

“生猛”美团的商业逻辑

本报记者 李佳师

11月13日，恒生指数公司发布消息称，最新的恒生指数成分股将调整，其中，美团、百威亚太和安踏三家公司被纳入恒生指数成分股。11月9日，美团的盘中市值超过工商银行，成为港股市值排名第三的公司，仅次于阿里、腾讯，自年初以来，美团累计涨幅近230%，自低点涨幅更达到380%。美团用十年时间成长为中国市值排名第三的互联网公司，其背后有哪些值得关注的商业逻辑？



经营场景生意

有专家表示，我们正在经历一个新智慧商业时代的变革，在这一轮的新商业周期中，驱动新经济变革的关键是场景数据。

而美团的生意与生活场景数据有关。

2010年3月，美团由王兴创立，从团购起家，在互联网的团购大战、外卖大战、打车大战等各领域中突出重围，经历十年发展，目前拥有美团外卖、美团闪购、美团酒店等一系列的产品，连接4.57亿用户、630万商户和295万外卖骑手。

腾讯、阿里均为美团早年投资方，最后美团选择结盟腾讯，阿里在2015年退出，于是美团成为腾讯“阻击”阿里本地生活服务类的核心力量。

美团2018年在港交所上市，2018年年底美团的总市值约为2400亿港元，2019年底美团的市值约为5900亿港元，而在今年11月9日，美团的总市值一度达到1.8万亿港元，超过工行市值跃升港股第三。

美团之所以生猛，是因为抓住了生活里几乎每一个关键场景。从美食到娱乐，从出行到酒店旅游，从跑腿代购到家居装

修等，覆盖了本地生活服务的方方面面。在2018年，美团收购摩拜单车，很多人不解，为什么美团要收购共享单车，照理说送外卖用电动车又不是共享单车。答案是共享单车是城市生活里非常重要的场景，作为生活服务类电商平台，必须对每一个生活场景锱铢必较。

大量的生活场景和流量入口是这家互联网公司异军突起的关键原因，大量的场景带来了无限增值的机会。

就像今年9月28日上海市人民政府与美团的合作框架协议所描述的那样：“双方将充分发挥上海信息基础设施完善、应用场景丰富、海量数据汇集等优势，在智慧交通、数字商圈、行业数字化转型等领域加强重大项目合作。美团将在上海建设新总部基地，加快人工智能等新一代信息技术研发整合，积极布局文旅、移动出行、金融科技等创新业务。”

基于本地生活，无论是智慧交通、数字商圈，还是行业数字化等，每一个领域都可以不断繁衍，进行智慧创新，而在每一个城市都可以推广。

在美团发展的早期，出于抢占各个场

美团抓住了生活里几乎每一个关键场景。大量的生活场景和流量入口是其异军突起的关键原因。

景的考量，需要烧钱，但其大量的场景价值已经在财报上呈现稳步增长态势。2018年美团的营业收入652亿元人民币，毛利为151亿元人民币；2019年美团的营业收入是975亿元人民币，毛利为323亿元人民币。

有人将美团的核心业务拆解为三大部分：餐饮外卖、酒店旅游、新业务。虽然从今年开始美团不再分板块公布毛利情况，但可从2019年的财报进行分析，从营收来看，餐饮外卖是营业额的大头，但毛利并不高，利润最高的业务板块是酒店旅游，毛利高达89%，新业务包括了网约车、小贷等，尚在持续投入期，还谈不上贡献。这样看来，美团点评是依赖外卖等大量场景建立用户黏性，而导入大量的酒店旅游用户，带来现金流。长期来看，其各个场景在未来都将有更大释放价值的增长空间。

美团点评集团创始人、董事长兼首席执行官王兴在公布美团2020年第一季度财报的电话会议上表示，相信外卖服务将成为中国人的基础设施服务，预计到2025年每天将达1亿份外卖订单，每单赚到1块钱经营利润。

美团在各个场景都有进一步释放更多价值的增长空间，但同样在每一个场景都面临强大对手。

(单个活跃用户平均交易额)上京东是高于拼多多的。

但是，美团来势汹汹，其增长势头、用户活跃度，已迫使携程进行诸多战略调整，包括下沉三线城市、通过机票酒店联动严守高端市场，甚至是携程联合创始人、董事长梁建章亲自进行直播预售高端酒店。

