

<<白地策略>>

图书基本信息

书名：<<白地策略>>

13位ISBN编号：9789862166390

10位ISBN编号：9862166398

出版时间：天下遠見出版股份有限公司

作者：馬克．強生（Mark Johnson）著

页数：264

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>

<<白地策略>>

前言

杜拉克曾經說過：「每一個組織……都有經營理論……有些經營理論相當強大，所以延續很久，但是……它們不會永遠延續下去。

事實上，現在也少有延續很久的經營理論了。

最終，每一項經營理論都會過時，然後變成無效。

」經營理論的平均壽命日益縮短，建立一個偉大的企業並且妥善經營它，不再能夠保證你會存在一百年，或甚至二十年。

1958年，繼續存在於S&P五百大企業名單上的公司，平均壽命是57年；到了1983年，平均壽命縮短到30年；到了2008年，它更縮短到只有18年。

我相信，在二十一世紀，長期投資意味著持續建立和重建你的組織，而縮短的企業生命周期，則需要能夠透過持續轉型和革新流程來領導組織的新類型管理原則。

為了在現今的市場中蓬勃發展、基業長青（built to last），每一家企業都必須以追求轉型為目標（built to transform）。

網際網路先驅亞馬遜是網路泡沫後，崛起的少數贏家之一，並且持續開創一條令人印象深刻的成長之路（從2002年的40億美元左右，成長到2008年的將近200億美元），關於它的論述相當多。

但是它倍受矚目的成功有許多最為未經審視的層面，其中之一，就是它在市場白地（White Space）中大方轉型成長。

「市場白地」現轉機 在本書，「市場白地」指：不屬於公司現行商業模式界定或處理的潛在活動範圍，也就是：在公司核心、關聯性市場之外，卻需要運用新商業模式的機會。

市場白地是主觀的：一家公司的市場白地，可能是另一家公司的核心。

它說明了公司慣常營運之外的陌生活動，並且呈現一連串獨特又讓人費解的挑戰。

相對來說，這個地帶假設性很高、知識卻不足，與公司核心領域的情況完全相反。

掌握市場白地所帶來的可能性，充滿著誘人機會，如果成功了，將帶來許多企業領導者夢寐以求的轉型成長。

不過爭取市場白地會有其風險，帳面上也違背情理。

這個市場對公司似乎太陌生，核心能力派不上用場，一些吞過敗績的高階主管，不願冒險再失敗一次。

Amazon大震撼 亞馬遜之所以能在網路泡沫中倖存，是因為它和許多當時的業者不同，擁有可行和創新的商業模式。

它的商業模式，是以改變市場的顧客價值主張和積極的利潤公式為中心，顛覆了一成不變的圖書產業。

接著，亞馬遜快速擴展到圖書以外，納入各種可以輕易運送的消費商品，從它的核心市場擴充到關聯性市場。

但是亞馬遜並沒有就此打住。

幾年後，該公司在設計新價值主張時掌握它的市場白地，對二手書買家和賣家提供佣金制的經紀服務。

接著，它再度進入市場白地，開發一個全新模式來服務全新的顧客：第三方賣家。

亞馬遜開放自己的網際網路店面給基本是競爭同業的其他零售商，藉此將業務從直銷轉型為銷售和服務模式。

它在一個虛擬屋簷下聚集許多賣家，並向其他公司收取佣金。

後來亞馬遜又採用同樣做法。

2000年初，它擴充IT資源之後，找到另一個新顧客—IT社群，並辨識出一個新的潛在成長領域。但要滿足這群新顧客的需求，得擁有不同的流程、不同的資源，以及不同的利潤公式，簡而言之，就是需要另一個新的商業模式。

2002年，經過周詳的蘊釀期後，亞馬遜推出為其他網站提供低價、可靠和易於使用線上服務的網路服務平台，以及適用於網路開發者的客戶端應用程式。

<<白地策略>>

一家在同年才達到獲利的新公司，將創新資源投資在新商業模式上，而非堅守核心事業，要冒的風險看起來相當大，但是在五年內，提供這些服務的亞馬遜，已經擴展成全球第七大網站。

亞馬遜繼續前進。

2007年末，它聘請palmOne的前硬體工程部門副總裁葛雷格·塞爾（Gregg Zehr），並且設立Lab126。它的第一項產品Kindle電子書閱讀器上市，所運用的商業模式不只與亞馬遜遺傳基因無關，同時也可能對整個出版業造成破壞。

