



九败 一胜

美团创始人
王兴创业十年

李志刚 著

下一个千亿公司
——美团创始人王兴
毫无保留，其父母
及全部高管接受全方位采访
90%以上独家内容，
创业十年唯一真实记录
失败的教训比成功的
经验更有价值



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.



校内网、饭否网、美团创始人王兴 十年创业心得 100+亿美金堆出来的经验教训

所有的创业者都面临着很多问题，困惑不是个人的，是有共性的。除了自身去摸索着石头过河，他们还可以通过学习，从那些在创业路上走得更远的创业者身上学到经验、教训。

这本书的主角——王兴，恰好就是一个很好的学习对象。出生于1979年的王兴，很早就创业了，2004年他就开始和同学一块创业，2005年做出了校内网；2007年，他又做出了饭否网——这是中国最早的类似twitter的网站。2010年，他又做出了美团网。

校内网、饭否网在王兴的创业路上都留下了遗憾，没有获得圆满的结局。

（注：校内网后改名为人人网，上市后市值70+亿美元；新浪微博上市后，市值30+亿美元）

到了美团网，这家从5000余家团购网站里杀出一条血路的公司，已经成为目前最受关注的创业公司之一。2014年7月，美团月交易额突破39亿元，8月2日，单日交易额突破2.27亿元。

在做美团的时候，谁也没有想到王兴能够管理这样一个有四五千人的公司。在此之前，他创业的项目都非常轻，团队不过十多人。

在美团诞生的三年里，王兴完成了巨大的蜕变，从极客、产品经理到优秀的CEO、企业家。我试图在这本书里，寻找到王兴蜕变的原因。

如果正在创业的人、有志创业的人，能够在本书里获得一些经验教训，少走一些弯路，我会有一种成就感。

——李志刚



BLACK SWAN
黑天鹅图书

扫一扫，

回复关键词“王兴”，免费下载高清思维导图

回复关键词“九败一胜”，免费下载精华PPT



微信账号

上架建议：畅销书·

ISBN 978-7-5502-3315-1



9 787550 233515 >

定价：42.00元

一 九 胜 败

美团创始人
王兴创业十年

李志刚 著

图书在版编目（CIP）数据

九败一胜：美团创始人王兴创业十年 / 李志刚著.
— 北京：北京联合出版公司，2014.8
ISBN 978-7-5502-3351-5

I. ①九… II. ①李… III. ①网络企业—企业管理—
经验—中国 IV. ①F279.244.4

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第174057号

九败一胜：美团创始人王兴创业十年

作 者：李志刚
责任编辑：王 巍 赵晓秋
特约策划：王泽阳 魏 玲
封面设计：门乃婷工作室
封面摄影：王 涛

北京联合出版公司出版
（北京市西城区德外大街83号楼9层 100088）
北京慧美印刷有限公司印刷 新华书店经销
字数204千字 710毫米×1000毫米 1/16 17.5印张
2014年9月第1版 2014年9月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-3351-5
定价：42.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有，侵权必究
如发现图书质量问题，可联系调换。质量投诉电话：010-82069336

自序

愿创业者少走一些弯路

这些年我接触了不少创业者，有的刚刚从零起步，有的正忙于快速发展。他们遇到了各种各样的问题，例如，一位在线教育的创业者说，我们也是摸索了两年，才刚刚搞明白自己到底要干什么。

他最大的困惑就是：我看到了大趋势，可是我应该从大趋势中的哪个细分市场切入呢？

又如，一个互联网金融的创业团队恰在高速发展的阶段，各种资源、机会砸过来，结果人手不足导致手忙脚乱把握不住资源和机会。他们最大的困惑就在于：如何一边快速扩张，一边保持团队的凝聚力和执行力。

他们的困惑不是个人的，是有共性的。所有的创业者都面临着这些问题。除了上面举的例子，问题还有很多，比如，如何为这家公司注入好的企业文化。又比如，一位优秀的 CEO 应该是怎么样的。

除了自身去摸着石头过河，他们还可以通过学习，从那些在创业



路上走得更远的创业者身上学到经验、教训。

这本书的主角——王兴，恰好就是一个很好的学习对象。出生于1979年的王兴，很早就创业了，2004年他就开始和同学一块儿创业，2005年推出了校内网；2007年，他又创办了饭否网——这是中国最早的类似 Twitter 的网站；2010年，他又创办了美团网。校内网、饭否网在王兴的创业路上都留下了遗憾，没有获得圆满的结局。到了美团网，这家从5000余家团购网站中杀出一条血路的公司，已经成为目前最受关注的创业公司之一。2014年7月，美团网月交易额已经突破39亿元。

我一直认为王兴是中国最优秀的创业者之一，他的身上也有很多值得创业者学习的地方。2013年7月，我说服王兴和他的团队接受我的全方位采访，写一本有关王兴、有关美团网的书。开始他们有所顾虑，担心我把这本书写成高大全的个人英雄颂歌，误导创业者。好在通过这些年的交往，他们对我的人品和能力很是信任，终于同意了这事。

成功的经验固然值得学习，失败的教训也是宝贵的学习资料。在这本书里，你能够看到王兴和他的团队曾经做对了哪些事，又做错了哪些事。这本书不是个人英雄的颂歌，而是一个优秀的创业团队、一个优秀的CEO是如何磨砺出来的真实记录。

在美团诞生之后的三年里，王兴完成了巨大的蜕变，从极客、产品经理到优秀的CEO、企业家。我试图在这本书里，寻找到王兴蜕变的原因。

王兴给我印象最深刻的地方是他的学习能力。我在不止一篇文章里谈到，如今创业，过去长期积累的经验并非最重要的，甚至可能会妨碍发现新机会。一个创业者最需要具备的素质是：快速学习的能力。



王兴就是一位学习能力很强的人。他始终以一种开放的心态、充满好奇的眼光来看待这个世界，探索这个世界运行的本质、规律。

他的独立思考能力很强，热爱学习，也善于学习，这些终于造就今天的王兴。简短总结一下，王兴创业十年的经验是：

一、契约精神与十年团队

从校内、饭否到美团，王兴早期的创业伙伴们都在，现在都是美团网的骨干力量。2014年3月1日晚，我和王兴在望京一家咖啡馆聊了四个小时，我问王兴：“你们能在美团重聚的原因是什么？”王兴说了四个字：契约精神！

在本书里，我花费很多笔墨来描写王兴身边人是怎么做事的，在创业过程中扮演了什么样的角色。王兴创业十年，跟这些人的努力密切相关，也是因为他们的努力，才成就了今天的王兴。**现在已经不是个人英雄主义的时代了，一个优秀的创业者背后必然有一个优秀的团队支撑着他。**

反过来说，团队是怎么样的，就能说明 CEO 是怎么样的。判断 CEO 的层次，要看他身边人的层次。如果 CEO 老弄一些平庸的人才围聚在自己身边，那 CEO 的层次也上不去。只有将优秀的人才聚集在自己身边，CEO 的层次才能上去。

二、战略方向正确

2009年年底，王兴准备做美团网，他在公司内部阐述了“四纵三横”理论：



	资讯	交流	娱乐	商务
Web1.0 search	百度	腾讯	盛大游戏	阿里巴巴
Web2.0 social	新浪微博	人人网	开心网	?
Web3.0 mobile	?	?	?	?

在这个“四纵三横”理论的基础上，他继续阐述团购的盈利模式：互联网营销模式，第一阶段是门户网站，盈利模式是展示广告，目标客户是能够投放昂贵广告的大企业。第二阶段是搜索引擎，服务中小型企业，只要你有几万块钱就能买关键词，做广告，一下子将投放门槛降低了很多，精准度也高了很多。第三阶段就是团购，通过交易来对消费者进行更精准的推广，服务的商家都是本地的小型企业。这构成了金字塔，塔基是团购服务的商家，塔尖是门户服务的商家，中间是搜索引擎服务的商家。团购的盈利模式就是减少商家的广告投入，把这部分让利出来，让消费者占到一部分便宜，团购网站也可以分享到一部分利润。

2012年，经过两年的摸索，王兴提出团购“高三低”的理论，他对团购的理解更加独立，甚至跟美团一开始的老师 Groupon 背道而驰。Groupon 是高毛利、高成本运营的公司，而美团定位于：为消费者提供高品质、低价格的服务；为此，公司做到高效率、低成本；高科技，低毛利。

王兴对团购的理解，正是美团网区别于其他团购网站的根本原因。这段话可以说是一个标尺，用来衡量公司运营中遇到的种种问题，选择合适的处理方式，用于纠偏。每一次纠偏的细微差别，最终让美团与其他竞争对手积累起天堑鸿沟的差距。

腾讯联合创始人、CTO 张志东就认为，王兴对团购本质的理解，



超越了腾讯，也超越了 Groupon。“做团购，王兴一定比马云和马化腾强。在这个竞争中，核心团队的认识是决定性的。执行力好，成本、节奏、秩序做得好。在大家都烧钱时，美团做了最经济、效率、持久的方式。”

一位优秀的 CEO 与平庸的 CEO 之间最本质的差别在哪里？我觉得是战略眼光，**有无长远的战略眼光是优秀的 CEO 和平庸的 CEO 最本质的差别。**

三、保有健康的现金流

王兴在创办校内网的时候遇到过资金链断裂的问题，被迫出售公司；在饭否网时期也曾经短暂遇到过资金问题。缺钱之痛让他刻骨铭心，导致他在做美团网的时候吸取了教训。

2011 年 7 月美团完成阿里巴巴领投的 5000 万美元 B 轮融资之后，首轮融资 1000 万美元还躺在账户上。王兴甚至在新闻发布会上公布银行账户，向公众证明，他们的融资额度是真实的。当时美团也有预判，认为团购马上会遇到资本市场的寒冬。

2011 年下半年，寒冬果然降临。依靠资本力量催肥的团购网站，立刻暴露了虚胖的底子，开始大规模裁员、拖欠商家账款。这个时候，美团发起冬季攻势，地推员工加班加点拜访商家，上单子，一进一退，美团跃居行业第一。

四、利用技术提升效率、降低成本

这几年的团购竞争，可以分为三个阶段。第一阶段，依靠资本进



行扩张，谁的钱多谁能快速铺设线下团队，就能够拿到更多的市场份额；第二阶段，依靠商家进行扩张，谁能够拿到更多的优质商家，能够为消费者提供更多的选择，就能够拿到更多的市场份额；第三阶段，比拼产品创新以及技术水平。团购网站提供的商家同质化很严重，如果产品用户体验更好，后台验证、退款和结款速度更快，就会吸引更多的消费者和商家聚集在这家网站。

这里又要谈到王兴的“三高三低”理论，利用技术提高效率、降低运营成本，将美团做成高科技含量的公司，将IT系统尽量运用于公司的各个部门、环节、岗位。

在团购这个看起来是苦力活、需要很多线下员工靠两条腿跑商家的行业，科技的价值短期内体现不出来，但长期来看，很多人低估了这个行业里科技的价值。

2014年3月，我拜访一家创业公司的联合创始人，最近三年我基本上每年和他见一面，第一次见他时，他看起来还很稚嫩，很兴奋，脸上洋溢着对未来的美好憧憬。第二次见他时，他胡子拉碴，像没睡醒的样子，当时他和技术团队正在进行一个月的技术攻坚。今年见他时，他满脸困惑。听说我正在写王兴创业十年的书，他说：“我希望能早点儿看到这本书，创业前两三年，就是反复在折腾方向，往往朝一个方向挖个半年，没挖到金子，得赶紧再换个方向继续尝试。我非常希望看到王兴在创业的十年里遇到过哪些失败，我想从中汲取一些教训，少走弯路。”

如果正在创业的人、有志创业的人，能够在本书里获得一些经验教训，少走一些弯路，我会有一种成就感。

目
录

C O N T E N T S

第一章

在创业的黄金时代里/ 01

第二章

创业是更充实的生活方式/ 11

趋势是最好的创业伙伴/ 13

团队决定生死/ 16

校内网的诞生：引领SNS浪潮/ 20

推广大战/ 24

资金之厄：王兴为什么没能融到钱/ 31

卖掉校内网：浪费机会远比错失机会更让人刻骨铭心/ 36



第三章

自省吾身：抱怨不是创造性的力量/ 39

只要团队在，一切就都能重新开始/ 41

创办饭否网：开启微博时代/ 45

“我们一起等饭否” / 48

第四章

领先一步：王兴为何总是第一个/ 53

快速学习能力成就开阔的视野/ 55

洞察机会蕴含的潜能/ 58

“说干就干”的行动力/ 61

把产品做到极致/ 64



第五章

美团的发轫：互联网逻辑学/ 69

成功就是连续做出最正确的决策/ 71

依靠最深层的驱动力量/ 76

价值排序：始终牢记谁是最重要的人/ 81

创业是一场马拉松/ 83

王兴内部讲话1：团购是超完美的商业模式/ 86

第六章

美团的背面：线上很强，线下也强/ 105

高淘汰率成就精英团队/ 107

在扩张中整合，在整合中加速扩张/ 111

腥风血雨的竞争/ 117

“三板斧”引爆交易额/ 125



技术的角色变化：从支撑到驱动/ 131

“鼠标脸”和“水泥脸”的融合/ 138

王兴内部讲话2：如何度过行业寒冬/ 142

第七章

美团的灵魂：是什么让王兴难以复制/ 159

统合力：以“契约精神”集结人心/ 161

浸润力：让价值观渗透到最基层的员工/ 165

内驱力：使所有流程自动运转起来/ 168

价值感：合理回报产生更大程度的付出/ 172

进步感：不间断地进步最能刺激员工的激情/ 176

共赢力：努力开拓多方受益的良性生态链/ 184

王兴内部讲话3：O2O是一个数万亿的超级大“蓝海” / 186



第八章

美团的未来：O2O帝国？ / 199

王兴的蜕变：从产品经理到企业家 / 201

O2O将是过万亿的大市场 / 203

移动端战略：专注核心功能——交易 / 207

垂直化战略：猫眼电影的组建 / 212

创新如何在内部诞生？ / 220

王兴内部讲话4：“危·机”与“成长” / 225



第九章

十年之思/ 235

CEO的责任/ 237

企业滚雪球，管理能力也要滚雪球/ 238

人才杠杆：优秀人才可撬动企业上台阶/ 241

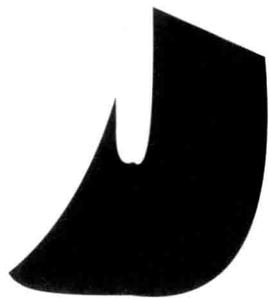
有容乃大/ 247

学习能力胜于过往经验/ 250

舒适圈和挑战圈/ 253

危机意识/ 259

既往不恋，纵情向前/ 263



第一章

**在创业的
黄金时代里**

过去的长期经验不是最重要的，快速学习能力是决定一个人发展现状以及未来前景的重要因素。

尊重契约精神，尊重大家共同定好的游戏规则，没有这个，创业就无从谈起。

CEO 不可被人代劳的职责是：设计公司整体愿景和所有战略，确保传达给所有利益相关方，不仅是管理层，包括所有员工，不仅是公司内部人，包括股东、消费者、商户和合作伙伴；招到并留住最优秀的人；确保公司始终要有足够的资金。

以身作则不是塑造公司价值观的最好办法，而是唯一办法。

第一章

在创业的黄金时代里

2014年2月22日，北京大学百年纪念讲堂。

美团网年会持续四个多小时之后，气氛越来越高涨，迎来了这场年会的高潮：灯光聚焦在美团网创始人兼CEO王兴身上，本是黑暗一片的观众席上，嵌着“宿迁”“锦州”“襄阳”等城市名字的灯牌此起彼伏，蓝色的灯光映着一张张兴奋的年轻面庞，“兴哥、兴哥”的欢呼声如浪潮般拍来。

王兴依旧是标志性的光头，穿着黑色圆领卫衣，露着一小截格子衬衫的领子。他说：“同样我们要感谢在场的、不在场的所有同事，也要感谢过去在美团网、现在不在美团网的同事，他们当中有的人的离去非常令人遗憾，我认为他们很多人可能做了错误的选择，但我们依然尊重他们的选择，只要他们做的事情一样是在联结人和商户，在用互联网改变世界、让生活更美好，我们就尊重他们。但是我们相信，我们这些人在一起，会打败所有竞争对手，包括我们的前同事，



在我们选择的道路上成为第一名。”

他戴着耳麦，手插在裤兜里，在台上悠闲踱步，表情平和，言语坚定。

我跟着两千多名美团网员工，坐在台下，被气氛感染，心潮澎湃。

我第一次跟王兴打交道是在2011年年初，美团网成立不到一年。为了采访王兴，我在北京中关村五道口“赛百味”连锁店等他。晚上9点，王兴匆匆赶来，落座之后急忙点了一份三明治，三口并两口地吃掉，中间他接了8个电话。

时隔3年，这位35岁、已有10年创业经历的企业家的气场更强了，锐意勃发，仿佛世界尽在胸中。有句老话，钱是人的胆。相似地，在创业路上，每一个决策的成功都会增加创业者的自信。气场来自过往的证明，以及对未来的把控。

王兴的创业经历，起于2003年的一封邮件。这封邮件让他中止了美国读博之路，回国与大学同学、高中同学在他的母校清华大学附近的居民小区开始了创业之路。

让王兴成名的第一个创业项目是校内网，一个类似Facebook（脸书）、面向大学生的SNS（Social Networking Services，社会性网络服务）网站。在做出校内网之前，王兴和他的伙伴们已经摸索、放弃了近10个项目，平均两个月一个。校内网成立于2005年，因为王兴经验不足，融资不到位，致使资金链断裂。在这种情况下，2006年校内网被卖给了千橡集团的陈一舟，成为后来人人网的根基之一。

校内网虽然没有继续在王兴手上独立发展起来，但是让王兴和他的伙伴们掘到了第一桶金。2007年起，王兴先后创办了饭否网和海内网。饭否网是一家类似Twitter（推特）的网站，是中国最早的微博网站。海内网则是一家面向上班族的SNS网站，在饭否网发展平缓的时



期，王兴集中精力做这家网站。但是，海内网被开心网打败了。开心网出来得比海内网更晚，不过产品更契合国内需求。它用偷菜、抢车位等社交游戏的方式，引发病毒式传播，成为当时最火爆的社会人SNS网站。

这个市场被人拿走了，而饭否在缺少关注的情况下却发展不错。王兴和他的团队又掉回头做饭否。但2009年7月，饭否又因故关闭了服务器，直至505天之后，才重新归来。

在等待饭否归来的日子里，为了不让团队散掉，王兴他们考虑另做项目，这才有了美团网。2010年3月4日，美团网上线。这个类似Groupon的网站，将团购的概念引入了中国。这帮做出校内网、饭否网的人，一直专注于互联网上的轻应用，这次却掉头做了一个重公司。

他们在各个城市招聘员工、组建团队，寻找线下生活服务类（餐饮、KTV、电影……）商家合作，以优惠的价格提供给互联网用户，用户线上支付，线下消费。团购是过去3年最为火爆的一个创业领域，最高峰的时候，市场上有多达5000家团购网站。大浪淘金，到2014年绝大多数团购网站已经关闭，剩下的或苦苦挣扎，或被百度、腾讯收购或投资，只有美团网气势如虹，独占鳌头。2013年，美团网的交易额为160亿元，占据的市场份额超过50%。

在团购这块小赛场上获得第一的美团网，跃上了另外一块巨大的赛场：O2O，Online To Offline，通过互联网、移动互联网将消费者和商户连接在一起，砍掉原有线下行业损耗过高、效率低下的环节。最早的O2O企业的代表当数携程旅行网。由于这两年智能手机和移动互联网的发展，以及手机定位技术、支付技术的完善，O2O迎来爆发的时代。

美团网在团购市场占据了50%以上的市场份额，当前这个正在快



速增长的市场总额只有数百亿。比起O2O数万亿市场来说，这只是个开始。O2O是一块巨大的、且在高速增长的领域，这对美团网来说是巨大的机会。美团网从团购起家，演化至今，已是一家O2O的公司，既有美团网团购，也有独立的电影信息查询、订票产品猫眼电影，还在做美团网酒店、美团网外卖……

O2O也是巨大的挑战。从团购到O2O，美团网面对的对手从拉手网、窝窝团、大众点评网，变为现在的腾讯、百度、阿里巴巴……在赢了轻量级决赛之后，美团网将和重量级对手贴身肉搏。王兴在2014年年会上说：“2014年，我们面临前所未有的、分外强大的互联网的竞争对手。我认为这是一个荣耀的事情，因为这样的机会是不多的。”

“大家都在往这个行业进入的时候，我们需要做得更好，如果我们不能做得更好，我们就处在一个非常危险的状态。甚至可以毫不夸张地说，美团网这家公司离破产永远只有6个月时间。我这么说并不是危言耸听，也不是说美团网是个不靠谱的公司，大家不需要担忧这个事情，而是要拥抱这个事情。如果你在另一个公司，它认为它可以高枕无忧的话，那么它离死不远。并不是美团网不靠谱，而是这个行业、这个时代、这个世界变化特别快。凡是没有危机意识的公司，不战战兢兢的公司，不管它现在看起来多么强大，都是非常危险的，而且它比那些虽然小，但是始终保持非常警惕状态的公司和人更危险。”

如果BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）直接进入团购，跟美团网开战，这是美团网擅长的，他们并不怕。怕的就是，竞争者从团购之外切入。危机总是潜伏在看不到的地方，你不知道对手会从哪个点切入，这无法预测。王兴和他的美团网，只能更努力，跑得更快。



美团网如果能够赢得这场竞争，那就是一家O2O巨头；打不下来，就只能偏安一隅，做个“春秋战国时代的小诸侯”。

2011年3月，美团网还在争夺团购行业第三名。有美团网员工问我：“你觉得跟着王兴有戏吗？”我回答：“我看好王兴，他将创业者能犯的错误几乎都犯了。第一，他的前瞻性没有问题；第二，他不会再缺钱；第三，他的团队还在。”

从校内网到美团网，王兴早期的创业伙伴们都在，现在都是美团网的骨干力量。虽然中途有的人离开过（自己创业或者打工），但是他们最终会合在美团网。美团网说起来是一个大团圆的故事，当初的创业者因为懵懂无知凑在一起，又因志趣相异而分别，最后在美团网重聚。2014年3月1日，我问王兴：“你们能在美团网重聚的原因是什么？”王兴说了四个字：契约精神！

吃完第五个面包，你的肚子就饱了。不过没有前四个面包，你直接吃第五个也不会饱。那些在历史上留下记录的科学家、发明家、创业者，在成功之前都经历过一段曲折的失败之路，这些失败正引领他们走上通往成功的道路。就拿王兴来说——

校内网之前的近10个项目都失败了，因为方向不对。

校内网，团队没问题，方向没问题，就是缺钱。

饭否网，不缺钱，团队也可以，产品不错，时机也好，不懂政治。

海内网，不缺钱，方向没问题，团队没问题，政治上也没问题，但产品不行。

美团网，不缺钱，方向没问题，团队没问题，产品也好。

所以，美团网做起来了。

从2013年7月起，为了写这本书，我常常晚上9点左右就待在美团



网当时在北辰泰岳大厦的办公室，采访了美团网几乎所有的高管，那时他们往往刚刚结束会议，有时候我们聊到次日凌晨一两点才回家。记得一次和美团网销售副总裁杨俊聊，从校内到饭否，再到美团网，他都待过，我们一直聊了五个多小时。我和他是邻居，一起回到小区时，已经是凌晨2点40分了。杨俊号称“拼命三郎”，第二天上午9点，他给我发来微信：呵呵，我已经在办公室开会了。

2014年3月1日晚，我和王兴在望京一家咖啡馆聊了4个小时，一直到凌晨1点钟。这算是本书最后一个采访。

2013年11月13日晚，我和美团网COO（Chief Operating Officer，首席运营官）干嘉伟聊完后已经是晚上11点。我匆匆忙忙走进卫生间，遇到同样匆匆忙忙走出来的王兴。我从卫生间出来时，美团网办公室已经是漆黑一片，但王兴一个人在门口等我，他给我刷开办公室的门：“现在办公室没人了，如果不给你刷卡，你出不去。”我们分别时他说：“现在事情还没干成呢，我觉得没有什么好写的。”

是的，在我眼里，王兴和他的美团网还有着广阔的前景，也有着艰难险途等着跋涉。创业没有终点，即使一家公司成功上市，也不意味着那就是“事情做成了”。用王兴自己引用的话来说，“只有死者才能看到战争的终结”。

虽然王兴远远谈不上看到创业的终点，但我觉得他过去创业10年的经历足够写成一本书。这位屡败屡战的创业者，始终坚持自我，一波接一波地创业。现在是中国创业者最好的年代，互联网创业成本达到历史新低，带宽成本降低了，开源软件的发展也能减少项目所需的工程师数量，软件的销售可以放在电子商店里进行，推广可采用社交平台与搜索引擎。市场上也有足够多的钱，创业者比过去更容易找到



投资人。

更重要的是，这是一个新商业变革的时代，传统行业一切不必要的、损耗效率的环节都是变革的对象。凡是能让用户以更低的成本获得更好的服务和产品的都是创业者的机会。

创业者的经历是不可复制的，不过创业者的思考方式、经历中蕴藏的经验教训是可参考借鉴的。王兴是一个非常典型的创业样本——草根创业，缺乏资金、人脉等资源，从零起步，白手起家。他遭遇了创业者可能遇到的困难：因为融资失败受困于资金窘迫；因为联合创始人意见不一致而卖出公司等。

更典型的是，他每一次创业都能引领中国互联网模仿风潮。类Facebook的校内网引领校园SNS风潮；类Twitter的饭否网引领微博风潮；类Groupon的美团网引领团购风潮。他对美国互联网的趋势把握非常准，移植到中国互联网，他做的产品也是非常出色的。中国互联网存在大量复制国外网站的情况，很多人是别人做了他发现有趣才跟风。只有一次首先发现是运气，而王兴每次都是第一个发现，这就有意思了。

王兴有个标志性的大脑门，你看到的报道几乎都会提到他是聪明的人。王兴聪明吗？聪明。不过他的智商没有超过普通大众的水准，并非是天才型的聪明。他的聪明更多的是经过长期训练而获得的一套行之有效的思维方式。这个长期是指他的童年、学生时代乃至创业之后。

这本书讲的是王兴从2004年到2014年的创业故事，毫无疑问，其中不可避免地涉及他少年时代的故事。若是让我来总结王兴过去10年的创业经验，那不过是下面几条：

第一，过去的长期经验不是最重要的，快速学习能力是决定一个



人发展现状以及未来前景的重要因素。

第二，尊重契约精神，尊重大家共同定好的游戏规则，没有这个，创业就无从谈起。

第三，CEO不可被人代劳的职责是：设计公司整体愿景和所有战略，确保传达给所有利益相关方，不仅是管理层，包括所有员工，不仅是公司内部人，包括股东、消费者、商户和合作伙伴；招到并留住最优秀的人；确保公司始终要有足够的资金。

第四，以身作则不是塑造公司价值观的最好办法，而是唯一标准。



第二章

创业是 更充实的生活方式

应该为一部分人做一个网站。给所有人做的网站，通常所有人都会认为这个网站跟自己没关系。

再好的产品也得去推广。尽善尽美的产品，杀手级应用，人见人爱。但事实上，没有必要。先做出满足用户核心需求的功能，其他的可以在用户使用中快速迭代，改善。使用的人多了，应用就好用了。

不要盲目地自我创新，该学习别人就学习。毫无疑问，他们模仿了 Facebook，在节省成本的同时，有了当时一流的 UI 体验。

对资本的看法不要太过理想化了。应该更早地接触资本，降低姿态，做一些妥协。

必须和信任的人一起创业，唯有信任才能在遇到低潮的情况下，团队依旧坚持稳固。在王兴后来的创业经历里，这一点得到特别地验证。

第二章

创业是更充实的生活方式

趋势是最好的创业伙伴

2003年冬天，在美国读博的王兴向导师请了一个长假，回国创业。在此之前，他写邮件给自己的同学，描述了当时美国SNS的发展情况和前景：2002年，第一个基于朋友圈的社交网站Friendster创立；2003年7月，汤姆·安德森和克里斯·德沃菲创立Myspace，在2004年到2005年，这家公司是世界上最火的社交网站，2005年被默多克的新闻集团以5.8亿美元买下。

清华大学科技创业协会第一任会长慕岩（现百合网联合创始人、副总裁）在水木清华创业版发布了一篇有关SNS的文章，这可能是国内第一个引进SNS概念的。就在2003年11月，王兴打电话给他的本科室友、在中科院读研究生的王慧文，说：美国这边SNS很火，国内慕岩也搞了一个。王慧文又重新将慕岩写的文章翻出来看。



12月，王兴归国创业。在清华大学读本科的时候，他表现平平，并未展现出什么登高一呼应者云集的领袖特质。他所能找到的创业伙伴是自己的大学同学王慧文和中学同学赖斌强。王慧文和王兴同住一个宿舍，两人都对电子工程专业课没什么兴趣，喜欢在一起聊创业与互联网。其他室友也不怎么掺和他们的聊天——这两个怪人无所事事的，聊一些不切实际的做什么呢？

王慧文在中学时代是标准的学霸，但是王慧文同时认为自己是中国教育的典型失败案例，上大学后彻底厌倦了读书考试这套程序化的“好学生”路线，走向了学霸的反面，随性而为，成为学渣，热衷打游戏上网，在天津读大学的赖斌强每学期会来北京几次，就借宿王慧文的床，因为王慧文晚上不睡觉，通宵打游戏。

1998年，王兴和王慧文合买了电脑，这刚好赶上了中国互联网起步的时代。王兴至今都还记得“整个世界在自己指尖上”的奇妙感觉。当时上网的人不多，网上很多内容都是业内人讨论互联网这个行业。王慧文记得，讨论电商的时候，有人说，电商面临的三大障碍是信用障碍、支付障碍、物流障碍。住在清华大学26号楼619室的王兴和王慧文，跑到楼顶讨论三大障碍如何解决。

迷恋游戏的时候，王慧文觉得游戏做得不够好，想自己学编程做游戏。王兴告诉他，他高中的时候想过做程序员，现在改变想法了，想创业。对于创业这事，王兴是想得比较早的，与其说他是计算机爱好者，不如说他是创业爱好者。王兴后来说：“我不是把创业本身当作一个特怎么样的事情，这只是我选择的生活方式。我没有考虑过如果没有创业会怎么样的问题。创业像是被闪电击中的感觉，非干不可。”

当时，他们对创业充满好奇心，但是对是否下手做这件事、如何



下手没有那么坚定的念头。

在保送中科院研究生的时候，王慧文有点儿犹豫，想创业。暑假他回到大连，碰到网上有位中年男子问，想做网站，谁能帮我。王慧文主动承揽下这件事，在见面聊天的时候，他告诉对方自己已经被保送研究生，但不想读，想创业。这位被他称作大哥的人问他：“你想好做什么了吗？”王慧文回答：“没有想得特别清楚，就是想创业。”大哥就告诉他：“你现在这个情况是不能创业的，你应该想清楚了，有合适机会再创业比较好，现在创业找不到合适的事做，就漂着，容易废了。”

听取了大哥意见的王慧文去读研究生了，但他已经打定主意创业，没有那么认真读书，也不像本科时那么散乱，今天有兴趣编程就编程，明天有兴趣玩游戏就玩游戏。读研究生的时候，他就刻意地做着创业的准备，混创业的论坛，读商业相关的书，例如《消费者行为学》《引爆流行》《物流管理》等。

他和远在美国的王兴依旧保持着紧密的联系。2002年夏天，王兴回国和王慧文聊天，说要创业。他们开始讨论做什么，最早的想法是做可穿戴设备，戴在手腕上，不仅可以测试身体的很多信号，如脉搏、血压；还能通信，可以传输信号。这就要求设备有传输系统，还必须做得比较小。由于手总是处于运动状态，因此传感器还得防震。结果他们发现有三大障碍：第一是没有可靠的传感器，第二是通信障碍，第三是计算能力。这些在2014年已经不是问题了，但在当时全是问题。

他们还讨论过制作定制T恤的网站，很多同学喜欢印有个性化图案的定制T恤。在做市场调研的时候，一位T恤印刷的老板告诉王慧文，印刷厂的产能已经饱和了，盛大游戏定制T恤，10万件起印。王



慧文感叹：哇，盛大游戏做得这么牛啊！

对于王兴和王慧文来说，2003年冬天中断学业创业是一件顺理成章的事，他们已经为这件事讨论了很多年了。他们是重度互联网使用者，看到美国互联网已经从泡沫破灭的低谷中走出来了，而当时中国还在坑底，很多人说做互联网不靠谱。他们觉得，互联网是有价值、有前途的行业，美国已经明显回温，国内还没有迹象，但是等有迹象的时候再出手，可能就晚了，尤其是他们什么资源都没有，编程也不精通。

他们把准了时代的脉搏。顺应时代的趋势创业，是舒服的创业，容易事半功倍；如果违背时代的趋势，那创业是拧巴的，事倍功半。

团队决定生死

2004年3月，他们在清华大学附近的海丰园租了一套130平方米的房间开始创业。在30平方米左右的客厅里摆了3张桌子，每人一张桌子，面对面工作。每人一个卧室，睡的是一百多元一张的折叠床。

王兴的中学同学赖斌强加入了这个“不老实读书、不好好工作、整天尽瞎折腾”的团队。赖斌强是这三人中唯一一个计算机专业出身的，本科毕业之后去了北电网络工作。工作两年多，他也面临着职业规划下一步怎么走的问题，如果继续在北电干，每天做的事不怎么来劲儿，花3个月时间，最终就改了几行代码，还卖了几十万美元。

“大家心里都有朦胧的创业想法，创业是迟早的事。如果没有引爆的话，可能会迟几年才发生。”赖斌强说。王兴的回国成为这群伙伴共同创业的引爆点。



其实对一个年轻的创业者来说，他的合伙人的选择范围并不大，通常就是同学或者同事。因为这两者是平常能够高频率接触到的人，只有高频率的接触，才能比较好地了解彼此。其他关系很难建立起深厚的信任。在团队小的时候，基于私人关系的信任很重要，因为创业起步很难，一无所有，白手起家，挫折重重。只有彼此信任，才能互相扶助，迈过难关。

自然，在团队的扩张过程中，这种纯粹的个人关系建起的纽带会逐渐淡化，维系团队的纽带逐渐演化成明确的游戏规则，以及共同的理念、价值观和梦想。

赖斌强辞去在广东的工作，将东西搬到北京海丰园，屁股还没坐稳，就问产品怎么样了，我们先看一看。王兴和王慧文说：“现在还没有呢，我们在学编程。”

这里需要说的是，王兴是比较少花时间在编程上的，王慧文后来理解王兴为什么要拉着他创业。一方面，王慧文也是创业爱好者；另一方面，上实验类课程时，他们俩搭档，常常是王兴出主意，王慧文动手。“王兴的父亲是企业家，做企业家没必要事事躬亲。我是农民的儿子，我的出身给我留下的印记是，我得认认真真地干活。”

赖斌强来了之后就负责前端代码，而王慧文负责后端代码。王兴被解放出来，观察外部世界的情况，去了解这个世界上产品的变化、市场的变化。

王兴不参与编程，王慧文和赖斌强对此没有任何抱怨。他们知道，这是团队必须做的事，无论如何，必须有一个人不能陷入日常技术工作里。大家都埋头做技术，就没有机会关注外部世界，会跟这个世界脱节，创造出来的产品只是满足假想中的需求，也会错失可能会发生的时代的大趋势。



王兴能够多次抓住互联网的潮流，除了跟王兴本人的思维方式有关，还与三个人一开始的分工方式——让他从烦琐细碎的技术活儿里解放出来——有关。

这是三个人第一次创业，不过他们看了很多有关创业的文章，吸取了前辈们的很多教训，了解了很多创业的禁忌。

有篇文章讲的是，为什么团队看起来很好，结果做砸了。那是一个家电行业的创业团队，成员原先都在一家公司里做高管，由于公司老大的进取心变淡了，大家有点儿郁闷，说要不我们这帮人就一起出来做，重起炉灶，一个负责技术，一个负责市场，一个负责资本融资，一个负责渠道。这个组合听起来很好，结果团队解散了，公司倒闭了。

倒闭的原因是，每个人对创业这件事能扛多久，没有确定一个希望值。兄弟们一年不赚钱能不能行？两年不赚钱能不能行？十年不能赚钱行不行呢？有的人能扛很久，有的人扛不了那么久。

相似的还有苹果三位创始人的故事。1976年，苹果创立时，史蒂夫·乔布斯21岁，史蒂夫·沃兹尼亚克26岁，罗纳德·韦恩42岁。韦恩很早就退出了创业团队，他年纪大、有孩子、有家要靠他养活，他和乔布斯、沃兹尼亚克的抗风险能力不一样。

当时在水木清华BBS创业版，王兴他们学到了很多。有些人转发的一些有真知灼见的文章，让他们对创业有了一些基础认知。

王兴他们还在清华读书的时候，就有创业团队成名，但后来没做好。有人就写文章分析他们为什么没做好，其中一个原因是创始人股份比例一模一样。大家就知道了，一个创业团队里必须有大股东，必须有能拍板的人。

他们从别人的案例里学到了很多，知道在合伙过程中会出现哪些



问题，该怎么合伙，钱该怎么算，个人的付出该怎么算，如何避免大家分道扬镳。很多团队散伙是因为分钱不均，不欢而散。

王兴等人意识到，合伙人碰到分歧时该怎么解决，就是确立公司治理结构的重要依据，大家“愿赌服输”。什么事情谁决定，归根结底由CEO决定，这就是游戏规则，大家得认。

从后来十年的发展来看，一开始这个只有三名成员的小团队，就做对了一件事。后来扩张到数千人的美团网也受益于这笔精神财富的遗泽。那就是尊重游戏规则的理念。

王兴他们的启动资金是30万元。王兴大概出了十多万元，王慧文和赖斌强各出了几万元，三个人将每个人的工资折算进去，加一下，除一下，算出各自股份比例。王兴是大股东。

王慧文家庭条件不好，读中科院研究生的时候每个月实验室发1400元，他花钱大手大脚，退学的时候账户上只有2000元。他找同学借了五六万元做股本。“我从来没有想过，自己手上只有2000元就跑去创业，胆子很大，我是安全感很强的人。”

从2003年到2006年，创业3年，王慧文前前后后借了20万元。我问他：“为什么大家愿意借给你钱？”他回答：“因为读书的时候，我非常勤奋，所以很多人觉得这个人不会成为骗子。勤奋的人不会成为骗子。即使做一件事欠了别人很多钱，他也可以通过勤奋的方式挣钱把钱还掉，不管是干什么辛苦的活儿。”

王慧文家庭条件不好，花钱心里没数，出的钱还是借的。王兴则相反，家庭条件很好，花钱节省。他的第一笔创业资金来自在国外读研究生时省下来的奖学金。王兴的父亲王苗跟我说过，在美国理发一次要30美元，王兴觉得太贵了，买了理发工具，自己给自己理发，还把理发的照片发给父母看。



这是王兴、王慧文和赖斌强的第一次创业。由于他们比较好学，从别人的创业经历里吸取了不少经验教训，他们很多东西还是搞得像模像样，比较正规的。这个团队一直没有散，就是因为很多事情做得有章法，按规矩来。

就像他们把王兴解放出来看外部的世界，就是因为他们看了很多资料，知道技术创业很难成功的原因是东西卖不出去，不符合市场需求。这让他们形成了观念，合伙创业要有分工，一定要有人专注外部世界。

人如何有长远的眼光？你不天天观察外面的世界，只顾埋头干活儿，哪里来的眼光呢？

校内网的诞生：引领SNS浪潮

海丰园的房间没有暖气，冬天只有小小的取暖器供暖，不顶事。王慧文说：“关于海丰园的回忆，阿赖的第一印象是冷。”

除了冬天有点儿难熬，他们过得很快乐。王慧文说他们是“典型的无产阶级，没有什么可失去的，心态非常好”。他们每天晚上做到一两点钟，早晨八九点起来，牙都不刷直接干活儿，中午饿了再去刷牙吃午饭，每个周末会有一天去爬山，另一天就讨论手头做的东西。

当时六度空间理论很流行，按这理论，你只要通过六个人的关系，就能找到你想要找的任何人。那时候，王兴他们对SNS的理解就停留在六度空间理论上，比较教条，没有很深入地去理解社交平台。



开始，他们考虑如何获得种子用户。他们希望通过获得手机里储存的手机号码来建立用户关系，有点儿类似于今天的微信，可以提示你存的手机号码里哪些人拥有微信。但他们根本没有实力做这件事。他们又开始研究如何让用户使用手机扫描名片，这样就可以获取人与人之间的联系关系。当时扫描识别技术不行，手机性能也不好，所以这事的难度很大，于是放弃了这个办法。最后，他们还是选择了做简单社区的方向，通过邮箱注册，登录网站，邀请好友加入，这就是“多多友”。

由于这个团队的技术不靠谱，直到2004年9月，第一个产品社交网站“多多友”才上线。多多友没收到什么好的反响，于是他们开始尝试别的项目：活动邀请网站“电邀”、替海外游子打印照片寄给国内家长的网站“游子图”、拼音输入法just input、wap中继站(wapj.cn)……

从2004年9月到2005年9月，项目换来换去，平均两个月一个。他们一边做一边看，很多东西做出来发现不太对，有的甚至还没做完就发现方向不对。

可以说，在2005年下半年前，这三人处于创业蜜月期，每月拿着1000元做生活费就过得很开心，生活充满幻想。到2005年下半年，这个创业团队士气低落。夜深人静的时候，赖斌强躺在床上想着创业的事，有点儿着急。他们陷入了迷茫，脑子里有隐隐约约的前进方向，但怎么试都没有什么反应，明明知道前面有一个金矿，这里挖挖，那里挖挖，都没挖出金子来。

2005年，对于王慧文来说，家里还发生了一件很重要的事：家里人眼巴巴地指望出一个博士，结果王慧文回家说自己退学了，这对家里人打击很大，爷爷气病了，查出得了癌症，却不让他知道。



家里条件不好，又要给爷爷治病，经济压力大。王慧文创业两年，手里一分钱没有，亲人治病需要钱，这是现实的问题。他借了一笔钱帮爷爷做了手术，手术很成功。这事对王慧文影响很大，觉得自己不太靠谱：幸亏手术做得及时，治病不需要太多钱，如果需要很多钱的话，就完蛋了。王慧文有点儿危机感了。这时候，团队也开始有点儿动摇了。

2004年起步的SNS，当时国内有二三十家，发展都不理想，2005年网上有一股反思SNS的思潮：是不是SNS不适合中国人？美国人开放，才会把照片贴到网上去。中国人保守，注重隐私，把自己照片贴到网上，让别人指指点点，多不像话啊。这个东西可能在中国没有前途。

到底SNS有没有前途，王兴他们不怀疑这件事。

第一，他们本身就是铁杆的社区用户。读书的时候就热衷于在BBS上吵架。BBS上也出现了各种各样的东西，例如一个人吵不过另一个人，就注册一个马甲帮自己吵。后来演变成，注册马甲伪装成敌人跟自己吵，水平表现得很差，把敌人的形象拉低。这些经历帮助他们了解互联网上的社区是怎么样的，对他们做社交网站帮助很大。

第二，他们意识到自己做错了一件事，只开发产品，没有市场推广。他们看到美国很多产品一下子火起来了，认为产品本身做好了就会火，不需要推广。反思的时候，他们形成认知：**再好的产品也得去推广**。在此之前，他们一直觉得应该做出一款尽善尽美的产品，一推出来就是杀手级应用，人见人爱。**事实上，没有必要做出杀手级应用，先做出满足用户核心需求的功能，其他的可以在用户使用中快速迭代、改善。使用的人多了，应用就好用了。**

第三，用户定位不清晰。他们做的网站是给所有人做的，结果



导致所有人都认为这个网站跟自己没关系。他们应该为一部分人做一个网站。

2013年的王兴决定做一件事，是把所有东西考虑清楚再去讨论能不能做。但在2005年不是这样的，他还是很稚嫩的创业者，生活经验不丰富，当时只懂校园，就做针对校园用户的网站。

1999年陈一舟创办的ChinaRen在学校进行推广，那时王兴他们正在上大学，因此他们对网站推广能给学生带来什么样的影响有亲身体会。如果有人告诉刚上大学的学生，有个网站很多人在用，学生是不会无动于衷的。

王兴他们翻看多多友的数据，发现用户以一周一次的频率访问网站。他们开始琢磨这个问题：多多友上什么东西都没有，为什么用户还一周来一次？他们觉得自己找到了答案：因为这些用户是被自己朋友邀请来的，或者邀请自己朋友来这个网站，每周登录网站看看自己真实生活中的朋友在做什么，互相留个言，发个私信。

在互联网反思SNS的思潮里，很多人也讨论SNS到底是陌生人社交还是熟人社交。很多人觉得是陌生人社交，上网是为了认识不认识的人。但王兴他们觉得应该做一个熟人社交的网站。这就是他们做出的最重要的决策：做一个基于真实关系的社交网站。

今天看来，这是顺其自然的决定，但在当时是不同寻常的。当时有一句话很流行，在互联网上你不知道跟你聊天的，是一个人还是一只狗。那时候，中国互联网用户还没养成在互联网上留下真实信息的习惯。

王兴他们做出这样的决定，不仅仅是自己观察到的数据，还有个重要原因是当时已经有一个基于真实信息的社区网站了，只是没有大张旗鼓地宣传这一个点。那就是前文提到的陈一舟的ChinaRen。这家



网站让他们意识到，在网上留真实姓名不是问题，问题在于，你有没有什么东西让用户觉得留下真实姓名是有价值的。ChinaRen是基于班级同学关系做出的网站，这个环境让大家主动自觉地留下真名实姓。只是ChinaRen做产品的人并没有清晰地意识到这个主张。

如何让大家觉得该留下真实信息，王兴他们在做校内网的时候始终围绕着这个问题来做。

还有，这次要进行推广，别瞎改产品，能用就行。

从时间线上来说，是这样的：2004年2月4日，Facebook成立，仅向哈佛学生开放注册。2005年上半年，王兴三人开始讨论要不要做校园SNS，年中发现Facebook的存在，看起来还不错。不过，那个时候最火的社交网站还是Myspace。谁也没有预料到Myspace的没落，以及Facebook席卷全球的火爆。2005年下半年，他们决定试着模仿Facebook做一个校园SNS网站。他们在多多友的基础上，重新进行了改版。

2005年12月8日，校内网正式上线。这一次，他们挖到了金矿。

推广大战

做校内网的时候，王兴的创业团队开始扩大。第四名员工是杨俊，他是王兴和王慧文在清华大学的师弟，休学加入校内网。杨俊第一次去海丰园，第一个反应是，这是做公司的吗？他也是第一次接触在民宅里创业。然而他转念一想，为什么不可以呀？关键是能干活儿。

杨俊也是创业爱好者，他先跟另一个清华的创业团队参加清华大



学创业大赛，获得了投资，但因为团队内讧而解散。后来他经人介绍，结识了王兴。

他觉得王兴有极客范儿，是典型的工科男，当时就拥有人体工程学键盘，不擅长交流，在意图标设计是圆角还是方形的，纠结校内网页面大小，而当时很多电脑还是600像素×800像素的分辨率，1024像素的很少。

杨俊后来跟随王兴参与了饭否网、美团网。他说：“王兴对创业非常执着，不轻言放弃，是创业团队的主心骨，抵御了很多风浪。他受西方思想影响比较深，一个是相信民主自由，一个是注重逻辑分析，凡事要想得清楚才动手。我想得没那么多，做事执行力强。现在回想起来，校内网是这样，美团网也是这样。”王慧文认为杨俊的加入是这个团队的一个重大转折，为这个团队注入了强大的线下执行力，这一点不论在校内还是在美团都至关重要。

在杨俊眼里，赖斌强成熟稳重，气质不像编程的；王慧文则挺像程序员，黑白颠倒地过日子。就像上一节提到的，他们把王兴解放出来，专注外部世界。当时的分工是这样的：王兴负责产品设计和研究，以及外联的工作；王慧文负责后端代码；赖斌强负责前端代码、工商税务以及校内网早期的推广。

海丰园离学校远，不好做推广，这个创业团队搬到了五道口华清嘉园20号楼1806室。这里既当办公室又当宿舍。

这是一个纯工科的团队，之前一直致力于研发产品而逃避推广，当认定要走推广路线的时候，他们反而迸发出了强大的营销创造力和执行力，他们的推广创意既非常接地气，又跟产品本身结合紧密。

校内网的推广，全来自这些人朴素的生活经验。第一次推广的创意来自王兴——清华电子系学生节门票抽奖活动。电子系是王兴和王



慧文的专业，是拥有上千人的大系，由于礼堂只能容纳几百人，每逢学生节，一票难求，通常一个6人寝室只能分得两张票。校内网赞助电子系学生节活动，1000元换来100张票，拿着这些票在校内网上做抽奖。他们不仅做了个抽奖，为了吻合他们要做真实关系社区的定位，在抽奖中要求注册者必须填写邮箱、姓名、专业，上传头像，信息必须都是真实的。这一下，拉来了800多个真实用户，都是清华电子系的学生。

可是，电子系学生有自己的BBS板块，为什么要来你这里交流呢？他们启动了第二轮推广，这个创意来自赖斌强。王兴他们拉了三十来位朋友，在晚自习的时候冲进教室，迅速在黑板上写上校内网的宣传语“大学四年你有几个朋友？”和校内网域名，趁着自习的学生未反应过来的时候赶紧闪掉。这样，吸引了两三百人，网站用户有了1000人，发展陷入停顿。

这里需要插入一件事。校内网推出的时候，没钱请设计师，直接复制了Facebook的UI（User Interface，用户界面）。抄袭是校内网的一个污点，毫无疑问。有人在网上写文章骂他们抄袭Facebook，结果这篇文章被红杉资本的人看到了。

一天早晨8点，王兴敲响王慧文卧室的门。王慧文睡眼惺忪地问王兴，什么事。王兴告诉他和赖斌强，红杉资本打电话来找他们，让他们准备一下商业计划书，去红杉办公室谈一谈。红杉资本是美国最大的风险投资，投过Google、苹果、雅虎。

这三位愣得一塌糊涂的年轻人，匆匆写了一页纸的商业计划书，但在出租车上给丢了，于是又在红杉会议室临时写了一份。红杉的投资人问他们，你们怎么做推广。事实上，他们没有任何思路，但也不能回答没思路做推广，就回答：学生快放假了，准备搞个活动。



回来之后，王兴他们就开始研究推广。总不能跟投资商说说就没了下文了吧？执行力是必须有的。

他们憋在屋子里想了好些天，没想出什么好主意。干脆去清华西门吃烤翅，这时王慧文想到了第三个创意：赖斌强常常租一辆大巴，组织朋友爬山，这次他们可以租大巴将学生从学校送到火车站。当时北京没有那么多地铁，火车时间点也不方便，很多学生需要半夜去火车站，等到凌晨3点上火车。

校内网发起了这场活动：清华、北大、人大三所学校的学生，在校内网注册账号，为了安全起见，必须上传真实头像，填写真实资料，名字、学校、专业，填写哪一天哪个时刻到哪个火车站，同一时刻同一地点的，凑够50人就发车。为了早点儿凑满50人，学生主动到处宣传，拉老乡注册。报名同一趟大巴的，还没上大巴就知道同车的有谁，有些男生为了跟一位女生认识，哪怕不坐火车也坐大巴去火车站。

大巴租金500元一天，花了1.4万元，校内网弄来8000名新用户。这些种子用户，跨学校、跨专业，男女都有，同学们逐渐开始在这个网站上互动起来。后来，校内网的推广宣传词就变了，改为宣称网站有多少清华用户、北大用户、人大用户。当时学生市场有金字塔向下辐射的现象，对顶尖学校大家有趋同心理。

为了推广，他们还想出种种点子，例如印上54个大学校徽的扑克牌。他们觉得学生在回家途中要打牌，在宿舍也要打牌，可以一拖四地推广宣传。当时已经找到做扑克牌的厂家，要么在廊坊做，要么在山东做。后来盘算从设计到印刷再到把它拉过来，成本太高了，便放弃了这个点子。

