

GROUPON'S BIGGEST
DEAL EVER

团购之王

Groupon的创业疯魔史

[美] 弗兰克·森尼特(Frank Sennett) / 著

王 佩 / 译



再强大的企业也会深陷
所有创业公司都会遇到的难题
互联网时代的成功创业指南



中信出版社 · CHINACITICPRESS

GROUPON'S BIGGEST
DEAL EVER

团购之王

Groupon的创业疯魔史

[美]弗兰克·森尼特(Frank Sennett) / 著

王 佩 / 译



图书在版编目 (CIP) 数据

团购之王: Groupon 的创业疯魔史 / (美) 森尼特著; 王佩译. —北京: 中信出版社, 2013.4

书名原文: Groupon's Biggest Deal Ever

ISBN 978-7-5086-3859-1

I. ①团… II. ①森… ②王… III. ①电子商务—网络公司—商业企业管理—经验—美国 IV. ①F737.124.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 037531 号

Groupon's Biggest Deal Ever by Frank Sennett

Copyright © 2012 by Frank Sennett

Simplified Chinese translation edition © 2013 by China CITIC Press.

Original English language edition published by St. Martin's Press, LLC.

All rights reserved.

本书仅限于中国大陆地区发行销售

团购之王: Groupon 的创业疯魔史

著 者: [美] 弗兰克·森尼特

译 者: 王 佩

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 21 字 数: 215 千字

版 次: 2013 年 4 月第 1 版

印 次: 2013 年 4 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2012-2805

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-3859-1 / F · 2844

定 价: 45.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com



GROUPON'S BIGGEST
DEAL EVER

目录

第一部分 **从60亿美元说起** \ 001

第1章 “新一代网络天才” \ 003

第2章 Groupon公司 60亿美元的豪赌 \ 007

第二部分 **前身** \ 017

第3章 热情似火的“搞笑明星” \ 019

第4章 梅森的幸运月 \ 025

第5章 “政策树”网站 \ 029

第6章 Groupon的前身“临界点” \ 035

第7章 获得第一笔投资 \ 039

第8章 到达临界状态才能一触即发 \ 041

第9章 必须找到能赢利的经营模式 \ 051

第三部分 **扩张** \ 057

第10章 团体+优惠=Groupon \ 059

- 第11章 第一笔团购交易 \ 067
- 第12章 总编辑的离开与回归 \ 069
- 第13章 与山寨公司的战争 \ 077
- 第14章 高速扩张与遭遇欺诈 \ 083
- 第15章 占领国际市场 \ 093
- 第16章 传奇人物的加盟 \ 099
- 第17章 保证发展模式的可扩放性 \ 105
- 第18章 并购CityDeal \ 111
- 第19章 进驻中国市场 \ 113
- 第20章 “梅森”的点击率 \ 119

第四部分 波折 \ 123

- 第21章 与雅虎CEO的并购谈判 \ 125
- 第22章 Groupon2.0的失败教训 \ 133
- 第23章 梅森的糟糕亮相 \ 137
- 第24章 亚马逊强势进入团购市场 \ 143
- 第25章 遭受调查的电子邮件 \ 151
- 第26章 巨额内部套现丑闻 \ 161
- 第27章 “缄默期”的不公平规定 \ 167
- 第28章 声名狼藉的公益广告 \ 179
- 第29章 遭遇客户的公开发难 \ 191

- 第30章 “Groupon之歌” \ 195
- 第31章 小马驹和榴弹发射器的故事 \ 199
- 第32章 首席运营官的离开 \ 205
- 第33章 从谷歌挖来的新任首席运营官 \ 211
- 第34章 吉祥物肥猫 \ 215

第五部分 上市 \ 217

- 第35章 全方位推出创新产品 \ 219
- 第36章 梅森给投资人的信 \ 225
- 第37章 证券交易委员会与媒体的刁难 \ 231
- 第38章 梅森邮件泄露事件 \ 241
- 第39章 乔治迪亚斯掀起的改革浪潮 \ 255
- 第40章 革新进行得顺风顺水 \ 263
- 第41章 员工的负面评论 \ 271
- 第42章 乔治迪亚斯消失了 \ 277
- 第43章 乔治迪亚斯又回到了谷歌 \ 281
- 第44章 梅森的婚礼 \ 287
- 第45章 “黄金大三角” \ 291
- 第46章 上市前的重重打击 \ 303
- 第47章 终于成功上市 \ 309
- 第48章 继续创造奇迹 \ 319
- 致谢 \ 325



GROUPON'S BIGGEST
DEAL EVER

第一部分 \ \ 从60亿美元说起

Buy!



