

DOI: 10.13955/j.yzyj.2022.02.02.06

基于“网点 + 站点”模式发展社区团购 推动邮政渠道平台转型的策略研究

刘佳

(中国邮政集团有限公司邮政业务部, 北京 100808)

摘 要: 鉴于社区团购的市场空间与发展优势, 文章阐述了邮政进军社区市场的必要性和可行性, 分析了邮政发展社区团购的资源优势与存在的问题, 从开放共享邮政渠道、统一规划系统开发、打造线上线下获客场景、对接农产品基地资源、促进县乡村三级寄递物流体系能力建设五个方面探讨了邮政基于“网点 + 站点”模式发展社区团购的转型策略。

关键词: 社区团购; “网点 + 站点”; 农产品基地; 三级寄递物流体系

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

社区团购作为一种下沉于居民社区, 以团长为桥梁, 发展熟人经济的“社交零售”模式, 以家庭日常消费为场景, 提供水果生鲜、快消品等日常高频刚需品, 已成为消费者购买必需品的重要渠道。社区团购由供应商、平台、仓储配送服务商、团长及消费者等主要参与者构成, 2015 年进入大众视野, 2018 年开始规模化扩张, 2020 年以来, 在新冠肺炎疫情的催化下实现爆发式增长。

1 社区团购市场分析

1.1 市场空间巨大, 催生万亿级商流和千亿级物流市场

在新冠肺炎疫情催化和资本加持下, 2020 年社区团购市场规模高达 8 945.5 亿元。2021 年美团优选将年销售规模目标定为 2 000 亿元, 并冲击日均销售 5 000 ~ 6 000 万单目标; 多多买菜、橙心优选、兴盛优选年度目标分别为 1 500 亿元、1 000

亿元和 800 亿元。预计 2023 年社区团购市场规模有望达到 2 万亿元 (见图 1)。

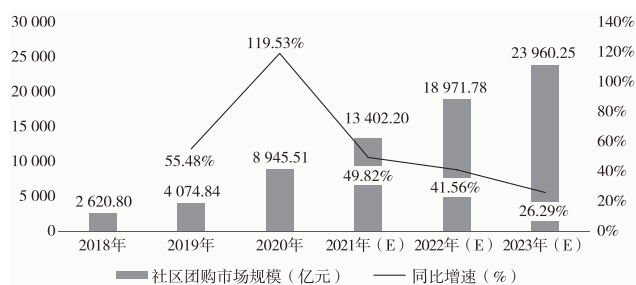


图 1 社区团购市场规模及增速测算

(数据来源: 国家统计局、申万宏源、亿邦动力、36 氪)

目前, 社区团购配送成本占比 7%, 据测算, 2020 年社区团购物流市场规模为 626 亿元。随着社区团购平台商流规模变大, 物流议价能力减弱, 配送成本未来预计会从 7% 下降到 5%, 估算 2023 年社区团购平台可带来 1 000 亿元以上的物流市场规模 (见图 2)。

作者简介: 刘佳 (1984 ~), 女, 江西彭泽人, 硕士, 经济师, 主要从事渠道平台转型研究。

收稿日期: 2021-10-22

本刊网址: yzyj.sjzpc.edu.cn

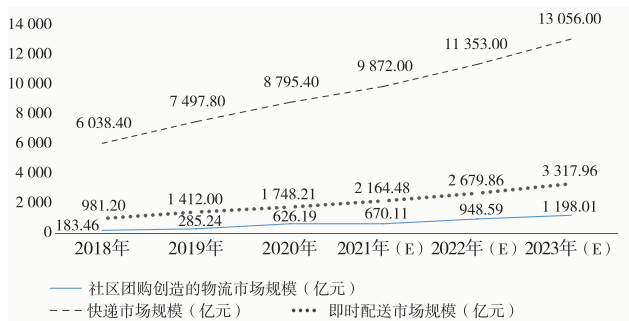


图2 社区团购物流市场规模测算

（数据来源：国家统计局、前瞻经济学研究院、中金公司、邮政研究中心）

1.2 社区团购模式发展优势明显，在生鲜电商赛道中脱颖而出

纵观近年来的几种生鲜模式，传统商超的到店体验模式、本来生活的生鲜电商模式，以及每日优鲜为代表的“前置仓+即时配”模式，分别都占据了生鲜销售的一段时期。社区团购既传承了生鲜赛道的传统模式，又具有传统生鲜电商所不具备的独特优势，已经发展成为外界最看好、盈利周期最短的模式。

