



社区团购之争 “流量”变“留量”

本报记者 吕坤

▶美团优选、兴盛优选、多多买菜……还没等人们回过神来，社区团购大佬就已经纷纷登陆沧州，抢滩布局

▶本地商家在疫情推动下加速行动，采用“直播+社区团购”的模式积极拓展线上渠道，稳固客源

▶社区团购蜂拥而上，但最难回避的痛点还在于供应链之争

消费转场 巨头加速抢滩布局

“美团优选8:00秒杀：会理硬籽石榴每个300克到400克，秒杀价0.98元，限10000件；奇强速效洗衣粉240克，秒杀价1.29元，限4200件；金沙河家用粉每包2.5公斤，秒杀价8.89元，限4000件……”

一大早，小张就在自己的群里发布了这样一则秒杀提示，这是他便利店之外的新项目——社区团购，主要采用“今日预订+次日送达自提”的模式，向社区居民提供生鲜食品、日用百货等商品。

自从美团优选进入沧州，他又多了一个“团长”的身份，原本小小的“夫妻店”收入增加了不少，成为社区团购下沉的一个最微小的点。

年初疫情暴发使曾经遇冷

的社区团购再度“复宠”，一跃成为众多蜗居在家的人们日常购买渠道。眼看着如此多消费者转场社区团购消费，坐拥资本的互联网巨头蜂拥而上，美团、阿里、拼多多、滴滴等先后宣布重金杀入社区团购赛道。

短短数月，兴盛优选、美团优选、多多买菜已经强势登陆沧州，争相抢滩布局。

在北京路传媒大厦办公的网友小爱随手打开美团优选，在这办公区域为主的地方，附近3.5公里内的自提点竟然多达20家。而家住东方骏景的网友达达打开多多买菜，看到附近已经有772人购买红牛维生素功能饮料、875人购买10月伊利安慕希酸奶

……社区团购俨然成了一个香饽饽。

如此多的资本、巨头、创业团队拼命角逐，背后的原因绝不仅仅在于寻找所谓的“新增增长点”、增加用户粘性以及互联网企业的无边界拓展等等。

如果说微信小程序功能在电商场景的不断完善，补齐了社区团购基础设施的最后一块短板的话，那么，社区团购背后所代表的互联网渗透率不足10%的几十万亿元市场，由于技术迭代产生的机会，正有可能孕育出下一个阿里巴巴、腾讯和拼多多，并且极有可能是同时诞生。

因为没人愿意错过这个风口。

“直播+社区团购”本地商家沉着应对

尽管孩子还未满周岁，但河北俩小孩信息科技有限公司董事长刘阳已经开启了超人模式，她所经营的“俩小孩”是腾讯、微信的小程序和支付服务商，疫情以来，帮助本地商超做好“直播+社区团购”成了她最首要的工作。

每月两次大规模团购，日常的小规模直播，都成为各大商超近几个月来争相追逐的重要工作。

疫情过后，社区团购正在出人意料地加速推进。

因为从建立之初就定位在社区，上嘉超市对社区团购这一做法并不生疏，早在去年，

就已经开展团购业务。“去年我们组织一次团购也就是两三万元的订单，但疫情以来，我们每次团购的订单都在10万元以上。”好上嘉超市有限公司董事长王国正说。今年5月，上嘉又在原有库房的基础上增加了2000多平方米的库房，并且建起了3个冷库。

目前在市区布局50余家实体店，且都立足于住宅小区，上嘉超市走出了沧州社区连锁店的模式。每个小区都有稳定的社群和顾客群，“团长”的经验也更丰富一些。

不久前，盐百优选盐山区域的一场万人拼团，销量破53

万元，意明集团的近几场大型团购，销量也都突破50万元，而信誉楼参与直播的各店，每次也有不俗的业绩。

巨头空降需要大量招募团长，社区便利店成为他们最直接的选项，相对于本地商超而言，庞大的员工队伍就成为天然的“团长团队”，早在疫情期间，各大商超就已经行动起来，选取员工担任小区团长，进行商品发布、统计，再由商超统一进行配送。

“社区团购是优势，但是我们现在打造的模式加入了直播，以便更好地进行转化。”刘阳说。

重塑供应链 “流量”变“留量”

是打劫还是救贖？这是网络上关于社区团购的一大争议。

和原来的小打小闹不同，当前社区团购巨头们已经进入真枪实弹的扩张阶段，疯狂补贴。

9月25日，兴盛优选日销量破亿元，整个9月份兴盛优选成交额达到27亿元。而美团、滴滴与拼多多也是疯狂砸钱，“要钱给钱、要人给人”，美团的计划是要在今年覆盖千城。

怎么补贴能吸引眼球，博得消费者？最直接的方式便是拿快消一线畅销品，降价促销。伊利、蒙牛、红牛、脉动、海天等熟为人知的品牌，在社区团购平台上赫然在列。在资本密集的价格补贴炮火下，小部分快消品短期内成为

