

中国企业

蓝海 战略

严正 著
吴晓波 点评

15个中国企业成功开创“蓝海”的经典案例

浙江人民出版社

中国企业

蓝海
战略

严正著
吴晓波 点评

浙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国企业蓝海战略/严正著;吴晓波点评. —杭州:
浙江人民出版社, 2006. 10

ISBN 7 - 213 - 03357 - 3

I. 中... II. ①严... ②吴... III. 企业管理—经验—
中国 IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 105325 号

中国企业蓝海战略

严正 著

吴晓波 点评

- 出版发行 浙江人民出版社
(杭州市体育场路 347 号)
市场部电话: (0571) 85061682 85176516
- 责任编辑 虞文军 陈昆玉
- 责任校对 戴文英
- 激光照排 杭州大漠照排印刷有限公司
- 印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司
- 开 本 710×1000 毫米 1/16
- 印 张 15. 25
- 字 数 18 万
- 插 页 2
- 版 次 2006 年 10 月第 1 版
2006 年 10 月第 1 次印刷
- 书 号 ISBN 7 - 213 - 03357 - 3
- 定 价 26. 00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

【作者简介】



严正

美国领导力中心认证讲师，和邦咨询总经理，华立集团管理学院院长、前人力资源总监。

个人主页：www.yanzheng.org

E-mail: abel.yan@hebangchina.com

【点评人简介】



吴晓波

“蓝狮子”图书策划人，财经作家，哈佛大学访问学者，畅销书《大败局》、《非常营销》等书作者。

责任编辑：虞文军 yuwenjun@vip.sina.com
陈昆玉 shxxing@yahoo.com.cn

宣传推广： 蓝狮子财经创意中心
王留全
wangliuquan28@yahoo.com.cn
郭碧华
bihua678@126.com

本书法律顾问：浙江万马律师事务所
徐敏 律师

装帧设计： clearzy@163.com 严林斌
Clean space 杭州耀明广告有限公司

试读结束：需要全本请在线购买：www.ertongbook.com



代序 蓝海战略对中国企业的 意义和启发

——编者与作者的对话

《蓝海战略》在中国引进出版后畅销甚久,引发了中国企业关注自身发展和注重价值创新的热潮,中国台湾地区还出版了《蓝海战略台湾版——15个开创新市场的成功故事》,而一些学者也运用《蓝海战略》中的理论来指导企业进行价值创新,但还没有形成体系。当然蓝海战略并不局限于时代、产业、国家和地区、规模及企业历史,那么中国内地又有哪些企业实施了蓝海战略并取得了成功?中国内地企业如何积极开创蓝海新格局呢?本书经过归纳总结,得出了分布在不同行业和产业的中国内地15家企业或机构实施蓝海战略并取得成功的原因,希望对中国其他企业和机构的发展和价值创新有所启示,以刺激更多企业家积极开创蓝海,迎接企业发展的新格局。

为了能让读者更好地了解蓝海战略的特色及奥妙,以及在中国内地企业实际运用的情况,现就书中精选的15个精彩案例与作者进行了以下对话。



◎《蓝海战略》为何如此畅销？你认为蓝海战略的精髓在哪里？

《蓝海战略》成为畅销书有其必然性，原因有二。

首先，蓝海战略的理论是对波特竞争战略理论的补充。关于企业战略的分析，有两个着眼点：一是以顾客为导向，二是以竞争者为导向。

前者以彼得·德鲁克为代表。德鲁克在他的著作里一直叩问企业家如下问题：

我们的客户是谁？

我们能为我们的客户提供什么样的有价值的产品和服务？

他认为企业要依据顾客的需求来制定战略，战略的确定建立在清晰的顾客价值主张上，没有顾客，战略注定要失败。

后者以迈克尔·波特为代表。波特在他的著作里以产业竞争为分析基础，以三大竞争策略为核心内容，将竞争战略分析得淋漓尽致。波特的理论非常经典，极具影响力，于是这20年来全球企业及学者对企业战略的着力研究，几乎都是在他的理论框架下展开的；以致一提到企业战略，就与竞争战略等同起来，将战略视野停留在竞争对手身上，并以其为参照，而忽略了客户的价值主张；同时也忘记了办企业的目的，忘记了德鲁克的叩问。

