

# 从组织及管理赋能出发再看社区团购

## ——社区团购系列报告之二，组织架构篇

### 核心观点

- **观点：社区团购打的是组织能力。** 社区团购业务链条长+区域化特征+逻辑复杂，是对供应链，履约及获客能力的综合考验，各项能力都涉及组织的迭代和进步，想要和其他家拉开差距，我们认为企业需要持续对业态有更深层次的理解，抓住主要矛盾，迭代策略并快速响应。**社区团购打的是组织能力，即对策略精准把握和迭代能力，市场适应力，落地执行力的综合体现。**组织架构及组织管理方式是公司经营战略及逻辑的真实反映，对业务策略及运营效率产生深远影响，贯穿于业务链条始终。
- **组织结构及管理方式采用两种方法分析，形成组织结构三维度对比+管理方式四模块分析。**方法：1) 通过层层梳理“组织-决策-人”，透视公司业务重点及管理逻辑；2) 进一步通过对比组织管理架构及各业务链条上管理方式差异及特点，推测其对业务发展的影响。
- **组织结构上形成三维度对比，分析其资源投入、业务决策及迭代影响。**1) 一级组织 VS 二级组织：组织高度由强到弱为美团=多多>阿里>京东；2) 内外赛马 VS 聚焦深耕：阿里&京东内外布局，美团&多多聚焦深耕培育；3) 总部统管 VS 省区自治：美团总部统管，由上至下管理，多多省区自治，由下至上管理，策略及执行方式不同对策略稳定性及业务迭代速度产生影响。
- **管理方式上从业务全链路视角对四业务模块对比并分析其对业务发展的影响。**1) 商品管理：基于公司历史采购模式及业务认知差异，多多采用竞价算法模式，美团采用多指标买手筛选模式，进而对商品采购成本及用户体验产生影响。2) 仓配管理：基于公司历史仓配管理经验差异，兴盛优选/京喜拼拼采用仓配一体模式，美团优选/多多买菜采用仓配分离模式，进而对决策执行及信息沟通迭代速度产生影响。3) 网格仓管理：基于历史管理风格差异，美团重标准化过程管理，多多重市场化结果管理，进而对网格仓发展曲线及稳定性产生影响。4) 地推管理：基于流量优势及对BD依赖程度不同，对BD激励及管理程度：兴盛>美团>多多，兴盛采用裂变分销模式，美团采用提成+KPI考核模式，进而对获客成本及质量产生影响。**组织结构及管理方式并非一成不变，需要和公司战略及业务发展阶段相匹配，并随业务发展及外部竞争环境做出相应调整，以保证组织活力及业务运营效率。**

### 投资建议与投资标的

- 我们看好社区团购商业模式带来的下沉市场增长及供应链、仓配效率提升。目前社区团购商业模式尚未成熟，伴随巨头入场，未来将成为持久战，供应链及仓配物流能力建设需要持续打磨，这对资金投入、公司组织能力存在较大考验，因此组织架构是我们关注的另一个重要维度。建议关注：拼多多(PDD.O, 买入)，美团-W(03690, 买入)，阿里巴巴-SW(09988, 买入)，京东集团-SW(09618, 买入)，产业区域龙头兴盛优选。

### 风险提示

- 政策监管风险，食品安全问题，消费者接受度不达预期，行业竞争加剧，组织结构迭代变化快，信息或与实际存在偏差



行业评级 **看好** 中性 看淡 (维持)

国家/地区 中国  
行业 传媒行业  
报告发布日期 2021年07月13日

### 行业表现



资料来源：WIND、东方证券研究所

**证券分析师** 项雯倩  
021-63325888\*6128  
xiangwenqian@orientsec.com.cn  
执业证书编号：S0860517020003  
香港证监会牌照：BQP120

**证券分析师** 李雨琪  
021-63325888-3023  
liyuyi@orientsec.com.cn  
执业证书编号：S0860520050001  
香港证监会牌照：BQP135

**证券分析师** 吴丛露  
wuconglu@orientsec.com.cn  
执业证书编号：S0860520020003  
香港证监会牌照：BQJ931

**联系人** 詹博  
021-63325888\*3209  
zhanbo@orientsec.com.cn

**联系人** 韩旭

hanxu3@orientsec.com.cn  
**联系人** 崔凡平  
021-63325888\*6065  
cuifanping@orientsec.com.cn

### 相关报告

社区团购，重构商品履约价值链：社区团购 2021-04-30  
系列报告之一，仓储物流篇

东方证券股份有限公司经相关主管机关核准具备证券投资咨询业务资格，据此开展发布证券研究报告业务。

东方证券股份有限公司及其关联机构在法律许可的范围内正在或将要与本研究报告所分析的企业发展业务关系。因此，投资者应当考虑到本公司可能存在对报告的客观性产生影响的利益冲突，不应视本证券研究报告为作出投资决策的唯一因素。

有关分析师的申明，见本报告最后部分。其他重要信息披露见分析师申明之后部分，或请与您的投资代表联系。并请阅读本证券研究报告最后一页的免责声明。

# 目 录

写在前面的话.....	6
一、各公司社区团购业务组织架构简析篇.....	9
1.1 美团优选：战略升级 S-Team 成员亲自带队，总部统管聚集内外部精锐人才 .....	9
1.1.1 美团聚焦 Food + Platform，美团优选战略升级.....	9
1.1.2 S-team 成员陈亮带队美团优选，走向精细化运营道路.....	10
1.1.3 美团优选总部集权，垂直管理统领地方.....	11
1.1.4 内部集结精锐员工，外部加码人才招聘.....	13
1.2 多多买菜：独立项目组阿布亲自掌舵，放权省区自治，多激励方式吸引人才 .....	13
1.2.1 拼多多两级部门扁平化管理，多多买菜单设项目组.....	13
1.2.2 阿布掌舵多多买菜，延伸多多主站业务.....	14
1.2.3 放权区域，省总手握大权，统筹管理多业务线.....	14
1.2.4 “战斗岗”、“试金石”，内部不断激励员工加入买菜业务.....	15
1.3 京喜拼拼：BC 端资源融合，区域收缩聚焦重点，放权地方探索发展 .....	15
1.3.1 三驾马车领跑京东，京喜战略整合.....	15
1.3.2 组织架构频繁调整，BC 端深度融合，放权战区自主决策.....	16
1.3.3 内外并行，外部多线投资，内部聚焦京喜拼拼.....	20
1.4 阿里 MMC：内部整合业务资源聚焦 MMC，升级独立一级项目合伙人带队.....	21
1.4.1 双线竞争模式，内部赛马胜负见分晓，内外竞争显现.....	21
1.4.2 阿里内部集合多赛道经验，成立 MMC 事业群，战略地位提升.....	23
1.4.3 管理层新旧迭代，戴珊领战社区团购.....	24
1.5 橙心优选：社区团购业务剥离，滴滴核心成员扛起橙心大旗.....	26
1.5.1 滴滴出行业务为核心，社区团购业务剥离独立.....	27
1.5.2 派任滴滴核心成员扛起橙心大旗.....	27
1.6 兴盛优选：总部协同策略+部分放权地方，多机制加强 BD 市场开拓能力 .....	29
1.6.1 本土起家，巨头效仿，转型社区团购业务焕发新生.....	29
1.6.2 创始人带队，总部协同策略+部分放权地方.....	29
1.6.3 内部人才管理机制升级，团队协作增强市场开发能力.....	30
1.7 十荟团：总部统管与省区自治并行，创始人经验丰富入局早 .....	31

二、组织架构全链条业务视角对比篇.....	32
2.1 组织结构对比：不同的组织结构影响其资源分配及策略方向.....	34
2.1.1 一级组织 VS 二级组织：美团/多多/阿里 VS 京东.....	34
2.1.2 内外赛马 VS 聚焦深耕：阿里/京东 VS 美团/多多.....	35
2.1.3 总部集权 VS 省区自治：美团优选 VS 多多买菜.....	36
2.2 商品管理：依赖竞价算法 VS 依赖买手多指标-美团优选 VS 多多买菜.....	38
2.3 履约方面：仓配分离 VS 仓配一体-美团优选/多多买菜 VS 兴盛/京喜拼拼 VS 十荟团.....	40
2.4 网格仓运营管理：标准化管理 VS 市场化管理-美团优选 VS 多多买菜.....	42
2.5 市场拓展：依赖地推 VS 依赖流量-美团优选/兴盛优选 VS 多多买菜.....	43
2.5.1 依靠 BD 推广：美团优选激励考核体系 VS 兴盛优选裂变分销模式.....	43
2.5.2 流量基础决定 BD 模式：BD 推广引流 VS 主站引流-美团优选 VS 多多买菜.....	47
投资建议与投资标的 .....	48
风险提示.....	49

## 图表目录

图 1: 组织架构“组织-决策-人”简析框架.....	6
图 2: 组织架构及管理方式对比框架.....	7
图 3: 社区团购分业务阶段组织架构及管理模式适配性.....	9
图 4: 美团组织架构-三大平台+两大事业群+四大事业部布局,提升优选战略布局.....	10
图 5: 美团优选决策管理方式-总部集权,垂直管理统领地方.....	11
图 6: 美团优选组织架构-总部三大业务部门+多职能部门决策方向.....	12
图 7: 拼多多组织架构-集团决策层高度集权,买菜是唯一独立项目直接汇报阿布.....	14
图 8: 多多买菜组织架构-放权区域,省区自治.....	15
图 9: 京东组织架构-京东零售、京东物流、京东数科三驾马车,京喜事业群架构调整.....	16
图 10: 京喜总部组织架构(6月17日变化前).....	18
图 11: 京喜总部组织架构(6月17日变化后).....	19
图 12: 京喜/京喜拼拼省区组织架构-九大战区,战线收缩,战区分权自治管理.....	20
图 13: 京东社区团购布局-体外多线投资,体内聚焦京喜拼拼.....	21
图 14: 阿里巴巴社区团购布局-体外投资聚焦,体内赛马整合 MMC 事业群.....	22
图 15: 盒马集市和十荟团的导流页面:以优先展示盒马集市的地区为例.....	23
图 16: 阿里巴巴组织架构-大中台+小平台赋能核心业务,整合成立 MMC 聚焦社团业务.....	24
图 17: MMC 组织架构-总部统管+区域自治兼有,组织架构动态调整中.....	25
图 18: MMC 模式战略-供给侧及门店测数字化,为小店赋能,不止于社区团购.....	26
图 19: 滴滴组织架构-三条业务线协同发展,社区团购剥离独立.....	27
图 20: 橙心优选组织架构-调任核心成员,全面组建橙心优选架构.....	28
图 21: 兴盛优选组织架构-总部协同策略+省区自治,全链条各个环节统一管理.....	30
图 22: 十荟团组织架构-总部统管与省区自治并行,两联合创始人各自分管.....	31
图 23: 组织架构及管理模式全链路业务视角对比分析框架.....	32
图 24: 社区团购分业务阶段组织架构及管理模式适配性.....	34
图 25: 内外赛马 VS 聚焦深耕优劣对比.....	36
图 26: 美团总部集权 VS 多多地方分权架构对比.....	37
图 27: 总部集权 VS 地方自治不同阶段优劣对比.....	38
图 28: 依赖竞价算法的招商架构 VS 依赖买手多指标采购架构-美团优选 VS 多多买菜.....	39
图 29: 仓配一体 VS 仓配分离-美团/多多 VS 兴盛/京喜拼拼/十荟团.....	41
图 30: 标准化管理 VS 市场化管理-美团优选 VS 多多买菜.....	42
图 31: 流量基础决定 BD 策略不同-美团优选激励考核 VS 兴盛优选裂变.....	44
图 32: 美团优选 BD 管理-提成制及 KPI 考核.....	45
图 33: 兴盛优选 BD 管理-裂变分销机制.....	46

图 34：社区团购小程序用户地域分布：三线及以下为主 .....	48
图 35：美团、拼多多用户地域分布：多多三线及以下较多 .....	48
图 36：美团、多多用户手机类型分布：多多低档手机较多 .....	48
图 37：美团、拼多多用户 MAU：多多远超美团.....	48

## 写在前面的话

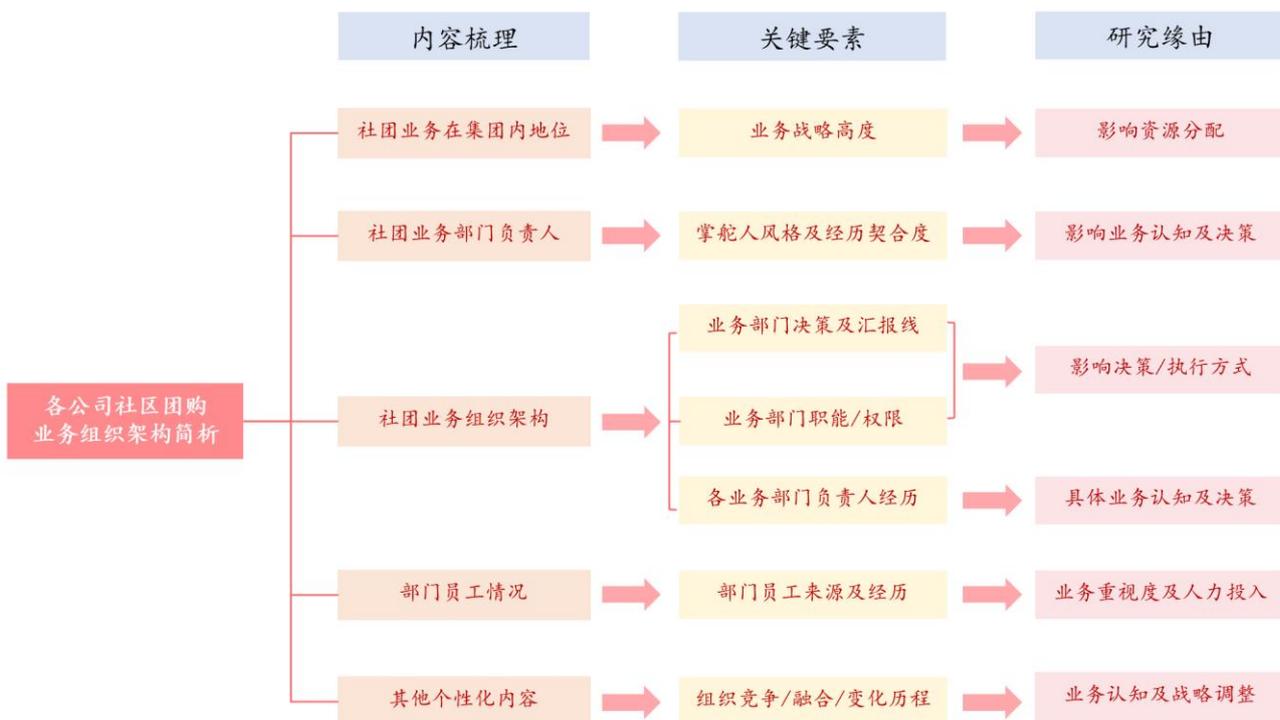
社区团购业务链条长+逻辑复杂，是对供应链，履约及获客能力的综合考验，各项能力都涉及组织的迭代和进步。目前各玩家在其中某项能力中显现优势，但尚未形成全国范围内多能力优势壁垒，业务仍在不断摸索中前进，想要和其他家拉开差距，需要对业态有更深层次的理解，抓住主要矛盾，迭代策略并快速响应。

我们的观点及写这篇报告的原因在于，**我们认为社区团购最终打的是组织能力，即对策略精准把握和迭代能力，市场适应力，落地执行力的综合体现。**而研究组织能力，作为外部研究手段，我们方法是从组织能力的实体化—组织架构及管理方式来落地研究。组织架构及管理方式是对公司战略方向、组织能力及业务情况的直接映射。

- 组织架构可清晰反映业务中职能及权责划分，影响了由谁决策，如何决策，如何执行并迭代。同时，为保证组织运营效率及稳定平衡，组织架构设计需和业务战略及公司文化相适应，形成的不同组织架构，决策流程，人员管理激励制度等业务决策及落地产生影响。
- 管理模式及风格则是受组织架构及历史管理经验/风格影响渗透在业务管理的方方面面，对业务方向和实际经营效果产生影响。

作为我们社区团购系列报告第二篇，1) 我们通过层层梳理“组织-决策-人”即“社区团购业务在集团组织架构的层级-部门领头人-业务部门组织结构及决策方式-部门内人员”情况，来透视行业中各公司业务重点及管理逻辑，2) 更进一步通过对比组织结构及各业务链条上管理方式差异及特点，推测其对业务发展的影响，整体两部分研究逻辑方法我们分别总结在图 1、图 2 中。

图 1：组织架构“组织-决策-人”简析框架

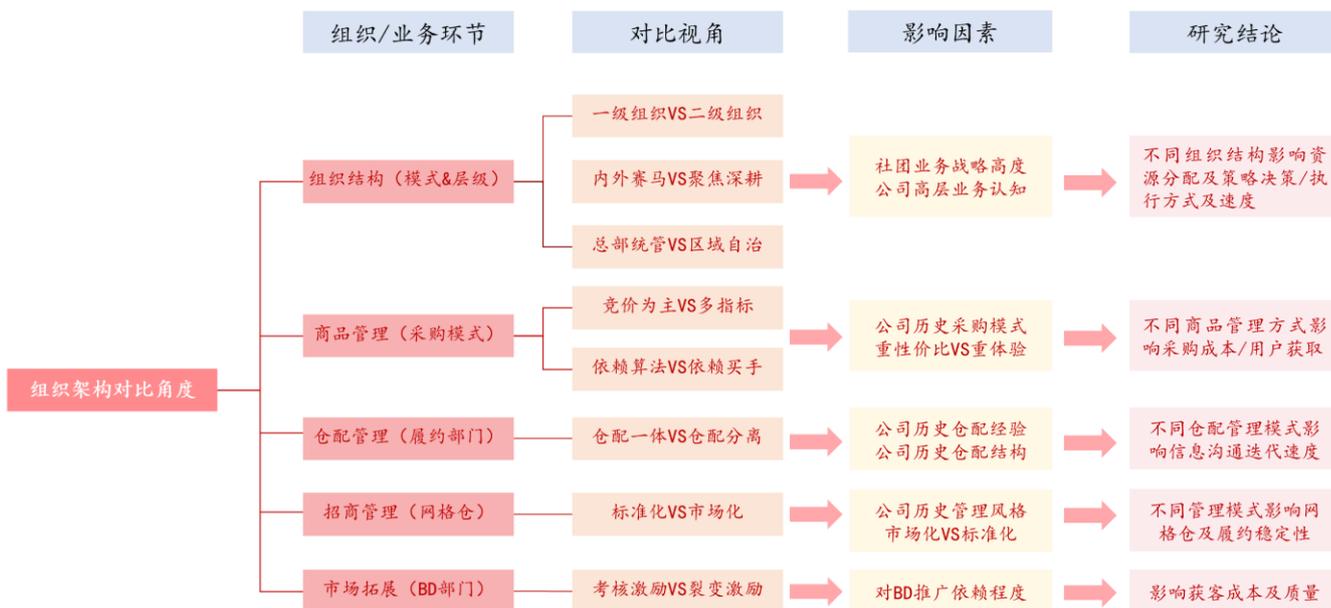


资料来源：东方证券研究所绘制

在本篇报告中我们试图梳理以下问题：

- 社区团购业务在集团中处于什么位置？
- 社区团购业务的部门领头人管理经验及风格如何？
- 社区团购业务的部门组织管理架构是怎么样的？决策执行链路是怎么样的？
- 社区团购业务部门的成员背景及激励情况如何？

图 2：组织架构及管理方式对比框架



资料来源：东方证券研究所绘制

再对比不同公司组织结构及全链路业务方向管理方式的差异及特点，并分析其对业务的潜在影响：

- 组织结构上，一级组织 VS 二级组织，总部统管 VS 地方自治，内外赛马 VS 聚焦深耕
- 商品管理上，竞价算法 VS 买手主导
- 仓配管理上，仓配一体 VS 仓配分离
- 招商管理上，标准化 VS 市场化
- 市场拓展上，考核激励 VS 裂变激励 VS 流量依赖

通过梳理，我们暂时结论如下，从组织结构角度对比，不同的组织结构及层级会影响其资源分配及策略方向，我们从三个角度来对比分析：

**1) 一级组织/二级组织：** 社团业务在集团处于一级部门的美团，多多相比处于二级组织的京东在资金，人力及流量上的投入力度更大，业务开展速度更快，尤其是在业务发展初期需要拓规模并打磨能力离不开钱，人，流量的支持，业务发展快带来足够的订单量也可以为打磨商品及履约能力创造环境。我们初步将各公司社区团购部门层级由高至低来排序：美团=多多>阿里>京东，而从投入资源及业务开展速度来看也对应呈现类似分布。

**2) 内外赛马 VS 聚焦深耕：** 在社区团购业务发展上，不同公司组织及管理策略不同。美团，多多偏向聚焦内部培育，集中资源孵化社区团购项目，阿里京东则是多线操作，内外赛马加剧竞争促进

业务发展，但阿里和京东策略上还略有不同，阿里偏向内部多线赛马筛选出优质“好马”再聚焦，京东偏向外部多线投资。

**3) 总部集权 VS 地方分权：**总部集权和地方分权带来的决策流不同导致业务决策、落地执行的情况产生差异。典型代表如美团优选是总部集权模式，地方下设业务部门垂直条线向总部汇报，区域负责执行较多，多多买菜则是地方分权模式，总部负责总体预算及目标发放，地方设置业务各部门，区域负责人有区域内各部门决策权。

**从业务全链路各业务的管理角度对比，**不同的管理模式及风格对业务发展有不同的影响。

**1) 商品管理：**由于业务认知、定位及历史管理经验不同导致各公司的商品管理存在差异，对业务带来不同的影响。多多重价格，采用竞价算法模式，对采购依赖程度低，贪腐空间小，采购价格较低；美团重综合体验，采用多指标采购筛选模式，对采购依赖程度高，有一定管理风险，采购价格较高，同时由于采购及品控要求高，美团商品质量略优于多多，相较而言多多更能吸引价格敏感型客户的青睐。

**2) 仓配管理：**由于不同公司历史经验及管理带宽问题，仓配管理体系上存在仓配一体和仓配分离两种模式的差异。老牌社区团购公司兴盛/十荟团及具有物流经验的京喜拼拼采用仓配一体的模式管理，美团优选及多多买菜则采用了仓配分离的模式管理。

**3) 网格仓管理：**不同公司的管理风格也映射在网格仓管理上。美团重标准化过程管理，多多重市场化结果管理，因此美团和多多的网格仓发展曲线也有所不同，美团要求高网格仓前期亏损较高，多多期初要求低，后期要求高但标准化流程管控及辅导较少且加大罚款，网格仓亏损由低转高。

