



MKT-1-20201214-209

2020-12-05

云集：用“To B”+社交为电商赋能

雷莹、高雅

案例摘要：近年来社交电商兴起，通过拼单、分享、直播等层出不穷的方式将社交运用在电商平台上。与多人游戏中的社交、朋友圈中的社交不同，购买本身不需要通过社交就可以完成。那么社交究竟有什么魔力，让各大电商平台纷纷玩起了社交元素？本案例以社交电商的代表企业——云集为例，探索社交为电商带来的深度赋能和大变身。

关键词： 云集、社交电商

一、 云集简介

云集于2015年5月正式上线，是一家社交驱动的精品会员电商平台，为会员提供美妆个护、手机数码、母婴玩具、水果生鲜等全品类商品。与其他电商不同的是，云集会员不仅可以购买到平台精选的商品，还可以像经营“在线百货店”一样通过社交媒体将商品进行分享、推荐给他人并在达成交易后获得一定报酬的方式来做生意。云集会员既是消费者，同时也是商品信息与更广大消费者群体的连接者。

在2019年之前，用户通过缴纳398元的会员费则可以成为店主（目前称为钻石会员），推荐好友购买商品即可获得佣金；云集平台每月会有销售奖励任务，钻石会员完成任务享有对应的奖励。如下图所示的云集APP商品页面所示，作为消费者，会员点击“直接购买”，就可以用会员专属的优惠价格直接购买平台商品；在帮会员省钱的同时，云集还能帮会员赚钱，会员点击“分享”将商品转发推荐给其他人，交易成功后会员就可以得到该商品页面上所显示的佣金。

本案例由北京大学光华管理学院雷莹教授、北京大学管理案例研究中心研究员高雅根据企业访谈整理编写，特别感谢对外关系部执行主任王旻然对本案例的支持。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系：casecenter@gsm.pku.edu.cn。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2020 北京大学管理案例研究中心



来源：云集 APP

图 1. 云集商品页面展示

会员是云集平台的主要参与者，也是云集发展的核心驱动力。在 2016 年到 2019 年四年的时间里，云集的累计会员人数从 90 万增长到了 1380 万，其中交易会员¹的比例超过 80%。2019 年交易会员的复购率达到了 87.4%。2019 年 5 月，云集成功于纳斯达克上市。过去四年间，云集年化成交金额 GMV²实现超 10 倍增长。2019 年年报显示，云集的年化 GMV 已经达到了 352 亿元，其中 72.4% 的成交金额来自于云集会员。

云集的营收来自于四部分：商品销售收入、会员业务收入、商城业务收入以及其他收入。具体来说，用户缴纳 398 元会员费或者购买对应的礼包产生的收入是会员业务收入；会员销售平台商品，云集从销售额中获得的佣金是商品销售收入；2019 年一季度云集开始引入第三方商家入驻，云集从第三方商家的销售额中获得的佣金是商城收入。从附录图 9 可以看到，目前贡献营收最大的是商品销售收入，占比在 85%以上，会员收入的占比在 10%左右，而新增的商城收入占比非常低。2019 年会员收入的下降主要因为云集于 2019 年开放了会员门槛。

二、 云集的定位：从社交电商到会员电商

一般外界常将云集定义为“会员制社交电商”。社交电商可能有多种形式，在云集之外，商业模式十分不同的拼多多、有赞等一般也被认为属于社交电商。在本质上，它们都通过社交网络对

¹交易会员是指年度范围内至少成功推销或者自身消费一笔交易的会员

²GMV：网站成交金额，属于电商平台企业成交类指标，主要指拍下订单的总金额，包含付款和未付款两部分。

电商行业的营销模式和销售渠道进行了不同方式的创新。2015 年是电商向社交转型的爆发式转折点。从时代背景来看，网络购物基本已经完成了对互联网高频用户的渗透，移动互联网流量红利结束，整体网络购物市场规模增速显著下降（见附录图 11），传统电商的获客成本急剧上扬（见附录图 15）。

与此同时，以微信为代表的社交 APP 全面普及，成为移动端最主要的流量入口。截止到 2019 年底，微信月活已经高达 11.65 亿。微信能力持续释放，用户月人均使用时长由 2019 年 3 月的 35.3 小时提升到 2020 年 3 月的 37.3 小时，同比增长 6%。微信生态以其即时通信功能为基础，拥有朋友圈、公众号、小程序等不同形式的流量触点，同时借助微信支付，使用户在一个生态内就可以完成分享、浏览、支付等多个环节，为电商降低引流成本、提高转化效率提供了良好的解决方案，也为社交电商的进一步发展带来新的契机。从附录图 15 可以看到，依托于微信、具备社交基因的电商平台如云集、拼多多的获客成本显著低于传统电商平台。

将社交和电商结合的商业模式其实远在社交电商之前就曾大规模出现。随着 2011 年微信的出现和普及，微商快速发展并聚集了数量庞大且高粘性的客户群体。2015 年 1 季度，微商行业市场总规模达到了 960 亿元人民币，占移动互联网购物市场规模的 26.49%。早期个人微商模式下，个人店主需要自己完成从进货、定价、销售到仓储配送的一整套流程，相对门槛较高且库存压力大；而朋友圈暴力刷屏、洗脑式发展下线以及假冒伪劣产品也透支着公众的好感和信任，传统微商模式广受质疑。2015 年 5 月起，受外界负面舆论盛行的影响，国内微商行业经历了销售额断崖式的下滑，多数微商的销售额下跌了 80%-90%。2019 年 1 月 1 日，《中华人民共和国电子商务法》正式将微商纳入电商经营者范畴，进行规范化管理。

云集模式可以看作是个人微商模式的一种升级、对社交和电商结合方式的一个新思路。云集对供应链与中后端服务能力实现整合优化，让个人店主仅承担获客与用户运营的职责，由平台提供标准化的全产业链服务。商品不经过个人店主之手，直接从供应链直达消费者，解决了微商需要囤货、仓储配送以及售后服务的痛点。

2018 年 10 月 9 日，云集创始人兼 CEO 肖尚略向全体云集用户发布了一封内部信，宣告云集将从社交电商向会员电商进行转型，进一步强调了服务个体会员在云集的重要性。肖尚略表示，云集不应该是“社交电商”的存在，那只是达成商业模式的方式和手段，站在用户角度，会员电商才是云集的本来面目和竞争优势，因为它能更精准地表达个体与云集之间的关系。

三、 云集创立的初衷：服务个体商业力量

云集的创始人肖尚略一直很重视个体的商业力量，他对于个人在商业社会中获得一定机会这一点一直非常看重。小镇青年肖尚略正是在 2003 年淘宝刚刚起步时抓住了机会，创办了专注给 4S 店提供高端汽车香水的“小也香水”，小也香水成为第一批登陆淘宝的店铺，2010 年成为淘宝第一家三金冠店铺，线上销售额达 1.5 亿元。肖尚略在这一波电商浪潮中实现了财务自由。