

篇名

開創無人競爭的全新市場 -- 《藍海策略》研析

作者

私立曉明女中。二年甲班 40 號蕭皓文。

書籍

藍海策略：開創無人競爭的全新市場

金偉燦 (W. Chan Kim)。莫柏尼 (Renée Mauborgne)。

民國九十四年/第一版/天下文化出版社/台北市

## 壹●前言

在撰寫這份小論文之前，思考了很久要以什麼當作主題探討，也希望自己是用一顆認真的態度去完成自己有興趣研究的項目，基於這個想法，挑選了自己最有興趣的類別，財經企管類。這篇小論文以藍海策略為主軸，探討以往以競爭為主的許多產業已到了無法生存的地步，取而代之的藍海策略該如何帶領產業開創新的市場，來因應現在這個危機。

## 貳●正文

### 一、紅海 V.S 藍海

所謂紅海指的是以競爭為中心，在過去的市場裡，企業都是以競爭作為爭奪的關鍵，但隨著企業數目的增加，使市場變的更加擁擠，企業成長日益萎縮，許多公司也紛紛倒閉。藍海指的是尚未開發的市場空間，以創新為中心創造獲利型的成長，隨著市場的變遷，企業必須以不同於競爭的藍海創造商機。

### 紅海與藍海策略的對比（註一）

紅海策略	藍海策略
在現有市場空間競爭	創造沒有競爭的市場空間
打敗競爭	把競爭變得毫無意義
利用現有需求	創造和掌握新需求
採取價值與成本抵換	打破價值－成本抵換
整個公司的活動系統， 配合他對差異化或低成本選擇的 策略	整個公司的活動系統， 配合同時追求差異化和低成本

### 二、創造藍海

01.對於建立強大的藍海策略而言，策略草圖提供了診斷及行動架構。首先，它掌握已知市場空間的競爭趨勢，讓你了解當前市場的競爭重點，業者目前在產品、服務與供應方面的競爭因素，以及顧客從市場的現有競爭中得到什麼。（註六）要讓一家公司達到獲利型成長，必須從競爭對手上學習，並進一步以較低的成本、提供較高的價值來壓倒對手。

為了重建買方價值基礎並塑造新的價值曲線，產業的策略邏輯與經營模式必須接受下面四個問題的挑戰：（消去-降低-提升-創造）（註二）

- A.消去消費者不需要的價值
- B.降低產品的設計過度
- C.提升消費者想要的價值
- D.創造消費者的新需求

成功案例 1：美國葡萄酒業品牌-黃尾袋鼠「yellow tail」(註三)

<b>消除</b> 釀酒術語和各種區別 熟化品質 高級行銷	<b>提升</b> 與平價酒的差價 加強零售商店參與
<b>減少</b> 葡萄酒的複雜深奧 葡萄酒的種類 葡萄園的地位	<b>創造</b> 容易飲用 容易選擇 樂趣和冒險

成功案例 2：太陽馬戲團 (註四)

<b>消除</b> 明星表演 動物表演 在觀眾席賣東西 多環表演場	<b>提升</b> 獨特場地
<b>減少</b> 趣味和幽默 刺激和驚險	<b>創造</b> 富有主題的節目 觀賞環境雅致 製作多套節目 藝術歌舞

對於首要解決的四個問題「消除、提升、減少、創造」，我認為這將是能否創造藍海的第一關鍵，唯有知道自己產業哪些是需要哪些是不需要的，將最有利於產業的進步，身為一個消費者，並不會去看見企業在過程中用了那些心力，看見的會是最後的成品自己是否喜歡。

02.策略形成的原則 (註五)

- A.重見市場邊界
- B.聚焦願景，數字擺一邊
- C.超越現有需求
- D.策略次序要正確

## A.重建市場邊界

### 途徑一：跨足另類產業（註六）

從最廣泛的層面來看，公司要競爭的不只是同行，還包括提供另類產品和服務的其他產業。「另類」就是指功能和形式不同，但目的卻相同的服務。

例如：餐廳和電影院形式雖然不同，但目的都是爲了在外頭輕鬆一個晚上。因爲買方每次進行採購時，經常是不自覺的盤算各種選擇，所以只要全新加強顧客對各種另類行業做選擇的重要因素，並銷去或減少其他變數，便能創造新的市場空間。

