

# 王兴的饭碗 张一鸣抢得走吗

王兴

张一鸣

## A 从伸脚试探到贴身肉搏

最近两年,从用户到商家,从本地团购到外卖配送,抖音不断深入美团的腹地。

《晚点 LatePost》报道显示,2023年,抖音本地生活的真实GMV目标接近4000亿元。其中到店及酒旅业务2900亿元,外卖业务1000亿元。根据交银国际研报,美团到店业务2022年的GMV约为2360亿元,可以看出抖音的GMV目标已经冲着追齐美团而去。

抖音自2021年开始进入本地生活市场,当年先后在多地试水团购,这被外界认为是抖音攻击美团腹地的一招。不过,在抖音的追赶下,美团2022年的到店和酒旅业务依旧增长了10个百分点。

知情人士曾透露,2022年王兴发现抖音获得用户需求的能力非常惊人,就开始逐步放缓甚至取消了跟抖音的一些合作,同时为了获取流量转头拥抱了快手。

同年8月,抖音作出了反应。抖音宣布与饿了么达成合作。双方表示,将携手探索本地生活服务的新场景升级,通过优质的内容、丰富的商品和高效的物流配送,深度连接商家与消费者,在视频化时代带来“即看、即点、即达”的本地生活新体验。这个合作,针对美团的意图再明显不过了。

为了布局生活服务,抖音一路扩张搭建了约四五千人的生活服务团队,延伸外卖是意料之中的事。

去年,抖音入驻商家可选的团购标签中出现“配送到家”。用户可在拥有该标签的商家下单,商家承担运费并联系第三方骑手提供配送服务。目前这项服务在成都、上海等城市的小部分门店上线。

如今从官方披露的情况看,抖音与顺丰、达达、闪送三大运力平台均有合作,为商户提供配送服务。

抖音的流量对商家也有足够的吸引力。根据《2022年抖音生活服务数据报告》,全年抖音本地生活的商家数量翻了22倍,全年GMV总量约770亿元,同比实现了30多倍的增长,合作门店超过100万家。

在某种程度上,抖音的本地生活业务是对美团模式的一次复刻,两者的产品逻辑高度一致,都是找到用户的需求,然后将商家或内容精准分发。

只不过,抖音一直以来强调的兴趣电商是否与外卖匹配,还是一个未知数。《华安证券》2022年发布的一份研报显示,作为美团到店业务的主要入口,大众点评人均单次使用时长约2.5分钟,单日使用时长约11.5分钟;小红书和抖音的人均单次时长分别为6分钟、7分钟,单日使用时长分别为55分钟与105分钟。

可见,大众点评是一个“省时间”的平台,可以帮助用户快速搜索、快速做决策,而抖音小红书等内容平台,更多是被用于消磨时间。

值得注意的是,2022年年初,抖音通过收购影托邦切入电影票务赛道;年中,官宣跟饿了么的战略合作;年底,接入T3打车等出行平台,开始涉足更广泛的本地生活服务。

抖音的计划非常明确,就是要打通本地生活领域的全部链条。抖音公开的招商资料显示,其几乎开放了除去医美、医疗以外的全部行业,在本地生活上已经全面对标美团。

## B 被迫增长还是无边界扩张?

外卖这项业务,是抖音思索了两年多且慎之又慎的项目。

2021年10月,北京字跳网络技术有限公司登记披露了心动外卖小程序软件,这被市场解读为抖音即将入局外卖的信号。一位厦门服务商表示,当时有一些本地探店达人已成为抖音心动外卖评委了,可能抖音没完善流程,后来一直没推出。

多位商家透露,2021年开始,抖音北京总部的业务员开始前往一线,向地方商家推广抖音外卖业务。

就变现效率看,外卖的商业模式是典型的脏活累活。根据美团2021年年报,当年美团到店、酒店及旅游业务收入为325亿元,经营利润率为43.3%;餐饮外卖业务的收入963亿元,经营利润率为6.4%。

尽管如此,两年后抖音还是在内部重启了外卖项目,反复犹豫之下,抖音依旧分城试点,可见抖音内部迫切需要一个增长的项目。

2月初,抖音外卖开张,正面硬刚美团,决定这场“战役”的关键,到底是流量,还是配送?

“不着急吃就选抖音,骑手接单需要等,可能要比美团慢很多。”最近刚刚入驻抖音的商家负责人梁欢称,用户下单外卖之后,即时配送成为他们入驻抖音比较头疼的事。

提到入驻抖音,不少商家表示有利有弊。在抖音上线的团购套餐可以帮店面引流,但外卖上线之后“麻烦”较多,一是因为配送不够及时,导致消费者体验不够好,二是抖音外卖的成本比美团略高。

值得注意的是,有相当一部分商家上架的同一款产品,外卖到家的价格比到店团购的价格高出15~30元。同款外卖的价格,抖音有的比美团低,有的比美团高,但配送费整体高出美团。

