

.....在阅读快感中正确理解蓝海.....

蓝海中国战略

LANHAI ZHONGGUO ZHANLUE
从决策到执行

◇雾满拦江 著◇



中国民航出版社

..... 在阅读快感中正确理解蓝海

蓝海中国战略

LANHAI ZHONGGUO ZHANLUE 从决策到执行

◇ 雾满拦江 著 ◇

中国民航出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

蓝海中国战略：从决策到执行/雾满拦江著.
—北京：中国民航出版社，2006.10
ISBN 7-80110-754-3

I. 蓝…
II. 雾…
III. 企业管理 - 研究 - 中国
IV. F279-2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 105503 号

责任编辑：姚祖梁

蓝海中国战略：从决策到执行

雾满拦江 著

出版 中国民航出版社 (010) 64290477
社址 北京市朝阳区光熙门北里甲 31 号楼 (100028)
排版 中国民航出版社照排室
印刷 北京师范大学印刷厂
发行 中国民航出版社 新华书店
开本 787×960 1/16
印张 19.5
字数 288 千字
版本 2006 年 12 月第 1 版 2006 年 12 月第 1 次印刷

书号 ISBN 7-80110-754-3/Z·241
定价 38.00 元

(如有印装错误，本社负责调换)

“互动书系”策划人语

姚祖梁

Editor to Readers

蒙田说，他最喜欢三种交往，第一种是与聪敏而正派的男人交往，第二种是与美丽而端庄的女人交往，第三种是读书。在蒙田那个时代，他所喜欢的这三种交往是很难交叉结合的，而在我们这个时代，利用先进的科技通讯手段，可以把第三种和第一种联结在一起——读书的同时可以与聪敏的作者进行直接交流。

互动书系正是为实现两种交往的结合而产生的。在图书里，我们公布了作者的MSN和手机号码，读者可以就书中问题直接与作者探讨交流。或许您会心存疑虑，一本书的读者成千上万甚至几十万上百万，这种互动的做法可行吗？最好的回答是行动，打开电脑或拿起手机，试一试就知道了。一般来说，作为出版者，我们要求作者在图书出版后的较长一段时间里，针对图书内容问题有问必答，逐个回复；当读者越来越多，问题也越来越多时，问题

便可以归类，作者的回答或许就将是程式化的了，即用相同或相似的问题答案来回答您；当然如果您的问题很特殊，作者也会专门给您答案。其实，不必我们“要求”，作者也很乐意直接回答读者的问题，在与读者进行一对一的交流、交锋，给读者解惑的同时，作者的观点将得到更进一步的完善，这是一种双赢的互动。

互动书系对于图书策划者也是一个考验。当今印刷技术高度发达，图书的生产变得极其容易，因而目前图书行业也造就了许多的“垃圾图书”，装帧印刷很精美，但内容却乏善可陈。我们策划互动书系的初衷，就是追求图书内容上的高品质。互动书系首先确保的一点，就是图书的原创性。其次，作为策划者，在确定选题时，会做大量的市场调查和阅读大量的相关图书，只有确认了该书具有较高的价值，才会付梓出版与读者见面。我们自信所策划的每一本书，都能够带给读者较大的启发。

如果对策划者有意见或建议，我们恳请您来电或来信直言。读者的鞭策，是我们策划出好书的最大动力。

如果这种互动的传播知识方式能够得到读者的认可和喜欢，那么我们就将把这件事情当作毕生的事业经营下去。对于许多人来说，这是一件很小的事，但对我们来说，一生做好这一件小事，足矣。

关于“互动书系”，就说到这里。亲爱的读者，请进入下一页的文字旅程吧，愿您能在畅快的阅读中得到启发，有所收获。

前言

雾满拦江

要是读过W.钱·金和勒妮·莫博涅合著的《蓝海战略》一书，相信您已经收获了一个很有价值的商业思想。但光靠一个思想就去实现企业的蓝海战略，显然是远远不够的。思想仅是行动的萌芽，切实并富有成效的行动，需要有具体的方法和工具来支撑，本书提供给您的，正是执行蓝海战略所需要的有效方法和工具。

