

独家| 专访徐新：王兴可爱又可怕



对王兴和他的团队来说，上市只是一个重要里程碑，但不是终点。“他并不急于求胜，这种人挺可怕的。”徐新说道。

文 | 《中国企业家》记者 王玄璇

编辑 | 马吉英

9月20日上午九点半，美团点评联合创始人、董事长兼CEO王兴铆足了劲，在现场的倒计时中，敲响了港交所的大铜锣，声音响亮到他自己也有点惊讶，做出了一个“哇”的口型。

敲钟完毕，王兴屡屡回头看铜锣及其后面的屏幕，上面显示着美团点评的股票代码03690。开盘价定在72.9港元，较发行价69港元上涨5.65%。

王兴回头，冲着身后的高管团队咧嘴一笑，似乎松了口气。

从上市结果来看，美团点评逃过了近期科技公司港股上市就破发的魔咒。按发行价算，美团点评市值为 3789 亿港元（折合 483 亿美元），超越小米的 3734 亿港元，是继 BAT 之后第四大互联网公司。



美团点评联合创始人穆荣均、王兴、王慧文。来源：被访者供图

富途证券总裁邬必伟对本刊表示，市场对美团点评的反应不错，获散户 1.5 倍认购，机构 11 倍超额认购，原因在于香港散户对美团了解不多，而机构对美团商业模式理解较深。

和王兴一起敲钟的，是美团外卖代表仇雪雪。仇雪雪是石家庄站点的第一名女骑手，曾在大半年内送出超过 1 万份外卖订单，送外卖的过程中，还收获了另一位骑手的爱情。

在美团点评三大业务（餐饮外卖、到店及酒旅、新业务及其它）中，餐饮外卖贡献了大部分收入。在敲钟之前，王兴就特别感谢了 60 万外卖骑手。

除此之外，王兴还感谢了 3.4 亿的用户、470 万合作商户、5 万多员工及曾经付出的老员工、投资人以及今天及往后的投资人、港交所。有意思的是，王兴还对苹果公司联合创始人乔布斯提出了感谢——如果没有移动互联网、没有技术进步，就不会有今天的美团。

“特别可爱，是不是？”今日资本创始人、总裁徐新在 9 月 20 日接受本刊独家采访时，这样评价王兴对乔布斯的致谢。

在美团点评合并后的融资中，今日资本重磅进入，徐新透露，投资金额所占基金比例是“非常非常高的，高得有点吓人”，为此，她拿到了“特别审批”。

徐新评价王兴是个“非常聪明、知识渊博、洞察力很强”的人，但王兴还有一个特点，就是“他在跟人聊天的时候总是瞪着个大眼睛，很好奇地看着你，比较愿意听你讲。所以跟他聊的人都恨不得把自己 20 年学到的东西用 2 个小时就给他讲光”。

对王兴和他的团队来说，上市只是一个重要里程碑，但不是终点。“他并不急于求胜，这种人挺可怕的。”徐新说道。

徐新分享了王兴了最大的一个变化：他以前是思想家，有很深的好奇心与追求真理的冲动，但这只是王兴的一只翅膀。如今王兴的另一只翅膀也丰满起来，那就是行动力，这也是美团铁军与王兴之间的相互成就。

以下为 9 月 20 日徐新接受本刊独家采访整理：



摄影：邓攀

CE: 你最初见到王兴，最深刻的印象是什么？

徐新: 他很极客，特别爱读书，是一个有充分好奇心、追求真理的人。

CE: 表现在哪些地方？

徐新: 王兴有一个特点，他是个非常聪明、知识渊博、洞察力很强的人，但是他跟人聊天时总是瞪着个大眼睛，很好奇地看着你，会比较愿意听你讲，让跟他聊的人恨不得把 20 年学到的东西 2 个小时就给他讲完，他有这个能力。这点很厉害，他是一个创始人，还不断地问你问题，第一印象就是好奇心重。

