

## 一、（互联网时代的）4P 理论

上一堂课讲的 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。

先讲一下比特时代的 4P 理论，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；第二是原子的复制成本比比特高很多，比如我们把 1G 的片子复制一次成本非常低，但原子的复制成本就高很多了，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。

这三个要素导致比特时代的 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 的成本，上节课说开发一款 Windows 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 系统的成本考虑到带宽成本也就几分钱，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带来了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 Windows 复制运输存储成本低就带来了微软可以无限压缩定价，甚至压到 0，事实上在很长一段时间里微软对操作系统的盗版是睁一只眼闭一只眼的，这是一种差异化定价，允许一部分人以接近 0 的成本使用 Windows 操作系统，定价变成 0 这件事本身之后对营销的影响就非常大了，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，比如在宝马、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，而在互联网公司里是反过来的，市场部的老大是 PR 出身的而非营销出身的。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 Copy，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 Places 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“盗版软件里常常有盗版，但我想用盗版软件，但杀毒

软件不能盗版”，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 Places 发生了变化，免费定价就没人帮 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混写文字的，所以基础知识和写作能力是具备的，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 把所有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掉了，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，一个人写两篇三篇，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，稿子的转化率高的话这个人绩效就高，即使这帮人一年 100 万人民币，二三十人一年也就两千万人民币的营销成本，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，当时的技术比不过瑞星，但 360 深刻地理解了消费者没有准确的手段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>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 Copy 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 为什么没倒闭而瑞星倒闭了，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。其实也有另外的一些产品，比如淘宝同时是 Place 和 Promotion，在当年 Ebay 和淘宝竞争的时候，Ebay 犯了一个错误，Ebay 有 Listing 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，而淘宝没收这笔钱，今天淘宝在收广告费，也就是淘宝同时做了 Promotion 和 Place，在淘宝上看到一个商品就能下单这是 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 会员之后买越多的东西省的钱越多，那 Costco 为什么能做到比别人更便宜，大家知道世界上两大可乐品牌是百事可乐和可口可乐，而可乐的配方完全没有秘密可言，这两家花了非常多的广告费打造品牌让你觉得喝可乐是在喝一种 feel，一种社会认同，而 Costco 有自己的可乐，喝起来和百事可乐可口可乐一样，但不用打广告费，这让 Costco 省下了营销费，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公司，是因为 Costco 把 Promotion 变成 0 了，赚的是会员费。

4P 理论是定义产业链的利益分配的，而有些人觉得 4P 理论不够好，说我不需要 4P 了，我要把一部分压缩为 0 还给消费者，我自己赚剩下的一部分。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 进而获得不平等的优势，然后在另一个单独的要素里赚钱，而互联网的存在大幅地提升了这种可能性。

这里也有失败案例。今年刚刚兑现的是瑞幸，瑞幸的模式是把咖啡搞得比星巴克便宜，通过线上线下流量一体化和相应的基础设施，然后可以在瑞幸咖啡里加品类，然后把自己变成一个渠道，通过其他的品类赚钱。

## 二、 Strategy & Operation

最开始分别讲了和资源分配、产品相关的 Strategy，接下来讲运营和经营相关的 Strategy。相关的 Strategy 非常复杂，时间不够不能全讲，只讲分层经营和分类经营。

### 1. 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，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，那么大部分人口臭的原因是蛀牙，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。

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。美团和大众点评在合并之前，都要和员工、投资人各讲各的牛逼之处，当时有一个说法是美团做团购起家的，所以消费者价格敏感度高，愿意做团购的商家质量也不高，点评起家的时候做的是评价，所以愿意评价的消费者一般是比较有品位且消费能力强的用户，这个逻辑是对的，基于这个逻辑推导出美团的用户和商家未来的赚钱能力比点评差，所以点评的盈利能力比美团强。原来美团和点评是各走各的道，直到两个公司合并了，终于有机会看到所有的数字了，把盈亏平衡这件事核算到了每个商家的层面上去了（能这么干的公司是很少的，算账算地越细的公司经营水平越高，而这又对 IT 系统提出了要求），给用户和商家打标签之后就分出了上中下 3 个层，分层之后发现最高端的商家和最低端的这些商家都是赚不了钱的。

低端赚不了钱的原因是，当年每上线一个商家要付出大概 140 元的成本，现在便宜多了，如果一个商家在线期间平台没有 140 元的毛利，就亏了，低端商家利润率低，对消费者的吸引力小，所以平台在这部分商家上常常赚不了钱。最高端的商家也赚不了钱，这些商家对消费者吸引力很强，也不愿意打折，只做品牌营销，高端商家通常选最好的低端做最好的装修，所以既没有打折的预算，也不愿意打折导致自己跌份，所以这些商家的打折都是平台补出来的，只有中端的商家既愿意打折消费者又愿意来消费，而中端的商家在美团的占比是很高的。所以直觉上大家觉得能（让平台）赚钱的商家和实际上能（让平台）赚钱的商家差别是很大的。

