

互联网+时代

# 互联网创业

韩布伟 编著

聚焦细分市场 找准市场切入点

制订优势价格 抓住关键20% 优化组织架构

故事与情怀兼具 完备的融资计划 发展先稳后快



化学工业出版社

互联网+时代

# 互联网创业

韩布伟 编著



化学工业出版社

·北京·

互联网创业该怎么做，怎样才能借助互联网让创业变得伟大？

《互联网创业》通过大量的案例告诉读者，如何聚焦细分市场、找准市场切入点，如何制定制胜第一战略，组织构架应该如何优化，品牌该如何定位，在讲究情怀的当今，创业者应该怎么做。想要企业做大，如何实施快速融资，企业要怎么做才能发展得稳且快。

作者从国内外成功的互联网企业家、传统企业的创始人的创业案例说起，为初入创业蓝海的创业者们提供了真实可靠的模板。

《互联网创业》适合互联网初创企业的创始人及高层管理，谋求转型的传统企业的领导人及高层管理，一直拥有梦想、希望成为卓越管理者的人及互联网相关从业者。

## 图书在版编目 (CIP) 数据

互联网创业 / 韩布伟编著. —北京 : 化学工业出版社, 2016. 10  
(互联网+时代)

ISBN 978-7-122-27746-6

I. ①互… II. ①韩… III. ①网络营销 IV. ①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第180464号

---

责任编辑：刘丹 陈蕾  
责任校对：吴静

装帧设计：尹琳琳

---

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011）

印装：大厂聚鑫印刷有限责任公司

710mm×1000mm 1/16 印张10¼ 字数204千字 2017年2月北京第1版第1次印刷

---

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

---

定 价：38.00元

版权所有 违者必究

# 前言

互联网风暴的到来促使互联网创业成为当下潮流，已经有无数个成功颠覆传统企业的案例摆在人们面前。在互联网时代，只要敢想，一切皆有可能！更别说是“互联网+”时代下，“互联网+”打开了大众创业、万众创新的局面。

中国互联网市场是一个巨大的市场。同时，在这个市场上很容易得到投资者的青睐，创业融资相对来说也比较容易。互联网创业的协作环境趋向成熟，有着多样化的退出渠道。还有最重要的是，在这个市场里，大公司对初创公司的态度比以往任何时候都更加开放。

每一位创业者都想抓住互联网带来的创业机遇，但是创业者如果没有一个宏大的格局观，不具备大时代的情怀，或者是缺乏承担使命的勇气，那么想要带领团队造就伟大的事业几乎是不可能的。所以，创业者需要站在巨人的肩膀上，从一个制高点开始自己的创业历程。当然，要想站在巨人的肩膀上，创业者就要认真而诚恳地研习互联网创业前辈们的成功案例。

很多互联网企业的创始人不单单以创造的巨额财富而获得社会的尊重，他们所创造出的服务切实改变了中国人的生活方式。创业的力量，让他们能够自由驰骋，挥洒激情。

一些创业者坚信自己的道路与众不同，他们在决心创业之后不会设计创业路线图，认为前人的成功模式或模板不适合自己。事实远非如此，世上存在一条真实且可复制的通往成功的创业之路。有些创业者在创业过程中，虚心研习前人的创业案例，不管是失败的还是成功的，都能从中吸取经验和教训，最终走上通往成功的创业之路。

在互联网创业的大环境下，技术飞速变化、快速更新。创业者要想跟上变化，让企业活下去，就必须经常性地对企业进行革新，不管是企业管理，还是产品营销。虽然互联网创业者一夜暴富总是让外人激动不已，但是无数倒闭的互联网企业也成了互联网创业的标志。

在互联网创业的过程中，创业者一定会遭遇各种各样的瓶颈，还会有许多惊险的故事，很多创业者被这些磨难所打败，正如优衣库创始人柳井正所说，创业是“一胜九败”。因此，创业者要吸取前人失败的教训，学习前人成功的经验。《互联网创业》不是一本讲述互联网创业成功学的励志书，而是讲述创业过程中真实存在的成功与失败。

