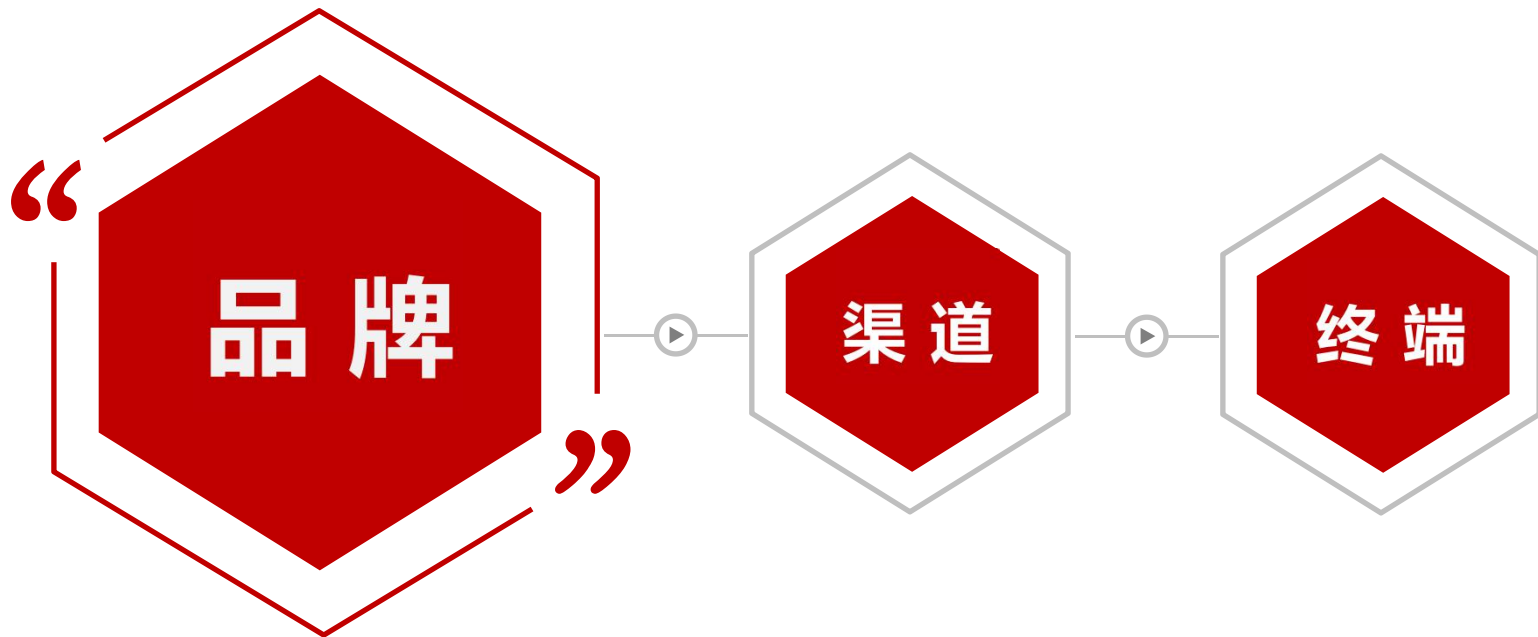


钱大妈品牌案例复盘

本资料仅限于内部学习交流
禁止任何商业用途





钱大妈创业历程

2012年4月

钱大妈在东莞开出第一家猪肉专卖店

2013年4月

试水社区生鲜模式，在深圳福田开出第一家标准社区店

2014年2月

在广州开出第一家店，在广深两地以每月两家店的速度开业

2015年2月

完成A轮融资，和君资本投资

2016年12月

门店规模突破260家，成为华南地区社区生鲜领军者

2017年6月

完成第二轮融资，启承资本投资

2018年8月

首次入选广东连锁50强榜单

2018年9月

第1000家门店开业

【一】品牌简介

钱大妈始创于1995年，是一家以经营各类生鲜肉菜为主的店铺，2012年成立钱大妈农产品有限公司，目前门店超2000家，2020年销售额约为120亿元。

钱大妈计划在香港进行IPO，集资约4亿至5亿美元，并拟在上市前的一轮融资中筹集20亿元人民币，使其估值最高达到250亿元人民币。

钱大妈主要盈利模式是赚取店铺每年8万元的加盟费（根据地区费用有所调整）和1%到1.5%的管理费，另外赚取供货差价，加价率约为6-8%。

钱大妈经营秘诀为两句响亮的宣传语：“不卖隔夜肉”、“卖剩免费送”。即日清模式：从每天19点开始打折，每过半个小时降低一折，直至免费送。

【二】客户细分

对食材要求较高、注重家人身体健康的家庭主妇。

【三】价值主张

市场定位：家门口的菜市场

经营理念：不卖隔夜肉

企业使命：让每一餐都新鲜

价值观：做市场经济的活雷锋

企业精神：挺起胸膛卖肉菜

目标愿景：全球卖菜

5.10

錢大妈

®

不卖隔夜肉

旗舰店 NO: 粵A0036

不卖隔夜肉



錢大妈

不卖隔夜肉

大媽包



芝麻包 叉燒包 豆沙包 蓮蓉包 蓮蓉包

钱大妈

不卖隔夜肉

每天清货时间

19:00 全场九折