1.2.1 “以销定采、落地集配”流通效率高、物流成本低

传统的商品流通链路为“品牌商—经销商—批发商—零售商—消费者”，为典型的自上而下的流通方式；而社区团购是先有确定性的需求，再准备确定性的货物，流通链路变成了“消费者—团长—团购平台—品牌商”，减少了商品在渠道中的留存时间，通常次日达流通效率要远优于传统渠道。社区团购采用统一集中发货，能实现零库存管理，采用落地配和用户自提模式或者团长送货上门方式，物流快速高效，且交付体验更好、稳定性更强、成本更低。

1.2.2 “预售模式、定向选品”资金效率高、资金成本低

一是社区团购预售模式，下游提前预售收款，货款直接打进平台账户（上游账期押款，平台与供应商和团长的结算存在一定账期），现金流较好，资金成本远低于线下店和电商平台。二是集中选品和预售制既保证了较高的毛利率，也降低了商品损耗和配送成本。三是依靠团长的社交关系组织销售降低了引流成本。相对于前置仓和门店到家模式，

社区团购的盈利能力较强，头部企业的毛利率在35%左右。

1.2.3 “社交裂变、私域流量”获客效率高、获客成本低

社区团购以团长为中心的私域流量，主要依托熟人经济，通过团长运营提升流量，裂变速度高于传统电商的层层转化，获客快。社区团购获客成本远低于传统电商，团长和平台能相互快速引流、叠加，获客成本低且稳定性好，附加效果是信任、服务和便捷的沟通。

1.2.4 “团长推荐、按需拼团”销售效率高、营销成本低

社区团购的团长针对用户需求进行选品拼团销售，社区团购平台按照团长的订单进行供货。团长作为离用户最近的一方，最了解用户需求，也最了解竞争对手的动态。所以，这种让能听见炮火的人来指挥战斗的销售模式是最有效率的。社区团购所有的推广由团长在自建的社群内进行推广，能更好、更快、更具效率地连接用户、触达用户、与用户互动，降低了营销成本。

1.3 社区团购市场竞争激烈，成为各大企业争相布局的重点

目前，社区团购赛道已经聚集了各大互联网巨头和线下商超零售巨头（见表1）。美团、阿里、京东等互联网企业通过战略投资、自建等方式布局社区团购，主要目标是获取投资收益、打造用户触点、助力现有业务发展。阿里、美团、拼多多将社区团购提升至战略高度，并作为进一步打开下沉市场的流量入口，从生鲜拓展到全品类，逐步提升在三四线城市及农村地区的电商渗透率。这些巨头通过烧钱补贴以致低价倾销，推出秒杀活动、首单优惠、平台优惠券等方式，以极低的商品价格吸引用户，快速拓展市场份额。

2 邮政进军社区团购的必要性和可行性

2.1 发展社区团购是推进邮政渠道平台转型数字化、平台化、生态化战略布局的需要

构建“双循环”新发展格局是党中央在国内外环境发生显著变化大背景下，推动我国开放型经济向更高层次发展的重大战略部署。当前，我国消费市场与零售市场正发生深刻变革，社会消费品零售

