

藍海策略之

創新思維

主講人：侯建國

思圖組織行為研究中心

認識藍海

分析工具 與架構

重建 市場邊界

聚 焦
願 景

超越

現有需求

正確 策略次序

克服 組織障礙

強化 策略執行

永續藍海？

Blue Ocean Strategy (藍海策略)：

- 如作者所言，這些構想不是提供給那些得過且過，或只求活下去的人。
- 但是，如果你想改變世界、開創企業，並打造一個讓顧客、員工、股東和社會全贏的未來，不妨繼續看下去。
- 要做到這點並不容易，可是值得一試

Blue Ocean Strategy (藍海策略)：

- 本書研究120年來30家企業體的150個策略個案
- 發現割喉式的競爭只會造成一片血海，大多數企業在紅海中競爭，猶如當前全球化競爭；
- 真正獲利企業徹底甩開對手自闢沒有競爭的新市場，也就是書名比喻的「藍色海洋」。

Blue Ocean Strategy (藍海策略)：

- 在紅海中廝殺的企業，彼此競爭的是價格，因為他們只能靠大量生產、降低售價來獲取利潤（薄利多銷）。
- 而藍海的企業，他們創造出一片蔚藍大海，擺脫其他競爭者，或者完全沒有競爭者，創造出屬於自己的市場（不需要多花研發預算，只要找出產品獨特價值就能提高售價）。

Blue Ocean Strategy (藍海策略)：

- 藍海策略強調價值的重塑和創新，而不偏執於技術創新或是突破性科技發展（有別於過去的創新理論）。
- 作者認為，能夠超越競爭的成功的企业，不是去挖掘自己的顧客需要什么；而是研究非顧客的需求。

Blue Ocean Strategy (藍海策略)：

- 永遠不要問你的顧客要些什麼！他們只知道他們看得到的，他們不知道他們見不到的，而這往往正是顧客需要
- 當你為他們創造出來，顧客發覺之後，就會說：啊！這就是我想要的。