### 途徑二：探討策略群組（註七）

策略群組，指的就是產業中採行相同策略的公司。通常根據「價格」和「績效」劃分，價格每提升一級，績效也相對提高

例如：賓士、BMW、捷豹都聚焦於何在高級汽車市場中勝出；而小型車場則在自己的策略群組內想辦法超越其他對手

由於這兩個群組都不甚關注對方的策略，因爲供應面的不同，他們沒有互相競爭，而想要跨越現有策略群組的關鍵在於擺脫狹隘的眼光，深入探究顧客的選擇這個策略群組的原因。

### 途徑三：破解顧客鏈（註八）

產業裡的個別公司，經常鎖定單一的顧客群，然而實際上，花錢購賣產品的人和實際的使用者可能不是同一個人，藉由探討不同的顧客群組，往往能獲得啓發，知道如何設計新的價值曲線，開發出一直受到忽視的顧客群。

### 途徑四：互補產品與服務（註九）

互補產品和服務經常隱藏著尚待開發的價值，關鍵在於買方選擇某種產品或服務所期待的整體解決方案。

例如：一對夫妻帶著小孩上電影院，或許他的小孩還年幼，必須安排保母、並把車停好。

思考顧客在使用你的產品前、中、後時需經歷那些程序和那些額外的服務

### 途徑五：感性訴求 V.S 理性訴求（註十）

大多數的產品或服務的吸引力，很少天生就屬於感性或是理性，但企業長久以來的競爭，使消費者產生某種期待心理，長期下來，功能定位的行業愈來愈以功能爲中心，感性定位的行業也更加趨於感性訴求；難怪市場研究已難對吸引顧客的因素找出什麼新意，產業已訓練消費者該期望那些東西，而顧客接受調查時只會有兩種訴求：選擇多一點，價格低一點。

a.感性地位的行業經常提供許多格外的噱頭，拉高價位。只要拿掉噱頭，就能創造另一種更簡單、便宜、成本低的經營模式，並受到顧客的喜愛。

b.功能定位產業如果將感性的因素增加，往往能為原有的商品注入新意，刺激新的需求。

例如：

帥奇錶（Swatch）把講究功能的評價錶，轉為以感性為導向的時尚錶。

美體小舖（Body Shop）反其道而行，將感性導向的化妝品業，變成講究功能的務實美妝企業。

#### 途徑六：看見未來趨勢（註十一）

所有的產業都會面臨外部趨勢變遷而影響經營，以正面角度看待趨勢，有助於掌握藍海契機。然而大多數公司只會隨著現實情況演變，漸進且被動的設法因應，經理人通常只願猜測有關趨勢本身的發展，但是只推估趨勢本身的發展，很難掌握藍海策略的關鍵奧妙。

因此探討趨勢將如何改變顧客的價值觀，以及對公司經營模式的衝擊，一旦看出這種趨勢，接下來可以思索長期的發展情況，並推敲如果這趨勢順其自然的發展下去，市場會變成什麼樣子。

關鍵在於：看見未來趨勢並不是預測未來，因為未來是不可能預知的，相反的，是從當前觀察到的趨勢發覺商業契機。

#### 從直接競爭到創造藍海（註十二）

	直接競爭	創造藍海
產業	聚焦於產業內的競爭對手	→ 探討另類產業
策略群組	聚焦於策略群組內的競爭地位	→ 探討產業內的各種策略群組
顧客團體	聚焦於位顧客群將強服務	→ 重新定義產業內的顧客群
產品或服務範圍	聚焦於把產業範圍內的產品和服務價值極大化	→ 探討互補產品和服務
功能 v.s 感情	聚焦於改善產業功能和感情定位	→ 重新思考功能愈感情定位
長期趨勢	聚焦於因應正出現的外在趨勢	→ 參與塑造長期的外在趨勢

