

再造美团计划生变

互联网行业疯狂扩张、劣币驱逐良币的时代已经结束，阿里、美团、滴滴在社区团购再想复制补贴——垄断——收割的玩法基本不可能。

文 | 沈浪



互联网在中国野蛮生长 20 年后突然亮起红灯。

近日，人民日报、央视、新华社等官方媒体密集点名社区团购，警告几大巨头别只惦记几捆白菜。随后，国家市场监管总局又联合商务部组织召开规范社区团购秩序行政指导会，约谈阿里巴巴、腾讯、京东、美团、拼多多、滴滴 6 家公司，指出当前社区团购存在的低价倾销及由此引起的挤压就业等突出问题，要求互联网平台企业要严格规范社区团购经营行为，严格遵守“九个不得”。

业界一片风声鹤唳，最紧张的非美团莫属，因为王兴对社区团购寄予厚望，新形势下“再造一个美团”的目标或将生变。

美团的边界

每个公司都有主业。一提起阿里，人们就会想到电商；腾讯以游戏、社交、金融科技著称；百度是搜索的代名词；但美团是个另类。

2011 年，这家公司以团购起家，后来卖起了电影票，真正让其名声大噪的还是创业两年以后发现的外卖“金矿”。随后，王兴又打起了网约车、酒店旅游的主意。共享单车濒临倒下之时，也是美团扮演了救世主的角色，摩拜单车才得以逃过 ofo 小黄车的命运。根据《2018 年 Q1 中国在线酒店预订行业发展分析报告》显示，2018 年 3 月，美团酒店实现 2270 万的单月间夜量，首次超过携程、去哪儿网、同程艺龙的总和。在外卖市场上，王兴更是逼得老牌玩家步步后退，Trustdata 有关统计数据显示，到了 2019 年第三季度，美团外卖交易额占比为 65.8%，远高于“饿了么”品牌。

有人说，美团把半个互联网都变成了自己的敌人。这或许有点夸张，但是美团的不设界理论是业界公开的秘密。

在 2017 年 6 月一篇财经杂志的专访中，王

兴明确表示：“太多人关注边界，而不关注核心。你可以把边界理解成万有引力，每一个物体因为质量的存在，它会产生引力，会影响其他所有物质。差别就在于——离核心越远，影响力越小，或者是它本身的质量越小，变得影响力越小。万物其实是没有简单边界的，所以我不认为要给自己设限。”

一段时间里，这种“任性”让美团几乎是做什么火做什么，除了电影、外卖、酒店等众所周知的业务，据不完全统计，美团涉足过亲子、婚庆、实物电商等十余个领域，2015 年 O2O 火热时，甚至接入了美甲、保洁、修锁、汽车洗护等上门服务。

王兴这样做也有自己的苦衷。

假设美团只满足于外卖，按照餐饮业 4 万亿的规模，外卖未来可以切走 2~3 成即 1.2 万亿左右，以 60% 市场份额与 10% 的抽成率计，一年可以获得 700 亿元佣金，这看似不少，但最终转化的净利润根本配不上一个互联网巨头的体量。财报显示，2020 年前 9 个月，美团平台外卖交易金额累计为 3540 亿元，佣金收入 395.3 亿元，经营利润仅 19.5 亿元。前几年，王兴还能不断调高抽成率、降低配送费，刺激业绩快速增长，但这均有极限。当前的抽成率与配送费标准已令商户与骑手不能忍受，2020 年春节后，美团就因此遭到国内多地餐饮行业协会的炮轰。近来，王兴瞄准消费者，企图根据消费能力将顾客分层，反对大数据杀熟的舆论又将其推到风口浪尖，面对清晰可见的天花板，美团只能不断跨界寻找新增长点。

目前，在已经发掘出的外卖、酒旅、打车三座“金矿”中，成规模的只有外卖，酒旅虽贡献了不小的利润，但年佣金不过百元左右，打车业务更是几乎没有存在感，因此，王兴把未来五年甚至更长时间的希望都寄托在社区团购上。