表1 社区团购市场竞争格局

企业		社区团购布局及举措	
线上企业	互联网巨头	阿里 菜鸟驿站+手机淘宝，入局社区拼团 盒马鲜生布局二三线城市，饿了么和零售通也加入	
		京东 推出“友家铺子”小程序，主推服装和日用百货等	
		腾讯 微信圈、小程序、微信支付为社区拼团提供技术支持 投资谊品生鲜，食享会	
		美团 成立“美团优选”事业部	
		拼多多 投资“虫妈邻里团”，上线“多多买菜”	
		滴滴 上线“橙心优选”	
线上企业	生鲜电商	同程 孵化“同程生活”	
		每日优鲜 孵化“每日拼拼”“每日一淘”	
		百果园 上线一米鲜生活项目，定位中高端拼团社区品牌	
		十荟团 以微信小程序形态、社区为入口，提供社区果蔬、生鲜及家居用品	
		原创性平台	兴盛优选 依托社区实体便利店，通过“预售+自提”的模式为用户提供服务
			源创优品 以社区便利店为主要自提店，采取“预售+团购+商城”模式
考拉精选 用户“线上下单、线下自提、社区拼团”模式，主导引流商品是生鲜			
线下企业	传统商超	物美 物美+多点 Dmall 推出社区拼团，上线“多点拼团”小程序	
		永辉 推出“超级物种”社区新零售品牌 上线“永辉心选拼团”小程序	
		美宜佳 上线社区拼团平台“美宜佳选”，品类涵盖生鲜、粮油副食	

总额呈现出线下回暖延续、线上维持快增的趋势，全渠道融合和数字化浪潮持续演进。在“双循环”新格局下，特别是在新冠肺炎疫情防控常态化的形势下，围绕“无接触”“宅生活”“云消费”等数字化生存需求的新业态、新模式被大量激发，倒逼实体企业和互联网企业向数字化、平台化和生态化快速转型发展。

近年来，中国邮政大力推进渠道平台转型，以“叠加叠加再叠加、代理代理再代理、代办代办再代办”为核心，坚持开放共享、整合资源、协同联动、科技赋能，驱动渠道管理向渠道运营转型，探索在新零售业态下，建立生态丰富的邮政特色商业模式，支撑邮政业务创新可持续发展。通过在邮政网点及站点叠加社区团购业务，一是可有效整合资源，降本增效。复用末端场地、人力等资源，提升客户体验，提高资源利用效率，实现降本增效。二是可提升网点站点获客、留客及活客能力。以团长为中心的私域流量，围绕居民日常生活高频和刚

需消费场景，赋能网点和站点获客引流。三是可促进网点和站点数字化转型。通过用户消费数据积累，开展精准营销投放，同时更好地为上下游供应商赋能，挖掘农产品和消费品潜力，做大业务规模。四是可打造供应链能力。利用社区团购整合外部平台，产地源头的农产品基地，邮政寄递、金融等多方资源，发挥网点及站点的末端配送优势，能有效重构邮政适应新零售业态发展的“商流+物流+资金流+信息流”供应链能力。

2.2 发展社区团购是中国邮政落实乡村振兴战略，发展农村电商，巩固农村金融、寄递市场主体地位的具体要求

乡村振兴战略是党中央的重大战略部署，巩固拓展脱贫攻坚成果，全面推进乡村振兴战略是党和国家“十四五”时期的重要目标任务。当前社区团购市场已经在县域和农村地区迅速拓展，美团优选已经拓展了2 000多个县域，十荟团的乡镇市场占比达到50%。

中国邮政的资源和基础在农村，绝大多数的网点和客户在农村，农村是中国邮政的“根据地”“大粮仓”。发展社区团购能发挥邮政农产品产地源头优势，有效对接农产品基地，做大农村电商农产品上行规模，促进工业品下行流通。另外，发展社区团购还能发挥农村寄递资源优势，通过满足社区团购仓储和配送需求，加快县乡村三级寄递物流体系能力建设，巩固农村寄递市场主体地位。据测算，当前社区团购物流成本低于传统电商10倍，低于即时配20倍以上，虽然农村地区社区团购成本高于平均水平，但是成本还是远低于传统的寄递业务。此外，邮政还可发挥邮储银行服务“三农”、小微实体经济的优势，积极介入社区团购从产到销全环节，满足供应链金融需求。将发展社区团购作为实现邮政电商与传统产业深度融合，做强寄递和金融市场，推动构建新生态的重要载体。