第1章

“新一代网络天才”

2010年8月

蒙哥马利·沃德大厦——芝加哥的地标建筑，位于市区西北方向，距离市中心一英里。安德鲁·梅森穿过大厦的大堂，步入电梯，按下6层的按钮。来到6层，他大步流星走过地毯覆盖的长廊，径直来到Groupon^①公司前台，推开玻璃门走了进去。Groupon公司的徽标黑绿相间，正在大屏幕里欢快地跳跃着，但他对此毫不理会，而是扭头转向左边还露着红砖的墙壁，思索着。

公司的广告墙设计已大功告成：

9本杂志的封面用银丝线悬在半空，其中3本与另外3本相对而立，剩余3本

① Groupon一词来源于“团体”（group）和“优惠”（coupon）二词的组合。

平放，组成一个框架，框架中间是《福布斯》杂志徽标下安德鲁·梅森的照片。照片里 29 岁的梅森，正微笑着面对观众，他一头乱蓬蓬的棕发，穿一件没扎在裤子里的休闲衬衣，袖子卷着，手略显尴尬地插在牛仔裤兜里懒散地靠在右边，好像刚刚从床上爬起来，6 英尺 7 英寸（约 2 米）的身高在照片里略显瘦削。

“新一代网络天才”，《福布斯》杂志封面大标题这样形容梅森。

制作广告墙是 Groupon 公司市场部总监在月初提出来的。他建议用媒体对在线交易巨头的正面报道来作装饰，但梅森对此嗤之以鼻，他决定反其道而行之：在自己《福布斯》封面首秀的周围，放上那些曾经辉煌而如今已灰飞烟灭的公司的杂志封面。

《快速公司》杂志曾经警告其他网络公司“别惹聚友网（MySpace），它创造力强”，同样具讽刺意味的《商业周刊》和《财富》杂志，也分别在其封面以“聚友网的时代”和“聚友网的牛仔们”为题宣传聚友网，不甘落后的《时代》周刊更以“Napster 网站之后谁将统治互联网世界？”作为封面标题为聚友网造势（暗示要想阻止聚友网，除非到法院把它告倒）。这样的闹剧仍在继续，社交网站 Friendster 在《公司》杂志的“宣传”下，不得不放弃北美市场，转战亚洲，于 2011 年关闭其困境重重的社交网络，并作为在线游戏网站重装上阵。网景，这家曾登上《时代》杂志和《商业周刊》封面，并在 1996 年拥有网络浏览器市场 90% 份额的网络企业，在 10 年间市场份额跌落至不到 1%，已被美国在线遗忘（美国在线于 1999 年收购了网景）。说到这里，不得不提美国在线收购 CompuServe 时也曾登上《时代》周刊封面，虽然当时风光无限，但这次失败的收购最终不过是在美国在线的耻辱墙上又添了一笔。

随着这些画面在梅森的脑子里一一闪过，他认定现在还不是开香槟庆祝的时候。虽然Groupon公司的业绩有目共睹，但他明白自己公司根基薄弱，若运营出现问题，投资人很可能会要求他出售公司，那时他的远大抱负就无从谈起了。所以广告墙只能警示自己及公司员工，在充满泡沫的互联网世界，即便增长速度最快的公司，回过头来也不过只是互联网历史长河里的一滴水。作为一位年轻的首席执行官，他必须准确把握机会，调动员工积极性，促进公司快速发展，避免在激烈的市场竞争中被淘汰。

当然，这并不意味他们在这个过程中不能享受快乐。

第2章

Groupon 公司 60 亿美元的豪赌

如果传言中的数据是真的，那必是互联网历史上数额最大的并购——事实上，传言的确是真实的。2010 年秋，在线搜索巨头谷歌开出了近 60 亿美元的高价，打算收购一家刚刚成立的在线交易公司，该公司是销售额达 10 亿美元的企业里最年轻的，曾被《福布斯》杂志评为增速最快的公司，同时这家企业还是继在线视频大鳄 YouTube 之后，第二家短期内市值突破 10 亿美元大关的公司。

