

Groupon模式在中国引发的效应

2012年01月06日 管理科技



2011年1月，全球发展速度最快的公司——Groupon启动了在全球发展速度最快的经济体——中国的在线团购业务。当时，中国2000多家克隆Groupon的团购网站正在展开激烈的竞争，市场高度饱和。尽管Groupon开辟了西方国家组团购物打折模式的先河，但“抱团讲价”的概念在中国文化中早已存在。这一行业在中国发展得如此迅猛，是哪些力量在背后推动？团购公司如何应对残酷的竞争环境？中国消费者又该从眼前的局面中获得哪些启示？

“团购”在中国的兴起可以追溯到2005年。中国消费者组团砍价，涉及的商品从家庭日用品到汽车，应有尽有。北京外国语大学的韩振华介绍说，由对组团拍卖感兴趣的个人组成的团体经常在家里或者会议室与经销商讨价还价，通过大批量购买商品来获得可观的折扣。韩振华就曾参加过一次家装建材的团购活动，现场还为所有人免费提供餐饮。每当谈判进入高潮，人群中就会发出一阵阵的欢呼声，然后便是消费者和供货商之间你来我往的讨价还价声。

一开始，团购活动的消息都是依靠口口相传。但论坛和博客却很快成为了大家互通有无的主要形式。“团购”概念在中国的流行一方面是因为中国的议价文化，另一方面也是因为网民的不断增多。

团购在2008年降临美国。当时，Groupon推出了一个专门推广团购打折券的在线门户网站。公司的迅猛发展推动了其在国际上的扩张，并最终于2011年进入中国。一些新闻媒体将这种现象称为从中国抛到美国的组团购物“回飞镖”现在又回到了它的出发地。在这里，一批在线竞争对手已经站稳了脚跟。CNBC记者Cris Prystay写到：“那里似乎对美国版的团购有着巨大需求。”目前，中国的团购市场已经大大小小催生出近5000个网站，还有多家来自美国的公司正在计划利用中国消费者对团购不断增加的胃口。

中国当前的团购业发展情况

团购模式是如何运作的？组团购物可以让大量消费者以最高90%的折扣购买到当地店铺的优惠券，门类从餐饮店铺、电影院到美发沙龙，不一而足。这些优惠券还提供门类多种多样的产品，例如护肤项目、膳食补充剂等等。购买优惠券一般都有时间限制（窗口期最短只有24小时），这样一来就营造出一种必须赶紧买的紧迫感。时间限制和诱人的折扣通常会容易导致冲动购物。经销商也可以从团购中受益，吸引到更多新客户。此外，团购还在线上 and 线下商务之间架起了一座桥梁，为实体店铺提供了一种新型互联网广告渠道。

在中国，团购吸引消费者的并不仅仅是折扣，还有独一无二的交易门类。中国的团购网站提供珠宝、汽车甚至还有房产的团购活动，而这些产品门类在美国都是很少见到的。中国团购业所提供的产品和服务范围也在不断扩大。在线对奖和其他一些创新手法也被用来鼓励消费者购买。

中国第一家克隆Groupon的团购网站于2010年3月诞生。自此以后，团购公司的数量就呈现井喷趋势。截至2010年底的估计数量已经超过1800家。到了2011年上半年，团购网站的数量又翻了一倍以上，达到4800家。这意味着平均每天就有9家以上的新团购网站成立。

中国的团购公司主要分为三个类型。第一类是第三方独立网站，由风投在背后支持。这一类市场参与者主要有美团、拉手、团宝网（Groupon.cn，国内克隆网站，与Groupon.com无关）和总部设在芝加哥的Groupon合资公司高朋网。第二类包括由主要社交网站、电子商务网站和生活服务类门户网站组成的团购渠道。淘宝、人人、大众点评网和58同城（分别相当于中国版的亚马逊、Facebook、Yelp和Graigslis）都经营着各自的团购业务，并凭借庞大的现有用户群而占有可观的市场份额。第三类则是把数百家团购网站信息进行汇总的团购信息聚合网站。

虽然中国的团购行业仅仅诞生18个月，但已经吸引到数以百万美元计的风投资本。2010年，12次募资总共筹得6.37亿元人民币（约合1亿美元）。随着全球规模最大的团购公司Groupon在2011年11月完成首次公开募股，中国竞争者也纷纷加大吸金力度。拉手网作为中国营业额最高的团购网站，在2011年4月完成第三轮7亿元人民币（约合1.1亿美元）的募资，并计划在2012年上市。中国第一家团购网站美团网也在2011年完成第二轮募资。7月，美团网筹得资金3.18亿元人民币（约合5000万美元），甚至吸引到世界上最大规模的B2B平台阿里巴巴集团作为投资者之一。拉手网的主要竞争对手窝窝团也在2011年扩张到150座城市，并宣称已经在2011年3月募集到13亿元人民币（约合2亿美元）的资金。

