

三公里社区争夺战

2021年社区团购研究报告

亿欧智库 www.iyiou.com/research

Copyright reserved to EqualOcean Intelligence, Jan 2021



1. 社区团购发展概况

- 1.1 社区团购出现的底层逻辑
- 1.2 社区团购的发展历程
- 1.3 社区团购兴起的因素分析

2. 社区团购竞争格局

- 2.1 新零售创新模式盈利性分析
- 2.2 社区团购产业链及核心要素
- 2.3 社区团购中的巨头玩家

3. 社区团购的发展与挑战

- 3.1 社区团购的机会与挑战
- 3.2 社区团购的终局形态

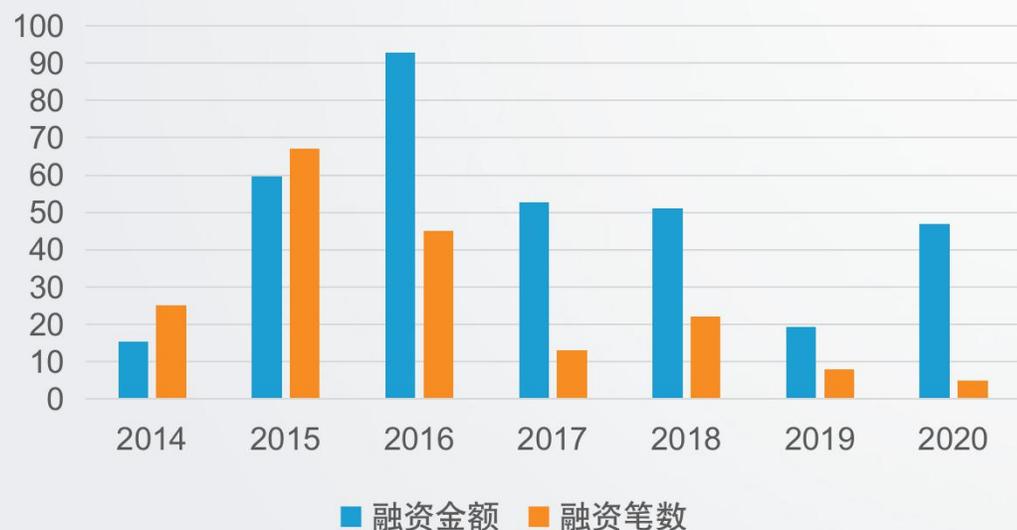
社区团购发展概况

1.1 社区团购出现的底层逻辑

社区团购是新零售创新模式，经过疫情考验，盈利性得到验证，再度受到资本追捧

- ◆ 作为社交电商和新零售模式的交叉产物，社区团购以1-3公里社区为商业半径，在即时零售领域为消费者带来了新鲜的消费体验，尤其是在疫情期间，无接触配送进一步促进了“预售+自提”的拼团模式的发展。
- ◆ 根据阿拉丁小程序监测显示，社区团购类小程序在疫情过后活跃度保持相对稳定，在2020Q2购物类小程序TOP10当中，兴盛优选、同程生活和十荟团作为社区团购类电商占据了前三席位置。
- ◆ 社区团购在2019年遭遇行业洗牌之后，2020年上半年经过疫情的影响，社区团购用绑定团长的方式，到店自提，避开人流的同时还省去人力、租金、最后一公里配送等成本，团长10-12%的佣金成本对于零售企业而言是相对较低的支出，因此更具有盈利性。

亿欧智库：2014-2019社区团购赛道融资情况



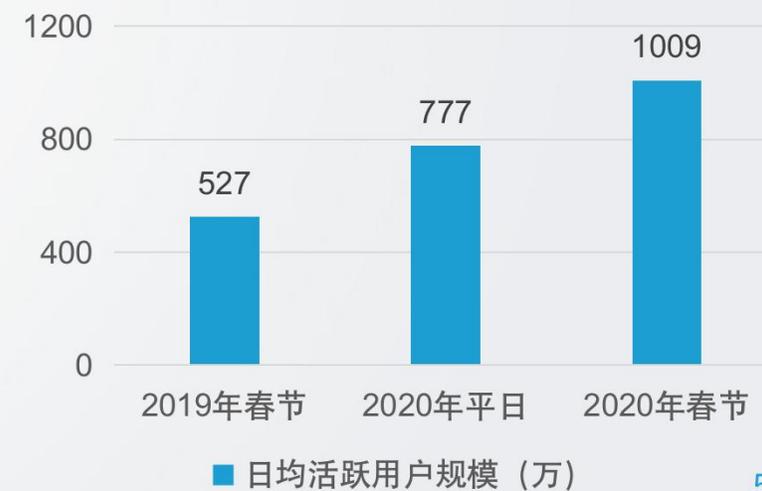
数据来源：亿欧根据公开资料整理

亿欧智库：2020Q2购物小程序阿拉丁指数TOP10



数据来源：阿拉丁指数

亿欧智库：生鲜电商日均活跃用户

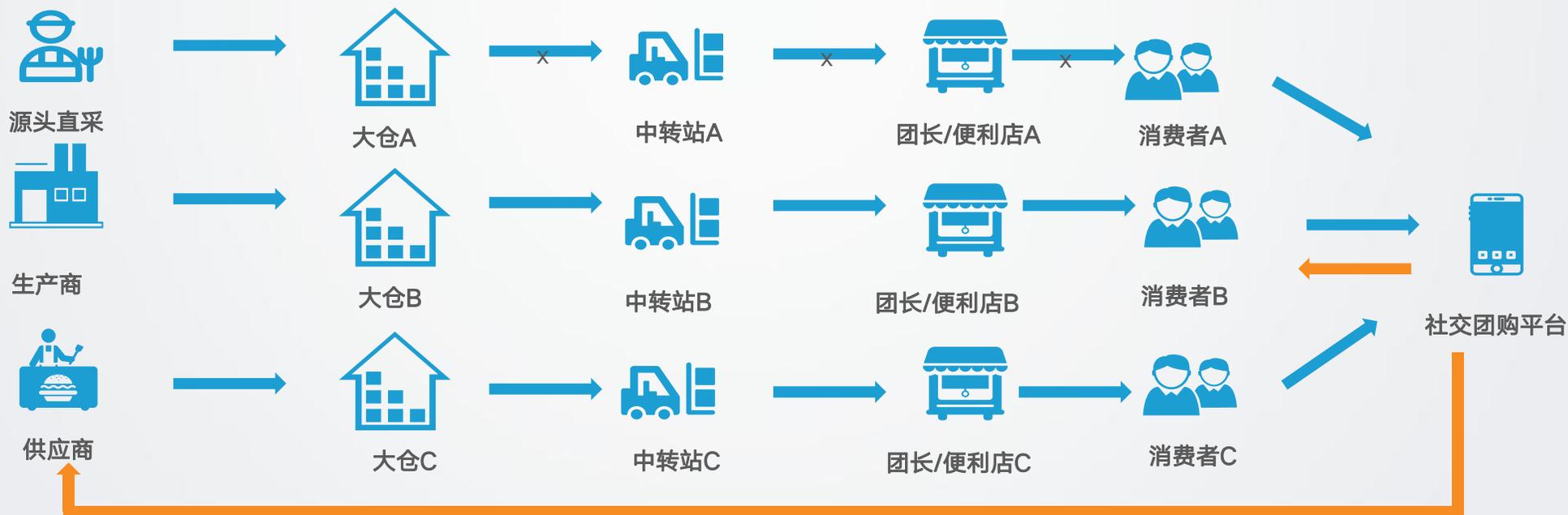


数据来源：亿欧根据公开资料整理

社区团购最大的特点是基于团长和供应链打造社区生鲜直供，取代了传统流通领域层层批发加价模式

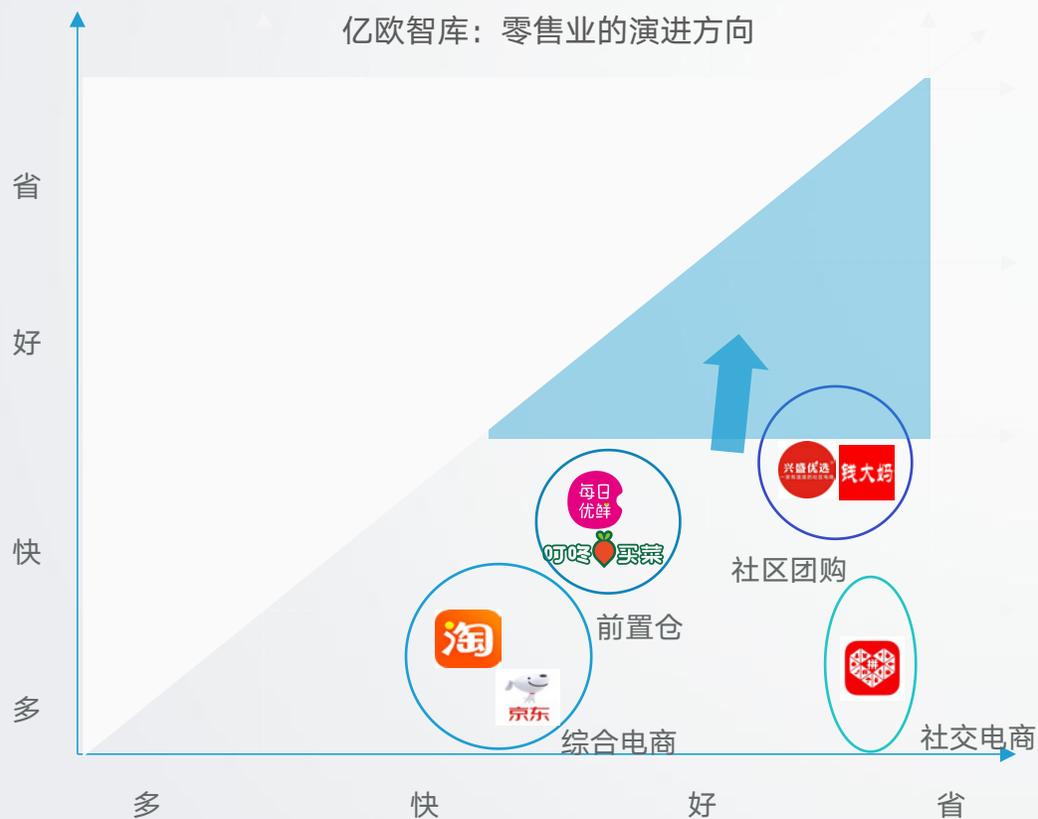
- ◆ 社区团购在社交电商的基础上，依靠社区和“团长”资源实现商品流通的新零售模式。社区团购平台雇佣团长，部分为全职员工，并为团长提供商品、物流、系统、运营、品牌、售后等全方位支持。团长基于社区邻里关系，维护社区居民用户，负责建群运营、推荐产品、售后服务。
- ◆ 社区团购最大的特点，即是交易场景的分布式，在不同的微信群中，所以平台的营收等于每一个微信群的营收总和。越是下沉市场，分布式的做法反而越是高效，传统中心式的B2C电商反而难以下沉。

