

目录

前言.....	3
一、成功和失败的产品.....	3
1. iPhone vs. 诺基亚.....	3
2. iPod vs. MPMan.....	3
3. 微信 vs. Kik.....	3
4. 搜狗输入法 vs. 智能 ABC.....	3
5. Chrome vs. IE.....	4
二、成功的产品经理.....	4
2. 乔布斯.....	4
4. Pichai.....	5
三、如何看待这门课程和产品经理这个职业.....	6
四、推荐书单.....	7
1. <The PayPal Wars> (支付战争)	7
2. 《引爆流行》	7
3. 《精益创业》	7
4. 《创新者的窘境》	8
5. 《零售的哲学》	8
一、市场体量(TAM: Total Addressable Market).....	9
二、规模效应.....	11
1. 规模效应曲线的形状.....	11
2. 规模效应的 Scope.....	13
3. 规模效应曲线的参数.....	13
4. 要素的规模效应.....	14
三、马太效应.....	16
四、市场集中度.....	18
五、产业链.....	18
六、先发与后发.....	20
七、增量与存量.....	21
八、高频低频.....	22
九、入场时机.....	23
十、迈克波特三战略.....	25
十一、标准化战略和有效战略.....	25
Strategy for Product.....	27
一、PMF.....	27
三、STP.....	28
1. Segmenting.....	29
2. Targeting.....	29
3. Positioning.....	31
四、4P 理论.....	31
五、互联网时代的 4P 理论.....	32
Strategy for Operation.....	36

一、分层经营.....	36
二、分类经营.....	38
1. 中国腰部企业少，头尾企业多的情况是不是不健康?	39
2. 交叉学科的 Synergy 问题.....	39
3. 美团为什么不做小程序.....	40
需求(Needs).....	41
一、需求(Needs)的不可满足性.....	41
二、需求(Needs)的永恒性和变化性.....	42
三、如何识别需求(Needs).....	44
四、微观层面的需求(Needs).....	46
一、供需关系的重要性.....	48
二、空间因素.....	49
三、时间因素.....	49
四、分层因素.....	50
五、非市场要素.....	51
五、线上线下.....	52
(课程完)	55

前言

一、成功和失败的产品

一般来说在一个领域里一款产品的成功对应着无数产品的失败，根据老王个人的经验，成功和失败的比例大约是1:30，失败的原因多种多样，有些啥都没做对，有些作对了一部分，这里列举的失败案例主要讲做对了一部分的，准确说算是“成功的失败”。

1. iPhone vs. 诺基亚

现在的诺基亚手机业务没了，只有通信业务了。2000年左右诺基亚是手机行业里最牛的品牌，直到2007年iPhone登场。



2. iPod vs. MPMan

MPMan是韩国公司生产的全球第一款MP3播放器，iPod并不是行业首创，甚至比国内的爱国者MP3播放器都还晚些，事实上今天大多的成功案例都不是行业内的第一款产品。



3. 微信 vs. Kik

微信是模仿Kik的，甚至不是第一个模仿Kik的，前面还有米聊、TalkBox等产品，但是微信是最成功的。



4. 搜狗输入法 vs. 智能ABC

智能ABC在没有搜狗输入法的时代是比较好用非常主流的，但有了搜狗输入法之后大家觉得智能ABC太不好用了。



5. Chrome vs. IE

IE和前面的案例比并没有那么失败，毕竟仍然还有很大使用量。但这个案例比较特殊，在Chrome开始做的时候，主流操作系统是Windows，IE是Windows自带的浏览器，所以Chrome要打败IE是非常非常难的，因为需要用户主动下载Chrome，考虑这个因素，Chrome是非常成功的。



几乎在每一个大行业里，最终取得成功的通常都不是第一家。Google也不是第一个，甚至当时有业内人士认为Google的创始人没有搞清楚行业情况，他们认为搜索引擎这个行业格局已定；Tesla也不是第一个做电动车的，第一辆电动车应该在100多年前就有了。不是第一个这说明技术可能已经不是瓶颈了，而真正关键的原因是产品经理（笑）。

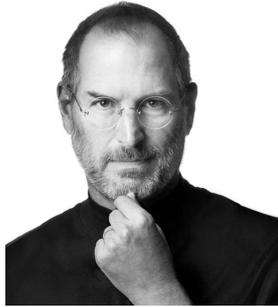
二、成功的产品经理

1. Neil McElroy (经济学专业)



Neil是人类历史上第一个产品经理，他是宝洁的，原来是做品牌做广告的，但觉得宝洁的运营有很大改进空间，所以他提出应该设立一个岗位对产品的成败负责任，推动设立了产品经理这个职位，后来他就成为了宝洁的总裁，还做过美国国防部部长。

2. 乔布斯



大家对乔布斯最耳熟能详的成功产品是iPhone，但他和沃兹第一个搞出了个人电脑PC。在此之前，电脑是给军队和企业用的，最强的电脑公司是IBM，所以当时的电脑非常贵，乔布斯和沃兹觉得电脑非常好但是买不起，于是他们两个自己搞出来了，沃兹负责开发，乔布斯负责销售，Apple II大获成功，图形化界面是他们率先普及的。

被苹果赶走乔布斯投资了Pixar，做动画片《玩具总动员》那个，因为乔布斯认为Pixar做的事情非常有前途，所以不断投钱成为了Pixar的老板，Pixar后来被迪士尼收购了。后来Apple收购了乔布斯的NeXT，他回到苹果，把苹果死马当活马医，当时PC行业最强的是Dell，有人让Dell的老板给乔布斯一个建议，Dell的老板给的建议是把苹果解散把钱还给股东。乔布斯在他整个人生里都是非常有创新力的人（Elon Musk有可能会超越他，乔布斯可惜英年早逝了）。

3. 张小龙



张小龙的第一款产品是Foxmail，第二款产品是QQMail，第三款产品是微信。当然现在微信已经不能算是一款产品了，现在微信里有微信支付、二维码扫描等各种各样的功能，是多种不同产品功能的融合，且融合得非常好。张小龙现在是国内的产品大神，强档推荐龙神的分享每隔一段时间读一遍。按照惯例现在应该讲搜狗输入法的产品经理（马占凯），

但由于人在现场，就不讲了，以免他太骄傲

4. Pichai



这个人没有乔布斯那么多成功的产品经历，但他有一个很特殊的地方。乔布斯虽然做工程师水平一般般，但毕竟是会技术的，张小龙更是工程师出身，Foxmail就是他自己写的，而Pichai是学冶金工程的。浏览器相当于是一个小型操作系统，所以浏览器是非常有技术含量的，所以Pichai做成了Chrome是非常有意义的一件事。Pichai现在是Google的CEO，Google是一家搜索引擎为主的公司，他们还有很多其他的优秀产品，比如他们有安卓、Youtube、

Google Map, 所以按常规来说, 创始人退休应该从搜索引擎业务线里选一个人做CEO, 但选了Pichai这个Chrome业务线且不懂技术的人, 所以Pichai能成为CEO是一件非常牛的事。

三、如何看待这门课程和产品经理这个职业

老王希望自己这门课能讲得深入浅出, 以至于高中刚毕业的学生都可以听懂这门课, 所以这门课没有专业上的门槛。宝洁是做日用品的, 在技术上属于化工行业, Neil McElroy是学经济学的, 所以做好产品经理和专业不太有关系, 成为一个好的产品经理, 世俗的标准有很多, 最根本上是和本人的三观有关, 个人的三观要和这个领域相匹配, 如果三观不匹配, 这个人可能能做一段时间, 但不会有太高的成就。

产品经理是一个需要终身学习的职业, 想学一门专业的技术, 一段时间后就只用好这门技术, 或者专业能力只局限在一个领域, 就不容易做好产品经理。产品经理是一个跨领域的专业, 需要解决很多新的问题, 如果固化自己的知识体系和发展方向, 就不太可能在产品经理这个领域有太高的成就。

产品经理这个岗位是强专用性和强通用性同时存在的。专用性上, 例如电商产品经理和游戏产品经理的专业差别很大, 美团阿里腾讯都有产品经理, 但他们的专用技能差别很大。在一个领域很成功的产品经理换一个领域, 他的工作方法可能就不灵了。

通用性也是很强的, 例如Neil做肥皂和做国防部长, 这两件事差别很大, 但如果产品经理能掌握其中最关键的通用能力, 就能快速上手其他的行业, 我们这门课主要讲通用性的东西, 通用性有不同层面, 这门课讲能在互联网行业里通用的东西, 争取做到讲什么行业都能用到的东西, 且尽量屏蔽掉特定领域专业知识的壁垒。产品经理的核心能力是关于方法论的, 正确的思考方法、正确的沟通方法、正确的工作方法、正确的认知方法、正确的学习方法, 如果能掌握正确的方法论, 那就具有了跨领域的通用性。这也是Pichai (作为一个冶金专业的人) 和Google (作为一家搜索引擎为主的公司) 能做好Chrome的意义, 这说明他们的通用能力很强。

职业产品经理vs.创业产品经理。这是老王自创的概念, 刚才说的这些成功的产品经理都是创业产品经理。以美团为例, 全公司有2000个产品经理, 外卖业务上有300多个产品经理, 产品经理也分很多级别, 不同的产品经理的差别很大, 负责整个外卖业务成败的产品经理是“创业产品经理”, “职业产品经理”指的是下面具体做细分功能的产品经理, 大部分人是从业产品经理开始的, 少数人是由于某些特殊的原因一开始做的就是创业产品经理, 比如老王 (创业初期团队人少)、乔布斯 (团队人少, 只有2人)、Pichai (不知道怎么做到的), 这两类产品经理需要的能力有一定的差别, 例如职业产品经理需要写的四大文档, 老王都不会写, 但职业产品经理如果不会写就比较难做, 这是基本要求。但这两类不应该过度区分, 即使一开始是职业产品经理, 也应该从第一天就具备创业产品经理的思维方式, 即职业产品经理的技能+创业产品经理的思维方式。职业产品经理技能可能决定了你能否进入这个行业, 但是创业产品经理技能决定了你在这个职业上的上限。这门课主要讲创业产品经理相关的东西, 靠谱一点的公司在职产品经埋技能的培训上都还不错, 所以这里就不讲了。

老王大学期间成绩不太好, 部分原因是不知道这些课有啥用, 尤其是线性代数, 因此当时就比较迷茫, 而学得最好的一门课是微波工程, 因为教授讲清楚了微波工程与手机通讯和探索宇宙的关系。所以老王对自己这门课的第一个期望是让大家提起对产品的兴趣。老王管过一段时间的市场, 也看过菲利普科特勒的《营销管理》, 面试市场营销的时候发现候选人2/3读过这本书, 但这些人基本不去应用这本书里的知识, 大部分人会说这就是个教材不实用, 老王认为《营销管理》这本书牛在基本涵盖了营销的各个领域的完整的一本书, 但由于它太全了, 所以对每个知识点的讲解不够深, 无法把知识点和现实工作结合起来,

读者没法把知识内化为自己的工作技能。所以老王对这门课的第二个期望是，不会把自己创业所有的理论都拿出来讲，即使有些很重要，只会讲很重要且大家能听懂的内容且大家听完觉得有用的东西，如果自己希望能在某一个感兴趣的方向上进一步学习的话，会提供一个适合大家入门的书单，可以自行阅读。书单上的东西不讲，PPT里也基本只有一个标题，所以主要的东西都在老王的脑袋里，所以要尽量来听课。

如果这门课啥都没记住，就记住一句话就行了：产品经理是CEO的学前班，Pichai和Neil都不是专业出身最后成为CEO，但前提是你要有做创业产品经理的心态和思维。

四、推荐书单

书单和这门课的内容主要是老王揣摩学生们的认知边界上的东西（介于懂和不懂之间），而不是老王自己认知边界的东西，尽量让大家能看懂。

1. <The PayPal Wars>（支付战争）

每家公司成功后都有公司传记，不过老王最推荐的是《支付战争》。很多传记不适合产品经理的原因是：1) 大部分公司的传记都是用来宣传自己而非传递知识的；2) 很多公司传记都是外人写的，作者对里面发生的事情很难深刻理解，包括行业上流传美团的很多事都不是实际情况；3) 写书时为了避免伤害内部人，会把很多掉坑或者丑事避而不谈。而推荐这本书的原因是：1) 作者是在里面工作过的，所以大部分事情是他真实经历过的（Elon

Musk不认同这点）；2) 这本书出版的时候PayPal已经卖掉了，情感包袱啥的都没有了，

否则一个公司总有不便提及却又关键的事；3) 这本书里面很多人后面都非常成功，PayPal和X.com合并了，Elon Musk是X.com的创始人，Peter Thiel也在这本书里，他后来是Facebook的天使投资人，在硅谷PayPal黑帮是个势力很大的群体，包括LinkedIn、Yelp、Palantir的创始人，但他们在做PayPal的时候都还不是非常老练。

2. 《引爆流行》

这本书里面有些知识点是错的，但这本书比较细致地讲述了一些能广为流传的产品的成功要素，有些事看着微小但影响力很大，用了很多例子来解释产品、产品的特性、以及产品的迭代为什么能被消费者接受和流行，而大部分讲营销的书不关注产品是如何变化的。这不是一本产品经理的书，就是一本流行书，但例子比较鲜活，不深但挺好。

3. 《精益创业》

在有精益创业这个理念之前，有另一种创业的方法，叫“发射火箭”，因为发射火箭的成本很高，所以发射失败的代价高，要求每一步设计很精密，论证很完整，过程管理非常严格没有瑕疵，这才能让火箭的发射成功率很高，这是精益创业的理念出现之前人们对做一件新事物的理念，怎么论证使得做事失败率低。当然Elon Musk把发射火箭搞得也很精益创

业了

精益创业的理念和发射火箭完全相反，精益创业的理念并不是互联网行业首创，但互联网放大了精益创业的理念。互联网这个行业有一个非常美妙的特征迭代速度快迭代成本低。就像生物科研里经常用果蝇做实验，是因为果蝇的繁殖周期短。迭代速度快成本低，意味着可以低成本快速试错，在实践中多次迭代把事情逐渐搞对。做一个产品经理，没有不经历多次迭代的，即使像张小龙这样的大神，QQMail也是6.0版才大获成功，做产品经理的职业生涯是长期活在质疑里的。

精益创业讲的就是如何最大化用好迭代速度快成本低这个特点，这是互联网创业里非常重要的一部分，互联网是唯一产品发布后可以立即就改的行业。一辆车产品设计生产推广周期3-5年，设计错了大公司还可以承担这个成本，创业公司直接就倒闭了。互联网在这点上

是非常美妙的，但无论哪个行业都有试错周期，如果你有本事把自己的试错周期搞得比别人短的话，那你就将获得巨大的优势。现在正在发生的一个革命是智能电动车革命，这里面有很多因素，比如电池、环保等，另一个重要因素是软件可以在线升级，之前燃油车的软件要升级必须到4S店去，一个软件可能一年才升级一个版本，而现在的特斯拉只要有信号有电，一晚上可能就升级完了。

精益创业这件事不仅在创业里，也可以应用在工作和生活中，如果你能做到迭代周期比别人短，你就获得了巨大的竞争优势，所以精益创业是一个非常重要的思想，互联网的存在导致这个思想被进一步放大。

4. 《创新者的窘境》

作者是哈佛的克里斯藤森教授，他写了一个系列3本书：《创新者的窘境》、《创新者的解答》、《创新者的基因》，最好的是第二本，但对同学们不推荐，因为第二本是面向有一定规模之后要做新业务的企业，这样的企业数量比完全的新公司数量少，而且第二本写得比第一本更学术些，不太易读，所以最广为流传的是第一本。

这本书里讲的很多例子非常鲜活，例如他举了硬盘行业的例子，这个行业和果蝇有点像，这是一个迭代速度非常快的行业。另外，硬盘行业里每一个被颠覆的公司都不是因为技术被颠覆的，大公司被颠覆的时候这些新技术他们都是有的。这2个要素放在一起让我们看清资源、技术之外，决定一个产品、业务、公司成败的要素，而且这本书对成败原因的挖掘非常好，不仅讲了产品本身，还讲了市场需求的变化，还讲了大小公司内部的组织情况，有时候大公司虽然有资源和技术，但他的组织决定了他做不成这件事，比如像诺基亚做一个手机的技术都有，但诺基亚存在组织障碍，也就是说除了关注产品、技术、资源之外，还要关注公司的组织，要理解组织，所以作为一个优秀的产品经理要了解的事情是非常多的，这也是为什么产品经理需要是一个终身学习者。

5. 《零售的哲学》

《创新者的窘境》和《精益创业》这样的书适合入门，当你到了一定阶段后就可以不读了，但这本书从入门到大成都可以读。这本书是入门门槛低的九阳神功，有些书是独孤九剑，只有令狐冲这样天赋高的人才能学，有些书是辟邪剑法，门槛不高但会教你走入邪路，《零售的哲学》就是入门门槛虽然低，但常读常新，不管是入门的产品经理还是资深的产品经理，读了这本书都会觉得有收获，在不同段位的时候能读懂的东西不一样。

这本书的作者是日本7-11的创始人铃木敏文写的，老王认为这是零售行业最好的书，里面有很多很深刻的东西。在711发展的过程中有很多事前争议很大，事后被认为是很正确的决策，里面花了大量篇幅讲他们当时是如何做决策的。

Q&A

Q: 刚才的例子都是to C的，to B和to C的产品方法论是否有本质不同？

A: 会有一些不同，但在本质的层面上是相通的，之所以讲to C的例子是因为to C的例子容易懂，to B还需要理解企业的运营才能理解需求的来龙去脉。

Q: 老王这些书是什么时候看的，创业前、创业中、还是成功后？

A: 大学的时候读过《第五项修炼》，虽然是本特别好的书，但对同学们不太推荐，因为离日常应用有点远；第二本是《高效能人士的7个习惯》，这本书就像易筋经一样可以读一辈子；在准备创业的时候读了3本书，《消费者行为学》、《物流管理》、《引爆流行》，前两本不推荐的原因跟不推荐《营销管理》一样。

战略

不知道什么时候起，美团这家公司被行业说成战略很强。所以总有些人让老王去讲讲战略，提提建议，又因为美团是多业务的公司，所以战略也确实很重要。如果大家有学经管的同学应该知道战略很重要，也有很多书来讲这个东西。但老王看了很多资料，看起来战略这东西基本上是个玄学，比如说如何定义战略这个词都没有共识，不同人对战略的定义完全不同，老王还去问一个百亿美金企业的首席战略官说你的工作内容是什么，聊完了发现他不是在做战略。所以战略是一个非常重要的事情，又是一个难以一言尽表的事，但还是值得好好讲一下这个事。

先讲战略的定义。中文里的“战略”和“策略”在英文里都是Strategy，但是战略和策略在中文里意思差别还挺大的，尤其是在企业里一般用“战略”这个词的时候比“策略”是更宏观更全局更长周期。“战略”和“Strategy”这两个词从出现到现在内涵、应用场景、方法也是在不断演化的，到98年的时候明茨伯格一口气给了“Strategy”5个定义。这是战略这个词难以讨论清楚的原因，我们中国人和西方人的思维不太一样，中国人不喜欢定义而喜欢类比，西方更喜欢用定义和演绎的方式讨论问题，各有各的好，但老王还是要努力给它一个定义。老王这个定义给的比较抽象和宽泛：**战略是不同时空里ROI最高的Strategy**。空间有多个含义，不同的地区是空间，不同的业务也是空间。ROI是Return on Investment投入产出比的常用缩写。此处Strategy的定义偏策略，Strategy由形成Strategy决策的Insight(洞察)和匹配Insight的行动方案组成。为了避免造成误解，后面用Strategy一般都是偏策略的意思。非常麻烦的问题在于，在什么时空里讨论Strategy，另一个问题是时空变换了原来的Strategy可能就不成立了。《素书》里有句话叫“失其所强者弱”，就是说有些Strategy你用了之后如果别人都没有用，你可能就领先了，但同行也用了这些Strategy，或者找到了应对这个Strategy的办法后你就没有优势了，你就需要新的Strategy，所以在不同的时空里不同的Strategy是在变化的。回到战略这个事，我们也可能选择多个业务，在业务中面临多个选择，选择A业务还是B业务，选择不同的业务是一个企业财务资源、高管注意力、人力资源的配置，所以要看这个配置的投入产出比，虽然这个ROI不是那么容易能量化出来，但是站在上帝视角来看ROI这个数字是客观存在的，只是我们人类计算不出来而已。

一、市场体量(TAM: Total Addressable Market)

那么如果只能看一个要素，我们看什么要素呢？就是这个行业的体量。这个虽然听起来非常简单，但答案却是非常难给的，比如外卖这个行业从起步到现在已经10年过去了，但大家在判断这个行业有多大的时候，现在外卖这个行业一天五六千万单，年化增速百分之二三十，这么看这个行业有1亿单是比较确定的。但我们要在这个行业的第一天就判断这个是非常难的，如果你有这个本事的话，那么你基本就是巴菲特了，可能是Bezos了，Bezos是科技业的巴菲特，这两个人虽然看起来差别非常大，但Bezos是将很多巴菲特的思想运用在了科技业，那么你即使用很少的钱做投资就可以赚很多钱。很多企业在这一步就已经决定成败了，和后面的员工老板多努力啥的一点关系都没有。过去很多失败者的都在这个事情里掉到坑里了，要么把行业估得过大要么估得过小。

今天全球互联网行业里新兴的大机会早期都是巨额亏损的，不论是全球的打车大战、还是全球的外卖大战，当然也包括当前最热门的电动车行业早期也都是巨额亏损的。美团融资的时候其中一个投资商的memo写着“王慧文 is over-aggressive”；再比如乐视掉到坑里之后

老王跟乐视的一个高管聊天，问你们怎么看待蔚来呀，乐视那个人说蔚来有点保守，而当时行业里的人都认为蔚来是非常aggressive的，老王当时也持这种观点，这个事情给老王的冲击很大，因为乐视肯定是over-aggressive掉到坑里去了，那么比乐视保守多少是合适的，还是你过度保守导致错失了行业机会。那么乐视的高管为什么认为蔚来保守呢，蔚来到现在为止差不多烧了50亿美金，如果特斯拉这个公司能值一万亿美金，你觉得蔚来烧50亿美金还多吗，而当时老王和乐视聊这个事情的时候特斯拉才三四百亿美金，如果那个时候你说特斯拉能值一万亿美金大部分人会觉得你疯了，而今天特斯拉已经三四千亿美金了，一万亿美金是个很确定的事情了。所以投入多少合适取决于对市场将来价值的判断，外卖这个业务大家认为亏损很厉害，因为要一边补骑手一边补用户，外卖业务早期投资人觉得王慧文over-aggressive，但今天外卖在美团估值里大概占1000亿美金，美团外卖历史总计亏损大概130亿人民币，不到20亿美金，站在今天你看这个投资回报率还挺高的嘛。所以投入的合理性取决于对市场体量的判断，如果判断对了且尽早投入，就获得了战略先机；但如果判断错了，在一个不够大的市场里投入太多钱，比如共享单车，或者在一个足够大的市场里投入不足，就会掉到坑里。美团今天的业务除了团购之外都不是中国第一家，甚至比先行者晚很多入行，比如美团酒店是2013年逐渐开始做的，但做酒店预订的携程是2000年成立的，比如猫眼电影是2012年开始做的，电影票选座的先行者叫格瓦拉，格瓦拉比美团早好几年，老王印象非常深刻的是当时去了一趟上海，试了下格瓦拉的电影票选座发现体验挺好，但为什么这家公司没有抓住这个机会呢，格瓦拉做了一段时间电影票选座之后去做了羽毛球馆预订，如果你觉得电影票预订这个市场足够大的话为什么要去做羽毛球馆预订呢？猫眼电影现在在港股上市，市值大概140亿人民币，对绝大部分创业者来说已经是个挺大的市场了。