现在美团的酒旅业务已经成为其利润龙头，这是外卖的高频流量所带来的“飞轮”效应。

打开美团的APP有“打车”，这必然和滴滴打车直面交锋。事实上，美团在出行业务上的野心不仅仅在打车业务，在今年7月份，美团无人配送部总经理表示，美团预计未来5年外卖单日订单将从目前的约3000万单实现3至4倍的增长。目前美团正在开发自动驾驶汽车，以帮助其80万快递员应对预期中的需求激增。

美团要成为中国人生服务的基础服务平台，这样的目标，与各个场景的互联网巨头的交手，必将持续上演。

野蛮生长的“基本功”

如果美团对自身的业务不设边界，那么未来中国移动互联网的江湖就还存在变数。

中国互联网领域的竞争，用血雨腥风来形容一点都不为过。王兴之所以能够把美团做到中国互联网的第三，是披荆斩棘过来的。创立美团的第二年，据不完全统计，中国不同领域大大小小的团购网站超过5000家，王兴和美团之所以能够脱颖而出，有他特别的商业逻辑。

王兴说，绝大多数的失败，都是基本功出了问题。同年9月，美团联合创始人、高级副总裁王慧文回母校清华大学做了一次演讲，这个住在王兴下铺的兄弟，和王兴一路打拼过来，他在演讲中透露了许多美团“野蛮生长”的基本功。

其一，发现规律，坚定地应用规律。王慧文说当初和王兴创业是做校内网SNS，一边学一边开发，开发速度比较慢，在2003年时行业里已经有30家同行，他们的网站开发了两年后才上线，因为没钱做推广，叫了一些熟悉的朋友来使用，但居然也有一些陌生人会访问他们的网站并且不离开，这异常现象的背后一定有神秘逻辑，于是王兴就召集他们研究这背后的原因，把其中逻辑与规律琢磨透了，再将之放大，有了他们在SNS领域的异军突起。

其后，美团每进入一个领域都会花大量时间分析行业、用户和社会的变化规律，如果这个规律跟主流看法不一样，他们并不关注主流看法，而是坚定地将这一规律应用在企业管理、产品技术之中，将规律应用最大化。这或许是众多的同一赛道创业者昙花一现，而美团留下的关键原因之一。

其二，快速学习能力是核心竞争力。王慧文表示，美团一路走来有两个重要能力，第一个是捕捉真正行业机会的能力，第二个是发现行业机会之后，根据行业需要快速学习，去建设这个能力。

“为什么快速学习能力是核心竞争力？因为学习能力会让你的核心竞争力不局限在某个特定的领域，能使你长期不断进步，当需要新的能力的时候，能够抓住新的机会。”王慧文说。

在美团创立的早期，王兴就谈及了美团的人才观，除了认同美团价值、勤奋努力之外，非常重要的一点就是很强的学习能力和适应市场变化的能力。

在2012年2月19日，王兴曾发了一条微博：上周五开会时，一个年轻同事的一句话至今回荡在我耳边。当时大概是晚上12点，讨

论接近尾声，需要有人整理会议记录，涉及流程图的部分用visio画比较好。我问她会用visio吗，她毫不犹豫地说“我可以学”。这四个简单的字里有无穷的力量。

此前，美团的官方微信发的图文是“美团，一家正规的成人再教育机构”，讲的是美团公司的学习文化，从应届毕业生到每一个不同岗位员工的学习方法、学习路径、怎么在各个岗位学习等，其中就有这句话：“我们相信‘我可以学’是最有力的一句话”。

其三，不设限。美团之所以能够从一家团购网站，发展成为中国最大的本地生活服务平台，不设限也是其基本功之一。

2018年有媒体曝出，美团内部有一套类似业务雷达的检测系统，面对市场上的各个领域，只要监测到的某个公司业务日均单量超过1000单，美团就会重点关注它，并考虑这项业务是不是适合自己来做。

现在看，美团的业务已经从外卖餐饮、扩展到生鲜电商、出行、B端供应链、金融等，围绕着本地生活服务，美团正在从C端向B端不断的推进。

王兴曾经说，万物其实没有简单的边界，所以他不认为要给自己设限，只要核心清晰——美团到底服务什么人？给他们提供什么服务？他们就会不断尝试各种业务。大多数人关注边界，而不关注核心，不要总是期望一家独大，也不要期望结束战争，所有的人都要接受竞合才是新常态。

