

证券研究报告

海外研究

2021年12月28日



国海证券

SEALAND SECURITIES

近场电商系列之社区团购专题深度（63页） ——端本清源，精细打磨“人货场”价值链

国海证券研究所

陈梦竹(分析师)

S0350521090003

张娟娟(联系人)

S0350121110013

本篇报告作为近场电商系列研究的开篇，会重点分析社区团购子行业，尝试回答三个核心问题：1) 社区团购与近场社区电商的关系；2) 监管下社区团购赛道的机会与挑战；3) 监管下的UE优化方式、优化空间以及主要玩家的业务策略迭代。

1、如何理解社区团购与近场社区电商的关系？——行远升高，可进阶演变方向之一

(1) **中国社区零售市场现状、未来空间如何？** 整体规模不断提升，2020年总规模达到11.9万亿元，同比增速5%，远高于同年的社会消费品零售总额-4%增速；且在线渗透率增长强劲，预计将从2020年的20.9%提升至2025年的45.5%；分城市等级来看，2020年二线城市社区零售规模达4.5万亿元，是社区经济主力军，三、四线渗透空间大；分销售渠道来看，三四线及以下城市，生鲜市场和杂货店渠道占比更高，下沉区域小店经济贡献大；分销售业态来看，预计到2025年，社区团购市场份额将从1.2%提升至8.7%。

(2) **社区团购 VS 近场社区电商的共同点、差异点是什么？** 社区团购本质是“预售+自提+次日达”新零售，互联网流量运营赋能；近场社区电商实质就是对社区夫妻小店进行数字化改造，帮他们拓展线上社群，聚拢社区需求，再反向去上游产业定制商品，最终实现产销一体化。相同点是都旨在通过聚合C端需求，匹配农户/合作社/供应商的商品供给，缩短传统零售分销体系的长链条流转，以达到提升全渠道效率的目的；差异点是近场社区电商更多强调“数字化网络体系”的打造，包括供应链和社区小店的数字化打通，而社区团购则更多聚焦消费行为的数字化。

(3) **若想进阶成近场社区电商模式有哪些迭代难点？** 需要完成供应链和社区小店数字化迭代，其中供应链数字化的迭代难点有：1) 实现“数字农业”，底层技术门槛高，需要农业物联网、农业大数据等的支持；2) 实现“最前一公里”，产地仓和冷链建设投入大、运营模式重；3) 实现链路快流转，渠道动销能力要求高；社区小店数字化的迭代难点有：1) 实现门店运营升级，多维度技术赋能是前提；2) 实现进货渠道升级，优化选品服务是关键，满足一站式和性价比需求；3) 实现全面铺开，高效持续的地推运营是保障。

(4) **当前入局的主要玩家针对近场社区电商的要素布局如何？** 从基地建设、产地仓、销地仓、冷链物流、门店基建、门店系统、地推能力以及渠道整合要素布局上来看，阿里/京东全面覆盖，美团/拼多多重点布局，美团目前在下游小店赋能生态中更具优势，拼多多则重点布局上游基地建设。

2、如何看待监管下的社区团购赛道？——端本清源，机会与挑战并存

(1) **现阶段社区团购政策发展、行业环境、竞争格局如何？** 1) 行业政策方面：整体溯本清源，但肯定团购商业价值和鼓励社区数字化方向不变；2) 经营环境方面：行业出清加速，市场回归理性，提供精细化运营土壤；3) 竞争格局方面：已入局玩家规模化已初步形成，强者恒强；新进入者实现区域“小而美”经营难度下降，但规模化更难。

(2) **现阶段用户、团长、商品侧分别有什么机会和挑战？** 1) 用户层面：下沉市场活跃占比提升空间大，整体与主站用户重合比例低；2) 团长层面：监管加速“高佣金粗放经营”向“合理佣金精细运营”的转变；3) 商品层面：目前品牌商份额有限但增速预期高，下沉区域生鲜渗透空间大。

(3) 社区团购市场空间几何? 主要基于用户渗透和品类渗透角度, 分别对购买用户规模、年均购买频次、件单价、客单价、各品类渗透率等方面进行预测, 得到结论: 1) 若维持当前模式, 中性预测2023年可达1.33万亿元; 2) 若进阶到近场社区电商, 中性预测2023年可达1.6万亿元。

3、如何破解当前经营困局? ——回归零售本质, 精细打磨“人货场”价值链

(1) 什么是零售本质? 怎么回归? 零售本质真正要义是为顾客创造价值, 将价值传递给顾客, 维系公司与顾客之间的关系, 实现真正意义上的“以用户为中心”; 社区团购行业回归初心需要不断打磨“人货场”价值链, 三驾马车协同提效叠加组织保障, 实现精细化运营。

(2) 未来UE能如何优化? 优化空间有多大? 1) 若商品侧、物流侧、组织侧均维持现状不变, 仅销售侧降低团长佣金率和用户补贴率, 若想分摊后的OPM%转正, 团长佣金率和用户补贴率至少需分别降至3%、1%, 实现难度较大, 易造成团长和用户的双重流失; 2) 若销售侧、物流侧、组织侧均维持现状不变, 仅商品侧提升件单价和毛利率, 若想分摊后OPM%转正, 件单价和毛利率至少分别涨至11元、26%, 低价优势消失; 3) 若销售侧、商品侧、组织侧均维持现状不变, 仅物流侧降低成本, 若想分摊前OPM%转正, 中心仓+网格站总计件均成本需降至0.5元/件, 实际操作阻力大不现实; 4) 若销售侧、商品侧、物流侧、组织侧均发力优化, 预计未来OPM%将持续转正, 乐观预期下分摊后OPM达到7%, 中性预期达到0.6%, 悲观预期达到-6.8%。

(3) 销售侧主要玩家的业务策略迭代情况如何? 整体来看BD赋能日趋多场景深度化, 团长策略回归理性、差异化多角度运营, 其中淘菜菜线上多场景、线下多业态服务社区; 美团优选BD和团长是拉新主力, 重视高校团购市场; 多多买菜主站大幅导流, 团长拉新作用弱; 兴盛优选近期叫停开城计划、汰换低效团、重置BD考核体系, 以退为进。

(4) 商品侧主要玩家的业务策略迭代情况如何? 整体来看提价提毛利是核心, 持续扩充SKU数量是趋势, 探索自有品牌以及白牌合作是机会; 其中淘菜菜生鲜品类开启源头数字化产销; 美团优选升级买手算法双驱动, 积极推进农鲜直采; 多多买菜孵化白牌引入竞价体系, 不断提升品控力度; 兴盛优选品类场景丰富, 助力高性价比的二三线品牌下沉。

(5) 物流侧主要玩家的业务策略迭代情况如何? 整体来看降本增效是关键, 其中淘菜菜实现四项升级, 在最前最后一公里持续改造优化; 美团优选不断试点中心仓到网格站的分拣到线/到团等模式, 赋能网格站内部作业; 多多买菜各省试点差异化网格站模式, 以适应不同业务场景; 兴盛优选创新迭代多, 最新试点自营大网格站。

(6) 组织架构上主要玩家的业务策略迭代情况如何? 整体来看各家在保持优势的同时, 也能打破固有印象; 其中淘菜菜升级“多元化治理”, B系淘系打通, MMC事业群有望受益; 美团优选整合优选/买菜/快驴, 成立零售小组, 省区决策权提升; 多多买菜引入淘汰制加速发展; 兴盛优选总部策略赋能和省区自治相结合, 省份按成熟度差异运营。

4、风险提示: 国内外疫情反复风险、国家政策监管风险、行业竞争加剧风险、供应链和仓配体系建设不及预期风险、生鲜食品安全风险、用户黏性不及预期风险、网格站招商进度不及预期风险、团长黏性不及预期风险、文中组织架构/相关业务策略的准确性问题、草根调研相关结论的准确性和代表性问题等。

| | |
|--|----|
| 报告框架..... | 1 |
| 一、如何理解社区团购与近场社区电商的关系？——行远升高，可进阶演变方向之一..... | 2 |
| 中国社区零售市场：整体规模不断提升，且在线渗透率增长强劲 | |
| 中国社区零售市场：二线主力军，三四线渗透空间大、小店经济贡献高 | |
| 社区团购：本质是“预售+自提+次日达”新零售，互联网流量运营赋能 | |
| 近场社区电商：塑造数字化供应链体系，实现线下人、货、场的精准匹配 | |
| 社区团购 vs 近场社区电商：降本提效基础上，追求供应链和社区小店数字化 | |
| 社区团购升级方向探讨：有望进阶到近场社区电商，BC端需求叠加助力上游 | |
| 进阶难点之供应链数字化：实现“数字农业”，底层技术门槛高 | |
| 进阶难点之供应链数字化：实现“最前一公里”，投入大、运营模式重 | |
| 进阶难点之供应链数字化：实现链路快流转，渠道动销能力要求高 | |
| 进阶难点之社区小店数字化：实现门店运营升级，多维度技术赋能是前提 | |
| 进阶难点之社区小店数字化：实现进货渠道升级，优化选品和服务是关键 | |
| 进阶难点之社区小店数字化：实现全面铺开，高效持续的地推运营是保障 | |
| “近场社区电商”核心要素布局对比：阿里/京东全面覆盖，美团/拼多多重点布局 | |
| 二、如何看待监管下的社区团购赛道？——端本清源，机会与挑战并存..... | 16 |
| 社区电商行业政策解析：溯本清源，但肯定团购商业价值和鼓励社区数字化方向不变 | |
| 经营环境：行业出清加速，市场回归理性，提供精细化运营土壤 | |
| 经营环境—已入局玩家：规模化已初步形成，强者恒强 | |
| 经营环境—新进入者：实现区域“小而美”经营难度下降，但规模化更难 | |
| 用户层面：下沉市场活跃占比提升空间大，整体与主站用户重合比例低 | |
| 团长层面：监管加速“高佣金粗放经营”向“合理佣金精细运营”的转变 | |
| 商品层面：目前品牌商份额有限但增速预期高，下沉区域生鲜渗透空间大 | |
| 社区团购市场规模测算：维持当前模式，中性预测2023年可达1.33万亿元 | |
| 社区团购市场规模测算：进阶到近场社区电商，中性预测2023年可达1.6万亿元 | |
| 三、如何破解当前经营困局？——回归零售本质，精细打磨“人货场”价值链..... | 26 |
| 回归零售本质：以用户为中心，打造增长飞轮 | |
| 打磨“人货场”价值链：三驾马车协同提效叠加组织保障，实现精细化运营 | |

全链路UE优化空间：销售/商品/物流/组织能力共同提升下，长期OPM转正

销售侧：BD赋能日趋多场景深度化，团长策略回归理性、差异化多角度运营

销售侧—淘菜菜：线上多端多场景，线下多业态服务社区

销售侧—美团优选：稳健打法，BD和团长是拉新主力，重视高校团购市场

销售侧—多多买菜：主站大幅导流，团长拉新作用弱，销售方式灵活强势

销售侧—兴盛优选：以退为进、深耕细作，坚持“四轮驱动”

商品侧—品类结构：全域化发展，满足不同消费场景的同时助力单价毛利提升

商品侧—SKU数量：不断扩充SKU是大趋势，但履约侧需提前做好应对策略

商品侧—品牌发展：了解并满足品牌方差异化诉求，探索自有品牌发展机会

商品侧—淘菜菜：非生鲜品类追求极致性价比，生鲜品类开启源头数字化产销

商品侧—美团优选：买手+算法双驱动升级，积极推进农鲜直采

商品侧—多多买菜：孵化白牌商家引入竞价体系，不断提升品控力度

商品侧—兴盛优选：品类场景丰富，助力高性价比的二三线品牌下沉

物流侧—中心仓：自营核心环节，分拣装卸配送精细化运营，降本增效是关键

物流侧—共享仓：运营模式丰富，PC加工中心包材价格有优势

物流侧—网格站：内部作业流程、外部经营环境共同优化下，盈利空间提升

物流侧—淘菜菜：实现四项升级，持续打造高效、准时、可靠的履约体系

物流侧—美团优选：履约链路创新多，网格站精细化运营，多维度降本增效

物流侧—多多买菜：各省试点差异化的网格站模式，以适应不同业务场景

物流侧—兴盛优选：创新迭代多，最新试点自营大网格站

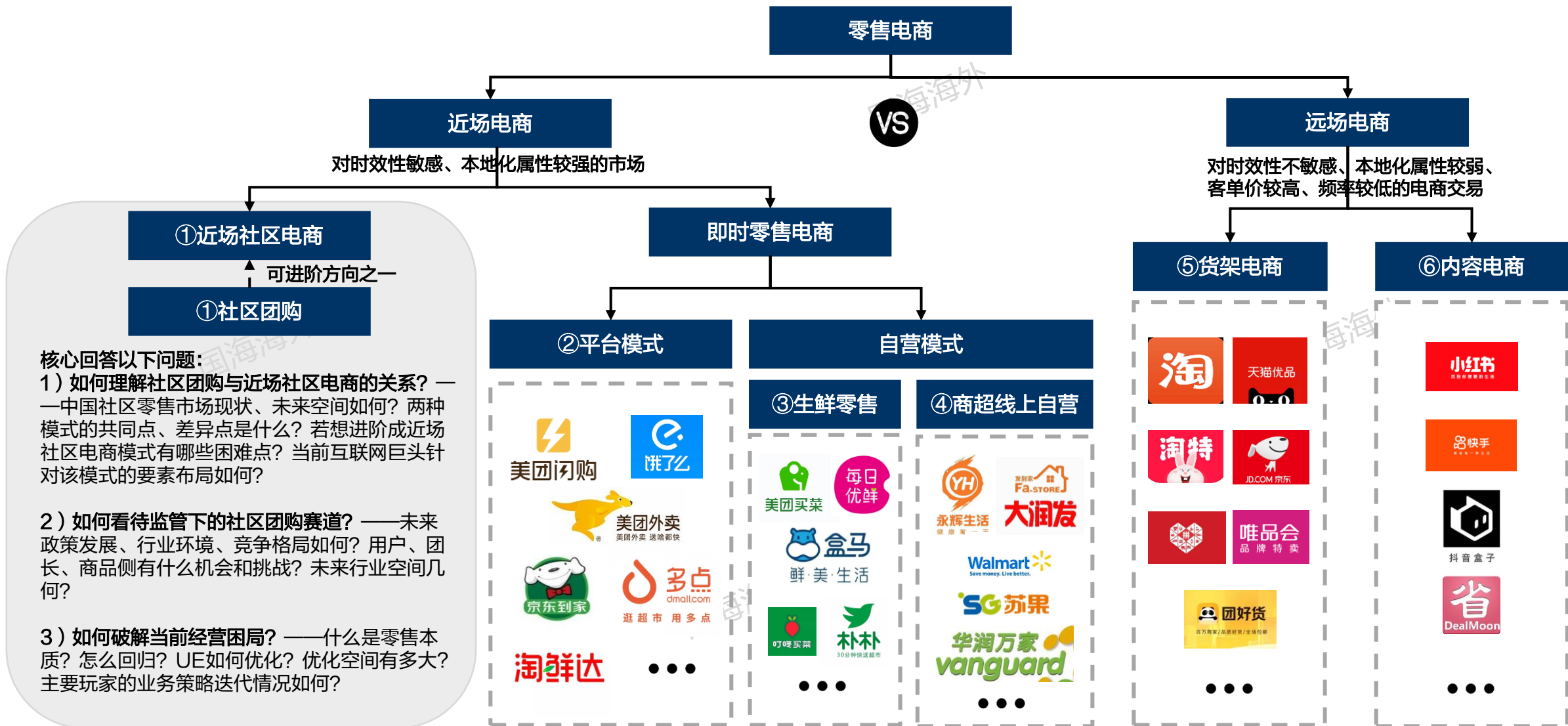
组织架构：保持优势同时，也能打破固有印象，紧跟业务发展去调整迭代

组织架构—淘菜菜：“多元化治理”下B系淘系打通，MMC事业群有望受益

组织架构—美团优选：整合优选/买菜/快驴，成立零售小组，省区决策权提升

组织架构—多多买菜：保持高度省区自治，同时引入淘汰制加速发展

组织架构—兴盛优选：总部策略赋能和省区自治结合，省份按成熟度差异运营



核心回答以下问题：

1) 如何理解社区团购与近场社区电商的关系？——中国社区零售市场现状、未来空间如何？两种模式的共同点、差异点是什么？若想进阶成近场社区电商模式有哪些困难点？当前互联网巨头针对该模式的要素布局如何？

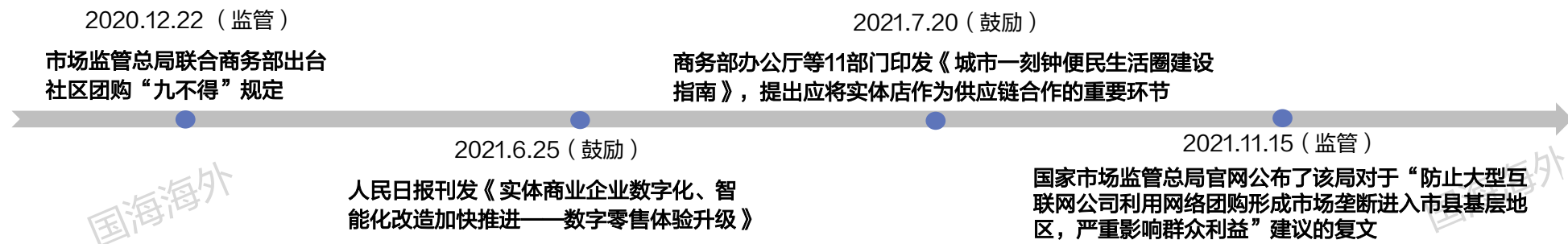
2) 如何看待监管下的社区团购赛道？——未来政策发展、行业环境、竞争格局如何？用户、团长、商品侧有什么机会和挑战？未来行业空间几何？

3) 如何破解当前经营困局？——什么是零售本质？怎么回归？UE如何优化？优化空间有多大？主要玩家的业务策略迭代情况如何？

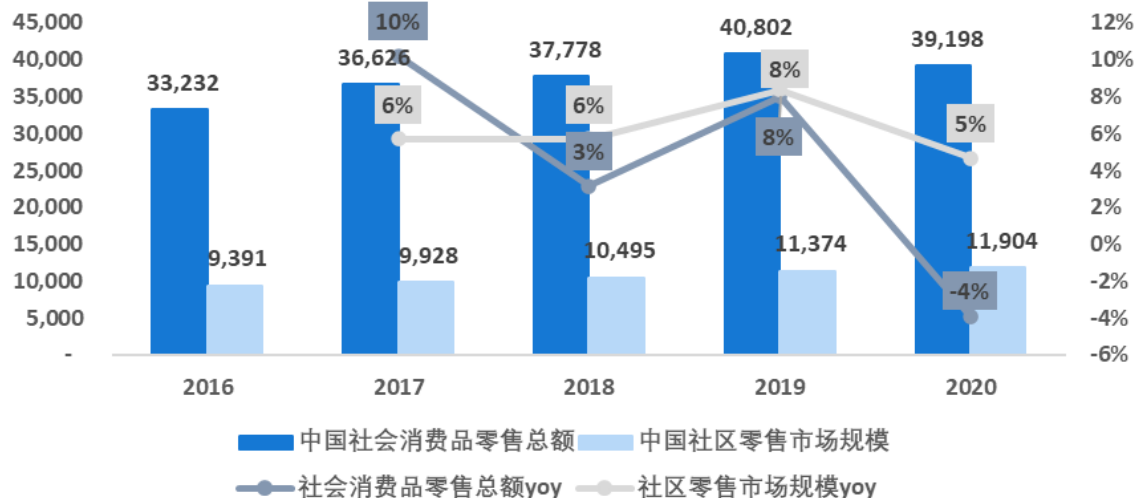
如何理解社区团购与近场社区电商的关系？——行远升高，可进阶演变方向之一

中国社区零售市场：整体规模不断提升，且在线渗透率增长强劲

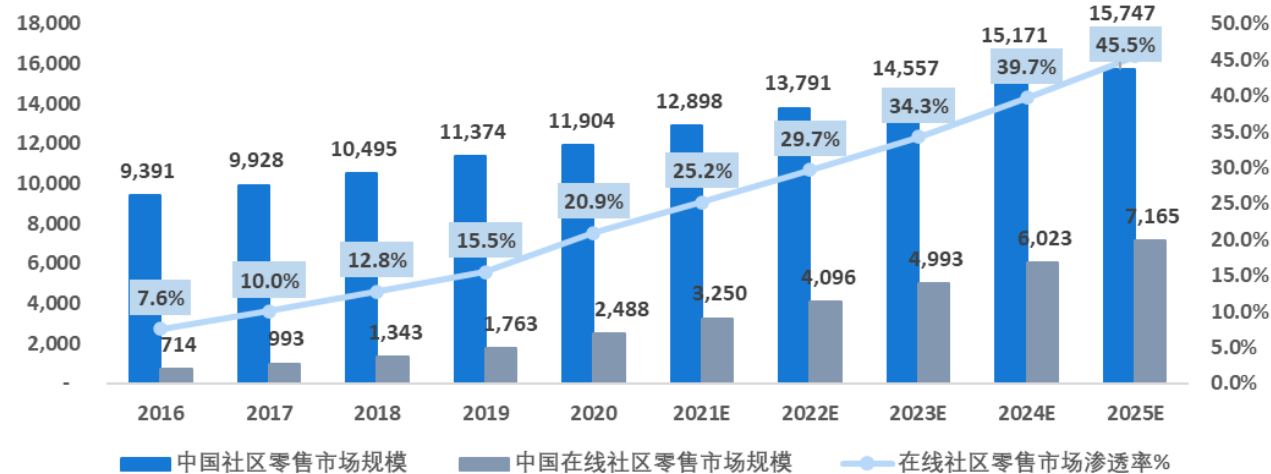
- 社区零售市场规模：2020年总规模达到11.9万亿元，同比增速5%，远高于同年的社会消费品零售总额-4%增速。
- 在线社区零售市场规模：1) 2016年的0.7万亿元到2020年的2.4万亿元，4年CAGR36.6%；预计2025年增长至7.16万亿，5年CAGR23.6%；2) 在线渗透率预计将从2020年的20.9%提升至2025年的45.5%（线上化率提升是长期趋势，但或因补贴政策监管加严而放缓）。
- “在线社区经济”催化因素：1) 移动互联网的普及和物流基础设施的建设，奠定了发展基石；2) 新的电子商务和线下业务模式的出现打乱了传统的销售渠道，促进在线渗透率的强劲增长；3) 国家发布多则涉及社区生态的数字化转型指南建议，为社区零售赛道指明健康发展方向。



中国社会消费品零售总额vs.社区零售额 (单位：十亿元)

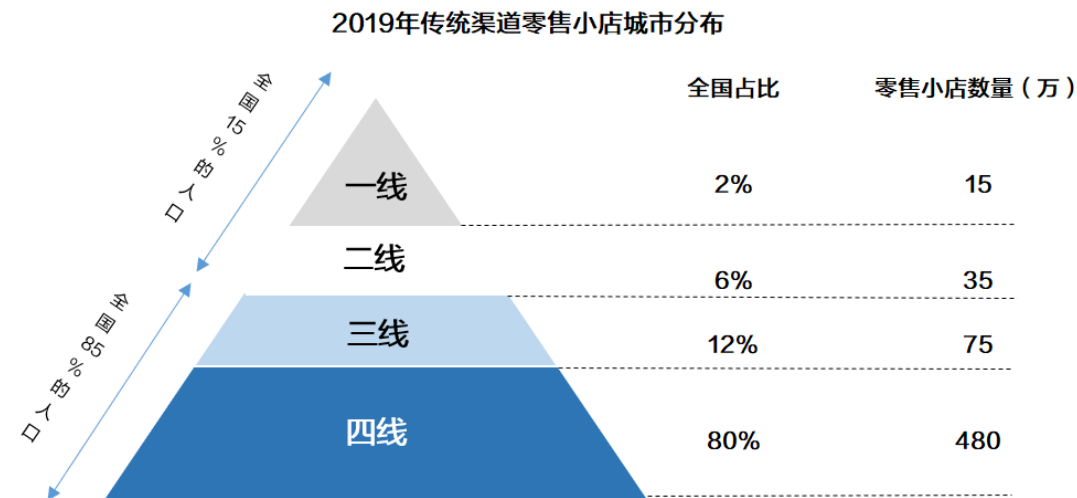


中国社区零售市场规模 (GMV口径, 单位：十亿元)

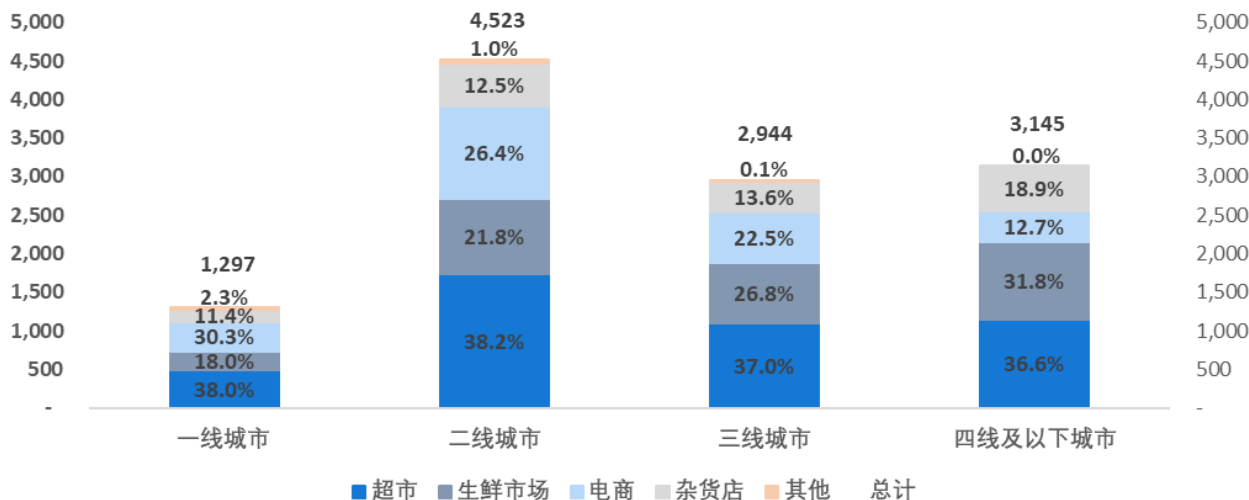


中国社区零售市场：二线主力军，三四线渗透空间大、小店经济贡献高

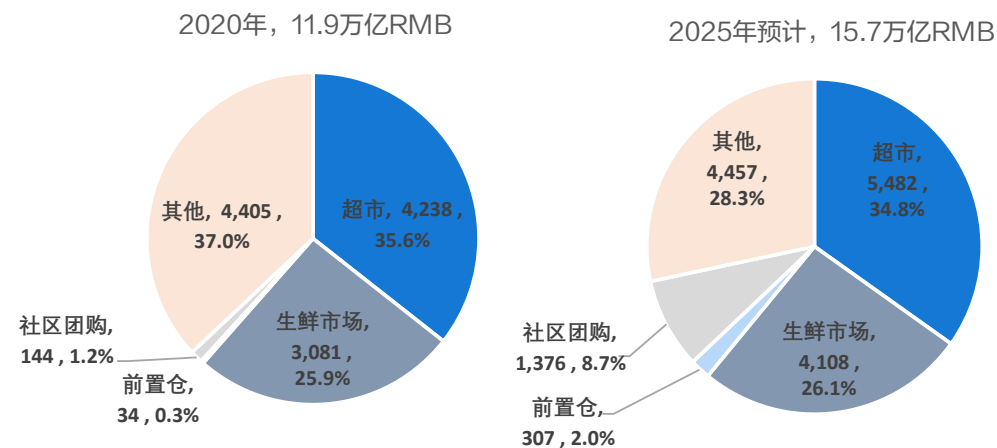
- **分城市等级**：2020年二线城市社区零售规模达4.5万亿元，是社区经济主力军；三、四线城市社区零售规模分别为2.9万亿元和3.1万亿元，渗透空间大。
- **分销售渠道**：2020年一、二线城市超市渠道占比分别为38%、38.2%，结构规范化的零售形态更为主流；而在三四线及以下的城市，生鲜市场和杂货店渠道占比更高，分别为生鲜市场的26.8%和31.8%、杂货店渠道的13.6%和18.9%，电商渠道占比有明显下滑（四线及以下城市仅占比12.7%），下沉区域的小店经济贡献大。
- **分销售业态**：2020年超市和生鲜市场仍然是社区零售市场的主要业态，前置仓和社区团购新业态共计占比约1.5%；预计到2025年，前置仓市场份额将从0.3%提升至2%，社区团购市场份额将从1.2%提升至8.7%。



