
汪涛：没有资本，别碰互联网

陈浩

全国 4000 多家生鲜电商企业中，只有 1% 实现了盈利，4% 持平，95% 亏损，其中 7% 巨额亏损。不论生死，盈利模式是大家寻找的终极目标。

“5 岁半的‘丫头’出嫁了，花果山水果 BZB ‘嫁’给国内水果 BZB 豪门‘本来生活’，想清了，老汪只做个盆花大叔，不想其他。”

今年 6 月底，安徽安浓花果山信息科技有限公司董事长汪涛在微信朋友圈里用这样一段话和苦心经营的水果 BZB 项目“花果山”告别。

5 年前，在 BZB、BZC、O2O 等互联网商业模式还没有“满天飞”的时候，依靠租售盆花起家的汪涛就在市场的“启发”下，切入生鲜电商。5 年间，他三次修正创业方向，从生鲜 BZC 到水果 BZC 再到水果 BZB。5 年后的今天，他卖掉水果 BZB 项目“花果山”，一切又回到了原点。

“互联网+水果项目只是看上去很美，但作为区域性项目，对上游没有议价权，对下游得采取‘低价政策’，自身又平添高昂的物流成本，亏损在所难免”。汪涛反思，互联网项目与资本有着“天然”联系，唯有依靠资本杠杆效应形成规模优势，才有盈利的机会。

与国内生鲜市场烈火烹油、鲜花着锦之盛不同的是，大量生鲜电商都没有找到活下去的出路。来自中国农业生鲜电商发展论坛的一组数据显示，全国 4000 多家生鲜电商企业中，只有 1% 实现了盈利，4% 持平，88% 亏损，剩下的 7% 是巨额亏损。不论生死，盈利模式才是“汪涛们”寻找的终极目标。

五年三易创业方向

8 月 12 日上午，在位于合肥蜀山区的电商产业园内，记者再次见到了汪涛。此时，距离花果山水果被“本来生活”收购仅仅过去一个月的时间。在老汪的脸上，记者没有看到一丝不舍或是惋惜，反倒是如释重负。在交易的谈判阶段，老汪甚至没有像大多数项目创始人那样要求保留部分股份。

时光回溯到 2011 年，深耕盆花租售 14 年的汪涛在行业内小有成就。合肥盆花租售市场的年规模在一亿元左右，汪涛治下的安浓一家就占了 2000 万元，以 20% 的市场份额成为区域霸主。不过，自称“爱折腾”的老汪没有一劳永逸，而是在市场的启发中嗅到了新的商机。

彼时，为了能够及时向客户提供新鲜的花卉，老汪在合肥大杨镇自建了一座 190 亩的农场。一天，一位客户向老汪打趣道，“你有这么一大片农场，干脆种些有机蔬菜，现在绿色农业很火啊。”

说者无意，听者有心。经过大量前期调研，在 2011 年底，一个生鲜送货上门的商业模式在老汪脑海里成形。“当时，BZC 的叫法还没有普及，项目就叫‘生鲜宅配’”，而目标群体定位于盆花租售的客户，“可以算是给老客户提供一种附加服务”。

老汪利用农场闲置的土地种植应季蔬菜，还散养一些家禽，每周“固定”时间向客户配送：汪涛笑称，所谓的“固定”时间，就是每周去客户那里送花、收花、养护的时候“顺便”把菜送过去。“当时也没有微信啊、APP 啊，用户想要什么产品就当面或是电话告诉我们，下次上门的时候就带过去”。

这种基于盆花租售的“附加服务”为老汪省下了：上门服务中支出最高的物流成本，项目小有盈利。不过，没过多久，问题来了。

用户的订单往往包含蔬菜、肉类等多种产品，但当时的运输条件根本无法满足不同的保鲜要求，温度过高，肉类产品就会变味；温度过低，蔬菜就会变质……更为老汪后怕的是，用户退货事小，一旦出现食品安全问题，就得不偿失孔他开始思考对策。

2013 年初，老汪决定调整品类，从过去相对复杂的蔬菜、肉类转变为相对单一的水果，“不同水果对温度的要求大致相同，这就避免了运输过程中产品变质的问题，另外，随着人们消费观念的改变，水果市场正成为一片蓝海”。

是年，各地水果店如雨后春笋般冒出来。在合肥，有以百大、红府为代表的“超市系”，有以大森林、五星果品为代表的专业水果门店，还有农贸市场以及一些果农的摊点，可谓是一番混战。好在很少有品牌开设水果送货上门服务，能够与老汪形成直接竞争的并不多，用他的话说，“自己是独一家”。

不过，那段时间，老汪的日子也并不好过。“水果消费有自身的特性，用户需求批次多、品种多，但是体量太小”。自身农场的生产规模优势压根无法体现，“成本算下来，几乎不赚钱，可以说是自己给自己打工”。

怎么办？放弃还是坚持？

2015 年，老汪开始第三次思考自己的创业方向，出于对水果行业的看好，老汪选择“坚守”，但将商业模式从过去的 B2C 调整为了 B2B，不再是为盆栽租售的用户提供的“附加服务”，目标客户定位为水果店、大酒店、KTV 等商户。

