

DOI:10.11937/bfyy.201704046

“互联网+农业”之食材配送 B2B 模式的 SCP 分析

姚红召, 赵慧峰

(河北农业大学 商学院, 河北 保定 071000)

摘 要:“互联网+农业”的食材配送 B2B 行业从兴起至今,短短 3 年内经历了疯狂的扩张期和急剧的企业倒闭潮。现运用 SCP 分析范式,从市场结构、市场行为 2 个方面对“互联网+农业”的食材配送 B2B 模式进行分析,并且针对行业分析结果从宏观上提出了规范市场竞争、培育新农人的政策建议。

关键词:食材配送;B2B 模式;SCP 范式

中图分类号:S-058 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-0009(2017)04-0196-04

互联网积极向其它行业跨界、渗透与融合,帮助其它产业进行转型与升级,已经成为推动国家经济快速发展的一支有力杠杆。农业作为传统行业,更需要先进的互联网技术和互联网思维的融入,一批优秀的创业者致力于打造农产品从田间地头到餐桌一站式服务的产业链条,以中小型餐厅为服务对象,开创出生鲜农产品销售的 B2B 模式。当先进的理念与传统行业结合时,有必要对这一新兴的产业链条保持关注。因此运用 SCP 分析范式,对食材配送行业 B2B 模式进行分析。

1 “互联网+农业”之食材配送 B2B 模式的发展现状

所谓食材配送 B2B 模式(business to business)即食材供应商对接餐厅。2014 年,多家互联网公司上线互联网食材供应平台正式进入食材配送 B2B 行业,有先行者重资产模式如美菜、链农,也有其后进的轻资产模式如天平派、鲜供社等,一时间涌入者

不计其数。随后不断地有融资成功的消息传出,投资者热情高涨,市场前景一片大好。截至 2015 年,仍有竞争者不断融入,代表如优配良品,虽起步晚,但是后来居上,市场竞争力并不弱于先行者们。

面对蜂拥而入的竞争对手,各企业开始调整自身的经营策略。以美菜、链农为代表的重资产模式,首先打出“全品类、一站式采购”的旗号,平台供应蔬菜、水果、肉禽、水产、粮油、调料等,甚至餐厨用品也一应俱全;餐馆无忧、食材管家等企业实力稍弱,根据自身实际,发挥专业化竞争优势,主打调料模块,类似的还有神州良品主推粮油。随后的新入行企业更是实行产品聚焦化战略,例如云陌生鲜将产品定位于客单价高、利润率可观的冷鲜肉,通过专业化的物流和服务以及优惠的价格顺利进入市场。各个企业各显神通,市场竞争处于白热化状态。

2015 年下半年,投资者热情消退,资本市场遇到寒冬,企业融资遭遇困境,火热的 B2B 食材配送市场暂时冷却下来。这一期间有多数不知名企业面临倒闭,也有部分苦苦支撑,惨淡经营,部分企业迎难而上退宣告转型。大厨网、后厨生鲜等小企业因为资金乏力,逐渐在行业竞争中败下阵来,被迫宣布倒闭;曾经的行业巨头饭店联盟更是在支撑了大半年后最终宣布被同行美菜收购;食材配送 B2B 模式探路者蔬东坡宣告转型,改为向传统的供应链企业提供 SAAS 服务。资本寒冬下,仍有少数企业凭借雄厚的实力顽强地生存下来。2015 年 9 月,链农宣布获得 3 000 万美元 B 轮融资,随后美菜宣布 C 轮融资

第一作者简介:姚红召(1991-),男,河北邢台人,硕士研究生,研究方向为农村与区域发展。E-mail: yaohongzhao@126.com.

责任作者:赵慧峰(1964-),女,河北保定人,博士,教授,博士生导师,现主要从事农业经济理论与政策和农业技术经济与管理等研究工作。E-mail:1013183818@qq.com.

基金项目:河北省教育厅人文社会科学重大攻关资助项目(ZD201420)。

收稿日期:2016-09-29

完成,累积融资超 10 亿元人民币。至此,食材配送 B2B 模式的竞争格局基本形成。

2 “互联网+农业”食材配送 B2B 模式的 SCP 分析

2.1 市场结构分析

2.1.1 外部环境分析 首先 O2O 市场创业浪潮风起云涌,“互联网+”上升为国家战略,增强了创业者们的创业信心,为创业者们进入农产品流通行业提供了良好的市场环境;另外根据餐饮业 2014 年和 2015 年营业收入分析,餐饮业食材采购规模达到万亿(2014 年餐饮业年营业收入 27 860 亿元,2015 年收入超过 32 310 亿元,行业规律显示采购成本占营业收入的 30%~40%)。万亿级别的餐饮食材采购市场无疑是餐饮 B2B 平台迅速成长的培养基;移动互联网迅速普及,为终端客户-餐厅顺利进入互联网市场提供了现实的物质准备。

