

互联网产品管理课 20200927

如果大家常听课，就知道具体的知识点没那么重要，重要的是核心的思想，要掌握事物规律，抓住事物本质而非表象。

一、产业链（续）

上一次讲到了产业链结构，每个产业链有链主，比如 PC 产业链的 Wintel 联盟，比如微笑曲线。但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，很少有生意的上游或下游就是最终的上游或下游了，除了在微博上写内容和看内容的人，写内容的人是最终的上游，看内容的人是最终的下游，但大部分的产业都不是这样。

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。

但一旦你的上下游集中度可能比你高，或者由于你的集中度高导致上下游要和你博弈而去改变他的集中度，这种博弈就会长期存在。举一个例子，一旦你进入了一个上游或下游集中度很高的行业会发生什么事情，上游集中度高的情况极端情况就是上游只有一个供应商。光刻机最高端的只有 ASML 但 ASML 也不是唯一的一个供应商，手机芯片最领先的是高通但华为和 Apple 也有自己的芯片，举一个和美团相关的，美团卖机票，飞机这个行业在过去的时间里集中度在缓慢地上升，卖机票的 OTA 在中国最大的是携程，然后是同程艺龙，然后是飞猪，美团相对小一点，总的来说 OTA 在中国有五六家，大的航司大概有 4 家——东航南航国航海航，小的没什么竞争力的还有很多家，这个行业里上下游的数量差不多，当上游和下游的数量差不多且家数不多的时候就会产生激烈的博弈。

前面讲到市场集中度很重要，就是你不要让你的经营目标经营规划违背市场的规律，因为产业上下游也会影响你的集中度，航司不希望 OTA 的集中度过高，因为这会导致 OTA 的议价能力过强。但总有一些公司不尊重行业规律，比如携程，他们收购了去哪儿，当时去哪儿应该是 OTA 里仅次于携程的一家，携程的这个收购明白人都知道他干什么了，就是扩大自己在 OTA 行业里的市场份额以获得更强的议价能力，OTA 少航司多的话航司就要竞争在 OTA 这边的出票量，航司都知道要发生这个事情了，所以航司要想法反制。

他们做了 2 件事，一是航司们集合在一起找政府机关和行业协会达成了政府认可的行业规则，降低了代理商抽佣率，过去 OTA 向航司抽佣的比例是没有规定的，而飞机一旦确定起飞多拉一个乘客的边际成本接近于零，导致机票的定价弹性非常大，一个机票 800 块，一定会有航司不断降价直到抽佣率越来越高，原来还有和 OTA 的博弈空间，但当 OTA 合并之后空间就没了，由于他们家数比较少所以他们联合搞了这个行业规则，现在好像是 OTA 不能提价，手续费不超过千八，这导致这个行业的利润急剧地压缩了，你合并了竞争对手看起来市场份额提升了，但市场集中度的提高导致下游剧烈反弹，市场空间就被压缩了；第二件事是航司培养有动力培养别的 OTA，这导致小的 OTA 也会长起来，这导致携程

通过合并去哪提上去的市场份额现在又掉回去了，数据显示携程的市场份额在持续下降。这是典型的上下游博弈的关系，当你违背了一个环节该有的市场集中度去追求不合理的回报的时候，你一定会被市场的力量反弹，反弹的后果就是携程在过去十年间的股价没怎么变，而过去的 10 年里中国发生了巨大的变化。

酒店这个行业也在发生一些变化，酒店市场集中度上升的原因也在发生变化。酒店也需要通过 OTA 售卖，酒店的集中度没有航司高，酒店也注意到了 OTA 的市场集中度高，比如欧美的 Bookings、Agoda 等，这导致酒店集团认为如果他们的市场集中度不高就无法跟 OTA 博弈，所以他们也在想方设法提高其市场集中度。再举一个例子，市场集中度最高的行业是火车票，上游只有一个铁总，美团上也可以买火车票，这个基本当公益做，上游太集中了，这导致 OTA 和上游几乎没有任何讨价还价的空间，不管上游是不是政府。美团之所以还做这个业务，是为了给消费者提供更多的服务，这种服务只有在类似美团这样的平台上可以提供，不会有单独的火车票预订网站的，如果有那这些网站的背后也是携程。

二、Strategy-先发优势后发优势

先发优势很好理解，一定程度上马太效应里也存在类似的效应。因为你先做了，因此你获得了创新者的标签，因此获得了领先的人才，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，比如说第一节讲到的，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。昨天有个投资商组织了一个研讨会，其中有一个和老王关系很熟的创业者，公司看起来已经很成功了，估值也几十亿美金了还没上市，这个公司按人的年龄来算可能还不到 18 岁，和老王说这次创业搞完了还要再搞一次，因为这次创业中借助了太多天时地利人和的各种资源，也遭遇了一个特别挫的同行，已经分不清是自己的能力强还是运气好了，甚至不知道是不是因为老王帮了忙才创业成功的，因此先发优势是很重要的。

