

### 一、标准化战略和有效战略

这个议题是老王自己发明的。关于战略有各种流派，这些流派都各有各的问题。明茨伯格讲过战略的 10 大流派，其中一个流派叫企业家流派，主要含义是战略是企业家洞察，这就变成一种不可传授不可言表的东西了。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通常是无效的，老王研究过很多书之后意识到，有些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。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，其实 MBB 这些咨询公司就那么几板斧，来了之后在公司套一下，至于有没有效果不知道。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，这里很少用战略这个词而是用 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 资源分配、Strategy for 业务选择、Strategy for 产品设计、Strategy for 经营管理、Strategy for 组织。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。

前面讲的这些东西是从战略资源分配、业务选择、产业环节选择、角色选择、时间选择的角度来看战略的，还没有涉及到产品设计层面，下一 Part 开始讲产品设计相关的。

不管是市面上流行的书，还是大家所在的岗位的管理者，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。

最开始如果讲的创业产品经理 vs. 职业产品经理，如果是前者，那么你的视野会大很多，比如说一个市场如果足够大，那么你才能养活足够大的研发团队，产品的功能才能足够多，这就涉及到如果你作为职业产品经理进入公司你会发现工程师永远不够，你如果向老板申请增加工程师数量就经常会遭遇到拒绝，因为工程师很贵，研发团队的规模需要匹配市场的体量。一个产品经理上没上道的最大的标准在于知不知道不去做什么，比如以客户为中心那客户要求的功能做不做，

比如老板说竞争对手已经上线了这个功能你为什么不上。美团公司内有一句话叫做正确的事情而不是做容易的事情，做正确的事都很艰难，需要拒绝很多人，而你要用自己对 Strategy 的理解来判断。

## 二、Strategy & Product

有个概念叫 PMF (Product Market Fit)，最早是 Benchmark 的人提出来的，发扬光大是靠马克安德森。这个概念大致的意思是为产品匹配一个市场，或为市场匹配一个产品。老王认为后者才是正确的，如果为了产品而找一个市场，那常常就做反了。

很多早期公司成败的点就在于是否找到了 PMF。很多公司没找到 PMF 却在发力，另外一种错误的行为是找到了 PMF 却没有加大资源搞，更多的团队是在找 PMF 的过程中丧失了信心而解散掉了。找到 PMF 是一个很难的问题，后面的几个理论都和《市场营销》有关，这本书里很多理论就是在帮你找到这个 PMF。

## 三、STP 理论

有个理论是 STP (Segmenting、Targeting、Positioning)，S 是对市场做划分，T 是在划分完的市场里选一块作为目标市场，P 是产品和市场（供给端）的连接。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牛逼，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很有效地找到 PMF 里的 M 和 P，这是一个很重要的 PMF 的方法论。外卖虽然是个很大的市场，但很多人没找到 PMF，所以这个行业早期的消耗非常大，如果找到了那么 ROI 会很高。

### 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，球面坐标系和生活更加相关。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收入，还有一个重要的要素是用户的时间冗余度，这个基本上是第二重要的要素，时间冗余度对消费者的消费有很大的影响，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，老王自己也有钱但没时间，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用户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场子绕一点是好事。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坐标轴去描述不同的市场，而如果把坐标轴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。

事实上如果选对了坐标轴去分析，那么很多时候结果会自己呈现。王兴经常说一句话，就是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。

这节课提到的 PMF、STP、4P、创新的扩散，大家都不要把这 4 个概念割裂开来地去看，他们是一回事，我们要反复地去校验这 4 个概念。

我们先跳到《创新的扩散》。不同的人对创新的人的接受度不一样，有些人是 Early Adopter 最早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，乔布斯是煽动力最强的人，沃兹是动手能力最强的人。那么如何确定这件事有商业机会呢？创新这件事是不连续的，如果现在没有创新的时间窗或你自己不在那个圈子里，比如说美团做 toB 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，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，有个说法说一个人 15 岁之前就有的科技他会认为这是理所应当的，15-35 岁之间出现的科技他认为这会改变世界，35 岁之后出现的科技他会认为这是反动的。所以年龄对于用户对新事物接受度的影响是非常大的。

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，马占凯看完社区之后对于如何做产品心里就有了一个大致的图形。事实上很多领域都会有这种爱好社区，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。

再举一个例子，当时做校内网的之前做过多多友，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

有人都能用的东西，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，这就产生了很爆炸的影响，做多多友的时候很泛，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，校内网的推广人员会直接在迎新的时候仍一个传单，告诉学生说这是我们的官方网站，名字也像，而且为了强化这个效应，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，把课表也上传了，并且把生源地、高中之类的信息做了一个聚合和推送，又请了几个（低成本的）校园大使做推广，反过来如果要在全国做推广那只能在央视打广告了，这对于创业公司来说是不现实的。所以一开始的时候不要怕把市场做小了，有个说法叫“一根针扎破天”，所以 segment 这件事对产品、设计、推广有很大的影响。再比如小米最开始的口号“为发烧友而生”，把安卓最早的用户集中到了 MI UI 论坛里。创新产品基本上都是为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的。