為推出低利潤、以產品為主的供應項目，亞馬遜必須成為原廠設備製造商（OEM）；它效法iTunes數位媒體平台，以緊密整合的交易內容和定期訂閱模式，來包裝這項技術。

它以創新方式，和內容生產商合作，並且建立一個開放的後端，容許獨立出版商特別為Kindle平台產生新內容。

在第一年，Kindle的銷售量約為50萬台，贏得顧客極高的評價。

亞馬遜大幅擴展了電子書市場，並且定位自己不僅要在這個突然可行的市場中成功，也要在報紙和期刊發行中成功。

亞馬遜基本上是藉轉型來成長。

當它發現以新方式服務新顧客或是現有顧客的機會時，它會構思和建立新商業模式來加以運用。

亞馬遜具有同時建立和營運的獨特能力——推動和經營全新類型的事業，同時從現有事業擷取價值，以便長期投資。

它證明，對於願意投資時間、訓練和努力的任何組織而言，「逐漸形成」（becoming）可以成為「存在」（being）的一部分。

不論亞馬遜的未來如何，它的旅程可能是一系列的轉型，因為它繼續追求願景，無懼於市場白地、商業模式創新，或革新。

啟動白地行動 要以追求轉型為目標，需要有勇氣先將焦點集中在為顧客提供價值。

辯識價值的方法，是想到顧客想要完成、但是待完成或未充分完成的重要工作，然後提出妥善界定的價值主張來處理該項工作，不論那和你目前的供應項目有多不相關。

執行長貝佐斯說：「如果想要繼續重振你提供給顧客的服務，就不能在擅長的部分停下來。

你必須詢問你的顧客需要和想要什麼，然後，你最好開始擅長那些事，不論它有多困難。

」擁有妥善界定的顧客價值主張來完成目標明確、說明清楚的工作，企業領導者和專案團隊就可以合作設計出公司蓬勃發展所需要的適當利潤公式、關鍵資源和流程。

為做到這點，企業領導者需要成為商業模式思想家，了解支撐現有事業的現有模式，以及他們可能設計的任何新模式，是一套複雜的系統：擁有必須相互配合以提供真正價值的相互依存要素。為建立這些系統，他們必須像建築師或工程師一樣思考，開始製作藍圖、建立原型，並且開發可以實現新機會領域的工作結構。

雖然他們無法直截了當設計出所有答案，但可以詢問適當的問題，接著，必須像藝術家一樣追求這些答案，用結構性創意流程來探索，讓每個相關人員自由想像可能的答案，而不只是唾手可得的答案。

商業模式創新行動應該將注意力集中在追求大事情上——改變現有市場的遊戲規則、建立全新的市場、轉型整個產業。

如果領導者無法清楚說明新商業模式如何掌握重大企業成長（或是在面臨結構轉移時成為強大的公司革新引擎）的機會，那麼市場白地行動或是根本的商業模式變革就會顯得不合理。

商業模式創新者應該是大型獵物的獵人，把核心資產的收獲留給別人。

「思想格局夠大」（think big）是掌握市場白地的必要前提，它和「從小處著手」（start small）同樣重要。

運用灘頭堡市場慢慢醞釀新事業，能在新事業成長和成熟時保護它，給它必要的時間和空間來測試假設、進行調整，並且發展將會提供最大價值的關鍵資源和流程。

最後，公司需要學習如何擺脫自己的方式，對許多人而言，這看來會是最艱難的挑戰，但是我認為，領導者、管理者和員工在嘗試做新事情時遇到的挫折，大多是因為對舊模式不夠了解。

