

## 兴哥：我不是吕布，我其实更想捉放曹

原创：二维马晓宁 左林右狸 4月1日

马老师：

见信如晤。

日前有海外媒体报道有我关于您支付宝往事的评价并标题党，由此引发公众对您私德的些许讨论，以致让众人认为你我私人之间有甚龃龉，我对此深感不安。正所谓：我可能将你视为敌人，却未当做私敌。为了不至于误会越来越大，我特地写这封信向您解释一二。

说起来，我跟马老师您第一次见面还是在2011年3月份，杭州。我清晰地记得当时我一见到您，就问了您一个非常直接的问题：您最强的是什么？您反问我，我回答说是战略和忽悠。您一摆手，说，错，我的强项是管理。

之后我和程维说起此事，他哈哈一笑。我后来和王慧文讨论，答案依然是您战略能力天下无双，以及您的鼓动人心的超能力。

那次见面的原因是美团要进行B轮融资，那时候美团刚刚创立一周年，市场上大大小小的团购网站涌现了几千家，大家都抢着烧钱，拉手这些公司已经融资过亿美元。我们那时只是拿了红杉的A轮500万美元，美团不靠烧钱来竞争，但如果当时融不到足够多的钱，必死无疑。

我记得当时作价是投后2亿美金，阿里的4000万美元和红杉北极光跟投的1000万美金一共5000万美金，我们出让了25%的股份，阿里占了20%，第一大股东。

那时阿里最盛的业务是聚划算，当时阿里投资部屈田做完尽调后请阿干代表阿里来做业务尽调，问我们怎么看聚划算，我当时的回答是：我们和其他团购网站不一样，我们不是啥都团购，我们只做以餐饮为主的生活服务类产品的团购。一句话，我们不和聚划算抢。我们真的是顾全大局的好学生啊。

阿干来看我们的线下运营，给出的评价是，做事很认真，但是很外行。其实不仅仅阿干这么看，我的早期投资人对我做美团也有异议，认为我们放弃社交这个长板不妥，我当时说服他们的一句话是：团购就是年轻人基于生活服务进行社交啊。所以美团一开始就很在乎经营内容，我们一开始就是每日一团，精心与商家讨论咋能做爆。我们追求质，这样我们起步虽然慢，但后发先至。遇到不能爆的商家，我们宁可得罪商家也绝不得罪用户。这样做开始木有问题，遇到竞争就问题很多，我们得有支专业强大的地推团队帮我们扫线下，让我们有足够的选项保证我们的口碑。

我们以前做的都是纯互联网公司，公司上上下下也就上百个人，所有人没有管理一个庞大的线下队伍的经验。阿干不一样，他在阿里一直以来做的都是地推的工作，由他来带领我们的线下队伍那是绰绰有余。这是阿里累积的财富，也是我们团购行业所急需的。

那段时间我就因为与支付宝对接的事情往杭州跑，过去了就找阿干吃饭，他就跟我讨论团购这个商业模式存在的价值，阿干比较关心这个行业在逻辑上是不是成立的。

打消阿干的疑虑很不容易，我们前前后后一共谈了六次，加上红杉去杭州找过他三次，所以算是“九顾茅庐”，好在阿干一直都很有地主请客吃饭的自觉，饭钱我一分都没花。

我一直以为阿里中供铁军的散做满天星是阿里对过去十年中国互联网的最大贡献之一，可以想见，如果不是因为马老师您在阿里发起对卫哲和阿里B2B的大批判以及整个中供铁军被边缘化，阿干们肯定不会出走阿里的，也不会有我们，不会有滴滴，点评同程也不会得益良多。

阿干和我聊过多次，每次讲到阿里都激情澎湃但又壮志未酬，他对阿里是真有感情啊。但阿干和中供铁军们被整体扣上一个价值观不正确的帽子，这在阿里相当于就是集体判了职业生涯的死缓，这也是我能得以乘虚而入的原因。好吧，这个时候我开始认识到价值观、道德这些词在阿里内的软刀子作用。

不仅我们在找阿干，拉手也在找，2011年3月份的时候，拉手的吴波就找过干嘉伟，但是没见成面。阿干做线下多有经验，光是看见拉手铺天盖地打广告，就知道这家公司不靠谱，广告又贵转化率又低。一个创业团队不把钱花在更实际更有效率的线上广告，反而四处招摇，

