

# 社区团购回暖,如何找准定位再出发

■中国城市报记者 方紫薇

一度站在风口上的社区团购从不缺少话题度。

2020年起,资本在社区团购领域跑马圈地,甚至出现了低价恶性竞争的现象。为此,国家市场监督管理总局提出“九不得”,对价格战重拳出击。2022年,风波后的新零售巨子们纷纷裁员过冬、撤城退守、“勒紧腰带过日子”。

近日,在疫情的超额需求下,社区团购又出现回春迹象,正在生鲜保供、物流配送、减少人群接触等领域发挥积极作用,相关概念股也逆势上涨。一时间,“团购+”又成为了各大企业竞相追逐的风口。

社区团购是如何经历数次跌宕的?背后的商业逻辑是什么?在新形势下,不再以“低价”“秒杀”为噱头的社区团购,如何找准定位再出发,实现平稳持续良性发展?

## 冰火两重天的社区团购

一边是巨头撤店撤城,裁员收缩,全线关停;一边是生鲜需求暴增,概念股逆势上涨,相关企业竞相开展“抢人大战”……近日,社区团购赛道呈现出“冰火两重天”的态势。

作为社区经济和电子商务融合发展的新兴商业模式,社区团购自诞生起便被寄予厚望,一度成为“资本宠儿”。2020年11月,滴滴CEO程维在内部全员会上表示:“滴滴对橙心优选的投入不设上限,全力拿下市场第一名。”

3月1日,网经社电子商务研究中心发布《2021年度中国社区团购市场数据报告》。报告显示,2021年中国社区团购交易规模达到1205.1亿元,同比增长60.4%;比起2019年最高达到300%的增速,已然放缓。

社区团购为何争议频频,口碑滑坡?“主要还是低价倾销

破坏了社区团购的风评。”北京国际商贸中心研究基地首席专家赖阳向记者表示,相当多的团购企业比较浮躁,为了尽快获得市场占有率与影响力,会采用“秒杀”“补贴”等方式来吸引消费者。

低价倾销引来了社会批评与监管重锤。2020年,《人民日报》评论社区团购“别只惦记着几捆白菜、几斤水果的流量”,指出当时社区团购行业存在深陷流量陷阱、畸形竞争的乱象;2021年3月,市场监管总局对橙心优选、多多买菜、美团优选、十荟团、食享会等五家社区团购企业的价格竞争行为作出行政处罚;同年7月,总局出台《价格违法行为行政处罚规定(修订征求意见稿)》,对电商平台的大数据杀熟、算法歧视、低于成本的价格倾销等进行规制。

此外,资本降温也为行业泼了冷水。天眼查数据显示,2021年国内社区团购赛道共有10起融资,同比下降37.5%。

“烧钱大战”被叫停,商业逻辑尚未完全跑通,行业内部大玩家更是“内卷”严重,纷纷从该赛道“毕业”。记者梳理资料发现,滴滴旗下的橙心优选全线关停,京东旗下的京喜拼拼退市;在“老三团”中,十荟团关停全国城市的所有业务,同程生活破产清算,只剩下兴盛优选一根独苗;“新三团”美团优选、多多买菜、淘菜菜也被陆续曝出业务收缩、裁员降本的消息。

但是,近期反复的疫情带来真金白银的订单,让社区团购出现了“回春”迹象。有声音认为,社区团购弥补了疫情期间运力不足的短板,在特殊时期起到保供的作用。

今年4月,北京市朝阳区酒仙桥地区附近一度升为高风险地区,社区团购单量暴增。一位美团买菜骑手告诉记者:“近期的疫情带来了极高的生鲜订单数量,附近地区的单量高达

3000多单,倘若我们不限流,可能每日会达到5000多单。”

值得注意的是,部分社区团购企业正在内部调整,“边裁员边招新”。3月,据多家媒体消息,美团新业务板块“快买优”(快驴、美团优选、美团买菜)裁员幅度最高,约为20%。裁员潮之下,“抢人大战”却同时打响。4月以来,社区团购平台大量招新,招聘岗位有采购经理、仓库经理、分拣员、地推合伙人等。BOSS直聘上,叮咚买菜发布了10000多个在招聘职位,其中包括防损员、物流专员、送餐专员等,薪酬都在6000元以上。

“不难看出,巨头们正在重新调整业务,在仓储和配送网络上大下功夫。”业内人士如此评价。

## 社区团购的商业逻辑在哪里

“我们团购群根据小区需求,使用‘群接龙’或者‘快团团’开团,成单后,团长来联系供应商,开小区的专属团。我近期参加了牛奶团、水果团、肉制品团等。”近日,上海市民吴女士养成了打开微信群浏览团购消息的习惯,她向记者坦陈,“我们团长做这行多年,几次团购下来都很靠谱。基于信任,我更愿意从她那里团购。”