太多公司其實不知道他們目前採用的商業模式是什麼，日復一日運用經驗法則、獎勵方案、以及零星的成功案例做為指引。

<<白地策略>>

明確了解構成其目前商業模式要素的組織，將更能夠判斷他們的配備有多精良，利用新的機會或因應未來的威脅。

商業模式創新在探究的文化中蓬勃發展。

在這類環境中，新建價值主張和新商業模式構想，會受到關注和鼓勵。

在以追求轉型為目標的公司中，管理者認清，新的商業機會不論有多麼不相關，都可能是下一件大發明的關鍵。

Netflix執行長瑞德·海斯汀斯（Reed Hastings）說：「控制創新是個矛盾字眼。

你啟發創新、支持創新。

創新不像追求降低變動性的品質流程，它要你尋找增加變動性的方式，此外，商業模式創新很嚇人，因為它是最棘手的事情。

事情不必如此，我詳細說明一個結構性的方式，處理創造新事物的無結構流程。

在第二章，我界定成功商業模式的要素，並解釋它們如何相互關聯。

第二部說明充滿機會的市場狀況，以及透過商業模式創新來掌握市場白地的重要事務。

我將探索商業模式創新如何讓組織成功轉型現有市場、建立新市場、或是改造整個產業，以及新商業模式如何為轉型成長，重新打造尖端又關鍵的技術。

最後在第三部，我詳細規劃一個結構性流程，用來設計新的商業模式，並可將新商業模型發展成賺錢、繁榮的企業，同時探究常見的貿然闖進未知領域、阻礙企業發展的管理挑戰。

嘗試進入市場白地具有高度不確定性，但是它們不一定帶來高度風險。

組織可以使商業模式創新成為一項管理原則——一個可以讓人充分了解的可重複流程。

掌握你的市場白地，就從簡單的「四格商業模式架構」開始。

商業模式創新可以協助企業因應成長落差、市場變動、革命性技術、或是難以控制的社會力量。

它可以針對全球消費者和社會的需求，協助企業設計有利潤的市場解決方案，讓人們過得更好，經濟更繁榮。

在新領域參與新賽局，需要一個全新的賽局計畫，商業模式創新提供一個語言和架構，讓你了解你現有企業的核心地帶，以及你希望掌握的市場白地。

請將此視為你征服未知領域的籌碼。

推薦序 雷富禮 寶鹼董事長 寶鹼從1837年製造蠟燭和肥皂的兩人公司起家，如今已成為一家產品創新企業：象牙肥皂（可漂浮的肥皂）在1879年發明；第一種合成洗衣清潔劑德雷夫（Dreft）在1933年經濟大蕭條最嚴重的時候推出；第一種強力合成洗衣清潔劑汰漬（Tide）在1946年問世；第一個美國牙醫學會（ADA）認可的含氟牙膏佳潔士（Crest）在1955年問世。

第一種拋棄式尿布幫寶適（Pampers）在1961年推出；第一種雙效洗髮精飛柔（Pert Plus）在1986年上市；菲比詩（Febreze）衣物柔軟精和施威拂（Swiffer）拖把在1998年問世；第一個大眾市場家用牙齒美白產品佳潔士牙齒美白貼片（Whitestrips）在2001年登場。

因此，大部分人認為寶鹼成功的祕密，是持續的產品創新，這一點並不令人意外。

但是在長久保持大規模的前提下進行擴展，寶鹼需要做的不只是核心成長，還需要改變馬克·強生（Mark Johnson）所說的「比核心更核心的東西」。

寶鹼需要在基本商業模式中創新，改變原來的獲利方式、提供顧客新的價值主張、結合內部與外部流程行銷的方式。

就如寶鹼1919年所做的創新，當時我們雇用450位銷售代表，將產品直接銷售給零售商，跳過批發商；或是在1924年，我們設立第一個市場研究部門，以了解不斷變動的消費者需求趨勢；或是1931年，我們導入「在相同類別推出競爭品牌」的觀念；或是像現在，我們進駐開發中國家的高頻率商店（high-frequency store）。

從歷史看來，寶鹼大約十年自我改造一次，以因應消費者和市場現狀的改變，並且處理落實轉型成長機會所面臨的障礙。

在擔任寶鹼執行長的九年期間，創新是我的優先考量之一，它也仍然是我的繼任者鮑伯·麥唐納

（Bob McDonald）的重要優先考量。

在我的職涯中，我開始不再將商業模式創新視為一個靜態流程，而是一個系統化、可重複使用和可靠

<<白地策略>>

的能力，同時也是領導者需要建立、加強、最後變成持久競爭優勢的能力。

但是要怎麼做？

近年來，商業模式創新已經成為商業媒體和學術界普遍的流行術語，但是據我看來，若以嚴格標準來檢視，幾乎沒有人真正了解這個議題。

它並沒有被賦予它在多數企業和事業單位策略流程中應該具備的重要性。

但這也是這本書如此受歡迎的原因。

在《白地策略》一書中，作者強生針對強勁成長的催化劑——商業模式創新，提出令人信服的理由，包括改造現有市場（每一家公司都具備的「內部白地」），以及建立未來的新市場（許多公司發現很難進入的「外部白地」）。

這本書之所以受歡迎，是因為強生完成了「萃取商業模式包含要素」的艱難工作：他的相互依存四格（four-box）商業模式架構，是透過詳細研究橫跨各種產業的企業，所建立的強大組合。

同樣重要的，是他對市場白地相對性的見解。

某家公司的市場白地，可能是另一家公司的勢力範圍。

例如，當寶鹼的核心產品施威拂，擴展到向競爭對手展現全新商業模式的全新市場時，正充分運用到此見解。

強生的商業模式，闡明了兩個讓管理階層無法掌握市場白地的情況（我也親眼看到過）：在某些情況，我們辨識出新的顧客價值主張，但是太晚進入市場；而有時候，我們會構思出創新的獲利模式，卻未能成功地將這些模式商業化。