藍海

- **Create uncontested market place**
- **Make the competition irrelevant**

與世無爭

唯我獨尊

關於藍海

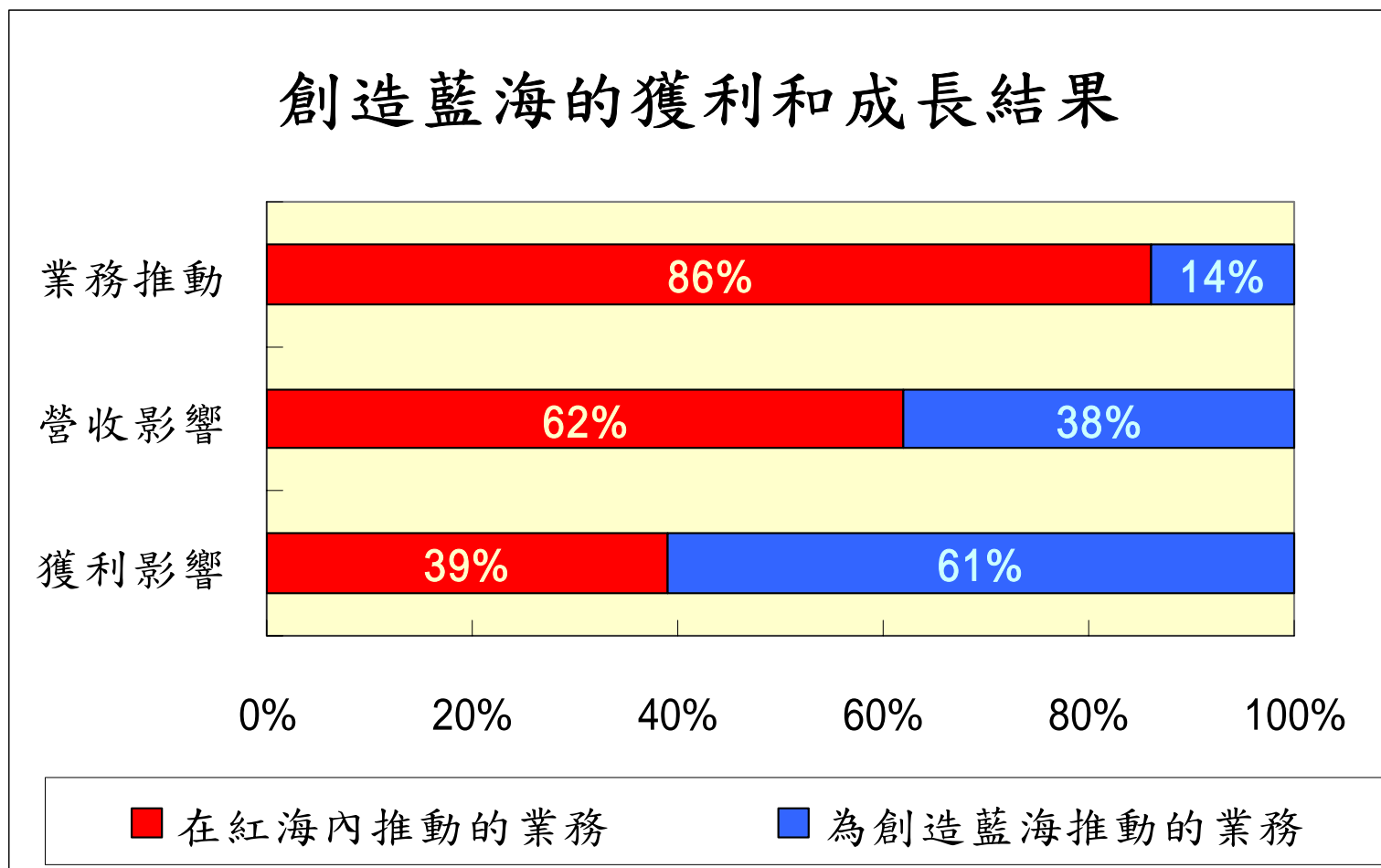
■ 藍海的意義

- 一望無際：沒有競爭對手、沒有遊戲規則、產業無邊界
- 和平：「藍海」VS. 「紅海」
- 市場佔有率的迷思(?)

■ 藍海策略的可行性

- 既有市場的擴展—只要跳脫紅海的框架
- 紅海效益

創造紅海的獲利—108家公司業務擴展之實證



本書架構

基本觀念 Ch1

分析工具 Ch2

六大原則 Ch3~Ch8

永續的藍海 Ch9

市場邊界 Ch3

聚焦遠景 Ch4

現有需求 Ch5

策略次序 Ch6

組織障礙 Ch7

策略執行 Ch8

規劃形成

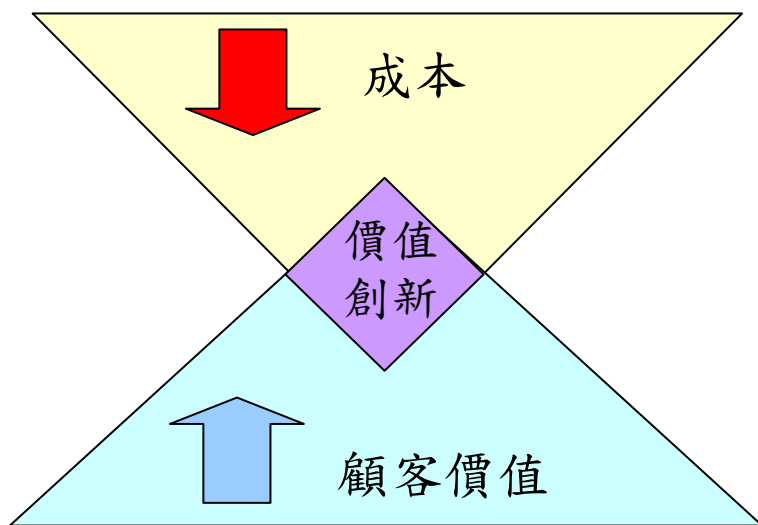
執行

基本觀念

- 價值創新—藍海策略的基石
- 價值創造—低成本 VS. 差異化
- 策略演化—無國界→企業無疆界→產業無疆界
- 策略行動—基本分析單位
- 競爭邏輯—零合→雙贏→三贏