以上的六個途徑告訴產業如何重建市場，從上表可以發現這六個途徑用紅海和藍海的觀點有這很大的不同，從很多上述的例子可以發現由藍海觀點所建立市場，獲利遠大過於競爭。

## B. 聚焦願景，數字擺一邊

根據策略草圖建立公司的策略計畫程序，能讓公司專注於願景，不受限於數字和應付作業細節，而策略草圖的視覺化就變的很重要，根據一個圖表建立的這個程序，能夠消除經理人對現行策略計畫的不滿，並獲致更好的效果。亞里斯多德也指出：「少了影像，就不可能思考。」

### 視覺化的四個步驟（註十三）

1.眼見為憑	2.觀察入微	3.策略比稿	4.視覺溝通
<ul style="list-style-type: none"><li>描繪出自己目前的策略框架，把本身業務與競爭對手比較</li><li>看看你的策略有哪些地方需要改變</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>實際探討創造藍海的六個途徑</li><li>觀察另類產品和服務的獨特優勢</li><li>看看你有那些因素應該消除、創造或改變</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>根據實地觀察的心得，描繪未來策略框架</li><li>對擬定的替代策略框架，向顧客、競爭對手的顧客和非顧客尋求意見</li><li>根據這些回饋，擬定最好的未來策略</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>在一張紙上把一前和未來的策略組合描繪出來，顯示兩者的明確差別，並分發給員工參考</li><li>只支持能讓公司縮小差距，以實驗新策略的計畫和作業行動</li></ul>

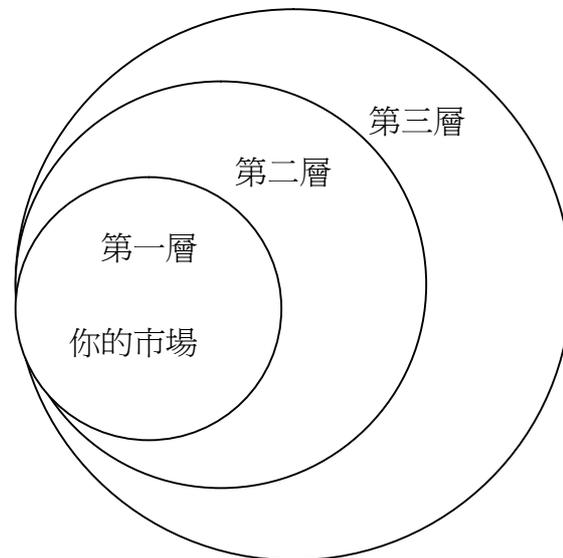
圖表是將計劃同整化的重要資料，人喜歡看簡單的事物，如果將文字視覺化，不僅能方便討論，也可以更得心應手。

## C. 超越現有需求

藉著為新產品累積到最大的需求，可以減少創造新市場所涉及的規模風險。要做到這點，公司必須向兩種傳統策略措施挑戰。一種是專注於現有顧客；另一種是追求更細微的區隔化，以滿足顧客差異性。為了擴大市佔率，企業通常試圖拉住和擴大現有顧客群，針對顧客的不同需求推出的產品種類也越多，結果開發出來的目標市場規模太小，反而掉進另一個陷阱。

如果要把企業創造的藍海拓展到極限，必須改變做法，不能只想到現有顧客，眼光要放遠到非顧客群，企業不能再專注於顧客的差異性，而是要奠基顧客價值的強大共通性，開發出前所未有的廣大新顧客群。

### 三個層次的非顧客（註十四）



第一層：「即將成爲」的非顧客，爲靦逆的市場邊緣，隨時準備離去

第二層：「態度抗拒」的非顧客，刻意不選擇你的市場

第三層：「未經開發」的非顧客，位於遠離你的市場以外的其他市場

#### a. 第一層非顧客（註十五）

這些準備離去的顧客，始終在尋找更好的產品，然而爲了需求不得不勉強使用現有的市場產品，他們位於市場邊緣，這種即將成爲非顧客的人如果增加，市場就會陷於沉滯並難有成長，就是因爲如此，第一層非顧客蘊含的就是正在等待開發的龐大需求

