

证券研究报告  
全球互联网研究  
2020年12月10日

# 社区团购专题（组织架构篇）

## ——势者，因利而制权也

分析师： 韩筱辰 执业证书编号：S1220519080001

分析师： 杨仁文 执业证书编号：S1220514060006

方正证券（601901.SH）是行业领先的大型综合类证券公司，致力于为客户提供交易、投融资、财富管理等全方位金融服务。 Founder Securities (601901.SH), an industry-leading large comprehensive securities company, is committed to providing its clients with full services in stock transactions, investment & financing, wealth management, among others.

一个伟大的商业模式，一定是契合人类社会长期发展趋势，一定是为解决社会重大问题而生。社区团购三大使命：复兴门店，帮助门店去赚钱；赋能上游，帮助供应商成功；改变消费者的生活方式，让每一个消费者买到高品低价的商品。短短半年，在18年被资本市场抛弃的赛道社区团购180度大转弯，再起烽烟，竞争衍变成了战争，群雄逐鹿，鏖战正酣。“新三团”美团优选、多多买菜、橙心优选跑马圈地，追求速度和广度；老团长兴盛优选求品牌和口碑，阿里京东沃尔玛整合资源，重装上阵。社区团购是继O2O团购、外卖、网约车、共享单车后最激烈的混战。

本报告从各巨头组织架构的角度回答以下核心问题：社区团购业务在各家的战略地位如何？各家团队的战斗力如何？核心竞争力和资源在哪？及各巨头的业务进程如何？

## 1、社区团购业务在各家的战略地位如何？

**兴盛优选：业务就是全部；“新三团”美团、多多、滴滴：All in；阿里京东：整合自有资源开始布局；沃尔玛：试水新赛道**

①兴盛优选是母公司芙蓉兴盛业务的延伸，业务和供应链依托于母公司平台。②美团、多多、滴滴一边集合了各大事业部精英、在全公司征集人才、内部转岗，一边招聘该垂直领域专家。同时，“新三团”的1号位都是在圈内带兵打过仗，做出核心变革的关键人物：陈亮是美团S-team核心创始人，带领美团在酒旅业务实现大突破；多多由黄峥亲自督战；陈汀从0到1改革滴滴的业务，在滴滴与Uber的大战中起到决定性作用。③阿里京东内外整合资源，兼顾收购和自营，调整定位，长线布局。阿里业务主要由盒马和十荟团组成，关键人物有最懂零售和物流的盒马负责人侯毅；京东成立京喜事业群，由主帅刘强东牵头。

## 2、各家社区团购团队的战斗力如何？

**兴盛优选能力源于下沉与门店基因；“新三团”美团、多多、滴滴：懂烧钱，执行力、决策力与风险控制力并存；阿里京东：多团队赛马，针对性、组织力不强**

①兴盛优选基本盘扎实，基于母公司芙蓉兴盛便利店的不足，在“不投入更多”、“不囤货”的基础上做第二条增长曲线，所以店主（团长）与兴盛关系十分稳固。同时，客群目标定位农村，配合物流下沉，完美贴合社区团购的业务设定。②“新三团”从采购、仓储、配送、流量、业务拓展、技术、管理、供应链等各个环节都聚集了业内最有经验的人才，且地推团队规模成型、效率极高、执行力极强（地推人员早晚都需要向负责人报告），在烧钱的同时懂

得如何烧钱。③阿里京东多头并进涉水社区团购：阿里多团队组合拳，十荟团（供货，配送）+盒马（自营，供货，运营）+菜鸟驿站（自提点）+支付宝，手淘（流量），虽融合自身优势，但针对性不强，协同性可能不及预期。京东虽主帅介入，但频繁调整组织架构，业务定位不够清晰一定程度影响了战斗力。

### 3、各巨头的业务进程

兴盛与母公司的辐射区域基本相同；“新三团”美团、多多、滴滴仅有个别城市未扩展，速度与渗透率并存；阿里京东刚起步，在武汉和山东试点；沃尔玛在全国范围试水新业务，但项目尚未正式立项

