

口袋本
图文书

图解世界商业经典系列

超越竞争的
不二法门
CHAOYUE
JINGZHENG DE BUERFAMEN

三眼国际 郭汉尧 编著

F270

中国铁道出版社

口袋本
图文书

图解世界商业经典系列

超越竞争的不二法门

CHAOYUE
JINGZHENG DE BUERFAMEN

三眼国际 郭汉尧◎编著

中国铁道出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

超越竞争的不二法门/三眼国际, 郭汉尧编著. —北京:
中国铁道出版社, 2008.12
(图解世界商业经典系列)
ISBN 978-7-113-09498-0

I. 超… II. ①三…②郭… III. 企业管理—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 197189 号

书 名: 超越竞争的不二法门
作 者: 郭汉尧 编著

责任编辑: 马 军 电话: 010-51873014
编辑助理: 靳 岭
封面设计: 大象工作室
责任校对: 张玉华
责任印制: 李 佳

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市宣武区右安门西街 8 号)
网 址: <http://www.tdpress.com>
印 刷: 北京朝阳新艺印刷有限公司
版 次: 2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷
开 本: 880 mm×1 230 mm 1/32 印张: 3.625 字数: 104 千
书 号: ISBN 978-7-113-09498-0/F·563
定 价: 15.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社读者服务部调换。

电 话: 010-51873170 打击盗版举报电话: 010-63549504

序

狄更斯在《双城记》的开篇说：“这是最好的时代，也是最坏的时代；这是智慧的时代，也是愚蠢的时代；这是信仰的时代，也是怀疑的时代。”而我们认为，这是一个正经历着前所未有的变革的梦想时代，也是经典商业思想层出不穷、锐意创新的时代。

每年都有数以万计的商业图书出版问世。然而，只有那些真正称得上经典的商业著作，才能在我们掩卷之后，对我们的经营管理产生深刻的影响，并以它们所承载的商业理念，继续改变着我们的事业和生活。那么，在时间如此宝贵的今天，我们如何才能从浩瀚的文字海洋里汲取到最经典的商业思想呢？如何才能把那些卷帙浩繁的“大部头”以最短的时间进行最有效的利用呢？这是一个让数以百万计的商业人士苦恼的问题。

鉴于此，三眼国际作为国内第一家专注于为企业总裁级别的高端人才提供全面策略指导、交流服务和智力产品支持的文化机构，由企业案例研究中心和图书策划出版中心发起，为大家奉献一套图解世界商业经典的系列图书。本套图书最大的特点，就是能让大家在不花费太多时间的情况下，以简洁精练的文字和一目了然的图示，一览对人类产生重大影响的经典商业思想，并为想深入研读这些伟大著作的读者提供一种有用和直接的参考。

我们真诚地希望，我们的愿望能够实现！

三眼国际图书策划出版中心 刘超

三眼国际创意文化传播机构 联席总裁兼首席创意官 张勇

◇ 前 言 ◇

任何企业都想获得永久的利润，当然也就避免不了竞争。

在竞争日趋激烈的市场上，寻求持久的、稳定性的增长是一件非常困难的事情。当我们身陷激烈的竞争中时，就不存在任何的赢家，因为硬碰硬的竞争只会使相关的企业陷入血腥的“红海”中。而流连于“红海”的竞争之中，企业就越来越难以达到未来利润增长的目标。

“红海”的对立面就是“蓝海”。如何避开“红海”，开创“蓝海”？开创“蓝海”的关键是什么？W·钱·金和勒妮·莫博涅教授提出的“蓝海战略”，解答了以上所提出的一系列问题。

从此，在世界范围内掀起了寻找“蓝海”、开创“蓝海”的热潮。

作为图解世界商业经典系列当中非常重要的一册——《超越竞争的不二法门》的目的就是要为读者剖析“蓝海战略”的基本思想和指导策略，并辅以清晰的图表和浅显的文字说明。相信，只要看了这本书，你就能够迅速掌握“蓝海战略”的精髓。

编 者

2008年12月

第1章 认识“蓝海”——何谓蓝海战略 / 001

- 1.1 蓝海战略的提倡者和引发的争议 / 001
- 1.2 蓝海战略的基本思想 / 003
- 1.3 摆脱竞争, 创造新增长 / 005
- 1.4 超越竞争, 关心顾客 / 007
- 1.5 不要把精力放在击败竞争对手上 / 009
- 1.6 竞争到底有没有价值 / 011
- 1.7 迈克尔·波特的竞争战略 / 013
- 1.8 蓝海战略的基石 / 015
- 1.9 价值创新不同于科技创新 / 017
- 1.10 开创蓝海是痛苦的 / 019

