

缺乏风险预估意识 客流激增反而亏本

英国小商户陷入团购泥沼

文 / 欧 飒

不少英国小商户与大型团购网站 Groupon 合作推出优惠商品或服务,希望以此扩大知名度、培养回头客。谁知事与愿违,很多小商户赔了本却没赚来吆喝,吃够了团购的苦头。

专家提醒,一些商户对团购风险估计不足,没有考虑周全就参加团购,结果可能是疲于应对短期激增的客流,导致服务质量下降、口碑受损。

卖得越多亏得越多

一名来自团购企业 Groupon 的销售代表年初到访伯克郡宾汉姆村的“六口钟”餐馆。餐馆主人克里斯·哈曼回忆说:“她向我解释 Groupon 如何运作后,我同意以成本价向顾客提供特价饮食。”

克里斯与 Groupon 商定,以 22 英镑价格销售原价 57 英镑的双人套餐,每售出一份套餐,克里斯要向 Groupon 支付 11 英镑。

购买这款套餐的顾客可从“六口钟”餐馆的招牌菜中任选两种,还能配两杯葡萄酒。这些招牌菜曾在烹饪比赛中获奖,克里斯设想,一些被低价吸引来的新顾客如果吃了觉得好,今后可能会再来。

按克里斯家餐馆的接待能力,团购数量不能太多。然而,套餐打折信息在 Groupon 网站上一经发布,电话纷至沓来,短短几小时就收到 500 多份订单。

克里斯想让 Groupon 立即停止销售,却因为那天是周日联系不到销售人员。等到第二天再通知 Groupon,已经卖出 750 份订单。

更糟糕的是,大多数团购顾客只是贪图诱人的价格来享受一次性消费,只有一对情侣后来再次光顾。

克里斯本来还指望团购顾客能额外点一些饮品和食品,但实际情况让他大失所望。“他们就只享用套餐包含的食物和葡萄酒,而不肯花钱多点一种饮品,甚至会再要一杯免费白开水。”

克里斯说,这次团购对顾客是物超所值,对他却是苦涩经历。

像克里斯一样,“需要一块蛋糕”糕饼店女老板蕾切尔·布朗参加团购后也后悔不已。她在 Groupon 游说下,以 2.5 折出售原价 26 英镑一打的纸杯蛋糕。这种蛋糕不是店里主打产品,每个月只卖出 100 打



■ Groupons 工作人员在繁忙工作

左右,然而团购使其订货量激增至 8500 打,即 10.2 万个。

蕾切尔本来预计只会收到几百份订单,为了完成激增的订单,她不得不把人手从 8 名增加到 25 名。核算完原料、人工和物流成本后,布朗发现,她每卖出一打蛋糕就要亏损 2.5 英镑,亏损总额吞噬了她一整年的利润。而且她也担心临时增加的雇员技术不够好,会使蛋糕质量下降,毁了她的招牌。

“毫无疑问,这是我做过的最糟糕的商业决定。”蕾切尔说,“这绝对是一场噩梦。”

判断有误导致困境

一些商户抱怨 Groupon 没有充分告知团购对商户构成哪些风险。

汉娜·杰克逊经营一家清洁服务企业,以高档住宅和办公场所为主要服务对象。她曾与团购服务商 Keynoir 合作促销,效果不错,后来与 Groupon 合作,相信这家规模更大的企业会给她带来更多生意。

汉娜告诉 Groupon 工作人员,她打算以 45 英镑团购价销售原价 70 英镑的上门清洁烤炉服务,对方则建议她把价格降低到 19 英镑。

“我担心这个价格太低,然而他们告诉我,清洁烤炉后可以向顾客推销另一项售价 140 英镑的深度清洁服务。”汉娜觉得对方言之有理,于是签约合作。但是,Groupon 销售这项团购的时长超过与她约定的 24 小时,最终售出 300 份订单。

汉娜目前已经完成 200 份订单,却没推销出多少订单以外的服务项目。不少团购客人的地址不在汉娜平时的服务区,导致上门服务需要花更多时间和成本。眼下她每完成一份订单就损失 35 英镑,感觉自己变成了 Groupon 的奴隶,吃苦受累不说,钱还被 Groupon 老板轻轻松松赚走。

但 Groupon 否认向商户隐瞒风险,导致商户亏损。Groupon 国际交流主管希瑟·迪金森说:“我们向地方企业提供扩展客户群的机会,与商户谈项目时通常会参考此前类似项目向商户建议团购价格和规模。不过,虽然我们与小企业紧密合作,但说到底,最了解他们生意和能力的是他们自己。”

商户推出团购项目后,即使发现是亏本买卖,通常也会忍痛执行订单,因为担心不这样做会让名誉受损。然而,个别商户实在无力抵挡团购冲击。

在牛津郡经营一家餐馆的艾伦·奥克斯莱德在 Groupon 网站推出一款 21.5 英镑的双人套餐后,收到了 1103 份订单。但餐馆只有 15 张桌子,而且只在晚上营业,团购使得餐馆人满为患。

艾伦承认判断有误导致自己陷入困境,但是“我们花了 12 年时间打造品牌,不想名声受损”。最后,受接待能力所限,他还是不得不与 Groupon 协商,只完成部分订单,把钱退给没订上座的顾客。

