

■ 守住人比流量重要

上海松江,有一家名为喵阁的酸奶饮品店,面积不过50平方米,却承载着店主张蓓蓓十年的创业梦想。

1987年出生的张蓓蓓是地道的上海人,大学时攻读设计专业。毕业后,她和老公没有按专业找工作,而是凭借着对甜品的热爱,开启了创业之路。

2015年,喵阁正式营业。起初,店里只有几款简单的酸奶饮品,经过不断研发,如今已拥有几十款甜品,积累了上万名老顾客。在喵阁,最受欢迎的甜品当数雪媚娘。每天早上7时30分,张蓓蓓和店员就到店里准备原材料,光是擀皮子这一步,就要把厚度精准控制在0.3厘米左右,只为给顾客带来最佳口感。

“看看我的记录。”张蓓蓓的手机里备注着许多老顾客的喜好,“王小姐,孕晚期,忌芒果,每次来要双皮奶多放红豆”“陈同学,高三,每周五晚七点来,要三份雪媚娘当夜宵”“张爷爷,糖尿病,每次来要无糖酸奶……”这些只是她十年记下来的“老顾客档案”的一小部分。

“有位老顾客搬家到浦东,特意坐一个小时地铁来买雪媚娘,说‘别处的皮子太厚,吃着像嚼面团’。”张蓓蓓说起这事时,眼里亮闪闪的,“你说这是钱能衡量的吗?这是信任啊。”

靠着良好口碑,前几年,喵阁陆续开出了10家加盟店,生意蒸蒸日上。即使在疫情期间,门店不能堂食,老顾客们还是接龙下单、自己来取。后来,加盟店开张时,也是老顾客在微信群里说“别怕,我们还在”。在张蓓蓓心里,这些人不是“消费者”,而是陪着她从几张小桌子做到开加盟店的“家人们”。

今年4月,外卖平台掀起补贴大战。喵阁的外卖订单量涨了近15%,新顾客评价里总说“便宜又好吃”。最初,张蓓蓓以为这是个拓展客源的好机会。可没过几天,问题接踵而至。很多平台计算和付款金额不一致,一笔订单,平台显示的收入和实际到账常有差异,规则复杂得让人头疼,张蓓蓓索性不再费神计算。更让她无奈的是,不少顾客在外卖平台薅羊毛后,选择到店里自取,在享受低价的同时,也占用了店内堂食资源。

“有次一个多年的老顾客在线上下单后微信说‘平台券抵完,比你会员价还便宜’。我笑着回‘划算就好’,但心里发慌。我怕的不是赚少了,而是老顾客们觉得‘线上薅羊毛更划算’,慢慢不来店里了。”张蓓蓓叹气说。

从平台数据看,订单量确实有所增长,但利润却没有明显提升。外卖平台的抽成加上补贴成本,几乎吃掉了大部分利润。张蓓蓓担心,如果长期依赖外卖补贴,小店的经营模式会被彻底改变,她最在乎的老顾客,也可能因为体验变差而流失。

张蓓蓓开始用自己的“笨办法”留客。每周一下午,她会支起小桌子,让老顾客们免费试吃新研发的甜品——上周是加了陈皮的酸奶冻,这周是低糖版的提拉米苏。试吃时她总说:“你们要是觉得不好吃,我就不卖。”

店里的会员规则也改了,以前会员积分只能换甜品,现在攒够积分,能让她亲手做一份定制甜品,比如给孩子做卡通造型,给老人做无糖款。她甚至把外卖平台上的优惠券停了一半。“与其让新顾客薅完羊毛就走,不如把优惠留给常来的人。”她在微信群里跟老顾客吆喝:“你们来店里,我多送个小布丁,比线上那几元钱实在。”

张蓓蓓发朋友圈说:甜品店靠的就是线下的口碑和体验,大家坐在一起吃甜品、聊聊天,这才是小店的氛围,我只能用笨办法守住店里的烟火气。

如今,张蓓蓓每天依旧早早到店,用心制作每一份甜品。她知道,补贴大战总会过去,留住老顾客,做好产品和服务,才是小店长久生存的根本。

■ 不想成为提线木偶

这次外卖大战,主要是饮品行业受到冲击。一家名为戴依(音译)的小咖啡店被裹挟进来,尤其是店里一款售价0.1元的苏打水订单量激增三四倍,爆单的状况时有发生。店主兰香经常看着外卖骑手顶着近40℃的高温来提货,后座上那箱苏打水在阳光下泛着水珠,却不知道该说些什么。



