

糯米死了，百度一个时代结束了

“我听说恐龙脚上踩到一个石头，几个小时以后他的脑子才能够反应过来，这样不管你长到多大，你都会灭绝。而我们不能做恐龙，我们要做一个强者。”

这是2012年底李彦宏给全公司的内部邮件《改变，从你我开始》中的一段话。面对汹涌的互联网移动化趋势，李彦宏急切想改变，绝不做恐龙，邮件中直言“革自己的命。”

这其中，较为关键的一步是在O2O上发力，抓住当时移动互联网所剩无几的阵地，于是糯米被推上了战略关口。

然而最终还是没能在这个领域成为强者。不久前，糯米发布APP下线公告称，因公司业务调整，糯米APP将停止服务与运营。

回过头来看，这次失利也许只是中国互联网发展的一小段轶事，但足够意味深长。

毕竟错失一个时代的故事，不是某一个公司的故事，而是无数公司的故事；李彦宏的这次掉队，有太多掉队者的影子。

01 失速的百度急需新抓手

PC时代的绝对王者，没能跟上移动互联网时代的步伐，从2014年就开始了。

这一年，移动收入占比提高遭遇瓶颈，股价持续走低，迫切需要新的故事。

同样是这一年，中国智能手机处于井喷期，每个季度的销量为9000万台，手机网民达5.57亿。当时大家最爱的五款手机软件是微信、QQ、支付宝、UC手机浏览器和淘宝，分属于腾讯和阿里。

而几乎承载着PC时代所有流量入口的加速坠落，同样岌岌可危的还有它只靠搜索广告来盈利的单一营收模式。此时，阿里广告收入超过，率先破千亿元。

PC时代的，占据着“人连接信息”的通道，挣了不少钱；但在移动互联网时代，“人连接商品”的通道已被阿里、京东等占据，难以突围。“人连接服务”成为下一个被押注的方向，不可能拱手让人。

那时团购网站势头正热，美国团购网站Groupon（高朋网）的崛起引发国内狂热的模仿浪潮，鼎盛时超过5000家，平均每天诞生13.7家。

随着Groupon火起来的还有它所代表的O2O模式，即线上展示交易，线下消费体验。在这种模式下，互联网企业不仅可以收取商家广告费，还可以抽取佣金分成，探索出了新的盈利模式。

如果将全部商家比喻为金字塔，搜索引擎按点击付费的模式只能吸引那些资金实力雄厚的中上层商家，数量比较有限。金字塔底端的大量本地商家连网站都没有，他们根本不关心点击量，只关心交易，关心有多少客人到店消费。这类商家规模巨大，具有广阔的市场空间。

另一方面，擅长的流量分发模式在移动端遇到了障碍。搜索技术无法像抓取网页内容一样抓取App里的内容，导致一个个App成为搜索“黑洞”。在满屏App的移动互联网时代，既难以进行搜索，亦难以进行分发。

于是，开始思考如何实现从流量增长到GMV增长的跨越，如何更好地服务中小商家。想到，以O2O模式为抓手，成为移动时代的服务入口，并借此保住互联网第一梯队的地位。

然而，百度的野心不止于O2O，而是LBS+O2O。

LBS（Location Based Services），也就是基于位置的服务。LBS最重要的是“人流”。人们可以通过手机方便地找到商家信息、导航指路、预定座位、手机支付。人到哪儿，价值就在哪儿。

其实，LBS在2013年的年会上就被升级为四大重点业务之一。在LBS方面，拥有战略级产品地图，并寄希望于其能成为移动互联网的入口。

随着竞争对手高德地图宣布导航产品免费，地图也同样免费。但同时带来的问题是，就算用地图的人再多，也不赚钱。

于是，意图将地图和团购网站相结合：地图用于获取2C端用户的位置信息、服务等需求，进而匹配2B端的服务供应商，由团购网站来完成交易。

而且地图想要发展，也需要更多数据和线下资源。团购网站拥有大量地推人员，同时具有线上、线下运营能力。对于这种缺乏线下资源的公司来说，投资一家稍有成绩且资本背景清晰的团购网站无疑是最划算的选择。

