

# 社区团购大退潮，滴滴削尖脑袋继续上

早在去年一季度，由于分拆橙心优选，滴滴提前拿到91亿元收益。一旦橙心优选业务出现风险，为此买单的就是滴滴的投资人。资本的游戏，速度总是很快。近250天，上市至今滴滴股价如过山车，从16.35美元/股的巅峰跌至4.1美元/股，市值蒸发近4000亿元。不足16个月，滴滴便快跑完了社区团购赛程——从开局抢到疯狂冲刺，最后黯然

无声——代价是单季度亏损超208亿元。这样的速度，在滴滴内部演化成了日常。仅一个月时间，社区团购大撤退时才支起的批发业务“橙批发”，便要单点试水到全国推广。是输了江山断臂求生，抑或积极转型提前谋划？很难算清滴滴的成与败。看起来是滴滴不认输，对电商未来依旧有所谋。



## 社区团购全盘溃败

2021年夏天，滴滴准备登陆资本市场，橙心优选拿了软银中国的融资，它们都有着美好的明天。再往前一个夏天，滴滴抢先美团、拼多多等巨头进军社区团购，吹响行业全国扩张的号角。“滴滴对橙心优选的投入不设上限”，这一年，滴滴把橙心优选定为重要战略业务，不断加码发力，奔赴“拿下社区团购赛道第一名”的目标。2020年12月，橙心优选便已日单量突破1000万，领跑行业，成为赛道中首个日单量破千万的选手。转折发生在2021年5月，总部搬迁、全员降薪、关城缩区等负面消息接踵而来。“当时，公司停止了满减优惠。这是公司的核心，在一分钱补贴拉新和大规模补贴被叫停的情况下，很多BD是靠满减优惠去拉下单的。”一位橙心优选的员工向记者表示。一位员工用肉眼可见的单量下降来形容补贴停止的结果。据Tech星球获得的一份数据显示，去年6月，橙心优选的订单只有头部玩家的一半，它的客单价是所有玩家中最低的，5元左右。7月，橙心优选总部从成都搬迁至北京、杭州两地，全国范围内从9个大区调整至5个大区，继而演变成3个大区。

同时，橙心优选在湖北、湖南多省裁撤省区条线业务负责人、城市经理，大幅削减BD、运营、物流岗位。此次为第一波人员优化，比例约为30%，之后可能还有第二波。此外，在薪资上，此前橙心优选为激励员工，每月额外发放薪资的20%作为“战时补贴”，自2021年8月起，该补贴全部取消，这意味着全员面临降薪。橙心优选大撤退始于2021年9月。服务区域从全国31省收缩至9省，团队人数从16万人锐减至5000人，单量从以往的1200万单降至200万单。在《财经》的报道中，橙心优选会进行全国分批次关城，第一批关掉现有60%的城市的业务，11月关掉全国业务。去年12月21日，继小程序“无法正常购买”后，橙心优选从滴滴出行APP下架，消失在近5亿用户的流量池里。而就在前一天，橙心优选刚以320亿元的估值登上《2021全球独角兽榜》，排名第35。今年2月10日，据天眼查数据显示，深圳橙心优选科技发展有限公司发生工商变更，企业状态变更为注销。此外，有超120家橙心优选相关公司显示注销状态。在市场看来，橙心优选已经名存实亡，再无下场厮杀的可能。也就是说，滴滴重金押注的社区团购业务尝试，基本宣告失利。

## 新的救命稻草？

也是2021年9月，社区团购业务大范围收缩时，橙心优选负责人陈汀决定试水批发业务，“橙批发”诞生。这是一个完全独立于零售业务的批发平台，以新的微信小程序方式试运营。在橙批发上，批发商向B端客户提供货品，并负责商品仓储与配送，平台收取商品交易总额的1%-2%作为服务费佣金。云南丽江、昆明打响头阵。据晚点LatePost消息，由于不再需要仓库、地堆人力等成本，这两地仅试水一个月就已经实现了盈利。去年9月底，各个大区负责人都奔赴云南参观学习。随后陈汀在一场20多人的会议上表示，要“忘记旧模式，All in新模式”。彼时传出来的消息是，橙批发将在接下来一个月里，陆续铺到西北（陕西、甘肃、河南、新疆）、西南（四川、重庆）、浙闽（浙江、福建）区域。沿袭过往开拓新业务的套路，滴滴迅速集结行伍大军。橙批发各个大区都组建了10-20人的招商团队，负责说服品牌商和批发商加入，三个大区招商总人数在60人以内。总部则有超过100人的产研团队在支持批发业务，约占总部产研总人数的60%。业务仅测试一个月，便计划着走向全国——陈汀的逻辑是，如果供应商资源匮乏的下沉市场都能做好，那么其他地区也有推广的可能。底气或许来自于此前社区团购业务的积累，其“攻城掠地”时开发的团长、社区小店店长等B端商户是价值所在。在此基础上，橙批发可以孵化出“平台+代理商+小店+超级团长”的新模式。于是，为了招新，橙批发对B端用户几