亿欧智库：社区团购模式示意图

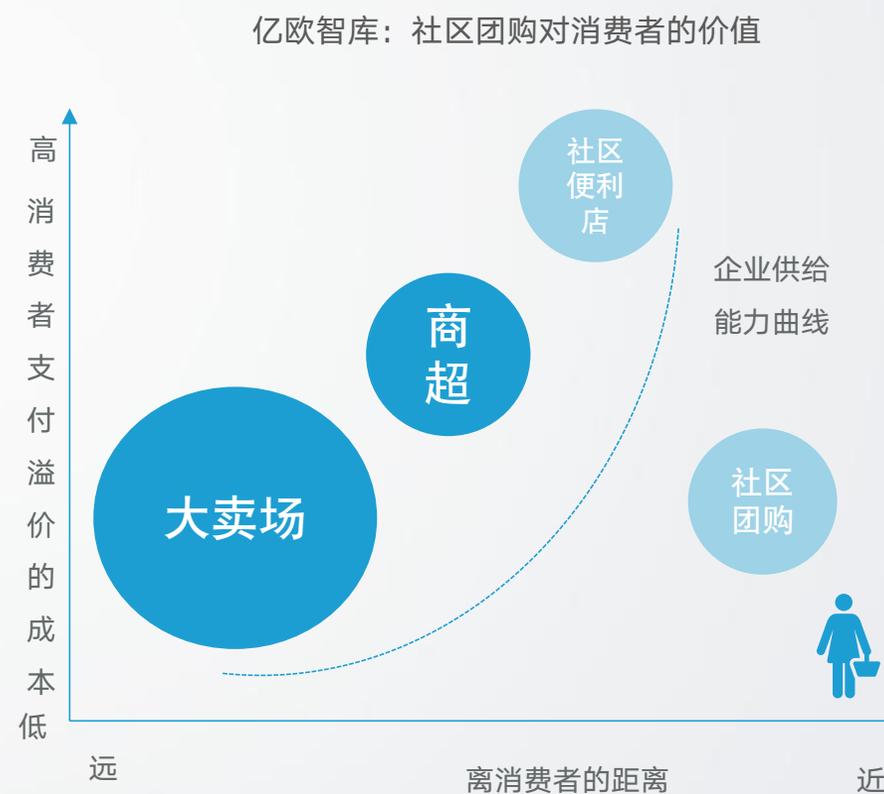


相较于传统零售业态，社区团购在供给侧为消费者提供了便利且低价的商品

- ◆ 成本、效率和体验始终是零售企业追求的目标，“多快好省”代表了零售业演进的四个方向。在电商领域中，综合电商的服务重点在于“多”和“快”，社交电商的重点在于“省”，前置仓模式的重点在于“快”和“好”，而社区团购的重点在于“省”和“快”。在社区商业零售服务业态当中，社区团购在供给侧能够为消费者提供相对低价、新鲜、便捷、优质的高性价比产品。



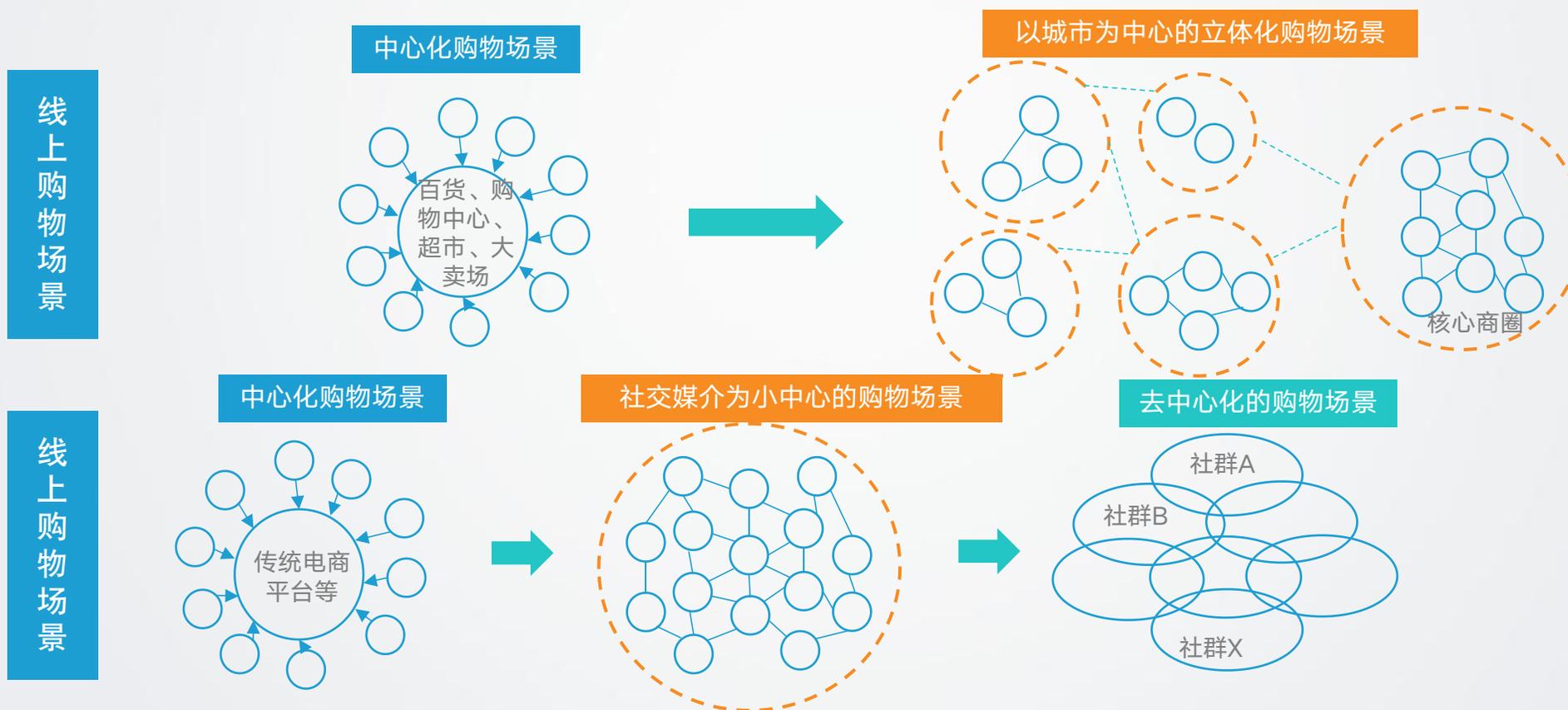
数据来源：亿欧根据公开资料整理



数据来源：亿欧根据公开资料整理

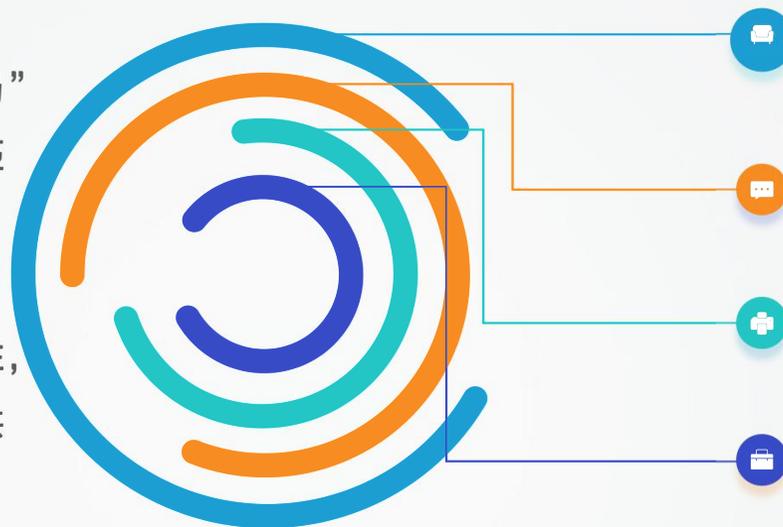
零售业态在空间上的变化呈现出向社区三公里集中的趋势，线上社交零售构筑新的消费渠道

- ◆ 传统实体零售从原来中心化的购物场景，向着以3公里社区为单位的消费场景和10公里核心商圈构成的购物场景过度。
- ◆ 原先的中心化购物场景演变成以微信等社交媒介为小中心的购物场景。这一过程中，消费人群在社交和内容的影响下有了初步的结构化聚集，用户之间的社交分享、推荐是以节点型的网络形态呈现，继而形成裂变。人人都是消费者，也是分享者。



社区团购的核心降低了零售供需匹配中的不确定性，在流量红利瓶颈阶段做到了低价获客

- ◆ 零售业的核心是“人”与“货”在不同的“场”当中相匹配，其目的就是降低人与货的供需匹配关系。
- ◆ 社区团购面向的用户（人）具有一定的确定性，通过预售制第二天到店自提，降低了“货”供应上的不确定性，实现了人货高度匹配。



