

艾学蛟◎著

紫海

新商业模式领跑未来

战略

比红海更安全。

比蓝海更创新。

紫海战略

让企业安全创新，
领跑未来。

清华大学出版社

艾学蛟 ◎ 著

紫海

新商业模式领跑未来

战略

清华大学出版社
北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

紫海战略——新商业模式领跑未来/艾学蛟 著. —北京：清华大学出版社，2010.10

ISBN 978-7-302-23395-4

I. 紫… II. 艾… III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 153312 号

责任编辑：张 颖 高晓晴

封面设计：自扬设计工作室

版式设计：孔祥丰

责任校对：胡雁翎

责任印制：孟凡玉

出版发行：清华大学出版社

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：清华大学印刷厂

装 订 者：三河市金元印装有限公司

经 销：全国新华书店

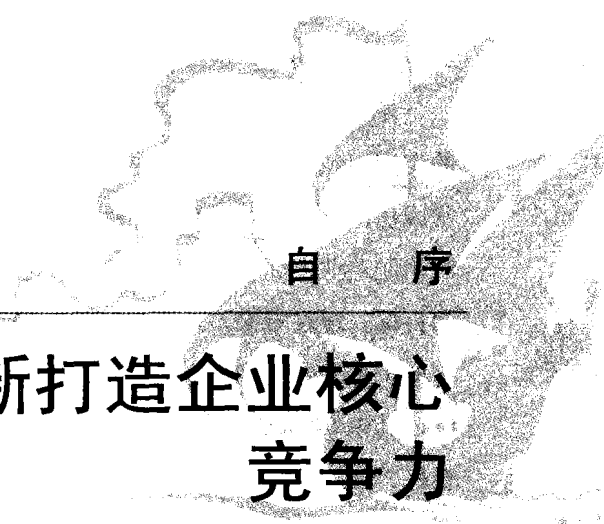
开 本：170×240 印 张：15 字 数：182 千字

版 次：2010 年 10 月第 1 版 印 次：2010 年 10 月第 1 次印刷

印 数：1~8000

定 价：35.00 元

产品编号：036761-01



自序

商业模式创新打造企业核心竞争力

经济形势在变，企业在变，企业之间的竞争永远不变。

2009年，比亚迪创始人及董事长王传福以350亿元身价位列“胡润内地百富榜”之首，被股神巴菲特称为“真正的明星”。荣誉的背后，是比亚迪与其他企业竞争的结果，也是其不断进行商业模式创新的结果。

以电池生产为例，随着技术的进步，比亚迪不再采取“人海战术”，而采用了半自动化、半人工化的生产线，这让比亚迪拥有了低成本竞争力，使之以40%的价格差猛烈冲击着其他电池厂商的价格体系。固定投资是同类企业的1/15~1/10，而产品价格又能做到比对手低40%，比亚迪颇具竞争优势。

表面看来，比亚迪商业模式并不复杂，就是把电池的制造流程分解为很多细节，每组工人只需做一步简单的工作。但事实并非如此，深圳后来出现几百家电池生产企业，且大部分是由在比亚迪工作过的人经营，结果都悄无声息。王传福道破其中秘密：“没有一家企业能够做到比亚迪的成本、质量和效率之间的平衡，这中间有很多管理上的投入、组织上的保证。公司最大的价值是我们1.2万名工程师团队所开发的技术和各种商业模式，显然不那



么容易被模仿。”

本着创新商业模式的思想，无论进入哪个行业，比亚迪都以一种颠覆者的姿态出现，它漠视制造业现有的模式与规则，依靠自身技术和创新屡获超常成功：用7年时间颠覆国际对手进入全球充电电池前三甲；2003年刚进入汽车制造业，如今提出“7年实现全国产销第一、17年实现全球产销第一”的目标。现在看来，这个目标并非绝无可能，毕竟比亚迪的几款车因销量快速增长越来越受到人们的关注。同时，比亚迪打破汽车燃烧汽油等传统旧规则，其创新商业模式——以电池为切入点进入新能源汽车的开发也越来越被看好。

