

# Discussion on Blue Ocean Strategy

Jing Zhang

Sui County Junchuan Town Water Conservancy and Aquatic Products Service Center, Suizhou, Hubei, 441300, China

## Abstract

The “blue ocean” strategy refers to a strategy that is not limited to existing industry boundaries, but strives to break through such boundary conditions, and opens up and occupies new market space by providing innovative products and services. Blue ocean pioneers do not use competition as their benchmark, but follow a completely different strategic logic, namely “value innovation”, which is the cornerstone of blue ocean strategy. The reason why it is called value innovation is that it does not focus on competition, but strives to make a leap in the value of both customers and enterprises, thereby opening up a new, non competitive market space (win-win; avoiding competition and creating new market space).

## Keywords

blue ocean strategy; red sea strategy; strategic execution

## 浅谈蓝海战略对企业的影响

张静

随县均川镇水利水产服务中心, 中国·湖北 随州 441300

## 摘要

“蓝海”战略是指不局限于现有产业边界,而是极力打破这样的边界条件,通过提供创新产品和服务,开辟并占领新的市场空间的战略。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(双赢;避开竞争、创造新市场空间)。

## 关键词

蓝海战略; 红海战略; 战略执行

## 1 引言

在日渐内卷的生存环境下,如何从红海思维到蓝海观点如何为顾客创造价值,同时也为企业创造价值 2005年2月,欧盟工商学院W·钱·金和勒妮·莫博涅联合发表的《蓝海策略》,以其独特的视角,给予了企业一条可以实现未来发展的全面之道。

## 2 蓝海战略的内涵

蓝海战略旨在帮助企业超越红海的激烈竞争,不仅仅关注如何击败竞争对手,更重要的是要全力以赴地为客户和企业带来价值的飞跃,从而开拓出一片属于自己的“无人竞争”市场空间,实现真正的脱颖而出。

## 3 红海战略与蓝海战略之间的区别

①扩大非竞争性市场的范围,避免竞争,在现有的市场中取胜,以获得更大的市场份额。

②创造并获取新需求,从红海的争夺现有需求,以顾客以市场需求为导向,如何去创造并获取新需求,以更好地满足消费者尚未满足需求。

③通过改变传统的“价值与成本互替定律”,将其应用于蓝海战略,以实现更高的利润水平,并将其应用于更多的领域。在波特的基本竞争战略中,低价和差异化是一对矛盾的概念,而蓝海则是一种将它们结合起来,以实现更高的利润水平的新型策略。因此,通常情况下,我们会选择一种具备双重优势的混合策略,以获得更好的利润水平<sup>[1]</sup>。

## 4 蓝海战略的原则

蓝海战略共提出6项原则,包括4项战略制定原则和2项战略执行原则。

### 4.1 战略制定原则

企业在探索新的商机时,面临的挑战是如何发掘出具有竞争力的蓝海机遇。为了在激烈的竞争中脱颖而出,它们需要打破既定的市场边界,跳出既定的思维模式,以全新的视角去审视和洞察市场,从而开辟出一片新的蓝海。遵循该原则可以降低搜寻的风险,这条原则非常重要,打开现有的

【作者简介】张静(1976-),中国湖北随州人,本科,高级会计师,从事财税研究。

边界，帮助企业执行蓝海为了获得蓝海，企业必须拥有足够的分析工具和框架，并且能够有针对性地利用它们来发现机遇和应对风险。通过这种方式，企业可以主动改变产业和市场的基本状况，从而获得更多发展机遇。

注重全局而非数字。战略规划如果出错会使企业陷入红海的血腥竞争中，管理者在这里会被铺天盖地的数据淹没，战略规划也就停留在对数据处理的大杂烩中，这也就不奇怪为什么战略规划很少能开创蓝海，规划甚至很少落实到行动中。通过遵守这一原则，企业可以节省大量的时间和精力，从而避免在红海上进行战略性的行动。遵循该原则可以降低规划的风险。

企业若想获得竞争优势，就必须从根本上改变它的策略：一方面，它可以积极开发新的消费者群体，以便提高销售量；另一方面，它也可以深入挖掘潜在消费者，以期获得更多的利润。因此，企业必须从根本上改变它的策略，以便获得竞争优势，实现蓝海的扩张。遵循该原则可以降低规模的风险。

为了实现蓝海战略，我们必须建立一个有效的商业模式，以便将蓝海创意转化为可操作的战略，以获取最大的收益。在制定蓝海战略时，应该按照买方效用、价格、成本和接受度的原则进行安排。

#### 4.2 战略执行原则

企业经理层面临着四大挑战：一是认知上的困难，即组织过度依赖现有的状况；二是资源上的限制，实施蓝海战略需要投入大量资源；三是动力上的缺失，缺少有活力的员工；四是组织政治上的阻碍，即受到强大的既得利益者的抵制，这使得实施蓝海战略变得极其困难。

