

社区团购：从新型商业模式中寻找社会创新力量



■ 林琳 / 文 廖雪明 / 图

“菜到了吗？”中午过后,广东省广州市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。”

团购运营：“平台总会把之前补贴的钱赚回来”

据广州日报报道,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公司平台的反应比较好,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,相等于“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,而生效的利润很高,达到 50%—60%之间,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的 10%左右,如果加上‘拉新’多一些,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。”

团购买家：“不知名牌子的产品我一定不买”

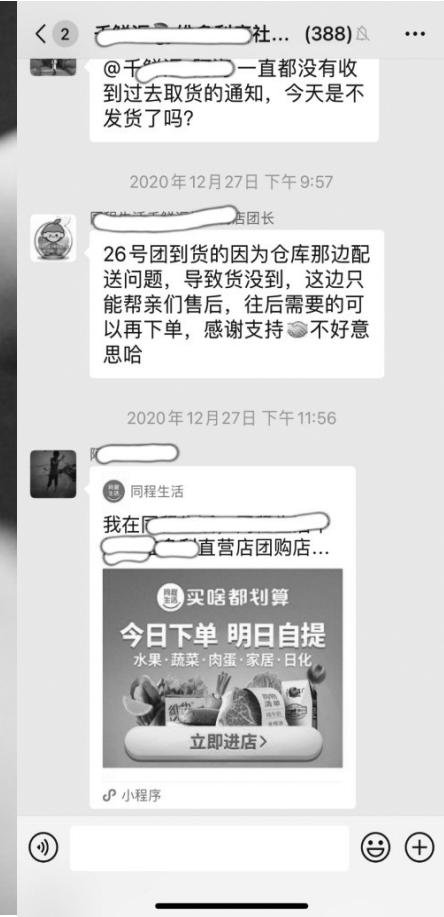
记者在多个社区团购群中“潜水”,观察到主要有几种社区团购模式:团购平台+社区生鲜店,团购平台+社区便利店,大型超市社区团购,社区群中的接龙团购等。在一个超市团购群中,管理员在发布团购信息的同时,也会管

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,到柜台取货即可。”

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关。

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,这种情况她遇得不算多,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。”

烘焙企业：“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“19 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。

分析：新业态良性发展 同时肩负社会责任

“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的商业模式中寻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。”

品牌评价国家标准宣贯教材 I (连载一百一十四)

品牌总论 ——品牌评价国家标准宣贯教材

■ 谭新政 朱则荣 杨谨蓓 著

3.3 市场行动分解

无论是选择拥有重要趋势的巨型规模市场,还是选择拥有空间市场的间隙市场,创业者和投资者从一开始,都对市场是抱有极大信心的,因此会对品牌前景做出一个预期:千亿美元市值、百亿美元市值、年收入一亿美元、年收入 1000 万美元这样一期基本的理想规划。

第一步:就需要进一步来做出规划,分解市场行动的过程,首先是将整体目标市场规模给予一个整体时间长度(10 年、8 年、5 年、3 年);其次是分解为阶段(第一代技术、第二代技术、第三代技术推出时间和完成目标或第一阶段市场规模、第二阶段市场规模、第三阶段市场规模)。

第二步:根据阶段性分解,确定每一阶段的融资数额目标、采取的主要市场行动方式、推出的主要产品形态、要实现的主要用户量等目标。

第三步:着眼于第一阶段的市场规模目标,制定各项任务指标并分解下发,设计有冲击力的市场行动方案并进入到执行阶段。

两类品牌在早期容易获得投资者重点关注:一类是新鲜的、前所未有的、好玩的、影响力巨大的品牌项目,很可能诞生为超级品牌;二类是切实可行的、技术研发能力和商业模式相当清晰的项目,是一个不错的上市项目或利基项目选择。

鉴于今天的品牌发展主要由投资者参与,这种方式已经相当成熟,品牌创业者和品牌投资者的优势组合成为新品牌诞生的最主要途径。每当品牌开始大量展开市场行动或市场行动之前,品牌投资者们已经参与其中,他们是促成一个新品牌迅速强大,并甩开竞争对手的主要推手。

3.4 市场行动方法设计

对于新兴的创造型企业 and 经由大规模品牌再造的企业,一般会强调自己研发、设计独有的市场启动、市场进入及市场管理方法。4M 经销商本地化市场启动系统(4M 系统)见下图。