【开设地区/总地区】兴盛优选（16/31），仅有4个城市与母公司的业务范围不同；美团优选（28/31），五大区只剩下上海新疆和西藏未拓展；多多买菜（27/31），五大区只剩余京沪西藏黑龙江未拓展，两者的渗透率和速度都属于第一梯队；滴滴（20/31），上线5个月日单量突破千万；阿里准备让十荟团（7/31）下沉市场打头阵，盒马在京沪填补市场空白，京东在山东试点，准备在7大区的省会城市和一些产业带铺开；沃尔玛坚守超商大本营，在全国范围利用现有员工发展团长，但社区团购业态尚未正式立项，还处于试水阶段。

4、相关标的：推荐美团-W、拼多多、腾讯控股，关注阿里巴巴、京东。

风险提示：宏观经济增速下滑；市场竞争加剧；行业增长不及预期；政策风险；报告内容由方正证券整理，可能存在与该公司官方公布不一致或不准确之处，请投资者以相关公司官方口径为准等

## 社区团购各大玩家组织架构

兴盛：业务和供应链依托于母公司平台，两者辐射区域基本相同

兴盛：融资能力与巨头相当，下沉与门店基因强劲

美团：整合集团内最尖端的人才团队，提供最高规格的资金和人力支持

美团：团队战斗力强，组织能力强，效率高，且都打过硬仗

多多：开城速度与美团相当，核心人员皆为内部转岗，买菜是业务的延伸

滴滴：内外并行吸收人才，内有下派骨干，外有招聘行业人才

阿里：多头并进试水社区团购业务，但针对性不强，协同性弱

阿里：十荟团盒马的组合拳，创始人都是新零售体系内的专家

京东：组织架构频繁调整，业务定位不清晰影响了战斗力

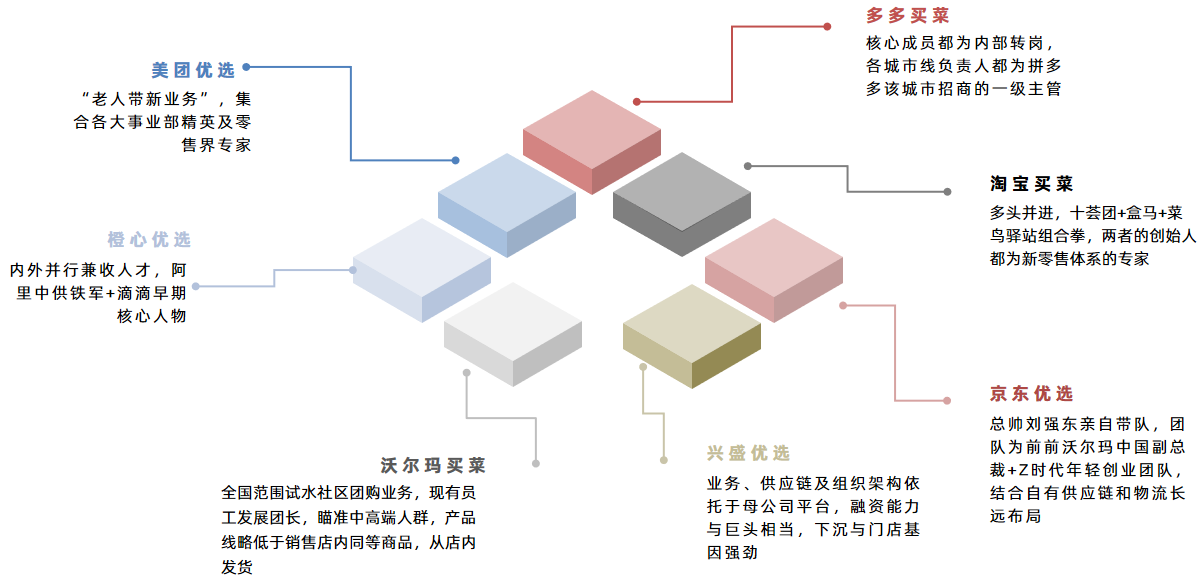
京东：刘强东亲自介入，整合内部资源，成立京喜事业群

京东：短期收购弥补规模差距，联动京东物流&商城，长远布局

沃尔玛：坚守超商大本营，以此为中心辐射用户群



# 社区团购各大玩家组织架构





# 兴盛：业务和供应链依托于母公司平台，两者辐射区域基本相同



兴盛优选是全国连锁便利超市**芙蓉兴盛**孵化出的社区团购平台，依托原有便利店的平台，卖生鲜给门店附近的用户

兴盛  
优选

早期为To B的批发小卖部

2001年转型为大型超市

2009年因受到本土连锁超市和外资大卖场的双重挤压转型社区便利店

2016年芙蓉兴盛试水O2O电商，线上下单，周边便利店送货上门

