

蓝海战略中国式MBA案例解读



发现蓝海

中国企业如何成功开创全新市场

杜永平 著 ■

蓝海战略既不是教给我们如何一夜暴富，也不是要我们怀有投机心理而得过且过。究其实质，蓝海战略体现的是一种如何恰当分配和使用资源的灵活态度以及把顾客需求放在首位的思维原则。

世界图书出版公司

蓝海战略中国MBA式案例解读

发现蓝海

中国企业如何成功开创全新市场

蓝海战略既不是教给我们如何一夜暴富，也不是要我们怀有投机心理而得过且过。究其实质，蓝海战略体现的是一种如何恰当分配和使用资源的灵活态度以及把顾客需求放在首位的思维原则。

世界图书出版公司

北京·广州·上海·西安

CONTENTS

目录

序 新规则 大赢家 1

第一章 分众:新媒体帝国 7

2000年,当中国互联网企业进入寒冬,他们的下游企业感到了加倍的冷意。国内最成功的IT广告公司之一——上海永怡传播发现,他们的IT客户在2001年几乎都消失了,那些曾经一掷万金的互联网公司再也玩不起“烧钱”的游戏。而永怡传播也不得不同样面临转型的窘境。

第二章 奇瑞:颠覆与创新 27

奇瑞刚成立的时候,詹夏来等高层被邀请去参观丰田公司的标杆工厂,尖端的生产线、穿梭于其中的机器人、自动化大生产的现代工业奇观令人目眩神迷。在这个时刻,没有什么比奇瑞这个迟到的闯入者和单薄的挑战者更令人觉得脆弱了。

第三章 华旗:研发与速度 41

冯军貌不惊人,说起话来滔滔不绝,多年来游走在中关村众多的摊位间推销产品的痕迹在他生命里留下深深的烙印。就是这个人,被英国《金融时报》评论说:“如果说西方企业应该对某个中国人心存畏惧的话,这个人就是冯军。”

第四章 百脑汇:IT卖场4.0 55

得渠道者得天下。掌握销售终端,是这个时代最能激发商界想象力和雄心壮志的事业之一。作为IT大卖场的翘楚,百脑汇(Buynow)以创新精神不断开拓蓝海,引领风潮。

第五章

蚂蚁搬家:资源无极限 67

在一个低素质的行业里,可能只需要比别人好一点点,就容易脱颖而出。但是,李浪除了精明的经营手腕和优秀的管理才能之外,把现有资源利用到极致的经营方式,令人叹为观止。

第六章

百润药业:药界盛大 75

百润药业是医药界的新锐。它创立于2001年,如今已经和高登美、罗氏、施贵宝、葛兰素史克等国际顶级制药公司建立了合作伙伴关系,将12款在全球表现卓越的药品带进中国市场。

第七章

谭木匠:木梳之王 85

谭木匠的老板谭传华出身木匠世家,在所有谭木匠的加盟店里,都有一幅“我善治木”的白色标牌。其实与他的木匠手艺相比,他更是一个善于经营的高手。只凭着做木梳、卖木梳,他把一个设在猪圈里的手工作坊,用十余年发展到今天年销售7000万、净利润2000多万的可观规模。2006年,谭木匠入选“福布斯中国潜力100榜”,并将在中国香港的主板市场上市。

第八章

如家:缝隙中的市场 97

在不动声色之中,中国已经成为经济型连锁酒店的角力战场。这一切不过发生在两三年的时间里。

2002年成立的如家,是国内最大的经济型连锁酒店之一,同时也是这个市场的发现者和领跑者。2006年下半年,如家计划在纳斯达克上市。

“我给大家画一个图。这是 Google 在融资的时候回答的问题,他们说 Google 将来会是 100 亿美金的企业,它的净利润会在 100 亿美金。”关国光这样开始他的讲演。实际上,在私下里他也说过,刚运营一年多的快钱网(99bill.com)将来也会是市值 100 亿美金的大企业。

2005年,一贯低调的橡果国际开始以行业领导者和创新者的姿态出现。作为“背背佳、好记星 2005 超级女声唱游中国巡回演唱会”的全程赞助商,他们不仅趁机把旗下两款产品“背背佳”和“好记星”的名号冠在了演唱会的前头,还拉来其中三位“超女”当起了“背背佳”的形象代言人。

马蔚华并不喜欢说“创新”,他更喜欢用另外一个词,“颠覆”。自他在 1999 年担任行长以来,招商银行已经成为国内最具有创新精神的银行,马蔚华也成为国内经济界当之无愧的领袖人物之一。2005 年,招商银行的总资产逾 7200 亿元,在“世界 1000 家大银行”中排名进入前 200 位,并连续 3 年被《亚洲金融》评为“中国本土最佳商业银行”。

