

# 论蓝海战略的前提与风险

乔明哲

(安徽财经大学,安徽蚌埠 233041)

**摘要:**蓝海战略给企业带来了新的战略思维模式。要实施蓝海战略并成功的前提在于两个方面:现有产品提供的功能和属性与顾客需求之间存在的差距;行业内的供求状况。蓝海战略将面临来自顾客需求、企业内外部环境、企业内部变革、实施战略后的防御能力等方面的重大风险。对蓝海战略前提和风险的分析表明,仅依靠蓝海战略的工具和方法往往难以取得成功,企业应当采用基于前提与风险的综合性战略框架。

**关键词:**蓝海;战略;价值创新;前提;风险

**中图分类号:**F270 **文献标志码:**A

## 一、引言

法国欧洲工商管理学院的两位教授 W. Chan Kim 和 Renee Mauborgne 历时 15 年研究了从 1880 年到 2000 年间跨 30 个行业的 150 多个通过非竞争手段获得高成长的企业,并陆续在具有国际影响力的期刊上发表了多篇论文,深入探讨了“价值创新战略(Value innovation strategy)”。通过多年的完善,他们逐步构建了价值创新战略的战略理论体系和实践工具,最终将其命名为“蓝海战略(Blue Ocean Strategy)”。

他们认为“蓝海”就是所有当今不存在的行业,而当前所有已经存在的行业就是“红海”。在“红海”中,行业边界与竞争规则被广泛地接受,越来越多的企业使得行业逐渐拥挤从而导致利润下降、竞争日益残酷(Kim & Mauborgne, 2005)<sup>[1]</sup>。基于竞争的竞争战略理论(Porter, 1980)和资源理论(Wernerfelt, 1984; Barney, 1990)在行业内供给大于需求的状况下,不能再给企业带来高利润。此时,企业应当在“红海”以外通过价值创新战略寻求蕴涵丰厚利润与发展空间的“蓝海”。

在过去的一年中,“蓝海战略”一经推出便对中国企业界产生巨大影响。作为一种非竞争性的战略方法,对于面临激烈竞争的困境而又苦于竞争能力弱的中国企业而言无疑具有强大的吸引力,许多企

业纷纷寻求自己的一片“蓝海”。但是,任何一种战略都应当有取得成功的前提和必须面临的风险,两位学者对“蓝海”战略的前提与风险没有进行充分地探讨,而这两个问题恰恰正是该战略取得成功的关键。本文尝试对蓝海战略实施的前提及其风险进行分析,并在此基础上提出一个综合的战略框架,希望为实施蓝海战略的企业带来启示。

## 二、蓝海战略的前提

要实施蓝海战略并成功的前提在于两个方面:实施战略的市场基础和必要性。就这两个方面而言,企业应当关注其面对的各类顾客需求和所处行业内的状况。

(一) 现有产品提供的功能和属性与顾客需求之间的差距是实现价值创新的前提

顾客价值可以被区分为“感知价值”和“期望价值”,当顾客在感知上的收获超过其付出的代价时,就会感到物超所值。因此,价值创新中“创新”必须紧紧盯在顾客“价值”上,通过同时追求崭新、超级的顾客价值带来的差异化和创新带来的低成本来提升顾客价值,才能够获得成功。现实中,尽管顾客价值广受关注,但又很难被企业完整和准确地把握,这就为价值创新提供了基础。

顾客的需求(即期望价值)具有层次性,有显性部分,也有隐性部分,这种层次性是构成价值创新的

收稿日期:2006-04-25

作者简介:乔明哲(1976—),男,安徽蚌埠人,安徽财经大学,讲师,金融学、国际管理硕士,主要从事战略管理、商业银行管理以及国际经营管理研究。

重要利基<sup>[2]</sup>。图 1 展示了顾客需求与蓝海之间的潜在联系。由于获取的信息不完全以及厂商对顾客需求的认知能力具有局限性等各种因素的存在,当前行业内厂商提供的产品的价值要素往往未能准确把握“顾客认为产品应具有的功能属性”中不同功能属性的相对重要程度,未能完全涵盖“顾客表达出的对属性的更高要求”这些显性需求,同时还可能提供了一些并非顾客需求的功能或属性,这也就是当前红海内企业在产品、服务及其配送中竞争的要素。可以看出,蓝海潜在的空间由以下五个方面构成:在“顾客认为产品应具有的功能属性”中,现有产品对这些功能属性的安排与顾客对这些功能属性的重视程度有较大差异;厂商没有满足的那些顾客表达出的要求;处于更高层次顾客未说出的要求;厂商可能提供的顾客未预期到的产品属性;非顾客的需求要素。这些顾客需求与现有产品属性之间的差距也正是四步动作框架(见图 2)的基础。四步动作框架中所要创造的新要素正是来源于现有产品未提供的属性。而动作框架中剔除的则是当前厂商提供的并非顾客需求的要素(图中的 ),“提高”和“降低”的动作则是从顾客的角度出发对当前厂商已经提供的、层次的需求要素依其重要程度进行重新安排。