2010 年 10 月初，雅虎就将 Groupon 列为收购对象（时任雅虎首席执行官的卡罗尔·巴茨曾对此有诸多评论，细节请见下文），但并未落实。而 Groupon 与谷歌的谈判一直持续到了 12 月，董事会每位董事的神经都绷得紧紧的，气氛甚至可与古巴导弹危机期间相提并论，这在在线企业竞购历史上是绝无仅有的。

初出茅庐的安德鲁·梅森于2010年10月22日迎来了30岁生日，在这期间，这位大智若愚的首席执行官拒绝了雅虎的并购请求。几个星期后，经一家与Groupon合作过的投资银行介绍，谷歌和Groupon取得了联系。

谷歌邀请梅森，Groupon董事局主席、创始人之一的埃里克·勒夫科夫斯基，以及时任总经理及首席运营官的罗布·所罗门到谷歌的芝加哥销售公司。在那里，他们见到了谷歌商务总监斯特芬妮·蒂勒纽斯和全球销售副总监马戈·乔治亚迪斯，会谈结束时，与会者都对今后两家公司的合并充满信心。

随后的谈判非常顺利，梅森访问了谷歌位于加州山景城的总部，拜会了谷歌创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林。勒夫科夫斯基与谷歌首席商务官尼科什·阿罗拉开始敲定并购的细节，阿罗拉感觉这次并购对于谷歌而言，就像谷歌页面上的那个“手气不错”按钮，此时谷歌对Groupon的报价是30亿美元，但Groupon进入了高速增长阶段，迫使谷歌提高报价。

到了11月中旬，双方对并购最终价格的谈判趋于停滞，但Groupon管理层及投资方仍对与谷歌的交易表现出极大的热情。11月22日，勒夫科夫斯基通知所罗门做好出差准备，他们要去加州，抓住最后机会与谷歌签约。当天下午，梅森和产品副总监戴维·杰西、全球运营副总监尼克·乔菲以及勒夫科夫斯基的投资伙伴（同时也是Groupon公司创始人之一）布拉德·基维尔来到芝加哥米德韦机场，登上等候在那里的包机，径直向加州圣何塞飞去。尽管由于中部和西部时差，他们赢得了两个小时时间，但到达谷歌总部时也已经是下午5点以后了。

梅森、勒夫科夫斯基和所罗门很快来到了阿罗拉的办公室，在那儿他们见到了时任谷歌首席执行官的互联网教父埃里克·施密特、佩奇（佩奇在这次会谈两个月

后接替施密特成为谷歌首席执行官)，和谷歌负责企业发展的高级副总戴维·德拉蒙德，这次会谈是两家公司高层的一次剧烈碰撞。

这一年是梅森从美国西北大学毕业的第七年。作为一名音乐专业的毕业生，身高约两米的梅森在硅谷这些精英们眼里更像是一个身材高大、长相可爱的搞笑明星。紧张的工作之余，梅森通过施展个人魅力以及搞笑才能，能够让平素不苟言笑的批评家们解除防备，但他对自己的个人生活和感情世界却始终讳莫如深，这有时也让他的下属们感觉冷漠无情。平日里，梅森总以一身皱巴巴的衣服和一头乱蓬蓬的头发示人，让人感觉像是周末早晨睡懒觉后刚从宿舍出来（事实上，他为了早上能晚点儿起床，还试过晚上穿着外套睡觉）。梅森对商业界的着装要求及行为准则不屑一顾，曾经有一次，他身着一身亮绿色的运动衣与一位亿万富翁共进午餐。其实梅森也有西服正装，而且他穿的时候总能打理得很好，只是他不像其他人那么愿意穿。

勒夫科夫斯基是一位成功的投资人，曾经带领多家网络公司上市，尤其是Innerworkings和Echo Global Logistics两家，在它们成功上市之后，他还帮助其他科技企业提高供应链环节的工作效率。42岁的他个子比梅森要矮半头，略显瘦削，脸上有轻微的络腮胡子，鼻梁上常年架着的一副眼镜，挡住了浓眉下那双充满诙谐与睿智的灰蓝色眼睛，乍一看，与喜剧演员格劳乔·马克思不化妆时的样子有些神似。勒夫科夫斯基平时常穿休闲衬衫、浅色毛衣和牛仔裤，像个轻量级拳击运动员，浑身充满活力和力量，对挑战毫无畏惧。给人的总体感觉是一位自我感觉良好的互联网大亨。

