

看世界

# 外卖平台升级新花样

□ 王一伊

近期,美国外卖平台 Grubhub 宣布以 6.5 亿美元的价格被再次收购。

Grubhub 是全球互联网最早的外卖平台之一。它一度是美国最大的在线外卖平台,市值曾超过 800 亿美元。在巅峰时期的 2017 年,Grubhub 的毛利率高达 52.26%。

但就是这个平台,至今已卖了两次。在 2021 年第一次被欧洲外卖配送公司 JET 收购时,其估值为 73 亿美元。短短 3 年时间,其估值就下降 91%。人们不禁要问,这 3 年里到底发生了什么?

这就要从 Grubhub 发家史讲起了。

2004 年,Grubhub 创始人马特·马龙尼想要订外卖,却发现,自己只能照着餐厅的纸质菜单给餐厅打电话订餐,而后再等待其自行配送,十分麻烦。身为程序员的马龙尼灵光一闪,随即和同伴一同创立了 Grubhub——一款允许用户根据自己的位置和喜好搜索餐馆,并提供在线订餐服务的网络应用平台。Grubhub 的出现让外卖平台这个新生事物走进了大众视野,因此也被后来的业界称为“外卖平台 1.0 版”。

Grubhub 最大的优势在于服务范围,其业务覆盖美国多座城市,与上万家餐馆都有合作。但其也有一个很大的劣势——没有自己的配送团队。由于所有餐品都由商家自行配送,作为后端的 Grubhub 很难“看”到送餐进展,这就导致一旦某个环节出现问题,买家就只能在门口痴痴等待,不知道美食走到哪里又何时才能送达。

在如今的消费者看来,外卖平台 1.0 版确实弱爆了,但作为第一个将订餐服务与互联网结合起来的平台,其理念在那个时代还是非常超前的。这也使得 Grubhub 迅速得到了投资者的青睐,在短时间内完成了多轮融资,并在 2014 年成功上市。

然而,随着竞争对手 DoorDash 的崛起,Grubhub 的好日子就结束了。

DoorDash 在 2013 年成立之初,便开始以激进的“烧钱模式”迅速抢占市场份额。在巨量资金的支持下,DoorDash 不仅配备了送餐团队,提升了配送质量,还在市场营销上加大投入,一套组合拳打下来,打得“老师傅”Grubhub 晕头转向。

DoorDash 的玩法其实正是“外卖平台 2.0 版”。1.0 版本的 Grubhub 只是搭建了一个供消费者挑选餐厅订购食物的平台,并撮合用户与商家完成交易,但配送由商家自行完成。由于 Grubhub 只允许可以自行配送的餐馆入驻,导致消费者的选择受限,商家服务范围通常也不会很大。2015 年美国外卖研究数据显示,Grubhub 成立 10 年后,美国外卖渗透率仍有 12.5%,线上化率更是只有可怜的 6%,绝大部分美国人仍在使用传统方式点餐。当然,这个“打法”的好处也显

而易见,那就不需要承担骑手费用这项大额支出,盈利能力自然不在话下。

在面对后起之秀 DoorDash 时,Grubhub 也显得过于自信了。平台管理层认为市场已经饱和,却没有意识到,他们所谓的饱和只是“部分饱和”,即大多数拥有独立配送能力的餐厅确实已经被他们的服务所覆盖,但数量更加庞大,且不具备自行配送服务能力的餐厅却被完全忽略了。

此外,2.0 版的平台还引入了“算法优化策略”来保证配送的效率和品质。这可比“啥也不知道”的 1.0 版平台高级太多了,餐饮到哪儿了,平台知道,商家知道,用户也知道。于是,2.0 版平台在运行不久后就呈现出爆发式增长。以配送团队为标杆的 DoorDash 与网约车领域的 Uber (优步),双双采用 2.0 版打法攻城略地,一步步蚕食了 Grubhub 的市场份额。

根据彭博社的研究数据,2018 年,Uber Eats (优步餐配)和 DoorDash 的市场份额还远不及 Grubhub,但经过了不到 3 年的发展,至 2021 年 6 月,DoorDash 就以 53% 的外卖市场占有率击败昔日霸主登顶,Uber Eats 则以 23% 居第二位。

