

(上接 C 版)

1. 政策监管趋严, 社区电商已经告别野蛮增长阶段

“烧钱换市场→占据大部分份额→垄断市场→重新制定市场规则→盈利”，这是以往的互联网行业一贯的发展路径，也是社区团购前几年疯狂发展的“烧钱模式”，通过“烧钱换增长”，烧钱把竞争对手都“熬”出局，自己最后成为赢家。但这种“套路”在社区团购市场中，受到政策的监管后，不起作用了。

当大家都意识到先前的烧钱模式已经不再适用了之后，资本便都对社区团购业务的投入进行了收缩，也就意味着社区团购行业正彻底告别野蛮增长时期，进入理性发展阶段。

社区团购是真实居住社区内居民团体的一种互联网线上线下购物消费行为，是依托真实社区的一种区域化、小众化、本地化、网络化的团购形式。相较线下消费，方便省时、送货上门是其主要优势；相较线上消费，社区团购模式对需求更为聚焦，互动性更强，且节省挑选成本。随着政策监管趋严，社区团购补贴放缓，市场加速出清，行业趋于良性发展。各平台更加聚焦于供应链及基础设施优化完善，履约链路精细化经营，软件算法辅助降低管理成本。降本提效，提升产品力及服务力是行业长青的关键。

(一) 国家将引导社区团购健康成长, 强监管政策背景下, 互联网平台企业的社区团购业务应积极发挥经济效应和社会效应

2021年12月7日,《人民日报》发表文章,用大量的版面对于阿里巴巴旗下社区电商平台淘菜菜进行报道,淘菜菜等新兴社区电商平台凭借互联网优势实时连接农户,保证更好、更及时地连接农产品产量与消费者的需求,打造出了一种高效、精准的农业供应链模式,有效解决了农产品的销售以及损耗问题。淘菜菜探索出一条社区团购新出路,淘菜菜切实实现了经转化的产销,凭借着数字化的销售模式进一步便民利民。

社区团购有其独特优势,国家对社区团购态度发生变化,媒体发表评论,引导社区团购健康成长。在国家政策支持下,社区团购有望跨越低价竞争、流量补贴以及低质量陷阱,重新回到供应链竞争、质量竞争、效率竞争、技术竞争的轨道上。

(二) 下沉市场社区团购发展空间大

下沉市场,尤其是下沉社区市场的连锁化率很低,有发展空间。随着乡村振兴战略的推进、制造业往中西部转移,乡镇化发展会释放出连锁化红利。这一波机遇中,像社区团购这样的线上线下融合的形态可能会有比较大的机会。

五、社区团购面临的新挑战

2. 供应链始终是社区团购发展的瓶颈所在

社区团购的三大关键点是获客,供应链和物流配送,社区团长最大的优势确实在低成本获得客户,高粘度的客户群体,但这些团长想同时再去开发解决优质的供应链和快捷的配送物流,就显得力不从心了。

社区团购,应该归类于社群零售,也就是属于零售的范畴。要想做好社区团购,要想做好社群零售,要想做好一个零售体系,在现在的中国零售市场环境下,必须要建立起三大体系:

- 差异化的商品体系;
- 稳定的顾客群体体系;
- 高效的企业运营体系;

六、社区团购的发展前景

(三) 社区团购团长+社区公益团长(志愿者)混合体

这是未来社区团长新角色,这是适用我国“共同富裕”战略的发展,应运而生的混合型社区团长。这种混合型的社区团长比例会越来越大,在社区团购和社区志愿服务方面,这些混合型社区团长将发挥越来越大的作用,可以预见,社区的服务需要这些混合型的社区团长。

(四) 社区团购的发展结局: 或存三种发展形态

社区团购有其创新之处,这是其竞争力所在,但又存在阻碍其进一步发展扩大的不足点。基于上述分析,着眼未来发展,我们认为社区团购,除了维持目前状态外,很大可能存在三种创新型发展结局:

