

<<蓝海战略>>

图书基本信息

书名：<<蓝海战略>>

13位ISBN编号：9787100044523

10位ISBN编号：7100044529

出版时间：2005-5

出版时间：商务印书馆

作者：[韩] W.钱·金,[美] 勒妮·莫博涅

页数：264

译者：吉宓

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<蓝海战略>>

内容概要

企业为了寻求持久的、获利性的增长，往往与其对手针锋相对地竞争。它们为竞争优势而战，为市场份额而战，为实现差异化而战。

然而在目前过度拥挤的产业市场中，硬碰硬的竞争只能令企业陷入血腥的“红海”，即竞争激烈的已知市场空间中，并与对手争抢日益缩减的利润额。

在这本书中，作者对你所熟知的一切战略成功的定律提出挑战。

他们认为，流连于红海的竞争之中，将越来越难以创造未来的获利性增长。

作者基于对跨度达100多年、涉及30多个产业的150个战略行动的研究，提出：要赢得明天，企业不能靠与对手竞争，而是要开创“蓝海”，即蕴含庞大需求的新市场空间，以走上增长之路。这种被称为“价值创新”的战略行动能够为企业和买方都创造价值的飞跃，使企业彻底甩脱竞争对手，并将新的需求释放出来。

《蓝海战略》为企业甩脱竞争提供了一套系统性的方法。

在这本颠覆传统战略思维的著作中，作者展示了一套经过实践证明的分析框架和工具，供企业成功地开创和夺取蓝海。

通过对各种产业中为数众多的战略行动的分析，作者还提出了成功制定和执行蓝海战略的六项原则。这些原则告诉企业，该如何重建市场边界、注重全局、超越现有需求、遵循合理的战略顺序、克服组织障碍并把战略的执行建成战略的一部分。

本书自2005年2月由哈佛商学院出版社出版以来，在世界范围内引起了极大的反响，先后获得了“《华尔街日报》畅销书”、“全美畅销书”、“全球畅销书”的称号，迄今为止已经被译成24种语言，打破了哈佛商学院出版社有史以来出售国际版权的记录。

本书的作者还为本书开通了专门网站：www.blueoceanstrategy.com，如有需要，敬请查阅。

<<蓝海战略>>

作者简介

W·钱·金是欧洲工商管理学院(INSEAD)波士顿咨询集团布鲁斯·D·亨德森战略和国际管理教席教授。

在加入欧洲工商管理学院之前，他曾是密歇根大学商学院的教授。

他也是欧洲、美国和亚洲一些跨国公司的董事会成员或顾问。

他是达沃斯世界经济论坛的会员和欧盟的顾问成员。

勒妮·莫博涅是欧洲工商管理学院的杰出学者，战略和管理学教授。

她也是世界经济论坛的会员。

金和莫博涅作为合作伙伴，在《管理学会期刊》、《管理科学》、《组织科学》、《战略管理期刊》、《行政管理学季刊》、《国际商业研究期刊》、《哈佛商业评论》、《斯隆管理评论》等专业期刊上共同发表了为数众多的有关战略和跨国公司管理的文章。

他们在《哈佛商业评论》上发表的文章成为全球畅销文章，先后重印了50万份。

他们还为《金融时报》、《华尔街日报》、《华尔街日报欧洲版》、《亚洲华尔街日报》、《纽约时报》、《南华早报》等报纸撰写文章。

他们曾获得由国际商业学会和埃尔德里奇·海恩斯纪念基金颁发的埃尔德里奇·海恩斯奖，以表彰他们在国际商业领域的最佳原创性论文。

金教授和莫博涅教授都是价值创新网络(Value Innovation Network, VIN)的缔造者，这个网络是由价值创新系列感念的实践者组成的全球社团。

他们也是设在新加坡的价值创新行动库(Value Innovation Action Tank, VIAT)的董事会成员。

<<蓝海战略>>

书籍目录

译者序前言致谢第一部分 蓝海战略 第一章 开创蓝海 第二章 分析工具和框架第二部分 制定蓝海战略
第三章 重建市场边界 第四章 注重全局而非数字 第五章 超越现有需求 第六章 遵循合理的战略顺序第
三部分 执行蓝海战略 第七章 克服关键组织障碍 第八章 将战略执行建成战略的一部分 第九章 结论：
蓝海战略的可持续性及其更新附录一 开创蓝海的历史模式概览附录二 重建主义的战略观点附录三 价值
创新的市场动态注释参考文献作者简介