美国《福布斯》杂志在一篇名为《太阳为王》的文章开头写道:“当布什总统吹嘘太阳能可以使美国摆脱对石油的依赖时,他并不知道他的话将使一位名不见经传、出生于中国的电气工程师施正荣直接受惠。”

第十三章 盛大:蓝海的光荣与诡谲 151

盛大的成功,注定是中国商业史上最激动人心的创业故事中的一个。要知道,之后不久因演绎完美投资盛大案例的软银亚洲首席合伙人阎焱去哈佛讲演时,连窗台上都挤满了人。

第十四章 康比特:行业标准的制订者 167

康比特公司是中国第一家运动营养食品企业,它首先进入了运动营养食品这个无人竞争而潜力巨大的空白市场,并在这个市场里不断深耕,从而成为该领域当之无愧的领军企业。

第十五章 小洋人:把时尚引入传统奶业 179

2006年,河北小洋人生物乳业有限公司第一次入选“福布斯中国潜力100榜”,排名第38位。在已经进入寡头时代的中国乳业中,这家座落在河北沧州的企业找到了自己的位置。

在严峻的市场环境中,小洋人生物乳业有限公司没有追随竞争者的步伐,而是从巨头称雄的液态奶和奶粉市场走开,开辟了时尚饮品的蓝海,从而在中国乳业中架构出独特的空间。

第十六章 好孩子:真功夫 189

中国儿童用品市场2010年将达到1000亿以上规模,世界一流的儿童品牌把目光都对准了中国。然而,引人注目的是,史奴比、小耐克、第一安全、汤米天地等世界最著名的儿童品牌们把中国市场的代理权都交给了座落在江苏昆山的好孩子集团。

新规则 大赢家

中国商业的新游戏规则已经出现。

所以，我们看到了截然相反的两幅图景：曾经的企业巨头们如今有很多陷入了战略迷失，出现了不同程度的停滞；而民间的创富速度与创富记录却在不断地被刷新，大量富有创新和革命精神的公司正如雨后春笋般涌现。

知识经济和全球化席卷一切的力量，以及金融资本和商业资本点石成金的魔力，使中国经济进入了一个更加激动人心也更富有挑战性的时代。而竞争与挑战，总是与机遇相伴相生。

根据伟大的经济学家熊彼得的定义，企业家就是在社会中执行新组合的人群，他们开辟新的市场，生产新的产品，使用新的生产方法和新的组织制度。“打破传统的观念，建立新的传统”，这正是企业家们的致胜之路。

所以，由W·钱·金教授和勒妮·莫博涅合著的《蓝海战略》，对于中国企业界来说，具有强烈的现实意义。面对新的环境和规则，中国企业如何在激烈的竞争中实现跨越式的增长，以及如何打造高端、强势的品牌，如何实现在国际产业链中的高附加值部分获利，都可

发现 蓝海

Discovers
The Deep See

以通过“蓝海战略”而获得指导。

蓝海战略代表着战略管理领域的范式性转变。它为企业竞争者提供了全新的看待市场结构的视角和工具,使他们能够通过卓有成效的方法分析市场,开辟出崭新的利润空间,从而超越了与对手的正面对决,并把他们甩在身后。

尽管《蓝海战略》的两位作者一再强调,蓝海战略不受传统的军事战略的影响,实际上,我们却在蓝海战略的思维方式里看到了“游击战”的原则:对于战场的选择、快速行动、出其不意、优势打击、运动战、创新、常识、狂热。

《蓝海战略》创造性地提出了“价值创新”这一概念。价值创新是蓝海战略的基石,它神奇地同时实现了“差异化”和“低成本”,而这两者中的任何一者都是企业家所追求的在竞争中获胜的利器。

约翰·洛克菲勒说过:“如果你要成功,你应该朝新的道路前进,不要跟随被踩烂了的成功之路。”而“蓝海战略”为我们指出了怎样走上正确的创新之路,这就是价值创新。

对于已经习惯了依靠中国的低成本优势和价格战的中国企业来说,这无疑是极具针对性的良方。企业的成功,绝不只是经营规模和降低成本的学问而已。它是一门艺术,领导人、教育人、启发人,向他们的创造性挑战,让他们去倾听顾客的心声,找出顾客内心深处的渴望和需求。真正的企业赢家,很少将成本、规模或价格当做他们竞争的主要基础,他们注重成本和效率,但是,他们把价值创新放在最重要的位置。

实际上,中国式的低成本道路已经成为中国企业的陷阱。正如家

电、PC和手机等产业，曾一度在世界产业链的转移中捕捉到重大机会，迅速壮大，然而随后就迷失在快速获利和成本取胜的竞争力迷思中，忽视了企业的根本，最终只能依靠“价格战”去和人竞争，结果陷入到世界产业价值链的低端中挣扎。