2018年，因模式配送成本过高，且流量全部导向线上APP，转型社区团购模式，线上线下结合，同时也发挥出兴盛多年搭建的供应链，令其成本低于行业所有玩家

2020年，兴盛优选在线下拥有超过1.5万家门店和自提点，超过90%的门店都处于盈利，且社区团购模式在湖南已实现盈利



## 业务辐射区域

16000多家社区超市，业务辐射**湖南、广东、湖北、江西、浙江、江苏、安徽、重庆、四川、北京、天津、河北、福建、陕西、上海、广西**16个省市的80多个地级城市和200多个县级城市。B2B配送服务网点已涵盖省、市、区县、乡镇、村（社区）五级区域



■ 芙蓉兴盛 & 兴盛优选共有

■ 芙蓉兴盛 & 兴盛优选独有

辐射区域基本相同

兴盛  
优选

## 业务辐射区域

截止12月8日，业务辐射**湖南、湖北、江西、广东、四川、重庆、陕西、贵州、河南、广西、福建、河北、山东、山西、江苏、安徽**16个省市及6000多个地级城市和乡镇和3万多个农村。打法稳，一步一个脚印



# 兴盛：融资能力与巨头相当，下沉与门店基因强劲



## 下沉市场基因强劲

兴盛优选的目标市场，在三四五六线城市，目的是复兴门店、振兴乡村。在湖南的农村，兴盛优选随处可见（兴盛湖南平均一个村有80%至少用过兴盛优选）。对于巨头而言，城市的开疆扩土可能难度不大，补贴换增长的套路可以一用再用。可是对于社区团购而言，开设多少城镇，去到多少村庄，覆盖多少村民可能是玩家真正需要关注的点。同时，兴盛自建物流体系已经延伸至村庄，速度与效率都优于巨头玩家

## 融资能力与巨头相当

短短两年，兴盛优选获得超过14亿美金的融资，受到众多著名投资方的青睐，是大赛道里融资能力最强的企业之一，同时兴盛优选至今资本的回报CAGR高达602%

融资轮数	融资金额	投资时间	融资方
C+ 轮	8亿美元	2020.7	天一资本，红杉中国，KKR等
战略融资	4亿美元	2020.6	-
B轮	2亿美元	2019.9	KKR等
A轮	-	2019.5	金沙江创投等
战略融资	-	2019.5	腾讯资本等

业务  
下沉

「一天签约」「三天培训」「一周上岗」「当月挣钱」

物流  
下沉

「城市战」 → 「乡镇站」 → 「村庄站」

## 门店基因强劲

兴盛优选的出现补充了芙蓉兴盛便利店的不足，团购业务的出现基于门店业务的痛点：怎么在不多投入，不囤货的基础上做增长曲线。所以带来增长的同时店主也对兴盛更加信赖，合作关系更加稳固