那他们的心态就有问题。所以阿干当时就没见吴波。后来吴波又去找过几次，见是见着了，但木有谈拢。

拉手的投资人朱啸虎说，拉手最终失败，败就败在了阿干去了美团。我觉得这话不对，不管阿干来不来美团，拉手都是注定失败了的。阿干来美团，目的是帮助美团成功，而不是打败拉手。多说一句，我和朱啸虎天生相克，我做美团，他投拉手；他投ofo，我收摩拜；他投滴滴，我也做美团出行；听说他也看过微影，还好他没投，微影后来与猫眼合并，那就无法王兴向左，朱啸虎向右了。

阿干的到来补上了我们的地推短板，再加上线上我们本来就比拉手窝窝强，与他们相比，我们完全是正规军啊。我记得我们搞过应该是互联网历史上第一次大规模抽奖活动，十万块集齐你的所有数码梦想，一家伙来了70万用户，跟着我们又搞了集齐你所有包包梦想，2万元的包包我们买了7个正品，一下子又来70万用户，那时我们用户才200万，两周后就350万，拉手才500万，我们知道美团追上拉手只是时间问题。出抽奖这个主意的人是马占凯，我刚把他从360请到美团来做顾问，说起来马占凯还是周鸿祎带着来美团见的我，周鸿祎虽然很多年前帮红杉否掉我校内的投资，但他后来和我关系不错，我们也是他们的大客户，周鸿祎经常和我讨论产品，他带马占凯来一多半也是因为马占凯也是精通人性的产品大牛。

但好景不长，大众点评也进了团购这个市场。

美团内部有个银弹测试的传统，就是给你一颗银弹，消灭你想消灭的敌人，用完后你就啥也没有了，在这种情况下你会选择谁。我们当时银弹测试的结论是，团购这个战场最后的敌人是大众点评。

比起大众点评，我们的劣势很明显，他们在大城市不用地推，先天就有商户对他们有认知，他们不用运营内容，先天有用户；我们唯一的优势就是动作比他们快，特别是年轻用户的争夺上，我们基本就是All in，我们发现年轻人很多人都用智能手机，于是我们的APP花的功夫远胜于点评，在移动端流量的获取也不遗余力；我们发现年轻人看电影的需求旺盛，我们把团购电影票做成我们的一个特色，这之后衍生出猫眼。嗯哼，猫眼今天也上市了，完全是竞争的结果，哪有什么边界，边界是输赢的手段，而不是结果。

大众点评比我们很多地方都慢，我们进团购市场一年多了，他们才进来，我和大众点评的一个创始人龙伟聊过这个话题，他的解释是大众点评当时想过上市，公司也已经盈利了，不想消耗利润进团购；大众点评自己做地推也比我们晚，他们一开始也没有请吕广渝这样的老中供来，而是自己瞎整，这让他们这方面的优势也逐步丧失，特别是我们重点突击大众点评木有占领的城市，这些城市我们先入为主后一两年大众点评才进来，这样就逐步造成到2013年我们相互僵持但我们已经隐约占优的局面。

这种僵持的局面随着2014年开春腾讯投资大众点评20%股份这个事情被打破，我们得知后紧急开会，亚历山大，腾讯入局一是补充了大众点评的弹药库，这让他们能和我们打消耗战，二是给了大众点评在移动端的流量支持，这两点都曾经是我们的优势，现在对方补齐了，局面又开始进入拉锯。但最出乎我们意料之外的是闪惠的出现。

2014年10月的时候，大众点评的“闪惠”功能在深圳欢乐海岸正式上线，很快就成为了风靡一时的团购付费形式。因为腾讯是点评的投资方，所以点评的Logo登上了微信钱包的九宫格，上面还出现了一个“优惠”的符号。

这个事情让我夜不能寐，我甚至认为如果不及时应对，这将成为美团的滑铁卢。

“闪惠”的本质是借助支付推团购，完全是对我们团购的降维攻击。

当时支付还是支付宝和微信支付的战场，美团这样的公司完全没有做支付的能力。美团今天做美团支付，也只是小范围内部用，能力依然不够。

为了应对闪惠，我们第一时间就去找阿里求援，希望能借助支付宝的力量来对抗腾讯和大众点评。

结果支付宝很干脆很直接拒绝了美团的请求，不愿意帮助我们做出来一个类似的产品。

这个理由也很简单，闪惠成功的诀窍在于给了用户“先优惠、再付钱”的体验，帮微信支付延展场景；但是支付宝并不在乎美团用户的行为模式和产品体验，他们要求“先付钱，再优惠”，因为他们要保证支付宝的日活数据。

