

前置

- 1.数据来源于大众点评网站.选择大众点评网站作为数据来源是因为基于网站发展的历史和市场地位,以及用户点评的方式,大众点评上的活动行业的商家内容已经覆盖较为完善,分类比较精细,数据比较可靠.
- 2.为了保证数据的可靠性,数据中的活动商家只选取了有点评数量的商家.
- 3.数据中的商圈选取了成都市活动商家密度最高的22个商圈,并非成都市的全部商圈.
- 4.在按行政区划分的数据中,部分活动商家处于行政区交界线附近,存在很少的活动商家计数重复,该情况发生不多,对数据影响不大
- 5.总共选取了12个垂直市场的活动商家,具体为桌游、密室、KTV、电影院、足球场、LiveHouse、清吧、夜店、轰趴馆、棋牌室、DIY手工、网吧网咖

总体结论

1.22个主要商圈大部分分布在2环以内（72.7%），基本分布在三环以内（95.5%）。

2.锦江区和武侯区是主要商圈最多的两个区，锦江区4个，占比18.2%，武侯区9个，占比40.9%，两个区的商圈数量占总商圈数量比例59.1%。

3.武侯区的人口最多，占总人口的35.9%，密度最高，达2.6万人每平方公里，是人口密度第二高的青羊区的2倍多，其余行政区人口密度相近

4.成都有两个活动商家聚集效应非常明显的商圈群，第一个商圈群是在锦江区以春熙路为中心的商圈群，包括春熙路、大慈寺、盐市口，第二个商圈群是在武侯区以四川大学望江校区为中心的商圈群，包括跳伞塔、磨子桥、九眼桥、科华北路、锦华万达。这两个商区群中的活动商家占中数量的比例极大，且在这两个商圈中的消费者特征较为清晰:(18-26岁，大学生、年轻白领、时髦、喜欢线下交友、消费能力一般)

5.团购对于商家的意义

好处:

- 增加推广(获取新客): 团购是现有的唯一的平台推广方式，能够展示活动内容，打造商家形象，获取新客，包括散客和团体客。

- 简化管理：团购是现有的商家和客户之间的一种较简单的连接方式，商家可以通过团购的方式来管理客户订单，进行活动内容排期，费用支付等。
- 竞争优势：和没有上线团购的活动商家相比，团购的推广能力和管理能力能够为商家带来竞争优势，吸收客户，简化管理。

坏处：

- 单客收益下降：一方面，线上团购的方式需要商家给出一个更加优惠的活动价格；另一方面，团购平台会从商家利益中抽成。
- 竞争效应：团购平台为在其平台上的活动商家提供的是一个完全竞争环境，在这个环境里，同类活动商家由于在一个客户量零和市场里完全竞争，从而不得不在单客收益上做出让步来争取更多客源。这种效应会导致商家利润下降，服务趋同，不能很好地发展活动内容。

利润分析：

- 非团购单客价格 $P_a = \text{原价格 } P$
- 非团购单客获取成本 $CG_b = 0$
- 非团购单客可变成本 $CC_a = (\text{店面单客可变成本 } C_x + \text{非团购单客管理成本 } CM_a)$
- 非团购单客利润 $F_a = \text{非团购单客价格 } P_a - \text{非团购单客可变成本 } CC_a$
- 非团购年利润 $YF_a = \text{年总客户量 } Y_N * \text{非团购客户比例 } R_a * \text{非团购单客利润 } F_a$
- 团购新增单客价格 $P_b = \text{团购价格 } P_t$
- 团购新增单客获取成本 $CG_b = \text{团购价格 } P_t * \text{平台抽成 } S$
- 团购新增单客可变成本 $CC_b = (\text{店面单客可变成本 } C_x + \text{团购新增单客获取成本 } CG_b + \text{团购单客管理成本 } CM_t)$
- 团购单客利润 $F_b = \text{团购新增单客价格 } P_b - \text{团购新增单客可变成本 } CC_b$
- 团购年利润 $YF_b = \text{年总客户量 } Y_N * \text{团购客户比例 } R_b * \text{团购单客利润 } F_b$
- 转团购单客价格 $P_c = \text{团购价格 } P_t$
- 团购优惠 $H = \text{原价格 } P - \text{团购价格 } P_t$
- 转团购单客获取成本 $CG_c = \text{团购优惠 } H + \text{团购价格 } P_t * \text{抽成比例 } S$
- 转团购单客可变成本 $CC_c = (\text{店面单客可变成本 } C_x + \text{转团购单客获取成本 } CG_c + \text{团购单客管理成本 } CM_t)$
- 转团购单客利润 $F_c = \text{转团购单客价格 } P_c - \text{转团购单客可变成本 } CC_c$

