

社区团购洗牌加速 下半场转向精细化运营

本报实习记者 尚娜
记者 党鹏 成都报道

在经历这一轮的洗牌后，社区团购玩家们的命运也走到了分叉口。

近日，有媒体报道称社区团购平台十荟团将关停全国21个城市圈的业务，专注两湖、江西等核心区域。《中国经营报》记者以申请团长为由向十荟团进行求证，其工作人员表示：“由于系统

在升级改造中，成都地区现在不支持下单也无法申请团长，后续何时恢复正常要等待通知。”此外，该工作人员还表示，“目前只有部分地区可以开团，如郑州、江苏、湖南、广东等。”

无独有偶，另外一家社区团购平台食享会也已转型为社区零食便利店，不少中小企业已被兼并或淘汰。大浪淘沙之下，社区团购行业粗放式扩张将告一段落，在各企业的官宣中，现存的企业将追求

精细化运营、追求盈利。对此，香颂资本执行董事沈萌表示，社区团购的高成本与低价格形成了商业逻辑上的冲突，即使是头部企业也很难看到实现自主盈利的机会，中后段企业就

更难。零售业管理专家胡春才则表示，这轮洗牌过后，未来行业的生态逐渐平衡，市场回归理性，行业集中度有所提升，社区团购行业未来将实现有序、规范、良性地发展。

社区团购生变

然而从兴起到火热再到当前的降温，只经历了短短几年。

近日，十荟团被曝出全国整体战略收缩的消息。据凤凰网科技报道，福州、青岛、哈尔滨等21个城市圈将关停业务。不久后，十荟团创始人陈郢发布了一封全员内部信，并在信中表示，社区团购本应已进入良性发展阶段，正是因为此前的补贴战等扰动，打乱了整个业态的发展节奏，进入到下半场，十荟团将会进行一系列自我革新，进行全面的业务升级。

公开资料显示，十荟团成立于2018年，彼时正值社区团购兴起阶段，在2016年“你我您”成立并确立了目前社区团购基本的经营模式后，行业开始飞速发展。据Quest-

缘何“退烧”

在冷链优势不明显的情况下，一些用户流向了可及时送达的平台或线下商超。

“近期内不少企业的收缩、关停等与天气有直接的关系。”胡春才分析称，“社区团购是次日达，用户自提的模式，用户往往在第二天才能拿到货物，由于不少平台缺乏冷链物流，在夏季高温下会加速食物的变质，在一定程度上提升了损耗率，降低了原本就不算高的毛利。”

在冷链优势不明显的情况下，一些用户流向了可及时送达的平台或线下商超。经常使用社区团购软件的任女士表示，自己隔三差五会使用社区团购软件购买蔬菜肉类等，但有时次日达等待时间长，着急做菜就会放弃下单，此外，各平台品质参差不齐，搞不好就经常会收到坏掉的蔬菜瓜果，现在开始尝试使

Mobile社区团购洞察报告，2018年下半年，社区团购实现井喷，融资额高达40亿元，其中你我您、兴盛优选分别获数亿元人民币和数千万美元。在经历2019年短暂低潮后，社区团购在去年迎来爆发式增长。据报道，十荟团在2020年4月时，GMV(商品交易总额)突破了6.5亿元，日订单峰值超160万单。兴盛优选官网显示在2020年平台GMV突破300亿元。

“社区团购的火热源于该赛道空间广阔，未来市场交易规模可达几千亿元，是人人都想争夺的大蛋糕，即使毛利率很低，但因涉及到的菜肉是刚需，能带来巨大的

用当日可以送达的软件了。

一位不愿具名的业内人士表示，一个行业的发展总会经历优胜劣汰的过程，企业的合并倒下都是正常的。不过从去年开始，巨头涌入了社区团购赛道，使得行业竞争加剧。食享会高层曾公开表示，巨头入场后，社区团购的生意就变成了“流量入口”，面对这种降维打击，腰部玩家只要不进攻，就会败退，进攻则需要强大的现金流作为支撑，而巨头往往具备资金和流量等方面的实力，据此前媒体报道，兴盛优选四年达到的开城数、日均单量等成绩，互联网巨头只用6个月就完成了。