W. 钱·金和勒妮·莫博涅所著的《蓝海战略》，唤醒了人们对客户价值主张的关注，它提倡企业的战略设计应该为客户带来价值创新，并为此提供了一套系统思考的框架，以及许多实用的分析方法和工具。因此，它不像其他畅销书那样只是停留在思想层面或感悟层面上，需要读者自己去悟去猜，同时还非常感性，缺少科学理论



的引导。

其次,企业经营管理实践在不断发展,企业也在不断面对新问题,许多企业已经很明显地感觉到原有战略理论不够用,更有一批企业实践的先行者,包括本书所提到的一些国内企业,已在企业战略事务中运用了新思路,紧接着又有一小批敏锐而富于创造性的理论界人士感知到这些新实践,并从中发现了战略新大陆。

值得一提的是,《蓝海战略》中文版翻译得言简意赅,既达意又优美。这要特别感谢吉宓女士,因着她在学术上的造诣和深厚的文字功底,使得蓝海战略的创意和思想很顺畅地被中国读者吸收。这也是《蓝海战略》一书在中国畅销的原因之一。

◎有一些学者与企业家对蓝海战略持有异议,认为只是新瓶装旧酒,你怎么看?

在探讨《蓝海战略》一书的得失之前,我觉得首先必须超越浮躁和潮流,以科学、客观、实事求是的态度去面对。我们面对所有理论——无论其新旧,都应该避免两种错误态度:不顾实际的一味吹捧或者自我反弹的一棒打死。吹、打只能增加戏剧的热闹成分,但对于科学理论的发展毫无帮助。我想,正确的方法,仍然是坐下来像科学家那样认真研究其核心理论,发现其价值并吸收为自己所有,同时也洞察其不足、错漏,防止因被催眠而导致误用。

其实,遇到任何管理上的新理念、新方法和新工具,都没有必要一味在学术层面上争论,而应该从实用的角度去看待问题,只要对我们有启发、有价值,并能为我们所用就行了。



蓝海战略是对“红海战略”的一种补充,而非否定。正如《蓝海战略》的作者在书中所说的:在红海领域中击败竞争者始终是重要的。因为红海一直存在,并将始终是现实商业社会的一部分。可是随着越来越多的行业出现供大于求的现象,因此对市场份的竞争虽属必要,但已不足以维持良好的业绩增长。企业需要超越竞争,为了获得新的利润和增长机遇,企业必须开创蓝海。

◎你认为蓝海战略对中国企业有什么意义和启发?

《蓝海战略》一书的出版对当下的中国企业启发极大。

中国改革开放 20 多年来,在经济发展中取得了举世瞩目的成就。但在此过程中,中国社会的供求结构发生了很大的变化。在计划经济时代各种商品短缺,供不应求,而今天几乎所有的商品,尤其是日常消费品都是供过于求。这种供求结构的变化产生了一系列的社会问题和矛盾,体现在企业经营管理过程中,就是今天公司面临的经营环境和挑战:

- ▶ 产品差异化程度低,替代程度高;
- ▶ 行业整合,竞争对手越来越少但越来越强;
- ▶ 新的竞争对手(外来或本地)的涌现,导致竞争形态的改变;
- ▶ 政府政策改变(如宏观调控),影响资源的供应和市场需求;
- ▶ 成本压力上升;
- ▶ 客户期望更佳的服务和解决方案;
- ▶ 技术正在飞速变化;
- ▶ 知识员工的管理;



- 利润率继续下降；
- 现存业务和市场发展空间受限；
- 股价不理想。

面对以上形势,许多经营实践者和专家学者都在寻找各种突围之路和应变之法。在我看来,大多数人的视野要么受波特竞争战略的影响,或打价格战,或细分市场;要么取法于中国古代的一些经典战略思想,如孙子兵法。但是大家忽略了一个基本前提,中国古代圣人的韬略植根于农耕社会,因应军事斗争而生发感悟,而那个时代没有客户这个词,更没有客户导向的观念。《蓝海战略》一书不断提出客户价值主张,并给出一套系统分析工具,使我们有途径实现为客户的价值创新。

时下,国家在倡导建设“创新型中国”的理念,但是要完成这个战略转型,却是一项复杂的系统工程,其成败的关键点就在于能否培养国人不断创新的素质和技能。在我的观察里,这个战略转型已经传递到科技机制和教育机制的改革上,也应该传递到文化艺术领域上。尤其体现在影视制作上,我们的题材大多取材于历史,如“戏说乾隆”、“戏说康熙”等,跟大胆想象未来的美国大片很有差距。影视对国民的影响与渗透非常强大,久而久之,国人的观念也就停留在历史中,述而不作,缺少新意和创造,而蓝海战略就是强调创新、创新、不断创新,这对目前国人的思维是一个冲击。

