



THALES TEIXEIRA

LEORA KORNFELD

## 服务本地商户的 Groupon\*

### 公司在 2013 年

在经历了 2008 年到 2011 年的出色增长后，公司在 2012 年的收入又增长了四倍，并且在 2011 年 11 月高调完成了公司上市——Groupon 已经成为每个人都会用来指代在线每日优惠购买这个行业所使用的名词了。“福布斯”的报道称，Groupon 是互联网历史上成长最快的企业，并且指出它只用了三年时间就达到了十亿美元的销售额，这是网络巨头亚马逊、eBay 和谷歌都不曾取得过的成就。但是到了 2012 年 11 月，情况变得非常不同<sup>1</sup>。在一波被《芝加哥论坛报》称为“既惊人、又丧气”<sup>2</sup>的涨落之后，Groupon 的股价已经跌去了 80%，公司的市值从最高位的 167 亿美元缩水到 20 亿美元并就此徘徊。（见图表 1 中的股市业绩）

### 原老板出局，新老板接盘

2012 年 11 月，随着 Groupon 的股价下跌，有关公司接下来发展走向的种种传言一时四起，尤其是关于公司 32 岁的创始人、首席执行官 Andrew Mason 的传言。即便在严峻的市场下滑期间，Mason 还是塑造了一种反企业的和不搭界的商业文化。这让很多人都质疑，他是否完全明白领导一家市值数十亿美元的上市公司意味着什么。根据媒体的报道，那些成为 Mason 的首席执行官任期中的标识事件是各类滑稽的事。例如，也没有什么特别的原因就雇来一位行为艺术家身穿芭蕾舞裙在员工间穿行。又如，专门留出一间办公室放置小说中的虚构人物<sup>3</sup>。

2013 年 2 月 28 日，公司 2012 年第四季度财务报告发布。毛收入<sup>4</sup>为 15.2 亿美元，较前一年增长了 24%，但这却没有达到分析家们的预期。这是因为销售成本、综合开销及行政管理费用(SG&A costs, Selling, General and Administrative)比前一年增加了 44%<sup>5</sup>，而且在北美以外的市场扩张也遭遇困境。当天公司股价就下挫超过 26%<sup>6</sup>，导致停盘，而 Mason 被炒鱿鱼。在发给 Groupon 一万名员工的

---

\* Professor Thales Teixeira and Research Associate Leora Kornfeld prepared this case. This case was developed from published sources. Funding for the development of this case was provided by Harvard Business School, and not by the company. HBS cases are developed solely as the basis for class discussion. Cases are not intended to serve as endorsements, sources of primary data, or illustrations of effective or ineffective management

备忘录中，他写道：“我今天被解雇了。如果你在困惑这是为什么……那么你之前对此没有关注。”<sup>7</sup> 在 Mason 离任的新闻发布后，公司的股价上升了 13%。几个月后，Groupon 的董事会成员 Eric Lefkofsky 被正式任命为公司新任首席执行官。

与 Lefkofsky 的接任相伴发生的是，Groupon 的手机 app 开始持续普及。在 2013 年第二季度，这款手机应用被下载了七百五十万次。这使得其顾客基础规模扩大到五千万人。<sup>9</sup> 有了这款应用，用户可以使用手机搜索优惠购买。

## 每日优惠购买行业

在 2010 年到 2011 年期间，出现了成千上万家提供每日优惠购买的网站。其中一些专注于特定的产品类别，或者针对具有特定人口统计特征的人群或城市投放优惠购买。<sup>10</sup> 这些网站中包括 Eversave, Dealster, Woot, 和 Shoparatti. 其他一些网站，比如 Yipit, 是多达 2,271 家每日优惠购买网站的集结者 (aggregator)，根据用户的兴趣画像每天通过电子邮件向他们发送个人定制化的优惠购买。<sup>11</sup> 据估计，到 2011 年底，有 798 家每日优惠购买网站已经关张，这大约占全球每日优惠购买行业的 7.6%。<sup>12</sup> (见图表 2 提供的 2012-2013 年每日优惠购买网站的市场份额)