2013年下半年决定通过收购团购网站

进军O2O领域。

02 糯米和百度的“双向奔赴”

鲜有人知的是，百度最先看上的不是糯米，而是大众点评。最接近的一次，投资大众点评的流程已经走到了李彦宏那里，只等他完成最后一步签字。

那时，“千团大战”经过浴血厮杀，二八效应明显。

排名前五的团购网站成交额达到338.1亿元，占总体的95.7%。其中，美团和大众点评月度成交额在10亿元以上，属于第一梯队；而第二梯队的糯米、窝窝、拉手的月度成交额为3到4亿元。

大众点评对有足够的热情，曾数次主动联络寻求投资。它认为搜索的流量够精准，对点评有切实帮助。

但因为价钱谈不拢，一直没有成交。李彦宏在签字这个环节上拖了许久。或许是自己和大众点评的业务耦合度极高，别人撬不走，才一直没有下决心。

但等到终于下定决心时，突然发现腾讯也在竞争。最终，大众点评没能等到，但等到了腾讯。2014年2月，腾讯宣布与大众点评达成战略合作，腾讯投资4亿美元持股20%，大众点评正式接入微信和手机QQ。

心态一下子崩了，只能另寻其他团购网站，这时人人网走入其视野。

人人网本来想把人人游戏卖给，但却看上了它的团购业务糯米网。

糯米网是人人网的内部孵化项目，成立于2010年6月，凭借与北京成龙耀莱国际推出的高性价比套餐一炮而红。依托人人网的流量和社交关系导流，2011年5月，糯米网成了国内第一家上市的团购网站。

上市之初，人人网董事长兼CEO陈一舟曾豪言壮语，“投入两倍的人人网净利润给糯米网”。不过整个团购行业竞争激烈，烧钱态势依然。从上线以来，糯米网持续亏损。

尤其自人人网上市之后，糯米网就一直是其财报中的老大难。2012年Q2糯米网亏损720万美元，占当季人人网总亏损额的78%。连续多个季度的亏损以及居高不下的运营费用，让糯米网成了人人网的一块烫手山芋。

在看来，糯米网虽不算数一数二，但一直没脱离团购行业前四的位置。此外，糯米网的优势在于可以全部卖给，而非控股。即便全卖，总额也比腾讯给大众点评的投资额要低。

2013年8月，LBS事业部向糯米网战略投资1.6亿，获54%股权，成为第一大股东。次年1月，糯米网被全资收购，并更名为“糯米”。

正如前文所述，当时的重心在于LBS，投资收购糯米网，只不过是发展LBS的一个筹码而已。它只是想将糯米的团购服务与地图对接，从而扩大地图业务的规模，确立LBS的领先地位，打造LBS的业务链和护城河。

这也是糯米的第一大弯路。尽管地图拥有过亿用户，是一款高频应用，但基于LBS模式运作下的糯米订单转化并没有预想的高。

更重要的是，地图只是一个导航工具，无法摆脱工具属性，更无法成为流量入口。用户主要用来查询地理位置、路线，与出行紧密联系，但并不是最合非出行服务交易的最佳平台。

最终，LBS不负众望地失败了。2015年2月李彦宏全员通告邮件，标志其寿终正寝。LBS说到底只是属于技术范畴，而O2O才是可以变现的商业模式。以O2O发展LBS走不通，并不意味着以LBS助力O2O也不行。因此，当时只是LBS事业部下面一个二级部门的糯米，并没有随该事业部的萧条而解散，反而愈发被重视。

从LBS事业部剥离后，糯米迎来曾良任总经理。曾良原是副总裁，负责大客户（KA）销售部，一度带领部门扭亏为盈。

曾良来到糯米之后，抓住女生节、吃货节、七夕等契机，补贴大促月月不停，曾创下单日流水冲破3.5亿的战绩。不到2个季度，糯米的市场份额增长了10%，新用户涨了三倍，覆盖400个城市，在60个城市保持市场份额第一。