确实,在过去的日子里,中国企业的竞争手段是比较低劣的,比如说打价格战,大家都没了利润,也影响了服务和产品质量,最终消费者也没有得到好处,还带来了一大堆社会问题。其实商家也厌



倦了竞争,大家斗得血淋淋的,一片红海。蓝海战略使我们发现了新大陆,蓝色海洋的开阔博大,不但给我们愉悦的享受,更给我们一种心境的升华。特别是中国企业要走向国际化,更需要这种蓝色思维的洗礼。如果我们怀着一颗谦逊的心来阅读此书,必定会有一种豁然开朗的感觉,也能找到科学理性的工具,使我们能够遨游于蓝海。

在我们编委讨论吉利汽车案例时,有的编者认为吉利不够“蓝”,不是经典的蓝海案例,吉利似乎在打价格战,是红海。但我坚持将这一案例放进来,理由如下:

吉利和奇瑞一样,是草根车企,是汽车企业里的小草,没有资格去与中国汽车业的大树相媲美和抗衡。但它们有一个很强的内在驱动力,就是要为中国民众造车,造中国老百姓能买得起的车!而且它们都强调技术上的自主创新,不依傍外国品牌。曾经有人问过中国汽车业的一位“大哥大”,我们中国何时能够在汽车技术上自主创新?那位老总回答,还早呢,至少20年。当然那位老总说的是实话,但听起来让人非常难过。我们中国企业家应该要有自主创新的意识,国家不是也自主研发了“两弹一星”吗?我认为中国的企业家应该自信、自重、自立,像吉利和奇瑞就给我们树立了很好的榜样:不畏艰难,自主创新!企业的自主创新不但牵涉到个体企业的赢利问题,也牵涉到国家的竞争战略。当然,吉利和奇瑞在企业管理上有许多需要完善和规范的地方,但是它们的这种精神和情操(我称之为华商精神)是很多中国企业家应该效仿的,我为它们感到骄傲。



◎在本书所列举的 15 个案例中,大部分都是中小企业,是不是蓝海战略只适用于中小企业?

蓝海战略主要是以企业的战略行动作为关注和研究的对象,而不是指企业本身或行业趋势。在很多大企业里也有开创蓝海战略行动,如美国西南航空,其支线航行实施的就是蓝海策略。但相比之下,中小企业更适合实施蓝海战略。为什么这样说呢?原因如下:

首先,中小企业实施蓝海战略的驱动力更强。因为主流市场的规模很大,社会关注度高,会成为那些大企业的重点目标,结果很容易就形成竞争激烈的红海。而中小企业没法参与主流市场的竞争,只好抵挡住各种诱惑,坚持走次主流市场的道路,才有利于自身的发展。

其次,中小企业必须靠产品创新去赢得部分消费者的信赖。对于中小企业来说,在产品差异化上有所突破就意味着有生存的空间,因为差异化的市场一般不会太大,自然不会招致大企业的进攻。

再次,中小企业容易在客户需求层面上创新。中小企业缺乏资金和技术,不能在核心产品层面上创新,但运用现成的技术、现成的原材料和工艺去开发独特的产品完全有可能,当然前提是要深刻理解目标客户的需求。企业的市场营销重点要从注重市场宣传转到注重市场调查、注重产品定义,靠贴近市场来寻找创新的源泉。

最后,一家中小企业只要有几个通晓产品市场和产品创新的市



场营销人员,就能在短期内定义出有独特价值的差异化产品,开辟一片蓝海。企业要时刻记住,将关注点从技术转到市场,从竞争转到客户,掌握相关的工具、方法和流程,这样才会事半功倍。

◎企业如何持续蓝海优势?