随着在线优惠购买类网站日趋饱和，有很大一部分商户对于到底使用哪些网站以及，更重要的是，这些网站作为获取新顾客的工具究竟有多大的价值，越来越感到困惑和吃不准。这种商业模式曾被赞颂为在经济低迷时期需要本地化促销推广的小商户和预算有限的消费者的救世主。但是，随着越来越多负面报道见诸报端，提供每日优惠购买的生意的吸引力在下降。大量的新闻标题彰显出人们意见的急剧扭转，指出本地商户们“在每日优惠购买网站上心酸吐槽”<sup>13</sup> 而且小商户与每日优惠购买之间的“恋情已经终结”。<sup>14</sup>

## 本地化商户的观点

在 2013 年初，一项对美国 1,300 家本地化企业的调查询问了业主们以怎样的方式为其产品和服务做营销。结果显示，有三分之二的本地商户每年用在营销和广告上的花费不到 2500 美元。他们当中，有 59% 对于付费搜索的投资回报率不满意，有 85% 在 2013 年的上半年未使用每日优惠购买网站推广其产品或服务。历史上，本地化的促销，无论线上还是线下，增速都高于本地化广告的开支。在 2010 年，促销急剧增长，而这与在线每日优惠购买行业的巨大增长在时间上是同步的。(见图表 3 对本地化广告与促销的开支所做的比较。) 另一项对本地企业在 2011 年到 2013 年数字化促销的开支所做的研究显示，在这些企业所有可用的各类数字化促销中，例如，免费样品、事件与赞助等等，有 83% 的钱花在了在线优惠券与优惠购买上。<sup>16</sup>

随着 Groupon 的股价在 2012 年下滑，一些冠以“每日优惠购买模式在慢慢死掉吗？”<sup>17</sup> 和“每日优惠购买网站已经躺上了临终床？”<sup>18</sup> 作为标题的文章大量出现在网络上和报纸上。在这些网站提供每日优惠购买的产品类别中，最常见的是健康与美容(31%)和餐饮(23%)，其余的则来自其他类型的服务(事件与活动)，以及零售。在 2011 年至 2013 年间，其他这些产品和服务的优惠购买都减少了，而健康和美容类的优惠购增长了。(见图表 4 提供的 Groupon 优惠购买的品类，2011 年对照 2013 年。)

为儿童提供玩具的一家网站 TravelKiddy 的业主，在 2011 年签约提供每日优惠购买。“我们的定价中本就涵盖了 40% 的利润，” 业主 Jennifer Untermeyer 说，“但是我们提供的每一单优惠购买都亏了不少钱，所以我们这一年到头来算是空忙碌一场……那些用了优惠券的顾客没有成为回头客，顾客中有一多半只是购买了优惠券上的那么多金额。”<sup>19</sup>

