

没有绝对的蓝海和红海，只有事实的存量和增量。

在市场竞争中，我们经常提到红海竞争和蓝海竞争。红海往往意味着竞争激烈的市场，面临你死我活的拼杀，蓝海意味着品类开创者独享趋势红利，前途光明灿烂。但在实际的市场竞争环境里，并没有绝对的蓝海和红海。所谓的蓝海竞争，除了少部分具有绝对技术和资源的企业能获得先发优势外，大部分的企业都只能望海兴叹。大部分企业所面临的事实竞争环境，其实是存量市场和增量市场的竞争环境。

存量市场是格局已定，增量市场是格局未定。

存量市场竞争是三国鼎立，增量市场竞争是春秋战国。存量市场就是市场容量和规模已经存在的市场，是比较成熟的市场。这个市场的容量天花板、年增长率、品牌格局、消费形态等都是相对比较成熟的市场。一般情况下，会出现一超多强或第一阶梯3大领导品牌，二线及三线品牌众多，但业绩占比极小。

增量市场是指市场尚未饱和，尚有很多未被开发的空白，消费者还有更多需求尚未被发现和满足，增量市场既可能是行业发展初期阶段，也可能是市场成熟后期品类分化阶段。一般呈现多个品牌在不同区域或渠道各有靓丽表现，但尚未形成全品类绝对领导优势的品牌。

简单说，存量市场是一个市场秩序已定，新品牌进入难度高的市场，增量市场是市场格局未定，新品牌进入机会相对较多的市场。

比如食用油市场，中低端食用油市场是存量市场，已经形成了福临门、金龙鱼、鲁花三足鼎立的市场格局。但高端食用油领域则是增量市场，除了以欧丽薇兰为代表的橄榄油品牌，也有橄榄油、玉米油、葵花籽油、芥花油、山茶油、棕榈油、亚麻油、核桃油等等小众高端品牌。中低端食用油格局已经稳定，新品牌想要进入就会面临三座大山，竞争难度比较大。高端食用油市场目前没有一呼百应的领导品牌，各种高端食用油都有自己特定的消费人群和销售渠道。对于新品牌都有机会，但要找到属于自己的发展模式难度较大。

存量市场和增量市场有5大差异：

差异1：存量市场消费者无需知识采购，增量市场消费者需要知识采购

存量市场最大特点是基本完成市场教育，消费者对产品功能、原料质量、口味、价格等基本要素已经建立选择标准。消费者在消费前通常不会做过多的知识采购，大部分消费是重复消费。即使面对一个新品牌，也能够从经验上做出判断并很快决定是否购买。

增量市场通常市场教育不充分，消费者在决策前会有一个知识采购的过程。仍以食用油为例，中低端食用油中，菜籽油豆油花生油都是消费者日常生活中常见的产品，消费者通常在采购中能够很快决定自己要购买什么。即使是冰箱空调类家电产品，消费者通常也不需要过多的知识采购就能快速决策。但高端食用油、高端家电等，消费者对产品的原料营养成分功能等内容，都需要一个知识采购的过程，才能决定购买哪一款产品。

#### 差异2：存量市场选择更好的，增量市场选择更特别的

存量市场的消费者在选择产品时，会倾向于选择更好的产品，比如瓶装水市场，当初乐百氏27层过滤和农夫山泉有点甜，都是在瓶装水市场建立起更好的水的区隔。27层过滤是更干净的水，有点甜是更好喝的水。其实哇哈哈纯净水走低价路线也是更实惠的水，是另一种角度的好。但在高端瓶装水市场中依云、VOSS、昆仑山、5100，消费者根本不能分辨哪款水更好，挪威的水就比法国的水好吗？依云小镇的水就比西藏冰川的水好吗？高端瓶装水是个增量市场，但在这个市场里的品牌比的不是哪款水更好，消费者根本也无法分辨。增量市场消费者选择的是哪个品牌或产品更特别，喜欢法国文化的自然喜欢依云，崇尚西藏文化的自然偏好5100。水好不好并不是关键，品牌所代表的身份、文化的特殊性才是消费者最大的购买理由。