社区团购将团长社群优势和线下便利店互相导流，形成较为固定的流量入口，免去了线下获客的高成本。

社区团购提供的商品本身就拥有高频购买率，且品类上相对固定，因此供应链的成本相对更低。

社区团购所提供商品日常刚需用品，其中生鲜产品占比最高，但生鲜电商的渗透率不足4%，依然有巨大的增量空间。

影响生鲜利润的关键是耗损率，供应链壁垒是社区团购有别于其他模式的优势所在。

社区团购四大优势

社区团购的流量成本低，是一种基于真实LBS小区，即由消费者端驱动供应端的电商渠道。微信作为流量的超级入口，通过社区团购小程序实时下单，形成固定入口。

社区团购面向社区人员，邻里熟人关系推荐能保证复购率较高。通过团长维护好客群，小区用户间相互推荐，将拥有更高的留存率。

“始于团长，终于供应链”，社区团购里生鲜占比达到40%，因此对供应链的要求相对更高，总仓和分销仓以及前置仓相结合以排线千区千面让配送快速无压力。

线上交易更加方便会员消费数据的实时监控，方便建立更加精准的消费数据库。方便开展多种营销，包括拼团、砍价、秒杀、新人专享、优惠券、积分及积分兑换商品。

1.2 社区团购的发展历程

互联网巨头公司的集中布局，促使社区团购进入规模化扩张期，头部平台日均订单量突破千万级别

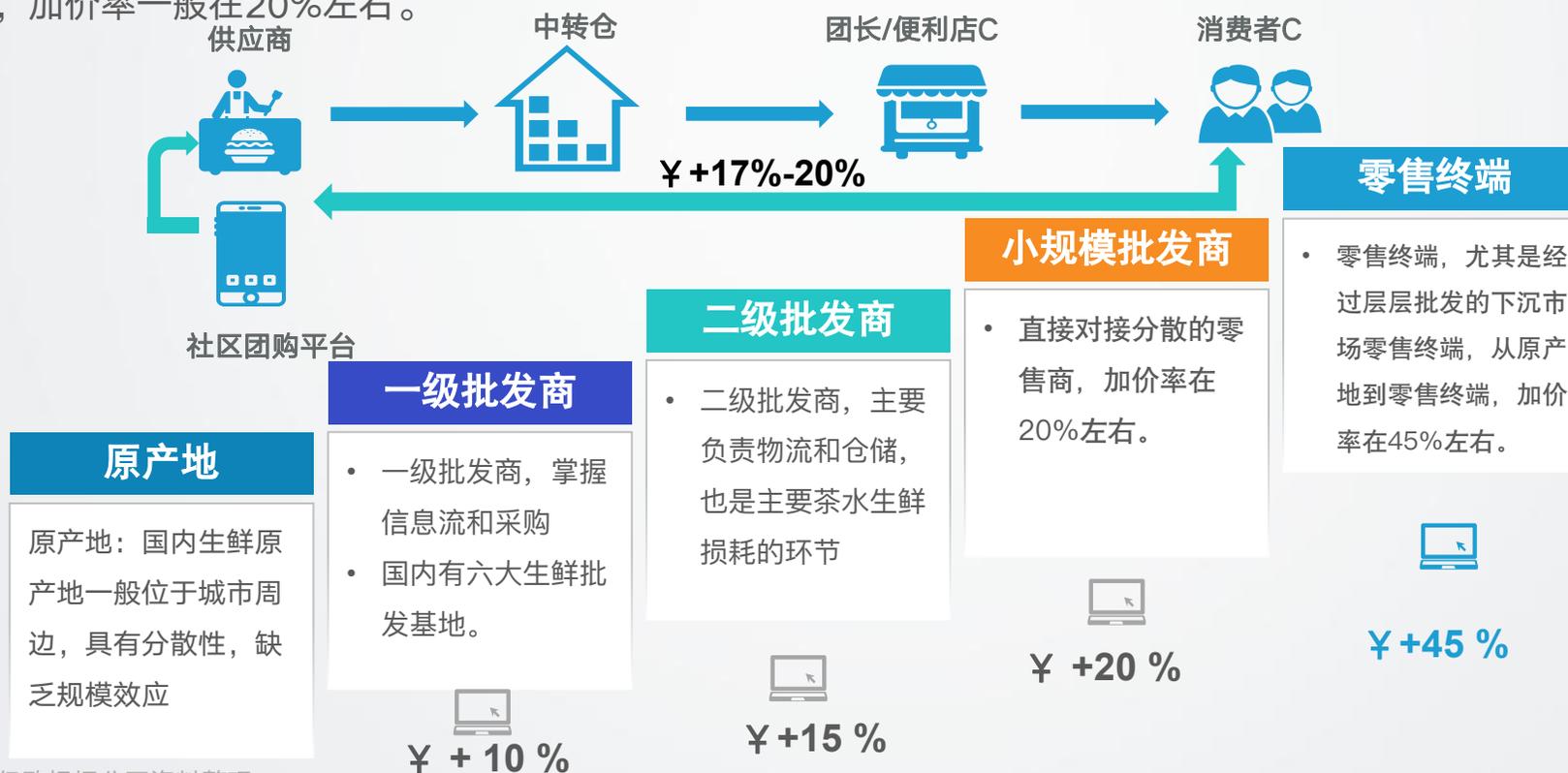
◆ 2015年，以社区团购模式为代表的兴盛优选上线，随即在长沙出现了“你我您”等新的社区团购企业，2018年，社区团购市场“百团大战”；融资超过百亿，迎来行业的第一个风口。2019年，在资本驱动下社区团购市场开始集中，同时以呆萝卜和松鼠拼拼资金链断裂宣告了这个赛道进入整合期，社区团购的风口骤熄。2020年，在疫情赢下下，社区团购迎来高速增长。



1.3 社区团购兴起的因素分析

传统零售流通供应链效率水平低，渠道加价率高，社区团购供应链成本能够降低20%-30%

- ◆ 在传统流通领域，生鲜从原产地到零售门店通过层层批发，整个流通链条相对较长，一般会经过四个加价阶段，整体加价率在45%。一级批发商负责采购以及整合商品资源，因此具备了掌握货源以及定价权的优势，加价率约在10%左右。
- ◆ 二级批发商承担起物流、供应链角色，仓储、物流是主要的成本支出，一般生鲜在运输过程中会产生一定比例的耗损（约10%-30%），也会增加一定成本，加价率一般在15%。小B端批发商，直接向零售商供货，对选品、采购和产品质量把关具有决定性作用，加价率一般在20%左右。



下沉市场消费力量亟需释放，社区团购挑战经销商的价格体系

- ◆ 在中国大量的三四线城市，居民受人口密度和消费能力限制，典型城市商业业态商超百货等在低线下沉程度有限。低线城市尤其是乡镇农村，人口密度较低同时消费能力相对较弱，城市中典型商业业态如百货、大卖场下沉不具有经济性，造成当地零售业态比较匮乏，主要以集市、小型超市及夫妻店为主。
- ◆ 传统下沉市场的消费力量是通过遍布毛细血管式的经销商体系带来的集中释放，但随着价格体系被频繁打破，新内容传播渠道延伸的交易平台，诸如抖音、快手、拼多多等正在逐步冲击传统的标品经销商体系；现金流压力倒逼着经销商找出路，社区团购在这个背景下，会成为经销流通链路中，压力释放的出口。

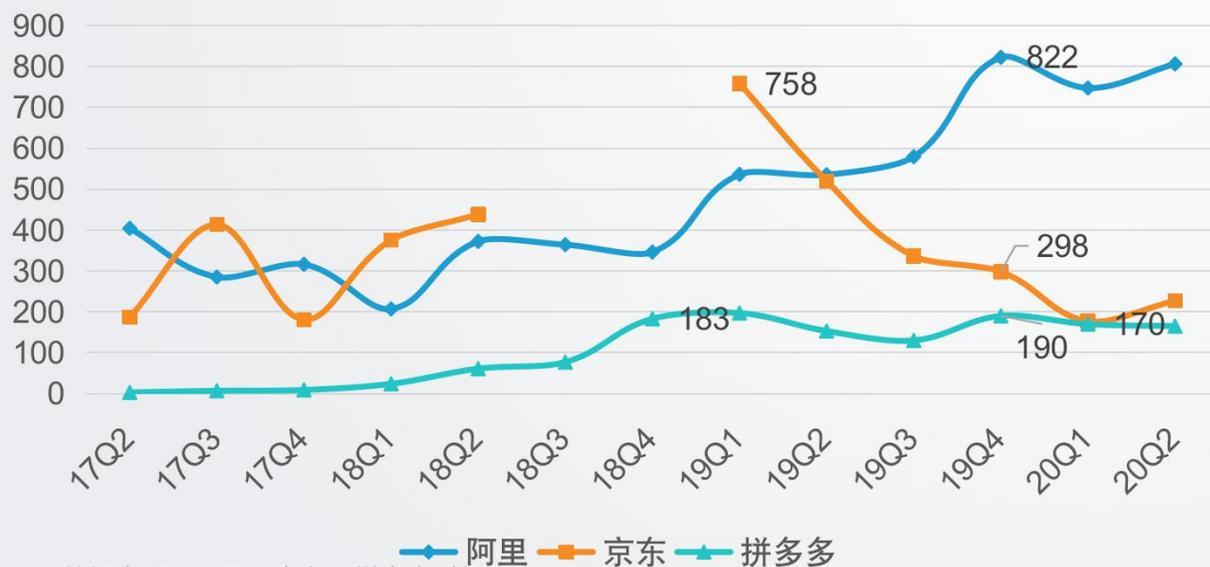
亿欧智库：社区团购争夺下沉市场的结构示意图



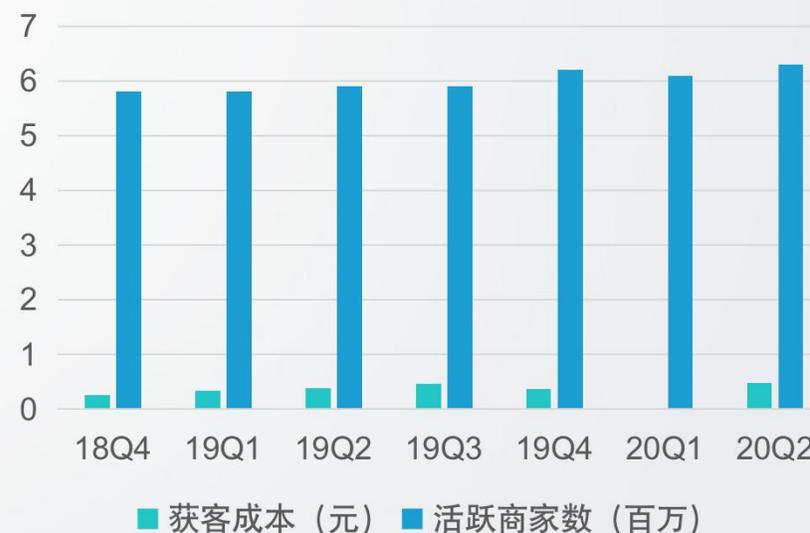
线上电商获客成本逐渐攀升，社区团购基于门店获客成本低

- ◆ 对比三大电商平台阿里、京东、拼多多的每个季度的获客成本（当期市场销售费用/当期新增年活跃买家数量）呈现出稳中有增趋势（京东18Q3、Q4获客呈负增长，暂不计）尤其是19Q4双十一期间，三大电商平台获客成本刷出新高，基于 MAU 及活跃买家数高速增长来获取高的 GMV 增速的时代逐渐过去。
- ◆ 社区电商主要用过门店来低成本获客，较一般电商要低，门店扩张是平台GMV增长的关键。以O2O模式的美团为例，基于线下商户配送到家服务，每个季度的市场销售费用不超过500万，获客成本不超过1元，几乎可以忽略不计。

亿欧智库：2017Q2-2020Q2阿里、京东、拼多多获客成本对比



亿欧智库：基于O2O模式的美团获客成本



下沉市场生鲜消费刚需高频，但线上渗透率不足5%，市场增量空间巨大

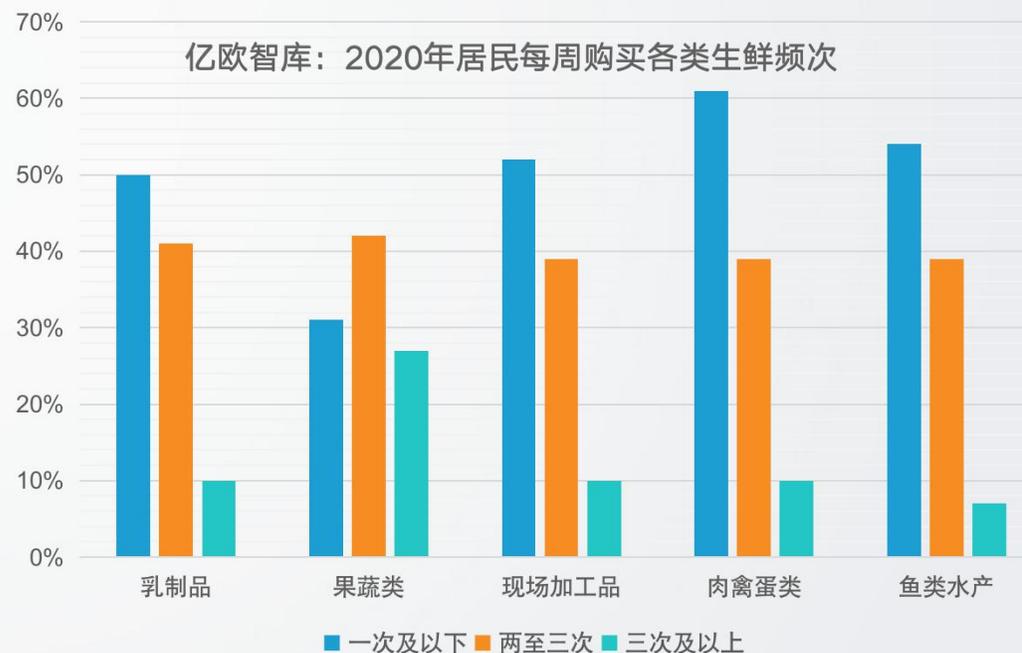
- ◆ 生鲜消费刚需高频，根据开源证券调研数据显示，我国居民每周购买各类生鲜的频次集中在每周两到三次，这对于低毛利的生鲜品类而言，实现盈利的方式就是提高消费频次以获得更高的订单密度。
- ◆ 中国城镇家庭户均消费生鲜客单价达15美元，年度购买频次121次，亿欧据此测算，国内生鲜食品零售市场规模达到6.13万亿，过去五年平均复合增速为7.5%，行业空间广阔。但由于生鲜存在客单价低、毛利率低、易腐烂损耗、物流成本高等特点，导致其一直存在线上渗透的难题。至2018年，生鲜品类的线上渗透率仍仅有5%，远低于电器、服装、个人护理等品类。

