

# 美团顶级服务商的“面子”背后藏着这些“里子”

记者 严谨/文 记者 崔引/摄

半年前，美团在香港上市。

此时，1992年出生的宁文博，则以“美团外卖顶级（S级）服务商”的身份，和王兴在晚宴上合影留念。

谁能想到，这位选址宁波的青年创业者，仅靠5年的时间，就从一个5人的小团队，发展成了规模6000人、覆盖31城的“即时配送”行业先锋？

在东南商报第52期创业分享会的现场，宁文博则谦虚地把这些光环都称为“面子”。

因为在他看来，“所有的收获都来自一点一滴的积累。我们真正应该在乎的，还是我们努力做了什么事情。毕竟，能决定这些‘面子’的，是它背后的‘里子’和‘底子’。”



## □ 读者提问

**Q1. 刚创业只有5个人怎么找客户和投资人，你的优势和壁垒是什么？**

宁文博：创业一开始，我跟很多人一样会讲团队、基因找亮点。但后来发现要我现在去说，我一定会说“我年轻”。客户想要的是态度和决心，以及一颗真诚的心，这才是最大的优势。

现在我愿意讲的优势是合伙人模式，我们因此获得了资源和人才，是比较大的竞争能力。另外是全国范围内的布局，以及我们在同行中的位置。第三种优势就是，我们做得早，不然很容易被埋没掉。

**Q2. 公司现在有上千的骑手和员工，该如何管理？**

宁文博：这个问题我们也在不断思考碰撞。现在我们应用了一套技术管理系统和财务管理系统，每天都能知道会有多少财务落地、有骑手进入。同时，我们还有负责法务、合规、政府公关、消防安全等各个领域的部门，专门解决配套问题。

**Q3. 您选择的是互联网配套行业，为什么没有去一线城市，而是选择了宁波？**

宁文博：北上广深杭是美团、饿了么的主战场，但他们的长处在于流量推广，而不是自建附加值较低的配送渠道，这就导致了配送行业没有龙头出现，而宁波等二线城市的体量刚好可以支持这一配套产业的发展。虽然我们也面临了“运营在上海，技术在杭州”的情况，但宁波正在出台一系列人才政策，也给了我们公平发展的环境，我们对宁波的未来充满信心。

## ○ 创业的“里子”遍布困难和艰辛

“我们和美团是什么关系呢？如果美团可以比作淘宝天猫，那么我们即时配送，就可以比作顺丰等快递公司，帮助他们解决配送效率的问题。”

作为开场白，宁文博首先通俗地解释了自己的事业。

当2015年的“外卖风”兴起时，宁文博相信，正是赶上这一波细分领域的好时机：

“这一行没有龙头企业，未来我们在第一梯队走出一片天地的可能就很大。”

如今，遍地的“外卖小哥”彰显了外卖O2O高频刚需的地位，“1小时送达”已不是梦想。宁文博“一步之城”的服务链，更是覆盖了鲜花、餐饮、商超、医药等综合领域。

不过，宁文博并没有因此而骄傲，而是坦率地表示，“支撑我们这些‘面子’的，恰是一些遍布困难和艰辛的‘里子’。”随后，他讲了三个故事——

两年前的夏天，“双台风”的连击给宁波带来了大水和内涝，还让餐饮和配送行业的营收“打了水漂”。冒着亏损的业绩，宁文博却走了一条非常“情怀”的路——为客户免费配送。

“当时宁波有两家知名蛋糕店，都是我们的合作伙伴。我们决定哪怕亏损更大，都要做同行做不到的事情，继续为他们配送。”

这第二个故事，同样有一股“为人所不能为”的拼劲。

“在跟美团合作后，我们的订单蹭蹭地往上增加，一天就能涨个几百单。”宁文博说，“当时我们收到要求，说3天之内必须招聘到20个人。于是，我们每位同事，包括人事财务在内都在动员所有亲朋好友一起努力招人，直到深夜还在跟骑手打电话说‘不好意思打扰你’，最终招到了27人。”

这第三件事，则是支撑宁文博在这一行业深耕的情怀和动力。在2016年之前，宁文博都在亲自从事基层的外卖配送，当他自己做配送员时，“曾深深地感受到一些群体对劳动从业者的不尊重。”

“有一天，下着大雨，我开着电瓶车来到宁波一家酒店楼下，等客户下来取货。保安似乎觉得我的出现影响了他们的形象，说不让我在酒店门口等着。我说，就让我稍微躲一会雨吧，他们还是不同意，就把我拖了出去。”宁文博说。

回想起来，宁文博仍然觉得特别难受，但同时，这也激发了他深耕行业、改变现状，给配送员更多关照支持的信念。宁文博说，现在公司正以发起互助基金、开展茶话会等形式，在物质和精神层面帮助骑手们成长。

## ○ 合伙合作才是“底子”

创业，不是单枪匹马就能“在百万军中取上将首级”，更不是靠捡来的武功秘籍就能“决战光明顶”。宁文博认为，首先必须要有一个团队，要有合伙人。

“现在我们公司有了30多个合伙人。我们寻找合伙人的标准是，首先看是否有相应的资金和资源。比如，我们在布局电瓶车、通用软件等上下游产业，流量就是我们能给他们的资源。其次是找人才。”宁文博说。

在创业路上，宁文博一直把“不断学习”作为信仰，也希望结识更多优秀的人。他不仅主动参与了很多创业圈子，还在上海交大攻读了MBA。在学习路上结交的好友，有的还成了他关系不错的合伙人，其中有一位前后共向他投资了1000万元。

现有的合伙人模式，既给宁文博带来了外部渠道和资源流入的“对外合伙”，又给团队增添了擅长“打江山、守江山”的“对内合伙”人才，俨然成了这座“一步之城”的护城河。而这座护城河最坚实的基础，则是“做人”二字。

“我认为作为一个创业者，一定要有成熟的价值观和文化信仰，要学会反思和自我定位，保持努力和专注。”宁文博说，“有时候，当我们脚踏实地时，也会彷徨、会迷茫，会怀疑自己的路正不正确？但我相信，只有围绕自己专注的事情，才是一切合作和前进的基础。”