商业世界变化快速，任何商业模式都不会永恒有效，即使是被认为最优秀的商业模式。比亚迪要想在未来竞争中取胜，绝不能停止创新的步伐。

商业史上，有很多拥有出色商业模式的企业，因为将商业模式生搬硬套到各种环境下，或守住陈旧的商业模式不放而出局。沃尔玛拥有世界上最卓越的零售商业模式，凭借此模式，它不仅做成行业第一，而且连续数年成为世界500强第一，但这样的企业却在日本和韩国的市场中碰壁。其中的原因，正是其面对当地消费环境，没有适时进行商业模式的变化或创新，其原本依赖的核心竞争优势，反而成为阻碍发展的绊脚石。

曾经成功的商业模式，能保住企业一时，却不能让企业永远立于不败之地。这很容易让人想到风靡一时的“蓝海战略”，作为一个全新的、尚未有人踏入的领域，蓝海战略告诉人们超越产业竞争，开拓全新市场。但与一成不变的商业模式可能被淘汰相似，蓝海总是很短暂，随着进入者的增多，所有的蓝海最终都会被染成红色。而与此相对，所谓的红海可能也只是一种表象，任何一片红海里都隐藏着某些蓝色的海沟。

红海与蓝海是一种理论上的相对概念，蓝海不可能脱离红海而存在，只有红海与蓝海并存的紫海才是市场的常态。因此，苦苦地等待那个传说中除了你自己谁都看不见的蓝海出现，就好像盼着天上掉馅饼，而且正好砸在自



己嘴里，是一种不切实际的幻想。成功的企业家，都是善于在紫海中分离蓝海的魔术师，即从传统行业中通过商业模式创新来打造自己的核心竞争力。

在中国，电子商务已经不再属于蓝海的范畴，而“水泥+鼠标”的携程网，则开创了传统旅游市场与互联网结合的先河，并取得绝对优势。此后 e 龙网等企业纷纷跟进，将一片蓝海染成红海。但在这片红海中，成立不足两年的“驴妈妈”旅游网却脱颖而出，创新了携程网开拓的在线旅游市场商业模式，用“景区门票+网络营销”的模式，推开了散客旅游电子商务的窗户。目前，它已经有 1000 余家国内景区正式加盟，其中 4A 级以上评级的接近 400 家。

有别于携程、e 龙针对商务旅行人群，目前国内旅游电子商务网站大多只停留在“旅”上，没有解决“游”的问题，“驴妈妈”旅游网将目光锁定在占中国旅游市场 70% 的散客，以及其主要集结区——景区上，既解决了“旅”的问题，也解决了“游”的问题，由此，它也得到了国外风险投资——道杰资本等机构的青睐。而景区票务直销，只是“驴妈妈”旅游网梦想的开端，提供景区电子商务服务和网络营销、做散客旅游市场最大的服务商，才是其最终构想。

在传统行业演绎新的商业模式，就可能找到自己的紫海。与一味寻求完全的蓝海相比，寻找紫海更具有挑战性，企业不仅需要在创新理念上与过去切割，也需要在创新领域有所突破，在创新方法上有所不同，才能保证企业在未来市场竞争中取胜。

