

2011年3月17日

## 这四个词<sup>1</sup>对 Groupon 值 250 亿美元？<sup>2</sup>

在 Andrew Mason 再造 Groupon 的计划中，他要抵挡模仿者，并且永远改变你的花费习惯。

在芝加哥三月初的一个清冽的上午，Andrew Mason 站在公司办公楼外的街角，展开自己根除人类由来已久的一个重大难题——去哪儿吃午饭呢？——的宏伟图景。

三十岁的 Mason 是数字化优惠券新兴公司 Groupon 的首席执行官。这家公司拒绝过谷歌的收购要约，也在超级碗赛事的广告投放中栽过跟头，每天向全球七千万订阅用户发送当日特价促销的电邮通知。他穿着一件厚重的冬装外套、一件绣着 Groupon 标识的柠檬绿色田径夹克、一双慢跑鞋，还有一双红得挺俗的圣诞袜子（“这是我找到的仅有的一双干净袜子，”他说。）就像拿着“星际迷航”里面的道具三录仪(tricorder)一样，他用 iPhone 登录进入了一个名为 Groupon Now 的新服务，并且展示了简简单单的两个按钮。这两个按钮不仅有潜力重塑人类的午餐习惯，而且还有可能改变亿万美元的本地商业的图景。

这两个按钮就是：“我饿了(I'm hungry)”和“我无聊了(I'm bored)”。

现在还只是上午十一点。Mason 点击了“饿了”按钮，接着他的手机将其位置传输到 Groupon 的服务器，然后显示了附近的餐馆提供的优惠购买清单。走过横跨芝加哥河的一座桥，一家亚洲融合菜餐厅 Thalia Spice 正在测试使用 Groupon Now 以 12 美元的优惠价推送其原价 20 美元的餐食。每家餐厅都会说明，这个折扣只有在某些日子的指定时段才是有效的，因为这时店家恰好有少量餐桌是闲着的。

而且，Mason 说，随着他点击手机，从 Thalia Spice 获得 8 美元的购买节省意味着将 Groupon 转变为面向千万消费者提供将黄页、Valpak 优惠券电子卡包、以及精打细算的门房礼宾员合为一体的综合服务。“人们可能最终因为他们在 Groupon 上的发现以及发现的时间所驱使，而前往某处就餐，”他笑着说。

Andrew Mason 近来引发了大量的关注。在两年多一点的时间内，这位曾经的摇滚乐队键盘手建立起了一家可能是史上增长速度最快的一家公司。是的，你看到的没错。据熟悉创业企业财务的两位专业人士透露，Groupon 的每日优惠购买业务在 2010 年营业收入七亿五千万美元，到 2011 年上升为 30 亿至 40 亿美元。在 2010 年 4 月，Groupon 被估值 14 亿美元，并在 11 月谋求以 30 亿美元的估值进行融资。接下来在两个月后，公司拒绝了谷歌

---

<sup>1</sup> “我饿了(I'm hungry)”和“我无聊了(I'm bored)”

<sup>2</sup> Brand Stone (senior writer for Bloomberg Businessweek) and Douglas MacMillan (reporter for Bloomberg News and Bloomberg Businessweek in San Francisco)  
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2011-03-17/are-four-words-worth-25-billion-for-groupon>

60 亿美元的收购要约。Groupon 已经在和银行家们接洽讨论以 250 亿美元的市值实现上市 (IPO) 的可能性。“彭博商业评论”是通过与参加协商的人员有紧密关系的人士那里获得此消息的。

“与 Groupon 当下的发展相比，星巴克和 eBay 还在原地不动，” Howard Schultz 说。他是星巴克的首席执行官也是 eBay 的前董事。他在 2011 年 2 月加入 Groupon 董事会，并且向该公司投资。“说句真心话，我从未见过这样的事物。他们破解了一个重大商业机遇中的密码。”

狂热的优惠猎手们都知道，Groupon 的每日邮件提供的促销涵盖了他们所在城市的商户们供应的所有一切，从餐饮到按摩全都有。顾客先付预付款——例如，以 50 美元的优惠价买下原价 100 美元的跳伞课——然后 Groupon 把收到的预付款进行分割，自己留下 40%~50%，其余的分给商户们。

