

社区团购:

# 从商业模式中寻找社会创新力量

“菜到了吗?”中午过后,天河区一个社区团购群里陆续发出小区用户的询问,催促团长阿海(化名)尽快安排好晚饭前的提货。每一天,阿海都要在群里发出上百个团购信息。作为2020年最大一个风口,中国社区团购市场规模预计已达890亿元,未来两年预计突破千亿元规模。市场快速崛起,巨头拥簇而上,抢占市场的激战中问题频发。2020年12月22日,市场监管总局联合商务部组织召开规范社区团购秩序行政指导会,对社区团购商品价格、市场垄断、限制竞争、大数据杀熟等9方面做出限制。

“除了补贴带来的不正当竞争外,我担心的是社区团购成为山寨产品的集散地。”一名资深行业人士表示。然而,因为采取社区团购模式而终于生存下来的企业却表示,新的渠道给了他们推广社区化服务的机会。行业研究员表示:“无须对社区团购一棍子打死,但也要看到因为资本进入令它产生的弊端,而更重要的是思考如何让它有序地、良性地发展。”



## “平台会把钱赚回来”

小婉(化名)加入某电商巨头旗下的社区团购平台刚好满3个月,从做开团的BD(商务拓展人员),到转为运营人员,每天的日常工作就是推团购产品和协助团长建群拉新,还要负责售后处理工作:“我们的运营模式可以概括为B2B2C,就是直接从承运商拿货,分到团长那里,然后直接销售到C端。”

“入行是因为我看好这种模式。”小婉说,她了解到大多数消费者对平台反应比较好,但也有一些兼任团长的水果店老板跟她诉苦说平台的水果价格太低,直接影响了他们的生意。但她认为,实体店的销售和社区团购最重要的区别在于前者是即时性消费,而后者一般是当天消费、隔天送到,相当于“T+1”,两者之间的竞争算不上“针锋相对”。

在她看来,巨头逐鹿中原,抢占市场,手段与以往其他行业并没有不同:“这个阶段,平台要的是线上的流量,要让消费者养成在各自平台购物的习惯,所以愿意花钱做补贴。”她坦言,有的产品价格真的是难以想象的优惠,比如近段时间平台销售的西兰花价格为500克0.99元,而市场价约为500克5元左右。

不过,她发现,除了这种特价秒杀商品外,大多数商品的价格与市场价差别不算大,而公司之所以能够良好运行,是因为他们以生鲜为主,而生鲜的利润很高,达到50%~60%,大多数商品都直接来自供应商,省下许多分销环节的成本:“但是我们都知道,补贴到一定时间,只要大家形成购物习惯,平台总要把之前补贴的钱赚回来。”

有媒体报道称各家平台不惜高薪抢夺团长,出价动辄一万多元/月,小婉却表示“没有这么

夸张”:“我们给团长的佣金在营业额10%左右,如果加上‘拉新’多一一些,大概拉一个给团长奖励3-5元,而且团长的工作很烦琐,如果把做团长当作全职,工资不太高,一般只能作为兼职。”

## “不知名牌子一定不买”

记者在多个社区团购群中“潜水”,观察到主要有几种社区团购模式:团购平台+社区生鲜店,团购平台+社区便利店,大型超市社区团购,社区群中的接龙团购等。在一个超市团购群中,管理员在发布团购信息的同时,也会管理群友的积分:“签到加8分;发言1次加1分;邀请1好友进群,加10分;好友退群,自动减10分;在群晒单加3分(线上线下团购都可以,需为当天的消费订单);指定拼团商品有对应积分送……”积分可以直接兑换成奖品。管理员告诉记者,所有商品都来自超市,品质有保证,而且价格更优惠:“虽然说要自提,但是跟以往到超市买东西不是也一样,还更不用浪费时间,到柜台取货。”

在一家社区生鲜店门口,一名刚刚提货离开的女士表示,自己更习惯在这里团购,因为回家路上就可以顺便把菜带回家:“但社区团购有一些说不上是什么牌子的货,我就一定不会买。”当记者私下联系团长了解团购的鲜肉、排骨等的来源、证明时,团长表示“都有证明”,并提供了产品的包装图,上面有产品的品名、规格、生产商、地址、包装日期和生产编号等,但未提供相关检疫证明。一名习惯在社区团购群买菜的许女士(化名)告诉记者:“我一般只买菜、水果和烘焙产品,有时也买点日用品,肉还是得在超市、市场买。”

不过,一个团购平台的工作人员却表示不存在假货问题:

“我们所有的货品都是统一的供应商,我们对供应商的要求很严格,要求对每一件商品提供相应的资质证明或质检资料。”她告诉记者,尤其对于肉类,许多消费者都比较担心,她就会找公司的运营部门拿到相关证件提供给消费者。不过她也坦言,生鲜一般都是散货,没有统一标准,只能靠平台自己把关,但不能确保所有平台都严格把控好品质。