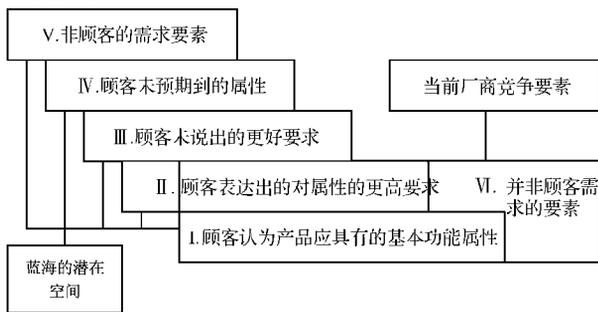


图 1 顾客需求与蓝海的潜在空间

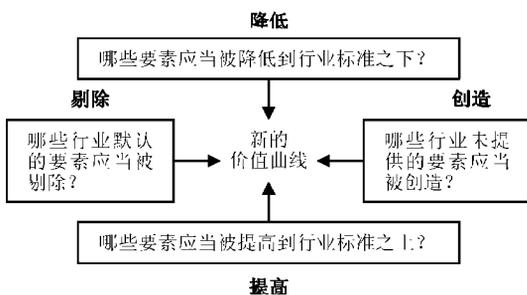


图 2 四步动作框架

来源: Kim & Mauborgne, 2005, 114 页。

(二) 行业内的供求状况如何是判断是否实施蓝海战略的重要条件之一

对于行业内总供给小于需求情况而言,企业无疑可以通过基于竞争的战略在尚未完全染红的“海”中谋求较高的绩效和增长速度。既然在熟悉的海洋中能够较好地发展,企业就不必冒着更大的风险去寻找蓝海。而在行业内竞争异常激烈,利润空间难以维持企业成长的状况下,在降低成本、细分市场和差异化产品等手段均难以有效拓展利润空间时,企业则应当寻找“蓝海”。

就产品而言,一般要经历导入期、成长期、成熟期和衰退期四个主要阶段。在产品处于生长期时,其市场容量逐步扩大,强大的获利能力吸引更多企业进入,并逐渐步入成长期和成熟期。在这些阶段,基于竞争的战略可以帮助企业在成长的行业内获得利润,此时企业分散现有行业内竞争所需的资源寻求蓝海显然不太明智。伴随着生产者的增加,该产品的供求关系很快由供不应求转变为供大于求,其获利能力减弱,市场竞争加剧,进入衰退期。此时,在市场中处于强势的企业可以依靠强大的竞争实力支持下去,但对大多数企业而言,消耗大量资源维持已无意义,寻找“蓝海”应当成为关注重点。

### 三、蓝海战略的风险

两位作者对“蓝海”战略风险的论述主要集中在组织障碍和战略的可持续性两个问题上(Kim & Mauborgne, 2005)。然而,上述两个方面只是反映了蓝海战略所面临的部分问题,还有来自其他方面的重要风险需要探讨。

#### (一) 来自顾客需求的风险

“蓝海”战略的最终效果如何,取决于对顾客的需求、影响需求的因素与需求之间的关系的准确把握。然而,现实中这两个问题往往是难以准确掌握的。上文分析了顾客需求(期望价值)的层次性是蓝海实现的前提,蓝海战略成功与否也就受到顾客需求变动的影响。Woodruff (1997) 认为顾客价值从低至高依次分为属性层次的价值、结果层次的价值和终极目标价值。从最低层次的价值开始,顾客首先会考虑产品的特定属性与效能;在购买和使用产品时,顾客根据产品的特定属性对实现期望结果的贡献形成一种期望和偏好,反映在顾客价值上就是使用和拥有价值;同时,顾客也会根据产品属性对实现自身目标和目的贡献,形成对特定使用结果的期望(最高层)。顾客会根据自己的目标来确定特定使用情境下各类结果的重要性。相应地,重要结果又进一步引导顾客认定属性和属性绩效的重要性。