**4) 地推管理：**由于不同公司流量基础不同导致地推推广管理差异。流量基础多多>美团>兴盛，对应导致对 BD 推广依赖程度由强到弱：兴盛>美团>多多，因此，兴盛采取激励形式更加激进的裂变形式管理 BD，美团根据不同业务阶段采用既有标准化管理的 KPI 考核，又有激励性质提成工资的方式管理 BD，且培训丰富，多多由于更多依赖主站引流在 BD 管理上既没有兴盛的激励程度高又没有美团的管理标准化。

**组织结构及管理方式不是一成不变的，需要和公司战略及业务发展阶段相匹配，并随业务发展及外部竞争环境做出相应调整，以保证组织活力及业务运营效率。**尽管不同的组织结构及管理方式各有利弊，很难一言以蔽之，需辩证看待，但为了分析各模式在业务中的适用性，我们试图通过简单场景分析，假设不考虑集团其他业务情况下，通过理论分析及经验推导总结出在社区团购业务不同阶段所适用的管理模式如图 3。

我们认为**在组织结构上**，**1) 一级组织 VS 二级组织：**由于早期业务迭代速度快，对规模及密度增长要求较高，前/中期作为一级组织资源调动及汇报更便利，更有助于业务发展。**2) 内部聚焦 VS 多线投资：**由于社团业务复杂性及外部市场竞争程度，需及时聚焦核心以防被拉开差距。**3) 总部统管 VS 区域自治：**基于社团行业复杂多变+区域性特征，前/中期放权地方探索方向，但后期形成标准化经验可由总部统管，地方执行。

**在管理方式上**，**1) 商品管理：**竞价算法 VS 多指标买手，基于区域化供应商多小散的特征，前/中期竞价算法快速筛选供应商并获取价格优势吸引用户，后期或需关注多指标，算法买手相结合沉淀优质供应商并稳定客户。**2) 仓配管理：**仓配一体 VS 仓配分离，主要跟公司本身物流仓履能力相关，若早期缺乏全链路管理经验则采用仓配分离易管理，但业务做大后仓配一体会有利于提升决策

沟通效率及上下游配合，但是若后期因为业务规模增大管理带宽限制也可能会分离部门。**3) 加盟商管理**: 早期降低门槛市场化竞争重结果有利于加盟商入门,但中后期仍需设置标准化流程管控点,精益化管理有助于风险管控,提升效率并保证稳定性。**4) 地推管理**: 由于各自资源禀赋不同,根据依赖地推程度可调整 BD 管理方式及激励程度。

图 3: 社区团购分业务阶段组织架构及管理模式适配性

维度	角度	前期	中期	后期	备注
组织结构	一级组织VS二级组织	一级组织	一级组织	一级/二级组织	早期业务迭代速度快,对规模及密度有要求,作为一级组织可以投入更多资源,且汇报线短便于快速调整
	内部聚焦VS多线投资	多线投资	内部聚焦	内部聚焦	早期可以通过内外多业务探索方向,但中期需及时聚焦,否则基于该业态业务链条长+竞争激励的现状容易被拉开差距
	总部统管VS区域自治	区域自治	区域自治	总部统管	基于业务复杂性+区域性特征,前/中期放权地方探索业务方向,后期总结经验统一推行,以在迭代速度及标准化上达到平衡
商品管理	竞价算法VS多指标买手	竞价算法	竞价算法	多指标买手+算法	早/中期竞价算法方式快速筛选供应商并获取价格优势抓住客户,后期关注价格质量多指标,算法/买手相结合沉淀优质供应商
仓配管理	仓配一体VS仓配分离	仓配分离	仓配一体	仓配一体/分离	早期缺乏全链路管理经验采用仓配分离易管理,中期/后仓配一体提升效率,但后期若因为业务规模增大管理带宽限制也可能会分离部门
加盟商管理	标准化VS市场化	市场化	标准化	标准化	早期通过市场化机制少标准多尝试,加盟商门槛低易入门,中后期标准化流程节点控制,管控风险提升效率

备注: 以上仅从社区团购业务发展视角来看,暂不考虑集团其他业务的理论及经验推导

资料来源: 东方证券研究所绘制

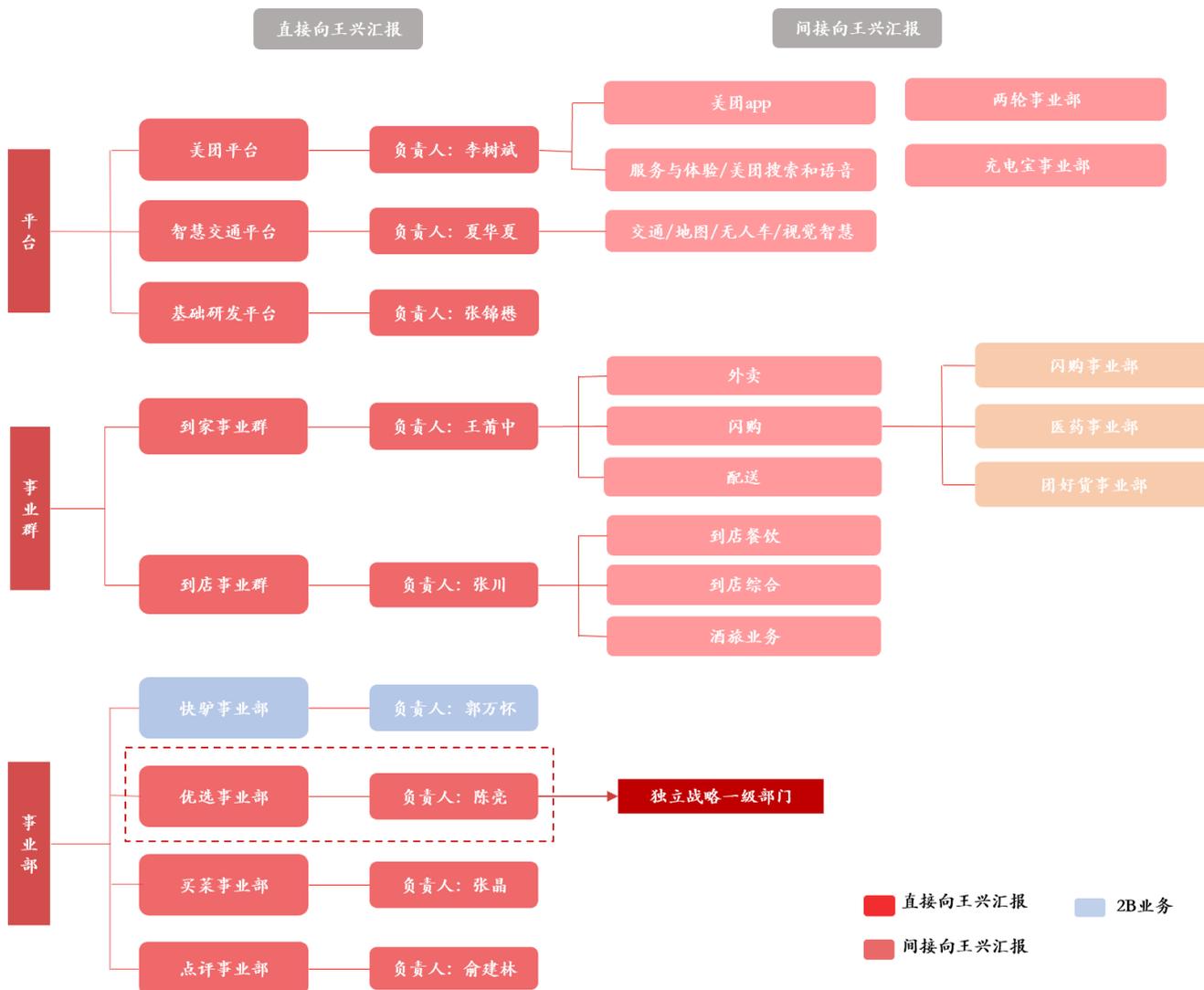
## 一、各公司社区团购业务组织架构简析篇

### 1.1 美团优选: 战略升级 S-Team 成员亲自带队, 总部统管聚集内外部精锐人才

#### 1.1.1 美团聚焦 Food + Platform, 美团优选战略升级

美团调整三大平台+两大事业群+四大事业部布局,提升优选战略布局。美团目前处在发展突破的关键时期,2021 上半年组织架构调整一定程度上代表了公司战略方向的新布局,也是公司的一场组织进化。**1) 美团平台**: 美团将服务体验部、美团搜索和语音的相关团队,调整至美团平台下,负责人李树斌,向王兴汇报。**2) 组建新的平台部门-智慧交通平台**: 原来的 AI 平台拆开,部分业务与交通事业部合并,归入智慧交通平台,负责 LBS 基础设施建设,负责人夏华夏,向王兴汇报。**3) 到家事业群**: 原 AI 平台下的无人机配送,调整到家事业群,原闪购事业部被拆分为闪购、医药和团好货三个独立业务部。负责人王莆中,向王兴汇报。**4) 四大事业部**: 主要以新兴业务为主,布局 C 端(买菜事业部、优选事业部、闪购)及 B 端(快驴事业部)生鲜零售业务。2020 年 7 月,优选事业部成立,美团老将陈亮调至优选担任负责人,并从买菜、快驴抽调 60%及以上具有零售经验的人员组建优选团队,重点对社区团购业务进行布局。集团内部将美团优选定为战略一级项目,作为独立部门直接向王兴汇报,且相比其他同样作为直接向王兴汇报的一级部门的新业务,美团优选的汇报频次更高,可以说明其在集团的战略地位高。

图 4：美团组织架构-三大平台+两大事业群+四大事业部布局，提升优选战略布局



资料来源：晚点 LatePost, Tech 星球等，东方证券研究所绘制

### 1.1.2 S-team 成员陈亮带队美团优选，走向精细化运营道路

**S-team 成员亲自带队，精细化战略布局。**美团优选由美团高级副总裁、S-team 成员陈亮负责。S-team 是美团最高的管理决策机构，让成员陈亮直接负责美团优选代表了美团对此业务的重视。外部经历：陈亮 2002-2011 年间历经校内网，雅虎，淘房网首席技术官及联合创始人，积累平台类公司技术经验及管理经验，于 2011 年加入美团。内部经历：2012 年，陈亮发掘出本地住宿的需求，打响了本地住宿的第一枪，2015 年担任新成立酒店旅游事业群 CEO，向更下沉的酒店市场发展，解决单价 200 元左右的本地人住宿需求，本地住宿成为美团的现金牛业务。于 2018 年转型零售方向，接手小象事业部，在任期间调整事业部发展重心，一方面收缩重资产的生鲜超市业务，另一方面探索模式更轻的生鲜前置仓模型，孵化了「美团买菜」业务，使得业务快速发展，据公开信息，美团买菜在其在任期间获得了近 4 倍的增长。

陈亮作为美团老人，具有带领新业务开拓及生鲜电商管理经验，契合优选业务。2020年7月，美团成立“优选事业部”，陈亮作为老人带新业务，带领事业部探索社区生鲜零售业态的布局。陈亮两次开拓美团的核心新业务板块（美团酒旅、美团买菜），对于如何利用美团的优势在新市场、新业务铺开推进、如何在流量端获取资源有着丰富的成功经验，与此同时，孵化美团买菜自营生鲜业务，其对于生鲜电商的理解和成功搭建前置仓模式下仓储物流体系的经验，可以帮助美团优选更快的搭建起业务框架，补足短板，保持竞争优势。

### 1.1.3 美团优选总部集权，垂直管理统领地方

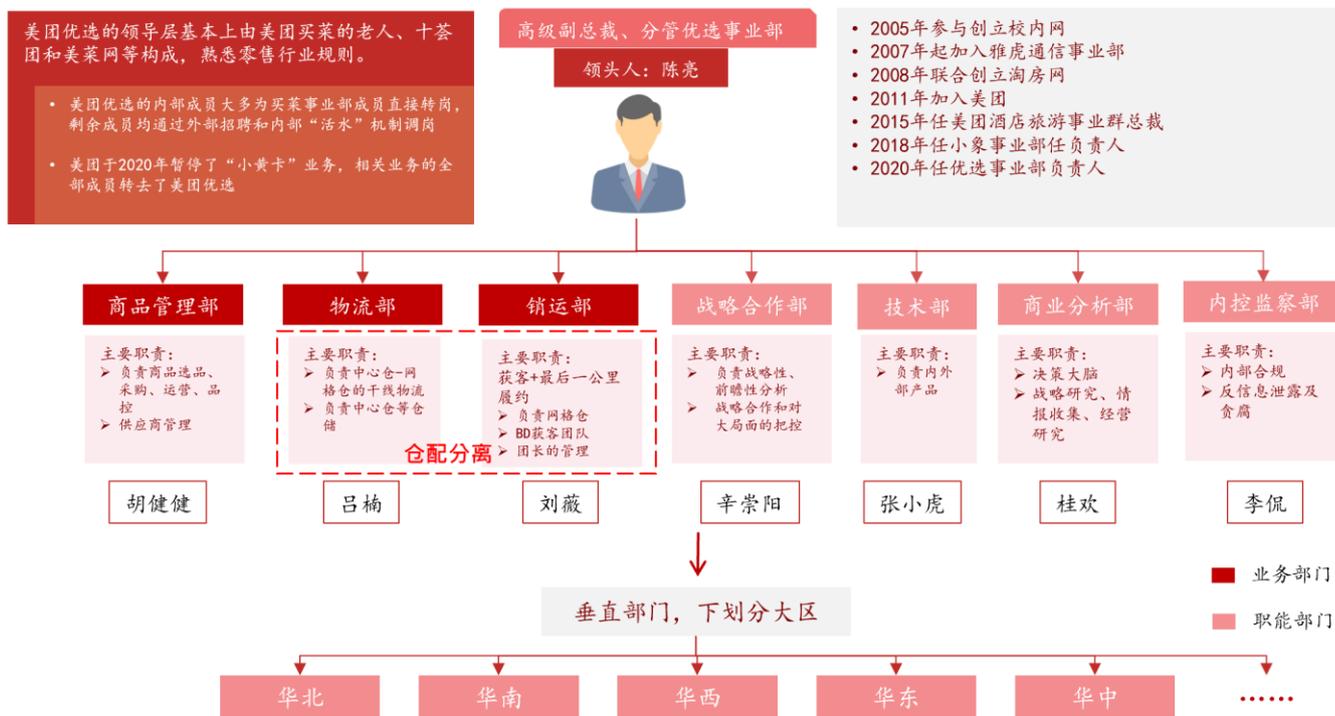
总部集权制定战略目标，地方负责目标的拆解、传达与执行。美团优选总部根据业务方向设有不同部门（如商品部，物流部，销运部等），并设立业务支持部门（战略合作部，商业分析部，技术部等），总部负责业务决策，为业务指导方向，并提供全面支持。各业务部门垂直条线管理，在地方下设和总部部门相对应的商品，物流，销运等部门归总部领导，区域各业务线负责人实线向总部业务线负责人汇报，虚线向地方负责人汇报，地方负责人更多是负责协调区域内各资源促进业务发展，但对具体的各业务部门资源划拨及策略方向没有决策权。

图 5：美团优选决策管理方式-总部集权，垂直管理统领地方



资料来源：美团官网，亿邦动力等，东方证券研究所绘制

总部统管主要是延续了美团历史业务风格，由商分提供策略支持，由总部业务部门进行决策，并对区域业务部门进行垂直管理。商分提供支持，总部业务部门决策，区域进行执行的组织架构让美团在外卖和到店酒旅的全国性业务发展中得到快速标准化的复制，同时，总部商分数据体系帮助美团明确竞争态势，精准制定战略和补贴政策，为业务线带来效率最优的增长。因此社区团购业务上也采取了与以往相似的模式，让总部业务部门及商分为业务方向掌舵。但与此同时，总部管理的模式相比地方管理缺乏了灵活性，且动作执行和迭代有滞后性，对于具有区域性特质且迭代速度较快的社区团购业务，可能会影响业务发展速度及方向调整。

**图 6：美团优选组织架构-总部三大业务部门+多职能部门决策方向**


注：组织架构迭代变化中，以上为截至 5-6 月的相关信息整理，或与最新实际信息有出入

资料来源：美团官网，晚点 LatePost，雷帝网等，东方证券研究所绘制

**总部按业务职能划分部门，从上游采购、物流、销运到后台职能部门战略、商分、技术、人力资源、监察，全面把控优选的业务方向。每个部门的负责人都是从美团其他核心业务板块调任来优选，熟悉美团业务规则且零售经验丰富的精兵强将。**

**三大业务部门全链路管控优选业务发展方向：**

- **商品管理部**由胡健健负责，该部门现在融合商品采购及运营部门职能，主要负责商品选品、采购、运营、品控，以及供应商管理等。部门负责人胡健健原任社交电商上市公司云集 CMO，在任期间曾对云集供应链的产品策划和采购做出了贡献。其作为首席营销官对于私域流量和新零售的运营和商品供应链经验，将帮助优选优化下沉市场运营和商品管理。
- **物流部**由吕楠负责整体，赵明远负责物流规划，该部门主要负责中心仓到网格仓的干线物流和中心仓的仓储建设及管理。部门负责人吕楠曾在互联网公司丰富的物流相关经验有助于优选优化中心仓和网格仓的物流效率，助力履约环节降本增效。
- **销运部**由刘薇负责，该部门主要负责获客和最后一公里履约，包括网格仓加盟商的管理及运营，BD 获客团队和团长的管理及运营。部门负责人刘薇原为美团快驴进货相关业务负责人，业内风评好。其雷厉风行的风格符合优选在成长阶段对于 BD、网格仓和团长管理的需求。

多职能部门为业务决策提供数据、分析及综合支持：

- **战略合作部**由辛崇阳负责，该部门主要负责战略性、前瞻性分析和规划，品牌战略合作和其他对外合作项目等。
- **商业分析部**由桂欢负责，该部门被称为优选的智囊团&决策大脑，主要负责从数据中提炼洞见、情报收集、经营研究、业务策略等内容。
- **技术部**由张小虎负责，部门主要负责内外部产品。
- **内控监察部**由李侃负责，部门主要职责是监控内部合规、反信息泄露以及贪腐问题。

总部的各部门向下划分不同的大区，每个大区下设有和总部对应的业务部门及省区负责人，形成了总部集权、地方垂直管理的特征。地区各个业务线的负责人直接向总部业务线负责人汇报，地方负责人多进行总部任务及目标拆解，执行并跟进项目进度，业务决策权较少。总部统一规范决策，制定行动手册，保证了强有力的执行力和规范性，为业务长期发展奠定坚实的基础。

#### 1.1.4 内部集结精锐员工，外部加码人员招聘

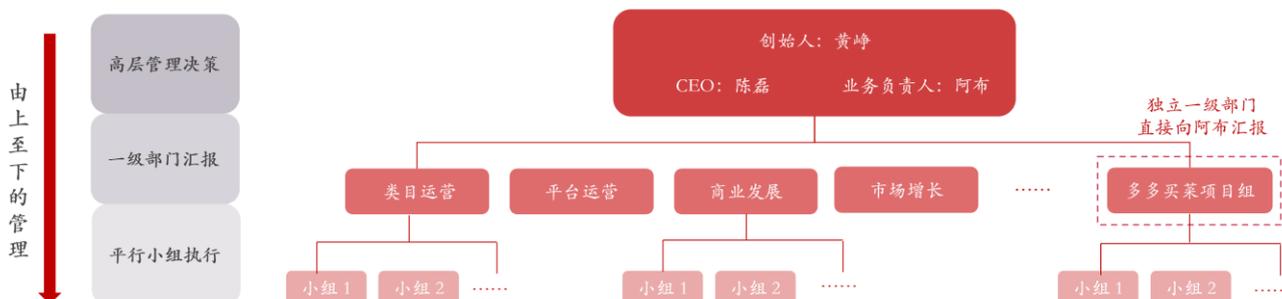
**通过人员活水，外部招聘具有丰富生鲜零售经验的人才，组建精锐部队为业务发展提供人力支持。**

美团优选的员工大部分由美团快驴、买菜的美团老人及兴盛优选、十荟团和美菜网等外聘人员构成，据了解，截至 2021 年初，美团优选中一半以上为买菜事业部及快驴事业部成员直接转岗，买菜事业部开展自营生鲜电商，快驴事业部开展餐饮供应链小 b 业务，其成员具有丰富的生鲜零售经验，且熟络美团内部流程，有助于快速上手，完成业务冷启动。除此以外，美团还招聘了大量曾在老牌社区团购平台员工，这些员工在社区团购业务上具有丰富的经验，有助于帮助业务完成早期框架搭建和方法沉淀。为助推业务持续发展，据晚点公开报道，美团 2021 年初下新招 6 万人目标，为业务发展积淀人才。其中，6 万人主要为物流、地推等基础岗位所需，服务于社区团购业务美团优选和 B2B 餐饮供应链业务快驴。由此也可以看出美团对优选业务的重视程度，有了充足的人手支持，优选扩张也将更加快速。

## 1.2 多多买菜：独立项目组阿布亲自掌舵，放权省区自治，多激励方式吸引人才

### 1.2.1 拼多多两级部门扁平化管理，多多买菜单设项目组

**多多决策层高度集权模式，两级部门扁平化管理，多多买菜是唯一阿布亲带的独立项目组。**拼多多总部奉行“高管-部门-小组”的两层级组织架构管理模式，整体架构非常扁平，上传下达速度快。公司目标和业务策略决策由少数高管负责，业务方向的部门向业务负责人阿布汇报，重要信息也控制在核心管理层内不对外公布，重要决策信息较为封闭，而部门小组员工主观能动性发挥较少，更多是任务执行，且多为轮岗制度，避免员工内部抱团和信息积累。目前多多买菜为虚拟组织架构，以单独设立的项目组形式存在，直接由阿布统管，项目级别高，多多买菜是唯一阿布直接管辖的独立部门，其他各业务都是根据职能方向由不同部门支持服务，阿布间接管理。且多多买菜管理架构和原组织架构相差较大，相比之前总部由上至下管理到放权地方由下至上管理，可以看出其特殊的战略地位及管理打法。