本书所讲的创业方法体系以及互联网创业成功的真实案例将会为创业者节省很多的时间和金钱，降低创业受挫的概率，减少创业者精力的损耗。同时，本书将成为互联网创业者坚实的基础，在此之上，创业者可以尽情挥洒自己的创业热情，构建自己的商业帝国，创造另一个商业奇迹！

航海家哥伦布说过：“黑暗的大海并不可怕，惊涛骇浪也不可怕，因为我们心中有光明的航线，我已经看见了新大陆。”谨以此言送给那些想要利用互联网创造伟大事业的创业者们。

本书由韩布伟编著，在编写过程中获得了李改霞、贾云叶、李艳霞、李伟光、龚毅、赵丹丹、李恬、游万梅、李卫霞、宋佳佳、李晓青和梁现丽的支持与帮助，在此一并表示感谢。

由于时间仓促、加之编者水平有限，难免疏漏，敬请指正。

编者

# 目录

<b>第一章 做品类杀手，聚焦细分市场</b> .....	<b>001</b>
1.1 产品定位比什么都重要 .....	002
1.1.1 做好产品定位陈述 .....	002
1.1.2 产品定位的 5 个步骤 .....	003
1.2 聚集细分市场 .....	005
1.2.1 细分市场领域，前景宽广 .....	005
1.2.2 如何聚集细分市场 .....	006
1.3 寻找安全边际，野蛮生长 .....	008
1.3.1 甲骨文靠安全边际缔造传奇 .....	008
1.3.2 注意！目标市场中的野蛮生长 .....	009
1.4 建立特色，锁定细分用户人群 .....	010
1.4.1 手机进入非主流市场 .....	011
1.4.2 走自己的特色道路 .....	012
1.5 京东：电商的超强快递服务 .....	014
1.6 唯品会：正品折扣 .....	017
<b>第二章 选择大于努力，找准市场切入点</b> .....	<b>021</b>
2.1 客户最爱：种类多、实惠大、体验好 .....	022
2.1.1 互联网创业的 4 个切入点 .....	022
2.1.2 亚马逊的成功之道 .....	022
2.2 选择品类：前期要以小而美主导 .....	025
2.2.1 创业不能再追求大而全 .....	025
2.2.2 小而美成创业主导 .....	026

2.3	做平台还是做品牌 .....	027
2.3.1	凡客的成与败 .....	028
2.3.2	垂直电商存在的危机 .....	029
2.3.3	如何做好垂直电商 .....	030
2.4	如何计算客单价 .....	030
2.4.1	京东用高客单价打造良性循环 .....	031
2.4.2	提高企业客单价的 3 个方法 .....	031
2.5	如何计算广告转化率 .....	033
2.5.1	推特营销中的商机 .....	033
2.5.2	提升转化率的 5 个步骤 .....	035
2.6	以明星社交为切入点的颜值社区 .....	037

### **第三章 制胜第一战略：制订优势价格 .....** 041

3.1	“价值战”才是硬道理 .....	042
3.1.1	价格重要还是价值重要? .....	042
3.1.2	“优势价值”的集合 .....	042
3.2	免费模式分析 .....	044
3.2.1	免费的午餐不免费 .....	045
3.2.2	如何经营免费模式 .....	046
3.3	降低新用户第一次尝试门槛 .....	048
3.3.1	推特和阿里云如何降低用户第一次尝试门槛 .....	048
3.3.2	降低新用户尝试门槛的 4 个方式 .....	050
3.4	通过报价制造优势价格 .....	051
3.4.1	初创公司的报价技巧 .....	051
3.4.2	报价制造优势价格的 4 种方法 .....	052
3.5	产品组合拳：零毛利核心产品 + 高毛利配套产品 .....	053
3.5.1	“零毛利核心产品 + 高毛利配套产品”的优势 .....	054
3.5.2	“零毛利核心产品 + 高毛利配套产品”的 3 个要素 .....	055
3.6	苹果打造生态系统，重新洗牌重新定价 .....	056

