

中国本土企业竞争盲点全解析

· 中国式管理大师曾仕强专文推荐 ·

# 蓝海战略 本土化实践

24个开创新市场的成功故事

黄泰元 / 著

BLUE OCEAN  
STRATEGY  
IN CHINA

高等教育出版社

中国本土企业竞争盲点全解析

# 蓝海战略

## 本土化实践

黄泰元 / 著

高等教育出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

蓝海战略本土化实践/黄泰元著. —北京:高等教育出版社,2006.4

ISBN 7-04-018971-2

I. 蓝... II. 黄... III. 企业管理—案例—中国  
IV. F279.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 025840 号

策划编辑 马百岗 责任编辑 宁德伟 责任印制 韩刚

---

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-58581118
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	免费咨询	800-810-0598
邮政编码	100011	网 址	<a href="http://www.hep.edu.cn">http://www.hep.edu.cn</a>
总 机	010-58581000		<a href="http://www.hep.com.cn">http://www.hep.com.cn</a>
		网上订购	<a href="http://www.landaco.com">http://www.landaco.com</a>
			<a href="http://www.landaco.com.cn">http://www.landaco.com.cn</a>
经 销	蓝色畅想图书发行有限公司		
印 刷	北京原创阳光印业有限公司	畅想教育	<a href="http://www.widedu.com">http://www.widedu.com</a>
开 本	720×1000 1/16		
印 张	18.25	版 次	2006 年 4 月第 1 版
字 数	270 000	印 次	2006 年 4 月第 1 次印刷
插 页	4	定 价	36.00 元

---

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 18971-00

## 推荐序

---

曾仕强

当杨致远将雅虎中国忍痛卖给阿里巴巴的马云时，等于向全世界宣布他没有能力驾驭中国市场，这给大家敲了一个警钟：中国市场不是有钱就能玩的，除了钱，还要别的。

中国经济的高速发展，引来了国际资本，也引来了全球顶尖的竞争者，大家都对中国市场抱着相当大的期待，因为历史上从没有一个市场有高达 13 亿的消费着。

所以，怎么做好中国市场成了全球企业共同关注的课题。

本书作者黄泰元先生是我的忘年之交，18 年来他一直专注在市场营销领域，并在两岸的企业界不断实践，在同业间颇受敬重与肯定。

由于有丰富的实践经验，当大部分人还停留在研究理论时，黄泰元先生已经把理论付诸实践，并完成了这本《蓝海战略本土化实践》。书中所提出的“不与竞争者竞争”，就是现在西方世界最热门的学说《蓝海战略》(Blue Ocean Strategy) 的本土化观点。

书中，他以在中国市场上多年实践的经验，借用 24 个真实有趣的中国故事来说明蓝海战略在本土的具体操作方法。其中有：中国武侠小说中的“掌门人”战略；诸葛孔明的“三分天下”战略；反映傍大款现象的“傍上”战略；三秒定江山的“秒杀”战略；引经销商入瓮的“捆商”战略；诉求对象

为青春期少女的“文胸”战略；粘住消费者的“黏性”战略等。在每一个案例之后，又系统性地提出本土化的战略分析，发人深省，具有非常强的可读性与可操作性。

《蓝海战略本土化实践》所提出的本土化理论与实践模式，为本土企业探索出了一条开创新市场的成功之路。这样的创新思维对于中国企业来说，不仅意义重大，而且影响深远。

黄泰元先生和我一样，都来自中国台湾，都是有强烈使命感的中国人。他连名片上都印着“使命：为中国企业打造百年品牌”及“宣言：两岸都是中国人，我们一定要让国际知道，中国人有自己的智慧，中国人有自己的品牌”。

有幸阅读《蓝海战略本土化实践》的原稿，也为他这几年所取得的成绩喝彩，更为中国的企业感到幸福——因为这是全球第一本《蓝海战略》的中国实践版。

当全球的企业都狂热探索如何运用“蓝海战略”进行中国本土化实践时，这本《蓝海战略本土化实践》就是最好的解答。

2006年2月

## 推荐序

---

罗文坤

《蓝海战略》是由欧洲商业管理学院知名韩裔学者金伟灿 (W. Chan Kim) 与莫伯妮 (Renee Mauborgne) 合著的。本书耗时十年以上, 通过研究数百家成功企业, 归纳提炼出“蓝海战略”。