<<蓝海战略>>

章节摘录

书摘四：跨越互补性产品和服务项目 产品和服务很少会在“真空”中使用，在多数情况下，它们的价值也受到其他产品和服务的影响。

但是在多数产业中，相互竞争的企业都不约而同地局限于产业自身的产品和服务项目。

以电影院为例。

对想看电影的夫妇来说，为小孩找到临时保姆是否方便、便宜，到了电影院外停车是否方便，都影响到人们对外出看电影的主观估价。

然而，这些与看电影互补的服务超越了影院业的传统边界。

很少有影院经营者会去考虑人们为孩子找临时保姆有多难、多贵。

实际上，他们应该考虑这一点，因为它影响到市场对他们生意的需求。

想像一下，一家影院，附带托儿服务，岂不更好?! 互补性的产品和服务中常常蕴藏着未经发掘的需求。

关键在于搞清买方在选择产品或服务时都在寻求些什么，一个简单的办法就是考虑一下人们在使用你的产品之前、之中、之后都有哪些需要。

人们去看电影前，先要给孩子找好临时看护人，进影院前要找车位停车。

操作系统和应用软件要跟电脑硬件配合起来才能用。

在航空业中，地面客运是航班抵达以后的事，但对旅客来说则是旅程的一部分。再想想北美客车工业公司(NABI，以下简称北客)这家匈牙利的客车生产商吧。

它把路径四的原则运用到价值10亿美元的公交车业上。

这个产业的主要顾客是产权属于市政府的公交公司，这些公司在主要城镇提供固定线路的公交服务。

按照已被人们接受的产业竞争规则，生产商们争相提供最低购买价。

设计过时，交货延迟，质量低下，再要想给客车增加一些自选配置，价格就会高得令人咋舌，因为整个产业走的都是锱铢必较的低成本路线。

而北客对这些做法都不以为然。

市政府购买的客车，平均要运营12年，可是为什么客车生产商只注重客车的初始购买价呢?当北客如此重新构想市场时，就获得了整个产业都忽略了的启示。

北客发现，对市政府来说，成本最高的元素不是整个产业一直竟比的、客车本身的价格，而是购买客车以后的花费，即客车在12年运营期内的保养维护。

发生了交通事故要维修，燃油要消耗，因为客车重量大，很多部件磨损快，需要经常更换，还要对车身采取预防性保养措施以避免生锈，等等，这些对市政府来说才是最高的成本因素。