亿欧智库：2020年国内生鲜市场规模或达6.13万亿



数据来源：亿欧智库预测绘制

亿欧智库：2020年居民每周购买各类生鲜频次



数据来源：开源证券

社区团购的市场竞争

2.1 新零售创新模式盈利性分析

千亿级市场规模的社区团购：五年近500亿融资

- ◆ 2020年，疫情催化下社区团购模式逐渐受到消费者和资本认可。目前行业头部平台包括兴盛优选、同程生活和十荟团等，除发源地湖南外，多数企业分布于江苏、广东和北上等经济发达，人均可支配收入较高的二线城市及其周边三四线城市。
- ◆ 由于目前社区团购解决的主要是人们日常生鲜刚需产品，按照中国家庭人均月收入水平5000元以上的中国消费者来测算，人均每月在食品花费上1500元，人口按照《2020微信小程序生态洞察报告》数据显示，截至2020年9月，移动购物类小程序的月均活用户数已经达到5.38亿，基于微信生态的社区团购类小程序渗透率约为30%，据此测算社区团购的市场空间约为2421亿元。



• 5000元/月以上收入是中国前5%；

30% * 5000 = 1500

恩格尔系数对富裕的定义 月收入 食物花费



社区团购的赛道玩家：前期重资金投入，后期供应链构筑护城河

- ◆ 社区团购和前置仓模式一样都属于零售领域的创新模式，但并不代表一种新兴渠道。菜市场、超市、社区生鲜等传统零售业态在原有的供应链优势基础之上，召集社区团长，以门店为提货点，同样可以推行社区团购模式。
- ◆ 社区团购是典型的O2O模式在生活刚需领域的延伸，前期需要线上流量的运营和用户习惯的培养，在市场高速发展阶段需要重金投入抢占市场份额，但决定平台能否走的长远的因素依然在于供应链护城河，低成本的运营才更有利润空间。

	 代表玩家	 资金实力	 流量优势	 是否自有供应链	 团长绑定方式
互联网巨头	美团、拼多多、阿里、滴滴、京东	资金实力雄厚	流量优势明显	轻供应链	资金激励
社区团购新平台	你我您、十荟团、邻邻壹等	第一梯队资金实力强，区域性社区团购平台资金实力弱	头部企业有流量优势 区域性企业社群优势	重供应链	分级绑定或与便利店、夫妻店合作，强绑定
社区生鲜店	本来鲜、百果园、钱大妈等	资金实力尚可	门店优势，线上流量优势不明显	部分自有供应链	绑定门店及社区社群

相比于一线城市即配模式的前置仓，社区团购盈利空间更大

- ◆ 亿欧智库以某前置仓为调研对象，在假设的基础上对其数据模型做结构化拆分，将社区团购与前置仓模式做对比。
- ◆ 前置仓相比于实体店运营，在租金和装修等方面有较大优势。配送和库存成本过高是目前面临的主要问题，重资本投入的商业模式，导致其规模化是否能摊薄成本有待验证。未来区域流量垄断，有望依靠供应链的深耕，突破现有成本困境。
- ◆ 根据社区团购的商业逻辑，团长的职责使得企业可以省去人力、租金、最后一公里配送等成本。相比于目前无法盈利的前置仓模式，社区团购的盈利空间更大。团长10-12%的佣金成本对于企业，远小于其在人力、租金、配送方面的支出。

亿欧智库：前置仓模式成本结构

利润核算	数据情况
订单数 (个)	1500
客单价 (元)	55
日销 (元)	82500
毛利率	25%
毛利额 (元)	20,625
总成本 (元)	21,512
仓库人员成本 (元)	7558
配送人员成本 (元)	8036
折旧摊销 (元)	274
水电 (元)	250
房租 (元)	450
其他费用 (元)	200
损耗 (元)	2475
税费 (元)	2269
净利润 (元)	-887

数据来源：亿欧智库绘制

基本假设：

1. 亿欧智库根据实地调研，得到成熟运营的前置仓平均每天接到的订单数量为1500单，客单价为55元。根据产品品类和销售价格，预估毛利率为25%。
2. 仓库员工每天花4小时拣单（剩余时间收货、分类等），每单花费5分钟。配送员工每天送单26单左右，薪酬情况参考公开招聘网站数据。
3. 占地面积以300平计算，前期固定投入假设为50万，分5年折旧。
4. 根据租赁网站数据，房租一般在3元/平/天，前置仓房租按照市面上房租的一半计算（即1.5元/平米/天）
5. 损耗按照3%计提
6. 税费包含增值税（肉类、水产按毛利10%计算，杂百和食品16%），另外计算附加税，教育费，教育附加费等。

前置仓的成本结构



-1.1%净利润

相比社区生鲜店，社区团购依靠预售和团购逻辑降低损耗率

- ◆ 社区生鲜店热，一方面行业巨头降维打击，布局生鲜市场，另一方面小品牌看准赛道并喷式爆发。经过多阶段的发展，社区生鲜店生鲜占比高，靠供应链效率运转商业模式。其主要面临SKU数量有限、综合毛利低、损耗率高，导致整体利润空间较小。
- ◆ 社区团购模式依靠预售和团购的商业逻辑，降低损耗率，同时平台化发展趋势使得SKU越加丰富，自有品牌和产品丰富度都有利于提高整体毛利水平。



数据来源：CCFA调研数据

相较于其他生鲜模式，社区团购模式轻，损耗低，具备盈利性

亿欧智库：社区生鲜市场各模式基本数据对比

基本指标	O2O超市	社区生鲜实体店		前置仓模式	社区团购
调研对象	盒马	某社区生鲜店	CCFA调研社区生鲜店标准画像	某前置仓	兴盛优选
经营面积（平方米）	5800	300	314	300（前置仓）	-
单店日销（万）	80.0	2.8	1.7	8.3	-
年坪效	5.0	3.4	1.98	-	-
线上占比	>60%	20%	9.6%	100%	100%

数据来源：亿欧智库根据官方发布及调研数据整理

亿欧智库：社区生鲜市场各模式费用率对比

类型	O2O超市	社区生鲜	CCFA调研的社区生鲜实体店	前置仓模式	社区团购
毛利率	21.2%	18.0%	22.1%	25.0%	15-20%
人工	7.5%	7.1%	8.0%	18.9%	履约费用（5%）+ 团长佣金（10-12%）
租金	2.2%	0.7%	5.6%	0.6%	
水电	1.3%	1.8%	1.8%	0.3%	
折旧	1.2%	2.0%	2.0%	0.3%	
其他	0.6%	1.1%	1.1%	0.2%	
损耗	2.0%	3.0%	8.0%	3.0%	
税费	3.7%	2.1%	2.4%	2.8%	
净利润	2.8%	0.2%	-6.7%	-1.1%	3-10%

数据来源：亿欧智库估算得出

◆ 综合对比社区生鲜市场的业态模式，社区团购在以下的方面存在一定的优势。



模式轻，易于市场下沉

在以上各种模式中，社区团购是唯一一个企业方无需参与线下运营的模式。这意味着模式可复制性高，在供应链成熟的基础上，可以迅速布点实现规模化。



损耗低，利于成本管理

生鲜运营管理最大的问题是损耗问题，社区团购“单品+预售”的模式，很大程度上降低了损耗。另外，团长负责最后一公里配送、租金、人工等费用，减低企业费用管理难度。



盈利可能性大

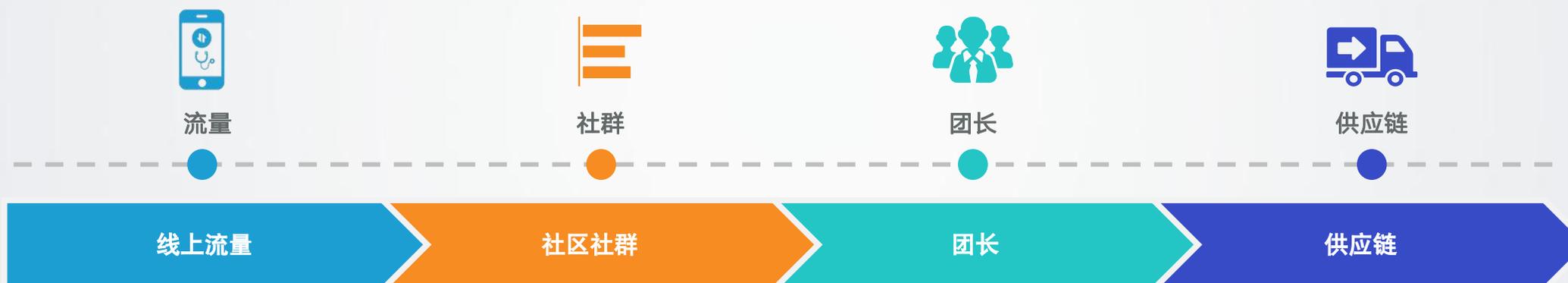
相比于其他业态，社区团购凭借高性价比的产品体验，以及低获客成本，及统一配送，使得其盈利可能性较大。

2.2 社区团购产业链及核心要素

社区团购的四大核心环节：流量、社群、团长和供应链

影响连锁零售开展到家业务的核心要素有四点：**流量、社群、团长、供应链**。

- ◆ **流量**：流量是消费者对平台的认可度，搭建线上入口难度较小，但流量获取以及提升客户粘性是难点。
- ◆ **社区社群**：是消费者入口，基于私域流量的运营是完成线上消费的重要场景。
- ◆ **团长**：社区团购的团长是保证销售额稳定的手段，社区团购平台通过支付10%的佣金，获得团长为平台服务。
- ◆ **供应链**：供应链效率决定了成本控制和用户体验。“预售+次日达”有赖于强供应链协作，同时还需控制生鲜的耗损率。



