

零到百亿企业传奇系列

时机篇

创业因需求而生。

每一个新的和潜在的市场需求，对创业者来说都意味着机会。特定的机会对应特定的时间点，同一个机会在不同的时间点上也会表现为不同的形式。机会和时间点实际上就是“时机”的一体两面。

所以，人们在创业时要先看“时机”。

发现蓝海

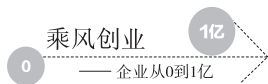
导读：

市场机会是每一位创业者心中的核心词。那么，究竟什么是市场机会？如何发现、鉴别和把握这些市场机会？中国未来的市场机会在哪里？这些就是本章将要引入的话题，也期望下述内容能帮助读者找到答案。

2005年，W. 钱·金（W. Chan Kim）和勒妮·莫博涅（Renée Mauborgne）出版了《蓝海战略》一书，引发了企业界对新发展战略态势的思考。

尽管作者已经给蓝海做出了明确的定义，尽管管理学界对蓝海与新兴市场、高新技术、市场细分、差异竞争等概念之间的关系认知还存在着种种分歧，但在本书中，**蓝海特指那些属于创业者的市场机会**。对于创业者来说，实践加成功是硬道理，如果非要给蓝海一个明确的界限，这不但束缚了创业者想像的翅膀，而且也违背了创造这一概念的作者的初衷。

创业者天生就是这片“蓝色海洋”的弄潮儿。他们能看到别人忽视的市场需求，能抓住别人看不到的市场机会，抢在别人之前把可能变成现实。他们不断探索并拓展我们原有认知的市场边界，用远见和实践告诉后来者：这就是机会。



■ 小河养不了大鱼

虽然很难明确定义市场机会和蓝海，但它被公认主要由几个可获得共同认知的要素组成。

要素一：正在或即将崛起的市场。

发展速度对创业企业的重要性不言而喻，创业企业只有搭上了顺风船、顺水舟才有可能获得高速的增长。这方面的例子从图 1-1 中可以得到很好的反映。

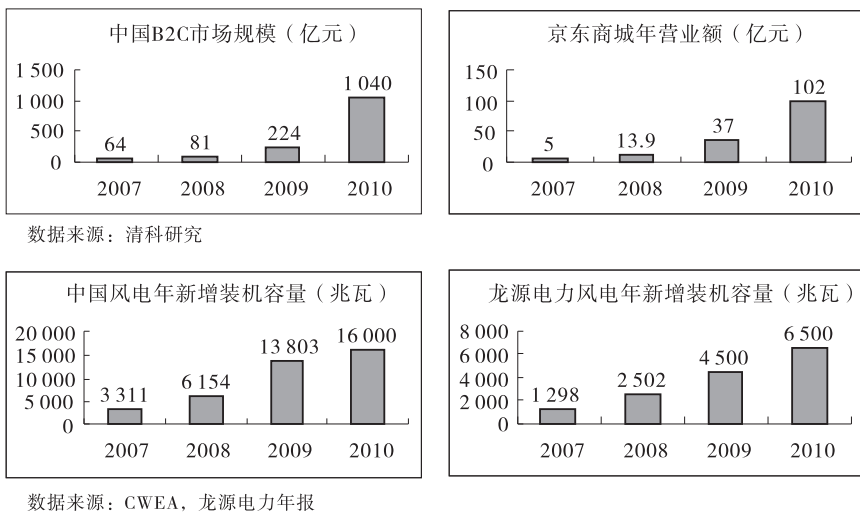


图 1-1 部分企业发展速度数据柱状图

类似这样的例子比比皆是，大多数创业企业都能画出类似市场容量增幅的增长曲线。显然，除了经营得法之外，能抓住市场机会才是创业企业真正的成功之道。

一说到高速崛起的市场，就很容易让人联想到新兴产业、高科技行业等。从某种意义上讲，高速崛起的市场的的确与个别行业有相当程度上的关联，但这并不意味着只有新兴行业才存在快速发展的市场需求，传统行业同样孕育着大量的市场机会。

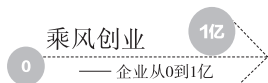
例如，“王老吉”依靠“降火”这一特色硬是在竞争激烈的饮料市场中杀出了属于自己的一条路。“霸王”洗发水挖掘国人信任传统中药的心理和防脱发这一较为普遍的市场需求，在宝洁和联合利华众多细分产品之间找到了自己的生存空间。

纵观国内创业板上市企业和近期创业投资追捧的明星公司，大多数公司并不以技术含量取胜。市场需求是孕育企业创新的土壤，技术含量必然是与市场发展程度相匹配的。我国的市场经济毕竟才发展了30多年，新产品和技术的运用范围相对比较有限。尽管可以预见在不远的将来，我国必然坚定地走上技术创新的道路，但在近几年内，更多的创业企业会通过新的商业模式开拓新的市场需求。

要素二：不远的将来可形成一定的市场规模。

美国创投界一直有个不成文的行规，投资者看好的至少是“one billion（10亿美元）”这样规模的市场。在中国，虽然没有成文的规定，但金融资本所看好和投资的未来，至少也要有10亿元人民币的市场规模。