19:30 全场八折

20:00 全场七折

20:30 全场六折

21:00 全场五折

21:30 全场四折

22:00 全场三折

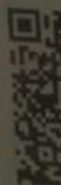
22:30 全场二折

23:00 全场一折

23:30 免费派送



牛柳



竞争对手

- 已经挂了的
 - 鲜生友、易果生鲜下属安鲜达、迷你生鲜、本来便利网、壹桌网、果实帮、鲜来多，以及被胡润研究院发掘的潜力独角兽呆萝卜
- 还存在的对手
 - 盒马鲜生、兴盛优选、每日优鲜、永辉生活、多点Dmall



品类切入点：从卖猪肉开始

- 钱大妈原本是东莞长安农贸市场一家普通的猪肉专卖店。直到2013年，它才在深圳开了第一家标准店，导入蔬菜、水果、肉、水产等接近500个SKU。
- 从猪肉延伸到果蔬水产，看似朴实无华，其实暗藏着一个巨大的机会。
- 据民生证券统计，1985年以来，国内消费者的物质生活水平稳步提升，对于肉蛋奶的需求量也逐步上涨，其中肉类的占比多于其他两项占比之和。
- “肉、蛋、奶”这3个品类中，鲜奶早就形成了生鲜电商的模式。
- 从供应链把控而言，猪肉比鲜奶更适合做生鲜电商。
 - 第一，市场需求量大。三大品类中2015年全国肉类生产量占比55.7%。
 - 第二，消费频次高。肉类消费每天每餐都在发生，需求弹性远低于葱姜蒜，和大米差不多。
 - 第三，毛利率高。麦当劳销售鸡肉，无论是禽流感还是其他黑天鹅事件，这个快餐品牌都能够稳定原材料价格，从而做到全国连锁门店价格波动极小。它是通过“现货”与“期货”对冲风险、套期保值来稳定物价，甚至于赚得差价。

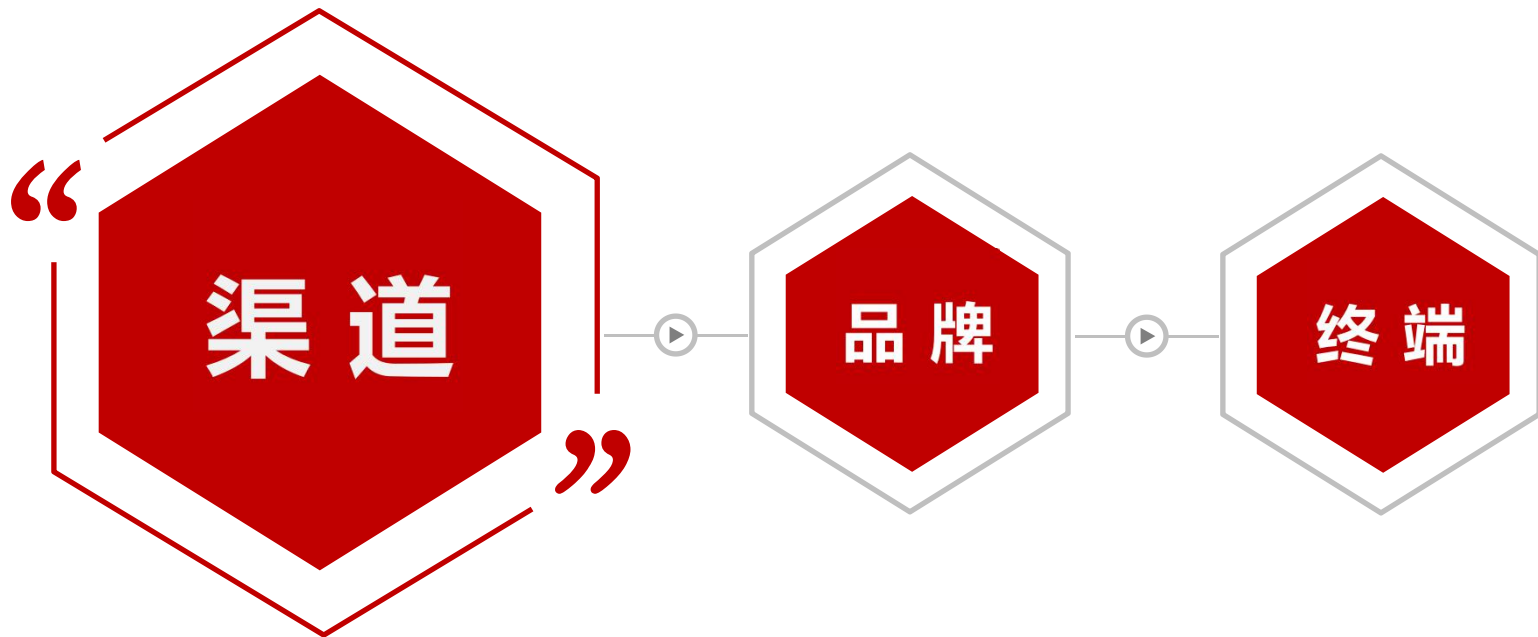
钱大妈仓库内有SKU在450到480个，门店必选SKU有150个，再在此基础上根据自身销售情况选择，门店SKU通常在350到380之间，主要涉及猪肉、蔬菜、鱼、水果四个大类。

