

# 蓝海战略

扩展版



Blue Ocean Strategy

高務印書館

# 蓝海战略

超越产业竞争，开创全新市场

扩展版

〔韩〕W. 钱·金 〔美〕勒妮·莫博涅 著  
吉 宓 译



商务印书馆  
The Commercial Press

2016年·北京

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:扩展版/(韩)  
W.钱·金,(美)勒妮·莫博涅著;吉宓译.—北京:  
商务印书馆,2016

ISBN 978-7-100-12605-2

I.①蓝… II.①W…②勒…③吉… III.①企业管  
理—战略管理—研究 IV.①F272.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第231784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  
(扩展版)

[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  
北京通州皇家印刷厂印刷  
ISBN 978-7-100-12605-2

---

2016年10月第1版 开本787×1092 1/16

2016年10月北京第1次印刷 印张20 3/4

定价:65.00元

**BLUE OCEAN STRATEGY (EXPANDED EDITION)**  
**How to Create Uncontested Market Space and Make the**  
**Competition Irrelevant**

Original work copyright © 2015 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

## 译者序

### 十年之后看蓝海

十年前，《蓝海战略》一经面世，便凭借其崭新的战略逻辑、实用的分析工具及形象的语言系统，风靡全球管理界。十年来，蓝海战略的号召力和影响力并未被时间冲淡，而是随着其理念的广泛传播和实际应用日益得到彰显。

过去十年，蓝海战略理论已被全球各地广大企业付诸实践。《蓝海战略》所阐述的理论，以跨度逾百年的历史研究及理论开发阶段的企业实践为基础。该书面世后，全球各地应用蓝海战略的企业数量呈指数性增长，这里面既有世界知名的大企业，也有中小企业和创业者。“蓝海”不仅成为商务常用语、企业战略的高频词，甚至成为很多企业名称的一部分。作者不仅得到了众多企业关于蓝海实践的反馈，也亲自指导了多个蓝海项目。在大量实战经验的基础上，他们进一步完善了蓝海战略的理论体系和实践框架，将陆续推出一系列后续作品，当前的《蓝海战略》扩展版为第一部。这本书更完整地呈现了蓝海战

略的理论架构，并纳入最新的数据与案例，与不断发展的商业现实保持同步。扩展版特别加大了“战略执行”的比重，着重阐述如何将企业组织中的“人”这一最具活力的因素与战略的内容与进程有机结合起来，确保战略的成功。此外，通过对众多企业蓝海实践的观察，作者在书中还指出了实施蓝海战略中的主要误区，即所谓“红海陷阱”，以供未来的蓝海追寻者引以为戒。

十年间，蓝海战略也已被应用到公共政策领域和国家层面。自首版《蓝海战略》问世以来，蓝海战略理论受到了很多国家的政府部门、智囊机构甚至是国家领导人的关注。当前，发达工业国家普遍面临的挑战是，如何在有限的预算与资源前提下，大幅提升公共部门的服务水平以满足日益增长的社会需求。而另一些面临发展瓶颈的国家，则亟需找到可持续的增长途径，在振兴经济的同时促进社会发展。蓝海战略旨在打破常规区隔、重组不同领域的价值元素，以低成本及快速执行的方式达成高性能、高影响力的战略转变。这一战略方法为上述国家提供了快速有效地提升社会经济发展的新路径。近年来，蓝海战略的两位作者分别受邀参与并指导了一些国家的政府项目，涉及公共教育、社会保障、治安管理、妇女权益及工农业发展等各个领域，积累了大量将蓝海战略应用于公共和政府部门、促进经济转型和社会进步的实践经验。

历经十年的传播和发展，蓝海战略已逐渐成为战略管理领域的主

**流理论。**十年前，蓝海战略与统治战略管理领域近 30 年的竞争战略相比，是令人耳目一新的新兴学说。而今天，蓝海战略已进入了众多主流商学院及其他高等院校教学的课堂。在世界一流商学院的战略课程中，蓝海战略的比重不断加大。目前，全球已有 103 个国家的 1,840 多所高校开设蓝海战略方面的课程。此外，作者还创制了“蓝海领导力”“蓝海创业”等概念，将蓝海战略逻辑扩展到了领导力和创业领域，并引起了学界的广泛关注。

**特别需要指出的是，十年后的今天，蓝海战略对中国企业的适用性进一步加强。**当年，首版《蓝海战略》所发出的走出红海、开创蓝海的呼吁，已经在中国企业中获得了广泛共鸣。然而与深陷红海的西方企业比较而言，当时中国企业还拥有在红海拼杀的一定“资本”：一是劳动力成本优势，二是中国加入世贸组织以后国际市场的需求惯性，三是整体经济高速增长的助力。而今天，这些优势都已大大减弱。一方面，国际上新的贸易保护主义趋势、更为苛刻的环保标准以及国内劳动力成本的攀升，限制了以低成本为战略导向的出口型企业的发展；另一方面，国内经济增速减缓、消费需求不足以及网络与数字经济兴起，对很多行业的内需型企业也造成了较严重的冲击。这一切都决定了中国企业不能再寄望于旧有的低成本、高能耗、高环境代价的红海模式，不能再靠拼抢现有市场的有限需求来维持企业的生存和发展，而迫切需要通过价值创新实现买方和企业价值的双重突破，通过