## 第四章 创始人只做关键的 20% ..... 061

- 4.1 20/80 定律：只做关键 ..... 062
  - 4.1.1 20/80 定律在管理学中的应用 ..... 063
  - 4.1.2 如何利用 20/80 定律让企业实现突围 ..... 064
- 4.2 创始人唯一任务：聚焦用户体验 ..... 065
  - 4.2.1 苹果的用户体验升级模式 ..... 065
  - 4.2.2 乔布斯极致用户体验的 6 项原则 ..... 066
- 4.3 小米雷军：持续关注粉丝动态 ..... 068
- 4.4 松鼠老爹：早上醒来只做两件事 ..... 072
- 4.5 谷歌：其余的 80% 有时也很重要 ..... 074

## 第五章 优化组织架构，防止过度管理 ..... 079

- 5.1 相当的扁平，汇报不超过两层 ..... 080
  - 5.1.1 扁平化布局的 3 个因素 ..... 080
  - 5.1.2 “无边界”的全球化思维 ..... 081
  - 5.1.3 实现扁平化布局的难点 ..... 082
- 5.2 扁平化管理，基层员工也能提建议 ..... 083
  - 5.2.1 埃克森美孚如何实现扁平化管理 ..... 084
  - 5.2.2 如何让基层员工主动提建议 ..... 085
- 5.3 公司目标要由下而上 ..... 086
  - 5.3.1 “目标 + 沟通”管理模式 ..... 087
  - 5.3.2 如何制订 KPI 绩效目标 ..... 088
- 5.4 给予员工权力，自主决策 ..... 089
  - 5.4.1 推行“员工自治”的管理模式 ..... 089
  - 5.4.2 如何让员工自主决策 ..... 091
- 5.5 培养企业文化，增进员工自我管理 ..... 092
  - 5.5.1 人性化的企业文化 ..... 092
  - 5.5.2 IBM 企业文化的成功经验 ..... 094
- 5.6 阿里巴巴内部的人性化管理 ..... 095



## 第六章 故事与情怀兼具的品牌定位 ..... 099

- 6.1 以产品为由, 讲个好故事 ..... 100
  - 6.1.1 品牌背后的好故事 ..... 100
  - 6.1.2 打造品牌故事的方法 ..... 101
- 6.2 罗永浩的锤子手机所讲的情怀 ..... 103
- 6.3 史玉柱为“脑白金”砸下千万宣传费用 ..... 106
- 6.4 “双11”阿里巴巴与京东所讲的那些故事 ..... 109
- 6.5 ivvi 品牌: 用爱连接世界 ..... 112

## 第七章 实施快速融资计划 ..... 115

- 7.1 准备充足的创业启动资金 ..... 116
  - 7.1.1 洛克菲勒从亲朋好友手中获得创业资金 ..... 116
  - 7.1.2 如何获得充足的创业启动资金 ..... 117
- 7.2 不要等到缺钱时再融资 ..... 119
  - 7.2.1 我爱洗车烧钱 10 个月倒闭 ..... 119
  - 7.2.2 融资前企业要做准备 ..... 121
- 7.3 多样选择融资渠道 ..... 122
- 7.4 选准发展理念相同的投资人 ..... 126
  - 7.4.1 “1 号店”被迫换主 ..... 126
  - 7.4.2 找到投资人的 4 个诀窍 ..... 128
- 7.5 控制好首轮融资, 为三轮融资留余地 ..... 129
  - 7.5.1 雅虎如何创造互联网传奇 ..... 130
  - 7.5.2 首轮融资的占股比例解析 ..... 131
- 7.6 京东的融资路线 ..... 133

