

# 上海“社区团购”沉浮录：流量将归于何方？

本报记者 李立 上海报道

过去两个月，生活在上海的2500万人，大都亲历了社区团购自发性复苏，深刻体验了它的威力与魔力，无意中见证了一段特殊时期的商业兴衰史。

作为疫情期间上海市民解决生活需求的重要“商业模式”，社区团购以基本需求为起点，不断升级。从紧缺的蔬菜到奶茶、咖啡、蛋糕、时令水果，都经历了良心团长、“黑心团长”PK大战，团购价格曾伴随供需关系跌宕起伏，但最终逐渐走低。而敏感

## “团长”的江湖：返点不是秘密

小区的团长们一般都有自己的生态，建一个群互相协调物资品类，各自开团，井水不犯河水。但当外来者试图打破平衡，就会被群起而攻之。

李想自认为是最早被拍在沙滩上的“初代团长”。

当邻居们还在为新鲜蔬菜拼搏时，李想开始了团长生涯。4月初，他开始特别想喝燕麦奶，没有任何商业经验，为了这一口喝的，他决定搏一把。先在小区业主群用群接龙征集同伴，积攒了一批订单，他开始联系日常下单的便利店、店员，再辗转找到经销商，对方明确告知有货，但要自己解决运输。

“那天下雨，司机到了不肯卸货，一定要发红包。”李想犹豫片刻，很快给司机发了个150元的红包，“最后也不好意思让团员分担额外费用”。不过，李想认为值了。像李想这样因为自己想吃、想喝，亲自上阵的团长在初期不在少数。

但很少有人坚持下来，看似简单的社区团购，整个链条琐碎复杂，团长成为团购能否成功的关键。一个团长需要对接、确定供应商，发起团购，成团后商家发货送到小区，团长再验货、分拣和分发，解决最后一公里配送。结算所有款项，中间还要处理意想不到的售后事宜，比如商品漏发、货不对板、质量有问题等。

住在陆家嘴街道某居民小区的Maggie是名副其实的团购达人。不到60天的封闭期团购超过60单，每天至少下一单，也因此见证了不同类型的团长大战。

像李想那样的野生团长被称为“良心团长”，价格公开透明，商品明码实价，运费、配送费写得清清楚楚。这样的团长，或者自己有资源（可以对接货源），或者自己就是品牌商（比如奶茶店）的员工。送货过程中，也可以联系到熟悉的骑手、货拉拉。“一杯15元的奶茶，运费加价只是1.5元。”Maggie认为，这样的

## 下跌的“团价”：平台后来居上

价格的回落充分反映了市场供需关系的变化，当进入上海的货品供应量开始变多，价格就自然下跌。

为什么社区团购会在上海封城后快速爆发？安联并购公会信用管理委员会安光勇认为，“新冠肺炎疫情造成的物流体系问题，原先正常的商业体系动弹不得引爆了最终需求”。

“因为运力有限，电商在短期内给消费者发了单件，就形成了以小区为单位，群接龙、快团团等为核心的自发性社区团购。”上海新冠肺炎疫情期间，电商分析师鲁振旺亲历了这场大爆发，“社区团购的商业模式过去就有，但这次更像是真正意义上的社区团购。”

在民间团长开始大战江湖的同时，平台也迅速杀入。4月7日，拼多多上线“48小时保供套餐”，通过“集采集配”方式，试图以有限运力覆盖尽可能多的社区消费者。4月中、下旬开始，盒马、拼多多开始逐渐渗透到陈琪所在的小区。

配合不断恢复的门店，盒马对配送范围内的小区开通了盒区团购，居民定点抢单当日配送到达。早期盒马对配送的小区有注册用户300人以上的限制，为了达到配送门槛，陈琪所在的小区发动了一场

捕捉到这波热浪的盒马、拼多多等大平台，也后来者居上。

这一轮源自于上海社区的“百团大战”，留下了哪些启发？是否会最终产生赢家？消费者、投资人、平台、商家、行业分析师及观察家，给出的答案不尽相同。尽管各平台对社区团购态度微妙，但如何吸收和沉淀这一波新流量都已被提上议事日程。盒马CEO侯毅近日就向《中国经营报》记者透露，上海恢复正常生产生活秩序后，盒马将继续升级以“X会员店”为核心的“社区团购”。