第2章 开创蓝海——蓝海战略得以实施的工具和手段 / 021

- 2.1 战略布局图 / 021
- 2.2 价值曲线 / 023
- 2.3 四步动作框架 / 025
- 2.4 四步动作框架的具体运用 / 027
- 2.5 执行矩阵图 / 028
- 2.6 什么是好战略 / 030
- 2.7 价值曲线深度分析(上) / 032
- 2.8 价值曲线深度分析(下) / 034

第3章 寻找蓝海——蓝海战略需要重建市场边界 / 037

- 3.1 重建市场边界 / 037
- 3.2 替代性行业 / 039
- 3.3 相同行业的不同战略类型 / 040

- 3.4 从客户链的角度思考问题 / 042
- 3.5 互补产品或者服务 / 044
- 3.6 功能性和情感性诉求的相互转换 / 045
- 3.7 不只看现在, 要看未来 / 047
- 第4章 制定蓝海战略——关注全景, 超越
现有需求 / 049
 - 4.1 制定战略, 规划全景 / 049
 - 4.2 蓝海战略的四个步骤 / 051
 - 4.3 分享你的战略布局图 / 051
 - 4.4 最大限度地扩大蓝海领域 / 054
 - 4.5 非客户的三个层次 / 056
 - 4.6 将非客户转化成客户 / 058
 - 4.7 争取效益的最大化 / 059
- 第5章 改变游戏规则, 构建商业模式——从商业
模式的角度构建蓝海战略 / 062
 - 5.1 商业模式才是根本 / 062
 - 5.2 考虑并分析商品或服务的效用 / 064
 - 5.3 买方的效用障碍 / 065
 - 5.4 买方效益图 / 067
 - 5.5 价格设定的策略和方法 / 069
 - 5.6 从价格的角度导入成本 / 070
 - 5.7 商业模式的实施障碍 / 072
 - 5.8 蓝海创意指标 / 074
- 第6章 实践蓝海——蓝海策略的实施与执行
细节 / 076
 - 6.1 蓝海战略实施的注意要点 / 076

6.2	克服四大组织障碍 / 078
6.3	引爆点领导的奥秘 / 080
6.4	找到关键杠杆 / 082
6.5	引爆点领导之突破认知障碍 / 083
6.6	引爆点领导之跨越资源障碍 / 085
6.7	引爆点领导之突破激励障碍 / 087
6.8	引爆点领导之跨越政治障碍 / 089
6.9	让执行成为战略的一部分 / 090
6.10	公平操作的 3E 原则 / 092
6.11	公平操作和蓝海战略的关系 / 094
第 7 章	总结蓝海——让蓝海战略持久弥新， 基业长青 / 096
7.1	开创蓝海市场是一个动态的过程 / 096
7.2	当蓝海市场开始变红 / 098
7.3	蓝海战略是一种思维方式 / 100
7.4	蓝海战略的理论成就 / 102
7.5	蓝海战略的现实意义 / 103
7.6	蓝海战略的不足之处 / 105

认识“蓝海”

——何谓蓝海战略

- 蓝海战略的提倡者和引发的争议
- 蓝海战略的基本思想
- 摆脱竞争，创造新增长
- 超越竞争，关心顾客
- 不要把精力放在击败竞争对手上
- 竞争到底有没有价值
- 迈克尔·波特的竞争战略
- 蓝海战略的基石
- 价值创新不同于科技创新
- 开创蓝海是痛苦的