## 第八章 企业发展要先稳后快 ..... 137

- 8.1 罗马非一日建成, 不要急着上市 ..... 138
  - 8.1.1 阿里巴巴上市并不是最终目的 ..... 138

8.1.2	上市前要做足准备 .....	139
8.2	将小企业做精，再图大 .....	141
8.2.1	爱屋吉屋做精做强 .....	141
8.2.2	如何将小企业做精 .....	143
8.3	负债率太高，宁可缓一缓 .....	145
8.3.1	企业要处于 70% 的安全线内 .....	145
8.3.2	如何降低资产负债率 .....	146
8.4	华为的稳健发展之路 .....	148
8.5	盘点历史上那些因扩张而倒闭的企业 .....	151

# 第一章

## 做品类杀手， 聚焦细分市场

每个行业的后起之秀几乎都有一个特点，那就是聚焦细分市场，而不是跟随前人的脚步。在互联网时代，创业者只有认清自己的产品卖点，坚持自己的节奏和方向，才能成为一个品类杀手，打造自己的主旋律。获得“2015 中国自主品牌十大领军人物”称号的东风柳汽总经理程道然表示，“要在激烈的市场竞争中得以生存，与其羡慕别人，不如踏踏实实做好自己的事，聚焦市场，做自己最擅长的事情，向细分市场要销量。”

# 1.1 产品定位比什么都重要

定位是互联网时代的品牌化背景下，最受市场重视、关系到企业生死存亡的营销策略。然而，主流市场早已被各种同质化的产品所占据。因此，无论是传统行业的创业者，还是那些初入互联网创业蓝海的创业者，如何在竞争日趋激烈的市场中找准市场定位，做一个品类杀手，显得尤为重要。

产品定位是指在设计产品及推广产品的过程中，确定产品在用户心目中与众不同的形象和地位，从而为用户提供选择产品时所参考的决策捷径。具体来说，产品定位就是要让产品在目标用户心中留下特别的印象，以满足目标用户的需求和偏好。

产品和定位是一种并行的关系，创业者必须在产品生产之前想好定位，并将产品定位渗透到产品中。例如，屏幕待机应用 Cover 的创始团队一开始就明确要做一款取代 Android 传统锁屏，并且能够发挥 Android 独有能力的的应用。最初，Cover 创始团队只确定了一些基本功能，并没有计划其他的更多功能。但定位明确之后，他们便知道了应该建立哪些功能来吸引目标用户——那些安装了无数应用的 Android 用户。之后，一切都变得很清楚。

产品定位需要以市场定位为基础，以用户定位为引导。产品定位必须遵循两个原则：适应性原则和竞争性原则。

适应性原则有两个方面的要求：一是产品定位要适应目标用户的需求和偏好，通过树立特色的产品形象，促使用户发生购买行为；二是产品定位要适应企业自身的各项资源，这样才可以保证产品达到定位的水准，避免因产品与定位不符而受到用户抵制的情况发生。

竞争性原则，也叫差异性原则。产品定位必须考虑市场实际情况，结合同行业竞争对手的情况来决定，比如竞争对手的数量、各方实力以及各自占据的不同区域等。如果出现与竞争对手定位相同的情况，将大大增加竞争风险。

## 1.1.1 做好产品定位陈述

产品定位的核心是通过一段陈述能明确定义出产品所解决的问题，并给出让用户信服解决方案的理由。产品开发、品牌营销等一切都始于产品定位。因此，定位陈述对企业及产品都有着相当重要的影响。

阿里尔·杰克森 (Arielle Jackson) 曾在谷歌公司工作了9年，掌管着 Gmail、Docs、Calendar、Voice 等产品的营销工作，有着丰富的产品营销推广经验。阿里尔·杰克森认为，“在进行产品定位时必须考虑到用户以及潜在用户，评估产品的长处和弱点，并充分考虑竞争对手。因为市面上的同类产品有很多，而用户需求又是有限的，创业者必须充分了解自己产品的优势和特色。要知道，一个产品不可能让所有人都满意，但是只要一部分人的需求被满足就行了。”

《定位》(Positioning)基本营销指南里有一个关于定位陈述的公式，即为了(目标用户)那些(潜在用户的描述)的人，(自身产品)是一种(产品类别)，是(核心卖点的描述)。不像(竞争对手产品)那样(主要区分的描述)。这个框架可