CE: 你最早接触王兴是在什么时候，什么场景下？

徐新: 千团大战时，那时行业里普遍虚报数据，但是王兴的竞争对手跟我说王兴不会这样。为了抢单，各家都把原价抬高，然后使劲打折，但是美团坚持一定要真实的原价。每个订单都有中央管理，卡得特别紧。

CE: 王兴赢下千团大战的原因，你认为是什么？

徐新: 除了真心对用户好，就是找到了“三高三低”这个生意的本质。高品质、高效率、高科技和低客单、低成本、低毛利，做到这一点，别人就进不来了。有一句话是对手说的，我很认同：毛利不能太高，太高我就有机

会去打你。其实星巴克没什么错，但是毛利太大，这么高的毛利我进来一个团队就可以打他。

王兴就赢在三高三低这个定位上，千团大战他就赢了，他看到了别人没看到的東西，虽然那个模式他是学习人家，但之后他超越了。他做外卖也先是模仿，做了几个月基本上就搞明白了这个打法，然后做了一件事，迅速铺开城市。一下一个月招 1000 人，派到 100 个城市，三四线一些城市美团就垄断了，因为他们战斗力很强，铁军嘛。垄断之后再回一二线城市，饿了么也比较难招架了。其实饿了么也铺下去了，但是可能没想到美团战斗力这么强。

其实那时也只是把份额扳平，真正拉开差距还是战略的选择。当时他们做了一个非常重要的举动，就是自建配送系统，这就建立了非常大的壁垒，建立了一张网，订单密度达到了一定程度，成本还能下降。这个我觉得是他做的最重要的一个战略选择。

王兴喜欢思考战略、思考未来，每次我碰到美团的人，我问王兴在忙什么？

(对方说) 忙着提升自己、学习进步呢。他今天还感谢乔布斯，特别可爱。

CE: 王兴这些年有哪些成长？

徐新：他最大的变化是，他以前是一个思想家，有很深的好奇心和追求真理的劲头。但是我觉得他现在行动力很强，可能他把美团铁军打造起来以后变强的。他以前是有一个翅膀，现在是两个翅膀，既有对行业的洞察，对战略的长期思考，落地能力也很强，这个还挺感谢阿干（干嘉伟）的，阿干来了之后带出来的整支铁军。我刚认识王兴时，他善于战略思考、用户洞察，执行不是他的长项，现在他把这个补起来了。

另一方面，招人更厉害了，会挑人。王兴有时挑来挑去，一直找不到满意的，他就是这样，没有找到真理他是不行动的，会一直挑。

我有时候问那些高管，你们这么能干自己创业肯定也能成功，为什么你们还在这儿？这就是王兴的独特之处，王兴最厉害的地方就是他能够找到那个特别远大的目标，让你愿意为此奋斗，感觉比起自己创业，可能这件事更大，更有意义，更能够改变世界，他有这种能力，他总能找到那个远大的目标，大家愿意为了这个目标奋斗。

他一直没有变的地方，一是初心未改，二是总体而言比较节俭，然后值得信任，这一点我给打的分很高，人很正直，不会走捷径，这很难得。

CE：上市之后，美团的下一个挑战会在哪里？

徐新：还是不忘初心。有人会很在乎股价、短期利益，美团还是按照既定的打法来做，他想东西都想得很长远。很多人着急赢，他并不急于求胜，这种人挺可怕的。他给我推荐了一本书，有限与无限的游戏，他说这个战争可以一直给你打下去，这让对手挺绝望的对不对？他可以一直和你耗下去，很多人就耗不住，这里收购那里兼并。

CE：出行是一个比较烧钱的市场，上市是否会让美团在出行上的投入有所掣肘？

徐新：当然，王兴也说了，暂时先把关于“吃”的做好，他们现在做 SaaS 系统、做配送，丰富点评上的内容，推出美菜网的类型，外卖还能做得更好。

CE：您个人如何看待美团出行的效果？值得继续投入去做吗？

徐新：出行是高频刚需，美团很适合做。超过 3000 万单/日的行业不多，外卖现在是两家，然后可能就是出行。共享单车、支付宝.....都是两家竞争，我认为出行不会一家独大，这是刚需，也有明显的潮汐现象。Uber 做得这么好，Lyft 的增长也很快。古往今来，超过万亿市场的生意，很难一家独大，两家是一个健康的生态。