中国社区零售市场规模按城市等级拆分（2020年，单位：十亿元）

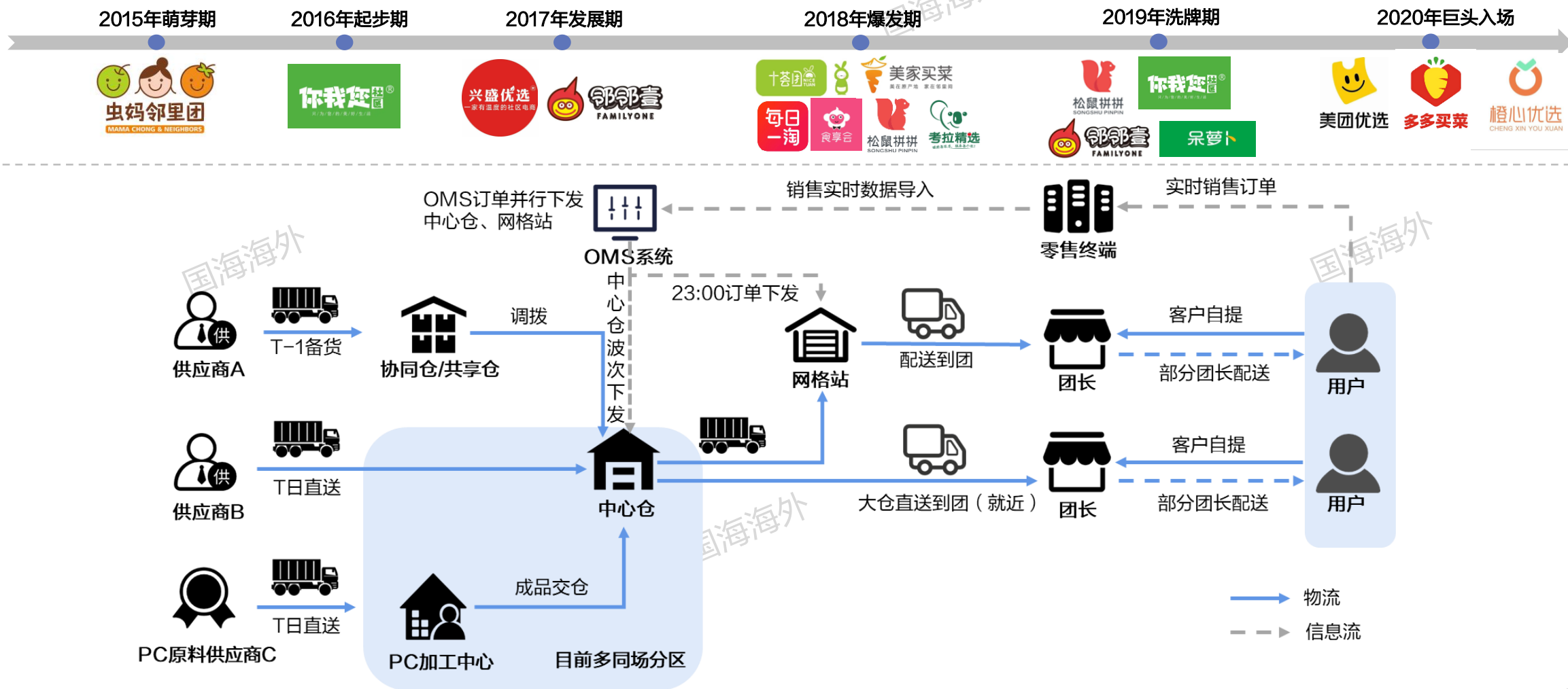


中国社区零售市场规模按渠道拆分（GMV口径，单位：十亿元）



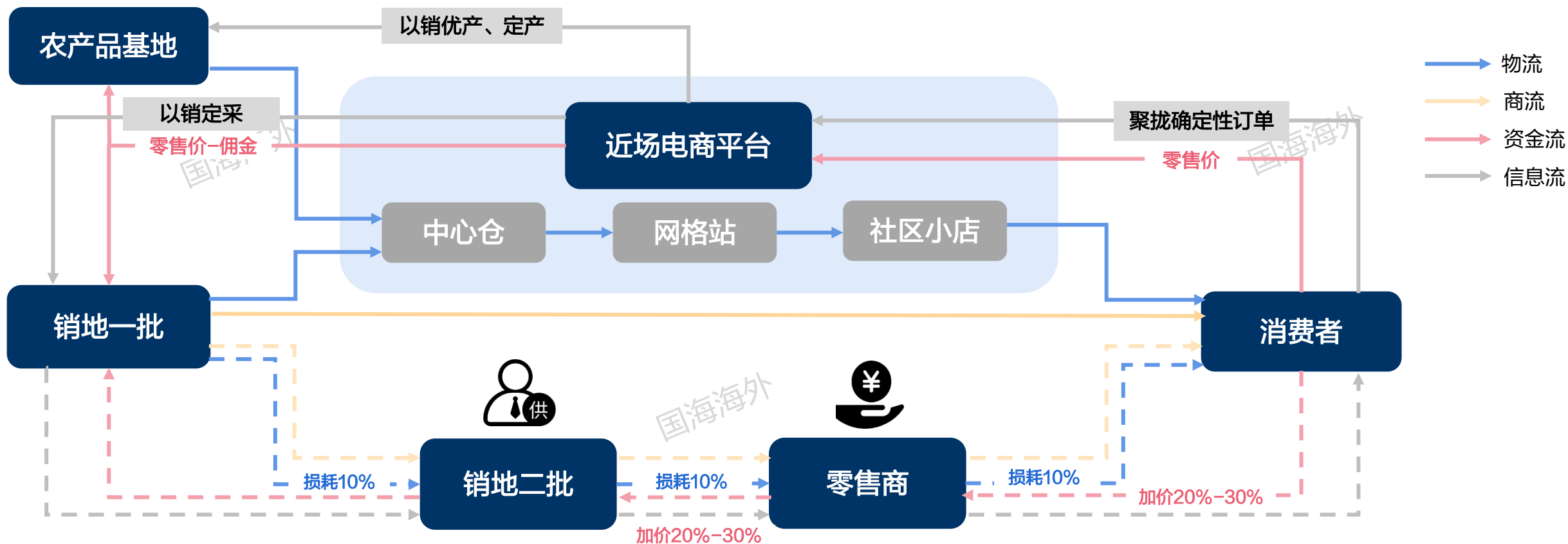
社区团购：本质是“预售+自提+次日达”新零售，互联网流量运营赋能

- 定义：依托于社区和团长资源进行商品流通的一种新型零售模式；本质是渠道创新下的新零售，并通过互联网流量和运营玩法来赋能。
- 特点：1) “预售（去库存）+自提（降履约成本&线下引流）+次日达（集采降本）”；2) 半熟人社交，团长为关系纽带（降获客成本）；3) 区域化、本地化属性强。



近场社区电商：塑造数字化供应链体系，实现线下人、货、场的精准匹配

- 概念提出：阿里巴巴2021年3月成立MMC事业群全面进入社区电商赛道，于9月14日对外品牌统一升级为淘菜菜，提出概念并大力发展近场社区电商。
- 定义：基于地理位置提供服务，离消费者更近，盘活一个区域内部的资源，进一步提高商品流通的效率。
- 意义：通过消费终端（小店）聚拢确定性需求，反向推动源头制造业和农产品基地的确定性供应，通过物流、商流、信息流、资金流“四流合一”，提高效率、降低成本、减少损耗、提升价值，促进产业链、价值链、供应链、利益链的“四链重构”。其实质就是对社区夫妻小店进行数字化改造，帮他们拓展线上社群，聚拢社区需求，再反向去上游产业定制商品，最终实现产销一体化。



社区团购 vs 近场社区电商：降本提效基础上，追求供应链和社区小店数字化

- 相同点：旨在通过聚合C端需求，匹配农户/合作社/供应商的商品供给，缩短传统零售分销体系的长链条流转，以达到提升全渠道效率的目的。
- 差异点：1) 阶段关注重点不同：近场社区电商更多强调“数字化网络体系”的打造，社区团购则更多聚焦消费行为的数字化；2) 供应链数字化：近场社区电商更多强调以销定产/优产，反向推动渠道上游和农产品基地的数字化、规模化，社区团购拿货暂时更多源于原分销体系中的一二批商；3) 社区小店数字化：近场社区电商更多强调赋能600多万社区小店，包括满足一站式进货、店内铺设智能货架/POS机等，多角度提振小店经济。

| | 社区团购 | 近场社区电商 |
|------|--|---|
| 关注重点 | 消费者行为的数字化 | 供应链和社区小店的数字化 |
| 供应链 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 供应商多为一二级批发商，采取竞价机制，以日/周/月维度竞价，在符合品控要求下，多为价低者得； ◆ 物流运输目前主要采用保温箱（内置干冰/冰板/冰袋等），冷链覆盖率较低。 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 通过消费终端（小店）聚拢确定性需求，反向推动源头制造业和农产品基地的确定性供应； ◆ 依托数字化产地仓和遍布县域的物流配送中心，实现全程冷链运输。 |
| 销售终端 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 团长类型：多数为社区小店，少数无固定门店的宝妈等自由职业群体； ◆ 团长职责：1)实现“最后一公里”的履约结点；2)建立线上社群，营销推荐商品； ◆ 团长收益：1)佣金补贴；2)原线下门店的引流。 | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 团长类型：基本为社区小店 ◆ 团长职责：1)通过线上化工具，收集聚拢用户需求；2)履约结点；3)社群推荐商品 ◆ 团长收益：1)通过平台提供的线上批发渠道进货，获取返点；2)获取平台提供的POS机、智能货架等管理工具；3)佣金补贴；4)门店引流。 |

供应链数字化



阿里数字农业西安集运加工中心



拼多多“百亿农研专项”基地

社区小店数字化

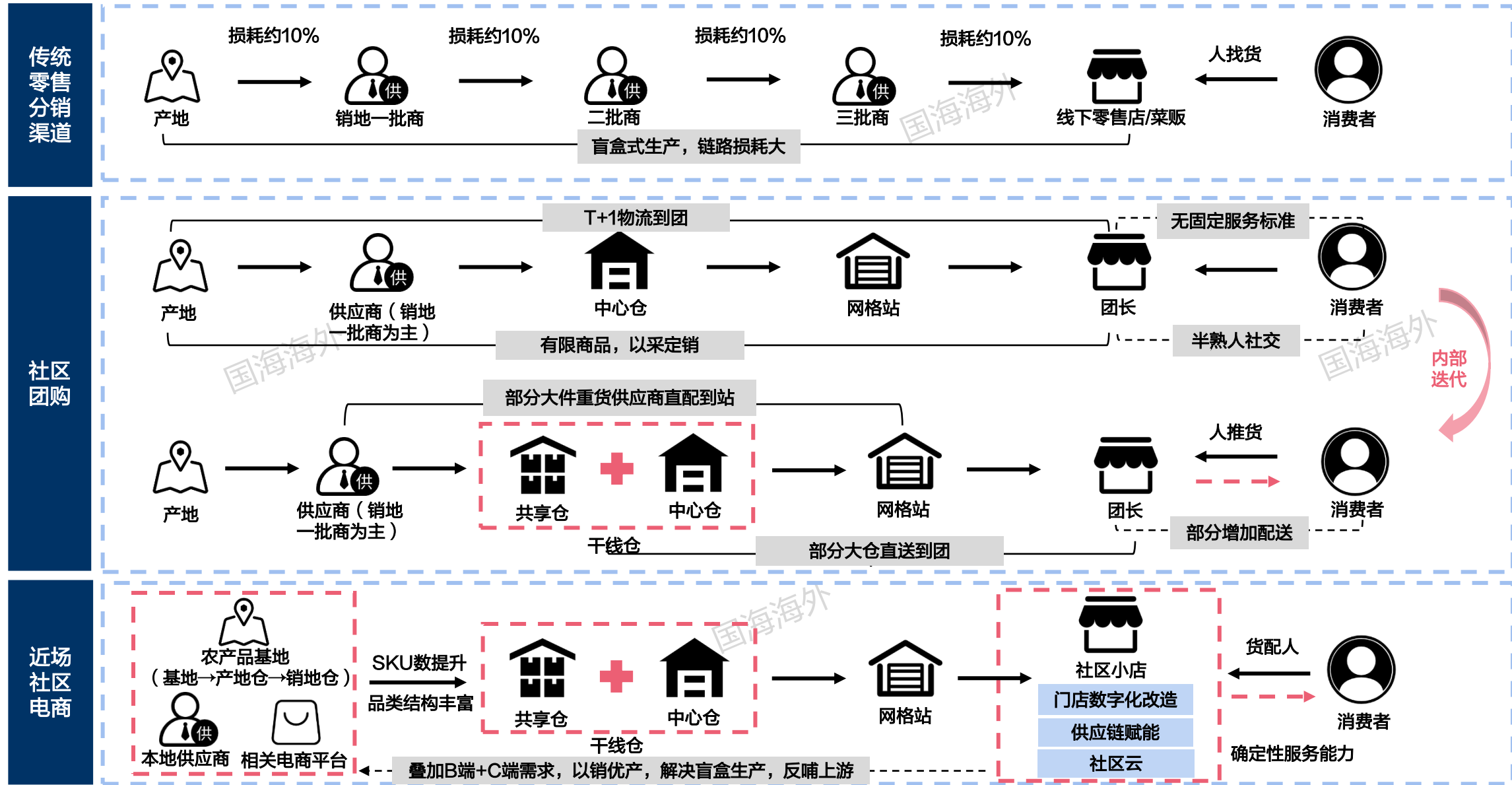


淘菜菜长沙部分门店布局智能货架



美团外卖免费提供云打印机和出餐宝，助力中小商家数字化开店

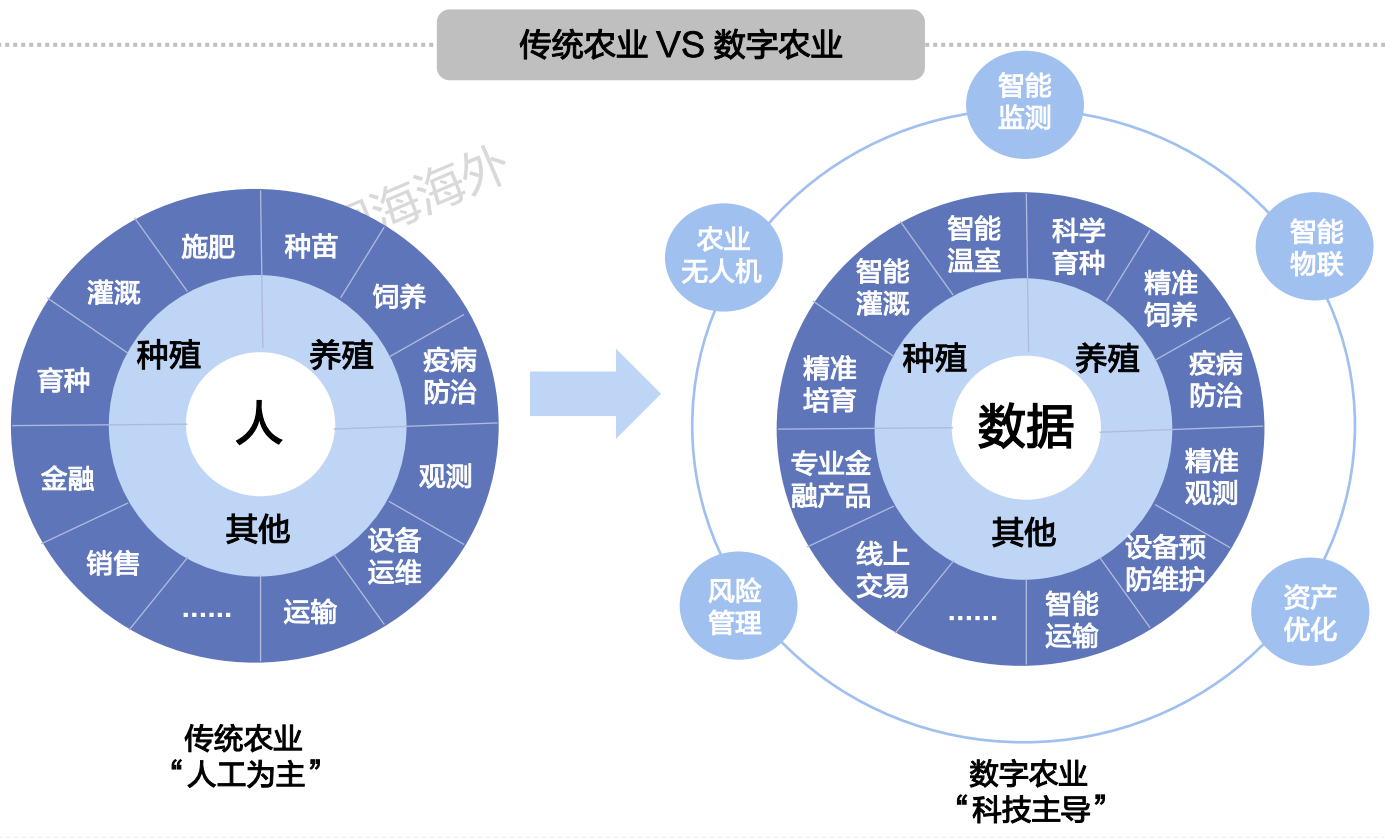
社区团购升级方向探讨：有望进阶到近场社区电商，BC端需求叠加助力上游



资料来源：腾讯网，国海证券研究所

进阶难点之供应链数字化：实现“数字农业”，底层技术门槛高

- **数字农业定义**：通过相关底层技术在农业领域的综合应用，实现对农作物从规划、投入、生产过程、到农产品收获、加工、营销等全过程模拟、监测、判断、预测和建议等，达到提高资源利用率、降低成本、提高生产效率和产品质量、改善生态环境的目的。
- **数字农业底层技术**：需结合1) **高新技术**：遥感、地理信息系统、全球定位系统、计算机技术、通讯和网络技术、自动化技术等；2) **基础学科**：地理学、农学、生态学、植物生理学、土壤学等。
- **数字农业主要构成**：1) **农业物联网**：实时获取和分析海量农业数据，奠定农业数字化的基础；2) **农业大数据**：组合和优化多维和海量的数据，为生产操作提供依据，并实现部分自动化控制；3) **精准农业**：建立在农机硬件基础上的执行和操作系统；4) **智慧农业**：建立在经验模型基础之上的专家决策系统，其核心是软件系统。



案例：农产品源头养殖标准化



无人机给果园测绘



机器人代替农民喷洒农药

案例：在深圳的盒马村，杨梅基地共有2,000多棵果树，盒马为了做好品控，采用了一系列数字化的养殖方法。

- ✓ 首先使用了遥感无人机给果园测绘出高清地图，掌握果树的定位、数量和生长状况；
- ✓ 农业无人机和无人车都能对病虫害发生的区域进行精准的喷洒；
- ✓ 最后消费者在门店购物时用RF枪扫码，即可知道杨梅从源头到餐桌的游走路径。

进阶难点之供应链数字化：实现“最前一公里”，投入大、运营模式重

- 农产品“最前一公里”难点：源头标准化养殖是基础，农产品采摘后的保鲜操作也是必不可少的重点环节，对比美国采后60%–80%的预冷率，中国目前只有约5%，造成果蔬品质下降严重；且因冷链投资大、周期长，目前我国冷链运输率相比发达国家有较大差距（我国果蔬冷链运输率仅为35%）。
- 解决方案：1) 建立数字化的产地仓，通过一系列智能化的称重评级、测糖度酸度、清洗、预冷、包装、封箱等操作，实现产品-商品的快速转变；2) 建立农产品仓储保鲜冷链物流，实现全链路冷链运输。

产地仓建设



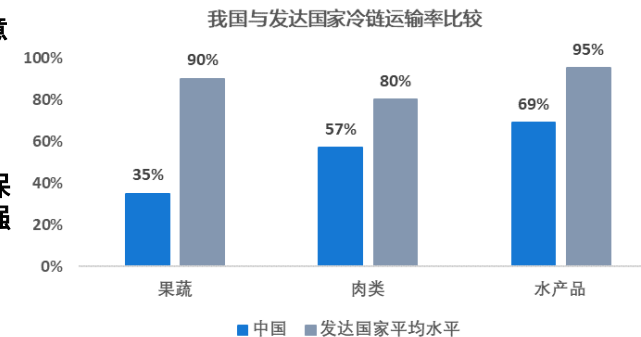
阿里产地仓实现农产品90秒内变商品

“智慧大脑”自动化检测

| 部分设备 | 功能 | 备注 |
|---------|-----------------|---|
| 自动化分选设备 | 全自动分选，无人化封箱 | 据阿里数农披露，产地仓1条自动分选设备的基础投入需千万元起步，目前5个产地仓已投入上亿元。 |
| 搬运机器人 | 解放人力，搬运臂牢固，保护果蔬 | |
| 冷库 | 进行果蔬的预冷和暂储存 | |
| 智能检测仪器 | 自动拍照，快速完成分选 | |

冷链建设

- 2019.5.9 《关于深化改革加强食品安全工作的意见》，提出大力发展冷链物流。
- 2020.1.2 《关于抓好“三农”领域重点工作确保如期实现全面小康的意见》，提出加强农产品冷链物流规划。
- 2020.3.1 《冷藏、冷冻食品物流包装、标志、运输和储存》，对冷藏、冷冻食品包装运输提出明确要求。
- 2020.3.16 《关于加强冷藏冷冻食品质量安全管理公告》，提出将开始首批国家骨干冷链物流基地建设工作。
- 2020.3.16 《关于开展首批国家骨干冷链物流基地建设通知》。



➢ 后端渠道能力要求高，农户/生产商-消费者数字化路径打通的最后重要一环

- 1) 条件一：全国销地仓网络建设完善，全渠道快速分销能力强；
- 2) 条件二：全渠道的消费者需求量大（叠加B端+C端最佳），实现规模效应。

➢ 现状：销地仓网络建设待完善，传统经销体系仍是主要渠道，BC端需求整合阻力大

- 1) 难点一：销地仓网络铺设周期长、资金大，且需要很强的下沉能力；
- 2) 难点二：打破传统经销体系，整合BC端需求，提供一体化渠道，阻力较大。

销地仓网络建设

- ✓ **销地仓布局**：优先考虑在京津冀、长三角、珠三角、成渝、长江中下游等城市群的核心城市建设，因为这些城市人口集中，消费能力强，消费需求大；销地分仓建好后，可服务本市，辐射周边，衔接城乡。
- ✓ **销地仓建设困难点**：1) 重点城市群的核心城市土地资源紧缺，地块价上升快，铺设时间周期长且资金大；2) 布局需综合考虑当地销量和其他仓储需求，并需要预留发展空间，选址要求高。
- ✓ **销地仓建设方式**：1) 自营建设，管控度高；2) 引进加盟商，减少平台资金压力。



阿里巴巴已布局20+销地仓

| 收费项 | 收费标准 |
|----------|--|
| 存储费 | 2.5元/托/天 |
| 操作费 | 入库操作 25元/吨 出库操作 35元/吨 |
| 配送费 (常温) | 500KG (含) 以下, 0.55元/KG 500KG以上, 0.4元/KG |

“832平台”北京销地仓的入仓相关费用

整合B端+C端消费需求

- ✓ **需求整合效果**：形成订单规模效应，实现反向定制化生产，更好反哺上游，进一步降低生产运输单均成本，最终实现产销一体化。
- ✓ **需求整合难点**：1) B端/C端用户商品需求迥异：相比C端用户，B端价格敏感度更高，对批发商品的“多、快、省”要求高，需求整合意味上游需生产/采购差异化商品/品牌；2) 传统经销体系仍是B端主要渠道：相比线上B2B平台，批发渠道渗透率近3年仍占比高达90%以上，变革阻力大。



进阶难点之社区小店数字化：实现门店运营升级，多维度技术赋能是前提

- 社区小店运营现状：分布在三四线及更下沉市场的小店数量，占全国传统零售小店总量的93%，下沉特征明显。
- 社区小店运营痛点：1) 门店运营层面：管理混乱（动线设置、产品管理等方面问题严重），自有物业利用率低下，数字化程度极低，整体系统和门店形象落后；2) 商品竞争力层面：难以拿到优质低价商品，且由于分销渠道链条过长，商品销库存及售后服务情况难以触达，和供应商缺乏及时有效的沟通。
- 社区小店数字升级需求：1) 门店基建：智能货架/POS机等；2) 门店系统：云服务、智能导购等；3) 门店营销：赋能社交拉新、私域运营等玩法。

下沉市场社区小店升级前后对比

| 维度 | 具体方面 | 升级前 | 升级后 |
|------|-----------|---|---|
| 门店基建 | 门店形象 |  门头较随意，整体形象差 |  统一制定门头，形象专业升级 |
| | 货架管理 |  多为传统货架，且存在部分商品无货架随意堆置现象 |  智能货架为主，叠加商品智能标签，方便库存管理 |
| | 收银工具 |  下沉市场较多店铺仍使用计算器进行人工记账 |  智能收银台和POS机 |
| 门店系统 | 智能订货/运营系统 |  下沉市场较多店铺订货仍采取给经销商打电话的方式 |  智能订货和私域运营赋能 |

案例：微盟/有赞等智慧零售赋能商



微盟四大运营策略



有赞相关运营方向

➢ **社区小店进货渠道现状：**全国来看，传统经销体系仍是小店主要进货渠道；小店从快消B2B平台的进货金额在小店进货金额中占比仅约为5%，一二线城市小店从快消B2B平台的进货金额占比稍高，约为15%。

➢ **社区小店进货痛点：**

1) **传统经销模式下：**链条长加价多，不同经营品类需通过不同经销商进货，沟通成本高，且多数需缴纳一定进货准备金，小店成本高企。

2) **快消B2B平台模式下：**部分品类无价格优势；品类少不满足一站式进货；传统经销渠道下的特色knowhow（如更换临期食品、商品货架陈列等）缺失。

优化选品：满足一站式和性价比

多样化的产品组合



网红/爆款商品

根据社区店周围用户画像，精准提供差异化的线上爆款推进，以提升门店销量。



进口商品

消费者对优质进口商品的需求日益提升，但小店相对缺乏进货渠道，平台可调用自身资源为小店提供跨境商品。



自有品牌商品

平台基于终端消费数据分析，确定强动销产品特征，与上游品牌商合作开发相关定制商品，进一步优化价格让利终端。



鲜食类商品

帮助小店向高毛利鲜食品类延伸。

优化服务：增加特色Knowhow

➢ **传统经销渠道下的特色服务：**1) 商品方面：部分品类提供临期商品免费替换服务（多集中在水饮料/乳制品类）、商品货架陈列服务等；2) 沟通方面：安排市场专员高频次拜访小店，保持与店主良好的沟通，并及时记录需求，以帮助品牌快速优化商品/服务。

➢ **数字化升级过程中增加特色服务的必要性：**1) 社区经济背后更多依靠熟人关系为纽带，场景需要服务沟通；2) 传统经销商已布局多年，用户心智形成，仅满足商品性价比，不足以撼动店主升级进货渠道。



王老吉渠道专员现场陈列



伊利某经销商通过智能系统中的【保质期管理】功能，去管理门店临期商品

进阶难点之社区小店数字化：实现全面铺开，高效持续的地推运营是保障

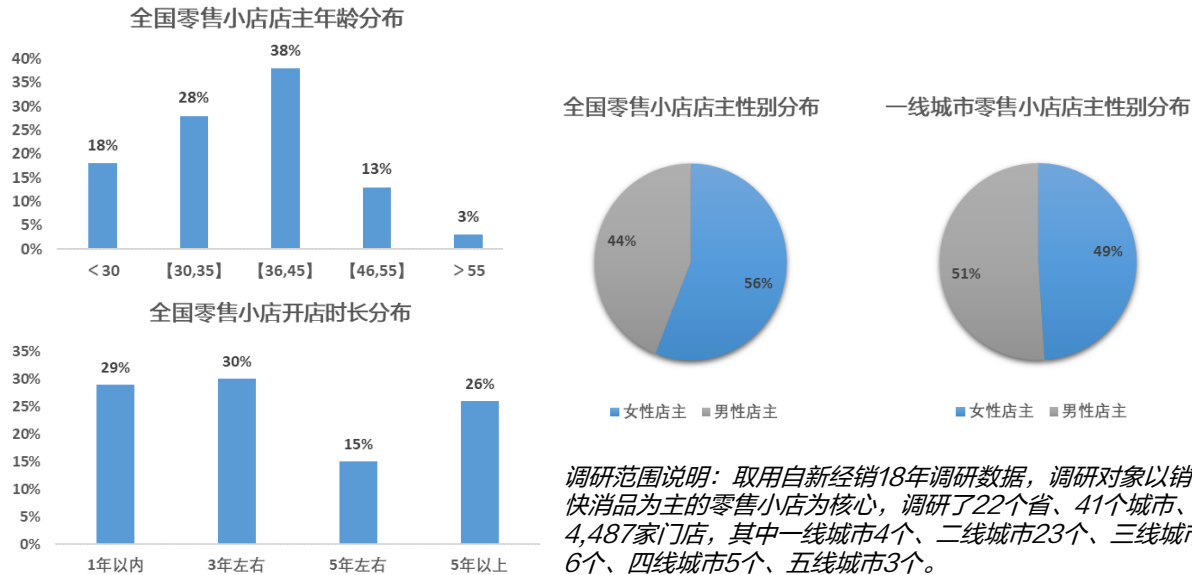
小店数字化升级需要线下地推人员的原因：

- 1) B端市场互联网效应不强：与2C市场不同，B端客户更为理智，且对商品价格和服务质量更敏感，需要线下地推人员去维护客情，增强B端黏性。
- 2) 下沉市场社区小店店主画像原因：典型画像是年龄偏大、学历不高且主要依靠小店收入养家糊口，这类人群更不容易接受数字化转型，需要地推人员前期的耐心讲解和中后期对于相关数字化产品操作的教学。