2.1.2 市场集中度分析 通过分析 B2B 食材配送行业的 CR4 指标,截至目前,美菜、优配良品、链农、食材管家等领头羊企业在市场上的占有率已达到 70%甚至以上。但这毕竟是一个新兴 B2B 互联网模式与传统农产品流通模式的对抗,在北京市所有餐厅的总采购额中,尽管 B2B 模式经历了一年的疯狂扩张行动,其目前在市场中的占有率仍然不足 20%,绝大部分的餐厅,尤其是中型以上餐厅仍然选择自己采购或者由就近菜市场为其提供采购服务。这说明 2 个问题,一是 B2B 食材配送模式的市场集中度已经成为了高度寡占型,二是从整个农产品流通行业来看,B2B 模式 20%的市场占有率显示市场集中度较低仍然呈分散化趋势。

2.1.3 行业进入壁垒 B2B 模式从前端来看,一般通过开发一个微信公众商城或者手机 APP 作为收集餐厅需求的平台,然后由销售团队向目标客户进行介绍推广达成合作意向,最后由餐厅老板或者采购直接在平台上选购所需食材,等待第 2 天食材送达;从后端来看,B2B 企业一般在北京大型农产品市场,如新发地附近选址租赁仓库,根据平台上的销售数据在批发市场上进行采购,然后运输到仓库进行分拣、包装,最后由自建车队或者第三方物流送达客户手中。从整个链条来看,企业在创立初期并不需要大量资金,美菜、链农的初始投资都在百万人民币左右,加上资本市场看好农产品流通市场的前景,对食材 B2B 模式颇有青睐,使创业者获得融资相对容易。2014 年初至 2015 年,仅北京就有饭店联盟、美菜、链农、蔬东坡、食材管家等近 20 家创业公司进入

市场,以低价和补贴抢占用户市场。由此可以看出,B2B 模式已经形成一定的竞争格局,但是基本上不存在市场进入壁垒。

2.1.4 产品差异化分析 食材配送 B2B 模式以餐厅为服务对象,基本也决定了经营内容-蔬菜、水果、粮油、冷鲜肉。在这些经营内容中,蔬菜是竞争核心,其价格、质量成为餐厅的关注焦点,然而 B2B 企业几乎无一例外地选择从新发地进行采购,生鲜农产品本身除品种和产地外,其本身并不具备差异性,加上从同一市场采购,价格几乎也相差无几。所以核心经营内容的高度同质化成为必然。

2.1.5 市场需求分析 中小餐厅采购量小,无议价优势;采购消耗人力、车辆成本;采购人员多有获取回扣情况,采购信息不透明;这是餐厅普遍存在的采购痛点,他们确实需要有公开透明的平台为其提供采购服务^[1]。另外餐厅采购相对于个人消费者来说,采购金额大、频次高、粘性强,成为创业者选择创业的切入点。综上所述,一方面是较低的行业进入壁垒,一方面是餐厅的刚性需求,加上良好的外部环境、较低的市场集中度和产品差异化水平,食材配送 B2B 模式激烈的市场竞争必然形成。

2.2 市场行为分析

2.2.1 企业营销行为分析 首先从定价策略分析,各竞争企业为了迅速抢占市场,打垮竞争对手,纷纷采取低价竞争策略,因为采购源头基本都在新发地。另根据新发地市场实地走访,可以确定采购价基本一致。通过一段时间内对比各平台上商品价格,发现各竞争对手之间除每日主推的特价单品外,其它商品价格相差无几。美菜作为各平台定价的风向标,其蔬菜定价以采购价格加价 15%作为销售价。据粗略测算,这 15%的加价基本只能弥补农产品流通过程中的自身损耗和销售提成,采购、仓库、物流费用,以及背后庞大的管理费用和技术开发费用全部由企业自身内部消化。再者,与传统零售每个环节加价 30%相比,食材配送 B2B 企业低价优势明显。除此之外,各竞争对手之间也打起了疯狂的“用户补贴战”。满赠、免单等营销活动层出不穷,企业营销固然会有加价销售的嫌疑,但是各企业通过巨额的消费补贴抢占用户却是真实存在的。

2.2.2 经营模式分析-“轻重之争” 目前食材配送企业可以分为 2 类,即自己采购、自建仓储物流的重模式和搭建信息平台撮合菜店、餐厅达成交易的轻模式,二者之间的区别类似于京东和淘宝。重模式将市场推广、技术研发、仓储、采购、物流、售后全部

