

第二节 业务单位战略

考点8 蓝海战略★★

（一）蓝海战略的内涵

蓝海的开拓者并不将竞争作为自己的标杆，而是遵循另一套完全不同的战略逻辑，即“**价值创新**”。这是蓝海战略的基石。之所以称为价值创新，原因在于它并非着眼于竞争，而是力图使客户和企业的价值都出现飞跃，由此开辟一个**全新的、非竞争性**的市场空间。

与人们的一般认识不同，绝大多数的蓝海市场其实是通过在红海市场内部，**挖掘新的需求，扩展现有产业边界而开拓出来的新市场**。

红海和蓝海战略比较

红海战略	蓝海战略
在已经存在的市场内竞争	拓展非竞争性市场空间
参与竞争	规避竞争
争夺现有需求	创造并攫取新需求
遵循价值与成本互替定律	打破价值与成本互替定律
根据差异化或低成本的战略选择，把企业行为整合为一个体系	同时追求差异化和低成本，把企业行为整合为一个体系

（二）蓝海战略制定的原则

战略制定原则	各原则降低的风险因素
重建市场边界	↓ 搜寻的风险
注重全局而非数字	↓ 规划的风险
超越现有需求	↓ 规模的风险
遵循合理的战略顺序	↓ 商业模式风险
战略执行原则	各原则降低的风险因素