红杉资本是美团、拼多多、字节跳动的投资方，红杉资本的创始人沈南鹏对王兴、黄峥、张一鸣的评价是，优秀的创业者是有很多共通性的。首先，他们都极其专注、重视市场化驱动，从聚焦某一个产品，到发展到相当规模后延展边界。其次，他们都是长期主义的实践者，非常有进取心、企图心。再次，他们将尊重商业规则放在首位，同时从某种程度上又改写或重塑了很多行业的商业规则，这是非常令人钦佩的。最后，他们都有国际视野，会用全球的规则、全球的趋势来思考他们当下的生意。应该说，沈南鹏的评价非常好地印证了美团成功的“基本功”。

美团“凶猛”，如果美团不设边界，那么未来中国移动互联网的江湖就还有变数。有人说BAT是PC互联网时代的产物，而美团、字节跳动、拼多多是移动互联网的产物，是汹涌的后浪，这群后浪正在拍打前浪，互联网的“浪打浪”，远没有完结。

各个场景面临众多对手

美团在各个场景都有进一步释放更多价值的空间，但同样在每一个场景都面临强大对手，阿里、携程、拼多多、滴滴等都是。

最近，海豚智库创始人李成东在其电商投资媒体群里爆料，在阿里内网“如何打好和美团的战争”已经成为讨论热度第一的话题，阿里员工已经证实了该话题的真实性。

阿里巴巴的本地生活业务板块，美团是其最大的竞争对手。当阿里在2015年从美团的投资者队伍退出，美团与阿里的战争就已拉开了序幕。最近打开支付宝APP的首页，服务内容包括：饿了吗、口碑、酒店出游、电影演出、市民中心、转账、滴滴出行，其本地生活内容与美团APP有大量重合，美团与阿里支付宝APP的首页越来越像。

阿里以支付宝这个高频率使用的支付平台加载大量的本地服务，直插入美团的腹地。而美团则以大量的本地生活服务为抓手，开始切入阿里的支付业务。今年下

半年，美团开始引导用户绕开支付宝和微信等第三方支付，使用美团支付。在美团外卖提交订单时，默认首选的“极速支付”按钮，是美团支付，只有当用户选择普通支付，才会切换到多种支付方式页面。

美团做支付能否做得起来，而支付宝做本地生活是否能打败美团？现在下结论还为时尚早。美团是生活服务平台，而支付宝是一个支付工具，在移动互联网的三大类变现应用——工具、电商、服务中，客户基于不同的诉求建立的不同的平台使用习惯，要想导引和切换过来，其中挑战还是蛮大的，并且是有成本的。

在酒店和旅游领域，美团正在抢携程的领地。2014年，美团建立酒旅事业部，2018年，美团号称间夜单量超过携程系(包括去哪儿、同程艺龙)，当然单量高并不一定意味着利润高，影响利润有很多维度。就像拼多多与京东，尽管拼多多与京东相比其年活跃买家是6.83亿，远超京东的4亿，但从交易额来看，京东的年交易额是2万亿元，拼多多是1.15万亿元，在ARPU

(单个活跃用户平均交易额)上京东是高于拼多多的。

但是，美团来势汹汹，其增长势头、用户活跃度，已迫使携程进行诸多战略调整，包括下沉三线城市、通过机票酒店联动严守高端市场，甚至是携程联合创始人、董事长梁建章亲自进行直播预售高端酒店。

现在美团的酒旅业务已经成为其利润龙头，这是外卖的高频流量所带来的“飞轮”效应。

打开美团的APP有“打车”，这必然和滴滴打车直面交锋。事实上，美团在出行业务上的野心不仅仅在打车业务，在今年7月份，美团无人配送部总经理表示，美团预计未来5年外卖单日订单将从目前的约3000万单实现3至4倍的增长。目前美团正在开发自动驾驶汽车，以帮助其80万快递员应对预期中的需求激增。

美团要成为中国人生服务的基础服务平台，这样的目标，与各个场景的互联网巨头的交手，必将持续上演。

(上接第1版)数据显示，2018年全球集成电路市场规模达到4688亿美元，FPGA市场规模约为63亿美元，仅占集成电路市场约1.34%。

计算力就是生产力。近年来，随着数据中心、AI、云计算的崛起，全球数据呈现指数级增长和类型多元化趋势，这让FPGA能够根据不同工作负载进行加速的优势充分释放。与此同时，赛灵思等企业，通过ACAP(自适应加速平台)等异构计算平台及产品，让FPGA更加灵活地根据不同工作负载进行自适应加速，进一步提升了FPGA在加速器市场的穿透力。

