

團購網臨大洗牌 資金鏈決生死

入行門檻低
燒錢快成功難

在2011年底，就有專家預測，2012年將是團購網站面臨大洗牌的一年。這一預測在今年初已經開始顯現，正月未過，許多團購網站的日子已經不好過。團寶網日前在經歷裁員和拖欠員工工資等事件後，又被爆出拖欠商家的欠款達到上千萬元，且依然在銷售過期的團購品，已經涉嫌詐騙。同時，正籌備上市的高窩團則遇到了高管離職事件，前CMO(首席市場官)童家威與多名銷售主管離職，分析認為這或將影響高窩團的上市進程。

其實，去年末，團購行業就已經提前入冬，拉手海外上市未果，其中「24券」因拖欠工資被媒體曝光。有專家預測，2012年，目前第一陣營中的國內團購網站一半以上會被淘汰出局。對於這一態勢，業內人士早有心理準備。糯米網總經理沈博陽接受本報採訪時說，「千團大戰」更像是一個偽命題，中國主流的團購網站中，能被老百姓记住的從來不超過20家。」Groupon CEO安德魯·梅森(Andrew Mason)日前在瑞士信貸舉辦的一次投資會議說，這一行業，入門門檻很低，成功門檻很高。

■香港文匯報記者 顧一丹



■糯米網總經理沈博陽
受訪者供圖

據指，自2010年中國出現第一家團購網站開始，上線的團購網站已近6,000家。然而僅僅一年時間，大量團購網站就面臨倒閉，截至去年10月底，已有1,483家團購網站倒閉，其中，僅10月份倒閉的就高達456家。

競爭激烈 利潤率極低

事實上，無論是覆蓋全國的大型團購網站或是區域性地方團購網站，洗牌都在進行。月銷售額的億元俱樂部從7家減少至5家。殘酷的競爭幾乎血洗團購行業，讓業內人士談及「競爭」就感無奈。目前，團購網站的盈利模式只是從商家拿到分成，激烈的競爭使得利潤空間不斷壓縮。

高朋網總裁助理李永康跟記者舉例形容中國團購網站的競爭生態。以一個餐廳為例，菜式不錯但位置一般，為了吸引消費者，商家願意打五折進行短期促銷，原本200元的套餐以100塊錢放上團購網站，但是成本就達到六七十元，那麼能給團購網站的可能只有5塊錢，商家需要預留20多塊錢作為盈利。十個甚至上百個團購網站競爭下，自然誰分成少就與誰合作。

也許是通貨膨脹下生活成本的增高為團購網站在中國的發展提供了極好契機，在很短的時間裡，各類團購網站的名字不斷湧現。統計數據指，自2010年中國出現第一家團購網站開始，上線的團購網站已近6,000家。然而僅僅一年時間，大量團購網站就面臨倒閉，截至去年10月底，已有1,483家團購網站倒閉，其中，僅10月份倒閉的就高達456家。

這導致中國所有的團購網站利潤率都在5%到8%之間。而團購網站想要做大，就必須在多個城市布點，人力成本遠遠大於能賺回來的錢。香港的團購行業利潤率在20%，美國與巴西等國家則達到30%。團購業雖然也經過一番角逐，但競爭遠不如中國激烈。在巴西，一個城市也有很多團購網站，但不像中國這樣，一個城市就達幾百家。競爭環境相對良好，就可以達到高利潤率，從而做大做强。

風險顯現 風投漸冷卻

為何中國市場競爭混亂，沈博陽認為，大量熱錢湧入團購以及整個電子商務領域，導致部分企業失去理性。而在發展初期就盲目擴張、惡意挖角，則為後期發展埋下惡因。拉手網一位不願透露姓名的管理人員就表示，中國投資者對於新興產品一擁而上，已是習慣。加上團購網站進入門檻低，管理監督機制不到位，出現惡性競爭就不可避免。對此，李永康說，雖然中國市場機制相對而言較亂，但是又有自己的一套流程與管理辦法。比如，團購網站出現物流單就是中國創舉。歐美此前並無物流單產品，中國人首先將B2C模式拓展到O2O，實際上為團購行業擴展了一定空間。