#### b. 第二層非顧客（註十六）

這些是態度抗拒的非顧客，他們不想接受這些產品，或無法負擔這些產品。他們大多用其他的方式滿足需求或是根本不理會這些需求，但是採取拒絕的態度卻蘊含有待開發的龐大商機。非顧客通常比那些安於現狀的顧客，更能爲藍海的開啓和擴大提供重要訊息。

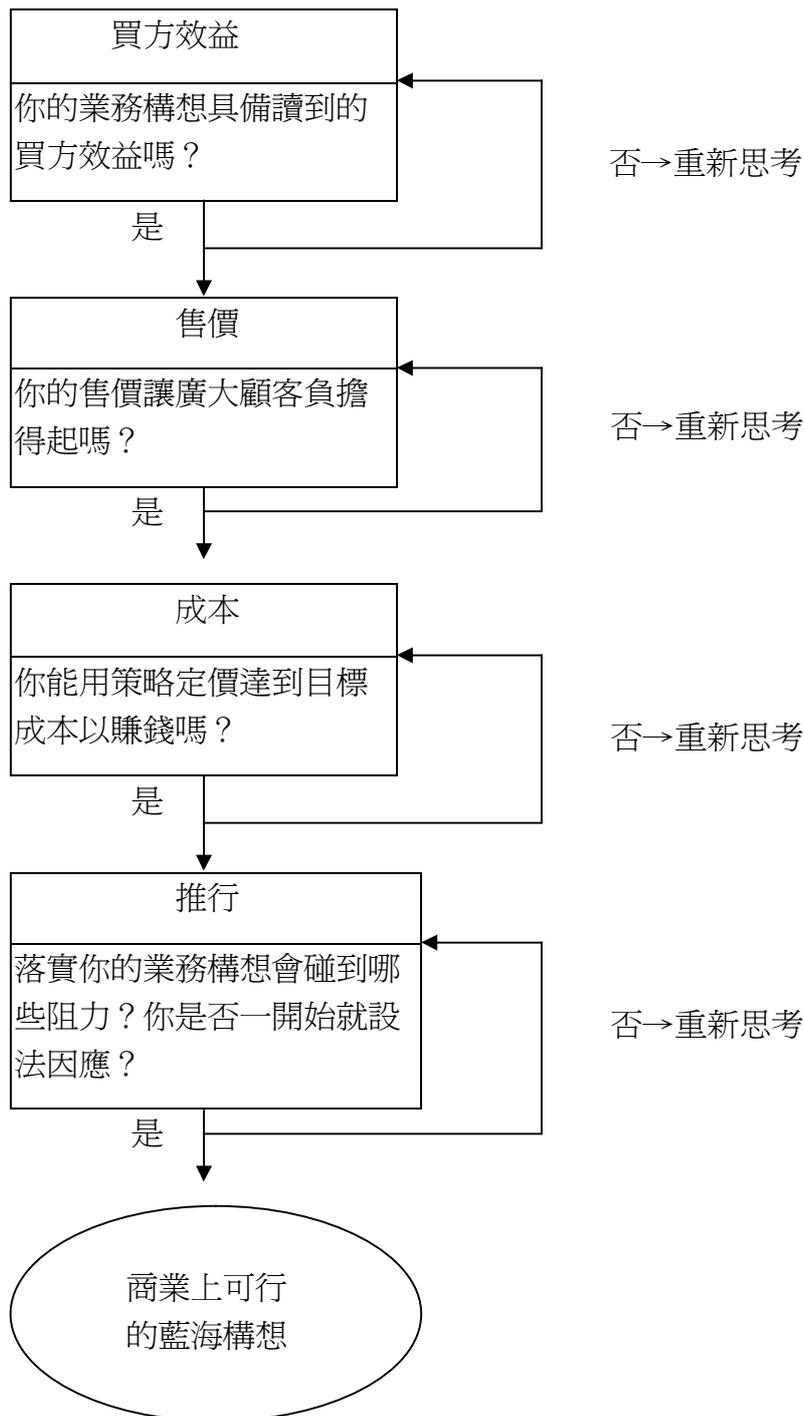
#### c. 第三層非顧客（註十七）

第三層非顧客距離產業的現有顧客最遠。通常少有業者會針對這些「未經開發」的非顧客下工夫，也從未想到他們可能是潛在顧客，因爲他們的需求和有關的商機，向來被視爲屬於其他市場。這種潛在的商機適用於大部分行業，如果你知道自己白白錯過了多少第三層顧客，可能會爲之扼腕。