作为股东我很愿意美团去做出行，我们投的企业总是相对垄断，但是有竞争对手，有竞争才能保证你要一心一意地要用户更好，另外员工才有动力不断狂奔，整个行业的生态不断推陈出新。

CE：您怎么看美团收购摩拜的效果？

徐新：我觉得单独看这个生意，不是很赚钱，因为每个节点的订单有点小，是 1 块钱。但是它是非常有黏度的东西，而且固定成本很高，可变成本很低，特别适合我给你免费骑，黏住用户，做广告也挺好。

CE：如何看待美团在新零售领域的机会和布局？面对阿里，美团有哪些机会？

徐新：美团的学习进步速度还可以。新零售的好处是它是一个区域生意，你得一家店一家店地开，不太能马上形成全国垄断。

美团的 IT 系统很好，新零售到最后线上占比是非常大的，比如说盒马的 IT 系统很值钱，一般人做不出来，美团做出来了。

CE：您目前比较关心美团点评哪些数据？

徐新：我觉得用户满意度挺重要的，然后是成本效率有没有持续下降，比如说骑手的这个成本效率，所有生意都万变不离其宗，就是这三个数字来来回回看：1、用户体验；2、你的成本、效率是不是能够持续提升；3、降低成本、提高效率，然后不断让用户更加满意。

CE：沈南鹏说，对美团的 A 轮投资可能是十几年投资历程中最重要的一个决定，对您来说，对美团的投资意味着什么？

徐新：我们基金重仓美团，占比非常大，我们 LP 问我们投这么多有没有点风险，确实占比有点高，我是拿到特别审批的。做投资不确定因素很多，最后看你敢不敢有这个 conviction，有这种信念。

CE：对什么的信念？

徐新：一个是对市场的判断，一个是对人的判断，主要是这两个。

CE：美团创业经历，对其他创业者最大的改变和启发是什么？

徐新：我觉得王兴是最典型的创业者，大学就创业了，然后前面两次各种原因也没成功，到第三次才熬到，他熬了很多年了，美团做了 8 年，以前还有好多次，他就是永远打不死的小强，很激励创业者。第一成功也不是那么容易的，你可能要失败两次，第三次才可能成功，你还是要志存高远，

然后要坚持自己的初心。他完全是靠自己奋斗的，是很典型的两个同学上下铺出来创业的那种。

CE：对商业的形态也有很大改变。

徐新：这就是超级平台的价值，因为以前在移动互联网出现之前，那时候生意的竞争格局是看规模效益、看品牌效益。整个打法是用户数越多，整个成本会随着你采购成本下来。但是后来发现网络效益是不一样的。网络效益是用户数越多，单个用户的价值就越大，美团就是特别好的例子。

他们一开始做团购，每个用户有个价值，后来做了外卖，这个用户价值就更大了，它又做了旅游、出行。用户数越多，用户价值越大。就是打法不一样了，它的打法并不是靠规模效益把每单成本降下来打价格战。这种竞争就好像你开的是个小轿车，你自己跑得很快，但是隔壁有个大卡车换道过来挤压你，那就是很难竞争了，因为它的获客成本是很低的。

现在 B2C 互联网的增长 70%的增量来自于网络效益，网络效益有两个好处，第一它的护城河很深，像美团这样有很多商户、有很多用户，有两边网络效应，还做内容，所以还有三边网络效应。你不能同时把用户和商户拿走，所以它的护城河很深，它一旦哪个品类形成垄断，你很难颠覆它。

另外，这个模式还可以长出花来，因为用户有黏度，不断地加东西，先是做团购，然后做外卖，做旅行，然后做周末游，不断地往上面加东西，它其实是有想象力的。

。 END 。

值班编辑：武昭含 审校：杨倩