

# 长期 有耐心

美团的  
成长与进化逻辑

丁西坡 // // // // 著

中信出版集团

图书在版编目 (CIP) 数据

长期有耐心: 美团的成长与进化逻辑 / 丁西坡著

北京: 中信出版社, 2021.5

ISBN 978-7-5217-2940-5

I. ①长… II. ①丁… III. ①电子商务—商业企业管理—经验—中国 IV. ① F724.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 043795 号

长期有耐心——美团的成长与进化逻辑

著 者: 丁西坡

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)

承 印 者: 天津丰富彩艺印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32 印 张: 10.5 字 数: 250 千字

版 次: 2021 年 5 月第 1 版 印 次: 2021 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5217-2940-5

定 价: 65.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

## 前 言

2018年年初，我接到一个任务，就是牵头整理美团高管团队在内外部的全部分享材料。当时，公司让我来做这件事，可能是考虑我加入美团的时间比较早，做事也还算比较有耐心。这项工作进行了大半年的时间，我与公共关系部、政府事务部、人力资源平台、战略投资平台等多个部门的同事一起，收集了500万字左右的美团高管团队分享材料。这里面有对互联网行业、公司战略、工作方法的阐述，也有对人才、组织、文化的思考。2018年9月，我把这些材料的精华部分整理成一部美团中高级管理干部学习资料，名字叫作《长期有耐心》。

2020年7月31日，我从美团离职，回顾美团十年左右的历史，觉得很有必要写点东西。我入职美团是2011年4月20日，基本上完整经历了美团前十年的创业期，也参与过公司的一些重大事件。在美团工作了近十年，我清楚地知道哪些事情很重要，哪些事情看起来很精彩但实际上并不重要。写这本书，一方面希望自己做一些深度思考，毕竟回顾的是一个十年跨度的事情；另一方

面，我也想把这些年记录下来的一些个人认为还比较重要的事件整理一下，希望对自己将来做事情有些启示。

于是，就有了这本《长期有耐心》，和当年的那本内部资料是同一个名字，这是一部企业史，但我实在想不出比《长期有耐心》更好的书名。这本书主要以企业史的形式，按时间线记录了美团历史上的一些大事，同时也分享了一些我认为非常值得记录的经验与观点，希望能够给读者朋友们一些启示。当然，任何经验与方法论都有特定的局限性，阅读与学习是基础，但是思考与实践更重要。

回顾美团发展过程中的一些关键节点，我发现，他们都是在正确的时间做了正确的选择，最终让美团超越不同层次的竞争对手。每一次正确选择的背后，其实都是美团立足于长期发展的思考。长期思考与耐心做事的叠加效应，才是美团取胜的关键因素。

丁西坡

2020年8月15日

## 开篇

### “四纵三横”

“四纵三横”理论	005
认真的王兴	007
“持续迭代”的魔力	010
“四纵三横”的三个版本	014
服务业的巨大潜力	018

## Chapter 01

### 创业团队

三个清华校友	023
从校内、饭否到美团	029
线下能力的初建	037
神奇的 2010 年	040

## Chapter 02 “千团大战”

完美的商业模式	050
拉手网的融资神话	052
窝窝团的野蛮打法	054
行业乱象	056
王兴晒余额	060
王慧文晒后台数据	062
应对“恶意挖人”	064
用技术提升效率	068
资本寒冬	071

## Chapter 03 曙光与上岸

边算账边开城	076
干嘉伟的加入	080
线下团队的打造	085
市场推广策略	089
消费者保障体系	093
组织建设的探索	095
上岸	098

## Chapter 04

## 产业探索

每天坚持前进 30 公里	104
徐梧与猫眼电影	106
三层四面分析法	110
高光时刻	114
线下产业的难题	117
酒店业务的崛起	121
意外的战果	124
外卖业务的探索	126

## Chapter 05

## 万亿目标

万亿 O2O 市场	134
目标的分解	138
人是美团最重要的产品	141
第二版价值观	143
外卖战局	146
遗憾与不足	148
黑稿的攻击	151
比特与原子	153
在 O2O 领域学习亚马逊	154

## Chapter 06

### 合并之年

平凡之路	161
鸵鸟原理	165
打造千亿美元的公司	168
百度投入 200 亿元	173
大众点评的策略	176
阿里巴巴重启 O2O	178
不再单纯是团购了	180
战略投资的起步	183
带血的 O2O	184
不惹事、不怕事	187
美团与大众点评的合并	190