费用非常合理，团长凭良心组团。

有利益的地方就有江湖，良心团长容易亏本，“黑心团长”应运而生。判断一个团长是否“黑心”，要看他的加价幅度。“团长每单加价3%~5%可以接受”，住在浦东花木的任意告诉记者，“年轻人大都对价格不敏感，尤其对日常生活用品，直到业主群里有人贴出商品在其他小区的售价，团长的溢价普遍在5%~10%成为了公开的秘密。”

以清美豆制品的团购为例，有团长卖59元一套，有人也找到渠道，一模一样的套餐只要50元。但是最终也没有成团，不是价格低就可以“随便”成团的。一位品牌商向记者证实，根据成团单量，品牌一般会给出团长5%~10%的返利，还会给赠品，以鼓励、帮助团长在小区内部推进“最后一公里”的畅通。

在Maggie看来，溢价超过10%就难逃“黑心团长”的嫌疑。以一个5000人规模的小区为例，一单团购至少在100份以上，如果每单赚5元，团长至少盈利500元。如果每单加价20元~30元，团长的收益就非常可观了。

为了给儿子过生日，王女士通过社区团购订了一个标价368元的生日蛋糕，但半个月后同样的蛋糕再开团购，价格只有168元。

家住清西的李女士也发现了类似的情况，同样的烘焙品牌，不同的团长开团价格都不一致。按照常理，临近小区解封，价格应该跳水，但就有黑心的团长以不同的理由继续涨价，如果有人翻出之前的账单质疑，团长就退一点钱表示安抚。

微妙的是，不是价格便宜就能活下来。“平进平出，只要稍微不仔细，遇到一点小问题，良心团长都是亏本的。”就有良心团长为了大家能

“人群总动员”，每天都有人在业主群里呼吁新用户注册。盒马以小区为配送单位，实现当天送达。集中送达小区后，再由物业和志愿者承担最后100米的配送。

不过，盒马方面回应记者称，盒区团购更接近盒马店面的线下延伸，流动超市更接近盒马的社区团购版。5月初开始，上海南汇的“8424”西瓜开始集中上市，盒马的解决办法是目前上海最流行的社区团购。“‘8424’西瓜现在主要通过团购下单，集中履约配送到用户手上。”盒马资深副总裁赵家钰告诉记者。

“流动超市是测试下来最高效的方法，西瓜直接从农田送到小区门口，由小区物业、团长来把它分到各个门洞。时效非常快，大概一个半小时西瓜就能直接从田间直达小区。”赵家钰告诉记者。

伴随着平台的进入，社区团购的价格也在不断回落。记者注意到，一个经过认证、“血统”纯正的“8424”在上市初期，盒马平台上价格是88元/个，后期回落到69.9元/个。团购达人Maggie清晰地经历价格曲线的变化。4月18日，她第



社区解封之后，社区团购会戛然而止吗？

视觉中国/图

买到平价团购，倒贴时间和精力，“但并不是价格比‘黑心团长’低就能活下去”。

任意所在的小区，就有一个团长，同样东西开的团总是比别的团长便宜，结果其他团长上门谈判，双方僵持不下，把聊天记录爆到业主群里。买过的人才发现，自己吃了不少价格的暗亏。

小区的团长们一般都有自己的生态，建一个群互相协调物资品类，各自开团，井水不犯河水。但当外来者试图打破平衡，就会被群起而攻之。良心团的团长曲女士告诉记者，她一般只选择自己特别想要的东西开团，尽量和其他团长错开，价格也是平进平出，避免发生纠纷。

良心团长和“黑心团长”的大战背后，另一类拥有丰富货源的社区团长开始顺利发展起更大规模的生意。

在上海嘉定，团长“陈小胖”经营着一个4000人的大团，跟团人数早就超过1万人次，她的自我介绍是“佛系卖家、随缘卖货”。实际上，她每天都挺勤奋，及时捕捉小区居民的需求和变化，每天都推出不一样的货，“价格都极具竞争力，比如南京工厂直送的卫岗牛奶，30元两盒”，小区居民陈村就是她的忠粉。