从消费者需求出发，消费者的购物习惯正在发生改变：移动化、在线化。

以社区为单位的社群，是直接展示产品的“货架”，私域流量的运营是达成交易的关键。

社区团购的团长不属于平台的资产，合理的分佣方式绑定团长。

供应链效率直接影响到社区团购整体履约效果。需要强供应链保证生鲜及其他日常必需品的供应。

流量端：基于小程序端社区团购平台，在腾讯生态内生鲜行业提升效果投入增长迅速

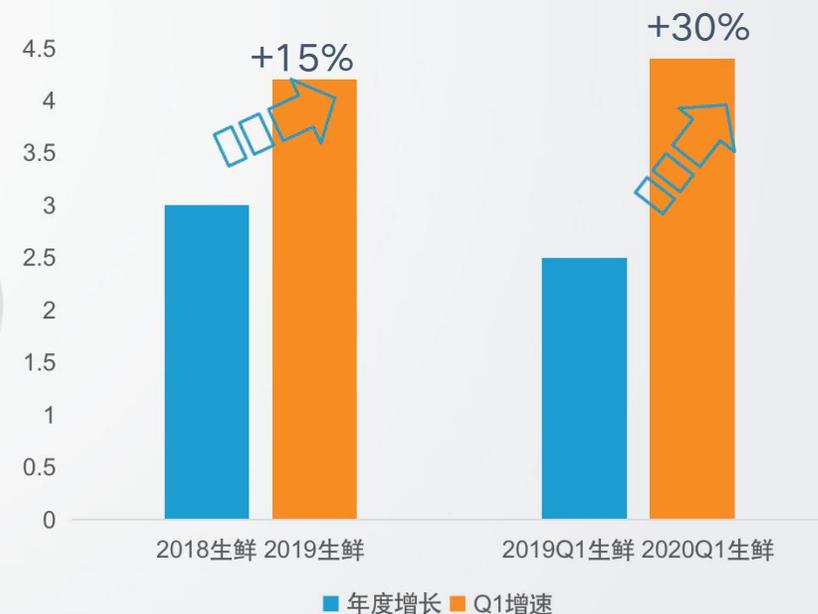
- ◆ 作为开放式平台及生态系统，微信提供庞大数量且有黏性的用户流量、数字化支付系统。微信的流量触点包括微信即时通讯、微信朋友圈、微信公众号及微信小程序，带动社交裂变。
- ◆ 腾讯竞价广告显示，在腾讯生态内生鲜行业提升效果广告的投入2019年全年同比增速15%，2020年Q1因受到疫情的影响，同比增速更是达到30%。

亿欧智库：腾讯生态助力生鲜行业各赛道链接用户促转化



数据来源：腾讯内部数据

亿欧智库：腾讯生态生鲜行业提升效果广告投入



数据来源：腾讯内部数据

社群运营：社区团购基于私域流量的运营，高频复购带来GMV稳定增长

◆ 在与用户的连接中，腾讯广告则致力于帮助企业实现私域资产的沉淀，而在腾讯体系中，私域的载体主要有公众号和企业微信两种形式。腾讯广告利用腾讯资源，协助区域零售企业，包括生鲜行业从业者，共建社区生态。

公众号加粉：私域沉淀 长效转化

链接企业微信：社群运营 高效管理

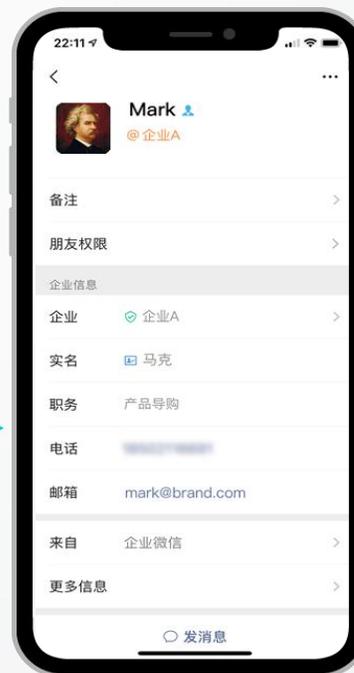
朋友圈曝光-公众号关注



根据用户需求分流 进一步粉丝运营



扫描二维码加企微信



百人社群运营



导购提效



社群服务 实时数据统计
企业资产不流失

分配每日任务
主动触达消费者

客户朋友圈



分销商管理

门店管理

导购微商城

移动培训

企业统一素材内容发放
便捷管理 信息及时传递

公众号作为“分发器”

社群运营：社区团购基于小程序的核心营销从寻客、留客到在营营销，带动社区门店的GMV增长

- ◆ 当前中国社交行业的渗透率已高达97%，社交这件事不仅紧紧抓住了不同圈层用户的注意力和时间，也深刻改变着消费者的决策与消费链条，逐渐成为企业开拓商业增量的关键阵地。在社区团购模式中，腾讯社交生态将从寻客、留客再到营销的全链路模式下，增强用户的强渗透率。

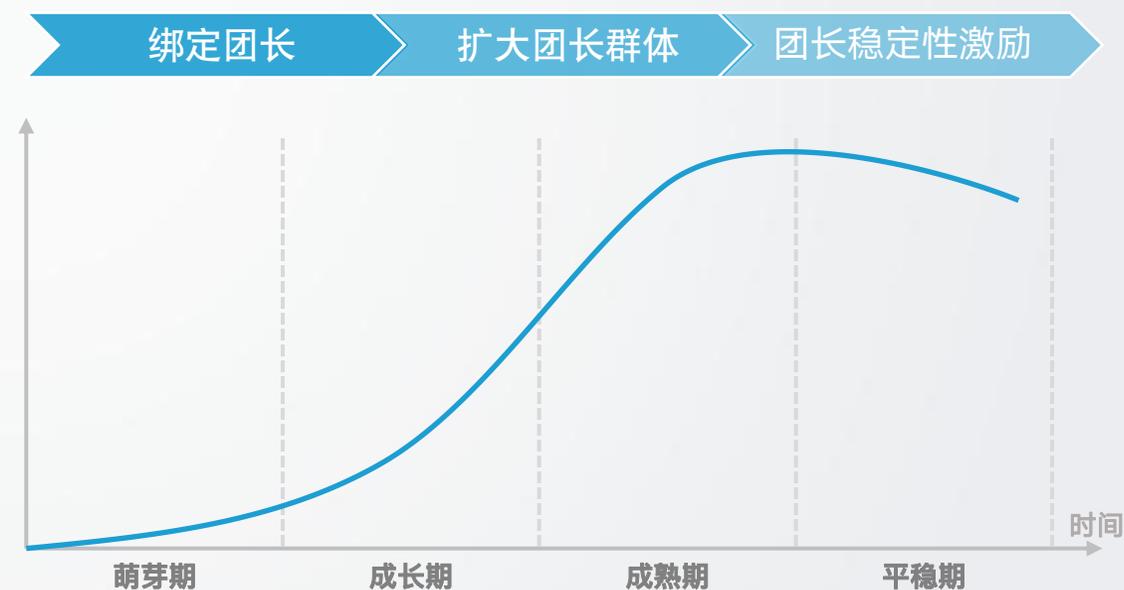
用户引流	小程序优化	持续运营
<h3>精准定位用户</h3> <p>选择推广我的商品，使用小程序落地页为载体，支持朋友圈信息流。 公众号中/文底，小程序多个流量场景。</p>  <p>The screenshot shows a WeChat Mini Program promotion interface. At the top, there are three main options: '收集销售线索' (Collect sales leads), '推广我的商品' (Promote my goods), and '推广我的应用' (Promote my application). Below these, a central banner says '推广线上商品，带来更多客户和订单' (Promote online goods, bring more customers and orders). Underneath, there are sections for '点击跳转' (Click to jump) and '绑定小程序' (Bind Mini Program). The '绑定小程序' section includes radio buttons for '选择已关联小程序' (Select associated Mini Program), '自定义输入' (Custom input), '有赞' (Youzan), and '微信' (WeChat). Below this is a text input field for '请输入小程序页面路径' (Please enter the Mini Program page path) and a note: '填写点击后跳转的小程序中的页面路径(请联系小程序开发者获取); 如果需要获取转化行为数据,可以参考微信广告小程序数据监控指引。请确保小程序可以被稳定访问,同时小程序页面需满足压力测试规范。'</p>	<h3>小程序助力留住用户</h3> <h4>深耕微信生态</h4> <p>结合微信支付、运动、卡券等多种能力</p> <h4>流畅体验</h4> <p>可达到几乎与原生APP相同的操作体验和流畅度</p> <h4>能力多样</h4> <p>可承载活动浮层、内置优惠券、拼团等多种营销功能。</p>  <p>The screenshot shows a promotional popup for a '新人礼包' (New user gift) worth ¥100. It features a red gift box icon and text: '新人礼包 ¥100 全场通用' (New user gift ¥100, valid for all items). Below the gift box, there is a '点击领取' (Click to receive) button and a note: '不致乱时与下手机数据线' (Don't mess up with the mobile phone data cable). At the bottom, it says '共5份待领取' (Total 5 shares to be received).</p>	<h3>提升粘性，产生裂变</h3> <h4>善用官方通知，精准触达用户</h4> <p>利用官方服务消息功能，推送模块化信息给再营销用户，引导二次访问</p> <h4>利用社交属性</h4> <p>嵌入微信支付，利用社交立减金等功能，借助微信关系链产生裂变。</p>  <p>The screenshots show various WeChat interface elements. On the left, a '微信支付' (WeChat Pay) page shows a balance of ¥8.50 and a '送你50元立减金' (Give you 50 yuan instant discount) button. In the middle, a '喜茶女装特卖' (Xite Fashion Sale) page features a '新人礼包 ¥100' (New user gift ¥100) and a '共5份待领取' (Total 5 shares to be received) button. On the right, a '服务通知' (Service Notification) page shows a notification for '喜茶GO' (Xite GO) with order details: '订单编号: 8071', '订单状态: 骑手已取茶', '订单金额: 63.00', and '地点: 深圳湾万象城店'. Below the notification, there are buttons for '进入小程序查看' (Enter Mini Program to view) and '不再接收' (Stop receiving).</p>

团长激励：社区团购团长将走向职业化，团长薪酬体系管理更加健全

◆ 团长主要为店长和宝妈群体兼任，通过自身社交圈实现引流。社区团购以团长为中间纽带，连接平台方和社区消费者。团长一般为社区便利店、母婴店、快递点店主或者宝妈群体，具有较好的社区人脉关系。由于生鲜品类的非标特性，通过熟人背书可以有效地解决线上交易的信息不对称问题，促进交易达成。除了建设微信群、每日定时推荐商品外，团长还需要承担收货、分拣、交付等工作。相比于宝妈群体，店主作为团长具有更明显的优势：

- 01 团长社交引流**
 社区团长通过门店服务社区居民，通过社区群运营获客成本低，店主拥有丰富的商品管理经验，服务能力更强。
- 02 便利店店主、夫妻店店主更具稳定性**
 店主本身拥有的门店可以作为线下提货点，同时经营稳定性更好。
- 03 早期团长兼职，后期职业化**
 行业早期团长主要以闲暇时间较多的宝妈兼任，随着团购交易规模增长、商品分拣及交付复杂程度提升，店主已成为新开团团长的主力来源。
- 04 合理的分佣制度**
 在社区团购快速增长阶段，绑定店主的主要方式可以通过提高佣金等挖人手段获得高增长，当社区团购进入稳定期之后，社区团长将出现职业化倾向。