对市场体量的误判在商业史上是非常普遍的，比如IBM的总裁小沃森曾经说过“也许5台计算机就能满足全世界的需要”。现在听起来愚不可及，但小沃森是一个很牛的人，IBM是在小沃森手里大放异彩的，所以即便是商业大牛也会犯这类错误。但糟糕的是，很多人并不花足够的时间做这件事。再比如说美团外卖另外一个同行叫到家美食会，他们是2010年开始做的，2013年他们在北京大概有一两万单，当时美国的外卖网站叫GrubHub上市了，GrubHub上市的时候市值大概30亿美金，20万单左右，这影响了到家美食会对市场体量的判断。今天这是一个五六千万单的市场，未来是1亿单的市场，这个对市场体量的错判导致他们不敢投入，如果一个市场只值20亿美金，怎么能投入20亿美金呢？事实上，老王也在外卖的市场体量上犯了类似错误，早先的时候美团这家公司最擅长的是把美国的模式复制到中国来，这甚至是美团当时的一个方法论，所以老王当时也去看了美国的GrubHub，这家公司做了10年才上市且经过了一次合并，每天才二三十万单，老王当时觉得这个行业真是太慢太小太索然无味了，当然在行业发展早期的时候对行业体量有误判是非常普遍的，好在老王团队当时有组织上的保障，有个产品经理专门负责外卖的调研，调研完Grubhub他说老大要不我们再调研一下国内的外卖网站。调研发现饿了么以不亏钱的方式经营

着，年增长率200%，当时一天几万单，如果一个业务不亏损经营他的增速还这么快，说明需求非常强烈，市场体量和增速有一个默认的关系，在一定体量下如果你有一个增速的话，基本就可以拟合出市场体量来了（但这有时候是一种常识），当时美团拟合完后发现这个市场应该有1天1000万单，今天看起来还是低估了一个数量级，但当时美团的估算是全行业最激进的估算，且这个业务比美团现有的所有业务更大，美团的餐饮团购做到现在也就300万单，当时淘宝如果除掉刷单和未完成订单也就几千万单，而现在如果以单量来看的话外卖确实是和淘宝一个量级的生意。所以大家在经营中要反复去校正和拟合市场真实的体量是多少。2015年初美团融资的时候，外卖业务已经做了一年了，当时投资人问老王觉得这个市场有多少单量，老王说四五千万单，老王就注意到不同段位的投资人之间的差

距，全球顶级投资人提前已经估算过了，判断和老王差不多，全球二流投资人听了老王的估算逻辑之后表示认可。市场体量的估算对创业者很重要，对投资人也很重要，事实上估算对了的那个投资人那一轮投了美团很多钱。判断市场体量很重要，但非常难。第一个方法是根据现有的行业体量和增速进行拟合，但这需要行业发展了一段时间才能拟合，但我们发展的过程中就是需要不断地对齐拟合，拟合得越准越有竞争力；第二个方法是回到人类最根本的需求，整个人类发展的轨迹就是把原来自给自足的一些事交给社会化分工来完成，比如说原来有自己做衣服的，现在都是别人做，而这个社会化分工的大趋势里，吃饭是最没有被社会化分工取代的需求之一，随着全球城市化的进展，家庭的规模越来越小，家庭规模大的时候自己做饭是有规模效应的，但家庭规模小的时候就没有这种规模效应了，所以做饭这件事有被社会化分工取代的趋势，从供给端来看，我们的人口密度高，中国的一个配送员一次出发可以带好几份餐，还有一个要素是手机的普及，这导致系统派单调度这种更高效的方式可行，而到家美食会是人工派单的，还有国内的电单车成本是全球成本最低的，这得益于我们的基础设施建设，这些每一项成本的降低都会导致更低的可以打平的客单价，进而导致市场空间的扩大；还有一个方式是类比法，我们想象家庭规模越来越小之后，人们会越来越多地使用社会化分工的方式解决餐饮的需求，我们参考了日本，其实日本社会里提供社会化餐饮解决方案的是便利店，所以我们可以用日本便利店的 市场体量去测算我们外卖的市场体量。

市场体量判断很重要，大家在结果上经常出现的问题是对市场体量的高估和低估，而在过程中通常出现的问题是不随时校正自己对市场体量的判断。很多创业者、产品经理、业务负责人每天的事情非常多，所以占用他精力的地方非常多，导致他忽视掉了市场体量的估算。这也是为什么老王前面花大量时间去讲他的重要性，而讲方法论比较少，因为大部分的人是对这件事的重要性认识不足。

二、规模效应

规模效应是商业世界里的万有引力，规模效应在商业世界里的重要性就像物理世界里的万有引力。老王很小的时候就对商业有兴趣，但不知道从哪里入手，搞明白规模效应之后觉得规模效应对商业思考的指导是非常大的。

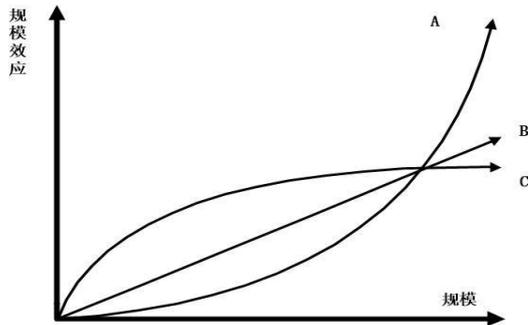
Google很大，Apple很大，500强公司这些是很大的公司，在学校里的小卖部很小，美团做广告会找一些广告服务商，做搬家找搬家公司，这些公司也是商业体，是小商业体。哪些生意能做大哪些生意本质上就是做不大是一个非常重要的问题，一个非常重要的要素是规模效应。规模效应就像万有引力，万有引力足够大的话就会把其他物质吸过来围绕自己转，万有引力小的话有些物质就会越绕越远，万有引力有多大决定了这个星体有多大，规模效应在商业世界同理。

规模效应的定义有，但放在今天已经严重过时了，机械化生产时代对规模效应的定义是对一个工厂来说，能卖出的商品越多，就可以搞一个更大的工厂，更大的工厂能生产更多的商品采购更多的原料（其实还有摊低固定成本），导致成本更低竞争力更强，卖出去的商品更多，又可以搞一个更大的工厂，形成正反馈循环，这是最初对规模效应的定义。老王认为今天的**规模效应是交易额/客户使用量足够大之后所产生的客户体验优势或成本优势**，具体是成本优势还是客户体验优势取决于具体的生意模式。

第一个层面是不同的生意本身具备不同的规模效应，有些生意天生就做不大；第二个层面是在企业发展的过程中，越早抓住那些有规模效应的要素，越会因为规模效应起作用（成本低或用户体验好）而取得更好的发展。所以规模效应是决定企业发展速度成败的高权重要素。

1. 规模效应曲线的形状

所以这涉及到哪些生意是有规模效应的，有些生意是有反规模效应的，有规模效应的生意里这个效应有大中小。请同学们举出没有规模效应的例子：（理发店、连锁理发店）连锁理发店有一定的规模效应，（奢侈品、限量款、艺术品）限量款没有规模效应，艺术品是反规模效应的量越大越不值钱，（软件外包）软件外包有一定的规模效应但不大。总的来说，和人的个体的创意关系很大、和人的个体主观能动性关系很大的就没什么规模效应，刚才说的广告行业如果纯做广告设计就没什么规模效应，但如果做广告媒体就有规模效应，二级市场投资有一点点规模效应但很小，据说巴菲特的公司只有25个人，不同生意形态的规模效应有大有小，有些是下面的A曲线（指数增长），有的是B曲线（线性增长），有的是C曲线（对数增长），这个图纵轴的“规模效应”指规模导致的成本优势或者体验优势。



A曲线最典型的是网络效应，有网络效应的一个例子是互联网本身，公式是**互联网的价值和节点数的平方成正比**。外卖肯定不具备网络效应，有网络效应的生意最典型的例子是社交网络，微信是一个非常典型的网状结构，一个生意有没有规模效应是决定这个生意能做到多大和做到最后市场格局的关键因素，阿里和字节跳动曾经试图进攻微信但失败了，今天你做一个软件和微信一模一样是没用的，你的朋友不在里面你也完全用不了，这种生意行业里只会有一家不会有第二家。有人问那为什么国外有Whatsapp、Line等多个聊天APP，老王说总体来说他们的互斥性是很强的，但其实国内也有QQ存在。QQ的存在涉及到另一个要素：当你在13岁的时候你就不想在社交网络里见到你父母了，不想和父母在一个网络里了，在QQ里和在微信里的行为可能完全不一样，文化隔阂导致了这是2张社交网络，就像美国用Snapchat的人是不希望Facebook里的人看见自己的，所以其实在不同的市场里，解决不同的需求。所以在这类行业里只能应用迈克波特三战略里的差异化。其他有网络效应的生意包括电话网。一个重要的概念是Critical Mass，中文叫关键规模或临界规模，所有符合A曲线的生意，如果一家公司先过临界点会迅速跟后面的同行拉开差距。

再看C曲线，随着规模的上升，规模到了一个水平后规模效应的增长变缓了，常常是有一些副作用出现了，哪些生意有C曲线的规模效应？有这样曲线的生意一般具有“双边网络且同边负效应”，外卖和淘宝是比较典型的双边网络，它不是完全节点的网络，但不见得所有的双边网络都存在同边负向效应，例如淘宝的供给非常充分接近无限供给，一个用户买一个商品不会影响另一个用户的购买，但你打个车对旁边的人就是有影响的，司机端也是一样，单子被抢走了就没了，所以打车就是双边的同边负向竞争。外卖的规模效应比打车稍好一些，毕竟外卖的同边负效应比较低，商家的服务能力弹性大，配送员也有比较强的拼单能力，但是外卖跟京东比规模效应就弱些。

B这条线是淘宝，每多一个用户淘宝都能接纳，淘宝就增加一点价值，但用户和用户之间没啥竞争，所以淘宝的价值是随着规模线性上升的。这解释了很多问题，淘宝做到今天它的竞争对手是在变多的，淘宝2003年起家，2010年京东发展得很快，现在拼多多发展得很快，你已经做的这么大了还有竞争对手不断进来这就说明了你的规模效应不够强，没有在

成本或体验上和后进者拉开巨大的差距，反过来想你今天要是做一个微信，就太不现实了。再看外卖，尽管美团外卖今天做得这么辛苦这么努力，但饿了么也挺大，而且应该会长期共存，就是因为外卖的规模效应不够强，饿了么和美团外卖的定位是非常同质化的，它不像微信和QQ是差异化关系，美团外卖和饿了么是同质化定位情况下比拼服务体验指标，比如配送时长、商家数量、客服体验等，在这种同质化经营思路的情况下行业里还有2家就说明了这个生意的规模效应不够强。

2. 规模效应的Scope

刚刚说的是曲线的形状，但还没完，因为还涉及到规模效应是在多大的scope里（多大范围内）起作用。比如说全球型的规模效应，就是在中国和在美国有一个用户都会产生正向的用户体验；如果是一个城市型的规模效应，也就是说你在北京有一个商家和在上海有一个商家，一点关系都没有，这就是城市型的；有些是全国型的规模效应，有些是蜂窝型的，蜂窝型的规模效应就终于轮到外卖了，也就是我在清华的占有率能达到90%和北大没啥关系，饿了么一样可以在北大搞到90%的市占率，更不用说国贸了，这就是外卖这个业务的难处，你在一个地方做成了，在下一个地方依旧要打巷战。所以有些生意是有全球性的规模效应的，比如WhatsApp和Facebook，其实微信也有，只不过被语言和文化的隔阂阻挡了。全国型的规模效应的典型例子是淘宝，乌鲁木齐的用户也可以买浙江的商品，所以淘宝这个生意，你想龟缩在一个城市里防守是完全不可能的，不存在你守着一个区域的可能性，你要和淘宝打一场仗就需要全国开打，进入壁垒就很高。城市型规模效应的典型生意是打车和团购，一个清华的同学是有可能团购一个国贸的服务去消费的，也有可能打车去国贸，国贸的司机也可以接清华的单子，这就是城市型的结构。最后是外卖，这是蜂窝型的结构。

蜂窝型的结构带来的问题是，不管是进攻还是防御，都是地面巷战。这种蜂窝型或城市型的生意进攻也很难，就是说即便你是领先者，要进攻对方的优势区域也要逐个蜂窝进行巷战，这就决定了这种生意的发展周期很长。举个例子，团购这个业务是2010年美团起步做的，2011年底美团就成为了行业第一，即便如此，到2014年美团在厦门这个城市仍然不是第一，因为这个城市是独立起作用的，这个城市的商家和消费者就在拉手或糯米平台上，这些消费者和商家也不去北京上海，你在北京和上海领先又有什么用呢，所以完全是地面战。规模效应的曲线形状和起作用的scope决定了很多生意的市场格局。

3. 规模效应曲线的参数

还有一个是规模效应的参数，也就是说即便是线性增长，我的斜率也可大可小，即便是指数增长，也有参数大小。所以即便曲线看起来相似，scope相似，规模效应的差异也很大。举个例子，Facebook和MySpace的竞争，现在你们都不知道MySpace这家公司了，MySpace在社交网络这个市场里是比Facebook还先大红大紫的公司，Facebook现在非常强大，但在2010年的时候在美国还是MySpace的流量更大。Facebook还只有估值几千万美金的时候，MySpace就以5.8亿美金的估值卖给了新闻集团。今天这两个公司的结果和规模效应的理论乍一看是相悖的，这就涉及到了规模效应的参数这个话题。美团问过Facebook的人你们规模小的时候怎么相信自己能打败MySpace的？MySpace和Facebook有一个根本差别，是MySpace做陌生人的社交关系，Facebook做的是熟人社交网络，虽然都具备网络效应，但这两个生意的规模效应参数有非常明显的差别，具体体现在，Facebook从常春藤学校开始做，一个学校一个学校做，和当年的校内网很像，每做一个学校就分析这个学校内用户在Facebook上和MySpace上的行为差别，结果发现每开一个学校，这个学校里用户活跃度就比在MySpace上的活跃度高，原因是Facebook做的是真实好友的关系，这件事对用户活

跃度和留存是有巨大作用的。我们大部分人可能都有社交需求，但不管是中国人还是美国人，陌生人社交的技能都是非常差的，也就是说无论你借助什么工具，大部分人的陌生人社交都会失败，根据51.com的数据，中国人里真正能用好陌生人社交网络的人大约2%，很多人一段时间后因为无法应用这个产品就流失了，而熟人社交大家都会。

4. 要素的规模效应

上面的规模效应是偏宏观和偏业务选择的，但大部分时候大部分人和公司没有这个奢侈的选项，不能说不做美团了我做一个微信，这导致这个（生意本身的）影响要素虽然很重要，但是业务经营过程中要极少面对的，这个偏宏观要素会影响很多的东西。

如果业务已经选定要怎么办呢？比如老王跟兴哥创业的时候就没有抓到微信这样的机会，那也不能因此把团队解散了对吧，所以这个时候创业团队已经建立了，当时基本上团队有什么业务也就做了什么业务了，因为创新这个事情最深刻的规律就是**创新的机会在时间上是不连续的**，不是说你今天想做一个创新恰好这个业务现在就有创新的机会，所以大部分创业者就是当时有什么创新的机会就做什么事了，但即便如此我们也有下一个选择，就是在业务选定的情况下，哪些要素是有规模效应，哪些是没有的，哪些要素是反规模效应的，而这些要素里你的经营取舍，战略取舍，商业模式设计，管理取舍就非常重要了。管理这件事有没有规模效应？认为有的举手，认为没有的举手，总的来说认为有的举手，非常遗憾的是，**管理是反规模效应**，这件事很重要，知道了管理是反规模效应对你的商业决策和组织决策都有影响。那为什么很多公司还要管那么多人呢，因为业务的强规模效应抵消了管理的反规模效应的副作用。千万不要以为我多搞几个人就更强了，只要能干事了，人越少越好。正确的逻辑应该是我搞了一个很好的业务，但是事情太多搞不过来了，迫不得已所以增加人手。

讲一个行业选择，中国和美国日本不一样的地方。美国有非常多大的品牌，比如麦当劳、KFC，日本也有大的品牌比如说711，中国大的品牌比如说链家，美国和日本经营这种业务和中国挺大差异，美国和日本的很多品牌是加盟制的，中国品牌里自营的比例远高于美日，美日加盟比例远高于中国。加盟店的所有权不是品牌商的，品牌商只能拿走品牌授权费、经营流水的一部分，711好像是拿2%，自营就是全都是品牌商的，员工也都是品牌商的雇员，员工的工资和提成都是劳动所得而非经营所得。

为什么会出现加盟-自营比例不同的情况？这就涉及到了哪些要素有规模效应，哪些没有，所以要把有规模效应的留在品牌商，把没有规模效应的放给加盟商，美日这些公司的单店管理是没有规模效应的，但是品牌和供应链是有规模效应的，所以加盟商只能从麦当劳定义好的产品库里选，且原材料只能由麦当劳紧密合作的供应商夏晖来供应，还有711的选品、系统、供应链都是有规模效应的，这些有规模效应的要素都握在麦当劳手里，而比如店面具体工作的员工有没有认真工作等，这些没有规模效应的要素交给加盟商。这里留一个问题，考虑到不同要素的规模效应不同，为什么中国很多公司还以自营为主呢？

回归到互联网行业，什么要素有规模效应什么要素没有，在一个行业新兴的时候不是那么好判断的，如果你把一个反规模效应的重要要素放在自己手里，那很可能就会掉到坑里去。美团在做团购早期的时候，上次讲到团购是一个以城市为规模效应单元的业务，上海的业务和北京的业务没有直接联系，所以在千团大战的时候就有一派的参与者，也懂这个规模效应，但不同人懂的深度不一样，这一派的人认为如果和多开城市全面开战，会摊薄在一个城市的资源，所以不如集中力量做有限的几个城市，因为这个业务有城市的规模效应，在选定的城市里做好建立优势，所以应该集中力量而不应该广撒网。这个逻辑对还是不对？这是个很重要的问题，在企业发展中不同时间点都要面临这样的选择，不同的选择是决定胜负的。

先给个答案，那些集中力量在少数城市的公司都输掉了，听起来和前一节课是冲突的是

吧。当时是千团大战，中国省级城市大约30个，地级市有300个，县级市有2000个，所以大家当时面临的一个问题是到底要开几个城市，而当时又是亏损经营，资源总是有限的，所以都要面临这个问题。先说结论，有一部分同行开25-30个城市，另一部分同行开150-200个城市，美团开94个城市，前两类同行都输掉了。听起来和城市级的规模效应是反的，所以这是企业经营里真正难的地方，因为规模效应大家觉得自己都懂，其实难就难在不同的要素有规模效应，且不同要素之间的规模效应还有博弈关系，还有规模效应与反规模效应的冲突，这个要素和另一个要素的规模效应到底哪一个更强。

首先不考虑其他要素的话，城市应该开得少，否则资源会被稀释导致在单个城市里没有竞争力，同行就在城市里形成了规模正反馈循环。但还有另一个要素，就是团购网站的用户是从哪里来的，在当时2010年2011年的时候，团购网站的用户其实只有两三个来源，准确来说就是网址导航比如hao123和团购导航比如团800，hao123作为一个导航网站有一个非常大的特点在于，他每一个行业都得放几个网站，不能只放团购的网站，还得放汽车、游戏、健康的网站，但他页面空间非常有限，所以他一个行业只放1家公司的位置叫名站，还有位置一个行业放6家，叫酷站。另外hao123这个售卖是全国售卖的，今天你打开任何一个APP，APP都会知道你的位置，所以现在这些产品都是LBS(基于位置的服务)，但当时hao123是Web的，他不知道你在哪，所以他没法按位置售卖，只能全国售卖，所以对于团购网站来说必须进入到前6的位置，这是0和1的关系，进不去就没有流量了。这个流量获取成本在当时是非常大的一笔开销，这就导致如果你城市太少，那么你就失去了另一个规模效应，叫营销的规模效应，如果你有100个城市，那就是100个城市来分摊hao123的费用，如果你只有25个城市，那么你要么无法负担这个支出，要么有大量的流量被浪费掉了，当你大量的流量被浪费掉后，那么你在已有的城市因为承担太多成本也失去竞争力了。这告诉我们要看不同环节的规模效应，而市场营销这件事通常是有规模效应的。如果你开150-200个城市，那么你的亏损会很多，且人才资源被稀释掉了，这导致开150-200个城市的同行虽然有流量但线下竞争力不够且资金消耗快，这就体现了管理的反规模效应。

还有一个规模效应是产品研发效应。产品研发这件事是非常贵的，工程师和产品经理的薪资都很高，如果你开的城市数不够多的话，那么你落到每一订单的研发支出会很高，这导致你养不好这个团队，这导致你产品技术没有竞争力。再举一个更具象化的例子，外卖这个业务我们现在大概三四千万单一天，外卖这个业务是蜂窝级经营，规模效应的颗粒度更小，但是这个业务有产研的规模效应，外卖这个业务如果想做出一个像样的产品，不会因为你的产品技术而失去竞争力，一年研发成本差不多20亿，落到每天是600万，我们每天有三四千万订单，平均每单2毛钱的研发支出，如果每天1000万单每单研发成本就6毛钱了，因为这个行业的每单净利只有几毛钱，所以单量不够单纯研发就导致亏本了。还有配送成本每单7块钱，所以外卖是一个多么薄利的业务啊，然后老大们每天从早加班到晚上，周一到周日，所以规模效应还是很重要的。

美团最大的股东是腾讯，腾讯的最大单一股东是南非的MIH，所以MIH比世界上其他的投资人更早地知道了外卖是一个还不错的生意，于是他们在全世界投了各种外卖公司，然后举办了一个全球外卖峰会，但老王的英文不太行，于是就带了一个战投部的英文比较好的同事，他做战投的其实并不参与公司日常经营，听了每一个嘉宾的分享后，比如说巴西的、印尼的思路后，快轮到老王讲的时候同事和老王说，他们的经营水平就像幼儿园一样。为什么呢，因为你搞经营水平是需要足够强的研发支持的，但他们大部分国家的行业体量根本不支持他们搞一个足够强的研发团队。比如说老王在分享的时候说美团外卖已经把中国大陆能开的城市都开了，已经超过了1000个城市，他们问老王每个城市最少的有多少人，老王说10万人，他们都很震惊，因为10万对他们来说已经很多了，所以说中国市场大对创业者来说是个很幸福的事情。规模效应这个事是体现在很多方面的。

再讲一个反规模效应的例子。大家现在只知道美团外卖和饿了么，知道再多一点的可能知道百度外卖，百度外卖花了不少钱，但没做好就退出这个行业了，他们做错了什么这是一个很重要的问题。刚刚说经营很多城市，管理是有反规模效应的，这就涉及到外卖是不是应该把很多城市搞成加盟制，产品研发和市场营销搞成直营的。百度直营了北京这一个城市，其他城市是加盟的，饿了么直营了80个城市，其他是加盟的，美团直营了200个城市，其他是加盟的。这些理论有些像数学，有些像物理，有些像化学，加多少催化剂你需要一点点试出来，开多少个直营城市就像化学。其一，管理能力强的公司反规模效应更小。其二，任何一个城市自己有规模效应，一个城市包给了加盟商，加盟商如果在这个城市里达到了规模效应的门槛就更容易创造领先优势，但如果没有达到这个门槛就包给了加盟商，加盟商经营能力是不强的，这可能就没法创造领先优势。现在如果代理美团或饿了么的20万人口的城市，投入一个小几百万是很正常的，所以开城市是一个投入不小的事情，这笔钱要么是自己筹集的，要么是股权债券融资来的，这就涉及到了另一个要素了，资本的规模效应。你作为代理商，几乎没有风险投资愿意给你投钱，代理商也没有足够的资源投入去加速发展，这样直营就比代理更有竞争力，但如果直营了太多的城市，可能会因为管理的反规模效应导致有些城市经营不好，反而又会影响到整体业绩表现进而影响融资能力，所以我们要找到最合适的直营规模。所以很多要素之间是博弈的关系的，首先你要知道各个要素之间有博弈，其次你管理能力要强，再次你要知道合适的点在哪里，这个点就是试出来的。