此外，随着人们要求市政府保障空气的清洁，延续非环保型公共交通的代价也开始显现出来。

然而，虽然这些成本和代价远远超过客车的初始价格，产业仍然忽略这些补充性的保养维护活动及客车的寿命周期成本。

北客认识到，公交车业并不一定是一个价格货品化的产业。

只不过是因为客车生产商竞相以低价出售客车，才造成了产业的现状。

北客通过关注那些补充性活动，找出整体的解决方案，从而创造了产业前所未见的一种客车。

客车一般来说是钢制的，沉重，易生锈，出了交通事故后也不易维修，因为操纵盘都要更换。

北客采用玻璃纤维制造客车，这种做法可谓一石五鸟。

玻璃纤维的车体不会生锈，大大减少了预防性保养所需的成本。

玻璃纤维制成的客车，遇到车体损坏或车祸，无需更换整个操纵盘，而只需把毁坏的部分切割下来，用新的玻璃纤维材料填充，这使车体维修更快、更便宜、也更容易。

同时，玻璃纤维重量轻(比钢材轻30%~35%)大大减少了油耗和尾气排放，使得客车更符合环保要求。

另外，轿车的重量轻还令北客可以使用马力较低的引擎以及更少的车轴，从而降低了制造成本，也加大了车内的空间。

<<蓝海战略>>

这样，北客创造了一条与产业的平均曲线大相迥异的价值曲线。

如图3-3所示，通过用重量轻的玻璃纤维制造客车，北客剔除或显著减少了与防锈、保养、油耗有关的各项成本。

结果是，尽管北客客车的初始售价要比产业平均价高，对市政府来说，其服役周期内的成本却较其他厂家的客车低。

尾气排放减少许多，从而使北客客车的环保性大大高于产业平均环保标准。

另外，北客客车的较高价格使得公司得以创造产业前所未有的元素，比如现代美学风格的设计以及方便乘客的措施，如降低车门处的台阶，便于乘客上车；车上设更多的座位，使更多的乘客不必站在车上。

这一切都增加了对公交车服务的需求，为市政府带来更多收入。

北客改变了市政当局对有关公交车服务的收入与成本的固有思维方式。

它以客车整体寿命周期的低成本，为买方--在这个例子中包括市政府和作为终端用户的乘客--创造了杰出的价值。

不出所料，市政府和乘客都喜欢这种新型客车。

自1993年问世以来，北客已夺取了美国市场的20%，很快就成为有实力问鼎市场份额、增长率、利润率冠军的强势企业。

总部设在匈牙利的北客开创了一片蓝海，将美国市场内的竞争甩在脑后，创造了自身、市政当局和市民的三赢。

它收到的订单累计达10亿美元，并于2002年10月被《经济学家情报组》(Economist Intelligence Unit)评为世界30大成功企业之一。

与之相似，让我们看看英国的电热茶壶产业。

尽管它对于英国文化来说相当重要，但销售额却平平，利润率缩减，直到飞利浦电子公司推出一款电热壶，变红海为蓝海，这种情况才有了改变。

通过考虑互补性产品和服务，飞利浦认识到英国人沏茶时最关键的因素不是电热壶本身，而是壶里煮的水这项补充性产品。

问题是自来水中的水碱。

随着热水不断地煮开，壶里的水碱越结越厚，并开始混入新沏的茶中。

冷静的英国人喝茶前通常拿起茶匙，捞鱼一般去捕捉那些令人倒胃口的水碱。

而对茶壶业来说，水质问题与他们无关，这是另一个产业--公共供水业的问题。

通过考虑该如何替顾客排忧解难，为其提供整体解决方案，飞利浦把水质问题看成自己的机会。

结果是，飞利浦创制了一种茶壶，壶嘴处带过滤装置，倒水时能有效地截住水碱，水碱也就不会游弋在沏好的茶中了。

随着人们开始用新式过滤茶壶代替旧壶，整个产业重新走上了强劲增长的轨道。

像这样通过遵循路径四的原则开创蓝海的企业案例还有许多。

博得图书音乐公司(Borders)和巴诺(Barnes&Noble)超级连锁书店重新定义了它们所提供的服务范围。

他们把所售产品从书籍转换为阅读的乐趣、知识的探索，通过增加阅读室、知识丰富的售书人员和咖啡馆，创造了一种适宜阅读和学习的环境。

在不到六年的时间里，博得和巴诺成为美国两家最大的连锁书店，合计拥有1070家超级书店。

维京娱乐集团(Virgin Entertainment)的超大型店把音乐唱片、录像、电脑游戏、立体声音响设备汇合在一起，全方位满足顾客的娱乐需求。

戴森公司(Dyson)通过巧妙设计吸尘器，剔除了购买和更换吸尘袋的成本和麻烦。

捷利康公司(Zeneca)的萨里克(Salick)癌症中心把癌症患者所需的治疗汇总在一个屋檐下，这样，病人就不用从一个专门治疗中心走到另一个，无需为他们所需的每项服务分别预约。

