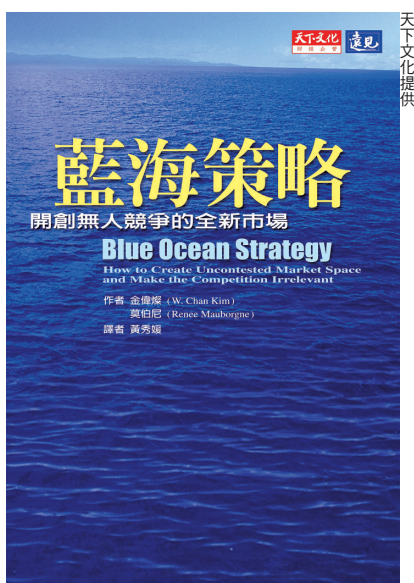


藍海戲法， 迎向壯闊新疆界

《藍海策略》（Blue Ocean Strategy）一書針對過去一百二十多年來，三十多種不同行業別採取的一百五十多種策略行動（Strategic Move）進行分析，並研究哪些企業成功的創造出藍色海洋策略，也檢討一些不成功的案例。

文 | 李紹唐（甲骨文華東及華西區董事總經理） 攝影 | 吳毅平



《藍海策略——開創無人競爭的全新市場》

作者：金偉燦（W. Chan Kim）

莫伯尼（Renee Mauborgne）合著

譯者：黃秀媛

天下文化出版 / 2005

所謂戲法人人會變，各有巧妙不同！4月初，我的一位好友告訴了我這本好書《藍海策略》

（Blue Ocean Strategy），我立刻從美國買了本原版回來讀。

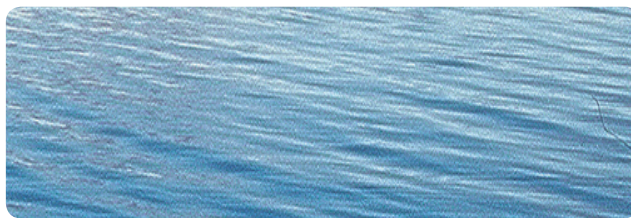
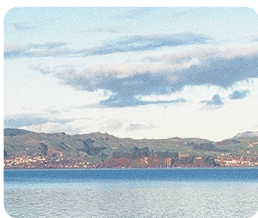
書中舉出兩個成功使用藍色海洋策略的故事，真是絕妙戲法，令人茅塞頓開。

努力拓展新觀眾

1982年幾個來自魁北克會踩高蹺的年輕人，創建了「太陽馬戲團」（Cirque Du Soleil）。他們利用過去流浪式表演的馬戲團大布棚做為表演的場地，表演項目有踩高蹺、雜耍、變戲法、吞火等特技表演。到了1980年代末，伴隨著新節目在魁北克、洛杉磯和紐約所締造的成功經驗，從家庭式企業發展成為世界雜技界的翹楚。

到了2002年，「太陽馬戲團」的技術已經達到了相當的規模；有多達500名演員，2000名員工（平均年齡在32歲），分別來自世界40個民族，並使用25種語言。經年以八檔節目在全世界130多個城市巡迴演出。

「太陽馬戲團」原本也是一個傳統型態的馬戲團，由於時代進步的速度太快，人們日常生活中就已經有各式各樣的娛樂方式，傳統馬戲團的生存遭到了衝擊。「太陽馬戲團」就



在自然環境的考驗下，走上藍色海洋的道路。它能從傳統的桎梏中掙脫出來，最大的原因是它並不從日益萎縮、暨有的馬戲團市場爭取舊的客群。

遠離競爭，駛進藍色海洋

傳統的馬戲團向來都以討好兒童為主，「太陽馬戲團」不願跟當時的龍頭老大「玲玲馬戲團」火拼競爭。相反的，「太陽馬戲團」洞悉到當時沒有人瞭望到的藍色海洋。這樣的想法，使得「太陽馬戲團」走出紅色海洋的競爭路線，邁向全新的藍色海洋領域。

