



在红海中找痛点 你或许能见到紫海

记者 薛智谊

1

最近参加了本报组织的微信群友交流活动，听搜布创始人兼CEO程小军讲述他的创业经历。这位连环创业者先后做过3D试衣、服装定制平台、3D面料成衣效果展示软件，都没成功，后来推出了一款基于移动端的面料匹配服务APP才绝处逢生。4年来，面料匹配服务APP聚集了10万面料供应商和30万遍布全国的采购商，每年交易额超百亿元，成为全球最大的轻纺B2B移动交易平台，累计融资额近1亿元。

搜布闯入的是传统纺织服装领域——这个被很多人视为竞争激烈的红海。但红海中并非没有机会。由于解决了面料交易的痛点，搜布在红海中找到了一片紫海。

“紫海战略”是新西兰惠灵顿维多利亚大学管理学院教授斯蒂芬·卡明斯提出的一个概念。蓝+红=紫，蓝海是短暂的，所有蓝海都将被染红；红海是个表象，任何红海中都隐藏着蓝色的水域，所以红蓝交织的紫海，才是市场的常态。“紫海战略”是要让在红海中被遗忘的角落变蓝。企业一方面要把红海里的现有业务做好，另一方面，要通过商业模式创新把“蓝色领域”从红海中分离出来。

2

宁波是服装大市，有“中国服装之都”之称，但在这个传统优势产业里，我们的思维似乎传统了些。大企业延续着发展的惯性，它们当然也有创新，但似乎还不够。江苏的服装企业“海澜之家”，定位为“男人的衣柜”，采取托管式加盟、标准化经营，即加盟商不参与门店管理，其商品投放、门店管理、经营方式等所有工作全部由海澜之家进行标准化管理，甚至连门店选址都由其确定。在服装企业业绩纷纷遇冷的大环境下，海澜之家成为“另类”，市值突破600亿元。

山东的红领集团在服装红海中找到了一片“大规模个性化定制”的紫海，后更名为酷特集团。在他们的车间，衣服是一人一款，没有两件一模一样的。个性化和大批量，似乎是一对矛盾，但酷特通过技术和管理创新化解了这对矛盾。这“和而不同”的背后，是柔性化生产。只能小批量、多品类、快速生产，并不是真正的柔性化生产，能在大批量生产和小批量生产之间任意切换才是真正的柔性化生产。“百炼钢化绕指柔”，这种优雅自如的背后，又凝聚了多少研发人员的智慧与汗水呢？

在传统模式中，工业制造一直处于微笑曲线的最底层，制造企业付出最多，但收益最少。酷特集团通过打造C2M（顾客对工厂）商业生态，将微笑曲线反转，工业制造就处在最上面，从而找到了一片紫海。当制造企业去掉所有的中间环节，直接对接消费者，而且通过柔性制造提供个性化产品，这样工业制造的利润就提升了，消费者也可以买到厂家直销的个性化定制产品。

宁波的服装产业，不仅需要优秀的买手，也需要策划和营销高手；既需要脚踏实地，也需要仰望星空，脑洞大开，大胆想象。

3

迷人的蓝海碧波荡漾，让人向往，但有时却是水中月镜中花，可望而不可及。蓝海战略有时也并不像人们想象得那么有效。宁波不少企业底子薄、积累少，想寻找蓝海市场，谈何容易？一旦全力投入，可能覆水难收。驶向蓝海的航道上，少不了有狂风暴雨。

蓝海找到了又能怎样呢？现实中蓝海瞬间变成红的案例还少吗？团购兴起的时候，“千团大战”如烈火烹油；共享经济流行时，摩拜、ofo、小蓝单车等一哄而上，如过江之鲫……

相反，我们熟视无睹的红海一直孕育着机会。因为紫海就是从红海中分离出来的。

清华大学经济管理学院教授陈劲认为，紫海战略有利于中小企业实现战略突破。因为在蓝海战略下开拓出新市场，其产品和服务往往需要高端技术的支撑，瞄准的是小众的高端市场，很难做到价格低廉，而紫海战略立足于原有的红海市场进行用户优化，充分利用已有的市场资源、默契的技术支持、熟悉的用户偏好，可以真正实现成本优势。紫海战略的首要标准就是，性价比要比其它企业都具有竞争优势。在紫海战略下，所产出的新产品或服务，具有天然的市场占有率优势。

4

每家企业在原来的领域都各有优势，没必要盲目崇拜蓝海，相反，依托原有的红海市场，深挖客户需求，打开创意的通道，进行商业模式创新，很有可能找到紫海。“蓦然回首，那人却在灯火阑珊处”——那让我们心驰神往的紫海，就在眼前的这片红海中。程小军的搜布，就是在服装这个看似红海的市场，挖掘新的需求，分离出一片紫海，从而创造了一个在蓝海与红海之间的“新物种”。

宁波一家农场卖土鸡蛋，研发了一种不用火而用石灰等迅速加热鸡蛋的一次性装置，方便在外的人吃到热腾腾的鸡蛋，随时即开即食。它利用鸡蛋这个红海中成熟的市场，进行创新，找到了属于自己的紫海。

图书销售网站出身的亚马逊也是紫海战略的实践者，它选择了在红海中分离出“电子书”这个蓝海市场，通过出售Kindle电子书阅读器，把消费者的阅读对象从纸质图书变成了电子产品，同时用大数据为用户进行定制化服务，降低产品价格，最终垄断了美国的电子书市场。

在这个“悲喜交错”的商业时代，悲观者认为中国开始做什么都不赚钱，因为过去所有传统的商业逻辑正在被颠覆；而奋起者却从传统产业找到痛点进行创新，从而发现了新的商机，看到了商业重构的希望，正如一位学者说的一样：“在中国经济供应关系发生大逆转的今天，所有的生意都值得从头再做一遍！”