**图 7：拼多多组织架构-集团决策层高度集权，买菜是唯一独立项目直接汇报阿布**


资料来源：拼多多官网，腾讯新闻等，东方证券研究所绘制

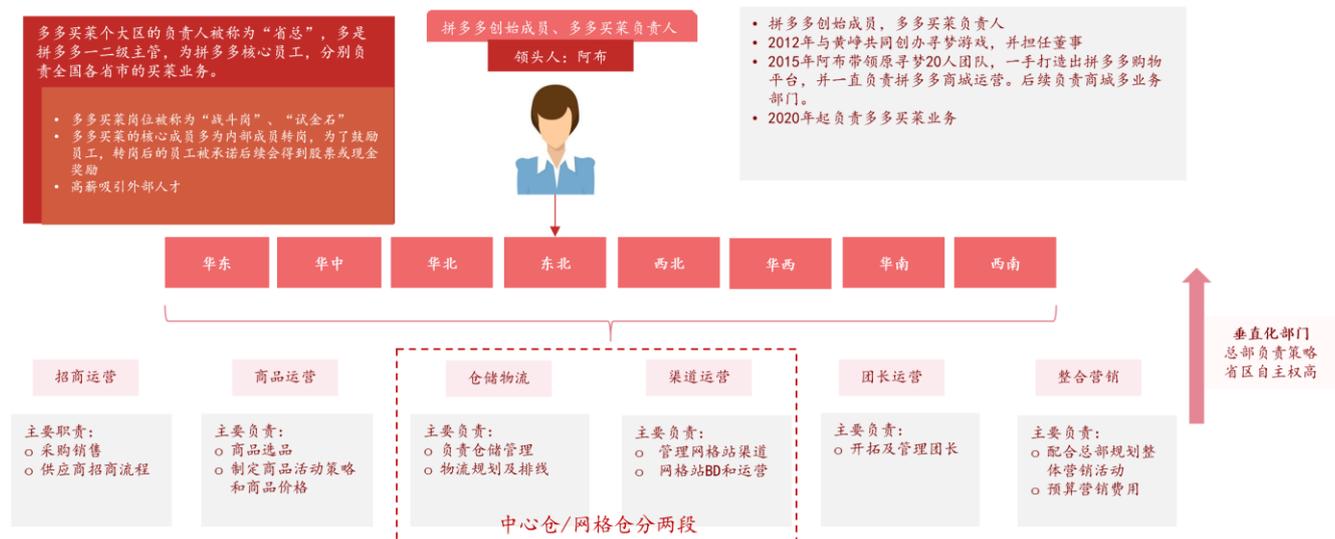
### 1.2.2 阿布掌舵多多买菜，延伸多多主站业务

**拼多多暗中操盘人阿布，强执行力+社交裂变模式迎战社区团购。**多多买菜领头人阿布是拼多多主站业务负责人，数据挖掘背景出身，其研究的电商算法推动了如今的拼多多推荐系统。

- 在拼多多早年阶段，阿布分管了拼多多技术、B 端/C 端产品、运营、招商、行政等业务，直接对黄峥汇报，在公司话语权高。阿布擅长决策并具有强执行力，拼多多扁平化+高层决策的组织架构也离不开阿布强管控的风格导向。阿布对于电商的坚持和数次推进，一定程度上促成了今天的拼多多。2015 年，阿布带领原寻梦 20 人团队，一手打造出拼多多的“游戏化”购物体验，使之在阿里和京东两大巨头之间，业务攀升，成为中国电商的第三大巨头。
- 从 2020 年开始，阿布负责多多买菜，她所擅长的算法推荐和裂变玩法对目标同样为下沉市场的多多买菜一样适用。与此同时，多多买菜对加盟商的管理制度及供应商竞价体系也延续了其之前的管理风格及方式。

### 1.2.3 放权区域，省总手握大权，统筹管理多业务线

**“省总”分管各地区，地方分权模式激发主观能动性。**多多买菜总部下设多个大区，各大区的负责人被称为“省总”，他们多是原多多一二级主管，目前转去负责全国各地的买菜业务，直接向阿布汇报。**总部及省区职能权限-**总部将权力基本下放给省区管理，总部各部门只负责制定总目标，省区进行决策、管理及执行，完成总部目标要求。每个省区下根据业务方向分设商品、仓配、用户运营、拓展等多条业务线，各个业务线负责人向省总汇报，省总负责最终决策，并为交易总额、订单量、UE 等目标负责。其中，**各部门职能为-**招商运营负责供应商招商及管理；商品运营负责商品选品及定价等；仓配部门负责管理中心仓仓储管理及干线物流排线；渠道运营负责网网站招商及运营；团长运营负责团长开拓及管理；整合营销负责用户活动、运营等营销活动。

**图 8：多多买菜组织架构-放权区域，省区自治**


注：组织架构迭代变化中，以上为截至 5-6 月的相关信息整理，或与最新实际信息有出入

资料来源：拼多多官网，豹变等，东方证券研究所绘制

**多多买菜与拼多多原总部高度集权的组织架构存在差异，采取了省区放权的形式。**究其原因电商是具有规模效应的全国模式，管理标准化及可复制性强，而社区团购具有明显的区域化性质，且业务模式相对不成熟，电商经验难以全盘复制过来，所以充分放权地方自由决策探索，一方面有助于各区域根据地方需求开展特色化管理，做出差异化，另一方面多多放权给地方反复试错迭代可能会促进业务更高速的发展。在这样的模式下，哪个省区能够跑出来效率最高，成本最低的模式，这一模式便可被推广至其他地区。买菜省总多是从拼多多总部业务线招商主管，或者在地方为拼多多供应链服务有突出贡献的人员。但受限於拼多多较为封闭的管理结构，一些成为省总的员工过去可能专长于招商合作，在物流、供应链等多个环节上并无实操经验，需要更长时间积累全链条管理经验。

### 1.2.4 “战斗岗”、“试金石”，内部不断激励员工加入买菜业务

**集团调动内部优秀人才鼎力支持买菜业务，调薪升职激励加强。**多多买菜的核心成员均为内部成员转岗，为了鼓励员工，转岗后的员工被承诺后续会得到股票或现金奖励。2020年8月后，转岗逐渐变成了硬性安排，多多买菜的岗位被称为“战斗岗”、“试金石”。拼多多为了鼓励更多人去多多买菜，甚至变更了调薪政策，原多多技术产品岗位可以正常调薪，但运营岗位仅限买菜团队调整。同时多多买菜不断吸收外部人才，目标尤其集中于高薪吸引兴盛优选等老牌社区团购玩家人才。

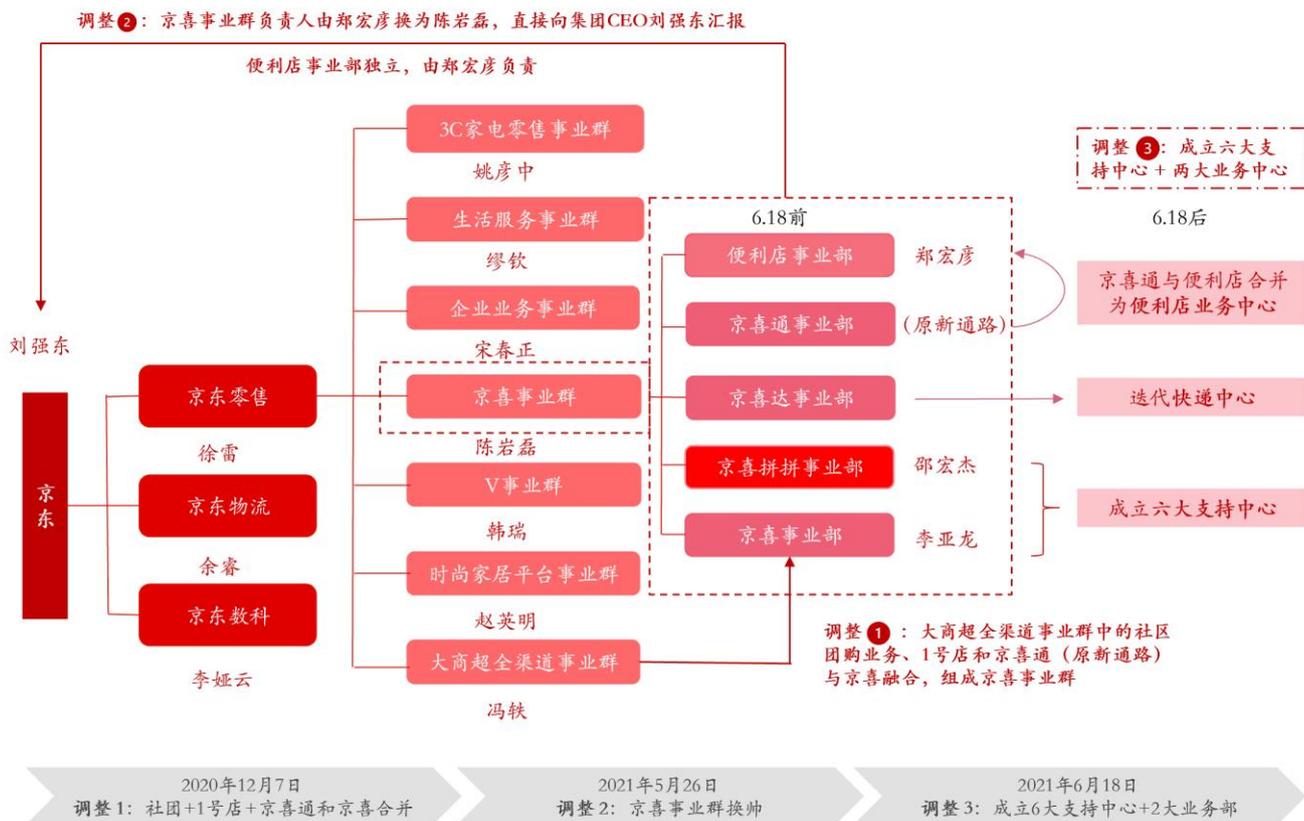
## 1.3. 京喜拼拼：BC 端资源融合，区域收缩聚焦重点，放权地方探索发展

### 1.3.1 三驾马车领跑京东，京喜战略整合

**京东零售、京东物流、京东数科协同拉动京东业务增长，京喜战略升级引领新零售业态。**京东零售、京东物流和京东数科被认为是驱动京东发展的“三驾马车”，分别由徐雷、余睿和李娅云率领。京

东零售旗下有 7 大事业群，包括 3C 家电零售事业群、生活服务事业群、企业业务事业群、V 事业群、时尚家居平台事业群、大商超全渠道事业群和京喜事业群。而京喜拼拼从 2020 年 12 月划分入京喜事业群，为二级部门，主要开展社区团购业务。

图 9：京东组织架构-京东零售、京东物流、京东数科三驾马车，京喜事业群架构调整



注：组织架构迭代变化中，以上为截至 6 月末的相关信息整理，或与最新实际信息有出入

资料来源：京东官网，雷锋网，36kr 等，东方证券研究所绘制

### 1.3.2 组织架构频繁调整，BC 端深度融合，放权战区自主决策

京喜事业部在各个维度经历了几番战略升级调整，为公司深耕下沉市场做铺垫。为支持公司发挥供应链+零售优势打入下沉市场的逻辑，通过京喜组合尤其是京喜拼拼去打开新用户场景（省+快），京喜事业部及京喜拼拼业务历经多番调整，在组织架构方面：1）首先，集团层面京喜事业群组织架构发生调整，从京喜通，京喜拼拼从大商超事业群调入京喜事业群，到京喜拼拼&京喜进一步融合共用六大支持中心，从之前 B/C 业务分离到现在高度融合，有利于复用物流及 B/C 端下沉市场资源；2）其次，区域配合总部变化的落地，调整为九大战区，资源更加集中；相对应的，事业群负责人发生相应变化，调入具有短链物流经验的管培生陈岩磊管理，凸显了京东对物流建设的重视。

公司认为社区团购业务是基于 LBS 的短链物流，在组织架构调整后，1）京喜拼拼可复用原京喜达物流资源和京东过往物流资源及建设经验，并协同社区团购物流及原有物流网络，形成长短协同；2）同时充分发挥中心化平台京喜&B 端新通路&京喜拼拼三端优势，打通 B/C 端下沉市场资源；3）

此外，京东中心化供应链+本地化供应链相结合可以给京喜拼拼商品资源助力。未来，京喜拼拼能否建立起核心优势的关键在于如何将京东的现有商品供应链及物流优势最大化发挥。

具体来看，从去年以来京喜事业群经历了多次架构调整，可以分为几点：

**变动一：京喜事业群总部组织架构变动：两次变化，B/C 业务从相对独立到深度融合。**其组织架构近期经历了两次变化：

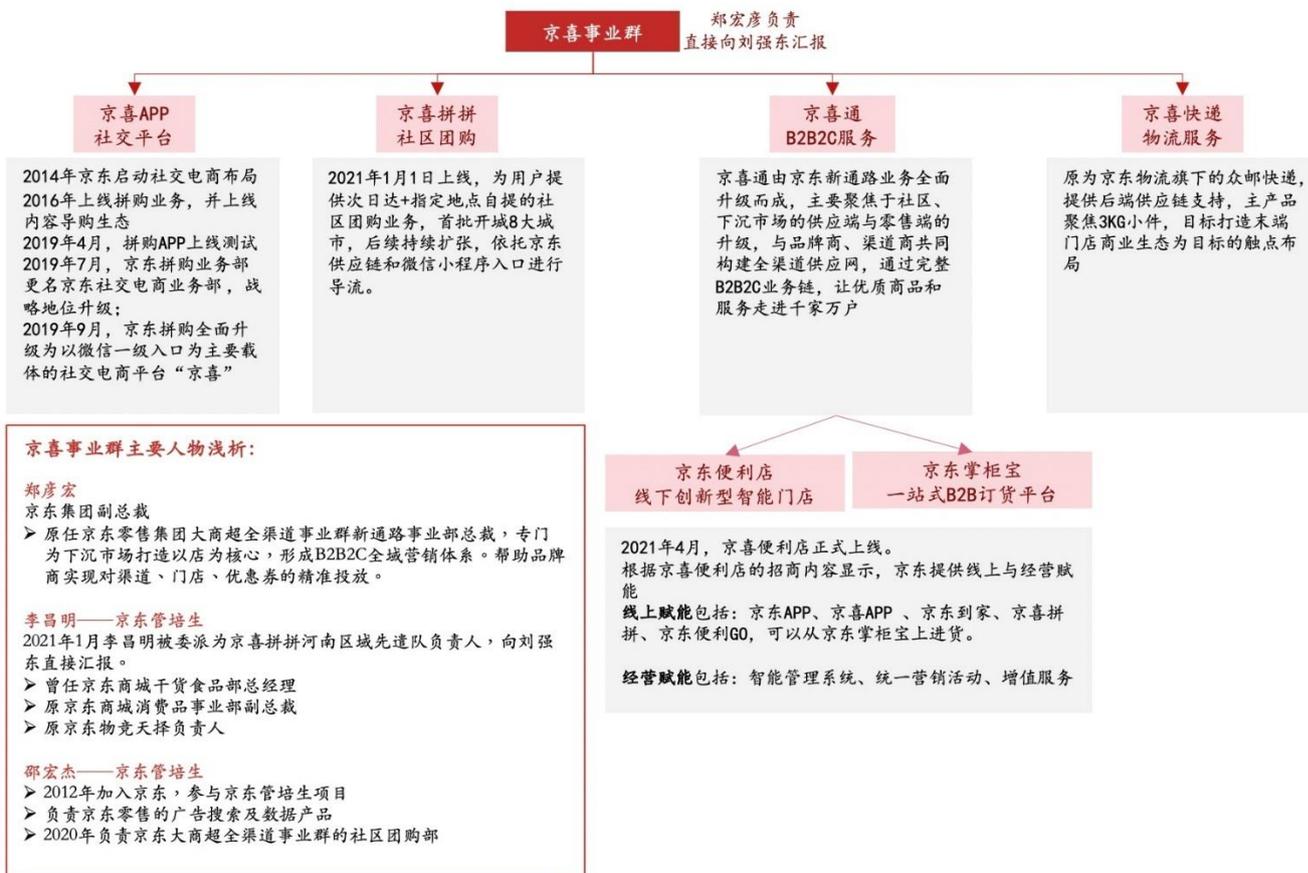
- **阶段一：**20 年 12 月 7 号，京喜事业部融合大商超全渠道事业群中的京喜通、京喜拼拼和 1 号店业务，正式升级为京喜事业群，主攻下沉市场，直接向集团 CEO 刘强东汇报。
- **阶段二：**21 年 6 月 17 号，京喜事业群组织架构由原 5 大事业群：便利店事业群、京喜达事业群、京喜拼拼事业群、京喜通事业群和京喜事业群调整为“8 大中心”赋能业务的形式，其中重构原新通路业务及京喜达业务形成便利店和京喜快递（仓配物流）2 个业务中心，并成立 6 大支持中心-包括商品中心、运营中心、技术数据中心、综合支持中心、人力资源中心、财务中心共同赋能京喜拼拼&京喜 app（京喜拼拼&京喜 app 融合）。2C 的京喜 App、京喜拼拼共用 6 大中心资源和京喜达的仓配物流，且 C 端业务和 B 端业务打通，可以利用 B 端的门店资源和商品资源。由阶段一到阶段二的变化可以发现，京喜拼拼由单独条线到和京喜 APP 融合，六大中心和物流仓配支持前端业务，融合 B 端资源，由京喜 App 引流，内部资源进一步协调优化。

**变动二：京喜事业群总负责人调换：物流出身的京东管培生/原京喜达负责人接手京喜事业部。**京喜原来由新通路负责人郑宏彦，调整为京东管培生出身的陈岩磊带领，郑宏彦调任京喜便利店事业部负责人（负责便利店 B 端业务）。**曾部门负责人背景：**郑宏彦，职业经理人，是中国百事 SIS 方面管理的权威，2017 年加入京东，任京喜事业部、新通路事业部负责人。**新部门负责人背景：**新上任的负责人陈岩磊 2007 年以京东管培生身份加入京东，从物流仓储基层做起，曾担任京东物流华南区负责人、2020 年末调入京喜，负责京喜快递事业部。京喜快递事业部承接了京喜事业群物流业务的规划、管理和运营职能，为其打造全新的短链物流网络。在任职期间，京东旗下的加盟制低价物品品牌众邮快递更名为京喜快递。京东提升陈岩磊为京喜事业群负责人，有助于进一步强化京喜的物流和供应链基因。同时，陈岩磊被京东管理理念哺育多年、对于京东运营模式、优劣势、跨部门执行和沟通有更加深刻和全面的了解。京喜内部人士更是称陈岩磊为“战将”，做事雷厉风行，对损益和执行的把控较为擅长。此次接手京喜事业群，不仅有望进一步推行战略方针，加强内部合作，同时也能针对京喜痛点进行改善，根据京东历史的经验教训，不断优化京喜。此外，部门其他负责人方面京喜拼拼负责人邵宏杰、京喜 App 负责人李亚龙和京喜事业群主帅陈岩磊同为京东管培生，在京东有丰富的的工作经验，京喜事业群的凝聚力有望进一步加强。

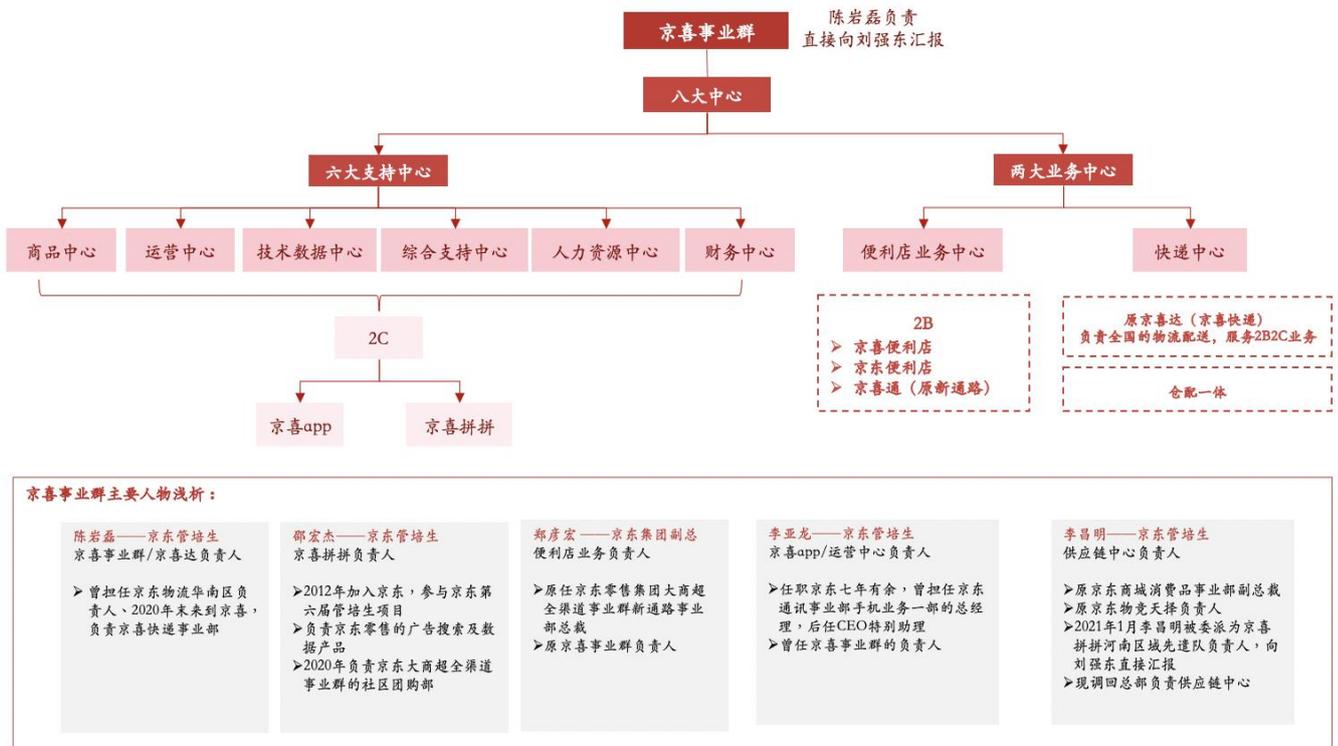
从总部组织调整及人员调换中可以看出京喜对于仓配物流的重视，电商和社区团购的仓配作业不同，模式无法全部直接复用，但京喜原有物流在下沉市场有所布局，过往经验、资源和人员可以帮助京喜拼拼铺开下沉市场社区团购仓配体系。由于社区团购物流过程中从中心仓到网格仓到团点的分拨不存在订单的概念，而是按份数进行批量分拣，和原有电商分拣作业方式不同，京东原有的基于订单的自动化仓配体系可能无法直接复用在社区团购模式的核心仓配上。但是京东已经建立起多层次的物流仓配体系，部分仓库及干线运输可以复用，原有的快递营业部，快运业务的集配站，大件业务的京东帮等通过改造可以用于网格仓功能，同时，过往仓配选址、运营等经验及人才积累

可以辅助京喜拼拼加快履约体系建设。此外，京东主站也在向京喜拼拼供货，主站中心化供应链在标品上具有优势。未来，京喜拼拼能否建立起核心优势的关键在于如何将京东的现有供应链及物流优势进行改善优化，最大化发挥原有经验和优势。