对于俄勒冈州波特兰市的 Muddy's 咖啡店来说，提供 Groupon 优惠购买造成的损害就更大了。

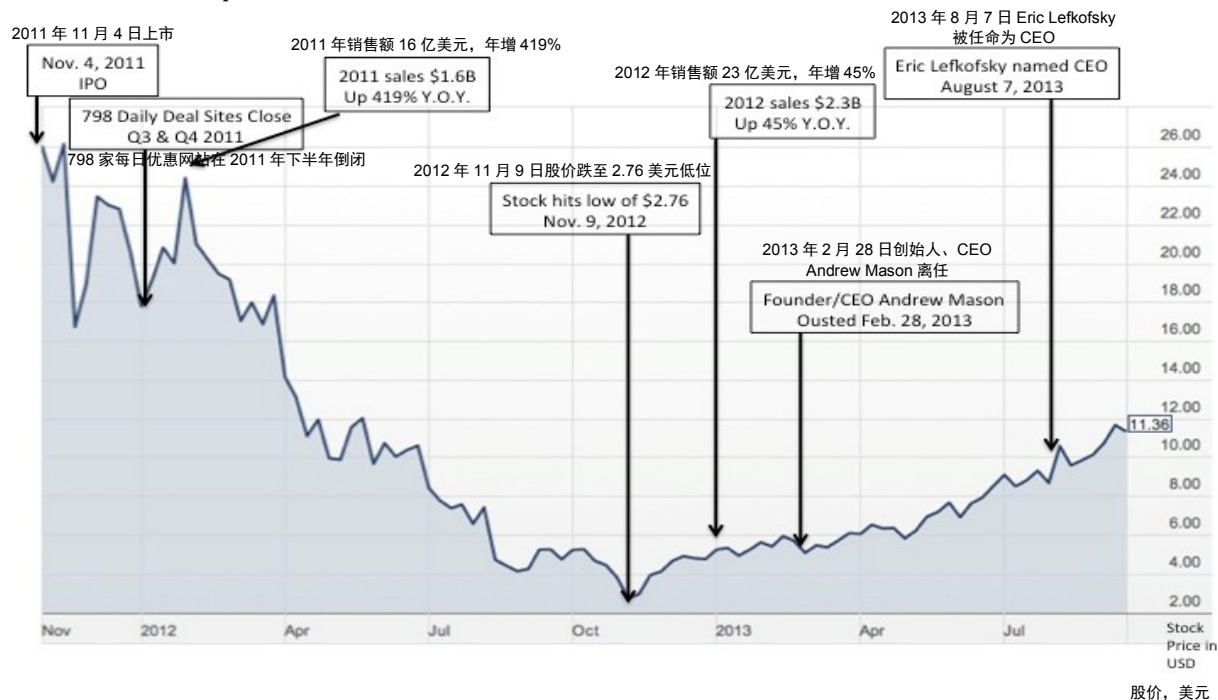
Muddy's 咖啡店以 12 美元的价格在 Groupon 优惠售出价值 24 美元的食品和咖啡。买了优惠券后来到咖啡店的顾客实在是太多了，以至于店家花在提供这些咖啡和食品上的钱远远超过了从出售优惠券上赚到的钱。“我要贷款不少钱才能把损失填平，”店主 Dyer Price 说，“否则，我们就只能关张了。Groupon 根本就不提醒你优惠购买可能会给你带来多么大的冲击而你需要为此做好准备。我们再也不做这样的优惠促销了。”<sup>20</sup>

在线 T 恤衫零售网站 80sTees.com 的 Kevin Stecko 先生做过一次以 20 美元面值优惠券抵 40 美元金额的 Groupon 优惠购买促销。一瞬间就有 971 单 Groupon 优惠购买售出，而几乎所有购买者都是他的网站的新顾客。尽管如此，Stecko 先生每一单还是平均亏 2.96 美元。而且，这些顾客中总共只有九人在这次优惠购买之后再次回来以全价购买过。最终救了他的是，有 136 个人买了 Groupon 的优惠券但后来却没有兑换使用。<sup>21</sup>莱斯大学(Rice University) 一位教授在 2012 年的一项研究发现：在所有售出的每日优惠中，平均有 22%的优惠券没有兑换使用。尽管一些商户爆出了负面体验，但是续签持续使用 Groupon 的小商户每个季度都在增长，从 2011 年末的 30%增至 2012 年的 41%。<sup>22</sup>

还有一些商户对于每日优惠购买业务有着非常正面的体验。“花同样的钱，你绝对找不出别的什么方式能够比这更有效，”一家在南卡罗莱纳州的艺术工作室 Bottles 'n' Brushes 的业主 Heather Speizman 先生说。他通过 Groupon 以半价优惠销售艺术类课程。“我们一句话都不用说，消息就一下子传出去了。这对于新公司来说真是太棒了……”<sup>23</sup>弗吉尼亚州里士满市的 Chloe Minyon 女士是一家专业提供个人定制化文具的电商 English Tea Paperie's 的业主。她对提供每日优惠购买带来的结果也很满意。“在美国有成百上千家文具公司，要在这种格局下展开竞争真是太难了。接着，Groupon 就来访了，”Minyon 说。“只要你能以超出原材料成本的价格销售，那么这就是最便宜的广告形式了，”<sup>25</sup>她补充道。在她推出 Groupon 优惠购买之前，她的顾客散布于全国各地。Groupon 为电商企业提供了树立本地可见性的机会，而且在里士满地区为她带来了新的当地客群。