三、马太效应

马太效应。马太效应和规模效应有相似的地方，但也有很大的不同。马太效应的来源是圣经的《马太福音》“凡有的，还要加倍给他叫他多余；没有的，连他所有的也要夺过来”。老王对这个马太效应一直是很反感的，如果你们不反感的话你们一定家庭条件比较好，老王在农村长大，家里条件也不太好，所以老王就觉得怎么会有这么反社会的理论。老王人生的很长时间里一直很痛恨这个理论，以至于不能正视这个理论的科学性，但老王必须要告诉大家，马太效应是社会学的主体理论，就像进化论在生物学中一样，**马太效应是商业世界的进化论**。马太效应存在非常广泛，虽然这个马太效应很没有爱心，但其实很顺应人性，老王思考了很久为什么马太效应会存在，是因为我们在很多领域里没法做判断，导致我们只能跟随看起来正确的人判断或者跟随大众的判断，那么这些看起来正确的人会利用别人的跟随而进一步获益，这是老王认为的马太效应的成因。我们不仅要认识规律，还要了解这个规律作用的主体，还要让这个规律为我所用，所以老王讲一下马太效应在商业世界里怎么起作用的。

有一个行业最近马太效应开始起作用了——风险投资。具象来说的话，风险投资正在向头部几个大品牌VC聚集，理论上来说VC不该是这样的，因为钱是无差别的，为什么非要拿大牌VC的钱呢？因为大部分的创业者并不理解风险投资这件事，所以创业者就会选名气大的那个，一个VC如果投资了京东阿里美团，那创业者会觉得哇这个VC好牛，有种不明觉厉的感觉是吧。还有一个维度是上市的时候，买我们股票的那些大基金都在国外，我们IPO的时候就发现一个大基金跟我们聊半个小时就要决定几亿美元要不要投，对于我们这种多业务公司做这个决策是尤其难的，美团上市的时候要路演，能拿上台面来讲的业务就有十多个，每个业务讲半个小时是不太可能的，投资人只能听半个小时，这个时候他们其中一个维度就会看一看你是哪一个风投投资的，这就导致了大家在不了解情况的时候做决策。不仅如此，你们在找工作的时候，你们肯定找名气大的公司，现在有一些年轻人希望加入更早期的创业公司，那你怎么选创业公司呢？其中一个维度是看这家创业公司的投资人名气。还有其他的，比如最近中国电动车这个行业非常火，造车是非常花钱的尤其是

买地建厂，如果地方政府要支持某家电动车厂给他批一块地建厂房，那么如何判断这个公司长期发展潜力呢，投资人的名气也是其中一个重要参考要素。这个时候多个要素聚合在一起，马太效应就起作用了。

马太效应的影响有多大呢？马太效应决定了有些行业只有3家，比如互联网早期搜狐新浪网易3家门户网站。另外我们怎么成为马太效应的受益者而非受害者呢？举一个例子，雅虎起步的时候是门户网站，当时也有好多家互联网公司，雅虎给一个投资商开了200万美元的估值，他们有些犹豫，因为雅虎只有2个年轻人就要200万美元，在当时来说太高了，结果很快红杉就翻倍投了。老王问了红杉为什么这么快投了雅虎，红杉的人解释说大部分风投都是有流程的，流程走完要一两个月，但红杉判断这个行业刚刚起步，从业者之间的差距可能只有几周的时间，如果花2个月做决策那么情况可能已经发生非常大的变化了，但如果我们领先投了就会产生话题效应，“红杉花大价钱投了2个大学生”这个事本身会产生很大的话题性，这个话题性本身就会给雅虎这个网站带来很大流量。同时会进一步产生巨大的光环效应，从业者也会优先投这个公司的简历，这又导致他们产生了人才优势，又吸引他们很快拿到下一轮融资，进入了正循环，包括电动车拿钱拿地、以及品牌营销都是这样。马太效应对早期创业者是非常重要的。

一个产品在早期可能是非常糙的，比如美团外卖起步时的产研团队其实很薄弱。现在消费者下单是系统自动推送到商家和配送员，最早根本没有这个东西，最早的时候美团的客服人员给商家打电话下单，而且当时美团外卖的logo做得也很差，现在知乎上还留着当时的评论，有人说美团外卖的logo像屎一样。早期产品和团队可能有非常多的问题，但一旦形成了马太效应，很多问题也就迎刃而解了。如果一个事情一开始什么都完美，你的同行们还没有脱颖而出，那说明你进入了一个错误的行业。美团有一个投资商今日资本在2008年左右投资了京东，当时京东只想融一点钱，但他们给了京东很多钱，老王问他们当时怎么判断该押注京东的，他们说当时看京东的时候发现了两个信号，第一是他销售额快速增长，第二个是网上非常多人骂京东，有人骂还快速增长，说明需求旺盛，边骂边用。这个时候最重要的是驱动你的业务进入马太循环。

几乎所有的领域，大部分决策者都没有有效的信息、知识结构和判断方法出独立判断，所以大家只能依赖专家或者从众因此产生马太效应。所以我们要尽可能抓住有规模效应的要素，尽可能减少反规模效应，尽快形成马太效应。

前面留了一个思考题，为什么很多中国的品牌都直营为主。老王的答案是多种要素导致这个结果，其中一个要素是中国现在的市场红利还比较多。大家想一想，你经营一个企业，里面有很多反规模要素，但你仍然没有把这些反规模要素拿掉却还能把企业经营好，这只能说明中国的市场红利还比较大。一个产业成熟就意味着你能犯的错误空间越来越小，你的每一个错误都会被放大成为你失败的原因，所以现在中国还处于市场红利很大的阶段，导致你犯了一些错误也没关系。另外一个原因是中国现在的商业周期还比较短，这导致大家形成了一些错误的商业认知还没有被纠正。老王相信这次疫情会对中国的商业环境产生巨大的影响，可能会让很多连锁企业不再直营而更多地采用加盟模式。原因很简单，如果你是直营的话，你的所有经营成本都是母公司的，疫情导致业务波动时候的所有成本也都要自己承担这会导致你的抗风险能力很差，而加盟模式是参与者共同承担风险、成本和收益，让连锁店的缓冲空间更大。第三个要素是互联网，这个要素的存在导致了大规模的企业有研发规模效应，比如说链家，如果没有互联网老王判断链家的发展挑战会大多了，而由于有了互联网的存在，链家的规模大可以养活更多的研发，导致了链家可以在产品上获得了相对于规模更小同行的优势，所以互联网是有规模优势的。

再留一个思考题，淘宝和京东谁的规模效应强？这些问题都是不那么好判断的，大家不在行业里面判断对错不好说，但这些问题老王问过行业内部的人，资深的人很多也判断不

了，但事实上这些大是大非的问题如果判断错了，通常会掉到很深的坑里去。

四、市场集中度

前面两节的规模效应和马太效应是为这节做铺垫的，规模效应、马太效应、反规模效应是市场集中度的决定性要素。市场体量可以很大，如果市场集中度不够高的话，也产生不了很大的企业，典型的行业是餐饮，尤其是中国的餐饮行业，美国也出了麦当劳这样千亿美元的公司，大行业小企业的例子也是很多的。所以不要觉得这个行业很大就立即大规模投入，因为投资人也会看这个行业能不能出大公司，如果是一个大行业小企业的行业，那也会掉到坑里去。

市场集中度一般用CR，例如CR3表示行业里最大的3家的市占率，比如中国电信行业的CR3就是100%，这是方法之一。另一个判断方法是去讨论最后剩下几个企业，最后剩下的企业的数量要么是1家，要么是2家，要么是3家，要么是7家，要么是无数家。7这个数字是人的认知常数，人的记忆和识别能力是有限的，打开一个网站Web时代主导航项一般来说不要超过7个按钮。这就涉及到很复杂的问题，我们应该在尽早判断出行业终局集中度，这个判断是战略决策里很重要的一部分。竞争最惨烈的行业一般是剩2-3家，只剩1家的行业竞争反而不激烈。互联网行业至今最惨烈的行业是长视频网站，这个行业从出现到现在已经16年过去了，还没盈利，每年每家还要亏掉几十亿，从一开始到现在已经亏掉1000多亿了，如果投资人一开始知道这个事，很可能不投钱了。所以最后剩下几家，对初期的发展策略非常重要。如果只剩1家的话，就要尽快形成马太效应，当然一般是指数级规模效应的行业才会只剩1家。而大部分的行业都会剩2-3家，所以要尽快冲到领先的2-3家里，因为不仅你知道，投资人也知道，如果你不在最前面的2-3家里，投资人就不会给你投钱了。如果一个行业最后剩2-3家，那在早期要做的是尽快成为领先者，形成正循环，但这里又不宜过度投入，否则会导致投入产出比过低的情况，这些产出过低的投入长期会成为包袱。所以如果你判断这个行业最终剩2家，那么你从一开始的决策就要为这个行业里有2家长期发展而做准备。

房地产这个行业老板之间的关系都很好，互联网行业老板之间关系就差不少，房地产公司有很多很多家，这就决定了他们之间没有强竞争关系，这个时候最重要的不是和自己同行竞争，最重要的是让你的客户能觉得你是独特的，所以你的差异化就很重要。按迈克波特三战略就是成本领先、差异化和专注，如果行业里有很多家，所以企业经营的关键战略是差异化，如果一个行业里只有2、3家，就很难差异化，在传统行业或许还可以，在互联网就很难，除非你假定你遇到了一个很弱的同行。

社交网络发展过程中投入都是比较小的，只要产品做得好就自然增长，之后规模效应开始起作用就进入了自增长飞轮。团购是要大投入的，在团购最开始千团大战的时候，我们要决定到底什么样的投入是合适的，美团当时的一个策略——我们要确保自己的体量在行业前三，因为行业最后只会剩2、3家，投资人只会投前三家，此外要做前三里ROI最高的而不得体量是最大的。也有同行ROI比较高，但如果不在前三名就没有意义了，因为投资人关注不到你，顶级投资人不仅能判断这个行业有多大，还可以判断这个行业最后大概剩几家，而这些顶级投资人一定能拿到所有公司的数据，所以我们要做前三里ROI最高的。

五、产业链

产业链这个比较复杂。例如房地产这个行业很大，万科一定属于房地产行业，链家算不算呢，也算，设计公司、设计公司算不算呢，也都算。我们说一个行业很大的时候，也要想到这个行业有很多参与者，所以我们还要想到产业链结构。行业可以很大，但产业链条里的每一个环节可都不一样。每个产业链都有链主，链主才是这个行业里生存最好的角色，

也在产业变革中是更有主动权的一方。比如电脑这个行业的链主是微软，如果你在这个产业链里不够强势，会导致在产业发生变化的时候你可能比较被动。比如微软现在做云计算，云计算意味着CPU和操作系统不直接卖了，而是放在云上卖。

关于产业链有不同的理论，有一个叫微笑曲线理论，是一个台湾同胞发明的。在一个产业里面生存最好的是处在最上游接近核心供应资源和最下游接近消费者的企业。沃尔玛和7-11就处于最接近消费者的地位。

这个理论常见于链条比较长的行业，还有些行业比较复杂就涉及到生态企业。前两天上市的一个企业叫Unity，200亿美金市值，做游戏引擎，如果他只做游戏引擎的话，只是一个技术提供商，做不到这么高市值，Unity现在建立整个行业的一个生态，比如做游戏经常需要一些素材，Unity是有素材商店的，还有用户端分发能力。所以现在最受追捧的是生态企业，比如当前Amazon在美国出版这个行业的作用，书不是一个大行业，Amazon最早是做互联网卖书的，为了卖书做得好他也做书评，中国的卖书和书评是分开的，卖书在京东和当当，书评在豆瓣，下一步Amazon做了电子书Kindle，他把书版权买过来之后电子化了，当你的纸质书和电子书都在Amazon上卖且书评都在Amazon上时，这就涉及到你的书不是要在Amazon发行，如果你写纸质书，转化成Kindle电子书还有一个转换的过程，所以Amazon又做了一步，作者可以让作者写作过程中直接用Kindle的格式写，写完再帮你出纸质书，把这个过程反过来了，这样Amazon就在推动阅读出版整个行业数字化线上化过程中大幅提高了行业效率，并建设起了行业生态。当然有的行业没有生态，你硬要搞生态就会掉到坑里去，而Amazon做的事都是让整个行业的效率更高。反过来如果做生态能提高效率，那么你要么成为生态建设者，要么加入那个生态成为一员，否则就会被生态淘汰掉。再举一个外卖的例子，外卖这个行业总的来说产业环节不算太多，但也有自己的小生态。美团外卖刚起步的时候市场上有30几家做外卖的公司，做外卖网站是一定要有工程师的，所以他们都有工程师，而他们起步比美团早，老王和他们讨论是不是能收购他们，这些行业经验也都可以直接用起来了，给现金给股票和估值都可以讨论，最后他们都没接受美团的报价。他们说我们都接受融资了，有产品有技术有客服，是一个全功能的公司，你们的报价有点低。老王当时和他们说，这个行业里最后只能剩两三家，你们这种做法生存不到最后的。老王只是说一下行业规律，但听的人会觉得老王非常狂妄不友好，就拒绝了交易。老王没收购成就自己做了，过一段时间有人来找老王说愿意被收购，老王说抱歉现在这些东西都有了，这个行业规模效应还是比较强的，现在不在前三的机会很小了，你们可以找阿里卖掉，如果阿里也不买的话就尽快转型吧。当时阿里也不收购，就问老王那做什么合适，老王说外卖这个行业需要非常多的配送员，而管理配送员是具有反规模效应的，

所以美团和饿了么一定会做2件事，第一把小的城市拿出来做代理，第二给配送业务发展很多加盟商，所以你们的两个选择就是要么选几个几十万人口的小城市做外卖代理商，你们有经验和没经验的代理商比还更有优势，要么做配送加盟商，这两个业务都能赚钱，尽早转型变成外卖行业的生态企业。这两个选择都不需要研发团队，做出裁掉研发团队这个决定是个很艰难的决定，这些企业有些果断转型成为了外卖行业的生态企业生存下来了，而且生存的也还不错，有些迟迟没有转型游离于生态之外被淘汰掉了。

关于产业链还有一个比较经典的理论，还是有必要引用一下，就是波特五力模型，这里面并不是每一个都和产业链有关系，但这里面提到了和上下游的关系，下游是客户，上游是供应商。如果简化来看一个生意，一般来说都是有上下游的，什么因素会影响上下游之间的关系呢？一个核心的因素就是上游或下游的市场集中度。之前讲过市场规模和市场集中度，而在产业链关系里，市场集中度又影响到了上下游之间的产业链关系。对一家公司而言，最好的情况是上下游的集中度都很分散，就只有你的集中度很高，不过这种运气不是总有。

六、先发与后发

先发优势很好理解，一定程度上马太效应里也存在类似的影响。因为你先做了，因此你获得了创新者的标签，因此吸引了领先的人才，也提前知道了有什么样的坑，也可能积累了不平等的战略资源，所以先发优势是很重要的，整个商业里先发优势是主体。

今天主要讲后发优势，后发优势其实也很重要。这里面涉及很多，比如说第一节课讲到，举例的那4个产品都不是行业第一个，但并不是说因为这4个都不是第一个先发优势就不重要，这4个成功的产品背后对应着4个成功的产品经理。

知道先发优势的人都知道先发优势很可怕，这常常导致后发还有机会的时候你放弃进场了，所以后发优势更值得讲。后发也有很多优势，如果一个行业已经有了先发者，后发进场是多困难？准确地来说，美团当前的这些业务中，除了团购是中国第一家，其他的很多都是后发的。后发优势之一就是，你不需要去说服很多人了，先发者要去说服很多人的痛苦是很多人完全不能想象的。

老王和王兴最开始做社交网站的时候是2003年，校内网是2005年出的，中间那2年做了一个叫多多友的网站。美国当时已经有Friendster、Myspace已经大红大紫了，但在中国仍然面临说服用户的问题。老王和王兴花了两年时间想用一句话描述这个产品，但是始终没想出来。80年代末乔布斯对PC的一句话介绍是，如果以生物移动一公里消耗能量来排名，第一的是蜂鸟，而人类排名比较靠后，有了自行车之后人类的排名大幅提升了，电脑就是人类思考的自行车。这个描述也很绕吧，可见先发是一件多难的事。而后发者就不会遇到这样的问题，例如你为什么要做电动车，去哪充电，别人都开油车我开电动车是不是显得很傻，这些问题后发者都不会遇到。**在抽象层面人类是热爱创新的，在具象层面人类是恐惧创新的。**

后发者的第二个优势是知道这个事情一定能实现了。先搞原子弹和后搞原子弹遇到的困难是完全不一样的。二者面临的不确定性是完全不一样的。

后发者的第三个优势是后发者通常是比较常规的商业思维，而创新者通常思维是很独特的，但也因此带来了认知盲区。比如沃兹他做PC完全是出于自己的需求，而乔布斯就是比较有商业思维，要把PC推广到大众市场去。莱特兄弟搞飞机的时候前人既不知道飞机有什么用，也不知道商业模式是什么，他们甚至根本不是为了商业目的要发明飞机，所以莱特兄弟在飞机上也未获得太大的商业成功。所以很多创新发现的过程是不太可预测的。再比如说自行车这个入门门槛比三轮车高的产品发明是早年源于欧洲叛逆年轻人标新立异的需求，类似现在年轻人玩滑板，发明这些东西的时候就没有认真想过商业模式。

常常由于我们对先发优势有了太多的晕轮效应而让我们忽视了后发优势。举一个和美团相关的例子。送外卖这个事说不上是谁发明的，没有互联网的时候也有外卖，饿了么也不是第一家做互联网外卖的，但饿了么确实是第一家取得突破的，饿了么的做法非常有独到之处，他们选择开哪个学校，几个创始人分别去学校数这个校园有多少外卖员进出，如果外卖很多，说明这个学校的外卖基础不错，是送外卖的商家在学校里发传单，学生拿到传单后贴在墙上需要了就打电话点餐。不同学校的食堂水平差别很大，所以的确有一部分学校需要外卖。送外卖的商家会遇到一个问题，每天中午几十单的外卖，学生打电话给商家告知餐品和地址，商家只能手抄下来，而且订单一多起来，商家经常记不住哪些订单送了哪些没有，这导致商家的人力和时间成本高，饿了么给商家做了一个软件，让消费者在网站上订外卖，这样商家不用手抄电话和地址，而且哪个订单完成了在网站上勾选就可以了，网站也可以显示等待时长，送外卖的人也可以看订单完成情况，减少了商家的麻烦，这相当于给商家做了一个管理软件。

这个做法非常巧妙，大幅提高了效率，如此受欢迎，以至于商家会主动把自己的外卖铃声

设置为“点外卖请用饿了么”，商家甚至会把自已的账单本子给到饿了么，因为账单本上有消费者的电话，饿了么会用这个本子挨个给用户发短信让他们用饿了么。这个做法非常巧妙，不需要给用户提供补贴，不需要说服商家和用户使用自己的软件，不需要自己建配送团队，这个做法导致他们作为一个创业团队，从起步做到十几个城市基本没亏钱还有200%左右的增长。但这个巧妙的做法背后存在的问题是，他们发现这样做性价比很高，导致他们所有的业务扩张都是在重复这个过程，去一个学校如果外卖需求不旺盛就不开这个城市了，问题是这个做法只能发掘到最早期的用户和商家，不能代表未来这个市场潜在的商家和用户。比如说饿了么开了十几个城市，但没有开大学生数量最多的武汉。

美团的思维方式是用大学生数量来测算整个市场的规模，当时美团也调研了饿了么在上交的大学生在交大学生数和订单数量，算出人均月订单量后进一步估算出这个市场的规模应该有200万单，按这个来说应该去开武汉，但饿了么没有开。这也是创新者和后发者思考问题的差异之处，因为创新者实在太难了，或者思维方式本身就不同，有的不为商业目的而创新，有的因为资源问题需要极度优化资源投入，这本身也会导致创新者存在一些思维盲区。美团在进场的时候就按正常的商业逻辑去思考，决定进入更多饿了么没开的增量市场，因为在他们现有的市场饿了么做得已经挺好了，消费者商家很认可，业务人员很熟练，于是美团开了很多饿了么还没开的城市，起步就开了20个城市，开20个城市的原因是算过了市场体量，这个事情是个大生意，但只能招到20个城市经理，那就只能先开20个城市，2个月之后开了60个城市，人不会做这个业务也不要紧，先把人扔进去让用户看到这个产品。这也是先发者和后发者思维方式的差别。决定起步的时候老王也纠结了很久，因为觉得他们的产品和团队都挺好，但是最后还是觉得该进场，因为①这是个大生意(市场体量)②这个市场不会只剩下1家(集中度)。饿了么最后卖掉的估值是95亿美金，作为一群没有工作过的大学生创业者在30岁左右的年纪实现这个成就也是很成功的了。

所以后发也有很多优势的，就像上节课讲到的蔚来，为什么乐视觉得蔚来很保守，为什么蔚来非常激进的投入，因为他们相对于特斯拉都是后发者，知道这个市场非常大且不会只有一家，因为油车的市场很大且行业里有多家，所以敢于激进地做这个事情。而Elon Musk在做电动车的过程中是很惨的，他本人创业多次经验丰富，自己也很有钱，且是硅谷PayPal帮的核心成员，即使如此在特斯拉发展的过程中也多次因为没钱差点倒闭了，一度想要卖给Apple还没被接受，Elon Musk也用尽了各种手段为特斯拉去融资，而且Elon Musk不是特斯拉的创始人是投资人，但由于这个事情太烧钱了，以至于只有马斯克这种在资本市场有号召力的人才能持续融到钱，于是他去做了特斯拉的CEO。

一言以蔽之，先发优势和后发优势的差别，创新者和后发者的根本差别是创新者通常有思维盲区，而后发者思维盲区会小些。

七、增量与存量

这是一个很简单的概念但很重要，任何一个时间点要知道我们在做增量还是存量的市场。存量市场虽然并非没有机会，但存量市场的发展实在是太难了，尤其是对后发者而言，基本上对于后发者而言在存量市场发展的话差不多全世界都在与你为敌，一旦一个市场进入存量市场那么行业格局变化的可能性就降低太多了。存量市场对组织的要求也很高，所以最好还是在增量市场去发展。

衡量增量存量的一个标准就是渗透率，比如一天几百万张机票有多少是通过互联网卖出去的，当这个比值超过50%之后市场格局要变就很难了。在互联网生意里，增量存量的一个影响就是获客成本的差别，不管是打广告还是补贴还是做地推。增量和存量市场的获客成本的差别起码是十倍，这导致进入存量市场单单一个用户获取成本就会导致这个生意不成立。

但存量市场并不意味着没机会，举一个百事可乐的例子，百事可乐原来是很小的公司，可乐这个行业是可口可乐开创的，可口可乐这个公司又比较强，最高的时候市占率可能有百分之九十几，这个时候百事可乐出了一个叫约翰斯考利的人，他认为虽然很艰难，但还是有机会抢回市场份额的，这个领域用户的心智“可乐就是可口可乐”，如何改变消费者心智呢？这里面可利用的机会就是一个人在13岁叛逆期的时候会在方方面面都不认同自己的父母，包括父母的消费品牌，如果我们站在未来的100年来看，这些新出生的人就是增量市场，刚出生的人是没办法选择自己的消费品牌的，但总有一天他会有自己选择的权利，我们要在那个时间点告诉他，“年轻人应该喝百事可乐”，这个口号是可口可乐是打不了的，也不能有的定位。这个口号不仅让消费者在年轻的时候喝百事可乐，而且未来这些年轻人变老了也会觉得自己年轻，还会继续喝百事可乐。