■ 喵阁店主
张蓓蓓



■ 戴依咖啡馆售价0.1元的苏打水



■ 外卖骑手周琪

“店里只有一位员工,根本忙不过来。”更让兰香揪心的是,堆积如山的未取货苏打水吞噬了小店最后的呼吸空间,那些薅羊毛的顾客,似乎永远算不清“浪费的成本比0.1元贵得多”这笔账。“昨天有个顾客打电话问我,为什么送来的水不冰?”兰香苦笑着擦汗,“我想跟他解释,在40℃高温下骑车40分钟,北极的冰都能化成太平洋。但他直接给了差评,批评我们连0.1元的东西都做不好。”

“您有新的取件提醒”,提示音响起,店里本就不大,两张小桌子上堆满了30多杯还未取货的苏打水。兰香想起几周前暴雨天,一个顾客下单后拒绝来取,理由是下雨路滑,0.1元的东西不值得跑一趟。最后桌上的苏打水被环卫工大叔搬走,临走时说了句:“现在的年轻人,糟蹋东西比赚钱还利索。”

财务数据显示,6月营收增加一倍,但净利润同比下降40%。平台补贴的钱像流水一样流进骑手口袋和垃圾桶,兰香算了笔账,如果把浪费的苏打水换成咖啡豆,足够做100多杯精品咖啡,也够支付一个月的房租。

“我现在就像个提线木偶。”兰香盯着外卖平台后台跳动的数字,“平台让我降价我就得降,顾客让我送冰我就得送,可谁来为这些浪费买单?”

走出外卖大战围城

图/文
本报记者 杜雨敖

8月1日,几家外卖平台发布声明,承诺将“规范促销”,同时提出多项限制补贴行为的举措,包括规范促销行为、合理规划发放补贴、不做非理性促销活动、不以显著低于成本的价格销售商品和服务等。这是继7月18日市场监管总局约谈外卖平台,要求进一步规范促销行为,理性参与竞争,各平台营销政策收缩后的又一表态。

今年夏天,外卖市场的“三国杀”战况激烈,随着电商平台携高额补贴入局,淘宝及旗下平台、京东、美团你来我往,搅得市场天翻地覆。消费者忙着薅羊毛,商户却叫苦不迭,在订单暴增与利润微薄间艰难平衡。

我们走近这场外卖大战中的三个普通人,看看他们在风云变幻中,经历着怎样的故事,又有着怎样的思考与抉择。

7月18日,市场监管总局约谈平台的新闻让兰香失眠了。她想了整夜,最终在凌晨作出决定:暂停0.1元苏打水的外卖供应,改为到店消费赠送。这个决定让订单量骤降一半,却让小店重新找回自己的节奏。

“现在每天赚的钱少了,但心里踏实。”兰香擦着吧台,目光扫过墙上的韩国咖啡馆照片,曾在首尔留学的兰香,课余时间也在咖啡馆打工,“那时老板总说咖啡是有灵魂的,我差点为了1角钱把灵魂卖了。”她知道,真正的咖啡爱好者不会因为1角钱而来,就像真正的创业者不会被短期的流量绑架。

在社交媒体上,兰香写下一段话:“那些薅羊毛的人啊,或许永远不会明白,当你们因为0.1元浪费整瓶水时,失去的是享受一杯咖啡带来的宁静。而我,终于找回了创业的初心,不是成为平台的提线木偶,而是做一杯有温度的咖啡。”

■ 暴雨中的“红绿”选择

如果说在这次外卖大战中谁最高兴,肯定是外卖骑手。很多人累并快乐着,而且消费者因为价格便宜很少给差评。24岁的宿迁青年周琪就是其中之一。以往月平均工资1万多元的他,现在两周就能挣到这个数。但很多时候,周

