

# 美团的远见:一站式场景化布局

## 1. 远见

### 抢先“定标准”

推动无人配送的发展需要建设商业生态,为技术的发展提供土壤。美团拥有的商业环境很适合为技术开发团队或公司提供更为清晰的方向。

无人驾驶正悄然改变着人类生活的方方面面,也正在改变着无人配送场景,改变着人的生活方式。而美团正通过无人配送将属于“外卖”的“科幻”落地为现实。

7月末,美团宣布建立无人配送开放平台,联合政府、高校、企业三方,牵手北京智能车联产业创新中心、华夏幸福、Segway等近20家合作伙伴,试图构建一个完整的无人配送生态圈。作为牵头者,美团在不断围绕自身的业务生态建设壁垒,这显露了美团抢先“定标准”的远见。

尽管目前无人配送业务在场景选择上有很多标准,但只要能够实现部分比例订单的“人机混送”,对美团而言也是利大于弊的。

据美团联合创始人、高级副总裁王慧文介绍,现在美团外卖平台的配送场景非常丰富,囊括了2800个城市,包括山区、高原;既有室外场景也有室内场景;全年365天,24小时不分昼夜运行;而且风雨不停、雷打不动。而美团外卖的日均最高订单量可达2100万单外卖,这催生了更多外卖配送员,而人工配送整体成本很高的现状也成为这个行业的痛点。

王慧文在接受《中国经营报》记者采访时表示,目前的行业共识是,人工智能是下一代信息技术的核心和焦点。无人配送则是人工智能的典型落地场景,完成无人配送需要自动驾驶技术、机器人技术、视觉分析、自然语言理解、机器学习、运筹优化等一系列创新技术的高度集成,是典型的创新型技术。例如:自动驾驶方向的RoadStar.ai、智行者等,在机器人控制领域的深兰科技、Segway Robotics等,已经拥有了较强的核心技术。美团相关责任人表示,目前在马路上的无人驾驶汽车依旧有很多交通方面的法规漏洞难以落地,而无人配送,尤其是美团这种针对外卖的小轻物的低速配送,落地的难度相对较小。

目前,因为缺乏应用场景以及与场景匹配的最终产品,无人配送的技术成熟度尚达不到要求。根据美团首席科学家、无人配送部总经理夏华夏表示,无人配送的应用终端场景,如写字楼,其产业所有者像金地集团、华夏幸福等公司,有强烈的创新科技示范需求以及创新技术提升商业价值需求,但由于缺乏各方面的资源,很难拿出有效的解决方案。而整合优质资源,加快无人配

送的商业化运营,可以吸引产业链上的头部企业,实现资源整合,打破互联网创新型企业与传统企业(房地产)之间的屏障,将研究——研发——集成——制造——应用高度结合,真正的产学研用的大融合。

王慧文表示,他对无人配送的实现感到很开心,终于觉得美团可以做一些更有技术含量的事情了,因为美团从互联网起家,直到近几年才慢慢引入诸多机器学习算法、调度系统方面的高端人才。

但在开心的同时,王慧文也感到“恐慌”。目前,国内的配送需求巨大,场景复杂,具有中国特色的人工智能发展应用落地提供业务支撑,需要国内完全的自主创新。而且,无人驾驶技术还处在非常早期的发展阶段,王慧文甚至认为其还处在实验和验证阶段,所以要大规模应用面临阶段性的挑战。

其实,从更为宏观的角度来讲,推动无人配送的发展需要建设商业生态,为技术的发展提供土壤。美团拥有的商业环境很适合为技术开发团队或公司提供更为清晰的方向。

一方面,美团希望在与各方合作的过程中,找到技术、商业、用户体验上的某种平衡,形成一个可持续发展的商业模式。具体来说就是在特定的场景下,采用特定的无人配送车,以最合适的成本完成配送服务,同时保证用户体验;另一方面,无人配送技术从业者众多但缺乏强有力上下游资源整合,美团作为行业领头人发挥自身优势,通过开放平台模式,可以将行业各端资源进行打通与整合,进而加速整体无人配送行业的发展。目前,美团无人配送开放平台的合作伙伴已经形成了上到科研机构、生产商,下到物业公司、商场等等,建立了链接上下游的大平台。

实际上,和美团在无人配送领域产生直接碰撞的,还有两大电商巨头阿里和京东,菜鸟的无人配送车早已曝光,并且在阿里的园区内进行试运营;京东也在今年早些时候进行了无人配送车的规模投放。可以说,这条赛道上,未来一定充斥着激烈的竞争。