在销售结构中，猪肉在总销售额占比到40%，蔬菜占30%，鱼占10%到15%，水果占不到10%。

聚焦的好处是降低管理难度，不同于其他消费品，生鲜供应链复杂，每个品类从采购到配送保存的整套体系都不同。

“钱大妈从2012年到现在只做生鲜食材，米、面、粮、油豆都没有碰，就是为了聚焦。聚焦给公司带来运营管理上的简单、高效、可复制，收获高增长和规模。”杨康说。

为了让消费者能第一时间吃到新鲜的食材，钱大妈自建生鲜配送系统，现已在广州白云、深圳海吉星建立起城市配送中心，从食材的采购、打包、分拣、配送、到店整个作业过程不超过12个小时，最大程度上保障了食材的新鲜。并且根据不同产品的特性和保鲜要求，实行智能控温，避免产品在运输过程中因温度变化而发生质变。



【四】渠道通路

线下门店：五年线下门店的经营，为钱大妈聚集了一批忠实客户。

线上商城：钱大妈接入线上微商城（有赞提供技术支持），主打实体店没有的水果单品，线上线下形成差异化，暂用线上下单到店自提的方式，为门店导流，利用线上拼团不断裂变更多新用户。借助社区店的优势，对社区团购进行发力。

【五】客户关系

通过给居民提供新鲜的食材，同时坚持不卖隔夜食材的特点，这一点备受大爷大妈喜爱，而这个群体逐渐形成了钱大妈的品牌宣传员，逢人便夸。优质商品获得客户的认可，客户积极进行传播，最后形成完整闭环。