作出这样的决定，并非是老汪“病急乱投医”，而是经过一番调查后，他发现这些 B 端商户在水果采购上有着明显的“痛点”。

以小水果店为例，店主每天早上 4 点就要去市场批发水果，时间成本、物流成本、人员成本惊人不说，由于进货量有限，没有议价能力，进货价格偏高就必然导致利润空间被压缩。基于此，老汪决定大干一场。

2015 年 6 月，水果 B2B 项目“花果山”正式上线。老汪摇身一变成为水果经销商，专门从海南等地大批量进口水果，然后通过微信公众号，分销给 B 端客户，赚取中间的差价。通过微信公众号，用户只用提前一天在微信上预定需要的水果，第二天，“花果山”就能将产品送货上门。时间、人力成本大幅降低的同时，进货价格也因为老汪的批量采购较之前有所下降。

回顾做水果 B2B 的那段时光，老汪倍觉难熬，“刚开始做的时候，没有有效的推广渠道，只能扫街，合肥大约有 2000 多家大小水果店，几乎都跑遍了。”由于“送货上门”模式在一定程度上解决了用户的“痛点”，“花果山”一路高歌猛进，月度营收从 2015 年底的 100 万元飙升到了 2016 年上半月的近 300 万元，用户数量突破 600 家。

不过，华丽的财务数据并不能掩盖“花果山”亏损的现实尴尬。

截至今年 6 月，营业近一年的“花果山”项目已经累计亏损 500 万元，老汪有些吃不消了，毕竟 500 万元的自有资金投入对他来说已经不是小数目。6 月底，通过朋友介绍，老汪与目前国内水果 B2B 领域的龙头企业“本来生活”达成收购协议，后者

以 500 万元的估值收购“水果山”100%股权。

要按互联网规律办事

尽管“花果山”BZB 项目已经画上句号，但汪涛对生鲜市场创业的反思才刚刚开始。

“生鲜市场只是看上去很美，但真正做起来，就会发现处处是‘坑’。”在运作“花果山”项目之前，汪涛计划通过产地大批采购，本地分销的模式赚取差价，不过在后来的实际操作过程中，他发现，这不过是他的一厢情愿。

“本以为集合 600 多家本地水果店的订单能够在产地拥有议价权，没想到人家根本看不上我这种规模的订单，进货价压不下去，但分销给商户的价格又不能高于市场价。”汪涛给记者算了‘笔账，花果山 BZB 的毛利率在 15% 左右，扣除损耗、仓储成本、人员工资、物流成本，亏损在所难免。

当下，在水果消费日益受到大众青睐和互联网+大行其道的市场背景下，互联网+水果项目层出不穷，在 BZB 领域，有“本来生活”、“果然优”、“易果生鲜”等行业“巨无霸”，而在 BZC 领域，更是群雄争霸。

但在这一行业摸爬滚打了 5 年的汪涛却告诉记者，如果不算资本的补贴，从单纯的商业运作上来看，这些项目大多是亏损的，“至少区域性的项目如此”。

他举例道，当初本来生活来合肥寻找并购标的时，首选并非是“花果山”，而是一家生活类超市。但在经人推荐对“花果山”进行过实地调研后惊呼“‘花果山’的效益要比本来生活要高出不少”。

对于同时起步，效益相对更好的“花果山”被“本来生活”收购，汪涛摇了摇头，“这在很大程度上缘于我们没有按照互联网思维办事”。无论是 BZB，还是 BZC，近两年的水果市场“爆发”带有明显的互联网基因，在互联网的商业逻辑中，在提供便捷服务的同时，价格必须低于传统商业模式。

成本上浮，售价下降，在两头受阻的背景下如何实现盈利？

汪涛分析，想要在互联网+水果行业中站稳脚跟，利用资本的优势进行快速扩张达到一定规模，再利用规模向上游议价是一条可行的“捷径”。可惜的是“花果山”并没有“走”这条路。

相反，从一开始，“本来生活”就注重借助资本的杠杆效应，在 2016 年 5 月底完成 1.17 亿美元的 C+轮融资后，公司的估值逼近 10 亿美元。凭借资本优势，“本来生活”已经将业务覆盖北京、上海、广州、成都等大中城市。无独有偶，“易果生鲜”、“天天果园”等互联网+水果项目无不在创业初期就涉足资本市场。

除了资金的扶持外，资本的进场还能为企业对接诸多有效资源，“资本拿出了真金白银投资，肯定会竭尽所能全方位扶持项目”。

五年多的光景，对于汪涛来说，不过弹指一瞬，一切又回到了最初的原点。好在汪涛并没有放松对老本行盆花租售业务的耕耘。或许是经历了这场主战场设在互联网上的创业风波，现在的汪涛比起之前更加愿意接受新兴事物。

他在原有租售业务的基础上，开创了盆花上门养护服务，还“玩”起了同业联盟，牵头创立了中国租摆联盟。“公司现在已经完成了股改，将在年底登陆新三板”，在汪涛的规划中，安浓将走出合肥，兼并、重组区域性行业企业，扩张自身规模。

此外，对于“老本行”，汪涛显得更为专注，“现在别的创业项目都不考虑了，即便做新项目，也一定在上下产业链上寻找，我们也是千亿市场规模，干嘛眼红别人！”