在这里，需要澄清的是，不能因为强调价值创新和进入无人竞争的市场空白区域，就把蓝海战略当做一种庸俗的投机哲学和忽视企业核心竞争力的机会主义。价值创新是企业真正的固本培源之路，企业只有正心诚意，把追求卓越作为核心价值观，把为顾客提供更高的价值作为依归，把创新作为动力之源，才能够有杰出的表现。

三星就是一个榜样。

亚洲金融危机之后，三星长期负债曾达到180亿美元，月亏损额曾经一度超过了2.13亿美元。在生死存亡的关头，三星CEO李健熙发表悲壮的宣言：“为了克服危机，我甚至不惜抛弃生命、财产及名誉来挽救三星！”从此，三星走上了自强之路。

在金融危机最严峻的时刻，他们没有丝毫的退缩和怯懦，而是发布了伟大的宣言，也就是要成为“未来数字革命的领导者”。在当时亚洲大多数企业都在削减研发资金的时候，三星却大力加强投入。三星总裁尹钟龙说过流传甚广的一句话：“如果问我5年或者10年之后三星做什么，其实要做的事情非常多，但是第一、第二、第三都是开发核心技术，这就是我的工作。”正是对技术研发的高投入，造就了三星的辉煌。如今三星单是品牌的价值就超过149亿，名列世界20大品牌之一。2004年三星的净利润约94亿美元，而索尼、松下、日立、东芝、NEC等5大公司加起来的净利润才约57亿美元。

发现 蓝海

Discovers
The Deep See

三星是世界上最早开始推广使用“蓝海战略”的大公司。它是一个最佳的标杆，给我们演示了怎样使蓝海战略和公司核心价值观和竞争力融为一体。同样是希望成为世界一流的公司，中国公司至今在核心技术上没有突破，仍然受制于人。而1998年的三星并不比中国企业高出多少，甚至一度还处于破产的边缘。可是他们为了一个远大的梦想，艰苦奋斗，不仅没有回避核心的问题，而是从一开始就直抓要害：自主核心技术和品牌。正是这种崇本务实的心态和“不成功便成仁”的血性，铸造了今天的三星。

所以，蓝海战略既不是教给我们如何一夜暴富，也不是要我们怀有投机心理而得过且过。究其实质，蓝海战略体现的是一种如何恰当分配和使用资源的灵活态度以及把顾客需求放在首位的思维原则。

本书提供了一些中国企业发现和开创蓝海的案例。中国企业运用蓝海战略的典范众多，本书只能从中选择一部分，力争使这些案例具有不同产业、不同背景和不同的意义，希望从中能给人一点启发。

蓝海战略一直强调，无论在任何行业，任何地区，都存在着蓝海。想想看，即使是在最没有吸引力的马戏行业，都可以开辟出令人惊喜的蓝海。蓝海并不是只存在于高科技、通讯、生物技术等新兴行业，即使在最传统的行业，也能通过蓝海而展现出活力；即使在最壁垒森严的行业，也能通过蓝海而撕开行业的一角。这就是蓝海的魅力。在本书中，我们既会看到那些处在新兴市场的意气风发的企业家，也会看到在最传统市场开辟出蓝海的赢家们，他们的事迹都颇

具意味，而奇瑞能在汽车业这样高壁垒的行业里取得超级成功，更令我们对它充满期待。

蓝海战略的分析对象称为“战略行动”（strategic move），是指推出一项开辟市场的主要业务项目所涉及的一整套管理动作和决定。这种分析模式可能会相对简单。一次价值创新，可能会开出一个很大的市场，公司短期之内会大量赢利，而后公司必须能够将之转化为竞争优势，然后才能保持市场地位。而一夜暴富之后又销声匿迹的公司，我们实在是已经看得太多了。

我们会在那些富有创新精神的公司中看到他们是如何在开创出蓝海之后继续保持卓越的。在本书中，我们对这一点一直保持浓厚的兴趣。我们会看到，在消费电子产品市场，蓝海的开创者是如何控制市场节奏而使自己永远处于蓝海之中；我们会看到，蚂蚁搬家公司是如何使自己的优势扩充到其他领域而不断开出蓝海；我们会看到，谭木匠是如何度过专卖店业务不利的难关，使公司从蓝海走向基业长青；我们会看到，尚德如何通过坚持不懈的努力来扶持整个产业链的发展；最有颠覆性的是盛大在取得超常的成功后竟然主动转型，几乎放弃了原来的业务，而为的是实现更大的梦想。

