

# 阿里弃子十荟团，败退收场

界面新闻独家获悉，当前十荟团全国城市的所有业务均已关停，公司进入善后阶段，主要处理供应商货款的清算事宜，以及员工工资的结算赔付问题。

曾经热火朝天的社区团购，如今集体熄火，同城生活破产、橙心优选收缩，就连一向拿到巨头阿里支持的十荟团也走向全面溃败。十荟团在鼎盛时期有近1万人，但从去年8月开始，十荟团陆续裁员到仅剩数百人，到如今最后五城也没有守住，十荟团进入倒计时。

“2月我们签了十荟团的3折货款结算方案。”一位十荟团的供应商向界面新闻表示，“欠款20万，年前登记，年后出了金额就签字，第二天就收到了打款。虽然无奈，但至少还能要到一部分钱。”

据该供应商提供的结算方案内容显示，“因未来公司资金的不确定性，会带来后续付款的不确定性，现进行一次性结算方案，2月10日后仍未结算的商家，拟实施2折方案（即越往后折算越低）。”除了供应商欠款的善后工作，十荟团此前缓发30%的员工工资，目前也尚未完全补齐。

一个赛道里，只有少数人能坚持到最后，这已是中国互联网商业范本中的常见故事。但这些年明显的变化是，创业与巨头的关系愈发紧密，例如曾风靡一时的共享单车赛道，明星创业公司或遭巨头吞并、遗弃，社区团购赛道的事情也同样如此。

与巨头共舞本身就是一场危险游戏。十荟团需要巨头输血，但在阿里内部“赛马”中输给MMC事业群之后，十荟团全面撤退，关停了大部分区域业务，失去资本维系后，十荟团或将黯然下场。在十荟团的生存样本中，深刻诠释了巨头入场后，社区团购创业者们所遭遇的博弈、挣扎与困境。

## 一、后进生

在社区团购赛道的众多玩家里，十荟团是一个努力谨慎的后进生。

2018年4月，“有好东西”创始人陈郢拉上原爱鲜蜂高级副总裁王鹏创立十荟团。当时社区团购已经成为小风口，十荟团进场时机相对较晚，数据上不及其他玩家，也不太受行业关注。在创业初期，由于融资金额少，十荟团的每一步都走得谨慎，一个月的现金流控制在小几百万。

十荟团创始人之一王鹏在早期接受采访时曾明确表示，“资本不可能永远给你烧钱，到C轮如果模式不成立，马上就不会投你。”这个判断也预言了十荟团此后的发展。

当年8月21日，十荟团获1亿元人民币天使轮融资，投资机构也基本是陈郢上个创业项目“有好东西”的投资方，投资多半是出于人情。当时就有投资人指出，看重的并不是十荟团的GMV数据，而是团队的韧性和算账能力，只要能坚持在牌桌上，就还有机会。

2019年8月30日，十荟团完成了与另一社区团购平台“你我您”的合并，成为社区团购头部公司，其时任董事长和联席CEO陈郢发内部信称要把资源投入在提升履约能力上，并不想快速烧钱。

“有一些社区团购企业发展受挫。不是因为市场不好、模型不对，而是对社区团购的商业本质的理解有所偏差，惯性地把一些互联网行业的习惯做法生硬地带进来。把一个本质是零售的模型，认知为一个本质是流量的模型。基于这样的认知，而采取了快速烧钱，高举高打的做法。这是错误的，我们要旗帜鲜明地反对。”

彼时，十荟团还认为社区团购需要本地差异化运营，差异化运营就不能一味追求速度。一位在创业初期就加入十荟团的总监顾洪（化名）告诉界面新闻，“十荟团其实是一个很好的老三团（兴盛优选、同程生活、十荟团），业内公认的评价，品质把控最好的还是十荟团。”

## 二、内部赛马被淘汰

在十荟团的成长过程中，阿里巴巴是一个绕不过去的角色。

2020年年中，凭借团长运营与供应链的效率，十荟团已实现了利润率为正。但这时，更多玩家和资本涌入社区团购，不仅阿里和腾讯异常重视，就连美团、拼多多、滴滴、字节跳动、京东、快手也积极入场。一位十荟团的早期投资人就曾向界面新闻记者表达过担忧，巨头决心入场，



十荟团的终局就是被淘汰。

巨头刚入场时，整体供应链及履约能力不足，但仅半年时间，他们几乎就已补足了功课。巨头发起战争，创业公司很难不被牵着鼻子走，面对强攻，创业公司不得不融资金更多的钱，被动地去打阵地战、补贴战。

2021年1月，兴盛优选拿到了30亿美元融资，紧接着十荟团拿到了阿里领投的7.5亿美元投资，剩下没有资本支持的同程生活、食享会等公司已没有了生存的可能性。

对巨头阿里来说，下沉市场和社区团购是一条不能放弃的赛道，如果被拼多多、美团任意一家对手拿下，就很可能直攻阿里的电商大本营。因此，阿里十分重视，一边通过投资十荟团迅速抢位，但一边也派出了MMC事业群这支大军。

早先MMC事业群未成立前，阿里就做过多次尝试。2020年下半年以来，阿里有多支团队在进行社区团购业务的尝试，包括菜鸟驿站、零售通、盒马集市、饿了么等，但是摸索半年后，饿了么与菜鸟的相关业务都不再大规模扩张。最终“赛马”的结果是盒马集市及零售通胜出，通过二者合并的方式成立新事业群。