亿欧智库：社区团购平台发展生命周期

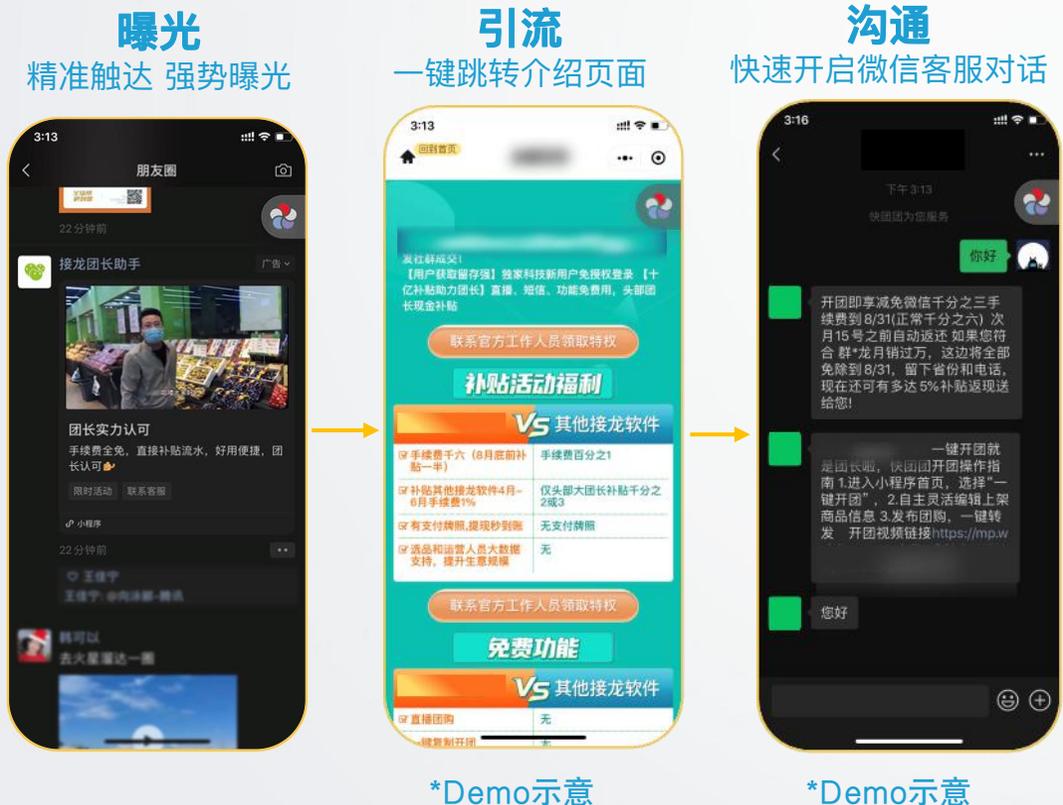


数据来源：亿欧根据公开资料整理

团长招募：基于腾讯广告，团长招募多触点推广，助力生鲜企业快速拓展分销规模

- ◆ 通过腾讯广告系统的精准定向能力，加上腾讯系多元化和超强覆盖能力的媒体渠道触达潜在团长，再一键跳转介绍页面收集团长线索。通过线上触达，企业可以迅速的实现团长的筛选与交流，甚至可以越过地推模式低成本的覆盖偏远地区和下线市场的团长，这种方式大大降低了招募团长的成本。

朋友圈：精准触达团长候选人 快速开启客服对话



公众号：线上留资 商家回访验证



团长赋能：基于LBS精准营销区域范围内的目标用户，吸引人流到店自提，带动门店业绩

- ◆ 腾讯广告以生态参与者的角色，助力生鲜全行业，通过帮助企业主数字化升级，从精准引流、用户直连、品牌共建三个方面，以智慧营销全面实现生意增长。
- ◆ 精准引流，即通过广告+小程序电商、广告+APP下载、广告+到店自提等多种模式，适应生鲜到家或者到店的不同场景需求。



朋友圈外层显示

落地页领券

跳转小程序

小程序
核心营销三步骤

用户引流
广告帮您寻找用户



小程序优化
小程序内留住用户



持续运营
提升粘性 产生裂变

供应链：社区团购履约成本低，定时配送，提高周转率是必然要求

- ◆ 社区团购模式下的商品结构以生鲜为主，“向供应链要利润”是社区团购模式跑通的决定性因素，因此，在商品配送履约过程中，商品的损耗率、退货率等指标都有赖于供应链效率的提升。次日达的模式，让整个周转效率维持在24小时以内。
- ◆ 根据招商证券调研数据显示，兴盛优选在全国范围内，客单价为10.5元，仓储的平均成本为0.95元/单，其中履约的成本可以划分为四个部分：
 - ◆ 仓库内部分拣成本、仓库内部的装卸、搬运成本
 - ◆ 从城市仓配到网格仓、前置仓的成本
 - ◆ 从网格仓配送到门店的成本
 - ◆ 配送和履约过程中的损耗

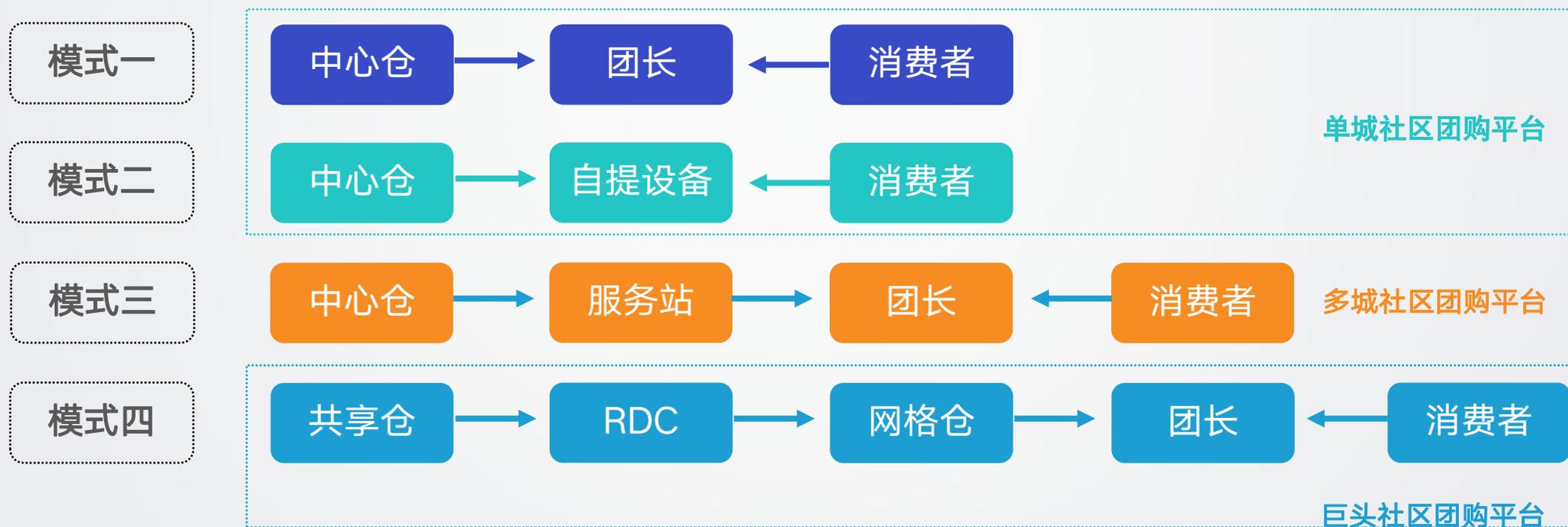
亿欧智库：社区团购履约成本结构



数据来源：招商证券

社区团购履约成本不到1元，城市仓、网格仓将成为履约配送的标配

- ◆ 社区团购通过“预售+自提”模式，拥有更低的租金、物流和末端配送成本。社区团购依托现有的便利店、快递站点等作为线下提货点，中心仓作为供应链的枢纽，主要负责对接物流，收货、存储、加工和出货。网格仓负责向团长分发。
- ◆ 由于消费者到店自提，终端配送成本也得到免去，相比于前置仓模式的终端配送成本每单在7-8元左右，社区团购模式下，从网格仓到提货点的物流成本可以被压缩到每单1元以内。履约成本的大幅降低，也极大增加了商品销售可触达的范围。



2.3 社区团购中的巨头玩家

社区团购头部企业的主力战场：美团、拼多多、阿里、滴滴征战日频零售场景

- ◆ 美团：社区团购本身就是零售业态当中的O2O，社区团购是美团本地生活战场上不可或缺的一部分。
- ◆ 拼多多：用户已经形成购买农产品习惯，农产品领域多年的发展积累了大量的低价供应货源，入局社区团购，有望助力多多买菜在供应链上进一步形成竞争优势。同时，拼多多在白牌市场上具有优势。
- ◆ 阿里：零售核心补充业态，不可能缺席，阿里同城零售业务成为阿里新的一号工程，布局社区团购采取了赛马机制。
- ◆ 滴滴：对标Uber Eat，闲时流量作为业务补充。

亿欧智库：美团买菜业务成为一级事业部



亿欧智库：拼多多国内最大的农产品上行平台

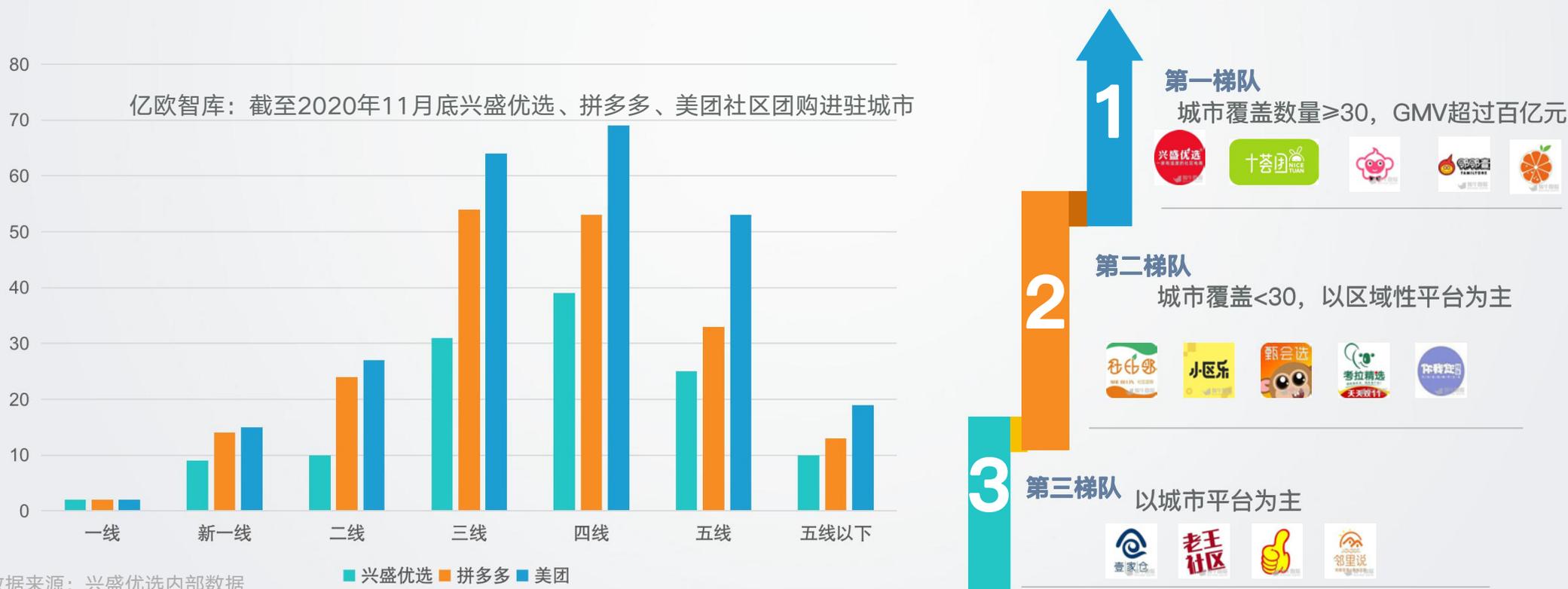
- 直连农产品生产者超过1200万人
- 2019年农产品销售额达1364亿元
- 约占平台总体GMV的13.6%
- 超2.4亿用户在平台消费过农产品
- 预计2020年农副产品成交额突破2500亿元