如今,美团率先发起成立无人配送开放平台,将诸多相关领域的企业聚合在一起,这个平台的化学效应能美在激烈竞争拿下更大的赢面吗?我们拭目以待。



美团的无人配送车

**编者按** 2018年,对美团来说无疑是关键年,随着香港股市“同股不同权”的改革,互联网企业迎来上市热潮,包括美团在内,映客、猎聘、小米等纷纷选择今年赴港上市。

6月25日,美团在港交所提交招股书,这也意味着美团正式启动了上市计划。随着早期从千团大战中脱颖而出,到2015年合并大众点评,美团渐渐成长为一个超级平台。现在,美团不仅承载了中国网民们有关“吃”的服务选择,还承载了中国网民们的玩乐、亲子、婚嫁等服务需求。

2010年成立的美团,经过8年奋斗第一次把成绩单亮了出来。从招股书中可以看到,美团的总收入呈现持续增长的态势:从2015年的40亿元增加至2016年的130亿元,同比增长223.2%;2017年更是增加至339亿元,同比增长161.2%,营业收入3年增长超过7倍。此外,美团一直拥有稳健的现金储备。招股书显示,截至2017年12月31日,美团现金及现金等价物及短期投资共计452亿元,为美团各项业务及新业务的发展奠定了坚实的基础。

2017年3月24日,美团点评CEO王兴在参加“中国发展高层论坛2018年会”时就首次谈及美团无人配送,称目前美团无人配送车已在朝阳大悦城内测试运营,预计在2019年实现规模化运营。

2019年7月份,美团的无人配送平台公之于世。在无人驾驶前景无限的今天,美团借自身场景的长处,将无人配送从研究室落地,将其商业化,貌似自然而然,却又绝对是战略性的选择。通过初期的合作,美团已经验证了其无人配送平台在行业产业上的整合能力,构建了一定的行业壁垒,为后续的无人配送落地奠定了基础。

而场景的布局,则是未来互联网发展抢夺线上线下流量的大趋势。如果说阿里的基因是电商,腾讯的基因是社交,而美团的基因则是场景,或者说生活服务入口。

招股书披露的数据就是美团向好发展的最好佐证:美团的订单量、交易额保持强劲增长,日均餐饮外卖交易笔数从2015年的170万笔增加到2017年的1120万笔,交易额也从2016年的2366亿元上涨至2017年的3570亿元。



美团联合创始人、高级副总裁王慧文

## 2. 场景

### 通过餐饮+其他剑指“无边界”场景

今日资本徐新表示,“越来越聚焦的趋势导致已经被占领的市场后进者很难进入,商业的格局完全改变了。中国市场的超级平台与商品相关的是京东和淘宝,而与和服务相关的是美团点评和滴滴。”

无人配送贯穿美团主题“Eat better, Live better”中 eat的核心,在吃的场景中,从到店到外卖,餐饮在美团中的地位可谓是“引擎”。随着这个引擎的推动,美团布局的一站式的美好生活场景消费会“跑”动起来。这一点,其实即便是大如阿里、腾讯也未能做到。

自决定更深度服务餐饮商家后,美团点评在近两年内完成了一长串对餐饮ERP、SaaS企业的投资。在媒体公开的一份“王兴2017年投资成绩单”中,餐饮ERP系统依然在列。目前,美团通过“引擎”餐饮横向引流,纵向为用户提供高度相关性的生活服务项目,除了吃饭之外,看电影、打车、住酒店、旅游等,都可以相伴而行。同时,在到店综合服务中,美团点评已涵盖休闲娱乐、结婚、丽人、亲子、家装、学习培训等垂直行业并基本在这些品类中处于行业第一名位置,仅休闲娱乐频道的月活跃用户就突破了1.2亿次。

通过场景生活入口的布局,流量效率会有更大提升,一般用户只要使用其中两种不同类型以上的服

务,如订餐和看电影,或旅游与酒店,就能比普通电商平台提升一倍以上的流量效率。而美团通过餐饮+其他剑指的“无边界场景”,目标所指便是“Eat better, Live better”。

公开资料显示,去年美团进行了到店餐饮、餐饮生态、到店综合及智能支付业务的大整合。其实,这不是简单的合并,而是希望将这些看似分散的到店业务高度聚合到一起,通过整合渗透,达到相互的引流反哺,越来越朝着一个“为碎片化服务领域最具统摄力的平台”迈进。

