

分析市场竞争格局

你好，欢迎来到腾讯大学出品的《腾讯产品 18 讲》。

我们说做产品有三步法——找、比、试。前面 3 节课，我们感受用户、试错校对、预判机会，「找」到真实的用户需求。但挖掘出需求的，很可能不止你一人，这时候，你就要进入「比」这一步：对外，我们要看清市场竞争格局；对内，我们要审视自己的优势，从而确定自己产品的竞争策略、盈利模式。

这节课，我们先来说说，对外，怎么看清市场竞争格局。

引子

先讲一个故事，有一个老板，经营一家早点摊。最开始，整个社区只有他一家，大家都上他们家买包子馒头豆浆油条，生意红红火火。后来，眼红的邻居在对面也开了一家，同样卖包子馒头豆浆油条，这时，顾客就明显少了一些，老板的收入少了，但也勉强撑得下去。再后来，小小的社区连续出现了好几家早点摊，而且还都卖得便宜！

聪明的顾客开始在不同的早点摊间游走。这位老板的生意越来越淡，为了留住顾客，他想了很多办法，比如增加早饭的分量，或者搞搞促销比如买豆浆送油条。但他越来越觉得自己陷入了困境：增加分量、搞促销活动，都会增加成本，同时友商还能迅速学会并赶上，他就得继续用更多的分量、更低的价格来吸引顾客，总之，大家的利润都越来越少，没过多久，这位早餐店老板只好关门大吉。

故事先说到这儿，这节课，我们分析市场竞争格局，主要围绕两个词展开——那就是红海和蓝海。

什么是红海，什么是蓝海

「红海」和「蓝海」的概念，最早是由 INSEAD 欧洲工商管理学院的 W·钱·金 和 勒妮·莫博涅两位教授，在《蓝海战略》这本书中提出的。

红海，代表现存的产业、已知的市场空间。在红海中，每个产业的界限已经被划定，竞争规则也被人们熟知，随着市场空间越来越拥挤，利润获取和规模增长也越来越难，残酷的竞争让市场鲜血淋漓，因此称为「红」海。在开头的故事里，社区早点摊这个市场，就是典型的红海市场。

而蓝海，代表目前还不存在的产业、未知的或还没被开发的市场空间。在蓝海中，游戏的规则还没制定，人们不把精力放在竞争上，而是专注创造新的需求，这就意味着高利润和高增长的机会。比如在 PC 时代尾期，迎接移动互联网，又比如在移动互联网的上半场的尾期，迎来产业互联网时代.....这些都属于当时的蓝海市场。

如何找到蓝海

既然蓝海意味着高利润、高增长，那如何能找到呢？特别是在红利越来越少的今天。

其实有时候并不一定需要找到一个完全崭新的领域，很多时候，可以通过拓展现有产业的边界，或者在已有产业的缝隙中，找到蓝海。

这里介绍三种方法，你不妨尝试一下。

第一种方法：思考一下你的产品，和哪些产品的形式、功能不同，但背后的目的是相同的。**基于相同目的或出发点的产品和服务之间的借鉴与组合，也许能产生不一样的化学反应，开辟一片新蓝海。**

来看互联网产品的例子。微信是一个提供社交服务的通讯工具，广东地区有过年发利是的习俗，这个习俗的目的是增进亲友之间的感情，实质也是社交，它们结合在一起，就诞生了微信红包。

在微信上，好友可以互相发消息，那企业和机构能不能也给个人用户发消息呢？群发消息会不会泛滥，给用户带来骚扰呢？那就只给关注并订阅了指定消息的用户发就好了，它们结合在一起，就产生了微信公众号。

第二种方法，不要被现有产业的边界所局限，找到新的用户群。

通常，企业为了增加市场份额，会满足不同用户的不同偏好，竞争越激烈，产品和服务的个性化程度越高。这么做，虽然可以满足细分用户的偏好，但会带来目标市场越来越小的风险。

找到蓝海的另一种方法，**是重新定义问题本身，找到新的用户，开创新的需求，打开新的市场空间。**

来看腾讯游戏的例子。CF《穿越火线》是腾讯与韩国开发商合作代理的一款射击类游戏，从 2008 年上线到 2015 年，数年时间达到 500 万用户在线，成为国内射击类游戏当之无愧的领航者。

在这个成绩的背后，不为人知的是，最初，韩国排名前二的射击类游戏，在中国都已经被其他公司代理了，腾讯拿到的 CF，在韩国其实只排第三，业界都不看好。腾讯拿到这副不算好的牌，会怎么打呢？

