这构成了金字塔，塔基是团购服务的商家，塔尖是门户服务的商家，中间是搜索引擎服务的商家。团购的盈利模式就是减少商家的广告投入，把这部分让利出来，让消费者占到一部分便宜，团购网站也可以分享到一部分的利润。

有无长远的战略眼光是优秀CEO和平庸CEO最本质的差别。

**第一章 在创业的黄金时代里**

CEO不可被人代劳的职责是：设计公司整体愿景和所有战略，确保传达给所有利益相关方，不仅是管理层，包括所有员工，不仅是公司内部人，包括股东、消费者、商户和合作伙伴；招到并留住最优秀的人；确保公司始终要有足够的资金。

以身作则不是塑造公司价值观的最好办法，而是唯一办法。

气场来自过往的证明，以及对未来的把控。

凡是能让用户以更低的成本获得更好的服务和产品的都是创业者的机会。

**第二章 创业是更充实的生活方式**

应该为一部分人做一个网站。给所有人做的网站，通常所有人都会认为这个网站跟自己没关系。

再好的产品也得去推广。

先做出满足用户核心需求的功能，其他的可以在用户使用中快速迭代，改善。使用的人多了，应用就好用了。

电商的三大障碍：信用障碍、支付障碍、物流障碍。

"这是事实，但别人不信。我们的江湖地位还不足以说一个哪怕是事实的事实让别人相信。"

**第三章 自省吾身：抱怨不是创造性的力量**

他希望做的事有利于社会，有利于合作伙伴，有利于自己。

**第四章 领先一步：王兴为何总是第一个**

对于社会能产生真实价值的东西，是事业最稳定的基石。不管这种东西是解决人与人的关系，还是人与物的关系。

寻找的新兴事物要能够出发用户需求的底层。

产品经理第一个最重要的是决定做什么和不做什么，是不是有可行性。

**第五章 美团的发轫：互联网逻辑学**

成功就是连续做出最正确的决策。

"创业还是挺有趣的，解决一些没有解决过的问题，创造一些你觉得应该存在，但是还不存在的东西。"

团购帮商家宣传，节省下来的广告成本，一部分让利给消费者，一部分是商家的，剩下的就是我们的利益，这是赚钱的根本方式。

面对商家的品牌广告时无效的，在商家端再多的广告投放都不如有执行力的线下队伍。而面向消费者端，他们通过一段时间的再现广告投放已经发现线上广告性价比远大于线下广告。

我觉得美团网的本质其实跟淘宝有点儿像，聚合买家和卖家的需求，所有电子商务本质都是低成本、高效率。

**第六章 美团的背面：线上很强，线下也很强**

一个真正有吸引力的机会，会在差不多同一时间有不止一个团队、不止一个公司或者不止一个人参与，一定会有激烈的竞争。

理论上可行，但现实中碰到很大的压力、碰到很大的未知困难，你不可避免地会动作走形，会犯很多错误。

所以，当你的计划订得太紧的时候，当你的准备虽然貌似够，但是不充分、没有富余量的时候，其实是非常危险的。

要给自己留下犯错的空间，或者对我们来讲是学习的空间、成长的空间。所以这是一个非常非常大的区别，资源是否足够，是否有空间。

在一个极限环境下面，你要做到最好，但是你要做到可持续的最好，你就不能太努力，一旦你出汗就非常糟糕。如果你太用力，一兴奋，出汗了，那么待会儿风一吹就结成冰了。所以任何时候，太激进其实很有可能会带来长期的负面影响。做到这点需要高度严守既定的纪律，在事情容易的时候，在环境顺利的时候，不要得意忘形，坚守纪律，当情况好的时候，似乎容易的时候，前进30公里，然后扎营、休息。

一个简单的事情重复做，越做越好，越做越专业，不管是在哪个岗位上，这个事情听起来似乎很枯燥，但是它其实蕴含着无数的激情，这是真正的激情，并不是莫名其妙的不同的变化，而是你做成的事情，你要希望把它做到最好，做到越来越好，要做到比最好还更好，每天越来越好。这是一个很难的事情，但是是一个很激动人心的事情，也是非常值得努力的事情，不管人家做什么事情。