【六】收入来源

钱大妈的主要盈利点在前端，包括加盟费、品牌使用费等固定收益。直营店利润和加盟店的利润分成。同时门店按销定采，不压货，加快货物流转，减少损耗。

渠道切入点：最先走进社区

钱大妈2013年在深圳开的首家门店，位于香港口岸的住宅区。

钱大妈创始人冯卫华的想法是，大型商超和菜市场距离用户都很远，没有一个干净卫生、优质平价的购买渠道就在家门口。

这符合心理管理学家陈禹安提出的“能耗理论”。用户想买一块肉，太贵则是价格能耗，太远则是空间能耗。

未来的商业竞争，必将从价格战转向能耗战。

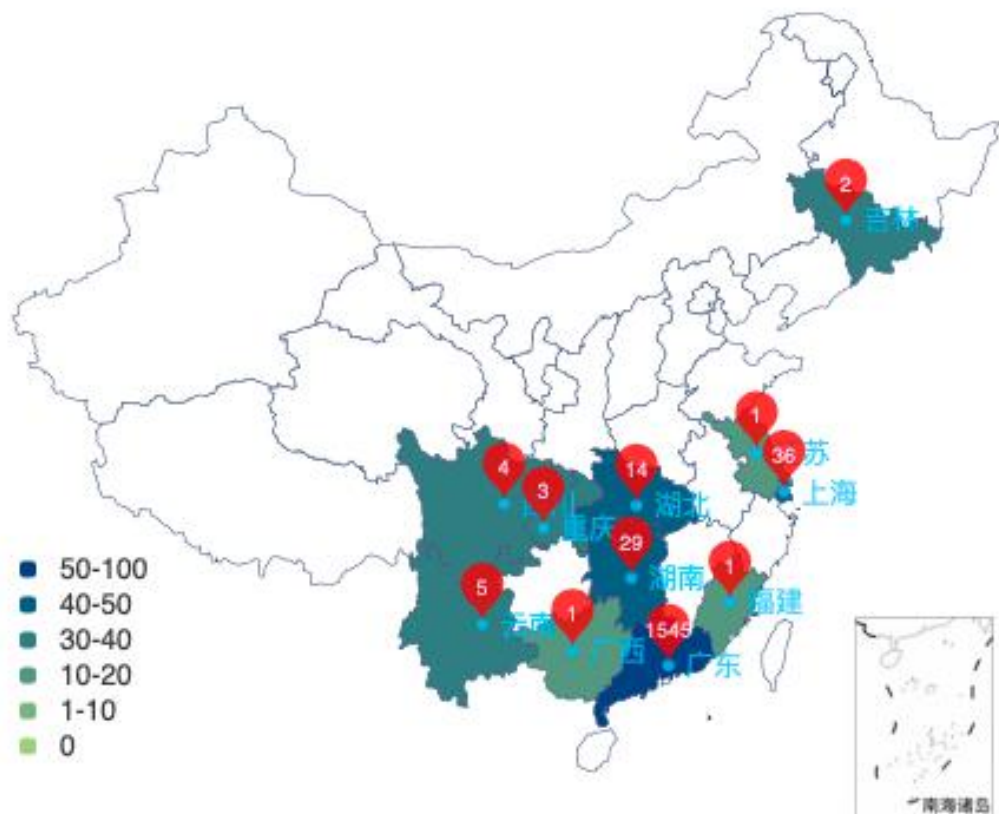


钱大妈始终站在消费者角度，面对快节奏的现代都市生活，想顾客之所想，充分考虑人们日常忙碌背后的家庭生活，把菜市场开进社区，开到千家万户的家门口，

紧密围绕顾客，贴近顾客、服务顾客，为消费者提供最快捷、最方便、最实惠的日常买菜体验和服务，做您家门口的菜市场。

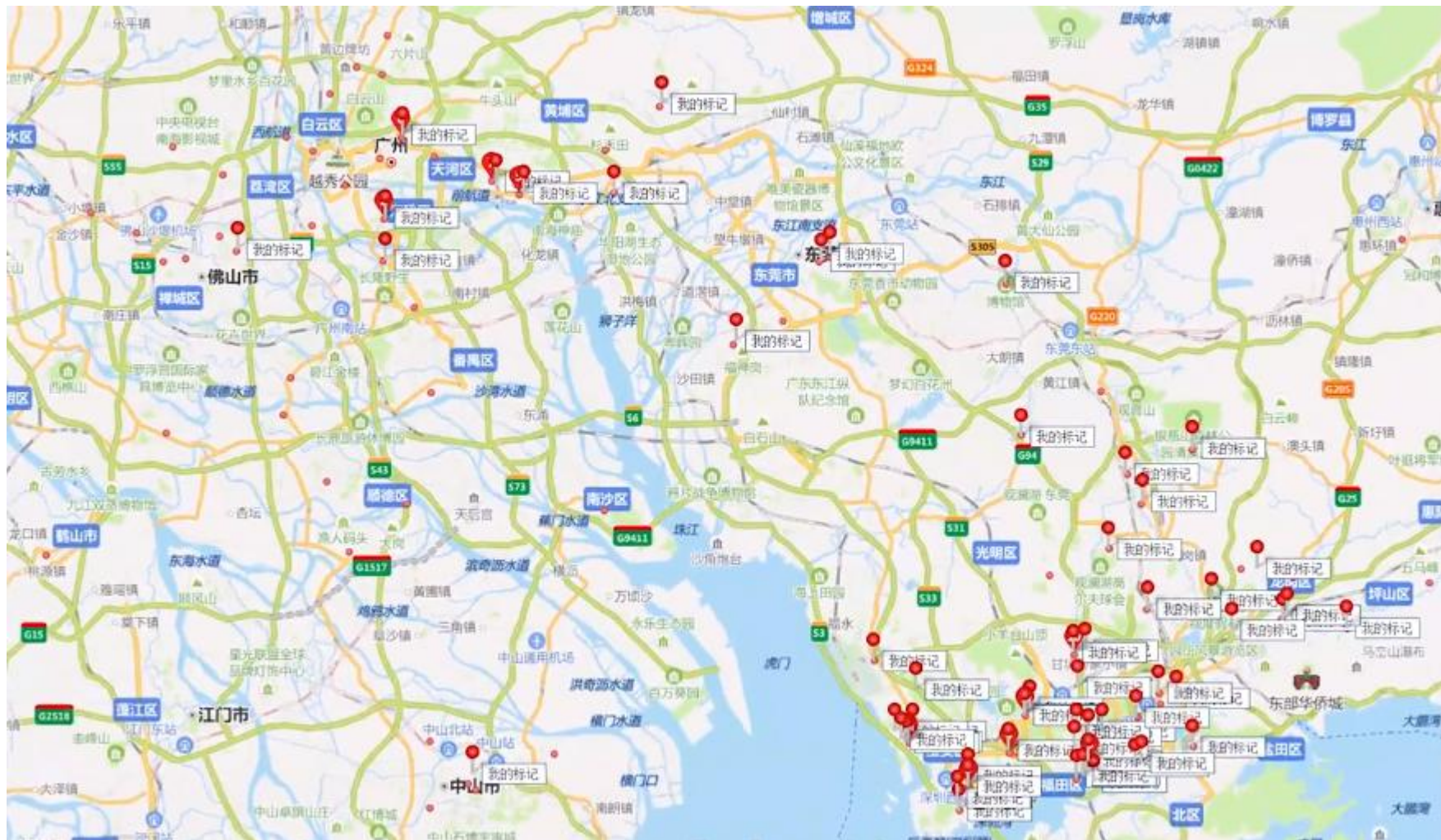
钱大妈全国店铺情况

* 以下门店数据在持续更新中，不保证完整，仅供参考



广东门店分布详情 [>](#)

广州市 (419)	深圳市 (411)
珠海市 (63)	佛山市 (219)
江门市 (24)	肇庆市 (33)
惠州市 (78)	梅州市 (1)
汕尾市 (1)	阳江市 (9)
清远市 (35)	东莞市 (156)
中山市 (94)	云浮市 (2)



广东大本营

钱大妈全国渠道征战路线：

2019年4月，钱大妈首次走出珠三角，将首站选在了上海，并且一举征服了上海的大爷大妈，一年内在上海开店100家，钱大妈在华东市场的开局意外的顺利；

2019年9月，钱大妈杀入湖北武汉，在华中市场打下一颗重要的棋子；

2020年3月，钱大妈进入成都和重庆，由此揭开了拓展整个西南地区的序幕；

2020年5月，钱大妈进驻苏锡常地区，沿海、华中、西南渐成犄角之势；

2020年12月，钱大妈落子北京，两个月后顺理成章的进入天津，拿下华北市场两个最重要的城市后，钱大妈的势力范围基本分布到全国主要重点城市。

钱大妈[®] 不卖隔夜肉

钱大妈加盟模式

上游

以平台形式
对接供应商