但分层经营对组织的要求是很高的。比如团购这个生意如果公司觉得用户少了要搞用户，最简单的办法是搞上面的商家，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就应该搞下面的商家，因为这些商家数量多，偏偏中间的商家被忽略了。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。

即使在同一个商业模式里，不同的消费者和商家的价值是不一样的，如何抓住那些价值高的用户和商家，而不是看起来价值高但实际上价值低的用户和商家，是很重要的。举个例子，外卖这个业务是重型补贴业务，如果按区域去看，价格敏感度最高的地方是国贸和中关村地区的人，也是收入比较高的人群，他们知道这两个平台都在补贴，如果中午吃贵了就显得自己不够聪明，要想办法薅平台的羊毛去比价，这就是最大化榨取平台价值的用户。经营分层麻烦就麻烦在这，很多东西和你的直觉不一样，如果不真的去分层经营去算账，你会觉得有些用户真的挺好，典型例子就是豆瓣，这么好的产品就是不赚钱，稍微打一个广告就有人吐槽说阿北背叛了初心和理想。而基本所有的经营里都存在这样的问题，中国几乎所有互联网公司都在补贴用户，那你是不是补贴了一个错误的用户呢，就像美团战投的用户看起来很优质，但他们的账算得门清，对自己的时间成本和平台的价格算得门清，如果有一天不补贴了，也没有什么习惯上的依赖，就去另一个平台了，这种人京东或 Costco 才能服务得好，极度效率导向，而京东在自己的经营里把效率挤压出来了。

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 90 年代的 IBM，左上角是 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，左上角的面积很小，等左上角的面积变大之后 IBM 就搞了一个小团队做，但这个团队搞不定 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 个不同的分层的产物。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很多破坏分层的做法。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，作为一个商务人士和马化腾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基础款汽车做过代言，那么问题是基础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，这个优惠券很难用，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，是一种价格歧视。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，而麦当劳不是这样的，是因为如果这样做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，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，阿里学亚马逊做 88VIP 也掉坑里去了，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，他们骑手服饰更整齐，商家更高端，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、携程合并去哪，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，商家更高端，但客单价比美团低。

这种情况在传统行业里不会发生，而互联网是一个剧烈补贴的行业（规模效应是商业世界里的万有引力，速度是相对论，巨额补贴是量子力学），补贴的方法是有许多的，你可以补贴用户，也可以补贴商家，也可以补贴骑手，也可以补贴公司内部的团队，也可以补贴买流量，但具体花在哪里是完全不一样的，在早期大家补贴花了很多钱看起来大家起量都很快，但有一种糟糕的情况是你提供非常好的服务给那些你不该服务的人。如果你本该服务 80 块钱的用户，但由于巨额补贴导致你服务了只能支付 20 块钱的客户，这会造成如果有一天你不补贴了，这些用户都没了。

美团做餐饮软件 2016 年开搞，每年亏 10 亿，同行也亏 10 亿，未来亏到 2025 年没问题。美团当年收购过一家公司叫双子星，美团的战投对市场上的相关公司做过高低端的分层，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——双子星和辰森，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，美团就收了双子星，结果发现双子星财务很差，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 toB 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，但腰部企业很少，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。

## 2. 分类经营

张小龙说分类就是设计。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》）

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，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，A 面的分类是老王给腾讯分享的时候讲的。线上是根据信息的可见度分成 A1（微信、WhatsApp、iMessenger）、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，Facebook 的留言板也可以留言；Twitter 发一条消息，所有人都能看到，但只有关注的人才会优先看到；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。

这件事上做得最好的是 Facebook，他家的 Facebook、Whatsapp、Ins 是分开的，只有最后一个没搞定，最后一个都在 Google 手里。所以微信无论如何也搞不死微博，双方的信息可见度不一样，微博有 2 亿 DAU，市面上以单 DAU 市值来计算的话，微博的市值是最低的。

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。所以时至今日腾讯依然做不好信息流和短视频，因为核心产品方法有根本差异，用最简单的方法描述他们的差异在于 A1A2 主要靠用心，A3A4 主要靠机器学习，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。阿里曾经一直不理解为什么淘宝和支付宝流量这么大，把饿了么放上去就不行；腾讯也一直不理解为什么微信和朋友圈有这么大的流量，微博还能蓬勃发展，短视频也干不过快手和抖音。这也是为什么美团可以在一个 APP 上集成那么多东西，因为都在 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

查理芒格的思维格栅理论和乔布斯的思想“学习很多学科最前沿的成果”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暂时没达到，用户量不够。

Patrick 整理