

Blue Ocean Shift

蓝海战略2

蓝海转型

[韩] W.钱·金 [美] 勒妮·莫博涅 著

W. CHAN KIM

RENÉE MAUBORGNE

吉宓 译

Blue Ocean Shift

蓝海战略 2

蓝海转型

[韩] W. 钱·金 [美] 勒妮·莫博涅 著
吉宓 译



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

蓝海战略. 2, 蓝海转型 / (韩) W.钱·金, (美) 勒妮·莫博涅著; 吉宓译. — 杭州: 浙江大学出版社, 2018.8
书名原文: Blue Ocean Shift
ISBN 978-7-308-18257-7

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 (2018) 第 157732 号

Copyright © This edition published by arrangement with Hachette Books, New York,
New York, USA. ALL rights reserved.

中文版权 © 2018 读客文化股份有限公司

经授权, 读客文化股份有限公司拥有本书的中文 (简体) 版权
浙江省版权局著作权合同登记号: 11-2018-256

蓝海战略 2: 蓝海转型

(韩) W. 钱·金 (美) 勒妮·莫博涅 著
吉 宓 译

特邀编辑 袁海红 周汝琦

责任编辑 梁 兵

责任校对 陈 杨

封面设计 肖 雯 陈艳丽

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 读客文化股份有限公司

印 刷 北京中科印刷有限公司

开 本 880mm × 1230mm 1/32

印 张 14.25

字 数 249 千

版 印 次 2018 年 8 月第 1 版 2018 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-18257-7

定 价 89.90 元

版权所有 翻印必究 印刷差错 负责调换

浙江大学出版社市场运营中心联系方式: 0571-88925591

如有印刷、装订质量问题, 请致电 010-87681002 (免费更换, 邮寄到付)

译者序

在这个续集盛行的年代，曾经风靡全球的管理学经典著作《蓝海战略》也终于推出了续篇《蓝海战略2：蓝海转型》。此书一经问世，就成绩斐然，几星期内就登上了《纽约时报》《华尔街日报》《今日美国》等畅销书排行榜，包括简体中文版在内的28种语言译本也将出版。与第一部《蓝海战略》相比，这部续作有哪些特点和新意，又有哪些主要看点？

首先，如果说《蓝海战略》是一本有关“为什么”的书，《蓝海战略2》则是一本有关“怎么做”的书。《蓝海战略》通过翔实的历史和现实案例展示了“红海竞争”的局限性和开创“蓝海”的必要性，并以系统性的框架和工具解读了成功的蓝海行动背后的战略逻辑。《蓝海战略2》回答的则是“怎样才能从红海走向蓝海”的实际操作问题。金和莫博涅列出了五个行动步骤，每

一步都由具体的蓝海工具和框架启动、引领和推进。对于渴望开创蓝海的组织或个人而言，这是一本具体而细致的实践指南，它将“蓝海转型”这一看似复杂而艰巨的工程转化为循序渐进、易于掌握和实施的系统进程。

第二，《蓝海战略2》虽是一本实操指南，但在理论层面亦有新的拓展，可以说是蓝海战略2.0版。《蓝海战略》一书挑战了在战略管理领域占主导地位的竞争战略理论，为企业战略研究带来了范式性转变。《蓝海战略2》则以“市场开创战略的增长模型”对创新和市场开创的不同方法进行归类总结。此前很多人认为开创新市场意味着对现有产业的“创造性破坏”或“颠覆性创新”。《蓝海战略2》则认为，这两种方式仅仅解释了蓝海开创的部分情况。更多的蓝海新市场是通过“非颠覆性创造”的方式开创出来的，这意味着开拓新市场、新需求和新增长并不一定以淘汰现有产业和企业为代价，而应在更广阔的市场空间中创造共赢。

第三，金和莫博涅在《蓝海战略》一书中强调，其研究的基本分析单位是“战略行动”，而不是“企业”或“产业”。《蓝海战略2》的讨论焦点则重新回到企业组织及组织中的人身上，