“这类团长有可能发展长线生意，有独家货源，价格比超市便宜，货还给你送到家门口。”陈村表示小区解封了也会买下去，这部分团长已经经营起一个有效的社区生意，还雇用了固定的人帮忙。规模300人以上的小区需要这样的生意。

一次在百果园上抢到了西瓜，当时西瓜在上海是奢侈品，10斤西瓜117.8元，后面逐步跌落到80多元，最近一次是55元。

价格的回落充分反映了市场供需关系的变化，当进入上海的货品供应量开始变多，价格就自然下跌。拼多多的社区团购被认为是其中重要的价格杀手。西瓜同样是拼多多的“保供套餐”的重要爆品，“8424”上市初期，拼多多推出13.5斤96元、48小时送达的西瓜套餐，陈琪所在的小区有人抱着试试看的心态下单，送达速度与质量超出意外，小区内在拼多多下单的人变多了，“一个星期后拼多多的团购占到了小区社区团购的一半。”陈琪告诉记者。

如何能做到较好的性价比，保证48小时到达？拼多多内部人士向记者透露，进入保供页面的商品大都由商家自己解决物流，相当一部分是进入名单的保供企业，或者在上海有稳定货源和仓库，在实效性上有基础保障。另外，拼多多以农产品起家，这部分品类就在商家和货源上有天然优势。

## 崛起&争议：并非“完美”的商业模式

实际上，在过去一年间，社区团购的商业模式一边快速崛起一边备受争议。

如果盒马代表相对稳定的品质和服务，拼多多则代表一种草根式的轻松随意。

在一位互联网观察人士看来，拼多多社区团购的优点、缺点都在于没有固定团长，通过微信群的自然裂变，任何人都可以成为团长。用户只要打开拼多多APP或小程序，即可进入“上海保供48小时”页面。优点是全程自助不需要抢单，付款成功可以随手分享到小区的微信群，成团后自动进入发货程序。

不过，没有团长也存在明显的问题。不少用户向记者反映，没有明确负责的团长，就没有人负责为大家清点货物，检验质量，最后100米的运输对小区物业和志愿者的依赖性过大，缺乏运力的情况下，拼多多就很容易被小区物业“拒绝”。

上述观察人士认为，拼多多的优点是价格灵活、起单量低，深谙用户心理，产品设计合理，用户只要使用过一次小区的社区团购，后台自动开启集单，再次打开可以清楚地看到所在小区正在开团的商品，随手扔到微信群里，实现爆发式增长。

拼多多攻占社区团购的隐

匿曲线是快团团（微信社群小程序），隶属于上海寻梦信息技术有限公司旗下。快团团为团长提供一个快速发布团购、线上收单、收款的工具。在上海社区团购爆发时，成为团长使用率最高的工具类产品。

快团团业务负责人介绍，目前快团团团购模式分两大类：一是以闵行区马桥镇为代表的“马桥保供模式”，即镇政府变身大团长，提供粮油米面、生鲜果蔬、乳品药品等保障物资，所辖社区居民只要跟团下单，48小时内就能到社区货架自取或由志愿者配送上门。

另一种是团长自助模式，即保供企业、商家当团长，免费通过快团团小程序快速开团，通过社区微信群迅速收集前端居民物资需求，同时通过小区志愿者团队，实现物资集中配送，实现“最后100米”集采集配。

多位接受采访的团长告诉记者，快团团在团长提现时收取0.6%的服务费。有消息称，微信官方收取0.6%的支付通道费，但快团团官方会补贴团长0.3%的手续费，最终团长实际支付通道费为0.3%。

针对快团团目前的市场占

有率和相关费用问题，拼多多方面暂未给出正面回答。

实际上，在过去一年间，社区团购的商业模式一边快速崛起一边备受争议，“社区团购是‘预售+次日达+自提’的新型零售模式，满足在价格足够便宜的前提下，买到足够的质量合格的产品，并且较快地送达，其中便宜是核心。”电商直播“新农人”培育计划组织者之一袁帅认为。

“但社区团购正在面对着资本使用被限制，融资门槛被提高，平台流量驱动力量就会被削弱。为提升运营效率和经营结果就必须重启团长流量和品牌流量，团长流量驱动重启，就会回归社区团购生意模式本质。”袁帅说。

