



商业那点事儿订阅号

C1-C2

2017.4.19

沱沱工社兴衰记

作为电商领域一块冰与火共存的阵地，生鲜电商行业内不断有新贵涌现，但也持续有企业阵亡。日前行业内再次传出生鲜电商死亡名单，在看到大批初创型企业被淘汰的同时，也让人们看到，如本来生活、天天果园、易果生鲜等较早瞄准生鲜领域的电商企业，通过不断试错，仍然活跃在市场上。而当年同样位列一线生鲜电商阵营的沱沱工社，在经历人员动荡以及战略调整后，逐渐告别了生鲜主阵营。从曾经媒体和追求品质消费者关注的焦点到如今没落，沱沱工社经历了什么？

主打产品稀缺 曾经自营农场成配角

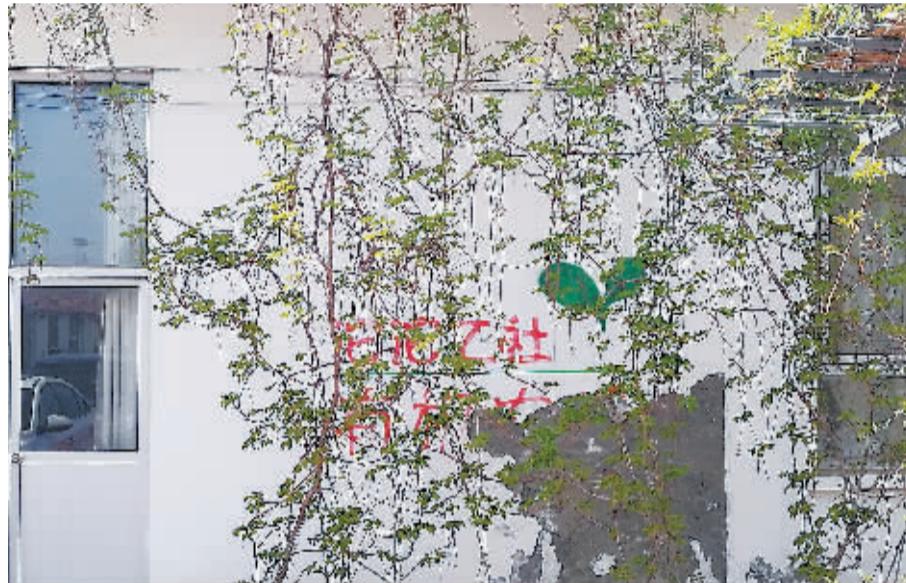
沱沱工社最早于2008年上线，算得上是国内第一批进入生鲜电商领域的企业。但回顾近一年来的发展情况，网上有关沱沱工社的信息可谓寥寥。作为曾经的生鲜电商排头兵，如今的沱沱工社颇有低调运作的态势。而在低调运作背后，实则也映射了企业对内部一系列运营模式的调整。

4月15日，北京商报记者以采摘顾客的身份实地调查了沱沱工社在平谷区的有机农场。在农场现场，一位接待人员和三位技术管理人员在负责采摘工作；在打包车间，有五位工人在为外送的盒装蔬菜进行打包工作。据农场的接待人员介绍，农场平时有4-5位打包工人，网站与农场直销的产品均由这些工人打包，产品在打包车间打包后再装车配送。另外，农场也会定期给预约大客户配送，这些大客户主要为宋庆龄基金会、建行、工行、搜狐、高德等单位。

沱沱工社农场提供给北京商报记者的菜品清单显示，沱沱工社农场可以提供58种蔬菜，没有水果，同时由于季节性因素，当前有27种蔬菜尚未产出。农场的工作人员解释，目前在大棚种植蔬菜40-50种，夏天可以达到六七十种。而沱沱工社网站相关工作人员给出的数字是，当前沱沱工社农场可提供80多种蔬菜和水果。根据2013年媒体的公开报道显示，沱沱工社全年供应92种蔬菜和水果。

一位沱沱工社的老会员向记者透露，沱沱自营农场所提供的蔬菜种类在近年来有所下降，用户认可度较高的农场自产鸡蛋和蔬菜经常缺货。

沱沱工社自营农场的重模式，一度引发业界探讨，但目前这一优势正在逐步淡化。沱沱工社相关负责人向北京商报记者表示，目前沱沱工社电商平台上的商品只有部分来源于自营农场。在上线的产品



中，沱沱工社自营农产品占比约为20%，来自联合农场的产品占比约10%，余下60%-70%的产品来自合作商。

根据沱沱工社官网4月16日的销售信息显示，以蔬菜类产品为例，一共有4个页面共计100种蔬菜，标有沱沱工社标签的自营蔬菜有26种，联合农场有43种，其余31种来自其他品牌。其中自营农产品品牌有10种蔬菜处于“北京无货”的状态，联合农场有5种蔬菜无货。从品类占比和供应情况来看，曾经沱沱工社“自营农场”的吸睛招牌，如今已经成为配角。

日用品“充”规模 供应链资源盘活力有限

沱沱工社打造“自营农场”的重模式从一开始就引来业界诸多争议，究其原因在于投入成本之高与生鲜电商盈利之困的矛盾。曾任沱沱工社CEO的杜非曾表示，沱沱工社的定位是选择有机产品的小众人群，这部分市场空间还没有被挤占，所以沱沱工社在生鲜行业有生存机会。但他也表示，因为沱沱工社定位在有机，而有机只是生鲜行业中的一小部分，所以生存的空间比较窄。