而这一年年初美团融资7亿美元，4月大众点评融资8.5亿美元，6月阿里投资60亿成立新口碑，整个O2O市场一片繁荣。这时盘点家底，直达号黯淡，外卖弱小，而只有

糯米在整个O2O体系内闪着光。

没得选，恰逢其会，糯米从二级业务调整为一级业务，在内部备受瞩目，扛起了O2O大旗。

押注O2O的，接连投资了外卖、优信二手车、51用车、天天用车、客如云、百姓网、e袋洗等一大批O2O公司。

尽管这些O2O公司尚在投入阶段，拉低了利润率，受到华尔街的质疑，但李彦宏十分坚决：

“我愿意砸钱，投入，不在乎华尔街怎么看，不在乎股价跌掉一半或者更多”的O2O战略很清晰，就是通过“自营+生态共赢”的方式连接线下服务业，这个生态如何构建？

在这个体系中，糯米、手机和地图是三个相辅相成的核心构成。

具体来说，基于搜索信息流量服务，手机可以将商家及服务信息在用户搜索时更智能地推荐；依托LBS位置服务，地图可以让商户基于位置和范围精准投放，让用户快速在地图上找到符合要求的商家；而来自用户的需求及商家提供的服务，都将通过糯米丰富的营销手段得以实现从服务信息的获取到，最终钱包形成移动支付场景，从而形成完整的O2O生态布局。

对于来说，糯米是一个获取用户交易数据的极好入口，这些交易数据对金融业务也有很大意义。

对O2O的狂热在2015年6月30日达到高点。

这一天，李彦宏出席糯米O2O生态战略发布会，宣称账上还有500亿元，要砸200亿元到O2O。试图让糯米走出持续烧钱、恶性竞争的路子，推出了“会员+”的服务，希望建立良好的生态，让商家靠品牌和品质留住人。

03 美大合并，糯米被弃

在李彦宏的力挺下，曾良雄心勃勃地表示：“今年（2015年）年底前成为团购行业第二，否则我辞职！”

一语成讖。这年10月8日，行业排名一二的美团网与大众点评合并，老三糯米躺升为老二。但这老二并不舒服，市场份额不过两成。与此同时，团购市场格局骤然改变，千团混战战事终结。

2015年可谓是中国互联网的“合并之年”，滴滴和快的、58同城和赶集都在这年合并。

天下武功，唯快不破。在高速增长的新市场，资金不是最稀缺的，最稀缺的是时间，错过就不会再来。

但美团与大众点评合并，百度并不是完全被动的。相反，它曾有机会阻止这种局面发生。

当时美团正在团购、外卖和在线票务多线程开战，钱总是不够花，得不断融资。要融资，作为老股东的阿里态度就很重要。让美团CEO王兴被动的是，阿里不再押注美团，而斥巨资扶持自家新口碑网。眼见阿里无法依靠，美团必须寻找新的战略合作伙伴。

腾讯这边已经投资了大众点评，要和腾讯结盟，只有华山一条路，那就是和大众点评合并。但大众点评这边，创始人兼CEO张涛并不太想合并。王兴原本想在阿里的加持下，美团和大众点评谈的时候能更主动，但阿里的表态让王兴的心凉了半截。

这时出现了。2015年9月22日，李彦宏和王兴见了一面，经过一下午的沟通，双方达成一个初步的合作方案：外卖与美团外卖以3:7的比例换股，旗下的爱奇艺与美团旗下的猫眼电影以7:3的比例换股。同时，投资美团，至于糯米和美团，则各自发展。

这是一个让双方都相对满意的方案。对于美团来说，猫眼给爱奇艺后，美团能轻装上阵，爱奇艺也补上了电影这块版图。此时，外卖特别是在白领市场，还处于业界领先地位。按当时的情形，外卖如果合并给美团外卖，那么外卖这个市场的战争率先结束了。

但即便和美团达成了合作，在本地生活的主战场上，美团似乎还需要与大众点评进行旷日持久的战争。2015年上半年，出身阿里B2B铁军的吕广渝加入大众点评，补上了大众点评之前在地推上的短板。再加上腾讯的财力支持，大众点评开始逐步缩短与糯米的差距。