团购原是零和游戏

美国赖斯大学琼斯商业研究院去年在美国 19 个城市调查 150 家中小型商户和 13 类产品的团购情况后,发现,只有 66% 商户能在团购中赚到钱,而以餐饮业对团购效果满意度最低,因为餐馆的团购客人较少再次光顾,团购以外的消费少,小费也给得少。

美国商业分析师罗基·阿格拉沃尔说,通常的团购方式是货品或服务打五折,团购所得由商家和团购商平分,这种方式很难让商家获利。假如一家餐馆以 30 美元出售 60 美元的饮食,卖出 2500 单,那么餐馆账面所得总计 7.5 万美元,与团购商平分后还剩 3.75 万美元。若

以食物原料成本通常占价格的比例 30% 计算,这 2500 份订单的成本是 4.5 万美元。如果团购顾客并不额外消费饮食,那么餐馆这一次团购净亏损 7500 美元。

不少团购顾客是商户原有客源。假设以 20 美元团购价销售 2000 份原价 40 美元的饮食,购买者中四分之一即 500 人是商户已有客源,那么商户从这 500 人身上要少赚 1 万美元。

阿格拉沃尔说,根据他从众多商户了解到的情况,四分之一比例是保守估计,这个比例越高,团购价值就越低。这部分客源还会因为团购变得不能接受按原价消费,给商户带来更大损失。

对于那些以附近居民为主要服务对象的商户,接待远道而来的团购客人意义不大,因为这些客人前去光顾主要是因为价格吸引,不大可能成为回头客。

此外,大企业和小企业在团购网站受到的待遇截然不同。小企业大多以成本价甚至亏本价推出团购项目,还要与团购商平分所得。大企业的团购项目也有折扣,但折扣由团购商承担。换句话说,团购网站靠大企业赚知名度,靠小企业赚钱。

Groupon 曾与服装制造商加普(Gap)公司合作在美国全国推出团购产品,使 Groupon 用户人数增加 20 万,市场价值 530 万美元。市场分析师说,即便 Groupon 不收加普公司一分钱也值。

另一家团购网站 LivingSocial 自己贴钱,以优惠价格出售大型网络百货商亚马逊的礼品卡,同样是为聚拢人气。

阿格拉沃尔说,团购是个由顾客、商家和团购商参加的零和游戏,商家如果想多赚一些,就要减少给团购商的份额,或者减少给顾客的折扣幅度。

相关链接

商户眼光要放远

团购商会提醒商户,要把眼光放长远,不要盯着一时利润。团购主要目的是获得客源,商户必须想清楚如何把团购客转化为回头客。一些商户没有考虑周全就参加团购,结果疲于应对短期激增的客流,服务质量下降,口碑受损。

商户推出团购前一定要仔细计算投资回报率,并根据接待能力加一些限制条件,比如只在非高峰时段有效等。

由于团购商通常不向商户提供顾客信息,商户可以鼓励团购客人直接浏览自家社交网站,以此获得顾客信息。

团购也有受益者

虽然有许多商户抱怨,但尝到团购甜头的商户也不少。

查伦·威尔森和丈夫约翰做清理锅炉生意,搬到阿伯丁后想发展新客户群,于是与 Groupon 合作,以 3.9 折价格为当地居民提供服务。团购价 39 英镑,他们留下 15.6 英镑,剩下的给 Groupon。最终,夫妇俩收到 300 份订单,虽然没挣多少钱,但获得了众多新客户。

影楼“旋转工作室”今年 3 次推出团购项目,业务增长 30%。工作室赚钱的秘诀在于:顾客看到照片拍得好就愿意额外付钱加印,还会把影楼推荐给亲朋好友。38 岁的老板克里斯·达甘说:“没有 Groupon,我们的生意不会增长这么快。”他已经开了两家分店,如今正考虑再开一家。

Groupon 名称由来

Groupon 由英语“集体”(group)和“优惠券”(coupon)组合而成,安德鲁·梅森是网站创建者和首席执行官。

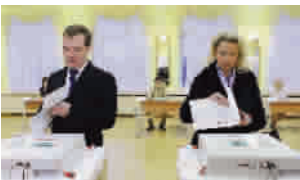
Groupon 网站从 2008 年 11 月开始运作,经营模式是每天在某地区推出一个优惠消费项目,当购买人数达到一定数量后,商家就和所有购买者达成交易,如果达不到所需人数,项目就作废。

Groupon 来自美国,如今已是英国最大团购企业。仅今年上半年,Groupon 就在英国卖出 130 多万份团购,注册用户人数 550 万。

类似 Groupon 的团购网站正在世界各地大量涌现,竞争日益加剧。

热点锁定:

俄罗斯 4 日举行新一届国家杜马选举,由俄罗斯总统梅德韦杰夫领衔竞选名单的统一俄罗斯党维持第一大党地位。图为梅德韦杰夫夫妇在投票



导读

A30

罪案小说作家们
反思挪威枪击案

A31

美遭枪击女议员
丈夫陪伴过难关

A32

英国男性爱整容
背后原因各不同

本刊主编 汪一新
卫 蔚

(本刊除“论坛”及本报记者署名文章外,均由新华社供稿)