

Blue Ocean Strategy | 金偉燦與莫伯尼

# 藍海策略

口袋本  
圖解

開創無人競爭的全新市場

中野 明著 黃美青譯

晨星出版

## 前言

如果有人問您：「現在最熱門的經營策略是什麼？」您會怎麼回答？如果是筆者，就會毫不猶豫地說：「藍海策略。」

藍海策略是在法國的歐洲商業管理學院（INSEAD）教授經營策略理論的金偉燦（W. Chan Kim）和莫伯尼（Renée Mauborgne）所提倡的。他們認為，與其費盡心思想要在血流成河的競爭中取勝，不如發揮公司的力量，努力去創造「藍海＝豐饒的新市場」，因此在《藍海策略》一書中闡示執行此策略的具體方法。

「藍海策略」這個新理論自從在《哈佛商業評論》的二〇〇四年十月號發表後，就受到舉世的矚目。隔年同名的書出版，頓時成爲全世界的暢銷書。

本書的要旨就是針對這個蔚爲話題的藍海策略，插入許多圖表，以淺顯的文字說明。只要看了本書，就能迅速了解藍海策略的基本概念。

當然「藍海策略」的本源是金偉燦與莫伯尼所著的《藍海策略》（中文版由天下文化出版），本書也是以該書爲藍本。如果想要更詳細地了解藍海策略的全部內容，請務必閱讀原書。

現在就讓筆者帶領大家進入金偉燦與莫伯尼的藍海世界吧。

二〇〇六年七月 中野明

金偉燦與莫伯尼

# 藍海策略 圖解

## CONTENTS

---

前言..... 3

### 第 1 章 何謂藍海策略 9

1-1 藍海策略的誕生 ..... 10

1-2 紅海與藍海 ..... 12

1-3 藍海策略的概況 ..... 14

1-4 何謂價值創新？ ..... 16

1-5 不同於科技創新 ..... 18

1-6 藍海策略的整體概念 ..... 20

專欄 藍海策略用語的各種面向 ..... 22

### 第 2 章 藍海策略備受矚目的原因 23

2-1 於紅海市場勝出的策略 ..... 24

2-2 競爭策略與五力分析 ..... 26

2-3 競爭策略與三種基本策略 ..... 28

2-4 以紅海為前提的行銷手法 ..... 30

2-5 異於舊觀點的藍海策略 ..... 32

2-6 實現精明的戰略行動 ..... 34

專欄 藍海市場無法永久維持 ..... 36

## 第 3 章 現狀分析與策略定位 37

3-1 活用策略草圖 .....	38
3-2 依據策略草圖進行現狀分析 .....	40
3-3 重建市場邊界 .....	42
3-4 非顧客+六大途徑 .....	44
3-5 著眼於顧客以外的地方 .....	46
3-6 區分非顧客的三個層次 .....	48
3-7 如何將非顧客轉為顧客 .....	50
3-8 替代產業與策略族群 .....	52
3-9 顧客鏈與互補材料 .....	54
3-10 切換訴求與看見未來 .....	56
專欄 從垂直行銷到橫向行銷 .....	58

## 第 4 章 擬定策略的具體手法 59

4-1 四項行動架構 .....	60
4-2 讓差異化與低成本化同時成立 .....	62
4-3 輔助工具：行動矩陣圖 .....	64
4-4 描繪嶄新的策略草圖 .....	66
4-5 價值曲線應有的特徵 .....	68
4-6 磨練判斷策略草圖的眼光 .....	70
4-7 策略草圖展覽會 .....	72
4-8 從展覽會到回饋 .....	74
專欄 矩陣圖的運用 .....	76

**第 5 章**      **建構商業模式**      77

5-1 從策略轉變成商業模式 ..... 78

5-2 買方的效益 ..... 80

5-3 製作買方效益圖 ..... 82

5-4 設定價格的方法 ..... 84

5-5 由價格反觀成本設定 ..... 86

5-6 活用 BOI 指數 ..... 88

**專欄** 豐田生產方式之價格設定 ..... 90

**第 6 章**      **藍海策略的推展與實施**      91

6-1 推展與實施策略時的注意要點 ..... 92

6-2 策略推展的四項障礙 ..... 94

6-3 何謂引爆點領導？ ..... 96

6-4 跳脫障礙①認知與經營資源 ..... 98

6-5 跳脫障礙②動機與政治性要因 ..... 100

6-6 公平程序的重要性 ..... 102

6-7 公平程序的具體案例 ..... 104

**專欄** 彼得·杜拉克的行銷與創新 ..... 106

## 第 7 章

## 生生不息的成長力

107

7-1 藍海策略的強項 .....	108
7-2 藍海開始染紅的瞬間 .....	110
7-3 必要的競爭性策略 .....	112
7-4 在藍海市場中掌舵 .....	114
參考文獻 .....	116
索引 .....	117