2.3 邮政具有发展社区团购的资源和优势

2.3.1 品牌优势

长期以来，中国邮政在通民、通政、通商服务方面积累了深厚的群众基础和政治保障。百年邮政品牌深入人心，百姓对中国邮政有着非常可靠的品牌信赖度。

2.3.2 渠道资源

中国邮政拥有5.4万个线下网点和遍及城乡、深入农村的56万个综合便民服务站，邮政网点已经覆盖全国所有农村乡镇，70%的网点和80%的站点在县及县以下地区。线上拥有邮乐网电商平台和在线业务平台等，平台流量日益增强。

2.3.3 配送能力

目前，中国邮政已具备较完善的县乡级物流配送体系和物流基础设施。全国55.6万个建制村

均可享受邮政提供的邮件直投服务。通过承接县及以下地区社区团购配送服务，可加快推进邮政县乡村三级物流体系建设，提升农村地区寄递配送能力，夯实企业竞争力的基础。

2.3.4 商品资源

邮政农产品具有产地源头优势，现有100个农产品基地中，蔬菜水果等品类占比较大，与生鲜电商用户需求比较符合，具有生鲜源头资源优势。目前邮乐平台商品品类齐全，SKU多达28.6万种，能满足居民日常消费需求。

2.3.5 营销资源

多年来邮政在物品寄递、政务便民、文化生活、普惠金融、乡村振兴方面积累了丰富的营销经验，具有广泛的客户资源，客户人群超过6亿人，全国邮政营销员群体70万人，具备BSC工具、邮乐小店等社交电商营销资源，中国邮政完全具备成为社区团购市场主体的资源优势。

3 邮政企业发展社区团购业务的现状

目前邮政发展社区团购业务，主要是各地邮政企业自行组织团购商品，或与各大社区团购平台合作，在营业网点和加盟站点推广“团长”“自提点”模式。“团长模式”即网点负责人或站点店主作为团长，负责获取与维护用户，宣传推广生鲜农产品、畅销消费品，按需策划开展团购活动，并获得销售额分佣。“自提点模式”即将社区邮政网点、站点建设为团购自提点，客户可以自由选择距离最近的自提点进行取货（见图3）。

此外，在黑龙江试点与美团优选合作，提供县域及农村地区的社区团购仓储和配送服务，包含租用作业场地、内部分拣、投递配送等（见图4）。

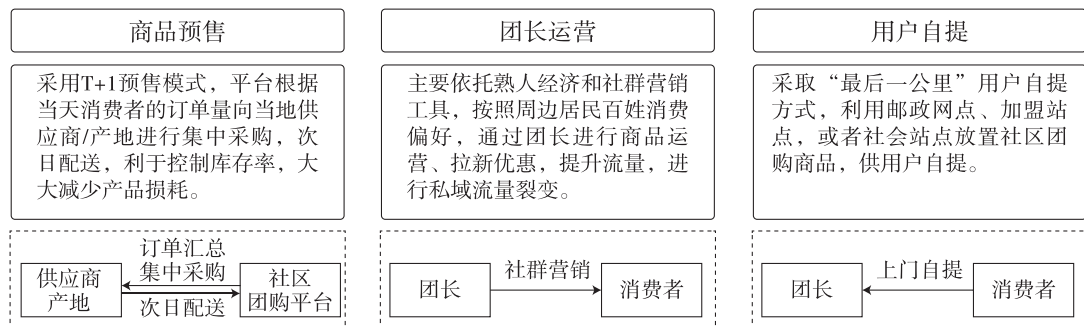


图3 社区团购商品预售、团长运营和用户自提服务模式

2021年各省邮政分公司与美团优选、橙心优选、多多买菜、十荟团等平台合作，在1.6万个网点叠加了社区团购业务，形成交易额1.3亿元。开展自营社区团购业务，形成邮乐优选交易额2.2亿元。

4 邮政企业发展社区团购存在的问题

一是邮政自营产品未做大社区团购规模。目前各地开展的社区团购业务，大部分都是以销售外部平台产品为主，对邮政优势基地农产品挖掘不足，对于居民日常快消品及邮政报刊、集邮、文创等商品，未采用社区团购方式做大做强。二是缺乏有效的系统支撑。目前与各大平台的合作，都是使用外部平台系统，不利于客户留存转换和数据资源共享。三是团长资源未有效发挥。团长在社群维护中扮演了较为重要的角色，社群活跃度高度依赖团长的运营管理能力，因而出现各大平台补贴争抢优质团长资源的情况。当前，团长在BSC数字化营销工具的应用推广和营销邮政业务方面的尝试不足。四是供应链能力尚未形成。长期来看，社区团购管理需要逐步标准化，合理控制成本是关键，而优质高效的供应链能力才是真正的“护城河”。当前，从产品源头品控、仓储、配送到库存、订单、预警稽核管理等供应链能力尚未形成。

