**创业管理 第一次个人作业**

**创业想法：**将新加坡的返利应用Shopback引入中国大陆市场。

**服务描述：**作为互联网企业，Shopback的返利模式并不新鲜。用户通过该网站，再点击商家网页，确定从网站购买商品之后，Shopback作为中介将部分佣金分给用户。简单地说，Shopback扮演的就是一种C2B的桥梁，在其中扮演导流角色。

同时，Shopback也将结合O2O模式，与银联形成伙伴关系，让客户在线下商店与餐厅花费时，也可享受到现金返还。达到一定规模效应后，Shopback将有客户的各种消费习惯数据，因此其最大的卖点在于能为这些商家提供交叉销售服务。这也就是近些年中国互联网企业惯用的“羊毛出在猪身上”。

**公司背景：**该公司创立于2014年，创始人原本来自东南亚时尚购物领军平台Zalora。公司至今已完成B轮融资，有1.14亿美元的资金，投资方包括新加坡主权基金淡马锡基金。同时，该公司已拓展到9个市场，除了东南亚之外，也有台湾地区和韩国，是较为稳定的初创企业。

**竞争者分析：**

中国的返利平台有三个主要竞争者，笔者将于以下表格分析其各自的利弊。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 名称 | 返利网 | 什么值得买 | 各种微信返利账号 |
| 月活跃用户数 | 330万+ | 2600万+ | 未知 |
| 优势 | 2019年净利润达1.51亿元，略高于什么值得买  ——能“撒钱”换来客户 | 用户人数比返利网少，但客户粘度高 | 提现过程便捷 |
| 缺点 | 实际返利金额逐渐下降，导致客户粘度不足 | UGC较少，导致客户回头率降低 | 仅适用于某些网页，后台无法用这些数据进行交叉销售 |

用户痛点：目前的用户痛点可归纳于两大板块。

价值相关：提现过程太慢，同时返利金额被夸大。🡪承诺快速提现，提现金额3个月内不调整

认知相关：客户无法一次认识独立或者崭新品牌，需要通过其他客户的UGC才能得知时下潮流。 🡪 利用应用内导流与UGC介绍最新潮流，让应用成为“生活类”，而非“功能性”应用

商家痛点：线下零售业遭受电商与疫情的双重冲击，同时第三方平台佣金过高（美团收取广州新商家的佣金在疫情期间高达26%）。🡪 通过返利的导流形式，降低餐厅的获客成本

**市场规模：**

Shopback目标对象是三四线城市的年轻用户。

摩根士丹利中国首席经济学家刑自强预计，三四线城市居民消费将从2017年15万亿元增长到2030年的45万亿元。从拼多多专攻“下沉市场”的成功经验可见，三四线城市民众的消费未来也将成为消费市场的主力军。同时，返利金额绝对值较小，与一二线城市的生活水平相比，显得微不足道，因此较难攻入这个细分市场。

随着中国疫情趋缓，经济发展企稳，开始出现“报复性消费”，无论是线上或者线下餐饮业者都希望借助这个趋势。

从市场规模的角度来看，随着中国物流业的升级，网购必然是长期的趋势。另一方面，与云闪付合作也意味其背后有官方的支撑，相对降低了监管风险。

**创新之处：**

与其他返利网站相比，Shopback 将会做到提现过程快，不随意变动返利金额。可以说，在网购返利这一层面，Shopback就是以服务质量制胜，成为返利行业的“海底捞”。

除了线上网购返利之外，中国大陆的版本也能实现O2O无缝接轨，客户在实体餐厅花费也能够返利。这一点是Shopback最主要的USP，能让客户实现银行卡 + Shopback双重返利。同时，我们将与银联进行战略合作关系，鼓励人们利用银联“云闪付”支付。中国民众也能利用银联卡在境外实体店消费，继续享受返利，而目前的竞争产品顶多只支持境外网购返利。Shopback运营的市场占中国境外游客前10名，银联在国外有420万台POS机，覆盖率也高。

Shopback长期的运营模式也是以交叉销售为主要业务，实现“羊毛出在猪身上”，而上述两种返利网只以中长期上市为终极目标。（如返利网不惜以15倍PE的估值，借壳上市）

**Shopback对各方的价值**

C端：堂食并不涉及退货问题，因此一方面能防止客户恶意刷单，另一方面也能缩短客户提现的时间，很好地解决了上述其他返利网站的弊端。同时，应用内可设有“忠实顾客促销”，当该客户在相同的商店花费超过一定金额后，能获得商家的代金券，以提升顾客回头率。

银联端：银联市占率仅有7%，因此不断试图扩大获客渠道。与Shopback 合作不仅能提高用户用卡的粘度，同时银联也能赚取支付平台费用，发卡银行也能赚取卡费。最后，监管当局近些年也希望降低大型互联网企业的风险，因此银联的官方背景也契合监管当局的整体方向。同时，银联也能确保其继续在境外支付市场分一杯羹。

B端：商家通过Shopback引导客户固然也需要支出，但必然低于现有第三方平台的佣金。当然，外卖订单仍需支付佣金，但商家也能以较低成本吸引新客户到餐厅堂食，顾客到餐厅后服务员也能继续加售（upsell）。应用内的“忠实顾客促销”也能提高顾客忠诚度。

**中长期计划：**

为了延长客户全生命周期价值（CLV），Shopback也将主打用户分享评价（UGC）与品牌生产内容（BGC），以提升顾客的中短期回头率。应用应该成为“生活类”应用，吸引客户在闲暇时不断刷应用，查看最新潮流消息与网红餐厅。

长期来看，应用也将打造“打卡”等任务、游戏化界面来提升客户参与度。应用也将不定期推出新品牌促销，通过各种“购物季”来提高流量，刺激买气。

**融资途径：**

Shopback将依赖现有资金（超过1亿美元的B轮投资，淡马锡等长期机构投资者），并结合日常运营收入（CPS营销模式提供了稳定现金流）。长期来看，将数据商业化，交叉销售将作为主要收入来源。

**关键问题：**

进军中国市场的关键问题主要是商家的不信任。由于许多商家目前与外卖平台签订了独家协议，因此可能在寻求商家（merchant acquisition）过程中构成障碍。但是，监管当局近期趋向打破互联网企业垄断，这种情况应该也会获得缓解。