競爭使得團購行業的風險逐步顯現，風險投資開始撤離。從剛開始的狂熱燒錢，到現在融資出現困境，團

購網站可謂冰火兩重天。沈博陽指，風投對團購行業已經冷了很多。而目前國內團購市場面臨的最大問題是，尚未構建完成的誠信商業體系。他認為，團購進入中國稍微早了一點，跟美國的市場環境比，中國本地商家的整個誠信體系十分欠缺，例如內地本地商家的誠信體系和美國相比，存在很大差距。例如本地商家攜款潛逃的案例，最終團購網站是深受其害，一方面預付商家的定金無法追回，同時還需要向下訂單的消費者退款。而在美國，這種情況發生的幾率很小。市場整體運營水平與美國相比仍有較大差距。他所說的這種情況也正是團購業面臨的風險，輿論普遍對於團購網站提供的商品與服務抱有負面評價，團購網站如何保證商家質量，做好客戶服務，將是未來需要着力解決的問題。

管理成本高 營運陷困境

除卻外部競爭，團購網站面臨的另一課題是內部管理，也是諸多團購網站陷入營運困境的原因。在發展初期，大量的資本湧入，加上管理經驗欠缺，使得許多團購網站處於燒錢的混亂狀態，許多員工的工資高得離譜，大量招聘銷售人員，使得人力成本極高。而團購行業需要廣撒網，一二三線城市均有分部，這使得權力分散在各個城市，難以管理。另一方面，這是一個上市型的行業，玩家很多，流動性很多，造成管理成本高。

同時，團購網站對於商家質量的篩選與保障，亦缺乏經驗。導致多個行業內醜聞發生。多個行業內人士的共識是，誰能保持資金鏈的平衡，並給予顧客最好的價值體驗，誰就是最後的贏家。

沈博陽現在擔心的是，大型團購網站倒下所帶來的一系列社會問題，包括員工失業，大量消費者拿到的團購券無法消費，合作商家無法拿到後續的款項。一旦有大型團購網站倒閉，將對整個團購行業造成巨大的打擊。如何防止團購企業燒光最後一分錢，挽包走人，是一個需要思考的課題。

■圖為內地一個團購網推出低價旅遊產品。網上圖片

誰能成功上市 便是贏家

是否現在最大的團購網站就能生存到最後，答案並非是百分之百。李永康說，小網站勢必消亡，但大網站也未必一定倖存。團購網站經過一輪二輪融資後，有的網站已經做得很大，而在第三輪融資中，誰能接手這個足夠大的盤仍是未知。「這是一個充滿資本的行業，」在互聯網行業，只有3-5個玩家可以佔有同一市場。只有最後浮出水面的巨頭可以獲得資金的青睞。目前，包括「美團」在內的幾家團購網站宣布獲得融資，美團網已獲近4億元人民幣準備熬過寒冬，而在李永康看來，誰能靠資金撐到上市，誰就是贏家。

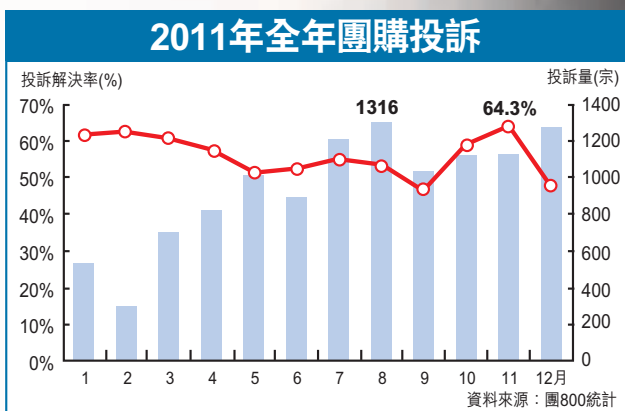
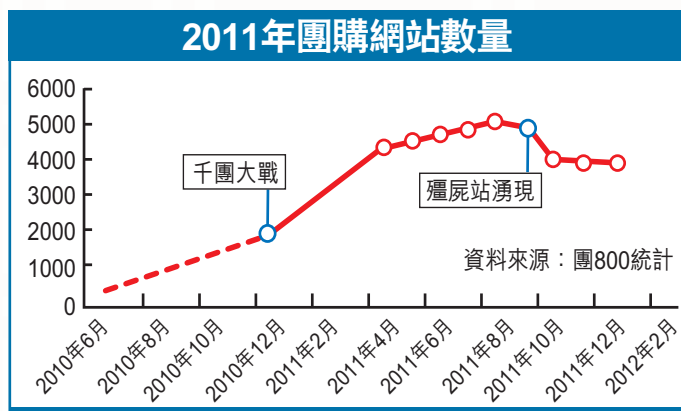
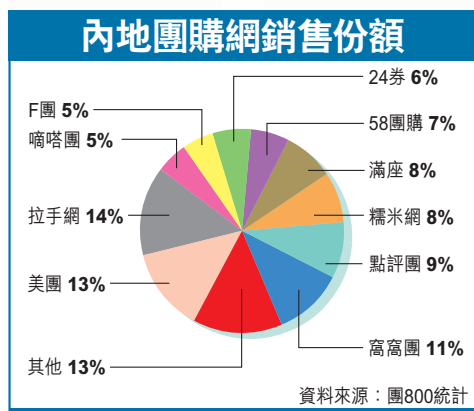