他认为，这一轮上海新冠肺炎疫情下的团购，团长更加积极地拥抱商家，自觉主动地去维系社群，悄然改变用户的消费习惯。在疫情中，社区团购也更加重视自身产业的可持续性，更加重视社群消费的可持续性。

安光勇认为，社区团购并非高大上的商业模式，仅仅是下潜的深度更深了一些，在疫情封控下真正触达到了社区。

## 商业复原之后：流量归于何方？

一旦大量社区解封，原来相对稳定的商业体系会重新回来，电商消费的主体仍然是天猫、京东、拼多多、美团等固有的形态。

伴随上海新冠肺炎疫情好转，大量封控小区解封后，曾经红极一时的社区团购是否会继续乘风破浪？大多数的答案是肯定的。

“肯定不会继续活下去。”在Maggie看来，城市迟早会重新回到原来的轨道上去。鲁振旺就持此相同的看法，在他看来，上海新冠肺炎疫情期间的社区团购大爆发是运力受限下，一种特殊应对的集单模式。

“拼多多、盒马、京东在这方面做了很多改进，是受到疫情的推动。一旦大量社区解封，原来相对稳定的商业体系会重新回来，电商消费的主体仍然是天猫、京东、拼多多、美团等已经固有的形态。快团团更大的可能性，只是一个补充。”鲁振旺认为。

与此同时，投资人也在热烈地关注社区团购新一轮的爆发。久谦中台研究员陈晨的答案是，“会给拼团平台带来一些一线城市的渗透率，其他更倾向认为是阶段性产物”。

“上海新冠肺炎疫情期间的小区居民消费需求催生的社区团购，绝大多数是伪命题。上海日常是充分竞争的商业环境，现在是物流停顿的情况下出现的特殊商业现象。伴随疫情的逐

步缓解，零售业会在一两周内恢复正常的商业运转。社区团购这一商品短缺时代的商业模式，会逐步退出市场，消费者丰富性和个性选择，成为消费主流。”侯毅认为。

在他看来，高消费人群的消费需求仍然存在，“他们会更重视食品安全、健康，应急囤货的需求也会保留下来”，不过侯毅认为，“人们的消费心态和习惯会发生一些变化。比如对奢侈品的消费和需求会降低，会更重视吃好一点，总体对食品消费品牌仍然是利好。”

基于这些判断，盒马开始研究升级现阶段的社区团购。在现有流动超市的基础上，测试新的社区团购模型。推进以“X会员店”为核心的社区团购，从会员店挑选尖货直供小区内X会员。

“比如以往X会员店只供应周边5公里半径的会员，辐射的范围相对较弱，下阶段将通过社区团购订单方式，把服务半径扩大到10公里、15公里甚至全城。社区团购模型，推进以‘X会员店’为核心，疫情期间流动超市的团长可能转化为X会员店的团长，如何给团长租金、返佣等形式也已经在考虑中。”侯毅透露。

不过对更多像Maggie的上海市民来说，曾经与社区团购相依为命，跟着团长实现了从西瓜、奶茶到咖啡、乳酪蛋糕的消费升级，这段长达两个月的疫情记忆已经和社区团购紧紧纠缠在一起，成为一段复杂的难忘回忆。

与此同时，社区团购也在冲刺最后的疯狂。“牛奶、水果、烘焙甜品这些日常消费品还能继续成团，不过一般的品牌已经冲不动了。”大家从一开始的物资匮乏在两个月内迅速实现了“消费升级”，团长们开始绞尽脑汁开发新资源。

团长Yuki开始推荐瑜伽垫、健身服……“经历了两个月的封闭吃喝，大家走出小区的那一天都希望瘦一些美一些吧。”Yuki最有成就感的团购是给小区团购了一位理发师，每个人55元，完全不赚钱。这是一个团长在解封前送给小区的最后一份“礼物”。

社区解封之后社区团购会戛然而止吗？团长们的答案并不一致，“可能会慢慢退化成一个社群、聊天群……”没有悬念的是，随着城市商业系统的复活，团长自发性社区团购会慢慢沉寂、消失甚至不会有明显标志，就像两个月前它突然爆发一样。