图 10：京喜总部组织架构（6月17日变化前）



资料来源：京东官网，36kr 等，东方证券研究所绘制

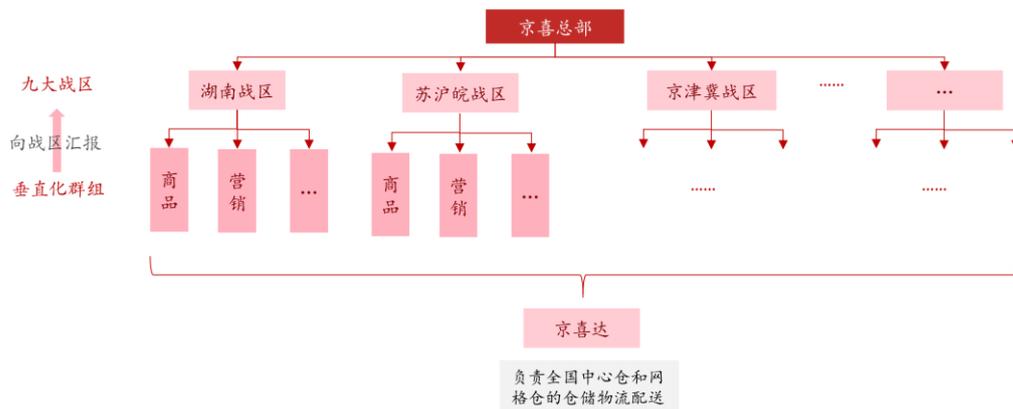
**图 11：京喜总部组织架构（6月17日变化后）**


注：组织架构迭代变化中，以上为截至6月末的相关信息整理，或与最新实际信息有出入

资料来源：京东官网，京东投资者开放日资料，东方证券研究所绘制

**变动三：京喜/京喜拼拼省区组织架构变化：聚焦九大战区，放权地方自主决策。**近期调整后京喜拼拼在总部下划分九大战区，例如湖南战区，苏沪皖战区，京津冀战区等，战线收缩，聚焦潜力足较好省区投放资源，并放权战区自主决策。战区的营销组，商品组等向战区汇报，而全国仓配体系包括中心仓和网格仓都交由京喜达统管负责，资源更加聚焦，同时同区域内 B/C 端业务协同增强。

图 12：京喜/京喜拼拼省区组织架构-九大战区，战线收缩，战区分权自治管理



注：组织架构迭代变化中，以上为截至 6 月末的相关信息整理，或与最新实际信息有出入

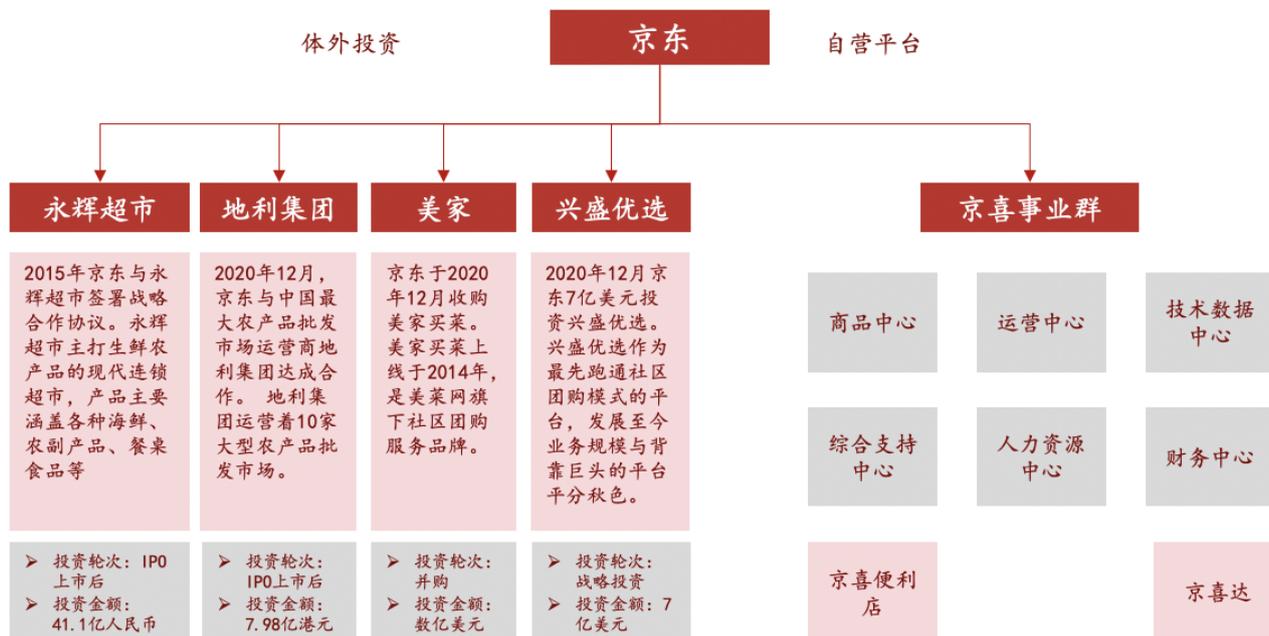
资料来源：京东官网，雷锋网等，东方证券研究所绘制

**战区分权治理，内部激励机制强，考核指标多样化，不止关注规模增长。**6.18 组织架构调整后，战线收缩，资源聚焦更有发展潜力的九大战区，同时，九大战区权力大，有区域内业务自主决策权，下设项目组向战区汇报，战区总有权决定自己区域内的商品选品，供应商管理，商品折扣及定价，用户优惠等各业务内容，总部更多是为战区做服务，做赋能，如整体运营进度，指定目标及考核 KPI 等。省区权力增大但相应也要承担 KPI 考核，调整后不止是关注规模增长，也需要关注 ROI 及亏损率。

此外，此前为提高社区团购业务推进，京喜拼拼内部存在各种激励手段，据 Tech 星球报道，若大区份额达到第一名，会给予整个团队 2000 万元现金奖励，减少团队的内部损耗，激活整个队伍动力。同时在充足的资金支持下，京喜拼拼内部岗位吸引了大量人员转岗，转岗成员将有更大的机会跨级升迁。

### 1.3.3 内外并行，外部多线投资，内部聚焦京喜拼拼

**外部多线投资，内部整合资源，但内外联动较少。**京东在体外对多个社区团购相关领域公司进行了投资。在社区团购板块，投资了区域经验丰富的食享会、美家买菜和兴盛优选，尤其是兴盛优选，7 亿美元战略投资；在供给端，投资了农产品批发运营商地利集团，加深农产品供应链布局。同时在内部整合了京喜事业群，旗下京喜拼拼开展社区团购业务。但是京东通过外部投资获得的资源并没有有效的梳理进自身的社区团购业务中来，仅局限于对外部平台的资金支持，经验共享与引流较少，协同效应较弱。另一方面，京东内部社区团购组织层级低于美团和拼多多，美团和拼多多都将社区团购业务作为战略一级项目，独立部门直接向高层汇报，但京喜拼拼目前暂放京喜事业群下作为二级部门管理。

**图 13：京东社区团购布局-体外多线投资，体内聚焦京喜拼拼**


资料来源：IT 桔子，东方证券研究所绘制

## 1.4 阿里 MMC：内部整合业务资源聚焦 MMC,升级独立一级项目合伙人带队

由于阿里社区团购存在双线管理（初期尤为明显），且在资源上存在共用及相对竞争，因此下文将先梳理内外双线情况，再按和其他公司类似的研究结构对内部“组织-决策-人”逻辑顺序展开描述。

### 1.4.1 双线竞争模式，内部赛马胜负见分晓，内外竞争显现

内部赛马机制告一段落，整合盒马集市、零售通及驿发购等社团业务成立 MMC，内外部竞争开始显露。阿里巴巴与京东类似，采取了体外自营体内投资的双线模式，但是阿里与京东略有不同，京东对体外多个项目投资，内部聚焦京喜拼拼开展社区团购业务，阿里则是体内多项目尝试后走向融合，而体外投资相对聚焦，多轮投资重压十荟团。

- 内部赛马：整合盒马集市、零售通及驿发购等社团业务成立 MMC。**阿里起初通过面向 B 端夫妻小店的零售通、以菜鸟驿站站点为自提点的驿发购、依托外卖网络的饿了么新零售业务、以及架构在盒马鲜生仓配体系上的盒马集市等四个业务部门先后开展社区团购业务，并对四个业务部门采取了赛马机制。虽然可以帮助团队增强内部驱动力并对市场进行同时抢占，但弊端也相对明显，多个团队之间 1) 开城选址重叠可能造成内部互相争抢资源，同时 2) 多线操作导致流量不够集中，开城及拉新速度逐渐落后于竞争对手。2021 年 3 月，通过多方尝试

后阿里将内部部门中与社区团购业务匹配度最高、业务发展最优秀的盒马集市和零售通业务合并成了 MMC 事业群，形成阿里“服务每家店，每个家”新概念模式。

图 14：阿里巴巴社区团购布局-体外投资聚焦，体内赛马整合 MMC 事业群



注：此处暂不考虑最新成立的社交电商项目盒马邻里

资料来源：IT 桔子，东方证券研究所绘制

- **内外竞争初见端倪：相同区域共用流量资源或存在竞争关系。**在整合 MMC 事业群后，阿里旗下社区团购业务由内部的盒马集市和外部投资的十荟团来做，而二者之间或存在竞争关系，我们可以从淘宝的导流页面窥见端倪。阿里在淘宝 App 首页中央核心展示区划分出 1/4 的位置，与聚划算、淘宝直播、百亿补贴并列，对“淘宝买菜”进行了导流。而导流入口为根据区域定位等因素出现的定制化推荐。进入淘宝买菜后，对于盒马集市和十荟团都开城的城市，某些区域会优先展示盒马集市的页面，同时在页面上方增加了切换按钮，十荟团与盒马集市并排，用户可以点击切换到十荟团的购买页面。但是切换按钮的大小和手动进行切换的深一级操作，都会削弱对十荟团的引流流量。而某些区域则相反，会优先展示十荟团，盒马集市需要切换。十荟团与盒马集市在不同城市优先展示级别不同可能是由于各业务优势区域不同及阿里内部对于业务扶持方向的意见不统一导致。

图 15：盒马集市和十荟团的导流页面：以优先展示盒马集市的地区为例



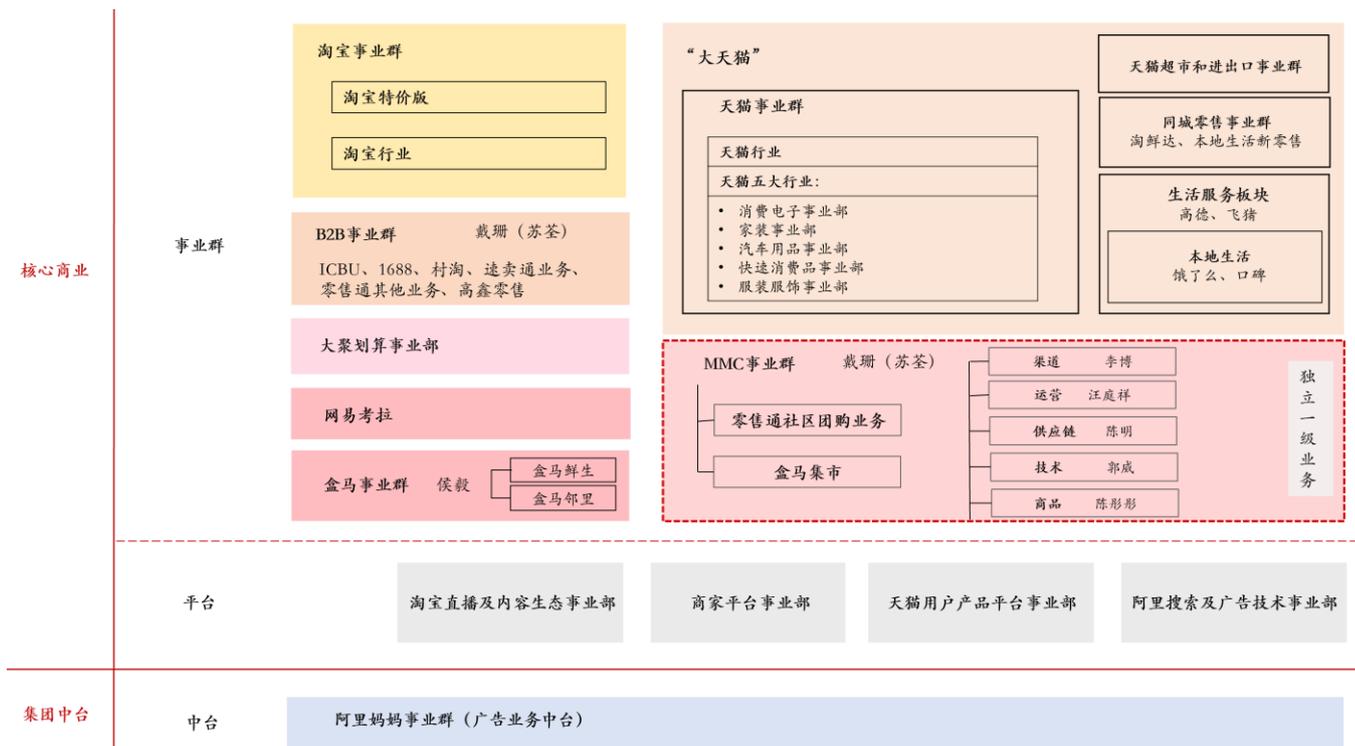
注：不同地区存在优先展示盒马集市或十荟团的差异，以上为以优先展示盒马集市为例的导流示意图

资料来源：淘宝 App，东方证券研究所

### 1.4.2 阿里内部集合多赛道经验，成立 MMC 事业群，战略地位提升

阿里大中台+小平台模式对核心业务赋能，零售通和盒马集市等多部门整合成立 MMC 事业部聚焦社团业务。阿里巴巴由核心商业板块和集团中台组成。平台与集团中台负责支持全公司所有的业务板块，而核心商业板块中又划分出淘宝事业群、B2B 事业群、大聚划算事业群、大天猫事业群、网易考拉事业群和 MMC 事业群等。2020 年上线社区团购业务，如上文所述此前整合 B2B 事业群中零售通的社区团购业务（ToB 小店线上赋能）与盒马集市（社区团购）合并成为 MMC 事业群，融合后的 MMC 事业部成为独立一级部门，由戴珊管理，资源更加聚焦，战略地位提升。

图 16：阿里巴巴组织架构-大中台+小平台赋能核心业务，整合成立 MMC 聚焦社团业务



资料来源：阿里巴巴官网，晚点 LatePost，东方证券研究所绘制

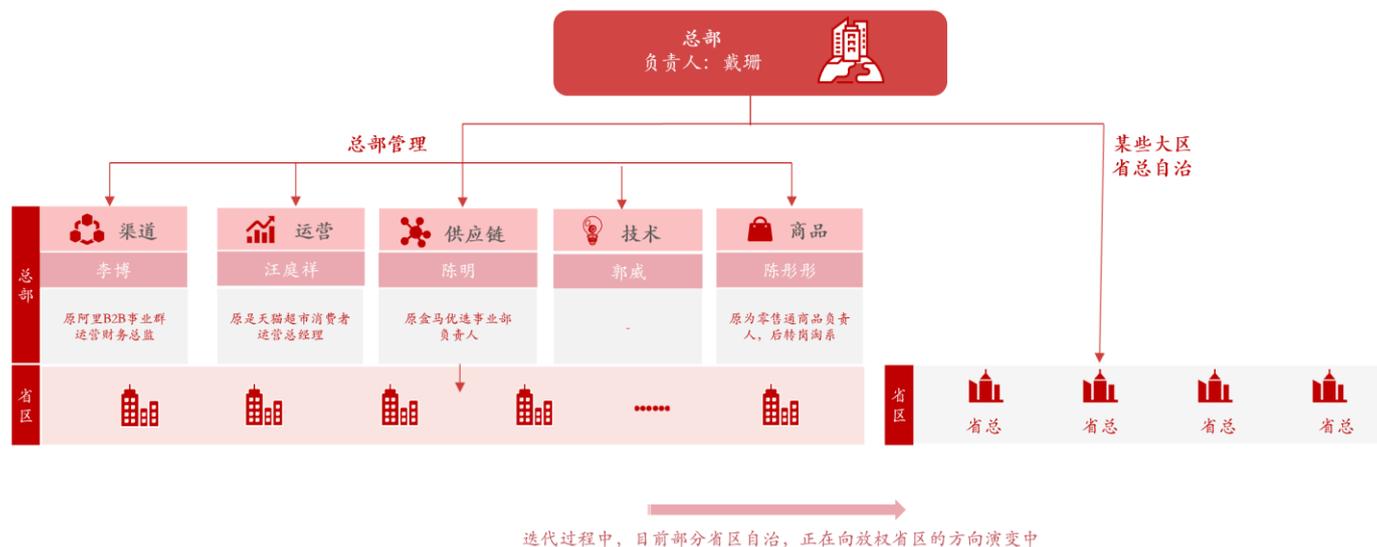
### 1.4.3 管理层新旧迭代，戴珊领战社区团购

团购业务从盒马事业群调出，原盒马事业群负责人出局，内部多业务聚焦成立 MMC，交由 B2B 事业群负责人戴珊统管。盒马集市原来由侯毅（花名：老菜）负责，由于盒马集市与原有的盒马鲜生市场与业务定位差异较大，仓配体系协同效应较弱，业务发展进度较慢和其他平台拉开差距，现将盒马集市从盒马事业群中划到 MMC 事业群中，交由阿里合伙人、B2B 事业群总裁戴珊负责（侯毅将仅负责盒马鲜生），是对盒马集市定位的再一次明确。且 MMC 事业群成为独立以及业务由合伙人戴珊亲自管理，可推测社区团购业务在内部战略地位进一步升级。

深耕下沉市场和基层多年，戴珊有望进一步整合阿里内部资源。戴珊上任后表示，对社区团购的投入将不设上限。戴珊，花名苏荃，阿里巴巴“十八罗汉”之一，阿里合伙人。曾分管过销售、市场及人力资源等多项业务，曾任淘宝网和阿里巴巴的人力资源资深副总裁，2013 年接任阿里巴巴集团首席人才官，2014 年任阿里巴巴集团首席客户服务官，2017 年任 B2B 事业群业务总裁。戴珊对于地面基层业务和客户维护管理有着超过 20 年的经验，同时对 B 端生态及下沉市场理解深透，由她带领的 MMC 事业群，有望通过打通阿里内部渠道，整合阿里资源，助力社区团购业务发展。

由于历史遗留问题，戴珊接手后，融合后的 MMC 事业部总部统管+区域自治兼有。总部由四大业务部门，渠道、运营、供应链和技术。

图 17: MMC 组织架构-总部统管+区域自治兼有, 组织架构动态调整中



注：组织架构迭代变化中，以上为截至 5-6 月的相关信息整理，或与最新实际信息有出入

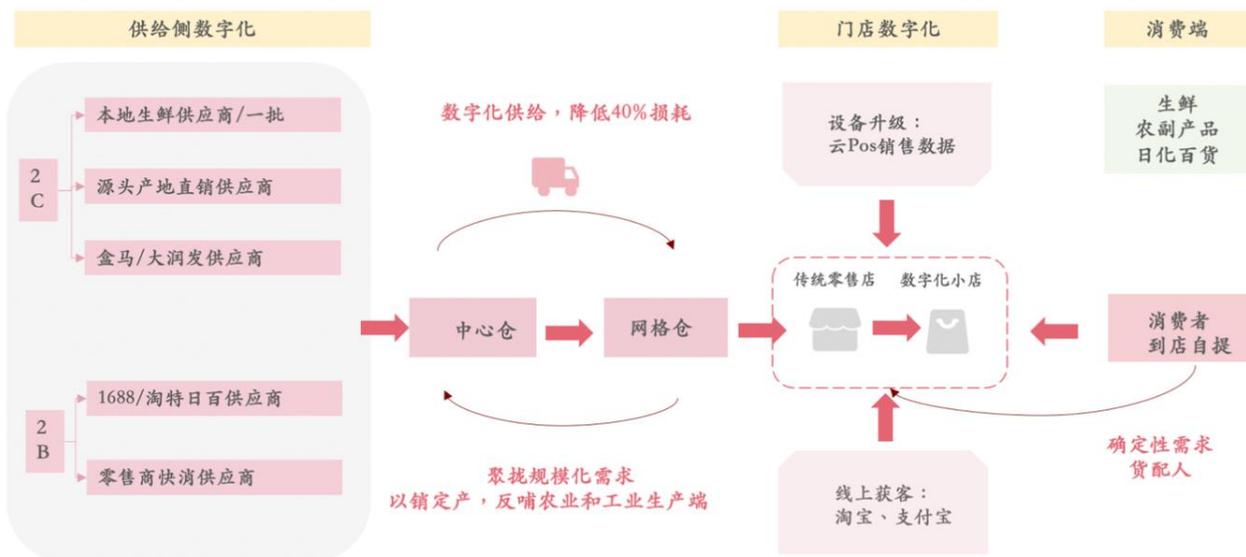
资料来源：阿里巴巴官网，亿邦动力等，东方证券研究所绘制

- **渠道**：李博接任邹志俊（花名：峰登）原职务，负责渠道管理。原负责人邹志俊原为妙生活创始人兼 CEO，妙生活是成立于 2015 年、主打水果生鲜的电商 O2O 平台，2020 年加入阿里后负责零售通的社区团购业务。现负责人李博曾任安永审计合伙人，2018 年加入阿里后任阿里 B2B 事业群运营财务总监。此次调任 MMC 渠道部负责管理 BD 和团长运营，有望通过更加细致的把控业务预算与投入，精细化运营，达到效率最大化。
- **运营**：汪庭祥（花名：少游）负责运营。汪庭祥原是天猫超市消费者运营总经理，曾是天猫供应链的法定代表人，在食杂生鲜类零售运营方面有着丰富的经验，有助于社区团购精细化运营。除此之外，汪庭祥还将兼任 MMC 正在筹建中的类似于商业分析团队的负责人，此团队预计百人以上，辅助完善决策机制，有助于进一步精准把握业务方向。
- **供应链**：陈明（花名：红方）负责供应链。陈明原是盒马优选事业部负责人，此前在京东是侯毅下的管培生。陈明曾经掌舵盒马的社区团购业务，对于社区团购的核心供应链更有着自己的理解，有望进一步优化 MMC 的供应链体系。
- **商品**：陈彤彤（花名：惊石）负责商品，曾任零售通事业部商品负责人，2020 年大润发交给零售通事业部总裁林小海管理后，调任至淘系。其历史商品经验与沉淀有助于 MMC 进一步完善品类结构，多样化运营。
- **技术**：郭威（花名：怀素）负责技术。

**区域自治制度仍有保留。**盒马集市仍有某些区保持省总自治的制度，其余大区多由总部统一指挥，业务条线管理，目前内部管理模式仍在逐步迭代中，未完全统一，未来可能会设置“战区总”，逐步放权给省区负责前端决策，但管理制度迭代仍然需要时间。

**MMC 事业群招兵买马，人才需求扩张。**在盒马集市和零售通社区团购业务合并后，预计 MMC 事业群的正式员工已经超过 2000 人。各个业务线负责人正在陆续到岗的同时，MMC 持续招揽新人，阿里在其官网上公布了 MMC 事业群大量招聘信息，包括行业运营、招商、采购、供应链等岗位，覆盖 19 个城市，据亿邦动力消息，截止 4 月份，MMC 事业群公开发布近 1500+ 的岗位。