面对急转直下的形势,Grubhub 也曾尝试过自救,正式推出外送送餐服务。但一切为时已晚。

2021 年,欧洲最大的外卖公司 JET 带着对全球扩张的美好憧憬,以 73 亿美元完成了对 Grubhub 的收购。JET 希望借此进军北美市场,在全球范围内拥有超过 7000 万用户活跃用户,一年处理至少 5.93 亿份订单。按照计划,这个规模足以帮助 JET 与同样布局全球的 Uber Eats 以及亚马逊旗下的 Deliveroo 正面较量。

然而不久之后,JET 就察觉到了 Grubhub 在财务上的巨大压力和运营上的诸多困难。在接下来的 2022 年,JET 宣布大幅减值,Grubhub 被减记 30 亿欧元,以应对估值下降和市场波动。与此同时,Grubhub 的亏损情况持续恶化,2023 年现金流依然呈负数,运营数据继续下滑,成了一块“烫手山芋”。

最终,在今年 11 月 15 日,JET 宣布以 6.5 亿美元将 Grubhub 出售给美国新兴外卖初创公司 Wonder。而且,这 6.5 亿美元的总价中还包含了 5 亿美元的债务。

敢在此时接下 Grubhub 这块大“山芋”的 Wonder,又是“何方神圣”?

Wonder 是一家食品配送初创公司,由沃尔玛前电商主管马克·劳尔于 2018 年创立。Wonder 创立之初只是一个以移动餐车为主要经营方式的门店网络,服务

区域主要集中在美国新泽西州和纽约郊区。Wonder 的特色在于引入了大量餐厅的预制菜,所以即便顾客只是在 Wonder 上点餐,却能收到不同餐厅的餐品。

2023 年 1 月,这一模式也升级了,变成了“集外卖、自取及部分堂食服务于一体的实体店”,这也被美国业界称为“外卖服务 3.0 版”。

在 3.0 版的 Wonder 实体店中,只要在一个厨房就能做出多家餐厅的特色菜,其中部分来自现有的知名餐饮品牌,而另一些则为 Wonder 门店独有,比如与知名厨师合作打造的独家菜品。公司创始人劳尔表示,他希望 Wonder 能够成为一款“为用餐而生的超级 APP”,为用户提供多种选择,以适应大家不同的预算、饮食偏好和时间安排。

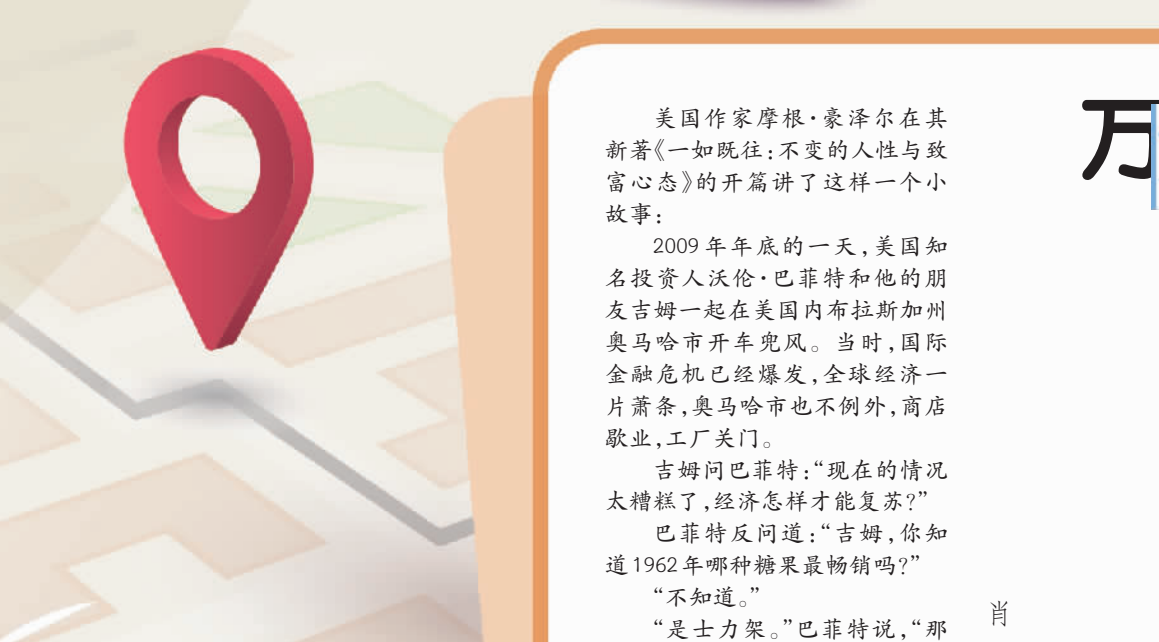
除此以外,Wonder 还有一项别的平台不具备的优势——垂直整合,从烹饪到配送、从门店到平台,每一个环节都是自家的。这意味着,在 Wonder 上根本不存在所谓的“幽灵厨房”,消费者每次点餐都对应着一家 Wonder 实体店,吃到嘴里自然放心得多。