地推运营工作的痛点：1) 地推人员与平台之间的矛盾：多集中在薪酬体系/拓展政策的多变；2) 地推人员与店主之间的矛盾：多集中在商品品质/价格、售后服务等方面。

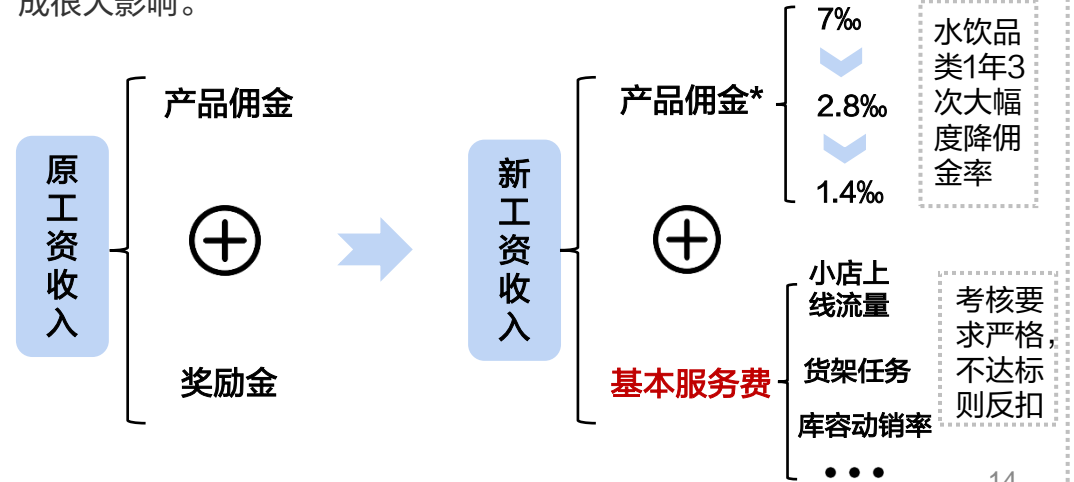
社区小店店主画像

- ✓ 全国范围内的店主画像：店主年龄集中在36-45岁，女性占比更高，且开店时间更多集中在3年左右，平均单店月均销售额14万，净利润1.8万/月。
- ✓ 区分城市级别：1) 在一线城市中，男性店主更多，男女比例为51%:49%；2) 在三四线及更下沉市场中，店主年龄集中段更后移。








案例：阿里零售通“城市拍档”

- ✓ 城市拍档介绍：是阿里巴巴旗下零售通的合作伙伴，负责开拓与维护当地线下零售店，旨在让小店通过零售通进货；城市拍档需要充当小店选货理货卖货的顾问，且同时需要负责帮助零售店接入支付宝、充值等增值服务，帮助实现零售店真正转型。
- ✓ 地推运营工作中遇到的问题：2019年零售通针对个人拍档的管理制度、服务规范以及考核指标、薪酬体系做了一系列的调整，造成头部城市拍档的薪酬大幅下降，进一步导致人员大量流失，给地推运营工作的稳定性造成很大影响。



“近场社区电商”核心要素布局对比：阿里/京东全面覆盖，美团/拼多多重点布局

| | 基地建设 | 产地仓 | 销地仓 | 冷链物流 | 门店基建 | 门店系统 | 地推能力 | 渠道整合 |
|------|---|--|---|---|--|---|---|--|
| 阿里巴巴 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 目前拥有1,000+数字农业基地  <p>四川理塘县数字农业基地</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 目前拥有5+产地仓，已知的分别位于西安、昆明、南宁、成都、淄博  <p>西安产地仓</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 目前拥有20+销地仓和1,100+县域物流配送中心  <p>阿里销地仓布局</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 盒马冷链物流体系，目前已经接入550+基地  <p>冷链物流中心</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 旗下零售通/淘菜菜均对门店铺设过智能货架/POS机等  <p>智能货架/POS机等</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 搭建智能订货系统 ✓ 门店暂未上云，但平台已有阿里云  <p>智能订货系统</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 零售通有4,000+城市拍档，淘菜菜线下BD队伍也多从内部抽调  <p>城市拍档</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 阿里旗下渠道资源丰富，远近场电商均有，满足B/C端需求  <p>淘、天猫、淘特、淘菜菜</p> |
| 拼多多 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 目前积极开展“百亿农研”项目，并携手中国邮政计划3年打造150个农产品基地  <p>百亿农研项目</p> | <ul style="list-style-type: none"> □ 目前暂未自建产地仓，暂通过“农地云拼”模式，实现“拼购+产地直发”，形成归集效应  <p>农地云拼模式</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 依托于多多买菜，平台已建立110+中心仓，专注于社区团购的加工分拣  <p>多多买菜中心仓</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 依托于多多买菜，平台在全国持续投入建设冷库、生鲜冷链物流等基础设施  <p>生鲜冷链物流</p> | <ul style="list-style-type: none"> □ 目前旗下多多买菜与线下社区小店连接紧密，但暂时没有重构小店生态并提供基础设施建设 | <ul style="list-style-type: none"> □ 目前暂没有提供专门的线下门店订货系统，主要依托多多买菜开放团长门店进驻 ✓ 上线快团团，基于SaaS和微信小程序，提供门店线上发布团购、收单收款工具  <p>多多买菜BD</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 依托于多多买菜，平台在全国招募线下推广BD  <p>多多买菜</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 主要渠道为拼多多主站和多多买菜 |
| 美团 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 旗下美团优选在浙江嘉兴建立了首个永久性“农鲜直采”基地，助力农产品上行 ✓ 旗下美团买菜已拥有数百个直采基地，涵盖果蔬生鲜、海鲜水产等多个领域 | <ul style="list-style-type: none"> □ 目前暂未自建产地仓，主要通过与当地农产品品牌的产地仓对接，签订战略合作协议  <p>美团买菜直采基地</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 依托于美团优选，平台已建立130+中心仓 ✓ 依托于美团买菜，平台已建立400+前置仓 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 依托于美团优选/买菜/快驴业务，平台在2021Q3季报披露，美团已在全国范围内建立了冷链物流，未来会继续加大投资冷链建设 | <ul style="list-style-type: none"> □ 目前旗下美团优选与线下社区小店连接紧密，但暂时没有重构小店生态并提供基础设施建设 ✓ 旗下美团外卖与餐饮门店合作紧密，提供过出餐宝 | <ul style="list-style-type: none"> □ 目前暂没有重构小店生态并提供专门的门店订货系统，仅依托美团优选开放团长门店进驻 ✓ 美团外卖建立了商家管理云后台系统，方便商家接单经营 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 平台地推力量强大，多项业务如美团外卖、美团到店酒旅、美团优选/买菜/快驴等业务均需要BD，已形成较完善的培训体系  <p>美团买菜、美团优选、团好货</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 主要渠道为美团零售业务，如B端的美团快驴，C端的美团买菜/优选/团好货等 |
| 京东 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 2021年正式落地“农产品大流通战略”，并在全国多地建立“京东农场”基地  <p>京东农场</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 目前已布局多品类（生鲜、家电纺织等）产地仓 ✓ 其中生鲜产地仓已在山东烟台建立樱桃仓、广西建立水果仓、四川建立柑橘仓等 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 京东目前运营超过300个RDC仓，覆盖7个地区 ✓ 总仓库数约2200+（自营800+，云仓1400+） | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 京东物流生鲜冷链配送已覆盖全国300+城市，在全国核心城市拥有全温层冷库，库内配有生鲜产品的全程温控体系 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 旗下京东便利店对小店有品牌升级赋能，其中包括提供智能货架、POS机等基础设施 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 搭建了集商品、顾客管理和营销服务于一体的智能门店管理系统 ✓ 开发了门店进货系统-京东掌柜宝 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 依托于京东便利店业务，有自建地推团队服务商家 ✓ 依托于京喜拼拼社区团购业务，线下地推人员进一步补充  <p>京东、京喜、7FRESH</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 主要渠道为线上的京东商城、京喜拼拼，线下的京东生鲜、京东便利店、7Fresh等 |

如何看待监管下的社区团购赛道？——端本清源，机会与挑战并存

社区电商行业政策解析：端本清源，但肯定团购商业价值和鼓励社区数字化方向不变

| | 时间 | 发布机构 | 核心内容 | 政策意见 |
|----------------|-------------|----------------|--|----------------------|
| 社区 团购 赛道 | 2020年12月9日 | 南京市场监管部门 | 发布《电商“菜品社区团购”合规经营告知书》，约见阿里巴巴、美团等电商平台果蔬相关负责人，要求相关平台经营者有序竞争、诚信经营。 | 地方监管部门首次发声倡导 |
| | 2020年12月22日 | 市场监管总局+商务部 | 市场监管总局联合商务部召开规范社区团购秩序行政指导会，阿里、美团等6家互联网平台企业参加。会议强调，互联网平台企业要严格规范社区团购经营行为，严格遵守包括不得通过低价倾销、价格串通、哄抬价格、价格欺诈等方式滥用自主定价权等“九个不得”。 | 首次发布正式的监管文件 |
| | 2021年3月3日 | 国家市场监督管理总局 | 对橙心优选、多多买菜、美团优选、十荟团分别处以150万元罚款的行政处罚，对食享会处以50万元人民币罚款的行政处罚。 | 监管处罚 |
| | 2021年5月27日 | 国家市场监督管理总局 | 市场监管总局依法对北京十荟团科技有限公司处以150万元人民币顶格罚款，并责令“十荟团”平台江苏区域停业整顿3日。 | 监管处罚 |
| | 2021年6月10日 | 国家市场监督管理总局 | 包括美团、拼多多在内的数家社区团购企业被要求下架“一分钱秒杀”类活动，要求多个相关平台收紧相关补贴。 | 监管要求下架 |
| | 2021年7月2日 | 价格监督检查和反不正当竞争局 | 提出《价格违法行为行政处罚规定（修订征求意见稿）》，明确对于低价倾销、价格歧视、价格欺诈、大数据杀熟等行为的处罚，且新增对负毛利经营的明令禁止。 | 监管要求禁止负毛利经营 |
| | 2021年7月20日 | 商务部办公厅 | 发布《城市一刻钟便民生活圈建设指南》，在第三条指出加强监管、规范秩序，促进公平竞争，反对垄断，防止资本无序扩张。完善管理制度，落实社区团购“九不得”规定。 | 监管政策进一步落实 |
| | 2021年11月15日 | 国家市场监督管理总局 | 公布“防止大型互联网公司利用网络团购形成市场垄断进入市县基层地区，严重影响群众利益”建议的复文，持续强化平台经济监管执法，完善平台经济监管制度体系。 | 监管政策进一步落实 |
| | 2021年12月9日 | 中央新闻联播 | 重点播报在重庆城口县，生鲜电商（美团优选等）的入驻让去年刚脱贫的村民饭桌丰富起来，肯定了社区团购模式带给下沉市场特别是农村消费者的实际红利。 | 肯定社区团购模式在下沉市场的商业价值 |
| 整个 社区 生态 | 2021年6月25日 | 人民日报 | 对实体商业数字化升级进行长篇报道，点赞为社区商业注入活力的淘菜菜近场电商模式。 | 舆论支持社区数字化转型 |
| | 2021年7月20日 | 商务部办公厅 | 发布《城市一刻钟便民生活圈建设指南》，提出将实体店作为供应链合作的重要环节。 | 发布社区数字化转型的指南建议 |
| | 2021年12月7日 | 人民日报 | 详细报道了阿里巴巴旗下社区电商平台淘菜菜让新鲜农产品搭上互联网快车的独特模式，肯定了此类精准农业供应链模式对农产品损耗问题的有效解决。 | 肯定阿里社区电商淘菜菜有效解决农产品损耗 |

经营环境：行业出清加速，市场回归理性，提供精细化运营土壤

2020年巨头入场之后、严监管之前行业乱象丛生：

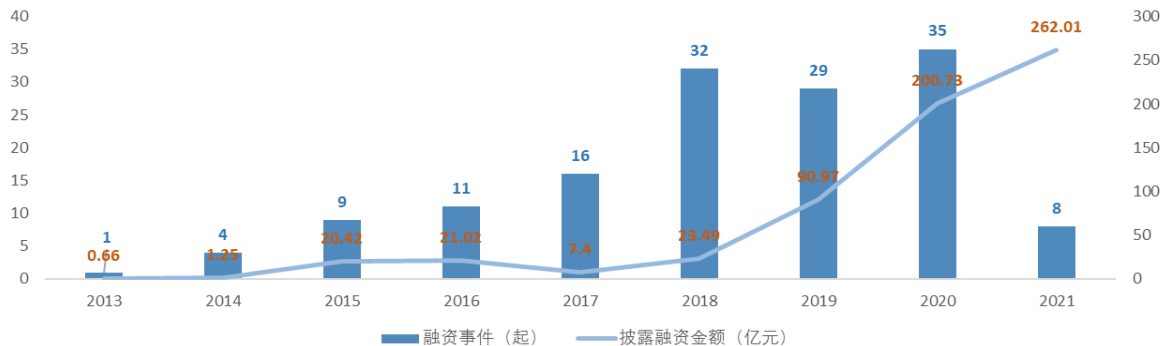
- 1) 资本投资热度高，催生大批玩家进入或快速壮大，行业门槛降低，经营上参差不齐；
- 2) 过度商品补贴，触碰底线：部分商品出现负毛利倾销，严重影响商品的正常流转；
- 3) 抢人烧钱大战持续：表现在员工被频繁高薪挖墙脚、网格加盟商的高额邮资收入、团长佣金率的持续加价等，市场非理性，不利于精细化经营。

监管政策陆续发布后，市场趋于理性，精细化运营降本增效变重点工作：

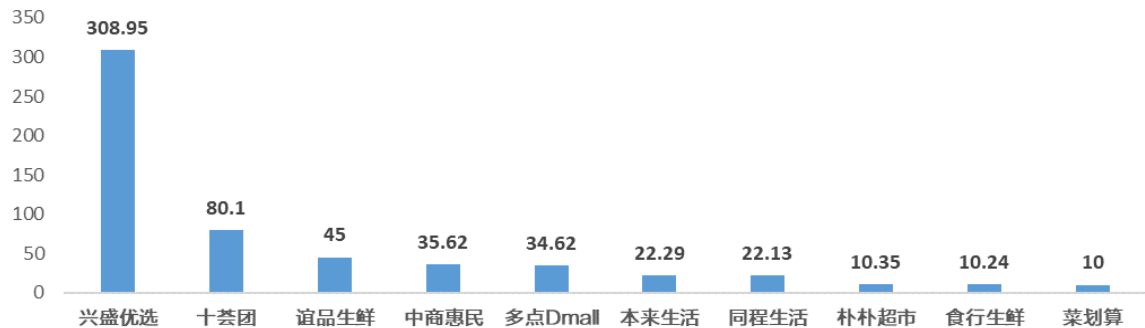
- 1) 资本热度降低之后，部分经营不佳的玩家提前出局，行业开始一轮洗牌，资源往头部集中；
- 2) 商品等经营策略更合规，回归零售本质；
- 3) 开始通过精细化运营，思考如何改善UE，促使商业模式往健康可持续前进。

社区团购赛道资本投资热度高

2013-2021年5月上半年社区团购融资事件&披露金额



社区团购-披露融资金额TOP10项目 (亿元, 2013-2021年5月)



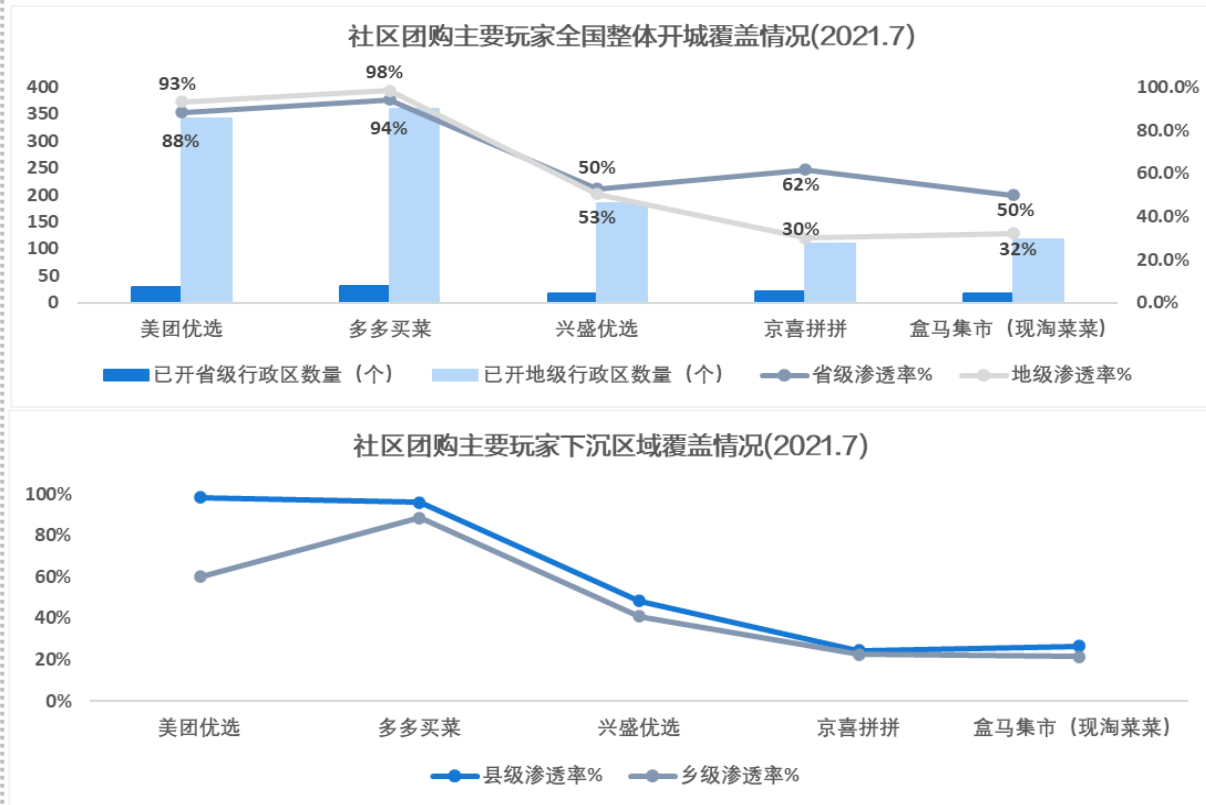
严监管下行业出清加速、集中度提升

| 时间 | 平台 | 相关事件 |
|------------|------|---|
| 2021年7月7日 | 同程生活 | 发布公告宣布破产，并宣布由C端业务转型成B端业务，且更名为“蜜橙生活”。 |
| 2021年7月26日 | 食享会 | 多位联合创始人离职，部分城市办公室人去楼空，官网和小程序无法打开，疑似倒闭。 |
| 2021年8月3日 | 橙心优选 | 针对组织架构大调整，划分五大战区，强调各个战区自负盈亏。 |
| 2021年8月4日 | 京喜拼拼 | 相继关停6省业务（福建/甘肃/贵州/吉林/宁夏/青海），战略聚焦10个省份。 |
| 2021年8月21日 | 十荟团 | 关停部分地区业务，员工骤减80% |
| 2021年9月1日 | 橙心优选 | 采取自救，试水“橙批发”业务 |
| 2021年11月5日 | 十荟团 | 目前只保留5个城市，技术岗位发70%工资，其他部门50%，剩下工资以公司期权发放。 |

经营环境—已入局玩家：规模化已初步形成，强者恒强

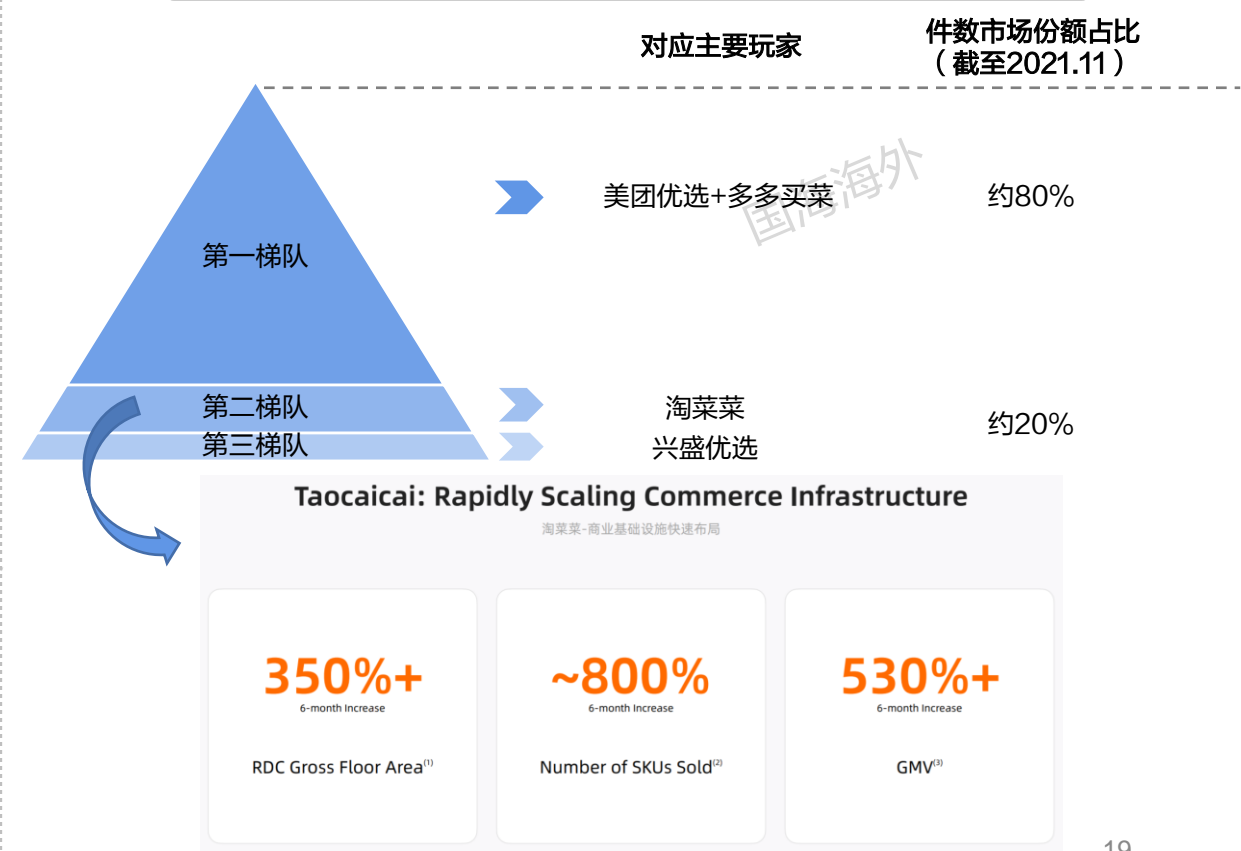
- 早入局者规模优势明显：在各家下沉抢滩战略下，头部凭借出色的地推能力和流量优势，规模逐渐扩大，其中美团优选/多多买菜均已覆盖30+省份，300+城市，2700+县城。
- 市场格局逐渐明朗，强者恒强：1) 美团/拼多多稳居第一梯队：目前已形成双寡头格局，两家无论件数/GMV共计均占约80%的市场份额；美团/拼多多在各自地推和下沉流量优势的条件下，不断优化全链路成本，预计将持续领跑；2) 淘菜菜暂居第二梯队：目前GMV增速亮眼，但由于前期入局较晚，且整合后关注实现供应链和社区小店数字化，还处于前期发力阶段，长期有望受益于全链路优化剑指第一梯队；3) 兴盛优选及其他区域团位居第三梯队：随着监管政策的推进，经营回归商业本质，专注于满足小范围用户差异需求的区域团仍会占据一定市场份额：以兴盛优选为首，深耕湖南多年，供应链/商品优势明显；其他区域团（包括被动收缩到区域）预计将零星分布，满足特定区域需求。

头部玩家覆盖广、下沉快



备注：开城数据均来自各家小程序定位有团点区域的加总，选取时间为2021.7，可能与当前实际数量有差异

强者恒强，美团优选/多多买菜稳居第一梯队，淘菜菜增速强劲



- **实现区域“小而美”难度下降：**1) 严监管政策下，经营回归零售本质，专注于满足小范围用户差异需求的区域玩家仍会占据一定市场份额；2) 相比覆盖广的互联网巨头玩家，区域玩家当地供应商资源丰富，也更为熟悉当地用户的差异需求，能更好做到深耕细作；3) 多数区域用户/团长已被巨头教育过，新入局者前期教育沟通成本下降。
- **实现全国大规模覆盖，且抢占第一第二梯队玩家份额难：**1) 在巨头玩家“口中夺食”，需要投入更多的资金去完善整条链路，提供更高质的商品和服务，以抢夺用户心智，对新进入者的资金和资源整合能力要求极高；2) 市场优质资源有限，如选址好的中心仓、优质网格站加盟商、头部大团长等，全国大规模开城计划落地较难。

部分老牌“区域团”，经历“资本团”血洗仍屹立不倒

✓ **老牌代表性“区域团”主要有：**福建叨到家、深圳土地公、长沙知花知果、杭州山总亲选、江西味罗、江苏淮选、郑州有井有田/量子美食、山东小熊乐/团了么、河北一点优选/蝌蚪精选、大庆九佰街等。

✓ **老牌“区域团”的错位竞争逻辑：**

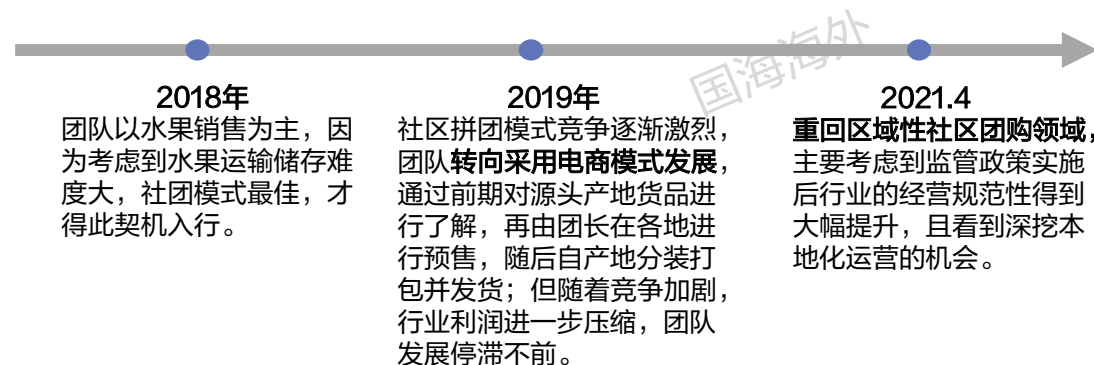
1) 以郑州有井有田为例，主要采取To B的商业逻辑：即“团长批发、团体购买”，缩短了商品流通环节，进一步做到了让利于用户，提升了商品流通效率；

2) 以郑州量子美食为例，采取运营和选品的错位竞争逻辑：选品方面坚持三大原则：产品品质好，口碑好，团长容易推；产品有利润，团长愿意推；区域内唯一性，有特色。运营方面组织团长试吃试用，支持其做体验种草，给予团长全方位支持。



新入局“区域团”案例：2021.4月成立，深耕赣州的“逛团团”

✓ **“逛团团”基本信息：**成立于2021年4月，截至2021年10月，月GMV已超过500万，全国团长达600余位，且其业务范围除赣州市外也已辐射周边上百公里；



✓ **“逛团团”品类结构：**目前仍以水果品类为主，约占40%，其他各类食材销售约占20%，其余40%则为日常用品及米面粮油等。

✓ **“逛团团”发展优势：**围绕餐桌的货品架构布局，与其30岁左右女性占据60%以上比例的用户画像也极为契合，而区域性社区团购极为稳固的用户群体及其消费习惯也在此架构中相得益彰。

用户层面：下沉市场活跃占比提升空间大，整体与主站用户重合比例低

- 下沉市场活跃占比提升空间大：当前来看社区团购模式更受新一线和二三线城市用户的青睐；下沉区域（五线及以下城市）的活跃占比平均仅有9%，随着履约链路的不断完善，活跃用户数仍有较大提升空间；
- 当前与主站用户重合比例低，带来增量用户多：社区团购微信小程序拉取的用户更多为该平台新用户，对平台而言是纯增量，意义非凡；且重合用户规模同比增速保持高速增长，一定程度反映增量用户进一步渗透到其主站业务中，达到更好的融合；
- 相对低基数用户平台，获客成本出现一定程度下降：2021年截至Q3相比2020全年，美团/京东获客成本分别下降159元、18元，作为相对低基数的用户平台，享受到了一波开拓下沉市场带来的获客红利。

2021年8月拼多多APP&多多买菜微信小程序重合用户规模



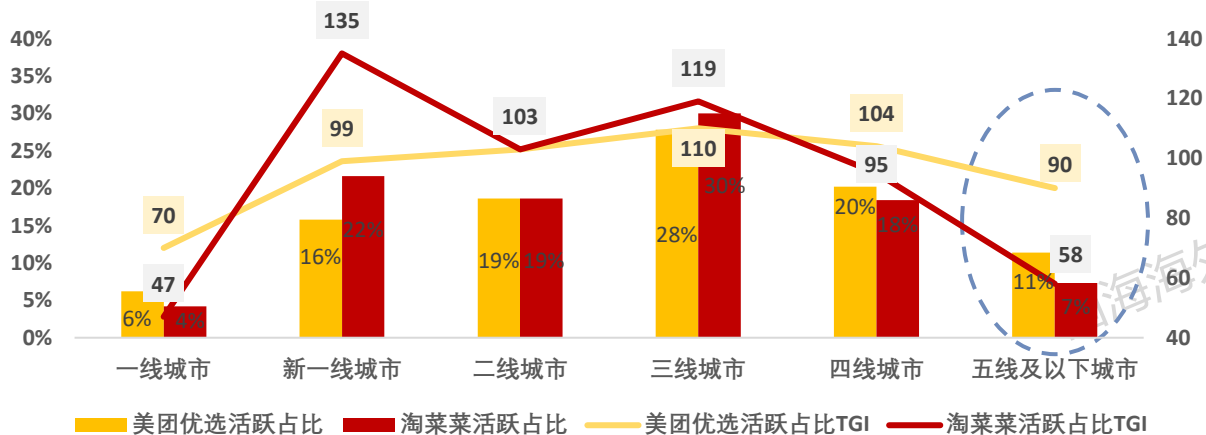
- ◆ 重合用户规模：2,197万
- ◆ 重合用户规模占主站比例：4.2%
- ◆ 同比提升：117倍