图 18: MMC 模式战略-供给侧及门店测数字化，为小店赋能，不止于社区团购



资料来源: 亿邦动力, 东方证券研究所

**延伸: 内部调整后的 MMC 走向何方? 品质优先、履约优先, “服务每家店, 每个家”, 不止于社区团购。**合并后的 MMC 事业群不止于社区团购, 而是专注于小店数字化升级, 通过对消费需求形成即时洞察, 从而实现产业带、工厂和农业的数字化生产。重新划分后的盒马集市有望进一步与零售通背后的 150 万家小店合作, 以 600 万升级后的夫妻老婆店为核心, 采用 C2B2M 模式让数字小店与源头工厂和农民直连, 以销优产, 解决盲盒, 有望降低 40% 损耗, 进一步优化供应链条。供给侧, 融合集团内 B/C 各类商品供应商资源, 数字化反向优化供给; 门店侧, 升级小店设备, 通过淘宝、支付宝、微信小程序、微信群等为门店导流, 让消费者的生鲜及日百需求成为确定性需求并指导上游供应链生产供给。

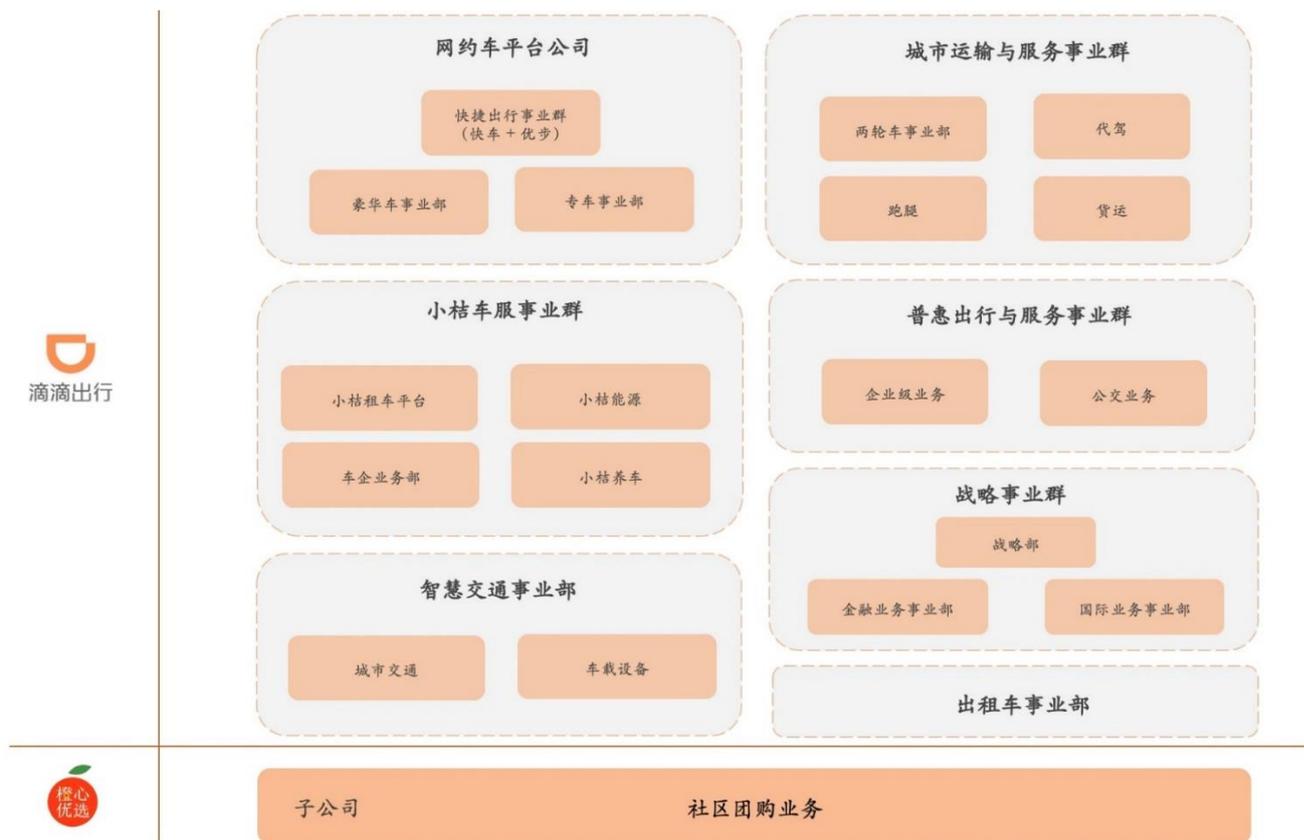
重新调整后的盒马集市专注于城市深耕, 虽开城速度较为落后, 但是非常注重履约和品质。据亿邦动力消息, 盒马集市付给网格仓的单价高于行业 30%+, 对履约服务要求也更高, 同时商品采购质量要求高, 履约及时且商品品质好, 因此所开城市起量很快, 但相应投入成本过高, 单均亏损相较于其他家更大。

## 1.5 橙心优选: 社区团购业务剥离, 滴滴核心成员扛起橙心大旗

### 1.5.1 滴滴出行业务为核心，社区团购业务剥离独立

三条业务线协同发展，社区团购剥离独立。滴滴出行业务主要由中国出行的网约车、代驾、顺风车等境内业务，和国际板块的网约车和外卖业务组成，除此之外，滴滴还运营一些其他业务线比如共享单车、自动驾驶、金融服务等。而橙心优选 6 月从其他业务中剥离出来的社区团购业务，目前以子公司模式运营，招股书显示最新估值 18 亿美元，滴滴持股 32.8%，剥离后业务独立预算更清晰。

图 19：滴滴组织架构-三条业务线协同发展，社区团购剥离独立



资料来源：滴滴出行官网，第一财经等，东方证券研究所绘制

### 1.5.2 派任滴滴核心成员扛起橙心大旗

核心成员皆为滴滴调任，全面组建橙心优选架构。橙心优选由采购部，配送部（负责网格仓和中心仓），线上运营部（负责用户运营活动、激励等），销售部（负责 BD）和其他职能部门（包括技术、商业分析等）组成。橙心优选的领头人为陈汀，陈汀曾是滴滴出行高级副总裁兼小桔车服总经理，曾主导专车、快车业务，亲历了滴滴与快的、滴滴与 Uber 两场大战。为滴滴的发展做出了巨大的贡献，2020 年 12 月负责橙心优选全局及总部管理。

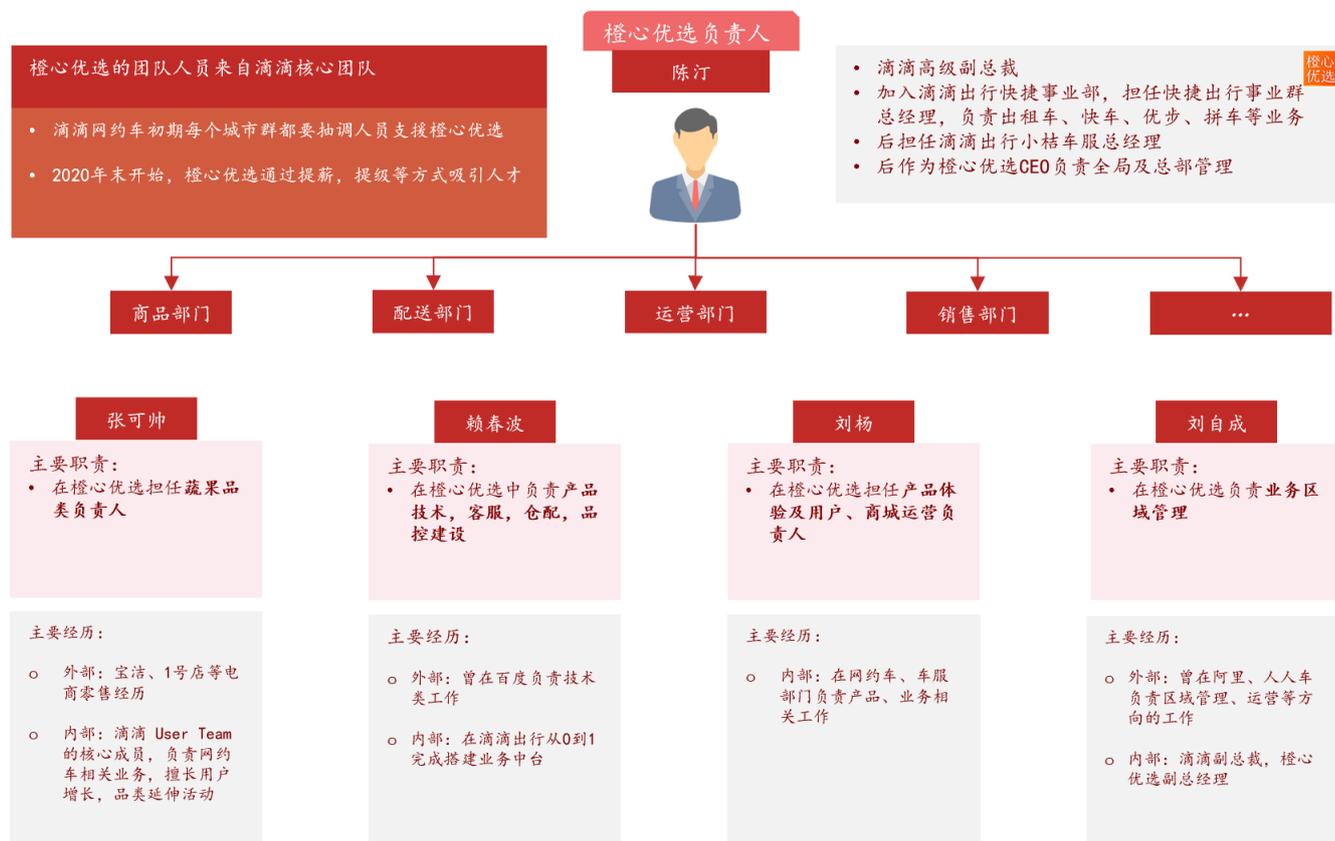
其他橙心优选的核心领导层还有刘自成、赖春波、刘杨、张可帅等人组成。

- 具有丰富区域管理经验的阿里铁军核心成员刘自成负责橙心大区业务管理。曾在阿里担任区域管理的岗位，并在人人车担任运营负责人，于 2019 年加入滴滴，作为橙心优选的第一批参

与者，目前负责橙心优选的区域管理。其丰富的业务拓展及运营管理的经验有利于橙心区域管理工作推进。

- **技术骨干赖春波负责橙心优选技术，履约体系及服务体验相关业务。**曾在百度网页搜索部，基础架构部负责存储架构方面的技术工作。2015 年加入滴滴以来，曾负责滴滴出行专车、快车服务化技术项目，提升公司服务稳定性，并从 0 到 1 搭建滴滴出行业务中台技术建设，为滴滴出行多品类、跨区域、国际化经营打下坚实基础。目前在橙心优选中负责产品技术，客服，仓配，品控等建设。
- **具有丰富产品经验及业务开城经历的刘杨担任产品体验及用户、商城运营负责人。**2014 年加入滴滴，先后在网约车、车服负责产品、业务相关工作，曾实现全链路服务模式 66 城开城，拥有较强销售能力。目前在橙心优选担任产品体验及用户、商城运营负责人。
- **积累多年电商零售经验的张可帅负责蔬果品类管理。**是滴滴集团 User Team（负责滴滴平台层面的产品、运营、市场工作）的核心成员之一，此前在宝洁、一号店有多年电商零售经验。擅长用户增长，品类延伸活动。目前在橙心优选负责蔬果品类的管理。

图 20：橙心优选组织架构-调任核心成员，全面组建橙心优选架构



注：组织架构迭代变化中，以上为截至 4 月的相关信息整理，或与最新实际信息有出入

资料来源：滴滴官网，第一财经，新浪财经等，东方证券研究所绘制

橙心优选的团队人员来自滴滴核心团队，网约车多次向橙心优选输送人才。在滴滴橙心一度是高战略级业务，曾公开表示投入不设上限，并抽调内部优秀人才输送橙心，提高团购业务部门薪酬福利吸引更多人才加入。据晚点报道，在业务发展初期从滴滴网约车每个城市群抽调人员支援橙心优选，橙心优选部门增发补贴，激励措施明显。

## 1.6 兴盛优选：总部协同策略+部分放权地方，多机制加强 BD 市场开拓能力

### 1.6.1 本土起家，巨头效仿，转型社区团购业务焕发新生

**三个阶段，“预售+自提”模式的诞生。**兴盛优选诞生于湖南省最大的连锁便利店品牌——芙蓉兴盛，芙蓉兴盛成立于 2001 年。**阶段一：**2014 年，创始人岳立华通过直营和加盟的模式整合了上万家夫妻店，为自提模式打下了坚实的基础。后受淘宝、京东等电商平台的冲击，芙蓉兴盛门店业绩不断下滑，兴盛开始转型。**阶段二：**开创社区团购“预售+自提”模式，灵感源于快递自提点的便利店零售业务开始芙蓉兴盛小店转型，将店主作为团长，通过微信群向周边社区用户推送高性价比生鲜品，收到客户订单后再统一采购并次日配送到店，经历门店自配送到网仓模式到配送站模式，社区团购模式基本成型。**阶段三：**2020 年新冠疫情催化了兴盛优选业绩增长，同时吸引了资本的注意。兴盛优选得到京东、今日资本等融资，在资金及技术的支持下，迭代出了仓配 5.0 模式，走出了深厚下沉用户渗透和稳定高单量之上的兴盛自营共享仓中心仓一体，四大中心（加工、B2C、储存、运输）集中于同一园区仓配模式。

**自建供应商系统——阿必达。**兴盛优选从 2015 年起开始自建物流体系阿必达，并基于自控的物流团队，建立“市、区、县、镇、乡”的五级服务点。创始人始终坚持社区团购本质上是供应链效率革命，其物流中心的物流配送人员一度占公司 90% 以上。2017 年，兴盛优选陆续上线了消费者购买系统、门店后台系统、供应商系统上线，其中供应商系统“阿必达”联通着上万家上游供应商，包括工厂、农产品基地等，涵盖生鲜食杂到日用品、服装，为兴盛优选在社区团购赛道扩张奠定基础，有望突破仓库网点和配送能力的局限，覆盖地市一级、县级更广阔的市场。

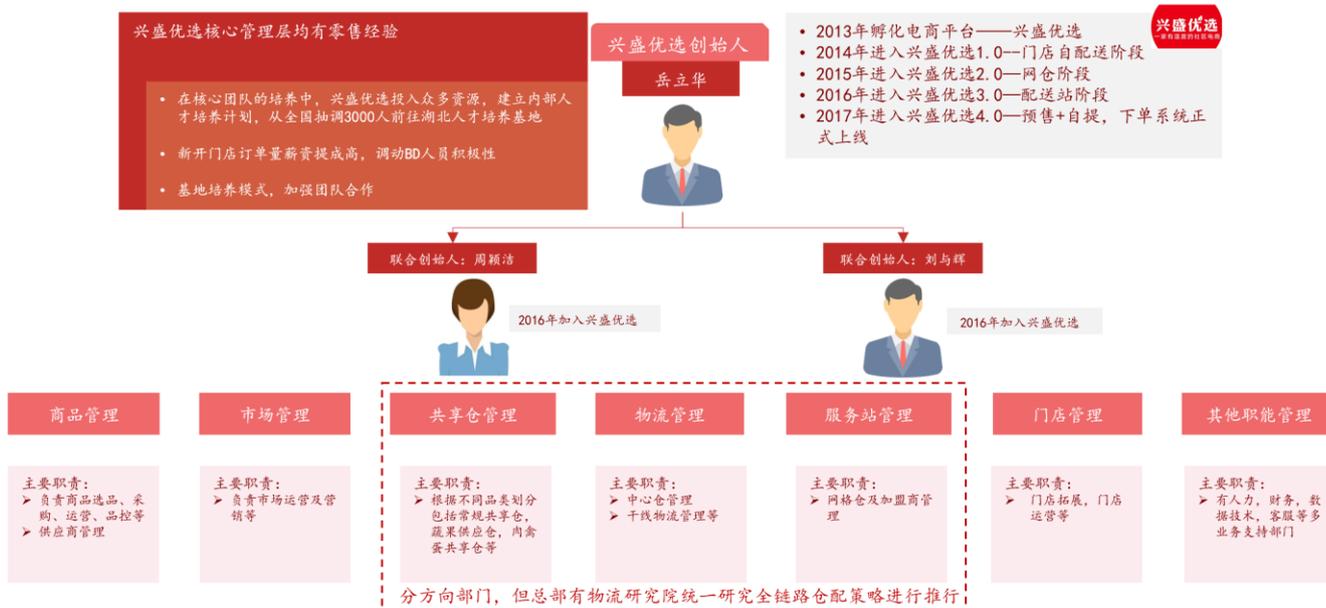
### 1.6.2 创始人带队，总部协同策略+部分放权地方

**创始人做批发业务期间，从下沉市场便利店业务开端，依托实体店孵化社区团购业务。**兴盛优选的领导团队由创始人及核心领导层岳立华、周颖洁、刘辉宇三人构成。

- **董事长岳立华**早年做批发起家，在 2001 年创办了低端连锁便利店品牌——芙蓉兴盛，孵化了芙蓉兴盛的电商项目兴盛优选。其对于零售行业的深厚理解，帮助兴盛抓住了下沉市场的机会，率先开始从批发转向零售、对品类结构进行优化，在湖南的乡村城镇搭建起了社区团购的框架，抓住了社区团购的核心仓储物流，并进行积极迭代，使兴盛优选在巨头林立的社区团购业务中占据了一席之地。
- **CEO 周颖洁及联合创始人刘辉宇**在零售行业具有多年从业经验，刘辉宇认为中国的下沉市场农村消费在升级，主要有买得到、买得好、买得起、到货快四个方面，提出兴盛围绕农村及扎根社区的战略。

**总部协同策略+省区自治的架构体系，全链条各个环节统一管理。**兴盛优选总部按职能划分管理中心，关键业务部门有商品、共享仓、物流、市场、门店，省区下设对应的业务部门，总部制定业务策略，省区统一推行，但省区有资源管理及协调权，部分程度上自我管理，省区下业务部门直接向省区负责人汇报。**具体部门及职能：**1) 商品管理负责商品采购运营等。2) 门店管理负责门店拓展及运营。3) 市场管理负责市场及营销活动策略等。4) 共享仓管理分不同品类下设部门；物流管理负责中心仓&干线物流；服务站管理负责网格仓管理。总部设立物流研究院负责共享仓&物流&网格仓策略及模式研究，上下游仓配环节协同，统一策略及标准后省区推行。5) 职能管理下设各类支持核心业务的部门。总的来看，兴盛总部协同策略+部分放权地方的架构体系，既保证了策略模式标准化及统一性，提高效率，又给予地方一定程度的自主管理权限。

**图 21：兴盛优选组织架构-总部协同策略+省区自治，全链条各个环节统一管理**



注：组织架构迭代变化中，根据已知信息梳理，或与最新实际信息有出入

资料来源：兴盛优选官网，无冕财经等，东方证券研究所绘制

### 1.6.3 内部人才管理机制升级，团队协作增强市场开发能力

**外部吸引人才，内部加强留存。**通过将订单数量与薪资挂钩来对 BD 进行激励，调动其积极性，吸引 BD 扩张；内部增强 BD 团队的粘性，以小组模式工作；并优化培训体系，提高员工高质量转化率。2021 年 3 月起，兴盛优选更新组织架构布局，具体表现为：

- **薪酬体系加倍激励：**初期针对新开门店订单数量双倍计算提成，兴盛优选所有新增自提点，在订单总量超 10 单的情况下，该自提点订单数量按双倍计算，凭此调动 BD（市场拓展）人员积极性；通过百万门店启动大会计划，不断增强对团队人员薪资激励。并且，在竞争激烈的湖北、重庆、四川、贵州和江西五地，同等条件下，业务人员业绩按 3 倍计算。
- **团队基地化建设：**2021 年兴盛优选推进基地规范化、标准化建设，提升基地战斗力。该模式将每 5 个 BD 组成一个小队，由队长带队负责地级市的市场开发工作。在某一区域集中进行

3个月市场拓展时，小组会一起租住在“基地”里，通过这样的“团队模式”加强地推团队的协同作战能力和信息互通，避免人员沟通不畅、业务效率低下和员工培养难度大等问题。

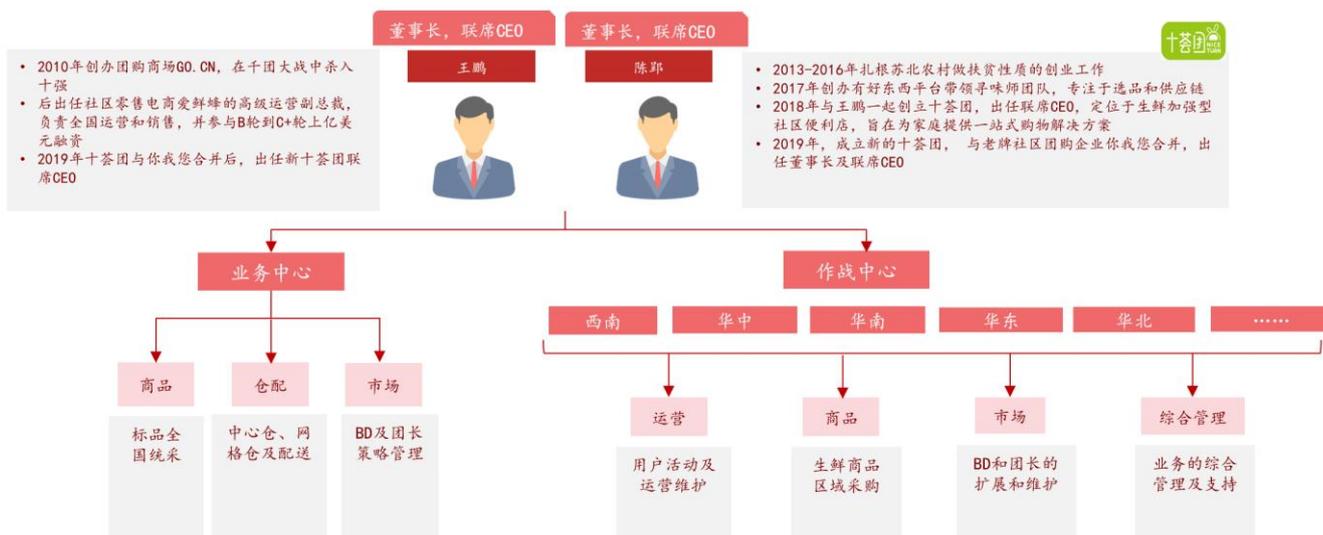
- **完善内部人才培养计划：**从全国抽调 3000 人前往湖北人才培养基地，从湖北一边抢占市场一边接受培训。人才培养结果优秀的员工在公司待满三个月，会得到 2-3 倍的工资，从而缓解人员流动率较高的问题。
- **创新转变 BD 主要职责：**目前 BD 的主要职责呈现出转变的趋势，从主要负责开发团长转变到维护和运营团长，不断提高团长粘性。

