

社区团购和大型商超是竞合关系，不是敌我关系

单季亏损11亿，三个季度亏损21亿，永辉超市业绩惨不忍睹，给出的原因之一是社区团购的影响。刚结束的“双11”大促，虽然各大平台淡化了业绩预告，但其实都出现了不同程度的销售增长，可以说消费者的消费热情还在。大型商超的业绩下滑，其实很多方面还是自身的原因，以及应对市场变化的举措不够。社区团购的出现仅仅是一个催化剂罢了，即使没有社区团购的出现，大型商超的发展都会出现问题。

1. 永辉超市巨亏，只是一个缩影

近日，永辉超市正式披露三季报。报告显示，2021年前三季度永辉超市共实现营业收入698.35亿元，同比减少3.9%；净亏损21.78亿元，同比下降207.37%，上年同期净利润20.28亿元，由盈转亏；扣非净利润亏损18.28亿元，同比下降220.33%。

值得关注的是，永辉超市第三季度出现了10.95亿元的亏损。永辉超市表示，收入及毛利率的下滑主要源于其主动降库存，调整结构是主要原因。此外，疫情和社区团购的影响也很大。永辉超市反复强调，受社区团购影响，业绩在2020年下半年及2021年一季度大幅下降，全行业受线上业务特别是社区团购等新兴业务的冲击，公司收入和毛利率下滑明显。

社区团购的出现，对于大型商超的确有一定的影响。传统的零售业态已经不能满足和匹配新世代的核心诉求，这是大型商超面临的更大问题。对于永辉超市而言，自身的食品安全问题频发，让其自身的生鲜超市模式进入老化阶段，这是内在的原因所在。

我们也关注到，永辉超市的线上经营还是有亮点的，2021年前三季度，永辉线上销售额99.7亿元，同比增长52.56%，占比达13.9%。目前，永辉超市对数字化转型倾注了更多的力量。

2. 社区团购是竞争，更是竞合，不是敌我关系

大型商超把社区团购的崛起，视为影响自己营收增长的关键所在，殊不知，这是生态发展的一种必然。在全球疫情出现之后，消费者的消费习惯发生了一些改变，社区团购的出现及时迎合了这种需求，并且满足了年轻一代的消费习惯和作息习惯。

社区团购之所以发展越来越快，一方面是因为疫情的多点散发一直没有消除，间接

地刺激了消费者的消费习惯和模式的长期存在，让社区团购模式经历了足够的时间，进行不断地优化，也促成了发展的相对牢固期。另一方面是年轻一点对于社区团购的接纳程度超过了预期，市场认为社区团购不过是昙花一现的产物，但没想到并非如此，即使疫情得到了缓解，但社区团购依然发展的欣欣向荣。

在很大程度上，就是因为市场接纳了这种模式，尤其是年轻一点认可了社区团购模式的出现。事实上，80、90后已经逐渐成为社区团购的主力军，他们的消费习惯和喜好和一般的老年人是不同的，他们更在乎的是时间效率和成本核算。而社区团购恰恰满足了这种需求，再加上还有“薅羊毛”的机会，自然得到追捧也在情理之中了。

事实上，我们看到很多社区团购的物品价格要优于大型商超，本应该大型商超更具有溢价能力，产品的价格应该更便宜才是，但因为综合成本过高的缘由，商超的价格反而不如社区团购的价格实惠。年轻一代对于价格的敏感性貌似更强，也更乐意通过技术手段去“薅羊毛”，因此在各种APP上下单的习惯被不断地培育完成。

对于大型商超而言，社区团购的出现其实应该是竞合关系，不应该成为单纯地竞争关系。事实上，大型商超同样具备线上的能力，笔者关注到本地区的美特好、永辉超市的线上平台搭建和配送同样做得比较不错；一样可以给用户直接配送到家，价格和配送的选择上，也符合当下消费者的认知以及接纳程度。其他的商超没有做大线上配送发展，关键还是宣传不到位。更多的人并不知道种种模式的参与方式，而周围的小超市依然“笼络”了一部分用户的参与，线上蕴含的市场还足够大，关键是如何转变模式，进而快速抓住消费者的消费习惯。