2021年8月美团APP&美团优选微信小程序重合用户规模

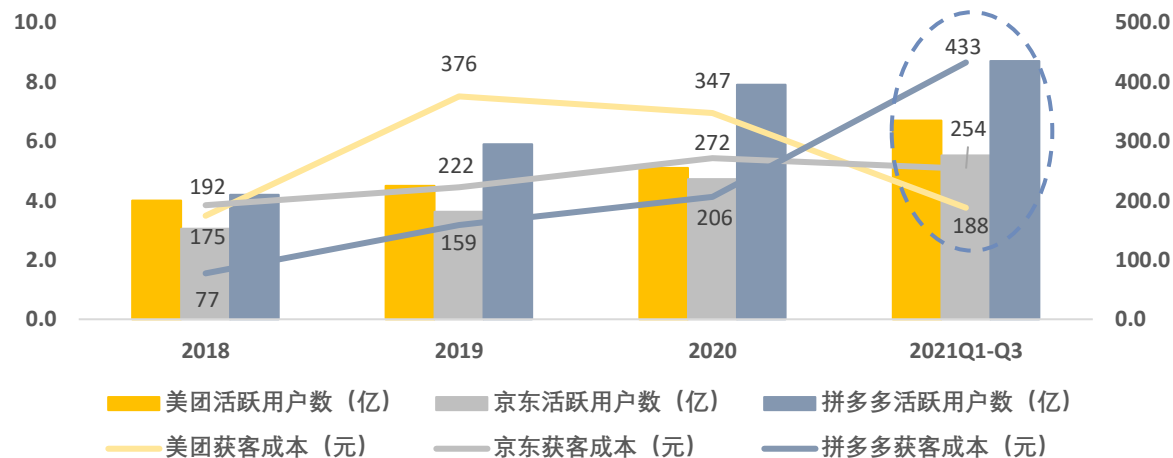


- ◆ 重合用户规模：3,883万
- ◆ 重合用户规模占主站比例：11%
- ◆ 同比提升：240倍

2021年10月美团优选/淘菜菜 微信小程序用户城市等级分布



美团/京东/拼多多获客成本比较



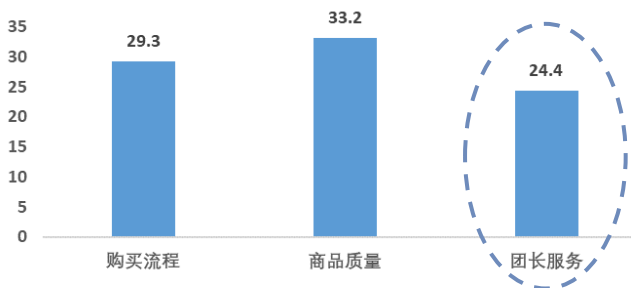
备注：1) 活跃占比：目标小程序A中具有某个属性的活跃用户数占该小程序A的总活跃用户数的比例；2) 活跃占比TGI：目标小程序A中某个属性的用户活跃占比除以微信小程序整体具有相同属性的用户活跃占比*100

团长层面：监管加速“高佣金粗放经营”向“合理佣金精细运营”的转变

- **挑战：**随着前期拉新引流阶段的结束叠加监管政策的出台，团长佣金比例持续降低，造成团长流动性加大，一定程度影响拉新获客，且前期团长管理相对粗放，乱象丛生；
- **机会：**监管加速了“高佣金粗放经营”向“合理佣金精细运营”的团长策略转变，并提供了良好的运营环境；平台需要抓住机会，通过精细化管理，提升团长服务水平，进而提升履约效率及客单价。

粗放团长运营下的“乱象丛生”

2021年社区团购行业各体验内容NPS



团长服务不推荐原因-词云



社区团购投诉问题分析

2020.3.1-2021.3.10涉及4家社区团购平台共2,796条投诉

- 1. 下单后配送提货体验差，售后服务不到位** 73.3%
缺货、收不到货、提货点地址不对、强制取消订单等
- 2. 社区团长队伍良莠不齐** 38.5%
业务不熟练、联系不上团长、团长推卸责任等
- 3. 团购产品质量无法保证** 19.8%
农副商品不新鲜，缺斤少两，货不对板
- 4. 虚假宣传，价格欺诈** 2%
虚假大额补贴、买单红包、购物返额等

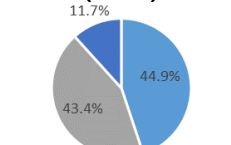
来源：南都民调中心消费生活监测课题组、南都热线等自有平台、21cn聚投诉、投诉直通车、黑猫投诉等

转向“合理佣金精细运营”阶段

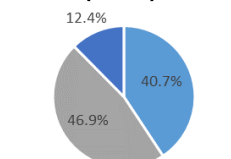
| | 社区团购 | 前置仓 | 商超及时配 | 传统电商 |
|-------|------|-------|-------|------|
| 履约时间 | T+1 | 30分钟 | 1-2小时 | 1天以上 |
| 代表平台 | 兴盛优选 | 叮咚买菜 | 永辉到家 | 京东 |
| 营销费用率 | 4% | 6.9% | 5% | 3.6% |
| 履约费用率 | 8% | 37.3% | 17% | 6.5% |
| 团长佣金率 | 8% | — | — | — |

来源：兴盛优选数据为2021.12实地调研所得，可能与实际有差异；其余平台取自2021Q3财报

平台1团长服务NPS值 (33.2)

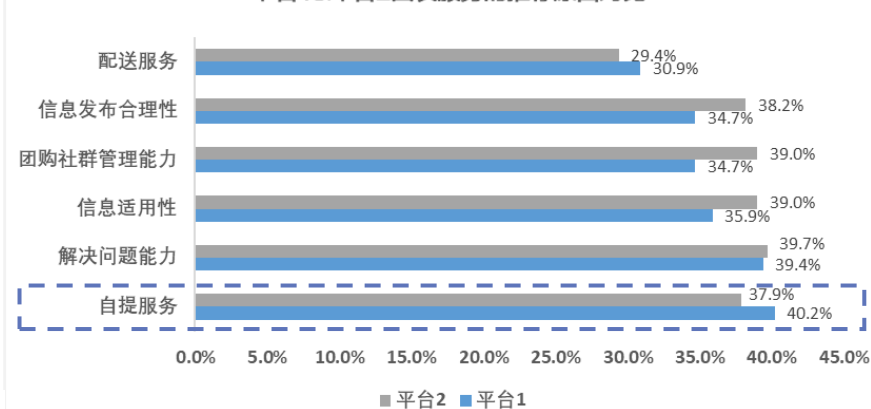


平台2团长服务NPS值 (28.3)



■ 推荐者% ■ 被动者% ■ 贬损者%

平台1&平台2团长服务的推荐原因对比

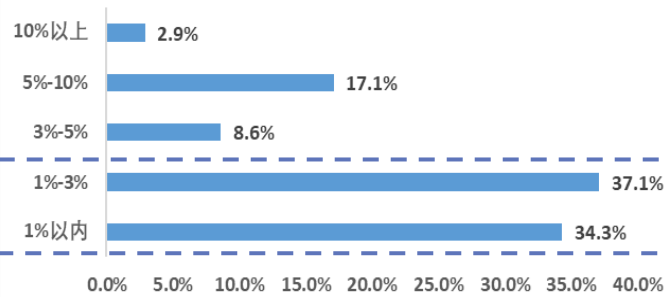


商品层面：目前品牌商份额有限但增速预期高，下沉区域生鲜渗透空间大

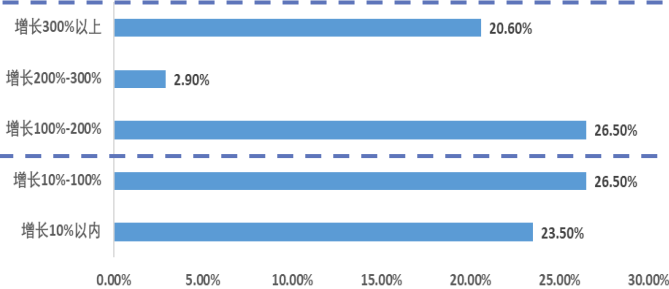
- **品牌商方面：**截至2021年3月，社区团购业务规模占比品牌商的生意份额有限，71%品牌商的社区团购业务权重在3%以下，但增速预期高；且品牌商对社区团购生意的增长普遍有较高预期，合作次数TOP4平台分别为兴盛优选、橙心优选、多多买菜、美团优选；
- **品类结构方面：**下沉市场生鲜品类渗透空间大，县城生鲜消费金额占收入比重已达23.2%，且在县城主妇目前购买生鲜的来源里，样本中43.4%的用户从社区团购平台购买。

当前品牌商合作份额有限，但增速预期高

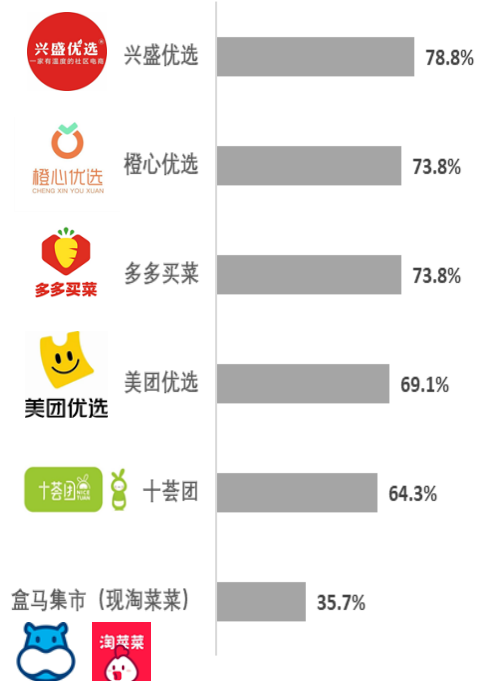
2020年社区团购生意份额占品牌整体生意的比重



2021年社区团购品牌份额增长预期增速

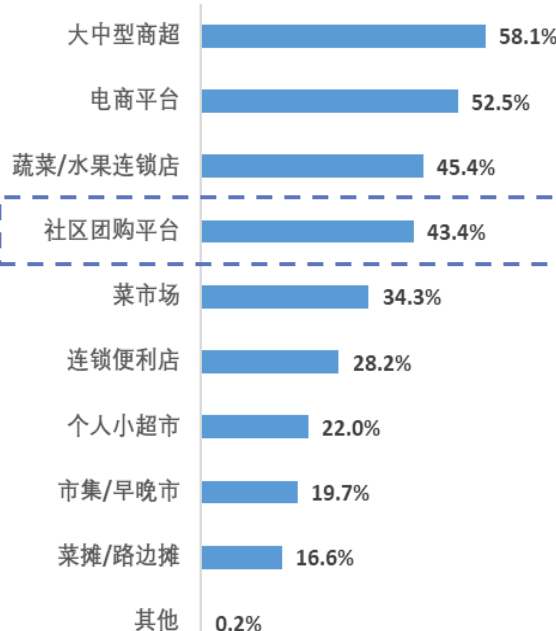


当前与社区团购平台合作的数量占比

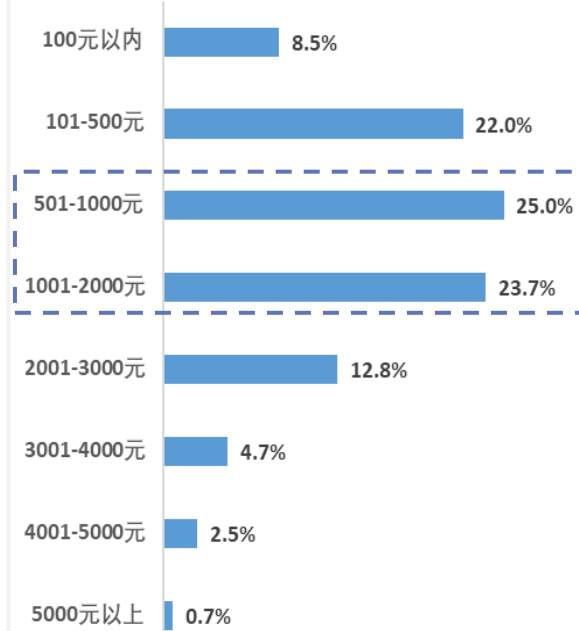


下沉区域生鲜渗透空间大，社区团购用户教育已初见成效

县城主妇目前购买生鲜的主要来源



县城家庭每月购买生鲜的金额分布



备注：调研时间为2020.12-2021.3，样本以快消品为主要经营品类的全国覆盖和地方范围的69家知名品牌企业，涵盖个人洗护、米面粮油、调味料、水乳饮料等16个品类，包含如宝洁、联合利华、统一、洽洽、可口可乐等企业。

备注：调研时间为2021.9，样本量为613个，调研样本覆盖范围为全国，包括240个城市、654个县级区域。

社区团购市场规模测算：维持当前模式，中性预测2023年可达1.33万亿元

本篇社区团购市场规模测算，主要基于用户渗透和品类渗透角度，通过分析当前模式和有望全面进阶到的近场社区电商模式，分别对其购买用户规模、年均购买频次、件单价、客单价、各品类渗透率等方面进行预测，得到中性/乐观/悲观的行业空间研判。

当前社区团购模式下市场规模的中性/乐观/悲观预测

| ①研究角度 | 具体指标 | 中性预期-2023年 | 乐观预期-2023年 | 悲观预期-2023年 | ②研究角度 | 具体指标 | 中性预期-2023年 | 乐观预期-2023年 | 悲观预期-2023年 |
|--------------|---------------------|------------|------------|--------------|-------|--|------------|------------|------------|
| 用户渗透 (C端) | 全国总人口(亿人) | 14.1 | 14.1 | 14.1 | 品类渗透 | 生鲜市场规模(亿元) | 40344 | 40344 | 40344 |
| | 一线城市人口(亿人) | 2.56 | 2.56 | 2.56 | | 生鲜社区团购渗透率% | 10% | 15% | 5% |
| | 一线城市社区团购渗透率% | 30% | 40% | 20% | | 粮油副食市场规模(亿元) | 11457 | 11457 | 11457 |
| | 一线城市社区团购用户规模(亿户) | 0.26 | 0.34 | 0.17 | | 粮油副食渗透率% | 10% | 12% | 8% |
| | 二线城市人口(亿人) | 1.93 | 1.93 | 1.93 | | 休闲零食市场规模(亿元) | 5336 | 5336 | 5336 |
| | 二线城市社区团购渗透率% | 45% | 60% | 35% | | 休闲零食渗透率% | 10% | 14% | 6% |
| | 二线城市社区团购用户规模(亿户) | 0.29 | 0.39 | 0.23 | | 日用百货市场规模(亿元) | 26982 | 26982 | 26982 |
| | 三线城市人口(亿人) | 3.38 | 3.38 | 3.38 | | 日用百货渗透率% | 13% | 18% | 10% |
| | 三线城市社区团购渗透率% | 45% | 60% | 35% | | 酒水饮料市场规模(亿元) | 31354 | 31354 | 31354 |
| | 三线城市社区团购用户规模(亿户) | 0.51 | 0.68 | 0.39 | | 酒水饮料渗透率% | 5% | 7% | 3% |
| | 四线及以下城市人口(亿人) | 6.23 | 6.23 | 6.23 | | 美妆个护市场规模(亿元) | 7390 | 7390 | 7390 |
| | 四线及以下社区团购渗透率% | 50% | 60% | 40% | | 美妆个护渗透率% | 8% | 11% | 5% |
| | 四线及以下社区团购用户规模(亿户) | 1.04 | 1.25 | 0.83 | | 宠物用品市场规模(亿元) | 1198 | 1198 | 1198 |
| | 全国社区团购用户规模(亿户) | 2.09 | 2.65 | 1.62 | | 宠物用品渗透率% | 1% | 1.5% | 0.5% |
| | 每周购买频次 | 2.5 | 3.2 | 2.2 | | 3C家电市场规模(亿元) | 9141 | 9141 | 9141 |
| | 年均购买频次 | 130 | 166 | 114 | | 3C家电渗透率% | 2% | 3% | 1% |
| 件单价 | 10 | 11 | 9 | 服饰鞋帽市场规模(亿元) | 29286 | 29286 | 29286 | | |
| 客单价 | 50 | 55 | 45 | 服饰鞋帽渗透率% | 5% | 8% | 2% | | |
| ①市场规模 | 家庭户数*年均购买频次*客单价(亿元) | 13590 | 24247 | 8344 | ②市场规模 | 各品类社区团购规模加总(亿元) | 13039 | 18673 | 7945 |
| | ①+②平均市场规模 | 13315 | 21460 | 8145 | | 备注: 1) 假设每户家庭人均3人; 2) 假设per user购买件数不变 | | | |

备注：表格中各品类2023年市场规模预测值源自相关公开渠道披露数据的推演值，仅作为预测2023年社区团购市场规模使用，品类规模预测值存在与真实值差距的可能。

社区团购市场规模测算：进阶到近场社区电商，中性预测2023年可达1.6万亿元

- **迭代点-用户渗透角度：**近场社区电商模式下除了满足C端基本消费需求外，还一定程度通过社区小店数字化赋能B端，满足部分批发进货需求；
- **迭代点-品类渗透角度：**近场社区电商模式下生鲜品类除了通过传统批发商渠道购货，更多实现源头产地数字化，有望实现高质低价的流转，生鲜渗透率有望得到进一步提升；同时受益于B端批发需求，粮油副食、休闲零食、酒水饮料等批发场景常见品类渗透率也有望进一步提升。

进阶到近场社区电商时市场规模的中性/乐观/悲观预测

| ①研究角度 | 具体指标 | 中性预期-2023年 | 乐观预期-2023年 | 悲观预期-2023年 | ②研究角度 | 具体指标 | 中性预期-2023年 | 乐观预期-2023年 | 悲观预期-2023年 |
|--------------|--------------------|------------|------------|------------|-------|------------------|------------|------------|------------|
| 用户渗透 (C端) | 全国总人口 (亿人) | 14.1 | 14.1 | 14.1 | 品类渗透 | 生鲜市场规模 (亿元) | 40344 | 40344 | 40344 |
| | 一线城市人口 (亿人) | 2.56 | 2.56 | 2.56 | | 生鲜社区团购渗透率% | 15% | 20% | 10% |
| | 一线城市社区团购渗透率% | 30% | 40% | 20% | | 粮油副食市场规模 (亿元) | 11457 | 11457 | 11457 |
| | 一线城市社区团购用户规模 (亿户) | 0.26 | 0.34 | 0.17 | | 粮油副食渗透率% | 15% | 17% | 13% |
| | 二线城市人口 (亿人) | 1.93 | 1.93 | 1.93 | | 休闲零食市场规模 (亿元) | 5336 | 5336 | 5336 |
| | 二线城市社区团购渗透率% | 45% | 60% | 35% | | 休闲零食渗透率% | 15% | 19% | 11% |
| | 二线城市社区团购用户规模 (亿户) | 0.29 | 0.39 | 0.23 | | 日用百货市场规模 (亿元) | 26982 | 26982 | 26982 |
| | 三线城市人口 (亿人) | 3.38 | 3.38 | 3.38 | | 日用百货渗透率% | 13% | 18% | 10% |
| | 三线城市社区团购渗透率% | 45% | 60% | 35% | | 酒水饮料市场规模 (亿元) | 31354 | 31354 | 31354 |
| | 三线城市社区团购用户规模 (亿户) | 0.51 | 0.68 | 0.39 | | 酒水饮料渗透率% | 10% | 12% | 8% |
| | 四线及以下城市人口 (亿人) | 6.23 | 6.23 | 6.23 | | 美妆个护市场规模 (亿元) | 7390 | 7390 | 7390 |
| | 四线及以下社区团购渗透率% | 50% | 60% | 40% | | 美妆个护渗透率% | 8% | 11% | 5% |
| | 四线及以下社区团购用户规模 (亿户) | 1.04 | 1.25 | 0.83 | | 宠物用品市场规模 (亿元) | 1198 | 1198 | 1198 |
| | 全国社区团购用户规模 (亿户) | 2.09 | 2.65 | 1.62 | | 宠物用品渗透率% | 1% | 1.5% | 0.5% |
| | 周均购买频次 | 2.5 | 3.2 | 2.2 | | 3C家电市场规模 (亿元) | 9141 | 9141 | 9141 |
| | 年均购买频次 | 130 | 166 | 114 | | 3C家电渗透率% | 2% | 3% | 1% |
| | 件单价 | 10 | 11 | 9 | | 服饰鞋帽市场规模 (亿元) | 29286 | 29286 | 29286 |
| 客单价 | 50 | 55 | 45 | 服饰鞋帽渗透率% | 5% | 8% | 2% | | |
| 用户渗透 (B端) | 快消B2B市场规模 (亿元) | 6500 | 6500 | 6500 | | | | | |
| | 社区团购B2B市场渗透率% | 15% | 20% | 10% | | | | | |
| | 社区团购B2B市场规模 (亿元) | 975 | 1300 | 650 | | | | | |
| ①市场规模 | C端+B端市场规模 (亿元) | 14565 | 25547 | 8994 | ②市场规模 | 各品类社区团购规模加总 (亿元) | 17464 | 23098 | 12370 |
| | ①+②平均市场规模 | 16015 | 24322 | 10682 | | | | | |

备注：1) 表格中各品类2023年市场规模预测值源自相关公开渠道披露数据的推演值，仅作为预测2023年社区团购市场规模使用，品类规模预测值存在与真实值差距的可能；2) 快消B2B市场规模数据取自艾瑞咨询B2B相关报告中2022E数据的一年期推演值，存在与真实情况差距的可能。

如何破解当前经营困局？——回归零售本质，精细打磨“人货场”价值链

回归零售本质：以用户为中心，打造增长飞轮

- “零售本质”真正要义：1) 为顾客创造价值；2) 将价值传递给顾客；3) 维系公司与顾客之间的关系。实现真正意义上的“以消费者为中心”。
- “回归”前的模式和弊端：更多是“以自我为中心的价值驱动型盈利模式”，表现在：1) 以超市为代表的零售企业，通过设置入场费和账期来获利，借助供应商的资金来发展自己的业务；2) 以百货店为代表的零售企业，通过设置“保底倒扣”的联营制模式，将风险转嫁至供应商。
- “回归”后的零售形态展望：1) 企业发展的KPI从传统的市占率导向转变为顾客经营能力导向，从根本上转变观点进行重构；2) 获客和留住顾客的能力获得较大提升，具体表现在理解用户需求的基础上，能快速准确的把顾客需求演绎为商品和服务，最后能针对不同顾客需求开发商品。

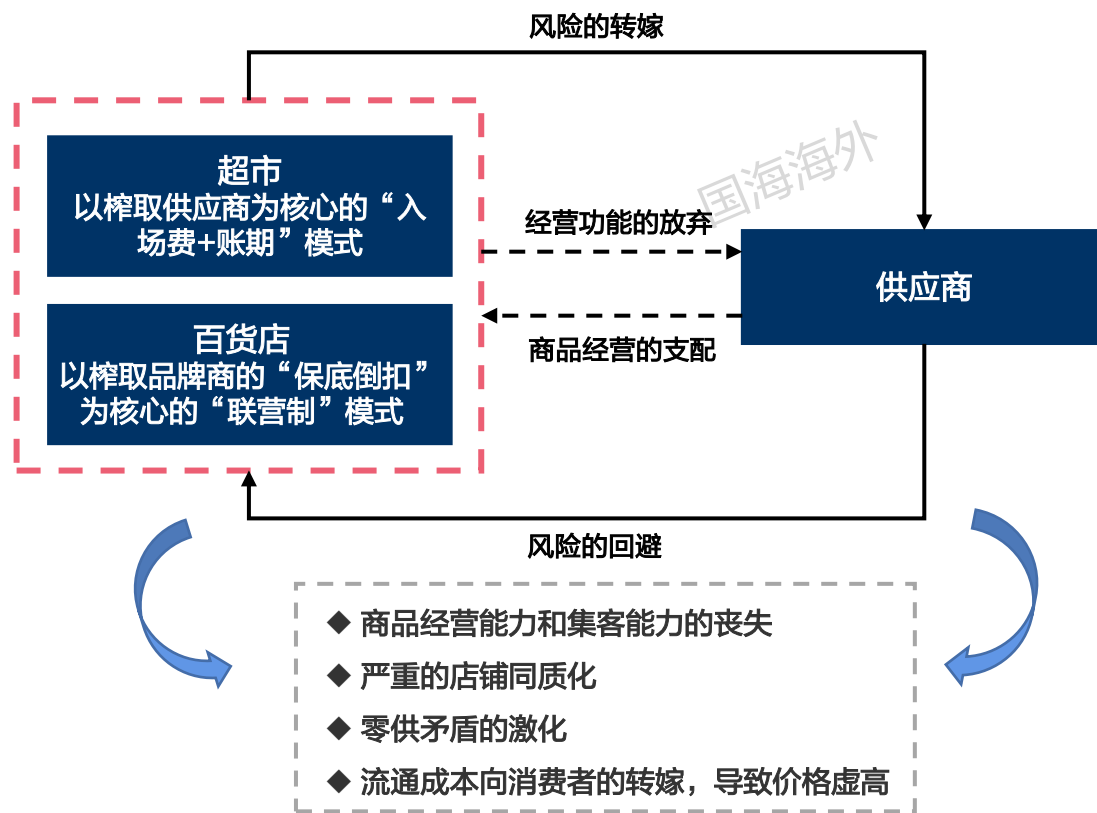
正面案例：亚马逊的“增长飞轮”理论

➢ “增长飞轮”高速且持续运转的关键点：

- 1) 至暗时刻，坚定选择不涨价：以客户为中心，低价吸引更多顾客，带来更多销量；
- 2) 找准转动“飞轮”的初动力：“低价+免费送货”成为亚马逊撬动飞轮初动力；
- 3) 重视自由现金流，让飞轮高速运转和迭代：快速稳定现金流是业务迭代重要保障；
- 4) 底层逻辑一致的飞轮延展：亚马逊所有业务底层逻辑相同，以实现飞轮最大转速。

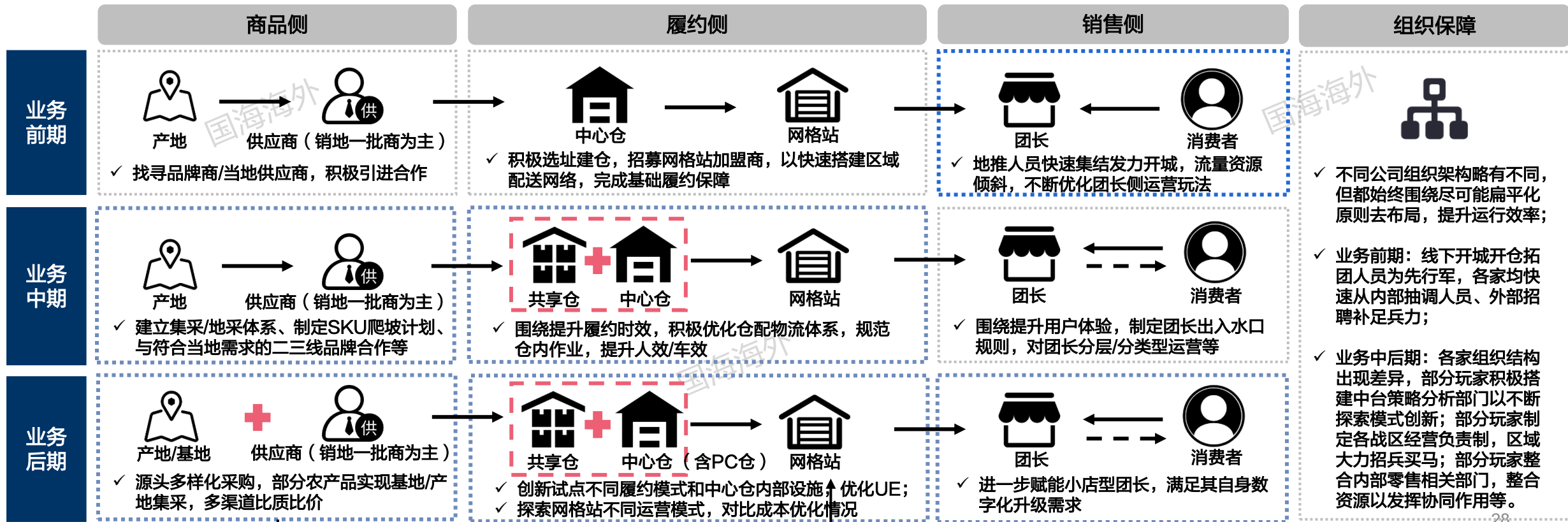


反面案例：“以自我为中心的价值驱动型盈利模式”