有效的方法从来都是从实践中提炼出来的，适合中国企业的蓝海工具，只能从中国企业的实践中产生。20年前，本人从政府机关“下海”，在8家不同的行业企业做副总，深深知道经营一个企业的复杂性。好的想法，好的点子，如果没有好的方法，很难实行下去。有些时候，方法甚至重于思想本身。

蓝海思想、蓝海战略由W.钱·金和勒妮·莫博涅两位教授提出，但它本身早就存在于企业的实践当中。在中国也有蓝海行动，例如上世纪80年代末创业的喜之郎果冻的成功，就是一个典型的蓝海案例。与喜之郎相类似的还有蒙牛、金蝶软件、奇瑞QQ等，这些企业的成功，与两位教授所说的蓝海有什么耦合之处？他们的成功不仅印证了两位教授的思想，而且他们在商业

实践中所展现出来的，比两位教授的思想更丰富、更具体，也更直观和更具有操作性。

《蓝海战略》出版后，探讨中国蓝海案例的图书很多，但这些作品多半是以点状思维去分析案例，就案例说案例，有点像盲人摸象，摸到一块就说一块，读者读过以后，对蓝海的_{理解}仍然停留在感性认识上。与这类图书相比，本书的特点在于系统性，它从8个方面去阐述中国蓝海战略的执行。这8个方面互相关联、互相支持，构成了一个完整的系统。对案例的处理则是把它放在系统中去解剖分析。我相信这样一种写作方法，比就案例说案例的方法更易于读者理解蓝海战略的执行问题。与两位教授的《蓝海战略》相比，本书的特点在于，内容上专注于阐述蓝海的执行，即中国本土企业如何有效地执行蓝海战略；语言风格上通俗易懂，我所追求的语言风格是，努力让读者能像享受小说一样来阅读企管图书。

作为企业管理者，工作很繁忙，如果阅读一本书对他没有价值，最大的损失不是购书的几十元钱，而是宝贵的时间。本书最有价值的地方是在如何营造蓝海文化、建立蓝海团队以及执行蓝海战略上。你可以跳过前面章节直接阅读第五、六、七章，如果这些章节的内容你都有过深入研究并对其中的观点已烂熟于心，我想你是可以放下本书的；如果这些内容对你有触动，有启发，那么请你从头开始阅读，磨刀不误砍柴工，相信你所花的阅读时间是非常值得的。

是为前言，希望本书对有志于开创蓝海的企业管理者有所帮助。

目 录 Contents

序 章 商业思想的原始回归...../001

- 为什么宏碁董事长王振堂拒绝“蓝海战略” /001
- 逍遥游：蓝海中的庄子 /002
- 价值创新是让企业赚钱的艺术 /005
- 给中国企业的两道测试题 /008

第一章 价值创新：我们别无选择...../011

- 导读 /011
- 改变游戏规则，不战而胜 /014
- 关于蓝海战略的疑问 /016
- 走出红海思维 /021
- 寻找回丢失的使用价值 /024
- 企业战略布局图 /030
- 从发现到创造的难题 /033
- 检验企业价值创新效果：客户消费心理链条 /038
- 小结 /045

第二章 中国蓝海战略行业分析...../049

- 中国企业二十年：蓝海思维与创新 /049
- 神秘的先行者：李永军三级跳 /051
- 破除规则：饱受攻讦的孙宏斌 /056
- 超越竞争：创业大师赵琪华 /066
- 康佳手机：是“蓝海”还是又一个“红海” /074
- 奇瑞QQ与东风雪铁龙：汽车业蓝海战略启程 /082
- 蓝海金蝶：徐少春能否跳出竞争的宿命 /090
- 小结 /096

