

哈佛经管 9787113170712

HARVARD BUSINESS 哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

全球畅销数百万册，已被译成 42 种语言

亚马逊年度最佳商业图书

《商业周刊》畅销书

《华尔街日报》畅销书

法兰克福图书展最佳商业图书

Fast Company 畅销书

Strategy+Business 畅销书

蓝海战略

[韩] W.钱·金 [美] 勒妮·莫博涅 著

吉宓 译

Blue Ocean Strategy

How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant

超越产业竞争，开创全新市场



商务印书馆
The Commercial Press

蓝海战略

超越产业竞争，开创全新市场

[韩] W.钱·金 [美] 勒妮·莫博涅 著

吉宓 译



SINCE 1897

商务印书馆

The Commercial Press

2010·北京

W.Chan Kim & Renée Mauborgne

BLUE OCEAN STRATEGY

How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

蓝海战略——超越产业竞争，开创全新市场 / [韩]金，
〔美〕莫博涅 著；吉宓译.—北京：商务印书馆，2010
(哈佛经管典藏)

ISBN 978-7-100-07074-4

I. 蓝… II. ①金…②莫…③吉… III. 企业管理—经济发展战略—研究 IV. F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第059477号

所有权利保留。
未经许可，不得以任何方式使用。

蓝海战略

——超越产业竞争，开创全新市场

[韩] W. 钱·金 [美] 勒妮·莫博涅 著

吉宓译

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-07074-4

2010年8月第1版 开本 880×1240 1/32
2010年8月北京第1次印刷 印张 8 3/4

定价：49.00元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书
翻译出版咨询委员会
(以姓氏笔画为序)

方晓光 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长

王建柳 中欧国际工商学院案例研究中心主任

卢昌崇 东北财经大学工商管理学院院长

刘持金 泛太平洋管理研究中心董事长

李维安 南开大学商学院院长

陈国青 清华大学经管学院常务副院长

陈欣章 哈佛商学院出版公司国际部总经理

陈 儒 中银国际基金管理公司执行总裁

忻 榕 哈佛《商业评论》首任主编、总策划

赵曙明 南京大学商学院院长

涂 平 北京大学光华管理学院副院长

徐二明 中国人民大学商学院院长

徐子健 对外经济贸易大学副校长

David Goehring 哈佛商学院出版社社长

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天，中国出版界朋友的到访，给我留下十分深刻的印象。当时，我们谈了许多，我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司，也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中，我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆，是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来，我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我，商务印书馆很有名，她在中学、大学里念过的书，大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流，我对商务印书馆产生了由衷的敬意，并为后来我们达成合作协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。


哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院，以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一，哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命，致力于改善管理实践。迄今，我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书，我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者，这些图书在美国乃至全球都已产生了重

大影响。我相信这些优秀的管理图书，通过商务印书馆的翻译出版，也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20多年前，我结束了学生生涯，离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量，对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书，并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助，今天，作为哈佛商学院出版公司的首席执行官，我有一种更强烈的使命感，即出版更多更好的读物，以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内，翻译出版这一系列图书，不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员，以及我们的译者，表示诚挚的谢意。没有他们的努力，这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Doris W. Wang'.

万季美

译者序

欧洲工商管理学院的W.钱·金教授和勒妮·莫博涅教授所著的《蓝海战略》一书自2005年2月由哈佛商学院出版社出版后，在世界范围内获得了很大的反响，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38种文字（截至2010年。——编者注），打破了哈佛商学院出版社有史以来出售国际版权的纪录。

《蓝海战略》所引起的热烈反响，在很大程度上反映了在当今的商业现实和竞争态势下，全球的企业界对寻求新的战略手段以实现获利性增长的强烈渴望。自从迈克尔·波特的《竞争战略》和《竞争优势》这两部战略管理专著问世后，“竞争”就成了战略管理领域的关键词。在基于竞争的战略思想指导下，企业常常在“差异化”和“成本领先”战略之间选择其一，确立自身的产品或服务在市场中的独特定位，以便打败竞争对手，最大限度地占有市场份额。然而，追求“差异化”战略意味着相应地增加成本，而以“成本领先”为导向的战略又限制了企业所能获取的利润率。今天，在越来越多的产业中，