所罗门40出头，不修边幅，性格随和、易于接触，可能因为年轻时曾经在伯

克利当过水球运动员，现在对冲浪情有独钟。所罗门在进入雅虎管理层以前，曾经作为雅虎在线购物负责人创造了收益连续六年增长的佳绩。2006年，所罗门成为SideStep旅游创业公司的总裁兼首席执行官，在他入主后的第二年，这家公司的销售收入就达到两亿美元，直逼竞争对手Kayak.com网站。后来他还在风险投资公司Technology Crossover Ventures工作过一段时间。

这次会谈对于Groupon和谷歌双方而言都是一次深度交锋。

会谈开始后的大部分时间，双方除了互致问候，就是表达对确立伙伴关系后美好前景的期待，进入正题后，勒夫科夫斯基、梅森和所罗门被请进一间放有白板的会议室，在那里他们与阿罗拉和德拉蒙德谈了两个多小时，直到双方对收购价格达成一致——57.5亿美元，Groupon的代表们觉得这个充满吸引力的价格可以放心地回去给董事们一个交代了。

小城门洛帕克著名的“沙丘路”是一个充满传奇色彩的地方，它见证了形形色色满怀梦想与激情的创业者到硅谷寻求创业资本的过程。大约在晚上9点，梅森、勒夫科夫斯基和所罗门回到了他们下榻的酒店——位于沙丘路的瑰丽酒店。酒店的马德拉厅是许多科技公司举办签约仪式及庆祝活动的地方，由于三人到来时已接近打烊时间，他们成了餐厅里仅有的客人。

勒夫科夫斯基举起一杯他平时最喜欢的顶级龙舌兰酒，所罗门倒了些许苏格兰威士忌，梅森也喝了杯红酒来纪念这个激动人心并具有历史意义的时刻：他们第二天早晨将作为谷歌有史以来最大一笔并购的受益人返回芝加哥。对于这个几年前刚刚起步，靠着建立团购网站起家的芝加哥创业团队来说，这的确是一个令人无比振奋的结果。三人喝完酒后，围坐在酒店温暖的壁炉旁，静静地憧憬着更加美好的未来。

然而，一个更严重的问题摆在了Groupon面前：谷歌无法保证顺利签约。如果联邦反垄断机构延迟一年到18个月批准此项交易——司法部有可能最终裁定此次交易无效——Groupon公司就损失惨重了，虽然谷歌也开出了高达8亿美元的天价违约金，但在此期间，公司将无法进行人员调整、机构整合以及制定未来的发展战略，更不可能集中精力扩大客源，Groupon这家起步于芝加哥的企业可能因此一蹶不振，8亿美元违约金也不过是杯水车薪。深知问题严重性的勒夫科夫斯基花了整整两个星期时间起草协议条款，但是由于谷歌不能保证完成收购，每个人的心里都忐忑不安。看来Groupon保持独立运营的可能性越来越大。

从加州回来以后，梅森和勒夫科夫斯基在Groupon总部就与谷歌合并事宜召开了几次董事会议，每次都气氛紧张，而且随着这种气氛不断升级，周末也开始开会，所有的讨论都围绕着一个议题：是否有充足的理由拒绝谷歌的并购。可以确定的是，与谷歌的谈判也促使Groupon领导层开始重新思考自己公司的价值。

一定不能抱着金碗要饭吃。

Groupon的创立成功解决了一个长期困扰硅谷科技巨头们的问题：Groupon通过整合其庞大的电子商务平台，使全世界的消费者能直接享受其所在地商户的让利产品或服务。如果运营得当，Groupon将会成为近10年来电子商务领域又一次重大突破，堪比20世纪90年代亚马逊公司创建的在线购物商城。这使得Groupon在同行业中独树一帜，对此心知肚明的谷歌开出的并购条件也不同寻常。

谷歌是全球科技企业的龙头老大，并入谷歌旗下后，Groupon能够将其网上交易平台与谷歌占据市场统治地位的搜索业务融合，通过谷歌搜索引擎，消费者能够更方便地获取Groupon提供的各种折扣，继而迅速提高Groupon的全球知名度，