亿欧智库：阿里巴巴在社区团购方面的布局



互联网巨头入场，抢占三四线城市，区域性社区团购平台迎来洗牌

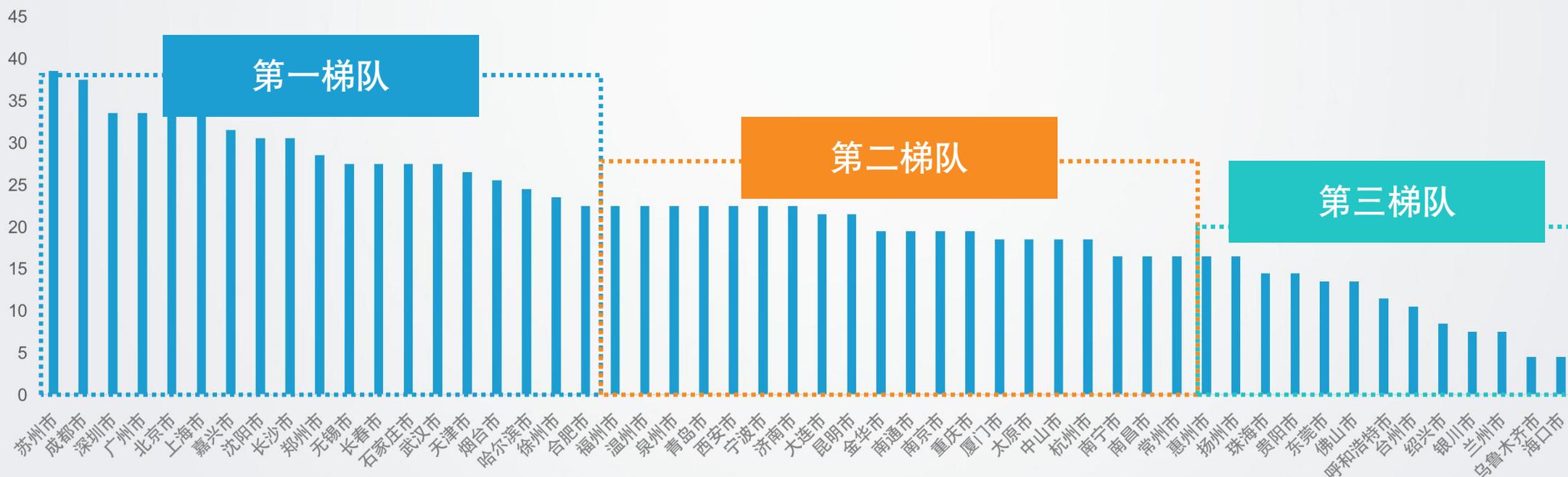
- ◆ 短期内，互联网公司具有具备了流量优势和资金优势，在进入新的城市之后，短期来看凭借补贴和流量优势，可以快速做大GMV，并且对区域性小平台产生巨大冲击。同时有呆萝卜、松鼠拼拼前期重在供应链建设导致资金链断裂的前车之鉴，互联网巨头选择轻供应链模式。
- ◆ 从长期来看，稳定的团长队伍、供应链建设，才是控制成本，稳定利润率的关键。中小型社区团购平台区域之间加强合作，甚至进一步完成区域合并，区域联合效应在同程生活和十荟团等平台上效果显著。



社区团购竞争潜力较大的城市：路网发达，且城市通勤时间较短的新一线、二线城市是核心主力

- ◆ 随着社区团购模式在全国各级城市陆续铺展开来，以美团优选、多多买菜、盒马优选、橙心优选为代表的互联网巨头正在向二线及其周边三四线城市扩张，区域优势城市作为进驻目标城市。
- ◆ 亿欧根据全国一线、新一线、二线城市社区数量、生鲜超市数量、人均可支配收入、人口密度、城市通勤时长、城市通勤距离作为标准化的指标，构建社区团购竞争潜力城市排名，苏州、成都、嘉兴、沈阳、长沙、郑州、无锡、长春、石家庄、武汉是最具潜力的TOP10城市。

亿欧智库：社区团购竞争潜力城市排行



数据来源：社区数量、生鲜超市数量来自百度地图、城市人均可支配收入、人口密度来自城市统计年鉴、城市通勤时长、城市通勤距离来自滴滴大数据。

■ 得分

备注：北上广深四大一线城市，虽然更加适合开展社区团购，但因零售渠道广、通勤时间长、可自由支配时间较少，社区团购竞争相对更加激烈。

社区团购的发展与挑战

3.1 社区团购发展的机会和挑战

兴盛优选得益于高密度订单量，30万+自提网点带动GMV增长

- ◆ 兴盛优选脱胎于湖南最大的连锁便利店品牌芙蓉兴盛。芙蓉兴盛成立于2001年，创始人岳立华是做批发业务起家，通过直营+加盟模式整合数量庞大的夫妻老婆店，到2014年将门店数量开到近万家。但在电商的冲击下，门店业绩不断下滑。基于芙蓉兴盛门店，兴盛优选对传统的零售小商超门店进行了改造。
- ◆ 兴盛优选凭借传统便利店的供应链优势构建了护城河，而凭借高密度的布局，带动了GMV的增长。在高密度布局的背后是零售规模效应的提升和低成本运营，有赖于和店主、商品的密切配合。



服务店主

- ◆ 加盟的店主，自己也在为平台拓展新门店、新加盟商。
- ◆ 免费加盟的店主，需要承担的既是任务，也是业绩。日均订单数的基数要达到，充当平台的BD人员发展新的加盟店主。团购业绩提供+拓展新店积分。
- ◆ 两种拓展方式，又很好的兼顾了店主卖货的积极性，替平台拓展的积极性。兴盛优选为店主提供“阿必达”订货系统。



商品结构定位

- ◆ 兴盛优选定位解决家庭一日三餐和日常刚需：买菜、水果、日百。平台的团购品类还包含：服装、家电、3C数码、美妆。家庭生鲜品、快销品、耐用品。个人标准品，非标等。



区域扩张

- ◆ 兴盛优选大区域扩张，采取从大到小方式。先从省会城市下手，然后辐射周边区域。进而进入县乡，乃至村落。
- ◆ 湖南省内一个村落有4/5家农户做兴盛优选，都还算少的。按照现在兴盛优选的拓展扩张速度，绝对要覆盖全国。

低进入门槛下，团长群体流动性大和供应链前期投入大，是制约社区团购企业发展的瓶颈

- ◆ 生鲜团购只是入局，社区团购承担的是新的消费场景角色：满足下沉市场刚需供给，但是对于低利润的零售行业来说，在社区团购发展前期供应链投入较大，对于新创企业来说，资金链风险较大。
- ◆ 团长并不属于平台资产，凭借一套合理的分佣体系绑定团长是社区团购平台经营的核心要素之一。在社区团购发展初期，团长群体进入门槛低，且流动性大，随着市场的稳定发展，合理的利益分配驱动下，团长一定是向着职业化方向发展。

团长稳定性

团长群体流动性大

社区团购发展仅有五年的时间，市场处于增量阶段巨头公司的入场，对团长的争夺激烈，流动性大

解决团长痛点

切入团长群体，着重抓住他们的痛点，便利店店主、夫妻店店主不仅需要分佣，更希望增加商品周转

团长的合理分佣

目前比较集中的团长绑定方式是通过不多于两级的分销体系，保证团长的合理层级和收入。



供应链高效率

高效专业采购

高效且专业的采购团队是保证货源稳定供应的核心要素。目前社区团购平台的供应商不仅包括了农副产品，还有日常快消、鲜食。

做大GMV构筑壁垒

零售端的高GMV来自于更高的订单密度，线下自提点的布局是GMV增长的关键。

注重供应链长期建设

社区团购的未来发展模式一定是建设在完善的供应链体系之上，但创业型公司前期在供应链上投入过多容易导致资金链紧张，供应链建设是一个长期投入的过程。

直面社区团购：现阶段仍然是流量逻辑，规模化后的精细化运营才是重头戏

- ◆ 综合来看，现阶段社区团购依靠模式的拼接组合吸引众多玩家，然而深入探究，首先供应链效率没有提升，非标的生鲜行业损耗变数大，社区团购在一定区域内的销量并不稳定，各区域间消费需求差异大，规模优势无法显现。其次，采取爆款+预售的模式，产品品类成为短板。最后，物流距离没有缩短。原先最后一公里配送的职责转给团长或由自提来实现，服务体验和性价比都成为疑问。
- ◆ 因此社区团购只是将产品搬到线上，依赖微信的渠道进行传播，本质上更像是一种拉新促销的营销手段，仍然是流量逻辑。社区团购处于规模化扩张阶段，与互联网思维发展方向一致，先大规模引流再精细化运营。社区团购距离模式稳定还有相当长一段路要走。



3.2 社区团购的终局形态

社区团购模式逐渐向传统B2B体系渗透，逐步改善下沉市场供应链效率

社区团购对传统零售场景产生的冲击在短期内尚不明显，对存量零售业态格局的影响尚不明显：

- ◆ 短期影响主要在量，社区团购主要替代农贸市场、批发市场，部分替代超市；生鲜品主要替代农贸市场空间，非生鲜品来自渠道创新带来的增量需求和对传统批发市场、杂货店的取代，超市虽两方面均受影响，但整体受影响程度远小于社区团购行业规模。
- ◆ 长期看社区团购有望倒逼超市商业模式创新、拓展电商业态和改变电商格局。传统超市具备与品牌合作的经验、以稳定为角度的供应链高效，本质上跟社区团购的供应链是差异化的。业态上，超市未来存在探索行业创新零售渠道/或开放供应链强化合作等多种可能。

亿欧智库：供应链效率变革下，下沉市场形成三种零售形态

社区团购

社区团购的低价、精选SKU和高效履约的特征决定了，在下沉市场上仍然有绝对的优势。在中国传统的零售流通领域内，传统的B2B批发模式在电商时代已经缺少价格优势，社区团购以电商的供应链和运营优势，倒逼传统的、分散的经销商进一步变革、融合。

电商行业

对电商行业，低线城市生鲜零售模式的难题或被破解，电商迎来业态拓展和进一步增长，在格局上，社区团购对部分公司业务版图拓展起到“敲门砖”的作用，或对这部分公司的长期拓展奠定基石，影响长期格局。

商超

消费者的日常刚需品始终追求的是“多快好省”，更喜欢平价、稳定、一站式的购物体验而非低价、货物品质稳定性稍差、爆款但品类不全的购物体验，不论是目前社区团购经营数据还是美国折扣杂货店的数据，对消费者的渗透率均低于超市。