以对产品或服务做出尽可能清晰的定位。当然，创业者还要提前做一些准备工作。

比如，思考以下问题以便定位陈述更加具体：你的产品/服务的工作方式与其他有何不同？选择这种工作方式的理由是什么？你的潜在用户的最大范围是什么（刚开始可以宽泛一些，然后再努力形容得更具体一些，最后描述出专属于你的典型用户）？目标用户的痛点是什么？目标用户会因为痛点产生什么样的情绪？其他竞争对手是如何解决相关问题的（对比自身与竞争对手彼此的长处和短处）？

回答了以上问题，各类公司就可以将自身的定位陈述变得清晰具体。亚马逊早期的定位陈述是非常典型的：针对互联网用户，那些热爱书的人。亚马逊是一家零售书商，能够即时提供超过110万本书。与传统书籍零售商不同的是，亚马逊的优势在于便捷、低廉和选择多样化。

创业者可以通过强大的定位陈述找到适合自身生存的市场空间：是更多的附加价值、更大的折扣或是专为某一用户群打造的完美产品。像NyQuil感冒药就把自己定位成一款让感冒患者在夜晚服用的止咳糖浆，这样的定位自然能取得事半功倍的效果。

定位陈述的格式灵活多变，只要将关键内容表达出来，就能够达到鼓舞公司内部员工，并以此为出发点找到帮助用户、满足用户需求的目的。除了定位陈述以外，宣传词也是表达定位的重要方式之一，它与定位陈述的表达意思是一致的，但与定位陈述的目的不同，宣传词是面对外部的，而定位陈述则是面向内部的。

哈雷·戴维森（Harley Davidson）是全球闻名的摩托车品牌，曾公开分享了他们的定位陈述：唯一一家可以制造出重型、有巨大轰鸣声的摩托车制造商，主要针对美国地区那些具有男子气概的男人以及哈雷·戴维森的崇拜者。在这个缺乏个人自由的年代，哈雷·戴维森可以帮助用户重温西部牛仔的梦。而哈雷·戴维森的宣传词则为：“American by birth. Rebel by choice（生在美国，选择叛逆）”。

定位的关键点还在于“新”。一般来说，第一个进入市场的企业具有先天优势，能让用户拥有强大的记忆点。如果可以做到第一个，同时也是最好的一个，那就再好不过了，但这是有一定难度的。如果创业者进入市场时，市场上已经存在一个占据统治地位的竞争对手，那么创业者就应当利用定位陈述在正确的时间对正确的人传达正确的信息。

公司定位比什么都重要，包括公司名字、所传播的品牌信息以及产品特征都源自于定位。最重要的是，在募集创业资金的时候，好的定位可以帮助创业者吸引投资者的眼球。阿里尔·杰克森认为，“如果能在募资演讲稿里提到定位陈述，对方将对你的公司有一个很清晰的印象。”

## 1.1.2 产品定位的5个步骤

许多创业者在起草定位时，总是忘了认真评估他们的竞争对手，这是一个很严重的错误。在这个遍布竞争对手的互联网环境里，找到适合自己生存的位置对创业者来说是很重要的。通过以上框架如果依然无法找到你的定位陈述，那就说明产品可能有一些问题。尤其是创业者无法明确目标市场，或者不能找



到自己与其他人的区别的情况下，就应该重新做准备工作。

如果创业者在举棋不定的情况下就开始生产产品，那么结局只有一个：获得一个失败的教训。如果创业者能够认真分析市场需求和用户需求，做好产品定位就可以少走弯路，甚至还可以扭转亏损的局面。