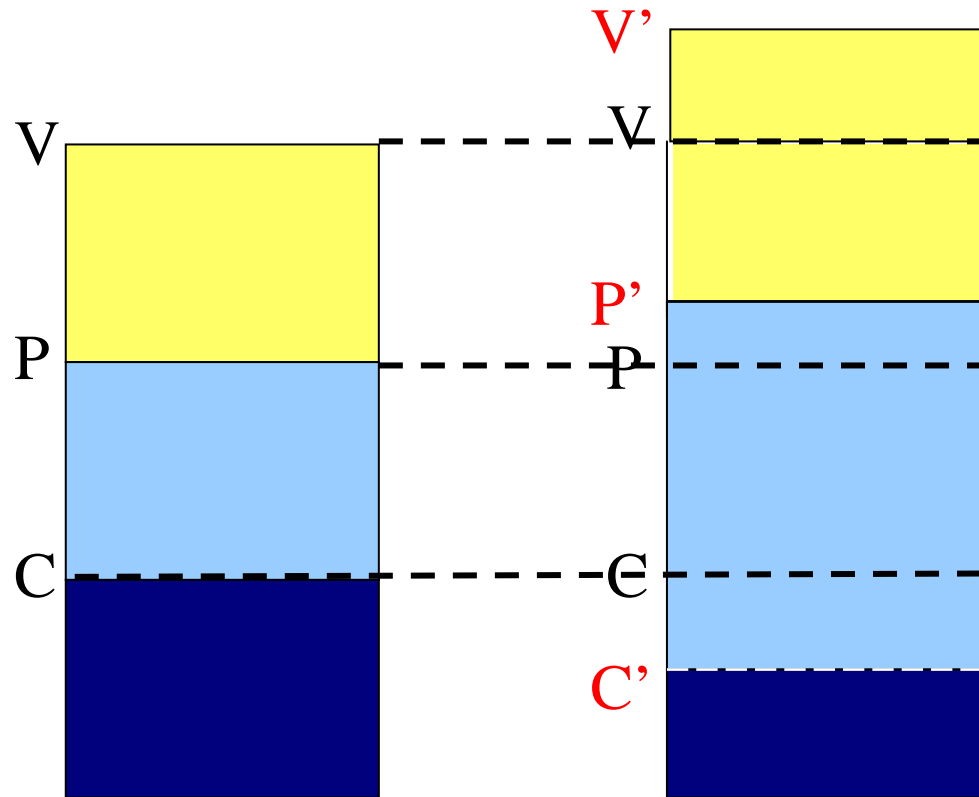
價值創新

- 「價值」與「創新」兼顧
- 「價值」：顧客；「創新」：新技術、新需求、新思維
- 同時達成「低成本」與「差異化」



同時追求低成本與差異化

價值創造公式與模式



差異化(增加新的『滿足因素』)

$$V \rightarrow V'$$

$$P \rightarrow P'$$

低成本(刪除舊的『滿足因素』)

$$C \rightarrow C'$$

消費者剩餘： $(V - P) \rightarrow (V' - P')$

公司獲利： $(P - C) \rightarrow (P' - C')$

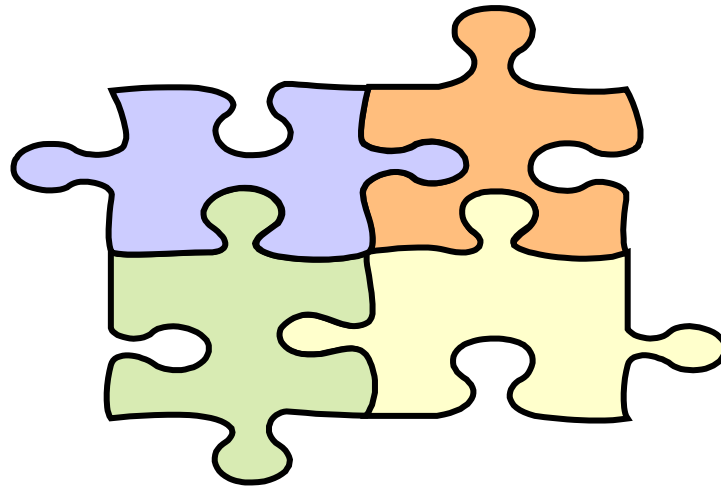
競爭邏輯——紅海與藍海策略的對比

紅海策略	藍海策略
在現有市場空間競爭	創造沒有競爭的市場空間
打敗競爭	把競爭變得毫無意義
利用現有需求	創造和整握新的需求
採取價格與成本抵換	打破價值—成本抵換
整個公司的活動系統，配合它對差異化或低成本選擇的策略	整個公司的活動系統，並配合同時追求差異化和低成本