Blue Ocean Shift 为原书名

这是因为任何战略行动计划都需要在组织内部创制和实施，而创造力和执行力的关键则在于人。企业组织要开创蓝海，开启获利性增长，不仅要有正确的方法和工具，还要让员工充分理解、信任、支持和配合企业的蓝海行动。为此，两位作者将他们在《蓝海战略》一书中曾介绍过的“公平过程”和“引爆点领导法”等组织转型工具贯穿到“蓝海转型进程”中，使该进程做到“以人为本”。这一设计，打通了“战略学”和“组织行为学”之间的区隔，为蓝海转型注入了来自人的鲜活生命力。要成功地从红海迈向蓝海，战略转型和组织转型都是关键，这也是本书中文版书名强调“转型”这一概念的原因所在。

第四，《蓝海战略》中的很多案例属于追溯性研究，而《蓝海战略 2》的大多数案例则记录了各类组织前瞻性地应用蓝海方法和工具实施蓝海转型的历程。在早期的追溯性研究中，金和莫博涅通过对大量战略行动的观察和比较，提炼出了其中共通的制胜逻辑与规律，这就是蓝海战略。而在《蓝海战略》问世后的十多年中，世界各地许多企业、非营利组织、公共机构甚至政府组织都积极将蓝海战略的理论方法付诸实践，其中一些转型行动是在作者亲自指导或密切观察下进行的，它们构成了《蓝海战略 2》一书中的主要实例。可以说，《蓝海战略 2》所记述的每一个转型环节，都包含了丰富的实践经验与教训。

金和莫博涅特别为中文版添加了附录，收入了由“蓝海转型中国研究小组”撰写的三个中国案例，分别在企业、行业和国家政策层面上探讨中国的蓝海创新，它们旨在为中国读者提供环境参照，帮助大家理解蓝海战略和蓝海转型的相关概念和方法。

当前，国际国内经济形势的发展动向都呼唤更多的中国企业和产业部门实施蓝海转型，以实现中国经济从低端、粗放型增长到高质、创新型增长的跃变，并不断开辟蕴藏着新需求的蓝海，为中国和世界创造共赢的未来。《蓝海战略2》中文版在这个时候推出，可谓适逢其时。译者愿借此机会对引进和出版此书的读客文化股份有限公司及浙江大学出版社的各位领导、编辑和其他工作人员致以衷心的感谢。

吉宓

2018年5月

前言

美国诗人和散文家沃尔特·惠特曼在《啊，我！啊，生命！》一诗中，反思了人生必经的种种艰辛和磨难，问道：“啊，我，啊，生命，这一切有何意义？”对此，他的回答是，我们所有人，作为个体和人类集体的一员，都在为人生大戏献上自己的诗篇。这一金句令我们无法忘怀。

人生无疑充满各种挑战和磨难，但是我们却仍有能力去塑造它。只要我们活在世上，就能够献上我们的诗篇，并由此改变生命的轨迹，甚至能令它变得更美丽，即使这种改变只在毫厘之间。

你的诗篇是什么呢？我们的又是什么呢？我们一直在思考这个问题。我们想要代表什么？在人生舞台上，我们应在哪个故事单元中集中发力，献上我们的小小诗篇，为世界的进步作出贡献？

作为商学学者，我们渴望促进的不是一个以竞争、瓜分市场或全球的行为为基准、按照你得即我失的法则运行的世界。现实世界中的确充满竞争和你赢即我输的情况，但这不是我们所想象的世界，我们也不相信世界需要更多这样的东西。令我们欣赏并激发我们灵感的是这样一些组织和个人：他们超越竞争，开拓新的前沿，创造了机会、增长和就业岗位；他们成功的真谛不在于瓜分现有的且往往是在不断缩小的蛋糕，而在于做大经济的蛋糕并惠及所有人，我们将之称为“蓝海”。蓝海对现有市场颠覆较少，它更注重非颠覆性创造，这意味着你的所得并不一定以他人的所失为代价。