当时，国内网吧基本都在玩 RPG 和其他休闲游戏，FPS 主打「第一人称射击」类游戏这样的专业术语作为卖点，很可能只能吸引到高端发烧友和单机玩家。

腾讯 CF 产品团队做了大量调研和充分评估后，判断中国的射击类游戏市场，还能容纳更多新用户。一方面，他们与韩国开发商紧密沟通，修改游戏配置，贴近中国网吧低端电脑配置的实际情况；另一方面，降低新用户上手的门槛，在宣传话术方面，避开「FPS」、「第一人称射击」等专业术语，主打「爽快刺激易上手」、「你要不要来试试」等等，吸引了更广泛的游戏爱好者。

这里，我们看到，产品团队没有固守在高端发烧玩家这个小圈子，而是面向更大的休闲类玩家群体，让很菜的人都可以上手，用普通配置的电脑都能玩，并且很快能找到乐趣。CF 团队重新定义了问题，在新的、更大的用户群中开拓了一片蓝海。

第三种方法，不被现有产业的既定规则束缚，在巨头的缝隙中，找到新市场。

让我们来看一下腾讯会议的故事。腾讯会议的产品团队，一开始是在腾讯音视频实验室工作，这个实验室的前身是 QQ 音视频团队，服务于 QQ 的海量用户，积累了丰富的网络通信、音视频处理能力。

那么多年积累的能力，有没有可能拓展到企业应用的场景呢？团队研究了国内视频会议市场，发现过去的视频会议市场是一个由专用硬件主导的市场。各家厂商依靠硬件的售卖来支撑业务发展，而搭载的软件往往免费。由于早期的信息安全和技術限制，过去的视频会议大多选择了在企业内私有化部署的方案。而由于不同视频会议厂商也没有互通，一旦想要召开一场跨企业的视频会议，需要把各家视频会议系统连接起来的时候，就会变得非常困难。

经过这样的推导，腾讯会议团队发现自己的机会在于，不做硬件做软件，这样就不用和现有硬件厂商们直接竞争，从而赢得硬件合作伙伴们的信任，愿意把自己的设备跟腾讯会议的软件平台打通。因此，腾讯会议找到的出路就是——打造一个相对开放、中立、值得信任的云会议平台，将人、会议室、企业通过云服务连接起来，帮助企业客户实现更高效的协同。在视频会议这个大红海市场中，找到一片新市场。



蓝海也有危机

是不是找到蓝海，就万事大吉、坐等收钱呢？

我们来看看应用宝的例子。

应用宝诞生于 2011 年，正是移动互联网的朝阳期，应用分发整体市场格局相对简单，暂时还没有寡头出现。腾讯独家内容、流量优势明显，产品经理嗅觉敏锐，决定进入这片蓝海！

当时市面上的手机系统分布，塞班占据了 6 成以上份额，安卓、iOS 差距不大，其他还有很多小系统。那么多平台怎么选呢？

应用宝最后做了一款跨系统的应用市场——把除 iOS 外的前三个系统塞班、安卓、微软都做了，并且很快强势发布推出，高歌亮相确实引得行业一阵骚动和吹捧。

好景不过半年，很快各路大鳄纷纷进场，豌豆荚、360、91 全部聚焦资源，重砸安卓这一个入口。毕竟对于用户来讲，应用市场再怎么做大，再怎么实现跨系统，但用户的手机都只有一个系统，他们更在乎的是这一个系统的应用市场是否好用。很快，对手们都在 2012 年实现了反超，应用宝跌落到第二梯队。

可以看到，应用宝最早进入市场，在一片蓝海中，优先推出跨系统端的入口，但却忽略了市场趋势，忽略了用户价值，在资源有限的情况下没能聚焦，结果被对手反超，可以说是起了个大早，赶了个晚集。

直到 2013 年下半年，应用宝调整策略，重新聚焦安卓，并引入了开放生态的伙伴，才又逐步完成逆袭——2014 年做到了行业第三，2015 年做到行业第一，2016 年终于拿到腾讯内部对产品的最高荣誉——名品堂大奖。

这个故事告诉我们什么？蓝海代表着还没有被开发的市场空间，也就意味着没有前人的经验可以模仿，很可能危机四伏。进入蓝海，一定要确保新产品和新服务，与用户价值紧密相连。

蓝海还有一种危机在于，你可能很早就看到了没被满足的用户需求，早早入场，但正由于过早，可能市场还不成熟，例如没有合适的商业模式，或者用户还没得到有效的教育，只能烧光钱后黯然离场，市场被后来者收割，白白给他人做了嫁衣裳。

