



新华文摘学术文库

经管类

开创蓝海

15个台湾企业开创新市场的成功故事

● 朱博湧 主 编
● 金 碚 点 评

人民出版社

(原书名:《蓝海策略·台湾版》)

开创蓝海

15个台湾企业开创新市场的成功故事

- 朱博湧 主 编
- 金 碚 点 评

人民出版社

策 划：黎 松 李 朱

责任编辑：李 朱 (justinlizhu@gmail.com)

封面设计：孙 初

责任校对：吴海平 湖 催

图书在版编目(CIP)数据

开创蓝海——15个台湾企业开创新市场的成功
故事/朱博湧主编. - 北京:人民出版社,2006.4

ISBN 7-01-005508-4

I. 开… II. 朱… III. 企业管理-经验-台湾省
IV. F279.275.8

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第028099号

著作权合同登记:图字01-2006-2132

出版发行:人民出版社

地 址:北京朝阳门内大街166号

邮政编码:100706

品牌运作:新华文摘杂志社

www.xinhuaawz.com

010-65170515, 65179146

总 经 销:人民出版社发行部

010-65257256, 65243313, 65244241, 65136418

经 销:各地新华书店

排 版:北京中文天地文化艺术有限公司

邮购服务:人民东方图书销售中心

010-65250042, 65289539

印 刷:北京瑞古冠中印刷厂

开 本:710毫米×1000毫米 1/16

印 张:15.25

字 数:200千字

版 次:2006年4月第1版

印 次:2006年4月第1次印刷

印 数:00,001—40,000册

定 价:28.00元

版权所有 盗版必究

本书繁体版为《蓝海策略台湾版——15 个开创新市场的成功故事》

中文简体字版由台湾天下远见出版股份有限公司授权出版

主 编：朱博湧（台湾标竿学院院长）

点 评：金 碚（中国经营报社社长）

案例撰写：朱博湧（台湾标竿学院院长）

王慧馨（台湾《经济日报》记者）

江逸之（台湾《远见》杂志主笔）

黄仁谦（台湾资深新闻工作者）

宋健生（台湾《经济日报》记者）

黄正凯（台湾摩根富林明投信行销企划襄理）

主编简介

朱博湧 (Zhu Boyong), 美国普渡大学企管博士, 美国斯坦福大学商学院访问学者, 台湾科技管理学会院士, 台湾新竹科学工业园区园区十年 (2001—2010) 战略规划顾问。

曾于 1998 年创办台湾交通大学 EMBA 学程, 目前任职台湾交通大学管理科学系所教授, 并于 2005 年 9 月起担任台湾宏碁基金会标竿学院院长一职。

目前主要研究领域包括战略管理、创新管理、科技管理、蓝海战略等。

点评人简介

金碚 (Jin Bei), 经济学博士。中国社会科学院工业经济研究所研究员, 副所长;《中国经营报》社社长。

主要著作有:《中国工业国际竞争力——理论、方法与实证研究》、《产业组织经济学》、《报业经济学》、《竞争力经济学》、《新编工业经济学》、《竞争秩序与竞争政策》等 30 多部。1994 年, 被国务院评为享受政府特殊津贴待遇的专家; 1997 年, 被国家教育委员会和国家人事部评为“全国优秀留学回国人员”。

目 录 ● CONTENTS

推荐序一 商机独创，利益共享 / 高希均	1
推荐序二 蓝海，并不远 / 游美月	7
主编的话 “蓝海”其实无所不在 / 朱博湧	11
第一章 导读：找出台湾企业的蓝海	16
第二章 蓝海战略分析框架	24

前 瞻 ● 洞察产业新需求

第三章 台积电：价值创新稳坐代工龙头	36
第四章 百略医学：健康商机软硬通吃	48
第五章 “全国电子”：感动营销抓住春娇与志明	58
第六章 美兆诊所：生产线概念开创年轻市场	68
第七章 壹咖啡：颠覆开创外带冰咖啡市场	80

