

当我们讨论社区团购时,我们到底在讨论什么?

最近几年,我发现了一个真理:越是热门的、风口上的概念,虽然研究的人很多,但是反而不容易被研究透彻。准确地说,当市场上所有人都在研究一个概念或一种业态的时候,反而是整体研究质量比较差的时候,绝大部分观点都是自相矛盾的,或者干脆就是错误的。

2016年~2017年,手游行业特别热门的时候,绝大部分对手游的研究都停留在浅层次。2017年~2018年,短视频行业也是如此。2019年,直播带货又是如此。现在轮到社区团购了。每个人都在研究,每个人都在读材料、调研、找专家访谈,每个人都形成了自己的观点!在投资圈也好,互联网圈也好,零售圈也好,如果你不对“社区团购”这件事情表态,好像都不好意思出来见人。

然而,市场并不真正理解社区团购——就像市场在2017年不理解手游,2018年不理解短视频,2019年不理解直播带货。从历史经验看,一个热门概念至少需要热上两年左右,才能比较充分地被研究、理解。虽然“社区团购”这个业态早在2018年就诞生了,但是确实是在2020年的“宅家红利”期间成为风口的;所以悲观估计,我们大概要到2022年才能把这个业态理解的比较透彻(如果届时还有人在做社区团购的话)。

此前,本怪盗团撰写过一篇关于社区团购的分析文章,收到了不少反馈,有正面的也有反面的。从那以后,我又进一步与一些社区团购领域的专业人士进行了交流。我发现,现阶段围绕社区团购的争议,主要是一些根本性的、方向性的争议;这些争议离解决还差得远,差得很远、很远。

现在在社区团购战场上的参战者,无论是互联网巨头还是创业公司,围绕这些根本性争议,尚未达成一致结论。所以,无怪乎投资人和媒体也无法达成一致结论——如果我们调研的是不同的公司、访谈的是不同的管理层或执行者,我们可能收到完全不一样的结论!你会认为我“不接地气”,我则会认为你“没有做正确的调研”。这些根本性、方向性的争议,大致可以归纳如下:

- 1.“社区团购”和传统的“生鲜电商”(“买菜”)有没有协同性?
- 2.绝对的低价是不是社区团购最大的杀手锏?
- 3.社区团购到底能不能完全脱离微信群去运作?
- 4.除了农产品这样的非标品,社区团购能不能做标品?

我认为,上述四个问题就是社区团购在当前的“基本路线冲突”。围绕这五个问题的“是”或“否”,可以形成8种组合,也就是8种“社区团购模式”。我们就像盲人摸象一样,在“基本路线冲突”的迷宫当中爬行,谁也说服不了谁。

任何商业模式的正确或错误,都是要在商业竞争当中解决的。既然现在还不可能解决问题,我们不妨坐下来好好理解一下:问题究竟是什么。让我们一个一个看看吧。

人民日报:别只惦记着几捆白菜,科技创新的星辰大海更令人心潮澎湃

一、“社区团购”和传统的“生鲜电商”

(“买菜”)有没有协同性?

关于这个问题,大家一致认为:前置仓模式肯定不适合社区团购,因为成本太高;盒马鲜生那样的模式也不适合,也是因为成本太高。大部分人都承认:生鲜电商的“半小时达”模式和社区团购的“次日达”模式,在仓储和物流两个环节是无法通用的。

问题在于,“无法通用”不意味着“完全没有协同性”。生鲜电商和社区团购业务能够使用相同的管理团队和业务骨干吗?可以使用一套中心仓吗?可以依托大卖场等本地零售业态去做社区团购吗?最后一个问题尤其重要!