不过,因为是隔天取货,社区团购存在缺货或者迟迟不到货的情况,影响消费体验。“26号团到货的因为仓库配送问题,导致货没到,这边只能帮亲们售后了。”晚上10点多,一个团长在群里发出通知,催了一天的买家们颇有些不快。一名消费者告诉记者,这种情况她遇的不算多,不过因为售后处理还算及时,所以也不太计较:“他们服务还不错,如果遇到有问题的产品,拍照发给他们就会马上处理,换货或者退款。”

## “我们被社区团购救活了”

“如果不是误打误撞采取了社区团购这种崭新的销售模式,我们很可能生存不下去。”麦子烘焙是广州一家为心智障碍青年(简称“心青年”)提供就业的企业,负责人卢卫霞透露,疫情增加了企业的压力,令其在2020年3月时处于生死存亡的临界点,“为了帮助我们的心智障碍青年保住这份工作,一些忠实粉丝陆续在不同的小区义务帮我们发起团购面包的活动。”她透露,9个月来,发起团购的小区已从1个增加到30多个,团购的销售额占整个企业销售额的50%以上。近两个月,两个门店平均每天每店的收入不到1000元,社区团购的收入已经可以达到2000~3000元/天。

在卢卫霞看来,社区团购的

作用,一是拓宽销售渠道,二是降低派送成本:“麦子烘焙的团购价跟门店销售价格一致,只是以前在我们微店下单的话,我们会让心青年学员学会自己去送货,每单给他们12元的运费,对于一般的单来说运费比例很高,消费者不太乐意,也会影响销售情况,而社区团购金额可能达到数百元,直接降低每一个买家的运费成本。”她已逐渐适应了新的运营模式,甚至笑称自己是“十九线主播”:“现在我每天都要挖空心思怎么维持在各个社区群的‘曝光度’和热度,跟社区居民保持比较亲近的关系。”

“可能一开始许多社区居民出于‘公益心’‘助人为乐’而订购面包,但9个月下来,他们已经不再纯粹因为公益而消费。”旭旭是卢卫霞口中的“忠实粉丝”之一,也是爱心之光志愿者协会志愿者,为麦子烘焙在公司和社区开展了每周一次的团购,她认为,首先消费者认同的是产品,公益只是锦上添花,对于没有实力为自己做宣传的品牌,如果销售的是好的产品、难以被替代,通过社区团购的方式,都有机会打开局面。

她同时也已习惯并认同社区团购的方式。不过,她提出社区团购要长期发展,首先可能要先解决收货方式的问题:“目前很多小区都把自提点放在保安亭附近,没有专人看管,经常出现丢失事件,如果也能配备一种类似快递箱的存放系统会更方便。”她认为,长期看,社区团购也有可能带动当天的同城运输的发展。

## 新业态肩负社会责任

“时代在进步,消费方式一定会发生变化,现在出现的新的销售模式对实体店的冲击,跟当年网上商城对实体店造成冲击

的情况有点类似,市场一定会分化、细分,但网购、团购都不可能取代实体店购物模式。”小婉透露,自己所在的平台其实也在往线下铺路:“我们主要有两种模式,一种是招揽有实体店的便利店、水果店老板作为我们的团长,我们直供产品,他提供提货点;另一种是我们开设线下自营店,与线上同步销售产品。”她坦言“套路不外乎线上线下结合”。

然而不得不看到,社区团购产品的货源中包含尾货及滞销类生鲜产品。中国食品产业分析师朱丹蓬认为,社区团购中很可能存在隐患:“许多产品的价格低得超乎想象,不存在合理性,如果以价格为导向,而不是以品质为导向,很可能令社区团购成为山寨产品的集散地,对于快消品行业来说将带来负面影响。”再加上巨头纷纷设立团购平台并以补贴大战引发的价格冲击,社区团购作为一个新生事物却自带备受争议的“槽点”。

但商业市场一致看好社区团购的发展。国信证券分析师称,预计社区团购市场规模2020年890亿元,同比增长78%,2021年有望达到1210亿元。天风证券分析师表示,基于国内社区的人口密度、社区团购潜在用户规模,加上其盈利模式对于客单量、客单价要求相对更低,易于复制,社区团购在中国具有良好的发展基础。

“我在社区所做的‘推销’,初心是推广心青年就业理念。”卢卫霞说,“每一次‘推销’,我们都有机会让一个居民接受心青年也能工作,也有自己的社会价值的观念,这就是我们推广社区化服务的一部分,未来有机会创造一个能够融合就业的社区环境。”她告诉记者,很多为麦子烘焙发起社区团购的团长都有自己的本职工作,他们不惜运用自己工作上、社会中的人脉、资源来发起团购。一名行业研究员表示:“这是一种基于信任的销售模式,而其真正的意义不是销售产品,而是形成一种新型的、稳固的,带着善意和正能量的社会关系。”

“社区团购的发展与生活方式和社交关系的变化等有关,是渠道和营销均有创新的商业模式,符合社区生态发展趋势。”该名研究员表示,在其发展过程中,不同的参与者期望从中分一杯羹,资本的进入令它产生某些问题,都是必然,在有关部门的监管下,行业有望有序地、良性地发展,而值得一提的是,需要社会各界更深入地探讨如何能从这种新型商业模式中找到社会创新的力量:“这是其作为一种新生的业态所肩负的重要的社会责任。”

(据《广州日报》)