■高朋網總裁助理李永康
受訪者供圖

保持體力衝刺到最後

沈博陽則說，團購是一場長跑，開始階段不能跑得太快（盲目擴張），要堅持不懈的按照既定戰略行事，平均分配體力，讓自己始終保持在第一集團，才會有充足的體力在最後的衝刺階段後發制人，取得最終的勝利。糯米網在節流方面做得不錯，將人力成本控制到同級別最低。而不論是糯米，高朋或是拉手，都開始探尋保證商家質量的辦法。包括培訓銷售人員、建立商家審核機制，選擇連鎖的中高端商家等。

行業內人士一直認為，最後的團購網站格局將會是全國性的大而全的團購網站有3-5家，同時還會有一些垂直或者地域性的團購網站並存。美團與大眾點評網被外界所看好，他們一個是內地第一家團購網站，可謂行業龍頭，而又獲得大量風投注資；一個擁有極好的社區基礎，廣泛的商家網絡與客戶群。但不到最後，結果仍猶未可知。業內人士對團購前景仍然十分樂觀，一位團購從業者對記者表示，這個行業依然是朝陽產業，相信未來有廣闊空間。



消費者滿意度最重要

美團網副總裁王慧文認為，團購的核心價值就在於為商家及消費者創造價值，「相比商家，消費者是最終埋單的人，最先付出成本，風險最大，也最弱勢，因此，消費者最重要，更準確地說是消費者的滿意度最重要，你的服務水平是否讓消費者滿意決定了你會不會被淘汰。」這一觀點為業內人士贊同，給予用戶良好的體驗，是團購網站發展的關鍵。

平衡顧客與商家利益

從國外的經驗來看，Groupon對於消費者的用戶體驗十分重視。如果Groupon賣出了許多折扣券後商家卻停止營業，Groupon會聚集團隊的所有員工舉着一個上面寫着「我們抱歉」的牌子。他們之後發

出這張照片，並且給那些買了這張折扣券的顧客全額退款。如果你有不愉快的Groupon體驗，公司會全額退款，即使你已經使用了優惠券。他們把這個叫做「Groupon的保證」，並且據說只有很少的顧客要求退款。同時，每一單Groupon的信息都在論壇有它自己的討論。潛在的顧客可在購買之前針對這一單折扣提問。這個討論會永遠有效，因此顧客可以在他們完成消費之後再回來添加反饋。其它公司並沒有這項功能。

Groupon的成功是基於顧客和商家的共同滿意。顧客可以標記他們喜歡的或是體驗很差的商家。同時商家也可以對忠實顧客作出評價，或者標記出不友好的顧客。

商業模式遭質疑 轉型不可避免

經過一番廝殺，內地很多團購網站都考慮轉型以求獲得更高的利潤率。拉手網IPO失利以後，對業務發展方向作出了調整，將加大對B2C商城方面的投入。聚美優品試圖也擴大B2C模式，窩窩團通過55商城平台，商家建立互聯網上的專賣店，自己生產的單子，不需要通過中間商，形成半自助的團購模式。酒美網CEO呂意德也在團購模式中尋求新的突破，從單純的賣產品，到成為消費者活動的舞台和感悟的記錄載體。

風險高 資金不願投入

事實上，團購行業的商業模式已被諸多詬病，即便沒有激烈的競爭，最後的轉型也似乎不可避免。關於團購商業模式可信性的爭論甚囂塵上，最為嚴厲的批評是將團購商業模式歸納

為「龐氏騙局」，美國在線教育企業Knewton創始人兼CEO喬斯·費拉雷曾撰文稱，Groupon並沒有創造價值，而是創造了一種均衡狀態，但「這並不是一個穩定的均衡，而是一種自我毀滅的均衡。它的整個運作模式就像一場「龐氏騙局」，並將在五年內瓦解。Groupon CEO對此的回應是，其營銷成本正在不斷下降，而核心業務則不斷增長，儘管在一些年輕市場，仍然投入大量資金，但是相信成熟之後就會有所轉變。

這一批評似乎在中國的團購行業中也有所印證，拉手網IPO被阻，各大團購網盈利能力遭到質疑，資金不再願意涉足團購行業，都預示這個行業的確存在高風險。而是否這是走向成熟市場必須支付的代價則需要拭目以待。