这个结论让我非常沮丧，也是我第一次意识到您和阿里，原来在面对美团时，私心超过了合作的诚意。

后来您对美团和点评的合并感到不满，但其实这不正是您一手促成的吗？

从支付宝出来我给沈南鹏打了个电话，电话里他沉默不语一段时间，最后给我两个建议：一个建议是与大众点评谈，先结束团购的战役；另一个建议是撤离团购市场，在外卖这个市场上全力争胜。听得出来，他的倾向是让我们把团购业务卖给大众点评，让我们去吃外卖市场。

我想来想去，与点评合并是正解，但不应该这个时候开口，先打再和更主动，说到底我还是不想就这么认输。我从杭州回来做的第一件事就是接微信支付，给予比支付宝更好的位置，这样做让我在支付端的劣势最小化，这让阿里上下很震怒，但我宁可找死也不等死。

第二件事自然是外卖市场上继续发力，2014年外卖市场十倍速增长，我们也在年底超越饿了么，成为市场老大，我们甚至是饿了么和百度外卖的市场总和。

不过，和团购我们与点评短兵相接一样，饿了么和百度外卖在外卖这个市场并不相让，各家补贴得都很狠，虽然比不上专车补贴那么心惊肉跳，但也让人胆战心惊，而我们多线作战（电影票也在和微影打），也想尽快结束某一线战事。

到了2015年下半年，各家之间相互在试探，看除了打以外，有和的可能性否。

应该是2015年9月22日的下午，那天北京天气不错，李彦宏跟我在北京直隶会馆谈了四五个小时，最后双方的共识是，百度外卖+糯米和美团外卖+团购以3:7的比例换股合并，爱奇艺和猫眼电影以7:3的比例换股合并。

这次谈判，王慧文也一起参加了，谈判结束出来他很兴奋，这样的话，外卖这场仗基本就结束了，而猫眼的出售也让整个美团负担少了很多。对百度来说，美团成为其O2O的代言人，相当是延续了百度的O2O战略。

但我想来想去，还是觉得有问题，百度在支付上并不占有优势，和百度外卖合并也不是美团的银弹测试的最优解，还是得与点评合。我一直认为，与点评合并才能让美团彻底摆脱这场长期的消耗战。

我又一次给沈南鹏电话，这次电话内容与一年前杭州电话内容其实差不多，不同的是一年前是大众点评合美团，而现在是美团来合大众点评。

关于合并，我请教过姚劲波，他给我的诀窍是谈判谁先提条件谁输，58赶集1比1合并就是姚同学的经验教训，我之所以一年前木有和沈南鹏挑明也是基于此理，这个时候挑明很大程度上是因为我手头有百度这个offer，我觉得如果沈南鹏占在我这一边的话，大有可能是美团合并点评。

果然，沈南鹏将消息传递给张涛，美团和百度的这次谈判吓到了张涛。如果美团得到了百度的支持，那么点评面前会出现一个更强大的竞争对手。张涛一直在跟百度谈入股的事情，我和李彦宏谈过的第二天，他就找百度去打乱我们的计划，后来百度还真被推迟了。这并不重要，重要的是点评开始意识到他不与美团合也无胜算。

再后来又经过沈南鹏的一系列操作，我们最终还是跟大众点评合并了，我们占主导。谈细节是在刘强东的婚礼上，双方的大部分投资人都在，只有阿里系的缺席。后来的东兴局，其实只是那个酒局在乌镇上重新开一下而已。

美团点评合并之后，我专门去了杭州找逍遥子，希望能够取得您和阿里的理解和鼓励。本来我想，之前阿里和腾讯利用快的和滴滴打仗打的不共戴天，现在也握手言和了，我们和点评合并应该也能得到阿里的支持。

但是逍遥子的态度却出乎我的意料之外。逍遥子觉得滴滴快的合并对于阿里来说是一个失败的例子，阿里不会再次让这种错误出现。我后来才知道，滴滴合并快的之前那一轮，阿里不惜以给主流VC阿里IPO前的内部股票为诱饵，让诸多主流基金转而放弃对滴滴的投资。我还是too young too simple。

