？

STEP 1

需求错位

供给错位

连接错位

| | 菜市场 | 商超 | 环境影响 | 每日优鲜 |
|------|------|--------|--------|--------|
| 消费年龄 | 50+岁 | 40-60岁 | 30-40岁 | 30-40岁 |
| 消费能力 | 一般 | 一般 | 消费分级 | 一般 |
| 核心地域 | 全网 | 全网 | 全网 | 一二线 |



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

如果你是盒马鲜生，

在核心用户上你会怎么错位？

STEP 1

需求错位

供给错位

连接错位

| | 菜市场 | 商超 | 每日优鲜 | 盒马鲜生 |
|------|------|--------|--------|------|
| 消费年龄 | 50+岁 | 40-60岁 | 30-40岁 | ? |
| 消费能力 | 一般 | 一般 | 一般 | ? |
| 核心地域 | 全网 | 全网 | 一二线 | ? |



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

如果你是盒马鲜生，

在核心用户上你会怎么错位？

STEP 1

需求错位

供给错位

连接错位

| | 菜市场 | 商超 | 每日优鲜 | 盒马鲜生 |
|------|------|--------|--------|--------|
| 消费年龄 | 50+岁 | 40-60岁 | 30-40岁 | 30-40岁 |
| 消费能力 | 一般 | 一般 | 一般 | 中高端 |
| 核心地域 | 全网 | 全网 | 一二线 | 一二线 |



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

如果你是叮咚买菜，

在核心用户上你会怎么错位？

STEP 1

需求错位

供给错位

连接错位

| | 菜市场 | 商超 | 每日优鲜 | 盒马鲜生 | 叮咚买菜 |
|------|------|--------|--------|--------|------|
| 消费年龄 | 50+岁 | 40-60岁 | 30-40岁 | 30-40岁 | ? |
| 消费能力 | 一般 | 一般 | 一般 | 中高端 | ? |
| 核心地域 | 全网 | 全网 | 一二线 | 一二线 | ? |



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

如果你是叮咚买菜，

在核心用户上你会怎么错位？

STEP 1

需求错位

供给错位

连接错位

| | 菜市场 | 商超 | 每日优鲜 | 盒马鲜生 | 叮咚买菜 |
|------|------|--------|--------|--------|--------|
| 消费年龄 | 50+岁 | 40-60岁 | 30-40岁 | 30-40岁 | 35-45岁 |
| 消费能力 | 一般 | 一般 | 一般 | 中高端 | 一般 |
| 核心地域 | 全网 | 全网 | 一二线 | 一二线 | 上海 |



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

STEP 1

需求错位

供给错位

连接错位

选择完用户，开始确定用户痛点，
你会怎么选？

A. 选择一个痛点

B. 选择三个痛点



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

如果你是每日优鲜，

在用户痛点上你会怎么错位？

STEP 1

需求错位

供给错位

连接错位

| | 菜市场 | 商超 | 环境影响 | 每日优鲜 |
|------|-----|----|------|------|
| 第一痛点 | 省 | 省 | 快 | ？ |



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

如果你是每日优鲜，

在用户痛点上你会怎么错位？

STEP 1

需求错位

供给错位

连接错位

| | 菜市场 | 商超 | 环境影响 | 每日优鲜 |
|------|-----|----|------|------|
| 第一痛点 | 省 | 省 | 快 | 快 |



HUNDUN
UNIVERSITY
遁 沌 大 学

如果你是盒马鲜生，

在用户痛点上你会怎么错位？

STEP 1

需求错位

供给错位

连接错位

| | 菜市场 | 商超 | 每日优鲜 | 盒马鲜生 |
|------|-----|----|------|------|
| 第一痛点 | 省 | 省 | 快 | ？ |



HUNDUN
UNIVERSITY
遁沌大学

“今天在消费升级的时代里面，品质是第一位。盒马做最好的商品，卖最好的价格，我们不追求低价。”

——侯毅





HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

如果你是盒马鲜生，

在用户痛点上你会怎么错位？

STEP 1

需求错位

供给错位

连接错位

| | 菜市场 | 商超 | 每日优鲜 | 盒马鲜生 |
|------|-----|----|------|------|
| 第一痛点 | 省 | 省 | 快 | 好 |



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

如果你是叮咚买菜，

在用户痛点上你会怎么错位？

STEP 1

需求错位

供给错位

连接错位

| | 菜市场 | 商超 | 每日优鲜 | 盒马鲜生 | 叮咚买菜 |
|------|-----|----|------|------|------|
| 第一痛点 | 省 | 省 | 快 | 好 | ？ |



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

如果你是叮咚买菜，

在用户痛点上你会怎么错位？

STEP 1

需求错位

供给错位

连接错位

| | 菜市场 | 商超 | 每日优鲜 | 盒马鲜生 | 叮咚买菜 |
|------|-----|----|------|------|------|
| 第一痛点 | 省 | 省 | 快 | 好 | 更快 |