根据不同的使用经历，本地商户围绕着通过使用每日优惠购买业务来吸引新顾客是否适用于它们展开了热议。对于什么样的企业，每日优惠购买是获取新顾客的一种有效途径？对于那些使用每日优惠购买无效的企业，它们应该做些什么呢？

**图表 1** Groupon 从公司上市到 2013 年第三季度的股价



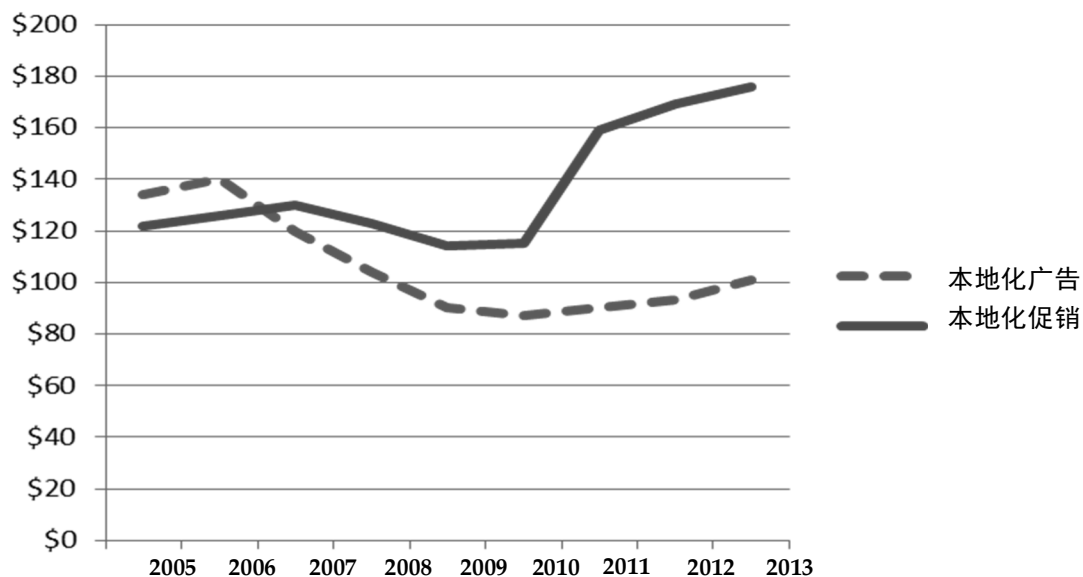
来源: 案例作者的分析

**图表 2** 2012-2013 年每日优惠购买业务市场份额, 根据毛收入, 在北美市场

每日优惠购买网站	市场份额 (%)	
	2012 年 1 季度	2013 年 1 季度
Groupon	56	61
LivingSocial	20	17
Amazon Local	2	3
Travelzoo	2	2
其他	20	17

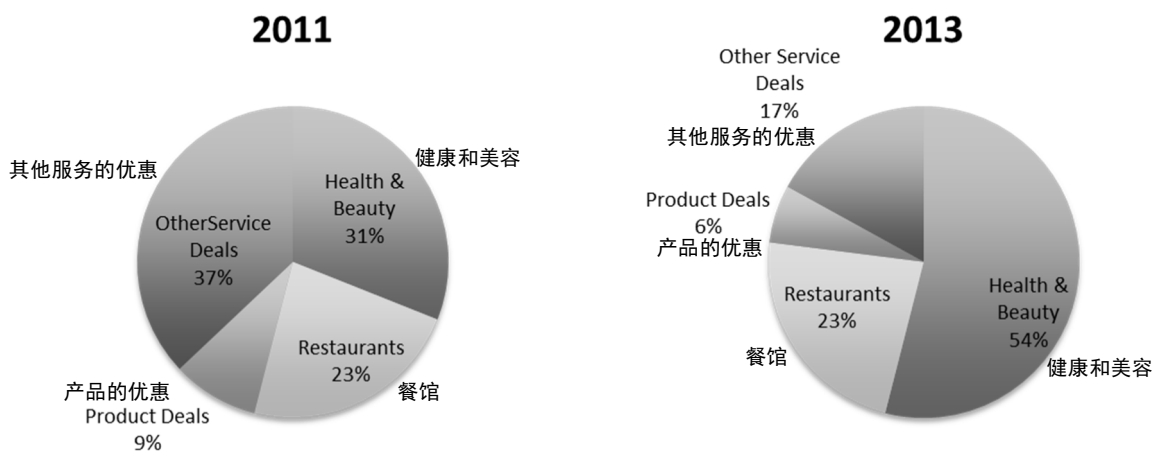
来源: Yipit, 2013 年 5 月 30 日, 通过 eMarketer 获取