优惠猎手们也知道，Groupon 并非此类服务的唯一提供者。每日优惠购买服务的名单已经很长而且还在快速延长：其中包括一些蹒跚起步的企业，比如，LivingSocial, Tippr, Bloomspot, Scoutmob, 和 BuyWithMe；还有一些根基扎实的互联网企业，例如，点评网站 Yelp, 餐馆预定的王者 OpenTable, 以及谷歌、雅虎和微软。所有这些企业全都利用了 Groupon 模式中非常明显的一个弱点：这个业务实在是太容易复制了。业务中涉及的技术并无特别复杂之处：你只需要招一批销售员让他们尽可能多地去陌生电访(cold call)餐厅和美甲店就好了。那些本地商户的业主看到 Groupon 的分成方案，自然不介意与更多家优惠券经销商合作。

Mason 试图把 Groupon Now 建立起来，从而使其更难以被复制：这是一个由发生于物理世界的消费者客流构成的巨大、流动的市场。Mason 不仅希望改变人们的就餐时间点，也想要把 Groupon 进一步嵌入到消费者和商户的日常行为习惯中。“我们希望人们每当走出门的时候就会想起 Groupon，”他说。Groupon 的一位投资人兼顾问 Harry Weller 说服了 Mason 把 Groupon 界面中的几十个选项简化为“饿了”和“无聊了”这两个按钮：他说，“如果我们做到了，那么 Google 的市场看上去就小多了。Groupon 涉足的是美国的商业中最大的一块——本地商业。”

Groupon 现占据着 Montgomery Ward 前总部内六层楼面中的一部分。作为曾经的购物目录零售商和百货店连锁，Montgomery Ward 与另一位芝加哥商人 Sears Roebuck 携手定义了十九世纪和二十世纪的零售业。如今，Aaron Montgomery Ward 恐怕认不出他在 1908 年建起的这栋楼了。Groupon 的雇员在里面已经挤到了手肘碰手肘的程度了。到处是涂鸦和卡通装饰墙，还有白板。书架上散乱地放着一箱箱的贝果面包和咖啡。更具风格的是，蓝色的瑜伽球，这是公司 2010 年 12 月的大会上发给每一位员工的。这些瑜伽球胡乱摆放在办公室里，有时被当做办公椅来用。六楼的一间会议室，“战情室”，就是 Groupon Now 的发射平台。一个白板上覆盖着巨大的地图，地图上标出了首发瞄准的城市，以及在每个邮政编码区域内已签约商户数量的标签。公司计划在 2011 年 4 月初就把这项服务推广。

在 Mason 成为全世界最新潮的优惠券散布者之前，他有着更崇高的雄心：他希望能够

帮助解决全世界最棘手的那些问题。当 Mason 还在芝加哥大学攻读公共政策硕士学位时，他中途退学并创立了“The Point”。这是一个“集体行动网络”，在其中人们把他们的呼声结合起来以游说企业和公职官员做出政策变革，例如，呼吁联邦政府将选举日定为全国假日。The Point 没取得什么成就——从未有众多消费者加入，行动的目标方通常也不让步——但其理念却很好地转移到本地化商业这个领域中。一个公司可能对几百个搅局者置之不理，但却会很乐意提供五折优惠让这么多的人第一次光顾。

在 2008 年 11 月，Groupon 从 The Point 中脱胎而生。Mason 决计通过让真实的销售员走访那些夫妻老婆店并与他们签约从而取得本地化商业之战的胜利。随着 Groupon 蒸蒸日上，它在 13 个月内从投资人那里筹得十一亿美元。很快它就开始招兵买马，并且以极快的速度进行海外收购。

其他的创业企业之前也曾搭建过团购折扣网站；其中的几家，包括 Paul Allen 提供风险投资的公司 Mercata，在“.com”时代兴起然后破灭。而 Groupon 的时机则更好：它创立于 Facebook 和 iPhone 的时代，此时创业企业具备以外科手术的精度投放广告所需的技术手段，而这些技术条件也使得收集优惠券的消费者能够在移动中把优惠分享给他们的朋友们。