商业从来就不是简单的事情。它需要冒险，需要付出和牺牲。即使是打造无人竞争的蓝海战略，也不可能是毫无风险的。但是，这不正是勇者和智者喜欢的游戏吗？

分众：新媒体帝国

2000年，当中国互联网企业进入寒冬，他们的下游企业感到了加倍的冷意。国内最成功的IT广告公司之一——上海永怡传播发现，他们的IT客户在2001年几乎都消失了，那些曾经一掷万金的互联网公司再也玩不起“烧钱”的游戏。而永怡传播也不得不同样面临转型的窘境。

第一章

2000年,当中国互联网企业进入寒冬,他们的下游企业感到了加倍的冷意。国内最成功的IT广告公司之一——上海永怡传播发现,他们的IT客户在2001年几乎都消失了,那些曾经一掷万金的互联网公司再也玩不起“烧钱”的游戏。而永怡传播也不得不同样面临转型的窘境。

2002年大年初一,永怡的老总江南春在附近的汉源书屋一连坐了七天,筹思对策。

3年之后的2005年,美国当地时间7月14日上午9:30。江南春出现在纽约纳斯达克市场,按响了开市的铃声。他是第一位获此殊荣的中国企业家。这天是江南春一手缔造的分众传媒在纳斯达克上市的日子。分众此次上市,一举融得1.72亿美元,成为当时中国概念股在纳市首轮融资额最高的一笔。

江南春成功地利用蓝海战略演绎了令人眩目的现代创富传奇,用一个简单的创意改变了传统传媒业的格局,缔造出全新的行业。今天,这个生于1973年的年轻人,身价已经超过6亿美金。

从受众出发逆向思维

“在创意面前,生意是不平等的。只有发掘别人没发现的产业模

式，才能挣大钱。”江南春这样告诉每一个向他取经的人。

另一方面，他又告诉别人，其实他是个不爱赌的人，不喜欢把成败押在一次宝上。在他的职业生涯里，由于稳健，他放弃了很多机会。

江南春创建的永怡传播广告业务非常成功。在1998年的时候，就已经占据了上海IT广告业务95%的市场份额。2000年，营业额已经突破1.5亿元。然而，江南春却并不满足，他痛感自己只是处在广告代理业务的最下游，是最脆弱、最辛苦的一环，利润也最微薄，所以他一直在探索更好的发展模式。从媒介代理公司，到全案广告公司，再到新媒介，江南春该做的尝试都做过。

20世纪90年代中期，全球广告业发生的最重要的革命就是涌现出独立的媒介购买机构。各大广告公司集团纷纷将旗下主要公司的媒介购买部门合并，形成更加庞大而专业的独立的媒介购买公司。1996年，中国第一家专业媒体代理机构实力媒体诞生，它由盛世长城与达彼思的媒介购买部门合并；1997年，由奥美和智威汤逊共同组建了传力媒体；1999年，天联、恒美和李岱艾联手成立浩腾媒体。现在，它们在中国市场的年营业额均已达到了以十亿元为单位计量的规模。

江南春的永怡传播虽然是IT广告领域的强手，可是，和这些广告巨头们相比，还有很大的距离。这些巨头就是他的方向，他可从来不能满足于做全案式广告代理服务商，而是立足做媒介的策略、计划和购买服务商。然而，在这样的行业格局里，以永怡的规模、资源，根本难以迅速突破。

然而形势不等人。2001年，江南春的处境已经有些尴尬了。

首先，当然是互联网低谷带来的寒流。那一年，互联网企业好像突然之间就全部消失了，永怡的主要客户都是IT公司，因此形势非常严峻。江南春至今回忆起来仍感沉痛：“这和我们的服务没有关系，而是这个产业仿佛一夜间就突然崩溃掉了。这让我们无比痛苦。”

另一个刺激是2001年12月，白马户外媒体在香港上市，市盈率高达30倍，募集资金1亿美元。在90年代中期，江南春也曾经预计到户外广告的美好前途，可是动辄几千万元的投资，以他当时的实力，根本无法冒险，只是包了沪宁高速公路上的几个灯箱和广告牌。这样，江南春与这个能够急速扩张的机会失之交臂。

谁都知道，在广告业这样成熟的行业里，跑马圈地的机会已经少之又少，户外广告在中国是一次极为珍贵和难得的良机，如果把握不住，谁也难保什么时候才能再次遇到这样的机会。一向成熟自信的江南春在这时也忍不住有些自我怀疑：自己的性格是不是太过于求稳了，缺乏敢于豪赌的气质，因此永远也成不了真正的商业冒险家？

这个时候，他的朋友陈天桥给他带来了很大的启发。仅仅运营《传奇》四个月的陈天桥营业额就突破1亿元，而江南春突破这个成绩却花了6年时间，江南春一下子就被这种蓝海的巨大魅力征服。

江南春对此有个形象的比喻：

“很多人非常疯狂地拥挤到巴士上抢座位，好不容易挤上去了，还要抢座位，好不容易抢到座位，却时时刻刻担心被别人抢走。而陈