再换一个维度，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，你觉得在不在取决于你心里有多大的东西。微信做出来之后，阿里觉得收到了极大的威胁，事实上就今天微信对阿里的威胁也都兑现了，今天微信支付比支付宝大，阿里当时非常着急于是做了“来往”这个社交软件，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且来往没有做差异化，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一直是领先的。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 搞完了在搞 Targeting，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。做 T 的时候，要清楚自己在找切入点还是找市场空间，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。选市场空间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空间，别人也选了一个空间，各搞了 5 年之后发现别人搞你很容易，你搞别人很难。比如说饿了么。

饿了么的起步和美团网差不多，甚至更早一点，两家公司的起步是差不多的。但在 2013 年的时候团购的千团大战就已经打完了，美团一家独大了，在一个市场占据了优势地位，原有业务能赚钱，也有了更强的融资能力，作为一个有根基的公司去进入另一个市场，很多打法和饿了么是完全不一样的。而怎么选最开始的市场空间，这是很难的事。这是因为不同市场规模不同，不同的市场结束战斗的用时不同，不同市场的最终格局也不同。

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差别很大。规模效应指的是同等规模差的情况下，谁的体验差和成本差更大，但规模效应不决定所有问题。规模效应虽然是商业世界的万有引力，但还有别的理论，速度是商业世界的相对论。淘宝的速度因为模式更轻

而更快，当速度更快和规模效应更强的对打的时候谁会赢呢，不知道，因为中国现在看起来是淘宝赢了，而美国是亚马逊打赢了Ebay（淘宝是中国的Ebay，当当是中国的亚马逊）。其实淘宝和京东最开始速度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，你在选 T 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错误。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说自己是一个 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。从这个选择里就看出了，贝佐斯这个人是很高明的。当时中国的电商网站有当当、8848 等，李国庆恰好是卖书的（而贝佐斯是做投资的），8848 这个网站一开始就是一个 Everything Store 的创始人还是很 think big 的，但一开始就那么复杂的 SKU 消费者根本不接受。

再比如说外卖，早期内部的运营系统一定是很差的，当时研发资源不足，接单是客服手抄客户信息，再打电话去下单的，也没有线上支付，是货到付款，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 Early Adopter，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，反正也是在打游戏，对时效要求不高。校园市场里，学生更加密集，商家的配送也比较简单，雇佣勤工俭学的学生来送，每单成本 1 块钱，白领市场的每单配送成本 7 块钱。这个时候不能自建配送，自建配送对组织的要求高很多，速度就会受到影响，用这个方法做起来之后，第二年才去开白领市场、自建配送。

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，其他人采用专注这个战略，切掉你一小块的市场，这个市场足够养活这一家公司，这个时候你就面临了被人肢解的风险。举个例子，男装的一个品牌是海澜之家，但男装里西装、牛仔裤、T 恤、衬衫都有各自的品牌，这里面有个风险是你的块选得很大，但细分之后就被人肢解了。

再比如说美国有个公司叫 Craigslist，类似 58 同城，页面里有好多块，比如二手房、租房、搬家、宠物护理等，这个生意和报纸时代，报纸里的分类信息栏目一样。这个公司人不多，利润十几亿美金，所以生存得也挺好，但这段时间环境发生了变化，有些人搞了一张图，把 Craig list 里每一个板块换成了另一个公司的名字，也就是其实 Craig list 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情况。百度是一个通用的搜索引擎，但你不会去里面搜衣服，你也不太会去里面搜游戏，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，想着组织能力。为什么 Craig

list 不去做细分，因为深入每个板块要上千人上万人。这也是美团做外卖一开始的时候不自建配送团队的原因，建配送团队对于一个后进者来说需要资金和组织能力，这就需要对外融资，对于资本方来说要看到 ROI，校园市场的 ROI 在一开始比较高。所以你要在一开始有一个 Roadmap，这个路线图的规划是全面而复杂的规划，这是一个战略决策，会影响到很多的成本收益。

### 3. Positioning

这是 STP 里听起来相对复杂的一个维度。Positioning 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《十二条商规》。这个和前面的理论是相关的，很多市场营销人员从这里开始学习就容易进入误区。

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，我们只不过是为其后代保管”，这就是一个很好的传家宝的定义。再比如说饮料可以按茶饮 vs. 碳酸饮料，有糖 vs. 无糖这两个维度来划分，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 S 和 T，是供给，至于谁喝无糖碳酸饮料，那是 T 的问题，比如老王就不是元气森林的目标用户。总有人把需求和产品搞混了。比如“需要一个 CRM”不是需求，而是你理解的解决方案，真实的需求未必是真的要做客户管理，可能是业务做得不够好了想找人背黑锅。在 T 和 P 上，总有人搞错了，搞错的后果就是不知道对谁去营销，“无糖碳酸饮料”是需要用户自己去翻译的，而用户很少自己做翻译，也很少会有用户做非常理性的选择，TP 搞混了经常会导致根本性的失败。