开创蓝海开启新需求和新增长。

与之相应，蓝海战略对于中国经济转型具有现实的参考意义。当前微观及宏观领域的现实状况都要求中国在经济新常态下“腾笼换鸟”，实现产业转型，重塑增长引擎。为此，“大众创业、万众创新”已成为中国经济迫在眉睫的任务和未来的发展方向。对创新一词，很多人简单地理解为“技术突破”。而历史经验表明，技术创新只有为买方价值所引领，以可行的商业模式为依托，才能迅速打开市场，塑造品牌，创造需求，启动获利性的增长。蓝海战略所倡导的价值创新，就是要引导企业系统性地开拓以买方价值为基础的创新思维，打造兼顾高价值和低成本商业模式，以开创新的需求和增长。这一战略思路和方法，有助于企业提高创新的质量、实现从中国制造到中国品牌的跃进，进而对提升经济转型的效果、确保中国经济成功跨过中等收入陷阱，也有很强的参照意义。

今天，企业家和管理者再读蓝海，不仅仅是重温经典，还需要进一步研读其战略逻辑，厘清蓝海实践中的种种误区，并在此基础上将蓝海战略的工具框架与中国的现实以及其他战略手段更有机、更灵活地结合起来，从而为企业和国家启动新一轮的蓝海增长。蓝海战略理论来源于企业的历史实践，并进一步影响着现时的商业、经济和社会实践。而中国的蓝海实践，也必将为蓝海战略理论提供丰富的现实反馈，并参与塑造世界的今天和明天。



值此中国经济转型的关键时刻，商务印书馆适时地推出了《蓝海战略》扩展版，让读者可以及时了解蓝海理论与实践前沿的最新动向。在此，译者谨向商务印书馆领导对《蓝海战略》扩展版项目的重视和支持表示衷心的感谢。经管编辑室的范海燕主任为此书的引入和运作付出了大量的心血，王艺博编辑为译本的编辑付出了辛勤的劳动，译者特向他们表达诚挚的谢意。

吉宓

2015年12月1日

## 首版译者序

欧洲工商管理学院（旧名，今译为英士国际商学院。——编者注）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 24 种文字，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，从关注并赶超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,而是改变产业景框,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理论的分析工具。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、商学界以及广大读者。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  
BLUE  
OCEAN  
STRATEGY  
(EXPANDED EDITION)

HOW TO CREATE UNCONTESTED MARKET SPACE AND  
MAKE THE COMPETITION IRRELEVANT

前言 救命啊! 我这片海变红了! .....	001
首版前言 .....	012
致谢 .....	015

## 第一部分 蓝海战略

第一章 开创蓝海 .....	023
第二章 分析工具和框架 .....	047

## 第二部分 制定蓝海战略

第三章 重建市场边界 .....	073
第四章 注重全局而非数字 .....	110
第五章 超越现有需求 .....	132
第六章 遵循合理的战略顺序 .....	147

## 第三部分 执行蓝海战略

第七章 克服关键组织障碍 .....	177
第八章 将战略执行建成战略的一部分 .....	203
第九章 协调价值、利润和人员主张 .....	222
第十章 更新蓝海 .....	237
第十一章 避免红海陷阱 .....	250
附录一 开创蓝海的历史模式概览 .....	262
附录二 价值创新：重建主义的战略观点 .....	283
附录三 价值创新的市场动态 .....	287
注释 .....	291
参考书目 .....	303
作者简介 .....	315

## 前言

救命啊！我这片海变红了！

“救命啊！我这片海变红了！”这句呼救应和了世界各地管理者频繁发出的心声。无论是企业管理者，还是非营利组织负责人，或政府领导人，都渐渐发现自己处于血腥的红海竞争中，并渴望摆脱困境。也许你的生意面临萎缩的利润率；也许竞争越发激烈，将你的产品或服务项目推向同质化，同时令成本攀升；也许你明白你将不得不向员工宣布，企业将冻结工资增长。不是每个人都会面临这些问题。但这的确是很多人所处的境况。

你要如何应对这一挑战？无论你处在哪一个行业、哪一个经济部门中，蓝海战略的指导原则、工具和框架都能助你迎接挑战，向你展示如何摆脱红海的血腥竞争，走入没有对手的全新市场空间，即代表新需求及强劲获利性增长的蓝海。

当我们撰写《蓝海战略》一书时，使用了红海和蓝海的比喻，红海描绘了企业日益面临的现实，而蓝海则喻示着企业在开创新市场



空间上的无限可能性，这一点已为现代产业史所印证。十年后的今天，该书销售总量已超过 350 万册，成为全球五大洲的畅销书，译本语言已达到破纪录的 43 种。“蓝海”已成为商务常用语。关于蓝海战略的文章和博文已有 4,000 多篇，每天还有新的文章在世界各地不断发表。

这些文章讲述的故事令人着迷。有些文章是全球各地的小企业主或个人写的，叙述了这本书如何彻底改变了他们的生活态度，帮助他们达到职业生涯的全新高度。有些是企业高管写的，记录了蓝海战略如何启发他们带领企业走出红海，开创全新需求。而另外一些文章则细致描述了政府部门的领导人如何应用蓝海战略，以低成本、快速执行的方式对关乎国计民生的领域施加重大影响，包括提高农村和城市的生活质量，加强国家的内外部安全，以及打破部门及区间的区隔。<sup>1</sup>

在上一版《蓝海战略》推出后，我们主动接触了将蓝海理念付诸实践的企事业组织，并直接参与了很多组织的实践。在观察他们将理论应用于实践的过程中，我们受益良多。在实施蓝海战略的过程中，他们提出的最紧迫的问题是：如何以蓝海战略为中心协调我们的各项活动？蓝海变红了，我们该怎么办？即便是在追求蓝海战略的过程中，如何避免受到“红海思维”的羁绊——我们称其为“红海陷阱”？这些疑问是我们撰写扩展版的直接动力。本篇前言首先列出扩展版内容新在何处。然后，我们将简单概述定义蓝海战略并彰显其独特性的关键点，并阐述为什么我们相信蓝海战略比以往任何时候都更切合现实，更为人们所需。