我們無法為這種非連續性創新的機會，安排好適當的資源、外部夥伴，或是內部活動系統。

要在這樣的狀況改造創新，首先要知道自己處於何種產業中。

強生提出的四個關鍵要素——顧客價值主張、利潤公式、關鍵資源、以及關鍵流程——明確點出企業目前的成功原因。

推而廣之，如果企業要利用某個新機會，它能藉此辨識出哪個部分需要改變。

掌握市場白地，提供高階主管和創新領導者眾多實用的方法，使新價值的創造成為一致、可重複的流程。

掌握市場白地很困難，它需要以全新方法檢視市場和顧客，需要對實驗和不確定性採取開放態度，需要願意挑戰和改變那些使你的企業一開始順利成功的精良系統和模式。

近年來，寶鹼貫徹三個明確的成長策略：在不斷成長的大型零售市場中，以領先品牌持續擴充核心事業；發展快速成長、利潤較高的全球事業；以及在開發中市場大幅擴充。

從表面判斷，這些策略看來可能只是一家大型包裝產品公司堅持自己的路線到底，但是要兌現這些策略，需要大幅變革寶鹼數十年來營運所根據的商業模式。

我們需要開放自己的創新方式。

過去，我們以「凡事自己來」著名；現在，我們可能以「連結與開發」（Connect and Develop）的開放創新計畫同樣著稱。

這項新方法，大幅改革我們核心研發的流程。

我們也需要以不同方式來思考提供給消費者的價值主張。

在1980年代和1990年代，消費者的需求，主要可以透過提升產品效能和特性來滿足，這種功能上的競爭，強生指出這在初期市場相當常見。

而消費性產品業的市場發展方式，也和強生的分析不謀而合：競爭對手的產品會同步改進，而且隨著消費者要求增加，將出現更便利的方式來提供量身定做的產品；競爭的基礎已經改變。

2000年時，寶鹼需要重設標準，將焦點集中於影響消費者體驗我們產品創新的各個層面：從消費者在商店裡第一次看到產品，到他們把產品帶回家使用，以及他們最終的處置。

我們需要移轉到更全面的創新方法，不僅包含概念和效能，也包括溝通、設計、包裝和價值的改變。

最後，我們需要越過產品與技術，移往服務、供應鏈、和成本創新。

例如，要成功接觸新興市場的消費者，就得在多個價格層級中競爭，而不只是固守寶鹼長久擔任領導者的高價層級。

這意味著要重新思考供應鏈，讓更多消費者、以及從未使用過寶鹼產品的人更負擔得起我們的產品。

<<白地策略>>

這些創新不只窩在研發實驗室中開發，也不一定做出整體的改變，但它們從一開始，都已深刻了解現有商業模式以及該商業模式是否很適合新商機的創新。

徹底了解現有模式，加上以系統性方式分析新機會的商業模式需求，將使得籌劃市場白地的艱難工作變得合理和易於管理。

它使發掘「市場白地」，不再只能仰賴靈感和靈光乍現，讓「市場白地」能藉由策略和執行領導力，穩固紮根。

寶釵認清這點，在公司和事業單位層級設立新的事業開發單位，負責辨識和發展與核心事業相鄰和遠在核心事業之外的機會——要求我們像創新本身產品一樣創新商業模式的機會。

如同強生建議的，我們以種子基金資助這些遠離核心事業的投資事業、並且提供掌握最佳做法的「黑帶」高手擔任工作人員。

強生的架構，完全符合寶釵努力建立的現實世界的策略。

他的商業模式相當實際地告訴我們，從實務學習到的各種要素，是持續創新所不可或缺的。

如同強生所建議，當你試著要克服不明情況時，《白地策略》是你想隨身攜帶的策略腳本。

導讀 越界 邱奕嘉 7-11淪陷記 對一個精打細算的家庭主婦而言，7-11絕對不是一個物美價廉、可以採買日常用品的購物勝地，但是卻可以緊急支應臨時需要的柴米油鹽；對一個與時間競速的生意人業務員而言，7-11可以提供即時傳真購票繳費的服務，讓事情按部就班準確解決；對一個咖啡癮君子而言，city cafe讓你在窮鄉僻壤山間水涯也可以用平價享有城市的品味；對蒐集成癖的人而言，7-11一波又一波的柏靈頓熊拉拉熊小丸子哆啦A夢，讓你挖空心思盡辦法用力消費，只為了集點換贈品。