打磨“人货场”价值链：三驾马车协同提效叠加组织保障，实现精细化运营

- “三驾马车”协同提效必要性：商品、履约、销售需要在不同业务时期始终保持协同发力，才能达到整条链路的提效降本。如业务初期销售侧的“开疆扩土”离不开商品的稳定供应和履约时效的初级保障，业务中期的核心竞争力打造也离不开销售侧的营销推进。
- 巨头入局后，在不同业务时期，发力重点具有差异性：
 - 1) 业务发展初期-下沉抢滩：销售侧重点发力，有计划节奏性的开城布局，并积极抢滩下沉市场，团长流量端资源至关重要；
 - 2) 业务发展中期-打造核心竞争力：围绕“多快好省”，核心打造低价高质的商品竞争力以及高准时率的履约能力，商品供应链能力和物流履约能力的提升是阶段重点；
 - 3) 业务发展后期-实现降本增效：在保持核心竞争力的同时，针对整条价值链上的重点环节降本增效，优化旧模式、积极探索新玩法，以实现真正的精细化运营、改善UE。
- 组织保障必要性：不同业务发展阶段，发力重点有差异，组织架构需顺应各自平台的业务变化而调整，以发挥最大效用。



全链路UE优化空间：销售/商品/物流/组织能力共同提升下，长期OPM转正

- 假设情形1：若商品侧（件单价/毛利率）、物流侧（中心仓/网格站）、组织侧（总部销售费用分摊）均维持现状不变，仅销售侧降低团长佣金率和用户补贴率，若想分摊后的OPM%转正，团长佣金率和用户补贴率至少需分别降至3%、1%，实现难度较大，易造成团长和用户的双重流失；
- 假设情形2：若销售侧、物流侧、组织侧均维持现状不变，仅商品侧提升件单价和毛利率，若想分摊后OPM%转正，件单价和毛利率至少分别涨至11元、26%，低价优势消失；
- 假设情形3：若销售侧、商品侧、组织侧均维持现状不变，仅物流侧降低成本，若想分摊前OPM%转正，中心仓+网格站总计件均成本需降至0.5元/件，实际操作阻力大不现实；
- 假设情形4：若销售侧、商品侧、物流侧、组织侧均发力优化，预计未来OPM%将持续转正，乐观预期下分摊后OPM达到7%，中性预期达到0.6%，悲观预期达到-6.8%。

四种情形下全链路UE的优化空间测算

| 业务方向 | 具体项目 | 监管前 | | 监管后 | | 假设情形1-销售侧 | | 假设情形2-商品侧 | | 假设情形3-履约侧 | | 长期假设情形4-乐观 | | 长期假设情形4-中性 | | 长期假设情形4-悲观 | |
|---------|------------|-------|--------|-------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|------------|--------|------------|--------|------------|--------|
| | | 件均金额 | UE占比 | 件均金额 | UE占比 | 件均金额 | UE占比 | 件均金额 | UE占比 | 件均金额 | UE占比 | 件均金额 | UE占比 | 件均金额 | UE占比 | 件均金额 | UE占比 |
| 商品侧 | 件均金额单位:元/件 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 件单价 | 6.5 | 100.0% | 8.5 | 100.0% | 8.5 | 100.0% | 11.0 | 100.0% | 8.5 | 100.0% | 11 | 100.0% | 10 | 100.0% | 9 | 100.0% |
| | 商品成本 | 5.3 | 82.0% | 6.6 | 78.0% | 6.6 | 77.6% | 8.1 | 74.0% | 6.6 | 78.0% | 8.3 | 75.0% | 7.6 | 76.0% | 6.9 | 77.0% |
| | 毛利额 | 1.2 | 18.0% | 1.9 | 22.0% | 1.9 | 22.4% | 2.9 | 26.0% | 1.9 | 22.0% | 2.8 | 25.0% | 2.4 | 24.0% | 2.1 | 23.0% |
| 销售侧 | 用户商品补贴 | 1.30 | 20.0% | 0.68 | 8.0% | 0.1 | 1.0% | 0.68 | 6.2% | 0.68 | 8.0% | 0.22 | 2.0% | 0.40 | 4.0% | 0.54 | 6.0% |
| | 团长佣金补贴 | 0.65 | 10.0% | 0.68 | 8.0% | 0.3 | 3.0% | 0.68 | 6.2% | 0.68 | 8.0% | 0.44 | 4.0% | 0.50 | 5.0% | 0.63 | 7.0% |
| 履约侧 | 整体履约费用 | 1.04 | 16.0% | 0.98 | 11.5% | 0.98 | 11.5% | 0.98 | 8.9% | 0.50 | 5.9% | 0.77 | 7.0% | 0.90 | 9.0% | 0.99 | 11.0% |
| | 中心仓履约费用 | 0.49 | 7.5% | 0.47 | 5.5% | 0.47 | 5.5% | 0.47 | 4.3% | 0.20 | 2.4% | 0.33 | 3.0% | 0.40 | 4.0% | 0.48 | 5.3% |
| | ——中心仓租金 | 0.06 | 0.9% | 0.06 | 0.7% | 0.06 | 0.7% | 0.06 | 0.5% | 0.05 | 0.6% | 0.02 | 0.2% | 0.04 | 0.4% | 0.05 | 0.6% |
| | ——中心仓分拣 | 0.08 | 1.2% | 0.07 | 0.8% | 0.07 | 0.8% | 0.07 | 0.6% | 0.05 | 0.6% | 0.04 | 0.4% | 0.06 | 0.6% | 0.07 | 0.8% |
| | ——中心仓装卸 | 0.02 | 0.3% | 0.02 | 0.2% | 0.02 | 0.2% | 0.02 | 0.2% | 0.01 | 0.1% | 0.01 | 0.1% | 0.02 | 0.2% | 0.02 | 0.2% |
| | ——中心仓配送 | 0.27 | 4.2% | 0.26 | 3.1% | 0.26 | 3.1% | 0.26 | 2.4% | 0.08 | 0.9% | 0.22 | 2.0% | 0.25 | 2.5% | 0.27 | 3.0% |
| | ——损耗&折旧 | 0.06 | 0.9% | 0.06 | 0.7% | 0.06 | 0.7% | 0.06 | 0.5% | 0.01 | 0.1% | 0.03 | 0.3% | 0.03 | 0.3% | 0.06 | 0.7% |
| 网格站履约费用 | 0.55 | 8.5% | 0.51 | 6.0% | 0.51 | 6.0% | 0.51 | 4.6% | 0.3 | 3.5% | 0.44 | 4.0% | 0.50 | 5.0% | 0.51 | 5.7% | |
| 组织侧 | 总部销售分摊费用 | 0.55 | 8.5% | 0.50 | 5.9% | 0.5 | 5.9% | 0.5 | 4.5% | 0.5 | 5.9% | 0.55 | 5.0% | 0.54 | 5.4% | 0.52 | 5.8% |
| 盈利情况 | 经营利润（分摊前） | -1.82 | -28.0% | -0.47 | -5.5% | 0.58 | 6.8% | 0.52 | 4.7% | 0.01 | 0.1% | 1.32 | 12.0% | 0.60 | 6.0% | -0.09 | -1.0% |
| | 经营利润（分摊后） | -2.37 | -36.5% | -0.97 | -11.4% | 0.08 | 0.9% | 0.02 | 0.2% | -0.49 | -5.8% | 0.77 | 7.0% | 0.06 | 0.6% | -0.61 | -6.8% |

说明：1）表中监管前/后UE相关数据主要通过开曼4000、晚点LatePost等公开渠道信息结合草根调研资料整理得到，其中草根调研数据与调研地点、时间、具体玩家有关，不具备行业代表性，仅供参考；2）表中UE数据不代表任何一家平台，是综合大部分行业玩家的平均情况，并非特指；3）“监管前”指2020.9-2020.12月时间段，“监管后”指草根调研时间段2021.12月。

销售侧：BD赋能日趋多场景深度化，团长策略回归理性、差异化多角度运营

- **BD策略：**1) 各平台策略不同，美团优选前期利用其地面BD力量，快速开城开团，后期较多BD转为运营岗，进行团长社群维护工作；多多买菜BD数量相比较少，且线下运营维护动作少，主要依赖其主站导流；2) 整体来看，BD策略从前期的hunter（开拓）转为后期的farmer（运营）是大势所趋，未来预计会向多场景深度赋能小店方向走；
- **团长策略：**1) 随着监管政策的落地以及社区团购整体发展进程的推进，团长佣金率逐渐回归正常水平是趋势；2) 区分团长类型：流量型团长（重点负责营销推广）和履约型团长（重点负责最后1公里的配送或自提）差异化运营；3) 多维度赋能社区店主型团长：预计未来会围绕店主型团长开展线上商城开通、进货赋能等多维度服务。

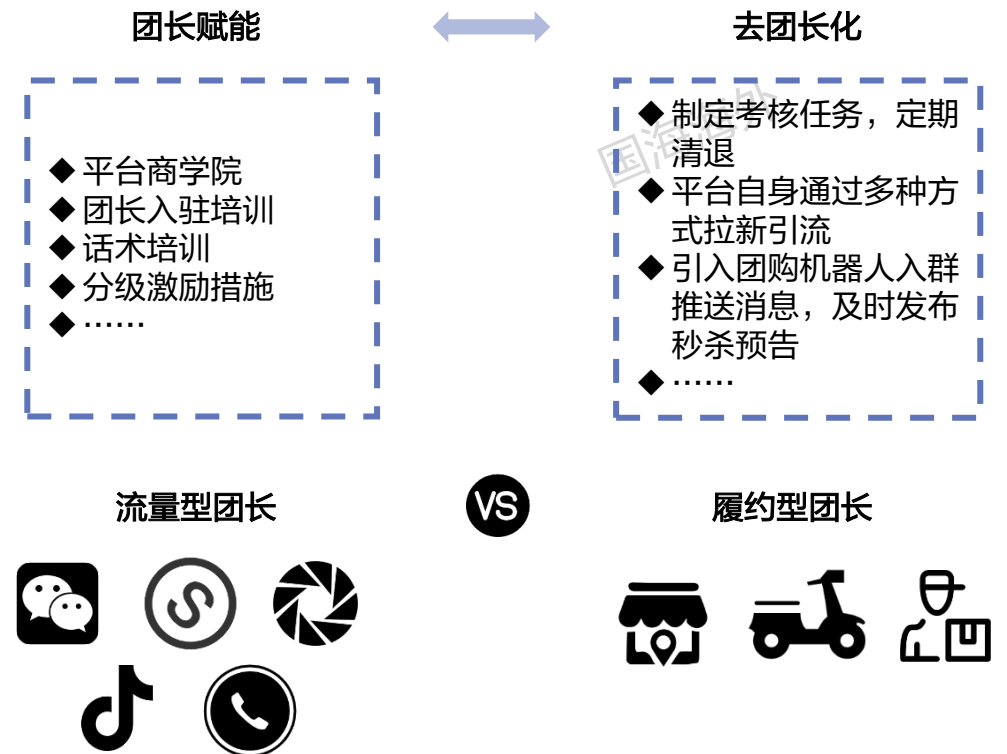
不同团长佣金率和用户补贴率下的OPM%敏感性测算

| OPM% (分摊后) | | 团长佣金率% (含激励) | | | | | |
|------------|----|--------------|-------|-------|-------|--------|--------|
| | | 3% | 4% | 5% | 6% | 7% | 8% |
| 用户 补贴率% | 1% | 0.9% | -0.1% | -1.1% | -2.1% | -3.1% | -4.1% |
| | 2% | -0.1% | -1.1% | -2.1% | -3.1% | -4.1% | -5.1% |
| | 3% | -1.1% | -2.1% | -3.1% | -4.1% | -5.1% | -6.1% |
| | 4% | -2.1% | -3.1% | -4.1% | -5.1% | -6.1% | -7.1% |
| | 5% | -3.1% | -4.1% | -5.1% | -6.1% | -7.1% | -8.1% |
| | 6% | -4.1% | -5.1% | -6.1% | -7.1% | -8.1% | -9.1% |
| | 7% | -5.1% | -6.1% | -7.1% | -8.1% | -9.1% | -10.1% |
| | 8% | -6.1% | -7.1% | -8.1% | -9.1% | -10.1% | -11.1% |

| OPM% (分摊前) | | 团长佣金率% (含激励) | | | | | |
|------------|----|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | 3% | 4% | 5% | 6% | 7% | 8% |
| 用户 补贴率% | 1% | 6.8% | 5.8% | 4.8% | 3.8% | 2.8% | 1.8% |
| | 2% | 5.8% | 4.8% | 3.8% | 2.8% | 1.8% | 0.8% |
| | 3% | 4.8% | 3.8% | 2.8% | 1.8% | 0.8% | -0.2% |
| | 4% | 3.8% | 2.8% | 1.8% | 0.8% | -0.2% | -1.2% |
| | 5% | 2.8% | 1.8% | 0.8% | -0.2% | -1.2% | -2.2% |
| | 6% | 1.8% | 0.8% | -0.2% | -1.2% | -2.2% | -3.2% |
| | 7% | 0.8% | -0.2% | -1.2% | -2.2% | -3.2% | -4.2% |
| | 8% | -0.2% | -1.2% | -2.2% | -3.2% | -4.2% | -5.2% |

说明：通过代入P34页全链路UE情形1模型中得到，但由于UE数据不具有行业代表性，故仅供参考

“团长赋能”和“去团长化”均有举措，双管齐下



➢ **线上多端多场景：**1) 将淘菜菜与旗下淘宝、淘特以及小程序融合，并在首页消费频道里加入，一定程度上丰富了淘系用户的消费场景，提升了用户消费频次；2) 依托团长建立了私域运营群，通过群助手和团长本人发送推荐商品链接，盘活社区熟人经济；3) 积极打造公域的直播互动场景，搭配私域运营，多场景触达用户，满足用户不同需求。

➢ **线下多业态服务社区：**

1) **社区店主型团长：**目前该类型团长有56万+，主要依托前期零售通业务对接服务的百万社区小店以及中国600万+的存量社区小店资源，升级或开拓其中部分社区小店为淘菜菜自提点，通过提供多样化的社区服务，赋能社区经济的同时提升自身门店收入；

2) **驿站型团长：**与城市布局的菜鸟驿站协同，目前在淘菜菜覆盖的100+城市里，已有4.5万+的菜鸟驿站在原来收发快递包裹的基础上叠加淘菜菜的次日自提服务；

3) **菜鸟乡村物流末端网点升级为区域代理商：**在下沉区域实现商流和物流的统一，提升货运共配的能力，目前县域覆盖率已超过40%。

线上公域私域齐发力，多场景布局

Consumer Management: Multiple Entry Points with Various Shopping Scenarios

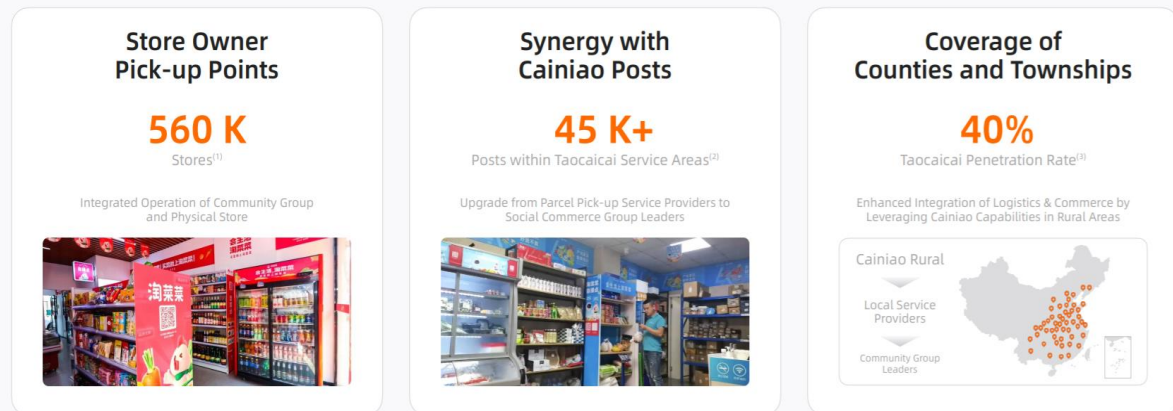
运营力：线上多端多场景



线下积极打造多业态渠道，赋能社区

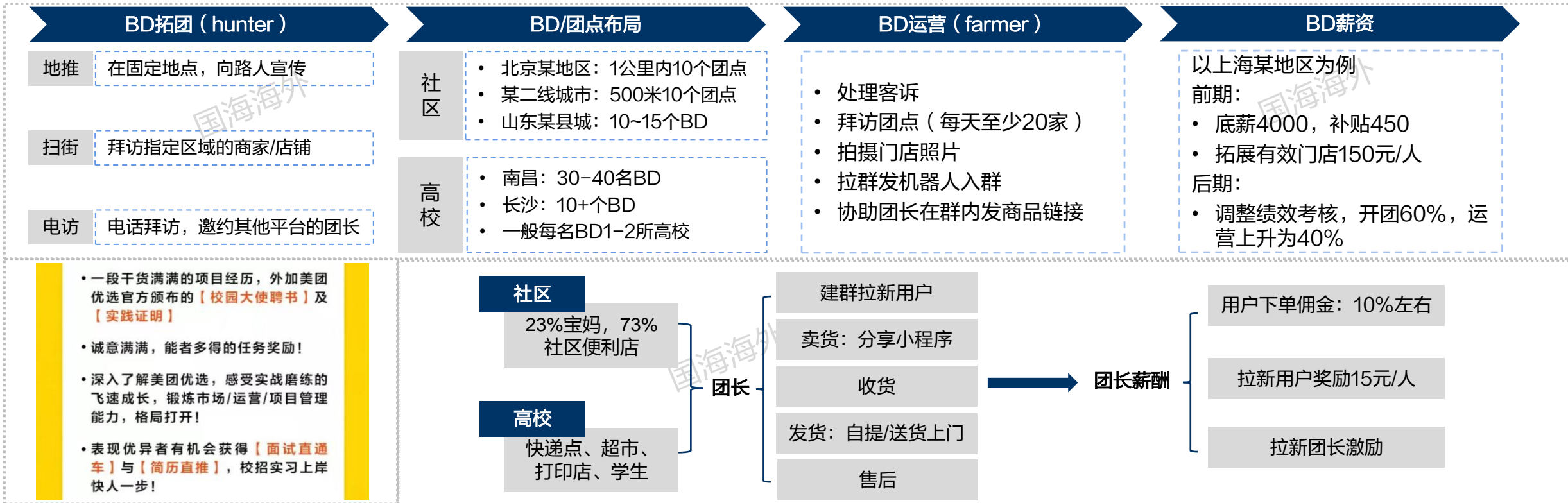
Social Commerce Channel Development & Operations: Multi-format Services for Local Communities

渠道力：线下多业态服务社区



销售侧—美团优选：稳健打法，BD和团长是拉新主力，重视高校团购市场

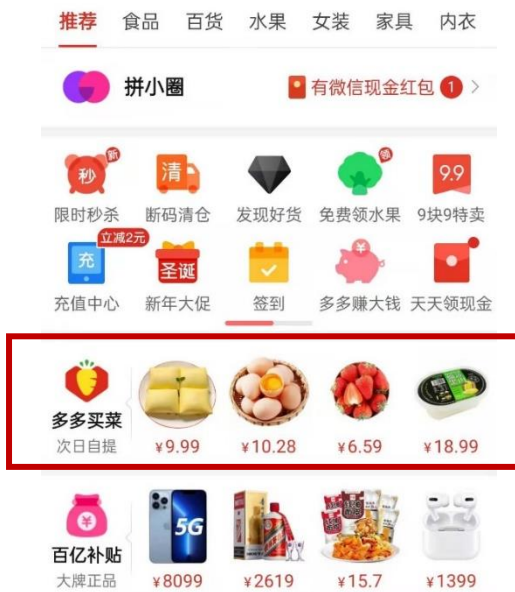
- ▶ **传统互联网打法拉新团长：**美团发展美团外卖、美团买菜等业务的过程中，积累了丰富的经验，此次推广美团优选，依然延续以往的做法拉新团长，包括地推、扫街、拜访等
- ▶ **着力发展下沉市场，BD和团长是新用户增长的主力军，高额奖励拉升销售人员积极性：**1) 美团优选在下沉市场大量布局BD和团长，以山东某县城为例，美团一个代理商下有10-15个BD，对比之下多多买菜只有1个BD；2) 团长拉新奖励15元/人，下单佣金率在10%左右，在社区团购大玩家中处于较高水平。
- ▶ **前期BD主攻拓团，后期注重运营维护团长：**1) 以上海地区为例，3月开城初期BD提成主要来自有效门店的拓展，一家门店150元。5月调整了BD绩效考核，开团占比下调至40%，运营占比上调至40%；2) BD的日常运营工作包括：处理客诉，每天拜访至少20家团点，拍摄门店照片，拉群发机器人入群，协助团长增加单量。
- ▶ **高校团购市场广阔，美团优选独立高校部门已成立数月：**1) 高校学生更容易接受社区团购，加之基数和密度大，基本上1-2个宿舍楼就可设置一个自提点；2) 美团优选去年11月就在计划“进校园”活动，今年各地区市场已组建“高校事业部”，有专门负责校园市场的BD；3) 通过高薪资、实习证明、入职机会等多种方式吸引学生兼职。



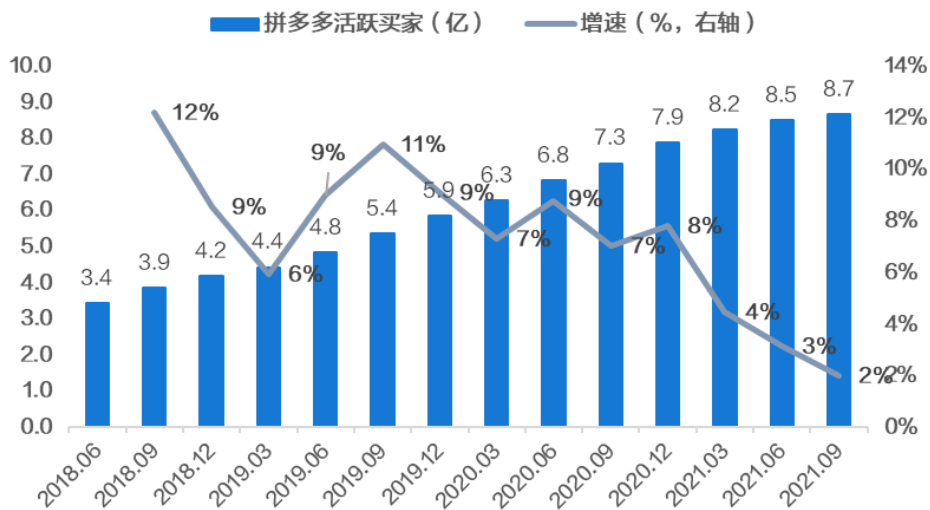
销售侧—多多买菜：主站大幅导流，团长拉新作用弱，销售方式灵活强势

- ▶ **多多买菜60%以上流量来自拼多多主站：**1) 主站用户基数大，截至2021年9月，拼多多活跃买家数达到8.67亿；2) 主站和多多买菜用户画像高度重合，拼多多在下沉市场拥有大量用户，很多用户时间充足、对价格敏感，且之前就在拼多多上购买过生鲜产品，能在无需推广的场景下主动使用多多买菜；3) 多多买菜在拼多多APP主界面的C位，没有单独的APP，主要基于两个考虑，一是社区团购本就针对下沉市场，与拼多多的用户画像精准贴合，二是这样导流更加高效，避免了新APP推广的成本和长周期。
- ▶ **对团长的依赖程度低，团长佣金不断降低：**1) 拼多多自带流量池，团长的职能更多是作为一个提货点，而不是拉新用户；2) 多多买菜成立初期，团长佣金是10%–20%，现在降低至2%–5%，截止2021.9月多多买菜日活团长在70–80万，给予团长的拉新激励仅为1元/人，远低于美团优选。
- ▶ **BD以外包为主，开城初期强势拓团：**1) 多多买菜开新城时，采用的推广手段一般是，与专业的地推公司合作，招募大量兼职BD，加大火力开团。多多买菜的自有BD不参与前期拓团行动，主要负责后期运营，一般一线城市10–20名自有BD，低线城市5名自有BD；2) BD考核以销售额为导向，每名BD运营团点的月GMV需要超过50万元。
- ▶ **打法灵活，营销方式多样：**1) 上线酒水粮油等大件货冲销量、开拓B端用户；2) 采取团长激励，给予销量高的团长物质奖励；3) 用批发价的饮料、日用品做爆品引流；4) 紧盯对手爆品，上线同类产品，提供更高额度的补贴，抢夺市场份额。

主站上多多买菜占据C位



拼多多活跃买家数



团长订单管理界面



销售侧—兴盛优选：以退为进、深耕细作，坚持“四轮驱动”

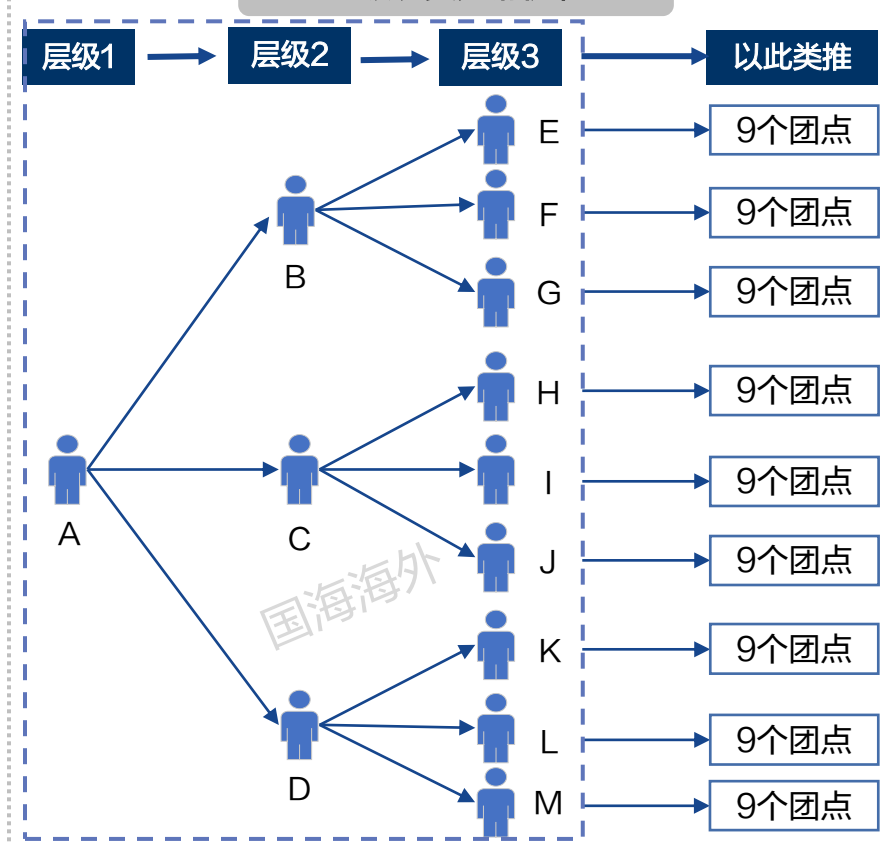
- 迭代—叫停开城计划：自9月15日起不再开拓新的省区，2021年原本计划再拓展十个省份，下半年重点拓展东北/山西/上海等地，目前均停滞，开城工作或将延续到2022年；
- 迭代—汰换低效团：日单量小于3单的团长被全部关停，其中安徽、江苏力度最大。据开曼4000披露，兴盛优选全国约有85万名团长，日单量超过10单的比例呈个位数比例；
- 迭代—重置BD考核体系：2021.9月起实施“日单量10单以下的团长，不再计入BD薪资提成内”的规定；
- BD裂变分销机制：1) 成为兴盛可分裂BD的条件：先成为团长，连续一周日均销售30单以上；拓展3个新团点，且新开团日单量需超过10单；2) 裂变机制：每个层级1团长最多可以发展9名层级3团长，且限制最多三层，故最多13人为1个团体；3) 层级1团长提成=团队总月单量*对应提成比例-层级3每个团长月单量*9*单量对应提成比例。

当前兴盛优选全国布局



备注：截止2021.12月兴盛优选的开城情况

三级裂变分销机制



举例：裂变机制下的提成计算

| 月单量门槛 | 提成比例 (3月数据) |
|-------|-------------|
| 2000单 | 1.0% |
| 7000单 | 3.8% |
| 5万单 | 6.5% |
| 30万单 | 8.5% |
| 100万单 | 10.0% |
| 300万单 | 11.0% |

假设每个层级团点的月均单量均为3,000 (即日均单量为100/团)，需注意按新规要求若存在日均单量低于10单的团点，该团点不再计入BD裂变提成

- 层级3团长提成=3000*9*1%=270元
- A的提成=3000*13*3.8%-270=1212 (元)

备注：提成比例为2021.3月数据，与当前实际比例可能有差异。

商品侧—品类结构：全域化发展，满足不同消费场景的同时助力单价毛利提升

- 提升单价/毛利率措施—品类结构全域化，满足不同消费场景：1) 家庭生活需求延伸到生产需求，比如农资化肥；2) 快消品延伸到耐用消费品，比如空调、冰箱、洗衣机等；3) 消费型购买延伸到批发型购买，比如鸡蛋品类的论大筐卖，小店的补充型进货；4) 家庭购买场景延伸到专业购买场景，比如小餐饮店乡厨的专业购买；5) 实物商品延伸到虚拟商品（服务业），比如家政、景区影院门票、各类消费券等。社区团购始于家庭场景，但始终围绕用户需求，延伸至出行/旅游/办公，力求满足一站式购物需求。
- 提升单价/毛利率措施—改善进货渠道，提高毛利空间：农产品逐渐源头基地化，减少中间批发商的加价，提高平台的定价空间，也能一定程度提升毛利率。