从一开始，Groupon 提供的那些优惠购买就因为一件事情而为人所知，那就是：搞笑。公司雇佣了 70 位段子手，由 Aaron With 管理。他是 Mason 的老朋友，也是流行乐团 Volcano! 的主唱。他们这一票人炮制出荒诞的文案，配上公司发出的每一封优惠购买通知电邮。（例如，在一次画展的特价推介的邮件中，就是这样写的：“艺术家们总想画出苍茫暮色，可他们却没有意识到，要得到苍茫暮色意味着肩负多么艰巨的一份责任。这需要经常走啊走啊，你不走就看不到日落啊。然后，还要准备好用旧蜡笔和希腊酸奶混合的奶昔作为颜料。”）在为顾客忠诚计划所做的创作中，Groupon 对其最佳顾客奖励的是护牙套、鞋撑子，以及其他一些顾客不会想要的东西。

2009 年，Groupon 有 120 名雇员，每天在 30 个城市推送 30 则特价购买。如今，Groupon 的雇员数超过了 5,900 人，每天在 550 个市场发出 900 多则特价购买。“这些数字已经疯狂了很长时间了，并一路变得愈发疯狂，” Eric Lefkowsky 说。他是 Groupon 的董事长和 Mason 的导师，他一边说着一边在自己宽敞的办公室挥舞着白板笔。他的办公室里挂着一幅印象派画家 Christopher Wool 的作品。（Mason 则在不同的格子间工位轮换办公。）

随着收入的攀升，外界对公司的兴趣也与日俱增。谷歌对于本地化广告市场有其志向，在 2010 年秋天开始与 Groupon 接洽。对此次商谈知情的两位人士透露，之所以价值 60 亿美元的收购要约最终失败，一部分的原因是担心反垄断审查会拖慢 Groupon 的增长势头，同时也因为 Groupon 的收入增长如此之快以至于其投资人认为这个出价太低了。在商谈开始时，Groupon 每个月的营收是七千万美元。到了 2011 年 1 月，月销售额达到两亿美元。

在断然拒绝了谷歌之后，Groupon 通过风险投资从 Kleiner Perkins Caufield & Byers, Andreessen Horowitz 和其他一些顶级公司那里筹得九亿五千万美元。其中大部分资金落到了初始股东们的手中，他们变现了一部分自己的股权。Groupon 现在正在为上市做好准备，很有可能就在 2011 年晚些时候。“我们这些企业到了某个时点都不可避免地会上市，”

Lefkofsky 如此谈及 Groupon 以及其他一些新一代互联网巨头企业，比如，Facebook 和 Twitter.

快速的增长也导致了一些惊人的失误。Groupon 花了一百万美元在超级碗赛事期间放映了一则三十秒的广告，试图拿发生在西藏的弹压来开个玩笑（“西藏人民身处困境……但他们还是可以捣鼓些咖喱鱼吃啊”）。广告刚一播出，就炸锅了。Groupon 撤下了广告，并且终止了与广告代理商 Crispin Porter + Bogusky 的合作。Mason 公开道歉。他说自己作为首席执行官过于信任 Crispin Porter “去做那些前卫、大信息量和娱乐化的创意。而我们在需要自己来做决策的地方却把脑力关闭了。我们学到了教训，那就是不能依赖任何其他人来掌控和维护自己的品牌。”

此次广告引发的公愤渐渐消退，但是 Groupon 还有一些更持久的问题——其一，想要跻身每日特价优惠业务的企业很多，而且越来越多。冲劲最猛的竞争对手要数 LivingSocial，这是一家来自华盛顿特区、早于 Groupon 一年成立的公司。LivingSocial 从开发用于 Facebook 的应用起家，在看到 Groupon 的成功之后他们转身投向每日优惠业务。在 2010 年 10 月，LivingSocial 收到来自亚马逊的一亿七千五百万美元投资，而且即将完成额外一笔来自风险投资商和机构投资者大约三亿到四亿美元规模的融资。这是由对此次商谈知情的两位人士提供的信息。

除此之外，关于每日特惠业务还有其他一些潜藏的问题：消费者经常买了 Groupon 的券但是却从来都没有去店家使用，另外，优惠券虽然给商家提供了快速的现金流入，但是商家最终却并未因此而盈利。即便是那些宣称使用 Groupon 而获利的了商户也表达出矛盾的态度。“很多人只是在有特价优惠的时候才来，而其中很少人成为了我们的常客，”餐厅经理 Filippo Caffari 说。他是明尼阿波利斯的餐厅 The Butcher Block 的老板，他在今年开始使用 Groupon 并将其作为报纸广告的替代之选。