下游



统一供货+配送

加盟商



自行选址，
菜品到货后
自行分类、包装等



无壹财经

数据来源：公开资料

钱大妈开店体系：

“加盟商+店长承包制+城市内部加盟” 三种模式并行，90%的门店是加盟店。目前官方签约的1508家签约门店中，只有139家直营店，其他都是加盟店。

以加盟面积在50平方米左右的店面为例，前期投入大约包含25万元装修设备费，以及7万元加盟费、保证金等。此外，加盟半年后，钱大妈还要收取当日19点前营业额的1%-1.5%作为品牌使用费。

钱大妈加盟收费情况

面积大小 (平方米)	费用 (元)	已包含 (服务内容)	未包含 (有偿提供服务内容)	收费依据	收费标准/付款方式
40m ² 以下 (含40m ²)	236800	1.现场施工	1.报批费用;	1.设计师携带专业设备测量店铺尺寸,初次量尺要求加盟商到现场(不在场视为默认); 2.设计师将平面方案发给加盟商确定,并签字回传。结算面积按施工图的套内面积计算装修费用; 3.原则上100平方以上每10平方内为一个阶梯加收1万元。	1.一次性付款; 2.7万元加盟费用; 3.按图纸平方数全额收取对应装修款;
50m ² 以下 (含50m ²)	256800	2.冷柜设备	2.增容费用;		
60m ² 以下 (含60m ²)	266800	3.IT设备	3.地面抬高超过75mm费用;		
70m ² 以下 (含70m ²)	278800	4.菜架	4.一铺两用砌墙、批荡费用、装门费用;		
80m ² 以下 (含80m ²)	298800	5.广告制作	5.打拆/新建阁楼、楼梯费用;		
81m ² -100m ²	328800	6.空调	6.消防报批、施工费用;		
		7.电视机	7.物业/政府部门等公关费;		
		8.加湿器	8.公司标配仅含一套招牌字,若出现两个或以上招牌,基础制作、广告发光字,费用另计;		
		9.开业舞狮	9.水电不到户、拉主线、挖排污管、排污管道超出门店范围等达不到施工要求的情况,费用另计;		
			10.收银系统为标配,若要增加设备,费用另计;		
			11.新增烧腊间、烧腊柜,费用另计;		
			12.新增双温子母柜,费用另计;		
			13.《服务内容》内未包含的其他项目;		