不同件单价和毛利率下的OPM%敏感性测算

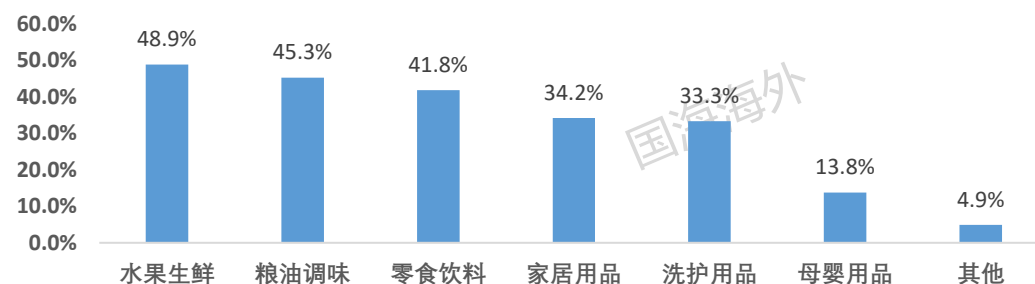
| OPM% (分摊后) | | 件单价 (元) | | | | | |
|------------|-----|---------|-------|-------|-------|------|------|
| | | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 毛利率% | 22% | -9.6% | -6.4% | -3.8% | -1.7% | 0.2% | 1.7% |
| | 23% | -8.6% | -5.4% | -2.8% | -0.7% | 1.2% | 2.7% |
| | 24% | -7.6% | -4.4% | -1.8% | 0.3% | 2.2% | 3.7% |
| | 25% | -6.6% | -3.4% | -0.8% | 1.3% | 3.2% | 4.7% |
| | 26% | -5.6% | -2.4% | 0.2% | 2.3% | 4.2% | 5.7% |
| | 27% | -4.6% | -1.4% | 1.2% | 3.3% | 5.2% | 6.7% |
| | 28% | -3.6% | -0.4% | 2.2% | 4.3% | 6.2% | 7.7% |
| | 29% | -2.6% | 0.6% | 3.2% | 5.3% | 7.2% | 8.7% |
| | 30% | -1.6% | 1.6% | 4.2% | 6.3% | 8.2% | 9.7% |

| OPM% (分摊前) | | 件单价 (元) | | | | | |
|------------|-----|---------|-------|------|-------|-------|-------|
| | | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 毛利率% | 22% | -4.0% | -1.4% | 0.7% | 2.5% | 4.0% | 5.3% |
| | 23% | -3.0% | -0.4% | 1.7% | 3.5% | 5.0% | 6.3% |
| | 24% | -2.0% | 0.6% | 2.7% | 4.5% | 6.0% | 7.3% |
| | 25% | -1.0% | 1.6% | 3.7% | 5.5% | 7.0% | 8.3% |
| | 26% | 0.0% | 2.6% | 4.7% | 6.5% | 8.0% | 9.3% |
| | 27% | 1.0% | 3.6% | 5.7% | 7.5% | 9.0% | 10.3% |
| | 28% | 2.0% | 4.6% | 6.7% | 8.5% | 10.0% | 11.3% |
| | 29% | 3.0% | 5.6% | 7.7% | 9.5% | 11.0% | 12.3% |
| | 30% | 4.0% | 6.6% | 8.7% | 10.5% | 12.0% | 13.3% |

说明：通过代入P34页全链路UE情形2模型中得到，但由于UE数据不具有行业代表性，故仅供参考

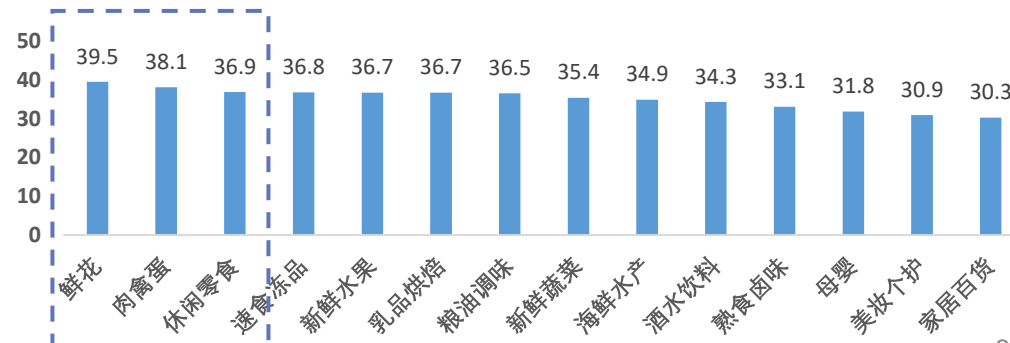
品类发生结构性变化，满足的消费场景更加多元

2020年中国社区团购消费者购买品类调查



说明：中国社区团购消费者购买品类调查，样本来源为草莓派数据调查与计算系统，样本量N=1,228

2021年社区团购行业NPS值—分团购品类



商品侧—SKU数量：不断扩充SKU是大趋势，但履约侧需提前做好应对策略

- 扩充SKU数量的原因：1) 满足用户对于丰富品类的需求，提供一篮子商品选择，能更好提升用户粘性；2) 相比前置仓、店仓一体、传统商超零售等模式，社区团购网格站维度的SKU数量集中在1,000-2,000区间，仍有较大差距；3) 帮助增加价格带宽度，且更易于通过扩充高毛利商品带来整体商品侧毛利率的提升。
- 扩充SKU数量的方法：1) 引入供应商入驻平台，提供一件代发（谊品生鲜等采用此方法）；2) 仍是类自营的采购模式，通过滚动选品实现（大量采购的同时汰换长尾品）。
- 限制SKU数无限扩充的原因：主要还是履约侧成本的压力，1) 中心仓SKU数快速提升，导致其分拣、配送压力陡升，需要更多配置人员和车辆，才能保证履约时效不受影响；2) 网格站SKU数也会相应提升，易造成仓容不足，分拣人效、车效下降等问题，进一步提升后端履约成本。

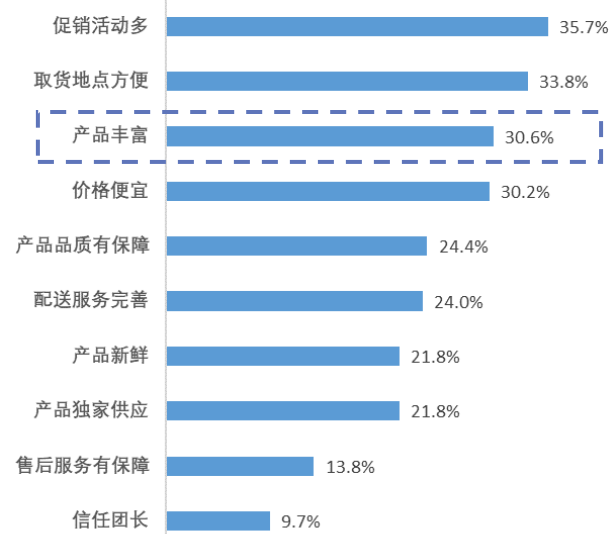
扩充SKU背景下网格站的应对策略思考

假设情形：仓均SKU数1,000→3,000，站均SKU数1,000→2,000

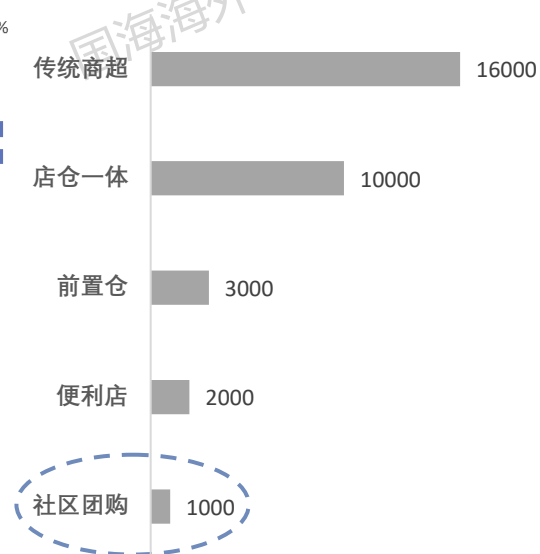
| 具体影响 | 关键问题 | 研究思路思考 | 核心策略思考 |
|----------------------|--------------------------|--|-----------------------|
| 销量大幅提升 | 仓容不足 | 评估仓容弹性 | 策略1：配置货架或采取扩/换/裂站的操作 |
| 单SKU件数降低 (长尾商品增加) | 增加分拣难度，影响分拣人效 | 分拣人效/配送时效不变，增配人手 | 策略2：增加长尾SKU分拣难度邮资补贴 |
| | | 分拣人效/人数不变，降低配送时效 | 策略3：针对部分长尾商品进行T+2集单配送 |
| | | 网格站侧分拣成本（分拣人效/人数）和配送时效均不变 | 策略4：尝试中心仓分拣到团/线 |
| 限制温层和包规 | 冷藏冷冻/大件货占比高，影响车效（单车配送件数） | 增加司机数/复跑次数 | 策略5：增加冷冻冷藏和大件补贴 |
| | | 达到占比临界值后，积极探索全链路改造（冷链车+站内恒温仓），取消补贴，减少原保温箱（冷媒等） | 策略6：中长期进行全链路改造（车/网格站） |

商品丰富是消费者选择社区团购的重要考虑因素

消费者选择社区团购平台的考虑因素(TOP 10)



社区团购平均SKU数量低于其他业态



说明：1) 消费者购买社区团购平台考虑因素结果，样本选取量N=2,159；2) 各业态SKU数量取自该业态下主要玩家的平均值，不代表所有平台均是该绝对值。

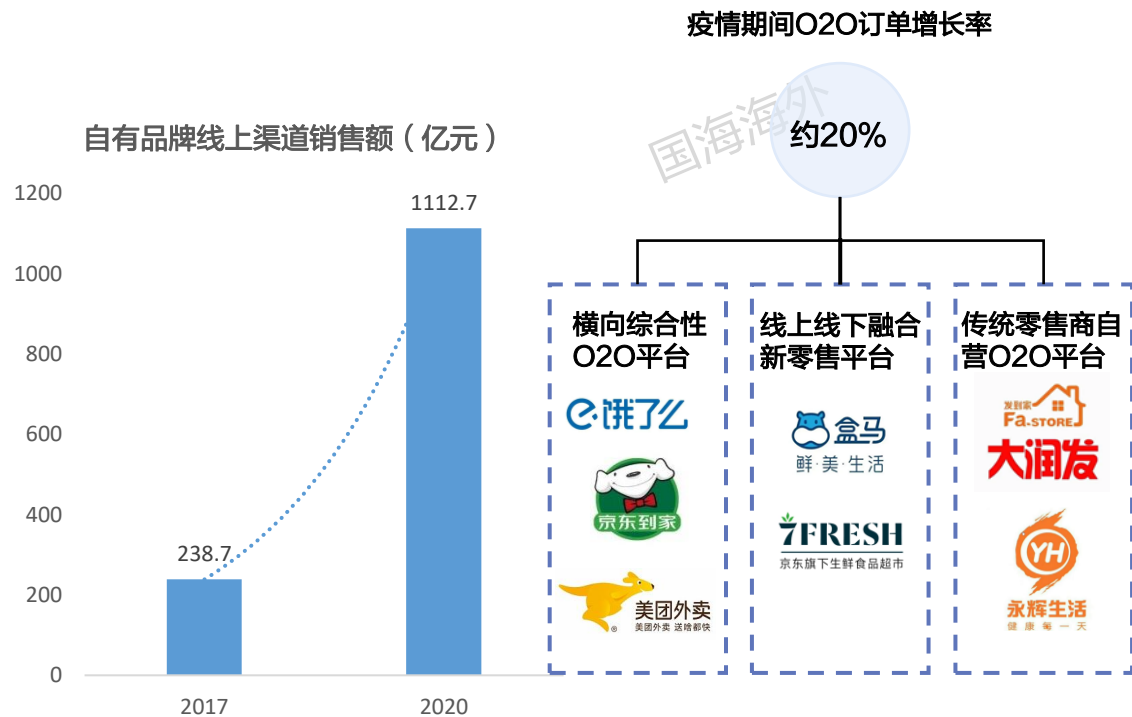
商品侧—品牌发展：了解并满足品牌方差异化诉求，探索自有品牌发展机会

- 社区团购品牌发展的必要性：1) 一线品牌效应能吸引大量用户，提高平台黏性；2) 挖掘区域特色白牌和自有品牌，能快速打出差异化，提高本地属性化和用户心智壁垒；
- 品牌发展机会：前期由于经销价格与部分头部品牌矛盾激化，随着监管政策的落地，社区团购平台需调整相关策略，提供品牌方下沉渠道资源的同时，还需了解品牌差异化的诉求，如1) 大部分KA品牌，更看重渠道之间的平衡；2) 大部分新锐制造品牌或白牌，更注重消费者洞察；3) 大部分农产品品牌，更注重体量利润和口碑情况。
- 自有品牌的发展机会：社区团购目前商品运营是典型的爆品思维，具有单SKU高销量的特点，未来存在反向定制发展自有品牌的先决条件，且部分入局玩家已在内部其他零售事业部发展自有品牌（如美团买菜旗下的象大厨），未来可资源协同赋能。

了解并满足不同品牌的差异化诉求



自有品牌线上渠道销售激增，O2O提供高增长赛道



商品侧—淘菜菜：非生鲜品类追求极致性价比，生鲜品类开启源头数字化产销

➢ 非生鲜品类与淘特/高鑫零售等渠道高效协同，追求极致性价比：

1) 日用百货品类：快速复用淘特的商品直供能力，优质工厂制造的性价比商品是核心竞争力，截止2021Q3已有6000家工厂、超过1700种商品进入淘特工厂直营店铺，充分满足消费者日常消费所需，赋能淘菜菜能快速打造出极致性价比；

2) 快消品/包装食品：与旗下高鑫零售紧密合作，半年时间已和国内外1600+知名品牌实现品牌联采，且高鑫零售3500+自有品牌商品也进入了淘菜菜商品池；

3) 本地化特色食品：构建了以城市为单位的社会化采购、组货能力，目前已有40+区域采购团队，并通过一品多商的竞价机制，进一步提升商品的价格竞争力。

➢ 生鲜品类开启源头数字化产销，追求丰富度和高质量：

1) 源头农业直采基地建设：阿里布局农业直采业务已7年有余，形成700+农业直采基地，赋能淘菜菜更加丰富高质的生鲜商品；

2) 生鲜加工中心建设：与高鑫零售携手在不同分销区域建立数字化的生鲜加工中心，配置自动化的保鲜技术和分级分选生产线，建立严格的品控标准，提高生鲜蔬果质量。

➢ 截止2021Q3，淘菜菜动销SKU数增长了800%，GMV增速超过530%

非生鲜品类与淘特/高鑫零售等渠道高效协同

生鲜品类开启源头数字化，追求丰富度和高质量

Product & Supply Chain: High Quality, Rich Assortment

商品力：更好更丰富

Non-perishables

Taobao Deals:
Value-for-money
Merchandise



Daily Household
Necessities



Sun Art: Synergy in Procurement and Supply

SUN ART
Retail Group Limited

~1.6 K

Brands in Joint
Procurement Program⁽¹⁾



3.5 K+

Private-label
Products⁽²⁾



FMCG, Packaged Food ...

40+

Regional Procurement
Teams⁽³⁾



Third-party
Procurement

Localized by Region

City-specific Assortment
Competitive Bidding



Noodle
Chongqing
Liquor
Shansi
Ham
Jinhua

Product & Supply Chain: High Quality, Rich Assortment

商品力：更好更丰富

Perishables

Direct Procurement from Farms:
7 Years of Experience

700+

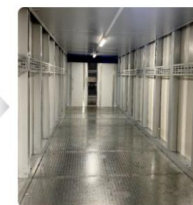
Agricultural Bases⁽¹⁾



Sun Art: Co-operated Perishables Processing Centers (PPC)



PPC for Each
Distribution Center



Digitalized & Automated
Freshness Preservation
Technology

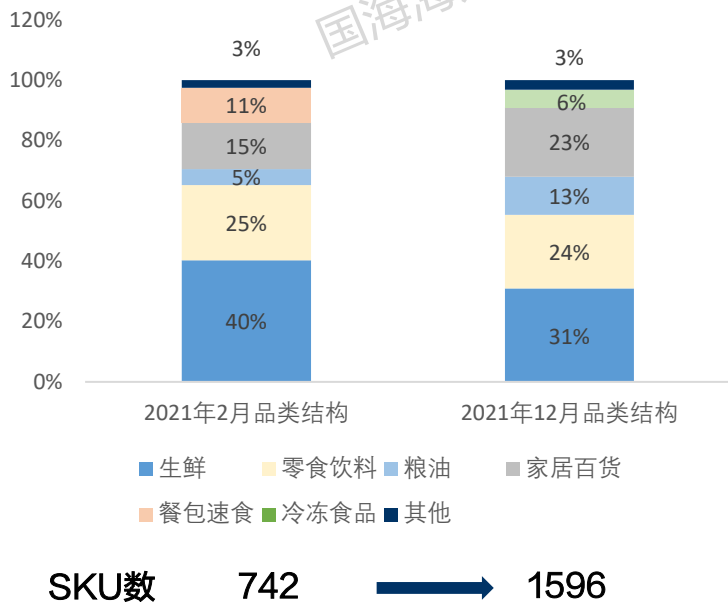


Automated Grading &
Sorting Lines for Fruits &
Vegetables

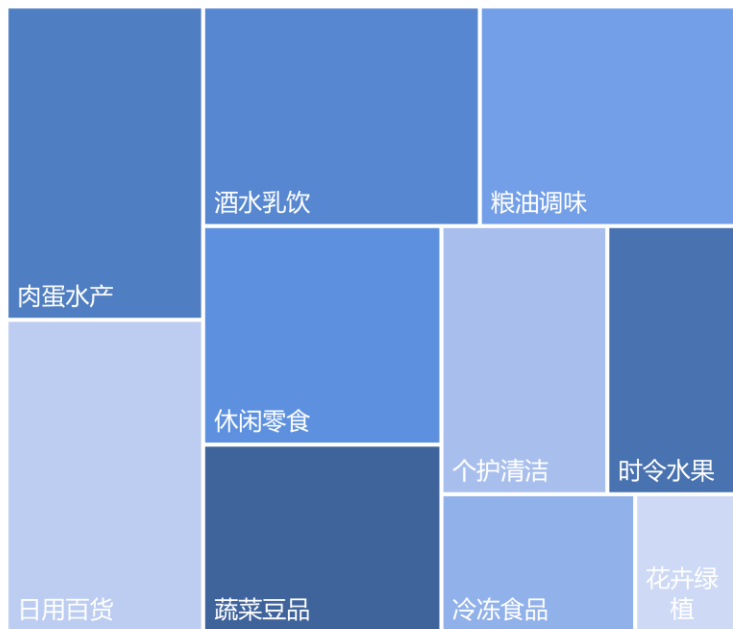
商品侧—美团优选：买手+算法双驱动升级，积极推进农鲜直采

- **迭代-竞价机制**：2021年下半年尝试引入测试了竞价系统，但在生鲜和一些标品上允许采购拥有自主权，如考虑供应商的综合实力，对保障品质的供应商允许加价1%-2%；
- **迭代-大件货策略**：也开始做大件货，但优化了大件货路径，部分水饮酒饮不经中心仓，而是通过协同仓或调拨仓或供应商直配网格站，尝试以缩短物流链挤出毛利；
- **迭代-逐步提升SKU数和毛利**：SKU数不断丰富，以长沙市五一广场某一团点为例，2021年2月至12月，SKU数由742增长至1,596；与上游合作分润发生变化，开始向供应链要利润，一方面增加扣点，另一方面在京津冀地区从非食品类开始做测试，向供应商收取佣金，开始全面提毛利；
- **迭代-积极推进农鲜直采**：通过加大源头直采力度、简化供应链、促进产销对接、提升农产品电商化水平等合作方式，目前全国各地数百种特色农产品已通过该计划进一步打开销路，从源头直达社区，切实助力农民增收、乡村振兴；
- **保持特色-品控**：美团优选在交货流程上环节更多、质检更严格，始终保持对商品约5%的抽检率，能更好沉淀优质供应商，产品质量也更高。

美团优选SKU数量对比—长沙地区



美团优选品类结构—长沙地区2021.12月



美团优选推进农鲜直采

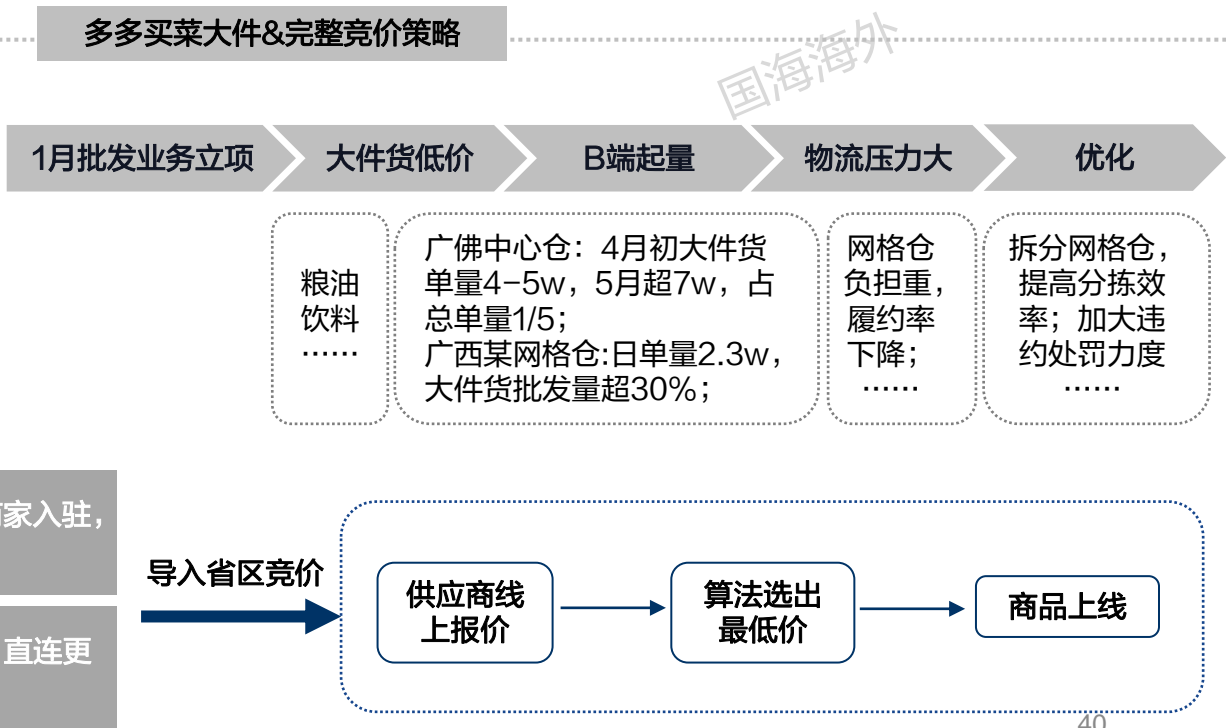
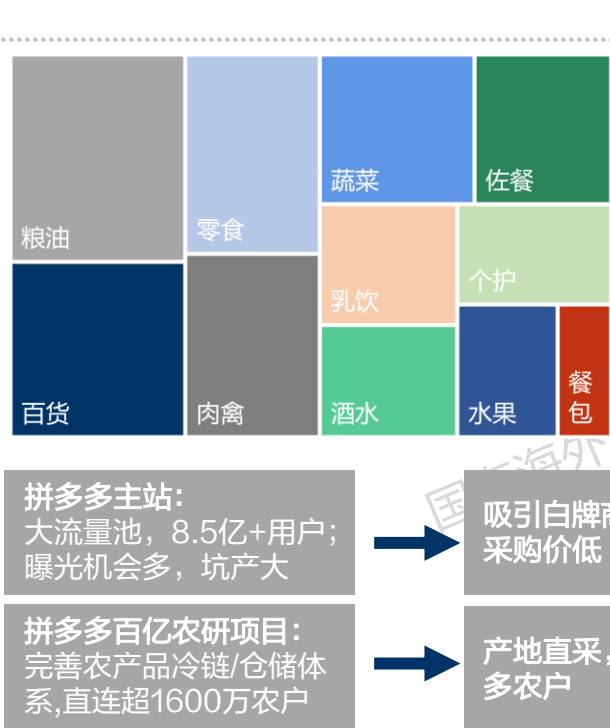
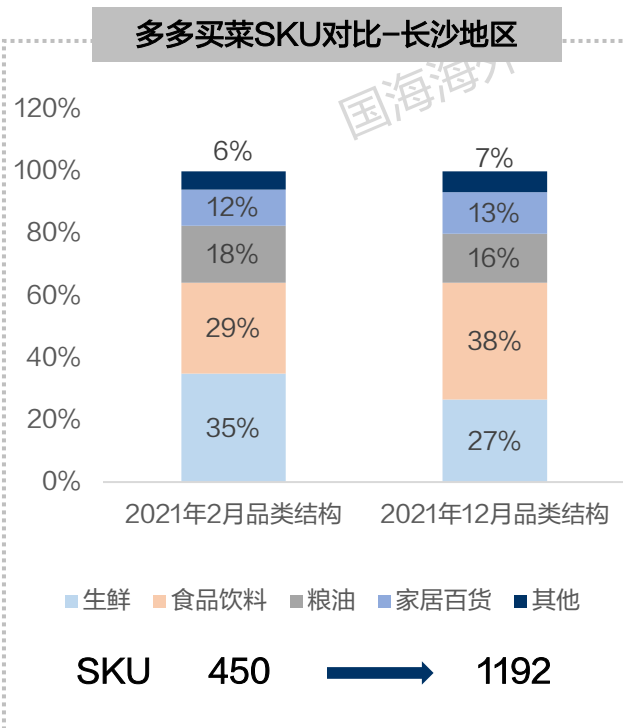
- ◆ 2021年11月22日，美团旗下社区电商平台美团优选全国首个永久性“农鲜直采”基地标志，在浙江省嘉兴市嘉善县西塘镇红菱村正式揭牌；
- ◆ 自2020年底起，美团优选“农鲜直采”计划已陆续与广西、云南、贵州、甘肃等多个地区建立合作关系，助力当地优质农产品走向全国。



广西绿色食品集团与美团优选签订了战略合作协议

商品侧—多多买菜：孵化白牌商家引入竞价体系，不断提升品控力度

- **迭代-孵化白牌商家，做到更低价**：拼多多总部在今年夏季以来开始尝试在地采的基础上，加入统采，同时吸引大量白牌商家入驻主站，获得流量曝光，之后再导入多多买菜做省区竞价，正向循环以获得更低价；但由于高度省区自治，最终决策权在省区，引入情况差异大；
- **迭代-多种措施吸引供应商**：为供应商提供更多坑位和曝光机会，甚至提供免费囤货服务，同时自身加大补贴力度，进一步吸引其他平台头部供应商入驻；
- **迭代-品类结构和SKU数**：1) 多多买菜SKU数量不断丰富，以长沙市某一团点为例，今年2月SKU数约为450，而截至今年12月，SKU扩大至1192个；2) 多多买菜多个省区在今年夏天推出酒水饮料等大件货，一度占比超过20%，后因物流压力遭总部砍单；
- **迭代-品控**：1) 商品遭消费者投诉的，多多买菜采取事后追责罚款供应商机制，商品面临下架；2) 扩充品控队伍，提升品控力度：招聘大量生鲜质检员，在品控上发力；
- **保持特色-竞价机制**：为避免员工产生贪腐，且能以更低价采购商品，多多买菜延续了总部算法机制，供应商线上报价，对于同一品类，算法将自动选出价格最低的商品，该商品在平台上架，再根据上架后的价格、销售额等选择新的供应商；在半数以上的标品上，多多拿货价比竞争对手低出5%-10%。



商品侧—兴盛优选：品类场景丰富，助力高性价比的二三线品牌下沉

- **迭代—停止销售超低价位商品：**2021.6月之后停止一切拉新、单量奖和超低价位商品的销售活动；在巨头玩家的夹击下，开始寻求件单价和品类毛利率上的突破；
- **保持特色—品类场景丰富：**兴盛优选在湖南深耕多年，率先在品类上打破家庭消费场景，实现全域化覆盖，自然延伸到生产、批发等场景，比如售卖生产所需的饲料、批发所需的大件商品（大筐鸡蛋等）、虚拟服务商品（景区电影票、各类消费券等）、装修所需的家居建材等，深度匹配下沉区域用户需求，提高平台用户粘性；
- **保持特色—二三线品牌合作紧密：**在品牌溢价比较低的品类上（如市场集中度相对较低的休闲零食和冷冻食品领域），选择与高性价比的二三线品牌合作，助力品牌下沉的同时，也一定程度提升平台的毛利空间。

品类场景丰富，初步实现全域化

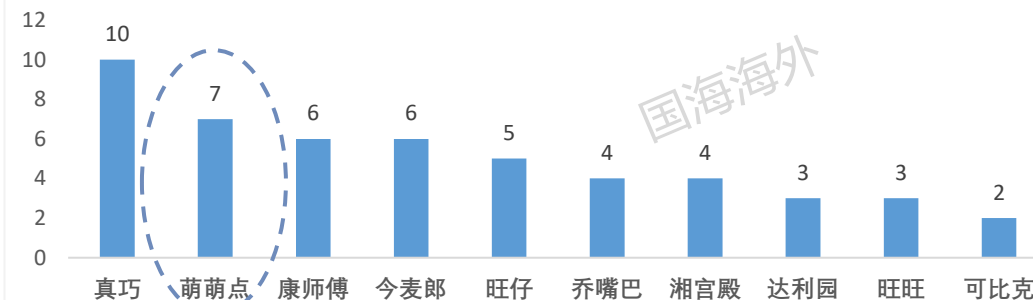
| 具体消费场景 | 主要品类 | 相关图片 |
|--------|-------------------------------|------|
| 家庭消费场景 | 水果、蔬菜、肉禽蛋、海鲜水产、日用百货、休闲零食等基本品类 | |
| 生产劳动场景 | 养殖所需的家畜饲料、农药；装修所需的家居建材等新场景 | |
| 批发进货场景 | 小店进货需要的大件商品，如大包规水饮等；女装服饰类商品 | |
| 虚拟服务场景 | 家政服务；充值服务；景区门票；电影门票；各类消费券、购物卡 | |