## 1.7 十荟团：总部统管与省区自治并行，创始人经验丰富入局早

创始人具有丰富的社交零售经验，打造社区团购独角兽。十荟团由两位创始人共同打造，两人丰富的零售经验为十荟团的发展打下了坚实的基础。

- **十荟团的创始人陈郢：**陈郢曾搭建适用于中国农村地区的新型的零售渠道；2017 年创办了主打“产地到餐桌”的品质社交零售品牌“有好东西”。十荟团的前身，就是“有好东西”的一个事业部。2018 年创立十荟团，旨在为家庭提供一站式购物解决方案。陈郢丰富的下沉市场及社交零售经验有助于为公司把控业务战略方向。
- **联席 CEO 王鹏：**有着丰富的创业及团购经验，于 2010 年创办团购商场 GO.CN，后出任社区零售电商爱鲜蜂的高级运营副总裁，负责全国的运营和销售工作，2018 年与陈郢一起创办十荟团，其丰富的创业经历和对零售电商、社区团购的理解，为十荟团的发展带来新的生机。

图 22：十荟团组织架构-总部统管与省区自治并行，两联合创始人各自分管



注：组织架构迭代变化中，根据已知信息梳理，或与最新实际信息有出入

资料来源：十荟团官网，亿邦动力等，东方证券研究所绘制

基于业务特点及联合创始人分管权限，十荟团组织架构采用总部统管与省区自治并行的方式管理。组织架构由总部性质的业务中心（分管商品、仓配和市场）和地方性质的作战中心（分管商品，市

场,运营,综管)组成;作战中心又分为华中、华北、华南等战区。除了这两大中心之外,后台部门还包括技术、产品、公关等负责业务支持。业务中心与作战中心组织架构平行,都配有商品、仓配和市场部门,由两位创始人分别带领,同样的部门业务中心和作战中心职能并不重合。

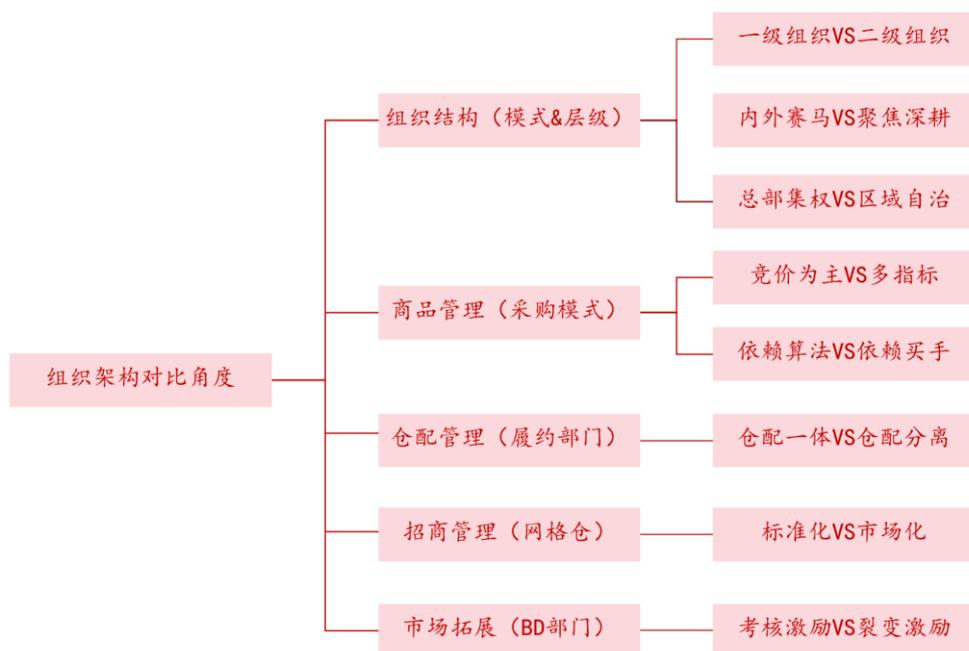
总部及地方在商品、仓配及市场业务上的具体职能分工如下:

- **商品业务:** 业务中心和战区业务负责的商品品类不重合,业务中心的商品部门主要负责可以全国统采的标品;战区商品部门主要负责需要区域采购的生鲜类商品。
- **仓配业务:** 由于仓配多为加盟及外包人员组成,所以可以通过总部统管的模式,十荟团业务中心下的仓配部门负责全国的配送管理、调拨,包括网格仓加盟,中心仓外包人员,招聘管理等。
- **市场业务:** 总部市场负责运营及策略,战区市场负责具体的 BD 管理及市场拓展,也负责战区内的用户及活动运营等,各个战区自己有权决定自己区域内的用户活动、折扣力度等。

## 二、组织架构全链路业务视角对比篇

**方法论及视角:** 上文我们从集团中社区团购部门层级地位、社区团购业务部门掌舵人、组织管理模式、决策链路及团队成员等多重视角进行了梳理分析,下文我们将从业务全链条出发,选取整体组织结构(层级、聚焦程度、模式),及业务链条各环节中的商品管理(采购模式)、仓配管理(履约部门)、加盟商管理(网格仓)、市场拓展(BD部门)等角度,并选取各角度中具有典型代表性的样本公司进行对比,对不同组织架构的特点进行分析,来透视不同公司的管理模式、风格及其对业务的影响。

图 23: 组织架构及管理模式全链路业务视角对比分析框架



资料来源: 东方证券研究所绘制

**结论及分析：从组织结构角度对比**，不同的组织结构及层级会影响其资源分配及策略方向，我们从三个角度来看：

**1) 一级组织/二级组织：**社团业务在集团处于一级部门的美团，多多相比处于二级组织的京东在资金，人力及流量上的投入力度更大，业务开展速度更快，尤其是在业务发展初期需要拓规模并打磨能力离不开钱，人，流量的支持，业务发展快带来足够的订单量也可以为打磨商品及履约能力创造环境。我们初步将各公司社区团购部门层级由高至低来排序：美团=多多>阿里>京东，而从投入资源及业务开展速度来看也对应呈现类似分布。

**2) 内外赛马 VS 聚焦深耕：**在社区团购业务发展上，不同公司组织及管理策略不同。美团，多多偏向聚焦内部培育，集中资源孵化社区团购项目，阿里京东则是多线操作，内外赛马加剧竞争促进业务发展，但阿里和京东策略上还略有不同，阿里偏向内部多线赛马筛选出优质“好马”再聚焦，京东偏向外部多线投资。

**3) 总部集权 VS 地方分权：**总部集权和地方分权带来的决策流不同导致业务决策、落地执行的情况产生差异。典型代表如美团优选是总部集权模式，地方下设业务部门垂直条线向总部汇报，区域负责执行较多，多多买菜则是地方分权模式，总部负责总体预算及目标发放，地方设置业务各部门，区域负责人有区域内各部门决策权。

**从业务全链路各业务的管理角度对比**，不同的管理模式及风格对业务发展有不同的影响。

**1) 商品管理：**由于业务认知、定位及历史管理经验不同导致各公司的商品管理存在差异，对业务带来不同的影响。多多重价格，采用竞价算法模式，对采购依赖程度低，贪腐空间小，采购价格较低；美团重综合体验，采用多指标采购筛选模式，对采购依赖程度高，有一定管理风险，采购价格较高，同时由于采购及品控要求高，美团商品质量略优于多多，相较而言多多更能吸引价格敏感型客户的青睐。

**2) 仓配管理：**由于不同公司历史经验及管理带宽问题，仓配管理体系上存在仓配一体和仓配分离两种模式的差异。老牌社区团购公司兴盛/十荟团及具有物流经验的京喜拼拼采用仓配一体的模式管理，美团优选及多多买菜则采用了仓配分离的模式管理。

**3) 网格仓管理：**不同公司的管理风格也映射在网格仓管理上。美团重标准化过程管理，多多重市场化结果管理，因此美团和多多的网格仓发展曲线也有所不同，美团要求高网格仓前期亏损较高，多多期初要求低，后期要求高但标准化流程管控及辅导较少且加大罚款，网格仓亏损由低转高。

**4) 地推管理：**由于不同公司流量基础不同导致地推推广管理差异。流量基础多多>美团>兴盛，对应导致对 BD 推广依赖程度由强到弱：兴盛>美团>多多，因此，兴盛采取激励形式更加激进的裂变形式管理 BD，美团根据不同业务阶段采用既有标准化管理的 KPI 考核，又有激励性质提成工资的方式管理 BD，且培训丰富，多多由于更多依赖主站引流在 BD 管理上既没有兴盛的激励程度高又没有美团的管理标准化。

**组织结构及管理方式不是一成不变的，需要和公司战略及业务发展阶段相匹配，并随业务发展及外部竞争环境做出相应调整，以保证组织活力及业务运营效率。**尽管不同的组织结构及管理方式各有利弊，很难一言以蔽之，需辩证看待，但为了分析各模式在业务中的适用性，我们试图通过简单场景分析，假设不考虑集团其他业务情况下，通过理论分析及经验推导总结出在社区团购业务不同阶段所适用的管理模式如图 24。

**图 24：社区团购分业务阶段组织架构及管理模式适配性**

维度	角度	前期	中期	后期	备注
组织结构	一级组织VS二级组织	一级组织	一级组织	一级/二级组织	早期业务迭代速度快，对规模及密度有要求，作为一级组织可以投入更多资源，且汇报线短便于快速调整
	内部聚焦VS多线投资	多线投资	内部聚焦	内部聚焦	早期可以通过内外多业务探索方向，但中期需及时聚焦，否则基于该业态业务链条长+竞争激励的现状容易被拉开差距
	总部统管VS区域自治	区域自治	区域自治	总部统管	基于业务复杂性+区域性特征，前/中期放权地方探索业务方向，后期总结经验统一推行，以在迭代速度及标准化上达到平衡
商品管理	竞价算法VS多指标买手	竞价算法	竞价算法	多指标买手+算法	早/中期竞价算法方式快速筛选供应商并获取价格优势抓住客户，后期关注价格质量多指标，算法/买手相结合沉淀优质供应商
仓配管理	仓配一体VS仓配分离	仓配分离	仓配一体	仓配一体/分离	早期缺乏全链路管理经验采用仓配分离易管理，中期/后仓配一体提升效率，但后期若因为业务规模增大管理带宽限制也可能分离部门
加盟商管理	标准化VS市场化	市场化	标准化	标准化	早期通过市场化机制少标准多尝试，加盟商门槛低易入门，中后期标准化流程节点控制，管控风险提升效率

备注：以上仅从社区团购业务发展视角来看，暂不考虑集团其他业务的理论及经验推导

资料来源：东方证券研究所绘制

我们认为在**组织结构上**，1) 一级组织 VS 二级组织：由于早期业务迭代速度快，对规模及密度增长要求较高，前/中期作为一级组织资源调动及汇报更便利，更有助于业务发展。2) 内部聚焦 VS 多线投资：由于社团业务复杂性及外部市场竞争程度，需及时聚焦核心以防被拉开差距。3) 总部统管 VS 区域自治：基于社团行业复杂多变+区域性特征，前/中期放权地方探索方向，但后期形成标准化经验可由总部统管，地方执行。

在**管理方式上**，1) 商品管理：竞价算法 VS 多指标买手：基于区域化供应商多小散的特征，前/中期竞价算法快速筛选供应商并获取价格优势吸引用户，后期或需关注多指标，算法买手相结合沉淀优质供应商并稳定客户。2) 仓配管理：仓配一体 VS 仓配分离：主要跟公司本身物流仓履能力相关，若早期缺乏全链路管理经验则采用仓配分离易管理，但业务做大后仓配一体会有利于提升决策沟通效率及上下游配合，但是若后期因为业务规模增大管理带宽限制也可能分离部门。3) 加盟商管理：早期降低门槛市场化竞争重结果有利于加盟商入门，但中后期仍需设置标准化流程管控点，精益化管理有助于风险管控，提升效率并保证稳定性。4) 地推管理：由于各自资源禀赋不同，根据依赖地推程度可调整 BD 管理方式及激励程度。

## 2.1 组织结构对比：不同的组织结构影响其资源分配及策略方向

### 2.1.1 一级组织 VS 二级组织：美团/多多/阿里 VS 京东

根据社区团购事业部层级可以看出其在公司业务中的战略高度，对资源分配和扶持力度产生影响。（该章仅适用平台型平台）美团和拼多多社区团购的定位初始就设定为一级战略项目，采用独立事业部/独立项目组形式进行管理，阿里期初是将社区团购放在盒马事业部下的二级部门中，近期整合资源成立一级独立部门 MMC 事业部，战略升级，京东社区团购业务京喜拼拼则被放在二级部门中，嵌套在京喜事业群里，资金资源和流量扶持都略有不足。而社区团购业务目前还属于探索发展

期，业务的发展速度通常与公司对于其资源的倾斜成正相关，而不同的组织层级又决定了业务的资源分配情况，我们理解，根据各巨头社区团购业务在集团内部的重视程度强到弱可以排序为美团=多多>阿里>京东。一级组织架构通常意味着公司资金、人力和流量的倾斜与投入。

- **资金方面：**美团和拼多多都表示将长期大力投资社区团购业务，其中拼多多业绩会表示将持续投入社区业务，美团在 20Q4 的业绩会上表示新业务亏损达到 60 亿，其中一半来自美团优选，21Q1 由于进一步下沉开城，亏损接近翻倍，并在 21Q1 中表示未来仍将持续加大投入，我们预估美团 2021 年在社区团购上的投入在 300 亿左右，说明其对于社区团购的投入力度。阿里整合资源成立 MMC 事业部后戴珊曾公开表示对社区团购业务投入不设上限，从近期阿里开城后对商品及履约质量的高要求及高补贴可以看出其业务投入的决心，而作为京东二级事业部的京喜拼拼我们认为对资金投入方面可能更谨慎。
- **人员方面：**美团、多多和阿里都调派核心高管直接负责相关的管理事务，美团调任 s-team 成员且具有买菜零售业务经验的陈亮统管，多多则由联合创始人及拼多多业务实质负责人阿布成立独立项目组统管，在拼多多多多业务中，多多买菜是唯一一个由阿布直接带领的项目（非间接），掌托人丰富的经验及在公司内高职级位置使得其对业务方向的把控经验更为精准，经验更为丰富，同时内部资源也更好协调，业务扩张速度和效率也会更高。相较而言，京东仅调任物流背景的管培生高管负责京喜&京喜拼拼业务。
- **流量方面：**美团和多多都全力进行流量扶持，各自利用自己最有优势的资源为社区团购业务进行引流，美团是线上线下两手抓，充分利用美团 BD 优势，在业务初期投入万人 BD 团队，并在美团主站的最佳流量位给予引流；多多则充分利用主站资源，在主站百亿补贴上方、搜索栏及其他大大小小 20 余个位置为社区团购进行引流；阿里选择在淘宝上在某些地区对淘宝买菜（盒马集市/十荟团）进行引流；而京东则仅在 MAU 仅千万的京喜 app 为社区团购导流（流量较大的京喜小程序未见引流）。由此可见，一级组织架构与二级组织架构之间的流量导入层级存在差异。

**综上**，从资金，人员，流量扶持等方面可以看出，社区团购业务在集团内部的重视程度不同，组织架构层级不同，其资源分配也呈现出不同的结果。拼多多、美团资源最为丰富，在目前市场上也跑在最前，阿里组织架构调整后社区业务逐步提高，资源逐步跟进，单量上升速度快，而京东的资源跟进及发展进度较慢，可能和其组织架构有关。

**我们认为**，目前社区团购业态还处于较为初级的阶段，发展迭代快，在商品能力，履约建设及获客上还需要投入较多资源建设打磨，而商品及履约能力的建设又依赖于订单量及订单密度的提升，公司需要保证抢占市场的同时及时迭代提升基础能力，否则拉开较大差距后可能较难追赶，像京东的二级组织可能不利于其流量导流及资金扶持，对订单量提升及基础能力建设上产生不利影响。

### 2.1.2 内外赛马 VS 聚焦深耕：阿里/京东 VS 美团/多多

在社区团购业务发展上，不同公司组织及管理策略不同，最终业务资源及发展速度拉开差距。

**阿里京东多线投资扶植，美团多多深耕内部培育（该章仅适用平台型平台）。**美团，多多偏向聚焦内部培育，专注于集团内部发展培育出属于自己的新业务线，未做多线布局。阿里京东则是多线操作，内外赛马加剧竞争促进业务发展，但阿里和京东策略上还略有不同，阿里偏向内部多线赛马筛选出优质“好马”，内部多业务赛马，外部聚焦投资。阿里通过内部扶植多个业务线（零售通，盒

马集市，驿发购等），使其互相竞争，决出胜者并融合；在外部投资一家有潜力的平台（十荟团），再使内外部进行赛马。京东则偏向外部多线投资，内部聚焦。京东内部整合资源，扶植二级项目京喜拼拼；外部投资多家区域性社区团购平台，押注在不同的公司上。

**内外多线投资和聚焦深耕各有利弊，但对于运营链条长，竞争程度高的社区团购赛道，利用核心资源聚焦深耕或是与竞争对手拉开差距的重要因素。**内外赛马机制虽然可以帮助团队增强内部驱动力，试水新业务板块的潜力如何，并在业务发展初期更加快速的抢占市场，但是多个团队之间协同效应差，可能出现开城选址重叠造成的内部损耗，同时，多线操作导致流量、资金等扶持不够集中，可能造成业务线的发展速度落后于竞争对手。就此，我们认为在社区团购行业中，玩家是否能够明确自身定位，充分挖掘自身优势并积极深耕，是其社区团购业务能否快速发展并和竞争对手拉开差距的重要因素。

图 25：内外赛马 VS 聚焦深耕优劣对比

聚焦深耕（美团/多多）		内外赛马（阿里/京东）	
优势	劣势	优势	劣势
1. 流量集中，业务发展速度快 2. 内部协调沟通更为顺畅 3. 后期内部架构更为稳定	1. 战略过于聚焦存在失败风险	1. 竞争加剧/增强内部驱动力 2. 不同方向探索新业务潜力 3. 快速抢占市场	1. 流量资源不集中导致 > 开城速度缓慢 > 单量较低 2. 选址重叠、内部虚耗

资料来源：东方证券研究所绘制

**我们认为**，在业务发展最早期通过内部赛马/外部多线投资/内外赛马的多线操作有利于多点开花抢占市场，探索业务发展不同方向，加剧竞争，挑选出和业态最匹配的发展最快的“好马”，但在市场开拓期结束，面对外部多家巨头竞争的情况下，若不能及时聚拢资源进行聚焦，则无法发挥公司原有的优势，导致商品/仓配外部资源抢占及用户心智抢占上的劣势。

### 2.1.3 总部集权 VS 省区自治：美团优选 VS 多多买菜

总部集权统管及省区放权自治两种管理方式的区别会导致业务决策及执行流程上存在较大差异，目前美团采用总部集权方式，多多则采用区域放权方式管理，除多多以外，京喜拼拼也采取区域放权的形式进行管理，由于京喜该模式在 6.18 才调整完毕初形成，所以我们拿更具典型性的美团优选及多多买菜进行对比。

**美团优选总部集权统管 VS 多多买菜省区放权自治。**以下以较为典型的美团和多多进行对比，基于历史业务管理模式迁移及对业务管理认知的不同，在社区团购业务上美团优选和多多买菜组织管理决策条线呈现出明显的不同。美团优选的模式呈现“总部条线管理”+“地方垂直汇报”的模式，总部设立各功能性业务部门，决策业务发展方向及策略，商分作为决策大脑，在总部担任“智囊团”

角色，对业务发展方向进行前瞻，并对业务如何落实提供策略支持，经过反复验证后下达地方进行统一推行，地区各个业务的负责人直接向总部业务负责人汇报，地方对总部目标及策略拆解，再进行具体执行，对重大策略决策权较小。而多多买菜的组织形式完全不同，它能在闪电战中快速展开布局，追赶其余巨头，主要因为地方管理者们得到了充分授权，总部只负责下达目标，地方以各省区进行划分，各省区的负责人省总有充分的自主权，在省区下再分别下设商品，仓配等不同功能的业务部门，分管省区内各业务进行决策及执行，呈现出“以地方探索为主+总部把控目标”的显著特征。

图 26: 美团总部集权 VS 多多地方分权架构对比



资料来源：美团官网，拼多多官网，晚点 LatePost，东方证券研究所绘制

**总部统管模式标准规范，但迭代速度慢地方特色不足。**在优势方面，体现之一，总部统一规范决策，制定行动手册，保证了强有力的执行力，在开城期间标准化，规范性，具有强复制能力。如美团去年底开城正是得益于此，每开一城会派总部飞虎队到地方进行招商，并搭建地方团队，使得开城更为规范，虽然初期在进度上没有多多迅猛，但在标准逐步迭代后，后期开城速度上逐步加快。体现之二，总部统管模式，各部门人才垂直管理，总部各业务部门集中该领域高标准专业人才，专业度会更高，同时权责关系明确，指挥系统清晰。美团总部几大业务部门负责人主抓负责本部门的一切经营事项，专业化水平较高。但同时总部统管也存在一定的劣势，其前端业务人员缺少自主性，造成面对瞬息万变的市场环境，战略规划传达有时滞性，使得工作缺乏灵活性，及时性等弊端，此外，总部决策缺乏地方特色性不利于差异化竞争，决策稳健有余尝新不足。

**地方自治模式管理灵活创新，但决策因人而异存在动作变形的风险。**这样的方式具有一定的优势，其一，省区负责人自负盈亏，对省区负责人采用结果强考核方式管理，内部竞争更加激烈，有助于提升其积极性。其二，因地制宜，在选品环节提升主动性，选择更加符合该地区独特风俗的产品，

实现差异化运营；其三，市场反应速度快，省总独立决策，制定方案，减少规划制定和落地之间的时间差，并能根据执行结果快速迭代。这样的组织布局使得前端人员有较大的灵活性和自主性。但是这样的方式也带来了一些隐患，其一，地方权力过大容易滋生腐败现象，同时过度依赖省总，一旦省总离职，可能会导致该区全链条出现问题；其二，同时每一位大区负责人需要统领运营、采购、招商等多个业务线，对区域负责人专业度要求较高，需要综合性人才才能较好的承担起该责任；其三，由于多多对省总考核上更加激进，各省总需要对 GMV 及最终的 UE 结果负责，若结果较差可能会被其他强势区域合并，导致省总可能会采取激进策略促使业务发展，如果不加以控制，可能会带来业务动作变形，存在一定的隐患。如近期多多从某区域开始的冲大件业务，其他区域跟进，虽然有助于提升 GMV 并开拓部分 Tob 业务，但是也可能对履约体系和服务体验造成冲击，该策略在现有履约体系下是否适合立即推行仍存有疑问，若不能合理掌控大件比例，及时调整网格仓管理可能会带来隐患。