此书在国际上引起极大反响, 包括韩国卢武铉总统、LG 总裁, 都对此书给予高度肯定。其台湾中文版自发行以来, 一直高居财经类书籍销售排行榜, 统一企业集团推荐其为主管必读之书。在各行各业几乎都身陷激烈竞争而喘不过气之时, “蓝海战略”能及时给产业带来新的发展战略与方向。

“红海”所意指的景象处处可见, 现在各产业均面临全球化竞争的严格试炼。各产业的主要参与者, 无时无刻不在思索如何超越其他竞争对手。企业竭尽所能节约成本、提升经营效率, 于是实施产品差异化日益困难, 而产品质量日趋一致, 不可避免将陷入恶性杀价竞争的循环, 企业利润遭到无情压缩。

两岸许多企业, 便是处于割喉杀价的“血腥红海”中。“蓝海战略”所追求的是: 摆脱既有市场竞争者, 开创全新市场空间或领域, 而将竞争者远远抛在后面, 独自悠游地身处一片崭新的“蓝海”之中。“蓝海战略”所提倡的是: 摆脱传统竞争导向的观念, 由旧有市场发展出新市场空间, 或完全跳脱旧有市场进入全新领域。

在“蓝海”之中根本无所谓竞争的存在，因为创新者可制订新游戏规则。价值创新的策略主轴不再是如何击败竞争对手，而是跳脱传统竞争思维，以创造客户与公司价值为根本核心，开发出无人竞争的新领域。

21世纪的企业经营，将面临全球化（Globalization）与自由化（Deregulation）两大挑战趋势。管理学大师汤姆·彼得斯（Tom Peters）认为：“这是个疯狂的时代，绝对需要疯狂的组织和员工来应付速变、瞬变、多变的外在环境。”照此说来，今天企业经营环境变迁的速度极快，变迁的幅度极大，变迁的样式极多。

比尔·盖茨（Bill Gates）曾说：“企业未来十年内的改变，将大过于以往五十年的改变。”《广告时代》（Advertising Age）发行人乔·开波（Joe Capper）说过：“不改变，毋宁死！”（Change or Die）。GE集团前总裁杰克·韦尔奇（Jack Welch）更指出：“企业内部变化速度如果未能超过外部环境的变迁，该企业已经朝灭绝之路前进了！”

诚然，产业所面对的环境变迁与竞争压力，不只来自国内，也来自国际；不仅来自同业，更来自异业。

在一片短兵相接、割喉杀价、竞争剧烈的“血腥红海”中，往往会出现一些牵引你游向更开旷辽阔、空气新鲜之蔚蓝海洋的“另类”。它们思想超前，特立独行，是真正能帮助我们挣脱“红海泥沼”，驶向“蓝海”的航标。

当它们在你身旁出现时，你究竟该如何自处？究竟要故作矜持、不动如明王；或麻木不仁、依然如故我；还是要宏观远见、前瞻未来、勇敢抛开传统的思维，顺着它们的牵引游向蔚蓝海洋。

我的挚友黄泰元先生，早年在台湾时就是一位非常杰出的营销策划专家，在许多关键性的时代转捩点，他都能够及时与趋势脉动相结合，做到比竞争者早想一步、比同业多想一些。在为企业制订各项经营策略上，他能够洞察先机，摆脱竞争窠臼，挣脱“红海泥沼”，开创无人竞争的全新市场。来到大

陆之后，他更致力于用自己的新锐营销思维为中国企业打造百年品牌，为企业屡创营销奇迹。

本书正是黄泰元先生的核心观点“不与竞争者竞争”战略在本土市场的成功实践。我认为本书不仅提供了“蓝海战略”的中国本土化观点和实践方法，而且是真正属于中国人的、最具价值的“蓝海宝典”！

2006年2月

（罗文坤教授，现任台湾中国文化大学广告系系主任、北京百年智业营销策划机构首席营销顾问，曾任台湾统一企业集团首席营销顾问。）



## 前 言

-----

2005年，西方世界最新的营销学说《蓝海战略》(Blue Ocean Strategy)问世。这本书是超越波特竞争战略的全新思维模式，是作者花了15年的时间，根据100年来30个重要产业、150家成功企业研究分析所获得的最新结论。一上市就被翻译成25种语言，并荣登《纽约时报》畅销书排行榜。

《蓝海战略》书中分析，在全球化的竞争下，企业要永远保持卓越是不可能的。产品若无法差异化，将会落入所谓“红海战略”的血腥价格竞争之中，这种流血竞争的结果往往是市场愈来愈窄，公司的获利越来越小，企业的成长越来越慢甚至萎缩，最终血流成河，成为一片“红海”。