第三章 蓝海决策：新时代的博弈法则...../098

- 囚徒的蓝海战略 /098
- 新博弈，新规则 /105
- 系统的合作与对抗 /111
- 不同的问题设计导致不同结果 /118
- 有效问题设计五原则 /121
- 小结 /129

第四章 工具与运用...../130

- 让蓝海战略在企业内部萌生 /130
- 工具的效用法则 /133
- 角色分析工具 /136
- 价值分析工具 /143
- 效用分析工具 /149
- 韩国LG：他们这样生产手机 /155
- 小结 /160

第五章 蓝海战略，谁的蓝海...../163

- 蓝海战略的不同形态 /163
- 什么样的团队更易于找到蓝海 /170
- 冲突型企业的蓝海战略 /178
- 冷静型企业的蓝海战略 /188
- 稳健型企业的蓝海战略 /193
- 小结 /202

第六章 蓝海团队...../205

- 从红海向蓝海靠拢 /205
- 团队进化法则之一：放弃领先的强迫性冲动 /211
- 团队进化法则之二：破除自我的藩篱 /216
- 团队进化法则之三：创造团队的蓝海精神 /221
- 团队进化法则之四：提升团队的蓝海智能 /227
- 团队进化法则之五：重建团队的蓝海基因 /233
- 蓝海团队法典 /239
- 小结 /242

第七章 蓝海执行...../ 244

- 执行设计：企业应该补上的一课 /244
- 执行力五大误区：是应该说破真相的时候了 /250
- 执行设计第一步：创造企业的蓝海思想 /264
- 执行设计第二步：全景规划蓝海战略 /267
- 执行设计第三步：打破系统屏障 /270
- 执行设计第四步：破除隐秘规则 /273
- 执行设计第五步：开创产业新流程 /277
- 执行设计第六步：系统化全局作业 /285
- 小结 /290

第八章 新航海时代...../294

- 三千年未有之变局 /294
- 推倒产业藩篱，重组技术市场 /297
- 赋予你找到蓝海战略的能力 /300

序 章 商业思想的原始回归

为什么宏碁董事长王振堂拒绝“蓝海战略”

当金碟软件公司董事局主席兼行政总裁徐少春、深圳招商银行副行长李浩陪同自欧洲工商管理学院来华的两位教授缓步进入位于深圳市深南大道的市民中心多功能厅之时，现场近千人终于直面聆听了 W. 钱·金（韩）及勒妮·莫博涅（美）为我们所带来的全新战略思想：

蓝海战略！

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，把竞争者甩在脑后。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。

两位教授的著作《蓝海战略》是一部充满了奇迹的著作，它在极短时间之内迅速风靡了整个世界：

《蓝海战略》一年中已经被译成 27 种语言。

韩国总统卢武炫向韩国企业家推荐此书。

新加坡总理李显龙将此书指定为大学生读物。

作者是比尔·盖茨家中举办的“微软峰会”的座上宾。

……

但是，越是狂热的市场，就越是会听到相反的声音。就在海峡对岸，以其惊人的业绩率宏碁杀出重围并顺理成章地取代施咸荣成为董事长的王振堂，则明确表示不会去尝试“蓝海战略”。

王振堂说：“宏碁以后不会再去当先驱者，而是等产品快成熟时才大笔地投入。”



王振堂之所以出此言，有着对宏碁投资失败的教训反思。早在网络泡沫化之前，施咸荣大笔投资于 AcerMall、元碁、太碁、安碁等及投资其他网通股，结果未等蓝海的的市场空间形成，水却被迟迟不成熟的市場烤干了，害得宏碁黯然退场。

一朝被蛇咬，十年怕井绳，王振堂已无意再入蓝海。

事实上，很多企业怀着与王振堂同样的心理。先行者培育市场所付出的成本过于高昂了，精明的企业家宁愿把这份荣誉让给别人，而自己则选择了坐观蓝海浮出水面，再挥师猛进，坐享其成。

