

一、规模效应（续）

上节课讲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。

1. 业务的规模效应

大家没有在企业里面待过，所以比较难以想象一个高规模效应的业务和一个低规模效应的业务到底意味着什么。

上一节课讲了微信是一个高规模效应的业务，给大家介绍一下微信负责人张小龙的生活状况。首先他晚上非常晚睡，但他晚睡不见得是在勤奋工作，早上也非常晚起，他的下属在上午是见不到他的，他基本在中午起床，出现在公司基本在下午2点左右，这是他在工作中的状态。据说他是高尔夫球非专业组的世界冠军，体育这个事是要花大量的时间，要反复练才能有进展。美团和腾讯关系不错，美团的老板们每年都会去深圳和腾讯的几个老大吃个饭聊聊工作，每次吃饭的时候小龙基本都在，然后他们的大老板 Pony 在，二老板 Martin 也在，小龙也在，吃饭的时候小龙一般在聊他在游戏上的成绩，比如说微信的一个小游戏“跳一跳”，他是记录保持者，但一看就是中学课本上卖油翁的“唯手熟尔”。这就是一个高规模效应的业务的负责人的生活状态。

上次讲到外卖的规模效应和微信比起来不够强，那反过来美团作为一个经营的规模效应不够强的公司的老板们的日常，比如说，老王的日常会议安排很满，偶尔还有下属意外离职，比如说上周美团的客服负责人意外离职，然后原来的十几个下属都向老王直接汇报了，所以现在有 40 多人向老王直接汇报。管理里有个常数是一个人应该有几个直接下属，一般是 7，老王现在是 40。老王基本上每周六跟点评的团队开会从早上开到晚上，周日跟打车的团队从早上开会开到傍晚，现在周末没时间只能在周中找个时间和客服的团队从早上开会到傍晚，所以打高尔夫或打游戏这种事基本上就和老王绝缘了。

2. 要素的规模效应

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住微信这样的机会，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，管理取舍就非常重要了，记住管理是反规模效应的，那么如果你经营上的要素也没有规模效应的话，你就会掉到一个深坑里去。

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、永辉，美国和日本经营这种业务和中国有根本差异，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的，

品牌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的，员工也都是品牌的雇员，你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，把没有规模效应的放给加盟商，美日这些公司的单店是没有规模效应的，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，而比如下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直营为主呢？

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。我们在做团购早期时候，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竞争对手全面开战，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，所以你即可以赚钱，又可以防御让别人打不过你，所以应该集中力量而不应该撒网。这个逻辑对还是不对？这是个很重要的问题，在企业竞争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，那些集中力量竞争的公司都输掉了，听起来和前一节课是冲突的。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，这个要素和另一个要素的规模效应到底哪一个更强。

营销规模效应

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落后，对手就在城市里形成了恶正反馈漩涡。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，准确来说就是好 123 和团八百，好 123 作为一个导航网页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 家公司的地方，叫名站，还有一个地方一个行业放 6 家，叫酷站。另外好 123 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 的，但当时好 123 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，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也打不过别人了。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，且人才有限被稀释掉了，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，这就体现了反规模效应。

产研规模效应

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竞争，规模效应的颗粒度更小，所以竞争对手可以一个蜂窝一个蜂窝打。

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落后于同行，美团的外卖产研有 2000 人，公司的人均成本 100 万，一年就是 20 亿，如果一年 20 亿，落到每天是 6000 万，我们每天有三四千万订单，平均每单 2 块钱的研发支出，如果我们的竞争对手只有我们订单的一半，平均每单就是 4 块钱的研发支出，我们曾经算过，达到能生存的门槛大概是一天 1000 万单（注：此处计算有误，一年 20 亿研发成本，平均每天 548 万，美团摊在每一单的研发成本 1-2 毛）。还有配送员，配送员一单 7 块钱，所以我们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。