《蓝海战略》认为，打破“红海”宿命的唯一方法，就是运用“蓝海战略”，探索还没有被开发的差异化市场，以及消费者还没被满足的需求，一举超越竞争，开创“不与竞争者竞争”的蓝海商机。

《蓝海战略》出版几个月就创下了惊人的销售纪录，全球许多国家和地区的营销人员几乎人手一本，原因是它的理论高度已经远远超越了传统各派学说，为企业探索出了一条超越竞争、进入无人竞争领域的全新之路。这样的思维模式，对于竞争惨烈的中国市场来说，意义更为重大，需求更为迫切。真是英雄所见略同！

因为早在2003年，我就提出了“竞争三阶段进化论”，这是一套超越全球经济学理论范畴，针对中国市场无可替代的独特性所提炼的特战理论观点，

提出后立即获得营销界及企业界的高度认可。

在“竞争三阶段进化论”中，我把市场竞争分为三个阶段：第一阶段是“加入竞争”。在传统的营销中，一个新产品首先要加入市场的竞争，才能取得市场入场券，才有机会分得市场的一杯羹。第二阶段是“解决竞争”。新产品加入市场的竞争后，必须向市场上的头号竞争者发起攻击，因为只有战胜最强的对手，才能“解决竞争”，才能取而代之，成为市场的老大。

但不管是“加入竞争”还是“解决竞争”，都是从传统营销的思维出发，都是老套路。在新一轮营销竞争中，传统的营销做法将被彻底颠覆，最新、最有效的战略就是“竞争三阶段进化论”中的第三阶段——“不与竞争者竞争”。我主张，当企业面对强大的竞争者，不要盲目地“加入竞争”，更不要费劲地去“解决竞争”，应该聪明地避开竞争者，超越竞争，开发还没有被开发的差异化市场，在差异化市场中取得更大的成功，这就是“不与竞争者竞争”战略的真谛。

后来出版的《蓝海战略》也说：想在竞争中求胜，唯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。我当初所提出的“不与竞争者竞争”，就是现在西方世界奉为圭臬的“蓝海战略”。

这不是巧合，而是远见。有远见，才能成为领先者！

目前，全球各地的企业都疯狂投入“蓝海战略”的研究之中，都想探索如何运用“蓝海战略”在自己的国家进行本土化的实践。

正当大家还在汲汲探索的时候，我早就运用“蓝海战略”的核心观点“不与竞争者竞争”，在中国市场做了上百次成功的实践。

这不是巧合，而是速度。速度够快，才能成为胜利者！

中国经济的高速发展，是世界经济学理论都无法解释的现象，因为在人类历史上，从来没有过一个消费市场多达 13 亿人。所以 1976 年诺贝尔经济学奖得主美国经济学家弗里德曼（Milton Friedman）才会感叹地说：“如果有

人能正确解释中国的改革和发展，他就有资格获得诺贝尔经济学奖。”

而《蓝海战略》的作者只提出了理论学说，我却已经把理论学说付诸实践，这本《蓝海战略本土化实践》就是我多年来在中国市场实践的部分经验总结。

其他的营销书籍都是列举一些在市场方面已经很成功的大企业作为案例，牵强附会地“反印证”自己的理论有效。但我是一个市场实践家，不需如此！

我从自己上百个实践案例中挑选出24个，用这些发生在你我身边的真实故事来阐明企业开发市场的策略。其中，不仅有大企业，我也刻意选了一些中小企业成功开发新市场的案例。因为我认为，中国经济的快速发展，不是只靠大企业，中小企业更是功不可没。