#### D.策略次序要正確（註十八）

次序的正確排列，可以充實並確定藍海構想，以穩固其商業上的可行性，有時企業只顧著推行新策略，但卻沒有仔細探討其中的每個環節，只要了解正確的策略程序，以及如何根據這次序中的關鍵準則來評估藍海構想，經營模式就可大幅縮小風險。

#### 藍海策略的次序（註十九）

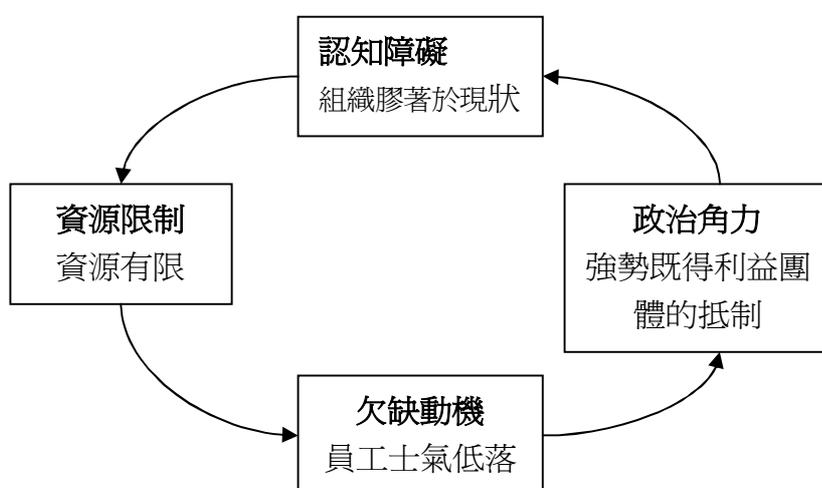


### 三、策略執行

#### 01.執行藍海策略的兩大原則（註二十）

##### A.克服重大組織障礙

#### 策略執行面對的四大組織障礙（註二十一）

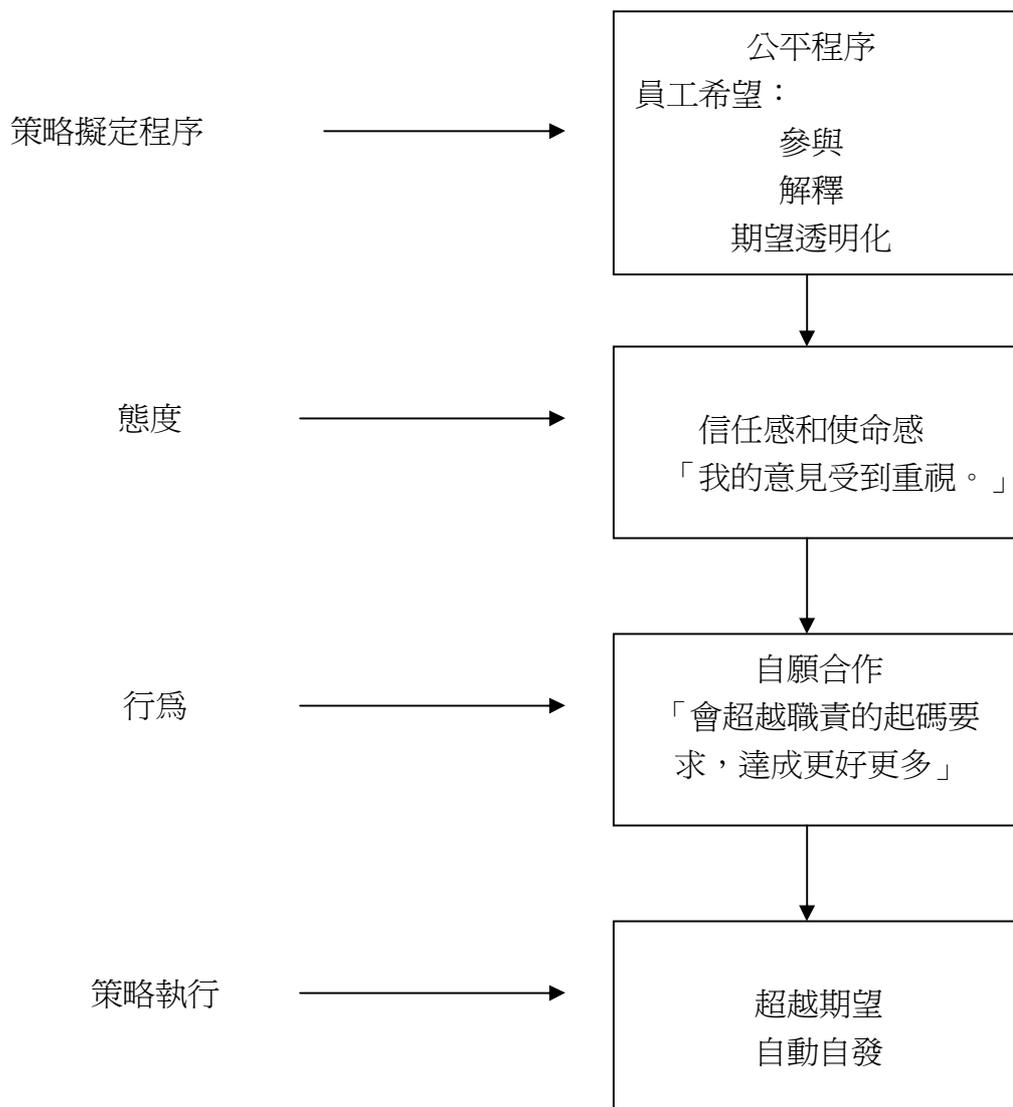


##### B.策略與執行緊密結合（註二十二）

企業一開始就必須把執行納入策略，以建立各級員工的信任和使命感，促使他們自動自發的合作。這個原則讓企業得以把員工缺乏信任、拒絕合作，甚至將風險，減少到最低。在執行紅海和藍海策略時，都可能遭遇這種風險，可是在藍海尤為嚴重，因為執行藍海策略經常需要做出重大變革。在擬定和執行策略的程序中，必須力求公平。