所以存量市场也是有机会的，这很大程度上取决于你在多大程度上和第一名做差异化。记住迈克波特三战略：成本领先、差异化、专注。

八、高频低频

前面的几个知识点和互联网不见得有直接关系，而高频低频和互联网的关系很大，互联网一个常用的策略就是高频打低频，高频APP打低频APP就具备优势。

美团在酒店在线预订业务上就是用这个策略，美团在这个业务上是完全的后进者，美团是比先行者晚10年进入酒店在线预订这个行业但是后来居上。对大部分人来说，在线预订酒店是一个相对低频的行为，这会导致你在想订酒店的时候会更倾向于打开手机里已经安装的恰好有酒店预订功能的APP，而不是去应用市场里再下载一个甚至可能没注册过的APP。高频打低频会在用户获取成本和留存率等方面都产生优势。当然，还有一个重要原因是前面一节提到的增量与存量，美团酒店虽然晚了10多年才进入这个行业，但是2010年在线预订的市场渗透率只有10%左右，还有巨大的增量市场，美团酒店很好的抓住了增量市场的机会。

大家换手机的频率大概是2年，换下一款手机的时候原来的APP都不在了，少部分人是把原来的APP一个一个装回来，大部分人是想到什么装什么，所以高频的软件消费者比较可能先装回来，而且高频的软件通常会比较靠前，比如微信通常在手指最容易触碰的位置，高频APP处于手机里非常优越的位置，这导致高频APP打低频APP就很容易。最极端的例子就是微信，大家打开其他的APP都需要一定的启动时间，原因一是开机后第一次打开APP从硬盘加载到内存里需要一定时间，二是手机在做内存管理的时候把不常用的APP往后排，而微信由于打开频率非常高以至于几乎没有启动时间，而手机厂商也会帮微信做启动优

化，这让微信支付即使不在微信的主界面上也可以有优于支付宝的产品体验，这点时间上的优势对消费者潜意识的影响是巨大而潜移默化的。

但并不是做低频业务就完全没机会了，如果做一个低频业务还保持竞争优势的话，非常重要的一点是深入低频业务的产业链。比如说最低频的一些业务包括结婚、买房，链家现在上市了，他们只做一个网站是不行的，必须非常深入产业链，链家有中国所有小区的户型图，这是要做很多工作的。链家起步的时候是一个二手房公司，而不是网站，所以一开始这些经纪人都是链家的员工自己做二手买卖和金融服务业务，金融服务也是他们重要的盈利来源，所以这个业务非常重。老王恰好做过一段时间的二手房网站，因为发现太重了所以很快就不做了。做低频的另一个手段是和高频的合作，比如微信有一个入口是链家的贝壳找房。

美团也有这个问题，虽然吃饭也是高频的，但和聊天比起来还是太低频了，所以也要和微信合作。而且美团也做得很重很深入，给餐饮商家提供供应链服务（快驴），再比如说美团也有餐饮管理软件业务。

九、入场时机

天时大于地利，地利大于人和。这和孟子说的“天时不如地利，地利不如人和”是完全相反的。当然，老王读书的时候就对孟子这个观点很怀疑，当时怀疑倒也没什么证据，也没有什么自己观点。而是觉得孟子的论证方式很没说服力，他既没有给出历史上多少次战争天时输给地利、地利输给人和了，甚至孟子自己举的例子都是随手编造的，没有指出到底是哪次战争。而且孟子的例子讲的是战争，即便孟子的观点在战争中是成立的，也并不能认为在战争中成立的理论在商业上就一定成立。时机是非常重要的，其重要性是怎么强调都不为过的，入场太早和太晚都不行，太晚自不必说，一个行业的入场时机很多情况下也就是3个月。

最近一段时间互联网行业里最火热最激烈的行业是社区团购，就是几个人一起下个单，明天货送过来，大家再去取货，在过去不到一个季度的时间里，美团、拼多多、阿里、滴滴、京东这几个体量比较大的公司都决定进场了，这个时间点再不进场就已经来不及了。

再比如团购，美团2010年3月4号上线，随后的一个季度有几百家进场，这3个月没进场的公司就已经没戏了。所以很多行业的时间窗是非常窄的，这个时间窗就像天上的闪电，闪电闪过的时候天开一道缝，闪过了机会就没了。

那怎么判断清楚这个时机，而且怎么确定这次入场是正确的而没有踩到泡沫上去了。比如老王读大学的时候，有保研的资格，但由于成绩不好，老师们不愿意收留，有一天有个师兄去他们寝室玩，这个师兄就说某个研究人工智能的老师招不到学生，这是2000年左右的事情，人工智能80年代末的时候就火过一波；再比如社区团购在2018年底的时候国内有很多创业公司做社区团购，现在大部分都不在了；再比如老王在大学的时候就有老师在研究3G，当时水木清华创业版有后面被证明很牛的人在上面混，当时每过一段时间就有人讨论

3G创业的问题，2009年的时候有一个人在水木的创业版号召大家创业，下面有人回帖说3G创业已经有过好几次了，自己的团队刚刚解散；再比如赶集和58的竞争，双方的较量有好几回合，2008年左右的时候赶集打算全面拥抱移动互联网，花了很多钱做了诺基亚塞班系统的客户端，但由于塞班的技术当时太不成熟，效果就不太显著；但是其实当时也有不少觉得时机是成熟的。

所以时机是很难把握的，每次机会都有创业者蜂拥冲进去，也有投资人FOMO (Fear of Missing Out) 大把投钱进去，所以即便是错的机会还有可能拿到钱。2003年的时候老王和王兴开始做社交网站，2005年做校内网，第一波做的时候就有30几个同行，后来都倒闭了，第二波又有30几个同行，校内网团队是唯一2次机会都参加了的团队。

如何判断和把握时机，但越重要的事情越难判断。其实即使是一个大公司，判断入场时机也并不会比小公司更容易。结论有2个：老王借用了马克安德森的结论，如果你相信一件事早晚会发生，你就每3年试一次；老王自己的结论是，只要你没有倒闭，就是早入场比晚入场好，但怎么拉住别倒闭这件事对大公司和小公司都很难。

大公司的难处在于，每个人都有职级有晋升的需求，而晋升的答辩委员会通常是被大的成熟业务的管理者把持的，新业务线的员工在公司通常话语权不够，而在发展速度快的业务线晋升也快，发展慢的业务线很难晋升，因为评审委员对新业务不太懂，如果有成果就会高抬贵手，没有成果就不容易过，此外大公司内部有业务线之间的人员流动，所以大公司里大家多在追涨杀跌，一个业务势头好大家都过去了，势头不好大家都走了，如果一个业务长期没有进展，里面剩下的可能不够优秀，即使机会来了也做不成；所以这个挑战是很大，需要业务负责人有很强大的心志和领导力支持。

小公司的难处在于，搞一段时间没有进展，团队里优秀的人会不断被人挖走。第一个人被挖走的时候你觉得这哥们叛变革命了，多走几个人你就觉得革命叛变了自己，你就会质疑

自己是方向选错了，还是行业选错了，还是做法有问题，还是自己能力不够，还是资源不够，还是投资人不行，会陷入自我否定。此外，一帮人一起创业总有一个领头的，公司里领头的通常就是CEO，CEO平时要见投资人见媒体要招人，慢慢精力就不在业务上了，而CTO是实际管事的，业务发展方向是CEO定的，干了一段时间如果没有进展，实际干活的CTO就会受到很多外部职位的诱惑，并且会对业务的发展产生怀疑，如果CEO说没搞错大家接着干，CTO会觉得CEO很难沟通，听不进团队意见反馈，可能自己不受认可和尊重，可能就离职了；如果CEO听从了CTO的意见让CTO负责改版，这次改版可能把CEO原来的想法颠覆掉了，如果改版不成功，试个2次这个创业团队就会面临家里的压力，如果没有进展可能创业团队就解散了，所以大部分创业团队会在第二年年底解散。

再打一个比方让大家理解时机的重要性，不管是大公司还是小公司，创业项目组都是很脆弱的，脆弱得像人体一样，几分钟不呼吸就死掉了，而入场距离合适的时间窗越近停止呼吸的时间越短，距离时间窗越远停止呼吸的时间越长。

另外一个大的判断是**所有伟大的需求都一定会用错误的方法或在错误的时间点试过很多次**。如果你有一个机会是第一次出现的，那么你大概率做了一个错误的事情，如果你不是第一次，那么总有人问你，这个事情很多人做过很多次没做成啊。这就涉及到这个时间窗是如何打开的，这是有很多社会、经济、科技等多个基础原因共同作用形成的，在这个宏观分析里有一个叫PEST模型（Political, Economic, Social, Technology），基本上是这几个大的要素变化形成了短暂的时间窗口。

经常是技术变化导致了成本和体验可能性的变化，外卖这个生意能做地如此大，一个重要原因是智能手机的普及，智能手机从苹果推出iPhone开始成本一直在降低，现在已经有600元左右的智能机了，这让配送员也能用智能机了，如果让配送员用iPhone行业成本就上升了，还有如果电单车的成本很高他们也用不起，还有商家的接单软件如果接在电脑上成本就很高了，而手机就方便且便宜，包括抖音的普及也来自于便宜的流量；另一方面是从业者的认知变化，很多行业如果你事后去看，技术、基础设施、成本可能都支持了，但行业机会还没形成，是因为一个行业在刚开始的时候从业者是有很多误区的，这些误区需要从业者反复尝试才能排除掉，之后才能找到正确的方法，这有点像爱迪生发明电灯，他尝试了很多种可能性。很多团队在一起做会形成行业内关于什么是正确什么是错误的认知。比如说做校内网的时候上一次做社交网站的经验教训就用到了，犯的错误比别人少，做对的事情比别人多，比如说做真人社区粘性更高这个认知，这个认知是因为老王和王兴参与过第一波创业才积累了这样的认知，而不是一开始就有的；第二个认知是要把社交产品搞到用户体验很好才能让用户指数级增长这个想法是错的，这个认知很反常识，所以在做校内网的时候就不去死磕产品功能了，而是把精力花在市场推广上。这两个判断用于校内网的建设就胜出了，第一波创业潮里有人有了第一个认知但没有第二个，有人有第二个认知没有第一个，也就是说没人把足够多正确认知聚合到一起。还有早年有个理论叫六度社

交理论，所以大家做6度好友关系，这个以当时的服务器计算量根本承受不了，所以当时做校内网的时候老王说只能做到一度半，兴哥说一度半也行。所以那些正确的认知不是一开始就在某个人脑子里，而是在这个过程中不同的人抓住了不同的闪光点，最后有人把所有的闪光点聚合起来形成了一个集大成的产品，所以这个认知是所有创业者社区的共有知识产权。

比如Facebook看起来是一次就把事情作对了，但其实不是。Facebook早期有个总裁叫Sean Parker，这个人对于早期Facebook非常重要，这个人早期也做过社交网站，积累了重要的认知，Facebook推出开放平台后Mark Pincus迅速抓住这个机会做了社交游戏公司Zynga吃到了最大的红利，他能捕捉到这个机会很大程度上是因为他自己也做过社交网站。老王在和兴哥讨论的时候，兴哥也有过一个很重要的观察，追踪在美国参与社交网站创业大潮的人，

有些人后来发展很好，有些人后来发展一般，如果把这些人分成两类，起步就参与最后受益的和起步就参与最后没有受益的，前者通常是起步就在硅谷，也一直就在硅谷混，所以他们一直没有离开社交网站这个创业圈子，所以他们可以及时捕捉到创业趋势和正确认知。所以为什么说只要你能确定公司不倒闭，越早入场越好，因为越早入场你越能积累正确认知，你越可能把握住浪潮。如果有一天创业也好还是在公司内搞个新业务也好，千万不要说兄弟们机会来了这次搞一把大的，那你多半会掉到坑里；你要想着兄弟们我们相信这个领域早晚会同，我们要一直干下去直到这个行业成功。

十、迈克波特三战略

成本领先(Cost Leadership)、差异化(Differentiation)、聚焦(Focus)。

注意！迈克波特三战略虽然很经典，但是需要强调一下的是这个三战略毕竟只是“竞争”的三战略，而竞争只是商业中的一部分，甚至是不大的一部分，所以不能把迈克波特三战略理解为战略的全部，所以叫做“迈克波特竞争三战略”可能是更准确的。

迈克波特竞争三战略是在上世纪80年提出的，当时还没有出现互联网，比如他对Cost Leadership理解很大程度上体现了传统商业的特征，也就是同品质商品或服务能生产出来，只是成本不同而已；但是在互联网时代里只要做不到微信同样的规模，你就做不到微信的用户体验，因为规模就是微信体验的本身。所以今天再来解读Cost Leadership的话，应该更新为Cost Leadership或者规模效应导致的Experience Leadership。

另外一点，因为互联网的很多特殊性，导致迈克波特的后两个战略有效性下降了。比如Differentiation，在过去商品时代宝马和大众可以差异化为高端与平价的差别，而宝马和奔驰可以差异化为驾驶与乘坐的差别，但是因为互联网平台的个性化千人千面，我们很难说某个互联网平台是高端或者大众的，所以差异化的空间被大幅挤压。前面这讲的是在一个互联网平台里，另外一种情况是互联网一家公司经营不同的差异化产品难度比传统行业低，比如QQ是跟微信有差异化的，但是这两个产品都属于腾讯，钉钉也是跟微信有差异化的，但是老王相信只要企业微信团队不断进步就能超越钉钉。所以在互联网行业要走差异化路线，很可能需要建设在一个“你的竞争对手组织能力不太强”的假定下才能行得通，Focus这个战略也略有这个问题。互联网行业无论是采用Focus还是Differentiation的战略，要放大这个战略有效性的一个办法是采用竞争对手难以建设的组织能力，比如京东自营电商的组织能力阿里就一直建设不出来，但是也有同行一度企图用Focus来解读跟美团的竞争，却没有认识到大家组织能力非常相似。

十一、标准化战略和有效战略

这个议题是老王自己发明的。关于战略有各种理论和流派，这些流派都各有各的闪光点也各有各的问题。明茨伯格讲过战略的10大流派，MBB等咨询公司有很多战略的方法论，比如说迈克波特的五力模型和三大战略，但迈克波特作为战略大师他自己的企业也倒闭了。这些市面上广为流传的理论落到一家具体的公司常常是无效的，有效的战略可能常常并不广为流传，战略这个东西有点像医生治病（举了老王自己对汗水过敏的例子），医生治病是在根据症状猜测你的病症进而提出治疗方法，治疗有效说明猜测对了，否则说明猜测不对那么换一种治疗方法，即便症状一样但是因为病因不同或者身体不同治疗方法也得不同（比如有些人药物过敏）。企业的战略有时候就是这样，有一个猜测、假设、验证的过程，

但是人治病的反馈周期比较短，而企业的反馈周期会很长，做一个战略转型和落地要2年时间很正常，一旦失败了几次之后公司可能就完蛋了。

标准化战略之所以流行是因为这些是可规模化复制的，但很多企业的战略需要很多要素叠

加到一起才能生效，就像人类能进化到今天其实是很多复杂的要素集合到一起才有现在的效果的。这就意味着有效的战略涉及到什么东西，后面会很少用战略这个词而更多用 Strategy 这个词，是因为战略通常是很少的，而 Strategy 可以有很多条，这些 Strategy 应该落实到很多方面。我们这门课如果要讲得特别完整的话，大纲应该是这样的：Strategy for 业务选择、Strategy for 资源分配、Strategy for 商业模式、Strategy for 产品设计、Strategy for 品牌营销、Strategy for 经营管理、Strategy for 组织文化、Strategy for 技术选型等等。Strategy 应该是很多个要素叠加在一起才能形成一个有效的战略，如果一个简单的一两条战略就能有效的的话，就证明你的业务经营、组织情况、产业状况还没到深水区。推荐一本书叫《好战略、坏战略》，这本书虽然不会教你怎么做战略，但可以告诉你为什么一些战略是坏战略，有些战略为什么行不通。

不管是市面上流行的书，还是大家所在岗位的管理者，会有常见的两种错误认知：**决定论**和**无用论**。决定论就是认为自己所在的岗位决定一切，公司不好就是自己所在的部门做得不够好或者资源不够，公司好就是因为自己的部门做得好；无用论就是反过来觉得自己所在的部门没啥用。美团大大小小几十个部门，有这两种错误认知的都很多，市面上很多的书为了营销自己也会宣扬决定论，但其实不是这样，每件事的成败是多个要素决定的。

Q&A

共享单车的规模效应不强，单车的生产量只要达到一定的水平，成本不会有显著降低了，一年生产几十万单车和几百万单车，成本差不多，用户端单车数量越来越多的时候，行业体验会更好，用户对某个单车品牌的体验差不多；另外单车这个行业在不少城市是配额制，需要竞标，政府不会只选一个供应商的，所以就更是最终只剩下两三家的格局了。

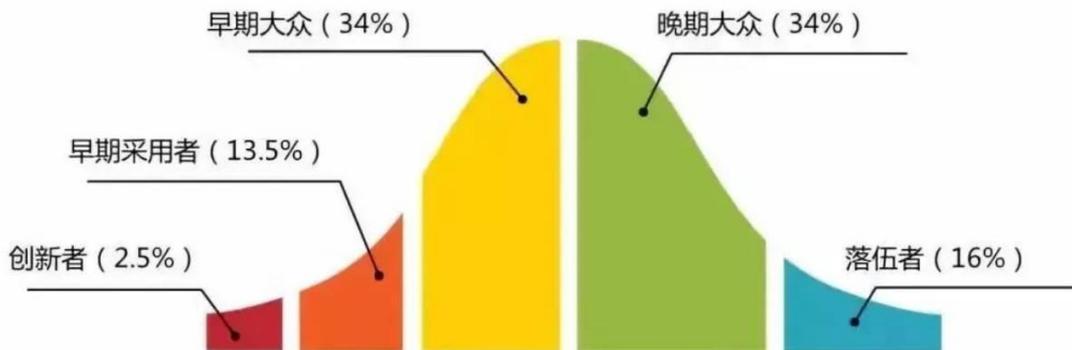
Strategy for Product

这部分会涉及到四个概念，PMF、《创新的扩散》、STP、4P，不要把这四个概念理解的割裂了，他们之间是互相影响互相印证的关系。一个产品或者一个业务最优雅情况下，会同时符合了这四个概念的理论。

一、PMF

PMF (Product Market Fit) 最早是Benchmark Capital提出来的，马克安德森发扬光大。这个概念直译过来是产品匹配一个市场，或为市场匹配一个产品。老王认为后者更正确些，如果为了产品而找一个市场，那就做反了，虽然也不是完全不可为。有一点很重要，无论你是要做一个多大的市场，最开始都需要找一个更锐利的切入点切入市场，这个PMF选择的越犀利，那早期的ROI就越高，成功的概率就越高；注意这是找切入点，而不是最终目标市场。很多早期公司成败的点就在于是否找到了PMF，不少创业团队没找到PMF却在发力，早早把钱花光了或把信心耗光了；另外一种错误的行为是找到了PMF却没有发力猛搞；更多的团队是在找PMF的过程中丧失信心散掉了。找PMF是很难的，后面的《创新的扩散》、STP、4P就是在帮你找到这个PMF，STP、4P这两个理论在《营销管理》这本书里都有论述，但是在《营销管理》这本书里STP、4P是用来做最终目标市场、商业模式设计的，而这里面用这两个概念是寻找切入点找到PMF用的。

二、《创新的扩散》



在新产品逐渐普及的过程中，用户接受的速度是不同的，所以我们把用户群按照接受速度划分成了5类。极少情况下会一个产品各阶段用户的接受速度差不多，毕竟iPhone也是做到第四代才大红大紫，一个产品不太可能在一开始就尽善尽美，有一部分用户在产品还很糙的时候就愿意用，要优先匹配这部分用户的需求，根据STP选择ROI最高的市场和产品。在产品设计和市场推广的过程中能分清扩散的阶段和匹配扩散阶段设计产品会极大的提高ROI，当资金、组织能力、研发能力都上来之后再拓展新的人群，提供更好的产品。

《创新的扩散》里第一阶段是创新者Innovator，第二阶段是Early Adopter，绝大部分早期产品由于团队资源不足产品做得不太好。早期应用的人是非常小众的，早期产品的特点是简单粗暴有效，“简单粗暴”背后的“有效”能实现的前提是为什么在这个时间点能实现了，为什么这个时间点这个需求出现了，是因为出现了突破点，其他的功能做不做没用；而到了Early Adopter这个阶段就出现变化了，产品的易用性开始重要了，产品一开始易用性很差，乔布斯在PC发展史中很重要的一个贡献是图形界面，图形界面让电脑的易用性大幅提

升使用门槛降低了，这是从Innovator到Early adopter到Early Majority阶段的易用性变化。所以我们知道什么因素导致这件事可行非常重要，我们只有在关键变化导致的可行要素里，抓住关键点来推动这件事，然后投入足够多资源来把它最大化，我们的产品才能做得足够犀利。

比如美团外卖一开始做校园用户，之后做白领，现在送药和水果，未来的目标是3公里内啥都能送，但万物到家这一定不是第一天就做的事情，一开始就做普罗大众都需要的产品肯定做不成。美团外卖早期内部的运营系统是很差的，当时研发资源不足，接单是客服手抄客户信息，再打电话去商家下单的，也没有线上支付，是货到付款，平台也不提供配送。这么糙的产品，当时就使用外卖的用户肯定是早期用户，因为体验肯定很差的，饿了么的切入点是校园市场，美团最开始也做的是校园市场，当时的白领市场是到家美食会在做，美团一开始没有切入白领市场，是因为白领对时效要求比较高，吃完就去开会了，而校园市场嘛，反正很多用户也是在打游戏，对时效要求不高。

不同的人对创新的接受度不一样，有些人是Early Adopter早期接受这个创新的产品，有些人是Early Majority早期大众。这个理论非常重要，如果大家做一个新的产品或一个新的公司，你一定是在创新，你一定要先找到Early Adopter，你要用正确的Segment来找这些人，无论你做一个多大的市场多通用的产品，你也要在最初的时候有一些Innovator或Early Adopter，否则会因为产品、资源、人力控制不住而失败。

那我们如何去找Innovator或Early Adopter呢？最好的情况是你自己就是Innovator或经常和Innovator混在一起，典型的就沃兹和乔布斯，所以他们混在那个群体里，乔布斯是销售能力最强的人，沃兹是动手能力最强的人。那么如何确定这件事当时有商业机会呢？如果你自己不在Innovator或Early Adopter那个圈子里，这事的难度就大幅上升了。比如说美团做to B的餐饮软件产品但公司里没人开过餐饮店，开过餐饮店的人也不会做软件。但也并不是完全没办法，这个时候要用正确的划分来降低自己找到Innovator或Early Adopter的成本。