但是，你如何将愿望变为行动、将意向变为现实呢？

我们需要一张路线图来转变我们的视角，放飞我们的想象，让我们冲破限制我们行动的思想藩篱，看到开创未来的可能性。为此，我们需要激发自我和同伴们的自信。这是因为，虽然我们每个人都具备创造的力量和意志，但在每个人心底，我们却都格外柔软和脆弱。无论目标如何清晰，一旦缺乏行动的自信，就很少有人会冒险前行。我们想要成就一番大事，却又害怕自己做不到。信心是一剂灵药，它能帮助我们越过心底那股自我怀疑的暗流，并让我们相信自己、信任进程，怀着良好的情绪奋勇前行。

你手中这本书就是我们对上述挑战的回应。它是在我们历时近 30 年的蓝海研究的基础上写就的。在这期间，我们研究了各种组织，它们有大有小，有营利性组织也有非营利性及政府组织，这些组织都超越了现有、拥挤的红海市场中的竞争，将自信、市场开创和增长推到了新高度。我们从研习蓝海转型方面的成功和失败经验中体会到，一个进程要行之有效，就必须首先承认心中的怀疑，建立和加强自信，同时以经过实践检验的行动步骤来开启人们所必备的创造力。

《蓝海战略 2》一书强调两个方面：人及人类的精神，以及经过检验的进程和市场开创工具。两者具有同样的地位，它们合起来，才能帮助你、你的团队和你的组织从红海迈向蓝海，让人们怀着责任感和主动性去将进程推向成功。本书汇集了经实践检验的经验，告诉你什么可行、什么不可行，如何避免蓝海之旅中的陷阱，为你提供循序渐进的、任何人都能够理解和使用的行动指南。

在为世界献上什么样的诗篇这一问题上，我们作出了自己的选择。我们坚信，我们每个人都能够开拓新的前沿，创造我们自己的诗篇。正如纳尔逊·曼德拉所说：“在事情成功之前，一切总看似不可能。”我们希望这本书也能帮助你作出你的选择。

目录

译者序 / I

前言 / V

第一部分：蓝海转型

第一章：超越最佳 / 003

第二章：市场开创战略的基础概念 / 037

第三章：蓝海战略家的思维特点 / 061

第四章：以人为本，激发信心和创造能力 / 083

第二部分：实现蓝海转型的五个步骤

第一步：启程

第五章：选择正确的起始点 / 111

第六章：组建适当的蓝海团队 / 137

第二步：确定你现在的位置

第七章：把握产业现状 / 155

第三步：想象你能在哪里

第八章：发掘限制产业规模的隐性痛点 / 189

第九章：发现非顾客之海 / 215

第四步：找到通向蓝海之路

第十章：系统性重建市场边界 / 243

第十一章：发展备选蓝海机会 / 281

第五步：实施蓝海行动

第十二章：选择你的蓝海行动并进行快速市场测试 / 307

第十三章：最终确定和发起蓝海行动 / 333

尾章：国家蓝海转型实践

原书注释 / 377

参考文献 / 386

致谢 / 390

作者简介 / 396

特别附录：蓝海转型中国案例——由蓝海转型中国研究小组撰写

PART1

第一部分

蓝海转型

Blue Ocean Shift

第一章

超越最佳

“每当我演奏音乐时，就仿佛徜徉在永无尽头的美妙世界中。”

2008年，历经宗教与族群分裂、苦难艰辛和战火蹂躏的伊拉克满目疮痍，而身处其中的祖哈尔·苏尔坦却有一个梦想。这位十七岁的伊拉克钢琴手想为祖国创建战后首个国家青年管弦乐团，并到世界各地巡演。然而，在伊拉克，受过正式训练的音乐家或音乐教师可谓凤毛麟角。

从哪儿开始呢？祖哈尔先通过互联网为乐团寻觅一位指挥。一位名叫保罗·麦克阿林丁的苏格兰指挥家、科班出身的古典音乐家作出了回应，同意出任伊拉克国家青年管弦乐团（以下简称伊拉克青年乐团）的指挥。

保罗很快发现，要坐这个位子，他不仅须是一位音乐家，