顾客价值还表现为动态性,即:在不同的时间场合顾客对价值的认知是不一致的;顾客价值可能因不同的使用情境而发生变化;与企业的互动时间长短也对顾客价值认知产生不同影响<sup>[3]</sup>。因此,顾客的需求和需求层次处于不断的变动之中,这种变动性无疑是实施“蓝海”战略企业必须面对的重要风险。

两位学者指出企业应当从替代产品等六个影响客户需求的重要因素入手寻找“蓝海”。诚然,撬动这六个要素可以改变顾客对产品或服务的需求,创造出一片“蓝海”。但是这片“蓝海”是大到能够提高企业绩效,还是小得让企业得不偿失?这就需要企业能够准确地把握这六个要素的变动究竟可以在多大程度上增加需求。然而,两位作者并未对该问题做出足够的探讨。很显然,六要素与需求之间的关系是非常复杂的,通常难以通过定量方法准确把握。撬动这六要素无疑需要企业具有准确的判断力和敢于承担风险的勇气。

企业能否准确把握顾客需求依赖于其了解顾客价值和消费行为的能力,比如企业与客户之间是否建立良好的互动,企业是否对消费者和目标市场进行充分的调研,而这些问题恰恰是不少企业的“软肋”。如果企业不能准确把握这些因素与需求之间的关系,价值创新究竟能够带来多大的市场空间将是个未知数。此外,虽然价值创新获得成功该类风险将会降低,但并不意味着企业可以从此高枕无忧。价值创新带来的满足顾客更高层次需求的新要素会改变顾客对产品的基本要求,从而随之形成新的顾客需求层次。因此,顾客需求有可能在短暂的稳定之后再次发生重大变化,企业面临的该类风险将会再次变大。

## (二) 来自企业内外部环境的风险

企业对行业和企业自身有深入的了解和准确的判断是“蓝海”战略获得成功的前提之一。要实施“蓝海”战略,就要对包括行业内企业在产品、服务及其配送中竞争要素在内的市场状态,和自身在行业中的表现有准确的把握。

蓝海战略的核心问题就是如何通过价值创新同时提高顾客价值和降低成本。Kim 和 Mauborgne (2005) 发展了两个价值创新战略的分析工具:“战略布局图 (Strategic canvas)”和“四步动作框架 (Four actions framework)”(后者见图 2)。运用这两种工具可以将顾客重视的价值加以提升或者创造、不重视的价值加以降低或者剔除,实现顾客价值与成本的重新安排。然而,要成功运用战略布局图和四步

动作框架等工具重塑价值曲线所必须的前提条件就是对行业内状况的准确把握。

作者所举的例子中,“蓝海”创造者诸如 Accor、Intuit、Dell 等公司如果不能非常准确地把握其所在行业内的竞争要素,又如何能够做出进一步的分析?因此,如果企业对“红海”的了解还不够透彻和准确,就无法发现真正的“蓝海”在何处,在这种状态下实施“蓝海”战略将无异于“饮鸩止渴”。

同时,“蓝海”战略带来的新的产品价值和成本控制问题都需要企业自身能力和知识等资源作为依托,否则价值创新战略将成为空中楼阁。无形资源的市场导向性决定此类资源可能对某些领域内的价值创造活动提供强大支持,而在其他领域内则毫无价值。如果价值创新的方向和企业关键资源的市场指向接近,企业能够在创新过程中降低获取新资源的成本和转换成本,显著地提高创新的收效(杨庆山,2002)<sup>[4]</sup>。因此,企业对“红海”状况的准确把握和寻求“蓝海”的过程都依赖其拥有的相关战略资源,无法想象没有这些资源的企业如何实施蓝海战略。

综上,化解来自内外部环境的风险依赖于企业对行业的把握和自身拥有的资源,而这些正是基于竞争战略所关注的主要问题。在“红海”中没有好水性的企业,又如何能够找到“蓝海”呢?因此,“蓝海”战略必须以基于竞争的“红海”战略为依托方能取得成功。

## (三) 价值创新将带来企业内部变革的风险

王迎军、曲亚民(2002)指出价值创新是一种激变式创新活动,从企业内部来看,这种创新会引发内部结构的突破性变革。变革可能会涵盖技术系统、营销系统、生产运营系统甚至整个组织结构。Kim & Mauborgne (2005) 也认为实践中存在着组织障碍:认知上的障碍、有限的资源、动力上的障碍和组织政治上的障碍。因此,蓝海战略引发的变革对企业来说蕴涵着一定程度的风险,如果企业缺乏灵活性和成功管理变革的能力,该风险将进一步加大。企业在采取该类战略前应当审视自身管理变革的能力。