## Chapter 07

### 无边界战争

美团外卖品牌升级	198
判断服务好坏的标准	199
阿里巴巴投资饿了么	203
百度与携程联手	205
做时间的朋友	206
本地化策略助力酒店业务	209
营销大战	211
边算账，边投广告	214
成立餐饮平台	217
猫眼电影的独立运营	221

## Chapter 08

## 下半场

进入“下半场”	228
架构调整	231
为产业创造价值	235
商品团购的沉浮	239
新零售的坑	243
外卖的“下半场”	247
“美团云”的淡化	250
理性接受失败	253

## Chapter 09

## 美团的“两心”

长期思考	262
边界与核心	265
社会企业	269
全场景业务	275
低调的金融业务	277
不能低调的交通业务	280
互联网的 A、B 面	283
“黑珍珠”的诞生	287

## Chapter 10

## 新的征程

“Food+ 超级平台” 战略	294
低调的上市	297
来自六楼的对手	300
苦练基本功	303
新型舰队	308
千亿美元市值	311
用科技改善服务业	313
新的征程	317
未来十年	321

后 记	325
-----	-----

开篇

“四纵三横”



2010年3月4日美团上线时，对外名称是“美团网”；2015年10月8日，美团与大众点评合并后的名称为“美团点评”；2020年9月30日，美团点评发布公告，公司名称简化为“美团”。为便于读者阅读，本书除了相关时期的新闻引用，其他一律以“美团”为名。

2010年3月4日，美团正式上线，第一单销售的商品是相当小众的梵雅红酒，原价100元，在美团打5折，只要50元，当时卖出了79份，交易额不到4000元。

这是一个并不起眼的成绩。

不过，比起三年后上线的美团外卖来说，第一个团购的业绩还算相当不错。2013年11月18日，美团外卖上线的第一天，订单数量是个位数。美团各阶段的重点业务，都是低调开场，在服务客户的过程中长期有耐心地对工作进行持续改善，最终形成胜势。

纵观十年的发展史，美团抓住了生活服务行业线上化（餐饮、酒店、娱乐等生活服务业商家的网络数字化经营）的机遇，从团

购切入，发展多个业务板块，帮助本地生活商家做推广，帮助消费者获得优质的本地生活服务。在商业模式上，美团通过餐饮、外卖等高频业务带动酒店、旅游、按摩、医美等低频业务，形成整体优势，每年服务数亿消费者，成为一家市值超过 2000 亿美元的公司（以 2020 年 8 月 24 日股价计算），在商业上大获成功。

除了商业价值，美团还在业务发展的过程中，创造了很多社会价值。根据美团的《2019 年度企业社会责任报告》（2020 年 5 月 20 日发布），2019 年，美团平台上活跃商家已达到 620 万家。在这些商家中，既有中华“老字号”，也有开业不久的“网红新贵”；有百亿元市值的上市餐饮公司，也有藏于深巷的“夫妻小店”。美团提供丰富的产品解决方案，助力服务业商家数字化升级、实现高质量发展。2019 年，通过美团平台获得收入的外卖骑手中，有 25.7 万骑手来自国家建档立卡贫困户。其中，有 25.3 万人实现脱贫，脱贫比例高达 98.4%。美团还积极探索公益扶贫、美食消费扶贫、旅游扶贫等模式，多措并举助力脱贫攻坚。

美团平台还促进了新职业的诞生，如民宿运营者、外卖运营规划、电竞顾问等，为人们提供了广泛的新就业机遇。

那么，此前一直在社交领域创业的王兴，当时为什么会进入到生活服务业呢？

有人说，王兴创办美团，是借鉴了 Groupon 的模式。

2009 年 10 月，成立不足一年的团购鼻祖 Groupon 获得了由 Accel Partners 领投的 3000 万美元投资，这家为消费者提供超低折扣的公司一跃成为硅谷的明星公司。