竞争白热化，而需求却增长缓慢甚至停滞萎缩。随着越来越多的企业去瓜分和拼抢有限的市场份额和利润，无论采取“差异化”还是“成本领先”战略，企业取得获利性增长的空间都越来越小。在这种情况下，企业如何才能从血腥的竞争中脱颖而出？如何才能启动和保持获利性增长？

金教授和莫博涅教授在《蓝海战略》中为企业指出了一条通向未来增长的新路。蓝海战略要求企业把视线从市场的供给一方移向需求一方，从关注并比起竞争对手的所作所为转向为买方提供价值的飞跃。通过跨越现有竞争边界看市场以及将不同市场的买方价值元素筛选与重新排序，企业就有可能重建市场和产业边界，开启巨大的潜在需求，从而摆脱“红海”——已知市场空间——的血腥竞争，开创“蓝海”——新的市场空间。通过增加和创造现有产业未提供的某些价值元素，并剔除和减少产业现有的某些价值元素，企业就有可能同时追求“差异化”和“成本领先”，即以较低的成本为买方提供价值上的突破。

从这个意义上来说，蓝海战略代表着战略管理领域的范式性转变，即从给定结构下的定位选择向改变市场结构本身的转变。由于蓝海的开创是基于价值的创新而不是技术的突破，是基于对现有市场现实的重新排序和构建而不是对未来市场的猜想和预测，企业就能够以系统性的、可复制的方式去寻求它；“蓝海”既可以出现在现有产业疆域之外，也可以萌生在产业现有的“红海”之中。

对于当今的中国企业来说，蓝海战略具有强烈的现实意义。今天，中国已经成为世界第三大贸易国，国内市场也前所未有地开放。中国企业如何从国际贸易的高附加值部分中获利？如何开创强有力的

国际品牌？在竞争日益激烈的国内市场中，企业如何生存下来，并脱颖而出，走向获利性增长的道路？这就要求企业超越“成本优势”的境界，将目光投向买方价值的大幅提升上，从而摆脱价格战的陷阱，开创优秀的、持久的品牌。同时，通过价值创新，企业可以避免常规“差异化”战略下的高成本、高投入与高定价，从而实现买方与企业的双赢。企业需要做的，不是比照现有的产业最佳实践，而是改变产业格局，重新设定游戏规则；不是瞄准现有市场中“高端”或“低端”的顾客，而是面向代表着潜在需求的买方大众；不是一味地通过细分市场满足顾客的偏好，而是通过合并细分市场整合需求。

金和莫博涅的战略理论已经得到了实践的检验。多年来，由遍布全球的实践者组成的“价值创新网络”，一直在实践中应用着金和莫博涅有关价值创新的理论框架和分析工具。金和莫博涅本人，也经常受邀为跨国公司提供战略指导和咨询。在商业实践方面的广泛积累和深入体察，使金和莫博涅的战略理论，不仅在学术上严谨和精准，而且贴近现实、易于执行。

过去几年中，译者一直在金教授和莫博涅教授的指导下，协助他们进行有关蓝海战略和价值创新项目的研究，也一直希望能有机会把两位教授这套全新的战略观点和实践指南介绍给国内的企业界、商界以及广大读者。译者欣喜地看到商务印书馆将这本重要的战略管理专著及时地引入并推介给中国的读者。在此，译者谨向商务印书馆的各位编辑对本书翻译工作的支持和帮助表示衷心的感谢。

吉 宓

2005年4月18日

目 录

前言

致谢

蓝海战略

- 1 开创蓝海 010
- 2 分析工具和框架 0323

制定蓝海战略

- 3 重建市场边界 056
- 4 注重全局而非数字 092
- 5 超越现有需求 112
- 6 遵循合理的战略顺序 128

执行蓝海战略

- 7 克服关键组织障碍 158
- 8 将战略执行建成战略的一部分 184
- 9 结论：蓝海战略的可持续性 & 更新 200

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

前言

本书是友谊、忠诚与相互信任的结晶。正是友谊和信任使我们踏上征程，探索本书提到的种种思想，并最终将其落诸笔下。

我们是20年前在一间教室里相遇的，一个是老师，一个是学生。从那时起我们就并肩合作，其间常感到自己像两只迷行于下水道间浑身湿漉漉的老鼠。这本书不是思想的胜利，而是友谊的胜利，我们发现这种友谊胜过商业世界中的任何一个想法。它使我们的生命丰富多彩，使我们的世界更绚丽多姿——因为我们不是孤军奋战。