年龄就是一个重要的维度，英国科幻作家道格拉斯·亚当斯有个很幽默的科技三定律：“任何在我出生时已经有的科技都是稀松平常的世界本来秩序的一部分；任何在我15-35岁之间诞生的科技都是将会改变世界的革命性产物；任何在我35岁之后诞生的科技是违反自然规律要遭天谴的！”这话虽然略有玩笑性质，但是确实反映了年龄对人接受新事物的影响是非常大的。而从哪里能找到这些人是非常重要的，马占凯之前做搜狗输入法的时候的一个做法是去看那些输入法的用户论坛，一个用户用了输入法之后还会去输入法的论坛里去评论那么他大概率是Early Adopter，而且Early Adopter通常是对产品比较敏感的，马占凯看完整个用户论坛的内容之后对于如何做产品心里就有了一个大致的图景。事实上很多领域都会有这种爱好者社区，这种社区通常就是Early Adopter的聚集地。输入法社区的这批用户数量可能还不到10万，但他们是有深刻理解的，所以有个说法是在一开始的时候你宁可让1000人love你的产品也不要让10000人like你的产品，如果这1000个Love的人恰好是相关社区里的Early Adopter就更好了。

再比如小米最开始的口号“为发烧友而生”，把最早的种子用户集中到了MI UI论坛里。创新产品最开始基本上都是为了了一小波人而设计的，几乎没有一开始就做所有人群的产品。

三、STP

STP (Segmenting、Targeting、Positioning)，S是对市场做划分，分成很多块，T是在划分完的市场里选一块作为目标市场，P是市场和产品(供给端)的认知连接。这个理论听起来简单，但大家千万不要觉得听不懂的理论才厉害，STP这个理论虽然简单但非常牛有非常

神奇的效应，你如果非常有效地应用了这个理论可以帮你大幅提高找到PMF的效率，这是一个很重要的PMF的方法论。

1. Segmenting

我们首先要对市场做划分。首先要选择正确的坐标系来划分市场，很多事情难解决可能就是坐标系选错了，比如我们要描述一个人位置在哪是用经纬度，地球的经纬度是用球面坐标系构建的，但我们学解析几何的时候学的是平面直角坐标系，经纬度之所以用球面坐标系更优，是因为球面坐标系把3个参数描述的位置缩减为2个参数了，且经度和时间相关、纬度和温度相关，这就导致经度和纬度这两个参数不再是单纯的数学意义，而和生活场景直接相关。我们在分析一个业务搞不明白的时候，可以换个坐标系搞一下。

坐标系的划分可以有非常多的维度，把哪些要素选入坐标系中，是非常根本性地影响你对这个行业和生意和产品的看法的。

举个例子，在零售这个行业里重要的要素包括最重要的可支配收入，还有一个重要的要素是用户的时间冗余度，时间冗余度对消费者的消费有很大的影响，当然位置也是一个重要的要素，但是时间冗余度影响了消费者对距离的感知。有个公司给自己的定位是“Women, married well or divorced well”，女的+财富水平高+有时间，如果“Women work well”的话就是有钱但没时间的人，所以消费就体现为效率型消费。一个有钱有闲的女性需要的产品和一个效率型消费女性所需要的产品是完全不同的，效率型的人不能立刻找到自己想要的东西就会很生气，而有钱有闲的人会觉得绕一点是也没啥。再比如老年人有散步的需求，没有通勤的需求，这和上班族对房子的需求就完全不同。后面4P理论也会讲到，不同消费者的需求是很难同时满足的，也很难用一个产品满足所有人的需求，这也就要求用不同的划分要素去描述不同的市场，而如果把要素选得过多市场会被分割得太细以至于无法分析了。

这里要引用《金字塔原理》这本书的一个原则，不重不漏（Mutually exclusive, collectively exhaustive），**不重不漏是正交分解的文科表达，正交分解是不重不漏的理科表达。**

事实上如果选对了划分要素去分析，那么很多时候结果会自己呈现。王兴经常说一句话，**如果你分析得足够好，那么决策会自己呈现的。**如果你要做一个很艰难的决策，那可能是你的分析不够好，你没有选择正确的维度和颗粒度去分析，所以怎么做都很艰难。

换一个角度，把segment这个事情再打开一下。如果你把市场看得足够大的话，那么事实上PC和商用电脑在同一个市场，钉钉和微信也在同一个市场，你觉得在不在同一个市场取决于你心里有多大的东西。微信做出来之后，阿里做了“来往”这个社交软件跟微信竞争，投入很大但没什么水花就失败了，因为社交网站是指数级规模效应；所以直接copy微信是没用的，应该采取迈克波特竞争三战略的第二条差异化。但来往没有做差异化，于是他们的一个产品经理“无招”提出做差异化，于是他们做了钉钉，钉钉仍然是一个通讯软件，但这一刀切得很好钉钉到现在也还是领先的，当然将来会不会被企业微信再追上不好判断。所以Segmenting这件事你不见得一定要划分地很细，如果你维度选得特别好的话一刀就够了。

2. Targeting

第二个是Targeting，但绝对不是Segmenting搞完了再搞Targeting这样的流水线作业方式，有时候是Targeting找不到好的目标回过头来重新做Segmenting。T如果找不到可能是S的维度没找好或者颗粒度不对。找T的时候，要清楚自己在找切入点还是找目标市场空间，这个差别是很大的，比如校内网的切入点是校园市场，但目标市场还是所有的人群。选切入点的时候你要选从长期的维度来看对自己最有利的，长期有利的意思是不存在一个市场机会，你看到了别人没看到，所以别人也在找机会，你要尽可能避免一种状况就是你选了一个市场机会，别人也选了一个市场机会，各搞了5年之后可能双方发生了交叉竞争的时候发

现可能是不平等竞争。

上节课留了一个作业，淘宝和京东谁的规模效应更强？其实是京东更强，但今天他俩的市值看起来淘宝大多了。规模效应指的是不同规模的情况，带来的体验优势和成本优势，但是规模效应不是商业的唯一理论就像牛顿力学只在宏观低速的情况下成立。规模效应虽然是商业世界的万有引力，**速度是商业世界的相对论**。淘宝的速度因为模式更轻而发展更快，当速度更快和规模效应更强的竞争的时候谁会赢呢，不知道，因为中国现在看起来是淘宝赢了京东，而美国是亚马逊打赢了eBay（淘宝是中国的eBay，京东是中国的亚马逊）。其实淘宝和京东最开始时候选了不同的市场，淘宝选的是服装，京东选的是数码3C，这两个市场是不同的。这个事是很值得我们重视的，你在Targeting的时候，不光要关注市场的大小，还要关注规模效应和速度。小真理的对立面是错误，大真理的对立面是另一个真理。这里也给不了具体的方法，但选错了之后的影响是非常大的。

刚刚提到的几个公司，只有亚马逊是在第一天的时候就真正想过切入点的。亚马逊第一天的时候就要做Everything Store，但切入点选了卖书，这个切入点是非常高明的。一个产品最开始的时候用户一定是畏惧的，行业的基础设施也是不完备的，企业的经营方法和系统一定是不成形的。书这个品类就很好，第一书的SKU足够多，无论你在什么城市总有买不到的书，即便有你可能也不知道在哪，第二美国的书是非常标准化的，第三在物流仓储上 书这个品类不怕压不过期不怕摔，第四早期电商购物很怕买到假货，但盗版书里的知识也是真的，第五书的客单价不算太高，第六互联网早期用户大多教育水平比较高，跟买书用户的匹配率很高。从这个选择里就看出了，亚马逊是很高明的。当时中国的电商网站有当当、8848等，当当的切入点跟亚马逊一样是从卖书开始，但是可惜没有抓住合适时机尽早迭代到Everything Store，8848这个网站一开始就是一个Everything Store，创始人还是很think big的，但一开始就那么复杂的SKU早期企业的经营能力很难hold的住。所以，如果你曾经经历过寻找PMF的彷徨迷茫和挣扎，就会深刻理解亚马逊切入点的选择是多么的惊艳，这种决策质量从第一天就表明了这是家卓越的公司。

其实T的选择，不同的市场竞争环境不一样，尤其要警惕你的市场空间选得太大了，同行采用迈克波特竞争三战略里的专注这个战略，切掉你一块的市场就足够养活一家公司，这个时候你就面临了被人肢解的风险。男装里西装、牛仔裤、T恤、衬衫都有各自的品牌，你选择整个男装作为目标市场就风险很大。

再比如说美国有个公司叫Craigslist，类似58同城，页面里有好多板块，比如二手房、租房、搬家、宠物护理、交友等，这个生意和报纸时代报纸上分类信息栏目一样。这个公司人不多，不到100人，利润几亿美金，所以生存得也挺好，但这段时间环境发生了变化，有人搞了一张图，把Craigslist首页里每一个板块换成了另一个公司的名字，也就是其实Craigslist里的每一个领域都在被其他人肢解掉。再比如说百度也面临类似的风险，百度是一个通用的搜索引擎，但你现在不会去里面搜衣服，你也不太会去里面搜餐馆，所以用户的行为已经逐渐被迁移走了。

Targeting这件事看起来很简单，但其应用却千变万化，要考虑的要素非常复杂。所以选择T的时候脑子里要存在着产品设计、想着营销效率、想着组织能力、想着资金效率。

Craigslist不去做细分，因为每个板块要成千上万人的团队才能深入进去，对组织能力提出全新挑战。再比如美团外卖，起步的时候是从校园市场做起，其中一个原因校园里学生更加密集，商家的配送也比较简单，雇勤工俭学的学生来送，每单成本1块钱，所以不需要平台自建配送。平台自建配送对平台组织能力的要求高很多，更重要的是消耗巨额资金。而我们作为行业晚4年的后入者想要说服投资人起步就大投入来自建配送是非常难的，投资人会想我为什么不投资到家美食会，而投资一个后入场团队，当时到家美食会用自建配送的方式做外卖已经经营4年了。校园市场的速度比较快就能做到一个很可观的订单量，并且通

过这个过程建立起初步的组织能力、系统能力以及投资人的信心。

3. Positioning

这是STP里听起来相对复杂的一个维度。Positioning是对于用户来说，你的产品是什么，用户为什么要选你的产品。有本书叫《定位》，还有本书叫《二十二条商规》，这里面不需要讲太多。

定位和用户心智是直接相关的。比如说百达翡丽的广告词“没有人真正拥有百达翡丽，你不过是为后代保管而已”，这就是一个很好的传家宝的定位。再比如说饮料可以按茶饮vs.碳酸饮料，有糖vs.无糖等维度来划分，最近一段时间无糖的碳酸饮料发展得比较快，知名的就是元气森林，元气森林的定位就是无糖碳酸饮料，这不是元气森林的T，至于谁喝无糖碳酸饮料，那是T的问题，元气森林的T应该是认为高甜度饮料不健康同时身体比较好没必要喝完全无口味饮料的人，老王的身体状况就只能喝矿泉水或无味苏打水，不是目标用户了。在T和P的关系上，T更偏需求和客户而P更偏供给和产品，高效的营销是能快速把T和P关联起来的营销。一个toC的产品经理如果不懂营销那么说明这个产品经理还没入门，要用最低的成本去建立用户认知。

延伸到产品上来讲，做产品非常重要的一件事是为什么要搞产品，这节课花了很多时间在讲战略之类的，没怎么讲如何做产品就是这个原因。只有知道为什么搞这个产品，才能把需求(Needs)解决地犀利，只有知道战略是什么，才能让产品匹配战略。

四、4P理论

Price、Product、Place、Promotion（价格、产品、渠道、推广）。这4P理论有人认为有顺序，有人认为没有，老王倾向于认为有顺序，第一是Price，第二是Product，第三是Place，第四是Promotion。

定价这件事可以写一本书，所以也无法在这里全面展开讲，单讲下为什么认为Price先于Product。定价决定产品，而不是反过来，这两者的关系就类似需求和供给的关系，总的来说在规模化生产的行业里需求比供给重要，定价影响需求，而产品是供给。比如说是iPhone该卖1W还是手机第一品牌该卖1W，iPhone利润的市占率远高于出货量的市占率。消费者愿意给智能手机第一品牌付出的价格就是1W元，至于iPhone的制造成本是1千还是5千都无所谓。这就是第一品牌的溢价，iPhone也好特斯拉也好产品上也并不是处处都让消费者满意，但由于他们是第一品牌，所以也无所谓，消费者也可以装作产品没问题，炫耀这件事能给品牌带来很高的溢价。造油车的时候，有些高端车和低端车的底盘可能是一样的，低端车只是高端车的减配。

第三个是Place对应中文应该是渠道。渠道有很多种，比如对宝洁来说，沃尔玛是渠道，当然现在淘宝京东也是渠道；对游戏厂商来说手机电子市场和抖音可能是渠道；最好的情况是你的STP和渠道产生了共振，比如开发一款二次元游戏，游戏题材和最后的推广渠道都在Bilibili，那么你的目标用户、游戏题材、推广渠道都高度集中于B站，你的成功率就会大幅上升。

最后是Promotion。这个比较复杂不细讲，但是可以举一个例子综合把STP和4P包含进来解释下。

我们做校内网之前做过多多友，但多多友怎么搞也没有起色，很大程度上是因为多多友是个所有人都能用的网站，今天社交网站比如Facebook就是个所有人都能用的网站，但在最开始的时候不是这样，即使你最终要做的东西是一个所有人都能用的产品，在一开始做产品的时候也必须做Segment的细分，选择最锐利的细分市场，我们做segment不是为了选定最终的市场，而是在选切入点。2005年春天的时候讨论是不是多多友的市场选得太泛了，2005年底开始选择了细分市场上线了校内网，这就产生了关键的影响，做多多友の時

候很泛，而做校内网的时候产品会做得非常切合学生的需求，2006年秋天新生入学的时候，甚至有学生觉得校内网就是一个学校官方的网站，但是我们之所以能用“校内网”这个品牌名，是因为我们把用户群做了细分只选择了校园市场。想象下如果我们仍然面向大众市场叫“多多友”，学生是否会误以为这是官方网站？这就是市场细分之后开始出现的神奇效应。而且为了强化Positioning认知效应，校内网的注册只有是IP在大学里或者邮箱后缀是学校邮箱才能注册，可以选学校的学院专业等，并且把生源地、高中之类的信息做了一个聚合和推送。这意味着我们在做完STP的选择后，我们又在4P的Product上匹配我们的STP来设计产品，其实这些对应的产品也并不复杂神奇但是强化了用户对我们的认知。我们又请了几百个校园大使做推广，而学生人群在学校里的人群密度集中度是非常高的，所以推广成本很低，反过来如果要在全国做推广可能得央视打广告了，这对于创业公司来说是不现实的，因此这进一步实现了4P里Place和Promotion的高效。如果你们还记得前面讲到的《创新的扩散》的话，应该知道大学生接受新事物能力和意愿都更强，大部分属于Early Adopter或者Early Majority。所以一开始的时候不要怕把市场切入点选小了，有个说法叫

“一根针扎破天”，所以STP这件事对产品、设计、推广有很大的影响。

这里要强调的是4P是一个组合。比如说酒店预订是一个产品，这个产品对应的服务是如果在美团上预订房间到了酒店发现没有房，那么平台负责给你找到房且质量有保障，所以酒店预订价格会高一点；酒店团购是一个区别于酒店预订的产品，价格会低一点，需要消费者自己提前打电话跟商家确定房间，如果到了店发现没房，那么美团不负责，这就是服务和价格的对应关系。酒店行业里有一个渠道管理，第一个渠道是散客，消费者自己进来的，第二个是旅行团的，第三个是企业客户，第四个是线上引流，这里面价格差异很大，价格稳定比较低的是企业合作，根据季节旅行团的价格变动很大，他们要做渠道隔离，不要让散客变成企业客户或旅行团客户，因为散客的价格最高。

这些渠道是一个4P组合，如果一个企业在同时经营几个4P组合的经营复杂度就比较高了，比如宝洁经营多个洗发水品牌。容易发生的一个情况是企业经营多个4P组合的时候搞乱套了，定价、产品、渠道、营销都有可能搞乱套了。这里要注意STP和4P的匹配关系，用STP做完选择之后再分别应用4P。

五、互联网时代的4P理论

前面的4P理论是传统的4P理论。4P理论在互联网时代被提及的频率比之前的商业时代降低了，甚至有人质疑4P理论是否仍然成立。互联网时代这个理论是否成立以及如何应用，是一个值得讨论的问题。

互联网的常用单位是比特，现实世界常用单位是原子。互联网那些大部分让人难以理解的事情都和比特与原子的差别有关系。比特和原子有很多根本性区别，第一是**比特的传输速度比原子快**，当前比特的传输速度接近光速，原子要慢很多，把一个原子从美国运到中国即便是飞机运输也需要12小时；第二是**比特的复制成本比原子低很多**，比如我们把1G的片子复制一次接近0成本，但原子的复制成本就高很多了，比如每多造一辆宝马车成本得几十万吧，在有些领域甚至是否可以原样复制都成问题；第三是**比特是可编程的，原子是不可编程的**。

这三个要素导致互联网时代的4P理论出现了根本性的变化，当然也有不变的地方，比如说Product的设计成本，前面说到开发Windows操作系统和开发一款宝马车的成本比较，其实是开发Windows成本更高，但开发完之后Windows复制的成本比复制宝马车低很多。因此比特时代固定成本高，复制成本和运输成本低，下载一份Windows操作系统的成本考虑到带宽成本最多也就几分钱，但从德国运输一辆宝马车到中国的成本是非常高的，这个成本结构的差别就为定价的想象空间带来了变化，宝马车的复制运输存储成本非常高的话定价

就不能低于成本定价，还要考虑固定成本投入，还要考虑营销成本，这会导致宝马车非常贵，而软件复制运输存储成本低就带来了软件可以无限压缩定价，甚至压到0，定价变成0 这件事本身对推广的影响就非常大了，也就是对4P理论中的Promotion产生了巨大的影响。所以在互联网公司里，尤其是纯线上的互联网公司，按组织结构来划分的话，市场部的老大是PR出身的而非营销出身的比较多。但在宝马、宝洁、联合利华这样的公司，市场部的老大是做Marketing出身的，市场部老大下面PR的老大是向Marketing的老大汇报的，跟互联网公司里常常相反。这是因为他0定价之后，这件事自带营销效应，所以不需要像传统公司一样打很多广告，在很长一段时间里也没什么营销费用。美团的市场部是老王负责的，很长一段时间里不怎么打广告，主要做PR。

国内杀毒软件行业有过一场颠覆性的战争，就是360和瑞星的竞争。瑞星当时的贩卖方法就是卖杀毒软件光盘，一份一份地卖、打广告卖、铺渠道卖。这种方法带来的结果是它成本是比较高的，打广告的成本+销售渠道和销售团队的成本，销售人员要和各地的店面去谈，卖一份分多少钱，所以要给渠道分钱，这导致它在Place上成本是比较高的，研发成本也挺高，至少在那个时代杀毒软件还是一个挺有技术含量的事，所有这些因素导致它定价是不低的，这个价格消费者觉得高而瑞星觉得低。当时瑞星生存得不算特别好但也还行，因为病毒对大部分消费者还是比较可怕的，但大家又用很多的盗版软件，很多做病毒的人自己做免费的盗版软件放到市面上，消费者装了这些软件就相当于主动装了一个病毒，所以消费者形成了一种认知就是“盗版软件里常常有病毒，但我想用盗版软件，所以杀毒软件不能用盗版”，这种认知导致瑞星可以定一个还不错的价格。

等360进入这个市场就免费了，这导致360的Place发生了变化，免费定价就没渠道帮360分销了，所以360就有一个官方网站所有人都可以免费下载，而免费这件事本身就有冲击力，就不需要打广告了，所以360在很长一段时间里是中国互联网公司里非常会PR的一家公司。老王负责美团PR的时候花了不少时间学习360的PR，他们的PR成本非常低。第一、360雇佣了一帮写手，这些人原来就在互联网上比较擅长写作的人，所以基础知识和写作能力是很好的，也有一些行业关系；第二、360去识别消费者在杀毒这件事上的心智路径，一旦你觉得你的电脑中毒了或者可能中毒了，你会怎么办，这个时候消费者常常在百度去搜一下错误代码或截屏情况，比如“电脑蓝屏了怎么办”，360把各种消费者电脑出了问题的症状写了一篇文章，后面附上说有一个软件叫360，再附一个链接说你下载了360就可以把这个问题解决了，消费者的电脑会出现各种问题，360就写了各种文章发到各种百度搜索的高权重网站上去，消费者去搜的时候所有的文章都是360的，消费者并不觉得自己是显意识地下载了360，只是跟着教程下载了360。他们的团队大概二三十人，给他们定KPI，一个人每天写两三篇，产品技术团队则会收集消费者电脑出现的各种问题，就像流水线一样，写稿子的人看一个症状写一篇稿子，这样的营销成本比其他营销手段的成本低很多，但360的市占率却迅速提高。360是杀毒行业的后进者，刚开始技术比不过瑞星，但360深刻地理解了消费者无法准确知道自己是不是真的中了病毒，因为消费者不专业也评估不了，也没有中立的评测机构可以评估而且即便有消费者也不信，那怎么让消费者觉得软件好用，这就变成了认知大于事实的事，这导致了你只告诉消费者你的电脑没中毒消费者是不满意的，但凡消费者觉得电脑不好用哪怕是变慢了，360也会杀个毒，它未必是杀了病毒，可能只是删掉了拖慢电脑速度的无关紧要的文件，但消费者的确会感知到电脑变快了（所以产品经理一定要懂用户认知 懂营销）。有的时候真的有病毒，杀毒这件事是动态攻防，对于杀毒软件来说花多久能识别一个新的病毒并找到解决方案是很重要的，但你需要让消费者知道你的软件能解决这个问题，就是扁鹊三兄弟的段子的道理，所以杀毒软件默默地把毒杀了消费者是感知不到的，另外瑞星是软件公司，卖杀毒软件光盘的，而非互联网公司，所以瑞星的能杀更多病

毒的新版本软件需要通过销售渠道来卖掉，消费者还得重新买，而360是在线更新软件的，所以瑞星的软件还没卖出去360已经把问题解决掉了，这就让消费者形成了“360的软件实时出现病毒实时杀”的认知。360后面也出了开机打败多少人的提示，所以360对消费者心智的认知是很到位的，且对“比特的传输速度快”这件事的理解也很深刻，瑞星是通过自己的延迟更新来卖更多钱，360反过来让消费者觉得360的软件更好用。

360作对了很多事，但它是免费的，所以瑞星一直认为360会倒闭。360为什么没倒闭赢了瑞星，这涉及到互联网4P理论里非常重要的要素，所有认为互联网时代4P理论不管用了的人，以及传统公司里认为互联网公司瞎搞的人，都没有意识到比特是可编程的。原来的行业里，4P是各有分工的，比如分众传媒是做Promotion的，全家711沃尔玛是Places，Product自己搞Price自己定，这决定了Places要收渠道费，分众传媒收广告费，所以一份宝洁的洗发水卖到消费者手里卖掉的钱，Price要被Promotion和Place分走一部分，而在360这个例子里Promotion被大幅降低了，Place没有，Price又变成0了。宝洁的洗发水卖到消费者手里仍然是一个洗发水，这是因为原子不可编程，而360的软件卖到消费者手里一开始仍然是一个Product，但由于比特可编程，所以过了一段时间这个Product就变成了Place渠道，它开始赚渠道的钱，有游戏厂商就会通过360这个渠道来推广。它把Product应该赚的钱变为0，将来赚Place的钱。在原来的行业里，4P的分工非常明确，你在哪个位置就赚哪个位置的钱，比如宝洁没有门店就只赚Product的钱，比如沃尔玛几乎没有自己的产品基本上只赚Place的钱，当然现在沃尔玛也有些自有品牌，但是主体仍然是赚Place的钱。其实也有另外的一些产品，比如淘宝对宝洁来说同时是Place和Promotion，在当年eBay和淘宝竞争的时候，eBay犯了一个错误，eBay有上架费，卖家上一个商品收一笔钱，这个很像传统零售里的上架费，传统零售之所以需要上架费，是因为传统零售是有限货架空间，而电商是无限货架空间。而淘宝没收这笔钱，今天淘宝在收广告费，也就是对商家来说淘宝同时做了Promotion和Place，在淘宝上看到商品就能下单这是Place，且有各种排名的方法这是Promotion，所以淘宝通过Promotion和Place二合一的方式将Place收费变为0而收Promotion的钱。