在巨头眼中，社区团购是撬动传统电商一直难以啃下的生鲜以及很大一部分 B2B 生意的重要抓手。

此前的恶性竞争让整个社会付出了巨大的代价，消费者曾经占的便宜正在加倍吐出。

巨头的野心

艾媒咨询的一份报告显示，受新冠肺炎疫情影响，2020年我国社区团购市场发展得非常迅猛，市场规模预计达720亿元，2022年有望实现1020亿元。事实上，这低估了社区团购的战略地位，倘若盘子只有这么一点，根本不足以引得阿里、京东、拼多多、美团、滴滴等悉数参战。在巨头眼中，社区团购是撬动传统电商一直难以啃下的生鲜包括很大一部分B2B生意的重要抓手。

根据国家统计局数据测算，2019年生鲜农产品产量约12亿吨，生鲜农产品产值约7万亿元，如考虑生鲜加工、仓储、流通，整个市场交易额超过20万亿元。在产地，一斤大葱收购价通常只有区区几毛钱，到了菜市场售价就成了3~7元；水果店里动辄好几块钱一斤的苹果很可能因收购价太低大量烂在枝头。长期以来，毛利率极高的生鲜品类却因非标准化突出、损耗较大、运输条件要求较高等导致电商化率极低。

多年来，这个产业链一直遵循田间——批发市场——批发市场——菜市场——消费者的超长链条，美团等玩家如若能够借助社区团购打通田间直达餐桌的直供模式，不仅会打碎成千上万小摊主的饭碗，抢走一块硕大且可口的蛋糕，还会霸占大量中间环节的利润。

作为一位福建龙岩客家人，从小深受闽商文化熏陶的王兴自然明白这里的玄机。早在2017年，美团就在北京望京开了该公司第一个生鲜新零售项目“掌鱼生鲜”，运营一年后迭代为小象生鲜并一路提速，2018年年末门店总数已达8家，与苏宁易购系的苏鲜生、京东七鲜、阿里系盒马生鲜一起被称为新零售四少。尽管试水之路不太顺畅，王兴依然层层加码。2019年年初，美团在小象生鲜之外又推出了独立的美团买菜App；次年7月，美团进行组织

架构调整，“优选事业部”横空出世。在美团高级副总裁、S-team成员陈亮的领衔下，美团优选直接加入社区团购赛道，意在推动生鲜零售线上线下加速融合。

经过田忌赛马式的尝试后，2020年10月，小象生鲜与美团买菜合体，开始大举招聘人马烧钱扩张。当月，在美团账上趴着近200亿现金与现金等价物的情况下，王兴仍然决定进行20亿美元的大手笔融资，为社区团购补充弹药资源的意图显而易见。11月以来，美团买菜、美团优选在招聘网站对地面推广人员的招聘需求环比增长了近两倍。

如果放在5年前，许多人都会相信，王兴一定能够复制美团在团购、外卖、酒旅等领域的成功，拿下社区团购。那个时候，大家主要比拼的就是找到慷慨的金主、疯狂烧钱，那样就可以把竞争对手拖死。

在美团外卖、滴滴打车开疆辟土的年代，商户入驻后的补贴、奖励可以拿到手软，顾客下单最低0.01元，外卖骑手一天挣三四百元不是梦，专车司机更是轻松月入2万~3万元，乘客也不用花钱。高峰时，美团外卖每月仅补贴就耗费2亿元，共享经济全行业烧掉的钱多达数百亿。

不论百团大战还是外卖大战，王兴均成功笑到了最后。

游戏规则变了

不幸的是，当时间来到了2020年的岁末，游戏规则开始改变。

从电商、外卖到打车日渐垄断的格局，让越来越多的有识之士变得异常警觉，此前的恶性竞争让整个社会付出了巨大的代价，消费者曾经占的便宜正在加倍吐出。

在2020年“双十一”前夕，国家市场监督管理总局发布了《关于平台经济领域的反垄断指

南（征求意见稿）》。监管部门即将着力预防和制止排除、限制竞争的垄断行为，维护平台经济领域公平竞争、开放包容的发展环境，降低市场进入壁垒，促进更多主体进入市场，公平有序参与竞争，激发市场活力。一个月后，高层提出了强化反垄断和防止资本无序扩张概念，并被随后召开的中央经济工作会议正式纳入 2021 年的工作重点。

