

王兴的无限游戏：美团的无尽版图

团购、外卖、酒旅与中国互联网的残酷商战（No.181 集精华解析）



来源：半拿铁 No.181；人物与场景为漫画示意，旁白是加工讲解，非逐字引用。

2010年，饭否关停期，王兴通过理论推演锁定了完美的本地商业闭环。

团购是人们有史以来最优美的商业模式之一。

	Web1.0	Web2.0	移动(Web3)
资讯			
交流			
娱乐			
商务			

移动互联网

~~Groupon~~
(团购)

小图沿用历史“Web3”写法，此处指移动互联网。



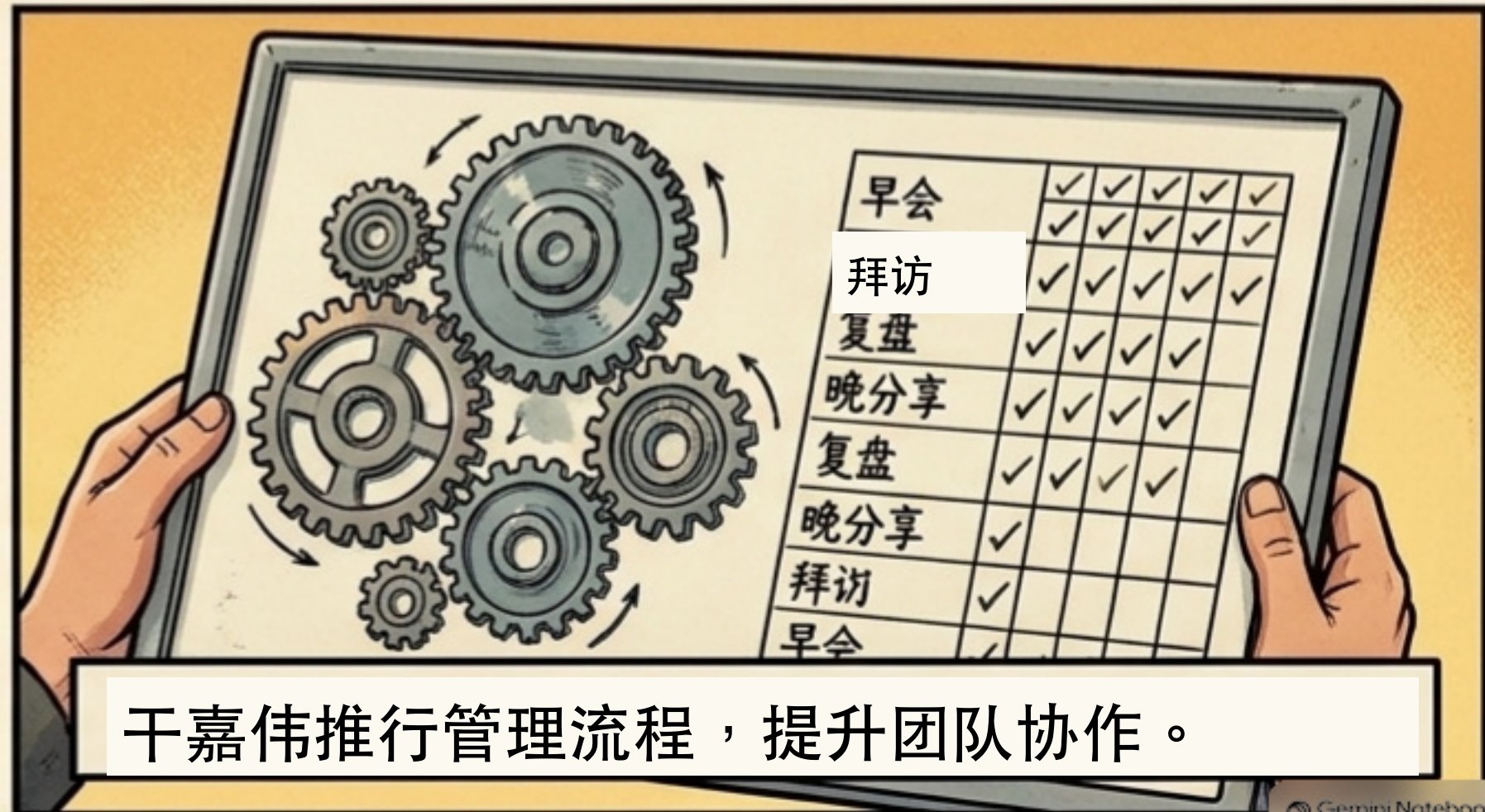
门槛仅四万块，千团大战爆发。对手们疯狂烧钱挖人，砸数亿铺满卫视与电梯广告。



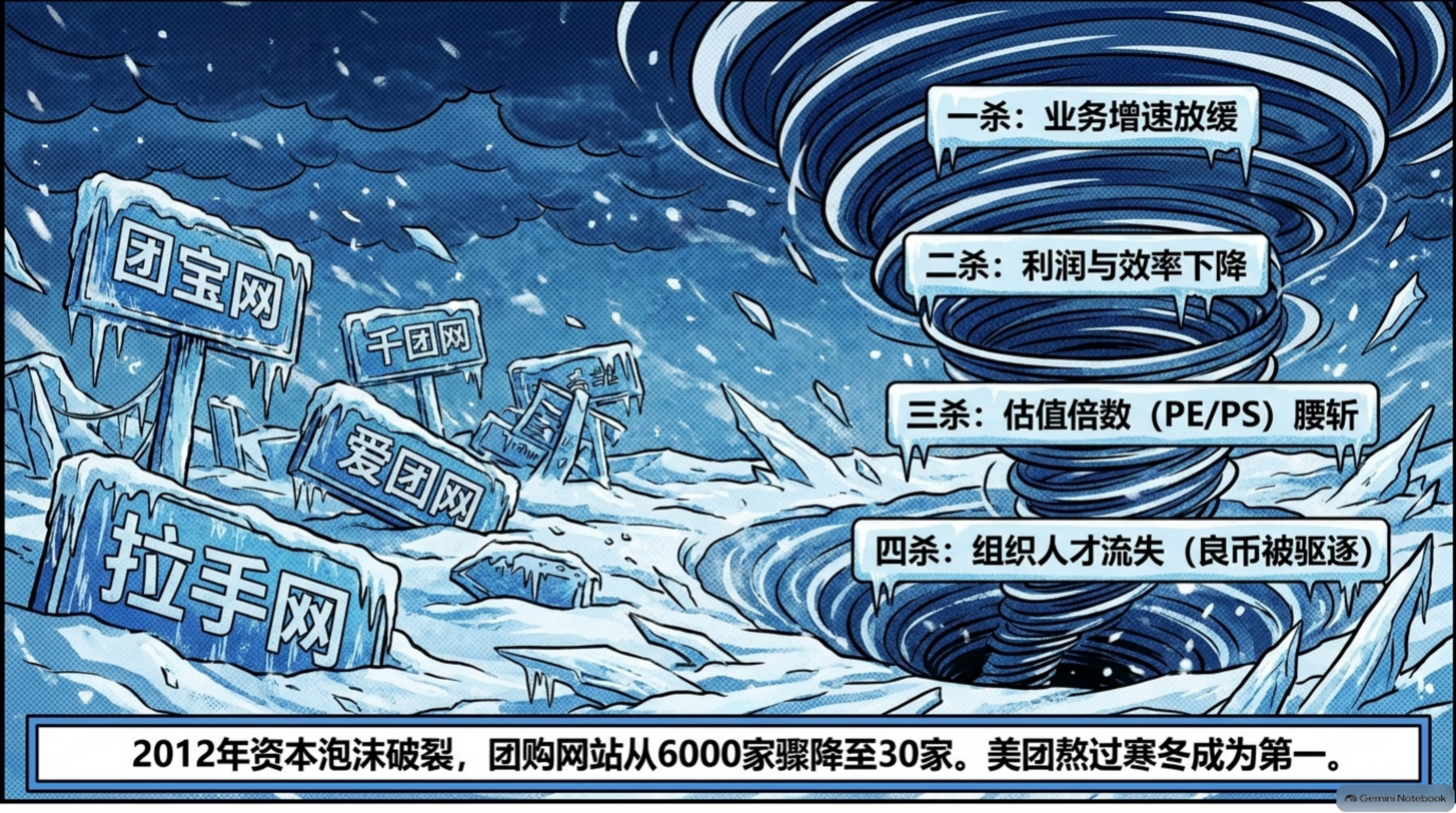