是什麼原因讓不同習性不同族群的人紛紛走進7-11，成為一種慣性淪陷？

因為它不停出新的產品線以因應不同族群的主要需求，人們在滿足主要需求的同時（繳費方便），通常也會一併解決次要需求（順便帶一杯咖啡），或是臨時起意增加了附帶需求（拉拉熊挺可愛的，也來換一隻吧！）。

於是商機就如雪球般愈滾愈大！

問題是7-11如何發現這些商機的？

以本書作者的話來說，就是它如何發現「市場白地」（white space）？

如何評估是否進入白地？

又是運用何種策略成功搶進白地？

這些問題是所有創新團隊、新事業體先鋒部隊腦海中的疑問。

如果嗅聞商機只能靠少數領導者的天賦異秉，只能帶著賭徒的性格冒險搶進市場，那麼成功的機率必然不高，創新的腳步一定會遲疑退卻。

本書作者運用其實務上的成功經驗，試圖整理這些關鍵因素，從架構中引導企業主思考進攻退守之道。

毫無疑問地，時代的變化縮短企業的生命周期，創新已是維持永續經營的必要手段。

哈佛大學教授克里斯汀生提出的「破壞式創新」，已逐漸成為管理界與實務界的顯學，也是許多企業找尋新成長動能的重要方法。

但是，破壞式創新的實踐，不僅是技術層面上的破壞，更是商業模式的全面改造。

倘若沒有一個可支應創新發展的營運模式與平台，破壞式的創新僅是空談，甚至破壞外部不成，反而先使自身企業受損。

如果能透過經營模式的重新設計，從不同角度探索市場需求，進而導引出新的破壞式創新，相對來說比較穩健的作法。

然而在學術界與實務界裡，一直沒有完整的論述與方法，教導企業從商業模式的創新，反思創新技術的發展。

本書的問世正可彌補這樣的空缺。

作者馬克·強生（Mark Johnson）是創新洞察管理顧問公司（Innosight）董事長，過去曾與克里斯汀生教授合寫過數本破壞式創新書籍，並先後透過破壞式創新的概念，協助許多企業進行轉型。

<<白地策略>>

本書可以說是其實務經驗的精華，因為，商業模式的要件其實相當多元，各種解釋框架與學術論述莫衷一是。

但作者將其分為：顧客價值主張、利潤產生公式、關鍵資源、關鍵流程四大部份，並且依據這四大部份去分析如何創造新的機會與成長動能。

市場白地何處尋？

本書作者特別強調掌握市場白地（white space）的重要。

因為，企業一向習於在核心領域進行漸進式的創新，最多僅是往關聯的市場進行多角化的活動。

但此舉反而失去了轉型與再成長的機會。

因此，企業必須藉由商業模式的創新，培養新的核心能耐，進入全新的市場領域。

市場白地一定是指進入完全不同的產業嗎？

倒也不盡然。

產業競爭態勢並非一成不變，它的競爭基礎會逐漸轉換。

在產業發展初期大多是以「功能性」來爭取顧客，隨著技術純熟，競爭基礎逐漸轉向「品質」和「可靠性」；當大部份的商品皆符合此特性時，「便利性」和「客製化」便成為新的競爭基礎；當所有商品皆符合這些特性時，那麼「成本」就是重要關鍵了。

掌握市場白地是指比競爭者早一步掌握下一波產業競爭基礎。

即使是進入大量商品化、成本競爭的時代，也可以透過重塑價值主張，改變競爭基礎，而不是在成本競爭的紅海中盲目的殺價競爭。

這樣的先知有賴企業以不同的眼光看現有的市場，分析顧客還有哪些未獲滿足的工作，以創新的顧客價值主張，創造現有市場內部的白地。

企業也可以透過建立新市場，掌握市場外部的白地。

也就是鎖定目前未消費的潛在顧客。

通常現在未消費的顧客一定是受到某些限制而無法順利消費。

企業一定要深入了解障礙所在，並且發展新的價值主張來突破這些障礙，滿足這些潛在的消費顧客，那麼公司就可以創造新的市場。

如以牛排起家的王品集團，原先是基於服務顧客的立場，在以葷食為招牌菜的餐廳中另外為吃素的客人準備素食套餐；後來則是在MENU上主動提供一項素食套餐選項，讓素食者也可以參加在此舉辦的聚會，滿足個別的需求，讓食物不會成為消費的阻礙。