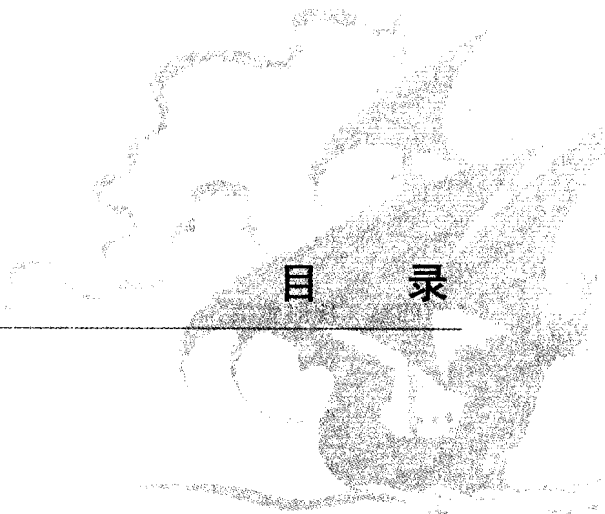
首先，要有勇气打破现有商业模式和思维习惯，进行破坏性创新。而商业模式破坏性创新，主要通过重新定义顾客价值、改变收入模式、改变提供产品和服务的路径等方式实现。其次，大胆突破市场游戏规则，进行颠覆性创新。传统行业的价值链在不断细分，一些要素也在重构与融合。在商业模式的要素中，对任何一个要素或环节的创新，都可能产生新的商业模式，这也为广大的创业者提供了机遇。再次，善于整合一切创新资源。只要涉及商

业模式的任何方面，即信息、市场、服务、概念或网络等，都可能是创新的源泉。将企业内外可能有所创新的资源为自己所用，实现创新要素的有效配置和运用，就可能创造新的商业模式，从而在竞争激烈的红海中超脱出来，打造属于自己独一无二的核心竞争力。

1982年，勒阿恩·马多克爵士在《新科学》杂志上就曾告诫人们：

“珍惜传统、古建筑、古典文化和典雅的生活方式是有价值的，不过在科技的世界，固守过时的生产方法、旧的生产线、旧市场、管理者或工人的陈腐态度，则是一剂自杀的毒药。”

企业是追求利润的功利组织，它的使命是创造财富，而商业模式创新的目的就是找到一种新的创富模式，从而在自己周围竖起一道壁垒，打造属于自己的核心竞争力，以便能够快速并持续发展。



目 录

第一章 紫海：被忽视的存在	1
紫海=红海+蓝海	2
蓝海是一个片段	5
红海是一种表象	9
紫海才是市场常态	14
从紫海里分离蓝海	16
第二章 发现紫海之道	21
不盲目崇拜蓝海	22
享用红海的“成熟”	25
打开创意的通道	29
挖掘红海遗忘的角落	33
找到大企业的弱点	37
只争朝夕：为红海加点“蓝”	42
第三章 紫海生存法则	47
正视紫海：一半海水，一半火焰	48



区隔竞争：树立坚实壁垒·····	51
品牌：紫海里的旗帜·····	56
专业化：亮剑紫海·····	60
商业模式：紫海里的救命稻草·····	65

第四章 决胜紫海：创新商业模式····· 71

紫海也会变成红海·····	72
变者生存：以“万变”应万变·····	75
打破现有思维习惯·····	80
颠覆传统市场规则·····	84
着眼于细节的改变·····	89
将内外创新资源为我所用·····	93

第五章 守住紫海：商业模式控制····· 99

认清自己：清晰的业务规划·····	100
在安全的范围内创新·····	105
以上制下：走向产业链上游·····	110
以高制低：占领业务高地·····	115
以快制慢：加速自身裂变·····	120

第六章 定制经济：个性化时代的紫海····· 127

定制：一个传统的命题·····	128
定制生活：新的消费时代·····	132
一场模式变革的盛宴·····	137
没有什么不可定制·····	142
与规模无缝对接·····	147



第七章 体验经济：人性化的紫海	153
第四种经济形态	154
体验时代：润物细无声	159
玩儿的就是财富	165
自我体验的“差异”	170
深度服务的魅力	175
第八章 互联网新模式：广阔的紫海	181
互联网天天在变化	182
坚实的紫海平台	186
免费午餐的背后	191
网络时代的社会生产	196
移动互联网的兴起	200
第九章 构建商业网：渠道的紫海	207
渠道战略：“网”赢天下	208
用“网”隔住红海侵袭	212
借用资本的力量	217
安全阀：有度的管理	222