2011年底，来自阿里B2B的干嘉伟加入美团，担任COO。



早启动、晚分享，拆解目标；
跟进拜访与拒单原因，每天复盘。



干嘉伟推行管理流程，提升团队协作。



一杀：业务增速放缓

二杀：利润与效率下降

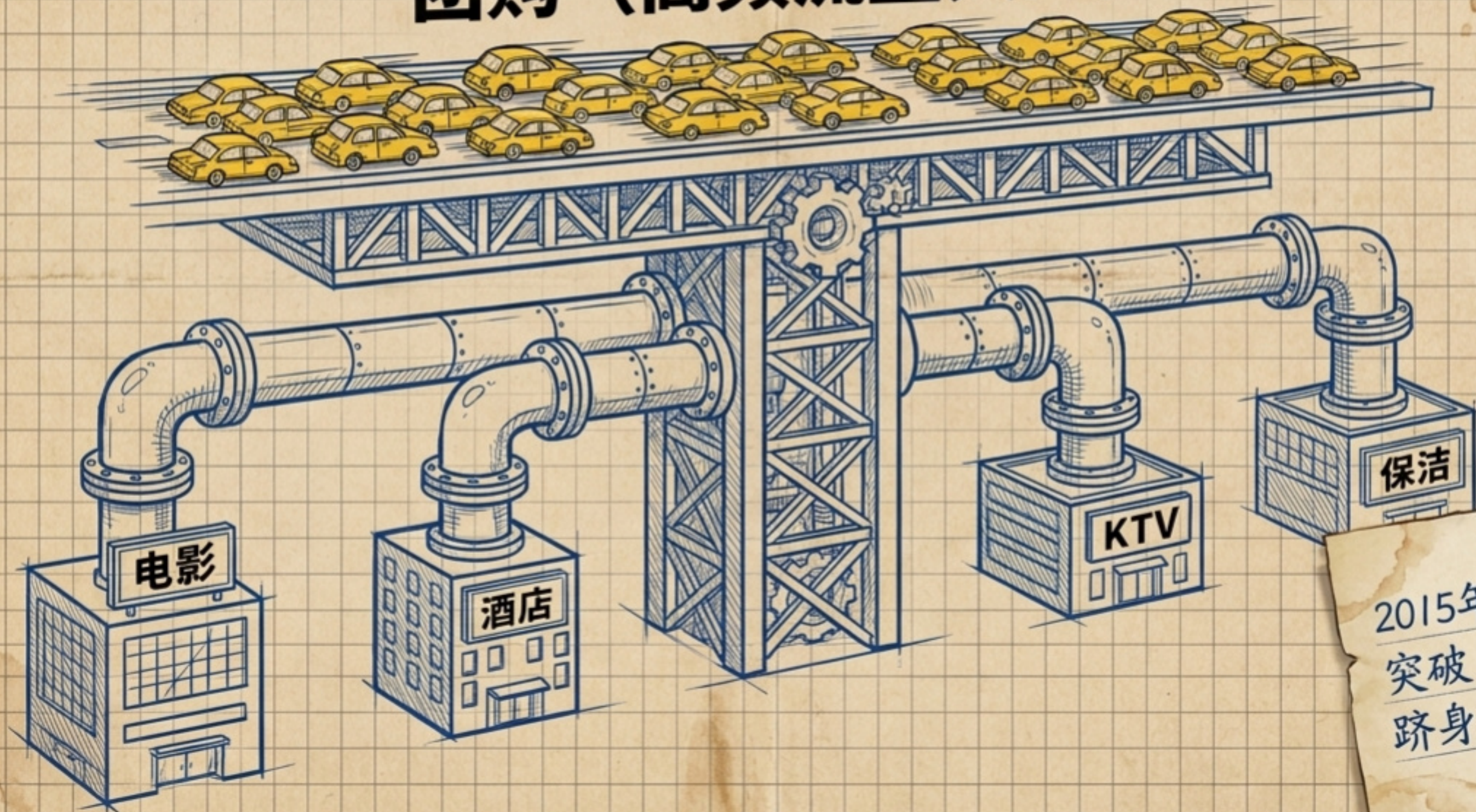
三杀：估值倍数 (PE/PS) 腰斩

四杀：组织人才流失 (良币被驱逐)