不久之前,阿里全面控股了高鑫零售(大润发的母公司)。此前,阿里的生鲜电商业务“淘鲜达”已经在一定程度上依托于大润发,那么社区团购能否也依托大润发呢?对于上述问题,阿里管理层在三季报电话会议上没有表态;但是我私下认为,阿里一定在严肃地考虑这种可能性。阿里本来就不欣赏生鲜电商的前置仓模式;与盒马鲜生相比,大润发无疑更适合作为社区团购的基地。

如果大润发能做社区团购,那么其他大型零售商都会蠢蠢欲动,战局就会出现根本性的改变——本来是互联网公司的游戏,现在要变成零售公司与互联网公司的竞争。肯定会有人提出:依托零售卖场做社区团购,仍然无法实现绝对的成本优势,仍然会败下阵了。这就同时涉及到第二个问题了!所有的问题都是互相交织的,所以讨论起来特别复杂。

解码社区团购:互联网巨头惦记的不是那几捆白菜

二、绝对的低价是不是社区团购最大的杀手锏?

毫无疑问,目前社区团购最大的杀手锏就是绝对低价:在低线城市,时间是不值钱的,人们对价格高度敏感,会为一斤菜便宜几分钱而盘算半天。互联网公司在短期通过巨额补贴取得价格优势,在长期则希望通过简化流通环节、提高供应链效率而达到可持续的低价。

问题在于:今后仍然是如此吗?社区团购真的只能聚焦于低价,与用户体验、差异化等特征毫不搭界吗?如果真是如此,那社区团购就会变成一种非常沉重、长期利润率有限的“零售生意”,而没有什么“互联网成分”了。这显然不是互联网公司和投资人所期待的;这样一片江山根本没有必要打下来,甚至根本打不下来,因为用户只愿价格、毫无忠诚度。

市场不可能被简单粗暴地划分为“高端市场”和“下沉市场”两块,在此之间存在巨大的中间地带;在“下沉市场”,也存在大量不仅仅在乎价格的人。中国的人口基数这么大,很可能会有几百万到几千万人对价格“有点敏感”,却又“没那么敏感”的“中间人群”——这很可能是未来社区团购利润最丰厚、最值得争取的地带。

上文提到的大润发等零售卖场做团购的成功可能性,就有赖于这个“中间人群”的大小。本地零售卖场很可能无法提供最低

价(因为需要分摊卖场的运营成本),但是能够提供一定的品牌保证和差异化商品。这可能是社区团购战局最大的变数,也是最不容易得到解答的问题。

“投入不设上限”的社区团购,会消灭菜市场吗?

三、社区团购到底能不能完全脱离微信群去运作?

“团长”和“微信群”是社区团购在现阶段的两支柱。没有社区团购服务能脱离本地的“团长”而运营,绝大部分团长则高度依赖微信群。团长从社区团购小程序当中选取商品链接,发到本地社区微信群当中,用户在微信群里点击小程序完成交易,是一个非常完美的微信电商闭环。

那么问题来了:这到底是常态,还是权宜之计?随着社区团购习惯的养成,社区团购行为可不可以脱离微信群,直接在小程序或头部APP当中完成?如果有这一天,那么团长在很大程度上就被架空了。低线城市往往是熟人社会,要完全摆脱团长或许很困难,但要把团长边缘化还是不难的。

事实上,当前也有很多社区团购服务是完全在APP上进行的,基本不经过微信群。许多互联网公司虽然扔不开微信群,却千方百计地诱导用户到APP上下单。回想一下:2018年以前,拼多多也是高度依赖微信群和小程序;现在它仍然依赖微信群,但是自己APP的原生流量已经占据主流了。

不过,我们需要警惕:从事社区团购的公司,尤其是创业公司,往往倾向于贬低微信的力量,强调自身APP的“用户黏性”——因为这样可以忽悠投资者,为自己谋求更高的估值。资本市场希望社区团购公司有“独立性”,社区团购公司就会给自己虚构出“独立性”。至少在今天,要完全脱离微信群去做社区团购,在大部分情况下是不可能、没有意义的。但是,再过两三年呢?

如果答案是“有可能”,那么阿里、字节跳动等“非腾讯系”公司的机会就大了。如果答案是“不可能”……我们大概只有在美团、拼多多、滴滴和腾讯投资的创业公司当中寻找赢家。

生鲜电商为什么不是一门好生意?