1.1 蓝海战略的提倡者和引发的争议

蓝海战略是最近几年最为流行的商业思想之一。那么，提倡者是谁呢？它是如何产生的？

在本章的开头，我们先带领大家来了解一下这两个问题。

1. 提倡者：W·钱·金和勒妮·莫博涅

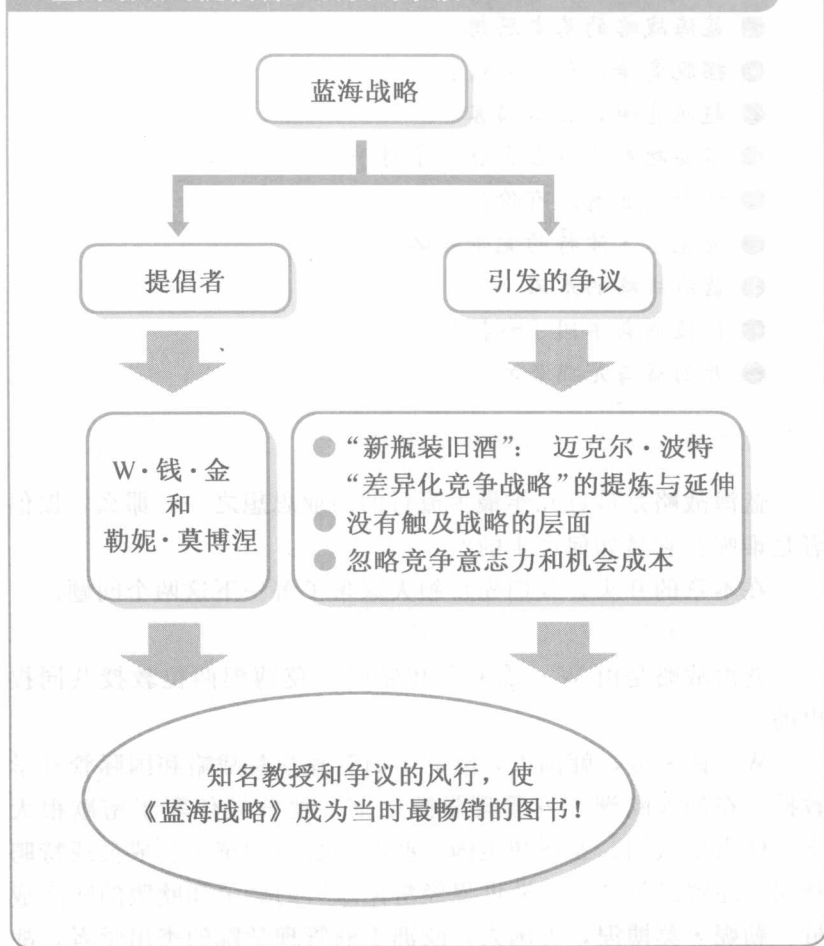
蓝海战略是由 W·钱·金和勒妮·莫博涅两位教授共同提出的。

W·钱·金，韩国人，欧洲工商管理学院战略和国际管理学教授。在加入欧洲工商管理学院之前，他曾经任职于密歇根大学。他也是欧洲、亚洲和美国一些跨国公司的董事会成员或特聘顾问，还曾经是“达沃斯世界经济论坛”的会员和欧盟的顾问成员。勒妮·莫博涅，美国人，欧洲工商管理学院的杰出学者，战

略和管理学教授。她也是“世界经济论坛”的会员。

W·钱·金和勒妮·莫博涅两人既是师生关系，又是学术界亲密的合作伙伴。多年来，二人在国际商业领域建树颇丰，曾获得由国际商业学会和埃尔德里奇·海恩斯纪念基金颁发的埃尔德

蓝海战略的提倡者和引发的争议



里奇·海恩斯奖，并在《管理学会》、《哈佛商业评论》等专业期刊上共同发表了为数众多的有关战略和跨国公司管理的文章。

2. 引发的争议

早在《蓝海战略》作为图书出版之前，W·钱·金和勒妮·莫博涅就在《哈佛商业评论》正式使用过“蓝海战略”的字眼。在获得巨大成功的同时，蓝海战略也引起了很多争议。有些人认为，蓝海战略不过是“新瓶装旧酒”式的概念炒作，在很大程度上仅仅是基于迈克尔·波特早期提出的“差异化竞争战略”的一种显性化提炼与引申而已；也有人指出蓝海战略更多地体现在战术表现上，并未触及战略层面；还有一种批评认为，蓝海战略过于强调了创新的开拓性，而忽略了竞争的重要性，过于乐观地看到了新领域的收益，而忽略了机会成本和机会风险。可以说，正是伴随着这些争议，蓝海战略很快横扫了全世界，并成为当时最为流行的战略思想。

1.2 蓝海战略的基本思想

如果我们把整个市场想象成海洋，而这个海洋由红色海洋和蓝色海洋两部分组成，那么红海代表现今存在的所有产业，这是我们已知的市场空间；蓝海则代表当今还不存在的产业，这就是未知的市场空间。

蓝海战略其实就是“企业超越传统产业竞争、开创全新的市场的企业战略”。

1. 红海市场竞争激烈

现在的市场已经完全不同以前了。在产品至上的时代里，企业不需要考虑市场，一样能够获得高额的利润，因为不管生产多少产品，都会被市场“消化”掉。如今，产品已经过剩了。在这个时候要想获得更高的利润，难度是很大的。