紫海：被忽视的存在

红海也好，蓝海也罢，都不过是概念。

蓝海总是很短暂的，所有的蓝海最终将会被染成红色；红海总是表象的，任何一片红海里都隐藏着某些蓝色的海沟。

红海与蓝海是一种理论上的相对概念，紫海才是市场的常态。所谓紫海，就是红海与蓝海的混合区域，红色与蓝色混合在一起就是紫色，同理，红海与蓝海夹杂在一起，就组成了紫海。

随着越来越多的竞争者进入蓝海，蓝海会逐渐变为介乎蓝海与红海之间的紫海；而企业进入红海时，要想生存并发展，就需要寻找自己的核心竞争力，即不同于其他企业之处，也是在渐渐向蓝海靠拢，最终也进入紫海。

紫海兼具红海的竞争与蓝海的创新，这两个常态相互融合，就构成了一个市场常态，即红海与蓝海并存的紫海才是市场常态。

紫海=红海+蓝海

随着蓝海战略进入人们的视线，蓝海与红海这两个以颜色来区分市场的词汇，也成为人们的常用语言。

但红海也好，蓝海也罢，都不过是概念。对于实实在在的经营企业来说，它们绝大多数时候其实都处于一片汪洋“紫海”之中。所谓紫海，就是红海与蓝海的混合区域，红色与蓝色混合在一起就是紫色，同理，红海与蓝海夹杂在一起，就组成了紫海。

与竞争激烈的纯粹红海、完全超越竞争的纯粹蓝海不同，紫海中既有竞争，也存在着潜藏的市场机会。

在对蓝海盲目崇拜的人看来，竞争是一个贬义词，因为他们想要超越竞争，到达一个没有竞争的市场，以做到完全的占领，但这同时也是一个危险的信号。诚然，在没有竞争的市场中，先进入者会占据先发优势，但谁敢肯定进入的是蓝海而不是毫无市场前景的“死海”呢？毕竟，无人进入的市场可能不是无人发现，而是一个没有市场价值的海市蜃楼。

一个企业的成就依赖于整个价值链的成熟程度，它会受制于价值链中最薄弱的环节。由此看来，一个企业难以取得大幅超越社会水平的发展，即它迈向蓝海的速度，不可能超出同伴太多，超出太多对企业来说，可能是一场万劫不复的灾难。

又或者新领域确实有市场前景，但因为没有经过市场的验证，大部分人对全新概念要经过受教育才能接受，可能还要改变原来习惯的生活方式，对于绝大多数企业，尤其是刚刚创建的企业，显然这不是容易完成的任务。

清末鸦片战争之前，一位经营睡帽的英国商人来到中国，当了解到中国

睡帽市场的空白，他认为这是一片蓝海，他的心情颇为兴奋：“如果每个中国都买一顶我的睡帽，我就发大财了。”的确，如果当时中国人一人买一顶睡帽，整个英国纺织业不停地运转也未必能完全供应。但事实情况却完全相反，且不论中国人没有戴睡帽的习惯，当时积贫积弱的中国也几乎没有购买力。市场本身不需要，又不具备接受新产品的能力，结果，这位英国商人的算盘落了空，眼中的蓝海其实是一片死海。

虽然经历多年的发展，红海已经被证明确有市场存在，但由于无数企业在其中厮杀，甚至一些企业已经占据垄断地位，形成一定的行业壁垒，此时，再去重复“前辈”的经营，即采取同样的方式经营同样的产业，可能是自掘坟墓。