赖斌强负责组织大巴活动，杨俊负责贴海报。学校是非常适合



做营销的地方，人员高度集中，对新鲜事物感兴趣，成本也低。因为打印彩色海报很贵，几元一张，校内网找来阿目眼镜赞助，在海报上留下阿目眼镜的广告。杨俊在清华北大人大学校园里四处贴海报。煎饼摊上的玻璃、自习室的黑板、宿舍楼的宣传栏，到处都留下校内网的痕迹。

2006年1月，校内网加入第四所学校——北京航空航天大学。当时的海报是主题营销，针对每个学校的特点进行设计，北航管理严格，接近半军事化管理，生活比较枯燥，因此海报主题就是：你考完了，是不是该找个地方放松放松？在北航贴海报的是杨俊和王兴，结果被楼管给抓住了，没收了海报。他们跟楼管说了好多好话都不管用，又郁闷地返回公司重新拿海报。

校内网还采用校园大使的办法进行线下推广，在学校里寻找喜欢校内网的学生，任命他为校内网校园大使，给一些经费，负责校内网在该校的推广。杨俊负责校园大使的招聘，在每个学校的BBS上借同学的账号发帖，招徕校园大使。校园大使负责该校园的海报招贴、BBS发帖、QQ群里发言推广，每个新用户注册可以让校园大使获得五六毛钱的收入。

2006年春节后，编程的量越来越大，王慧文和赖斌强干不过来了。公司增加第六位员工：付栋平。他是王兴、王慧文的清华同班同学，1981年出生，比他们小两三岁，总是跟着王慧文打游戏，成绩在班上吊车尾。他原来也不是做互联网的，就跟着王慧文学开发。

大一开班会，大家聊对大学生活有什么想法，王兴的回答“修身齐家治国平天下”给付栋平留下很深的印象，后来付栋平再跟王兴聊起这件事，后者却没有任何印象。

付栋平用几个月的工资抵了入股资金，成了校内网的一个小股



东。校内网每个人都有工资，刚好够基本生活开支。有些创业公司的合伙人和员工不拿工资做事，希望在短时间内解决当前的问题，很快出成绩。王兴不是，他希望解决一个长期的问题，公司可能需要花费更长久的时间，不希望大家在创业过程中生活太过有压力。

2006年3月，清华大学电机系的一个小社团找到校内网。他们以为校内网很有钱，想拉赞助3000元拍DV，可以在片尾打出校内网赞助。大家看了这么多年的片子，谁会看片尾的赞助商名单？因此，王慧文提出要求做植入广告。

学生想出来的创意是，男主角打开电脑，在校内网上点来点去，女主角打电话来：“你在干吗呢？”男主角回答：“我在做作业呢。”女主角说：“别骗我了，你在校内网看美眉吧？”

王兴和王慧文读本科的时候，在清华登山协会待过一段时间，有次做活动，他俩到校外找企业赞助4000元，结果失败了。这次失败经历让他们了解到原来学生去拉赞助是很难的。4000元对学生来说是一笔很大的钱，可以为了这4000元帮企业做很多事。

DV拍出来了，这部叫作《慕遥东南飞》的片子水平一般，上百位校园大使在学校BBS上发力推广，结果效果非常好，到五一前，校内网流量涨了一倍，导致服务器总是宕机。之后的3个月，王慧文天天都在熬夜改代码。

王兴他们感觉这次产品做对了。用户量在上升，身边的朋友也迅速做出反应。一位94级的师兄唐阳也在创业，跟他们偶尔有交流，看了校内网之后就经常找他们吃饭聊天儿，投了一点儿钱到校内网，成为他们第一个天使投资人。

其实，如果东西感觉对了，周围的人比你更敏感。

竞争对手也蜂拥而来。校内网的班底是清华人，2006年年初各个



学校都有人做校园SNS。毕业于北大的沈文博做了“底片网”，一度让校内网紧张，后来因为推广跟不上，发展就不行了。复旦的做了“饱蠹”，人大的做了eDorm，北航的做了looface，中山大学做了亿友，李肇星儿子从哈佛归来做了dorm99，耶鲁MBA的张帆夫妇做了“占座网”，斯坦福博士做了“课间操”。

另外，陈一舟的千橡做了5Q网，占座网和5Q网是校内网的主要竞争对手。

张帆原是亿邮的创始人，将自己搭建的邮件系统卖给大专院校，积累了广泛的政府资源和教育资源。这是他们能拿到红杉投资的一个重要原因，占座网走自上而下的路线，跟共青团和校团委联合做活动，网站上还有一些评比明星学生的活动。而校内网以及其他网站走自下而上的民间路线。不过，在讲究平等、开放、自由的互联网时代，民间路线更接地气，容易被接受。

校内网和卖书的电商网站ChinaPub联合做活动——一万本书送给爱书的你。ChinaPub的书大部分是教材，和校内网用户契合。

这个时候，5Q网也搞了一个注册5Q送鸡腿的经典营销活动。校内网送书，5Q网送鸡腿，这是阳春白雪和下里巴人的对决，校内网做推广活动的杨俊心里也有点儿虚，自己都想去领鸡腿咬两口，足见这活动的吸引力有多大。那时候，学校的食堂门口排老长的队伍，都是领鸡腿的，轰动一时。

不过，校内网的用户活跃度一向比5Q网高一两个数量级。因为校内网奉行拿来主义，按照Facebook的UI做自己的网站，用户体验好。5Q网当时更注重自我创新，做了一套全新的UI，可是不利于用户互动，它做网页版的聊天系统，有点儿类似现在网页版的微信，很炫，但对浏览器、网速的要求高，而学校网速一向不怎么样，人稍微



多一点儿聊天系统就卡住了，刷新不了。

这一仗打下来，校内网的人心里也有点儿虚了，第一次见到如此大规模的投入。虽然市场不是说后来者用钱就能砸出来的，但是，校内网需要赢得这场竞争，需要钱，很多很多的钱。

资金之厄：王兴为什么没能融到钱

校内网的用户成本大概是一元钱一个用户，获取一百万用户，总共花了一百万元。钱从哪里来？

最早的启动资金来自王兴、王慧文、赖斌强三人凑的30万元，有一些同学也投了钱，成了这家公司的小股东。也有来自天使投资人的钱，例如他们的师兄唐阳、亚马逊前首席科学家韦思岸。韦思岸到中国演讲，见了王兴他们，将演讲收入投入了校内网。

中途王慧文、赖斌强也借钱继续投入公司，王慧文三年累计在外借了20万元。王兴也找他的父亲借了几十万元。可以说，校内网一直是零零碎碎地凑钱撑下去的，捉襟见肘。

前面提到了红杉这家美国最大的风险投资公司找到了校内网，那是2006年年初的事，一直到六七月红杉才放弃跟校内网的接触，转投占座网500万美元。

知乎（一家问答网站）上有个问题：“2006年的时候，王兴的校内网为什么融不到钱？”站在2014年的时间点上看王兴，他是一位极为出色的创业者，战略方向判断得准，对产品的感觉也很好，管理水平也不错。如果他宣布创业，那绝对是钱找他，而非他找钱。但是，



站在2006年的时间点上，你看到的王兴是什么样的？

那时候的王兴只能用青涩来形容。无论是王兴本人的讲述，还是跟他一起打拼过来的伙伴们的回忆，没有任何证据表明，王兴当时对校内网的认知是有一套自己的理论。他对互联网的认知，基本还停留在表层，照搬别人的理论（六度空间理论），加上自身朴素的生活经验（他本身就是重度社区使用者）。

这跟美团网时期的王兴不可同日而语。美团网能够在5000家团购网站里脱颖而出，杀出一条血路，是因为做对的事比别人多，犯的错比别人少。而这全基于王兴本人对团购这一商业模式的深刻洞察。他对团购的理解，在业内是数一数二的水平，这让他正确地把控着美团网的战略方向。美团网小错不断，大错不犯，才取得了阶段性胜利。

红杉的投资人问王兴他们，校内网怎么赚钱。他们没有想清楚，回答含糊：“网站跟地理位置有关，可以做广告投放。”当时，谁能想得到SNS网站靠游戏赚钱呢？王兴他们没有想到，所以他们的回答，别说投资人，连他们自己都不满意。

对于这个问题，王慧文心中第一反应是不屑，快速增长拥有大量用户，将来赚钱的办法一定会有，没必要讨论这个问题。

投资人问到你们打算怎么推广。他们的答案是学生快放假了，准备做点儿活动吧。投资人回答：“好吧，那你们回去做吧。”

谈到价钱的时候，他们开出了数百万美元的价格。投资人说：“你这价钱开得不低啊。”他们回答：“再等段时间，我们就更高了。”

王兴是内心骄傲、外表温和的人，王慧文则是内心骄傲、外表狂妄的人。他们研究过市面上所有竞争对手的产品，认为自己的产品是最好的，肯定能打败它们，这是他们狂妄的底气。但是这几位年轻创



业者，一群生瓜蛋子，并未能在投资人面前清晰地表达自己的想法，未能证明自己是最好的。

你看，王兴本人也好，他身边的创业伙伴也好，要么是毫无工作经验，要么只工作了两三年，基本都是半途转行学编程的，没有技术高手。市场的运营和推广也没有成熟的体系。至于管理，他们的经验更不足。

美团网负责移动的副总裁陈亮是王兴的中学同学，也是校内网的早期员工，比付栋平晚一点儿进入校内网，他是专门做工程师的。校内网一直在华清嘉园的民居里办公，十来个人聚在客厅里。当时讲究民主，每天晚上都在一起开会，每个人对产品、对推广都有不同的看法，在会上意见碰撞。在校内网后期陈亮就感觉比较灰心，因为每天都在争吵，每决定一件事都需要大家去发表意见，好处是大家都有参与感，坏处就是没有人拍板，效率比较低。

陈亮是做研发的，看着推广部门的人每天在客厅这个敞开的公共空间里吵架，由于责权不明确，没说清楚到底谁听谁的，没有定下汇报关系，推广的人一吵架就去找王慧文沟通。陈亮就比较失望，对这个团队的能力没有信心，觉得这个团队很多事搞不定，没有足够的资源，也没有足够的钱。他对王兴说：“公司大了没有意思，几个人的时候效率很高，能快速解决问题，人员增加了，效率却变低了。我喜欢小团队，不喜欢大公司。”事实上，直至校内网卖出，整个团队也才14个人。

当时的王兴不懂管理，没搞清楚组织结构，责权不清，导致效率不高。



这样一群生瓜蛋子，一支不知从哪里冒出来的杂牌军，能获得投资人的认同吗？

慧眼识英雄的投资人毕竟是极少数的。“你要是周鸿祎，说我现在这没有模式，但将来会有很多用户，VC（风险投资）也认了。但两个不靠谱的年轻人这样说，人家会觉得你在吹牛。”

要知道，周鸿祎这么说，VC能认的缘故是，周鸿祎用过去十几年的经历为自己的判断提供了信用背书。

在王兴寻找投资的时候，陈一舟来了。2006年3月，校内网用户大概是百来万，陈一舟开出了千来万元的收购价格。他说，如果你们不卖，我们可以拿这钱砸到市场上推广。当然，校内网的这群狂妄的小子被这句话激怒了，拒绝跟陈一舟谈。

王兴去了美国跟一家投资机构谈，签了投资意向书，融资金额是100万美元。2006年7月，投资人到中国转了一圈儿，拜访了腾讯、千橡等公司。那时候千橡已融资4800万美元，力撑旗下的5Q网，在人寿大厦豪华写字楼里办公，几千平方米的办公室；占座网也有响当当的国家政府机关支持。校内网有什么？一百多平方米的民居，几张桌子，十几个人。

之后，投资人问王兴：“你们是不是对这个竞争形势估计得不对？这么多巨头要做这个业务，你们就融这一点儿钱？”他提出多找几家机构合投，多一些钱。王兴他们说没必要，搞那么多钱没什么用，100万美元就够了。他们信心十足，想的是100万美元绝对全灭掉对手，等一年后大家都明白别人都不靠谱的时候，再融1000万美元。

“这是事实，但别人不信。我们的江湖地位还不足以说一个哪怕是事实的事实让别人相信。”就算是放在2013年，回忆起这段经历，王慧文语气还有点儿愤愤不平。



他们一点儿都不敏感，没有意识到美国来的投资人心里有点儿发虚了，即便他们答应多融一点儿钱也有可能不投了。当时投资商少，不像现在遍地投资人，比创业者还多，多不靠谱的创业者也能拿到钱。

投资人回到美国就撤回了投资意向书。这坑了王兴他们一把，按照意向书的合约，在双方签订合同前，他们不能再跟别的技术人谈，这没有为后来的融资留出足够多的时间，对方毁约之后，他们就没有钱了。

陈一舟依旧在跟王兴他们接触，充满诚意和耐心。当时的陈一舟，不是巨头，但有点儿家底，创业过，还见过很多创业的，知道创业团队容易出问题，他一直在跟进，持之以恒地进行诱惑。2006年9月，他又抬高了收购校内网的价码。

这次十来个股东聚集在一起讨论这件事。王兴认为校内网是个好机会，卖了就没有了，很难再找到这样的机会。王慧文觉得机会难得，做成的希望很大，而且自己一手做起来的产品很有感情，做砸了也不过是清零再来，强烈反对卖掉。赖斌强比较成熟稳重，不愿意背负欠巨债的压力创业。

杨俊和付栋平都是小股东，随大流，不卖就继续干，卖也行。他们更担心的是王慧文跟赖斌强的感受，害怕大家不能一条心。这次会议的结果是大多数股东坚持不卖，会后又花费了一两周的时间平息内部矛盾。

耐心的陈一舟过了一阵子又开出了比前面更高的收购价格。大家意识到，再来一次争论的话，已经有裂痕的团队会散掉的，只能选择卖掉网站。在华清嘉园边上的小餐馆里，王兴向所有人宣布了这个消息，大家都很沉重，不说话。当晚王慧文、赖斌强、陈亮、付栋平、刘丹一起去吃夜宵，大哭一场，全都喝醉了。这是他们的孩子，已经有了一百万用户，PV（page view，页面浏览量）大概是当时新浪的



十分之一。

王兴当场打电话给陈一舟，同意卖出校内网。陈一舟爽快地说，赶早不赶晚，做好决定就赶紧来吧。2006年10月的一个半夜，王兴和王慧文赶到人寿大厦签下了合同。

陈一舟将校内网与5Q合并。2008年，他向软银孙正义融资4.3亿美元。后校内网改名为人人网，面向全年龄段网民。2011年5月4日，人人网在美国纽交所上市，融资8.5亿美元，上市首日市值超过70亿美元。

王兴说：“校内网融资失败，我不能将责任归于外界环境，主要责任还是在我们自己，当时也有对手融资成功。可能和投资人沟通有问题，无法让对方对我们有信心。”

卖掉校内网：浪费机会远比错失机会更让人刻骨铭心

王兴、王慧文、赖斌强、陈亮、付栋平、杨俊……在卖掉校内网之后，有的人选择了游玩，有的人选择了去大公司，有的人继续和王兴一块儿创业。在经历了苦哈哈的创业之后，拿着人生的第一桶金，这个创业团队解散了。

他们是幸运的，很多创业公司到头来是竹篮打水一场空，投入的金钱、精力、时间没有换来任何报酬。对于这些只有20多岁的年轻人来说，每个人分得的钱至少可以在北京买一套房。从这个意义来说，校内网不能算是失败的。

不过，校内网对王兴他们来说，肯定是失败的。在距离自己预期还很遥远的阶段，他们不得不中止这段创业，当时他们认为，校内网是他们抓到的最好的产品模式。



校内网给他们留下了巨大的遗憾，也给他们留下最饱满的一段情绪。这些人在我面前谈起这十年的创业经历，谈到校内网时，无一不是眉飞色舞，激情四溢，就像谈到初恋。少年情怀总是最动人的，记忆也是最鲜活的。

王慧文觉得这段失败，至少对他的人生是好事。“如果校内网做成了，我会变成让别人非常讨厌的人。因为挫折，所以我才懂得反省自己，能更理智客观冷静地看待自己。”

后来，有人再问王慧文，如果不卖的话，校内网能不能做得成？王慧文的回答是这样的：“这取决于我们遇到什么样的投资商。如果投资商能够在很多地方帮助我们，是可能做成的。如果投完钱就不怎么管，让我们自己随便搞，那就不行，因为我们还不够成熟。”

从2004年到2006年，这段创业经历给他们留下了经验和教训：

第一，创业团队必须分工明确，CEO必须解放出来，关注整个业界、时代、社会发展的潮流。

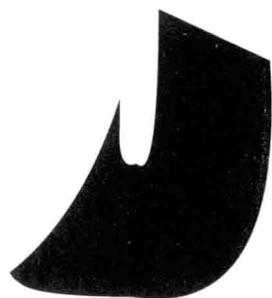
第二，快速推广很重要。大巴送学生去火车站的活动，在学生寒假离校前为校内网拉到了一批重要的种子用户，没有给竞争对手留下反击的时间。

第三，没有盲目地自我创新，快速学习别人的优点。毫无疑问，他们模仿了Facebook，在节省成本的同时，让用户有了当时一流的UI体验。

第四，对资本的看法太过理想化了。应该更早地接触资本，降低姿态，做一些妥协。

第五，必须和信任的人一起创业，唯有信任才能在遇到低潮的情况下，让团队依旧坚持稳固。在王兴后来的创业经历里，这一点得到特别地验证。





第三章

自省吾身： 抱怨不是创造性的力量

享受创业的过程。心态要始终平和，别过分注重追求回报，更注重自己的感觉，注重这事是否具有革命性。想好方向之后，就勇往直前，不要在乎周遭的议论。

面对挫折，不要掉进抱怨的泥潭里，一切都从自身找原因，然后迅速去摸索新的方向。

第三章

自省吾身：抱怨不是创造性的力量

只要团队在，一切就都能重新开始

加入千橡集团之后，对校内网的人来说，并不是那么如意。千橡虽然融资4800万美元，但是架子拉得太大了，又是猫扑、又是分类信息、又是视频网站、又是SNS，钱花得快，而千橡的大部分现金流来自SP（Service Provider，移动互联网服务内容应用服务的直接提供者），2006年政府加强了对SP的管制，掐住了千橡现金流的喉咙，千橡不得不大幅度裁员。

王慧文本想把校内网做好的，可他年轻气盛，在千橡集团里跟人产生很多冲突。当时他们签的合同有一年锁定期，如果王慧文主动提出走，就拿不到千橡购买校内网未付清给他的一笔钱。裁员正合他心意，千橡提出来：“我们在文化上不匹配，你拿钱走吧。”

没有钱的时候，会幻想拥有一大笔钱生活会发生怎样的变化；真



的有了，实际也没有多大的变化，再过一段时间，钱就变成了负担，放银行里不合适，老想着把它花掉。王慧文在北京买了一套房，在大连老家买了一套房。

他不喜欢北京，空气干燥，又不能常吃到新鲜的海鲜。他把该卖的卖了，该扔的扔了，行李打包寄回家，留下一辆破自行车在华清嘉园的地下室，离开了北京。在校内网卖还是不卖这件事上发生巨大冲突的王慧文和赖斌强，一块儿出游欧洲、东南亚，纵情天地，一玩就是近一年的时间。

在千橡度过锁定期之后，王兴也离开了千橡。尽管协议规定，如果王兴多待一年，可以拿到额外的一笔钱，但是他觉得即将要做的事情比这笔钱更重要，就放弃了。他打电话给王慧文、赖斌强，问他们要不要回来创业。这两人正在东奔西跑，游山玩水。“我还没玩够呢，再玩一段时间，你先搞吧。”王慧文回答他。

王慧文和赖斌强在王兴的创业路上暂时退场，王兴的另一位创业伙伴、美团网联合创始人兼技术副总裁穆荣均登场。

王兴是清华7字班（1997年入学），穆荣均是他学弟，8字班（1998年入学）。他们在网上认识，有时候会对互联网上的事物进行交流。他们真正的接触是在校内网，当时穆荣均在百度做工程师。

2006年5月，校内网因为流量暴增，系统架构吃不消，网页加载很慢，有时候要一分钟才能加载出来，服务器总是坏，王慧文是技术负责人，总是搞不定，过着黑白颠倒的日子。王兴就邀请穆荣均过来帮忙看看。穆荣均手下有位工程师是做百度百科的，它跟校内网一样都是用的数据库系统。穆荣均带着这位工程师来到校内网。他很惊讶，就在三居室里，客厅是做运营推广的办公室，其中一间卧室是王慧文、赖斌强、陈亮、付栋平他们的办公室，地下摆着几台服务器，



另一间卧室是王兴的办公室兼会议室，剩下的一间卧室就是王慧文他们住的地方。

穆荣均来了之后，就看参数配置文件，一个一个地看。的确是有个参数出了问题——备份用户数据。王慧文为了保险，设置的保存时间间隔特别短，用户访问量一高，频繁保存数据对数据库要求就高，降低了读取速度，网页加载就慢了。穆荣均觉得没有必要，改了这个参数，立马就好了。

2007年3月，穆荣均在浏览网站新闻的时候发现了一件事：在美国得克萨斯州举办的“西南偏南”活动——这是每年举办的一系列电影、多媒体交互以及音乐的艺术节和大会，Twitter一炮走红。Twitter由埃文·威廉姆斯和杰克·多西创立于2006年3月，7月向公众开放，用户可以通过电脑、手机在Twitter上发送限制在140个字符以内的消息。在西南偏南音乐节上，Twitter每天发送的消息量从两万条增长到六万条。

穆荣均意识到这比写博客简单多了，用起来没什么压力。他给王兴发了邮件，把新闻链接给了他。王兴回复邮件说，他也在看这个东西，要不当面聊聊。聊了不止一次，王兴就提出：咱们是不是一块儿来做一做？当时穆荣均还没有下这么大的决心出来创业，他在百度的收入不错，还有一些股票，很安稳。

是王兴打动了穆荣均，增加了他和王兴一块儿创业的信心。当时王兴已经卖掉校内网，他跟穆荣均说，如果不乱花钱，这笔钱够一辈子了，但这不是他想要的，如果校内网能够撑下去，他会一直做下去。当时他还在千橡集团，如果离开就会损失一大笔钱，王兴的说法是：“钱不重要，时间对我很重要。”

王兴告诉穆荣均，他打算重新做一件事，绝不是为了某一天再把



它卖掉，而是要真的做大。穆荣均回忆当年王兴跟他聊天的情形：

他身上有一种可贵的品质，是真的想做一些事，有长远的打算，不是短期行为。他给我提了几个目标，不知道他今天是否还会提起，他希望做的事有利于社会，有利于合作伙伴，有利于自己。王兴让我觉得，他是值得信赖的，是可以长期共事的人。这是这个团队一直能够坚持下来的原因。如果老板只是想赚一点儿钱就跑，那他的团队是不可能着眼长远的。

王兴对创业表现出了一种不会放弃的态度。一个容易撂挑子或者随便赚一笔就走的人，不容易把事情做好。

王兴创业和别人不太一样，他享受创业的过程，心态平和，不是特别注重回报，更注重自己的感觉，注重这事是否具有革命性。想好方向之后，不管外界有多大诱惑他都不关心，只关心他想做的。王兴对钱看得很淡，虽然父亲有钱，但他觉得不需要。他不想继承父亲的产业，让父亲多捐款。他和穆荣均一起创业的时候，始终拿着公司的最低工资。钱对他来讲不是最重要的。

王兴拿了很多有关创业的文章给穆荣均看，例如保罗·格雷厄姆（号称硅谷创业教父，著有《黑客和画家》）的，其中谈到美国创业团队失败的绝大部分原因是团队分裂了，可能是利益原因，也有可能是其他原因。不管怎么说，团队分裂是失败的最大原因。王兴对穆荣均说：“产品可能会失败，这个可以找原因；没钱也好办，可以想办法找钱。最怕的是团队没有信心。”

穆荣均也希望在自己能够掌控的范围内做点儿事出来，当时他在百度的发展很好，有发展空间，但很多事情自己决策不了，毕竟



百度已经是一个成熟的体系了。他想创业，这是人心灵深处最原始的动机。

穆荣均和王兴聊了很多次，有个夜晚，在王兴租下的办公室，他们聊了一整夜。天亮了，他们在窗户前，晨曦微露，四周寂静，“我感觉自己像一只鸟一样，有展开翅膀飞出窗外的冲动。”那一刻，穆荣均做了最后的决定。

创办饭否网：开启微博时代

在华清嘉园甲13号楼2102室，王兴开始了第二阶段的创业。他的身边有穆荣均，穆荣均从百度带来的工程师廖凯、郭万怀（校内网的第五名员工，美团网副总裁，本书未采访），以及杨俊和付栋平。

在王兴眼里，Twitter这种轻便的模式，可能会重新定义互联网信息传播方式。他们开始为这家类似Twitter的网站取域名。在校内网的时候，他们已经体味到域名的重要性，一定要双拼，朗朗上口。虽然公司有点儿钱，但不想在域名上花太多钱。他们翻字典都快翻了一个礼拜，实在找不到好域名，好的都被注册了。杨俊想了一个主意，按照声母和韵母排列组合，写了一个程序，在服务器上跑，查域名注册，跑出来的都是双拼组合，挑了两个：饭否和在否。没有人注册的域名，每年只需要花60元。

他们选了饭否，饭否有“廉颇老矣，尚能饭否”的典故在，又有中国人见面常打招呼说“今天你吃饭了吗”的意味。

2007年5月，饭否网上线。由于王兴在业内有了一定影响力，认识了很多朋友，于是积累了饭否的初始用户。很多创业公司，没



有创业经验，最难的地方在于启动。王兴这些年孜孜不倦的创业经历，积累了个人知名度，对新产品的启动很有帮助。后来的美团网也受益于此。

秉着自由、开放的精神，饭否网赢得了一些博主、互联网深度用户的青睐。不过大家不知道140个字写什么才好，很多人就是发一些风花雪月、寻章摘句的小片段，有无病呻吟之嫌，玩不出什么兴趣来，用户增长缓慢。

2007年9月，王兴开始考虑做面向白领的SNS网站的事，到底是在饭否网的基础上改，增加图片、音乐等功能，还是另起炉灶做一个新网站，内部对此也有一些争议，最后统一为做一个新网站。12月，确定不再管饭否，转型做新网站，这就是海内网，取“海内存知己，天涯若比邻”的寓意。海内网的域名花了10万元，这是一个出乎意料的数字。

2008年年初，王兴他们推出海内网，媒体关注度也上来了，有点儿树大招风的味道。校内网很紧张也迅速跟进，另外还出现很多类似的网站，同楼网、楼内网。王兴他们觉得海内网的产品还不错，但是，用户局限在互联网圈的职业人士，没有真正地扩散到公众中，这让海内网变成自娱自乐的小圈子，可能是因为产品还缺少一个打动大众的、有趣味的点。

这个“点”被2008年3月推出的开心网找到了。程炳皓创立的开心网是2008年最火爆的社交网站，它通过抢车位、偷菜等一系列社交网站上的小游戏，满足了用户需求。当时很多用户不想上班，偷个懒上网还很死板的，开心网的小游戏满足了他们的需求。开心网又导入了MSN关系，能够邀请MSN上的好友加入开心网。于是，开心网如病毒一样传播开了。



这让海内网的压力很大，内部讨论要不要跟进，做网页游戏配合社区运营。王兴的想法是，这样做能够很快聚集人气，但生命力很短，难以持久。但是，迫于压力，海内网开始跟进。付栋平他们开始做一些网页游戏，但王兴本人关注社交，对游戏关注得少，很难想出一个好的小游戏，团队没有做游戏的经验，不能把市场抢过来。

海内网的影响力下降得很快。到2008年4月，已经可以确定海内网错过了这个市场。一招鲜吃遍天下，开心网抢到了第一的定位，市场就是他们的了。游戏也不是王兴他们擅长的，要跟开心网竞争很难。你在别人擅长的事情方面追赶他，这事基本不可能。

更重要的是，时机不合适。当时人们对网络的期望和需求是休闲的，而不是严肃的社交网站。从长远来看，要是坚持下来，海内网也许有机会，不过这只是一个假设，历史没有假设。

王兴他们忙碌海内网的时候，饭否网在安静的角落里自然生长。等到他们重新考虑海内网发展问题时，回头一看，饭否网成长还不错，用户质量很高。

2007年做饭否网还是比较超前的，2008年市场环境就培养得不错了，这跟互联网大环境、用户群体习惯有关，跟手机功能也有关系。所有的社区都需要一定时间积淀核心用户，再由核心用户群体辐射出去。

虽然一年没有管饭否，饭否用户自得其乐。这款产品返璞归真，简单反而更有生命力。而在中国之外，Twitter也越来越火了，它比传统新闻媒体有更直接的新闻获取能力，爆发出旺盛的生命力：对突发事件更为迅速、更直观地传播。演艺界、政治界的名人都使用它，华人也使用它，热潮传到了国内。这种微博客的形态降低了用户使用门槛，满足用户短记录的需求，很多人想要记录的是转瞬即逝的想法，



刹那火花迸发的灵感。博客写作的压力太大。

“我们一起等饭否”

饭否网被王兴他们再次捡起来，依旧坚持简单的交互方式。2009年年初，饭否网用户突破100万，也迎来第一个付费用户。他花费5万元做公众账号，饭否网首页留了一个位置给他，让大家关注他。

这个时候，公司也没钱了，一个月要花十来万元。有段时间，王兴是拿自己的钱填进去，相当于借钱给公司，维持公司正常运转，因为当时的状态很难找到投资。不过，这次他吸取了教训，没钱的事只局限在几个人的范围里知道，一线的员工不清楚这事。

饭否增长势头很快。2009年，中国也发生了很多群体性事件，例如湖北巴东邓玉娇事件、石首事件等，这些事件在饭否上的传播速度很快，很多媒体撰稿报道这些事件的时候，也会提到饭否，因为很多第一消息源来自饭否。每一次事件的发生都是饭否增长的一个阶梯，他们也感觉到了压力。按照中国法律监管的要求，他们删掉很多敏感词。

2009年6月底，王兴父母去美国探望女儿，王兴送他们到机场，兴奋地说：“网络改变了世界。如果发生重要事情，三四个小时就能传遍世界。”

不久，王兴母亲在美国上网，发现饭否停了。“我很担心王兴，他从小很要强，做事认真。这次对他打击太大，事情做得那么好，却停了，他的心情可想而知。我要他不要太伤心，他反而安慰我：‘没事，很快会恢复。’”说着，她哽咽起来。



王兴说：“其实我还是习惯从自己身上找原因，就是我们确实有做得不足的地方。我们对这个事情的认识没有跟上形势的发展，我们从来不知道自己是在做媒体，我们觉得我们在做一个单面沟通的工具。实际上，它确实成为一个新闻的加速器跟放大器，我们在媒体方面没有充分的认识。”

穆荣均认为王兴的社会阅历在做饭否网时还不足，思虑不全面。在做美团网的时候王兴就很注意了，说美团网是个很和谐的事情。

突遭变故，王兴他们并未有太大的吃惊，毕竟有过前例。一方面，王兴四处寻找关系，另一方面，饭否的团队继续运行，有很多改进任务要做。只是，改进到底是好的还是不好的，没有用户使用，得不到反馈，团队陷入了迷茫。

在饭否员工王悦蒙的眼里，当时的团队成员是相依为命，“每天都不知道明天或下一周事情会有怎样的改善”。

奇怪的是，这个团队没有散，停滞期里只有两个人离职，一位回老家了，现在是独立的开发者；另一位原本是创业者，加入饭否，后找到另外的创业机会再次创业，这就是“今日头条”的创始人兼CEO张一鸣。穆荣均说：

2007年8月，我的一位百度同事加入了饭否，他是我2006年在百度带的实习生。他对我说，我信任你，你信任王兴，那我就信任王兴。他的话让我印象深刻，信任是可以传递的。

整个团队能够继续留下来，再坚持做新东西的原因，就是由CEO决定的。CEO影响到身边的人，这些核心人物又影响到他能影响的范围。

王兴并没有丧失信心，没有怨天尤人，没有对这事放弃任何努力，从来都是说往前看，大家都能看到他的行动。



王兴的坚持影响了大家。如果他轻易放弃，大家也不会坚持下去。我一开始就没有想过自己逃跑，找一份更高收入的工作，除非公司彻底解散。王兴的坚持和毅力正是创业所需的最可贵的东西。

要说毫无挫折感是不可能的，但当年跟王兴多次沟通的时候，已经考虑到这些因素，看到格雷厄姆写的创业失败的原因，我和王兴谈到我们要是遇到这样的情况怎么办？就像预案一样，还是那句话，做最好的打算，做最坏的准备，尽最大的努力。

饭否团队也就十来个人，这些人是因为王兴而来到这里，因为王兴而对这个团队有感情。他们跟着王兴做事，哪怕遇到了问题，也相信能够一起渡过难关。不做这个了，肯定还会做别的，王兴不可能倒在这个地方。

王兴努力，也成熟很多了，但从来没有遇到这类事情，只听说过，因此真正遇到了，尝试着找各种人解决的时候，他才发现很麻烦。就算在这样一段时间里，他也没有停止看别的项目，看各种网站，看各种产品。这是他每天的必修课，不管别的事情做得怎么样。

只是饭否何时重开的问题一再拖延，对团队士气也有影响，王兴想不妨找点儿事情来做。2009年11月，他问付栋平，不知道饭否什么时候能出来，是不是再考虑做点儿别的东西。之前做的都是社区类的，是不是考虑做跟钱有关的东西。不然的话，不仅需要很长时间去做，风险很大，还过度依赖资本，如果做得好就能融资，如果出现问题，不确定因素就很多。

抱着试试看的态度，2009年12月他们讨论起各种路子，12月底，确定做美团网。



他们开了一个小小的年会，讨论“假如这个公司明天就不存在了，大家会怎么样”。这勾起了一些伤感：为什么我们要待在这家公司？为什么每天要这么辛苦地做事？王兴动容了，哭了起来。一些同事也哭了。

与此同时，一些饭否的忠实用户在豆瓣、BBS、QQ群里坚守，等着饭否回来。在豆瓣上有一个“爱饭否”小组，每天凌晨都有人发帖：公元某年某月某日，我们一起等饭否。“网友没有放弃，我们一定要弄回来。”王兴说。

2010年11月25日，离别505天后，饭否回来了。这不是简单地解开一个IP，饭否搬了机房，更明显的变化是，饭否获得了中国经济网的投资。中国经济网是《经济日报》主办的经济信息门户网站，有着明显的官方背景。

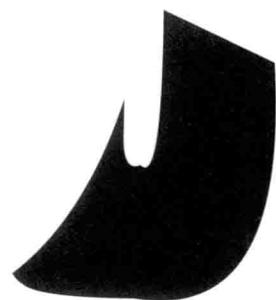
这时候，微博已经有了天翻地覆的变化。新浪微博一马当先。饭否起了个大早，却赶了个晚集，很多人对饭否抱着遗憾的心情。但是，在一些用户看来，饭否自有它的吸引力。饭否成为独立的公司。除了中国经济网，饭否还获得了松禾资本1000万元的投资。

2011年3月17日，我采访王兴时，美团网的办公室位于北京海淀中街的远中悦莱酒店3层。办公室是常见的写字楼装修——光洁的地砖、明亮的白炽灯、上百个格子间。这是王兴创业条件最好的一个公司。此前的校内网和饭否网都是租用住宅。饭否网是在华清嘉园一个150平方米房间里诞生的。这次，饭否网也一同搬到了远中悦莱酒店。饭否网办公区域有两扇关闭的磨砂玻璃门阻隔了视线，门上贴着两张一尺见方的海报，上面写着“饭否，I'll be back”。推开玻璃门，映入眼帘的是浅蓝色的背景墙，上面嵌着“饭否”两字以及网址www.fanfou.com。虽然只有一墙之隔，但美团网与饭否网的办公室截然不同。美



团网是热闹的，塞满了笑嘻嘻的人；饭否网是冷清的，只有光秃秃的桌子、凌乱的网线。偌大的办公室找不到一点儿人气。这让人充满伤感。原本这里应该是一个热闹的地方。“VC是不考虑感情的，他们考虑到和移动互联网结合，饭否是有发展空间的。”王兴说。

我问王兴，饭否办公室的空座怎么办？他回答，将来会坐满的。“我很幸运，生在中国，生在这个时代。如果早生30年，我能参与的事情完全不一样。如果不是生在中国，而是利比亚、刚果，那就不一样了。我很庆幸生在这个时代，这是我内心的想法，不是装的。没有什么不值得乐观的，这很简单：有事做，有希望，有人爱。”



第四章

领先一步： 王兴为何总是第一个

保持对未知的世界充满好奇，先把更多的机会放进自己的视野，才有抉择的余地。

对于社会能产生真实价值的东西，是事业最稳定的基石。不管这种东西是解决人与人的关系，还是人与物的关系。

互联网时代是“产品为王”的时代，是完美主义者有着系统性优势的时代。只有完美主义的人，才能把产品打磨得那么出色，产品出色，整个公司就赢了。

第四章

领先一步：王兴为何总是第一个

快速学习能力成就开阔的视野

从校内网到饭否网，接连着引领创业风潮的王兴，已经获得了业界关注，大家觉得这是一位特别聪明的创业者。接下来他创办美团网，又一次捕捉到互联网浪潮里的大浪花。很多人将原因归结于聪明。

长着一张娃娃脸的王兴，有一个代表着“聪明”的大脑门。我也曾经如此认为，他的聪明是超过一般人水平的。

不过，跟他的创业伙伴聊完一圈之后，我意识到，王兴的聪明不是超出普通人范畴的聪明，绝不是一骑绝尘、让人望尘莫及的天才型聪明。在中学、大学，王兴也未展示出超乎常人的智商，绝不是班上最聪明的那一位。他的聪明更多是经过长久的自我训练而培养起的一套行之有效的思维方式。

王兴推荐过一本书，马尔科姆·格拉德威尔的《异类》。这本书



谈到，一些人能够成功，是因为他在这个行当泡的时间超过一万个小时，超过这个时间，你就会触类旁通，比一般人对行业的趋势、细节更敏感，例如巴菲特在投资方面为何比一般人更成功？因为他从小时候起就比别人对投资更感兴趣。王兴同理，在中学的时候，他就显示了对互联网新事物非同一般的兴趣和热情。

异类的一万个小时是全情拥抱、全心投入、全力奔赴的一万个小时，而不是很多上班的人周而复始、机械麻木的八小时累积起来的一万个小时。即使在外界压力极大的情况下——例如美团网落后于竞争对手拉手网、窝窝团，或者饭否网关停而不得不奔波在路上解决这个问题的时候，王兴都保持着关注互联网新事物的学习状态。

他在国外留过学，英文好，能够破除语言上的障碍，快速获得最前沿的信息。大部分时候他是站在巨人的肩膀上学习别人的先进模式，在本土化的基础上进行改造。他对未知的世界充满好奇，也很敏感，有强烈的探索未知的欲望，什么东西出来就马上涉猎。他习惯开上几十个浏览器窗口，不断地看，不断地研究。2007年夏，iPhone刚发售，他就买来做研究。付栋平加入校内网的时候，和王兴聊天儿，发现王兴不只是看过SNS，国外很多网站他都听过看过。

王兴不是天才，他不是一开始创业就看得准，不然的话他也不会尝试那么多东西，折腾了近十个项目才找到校内网。

如果在聪明和好学之间选择一个，好学才是王兴最大的特点。他在学习上所花的时间比在任何其他方面可能更多：看书、查找资料、交流、学习同行、学习竞争对手、学习国外的典型做法。

他不是天生智商就高人一等的，而是好学高人一等。就像挖坑一样，天才一铲子挖一尺，你一铲子挖一寸，坚持挖十天，别人来看坑的时候，也觉得你聪明，居然能挖出这么深的坑。王兴所表现出来的



聪明是长期学习之后形成的结果。

博闻强识，先博闻再强识。你先吸收很多东西，再思考分析，得到这些东西的共性和差异性，建立起一套方法论。如果你能把这部分做好，已经比别人跑得更远了，再加上你敢于尝试，那就更不得了了。

总结起来，王兴本人有三个特点：

- 对世界充满好奇，始终保持开放的心态学习。
- 独立思考，就算做士兵，也要做明白为什么要打仗的士兵。
- 长期专注于研究互联网领域。

而他内心始终有信仰，希望给社会创造有价值的东西，而不是就想赚点儿钱。这也导致了他关注的是，能够广泛影响用户，能够给人与人之间的关系、给人与商家的关系带来深层次影响的事物。

他的逻辑思维建立于这一套理念：寻找的新兴事物要能够触发用户需求的底层。所以他能抓住互联网浪潮中的大浪花，而非小浪花。

当时团购出来的时候，FourSquare也很火，大家也在考虑到底做哪个，这是两朵典型的浪花，谁大谁小？王兴得判断团购和FourSquare到底满足了用户的什么需求。他认为，FourSquare更接近极客的行为，用户觉得新鲜，通过FourSquare好像成了这块地的地主，并没有什么长远的价值，是一股新鲜的风。团购是消费者拿到了实惠，商家拿到了客流，是能够持续运转的生态系统。在这些关键问题上，通过方法论筛选出他认可的能够做得更大、更有价值、更长久的事情。

专注、好学、独立思考，让他比旁人思考得更深入，加上足够的实干精神，快速执行想法，这就是为什么王兴比别人跑得更快。

王兴说：“互联网改变一切，没有被互联网改变的行业都会被互



联网改变。”这本书的故事就是，一位信仰“科技改变世界”的年轻人是如何一步步地成长为企业家的。

他坚持创业的内心驱动力究竟在哪里？也许故事得推向更遥远的时候。

洞察机会蕴含的潜能

“你在向前展望的时候不可能将（过去人生）这些片段串联起来，你只能在回顾的时候将点点滴滴串联起来。”2005年，乔布斯在斯坦福大学毕业典礼上如是说。王兴坐在美团网北京办公室的工位上，引用这句话，解释他为什么会走上创业的路。

2011年4月23日，王苗开着妻子的宝马3系车载我到他的水泥厂。他自己的车是奔驰350，但他嫌车太大了，交给司机开。王苗是王兴的父亲，这位瘦小的福建男人，在福建龙岩市永定县开了一个水泥厂，总共投资6亿元。王苗是大股东，占有40%的股份。这个厂出产的闽福牌水泥是当地最好的水泥，2010年销售额大约6亿元，2011年超过7亿元。福建多山，有“八山一水一分田”之说。从龙岩到永定，不过三四十公里的路，沿途都是海拔五六百米的山。过去有“闽道比蜀道更难”的说法，现在交通发达，全程都是水泥公路，只有几处隧道和桥梁证明当年山路的艰险。穿过一座座桥梁的时候，王苗自豪地告诉我，造桥用的水泥就是他的工厂生产的。

王苗出生于知识分子家庭，父亲当年是龙岩二中的教导主任、龙岩歌剧团的编剧，“文革”时被诬蔑为“龙岩三家村的大掌柜”，1966年自杀。母亲解放前毕业于厦门大学经济系会计专业，导师是厦

门大学经济系主任、《资本论》译者王亚楠。

在父亲死后，王苗掉到了社会底层，回到农村种田。因为家庭成分不好，当时的招工、考学、当兵都没有他的份儿。1979年农村搞副业，王苗去社办企业当泥瓦匠，后来承包小的建筑工程，做了包工头，1981年赚了3万元。1986年至1989年，社会掀起全民经商浪潮，当时流行一句话是“十亿人民九亿商，还有一亿等开张”。王苗投资开办了选矿厂，筛选精矿出口贸易。1989年经济形势不好，他关闭了选矿厂，静待时机。1992年邓小平南巡之后，王苗嗅到商机，马上将十几年积累的资金300万元拿出来，与人合办了一家年产8.8万吨的水泥厂。2003年，他再次和人合伙投资6亿元，办了年产200万吨的水泥厂。现在，年过六十的王苗已经不再管理水泥厂的具体业务，聘请职业经理人打理。

“我抓住了中国大时代的脉搏。”王苗说。奇妙的是，他这种敏锐的嗅觉似乎在儿子的基因里传承下来。在王兴的创业故事里，最迷人的地方就是他如何精准地踩到了每一次互联网创新浪潮。

王苗对子女的教育一向宽松、民主，充分尊重儿女意见。他希望王兴能做陈景润，专注科研，他不认为儿子有经商才能，希望儿子能读完博士。在王兴卖掉校内网之后，他还问王兴能否到美国继续完成博士学业。“他对我创业与否，不支持也不反对，尊重我的意见。”王兴说。王兴高中班主任吴老师觉得王苗在教育上很宽松，不像有些家长把孩子盯得死死的。

王苗家从不打麻将，也不会大吃大喝，“家里有好的环境，大人勤勉做事，小孩也不会偷懒。”他喜欢书，买了很多书，也鼓励儿女博览群书。“儿女都是理科生，但人文素养都还可以，不像有的大学生，除了专业知识以外，文化知识少得可怜。我认识的很多有钱人，

家里什么豪华家具、家电、车都有，就是没有书，很糟糕。”

在这样的家庭成长起来的王兴，在师长眼里是个独立、有想法的人，在同伴眼里是个不会维护老师权威的学生。他喜欢科技，热衷于动手做实验，与赖斌强、陈亮等同是科技爱好者——后来，这两位伙伴先后加入他创业的行列。由于家庭富裕，王兴是龙岩市里第一批拥有电脑的人，他甚至和陈亮他们动过卖上网卡的脑筋。他也是市里最早接触互联网的，陈亮记得县城刚有互联网接入的时候，王兴带他们去了邮电局。王兴有亲戚在邮电局工作，为他们触摸互联网提供了便利。通过浏览器打开雅虎的首页，在中国的一个小县城里就能看到美国最新的NBA新闻。互联网的神奇魅力在他们的心灵里种下了一颗种子。这是1995年的事。这一年通常被视作中国互联网商业元年。丁磊在宁波搭建了他自己的BBS；马化腾在深圳创办了PonySoft站台；马云在杭州开设海博电脑服务有限公司；张朝阳带着ISI中国首席代表的头衔返回了中国。

更早的时候，王兴已经开始摸索这个世界运转的道理。他和伙伴去爬火车，老师问他们为什么这么顽皮。他们回答：“我们在研究蒸汽机。”小学五六年级，他和伙伴一起接触无线电，动手做录音机、功放；在中学，他和伙伴们一块儿读艾柯卡、比尔·盖茨、戴尔的书，一块儿尝试创业售卖调制解调器，讨论《未来之路》描述的信息化的美好前景。这个时期，他也读了卡耐基的《人性的弱点》、奥格·曼狄诺的《世界上最伟大的推销员》——这些书他再未看过，因为“成功学能达到的高度是有限的”。他的梦想不是“成功”，而是来自他对科技的信仰，从做功放开始，他就“对结构感兴趣，从根本上相信这个世界的运转是有道理的”。

《数字化生存》是他的启蒙之书，书中说互联网的本质是移动比



特比移动原子的速度更快、成本更低。你在降低人们社交成本的校内网上、在提升信息传播速度的饭否网上，以及让商家和消费者更便利地获取对方信息的美团网上，能看到这种思路的一脉相承。

王兴相信科技改变世界，他内心渴望的是，理解事物的本质，探究未来可能实现的方向，并转变成现实，让未来变得更美好一点儿——虽然这有点儿虚，但确实是他内心的驱动力。

谈到王兴后来的创业，王兴的高中班主任吴老师觉得王兴家的经济实力起了很大作用，家里情况允许他不是为谋生而读书，也允许他失败。从王兴与他姐姐对家里财富的态度来看，两人对钱都不太看重，喜欢靠自己的能力挣钱。王苗以前告诉他的儿女，不指望他们赚多少钱，如果他们愿意搞科研，对国家做点儿贡献，他可以在资金上支持，让他们生活得不至于太清贫。但是他的儿女都没有走科研的路。王兴的姐姐清华毕业后去了美国留学，在硅谷做工程师，自己买别墅和车，没找父亲要一分钱。王兴除了最初的一部分创业资金来自父亲的支持，此后再也没要过父亲的钱。他在北京的房子也是自己买的。他们都告诉父亲，不会继承他的财产，让他多捐钱。“总不能留下钱给他们，让他们只做个富二代吧。如果将来他们的孩子还花我的钱，那是悲剧。”王苗说。

“说干就干”的行动力

福建龙岩是个多山的城市，开门见山。在这里度过少年时代的王兴，1997年乘火车到北京读书，才在华北平原第一次见到地平线上的落日。这一年给他更奇妙的体验是坐在宿舍里，登录清华大学的



BBS。这让他感觉到“整个世界就在自己的指尖上”。

1998年10月，王苗和妻子到清华看望一对儿女，一家四口在“清华园”牌坊下合影。当时女儿读大四，儿子读大二。这是王苗一生中最自豪的时刻。

如果说王兴的少年时代，他的家庭给他输入了原始的商业基因，为他开阔眼界、独立思考打下了物质基础和精神基础，那么，在清华的这段校园生活则完成了王兴的创业启蒙。

“清华给我留下了很深的烙印，最主要还是校训‘自强不息，厚德载物’。清华对我最直接的影响，不是专业课，而是前辈做事的高度。有机会在这样的学校读书，会对自己有更高的要求。”在清华，王兴并不是一个好学生，像雷达这样的专业课他并不喜欢，他更投入于软件这样的课程。他与同寝室的王慧文合买了一台电脑，整天上网鼓捣各种东西。

刚刚开始的时候，学生宿舍不能上网，要去网络实验室。王兴和王慧文两人，看到登山协会会长上网，屏幕一片黑，显示着绿字、白字、红字。会长噼里啪啦地打着字，叨咕叨咕地聊着天儿。王慧文问王兴：他干吗呢？王兴接触互联网比他早，说：好像是BBS。王慧文又问：BBS是什么东西呢？王兴回答：很多人可以在上面提问。王慧文又问：你会用吗？王兴说：我也不会。他们走过去问会长：会长，我们听过你的讲座，你教教我们这怎么用呗。

这个黑底的BBS就是水木清华BBS，当时上网的人都是精英，在水木清华上王兴他们学到了很多有关创业的知识，也接触到很多牛人。他们创业的时候，开发网站，编程水平不行，找到张美生帮忙。张美生就是当时水木清华某个版版主，现在是美团网顶尖的工程师之一。

清华大学里有很多协会，比如王兴他们加入过的登山协会。不



过，对王兴影响最大的协会应该是清华科技创业者协会。这个协会在中国互联网历史上也是值得书写的一个协会，从这个协会里出来了创业者、投资人。一帮清华的天之骄子心中的一点点创业萌芽，在这个协会里生长起来。

清华科技创业者协会是慕岩创办的，他是第一任会长，现是百合网创始人之一。第二任会长杨锦方如今与王兴同在美团网，是美团网副总裁。第三任会长倪正东，是清科集团创始人兼董事长。清华科技创业者协会的口号是：“你今天是创业公司，明天是商业领袖。”鼎盛时期协会有三百余名会员，核心会员有三四十位。后来，不少人创业或者做风险投资去了。“这个协会对很多人来讲是创业的启蒙，除了讲授一些关于创业、风险投资的课程以外，更多的是观念上的改变，清华不仅是政治家和工程师的摇篮，将来也会是企业家的摇篮。”倪正东说。

慕岩回忆，1996年他和杨锦方在中关村打工，找了几家中关村的小软件公司，发现都是北京大学的文科生开的。他傻乎乎地问：“你们学哲学、历史的，怎么能开软件公司呢？”对方回答：“我们定下方向，找你们清华的程序员写写就完了。”这让他们深受刺激。回学校后，他们就写了创立“清华科技创业者协会”的申请。

王兴加入了清华科技创业者协会，成为活跃分子。倪正东对王兴的印象是聪明、认真，是个怪才，说话不是长篇大论的，而是跳跃的，有很多奇怪的想法。慕岩觉得王兴是典型的清华人，技术很强，对产品挺下功夫，人实在，不太会忽悠，这导致了他融资不怎么顺利。

1998年，协会主办清华创业计划大赛，这是国内第一个创业计划大赛。协会邀请了不少人来演讲，包括张朝阳——那时他的“搜狐”



刚刚发布不久。王兴记得他是在张朝阳演讲之后第一个举手提问的人。通常只要有演讲提问这个环节，他总是第一个举手。

把产品做到极致

我问王兴为何总是引领创业潮流，他回答：“我对新事物有强烈的好奇心。”我每次见到他，他都会说：“我正在做很有趣的事情。”

在赖斌强的眼里，王兴的三次第一绝非偶然。“他发掘能力很强，常常一个浏览器开上几十个国外的科技网站，第一时间看到最新的技术。同时，他能干。有些科技博客博主看到了未来，但光评论，不动手。王兴有动手能力，身边有人，能马上去做。”

王兴对细节的把握非常强。“同样画一个东西，他就能比别人做得好。”赖斌强说，“校内网出来以后，两三个月就有类似的网站出来。不论从功能上还是细节上，校内网都比其他网站好。”做网站一个页面10个按钮，王兴会告诉员工右对齐比中间对齐好，如果员工不信，他会找出一堆文章来论证这件事。等右对齐完了，他会发现第三个按钮比第四个按钮偏移了一个像素，很难看。调整完，他又会发现，在高度上，第五个按钮比第四个按钮多了一个像素。

王兴是中国顶尖的产品经理之一。不过，达到这种水准的产品经理不是把用户体验做得好不好不好的问题，不是把某些东西是否做到极致的问题。举例来说，马占凯做搜狗输入法，首先是他要将这个概念说清楚，让所有的人都明白。可能换一个产品经理做搜狗输入法，用户体验也会做得很好，但他未必有这个思路去想到做搜狗输入法。

产品经理第一个最重要的是决定做什么和不做什么，是不是有可

行性。王兴是很好的产品经理，因为他知道什么东西是有前途的，这需要很有眼光，才能在很早的时候看出来。而不是做起来之后，很多人用着觉得好用，才能看出来这东西有前途。产品经理可能有些是天生的，但有些是花很长时间积累，看了很多很多东西才达到的。王兴有前瞻性，是因为他花了很多时间看各种各样的网站，达到一定的浏览量肯定是基本的要求。对产品经理，王兴的观点是：

所谓的很好的产品经理称号，是别人给我封的，并不是我自己认为的。我觉得产品是要满足用户需求的。你要明白到底得满足什么样的人什么样的需求，这是核心的事情。具体的做法有很多路径，大家可能完全风格不同，但都很好。我觉得很多人探讨这个问题的时候，会舍本逐末，他忘记说这是帮什么人解决什么问题，他会被一些小的花絮所干扰。就像在微信的发展过程中，这个团队很有文艺气息，对吧？比较有文艺情怀，当然是锦上添花，但我认为这不是关键。如果一个产品没有把基本功打扎实，没有分清楚什么是核心需求，没有明白要满足用户的哪些需求，学那些文艺情怀，完全是误入歧途了。

互联网时代是产品为王的时代，是完美主义者有着系统性优势的时代，只有非常强的完美主义的人，才能把产品打磨得那么出色。产品出色，整个公司就赢了。

王兴是非常典型的完美主义者，对事情要求苛刻，总是高标准要求他的伙伴们做出的东西。常常是他噼里啪啦地说完一堆问题，对方就不说话了，因为认同王兴说得对。对程序员来说，做功能、做体系、做架构很重要。王兴是，有一点点不爽的地方都会说，例如标点符号不太好，某个字说得不合理。他对自己要求严格，对别人做产品

要求也很严格。

在他的创业伙伴与员工的眼里，他不是个严厉、霸道的人。虽然与他初次见面的人容易觉得他不太好沟通，实际上他很NICE。他比较坚持，又不会很固执，只要有足够的理由就能说服他。同时他是苛刻的，追求完美的，他不会骂人，不过要得到他的赞许很难。他始终给人一种压力：你必须跟顶级的东西看齐。

他是典型的“极客”，浸淫互联网多年，也对自己的产品体验至深。他去珠峰大本营，一路行程通过饭否发布出来；他聚会的时候，会将周围人的手机借来发消息到饭否，对比不同型号手机在饭否上的效果。他在美团网上消费，亲身体验后，增加了美团网短信评价的功能。这样用户消费之后，就可以通过短信来点评这次消费。逾期不消费退款的条款也是他有了体验之后提出来的。

“发现眼光、执行力、细节，决定了他能很快地冲出去，百米赛跑起跑他跑得很好。”赖斌强说。

和国内其他人相比，王兴的眼光是全球性的，不是紧盯着中国，也没心思跟着中国已有的。他学有潜力的、有未来的。这是他的长项，也是他的短处。长处是善于发现具有巨大潜力的新东西；短处是没有原创性创新。但他能发现具有生命力的东西，这已经非常难得了，其间他看了几百家公司、几百个模式，才筛选出这个东西。

他是发现者，而非创造者。

很多人也诟病这一点，为什么王兴，或者以王兴为代表的中国青年创业者，不能做出真正属于自己的创新产品？追根究底，中国的社会、教育、商业环境并未提供诞生开创性创新的肥沃土壤。这是国家与国家之间的差距。王兴说：

国内的SNS做得有好有坏，但离Facebook差距太远了。一方面，国内有QQ，抢占了不少市场；另一方面，我们与美国整体差距挺大的。做一个顶级公司，不是一个人、也不是一个团队能搞定的。从IBM、微软、Google到Facebook，是四代顶尖IT公司。做到这个程度，不是个人和团队的努力，是综合国力和社会水平的体现。差距是全方位的，如果我做，我也做不到Facebook那级别。像百度在中国很牛，但和Google不是一个量级的。

2011年春节，王兴去美国姐姐家过节。他姐姐也是软件工程师，在硅谷安了家。这一次硅谷之旅对王兴冲击很大。“硅谷真的相信科技改变世界，他们已经走出了IT的圈子，生命科学、能源等都冲到了前沿。硅谷有个民营企业做火箭发射，做了八九年，NASA（美国航空航天局）已经将15亿美元的合同交给这家公司。为什么发射火箭一定要让政府干？他们真的相信科技是第一生产力。”

自2006年在美国投资人那里融资失败后，他再也没找过美国投资人。这次硅谷之旅，他见了美国一批顶级投资人。这些投资人不仅关注财务回报，还关注是否能够改变世界。“我想活在一个更好的世界里，每个人都是这样想的。但我们注定在这个世界里，不可能在别的世界里，所以我们做好事情，改变世界，对我们自己是有好处的。”

他深刻意识到中国与美国的差距，像云计算这样根本的变革，国内外的差距如同一百多年前外国有蒸汽机而中国没有的差距。他为此着急。

在他眼里，国内的创业环境正变得更好。“各个角落都在改善，融资也更容易了，VC更多了，天使投资也更多了。”对于国内时时刻刻在提的“创新”，他认为“创新很难直接鼓励，只能鼓励尝试，甚至鼓励失败”。



第五章

美团的发轫： 互联网逻辑学

互联网的发展逻辑

	资讯	交流	娱乐	商务
Web1.0 search	百度	腾讯	盛大游戏	阿里巴巴
Web2.0 social	新浪微博	人人网	开心网	?
Web3.0 mobile	?	?	?	?