5 邮政企业发展社区团购的转型策略

5.1 发挥渠道资源优势，打造自营社区团购业务联动发展模式

一是开放共享网点、站点资源，采取“线上预售+团长运营+用户自提”模式，利用“邮乐

优选”App，开展邮政自营社区团购业务，团购商品以生鲜农产品、快消品等居民高频消费商品为主，报刊、集邮、文创等深受消费者欢迎的商品为辅，上下联动、专业协同，常态化组织爆款团购商品，持续增强网点周边用户的黏性，打造邮政自营社区团购业务联动发展模式。二是对外承接社会团购平台服务，如美团优选、橙心优选、兴盛优选、十荟团或在本地供应链较强的社区团购平台等，通过运营实践和对标对表，积极吸收外部平台在选品、社区营销、仓储、配送等方面的运营经验，培育壮大邮政自营社区团购业务规模。

5.2 开发设计统一系统，对接内外部平台

目前发展社区团购业务，既要内部组织产品，又要对接多个外部平台，多个App操作繁杂，交易数据分散、客户数据分散。邮政集团总部应升级完善社区团购系统工具，包括平台运营、供应商、团长、会员、营销、资金、订单、配送等模块，并统一对接外部平台。同时，在客户端开发微信小程序，使得团长分享产品、购物拼团、开展活动都能在一个App或者一个微信小程序完成，线上社群运营也更加高效便捷，提升用户体验。更为重要的是，实现客户行为、交易、收入、佣金等数据联通，以数据驱动社区团购经营和管理决策。

5.3 利用数字化营销工具打造线上线下获客、活客场景

充分发挥支局长贴近客户的营销优势，利用BSC数字化营销工具，建立社区同心圆微信营销社群，分析研究客户消费偏好，优选推介精品，组织开展丰富的营销活动，做到“天天有优惠、周周有主题、月月有活动”。结合邮乐小店、邮掌柜、

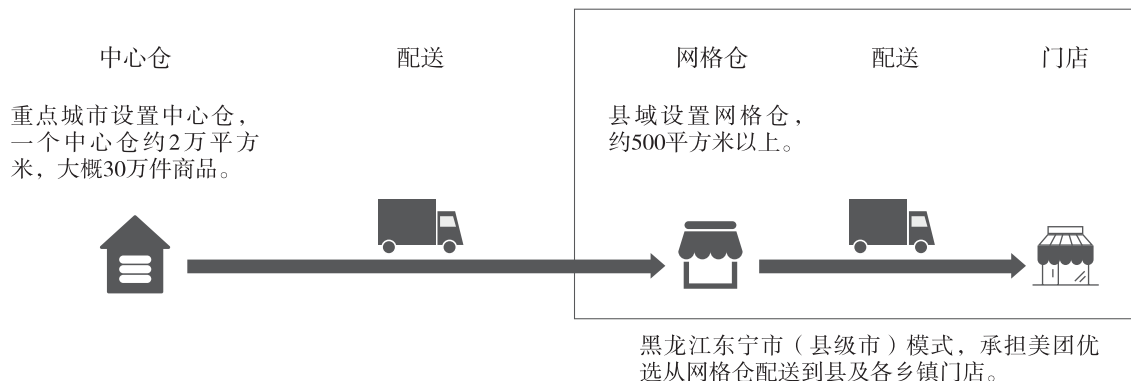


图4 黑龙江东宁邮政承接美团优选仓储和配送服务模式

Inpost 包裹柜可实时监测空气质量

波兰包裹终端供应商 InPost 将在波兰布放的自助包裹柜增加到 1.5 万台。部分包裹柜将安装传感器，用户通过 Inpost 移动应用程序可监测空气质量。

作为 InPost 绿色城市计划的一部分，首批空气质量传感器先在部分城市安装。这些传感器的安装位置将根据当地政府和居民的意见而定。

InPost 首席执行官称，已有 77% 的网购者选择 InPost 包裹柜。InPost 希望所有用户，无论大城市、小城镇还是村庄的居民，附近都有 InPost 包裹柜。除了提供环保的快递服务，InPost 包裹柜还为消费者提供所居住城市空气质量的实时监测信息。