關鍵在於：落實公平程序，即使最遭的員工也能變成最好的合作夥伴；因為他們的信任由此建立，所以自願執行最困難的策略轉變

## 公平程序如何影響人的態度和行爲（註二十三）



### 四、藍海生生不息

藍海本身要模仿就有一定程度的障礙，受限於許多作業上的困難，一旦創造了藍海，就有著比別人更優渥的市場空間，要使藍海生生不息，必須要隨時觀察自己的策略是否在哪個環節裡出了問題，一旦策略與對手愈來愈相似時，就應設法開啓另一片藍海。

## 參●結論

藍海和紅海策略在不同的時代背景裡分別代表了重要的關鍵，只是過去以紅海為競爭的市場已經近乎沒有新的生存餘地，開始思考如何開創新的市場，雖然藍海的水域正等著企業們去開發，但卻不代表著紅海競爭的消失，只是在過度擁擠的市場裡尋找新的藍海，未來已變成了藍海和紅海的並存，如何在這兩片汪洋大海中求生存，就變成了成功的關鍵，反觀社會也不是如此嗎？競爭和創新並存，以往從相同本質的競爭中尋求勝利，現在卻已變成了誰擁有新的想法和新的創意即能擁有優勢，社會也是這樣在改變的吧！未來台灣應如何擴大自己的藍海海域，讓我們在國際社會中更穩固的生存，是極需要我們去認真思考的問題！