1997年，苹果公司亏损达10亿美元。在这种情况下，被赶出苹果的乔布斯又重新加入了苹果公司，他成功扭转了公司亏损的局面。而乔布斯成功的关键在于改变了产品定位。他认为，“苹果电脑不应该是办公电脑，而是个人电脑。世界上有一家戴尔、一家康柏就够了，不需要再多一个办公电脑公司”。于是，苹果电脑迅速开通了四条生产线：面向普通用户的移动电脑和台式电脑，面向专业用户的移动电脑和台式电脑。乔布斯通过改变苹果电脑的产品定位为公司带来了更多的用户，为公司创造了巨大效益。

由此可见，产品定位与四种因素有关：产品、企业、用户和竞争者。即产品的特性、企业的资源、用户的需求与偏好、竞争对手的市场位置。将四种因素结合在一起考虑，才能确定出正确的产品地位。一般来说，产品定位的确定有五个步骤（见图1-1）。

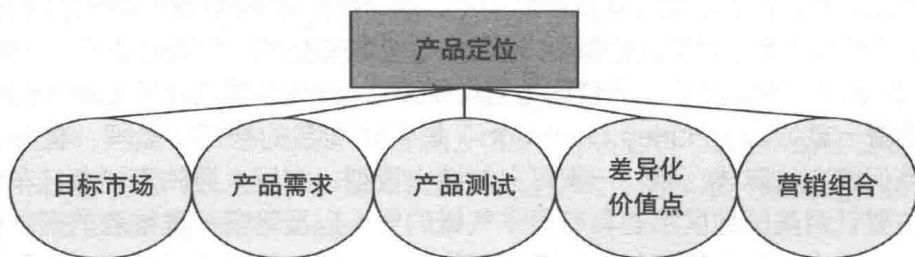


图 1-1 产品定位五步法

### 1. 目标市场

目标市场定位就是对市场进行细分，并选择出目标市场的过程，即明白产品是给谁用的。乔布斯将苹果电脑的定位由面向企业转为面向个人就是目标市场的定位。

### 2. 产品需求

产品需求定位就是了解产品所满足的需求是什么，即满足目标市场人群的什么需要。哈雷·戴维森的产品定位明确了满足目标用户追求自由，重温西部牛仔梦的需求。

### 3. 产品测试

企业产品测试定位就是企业对产品进行测试的过程。即企业确定自己的产品是否可以满足目标市场人群的需求，在这个过程中企业需要对自身产品进行设计或改进。这是所有企业在产品定位过程中必不可少的环节。

### 4. 差异化价值点

差异化价值点定位就是将目标市场需求、产品以及竞争对手产品定位综合考量，提炼出产品独特的价值点过程。这个过程实际上是在考虑产品的特性，以及如何与其他营销属性结合的问题。当时乔布斯就是因为考虑到戴尔、康柏

等办公电脑公司的竞争，为了差异化定位从而转变苹果电脑的产品定位的。

## 5. 营销组合

简单来说，营销组合定位的过程就是如何满足目标市场人群的需求。通过实施营销组合方案才能保证产品定位到位，这不仅是品牌营销推广的过程，也是产品价格、营销渠道策略与沟通策略有机结合在一起的过程。

# 1.2 聚集细分市场

自从我国政府提出“互联网+”与“大众创业、万众创新”之后，利用互联网创业的创业者如雨后春笋般涌现出来。要想在众多创业项目中脱颖而出，并发展壮大。仅仅有一个创新的点子是不够的，创业者是否思考过：创业项目的可持续发展模式是什么？项目的运作模式如何才能戳中用户痛点？

模式与痛点，永远是互联网创业者应当关注的事情。市场如战场，企业要在竞争日趋激烈的市场环境中争取一席之地，一定要选准市场突破口。当年，日本钟表厂商进军美国市场时，对美国钟表市场进行了认真研究。他们了解到，31%的美国人对于优质名表有狂热追求；46%的用户喜欢性价比高、价格适中的表；另外23%的用户对价格较敏感，不在乎质量，只要便宜就好。