中国的团购市场能够引发如此强烈的关注并不难解释。虽然一些研究公司估算的团购销售额高达数十亿美元，但绝大部分数据却显示，团购网站2010年的营业额在9.55亿到19亿元人民币（约合1.5亿到3亿美元）之间。根据tuan800.com公布的一份中国市场报告，中国的团购市场规模预计将在2011年翻十倍，达到159亿元人民币（约合25亿美元）。这一数字将与美国市场比肩，后者的2011年营业额有望增加138%，达到172亿元人民币（约合27亿美元）。此外，中国的团购用户也有明显增加，在2011年上半年猛增125%，达到4220万人，约占中国现有互联网用户的10%。

增长的完美风暴

除了中国固有的讨价还价文化，电信基建的改善和社会环境的迅速变化也为团购行业的爆炸式增长奠定了基础。

中国拥有世界上最大的互联网市场。2006年，只有1.23亿中国人使用互联网，占有率不到10%。而到了2010年，占有率飞速增加至31.8%，相当于拥有4.2亿用户。但鉴于中国的占有率依然相对较低，用户增长趋势有望继续保持。目前的估计显示，中国每年将新增互联网用户约8000万人。

虽然很多用户是在家中和办公室使用互联网，但中国还有大量的咖啡馆，顾客每小时只需花费不到1美元就能上网。实际上，约有三分之一的中国网民会在这些地方上网冲浪。绝大部分大学生都是团购用户，他们就经常使用这些咖啡馆。

智能手机和中国移动互联网的升级换代也推动了团购活动的发展，消费则可以在手机上团购。虽然中国目前的智能手机占有率（10%）相对美国、德国和日本的占有率依然偏低，但这一比例已经相当于拥有9000万智能手机用户。不仅如此，中国的手机经销商还以诱人的价格提供操作简单的上网手机，移动运营商也提供平价的手机上网流量计划。

例如，中国移动提供每月200兆的手机上网包月计划，最低只要20元（约合3.13美元）。截至2010年6月，2.77亿手机用户使用手机上网。而且这一数字仍在快速增长。平价的手机和流量计划让用户可以在线浏览，越来越多地参与到团购的活动当中去。目前在大学生中间非常流行的一种趋势就是用手机发微博来交流团购信息。团购网站也鼓励用户发送手机微博，为某项交易评价最多的用户提供额外折扣或者免费优惠券。来自上海的一名团购用户佩云（音译）说道：“我的朋友和我会相互看微博，搜索最好的团购信息。”

“小皇帝”们的消费能力越来越强，也推动了中国在线团购业务的兴盛发展。这个词曾经用来描述“只生一个”政策下出生的这一代人。他们没有兄弟姐妹与之争夺父母的关爱，并且从父母和四位祖父母那里继承到了财富，也可以称之为“六个口袋”。但是，这个词或多或少存在误导，因为这一代人现在已经不“小”了：绝大多数人正值二三十岁的年纪，自己挣钱养家。

与上一辈人相比，2.5亿“小皇帝”们有着不同的消费模式。他们更愿意冲动购物，以及利用电子商务满足购物需求。2010年，中国在线购物者约有1.4亿，与美国的人数相当。2015年之前，这一数字有望达到5.2亿。2010年中国在线销售额约为4.4万亿元人民币（约合6840亿美元），且有望在2015年之前都能保持50%的复合年增长率。

除此以外，从众心理也是“小皇帝”们的一个共有特征。年轻的职场人士Cora Han经常团购，并解释说：“眼下生活节奏快，与朋友交谈时被落在后面的最快方式就是不做大家都在做的事情。”这些行为和消费习惯迅速培养起了电子商务市场，并进而为在线团购奠定了坚实的基础。

根据行业数据，全球团购者主要集中在18-34岁、拥有大学教育程度的女性中。中国也不例外。我们经常见到年轻的中国女性坐在咖啡馆或办公室里上网，寻找团购产品。大学生朴默（音译）对价格非常敏感。她花了75元（约合11.70美元）购买了一张价值150元（约合23.5美元）的护肤品试用装优惠券。这款产品的昂贵价格通常都会超过她的预算。

年龄在20-30岁之间的中国男性也很快成为团购的目标人群。Kenneth Dai是一名25岁的职业人士，中产阶级，他每天都要浏览团购网站。他喜欢在拉手网、点评网等大众网站上购买餐厅优惠券。最近，他花了100块钱（约合15.70美元）购买了一家北京高端火锅店的优惠券，价值300元（约合47.10美元）。团购让他能够到原本负担不起的好餐厅就餐。在朴默、Kenneth Dai以及越来越多的中国消费者看来，团购网站是以平易近人的价格获得高端商品和服务的一种途径。