「太陽馬戲團」所以能夠成功，吸引的全是新客群，它由衷體認到贏在未來唯一的選擇，就是公司企業必須停止彼此競爭，並且要徹底跳脫競爭，永遠不再往競爭的道路上走去。改變型態以後的「太陽

馬戲團」，在1984年推出處女秀，運用炫麗的燈光、華麗的服飾、撼人的音樂加上超現實的表演藝術，為觀眾帶來感官上的新體驗，並且達成史無前例的轉型成功。

挑戰人類形體的極限

「太陽馬戲團」是一個沒有動物的馬戲表演；是一個跨越想像空間的魔幻表演團隊；他們超凡的特技表演精采絕倫，徹底挑戰人類肢體的極限，充分展現人類肢體的力與美，大家彷彿被牽引進入一個夢幻璀璨且超覺感官的未來新境界。

「太陽馬戲團」除了大量收集相關的信息之外，並招募一批體操、游泳、蹦床和跳水運動員，好讓專業運動員在他們結束運動生涯之後，踏上另一座舞台成為「形體的藝術家」。因此太陽馬戲團的專業

經理人員經常出沒在奧運會的各個會場。他們在那裏約見優秀的運動員，運動員的家人，教練，以及運動協會的成員。目前太陽馬戲團的演員表中，已經有17個前奧運健將。除了在雅典夏季奧運會招兵買馬之外，馬戲團還可能進軍冬季奧運會招募冰雪健兒。可見「求新求變」正是創造藍色海洋的不二心法。

重新想像，推陳出新

書中提到另一個令人印象深刻的例子，是澳洲的卡塞拉釀酒廠（Casella Wines）所出品的「黃尾袋鼠」（「yellow tail」）酒。「黃尾袋鼠」（「yellow tail」）酒就從根本改變企業的策略草圖著手，把策略焦點重新定位，從「競爭對手」轉移到「另類選擇」（alternatives），從本行的「顧





客」轉移到不可思議的「非顧客」。同時追求高價值和低成本，拋棄老舊的心態，不著眼衡量於現有領域的競爭對手，且在差異化和追求最低成本之間做取捨。當卡塞拉釀酒廠把策略焦點從當前競爭，轉移到另類選擇和非顧客，就領會出黃尾袋鼠酒才是重新定義本行最重要的問題，因此大步跨越企業邊界的顧客邊緣價值因素。

同時追求高價值和低成本

除了這兩個發人深省的故事外，《藍海策略》（Blue Ocean Strategy）針對過去一百二十多年來，三十多種不同行業別採取的一百五十多種策略行動（Strategic Move）進行分析，並研究哪些企業成功的創造出藍色海洋策略，也檢討一些不成功的案例。

本書開宗明義就指出，大多數企業以價格競爭為本位，這樣只會形成廝殺局面慘烈的紅色海洋，而紅色海洋是市場萎縮的頭號殺手。企業的永續成功，需要不斷以創新的精神加上有競爭性的成本概念來經營，才能成為藍色海洋型的企業。而藍色海洋策略的基礎石（cornerstone），奠定在同時追求高價值和低成本。

努力拓展新觀眾

而要如何去擬定藍色海洋策略呢？我們應以書中所提六大原則去規劃：

- 1、改造市場疆界
- 2、專注於大局而非數字
- 3、超越現有需求
- 4、策略次序要正確

以上四大原則乃屬於擬定／形成原則（Formulation Principles）方面，一旦企業能

夠依照其四大原則，擬定擁有能夠獲利的業務模式的藍色海洋策略，接下來就必須去做好另外二大原則，乃屬於執行原則（Execution Principles）：

- 1、克服重要組織障礙
- 2、把執行納入策略

我個人認為，後面二大原則乃最為重要。因為人通常不願意去接受改變，且缺乏執行力。當新的想法及策略出來以後，如何去與員工溝通及參與，最後克服介於目前的做法（As is）及未來的做法（To be）中間障礙。藍色海洋策略一再提到，經營者不再把競爭當做標竿，而讓競爭變成不重要。相反的，他們遵循不同的策略理念，追求所謂的價值創新（value innovation）。此處的價值創新，必須徹底通過藍色海洋策略的四個步驟：