**图表 3** 本地化广告和促销开支（单位：10 亿美元），2005 年-2013 年



来源：<http://www.marketingcharts.com/wp/direct/local-biz-spending-onpromotions-easily-trumps-ad-dollars-28011>, accessed September 2, 2013.

**图表 4** Groupon 提供的优惠购买在 2011 年的品类分解，对照 2013 年的行业分解



来源：Groupon S-1, 2011 年 7 月发布，基于 2011 年第一、二季度数据，以及“IBIS 世界行业报告 OD5452: 美国的每日优惠购买网站”，2013 年 8 月发布

## 尾注

<sup>1</sup> Christopher Steiner, "Meet the fastest growing company ever," <http://www.forbes.com/forbes/2010/0830/entrepreneurs-groupon-facebook-twitter-next-web-phenom.html>, August 12, 2010, accessed September 18, 2013

<sup>2</sup> Ameet Sachdev and Robert Channick, "Groupon CEO Andrew Mason to staff: 'I was fired today,'" [http://articles.chicagotribune.com/2013-03-01/business/chi-mason-out-at-groupon-shares-jump-20130228\\_1-groupon-ceo-andrew-mason-tech-scene-matt-moog](http://articles.chicagotribune.com/2013-03-01/business/chi-mason-out-at-groupon-shares-jump-20130228_1-groupon-ceo-andrew-mason-tech-scene-matt-moog), March 1, 2013, accessed September 18, 2013

<sup>3</sup> Douglas MacMillan, "Groupon ousts Mason after CEO fails to confront coupon slump," <http://www.bloomberg.com/news/2013-02-28/groupon-removes-andrew-mason-as-ceo-appoints-lefkofsky-leonsis.html> and, February 28, 2013, accessed September 26, 2013

<sup>4</sup> Gross billings, which reflect the total dollar value of customer purchases of goods and services, excluding any applicable taxes and net of estimated refunds. Source: Groupon, Investor Relations page of website, <http://investor.groupon.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=743818>, accessed September 23, 2013

<sup>5</sup> Groupon SEC Form 10-k for 2012, <http://investor.groupon.com/releases.cfm?ReleasesType=Earnings%20Releases>, accessed September 24, 2013

<sup>6</sup> Tomio Geron, "Groupon shares dive on earnings miss", <http://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2013/02/27/groupon-shares-plunge-on-q4-earnings-miss/>, February 27, 2013, accessed September 18, 2013

<sup>7</sup> Matt Buchanan, "Groupon's Bad Deal", <http://www.newyorker.com/online/blogs/newsdesk/2013/03/groupons-bad-deal.html>, March 2, 2013, accessed September 19, 2013

<sup>8</sup> Samantha Bomkamp, "Groupon shares climb nearly 13% after CEO's ouster," [http://articles.chicagotribune.com/2013-03-01/business/chi-groupon-ceo-20130301\\_1-grpn-data-groupon-shares-ceo-andrew-mason](http://articles.chicagotribune.com/2013-03-01/business/chi-groupon-ceo-20130301_1-grpn-data-groupon-shares-ceo-andrew-mason), March 1, 2013, accessed September 18, 2013

<sup>9</sup> Drake Baer, "How Groupon Bounced Back," <http://www.fastcompany.com/3017854/bottom-line/how-groupon-bounced-back>, September 20, 2013, accessed September 25, 2013

<sup>10</sup> Shayndi Raice and Stu Woo, "Groupon's Boston Problem: Copycats," <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702303763404576420090000910026.html>, July 8, 2011, accessed September 30, 2013