当时我告诉逍遥子，腾讯已经答应进一步投资美团点评，但逍遥子却告诉我，阿里能够投钱给美团，十亿二十亿美元都行，条件就是美团不能接受腾讯的钱，只能拿阿里的钱。

但我觉得不该如此。阿里对我们的态度不如腾讯友好，支持的力度不如腾讯坚决，我为什么一定要舍腾讯而求阿里呢？

其实这次交流不成功不算什么，接下来阿里的动作才是让我感到恶心的地方。

明知道美团正在进行合并后的融资，阿里还以市价一半的价格出售美团老股。这一举动严重影响了我们的融资定价，导致我们F轮融资迟迟无法完成。美团的现金流很快出现了问题，差点就没能撑下去，幸亏当时点评账上还有一大笔现金，帮我们顶过了难关。据说张涛很郁闷，他和身边的人说，如果不合并，美团自己就挂了。这还真属实，但这非战之罪，是阿里搞的鬼。

一次卖空从此恩怨两讫也就算了，阿里卖了一大半的老股还在手上留了一点。这未免让我觉得寒心而警惕，阿里是想要在什么关键时刻再给美团找一次麻烦。

马老师，阿里应该是有这个计划的，我说的没错吧？

我了解您，我知道阿里不是那种可以和谈的对手，我也做好了和您持久战的准备。

果然在美团面临上市的时候，阿里又出了一招：把饿了么收了，并且宣布要给饿了么和口碑的联合公司注资30亿美元。

阿里为什么做，很大程度上是告诉投资人，有我阿里干耗着，美团要盈利需要很长时间，熊市中，一家不赚钱的公司，纵然有成长性，怎么给高估值呢？

还好之前有京东在前（强东给我讲述了阿里当年阻击京东上市的种种盘外招，真是长见识啊），我们也得到老股东的力挺，美团成功上市了。现在的美团更有手段、也更有胆量去应对巨头阿里的种种手段。

马老师，我听说阿里内部把我比作吕布，三姓家奴+战神，只是如果这样，您不就成了汉贼董卓了吗？

我其实更希望阿里把我视为关羽关云长，当年投奔您是身在曹营，之后有过五关斩六将，而后期会有华容道的捉放曹。捉放曹啊捉放曹，心怀感恩，不念旧恶，人生快意，莫过于此！

《孙子兵法》上说，“胜可知，而不可为”，自己做的足够好，才能立于不败之地，剩下的就是慢慢等待，等对手犯错的机会。

打仗，拼的是耐心。

马老师，我比你小了十五岁，虽然我对阿里之前的所作所为有种种不满，比如怼过阿里无底线，也怀疑您缺乏诚信，但我一直都很尊敬你的成就。但是现在，我更想看看，我们俩谁的耐心更好。