創新思考+客戶導向

紅海VS藍海

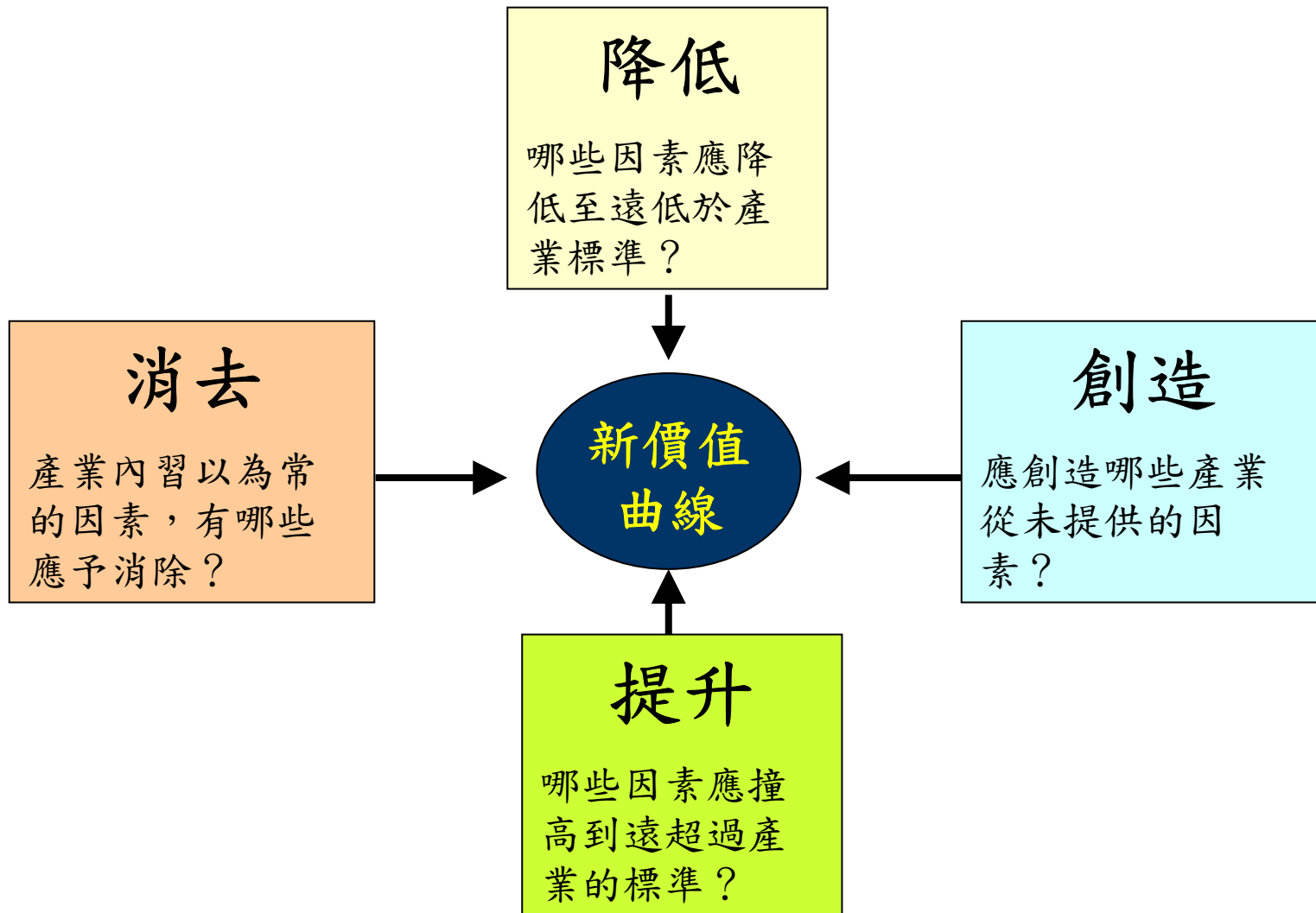
創新思考+客戶導向



分析工具

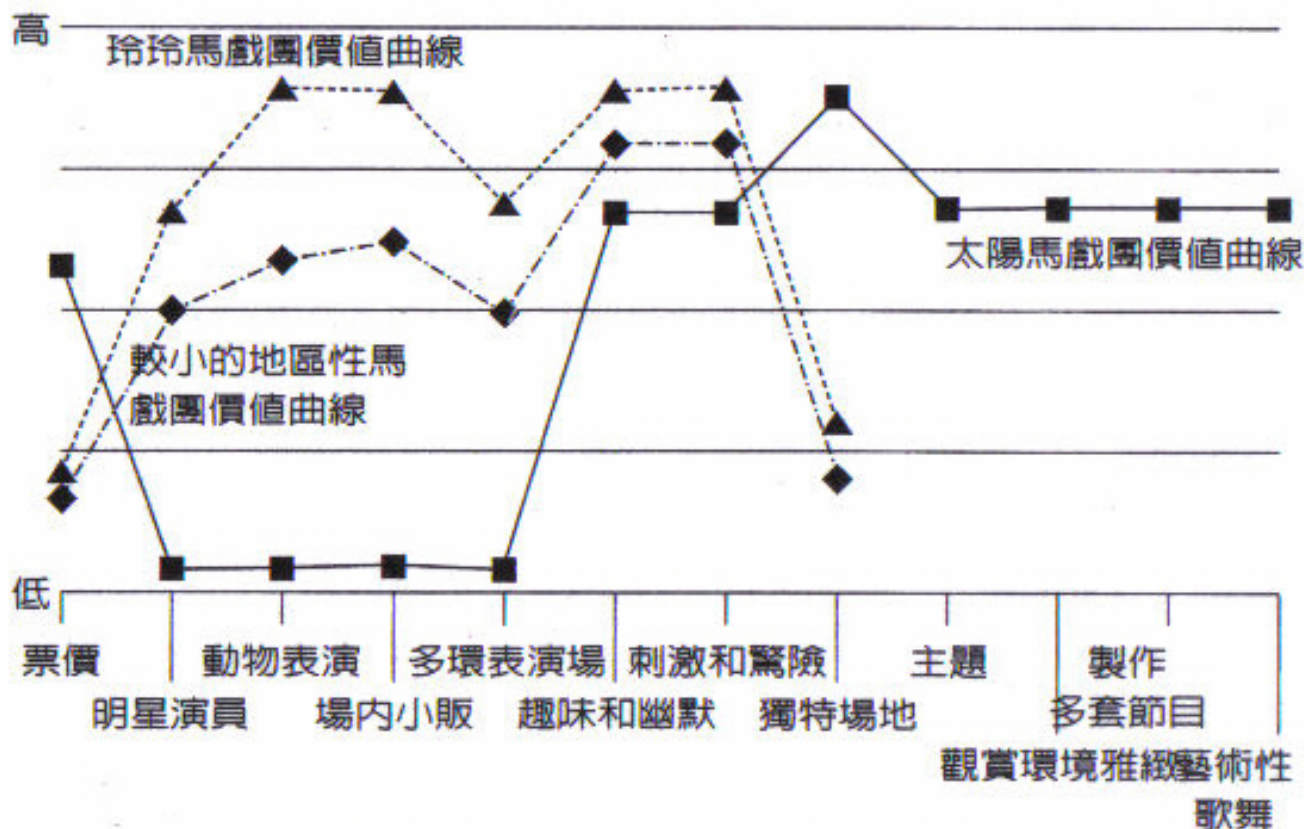
- 策略草圖—價值創造與競爭因素
- 價值曲線—產業、企業
- 行動架構—消除、降低、提升、創造
- 兩個案例—太陽馬戲團與卡塞拉酒廠

四大行動架構



案例一：太陽馬戲團

■ 策略草圖與價值曲線



資料來源：W.Chan Kim, Renée Mauborgne (2005), 藍海策略, 圖表2-7, P67.

案例一：太陽馬戲團

■ 四大行動架構

<p>消除</p> <p>明星演員 動物表演 在觀眾席賣東西 多環表演場</p>	<p>提升</p> <p>獨特場地</p>
<p>降低</p> <p>趣味和幽默 刺激和驚險</p>	<p>創造</p> <p>富有主題的節目 觀賞環境雅緻 製作多套節目 藝術歌舞</p>

策略形成(1/4)—原則一

- 重建市場邊界—跳脫傳統競爭的策略焦點/減少搜尋風險(Search Risk)
- 二大原則：(一)另類選擇(競爭)；(二)非顧客(顧客服務產品)
- 從直接競爭到創造藍海(六個途徑)

	直接競爭	創造藍海
產業	聚焦於產業內的競爭對手	探討另類產業
策略群組	聚焦於策略群組內的競爭定位	探討產業內的各種策略群組
顧客團體	聚焦於為顧客群加強服務	重新定義本行內的顧客群
產品或服務範圍	聚焦於把本行範圍內的產品和服務價值極大化	探討互補產品和服務
功能 VS. 感情定位	聚焦於改善本行功能與情感定位內的價格表現	重新思考本行的功能與感情定位
長期趨勢	聚焦於因應正出現的外在趨勢	參與塑造長期的外在趨勢

企業藍海策略--3階段思考創新

■ 策略擬定：

1. 發展or維持or退出？
2. 紅海or藍海？

■ 策略規劃：

1. 全面or聚焦？
2. 模糊or量化？
3. 分散or連結/邏輯？

■ 策略執行：

1. 監督or自我管理？
2. 究責or解決問題？
3. 責任or感激勵性？