四、除了农产品这样的非标品,社区团购能不能做标品?

任何家庭的日常需求,既包括生鲜这样的非标品,也包括矿泉水、卫生纸、包装食品这样的标品。此时此刻,社区团购在商品方面的主战场是生鲜。很多人认为,用户没有必要进行标品的社区团购,因为标品价格谈不上谁比谁更便宜,而且已经有足够多的购买渠道了。

真的如此吗?按照本怪盗团的理解,很多用户还是会乐意在团菜的同时,顺手团几瓶矿泉水或调味品,哪怕这些标品的价格没有优势(但也不能有劣势)。社区团购公司一般会欢迎这种行为,毕竟会增加GMV(也会增加一些重量)。另外,熟悉零售行业的人会赞成:标品也可以压缩成本、提供绝对低价,尽管空间没有生鲜那么大。举个例子,为品牌商和经销商去库存就是一种可行的方法。

与传统电商相比,社区团购有一个巨大劣势:一般无法送货到家,因为商品太沉了。在低线城市,大部分社区团购用户都是去团长家取货,或者由团长义务送货上门。所以,在购买标品的时候,用户理论上会倾向于在淘宝/京东/拼多多下单,虽然慢一点,但是远远更方便。那么,如果社区团购未来能解决送货上门问题呢?或者,如果社区团购公司能够将生鲜和标品的物流分开呢?那就完全是另一番场景了。

在非常长期的未来,还存在一种(好高骛远的)可能性:互联网公司把农业改造了,把大部分农产品“标准化”“商品化”,从而让生鲜也变成了“标品”。这可不是什么天方夜谭——在几十年前,国内市场还不存在即饮茶、即饮咖啡这样的标品,甚至连饮用水都还没实现标品化。也许在我们这一代人退休前,真的能看到农产品变成以标品为主的行业。那真会是一番激动人心的景象,不过因为太遥远,为了防止挨骂,本怪盗团就不展开讨论了。

社区团购,风再起时?

总而言之,在社区团购领域,我们现在所处的状态是:市场一致认为社区团购无法平移、无法共享生鲜电商的供应链和团队,但是对于两者之间能否形成某种协同效应尚无定论;我能想到的协同效应,是依托于大润发这样的本地零售卖场。

在初期,社区团购的杀手锏确实是“绝对的低价”,但是在长期,大家都希望发掘“中间人群”,只是这个人群的规模不好判断——如果规模很小,那么社区团购可能被证明是一种无利可图、又苦又笨重的生意。

在现阶段,大部分社区团购行为是围绕着“团长”的微信群进行的,但是大家都希望把流量导向APP,也都想说服投资者自己能独立于微信;如果这是事实,阿里、字节跳动等“非腾讯系公司”还有机会。

在可见的未来,社区团购在商品端的竞争集中于生鲜这样的非标品;标品可以起到一定作用,但附加值不会太大。在很长的未来,生鲜或许也会“标品化”,但那就是另一个故事了。

当然,现在市面上关于社区团购,大约有1/3的讨论分析是围绕着“互联网公司是否抢了菜贩子的生意”“社区团购是否缺乏梦想和技术含量”“为什么互联网公司不去造火箭和光刻机”等奇怪道德绑架问题进行的。本怪盗团不是伦理学专家,也没怎么研究过社会学和人类学,因此对这些问题不感兴趣。我的意见是:如果人们确实关心社区团购的“道德问题”,那么最好是单独拎出来讨论,而且在社会科学的学术框架之内讨论;千万不要把商业问题和道德问题放在一起讨论,尤其不要用自己不成熟、似是而非的“道德框架”去讨论。我们讨论任何问题的時候,首先要明确“问题是什么”,画出清晰的边界线,使用何时的分析框架。单纯进行情绪的宣泄、把不同的问题混为一谈,无助于讨论和解决问题。当然,这种讨论方式可能特别适合自媒体获取流量,也可能特别适合某些专业投资人显示自己的道德优越性、获得廉价的掌声和满足感。