第五章

美团的发轫：互联网逻辑学

成功就是连续做出最正确的决策

2008年11月，安德鲁·梅森在芝加哥推出Groupon，这个网站的名字由“group（团体）”和“coupon（优惠券）”组合而来，以每日优惠（One deal a day）的方式为用户提供超低折扣的消费。

2009年10月，这家公司融资3000万美元，在科技企业成群的硅谷一跃成为明日新星，安德鲁·梅森开始考虑国际化的问题，而他要面对的是，数量激增的山寨公司，在欧洲、在加拿大，以及在中国。

在太平洋的另一端，饭否网久久看不到希望的晨曦，这让王兴开始考虑这个团队下一步该做什么。这个时候，王兴已经在互联网浸淫多年，量变引起质变，他的理论水平突飞猛进。在华清嘉园的小白板上，他向他的伙伴们画了一张四纵三横的图：



	资讯	交流	娱乐	商务
Web1.0 search	百度	腾讯	盛大游戏	阿里巴巴
Web2.0 social	新浪微博	人人网	开心网	?
Web3.0 mobile	?	?	?	?

当时的移动互联网还是萌芽状态，还不能看得特别清楚。王兴把Groupon放进了社交与商务的交叉点。从后来美团网的发展来看，美团网更适合放在移动互联网和商务的交叉点上，这是后话了。

在这个基础上，他继续阐述团购的盈利模式：**互联网营销的发展模式**，第一阶段是门户网站，盈利模式是展示广告，目标客户是能够投放昂贵广告的大企业。第二阶段是搜索引擎，服务中小型企业，只要你有几万块钱就能买关键词，做广告，一下子将投放门槛降低了很多，精准度也高了很多。第三阶段就是团购，通过交易来对消费者进行更精准的推广，服务的商家都是本地的小型企业。这构成了金字塔，塔基是团购服务的商家，塔尖是门户服务的商家，中间是搜索引擎服务的商家。

团购的盈利模式就是减少商家的广告投入，把这部分让利出来，让消费者占到一部分利，团购网站也可以分享到一部分利润。

王兴对团购盈利模式的看法是美团网运营理论的根基，在千团混战中这保证了美团网始终走在一条正确的路上，没有犯方向性的大错。

留下来坚守的饭否网团队觉得王兴把整个模式想得很清楚，觉得这事靠谱，就开始做起来。网站做得很快，2010年2月已经做好准备了，考虑到春节期间可能因为用户回家导致热度下降，一直推迟到3月4日才正式上线。



我问付栋平：“从校内网到美团网，你为什么一直跟随王兴？”
他回答：

第一，我认可互联网这个行业，不是说我前三次失败了，就换个行业做；第二，我认可王兴这个人，相信他的眼光和判断力。他做的事也不能说每次都失败了，校内网卖掉虽然大家不满意，可相对很多创业公司来说，卖掉的结果已经很好了。在华清嘉园的创业公司，几十家上百家公司都有，真正做出来的没几家。

王兴对互联网有热情，有眼光，能力很强。很多人创业的目的是为了赚钱，他不是，他的家庭条件不错，他希望通过互联网改变人的生活。

在互联网上，看到某个东西火的人很多，能不能好好理解它的本质，是另一回事。很多人可以看到某个网站出来很火，只要火了就copy，而不去管它是怎么火的。王兴是想得很清楚，为什么火，要怎么做。

专注、好学的人很多，却未必付诸行动，付诸行动也未必坚持做下来。博闻强识，这一点很多人也会，很快抓住市面上的潮流。很多互联网记者、评论家也是相当敏感的，可能知道某个东西的时间更早，但是不会想着能不能分析一下，机会有多大，能不能自己创业去做，可能念头动都没有动一下。王兴是发现东西早，也会想办法做下去的人。他未必是第一个做的，更准确地说，他是最早第一批做的，并且能够坚持下来。

就像王兴评论微信：“无数人看到了这个机会，腾讯看到了，雷军看到了，我也看到了。光看到这个机会是没有用的，回头来看，也没什么创业公司能够出头儿，因为腾讯看得足够早，足够强，足够坚决。”



王兴中学的时间喜欢玩游戏，例如刺杀希特勒、沙丘、魔堡2、三国二代到五代，上大学之后就少玩儿游戏了。他说：“赌博是浓缩在一个时间点里干这件事，你可以把生活看作终极的游戏，生活是更大的赌场，这样你就不需要玩儿这些了。”

以网游角色举例，王兴将玩家分为四类：一是探索者，尽量尝试新东西，使自己的地图大些；二是成就者或积累者，不厌其烦去打仗，去挖金子，只是为了等级更高；三是毁灭者，目的是把别人干掉，游戏的快感来自毁灭别人；四是社交者，目的是在里面结识一些真人，他们进行谈话，可能跟游戏主题无关。

我问他属于哪种类型。他回答：“相对适合我干的是架构师。”

这是一个出乎意料的答案。不是吗？他自己给出了角色的限定范围，我的思路顺着他给出的限定范围走，偏偏他自己跳出限定范围来定义自己。这就是王兴的思维方式。

王兴对团购的理解，正源于他的独立思考能力。美团网旗下的猫眼电影负责人徐梧说：“他的独立思考能力很强，你在他手底下干活很累，他质疑一切，逻辑性又强，你跟他汇报工作必须把逻辑搞得特别清楚，有一点儿问题都不行。”

别人习以为常的事，他都会琢磨几个“为什么”。一周上五天班，大家都习惯了，很少有人会想为什么要上五天班，每天朝九晚五是合理的吗？王兴就问：“我们一周到底工作多长时间才是合理的？你们有没有想过一周为什么要工作五天？”徐梧从来没有想过这个问题，一天除了吃饭睡觉的10个小时，还剩下14个小时，一周工作时间的极限是14乘以7，98个小时，现在是朝九晚五的8小时工作制，一周40个小时。那在40到98这个区间里，到底什么样的才是合理的？当时王兴他们讨论了很久。徐梧觉得震撼：“他的思维方式真的很不一样，



在大家看起来是基本的东西，他都可以去想。你想得越深，就有可能颠覆现有的产业模式。”

我和王兴聊天的时候，他谈到他去缅甸旅游，缅甸的交通规则是右舵右行，每逢游客下大巴，都非常不方便，必须先由导游下车，以防危险。“生活中很多事情值得琢磨。右舵右行肯定不合理，但你想过左舵右行和右舵左行，哪个更合理呢？”王兴说，“我觉得右舵左行更合理。汽车只有一百多年的历史，此前是马车，多数人是右撇子，马车夫坐右边挥鞭子更方便。骑马打仗也是，两边对攻，只有右手拿武器，马左行才合理。”

美团网前市场总监左潇是Groupon中国区的第一名员工，2011年初去了美团网。他当时跟国内一圈人聊过，觉得还是王兴对团购的本质理解最深刻。

美团网的老师、团购鼻祖Groupon认为商家第一、消费者第二，在商家身上获取价值，毛利率高达40%。美团网则认为消费者第一、商家第二，在消费者身上获取价值，毛利低，必须依靠大量消费者购买才能维持这个模式。高毛利的Groupon可以雇用麦肯锡、投行的人，开出很高的工资，以粗放式管理快速增长；但是低毛利的美团网必须精细化管理。谈到Groupon和美团网的差异，王兴说：

“Groupon花钱太大手大脚了。在高速成长的时候，你在质量、成本、速度中三选二，要舍弃一个。Groupon舍弃了成本，但由俭入奢易，由奢入俭难，之后要砍掉一些成本就很难。我们自己也没有什么妙方，就是认清团购是长期追求低成本高效率。”

继“四纵三横”“金字塔”理论之后，2012年王兴提出团购的“三高三低”理论，他对团购的理解更深入了一层：



回到价值排序，客户第一，客户分为消费者和商户两端，两端都很重要，都要服务好，如果两者有冲突的话，选择把消费者排在第一位，如果没有消费者，商户是不会用我们的。首先，消费者要什么东西？永远要低价格、高品质的。其次，如何做到低价格、高品质？这对运营有什么要求？要高效率、低成本，只有做到这个，你才能够让利。我们给消费者的价格肯定是商家给我们的价格加上我们的运营成本，能低成本运营的话，就不用加价很多，低成本有利于达到前面说的低价格。如何提高效率，不能光靠大家加班，那是有限度的，还得需要IT系统技术提升管理效率，需要高科技。但是高科技不一定是高毛利，苹果是典型的高科技、高毛利，不过还有其他典型，亚马逊是高科技、低毛利。这就需要大规模了，如果低毛利的事规模小，就没有商业价值，如果它有巨大规模，哪怕低毛利，也有巨大的商业价值。亚马逊证明了这件事。

这套说法是在美团网运营中逐渐成形的，这段对团购的理解，正是美团网区别于其他团购网站的根本原因。这段话可以说是一个标尺，用来衡量公司运营中遇到的种种问题和处理方式，用于纠偏。每一次纠偏的细微差别，最终让美团网与其他竞争对手积累起天堑鸿沟的差距。

依靠最深层的驱动力量

张亮和王兴是朋友，他俩一块儿去柬埔寨旅游。王兴站在水果摊前，拿着一个热带水果翻来覆去地斟酌。张亮在一旁想：“买一个水果他都想那么多，你能想象他在激烈的市场竞争中，要做出无数个决



策，并且持续地做出正确的决策吗？”

2010年3月4日美团网上线，3月15日窝窝团上线，3月18日拉手网上线，当月上线的还有24券网，这些网站给美团网带来很大的竞争压力。

王兴的美团网是第一家团购网站，更准确地说，美团网是第一家大规模推广的团购网站，上线之后就引发热议引爆行业，这也受益于王兴本人在互联网圈子的名气。

美团网一开始是选择能引起大家兴趣、可进行口碑传播的商家，第一单是在国贸的红酒酒庄。美团网的第一批单子都在国贸附近，国贸是北京商业最发达的地方，人流密集，消费需求也旺盛。

从2010年到2011年上半年，团购是互联网最火爆的创业领域。如雨后春笋，冒出了数千家团购网站，这场“千团大战”，比前几年的视频行业竞争还激烈。继视频之后，团购是最清晰的互联网商业模式。比起视频动辄耗费数亿元烧带宽、烧版权的高门槛，团购门槛低得几乎不存在。同时，它是互联网极少见的预付费、能立即见到现金流的商业模式。可以想象，创业者与投资者是如何在这杯“团购”的美酒里醺醺然的。

在这场激烈的竞争里，王兴并不拥有先发优势，他过往的创业经验并没有教给他如何管理一个庞大的线下销售体系。无论是校内网，还是饭否网，都是互联网的“轻”公司，十来个人的团队足以做出支撑百万用户的网站，团队的人都在一个地点办公，都基本是理工科男，思维方式也相似，沟通起来也比较容易。王兴根本谈不上有什么管理经验。

而团购不一样，它需要一个人数众多的线下团队与商家打交道，而且他们分布于天南地北。怎么样快速建站？怎样制订销售方案？隔



着千里之外如何管理地推团队？这对王兴都是重重考验。

他邀请杨锦方加入美团网。杨锦方是清华大学科技创业者协会第二任会长，有过三年创业经历，后在甲骨文工作。杨锦方自己创业的体味是，最大的困难是如何组织销售力量打开市场。自己创业的时候，在这一块欠缺很大。他在甲骨文待了6年，中间希望找到一个合适的机会离开甲骨文做事业，看过很多机会，都觉得不太靠谱。最后，他答应了王兴的邀请，在2010年3月10日加入美团网：“王兴是极少数对市场大趋势有远见和洞察力的人，虽然种种原因让他没有取得商业上的成功。这种远见和洞察力非常难得，只要时间合适，就可以迸发巨大的力量。”

杨锦方觉得校内网卖了挺可惜的，王兴显得很平淡，他说这是过去的事情了，不去想它。杨锦方觉得王兴的心态很难得，想要做大事的人，最忌讳的就是躺在过去的事情上。“我们周围的朋友都是北大清华毕业的，上学的时候脑袋上有光环，顶着光环不愿意放弃的人，通常后面没什么出息。他心态很好，没觉得自己是校内网创始人就是个人物，就是想着如何把事情做成，避免哪些错误。”

在杨锦方的眼里，王兴是一个出色的CEO，战略眼光很精准。甲骨文CEO拉里·埃里森就是战略眼光非常准的人。1976年，埃里森意识到关系型数据库是数据库发展史的转折点，他抓住这个机会，让甲骨文成长为让IBM头痛的对手。

“他的远见是优势，有远见和没远见的企业家，差距是天上地下。他能够看到未来很长时间的图景是什么样的，坚持正确方向前进，才能走到目的地。有远见，有战略洞察力，坚持做正确的选择，公司少走弯路。以同样速度跑，不走弯路就比别人快。”

CEO的一个决策，对整个公司的影响，要么是巨大的成功，要么是



巨大的浪费。能否做出正确的战略决策，是好CEO和坏CEO的区别。

王兴的远见基于他对技术的洞察力，他对互联网技术的力量会怎么改变人与人之间的沟通方式、人与企业之间的沟通方式，有自己的判断。

受益于多年在互联网上的浸淫，也受益于他的独立思考能力，王兴在看问题和想问题的深度上远超一般人。从战略判断上看，你一定要想得足够深，看得足够远，才能看到正确的路。而他本人获取信息能力非常强，认识非常多的人，跟很多CEO见面交流，这让他能够获取很多有价值的信息，帮助他形成对未来更深刻的判断。远见不是凭空而来，必须有获取信息并整理分析的能力。

想得比别人更深，看得比别人更远，在战略决策的选择、判断上和其他人不一样。虽在短期的竞争中看不出影响，但竞争的时间一拉长，当初选择结果的影响就体现出来了。

王兴有一句话：**对未来有更多的信心，对现在有更多的耐心。**远见，一方面来自他多年专注的学习，另一方面也来自他创业的原动力，**他内心所渴望的是，理解事物发展脉络本质，探究未来，看看自己能够往哪个方向做事，将假想中的未来变成现实。**他希望在资金允许的情况下，做自己想做的事，把未来变得美好一点儿。这是他创业真正的驱动力，虽然听起来有点儿虚。照王兴的话来说，“创业还是挺有趣的，解决一些没有解决过的问题，创造一些你觉得应该存在，但是还不存在的东西。”

初心不改，如果说王兴这些年有变化，那就是更务实了。原先想着改变世界，给社会带来更多价值，现在会想得更全面一点儿，要确保事情做成。这导致了他做事有足够的耐性，深思熟虑，追求完美，不为短期利益放弃原则。



曾经有个跟全球饮料品牌合作的机会，规模很大，对美团网品牌影响力提升很有帮助。通过评估这个合作能给美团网带来什么价值，美团网需要付出多少代价，最后王兴认为用户购买成本太高了，跟美团网现阶段情况不符合，于是拒绝了合作。

这些细节上的取舍，正源于王兴本人对美团网的认知。美团网不做什么、做什么、重点做什么，王兴是美团网这条船的掌舵者，他在大方向上始终没有犯错，这保证了船在惊涛骇浪中始终没有偏离正确的航道。他的远见和战略洞察力，是美团网最终在千团大战中胜出的重要因素。行业竞争不激烈的时候，犯错还只是跑慢一点儿，但在竞争极度激烈的情况下，犯错就会死。

王兴对美团网的定位是“本地生活服务商”。本地生活服务是指我们惯常线下消费的KTV、影院、餐饮、美发等。这些领域的团购单子毛利低，因为竞争关系价格也提不上去，做起来吃力不讨好。2011年是实物团购发展迅猛的一年，像化妆品、服装的团购，毛利高，很多团购网站将精力放在了实物团购上，一度将服务业晾在了一边。可王兴认为，如果不能形成长久的竞争优势，短期的快速增长是不会有未来的。

实物团购的话，选品、价格、物流等都一定要明确的体验优势，如果没有，肯定打不过淘宝，淘宝有非常大的流量，你做的事情它也能做，因为用户的交易行为都是一样的。果然，淘宝自己开设了“聚划算”实物团购频道。

如果要和聚划算差异化竞争，那肯定就得自建物流，保障好的用户体验。做不到这一点就不行。像拉手网发布招股书的时候，就说明融来的资金将用于自建物流。

在竞争对手更偏好实物团购的时候，美团网一直坚守服务类团购为交易主流，实物团购基本控制在总交易额的10%以下。王兴觉得仓



储、配送环节是美团网做不了的，不是美团网的价值所在，干脆不做。保有实物团购的原因主要是为了培养种子用户，在美团网还没有开站的地方，也有用户知道美团网。美团网没法为他们提供本地服务，干脆就提供实物团购，让他们体验美团网的服务。等到美团网在当地开站，这些人就是第一批种子用户。

价值排序：始终牢记谁是最重要的人

王兴本人欣赏亚马逊创始人贝佐斯，觉得贝佐斯很有战略眼光，1994年起步，一下子切入一个很有前景，发展比较慢的行业，一步一步地做得很好。

坐在CEO的位置上就要做出正确的决策，由执行力强的团队去执行，带大家往正确方向走。美团网过期不消费退款的政策，就是很有前瞻性的决策，改变了团购行业的规则。

大家都知道团购好，交易额能上去，有现金流，但到底怎么挣钱不清楚。王兴在内部分享的时候就告诉大家，团购帮商家宣传，节省下来的广告成本，一部分让利给消费者，一部分是商家的，剩下的就是我们的利益，这是赚钱的根本方式。很多人没像王兴那样想清楚。美团网的未消费过期退款这个举措出来的时候，为什么影响大？因为很多人靠这个挣钱。

消费者在团购网站上购买了服务产品，但没有在期限内去店里消费，这笔钱就沉积下来，在团购用户愈来愈多的时候，积沙成塔，也是一笔可观的金钱，很多团购网站将这笔钱当作网站的利润。

一次，王慧文参加行业会议，一帮人坐在一块儿自我介绍。王慧



文介绍自己说是美团网的。玛萨玛索CEO孙弘说美团网不靠谱，他有次在美团网上买了一次服务，就是他家楼下的餐厅，但是太忙了，没时间去消费，一过期这笔钱就没了。

过期钱就没了，消费者抱怨。这笔钱也没有给商家，就躺在团购网站的账上。美团网内部讨论，这笔钱该属于谁？按照美团网的价值观，消费者第一，商家第二，那就得退给消费者。当时，躺在美团网上的这笔钱有一千多万元。

他们准备在2011年3月4日美团网一周年新闻发布会上公布这个政策：过期未消费包退。如果消费者购买的服务过期之后还未消费，美团网就把钱退回消费者账户里。他们需要在新闻发布会上现场演示这个功能，留给工程师开发的时间很短，紧赶慢赶，新闻发布会开始的时候，功能还未做出来。

王慧文跟穆荣均约好，如果事情搞定了，就发个短信通知他，他再给台上的王兴做手势。王兴在发布会台上讲到一半的时候，台下捏着手机的王慧文收到了短信：搞定。王慧文向王兴比画了一下手势，王兴在台上对着一群记者说：“我们过期未消费包退，你们现在打开手机，但凡有美团网过期未消费的，都可以看到短信提示。”

在现场的美团网员工们欢呼起来，觉得美团网做了一个了不起的决定。可是记者没什么强烈反响，王慧文和谭晨辉碰头商量：怎么不如我们想象中的反应大呢？我们做了这么大的牺牲，做了这么高风亮节的事，为什么记者没什么反应？谭晨辉跟记者聊天儿，得到的反馈是，记者没听懂。记者可能不团购，或者没遇到过期的问题，不了解这是痛苦的事。事实上，只有少数团购的用户才会遇到过期未消费的问题，大概带来占总交易额5%~10%的沉淀资金。因此，外界对这个政策的重要性没有切身感受，只有团购网站的人才知道他们是割让了



多么大的利益。

这个新闻发布会显然办砸了。接下来的三天，王兴他们将记者邀请到位于远中悦莱的美团网办公室，跟记者解释为什么要做过期未消费包退。第一天是平面媒体的记者；第二天是网络媒体的记者；第三天是博客博主、知名写手。

CCTV-2采访了王兴，取了一个耸动的标题：美团网自揭行业内幕。也有记者打电话给拉手网CEO吴波，问拉手网要不要跟进。吴波直接回答，这是他们利用资金优势打压竞争对手。第二天，拉手网改口，立即跟进过期未消费包退政策。

团购实际是严重的同质化竞争，你有的商家我也有，团购价格也差不多。真正造成差异化的地方，都是细小些微的地方，页面响应速度是不是更快一点儿，购买流程是不是更流畅一点儿。又如过期未消费包退政策，消费者在消费过程中没出现问题，体现不明，一旦有了问题，要退款，差距就非常明显。美团网第一个推出这个政策，执行得也非常彻底，用户体验很好。

创业是一场马拉松

2010年年底，美团网完成A轮融资，获得来自红杉资本的1200万美元。相对比的是，2010年到2011年4月，按照拉手网公开的数据，3轮融资共计1.6亿美元。2011年4月，大众点评网宣布完成C轮融资1亿美元，主要用于团购业务。美团网在资金上处于劣势。

这些钱花在哪里了？我印象最深的是，北京地铁站铺天盖地的葛优代言的拉手网广告。不仅是北京，在杭州的街头，在公交车站



台，在地铁上的移动数字电视，团购的广告无处不在。根据公开资料，团宝网宣布其2011年全年将投放5.5亿元的广告，在央视、湖南卫视、江苏卫视、全国地铁、分众传媒、公交车体等媒体上发力宣传；糯米网则宣布投放2亿元广告；大众点评网也宣称斥资3亿~4亿元投放广告。

与其他团购网站融资之后大量砸钱做线下广告不同，美团网着重做的是网络传播。王兴没有背离他的理论，团购是SNS影响商务的模式：“我们很多信息传播是通过口碑传播、通过社交媒体来发生的。”据他介绍，美团网的会员70%是通过朋友介绍加入的。“我们和其他团购网站差别很大，找什么样的商家、提交什么方案、使用什么样的方式呈现。就像你写文章、写字一样，但文字的组合是不一样的。”

很多一度干得轰轰烈烈的团购网站都偃旗息鼓了。创业有时候比拼的是谁犯的错误更少，用更少的钱活得更久。在校内网上，王兴吸取了教训，一定要给自己留下充足的资金，对现金流要有足够的重视。谨慎控制运营成本，美团网成为运营最健康的团购网站之一。而在精细化运营的背后是王兴对团购本质的深刻理解。

2011年上半年团购行业广告大战爆发，美团网作为唯一没有参与广告大战的一家，压力空前。疯狂的广告竞赛，让杨锦方也感觉到巨大的压力，互联网行业，一旦落到后面，要再超回是非常难的。是否投放线下广告，在美团网内部有不同意见，杨锦方也怀疑线下广告的效果，但对手的做法让大家恐慌：投的话，效果差；不投的话，是不是漏了很多用户？虽然明白效果不好，但大家都在想，我是不是要投一点儿？

当时王慧文刚接手市场部，这个议题就被提了上来，竞争对手广告轰炸下，线下销售团队热切期待美团的广告。王慧文找王兴讨论是否打线下广告，双方都隐约觉得不妥，虽然没有想得很清楚，但是花



了些时间耐心分析广告的效果。他们把线下广告的作用分为商家和消费者两部分，之后他们找到阿里巴巴前总裁关明生请教这个问题，关明生明确指出，面向商家的品牌广告是无效的，在商家端再多的广告投放都不如有执行力的线下队伍。而面向消费者端，他们通过一段时间的在线广告投放已经发现线上广告性价比远大于线下广告。想清这两点后他们就释然了，坚定认为不该打线下广告，关键问题变成如何说服团队，而这个工作就是市场负责人王慧文的任务了。

这一轮团购线下广告的疯狂竞赛，倒是很好地完成了“团购”这个概念在大众中的普及，不打线下广告的团购网站也受益了。不过，用户在线下明白团购，依旧需要到网上搜索，这就是美团网的逻辑：与其在线下打广告，不如在线上投放广告。

拉手网等投放广告找代理，王兴的个性是不怕花钱，但心里要有数，必须衡量出效果。他不管别人怎么做，自己有一套判断的标准。美团网找来陈敏鸣负责美团网的在线营销，每位用户来自哪个渠道，一次消费情况，二次消费情况是怎样的，渠道性价比如何都算得清楚，若要削减营销费用，立马知道该砍掉哪个渠道。王慧文说：“我们把在线投放的钱算清楚，不是每个同行都能算清楚，没有算清楚这笔账的同行基本就会在这个环节上被淘汰了。”

在其他团购网站打广告的同时，美团网在开发系统，各种IT管理系统、财务系统，招各种技术人才，以及高管，建设团队。王兴把精力花在这些上，决定了后续美团网为什么比别人走得更稳，花钱更少，效率更高。

王兴的早期判断是准确的，这是一个马拉松的竞赛，不是短跑，坚持做正确的事情非常重要，正确的事情就是战略选择要对。



王兴内部讲话1：团购是超完美的商业模式

时间：2011年3月4日（下午）

地点：海淀剧院

主题：美团网上线一周年发布会

多谢大家，多谢大家抽时间来参加美团网上线一周年，以及团购一周年的发布会。今天我在这里心情非常激动，之前我很多次站在台上，有的时候是参加访谈，有的时候是做演讲，有的时候是回答提问，在大学和高中的时候，还作为舞蹈演员登台表演。但是今天我非常高兴在这里和我的同事，和诸多媒体朋友，和一群有梦想的人，一起来分享美团网在过去一年做了什么事情，分享中国团购市场过去一年发生了什么事情。那么接下来美团网作为团购的开创者，在新的一年里我们会做什么事情，来继续领导团购这个市场的发展。

开始之前，我想提醒大家，各位媒体朋友应该收到了美团网发布会的邀请函，在座很多朋友可能已经是美团网的用户，有过体验，但可能还有一些没有体验过，那么不要紧，你们很快就会有很好的机会。在邀请函的下面有一个16位的密码，这是美团网500元的充值卡，所以大家不要把这个丢掉，这张邀请函就跟美团网一样，提醒你生活



中处处都有惊喜，不留意的地方看一看。我希望大家能够用这500元充值卡去体验美团，去体验团购是怎么回事，所以提醒大家注意一点。

今天既然来这么多媒体朋友，我们也不能光简单讲美团网一家的事，我们先说点大的东西。我讲一个很大的题目，中国商业互联网的发展，待会儿你们就知道这并不是夸张。这里有一个金字塔，分三层，代表不同规模、不同数量的企业，所有企业都是需要做推广的，互联网作为一个传播信息很好的平台，它可以作为商业推广的最好方式，但是不同的环境下面，不同规模的企业，它会找到不同的适合它的互联网推广方式。

我们看，最早在2000年左右，中国商业互联网的开端，最大的企业在金字塔的塔尖有世界五百强，像宝洁、宝马，2000年开始做推广，新浪首页放展示广告，按展示付费，只有很少一部分企业参与。

互联网继续发展，到2005年很多企业，制造企业、外贸企业，它们有推广需求，但是它们没有资金实力去门户投广告，或者效果不够精准，回报不够高，但是2005年它们发现有一种互联网网站，有一种新的商业模式可以帮助它们，那就是搜索，这些中小企业原来不可能按展示付费在门户网站投广告，但是它们可以在搜索引擎，在百度、谷歌里面搜索，按照点击率付费，这样离效果近很多。所以按点击付费的商业模式的企业，通常来讲规模会比上面一层小一些，但是数量大很多。像新浪之类的门户网站，它的广告客户就那么几百家，或者在千家量级，但是像百度，它可以达到几十万客户。所以，这5年间互联网往前走了一步，之前没法利用互联网做商业推广的企业，找到了新的商业模式。

但是历史并没有就此停止，一直在往前。又过了5年时间，到了2010年，到了3月4日，美团网在国内开创了团购的方式。这样我



们可以满足更多的企业的需求，大家来看金字塔的塔基，在这里面的企业它可能单个规模都比较小，或者说它是本地的服务企业，它的销售半径超过5公里、10公里，客户就不太可能来到这里消费。这些企业，这些本地商家，虽然规模比较小，但是数量非常多，按照国家统计局的统计，有700万家，这些企业都需要进行推广。以前门户网站帮不了这些企业，搜索引擎帮不了它们，搜索引擎虽然是按点击付费，但是这么多本地商家可能根本连网站都没有，点击量没有意义。他们不关心展示，不关心点击，他们关心有多少客人到他们店里消费，他们关心交易。

所以他们希望有一种互联网推广方式能够直接帮助他们带来交易，完全按照效果付费，这个事情美团网可以帮助他们做到。在这个合作过程中，模式对商家来讲非常简单，他们前期没有任何风险。当我们去找他们合作的时候，跟他们解释美团网怎么帮助他们，我们谈一个非常有诱惑力的套餐，拿到非常优惠的条件，打三折、两折，甚至低于一折，然后通过美团网编辑部的同事们的努力，把精美的照片文案呈现在美团网首页上面，几百万美团会员如果对这个消费感兴趣，当场通过支付宝付钱，之后会得到一条短信，里面有密码，之后去参加消费的时候不需要再掏钱，因为在网络上付过钱了。他们只需要在消费之后把短信里的密码给商家，就相当于付钱了，商家可以凭这条短信来跟美团网结算。

所以这个资金的流向是从消费者到美团网，美团网返一个美团券给消费者，然后消费者去商家消费，最后商家拿着美团券到美团网结账。这对商家非常好，没有任何风险，在服务之后立刻收钱的。

接下来讲效果。这里不是按展示多少次来计算，也不是按点击多次来计算，而是看有多少人到店里消费，来交钱，所以对于商家来讲



这是非常理想的方式。这比展示付费、点击付费效果好得多，完完全全按照效果来付费。

对于消费者来讲好处非常明显，美团网提供非常好的精品消费指南，告诉他们在这个城市里面有哪些吃喝玩乐的地方，一方面是精品消费推荐，另一方面就是非常深度的折扣。刚才我们介绍过美团网一个特点，不像传统优惠券，我们通常低到1折、5折以下，没有人不喜欢便宜。所以我们自己所处的行业是针对本地电子商务，我们跟所有电子商务一样，有共同的追求，就是低成本，高效率，帮助大家发现生活当中的乐趣，帮助商家获得新顾客。这是整个商业模式的发展。我可以非常诚实地说，我衷心地认为团购的模式是人们有史以来最优美的商业模式之一。

接下来看一下这个市场到底有多大。从去年（2010年）3月4日美团网上线到现在，一年时间发生很多变化。看一下这3个数字，平均一次团购，根据美团网统计大概50块钱上下，根据我们的经验，只要我们能给会员提供好的服务，平均一个人一年大概消费6次， 50×6 就是300，有多少人呢？现在还比较少，但是我们可以想，中国是有13亿人口的国家，现在按照CNNIC的统计，1月份网民数有4.6亿，其中有网络支付能力的人，按照支付宝公布的数据已经接近3亿。那么我们相信只要我们美团网继续覆盖更多的城市，与更多的商家谈合作，覆盖更多类别，没有理由这个有网络支付能力的人，最终不需要团购，不需要美团网。

所以总体来说，只要团购市场随着时间发展不断壮大，就会达到3亿或者超过3亿人。这3个数，每次50块钱，平均一个人一年6次，总体有3亿人，这么乘起来的话，我们可以看到这是一个接近千亿的市场。所以过去一年虽然取得了很多激动人心的发展，但还只是在一



个伟大事业的最最初期的开端。

虽然发生很多有趣的事，激动人心的事，但是我们想做的事情，这个故事才刚刚开始，一个伟大的征程刚刚开始。让我们回到故事的起点，看一下一年前是怎么样一个状况。在一年前的今天，2010年3月4日，美团网正式上线，开创国内的团购市场，当时我们第一单做的是一个非常小众的消费，一个梵雅红酒的体验，原价100元，只在美团打五折，只要50元。在国内没有任何团购基础的情况下，我们得到蛮好的反馈，有79份，销售额接近4000元。在一年前作为团购订单这已经是一个让我们非常满意的结果了。

但是一年过去，现在我们回头看一年前那一笔单，发现这是一个非常非常微小的开始。过去一年时间里面，我们美团网可以骄傲地宣布，我们为用户共节省8亿多元，因为我们的折扣非常大，5折以下，所以一年时间里面美团网为用户节省8.4亿元，而实际上我们总共的销售额是2.3亿元。大家可以看到，这里平均的折扣是2折，美团网给消费者提供的价值，除了精品消费推荐以外，还有深度折扣，非常深的折扣，2折。

再看，这是我们从2010年3月4日到年底的销售额，持续高速增长，平均下来每月的复合增长率是71%。我们做的这些事情没有一群有梦想的人是不会发生的，所以在过去一年的时间里，我很荣幸跟越来越多的同事共事，现在我们在全国各个城市，总共团队人数超过800人，所有这些事情都是这些人一起做起来的，接下来我们干更伟大的事情。

另一点，我们不光关注量，我们还关注质，我们不光需要卖很多东西，组织很多团购，我们还要让每一个参加美团网团购的人满意。所以我们在国内首创短信反馈的机制。刚才提到参加美团网团购的流



程是这样：消费者在网上直接付钱，然后收到一条短信，里面有美团券的密码。实际上在整个消费流程中，消费者应该会收到三条短信，发送美团券密码只是一条。消费者拿到密码券去商家消费之后，商家会验证，对或不对会有一个结果。如果是成功的话，会有短信通知说“您已成功消费这张美团券”，这是第二条。

两个小时之后还会有第三条，我们估计消费者已经完成这次消费体验之后，会再给他发一条短信，请消费者对这一次的消费体验进行评价，1~5分，5分是满分，代表非常满意，4分代表满意，3分是一般，2分是不满意，1分是很不满意。通过这种方式，美团网可以非常快地收集到消费者对消费体验的反馈，我们就会知道哪个商家做得好，哪个商家做得不好。同时消费者除了给1~5分评分之外，还经常写文字评价，这样我们可以知道商家在哪些方面做得不好。我们可以把反馈收集起来，再跟商家说，这是我们对商家服务的一部分，帮助他改进服务，因为我们知道，商家希望通过跟美团网合作，不光吸引来新顾客，而且知道自己哪些地方可以改进，通过改进让消费者更加满意，提高整体业务能力。

对每个团购项目，我们需要达到的目标是让平均分在4分以上，因为所有事情都不完美，所以在这个阶段，我们不能指望所有项目全都是5分，但是我们希望美团网组织每一个团购项目，它的平均分综合下来是在4分以上。过去一年我们可以骄傲地说，我们达到了这个目标，美团网所有消费者评价综合下来是4.2分，这是一个还不错的成绩。但是我们有信心在这个目标上继续努力，通过我们采取的各种措施，以及对各个环节的把握，来把这个分数在将来一年、两年时间里继续提高，让消费者越来越满意。

有多少人体验了美团网的消费呢？还很少，只有700万。这个数



字和一年前的 0 相比，是一个巨大的增长，但是跟中国 4.6 亿网民，而且与持续增长的庞大市场比，我们还是处在伟大事业的初期。我们用一年时间，从 0 发展到 700 万用户，但是我们有信心在接下来一年、两年时间里，我们发展得更快。我们的目标是让每一个上网的用户，每一个有网络支付能力的用户，都成为美团网的用户，能享受到团购的便利和好处。

交易人次是 600 多万，服务的城市是：美团网是提供本地电子商务的公司，我们在每一个城市会有当地本地的团队，去跟当地商家去谈，找出这个城市里最好的消费项目，谈到最优惠的折扣，然后提供给美团网的用户，美团网会员。现在我们在全国 53 个城市有本地团队，每天提供本地服务项目。接下来，我们还会有更大的计划。我们每天的页面访问量达到 750 万，大家不要小看这个数字，因为这和之前我们做的社交网络不一样，大家来美团网目的非常明确，并不是一个人会产生三四十个页面访问量，平均一个人只产生 3 个访问量，决定要不要买，买的话付款，然后拿到美团券。所以 750 万页面代表很多访问者以及成交量，这给大家带来的便利非常直接，不绕弯，不麻烦。

刚才我们回顾了美团网从去年 3 月 4 日开创国内市场，到现在一年时间里我们做的事情，今天我们有一些更好的消息要跟大家分享。我们来看一下。

第一，我们认为手机非常重要，所以刚才我把我的手机带上来了，我们已经发布了 **Android** 美团客户端，大家去搜美团网，或者美团拼音都可以找到我们的 **App**，在手机上使用美团网就会更加方便。选择城市，看团购列表，看团购详情，注册购买以外，我们还有一个非常重要的功能，就是为了方便大家，我们有过期提醒，因为手机的 **App** 提供的功能比网页更强，过期日期是知道的，过期之前会跳出来提醒



你，提醒你不要忘掉。在这些细微方面，我们不断为消费者着想，希望他们的体验越来越好，让他们越来越放心，这是 Android 的情况。

智能手机里面还有一个重要的平台，iPhone，美团的 iPhone 已经提交申请，因为它的流程跟 Android 不一样，所以需要美国总部的审核最后才会上线。所以，我们今天很高兴告诉大家，美团网下一步会跟手机结合得非常完美，我们已经发布了 Android 的 App，我们已经提交了 iPhone 的 App，大家很快就可以看到，欢迎大家在智能手机上更多地使用美团网。

这是一个非常有趣的数字，10块钱虽然不多，但是很有趣。在过去一年里，从去年3月4日第一天上线起，我们首创一种方式，10元邀请返利，我们不想乱花钱砸广告，我们相信口碑相传，我们有10元的邀请返利。你通过美团网链接邀请朋友来美团注册，完成注册的时候，你会获得10块钱的邀请返利，你对美团网有好的体验，有好的印象才会推荐给朋友，朋友会更相信朋友推荐的。所以，这个方式为我们过去一年时间里吸引了很多的用户。但是今天为了回馈大家，我们提出一个更劲爆的措施，不需要邀请，直接注册，直接返10元。我们开创了国内团购市场，我们希望让更多人能更快地接触美团网，来体验这个团购的好处。为降低大家体验的门槛，我们今天推出这个措施，无须邀请，直接注册，立刻返10元。希望大家可以把这个好消息告诉更多的亲朋好友，让他们能够拿到10元返利，以更低的门槛体验美团网，体验团购的好处。

我们会做很多事情，不只是今天我们发布的这些事情，在接下来一年时间里，我们还有很多计划要跟大家分享。今天是美团网一周年生日，那么在接下来一年时间里，我们的目标比原来高很多，我们在接下来一年里要完成销售额目标，这里有很多0，这是16亿，美团网有信



心在接下来一年时间里，达到全年16亿的销售额，比之前提高近10倍，因为我们相信这是一个千亿的市场，我们还会有十倍、百倍的成长。

刚才我们提到，从去年3月4日北京一个城市，到现在我们有53个城市，那么接下来一年里，美团网会继续拓展，覆盖更多城市，服务更多网民。在下一年，我们有信心去覆盖全国300个城市，因为我们相信团购是一个好的商业模式，是一个更好地服务消费者和商家的模式，我们希望更多人能够更快地体验到这个便利，体验到这个好处。所以，我们会更加努力地工作，在接下来一年时间里面覆盖300个城市。

这个伟大目标不光是由我们自己独立来完成，刚才说我们全国有300个城市，还有更多人加入，因此我们要团结一切可以团结的力量，所以今天我们要发布一个总预算5000万元的团聚计划。我给大家解释一下，从去年3月4日美团网在国内开创团购以来，一年时间里风生水起，全国涌现无数的网站，先是百团大战，后是千团大战，但是多数小的团购网站在一年发展时间里面会碰到很多困难，实际上在过去一年时间里，我们美团网已经整合了其他城市一些小的团购网站。在很多城市有一些年轻人，他们也有梦想，也一样看好团购这个事情，但是他们独立地发展，其实空间比较有限，他们可以带着他们的技能、热情和关系，到美团网这个平台上来共同创业。事实上，虽然过去这种整合例子不多，但是效果非常好，所以我们今天宣布5000万的团聚计划，大家抱团，团聚，一起把团购事情做得更好。所以接下来一年里，我们用预算5000万人民币做一个团聚计划，希望跟全国50家中小团购网站抱团，把这个事情做得更好。

刚才我说了很多，但是还有一个事，最好的事情要留到最后说。大家在过去一年时间里面知道团购有很多好处，有很多便利的地方，但也还有一点点闹心的地方，就是经常说太冲动了，这东西太值了，



太诱人了，当时就买了。但是后边因为工作忙，或者地域有点儿远，老是忘记去，最后就过期了，这个非常可惜，本来觉得可以省钱，但最后反而有点儿伤心。

但是现在美团网要推出一个措施，让大家彻底放心，参加美团网的团购不会有任何后顾之忧，我们有一个“过期退”的措施。给大家解释一下，美团网为了让所有消费者在美团的消费尽可能放心，我们注意到这一点，所以我们提出一个措施，在今年3月31号之前，所有过期的余额，我们会全额返还，百分之百返还，让之前所有信任美团网，参加美团网团购，到后面不管因为什么原因没有去的会员放心。他以为是损失的，其实没有损失。大家只要参加美团网团购绝对可以放心，我们在3月31号之前，会把所有余额百分之百返还。这个功能已经上线了，大家可以登录美团网，然后在每个团购项目后面点击退款，就可以全额返还。我们实行的种种措施就是希望消费者尽可能放心，消除消费者选择美团网的后顾之忧。

这个措施很好，其实代价也蛮大。根据我们目前的统计，在3月31号之前，我们要返还给消费者的钱至少有一千多万，但我们认为是值得的。因为美团网是一个诚信的网站，我们相信团购是一个好的模式，美团网给消费者提供好的服务，我们不需要赚过期消费的钱，所以我们愿意全额返还，让大家没有任何后顾之忧，可以更放松地、更信任地来参加这个团购。

团购的商业模式

关于对商业模式的理解，我想商业模式其实不是最关键的事情，因为一个模式可以非常简单、非常透明，例如，中国移动的商业模式



非常好，架基站收钱，但是你这个商业模式没有用，商业模式是共通的，关键是看执行力，这是我对商业模式的理解决。

另外一个问题是团购商业模式，有这么多玩家，淘宝、门户网站去做，美团网如何去定位？我觉得美团网的本质其实跟淘宝有点儿像，聚合买家和卖家的需求，所有电子商务本质都是低成本、高效率。我们先说高效率这部分，刚才我解释过，美团网商业模式与门户按展示付费的广告模式和搜索引擎按点击付费的模式比，它的效果更直接，对商家来讲效率更高，短期可以有各种各样的花招，但是长期来看生产力决定生产关系，效率高的商业模式一定会胜出，我相信对这些多数本地商家，处在金字塔塔基的这些商家来讲，美团网这种商业模式比门户展示付费和搜索引擎按点击付费更适合他们的需求。所以长期来看，更好的商业模式会胜出。

到底是营销还是销售？这只是看时间点，如果立刻产生销售，那就是销售；营销花了钱，其实最终也是通过一段时间宣传希望产生销售。所有商业公司的所有行为，不管是多长期的营销，它最后都是要转成销售的，只是时间的差别。

这里我想稍微展开说一点，美团网这个商业模式的美妙之处，正是把营销和销售很好地结合在一起。例如，大家可能学过物理，知道历史上曾经有一个著名的辩论，光到底是波动还是粒子，一个非常牛的物理学家牛顿认为光是粒子，另外一个物理学家认为是波动，这两个物理学家争执几百年，直到爱因斯坦出来，他说这个光既是波动又是粒子。回到刚刚这个问题上面，到底是营销还是销售？对于美团网服务的中小商家来讲，他们通常压力很大，他们预算很少，他们不会做特长期的品牌建设营销，他们希望事情做出来能够很快产生效果，能够产生销售，美团网这个方式能更好地帮助他们完成这个目标。美



团网组织一个团购，点击有3个月、6个月，那一两天所有展示的效果，最后一定是在6个月之内看到的。这就是把一段时间营销和销售结合在一起非常好的商业模式。所以我刚才说，我认为美团网这个商业模式是人类有史以来最美妙的商业模式之一。谢谢。

抱团计划

在三线、四线城市有很多当地的小团队，他们有理想，对团购很有热情，在当地有资源，但是他们需要有一个更好的网络平台来整合这个事情，所以我们在跟他们接触。之前我们已经完成这种合作，效果也非常好，但是我们没有大张旗鼓去说，现在有些还在接触，但是在完成交易之前，我们也不太方便说，避免不必要的麻烦。

但是我觉得随着团购市场的发展，从之前千团大战，到之后市场逐渐整合，中间有很多机会，那些小的团购网站，要么接受一个新的合作方式，要么很可能会面临越来越残酷的竞争环境，会逐渐被淘汰。所以我们出团聚计划，希望大家能够抱团，双赢，取得更好效果。

跟之前会比较类似，这个团队在当地利用他们当地的人脉和当地的人员关系去谈商家，然后放到美团网这个平台上来做，利用美团网这个品牌在某个区域做这个事情，不需要独立买域名。独立买域名很复杂，而且品牌不见得有很高信任度。我们会从一线城市，到二线、三线、四线城市，这里有很多机会。但是另一方面，在北京这个地方，顺义、昌平其实完全不输于一个四线城市，所以这是大城市周边的区域。更近一步，大城市本身，它的消费力足够强，商家也足够多，所以这些区域市场我们可以把它分成一个独立的市场来做。



融资

我们之前做了很多事情，但是一向比较低调没有说。美团作为国内最早的团购网站，在过去一年完成了非常好的融资，首轮投资者是红杉资本，在美国是第一批风险投资，从1972年创立，他们的投资理念是，不光投资优秀公司，还要投资创业的公司。他们最早投资个人电脑里面的苹果，投资软件公司里面的最大数据库软件。进入互联网时代之前，硬件设备他们投资了思科，之后第一代互联网里面他们投资了雅虎，之后投资了谷歌。红杉资本的投资风格是，将资金投给能够创造行业、引导行业的企业。

去年红杉资本有非常好的回报，一年时间有9个上市公司。我个人跟红杉有一点儿渊源，2005年做校内网的时候，红杉就找到我们，那是我们团队跟风险投资的第一次接触。当时虽然没有达成合作，但是在去年3月4日美团上线之后，红杉资本很快找到我们。我们经过一轮轮的交流，觉得非常契合，从3月一直谈到9月，理念相同，红杉资本给我们非常大的资金支持，让我们在资金方面完全没有后顾之忧。具体的数字我不太方便透露，几千万美元，足够支撑我们干这些事情。