这种想法无疑是明智的，但只有一个问题：

导致宏碁投资失败的，真的是蓝海吗？

如果不是的话，企业岂不是坐失良机，只能沦陷于红海的激烈搏杀之中，为微薄的利润殚竭心智，而丧失掉大好的发展机遇了吗？

因此，我们在阅读本书之前必须要弄清楚一个问题，什么样的战略才称得上蓝海战略？

这一判断对我们来说生死攸关，因为它关系到我们的企业究竟是进入了市场利润空间无限的新天地，还是依然停留在红海市场的搏杀之中？如果失去对这一判断的把握，企业就会走进误把红海当作蓝海的歧途。

随想游：蓝海中的庄子

事实上，宏碁投资的失败，恰恰印证了宏碁企业战略的红海模式，而非蓝海取向。正如《蓝海战略》一书中所提到的那样：

是否将开创蓝海作为公司的战略取向，这是区分战略的成功者与失败者的一贯标准。陷于红海的企业遵循传统的战略取向，在已有的行业范围内构筑防御工事，企图赢得竞争。

如果这一有待于更加严格地论证的观点仍然不足以说明这一点的话，《蓝海战略》的更进一步的分析足以让我们知道宏碁何以误将红海当作蓝海，从而惨淡收场的：

在缺乏价值的背景下，创新往往是技术拉动型、市场推广型的，或者

是理想主义的，即忽略客户是否愿意接受并支付相应的价格。在此意义上，把价值创新与“技术创新”及“市场推广”加以区分是十分必要的。我们的研究证明，区分蓝海拓展中的成败标准既不在于是否拥有“杀手铜”性质的核心技术，也不在于“进入市场的时机”。尽管某些时候上述两种因素的确存在，但在更为一般的情形下，它们并不重要。只有在企业把创新与效用、价格和成本进行有机结合的时候，价值创新才可能发生。如果企业不能使创新围绕价值进行，则作为技术创新者和市场推广者的企业往往生出了蛋，却被其他企业孵化。

曾经有人质疑，《蓝海战略》一书中所提到的商业案例，无一不是选自市场经济成熟而发达的西方自由市场，由这些案例所研究出来的成果是否能够应用于亚洲及中国市场，这是一个大大的疑问。但如果我们看到这里，疑问就不复存在。

事实上，施威荣早年的大手笔，只不过是印证了最为典型的“红海思维”，与蓝海战略无关。宏碁的投资失败，恰恰是犯了“技术拉动”、“市场推广”以及只看重“进入市场的时机”等弊病，而缺失了最为重要的一点：价值创新！

与“技术创新”及“市场推广”区分开来的是，只有价值创新才是蓝海战略的基石，其他的一切，并不重要。

当企业倾入了大资本、高投入来做“并不重要”的事情的时候，结果是可想而知的。

惟一值得企业保持高度敏感与关注的，惟有价值创新。只有价值创新，才是区别于一家企业的战略究竟是红海还是蓝海的标志，才是决定企业生死成败的关键；只有价值创新，才能使企业步入市场利润空间无限的蓝海区域，相反，“技术创新”及“市场推广”不仅不能为企业带来这些，反而因缺失价值创新，使企业陷入成本与价格两难的红海之中难以自拔。

也只有价值创新，才能使企业步入创新与效用、成本与价格的最佳组合之中，从而实现差异化与低成本并存的蓝海企业目标。

这样我们就面临着一个新的问题：





什么才称得上是“价值创新”？它与“技术创新”和“市场推广”有何本质性的区别？

值得我们思考的是，两位教授所提出来的全新企业战略思想，早在三千年前就由我们先哲给出了答案。《庄子·逍遥游》中有这样一个故事：

从前，在宋国有一个专门制造防止皮肤皴裂和冻伤药的人，由于他制造的药非常有效，所以有一个从别国来的人向他要求：“你把那冻伤药的制造秘方卖给我好吗？我给你一百斤黄金。”