在一个未知的领域朝着一个目标前进，做好充足的准备，同时不管外界环境好坏，不管所谓运气好坏，不怨天尤人，我们坚持我们的计划，每天前进一些。

**第七章 美团的灵魂：是什么让王兴难以复制**

小公司做起来关键是抓住了一个机会；中等公司的关键是有一批比较强的高管，大公司的关键是要有正确的流程和价值观。

做公司就像造房子一样，远景是房顶，使命是地板，价值观是墙壁。核心管理人员是如何看待这些问题，是如何互相理解的，下面的人就有样学样。你认同协同、互相尊重理解是重要的事，你身体力行去做，你的下属一定也是这样。你真的重视，你就能做到，团队一定也会做到。

以身作则不是塑造企业文化的最好办法，而是唯一标准。

世界观会影响你认为世界该是什么样子的，如果你坚定不移地认为世界该是那样子，你会调整自己适应世界，那就是人生观。只有正确的世界观才有正确的人生观。另外，即使有正确的世界观、人生观，要达到自己的目的，还得有正确的方法论。没有正确的方法论，即使有正确的目的，也做不到。王兴是在世界观、人生观、方法论层面都很正确的人。

“我觉得价值观最厉害的地方就在于，你在面对巨大的诱惑的关键时刻要坚守住，别人才会在关键时刻信任你。《素书》上说，上无常操，下多疑心。所谓常操是什么？就是你长期遵循的价值观和原则。”王慧文说。

来自外力的驱动并非长久之计。自我驱动才能真正地凝聚团队，激发团队的潜能。这需要认可公司的使命、愿景，以及价值观。这些看起来是虚无缥缈的，却是团队精神生长的坚实土地。

对未来越有信心，对现在越有耐心。

我们完全有理由相信服务的电子商务是一个规模完全不逊于商品的电子商务，甚至更大，是需求更充分的一个市场。

因为再难的事情你只要把它分解、分解、再分解，然后每一步都有人负责，都有团队负责，每个人都靠谱，那整个事情就都靠谱。

**第八章 美团的未来：O2O帝国？**

你知道什么是真正的Entrepreneur精神吗？知道自己的目标是什么，想着如何实现目标，不管自己现在拥有什么，哪怕手上什么都没有。

企业家精神最精到的描写是，企业家本质是对机会的追求，暂时无视自己现在控制多少资源。这是市场经济的本质，为什么资本主义是资本雇用劳动力，而不是劳动力雇用资本？创业者就是，你要干这件事，但你缺乏其他东西，你只要有能力，你就可以去寻找其他东西。回到校内，我们追求梦想，我们认为这是很大的事情，却没有控制足够的资源。光有企业家精神是不够的，你还得要沟通，容忍力。

你活在这个世界上，不管是生活，还是做事，都不是你一个人做，你需要跟人沟通，不管是和同伴、同事、用户，还是客户，本质都是沟通问题。

做校内网的时候，我需要资源，但我没有资源。当时我不懂，我没有资源不要紧，资源的流通性很强，如果天使投资人投了钱，他们可以找其他人来，资源就聚拢过来。

你到底追求什么东西？史玉柱当然是非常厉害也非常成功的，他可能是这个时代这个环境里做的最好的。不过另一种追求是你试图往前推进事情。若是历史名人，你是想做最好的帝王，还是做华盛顿，留下一个福泽后代的制度？若是做商业，是想做诺基亚，人们都认为它把手机该干的事情都干得特别好，还是做苹果，让大家知道手机还能这样做？