王兴这番整合也印证了业内人士的一些判断,“不管是对商户端餐饮企业的资本布局,还是针对用户餐饮消费场景进行投资,巨头们无非是想拓展服务场景,从而完善整个餐饮生态甚至是O2O生态布局。”

随着美团多元化场景的布局,带来的流量成倍的使用率,餐饮核心业务也在不断被延伸。其实,美团一直被人认为是“摊大饼”公司,美团“多而不精”,每个小领域都有不大不小的竞争者,一直被人认为是一定挑战性的。但是,随着多

元化场景的融合和互相反哺,美团的多元化布局真正实现了“1+1>2”的布局。

“当初我们称它(美团)为中国互联网业一极,更多就是着眼于一种全新的商业形态。”夸克传媒创始人王如晨说,“这一时刻,不要说北京、上海这种一线城市,就是边疆小镇,那些餐饮与各种生活服务,也早已有了美团的烙印。”

今日资本徐新表示,“越来越聚焦的趋势导致已经被占领的市场后进者很难进入。商业的格局完全改变了。中国市场的超级平台与商品相关的是京东和淘宝,而与和服务相关的是美团点评和滴滴。”然而,或许眼下的这个格局,在不久的将来会随着聚焦的趋势变得更为集中。

4月2日,饿了么接受阿里95亿美元估值收购要约;4月3日,摩拜股东会通过美团收购方案。两天时间,改写了10岁的饿了么和3岁摩拜的“下半生”。

尤其是这一收购紧随阿里收购饿了么,足见本地生活服务市场的节奏是何其之快。也凸显出了美

团、阿里们要在生活服务的“下半场”大动干戈,大干一场。大戏开演,但好戏还在后头。

对阿里而言,其主要是以饿了么来凑齐本地生活服务的“班子”,也可以视为在支付宝、口碑均未做好本地生活服务的情急之下,阿里以高价钱的“补课”行为。

而对于王兴而言,其掌舵的美团已经形成了相对完善的生活服务布局,加上此前已经推出打车业务,在此基础上收购摩拜,将共享单车行业带入新的发展领域。因为,共享单车经过过去两年的野蛮生长,正好走到了十字路口。如果一味地是融资、烧钱、再融资、再烧钱,只能是陷入资本怪圈。而王兴的出手,恰恰能终结共享单车的资本游戏死结。

进一步讲,则是能通过美团的多场景赋能,让共享单车的最后一公里出行代步“有所指”。投入美团怀抱的摩拜,有望与美团的到店、到家、酒旅等业务形成共振,进而跳出共享单车的小天地,作为拼图的一部分联动上下游和左右方,释放共享单车的活力。

## 3. 上市

### 以技术创新驱动新物种

IPO仅仅是一个新的起点,未来的美团势必会在连接人与服务上,为消费者和商家提供更多服务和解决方案,甚至会催生更多以技术创新驱动的新物种,这才是美团商业价值的未来想象空间所在。

从目前的体量来看,美团将是港股近十年来最大的互联网平台公司,而且在市值和增长上也有很大想象空间。IPO在即,也为我们提供了一个管窥和审视美团的机会。美团如何成为了现在的美团,以及未来的美团会是什么样子?价值前景将会如何?

从营收来看,招股书披露的数据显示,美团的营业收入2015年至2017年分别实现40亿元、130亿元、339亿元,同比分别增长223.2%、161.2%,3年收入增长超过7倍。

亏损收窄也是一个看点。据招股书显示,美团经调整亏损净额持续收窄,从2015年的-59亿元收窄至2016年的-54亿元,2017年进一步收窄至-28.5亿元,3年内亏损减半。这里值得一提的是,和此前港股上市的小米、美图等公司一样,美团也存在由于过往融资发给股东的“可转换可赎回优先股”公允价值增加而带来的“非经营性亏损”。因此在排除以上相关的特殊会计处理后,“经调整亏损净额”更具有价值。

作为中国最具互联网基因的公司,美团的发展很好地诠释了何为“互联网经济”?美团为消费者和

商家提供交流和服务的平台,双方在平台各取所需,当然,美团想做的不止这一点,王兴希望平台能够形成用户和商户的良性循环互动。美团平台提供的服务和商户越多,消费者的选择就越多,更多的消费者进入之后,就会有更多商家的需求,这是一个互惠互利的过程,美团的愿景是消费者和商户“两手抓”,为双方提供最好的服务,从而提高平台的运营效率。招股书披露的数据就是美团向好发展的最好佐证。美团的订单量、交易额保持强劲增长,日均餐饮外卖交易笔数从2015年的170万笔增加到2017年的1120万笔,交易额也从2016年的2366亿元上涨至2017年的3570亿元。