2021年3月，MMC事业群成立，聚焦社区团购业务，由阿里合伙人戴珊带队。MMC事业群在产端打通了盒马、大润发、零售通、1688及淘特、阿里数字农业的供应链，网格仓依托三通一达开展的网格仓加盟商资源，销售端打通零售通的百万门店、菜鸟驿站的团长资源。戴珊曾表示，对社区团购的投入将不设上限。

十荟团和MMC事业群之间关系微妙。作为创业公司，十荟团拿了阿里的钱，阿里是其投资人，但也恰是拿了阿里的钱让十荟团面临的竞争环境更为严酷复杂。十荟团不仅要面对外部竞争，还要与MMC竞争，相当于阿里体系内的“赛马”。

尽管陈郢想要保持独立发展，但拿了阿里的钱，就要达到阿里的要求，上述十荟团中层员工透露，阿里对GMV和单量都有要求，做得不好的区域，就得作出牺牲。2021年8月，陈郢的内部信中已经出现了苗头，称十荟团将与阿里MMC在部分地区进行区域整合，在运营方面资源共享，随后收缩全面开启。

## 三、速度与失衡

裁员潮是从去年8月开始的。

2021年8月21日，陈郢发布内部信称短期内将大刀阔斧地改革部分效率较低的业务区域。随即，十荟团在多城开启大规模裁员，从2000余县市撤退到仅留长沙、武汉、济南、江苏、广东5个城市继续运营。

据一位前员工透露，“商品毛利做不到15%左右（含营销费用）的城市全部关停。裁员则从前线打仗的商务拓展（BD）开始裁起，多数地方区域员工全部裁掉，然后就是职能部门，巅峰时期十荟团约有1万人，最终裁员目标在1500人。”一位广

东的十荟团团长也向界面新闻证实，去年8月下旬的一天，十荟团突然直接撤仓，一点预兆都没有。

事实上，一直到2020年春节前，十荟团的发展都算得上顺风顺水，阿里也给予其大力支持。彼时，各家巨头都开始抢夺社区团购的蛋糕，十荟团2019年的A轮融资及2020年1月、11月的融资中，阿里不遗余力连续投入。

除了财务投资外，在业务层面，阿里旗下的零售通小店及菜鸟驿站、1688、大润发，甚至各端流量入口也都与十荟团开展了合作，以提升其流量、末端物流密度和履约能力。自十荟团接入手淘、支付宝等平台端口后，十荟团湖南等地单量一度逼近兴盛优选。巅峰时期，淘宝买菜的流量也占到了十荟团总单量的30%。

变化发生在阿里决定亲自上阵后。2021年3月31日，阿里再次领投十荟团，这已是阿里第四次投资十荟团了。但2021年初的一场投资人交流会上，阿里对在场投资人明确表示，“我们并不会将重心放在实际未控股的十荟团身上，2021年开始，阿里将会亲自大力投身社区团购。”

MMC很快成立，且攻势凶猛。想要保持独立发展的十荟团，只能不断提高自己的业绩，以期在赛马中获胜。据媒体报道，2021年8月，阿里在对赌协议中要求，若是十荟团想拿到新融资，十荟团必须实现城市盈利。

上述十荟团中层向界面新闻证实，“阿里给你钱可以，但是要达成很多要求，做得好的区域可以留下，做得不好的区域直接由MMC来做。”

顾洪感觉到，阿里支持的消失也发生在2021年8月。“当时，陈郢在内部信里说，要进行自我革新，业务与阿里MMC进行战略整合。随后就是关城，十荟团大规模关停20多个城市的业务。”

2021年9月，淘宝买菜和盒马集市合并升级为“淘菜菜”，阿里的态度变了，彼时淘菜菜的运营负责人汪庭祥曾表示：“十荟团跟淘菜菜和盒马集市，并没有太多的关联。”顾洪认为，淘菜菜内部地位的提，自然意味着十荟团地位的下降。

也有高管向媒体连线Insight透露，阿里一些顶层管理者决定不再倾斜流量给十荟团，而是全力导流到淘菜菜，十荟团成为弃子。

事实上，易果生鲜与盒马生鲜也曾在阿里内部赛马，最终仅一年多时间，侯毅所带领的盒马生鲜团队就在阿里集团内部击败了张晔带领的易果生鲜，后者黯然退场。

为了生存，十荟团也展开了多项自救行动。顾洪表示，十荟团关掉了亏损的城市、提升商品毛利、关停部分销售差的团点、裁员、开展团批新业务，但就算收缩到最后的五城，也坚持不下去了，“没有盈利模式了，不是钱的问题，就算有钱进来也是亏损。”更何况，投资人开始变得谨慎，融钱也变得无比艰难。

回望2020年底，陈郢曾在内部全员信中预告，未来12-18个月，行业竞争会非常激烈，但他仍旧坚定地相信常识：当大量的用户在“薅完羊毛”之后，会用脚投票，继续选择去体验最好、最稳定的平台进行长期购物；合作伙伴们也会选择对他们有服务意识，和长期共同发展理念的平台，一起合作。

如今，进入社区团购决赛圈的只剩下几位玩家：美团优选、多多买菜、淘菜菜及兴盛优选。橙心优选也逐渐退场，无论如何，社区团购都将注定是头部公司之间的战役了。目前十荟团已经进入善后工作，已经身处谷底的十荟团再无触底反弹的机会了。

在采访中，界面新闻问及多位离职数月的员工，得到的回答多是“早就不关心了”。上述早期投资人提到十荟团时的反应也是“最近市场还关心吗？这种公司太多了，拿到融资后倒闭，十荟团都是过去了，2022年要面向未来。”

## 四、转折与自救

提起2021年初的春节，顾洪仍觉得黄粱一梦。