“这就引发了‘电影院效应’，第一排的人站起来导致后面的人

流量红利。”胡春才解释道。

然而从兴起到火热再到当前的降温，只经历了短短几年。据悉，最早入局的你我您和邻邻壹已和大公司完成了合并；呆萝卜遭遇资金链断裂，天眼查显示，该公司已被法院列为限制高消费企业。今年以来，行业内不乏业务范围收缩、转型离开和倒闭关停的消息。《新京报》报道显示，近日“新三团”之一的橙心优选将大面积收缩业务，部分业务点已关停。近日有界面新闻报道称美菜网开始收缩业务，部分城市服务已关停，大区开始合并。美菜网相关负责人回复记者称，“目前公司所有业务

不得站起来。在市场竞争变激烈时，为抢夺市场，便产生了烧钱补贴的打法，引发恶性竞争从而导致行业生态失衡。”胡春才说道。

然而烧钱补贴的粗放式发展模式并不利于企业的长期发展。据媒体报道，此前某平台半斤的库尔勒小香梨，进货成本为3.98元，补贴后售价为0.99元，明显难以覆盖成本，而这种以低价补贴换市场份额的打法使一些企业无法继续生存。此前报道显示，松鼠拼拼每提高1亿GMV，就需要花掉2亿人民币，其在半年内就烧掉了近亿美元的融资，随之倒闭。

胡春才表示，社区团购本身属于高频业务，在烧钱补贴的打法之

下，用户画像是对价格极为敏感的人群，哪个平台价格低就去哪里消费，因此用户黏性并不强。

“经过这几年的发展，社区团购的经营模式基本定型，各平台竞争趋于同质化，在品类和服务大同小异的情况下，用户的忠诚度不高。”新零售专家云阳子分析称。此外，据他观察，在资本整体退潮的背景下，导致以融资为主的中小企业发展不畅，当前资本趋向于更处于投资头部企业。

企查查数据显示，2021年1-5月，社区团购赛道仅有8起融资。资金集中涌向头部玩家，兴盛优选获得两次融资，金额达31亿美元；十荟团获得7.5亿美元融资，二者合计金额占全赛道的95%以上。

行业走向成熟期

目前社区团购几大主流平台采用的是“共享仓-中心仓-网格仓”的三级仓配体系。

在这一轮洗牌后，结果已然显现。

胡春才表示，“在低价战过后，行业趋于理性，未来行业的生态将逐渐平衡。”

据沈萌判断，经过不断优胜劣汰，未来行业将剩下极少数几个竞争者，这些竞争者要么是自身规模庞大，足以建立专有基础设施，要么依托于现有的大型电商平台。

他认为，企业要想进一步发展就需要继续融资，不断投入基础设施，形成与竞争者的成本优势。

记者注意到，在当前背景下，一些头部玩家开始转向精细化运营、强调盈利，社区团购开始走向成熟期。

陈郢在公开信中表示十荟团未来要进行精细化运营，“在区域仓配、团长运营方面，十荟团与阿里MMC(社区电商事业群)将结合彼此地域上的优势特点，进行有机整合；在供应链方面，将打通更多高品质生鲜、日化百货供给资源，进一步提升自身供应链能力。”

据美菜网方面所述，今年美菜网要进行精细化管控，为商户和合作伙伴搭建了线上交易渠道并不断升级其供应链。而据《财经天下周刊》，早在今年3月已有一些平台宣布通过精细化运营由低价补贴转向追求盈利。

“精细化运营要从提升用户的体验、提升产品品质开始，也意味着未来平台的成本会有所提高，发展速度或会受到一定的影响，但这种发展趋势是良性的。”胡春才说道。

胡春才同时表示，“当前社区团购平台的生鲜品类比较少，传统商超大概在一二百种，但目前各平台的生鲜品种大概在二三十种，为提升用户体验，平台要在新鲜度以及多样性方面提升，与之相应的，需要在供应链和物流配送体系等方面下功夫。”

云阳子持相同观点，“当前社区团购平台生鲜品类的渗透率很低，生鲜品类属于高频产品，复购率高，可以带来更多流量，若企业未来能攻下生鲜品类并通过带来的流量去卖快消品，能进一步覆盖履约成本，提升毛利率。”

公开资料显示，目前社区团购几大主流平台采用的是“共享仓-中心仓-网格仓”的三级仓配体系。据悉，此前在跑马圈地之时，各平台在多地设立中心仓。

据胡春才判断，在未来追求盈利的思路下，要进一步降低成本，中心仓的建设速度或有所减缓。

此外，他强调，“对于社区团购企业来说，有着传统零售商尚不具备的数字化优势，要进一步发挥利用这种优势以实现壮大。”

——经营成就价值——
中国经营报
CHINA BUSINESS JOURNAL

**关注女性
乘风破浪**
FOCUS ON WOMEN
AND KEEP ON GOING