过去很多Powerful的模式都是将4P中的某一个P挤压为0而收取另一个P的费用。一个更常规的例子是Costco，你想在Costco上买东西需要先缴费成为会员，成为会员后里面的每一件东西都比外面便宜，所以买了Costco会员之后买的东西越多省的钱越多，那Costco为什么能做到比别人更便宜，因为Costco里卖的很多产品是白牌或者说自有品牌的，这个自有品牌的产品不花大量的市场费做营销，这个产品省下来的Promotion费用传导到消费者就变成了价格更便宜，甚至成为了在亚马逊战无不胜的时代里为数不多的不太受影响的零售公司，是因为Costco把Promotion变成0了，赚的是会员费。

4P理论一方面是我们做商业模式设计的框架，另一方面是定义产业链的利益分配的。因此今天的4P理论仍然是Powerful的，但今天最厉害的一些商业模式是将4P中的某一个挤压为0进而获得强大的优势，然后在另一个P里赚钱，而互联网的存在大幅地提升了这种可能性。

书单：《金字塔原理》，可以了解下其思想；《营销管理》，大而全的讲营销的书；马克安德森的博客pmarchive.com。

Q&A

1. 社区团购怎么理解？

现在不是做社区团购的好时机，只是比起明年，现在更好，如果美团有更好的洞见的话，应该更早进场。社区团购和前置仓等模式比较，社区团购的送达时长更长是T+1，前置仓

送达时间1小时，所以社区团购的履约成本更低，适用于对价格敏感而对时间不敏感的需求，前置仓适合对于时效要求高而对价格不敏感的需求。

2. 美国互联网公司的单一战略vs.中国互联网公司的平台战略①如果一个产品聚合了非常多的功能，前面讲过这种做法的好处，但也有坏处，比如下载包很大，这就意味着对网络和带宽有要求，中国的4G基础设施建设是很好的，这件事上美国和其他国家做得没有中国好，下载包太大会导致下载出现困难；

② 第二个原因是中国的人均消费水平还可以，小米在中国卖的普通机型在印度卖不出去，小米在印度卖得很好是低端机型，低端机型就意味着CPU慢；

③ 第三个原因是，美国公司有语言优势，所以做一个产品他默认是国际化的，市场是全球市场，而汉语基本只用于大中华地区以及新加坡，所以我们的语言障碍很大，产品默认很难国际化，而中国国内市场又很大，所以我们做的很多判断是基于中国市场的独特性做判断的，如果做国际化的话不能把APP做得太复杂，而本地化的话用户一旦获取了你就要把用户价值最大化。

Strategy for Operation

运营和经营相关的Strategy非常复杂，时间原因，只讲分层经营和分类经营。

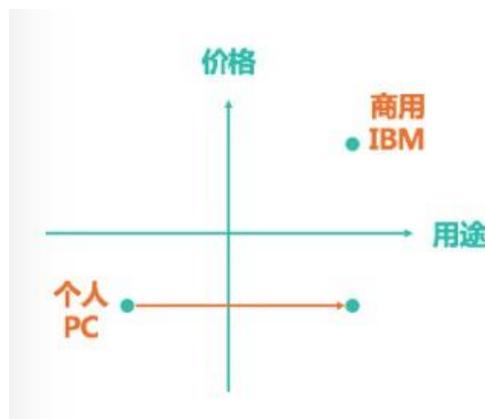
一、分层经营

为什么要分层经营，这个和STP相关。没有任何单一产品可以满足其所在领域的所有需求，如果没有这个感觉的话，那取决于你怎么定义这个领域了，以口香糖为例，如果你认为口香糖是为了解决口臭问题的话，那么大部分口臭的原因是蛀牙，所以牙医和口香糖在同一个领域，所以这取决于看需求还是看解决方案。再比如火车看起来好像没有同行，但火车解决的是移动的问题，所以飞机是火车的同行，而且火车里面也有高铁和普通火车，有商务座和普通座，有软卧和硬卧。

没有一个产品可以满足其所在领域的所有需求，也没有一个经营分层可以解决所有需求，不同的经营分层的差别是很大的，如果你不做经营分层而同行做了，这会导致你在对手的分层里没有竞争力，而分层也是非常难的。

分层经营的挑战在认知和组织层面都很大。比如团购这个生意如果公司觉得用户少了要搞用户，团队最简单的办法是搞头部商家，因为这些商家对用户的吸引力最强，如果觉得商家数量少了团队就会搞尾部商家，因为这些商家数量多，偏偏腰部商家被忽略了。分层经营之所以难不光是经营逻辑，也考核公司的组织能力，如果只用一个KPI去考核就会导致偏差。

分层经营有几种。一种是不同产品的分层经营，另一种是同一种产品的经营分层。举个例子，横轴是用途（左是消费，右是商用），纵轴是价格，右上角是80年代的IBM，左下角是PC，这两个东西看起来不在一个市场里，所以IBM很长时间都没太重视PC，但随着另一个市场的体量、成本、体验、性能的变化，分层的系关系可能发生变化。IBM的商用电脑和PC之间的差别就越来越小了，如果画一个动图的话，最开始右上角是一个巨大的面积，大到PC这个市场IBM就不搞了，左下角的面积很小，等左下角的面积变大之后IBM就搞了一个小团队做，但这个小团队搞不定PC的全链条设计，于是他们搞了一个标准把不同的供应商攒起来，今天我们用的PC除了苹果的之外用的都是IBM的标准，随着时间的推移PC的市场越来越大，成本越来越低体验越来越好，导致在一些要求低的商用领域也能用PC，开始侵蚀商用机的市场，阿里去IOE也是类似的情况。所以一开始看起来完全没关系的两个行业可能随着时间推移会产生冲突，如果你在一开始经营了一个会被别人挤压的市场，那你在原来的市场里怎么努力都没有用的。



分层经营里还有一个可怕的情况，一家公司同时经营2个不同分层的产 品。比如宝洁，经营

很多洗发水产品，但在经营的过程中很容易把不同的产品搞混了，比如飘柔和海飞丝哪个更高端，大家有不同的看法就说明它的分层经营已经失败了，这个结果已经不健康了，说明产品定位出现混乱了，他们在经营过程中出现了破坏分层的做法。先说结论，是海飞丝

(去屑)最低端，飘柔(柔顺，含油量高→勤洗头)其次，沙宣(塑形)是最高端的。但今天大家不太确定海飞丝和飘柔之间的关系，原因在于无论你做多伟大的生意，市场都会饱和，如果有一天海飞丝的团队发现市场饱和了，那么他们会干嘛，会偷偷摸摸涨价，要匹配涨价的行为就得把广告的档次上一个台阶，还有一个情况是(飘柔)降成本，把广告档次稍微降一点，随着时间的推移消费者心智就逐渐发生变化，二者就逐渐趋同了。再比如说老王是矿泉水和苏打水的忠实用户，且只喝一个牌子，因为其他的牌子喝着喝着瓶子都会瘪掉，作为一个商务人士开会开着开着瓶子瘪了会有多不堪，超市里矿泉水瓶子的硬度和价格是线性相关的，但经营过程中大家面临经营压力的时候把瓶子搞薄一点大家也注意不到，这是很微妙也很本质的变化。当消费者对一个品牌的认知不犀利的时候，消费者对其认可度也会下降，在STP的分层里就会逐渐让出一个格子，让更犀利的公司占据这个格子。

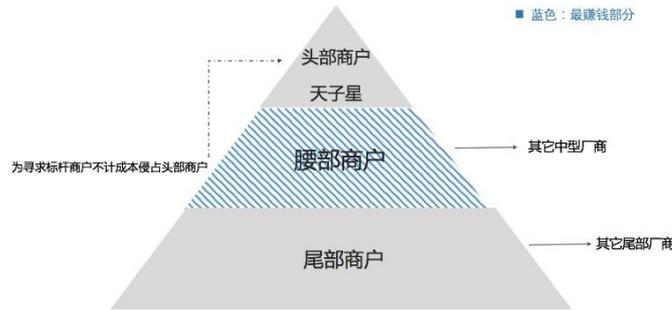
再举个例子，比如说每个公司都有一些产品线。比如奔驰的产品也分很多层，每家公司都会有一两个主打的销量特别高的产品，每个产品都有自己的营销团队，主打产品的总利润额比较高，他们花钱的灵活度也比较高，所以他们在各种地方就会更容易花钱，通用汽车曾经请过泰戈尔伍兹给自己的大众款汽车做过代言，那么问题是大众款用泰戈尔伍兹做代言，那凯迪拉克请谁做代言呢？短期来看这些做法的反馈可能是正向的，但长期是不利的，这是企业经营中比较麻烦的地方。

还有一种情况是你在显意识里不知道它在做分层。典型的是麦当劳的优惠券，这个优惠券易用性不高，需要各种组合拼在一起能省几块钱或获得一个礼物，这其实是麦当劳扩大用户群的分层经营方法。为什么4P理论和STP理论如此重要，互联网有一个理论是为消费者创造最好的消费体验，而麦当劳优惠券使用体验就很麻烦，这是因为这种使用体验匹配了价格敏感而时间成本低的用户分层；如果不做优惠券的话就让出了经营分层，是一种错误的经营方法；很多互联网人追求极致用户体验是因为产品复制成本为0且用户群足够大，而在有些行业里那些不好的体验有时候是产品设计的一部分。

Costco做会员很成功，亚马逊的Prime很成功，导致做会员这件事有段时间在互联网圈子里是一个显学，但做会员这个事是高级经营方法，不是所有企业都学得来的，比如像麦当劳在定价里把优惠券这个事考虑进去了，Costco在定价的时候也把会员的因素考虑进去了。之前做外卖的时候总有投资人说美团的外卖从校园市场里做起太低端了，赚不了钱，到家美食会做白领市场更高端，所以这就涉及到我们在互联网行业里要怎么去做经营分层。直觉上大家觉得高端更赚钱，而百度外卖似乎比美团外卖更高端，他们在早期骑手服饰更整齐，广告更高端，APP设计更高端，所以未来是i) 高低端外卖平台共存，还是ii) 高端颠覆低端，还是iii) 低端颠覆高端(就像《创新者的窘境》这本书里讲的很多案例)。不管哪个观点的人，最终都是有过往案例支持的，比如高端颠覆低端的案例是特斯拉、保时捷、携程对去哪儿，比如低端颠覆高端的案例是硬盘行业，再比如微信里不存在高端低端大家都在用。外卖这个行业是ii) 高端颠覆低端的可能性最大，次之是i) 高低端外卖平台共存，百度外卖没赢的原因是百度外卖是假高端，骑手服饰更整齐，广告更高端，但客单价比美团低。

美团当年收购过一家公司叫天子星，美团的战投对市场上的相关公司做过分层，最头部的餐饮商家选择了哪个公司就说明哪个公司竞争力强，这个逻辑乍一看是对的，当时最大的有两家天子星和辰森，美团对两家都开了offer，先给了辰森offer，后面辰森被阿里收购了，美团就收了天子星，结果发现天子星财务很差，在行业里调研了一圈发现财务状况好

的都是头部商家占有率低的，头部商家议价能力强，也会提很多定制化需求，定制化需求是个无底洞，关键餐饮软件公司还不断有新公司进场，所以头部商家总有人给他们低价做定制化项目，做完之后有个标杆客户转头就去做腰部商家了，因此只做头部商家的软件公司很难赚钱。中国的to B软件发展得比较慢的原因是中国现在的企业分布是头部很大尾部很多，但腰部企业少，这对于企业软件厂商来说很难找到合适的客户群去做产品化。



二、分类经营

龙神说分类就是设计。如果我们对中国的互联网行业只砍一刀做分类，那么可以把公司分成供给和履约在线上的和供给和履约在线下的。

供给和履约在线下的可以分成以SKU为核心的生意和以Location为中心的生意。（此处略过，详见老王2017年的分享《王慧文：互联网有AB面，最惨烈战争发生在B2》）

<p>A：腾讯、百度、网易、今日头条、微博、快手、陌陌、爱奇艺、知乎</p>	
<p>B1：阿里巴巴、京东、小米、拼多多、网易严选、唯品会、瓜子二手车</p>	<p>B2：美团点评、滴滴、携程、饿了么、摩拜、高德地图、AirBnB、链家</p>

两类生意的基建不同，淘宝的基建包括物流和支付，而服务业和电商完全不同的基建是地图，外卖、单车、打车、点评都对地图的要求很高（因此定位时长就很重要）。

商品零售这个行业里供应商是有规模效应的，淘宝和京东的供应商都是规模化生产的，而服务业的供应商比如配送员、滴滴的司机都是没有规模效应的，物是生产出来的，人有反规模效应。在面临巨量订单的时候，淘宝上商家的成本是下降的，因为可以大批量生产且库存周转快，而巨量订单下服务业的边际成本是更高的，且时效性要求很高，消费者没法攒着一起消费，这导致经营逻辑发生根本变化，生产经营逻辑变成了削峰填谷。

招商也不同，淘宝是全国招商，所以招商的时候备选的供应商有很多，决定了不需要在招商这件事上花太多精力，而美团的业务一个地方的商家只能服务一个地方的消费者，所以

每个地方的商家都要做地推，要求相应的组织能力做地推，所以淘宝招商在杭州（纯线上），美团的招商团队在全国。

前面讲的是B面的分类，线上是根据信息的可见度分成A1（微信、WhatsApp、Line）、A2（Facebook）、A3（Twitter、微博、抖音、快手、Ins）、A4（今日头条、Google、百度、腾讯视频）四个类别。微信里互发消息，有没有特定的好友，别人是看不到的；Facebook里的好友别人是看得到的；Twitter发一条消息，所有人都能看到，但只有关注的人才优先看到；而Google和今日头条里的信息所有人都能看到。如果一个产品集成了不同信息可见度的功能的话，消费者的区分难度是很大的，比如说微博刚出现的时候有人在微博的公域里和其年轻女性朋友聊天，所以如果我们把微信和微博的功能做到同一个产品里，就会有用户出现混淆，这对用户的体验是非常致命的。

<p>A1: Whatsapp 微信 QQ</p>	<p>A2: Facebook</p>	<p>A3: Twitter 抖音 快手 Instagram 微博 映客</p>	<p>A4: 今日头条 Google Baidu 腾讯视频</p>
<p>B</p>			

这件事上做得最好的是Facebook，他们的Facebook、WhatsApp、Instagram是分开的，只有最后一个没搞定，最后一个都在Google手里。所以微信做的再好也不影响微博的生存，双方的信息可见度不一样，微博有2亿DAU。

不同信息可见度的产品的核心方法有区别。张小龙做产品的方法和今日头条的方法差别巨大，张小龙说做产品要用心，字节跳动是全数据驱动的，谁数据好谁跑出来。所以时至今日腾讯还没做好信息流和短视频，当然字节跳动搞个飞聊也完全没有进展。因为核心产品方法有根本差异，用最简化的方法描述他们的差异在于A1A2主要靠用心，A3A4主要靠算法，腾讯长期靠人脑而不是靠机器导致他们在机器学习上的算法不够强，尤其是把搜索业务卖给搜狗之后，但不是他们算法不行，而是他们应用算法的能力不够强。

这就涉及到哪些产品能做到一个APP上，哪些不能。淘宝和支付宝流量虽然大，把饿了么放上去效果也并不明显；腾讯微信和朋友圈有这么大的流量，微博还能蓬勃发展。这也是为什么美团可以在一个APP上集成那么多东西，因为大都在B2。抖音和今日头条是分开的APP，他们并没有因为今日头条的流量很大而把抖音集成到今日头条里去。这些和分类有关，这些分类涉及到了核心能力、资源配置、消费者心智、组织能力。

Q&A环节

1. 中国腰部企业少，头尾企业多的情况是不是不健康？

目前看还是挺健康的，美国有美国的特色，中国有中国的特色，只要经济政治制度互相匹配不错位，就是健康的。

2. 交叉学科的Synergy问题

查理芒格的思维理论和乔布斯的思想“学习很多领域最前沿的成果”有相似之处，不同学科之间的碰撞有时候会产生奇妙的结果，因为查理芒格不太做科技业的投资，所以不太需要最前沿的成果，只学习最经典的理论就可以了，而乔布斯在创新最前沿，所以要学习最前

沿的成果。贝索斯是科技业的巴菲特，他把巴菲特的资本理论用在了科技业，Bezos是管理领域的集大成者，各个方向的管理理论他都很好地应用在了亚马逊的管理里。

3. 美团为什么不做小程序

美团有微信里的小程序，也有公司内部用的小程序，但像微信一样把小程序做成一个生态，别人在生态里开发小程序，这种没有做的原因是在互联网行业里和在平台公司里江湖地位没达到，用户量不够。

需求(Needs)

需求(Needs)很重要很难也很微妙，产品经理这个职业是从企业界产生的，虽然产品经理每天都在考虑需求(Needs)，但互联网圈子里对需求(Needs)这个词并没有标准的定义。尤其麻烦的是中文里“需求”这个词在英文里对应了好几个词，而且在工作中都会出现

“Needs” “Requirement” “Demand”。在经济学上对需求(Demand)有清晰有效的定义：一定的周期内，一定的价格水平下，消费者愿意并且能购买的商品数量。但是这个定义基本上只在讨论“供需关系”的时候才用。而产品经理在讨论需求(Needs)的时候使用的并不是这个定义，只是中文恰好是同一个词，这导致这个词的使用有很多误导性。如果我们给这三个英文单词做个比较的话，大概是Needs→Requirement→Demand。Needs是指用户原始的动机成因，Requirement是根据Needs产生的对产品的设计要求，Demand是产品生产出来后的市场上的需求量，常和供给量一起讨论。这一部分里我们讨论的需求是Needs。

即便如此我们也很难一句话讲清楚什么是Needs，就只能从多个维度去讲。为什么产品经理讨论的需求(Needs)和经济学上的需求(Demand)差别很大，上节课说的我们要去一个地方可以做飞机也可以做火车，在经济学中讨论的需求(Demand)里，这两个产品的形态已经确定了，而产品经理讨论需求(Needs)时需要在多种解决方案中洞察消费者真正想解决的问题是什么，才能给出可能更优的解决方案。所以最近一段时间，航空公司的机票由于疫情变得便宜了很多，北京到上海的机票价格更便宜速度也更快，所以如果我们不去更强调消费者做这个动作背后的诉求是从北京去上海，就给不了合适的解决方案，所以消费者要买的那个商品是消费者需求(Needs)的解决方案，所以按照产品经理的定义，用经济学需求(Demand)讨论产品经理的需求(Needs)，这个事就会变得很麻烦。

如果你要做产品，你一定希望做一个很多人都在用的产品，而事实上一个很多人都在用的产品就一定满足了很多人的需求(Needs)，简言之就是一个大需求(Needs)，需求(Needs)有大有小。我们对需求(Needs)的理解和判断就非常重要，我们要理解各个维度的需求(Needs)。

一、需求(Needs)的不可满足性

在人类的需求(Needs)中，能满足的需求(Needs)远远少于不能满足的需求(Needs)，因为很多需求(Needs)根本当前的科学就解决不了。长生不老是一个非常正当的需求(Needs)，但不可能被满足，老王第一次认识到这个事情的时候抑郁了半年；我们很早也就能意识到人是不能飞的，莱特兄弟很成功，但也有很多人尝试去飞的人死掉了，所以大部分的需求(Needs)是不能被满足的。如果大家有一天真的做了产品经理的话，大家都在说满足用户需求(Needs)，如果你不能满足用户的需求(Needs)这可能会使你产生内疚感，但如果你认识到了大部分需求(Needs)不可能被满足，你就可以坦然面对这一点了，这是一个非常Powerful的认知。

在自然科学框架内能解决的需求(Needs)里，ROI正的需求(Needs)远远少于ROI负的需求(Needs)。大家都有各种需求(Needs)，经济学意义上来说有很多需求(Needs)满足的产出和成本是不对等的。比如“一骑红尘妃子笑，无人知是荔枝来”就是一个典型的ROI为负的需求(Needs)。如果你是做to B的产品，这种需求(Needs)就更多了，客户会提很多莫名其妙的需求(Needs)。大家都知道经济体的正外部性和负外部性，正外部性就是说对社会产生的价值大于消耗的资源，负外部性就是反过来。

即便是ROI为正的需求(Needs)，这个需求(Needs)是不是支持一个的团队可规模化运作，

可支持一个团队规模化运作的需求(Needs)远远少于不可支持一个团队规模化运作的需求(Needs)。满足需求(Needs)的ROI不是正的就可以，还要达到一定体量。

即便有需求(Needs)支持一个可规模化的团队，也要考虑它是否支持一个公司有竞争力地生存。经常有人通过各种渠道问老王，某个事很适合美团为什么不，这说明有些事只适合有一定的业务体量基础的公司去做，并不支持独立做一个公司。真正能支撑你独立做一个公司的需求(Needs)是很少的。很多产品经理做的只是一小块功能，这部分需求(Needs)不足以支撑一个独立的公司存在。

所以我们在任何一个时间点看这个社会上存在的靠谱的大商业机会，我们默认是没有的，全球有这么的人口这么多的优秀人才，如果有非常好的机会大家为什么不呢？任何一个大的需求(Needs)，在任何一点，默认是没有机会的，认识到了这一点就会对很多事情有很强的批判精神，也可能导致你错过机会。但真正有效的大需求是非常稀缺的。大家对需求(Needs)要高度尊重，实现不了的需求(Needs)也是需求(Needs)。即便需求(Needs)有如此大的不可满足性，我们仍然要高度重视需求，即便是无法实现的需求(Needs)。老王的微博原来的签名叫轻松成功学创始人，最近改了，当然这是个玩笑，很多人不知道为什么，因为轻松成功的需求过大，而轻松成功是不可能的，所以即便这是实现不了的需求(Needs)，你给他一些虚假的期望都可以获利，比如《穷爸爸富爸爸》这就是一本典型的轻松成功学。老王是通过这个签名表达对需求的致敬，即便是不可满足的需求。

二、需求(Needs)的永恒性和变化性

另一个问题是，需求(Needs)是永恒的还是变化的。站在一个人的个体上，需求(Needs)可能是不断变化的，比如这个时间点想不想生孩子想不想结婚，但对群体来说需求(Needs)是不是变化的呢？这就涉及到需求(Needs)的成因，需求(Needs)的成因非常复杂，一个人进入了什么样的状态才会产生特定的需求(Needs)。一、各种客观的先决条件聚合到一起人的需求(Needs)就产生了，就像马斯洛需求(Needs)理论，大部分人是实现了一层才会产生上一层需求(Needs)，反过来如果最下面的需求(Needs)被破坏了，那么上面的需求(Needs)也会逐渐垮台，《1942》就说明了这个道理。在人类的价值观里有一个叫利他主义，是利己主义的反义词，当你的社会财富水平很高的时候这个群体就出现了，即使人类很穷的时候也有一小撮人的基因里存在这个东西，但当社会的财富达到一定之后这类群体会多起来。所以对人类群体而言，需求(Needs)是永恒存在的，但其数量多少是发生变化的，跟整个社会的客观条件非常相关。所以大家要尊重需求(Needs)的客观性，大部分人在讨论需求(Needs)的时候总是在讨论“我”怎么样，而不考虑社会的基础设施、财富水平、文化水平、社会思潮等的宏观上的变化带来的需求(Needs)的变化，这些东西才是跟更广泛的大需求(Needs)相关的。

