

美团 COO 干嘉伟口述：我是如何帮美团打造出一支地推铁军？

2010 年开始风起云涌的团购大战，硝烟散去，那些风光一时的玩家，或销声匿迹，或被并购，或剩者和王者，现在更是瞄准了 O2O 这块大蛋糕努力布局。团购业的资深玩家、投资人都承认，美兴拥有一个大牛人——原阿里巴巴副总裁干嘉伟，人称阿干——有很大的关系。

确实，阿干的加盟让美团对庞大的扫街团队的管理精细化和规范化起来，让美团早早从草莽阶段对手。《创业家》&I 黑马近期对阿干进行了专访。

以下为美团 COO 干嘉伟口述：



当时来美团我确实很犹豫：阿里很好，团购很乱。

当时拉手网创始人吴波找过我，猎头也猎过我几次。美团网创始人王兴也找我聊。我从来不相信

信，可以突然碰到一个机会不劳而获就怎么样了。我还是相信，勤勤恳恳，靠自己的努力，靠实干，很快就上市的公司，我不去判断它的好坏，但至少不是我的风格。我要做事情就会拉开架子在做事情的节奏感上意见不一样，可能就算合作了，也会有很多冲突。

美团真正触动我的是 2011 年 9 月。在杭州，美团开一个区域交流会，我跟王兴说，想去看一下。里很像。我感觉这群人做事的方式、基本价值观跟我很 Match。我在边上看就有一种想要加入的冲动。是一种自我实现的冲动。

坦白讲，我选择一家公司只关注两点：第一、这个行业有没有前景；第二、公司的核心管理团队，当时，美团虽然在大团队管理方面并不算好，但基因很健康。我在阿里曾管理过 7000 多人的团队还好。换句话讲，正因为有问题王兴找我，没那么多问题找我干吗呢？

最后做决定时，我征求我老婆的意见，她说，尊重我，支持我。最后我自言自语——如果不去，我会后悔。哪怕最后美团不成，我也可以把自己过去积累的一些经验展现出来。

管理，说白了，信任是非常重要的。

刚到美团，我怎么跟美团原来的团队建立信任的呢？首先你自己得对这个行业非常懂、是个专家，没人会信你。其次，你得通过适当的方式，跟团队大量地交互，因为所有的事不是你自己去做，而是让你周边的人感受到你真实的一面，某种程度上也是领导力的一种体现。

当然，我也会使用一些必要的手段，比如走访城市，面对面交流。在北京，我们每周都有一期培训没有任何主题，大家随便举手问任何问题，我不一定把所有的真相说出来，但是我说的一定是真的。

你是什么样风格的人，就会用什么样的人。其实用人是最大的政治，你选了这样风格的人，那就个人还是非常认同阿里的公平、开放、透明的管理方式，所以我在美团选择的管理者也这样的人很多东西的传递相对会比较顺畅一点。

在美团这几年，我“吐”出来很多经验，但我学习到的东西也同样多。以前在阿里，很多东西都差不多是团购市场最低潮的时候，这几年市场环境发生了巨大的变化，挑战也大了很多。你去学习，去成长。

我知道跟我真正懂有很大的差别

本地生活(服务)具有非标准化的特点，这决定了它没法像淘宝那样，通过让商家或者小卖家自己 IT 互联网意识比较弱，能力比较差，它需要一个庞大的线下团队或者叫地推团队去发展和维护。

因为团购业务发展非常快，需要有一个标准化的建模的过程。这就像部队一样——一开始揭竿而操，练刺杀，一个基本动作练很多次。

我来到美团之后，在业务技能层面，首先做了一个标准化的拆解和分析，然后把模型建立起来。拿到结果。你只有把 A、B、C、D 都做好了，才能拿到 E。管好过程其实就是把 A、B、C、D 拆分成这几样都做好，才能拿到结果。这个叫做标准作业流程(SOP)。这个在工业企业里面，已经做得不

但庞大的线下团队对管理的要求非常高。人跟机器其实有一个最大的差别：人是有情绪、有思想

运作。当把 SOP 放在不同的人身上时，会产生不同的结果，有时候甚至是相反的结果。

这时候，你就要跟团队讲：什么叫管理，包括管理的目标和运营管理的一些基本动作、管理的一管理想象成土壤和土壤上种的植物——只有土壤是好的土壤、良性的土壤，再加上正确的业务策的。

你团队积极正向，但业务上没套路，打不了胜仗。就像土八路，你再勇敢，但是没有训练过，冲如果土壤不好，照样也拿不到好结果。

我觉得我来到美团之后，主要还是从业务和团队管理这两个方面，根据业务特点，把这些标准管管理手段不断去强化，去运营。让这两个方面配合的越来越默契。

业务策略其实没有什么太复杂的，无非是先抓访问量，然后再抓有效访问量，先有量再有质。我上把大家叫回来，把一天碰到的问题去跟你的主管经理一个一个过，解决你第二天的问题。这些坚持的程度有差异。

我经常跟团队讲，这个世界上，同样一个工作，做的人很多，做法也大同小异，但真正的行家很对真相的探索意愿和能力，也就是所谓的打破沙锅问到底。另外，他这样做成功过，他不这样做边听两句。

真正的行家，哪怕遇到再大的困难，再多的反对意见，也认为必须这样做。抓访问量什么的，大么?因为这不是他的信仰，碰到一些困难时，就会绕过去。比如有员工会说“我打电话效果挺好的白跑一趟，有这时间打电话不是更好吗?”很多时候，如果你不是真正的行家，就会被这个迷惑，有很大的差别。

12¹ / 2 页 [下一页](#)

文章来源于：<http://www.summeng.com/article-8820-1.html>