要根据 T 和 P 的不同来确定营销方式。比如骁龙 CPU 1000 万像素这种讲参数不讲功能的广告都是没有关心用户的广告语。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。

## 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。首先是定价决定产品，而不是反过来，这两者的关系就类似 Targeting 和 Positioning 的关系，类似供给和需求的关系，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 还是该 1W 块卖 iPhone，iPhone 出货量的市占率并不算很高，但其利润的市占率远高于出货量的市占率，而小米也说过其利润率不超过 5%。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 的成本是 1k 还是 2k 都无所谓。这就是第一品牌的议价能力，iPhone 也好特斯拉也好缺了一些功能，但由于他们是第一品牌，所以也无所谓，炫耀这件事能给品牌带来很高的溢价。

造油车的时候，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。下面这个观点可能比较极端，纯互联网人可能有这样的误区就是要追求极

致用户体验，这是因为互联网行业边际成本低，在边际成本高的行业这个准则可能是不 work 的，比如微软研发一款软件固定成本很高但边际成本很低，而宝马的边际成本很高，这导致了其用户体验和成本是线性的关系，这也是比特和院子的根本区别。STP 和 4P 理论原来在互联网圈不够流行，是因为原来纯线上的互联网生意边际成本非常低，但现在这些理论即将重新流行起来了，因为用纯线上的思维做重线下的 O2O 生意会掉到坑里去，因为提高 O2O 的用户体验是有比较高的成本的，追求极致体验 vs. 成本上升之间要进行一个衡量。

回到价格和产品体验的关系上。外卖会员这件事，有一段时间经常有投资人过来说亚马逊的 Prime 很好，是不是美团也做一个类似的东西，老王觉得不靠谱，投资人也跟同行说了，同行（饿了么和百度）就上线了买会员一个月订单满 20 块钱免配送费，美团没有做，因为做这个服务的边际成本是非常高的。美团当时算账算不过来就没做，同行做了之后一个月大概亏两三千万，同行发现一个问题就是停掉这个会员之后这些用户再也不买了，当时有会员活动的时候美团战投部的人全都转去用饿了么点外卖，这帮人受教育很高薪水也挺高，天天点星巴克，是很优质的用户，LTV 很高，结果会员活动一停立刻就不再点单了。

这里面的一个问题是，免配送费之后消费者在外卖平台上买的东西是他们原来买的东西吗？事实上是原来这些消费者根本不在外卖平台上买星巴克，免配送费之后他们都在外卖平台上点星巴克，补贴消失后又不点了，他们又转回从线下买星巴克了。在外卖平台上买节省的是他们等星巴克的时间，假设这个时间和体验的提升值 2 块钱，当补贴消失后他们不愿意为了假设 3 元的配送费去外卖平台上点，他们觉得不值，他们也不该用外卖平台去点，只有配送费在 0-2 元的时候才值得，所以补贴消失后用户行为又变回去了。所以要考虑到你的补贴是为了让消费者体验了一个更好的消费模式，还是补贴扭曲了产品或服务的定价本身。补贴最怕的就是这个，扭曲了定价本身而不是让消费者体验了更好的模式，饿了么去年亏了 100 亿，美团外卖去年赚钱了且市场份额还在涨。

所以 Price 和 Product 之间的关系很重要，如果只是用补贴导致价格更优，而不是体验更优的话，某一天你的补贴消失的时候，用户也会流失的。在美团补贴最剧烈的时候，订单虽然创新高了，补贴也总创新高了，亏 100 亿意味着每天亏掉 3000 万。

第三个是 Place，准确地来说应该是渠道。最好的情况是你的用户在地域上的集中度很高，这又涉及到了 STP 理论里用什么来划分市场，所以 4P 和 STP 是相互关联的。

最后是 Promotion。这个比较复杂不细讲了。

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酒店到了发现没有房，那么平台负责给你找到房且质量有保障，所以价格会高一点，美团上也可以做酒店团购，价格会低一点，如果到了发现没房，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，第四个是线上导流，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。

这些渠道是一个组合，一个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。糟糕的事情是一个企业在经营一个 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、创新扩散

刚刚讲到的创新扩散是 Innovator 和 Early Adopter 的扩散，而到了 Early Majority 阶段其实很多用户就会因为你的产品体验和运营来选择你的产品了，所以要在不同阶段选择做不同的事情。

我们要非常清晰地把阶段分开，把每个阶段在 STP 里匹配不同的用户群，再用 4P 理论去做推广，再做下一个阶段的用户。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 最高的选择。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。

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。

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](http://pmarchive.com)。

## Q&A

### 1. 美团的高频打低频怎么理解？

美团不是高频打低频战略，是平台战略。对于低频服务，用的是高频打低频战略；而应对微信和百度这样比美团更高频的公司的时候，美团用专注的策略，因为微信和百度可以做的事情太多了。

### 2. 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。社区团购和前置仓中心仓等模式比较，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。

### 3. 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，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。

Patrick 整理