**图 27：总部集权 VS 地方自治不同阶段优劣对比**

美团优选		多多买菜	
优势	劣势	优势	劣势
<b>市场开拓期间：</b> 统一开城手册，强规范性  总部统一管理，强执行力  人才垂直管理，强专业性	<b>市场开拓期间：</b> 开城速度慢  响应能力较弱  地方调研能力有待提高	<b>市场开拓期间：</b> 开城速度快  响应能力强  地方调研能力强	<b>市场开拓期间：</b> 地方人员分管，规范性弱  负责人员综合能力待考量  地方分管，政策难统一
<b>市场运营期间：</b> 总部集中采购，低采购成本  总部统一决定，多选货品类	<b>市场运营期间：</b> 选品地方特色不够突出  总部统一调度速度慢  决策制定与执行时间差长	<b>市场运营期间：</b> 选品地方特色性强  及时进行战略调整  市场适应性强	<b>市场运营期间：</b> 地方权力过大，滋生腐败  负责人员流动，会导致链条瘫痪，存在隐患

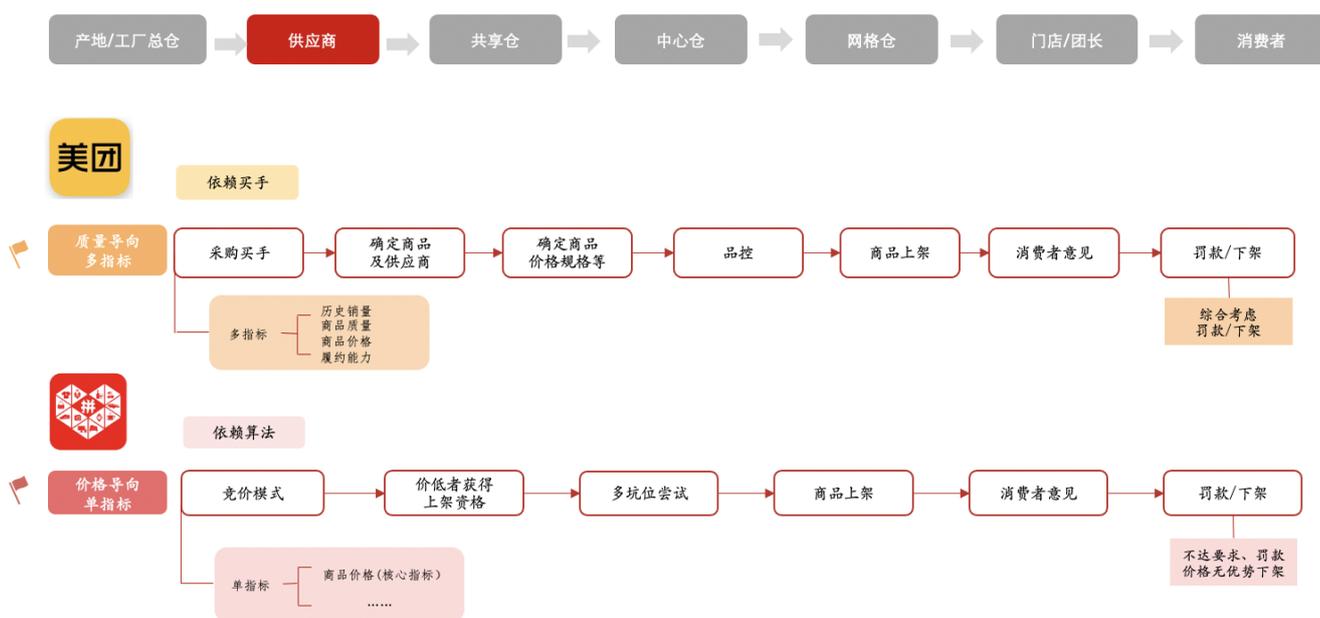
资料来源：东方证券研究所绘制

我们认为，在业务发展初期地方放权探索发展的方式可能更适合社区团购业态的发展，社区团购 211 天的履约使其具有区域性特征，尤其是采购招商方面，放权地方业务探索及迭代速度快，激发主观能动性，结合当地特色做出决策，和区域社区团购业务更适配，尤其是在模式未跑通之前。总部统管可能更适合业务模式跑通后，从地方特色管理中总结提炼出标准化运营打法后，再统一推行。接下来我们将从业务全链路视角分别对比各社区团购平台不同业务方向下的管理模式及其衍生的组织架构的不同，并选取在特定模式上有典型代表性的公司进行对比分析。

## 2.2 商品管理：依赖竞价算法 VS 依赖买手多指标-美团优选 VS 多多买菜

第一，**商品管理环节**：商品品类、质量、规格等一系列因素是影响消费者选择哪家平台的核心要素之一，各公司根据对商品业务的不同认知及其对采购职能的不同要求，各平台在商品管理部门的布局及管理方式也有所不同，主要的方式有两种，其一是不依赖商品人员，而是采用商品竞价算法来筛选商品及供应商，这样的模式商品部门更类似于做店铺招商，商品人员不需要有很深厚的传统采购经验，只需要保证足够的供应商招商池，并通过算法竞价筛选管理供应商即可；其二是依赖商品人员商品管理经验，通过商品规划，选品及通过多种指标加权，依赖采购零售经验对供应商及商品进行管理，两种方式各有利弊。

图 28：依赖竞价算法的招商架构 VS 依赖买手多指标采购架构-美团优选 VS 多多买菜



注：以上为我们根据近期信息梳理所绘，主要用于展现流程及方式差异，或与最新实际信息有出入

资料来源：东方证券研究所绘制

**多多采购管理机制导致对采购小二依赖程度不高，小二更多是负责招商管理。**多多买菜对采购的专业性要求不高，其采购人员称为“小二”，更偏向主站店铺运营的角色，因此总部采购岗位较少，更多是省区商品部门，各品类采购小二负责供应商招商。多多买菜主要以市场价格驱动，采用和拼多多主站相类似的模式，通过竞价模式，供应商统一线上报价，系统算法自动筛选，价低者获得产品上架的试点机会，并根据上架后的价格，持续坑产等决定下一轮上架商家。由于价格指标所占权重重大，指标较为单一，算法可筛选选取，因此采购小二的权力较小，更多是招商宣导及运营的职能。且在过程中，随时有总部派人干预，减少贪腐。此外，多多买菜实行定期小二轮岗制，要么更换小二负责的区域，要么更换小二负责的品类，减少采购与供应商的绑定程度，进一步降低贪腐可能性，最终贪腐成本低，对采购成本及销售价格造成影响。

**美团采购管理机制导致对采购买手依赖程度较高，采购综合负责从选品到供应商选择及运营的多方面管理。**美团采购体系分为总部及地方两层，总部采购多负责策略，更偏向传统采购买手性质，总部/地方采购需要根据品类规划进行选品，并根据价格，质量，坑产，供应商履约等多指标对供应商进行筛选，筛选标准并非完全统一，由于人工筛选机制，采购具有一定的主观能动性，权力较

大。此外，采购不采用轮岗形式，采购稳定性较高，以承担相应 KPI（如 GMV,销售量）等方式进行考核，可能会导致采购和供应商的利益绑定，基于这样的管理方式，存在一定的贪腐隐患。但是总部采购指导+地方采购招商的形式也带来了一些好处，比如对品类的规划指导，标品集中统一采购降低成本等。

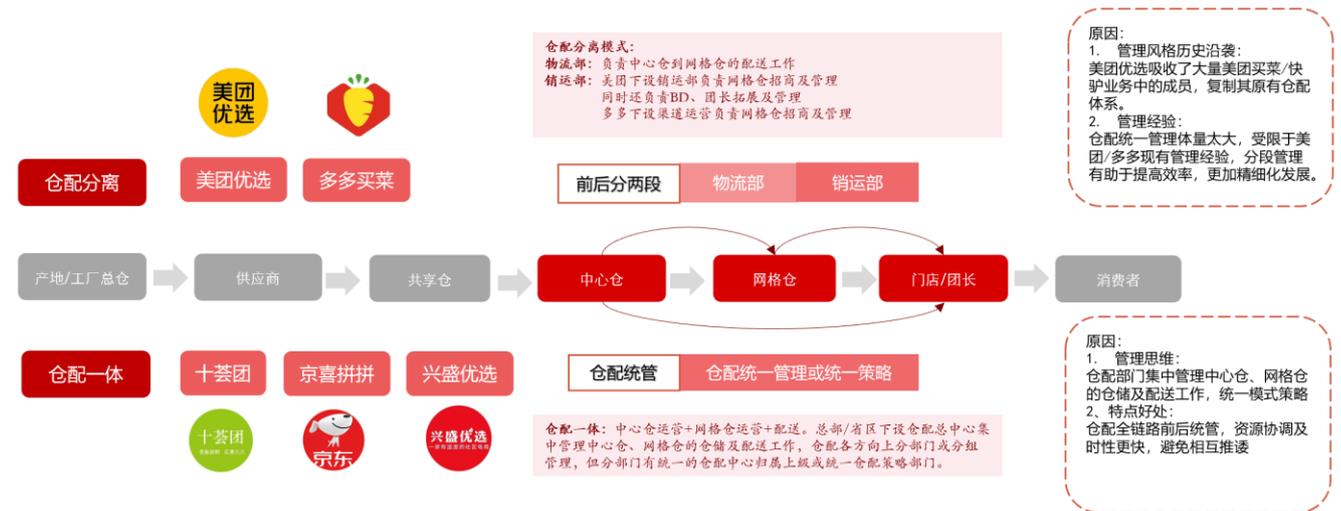
**我们认为**，竞价模式一方面可以更高效的筛选出报价较低的供应商，同时供应商迫于持续的竞价压力降价，有助于采购成本的优化，另一方面竞价体系可以很大程度上避免贪腐问题，综合来看能够在商品采购价格上获得更强的竞争优势，但该机制也会使得品质高价格高的供应商流失，商品产品质量下降，在未来满足更多用户不同品质需求上可能会受限。业务发展初期，需要快速起量并不断扩大商家池进行滚动筛选，采用竞价模式可能更适合。用户端，通过价格优势吸引更多用户，提高订单规模和密度，再反作用于采购及履约环节，形成良性循环；商家端，面对众多未曾合作的商家，通过竞价商家试验的方式能加速轮转，最终筛选出能力匹配社区团购业态的商家，竞价模式能更快助推业务发展，后期可能需要对多指标进行买手+算法的综合考量。

## 2.3 履约方面：仓配分离 VS 仓配一体-美团优选/多多买菜 VS 兴盛/京喜拼拼/十荟团

**第二，仓配履约环节：**社区团购中履约效率及质量是用户体验的重要保证，如何管理全链路仓储和配送，对中心仓，中心仓-网格仓干线配送，网格仓加盟的管理方式是值得关注的內容。目前各平台管理模式主要呈现有两种，仓配分离（这里仓配分离主要指仓配环节中心仓/网格仓前后两段）或仓配一体（这里是指中心仓，网格仓为统一部门管理，或者虽单独设立不同部门管理，但有统一归属的上级部门/上级领导/统一策略）。

由于全链路仓配链条复杂，管理带宽难度大，仓配分离便于管理但也意味着信息传递效率低，跨部门合作难度大。仓配分离主要是仓储和配送部门分离或仓配的不同环节分离，这样管理方向可能更加聚焦，有利于部门实现专业分工，管理带宽小，更加简单，但是仓配分离也伴随一些问题：1）可能存在仓储、配送部门或不同环节仓配部门存在信息不对称，策略不一致，跨部门传递速度慢，合作推行项目难度大。2）可能存在不同部门相互推诿的可能，导致出现问题改善不及时。最终可能造成履约效率及用户体验受到损害。仓配一体意味着“中心仓-干线物流-网格仓”管理更紧密，不同环节可设不同方向/部门，但最终归于一个上级部门/领导或有部门统一推行策略，各环节上下游统一策略，统一管理，统一标准，这种方式能够使仓配业务流程无缝对接，沟通更加高效精准，策略也更好执行，减少仓配差错率，提高效率，但是这对部门领导人的管理经验及专业化要求很高。根据不同公司仓配不同环节的联系紧密度从高到低排序可以分为：十荟团~京东~兴盛>多多>美团。

图 29：仓配一体 VS 仓配分离-美团/多多 VS 兴盛/京喜拼拼/十荟团



我们理解：根据仓配不同环节的联系紧密度从高到低排序可以分为：十荟团≈京东≈兴盛>多多>美团

注：以上为我们根据部门结构及业务执行理解所绘，此处仓配一体是指虽中心仓，网格仓等随有不同部门，但有统一归属的上级部门/上级领导/统一策略。

资料来源：东方证券研究所绘制

**美团优选由于历史架构及团队经验问题采用仓配分离的组织架构。**美团团队成员多来自于快驴和美团买菜，组织架构也基本是复制的美团买菜的组形式，一方面由于历史架构问题，另一方面由于美团采用业务部门总部全国统管的方式，省区下设同样的业务部门向上汇报，管理带宽大，难度大，同时，团队成员在社区团购业务上管理经验还不够充裕，所以现阶段选择仓配分离模式，将中心仓-网格仓中间的环节切割开，一段是中心仓及中心仓-网格仓的干线物流归物流部门管辖，一段是网格仓之后的网格仓加盟及BD管理，团长管理归销运部门管辖，这种模式各部门相互配合各司其职，便于管理，但是也可能由于沟通成本较高，使得权责不明确，可能出现管理内耗现象。

**多多买菜以省区为主导，由于管理经验问题在省区采用仓配分离的组织架构。**多多买菜各省区间设置仓储物流/渠道运营两个方向负责仓配履约，仓储物流负责中心仓仓配，渠道运营主要对接网格仓招商及运营，统一向省总汇报，和美团类似分两段，但是相比美团总部统管分两段，多多省区由于人员较少，管理带宽小，两部门的紧密程度相较美团会更高一些。但是由于总部中台的统一调配较弱，权力小更多是策略策划，可能会使得不同省市之间仓配无法分享数据和商品，问题改善及经验分享上可能没有总部统管更通畅，可能一定程度上会造成资源的重复浪费。

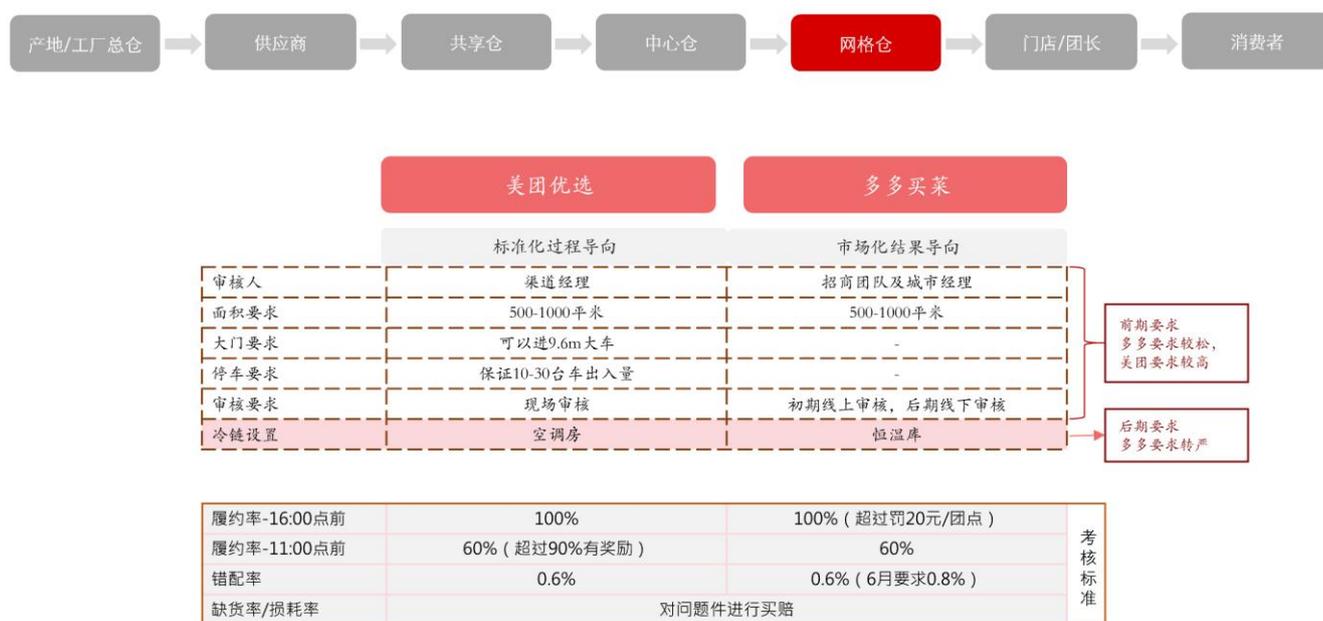
**社区团购老牌玩家十荟团/兴盛优选仓配管理模式相对成熟，采用总部统管+仓配一体化的组织架构。**社区团购的老牌玩家兴盛优选，在总部设有物流研究院，探索共享仓&中心仓&网格仓的模式并全国推行，虽然在地方上设有独立的中心仓及网格仓部门，但更多是执行，仓配模式由总部物流研究院统一策略，统一标准，实现仓配全链条统筹管理。十荟团则是在总部设立仓配部门，直接统管中心仓，干线物流及网格仓。仓配一体有三方面优势：1)有助于信息共享并提升沟通效率；2)防止不同部门相互推诿，提升业务迭代速度；3)保证总部策略及成功经验可以得到复制，实现履约管理最优化。京喜拼拼在6.18的最新组织架构调整中也采用了类似模式，我们判断未来的仓配一体化管理是组织管理变革趋势。

## 2.4 网格仓运营管理：标准化管理 VS 市场化管理-美团优选 VS 多多买菜

第三，网格仓环节：源于管理人员认知及公司管理风格不同，网格仓管理模式及风格呈现差异化，进而对业务造成不同的影响。

网格仓作为社区团购物流体系的最后一环，以加盟模式为主，加盟模式使得社区团购平台将全链条中物流成本占比最大、分散且难统一化管理的部分外包出去，降低了平台自建经营的成本和亏损风险，是履约链条能否跑通的关键因素，也是社区团购平台打开下沉市场的重要推手，网格仓的管理模式对业务发展尤为重要。

图 30：标准化管理 VS 市场化管理-美团优选 VS 多多买菜



注：考核标准在动态变化中，或与实际存在偏差

资料来源：开曼 4000 等，东方证券研究所绘制

美团基于重过程、标准化的历史管理风格，网格仓管理采用 SOP 标准化管理模式，且要求标准高。首先，在网格仓加盟审核方面，有一整套标准的审核流程及要求，网格仓管理人员需要进行现场审核，对于仓库地面、面积等方面都有标准化的严格要求，网格仓准入门槛较高。其次，对于网格仓运营管理方面，管理精细化，有专门的网格仓管理部门负责网格仓运营管控，对网格仓进行培训与扶植，每一个环节都有详细、明确的操作流程和奖惩制度，并对网格仓内分拣、司机配送等环节进行专业培训，形成统一标准化操作手册。在网格仓规范化管理上走在行业领先地位，首创 11 点妥投率等 KPI 考核指标。这样的管理方式，对于网格仓加盟商层面，因为市场未接受过类似的教育，导致网格仓履约成本过高，存活率较低，但是能存活下来的加盟商通过标准化训练运营将更加精细。对于公司发展而言，可能拉低业务拓展速度，但是精细化的管理让履约效率提升，履约质量更优，对于消费者来说体验更好。在市场稳定下来之后，差异化的体验也会保持业务在竞争态势中的优势。对于公司组织管理层面，由于全国网格仓加盟商众多，管理流程相对繁杂，为达成对网格

仓的标准化管 理,需要成立单独的网格仓管理部门,且需要人手多,对员工仓配管理经验要求较高,员工成本高。

**多多基于重结果、市场化的历史管理风格,网格仓管理采用结果导向,重罚款的机制管理。**多多买菜对加盟商的管理整体是先松后严的模式。首先,在网格仓加盟审核方面,前期对网格仓审批较为宽松,准入门槛较低,最初为了大量吸引网格仓加盟,仅需要线上提交材料审批即可;后期在网格仓数量达到需求程度后,才逐步派招商团队进行现场审核,逐步提高对加盟商的要求。其次,在网格仓运营管理方面,秉承拼多多一贯的结果导向型风格,对网格仓加盟商运营细节等过程管理统一标准较少,最后对于履约率、差异率等考核指标不达标的网格仓采取罚款的方式管控,对不合格的加盟商进行洗牌汰换。这样的管理模式,对于网格仓加盟商层面,先松后紧更有利于加盟商逐步优化,且准入门槛低成本低,依靠网格仓加盟商自身经验运营发展,但是相较而言由于缺乏明确的制度管理,不达标就罚款的形式也使得很多没有丰富经验的供应商经营困难。对于公司发展而言,市场化结果导向型管理机制使得多多买菜在野蛮生长的前期,能够高速扩张发展,抢占足够的仓配资源。对于公司组织管理层面,不需要对网格仓进行精细的过程监控,管理相对简单,员工需求人数少,且对员工的仓配管理经验要求较低,员工成本低。

对比美团和多多在第三方加盟商管理上,如商品供应商管理、网格仓加盟商管理,我们不难发现,美团更偏标准化流程管理,多多则是市场化纯竞争机制,美团会设立一系列规则,把要求把控在前和中,而多多则是通过市场竞争结果对供应商/加盟商进行洗牌汰换,因此多多不需要像美团在流程中加多指标多控制点,把握关键核心结果要点即可,因此管理繁杂度可能低于美团,随之而来的人效可能高于美团。

## 2.5 市场拓展: 依赖地推 VS 依赖流量-美团优选/兴盛优选 VS 多多买菜

1) **第四,市场拓展环节:**市场拓展对于社区团购这种需要全国化下沉市场快速铺开的业务至关重要,对市场拓展部门的管理方式直接影响市场开拓的效率及质量,由于行业各玩家的主站流量基础不同,各家对 BD 部门的组建、管理、以及重要程度有不同的理解及定位,流量基础由强到弱:多多>美团>兴盛,导致对 BD 推广依赖程度由强到若:兴盛>美团>多多。