#### 差异3：存量市场品牌要讲到点，增量市场品牌要讲到位

存量市场的市场教育已经比较充分，消费者很少做知识采购，因此新品牌产品竞争的关键是把品牌诉求点找到，在产品同消费者接触的第一现场，把产品的“好”用最简单直接的方式呈现给消费者，表达的语言要口语化，语言要凝练，最好能具有形式美感和明确联想，方便消费者理解记忆和传播。例如乌江榨菜的三清三洗三腌三榨，金龙鱼的1：1：1，农夫山泉的有点甜等。存量市场通常不需要复杂品牌诉求，消费者不关心，品牌也没有更多空间去传播更多诉求。

增量市场要讲到位，就是不能只讲一个点，要从多种角度把品牌的特色讲清楚。比如依云，如果只是来自法国依云小镇的矿泉水，显然是无法支撑它高价位的，要赋予这个品牌更多传奇，讲更多故事才能让消费者把价值和价格划上等号。再比如高端牛奶，既要讲营养含量，又要讲奶源，还要讲牧场，最好还有奥运或航天信任背书。再比如海尔卡萨帝，只讲产品的某一个优势是不能支撑高端冰箱定位的，一定是多种功能的全面输出，才能让消费者信服他的高端价值。红牛在刚开拓功能饮料市场时，仅仅困了累了喝红牛其实是不够的，这个品牌的源起故事，因为有体育运动极限挑战的故事加持才能有效开拓市场。凉茶王老吉在凉茶市场开拓初期，是靠央视512慈善晚会的亿元捐赠、王老吉的故事等才帮助他奠定凉茶领导者地位。

#### 差异4：存量市场是大鱼吃小鱼，增量市场是快鱼吃慢鱼

存量市场通常是成熟市场，市场竞争的本质往往是实力的竞争，总成本领先的竞争。头部企业的市场根基、消费者心智认知、渠道宽度和深度、产品价值梯度、成本均摊等都具有领先竞争优势。市场资源也会倾向于头部企业。因此存量市场往往会出现1个到3个巨无霸企业。他们会利用资源优势 and 资本实力排挤和收购中小企业。

著名的白象方便面就是被方便面三大巨头利用渠道话语权逐渐排挤出主流渠道，只能偏安一隅。增量市场是不饱和市场，即使头部企业也不具备对市场资源的绝对把控力，只可能是在局部市场和渠道具有绝对竞争优势。在这种市场中，那些能够快速抢占消费心智，迅速扩张的企业往往能够获得行业话语权。气泡水第一品牌元气森林年复合增长率300%以上，21年营收70亿，已经成为气泡水品类的代言品牌。最近几年出现的网红国潮品牌的发展都离不开一个快字。



头条 @欧赛斯

### 差异5：存量市场是虎口夺食，增量市场是森林探险

存量市场竞争是跟市场的头部企业抢食，无异于与虎谋皮。即使头部企业在战略上不关注你，但在局部市场和渠道，你也避免不了直接竞争。这相当于同巨人扳手腕



，基本没有胜算的可能。存量竞争意味着大家面对的消费者类型、渠道类型、营销模式都有较强的共性，产品同质化程度也相当高。中小品牌想要在这种环境中突围，同老虎正面抢食一定是下策，通常的方法，要么是趁老虎打盹的时候抢一口，利用自己的产品和概念优势转化一批愿意尝鲜的消费者。

比如七喜诉求非可乐；要么就是等老虎吃饱了，分点肉渣，在细分渠道和市场获取市场份额，比如乐虎在红牛不屑的下沉市场获得突破；要么就站在老虎的肩膀上狐假虎威，比如百事可乐模仿可口可乐，蒙牛创业初期主打致敬伊利，做乳都第二品牌等。

增量市场往往存在无限可能，但对于新品牌而言，找到属于自己的发展路径很重要。这时候对竞争对手的洞察没那么重要，对自己的资源能力认知最重要。酷饮品牌天地一号和高端酸奶卡仕都选择首先进入餐饮渠道，攫取第一桶金后再转战流通渠道。这些企业在餐饮渠道如果没有资源优势，想进入并成功占位，也是不可能的。

存量市场和增量市场是两种竞争环境，但并不是楚河汉界截然分明的两种竞争环境。比如元气森林，如果放在碳酸饮料的市场，那就是典型的存量市场竞争，产品具有同可乐相比更好的竞争优势；如果单纯从气泡水市场的角度看，就成了典型的增量市场，建立了自己独特的竞争模式快速发展成为气泡水第一品牌。因此，元气森林的竞争策略，既有存量竞争的特点，也有增量竞争的特点。