输出标准化管理，是稳定社区团购模式的前提

- ◆ 社区团购的模式主要依赖团长/线下门店，而这些核心资源的非标准化管理对模式的可持续性会造成不稳定影响。因此核心资源做标准化管理是一大趋势。
- ◆ 首先是团长，团长作为撮合机制最重要的一环，担负了营销和运营的职责。
- ◆ 然而事实证明20%的头部团长贡献了80%的销售额，大多数团长缺乏专业技能的培训和提升空间。产品同质化、恶性价格战造成平台黏性不强，导致团长流失。
- ◆ 在提升产品力的基础上，未来大概率会出现全职团长，从招聘、培训、考核绩效等多方面对团长进行规范化管理。
- ◆ 其次是规范线上线下的运营职责。一方面，社区团购可以作为实体零售业态的补充，例如生鲜、家电等，有利于专项管理提升运营效率，同时也可以增强用户黏性。另一方面社区团购的线上流量导入实体零售，成为线下流量的获取窗口。

亿欧智库：社区团购稳定模型

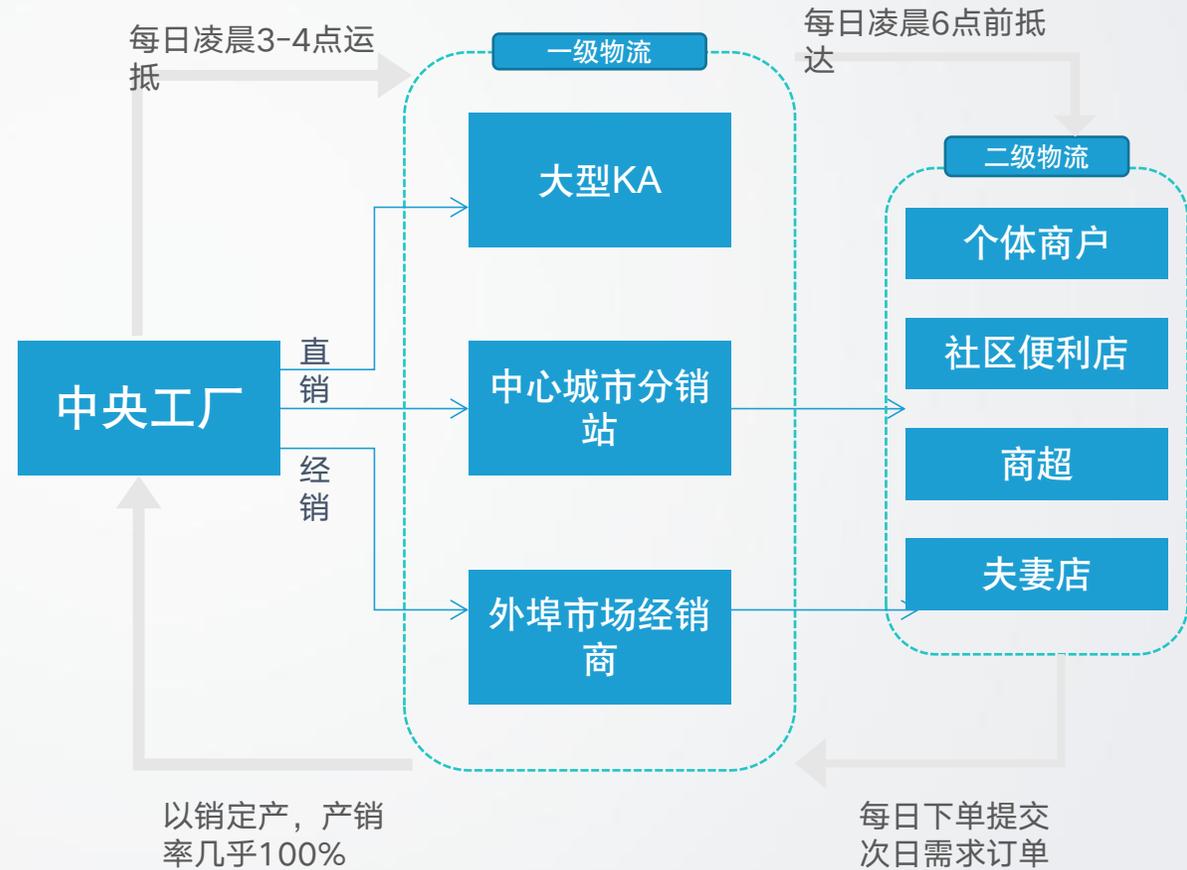


数据来源：亿欧根据公开资料整理

社区团购供应链将趋向于便利店鲜食供应链强管控力

- ◆ 社区团购的供应链建设与便利店鲜食供应链相似，对产品的高周转率和新鲜度有着较高的要求。
- ◆ 便利店鲜食往往是在中心城市的300公里范围内建设中央工厂，处理鲜食加工等。面向城市就近提供商品。
- ◆ 综合来看，现阶段社区团购依靠模式的拼接组合吸引众多玩家，然而深入探究，首先供应链效率没有提升，非标的生鲜行业损耗变数大，社区团购在一定区域内的销量并不稳定，各区域间消费需求差异大，规模优势无法显现。其次，采取爆款+预售的模式，产品品类成为短板。

亿欧智库：鲜食强大的供应链管控能力



未来核心价值在于供应链：提升产品力和服务力，流量逻辑转化为价值逻辑

- ◆ 社区团购的本质是以低价获取线上流量，实现商品销售的过程。未来核心价值会从流量获取转化为供应链价值的提升。
- ◆ 优化供应链对于社区团购而言，分为两个方面。首先是提升产品力，社区团购的一个短板在于，品类以生鲜为主较为单一，生鲜低毛利拉低综合毛利。因此社区团购未来会向平台化方向发展，推出自有品牌，同时拓展品类以增加毛利。
- ◆ 其次是提升服务力，社区团购因其“爆款+预售+团购”模式降低了一定程度的损耗，然而分拣配送环节仍有损耗。未来社区团购在尝试前置仓、卫星城等多种模式后，将更加回归供应链本质，在现有基础上减少损耗，另外结合大数据需求预测，推动柔性制造，反向C2M定制化生产。



◆ 团队介绍:

- 亿欧智库（EqualOcean Intelligence）是亿欧EqualOcean旗下的研究与咨询机构。为全球企业和政府决策者提供行业研究、投资分析和创新咨询服务。亿欧智库对前沿领域保持着敏锐的洞察，具有独创的方法论和模型，服务能力和质量获得客户的广泛认可。
- 亿欧智库长期深耕科技、消费、大健康、汽车、产业互联网、金融、传媒、房产新居住等领域，旗下近100名分析师均毕业于名校，绝大多数具有丰富的从业经验；亿欧智库是中国极少数能同时生产中英文深度分析和专业报告的机构，分析师的研究成果和洞察经常被全球顶级媒体采访和引用。
- 以专业为本，借助亿欧网和亿欧国际网站的传播优势，亿欧智库的研究成果在影响力上往往数倍于同行。同时，亿欧EqualOcean内部拥有一个由数万名科技和产业高端专家构成的资源库，使亿欧智库的研究和咨询有强大支撑，更具洞察性和落地性。

◆ 报告作者:



曹玥

亿欧智库高级分析师

Email: caoyue@iyiou.com

◆ 报告审核:



李庆山

亿欧智库研究副总监

Email: liqingshan@iyiou.com

团队介绍和版权声明

◆ 版权声明：

- 本报告所采用的数据均来自合规渠道，分析逻辑基于智库的专业理解，清晰准确地反映了作者的研究观点。本报告仅在相关法律许可的情况下发放，并仅为提供信息而发放，概不构成任何广告。在任何情况下，本报告中的信息或所表述的意见均不构成对任何人的投资建议。本报告的信息来源于已公开的资料，亿欧智库对该等信息的准确性、完整性或可靠性作尽可能的追求但不作任何保证。本报告所载的资料、意见及推测仅反映亿欧智库于发布本报告当日之前的判断，在不同时期，亿欧智库可发出与本报告所载资料、意见及推测不一致的报告。亿欧智库不保证本报告所含信息保持在最新状态。同时，亿欧智库对本报告所含信息可在不发出通知的情形下做出修改，读者可自行关注相应的更新或修改。
- 本报告版权属于亿欧智库，欢迎因研究需要引用本报告内容，引用时需注明出处为“亿欧智库”。对于未注明来源的引用、盗用、篡改以及其他侵犯亿欧智库著作权的商业行为，亿欧智库将保留追究其法律责任的权利。

◆ 关于亿欧：

- 亿欧EqualOcean是一家专注科技+产业+投资的信息平台和智库；成立于2014年2月，总部位于北京，在上海、深圳、南京、纽约有分公司。亿欧EqualOcean立足中国、影响全球，用户/客户覆盖超过50个国家或地区。
- 亿欧EqualOcean旗下的产品和服务包括：信息平台亿欧网（iyiou.com）、亿欧国际站（EqualOcean.com），研究和咨询服务亿欧智库（EqualOcean Intelligence），产业和投融资数据产品亿欧数据（EqualOcean Data）；行业垂直子公司亿欧大健康（EqualOcean Healthcare）和亿欧汽车（EqualOcean Auto）等。

- ◆ 基于自身的研究和咨询能力，同时借助亿欧网和亿欧国际网站的传播优势；亿欧EqualOcean为创业公司、大型企业、政府机构、机构投资者等客户类型提供有针对性的服务。
- **创业公司**
- 亿欧EqualOcean旗下的亿欧网和亿欧国际站是创业创新领域的知名信息平台，是各类VC机构、产业基金、创业者和政府产业部门重点关注的平台。创业公司被亿欧网和亿欧国际站报道后，能获得巨大的品牌曝光，有利于降低融资过程中的解释成本；同时，对于吸引上下游合作伙伴及招募人才有积极作用。对于优质的创业公司，还可以作为案例纳入亿欧智库的相关报告，树立权威的行业地位。
- **大型企业**
- 凭借对科技+产业+投资的深刻理解，亿欧EqualOcean除了为一些大型企业提供品牌服务外，更多地基于自身的研究能力和第三方视角，为大型企业提供行业研究、用户研究、投资分析和创新咨询等服务。同时，亿欧EqualOcean有实时更新的产业数据库和广泛的链接能力，能为大型企业进行产品落地和布局生态提供支持。

- **政府机构**
- 针对政府类客户，亿欧EqualOcean提供四类服务：一是针对政府重点关注的领域提供产业情报，梳理特定产业在国内外的动态和前沿趋势，为相关政府领导提供智库外脑。二是根据政府的要求，组织相关产业的代表性企业和政府机构沟通交流，探讨合作机会；三是针对政府机构和旗下的产业园区，提供有针对性的产业培训，提升行业认知、提高招商和服务域内企业的水平；四是辅助政府机构做产业规划。
- **机构投资者**
- 亿欧EqualOcean除了有强大的分析师团队外，另外有一个超过15000名专家的资源库；能为机构投资者提供专家咨询、和标的调研服务，减少投资过程中的信息不对称，做出正确的投资决策。
- 欢迎合作需求方联系我们，一起携手进步；电话 010-57293241，邮箱 hezuo@iyiou.com



 亿欧智库

网址：<https://www.iyiou.com/research>

邮箱：hezuo@iyiou.com

电话：010-57293241

地址：北京市朝阳区霞光里9号中电发展大厦A座10层