第八章 宏达电子：不紧盯对手，改变游戏规则	94
第九章 神达电脑：替开车族做生活导航	106
第十章 埔里酒厂：卖酒也卖观光	118
第十一章 肯达是发廊：快速美发抢进都会商机	134
第十二章 明华园歌仔戏团：开创不看戏的市场	146

第十三章 正新轮胎：战略定位加持品牌光环	160
第十四章 鼎力金属：跳跃出击 摆脱红海	172
第十五章 建华银行：MMA 整合客户多重需求	182
第十六章 新竹货运：传统货运升级现代物流	194
第十七章 雄狮旅行社：善用 e 化 虚实并进	206
第十八章 结论：给华人企业的启示	216
附录 独家专访《蓝海战略》作者金伟灿、莫伯尼	222



推荐序一

商机独创，利益共享

高希均

（台湾天下远见文化事业群创办人）

当我得知本书要在大陆以简体字出版发行时，内心十分兴奋。在这个全球化时代，一个成功的商业模式或经营策略是跨地域的，甚至跨文化的。30年来两岸在经贸上的互动，使大中华经济圈已俨然成形。两岸因资源互通而带来双赢的商机，也需要进一步整合。这本书中所讨论的15个台湾企业开拓市场的成功故事，值得向大陆企业各界推荐，在快速成长中的大陆企业，也正需要开拓蓝海商机。

（一）

2005年8月下旬在台湾出版的《蓝海战略》一书就像两三年前



出版的《执行力》，问世后就立刻变成了台湾企业界的焦点与社会的话题，纷纷在讨论这些著作中的新意。

事实上，社会大众——尤其企业界——对这两本书的重视，主要反映出内心的集体焦虑。正如《蓝海战略》一书所指出：企业不可能永远保持卓越，要打破这个宿命的策略就是，脱离“血腥竞争的红色海洋”及零和游戏，创造无人竞争的市场空间，开创蓝海商机。

蓝海战略的精义，就是跳脱传统的“红色血腥”竞争，刺激企业（或组织）去追求一个完全崭新的想象空间与发展方向。

进入 21 世纪，全球企业竞争陷入前所未有的惨烈“血腥竞争的红海”之中。一边以产品、价格、质量、成本、服务、产品差异、市场分割等方式击败竞争者，另一边又以产品渠道、专利、仿冒、保护、开放、垄断、独占等手段占领市场，于是形成一片“血腥红海”。

“蓝海战略”就是要在两边夹杀中，不再死守一个固定的市场，也不是在围城中肉搏，寸土必争，对旧市场、旧产业紧抱不放，血染汪洋；而是勇敢地另辟舞台，另寻市场，另找活水，在新的环境中大显身手。

(二)

按照书中的严格定义，只有透过“价值创新”，才能创造新需求（差异化）；新需求带来了销售量的增加，而大量生产使平均成本下



降；平均成本下降又进一步使价格下降（策略性定价）；再一步又能刺激新需求。书中引证的加拿大太阳马戏团、瑞士的斯沃奇表、美国的西南航空公司、澳大利亚黄尾葡萄酒都是成功的例子。

这两位著名的作者——一位是韩裔一位是美籍，不熟悉中国的产业，因此书中既没有大陆的案例，也没有台湾的案例。为了填补这个空缺，台湾《远见》杂志在2005年9月那一期以“你够蓝海战略吗？”为题，介绍台湾的蓝海个案，台湾《经济日报》也于10月起推出“台湾蓝海企业”系列，而基于推广“蓝海战略”的共识和使命，也促成了在台湾合作出书的机缘。我们从台湾《经济日报》与《远见》杂志的采访报道中，发掘了可贵的15家企业例子，并请台湾标竿学院院长朱博湧教授担任本书的主编。

当本书要在大陆出版简体字本时，人民出版社又邀请了中国经营报社社长金碚研究员作点评人。

(三)