Morning Star

# 第 1 章

## 何謂藍海策略？

以競爭為主軸策略的紅海市場

—為了脫離割喉的流血競爭—

### 藍海策略

策略的擬定	1 對現狀之分析與理解	● 活用策略草圖
	2 擬定策略的方向性	● 著眼於非顧客對象 ● 六大途徑
	3 四項行動架構的實踐	● 四項行動架構 ● 活用策略草圖
	4 回饋的實踐	● 視覺策略展覽會
	5 商業模式的構築	● 買方效益 ● 價格 ● 成本 ● 推行 (BOI 指數)
推展與實施	6 克服重大組織策略	● 引爆點領導
	7 把執行納入策略	● 公平程序 (參與、解釋、期望透明化)

價值創新—同時實現差異化與低成本化—

實現並維繫藍海市場

藍海策略是目前最受矚目的經營策略的之一。本章內容，將簡單地介紹藍海策略的整體概念。

## 1 提倡者：金偉燦、莫伯尼

**藍海策略**，是由任職於法國著名的 **INSEAD** 商業學校，專長經營戰略論的金偉燦與莫伯尼兩位專家開始提倡的。

身為韓國人的金偉燦，加上與美藉的莫伯尼，可說是個相當特殊的搭配組合。同時，兩人也都是獲選為瑞士戴佛斯會議，著名的世界經濟論壇會員的實力者。

## 2 藍海策略誕生的背景

1990 年代末期開始，金偉燦與莫伯尼即多次於《哈佛商業評論》等重要刊物，發表與經營策略或商業管理相關議題的論文。被稱為藍海戰略的前身「Smart Strategic Move (**精明戰略行動**)」即始於當時的提倡。之後，在 2004 年 10 月份的《哈佛商業評論》中，開始正式使用「藍海策略」這個關鍵字眼，經過整合以往所有的想法後，他們發表藍海經營戰略論點。這篇論文不僅立刻成為眾人的話題，雜誌還以增刊方式追加印刷，成為當時販售超過 50 餘萬本的暢銷書。隨後於 2005 年即出版了一本名為《藍海策略》的單行本，瞬間風行全世界，成為當時最為暢銷的書籍。



one point INSEAD

1957 年創建於法國，現為全球最大且位居頂等級的研究所商業學校。現在除了法國之外，在新加坡等地亦有分校。

one point 世界經濟論壇

以讓世界能更進一步發展為目的「獨立國際組織」，1971 年設立於瑞士日內瓦。而且每年都會以此組織為主體，於瑞士的戴佛斯召開，會議聚集了世界上有力人士。因此，此會議亦稱為**戴佛斯會議**。

1

何謂  
藍海  
策略

藍海策略的催生者

現今最熱門的經營戰略理論

藍海戰略

— Blue Ocean Strategy —

發表於 2004 年 10 月號的  
〈哈佛商業評論〉

成為全世界討論的話題

提倡者



金偉燦



莫伯尼

## 1-2

# 紅海與藍海

因為激烈的競爭，造成敵我雙方皆感到疲累的市場，稱為紅海。而藍海策略就是為了擺脫紅海市場而存在的策略。

### 1

#### 何謂藍海策略

## 1 競爭日益激烈的市場

今日，眾多企業每天都在一個有限的市場，不斷地重複激烈的競爭。為了獲得更大的市佔率，不得不展現出比競爭對手還要亮眼的績效。但是往往在某一家企業展現出更好的績效時，競爭對手便隨之起而效尤。

結果導致市場推出的產品特徵全然相同，都變成日常生活中隨處可見的產品。由於所有的產品沒有差異化存在，買方當然就只挑便宜的商品來購買。這樣的結果導致價格流血戰日趨嚴重；即便不是如此，在這樣一個環境嚴苛下的競爭，仍是愈形激烈。

對時下所有的業界來說，或多或少都面臨上述的狀況。金偉燦及莫伯尼於是將這種市場命名為紅海。

## 2 企業到底應該採取何種策略呢？

有兩種策略可供那些航行在紅海環境裡的企業選擇。不是持續在一片紅海競爭中奮戰；就是衝出這片紅海，追尋異軍突起的藍海策略。