- 转团购年利润 $Y_{Fc} = \text{年总客户量 } Y_N * \text{转团购客户比例 } R_c * \text{转团购单客利润 } F_c$
- 店面固定成本 S_x
- 店面总成本 $T_x = \text{店面固定成本 } S_x + \text{店面单客可变成本 } C_x * \text{年总客户量 } Y_N$
- $R_a + R_b + R_c = 1$
- CM
- 团购模式商家年利润 = $Y_{Fa} + Y_{Fb} + Y_{Fc} = Y_N * R_a * F_a + Y_N * R_b * F_b + Y_N * R_c * F_c - S_x = Y_N * (R_a * F_a + R_b * F_b + R_c * F_c) = Y_N * (R_a * (P_a - C_{Ca}) + R_b * (P_b - C_{Cb}) + R_c * (P_c - C_{Cc})) - S_x = Y_N * (R_a * (P - (C_x + C_{Ma})) + R_b * (P_t - (C_x + C_{Gb} + C_{Mt})) + R_c * (P_t - (C_x + C_{Gc} + C_{Mt}))) - S_x = Y_N * (R_a * (P - (C_x + C_{Ma})) + R_b * (P_t - (C_x + (P_t * S) + C_{Mt})) + R_c * (P_t - (C_x + (H + (P_t * S)) + C_{Mt}))) - S_x = Y_N * (R_a * (P - C_x - C_{Ma}) + R_b * (P_t - C_x - P_t * S - C_{Mt}) + R_c * (P_t - C_x - H - P_t * S - C_{Mt})) - S_x = Y_N * (R_a * P - R_a * C_x - R_a * C_{Ma} + R_b * P_t - R_b * C_x - R_b * P_t * S - R_b * C_{Mt} + R_c * P_t - R_c * C_x - R_c * H - R_c * P_t * S - R_c * C_{Mt}) - S_x = Y_N * ((R_a * P + R_b * P_t + R_c * P_t) - C_x * (R_a + R_b + R_c) - (R_a * C_{Ma} + R_b * C_{Mt} + R_c * C_{Mt}) - (R_b * P_t * S + R_c * P_t * S) - R_c * H) - S_x = Y_N * (P * R_a + P_t * (R_b + R_c) - C_x - R_a * C_{Ma} - C_{Mt} * (R_b + R_c) - P_t * S * (R_b + R_c) - R_c * H) - S_x = Y_N * (R_a * (P - C_{Ma}) + (R_b + R_c) * (P_t - C_{Mt} - P_t * S) - R_c * H) - Y_N * C_x - S_x = (Y_N * R_a) * (P - C_{Ma}) + (Y_N * R_b + Y_N * R_c) * (P_t * (1 - S) - C_{Mt}) - (Y_N * R_c) * H - (Y_N * C_x + S_x) = \text{非团购客户量} * (\text{原价格} - \text{非团购客户管理成本}) + \text{团购客户量} * (\text{团购价格} * (1 - \text{抽成比例}) - \text{团购客户管理成本}) - \text{转团购客户量} * \text{团购优惠} - \text{店面总成本}$
- $N_b = \text{团购新增客户量 } N_t + \text{转团购客户量 } N_c$
- $Y_N = N_a + N_b$
- 非团购模式非团购客户量 $N_{a2} = \text{团购模式非团购客户量 } N_{a1} + \text{转团购客户量 } N_c$
- 不考虑管理成本下的团购模式商家年利润 = $\text{非团购客户量 } N_{a1} * \text{原价格 } P + \text{团购客户量 } N_b * \text{团购价格 } P_t * (1 - \text{抽成比例 } S) - \text{转团购客户量 } N_c * \text{团购优惠 } H - \text{店面总成本 } T_x = N_{a1} * P + N_b * P_t * (1 - S) - N_c * H - (N_{a1} + N_b) * C_x - S_x = N_{a1} * P + (N_t + N_c) * P_t * (1 - S) - N_c * H - (N_{a1} + N_t + N_c) * C_x - S_x$
- 不考虑管理成本下的非团购模式商家年利润 = $\text{非团购客户量 } N_{a2} * \text{原价格 } P - \text{店面总成本 } T_x = (N_{a1} + N_c) * P - (N_{a1} + N_c) * C_x - S_x$
- 不考虑管理成本的利润差 = $(N_t + N_c) * P_t * (1 - S) - N_c * H - N_t * C_x - N_c * P = N_t * (P_t * (1 - S) - C_x) - N_c * (P + H - P_t * (1 - S)) = (N_t + N_c) * (P_t * (1 - S)) - N_t * C_x - N_c * (P + H) = N_b * (P_t * (1 - S)) - N_t * C_x - N_c * (P + H) = N_t * (P_t * (1 - S) - C_x) - N_c * (P + H - P_t * (1 - S)) = N_t * (P_t * (1 - S) - C_x) - N_c * (P + P - P_t - P_t * (1 - S)) = N_t * (P_t * (1 - S) - C_x) - N_c * (2P - P_t * (2 - S)) = N_t * (P_t * (1 - S) - C_x) - N_c * (2P - 2P_t + P_t * S) = N_t * (P_t * (1 - S) - C_x) - N_c * (2P - P_t * (2 - S)) = N_t * (P_t * (1 - S) - C_x) - 2 * N_c * H - N_c * P_t * S = N_t * P_t - (N_t + N_c) * P_t * S - 2 * N_c * H - N_t * C_x =$