“一日一团”政策变革以及本地化策略

我们始终坚持客户第一，始终在思考以什么方式更好地服务美团的客户。之前大家不了解团购的时候，我们非常集中、非常聚焦地让大家能够完全没有后顾之忧来理解这个团购的内容。后面3月份，第一单是79单，之后从每天几十单，很快到每天几百单，到后面每



天几千单，七八月份每天甚至接到上万单。大家很容易理解，单个商家接单能力有限，我们不可能一个单有几十万单，所以这个时候，为了更好地满足客户需求，我们做了适当的划分，每天不止一个团购项目，所以这里有变，但不变的是我们始终坚持以客户为中心。

校内网有很多本地化的改动，但是因为它们比较细微，所以大家没有感觉。最早在国内是按邮箱后缀来识别大学的，这个非常简单，非常容易理解，但是我们在2005年做校内网时发现有些学校没有，北航这种很好的学校就没有，所以我们不可能按照这种方式操作，需要按其他方式，在校园里注册，或者按IP来做，这都是很小的差异。

美团网现在有更明显的本地化差别，这不光是我们个人的改变，还跟这个事情的本质有关，整个互联网的发展是线上线下结合会越来越紧密，而且接触人群也会越来越广，同刚才画的金字塔一样，开始是比较小的企业，到最后企业越来越大。人群也是一样，也是一个金字塔。互联网普及最早是从受教育程度最高的人群入手，随着时间的推移，互联网普及会逐渐下沉，在人群上会下沉，越往下越接近本地，越接近线下，整个大的趋势是如此的。美团网做的事情正好是一个非常好的线上线下结合的事情，所以越是线上的事情，我们跟美团网的距离越小，但越是线下、越是接近本地的事情，我们跟美团的距离越大，所以当我们做线上线下结合的事情，你会看到因为线下事情比较多，所以本地化差别比较明显，这点比较容易观察到。

团购的方式，LBS，大众点评网

团购的方式，LBS（Location Based Services，定位服务）、大众点评网这些商业模式都是通过不同的方式去解决一个类似的需求，



这些方式我觉得还是在初期，把它们结合在一起是不是有好处？我觉得未必。现在在本地电子商务的初期，会有非常多的方式去试，大家曾经尝试用搜索的方式解决本地电子商务的问题，或者说分类信息的方式解决电子商务的问题，比如赶集或者58，他们只是解决了一部分。所以在这个阶段，我觉得我们应该对互联网更有敬畏之心，不是简单的商业模式就能够完全垄断的，这是不可能的事情。互联网在方方面都将是一个无比巨大的历史潮流，哪怕是像腾讯或者美国谷歌都不可能完全垄断。

在这个巨大的潮流当中，有很多的机会，每一个机会都会有足够的空间让公司去成长。所以这个阶段，我们没有必要说一下把所有东西糅合在一起，我们选好一个事情，把它做专做精，让在这个行业里面服务的各方都满意，我觉得一定会有很好的前景。

融资的去向

无论是5000万的计划，还是“过期退”的计划，我们都是为了消费者的消费得到更好的保障，以及美团更好地发展。我们会覆盖更多的城市，从53个变成300个。异地扩张是需要一些资金的。我们需要更快地让更多人知道美团网，知道团购的好处，之前我们更多的是依赖于完全口碑传播，而现在，刚才提到10块钱的返利，注册就返10块钱，以及我们会找一些搜索引擎和社交媒体去尝试推广宣传，这些都需要资金。所以，我们一部分资金花在了市场推广方面。

另一方面，也可能是被很多人忽视的方面，是我们花在技术研发上面的资金。美团网干的这个事情并不是一个简单的接洽谈单，然后去砸广告烧钱的事情。我刚刚反复强调，电子商务的核心是低成本、



高效率，那么美团网作为本地电子商务的一个代表，我们也要力争做到高效率。这个效率不是完全靠堆人，人要成长，人数要增加，而更多是靠技术平台的研发。不断积累消费者和商户数据，我们才能知道商家需要什么样的消费者，消费者需要什么样的项目。我们能够实现数据积累更精准的匹配，同时能够让客户很方便地用。

除了注重网站，以及手机网站以外，今天我们发布了 **Android** 手机客户端和 **iPhone** 手机客户端，之后在技术方面会有更大的投入，这也是我刚才说为什么要团聚计划。很多三线、四线城市的小团队只是看到团购的皮毛，不知道做好需要有很多的投入，他们不太可能有这个资金，不可能有这个人力资源去做系统的深入研发，这个事情是我们可以做的，我们可以跟各地中小团购网站共享。所以，我们还有很大一部分资金会花在系统的研发上面。

这一方面，如果各位媒体朋友愿意帮忙的话，我想传达一个信息，美团网非常需要一流的工程师和设计师。

本地化战略的未来

互联网企业发展至今，没有一个实施的本地化战略能够做大，所以很多人会质疑美团的战略。但是，搜索引擎，在1998年大家认为这是一个完全没有商业模式的行业，之前有那么多人做了，完全没有效果，完全没有商业模式。我有一个朋友，2000年读完研究生在北大天网。当时有两个人从国外回来，在北大资源楼租一个办公室，想做搜索引擎，想挖最好的人，很多人去了，他没有去。他认为：“搜索引擎我能做得很好，但是这个事情没有商业模式。”所以他没有去。这个公司就是百度，后来上市，再后来成为中国最大的互联网公司之



一，也是全球第五大互联网公司。

这个故事告诉我们，一个事情只要它长期有价值，虽然它很有难度，但是过去做不成，不代表将来做不成。我们讲本地电子商务是一个庞大市场，因为几百万家企业都需要营销，需要推广，需要销售，之前试过搜索方式不太行，试过评价方式似乎也不那么有效，我们终于到了一个很有趣的历史时间点，终于出现一个很好的商业模式，满足这些存在的需求。问题一直存在，可方法一直没有找到，现在我们可能接近找到了。所以去年3月4日美团网上线，我们在一个非常合适的时机，在一年时间里，通过努力有非常快的发展，在接下来一年里做出更好的成绩来。之前虽然不存在，但是将来可以有一个伟大的本地电子商务的公司。

团队建设

我们有许多年轻的员工，有去年刚刚毕业，或者还没有毕业，在大四的时候就加入美团网的人，他们第一份工作就在美团网。在高速发展的行业，高速发展的公司，在一年时间里，他们让我们非常惊喜。之前没有工作经验并不要紧，他们有冲劲，而且他们跟美团网服务的人群比较契合，他们知道消费者要什么，知道去找什么样的商家。所以有些非常年轻的员工，现在22岁，从去年还没有毕业就加入美团网，到后面开拓外地市场，这样一些年轻人不到一年的成长历程给我们很大的惊喜，也让我们知道，在这个行业里面年轻人是有机会的，年轻人是有优势的。有激情，有干劲，这个事情并不难。

在接下来的发展中，我们判断一个人是否来美团网，关键不是他的年龄，是他的状态——有干劲，能够理解消费者要什么；有冲劲，

朝九晚五不适合我们。那些愿意认同这个目标，愿意投入一切努力去承担一切责任，承担更多责任的人是我们需要的人。所以，团队建设，我们是靠心态，而不是靠年龄。

“天派”还是“地派”

创业人分为天派和地派，之前我一直被认为属于天派，最近很多人认为我是在向地派转。其实，我一向喜欢跳出问题回答问题，我觉得并不是只有天派和地派，可能还有一个人派。老祖宗说天时不如地利，地利不如人和。我觉得在这个事情里面，时机很重要，这些资源很重要，但是更重要的是这个团队。因为讲天时，讲地利的话，最好的时机是一个行业有很强需求，但还没有商业模式去满足需求的时候，那么我们在很好的时机进入，我们开创了国内的团购行业。

但从地利上说，我们其实并不是最有利的。可能会被认为更有利的是之前在别的方式里面接触过的团队，比如爱帮网，尝试用评价方式或者电话方式来解决需求的饭桶网或者点评网，他们也会有一些地利，因为他们离商家近一些。经过一年的发展，市场是非常庞大的，只要有人和，有好的团队，聪明有干劲的团队，地利上的劣势可以被很快弥补。所以，从去年3月4日到现在的这一年时间里，我们覆盖了53个城市，而之前有地利的点评网，他们做了7年时间还是主要集中在七八个城市。所以我认为老祖宗说得很对，天时不如地利，地利不如人和，关键还是人和。



第六章

美团的背面： 线上很强，线下也强

靠两条腿跑出来的市场，通常是最牢靠的。“细分深挖”能够释放的力量超乎想象。

钱要用在刀刃上。面向商家的品牌广告是无效的，在商家端再多的广告投放都不如有执行力的线下队伍。而面向消费者端，线上广告性价比远大于线下广告。

团队直接影响扩张速度。把正确的放在最正确的位置，才能保证在高速扩张中，组织内部不出现混乱状态。

使科技在自身内部发挥到最高的水平，降低自身成本始终是赢得用户的王道。

第六章

美团的背面：线上很强，线下也强

高淘汰率成就精英团队

我曾在朋友圈看到焦兆年发的一条消息：

2013年1月1日凌晨0点0分～2013年12月31日23点59分

全年飞了51559公里

穿行于11个机场

飞行时长定格为5250分钟

共飞行40次

毫无疑问：今年我将打破这个纪录！

2013年11月，我在杭州见到焦兆年，身为美团网华东大区经理的他正花大力气培训这里的员工，当时杭州站招了很多新人，他在会上



说：“第一，合同要完整录入；第二，要填写品目交接表；第三，经理要签字；第四，签字后才安排审单子。每天销售交单时间截止到下午5点，过了5点之后就不能交单。”

他强调交单一定要各种信息齐全，合同、产品、账目表、图片等，必须有销售经理签字，如果没法签字，通过微信、短信等其他方式确认。由于当时发生了很多在后台直接提交撤单申请的现象，焦兆年又再三强调必须走完撤单流程，发撤单邮件申请，由经理确认。

焦兆年堪称美团的老将了，尤其是在这个人员流动一度非常频繁的行业里，从头到尾坚持下来的人不多。2010年到2011年，焦兆年是美团网东莞分站代理商，后来转为直营；2012年3月调到北京做城市经理；2013年1月到8月，又调职做东南大区经理，负责福建、东莞和惠州。2013年9月起，开始担任华东大区经理。2014年3月，调任中部大区经理。

他经历了拉手网和美团网竞争最为激烈的时刻。2010年，拉手网比美团网早大半年进入东莞，在美团网团队只有几名员工的时候，拉手网已经有二三十名员工了。在2011年，美团网东莞分站人员最多时有十几名员工，而拉手网已经高达70名。当时拉手网在东莞市场份额占到60%~70%。

焦兆年发现，拉手网的人有激情，但缺乏策略，习惯跟着自己熟悉的东西走，对市场缺乏分析。东莞的市区很小，区、镇特别多，商圈分散。焦兆年调动销售人员去区、镇做了几个单子，拉手网那边一看就紧张了，怎么美团网跑得那么快，都搞到镇上去了。哗的一下子，拉手的人就立马分配到各个区、镇设点，相对来说人手就不够了。

在区、镇虚晃一枪之后，美团网又将精力放在市区，集中所有人



手在一个区攻克商家，单子量更容易上去。拉手网放在市区的人手虽然还是多，但内部管理混乱，导致美团网拿到了机会。拉手网更注重已经有优势的领域，例如餐饮。美团网若是在这块跟拉手网竞争，太耗精力。焦兆年把精力放在了KTV、电影院、烘焙店上。他跟蛋糕店合作，在情人节推出情人节小蛋糕，包装漂亮，消费者喜欢，商家也有利润，3家分店卖出了5000份情人节蛋糕，这让商家很满意，愿意长期和美团网合作。

美团网又帮KTV设计生日套餐，吸引过生日的人呼朋唤友过来，带来人流，也有很多消费者感到满意，进行再次消费。他们也抓紧对电影院的进攻，而当时拉手网忽视了这一块。为什么呢？因为拉手网花了很多钱做推广，对毛利的要求高，而做电影院毛利低，一张电影票带来的毛利也就5角、1元的。

在电影院、KTV、烘焙店这三个领域做起来之后，美团网在东莞打开了局面，2011年3月，美团网东莞站反超拉手网，之后也没有被拉手网夺回优势。

焦兆年的家人都在东莞，2012年3月，他独自北上做北京城市经理。他觉得自己若要有更大的空间，一定要去北京看看。在北京，他接触了一些优秀的年轻人之后，在管理上想法有所改变，原来他在东莞是强势的人，跟销售人员讲：“老子做销售多少年了，你们小屁孩儿跟我讲什么，按我说的做。”

但在北京，他发现很多年轻人想法很好，只是没有太多经验。而他自己是有丰富经验的。他开始学着放手，比如在杭州时，美团网全体销售人员早会由他主持，他不再说怎么做，而是把自己想要的目标列出来，把框架搭好，让年轻的销售人员发挥、添加。如果有问题，他才提示，该怎么改。



这样的话，年轻人有表现机会，能自主思考。而焦兆年更多的精力放在了思考和整理上。他会关注每天的数据，每周还要做周报，将细节完善起来。他以前创过业，知道不管企业蓝图有多么美好，目标有多远大，也得把每天的事情做好，等着机会来到。

他在北京的时候，担任的是第六任城市经理。那时正是美团从粗放管理圈地运动到规范化管理的过渡阶段。管理上由紧到松容易，由松到紧难。焦兆年感觉到很大的压力，他开始重新规划市场，开始整改、立规则。有位销售经理跟他说，我负责的区域很分散，没有什么大商家，业绩目标不该那么高。实际上他负责的区域是东城区、西城区以及丰台区，算是北京的重中之重了，却一个月只做了280万的交易额。

焦兆年当时就只知道王府井，其他地区不熟悉，就对销售经理说，那好吧，我跟你跑一趟。于是两人坐地铁，从东直门开始，到一个地铁站，就出去转一圈，再坐地铁到下一个站，再转一圈。接着又去了西城区，再到丰台区转了一圈。焦兆年对那位销售经理说：“这些都是你的地盘，你算算有多少店面，有多少是你合作过的，你的空间在哪里？你说这个商家你搞不定，那你知道他是做什么的吗？老板是哪里人吗？”销售经理一问三不知。焦兆年觉得真是浪费了一个好地方，一个月做两三千万都行。

焦兆年重新梳理团队管理，严格要求，有些老员工选择了离开。转变发生在半年后，每月交易额在增长。2012年10月2000多万元，11月就有3000多万元，12月就是4000万元了。团队基础有了，规范也有了，事情做对了，业绩能不增长吗？

2013年3月，我和美团网销售经理高成国一块儿在北京五道口附近扫街。穿着灰色帽衫、头发梳成大背头的高成国，向我拍拍他随身



背的电脑包，上面绣着美团网三个字。他骄傲地拍拍电脑包，说：“公司发的，北京地区业绩前三的才有。”我们在湘临天下大酒楼、上岛咖啡与恒瑞口腔相继扑空，站在柜台后的服务员告诉高成国，经理不在，下次再来吧。那天，高成国跑了9家店，他说：“我已经习惯了，扑空是常事。”他举起手，虚虚画了一个圈，“我每天都在这附近几平方公里走，这一条街上只有20%的商家做过团购，还有80%等着开发。走累了，就随便找个水泥地坐坐。”

从2013年2月16日到3月13日，高成国已经完成30单生意。他是2011年9月来到美团网的，当时每个人每个月只能上几个单子，淘汰率也很高。原先他所在的小组10个人，现在只剩下他一个，包括他的经理都被淘汰了。当时整个北京区域的销售人员有四十多人，现在还有一二十个在美团网。他说：“虽然我没有创过业，但我知道这些留下来的人是美团网最大的财富，无论是经验还是对公司的认可度都很高。2011年我们的成长速度比现在快多了。”

在扩张中整合，在整合中加速扩张

美团网和王兴曾经做过的校内网、饭否网不一样，过去十多个人的团队就做了用户上百万的网站。但是美团网要做好，必须在全国设置多个分站，让数百个、数千个销售人员挨家挨户地拜访商家，说服商家与美团网合作。这类型的公司很重，王兴从没有做过这样的重公司。他的管理经验几乎为零，这恰是他的短板。事实上，美团网创立后的一年多时间里是落后于其他团购网站的，在为进入团购第三名挣扎。

总体上，从2010年到2013年，团购一开始是以资本力量推动，资



本让你迅速做大，在全国开设分站、低价做营销，占据领先的位置。其次是商家的力量，你有钱、你的人素质很高，能拿到好的单子就能卖出钱，就能做大。第三阶段才是比拼互联网创新能力。优质的商家并不多，普遍的是你有我也有，同质化得厉害。如果产品的用户体验好，后台验证购买、退款就是比你更方便，用户愿意到我这里来，那商家也更多集中在我这里。

2010年兴起之后到2011年7月，团购正处于第一阶段，比拼的是资本力量，比拼的是迅速开设分站的能力。拉手网创始人吴波，以前有焦点网的创业经历，有在全国各大城市设立分部的管理经验。

美团网2010年3月上线之后，单子快速增长，竞争对手也同样在增长，这是一个空白的市场，线下商家数以万计。美团网的人感觉到拉手网明显针对美团网，争夺商家，但美团网认为争夺是没有意义的。在微博上，王兴解释过他如何认识竞争：“同向为竞，相向为争。”

当时团购还处于萌芽状态，影响力不够，线下商家也有一个接受教育逐渐被渗透的过程，很多商家不认可团购这一模式，觉得打这么低的折扣不赚钱，凭什么要做。好在商家基数大，总能找到愿意合作的商家。

美团网的团队只有十几个人，他们在摸索如何把产品做得更好，如何把用户体验做得更好，把商家方案做得更好。早期团队扩张比较慢，每天一单，一个月下来才30单，单子筛选很严格，谈三四个单子筛选一个上线。美团网公司内部的冲突主要是填单子上线，每隔几天就开一次选单会，哪些单不能上，哪些单可以上。不同的人有不同的意见，标准也没有量化。就是凭感觉判断，商家要好、方案要好、本身服务质量要有保证，很多单子在筛选过程中被刷掉了。

到了4月，美团网内部讨论扩张策略的时候，有两种声音，一种是直营，一种是代理。杨锦方从北京带人到上海组建团队，开直营站。在上海人生地不熟，为了省钱，杨锦方选了便宜地方——中远两湾城开设办公室，那是三教九流聚集地，招人困难。他从北京带过去的人，能力不足以担任分站负责人，他又在上海找到新负责人，观察了两周才觉得放心，将上海站交给了他。

如果按照直营的方式建站，一年才能开6个，太慢了。除了上海直营，其他都是代理商做起来的。5月，西安、武汉的代理商发展起来；6月，在百度做代理商体系的邓仁健加入美团网，承担一部分发展代理商的任务。从宝洁跳槽到美团网的翟光龙（现为蚂蚁短租CEO），到广州发展代理商，8月，广州站上线。也是这个月，无锡、杭州站上线，依旧是代理商模式。9月，天津站上线，这是继上海之后的第二个直营分站。在天津，嘀嗒团做得不错，美团网花费了两个月时间超过嘀嗒团。

在这期间，举家搬至日本的杨俊受王兴邀请回国加入美团网，为了说服杨俊，王兴还专门飞到日本去。杨俊以前在校内网做的也是推广这块，管理校园大使。在日本软银工作的时候，他学到通过收购来扩张。

当时的很多团购网站就只做当地城市这么小一块地盘，美团网将团购网站扫一遍，挑选了一些，像哈尔滨、太原、唐山、东莞都是收购本地团购网站转成美团网分站的，哈尔滨的团购网站有1万用户，美团网花费10万元收编。

竞争对手也在收购网站。济南的0531团做得不错，每月毛收入有10万元，美团网跟它谈得很深入了，现金、期权都谈好了，创始人也跟王兴见面了。窝窝团出手很狠，直接拿钱砸，不讨价还价。

美团网这边就犹豫了，花几百万元买一个团购网站，还不如自己在当地做分站。

尽管有谈崩了的，不过美团网通过这一轮兼并收购拿下了不少团购网站，奠定了第一波开站的基础。

和竞争对手相比，美团网在跑马圈地、开站拓展上决心不够，执行力也不够。到9月，美团网明显感觉到来自拉手网的压力。拉手网在获得50万美元的天使投资之后，很快又获得500万美元、5000万美元的融资，拿到钱的拉手网简直成了烧钱机器，扩张速度很快，放出风声要在短时间内覆盖200个城市，又在地铁、公交、楼宇打广告，广告铺天盖地。

10月，拉手网的声势起来了，流量也超过了美团网。吴波可能反思了当年做焦点网的经验，得到的结论是要快速铺设队伍，快速做大市场规模。他非常激进，有的人是扛着一袋钱去一个城市开站。

美团网也开始反思自己的节奏，是不是太慢了，要加快覆盖速度，从淘宝买来城市交易数据，看哪些城市电商繁荣，圈了100个城市，在2011年第一季度美团网必须覆盖到。

在激烈的竞争中，团购网站的毛利率也在不断下跌。西安是美团网第一个正式的代理商，在2010年9月之前，经营状况不错，毛利率有15%~20%，拉手网、糯米网开始加强竞争的时候，美团网西安站毛利率跌到了5%，代理商感到压力巨大。另一方面，美团网也感觉到代理商素质良莠不齐，还是直营站更易于管理，能够保障用户体验，就提出代理商转直营的方案，到11月，31个代理商同意美团网收回分站做直营。

这个时候，美团网做了一个重要的人事调整：杨锦方被任命为负责销售的副总裁，成为销售团队的总负责人。原先是杨锦方、杨俊、



翟光龙、邓仁建四个负责各大区销售的人直接向王兴汇报，这将王兴拖入销售团队管理细节里，无暇分身顾及其他事务。杨锦方的任命，让销售部有了拍板的人，也将王兴解放出来了。

此事之后，美团网就开始冬季攻势，一抓代理转直营，二抓加速开站。到2011年2月，美团网开站20多个，覆盖了重要的省会城市，到3月底又上线40个城市，到5月美团网分站数量达到100个。

为了完成激进的开站计划，美团网开始大肆招兵买马。销售部门想方设法招聘人才，在智联招聘上花了几十万元，找招商网站投放广告，在本地论坛发布消息，去学校找毕业学生，找现有的朋友推荐。

杨锦方开始疯狂面试，先让负责招聘的人在本地面试，然后再让人到北京面试，通过之后就回城市开展业务。面试时间不长，了解有限，团队成员的能力参差不齐。美团网只能依靠绩效评估和快速迭代，淘汰不合格的人，把合格的人选上来。

当时美团网内部也很混乱，这让我想起动画片里的场景，飞速奔跑的汽车，一边跑一边呼哧呼哧喘着气，手忙脚乱地掉着零件。乱到什么程度？杨俊在2011年4月不得不去深圳做城市经理。当时负责深圳的城市经理是广州人，工作地点在深圳，每晚却要回广州过夜，根本没法保证自己就在工作岗位上，员工经常联系不上他。因为管理太乱，深圳团队几近崩溃。杨俊被派去堵枪眼，代理了3个月的深圳城市经理。当时深圳一个月能做600万元交易额，杨俊跟阿里巴巴做尽职调查的人说，2011年全年深圳能做一亿元，对方不信，到7月深圳单月突破1000万元。到2013年10月，深圳每月八九千万元。

杨锦方他们的管理方式就是，评估城市的现状和发展潜力，了解城市经理的能力，不停地换人、调动，把优秀的人选到大城市，因为大城市的竞争激烈，管理难度大，对人的能力要求更高。到2011年8



月，已经换过超过一半的城市经理，团队流动率很高。快速发展中招了很多不合适的人，在发展过程中快速优化，销售团队业绩明确，收入以提成为主，业绩好会快速凸显。

殷志华是上海大区经理。上海是大众点评网的大本营，在这块市场，美团网落后于大众点评网。上海市场容量大，很多在江浙开连锁店的大商家，总部在上海，如果上海不能拿下，就对江浙的大商家合作很有影响。上海是美团网需要攻克的最后的堡垒。

采访时，我问殷志华：“如何解决美团网上海站的问题？”他说：“第一肯定是把团队做好，团队做起来，赢也不难。”大众点评网的销售人员专业知识很强，对餐饮成本算得很细，技能突出。美团网更注重提高人员效率，走低成本路线。

殷志华就是在美团网快速发展中快速成长起来的。2010年，他在镇江开站；2012年年初就做了华东大区经理。在镇江，他主要抓年轻消费者，教师、大学生、公务员、银行员工这样的群体喜欢时尚品类，例如韩国料理、日本料理、自助餐、火锅，也爱看电影等。把店面覆盖率做起来了，消费者就增加了。当时镇江客服也做得不错，建立了很多会员群，会员有任何投诉，销售人员第一时间处理。镇江是小城市，消费者在店里遇到什么问题，销售人员骑着电动车，15分钟内就赶到。

2012年，殷志华被调去华东大区，华东大区竞争压力很大，新人不容易上手，无法通过业绩提成拿到比较好的收入，团队的离职率偏高。殷志华想办法安抚住城市经理，一边挖人，一边从内部挑，只要有点儿资质的苗子就挑出来，又从无锡调配人员支援南京，花了四五个月，终于建立起城市经理—主管—销售的架构体系。

为了让新人更快上手有效融入，殷志华就抓培训，新人进来连续



做3天的小班培训，一个导师带3个新人，这样对公司认可度就增长了。每天下班后开分享会，开到晚上九十点钟，主管还得盯着销售人员，挨个儿挨个儿地聊，做辅导。团队的气氛就好多了。

殷志华要求把拜访率弄上去，狠抓了一阵子拜访率后，有的销售人员一天拜访6个，这算少的，有的能拜访十几个。拜访率越高，结果越多，结果越多，技能提升越快，能够在团队里找到自我价值实现的路径，离职率也就控制住了。

到2013年11月，殷志华把上海大区的离职率降到4%。离职率能控制住，员工专业技能积累起来了，团队就会起来。

同时殷志华从人才的源头抓起，坚持每个销售人员都要经过他的面试，现在销售人员有三轮面试，这样的面试流程虽然比较长，殷志华也很辛苦，但是人才质量和团队风气就有了保障，后续的管理难度大幅变小。

殷志华希望能够将美团网上海团队做好之后，把商家覆盖率做起来，如果大众点评网在上海有一万个商家在线，那美团网就得有两万个。这就要比拼团队效率了，他觉得美团网团队有创业精神，愿意为理想、为目标拼命奋斗。

腥风血雨的竞争

2011年5月，团购行业发生了一件非常重要的事，窝窝团把拉手网的华东大区经理挖走了。窝窝团CEO徐茂栋靠着重金挖人这一招儿，在团购行业掀起腥风血雨。

为窝窝团做这事的猎头公司非常专业，他们整理了一份文档，是



有关美团网某个城市销售队伍的，记录了销售队伍上个月销售排名，也记录了每个人的心情状态，例如某某销售人员最近心情不太好，因为城市经理把一个大单子给了自己的朋友，而没有给他。不知道那些看到这份文档的美团网高管，心里是什么滋味。

2011年六七月是窝窝团挖人最凶的时候，美团网广州、上海城市经理都给挖走了。当时的团队非常脆弱，王兴和他的高管们基本没有直销团队管理经验，一个城市经理被挖走，当地的团购业务会受很大影响。

窝窝团不惜血本，把地方团购网站也给并购了一遍，例如吉林美团，廊坊我的团，济南0531团。徐茂栋创业多年，经历丰富，也不缺钱，唯一的缺憾是没有做成一家上市公司，窝窝团的目标直指上市。和他相似的是吴波，拉手网2011年提交了IPO申请，拼着要上市，疯狂烧钱。

窝窝团的挖人战术，也给美团网带来巨大压力。美团网公关总监刘艳峰那时候每天都接到猎头的电话，对方承诺薪水给现有工资的多少倍。他说：“这不合理，我不会为了短期的两三倍工资就去，去了之后我能做什么？我做事的价值能值这个价钱吗？他们认可不认可？我分析来分析去，自己到底值不值这个价，这个公司到底靠谱不靠谱，长久不长久。我觉得不靠谱。”

就算加两三倍薪水挖人过去，但效果不见得比原来好多少，这会导致内部公平失衡的问题。那些老员工心里怎么想？美团网的对策是，你要挖人，我就想办法拖、挽留，等过一两个月，先去的人感受到问题了，这些销售人员肯定会在私下交流的。要是美团网从来没有一个人去对手那里，美团网内部的人总觉得对手那里是好地方，觉得美团网不好。但等有人过去了，才会发现美团网挺好的。

美团网也挖人，但确实是觉得人不错才挖过来，不像窝窝团土豪作风，一挖就是整个团队。从后来的发展来看，窝窝团的挖人战略也为团队管理埋下了祸根。窝窝团把拉手网华东区的人挖到公司，而窝窝团本来华东区就有团队，再加上收购的一些本地网站，三股势力，拉帮结派，内耗严重，逮到一点儿小问题就互相掐，要把对方搞下去，结果人人自危。

竞争中当然也免不了来自对手的各种攻击。徐茂栋说：“王兴卖公司，一定会把你们卖掉。”王慧文就站出来：“实际上徐茂栋卖公司的次数比王兴多多了，他卖过齐鲁超市，卖过凯威点告，卖过百分通联。他卖的公司比王兴多多了，竟然这样跑出来指责王兴。王兴只卖过一次，而且是在不得已的情况下才卖的。他这个指责是完全没有道理的，但是很多人不知道这段历史，所以我们就戳穿他们的那些谎言。”

为了争夺优质商家、争夺市场份额，团购网站甚至用起金钱战术——包销。包销就是，预付一笔款给商家，让商家将优惠单子给自己，放在网上卖。如果没有精准的数据分析，进行预判，包销是风险极大的营销方式。可能会支付了1000万元给商家，结果只卖了500万元，剩下的500万元亏损怎么办？为了拿到商家的优惠单子，很多团购网站在签合同同时，都没有写明假若卖不完，要如何自保的条款。一旦遇到上述情况，就意味着团购网站得自己消化这500万元的亏损。这简直是赌博，是往自己身上扎刀子。

在这种疯狂的时刻，美团网没有跟进，不做预付，不做包销。这对美团网销售影响很大，相当于美团网才拿步枪，而对手已经用上核弹头了。直到2011年8月，美团网才开始评估包销的风险是否可控，8月23日才决定做包销。

不管怎么说，来自拉手网和窝窝团的压力，让美团网士气低落，内部质疑是不是融不到钱了？同行都在打广告，都在挖人，你任何动作都没有。拿到钱也不投广告，是不是公司亏损太厉害了？

尤其是销售团队，直面前线的炮火，去商家谈广告，一进电梯全是拉手网广告，这战怎么打？美团网上海办公室的电梯口，几家团购网站的广告轮着播放，上海城市经理说：我们队伍上班看着竞争对手的广告，去谈单子的时候也看到对手的广告，咱们公司是不是没钱了？

为了安抚人心，王慧文开始全国巡讲，他去上海、去沈阳、去西安面对销售团队讲，团购到底是什么，我们怎么发展，我们为什么不打广告。在沈阳，他才讲到一半，下面就有员工说：“你别扯虚的，我就问你，到底投不投广告？”王慧文回答：“广告没有效果。”

挨个儿挨个儿地去每个城市演讲，王慧文也受不了了，干脆录制了视频，向全国各分站播放。在最艰难的时候，美团网做的预判是，现在疯狂烧钱，不理性，竞争不能持续太久，团购资本市场的冬天就要到了。7月，美团网在北京一家度假中心开会，给城市经理发放期权，稳定军心，发出冬天论的预警，强调要坚持做正确的事。什么是正确的事？就是做好产品，做好方案。

当时，美团网告诉全体城市经理：虽然融资1200万美元，为什么不花这笔钱？因为这半年的资本市场和团购行业两者的疯狂，偏离了正确的轨道，早晚要掉下来。下半年资本市场会进入寒冬，到时候美团网账上有钱能撑过去，对手没钱就很难挨过了。

7月7日，美团网B轮融资5000万美元到账。王慧文跟王兴说：“下半年资本寒冬一来，如果商家觉得我们没钱了，就不敢和我们合作了，我们得提前宣告，自己说有没用，得把账户亮出来。”

王慧文还有一层意思是，当时浮夸风气很盛，融资100万美元说有500万美元，我们不想参与浮夸，亮一下账户划清界限。在新闻发布会上，王兴干了一件前所未有的事，面对众多记者，公示账户上躺着6200万美元。现场照片一时在互联网上疯狂传播。

“CNNIC（China Internet Network Information Center，中国互联网络信息中心）出具了一份团购报告，说团购2011年上半年比2010年增长125%。市场规模涨了一倍，可市场推广费用涨了十倍，投资涨了十倍，人员规模涨了十倍，成本涨了十倍。这个市场的泡沫已经像臭氧层的空洞一样大了。”王慧文发微博说，“冬天很快要来了，冬天会很冷，冬天过去了就是春天，就看你熬得住不。”

一个多月之后，资本市场崩盘，竞争对手拿不到钱了，投资人不投钱了，整个行业进入寒冬。预言的兑现让美团网销售团队觉得自家公司的高管团队是有远见的。这很重要，他们最怕跟错人。

2011年7月是团购市场的分水岭。骄阳高照的资本市场一下子进入冰川时代，团购从资本市场的宠儿沦为弃儿。这里需要强调的是，团购在资本市场遇冷，但是在消费者中，团购这一消费方式的影响日益壮大。市场蛋糕越来越大，接下来就看谁有足够的人力、物力吞下这块蛋糕。

依靠资本力量催肥催大的团购网站，在资本骤然遇冷的时刻，暴露了虚胖的底子。用员工人数来做对比，2011年8月，美团网是2500人左右，截至2013年3月，人数是2700人。但是，2011年，窝窝团和拉手网的员工数量一度攀升至5000多人，这是一笔庞大的开支。资本市场降温，融不到钱了，手里的资金支撑不起扩张的规模，就赶紧踩刹车、裁员，从5000多人裁到2000多人。忙着裁员的公司，人心惶惶，人人无心工作。

先是24券开始拖欠商家账期，拖欠员工工资。这家网站也有五六千人，在洛阳这种业务规模小的城市，居然也有上百人驻扎。据说是，投资商不顾一切要求实现增长，这种没有根基的催肥，出了问题，倒闭起来也很快，谁也救不了它。如此，5000万美元打了水漂。

窝窝团9月开始裁员。拼命想在2011年上市的拉手网折戟IPO，10月开始收缩。王慧文说，依靠并购和挖人扩张的窝窝团内部也暴露了高管不和、人心不齐的问题。

还有，那些靠包销做起市场规模的团购网站，由于资金跟不上，销售额增长曲线就急速掉头向下。

相对来说，美团网的风险一直控制得比较好，在扩张的步伐上虽然落后对方，但保住了第一阵营的位置。别人是飞机大炮，美团网是小米步枪，但也没有把差距拉开得太大。“我们不是第一，但没被落下。他们疯狂冒进的时候，我们能够稳步推进，没有大起大落，及时改造了整个生产管理模式。”王兴说。这个时候，美团网的团队感觉压力变小，到了发力阶段，一进一退，差距就拉开了。

9月，美团网再次召开城市经理大会，动员大家：对手们终于出现破绽，该是我们出手的时候了。他们的口号是“血战50天，超越拉手窝窝”。

曹刿论战说，一鼓作气，再而三，三而竭。一直被拉手网、窝窝团压着的美团网，吹响了进攻的号声。国庆节，销售人员都不放假，赶紧抢地盘抢钱。到了11月，美团网的业绩比10月增长40%，成为行业第一。

有时候你不得不感叹，命运难测。可能对手就是抓住你的一个破绽，打了翻身仗。

美团网和拉手网、窝窝团的竞争，可谓惊心动魄，九死一生。如

果美团网没有渡过这一关，可能世界上就没了美团网。如果拉手网在2011年成功上市的话，团购市场也有可能是另一副模样。如果美团网没有拿到第二轮融资的话，也有可能看着机会，有心无力。

拉手网和窝窝团的失败，不是因为美团网做得有多好，而是他们没有把核心力量放在经营客户上，期望通过资本力量先圈地，再深耕。但是，一般这么想的，到最后也不会回过头来深耕。他们并未将团购的本质想得足够清楚，只是追逐热点，期望做一家上市公司。

美团网能够抓住机会，弯道超车，是来自王兴对团购本质想得足够清楚：这是个三高三低的行业，这是个消费者第一、商家第二的行业。

这让他们在2011年做了很多事：

例如，他们推出了未消费过期包退的举措；

又如，他们建立起呼叫中心；

再如，他们推出了商家半自动结款系统。

在其他团购网站出现拖欠商家账期的情况时，美团网推出了半自动结款系统。这对商家来说，是强大的吸引力。就算很大品牌的店也会为结款问题焦急，财务有固定账期，到期没有结款，财务做账做不平，财务会拼命催负责店面管理的经理——这些经理往往也是是否做团购、跟哪家合作团购的决策人。所以这个时候如果不能迅速结款，会导致店面经理压力很大。这个时候只要结款没有问题，就有希望争取商家和你合作。

做本地生活服务的商家圈子并不大，老板和老板之间，市场负责人之间，有着密切的交流，如果一家商家被团购网站的拖欠结款给拖垮了，其他商家立马就知道了。这就导致一个城市里的很多商家不跟团购网站合作，也有的商家认同团购网站的模式，但觉得要找一个靠

谱的、结款快的团购网站合作，由此产生了马太效应：结款让他们放心的美团网成了很多商家的首选。商家往美团网聚拢。消费者使用团购网站一阵子之后，发现有的团购网站单子越来越少，他要转向单子越来越多的团购网站，也往美团网聚拢。而消费者聚拢到美团网，也意味着美团网对商家的议价能力更好了，谈下来的单子性价比更高，更吸引消费者。这就形成了正循环。

资源不是说建就建起来的，不是说用钱砸就能砸出来的，而是需要时间。培养团队需要时间，获得商户信任也要时间。时间证明了王兴的战略眼光，也证明了美团网一直走在正确的路上。

2010年年末，美团网还在为进入前三挣扎；到2012年年初，美团网已经稳在行业第一。短短一年时间里，发生了什么变化？这一年美团网做了三件事：

第一，2010年年末任命杨锦方做销售副总裁，推出冬季攻势，快速开站，这事节奏做对了，让美团网的规模做起来了；

第二，坚持消费者第一、商家第二的价值观，在消费者端推出过期包退的政策，在商家端推出半自动结款的系统；

第三，没有在线下砸广告，并且做了团购冬天论的预言，存够了过冬的粮食。校内网没钱的教训对王兴他们是刻骨铭心的，让他们谨慎地处理现金流问题。自然，谨慎归谨慎，在刀刃上的钱该花的还是得花。

团购是一个典型的双向市场，一边商家，一边消费者，团购网站自己不提供服务，提供服务的是商家，消费者也不是买美团网的东西，买的是商家的东西。双向市场的重要特征就是，一边越多，另一边就越好用，消费者越多，商家的营销效果就越好，商家越多，消费者的选择就越多。相应地，一边越少，另一边就越不好。双向市场的

产品，超过某个阈值之后，就进入正循环：消费者多，导致商家多，商家越多，消费者就越多。

就像淘宝，当淘宝超过门槛之后，百度、腾讯它们很难再做起来。这种市场有天然的排斥性，排斥其他的竞争对手。美团网很早认识到这个市场的特征，要保证消费者和商家越来越好用，消费者最关心的是折扣，折扣是非常强大的需求；其次是产品有保障，大家一般认为便宜没好货，所以要在折扣的基础上保证产品质量；再次是选择丰富，有折扣、产品有保障，消费者消费一单就满意了。不过，这并不意味着消费者会继续来，美团网一定要保证商家的覆盖量，选择丰富。

这三点满足了，消费者没有理由不选择美团网。商家选择美团网的原因是，第一消费者多，第二服务好，平台对商家服务要好。落实到商家来说，到底哪些属于好服务呢？美团网发现有一个服务是压倒一切的服务，比其他服务更重要——就是结款要快。两个结合在一起的话，商家没有理由不选择美团网。

回忆从2010年到2013年的团购战争，王兴说：“同行比较大的错误是把目标定得太短，有些公司挖人的时候直接跟被挖的人说，我们9月份要上市。这种短期的目标没有实现的话，对团队影响很坏。有些对手不注重成本效率，这个行业归根结底还是三高三低，互联网给传统行业带来的变化就是更低成本、更高效率。”

“三板斧”引爆交易额

王兴觉得柳传志很厉害，把建队伍放在定战略前。一般人招聘，就找猎头或者圈内人推荐。王兴首先是读管理学的书，总结人的分

类，还要跟很多人聊。他要知其然，更要知其所以然。美团网投资方、红杉资本中国基金董事总经理孙谦很少见到研究得这么细的人：

“他对感兴趣的事物喜欢研究得很透彻，做决策也很慎重。”

2012年是美团网奠定整体优势的一年，年初弯道超车，夺得团购市场第一，年底市场份额达到30%。如果说美团网的销售团队初期是靠执行力强而奠定了市场份额扩张的基础，那在团队规模扩大之后，靠干嘉伟加入美团网，植入了成熟的直销地面队伍管理，才做到了如今的规模。

1969年出生的干嘉伟在美团网属于“高龄”，加入美团网之前，他是阿里巴巴B2B负责销售的副总。2000年他辞去国营单位的铁饭碗，到阿里巴巴从销售干起，是阿里巴巴67号员工。2011年7月，王兴完成第二轮融资，其中有阿里巴巴。当时王兴受困于销售团队如何管理的问题，竞争对手的挖人让他烦不胜烦。阿里巴巴的投资人就建议他去请教实战经验丰富的干嘉伟。在杭州阿里的办公室里，干嘉伟告诉王兴：“长出来的肉才是自己的肉，在别人身上挖一块肉贴在身上也长不成自己的肉。”中间又见了两次面，9月王兴南下杭州，专程请干嘉伟吃饭，正式邀请对方到美团网工作。

要打动干嘉伟很难，他在阿里资历老、收入丰厚，家也安在杭州，放弃这一切独身北上，这很难。也有其他团购网站找上干嘉伟，但他不愿见面，他的逻辑很简单，网站在线下打明星代言的广告，肯定有问题。2000年他进阿里巴巴，正赶上第一次互联网泡沫，许多公司拼命烧钱打广告，后来这些公司都消失了。“这场景太熟悉了，我就想，又来了，肯定不靠谱。”

王兴为了挖干嘉伟，两人见了六次面，次次是后者请客。一次，王兴特地赶到杭州请干嘉伟夫妻吃饭，干嘉伟很高兴，觉得这哥们儿

肯定有人指点过他。结果，到了快结账的时候，王兴因为先前聊天儿不知思绪跑到哪里去了，想问题想得入迷了，服务员站在一边也没有反应，还是干嘉伟买单。

历时5个月，王兴终于说服干嘉伟担任美团网COO，管理销售团队。干嘉伟说：“我不相信一个人赶上好时代就能把事情做起来，我相信事情是一步步干出来的。王兴务实严谨，这一点吸引了我。”在去美团网之前，干嘉伟在杭州观摩美团网城市经理的交流会，坐在最后一排看台上的年轻人情绪高涨，依稀看到了十年前的阿里人。“我在阿里十年的这些经验，如果用到这批人身上，应该会很有成就感。”

O2O的市场空间足够大，团购相当于打响第一枪，未来大有可为。40岁的干嘉伟，站在事业的角度还很年轻，需要更广阔的天地。如果寻求稳定和安逸，阿里巴巴是非常好的地方，但要寻求挑战、更好的机会、更好的发展，他认为现在的O2O是非常好的机会。他也见了美团网的高管们，对这些人印象很好，激情、实干。跟什么样的人一起做什么样的事，其实第一个比第二个重要。

干嘉伟来了之后，销售团队更有底气了。王慧文玩三国志，当时不理解为何“士气”这个参数变零，无论你还有多少兵，只当你输了。直到带上这么大的队伍，才理解到士气的重要性。总部制定的打法，如果人没有信心，执行起来就打折扣。干嘉伟带了十年的销售队伍，大家对他信心足。

2011年11月，干嘉伟来的时候正是团购行业跌入低谷。“我相信我的判断，我看好这个行业，认同这帮人。再好的行业里，也有做倒闭的企业；再烂的行业里，也有做成功的企业。”

他加入美团网的第一天，王兴特意打电话通知各部门负责人来，向大家介绍这是“阿干”（干嘉伟在美团网的昵称），一块儿合影。

干嘉伟感觉到了王兴对他的期待。

身为COO，干嘉伟负责美团网的供应链管理，销售部、品控部、编辑部、销售支持部、客服部、商品团购部均归他管理。他跟各个部门的人聊，感觉“美团网能撑到今天挺不容易的”。

当时杨锦方负责销售部，下面有两名大区经理杨俊和邓仁健，一个大区经理分管50个城市销售，恐怕很多城市经理一年都见不了几次大区经理的面，甚至有的城市经理的名字大区经理都未必知道。这就容易造成上下信息交流沟通不畅，上面的信息传达不下去，下面的信息也无法传达上来。

12月，干嘉伟着手进行销售团队组织架构的调整，推出大区制，分为八个大区，大城市由大区经理直接带城市经理，中小城市则是三层结构：大区经理—区域经理—城市经理。在杨锦方的家里，王兴、干嘉伟、郭万怀、杨锦方四个人敲定了组织架构和负责人选。这解决了管理效率的问题，上下通达，上面的命令能够落实下去，下面的信息也能反映上来。

干嘉伟做的第二件事就是拿出销售管理制度。就像电脑一样，大区制是在硬件上解决最大的管理问题，而销售管理制度则是在软件上解决管理问题，什么是仲裁委员会、什么是不能碰的高压线，条条框框都要制定好。这两件事弄好，美团网的销售基本就上了运营的正轨了。

弄完这两件事，2012年春节也要到了。春节是一个坎儿，商家要清账了，要过年关了；很多上班的人，在年前年后大概一个多月的时间，工作积极性不高。干嘉伟提出，越是别人打盹的时候，越要打起精神，步步为营。

美团网制定了相应的激励措施，销售若是干得好，春节后公司有奖励，报销探亲往返机票。销售们就努力拜访、签客户。当时美团网



市场份额从大概11%一下子增加到14%。

干嘉伟就开始琢磨为什么市场份额能增加3个点。说到底他还是团购新兵，刚入行两三个月，一直忙忙叨叨的，忙组织架构、忙销售规则，没潜下心来琢磨团购。3月份，他梳理销售的时候，从策略、团队、结果三个方面进行梳理，看哪里做得好，继续坚持，哪里做得不好，怎么改善。他意识到，过年期间的市场份额增长，是因为供给增加了，有更多的单子供消费者选择。

现在看来是一个愚蠢的观点，你更勤奋地拜访，上更多的单子，提供更多的选择，你就能够增加交易额。增加有效供给就能有好的增长。干嘉伟在春节前是直觉，出自本能的反应，要比对手更努力，才能超越对手。终于超越了，但到底为什么呢？他没想明白。直到那时候才明确了这点，增加供给就能增加销售额。他以前认为团购是营销，互联网手段把大量需求聚集起来，从供应商拿到好的折扣。

干嘉伟吃不准这个想法对不对，跑去找王兴，告诉对方，团购的增长要增加有效供给，抓拜访，抓工作量，业绩就能好起来。王兴回答，那当然。

一直没人告诉干嘉伟，大家一直在说消费感。选销售、选管理人员，很重要的一点就是要有消费感，单子好不好卖，方案很重要。

他反问王兴：“为什么没人告诉我？”王兴也没有回答。干嘉伟觉得这有可能是技术男的特点，他不觉得这是应该告诉别人的。

即便是本地的生活超市，也要把东西采购进来，放上货架，然后才能吸引客人进来。本地生活电子商务也好，淘宝商品电商也好，前提是把标的物电子化。淘宝靠小卖家，美团网靠销售。

而美团网的管理层是典型的产品经理，直接用产品驱动消费者，不怎么擅长线下团队的管理。



以前，销售的管理主线不清晰，到底是营销导向，还是管理和效率为导向。在干嘉伟明确增加有效供给就能带动业绩之后，就是成本领先、效率领先。2012年美团网销售的方向明确了，“狂拜访、狂上单”，增加有效供给。做本地生活服务的电商，第一步是电子化，将店面都搬到网上去，用最高效率、最低成本、最不失真的方式搬上去。

美团网原来是参考Groupon的形式，一个单子在线时间有限制，只卖7天。当时拉手网已经开始延长单子销售期限，按照干嘉伟的理解，既然要增加有效供给，肯定单子能放多久是多久，老单子时间长，新单子上来，供给才能越来越多。

在是否延长期限这一问题上，内部也有不同的声音。有人认为，销售时间短的便宜单子，消费者会担心下次再看不知道还有没有，于是买下它。单子的不确定性会促进消费。干嘉伟的观点是，有确定性，让消费者知道什么时候上来自己想要的单子都有，好处更大。增加有效供给能带来业绩增长，就像淘宝2003年起来的时候，靠的是增加SKU（Stock Keeping Unit，库存量单位）。为此，美团网的核心团队被拉到潭柘寺讨论这个问题，最终统一观点，要延期，能延多长就延多长。

一边是更多的单子堆上来，另一边单子尽可能不下线，美团网在线的SKU爆发性增长，交易额也爆发性增长，3月份就开始狂飙猛进。品控、技术底子比别人好，方向明确了，增加供给，销售团队管理落实下去，效率抓上来，这就拉开了差距。到年底，美团网市场份额达到30%。

干嘉伟的三板斧奠定了2012年的业绩增长：在硬件上，改变组织结构；在软件上，确立销售管理制度；在业务上，执行“狂拜访、狂

上单”的策略。

技术的角色变化：从支撑到驱动

我和王兴谈到人工智能（AI）的时候，王兴提到“智能增强”（IA），他认同鼠标发明者恩格尔巴特的理念，别让计算机去干最核心的智能的事情，先把周边的事情全扫掉，让人做智能判断。谷歌引进的也是IA，乔布斯最早解释苹果也是说，我们不是代替mind。

王兴说：“语音识别靠谱就太牛了，IA这个事情正在发生。”我说：“这不就是黑客帝国吗？技术会让人更异化。人越来越依赖终端，依赖手机。”他回答：“那有什么问题，就像我们现在穿衣服，你不能认为赤身裸体是最自然的。”

这是王兴的本质，他始终是一个相信科技是第一生产力的人，即使他在做美团网这门看起来很重、很笨、需要两条腿跑的生意。

在王兴眼里，美团网是要不断通过IT系统的改进，培训员工，争取做到更高效率、更低成本，给消费者更低的价格。通俗地讲，就是给消费者更多、更好、更便宜的吃喝玩乐。这不容易做到。天天低价，说着都理解，做到很难。这考验着公司的IT能力、供应链管理能力和供应链的管理，是要靠优秀的IT技术来做支撑的。王兴说：

IT系统尽量用在公司的方方面面，各个部门、岗位、环节。通常在这个行业里面科技的价值短期体现不出来，但长期来看，多数人低估了这个行业里科技的价值。

在线下，你有没有用好的IT系统扶持他们，差别很大。商业是竞

争，你所看到的是不同互联网公司的竞争，或者不同商业公司的竞争。不过，这个世界上最大最强的竞争是战争，最激烈、赌注最大，输赢就是生死。古代的冷兵器战争，比拼兵马未动粮草先行，比拼给养，第一次世界大战比拼弹药，第二次世界大战就比拼航空母舰了，看起来比拼的东西不一样，但一直比拼的是信息。二战非常重要的事是美军有雷达，日本没有，早十分钟知道就是输赢生死的区别，它不产生任何直接伤害，这就是信息的价值。

每天都能看到交易的数据，这是第一步，如果连这个都做不到是比较糊涂的。但光知道这个是不够的，交易数据是果。我们要知道因，需要往哪个方向努力。光输出是不能改变输出的，你得关注输入，改变输入才能得到不同的输出结果。

美团网在行业里领先，跑得更快跟信息是有直接关联的，最简单的例子，2011年6月，我们才弄清美团网到底有多少人，我们做了一年半之后才清楚自己有多少人，这些人是不是真的在工作。城市扩张到100个的时候，每天都有人入职，也每天都有人离职，还有吃空饷的。我们的很多对手比我们觉悟得更晚，有的到现在还算不清公司有多少人。