「店主」

拉新（平台不愿意大量投入拉新）

带来新  
增量

合作关系根  
基牢固

带来新  
增量

提供供应链（店主不擅长）  
新增生鲜品类（店主没涉及）

「平台」



# 美团：整合集团内最尖端的人才团队，提供最高规格的资金和人力支持



**陈亮（1号位）**：美团高级副总裁、公司最高管理决策机构S-team成员

## 优选事业部负责人

曾带领酒旅业务实现突破，在美团【老人带新业务】的惯例下，转换至生鲜零售赛道

**胡健健**：原云集CMO

## 运营&采购部负责人

2010-2016 永辉超市全国采购总监  
2016-2020 云集COO, CMO  
曾对云集供应链的产品策划和采购做出巨大贡献

**辛崇阳**：原买菜事业部负责人

## 战略合作部负责人

2018-2020 买菜事业部负责人  
2015-2018 新零售品牌7-fresh联合创始人  
专注零售和消费品超过15年，线上和线下的经验丰富

**刘薇**：拓展各业务线

## 销售负责人

原美团快驴进货相关业务负责人，销售业务能力极强，刘薇的调任轨迹均是从成熟的老业务，到一个雏形、仍在亏损中的新业务

（负责人：正在寻找每一大区合适人选，人才稀缺）

### 华东

山东、江苏、安徽、浙江、江西、福建、上海

### 华西

重庆、四川、贵州、云南、陕西、甘肃、青海、宁夏、新疆、西藏

### 华南

广东、广西、海南

### 华北

天津、山西、河北、内蒙古、辽宁、吉林、黑龙江、北京

### 华中

河南、湖北、湖南

3个月内，规模从百人团队扩增至3000余名成员规模

地推1000人，均为第三方外包人员



# 美团：团队战斗力强，组织能力强，效率高，且都打过硬仗



**美团：**成员主要由快驴、买菜、外卖、酒旅等美团各大业务精英团队组成，大多都是带团打过硬仗的“老人”，无论是在团队管理还是战场厮杀都颇有经验

几乎所有资源向美团优选倾斜，“要钱给钱，要人给人”

60%：买菜事业部成员直接转岗到优选事业部



强化团队战斗力，抢地盘

40%：外部招聘和内部“活水”机制调岗



增强组织灵活性



综合美团的组织架构，团队都是有充分的线上线下布局经验，在零售行业深耕多年，熟知采购、渠道，供应链，仓配等多个环节

核心团队都有过创业，从0到1的经验，深知零售行业为苦差事，重运营，强调效率和组织能力

战略意义：美团是Z世代年轻人绝对的生活流量入口，业务线涵盖出行，外卖，酒旅，电影，本地生活的生态圈也是美团最大的护城河，不管美团在社区团购中盈利与否，只要站稳脚跟就不会让本地生活流量入口的垄断生态失衡

社区团购是新的业态，新的生活方式，新的场景，有新的人群，美团可以进一步锁定并拓宽下沉市场有家庭，每天做饭，不点外卖的人群。同时，更坚固了主营业务的护城河，有利于未来流量的变现



# 多多：开城速度与美团相当，核心人员皆为内部转岗，买菜是业务的延伸



**多多买菜**，是2020年唯一一个超一级项目，在拼多多内部的优先级极高，集合全平台进行扶持，根据小程序的数据可知，多多买菜的开城数量基本与美团优选持平，在上线的部分地区，拼多多主站APP已经可以开屏弹窗首推，并在首页定向展示引流，甚至占据入口位置，高于百亿补贴

**组织架构**，属于虚拟架构，项目制的形式，核心人员非外部空降，基本是内部员工转岗，拼多多开放特殊通道，无论任何部门的员工转岗多多买菜都不允许阻拦。拼多多商城的负责人阿布为【多多买菜】项目负责人，也是拼多多创始团队成员，向上直接向黄峥汇报，各个城市线的负责人都为原来拼多多该城市招商的一级主管

## 开城区域

### 华东

山东、江苏、安徽、浙江、江西、福建、上海

### 华西

重庆、四川、贵州、云南、陕西、甘肃、青海、宁夏、新疆、西藏

### 华南

广东、广西、海南

### 华北

天津、山西、河北、内蒙古、辽宁、吉林、黑龙江、北京

### 华中

河南、湖北、湖南



多多买菜独有



美团优选独有



美团优选&多多买菜共有



美团优选&多多买菜都没有



## 战略意义：

多多买菜是现有业务自然的延伸。是基于拼多多在农业领域的经验产生的本地生活服务，开发多多买菜是因为现有的基础设施、平台无法满足消费需求，而整合现有平台，提供不同服务会加大拼多多用户的参与感，进一步提升渗透率