根据媒体报道,此次 Wonder 收购 Grubhub,旨在将后者深耕多年的精选合作餐厅纳入自己的平台,并借此从中高端市场切入更广大的中低端市场。同时,Grubhub 平台也会继续运营。

自创立以来,Wonder 已完成 5 轮融资,融资总额达 17 亿美元。此次收购 Grubhub,也让 Wonder 再次获得了 2.5 亿美元的新融资。目前,Wonder 已有 30 家门店开业,另外 18 家计划于明年年初开业。

“新版本”带着“老前辈”,未来的外卖平台还将玩出哪些新花样?让我们拭目以待。

肖瀚



# 中国茶咖“甜蜜”融入印尼市场

陶方伟 孙清清 杜白羽

近年来,中国茶咖品牌相继进入印度尼西亚市场,掀起一股茶咖热潮。在雅加达的大街小巷,中国茶咖品牌成为引人注目的街头风景,不仅为当地人带来“甜蜜”体验,还为当地发展增添新活力。

2020 年进入印尼市场的蜜雪冰城,门店数量已有 2600 多家,跻身印尼最受欢迎茶咖品牌行列。此后,库迪咖啡、书亦烧仙草也相继来到雅加达,受到当地消费者欢迎。

蜜雪冰城印尼公司招商经理安迪·梅特里·哈坦托说,蜜雪冰城在印尼深入人心,特别是在年轻群体中很有名气。

21 岁的萨布丽娜·拉拉萨蒂是雅加达国立大学三年级学生,去年 9 月在朋友推荐下第一次尝试了库迪咖啡后便成为其常客。“我最喜欢库迪的生椰拿铁和抹茶拿铁,价格亲民,品质又好。”

在扎赫拉·阿妮拉看来,书亦烧仙草凭借独特卖点在激烈竞争中脱颖而出。她说:“我特别喜欢它浓郁的茶香,搭配的牛奶也顺滑可口,配料很丰富。”

高质平价是中国茶咖风靡印尼的重要原因。这源于中国茶咖企业构建了完

善的供应链体系,以此实现成本控制和全链条食品安全。

记者来到位于河南省的蜜雪冰城总部,其全球门店的核心原料就产自焦作市温县的超级智能工厂——大咖国际食品有限公司。进入工厂,一条条自动化、现代化生产线上,经过杀菌、清洗、包装等环节,糖、奶、茶、咖、果、粮等原料加工完成,整装待发。像这样的生产基地,蜜雪冰城在中国有 5 个,年综合产能超 150 万吨。

本土化可以说是中国茶咖品牌融入当地的又一法宝。

为满足印尼消费者需求,库迪咖啡研发了一款“甜心厚乳拿铁”。库迪咖啡印尼公司副总经理陈骥介绍,这款饮品由咖啡、牛奶、棕榈糖和炼乳调制而成,其中棕榈糖是本地特色原料。“这款甜饮深受欢迎。”他说,“我们还引入了果咖系列,这些饮品填补了印尼市场的空白。”

书亦烧仙草印尼市场运营负责人饶方云说,进入印尼市场前,公司进行了市场调研。“由于环境和气候等原因,印尼消费者更喜爱高甜度的饮品,所以在研发产品时,我们据此调整出更贴合当地需求、

更容易被消费者接受的产品。”

带来甜蜜与潮流的同时,中国茶咖品牌也为当地创造大量就业岗位。据蜜雪冰城印尼公司网站数据,蜜雪冰城帮助 1400 多名印尼商业伙伴实现自主创业,直接创造约 1.28 万个门店工作岗位。同时,其覆盖生产制造、物流运输、装饰装修等产业链,总体带动社会就业超过 2 万人次。

“目前,我们在印尼员工总数约 250 人,其中 96% 以上是本地员工。”蜜雪冰城印尼公司营运负责人韩文超说,“招商经理安迪从我们初入印尼市场时就加入了公司,如今已能独当一面。”安迪表示,加入蜜雪冰城不仅让他拥有一份稳定工作,还让他感受到不同的职业机遇。他说:“能够接触到中国管理理念和市场运作,这对我的职业发展有很大帮助。”