再举一个例子，老王去年 10 月 10 号买了特斯拉的股票，赚了很多倍。那个时候买特斯拉的股票极其安全且短期就会有巨大的收益，这个判断太清晰了，以至于老王要花钱为自己的判断打一个标签，是要用这个来做一次自我验证。买特斯拉股票的原因是，之前很长的一段时间里被人认为这个公司一定会倒闭，比如巴菲特、芒格和段永平都很不好看好这个公司，高盛甚至不给特斯拉评级，特斯拉一直缺钱，但去年这个事发生了根本性的变化，当这个事情出现了根本性的变化的时候，有人选择不相信（比如日本选择了氢燃料电池，很可能会掉到坑里），也可以选择相信并站在它的对立面（中国企业选择了相信并和它竞争），也可以和它合作（中国政府选择了支持特斯拉），中国政府支持特斯拉有很多好处，很多老百姓会觉得买电动车是一件理所应当的事情，电力公司会在布网的时候考虑电动车所以基础设施会发生变化，特斯拉要选供应商要雇佣工人，考虑到成本也会从中国选，这对整个国家在电动车生态的建设是很重要的，所以中国政府出了重手支持特斯拉，之前不看好特斯拉的人没想到过中国政府会出这么重的手支持

特斯拉，甚至 Elon Mask 本人可能都没想到，而中国政府之所以支持特斯拉很大程度上是因为它是先发者且是率先突破的一家，有很强的标杆效应，Elon Mask 的关注度很高，而特斯拉在美国和德国的工厂都远没有上海工厂建设得快，这让整个商业界知道了中国在电动车这个高新技术领域的执行力很强，这会吸引更多商业公司来和中国合作。

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，后发进场是多恐怖？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终于放弃了用一句话描述这个产品，而做校内网的时候实现了，校内网就是给学生用的网站，看起来人群变窄了，但学生会觉得和自己有相关性，当时校内网上有课程表，有校内活动，有清华的学生。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。可见创新是一件多难的事。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傻这些问题后发者都不会遇到。在抽象层面人们都是热爱创新的，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一个比较正常的人，而创新者通常是不太正常的，者通常导致创新者不太关心大众的需求。比如沃兹就是一个不太正常的人，他做 PC 完全是出于自己的需求，而乔布斯就是一个比较正常的人，能想到普罗大众也需要 PC。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，所以莱特兄弟在飞机上也没赚到什么钱。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非常不易用的产品的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特之处，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，这相当于是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”，商家甚至会把自己的账单本子给到饿了么，因为帐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在线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，不为商业目的而创新），这本身也会导致创新者存在一些思维盲区。美团在一进场的时候就按正常的商业逻辑去思考，决定不和饿了么正面竞争，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。先起步的时候老王也纠结了很久，在和张旭豪聊过之后觉得他们的产品和团队都挺好，老王当时也不确定能不能打赢这个战争，但即使打不赢也要做，因为①这是个大生意②这个市场不会只剩下 1 家。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，为什么李斌非常激进地烧钱，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 Mask 在做电动车的过程中是很惨的，他本人创业过好多次了，且是硅谷 Paypal Gang 里比较核心的成员，即使如此在特斯拉在发展的过程中也多次因为没钱差点倒闭了，Elon Mask 也用尽了各种手段为特斯拉去搞钱，而且 Elon Mask 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搞来钱，于是他去了特斯拉的 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是没有商业思维的，而后发者是有商业思维的。

三、增量和存量

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，但存量市场的竞争实在是太难了，尤其是对后发者而言，基本上对于后发者而言在存量市场竞争的话全世界都在与你为敌，还有一旦一个市场进入存量市场那么竞争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竞争。

衡量增量存量的一个标准就是渗透率，比如一天 700 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，衡量增量存量的一个指标就是获客成本，不管是打广告还是给补贴还是做地推。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，比如打车这个市场已经基本进入存量市场，且美团在这个行业里还很小，市占率不足 5%。再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，可口可乐给自己的定位就是“可口可乐就是可乐”，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，“可口可乐是你爸喝的可乐，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。竞争的 3 个策略：成本领先、差异化、专注。所以美团的机票业务就聚焦于校园里，而大家上大学的时候是第一次买机票。

四、高频低频

前面的几个知识点和互联网不见得有直接关系，而高频和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。

美团就是用这个策略在酒店业务上打携程，美团在酒店这个业务上是完全的后进者，携程是 2000 年成立的，美团是 2012 年进入酒店这个行业的，美团进入的时候携程已经是完完全全的老大了，在酒店 OTA 这个市场里当时应该有七八十，现在美团的市场份额比携程打。对大部分人来说，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方面面都产生优势。

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 清理掉了，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，所以一开始这些人员都是链家的员工，和安居客这样的网站不一样，而且链家还自己做二手房买卖和金融服务业务，金融服务也是他们真正的盈利来源，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。