实施蓝海战略的关键在于构筑起一种有效的沟通桥梁，以便让每个人都能够理解并支持公司的目标。因此，公司应该努力培养出具有良好的沟通氛围，激励每个人都能够积极参与，以便在竞争激烈的市场中取得优势，并且能够实现公司的长远目标，从而实现公司的可持续发展。

### 5 重建市场边界的基本法则

为了取胜，公司必须将目标投入更广阔的领域，拓展其策略团队和消费者的范围，并且为他们提供具备竞争力的产品和服务。此外，公司还必须改变目前的用户偏好，以满足他们对于高质量和高效率的需求。通过不断努力，公司可以打造出一片全新的商机。蓝海战略通过六条不同的原则和方式来构筑和维护市场的范围，以实现其目标。

过去，我们的思维方式偏向于去饭店吃饭，只关注于如何提高饭菜质量，将价格降低，而忽略了情感因素，这种做法似乎已经形成了一种规范，而不是真正的服务功能。例如，海底捞火锅为顾客提供了一系列的情感导向的服务，比如在顾客等待排队的时候，可以免费提供水果、美甲，在用餐的过程中，帅哥还可以免费参加街舞等活动，从而让顾客体验到更加温馨的氛围。当我们观看电影、相声或其他娱

乐活动时，我们应该关注情感方面。例如，一家影院面对着竞争激烈的同质化电影院线，它想出了一个新的解决方案，把自己的一些影院改造成家庭影院，根据顾客的预订时间、影片以及餐饮选择，让他们在影院观影的同时也能与家人团聚，从而提升了公司的竞争力和市场份额。

#### 5.1 路径一：审视他择产业

他择品的概念比替代品更加宽泛，它涵盖了多种形式、功能和核心效用，从而使得消费者可以选择出最适合自身需求的产品或服务<sup>[2]</sup>。

NetJets 推出的“他择品”极大地拓展了专机部分所有权的范围，它将飞机的所有权划分为 16 个等份，让 16 位乘客共享 50 小时的旅程，从而实现了一种全新的航空服务模式。

替代品是一种新兴的商业模式，它以其独特的形式、功能、核心效用为消费者提供更多选择。例如，电影院可以替代传统的电视机和网络视频，而咖啡馆、书吧、KTV 等娱乐场所也可以提供更多的选择，以满足消费者对休闲娱乐的需求。

从红海思维中的人云亦云模式，一家企业转变到蓝海观点，不仅要在自身的产业内寻求最佳解决方案，还要在竞争激烈的行业中取得优势，以期获得更多的市场份额。

红海市场的商业活动非常活跃，各种商店都有自己的特色。例如，一家名为胡桃里音乐酒馆的商店，不仅提供优质的饮品，还提供丰富的就餐体验。“审视他择产业”为胡桃里音乐酒馆带来了一片新的商机。

#### 5.2 路径二：跨越产业内不同的战略群组

不要被战略群体的概念所束缚，而是要深入探究哪些因素会影响顾客的选择，以及如何在群体中发挥出最大的作用。

曲线美健身俱乐部正在推出一个全新的策略：以女性消费者为中心，抛弃高档装饰，在小规模的社区中提供健身机构，让消费者在 3 次、半小时的时间内，享受到最低的费用，仅仅 30 美元。

从红海思考的角度出发，我们应该把握住机遇，把握住市场趋势，以及更多的可能性，以此来改变现有的竞争格局。从而实现从豪华车、经济型车、家庭车等传统产品的替代，转向更具有竞争优势的新型产业。

奔驰、宝马、捷豹均为全球知名的高档豪华轿车，其背后代表着不断发展的市场竞争力。而福特、大众、丰田则将其市场份额缩小至较为中等，其市场竞争力也在不断下降。然而，丰田最近发布的凌志，则将其市场份额缩小到更加中等，但其所拥有的优秀的产品质量却不容忽视。丰田在“跨越产业内不同的战略群组”的推动下，为汽车行业带来了一片全新的发展空间。

#### 5.3 路径三：重新界定产业的买方群体

应该避免仅仅关注一类特定的消费者，而是要超越传

统的观念，认识到消费者是一个复杂的系统，由购买者、使用者以及其他影响因素共同构成。

诺和诺德公司是一家专注于胰岛素治疗的公司，它将患者视为最终的消费者，而不仅是医生。为了满足这一需求，公司开发了 NovoLet 注射装置，可以让患者随时随地使用。