繁荣还是泡沫？团购的未来难以确定

虽然国内有成百上千的团购公司共同争抢市场份额，但接近90%的销售量都集中在排名前20位的网站手中。2011年6月，前10位公司占团购总营业额的74.8%，比前一个月的69.3%有所提高。随着更大、资金更充裕的公司不断吞噬更小的竞争者，市场聚合是导致占有率向主要参与者集中的因素之一。然而，在激烈的团购战场上，没有哪一家占据永久的统治地位，权力更迭极为频繁。中国顶级团购网站拉手网的市场占有率在6月份猛跌至5.1%，排名第10。而就在一个月前，它还位居销售排行榜的榜首（14.4%的份额）。QQ团购则以10.0%的市场份额从第6位升至榜首。

中国激烈的竞争极大地压缩了团购公司的利润空间。在美国，Groupon的毛利润能够达到40%-50%，与经销商的收益分配为1:1。相对而言，中国团购企业2010年12月份的平均毛利润只有15%-18%。一份行业报告显示，这一数字在近几个月甚至掉到5%。

尽管利润空间已经很薄了，但各家公司依然斥巨资打广告战。在人们上下班的途中，这些宣传尤为引人注目。中国团购公司的广告大部分出现在地铁站和公交车站。在上海国权路地铁站的一个出口，人们能看到的全是团宝网、美团网、拉手网和窝窝团的广告。5家主要的团购公司宣布，2011年他们将投入13亿元人民币（约合2亿美元）开展市场推广，这一点并不令人感到意外。团宝网是其中声势最浩大的一家，斥资近5.73亿元（约合9000万美元）。紧随其后的是市场领导者拉手网和第三位的糯米网，各自宣布将投入3.18亿元（约合5000万美元）和1.91亿元（约合3000万美元）。这些大手笔的营销加上传统的口口相传，继续为团购行为加足马力。

鉴于已经饱和的团购市场竞争激烈，业内分析人士对这一模式在中国的未来前景十分悲观。这些公司也没有展现出维持可持续销售额的能力。2011年5月，团购网站的销售额较上一个月没有明显增长，6月份的增幅为17.4%，较4月份的26.2%有大幅下降，甚至低于2011年前三个月19.8%的月增长速度。销售额增速不断放缓。截至7月底的一年中，团购网站总销售额为41亿元人民币（约合6.5亿美元），大大低于2011年业内预计的159亿元（约合25亿美元）。根据最新的行业报告，四季度的收入增幅还会进一步跌落，预计会从一季度创纪录的65%降至21%。

中国最大的社交网站人人网在2011年5月赴美上市。他们也有自己的团购门户，营业额达到570万元（约合90万美元）。但是在一季度，人人网的运营支出却高达2930万元（约合460万美元），净亏损2360万元（约合370万美元）。人人CEO陈一舟称，他们并非独一家，“至少20%的（团购）公司都在亏钱。”另一个极端则是糯米网CEO沈博阳的看法，他说：“目前所有人都背负着巨额亏损。没有人敢说自己已经实现盈利。收入甚至还不够填补广告支出。”美团网CEO王兴预计，90%的团购公司会在2011年年底之前倒闭。中国互联网界知名人士、谷歌大中华区前总裁李开复也表示，等到团购大战结束之时，只有10家左右的公司能够生存下来。

来自芝加哥的Groupon（高朋网）进入中国时获得了一片的赞誉之声。2011年早期，中国媒体纷纷报道高朋网在运营的头几个月信心满满地计划招聘数千名员工。然而，目前这家公司却宣布大幅裁员，并打算关闭无法盈利的分支机构。正如一位高朋网前雇员所评价的那样：“如果团购公司无法获得可持续的利润，中国的很多网站都要关门了。”

中国团购市场面临着很多独特的挑战，团购公司的生存取决于他们的集资能力。而其中一些已经遭遇过重创。窝窝团日前放弃了在美国上市的计划，原因是美林、瑞银和高盛等投行纷纷将其拒之门外。这些银行担心，窝窝团仅凭借在各地收购的数十家地方级小型团购网站过于松散，其财务状况令人怀疑。

在中国团购行业经历并购和成长的阵痛的同时，团购模式还会继续发展，并在在线零售市场中扮演重要角色。“人们会逐渐习惯使用在线团购，因为这会成为顾客购物的众多方式之一，就像去超市那样，”刚刚从北京一所大学毕业的Serena Zhang说道。她是一位经验丰富的团购用户。“虽然团购还不是占主导地位的购物渠道，但它终将成为

我们日常生活的一部分。”

本文作者：Tae-Hyung Kim , Kevin Lam , Christopher Tsai , Lauder研究院2013级学员