炮灰，补贴后的零售价格给终端市场带来了一系列连锁反应。

流量和规模起来后，效率和成本并不难，互联网的人才结构和激励机制是传统零售根本无法比拟的。

不过，也有靠钱难以立即可解决的问题，比如供应链和仓配。无论是滴滴还是美团，都不缺流量，更不差钱，但在零售基因方面还亟待加强。

“我们必须尽快重塑供应链。”刘阳说，除此外，让导购成为触点，线上线下联动。

搭建私域运营体系，沉淀线上线下流量。想要在激烈的市场竞争中脱颖而出，就要把“流量”变“留量”。

一场新的零售变革已经到来，效率革命正在促使消费链条加速缩短，电商平台已经将家电、数码产品等行业收割在手，快消品和生鲜是剩下为数不多的还没有跑出头部电商的品类，从“社区团购”的火热来看，2020年正是这个品类电商冲刺的起点。

如果这个趋势不可逆，那就加速拥抱吧。

经济观察 省优秀新闻专栏

在红海里 寻找“蓝色”

素心

从2014年至今，无数次被证伪的社区生鲜团购，重新受宠，成为巨头竞争的超级风口。

4月，毫无电商和生鲜基因的滴滴成立了“橙心优选”。之后，滴滴CEO程维放出豪言，“投入不设上限，全力拿第一”。

6月，卖家电的国美也开出其首家社区生鲜电商门店。

7月，美团成立优选事业部，王兴态度坚决，称这场仗必须拿下。网传他甚至考虑让外卖骑手转型为“团长”。

8月，拼多多携“10亿补贴”正式入场，董事长黄峥亲自一线调研。

9月，阿里巴巴组建盒马优选事业部，由阿里巴巴副总裁、盒马鲜生创始人侯毅直接负责。这属于阿里CEO张勇重点关注的1号项目。

11月，消息传出，字节跳动、快狗打车都计划进军社区团购。

这番热闹景象和2018年社区团购刚被吹上风口时有些类似：热钱涌入、巨头跟进、明星创业公司遍地开花。

社区团购这个“蓝海”究竟有多大？

美团、阿里巴巴、拼多多、京东等巨头一齐入局，他们共同瞄准的并不是彼此已有的地盘，而是在过去看来不起眼的“红海”市场。

过去20年，电商迅猛发展，从线下零售市场抢走了20%的份额。但最近几年，电商的增速正在下降，2017年网络零售额的增速为32.2%，2018年达23.9%，2019年为16.5%。纯电商正逐渐迎来它的天花板。

另一边，在不断被电商冲击的线下零售行业中，有一种业态反而在迅速崛起，在实体零售中一枝独秀，那就是超市，尤其是社区超市。

这些开满了社区、街头，盈利模型并不漂亮的小店能撑起多大的市场？

答案是惊人的。数据显示，“社区便利店/社区超市”近年来一直保持稳定增长，其2019年的销售额和门店数量增幅分别为16.5%和16.9%。

中国连锁经营协会的数据披露，当下我国线下社区消费占城市消费品零售总额的20%。也就是说，这一市场份额已增长至与电商的市场份额旗鼓相当。考虑到电商逐渐降低的增速，与社区超市逐渐走高的增速，未来社区消费的市场空间是有很大概率超过电商的。

随着社区团购的崛起，大商超无疑将受到冲击。

目前，社区电商行业本身尚处于探索模式，市场模型远未成熟，大家都在摸着石头过河，真正比拼的是企业自身的发展速度和迭代速度。目前行业都在一个起跑线上，就看谁能更快学习和迭代。

创业者们一直在寻找“蓝海”，而很多时候，“红海”里面反而更有创新空间和待开发的大市场。

或许更准确的描述可以称之为：在“红海”中寻找“蓝色”，利用技术迭代的机会，去“红海”打“空战”。

人生是一场马拉松 不是百米冲刺

张洪瑞这个人，简单、纯粹但是非常有智慧。他能拒绝诱惑、不被外物所累，能把每件看似不起眼的小事做好，守时守信。无论是做人还是做企业，他的眼光都更长远、格局也更大

采访对象：郑增强，56岁，河北省邢台市宁晋县人。曾就职于黄骅市电视台、黄骅市政府等，现在黄骅市政协工作。

采访组：赵夫铎 吕坤 宁美红

采访日期：2020年10月28日

采访地点：黄骅市信誉楼培训中心



壹

采访组：您是邢台人，是什么原因让您了解信誉楼、认识张洪瑞的呢？

郑增强：1992年元旦，我来黄骅找我爱人，那时还是对象，第一次见家长得买新衣服。她领着我到羊二庄大集转了一圈，没合适的，就说：“明天咱去信誉楼，那里的东西又便宜又好。”我去的商场不少，又便宜又好的不多。到了信誉楼，我们在三楼买了条裤子，挺好。1992年我俩结婚，我调到黄骅电视台。1993年初，我被选为黄骅市政协常委，正好张洪瑞也是政协常委，我俩就这样结识了。