克服关键组织障碍	↓组织的风险
将战略执行建成战略的一部分	↓管理的风险

【原则一】重建市场边界（↓搜寻的风险）

从硬碰硬的竞争到开创蓝海，使用六条路径重建市场边界。

【原则二】注重全局而非数字（↓规划的风险）

建议绘制战略布局图将一家企业在市场中现有战略定位以视觉形式表现出来，开启企业组织各类人员的创造性，把视线引向蓝海。

【原则三】超越现有需求（↓规模的风险）

不要一味通过个性化和细分市场来满足顾客差异，应寻找买方共同点，将“非顾客”置于顾客之前，将共同点置于差异点之前。

“非顾客”——

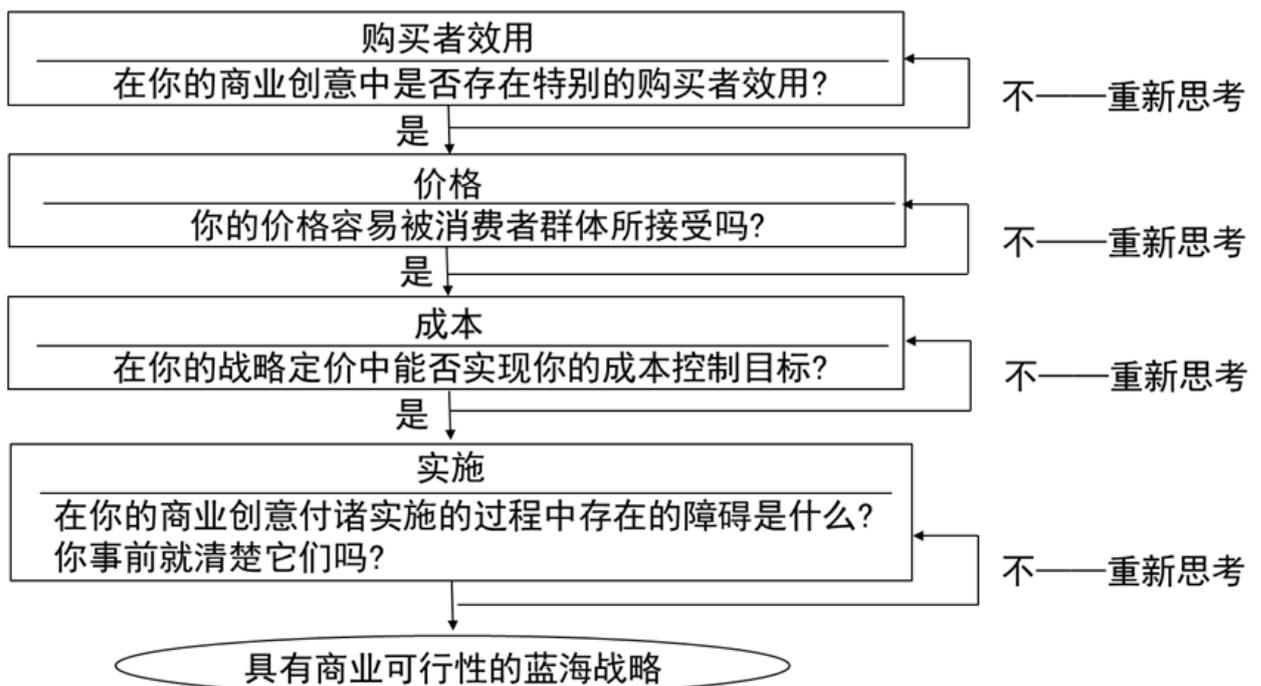
第一层次：徘徊在市场边界上，随时有可能找其他竞争对手的“准非顾客”。

第二层次：不喜欢你，只喜欢你竞争对手产品的“拒绝型非顾客”。

第三层次：完全不了解你所处行业的“未探知型非顾客”。

【原则四】遵循合理的战略顺序（↓商业模式风险）

图6-1 蓝海战略的顺序



【原则五】克服关键组织障碍（↓组织的风险）

- 认知障碍（沉迷于现状的组织）；
- 资源障碍（有限的资源）；
- 动力障碍（缺乏有干劲的员工）；
- 组织政治障碍（来自强大既得利益者的反对）。

考点9 重建市场边界的基本法则★★★

蓝海战略的第一条原则，就是重新构筑市场的边界，从而打破现有竞争局面，开创蓝海。这一原则解决了许多公司经常会碰到的搜寻风险。其难点在于如何成功地从一大堆机会中准确地挑选出具有蓝海特征的市场机会。



从肉搏式竞争到蓝海战略

	肉搏式竞争	开创蓝海战略
产业	专注于产业内的竞争者	审视他择产业
战略群体	专注于战略群体内部的竞争地位	跨越产业内不同的战略群体看市场
买方群体	专注于更好地为买方群体服务	重新界定产业的买方群体
产品或服务范围	专注于在产业边界内将产品或服务的价值最大化	放眼互补性产品或服务
功能—情感导向	专注于产业既定功能—情感导向下性价比的改善	重设产业的功能与情感导向
时间	专注于适应外部发生的潮流	跨越时间参与塑造外部潮流

1. 路径一：审视他择产业

他择品的概念要比替代品更广。形式不同但功能或者核心效用相同的产品或服务，属于替代品（例如：报纸与电视），而他择品则还包括了功能和形式都不同目的却相同的产品或服务（例如：电影院和酒吧）。

教材案例-美国 N 航空公司

航空业中最有利可图的客户群就是商务旅行者。N 航空公司首先研究了目前的同类市场，发现当公务旅行者要出行时，主要有两个选择：要么选择乘坐商业航空公司飞机，要么选择自己购买专机。选择乘坐商业航空公司飞机只有一个原因—成本，但是要排队去换登机牌和安检，要忙乱地去转机，在途中还不得不滞留过夜，每天在机场挤来挤去。相反，选择自己购买专机，要承担动辄上百万美元的高额飞机固定投资成本与变动成本，但可以避免商业航空公司难以避免的各种时间成本。

针对这种情况，N 航空公司把飞机的所有权分成 16 等份，由 16 个顾客共同拥有，每个顾客每年可以享用 50 小时的旅行时间。顾客可以用最低 375000 美元的价格（还要加上驾驶员、保养和其他固定的支出）来购买总价值为 600 万美元的飞机的一定份额。也就是说，顾客付出了商业航空公司机票的成本，但是得到的是私人飞机的便利，大大降低了旅行时间，减少拥挤的机场带来的麻烦，使点对点飞行成为可能。

在不到 20 年的时间里，N 航空公司的规模超过了许多航空公司，它拥有 500 多架飞机，在超过 140 个国家间经营着超过 25 万条航线。1993~2000 年，其每年的收入增长率都在 30%~35%。