美团最大的单一股东是腾讯，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，于是老王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，同事说，老王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产研支持的，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产研团队。比如说我在分享的时候说我们已经把中国大陆能开的城市都开了，已经超过了 1000 个城市，他们问我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。所以规模效应这个事是体现在很多方面的。

资本的规模效应

再讲一个例子。大家现在只知道美团外面和饿了么，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。你千万不要以为他们很傻，但凡你们知道名字的公司都是很牛逼。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，饿了么开了 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。

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，加盟商是不愿意烧钱的，这可能就没法创造领先优势。烧钱是中国今天互联网里非常突出的一个特点，相信未来全世界也会复制这种亏钱竞争的策略。

现在如果代理美团或饿了么的 20 万人口的城市，花个小几百万是很正常的，所以开城市是一个很花钱的事情，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，几乎没有风投愿意给你投钱，代理商也没有办法烧钱去和直营的城市打，而美团作为一个整体是可以去资本市场融钱的公司，这样直营就比代理更有竞争力，但如果经营了太多的城市，可能会导致有些城市经营不好，反而又会影响到融资的能力，所以我们要找到最合适的直营的规模。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。

二、马太效应

马太效应和规模效应有相似的地方，但其实不太一样。马太效应的来源是圣经的《马太福音》，就是说一个人有钱的话就应该给他更多的钱，如果一个人没钱就要把他现有的都拿走。老王人生的很长时间里一直很痛恨这个事，以至于不能正视这个理论的科学性，但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，马太效应也是商业世界的进化论。

马太效应存在非常广泛，虽然没有爱心，但又很顺应人性，老王认为马太效应之所以会存在，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，所以接下来讲一下马太效应在商业世界里怎么起作用的。

1. VC 的马太效应

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，VC 正在向红杉、腾讯、高瓴聚集，理论上来说 VC 不该是这样的，因为钱是无差别的，但为什么非要拿红杉的钱，因为大部分的创业者并不理解 VC 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，即便他可能没有你想象的那么牛。还有一个维度是上市的时候，买美团股票的那些大基金都在国外，IPO 的时候就发现一个大基金聊半个小

时就要决定几亿美元要不要投，对于美团这种多业务公司做这个决策是尤其难的。

上市的时候要做一个路演，能拿上台面来讲的业务就又十多个，每个业务讲半个小时是不太可能的，别人只能听半个小时，这个时候他们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，现在有一些年轻人学精了，觉得公司大虽然培训体系好，但发展空间会不会受限，所以我选一家创业公司，那你怎么选创业公司呢？还是看风投。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，还要建厂，中国政府是非常希望支持电动车行业发展的，但我们政府的哪些人每天在做公务员，他们也没法判断哪家电动车企业好，他们又是看是哪家 VC 投的。这个时候多个要素聚合在一起，马太效应就起作用了。

2. 马太效应的影响

马太效应的影响有多大呢？马太效应决定了很多行业只有 3 家。刚刚说了风投的 3 家龙头，比如搜狐新浪网易 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，他们没投，没投的原因是雅虎只有 2 个年轻人就要 200 万美元估值，估值太高了，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一两周的时间，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领先效应，“红杉花大价钱投了 2 个默默无闻的年轻人”这个事会产生很大的话题性，这就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，比如外卖，当时美团的产研团队也没这么强大。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。早期要给产品和团队可能有非常多的问题，但一旦形成了马太效应，社会资源会迅速聚集，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，你的竞争对手还没有脱颖而出，那说明你进入了一个错误的行业。

美团有一个投资商在 2008 年左右也投资了京东，当时京东不是特别出挑的，京东只想融一点钱，但他们给了京东很多钱，老王问他们当时你们怎么判断该押注京东的，他们说我们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，而不是解决这些问题。