采访组：“视客为友”是信誉楼的服务准则，也是信誉楼打出的响亮“广告”。从创建至今，信誉楼的好多“广告词”都让人津津乐道。

贰

采访组：商业企业在媒体刊播广告很常见，但是刊播致歉广告的不多，信誉楼就是一个。

郑增强：1993年底的时候，我一位同事说：“你天天说信誉楼好，信誉楼哪好啊？我买这西服，和别家一模一样，一点儿也不便宜。”我知道当时信誉楼加价率不超过20%，就找张洪瑞：“大哥，你这西服卖贵了。”张洪瑞说：“不可能，我这儿的人干不出这事儿来。”他去卖场转了一圈，不一会儿就回来了，再一看他，眼眶红了。原来，进货的是他最为器重的两位主管，却违反信誉楼的制度理念，西服的加价率超过了百分之百，“赚了不该赚的钱”，这让他很伤心。他把两位主管叫到身边：“加价高也是不讲信誉，你们这样做是在砸信誉楼的牌子，把公司往绝路上推啊！”

随后，张洪瑞责令下调了价格，在黄骅电视台播放致歉广告——“不想退西服的退差价，想退西服的全额退款。”

叁

采访组：看来，信誉楼的经营之道，与张洪瑞爱学习不无关系。

郑增强：我们去沧州开政协会，他拿着本书叫《虚掩的门》，他看，我也看。正好新华书店来宾馆大堂卖书，我一看《虚掩的门》《上帝的笑》《鞋里的沙》《心里的锁》是一套，就买了。张洪瑞把书里对企业管理有用的、符合信誉楼理念的小故事都画下来，再整理成册。就这样，集成了《小故事选编》，至今都作为员工培训的教材。

给你们讲个这里面的小故事。一只新组装好的小钟表被放在了两只旧钟表之间。其中一只旧钟表说：“来吧，你也该工作了。可是我有点担心，你的身材这样瘦小，当你走完3200万次以后，恐怕就吃不消了。”“天啊！3200万次！”这可把小钟表吓坏了：“要我做这么大的事，我怎么能办到啊？”这时另一个旧钟表说：“别怕，你只要每秒摆一下就行了。”在轻松的“滴答”声中，不知不觉一年过去了，它成功地摆动了3200万次。这个故事告诉我们：只有做好每一件小事，才能成就伟大的事业。正如张洪瑞推崇的理念：人生就是一场

郑增强：是呀，我在电视台做广告策划，最开始给信誉楼设计的广告是“到信誉楼去，当一回上帝”。今天看起来很幼稚，但当时因为信誉楼口碑好，这话还是叫响了。那时人们见面打招呼“你干嘛去？”“去当上帝。”就知道是去信誉楼。

后来张洪瑞觉得这话不对劲，上帝是高高在上的，而顾客和员工应该是平等的、亲友一般，后来就改成了视客为友。

还有我们一起策划的广告——“告诉大家一个购物诀窍：先到我楼看价，再去他处花钱！”当时就有人担心顾客看完价跑到别处买东西了，张洪瑞却说：“只要我们保证货真价实，其余的尽管放心。”可见他的自信。

采访组：不是光想着自己怎么多赚钱，而是总想着怎么让顾客省钱，这或许就是张洪瑞独特的经营思维吧。

郑增强：大概是1997年，我们去邢台宁晋县考察服装，那儿的凤凰服装批发市场规模挺大，一套西服批发40元，零售44元。张洪瑞买了两套，回来挂在办公室门口“试卖”，谁要自己给价。有员工说要一套，给200块钱，张洪瑞说：“你两套都拿走，我还赚你百分百。”信誉楼那会儿自己有服装加工，一套西服光加工费就48元。后来张洪瑞就把服装加工这块砍了。

20多年前，我们去济南考察。爬千佛山到了半山腰，在一个咖啡厅喝了杯咖啡，5块钱，味道还挺浓郁。等信誉楼茶座开业张洪瑞叫我过去，我们要了两杯咖啡，一喝，“够薄（淡）了。”他让我猜咖啡价格，我说3块钱他说顶多1块钱，叫来经理一问，5块钱一杯。张洪瑞当时就急了：“你就不理解什么是信誉楼！”

马拉松，不是百米冲刺。企业经营也是一样。

采访组：你常说，张洪瑞是你的人生导师、标杆，你从他身上也学到了很多吧？

郑增强：非常多。他有良好的个人品质，做人不贪，能够抗拒诱惑，从不相信“免费午餐”；他守时守信，从不迟到，每逢开会都坐前排，把开会当学习；他大智若愚，总会做出一些常人意想不到的举动；他简单、纯粹，不让员工给他拜年，电话都不行；他生活俭朴，反对浪费，习惯把作废的摸奖券当便签，用作学习摘抄和平时记事……我跟他学了很多，到今天都受益。

张洪瑞做事认真严谨，生活中却有几分童真。我和他老是开会住在一起，有一回，他从兜里掏出一张便签，看上面有个电话号码，没写名儿，他怕有事儿别给人家耽误了，就打了过去。接电话的是个小女孩，一接通就叫“姥爷！”张洪瑞听了说：“让你姥爷接电话也行啊。”小女孩说：“我是丹丹啊。”原来，丹丹是他外孙女，自己家里安了个电话，他个人记下来的号码，忘了。