美国本土的泰梅克斯公司的产品主要针对第一类细分市场，另外两类细分市场却无人关注。在高档表方面，日本钟表商知道自己敌不过泰梅克斯，于是选定了中、低档手表市场作为切入点，推出了价廉物美的产品攻入美国市场，获得了很大的市场份额。等到泰梅克斯意识到这种状况，决定攻入中、低档表市场时，日本人已经站稳了脚跟，形成了不可撼动的局势。

在巨大的市场中，没有一个企业可以包揽一切。特别是在“互联网+”的大趋势下，有时市场看似饱和，其实依然存在着很多空隙。因此，互联网创业者要有灵敏的嗅觉，对市场进行调查研究，发现细微之处市场需求，选准市场切入点，快速推出新产品占领市场，为企业创造效益。

## 1.2.1 细分市场领域，前景宽广

在一个品类做好一个爆款产品，培养了自己的目标用户群之后，这种经营模式就会借助平台的力量形成一个可复制的、全国性连锁品牌。未来一定是“特色、体验、互联网”的时代，聚焦细分市场是市场发展趋势，只要做好一个品类，找准自己的定位，企业一定就能成功。

2014年5月16日，聚美优品在美国纽约证券交易所上市，原计划发行价区间为19.5~21.5美元，实际发行价为22美元。如此一来，聚美优品成为2011年4月份以来，第一家发行价高于发行价区间，实现超募的中国概念股公司。

聚美优品发行价上调表明其受市场追捧的程度。聚美优品上市首日开盘价为27.18美元，收盘价为24.18美元，较发行价分别上涨23.5%和9.91%。以首日收盘价24.18美元计算，聚美优品市值为34.33亿美元，在电商同行中，

仅次于唯品会，位列第二。

在中国电商垄断的市场环境下，许多电商都面临着负盈利或者倒闭的问题，那么，聚美优品是如何异军突起的呢？主要原因是聚美优品差异化的定位——“专为女性提供优质化妆品的电商平台”，避免了与电商巨头的直接竞争，实现了自由发展。由于独特定位，聚美优品成为垂直电商中少数能够盈利的企业。

此外，只针对外贸类和电商类网站——Host Ease。Host Ease 虚拟机是专门针对中国市场提供美国虚拟主机的 IDC 提供商，在中国也取得了非常棒的收益，成为国外 IDC 商中最受欢迎的提供商之一。

Host Ease 非常了解自己的细分市场，懂得用户的真正需求。在聚焦细分市场方面，Host Ease 定位在国内企业有建设外贸网站和其他的一些免备案网站需求的市场。由于专注于外贸类和电商类网站市场，Host Ease 获得了非常好的销量。Host Ease 的细分市场定位既避免了同国内其他 IDC 商的竞争，也避免了同国外其他免备案 IDC 的直接竞争。而且 Host Ease 经常针对用户提供优惠活动，比如通过发布优惠码为 Host Ease 所有虚拟主机提供半价优惠。这也是 Host Ease 成功的主要原因之一。

在中国，针对细分化市场领域的垂直电商并不多，前景还是比较宽广的。但是在做垂直电商的同时，一定要避免与巨头和同类定位网站的竞争，只有这样才能保证自身利益最大化。巨头企业所做的类别几乎都是大而全的，垂直电商不可能完全避免与其竞争，所以创业者应当把市场分得更细，并针对细分市场的目标用户群提供个性化的服务。这就是聚焦细分市场。

## 1.2.2 如何聚集细分市场

通过日本钟表厂商、聚美优品以及 Host Ease 的案例，大家可以发现聚焦细分市场，找准切入点的重要性。那么，创业者如何才能聚焦细分市场呢？其内容如图 1-2 所示。