从当前沱沱工社的经营情况可以看到，沱沱工社已经开始有意扩充商品品类。北京商报记者发现，当前沱沱工社的经营范围已经从生鲜商品扩展到日用品类，包括环保纸、家纺、清洁用品、家电等。但也可以注意到，以环保纸为例，根据网站显示，品牌仅有泉林本色和乐雪两种，评论数最高的泉林本色塑装三层面巾纸从2012年到2017年间，用户评论数量为363条，日用品类用户活跃度较低。对于添加生活类用品，沱沱工社给出的解释是生活类用品也是有机、生态产品，也是生活方式的一部分，并遵循食品有机、生态、环保的内涵要求。

尽管是围绕生态环保理念进行的商品扩充，但想要通过日用品达到扩大规模的目的，对于沱沱工社来说还有很大难

度。有不愿透露姓名的生鲜电商从业人士指出，生鲜电商行业开始卖日用品，就表示着生鲜产品已经无法支撑供应链的运转、供需两端不饱和等问题。销售生态日用品是在盘活供应链的闲置资产，从侧面也反映出平台的主营产品已无法保证自身供应链正常运转。

电商分析师李成东认为，通过精耕有机产品，沱沱工社可以快速找到精准用户人群，且有机食品客单价比较高，但劣势也很明显，有机产品的市场规模有限，用户相对窄众，公司规模扩张速度较缓慢，市场缺乏等待公司规模扩大的耐心。

免费配送门槛高 获得新用户难度加大

无论从打造自营农场还是从瞄准“有机”小众用户来说，实现规模化盈利是对沱沱工社发展的一大考验。去年7月沱沱工社新任CEO闫小波就职时，沱沱工社母公司九城集团董事长王双曾表示，沱沱工社已经扭转错误烧钱模式的使命，这也意味着沱沱工社在此后的发展中将更加注重平台的盈利能力。提升企业的盈利能力需要企业在供应链环节进行逐步优化，但对于当前沱沱工社的用户而言，最大的感触可能在于沱沱工社在免配送方面的门槛要高于其他同行。

根据沱沱工社App显示，目前沱沱工社对用户的免配送服务要在北京六环内且要达到158元的消费标准才可提供。在此之前，北京六环区域内，沱沱工社的免费配送标准是单笔订单满98元，沱沱工社官方称价格调整已有一年时间。两相对比，沱沱工社免费配送的门槛比之前上涨了61%。对比业内同行，本来生活与顺丰优选的免配送标准分别为60元和99元。

自建物流、高效的配送服务自然需要企业投入更多资源，但事实上，当前沱沱工社的配送服务并非全部由自有团队完成。北京商报记者了解到，目前沱沱工

社的物流配送多由第三方物流公司“黑狗速递”承担。根据沱沱工社公布的信息显示，北京六环区域内，无论是常温配送还是生鲜配送均由沱沱工社自营配送，六环之外由第三方配送公司配送。沱沱工社的客服人员表示，在很早之前就已经全部使用第三方配送。黑狗速递的官方客服表示，与沱沱工社合作从2016年开始。

对于采用第三方配送模式，沱沱工社方面解释称是出于成本考虑，随着市场催生的第三方物流的逐渐成熟，沱沱工社自营物流与第三方结合的柔性供应链，是产业链轻盈化、成本控制的重要手段。但在业内人士看来，放弃自营配送而用第三方配送公司表示沱沱工社已经无法承担自建物流的成本。李成东认为，高价格的免费配送是出于盈利压力的考虑，物流成本、订单数量与密度都影响着配送起步价的高低。如果沱沱工社一天在北京只有几千订单，自然需要提高免配送的起步价。

退守京城 步伐缓慢市场缩水

盈利难是生鲜电商的魔咒，数据显示，2015年在全国4000多家生鲜电商企业中，仅有1%实现了盈利。尽管盈利艰难，但多数生鲜电商还是通过不断融资、自建实体店、入股实体零售商等方式拓宽新的发展空间。

去年8月，天天果园完成1亿元D+轮融资，并在今年3月宣布入股城市超市，开启新一轮线下布局；易果生鲜在去年11月获得苏宁投资，并在同年12月入股联华超市。尽管生鲜电商企业的线下路途不一定平坦，但也表现出了企业通过不断试错寻求规模扩大的决心。而在寻求利润新增点方面，本来生活通过加码礼盒类商品，在2014年设置了礼盒的单独频道，并推出多款家庭组合类商品，提升生鲜商品的附加值。

相较而言，沱沱工社的战线却在收缩。沱沱工社在2013年开始对全国32个城市配送生鲜商品，涉及有机蔬果、安全肉类，种类近千种，并在2014年在上海设立分站。但北京商报记者发现，目前沱沱工社除北京以外多数城市已经无法配送生鲜，沱沱工社相关负责人表示，目前生鲜类商品主要配送北京，米面粮油等常温商品可配送全国主要城市，公司在上海的服务已于2015年撤出。

从加入联合农场与第三方冷链物流公司的举措可以看出，当前的沱沱工社已经放弃全产业链经营。沱沱工社方面称，农场和物流属于重资产投入，从农场到物流两端减持，才能将产业链轻盈化，才可能将“自重”减轻。在李成东看来，沱沱工社的营收规模有限，全产业链经营需要花费大量的人力和精力，如果产品的产出较小，公司很难有能力覆盖全产业链。

北京商报记者 吴文治 陈克远
实习记者 赵述评