

饿了么：靠 2000 名员工狼性推动狂飙式扩张

来源:腾讯网 作者: 腾讯网 评论发布时间: 2014-10-20

起家于上海高校的外送平台饿了么，在接受大众点评的 8000 万美元投资后，正在发力一轮新的疯狂扩张。

短短五个月里，覆盖城市从 20 个一路逼近 200 个，员工人数从 200 人骤增至超过 2000 人。同时，饿了么对外公布的日订单数也呈现 10 倍的增长，从接受投资时的 10 万单直线上升到 100 万单。即使是在以高速成长为特征的互联网行业，这几个数字摆出来也足以让人瞠目结舌。



领导这个团队的几位创始人基本都属 85 后，从 0 开始到全国扩张，他们用了五年时间。

这五年来，饿了么创始人、CEO 张旭豪和他的团队都在反复强调执行力是饿了么在早期“获胜”的关键。自从在上海交通大学读研期间和康嘉等校友创办饿了么，他们先是在上海高校区打败了创办更早的外卖网站“小叶子当家”，随后在北京地区扩张时期，击垮了不少同类型外卖平台。

谈到目前掌管着的这家 2000 人的大公司，张旭豪表示人数不是他关心的要素，但是他也承认，按照目前的增速，到年底饿了么长成一间 4000 人的公司也只是“一个保守的估计”。

饿了么的组织结构相对扁平化，公司规模突然激增 10 倍给张旭豪带来巨大的管理挑战。

他坦陈，“这种管理方式在以前人少的情况下可能是可行的，但是现在需要完善”。

张旭豪的大跃进：与美团提前交锋

虽然扩张是今年的既定战略，但这种成长速度显然也远远超出了饿了么的计划，年初时张旭豪曾给出的目标是年内扩张到 150 个城市。

直接刺激饿了么加快脚步的，是去年底进入外卖市场的美团。美团凭借五年来的团购市场的打拼，已经积累了丰富的地推和团队管理经验，这样的竞争对手不得不让饿了么警惕。除了守住初步建立起先发优势的成熟市场，饿了么的地推团队更多是在新进入的三四线城市，和美团的人马短兵相接。

最近，一段饿了么创始人、首席战略官康嘉的内部培训视频在网上被公布出来，“你们把人打了，公司包你没事”，康嘉在视频里的这句话引来了巨大的争议。此外，饿了么殴打美团外卖地推员工的各种资料也一并被公布出来。康嘉面对“少林寺”、“黑社会”的指责，直接回应说这些是“断章取义”，在他看来，这种体力上的拼杀并不是单方面的，或者说只是一种“自卫”，“7月7日培训头天，美团的30个人就把我们3个人给打了”。

谈到竞争对手，张旭豪和他的创始团队都对美团的管理能力作出了不同程度的肯定，“我们这些人没上过班，没什么工作经验”，他似乎对公司的年轻和不成熟，表现得很坦然，“越大的时候，越会发现自己的不足，但我们是一个学习型的团队”。

这种学习，是向合作伙伴的经验借鉴，也是对竞争对手的快速跟进。

在接受大众点评的D轮投资后，饿了么也借鉴了这家曾经的“慢公司”的一点教训，快速地下沉到三四线城市去。但在对进入城市的判断上，饿了么也因为美团的进入调整了思路。康嘉透露，按照饿了么原先的判断，城市的扩张，更多的是做“存量”，也就是选择线下外卖市场发展比较成规模的城市进入。但当美团把成都这个原先外卖“盘子不大”的城市做起来之后，饿了么的思路开始有了调整，现在的扩张“更多的是在开拓增量”。

张旭豪的管理经：激发 2000 人的狼性

虽然大多数的员工都在一线战场厮杀，但在饿了么的上海办公室，工位还是显得格外紧张。伴随着公司的急速扩张，整个团队都散发着兴奋的情绪。

饿了么的员工年龄还相当年轻，90后占据了多数。工作日的下午，他们中的一些人正在紧张处理手头的工作，还有很多人三三两两围成一圈，在工作间隙开“小会”。只花了2个半月就从骑手晋升为区域站长的配送员，认为自己的升职速度很平常，“我们这里都是这样”。

