

美团新业务的 探索与增长

活动笔记



四十二章经





内部
秘籍

请勿
外传



美团新业务的探索与增长

「增长天团」校友会第四期

2018 年 11 月 03 日 15:00-17:00

北京

Keyword : 新业务流量、MVP 验证、新团队架构搭建

分享同学：

翁锋

居理新房 产品运营合伙人

增长实战营 第二期学员

前美团早餐产品核心成员，现负责居理新房的产品和运营，带队连续数年实现 2-3 倍规模增长。

张逸群

原美团租车 产品运营负责人

增长实战营 第一期学员

在美团带领团队从零验证和落地租车业务，曾任爱丁医生 COO，拥有 10 年互联网广告行业经验。

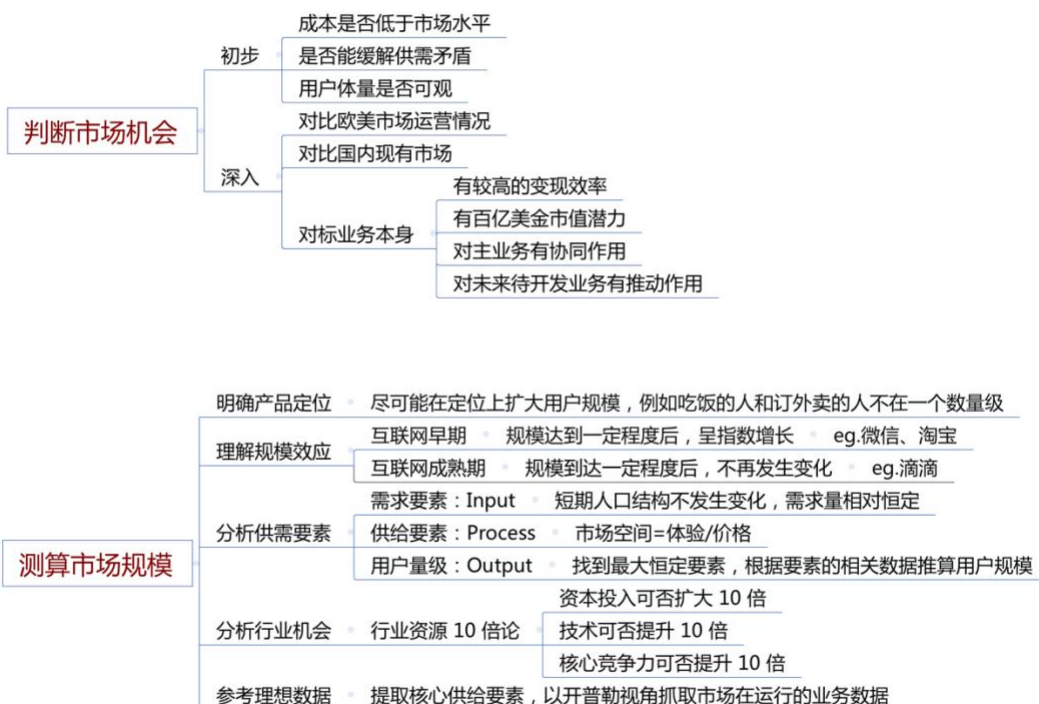
通常大家对美团新业务扩张的认识，往往是“快、准、狠”，因此这次以美团新业务探索为主题的校友会，主要讨论了美团做一个新业务的准入原则是什么，新业务的市场规模该怎么预判，如何在业务的关键点做快速决策，又如何解决团队去留等话题

鉴于这些内容不仅有助于我们去认识和理解美团的新业务，还可能在增长方法论上得到启发。于是提炼出了其中的核心内容，并总结成下面这张思维导图。

导图后面，是精华版的文字总结，能从认知到实操，了解美团到底是怎么理解一个生意的。



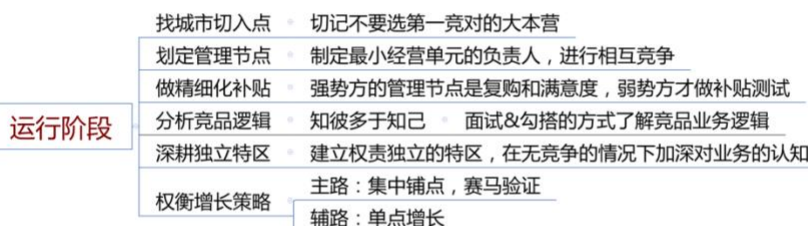
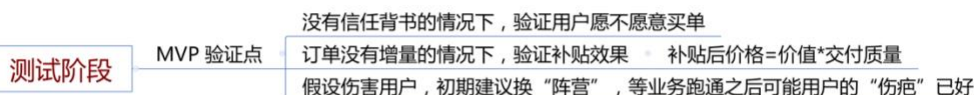
——认知层面：张逸群 美团租车/产品运营负责人——