- 1、效益／實用性（utility）





：對用戶來說，購買該產品是否有任何額外的效益，或者說，有什麼樣好的理由讓他不得不去買。

2、價格 (price)：該價格是否能被市場及購買者接受

3、成本 (cost)：接受該價格後，其成本架構是否可符合公司所要求達到的獲利。

4、障礙排除 (adoption hurdles)：在推出新產品時，會遭遇到哪些障礙？？要

如何去排除？以確保專案能夠順利落實。

《藍海策略》—— Blue Ocean Strategy以簡單明確的策略草圖 (Strategy Canvas) 作為其指導方針。基本上，它是先將本行業影響客戶購買的主要考量要素，放於橫座標，而將客戶對於每一個橫座標上的主要考量要素，對其所帶來的價值高低值放於縱座標。當我們的產品要進入某

一市場時，先將我們的競爭者所採納用戶的主要購買該產品要素及價值高低值的框架式策略圖先畫出來，再利用書中所提的分析工具——四項行動架構 (The four action framework)，來找出新的價值曲線 (New Value Curve)。

創新價值曲線

企業應該強迫自己，常常該提出下列四個基本問題來問我們自己。

1、在自己的行業要成功考量的因素中，有哪些已不適用而應消除 (Eliminate)。

2、有哪些因素應該減少 (Reduce) 到遠低於行業中的標準規定。

3、有哪些因素應該提昇 (Raise) 到遠高於行業中的標準規定。

4、有哪些因素應該在行業中

被創造 (Created) 出來。

這四個行動就能讓我們產生新的一個網格 (Grid)，叫做 E-R-R-C Grid。而這個新的網格就是產生一個新的價值曲線 (New Value curve)。

看完這本書之後，我自己在想台灣未來的願景是什麼呢？兩岸三通和平相處或是有其他可能？不管最終的願景為何。我們為了要達到這願景，我們的目標在哪裡呢？為了要達到這些目標，我們的創新觀念或者說是策略性行動 (strategic move) 為何呢？最後我們要如何將這些想法務諸執行計劃當中呢？我們國家的主要領導人是否也該好好讀完這本書，而將台灣的未來藍色海洋策略擬定出來。因為台灣四面環海。更應能體認海洋的浩瀚。

「太陽馬戲團」玩出了新把戲。你呢？🇹🇼

開創藍海商機

真正持久的勝利，不在降價競爭求勝
而是創造「藍海」(blue ocean)
——斬新未開發的市場空間

超越惡性競爭

惡性競爭、削價策略的商場廝殺
就是深陷血流成河的紅海市場
不分敵我都得承受獲利縮減的後果

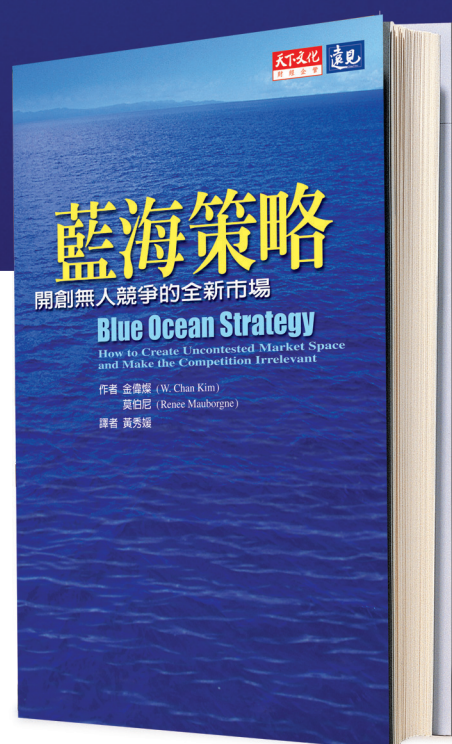
藍海策略——開創無人競爭的全新市場

世界前五十名最重要思想家、歐洲最聰明的思想家
金偉燦 (W. Chan Kim)、芮妮·莫伯尼 (Renée Mauborgne) 合著
天下文化 8月5日創新上市 ■硬皮精裝 ■定價 450 元