在征程上跋涉并不容易，友谊也不仅仅充满笑声。然而，在这次征程的每一天，我们都感到兴奋，因为我们负有学习和进步的使命。我们对本书提出的思想深信不疑。这些想法不是为那些满足于得过且过、勉强生存的人准备的。我们对这种生存方式从来不感兴趣。如果你能满足于此，那么就请不要再读下去了。但是，如果你想干一番事业，想创建一家企业，构建一个令顾客、员工、股东和社会都成为赢家的未来，请读下去。我们不是说这是一件易事，但它是值得去做的一件事。

我们的研究证实，没有永远卓越的企业，也没有永远卓越的产业。我们在磕磕绊绊的旅途上认识到，就像企业一样，我们每个人既有干得漂亮的时候，也有做蠢事的时候。要对成功更有把握，我们需要研究我们所做的哪些事积极推动了我们的事业，并学会如何系统地复制它，也就是我们所说的聪明的战略行动。我们发现，起中心作用战略行动就是开创蓝海。

蓝海战略激励企业去冲破充满血腥竞争的红海，开创无人争抢的市场空间，把竞争甩在脑后。蓝海战略不去瓜分现有的且常常是萎缩的需求，也不把竞争对手立为标杆，而是去扩大需求，摆脱竞争。这本书不仅激励企业去这么做，也向它们展示该如何去做。我们首先介绍一组分析工具和框架，向你展示如何系统地行动以应对这个挑战。其次，我们详细阐述一套原则，定义蓝海战略，并将之与基于竞争的战略思想区别开来。

我们的目的就是要使蓝海战略的制定和执行像在已知市场空间——红海中一样，系统化，易于操作。只有这样，企业才能以聪明和负责的方式直面开创蓝海的挑战，将机会最大化，同时将风险最小化。企业，无论是大是小，是既有企业还是新进企业，都做不起河船赌客，也不应该去做。

本书的内容基于我们历时15年、资料跨度达百年以上的研究，也基于我们发表过的有关这个话题不同侧面的文章，包括在《哈佛商业评论》上发表的系列文章和其他学术性文章。我们在本书中展示的思想、工具和框架多年来已经在欧洲、美国和亚洲的企业实践中被进一步检验和改进。本书在此基础上更进一步，将这些思想在叙述中统领起来，向读者提供一套统一的框架。这个框架不仅为创建蓝海战略提

供了分析基础，也针对重要的人事问题作出解答，以使企业和员工能自愿地将这些思想付诸实践。为达到这样的目的，我们对如何培养信任和忠诚，以及对员工思想与情感认可的重要性加以强调，并将之摆在战略的核心。

蓝海机会一直存在。随着它们被寻求和利用，市场天地也就相应扩张。我们相信，这种扩张是增长的根源。然而，人们对如何系统地开创和夺取蓝海在理论上和实践上都知之甚少。为此，我们请你来读一读这本书，以了解今后你如何能够成为这种扩张的推动者。

致 谢

在撰写本书的过程中我们得到多方的大力协助。欧洲工商管理学院（INSEAD）为我们的研究提供了独特的环境。在这里，我们从理论和实践的交汇中，从来自全球各地的教师、学生及高级经理培训项目学员身上获益匪浅。历任院长安东尼奥·波尔奇斯（Antonio Borges）、加布里埃尔·哈瓦维尼（Gabriel Hawawini）和卢多·范德海顿（Ludo Van der Heyden）从一开始就给予我们鼓励与制度上的支持，使我们能将研究与教学紧密地结合起来。普华永道（Pricewaterhouse Coopers）和波士顿咨询公司（Boston Consulting Group）为我们的研究提供了经费支持。尤其是普华永道的弗兰克·布朗（Frank Brown）和理查德·贝尔德（Richard Baird），以及波士顿咨询公司的勒内·阿巴特（René Abate）、约翰·克拉克森（John Clarkeson）、乔治·斯托克（George Stalk）和奥利维尔·塔迪（Olivier Tardy），都是我们尊贵的合作伙伴。