通过“蓝海战略”本土化观点“不与竞争者竞争”战略的运作，这24个企业从其他竞争者之中脱离出来，摆脱了血腥竞争的红色海洋，开创了广阔的蓝海商机。

中国经济的腾飞，成为全世界瞩目的焦点，如今再也没有人敢轻视中国，身为中国人，我自豪！

这本《蓝海战略本土化实践》是全球第一本《蓝海战略》的中国实践版，身为中国人，我自豪！

希望本书能使更多的中国企业得到启发，探索还没有被开发的差异化市场，满足消费者还没有被满足的需求，一举超越竞争，开创“不与竞争者竞争”的蓝海商机，生生不息。

黄泰元

2006年2月

# CONTENTS 目 录

---

## 上篇：“蓝海战略”本土化观点

---

### 中国企业怎么了？

雕牌——曾经让人热泪盈眶的民族品牌 3

健力宝——一个虚幻的寓言 4

海王的股东：“要广告，更要业绩！” 5

---

### 中国企业的竞争误区

误区一：没有广告就火（活）不了？ 6

误区二：没有降价就卖不动？ 7

---

### 中国企业面临的严酷挑战

挑战一：何只“北美九国”？ 8

挑战二：国际竞争者放开手脚，真正大显身手 8

挑战三：一场你死我活的“零和游戏” 9

---

### 中国企业凭什么？

“大智”与“小聪”之间的不同 11

“竞争三阶段进化论” 12

如何让老虎吃不到你? 13

脱离血腥竞争的红色海洋, 开创蓝海商机 14

没有动物的马戏团 16

让人人都买得起的瑞士名表 17

让高尔夫球新手也成为高手 18

在斑马群里跑蒙古马 19

让消费者一见钟情 20

比萨斜塔的“蓝海战略” 22

不是“大鱼吃小鱼”, 而是“快鱼吃慢鱼” 22

中国企业如何开创自己的“蓝海”商机? 23

## 下篇：“蓝海战略”本土化实践案例

---

[案例 1] 三鹿乳业, 连续 12 年问鼎天下 29

[战略分析] “逐鹿—问鼎”战略 47

---

[案例 2] 三秒的眼神, 决定十年的商机 49

[战略分析] “秒杀”战略 57

---

[案例 3] “罩杯”少女点心, 开创少女市场 59

[战略分析] “文胸”战略 64

---

[案例 4] 牛肉“傍上”方便面, 开创全新格局 66

[战略分析] “傍上”战略 70

- [案例 5] 伊利奶粉，从娃娃抓起 72  
    [战略分析] “望子成龙” 战略 78
- 
- [案例 6] 共产党人不说假话，河南南街村不出假货 79  
    [战略分析] “打假” 战略 87
- 
- [案例 7] 在斑马群里跑蒙古马 88  
    [战略分析] “返璞归真” 战略 91
- 
- [案例 8] 脱离“价格战”与“低档化”，提价又上量！ 92  
    [战略分析] “真心” 战略 98
- 
- [案例 9] 成功之道系于一个神秘数字 100  
    [战略分析] “缺口” 战略 104
- 
- [案例 10] 甩开对手纠缠，开创特产市场 106  
    [战略分析] “特产” 战略 109
- 
- [案例 11] 草原兴发，开创高档市场 110  
    [战略分析] “开涮” 战略 113
- 
- [案例 12] 还没下船，经销商打款破 400 万 115  
    [战略分析] “捆商” 战略 119
- 
- [案例 13] 洞察中国民情，找到市场空白 121  
    [战略分析] “团聚” 战略 125

[案例 14] 巧借“韩流”，成功营销 127

[战略分析] “韩流”战略 131

---

[案例 15] 开创“非黄脸婆”的新市场空间 133

[战略分析] “风情”战略 137

---

[案例 16] 把一个市场“变”成五个市场 139

[战略分析] “微众”战略 145

---

[案例 17] “微门槛”商品+“黏性”消费=巨大的商机 147

[战略分析] “黏性”战略 152

---

[案例 18] 为传统产业开创年轻新市场 154

[战略分析] “合力”战略 159

---

[案例 19] 把“小而散”变成“大而强” 161

[战略分析] “掌门人”战略 168

---

[案例 20] “品牌联想”，开创绵绵商机 170

[战略分析] “联想”战略 177

---

[案例 21] “希区考克”，以 100 万元港币打开市场 180

[战略分析] “希区考克”战略 187

---

[案例 22] 竹叶青酒，开创商务及女性市场 189

[战略分析] “文化突围”战略 219

[案例 23] 老白汾酒，创造不倒的品牌传奇 220

[战略分析] “不倒翁”战略 223

---

[案例 24] 诸葛孔明，把生意做到 2008 年 225

[战略分析] “三分天下”战略 232

---

## 后 语

---

我曾在内蒙古大草原被热情的草原朋友“放倒”过九次 234

---

## 附 录

---

差异化是第一竞争力 236

好的包装会说话 241

谁说做营销就要当赌徒？ 246

中国市场新锐营销思维 251



上篇

—— SHANG PIAN ——

## “蓝海战略”本土化观点