琪觉得一切并不对劲。

台风“竹节草”席卷上海那一天,豆大的雨点砸在周琪的头盔上噼啪作响,他停在路口避雨,手机里的订单列表被雨水打湿,绿的红的标记混在一起跳。

绿的是补贴单,奶茶店3杯果茶,补贴8元,配送费22元……这些单像沾了蜜,刚弹出来就被抢光,骑手们的电动车在雨里蹿,溅起的水花比车把还高。

红的是普通单。有个红色标记在列表最底下闪了快两小时,周琪点开看:宝山区某村,9公里,红烧肉盖饭,配送费11元。备注栏里写着“麻烦快点,老人在家等”。

“小周,抢那个奶茶单啊!”旁边的同行骑手甩了甩雨衣上的水,手指飞快点着屏幕,“这单到手40多元,顶你跑三趟普通单。”

周琪送完手里的单,那个红烧肉订单的倒计时,从120分钟跳到150分钟。雨更大了,挡风镜上的水流让他看不清远处的红绿灯,但他却看得清那个红色标记,像个没人管的孩子,在绿单的簇拥下孤零零的。

“没人接吗?”他喃喃自语。大学学网络信息安全的他,比别人更懂平台算法。补贴单被标了优先级,系统会把它们推到最前,普通单就成了被遗忘的角落。可他总想起刚当骑手时,老骑手说的“雨天的单,能接就接,说不定人家眼巴巴地等着呢”。

手机又弹出新的绿单,其他骑手秒抢了去。周琪深吸一口气,点了那个红色标记。电动车在积水里开得像船,轱辘碾过水面,溅起的水灌进雨靴。外卖箱绑得更紧,也挡不住雨水往里渗。周琪时不时停车,看箱子里的红烧肉餐盒有没有湿。

单元楼没电梯,他爬上4楼,喘得像风箱。敲门时,门开得很慢,探出个白发苍苍的脑袋,是位老奶奶。“小伙子,可算来了。”老人接过餐盒,手有点抖。“我们老两口今天没买菜,孙女帮忙给点了爱吃的红烧肉,等了快3小时,还以为没人送了昵。”周琪声音有点闷,告诉老人:“今天碰上恶劣天气,路上雨大,您热热吃。”

送完下楼,雨小了点。周琪回到电动车上摸出手机,那些绿单列表还在跳,骑手们还在抢。他因为送这单多跑了一个小时,收入少了几十元,但老奶奶那句“可算来了”,像块热乎的红烧肉,在他心里慢慢化开。

周琪说自己做骑手两年,从没见过这种奇怪的现象。“以往也有恶劣天气,但最多不会超过半小时总有骑手接单。”在骑手的圈子里,流行着“跑单最优点”的说法,即一个单子的最佳路线。但这回近3个小时无人接单,说明那些被补贴刺激的单子,已经影响了那些真正有需求的人。

周琪觉得自己虽然是一个小骑手,但也思考了这个问题。他想,下次再遇到红单,只要不太晚,他还接。毕竟,他做了应该做的事。

从表象上看,这场外卖大战是各大平台对即时零售市场、电商业务与流量入口的争夺,是平台之间供应链管理能力和运营能力的较量,但实质就是变相价格战。在上海市餐饮烹饪行业协会王慈波看来,特别要关注中小商家在价格战下的经营状况。“中小商家承受能力更弱,如果客单价太低,加上外卖需投入的人工、原材料成本等,几乎没有利润空间。”

北京大学政府管理学院教授马亮也认为,超低价、超大规模的激烈竞争,只会在短期内催生需求泡沫,“增量不增质”。中小餐饮商家是外卖行业的毛细血管和根基,且因为数量庞大、属于劳动密集型企业,吸纳就业能力显著。因竞争加剧、经营不善导致中小商家倒闭,也会让就业波动。同时,异常需求暴增还可能推高原材料成本。

比如今年4月以来,柠檬的批发价格就开始出现上涨趋势:4月全国柠檬批发均价为9.94元/公斤,至6月已攀升至12.75元/公斤,涨幅高达28.3%。这个时间窗口,正和新平台掀起补贴大战高度吻合,超大规模补贴在消费终端刺激出的低价柠檬水、奶茶等需求,导致原料供应紧缺。

目前,各平台的“立秋大战”活动已陆续上线。据行业人士分析,本周的“立秋大战”,各家的营销活动也会成为观察各家平台落实举措的关键窗口期。

张蓓蓓、兰香、周琪他们,每天按部就班地生活,经过了这几月的时间,他们有着自己的焦虑和希望。他们也明白,很多时候,自己能够改变的事情实在少之又少。