而由红海与蓝海组成的紫海，却兼具二者优势，也对其劣势进行了填补，是企业理想的生存空间。

1. 具有被红海证明的市场

虽然竞争激烈，市场生存空间有限，但已经被红海证明是已被开发的市场，消费者也是已经确定存在的成熟市场。紫海隐藏在红海之中，也被证明了有市场前景。

此时，如果在这样的空间中，为红海加一点“蓝”，做出一些创新与突破，在有竞争的市场中寻找竞争少甚至是无竞争的区域，并善加利用自身优势，就有可能因为相对优势而取胜。

在中国，家居行业经过 20 多年的高速发展，已经出现了产能过剩的局面，开始成为红海。虽然中国家居消费市场巨大，即使金融危机肆虐全球的 2008 年，其需求也超过了 3000 亿元，但这远远赶不上家居生产年总量的



增长，以及流通企业增加的速度。根据不完全统计，仅在 2008 年，全国新增的 1 万平方米以上的家居类大卖场就在百家以上。曾经在其他行业出现的一哄而上的一窝蜂现象，开始笼罩整个家居行业，就其市场来看，不是已经饱和，而是早已过剩。

遵循传统经营思路，在同质性的红海中生存的可能性很小，而慕思寝具有限公司，就利用巨大的家居市场消费能力，同时又另辟蹊径，在家居红海中找到了自己的紫海。

慕思寝具有限公司是众多家居经销商中的一员。2003 年，其董事长王炳坤在经营中发现，顾客的需求在发生改变，由原来关注床的款式与价格向关注舒适度转变。但在国内，几乎 90% 以上的消费者不知道自己适合什么样的床，没有明确的品质消费意识，于是，王炳坤采取量身订制的方式来启蒙消费者，让顾客躺在有感应装置的床上，根据显示在电子显示屏上的感应结果定制床具。在下游采取个性化定制的同时，慕斯还在上游实施了批量采购的方式，并积极进入高端销售渠道，建立起细分市场门槛，来屏蔽竞争对手的进入。

截至 2009 年 8 月，慕思在全国高端卖场已经开设 500 多家店，一二线城市基本已经布点完毕，下一阶段渠道将会下沉进入三线市场。而据中国冠军企业研究中心最新发布报告，慕思已经成为高端寝具定制这一细分行业的 NO.1。

如果墨守成规，慕思家具可能困于家居经营的泥沼中，但是它突破了先制造再销售的瓶颈，选择了量身订制的方式，改变了提供商品的路径，利用了红海中的市场，找到了突破点。

2. 具有蓝海的创新意识

创新，被证明为企业最有杀伤力的一件武器，而在蓝海战略中，无论表现在市场还是产品中，都是以创新制胜。

而紫海因为是红海与蓝海的聚集地，也必须具备创新意识，才能够达到。

“暴利”一直是美容美发行业给人们的感觉，但“短命”的宿命感也一直纠缠着这个行业，开在临街的美发店，可能就在半年或几个月时间内，换了多次主人。但是截至2009年9月底，北京审美美容美发有限公司，在北京的分店已经超过100家，且每家分店的寿命都超过行业平均水平。

审美之所以“长寿”，其秘诀就在于变，即创新，要求每个细节都时尚、潮流化，其中一个具体表现就是各门店必须“每年都要装修一次”。每年，随着国际上流行色调、装修风格的变化，审美的主题色、装修风格也在不断变化。比如2009年，审美的主题色是“白色”，各门店就依据总部提出的装修设计图进行了再装修。这样不停变化的装饰风格、及时更换的小物件，总会给顾客“新感觉”。

门店开办时间久，如果店内的装饰、用具不及时更新，就会显得陈旧，对一向以“时尚”形象示人的美发店，这无疑是致命伤，而审美在美发红海中打造的紫海，就是运用创新思维避免了这种尴尬。

企业生存，要在有市场的紫海中寻求发展，而不是“头脑里有个锤子，看什么都是钉子”，抱有侥幸心理。面对真正残酷的事实，将紫海看成一种机遇，运用企业智慧，这才是企业生存发展之道。

