



企業經營典範的轉移——

《藍海策略》

網絡數碼國際公司行銷企劃 ◎ 方繼德



藍海策略

金偉燦 莫伯尼合著; 黃秀媛譯

天下遠見 / 9408 / 450元

ISBN 9864175351 / 精裝

成功學之父拿破崙希爾曾經說過：「個人的信念創造個人的真實生活」。是指一個人對事情的看法與角度，決定了他所能看到的視野以及實際行動，繼而創造日後不同的人生。《藍海策略》一書便是希望企業透過改變對外在事務的既有成見與假設，以產生與現況完全不同的策略與具體作為，開創無人競爭的全新市場。

本書作者金偉燦與莫伯尼發現，當大家都把激烈的敵我競爭視為理所當然的現實情境時，所有的反應行為竟然出乎意料的一致，包含了：專注在現有的市場空間競爭、只追求差異化或是降低成本、提高效率等等。但是企業只靠這些方案，想要在供過於求與全球化的市場中獲得勝利，無疑是緣木求魚。

為了讓讀者更容易明白，作者以「藍海」

與「紅海」來區分兩種市場經營的型態。紅海所代表的是競爭激烈的現存產業，也是已知的市場空間；藍海則是所有目前看不到的產業，是未知的市場空間。

其實，「藍海／紅海」不是全新的概念。「勢力均衡」(balance of power) 是政治學領域裡的一個專有名詞，這個名詞說明了國與國之間的一種實力的抵銷，概念就很像本書的概念。從中國歷史的發展可以證明，實力相近的競爭者會造成彼此的牽制與抵銷，只有努力開發「無人地帶」才能獲得最大的利益。

東周初期，文化中心是中原一帶，而這一帶在當時正好成為鄭、宋、衛、魯相互對峙的局面。這幾個國家不但在文化上先進，也是當時最活躍的國家。這幾個國家由於長期處於競爭激烈的區域，使得後續發展受到很大的限制。

相反的，位在東邊的齊國向山東半島「無人地帶」發展，而得到了漁鹽之利，為齊桓公的霸業奠下了厚實的基礎；在北邊的晉國則相繼滅了霍國、魏國、耿國、虢國以及虞國；在西邊的秦國則向西發展，後來得到「益國十二，開地千里，遂霸西戎」；南邊的楚國更將漢水之上納為自己的領土。到了戰國時代，這些中原大國就被這些超強的

國家給吸收了。

◆ 藍海策略的基石——「價值創新」

作者認為創造藍海的成敗，完全取決於企業擬定「策略」的方式。過去企業只能陷入「價值／成本」中二選一的策略困境。也就是高成本提供高產品價值，較低的成本提供較低的產品價值。但藍海策略同時追求「低成本」與「高價值」，並在「創新／實用」與「售價／成本」的搭配上恰到好處，以達到最終的「價值創新」。

彼得杜拉克對於「創新」的概念也與本書作者遙相呼應。他指出，創新不只是科技的進步，而是創造了消費者潛在的行動以及新的財富價值。也就是說，創新最根本的還是要回歸使用者本身，唯有提供符合使用者需求（高價值）與價格合理（低成本）的商品，才能廣受消費者的青睞。

因此，一個邁向藍海策略的組織，必須永遠以市場為導向。企業必須要深刻了解，創新不是發生於組織內部的事情，而是根據外在的改變所進行的行動。以產品為導向的創新（技術創新）也許會產生「技術上的奇蹟」，但是結果卻會讓人失望。

◆ 正視所處環境、打破舊有思考

為了達到這個真正的「價值創新」，企業首要嘗試的便是徹底了解目前的市場環境，並且轉變本身既有的思考模式。外部環境變化如此之快，許多市場趨勢正快速的改變，組織內部的策略卻常無法跟著進行調整。過去許多成功的企業，以過去成功的思考方式來面對外部的市場，因而種下未來失敗的種子。作者檢視《追求卓越》與《基業

長青》這兩本書裡的成功企業發現，許多模範企業有一半以上從所在產業的龍頭寶座栽了下來。

我們可以根據皮亞傑的「人類認知發展理論」，來了解上述的現象。理論指出，一個個體每每遇到某事物，便用某種對應的認知結構予以核對、處理，此種認知結構稱之為「基模」(schema)。而基模便是人類處理外在事務，吸收資訊的基本架構。若將「基模」的概念套在公司組織身上，我們會發現，企業處理外在市場資訊以及所擬定的相關計畫，通常都是根據一套基本的運作方式在進行，也就是根據自身的「組織基模」回應外在的改變與刺激。

雖然「基模」有利於企業遭遇外在攻擊或競爭時，快速做出決策反應，但一旦外在環境改變，企業往往無法在第一時間修改舊有「基模」，來迎接外在的挑戰，導致錯失良機，失去市場領導地位。

因此為了避免舊有的「基模」限制了企業未來的發展，企業必須隨時檢視自身的策略是否有問題。作者在書中提出四種行動架構，供企業自我檢驗，以便迅速改變現有的經營模式，與其他競爭者做出區隔。

- 一、 產業習以為常的因素，有那些應予消除？
- 二、 那些因素應該降低到遠低於產業的標準？
- 三、 那些因素應該提升到遠超過產業的標準？
- 四、 那些未提供的因素應該被創造？

◆ 藍海策略三項檢視原則

2002年包熙迪與夏藍出版《執行力》一



書，兩年後，兩位作者在新書《應變》中坦承，如果可以重來，他們願意先寫《應變》再寫《執行力》。也就是說，先著重「策略擬定」而後再落實「執行力」，才是正確的策略推行方針。

包熙迪與夏藍在《應變》書中強調，有三項事務是企業在應變時應該要確實檢視的，包含：營運環境、財務目標、在這樣的環境達成財務目標所需要內部行為和能力。恰巧的是，包熙迪與夏藍所提的三項事務，與《藍海策略》一書所提到的概念不謀而合。

在《藍海策略》書中，作者強調「策略次序」的正確，決定了整個藍海策略的成敗。次序的第一步便是將買方效益擺第一（營運環境），然後從策略定價擬定目標成本（財物目標），最後思考如何破除策略推行的阻力（內部組織），以帶領組織朝向藍海航行。

因此，「市場」、「財務」與「組織」

是任何企業在邁向藍海策略過程中的黃金鐵三角。在順序上，企業必須先了解市場外在環境，在確定財務目標後，再將組織、人員一起整合進策略流程當中。

◆ 藍海——不斷演進的市場領域

過去汽車、唱片、航空、石化、醫療保健等產業，在百年之前還是一個剛剛萌芽，甚至沒有人知道的「藍海市場」。誰知百年之後，上述這些產業已經變成競爭激烈、毛利極低的「紅海市場」。

所以「商業市場」是絕對無法以二分法將之區分為「紅海市場」與「藍海市場」。事實上，加上時間因素後，現今的藍海未來將變成競爭慘烈的紅海市場。因此，一個成功的企業，在開創新價值曲線之後，仍須時時檢視自己的策略曲線是否與競爭者有著顯著不同，並持續地觀察新藍海市場的出現，如此才可保持企業本身的基業長青。