(一) 作为实体店业态的补充

社区团购模式有获客成本低、终端物流成本低、易于复制扩张等优点,并且也得到了资本市场的青睐。但是有诸多因素阻碍其发展成为独立业态,有很大可能发展为实体店业态的补充形态。

1. 扩张面临成本增加问题, 会进一步挤压毛利空间。首先,社区团购业态经营生鲜的毛利较为恒定,比如30%,每笔交易要分给团长8%-12%,剩下的不到20%的毛利。由于社区团购的进入门槛相对较低,未来如果市场竞争加剧,毛利率可能会进一步下降。其次,若增加运营商品品类,成本效率必然下降,建设独立货物存放点也只会徒增成本。

2. 客群不稳定制约进一步发展。基于人与人的信任来做生意,很多时候甚至会有副作用。因为基于人的信任,每一次偏差都会导致客群的减少。并且粘度主要由团长个人来形成的客户控制权在个人手里对企业来说是很危险的。

3. 社区团购与实体店相结合有助于避开自身短板。

一方面,社区团购作为实体店业态的补充,不用建设单独的货物存放点,而且可以专注经营某些特定商品,比如生鲜等,

在这当中,差异化的商品体系是做好一个零售系统最重要的基础。特别是在当前的中国消费市场环境下,商品极大丰富、零售市场高度竞争,要想把顾客从其他的零售平台、零售店中抢过来,靠什么? 只有靠差异化的商品。

3. 佣金缩水, 撤城裁员

今年开始,在消费不振,经济下行压力的大环境背景下,降本增效成了大厂们的共识。部分社区团购平台给团长的佣金开始出现跳水现象,多多买菜的佣金比例从原先的15%降到了2%到3%;美团优选的佣金也降至10%左右。

亏本的事情不能一直做,即便要做,也不会再像几年前那样大刀阔斧地做。在这样的环境背景之下,降本增效便成了大厂们的共识。

进而逐步提高运营效率,也有助于增加客户粘性。另一方面,实体店也会从中受益,因为其可以通过社区团购来增加用户流量。所以,放眼未来发展,社区团购很可能是作为实体店业态的补充,成为线下零售店的流量获取方式,所有线下零售店都可能使用小程序团购来增加流量,实现线上线下融合发展。

(二) 社区团购并入品牌工厂, 成为品牌工厂的私域流量新零售销售渠道

社区团购掌握着大量的高粘度低成本流量正是品牌工厂需要的销售渠道,这些团长可以作为实体生产企业的战略合作伙伴,成为实体生产企业的营销体系组成部分,获取收益,甚至以业绩对赌股份,打造品牌,甚至发货各自优势成立合资销售公司,建立利益共同体。

(三) 打赢流量争夺战, 对供应链上游进行有效整合, 发展为独立企业

在社区团购玩家众多,竞争激烈,经营同质化严重的背景下,若想在赛道跑赢,脱颖而出,社区团购公司必须具备如下特质:

- 第一,对团长要有成熟的管理体制;
- 第二,要能够自主建设数字化系统,做到数据沉淀,发挥出数据的价值;
- 第三,要向供应链上游深耕拓展,做好产品品质把控,努力进行产品研发,建设自有品牌。其中前期流量快速获取和对供应链的把控能力显得尤为重要。

前期的流量获取很关键,因为如果能够短时间内获取大量用户,就可以享受由此带来的规模效应,降低经营成本,提升运营效率。除此之外,也可以增加与供应链上游企业的议价能力,能够对供应链上游进行有效整合。同时不断进行产品品类优化,逐步与周边社区场景进行结合,很有可能经营出自有品牌,最终沉淀下来一个融资能力强的独立企业,甚至被资本看中,得到资本支持,走资本上市之路。

七、社区团购创业样板案例(略)

八、社区团购创业人物故事(略)

九、参考文献(略)