通过抖音外卖下单体验发现,抖音外卖整体的客单价相对较高,基本维持在130~360元之间,几乎很少出现客单价30元以下的商品。同时,同一家店同一款商品,抖音外卖配送比美团外卖多出四十多分钟。

一位前抖音人士称,抖音暂时还不会考虑搭建配送团队,配送能力短时间内无法补齐。同时,“抖音的客单价还是太高,大多数人不会花这么多钱去吃顿外卖,这注定抖音外卖很难成为外卖的刚需市场,难以形成规模和竞争优势。”

QuestMobile公布的数据显示,2022年5月,抖音主站月活跃用户数为6.75亿。依托巨大的流量池,抖音团购业务在两年的狂奔中即将触及天花板。2022年,抖音到店餐饮的销售额已接近美团一半,因此抖音的下一个增长点将是到店餐饮以外的业务,其中就包括外卖。

除了寻求新的增长点之外,抖音在生活服务领域花大价钱投入的精力,还未被充分利用。

《晚点 LatePost》在文章中指出,整个2022年,抖音的本地生活业务只为字节跳动贡献了45亿元的广告营收,只占中国区广告收入的1.4%。但是抖音为了布局本地生活服务,已经组建了约四五千人的生活服务团队,在商家端,抖音几乎实现了全品类覆盖。

一方面是流量见顶后寻找新的突破口,一方面又不停地在商业化方向蒙眼狂奔,无论是广告、电商、教育、社交、游戏、房屋租赁买卖,还是本地生活领域涉及的到店餐饮、外卖、打车、酒旅、电影卡包,抖音为了商业化硬刚各路巨头,其野心非同一般。

张一鸣曾说自己“做事从不设边界”。2022年,字节跳动的价值观“字节范”进行了调整,“始终创业”被排在了第一位。始终创业的第一句就是,自驱、不设边界,不怕麻烦。

## C 能否突破美团的护城河?

一直以来,抖音沿用低价补贴市场的策略,在本地生活市场一路狂奔。抖音佣金费率更低,对比美团10%和携程10%~15%的佣金以及成熟竞价机制下的价格,抖音平均佣金费率为4.06%,成为中小商家重要的引流渠道。

一位美团的市级总代理商透露,抖音的出现已经影响到了美团团购业务的基本盘。在SaaS后台系统显示,2022年抖音团购业务的市场占比已经达到4成,美团和抖音的团购业务占为6:4。他强调,“要知道,抖音是从去年才开始着重推团购业务,这才一年的时间就干到了4成。”

不过,这种情况目前仅限于到店团购业务。

一直以来,美团的两个线下大军——地推和骑手,被认为是最难攻克的一道门槛。如今抖音下场去做,地推已经被攻克,美团的护城河无疑遭受到了挑战。打通本地生活服务,抖音还剩下最后一关,即配送服务,这也是最难攻克的一关。

自建运力系统是一场庞大且长期的投入,这对于刚在去年底到今年初实行降本增效的字节来说,将是一次非常矛盾且具有难度的挑战。

美团一资深技术总监曾表示,外卖的关键在于谁来配送。美团配送发布《2022年美团骑手权益保障社会责任报告》显示,2022年有624万骑手通过美团获得收入。

不过,面对抖音的进攻,一位美团内部人士还是感受到了不同的变化:2022年上半年以前还认为抖音是个不足为惧、甚至算不上竞争对手的对手,但是到了下半年一切都变得不一样了。

该美团内部人士表示,去年上半年抖音在本地生活领域大幅进攻,并没有引起美团的重视,甚至觉得抖音像七八年前的乐视。但是到了七八月份美团才开始反应过来,不仅采取了应对措施(如转身与快手合作),还针对抖音成立了专门防御小组。

脉脉上,一位认证为“美团外卖员工”的用户认为,美团真正怕的不是抖音的流量,而是通过低价场景让用户形成了搜索抖音的消费习惯,从被动接收变为主动搜索。事实上,目前已经有了这种趋势,已有用户开始主动去抖音和美团搜索,对比哪家提供的商品和服务更优惠。

前抖音内部人士表达了自己的看法,试水外卖业务,是抖音两年来犹豫不决且无法全身心投入的项目,抖音主要顾虑后期搭建的配送团队投入太重拖累集团营收,如果不搭建配送团队又影响用户的消费体验。所以,现在抖音外卖更侧重于外卖下午茶和客单价比较高的家庭聚会套餐等方面,目前满足大多数普通人需求的外卖基本没有。

目前,抖音在本地生活领域已经围绕着衣食住进行全方位进攻,按照现有的设想,如果抖音外卖小范围试点成功并逐步铺开以后,未来也不排除将内部启动“打车”业务。

抖音需要新的故事才能支撑其高估值,无论是本地生活还是外卖,都是下一条增长曲线的好故事。

按王兴的说法,美团做的是本地服务的电子商务。商业模式是,美团收集用户的需求,跟用户收钱,然后跟商家采购。但是抖音做本地生活还在围绕用户的兴趣“推送”进行,能不能成为用户在消费时的刚需产品,还需要时间来考验。