蓝海是一个片段

蓝海总是短暂的，所有的蓝海最终将会被染成红色。



当蓝海战略风靡全球的时候，社会对此好评如潮。它将市场空间区分为两种海洋：红海和蓝海，红海代表当前业已存在的所有行业，也是一个已知的市场空间；蓝海代表当前尚不存在的所有行业，即未知的市场空间。

蓝海战略要求企业突破传统的血腥竞争所形成的红海，拓展新的非竞争性的市场空间。与原有的抢夺市场需求竞争不同，蓝海战略将关注点放在如何创造需求，突破竞争上来。对于习惯模仿而在竞争困境中挣扎的企业而言，这种理论的提出犹如醍醐灌顶，给他们画出了一个个无人争抢的蛋糕，描绘了一个个自由航行的蓝色海洋。于是，有些企业开始在幻想的眩晕感中对蓝海战略顶礼膜拜。

不得不承认，思维的转变对企业经营大有裨益，但对多数企业来说，对一个尚不存在的蓝海丧失理智，以至于盲目崇拜，是一件危险的事情。按照蓝海战略的定义，发现蓝海无外乎这4个渠道，即发现新的产品、利用新的技术、开辟新的领域、创造新的需求。但这4个方面，似乎都经不起推敲。无论是新产品、新技术，抑或是新领域、新需求，不可能只有你单独经营，在一段时间后，新的竞争者必然会出现，因此，根本就不存在永远的蓝海，即使是“长时间的蓝海”也不可能存在。

尤其是在擅长模仿的中国企业中，蓝海的“寿命”更是短之又短。当一家企业以蓝海战略取得成功后，其他企业灵敏的利益触角就会伸来，可能在一夜之间，同样的企业就会“忽如一夜春风来，千树万树梨花开”，由此前的一枝独秀，变成百花齐放、百家争鸣，由此，蓝海不可避免就被染成了红海。

2007年10月，华硕推出第一款上网本——华硕 Eee PC，其低廉的价格、小巧的身材，以及合适实用的配置，颠覆了传统笔记本的格局，深受消费者的喜爱。消费者的喜好就是企业努力的方向，国内外各大厂商在2008年就纷

纷推出自己的上网本，力争在有限的市场上占据一定份额，而华硕的优势也渐渐褪色，泯然于众企业。截至目前，各个电脑品牌都推出了种类繁多的上网本，上网本市场竞争开始重复笔记本、台式机的旧路。

在华硕公司推出第一款上网本时，的确是利用新产品开拓了一片蓝海，从而进入了一个无人竞争的领域，但这种优势仅仅维持了不到两个月的时间就消失不见了，随之面临的是激烈的竞争。

不可否认，上网本由蓝海变成红海的原因之一，是华硕没有建立技术壁垒，才使得其他企业很快掌握同样或类似的技术，开始与自己争夺市场。但对于众多电脑企业而言，技术的突破并不困难，上网本与笔记本相比，没有根本上的差别与颠覆性的创新，因而，蓝海变红海是意料之中的事情。

华硕开创了蓝海，却在短短两个月内变成红海，由此可见，所谓的蓝海战略，只适合新产品的市场导入，或者企业战略的转型，但不适合成熟产品的市场竞争。因此，蓝海战略，只是一个导入战略，却不是竞争战略。

而只要生存在市场中，企业之间就不可避免要面对竞争，竞争是自由经济的永久命题，也是促进经济与企业发展的原始动力，更是方便于消费者的一种途径。企业之间的竞争，可以促进生产效率的提高或新技术的发明与使用，最终，让消费者享受到价格更低廉、品质更优秀的产品。

企业的竞争，不是单一因素作用的结果，也不会只体现在一项或几项技能上，而是将各项因素整合的能力，也是多种因素在相互作用过程中整合优化的结果。经历了价格战、技术战等阶段发展到现在，商业模式成为企业竞争的最高形态。现代管理学之父彼得·德鲁克就曾明确表示：“当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。”

由于企业自身情况千差万别，市场环境变幻莫测，制订商业模式的过程，