最後，王品甚至因為這項體貼的考量而發掘潛在的蔬食人口，開起了蔬食餐廳，成功創造新的市場！

另一種市場白地的產生來自於產業結構的改變，可能是市場需求、技術發展、政府或環境變化等因素。

這些改變比較無法清楚預期，通常發生的相當突然。

企業唯一能做的就是隨時都要有面對改變的準備，透過不時的調整經營典範，克服內在改變的惰性，為這些不連續的改變，量身打造新商業平台，始能安然渡過風暴，並乘勢而起，掌握契機。

創新商業模式 想要掌握白地策略，企業需要一個全新且完整的商業模式，而成功之商業模式的關鍵來自於強而有力的價值主張。

作者一針見血地指出，好的價值主張能明確指出未獲顧客滿足的工作及其內涵為何。

從「待完成」工作的角度分析顧客需求，是克里斯汀的重要創見。

他主張若是以傳統人口、行為等變數分析市場區隔，往往會創造出所謂的「幽靈市場區隔」，分析出無用的需求行為。

企業必須回到原點，思考顧客購買這個產品的主要目的，顧客目前有什麼其他方案可選擇以及對現行方案的滿意度等。

上述這些基本問題能跳脫傳統行銷區隔分析的盲點，有效協助企業找出新的顧客價值主張。

此外，即使從「工作」的角度出發，企業最忌無法挑脫既有的慣性，仍以原事業的角度分析新的機會。

柯達公司在進入數位時代時就犯了類似的錯誤，公司高層很早就洞悉數位時代的威脅，也投入鉅資進行新技術的研發，但柯達仍是用傳統化學底片時代的角度分析新的商業機會，不論是曾經推出的photo

<<白地策略>>

CD或是後續的數位相機等，皆無法滿足新的顧客需求。

這正是作者在本書第八章所述，企業在發展新的商業模式時，必須要能克服組織內部的慣性。

確認掌握白地的價值主張後，緊接著企業必須提出一套完整的利潤公式，讓公司能由此獲利。

作者特地提醒：許多公司往往會因為財務考量，而扼殺了許多好的創意。

因此規劃人員必須提出多元的財務規劃版本，並且傾向以較寬鬆的方式執行。

作者建議公司可以採行逆向損益表的方式，直接先制定預期的總利潤目標是多少，再界定營收規模等項目，以有效發展出適合的利潤公式。

擬定利潤公式的同時，企業也要辨認關鍵資源與流程。

以咖啡連鎖店85度C而言，如何提供經濟實惠、新鮮味美的蛋糕至全省各個分店，就是一個關鍵流程。

清楚辨認關鍵流程可以協助企業掌握顧客價值主張所需的要件，更重要的是企業必須審視這些關鍵流程是否與既有的流程衝突。

如果有衝突，企業就必須思考是否成立一個新的單位來負責這項流程，俾使新的流程不會受到體制內原有單位的排擠，方能有效展開新的商業模式。

商業模式的轉型並非一蹴可幾，它需要測試與醞釀。

因為全新的顧客價值主張可能來自於企業內部的觀察，其結果與事實也許有差距；也可能根基於許多的假設，在正式實行前必須先對這些假設進行良好的測試。

因此，作者建議企業不應急著實施新的商業模式，反而必須先以較小的市場，針對不同的假設，進行小規模的測試，確保能正確滿足顧客需求後，始正式推出。

而企業一旦決定推出，就必須即時投資足夠的資源，千萬不要猶豫再三，反而喪失發展的先機。

掌握下一波成長的契機 自2008年以來，金融海嘯的威脅逐漸遠離，各行各業陸續恢復以往的動能；海峽兩岸也因ECFA的簽定，有了不一樣的競合態勢；東協的成立，更讓東南亞成為眾所矚目的焦點。

在全球局勢風起雲湧的時刻，市場充滿了無限的商機，也隱含了無比的風險。

誰能在此新舊秩序交替的時期，掌握新的契機，誰就能引領下一個世代！

人人都想創新，卻不一定有清亮的眼可以明鑑市場風雲變化；人人都想改變，卻不一定有睿智的心思可以擘畫組織更新再造。

本書從許多市場成功經驗中歸納出白地策略，提供了企業主繪製策略地圖的工具，讓企業主得以藉此檢視自身商業模式，進而掌握市場白地的寶藏。

跨領域經營不再是財大氣粗、冒險犯難的企業主專屬的劇碼，只要掌握關鍵因素，步步為營，任何事業體都可以籌劃自己的白地策略，成功越界。

<<白地策略>>

内容概要

Amazon、Apple、IKEA、Zara...他們的成功 是因為他們都找到了『白地』 在藍海不斷變成紅海的競爭中 市場裡一定存在一塊白地 對許多公司無利可圖、風險過大 卻可能會是你的最佳機會 本書提供策略性思考架構 讓你具備發現和進入白地的能力 抓住屬於你的白地先機 每家企業，都有開創全新市場賽局的機會！