2005年12月上旬，我应邀在台湾远东集团联席会议上，就“价值创新、超越竞争——开创蓝海商机”做主题演讲。会中，我强调：蓝海战略应当要做广泛的解释与应用，凡是

- 与众不同的
- 前所少见的
- 贴近现实的
- 诱发购买的

• 违反常理的

新过程、新组织、新产品、新点子、新方法、新行动……都可视为是一种蓝海思维与蓝海战略。《蓝海战略》书中提出的一些观点、理念及判断特别值得深思；我引证 14 个警句：

(1) 想在竞争中求胜，惟一的办法就是不要只顾着打败对手；要在未来赢得胜利，企业必须停止竞争。

(2) 大部分的蓝海是在红海中扩展现有产业边界而创造出来的；由于蓝海的游戏规则尚未成形，因此无从竞争。

(3) 研究蓝海如何开发并维持优异绩效的正确分析单位，不是公司或企业，而是“战略行动”（strategic move）。

(4) “价值创新”（value innovation）是聚焦于为顾客和公司创造价值飞跃，进而开启无人竞争的市场空间，正是蓝海战略的基石。

(5) 企图创造蓝海的人，同时追求差异化和低成本；这种观念能打破“价值/成本”取舍关系，开拓出新市场空间。

(6) 要达到价值创新，公司整个作业体系必须定位为达到顾客和公司双方的价值“飞跃”，否则创新仍将与战略核心脱节。

(7) 尽管执行蓝海战略的时间和资源有限，只要领导人和经理人开诚布公，都能够克服认知、资源、动机和政治方面的各种障碍。

(8) 差异化及低成本绝对可以同时达成。本书提出战略布局图及四步动作框架（four actions framework），经营模式必须接受这些分析工具的检验，才能创造新的价值曲线。



(9) 能够发挥作用的蓝海战略，应有三项特征：焦点明确、独树一帜、画龙点睛的主题。

(10) 为了创新价值，企业不能光注意哪些因素需要提升、创造，还必须决定哪些应消除或降低，才能与同行区分开来。

(11) 另类 (alternative) 远比替代 (substitute) 广泛；“另类”还包括了功能形式不同，但目的相同的产品或服务。

(12) 我们举出的创造蓝海的公司，都是本行的先驱。它们未必发展出新的科技，只是把它们向顾客提供的价值推向新的边界。

(13) 新构想付诸实施前，应该先克服来自员工、合作伙伴和一般大众的恐惧和疑虑。

(14) 绩效只有两种：达到目标，或是超越目标。

(四)

本书中引述的台湾企业，他们都成功地运用了蓝海战略，正给无商不“艰”的企业家们一个最强有力的鼓舞，也符合我近来所鼓吹的：

- (1) 企业非赚钱不可；
- (2) 赚钱非成长不可；
- (3) 成长非创新不可；
- (4) 创新非用蓝海战略不可。

◆ 开创蓝海



“蓝海战略”不仅是台湾产业求生存与求发展的新策略，也是大陆企业需要灵活运用的新策略。这个策略就是千山独行、商机独创，但其结果是利益共享。



推荐序二

蓝海，并不远

游美月

（台湾《经济日报》总编辑）

产业竞争愈益激烈，微利化更是常态，企业早已习惯价格流血战。最近，《蓝海战略》一书引起风潮，作者认为企业不一定要深陷你死我活的杀戮红海，航向蓝海，就可以找到无人竞争的新市场。

作者描述的蓝海，令人心向往之；但企业最大的疑虑是：改变战场，我仍能存活吗？没有人愿意冒险脱离红海，却发现身陷浅滩。

《蓝海战略》的作者金伟灿及莫伯尼说，蓝海战略就是要挑战企业的经营思维，不再聚焦于瓜分不断缩小的现有需求，也不光只想压制竞争对手，而是要创造新需求，摆脱竞争。

作者提出的概念很容易理解：把策略焦点从竞争对手移开，专注大局，给客户更有价值的创新，大胆改变原有的市场游戏规则，

才能跳脱激烈竞争、血流成河的“红海”，开创出无人竞争的“蓝海”。

容易理解却似乎不容易执行，作者研究的 30 多家“蓝海企业”，都是欧美国家的产业，中国的企业可能找到蓝海吗？

蓝海，其实并不遥远。台湾就有不少企业已默默在蓝海中扬帆，这些蓝海赢家是如何进行他们的价值创新呢？台湾《远见》杂志、《经济日报》和标竿学院院长朱博湧教授合作，找出 15 家企业，以蓝海战略的框架分析，让读者一窥他们的成功模式。