卖药的人一听吓呆了，他赶快回去跟家人商量，家人瞪大了眼睛：哇，不得了，那可是很多钱，这冻伤药是我们家的祖传秘方，一代代传下来，靠这个秘方过日子，一年也不过几斤的黄金收入；把这个秘方让渡给别人，虽然我们不能再制造，但是赚的钱，够我们吃用好几代，又不用工作，干脆卖了吧。

事情就这样决定了，卖药的人以高昂的价格卖出了秘方。

没想到，这位买到冻伤药秘方的人前去吴国，做了吴王的大臣。

不久，吴国和越国发生了战争，这两个国家在南方，靠江海，以水战为主。那位大臣也带领部下上战场。他先把所买的防止皴裂和冻伤的药，分给每个士兵。士兵们在寒冷的冬天作战，由于不必再受皮肤皴裂的困扰，很容易就获得了胜利。而那位大臣也获得赏赐，其所获利之厚，远超过了他买药时所付出的一百斤黄金。

《庄子》中的这个故事，就是最为典型的“价值创新”的古典诠释。

买药的人没有进行“技术创新”研发这种产品，也没有费大力气做“市场推广”，试图将产品出售给更多的人，他只是将产品的传统销售市场转移到了战场之上，就找到了自己的“蓝海”，从而为自己带来了发明者在原有的市场上无论付出多少努力也收不到的效果。

这个故事能够让我们最近距离地接近蓝海战略这一思想：衡量一个企业的战略思想是否接近蓝海，其标准是看企业的战略是否有效地扩大了市场的广度，让那些原本不在企业的行为定义中的客户也从中获益；是否有效地拓深了市场的深度，让客户们获得更多更值得信赖的服务；又或者是二者兼而有之。而实现这一目标的行为，又必须符合差异性与低成本的基

本条件。

这一衡量标准始终是客户的，而非技术的，也非市场的。

价值创新是让企业赚钱的艺术

再也没有比价值创新更为我们所熟悉的用语了，在企业中，我们几乎天天都要提到它，无时无刻不听到它。但是，如果我们要想给价值创新进行更为准确的定义的话，却是件难乎其难的事情。

为了更好地理解价值创新，我们不妨再听听两位教授对我们所进行的思维训练：

是谁发明的个人计算机？

不是 IBM，也不是苹果，而是一家你闻所未闻的小公司：MITS。

可是我们却只知道 IBM 和苹果，为什么？因为 IBM 和苹果赚到了钱，而 MITS 却久已消失。

是谁发明的 MP3？

是韩国的一家公司，但最后赚到钱的却是苹果。

是谁发明的录像机？

是一家名叫安派克斯的企业，但是没人知道它，因为这家企业并没有在录像机的发明中受益。

是谁发明的随身听？

不错，正是索尼，因为索尼不仅完成了这项技术发明，更是完成了对这项发明的“价值创新”，这才让我们记住了它。

现在我们明白价值创新的意义何在在了。

价值创新，是让技术水准不高的企业也能够能够在市场中赚到钱，其前提是，你能够有效地扩大产品的边界或深度，从而找到属于你自己的蓝海。

价值创新就是实现跨产业重组市场及产品诸多要素，它必须打破现在的产业边界，打破我们久已固化的思维模式，以价值判断的标准重新划分市场及客户。价值创新是考虑如何才能够赚钱的艺术，摆脱那种自己苦心孵化小鸡、最终却让别人获利的传统思想。



两位教授的观点，恰恰击中了我们传统文化的软肋，“君子喻于义，小人喻于利”的圣哲教诲让我们错失了多么良机：

我们发明了火药，但是对火药的商业价值开发却一直停留在春节的鞭炮上，直到列强用我们发明的火药洞开我们坚固的大门为止。

我们发明了指南针，但是对指南针的商业价值开发却一直停留在看风水择坟地上，直到欧洲的战船用我们的发明作为航海罗盘，打碎我们百年的长睡为止。

仅从文化的角度上讲，东方企业的思想对蓝海战略有着一种天然的排斥与消解作用，同样是在《庄子》之中，记载着这样一个故事：

孔子率弟子门人周游列国期间，途中遇到一个老农夫，正见他怀抱瓦罐，攀着井壁下到井里去打水。老农夫年纪大了，他那颤抖的身体引起了孔子的怜悯，于是孔子上前说道：“老人家，你为什么不在井边竖一个轱辘呢？到时候将瓦罐系在轱辘上，悬入井中，轻轻一摇就把水打上来了。这样做既安全效率也高，也免得你万一失足跌进井里，那就得不偿失了。”