“哇，这是真的假的？这么夸张？”我问王兴。

他说：“这一点儿都不夸张，整个行业的管理都在很低水平。美团网没有那么糟糕，但要说（吃空饷）绝对没有，估计也很难保证。”

2014年1月，我跟着美团网成都资深大客户总监郭丽华去扫街。郭丽华2010年12月25日加入美团网，当时成都分站刚成立。她平均一天要拜访8个客户，因为业务太忙，美团网给她配了一个助理，辅助她做业务，助理的收入分为两部分：底薪由美团网支付，奖金由郭丽华负

责，郭丽华每月要给助理开出2000多元的奖金。截至2014年1月25日，郭丽华1月已经完成280万元的订单，她说这个月做300万元没问题。

我们拜访的第一家客户是春熙路的卡卡国王牛排餐厅，建筑面积260平方米，年租金108万元，已经开业八九个月了。餐厅老板是台湾人，跟郭丽华很熟悉。他说，他准备跟糯米团签了，糯米团已经跟他谈了两三个月，给了他特别优惠的扣点，只有2个点，还有别的一系列优惠，要求签独家。

郭丽华赶紧说，你和糯米团合作，我们接下来的营销计划你就赶不上了，美团网在成都的注册用户已经有近200万人了。他们交流了好一阵子，老板终于同意和美团网合作，郭丽华也在扣点上做了让步。当天，2014年1月26日，百度全资收购糯米网。糯米网的销售告诉他，百度会给你好多优惠条件。但台湾老板说，同等条件下他愿意和美团网合作，“因为百度和糯米团的整合需要半年，我一天都耗不起。”台湾老板又说：“百度收购糯米团后，会是美团网最为强劲的对手，大众点评我们都不考虑合作了。”

2月19日，腾讯宣布战略投资大众点评，我不知道看到这条新闻后，这位台湾老板又会是什么想法。

郭丽华和他的谈判持续了70分钟，她一边谈，一边拿出iPad2，通过QQ和美团网内部沟通，用的是店里的Wi-Fi。老板告诉我：她经常来，电脑都默认有我们店的网络信号。郭丽华拿出合同，让对方签字，并且拿出有效证件。老板持有的是“台胞证”，郭丽华在QQ上询问美团网的人，问“台胞证”可否。得到肯定答复之后，双方签订协议，并将合同、“台胞证”拍照，上传到美团网后台系统，这单生意就结束了。

从2013年7月到2014年2月，我先后去了杭州、上海以及成都，与

美团网销售部门的大区经理、基层员工聊天，看他们的操作模式，跟随基层员工扫街。我印象最深的是，这些销售人员在门店谈好生意，签下合同，就直接拿出iPad或者智能手机对着合同拍照，上传到美团网后台系统，等待合同审核。整个流程一气呵成，行云流水。

美团网90%的销售经理都配有iPad，智能手机是100%拥有。2013年9月，美团网推出闪电上单，和商家的合同流程都在线完成，以前是要回公司填写Excel表格，连带表格和合同一起传到后台上，效率不高。

现在直接把表格在网页上显示了，一点“新建”就弹出窗口，上面有各种品类选项，KTV、酒店、电影、洗浴，光餐饮就有火锅、咖啡、自助餐等。只要选择品类，就跳出相应的表格模板。销售人员就在上面填写商家名称，还有许多细节，例如几点到几点能使用团购，几日到几日不接待，是否提供车位，有多少车位等，这些都能通过智能手机花费20分钟完成。

通过内部的编辑系统、合同系统，上单的流程，从谈完单子到签下单子再到审核合同再到编辑文案再到上线页面展示，走流程的时间越来越短，上线速度越来越快，最快的11个小时就能搞定。

原来编辑要设计页面，需要先拿到图片，再到软件里PS、加工，再传上网。现在都在编辑系统里做，在线简单操作就行了，编辑效率也极大提升。

1974年出生的焦兆年，在美团网年龄算大的了。原来做销售的，需要花心思在应酬上，很多人觉得销售人员就是油嘴滑舌。现在电商起来之后，对销售的要求是专业、诚信、勤奋。他感觉到，这个行业变化越来越快，自己要放开了思想、心胸跟年轻人交流学习。他觉得，传统企业在数据分析、技术变革上比较慢，美团网是帮助他们更



方便地找到他们想要的客户。

焦兆年习惯打开美团网MOMA系统，搜索离他最近的商家。“你在海面漂着肯定是不行的，你必须潜到深海里去捕鱼，你才能真正了解商圈，在细节中发现问题，就看你是否愿意走近它、看到它。”

MOMA系统，是美团网手机端资源管理系统，打开它之后很容易发现周围的商家，销售可以通过操作MOMA系统，选择自己关注的重点商家，即可在系统里跟进商家。

焦兆年在杭州陪访，商家告诉他，美团网的App比较好用，消费者和商家都容易找到想要的东西。“这是产品经理要考虑的，你的东西是给谁用的，那个人的使用习惯是怎样的。你越清楚他的使用习惯，他就能找到他想要的东西。”

美团网还有商家验证App，专门用来验证，商家也告诉焦兆年，美团网的验证是最方便的。美团网针对商家的系统，能看到评价、结账情况，这对销售影响也很大。“技术团队对一线的销售帮助挺大的，这让销售掏出枪的速度更快。”

美团网除了MOMA，还有PC端商家管理系统CRM，以及MIS系统，能够帮助销售对比出在市场中己方和竞争对手的状况，例如市场份额的变化，大项目销售量的变化。每个销售跟进商家、任务量的统计，都是有数据的，这能完成对商家信息的搜集，提升拜访商家的效率。

IT系统的运用，极大地减少了美团网的人力成本。美团网一开始结账也慢，一开始用人工结算，当商家数量积累多了，这事就很难办了。美团网开发的财务系统，让财务部门减轻了不少压力。2013年，有次财务部门的人去杭州开会，参加会议的也有一家同行的人。美团网所有财务部加起来30人左右，同行那边70多人，交易额的比例是8:1。



技术解放生产力，让美团网省了多少人力呢？销售在那里跟商家谈着，签完合同，打开系统，梳理一下细节，有车位吗？有，20个免费的。行，那就填上。几个问题就可以解决。签过字的合同再拍照上传。任何一个细节都做好，才能让整体流畅地运转起来。打个比方，舒马赫技术再好，让他开拖拉机肯定也不行。这就是平台的差别。

美团网2012年的目标是实现月度盈利，大家在讨论需要做什么事情时，认为内部业务流程非常重要，需要IT系统的支持，但没有专门队伍来做。美团网成立核心业务系统部，开始做业务流程，包括CRM、上单流程、结算流程、商家数据中心等。从2012年5月开始做，到11月，编辑、业务、品控等流程效率增加了几倍。如果美团网不提升效率的话，完全负担不起业务扩张的成本。

在美团网，销售不直接跟技术部门打交道，有专门的销售支持部给销售团队做支撑，销售团队的技术需求会由销售支持部门搜集，再跟技术部门沟通。我问好几个销售，他们觉得反馈渠道还是比较畅通的。

销售部门的员工谈到，“跟技术打交道，有时候说话可能就是秀才遇到兵，他们每天对着电脑，我们每天面对各种商家。销售支持做对接，他们会把我们一线说的东西转化为能拿到电脑上显示的语言。所以说，各个环节美团网做得相当细致，才有整体运转的流畅。”

技术让美团网赢得优势，销售谈单的时候，商家会告诉他们美团网的页面是他们最喜欢的，打开速度快。后台系统非常人性化，功能齐全，商家每天的浏览量、购买量、消费量、哪个时间段是消费高峰等数据，商家都能看到。很多公司收款，到现在都还是用现金，拿着钱送过去。给商家结账还是人工结算，经常弄错。合作两次，商家就觉得不行，算了。美团网是半自动结算，一调页面，每一笔账、多少



钱、什么时间打的、打到哪个账户上，一目了然。

美团网早期计算佣金也是手工计算，漏洞百出，原先单子在线售卖只有3天，下线之后计算提成还比较简单，能够人工计算。可是现在单子越来越多，卖的时间也越来越长，品类的区别也会带来提成的差异，复杂的运算只能交给计算机，对系统来说，只是设置参数的问题，简单多了。

对商家，有个延长在线时长的功能。商家与美团网合作一个月，发现不错，希望继续再合作两个月，原来需要跟销售说，让销售去操作这件事。现在商家可直接点击自动延长的功能键。商家更方便了，美团网也更节省成本。

美团网有数据分析部门，定期根据以往的经验 and 近期消费热点，抓取关键词，判断下一步该做什么项目。通过数据会发现，国庆前钟点房销售得好，就推出节假日通用钟点房的订单，拉动了国庆期间的业绩增长。

穆荣均说：“消费者浏览网站的速度，购买的流程是不是更快，这些说起来简单，你要做好，要做到行业的顶尖，需要不断打磨提升。在业务初中期，技术更多是支撑的作用，支撑业务发展，构建可持续发展的基础。现在是积累的重要阶段。越往后期，技术会更多地扮演牵引、促进业务发展的角色。我们在业务中产生了很多很多的数据，不去使用它们，它们就没有价值，我们需要分析、使用它们，从数据中发现业务的特点，去改进业务，或者发现用户的需求，用数据驱动业务。比如说阿里巴巴，它就变成了数据公司，它有大量的数据，基于数据的分析，挖掘商家信用来做金融。美团网也会处于这样的状态，不一定是做金融，但我们会在数据中发现金矿。”



“鼠标脸”和“水泥脸”的融合

2012年9月，美团网在北京温都水城举办城市经理誓师大会。销售团队用花轿把王兴抬到台上，他们酒酣耳热，情绪高涨的时候，互相叫嚷着“我们今年业绩一定打败你们”，斗起酒来，最后纷纷把酒碗摔在地上。王兴开始愣了一下，左潇问王兴：“你有没有想过有一天会和这样一帮人工作？”王兴说：“我知道做O2O会需要很多线下的人，但今天这个场景确实没有想到，很出乎意料，但很有趣。”

左潇说：“王兴是一个观察世界的人，他对online的人观察得很清楚，对offline的人还没怎么观察清楚。这是一个让他近距离观察他们的机会。”

从中学开始接触电脑，一头扎进IT世界的王兴，校内网和饭否网非常典型地体现了他的特质：对互联网的创新异常地敏锐，迷恋于0与1搭建起来的虚拟世界，细抠产品的每一个像素。美团网就不一样了，这是一家重公司，线下团队占了很大比例。

美团网的创始团队基本是做产品经理、工程师出身，是典型的产品经理思维，通过产品直接驱动消费者。但是，这个创始团队对管理销售部门、经营线下业务经验欠缺。公司的意图要传递到商家老板那里，得通过销售副总裁到大区经理到区域经理到城市经理到销售经理到销售人员再到商家业务人员到店长，最后到商家老板。这是很长的决策链，与线上的游戏规则完全不一样。

做线上产品的人是名校出身，要解决问题就坐在办公室里思考，有一张鼠标脸；做线下销售的，往往是大专生，在外奔波，解决问题



靠嘴皮靠两条腿，有一张水泥脸。鼠标脸把鼠标做好，水泥脸把水泥做好，都不是难事，最难的是把鼠标脸和水泥脸放在一个屋子里，按照同样的游戏规则，朝同一个目标进发。能够把两种游戏规则都玩得一样好的公司很少见。在国内，阿里巴巴B2B是线下强、线上弱，淘宝则是线上强、线下弱。腾讯更不用提，线上几乎是神挡杀神佛挡杀佛，做线下的业务就搞一个黄一个。

拿干嘉伟的话说，是“秀才和兵，要在一张桌子上吃饭，要互相理解，协同作战，是最大的挑战”。

王兴意识到这是两个不同的世界，他才花那么大的精力把干嘉伟弄过来做美团网COO。虽然他可以授权干嘉伟来做，但他同样要花时间了解线下的水泥世界。干嘉伟说：“你不在那个世界里，很难理解那个世界的事。逐级布置任务，但要跨级了解情况，只有直接到一线才能了解你所有的管理要求有没有落地。”

在一个企业里将不同文化背景的人捏合在一起、建立共同的游戏规则是件难事。王兴和干嘉伟之间也会发生冲突，王兴会觉得销售团队执行力怎么会是这么大的问题，在技术人员那里，敲一下Enter键就可以按照上级要求解决问题。但在销售团队，你提了要求他当面说好，背后可能是另一回事。而且人的行为模式也不是那么容易调整的，需要管理手段。

干嘉伟不理解王兴的是，干吗什么事都需要分析得这么清楚，一二三四列得清楚。很多时候，一线销售就是凭直觉来判断。这就是干嘉伟需要适应的，美团网非常注重逻辑分析和策略分解能力。

干嘉伟用线下角度思考，逻辑严密不如王兴；王兴太讲一二三四，理性足够，感性不足。美团网内部开会，画了一张图，一边是人体，一边是芯片和机器，前者代表人性，讲究激情；后者代表技术和逻辑。怎



样将二者融合在一起，这是他们需要解决的问题。

干嘉伟开玩笑说，他觉得自己对美团网最大的贡献是敢跟王兴吵架。

王兴如果有足够的时间做判断决策，有足够正确的、真实的信息输入，做错误决策的概率很低很低，这是王兴非常厉害的地方，他的逻辑和方法论很强。问题在于，对世界的认识，不是世界的真相，是经过感觉器官反射过来的。他在他那个世界（工程师）里，不了解这个世界（销售）是怎样的。信息输入不够正确的话，折射到他那里是失真的。

当这个核心创始团队管理层都是在另一个世界，我会拉过来，你要看这个世界。他们是这样想问题的，他们的喜怒哀乐是什么，我觉得这是我最大的价值。你如果只是一个纯互联网的，产品驱动的，我说你极客，你爱怎么玩就怎么玩，但是不管你愿意不愿意，你没的选择，你做的是这个O2O，你现在就是在干这个活，你必须得了解这个世界。

吵架是干嘉伟在阿里巴巴学的，领导者要对客户、对团队负责，不能唯上。关上门，可以拍桌子、扔凳子，开门之后，是一致对外的。有时候干嘉伟会拍桌子，王兴不会。王兴极少激动，不感情用事，很讲道理，总是客观理性地看问题。其实公司越大，这个品质就越宝贵。公司大了，人就多了，做决策会受到各种各样情绪或者非理性因素的干扰，而CEO要做出准确的判断，就必须排除这些干扰。

干嘉伟敢于跟王兴吵架也有王兴本人的因素：第一，王兴是极度理性的；第二，王兴的道德水准干嘉伟信得过。

该争吵的时候争吵，就事论事。万变不离其宗，王兴和干嘉伟都是想把这事做好。王兴也会跟销售人员一起去做陪访，而干嘉伟也会



说，要逻辑缜密地表达自己的观点。

对于这家希望在O2O打出一片天地的公司来说，企业文化必须注重一点，兼容并蓄。好在王兴是个对世界充满好奇的人。“很有趣”是王兴常用的评价，他对世界充满了好奇。在温都水城，他看到一位销售人员口才很好，说：“这人口才太好了，很有趣。”他去中央电视台参加活动，遇到中坤集团董事长黄怒波，后来他告诉我“黄总是很有趣的人”。王兴发现美团网单子的排序与百度的凤巢系统相关，他就去学习凤巢系统。他为这个公司注入特殊的文化：保持开放的好奇心和快速的学习能力。王兴保持一种比较开放的状态，什么都能接受，允许自然生长。左潇觉得线上线下两种文化在水乳交融，不好说哪种文化占主导。不像Facebook，很快确定是工程师文化还是产品经理文化。

王兴看起来可能会保持一个固有的风格，但他在改变。他一直穿T恤，不代表他只穿T恤。他也会因为参加活动穿礼服、戴帽子。他是一个很愿意改变自己的人，不是那么绷着。遇到新鲜的事物，他会觉得很有趣。

王兴说：“线上、线下不同岗位的人，肯定有很大区别，但是我并不觉得在公司文化上有很大区别。这些价值的总结是脱离具体岗位的。我们会继续演变、进化，无论是前线的地推，还是在后方的技术，都需要拥抱变化。”



王兴内部讲话2：如何度过行业寒冬

我非常自豪地觉得我们的同事太有才了，我们有才不但表现在我们过去一年时间里，在各个部门、各个城市，我们为消费者、为商户做的事情，而且在过去这几个小时里、这个空间里非常集中地爆发出我们的创造力，我非常高兴地听到几个同事在表达他们心情的时候，用了“快乐”这个词。大家知道，我们公司名字叫“三快”，所以很多地方提到“快”。其实在所有的原意里，快乐是其中的一个，不见得是速度。速度当然对我们非常非常重要，但是大家做这个事情觉得它是有价值的、有意义的，自己做得快乐，这是一个非常非常重要的事情。所以这是刚才我看年会前的一个感想。

熟悉我的同事都知道我很喜欢讲各种各样的数字，进行各种各样的建模、分析、比较。但是在过去的一年里，我们已经做了很多这样的事情，我在前面几天里，在跟大家努力工作的时候，也就是前一个月、前一个季度，和过去2011年的时候，我们已经干了很多这样的事情。大家知道，在前面总结里，我们从一年前的200多人到现在2500人，再到了现在90几个城市。我们顺利实现了2011年增长10倍的目标，有14.5亿，我们为一千多万的消费者提供服务，和六万多个商户合作，这里有很多数字，还有很多改进，小于（音）他一个人做两千多万的

业绩，很多很多事情。但是今天在这里，我并不想讲那么多数字，讲那么多具体的业务，因为各个部门的同事比我更清楚，你们可以想到更好的办法去改进，做好你们该做的事情，不管它是服务消费者还是服务商户，还是改进系统。

今天是2012年的立春，2011年刚刚过去，我想讲的是，在这个百年讲堂，我想跟大家讲一个故事，一个发生在一百年前的故事。2011年刚过去，再往前一百年就是1911年。1911年发生了非常多的事情，大家非常熟悉的有辛亥革命或者其他各种各样的事情，它们改变了很多历史。但是今天我想讲的1911年的故事跟革命无关，它跟探险有关。探险最有趣的是到别人没有去过的地方，做到别人没有做到的事情。在这个世界上，从1492年哥伦布发现新大陆，到后面大航海时代，很快就发现了北美洲、南美洲、澳大利亚，几乎很短的时间里，很多未知世界被探索了。但是在地球上，直到1911年还有一个地方，是一个非常重要的地方，没有人去过，它是最后一个大洲，大家都知道是南极洲。在1911年12月之前，没有哪个地球人到过南极点，所以这是一百年前所有最伟大的探险者、所有最有探险精神的人最想做到的事情。而在这个过程中有很有趣的故事，他们的故事和我们将要进行的事情有几分相似，他们的教训、他们的经验对我们来讲有借鉴意义，所以我想跟大家分享这个故事。

这是一百多年前发生的事情，大家知道南极点是在地球的最南端，就应该是南纬90度的地方，通常探险的时候从南纬82度开始，到达南极点还要顺利回去，这是两千两百多公里的路。大家想象一下，从北京到上海都没有两千多公里，所以那个时候去一个未知的领域、踏上两千多公里的路途，这是一个非常惊人的事情。而且非常重要的一点是，那个时候因为没有人去过那个地方，那里是一个未知的、未被探索过

的、未被开拓过的领域，没有人知道那里是什么，那里有高山还是有河流，有怪物还是有火山，没有人知道。当你超过那个起点之后，一切的路都没有人走过，会发生什么事情，没有人知道。不但没有人从路面上走过，而且这是1911年，1903年莱特兄弟才发明飞机，那个时候还没有那么发达，甚至没有人从空中飞过南极，所以那是一片完全未知的领域，它是世界上最后一块大的未知的领域。之前的探险者已经干了很多事情，留下最后一个大的机会，那么激动人心的机会。所以虽然非常困难，虽然有很多未知，但是有很多人想去，所有伟大的探险者、梦想家他们都想去。最后两个竞争团队，一个是来自挪威的阿蒙森团队，另一个是斯科特团队，他们都从北欧到南极，想去率先完成这个从来没有人完成过的事情——到达南极。

这是两个有趣的比较，请大家注意看，一个是阿蒙森团队，总共五个人，一个是斯科特，十七个人。大家从这个信息或者说不看信息，凭你的感觉，大家猜谁最后赢了？谁更可能赢呢？不一定人多的赢，也不一定人少的赢。大家看一下，他们出发时间是差不多的，这是因为这个世界上竞争从来都非常激烈，当有一个大的机会的时候，没有可能只有你看到了，基本是差不多时候有一帮人也看到了，这跟其他无数的场合竞争都很像，一个真正有吸引力的机会，会在差不多同一时间有不止一个团队、不止一个公司或者不止一个人参与，一定会有激烈的竞争，所以这两支团队差不多都是在1911年10月在南极圈的外围做好了准备，准备进行最后的冲刺。结果是这样的，阿蒙森团队在两个多月后，也就是1911年12月15日，率先到达了南极点，插上了挪威国旗。而斯科特团队虽然与阿蒙森团队的出发时间差不多，而且人数还更多一些，可是他们晚到了很多，他们晚了一个多月，这意味着什么？这就是成功跟失败的区别，阿蒙森团队作为人类史上

第一个到达南极点的团队会永载史册，他们获得一切的荣誉，而斯科特团队虽然经历了一样的艰难险阻，但是晚了一个多月，没有人记住第二名，大家只知道第一名，阿蒙森团队是第一个到达南极点的团队。所以，差不多时间出发，早一点到和晚一点到，完成目标和没完成目标的区别，就是胜利跟失败的区别。

但这个故事并没有这么简单，那是一个多么危险的环境，所以成功和失败的区别不光是说你先到了、晚到了，还有后面的故事，你不光要到南极点，你还要活着回去。所以一切按照阿蒙森的计划进行，他们率先到达南极点，并在21个月之后，顺利地返回了原来的基地，一切都按他们原来的计划进行，因为他们做了非常充分的调研，非常精心的准备，储备了足够的物资，对困难有足够的预料，按计划进行。他们不但成功第一个到达南极点，而且他们所有人都顺利地、安全地返回营地，这是一次非常成功的探险。他们出发了，他们成功地到达了，完成了既定计划，并成功地回去。而斯科特团队差不多与阿蒙森团队同时间出发，但他们晚到了，没有获得荣誉，而且更糟糕的是，他们因为晚了，回去的路上天气非常差。大家知道在这里我们立春，冬天刚刚过去，但是南半球是完全相反的，12月、1月是夏天，之后就变秋天，就要入冬了。所以他们晚了，晚了之后不但没有获得荣誉，而且他们回去的路上遇到越来越多的困难，不断地有人掉队，不断地碰到困难，最后他们没有任何人生还，只有队长斯科特和另外两个人第二年才被发现冻僵在离他们最后一个储备装备的地方大概十英里的地方。他们几乎要成功回来，但是最终没有，他们十七个人，不但没有完成首先到达南极点的目标，而且全军覆没。所以，这里成功跟失败的区别不光是你是否获得荣誉，是否完成目标，而已经是生与死的差别。

这些前辈进行的探险比我们更困难、更刺激，赌注更大。那么是什么造成这么重大的区别，不光是成功与失败的区别，而且是生与死的差别呢？我们对这个事情进行研究，可能对我们在做的事情会有些帮助和启发。

首先，去南极探险不光是需要人，不一定人多就好，还需要物资。事后有人总结分析两个队的策略和准备，可以看到非常重要的区别。阿蒙森的团队人虽然少，但是物资准备非常非常充分，他们准备了三吨的物资；而斯科特团队的人多，但是准备的东西少，只有一吨的物资。一吨的物资够吗？如果你在这个过程中不犯任何错，完全不犯任何错，刚好够。物资确实是够的，但是前提是你在这两千两百多公里的路程中，不知道地形、不知道天气的情况下，你不能犯任何错。如果你不犯任何错，这一吨物资确实够。大家知道这是多么可怕的事情，理论上可行，但现实中碰到很大的压力、碰到很大的未知困难，你不可避免地会动作走形，会犯很多错。

所以，当你的计划订得太紧的时候，当你的准备虽然貌似够，但是不充分、没有富余量的时候，其实是非常非常危险的。阿蒙森团队做得非常好，他们只有五个人去，但是他们准备了三吨的物资，这些物资有极大的富余量。在行进过程中，他们可能会错过一个事先准备好的补给站，或者说丢掉一些东西，或者说碰到一些比原来想象的温度更低、暴风雨天气更长的时候，但他们依然能够有足够的物资储备。只有这种做法才是够的做法，不是将将够，而是充分预知到这个环境多么困难，要做多么多么充足的准备，要给自己留下犯错的空间，或者对我们来讲是学习的空间、成长的空间。所以这是一个非常非常大的区别，资源是否足够，是否有空间。

另外还有很多区别，例如，他们采用的工具不一样，也就是说他



们事先做的准备不一样。阿蒙森是挪威人，他为了去南极做了非常多的准备，首先要去哪个地方，要完成哪个目标，最好的工具是什么？最好的办法是什么？要学习最好的办法，采用最可靠的、最先进的工具。

跟南极最像的地方就是北极，南极没有人住，北极有人住，北极有爱斯基摩人，爱斯基摩人是当时最知道如何在冰天雪地里存活的人。所以，他跑去北极和爱斯基摩人住了很长一段时间，学习爱斯基摩人怎么在冰天雪地存活，包括如何用冰天雪地里最好的工具——狗拉雪橇。

而斯科特团队犯了很多错，一样要拉雪橇，一样要有工具，他选择了比狗更壮、更强悍的马。他认为那个时候正是南极的夏天，温度还不错，马还可以应付。但事实上，这是一个很大的错误，狗和马有很多差别，一个差别就是狗为什么热的时候会吐舌头，就是为了散热，因为狗身上是没有毛孔，不会出汗的，所以天气很热的时候，它为了散热，就要把舌头吐出来，通过舌头来散热。为什么是狗皮膏药，而不是猫皮膏药、猪皮膏药？还是一样，因为狗身上没有毛孔，它的皮特别致密。所以狗在雪地里是不会出汗的，而马会出汗，当它跑得很累的时候就会出汗，一出完汗再一冻就被冻住了。所以马虽然比狗强悍很多，看起来快很多，但其实并不是一个合适的工具，看起来威猛，看起来快，其实它不适应这个环境。

所以他们一开始用马拉雪橇，后来很快发现不行，为此他们浪费了很多时间，浪费了很多资金。后来他们想用更冒险的方法，用最先进的工具——雪地摩托。这是一百年前，那时候汽车还刚刚发明一二十年时间，雪地摩托整个内燃机都是非常不成熟的，如果雪地摩托这种最先进的工具能用的话，很可能非常快，非常威猛，但事实是，他们搞去的雪地摩托才走一段时间就被发现不行，因为这是一个太新的东西了，虽然理论上可能可行，但是从来没有人在这这么严酷的环境



下，在没有很完善的情况下用这个东西，所以很快他们也放弃了。

马拉雪橇不行，雪地摩托听起来很 fancy，但是也不行，最后他们不得不沦落为人拉着雪橇走。因为有物资，因为要两三个月的时间，最后斯科特团队都是人拉着雪橇走的。这是一个很重要的区别，在同一个环境下面，目标大致相同，你选择什么样的路径，你用什么样的方法，你做什么样的准备，最后很有可能不光是成功与失败的区别，而是生与死的差别。

还有非常非常重要的一点，这两个团队都有很好的习惯，他们都写探险日志，包括斯科特团队，最后虽然他们没有生还，但他们的尸体几年后被找到，也有日志，所以我们能非常清楚地知道这个过程中他们到底发生了什么事情。事实上，这两个探险队碰到的环境是差不多的，并不是阿蒙森团队运气好，走了一条很好的路，那几天正好天公作美，温度很好。不是的，他们经历的天气基本差不多，他们走了多少天，里面暴风雪天气多少，平均温度多少，事后研究都差不多。所以，差不多相同的目标，差不多一样的运气，一样的外部环境，最后两个团队却有截然不同的结局，这个是非常值得研究的，也非常值得我们去学习。

除了刚才说的物资准备充分，在靠谱的前提下使用最先进的工具以外，还有一个非常非常重要的策略区别，就是在整个过程中，这个过程最后可以总结成一句话，就是不管天气好坏，阿蒙森团队坚持每天前进大概 30 公里，这句话听起来非常简单，但是事后总结，这个是阿蒙森团队能够不断成功而且生还的一个非常重要的原则。他们做了充分的准备，天气好的时候，似乎每天走 30 公里很容易。天气这么好，路是下坡又很顺，我们走得快一点儿吧；现在我们吃得饱、精力很旺盛，我们快一点儿吧。但是阿蒙森没有这么干，他坚守他的计

划，每天不紧不慢地前进 30 公里。

这里有很多讲究，举其一点来说，在一个极限环境下面，你要做到最好，但是你要做到可持续的最好，你就不能太努力，一旦你出汗就非常非常糟糕。如果你太用力，一兴奋，出汗了，那么待会儿风一吹就结成冰了。所以任何时候，太激进其实很有可能会带来长期的负面影响。做到这点需要高度严守既定的纪律，在事情容易的时候，在环境顺利的时候，不要得意忘形，坚守纪律，当情况好的时候，似乎容易的时候，前进 30 公里，然后扎营、休息。当天气不好的时候，阿蒙森也坚持带领他的团队，哪怕挪得很慢，也要前进 30 公里，完成这一天的目标。因为本身设的目标是有富余量的，天气不好就慢一点儿，路陡就慢一点儿，但坚持去完成。

所以整个过程严格按照阿蒙森的计划进行，从南纬 80 度出发，什么时候大致到南极点，什么时候返回，坚持按照计划进行。阿蒙森制订了一个可行的计划，有富余量的计划，虽然他们面对的几乎是一个完全未知的领域和未知的天气，但他们基本按计划执行。相反，斯科特团队，从他们的日志来看，是一个比较随心所欲的团队，天气很好，就走得非常猛，大家走得非常多，可能四五十公里甚至六十公里；但天气不好的时候，暴风雪的时候，他们就睡在帐篷里，吃点儿东西，诅咒恶劣的天气，诅咒运气不好，希望尽快天转晴，尽快能够前进。这是很自然的反应，很多人容易有这样的想法，容易的时候多搞点儿，不容易的时候，季节不好、天气不好、市场环境不好，就歇一歇。但事后总结，这两种做法很可能是他们最大的区别，两队人都是非常训练有素的，非常强壮的，一方面是资源储备不一样，另一方面是他们是否非常坚定地执行这个计划，不管环境好坏，不管容易与否，坚持每天前进 30 公里，朝着他的目标，不管是到达南极点还是从南极点

顺利返回。这是一个非常重要的区别。

还有其他一些更小的例子，但是准备是否充分，以及是否坚定地坚持每天前进，决定了这两个探险团队最后的竞争结果：不光是成功与失败，更是生与死的差别。

我花了很多时间跟大家分享这个故事，一个发生在一百年前的故事，一个探险的故事，一个事关成功失败、生死的故事。那么，我为什么讲这个事情呢？因为我觉得它跟今天我们所处的环境、我们要做的事情有很多相似之处，我们在做本地电子商务，我们是一家互联网公司，整个互联网是一个非常激动人心的事情，可能是人类历史上最伟大的发明之一，我们并不是中国第一家互联网公司，1995年、1996年互联网公司就已经开始有了。在我们前面已经有两波互联网的高峰，1998年、1999年，就是新浪、搜狐、网易那一波；后面那一波是2005年、2006年的Web2.0，包括优酷和人人。

之前互联网的世界里很多激动人心的领域已经被人探索过了，他们都获得了很大的成功，但这个事情并没有结束，还有很多事情期待着人们去做，包括刚才说的，我们可能是第三波的互联网公司，1998年、1999年是第一波，2005年、2006年是第二波，从2010年开始我们是第三波。不说整个中国互联网这么大的领域，我们再细分一些电子商务大概也是，我们大概也是第三波。从最初1998年、1999年除了阿里巴巴以外，还有易趣或者eBay，那是第一波，到后面包括当当也是，当当是十多年前创立的，电子商务已经有两波，到我们是第三波。第二波后面有更多的，例如京东以及其他的一些垂直电子商务。而我们现在干的是电子商务的其中一个更具体的领域，是本地电子商务，所以我们并不是最初的互联网公司，也不是最初的电子商务公司，在我们前面已经有很多领域被探索过了，但是还有很激动人心

的领域留下来等待我们。那是一个未知的领域，我们有很多前辈的经验和教训，我们应该充分利用这些经验教训，达到我们的目标，也去开拓一片没有人开拓过的领域，那就是本地电子商务。

现在我们做了两年，包括2011年我们顺利实现了增长10倍的目标，但是我们还是在一个非常非常初级的阶段，非常非常低的起点，我们这一年做了14.5亿，比2010年多了10倍，听起来很多，可能之前大家大多没有想过在很快的时间里，一个粗放的公司，一批非常年轻的人能够做到这个业绩目标。但是我们放眼更大的世界，这是一个多么多么小的事情，整个团购行业的发展，去年全行业，全国一百多亿，第三方统计是一百二三十亿，我们只做了百分之十几，最后一个月目标大概是13%，是很小的一块。或者说再放大一点儿，从团购，我们暂且不考虑本地电商的其他形式，只说团购在整个电子商务里，我们做了14亿、15亿，淘宝他们做实体商品的电子商务，他们做的不是十亿、不是百亿，不是小几千亿，而是大几千亿。

我们相信商品的电子商务和服务的电子商务最终规模是差不多的，因为都非常非常大，大家每个人，全国那么多人花的钱，一部分花在实体商品上，一部分花在服务上，它的最后规模都是上万亿。现在我们只做了14.5亿，所以大概是千分之一，这还是非常非常初级的，前面还有无尽的空间等待我们去开拓，我们同样面临一个目标，要去做本地电子商务。虽然我们不是最早的互联网公司，不是最早的电子商务公司，但是我们是最早而且最成功的本地电子商务公司，现在我们起步走了两年时间，虽然只走了很小的一段，但是我们处在有利的位置。

在这个过程中，我们首先时刻都要非常清楚我们在哪里，我们去哪里。大家都清楚我们现在是什么状况，九十几个城市，2500人，

今天大家会观察到其中很多人是非常年轻的，年轻人都非常有激情，非常有干劲，但是年轻可能意味着经验不足或者对困难的估计不足，或者各方面其他的不足。这些都不要紧，最怕的是我们对自己估计不足，对这个情况认识不足，所有困难只要我们意识到它，我们相应地去做准备，去克服，都是有可能克服的，最怕的是我们对情况估计不足。这是我们现在的状况。

我们现在是中国本地服务团购的第一名，在2011年上上下下“城头变幻大王旗”，发生过很多变化，但是我们坚持我们的目标，坚持我们的策略，扎扎实实干我们该干的事情。所以今年年底的时候，我们终于确立了在本地服务的团购里全国第一名的地位，但是我们的市场份额还不够高，领先地位还不够稳固，而且更重要的是，如果不考虑竞争情况，我们的消费者和商户还不够满意。所以我们前面的路还非常长，还有很多事情需要做。

在这个时候，我们应该像去探索南极的阿蒙森团队一样，充分利用、学习现有的一切最好的方法，适合我们的方法，对困难有足够的估计，目标清晰，同时制订计划，去坚定地执行。我们在2011年的目标是每个月增长20%，大概一年接近10倍，一部分我们确实做了准备，计划制订比较合理，另一方面是有赖于在座的各位以及不在座的全国其他一千多个同事的共同努力，我们基本顺利完成了这个计划，往前迈进了一小步。

2012年，情况跟原来不一样，那些小的对手，一度有5000家团购网站，多数是非常小的、没有战斗力的乌合之众，已经慢慢退出市场，剩下几家都不是等闲之辈，我们在战略上要藐视敌人，但是在战术上要重视敌人。在战略上，我们要相信我们的共同努力会让我们的公司成为最好的本地电子商务公司，一个伟大的互联网公司，但是在战

术上，我们要重视每一个对手，他们有许多可取之处。不说点评网，包括拉手、窝窝、糯米或者58团购，或者其他团购网，或多或少都有值得我们学习的地方，我们应该充分学习行业内所有先进经验，不光要学习团购行业的，而且要学习其他行业的，包括整个电子商务、整个互联网的或者所有企业运作的先进经验，所有适应我们的，我们都应该学。

我们团队很年轻，年轻有一个好处就是学习能力强，我们可以充分学习所有的东西，我们可以从阿里学习很多东西，但是最终我们一定要超过阿里。我们要向任何一个对手学习，任何一个同行学习，但我们最后目标应该是超越它们，这是整个公司的目标，也应该是每个人的目标，不管你在哪个岗位上，总有办法可以做得更好，学习新的东西，目标是超过它们。

刚才说我们在哪里，这是大致清楚的事情。我们要去哪里？我想大的目标大家也知道，就是我们专注于本地电子商务，利用互联网去帮本地的商业或者帮本地的商家上网，让消费者能够放心地吃喝玩乐。这是一个很容易理解的事情，但是很大，要去细分很多。大家可能从媒体上也会看到很多概念，比如O2O，这可能是包含团购行业的描述，线上到线下，通过互联网去帮助进行线下消费的消费者和从事线下服务的商家。团购可能只是其中的形式之一，或者说最初的每天一团是O2O的一个起点，是一个最容易切入的形式。在之后，整个O2O本地电子商务这个事情还会有很多其他的形式，事实上在不断变化，消费者和商户的需求也在不断变化。

所以，我们需要对这个情况有最敏感的了解，及时做出反应，不断地适应这个变化。更重要的是，我们冲在前面，推进这个变化，因为本地商家是不上网的，因为有了美团，很多商家终于接受互联网了，

也感受到了互联网的威力。我们在引领这个变化，推动这个变化，这里很重要的一点是我们会接触到一些商家，这些商家不光是原来做得成功的，率先使用互联网的，更重要的是他们是完全适应团购这个形式的。对此可能一些同事因为接触过所以是知道的，还有其他一些同事可能还没有充分了解我们现在做的事情对本地商业会有多么大的影响。

举个例子，婚纱行业，这是一个比较复杂的行业，鱼龙混杂，坏的部分我们今天暂且不说，我们今天就说好的那一部分是怎样跟团购结合的，团购怎么样去非常根本地改变婚纱摄影这个行业。以前在北京这个地方，很多好的影楼要集中在西单那边，开很多当街的店面，那些店面其实很多并不是用来真正服务消费者的，因为很多都是拍外景，去景点拍，它做那个是为了广告，就像路牌广告一样。在一个繁华的地段设一个门脸，这个要花很多钱，它花的钱不是为了服务，而是为了宣传，但是有了团购之后，它不太需要通过当街店面去宣传，可以通过互联网，通过美团去宣传，所以逐渐会出现一些工作室或小的婚纱摄影的公司，它们不需要在繁华地段租非常贵的门脸，它们可以和美团网合作，通过互联网的形式去带来订单。这样，它们省下来的钱可以非常专注地投在人员、设备、服务上面，因而在提供同样好的摄影、同样好的服务的前提下，它们的成本会低很多，收的费用也会低很多。那么，这样一些新的摄影公司或者婚纱摄影公司是完全和互联网共同成长的，跟美团共同成长的。因为这个根本性的改变，它们不需要回到原来的模式，它们利用新模式有新的优势，那么它们可能是跟团购合作最稳固、关系最好、大家共存亡的形式。这只是在婚纱摄影行业，还有其他很多行业我想也会这样。

这里我们可以想象一下淘宝，淘宝上卖家最成功的并不是原来线下开店开得非常成功的，相反，很多是原来没有在线下开店的，它是

顺应大的新潮流，没有旧的束缚，没有门店的束缚，到淘宝开店，完全按照新的游戏规则在新的市场里做，它就做得最好。在淘宝这个例子已经非常明显，在团购行业也一样，所以我们在合作过程中，我觉得我们要对所有商家都好，但是我们要非常清楚有一部分商家它是最适应互联网的，是最适合团购的，最后我们可能形成一个最好的紧密合作关系，通过线上线下的完美结合去改变这个行业格局，去服务消费者。所以这是一个趋势，但我们更重要的是讲每个人做什么事情，还是回到说现在在哪里，将来要去哪里。

刚才说到将来要去哪里，可能必不可少要提到一个问题，就是上市的事情，它不是我们的目标，它应该是我们在到达一个更长远的目标的过程中，在合适的情况下发生的事情。大家知道，我们的同行之前有不止一家做过不同的尝试，结果都不顺利，这是因为你不能把上市作为目标，而是应该有更坚实的目标，要服务好消费者，服务好商户，让整个企业能够健康持续地运转。所以，那个时候上市是水到渠成的事情。在2011年我们做了14.5亿，但是我们总体还没有赢利。所以我在不同场合反复强调，我们今年最首要的目标不是上市，最首要的目标是要在年底之前我们争取做到单月盈亏平衡，最终让我们成为赚钱的公司。在这种环境下，我们就非常灵活，有非常多的尝试的空间，包括什么时候去上市都是可以随时干的事情。

所以我们的目标应该定在更远，而不是在更近的上市事情上面。当然这个事情很重要，我们在合适的时候会有准备，或者说在上市之前，另一个事情非常重要，因为公司整个事情是大家一起做出来的，美团最重要的产品、最重要的资产都是人，我们希望上市的时候一方面给公司带来资金，另一方面能让大家分享这个胜利的果实。所以在去年下半年的时候，我们第一次有了全员持股计划，今年7月份，我们还

会进一步进行股权激励。上一次全员持股计划是一个普及性的，只要加入公司一段时间，足够长的时间，每个人都有的，但那是非常平均的，是大锅饭的形式。在今年7月份的期权激励计划里，我们希望我们能够对各个部门、各个岗位、各个人的状态、贡献有更好的、科学的评估，同时我们要能够根据这些情况去更多地奖励、激励为公司做出重大贡献的人。所以，今年7月份我们会有进一步的期权激励计划，以表扬、鼓励做得好的人。我希望大家不管在什么岗位上，要做好，今天做得比昨天更好，明天比今天做得更好，一步一步前进，我们总体把这个事情做好，整个公司价值会增加，每个人都会得到回报。

我刚才讲的事情是明确今天在哪里，我们明天将要去哪里，同时我们非常重要的是要学习这一点，也就是阿蒙森团队最后能够成功到达南极点并成功返回的一个原因，非常有纪律，不管天气好坏，他们每天前进30公里，坚持改善，持续改善，不抱怨运气，不抱怨外部的市场环境，不抱怨其他一些不可控的因素。

一些不可控的因素都可以在一个大的预料范围之内，就像现在，跟一年前不一样，2011年上半年是非常红火的，大家疯狂投资，各种各样的高得离谱的估值，大家不惜一切代价花钱，后来下半年如我们所料，冬天来了，可能不光是团购的冬天，不光是电子商务的冬天，甚至认为是整个互联网、整个投资的冬天。现在也一样，很多人认为市场环境不好，这一切其实都是像他们去南极探险时候的天气好坏变化，有的时候晴天，有的时候阴雨天一样，都大致在可控范围之内。

所以，我们要做的是做好充足的准备，我们只有储备足够的资金和一批好的人，一批志同道合非常有激情的人，我们应该在整个公司范围内，包括各个部门，去拆分，去制订好计划，不管所谓外界环境好坏，我们不依赖运气，我们要像成功的阿蒙森团队一样，像他们每

天不管天气好坏坚持前进 30 公里一样，我们要每天进步一点儿，只要我们能做到这一点，每天进步一点儿，每个人、每个部门、整个公司每天进步一点儿，就按照我们的计划执行，我相信到 2012 年年底，到明年的今天我们再回顾的话，就会发现我们又前进了非常非常大的一步，哪怕我们每天看起来前进得很少。

只有这种方式，看起来不那么激动人心的方式，其实是最考验毅力的，也可能是最有产出的。一个简单的事情重复做，越做越好，越做越专业，不管是在哪个岗位上，这个事情听起来似乎很枯燥，但是它其实蕴含着无数的激情，这是真正的激情，并不是莫名其妙的不同的变化，而是你做成的事情，你要希望把它做到最好，做到越来越好，要做到比最好还更好，每天越来越好。这是一个很难的事情，但是是一个很激动人心的事情，也是非常值得努力的事情，不管人家做什么事情。

所以今天我不跟大家讲业务指标，我希望大家跟我一样，记住这个故事，记住这个一百年前发生的故事，这个看起来环境很不一样，但其实一样激动人心，一样经历很多挑战的故事。在一个未知领域朝着一个目标前进，做好充足准备，同时不管外界环境好坏，不管所谓运气好坏，不怨天尤人，我们坚持我们的计划，每天前进一些。谢谢大家！



第七章

美团的灵魂： 是什么让王兴难以复制

契约精神让王兴身边始终站着多年的“老战友”。

小公司做起来关键是抓住了一个机会；中等公司的关键是有了一批比较强的高管，大公司的关键是要有正确的流程和价值观

企业创始人的价值观决定整个企业其他人对待整个市场的方式。美团网价值观的排序是：“消费者第一，商家第二，员工第三，股东第四，王兴第五”。

核心价值观的渗透度越高，整个企业的人员稳定性才会越强。公司的使命、愿景，以及价值观，这些看起来是虚无缥缈的，却是团队精神生长的坚实土地。

第七章

美团的灵魂：是什么让王兴难以复制

统合力：以“契约精神”集结人心

认同正直的有两种人，一种是认为坚持正直能够获得利益的人，一种是认为坚持正直是正确的事的人。通常情况下，你看不出区别。只是面对巨大利益的时候，前一种人会轻易放弃正直。

这段话是写这本书的时候冒出来的感受。

校内网卖掉之后，杨俊继续跟随王兴创业，是饭否网的股东之一，后来他因为家庭原因离开饭否网。当王兴再次邀请他加入美团网的时候，美团网已经运营一段时间了，但他的股份从饭否网转移到美团网，保留了下来。

杨俊、赖斌强、陈亮他们加入美团网，都提到一点，过了几个月才办理劳动合同。当时美团网正是忙得人仰马翻的时候，美团网自身



高速增长的压力以及外界竞争对手带来的压力让他们忙得如陀螺一般团团转，无暇分身办理琐事；这也是因为美团网在很长时间里还没有建立起一套比较完善的管理流程。

不仅仅是劳动合同，包括股权协议也是。王慧文在2010年年底加入美团网，王兴承诺了他的股份。2011年，美团网做融资，阿里巴巴的投资人做尽职调查，和王慧文发生如下对话：

投资人：你知道你在美团网的股份吗？

王慧文：我大概是知道的。

投资人：你们签协议了吗？

王慧文：没有。

投资人：你不担心吗？

王慧文说：不担心，这（我的股份）是王兴亲口告诉我的。他说有就有，我相信他。

时隔一年王慧文回忆到这段，说：

他也忙，我也忙，先别为这些事纠缠了，把重要的事情办了再说吧。股份这种事情出尔反尔的很多，但我内心很踏实，我对他有信心。做协议，得认真花时间看文本，反复询问，耽误很多时间。2010年年底到2011年上半年，美团网处于千钧一发的时候，一点儿时间都非常宝贵。这种信任可以让成本大幅度降低，别讨论来讨论去的，先直接办事再说。

穆荣均和王兴从2009年开始合作至今，经历了饭否网的波折，经历了美团网落后时的重重压力，他说：“我们都不是健谈的人，有点儿像君子之交，不过，我们之间有很强的纽带，那就是在一开始还没

熟悉起来就建立很强的信任机制。”

在2010年到2011年美团网落后于人、压力极大的时候，美团网团队骨干表现出很强的凝聚力，不像没有打过仗的团队，一看敌人强势，形势不好，就散了。这个已经磨合了两次的创业团队，彼此信任度很高，不会互相猜疑。而且，跟2004年、2005年相比，起码他们兜里有钱，不像那时候背了一屁股的债。

当年校内网内部为了卖还是不卖发生争吵，团队因而产生了裂痕。最后卖掉校内网，既是因为资金链断裂，也有原因是再来一轮争论的话，这个团队也会散了。不过，校内网卖掉之后裂痕就消失了。该做朋友的还是朋友，该做创业伙伴的还是创业伙伴。这群年轻人，虽然是创业的菜鸟，从哪方面来说都是太过稚嫩，但是他们在一件事上做得非常成熟，为未来的再次合伙打下坚实的根基：遵守游戏规则，将所有的事情放在桌面上谈。

王兴说：“我是规则明确的人，《野蛮生长》里说早期都是江湖行事的方式，企业家独裁的话会一意孤行，每件事都会做得出界，结果只是同伴一个个地退出。到我们这拨人的话，我觉得应该是争取从一开始就规则明确，前段时间的港片《寒战》，就是一部非常正面的大片，警察两拨人，观点势不两立，最后按照规则办事。这是很重要的底线。”

很多创业团队散伙是因为“分赃不均”，不欢而散。杨俊第一次创业是在加入校内网之前，当时他所在的创业团队参加清华大学科技创业大赛，因而获得了100万元的投资。团队老大认为这是他的功劳，不愿意再跟他的创业伙伴们一块儿创业，想把他们踢出团队。这事闹了起来，投资人告诉他必须好好解决这事。经过协调，最后在海淀公证处进行公证，团队老大按照比例返还现金，相当于拿钱买断了

团队成员的股份，给每个人打了欠条，自己拿着100万元创业去了，直到2006年才还钱。这段经历给了杨俊深刻的教训，所以他才特别注意创业团队老大的品质。

杨俊是2009年4月离开饭否的，举家搬迁至日本，他本人到软银工作。王兴创办美团网之后，找到他，希望他回国一块儿创业。他给杨俊发邮件，那是一个测试：你是一个什么样的人？看着结果，杨俊想了很久：自己从2005年到2010年，折腾了这么久其实没折腾出什么事情来，美团网这个机会还是应该跟大家搏一把的。他又举家回国，加入美团网的时候他的工号是66，当时美团网的办公室在东华合创大厦。走进办公室，杨俊就感叹，和王兴创业这么多年，从来没有这么大的办公室，足足400平方米；从来没有过66个员工。他看到很多陌生的面孔，也有熟悉的面孔点缀在其中，又惊讶又觉得亲切。

我问杨俊：“你为什么愿意继续和王兴创业？”

他的回答是：“首先，他很讲信用，说一是一。我经历过团队吵架的事，觉得这是最实在的。打江山干革命，最后跟你没关系，我接受不了。第二，我们都是清华工科出来的，思维方式相似，讲究逻辑和理性分析。第三，他对创业很执着，你看老王（王慧文）拿到钱就出去玩了一阵子，他还想着干新的。”

王兴的正直，在美团网这家公司的企业文化里灌注了灵魂，坚持了一些原则。我与美团网北京、上海、杭州、成都的地推人员深入交流，跟随他们去扫街。看一个公司好不好，就看他们的基层员工。一个向上的公司，基层员工是充满干劲和希望的。回忆起千团大战最混乱的时期，这些员工说：“我们不行贿，因为这样，我们失去有些商家。不过没关系，我们再靠好方案和销售额把他们抢回来！”一个不乱来的公司才能在商业竞争里跑得更长远。



做公司就像造房子一样，愿景是房顶，使命是地板，价值观是墙壁。核心管理人员是如何看待这些问题，是如何互相理解的，下面的人就有样学样。你认同协同、互相尊重理解是重要的事，你身体力行去做，你的下属一定也是这样。你真的重视，你就能做到，团队一定也会做到。

以身作则不是塑造企业文化的最好办法，而是唯一标准。

浸润力：让价值观渗透到最基层的员工

和创业者打了这些年的交道，我越来越感觉到，一个人为何选择某个项目，为何把产品做成那样，为何建立起这样一套企业文化，其背后是有一套个体对世界认知的逻辑来支撑的。乔布斯对简约美学的追求，造就苹果的产品设计。创新工场自2009年创立起就投资了不少基于安卓的移动互联网项目，主导投资的创新工场管理合伙人汪华为何相信安卓？从本质来说，他相信一个开放的生态系统在满足全人类的需求上必然胜过一个封闭的系统。

王慧文说：“你问我创业这么多年的收获是什么？我的回答是世界观。这非常抽象，但它非常重要。人在成长过程中，会因为各种各样的原因，产生很多很多的想法。世界观会影响你认为世界该是什么样子的，如果你坚定不移地认为世界该是那样子，你会调整自己适应世界，那就是人生观。只有正确的世界观才有正确的人生观。另外，即使有正确的世界观、人生观，要达到自己的目的，还得有正确的方法论。没有正确的方法论，即使有正确的目的，也做不到。王兴是在世界观、人生观、方法论层面上都很正确的人。”