Threadless雇用網民當設計師，創造產品保證售罄的奇蹟；蘋果不賣設計、科技，賣的是定價巧計。除了機緣巧合、甚至天分外，他們究竟是如何超越自己與競爭對手？

Innosight董事長Mark Johnson認為，打造突破性市場規則，來自掌握企業的「市場白地」 公司核心事業以外的未知領域。

但甲之白地，可能是乙之勢力範圍。

要打造對手無法模仿的市場新規則，就要整合四項元素：顯著的顧客價值主張（CVP）、致勝的利潤公式、關鍵資源，和關鍵流程，並要投入對既有產品那樣，同樣多的創意能量，市場白地行動才能成功。

《白地策略：打造無法模仿的市場新規則》提供56則案例、37個圖表的創新研究分析，協助企業自我訓練，了解構思市場規則的訣竅與打造全新賽局的方法。

案例包括Apple、亞馬遜、Zara、IKEA、道康寧、西南航空、塔塔汽車等，業種涵蓋從電玩、服飾、租賃等日常商品與服務，到醫療、國防、鋼鐵、軟體商等。

是企業超越成長極限、開創白地先機不可或缺的策略腳本。

<<白地策略>>

作者简介

馬克·強生 (Mark Johnson) 哈佛商學院企管碩士學位、哥倫比亞大學土木工程及工程力學碩士學位。

目前擔任美國海軍協會 (U.S. Naval Institute) 董事會成員。

強生與哈佛商學院教授克里斯汀生 (Clayton Christensen) 共同創辦創新洞察管理顧問公司 (Innosight)。

該公司是一間策略性創新顧問和投資公司，於美國麻州、新加坡和印度設有辦公室，為全球一千大企業，以及包括醫療保健、航太/國防、企業資訊科技 (IT)、能源、汽車、和消費性包裝品等眾多產業的新興公司，以及新加坡政府提供諮詢服務。

其專長在協助企業轉型、創造新成長和商業模式創新。

與克里斯汀生、孔翰寧 (Henning Kagermann) 共同撰寫的 商業模式再創新 (Reinventing Your Business Model)，更獲得《哈佛商業評論》麥肯錫獎 (年度最佳文章) 的肯定。

並在《史隆管理評論》(Sloan Management Review)、《廣告時代》(Advertising Age) 和《國防》(National Defense) 雜誌發表文章。

<<白地策略>>

書籍目錄

導讀 邱奕嘉推薦序 雷富禮 第一部 突破成長極限的秘密 第1章. 掌握市場白地冒險進入未知領域 / 「市場白地」現轉機 / 創造比核心更核心的東西 / 啟動白地行動個案研究：洛克希德馬丁的市場白地 / iPod大震撼 第2章. 圖解市場元素四格商業模式架構 / 顧客價值主張 (CVP) / 利潤公式 / 關鍵資源和關鍵流程 / 商業規則、行為規範、與成功標準 / 穩固的藍圖個案研究：善用時間的智慧型手機 / 塔塔Nano：全球最便宜小車 / 健全食品：集合沒有交集的消費者 / 折扣大戰 第二部 進入充滿希望的市場白地 第3章. 市場內部的白地：轉型現有市場留意競爭基礎的變動 / 便利性的競爭 / 還有哪些待完成工作？

個案研究：道康寧的轉型術 / 喜利得：從賣家到管家 / FedEx隔夜到府 / IKEA讓成家更輕鬆 第4章. 市場外部的白地：建立新市場未消費的廣大市場 / 普及知識力與理解力 / 選擇適當商業模式個案研究：夏卡緹計畫：商機留給顧客 / 一分鐘診所：小病痛讓護士解決 第5章. 市場之間的白地：抓住產業不連續的機會當市場發生無預警變化 / 當技術掀起產業革命 / 當政策和管制變動個案研究：樂士公司：實現電動車市場 第三部 永續經營市場白地 第6章. 設計專屬的市場規則探索顧客「待完成」的事 / 滿足情緒和社交層面 / 界定新的顧客價值主張 / 擬定利潤公式 / 辨識關鍵資源和關鍵流程個案研究：ZARA體現快速時尚 / Threadless：靠顧客設計、銷售產品 第7章. 啟動新模式蘊釀 / 加速 / 轉型 / 收購：接受新商業模式個案研究：西南航空能，為何桑恩不能？

