



讀者服務組 陳雨靜

這一期的名人書坊將介紹由進修推廣部朱子斌主任於 3 月 9 日所舉辦的新書分享會中推薦的「藍海策略-開創無人競爭的全新市場」這本書，書中引出許多實例，教導企業如何突破傳統思維的藍海構想、擺脫競爭對手，為未來的策略發展注入新意，接下來就讓我們重點式地來閱讀這本書吧！

開創藍海

近年來的策略思維，偏重於競爭本位的紅海策略，然而想在競爭中求勝，唯一的辦法就是不要只顧著打敗對手，要在未來贏得勝利，企業必須停止競爭。大部分的藍海是在紅海中擴展現有產業邊界而創造出來，由於藍海的遊戲規則尚未成形，因此無從競爭。企圖創造藍海的人，是同時追求差異化和低成本，這種觀念能打破「價值/成本」抵換原則，創造更大獲利。此外，「價值創新」(value innovation)是聚焦於為顧客和公司創造價值躍進，進而開啓無人競爭的市場空間，正是藍海策略的基石。

重建市場邊界

價值創新的機會往往來自各種另類產業的相鄰空間，然而專業期刊、商展、消費者評鑑報告卻常強化各產業間的壁壘。每個行業都會認定某些人應該成為鎖定的顧客群，公司只要對這些傳統定義提出質詢，經常能夠看到開啓全新價值的途徑。互補產品和服務經常隱藏著尚待開發的價值：關鍵在於，應如何定義買方選擇產品或服務時，心中期待的整體解決方案。例如：功能定位的產業如果增加產品的感性因素，往往能夠位原有產品注入新生，刺激新的需求。我們希望能從當前觀察到的趨勢發掘商業契機，然而要根據任何趨勢形成藍海策略，這些趨勢必須對你的行業具有決定性影響、無法扭轉、擁有明確發展軌跡。

聚焦願景，數字擺一邊

藍海策略的第二個原則：聚焦願景，數字擺一邊；計畫風險可因此減少，只要遵循策略草圖就能發展明確策略。許多企業主管承認，追求藍海要靠領導人的決心，甚至是眼前出現嚴重危機，

變革才可望落實。偉大的策略眼光，來自實地了解作業情形，並向現有競爭疆界挑戰的結果。此書所舉出創造藍海的公司，都是本行的先驅。它們未必發展出新的科技，只把它們向顧客提供的價值推向新的疆界。然而，如果現行業務和預計業務絕大多數是安定者，公司未來的成長曲線就很低，而且常深陷於紅海競爭，必須推動價值創新。

超越現有需求

企業不能再專注於顧客的差異性，而是要奠基於顧客價值的強大共通性(commonality)，才能開發出新顧客群。第一層「即將成為非顧客」是將就使用現有市場產品，要是有更好的替代品，他們會立即轉向；第二層「態度抗拒非顧客」，是刻意不選擇你的市場；第三層「未經開發非顧客」，則是位於遠離你的市場以外的其他市場。即將成為非顧客的人如果增加，市場就會陷於沉滯並難有成長。但是，第一層非顧客蘊含的卻是正待開發的龐大需求。非顧客通常比那些安於現狀的顧客，更能為藍海的開啓和擴大提供重要訊息。研發未來的策略時，應該先超越現有需求，設法吸引非顧客，掌握反區隔化的機會。

策略次序要正確

正確策略程序的第一步，就是確定買方效益。要是產品的確具備獨特效益，則要設定適當的策略定價，一開始就知道哪個價位能迅速吸引最多目標顧客，已成為重要的課題。此外，為了確保獲利層面，成本也是個重要因素，使用價位扣除利潤來推算成本，才能創造對手難以趕上的成本結構。最後一個步驟是解決推行阻力，由於藍海策略全面脫離紅海的競爭思維，一開始就解決推行阻力也成了關鍵。新構想付諸實行之前，應該先克服來自員工、企業夥伴和一般大眾的恐懼與疑慮。

克服重大組織障礙

實行藍海策略時，需要推翻現狀的幅度通常超越紅海策略；而在價值曲線採取較低成本也背離過去認知，因此較難推動。然而使用引爆點領導(tipping point leadership)能夠迅速排除阻撓藍海策略的四大障礙：員工的「認知障礙」，無法看出激進轉變的必要；企業普遍面臨「資源限制」問題；員工「欠缺動機」，士氣低落，意興闌珊；以及企業內外抗拒的「政治角力」。引爆點領導的原理在於，每一個組織裡，都有一些人物、行為和活動，對企業績效具有扭轉乾坤的影響力；其目標不在於引發強大的回應，而是要精簡資源和時間，投注於發掘組織內能牽一髮而動全身的槓桿因素，並運用這些因素。

把執行納入策略

企業一開始就必須將執行和策略整合，建立各級員工的信任和使命感，達成自動合作。擬定策略時，如果能顧及公平程序，讓相關人員參與決策，向他們說明組織做決定的根據，以及升遷的依據，並對績效訂定明確目標，大家便能信賴作業環境的公平，自動自發合作，執行根據程序

所擬定的策略決定。如此一來，員工即使不喜歡公司的決定，但他們要是覺得受到公平待遇，就會願意執行新的生產程序，這正是新策略的成敗關鍵。

藍海生生不息

藍海策略的強大潛力，在於提高模仿門檻，阻止競爭者跟進；以及適時價值創新，讓企業持續創造全新市場。一旦你的價值曲線開始趨近於競爭對手時，就表示你應該設法開啓另一片藍色海洋。藍海策略是一種系統式的做法，策略的個別要件不僅要正確，各要件組合起來也必須是個完整的系統，以提供價值創新。藍海和紅海向來同時並存，因此實務上，企業在這兩片海洋都要成功，並熟習在這兩片海洋徜徉的策略。