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。

3. 思考题

前面的思考题，为什么很多中国的品牌都直营为主。老王认为这是多种要素导致这个结果，其中一个要素是中国现在的钱还太好赚。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，这只能说明中国的钱还太好赚了。一个产业成熟就意味着你能犯的错误越来越少，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很宽松的商业环境中，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，疫情导致社会停摆的时候所有成本也都要自己承担这会导致你的抗风险能力很差，而加盟模式会把成本分给下面，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效应，比如说链家，如果没有互联网可能链家现在已经过得很艰难了，而由于有了互联网的存在，链家的规模大可以养活更多的产研，导致了链家可以在产品上获得了相对于规模更小的竞争对手的优势，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，美团外卖和滴滴打车谁的规模效应强？这些问题都是不那么好判断的，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。

三、战略

下一个课题，战略。不知道什么时候起，美团这家公司被外面说成战略很强。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，每个业务也不可能管得很细，只能管到战略层面了。如果大家里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下来发现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，还问过一个百亿美金的企业的首席战略官的工作内容是什么，聊完了发展他不是在做战略。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，但还是要好好讲一下这个事。

先讲什么是战略。战略这个词对应英文的什么，Strategy 在中文的翻译应该是“策略”，实际上英文里没有战略这个词，战术在英文里也是 Strategy，这是战略这个词难以讨论清楚的一个原因。老王对战略的定义给的比较抽象和宽泛：战略是不同时空里投入产出比最高的要素，或者说战略是不同时空里投入产出比最高的 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。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。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 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，企业可能面临多个业务的选择，选择不同的业务是一个企业财务资源、高管的注意力资源、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，但还是有一个 ROI 存在的。

四、战略 1-市场空间

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，尽管有些人有一定的判断，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 只不过是将被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。过去基本上所有失败的同行都在这个事情里掉在坑里了，他们要么把行业估得过大要么估得更小。

今天中国互联网行业里非常重要的一个竞争方法是烧钱，老王去问 Uber 的人是否还会再进入中国，Uber 说 “Too aggressive”；再比如美团融资的时候一个投资商的 memo 写的 “王慧文 is over-aggressive”；再比如乐视掉到坑里之后老王找乐视的一个高管聊天，问你们怎么看待李斌造车呀，乐视那个人说李斌造车有点保守，而当时行业里的人都认为李斌是非常 aggressive 的人，因为乐视肯定是 over-aggressive 掉到坑里去了，那么比他们保守多少是合适的，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李斌不够激进呢，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，你觉得李斌烧 50 亿美金还多吗，而当时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家会觉得你疯了，而今天特斯拉已经三四千亿美金了。

所以烧钱多少取决于你对市场将来值多少钱的判断，外卖这个业务大家认为非常烧钱，因为要一边补骑手一边补用户，美团外卖业务刚开始烧钱的时候投资人觉得王慧文 over-aggressive，但今天外卖在美团的估值里大概占 1000 亿美金，外卖烧了大概 130 亿人民币，不到 20 亿美金，站在今天你看这个烧钱好像投资回报率还挺高的嘛。

所以烧钱取决于你对市场体量的判断，如果你判断对了且你尽早把该烧的钱烧了，你就获得了别人获得不了的竞争力，但如果你判断错了，在一个不够大的市场里烧了很多钱，比如共享单车，或者在一个足够大的市场里没烧够钱，比如美团的同行们，你就会掉到坑里。美团今天的业务除了团购之外都不是中国第一家，甚至比别人落后很多，比如酒店是 2012、2013 年开始做的，但酒店预订这个领域里的龙头是 2000 年成立的携程，比如猫眼电影是 2012 年开始做的，当时的龙头叫格瓦拉，格瓦拉比美团早好几年。但为什么这家公司没有抓住这个机会呢，他们做了一段时间电影票预订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？猫眼现在在港股上市，市值大概 140 亿人民币，对美团来说不大，但对绝大部分创业者来说已经足够大了。