顾客使用你的产品或服务的前前后后，你都清楚吗？在使用之前、之后、之中都是怎样一种状况？你能找出那些令顾客烦恼的难处吗？你如何通过提供互补性的产品和服务来剔除这些难处？P.73-78

<<蓝海战略>>

媒体关注与评论

书评 读过《蓝海战略》以后，你对竞争的看法将完全改变。

作者令人信服地向我们展示了该如何追求创造性而不是对抗性的战略方法。

单单是他们强调价值创新及考虑利益相关者这两点就足以使这本书成为企业管理者和商学院学生的必读图书。

--尼桑汽车有限公司总裁兼首席执行官卡洛斯·戈恩 这本书阅读价值极高。

它研究了从手表业、葡萄酒业、水泥业到电脑业、汽车业，甚至马戏业中众多企业的经验，照亮了未来战略的发展之路。

--Swatch集团董事会主席尼古拉斯·海克 我向私营部门和公共部门的所有主管推荐《蓝海战略》。

它展示了如何摆脱现状，创造成功的未来战略，并以低成本将其快速执行。

它不仅令人耳目一新，也提供了实用指南。

--洛杉矶警察局局长前纽约市警察局局长威廉·布拉顿 作者提出的战略不仅新颖独特，而且切实可行。

我们的公司运用了这些战略，成果卓著。

他们为企业赢得未来描绘出一条果敢的新路。

--诺威奇联合保险集团首席执行官帕特里克·斯诺博尔钱-金专访：蓝海就是打破产业陈规/采访

·撰文 = 金错刀 “打破游戏规则”，这是《蓝海战略》作者W·钱·金经常讲的一句话。

身为欧洲工商管理学院(INSEAD)波士顿咨询集团布鲁斯·D·亨德森战略和国际管理教席教授，钱·金现在奔波于全球布道“蓝海”。

最近，钱·金接受了《数字商业时代》的独家专访。

新商业、新挑战 《数字商业时代》：你曾经在演讲中提到，我们的商业环境发生了巨大的变化，哪些变化给企业领导者带来了极大的挑战和威胁？

例如互联网、全球化？

钱·金：贸易和生产的全球化、技术更新以及信息传播的加快使得市场的地区界限不断减少和消失，从而加剧了全球范围内企业间的竞争。

在很多产业中，供给的增长超过需求的增长的速度，企业普遍面临产品同质化、价格战、利润率降低、市场萎缩等问题和挑战。

《数字商业时代》：依你看，最能代表蓝海战略的是哪个公司的案例？

钱·金：请注意，蓝海战略的分析单元不是“公司”，而是“战略行动”。

我们的研究表明，没有长盛不衰的产业，也没有永葆卓越的企业，而新的利润与增长空间，往往是由杰出的战略行动开启的。

这些成功的战略行动背后的规律，就是蓝海战略。

在这方面，《蓝海战略》一书介绍了很多经典案例。

《数字商业时代》：分众总裁江南春曾经说过，创新的动力来自于三个词汇：第一个词汇叫怀疑，第二个词汇叫颠覆，第三个词语叫做洞察。

你是否同意？

有什么建议？

钱·金：创新可以分成两类，一类就是熊彼德学派所描述的随机的创新。

这类创新在产业的更新和企业的成长上都会起到很大的作用，但是它的前提是天才和灵感，因此具有偶然性、随机性、不可复制性。

另一类创新就是我们所说的价值创新学派的创新方法，企业可以通过掌握开创蓝海的规律，系统地进行创新。

《数字商业时代》：领导力也是一个很重要的词汇，要想开创蓝海市场，CEO需要什么样新的领导力素质？

或者说，如何在领导力上跳出“红海”思维？

<<蓝海战略>>

钱·金：在《蓝海战略》一书中我们专门谈到了领导力的问题。

我们所说的“引爆点领导法”谈的就是企业领袖应该如何有效地利用现有资源，克服企业组织在认知、员工动力、组织政治等方面的障碍，以实现战略转变。

谁能发现中国蓝海 《数字商业时代》：很多中国企业家提出，《蓝海战略》里面没有中国案例，你认为哪些中国公司可以称得上蓝海案例？

钱·金：我已经说过，蓝海战略所针对的是杰出的战略行动，而不是哪家公司。

《蓝海战略》一书的相关研究、撰写与检验历时15年，其间我们主要以欧美的案例为实证基础。近几年来，中国的经济实力有了很大的提升，许多产业都有了长足的发展，国内市场蓬勃兴起，很多企业也开始走上国际化的道路。