对于王兴来说，美团与糯米合并只是次优解，最优解还是美团与大众点评合并。这样的话，团购战场能迅速结束战斗，外卖战

场上美团对饿了么的优势也将放大。如此，美团在整个本地生活领域便可一统江山。

很快，美团和糯米合并的消息传到了张涛耳朵里，让之前一直稳坐钓鱼台的他非常紧张。如果美团从合并中受益，大众点评就要再度陷入苦战。这样的话，大众点评还不如直接与美团合并。

2015年国庆假期中的一天，王兴、张涛等5个人飞到香港，开启了一次极为简短而又卓有成效的谈判。双方迅速达成一致意见，并赶在长假最后一天向外界释放了合并的消息。

世上没有不透风的墙。在美团和大众点评谈判期间，战略部副总裁金宇向张涛表达了李彦宏希望阻止二者合并的意愿，并提出由收购大众点评，让张涛负责O2O的提议。张涛对此不置可否，只是一再表示缺乏诚意。

正因为百度糯米与美团以及大众点评的合并未果，美团反而与大众点评合并。

“美团点评成立后拿了33亿美元，事实上对标的200亿元，肯定认识到他们这个200亿元促使了美团点评的合并，以及能融到那么大一笔钱。”一位资深人士曾对媒体表示。

美团、大众点评的合并是中国互联网历史上最重要的并购案，合并金额巨大，两者在BAT三家之间腾挪，影响深远。自此，阿里和美团点评关系产生裂隙，重金转投饿了么。美团点评在团购市场形成垄断地位，在O2O赛道被越用越远。

美团和大众点评合并后，百度O2O的故事就没有吸引力了。

2016年年中，重新梳理公司战略，决意放弃O2O；糯米与大搜（大搜索业务）进一步整合，以盈利为目的全面转型广告平台；在阿里、腾讯疯狂注资的背景下，外卖跻身前二再无希望，开始寻求投资和出售。

自2016年4月被归入大搜体系后，糯米开始全面转型，成为连接大搜与小商家的中间环节，主要帮大搜卖直通车的产品。糯米所有产品都要和两点相符合——商家赋能（如自营销、店铺装修）、商业变现（如直通车、旺铺）。

从大力补贴到收缩成本再到主打收入，糯米逐渐放弃团购，改做本地生活服务的广告。一些强交易属性、不能卖广告的业务都要被弱化或者放弃，主攻可以带来广告的业务，和搜索、feed信息流结合起来一起对抗今日头条。

但效果乏善可陈。糯米苟延残喘至今，近日发布APP下线公告，称其已于8月31日从应用商店下架，并将于2022年12月正式停止相关服务。历时12年，终成时代的眼泪。

04 糯米之死：执行差、腐败多、决策慢
事实上美大合并只是外因，百度在O2O上溃败，内部根源总归。

首先，最主要的原因或许是涣散的地推团队，这是O2O公司发展初期的护城河和壁垒。

尤其在团购和外卖这两个细分行业，地推可以说是最没有创新力，同时却是拓展市场最为行之有效的方法。为此，美团和饿了么都打造了一支属于自己的地推“铁军”。

团购具有典型的双边网络效应，一边是商家，一边是消费者。团购网站自己不提供服务，提供服务的是商家，消费者也不是买美团的东西，买的是商家的东西。这样双向市场的重要特征就是，一边越多，另一边就越好用，能够形成飞轮效果：消费者越多，商家的营销效果就越好；商家越多，消费者的选择就越多。

王兴很早就想清楚了，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，剩下的就是团购网站的利益，这是赚钱的根本方式。

因此在业务上，美团强调要做正确的事，其实就是自身做好产品、帮商家做好方案。

被王兴从阿里挖来的干嘉伟曾让美团庞大的扫街团队管理精细化和规范化。美团在内部有着非常细化的KPI考量标准：基于各地商户数量、团购流水，市场情况、客单价等数据制定出各个城市相应的KPI。细化到需要新签多少商家、谈下多少合作这样的指标，分配给各地的地推人员。

在“狂拜访、狂上单”策略的指引下，美团的地推团队一路稳步狂奔。

（未完待续）