<sup>11</sup> <http://yipit.com/about/>, accessed September 27, 2013

<sup>12</sup> Fast Company staff, "Do Groupon and Living Social Do More Harm Than Good?," <http://www.fastcompany.com/1822518/do-groupon-and-livingsocial-do-more-harm-good>, March 19, 2012, accessed September 19, 2013

<sup>13</sup> Stephanie Clifford and Claire Cain Miller, "Merchants and Shoppers Sour on Daily Deal Sites," [http://www.nytimes.com/2012/08/18/technology/merchants-and-shoppers-sour-on-daily-deal-sites-like-groupon.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2012/08/18/technology/merchants-and-shoppers-sour-on-daily-deal-sites-like-groupon.html?_r=0), August 18, 2012, accessed September 19, 2013

<sup>14</sup> Karen E. Klein, "Small business and daily deals: The affair is over," <http://www.businessweek.com/articles/2012-11-12/more-small-retailers-sour-on-daily-deal-sites#r=hpt-ls>, November 12, 2012, accessed September 13, 2013

<sup>15</sup> Reply.com survey research: "State of the US economy: Marketing," [http://www.reply.com/About/PressReleases/survey-results\\_2013\\_07\\_17.aspx](http://www.reply.com/About/PressReleases/survey-results_2013_07_17.aspx), July 17, 2013, accessed September 6, 2013

<sup>16</sup> Borrell Associates, 2013 Report on local digital advertising and promotion spending, [http://www.borrellassociates.com/component/virtuemart/?page=shop.product\\_details&flypage=garden\\_flypage.tpl&product\\_id=1125](http://www.borrellassociates.com/component/virtuemart/?page=shop.product_details&flypage=garden_flypage.tpl&product_id=1125), accessed September 18, 2013

<sup>17</sup> Brad Tuttle, "Is the daily deal model dying a slow death?," <http://business.time.com/2012/11/16/is-the-daily-deal-model-dying-a-slow-death/>, November 16, 2012, accessed September 13, 2013

<sup>18</sup> Sean Ludwig, "Look out Groupon: Nearly 800 daily deals sites folded in the past 6 months," January 19, 2012, <http://venturebeat.com/2012/01/19/800-daily-deals-sites-folded-past-6-months/>, accessed September 13, 2013

<sup>19</sup> Karen E. Klein, "Small business and daily deals: The affair is over," <http://www.businessweek.com/articles/2012-11-12/more-small-retailers-sour-on-daily-deal-sites#r=hpt-ls>, November 12, 2012, accessed September 13, 2013

<sup>20</sup> Stephanie Clifford and Claire Cain Miller, "Merchants and Shoppers Sour on Daily Deal Sites," [http://www.nytimes.com/2012/08/18/technology/merchants-and-shoppers-sour-on-daily-deal-sites-like-groupon.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2012/08/18/technology/merchants-and-shoppers-sour-on-daily-deal-sites-like-groupon.html?_r=0), August 18, 2012, accessed September 19, 2013

<sup>21</sup> Stephanie Clifford and Claire Cain Miller, "Merchants and Shoppers Sour on Daily Deal Sites," [http://www.nytimes.com/2012/08/18/technology/merchants-and-shoppers-sour-on-daily-deal-sites-like-groupon.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2012/08/18/technology/merchants-and-shoppers-sour-on-daily-deal-sites-like-groupon.html?_r=0), August 18, 2012, accessed September 19, 2013

<sup>22</sup> Distribution of featured Groupon merchants in North America from Q3 2011 to Q1 2012, Data collected by Yipit.com, accessed via Statista, September 5, 2013

<sup>23</sup> Tim Donnelly, "How Groupon can boost your company's exposure," <http://www.inc.com/guides/201101/how-groupon-works-for-small-businesses.html>, January 24, 2011, accessed September 12, 2013

<sup>24</sup> Jennifer Warnick, "Groupon saved my business," <http://www.nbc12.com/Global/story.asp?S=14236221>, March 11, 2011, accessed September 13, 2013

<sup>25</sup> Ibid