在过去，Mason 和他的团队一直都对这样的言论强力回击，声称大多数商户都是满意的并且选择继续合作。随着 Groupon Now 的推出日益临近，他们的声调倒是没有那么坚决了。“我们大约在推出 Groupon 之后的一年就意识到了这个模式太容易被拷贝，”Lefkofsky 说。Mason 补充道：“我们一直都在思索，如何解决我们的模式中的这些根本问题。我们很早就发觉，一定形式的实时优惠优化(real-time deal optimization)是必然的发展方向。”

Mason 和他的同事们把他们最初的服务称为 Groupon 1.0。而 Groupon Now 在很多方面都与之不同。例如，Groupon 的每日优惠向人们发出邀请，让他们做一些平常不会做的事情——在一家新餐厅就餐、上跳伞课、做背部蜂蜡脱毛。Groupon Now 是“一根能够让人们向左转或者向右转的胡萝卜，”Mason 说。与 Groupon 1.0 傻里傻气的那些短文不同，Groupon Now 实时的激励刺激才真正命中要害——这些激励刺激就是地图上的一个一个点。用户们不再是通过电邮接收到这些激励，而是只有当他们在 Groupon 网站或手机 App 上输入自己的位置时才会看到优惠购买。

尽管 Groupon Now 的推出有可能会让顾客们把它与现有的每日优惠购买业务搞混，甚至会拖累非常盈利的每日优惠购买业务，但是 Mason 看起来却并不在意。“我最崇敬的公司

就是 Netflix,”他说,他所指的是这家提供影片在线流媒体点播的公司之前有意地颠覆自己的邮寄 DVD 碟片业务。“他们找到了成功道路,然后就自己蚕食掉之前的核心业务。对我来说没什么比这更浪漫的了。”

Groupon 的每日优惠往往会带来大量客流,与此不同的是, Groupon Now 能吸引到的人可能并不多,但是却发生在正确的时点上。Groupon 的总裁 Rob Solomon 说, Groupon Now 真正大有希望的前景是帮助消除易腐的库存(perishable inventory)——食材、人工以及所有其他那些不立刻使用就会被浪费的东西。“如果我们能把易腐库存的损耗减少 10%,那么我们就能够为小企业主们扭转乾坤。”小企业会变得更像航空公司,将供给与需求匹配起来从而实现营收最大化。“如果我们做到了,” Solomon 说,“那么我们就将以前所未见的频率影响千千万万的人们决定购买什么。”

毗邻芝加哥时尚范儿的 Wicker Park 的餐厅 Piece Brewery & Pizzeria 会接到两类来自 Groupon 的电话。员工们经常打电话预定其纽黑文风格的薄饼皮披萨。而销售代表们则经常打电话规劝店主 Bill Jacobs 做每日优惠的特价活动。对此, Jacobs 总是拒绝。“幸运的是,我们很忙,”他说,周末的晚间很多顾客要排队两三个小时等候就餐。“我们做这种典型的 Groupon 团购真是没有什么好处。”

在 2011 年初, Andrew Mason 亲自拜访 Jacobs,向他推介 Groupon Now. 此举激起了这位餐厅老板的好奇心——该服务可以让他在一周中间那几天的低客流时段把顾客吸引到空餐桌边。Jacobs 说他打算使用 Groupon Now 以 20 美元的价格销售面值 30 美元的优惠券,这样的优惠购买对于周二、周三、周四上午 11 点到下午 3 点的时段很适用。“我们可以先用一段时间,我们可以修改优惠购买、改变时段,并根据我们认为合适的状态不断地调整,”他说。“这个新方案很适合我们。”

Mason 憧憬着各类商户都会使用该服务。一家水疗馆可以推出一单按摩的优惠,因为一位顾客刚刚在一分钟前取消了预约,使得一位按摩师接下来有一小时的时间被空了出来。或者一个健身馆可以做几天的优惠券推广,让一位新瑜伽老师的课程人数能够填满。“对于商户而言,” Mason 说,“每日优惠业务像是牙医提供的牙齿美白服务,而 Groupon Now 就像是自己刷牙。它能确保你的业务持续运转,”他说。而 Groupon 大概是一位收入颇丰厚的牙医:它在所有购买中抽走 40%~50%收入,至少在第一次合作时是这样分成的。Mason 期待着获得的分成收入能够快速增长:在 2011 年 1 月发给员工们的一份内部备忘录中, Mason 写道他希望 2011 年来自新产品的收入可以达到十亿美元。他这里所指的新产品就是 Groupon Now.