## 肆●引註資料

註一、W.Chan Kim、Renee Mauborgne。《藍海策略：開創無人競爭的全新市場》。台北市：天下遠見，民國 94 年。頁 35

註二、W.Chan Kim、Renee Mauborgne。《藍海策略：開創無人競爭的全新市場》。台北市：天下遠見，民國 94 年。頁 50. 51.52

註三、W.Chan Kim、Renee Mauborgne。《藍海策略：開創無人競爭的全新市場》。台北市：天下遠見，民國 94 年。頁 59

註四、W.Chan Kim、Renee Mauborgne。《藍海策略：開創無人競爭的全新市場》。台北市：天下遠見，民國 94 年。頁 61

註五、W.Chan Kim、Renee Mauborgne。《藍海策略：開創無人競爭的全新市場》。台北市：天下遠見，民國 94 年。頁 73

註六、W.Chan Kim、Renee Mauborgne。《藍海策略：開創無人競爭的全新市場》。台北市：天下遠見，民國 94 年。頁 78.79.88

註七、W.Chan Kim、Renee Mauborgne。《藍海策略：開創無人競爭的全新市場》。台北市：天下遠見，民國 94 年。頁 88.89

註八、W.Chan Kim、Renee Mauborgne。《藍海策略：開創無人競爭的全新市場》。台北市：天下遠見，民國 94 年。頁 96.97

註九、W.Chan Kim、Renee Mauborgne。《藍海策略：開創無人競爭的全新市場》。台北市：天下遠見，民國 94 年。頁 102.103

註十、W.Chan Kim、Renee Mauborgne。《藍海策略：開創無人競爭的全新市場》。台北市：天下遠見，民國 94 年。頁 109.110

註十一、W.Chan Kim、Renee Mauborgne。《藍海策略：開創無人競爭的全新市場》。台北市：天下遠見，民國 94 年。頁 117.118.119

註十二、W.Chan Kim、Renee Mauborgne。《藍海策略：開創無人競爭的全新市場》。台北市：天下遠見，民國 94 年。頁 124

註十三、W.Chan Kim、Renee Mauborgne。《藍海策略：開創無人競爭的全新市場》。台北市：天下遠見，民國 94 年。頁 130

註十四、W.Chan Kim、Renee Mauborgne。《藍海策略：開創無人競爭的全新市場》。

- 台北市：天下遠見，民國 94 年。頁 156
- 註十五、W.Chan Kim、Renee Mauborgne。《藍海策略：開創無人競爭的全新市場》。  
台北市：天下遠見，民國 94 年。頁 157
- 註十六、W.Chan Kim、Renee Mauborgne。《藍海策略：開創無人競爭的全新市場》。  
台北市：天下遠見，民國 94 年。頁 160
- 註十七、W.Chan Kim、Renee Mauborgne。《藍海策略：開創無人競爭的全新市場》。  
台北市：天下遠見，民國 94 年。頁 164
- 註十八、W.Chan Kim、Renee Mauborgne。《藍海策略：開創無人競爭的全新市場》。  
台北市：天下遠見，民國 94 年。頁 174
- 註十九、W.Chan Kim、Renee Mauborgne。《藍海策略：開創無人競爭的全新市場》。  
台北市：天下遠見，民國 94 年。頁 175
- 註二十、W.Chan Kim、Renee Mauborgne。《藍海策略：開創無人競爭的全新市場》。  
台北市：天下遠見，民國 94 年。頁 213
- 註二十一、W.Chan Kim、Renee Mauborgne。《藍海策略：開創無人競爭的全新市場》。  
台北市：天下遠見，民國 94 年。頁 221
- 註二十二、W.Chan Kim、Renee Mauborgne。《藍海策略：開創無人競爭的全新市場》。  
台北市：天下遠見，民國 94 年。頁 251
- 註二十三、W.Chan Kim、Renee Mauborgne。《藍海策略：開創無人競爭的全新市場》。  
台北市：天下遠見，民國 94 年。頁 255