乎不设门槛。2月28日，记者定位在昆明市进行账号申请，从注册到审核通过不用30分钟，不需要上传任何营业执照、门店照片等证明。但不可否认的，这是一场匆忙的战役。“我们内部还在尝试更多的自救方法，橙批发可能只是其中之一，这个时候，最重要的是活下去，至于未来橙心何种姿势调整，并不那么重要。”橙心优选有关负责人说道。他们没有信心，将滴滴电商这列战车从to C调整到B2B的轨道上，到底划不划算。在线上6年的阿里零售通，成立7年的京东新通路面前，刚启动的橙批发太年轻了。截至2021年5月，阿里零售通已覆盖全国范围150万家小店；截至2020年8月，京东新通路已覆盖300多个地市、32000多个乡镇，合作品牌数超8500个。而截至2月28日，橙批发仅开通云南、新疆、四川三省，距离计划中的西北（陕西、甘肃、河南）、西南（重庆）、浙闽（浙江、福建）区域还差6省。产品种类方面也存在明显差距。目前橙批发在云南丽江的商品种类为700种，阿里零售通则能在城市仓库储备3000种商品。更重要的是，当阿里零售通被整合至社区电商部门（MMC），京东新通路升级为京喜通，与集团其他业务板块协同合作时，橙批发孤军作战。滴滴一些员工有时也分不清，这根重要稻草，是奋力自救的往前一跃，还只是穷途末路心态下的病急乱投医。余粮不足的集团，经不起更多折腾了。来源：无冕财经

## 亏损由投资人买单？

财报显示，2021年三季度，滴滴亏损304亿元，主要是受到对橙心投资的公允价值变动影响，确认了第三季度208亿元的净投资亏损。之所以以投资价值来结算橙心优选的亏损，源于其在2021年3月底被分拆，滴滴上市主体在橙心优选中的权益减少为少数，不再计入合并财务报表。根据招股书，同期，橙心优选进行了A1和A2轮融资以及可换股债券。其中，A1轮获得软银愿景基金注资9亿美元，其余部分外部投资者注资1亿美元，A2轮由管理层注资，合计约2亿美元。融资完成后，滴滴所占权益降至32.8%，以此免除了并表的义务。滴滴并非完全放手。A2轮融资中，橙心优选向滴滴发行了30亿美元的零息可转债——在未来1年到2028年到期日前的这段时间里，滴滴有权将债券转换为股票，届时其可重新变回橙心优选控股股东。这对于滴滴而言，可谓一箭双雕。一方面，借助外部融资补充橙心优选的弹药库；另一方面，橙心优选的业务数据不会拖累滴滴集团的财务报表，进而影响资本市场表现。“为了吸引融资，滴滴接受与新投资者/新一轮融资的博弈结果。”北京中银（深圳）律师事务所合伙人潘良律师对记者表示，“（此举）进可攻，退可守。”他解释道，后续橙心优选发展好了、股票更值钱了，

滴滴可选择转换成股票，重新成为控股股东；如果不好了，作为前期控股股东，滴滴也可收回前期投资，拿回保本收益。值得注意的是，据招股书，橙心优选已有预期的上市承诺：如果在A轮融资结束的5年后没有完成IPO，那么这些A轮融资者可以将手中的优先股转换为滴滴的股份。换言之，这份类似兜底性质的条款，将橙心优选背后社区团购业务的巨大风险，转换为为滴滴的投资风险。一旦社区团购业务出现风险，为此买单的依然是滴滴的投资人。如今，滴滴不复鼎盛时期，出行市场面临着美团打车、曹操出行等新势力的竞争，发展社区团购业务有心无力，橙心优选上市的可能性渺茫。假如橙心优选最终未按预期上市，软银愿景等投资人若想退出，要不寻找新的接盘者，要不将所持橙心优选股份换成滴滴的股份。问题来了，滴滴股价自上市以来呈下跌趋势，跌幅超60%，且滴滴目前已启动退市流程，何时才能回归当年辉煌是个未知数。如此一来，软银作为滴滴与橙心优选的双重股东，或将承受双重压力。而滴滴，已提前锁定了一笔收益。招股书显示，2021年第一季度，滴滴投资收益净额为124亿元，相较2020年Q1增加129亿元，主要是由于分拆社区团购业务橙心优选，从中确认了91亿元收益。

### 公告

青岛碧海劳务建筑工程有限公司：  
现依法向你单位公告送达青黄人社监询字[2022]第06865号《劳动保障监察调查询问通知书》，自公告之日起经过30日即视为送达。特此公告。  
我局地址：青岛市黄岛区水灵山188号；邮编：266400；联系人：张燕铭 孙朝晖；电话：0532-58953787  
青岛市黄岛区人力资源和社会保障局  
2022年3月3日

### 公告

阳光益佳（青岛）孕婴服务管理有限公司：  
现依法向你单位公告送达青黄人社监信告字[2022]第07023号《劳动保障监察信用信息公示告知书》、青黄人社监令字[2022]第07031号《劳动保障监察责令改正决定书》，自公告发布之日起经30日即视为送达。特此公告。  
我局地址：青岛市黄岛区水灵山188号；邮编：266400；联系人：孙朝晖 杜坤升；电话：0532-58953790  
青岛市黄岛区人力资源和社会保障局  
2022年3月3日

### 公告

青岛中建建安建设工程有限公司：  
现依法向你单位公告送达青黄人社监罚告字[2022]第119号《劳动保障监察行政处罚事先告知书》，自公告之日起经过30日即视为送达。特此公告。  
我局地址：青岛市黄岛区水灵山188号；邮编：266400；联系人：周登雷 丁辉；电话：0532-58953772  
青岛市黄岛区人力资源和社会保障局  
2022年3月3日

### 公告

青岛汇鑫工程安装有限公司：  
现依法向你单位公告送达青黄人社监信告字[2022]第07026号《劳动保障监察信用信息公示告知书》、青黄人社监令字[2022]第07037号《劳动保障监察责令改正决定书》，自公告发布之日起经30日即视为送达。特此公告。  
我局地址：青岛市黄岛区水灵山188号；邮编：266400；联系人：孙朝晖 杜坤升；电话：0532-58953790  
青岛市黄岛区人力资源和社会保障局  
2022年3月3日

## 讲文明 树新风 公益广告

# 做群众最盼事 解群众最难题