M1	M2	M3	M4
Market Access	Market launch	Market Development	Market Coverage
市场进入	市场启动	市场开发	市场覆盖

我们发明并设计一个 4M 经销商本地化市场行动系统,用来管理以渠道发展为主的经销商在本地 的具体市场行动和市场管理环节,由一系列的术语、行动方法指导、管理表格、督导来完成这组市场管理方法,将一个市场具体启动划分为“市场进入、市场启动、市场开发、市场覆盖”四个目标,形成这个行动方法的市场管理系统。

3.5 市场行动标准化

市场行动标准化,是对品牌市场管理和经销商提出的严格要求。市场标准化是一个不容忽视的重要环节,但仅有品牌形象统一规范、动作语言等统一规范是根本不行的,这仅仅达到标准化的早期初级阶段。

市场行动的标准化是更为严格的管理标准化,建立标准化的方式是对所有流程进行科学研究实验的一个过程,以便找出最佳方法、最佳动作、最佳语言、最佳陈列、市场终端生动化等标准化目标,标准化产生的结果是最优秀、最科学、最系统、最发达、最先进的。

使用 PADS 科学分析模型、品牌对比分析技术和实验科学管理方法,将有效完成市场行动各环节的标准化。

正如“4M 经销商本地化市场行动系统”方法的设计,市场标准化设计通常有两种形式:一是管理学发明研究机构根据市场普遍存在的各种问题,发明的一系列方法,例如 4S 汽车店管理方法、TQC 管理方法、OTC 市场方法等,对全球企业通用及一些产业的推动有极大的应用价值。

另一种则是企业根据自己需要,进行的市场标准化设计,则应在管理科学家、管理分析师等指导下进行,一些企业的市场管理方法还可以使用 IT 技术,形成市场行动知识管理系统、市场行动指挥系统、市场管理系统等。

科学地对市场行动标准化进行有效设计,会有助于市场开发、市场启动等市场模式的快速复制,并深入地管理好市场运营效果。

3.6 市场行动执行

根据市场行动标准化、市场分解和市场行动,企业需要进一步将市场行动落实分解为具体的市场行动项目,并以项目制明确各项项目的推进时间、落实效果、报告机制、责任部门和责任人。

市场行动的执行是一个严格的管理过程,通过市场行动标准化可大幅提升市场行动效果,企业的市场部门尽可能建立一个专业化的市场行动部门或组织,专业培养市场行动人员,负责市场建设的培训、指导和督导工作,只有经过专门专业化训练的市场行动人员才能有效提升市场行动效率。

在品牌经销商层面,都必须进行严格的市场行动标准化培训,并应保证样板市场、重点市场的市场启动配置经过专门培训的市场行动人员。所有的市场行动人员由总部统一强化管理,以保证整个市场行动高速、高效运转起来。

特别是对于企业的早期阶段,销售人员和市场行动人员必须严格分工,不能让销售人员同时兼市场行动人员,市场行动的专业化和高速高效运转是一个品牌在进入市场时最重要的一次大规模行动,特别是在企业成立后的第

一年、第二年,只有高效果的专业化市场行动才能促使一个品牌取得最大的发展扩张速度。

品牌传播在市场行动中起着举足轻重的作用,所以针对公众、专业级市场和用户的宣传、推广、市场拉动、大规模订单开发行动,主要由品牌传播部门来执行,由其他部门特别是销售部门、售后服务部门、客户服务部门等配合完成。

4 销售管理

尽管现代营销中都在极力避免谈及销售,认为销售方式已经过时,但事实上,销售在多数国家仍然占据着主导性的地位。这是一个截至目前而言根本绕不开的话题,市场设计、行动的最终结果都同样依赖于销售完成,特别是对于多数初创企业的早期,在多数情况下,销售都占据极大的比例,甚至有些企业如保险、家居用品、地产楼盘的经营仍然主要依赖于数量众多的销售大军。

对于这个根本不可回避的问题,我们没有必要忽视它在整个市场营销中的重要作用,我们需要使用更好的销售设计、销售培训和销售管理来实践品牌的业务发展和开拓。

市场中有些企业根据其经营特点,已经进化到无人销售、智能销售阶段,但多数企业依然还试图采用更有效的销售方法来实现品牌组织的发展大计。

(待续)