但这个世界可能却并非以 Mason 希望的方式来迎接该新服务。消费者可能会觉得 Groupon Now 提供的优惠购买缺乏吸引力——例如,提供上午在酒吧使用的折扣或者在午饭时间提供那些很糟的餐馆的优惠。(在谈起基于易腐库存的实时优惠业务时,基于位置的服务(LBS)公司 SCVNGR 的首席执行官 Seth Priebatsch 说,“卖的当然都是些积压的烂货”。)对于商户的业主们, Groupon 要求他们在网站或者手机应用上输入拟提供的优惠购买,然后等待有人路过并发现该优惠。为了让商户们能够轻松上手, Groupon 的员工会帮助他们起步

并运转起来。而且，Groupon 还向那些没有上网设备的本地商户免费发放已预装所需手机应用的智能手机。但是小业主们本就已经忙得不可开交；再让他们管理 Groupon Now 可能成为他们实在顾不上的苦差。

一些本地商户还担心活跃的打折优惠会导致他们的顾客再也不以全价购买了。“我不知道持续提供优惠购买是否是有益的，”Nick Pinelli 说。他管理着北卡罗来纳州罗利市(Raleigh, N.C.)的 Capri 餐厅并且在最近首次发出其 Groupon 优惠购买。“如果顾客总是能得到折扣，那么他们就没有理由一直光顾。这就是我们喜欢 Groupon 的原因；它只提供一次性的优惠购买。”

至于 Groupon Now 是否更难以被复制，这也还没有定论。比起每日优惠业务，Groupon Now 可能在技术上更先进，但是这也不能阻止其他公司跻身实时优惠领域中来。LivingSocial 最近就开始测试自己的实时项目，LivingSocial Instant。基于位置的“签到”类创业企业，比如 Foursquare 和 Loopt，也希望在这片天地施展拳脚。Foursquare 刚刚宣布与美国运通达成协议，其使用者在一家商户签到并消费后可以得到信用卡返利。还有其他逐渐明晰的迹象：Facebook 在 2011 年 3 月宣布了一项计划，打算把多家 Groupon 的竞争对手发布的每日优惠购买综合在一起，然后将它们呈现在同一个地理位置。

面对如此猛烈的攻势，Groupon 正准备应战。公司正在为基于人们的位置和时刻来提供优惠购买的技术申报专利。(公司也已为其每日优惠购买服务申报了专利，但尚未获得批准。)Mason 相信他的销售代表大军以及与商户们业已建立起来的关系为他的运营带来了无法逾越的优势。由于商户和餐厅可能没有时间去管理两家或更多企业提供的这种实时优惠购买服务，Groupon Now 可能可以取得 Groupon 1.0 未能实现的对商户的锁定。“蝴蝶的双翼你都要，”Groupon 的投资人 Weller 说，“你需要用户，同时你也需要商户。你以为我们为什么有成千上万的销售员呢？”

Mason 和他的团队声称他们对于日益增长的竞争抱有既来之则安之的态度，并不过虑。不过他们痛恨竞争对手的程度可要远远超过他们表现出来的样子。在最近一次在德州奥斯汀举办的“西南偏南交互节”上，Mason 和他的投资人 Weller 一同为 Weller 的风险投资公司 NEA 站台。当人群开始摇摆并挥舞起荧光棒的时候，他们二人演绎了 Billy Joel 曾演唱的民谣“Honesty。”Mason 是键盘手，而 Weller 哼唱起改写过的歌词：

诚实，真是个孤寂的词，  
每个人，都如此不忠实，  
原创，寥寥无几，  
仿冒，我要弄死你。