3. 市场需要新型商业模式出现？

社区团购的出现对于商超会造成一定的影响，但是大型商超自身的优势还没有发挥出来，尤其是线上线下的融合并没有很好地体现出来，没有形成互补。前几年，永辉超市模式的出现，对于传统的商场是一种冲击，如今自身的模式逐渐老化，有一点大企业病的状况出现，这时候，就需要再度变革。

如今的超市行业受渠道的多元化影响比较多。社区团购对超市有一定影响，但是



社区团购的体量还较小，无法对超市行业产生更大影响。因此超市行业一有问题就说是社区团购导致的是不恰当的。实际上，商超行业整体业绩不佳并非刚刚出现，在前几年就已经略显疲态了，只是如今随着疫情的出现被逐渐放大了。

对于传统的大型商超而言，自身的优势也是非常明显的，主要表现在：品牌知名、有一定的供应链基础、有相当多的消费者和会员群、有现成的团队、资金链也不错等等。社区团购的发展对于商超的影响虽然是局部的，但是催化效应不可忽视。我们关注到，随着互联网巨头入场社区团购后，永辉超市、家家悦、红旗连锁、大润发等大型商超都出现了一定的影响。

可以看出，目前的社区团购，主要发力于生鲜市场，而社区团购的后续还会继续发展生活百货，商超如果不及时转变发展思路，未来受到的冲击会更加多元。我们也看到，大型商超也在搭建自身的社区团购模式，通过线上线下的融合，相互渗透相互补充，这样才能应对社区团购的过度冲击。搭建自家社区团购平台，将有利于为线下门店带来更大的客流量，通过线上下单，到店自提的购物模式，为线下门店吸引更多的客流量，从而增加超市的曝光度。

4. 综合性价比是吸引消费者的关键所在

社区团购之所以受到欢迎，在很大程度上

上因为渠道扁平之后，价格更加实惠。有网友表示，“我觉得超市不能倒下：线上体验感还是无法和超市比的；等哪一天超市都倒闭了；你会发现线上照样涨价而且你想逛超市都没地方去。”“没办法穷，上次去超市买东西筷子32元一版，牛肉48一斤，我第二天去团购买筷子5元一版，牛肉23一斤，你说我该怎么选？”“其实一家人逛超市是件幸福的事情。可惜现代人的时间都给了手机，懒得动了。”如今社区团购有资本的力量加持，因此薅羊毛的人会很多。但商超的优势在于长远，以及相互的融合，这一点必须有充分的认知才是。

参照美国商超的发展，对国内的商超发展有一定的借鉴意义，那就是，在美国市场，以沃尔玛为代表的折扣超市、以Costco为代表的仓储会员超市、以全食为代表的高端有机食品超市等业态的发展对于国内商超来说，是值得去借鉴的地方。国内市场，在连锁商超外，还有菜市场、中型便利店，以及新兴的“国产”仓储店，以及前置仓、社区团购等网络渠道。在多种业态共存的状态下，如何找准自己的定位才是关键。

我们的市场足够大，不同的业态都有生存的空间。我们看到，据《连锁超市经营情况报告(2020)》中的数据来看，有六成企业开展了社区团购业务，团购销售占总销售额的0.7%，整体来看业绩贡献并不是很大，但未来的发展前景还是值得继续跟踪关注的。

腾讯、抖音“拆墙”的背后逻辑



们之间的“拆墙”，正在昭示着互联网正在进入到新常态。

流量，不再是互联网的本质奥义

如果一定要为互联网时代寻找一个注脚的话，流量是当仁不让的。但凡是那些抓住了流量的本质，并且真正找到了获取流量的方式和方法的玩家，几乎都获得了巨大的成功。阿里如此，腾讯如此，字节跳动同样如此。

然而，尽管流量的多寡直接决定了互联网玩家们的话语权，甚至直接决定了他们的成败，但是，我们同样要看到的是，所谓的流量并不是某个玩家所独有，更不能将流量看成是被圈养的对象。如何正确地看待流量，如何正确地服务流量，才是互联网真正成为互联网的关键所在。

不幸的是，互联网玩家们并不这么认为，他们在看待流量的问题上，仅仅只是将流量看成是独有的，独享的存在。于是，如何将流量限制在自身的生态体系之下，让流量不至于流失，成为几乎所有的互联网玩家都在思考的重要课题。我们看到了的一个又一个的生态便是在这样的大背景下诞生的。