HUNDUN
UNIVERSITY
遁沌大学

STEP 1

需求错位

供给错位

连接错位

体验 = 交付 - 预期

(可度量)



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

STEP 1

需求错位

供给错位

连接错位

| | 每日优鲜 | 盒马鲜生 | 叮咚买菜 |
|------|------|------|------|
| 第一痛点 | 快 | 好 | 更快 |
| 数据验证 | 1小时 | 不易度量 | 29分钟 |



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学



错位是否只能发生在需求端？

STEP 2

需求错位

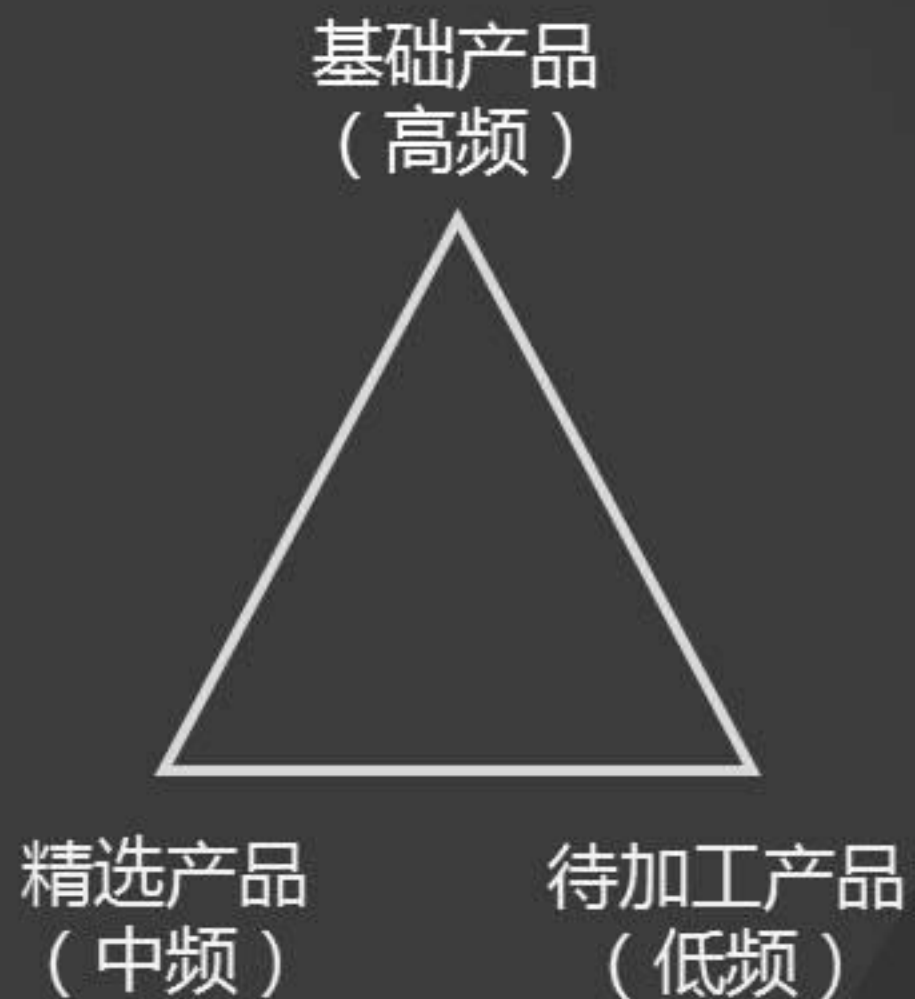
供给错位

连接错位



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

供给分类模型



STEP 2

需求错位

供给错位

连接错位



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

如果你是三位创始人，你会怎么选？

- A. 基础产品（蔬菜/肉/蛋 - 高频）
- B. 精选产品（水果 - 中频）
- C. 待加工产品（海鲜 - 低频）

STEP 2

需求错位
供给错位
连接错位



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

STEP 2

需求错位
供给错位
连接错位

| | | 每日优鲜 | 盒马鲜生 | 叮咚买菜 |
|------|------|--------|--------|--------|
| 需求错位 | 消费年龄 | 30-40岁 | 30-40岁 | 35-45岁 |
| | 消费能力 | 一般 | 中高端 | 一般 |
| | 核心地域 | 一二线 | 一二线 | 上海 |
| | 第一痛点 | 快 | 好 | 更快 |
| | 数据验证 | 1小时 | 不易度量 | 29分钟 |
| 供给错位 | 品类选择 | 水果 | 海鲜 | 蔬菜 |
| | 品类特点 | 中频 | 低频 | 高频 |



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

STEP 3

需求错位

供给错位

连接错位



连接端应该怎么实现错位？





HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

各家连接方法

STEP 3

需求错位
供给错位
连接错位

| | | 每日优鲜 | 盒马鲜生 | 叮咚买菜 |
|------|----|------|------|------|
| 需求错位 | 痛点 | 1小时 | 好 | 29分钟 |
| 供给错位 | 品类 | 水果 | 海鲜 | 蔬菜 |
| 连接错位 | 交易 | 线上 | 线下 | 线上 |
| | 交付 | 到家 | 到店 | 到家 |