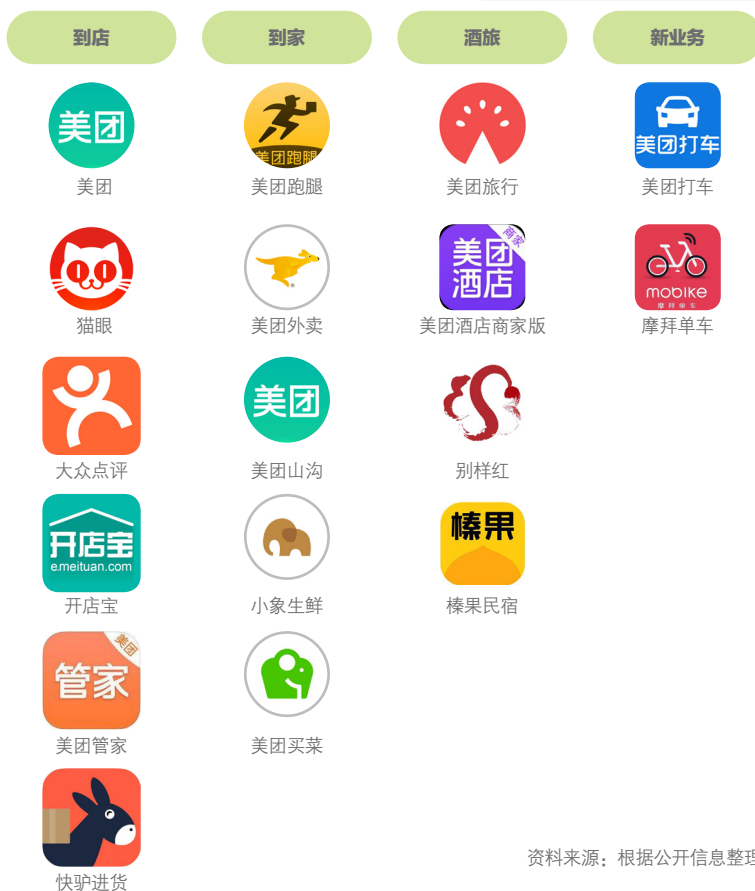
种种迹象显示，互联网行业疯狂扩张、劣币驱逐良币的时代已经结束，阿里、美团、滴滴在社区团购再想复制补贴——垄断——收割的玩法基本不可能。最重要的是，社区团购还牵涉到菜篮子，直接影响到大量的民生问题，一旦被美团等极少数互联网巨头垄断，后果不堪设想。为此，多家官媒才会密集发声，最终导致监管部门出台了社区团购 9 条新规，强行规范“美团们”的行为。

对于王兴来说，他还有一个难题待解。2020 年 12 月 18 日，一向被视为美团二号人物的王慧文宣告出走，再联想到几年前离职创业水滴筹的美团 10 号员工沈鹏。这让昔日剽悍的美团地面推广部队已经黯然失色，也让王兴在社区团购上不免缺乏底气。网约车、共享单车均未取得预期目标的现实也表明美团不复当年之勇。此外，诞生于野蛮生长时代的美团习惯无视市场规则，不按常理出牌，能否适应新形势下的竞争打法也是一个大大的未知数。

天眼查 App 显示，2020 年 3 月 19 日，美团股价尚处于 72.40 港元的水平，到了 11 月 9 日已触及 335.20 港元的天价，总市值直逼 2 万亿港元大关，不到八个月上涨 363%，在国内互联网公司中排名第三，仅次于阿里与腾讯。

可是，一切浮华皆为虚幻。根据三季报，2020 年 7~9 月，美团旗下主力板块餐饮外卖分部增收不增利，“现金牛”——酒店及旅游分部收入同比仅上升 4.8%，几乎在原地踏步。包

美团主要业务线分布



资料来源：根据公开信息整理

括社区团购在内的新业务及其他分部发展确实比较凶猛，收入同比大增 43.5%，增幅在三大业务中居于首位，但经营亏损却从上年同期的 12 亿元扩大至 20 亿元，完全是在赔本赚吆喝。

在过去，这些亏损不算什么，只要能活下去，总有机会加倍收回，但在强监管时代攫取垄断暴利越来越难，很可能都会成为沉没成本。近期，美团股价呈震荡下行趋势，触顶后最高回调 17%，这暗示了投资者不能再盲目乐观。☐