再比如说美团另外一个同行，叫到家美食会，他们是 07、08 年开始做的，当时他们在北京大概有一万单，在 2013 年左右美国的外卖网站叫 GrubHub 上市了，GrubHub 上市的时候市值大概 30 亿美金，20 万单左右，所以到家美食会觉得自己做 20 万单也可以上市了，所以他们对这个市场体量的判断是 20 万单的市场，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烧钱，当时他觉得这个市场只值 20 亿美金，怎么敢烧 20 亿美金呢？

对市场体量的误判在商业史上是非常普遍的，比如第一节课我们讲到乔布斯做 PC 的时候 IBM 的总裁小沃森说了一句很经典的话——全世界可能只需要几台 PC，现在听起来愚不可及，但小沃森是一个很牛的人，IBM 是在小沃森手里做大的。但糟糕的是，很多人并不花充分的时间做这件事。事实上，老王也在外卖的市场体量上犯了错误，早先的时候美团也看了美国外卖公司 GrubHub，这家公司做了 10 年才上市且经过了一次合并，一天才二三十万单，当时觉得这个行业真是太慢太小太索然无味了。

好在当时有组织上的保障，美团有个产品经理，专门负责外卖的调研，调研完他说老大要不我们一起调研一下国内的外卖网站。调研完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，正态分布是一个很多领域的规律，市场体量和增速也有一个默认的关系，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）。

当时拟合完后发现这个市场应该有 1 天 1000 万单，今天看起来我们低估了一个数量级，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，当时淘宝也就四五千万单，这里面还有不少刷单和未完成订单，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。所以我们在经营中要反复去矫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，当时投资人问这个市场有多少单量，老王说四五千万单，全球顶级投资人的判断和美团差不多，全球二流投资人听了美团的估算逻辑之后表示认可，中国普通投资人需要去给他们解释很多商业逻辑，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，现在也赚了很多钱。

判断市场体量很重要，但非常难。i) 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；ii) 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；iii) 此外，随着全球城市化的进展，家庭的规模越来越小，家庭规模大的时候一个人专门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需求，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；iv) 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，还有我们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；v) 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，我们可以参考日本，其实日本社会里提供社会化餐饮解决方案的是便利店，所以可以用日本便利店的市場体量去测算中国外卖的市場体量。

市場体量判断很重要，大家在结果上经常出现的问题是对市場体量的高估和低估，而在过程中通常出现的问题是不时常校正自己对市場体量的判断。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，导致他忽视掉了市場体量的估算。这也是为什么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。

五、战略 2-市場集中度

市場体量可以很大，如果市場集中度不够高的话，也产生不了很大的企业，典型的行业是中国的餐饮，。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烧很多钱，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公司，那也会掉到坑里去。

市場集中度一般用 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，人的记忆能力是有限的，打开一个网站，一般来说主导航项一般来说不要超过 7 个 button。这就涉及到很复杂的问题，我们应该在尽早判断出行业最后剩下的家数，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几个玩家呢？2-3 家公司。最后只剩 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，这个行业从成立到现在已经 16 年过去了，还没盈利，每年每家还要烧掉几十亿，从一开始到现在已经烧掉 1000 多亿了，如果投资人一开始知道这个事，肯定不投钱了。所以最后剩下几家，对初期的竞争策略非常重要。如果只剩 1 家的话，就要尽快形成马太效应，而跑得足够快的话你犯了很多错也不要紧，而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，那早期要尽快成为领先者，形成正循环。

但这里又涉及到另一个问题，如果你希望违背这个行业的规律，过度投入把这个行业搞成没有竞争对手，这就会导致投入产出比过低的情况。如果一个行业注定是 2 家，而你希望只有你 1 家，你想垄断这个行业的人才、政府资源、资金，糟糕的是这些做法最后一定会因为行业规律而导致反作用，不是所有人对最后剩几家的判断都是一样的，如果你判断错了就会导致你的投入和策略不符合这个行业的规律。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 家长期竞争而做准备。