当整个市场上有诸多竞争对手的时候，如何规避产品同质化？在产品雷同的情况下，我们又如何才能说服消费者购买我们

的产品呢？这对企业来说是致命的问题。因为，在同样的条件下，消费者肯定会选择价格较低的产品，于是就使这些企业都陷入无情的价格战当中而无法自拔。

· 不管什么行业都或多或少地存在着这些问题。W·钱·金和

蓝海战略的基本思想

红海市场

产业边界是明晰和确定的，
游戏的竞争规则是已知的，
争取更大的市场份额是困难的



市场变得拥挤，
恶性竞争凸显



从红海中跳出来，运用蓝海战略

- 新的没有竞争的市场空间
- 蕴含着庞大的市场需求
- 利润丰厚而且持久

超越竞争的不二法门

勒妮·莫博涅把这种现象称之为红海。在红海中，“产业边界是明晰和确定的，游戏的竞争规则是已知的。”身处红海的企业试图超过竞争对手，以攫取已知需求下的更大市场份额。当市场空间变得拥挤时，利润增长的前景也随之黯淡。产品只是常规性的商品，而割喉式的恶性竞争使红海变得更加血腥。

2. 蓝海市场利润丰厚

在红海中，企业生存很艰难，因为整个行业的利润空间被拉低了。那么，在这种情况下，有两种选择：一是继续在红海中去争取微薄的利润，继续与越来越多的竞争者进行刺刀见红的争斗；二是，与其在拥挤的红海中做激烈竞争，不如开发新的、没有竞争的市场空间，从而跳出红海。W·钱·金和勒妮·莫博涅认为，有些蓝海是在已有产业以外创建的，但大多数蓝海是通过在红海内部扩展已有产业边界而开拓出来的。

如果说红海战略是在已有的空间进行竞争，蓝海战略就是开创无人竞争的市场空间，通过价值创新来获得高额的利润。在蓝海市场中，蕴含着庞大的市场需求，没有步步紧逼的竞争对手，利润丰厚而且持久。这就是蓝海战略的基本思想。

1.3 摆脱竞争，创造新增长

如果我问你，企业的终极目标是什么呢？你肯定会回答：创造新增长。确实，企业只有利润持续地增长，才能够超越竞争对手，为股东创造价值。但是，一直以来，寻求“如何创造新增长”答案的过程都是建立在竞争这个关键词之上的。但是，竞争真的能够解决这些问题吗？蓝海战略给出了明确的答案：不能。

1. 竞争不再有效

在过去很长一段时间里，竞争主导着企业的商业思想和实践过程。企业家思考问题的思路总是围绕着如何从竞争中获得胜利。虽然，也有为数不多的一些企业在竞争中获得了短暂的胜利，并且把关心客户的需求摆在了至关重要的位置。但是，更多

摆脱竞争，创造新增长

竞争

- 建立相对与竞争对手的竞争优势
- 把行业分为有吸引力的行业 and 没有吸引力的行业，进入有吸引力的行业

竞争不再有效
企业陷入泥潭没有出路

通过创新增长来获得价值

- 注意力不再放在竞争对手上
- 转换思路，站在客户的角度

企业终极目标得以实现

的企业仍然在竞争中无法自拔。即便是这样，他们仍然紧紧抓住竞争这把大旗，希望在现有的市场中建立相对于竞争对手的竞争优势，把行业分为有吸引力和没有吸引力两种情况，然后试图进入有吸引力的行业。可是，他们不知道，这个时候，竞争已经不再有效。在竞争的泥淖中无法自拔，企业也就永远没有了出路。

2. 摆脱竞争是正道

想从激烈的竞争中脱身出来，创造新增长，现在已经很难了。在创造增长、特别是高增长上，基于与对手竞争的思路开始失效的现状，那么，我们应该怎么办呢？W·钱·金和勒妮·莫博涅认为，“我们不应该再把注意力集中到击败竞争对手上。”我们应该转变思路，时刻站在顾客的立场上，通过价值创新来提升顾客所获得的价值，从而创造出新的市场，最终创造新的增长。

比如说，英特尔是利润持续增长的典范，但在重新回顾它的变革经历时，我们发现，它几十年来寻求持续增长给我们的启发不只限于那些基于竞争的思路，如核心技术优势，持续地领先于竞争对手，提高芯片性能，与微软一起建立强大的产业标准从而把对手排除在外等等，这些手段才是英特尔能够持续增长的根本原因所在。