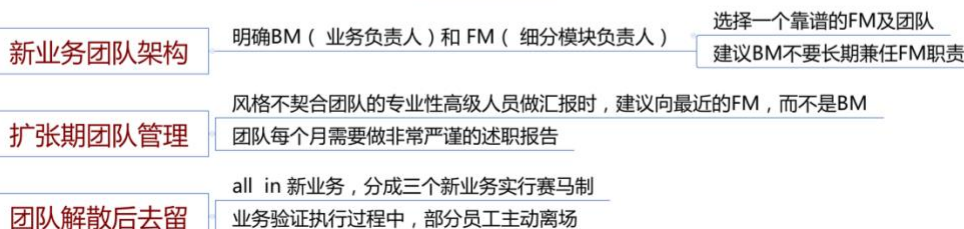
——执行和团队层面：翁锋 居理新房/产品运营合伙人——

★第一原则：新业务不应该借助其它主体流量，避免让本来应该淘汰的业务运行起来

执行层面



团队层面



先来说理论层面：

1.美团做**新业务**有一个**核心原则**：不借助主平台的流量。这是为了避免让本应淘汰的业务因为“虚假”流量而运转起来。

2.在**判断某个行业是否值得进入**时，美团有一个标准——行业资源是否发生了 10 倍变化。行业资源指的是：资本、技术水平和你的核心竞争能力。如果这其中的一项扩大了 10 倍，就意味着有较大的机会，不妨入场试一试。

3.在做一个新业务之前，你需要把**“市场规模到底有多大”这件事完完全全地想明白**。如何想明白取决于两点：

第一，你的定位是否明确。不同的定位往往会呈现出不同的规模差异，比如“给订外卖的人服务”和“给所有吃饭的人”服务是两个完全不同的用户体量。

第二点，估算一下具体的市场规模。我们可以着重分析一下供需要素，即 IPO（Input、Process 和 Output）。

以美团租车为例，从 Input（需求要素）来说，可以分为性别、年龄、职位或者通勤、吃喝玩乐、办事等；从 Output（供给要素）来说，有价格、舒适度、服务、时间消耗等要素。

那要如何量化用户规模呢？找最大的恒定要素。我们可以假定需求要素是不变的，因为从短期来看，人口结构不会发生大幅度变化。所以我们从需求端出发，找到有着最大用户群体的需求要素：通勤。然后通过“通勤”这一场景去找相关量，通勤=需上班的人=交五险一金的人（计算过程中会结合实际情况），以此类推估算出一个相应的数值。

4.为什么要把市场规模这件事计算得这么清楚呢？我们再来理解一下**规模效应**。

在互联网早期，企业确实存在很多机会做一个具有网络效应的平台，例如 Facebook、微信、淘宝。但当互联网发展到成熟阶段，大部分的企业都只能在限定的市场规模中去找机会，例如滴滴便是在单个城市到达一定规模后，稳定运行，不再出现指数级增长。

在这种增长曲线的市场中，第一，它可以将规模较为准确地估算出来；第二，有了对市场规模的预判更有利于下一步的决策和选择。

5.**用开普勒的视角做实验**。

首先回到上述的 IPO 供需要素中，当需求要素不再发生较大变化时，我们需要改变供给端来提升用户规模。例如美团租车，最好的供给要素是用户取还车的体验和租车价格。找到这两个要素后需要做实验验证：当价格低、体验又好时，这个业务在市场上究竟能不能 work？

但美团当时没有选择自己来做这个实验，他们倾向于当开普勒的角色——在数据中找到规律，而不是第谷的角色——只负责收集数据。

于是他们在市场上找到了满足该要素，并且已经在运行的竞品，对它做了相应的分析，找到了答案：有一定的市场规模，而且满足用户体验，业务也不能 work。

而团队和执行层面，主要是踩过的几个“坑”：

1.业务跑通后怎么**搭建初始团队**？

团队在初期的时候一般会选定一个 BM（业务负责人），BM 最好不要兼顾单个模块的 FM

（细分模块负责人），因为身为 BM 还需要监管其它 FM，与其他 FM 就难以达成共识。另外初始团队磨合非常耗时，必须要找到一个靠谱的 FM 和团队。

2.选城市或者扩城市时，**不要选择第一竞对的大本营作为业务的切入点**，容易受到“垄断势力”的碾压。

3.**分析竞品**时有一个**最核心的原则**：保持对竞品的敬畏之心，做到知彼多于知己。那要怎么知彼呢？除了线上数据的抓取之外，其实你还可以在线下做一些尝试。例如去竞品公司面试，“勾搭”核心业务人员，人肉“捕获”竞品的核心数据，了解他们背后的业务逻辑。

4.在团队运作的效率问题上，可以把**管理权力下放**，设置最小的管理节点（做到每个订单都有相应的负责人）——制定最小经营单位的负责人，进行赛马制。

5.**尽量不要做补贴**，如果真的要补贴就要做到精细化：在弱势区域（别人有我们没有；别人强我们弱的地方）做补贴，并且要快速决策和迭代。在强势方不能做补贴，这些地方的管理节点应该是复购率和满意度。

6.对于**团队解散后**去留的问题，美团管理层会让原团队人员 all in 到不同的新业务里，分批进行赛马制，继续去探索新业务。

7.其实做增长，归根到底是要去理解一个生意。而要加深对业务的理解，除了竞争之外，还有一个好办法：建立权责独立的“特区”，在没有竞争的干扰下部署一个团队，让团队去深耕业务。

End

添加42章经 Miranda 微信
报名新一期「增长实战营」
即可加入「增长天团」
无限制参加每期校友会



Miranda 微信
Yzhangjing42