加盟钱大妈需要缴纳3万元加盟费、4万元保证金,门店面积最小不能少于40平,按照每平方米约5000元的标准预付装修费用,装修包含了收银系统、冰柜、菜架、空调等设施。

钱大妈单店运营：

一家钱大妈的门店大概能够覆盖1000-1500家住户，平均每天门店客流在500-800人。门店开张的三个月内由于蔬菜类不赚钱，主要靠肉类盈利，最好在社区中建微信群，多拓展线上渠道销售。等到经营情况稳定，加盟商平均能有20%-25%的毛利。

钱大妈在二三线城市的客单23元，在一线城市客单为28元；
二三线城市日营业额1.1万元，一线城市更高，能到1.5万元。

两侧靠墙货架再加一个中间货架，是钱大妈的主流店面形态



钱大妈单店选址：

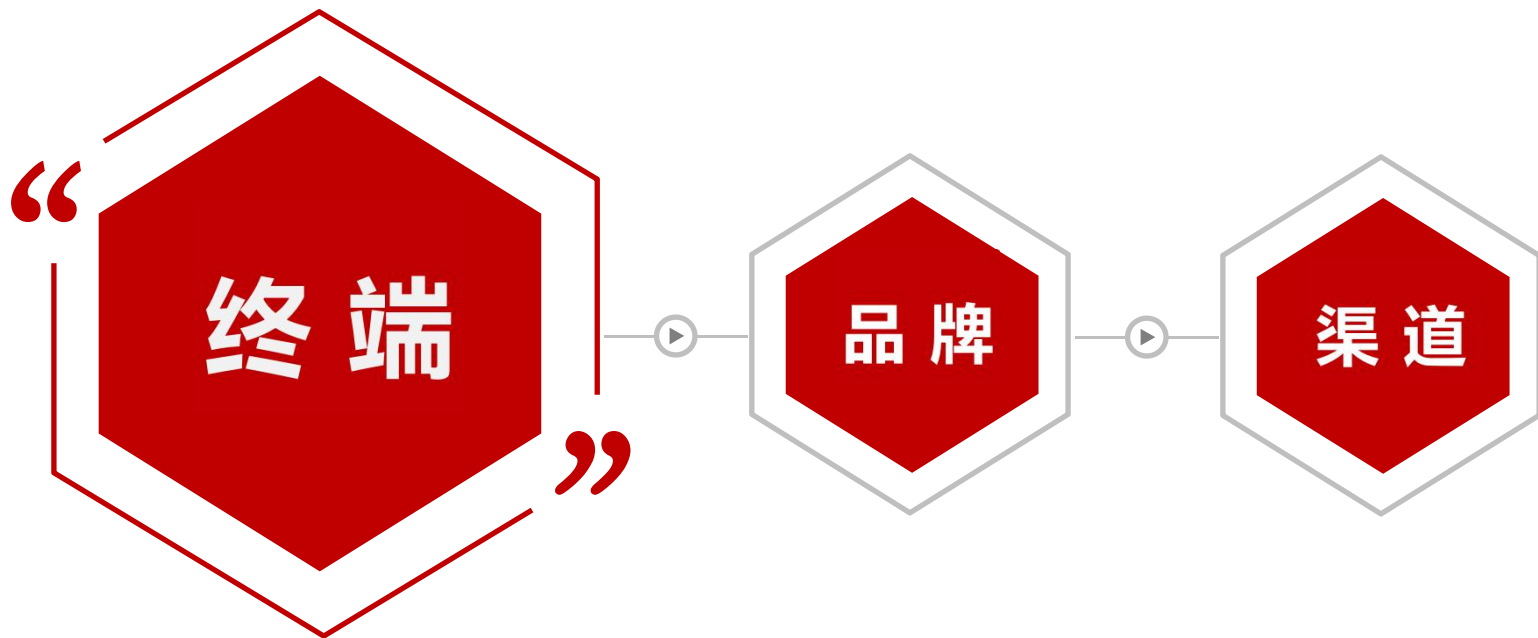
采取“蜂窝战术”，集中在居民社区周边，门店最短距离250米。

对所在小区入住户数有比较严格限制，要求所在小区需要有1500住户。

社区住户要求1500户的选择逻辑，单店预计做小区三分之一的生意，也就是500户。早期通过调整价格，吸引客流，日客流做到350到450人，当能稳定在350人，客单在25元，门店便能盈利。