从时间线来说，确实是 Groupon 在前，美团在后。

从国内来看，满座网上线时间是2010年1月，但网站上线后，并没有推广运营。因此，如果从真正运营推广看，美团是最早运营的第一家团购网站。

美团的创业之路，要从王兴的“四纵三横”理论说起。

## “四纵三横”理论

“四纵三横”理论，是王兴将互联网用户需求的基本方向与技术变革方向结合来考察的理论体系。用户需求基本方向与技术变革方向的结合点就是非常好的创业机会。王兴认为，在传统行业，创业好比登山，在互联网行业，创业好比冲浪。错过了一波浪潮，就错过了一次机会。所以，要抓住时机踏上浪头，如果这个浪头过去了，就不要去追逐它，而应勇敢迎接挑战，敏锐捕捉下一个浪潮。机遇一波一波过去，也会一波一波到来，新的机遇会不断产生。

确实如此。比如，在1999年做搜索是非常正确的选择，虽然当时很多人认为搜索没有商业价值。但是，李彦宏坚定地选择做搜索，把百度做成了互联网的流量入口，创造了很高的商业价值。如果在2009年做搜索呢？那就没什么机会了，哪怕新进入的公司实力超群。2009年，资金雄厚、人才济济的微软推出了必应搜索，一直没有什么存在感。但是，在搜索时代结束后，从2012年开始，今日头条等创业公司也脱颖而出，在移动互联网时代对搜索进行了迭代。所以，波浪错过就追不上了，但新的波浪也会不断出现。

寻找到自己的波浪很重要，那么，怎样寻找到自己的波浪呢？

王兴认为，找到了用户需求基本方向与技术变革方向之间的交集，才有可能冲上“浪潮之巅”。

可做的事情无外乎四类，我们称为“四纵”：娱乐、信息、通信、商务。在每一个大类里面，有很多具体的应用出来。“三横”（搜索、社交、移动）每五年左右会有一个大的技术变革，逐渐影响这四个领域。

1998年谷歌成立，1999年百度成立，搜索是一个很典型的技术，成为人们获取信息的方式。搜索对娱乐的影响，在中国尤其明显。百度早期有很大的流量比例来自MP3搜索，我把MP3搜索作为娱乐和信息的结合点。

首先，搜索和商务的结合非常紧密，有各种垂直搜索，比如搜房、垂直比价购物、旅游、酒店机票的搜索等。

其次是信息和通信的结合，也就是社交。2003年社交网站出来，脸书和推特各有不同侧重：脸书更偏向于通信，它是实名制的，是双向关系；而推特和新浪微博则更偏向单向关系，更重视信息获取。社交对娱乐的影响非常直接，例如偷菜游戏等。

在2009年年底，社交最后的影响应该是商务，因此我们当时找了一个结合社交和商务的事情，于是做了美团网。我们是最早做本地生活服务团购的，包含餐馆、电影票、酒店等各类生活应用。

因此，“四纵三横”中的结合点都存在着非常大的创业机遇。

有些机会已经属于过去时。比如，网民在搜索时代的娱乐、

信息、通信、商务四个方面的需求，已经被腾讯、阿里巴巴、百度等中国第一代互联网公司基本解决。

有些机会还没有被充分发掘。比如，社交、移动两条横线上，网民的一些需求还没有被满足，存在一些商业机会。王兴创办美团，最开始是在社交与商务的交集里找到了方向。不过，后来发现，美团更适合归类于移动与商务的交集。

服务业，在 2010 年还没有被互联网深度改造。

移动互联网，在 2010 年还处于萌芽期。

这两大趋势的结合，是一个理性的选择。

## 认真的王兴

毕业于清华大学的王兴，是个喜欢深度思考的人。在美团内部，员工们都亲切地称他“兴哥”，他也没什么架子，一直在开放式的工位办公，没有独立办公室，桌上堆满中文和外文图书。

我在 2011 年 4 月加入美团，那时公司还比较小，我的工位和王兴在同一排，中间隔了三个工位。某天中午，两个应该是刚毕业没多久的女生吃完午饭后站在这片工位中间大声说话，聊得特别尽兴，时不时发出很响亮的笑声。我是个比较喜欢安静的人，正准备提醒她们声音小一点儿，但看到王兴居然丝毫不受干扰地盯着电脑屏幕，瞬间打消了这个念头。

王兴对环境的容忍度很高，基本不受外界的影响，但他最不能容忍的是数据错误。

2016 年 1 月，王兴在接受《财经》杂志采访时，被问及“上