第一,其实在这个世界上没有一劳永逸的事情,我们必须树立一种价值观,并将之作为我们内在的驱动力,激励我们不断地创新向前。实施蓝海战略的企业,应该把创新作为通用的素质和员工崇尚的价值观念。我将在另一本书里面,列举许多行为范例来描述创新的概念。我的愿望就是把创新这样一种抽象的东西,变成可以操练的思想和行动,借着不断地习练,落地生根,固化成具体的行为模式。

第二,不要因竞争诱惑而忘记了你的关注对象——客户。时刻要提醒自己,把关注的焦点从竞争者转向客户,记住德鲁克的忠告。也许在企业经营的实践中,我们眼前所能看到的都是竞争对手,而竞争的事实也占据了我們90%的经营内容,但始终要提醒自己关注的对象是客户,这样你就不会迷失于竞争丛林中,而始终行走在蓝海领域。

第三,要注重组织能力建设。在蓝海里遨游的必定是航空母舰,它与一堆舢板的不同之处就在于其有组织能力建设。组织能力建设包括人员管理、组织管理、文化管理三个层面。优秀的人员管理会帮助企业吸纳员工、培养发展员工,使企业做大。要保证来自于不同背景的员工不变成一盘散沙,而成为一支富有战斗力的军



队,就必须有强劲的组织建设。优秀的组织管理能使企业做强,而优秀的文化管理则能使企业做久。我们很羡慕世界 500 强企业的成功,也会花精力研究它们的战略和营销策略,但是常常忽略了这些企业的文化理念,它们在企业刚刚创立的时候就非常重视文化管理。比如,惠普公司从车库开始的创业之初,就着力经营他们的企业文化,这才有后来的惠普之道。

“蓝狮子”的话

狮子在丛林里逡巡，留下清晰或者杂乱的脚印。某一个清晨，它们不约而同地聚集到一个地方，决意共同去探索一种理想。

这是一片广袤幽深、不无陷阱和荆棘的丛林。但每当太阳从东方升起的时候，陈腐的气息总是可以被新鲜的、向上的朝气驱散，让新的希望与活力萌生。

我们聚集到一起。我们的社会职务各有不同，但却扮演着一个共同的角色：中国财经世界的观察者。

我们的理想，可以简单地描述为：在中国经济和中国企业走向现代化、国际化的进程中，以写作和出版的形式，对形成健康的财富观念、商业伦理和管理文化有所助益。

我们被这种理想所感召。正是在这种理想感召下，“蓝狮子”财经丛书诞生了。

“蓝狮子”是针对快速成长中的中国财经阅读市场而构思的一个图书品牌。它由一批新锐的本土财经作者共同倡导和建立。

“蓝狮子”也是为了激励和服务更多优秀的财经作者而建立的一个开放性的平台。它将与一批中国优秀的出版机构，以及许多有远见力的营销机构紧密合作，共同创造以诚信为基础的出版平台，努力发掘并培育本土的财经出版资源。

我们深信，随着中国社会的发展和文明的进步，财经的力量终将成为中国社会的一种主导力量。

“蓝狮子”将伴随着这一股力量的成长，观察财经世界的风云，努力有所发现，有所传播，有所贡献。

以理想为旗，2002年10月，“蓝狮子”生于中国，正式启程。

发起作者：

秦 朔 《第一财经日报》总编辑,《美国秀》、《大变局》等书作者

吴晓波 《大败局》、《非常营销》等书作者,现任职于《东方早报》

胡 泳 著名财经评论家,《海尔中国造》、《张瑞敏如是说》等书作者,
《数字化生存》等书译者

赵 晓 国务院国资委研究中心宏观战略部部长,北京科技大学经济与管理
学院教授,有学术著作数种和大量财经随笔

刘 韧 DoNews制作人,北京计算机与网络研究中心主任,《网络媒体教程》、
《知识英雄》、《中国.com》等书作者

刘洲伟 《21世纪经济报道》主编,《非常原始积累》等书作者

目 录

CONTENTS

蓝海战略对中国企业的意义和启发

代序 ——编者与作者的对话 1

中国企业的双重挑战

导读 ——开创蓝海与构建持续发展的组织能力 1

慧眼识珠,成功洞察新趋势 17

- 第一章 携程网:互联网上携君旅行 19
- 第二章 分众传媒:把无聊生意做到极致 31
- 第三章 国宾医疗:全新定义体检市场 43
- 第四章 如家:开创中国新经济型酒店 55
- 第五章 吉利:“草根车企”也有春天 71
- 第六章 新东方:培育自己的蓝海 87

力挽狂澜,风光再现传统产业 99

- 第七章 绿盛:穿梭于虚拟与现实之间 101
- 第八章 脑白金:寻找乱世中的蓝海 116
- 第九章 湖南卫视:娱乐无极限 128
- 第十章 钱柜:从光盘小店到上市公司 143