“创业顺应这个时代是最舒服的，顺势而为。”王兴说。他觉得，是时势造英雄，做什么事要跟大势相顺。

这就是创新的相容性。创新若和旧的事情相容是比较容易扩散的。

很明显的，百度、腾讯给糯米、大众点评网首先带来的是资金与流量入口。不过，这些都不是万能的，否则这个互联网世界该是独有大树，寸草不生。

移动互联网从2009年在国内兴起，大约分为三个阶段，第一阶段是工具，当时智能手机不多，也不好用，国内冒出头的移动互联网公司基本都是做基础建设的，像豌豆荚这样的应用分发商；第二阶段是娱乐，这个阶段冒出了很多手游公司；第三阶段才是商务，例如团购移动客户端、打车软件等。

陈亮觉得，地图这些东西离交易的核心还是细、弱、远。他当时就确定，移动端最关键的还是把交易做的更顺畅。

电影是文化商品，天生具备体验完了就有很强的交流欲望的性质，观众需要表达，寻求共鸣。你看好了，想跟别人分享，看得不好，你也没地方退货，也需要吐槽。

从公司运营的逻辑上来说，公司也不可能一下子给你很多资源，你得不断去证明这件事的可行性，用很少的资源去证明，在证明过程中，你发现没有想清楚的地方，就要不断去完善，让大家信任你。要上下达成一致，非得反复磨合。

定策略、建资源、拿结果。要想得足够清楚，定下策略，然后去找人、钱、物来做这件事。

**第九章 十年之思**

一个重要岗位的人才引进，不引进是零，引进成功加一，引进不成功减一，一进一退，差距就拉开了。一个公司就那么多部门，一个部门引进一个老大，每次加一分，事情就结束了。

CEO没法让别人代劳的职责是，第一，设计公司整体远景和所有战略，确保传达给所有利益相关方，不仅是管理层，包括所有员工，不光是公司内部的人，包括股东、消费者、商户和合作伙伴。第二，招到并留住最优秀的人。第三，确保公司始终要有足够的资金，这和空气一样。其他的事情都应该找最专业、最好的人来做。

在Facebook，他听到这样一句话：好的工程师和差的工程师，差距是10万倍。这让他感到震惊，他以为是10倍甚至100倍的差距。

学习能力胜于过往经验。

人也好，团队也好，一般会待在舒适圈，往外是他的挑战圈，再往外一些是他的恐慌圈。在舒适圈里待着很爽也不会出问题，但是你不到挑战圈，可能就感受不到变化。等进入恐慌圈，你可能就真的崩溃了。

“大部分人望着高峰，但他一生从来不曾攀上过，只是听听别人的经验就很满足，而自己不愿意花费任何心血；第二种人依照前人的成功经验，成功登顶了；第三种人没有登顶经验，但是他又怀疑前人登顶的经验，于是他决定自己 探索出一条路来，最终也成功登顶了。第三种人于是明白了，登上没有一条唯一固定的道路，有多少人就有多少条路。”（《禅与摩托车维修艺术》）

我学到，你非常重要的状态是既非常自信又非常谦逊。

创业的方向，你得找到一个有规模的市场，但是还不成熟的一个市场，有你的腾飞空间，你去搞别人已经搞的很好的东西，是何苦呢？

整个节奏如何把握，何时选择做怎么样的东西，这也是重要的。特别是在市场比较盲目、比较浮躁的状态下，你得做正确的判断。这实际上是整个团购史的一个缩影。创业过程中不能太冒进，但也不能太保守，这是一个平衡的艺术。你太激进了，可能导致弓弦崩断，太保守呢，可能机会就错失了。

还是要回到CEO要干的事情，管方向、管人、管钱。CEO必须清晰地明白公司的远景和中心战略，充分传达给相关方面，这是方向的事；人的话，就是要能够招人、留人、培养人。钱的话，可能不需要直接去管，但要确保公司有足够的资金，不会因为资金的匮乏而无法推进某些计划。

我觉得创业绝大部分人会失败，要做最坏的打算。不过，你创业不创业，不取决于这件事会不会失败，而是在于你对这个过程是否感兴趣，是否足够相信你的目标。就算失败了，如果你觉得这个旅程是值得的，你的努力是值得的，那你就干吧。