$$\begin{aligned} & \text{团购新增客户营收} - \text{团购新增客户店面可变成本} - \text{平台总抽成} - 2\text{倍转团购客户量} \\ & * \text{团购优惠} = N_t * (P_t * (1 - S) - C_x) - N_c * (P + H - P_t * (1 - S)) = N_t * (P_t * (1 - S) - \\ & C_x) - N_c * (P + P - P_t - P_t + P_t * S) = N_t * (P_t * (1 - S) - C_x) - N_c * (2 * (P - P_t) + \\ & P_t * S) = N_t * P_t - N_t * P_t * S - N_t * C_x - 2 * N_c * H - N_c * P_t * S = \text{团购新增客户营} \\ & \text{收} - \text{团购新增客户抽成} - \text{团购新增客户可变成本} - 2\text{倍转团购客户量} * \text{团购优惠} - \\ & \text{转团购客户量抽成} \end{aligned}$$

- 不考虑管理成本，根据以上公式分析，如果一家活动商家想要上线团购并提高年利润，那么这家商家可以采取的办法是1.从团购平台上获取尽可能多的新增客户；2.降低单客店面可变成本；3.需要一个合适的平台抽成比例；4.减少转团购客户，可以通过自有社区直接到线下的方式；5.减少团购优惠，甚至采取团购负优惠的策略，一方面可以巩固自有社区直接到线下的方式，一方面可以从新客获取更多利润(鉴于团购平台的完全竞争和人均消费数据透明，该方法很难执行)
- 团购模式下的管理成本 = $N_{a1} * C_{Ma} + (N_t + N_c) * C_{Mt}$
- 非团购模式下的管理成本 = $N_{a2} * C_{Ma} = (N_{a1} + N_c) * C_{Ma}$
- 团购带来的管理成本增量 = $N_t * C_{Mt} + N_c * C_{Mt} - N_c * C_{Ma} = N_t * C_{Mt} - N_c * (C_{Ma} - C_{Mt}) = \text{团购新增客户量} * \text{团购客户管理成本} - \text{转团购客户量} * (\text{非团购客户管理成本} - \text{团购客户管理成本}) = C_{Mt} * (N_t + N_c) - C_{Ma} * N_c = \text{团购客户管理成本} * (\text{团购新增客户量} + \text{转团购客户量}) - \text{非团购客户管理成本} * \text{转团购客户量}$
- 根据以上公式分析，团购会为活动商家带来管理成本增量，为了减少团购模式带来的管理成本增量，可以采取的方法是：1.提高团购的客户管理效率，减少团购客户管理成本；2.由于不可能增加非团购客户管理成本，所以需要增加转团购客户量
- 综上所述，一家活动商家上线团购，明确且可行性高的目标是1.通过团购尽可能多地增加新客户；2.通过团购流程尽可能降低团购客户的管理成本；3.降低单客店面可变成本；明确且可行性低的目标是：1.争取更低的平台抽成比例；2.减少团购优惠，甚至负优惠；不明确的目标：转团购客户量的大小，因为转团购客户量大，则年利润减少，但是管理增量也减少；而转团购客户量小，则年利润增加，管理增量也增加。该目标需要根据活动商家的实际利润和管理情况来制定。
- 团购平台的商业模式有一个核心矛盾点。作为一个O2O模式的平台，一方面，平台上商家需要通过更大的团购优惠和更强的推广方式尽可能多地从团购平台上获取新客户(显然也会增加转团购的客户量)来提高营收从而弥补在团购平台上付出的额外成本，并尽可能增加转团购客户量来降低管理成本；在另一方面，活动商家需要尽可能减少转团购客户的数量来保证更多的利润，这与第一个方面冲突。在