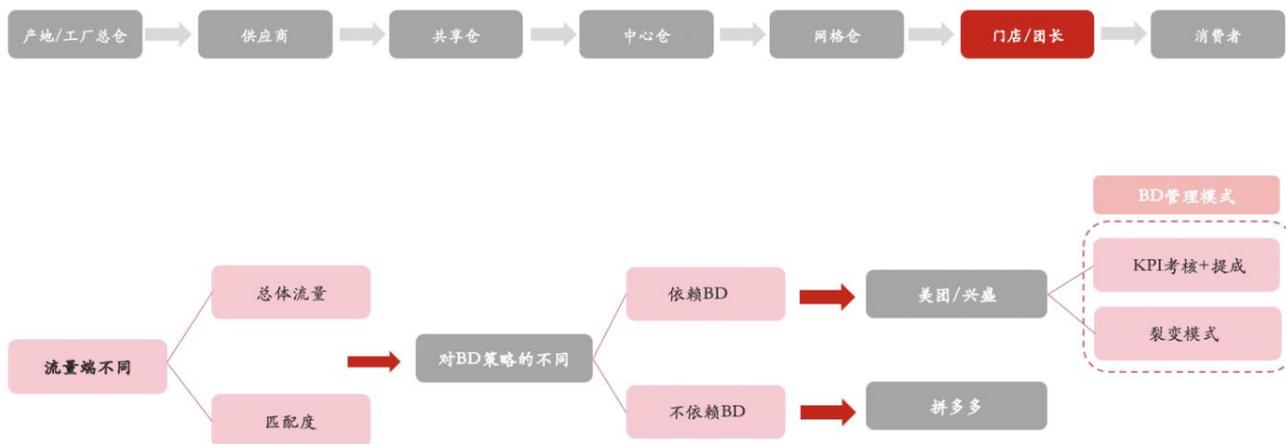
由于主站缺乏下沉市场流量直接导流,美团和兴盛需要 BD 进行线下拓展及引流,对 BD 依赖程度高,但两者管理风格及模式存在差异,美团作为上市公司更注重流程合规标准,且利用历史其他业务对 BD 的管理经验,更侧重于采用精细化的薪资激励和 KPI 考核制度,来培养扩大 BD 团队;而兴盛作为创业型公司则更注重市场开拓速度快,最大化拉动 BD 工作积极性,因此其选用了裂变形式管理 BD 团队,即通过 BD 发展下线 BD,按照不同层级的分销体系给予 BD 充分提成,快速发展 BD 团队并开拓市场。而多多买菜由于主站流量丰富且和社区团购场景下的用户高度吻合,对 BD 依赖程度不高,更多依靠主站导流即可,因此在 BD 策略上与美团/兴盛产生差异。

### 2.5.1 依靠 BD 推广: 美团优选激励考核体系 VS 兴盛优选裂变分销模式

**美团 BD 铁军,复用丰富的部门经验与完整的体系为社区团购赋能,采用提成制+KPI 考核相结合的手段进行管理。**从美团过往的历史来看,美团干团大战中打造地推铁军成为美团制胜关键。与之相似,社区团购能否跑通的核心关键在于订单量及订单密度,这取决于优质供应链与稀缺型团长上,

因此如何通过低线市场 BD 团队快速获取优质团长资源，领先完成用户池沉淀成为制胜法宝。美团过往千团大战中积累的 BD 管理经验和体系在社区团购业务中进行复用，根据不同业务阶段 BD 职能不同，对于 BD 的管理既有标准化流程管理及 KPI 考核，又有激励性质提成工资。

图 31：流量基础决定 BD 策略不同-美团优选激励考核 VS 兴盛优选裂变



资料来源：东方证券研究所绘制

美团优选借鉴历史美团 BD 管理经验，不同业务阶段采用不同管理方式：**具体形成了以下管理特色：**  
**1) 复用美团 BD 管理经验提升销售效率：**第一，美团团购地推采用分区不分行业策略，对销售人员按区域划分成不同的蜂窝管理拜访商家，节省在途时长，提高拜访效率，美团优选也采用蜂窝式管理，使用蜂窝系统，方便统一管理和调控。**第二**，美团地推为加强团队内部技能和知识共享，实行“早启动晚分享策略”，一个团队每晚对于遇到的问题和解决方案来实现技能和经验的共享。同样，美团优选也有类似的管理机制，且美团各部门之间的 BD 协同能力较强，例如在长沙，外卖、酒店和社区团购各种部门的 BD 在同个工作群内，结对子互相帮扶互通消息。这种方式解决了可能存在的知识技能及经验有差异的问题，可以共享商家信息，同时可以帮助团队避免在同样的地方犯错误。以上这些相似的策略及管理手段被运用到社区团购业务上，提高了 BD 拓团及拉新效率。

**2) BD 运维阶段/BD 管理人员采用多样化 KPI 考核机制：**美团优选 BD 团队沿袭美团传统风格，BD 设置不同的层级，在 BDM 及以上等管理层面多采用 KPI 考核形式，采用明确而多样化的 KPI 考核制度，例如拓展团长数、店均销售件数等指标，一方面，不同组合的 KPI 可以促使其业务拓展效率及质量的同步提升避免单方面发展；另一方面，并且伴随业务阶段发展，BD 职能从拓团逐步向运维转变，核心工作向提升团效以及获得新客转变，通过改变 KPI 考核指标的手段，美团优选可以对 BD 工作精准导向。BD 深受集团内部的重视，整体成员规模庞大，加快下沉深度和转换率。

**3) BD 开团阶段采用提成式薪酬激励体系：**在岗位薪酬上，美团 BD 亦向同岗位高水平看齐，开团时期，薪资体系组成部分由“底薪+提成+补贴”构成，每月薪金大约在 1 万-3 万之间，视拉新用户数量和开发门店数量而定，薪资架构清晰，BD 的拜访和开发门店效率基本决定了其收入水平。

具体薪酬结构如下：（以下为以某区域 3 月提成式工资为例进行展示，主要为展示薪资结构，不代表最新真实数据）

**A.底薪：**4000 到 5000 元之间，视区域而定。

**B.提成：**由拉新用户的下单金额和新开门店奖励金两部分组成，视区域而定。

- **拓展门店专项奖励金**为一家门店 150 元 \* 门店资质系数。美团某区域对有效门店的要求是：自团点首次上线之日起 7 天内，累计销售额≥150 元，且累计销售件数 21 件以上。门店资质系数则分为 1 和 0.7 两种，如果 BD 开发的团点中，有营业执照的门店占比≥70%，则系数为 1；如果小于 70%，则门店资质系数为 0.7。
- **拉新用户提成**的具体计算如下：用户每下一笔满 19 元的订单，BD 可以得到 2 元提成；新用户下单满 29 元，BD 提成 10 元；下单满 49 元，提成 18 元。如果顾客在下单后 7 天内复购，且订单满 19 元，BD 可以再得到 8 元提成。
- 除此之外，还有“每天拉新 15 单奖励 50 元、20 单奖励 100 元”“持续每天 15-20 单进 X 战队，底薪提高 4000 元”“顾客办理会员提成”等奖励层出不穷。

**C.补贴：**每个 BD 每月 450 元，视区域而定。

图 32：美团优选 BD 管理-提成制及 KPI 考核



注：以上数据为以某区域为例，图中数据不适用于实际计算，仅为展示薪资结构所用，底薪和补贴会随情况变动，考核指标随业务变化会产生迭代。

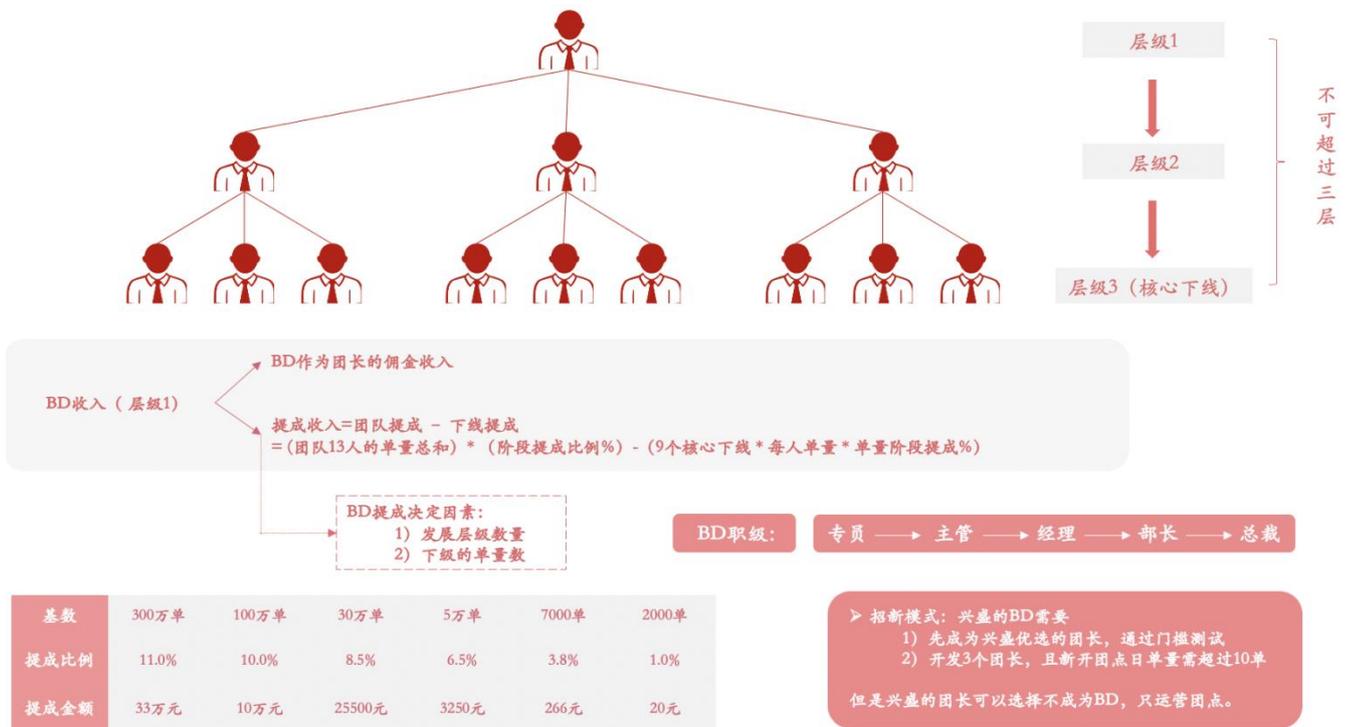
资料来源：亿邦动力等，东方证券研究所绘制

**兴盛优选 BD 部门金字塔式裂变分销体系，带来机遇同时存在风险。**同样依靠 BD 进行引流推广，与美团完整的 KPI 考核和薪资激励体系对比，兴盛优选的 BD 部门有着较为独特的架构，呈现金字塔式裂变分销体系。

截至 3 月我们了解的信息，兴盛 BD 具体管理方式如下：

- **招新模式：**兴盛的 BD 招新模式比较特殊，在成为 BD 之前需要 1) 先成为兴盛优选的团长，并通过“连续 7 天以上日均单 30 单”的门槛测试；2) 开发 3 个团长，且新开团点日单量需超过 10 单，否则可能关停团点。通过这两个测试，才可以成为兴盛的 BD。
- **裂变模式：**兴盛的地推裂变体系经历了迭代，目前 2.0 版本的裂变模式纵向层级变少，宽度变小。兴盛的每个 BD（层级 1）都可以发展三名核心下线（层级 2），这三名下线可以再各自发展三名下线（层级 3）。一个 BD 最多只能拥有 9 名层级 3 下线，并从中抽成，往下再裂变出的 BD 及其单量层级 1 不能再抽成。虽然抽成被限制在了三层，但是裂变却并没有停止，树状的裂变方式让 BD 的扩张成指数级别增长。BD 的职级又分为专员、主管、经理、部长和总裁五个，职级晋升考核为其所带团队的单量：0-30 万单为专员，30 万单以上为主管，100 万单以上为经理，300 万单以上为部长。
- **薪资提成模式：**与其他平台按新开团点数量提成的方式不同，兴盛的提成与团点单量挂钩，且以最多 13 人团队为作战小组（1 名层级 1+3 名层级 2+9 名层级 3），计算单量及抽成，抽成比例分阶段计算。以层级 1 为例，**收入来源为：1) 单量提成：**（团队 13 人单量\*阶段提成比例%）-（核心下线 9 人\*每人单量\*单量所属阶段提成%）；**2) BD 作为团长的佣金收入。**

图 33：兴盛优选 BD 管理-裂变分销机制



注：以上信息为我们了解的内容整理绘制，截至 3 月，主要用于结构展示，具体数据会随业务需求变动，或与最新真实数据有出入

资料来源：36kr, Inews 新知快讯等，东方证券研究所绘制

优劣并存，裂变分销的模式扩张速度快，但也使得不同层级 BD 薪酬差距拉大，影响积极性，也存在一定的管理风险。层层分销的布局使兴盛优选的 BD 扩张速度很快，在下沉市场的农村和城镇的扩张和深入程度之前领先于其他家。但是在高度裂变的模式下，BD 激励可能出现极度的二级分化，

头部 BD 不需要亲自跑地推，就能拿到“百万年薪”；底层 BD 负责开团，却不断被头部抽成。在这样的体系架构下，BD 本人的开团单数会变的不再那么重要，带出的“下级”数量才是上层 BD 收入的主要来源，可能会对 BD 核心工作开团造成影响，同时采用单一指标进行裂变提成不利于 BD 工作随业务阶段及时转变。

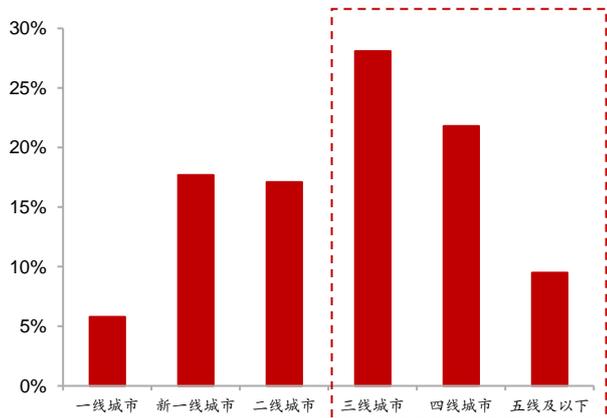
### 2.5.2 流量基础决定 BD 模式：BD 推广引流 VS 主站引流-美团优选 VS 多多买菜

主站流量基础决定了 BD 管理策略的不同，美团优选精细化管理 BD 开拓市场，多多买菜充分利用主站进行引流对 BD 依赖少。从流量量级上，多多 MAU 基本是美团的 1.5 倍，流量池更大。从流量匹配度上，拼多多主站用户和社区团购业务重合度较高，主攻三线及以下的下沉市场，因此多多选择从主站多个流量窗口对多多买菜进行导流，有着充足的用户来源，对 BD 推广引流依赖度小。而美团则不同，其主站流量不如多多体量大，且用户群体多集中于三线及以上城市，用户性质和社区团购业务重合度较低，导致其必须依靠 BD 地推来进行团长扩张和用户引流。

根据 Questmobile 的数据，社区团购的核心群体主要来自三线以下城市，其用户占比接近 60%-70%，且对价格较为敏感。从主站用户地域分布可以看出拼多多底线城市用户占比更高，具有明显优势，同时，以主站用户使用手机的价位可以看出，拼多多相比美团的消费层次更低，可能对低价更加敏感。因此相较于美团，拼多多主站现有的用户结构更加贴近于社区团购的用户特征，流量基础更好。基于此，美团和拼多多对于 BD 的管理和布局产生了差异：

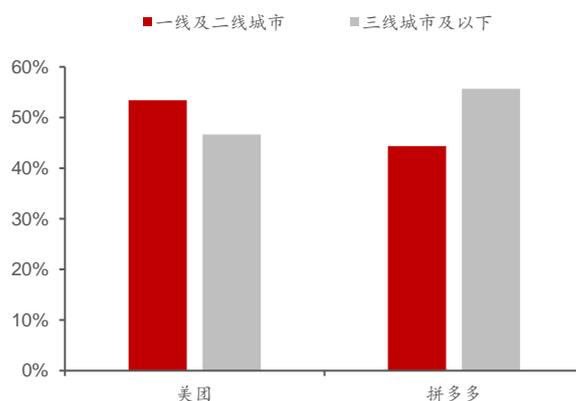
- **多多买菜**：由于目标客户群体流量大且画像重合度较高，拼多多专注于用主站流量直接向社区团购引流。拼多多 App 对于多多买菜的引流位包括 app 首页推广位、多多果园、多多爱消除等近 20 种不同类别的引流方式，多多买菜用户多来自主站引流，导致其对 BD 的战略定位较低，重视度不够，投入较少，BD 人员的人数及管理精细化程度远远低于美团优选，BD 市场拓展基本集中于地方省区管理，在省区下设团长维护岗位对省总汇报，多多买菜对于多多主站来说更像是主站业务的延申。
- **美团优选**：美团原有用户体量低于拼多多，同时主站主攻三线及以上城市业务，导致其自身流量与社区团购用户重叠较小，无法依靠主站导流满足业务增长需要，需要依靠大量 BD 团队进行业务推广和用户引流，因此美团对于 BD 部门的重视和扶植培养，其 BD 团队较为庞大，人数是多多买菜的 2-3 倍，且基于历史经验美团对 BD 的管理更加精细化，在总部销售与运营部内设有专门的拓展团队负责全国 BD 拓展策略，运营规范，目标考核，激励方案等，且总部有针对性针对拓展团队的专业商分提供数据及策略支持；在各省区也设有拓展团队，统一管理考核。

图 34：社区团购小程序用户地域分布：三线及以下为主



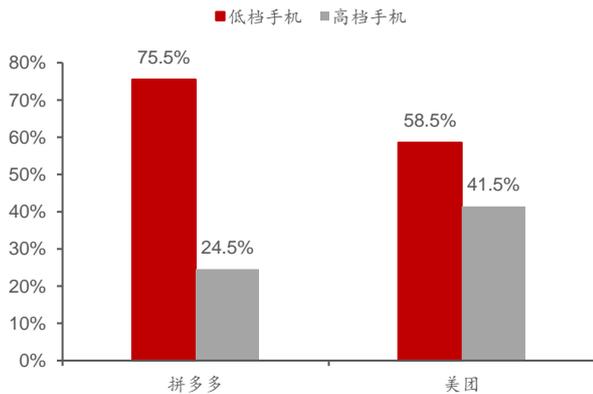
资料来源：Questmobile，东方证券研究所

图 35：美团、拼多多用户地域分布：多多三线及以下较多



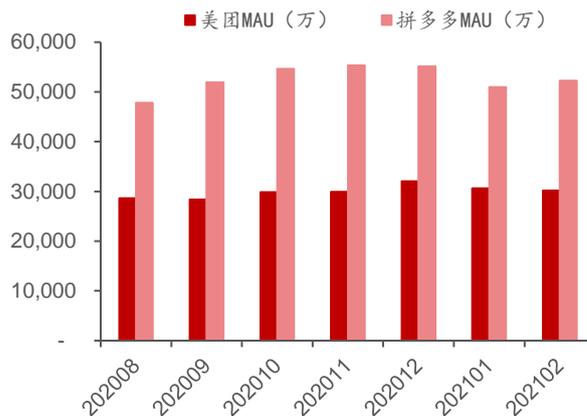
资料来源：Questmobile，东方证券研究所

图 36：美团、多多用户手机类型分布：多多低档手机较多



资料来源：Questmobile，东方证券研究所

图 37：美团、拼多多用户 MAU：多多远超美团



资料来源：Questmobile，东方证券研究所

## 投资建议与投资标的

我们看好社区团购商业模式带来的下沉市场增长及供应链、仓配效率提升。目前社区团购商业模式尚未成熟，伴随巨头入场，未来将成为持久战，供应链及仓配物流能力建设需要持续打磨，对资金投入、公司组织能力存在较大考验，因此组织架构是我们关注的另一个重要维度。建议关注：拼多多(PDD.O, 买入)，美团-W(03690, 买入)，阿里巴巴-SW(09988, 买入)，京东集团-SW(09618, 买入)，产业区域龙头兴盛优选。

## 风险提示

- 1、政策监管风险：国家出台反垄断法，市场监管总局联合商务部出台九不得新规，并对社区团购四大平台开出罚单，明确指出不得以低于成本的价格销售商品，利用虚假价格手段误导消费者等，未来可能会监管更加严格和规范。
- 2、食品安全问题：目前社区团购商品以低价为主，有可能存在商品质量不过关的问题，尤其是夏天到来，若冷链设备及商品管控不达标，生鲜商品质量问题可能存在隐患。
- 3、消费者接受度不达预期：下沉市场对价格更加敏感，在未来减少补贴情况下，能否持续抓住消费者，提升用户留存率及复购率存在不确定性。
- 4、行业竞争加剧：伴随各大互联网巨头入场，行业竞争加剧，巨头现金流充足，行业可能会陷入持久战，人才，成本及资源抢夺可能会进一步推高资源成本，影响经营结果，未来持续投入考验组织能力及现金流。
- 5、组织结构迭代变化快，文中信息或与实际存在偏差。

## 免责声明

本证券研究报告（以下简称“本报告”）由东方证券股份有限公司（以下简称“本公司”）制作及发布。

本报告仅供本公司的客户使用。本公司不会因接收人收到本报告而视其为本公司的当然客户。本报告的全体接收人应当采取必要措施防止本报告被转发给他人。

本报告是基于本公司认为可靠的且目前已公开的信息撰写，本公司力求但不保证该信息的准确性和完整性，客户也不应该认为该信息是准确和完整的。同时，本公司不保证文中观点或陈述不会发生任何变更，在不同时期，本公司可发出与本报告所载资料、意见及推测不一致的证券研究报告。本公司会适时更新我们的研究，但可能会因某些规定而无法做到。除了一些定期出版的证券研究报告之外，绝大多数证券研究报告是在分析师认为适当的时候不定期地发布。

在任何情况下，本报告中的信息或所表述的意见并不构成对任何人的投资建议，也没有考虑到个别客户特殊的投资目标、财务状况或需求。客户应考虑本报告中的任何意见或建议是否符合其特定状况，若有必要应寻求专家意见。本报告所载的资料、工具、意见及推测只提供给客户作参考之用，并非作为或被视为出售或购买证券或其他投资标的的邀请或向人作出邀请。

本报告中提及的投资价格和价值以及这些投资带来的收入可能会波动。过去的表现并不代表未来的表现，未来的回报也无法保证，投资者可能会损失本金。外汇汇率波动有可能对某些投资的价值或价格或来自这一投资的收入产生不良影响。那些涉及期货、期权及其它衍生工具的交易，因其包括重大的市场风险，因此并不适合所有投资者。

在任何情况下，本公司不对任何人因使用本报告中的任何内容所引致的任何损失负任何责任，投资者自主作出投资决策并自行承担投资风险，任何形式的分享证券投资收益或者分担证券投资损失的书面或口头承诺均为无效。

本报告主要以电子版形式分发，间或也会辅以印刷品形式分发，所有报告版权均归本公司所有。未经本公司事先书面协议授权，任何机构或个人不得以任何形式复制、转发或公开传播本报告的全部或部分内容。不得将报告内容作为诉讼、仲裁、传媒所引用之证明或依据，不得用于营利或用于未经允许的其它用途。

经本公司事先书面协议授权刊载或转发的，被授权机构承担相关刊载或者转发责任。不得对本报告进行任何有悖原意的引用、删节和修改。

提示客户及公众投资者慎重使用未经授权刊载或者转发的本公司证券研究报告，慎重使用公众媒体刊载的证券研究报告。

---

## 东方证券研究所

地址：上海市中山南路 318 号东方国际金融广场 26 楼

电话：021-63325888

传真：021-63326786

网址：[www.dfzq.com.cn](http://www.dfzq.com.cn)