## (四) 实施战略后的防御能力

根据两位学者的研究,蓝海战略的模仿壁垒来自八个方面:(1)企业常规逻辑对价值创新不以为然;(2)蓝海战略与其他企业的品牌形象相冲突;(3)市场无法支持第二家企业;(4)专利或法律许可阻断了模仿;(5)高销售量为价值创新者带来了成本优

势;(6)网络外溢效应令模仿者望而却步;(7)模仿往往需要重大的变革;(8)价值创新的企业获得市场口碑和顾客忠诚度(Kim & Mauborgne, 2005)。其中的(1)、(2)、(4)、(7)是四个阻止其他企业采用相同战略进入蓝海的原因。而(5)、(6)、(8)三个因素则可以对实施相同战略的模仿者进行防御。

如果对于以上模仿壁垒进行分析,不难看出蓝海战略的防御能力依赖于以下因素:

1. 企业的学习能力。首先,学习能力强的企业能够在有限的时间内利用学习曲线降低成本,获得规模经济带来的成本优势。此外,学习能力可以帮助企业快速地培育出所需的新的核心能力和各类资源,而其所具有的难以模仿特性可以进一步增强进入壁垒。

2. 价值创新的模仿难度。这也是一个非常重要的因素,如果创新不是建立在核心能力或技术基础之上,又缺乏法律保护,就可能被他人轻易模仿。除此之外,企业在创新后建立的核心能力和各种资源以及资源具有的“路径依赖”等效应也是抵御模仿者进入的重要原因。比如面对 Dell 的网络直销的渠道模式和个性化定制的销售服务方式,其它厂商就难以抛弃消耗大量资源建立起的销售渠道。

3. 企业是否有很强的营销能力。离开非常强的营销能力企业就无法将产品和服务在市场中迅速推广从而成功地构建起、两类壁垒。此外,没有强大的营销能力,产品也难以获得口碑和顾客忠诚度带来的壁垒。例如,作为经典案例的“黄标”葡萄

酒在细分市场和产品上的创新,该战略的成功除了靠开发出一个从未有人涉足的甜味、乐趣化细分市场之外,更多地是依靠营销尤其是市场推广方面的创新。离开强大的营销能力,很难想象该产品可以在美国市场取得成功。

### 四、基于前提与风险的战略框架

基于对蓝海战略的成功前提与风险的分析,本文提出一个综合的战略框架以供参考(见图 3)。对企业而言更优的战略是红海战略与蓝海战略的有机配合,而不是只采用某种单一的战略模式。在红海中竞争的企业是否采用蓝海战略取决于内外部环境:自身所处的行业状况以及企业化解各种主要风险的能力。当行业内出现供大于求而引发血腥竞争,企业难以通过基于竞争的战略谋求较高收益时,同时顾客需求中存在潜在的蓝海空间时,才应当考虑实施蓝海战略。然而,实施蓝海战略面临着一系列上文中分析的主要风险,其大小及可控程度主要依赖于企业在红海竞争中积累的知识、能力和各种资源。只有当企业可以很好地把握这些成功前提和对风险加以有效控制时,才应当实施蓝海战略,否则将面临巨大的风险。在战略实施后,新的行业及其竞争规则也逐步随之建立,企业的防御能力也就主要依赖基于竞争的战略来进行构建。当越来越多的竞争者进入该行业后,蓝海也就逐渐转变成新的红海。