五、入场时机

先上结论：天时大于地利，地利大于人和。这和中华传统文化里有一句“天时不如地利，地利不如人和”是完全相反的。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、滴滴这几个体量比较大的公司都决定进场了，对于巨头而言这个时间点再不进场就已经来不及了，对于小公司来说时间窗口已经关闭了。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，3 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，侥幸获得了保研的资格，但由于成绩太差，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，一个人还是老王的好朋友，后来做不下去了，他认为行业不成立；再比如老王在大学的时候就有老师在研究 3G，当时水木清华有后面被证明很牛的人在上面混，比如王兴和完美时空的池宇峰，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板号召大家创业，下面的回帖都说 3G 创业已经有过好几波了；再比如赶集和 58 的竞争，双方的较量有好几波，2008 年左右的时候赶集的老大杨浩涌打算全面拥抱移动互联网，花了很多钱做了一个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，掉到坑里去了。

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，校内网团队是唯一一个 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，但怎么确定自己不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的业务的老板们把持的，新业务线的员工在公司通常地位不高，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，没有成果就不给过，此外大公司内部有业务线之间的人员流动，所以大公司里大家都在追涨杀跌，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，里面剩下的都是能力不足的人，即使机会来了也做不成。

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 让 CTO 负责改版，CTO 改版通常不靠谱，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和产品都一定会被用错误的方法和错误的时间点试过很多次。如果你有一个做法是第一次出现的，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，在这个大的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和可能性的变化，外卖这个生意能做地如此大，一个重要原因是智能机的普及，智能机从苹果推出 iPhone 开始成本一直在变化，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 他们是用不起的，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泡，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（错误的）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和错误的认知聚合到一起。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 Shawn Parker，在《社交网站》这个电影里形象不太正面，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 里还有一个人叫 Mark Pincus，这个人也做过社交游戏公司，他能捕捉到 Facebook 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，老王和兴哥追踪过在美国参与社交网站创业大潮的人，有些人发展很好，有些人发展一般，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。如果有一天创业的话，千万不要想着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成，我们要一直干下去直到这个行业成功。

六、迈克波特竞争三战略

成本领先、差异化、聚焦。互联网行业里成本领先是使用频率最高的，其次是差异化，最后是聚焦，所以聚焦几乎不会讲。

之所以要讲以下这个理论，是因为成本领先通常是和规模效应相关的，而差异化是碰到了强规模效应的对手的时候的策略，如果不是一个强规模效应的行业，那不见得要用差异化这个策略，比如饿了么和美团就是比谁的商家多谁的体验好谁的价格低，没有差异化。互联网行业想不出什么聚焦的例子。

七、美团的 Strategy

最后还是要讲一下美团的 Strategy，美团的主 APP 有 2 个，美团和大众点评。这两个 APP 里有很多功能是重合的，比如订酒店、看电影、外卖、餐饮团购、其他生活服务。

管理这么多业务难道就没有反规模效应吗？有，而且还很大。道理很简单，如果一个人能管好上述的任何一个业务，他为什么不去创业呢，尤其是王兴和王慧文这两个人非常喜欢骂人，而且中国现在的资本市场还处于资本过剩的状态。既然管理有反规模效应，那一定要确保业务本身有强规模效应，这就涉及到美团非常重要的战略，就是平台战略，从 2013 年用到了 2018 年。

这个战略为什么是行得通的？第一，当你的 APP 里有更多服务的时候，你的用户获取成本是下降的，这在互联网行业里是一个非常重要的成本，今天 APP 的推广一个主要的方式是手机预装，按每个预装付钱，如果预装了 APP 用户却没有用的话，这个钱就白付给手机厂商了，如果一个 APP 里只有一个功能的话，用户获取成本就很高了，反过来用户获取成本就大幅下降且用户使用的频率就大幅上升了，当一个用户使用的频率上升后留存率也上升了，留存率上升之后 Life Time Value 也上升了。而 LTV 的上升也就意味着可接受的用户获取成本也上升了，原来 LTV 是 100 假如用户获取成本是 10，现在 LTV 提高到了 500 那么可接受的用户获取成本也上升了（形成正循环，也形成了高频打低频），这也是美团收购摩拜单车的逻辑，共享单车这个业务赚不了多少钱，经营成本挺高的，但这对于美团来说一个是获取用户的业务，所以收购摩拜是为了获客，当一个客户 LTV 够高的时候美团已经狂野到做一个业务来获客了，所以专车团队专门就是来获客的。当一个行业各方面因素综合起来有可能成为另一个行业的获客手段的时候，你还指望这个行业能赚钱吗？

一个很重要的规模效应，互联网行业里存在用户规模效应，当你的用户规模足够大的时候，在今天这个大数据个性化时代，用户本身就变成了资产，成为了可以反复再生的资源。上一代 90 年代左右的时候，的主流商业规律是每个公司应该专注，而不要做多样化集团化，但今天大的互联网公司没有专注的，因为由于互联网行业里有太多强规模效应了，这导致不专注也不要紧。