若要详细说出王兴本人的世界观、人生观、方法论，这不可能。我只能从他的几次访谈，以及他这些年做的事里，做观照、参考。可以确认的是，他相信科技是第一生产力，相信科技改变世界，这是他这些年创业努力的方向。也可以确认的是，王兴是一个诚实、正直的人，相信正直是正确的事，所以始终坚持正直。无论是他中学的时候将老师错误批改出的高分改为低分，还是在没有监考的情况下坚持不作弊，以及他处理中途退出的创业伙伴的股份问题的方式，都说明了他是一个正直的人。

一个公司的价值观，必然是创始人人格的投射。

在很长一段时间里，美团网的价值观被描述成“消费者第一，商家第二，员工第三，股东第四，王兴第五”。

王兴说：“我们相信消费者第一，对事情有长期的考虑。短期和长期你如何平衡？短期冲得很猛的话，一定持久不了，马拉松赛跑，一开始用百米赛跑的速度冲刺，那就会后劲不足。”

大概是2010年年底到2011年春节前，美团网公司内部总是开会讨论各种矛盾。他们发现，归根结底这些矛盾是一个原因造成的，大家不知道是应该在给商家提供基础服务上，尽量让消费者满意，还是在给消费者提供基础服务上，让商家满意。当时的冲突就是代表商家的一方希望优先满足商家，代表消费者的一方希望优先满足消费者。

他们开会讨论确定了基调，是有消费者才有商家的，不是有商家就一定有消费者，消费者比商家重要，所以才确立了消费者第一、商家第二的排序。

美团网刚刚确立这个排序，就发生一件大事。美团网和冰激凌品牌DQ谈了一单生意，50元的DQ代金券在美团网卖29元，总共卖了12003份。但是，DQ突然发布官方公告，说没有和团购网站合作

过。这事在微博上传得很快，舆论哗然。消费者和媒体都纷纷打电话询问。

美团网一下子傻眼了，他们本来跟DQ签有合同，赶紧跟DQ沟通，DQ提出来，要不另签合同，前面签的合同就撕掉吧，按照新合同履行即可。但这对美团网来说是很大的伤害，撕毁前面的合同，就是死无对证了，在媒体和消费者看来就是没有合同就上单子，美团网的诚信就太值得质疑了。

沟通就僵持在这里。这时，已经过去了两天，消费者不满的声音越来越大。美团网干脆直接公布了合同，媒体再去询问DQ，DQ称合同是假的。

接下来，美团网返给所有花费29元购买了DQ代金券的消费者现金，每人50元，让消费者直接拿钱去DQ购买，相当于美团网补足差价，兑现对消费者的承诺：你花29元就能吃到价值50元的DQ冰激凌。

这安抚了消费者。同时，美团网起诉DQ，最后对方赔偿美团网一笔钱。

DQ事件发生的时候，美团网刚刚确立消费者第一、商家第二的价值观，这时候价值观就派上用场了，大家不会花费时间去争议，到底该怎么处理，花这么多钱补足差价，是不是合理的。

“我觉得价值观最厉害的地方就在于，你在面对巨大诱惑的关键时刻要坚守住，别人才会在关键时刻信任你。《素书》上说，上无常操，下多疑心。所谓常操是什么？就是你长期遵循的价值观和规则。”王慧文说。

内驱力：使所有流程自动运转起来

美团网在乌鲁木齐开设分站，从北京到乌鲁木齐，距离3000多公里。在960万平方公里的陆地上，近300个地级城市，美团网的目标是覆盖这些城市。美团网的组织在变得越来越庞大，管理链条越来越长。尽管信息传输技术让相隔数千公里的沟通变得更为便利，但依旧会有效率上的损耗。

上层对某个问题、某个细节的针眼大的松懈，在基层就变成山洞一般大的忽略。

CEO“少犯错”的要求，层层传递下去，逐渐走样，到员工那里就变成“不允许犯错”。

在距离总部越远的地方，越容易出现的问题是，员工将对公司的认可，转化为对直接上司的效忠。

如何让一个几千人的团队、一群相隔几千公里的人，为着同一个目标，齐心协力？有的纯粹靠外力的驱动，例如，有的CEO事必躬亲，体察入微，这不过将CEO淹没在一堆细节里，无暇看外面世界的趋势；有的靠金钱激励。激励措施不可少，但却不能只靠它。人非金钱动物，有点儿思想有点儿才能的人都会有超过金钱的追求。更何况，没钱的时候怎么办？

来自外力的驱动并非长久之计。自我驱动才能真正地凝聚团队，激发团队的潜能。这需要认可公司的使命、愿景，以及价值观。这些看起来是虚无缥缈的，却是团队精神生长的坚实土地。

王兴参加会议，遇到万科总裁郁亮。郁亮说：小公司做起来关键



是抓住了一个机会；中等公司的关键是有了一批比较强的高管，大公司的关键是要有正确的流程和价值观。王兴以为然。

美团网正是从中等公司迈向大公司的阶段，组织结构越来越复杂，业务单元也越来越多，他们需要与之匹配的流程和价值观，以吸引更多的优秀人才来到公司，并且能够留下来。

2011年3月，王兴向关明生请教（关明生是阿里巴巴前总裁，在此之前在通用电气做了15年，通用电气管理体系是相当完善的），请他帮忙诊断美团网的问题。关明生说，美团网有两个问题：第一，没有明确的领导力体系；第二，没有明确价值观。

杨锦方去上海开分站，招聘上海城市经理，对方也提了这个问题：美团网的价值观是什么？不过，当时没有引起足够重视。关明生谈到的时候，杨锦方更深入地思考这个问题，团队怎样才能赢？招一个人是一次加法，加强领导力是乘法，只有解决领导力问题才能解决团队的发展问题。价值观呢？价值观决定你提什么样的要求，招什么样的人，用什么样的方式做事，这是能够改变整个团队的。

杨锦方在销售团队内部做价值观建设，强调激情、诚信、敬业，消费者第一。成效也是明显的，美团网请专业服务公司做满意度调查，销售团队满意度很高，对公司、事业的认同，工作积极性都有相当正面的评价。

2011年12月底，销售团队的城市经理基本都换过一遍了，他们做的事情就是把正确的人选拔到正确的位置上。

美团网传递给这些销售团队的价值取向是，不能靠用钱的手段，要靠团队能力获得商家，强调持续提升自己的专业能力，提升团队的凝聚力和执行力，去拿下想要的结果，强调绩效导向，绩效好就获得认可，受别人尊重。包销这种靠公司资源的手段，需要谨慎使用，对



绩效考核也会有影响。

美团网不允许行贿，这在竞争中相对处于不利的位置，因为有这样的索贿者，不给他好处就不跟你合作。不过，商家数以十万计，索贿的毕竟是少数，这对美团网来说，只是局部的影响。在全局性的战争中，一城一池的得失是没那么重要的。在具体某个商家那里因为坚持不行贿输掉一场竞争，这个选择是值得的。为赢得商家而行贿会侵蚀美团网的根基，尽管一时半刻看不出来坏处，甚至在短期内还能获得业绩上的好处。不过，既然能够行贿，那必然就能做出其他歪门邪道的事，年头一长，团队必然人心涣散。

2013年6月，美团网收购了猛买网。猛买网创始人张智勇加入美团网，负责实物团购。他欣赏美团网的风格，坚持走正确路，做正确的事。“外面环境不行，但美团网会给你环境让你做正确的事。”

干嘉伟担心张智勇没经验，对团队管理和供应链问题比较担忧。张智勇说服了干嘉伟，向对方证明自己具有供应链意识，也有流程改进意识。

在猛买网并入美团网之后，张智勇管理实物团购，先干了两件事：第一件事是改革绩效体系，之前拿死工资的，努力程度就不够，改革绩效体系之后，多劳多得；第二件事就是分析项目，发现实物团购里好项目的共性，建立规则：什么样的商家可以进来，什么样的表现会让美团网跟他持续合作，什么样的表现会有惩罚。美团网实物团购的量开始增长。

在月度分析会上，王兴会非常仔细地问每个数据是怎么回事。如果张智勇拿一个数据证明一个论点，王兴就会追问数据从哪里来。张智勇不能只回答数据库里有这个数。他必须回答，这个数据是怎么来的，是真的还是假的，能够证明什么东西，如何证明。



干嘉伟又是另一种方式，王兴是要求你必须做得好，干嘉伟就是要求你必须拼命做。每次张智勇想稍微松一口气的时候，他就提出更多更高的要求，不让人有喘气的余暇。团队理顺了，就要求理顺流程、理顺逻辑、理顺业务方向。每周总结一次，做了哪些事，哪里还有改进空间，哪些地方做得不够好。

张智勇有时候从晚上加班一直到第二天凌晨3点多，发邮件给同事，觉得自己很厉害了，今天可以偷偷懒，但立刻收到了干嘉伟、其他同事的邮件回复。到早晨9点，大家又神采奕奕地坐在那里开会。

张智勇说：“我去美团网后发的第一条微博是：‘牛×都是苦×堆出来的，你看美团网牛×，没看到的都是苦×。原来公司没有比它做得好，就是我不够苦×，是因为我管理不好。在这里，每月每周都能学到东西，蛮好的。辛苦没关系，能学到东西就行，最怕加班没结果。’”

美团网合作商家大概有1000多家，张智勇以前觉得少，后来发现唯品会也才6000家供应商，就美团网这样实物团购算副业的公司来说，1000家供应商也不少了。

“我每天思考的问题是，消费者希望什么，我们该如何满足消费者，商家希望什么，我们该如何改进。现在消费者评分，每月持续增长，从4.4跑到4.8，满分是5分。”张智勇说。

他精力主要在于做好内部流程，例如样品的管理、商家的报名。以前商家报名没人理他，现在两天内能够告诉他是否可以合作。

按照美团网的标准，尤其是混乱的化妆品行业，美团网只接受品牌商给美团网的授权，若御泥坊给A公司授权销售，A公司要和美团网合作，美团网就不同意，只接受御泥坊直接跟美团网合作。张智勇担忧腐败问题：“进来的商家有1000多个，没进来的更多，每天只上40个项目，这里面就有寻租空间，必须把寻租空间打掉。”



美团网采取了规则和技术来解决这个问题。第一，系统化，让商家直接把申请上传到系统上，由系统处理，由其他部门按照规则进行盲审；第二，透明化，之前商家只能联系到销售人员，张智勇现在要保证商家能够越级联系到美团网的人，并保证至少有100个商家随时能够联系上他；第三，规则化，项目能够上线取决于规则，销售人员没有权力说你上或者不上。

“我也可以一天上500个单子，对单子的要求不严格，交易额也会更高一些；我也可以容忍腐败，这样我的管理就会轻松一点儿。对腐败严厉，我还得干掉一些人，还得找人重新培训。不过，做正确的事很重要。在一家好的公司，坚持做正确的事，希望以后有比较好的回报。”张智勇说。他也引用了王兴那句话：“对未来越有信心，对现在越有耐心。”

价值感：合理回报产生更大程度的付出

安德顺是一位28岁的年轻人，是美团网川渝区域负责人，2010年9月加入美团网，是美团网第42号员工。2012年4月4日，他从天津站被调到成都站，当时成都单月销售额是580万元，市场份额在9.5%，大众点评网在10%左右，糯米网在8%左右。2014年1月，成都销售额突破6000万元，市场份额接近40%，大众点评网大概是25%，糯米网大概是18%。

他刚到成都的时候，只有两个小组，安德顺拆分成四个团队，将成都按照马路划分区域，而不是按照行政区域划分，这是考虑到销售跑单的效率问题。大众点评网是按照专业划分，跑火锅的就专门跑火



锅，跑电影的就专门跑电影。在安德顺看来，专业固然重要，可必须考虑到销售的效率问题，做销售是快节奏的事，不划分区域，一个城南一个城北，一天就跑两个客户。专业技能是可以弥补的，时间是有限的，如何提升效率才是里面的门道。你专做一个品类，可能两个月就成为这个品类的专家，我做所有品类，可能三四个月也能在这个品类里做到和你一样的水平。

分为ABCD区域之后，安德顺又增加第五支团队跨AB区域，第六支团队跨CD区域，增加内部的良性竞争，更快地提高效率。

成都分站一线销售人员有67人，加上职能部门员工，总共大概近80人。安德顺在成都招聘，简历投过来的，大概不到5%的人能留下来。成都这个城市生活安逸，面试的时候会问，你接受的工作时长最多是多久？很多人会说加班到六七点钟没问题，这对他们来说可能是极限了。安德顺会问，一天平均工作13小时以上，你能接受吗？有的应聘者面试后拔腿就跑。“招聘选人就像农民播种一样，撒下什么样的种子，才有什么样的收获。一切好的员工都是从选种开始的。”

美团网成都分部员工，多数来自成都周边城市，像达州、江油、绵阳等，他们带着梦想来到成都，自己有非常强的原动力。

美团网的价值观现今表述为“消费者第一，商家第二，激情、诚信、敬业”。安德顺很自豪的一点是，迄今为止，他的团队从来不做灰色的东西。以前很多单子拿不下来是因为对方KP（关键人）要回扣。但长久看来，这个KP也不会生存很久。举例来说，以前美团网做成都KTV的单子，拿下的KTV不足40%，因为这个行业收回扣成风。美团网坚持不给回扣，用销量和服务来征服商家，到后来很多KP学聪明了，一边收别人的回扣，一边和美团网合作，别人会觉得他是干净的。



团购这个行业，在早期乱象丛生。有的团购网站的销售，一边在团购网站上班，跟商家KP谈私下合作，把独家单子给我，我成立第三方公司拿着这个独家单子又去跟自家的团购网站谈合作。得来的利润和商家KP对半分。

美团标榜自己是创业团队，也是吸取当年校内网资金链断裂的教训，一向很注重公司运营成本。美团网成都办公室是每月50元一平方米，在其附近的远东百货是120元，城市之心是110元。美团网的竞争对手之一，在成都的办公室就是每月120元一平方米，一个月租金支出就要十几万元，而美团网才两万元。对方在成都的城市经理和安德顺私交不错，在调离成都之前，特意去办公室拜访。一看他们的办公室就傻眼了：你能告诉我，你用什么办法让团队这么能打仗吗？就这样的办公环境怎么打仗啊？

他告诉安德顺，如果换成这种房子，他的员工都不肯跟他干了。“我们不一样，美团网的人一开始就是有共同目标，跟着公司成长起来的。面试的时候就有人觉得办公环境一般，但是公司要做得好，不一定非得有好桌子、坐好椅子。”安德顺说。

安德顺认为，公司的确是实实在在践行着消费者第一的价值观。“公司2011年花上千万打造呼叫中心，接通率能达到90%以上，这是针对消费者服务下的功夫。消费者一旦觉得，咱们在这吃饭，不好吃，要投诉，打一个电话就有人接，从头到尾跟踪服务，给你解决得很好，他心里就舒服了。

“我们说双退，不是嘴巴随便说说，有些团购网站也跟风双退，但想退款得电话申请、各种核实，钱死活就回不来。美团网是只要你点退款就给你退了。真的是在细节上去坚持消费者第一的价值观。”

美团网成都分站的员工兢兢业业，有年轻姑娘中暑，送到医院打

点滴，第二天又背着包出去工作。郭丽华是成都业绩排名前三的销售人员，黑黑瘦瘦的，商家开她玩笑说：“你今天怎么穿黑丝袜来了啊？”其实是腿被晒得特别黑。做这一行，未必需要多强壮的身体，也未必需要多聪明的头脑，但意志一定要非常强。销售人员常常遭到精神的打击，有的商家会直接把入轰出去，有的年轻姑娘做销售还被骂哭过。

我在想，在美团网做事，为什么这些年轻人愿意踏实干呢？安德顺的答案是，付出能得到成正比的回报。他说自己也在社会上待了很多年，努力付出，能得到成正比的回报太难得了。“我希望我的团队，虽然很辛苦，但会快乐地活着。我们的办公环境不是最好的，可每张笑脸是最真实的。很多人不理解，我们为什么工作到晚上10点，可哪有傻子呢？他们都是给自己干的。”

安德顺觉得他在美团网赶上了好时候，回家父母亲友问他做什么的，他都不详细解答。因为长辈不了解互联网，要是详细跟他们说，自己一个28岁的年轻人，管理的团队一年做六七个亿的生意，一年给公司挣几千万，长辈们是不会相信的，会以为安德顺跑去做传销了。他很感激公司，很多在外面的老板撑死了做个几千万元的生意，自己一个月顶他们一年。他觉得这是因为公司靠谱，是自己赶上了好机遇，如果自己再不努力，不好好干，连自己都对不起。有多少人能有这种机会呢？

我问安德顺，他如何管理自己的团队，他说：

要管理好，还是要从选人开始，筛选我们的管理梯队，有优秀业绩的、又有管理愿望的一线员工，公司很努力地培养，公司更希望员工从基层一步步培养起来，这种员工的忠诚度非常高。现在成都8个团队，每

个团队的队长基本都是一线培养出来的。我管的队长靠谱了，自然底下的团队就靠谱了。如果我作为区域经理，每天去抓销售的事，干了销售经理的活，这个城市就完蛋了，我只要管好这8个队长就可以了。

团队的leader，第一，要为人正直，不能有任何把柄，不要让人觉得这人太不靠谱了。别人觉得你不靠谱，就不认可你。无欲则刚，没有人可以击破你，你做不靠谱的事，别人就可以举报你。我身正不怕影子斜，大家就认同我。第二，要一视同仁，公平也很重要，如果团队没有基本的公平，大家就不会有安全感，不会有好的团队。不可能百分百一碗水端平，但我会让大多数人充分发表意见，制定一个相对公平的制度。一个公平的团队，才能留住人，成就人。

空子是肯定有的，没法完全堵住，但我可以砍掉钻空子的人，让这种事情永远不会再发生，让大家都知道什么是对，什么是错。

我觉得我们公司当初定的价值观真的太好了，如果你不在一家企业里，你会觉得价值观是洗脑的东西，其实真的不是。消费者第一、商家第二的价值观下，就容易对很多事情做出判断，销售人员做的事情到底是对是错，他对消费者怎么样，是否会影响到消费者，他对商家的益处或者危害在哪里，可以去分析，所有员工都知道这个，才知道一个公司的方向在哪里，你要往哪里走，该怎么做，以什么为依据，这对员工影响很大，至少对我的影响很大。

进步感：不间断地进步最能刺激员工的激情

美团网成都分公司位于青羊区西御街西御大厦B座28层，这地段不错，在成都市中心天府广场西侧。正如安德顺所说的，房子条件简

陋，层高可能不足两米，身高只有1.63米的我，踮起脚，伸直手臂也能触摸到天花板。这个200平方米的办公室，摆放着普通的木桌椅。

美团网成都销售分为8个小组，小组名字分别是火狼、铁狼、新四军、骑兵连、狼牙、日不落、野战军和雷霆。每个小组大概有八九名组员。除了野战军和雷霆两个小组，其他小组负责成都市区，野战军和雷霆则负责成都郊区，如双流县、温江、青白江和新都，每天晨会后，骑行20公里，到区域做商务拓展。

9点20分，60多名销售人员在销售经理向进（成都城市经理安德顺已去北京总部开会）的组织下，全体起立，合唱了一首歌，《新白娘子传奇》主题曲《渡情》。接着，各个小组各自做出发前动员。向进负责火狼小组，该组主要负责成都东南区域，包含锦江区一部分、武侯区大部分、成华区一部分，共8名销售人员，因为临近春节，有3人因家事请假。向进带着剩余5人聚集在一起，做了小小的动员，每个人汇报了昨天的工作进展和今天的计划之后，6只手层层叠在一起，高喊口号：火狼、火狼、火舞春秋、狼性天下，天下！天下！天下！这几位年轻人，脸上洋溢着青春和激情。

在2014年春节前，成都分站人均销售额大概1000万元一年，最高接近5000万元。

向进现在不谈单子了，每天陪着销售人员拜访商家，看销售人员今天的路线安排是否合理，和商家交流过程中是否聊得足够深入，有无发现商家的需求，工作效率是否有提升空间。他陪访的时候一般不会说话，事后第一时间告诉销售人员，哪里做得好，哪里做得还不够。他也不会一味地批评销售人员，先夸销售人员做得好的地方，再告诉他问题所在。

有的销售人员早晨10点出门拜访商家，下午两三点钟才吃饭。

向进就会建议对方，如果今天商家安排比较密集的话，提前准备好两块面包，在路上吃一点儿，垫垫肚子。他也会要求销售人员早晨必须吃早餐，夏天还会提供王老吉、藿香正气水、金银花、胖大海给销售人员。

有对手的员工私下跟向进聊，他们那边的领导太把自己当领导，从来不会帮忙解决问题，不会告诉员工这事该怎么做，如何做得更好。向进在美团网，晚上会带着团队成员一块做模拟演练，让每位销售人员都能够提升自己的专业能力。他觉得现在美团网面试新员工把控很严，留下的人基本都是价值观比较正的人，新进的员工跟这样一群人一块儿工作，很踏实，内部之间不会排斥、讽刺同事。

向进陪访的一般是新员工，小组里的老员工他就比较放权，定好制度，每周考核人均上单量，如果你这周业绩低于人均上单量，会给你3次机会，也就是3周时间，如果还不达标，就得罚款。

向进也是从一刀一枪的实战中历练过来的。他2011年1月12日加入美团网成都分部，此前他在一家公司做网站维护，对团购一无所知，不过美团网的招聘广告挑起了他的激情。

他肯动脑子，又有韧性，必要的时候会发挥死缠烂打的精神。当初他做银滩鲍鱼这家店的团购，银滩鲍鱼在成都金沙、桐梓林、航空路开了三家分店。大众以为鲍鱼火锅是高端消费，不敢去吃。事实上，鲍鱼日常98元一斤，搞特价的时候才78元一斤，很多消费者是能够承受这个价位的。向进认为银滩鲍鱼应该把宣传做起来。

他的说法打动了商家，老板打算做300多元的单子。向进认为，这个价格没有吸引力，效果不好。如果直接做300多元一单，卖不好又降价，别人会觉得这家店不行。美团网和银滩鲍鱼的共同目标应该是，把品牌做起来，让大众知道鲍鱼火锅不是那么贵，平时也可



以去吃。

价格一降再降，最后老板坚持一定得卖200元以上，向进的建议是198元。老板脾气大，直接叫他滚，他也不走，一直笑着在老板身边绕来绕去的，老板去哪儿他就去哪儿。后来老板受不了了，说：“行吧，行吧，就198元，不谈了，赶紧签合同你走人。”

向进不断换菜做方案，18个菜定价198元，第一天卖了700多份，第二天卖了1000多份，第三天是近2000份。商家赶紧叫停，免得超过接待能力。后来，向进再跟银滩鲍鱼的老板喝茶聊天，后者说，我当时火气真的上来了，确实太烦了，一两块钱跟我纠缠这么久。

和银滩鲍鱼合作之后，基本上成都的鲍鱼火锅店向进都合作遍了。

2011年，向进花费了半年时间跟踪一家美发店的单子。这家美发店有6家分店，从来不做团购。向进每周固定时间以及节假日，都跟对方电话、短信沟通。到了年底，突然对方打电话通知他，过去签合同。向进问他为什么。他说：“第一，我觉得你做事专业；第二，很少有人每周、节假日必定发短信，还不是随便抄哪里的，是自己真心写出来的。”

原价七八十元的剪发，以6元的优惠价格在美团网上线。上线之后，老板告诉他，兄弟们忙死了，理发师的手都在抖。向进赶紧问，要不要先下线，怕引起品牌的负面影响。老板回答，还行，又继续卖了几百份。向进去店里看过，理发师拿着电动剃发刀跟推土机一样地理发，速度特别快。

美团网的价值观是消费者第一、商家第二，向进认为销售人员得把商家当朋友，不能只是纯粹的利益关系，得站在商家的角度去思考问题，这个活动会给他带来什么样的效果？会不会根本没效果？或者说会引起负面影响？如果是负面影响，向进就会建议商家别做。他看



到有的人不管商家死活，只要商家愿意签合同，什么都说好，不会说这个方案不行，会对你有负面影响。而美团网要求过程和结果两个一块儿抓，既要好的结果，也要好的过程。

拉手网和窝窝团都打电话挖过他，“我根本不感冒，美团网是靠谱的公司，做的是正确的事。哪怕其他公司给我再好的东西，我相信一点，不管是美团网第一个支持双退或七天随时退款，还是公司一些做事的方针、方法，包括我们对商家跟消费者负责任的宗旨，我觉得要再去找另外一家这样的公司，不大可能。”

卓越负责的团队是日不落，负责成都东北区域，主要是成华区。相对来说，成华区发展落后一些，二环以外还能看到很多农田，为了平衡，将成都最繁华的春熙路划拨给了日不落。在成都的8个小组里，日不落一直居于前两位，是成都第二个月交易额过千万的团队。卓越的策略是要争取大商家，20%的大商家占到80%的销售额。2013年11月12日，美团网中部大区40个销售团队PK，卓越的目标是进入前十，最后拿了第二名。她觉得自己的团队是“能拿结果的团队，也是认可公司价值观的团队”。我问她怎么带团队。她说：

要挖掘员工的原动力，首先考虑的是钱，不挣钱做什么销售，不如回家种田。其次是要注意团队氛围，快乐的团队，开开心心地工作，工作才会好玩儿、有趣。

招进新人非常严格，绝对要把控流程标准，经过大家讨论定下来的制度，只要没问题就会一直执行，不会说因为一两个人的特殊原因停止。我从2012年3月加入美团网开始，该年6月定下的制度延续至今，只做了一些微调。制度面前人人平等。



卓越曾经两次遇到某个竞争对手的某位销售人员，一次是和电影院谈合作，她和商家谈的时候，那位销售人员当场睡着了，她忍不住发笑，都想给那人拍下照片。后来又有一次，她和一家KTV谈合作，对方又在场，又睡着了。“他们的员工来我们这里工作，估计一个星期都干不下去，他们就是这种节奏。”

卓越以前经历过的一些公司，价值观讲得多，没有一样是执行下去的。美团网的价值观里有“诚信”一条，能够落实到细节。不仅仅依靠的是文化上的主动认同，也有制度管理来保障。销售人员拜访商家，有严格的过程管理，要满足一定标准才叫作有效拜访，不是说去商家转一圈就叫拜访了。销售人员必须填写真实的拜访信息，美团网总部有专门的部门跟踪这件事，会抽查有效拜访。销售人员必须按照诚信的方式做人，天天说谎，肯定走不远。

另外，销售人员也不能跟商家虚报，忽悠他们，未来可能达到多少销量。这是被禁止的，必须如实告诉商家，可能有什么样的效果，做不到的就别说。

和商家合作，卓越会先考虑自己是否愿意推荐朋友来这个地方。按照美团网的标准，所见即所得，任何可能损害消费者利益的都得叫停。例如做餐厅的套餐，如果不支持包间消费，那就不能将餐厅包间照片放上去。套餐提供的菜品都是美团网摄影师实地拍摄的，消费者在美团网看到是什么样的，吃的就是什么样的。有的商家问卓越，能否把菜品包装得好看一点儿，卓越直接拒绝了。如果有额外消费需要加钱也得写清楚，例如节假日消费需要多支付多少钱。

卓越觉得现在空间很大，虽然每年都有商家倒闭，但也会涌现很多新商家，还有很多连锁店从其他区域发展到卓越负责的区域，或者从外地开到成都来，两年前黄记煌在成都只有两三家店面，现在都有



10家店了。她觉得销售人员最重要的是要专业，能做出好方案。有家酒店138元/间/夜，一个月卖了一万多元，卓越派出更有经验的销售跟酒店沟通，优化方案，将价格降低到108元，结果卖了6万元。

以前火锅4人餐，商家给配8个荤菜、5个素菜，如果销售沟通技巧强，建议更专业的话，可以在价格不变的情况下配出10个荤菜、8个素菜。

餐厅重要的指标是翻台率，另外一块就是成本控制，食材成本控制不严的话，差距就很大，在美团网做得比较好的自助餐、火锅，都是供应链有优势的，在食材采购一端控制得比较好。假若火锅4人餐99元，有的商家食材成本控制得好就是60多元，有的成本居然达到90多元，根本没有利润。这需要美团网的销售懂行、专业，可以寻找到价格的平衡点，既能够让商家有利润，又要让设计出来的套餐有吸引力。

“没有烂商家，只有烂方案。如果优化做得好，我的团队销售额上升50%不成问题。”卓越说，她又补充了一句，“像黄记煌这些商家都是从对手那里挖过来的，我们美团网在成都胜单率很高了，现在有些商家还没有跟我们合作，将他们挖过来马上又是钱。”

澳洲肥牛在成都有两家店，单店每月有20多万元的营业额。老板做了电视广告，一部分广告费用团购券抵换，拿到5万元团购券的第三方广告商就找到卓越的团队，想跟美团网合作，当时卓越他们迟迟没有在澳洲肥牛店那里打开局面，但是卓越依旧拒绝了跟第三方合作，因为按照规定，美团网不允许这样的事。

这位澳洲肥牛店老板，重感情，人又固执，不好打交道。他做事优先考虑老乡，跟他合作的F团、一家小团购网站都是他的老乡跟他谈。卓越手下的郭丽华和张玉明两人分别跟这家店老板沟通，发现张

玉明和老板都是南充人，这下老板就松口了。

大众点评网也在争取这家商家，若是给独家，可以给很多优惠。美团网这边则发现，老板不是钱就能搞得定的人。张玉明和他走老乡情感路线，郭丽华则和他谈诚意、谈专业。谈到后来，老板告诉郭丽华：“哎呀，糯米团的也和我是老乡。”郭丽华说：“你看我来了这么多次了，前前后后有半年多，你也认可我，请我吃饭，这个合作还是定下来吧？”

老板回答，那张玉明怎么办。卓越让张玉明和郭丽华一块算业绩，商家终于同意合作。能拿下这家商家，卓越团队的专业水平、人情、公司优势，三者缺一不可。

为了这个单子，张玉明、郭丽华跑了五六十次，合同完全靠两条腿跑出来的。有时候见面多了，你的一个细节就可能触动商家，认可你的做事方式。现在澳洲肥牛在美团网一个月有几十万元的交易额。

成都开了第一家UA影城，这家影院技术先进，环境不错。美团网在广州、深圳跟它合作过，成都一直未拿下来。美团网销售刘郎通过电影行业的人挖到成都UA影城KP（关键人）的联系方式，当卓越他们找到他时，竞争对手已经捷足先登了。对方跟影院谈独家合作，因为影院只有8个厅，不需要太多的团购合作做支撑，竞争对手承诺向影院预付100万元。

中途又有猫眼电影的人插入跟影院谈在线选座，售票价格也比团购的高，影院更倾向猫眼电影。关键人就说，给一个机会谈谈。卓越希望在落后一步的情况下把这个商家拿下。他们做好一本厚厚的方案，讲美团网的优势，美团网已是国内最大的电影票销售商，全国每8张电影票就有一张是美团网出的，讲同期上映电影，美团网销量是多少，其他网站销量是多少，美团网可给影院什么推广。

之前，美团网在深圳、广州和UA合作，专门拍摄了针对UA讲解的视频，卓越在谈判的时候也将视频在iPad上播放给对方看。

商家拿到方案就觉得比较感动，你们加班加点的，怎么把这东西给做出来了。在他们展示的时候，竞争对手的销售也在场，睡着了。后来商家就告诉竞争对手，这次合作就两家，你看能不能接受，不能接受就不好谈了。这是2013年12月的事，这个项目一个月给美团网带来50万元的交易额。

“我们用长期的韧性和耐心，跑断腿拿下澳洲肥牛，用专业征服UA影城，让对方觉得不和美团网合作是他们的损失。”卓越骄傲地说。这位年轻姑娘说话做事都颇有川妹子的辣椒味儿。

共赢力：努力开拓多方受益的良性生态链

2011年，团购整体大盘的增长带动了美团网的增长，这是市场红利；2012年，美团网受益于管理红利，梳理销售组织架构体系，狠抓有效供给，继续快速增长。到了2013年，美团网又靠什么来快速增长呢？

2013年的快速增长，源自“分享”。李嘉诚也讲过，很多人做生意恨不得把桌上的钱全部装在自己的口袋里，这个叫精明。真正高明的生意人，他会说，我赚一部分，留一部分给合作伙伴，留一部分给客户。

2012年的基调是“上岸”，美团网取得月度盈利，有的城市毛利率很高，达到百分之十几，甚至二十几。基于“三高三低”的理念，他们决定在2013年提升效率，将一部分利润返还给商家和消费者，在

马来西亚云顶酒店参加风投组织考察团的王兴，在电话中定下了2013年年会的主题是“天下”。

得民心者得天下，放眼天下，美团要做到500亿、1000亿元的规模，就要为商家、消费者创造价值，才有机会走下去。2012年，美团网奠定了自己在团购行业里的第一地位，高管团队就认识到，不可小富即安，还有更长的路要走，得让商家赚更多的钱，更好地服务消费者，把整个蛋糕做大。

餐饮市场一年就几万亿元，团购市场的几百亿元又算什么呢？团购套餐现在满足消费者需求的，也只是很小一块。如果未来通过供应链优化，让消费者自由组合套餐，又会怎样呢？美团网2012年已经占领了160个城市，而中国大陆地区地级及以上的城市近300个，县级市是364个。不管在横向上，还是纵向上，美团网可作为的空间很大，团购也会更加常态化，偏离最早的定义“一群人聚合在一起购买一个低价产品”，而更接近于“交易”的概念。

这就是美团网2013年做的，降低毛利率，让商家有的赚，商家就愿意跟美团网长期合作，线上就有更多商家可选择，商家也有更多的空间为消费者提供更好的产品和服务，于是更多的消费者会被吸引过来。这个双向市场的正循环就会生生不息。

王兴内部讲话3：O2O是一个数万亿的超级大“蓝海”

台上的灯光非常亮，我看不清楚大家，但是，我想说我觉得我们所有同事都太有才了，因为大概一个月前，我去参加央视 CCTV-2 财经频道的“春晚”——《财经中国夜》，非常如实地告诉大家，我觉得我们的现场比他们的现场要专业非常非常多，绝对不是为了忽悠大家。

今天这么宝贵的时间我想跟大家讲三个意思。第一点是感谢。这个不是客套话，今天回顾美团的三年，我们最初十几个人，一个城市，每天只有一单到现在全国有 2700 多个同事，94 个城市，4 万个单子，取得了一些成绩让我觉得要感谢很多人。首先要感谢身边的人，我觉得你首先对身边的人好，体会他们的好，你才能对更远的人很好，反过来肯定是不成立的。所以，我要感谢我身边和我一起工作的同事，感谢阿干，感谢穆荣均，感谢老王，感谢陈亮。我要感谢他们对我的支持、帮助，以及容忍。因为每个人都有很多缺点，包括我也是，正是因为人有很多缺点，所以在工作中、在各个方面才需要团队，团队可以互相帮助、互相支持，必要时互相容忍。

然后我要感谢所有的同事，包括今天在场的表演节目、没有表演节目的“美团之星”，以及还没有评上“美团之星”的人，是你们的共同努力才使美团能够一天天变得更好，包括在座的所有人，也包括

没来的，在外地的其他所有同事，尤其是因为工作岗位需要，为了不间断地服务消费者而不能来现场的同事，我们更要感谢他们。

我不光觉得要感谢现在的 2700 个同事，我觉得还要感谢现在可能已经离开我们，但是曾经为美团这个事情添砖加瓦的所有人。现在我们在全国 94 个城市有 2700 个同事，但我们曾经有更多，不管他们因为什么原因离开了美团，他们在这期间为这个事业添砖加瓦，做了事情，服务了消费者，服务了商家，我觉得也应该对他们表示感谢，没有他们曾经的努力，美团不会有今天。所以，我们要感谢所有的同事，在场的，不在场的，现在的以及曾经的同事，谢谢大家。

不光要感谢所有同事，我们还要感谢商家，因为我们不能够直接服务消费者，这个事情是我们心里始终要非常非常明白的。不管我们网站做得再好，UI 体验设计得再炫，我们并不能给消费者提供最终的服务，最终的服务，不管是吃饭、唱歌、看电影，还是去做 SPA，这都是需要分布在全国各地几十万的商家来提供的，所以如果没有这些商家，我们就无法真正地服务消费者。刚才的视频里面我们看到，有很多商家跟我们合作，我们需要感谢他们，因为他们跟我们一起提供服务，提供最终的服务，才让美团这个网络平台的存在变得有意义，才能让消费者获得实际的服务。

在过去三年中，我们与几十万的商家合作过，现在跟我们保持合作的也超过十万，这是一笔非常宝贵的财富，我们需要善待他们，我们需要利用我们的专业知识去更好地服务他们，告诉他们互联网，告诉他们美团，告诉他们 O2O 怎么样能够帮到他们。这是我们需要感谢商家的地方。

最后，我们要感谢消费者，我把消费者放在最后，并不代表他们最不重要，相反，就像我们的价值观反复强调的一样，消费者第一。

因为所有这一切，我们所有的努力，所有同事的努力，以及我们跟商家所有的合作，如果最后消费者不接受，那么这一切都是空。所以，我们要感谢在过去三年里，选择美团超4000万的消费者，全国大概13亿人，有大概4亿的固定PC互联网网民，其中大概十分之一，4000万人，过去三年中用过美团网，我们必须感谢他们，没有他们，我们今天不会坐在这里，我们跟商家的合作也不会存在，因为如果没有消费者最终消费，消费者真正掏钱，美团的商家毫无意义。

所以，这一切要从我们每个人做起，从我们身边人做起，扩大到我们整个公司以及商家，最终能服务现在4000万，将来数以亿计的消费者。我们尤其要感谢消费者的地方是，我知道我们的服务还有很多不靠谱的地方，虽然我们始终强调消费者第一、商家第二，我们非常强调利用高科技的手段，利用各种管理，利用各种个人提升来更好地服务消费者，给消费者更好的消费保障，但是实事求是地扪心自问，我们还有很多消费体验并不是那么完美。如果用数据说话，现在消费者的满意度在4.3、4.4之间上下波动，如果听客服的录音的话，还是有很多消费者对各种情况不满意。他们有理由感到不满意，但在这样的情况下，在并不是我们始终靠谱的情况下，还是有很多消费者选择我们，因为我们在努力做，而且我们能够做得更好，消费者相信我们能够做得更好，我们不能辜负他们的希望。这是我讲的第一个意思，感谢。我要感谢大家共同的努力以及过去三年我们共同取得的成绩，但是成绩永远都是属于过去。

我要讲的第二点，也是让我非常兴奋的一点，是目标。

过去三年我们取得了很好的成绩，但是现在我们站在这个时间点回头看，2010年、2011年、2012年，然后我们再往后看，现在我们在2013年，已经过了接近六分之一，我们不光要看2013年，我

们还更要往后看，我们要看很多事情，所以我准备了一个非常简短的PPT，只有一页的PPT，希望跟大家分享一下。我们先简单看一下这个事实，现在经过三年的努力，尤其是经过2010年的努力，我们已经成为无可争议的全国团购的老大，我们大概的市场份额是第二名的两倍左右。大家肯定非常关心，大家肯定更想听到一个词，不光是团购，更是O2O。O2O是一个非常新鲜的词，它有非常非常多的解释，它的字面解释是：Online To Offline，线上到线下，可以有很多不同的解读，但是我认为O2O最重要的一个特征是线上到线下，就是线上交易，线下消费。

大家想一下，传统的电子商务，不管是C2C，还是B2C，它其实也是线上交易，线下收货。那么我们新的O2O，互联网的部分是类似的，一样线上交易，但是我们做的不是商品的电子商务，我们做的重点是服务的电子商务，本地服务的电子商务，那么，它最重要的特征是线上交易、线下消费。O2O的两部分中，其中很重要一部分除了消费就是交易。说到交易，最简单表达它的这个值就是交易额。交易额这个事情既重要又不重要，说它不重要就是因为它并不是我们实际的营业额，并不是我们赚的钱；说它重要，是因为交易额代表你这个平台的能力，代表这个平台服务多少人。

或者说得更远一点，为什么美团这个事情是一个非常重要的事情，是一个光荣的事情，我回想大概三年前，当我们刚刚开始做美团的时候，规模还非常小的时候，曾经有媒体的朋友问我，你之前做校内网，做饭否，它是一个社交媒体、社交网络，看起来是不是更能影响信息传播，更有社会意义的事情；做电子商务做美团也很好，但是不是有一点儿俗了。我毫不犹豫地，而且非常理直气壮地告诉他：不俗！虽然美团干的事情是吃喝玩乐，是大家每一天所有人几乎都需要的事情，

是非常普通的事情，但是我觉得它一点儿都不俗。因为在我看来，我们干的事情有一个非常重要的意义，那就是我们给消费者提供更多更好更便宜的吃喝玩乐，它背后的含义是我们帮助消费者做更好的选择，给他们更多选择的权利。

我觉得一个非常重要的事情是，每个人都有花钱的自由，所以，我们每一次花钱都像在投票，在用钞票投票，投票给你想要的那个世界。你用你手里的钞票，没有人能够阻挡你，它作为你的选票，决定你要支持什么样的公司，支持什么样的企业，你要跟什么样的人做生意，你要到什么样的地方消费，你认为什么企业应该在这个竞争中获得更多选票，赚更多钱，能够发展得更好。这是每个人的自由，每个人都有选择的权利，有消费的民主，而美团干的就是这样的事情。我们给所有的消费者提供更多更好更便宜的吃喝玩乐，给他们更多的消费选择，帮他们做出更好的消费选择，这是一个我认为绝不庸俗而是非常高贵的事情。它给每个人更多选择、更多自由，然后也让那些诚信的、提供优质服务的商家能够在这种投票的选择中获胜，而发展得更好，这会让我们整个世界更好，整个社会更好，让我们每个人生活在我们更想要的世界里面。

所以，我想反复强调这一点，我们每一次花钱都是在投票，投票选择你想要支持的那个世界。那么每一次投票就是一次交易，交易额代表投票的多少，代表你影响了多少消费者，我认为这个事情非常重要。

那么，我们来看一下，我们2010年从3月4日开始到年底，我们总共的交易额是1.4亿，到2011年的时候，我们增长了10倍左右，一方面是城市的扩张，另一方面是各个城市的深挖。所以，我们2011年实现了10倍的增长，到14.6亿。到2012年，我们的团队能力进一步增强，采取了各种措施，包括园区，包括移动互联网方

面，我们手机方面份额也迅速上升，所以我们又实现了 3.8 倍的增长，2012 年总体交易额是 55.5 亿。但我们在整个团购的市场里面，份额还未超过 30%，还是个很小的比例。

过去三年，我们取得了非常顺利的进展，在大家共同努力下，取得了非常可观的前景，但是等到站在这个时间点，我们往前看，我们就会知道我们之前还是非常小的一件事情。我记得非常清楚，在 2011 年 3 月 4 日，也就是美团上线一周年的一个发布会，也就是我们率先提出消费者保障计划——7 天退款、未消费退款、过期退款。在消费者保障计划对美团获得消费者口碑的会议上，我跟大家交流，可能有些人记得，当时我认为这个事情有 900 亿人民币的规模，现在回头看，又两年过去了，我们对行业的理解加深了一些，我们知道之前看来非常疯狂的估计，现在看是非常非常保险的一个事情，这个事情的发展比所有人的想象还要更快。

55 亿听起来是个很大的数字，但它只是很小的一笔，我们可以从很多角度来理解这个事情，全国有 13 亿人，55 亿的意思是，摊到每个人身上只有 4 块钱，大家一听肯定乐起来，对本地服务来讲，4 块钱一个人根本不能干任何事情，而我们给消费者提供更多更好更便宜的吃喝玩乐，吃喝玩乐是每个人都需要，而今天接近一半的人使用互联网，我们有理由相信随着时间推移，随着我们服务进一步深入，所有人都可以用他们的方式，用互联网、移动互联网的方式去享受他们需要的吃喝玩乐的服务，所以这是个万亿的市场。

从另一个角度来讲，我们前面做了 55.5 亿，而大家知道，去年“双十一”淘宝天猫一天的促销活动做了 191 亿。淘宝天猫发展得非常好，它的主力是做商品的电子商务，我们完全有理由相信服务的电子商务是一个规模完全不逊于商品的电子商务，甚至更大，是需求更充分的

一个市场，这一点也可以从另外一个报告中看出来。大家关注宏观形势的话，就可以看得出刚刚2012年全国的GDP和各个产业的分布，我相信2012年是第三产业产值小于第二产业产值的最后一年，第三产业就是服务业，跟第二产业工业的产值差距在飞速地缩小，2012年应该最后一年第三产业小于第二产业，从2013年开始，统计报告肯定会是第三产业服务业总产值大于第二产业，而美团恰恰做的是第三产业，是服务业的电子商务。

说到这里，我想说，刚才我们在感谢所有的事情之后，其实我们还要感谢这个时代给了我们这个机会。如果没有互联网，没有移动互联网的普及，我们没法接触消费者；如果没有整个中国经济的发展，尤其是日常消费的发展，我们不会有丰富的土壤，我们所有的努力、所有的工作包括创新其实都是在大的土壤上，所以要感谢这个时代。

我们往下看，这个是我们一个总体的计划，我们希望2013年美团整个平台的交易额能够达到188亿，188亿相比2012年是3.4倍的增长。但事实上，我们在2013年1月，已实现单月8亿多的交易额。开个玩笑，即使我们这一年不进步，把这8亿多原封不动地乘以12的话，结果也已经超过100亿。这是一个根本不激进的目标，是一个非常值得努力的目标，而且并不是遥不可及的目标。跟我们以往一样，它还是一个适度保守的目标。以往每年我们都超额完成了目标，都比我们预计的发展得更好，今年我们制定了一个188亿的目标，我相信我们一定也能够很好地完成它。

但是在这里我们不光要看一年，今天我们开的会是年会，也是美团三周年的庆典，我们回顾过去三年，我们展望未来一年，我们还要展望未来三年。所以，这里我想跟大家分享另一个目标：2015年我

认为美团应该实现全年 1000 亿的目标。

2015 年全年 1000 亿，1000 亿是什么意思，难吗？听起来是个很大的数字，但其实并不是遥不可及，因为再难的事情你只要把它分解、分解，再分解，然后每一步都有人负责，都有团队负责，每个人都靠谱，那整个事情就都靠谱。如果把 1000 亿这个看起来很大的数字稍微分解一下，我们就会发现，只要我们顺利地完成今年 188 亿的目标，后面 2014 年、2015 年，平均每年只要增长 140%，也就是每年 2.4 倍，到 2015 年我们就能顺利地完成 1000 亿的目标。每年增长 140%，这是比我们所有过去几年都要慢得多的数字，10 倍、3.8 倍、3.4 倍，完全有理由相信，只要我们不犯错误，只要我们产品方面更加深入，商品选择更加丰富，能够始终保证高质、低价格，然后保证非常便利，不光在 PC 方面，更在手机方面，因为消费者需求是如此旺盛，而商家的需求也是如此强烈，我们有理由非常快速地发展，到 2015 年我们希望美团全年交易额能够超过 1000 亿。

大家注意看，我的标题是“从美团的三年到 O2O 的十年”。基本上，本世纪第一个十年是传统电子商务蓬勃发展的十年，到 2010 年年初，随着团购的发展，O2O 才真正开端。那么我相信，本世纪第二个十年会是 O2O 的十年，而团购因为非常好地契合 O2O 最重要的特征，线上交易、线下消费，所以是一个非常好的切入点。随着三年时间的过去，我们和最初相比，从最初只开通一个城市，每天只有一单，每单只放一天，到现在，我们已经逐渐逐渐发生很多变化。我们现在有 94 个城市，每单可以放很多天，针对一个商家可以有多个方案，我们同时在线的不是只有一单，而是几万单，消费者选择越来越丰富。只要我们沿着更多更好更便宜的吃喝玩乐这个方向去做，给消费者丰富的选择，保证低的价格、靠谱的服务以及各种便利的方式，包括

PC, 包括手机, 这是 O2O 最好的切入点。所以, 我们掌握 O2O 的十年, 我们要对自己有信心。

我们在最好的时间点, 最早的时间点, 第一个进入 O2O, 经过三年的努力, 我们取得了非常好的进展, 4000 万的消费者, 20 万的商户, 每年上百亿的交易额, 前面有一大片的土地需要我们去开发, 那么我们大胆地展望一下, 到这个十年, O2O 的前十年结束的时候, 我们希望美团在什么位置? 我们相信我们自己能把美团推到什么位置? 到 2020 年, 当那个十年结束的时候, 听起来很遥远, 其实并不那么遥远, 我们是需要去展望一下的。到 2020 年的时候, 当 O2O 的十年结束的时候, 我相信美团全年的交易额能超过一万亿。还是那样, 一个看起来非常大的似乎遥不可及的目标, 只要把它分解, 然后每一步都需要有人去落实, 就不会那么困难了。

在这里我无法做细节的分解, 但是我希望跟大家分享一下最简单的事情, 从 1000 亿到 10000 亿是十倍, 如果我们给自己五年的时间, 平均每年只要增长 60%, 也就是 1.6 的 5 次方是超过 10, 当整个第三产业是数十万亿的时候, 当五年后互联网普及进一步提高, 消费者手机上网的普及度进一步提高的时候, 我们没有理由不相信这整个产业会是一个巨大的产业, 而我们作为这个产业的领跑者, 我们将通过我们的努力, 通过我们的创新, 通过我们各方面的服务继续领跑下去, 我们会成为 O2O 方面最大的平台。那么到 2020 年到来的时候, 我们有理由相信我们应该把我们的目标设定在超过 10000 亿上面。

所以, 这是目标, 目标不管宏伟不宏伟, 其实你只要去分解它, 就可以理解它, 而且我相信一个高的目标是会对每个人有激励作用的, 这是过去三年给我最大的感受。当开始的时候, 坦率地说, 我认为自己很乐观, 但是我没有想到消费者需求是如此旺盛, 团购 O2O 这个



事情发展得如此迅速，而我们的团队是如此给力。所以，在这个时间点，我相信我们有理由骄傲，我们有理由自豪，但是我们更有理由要看到前面还有更长的路，更大的空间。

O2O 的十年将注定是一个既牛 × 又苦 × 的十年，说它牛 ×，是因为这个事情会非常非常大，第三产业服务业怎么超过第二产业？互联网极大地影响这个事情，所以，O2O 这个事情非常大，将会非常牛 ×。但是另一方面为什么说苦 × 呢？是因为大家都知道，我们不管在哪一个部门，哪一个环节，竞争都非常激烈，消费者、商家各种各样的需求，而这个事情注定是一个高品质、低价格、低毛利的事情，我们需要在各个环节通过每个人的努力，通过整个结构的调整，通过管理的提升，通过产品技术的革新，不断地去提高效率、降低成本，给消费者提供更高品质、更低价格的服务。

整个产业中，只有我们这个行业有一个高科技、低毛利的特点，而低毛利的事情注定是苦 × 的事情。凡是幻想 O2O 会是一个非常高毛利的事情的人，我觉得他们可能都没有亲身地去干这个事情，才有这种不切实际的幻想。这是一个未来或者说已经进展了一半，但是还有更多其他开拓者进入的苦 × 而牛 × 的十年。这里我们要记住一句话：你对未来越有信心，你对现在越有耐心。可能现在过去的三年，接下来一年，接下来两年、三年，都会是非常煎熬的、苦 × 的事情，但是，整个事情是有非常光明、巨大前景的事情，我希望大家跟我一样，对未来很有信心，对现在很有耐心。

提到目标、耐心以及我们怎么去做之后，另一点我反复强调的是：人是美团最重要的产品，也是美团最大的资产。因为我们并不拥有厂房、仓储物流中心或大规模的固定资产，我们所有的资产就是人。所以，我们要实现这个目标，不管是 2013 年的目标，还是 2015 年的目标，



还是2020年的目标，一个值得我们为之而努力的目标，我们最重要的投入一定会在人上面，包括各个部门，包括各个层级、岗位，公司会优化变化，每个人需要优化变化，我们需要招更好的人，我们需要给所有的人提供更好的培训，以及更好的激励，每个人都有更好的成长。所以在这一点，我不光要感谢在场的同事，还包括那些曾经和我们共事但是已经离开的同事。

在公司发展的过程中，在不同的阶段，我们有不同的挑战。回头看的话，坦白地说，我们并不是在每一个环节，每一地方，在对待人这个事上都做得最好。但我相信不管我们之前做得怎么样，我们始终相信这一点，人是美团最重要的资产，是美团最重要的产品。

