



6月13日，某小区团购的杨梅，产地直供，新鲜多汁。

两种都不同。崔丽丽，上海财经大学教授，从事电商研究，疫情期间，她组建了一个名为“疫情互助买菜”的微信群。在不到二周的时间，成为800个团长的“团长”。

崔丽丽说，当时为什么抢菜越来越难，从专业角度分析，就是一句话，由于运力有限，货和人，彼此找不到。崔丽丽平时研究的领域就是电商，手里恰好有一些企业资源。同时，又担任专家的上海市网商商会属于行业协会，用好资源，做好链接，或许能帮助大家渡过难关。

崔丽丽为团购定了一条原则：只“团”生活必需品，解决居民燃眉之急，不给社区志愿者和保安添乱。因此，最初主要“团”蔬菜、大米。后来，陆续有人反映，家里一老一小需要水果、肉类、鸡蛋，他们立刻着手确认新的供货来源，尽力为更多人纾困。

“刚开始，一切都挺顺利。但随着一传十，十传百，入群的小区团长数量越来越多，我的压力也越来越大。”崔丽丽说，她希望货源、物流、消杀、配送，任何一环都不出问题，但事实往往是，怕什么，就来什么。

4月5日后，订单量急速上升，基地的供货能力受到挑战，订单一度要排到一周后送货，有人愿意等，有人却等不及，不得已，崔丽丽只有将已经成团的订单取消掉，而紧接着，货品质量投诉也来了。

崔丽丽对接的企业中，有不少原先做“大货”的，缺少分装、分拣的经验，落实到每一单，可能没那么仔细。有人发现，“团”来的水果烂了，鸡蛋也有几只碎的。甚至有一次，有人发现拿到手的冷冻鸡翅保质期显示为5月底，是临期产品。

“我最不愿意看到团长既出力又背锅。”崔丽丽说，从那

以后，核心小组每天都要开两场线上会议，白天布置工作，晚上复盘，把不合适的货源全部下架，同时，更新了收款方式，使用“问卷星”收集订单信息，拉数据给供货商，让供货商入群收款，这样就解决了“团长”自掏腰包垫钱的问题。

直到4月10日，崔丽丽的团长集群开始形成了比较成熟的团购流程，通过发布一些简化的供应组合，让有需求的小区团长，直接和上游供应商联系，工作量一下子降低了很多。直至解封时，崔丽丽背后的团长集群，共帮助了包括浦东、杨浦、静安、青浦、长宁、宝山、虹口的总计200多个社区，团购了3万斤蔬菜、2万斤水果和7万多枚鸡蛋……

当然，崔丽丽告诉《新民周刊》，自己做团长的出发点，除了满足当时的刚需，还有一个关键点在于研究。团购类似于协作消费，和共享经济的理念一样，这一概念并非出现互联网之后，最早出现是在1978年的学术期刊中，是指同一地理空间位置，进行抱团消费，将有限的人力和运力运转起来。

有人认为，社区团购，并不是一夜出现的模式，自然也不会一夜消失。但随着城市解封，生活如常，社区团购的“高光时刻”又能持续多久？

业内普遍认为，社区团购初期过高的估值将理性回归，早期市场普遍预计社区团购是万亿级别的大市场，随着业务发展，有机构下调其规模，预计在3000亿—5000亿元。国海证券一份行业报告还显示，社区团购SKU（库存量单位）数量仅为传统商超的1/16，消费者的选择极大受限，这也将成为社区团购业态发展的天花板。

而本轮上海疫情便是很好的例证。疫情过后，有很多品牌企业找到崔丽丽说：“你这里有这么多团长，有没有人愿意持续做团长的工作。”实际上，通过崔丽丽的观察，社区里面性价比高的团购还是持续有的，只不过要经过一轮严格的筛选，根据武汉疫情过后，武汉人并未退群，也始终保持团购的习惯，证明团购有其存在的价值。

但对于品牌企业来说，想要产品持续有复购，形成高度黏性。不仅需要团长这个角色的持续存在，还需要私域体系的搭建，以及有良好的供应链履约能力与物流链路的畅通能力，才能真正触达消费者的需求点。

在上海交通大学安泰经济与管理学院教授荣鹰看来，社区团购能将不确定的市场需求转化成可预期的定向供给，但要警惕互联网巨头的介入，用圈地割韭菜的方式重现当年的“大战”。

（文中李黎、Lisa为化名）