观察和分析中国企业在这一系列进程中的战略行动，是我们在现期和今后的一项重要任务。

我们在中国的发言人和负责人吉宓博士，已经开始着手进行这方面的工作。

《数字商业时代》：蓝海战略强调的是重建游戏规则、打破常规，但是，亚洲企业在思维模式上似乎不擅长打破常规，对中国企业家，你有什么建议？

钱·金：由于亚洲国家多属后发展型国家，亚洲企业出于“赶超”心态，往往注重学习和模仿。但是以亚洲企业现有的资源和实力，按照既定的规则随着西方企业起舞，很难脱颖而出。

亚洲企业所要做的，首先是摆脱一味比照、模仿的思维定式。

蓝海战略为企业提供了一套系统性的方法和工具，引导企业走出常规的思维方式，使得创新不仅仅是由奇思妙想促成的结果，而成为一个系统的、可执行的过程。

蓝海创新的误区 《数字商业时代》：“蓝海战略”现在也成为几乎所有中国企业CEO最常讲的词汇，在你看来，对中国企业火热的蓝海实践，你有什么提醒的地方？

钱·金：企业首先需要认识到，蓝海的开创是基于价值的创新，而不仅仅是技术的创新。同时，企业还应认识到，蓝海战略要求企业协调全系统的活动，价值创新不仅仅是在产品的层面上，而应该贯穿于产品、流程、人员等各个环节中。

《数字商业时代》：《蓝海战略》中有一个关键的工具，“剔除-减少-增加-创造”坐标格，但是，现实中很多人只注重于“增加和创造”，很难“剔除-减少”，对此，你有什么提醒？

钱·金：蓝海战略要求企业打破“差异化”与“成本领先”之间的权衡取舍。要想以较低的成本提供更高的价值，企业必须从剔除和减少着手。那些企业竞争中所注重而并不为买方大众提供杰出效用的元素，就应该剔除或减少投入，以大大降低成本。

只有在此基础上增加和创造，企业才能走上一条区别于传统“差异化”战略的蓝海之路。

《数字商业时代》：在执行蓝海战略中，组织障碍可能是最难克服的，比如，三星电子的战略很蓝海，但它的组织能力却很红海，有点像等级森严的军事组织，对此，你怎么看？

钱·金：企业在执行战略的过程中，会采用适合自己企业文化的方式。能否成功实现战略转变，企业的员工的态度和行为是很重要的一个因素。在《蓝海战略》一书中，我们谈到的“公平过程”和“引爆点领导法”，都是蓝海战略的有机组成部分，它们为企业改进执行能力提供了可依据的方法和路径。

《数字商业时代》：在你看来，什么样的战略行为并不是真正的蓝海创新？

钱·金：在开创蓝海中存在的一个误区是，有些人简单地把一切新产品、新技术当成蓝海。而实际上，新产品可能只是红海产品的延伸，技术创新可能无法开启市场。只有以价值创新为基石，跨越现有的市场边界，将竞争元素重新筛选组合，才有可能开创获利性增长的蓝海空间。

<<蓝海战略>>

编辑推荐

自从05年2月份出版以来,《蓝海战略—超越产业竞争开创全新市场》先后获得了“《华尔街日报》畅销书”、“全美畅销书”、“全球畅销书”等称号,已经被译成了24种语言,打破了版权出售记录。本书将给你带来全新的经济管理思维,告诉你企业如何启动和保持获利性增长。全书内容新颖独特、切实可行,启迪你超越产业竞争,开创全新市场!

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>