所以，我们只会在这个地方继续前进，继续改进，在这个地方做得更好，更多地投资于人，更多地培养人。当每个人都有更好的发展，公司才能有更好的发展，我们所有一切的目标才能实现，商家、消费者才能在美团这个平台上用O2O的方式得到他们想要的东西，消费者得到更多更好更便宜的吃喝玩乐，有更多的消费者选择，能做出更好的消费选择，而商家能够通过我们得到客人，赚到钱。就像刚才视频里讲的，商家希望什么也非常清楚，消费者希望什么也非常清楚，互联网能够帮到他们，这点可以非常肯定。所以，接下来需要的就是我们去做。

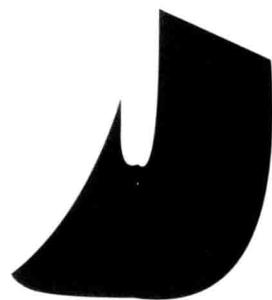
这就是我们的目标，2013年我们希望实现全年交易额达188亿，然后我们不光要看一年，我们要看三年，看五年、十年，所以2015年1000亿，2020年10000亿。听起来遥不可及，但只要我们共同努力，我相信我们完全有能力达到它，而且我相信我们一定会达到它。

我希望大家能够一起努力，当我们回头看的时候，当我们2015年庆功的时候，当我们2020年庆功的时候，回头看，我希望尽可能



多的同事和我们在一起，一起走过这段路程，走过这段虽然苦×但是牛×的路程，表现出对未来的信心，对现在的耐心，能够一起纵情向前！谢谢大家！





第八章

美团的未来： O2O帝国？

移动互联网在国内兴起，大约分为三个阶段，第一阶段是工具，像豌豆荚这样的应用分发商；第二阶段是娱乐，这个阶段冒出了很多手游公司；第三阶段才是商务。移动端的核心是交易，一定要抓住各个关键环节。支付是交易中最核心的环节。

垂直化策略能更好地发挥媒体 + 电商的双平台效果。美团网的“T”字形架构中，横代表团购，竖代表垂直化应用。

第八章

美团的未来：O2O帝国？

王兴的蜕变：从产品经理到企业家

半夜12点，猫眼电影负责人徐梧向王兴诉说难处，王兴沉默了一会儿，严肃地说：“你知道什么是真正的Entrepreneur精神吗？知道自己的目标是什么，想着如何实现目标，不管自己现在拥有什么，哪怕手上什么都没有。”

Entrepreneur，中文意为企业家。这话深深震撼了徐梧，他意识到这正是自己想在王兴身上追寻的、最本质的东西。他曾经感到疑惑，王兴创业接连失败为何能坚持下去？为何能将一家20人的小公司做成如今4000人的规模？在这瞬间，他豁然开朗。

王兴说：“乔布斯第一次和第二次担任苹果CEO，他的疯狂、执着没有变，只是重返苹果之后管理能力强了很多。”回首他过去创业受挫的经历，他说：“我现在管理水平还是比较低的段位，但那时候

更低。”

连续受挫的经历，现在复盘，他认为“首要还是要内心强大”。所以，他才对徐梧说了上面那一番话。

王兴也反思自己的第一次失败，校内网因为没有成功融资而陷入财务困境，被迫出售。2014年3月，在望京一家咖啡馆，王兴再次阐述了他对企业家的认知：

企业家精神最精到的描写是，企业家本质是对机会的追求，暂时无视自己现在控制多少资源。这是市场经济的本质，为什么资本主义是资本雇用劳动力，而不是劳动力雇用资本？创业者就是，你要干这件事，但你缺乏其他东西，你只要有能力，你就可以去寻求其他东西。回到校内，我们追求梦想，我们认为这是很大的事情，却没有控制足够的资源。光有企业家精神是不够的，你还得要沟通，容忍力。

你活在这个世界上，不管是生活，还是做事，都不是你一个人做，你需要跟人沟通，不管是和同伴、同事、用户，还是客户，本质都是沟通问题。

做校内网的时候，我需要资源，但我没有资源。当时我不懂，我没有资源不要紧，资源的流动性很强，如果天使投资人投了钱，他们可以找其他人来，资源就聚拢过来。

他似在回答我的问题，又似在自言自语：

“你到底追求什么东西？史玉柱当然是非常厉害也非常成功的，他可能是这个时代这个环境里做得最好的。不过另一种追求是你试图往前推进事情。若是做历史名人，你是想做最好的帝王，还是做华盛顿，留下一个福泽后代的制度？若是做商业，是想做诺基亚，人们都



认为它把手机该干的事情都干得特别好，还是做苹果，让大家知道手机还能这样做？”

若干年前，王兴的朋友张亮准备采访马化腾，他问王兴有什么想问马化腾的。王兴回答：“他是怎样坚持下来的？”在那时候，王兴内心可能对做事不是那么确定。从校内到饭否到海内到美团网，从十几个人一个办公室，到全国有近百家分部，王兴一步一步走下来，坚持与韧性功不可没。现在的王兴不会有那样的犹疑：怎样才能坚持下来？遇到事，就两个字：做呗。

O2O将是过万亿的大市场

目前看来，美团网是一家坚持做本地生活服务的O2O公司。2009年12月，在王兴的四横三纵图里，他们选择了“商务”。从1999年到2009年，中国互联网用户已经养成了在网上购买实物的习惯，于是他们判断下一个十年该是将线下的吃喝玩乐放到网上来卖，时机到了。

而在实物电商，他们也不可能再造一个淘宝或者京东。因此，他们选择了做本地生活服务的电商。“创业顺应这个时代是最舒服的，顺势而为。”王兴说。他觉得，是时势造英雄，做什么事要跟大势相顺。

“O2O和电商有很大的区别，淘宝上卖家的基本生意都在线上，整个业务流程围绕淘宝来，让旺旺在线就旺旺在线，让支付宝就支付宝。但是我们O2O必须摆正心态，我们带给他们的业务量在相当长的时间里是比较少的，多数业务量还是周边人流带来的。你看他们的人员配置里根本没有专门负责O2O的。这就是创新的相容性。创新若和



旧的事情相容是比较容易扩散的。”

我在写这本书的时候，琢磨一个问题，谁会是未来的O2O之王？

2014年，团购领域的竞争又生变化：

据团800《2014年1-2月中国团购市场统计报告》显示，美团网、大众点评网与百度糯米占据全国团购市场前三名，前两月总成交额为69.03亿，占团购市场份额的82.47%。千团大战已经落下帷幕，直接从春秋战国时代进入美团网一家独大的阶段。

2013年年底、2014年年初，团购市场发生了两件大事：第一件是百度全资收购糯米网，并改名“百度糯米”，正式进军团购行业；第二件是腾讯完成对大众点评网的战略投资，持股20%，由此大众点评网正式接入微信和手机QQ。唯有美团网是一家独立的团购网站（注：2011年阿里巴巴领投美团网5000万美元，属于财务投资）。

就如本书开篇所提到的，美团网的竞争对手已经变成百度、腾讯这种重量级选手。很明显的，百度、腾讯给糯米、大众点评网首先带来的是资金与流量入口。不过，这些都不是万能的，否则这个互联网世界该是独有大树，寸草不生。

美团网在团购这一领域已经有足够的优势了，如果说美团网花了几亿元做到老大的位置，那要在团购领域颠覆它、取代它，要花掉的钱至少需要添个零。

对于腾讯投资大众点评网，王兴的看法是：

第一，毫无疑问，大家对O2O这个大市场看好；第二，这并不是腾讯第一天在O2O领域做事情，它每年都做，自己做团购没搞好，然后又整合了几家团购网站，依然没搞好，这并不是腾讯特别擅长的领域。从点评的角度，现在是一个创立11年的公司，有很多包袱，在原来的竞争



中，它跟美团网的竞争压力也蛮大，它其实部分放弃了完全的独立性，投靠腾讯。

就是O2O这个事情要做好，我们认为Online、Offline两个都要强，两边得协作好，但问题是现在腾讯投资点评后，他们两端是在不同的地方，线上线下的事情，分属两个不同公司。我不知道他们具体合作方式是怎样的，我们听到的是微信可能控制这个事情。腾讯只擅长Online的产品，这对点评是比较危险的事情，它可能会慢慢被微信榨干。腾讯不见得自己去做Offline，多次尝试都不成功。这个事情我们确实高度关注，但是也不敢说我们了解了所有的情况和变化。

微信是盘旋在所有人头上。但是，也没有那么夸张，微信可以做很多事情，但不是所有事情都合适。它做O2O未必能做好，用户对微信这个产品还是有认知的，这个产品最终主力是什么？第一印象永远是通信，O2O肯定会隔几层，放在里面，还有别的入口，但永远不是最显著的入口。如果放到第一入口，会干扰它的体验。

美团网2014年的年会主题是“危·机”，机会来自一个数万亿规模的O2O市场；危险不只是来自巨头的加入，还有潜藏在水面下的未知。甚至后者猛于前者。2014年春节前后，最火爆的O2O创业公司是，滴滴打车和快的打车。滴滴打车创始人程维把产品雏形拿给王兴看的时候，王兴也没有预料到这样一家小小的创业公司，能将滴滴打车做到这个程度。

在科技行业，最大的风险来自新产品的诞生。在2010年，团购是新鲜事物；而今，团购已经是平常事物，变成很多用户的日常消费习惯。平常，一方面意味着这件事已经有足够的规模，被普遍接受；另一方面，也意味着它不够创新了。团购花费三年时间做到几



百亿元的市场规模，这个模式发展很快，但这有没有更好的模式，消费者是不是需要更新的模式，谁也不知道。美团网可以不用太担心现有的竞争对手，因为他们已经证明了自己可以跑得更快。但互联网创新这么多，是不是会有更轻便、更方便的模式来满足需求，这是美团网需要思考的问题。如果要革命，最好是自己革自己的命。没有人知道革命的第一枪在哪里打响，这才是千亿、百亿规模的公司始终面临的危机。

在《创新者的窘境》这本书里，作者克莱顿·克里斯坦森在谈及面对潜在的破坏性创新，公司如何应对变革时，提出了三种方法：

- 收购另一家流程和价值观与新任务极为匹配的公司；
- 试图改变当前机构的流程和价值观；
- 成立一个独立的机构，在机构内针对新问题开发出一套新的流程和价值观。

美团网的主业团购，还是一个在迅速增长的市场，生机勃勃，美团网还处于比较激烈竞争的状态中，还没有到放松的时候。王兴的大多数精力放在了这家公司团购业务的增长，应对因为增长而带来的各种瓶颈、问题，例如缺乏足够的人才、管理体系不完善等。他选择了第三种方法，分割出独立的小分队，来寻找破坏性创新。

必须强调的是，美团网是一家在快速增长的公司，始终处于缺乏资源的状态：不是缺人，就是缺钱、缺物，甚至包括作为CEO的王兴本人的时间也是稀缺资源。在主业快速增长的时候，公司的绝大部分资源是投到主业上的。

这就意味着，这些独立的小分队是在荒地上生长，一开始是爹不疼娘不爱的状态。公司对这些小分队的态度，大约就是你先做着，做得好我就投放更多的资源在你身上。



移动端战略：专注核心功能——交易

2014年，来自移动端的订单已经占据美团的70%。移动互联网是更适合O2O生长的土壤：消费者随意逛街的时候，拿出手机查看附近的餐厅、电影院等，直接下订单消费。

不过，在团购行业的早期，大家还在集中资源猛攻PC端。陈亮来到美团网的第一件事就是负责美团网移动客户端，当时就面临着缺人缺钱的局面。

陈亮是王兴中学同学，也是校内网的工程师之一。在校内网快速增长阶段，陈亮深刻认识到技术储备的关键作用，真正意识到了互联网的力量究竟有多大，一天有几十万会员活跃在网站上，几千万PV，结果导致网页加载缓慢，服务器宕机。他们这些工程师没日没夜地改，半夜优化系统，做技术架构升级，换数据库……各种问题层出不穷，他们被问题推动着走，不停解决问题，不停突破自己。

亚马逊前首席科学家韦思岸到中国演讲，调研公司，成了校内网的天使投资人，同时也介绍其他硅谷的天使投资人给校内网。有一次他发来邮件告诉他们：校内网的图片太大了，没有压缩好，加载速度很慢，占用服务器带宽，带宽要钱的。这让韦思岸很生气。当时校内网在技术上缺乏经验，老手一看就发现很多问题。陈亮他们赶紧想办法，把图片压缩，做了精简，搞定这个问题。

后来韦思岸到华清嘉园给陈亮他们讲，速度是最重要的，速度越快，用户量、访问量等各方面的数据会越来越高。“很多事情你没做过就根本不懂，有人跟你说这个东西，你就知道方向。”陈亮说。由



此他找了很多相关资料，如何优化用户体验，如何优化前端的速度。

不过在校内网的时候，因为技术上的挫折以及校内网本身发展的问题，让陈亮内心对自己的技术不自信，到了千橡之后，才发现自己并没有自己想的那么不堪。

王兴邀请他加入饭否网，他拒绝了。他受到了穆荣均的影响，觉得穆荣均有大互联网公司的技术背景，如果自己要继续创业的话，应该看看大公司是什么样的。陈亮告诉王兴，他需要成长，视野太差了，没见过世面。

经历了小公司、小团队的各种矛盾，带着技术和管理上的困惑，陈亮加入了雅虎，带了几十个人的技术团队，也去美国待了好几个月，在硅谷参观Google、苹果，这段经历增强了陈亮的信心，技术没有他想象的那么神秘，校内网有一帮足够聪明的人，方向和路子都是对的，只是积累不够。

陈亮和王慧文、赖斌强他们一块儿创业，这个创业团队和美团网合并的时候，他也一并加入美团网。

O2O的未来在于移动端。这是很多人都能看到的趋势，问题的关键在于你通过什么路径来达到。人人都觉得移动端是未来，那该怎么占领用户的手机？O2O是未来，那是该做团购，还是评价？你有想法说未来在商家建立终端，商家跟我合作，但是你铺设什么终端呢？你怎么说服商家，怎么把设备铺设下去呢？路径是不一样的，这正是公司最终千差万别的关键。

当时美团网的想法很简单，一定会有人在手机上面买东西，如何让购买更方便是个问题，大家怀疑这件事能不能做起来，觉得手机付钱买服务比较难，不像游戏支付渠道比较成熟。

王兴看到了移动互联网浪潮是大趋势，看到团购是切入O2O最好



的机会，用优惠、折扣吸引用户，关键是要把移动做好。“团队需要前瞻性，有的人做移动是觉得找几个人或者外包就行了，觉得自己建个团队很贵。这里面就看你有没有信念，如果足够重要，就要投入。”陈亮说。

王兴要求陈亮在美团网上线一周年即2011年3月4日发布移动客户端第一版。陈亮是当年1月15日加入美团的，也就是说在短短一个半月里陈亮要完成这个任务。而陈亮是美团网移动部门的第一名员工，他住在公司附近的酒店，上班第一件事就是面试招人，到春节前搞定两个工程师，加上他自己三个人，一块儿写代码。3月4日，美团网移动客户端安卓版上线。

王兴和美团网其他高管根本没时间关注移动端。因为销售团队的成长和管理已经给了他们很大压力，跟拉手网等竞争对手、跟DQ这些商家的招架占据了他们的精力。美团网的组织架构上没人专门负责移动端的推广，没有资源，一分钱都没有。

陈亮在蔡文胜的4399公司里干过。蔡文胜定下的规矩是员工买智能手机，公司报销一半费用，鼓励大家使用安卓。蔡文胜自己也投资了美图秀秀、同步推等移动互联网公司，觉得移动是未来。陈亮也借此认识了一些朋友，请教如何推广。

当时美团网的品牌比较弱，推广不力。陈亮他们找华为终端的人，对方根本不搭理他们；找91无线，也一样受到冷遇，91无线在当时更看重工具类、阅读类的东西。早期的美团网移动端推广很难，市场部只有一位名叫赖玲的员工，配合陈亮他们做推广。当时市场部负责人陈敏鸣主要关注PC上的流量、推广。赖玲付出了很多，她花掉仅有的一点儿钱去做91无线上的广告，在安卓行业会展上购买展位。

陈亮意识到，必须想办法把现有的PC引流到移动端来，并且需



要得到支付宝的支持。他赶到杭州跟支付宝谈合作，当时支付宝开出的手续费扣点很高，他也咬牙答应下来。

移动互联网从2009年在国内兴起，大约分为三个阶段，第一阶段是工具，当时智能手机不多，也不好，国内冒出来的移动互联网公司基本都是做基础建设的，像豌豆荚这样的应用分发商；第二阶段是娱乐，这个阶段冒出了很多手游公司；第三阶段才是商务，例如团购移动客户端、打车软件等。

移动互联网商务类应用的兴起，与移动支付的成熟紧密相关。在2011年，移动支付还处于很不成熟的阶段，当时智能手机用网银会出现乱码问题，没法用。直到下半年，支付宝对手机支付才有了比较好的支持。

美团网移动客户端的支付麻烦在于，支付宝自己有客户端，美团网用户第一次使用手机支付的时候，要下载安装支付宝自己的客户端，这打断了美团网的支付流程，对美团网不利。陈亮对支付宝的人说，你要推广支付宝，就得帮我们让用户迈过这个门槛。

支付宝赞助了一笔钱，让陈亮他们在美团网PC端上打广告，做美团网手机专用的秒杀活动：下载美团网移动客户端，用极其优惠的价格购买商品，例如十几元的自动拖把、乐扣乐扣的杯子等。

选择实物商品做秒杀活动的原因在于，服务类优惠活动未必能够覆盖全国各个地区，但是实物商品就能覆盖。

秒杀活动给美团网移动端带来了几千个用户，陈亮发现用户数量上去了，就不会往下掉，用户养成了在手机上支付的习惯。到2011年年底，移动端交易额占了美团网全年交易额的5%，陈亮也有理由向王兴他们要钱做推广了，美团网2012年推广预算里的5%归给了移动部门。以前没有专门的人负责移动端的分发，陈亮就自己上传到分发渠



道，但没人盯着，问题反馈也不能及时发现，陈亮自己就每天看反馈后台，用户在上面留言：买了东西一周没送到，老板不接待，投诉劣质商家，吃的菜不舒服，或者菜量小，被歧视等。到了2011年年底，专门负责在线营销的团队接过移动相关的投放运营。

2012年中，美团网移动端有了爆发性增长，到年底占了美团网全年交易额的30%。2013年，王兴给美团网移动定下的目标是交易额占比超过50%，到2014年年初，来自移动端的交易额已经接近70%。

虽然美团网移动端做得足够早，但不是最早的，拉手网移动做得比美团网更早。美团网移动端胜在战略够清晰、够专注。陈亮在很早的时候就认为，移动端最关键的是把交易做好。2011年7月阿里巴巴投资美团网前，问美团网有无考虑将移动端和地图结合，或者增加其他功能。陈亮觉得，地图这些东西离交易的核心还是细、弱、远。他当时就确定，移动端最关键的还是把交易做得更顺畅。很长一段时间内，陈亮和他的团队只做一个产品——美团网移动客户端。拉手网太急了，业绩压力大，做了十来个移动端产品，拉手地图、拉手酒店，反而把精力分散了。

可是，在支付这样的基础设施不健全的时候，希望交易类的应用有很快增长，是不切实际的。在2011年，增长快的移动应用是工具类的。而相反的，陈亮他们没有得到来自高层的太多关注，没有业绩上的压力，有从容的时间建设团队，优化产品。陈亮说：“O2O的关键是交易，一定要抓住这个关键环节。支付是交易中至关重要的环节，我们花了80%的精力在这里。”

他们也在细节上做了很多优化，例如退款流程、信息的结构化、标示出最近的商家等，都是先人一步做出来的。

还需要强调的是，移动端只是终端，用户访问的是那些服务单



子，美团网用大量的单子满足用户的需求。这也是美团网移动端能够做起来的重要原因之一。

陈亮对移动端的判断是，移动不会完全替代掉PC，这些年移动增长趋势会有个红利，占比增加，最后会稳定在一定比例。即时消费和预定消费的需求都会有，PC端会保持一定规模，但是没有多大新增空间，交易额可能会越来越大，占比越来越小。

美团网移动端在智能手机的渗透率不足10%，陈亮希望未来能够达到50%。现在，美团网还不是必需品，可能想用的时候就用一用，不是说我要吃饭的话就一定得用它，美团网的黏性还不够。O2O在移动端想象空间很大，前提是用户要有动力用它，例如吃完饭顺便看看附近有什么电影可看，看完电影也可以看看附近有什么酒店。这需要美团网在本地生活服务的各个细分领域上做深做透。

交易是移动端的核​​心，建立起了用户和商家的强关系。在这个强关系的根基上，美团网可以做很多独立的业务，例如电影、酒店……不过，要加强黏性的话，交易只是O2O的切入口之一，美团网还得成为信息的入口：用户想到要吃饭，先拿出美团网查一查餐馆的装修情况、菜单以及口碑评价，其次才是用美团网完成交易。

查询—交易—评价，美团网希望在移动端上完成一个小闭环。这样的思路，也衍生出不同于团购形态的独立业务，例如猫眼电影。

垂直化战略：猫眼电影的组建

猫眼电影是美团网一款独立的电影App，用户可以在猫眼电影上查询电影资讯，预选座位下单支付，到电影院现场再使用自动出票机



打印电影票，无须在电影院排队购票。我第一次接触猫眼电影，是在2013年3月，那天晚上我到美团网办公室拜访王兴。

王兴保持着老习惯，面前的台式机总是开着二十几个浏览器窗口，笔记本电脑开着一张中国地图——也许他正在研究美团网下一步该到哪里开疆辟土。他难掩自己的兴奋：“2012年是最后一年第二产业GDP高于第三产业。经济越发达，第三产业比重越大，中国在这方面还有很大的空间。大时代和我们干的事情是契合的。”2012年，第二产业增加值占GDP的45.3%，第三产业增加值占GDP的44.6%，两者只有些微差距。

谈到猫眼电影，长着一张娃娃脸的王兴双眼发亮，他拿过我的手机，两三分钟替我安装好了猫眼电影。几日后，我去电影院体验猫眼电影，看到猫眼电影出票机旁，还有豆瓣、时光网的出票机。

猫眼电影的独立，是美团网的T型战略第一步：T的一横是主营业务团购，一竖则是能够独立出来的细分领域业务。美团网首选电影作为第一个T型战略的细分领域，原因在于：电影市场消费频次足够高，用户基数大，2011年共有3.2亿人次消费；电影行业的IT化程度比较高，影院必须安装售票系统才能开业；很多用户在美团网上团购电影票。

这些理由正是王兴支持徐梧去做猫眼电影的基础；也是徐梧愿意在零的基础上投身猫眼电影的缘故，机不可失。

徐梧是项目负责人。他找到两位转岗过来的、完全没有经验的产品经理，教他们如何写文档，如何和技术沟通。美团网的技术部门划拨了两名工程师做支持。徐梧带着这几名员工天天跟打了鸡血一样，每天从早搞到半夜12点多，从立项到上线，总共只花了一个星期，当时还叫作美团网电影。



上线的第一版主要是提供影讯查询，功能不完善，当时还没想得足够清楚，只是凭直觉判断，需要在电影上做得更深一点，做一个独立的App，满足消费者需求。内部的反对声音很大：为什么要做电影？为什么要单独做App？为什么不先在团购App里做出来？

在公司内部并未完全达成统一意见的情况下，2012年1月20日，美团网电影上线了，当时命名为0.9版，从这个版本命名你就可以感觉到，他们自己也意识到这不是一个完整的产品。2月28日，才发布1.0版。

产品上线之后，需要跟商家谈，徐梧他们需要销售部门配合。上海的销售介绍了CGV（韩国最大的影院公司）给美团网电影，但是CGV申报到韩国总部之后，那边不同意，认为资源不该开放给美团网电影。这是徐梧第一次受挫。

为了和商家谈判，徐梧将老东家百度广告管家的两位同事拉了过来，这两位同事在百度的时候都是跟商家打交道的。两名产品经理，两名销售，加上徐梧自己，猫眼电影最初的班子就成型了。

美团网电影上线之后并未取得他们想要的结果，仅仅是一个查询影讯的App是没有力量击中用户的。对电影行业也是门外汉的徐梧，越摸索，越发现自己好多东西不懂。他才知道原来电影行业还有售票系统这种东西，他们跟电影院谈合作，不是说电影院同意了，就可以了。还得跟售票系统签协议，才能推进跟电影院合作。他们必须单独跟售票系统谈，而全国有六套售票系统，必须挨个儿地谈，签协议是要跟售票系统分成的，美团网电影每卖掉一张票，就要给售票系统钱，当时美团网团购一张票的利润也才1元钱，售票系统跟美团网电影一开口就是两元、三元的提成要求。

既要电影院给授权，又要售票系统给开放技术接口，这成本很



高，照徐梧的话来说是“非常非常地耗钱”。

他们还面临着一个更重更脏更累的活：线下需要安置出票机。一台机器的成本是一万多元，如果在全国铺设的话，这个成本至少是几百万元。

这样投入太大了，内部的质疑声音越来越大。很多与美团网合作团购的电影院，本身生意不大好，团购用户并不需要排队。所以，内部的质疑声音就是：“我买一张团购的票去电影院，随便坐，票价又便宜，为什么还要搞选座？”徐梧和干嘉伟、王慧文开会说，是不是该再谈一谈，把费用往下降一降。在他们商量的时候，豆瓣和时光网开始上在线选座业务了。

美团网内部，关于究竟为什么要布置出票机的争论声音太大，谁也没有说服谁，僵持在那里。按照美团网的决策逻辑是，一定要想清楚了才能大规模地干。徐梧说：“OK，等第一季度结束了再继续讨论怎么办，先搁置争议。”他带着团队继续跟售票系统谈判。

这时候他们注意到了上海，上海是全国在线选座最发达的地区，销售额远超团购。有的院线直接和售票系统打通了，有些院线提供出票机。徐梧他们就考虑，是不是先在上海试水，因为上海各方面资源整合度高，应该能够快速解决问题。在上海，和影院谈的是美团网团购的销售，和上海联合院线谈合作的是从百度跳槽过来的、属于猫眼电影的销售。徐梧发现，美团网团购销售的谈判效率非常低，完全不可控，因为他还有团购业务要忙。他告诉你下周一能搞定某事，可能到了周五也不一定能完成。

联合院线招标的时候，猫眼电影是第一个拿到资质的，但拿到资质之后还需要和一定数量的影院签合同，带着这些合同再跟联合院线签订。缺乏根基的他们花了比别人多两三倍的时间才把影院数量凑



齐。2012年8月底，猫眼电影销售带着合同去找联合院线的对接人，结果第二天对方打电话来：“上影整个集团要上市重组，今天开始，所有合同不签了。”

“就差一天！就只差一天！我们什么也没弄出来！”回忆到这段时，徐梧激动起来。

这时候已经是2012年9月，徐梧本来指望第二季度能够出一些成果的，从5月到8月四个月就耗在联合院线这事上了，到头来竹篮打水一场空。徐梧气得跑到广东去，做调查，也结识了一些电影行业的人，后来有的人加入了猫眼电影。

9月、10月，他一直密集地搜集电影行业的各种数据，研究未来趋势。他找到国家电影专资办，所有的售票系统都要报告专资办，整个中国电影院线的互联网化都是专资办这个部门负责。

10月，徐梧结合这半年摸爬滚打学到的经验和教训，把问题集中起来在内部沟通：

第一，在线选座是未来趋势，不要看现在是团购占主流，上海已经证明这个行业的未来在于在线选座，我们必须做。

第二，出票机、售票系统这些事情做起来很痛苦，但这是完成用户体验必不可少的一环，虽然很脏很累，但你必须做。

整个10月，徐梧不断跟王兴提起猫眼电影的事，11月9日，做了PPT在内部展示：团购的折扣是消费者的一种需求，选座是消费者的另一种需求，选座这个市场需求也会有很大的发展空间。

猫眼电影独立的事情终于这样确定下来了。

徐梧需要解决的第一个问题是出票机。他们没有做过出票机，他们到电影院去看豆瓣网、时光网的出票机，铭牌上会刻着哪家公司做的，他们再找到那家公司的电话，打电话去问。印票纸则是在

阿里巴巴上搜索提供类似服务的厂商，电话联络，通过这些办法把事情做起来。

在内部讨论的时候，王兴问：“能不能做一个更小的出票机，就像拉卡拉那样的？”徐梧他们又花费时间调研，为什么出票机要做成这么大的？因为打印机和印票纸非常占空间。印票纸是有规格规定的，不能乱来，如果需要很多纸的话，空间就必须大。

第二个问题就是猫眼电影的定位问题。徐梧跟很多创业者聊天，发现大家对美团网电影（当时还未改名为猫眼电影）的认识就是团购电影票。从品牌来讲，一个品牌只能承载一个定位，美团网电影就是美团网团购电影票的。但是徐梧他们要干的事情分为两部分，一部分是信息服务，提供影讯、电影资料以及评价体系；另一部分是交易，分为日常售卖以及特殊的促销活动。而团购只属于促销活动的一部分，是整个服务里非常小的一环。

2012年，王兴对美团网未来规划做了T型战略，横是团购，竖是电影、酒店等垂直行业。要在电影这一竖上有更深入、更开放的服务，那就需要一个全新的词，做一个独立品牌，跟团购没有任何关系。大概是10月到11月间，徐梧和王兴讨论了一本书《定位》。徐梧说：“王兴有个非常厉害的地方，就是不停地学习。我相信他可能阅读了大量的书籍，读完后，深刻认识到团购这个定位是没法定义电影的品牌的。”

他们决定启动一个新名字，当时列举了很多名字，设计了很多LOGO，最后发现猫眼这个品牌好读、好记，而且没有其他干扰。猫眼最早是王兴提出来的，当时他们提了很多词，老虎、豹子、桃子、西瓜、橙子，但是发现作为品牌的词，一定不要有太过鲜明的定义。例如，百度的品牌就不错，在百度出来之前，使用频次很低，不至于

和以前的什么东西混淆。如果是土豆，那你就根本不知道说的是吃的土豆还是土豆网。《老友记》是美国著名的电视连续剧，国内出了一台访谈节目叫作《老友记》，但是在百度上进行搜索的时候，美国电视剧《老友记》就排在搜索结果的前列，干扰了搜索。

猫眼电影就这么定下来了。“我们在2012年11月的品牌定位，就比其他做垂直电影O2O的公司高出一截，拉手是拉手电影，糯米是糯米电影，大众点评电影也没有独立，豆瓣电影、QQ电影票等，我不知道这个行业有无人读出来这个信号，猫眼这样的品牌一打出来，你在将来就可以走得更远。”徐梧说。

第三个问题就是组建自己的销售团队。经过上海联合院线那次合作谈判后，徐梧怀疑现有的团购线下团队能够分配多少资源给猫眼电影使用。

一开始，猫眼团队既有自己的销售，又有团购那边的销售，究竟该由哪边的销售来谈商务合作，并没有扯清楚。在一家大公司里，要开辟一块全新的领域，要让公司给你新资源，实际是非常艰难的过程。而且绝对不是你跟CEO说，我要这个要那个就可以了的。你必须有一些东西做出来，拿数据和事实来证明自己的可行性。

当时徐梧他们也是不断妥协，他们也不能完全确定，到底是用总部的销售，还是单独招销售。11月到12月，连续拜访万达、金逸、嘉禾、博纳等主流院线后，徐梧意识到，这事情得赶快做，大规模投入资源做。而且现在团购架构里的销售，是拿一个单子就挣一个单子的钱，只要卖出去就有提成，单子合同期限有长有短。但是猫眼的销售，是要跟影院建立全年的合作，合同一签就是一年，里面涉及技术对接、上上下下的关系梳理等，需要维系好长期关系，对销售的能力要求和团购那边不一样。当时列出了400多家影院，团购销售大概谈



下来的也就4家。

做在线选座，也不是跟几大院线谈就可以了。别看前十大院线集中了中国百分之七八十的票房，事实上很多院线是加盟的，属于直营院线的票房占比可能就是百分之二三十。这意味着猫眼电影需要挨家挨户地跟院线谈，必须在当地城市安设人手，跟当地影院保持紧密接触。徐梧从网拍网挖来销售总监做猫眼的商务总监，组建独立的销售团队。

猫眼电影的2012年，就在跌跌撞撞的摸索中结束了。

进入2013年，猫眼电影上了正轨，大方向确定之后，徐梧只需要和王兴沟通每个月的目标是什么，进展怎么样。这不需要占据王兴太多精力。

猫眼电影同时提供信息和交易两种服务，就相当于媒体+电商，能够帮助消费者进行消费决策，哪些电影是不错的，是适合你的口味的。有人问徐梧，为什么不直接接入豆瓣的评分，而是要自己做一个评分系统？

徐梧举了《小时代》的例子。《小时代》是2013年一个在商业上取得巨大成功的片子，票房接近5亿元，但它在豆瓣上的评分只有两三分，在猫眼上是7.4分。《小时代》在上映前，在猫眼上有两万人选择“想看”。猫眼和豆瓣的用户群体不重合，豆瓣上可能多是资深影迷、文艺青年，但是用猫眼的就是大众电影消费者。在猫眼上，打分高的片子都是动作片、特效片，文艺片的打分就偏低。未来会有越来越多的大众电影消费者走进电影院，他们需要的是符合他们需求的评价指南。

猫眼电影为用户提供了完整的观影服务，从查询，到选座，到交易，到评分，到交流。电影是文化商品，天生具备体验完了就有很强的交流欲望的性质，观众需要表达，寻求共鸣。你看好了，想跟别人



分享，看得不好，你也没地方退货，也需要吐槽。

猫眼电影的用户分为两部分，一部分是自主下载猫眼App的，一部分是来自美团网团购的用户。美团网团购积累了数千万用户，很大部分都团购过电影。2014年2月22日美团网年会上，王兴说，美团网的电影已经占了全国总票房的13%，每八张电影票，就有一张是美团网卖出去的。

不过，徐梧说，产品做得好的话，会有用户自发的口碑传播，猫眼用户和团购用户的重合度大概是百分之二三十。

中国电影市场的增速每年在30%以上，已经是全球第二大票房市场。难以接触的好莱坞明星也纷纷到中国参加首映式，为自己主演的片子站台造势。早前有人在微博上说：中国能不能出一部票房15亿元以上的国产片？五年以内肯定会出。下面的评论骂他痴心妄想，结果呢？《泰囧》刷新国产片票房纪录，12亿元。

顺势而为，是最舒服的创业。对猫眼电影来说，就是如此吧。

创新如何在内部诞生？

在各方面理顺之后，猫眼基本上是一个月就超过一个竞争对手，先超过网票网，再超过豆瓣网，接着是时光网。

2013年，徐梧和豆瓣做电影的人聊天。那人说，豆瓣不重视他们，人好少，整个项目团队2012年加起来也才五六十个。徐梧说，你知道2012年猫眼有多少人吗？8个！

豆瓣是国内第一家启动这个在线选座业务的网站，它拥有很好的资源，在电影行业已经扎根多年，很多用户也直接拿豆瓣电影评分作

为消费决策的参考。《少年派的奇幻漂流》上映时，豆瓣出的票一度占到北京电影院单店的30%，做得特别好，因为《少年派》和豆瓣的用户也比较匹配，只是就那一下，之后豆瓣就没有持续跟上了。

2013年6月，豆瓣已经停止了出票业务，它将机器、影院合同等都转给了高朋，机器重新包装，已经改门换户了。豆瓣的问题可能在于，这个公司的基因还是完全在线上的社交，不知道怎么做线下交易。此前，豆瓣内部还会讨论，在线选座出票，要不要开设客服电话，如果有了客服电话，是不是不会在论坛发帖了？整个公司的思维固化在以前做社区的东西上，没有意识到交易是全新的领域。

徐梧意识到豆瓣败在没有足够的出票机，而且出票机坏了，客服电话可能打不通。为了让更多的人到猫眼电影消费，他们需要更多的影院进来，线上技术要稳定，跟票务系统对接要稳定。像万达影院系统是外包给惠普的，那边升级，就有可能导致猫眼电影这边对接不稳定，消费者在猫眼电影系统和在万达影院系统里的购买状态是不一样的，你有可能扣钱购买成功了，但万达那边显示不成功，掉单——我在2013年五一就遇到这样的问题，气得我当时差点儿打电话去问徐梧。此外，国内几大售票系统之间还有排他性问题，互相会打架。线下要保证出票机不出问题，猫眼电影建立起检修出票机的巡检制度，要保证消费者能够及时消费，如果出票机出错了，也得有相应预案保证他能到点进入放映厅。

这些问题都是徐梧他们一边烦恼，一边努力克服的。

猫眼电影是这样一个新项目：在市场的边缘，不是用户的主流选择，未来的收益不明确，技术也可能不成熟。在2012年，在线选座一年能卖多少票不知道，技术上和售票系统对接总是不稳定，有风险，主流用户的需求是便宜，而不是方便。当时美团网内部质疑徐梧的声

音是，为什么要搞选座，团购搞得不是很好吗？投放给猫眼电影的钱，用来给团购增加人手，让团购拓展更多的影院，卖更多的票，这个方向不是更清楚吗？那时候，他们还没有意识到，在线选座的消费习惯，会给现有的电影体系造成颠覆性的变迁。

这是一个公司内部创业的项目，相对团购，猫眼电影是创新，现有的架构不支持你做，你该怎么做？

猫眼电影虽然和团购不是直接的同质化竞争，但存在一定程度上的替代作用。王兴和干嘉伟在这一点上达成了高度一致，这件事与其让别人来搞，那我们不如自己革自己的命。

徐梧说：“到目前为止，猫眼的探路还算符合王兴的希望，没给王兴丢脸，要不然，猫眼没做出来，到时候我可能就离职了。这也算是王兴的眼光，他提出了一个新东西，团队经过各种磨合，终于探出了这条路。CEO在这种大方向上，能够做出预知，同时在原则性给予支持，非常不容易，这是王兴的强项。这算是创业公司的自我更新吧。”

徐梧最难过的时候，真的是跟团队内部快闹僵了（美团网管理层每晚都在开会），他直接在会上说：“到底搞不搞？什么资源都没有。”

不过，从公司运营的逻辑上来说，公司也不可能一下子给你很多资源，你得不断去证明这件事的可行性，用很少的资源去证明，在证明过程中，你发现没想清楚的地方，就要去不断完善，让大家信任你。要上下达成一致，非得反复磨合。

有段时间徐梧老去找王兴，王兴一见到他，第一句话就是，我比较忙；第二句话则是，这件事你负责，你不要问我为什么，你自己想解决方案，你想不清楚的话，就别问我为什么。你要是找我求助呢，

我也能帮你，但你得想清楚了再找我，我没法去帮你想这件事怎么搞。有一次开会开到一半，王兴直接跟徐梧说：有些事情你好好想清楚再找我，我真的管不了那么多的东西。

干嘉伟加入美团网之后，带进来一个方法论：定策略、建资源、拿结果。要想得足够清楚，定下策略，然后去找人、钱、物来做这件事。以前徐梧在百度的时候，老板给你5个人，给你定下目标，你去干就好了，但在美团网，这个各种制度都在摸索中的创业公司里，你需要自己定目标，需要自己去想策略，自己建团队。自然，前提是你得说服老板。

王兴能够看到大方向，但是落实到具体的路径该怎么走，架构该怎么搭，这需要徐梧跟他解释，单个的项目负责人要承担起引导CEO深入了解行业的责任。磨合非常痛苦，王兴是完美主义者，特别注重细节，一次谈到应用推荐，他问，这个东西怎么搞的？有一条黑边没有处理好。

徐梧快崩溃了，大的策略都没想清楚，你喷这个细节有什么用？他对王兴说：“咱们不讨论这个好吗？”吵到最后，徐梧意识到一个问题，无数平庸的细节堆积出来的，就是平庸的产品。你的决策成本、做事成本是一样的，为什么不能把它做得更好呢？

也会出现谁也说服不了谁的情况，那就意味着徐梧还没想得足够清楚，所以，继续去想吧。

也经常有人向王兴提意见，王兴晚上想起来，就截个图发给徐梧，这是徐梧最害怕的事。2013年12月，徐梧窝在茶馆的藤椅里，对我说：“昨天晚上12点半，兴哥又截个图给我，吓得我……这次还好，好险，没出事。”

他说：“兴哥是从他的角度，用他的用户体验帮助我们改进产品

细节，这是他和我们之间的合作模式，磨合到现在，我基本适应这种状态了。2012年的时候真的很难。

“他的管理风格是，非常重逻辑，你一定要说清楚这个事，你不要拍脑袋，他会质疑所有的事情，为什么是这样的？就像我们那个出票机，为什么不能做一个小的？他会把别人认为理所当然的事，拿过来重新再想。这是这几年他对我影响最大的一点。

“我们大部分人，以前做决策时，都觉得因为是这样，所以是这样。现在，我们每做一个决策时，都在想，为什么要这么干，别人都这么做了，我能不能不这么做。”



王兴内部讲话4：“危·机”与“成长”

我之前并不知道有一段与这么多人访谈的视频。刚才在下面看的时候，一开始我非常激动，但后来我没那么激动了，因为平静下来以后，我觉得更加值得我激动、值得我们大家激动的是下一个十年。所以今天我不想做太多回顾，我们应该来看一下接下来——

现在是2014年，我们刚刚一起度过2013年。刚才上台的时候我感谢大家的支持，这里我们还需要感谢很多人，过去的一年里我们要感谢7000万消费者选择了我们，我们要感谢分布在全国各地200多个城市的40万商户和我们合作。我们要感谢他们的投票，感谢他们用160亿的钞票表达对我们的支持。同样我们要感谢在场的、不在场的所有同事，也要感谢过去曾经在美团、现在不在美团的同事，他们有的人的离去非常令人遗憾，我认为他们很多人可能做了错误的选择，但我们依然尊重他们的选择，只要他们做的事情一样是在联结人和商户，在做用互联网改变世界、让生活更美好这个事情，我们就尊重他们。但是我们相信我们这些人在一起，会打败所有竞争对手，包括我们的前同事，在我们选择的道路上成为第一名。

我很高兴看到下面有很多城市的牌子亮起来，这是一个很棒的感觉。我们在全国各地都有兄弟姐妹，我们在全国各地都有消费者、有



商户，我们能为他们做很多事情，是这些事情在鼓励我，让我感觉到其实我们经历的所有困难都没那么严重。

我们在2013年年初制定了三个目标，我们完成了其中两个——“双50%”的目标：一个是在团购市场份额超过50%，一个是移动端交易额占总交易额的比例超过50%。但另一个指标我们没有完成，就是全年交易额188亿，我们完成了160亿。我觉得这个事情没必要隐瞒，它是什么样就是什么样，我们已经为之努力了，我们已经做得很不错，虽然是差一点儿，我们承认我们可以做得更好，今年我们还有机会。

160亿，超过50%的市场份额，我们就可以高枕无忧了吗？完全不是这样。我相信一线的同事在谈商户的时候，面临和对手的同类或非同类产品直接竞争的时候，或者是我们客服部的同事，每天接听好几千通电话，多数是我们消费者和商户表达不满的时候，我们知道我们离“高枕无忧”距离还非常遥远。

今天当我展望2014年的时候，我想重点说两个词，第一个词是——“危机”，我想这个词最准确地描述了我们现在的状态。经过2013的共同努力，我们取得了很多成绩，但如果你希望在一个好的创业公司一路高歌猛进的话，每一年都是关键的一年，这一句话每一年都是对的，所以2014是我们最关键的一年。我们面临很大的机会，但我们完全不能说是“高枕无忧”，在很多方面甚至可以说是“危机重重”。所以我在这里把“危”和“机”放在一起，它不是传统意义上的“危机”，而是“危险和机遇并存”。这是现在对我们公司2014年面对状况的最简单的描述。

要说“危”的话，大家能想到很多很多东西；但我喜欢正面的方式，我认为“机会”很多很多，虽然我们做到了团购市场超过50%市

场份额，但是我们做的事情是本地电子商务，我们要的不只是全国的领导位置，我们要的是在每个城市都占有领导位置。因为这个城市的消费者、商户，他们不关心你在全国是什么状况，他们只关心你在这个城市是不是最好。一个简单的数字是，在全国按市场规模算的前100个城市里面，我们大概在76~78个城市是第一名；还有17个左右是第二名，还有其他需要做得更好。另外，很重要的一点是，在很多大城市，例如北京、上海、南京、苏州、青岛等，在这些很重要的城市，我们还不是第一名。在这些地方，我们需要做得更好，还有很大发展空间。在一些地方我们和对手竞争胶着，但有些地方我们还有很大的差距。

虽然我们占有总体50%多的市场份额，但别忘了，我们做的不是传统的、狭义的、2010年3月做的团购的事情，而是一个经过4年演化的团购的事情。它的本质是O2O的事情，**Online To Offline**，通过互联网、移动互联网，将消费者和商户联结在一起。那么线下的消费，大家知道第三产业、服务业是好几万亿的市场规模，现在我们关注的、我们现在占据了50%多市场份额的领域，只是300多亿、400亿的份额，**Offline**有几万亿，**Online**只占了1%左右，在这个1%里面，我们只占了50%多，这又算什么呢？而且这个市场还在迅速增长，如果我们没有跟上并推动这个增长，随着市场的迅速扩大，我们将被抛在后面。所以，从几百亿到几万亿的过程，这是我们面临的巨大的机会、前所未有的大机会，可能也是前所未有的大挑战。因为大家非常重视这个事情，不管是传统互联网的巨头，还是像万达这样传统商业里的巨头，他们都喊O2O，大家都在往这个行业进入的时候，我们需要做得更好，如果我们不能做得更好，我们就处在一个非常危险的状态。甚至可以毫不夸张地说，美团这个公司永远离破产只有6个月时间。

我这么说并不是危言耸听，也不是说美团是个不靠谱的公司，大家不需要担忧这个事情，而是要拥抱这个事情。如果你在另一个公司，它认为它可以高枕无忧的话，那么它离死不远。并不是美团不靠谱，而是这个行业、这个时代、这个世界变化特别快。凡是没有危机意识的公司，不战战兢兢的公司，不管它现在看起来多么强大，都是非常危险的，而且它比那些虽然小，但是始终保持非常警惕状态的公司和人更危险。

在现在的互联网行业里面，腾讯被认为是最强大的公司，但腾讯的 leader 马化腾曾经说：“巨人倒下的时候，身体都可能还是温暖的。”因为往回看有无数这样的例子，北方电讯曾经有 2500 亿美元的市值，现在倒闭了；诺基亚现在也近乎倒闭了，它曾经有千亿美元的市值。摩托罗拉也是，还有其他很多很多的事情，互联网向移动互联网迁移的时候，所有公司都面临前所未有的挑战。如果不能用开放的心态、时刻保持面对危机的心态去应对的话，所有公司都危险，不光是我们要战战兢兢。所以我说“美团离破产只有 6 个月的时间”，不是吓唬大家，也不是让大家过于担忧，这是这个时代的要求，这是这个行业的要求。想要在这个时代、这个行业生存下去，我认为每个人、每个公司都要有这样的危机意识。

我说的第一个词就是“危”和“机”。那么说到危险，我讲了很多，这一方面是市场、行业快速成长带来的，另一方面当然也有竞争带来的。刚才提到，我们在有些城市还不是第一名，在很多城市还要继续努力，很多我们曾经的手下败将，他们为了生存的压力或者最后一搏，他们做了各种各样的选择，例如“抱大腿”。所以在今年，2014 年，我们面临的是前所未有的、最强大的互联网竞争对手。我认为这是一个荣耀的事情，因为这样的机会是不多的。在电子商务行业里面，我

们排名前五是无疑问的，如果把苏宁这个线上线下算不太清楚的公司刨除，我们应该仅次于阿里的淘宝和京东，我们应该是排在行业第三、第四的位置。这是我们在四年内取得的成绩，是通过所有人的努力取得的成绩，我觉得我们是一个很优秀的团队，是一个很有希望的公司。

所以现在，我们有机会以电商第一梯队公司的身份，希望用更好的产品和服务，或新的产品、新的服务，更全面的进展，去挑战新的对手，我们要更进步，要成为新的第一阵营的公司。这是“竞争”，我觉得“竞争”永远是我们需要考虑的一个因素，但更重要的事情是，我们要考虑给什么样的人提供什么样的服务。刚才我提到我们感谢 7000 万消费者选择了我们，这里是说 7000 万人注册了账号，或下载了 App，但其中到 2013 年 12 月 31 日的时候，只有 4000 万人有过购买行为，3000 万人关注了美团但还没有购买行为；4000 万人里面，在 2013 年，只有 3000 万人有过购买行为，还有 1000 万人曾经选择了我们，但由于种种原因，在 2013 年他们没有再活跃。那就算我们以 4000 万这个数来算的话，这还仅仅是中国互联网网民的十分之一不到。

大家如果关注这个数据的话会知道，中国互联网网民 4.6 亿，移动互联网网民有 5 亿多将近 6 亿，4000 万人仅仅是中国现有互联网用户的十分之一不到。这里面是巨大的空间，也是巨大的挑战，我们怎样用更多的服务、更好的服务、更新的服务去争取剩下的 4 亿、5 亿用户，这是我们需要去面对的。另外，在商户端，我们服务了 40 万商户，在这个行业里应该是最多的，远比第二、三、四名多，或者比它们加起来还多。但是三四十万商户，在中国提供本地服务的商家里面，也是十分之一不到。那么我们用怎样的方式、怎样的成本效率，

才能扩展更多的商户，到达我们曾经没有到达的地方，拿下我们曾经没有拿下的商户，这是我们的机会，也是我们的挑战。

所以，从种种方面来讲，在2014年，我们处在一个“危险”和“机会”并存的行业，对美团来讲，2014年是“危险”和“机会”并存的一年。“危·机”是我想说的第一个词。

第二个词是“成长”。刚才我们谈到，我们的问题非常多，危险的事情非常多，机会也非常多，这一切的根源是什么？是因为我们无能吗？是因为我们不够聪明、不够努力，或是不够诚信正直吗？学习成长不够吗？都不是。很多问题，正是我们成长太快带来的。大家可能对“成长”没有太大概念，单从交易额来看，我们从2012年的55.5亿，到2013年的160亿，年增长大概是180%多。那么来看排在我们前面的公司，比如阿里，没有这么快；被认为是“飞速发展”的京东，也没有这么快。举另一个例子来看，它不在我们这个行业里面，但被认为是非常迅猛、爆炸性成长的公司，如小米，它2012年到2013年的增长也没有我们快。按照小米在2014年年初的公开讲话来看，它2013年比2012年大概增长了150%多，按销量的话是160%，按交易额的话是150%。我们增长了180%多。但小米在很多地方值得我们学习，在品牌、在营销、在对产品追求极致方面，是非常值得我们学习的。但在成长方面，它并没有我们快。

所以，这样一个快速成长的环境带来了很多很多问题。因为人的成长是需要时间和机会的，大家看到的刚才11位“美团之星”里面，很多人伴随公司成长，转战多个岗位、多个地方，经历很多挫折，但慢慢成长起来。问题是，人的成长是需要时间的，但公司的业务是每年两倍、三倍成长的时候，会带来很多问题，并不是每个人的每一步都能跟上。这时候我们需要轮岗的方式，需要更有耐心的方式，能够

更好地解决这个问题。但不管怎么样，我希望大家有一些信心，有一些耐心，我们的很多问题是成长带来的。这是一个好的问题，不是一个坏的问题，如果我们成长不那么快，我们在管理、业务、产品发展上面可能不存在那么多问题。但正是因为我们在一个极其高速成长的行业里面，我们是一个极其高速成长的公司，所以我们会遇到这样那样的问题。但也是这样的高速成长，给大家带来各种各样的机会。

过去一年里，因为我们需要团队越来越成熟，越来越多元化，所以我们引进了很多在很成功的传统行业公司、世界 500 强公司有过工作经验的人。跟他们交流，我发现他们非常惊讶于互联网、移动互联网、电子商务、本地电子商务、美团这样极其不可想象的成长速度。所以我认为大家今天在这里，是一件非常幸运的事情，因为大家做出了正确的选择，进入了一个正确的行业，这个选择可能比你其他很多努力都更重要。因为当你处在一个错误的行业、不高速增长的行业，你做的很多努力，都是被打折扣的事情。而你在一个高速成长的行业、公司里面，你愿意付出自己的努力，去推动公司成长，个人成长会和公司成长、行业成长叠加在一起，你就会有最快的成长。