市场规模直接决定了创业企业未来的发展前景。尽管投资者更多地从投资回报的角度看待这一问题，但在这一点上，投资者和创业者的利益判断应当是一致的。追求过于小众的市场或过早切入一个尚未发育的



市场，不但使创业者的的发展速度受到限制，而且在未达到规模效应之前，投入的资金成本和时间成本都会更大。

相对于小众市场，创业者更容易误入一个尚未发育的市场，或未来前景不甚明朗的市场。在我们看来，时机至少包含市场机会和市场切入时间点两部分内容，这两者紧密相连，且缺一不可。关于市场切入时间点的内容将在“时势造英雄”部分进行阐述。

要素三：尚无强有力的竞争对手正式介入。

在蓝海被开拓之前，商业游戏规则并不存在，一切都等待探险者来创造。这个时期可称为新市场的摸索期。在这个时间段，创业者往往不是被竞争对手打败，而是被自己错误的策略打败。

在一片蓝海被开拓之后，真正的赢家往往只有几个，因为这一片海域的游戏规则已经确定，而且这一规则来源于败者的教训和赢家的经验，这就意味着前进的捷径已被先入者牢牢把持，后来者很少有可能通过同一经营方式超越对手。这时，市场竞争格局基本已经确定。

当然，成熟的市场并非无机可乘。相反，很多在某一领域特别成功的企业管理者往往在一定时间后形成一种成功思维的惯性，即沉醉于过去的成功方式而不愿再次冒险，这样导致的结果就是忽视悄然改变的市场和新兴需求，给后来者以可乘之机。这样的事例在各个时期、各个行业都屡见不鲜。远的有福特T型车，它在创造了一个时代的奇迹后，居然固执地认为汽车就应该是黑色的，结果被通用的个性化汽车战略赶超。近的如雅虎，它进入中国后继续沿用在国外成功的运营经验，结果被国内本土化的门户网站抢占了先机。

如果跳出“创业”这一我们自己设定的前提，从广义的市场机会角度来看，市场机会可以分为前瞻型、诱发型、偶发型和现有型四种。

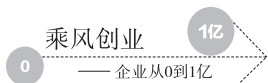
前瞻型不需细表，就是它的字面含义。

诱发型指的是企业需要对消费者进行一定程度的引导，潜移默化地改变他们的消费习惯，逐渐让消费者接受这一新产品或新服务。最典型的案例就是雀巢，当初它发明了速溶咖啡，认为这是一个前瞻型的市场机会，因为速溶咖啡大大简化了人们磨咖啡豆、煮咖啡的过程。产品上市后公司才发现，由于之前的思维定式，消费者认为煮出来的咖啡才是真正的咖啡，进而认为为家人提供速溶咖啡的家庭主妇过于随意甚至是懒惰的。雀巢公司这才意识到这是一个诱发型市场，于是马上投入大量的广告和宣传改变消费者的认知，对市场进行培育并将其做大。

偶发型指的是一个事件的发生导致某些市场需求突然爆发。例如，北京 2010 年治理城市拥堵的决心和措施逐步出台，导致当年末北京车市销量激增，等等。

现有型指的并不是目前竞争激烈的市场，而是需求已经明显但供不应求和尚未饱和的市场契机。

综合来看，诱发型的市场机会显然并不太适合创业型企业，而偶发型的市场机会投机性很大，很难把握，前瞻型的市场机会对于创业企业来说也有较大的风险。因此，**创业企业最应该把握的是介于前瞻型和现有型之间的机会**。也正因如此，本书一开始就说创业时机，“时”和“机”是分不开的，关于“时”的问题我们在“创业具有高风险”部分会重点叙说。



■ 蓝海在哪里

价值创新（Value Innovation）是蓝海战略的基石。因此，价值创新所衍生出的那一部分市场，就是蓝海之所在。创业者对于市场和经济的贡献就在于发现并开拓这一部分市场价值。

价值创新来源于对隐性需求的挖掘。九阳凭着豆浆机、亚都靠着空气加湿器强行进入众品牌巨头把持的家电市场。我国人民在满足了基本的物质需求之后，开始追求更为健康的生活环境和生活方式，这两款产品正是满足了人们在这些方面的需求。反观其他家电巨头，他们主要生产厨房家电，如电饭煲、微波炉、电冰箱等仍然停留在满足基本饮食需求的层面上。

价值创新来源于对原有商业方式的重新塑造。苹果不但创造了 iPod MP3 播放机，而且创造了更具革新意义的 iTunes 在线音乐购买平台。有了良好的版权保护机制和合理的收入分配机制，音乐出版商不再抵制数字音乐这一时代潮流；有了定制化的单曲订购服务，用户不再为一首歌而买一张专辑；有了专有音乐格式，用户可以聆听原品质感的数字音乐。可以说，iTunes 彻底革新了音乐出版、制作、销售的方式。

价值创新来源于开拓全新的商业战场。分众传媒创造性地开发了楼宇广告，给了广告发布者更多的选择和更精确的投放渠道，为众多办公楼增添了鲜活的元素，让出入大楼的人们在等电梯时找到了乐趣和新意。分众传媒把广告战场从传统的电视、报刊、户外、网络移到了楼宇，创造了属于自己的商业规则，并开始与传统广告媒介抢夺客户。