其实,随着美团的庞大,不少原本不认为能发展成实力产业的,也正在美团孵化并崛起。比如,基于外卖体系下的美团的自建物流配送体系,目前已经延伸了物流超市、跑腿、送药上门等相关业务。未来,这套自营的物流配送体系内将在新零售的战场上对美团有所助益。在线上线下的融合浪潮下,考验一家公司的恰恰是技术、大数据以及物流配送能力这样的基础设施是否足够有优势,只要有优势,就可以玩转新业务。

整体来看,作为生活服务电商中的领跑者,美团通过满足用户刚需、高频的场景需求,形成了闭环,并通过技术驱动下的生态释放网络效应。而无论是扣准消费者需求生命周期的一站式平台价值,还是在商家端的多元解决方案和营销能力的加持,抑或是刚刚提到的同城即时配送能力,美团从小做起,逐步做大、做深、做透,这个过程成就了美团今天的成功,但IPO仅仅是一个新的起点,未来的美团势必会在连接人与服务上,为消费者和商家提供更多服务和解决方案,甚至会催生更多以技术创新驱动的新物种,这才是美团商业价值的未来想象空间所在。

## 观察

### 构建跨场景的闭环需求

美团以团购起家,经历了“千团大战”的血雨腥风之后,开始“东征西战”,做外卖、做酒店、做旅行……这家公司到底在做什么,外界一直以来都有很大的疑问。但看完招股书后,我们发现这家公司有着清晰的发展逻辑。美团始于团购,兴于外卖,这两个业务拥有众多用户和超高流量。

只要提到“外卖”,几乎大部分人都不会想到美团,美团在中国可谓家喻户晓。据招股书显示,2017年美团为全国超过2800个市县的3.1亿年度交易用户提供服务,也就是说全国有五分之二以上的人使用过美团,这一数字极为惊人。此外,美团餐饮外卖在中国的市场份额从2015年的31.7%增至2017年的56%,截至2018年第一季度又增至59.1%。

当然,美团不仅提供外卖服务。美团以此作为入手和突破口,欲将用户引流到新业务的发展上来,如它提供的是包含到店、酒旅等在内的“吃住游玩娱”一站式服务,打造超级生活平台。

这样的跨场景的需求闭环的力量其实很强大。用户每天都会和平台发生消费关系,某种程度上,这种全场景需求闭环,带给用户的是管家式的服务体验,无形中也提升了美团在生活服务大领域的竞争力。

其实,相对于被阿里收购的饿了么,美团属于外卖业务的后来者,但是美团能在外卖市场后来居上,除了之前做团购市场积累的餐饮商家和用户起了正向作用以外,这种场景需求闭环也为美团外卖的成功添加了砝码。招股书显示,2018年美团单

日外卖交易笔数超过2100万笔。

除了外卖业务,2017年美团的到店、酒店及旅游业务也都有突出表现。到店业务方面招股书数据显示,按2017年交易金额计,美团经营着中国最大的到店餐饮服务平台。酒店业务上,2017年美团平台上预订的国内酒店间夜量共计约2.05亿,较2016年增长56%。旅游业务上,仅2017年,美团就售出约9700万张国内景点门票。

这是美团的未来发展战略与模式。这种模式也已产生了较为明显的效果,美团的酒店预订和娱乐等诸多其他生活服务也在快速增长和加速线上化进程。2017年,美团是全球最大的餐饮外卖服务提供商;大众点评、摩拜单车家喻户晓,相应的移动应用也都位居中国最受欢迎的移动应用之列。从招股书可以看到,美团的交易额迅猛增长,连年破千亿美元,2016年、2017年分别实现2366亿元、3570亿元。

如此,美团打造的“网上城市综合体”已初具规模。一个城市,需要有基础设施、有一站式的生活需求的满足。这其中,吃喝玩乐衣食住行是民生之本。在日益增长的美好生活需要之下,单纯的线下商业已然无法满足用户的全部需求,而单纯的线上平台,也无法满足用户线下的消费需求。这培养了用户的使用习惯,增加了用户与美团的黏性,并通过布局出行进行流量赋能,疆域日趋拓展,这样的不断渗透的全场景模式,成就了美团的现在,也让美团的未来更加令人期待。