刚才我们说到问题多，机会多，都是成长带来的，那么我们怎样去解决这些问题，怎么抓住这些机会，我们用什么办法呢？依然是同一个词——“成长”。

我们可以看到，在之前的行业里面，我们本地吃喝玩乐都做，餐饮很大，很多地方我们还不占优势，我们还需要加强。酒店行业，可以说是“无心插柳柳成荫”，它并不是最早规划的选择，因为我们很多销售同事在拜访商户的时候，把很多以前不在网上的酒店搬上来了，所以我们有比别人更大的酒店 POI 的门店数。另一方面，因为我们的餐饮、电影、娱乐各方面的本地生活服务把消费者吸引上来了，

他们之前并不是商旅用户，并没有线上预订酒店的习惯，因为美团的其他服务，他们来了，有酒店的预订习惯了。所以我们在酒店行业迅速成为一匹黑马。

经历2012年、2013年的高速增长之后，我们现在每个月的间夜量已经接近被认为是行业第二名的艺龙旅行网，不出意外的话，我们在今年第二季度就会超过它。所以酒店这个行业是个巨大的行业，它的线上渗透率比餐饮等其他方面还要低很多，而事实上它是比较容易在线化的，也是我们面临的很大一个机会。所以我们今年在酒店方面会有很多机会。不管是各地的团队，还是总部直联或电销的团队，我们需要去想怎样更低成本、高效率地增加门店数量，提供方案；在线营销方面，我们一方面利用现有的优势，例如美食、电影、娱乐带来的C端流量，另一方面专门去吸引酒店的流量。酒店这个行业，我们有巨大的机会、巨大的挑战，总体上也会有巨大的成长空间。

在电影方面，数字变化太快了，基本上每个月都在改变。大家看到在去年年底，我们说“全国每十张电影票就有一张是通过美团卖掉的”。到这个月的上半月，我们占票房的比例接近13%，基本上更新为“全国每八张电影票有一张是通过美团卖掉的”。但一样，我们要看到这个行业是在快速发展的，原来我们在团购方面做得很好，但产品形态在不断演进，O2O在不断深入，用户需求在不断加强，所以我们在去年年初，做了猫眼选座电影。但现在，这个比例虽然高速增长，但相比整体票房还是一个比较小的比例，所以这里面，我们一方面要争取更大的团购比例，另一方面要迅速扩大我们在线选座的比例，这样才能确保我们在“联结人与商户”的竞争中，在电影这个事情上我们是第一名。所以，电影方面我们今年也面临巨大的机会、巨大的挑战，但有巨大的成长空间。

还有很多新业务，比如现在非常群情激昂的外卖，还有例如商户



Wi-Fi 这个还在萌芽阶段的项目，还有更多。

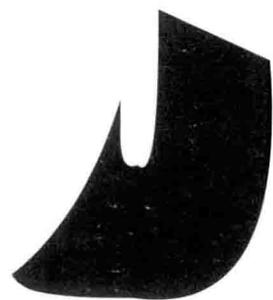
因为这么大规模的会议我们每年只能开一次，但在我们这个行业，我们并不以“每年”来讨论这个事情，所以我认为更激动人心的项目很可能并不只是我们刚才讨论的这些事情，而是在接下来的几个月里、在明年年会之前会冒出来的一些事情。所以今年我们会开发更多城市，我们会有更多新业务，包括我们现在还不知道的一些新业务，这一切都会带来很多挑战，但也给大家带来了很大的机会。

在过去的一年里，我们提拔了很多人，在今年我们会开发更多城市，会有更多业务，会有更多机会，希望大家经历过去四年、三年、两年的锻炼之后，在公司有新的业务拓展，不管是地域上的拓展，还是业务上的拓展，有机会的时候能够勇敢地站出来，去承担这些事情。当然，并不是有意愿就行，想抓住这个成长机会，得有足够的准备、足够的付出。

所以，我希望到 2014 年年底、2015 年年初再回头看今年的事情的时候，在座各位都会觉得自己没有白费这一年，自己牢牢抓住了一个非常难得的机会，在行业和公司快速发展的时候抓住了个人成长的机会。那么，在我们回头来看的时候，我们希望通过个人的成长、团队的成长、公司的成长和行业的成长，我们看“危”和“机”的时候，我们能对自己说，虽然 2014 年我们面临危机重重但也机会累累的环境，我们通过各方面的成长更好地抓住了机会。对我们每个人来说，2014 年都是抓住了“机”的那部分，而不是陷入了“危”的那部分，但这一切都需要每个人的共同努力，需要你对未来更有信心一些，对现在更有耐心一些。

所以，面临 2014 年的时候，“危”和“机”并存的时候，我们认识到这些问题和机会都是成长带来的，而且解决这些问题最好的方法就是成长，那么，让我们在 2014 年一起纵情向前，谢谢。





第九章
十年之思

CEO 履行好自己的职责，其他事情都应该找最专业的、最好的人来做。

团队的组建原则，招进来的人，水准应该比现有团队 50% 的人高。只要按照这个标准，整个团队会越来越强。一个重要岗位的人才引进，不引进是零，引进成功是加一，引进不成功是减一。

公司越来越大，为了保障公司的正常运转，需要一套行之有效的组织架构和严密的流程。系统和流程保障了分工明确，权责到位，不易出差错；另一方面却让跨部门合作变得越来越困难，效率在沟通中损耗，创新的热情和机会就有可能在这些损耗里溜掉。

危机意识，O2O 是一个几万亿规模的市场，有的公司可能从交易切入，有的公司可能从资讯切入，有的公司可能从搜索切入，有的公司可能从地图切入……

第九章

十年之思

CEO的责任

2013年3月的一个夜晚，我到了王兴位于北辰泰岳大厦的办公室。已是晚上10点半，办公室还有人在工作。王兴和员工坐在一起，他的办公桌仍然和以前一样，桌上台式机和笔记本电脑同时打开着，台式机上开着一二十个窗口，笔记本电脑打开着一幅中国地图，他可能在考虑美团网下一步将进入哪些城市。他的办公桌上放着两本杂志，封面均是有关联想的报道。后来聊天儿时，王兴告诉我，他在研究联想，现在才深深体会到柳传志的建班子、定战略、带队伍的意义。他得知我刚做过联想国际化的采访，问了我一些关于联想管理的问题。

他给我解释美团网和Groupon的三个相同点和不同点，并在小白板上给我写着，解释比画。王兴说：“美团网是赚钱的，Groupon是



亏钱的。美团网在毛利率7%~8%的情况下赚钱，Groupon在40%的高毛利基础上亏钱，这是因为他们没有一个靠谱的CEO和团队。”当时，Groupon的创始人安德鲁·梅森刚刚被驱逐出Groupon的管理层。

我问王兴如何理解CEO的职责。他回答：“CEO没法让别人代劳的职责是，第一，设计公司整体愿景和所有战略，确保传达给所有利益相关方，不仅是管理层，包括所有员工，不光是公司内部人，包括股东、消费者、商户和合作伙伴。第二，招到并留住最优秀的人。第三，确保公司始终要有足够的资金，这和空气一样。其他事情都应该找最专业的、最好的人来做。”

从2011年到2014年，每年我见王兴我就会把CEO的职责这个问题问一遍，这几年来基本没有变化。战略、团队、资金，王兴用他十年的创业经历，加上他从书本、交流中学到的，总结出了这三点。

企业滚雪球，管理能力也要滚雪球

美团网一上线，王兴就感觉到“井喷”的快感。这也意味着快速扩张的美团网，对这个从未管理过这么多人的年轻CEO提出了严峻的挑战。他的创业伙伴们也面临着同样的问题，王慧文和赖斌强关掉自己的淘房网后，来到美团网和王兴一块儿干。“相对于之前的迷茫来讲，我宁愿选择这种压力。迷茫就很无助，用拳头打墙壁一样难受。压力来自执行力的知识不足，是促进我们进步的重要动力。”赖斌强说。

2010年年底王慧文跟赖斌强的创业项目淘房网发展遇阻，王慧文找王兴聊天儿，让他给些建议。王兴说：“要不你别搞了吧，我这边



缺人，竞争压力也很大，你们都过来吧。”

王慧文看到，团购吻合了互联网以及移动互联网和传统行业结合的新趋势，这是一个大机会；加上昔日创业的美好回忆和兄弟情分，因而带着淘房网的团队加入了美团网。此前，美团网技术主要是穆荣均扛，杨锦方负责销售，郭万怀负责内部运营和宣传，王兴一个人扛住其他所有东西。没人做市场营销。淘房网团队的加入，让快速扩张的美团网又填充了一些业务部门的领头人和业务骨干。

在业务扩张、人员扩张的时候，王兴的角色也发生了变化。在校内网、饭否网时期，王兴抓产品，抓细节，一个像素的变化也会问为什么。当时的创业团队，只是十来人的小团队，谈不上有什么管理，他的角色更多地侧重于产品经理。在美团网，他开始学习如何做一名CEO，如何做一名企业家了。

校内网四处寻找融资的时候，陈一舟不断向王兴开出收购价码。面对财务困境，校内网的三位创始人意见分裂。赖斌强强烈赞成卖，王慧文强烈反对卖，王兴居中偏向不卖。结果是校内网卖给了陈一舟。赖斌强说：“这是我和他俩性格深处不太一样的地方，他俩比较偏执，不考虑退路。我会考虑退路，不想借了几百万，倾家荡产。我不一定要大富大贵，但也不要背一屁股的债创业。卖掉的话，有了资金，我们完全可以再继续开始。”

那时候，王兴对公司的控制力不够。我问他：“你现在最关心什么？”他说：“如何更好地掌控公司。”他补充了一句：“我觉得刘强东很强悍，对公司的控制力特别强。”

徐梧说：“他以前就是一个充满热情、非常聪明的创业者，现在更像企业家了。”他一开始觉得美团网是野路子，现在很多东西变得规范了，他也感觉王兴对美团网的思考更深入：“他现在说美



团网的愿景是，让人和生意的关系变得更紧密。我第一次见他，他可没说这个。”

2012年年会，王兴在会上讲每天前进30公里，2013年年会则讲188亿元，做全年的战略，目标更加清晰，拉动全公司做整体目标，树立方法论，拆解到各个部门去完成共同目标。这是2012年没有的事。王兴在台上讲的时候，徐梧觉得气势出来了，他觉得这时候的王兴和2008年、2009年的李彦宏有点儿像，目标导向非常明确。

王兴崇尚理性思考，喜欢把事物拆分到原子层面来思考，探究事物的本质，总结规律。就像中国菜谱和西餐菜谱的差异，前者说“少许盐”，后者说“2克盐”，王兴的思维方式就像西餐菜谱。左潇说：“很多企业家觉得这事差不多靠谱了，想赌一把就做了；但他一定要用非常清晰的逻辑把这个事弄明白，才会去做。”这有利有弊，公司越大越需要灵魂人物理性思考，不受情绪干扰，这是利；弊端在于，决策偏慢。

王兴的学习能力很强，三四年前，谁也不会相信他能够管理四五千人的公司。公司成了他的产品，他的管理能力飞速提高。王兴花费了大量的心血学习企业管理，不断地和不同的人聊天儿。他与腾讯、百度、阿里巴巴的前COO都交流过，这些COO经历了公司的创业期、高速增长期以及上市期。他还求助于书本，学习通用电气的管理体系，学习精益思想，使用价值观、战略、组织结构、目标、考核、激励、沟通等一套体系。英特尔总裁安迪·格鲁斯、亚马逊创始人贝佐斯都是他学习的对象。

王兴读管理学方面的书，将美团网的实际问题与书上的方法论互相映照。学到的方法论就用于公司管理。穆荣均举了个例子，现在公司讨论的时候会说，这个事情谁来R？这是运用管理学的RACI模型，



R是responsible，意为谁来负责；A是Accountable，意为谁来授权；C是Consulted，意为向谁咨询；I是Informed，意为通知谁。

他送《领导力梯队》《格鲁夫给经理人的第一课》等书给管理层，大家研读之后，在会上讨论某件事该怎么处理，他会说：“我们用的是《领导力梯队》第三章第二节有关某某问题的解决方法来处理这个问题。”

“‘修身齐家治国平天下’，‘齐家’的‘齐’是什么意思？”王兴向我抛出一个问题，马上又自问自答，“我看了英文的翻译，‘齐’是‘regulate’，再译成中文就是‘治理、监管’。齐家就是管好你的直接下属，直接向你汇报的人就那么几个人。现在美团网直接向我汇报的大概是八九个人。国在春秋战国期间是指一个城邦，齐家和治国的区别就在于，治国不可能直接管理所有的人。我的理解是先管好自己，再管好身边的直接下属，然后把整个公司管好，最后才能服务好所有的客户。”

人才杠杆：优秀人才可撬动企业上台阶

一家团购网站的高管告诉我：“我觉得王兴是产品经理型的人，在他背后应该有一些很强的人在支撑他。我不认为他的战略非常强，美团网强在每条业务线上各司其职的人非常优秀。”金沙江创投合伙人朱啸虎投过拉手网，表达过类似的观点，为什么美团网比拉手网做得更好？因为美团网在引进职业经理人上比较成功。王慧文说：“我同意他的观点，我们在引进职业经理人上比较成功，本质上与王兴的特点有关系，他导致我们引进非常谨慎。我们的竞争对手，有的一直



没有引进得力的职业经理人，有的则是乱引进。引进一个优秀的高管绝对上一台阶，引进错了就下一个台阶，一进一退差距就拉开了。”

例如在线营销，如果不知道数据情况，不能算清楚百度搜索引擎来的用户有多少、一次消费情况、二次消费情况是怎样的，那钱就有可能花错。美团网在百度、360、Google、亿玛都做了广告投放，每个渠道里，每个用户花多少钱、赚多少钱，必须算得清楚。这样，如果要砍掉100万元营销费用，也能够立马知道哪个渠道性价比最差，该砍掉哪个。

如果没有数据，根本就不会知道渠道哪个好，哪个不好。而要算清楚这些数据，是需要专业人才的，需要在管理上、开发上都贯彻这件事。

在前面的章节，我提到了包销，这是当时团购网站常用的战术。包销是要预先支付给商家一笔钱。假设某家影院谈合作，要求包销一万张票，谁愿意就让谁来做这个团购单子。一张票20元，这就要预先支付20万元给影院。如果一万张票都卖掉了，那自然是皆大欢喜。如果只卖掉了5000张，那意味着团购网站会有10万元的亏损。竞争激烈的时候，有些团购网站一次包销亏损几十万元。

美团网早期不同意做包销，直到评估过风险之后才开始做。这就要求整个系统需要算得清楚账，需要算清楚能卖出多少票的预测；需要财务算清楚账，如果包销这么多的话，会不会导致现金流出现问题。如果折算进人力成本，还需要算清楚每上一单单子到底是亏钱的还是赚钱的。有的单子，一上线就是亏钱的，因为有流量推广费用、编辑费用、品控费用、客服费用、销售人力成本等。

有些城市如果只计算业绩和当地销售团队的人工成本是赚钱的，但是如果把流量推广费用、编辑成本、客服成本等折算进去，就会发现原本以为赚钱的这个城市实际是亏钱的。



要追求规模，得是在成本控制的基础上追求规模，而不是愿意付出任何成本。如果不计成本，想要多大规模就能有多大规模，但那是沙滩上的楼阁，根基不稳。

只有算清楚账，才能保证公司各部门更有效率地运营，效益更好，而不是乱做很多根本没有必要的事情。

团购总会有消费者不满意，不满意就打电话抱怨，这就体现客服的功力了，能在多短时间内把事情处理到让消费者满意的程度。消费者耐心有限，发一条微博你不理，过几天十几条微博，到处找人转发，结果就会损失很多潜在的客户。

如果美团网处理得好，消费者满意，就能留下来；如果另一家团购网站越处理事越大，差距就拉开了。

上述例子都说明，每个业务部门负责人的岗位有多重要。美团网若是要运转得又快又好，那在线营销、财务、客服等部门都必须做到又快又好。

王慧文接管了市场部的事。当时广告投放是一件麻烦的事，王慧文觉得自己也不能天天陷入这件事，需要找到一个能够掌控住这块业务的人，因此找到了陈敏鸣。在淘房网的时候，他跟陈敏鸣也打过交道。从2011年4月开始，王慧文就一直游说陈敏鸣，直到8月对方加入美团网。

中间，陈敏鸣正在犹疑，王慧文和王兴商量，我们还小，对人才吸引力略有不足，不如就让他做副总裁吧。这就跟王慧文平级了，改为陈敏鸣直接向王兴汇报。

王慧文将这个条件告诉陈敏鸣。陈敏鸣非常惊讶。他从未在职场见过这样的做法，一个人招聘下属，来做他所分管业务的负责人，结果将这个业务单列出来，改为和他平级的职位。于是，陈敏鸣答应了。



让王兴、王慧文他们焦头烂额的广告投放的事，陈敏鸣就扛起来了，而这个部门的业务水平立即就上了一个台阶。2011年，不仅是团购疯狂投放广告的时期，还是电商疯狂投放广告的时期，这导致广告价格非常高，获取一个客户的成本非常高，50元一个是正常，100元一个也有网站在做。

陈敏鸣能算清楚账，什么是该买的渠道，什么是不该买的渠道。很多竞争对手就是算不清这笔账。王慧文说：“我还是相信，任何一个部门一年只需要做对一件事就能获得成功，比如我们把在线投放的钱算清楚。不是每个同行都能算清楚，没有算清楚这笔账的同行基本就会在这个环节上被淘汰了。这需要技术团队更强大，在线营销的老大更强大。在线营销的老大得知道这个账怎么算，技术就帮忙实现。”

一个重要岗位的人才引进，不引进是零，引进成功是加一，引进不成功是减一，一退一进，差距就拉开了。一个公司就那么多部门，一个部门引进一个老大，每次加一分，事情就结束了。

2011年，除了负责在线营销的陈敏鸣，美团网还相继引进了财务总监郭强、负责移动的陈亮、客服总监杨涛、COO干嘉伟。原在美团网的人强烈感觉到，每来一个人，美团网就上一个台阶。王兴说：

如果说美团网的问题，就是引进人才上面还是做得不够好。我觉得应该更激进一些。我们的人都是靠谱的人，但当公司业务规模进一步扩大，团队进一步扩大，你需要很多更专业的技能，这些技能可以学，不过需要时间，关键是我们公司的增长非常快，这跟花费时间学习是冲突的。

引进人才和现在的团队肯定会有矛盾，但是现在更多的是缺人而不是缺机会。



和而不同。如果大家目标不一致的话，会制造出问题，志同道合非常重要。但另外，和而不同也非常重要，就是说和他完全一致，那有一个人就多余了。

一方面肯定专业领域还是有专长的，其他的话，他认可这个事情，同时有执行能力。性格无所谓，但是价值观肯定是大致吻合。我肯定会跟他讲我们是什么样的，不能因为他的到来而改变，也不能被改变，我希望先搞明白他大致是怎样的人，我说我们是怎样的一家公司，你看合适不合适，如果不合适，大家在一起会很痛苦。

引进人才必须在价值观立住之后，不然越高端的人才，失败率越高，引进高管可能有5%的成功率不错了。先得立住价值观，才能引进人才。

2011年春节，一位Facebook的普通员工带着王兴参观了Facebook公司的里里外外。这在中国是难以想象的事情。在Facebook，王兴感受到了优秀工程师和普通工程师的巨大差距。Facebook大概有500名工程师，大概十来名工程师管理着图片应用的10万台服务器，Facebook用户每天上传上亿张照片。“在中国拥有500名以上工程师的公司太多了，但工作效率没法跟美国比。”王兴说。在Facebook，他听到这样一句话：好的工程师和差的工程师，差距是10万倍。这让他感到震惊，他以为只是10倍甚至100倍的差距。

美团网墙上贴着“要么牛×，要么滚蛋”的标语。这是翻译自Facebook的口号“go big or go home”。目前，美团网的技术团队150人，是花费3年组建起来的。这个团队的组建遵循亚马逊的观点，即招进来的人水准应该比现有团队50%的人高。只要按照这个标准，整个团队会越来越强。



穆荣均深切感受到，人是最重要的，特别是在技术领域。他从第一天开始，招人时首先看这人是否靠谱，是否有一些共同的价值观，是否认可这件事。他面试的时候会看对方是否很有上进心，是否愿意付出；而不是我朝九晚五，或者朝九晚六，干这份工，拿这份工资。

招人一定得招优秀的人。一流的人是会吸引一流的人跟你一起干。如果团队里是二流的人，那一流的人招过来他也管不了，他更愿意找比他弱的人，好来管理。

这是一个循序渐进的过程，随着公司影响力的提升，技术的挑战也在增大，美团网也逐步吸引了一些比较有经验的人。

美团网吸收人才，一条路径是校园招聘。第一批校园招聘的学生是2011年毕业加入美团网的，进来已经有3年，很多人已经成长为团队的骨干。校园招聘，美团网需要跟那些互联网巨头竞争。像2012年，在天津发放了20多个Offer，结果一个人都没来。当时属于团购不怎么好的时期，大家不怎么认可这个行业。校招一般发放Offer的比例是4:1、5:1，大概是四五个Offer里有一个人到美团网报到。

随着美团网的成长，Offer的竞争力也在提高。美团网主打的理念是：你在大公司也能成长，但你的成长不如在美团网快。因为我能给你更多的机会，负责更大的事情。我们业务增长也更快。现在越来越多的人愿意接受这样的情况：他不希望按部就班地做别人交代的事情，他也希望掌握自己的命运，希望参与一个企业发展壮大的过程。

这样的人会对薪水有要求，也会关注事业的机会，和一家快速发展的公司一块儿发展，机会难得。通过这种成长，他在技能、素质、收入上都会有回报，比在一家稳定的公司更有回报。

为了吸引人才，2012年春节后，美团网做了一次招聘人才送宝马的活动，鼓励互联网行业的人推荐人才，若是被推荐人加入美团网，



推荐人和被推荐人就参加抽奖，被抽中大奖的人就获得一辆宝马，最后这辆宝马被百度一位工程师给开走了。

穆荣均认为最有效的方式还是来自各种关系的推荐。他也从前东家百度引进了一些前同事，薪水未必比百度高，但会有一些美团网的期权，负责的业务范围也比百度的更大。对这些人来说，一家正在成长的中型公司，比起百度这种体系已经成熟的巨头，天地更为广阔。

美团网也开始吸引一些优秀人才的目光，他们主动投来。2011年下半年，穆荣均他们收到一份邮件，简历主人在硅谷工作，是他们收到的简历里最资深的一份。原来这是一位大姐，她的丈夫被百度挖回国工作，她自己想在国内找一家成长型的公司，发现了美团网。穆荣均和她聊过，她又调查了解了王兴的经历，觉得美团网这事靠谱，2012年年初就加入美团网。她在美团网展示了她的经验、她的价值。

事情还没完。2013年春节后，她的丈夫又从百度跳槽至美团网。百度给的待遇很高，比肩美国待遇。美团网给不起这样的待遇。但是他通过妻子了解到美团网是什么样的公司，觉得这个团队是靠谱的，也期待有一个能挑战自己、负责更大的事情、做更多贡献的机会。所以，降薪加入美团网。

这种案例很少见。用穆荣均的话来说：“这种人才，是你要像请财神一样去请他的。”

有容乃大

现在是80后的创业时代了。2014年年初，我拜访了若干1983年出生的创业者，他们的公司已经做到几亿美金的估值，或者用户过亿，



仅仅花费了短短两三年时间。深入了解他们的团队，我更深切的感受是，单打独斗的个人英雄主义时代已经过去了，那种铁腕、彪悍、个性鲜明的领袖形象不再多见。取而代之的是，团队作战，年轻的创业者和志同道合的人（多数是他的同事或者同学）一块儿，互相弥补短板。团队其他人，在这个团队的话语权和重要性更为凸显出来。

而身为CEO的创业者，他们更为温和、低调，没有那么鲜明的个性和跌宕起伏的故事可展示。也许因为他们多数是技术出身，性格朴实，不善言辞。也许因为他们出生于环境温和的年代，也没有那么多激动人心的故事可说。

在这本书里，我花费了很多笔墨来描写王兴身边人是怎么做事的，在创业过程中扮演了什么样的角色。王兴创业十年，跟这些人的努力密切相关。也是因为他们的努力，才成就了今天的王兴。

王兴说：“感谢团队和我一起并肩作战，在风雨飘摇的时候，很多人坚持下来。”

反过来说，也是这样的团队才能说明王兴是一个什么样的CEO。看一个CEO的层次，是要看他身边人的层次。CEO老弄一般的人才围聚在身边，那CEO的层次也上不去。只有将厉害的人才聚集在自己身边，CEO的层次才能上去。

CEO最重要的就是四个字：断事用人。CEO要判断并告知，什么是最重要的，使命是什么，价值观是什么，再授权给人去做决定。若是下属迷惑、搞不清楚方向的问题，就由CEO做判断，确定朝哪个方向走。

CEO用什么样的人，就能听到什么样的建议，靠谱的人就是靠谱的建议，这样CEO就能解放出来，有更多的时间去关注更重要的事、未来的事。如果是不靠谱的人，那CEO就得忙死了，要么他背着CEO做很多不靠谱的决定，要么他整天来问这个该怎么办，那个该怎么办。

王兴外表看似温和，内心实际是很执拗的人——不执拗也不会坚持创业到今天，屡败屡战。他又有点儿不通俗事，心思未放在人际交往的技巧上。在沟通中，他更注重自己是否有丰富的内涵，自己有一桶水给别人一杯水，让别人愿意与他交往；如果自己没有东西可讲，就是苍白的人。

他现在也在学习改善沟通技巧。他妈妈说过，王兴你说话太直，后来他说话时就开始注意分寸。王兴参加活动，会给安排活动的左潇发来微信：“我该怎么称呼对方更得体呢？叫导演是张导、张总，还是张老师？”这两年，和他一块儿创业的穆荣均过生日，他都会送去礼物，一次是钱包，一次是名片夹。

这样的改变，是因为他的世界变大了吧，他需要面对的不再仅仅是一群极客。随着公司扩张，越来越多的、个性迥异的人加入美团网。除了共同的理念让大家走在一起，他也需要考虑自己说话、行事方式对方是否接受。

从校内网开始追随他的人也意识到，在组织团队协同上，王兴跟校内网时期完全不一样了，变得更开放了。以前在校内网的时候，对别人的意见，他是礼貌地听，不会接受。现在能够听得进去很多反对的意见，如果是有用的，就会接受。

有员工说，他不觉得美团网做得很好，但他觉得自己提出的意见有反馈，能见到正面的影响。美团网早期创业，一周上六天班，很多人有意见，后来就改进了。一家发展中的公司不可能事事完美，不过，让员工相信这家公司是想把事情做好的，这很重要。

大学时期的王兴还是一个好辩的人，明知自己没有理由也会坚持辩论下去，王慧文跟他相处多年，不再跟他辩论了，反正辩到后面都是因为体力才结束。

他觉得王兴最大的变化是更为包容了。做一个CEO，需要包容很多人，因为每个人都不一样，各有各的缺点，若是光挑毛病，那每人都有毛病。包容是什么？就是看对方能不能在关键事情上扛起来，不触碰公司底线，在其他小节上就得有耐心，能忍受。

王慧文去无锡，见到88米高的大佛，远远看到大佛，跟山一样高。走近大佛，人站在大佛脚面那里，人还没有大佛的脚趾高。王慧文想，如果这尊大佛的脚臭的话，站在脚旁边的人就只能闻到佛的脚臭味，而看不见整个大佛的巍巍如山。只有包容的人，心胸宽广，眼界开阔，才看得到大佛的宝相庄严。

也只有包容的CEO，才能听到下面的真实心声，兼听则明，才能有各种奇人异士来帮你做事。

美团网做成的概率很大，但最终能做得多大，跟灵魂人物的眼光和胸怀有关系。你能看得多远，就能装下多少人。很多人怀有远大的梦想，不只是奔着钱去的人，更愿意跟王兴创造一个伟大的公司。王兴在这方面的感召力越来越强，这是企业灵魂人物需要具备的。

王兴自己说：“我觉得我从来不认为自己很倒霉，或者际遇很悲惨。我当时就觉得，那些跟我一起做事的人，我希望他们能够有更多的回报。”他依旧有他的理想，希望改变世界，但他现在也会考虑，还有重要使命是让员工过上体面的生活，他会理解和包容不同人的追求，兼顾理想和现实。

学习能力胜于过往经验

王兴好学，王慧文住他家里的时候，看着一面墙的书架问王兴，



这里面的书你看了多少？王兴回答，差不多一半吧。他的学习来自三条途径，一条是实际工作中的感悟；一条是从书本上获得；一条是高水平的交流。王兴现在对参观公司很有兴趣，参观了海尔、万科，也去亚布力参加中国企业家年会，接触了很多企业家。他觉得，人家企业能够做到行业数一数二的水平，不管现在因为技术变革有了什么问题，都是有可取之处的。他觉得万科的规划非常强，企业已经做到另一个境界。“有趣”是王兴的口头禅，谈到参观企业，他也连说了几个“有趣”。

他对新生事物的很强的接受能力，对世界充满好奇的开放心态和学习能力，带动了公司的学习氛围。他觉得美团网适合用零售管理的方式来做，就会研究零售管理；网站单子的排序跟百度凤巢系统相关，他也会去研究、理解凤巢系统。在公司内部，美团网负责编辑的文艺青年也会学编程，做客服的也会做技术研发。对新生事物的好奇心、快速学习、快速接受、拥抱变化，是美团网这家年轻公司的企业文化优势。

美团网最新的价值观是，以客户为中心，团队合作，拥抱变化，诚信、敬业、勤俭，学习成长。他们将学习成长写进了自己的价值观里。

“对未来越有信心，对现在越有耐心”，这句话在访谈中被反复提起。王兴是想做成一家基业长青的公司，他的思想具体落实下来，就是对业务、对人才的处理方式，他考虑问题会从更长远的角度来考虑，做业务没有那么冒进，因为这是马拉松而非短跑。对人才来说，他会更关注人的长期成长价值，是不是有较强的学习能力，而非现在有多少经验。他说：



专业能力以外，我希望他们认同以客户为中心，要有拥抱变化的能力。这是非常重要的，也是多数行业的人不具备的。我们属于高速变化的行业，变化带来机会，也带来挑战。不管在原来的行业做得多么成功，如果不能拥抱变化，那就不行。

拥抱变化，就必须学习成长，持续学习新的东西。行业在变化，如果我不学习，我们就赢不了这个变化，不能引领变化，最终我们就做不到最重要的一条，以客户为中心，因为别人会有比你更好的方式满足他。

很有趣的是，很多人学习能力不强，学习动力不强。首先要确定他能不能适应这个工作的要求，然后我们会淘汰。这个听起来很残酷，但我觉得这是正确的事，阿里巴巴原来就是。今天的最高表现是明天的最低要求。

王兴写过一条微博：以前开会时一个年轻同事的一句话至今回荡在我耳边。当时大概是晚上12点，讨论接近尾声，需要有人整理会议记录，涉及流程图的部分用visio画比较好。我问她会用visio吗，她毫不犹豫地说“我可以学”。这四个简单的字里有无穷的力量。

在访谈的时候，也有人举了一个例子：人力资源部一位负责薪酬的小姑娘，只有24岁，一年工作经验，因为足够勤奋、有快速学习能力，也在公司内部很快得到认同。美团网员工觉得，关注一个人长期发展价值的公司肯定会好的。

人是最重要的资产，也是美团网的重要产品。王兴希望吸引到优秀的人、有潜力的人，尽量培养他们，让他们把潜力发挥出来。过去主要是依赖各级团队平日培训，2013年，美团网成立两个培训中心，分别在北京和长沙，新入职的员工都要参加。王兴觉得，现在美团网



做得还不够好，需要继续加强。

做公司和管理国家相似，国家的立国之本是教育，开启民智；第二是制度设计，公平、公正、公开，保持社会阶层上升通道通畅，让努力的、对社会有贡献的人能够往上走。美国就是用目前最好的制度设计、最好的教育体系、最丰厚的奖学金，将全世界最优秀最聪明的人吸引过来。公司也一样，要有培训，要有公平的制度设计，让好的人才上去，差的人才下来。坚持做好这两件事，公司会往好的方向发展。

舒适圈和挑战圈

在销售这块，干嘉伟的做法是动之以情，晓之以理，诱之以利，绳之以法。可这样的做法在产品、技术这块是行不通的。王兴需要制定一套被普遍接受的体系，最后得出的结论是，制度清晰，奖惩分明，激励到位，惩罚公平。

这一套体系王兴花费了三年时间才慢慢做起来。他不是个人管理风格很突出的人，而是更希望建立体系和机制来维系公司的长远管理。

2011年某天凌晨两三点，左潇看到王兴急急忙忙地从会议室里出来，满头大汗，似乎有问题正困扰着他。2011年年初美团网不过200人，一年扩张10倍，到年底即2500人。在全国到处开设分站，人员进进出出，直到这年6月份，王兴才真正弄清楚公司到底有多少人。比这更糟糕的是，有些团购网站甚至出现吃空饷的问题。

也是2011年的某个周六，美团网高管爬完山之后又回到办公室商量新的晋升通告，从下午6点讨论到次日凌晨1点。王兴拆分得很细，



一条一条地分析为何要晋升这个人，如何晋升。他不仅要知其然，还要知其所以然。在一个成熟的公司里，晋升通告怎么发，是用脚后跟想也想得到的，不需要CEO耗费这么多时间在这上面。干嘉伟说：

“你得抓大放小，授权给别人管理。如果每件事都按照这种风格来做，你会累死的。”王兴说：“五六个小时能讨论好，效率是很高了。美团网一开始没有建章立制，直到今天也没有完全成形。”

刘艳峰原来在上市公司做，上市公司制度相对完善，管理比较规范。他来美团网之后，好几个月不能适应，要流程没流程，要制度没制度，分工不明确，完全靠自我驱动。但他也看到，大家都努力做事，没别的想法，一个劲儿往前冲。刘艳峰在刚组建的市场部，一周上六天班是常态化的，一个人干几个人的活，公司没有资源提供给员工，全靠个人的资源积累做起来。

2010年年底，美团网是六七百人，2011年中达到2000人的团队规模，到2014年5月已经有近6000人，扩张非常快。因为经验匮乏，后来王兴才明白，管理体系建立得越早，越有利于团队成长、业务发展。这是乘法效应，把管理体系做好了，很多事情就会好很多。实际上，他们是等到干嘉伟加入之后，才大规模地、系统地做这件事。2011年7月才开始搞领导力建设，如果一开始就这样做，随着团队扩张，会少走很多弯路，不会有那么高的淘汰率。老换人也不是什么好事，对团队冲击很大。

创业团队早期是没人管理的，每个人都忙着干活，团队小，早晨、晚上开个会就把任务给分配出去了，有什么问题几个人碰头开个会就给解决了。团队扩大后就不一样了。王兴不会再自己亲自去拜访银行负责人，谈事务，他是要找来合适的人去做银行这块的事。美团网早期是靠市场整体大盘增长而获得增长，而现在则要靠团队的成长



来获得市场持续增长的动力。

王兴就需要考虑，招来靠谱的人，做靠谱的事，工作质量高，人才持续成长，确保做事能够拿到好结果。他现在更多的是资源的调配者，在部门确保大方向正确的前提下，调配人、钱等资源给部门。

他真的变成CEO了，他是美团网产品的超级用户，但不会像以前做产品经理一样，直接插手该怎么改，他更多的是，建立制度、分配资源，调动大家的积极性，监督过程获得正面的结果。这才是CEO该做的事。

他依旧是完美主义者，高标准、高要求对待公司的团队和产品。现在他依旧会批评、会施压，但不会停留在产品层面的瑕疵，会更深入地思考：问题出在哪里？是组织架构的问题，还是人的问题？如果是做这件事的人不合适，就可能要换人；如果是组织架构的问题，那就调整组织架构，以正确的组织架构实现目标。

2013年，美团网的管理又面临更大的挑战，这家公司开始往3000人、4000人的体量进发，王兴开始着手确立整个公司的核心价值观，梳理公司的管理架构，完善福利体系、薪酬制度、奖励制度等，做人力资源的定岗定级，把岗位、职级确定下来，让员工明白自己在公司内部有什么样的晋升渠道，明白自己未来的成长路径是怎样的。这个工作从2013年6月开始，一直到2014年一季度才完成。

2011年，与美团网模式相似的网站最高峰达到5058家，号称“千团大战”。根据团购导航网站团800的统计，2013年春节后还在维持运营的团购网站只剩下943家。当初颇出风头的网站也偃旗息鼓了。美团网凭借耐性和扎实的基本功走到今天。

王兴也有点儿偏执，上海的知名节目邀请他做嘉宾，他先上视频网站看节目，看用户点击率是多少，录制节目去上海得花多少时间，



衡量参加节目的投入产出是否划算。这弄得他的下属哭笑不得。那节目是有名的、收视率不错，很多人巴不得上这个节目。按照常规来说，这也是为公司做代言，做形象推广。王兴的逻辑不一样，他不会因为自己做到行业老大了，就浮夸起来。

做公司实际是一件非常枯燥的事。虽然一些商业报道经常强调某家公司在一些关键节点上与众不同的决策和执行，得以甩掉竞争对手，这样看起来更戏剧化，更有冲突，更让创始人显得有领袖魅力。但是，公司真正比拼的是看似平凡、枯燥的日常运营和管理。而这些才是最考验企业家品行、人格的地方。

一家老有新闻的企业并非好事。在那些枯燥、平凡的日常管理细节里，每天前进一点儿，日积月累，短期内看不出公司发生多少变化，把观察时间放长一点，三五年，你就会发现这家公司可能已经脱胎换骨。

这个过程很枯燥，需要企业家有着充分的耐性，耐得住寂寞，拒绝外界的浮华和喧嚣。这几年有好些行业会议，美团网是派市场部的人参加，有些同行就是CEO参加。花费半天一天时间去参加会议，那CEO该做的事怎么办？CEO的时间是有限的。

怎么招到足够多、足够好的人，依旧是王兴现在最大的困扰。他发现自己分身乏术，太多事情堆在他这里，难以推进。招聘、拆分事业部等，日常的管理工作就占据了大半精力，而他又时刻记得，CEO的精力不能被这些事务占满，否则没法观看、判断未来的趋势。

公司越来越大，为了保障公司的正常运转，需要一套行之有效的组织架构和严密的流程。系统和流程保障了分工明确，权责到位，不易出差错；却让跨部门合作变得越来越困难，效率在沟通中损耗，创新的热情和机会就有可能在这些损耗里溜掉。



作为统帅的王兴，他的指令下达到下一级的指挥官，最后抵达一线战场，中间有效率损耗的话，是很麻烦的。以前管理更为扁平，拿销售部门来说，一线员工上面有经理、总监、副总、王兴，中间只需要传达3次，现在是一线员工、总监、城市经理、大区经理、副总、COO、王兴，中转次数增加了，效率损耗肯定增加。

团购竞争已经告一段落，现在在O2O领域的竞争中，美团网面对的是阿里巴巴、腾讯、百度这种技术积累、资金实力都远超美团网的巨头。这需要美团网跑得更快，需要高效率的运转，更好地协调跨部门关系。

穆荣均试图解决这个问题，不希望技术部门的分工太细，分工太细就意味着跨部门合作需要沟通的对象更多。他希望他的工程师比较全面，这样一个人能够解决多个问题。他从腾讯学到，做大平台、小团队，构建一些很好的技术平台，如果几个人需要做一个新项目，就能够从技术平台上获得支持，而不需要从头开始。

原来，美团网的分析人员需要数据，就得请工程师从数据库里导出来，后来这种次数越来越多了，工程师就受不了了，干脆做了一个系统，并且做了一些培训，让分析人员自己去导数据。现在美团网的产品经理、业务部门都从这个平台导数据，这样就不用占据工程师的时间帮人导数据，工程师又花时间完善这个系统，让系统自动生成图表，使系统更好用。这样就大量减轻了分析人员、工程师的工作量，提升了效率。

创业公司如果不扩张规模，效率虽然高，但产出不够大。扩大规模的过程中，效率降低得太快，也会死掉。在人员规模扩张的情况下，如何保持原有效率不降低，这是管理团队面临的挑战。尤其是，CEO的指令如何快速抵达基层；基层的问题又如何快速反馈到高层。



上下通达，才有上下一心。

干嘉伟第一次意识到增加有效供给就能拉动销售增长，又兴奋又吃不准，找到王兴去确认这一观点。王兴告诉他，就是这样。干嘉伟才第一次意识到，还有这样的企业家，想什么都闷在心里不说。王兴的大学同学、从校内网开始就一直跟他在一块儿创业的付栋平也告诉我，他现在不知道王兴在想什么。不仅仅是他，还有一些美团网员工也这么说。

我在和王兴交流的时候，将这个问题抛出来，说中下层员工不知道你想什么，你怎么办？他的脸色瞬间变得凝重起来，慢慢地说，你说的这个问题比较严重。

十几人的小团队，在一个办公室里相处，互相要知道对方想什么很容易。但是，作为美团网CEO的王兴，面对的是几千人的公司。美团网的员工都有权利知道，公司要往哪里走。公司要往哪里走，这自然是王兴说了算。直接向王兴汇报的人，大概有近十人。其余的人要了解王兴，只能靠高管他们来传递。高管也好，中层也好，都是上传下达。而王兴，这个公司的首脑，只有下达。很多东西，放在王兴的脑子里，他的高管不知道。他的高管不知道，又如何让中层知道？中层不知道，又如何让基层知道？

他说：“这是缺乏沟通导致的，我会加强沟通。CEO交流会是有帮助的，春节我也到硅谷去看了一下，Google还真是保持着每周周五下午的交流会，两位创始人（拉里·佩奇和谢尔盖·布林）以及埃里克·施密特做CEO的时候，基本都会来。”

原本美团网有CEO交流会，所有人都能去参加。来的人一般有几十个，王兴就在会上听取各种抱怨的声音，也会回答各种问题。每次CEO交流会主题不一样，可能是针对业界的某个现象，可能是针对美



团网的某个内部问题，也有可能是针对谁提出来的问题，听听那人的意见。2011年到2012年，每周都在做，但2013年就少了。虽然王兴和他的美团网依旧面临着种种问题，例如CEO与员工之间的沟通效率问题、例如当今公司组织架构能不能支撑起业务多元化的发展等问题。

不过，任何企业，始终是处于问题里的，或者是市场问题，或者是钱的问题，或者是产品问题，或者是管理问题。如果没有问题，那这家公司有可能太舒服了，而变得嗅觉迟钝，对临近的危机没有感知。一家太舒服的公司，也可能意味着停滞，让很多优秀人才觉得没有机会，纷纷离开。

人也好，团队也好，一般会待在舒适圈，往外是他的挑战圈，再往外一些是他的恐慌圈。在舒适圈待着很爽也不会出问题，但是你不到挑战圈，可能就感受不到变化。等进入恐慌圈，你可能就真的崩溃了。最好的状态是什么？是待在挑战圈和恐慌圈的边缘，既让你觉得这个事情好像不行，但又不至于崩溃掉。这样你受到的张力是最大的，你的成长是最快的。

对于王兴和他的美团网来讲，他们恰好处于这样的地方：挑战圈和恐慌圈的边缘，有最大的挑战，让人感觉有点儿恐慌，但又不至于让人崩溃掉。

危机意识

美团网未来会有更多像猫眼电影这样的垂直项目，2012年年底美团实现盈亏平衡后，王慧文主动提出要去做新业务新产品，他热爱变化，喜欢做从0到10的事，不喜欢做从10到100的事。新项目包括美



团网外卖等。O2O是一个几万亿规模的市场，有的公司可能从交易切入，有的公司可能从资讯切入，有的公司可能从搜索切入，有的公司可能从地图切入……

在团购市场领先的美团网，万里长征不过完成了第一步。O2O的机会和风险并存，充满各种变数，美团网一步走不好，就有可能出问题。形势要求美团网每一步都走对，策略要想清楚，团队要成长得足够快，公司上下的沟通、支持要协调好。

“我们没有办法知晓未来会发生什么威胁到我们的事，以预先避免。未来是不确定的，只能战战兢兢，如履薄冰。”王兴说。

王兴是一个危机感很强的人。他会帮别人想很多可能的方案，某一方案是否对美团网形成威胁，美团网是不是在某些方面应该更快一点儿。如果美团网卖了10亿元，对手卖了1亿元，他就会思考，对手怎么那么快到了1亿元？美团网的人可能觉得1亿元离10亿元差远了，可他就觉得人家能够快速做到1亿元，就有可能下个月做到2亿元、3亿元，那用不了半年就迎头赶上了。所以，美团网必须以最快的速度成长，他要大家一定对危机保持敏感和关注。

如果美团网在某个领域和竞争对手相比，预计目标是这个月最多落后300万，实际前半个月只落后了200万，部门的人乐观地说，我们只落后了200万，照势头发展下去，我们月底肯定不会落后这么多。他就会指出，你前半月落后200万，后半月落后200万，这个月肯定落后400万。

美团网成为团购行业老大了，内部有一些骄傲情绪冒头，他会立马打压：不要认为可以松懈了，我们现在水平还非常低，还有很大的进步空间。他会列举好的做法是什么，美团网到底还有多大差距。

一次，他给总监们开会的时候，画了一张图：“我们永远不要

自满。最好的做法是100分，我们是20分，这个不要紧，首先我们要承认离100分有很大差距，如果不希望一直停留在20分，就必须是21分、22分这样前进。”

2014年3月，在望京的咖啡馆里，王兴对我说：

现在我的危机感就很强，比以前任何时候都强，就像我们刚才讨论的，我在年会上讲的，今年我们面临高一个级别对手，这是和以往完全不一样的竞争，这就跟比赛一样，经过了初赛、复赛，现在是决赛了。我们跟巨头不一样，肯定不能展开全面的竞争，但是我们要选择我们认为最重要的、最适合做的事情做。

我觉得B端的IT能力会越来越强，各种服务资源都会被量化。电影院每个座位，酒店的每个房间，量化会越来越容易。举例来说，硬件成本越来越低、传感器越来越便宜、通信成本越来越便宜的话，任何城市任何一个停车位都应该装上一个装置，有无线通信能力，这样一来，打开手机App，就可以随时知道附近哪些地方有停车位。

美团网的愿景是连接人与商户。现在，我们要从团购的老大努力做到O2O的老大。这个竞争已经开始了，刚刚进入关键的阶段。我觉得各家都会动用自己的资源去做这件事，所以竞争很惨烈，打车软件就是一个前哨战。

我们是一家电商公司，交易额是由B端和C端完成的，怎么把用户从七八千万，变成2亿、4亿、5亿，这需要我们扩展B，也扩展C，有足够的B，足够的C就有足够的交易额。我们会尝试新的机会，包括餐饮、酒店、电影、休闲游等；在公司外面也会有新的尝试。总体上来说，应对这场战争，我们是要增强团队，通过各方面的改进提升人均效率，我们还有太多地方需要改进和提升。

在这个形势下，我们的重点不是去判断对手的某一个具体动作，重点在于我们自己做什么，宏观和微观都要做得好。微观就是，需要每个部门、每个岗位、每个人都保持非常进取、学习的状态，尽力做事。在宏观上，需要审时度势，尽量团结可以团结的力量。

我们不要想把机会占尽，这是不现实的，不光对我们不现实，对腾讯和阿里也是不现实的。

原来是BAT，现在是AT，其他小公司会站队。不过，我觉得也不是那么绝对，这可能跟各家所处的位置相关。如果是一个非常轻的领域，面对巨头，今天就可能会有很大的问题。但是在一个比较重的领域，同时不会被一个新的方式迅速颠覆，相对来说，它的空间就大一点儿。只能说这是暂时的，没有什么事情是不会被颠覆的。

另一方面，AT的对战也不会无限制地持续下去，巨头也不可能把所有人都收购。早十几年，企业的边界到底在哪里，公司到底能做到多大，并没有特别清晰具体的说法。事情最终还是要回到本质问题来，公司扩张的边界到底是通过交易完成的，还是通过管理完成的？

今天最大的趋势是什么？其实还是互联网企业进入原来非互联网的领域，我觉得这看起来没有互联网企业之间的竞争那么激烈，但影响更深远。以前互联网企业的竞争，大家都在互联网圈子里讨论，现在都变成全民关注的社会新闻了。

传统产业的很多公司之间没有太大的竞争关系，甚至同样是房地产，你做这个市场，我做那个市场，大家相安无事。但是互联网企业之间，很难说两家公司没有竞争关系，哪怕看起来做的业务不大相关，其实是很有关联的。公司和公司之间是无边界的竞争。

今年的特征是，不光互联网内部没有边界，现在互联网跟外面的边界也被打破了，互联网的影响渗透到非互联网领域了，无边界的特质进



一步增强。就像余额宝、就像打车软件，各个领域都会有消费者通过互联网来接触市场。

既往不恋，纵情向前

王兴向他的下属推荐过一本书《禅与摩托车的维修艺术》，在书中有一段话：“大部分人望着高峰，但他一生从来不曾攀上过，只是听听别人的经验就已经很满足，而自己不愿意花费任何心血；第二种人依照前人的成功经验，成功登顶了；第三种人没有登顶的经验，但是他又怀疑前人登顶的经验，于是他决定自己探索出一条路来，最终也成功登顶了。第三种人于是明白了，登山没有一条唯一固定的道路，有多少人就有多少条路。”徐梧向我谈到王兴的时候，引用了这段话，他觉得王兴就是第三种人。

美团网创业第一年，王兴每周工作时长达到一百多个小时。他楼下有理发店，剪头发需要花一个小时。为了节省时间，他买来电动理发器，让妻子给自己剃了个光头，只花了20分钟。即使现在，王兴每晚还是工作到12点以后。他大概有1/3的时间在关注、研究新事物，他多年的习惯是开上一二十个浏览器窗口，若有值得关注的新动态，就会发给公司里的人看。Groupon并购雅虎移动的一个小团队，这个信息王兴发给副总裁陈亮，让他更深入了解一下。王兴说：“我不太担心现有的竞争对手，我们跑得更快。我在思考，有没有更新的模式，如果要革命，我希望是自己革自己的命。我始终战战兢兢，如履薄冰。”

在美团网办公室的墙上，贴着一张海报，上面“纵情向前”四个



字吸引了我，这是美团网的口号。这原本是美团网顾问马占凯打算用在自己文章里的，完整的话是“既往不恋，纵情向前”。马占凯觉得这句话很适合王兴，就送给了他。王兴将这话放进了公司的企业文化里。一位大区经理认为：“这话太激励人了，有着一往无前的魄力，过去无论是成功还是失败都抛弃掉。”

王兴说：“美团网是我们做得最长的一段事情，校内、饭否都没有做满三年。我不知道别人是怎么样的，我深刻地觉得，以我自己的能力和周围人的能力，三五年做不成一家很像样的公司，时间真的不够。我们美团网还没有成型。”

这本书就以一个问题来结束吧。

我问王兴，创业十年你学到了什么？

2014年3月1日晚，我清晰地记得，在咖啡馆昏黄的灯光下，因为感冒而精神不太好的王兴，一脸严肃：

我学到，人非常重要的状态是既非常自信又非常谦逊。

创业的方向，你得找到一个有规模的市场，但是还不成熟的一个市场，有你的腾飞空间，你去搞别人已经搞得很好的东西，是何苦呢？

整个节奏如何把握，何时选择做怎么样的东西，这也是重要的。特别是在市场比较盲目、比较浮躁的状态下，你得做正确的判断。这实际上是整个团购史的一个缩影。创业过程中不能太冒进，但也不能太保守，这是一个平衡的艺术。你太激进了，可能导致弓弦崩断，太保守呢，可能机会就错失了。

还是要回到CEO要干的事情，管方向、管人、管钱。CEO必须清晰地明白公司的愿景和中心战略，充分传达给相关方面，这是方向的事；人的话，就是要能够招人、留人、培养人。钱的话，可能不需要直接去



管，但要确保公司有足够的资金，不会因为资金的匮乏而无法推进某些计划。

我觉得创业绝大部分人会失败，要做最坏的打算。不过，你创业不创业，不取决于这件事会不会失败，而是在于你对这个过程是否感兴趣，是否足够相信你的目标。就算失败了，如果你觉得这个旅程是值得的，你的努力是值得的，那你就干吧。