铃木敏文说最重要的是读懂世界的变化，但读懂是很难的。互联网上最近出现了一种文体是赘婿文，老王觉得自己没有能把赘婿文的流行和社会中发生的宏观的基本面变化联系起来，如果我们不能理解基本面的变化，我们就不能抓住基本面带来的行业的产业机会。在研究历史的流派中有个流派叫唯物主义史观，唯物主义史观认为英雄的出现是环境因素的变化导致的，是环境塑造了英雄，例如没有爱因斯坦也会有别人搞出相对论的，因为当时人们已经观测到现有理论无法解释的科学现象了。所以我们要回到最基本的理论来看需求(Needs)。

我们看到的需求(Needs)固然是需求(Needs)，但这个需求(Needs)的变化是由很多根本性的要素驱动的。有些需求(Needs)可能没变化，但由于科技等因素的变化导致实现需求(Needs)的可能性发生了变化。还有些需求(Needs)是因为社会环境、财富水平、人类认知等方面的原因，导致需求(Needs)被放大了，在人类的层面需求(Needs)存在就存在、不存

在就不存在，但需求(Needs)的强弱、广泛度、可实现性是受很多因素影响的。

只有理解了需求(Needs)和解决方案匹配背后的动力原因，才能让实现需求(Needs)更犀利。产品经理要考虑非常多的需求(Needs)，稍微有体量点的公司都有各种专门开发的工具来管理需求(Needs)，所以产品经理会被淹没在各种需求(Needs)里，只有抓住重大关键的需求(Needs)的成因，才能知道什么是ROI更高的需求(Needs)，所以我们时时刻刻都要去评估需求(Needs)的普遍程度、需求(Needs)强度、实现需求(Needs)的ROI。

伟大需求(Needs)的机会窗就像天空中的闪电，是正负电荷团击穿空气发生的瞬间，正负电荷团起码有一个在移动中积累，要么是需求(Needs)电荷团，要么是实现可行性电荷团。上节课讲了互联网AB面的划分，现在讲一下为什么有了划分的想法，以及美团为什么在那个时间点出现，为什么兴哥老王要选择这个方向。很重要的一个原因在于，在B2领域这些公司大部分都是在2010年之后出现的，因为在用户有手机之前，获取用户的位置非常难。在那个时间点移动互联网快速发展，人人都有了一部手机之后，这个手机里的位置信息使得原来很多不能实现的东西能实现了。

到家美食会一开始只能服务客单价80块钱的客户，就是因为当时他配送解决方案里没有可以给配送员定位的手机，所以给配送员派单的时候，只能一单一单派，无法知道配送员的实时位置和未来运动的方向，来用系统拼单，而这是降低配送成本提高配送效率的很重要的一个方式，做不到这个效率就上不去，所以美团里很重要的一个团队就是调度团队，这个调度团队很重要的一个任务就是用好配送员的实时位置信息，把这个基础建设应用到调度中去，有实时调度赋能的配送员的配送能力是远大于没有被赋能的配送员的。老王去欧洲交流的时候，欧洲人口更稀疏，所以配送员一天能送十单八单，美团的配送员由于系统拼单一天送二三十单，这里面也有位置信息的影响。

美团有个业务叫单车，今年又做了电单车，目前看电单车做得还不错，所以美团内部讨论电单车是不是应该做推广能不能全球化，研究半天后发现中国的电单车成本非常低，其他国家的产业链没有中国这么低的成本，而且其他国家移动支付的渗透率比较低，电单车对移动支付的依赖是很高的，移动支付高度发达之后才可能实现。把全球的主要国家的移动支付渗透率拉一个列表下来，发现中国30%几，其他全都是2%、3%的水平，因此在其他国家很难做，所以现在又在讨论说能不能用电单车做移动支付，把思路反过来，但这个决策的战略性就发生了变化，就变成出海做移动支付了。这就说明了基础建设很重要，很多东西之所以成为可行是它的基础建设出现了突破，基建让实现这个功能的成本降低了。

我们人类在每个人长大的过程中学到了非常多的东西，也知道很多事情是不可实现的，逐渐实现了管理我们的期望，这导致这个事情可实现了我们也意识不到，仍然觉得不可实现。所以需求(Needs)分两种，一种是需求(Needs)一直很强烈一直很广泛但实现很难，另一种是虽然一直存在但最近一段时间强烈程度和广泛程度变大了。赤子之心就是说第一类需求(Needs)，比如长生不老、会飞、万事如意，美团外卖的使命是“把世界送到你手中”，那些真正能打动人心的想法是（满足）最广泛的一些需求(Needs)，只不过成长中被你管理了的需求(Needs)，所以第一类需求(Needs)是最伟大的需求(Needs)，只不过这些逐渐可实现了，但突破的时候也很艰难，所以保持赤子之心很重要，否则会让自已放弃去想这些东西或推动这些东西。

这里还有一个问题，为什么这个需求(Needs)现在可实现了。如果有一天你做产品的話，你会有一个痛苦就是，当一个东西已经实现的时候，大家会觉得这个东西如此自然，就应该这样子，但没实现之前总有人质疑怎么会有人用这个东西呢。比如老王当年做校内网的时候，网站已经上线了有几百个用户的时候，有个朋友跑过来评价说怎么会有人用这个东西呢，还讲了很多理论，说社交网络在美国火在中国缺行不通，因为美国人和中国人差别很大，中国女性很保守美国女性很开放，让中国女性在社交网站上上传一张照片被别人指

指点点，这个事是行不通的。当时老王和王兴对人性的把握也不够强，最开始做社交网络是因为六度社交理论不错，反正就是当时你和任何人讲这件事，总能找出各种反对的理论。所有伟大的需求(Needs)都有两个很重要的特征，一个是人们会说这是一个伟大的需求(Needs)但不可能实现，另一个是人们会说没有这个需求(Needs)，之前讲过的小沃森否认大众对电脑的需求(Needs)。老王今年已经42岁了，每年都会做几次飞起来的梦，扇动胳膊飞过清华前面的主楼，看见同学们在后面的操场跑步，而老王在现实生活中是恐高的。所以伟大的需求(Needs)在一开始的时候总会面临这两个质疑。如果你还能遇到一个更明白事理的人，他还会问你第三个问题为什么是现在，之前为什么没人做或没做成。就像之前讲的，**所有伟大的需求(Needs)一定会被前人在错误的时间用错误的方式尝试过**，如果没有，那这就不是个伟大的需求(Needs)，比如最近一个伟大的需求(Needs)是无人驾驶，当然老王也不知道无人驾驶是不是能这把就搞成，据传闻当年Larry Page博士的备选科研课题之一就是无人驾驶，从这个角度来说，这个伟大需求(Needs)也过去20多年了。

三、如何识别需求(Needs)

一是怎么识别它，二是怎么来看待这件事。这是很困扰人的，也很值得讨论，这里提供一个老王根据个人经验来看可用的办法。既然过去有人尝试过，那我们要搞清楚过去那些人为什么没有成功。没成功的原因可以有很多，尤其要研究那些挺成功的失败，挺成功的失败就是那些曾经红火过甚至接近成功了最终却失败了的案例。

举个例子，社交的集大成者是Facebook，这个领域发展的过程是这样的：从最前面追溯的话，国内刚有互联网的时候，也有很多新的思潮和现象出现，其中一个叫个人网站，给自己做的网站或者一个人做的网站，当时做个人网站是个行业现象，反映的需求(Needs)是什么其实很难回答。但是傅盛曾经说过“现象既规律”，即便我们搞不懂太清楚具体是个什么需求(Needs)，但是反应了有这个需求。但个人网站这件事发展了一段时间后就逐渐不再火热了，之后又出现了一个东西叫“Chinaren个人主页大巴”，美国也出了个类似的东西叫GeoCities，这两个东西其实是个人网站的下一代产品，这两个东西的用户规模就比个人网站大得多了，这其中的原因是，当时做个人网站是很难的，需要有内容有技术有设备有钱租网络空间且会做设计，同时满足这些条件的一个人是很少的，所以就做不起来，而Chinaren个人主页大巴是免费且不用编程的，是自己拼接组件的，这导致其用户规模上了一个很大的台阶，所以不管其背后的需求(Needs)是什么，它的门槛下降了易用性上升了。但是Chinaren个人主页大巴的硬盘出错了，文件备份无法恢复，就消失了。2000年左右出现了博客，当年有很多写博客的人，博客比主页大巴又做了一次迭代，主页大巴的用户看你一次知道是谁就差不多了，这导致网站主失去了持续维护的动力，看的人也不会反复来看。而博客把格式固定下来，每隔一段时间让你更新一篇，更新的版式是设计好的，这就告诉作者和读者定期更新内容，这导致作者群体和读者群体的使用量又大幅上升了。博客的问题在于，读者没法知道什么时候作者更新了，不同作者的更新频率不一样，这个时候就出现了RSS（简易信息聚合），这导致博客的使用效率大幅上升。

有了RSS问题仍然很大，就是创作者群体和读者群体仍然是很窄的，是对前沿的认知有创作能力和阅读需求的人。走到这里行业发生了分叉，其中一个就是微博。微博这个分叉随着流量成本越来越低、手机拍照越来越方便、机器学习个性化推荐依次发展出了Instagram、今日头条、抖音、快手。

还有一个分叉就是Facebook。做校内网的时候，正是博客最火的时候，所以当时就面临着要不要在校内网里做博客这个功能的抉择，结论是做一个类博客产品，但是这个博客是所有人都能看到（开放式）还是好友才能看到（封闭式），如果是前者那么能看到的人多作

者的更新意愿强，而前者是不是会激发用户的创作意愿是不确定的。美国一个网站给了团队启发，就是一个人每天那些唧唧歪歪的东西还是这个人的朋友还是会看的，如果你把这个产品做成一个默认开放式的，那么创作者就要写公众看的东西，如果是默认封闭式的，那么这些东西就是写给朋友看的，这个时候内容就会发生很大变化，这会因此导致虽然写作内容不会有很多人看，但创作的门槛大幅下降了，创作者人数和读者人数都大幅提高了，关心自己朋友的人比关注学术成果的人要多多了。但是这个时候仍然有个很大的问题，就是使用Facebook的时候并不知道自己的那些好友写了日志，更新了照片，所以需要挨一个好友点一遍，这样的话用户体验也很差；所以Facebook就借鉴RSS做了News Feed，News feed是Facebook的一个里程碑性的产品，走到这一步，Facebook的最终形态才基本成型。

从最开始的个人主页，到主页大巴，到博客，到Facebook和Twitter，到Instagram和抖音，其实每一浪都比前一浪大很多，内容形态越来越丰富，用户群体越来越下沉。所以如果用这个过程来看创新的扩散，这个创新的扩散是通过类似产品形态在不同时代里的迭代，通过代次来实现不同人群的覆盖的。个人主页的使用者就是Innovator，主页大巴的使用者是介于创新者Innovator和Early Adopter之间的群体，到了博客就是Early Adopter更多了，到了后面的Facebook、抖音、微博用户的渗透率是越来越高的，形态发生了非常大的变化。随着形态的变化，人群的扩散，内容也越来越泛化。这个内容的泛化和基建的变化是非常相关的，和网速、流量费、手机的普及度、手机像素、手机CPU能力都相关。随着基建的变化，创作的门槛下降了，读者可读的内容变多了，形态更丰富，导致它越来越泛化。早年在电脑上用PS的时候很难想象在手机上做P图，手机上P图的时候也很难想象对视频做P图处理，对视频做美化处理的时候也很难想象到还能对实时的视频流做美化处理，这其实都是基建的变化导致能覆盖的用户群的扩大。

所以这到底是什么需求(Needs)呢？今天大家能说出很多需求(Needs)来，这个需求(Needs)有时候非常难说清楚，但需求(Needs)的实现方式会在这个时候约束最容易实现的合适的群体的需求(Needs)，下一次迭代的时候能实现的需求(Needs)突破了，能服务的群体就扩大了。这里面一波一波的变化有些是认知的变化，比如博客这个功能是2000年左右实现的，而技术上1995年左右就能实现了，但从业者的认知没有迭代到，所以需要在每个时间点里理解和抓住实现需求(Needs)的那些要素，从这个角度来说，直播相关的领域应该是3G→4G→5G最大的受益者。

网页时代的Facebook就有相册这个功能，第一代的相册是纸质相册，之后是光盘相册，之后是电脑里的相册，再之后是存到网上去，其实从电脑相册到网上相册这一步是没那么自然的，因为电脑相册也随时都可以看，网上相册还要收钱还有被盗的风险，但网上相册有一个优势是写东西的时候引用或者给朋友转发就方便多了。FB在相册里做了一个圈人的功能，当时老王做校内网的时候很shock，觉得这个功能太炫酷了，这个迭代的前提是Facebook里有真实好友关系。相册再前进一步就是手机相册，之前的相册是拍照之后要上传到相册里，手机拍照之后照片可以立即传到相册里并转给朋友们，对于一个已经有社交关系的网站来说，实现这个功能非常容易，这导致了拍照、上传、转发的成本大幅降低，进而转化率大幅上升，社交网络里图片的生产也大幅提高了，看的人可看的内容也大幅增加了，体验也变好了。美国的YouTube是很牛的，中国的YouTube不是优酷，优酷是Hulu或者Netflix，B站多多少少有点类似YouTube，而B站当前的体量和YouTube是完全不可比的，B站现在的DAU 3000万左右，YouTube的DAU是十亿左右，当然B站也在快速发展，当前现状来说为什么YouTube比B站大这么多，YouTube是2004年左右发展起来的，那个时间点中国人有摄像机的人比美国少很多，而且当时中国的创业者比如土豆(Tudou.com)尝试做了一下发现内容

供给太少了，所以被迫转型成为像Netflix和Hulu这样的长视频公司了。事实上观众在YouTube上花的时长和在抖音快手上差不多，内容丰富度也都非常高，但抖音和快手表现为和YouTube不一样，是因为它们进入市场的时候要素也发生了变化，抖快里很多用户就是用手机拍，而直到现在YouTube里的用户很多还是用摄像机拍，导致它们的内容的构成发生了很大的变化，抖快的用户用手机拍受制于网速带宽等等因素只能做短视频，而YouTube是Web和移动混合的产品，现在抖快的视频长度也越来越长。也就是说虽然切入点不一样，切入点匹配了当时的基建情况，但最终可能会像相似的方向演变。

这部分内容和前面的内容是关联的，我们在做产品的时候，为什么当前是有的时间窗是可满足的，原因常常是因为经济社会等原因导致用户需求(Needs)变迁，或者是因为科技和基建的原因导致原来不可实现的需求可实现了，这两个结合在一起形成了需求(Needs)的突破口，你要匹配这个突破口做一款产品，所以产品里的很多取舍一定要洞察突破的原因来做匹配。

四、微观层面的需求(Needs)

刚才说的需求是开创一个行业的大需求(Needs)，现在说具体的微观的需求(Needs)。识别微观的需求(Needs)也很难，是因为我们很难直接看到需求(Needs)的真面目。

一是基本没有用户会直接说出自己的需求(Needs)，大部分人提的是Demand或者Requirement，极少有人提的是Needs；比如公司里销售团队说需要CRM，CRM是很复杂的产品，总不能因此搞一个Salesforce出来，再比如日常生活中谈恋爱女生不会直接说出自己的需求(Needs)，她可能会生气或让你猜，如果遇到了能说出自己需求(Needs)女生的话你的命就太好了，作为一个直男也可以很幸福（比如老王自己）；再比如工作中客户也不会说出自己的需求(Needs)，就像没有汽车的时候人们想要更快的马而非福特汽车；比如产品经理要搞用研，用户调研是很麻烦的，用研里有个霍桑效应指的是在Taylor的管理学时代里，研究如何提高流水线工人的效率，做了很多测试，看流水线的灯光亮度来看工人的效率，亮度调高或调低工人的效率都会提高，这并不是因为现在的灯光亮度是工作效率的最低点，而是工人知道工厂在做实验，这是调研里很麻烦的事也是广泛存在的现象。

人的心理活动是非常复杂微妙的系统，最后的反应只是一个结果，中间转了多少次弯你根本没法知道，甚至真话假话你根本没法知道，用户自己有时候也没法知道。如果两个人面对面坐着，如果你沉默，很多人为了打破沉默的局面，会愿意说任何话。如果产品的体验不好，做用研可能没什么结果，很少有用户能真正反馈自己的产品体验，部分原因是有人能用自己不能用会让自己显得傻，所以反馈的时候不会把自己操作的流程完整地反馈出来，用户在极力回避讲真实情况。在工作中或生活中如果遭遇挫折，把这个经历讲出来的时候人是很脆弱的，人就会不好意思把事情原原本本地讲出来，只会变成一种情绪。有时候公司里是管理的问题，但却要求产品经理做一个产品，是管理问题而不是工具问题，那么这个产品也做不好，也无法理解做这个产品的真实需求(Needs)，然而指望自己的领导胜任也是不太现实的想法，**彼得原理是管理学里的万有引力定律：在一个科层制的组织中所有人都会晋升到一个自己不胜任的岗位上去。**

美团的CRM最开始做了3版，老王负责产品和市场，当时乐于搞市场和PR导致没时间管产品，所以当下属要做CRM的时候就直接安排做了，做出来发现根本不能用，改了一版之后发现还是不能用，兴哥都质问说老王你能不能做产品。而“能不能做产品”这件事是一个产品经理一生都要面临的问题，除非你成神了，像张小龙一样，但是据说即便是龙神，每天仍有上亿人要教他做产品。于是老王就自己搞了，当时运气比较好，从阿里挖来了阿干，告诉阿干说前面两版都失败了，且只有十几个工程师，而CRM又很重要，所以就列了一个功能清单让阿干从中选3个，做完之后就是整个团购行业最好的CRM产品了。这就是前面讲

的简单粗暴有效，前面的CRM做不好的原因是产品、销售、BI、总部、城市的不同人想要的不同，对于销售团队该怎么管理的认知也不一样，即使不同的人比如阿干和兴哥提出了同样的需求(Requirement)，但他们可能只是用了相同的词而拥有不同的期望，最后做出来可能两个人的期望都没满足。

很多时候需求(Needs)只能猜，猜的命中率就很重要了，一个猜的方法是通过设置产品功能选项让客户选择选择来实现对需求(Needs)的识别。比如阿干和王兴可能提的需求(Needs)是一致的，但在产品功能设计的要求上会出现不同；再比如女生生气的时候男生不断做各种尝试来猜测她到底为什么生气。一种可能是通过不断地试探到了真实的需求(Needs)，另一种可能是试了很久发现需求(Needs)没法满足。所以我们要不断设置选项来找到真正符合用户需求(Needs)的功能。美团里一度想做一个（在公司内部）给商家做评分的功能，乍一想只是做一个评分而且各部门也都觉得需要这个东西，但做了一版发现大家不满意，于是老王问阿干是不是想把用户满意度高和用户满意度低的商家区分开，阿干说不是，又问是不是想把销量高低的商家区分开，问题是品控团队既不想按销量也不想按用户满意度区分商家，而是想把拿了预付款后没有偿付能力商家找出来，所以同样是想要“商家评分”销售和品控的需求(Needs)差别很大。不仅内部的团队如此，外部的客户也是这样的，客户和你说产品缺什么功能是一个很普遍的情况，但你真的做出了这个产品客户也不一定就会用的，客户这么说只是因为你问了他不得不回答，可能只是因为他不回答的话可能显得自己很傻，他可能只是不是你的目标客户而已。客户可能有很多潜在的真实回答，比如产品太难用了他未必会直接说出来，说出来会让你难堪或者显得他自己傻。在产品早期的时候去问不用这个产品的人为什么不用很可能是一个无效的方法，真正有效的方法是问那些用了产品的人，这些人心里是有一定认可度的，且在使用过程中遇到了问题。在我们讨论需求(Needs)的时候，有很多的误区需要去识别，很多人会提解决方案，因为解决方案不是需求(Needs)本身，就像CRM里可以有无数需求(Needs)，那个时候美团真正重要的需求(Needs)只有少数几个。

供需关系(Demand and Supply)

一、供需关系的重要性

前面讲的东西很多是偏消费娱乐类产品的，主要是为了方便大家理解，而到了商业产品，供需就变得很重要，甚至可以说供需决定一切，和供需相关的事情基本都会影响战略。但理解供需很难，虽然只有供过于求和供不应求这两种状态，但任何一个时间点都很难识别现在处于哪种状态。大家在日常工作中容易出现的几个跟供需相关的问题，一个是不主动判断供需情况，导致工作缺乏重点，眉毛胡子一把抓；一个是认为供需之间互相影响判断不清；一个是即便给了正确的供需情况判断，但是不按照供需状况来指导工作。只要出现上述三种情况，那么一般团队都会在实际工作中把供需状况搞反，团队甚至是有很大动力搞反的，比如说如果处于供大于求的状态本该在需求端做很多工作，却对着供给端猛发力。不管是供过于求还是供不应求，如果是供过于求，需求很重要，需求方也知道自己很重要，需求方就很难伺候，团队就有很大的动力去搞供给方，因为供给方更迫切，所以团队在和供给方打交道的时候就如沐春风，而和需求方打交道的时候就很难受，所以团队就会有逃避的动力，大家就会装作不好搞的那一方不重要，美团里经常就出现这种情况。举个零售行业的例子来说明下大家认知的供需关系常常错误，老王问了各种便利店和超市品牌的老大“零售这个行业供给重要还是需求重要”，所有老大的回答都是供给重要，老王认为这个回答和自己的商业常识不匹配，因为在今天工业化生产的环境里大部分商品都是供过于求的，这就涉及到一个问题是这些老大是真的这么看还是真的这么干，于是就问这些老大在你们公司什么事情是非你自己干不可的，老大们的一致回答说选址都是老大自己干的，有个老大甚至说中国上千个门店的选址都是他自己亲自去选的，而选址是需求的集合——虽然老大们语言上说供给很重要，但行为却很诚实。《零售的哲学》这本书里铃木敏文讲需求的篇幅比讲供给的多，这体现了铃木敏文的时间分配，零售业的老大们自己做选址也体现他们的时间分配。

为什么老大们会说供给比需求重要呢？一个原因是老大们自己搞了选址，那公司里的其他人就要搞供给，老大们不能和下面的人说你们做的供给不重要我的选址最重要，一定要让下面的人觉得自己被重视被认可有价值，所以要和下面强调供给的重要性，所以天天说供给重要就成了一个他的习惯；另外一个原因是公司整体花在供给上的时间要比选址多得多，因为选址是一个偏insight的事情，供给是一个偏operation的事情，细节很多，每天要花大量时间在供给上。**人们很容易认为花时间多的事情就是重要的事情，而事实上不一定。**我们只有识别那些重要的事，把时间花在最重要的事上，才能提高ROI，这一定是供需里更稀缺的那一方。另一个原因是如果老大们说自己要做很多供给上的苦活累活，那么别人就不想进来竞争了，如果老大们说选址作对了就能成功，这行业就显得很没门槛，那么就可能会有人来抢生意。

更可怕的是把供需搞反了，后果会很严重。最近人人车把供需关系就搞反了，人人车的团队很懂消费者心理，所以对需求端做了很多设计，用户体验很好，但二手车行业是一个供不应求的行业，用户体验好但如果没有车就没用，这里瓜子二手车就和人人车展现出差异来了，瓜子二手车的很多经营就是面向卖方的。

就业市场上公司招人和大家找工作，企业岗位稀缺还是求职者稀缺是很难判断的，比如说老王为什么花这么大力气讲课，还不就是为了招人嘛。美团平台上商家的服务员是岗位更稀缺还是服务员更稀缺，总体上来说还是服务员稀缺，美团内部做过一个招聘产品，团队汇报的时候说商家都有招聘的需求，这就把供需关系找反了，劳动力是因为服务员这个岗位工资低且辛苦才不做的，所以调研商家的需求没有用，商家当然有需求，但是这个行业里