2012年资本泡沫破裂，团购网站从6000家骤降至30家。美团熬过寒冬成为第一。

进入移动互联网时代，美团开启“高频带低频”的T型战略。

团购（高频流量入口）



2015年9月：估值
突破100亿美元，
跻身一线大厂。

猫眼奇袭：力排众议做重资产（线下取票机）
一举占领装，一举占领全国13%票房。



酒旅下沉：避开携程高端商务锋芒，主攻
二三线城市与大学生钟点房，订单量反超。

2015年国庆，美团与大众点评闪电合并，终结团购时代的最后悬念。

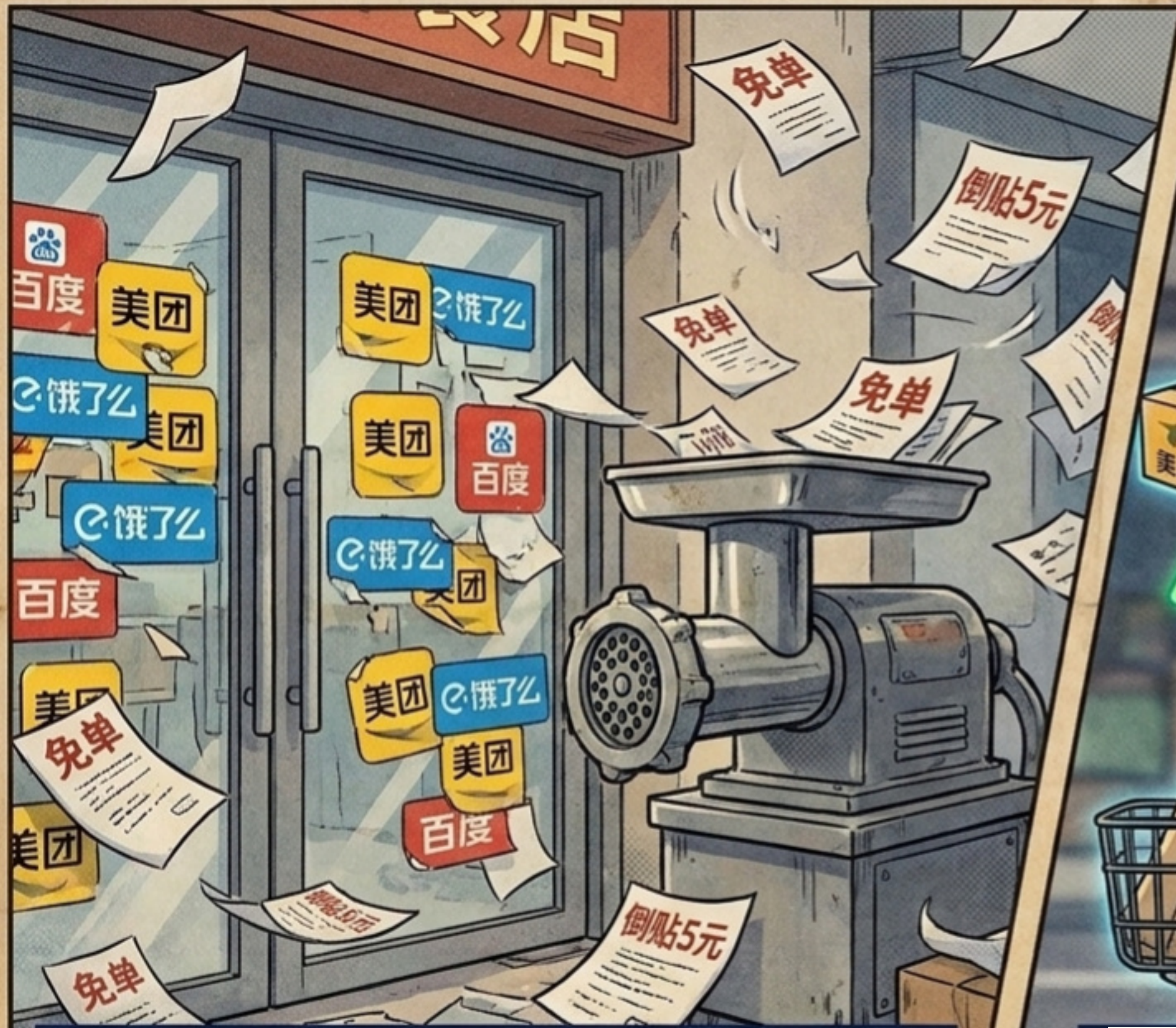


合并后股东关系调整。
美团后来接受