大包大揽于一身;轻模式则简单的多,仅包括技术研发、市场推广和招商3个链条。相比较来说,重模式控制力强,因为所有环节都自己控制,所以能通过管理手段和技术手段直接解决服务体验和效率的问题;另外重模式一旦建立,能透过后端的投入及运转将优势传达到前端,譬如高效的物流带来的用户体验,形成行业壁垒;重模式打造的完整的产业链条可以形成增量市场,当用户市场积累到一定程度,仓储和物流也有序运行时,增量市场想象空间巨大,例如公司可以直接承接知名企业的城市分销业务。目前已知面粉行业巨头五得利、中粮旗下品牌中粮屯河、冷鲜肉知名品牌千喜鹤都与美菜达成战略合作。然而看似完美的重模式其实也存在致命的缺陷,即产业链条过长,运营成本过高。首先采购、仓储、物流一把抓,相当于把传统的经销商的工作完整的做了一遍甚至效率更低,另外每个产业链条上都有相应的组织结构和管理人员,这增加了巨大的运营成本,最终可能会导致企业不堪重负^[2];其次产业链条之间衔接的合理性、信息传达的准确性都会不同程度的增加企业内耗,更给企业管理水平提出巨大挑战。轻模式产业链条精简,旨在撮合线下的餐厅和供应商就近合作,其业务集中在平台开发、市场推广和招商3个模块,特点就在于运营成本低,启动迅速;然而轻模式自身缺乏核心竞争力,加上形不成行业进入壁垒使得这种模式竞争惨烈;最后,供应商和餐厅本身已经在就近合作,当失去了平台提供的用户补贴之后,线上交易最终可能仍会转向线下,缺乏用户的使用粘性。从目前食材配送B2B模式的市场份额来讲,重模式优势更为明显,例如重模式代表美菜、链农、优配良品已经在市场上形成了一超多强的竞争格局。但这并不意味着轻重模式之争已经结束,重模式成本居高不下,一些融资遇到困难的重模式企业如蔬东坡已经宣告转型,另有一些小规模企业销声匿迹。外卖行业巨头饿了么和美团凭借其强大的餐厅客户资源和外卖配送团队,上线了“有菜”和“快驴”,强势进入食材配送B2B行业,他们选择的的就是轻模式-自己不做采购和仓储,撮合供应商和餐厅达成合作,自己提供物流,可以说轻模式要卷土重来。

综上所述,轻重模式各有利弊,一方基本已经构成了行业进入壁垒,但是存在高成本的致命弱点;一方凭借已有的核心资源和资本优势向对方发起挑战,孰优孰劣,静待分晓。

2.3 市场绩效分析

鉴于以饿了么和美团为代表的轻模式刚刚入市,目前经营情况还不得而知,因此该研究主要分析以美菜为代表的重模式的市场绩效。

2.3.1 企业利润率分析 美菜CEO曾经在接受央视财经频道专访时透露,美菜在未来2年内暂不考虑盈利问题,根据美菜过去1年多的发展历程,事实证明确实如此。2015年中期,各大食材配送B2B企业开展了疯狂的扩张行动,如前文提及,美菜每月投入的市场费用达到数十万元,作为毛利率最高的蔬菜也仅为15%。重模式在激烈的竞争之下,企业的利润率其实为负值。但这并不意味着重模式行不通。重模式成功的关键在于市场规模的累积,作为同行业中的领先者,美菜目前取得了不俗的成就。据业内人士分析,美菜在市场中的份额已经影响到北京新发地农产品批发市场部分农产品的价格;另外据内部员工透露:得益于将部分农产品的采购伸向原产地,美菜北京分公司目前基本实现盈亏平衡。

2.3.2 企业成长性分析 自国家总理李克强首次提出“互联网+”行动计划以来,“互联网+”正式上升为国家的一项战略方针;2016年中央一号文件明确提出加强农产品流通设施和市场建设,支持农村电子商务发展;餐饮行业营业发展趋势良好,采购规模稳定增长。这为食材配送B2B模式的发展创造了前所未有的有利环境。美菜北京分公司从2014年9月开始试运营,在不到2年的时间达到了单日平均成交量过200万元的成绩,同时在这一期间完成3轮融资,累计达到10亿元,并且迅速开展了上海、天津、广州等一线城市的新业务,企业发展速度之快令人惊叹。同行业竞争对手诸如链农等也取得了不错的成绩,2016年这些企业将继续加快步伐,开拓二线城市市场。行业外部环境良好,资本市场青睐,加上企业本身先进的理念和管理水平,可以说食材配送B2B企业发展空间较大,企业成长性预期良好。