最终的竞争格局决定了很多东西，对你的组织文化、策略、激励都有很大的影响。如果你的业务最终只会剩下 1 家，那大家可以挽起袖子 007 地干，成为第一后就可以去打高尔夫了，如果这个行业永远有 2 家无休止地竞争，你现在说 007 大家会觉得你傻逼。这个判断如果搞对了，比如说这个行业最终只有 1 家，那么这个公司不仅可以拿到这个行业的全部利润，还有精力去开拓别的行业，如果一个行业注定有 2 家，你想把竞争对手消灭后去开拓其他行业，你会发现永远消灭不了，所以这对资源分配和组织安排都有非常大的影响。

如果某一天这个行业发展到头了，这行业里现在还有 2 家，这涉及到如何让你的团队还有竞争力的情况下，努力去开辟新的行业。比如今日头条这家公司，起步的时候做的是搞笑组图、内涵段子，后来关了，但也不要紧，那个业务体量也不太大，但在这个过程中他们积累了一些基础能力，这些基础能力让他们可以去搞头条抖音这些 APP。这是业务发展过程中的轨迹，可能现有业务的体量不大，但在做这个业务的时候积累了一些核心能力，导致可以去做其他的一些业务。

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都很差，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。按迈克波特的理论，企业竞争的 3 要素就是成本领先、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。

老王和兴哥在做社交网站的时候是不太烧钱的，只要产品做得好就自然增长，别人怎么折腾都没有用。团购是要烧钱的，在团购最开始千团大战的时候，要决定到底烧多少钱，美团花了很长时间之后定了一个策略——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 最高的而不见得是最大的。当时也有很多同行 ROI 比美团高，但没有意义了，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，所以要做前三里 ROI 最高的。

至于怎么判断，正如第一节课讲的，规模效应越强马太效应越强，家数越少。

六、战略 3-产业链

产业链比较复杂。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，建筑公司、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都不一样。

兴哥说产业链有一个角色叫链主，链主才是这个行业里拿到最多利润生存最好的角色。比如电脑这个行业的链主是 Wintel 组合，联想也算电脑行业的，但在 Wintel 眼里，联想就是给他们搬箱子的。你在这个产业链里不够强势，这导致在产业发生变化的时候你可能比较被动。微软现在已经快 2 万亿美元的市值了，但联想市值一直都没怎么变，说明在这个链条里链主拿到了更多的利润和想象空间，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，这个变化中链主处于主导地位，联想就很被动，所以不知道未来联想还能值多少钱。

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。沃尔玛就处于最接近消费者的地位；Wintel 组合里，Intel 就是一个核心组件的供应商；光刻机就处于产业链条里非常上游的地位。这个理论常见于链条比较长的行业。

微笑曲线似乎解释不了微软，因为联想才是接触消费者的，这就涉及到另一个理论，叫生态控制方。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，价值不大，Unity 现在是整个行业的生态控制方，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主导方。整个产业链的规则是生态主导方订的。

比如当前在美国出版这个行业的主导方是 Amazon，书不是一个大行业，Amazon 最早是做互联网卖书的，但他也做书评，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，这就涉及到你的书是不是要在 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，作者可以让作者写完直接用 Kindle 的模式写，写完再帮你出纸质书，把这个过程反过来了，这样 Amazon 就变成了生态的控制方。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主导者，要么加入那个生态成为生态的一员，否则就会被生态淘汰掉。

再举一个外卖的例子，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为美团所用了，给现金给股票和估值都可以讨论，最后他们都没接受报价。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。

美团没收购成就自己做了，过一段时间这些人来找老王说愿意被收购了，老王说抱歉现在这些东西我们都有了，你们公司对我们没什么价值了，他们又不想被阿里收购，就问老王说做什么合适，老王说我们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，所以我们一定会做 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美团的代理商，你们有经验和没经验的人比还更有优势，要么做我们的配送加盟商，这两个业务都能赚钱。但他们都转不了这个型，因为这两个选择都不需要研发团队，他们很难做出裁掉研发团队这个决定。

所以你要么成为生态中的主导方，要么融入生态成为这个生态中的一员。