要能耐得住寂寞，等风来

进入蓝海，也意味着市场进入者少，早期一定是寂寞的，你能不能耐得住寂寞，坚持自己的远见不放弃，直到等到风口来，也很关键。

我们继续说回腾讯会议。刚才说到，腾讯会议团队来自腾讯音视频实验室，有超过 20 年通信和音视频技术积累，很好地服务了 C 端音视频沟通场景，探索过 QQ 会议、来电 APP 等多人在线音视频沟通场景的产品。时任社交网络事业群领军人的 Dowson 一直觉得，通信这件事情除了 C 端场景之外，还有大量的商业沟通场景，会议就是一个非常值得深入探索的方向，可以通过复杂的业务场景不断牵引技术的提升，为用户创造价值，所以一直鼓励团队坚持尝试。

最初团队只投了几个人做腾讯会议，对比其他视频会议厂商的规模确实相去甚远。在这个过程中，团队从最基础最核心的功能做起，迭代了几百个版本，终于在 2019 年 12 月 25 日正式对外发布。

没想到的是，2020 年初，新冠疫情突如其来，让企业远程办公需求暴涨。产品团队当即决定，在整个行业率先推出 100 万免费会议能力。团队又发现对于政府机关、医院的远程抗疫会议 100 人是不够的。疫情当前、抗疫优先，于是 1 月 27 日又免费开放了 300 万会议能力。受益于多年的技术积累，在用户规模高速增长的同时，腾讯会议始终保持着稳定高可用，同时在复杂的网络环境下依然保持清晰、稳定、流畅的音视频会议效果，几乎满足了绝大多数中国中小企业和团队的视频会议需求，还服务超过 7000 万学生，助力停课不停学，为各行业复工复产复学提供了远程协作支持。

上线两个月，腾讯会议日活跃用户超过了 1000 万，多次登上 App Store 免费榜单第一名，并为联合国 75 周年活动提供会议服务。

这个例子告诉我们，腾讯会议绝不是无心插柳地意外成功，能够在这次疫情中异军突起，根源在于团队多年以来在技术上的积累、在关键领域的卡位意识、以及耐得住寂寞的坚持。

红海中的机会

说完蓝海，最后我们来说说红海。找到蓝海毕竟不容易，更多时候，我们面临的都是红海市场，该怎么办呢？

对于不得不在红海中展开竞争的产品，最需要做的，就是充分利用自身优势，建立差异化特征，积累辨识度，从而占领用户心智，让用户从万千产品中选择你。比如在互联网早期，QQ 就凭借不掉线、文件传输能力很强，在很多即时通讯软件中脱颖而出。

我们来看腾讯云的例子。作为云服务行业的后起之秀，腾讯云是如何做出差异化的呢？

CDN 也叫内容分发网络，是云服务中竞争非常激烈的领域。腾讯从 2007 年开始搭建自己的 CDN 服务，不过很长时间内，一直都只服务 QQ、微信等内部业务。2015 年开始，逐步搭建腾讯云 CDN 平台，由自研走上 ToB 商用的道路，与行业领跑者进行正面交锋。

从 2017 开始，CDN 价格战愈演愈烈，越来越多的 CDN 厂商通过降价来抢占市场。这个过程中，腾讯云 CDN 充分运用腾讯在海量服务运营、游戏、视频等领域多年积累的技术经验，将带宽单价降低 30% 以上，靠这个建立起自己的差异化竞争力。截至 2019 年，腾讯云 CDN 已经为快手、斗鱼、虎牙、B 站、华为、OPPO/VIVO、拼多多、美团等多家大客户提供服务，在中国 CDN 市场中占据了半壁江山。

总结

总结一下，今天这节课，我们围绕红海与蓝海这两个关键词，谈了面对不同的市场竞争格局，产品经理需要注意什么。

对于蓝海市场，需要注意这三点：



首先，如何找到蓝海市场？我们讲了三个方法，第一是基于相同目的的产品和服务之间，可以借鉴与组合；第二是重新定义问题，找到新用户，开创新需求；第三是在竞争缝隙中，找到新市场。

其次，找到蓝海并不意味着一帆风顺、万事大吉，也有可能危机四伏。要确保真正为用户创造价值，不能只是以自己为出发点，或者为创新而创新。

最后，进入蓝海也意味着你是先行者，要能耐得住寂寞，等到风来。

而对于红海市场，你就得充分利用自身的优势，建立差异化特征，积累辨识度，占领用户心智，让用户从万千产品中选择你。

课后分享

今天的课后题是，你看好 5G 带来哪些新蓝海？欢迎在课后评论区与我们分享。

悬念预告

这节课，我们向外看，分析了市场竞争格局；下节课，我们将向内看，聊聊如何审视自己，找到产品的定位，从而成功切入市场。

欢迎继续收听《腾讯产品 18 讲》的第 7 讲《发掘优势，确定产品定位》。



恭喜你学完一节课，如果你觉得有收获，别忘了分享给更多的朋友，共同成长进步。

本文由 [Circle 阅读模式](#) 渲染生成，版权归原文所有