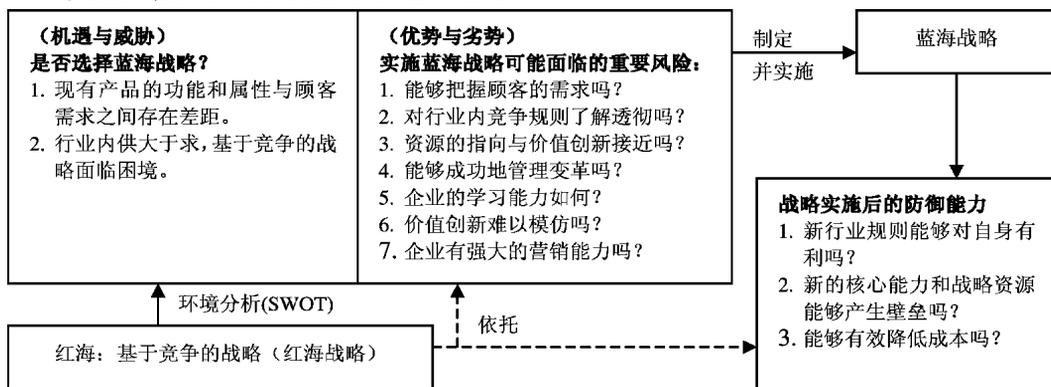


图 3 基于前提与风险的综合战略框架

### 五、小结

蓝海战略给企业带来了新的战略思维模式。然而,对于实施该战略的企业来讲,其战略的前提与风险是不容忽视的重大问题。对蓝海战略前提和风险的分析表明,该战略有其实施的前提条件,同时实施

战略也将面临着一些重大的风险。对企业而言,仅仅依靠蓝海战略提供的工具与方法往往难以取得成功,采用融合前提与风险的综合性战略框架将更为有效。

## 参考文献

[1] Kim, W. C. & Mauborgne, R. Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant [M]. USA: Harvard Business School Publishing Corporation. 2005.

[2] 王迎军, 曲亚民. 价值创新: 利基、途径与风险[J]. 南开管理评论, 2002(1): 4 - 8.

[3] Woodruff, Customer value: the next source for competitive advantage [J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 1997, 25(2): 139 - 153.

[4] 杨庆山. 价值创新方向的界定性研究[J]. 南开管理评论, 2002(2): 45 - 47.

## Prerequisites and Risks of the "Blue Ocean Strategy"

QIAO Ming - zhe

(Anhui University of Finance &amp; Economics, Bengbu Anhui 233041, China)

**Abstract:** The "Blue Ocean" strategy brought new strategic thinking to enterprises. Prerequisites of successful implementation of Blue Ocean strategy are: gaps between functions and attributes of current product and customers' demand, and supply and demand condition in the industry. The "Blue Ocean" strategy faces serious risks from customers' demand, internal and external environment, change taken place inside the enterprise, and ability in defending after the implementation of strategy. Analyses of prerequisites and risks of the strategy indicate that it is difficult to succeed barely relying on tools and methods of the blue ocean strategy. Enterprises therefore should adopt the integrated strategic framework that is based on analysis of prerequisites and risks.

**Key words:** blue ocean; strategy; value innovation; prerequisites; risks

(上接第 2 页)

一个竞争优势或竞争战略的来源。对于那些正在发展一个管理团队、力图有效地组织资源和发展战略的中小企业而言,创业导向就显得特别重要。在开始阶段,创业导向是年轻企业唯一的事情,直到生存的问题已经被解决了。另一方面,在一个给定的环境中,什么水平的创业导向是有效的,是在不断变化的。Slevin 和 Covin 也认为,一个企业可能表现得过于创业。因此,为了获得对创业导向有效性的深入理解,需要通过权变和整合的方法,结合环境与企业内部、外部的因素,来评价创业导向和绩效之间的关系<sup>[5]</sup>。在将来的相关研究中,资源、创业和机会等理论视角,将会有助于研究者更好地识别各种因素对于企业生存和成长的相对重要性。

## 参考文献

[1] Murry J A. A concept of entrepreneurial strategy [J]. Strategic Management Journal, 1984, 5(1): 1 - 13.

[2] Van de Ven A., Poole M S. Explaining development and change in organizations [J]. Academy of Management Review, 1995, 20: 510 - 540.

[3] Kreiser P M., Marino L D., Weaver K M. Psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: a multi-country analysis [J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 2002, 26(4): 71 - 94.

[4] Covin J G., Slevin D P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior [J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 1991, 16(1): 7 - 24.

[5] Wiklund J., Shepherd D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach [J]. Journal of Business Venturing, 2005, 20: 71 - 91.

## Entrepreneurial Orientation Research: A Strategy-based View

WANG Zhong-ming, XIA Lin, YANG Zhe-jiang

(Center for Human Resources and Strategic Development, Zhejiang University, Hangzhou 310028, China)

**Abstract:** As a strategic choice, entrepreneurial orientation (EO) is a new perspective of enterprise's strategic management in recent years. According to extant literature, some aspects on entrepreneurship orientation, including its concept, formulation, determinants and relationship with other strategic orientations, have been systematically discussed in detail. Based on this, the paper also proposes the point that entrepreneurial orientation is the configuration and advancement of enterprise's inside and outside strategies. At last, the prospect of research and practice is also analyzed.

**Key words:** entrepreneurial orientation; strategic orientations; strategic management