但对管理层来说，公司在短时间内的高速扩张，带了的除了兴奋，还有压力。

直接的压力来自竞争对手，和饿了么一样，美团的地面团队同样是一支以高效和执行力强而闻名的队伍。“狼性”这个词反复出现在和饿了么管理层交谈的过程中，“我们当然是狼性（文化）”，张旭豪毫不犹豫，“激发狼性，勤于沟通一直是我们的企业价值观”。

面对地面人数的急剧增加，和更擅长大团队作战的美团，张旭豪认为扩张的压力更多的来自对员工的管理。饿了么的组织结构相对扁平化，这也是这支年轻团队心目中理想的互联网公司组织结构。但当员工和城市突然激增了10倍，“这种管理方式在以前人少的情况下可能是可行的，但是现在需要完善”。

于是康嘉牵头组成了一个叫做“发改委”的管理组织，这个十人小组由各部门抽调而来，主要负责的就是大型战略的协调沟通和进程管理。

分管地推的COO陈强对线下团队的突然壮大有更直接的感触，他用“更有狼性”和“更具天赋”来形容饿了么面对竞争对手的状态。但是，他也坦言，“以前是几百人，现在是几千人，管理和培训还没有跟上”。

张旭豪的进攻：剑指白领市场

饿了么过去五年来，一直被贴上“屌丝”的标签，高校的学生群体是饿了么的主力消费群体，因此客单价通常不高，接入的商家也大多以学校周边的快餐店为主。从今年的扩张轨迹中，可以看到饿了么仍然在延续这种从高校开战的打法，新增的100多个城市基本都是从高校扫街开始。

但学生群体的消费能力和忠诚度都很难令人满意。除了在三四线城市的快速铺开，饿了么也在筹谋在几个比较成熟的市场中，实现从高校到办公楼，从学生到白领的另一种扩张。

今年8月，饿了么在上海10万块分众楼宇显示屏投放免费午餐广告，共送出了20万份20元代金券。从学生宿舍楼的传单到楼宇广告的投放，想要获取白领用户的成本显然更加昂贵。但对饿了么来说，白领及住宅市场是不得不攻下的一城。

为了接入更多中高端餐厅，此前一直维持“轻”平台模式的饿了么，也开始组建自己的配送团队。自建物流是饿了么转型的重要一步，但提供配送服务，也代表着会遇到更多同类竞争对手。

面对这样的疑问，张旭豪表示，在配送方面饿了么更擅长的仍然是“生态系统的搭建”，未来除了自有配送，也会和第三方配送平台合作，在上海、北京地区的合作伙伴分别是达达外卖以及美食送。饿了么承担的主要还是线上引流的功能，模式搭建成熟后，“各方再参与其中的分成”。

提供配送是为了纳入更多中高端餐饮商家，可是要拿下白领群体用户，饿了么急需做的，是刷新是目前的品牌形象。过去一段时间里，饿了么和美团不时

因为“黑作坊问题”被点名，一些小餐馆环境脏乱差，卫生不达标，成为平台缺乏监管和审查的佐证。

张旭豪认为问题的主要解决方式要通过“信息披露”来完成，他坦诚过去“对商家认证做的还不够”，未来饿了么的计划是，一方面对商家认证系统进行升级，把一次性认证变为定期认证，提供商家更多的信息。另一方面，通过用户对餐厅的图文上传，以及商家自身的上传，来强化用户餐厅状况的感知。当平台充分做到了信息披露，剩下的就是“用户个人的选择”。

一场百城大战，加上一次转型之役，饿了么能否在狂飙式的扩张中找到平衡，成为外卖行业真正的领跑者，仍需要时间的检验。

-----关于亿邦动力网-----

亿邦动力网是电子商务新闻门户，秉承独立立场、专业精神、严谨态度，做好电子商务新闻。

订阅亿邦动力网官方微信，每日获取最新电商动态，回复关键字可获取更多电商新闻。

订阅亿邦微信 自提电商新闻



这里,有你想要的

ebrun亿邦动力
www.ebrun.com