兴盛优选品类词云

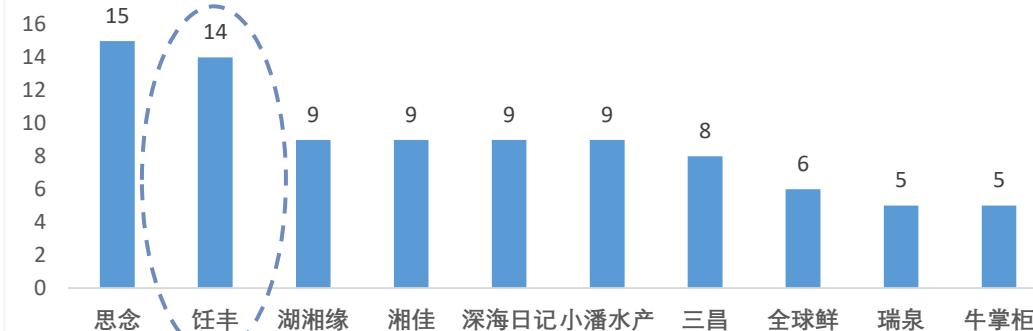


助力高性价比的二三线品牌下沉

兴盛优选长沙—休闲零食品类TOP10 SKU品牌



兴盛优选长沙—冷冻品类TOP10 SKU品牌



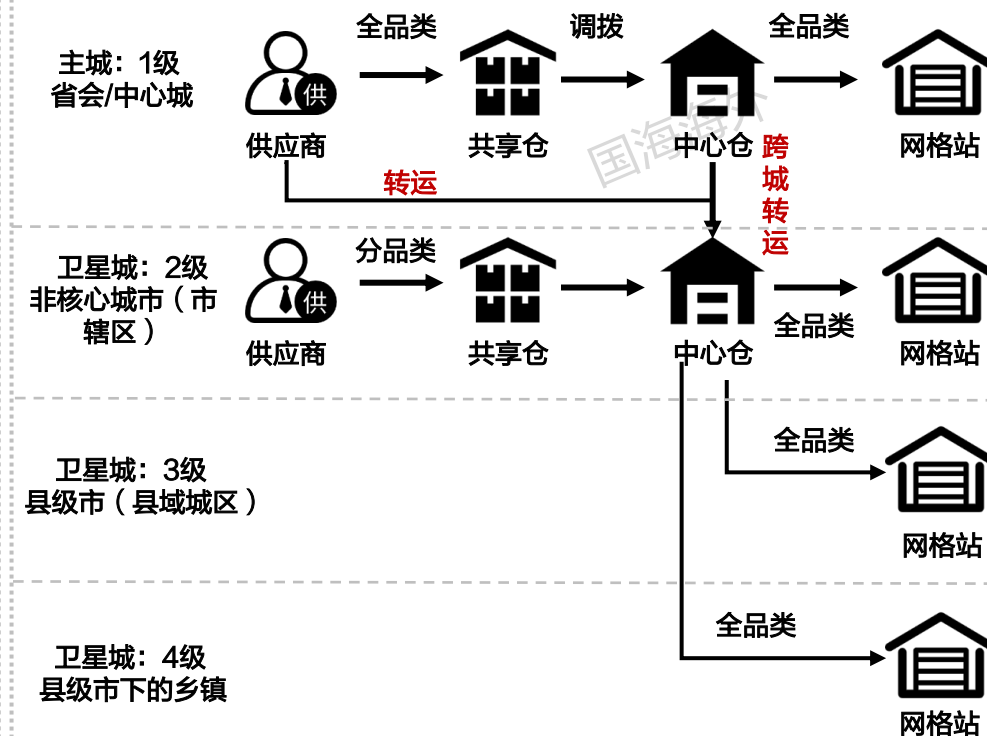
物流侧—中心仓：自营核心环节，分拣装卸配送精细化运营，降本增效是关键

- **中心仓运营现状：**1) 社区团购物流链路中唯一平台全自营环节，是供应商到网格站之间的集中流转枢纽，意义重大；2) 现阶段中心仓面积平均在8,000-25,000平方米，覆盖半径达150-250公里，平均覆盖50-80个网格站；3) 中心仓仓内作业模式仍以人工为主，主要分为摘果和播种，区别在于摘果针对每份订单拣选，颗粒度细不易出错，适用于SKU少且单量多，如大件易碎品的分拣；播种是主流模式，能把多份订单合成一批，按SKU种类分别汇总，再按SKU进行分货，效率得到提升；
- **中心仓成本结构：**主要有四个部分，1) 中心仓租金（与所在区域、仓租面积、日均出货件数有关）；2) 中心仓分拣成本（分拣人效、作业模式、SKU数量/品类结构等）；3) 中心仓装卸成本（大件占比、装卸次数等）；4) 中心仓-网格站的配送成本（排线、车辆装载率、网格站布局等）。

中心仓件均成本不同情形测算

| | 假设情形1 | 假设情形2 | 假设情形3 |
|-------------------|--------|--------|--------|
| 日均出货单量 (万单/天) | 50 | 100 | 150 |
| 中心仓租金 (元/天) | 32000 | 40000 | 48000 |
| 单件仓租成本 (元/天/件) | 0.06 | 0.04 | 0.03 |
| 中心仓面积 (平方米) | 20000 | 25000 | 30000 |
| 每平方米租金 (元/平方米/天) | 1.60 | 1.60 | 1.60 |
| 中心仓分拣成本 (元/天) | 33333 | 57143 | 75000 |
| 单件分拣成本 (元/天/件) | 0.07 | 0.06 | 0.05 |
| 分拣人效 (件/人/天) | 3000 | 3500 | 4000 |
| 分拣人数 (人/天) | 167 | 286 | 375 |
| 分拣员工日薪 (元/天/人) | 200 | 200 | 200 |
| 中心仓装卸成本 (元/天) | 10000 | 16667 | 21429 |
| 单件装卸成本 (元/天/件) | 0.02 | 0.02 | 0.01 |
| 装卸人效 (件/人/天) | 10000 | 12000 | 14000 |
| 装载人数 (人/天) | 50 | 83 | 107 |
| 装卸员工日薪 (元/天/人) | 200 | 200 | 200 |
| 中心仓-网格站配送成本 (元/天) | 130000 | 207200 | 300000 |
| 单件配送成本 (元/天/件) | 0.26 | 0.21 | 0.20 |
| 满载件数 (件/车) | 3000 | 3000 | 3000 |
| 车辆装载率 (%) | 70 | 75 | 80 |
| 中心仓折旧损耗成本 (元/天) | 30000 | 60000 | 90000 |
| 单件折旧损耗成本 (元/天/件) | 0.06 | 0.06 | 0.06 |
| 中心仓履约费用总计 (元/天) | 235333 | 381010 | 534429 |
| 单件中心仓履约成本 (元/天/件) | 0.47 | 0.38 | 0.36 |

中心仓转运模式



备注：以上为结合开曼4000、晚点LatePost等公开渠道和草根调研相关信息的假设情形，存在与实际情况有偏差的风险，且不具有行业代表性，仅供参考

物流侧—共享仓：运营模式丰富，PC加工中心包材价格有优势

- 共享仓：1) 概念：源自兴盛优选物流模式上的创新，可以理解为保证履约，让供应商提前备货的仓库；2) 功能：仓内组合功能有差异，基本可实现标品的仓储/分拣/配送和生鲜品类的初级加工/打包/分拣/配送；3) 共享仓按坐标位置区分有三类：和中心仓同园区或距离较近、供应商自身仓库作为备货仓使用、中心仓里开辟储存加工空间；4) 共享仓按运营模式区分有两类：自营模式（向供应商收取租金，基本可提供初级加工/打包/分拣/配送全套服务）、指定第三方共享仓自行合作模式（多只提供仓储配送服务）；
- PC加工中心：1) 概念：与共享仓中提供给生鲜品类的服务类似，主要对初级农产品进行加工打包，提供给无加工能力的供应商，通过集约化生产形成标准产品；2) 现状：主要为平台自营，且开辟在中心仓内或同园区，针对提供不同的包装工艺收取差异化费用，改善中心仓UE。

共享仓运营模式丰富

| 主要玩家 | 位置（草根调研） | 运营模式 | 收费标准 | 原因 |
|------|----------|--------|------------|--------------------------------|
| 美团优选 | 与中心仓同园区 | 与第三方合作 | 第三方报价 | 部分区域仓库资源有限，与第三方合作能快速搭建，且模式轻成本低 |
| 多多买菜 | 与中心仓同园区 | 与第三方合作 | 第三方报价 | |
| 兴盛优选 | 与中心仓同园区 | 自营共享仓 | 0.4元/件 | 已在本地深耕多年，有相应仓库资源 |
| 十荟团 | 中心仓内划区域 | 自营共享仓 | 0.4-0.5元/件 | 中心仓产能不饱和 |



PC加工中心

- 实地调研走访某区域多家平台，基本都在中心仓内搭建自营的生鲜PC加工中心，提供初加工、打包等服务收取供应商费用，且包材价格相比第三方平台有优势，而第三方合作的共享仓多提供类标品的仓储配送服务；

多家平台PC加工中心包材平均价格表

| 包装工艺 | 产品名称 | 尺寸 | 适用产品 | 收费标准（含税） |
|------|---------|--------------|-----------------|----------|
| 标签 | 热敏标签纸 | 60*40mm | 全产品 | 0.01元/件 |
| 蔬果盒 | 蔬果盒250C | 135*115*64mm | 约250g水果 | 0.22元/件 |
| 塑料袋 | 8孔小号平口袋 | 240*360mm | 大多数蔬果可用 | 0.04元/件 |
| 网兜 | 塑料网兜 | 45cm, 35cm | 玉米、花生、栗子、毛豆、大蒜等 | 0.09元/件 |
| 网套 | 珍珠棉网套 | 12*7cm | 软果、薄皮果 | 0.03元/件 |
| 保鲜膜 | PVC保鲜膜 | 幅宽40cm/25cm | 茄果类、结球类、黄瓜、长茄等 | 0.1元/件 |



备注：以上草根调研结果受调研的时间、地点和选择的样本影响，可能存在与实际情况有偏差的风险。

物流侧—网格站：内部作业流程、外部经营环境共同优化下，盈利空间提升

- **网格站运营现状：**1) 主要玩家网格站基本为加盟商模式，即招募加盟商承接指定区域的履约配送（美团优选下沉区域实行代理商模式，除了基础履约还需承担开团和后续运营工作），平台按件数/团点数按月进行邮资结算（代理模式下还给予销售分润），除了加盟商模式外，还有司机合伙人/自营网格站等模式；2) 网格站邮资收入构成：一般为基础项邮资收入+多因素补贴项（大件补贴、远距离补贴等）+考核奖惩项（11点/12点准时率、差错率考核等），邮资/补贴/考核方案各平台各省市差异大，且调整频率快。
- **网格站内部运营主要成本项：**1) 可变成本：司机成本+分拣员成本+管理员成本+打印成本+塑料袋成本+水电成本+税费成本；2) 固定成本：仓租成本+分拣员宿舍+其他。
- **影响网格站经营的外部环境：**1) 团效水平，即站效（销售件数）/活跃团点数，高团效下网格站更易盈利，销售侧需持续发力提升团效；2) 团点密度问题，低密度配送成本更高，后续需优化开团选址策略；3) 中心仓到货准时率问题，若经常出现到货不均匀、晚点，会直接影响网格站侧的后端履约配送及其11点/12点准时率考核结果等。

不同站效下的网格商UE表现（单位：元/天）

| 科目 | 假设情形1：平均站效13,000 | | | 假设情形2：平均站效20,000 | | | 假设情形3：平均站效30,000 | | | 计算假设说明 |
|-------------|------------------|---------------|---------------|------------------|--------------|---------------|------------------|--------------|---------------|------------------------------|
| | 总金额 | 件均金额 | 占总收入的比 | 总金额 | 件均金额 | 占总收入的比 | 总金额 | 件均金额 | 占总收入的比 | |
| 收入 | 6,110 | 0.470 | 100.0% | 9,400 | 0.470 | 100.0% | 14,100 | 0.470 | 100.0% | — |
| 邮资收入 | 6,110 | 0.470 | 100.0% | 9,400 | 0.470 | 100.0% | 14,100 | 0.470 | 100.0% | 按0.35元/件+3元/团计算基础邮资，奖惩补贴暂不考虑 |
| 成本 | 6,343 | 0.488 | 103.8% | 9,279 | 0.464 | 98.7% | 13,426 | 0.448 | 95.2% | — |
| 可变成本 | 5,823 | 0.448 | 95.3% | 8,759 | 0.438 | 93.2% | 12,906 | 0.430 | 91.5% | — |
| 司机成本 | 3,300 | 0.254 | 54.0% | 5,050 | 0.253 | 53.7% | 7,550 | 0.252 | 53.5% | — |
| 固定司机成本 | 3,050 | 0.235 | 49.9% | 4,800 | 0.240 | 51.1% | 7,300 | 0.243 | 51.8% | 车效800件/车，200元/趟 |
| 临时司机成本 | 250 | 0.019 | 4.1% | 250 | 0.013 | 2.7% | 250 | 0.008 | 1.8% | 车效800件/车，250元/趟 |
| 分拣员成本 | 1,489 | 0.115 | 24.4% | 2,332 | 0.117 | 24.8% | 3,497 | 0.117 | 24.8% | — |
| 固定分拣员成本 | 1,314 | 0.101 | 21.5% | 1,982 | 0.099 | 21.1% | 2,972 | 0.099 | 21.1% | 人效1300件/人，20元/小时 |
| 临时分拣员成本 | 175 | 0.013 | 2.9% | 350 | 0.018 | 3.7% | 525 | 0.018 | 3.7% | 人效800件/人，25元/小时 |
| 管理员成本 | 333 | 0.026 | 5.5% | 333 | 0.017 | 3.5% | 333 | 0.011 | 2.4% | 站长1人，月薪10,000元 |
| 打印成本 | 104 | 0.008 | 1.7% | 160 | 0.008 | 1.7% | 240 | 0.008 | 1.7% | 租赁打印机，折合0.2元/张 |
| 塑料袋成本 | 130 | 0.010 | 2.1% | 200 | 0.010 | 2.1% | 300 | 0.010 | 2.1% | 平均1沓/团，折合0.25元/沓 |
| 水电成本 | 100 | 0.008 | 1.6% | 120 | 0.006 | 1.3% | 140 | 0.005 | 1.0% | 平均1元/度，和仓租面积/电车数等变量有关 |
| 税费成本 | 367 | 0.028 | 6.0% | 564 | 0.028 | 6.0% | 846 | 0.028 | 6.0% | 按税率6%计算 |
| 固定成本 | 520 | 0.040 | 8.5% | 520 | 0.026 | 5.5% | 520 | 0.017 | 3.7% | — |
| 仓租成本 | 500 | 0.038 | 8.2% | 500 | 0.025 | 5.3% | 500 | 0.017 | 3.5% | 平均0.5元/平/天，调研样本站面积约1000平 |
| 分拣员宿舍成本 | 20 | 0.002 | 0.3% | 20 | 0.001 | 0.2% | 20 | 0.001 | 0.1% | 调研样本站免费提供1间宿舍，折合房租约600元/月 |
| 净利润 | -233 | -0.018 | -3.8% | 121 | 0.006 | 1.3% | 674 | 0.022 | 4.8% | — |
| 经营环境 | | | | | | | | | | |
| 平均站效 | 13,000 | | | 20,000 | | | 30,000 | | | 假设站效不断提升 |
| 平均团效 | 25 | | | 25 | | | 25 | | | 假设团效不变 |
| 覆盖团数 | 520 | | | 800 | | | 1200 | | | — |

备注：以上为结合开曼4000、晚点LatePost等公开渠道和草根调研相关信息的假设情形，存在与实际情况有偏差的风险，且不具有行业代表性，仅供参考

物流侧—淘菜菜：实现四项升级，持续打造高效、准时、可靠的履约体系

➢ 依托菜鸟物流、菜鸟驿站和菜鸟乡村，淘菜菜履约实现四项升级，截至2021Q3已实现12点准时率97%：

- 1) 整体履约网络升级：打破了传统中心仓-网格仓两级配送网络，以供应商管理库存模式（VMI）和实时智能补货中心实现更广覆盖、更快时效和最佳效率之间的匹配；
- 2) 前端供给侧升级：加强包括共享仓、生鲜加工中心（PPC）、干线网络在内的基础设施建设，并坚持冷冻、冷藏、常温的三温层冷链覆盖，全面提升供给侧履约效率；
- 3) 后端配送侧升级：依托集团生态资源（菜鸟物流/驿站/乡村）共建后端配送网络，提升集团资源的复用效率和配送时效的稳定性；
- 4) 仓作业技术升级：通过数字化、自动化、智能化的技术赋能，创新优化仓内作业模式，提升履约效率。

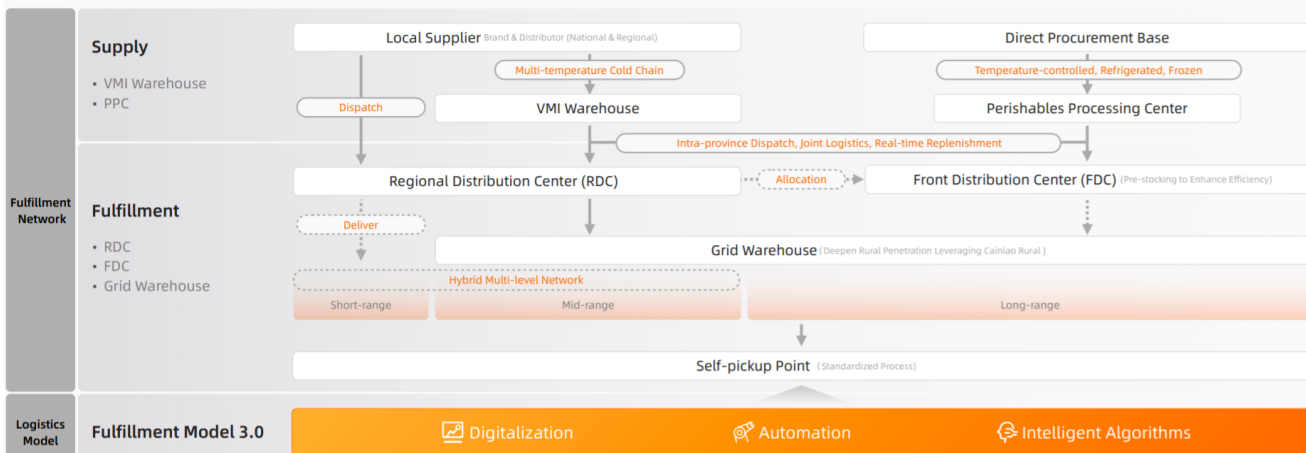
➢ 履约基础设施持续改造优化：

- 1) 最前一公里：持续加大产地仓建设，提高分拣、传输效率，升级预冷、催熟、保鲜等技术，做好最前一公里的履约运输，让更多农产品保质保量且相对低成本的走出产地；
- 2) 最后一公里：重点建设县、镇、村三级共配物流履约体系，其中淘特和淘菜菜将继续与犀鸟合作，在全国落地牵线共配中心建设项目，持续优化最后一公里的履约时效和配送效率，让高性价比的商品能够真正下乡进村、走进千家万户，给到下沉地区百姓切实红利。

依托菜鸟物流/驿站/乡村，实现四项升级

Fulfillment & Delivery: Effective, Efficient, Reliable

履约力：高效、准时、可靠



履约基础设施持续改造优化

Continuous Upgrade of Fulfillment Infrastructure

履约基础设施持续升级

Integrated Inbound and Outbound Fulfillment Network for Rural Areas



First-mile: Warehouse Operation

Automated Sorting, Processing, Conveying
→ Reduce Cost & Enhance Efficiency



Last-mile: Fulfillment

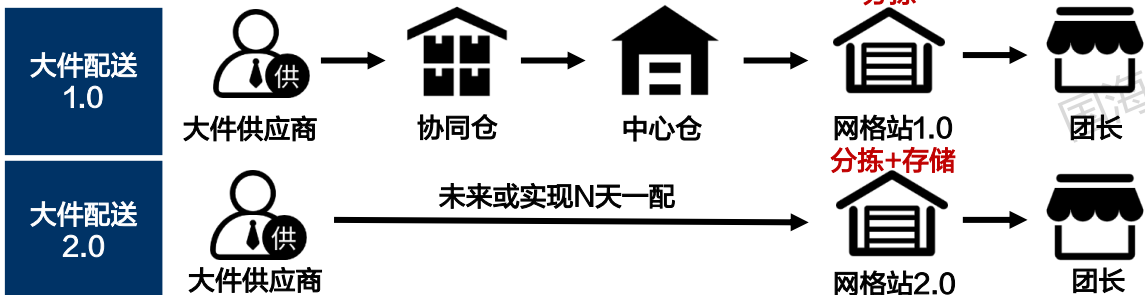
Shared Warehouse & Delivery Resources,
Serving County, Township & Village Levels
→ Deeper Coverage

物流侧—美团优选：履约链路创新多，网格站精细化运营，多维度降本增效

- **中心仓-网格站履约链路：**从传统的中心仓分拣到网格站，不断创新试点履约新模式，1) 针对冷冻品，部分区域试点中心仓分拣到线；2) 部分区域试点中心仓分拣到团，网格站只做履约中转站，无需分拣；3) 针对部分大件重货品类，试点供应商直配网格站；
- **网格站内部管理：**渠道经理赋能站长进行精细化运营，通过换车型、优化计薪方式、提供“分拣神器”等内部工作模式改变，叠加持续汰换低效团长，以达到降本增效目的。

中心仓-网格站链路的履约创新模式试点多

| 履约模式 | 试点区域 | 产生原因 | 解决方案 | 实际存在的问题 |
|--------------------|-------|--------------------------|--------------------------------|---|
| 中心仓 冷冻品 分拣到线 | 大部分省市 | 针对冷冻品分拣到站，网格站二次打开保温箱，易化冻 | 网格站无需二次分拣，司机只需按线搬运至车里 | 司机配送至团的过程中仍需在车上打开翻找；分拣到线保温箱满装率较低，成本有所提升 |
| 中心仓 分拣到团 | 江苏徐州 | 尝试提升中心仓的作业颗粒度 | 网格站无需分拣，只作为履约结点，针对已分拣到团的商品进行配送 | 中心仓分拣到团导致工作量升级，初期有较多分拣错误 |
| 供应商直配 网格站 | 上海 | 探索特定品类差异化履约对链路成本的优化效果 | 大件重货的水饮品类测试由供应商直送网格站 | 供应商的配合问题、网格站的储存问题、货物的订单管理等 |



网格站内部管理更精细化，多维度降本增效

站内作业优化

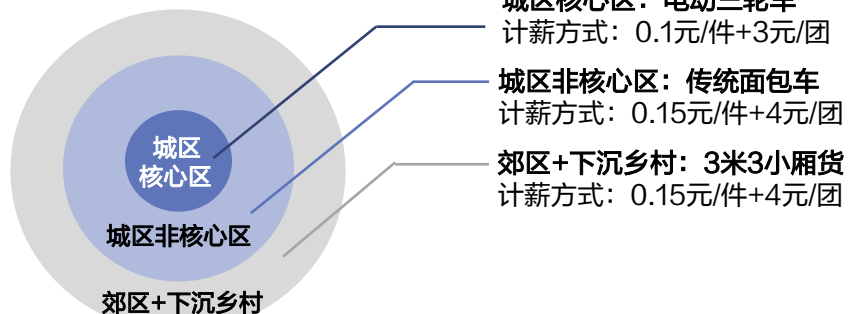
- ①合理配置车型，增加新型三轮车布局；
- ②优化司机/分拣员工计薪方式，积极转变为底薪+提成，激发员工积极性；
- ③提供解放双手的“分拣神器”
- ④积极推进系统/工具，如发薪系统、无纸化操作系统等
- ……

上下游链路优化

- ①持续汰换低效团
- ②上线网格站买赔举证系统，责任划分更清晰
- ③迭代基础邮资结算方案，给予各大区在预算包下的自主调升调降权利；优化星级考核方案和各类补贴方案（大件补贴、部分区域11点准时率激励、远距离补贴等）
- ……



草根调研案例：某二线城市网格站布局多车型



备注：草根调研结果受调研的时间、地点和选择的样本影响，可能存在与实际情况有偏差的风险。

物流侧—多多买菜：各省试点差异化的网格站模式，以适应不同业务场景

| | 测试地 | 主要模式 | 合作商特征 | 产生原因 | 优势 | 出现的问题 |
|-------|-------------------------|--|--|---|--|---|
| 小网格 | 山东省（目前在青岛/济南/济宁/烟台等地试点） | <ul style="list-style-type: none"> ● 当日均站效 > 12,000件时，进行拆站 ● 拆站后日均6,000件 ● 优先拆站类型：差错率 > 0.6%或11点履约准时率 < 70%网格站 | <ul style="list-style-type: none"> ● 当地有仓租或运输资源的最佳 | <ul style="list-style-type: none"> ● 随着销售件数的增长，大站履约压力大，拆出小站主要为了保障11点履约，提升分拣效率和配送效率 | <ul style="list-style-type: none"> ● 降低履约风险 ● 逐步培养新商的运营能力 | <ul style="list-style-type: none"> ● 中心仓配送到网格站的配送成本增加（点增多） ● 尝试让网格站自行去中心仓拉货，易造成大仓侧排队出车混乱 |
| 团长合伙人 | 乌鲁木齐部分区域 | <ul style="list-style-type: none"> ● 针对团效高履约好的头部团长，同时承包附近社区的分拣任务（稳定单量） ● 网格站与团长直接对接 | <ul style="list-style-type: none"> ● 当前合作商即可，无特殊要求 | <ul style="list-style-type: none"> ● 与头部团长深度绑定，提高团长佣金 ● 网格站成本优化 | <ul style="list-style-type: none"> ● 团长在多多买菜平台收入提高，忠诚度提升 ● 团长在家分拣，无需仓租成本 | <ul style="list-style-type: none"> ● 网格站对团长无约束力，团长频繁撂摊子 |
| 自建网格站 | 山东青岛部分区域 | <ul style="list-style-type: none"> ● 针对单量持续低迷且招不到外部商的区域，平台自建网格站经营 ● 截止目前青岛仅剩1个 | <ul style="list-style-type: none"> ● 平台方 | <ul style="list-style-type: none"> ● 因区域偏远或单量低迷招不到商，平台自建网格站做过渡使用 | <ul style="list-style-type: none"> ● 平台把控力度强，管理更严格，利于网格站经营效率的提升 | <ul style="list-style-type: none"> ● 自建模式重，平台承担成本高 |
| 司机合伙人 | 湖北省部分区域 | <ul style="list-style-type: none"> ● 针对日均站效低于6,000件数的小站，会引进该模式 ● 该类型网格站保证金只需2万元，低于传统大网格站的10万元 | <ul style="list-style-type: none"> ● 出资合伙人既是司机又承担部分分拣工作 | <ul style="list-style-type: none"> ● 小型站点仍较多 ● 司机合伙人模式启动资金低，部分区域更易招商 | <ul style="list-style-type: none"> ● 模式灵活，司机配送/分拣效率得到提升 | <ul style="list-style-type: none"> ● 需要严格把控入水口即司机合伙人画像 ● 日均件数高的大站不太适合该模式，仓租面积大、招聘分拣员工，导致首次出资多，资金压力大 |

备注：草根调研结果受调研的时间、地点和选择的样本影响，可能存在与实际情况有偏差的风险。

资料来源：草根调研，国海证券研究所

物流侧—兴盛优选：创新迭代多，最新试点自营大网格站

| 网格站类型 | 试点区域 | 模式 | 站长选拔方式 | 平均面积 | 平均站效 | 有无分拣员 |
|--|---|---|---|-----------|--------------|------------------------|
| 服务站 (2018.8-2019.11) | 当时覆盖全部区域，现已无该类型网格 | 司机合伙人 (合伙人需在岗工作) | 从出资的司机合伙人中选拔站长，转为兴盛优选平台员工，平台按月支付薪酬 | 200平 | 2,000-3,000件 | 无，司机承担分拣 |
| 1.0网格站 (2019.11-至今) | 目前只有湖南等成熟市场还有该类型 | 司机合伙人 (合伙人需在岗工作) | 从出资的司机合伙人中选拔站长，转为兴盛优选平台员工，平台按月支付薪酬 | 300-500平 | 3,000-6,000件 | 无，司机承担分拣 |
| 1.5网格站 (2020.3-至今) ★主力站型 | 目前新开城区/新加入商主要推广该类型 | 司机合伙人 (合伙人需在岗工作) | 从出资的司机合伙人中选拔站长，转为兴盛优选平台员工，平台按月支付薪酬 | 500-800平 | 6,000-1万件 | 有，除司机承担部分分拣外，按需增加额外分拣员 |
| 旧2.0网格站 (2020.7-至今) | 目前主要在深圳，但反馈亏损严重，多数商已退出 | 承包制 (多人出资，出资人可不在岗) | 从兴盛优选平台内部工作3个月以上的优秀员工里选拔晋升成为站长 | 800-1000平 | 8,000-1万件 | 有，除司机承担部分分拣外，按需增加额外分拣员 |
| 新2.0网格站 (2020.11-至今) | 目前主要在经济水平中等及以下的新开城区域（初始投资额20万以下），仅做过渡阶段使用 | 承包制 (一人出资，出资人可不在岗) | 从兴盛优选平台内部工作3个月以上的优秀员工里选拔晋升成为站长 | 800-1000平 | 8,000-1万件 | 有，除司机承担部分分拣外，按需增加额外分拣员 |
| 3.0网格站 (2021.3开始试点) ★最新试点站型 | 目前已在湖南试点30+网格站，之后打算在浙江/深圳/广州试点 | 自营+司机合伙人 (仓库设备等硬件设施兴盛平台出，合伙人需在岗工作，提供人员保障) | 1) 从出资的司机合伙人中选拔站长，转为兴盛优选平台员工；2) 从兴盛优选平台内部工作3个月以上的优秀员工里选拔晋升成站长 | 1000平及以上 | 1万-2万件 | 有，按司机/分拣1:1比例配置分拣人员 |