台积电的掌舵者张忠谋先生，当年决定走向世界级企业的策略高度，以及纯晶圆专工的价值创新，让台积电成为台湾蓝海企业的典范，那么，台积电下一个蓝海在哪里呢？

2003 年全球数字体温计市场，1/2 来自台湾的百略医学。董事长林金源感叹“有先见的人总是很孤独的”，因为坚持打自有品牌，面对来自内部极大的压力，“股东不赞成，员工也觉得搞这个干什么？”但他坚持改变现状：“现状就是红海！”

身陷电脑代工低毛利的流血战场，神达电脑决定切入市场规模不大的卫星导航系统（GPS），自创品牌 Mio 在欧洲、中国台湾、韩国等市场大卖，并且取得中国大陆的内销权，神达总裁蔡丰赐说：“GPS 已经是快 20 年的老技术，但神达把它重新定位成生活信息的提供者！”

同样要摆脱低价竞争，原本生产机车引擎的鼎力金属，毅然决定关厂，在台湾转型生产重型沙滩越野车，随后又并购美国大厂，站上国际舞台。是什么动力促使鼎力选择别人忽视的市场，以跳跃



的发展战略，迎向蓝海的呢？

10 年前曾经面临关厂危机的埔里酒厂，如今是台湾酒文化观光产业的代表，一年有 180 万人次的观光客，是酒厂主要收入来源之一。厂长林秋长认为，不转型就等死，尽管台湾公卖局的主管一再警告“做观光，只会愈做愈光”，埔里酒厂还是决定摆脱与进口酒商及公卖局等其他酒厂的竞争，另辟战场，转型为观光酒厂。

当然，转型并不容易，不同的战场，要有不同的战略，所有人员的工作内容可能也面临改变，这不仅需要战略制定者的远见，领导者坚决的信念之外，更重要的是组织成员的信任和使命感，以及具有弹性的组织变革能力。

曾经到味全公司参访，董事长魏应充特别介绍公司内两个核心引擎：一是品牌管理系统，一是人力资源系统工程。食品业在台湾是厮杀惨烈、血流成河的红海产业，但是凭借着对市场深入的评估，以及优质管理的组织力，味全却能在大家都认为已经饱和的市场，不断推出如“每日 C 鲜果汁”、“贝纳颂咖啡”等异军突起的新品牌，从零跳跃到足以挑战产业龙头的市场份额，令人惊奇的魔术数字背后，味全的蓝海战略隐隐可见。

味全公司不仅在台湾市场觅得蓝海，味全公司的母公司——顶新集团早就因为善用蓝海战略，在中国大陆市场开花结果，“顶新康师傅方便面”已成为大陆熟知的品牌，可以说是台商在大陆内销市场发展最成功的企业之一。

顶新传奇说明了一个事实，只要掌握蓝海战略的关键，在中国市场同样也能脱颖而出。

2005 年末，我参加在上海举行的世界中文报业协会 38 届年会，并应邀参与女记者论坛，报告台湾媒体的管理经验。《经济日报》是台湾最大也最具影响力的专业报纸，今年 39 岁，尽管台湾的媒体产业竞争日益白热化，《经济日报》仍然年年获利。大陆不少媒体同行很好奇，答案其实不复杂，坚持专业的核心价值，创造差异化，提供给读者更多价值的信息及知识，就是《经济日报》的蓝海战略。

给顾客新的价值，找出新的价值曲线，让组织有能力做到与顾客价值最大的交集，就有可能创造新的需求。

台湾企业的蓝海故事证明，只要有心、有方法，蓝海，其实并不遥远。