/ Amazon服務競爭者 / 藝電敗部復活記 第8章. 克服組織的刁難別把小貓放進來 / 現有規則、規範和標準的問題 / 明確訂定員工規則 / 領導者的挑戰 / 先策略，後結構 後記 注釋 誌謝

<<白地策略>>

章节摘录

CHAPTER 1 第一章 掌握市場白地 不進則退。

—歌德 (Goethe) 2006年一月的某一天，如果你剛好開車經過加州帕姆代爾 (Palmdale) 某個荒涼的簡易飛機跑道，往窗外看去，你會在那陽光明媚的早晨，看到某樣意想不到的東西——一架沿著跑道飄浮的大型飛艇式飛行器。

1這架飛行器不像一般的小型飛艇，倒像是繫在一起並且裝在四個圓形枕頭上的三根鼓脹的熱狗（要說它是飄浮版的熱狗香腸汽車 [Oscar Mayer Weinermobile]，也未嘗不可），兩側和後方還配備了龐大推進風扇。

你可能會將車子停靠在路邊，驚訝地看著這個奇怪飛行器沿著短短的跑道跳動顛簸，從地面升起，爬升到四百英尺左右的高空。

接著，這個飛行器的風扇迅速轉動，你看到它滑進一個長長的緩坡，沿著跑道折回、巡行，你也看到它在另一端再度優雅地彈起，機頭朝下準備降落，接著開始平飛，最後才用它四個像氣墊船的氣墊輕輕觸地。

加州帕姆代爾是洛杉磯東北部的一個高地沙漠社區，也是一個西部典型遠郊擴張的主要城市。當地居民知道，航太業巨人洛克希德馬丁公司 (Lockheed Martin) 著名的臭鼬工廠 (Skunk Works) 研發部門，經常用這個飛機跑道做為實驗計畫的測試場地。如果你那天正好在那，你會見證到洛克希德馬丁P-791混合式飛船的首次試飛；它混合了飛機和比空氣輕的飛船，一般稱之為混合式飛船的飛行器。

不像實際上比空氣輕的小型飛船，混合式飛船是局部浮力船，以機體充滿氣體產生的空氣靜力升力 (aerostatic lift)，加上翼狀外形提供的空氣動力升力 (aerodynamic lift) 和前進推力，完成飛行。

混合式飛船看似笨重，卻能把兩件極重要的事做得十分出色。

首先，它可以在相當狹小而且簡陋的空間中起降。

因為它飄浮在地上，不需要傳統跑道；甚至不需要平坦的降落表面。

其次，在極大限度下，混合式飛船可以充分載運極大的裝備，而且負載量遠大於直昇機或其他短距起降的飛行器。

2 隨著飛行成功的消息傳開，洛克希德馬丁公司發現它得為這個尚未決定是否製造的產品，應付一波波潛在商業顧客的詢問聲浪。

洛克希德馬丁的管理階層很快就了解，這種獨特的飛行器可能會有一個龐大市場，它的問世，可能會改變航空貨運的賽局模式發展，並且為該公司創造飛躍成長。

例如，採礦公司想從偏遠位置擷取寶貴礦石，往往因為運送笨重採礦機械到礦區的高昂成本而作罷；混合式飛船可以解決這個問題。

在印度這類地方，低劣的道路基礎設施降低了卡車運輸品質，包裝產品製造商卻可以運用混合式飛船，將大量產品運送到以前無法進入的地區。

但是回到四年前，儘管表面上相當有利，P-791混合式飛船還是沒有商品化。

為什麼？

對洛克希德馬丁而言，混合式飛船在技術上堪稱漂亮的一擊，畢竟，它們過去供應了著名F-117夜鷹隱形戰機、F-16獵鷹戰鬥機、以及F-35閃電II聯合攻擊戰鬥機。

為什麼不商品化的原因，或許是仍然存在技術障礙，或者財務障礙太大，只有洛克希德馬丁明白。

不過，也許背後有更多的故事。

<<白地策略>>

媒体关注与评论

「這是本相當精彩的策略腳本。
讓我們知道如何用自己的方法，打造出與核心事業同樣耀眼的創新事業。
」 高斯基（Alex Gorsky），嬌生醫療設備和診斷部門全球董事長 「創新者會採取嚴謹的
創意流程，他們自己可能說不上來，而有時乍現的靈光出現在沐浴的時候，但其實它來自於嚴謹的流
程。
要掌握市場白地是有難度的，必須以全新的方式看待市場和顧客。
」 雷富禮（A. G. Lafley），寶齡董事長

<<白地策略>>

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>