本書提供 **120** 年、**30** 家企業、**150** 項策略的變遷研究分析
顛覆傳統策略思維，為掌握未來開拓一條大膽全新的路徑！

★全球售出 25 種語言版權，打破哈佛商學院出版社授權紀錄！

★韓國總統、LG 家電、全球各大企業搶先閱讀中！



開創無人競爭市場

從藍海策略

藍海的企業，是成功的企業！

他們擅長價值創新，創造新市場

邀請您分享「藍海策略」，開創永續成功

專題演講

從藍海策略談企業價值創新

主講人：金偉燦 (W. Chan Kim)、

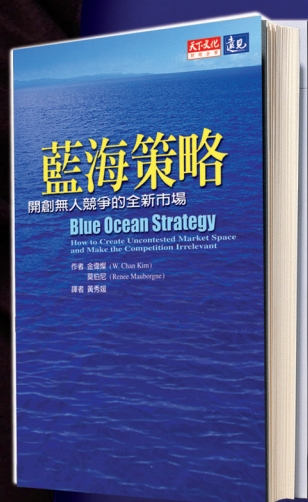
芮妮·莫伯尼 (Renée Mauborgne)

主持人：天下遠見文化事業群創辦人 高希均教授

時間：2005年9月2日（週五）下午2：00～4：30

地點：台北遠東國際大飯店 香格里拉廳

票價：3,000元 名額：250名（名額有限，額滿為止）



藍海策略——開創無人競爭的全新市場

世界前五十名最重要思想家、歐洲最聰明的思想家
金偉燦 (W. Chan Kim)、芮妮·莫伯尼 (Renée Mauborgne) 合著

■硬皮精裝 ■定價450元 ■天下文化8月5日創新上市

他們二位被歐洲重要財經媒體稱為歐洲最聰明的思想家，
並被喻為未來最重要的管理大師。

本書以有條不紊的方式，點出競爭何以與事無補；至於如何
打造並掌握「藍海」，本書也提出所有企業都適用的原則及方法。

金偉燦 (W. Chan Kim)
世界經濟論壇 (WEF) 研究員

談企業價值創新

優惠專案

優惠價 **2,000 元** (原價 6,590 元)，獲得：

1. 「從藍海策略談企業價值創新」專題演講入場券一張
2. 《遠見雜誌》1 年 12 期
3. 《藍海策略》1 冊
4. 同步翻譯耳機租用

報名方式：

1. 請填寫雜誌內訂購單
2. 網路訂票 www.gvm.com.tw
3. 電話報名 (02) 2662-0012 (週一至週五上午 9:00~下午 5:00)

特別說明：

1. 發票、貴賓入場券及《藍海策略》統一於 8 月 10 日陸續寄發
2. 演講以英文發音，優惠方案均含同步翻譯耳機租用費 500 元
請於活動當日憑入場券及身份證件兌換
3. 本演講限額 250 名，額滿不再開放，敬請把握
4. 貴賓入場券無劃位，依現場報到入座

◆團訂請洽詢 (02) 2517-3688 分機 826 遠見雜誌行銷部林小姐

報名時間：即日起，至 2005 年 8 月 25 日止

主辦：天下文化 

媒體夥伴： 聯合報系
經濟日報

芮妮·莫伯尼 (Renée Mauborgne)
世界經濟論壇 (WEF) 研究員