稀缺的是服务员，只有解决了劳动力不愿意去做服务员这个问题才为商家和社会做出了贡献。沿着企业招工说，如果劳动力是稀缺的，记住供需是受价格影响的，所以那些劳动力稀缺的国家里，他们通常有两种解决方案，一个是移民，一个是为员工提供培训和薪水增长的职业通道，比如不同水平的服务员拿到不同的评级证书，做得好的服务员可以去做五星级酒店的服务员，所以提供培训方案和评级体系是比做个招工网站更有效的解决方法。

二、空间因素

一个行业的供需状态受空间的影响。举个在线婚恋市场的例子，从中国当前的男女比例来看是男性供过于求，分层来看，清华也是男性供过于求，但所有大学生里女生数量比男生多，整个中国的男女比是107:100，但农村里男女比例更悬殊，因为女性在城市里生存更容易，而在城市里尤其大城市里适龄单身男女数量上是女多于男。这就影响到很多东西，比如你做相亲网站定位城市白领和定位农村市场时，打广告推广应该面向哪一方，哪一方更容易成为付费会员，可能完全相反。

三、时间因素

不同行业供需变化受时间影响的频率不同，比如打车行业是供需变化在时间上比较快的，基本上在一周的时间里，早高峰是供不应求的，中午平峰，下午供过于求，晚上又供不应求了，时间上迭代速度比较快；也有些行业在时间上变化很慢，从宏观层面来看，零售这个行业从时间上来说供需变化通常是不快的，可能是整个人类的居住形式、能源成本、交通等这些要素导致零售行业很多年出现一次变化，过去大概30年一次左右会有一次大的革新，有些是因为整个经济、政治、社会环境发生了变化，有些是因为从业者的认知水平经营水平发生了变化，这些变化从大的方面来讲体现了一个趋势，随着零售业的不断革新，零售业的毛利率是逐步下滑的。

变化慢有时候也是挺可怕的事，比如一个人30岁的时候可能是商业经验、个人经历比较适合做一个零售行业的创业者，60岁可能搞得很不错了，他要退休的时候行业变革来了。比如沃尔玛现在是以销售额和市值来说线下零售最强的企业，但起步的时候是个很小的公司，当时他们有一个非常强大的对手叫Kmart，一般大家认为零售这个行业里最大的优势是波特三战略里的成本领先，有成本优势就会导致商品定价低，定价低就会赢得同行，当时大家认为零售行业里获得成本领先优势很大程度上依赖店面多带来的集采，销量大和采购量大会导致自己的议价能力强以及上游厂商销量更大，这导致整体竞争力更强，所以通常零售行业里店面更多销量更大的品牌是更有竞争力的，沃尔玛最开始在和Kmart竞争的时候Kmart有上千个店，沃尔玛有几十个店，所以沃尔玛在很长一段时间内是没有和Kmart直接竞争的，这里的直接竞争指的是在你开店辐射的范围内我也开个店，沃尔玛很小的时候没有直接和Kmart竞争，直到有一天Kmart的老大退休了，退休的时候和他的团队说了，有个叫沃尔玛的团队虽然很小但我们要重视这家公司，这个人退休之后沃尔玛就在Kmart的势力范围内开了一家店然后沃尔玛就赢了。

在零售的这个行业里大概就是这样，每隔很多年会有一次变迁，变迁很大程度上是因为供需发生了变化，所以这种变化虽然缓慢，但也很可怕。供需变化的节奏对企业有很大的影响，比如说外卖这个业务和沃尔玛有点像，沃尔玛要一个店一个店经营，外卖要一个蜂窝一个蜂窝地经营，沃尔玛在一个店取得的胜利对另外一个店不见得有帮助，虽然规模变大可能带来一定的优势，沃尔玛有个口号叫“Everyday low price”，就是“天天平价”，这是怎么实现的，大部分人对的第一反应是沃尔玛店多集采量大成本低，实际上这个是错误的，因为沃尔玛在有第一个店的时候就实现了天天平价，所以并不是开很多店才能实现天

天平价，第二是当你的店里有很多品类的时候，其实你的经营会变得非常复杂，外卖也是一样，当你的区域内有很多商家和消费者和配送员，你的经营会变得非常复杂，那如何让这个经营变得更好，那应该去搞一帮人专门去分析经营状况，当时美团还没有成规模的团队，老王就去看哪个公司有这样的团队准备挖一个团队过来，先看互联网公司发现里面都没有令人满意的人才供给，然后让HR去了解线下零售的组织节点上的类似岗位，发现也没有人才供给，于是老王就去问了线下零售公司的老大们为什么没有这样的重要岗位，老大们说如果有这样的需求就找MBB这样的咨询公司，于是老王从咨询公司挖了几个人过来建立了美团外卖的商分团队。

那么为什么看起来最需要商分团队的零售公司，反而没有商分人员，于是老王就去看他们该有的岗位还有哪些是没有的，就发现很多零售公司是没有产研团队的，而沃尔玛是有这个团队的，老王想了很久之后认为是他们变化慢，商分和研发这样的岗位如果行业变化慢的话会导致人员工作不饱和，这种团队又很贵，所以如果行业变化慢，养这样一个团队的ROI是很低的，低到了如果公司不养这样的团队而是在需要的时候找咨询公司付咨询费更加划得来，软件也是一样，大部分零售公司的软件不是自己开发的也没有软件研发团队，他们的软件可能是找SAP做的，这样迭代速度就很慢，但当行业发生突变的时候公司内长期不养这样的人，外面的人不在公司里无法深刻理解公司的经营逻辑且迭代速度慢，当行业发生变化的时候外部解决方案如果不能跟上行业节奏就很容易导致公司被颠覆掉。这是行业变化速度慢带来的很严重的后果。

如果大家有一天自己经营公司就会面临某一项组织能力在公司内是建设还是不建设的问题，比如要不要建设技术团队、产品团队、商分团队等，这都是很重要的组织战略决策，这就取决于你所处行业的特征。

这是供需在时间上变化对组织影响的很重要的一部分，所以有些行业变化速度快有些慢，这个不见得好或者坏，关键是理解供需变化速度这个问题。

另外也要看供需变化是在宏观上还是在微观上的角度，比如在微观层面零售业的供需变化也很快，体现在季节性的单品变化，这个变化速度快，其实管理难度也挺高的，所以大家常常把难以管理的品类外包，采用联营的形式，比如一个超市，对变化速度很快每个季节都变的品类，可能就选择联营的方式了。

四、分层因素

分层和分类通常在不同行业的分法是不一样的，回到STP划分的格子，每个格子里的供需状况都是不一样的。

分层上经常会出现一种状况就是在高端领域里供大于求，低端供不应求，或者反过来。举个例子，《创新者的窘境》最后作者克里斯滕森对自己的理论非常自信，而解释过去的事情是不足够显示自己理论的正确性的，还得预测未来，于是作者就预测了电动车这个行业会大发展，会取代现在的燃油车，电动车这个行业会从什么Niche market切入，应该是低端颠覆高端且电动车这个行业符合低端颠覆高端的重要特征，首先由于零件更少电动车理论上长期来说生产成本是比燃油车低很多，其次电的成本比油的成本低，加在一起电动车的理论成本是很低的，是符合低端颠覆的行业特征，所以电动车未来如果取得突破的话应该从低端入手，可能从幼儿园的校车或老年代步车做起，今天来看克里斯滕森预测错了。Elon Musk是从高端做起的，最开始做跑车，然后是Model S，然后是Model X，然后是Model 3，下一步要Model Y。我们不能因此说克里斯滕森这个理论不靠谱，他的这套理论在创新的理论上是一个重要的理论分支。这涉及到了分层，前面讲的有一定误导性的地方是我们不应该单是讨论供不应求和供过于求这两种状态本身，而应该是讨论供需这件事的规律。为什么特斯拉从高端切入，这就涉及到了高低端供需很重要的一个特征，就在于不

管在高端是供过于求还是供不应求，**高端的供需弹性大，低端供需弹性小（刚需）**，高端客户有钱，对于买错一个东西试错成本低，客户可以买各种各样的东西。比如Elon Musk打中了有钱人的这样一个心理：我不仅有钱，还关注环保问题。虽然续航里程不一定够，反正这也不是我家里唯一车辆，你买完车之后还会有更多钱买股票成为股东，成为融资对象。从这个点切入，让用户觉得我如此有钱如此关注环保以至于我买一辆可能根本不能天天开的车。在高端领域需求弹性大到只要你有一个理由让他试一试他就愿意买，很多从高端切入的都有需求弹性大的特征，即使产品没有做到“Must have”也没有做到成本足够低，但那些人只要有理由就愿意买。特斯拉从最高端的市场切进去，有了一定体量之后成本下降和性能上升，这导致特斯拉有能力做一个新产品让它在需求分层上下一个台阶，然后形成正反馈。所以不同需求分层的差别非常大，随着需求下沉，产品必要性的属性逐渐加强。这是分层这个角度很重要的特征。

五、非市场要素

事实上无论大家多么强调市场要素，非市场要素都是非常多的，即便在美国。

最近一段时间，加州刚立法Uber和Lyft的司机得按照他们自有员工的标准来保障他们的福利，这就是一个典型的非市场要素，是一个法律层面的要素。非市场要素在我们的经营中不经常起作用，但一起作用影响就很大所以非市场要素是很重要的。比如网约车，网约车是互联网相关行业里受非市场要素影响比较大的，一般来说从Uber出现到网约车全球流行的过程中，就伴随着Uber和各国政府之间不一样的问题，有些国家合作很好有些产生了巨大的冲突，比如伦敦把Uber的资质吊销了，在日本也产生了很多的问题。

这就涉及到了非市场要素对经营和供需的影响，而且这个事情非常复杂，比纯市场要素的东西更复杂，因为要站在行业之外看这个东西，而且非市场要素常常有它的道理，如果在纯自由市场派的理念这些非市场要素很不可理喻，但纯自由市场派的理念也有他们狭隘的地方。比如说路权，我们外面修的路是整个社会的公共基础设施，这些公共基础设施有多维多样的市场成本，比如建造成本和维护成本，还有其他成本，比如把路修得很宽可能会导致便利店业态发展得不好，开个便利店只能经营半条街的生意甚至半条街都做不了，不光小区门口有路，小区侧面还有路，这导致小区侧面的人过来也很麻烦，交通环境对便利店不友好某种程度上说就是对消费者不友好，另外在日本便利店是解决就业的重要业态，夫妻可以搞一个加盟制的便利店。所以路的宽度是有限的，那么在有限的宽度里路给谁用就变成了公共基础设施的使用权问题，比如去美国大家就会看到美国高速公路中间会有一个叫Carpool的地方，就是说一辆车上有好几个人说的话就可以走Carpool这条路，你走这条路的话就意味着路的使用效率提高，在同样时间长度下同样的路的空间里，承载了更多的人，这是整个公共基础设施的效率问题。再比如，大一点的城市都在发展公共交通，像日本的地铁就非常发达，地铁在路权的使用上非常高效，地铁不占用路面，还可以在地下建好多层。这就意味着在车道里，对于大规模的公交车该有多少承载是有合理空间的，像Carpool有多大空间是有规划要求的，网约车是和公共交通比起来路权使用率很低的交通模式，因此就不能让它有太多，这同时也带来了另一个打车难的问题，那么就涉及到了打车的需求该不该无限满足，按照刚才路权使用的论述，这个需求不该被无限满足，因为路权根本不支持。

这种也可以说是一种市场要素，只不过这种市场要素是超出了你这个行业本身，从一个更大的Ecosystem来看待这件事。那是不是我们把打车的价格定高一点就可以了呢，你看美国在有Uber之前打车是很贵的，日本打车也挺贵的，即便在我们香港打车也很贵，这就涉及到另一个问题，按定价来决定出行的权利这公平吗？我虽然可能没钱，但我今天打车是因

为家人生了病或身体不好，难道你就不给我提供出行的解决方案了吗？所以我们不该用钱和完全市场化的方式来解决所有问题，这就导致这个市场可能供需长期处于失衡状态，这种失衡站在更大的生态格局来看也是有很大合理性的。在这种状态下，我们过去使用的供需的经营方法、价格的调节工具其实都不见得能行得通了，对应着你要怎么看待你的商业模式、产品设计、经营方法，这都变得非常复杂了。所以供需非常复杂就在于影响供需的要素是非常多的。

五、线上线下

前面讲的供需受到很多因素的影响，其实线上线下也影响供需。一个市场线下供不应求，可能在线上却供大于求的。互联网对线上线下的供需是有非常大影响的。比如外卖这个行业，过去你去一个餐厅吃饭，不管你住在什么地方线下的供需都受空间影响，这意味着在你家附近有一个全家便利店或麦当劳，和离你一公里有一个全家便利店或麦当劳，这个价值是完全不一样的，不同地点的店有着不同的辐射范围，如果我们相信有效市场理论的话，那么餐厅和需求的关系基本是供需动态平衡的。但有互联网和外卖之后，点楼下麦当劳和一公里之外的麦当劳对你来说是基本没差别的，这导致了原来你在线下的时候可能麦当劳供需平衡了，但有了外卖之后麦当劳可能变成了供过于求了，这会影响很多东西，包括麦当劳原有的业态，比如它店面设计的大小，它的布局选点，如果你做外卖的话可能后厨大一点前厅小一点，你的选择位置可能相对蹩脚一点，不需要引人注目，这对美团外卖的经营也有影响，就是当1公里范围内有一家麦当劳店的时候外卖的线下团队还有没有必要再搞一家麦当劳，然而做经营管理的时候不会有精力去考虑这件事，但如果公司有做到在区域内有一家麦当劳之后就不谈其他的麦当劳了，那么这家公司在线下团队上的效率就更高，也会让麦当劳的经营效率更高，比如麦当劳开一个纯外卖店的话可以完全没有前厅了，也不用吸引人流了，流程上也可以为了配送员快进快出而设计。

再比如说淘宝，我们在线下购物的时候无论买什么品类，因为行动半径是有限的，检索能力也是有限的，这导致了线下要么在可辐射半径内没有这个货，要么虽然有货但你找不到，淘宝把这些东西搬到线上后辐射范围就无所谓了，只要不是即时性的需求，全国哪怕只有一个供应商也可以，这导致线上的供过于求非常剧烈，而线下是一个动态的供需平衡状态。所以今天互联网的存在和发展导致整个商业供需关系原本的动态平衡状态被打破，打破后就

需要重建，重建的过程中业态也需要重新构建。这涉及到了另外一个例子，外卖业务刚起步的时候，线下的业务团队原来是做团购出身的，美团做团购的时候有一个口号叫“狂拜访，狂上单”，就是多拜访商家多上线商家，这其实就是不断地增加供给的过程，但当时做外卖的时候在校园里做，老王觉得“狂拜访，狂上单”这个事从团购到了校园之后有了问题，所以老王就和团队讲你们要打破路径依赖，

“狂拜访，狂上单”这个做法在校园里是行不通的，但讲完是没用的，路径依赖的力量很大。这涉及到了认知学的规律，人类在认知上只能听到符合自己认知的話，不符合的完全听不到，人们在网上看到一篇文章叫好不是因为有了新认知，而是符合了原来的认知才叫好。**路径依赖是商业世界的牛顿第一定律。**于是老王让一个城市经理只开一个城市，一个城市只开一个学校，每个学校只招6个人开始做这个校园，于是销售人员开始“狂拜访，狂上单”上线了很多商家，结果发现订单根本不涨。

记住那个时间点美团和饿了么不一样，饿了么是线下已经做起来了，帮商家管理外卖订单，所以导上来的用户本来就是有外卖需求的，而饿了么开了12个城市，美团一下子开了20多个城市，里面有一些是饿了么觉得不能开的城市，这个学校没有被培育过，根本没需求，这个时候再上线很多商家，每个商家的订单很少，那个时候平台是不提供配送服务的，只能商家配送，而商家平时做店面经营的大概率是没有空闲人手去配送的，这会导致

商家会优先服务线下的消费者，因为线下人多且商家能感知到消费者的诉求。这就进入了一个死循环，消费者数量少导致商家单量少，导致商家服务不好，导致消费者觉得外卖不好用。所以当时有个成都的城市经理在成都开了一个学校，只上了8个商家，然后在学校里猛搞推广，发传单+搞促销，并且和商家说好明天会有很多订单，最好多招几个人，因为猛搞推广，所以订单数量上来了，因为只有8个商家，所以平均订单多，商家认识到了外卖的需求很旺盛。一天结束之后，看哪些商家配送不够好要求他们立即改善配送体验，然后商家立刻就把配送员补上来并改善了配送体验，接下来美团再做一波推广，因为体验的改善消费者的留存率就开始上升了。再往前迭代一步，随着单量和消费者体验的上升，再补充几个商家，但速度不能过快，让商家数量增长、订单增长、消费者体验提升、配送效率形成有机循环，这个业务就转起来了，所以认清这个业务阶段里是需求不足还是供给不足，以及需求不足的时候怎么搞需求，供给不足的时候怎么搞供给，这件事是非常重要的，如果搞反了，就搞砸了。这让美团在服务体验比较差的时候，只上线了很少的商家就基本满足了用户的需求，加上促销推广就能把这个业务转起来。

后来到了2015年要从校园里出来做白领市场，美团的销售团队已经形成了非常强大的能力了。最核心的能力是做地推，已经做到了一个学校里有多少栋楼，每栋楼里有多少人，把作战地图都画出来，做一波促销和地推，第二天去盘一下，每个楼增加了多少用户，根据每个楼新增的用户数跟地推人员结算，管理颗粒度很精准。做白领市场的时候就掉坑里去了，写字楼里做地推的问题是根本进不去，于是早高峰的时候在地铁边上搞一个小喇叭，然后被城管赶走了。从校园里出来之后一段时间就在做这个事，但业务不涨，发现最大的问题白领的需求和学生的需求不太一样，所以白领市场对商家的要求变高了，对配送速度要求也更高。这就涉及到另外一个问题，很受欢迎的连锁店，店面非常忙，且没有足够强的自主权，校园商家你让他招个配送员明天就招了，大牌连锁店你让他招个配送员他问你配送员穿什么衣服，还得向总部申请配送员的制服。所以这个时候就需要搞供给驱动，而供给驱动里面因为很多优质商家没有能力提供配送，所以平台自建配送就变成最重要的事情了，所以美团外卖就走上了大搞配送之路了。

美团是家科技公司

美团的使命是“*We help people eat better, live better*”。

美团的业务是一家以吃为核心的公司，战略是Food + Platform(s)，同时覆盖了游购娱住行，也在商家端提供各种服务。

2003年大众点评在上海成立做餐厅点评，2010年美团在北京成立做团购，引发了2010年的千团大战，有四五千家团购网站，点评也进入了这个市场于是和美团变成了同行，千团大战的进展非常快，美团2010年3月4号上线，是国内第一家，到2010年底就有上千家了，2011年11月美团成为国内团购网站的第一名，2012年很多团购网站就倒闭了，当时的格局就很清晰了，剩下了美团、大众点评、糯米、拉手、窝窝团这么几家。2012年中的时候推出了新的产品猫眼电影，2013年推出了酒店业务，2013年底2014年初的时候开始做外卖，2015年美团有4个大的业务方向，团购、猫眼电影、外卖、酒店。团购的同行主要是腾讯投资的大众点评和百度收购的糯米，电影票的同行包括阿里的淘票票、腾讯的微影和百度的糯米电影，外卖主要同行是腾讯和点评投资的饿了么、百度外卖、阿里的口碑外卖，酒店同行有携程、百度支持的去哪儿、阿里旗下的飞猪，每条业务线都在亏钱。当时业界一个很流行的说法是美团就是二战时期的德国，而且德国也只是东西双线开战，美团是四线开战。

2016年美团推出了面向商家的餐饮软件，在2017年推出了打车业务，2018年推出给餐饮商家供货的快驴送货，并收购摩拜单车，2019年推出了美团买菜，2020年推出了电单车、充电宝、美团优选。以及正在试点未大规模推广的无人车配送、无人机配送，当然还有很多没提到的已经没做成关掉的。基本上每年都有新业务，每个业务都有很大挑战。

美团能做这么多业务有很多原因，核心一个是科技基因。事实上，如果看整个商业的发展，中国的商业史短且红利多，所以企业即使只抓住了一个红利也能发展得很好，但如果看美国，红利越来越少的情况下，长期来看企业增长的驱动力就是科技。科技也包括了科学的管理和经营方法，比如说沃尔玛其实是一个科技公司，在80年代末的时候就发射了卫星，可见沃尔玛在科技上有多领先。所有公司如果想在长期有竞争力，不管表象是什么，内核都必须是科技公司。

美团能在千团大战能胜出的一个原因是，美团和同行比起来技术比较强。团购的商家通常要求随时能结款，如果团购平台拿了消费者的钱后跑路或破产了，商家的现金流会很紧甚至可能会倒闭，美团提供了能随时结款且算账算得清楚的系统，这让商家在和美团合作的时候非常有安全感，这让美团在商家供给上获得了优势。美团能在千团大战中胜出和这个有直接关系。

技术也影响到公司的精细化运营能力。衡量一个公司的经营能力的重要指标是其经营颗粒度。超市是以店为颗粒度经营的，选址是老板负责的，选址也是最核心的能力，选完后找一个店长，然后过半年如果没有盈利，换一个店长，再过半年如果不盈利再换一个店长，再过半年如果不行就说明选址选错了。这个颗粒度比较粗，但事实上国内很多零售业还是按这个颗粒度来经营的，当然我们看到现在有越来越多的经营者有更领先的经营理念在引领新的趋势。只要你在发展过程中抓住了机会，且选址问题不大，就没啥问题；品类经营是下沉了一个维度，哪些品类引流，哪些品类赚钱，哪些品类是消费者必需的等等；再下沉一个维度是711的维度，做单品经营，按每一个SKU来经营，做单品经营对系统的要求就高很多了。经营的颗粒度越细，经营的合理性就越强，但在没有互联网的时代，实现精细化运营几乎是一件不可能的事，互联网提高了企业精细化运营程度的水平。

技术能促进线下经济数字化以提高整个产业的效率和经营水平。比如美团现在持续在做的

餐饮商家管理软件，随着产品的迭代，商家在经营效率、算账能力上都可以不断进步。美团内部还有个商企通产品，主要是做企业各类消费报销线上化的，使用这个产品企业员工免去了攒发票、贴发票的麻烦，财务省去了查发票的麻烦，监察部门也大幅提高了查处虚假报销的效率。

技术对打击灰产和黑产很有帮助。在打车的补贴大战中，Uber中国没做好其中一个原因是补贴没做到用户或司机身上，被黑产刷走了。打车平均客单价是18元，最激烈的时候消费者补贴15，司机补10元，补贴比客单价还高，这时候就会出现司机找几个人刷单，还倒赚平台几块钱。黑产是产业化经营的，也有非常优秀的工程师。所以要有很强的系统去和黑产作战，做黑产的行为通常会有些特征，跟正常消费者的使用行为不一样，而要识别出来就需要把用户或司机的行为特征识别出来并和正常用户群体做比较，而且用户和用户之间的行为特征是有群体性的，这些常常就需要大数据技术。

AI在多方面可以大幅提高企业经营效率。比如可以用语音识别来主动发现客服来电中客户体验不好的通话，提高质检的效率。一些问题相对简单的客户问答可以直接通过客服AI来处理。美团和大众点评美团都有海量的用户反馈和上传图片，用AI自动识别出违规违法内容可以大幅提高审核效率。

后续AI还可以用在美团的无人机配送、无人车配送等很多方面。

所以，美团做的这些业务只是表象，科技才是美团这家公司的本质。

(课程完)

Allen 于 2021 年元旦完稿

感谢老王的分享和多位朋友的贡献