根据艾瑞网《社区团购NPS用户体验研究》显示,消费者选择团购平台的考虑因素中,团长占比9.7%。

“熟人经济在社区买菜中占据了重要位置。团长大多是兼职赚取佣金,依靠自身不俗的人脉网络,承担了拉客、宣传、配送与售后沟通的业务。甚至有人就是线下生鲜门店的老板,不但顺势将自己的门店变为自提点,更可以给自己引流。”江西赣州一家中小型社区团购创业公司的相关负责人告诉记者,他们主要依托微信小程序开团,从供应商拿到更好

的品类和更优的价格,满足对价格敏感、时间较为空闲的主妇群体需求。

“在大平台搞价格战的时候,中小企业的生存空间受到挤压,只能艰难求生。因为价格战打不过人家。”上述相关负责人直言不讳,在市场逐渐正常化后,他们这些扎根于社区的团长能带来稳定的单量。

社区团购的商业逻辑是什么?赖阳告诉记者:“社区团购的核心品类是生鲜,通过拼团的方式进行规模化的配送。但是,生鲜在储运过程中的损耗率很高,传统的商业方式很难预测需求。”

社区团购能够通过团长制、集采集配与预售制,达到降本增效的作用。“因为预先得知消费者需求,可以实现一次配送、及时分发甚至社区自提,不但减少了储运过程中的损耗与配送成本,还可以一次与供应商谈到更好的价格,降低集中采购成本。”赖阳分析道。

实际上,社区团购并非完全跑不通。中国商业经济学会副会长王强认为,社区团购之所以能够实现高速增长,是因为开拓了低线城市特别是农村市场,改善了消费结构,助力乡村居民生活品质提升。

有市场需求、有盈利逻辑、有平台资源,讲的故事资本又爱听,可为什么新零售巨头们的社区团购业务总是在亏损?

无序低价竞争对于健康市场的破坏性是显而易见的。“社区团购的模式本身是先进且非常有社会价值和经济价值的,但超低价补贴的方式打破了其原本渐进式的发展规律。”兴盛优选相关负责人曾向媒体坦言。

中国社会科学院财经战略研究院研究员李勇坚表示:“首先是生鲜供应链管理的优势仍不突出,标准化程度低,流通过程中损耗高。第二是客户拓展难,没有形成规模优势。生鲜产品大多需要冷链物流等加持,其

物流成本很高,在实际运营过程中,需要大力拓展客源,形成社区规模优势,从而降低单一订单的物流履约成本。最后是客单价低,高毛利率品类难以拓展。”有研究表明,目前生鲜产品电商的客单价平均在40元左右,而大部分生鲜产品本身毛利率并不高,平均为15%左右。

## 找准定位 培育良性商业生态

社区团购的生意并非只是零售巨头们的游乐场。

生鲜产品因其特殊性,更靠近社区的“小而美”业态,永远是即时消费的主要场所。走入北京市朝阳区一家社区夫妻店,记者询问社区团购是否影响了他们的生意,店长笑着表示:“并没有太多影响,周边客源多,线下都忙不过来。”

实际上,团购的主体是多元的,社区团购的模式与社区生鲜超市可以并行不悖。有受访专家认为,生鲜的即时消费场景很难被完全替代,因为夫妻店主可以又做实体店店面,又做社区团购的自提点,将公域客户导成自己的私域流量。

“许多团购平台将生鲜从产地配送到城市仓,消费者下单以后,再由城市仓配送给团长,由团长或者消费者完成‘最后一公里’。”上述业内人士对记者表示,冷链物流、仓储运营、配送人力成本并不低。而且生鲜产品易腐坏、配送容错率低、售后维护成本高。“实际上,履约难度是较大的,拥有完整供应链的企业会在该赛道占据优势。”

值得注意的是,“团购+”的业态正在兴起。据报道,近日,餐饮企业海底捞旗下蜀海供应链已通过上海徐汇、黄埔、宝山、杨浦等区域的社区团购等渠道投放大量物资;北京124家链家门店接入美团优选,房产中介摇身一变,成了社区团购自提点;美团、饿了么等电商平台相继推出的社区团餐,同一小区居民集中点餐,满足一定份数即可成团,餐品由中央厨房统一制作。

“随着新型业态的出现,社区团购不再是一场‘零和博弈’,巨头更不该低价倾销扰乱市场,非要击倒所有竞争对手,而是应当精耕细作,发挥自身优势,让服务更加专业化。例如,有些企业可以提供冷链运输服务,有些企业的优势在于下沉市场助农,有些发力社区电商,调整、融合、共赢将成为新思路。”赖阳表示,在新形势下,相关企业应该沉下心来,不宜炒作花哨概念,而是应切实提高核心竞争力,找准位置,服务民生,调整定位再出发。

## 今年首批海水稻播种

近日,由袁隆平青岛海水稻研发团队在海南三亚南繁育种基地选育的稻种,在位于山东省青岛市李沧区的青岛海水稻研究发展中心白泥地基地播种,开启了2022年新材料和品种的大田选育和测试工作进程。据悉,第一批播种材料包括耐盐碱加代材料、种质资源创新与繁育材料、优质品系群体考察材料等,共计三百余份,预计5月下旬开始插秧。

中国城市报记者 全亚军  
通讯员 张进刚摄