然而，算力变革为FPGA带来新机遇的同时，也令处理器大厂对FPGA厂商瞩目。赛迪智库在研报中指出，人工智能等新兴技术对于计算力的需求加速提升，远远超出了通用计算技术的发展水平，GPU、NPU、众核、FPGA、ASIC等异构计算技术也因此得到了快速发展。而异构计算恰恰意味着多种处理器的融合发展，这也让处理器大厂将FPGA厂商纳入“弹药库”的举动变得顺理成章。

双巨头收购双雄

影响算力格局

AMD对赛灵思出手，不难让人想到轰动一时的英特尔收购FPGA厂商Altera。作为CPU领域的前二厂商，英特尔与AMD这对

算力变革引发FPGA产业变革 双期叠加考验国内厂商

的话语权也将大幅提升。同时，由于两家企业都是台积电的重要客户，AMD对台积电的议价能力也将随之提升。

“单片应用范围、产品广泛度、技术实力与营收规模等，相较于英特尔与英伟达，AMD是三者间最弱势的芯片厂商，因此该收购案将通过FPGA的可编程性与平行运算等优势，为AMD带来如5G基建、AI、ADAS与工业自动化等更多商机。”TrendForce集邦咨询分析师姚嘉洋表示。

在公布收购之后，AMD宣布其第二代EPYC处理器为新华三新一代服务器系统提供强劲支持。借由EPYC系列，AMD正在将触角伸向英特尔统治已久的处理器市场。而收购FPGA，将为AMD的数据中心业务提供助力。

“随着异构计算时代的到来，FPGA的重要性更加凸显。此次AMD对赛灵思的收购，主要目的是借助FPGA进一步布局数据中心市场，为通用处理器提供补充，这也是FPGA市场未来新的增长点。”一位业内人士向记者表示。

起步期叠加窗口期

考验国内厂商

Altera、赛灵思相继被巨头鲸吞，也引发了业界对于FPGA厂商市场定位和生存空间的关注。但是，国内FPGA厂商面临的产业形势，与国际FPGA优质标的不尽相同。张天仪表示，国内FPGA厂商还处于发展初期，而且国内暂时没有合适的处理器巨头对FPGA厂商进行整合兼并，通信设备大厂则考虑供应链的灵活性，对收购FPGA厂商持谨慎态度。这意味着，国内FPGA厂商暂时不会被巨头搅动的波澜影响。

同时，国内FPGA厂商的起步期，与AI等技术开启的FPGA发展窗口期重叠，这对国内FPGA厂商的技术路径、市场嗅觉、生态构建提出了更为严峻的考验。在技术路径上，国内FPGA厂商仍处于攻坚期。赛迪智库指出，当前全球FPGA市场被国际巨头垄断，国内厂商核心技术差距

较大，在仿真器、集成度、核心IP(DSP、SerDes、ADC)、片上网络(NOC)等方面积累很少，仅占4%的市场份额。同时，FPGA在设计完成后，还需要将用户程序编译进去的特性，决定了FPGA的产品化和产业化必须“软硬兼施”，注重软件工具的发展。国内厂商一方面需要加强技术攻关，提升产业技术创新力；另一方面也需要围绕FPGA的编程软件、IP库、EDA等关键环节，补齐短板，完善生态构建。

在市场拓展方面，随着新基建等举措进一步加速5G、数据中心、AI等新兴技术的发展部署，国内FPGA贴近国内市场的天然优势将进一步释放。张天仪指出，由于FPGA原有两强的壁垒，中国以外的地区难以大量诞生新的FPGA公司。在国内信息化浪潮和国际科技竞合催生大量新创FPGA厂商的基础上，国内市场将为新兴FPGA厂商的发展提供更多利好。

值得注意的是，算力变革在带来机遇的同时，也对多核异构以及高端FPGA提出了更多需求。国内FPGA厂商要抓住新兴技术带来的红利，需贴近客户，紧跟技术变化，提升产品附加值。

“灵活可编程、低延时、实时性强，高效能等特性，决定了FPGA的不可替代性，此次赛灵思被收购，恰恰体现了FPGA在未来数据中心、云计算等领域的地位。”业内人士向记者表示，“对于FPGA厂商而言，更应该关注新技术的变化和演进，寻找更多的应用空间。”