## 多多买菜的“本钱”：

流量：核心，7亿用户流量和遍布下沉市场的庞大商户资源，且属性极为匹配  
下沉：对下沉最为敏感，认知程度极高，知道这个是基本盘，熟知下沉的各类玩法  
农业经验：生鲜，农业起家，整个生鲜零售的体系和农产品的供应链都了如指掌

# 滴滴：内外并行吸收人才，内有下派骨干，外有招聘行业人才



优选事业部CEO，滴滴高级副总裁、车主服务公司总经理

橙心优选副总经理，滴滴副总裁

陈汀

滴滴早期核心人物，曾带过万人团队，经历滴滴与快的、Uber的两场大战，拥有强地推能力，负责橙心优选责全局和总部的管理

刘自成

2010-2016 担任阿里北方大区总经理 后加入人人车担任COO，拥有丰富业务拓展、市场销售、团队管理及组织建设经验，负责橙心优选区域管理

赖春波

原滴滴网约车CTO，从0到1完成滴滴出行业务中台的技术建设，拥有强技术能力与线下管理能力

刘杨

原小桔有车总经理及车服产品负责人，滴滴产品委员会三位轮值主席之一，曾实现全链路服务模式 66 城的开城，拥有强销售能力

技术

客服

仓配

品控

履约体系

产品

用户

商城运营

开城区域

华东

华西

华南

华北

华中

山东、江苏、安徽、浙江、江西、福建、上海

重庆、四川、贵州、云南、陕西、甘肃、青海、宁夏、新疆、西藏

广东、广西、海南

天津、山西、河北、北京、内蒙古、辽宁、吉林、黑龙江

河南、湖北、湖南

截至10月底，橙心团队已有500多人，地推团队超百人，在成都开发团长超过5000多名，并持续招聘行业人才

上线5个月，全国日单量突破1000万

# 阿里：多头并进试水社区团购业务，但针对性不强，协同性弱

## 淘宝买菜

12.2，阿里携两大流量入口手机淘宝和支付宝在湖北地区上线社区团购业务入口，并将这一业务命名为“淘宝买菜”

### 投资：阿里三次加码十荟团

#### 十荟团

2020.11 C++轮，金额1.96亿美金  
2020.1 B轮，金额8830万美金  
2019.1. A轮，金额未知

自提点配送

供货

### 自营

#### 盒马

9月中旬，盒马事业群组建盒马优选事业部，由盒马总裁候毅负责，向阿里B2B事业群总裁戴珊汇报

自提点配送

供货

运营

### 自营

#### 菜鸟驿站

快递站长当团长，优势明显：和社区用户有广泛接触，加过微信，同时也有信任基础，可以快速组织微信群，且无需额外任何成本

自提点配送

团长

### 自营

#### 支付宝

#### 手淘

手淘和支付宝开闸放水，输送流量，全力扶持十荟团和盒马

导流

自提点是基于十荟团的本地业务，由十荟团和盒马各自提供到自提点的配送，时效均为当日下单次日达。淘宝买菜的运营方是盒马集市，是盒马旗下的社区自提买菜业务。菜鸟驿站是天然的自提点，快递站长是社区团购团长最佳的人选。两大流量入口支付宝和手淘负责导流

# 阿里：十荟团盒马的组合拳，创始人都是新零售体系内的专家



王鹏（团购&社区零售）：

1. 团购商城GO.CN创办人
2. 社区零售电商爱鲜蜂的高级运营副总裁

陈郢（咨询&社群电商）：

1. 有好东西创办人，定位准妈妈群体的分享电商平台

## 开城区域

十荟团业务覆盖华中、华南、华东、西北、东北、华北、西南7大区域、20个省（市、自治区）、200余个城市，20万个社区

十荟团参与阿里社团结团的布局：

- I. 流量输送
- II. 资金扶持
- III. 在第一梯队的竞争中站稳脚跟



侯毅：

1. 可的便利店积攒20年的实体消费零售经验
2. 京东物流体系创造者
3. 盒马生鲜创始人，生鲜零售市场玩法的改写者，丰富的物流经验为盒马的配送体系建设打下基础