的确，以建构生态体系的方式的确在一定程度上促进了互联网玩家们的发展，但是，将流量看成是互联网的本质奥义的做法，同样将互联网行业的发展带入了死胡同里。随着大数据杀熟、困在系统里等一系列问题的出现，人们开始反思流量，开始反思互联网。

互联网玩家之间的“拆墙”，正是这样一种现象的直接体现。当这种现象开始出现，流量将不再是互联网的本质奥义，取而代之的是对于互联网新特质和新功能的创新与挖掘。换句话说，进入到新常态的互联网，不再是一个获取流量的工具，而是变成了一个联通人们的生产和生活的“毛细血管”。以此为开端，有关互联网新模式的探索，将会真正开始拉开序幕。

平台的界限将会被消弭，直到不复存在

互联网玩家之间“高墙”存在的一个根本原因在于，不同的玩家建构了一个以平台模式为主导的互联网发展模式。如果一定要为互联网时代的发展找到一个注脚的话，那么，所谓的互联网经济，其实就是平台经济。

我们看到的阿里巴巴、美团、抖音等大型互联网玩家，无一不是平台模式的一种。不可否认的是，通过建立平台，特别是通过借助平台将原本发生在线下的行为迁移到线上，的确在一定程度上提升了行业的运行效率，优化了用户体验，但是，当平台之间的竞争进入到白热化的发展阶段之后，用户的体验非但没有优化，反而有了很大的弱化，行业的运行效率非但没有得到提升，反而还下降了不少。

很显然，以平台为界限的发展模式已经不再具备先进性，甚至还成为了绊脚石。我们看到的“二选一”、外链限制访问等问题，基本上都是衍生于平台模式的大背景下。在这个时候，我们需要的是消弭平台模式带来的效率问题，通过将互联网行业的发展带回到混沌的发展状态下，从而获得更多新的发展机会。

于是，互联网行业的发展开始进入到新常态。随着互联网进入到新常态的持续，我们看到的是平台界限的消弭，不同的平台之间不再是封闭的，而是打通的。这个时候，互联网公司不再是依靠建筑高墙的方式来获得发展的，而是更多通过深入到行业来实现的。可以预见的是，互联网行业未来的发展将不再是依靠平台模式来驱动的，而是依靠消弭平台之后，互联互通衍生而来的新模式所带动的。

互联网将会衍生出更多新物种

互联网的结局究竟是什么？对于这个问题，不同的人总是会有不同的答案。有人说，互联网的结局是金融；有人说，互联网的结局是资本；也有人说，互联网的结局是实体。事实上，这些说法仅仅只是基于某个行

业或者某个场景衍生而来的，并未真正了解互联网的本质以及当下正在发生的深刻而又彻底的变化。

同外界仅仅只是将互联网看成是某个行业抑或是某个场景的专属不同，我更加愿意将互联网的未来看成是一个新技术的母体，新模式的孵化器的角色。一句话，互联网将会衍生出来更多的新物种。需要注意的是，互联网衍生而来的新物种并不仅仅只是局限在技术本身，甚至还会出现诸多的新模式。

互联网行业之所以会出现如此多的困境和难题，其中一个很重要的原因在于衍生于互联网的技术和模式业已无法提升行业的效率，无法满足用户的需求。因此，我们需要寻找新的技术，新的模式来获得新的发展。

但是，无论是新技术也好，新模式也罢，他们都不是凭空出现的，他们都是需要一个母体的。这个母体，就是互联网。所以，现在市场上很多将互联网看成是被改造的对象，或者割裂与互联网的关系的做法，都是不切实际的。

当互联网行业的发展进入到新常态，我们将会看到互联网衍生出来越来越多的新物种。这些新物种并不仅仅只是局限在我们看到的大数据、云计算、人工智能和区块链这么简单，而且还包含诸多以“新”为主导的新模式。当互联网衍生出来的新技术和新模式还不够，未来，这些新技术和新模式还会进一步融合，从而将人们的生产和生活带到一个全新的时代。

当腾讯抖音的“拆墙”开启，昭示着互联网行业进入到新常态。在这场以新常态为主导的新发展浪潮里，我们需要的是对于互联网以及对于衍生于互联网的相关物种有新的认知。只有这样，我们才不会仅仅只是将“拆墙”看成是一次挑战，而是看成了一个孕育新技术、新模式的混沌状态。