从红海思维的仅仅关注单一买家的角度出发，蓝海观点的买方则更加重视买家、使用者以及他们之间的互动，形成一个完整的买家链条。

诺和诺德公司在研究胰岛素产品时，发现消费者对于它的方便性有着更高的要求，因此，他们推出了一款外形类似于自来水笔的产品，以满足消费者的需求，并且这款产品也得到了实际使用者的认可。诺和诺德的“重新界定产业的买方群体”产品因其便捷的携带和使用，迅速在全球范围内获得了认可，并且为胰岛素行业开辟出一片新的商机。

#### 5.4 路径四：放眼互补性产品或服务

通过分析顾客在购买互补性产品和服务时的需求，可以更好地了解他们的需求，从而更好地满足他们的需求。

北客公司发现，市政府不仅关注公交车的价格，更重视其维护费用。因此，它采取了一种新的策略，即采用 GF 车身，以此来降低维护成本，从而达到与市政府共赢的局面。

从红海思维的模糊视角出发，我们可以探索出更多的相似元素，而从蓝海角度看，这些相似元素可以满足消费者的多样化需求，从而提升消费体验。因此，通过深入了解消费者的消费习惯，可以更好地挖掘出潜藏的消费者需求，从而更好地满足消费者的多样化需求<sup>[1]</sup>。

飞利浦公司发现，英国人在泡茶时面临的最大挑战不仅仅是茶壶，更重要的是如何找到一种可以与之相互补充的水。因此，飞利浦公司将“水的问题”中提出的解决方案作为一个重要的机遇，开发出一种具有过滤器的新型茶壶，可以有效地过滤掉水中的碳酸钙。

随着人们对更先进的茶具的需求不断增加，“放眼互补性产品或服务”的出台为茶具产业的发展提供了一个全新的机遇，使得茶具行业进入了一个快速发展的阶段。

#### 5.5 路径五：重设客户的功能性或情感性诉求

通过进行市场调研，我们可以获得对于产业的了解，并且通过不断改进和创造，我们可以找到新的商机。例如，当我们想在情绪层面上取胜时，我们可以通过删减一些情绪因素，让它们变得更加容易理解。

为了满足不同需求，快速美发店已经放弃了传统的按摩和饮品，而是采用“气洗”和“水洗”两种方式提供服务。

这些改变让理发的时长由 1 个小时减少至 10 分钟，而且价格也由 3000 日元下调至 1000 日元。因此，快美发屋由“情感主导型”转换成“功能主导型”。

红海思维的产品倾向于以实用性、价格和情感性为主要目标，而蓝海观点的产品则更加注重创新，以更具创意的美学和情怀为核心，以更多的可能性来吸引更多的理性用户。如果企业能够从不同的视角来审视竞争环境，并以此为基础，不断改进自身的经营策略，可能会吸引更多的客户。

小米手机一直致力于提供出色的体验，并且在此基础上融入了许多创新的设计，让消费者在体验上体会到极致的乐趣。这种改进的方式让原本偏重于实用的消费者，转而喜欢上了小米手机，从而获取到更大的市场份额。“重设客户的功能性或情感性诉求”的发布为小米在智能手机领域打造出一片新的商机。

#### 5.6 路径六：跨越时空的界限，参与塑造外部的潮流

通过深入研究技术和政策的发展趋势，我们可以更好地理解它们如何改变顾客的体验，并影响商业模式。

苹果公司创造性地借助移动互联网技术改变了商业模式，引领了消费潮流：通过 iPod 和 iTunes 提供正版音乐下载服务，使顾客不仅可以下载高音质的音乐，而且收费较低（0.99 美元/首）。

互补→买方→他择→情感→战略→时间。当两个人互补，门当户对，他们就会成为彼此的买家，但最终由于各种原因，他们没能在一起。在这个空窗期，他们不得不选择购买物品来填补心灵上的空缺。后来，他们终于遇到了对的人，并决定用时间来证明自己的爱意，最终，王子和公主在一起，过上了幸福的生活。

## 6 结语

红海思维的战略主要关注当前的市场竞争压力，而蓝海观点则更加关注未来的技术和政策发展趋势。这些变化可能会对顾客的价值产生重大影响，并且也可能对商业模式产生重大影响。然而，大多数企业都倾向于把精力放在预测市场趋势上，而忽视了从商业角度分析这些变化对顾客的影响。如果我们能够利用未来顾客的需求来制定当前的战略，那么我们将有望在未来开拓出一片全新的商机。

### 参考文献

- [1] 李程. 中小企业的“蓝海”战略[J]. 中国中小企业, 2021(5).
- [2] 卢文凤, 童洪志. 蓝海战略在高职院校招生中的应用[J]. 湖北函授大学学报, 2012(8).
- [3] 张璐. “蓝海战略”理论述评[J]. 企业导报, 2011(1).