## 开城区域

12月1日，盒马优选更名为盒马集市，武汉为第一站，也是唯一一站，入局较晚，以武汉为圆心，构建供应链体系。再开市场

盒马做社团结团：

- I. 盒马品质能力
- II. 盒马生态基础
- III. 盒马品牌影响力

下沉市场打头阵

一线市场填补京沪空白



# 京东：组织架构频繁调整，业务定位不清晰影响了战斗力

## 京东实体生鲜零售领域探索历程

### 京东便利店

2017年  
不温不火：京东计划在全国开 100 万家京东便利店；但在当年7月，该事业部负责人离职，项目结束

### 7-Fresh

2018年  
不温不火：京东规划在年底开50家仓店一体的模式门店。结果只开出10家，而同类型的盒马鲜生这一年开出了100家

### 社区团购

2018.7, 上线社区团购小程序「蚡蚡购」，前身为收购的山东本地项目，负责加盟  
2018.11, 「友家铺子」社区团购小程序上线，有到家和到店（社区团购）两种业务，负责加盟  
2019.3, 「京东区购」上线，面向内部，负责自营  
三个项目合并为京东优选

## 4次组织架构的调整

① 友家铺子和京东区购成熟后，分别被从原来的事业部划分到7Fresh旗下



② 蚡蚡购与以上两个项目合并，组成单独的社区团购部门，划分在大商超全渠道事业群



③ 3个项目改名为京东优选，前期由物流部门负责仓储，再由京东商城旗下的大商超全渠道事业群负责终端整合



④ 大商超全渠道事业群再被整合进京喜事业群

不断地「重新划分」组织结构、频繁调整业务定位，显示出京东在社区团购赛道中定位不清晰，没有非常明确的认知方向，虽然能看出京东在新赛道的野心，但资源的分散一定程度上影响了京东在社区团购等新业务上的战斗力，所以虽然起步较早，但市场规模相对其他巨头较小。

# 京东：刘强东亲自介入，整合内部资源，成立京喜事业群



项目进程：“京东优选”项目由京东物流和京东商城联动，前期由物流部门负责仓储规划，之后再由商城负责终端。项目将于12月底明年1月初正式上线，最初将在山东试点，随后在京东物流全国七大区的省会城市和一些产业带铺开。

刘强东

项目牵头人

主席兼首席执行官。拥有20多年零售及电子商务行业经验，总将挂帅出征，统筹全局



统筹

冯轶（京东集团副总裁）

京东优选事业部

- 2010年 沃尔玛中国副总裁，被媒体称为“沃尔玛在中国零售市场变革的先锋”
- 2014年任腾讯电商副总裁，率先成功将电子商务与微信整合



邵宏杰

社区团购业务部

- 2016年-至今 全面负责京东广告及数据产品第三方服务生态的搭建及能力输出。
- 带领团队高度年轻化：从大量高校中挑选有冒险精神，创业精神Z时代同学组成团队，平均年龄28岁，

美家买菜

王天野

美家买菜优势：

菜品好，佣金低，

履约及时，仓储运营专业。

B端：种类大而全

C端：灵活多样，选品周期短

供应链模式本质冲突，阻碍美家发展

原来以销售为主，现可以将重心转移到自

有品牌布局，深耕上游

**外部收购：**美家买菜覆盖约31个省市，拥有2000多万名用户，2019年总流水约20亿人民币。市场以东北三省为主；团长有十几万；背靠美菜强大供应链，品质有一定保证。美家核心优势在于履约准时及仓储运营的专业性，帮助京东在追求速度的同时保证质量，夯实基础。