此外，InPost 还计划推出新的太阳能包裹柜，包裹柜周围将使用环保铺路石。

InPost 研究表明，与送货到家相比，包裹柜送件大大减少了公路汽车数量，可以减少 75% 的二氧化碳排放。仅在 2020 年，使用 InPost 包裹柜减少的碳排量就超过 18 万吨。

安装越来越多的传感器后，可以提供更加精确的空气质量实时监测数据，反映空气质量变化。传感器主要监测 PM10 和 PM2.5 颗粒浓度，有的也会测量二氧化氮和臭氧浓度。安装这些传感器后，使用 InPost 移动应用程序的用户能够实时了解本地温度、气压和湿度信息。

(李素满译)

邮储银行积分兑换等手段，打造“网点+站点”“网点+社区”“邮乐小店+社群”社团营销场景，组织推广分享、集单销售，促进获客吸粉和销售转化，将网点和站点建设成为居民生活必需服务的线下流量入口。

5.4 对接农产品基地，做大邮政农产品规模

整合全国优质农产品资源，利用 100 个邮政农产品基地资源优势，优选基地农产品和各县名、优、特产品，加强邮政农产品品牌应用，严格控制农产品质量，按照时令节气统筹开发邮政社区团购菜单，建立完善的社区团购商品库。积极对接外部社区团购平台，作为各大平台供货渠道，打造特色、优质、丰富的产品线，做大邮政农产品“原汁原味原产地、优质优价优服务”品牌影响力和业务规模。

5.5 促进县乡村三级寄递物流体系能力建设

积极承接县域及农村地区社区团购仓配服务，在县域建设或租赁网格仓运中心，配备皮带机、小型叉车、托盘、地牛、货架、保温箱及必需设备。结合网点和站点布局，优化网络组织，整合投递线路，优化作业流程，确保投递时限。持续加大农村投递投入，采用“私车公助”等方式，推进农村投递汽车化，增配智能手持终端，提高信息处理效率，保障投递深度和频次，促进农村寄递能力水平快速提升。例如：黑龙江东宁市承接美团优选

项目县及县以下仓配服务，2021 年 9 月日均订单达 4800 件以上，普邮投递业务量日均 1000 件。通过满足社区团购仓储和配送需求，原乡镇普邮投递班期全部由周三班或周五班提升至周日班，利用“私车公助”等方式，推进农村投递汽车化，加快了县乡村三级寄递物流体系建设进程，有效提升了普遍服务整体水平。

参 考 文 献

- [1] 豆丹丹, 李利英. 基于社区团购的县域生鲜农产品流通体系优化 [J]. 商业经济研究, 2021 (20)
- [2] 刘嘉仁, 代凯燕, 金秋. 社区团购专题报告: 从平台、团长、消费者角度探究社区团购兴起 [R/OL]. <https://xueqiu.com/9508834377/169603698>, 2021-01-22
- [3] 卢川榕, 陈哲玮. 从成本运营角度对社区团购选品的研究分析和建议 [J]. 商展经济, 2021 (19)
- [4] 裴奔, 李若山, 李宇培. 拼多多平台社区团购“多多买菜”的 SWOT 分析 [J]. 经济研究导刊, 2021 (24)
- [5] 汪沁. 电商模式与农村电商物流协同创新探讨 [J]. 商业经济研究, 2021 (16)
- [6] 郑燕. 社区团购营销模式分析及发展策略探究 [J]. 农村经济与科技, 2021 (12)
- [7] 郑少华, 刘婷. 社区团购营销模式的现状与发展对策 [J]. 北方经贸, 2020 (11)