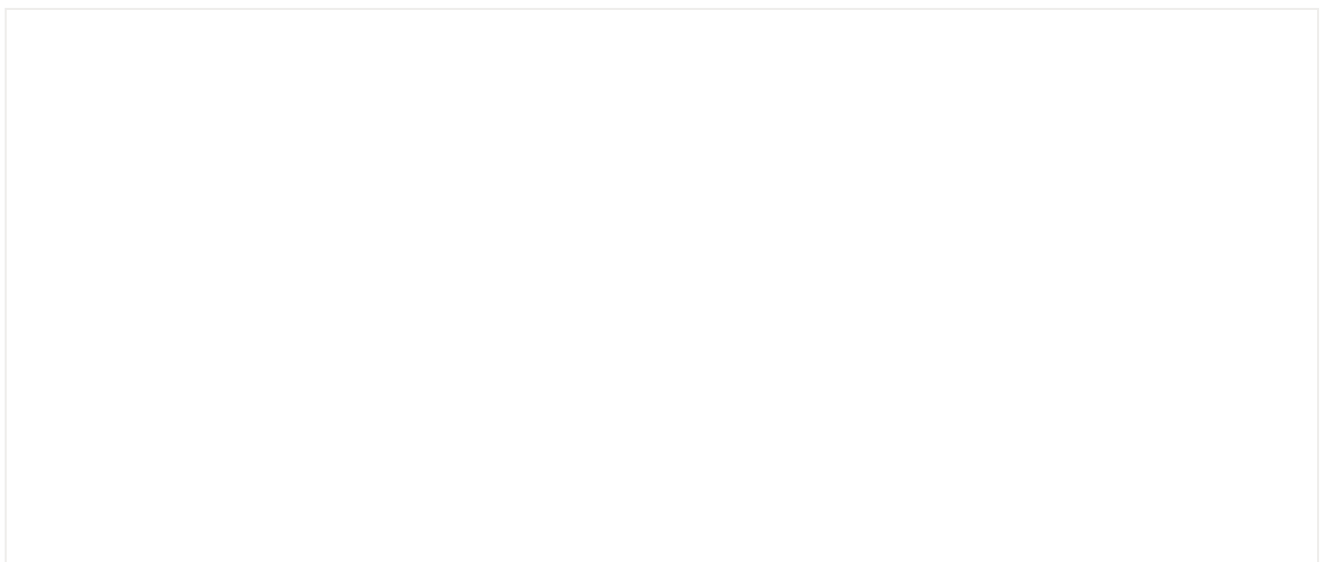
十五年河东，十五年河西，不是吗？

您的兴哥

代笔者马晓宁于2019年愚人节

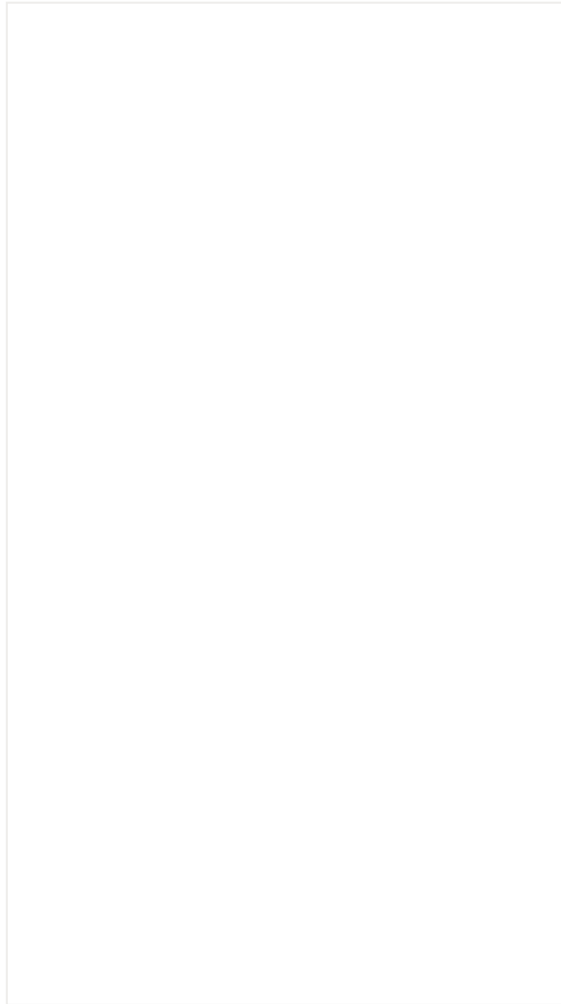
推荐好文

[十点读书林少：盘流量的福建人，做内容的闯入者](#)



AI投研邦服务包括全年通讯、40+场Live、12份独家研报等，面向一二级市场投资人、工业界业者，包括诸多科技公司高管、行业观察者。加入我们，跑得比别人快一点点





更多《沸腾新十年》万字剧透系列长文，请戳：

[《中国语音产业江湖和科大讯飞的前半生》](#)

[《无人机江湖和汪滔的前半生》](#)

[《新车电商和李想李斌们的前半生》](#)

[《游戏直播江湖和虎牙斗鱼的前半生》](#)

[《徐易容向左，陈琪向右》](#)

[《瓜子杨浩涌向左，优信戴琨向右》](#)

[《iPhone换代和越狱江湖》](#)

[《大搜车姚军红自述：我的偶像是乔峰》](#)

[《两个李想和他的一个理想》](#)

[《创梦的八年，与陈湘宇的三张图》](#)

欢迎点击[阅读原文](#)，和六百多位行业精英一起加入[左林右狸知识星球](#)，第一时间与林狸大叔畅聊行业“八卦”~

阅读原文