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

STEP 3

需求错位
供给错位
连接错位





HUNDUN
UNIVERSITY
匯沌大學

前置仓

STEP 3

需求错位
供给错位
连接错位



错位竞争模型总结



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

| | | 每日优鲜 | 盒马鲜生 | 叮咚买菜 |
|-------------|------|--------|--------|--------|
| Step 1 需求错位 | 消费年龄 | 30-40岁 | 30-40岁 | 35-45岁 |
| | 消费能力 | 一般 | 中高端 | 一般 |
| | 核心地域 | 一二线 | 一二线 | 上海 |
| | 第一痛点 | 快 | 好 | 更快 |
| | 数据验证 | 1小时 | 不易度量 | 29分钟 |
| Step 2 供给错位 | 品类选择 | 水果 | 海鲜 | 蔬菜 |
| | 品类特点 | 中频 | 低频 | 高频 |
| Step 3 连接错位 | 交易 | 线上 | 线下 | 线上 |
| | 交付 | 到家 | 到店 | 到家 |
| | 方案 | 前置仓 | 仓店一体 | 前置仓 |



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

错位竞争，是在相同的环境要素发生变化时，不同企业从产业链的供需连出发，做了不同的错位组合。

——张本伟



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学



Part 3 落地执行



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

完成错位选择后，怎么知道自己选对了呢？



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

1、飞轮验证

每日优鲜



盒马鲜生



叮咚买菜



2、确定问题



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学





3、制定对策

| | 每日优鲜 | 盒马鲜生 | 叮咚买菜 |
|-------|-------|-------|-------|
| 获客能力 | 线上裂变 | 品牌 | 地推 |
| 运营能力 | 坪效 | | |
| 盈利能力 | ? | | |
| 资金能力 | 不断融资 | 阿里爸爸 | 不断融资 |
| 提高客单价 | 扩展SKU | | |
| 提高留存率 | 品控+社群 | 品控+会员 | 品控+社区 |

人剑合一



HUNDUN
UNIVERSITY
遁沌大学



每日优鲜

上游供应链



盒马鲜生

大卖场



叮咚买菜

线下社区



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

仅从长板出发，依旧无法解决问题，怎么办？

面对复杂快速变化的环境，倒逼我们每个人都必须学会能力迁移，而掌握思维模型，是能力快速迁移最好的工具。



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学



Part 4 课程总结



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

常见问题 1 —— 对位竞争

干它！靠勇气死磕。错位竞争是开启新市场的
不二法则。



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

常见问题 2 —— 忽略环境

企业在做错位竞争的时候，容易忽略环境对产业的影响，而直接做竞品分析。



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

常见问题 3 —— 仅从需求错位

错位时，仅从需求端出发，而没有从“供需连”

三个角度来进行分析。



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

常见问题 4 —— 多点齐发

在打透用户痛点时，要敢于单点突破，“舍九取一”。



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

常见问题 5 —— 需求无法闭环

构建的体验无法数据度量，进而无法形成闭环迭代。



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

常见问题 6 —— 未做飞轮验证

设计了错位就开始干，不做飞轮验证，商业逻辑未闭环导致损失惨重。

常见问题 7 —— 逃避复杂问题



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

逃避复杂问题，就失去了获得高壁垒的机会。

常见问题 8 —— 固化能力圈



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

误解人剑合一，不能快速进化，无法做能力迁移。



现在三家的战况

| | 每日优鲜 | 盒马鲜生 | 叮咚买菜 |
|-----|---------|------|---------|
| SKU | 3000 | 10万 | 1800 |
| 融资 | 50亿+RMB | 阿里爸爸 | 15亿+RMB |
| 仓数 | 1500+ | 200+ | 550+ |

新进厂商



HUNDUN
UNIVERSITY
匯沌大學



超级物种



菜划算



美团买菜



HUNDUN
UNIVERSITY
遁沌大学

环境巨变，万物重生，
与其更好，不如不同，
供需连接，飞轮验证，
舍九取一，破局成功。



HUNDUN
UNIVERSITY
遁沌大学

小礼包

今天所讲的内容可以用一个“工具表格”来完成。

谈谈混沌的闭环



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

- 30岁我第一创业，35岁第二次创业，如果当时学习了混沌，至少可以帮我可以省下3年的青春。
- 在混沌学习的最佳范式：创新学院掌握26个思维模型，带着模型去研习社学习案例。



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

本节课后的延展学习推荐：

《新零售创业布局与思考》每日优鲜徐正

《阿里肩上的盒马：新零售的试错、创新与重构》澎湃资本朱靖雷

《便利蜂：算法驱动、升级便利店体验》便利蜂庄辰超

《京东物流：一体化供应链服务，重新定义物流价值》京东物流王振辉

《不传统的茑屋书店：未来10年的用户体验经营逻辑》李靖（李叫兽）



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学



草莓时刻



在今天的课程中，
对你最有启发的是哪个知识点？