钱大妈无人货柜项目：毛利率近15%，单点投资12万



钱大妈

不卖隔夜肉

优鲜肉

鲜肉分装区

不卖隔夜肉

今日新鲜肉
三花肉 28.8元/斤
五花肉 28.8元/斤
排骨肉 28.8元/斤
猪头肉 28.8元/斤
猪耳朵 28.8元/斤
猪舌头 28.8元/斤
猪蹄膀 28.8元/斤
猪手 28.8元/斤
猪尾 28.8元/斤
猪脚 28.8元/斤
猪心 28.8元/斤
猪肺 28.8元/斤
猪肚 28.8元/斤
猪大肠 28.8元/斤
猪小肠 28.8元/斤
猪血 28.8元/斤
猪皮 28.8元/斤
猪骨 28.8元/斤
猪头 28.8元/斤
猪尾 28.8元/斤
猪脚 28.8元/斤
猪心 28.8元/斤
猪肺 28.8元/斤
猪肚 28.8元/斤
猪大肠 28.8元/斤
猪小肠 28.8元/斤
猪血 28.8元/斤
猪皮 28.8元/斤
猪骨 28.8元/斤
猪头 28.8元/斤



【七】终端运营

电子会员 社群，圈住老客户：2018年7月，钱大妈通过有赞开通微信小程序店铺，打开社交电商渠道，开始辐射门店三公里的用户，开启一小时配送业务，开店首月就实现了营业额约40万元；凭借「电子会员卡」打通微商城和门店会员，吸纳了百万会员粉丝。

电子会员与线下门店打通，积分优惠券通用，给老客户带来了极大的方便，增加了复购。钱大妈通过微信裂变出上千个微信群，增加门店覆盖面。

日常会在群里发裂变红包类的优惠券，这样的活动可以大大提高群成员的参与性，为钱大妈线上商城的传播和购买带来一定帮助。

主营生鲜产品也会制作一些菜谱供大家学习，这样为群增加了附加值，群成员黏性更高。一些活跃气氛的小游戏配合小奖励，能够有效拉动用户的活跃度。钱大妈会在社群中发拼手气微信红包，手气最佳的用户可获得一份店铺内的生鲜产品，比如一份鸡翅。

钱大妈[®]

NO: 粤A0

钱大妈微商城上线

钱大妈 不卖隔夜肉

优鲜肉

钱大妈
新鲜上市

监督
倡议书

多网点线上线下打通，提高门店管理效率

多网点打通库存：钱大妈使用了有赞的多网点功能，将门店的库存、价格与线上完全打通。这样一来，线上的销售情况可直接与线下库存同步，门店无须二次清点库存。

线上产品设置：门店的生鲜产品分为非标品和标准品，但是线上渠道不同于门店，用户无法用肉眼观察产品的分量。因此在钱大妈小程序店铺，所有的生鲜产品都会作为标准品按份/根等单位出售，线下门店则根据此标准拣货配送。

门店库存管理：钱大妈采用的是总部向门店供货的模式，门店需要每日清货、订货，在过程中会根据周边用户的消费特性调整货品，达到最优的订货量，从而减少产品的损耗。据了解，现在钱大妈的新店只需要两个月即可摸透周边的消费特性。

< 怡翠世嘉 钱大妈VIP街坊1群(494) ...



钱大妈怡翠世嘉店员-Yami*

尊敬的各位顾客朋友，非常遗憾的通知大家，我们的猪肉今天本来正常销售，直到8点有业主反馈早些时候有拍到3只老鼠趴在未分割的边猪上，本着一切为了顾客安全健康的理念，我们今天已经下架猪肉，现在起不在销售，已经销售可以凭小票回来退货，对此给您造成的不便，我们深表歉意！我们已经联系公司，将把猪肉拉回仓库做销毁处理，这个退货和销毁记录会及时通报给各位。接下来，我们将对全店卫生做彻底清理，联系公司品控和工程，对店里的对外通道进行全面封堵，感谢各位的监督和支持。我们也呼吁所有商户和业主，共同推进本小区的灭鼠除害保健康活动，给大家一个舒适健康的生活环境。我们再次重申钱大妈始终把食品安全放在首要位置，谢谢！



钱大妈怡翠世嘉店员-Yami*



钱大妈秋秋

扫码进入【钱大妈会员Family】

消费享积分，积分当钱花

消费1元=1积分

150积分=1元钱

买单可抵扣现金

免费注册会员

尊享更多优惠

欢迎邀请街坊

注：促销和19点后打折商品不参与积分
[钱大妈机器人群发]