备注：草根调研结果受调研的时间、地点和选择的样本影响，可能存在与实际情况有偏差的风险。

资料来源：草根调研，国海证券研究所

组织架构：保持优势同时，也能打破固有印象，紧跟业务发展去调整迭代

业务制定策略 VS 商业分析团队制定

内部赛马 VS 统一战线

总部集权 VS 省区自治

仓网一体 VS 仓网分离

淘菜菜

- **迭代点：**之前没有专门的商业分析部门，主要财务部门承担分析决策的作用，但MMC事业群针对社区团购业务预计成立百人以上规模的商业分析团队，完善决策机制，目前商业分析团队负责人为汪亭祥（花名：少游）
- **原因分析：**快速发展的业务需要及时策略打法制定，前期财务承担分析角色的模式响应慢

- **迭代点：**从早期的内部赛马到2021.3月整合成立MMC事业群，到2021.9月品牌升级为淘菜菜，再到2021.12月公司升级组织战略为“多元化治理”，打通中国数字商业版块
- **未来展望：**针对社区团购业务，呈现日益统一的态势，集中资源去突围

- **现状：**目前划分为华中、华南、西北三个大区，总部协同，决定采购、物流，各省自行负责中心仓、团点等履约端，对区域和总部汇报
- **未来展望：**长期预计会类似现阶段的美团优选，趋于平衡，设立业务自闭环的战区

- **现状：**仓网目前全部统一归供应链物流部管理，负责人为陈明（花名：红方），团长/BD侧仍归属渠道运营部，负责人为李博（花名：峰登）
- **未来展望：**预期会持续整合淘菜菜的供应链，并更多与菜鸟物流携手合作

美团优选

- **现状：**持续由商业分析团队提供策略支持
- **原因分析：**美团商业分析部门在内部已形成独立BA序列，并通过外卖、到店酒旅业务的发展沉淀了较多研究方法论，可快速帮助新业务梳理战略方向并提供数据支持
- **产生问题：**部分策略有滞后性，区域管理灵活性下降；未来会适度提升大区决策力

- **迭代点：**始终保持高度统一战线，并于2021.10.27宣布新一轮调整，将美团优选、快驴、买菜等零售业务整合，成立特别小组
- **未来展望：**内部零售相关业务高度协作，提高资源利用效率，在仓储、物流等方面协同和复用

- **迭代点：**于2021.10月由总部高度集权转变为重建业务自闭环的五大战区（华南/华中/华西/华东/华北），并成立生鲜、粮油日配、酒饮休食、非食四大经营与发展中心以及行业营销中心
- **未来展望：**长期趋向于平衡，并尝试责任到战区/商品中心

- **迭代点：**网格站管理中心原隶属拓展与服务部门（现区域运营部），于2021.9月底调整为物流部下属子中心
- **未来展望：**网格站的工作重心从快速铺开变为精细化运营，未来会与中心仓合作更紧密，有利于履约全链路的模式创新和降本增效

多多买菜

- **现状：**无专门的商业分析团队，总部权利基本下放至各省区，省区下设销售、商品、物流等业务线，汇报至省总，再由省总负责最终决策，并为省内的订单量、GMV、UE等KPI负责
- **原因分析：**本身拼多多公司的业务决策由少数管理层负责，无成立专门商业分析团队的习惯；高度放权省区，更信任资深业务负责人的决策

- **现状：**作为唯一阿布直接管辖的独立部门，始终为公司的战略重点，成立早期积极调动内部人员转岗买菜，并给出高薪/股票激励
- **未来展望：**长期重点投入方向，未来商品侧可能与主站“百亿农研”基地项目有更多合作，提供更多源头农产品

- **迭代点：**始终保持省区自治化，近期引入淘汰制，业绩不好的省区负责人撤回总部，由表现好的省区兼并接管
- **原因分析：**考虑到社区团购业务更具本地属性，原先全国一盘货的电商经营难以复制，因此直接下放权利让区域自主探索，寻求差异化的打法策略

- **现状：**仓网目前分离，各大区下设仓储物流部，负责中心仓管理和链路优化；网格站管理归为渠道运营部；团长管理则归为团长运营部门
- **未来展望：**当前划分颗粒度较细，长期预计仓储物流部与渠道运营部联动会加强，更好仓网协同去降本增效

兴盛优选

- **现状：**总部设立物流研究院，针对中心仓、协同仓、网格站以及物流模式进行策略研究
- **原因分析：**区域型龙头企业招聘高质量研究人才资源有限，集中设立研究院能快速集结力量，输出统一有效的策略，确保各省区能快速响应总部策略，展开有效的业务推进

- **现状：**公司集中资源去深耕社区团购业务，初期借助芙蓉兴盛经营多年的小店资源和阿必达供应商体系，为兴盛优选的扩张奠定了基础
- **未来展望：**长期重点投入方向，积极探讨与集团其他业务的资源协同

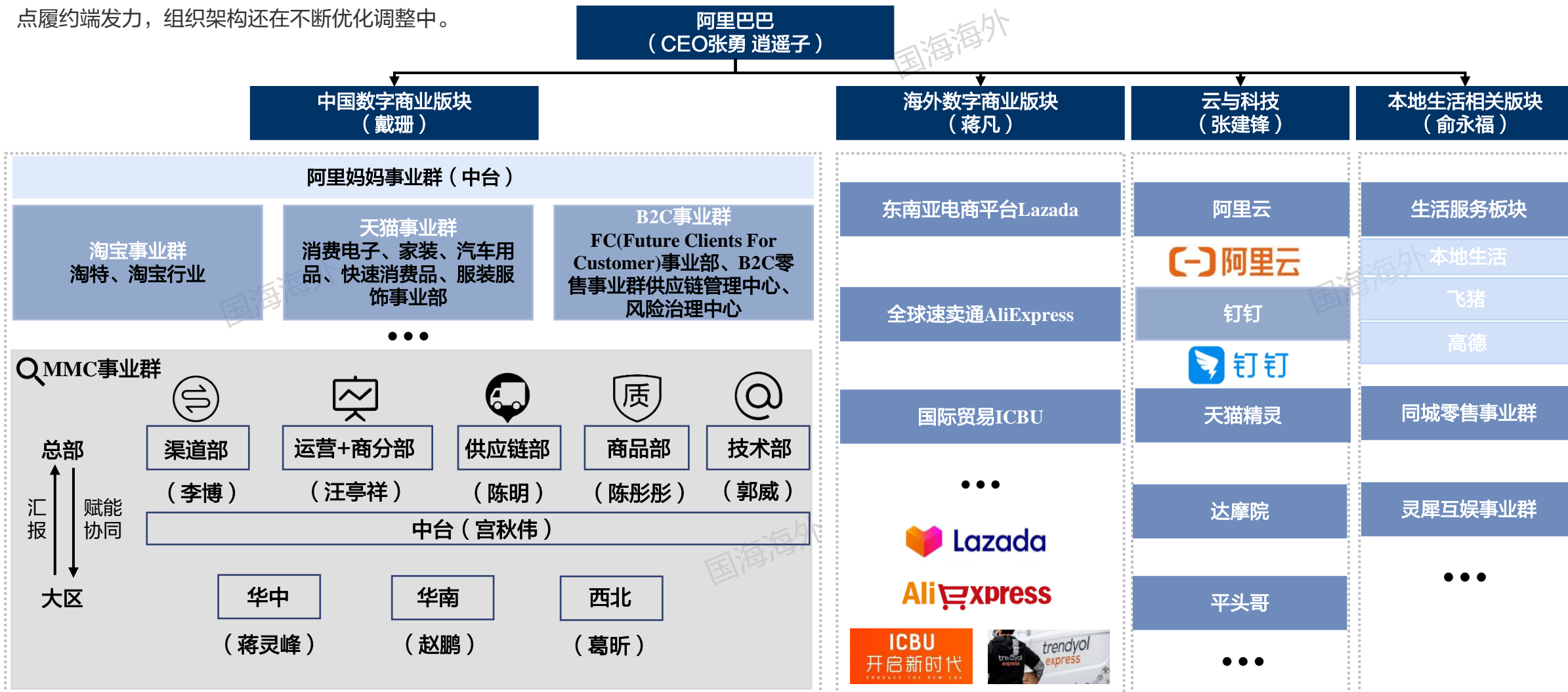
- **现状：**总部制定策略+省区业务闭环自治的策略，省区下设商品、物流、市场管理、门店管理等部门，向省区负责人汇报；**省总直接向岳立华汇报**
- **未来展望：**预计仍会延续该策略打法，总部制定研究策略，下放省区执行；随着不断开拓新市场，地区差异化显著，省区自治力度可能加大

- **现状：**仓网目前分离，各省区下设物流管理部，负责中心仓以及干线物流的管理；网格站管理归为其他子部门；甚至共享仓也成立单独管理子部门负责相关运营，颗粒度划分很细
- **未来展望：**预计长期仍会保持细颗粒度，精细化运营，辅之总部物流研究院的策略，更好实现物流链路的迭代

备注：由于内部架构调整频繁，存在与最新架构有差异的可能。

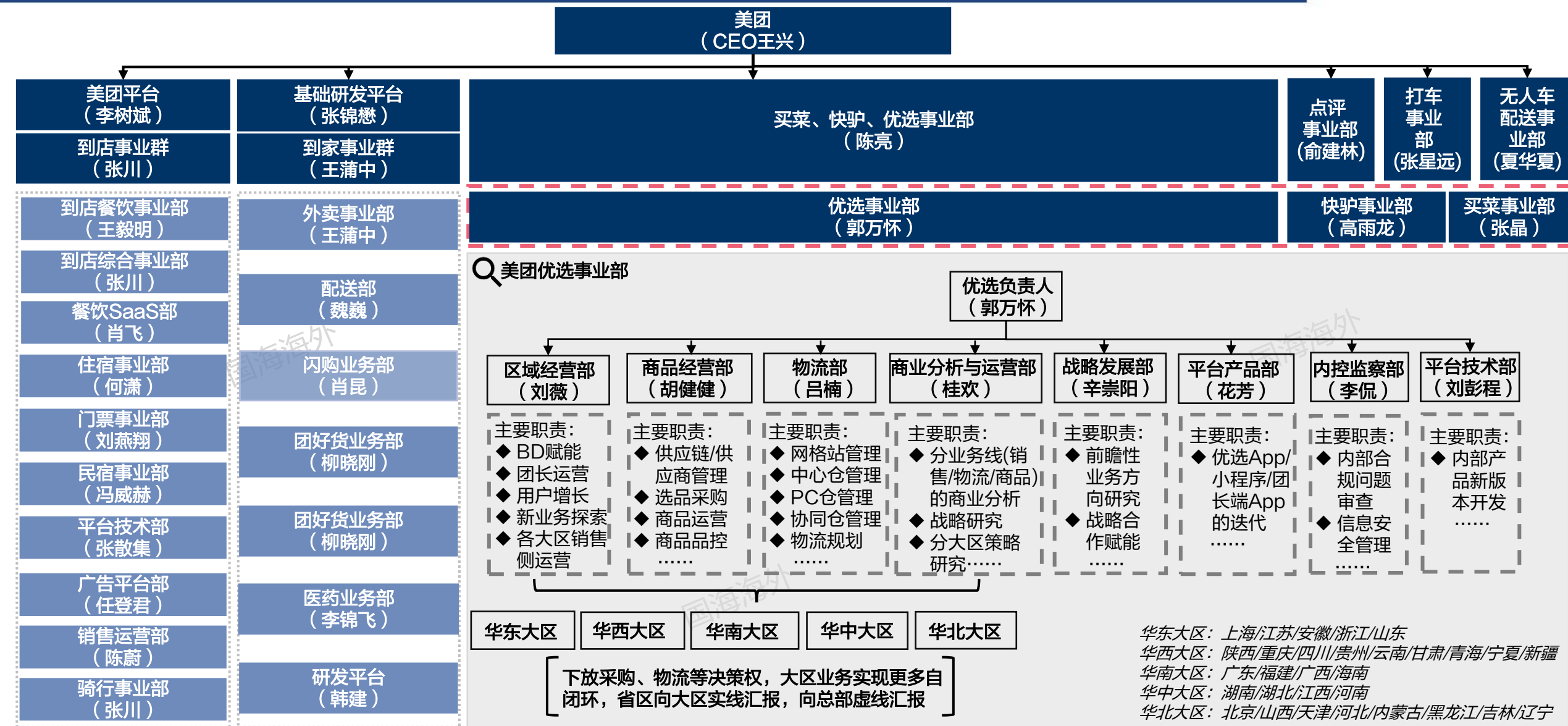
组织架构—淘菜菜：“多元化治理”下B系淘系打通，MMC事业群有望受益

组织架构迭代点：1) 阿里巴巴集团于2021.12月升级战略为“多元化治理”，设立中国数字商业版块、海外数字商业版块、云与科技和本地生活相关版块四大分管版块，其中中国数字商业版块中将B系与淘系打通，MMC事业群有望受益，商品/销售/物流协同性更强；2) 当前MMC事业群增设商业分析部门，总部在采购/物流侧赋能，大区在团点履约端发力，组织架构还在不断优化调整中。



备注：1) 由于内部架构调整频繁，存在与最新架构有差异的可能；2) 本页重点阐述MMC事业群组织架构，其他业务方向为简化版的内容介绍。

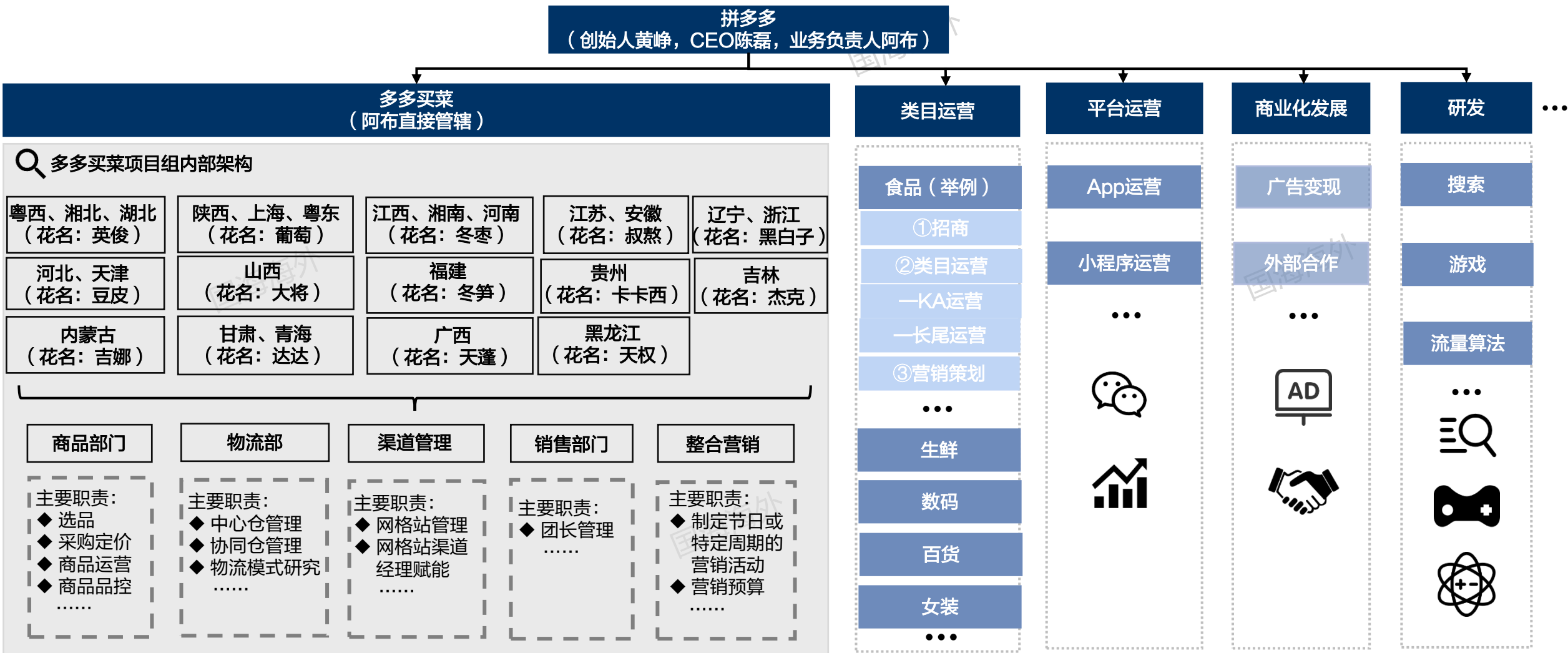
组织架构—美团优选：整合优选/买菜/快驴，成立零售小组，省区决策权提升



备注: 1) 由于内部架构调整频繁, 存在与最新架构有差异的可能; 2) 本页重点阐述美团优选事业部组织架构, 其他业务方向为简化版的内容介绍。

组织架构—多多买菜：保持高度省区自治，同时引入淘汰制加速发展

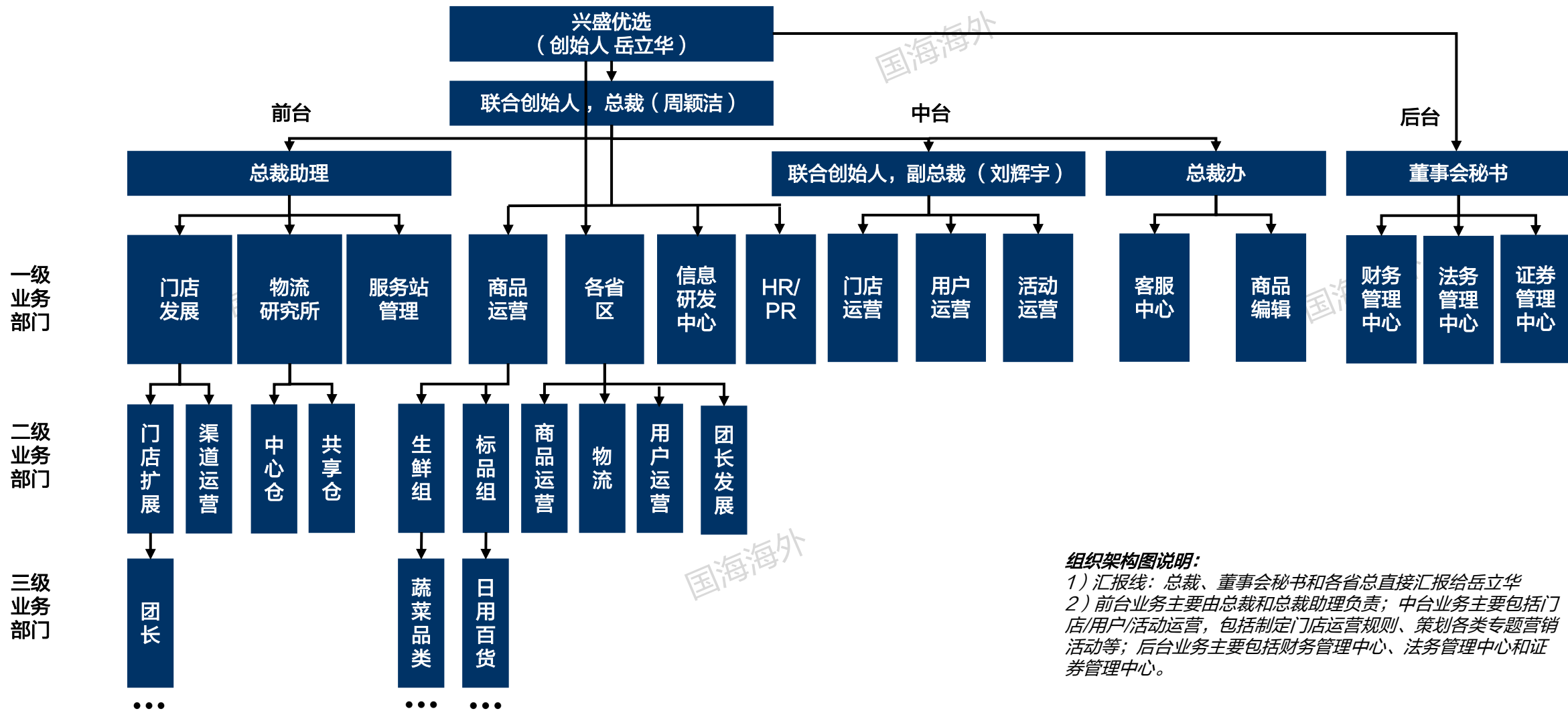
► 组织迭代点：始终保持“小中央大地方”的省区自治战略，并于2021.5月引入淘汰制，业绩不好的省区负责人撤回总部，由表现更好的省区兼接管；其中冬枣（花名）、英俊（花名）、葡萄（花名）等省区负责人接管了三个以上的省区，三人此前负责的区域增幅均优于同期，且在当地超过美团和其他对手。



备注：1) 由于内部架构调整频繁，存在与最新架构有差异的可能；2) 本页重点阐述多多买菜组织架构，主站业务架构为简化版的内容介绍。

组织架构—兴盛优选：总部策略赋能和省区自治结合，省份按成熟度差异运营

组织架构迭代点：1) 各省总直接向岳立华汇报，省区自治力度加大；总部物流研究院继续承担物流策略分析迭代工作，并持续赋能省区；2) 各省的设置按照省区的成熟度分为独立省区、成长区域和新市场，实施有差异的策略打法。



组织架构图说明:

- 1) 汇报线: 总裁、董事会秘书和各省总直接汇报给岳立华
- 2) 前台业务主要由总裁和总裁助理负责; 中台业务主要包括门店/用户/活动运营, 包括制定门店运营规则、策划各类专题营销活动; 后台业务主要包括财务管理中心、法务管理中心和证券管理中心。

备注: 由于内部架构调整频繁, 存在与最新架构有差异的可能。

风险提示

◆ 国内外疫情反复风险

新冠疫情导致近期在国内多地出现一定数量感染者，若后续疫情持续反复、奥密克戎毒株风险加大，或一定程度影响社区团购行业的仓内正常作业和履约配送时效。

◆ 国家政策监管风险

国家已于2021年11月18日正式成立国家反垄断局，且前期也已针对社区团购行业出台“九不得”，并明确指出不得低价销售负毛利商品，未来可能会对行业规范要求更高。

◆ 行业竞争加剧风险

资本团中阿里巴巴旗下淘菜菜持续发力加码，剑指第一梯队；各地区域团也有复苏迹象，凭借其区域深耕能力，未来也可能分得一杯羹。

◆ 供应链和仓配体系建设不及预期风险

部分互联网巨头/区域入局玩家在供应链和仓配体系建设中缺乏经验或资金，可能存在建设周期较长、建设效果不及预期的风险。

◆ 生鲜食品安全风险

社区团购主要以低价心智打入市场，部分商品质量上存在瑕疵，且尚未完全建立标准化的多温层分拣/运输，在夏季/冬季极端天气下，易出现化冻/冻伤等食品安全问题。

◆ 用户黏性不及预期风险

随着监管政策的出台，各家针对用户的补贴金额相比之前有一定下降，但下沉用户对价格尤其敏感，若未来持续减少补贴，用户的复购留存率提升存在不确定性。

◆ 网格站招商进度不及预期风险

网格站商目前高盈利数量占比不高，较多处于微亏微利状态，若未来持续减少邮资补贴，或造成一定程度的老商流失和新商招募困难。

◆ 团长黏性不及预期风险

随着监管政策的出台，各家针对团长的佣金率均有所下滑，若未来持续减少补贴，团长社群运营及履约配送试点的积极性或出现一定程度下降，甚至导致流失风险。

◆ 文中组织架构/相关业务策略的准确性问题

组织架构调整快，下沉区域开拓布局速度快，销售/商品/物流业务策略迭代周期短，导致文中信息或与当前实际情况存在一定偏差。

◆ 草根调研相关结论的准确性和代表性问题

草根调研结果受调研的地点和选择的样本影响，可能存在与实际情况有偏差的风险，不具有行业代表性，相关数据仅供参考。

海外小组介绍

陈梦竹，南开大学本科&硕士，5年证券从业经验，现任国海证券海外研究团队首席，专注于全球内容&社交互联网、消费互联网、科技互联网版块研究。

尹芮，康奈尔大学硕士，中国人民大学本科，1年证券从业经验，现任国海证券海外互联网研究助理，主要覆盖内容&社交互联网方向。

张娟娟，上海财经大学硕士，三年产业工作经验，曾任职于阿里、美团，现任国海证券海外互联网研究助理，主要覆盖生活互联网方向。

陈凯艺，武汉大学硕士，西南财经大学本科，现任国海证券海外研究团队助理分析师，主要覆盖科技互联网方向。

分析师承诺

陈梦竹，本人具有中国证券业协会授予的证券投资咨询执业资格并注册为证券分析师，以勤勉的职业态度，独立，客观的出具本报告。本报告清晰准确的反映了本人的研究观点。本人不曾因，不因，也将不会因本报告中的具体推荐意见或观点而直接或间接收取到任何形式的补偿。

国海证券投资评级标准

行业投资评级

- 推荐：行业基本面向好，行业指数领先沪深300指数；
- 中性：行业基本面稳定，行业指数跟随沪深300指数；
- 回避：行业基本面向淡，行业指数落后沪深300指数。

股票投资评级

- 买入：相对沪深300 指数涨幅20%以上；
- 增持：相对沪深300 指数涨幅介于10% ~ 20%之间；
- 中性：相对沪深300 指数涨幅介于-10% ~ 10%之间；
- 卖出：相对沪深300 指数跌幅10%以上。

免责声明

本报告的风险等级定级为R3，仅供符合国海证券股份有限公司（简称“本公司”）投资者适当性管理要求的客户（简称“客户”）使用。本公司不会因接收人收到本报告而视其为客户。客户及/或投资者应当认识到有关本报告的短信提示、电话推荐等只是研究观点的简要沟通，需以本公司的完整报告为准，本公司接受客户的后续问询。

本公司具有中国证监会许可的证券投资咨询业务资格。本报告中的信息均来源于公开资料及合法获得的相关内部外部报告资料，本公司对这些信息的准确性及完整性不作任何保证，不保证其中的信息已做最新变更，也不保证相关的建议不会发生任何变更。本报告所载的资料、意见及推测仅反映本公司于发布本报告当日的判断，本报告所指的证券或投资标的的价格、价值及投资收入可能会波动。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报告。报告中的内容和意见仅供参考，在任何情况下，本报告中所表达的意见并不构成对所述证券买卖的出价和征价。本公司及其本公司员工对使用本报告及其内容所引发的任何直接或间接损失概不负责。本公司或关联机构可能会持有报告中所提到的公司所发行的证券头寸并进行交易，还可能为这些公司提供或争取提供投资银行、财务顾问或者金融产品等服务。本公司在知晓范围内依法合规地履行披露义务。

风险提示

市场有风险，投资需谨慎。投资者不应将本报告为作出投资决策的唯一参考因素，亦不应认为本报告可以取代自己的判断。在决定投资前，如有需要，投资者务必向本公司或其他专业人士咨询并谨慎决策。在任何情况下，本报告中的信息或所表述的意见均不构成对任何人的投资建议。投资者务必注意，其据此做出的任何投资决策与本公司、本公司员工或者关联机构无关。

若本公司以外的其他机构（以下简称“该机构”）发送本报告，则由该机构独自为此发送行为负责。通过此途径获得本报告的投资者应自行联系该机构以要求获悉更详细信息。本报告不构成本公司向该机构之客户提供的投资建议。

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。本公司、本公司员工或者关联机构亦不为该机构之客户因使用本报告或报告所载内容引起的任何损失承担任何责任。

郑重声明

本报告版权归国海证券所有。未经本公司的明确书面特别授权或协议约定，除法律规定的情况外，任何人不得对本报告的任何内容进行发布、复制、编辑、改编、转载、播放、展示或以其他方式非法使用本报告的部分或者全部内容，否则均构成对本公司版权的侵害，本公司有权依法追究其法律责任。

心怀家国，洞悉四海



国海研究上海

上海市黄浦区福佑路8号人保寿险大厦7F

邮编：200010

电话：021-60338252

国海研究深圳

深圳市福田区竹子林四路光大银行大厦28F

邮编：518041

电话：0755—83706353

国海研究北京

北京市海淀区西直门外大街168号腾达大厦25F

邮编：100044

电话：010-88576597