3 “互联网+农业”之食材配送B2B模式的发展对策建议

食材配送B2B行业目前仍处于“摸着石头过河”阶段。虽然以美菜为代表的重模式暂时取得了成功,但由于生鲜农产品的复杂性和市场竞争的激烈性,导致对行业未来的发展格局的预测较为困难。根据分析,提出以下2个建议,以期促进生鲜配送行业的健康发展。

3.1 统筹规划,理性竞争

食材配送行业方兴未艾之际,不断涌入竞争的

企业重复着基础设施建设,并试图通过低价和用户补贴圈占市场,但绝大多数企业最终因为管理不善或资金乏力而退出了竞争行列。盲目的竞争不仅破坏了市场竞争秩序,而且造成了社会资源的极大浪费^[3]。

因此,企业应该对市场进行充分的考察分析,明确自身的竞争优势,选择合适的经营管理模式。另外企业高层管理人员应该合理参与市场竞争,杜绝在融资过程中的投机行为。宏观层面上,政府应该加强对市场的监管力度,严厉打击不正当竞争行为,减轻互联网经济过热对实体经济所造成的损害。同时要加快完善政策法规环境,规范电子商务发展,同时要加强对统筹规划和协调配合,加紧编制电子商务发展规划,明确电子商务发展的目标、任务和工作重点^[4]。

3.2 抓好“互联网+农业”关键人物-新农人队伍建设

当先进的理念和技术遇上传统的农业,二者的对接融合是一个比较棘手的问题。互联网从业者虽有先进的经营和管理理念,但是面对复杂的农业他们少不了走弯路;传统的农业从业者思想相对保守,难以跟上互联网思维。现实情况就是互联网人不懂

农业,农民不懂互联网,所以“互联网+农业”发展的第一步就是专业人才的培养,就是“新农人”。

要鼓励大学生、城市白领积极返乡投身农业;同时要职业农民培育纳入国家教育培训发展规划,办好农民职业教育。为促进新农人队伍发展壮大,还要为其提供坚实的物质保障。当下要做的就是规范农村土地流转,保障流转土地的使用权;加强商贸流通、供销、邮政等系统物流服务网络和设施建设与衔接,加快完善县乡村物流体系;加快构建多层次、广覆盖、可持续的农村金融服务体系,发展农村普惠金融,降低融资成本,全面激活农村金融服务链条^[5];把农业保险作为支持农业的重要手段,扩大农业保险覆盖面、增加保险品种,提高风险保障水平。

参考文献

- [1] 中国农业信息网. http://www.agri.cn/province/sichuan/nyxxh/201507/t20150729_4767717.htm, 2015.
- [2] 曹源. 网络服务提供者著作权间接侵权责任研究[D]. 长春: 吉林大学, 2009.
- [3] 陈松. 行政垄断的法律规制研究[D]. 哈尔滨: 黑龙江大学, 2011.
- [4] 许圣荣, 林海春. 创新网络经济监管模式研究[J]. 信息化建设, 2010(11): 28-31.
- [5] 高笛. 新型城镇化背景下村镇银行金融风险探究[J]. 西南金融, 2014(4): 57-59.

SCP Paradigm on Ingredients Distribution Model of ‘Internet+Agriculture’

YAO Hongzhao, ZHAO Hui Feng

(Business College, Agricultural University of Hebei, Baoding, Hebei 071000)

Abstract: Ingredients distribution B2B industry of ‘internet+agriculture’ experienced a crazy expansion and sharp business failures in just three years from rising to now. This research analyzed the ingredients distribution B2B model from market mechanisms, market activity two aspects by using SCP paradigm and put forward the strategies as standardized the market competition, cultivating new farmers from the macro in allusion to industry analysis results.

Keywords: ingredients distribution; business to business; SCP paradigm

B2B 介绍

知识窗

B2B(也有写成 BTB,是 Business-to-Business 的缩写)是指企业与企业之间通过专用网络或 Internet,进行数据信息的交换、传递,开展交易活动的商业模式。它将企业内部网和企业的产品及服务,通过 B2B 网站或移动客户端与客户紧密结合起来,通过网络的快速反应,为客户提供更好的服务,从而促进企业的业务发展。含三要素:1. 买卖: B2B 网站或移动平台为消费者提供质优价廉的商品,吸引消费者购买的同时促使更多商家的入驻。2. 合作: 与物流公司建立合作关系,为消费者的购买行为提供最终保障,这是 B2B 平台硬性条件之一。3. 服务: 物流主要是为消费者提供购买服务,从而实现再一次的交易。(来源: 百度百科)