作为书亦烧仙草在印尼首家门店的店长,菲特莉·哈里亚特同样在工作中成长。她说:“这份工作让我掌握了解决问题的能力,在这里我真正感受到了工作的乐趣和成就感。”(据新华社电)

美国作家摩根·豪泽尔在其新著《一如既往:不变的人性致富心态》的开篇讲了这样一个小故事:

2009 年年底的一天,美国知名投资人沃伦·巴菲特和他的朋友吉姆一起在美国内布拉斯加州奥马哈市开车兜风。当时,国际金融危机已经爆发,全球经济一片萧条,奥马哈市也不例外,商店歇业,工厂关门。

吉姆问巴菲特:“现在的情况太糟糕了,经济怎样才能复苏?”

巴菲特反问道:“吉姆,你知道 1962 年哪种糖果最畅销吗?”

“不知道。”

“是士力架。”巴菲特说,“那你知道现在哪种糖果最畅销吗?”

“也不知道。”

“还是士力架。”巴菲特说。

随后两人陷入沉默,谈话就此结束。

这就是本书着力探讨的主题:面对充满不确定性的世界,与其“预测”难以预知的未来,不如静下心来寻找其中的确定性,并以此作为决策,从而相对从容地应对未来。

事实上,持类似观点的人不在少数。

亚马逊公司创始人杰夫·贝佐斯就曾多次在公开场合吐槽:“人们经常问我未来 10 年会发生哪些变化,但是几乎没有人问过我:‘未来 10 年里有什么事情不会改变?’我认为,这才是更重要的问题。”

美国知名投资人纳瓦尔·拉维坎特也说过,如果有 1000 个平行世界,而你想在其中 999 个世界中获得成功,那么你就需要“排除运气这个不可控因素”。

作者认为,“以不变应万变”的道理适用于生活中的许多方面:“几个世纪以来,哲学家不断思考一个问题,人的生活方式有无限可能,但实际上每个人能过的生活只有一种。这个扎心的说法值得我们深思,也让我们追问:我们经历的生活方式以及各种可能的生活方式中有哪些共同特质?这些特质是共通的,与机缘、运气或巧合无关,显然这才是我们应该关注的最重要的事。”

书中指出,要提前预判“黑天鹅”,恐怕任何人都无能为力。但“黑天鹅”永远都存在,不在这里出现,就在那里出现,没有人能够提前做好充足的准备。更糟糕的是,“你越觉得自己考虑得很周全,当意外发生时,你所遭受的冲击就越大”。

不过,有两个方法可以帮助读者更有效地应对风险。

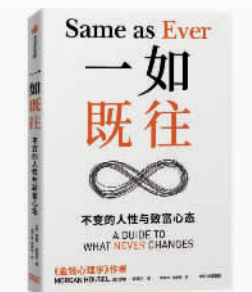
第一,要以对待预期的方式应对风险。例如,美国加利福尼亚州地处地震板块,发生地震是大概率事件,但要准确预测地震发生的时间、地点和震级却是难上加难。因此,该州的做法是不去纠结预报本身,而是要求紧急救援队随时待命,并且要求建筑物“至少能应对百年一遇的大地震”。

这里的要点在于将预期和预测区分开来。即使不知道风险何时何地会发生,也要以“风险终究要发生”的预期为锚,提前做好准备;如果过度依靠“精准预测”,风险则很有可能变成真实的危险。基于此,作者总结道:“预期和预测是两回事。在这个世界上,风险无法被预测,所以预期比预测更有意义。”

第二,要为自己留下足够的冗余。“如果只为可预见的风险做准备,当发生无法预见的风险时,你就会措手不及。”作者以个人理财为例称,如果一个人对自己的存款有疑虑,觉得“存得可能有点多了”,恰恰说明这是“合理的存款额度”。

作者还提醒道,很多时候,人们所做的准备都不大靠谱,“毕竟世界上的重大历史事件在真正发生之前都像无稽之谈”。而且,即使世界上最有智慧的规划者日夜不停地工作,也不可能制定出可以应对一切的、完美的策略。所以,如果你不想在意外变故时措手不及,最好的办法是多留一些冗余,仅此而已。

历史不会重复,但总会遵循相似的韵律。在这个不断变化的世界中,比起追逐“永恒的不确定性”,理解和把握那些不变的事项,随时做好应对策略,亦有启发意义。



本版编辑 韩叙 杨啸林 美编 夏祎  
来稿邮箱 gjb@jirbs.cn