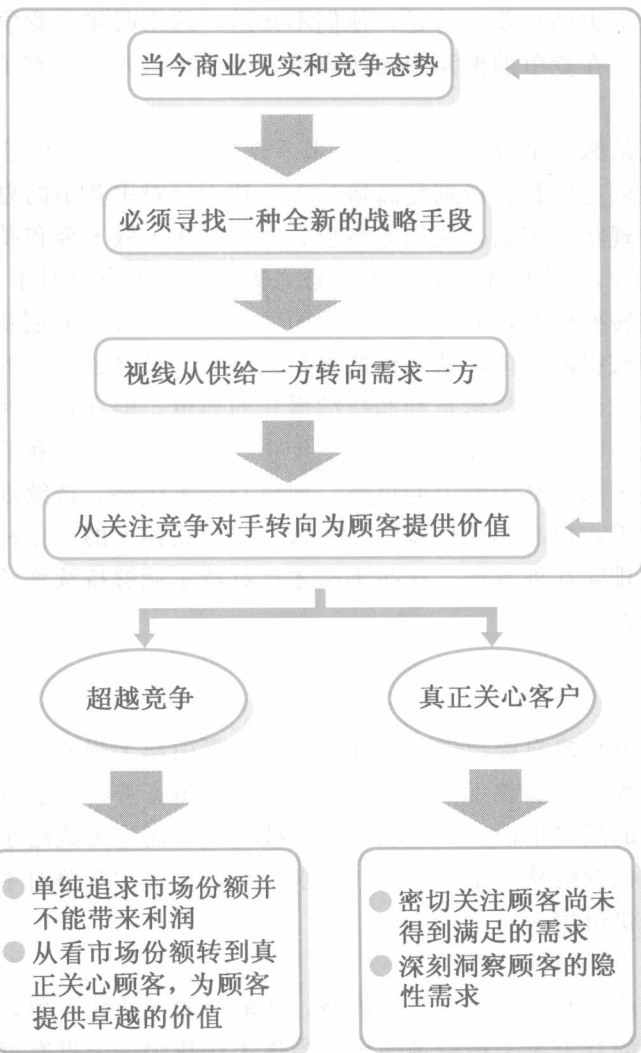
1.4 超越竞争，关心顾客

蓝海战略自提出以来就在全球企业界引起了强烈的反响，这在很大程度上反映了当今的商业现实和竞争态势。企业都在寻找一种新的战略手段以实现利润的持续增长，而这种战略手段就要求企业把视线从供给一方转向需求一方，从关注竞争对手转向为顾客提供价值。

1. 需要超越竞争

企业只有施行了正确的战略，才能摆脱同质化竞争，使自己在众多的竞争对手中脱颖而出。当你无法找到一个没有竞争对手的市场的时候，你唯一能做的就是红海领域击败对手。在这种

超越竞争, 关心顾客



情况下，你别无选择，而蓝海战略提醒我们，随着越来越多的行业出现供大于求的现象时，单纯地追求市场份额已经不再重要了，因为市场份额并不能带来持续高额的利润。为了获得新的利润和增长机遇，企业必须转变观念，从以前的注重市场份额转到真正关心顾客，为顾客提供卓越的价值上来。

2. 真正关心顾客

“在实施战略的过程中，一定要密切注意顾客尚未得到满足的需求”。一般来说，顾客尚未得到满足的需求有两种：大家都看得到的显性需求和不易被认知的隐性需求。显性需求所有的企业都看得到，你的竞争对手肯定会做得很好；隐性需求就不一定了，在通常情况下，很难被发现，所以深刻地洞察顾客的隐性需求，就成了你超越竞争对手的一道杀手锏。在这种情况下，你应该以顾客为关注焦点，真正实现对顾客的承诺，做一个让顾客满意和对社会负责的好企业，如良好的售后服务和不断提高产品质量都是真正关心顾客的表现。

1.5 不要把精力放在击败竞争对手上

对于任何产业来说，竞争都是如影随形的。可是“蓝海战略”却认为，要想获得持续长久的利润，“企业不应该把主要精力放在击败竞争对手上，而是应该放在自身和用户身上”。这样才能“不战而屈人之兵”。

1. 在红海中竞争是存在的

在红海中，竞争始终是存在的。任何一个参与其中的企业都无可逃避。因为在红海产业中，游戏规则已经制定了，市场是固定的。当越来越多的企业跟随利润而杀入某个行业的时候，市场空间就会变得非常狭小，让每个参与其中的企业都感到无处可逃的压力。此时，要想生存下来，唯一能做的事情就是击败竞争对手，把竞争对手的市场份额收归己有。对手当然也不会坐以待毙，于是恶性竞争、价格战等“杀敌一千，自伤八百”的竞争方