多年来我们得到了很多极有才能的研究人员的帮助。在此要特别提到的是我们的两位专职研究员——贾森·亨特（Jason Hunter）和

吉宓 (Ji Mi)。过去几年，他们与我们携手合作。他们的全力投入、持之以恒的研究协助与追求完美的精神，对完成这本书而言是至关重要的。有他们的参与是我们的福分。

我们在学校的同事也为本书的思想作出了贡献。欧洲工商学院的教员，尤其是苏布拉马尼安·兰根 (Subramanian Rangan) 和卢多·范德海顿，帮助我们反思我们的想法，并提供了宝贵的建议和支持。学院的很多老师都曾把本书的思想和框架用于高级经理培训课程和MBA课程的教学。他们提供的宝贵反馈，使我们的思想更加清晰、敏锐。其他人也给予我们思想上的鼓励和精神上的支持。在此我们特向罗恩·阿德内尔 (Ron Adner)，让-路易·巴尔苏 (Jean-Louis Barsoux)、本·本萨乌 (Ben Bensaou)、亨利-克劳德·德贝迪尼 (Henri-Claude de Bettignies)、迈克·布里姆 (Mike Brimm)、劳伦斯·凯普伦 (Laurence Capron)、马尔科·赛卡诺里 (Marco Ceccagnoli)、卡雷尔·库尔 (Karel Cool)、阿诺·德迈耶 (Arnoud de Meyer)、英格马尔·迪里克斯 (Ingemar Dierickx)、加雷思·戴斯 (Gareth Dyas)、乔治·伊潘 (George Eapen)、保罗·埃文斯 (Paul Evans)、查利·加鲁尼克 (Charlie Galunic)、安娜贝勒·加维尔 (Annabelle Gawer)、哈维尔·基梅诺 (Javier Gimeno)、多米尼克·埃奥 (Dominique Héau)、尼尔·琼斯 (Neil Jones)、菲利普·拉赛尔 (Philippe Lasserre)、让-弗朗索瓦·曼佐尼 (Jean-Francois Manzoni)、詹斯·迈耶 (Jens Meyer)、克劳德·米肖 (Claude Michaud)、戴根·莫里斯 (Deigan Morris)、夸伊·纽文希 (Quy Nguyen-Huy)、苏布拉马尼安·兰根、乔纳森·斯托里 (Jonathan Story)、海因茨·萨恩

海塞尔 (Heinz Thanheiser)、卢多·范德海顿、戴维·杨 (David Young)、彼得·泽姆斯基 (Peter Zemsky) 和曾明 (Ming Zeng) 表示感谢。

我们也幸运地拥有一个遍布全球的实践者和案例作者的网络。他们在如何将本书的想法付诸实践以及为我们的研究开发案例、提供资料方面作出了巨大的贡献。在此我们要特别提到的是马克·伯夫瓦-科拉东 (Marc Beauvois-Coladon)。他从一开始就与我们合作，尤其是将我们的思想在企业中付诸实践的实战经验，为本书的第4章作出了重要贡献。此外，我们还要感谢弗朗西斯·古雅尔 (Francis Gouillart) 和他的团队、加文·弗雷塞尔 (Gavin Fraser) 和他的团队、韦恩·莫腾森 (Wayne Mortensen)、布赖恩·马克斯 (Brian Marks)、肯尼思·劳 (Kenneth Lau)、亚苏希·希那 (Yasushi Shiina)、乔纳森·兰德里 (Jonathan Landrey) 和他的团队、姜君安 (Junan Jiang)、拉尔夫·特罗姆贝塔 (Ralph Trombetta) 和他的团队、加博尔·伯特 (Gabor Burt) 和他的团队、山塔拉姆·韦卡特施 (Shantaram Venkatesh)、米基·卡瓦瓦 (Miki Kawawa) 和她的团队、阿图尔·辛哈 (Atul Sinha) 和他的团队、阿诺德·伊兹拉克 (Arnold Izsak) 和他的团队、沃尔科·韦斯特曼 (Volker Westermann) 和他的团队、马特·威廉森 (Matt Williamson) 以及卡罗琳·爱德华兹 (Caroline Edwards) 和她的团队。我们也感谢与埃森哲咨询公司 (Accenture) 刚刚开始的合作，这项合作是由马克·斯佩尔曼 (Mark Spelman)、奥马尔·阿伯施 (Omar Abbosh)、吉姆·塞尔斯 (Jim Sayles) 及其团队发起的。我们还要感谢朗讯科技 (Lucent Technologies) 对我们的支持。