这种自相矛盾的商业模式下，除非一个行业获取新客的需求极高，并且有较好的利润率，新客营收能够覆盖转团购客户的利润损失以及团购模式的额外成本，这个行业才会将团购作为一个可行的商业模式。所以团购平台的商业模式不是一个对所有行业普适的商业模式，因为商业模式中的内在矛盾，团购平台注定是一个小平台，服务于一个小市场，并且很难帮助市场里的玩家把市场做大。

- 综上分析，对于活动商家来说，完美的线上平台应该提供是：1.通过渠道增加新客户；2.通过工具降低客户管理成本；3.通过整合活动产业链降低单客店面可变成成本；4.尽可能低的平台抽成比例；5.提高线下转平台客户量，并通过线上垄断经营的方式和平台品牌效应实现线上平价或溢价；

6.按上线比例分类

6.1 购票比 = 91.3%

- 电影

6.2 团购比 第一级

- 密室 69.0%
- 轰趴馆 63.2%

6.3 团购比 第二级

- livehouse 37.2%
- DIY手工 29.2%
- 夜店 28.4%

6.4 团购比 第三级

- 清吧 16.1%
- 桌游 13.3%

6.4 团购比 第四级

- 网吧 2.8%
- KTV 0%
- 足球 0%
- 棋牌室 0%

垂直市场分析

1.桌面游戏

1.1 桌游市场总计商家数量120，按每家店平均每天接待10人，按人均消费40元计算，市场规模为一年1700万元左右，总接待约44万人次。

1.2 桌游市场的团购率较低，统计内120家桌游商家，线上团购仅16家，团购比13.3%，在团购的桌游商家中，主要为狼人杀和剧本杀的桌游商家。猜测原因包括：

- 利润水平：桌游行业的利润较少，较难承受团购的优惠和抽成。
- 获客渠道：新客需求一般。桌游行业通过自有社区维护客户黏性，并有一定数量的流动客户。
- 管理成本：除狼人杀和剧本杀外，桌游行业的管理成本较低，时间和空间流动性大。
- 推广效果：一般。

1.3 成都的桌游商家分布呈现较明显的商圈聚集情况。

- 除金牛区外，其他行政区的商圈内的桌游商家占比都在50%以上，桌游商家最多的武侯区更是达到了80.0%的商圈内桌游商家的占比。考虑到金牛区的桌游商家仅有13家，所以从总体上看，成都的桌游商家分布呈现较明显的商圈聚集情况。

1.4 成都的桌游团购主要集中在锦江区和武侯区的商圈群。

- 桌游团购项目主要类型为狼人杀和剧本杀，而这两种类型的桌游具有明显的特点，需要确定的人数来组局，占用资源时间稳定且长，玩家特征清晰(18-26岁，大学生、年轻白领、时髦、喜欢线下交友、消费能力一般，消费意愿较强)。

2.密室逃脱

2.1 密室逃脱市场总计商家数量174，按每家店平均每天接待10人，按人均消费70元计算，市场规模为4500万元左右，总接待约64万人次.

2.2 密室逃脱的174家商家中有120家提供团购，团购率极高，达到69.0%。猜测原因：

- 利润水平：密室行业的利润较大，可以承受团购的优惠和抽成。
- 获客渠道：新客需求极高。
- 管理成本：时间和空间流动性低，管理成本高。

2.3 成都的密室主要集中在锦江区和武侯区。

- 锦江区密室数量占总比49.4%，武侯区密室数量占总比29.9%，玩家特征清晰(18-26岁，大学生、年轻白领、时髦、喜欢线下交友、消费能力一般，消费意愿较强)。

2.4 成都的密室商家分布呈现极明显的商圈聚集情况，且商圈内的密室商家的团购率极高。

- 锦江区商圈密室占锦江区密室总数比例80.2%，商圈内团购比78.3%。
- 武侯区商圈密室占武侯区密室总数比例94.2%，商圈内团购比70.8%。

2.5 成都的密室团购集中在各个行政区的商圈中。

- 锦江区商圈密室团购占锦江区密室团购总数的85.7%
- 武侯区商圈密室团购占武侯区密室团购总数的100.0%
- 成华区商圈密室团购占成华区密室团购总数的90.9%

3.密室逃脱

2.1 密室逃脱市场总计商家数量174，按每家店平均每天接待10人，按人均消费70元计算，市场规模为4500万元左右，总接待约64万人次.

2.2 密室逃脱的174家商家中有120家提供团购，团购率极高，达到69.0%。猜测原因：

- 利润水平：密室行业的利润较大，可以承受团购的优惠和抽成。
- 获客渠道：新客需求极高。
- 管理成本：时间和空间流动性低，管理成本高。