腾讯领投融资。

外卖先驱是交大研究生张旭豪。从手抄电话、自建系统起家，拿下上海高校。

饿了么先服务高校用户，
再向更多城市扩展。

美团进入后，双方加强补贴与组织协调，
争取用户和商家。

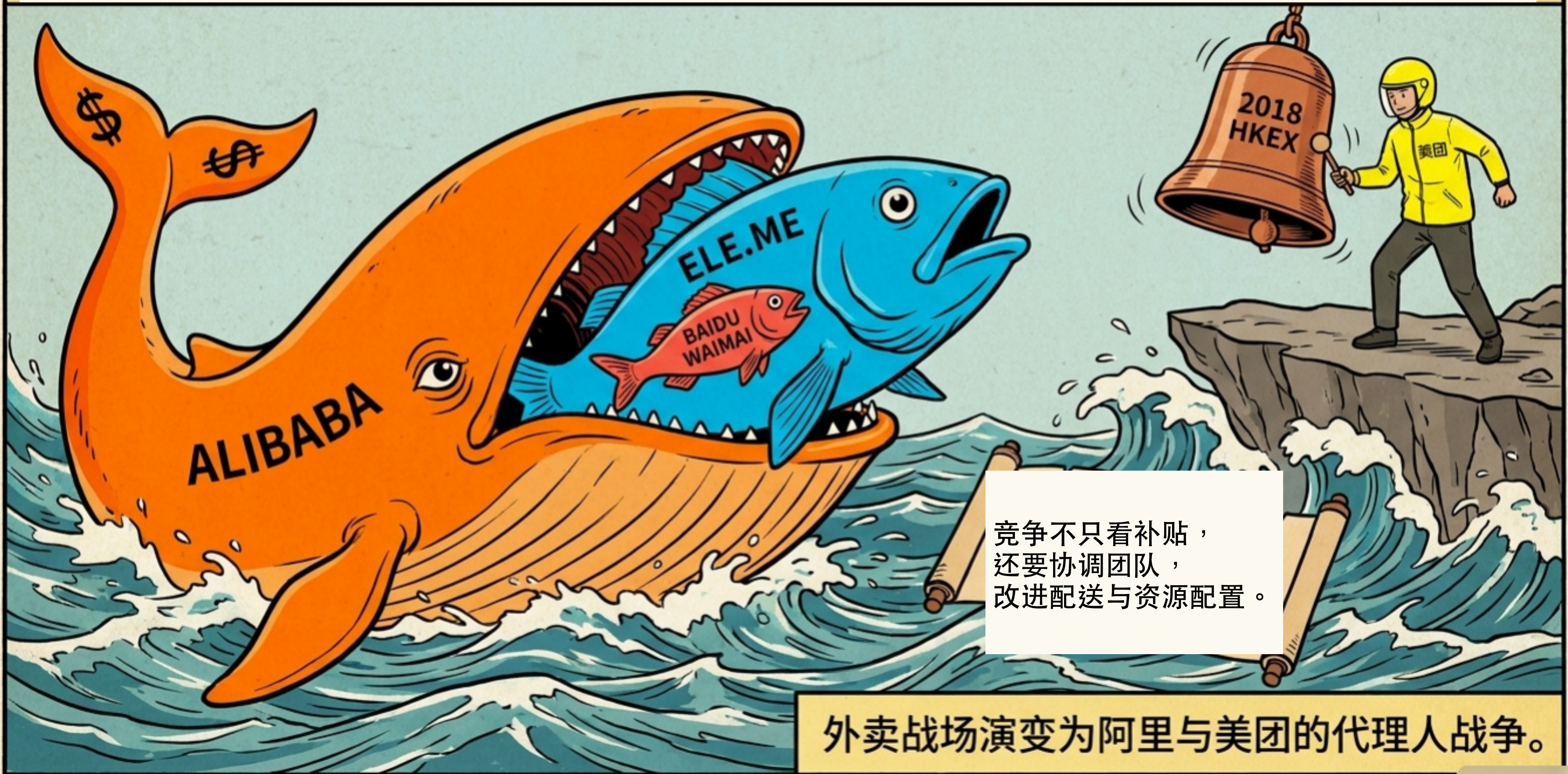


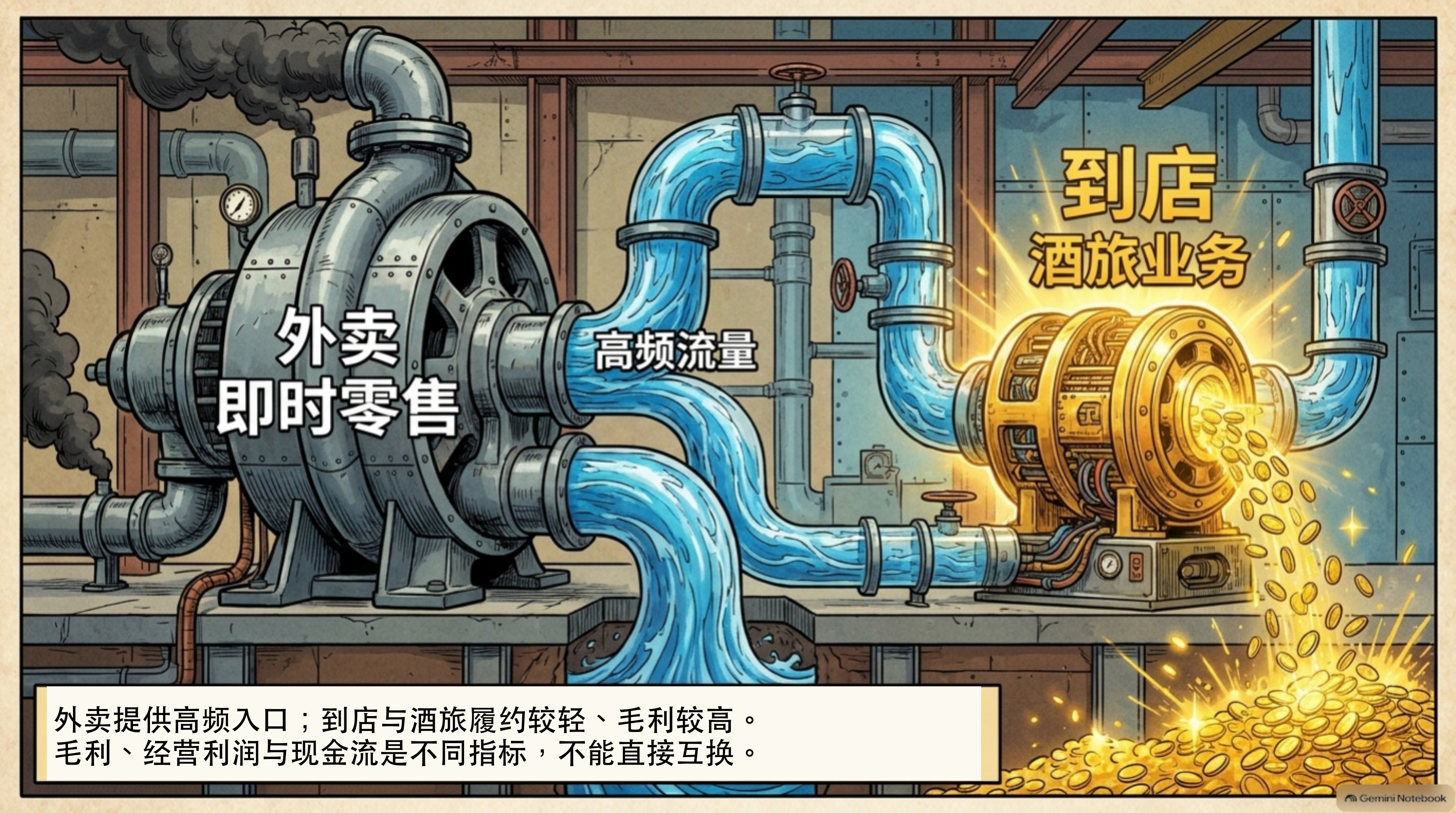
外卖高峰期一天烧掉一千多万，张旭豪从“省每一分钱”变成“花光每一分钱”。



众包运力补充高峰配送，调度系统安排顺路拼单。这有助于控制成本，并不是自动取代竞争对手。

2018年4月，阿里与蚂蚁以95亿美元全资收购饿了么，外卖竞争进入新的阶段。





外卖
即时零售

高频流量

到店
酒旅业务

外卖提供高频入口；到店与酒旅履约较轻、毛利较高。
毛利、经营利润与现金流是不同指标，不能直接互换。

王兴推崇《有限与无限的游戏》。美团的哲学是 Food + Super App，不为结束游戏，而是为了持续在场。



业务扩展的概念示意；图中位置与箭头不表示真实地理位置或航线。



想起来全是问题，做起来才有答案。如果每天改进百分之一，一年下来就是三十八倍。

$$1.01^{365} = 37.78$$

面对巨头反扑与跨界攻势，防守压力依然巨大。但持续改善与进化，正是属于美团的无限游戏。