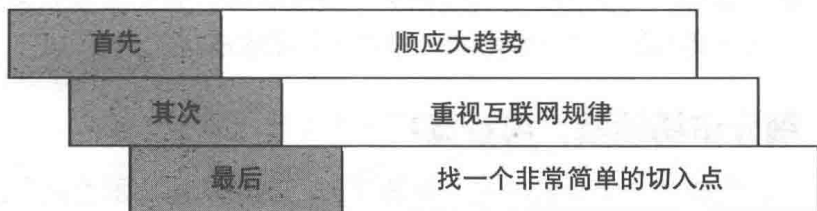


图 1-2 聚焦细分市场的方法

### 1. 顺应大趋势

不论是做任何形式的创业，抵抗大趋势都是一种自取灭亡的做法。思考一下，互联网时代的哪些领域将要腾飞、哪些传统产业与传统品牌将被取代、未来市场会涌入哪些不同的领域？这些问题的答案基本上都是确定的。所以，互联网创业者在聚焦细分市场、寻找市场的切入点时，一定不要逆势，应当顺势而为。

### 2. 重视互联网规律

互联网为人类社会带来了重大改变，但是还远远不够。传统商店被京东、



阿里巴巴打得落花流水，人们的购物方式已经发生了前所未有的变化。如今的滴滴、优步等 O2O 企业又将改变人们的出行方式。所有这些都是开始，未来越来越多的行业将被互联网所颠覆。

互联网创业者要聚焦细分市场，找到市场切入点的前提是了解互联网的准则。创新工场的创始人兼董事长李开复认为，“互联网的准则是开放、平等、人人共享，都是些充满理想主义的词。但是我们仔细想一想，互联网的商业逻辑其实跟这个是不一样的，互联网的商业逻辑其实是垄断。如果今天谁要做搜索引擎，可能吗？谁要做跟微信对抗的软件，可能吗？谁要做另一个淘宝，可能吗？这都是不可能的。”

互联网企业所达到的边际效应与传统企业有很大不同。传统企业的商业模式开始滚动之后，每一个新用户的获取将变得越来越难。因为传统企业吸引新用户必须通过降低成本、打造品牌等方式，这个过程是趋向困难的。而互联网企业吸引新用户的过程则是越来越容易，最终使得企业成为行业领跑者或者达到垄断地位。垄断是互联网时代的创业核心。

### 3. 找一个非常简单的切入点

创业者应当重视较小的、需求未得到较好满足的市场，并且把一种个性化产品或服务带到这个市场中，满足这部分特殊用户群的需求。这里所说的简单切入点，其实就是可以帮助创业者进入能够大展拳脚的领域，并且能够避免大量竞争给创业者带来的烦恼和劣势。创业者极力寻求的就是这样的切入点，打开一个空白市场。

很多创业者都有一个共同的特点，容易忽略掉身边看似简单的东西，例如，一个简单的肉夹馍是很多人都看不上眼的创业产品，而西少爷肉夹馍创始人孟兵却利用一个小小的肉夹馍掀起一阵“互联网+”热潮。西少爷肉夹馍从创立之初便受到媒体的广泛关注，从思维到理念，从产品到架构，西少爷将互联网完美引入其中，给顾客带来全新的餐饮体验，成为创业者争相学习的创业典范。

简单的切入点往往不易被人察觉，这就需要创业者去发现、去开拓、去扩大、去独占。在找到这样的切入点之前，创业者面临的最大挑战与风险就是正确识别与确定细分市场，仔细评价和确定市场的规模。一旦创业者发现了非可持续的细分市场，或者不能为企业带来足够利润的市场，就不要盲目进入，否则很容易被市场淘汰。所以，识别细分市场、选准切入点对于创业者来说至关重要。

脸书致力于建立一个让大学生彼此实名交流的平台，这是它的切入点。但是这还不够简单，不够小。马克·扎克伯格先把一个哈佛大学做好，然后才进入常春藤盟校，再进入更多的大学，最后逐渐地进入开放注册。脸书做得非常好，因为它懂得互联网时代垄断的特点，从一个非常狭窄的领域垄断开始，逐渐地扩张。

创业者在创业时必须运用互联网思维，聚焦于一个非常细分的市场。只有专注于把一件事情做好，才能在细分领域里干到第一名。如今，许多创业者都找到了属于自己的市场空白点，并且创建了成功的企业。因此，聚焦细分市场，找准切入点是创业者打开成功大门的钥匙。