老农夫听了，正色道：“你以为我不知道怎么使用轱辘吗？你错了，我知道，只不过，我不希望轱辘的使用，引发世道人心的败坏。”

“怎么会这样？”孔子对老农夫的回答大惑不解：“不过是在井边立个轱辘打水而已，怎么扯到世道人心上去了呢？”

“因为你不明白，”老农夫教导孔子道：“人生在世，秉承的是人间大道，越是质朴的生活，越是简单的欲望，人就离大道越近，反之，使用奇技淫巧，固然是工作效率提高了，可是，人的欲望也因此失去了控制，对华服美食的追求也就越来越贪得无厌，偏离大道也就越来越远，幸福的感觉也就越来越淡。所以，与其我们为了贪图方便寻求简单办法，不如以愚养民，耕有食，织有衣，遁迹山林，过着与世无争的生活，这种快乐，又岂是那些沉湎于欲望之中不能自拔的人所能够想象得到的呢？”

孔子听了，正在默然无语，老农继续说道：

“使用装置，会引发人们投机取巧的心理，这是毫无疑问的了。同样的道理，在治理邦国的管理之中，也是应该摒弃机巧与谋略，而代之以公

正持平的心态，君子在任何时候都不会因为利益的追求而舍弃对道德的把握，只有道德的追求才是最有意义最具价值的，舍弃了道德而求逐于利益，在短时间内看似很容易奏效，但是，这种做法的后患却是任何东西也无法弥补的。”

孔子听了，恭敬地问道：“那么请问老先生，舍弃道德而追逐利益，会有什么样的严重后果呢？”

老人冷笑道：“这种后患，就是我在最初所告诉你的世道人心败坏，试想每个人都想着追逐自己的利益，那是多么可怕的事情？竞争与争夺就会从此展开，为了满足自己的欲望人们会不择手段。而满足欲望的惟一办法是获取更多的资源，然而，资源是有限的，欲望却是无穷的，以有限的资源来满足人们无穷欲望的追求，求道若此，不就走向反面了吗？”

孔子听后，又恭身问道：“孔丘受教了，可是老先生你看，现在是列国纷争，争战不息，一个国家最要紧的就是发展经济，增强自己的实力，如果这些国家都像老先生你所说的那样，放弃对利益的追求而去追求道德或什么大道，那么这些国家很快就会被强大的国家所吞并，这个结果，难道老先生你所希望得到的吗？”

老人不屑地回答道：“你又错了，人间的邦国，数不胜数，一个强国崛起之后，未及百年就烟消云散，那些叱咤风云的豪强霸主而今何在？流芳千古任人凭吊的，只有那巍然不动的人间大道。”

孔夫子听了后苦笑：“老先生，你说的只不过是一种人生的态度，却不是做事的方法啊，如果一种人生的态度却只能带来人的消沉与无作为，那么，无论这种观点是多么的美丽动听，它终究是对我们无益的啊。”

老人用怜悯的眼神看着孔子：“瞧瞧，你又错了，你仍然在用一种功利的眼光来看问题，你的心灵将永远也无法找到宁静的彼岸，放弃你周游列国的游说吧，只有保持无欲无求的精神状态，才能够让你获取人间大道。”

孔子后退，长长地叹息了一声，无辞以对。

这个故事，已经在我们的文化之中传承数千年之久，其对商业时代的消解作用，已经深入到了我们的心里，构筑成了一道拒绝价值创新的强有力堤坝。它使我们的思维本能地拒绝价值创新，当我们平时说到价值创新