钱大妈~小卢



钱大妈~小卢



12:53



钱大妈~小卢

特价数量不多，需要的赶紧艾特我啦👉



Aries Mohr

我要椰青



钱大妈~小卢

@Aries Mohr 要几个



Aries Mohr

需要放冰箱吗？



钱大妈~小卢

需要买菜可以艾特我啦👉



Z Juan

有四季豆吗？



Z Juan

还要一袋红糖馒头和一袋白馒头



Z Juan

@钱大妈~小卢



送达速度上，京东到家30分钟送达；美团外卖35分钟送达；钱大妈自有平台1小时送达。

1. 前端防杂

- 硅谷中餐馆很多，菜量大、价格便宜，还难吃，最终的结果是过段时间换一个老板。究其原因，是菜单品种太多，120多种小炒可供选择，任选3样，价格18美元。
- 由于SKU复杂度过多，商家需要采购少批量、不同的原料以备用户选购。这样一来，相应品类采购规模小，议价能力低；SKU过多，库存压力和损耗率大。
- 生鲜行业同理，过多的SKU是损耗和成本的驱动器。而目前，钱大妈只有500多个SKU，门店一般摆放200-300多个商品。

2. 后端减重

- 企业获取资源有两种方法，第一种是交给供应商做，另一种是自己做。
- 三 ● 刘宝红说，当企业没有能力选择和管理供应商时，就不得不走上纵向集成模式，导致重资产运营，投资回报率低下。
- 这些案例在生鲜行业不是没有。2015年末，自建蔬菜基地的锦绣生鲜上线，但2016年之后就消息全无。
- 钱大妈旗下门店每天15:00之前，向总部提交第二天的订单，待订单汇总之后统一向供应商下单，并在凌晨送往钱大妈自己的配送中心。
- 此后，钱大妈内部进行分拣、打包、配送，5:30之前送达各个门店。
- 这个环节，钱大妈能够直接管控供货商的损耗。如果拣货过程中发现损耗率大于4%，这个供货商将面临惩处。
- 筛除4%损耗后，那些5:30之前上架的商品如果再有损耗，门店可以直接退货给钱大妈总部，保证门店进货0损耗。

3. 中间治乱

- 前端和后端都减损之后，最终考验的就是门店自身的计划预测了。每天15:00下单时，如何保证单量不会太多造成库存，又不会太少造成缺货？
 - 首先是摸透消费特征。钱大妈能在2个月内了解所在社区的消费特性，预估每个门店的日消费量。
 - 千店千面，每个门店都有不同的消费特点。钱大妈需要每个店长统计预测，然后上报到总部。
- 其次，保证不卖隔夜肉，库存当日促销。就算是钱大妈还剩余库存，其每天19:00开始
- 就会上演一波大促销。19:00打9折，19:30打8折，一直营业到23:30后，门店所有商品就会免费送。
- 三
- 数据显示，钱大妈目前损耗率5%-10%。生鲜行业减损做得最好的，是永辉超市，损耗率4%，盒马鲜生10%，传统商超20%-30%。

【八】总结

由于中国城市居民居住呈现出密集分布式小区格局，在快速的城市化过程中，很多小区缺乏成熟、便利的生鲜商品购买渠道，钱大妈的出现弥补了这一空白，通过5年的积累，线下门店近1000家，形成完整的社区经营壁垒，提前布局，领先竞争对手。高效运转的“零库存”管理理念及执行力，使钱大妈最大程度减少损耗，这一体系化的管理方式，为钱大妈建立起了技术壁垒，成为竞争对手无法超越的核心要点。

此外，京东集团战略与投资副总裁常斌旗下投资基金--启承资本，主导参与了社区生鲜零售商钱大妈的融资。



小贴士：关于“不卖隔夜肉”

畜禽类在屠宰之后会进入一个尸僵环节。在尸僵时期肉的伸展性逐渐消失，由弛缓变为紧张，肉无光泽，关节不能活动、呈现僵硬状态。僵直肉的特点是弹性差、持水性差、适口性差，并不好吃。

尸僵在持续一段时间之后就开始缓减。肉的硬度降低，保水性有所恢复。肉品在这个时候会变得肉嫩多汁，具有良好的风味。

中国肉类协会首席专家张子平：为了避免上架不好吃的僵直肉，商家是不会上架刚刚屠宰好的肉类的。一般来说从屠宰到上架，猪肉需要1-2天，牛肉则需要5-7天。“不卖隔夜肉”在这个前提之下仅仅是一句宣传的口号而已。

科信食品与健康信息交流中心主任钟凯：现在的正规屠宰猪肉都要经过解僵后熟过程，已经隔夜了，冷藏条件下隔夜有什么问题呢？只要不是反复融冻就可以。

钱大妈

BUILDING GREAT COMPANIES
致力于打造中国生鲜领军品牌

做一家值得尊重并受人信赖的企业



THANKS

—— 特 别 声 明 ——

以上根据网络资料整理

仅限于内部交流，禁止任何商业用途