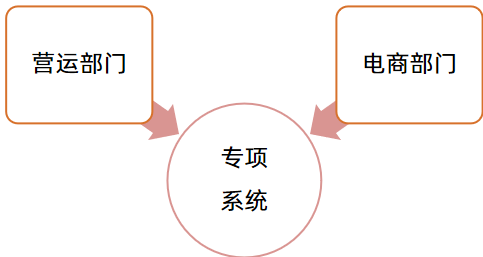
**战略意义：**京东具备社区团购市场最有利条件，拥有便利店、生鲜电商、商超等业务，且投资了最大的小区物业公司彩生活并掌握微信一级流量入口，刘强东牵头社区团购战略规划，多项业务可以产生巨大的协调效果。

且京东自18年起尝试布局社区团购，先后上线蝻蝻购、友家铺子、京东区团购，经验丰富，未来京东优选结合京东自有供应链，借县域团购毛细血管，打通乡县不断下沉，不断优化自身生鲜供应链，提升物流水平，占据更强市场地位。

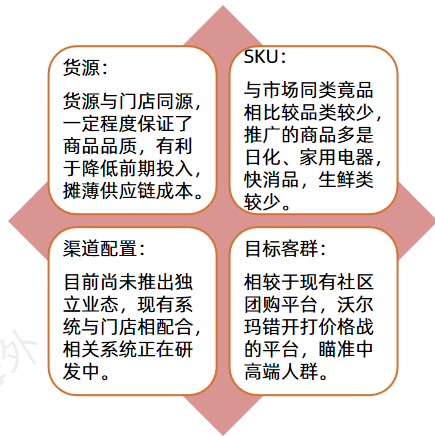




## 沃尔玛：坚守超商大本营，以此为中心辐射核心用户群



- 沃尔玛的社区团购业态目前尚未正式立项，主要是从现有员工内发展团长。
- 在全国范围内试水其社区团购业务，并发展出10000多名团长。
- 专属系统正由营运部门及电商部门联合推动中。



战略意义：沃尔玛社区团购并未重新开辟产品线，而是以略低团购价直接销售店内同等商品，从门店发货。如果该模式试水成功，即有利于解决沃尔玛门店不够贴近社区等问题，相较现有的社区团购平台，沃尔玛瞄准中高端人群，坚守核心用户。

## 分析师声明

作者具有中国证券业协会授予的证券投资咨询执业资格，保证报告所采用的数据和信息均来自公开合规渠道，分析逻辑基于作者的职业理解，本报告清晰准确地反映了作者的研究观点，力求独立、客观和公正，结论不受任何第三方的授意或影响。研究报告对所涉及的证券或发行人的评价是分析师本人通过财务分析预测、数量化方法、或行业比较分析所得出的结论，但使用以上信息和分析方法存在局限性。特此声明。

## 免责声明

本研究报告由方正证券制作及在中国（香港和澳门特别行政区、台湾省除外）发布。本研究报告仅供方正证券的客户使用，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。

在任何情况下，本报告的内容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，方正证券不对任何人因使用本报告所载任何内容所引致的任何损失负任何责任，投资者需自行承担风险。

本报告版权仅为方正证券所有，本公司对本报告保留一切法律权利。未经本公司事先书面授权，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。如需引用、刊发或转载本报告，需注明出处且不得进行任何有悖原意的引用、删节和修改。

### 公司投资评级的说明

强烈推荐：分析师预测未来半年公司股价有20%以上的涨幅；

推荐：分析师预测未来半年公司股价有10%以上的涨幅；

中性：分析师预测未来半年公司股价在-10%和10%之间波动；

减持：分析师预测未来半年公司股价有10%以上的跌幅。

### 行业投资评级的说明

推荐：分析师预测未来半年行业表现强于沪深300指数；

中性：分析师预测未来半年行业表现与沪深300指数持平；

减持：分析师预测未来半年行业表现弱于沪深300指数。

专注 专心 专业

联系人：韩筱辰

邮箱：[hanxiaochen@foundersc.com](mailto:hanxiaochen@foundersc.com)



**方正证券研究所**

北京市西城区展览路48号新联写字楼6层

上海市浦东新区新上海国际大厦36层

广东省深圳市福田区竹子林四路紫竹七路18号光大银行大厦31楼

湖南省长沙市天心区湘江中路二段36号华远国际中心37层