

「藍海策略」讀後感

◆ 廖靜如

不可否認的，世界的局勢愈變愈快，從前你熟悉的理論，可能沒多久就不適用。如在「世界是平的」這本書就曾經提到：拜科技之賜，即使在家裡開一個工作室，一個人也可以和大企業搶生意。同樣的，大企業也可以比小公司更靈活，更細膩。從前做夢都沒想到的，今天不只變可能，甚至是必要的。因為抹平的世界，也是無限商機的世界。

而對企業來說，當前的全球化競爭日趨白熱化，大多數企業削價競爭，形成一片血腥紅海，若想在競爭中求勝，唯一的辦法就是不能只顧著打敗對手。如果企業不想陷於和同業打價格戰的混沌之中，那就必須另出奇招，才能衝破重圍，讓自己立於不敗之地，因此「藍海策略」應運而生。

那什麼是藍海策略呢？簡單說來，它是一種對商場反應的獨到特質，也是創造沒有競爭對手的新市場空間的能力；就是不再你輸我贏的競爭者，而是價值創新。而創建藍海成敗關鍵並非尖端科技的創新，也不是進入市場的時機，而是「創新」和「實用」、「售價」和「成本」的密切配合。

在書裏，它舉了許多以藍海策略為師的企業為例，如太陽馬戲團、SWATCH 的手錶、卡拉威的大高爾夫球桿等等…，一一探討其之所以能夠異軍突起的原因。不只如此，作者更採用一些基本的分析工具如策略草圖、分

析價值曲線等，抽絲剝繭，得出其成功的策略原則。

而面對這些異軍突起的企業，作者歷經多年的研究得出—「明確、獨樹一幟、畫龍點睛的標語」--這正是想跨入卓越藍海，其採用的策略必須具備的三個特質。因為這些企業多半並非其行業固有的大公司，卻因其標語易懂、單純、讓人印象深刻，於是開創另一個無人競爭的戰場，享受唯我獨尊的成功。

一邊是廝殺激烈的戰場，一邊是一望無際的光明藍海。在書上，作者將藍海策略與紅海策略相比，歸納出它的特色有下列五點：

- ✚ 努力設法開創沒有競爭的新市場。
- ✚ 不與對手競爭，使競爭變得無關緊要。
- ✚ 創造出新的需求，並透過成本控制，追求持續領先。
- ✚ 同時追求顧客獲得的高價值與產品的低成本
- ✚ 調整公司作業系統，給以完全的配合

正所謂：天下沒有白吃的午餐，成功不是沒有原因的。就因為看得到別人看不到的商機，因為做的到別人做不到的服務，於是商機無限。

而太陽馬戲團就是一個最好的例子。沒有人們熟悉的動物明星，太陽馬戲團既不是一般馬戲團，也不是傳統劇團，但它卻能在競爭激烈的市場中佔有一席之地。何故？原因很簡單，因為它能讓顧客同時體驗到馬戲表演的刺

激娛樂，不只如此，它更加上劇場表演的豐富藝術及心靈饗宴，透過這樣的表演方式，它不但獲得馬戲團觀眾的認同，也被原來不看馬戲團的人所接受。

又如黃尾袋鼠的葡萄酒。「簡單、有趣，每天都能開懷暢飲的葡萄酒」正是黃尾袋鼠令人印象深刻的標語。對一般人來說，品嚐葡萄酒這件事過於深奧，很難入門，所以拒於接受，因此品嚐葡萄酒多半只為上流社會人們所喜愛。但卡塞拉酒廠卻利用四項行動(消除、降低、提升、創造)，簡化生產的難度，將產品單純化，運用簡單易懂的標語加深消費者的印象，讓原本不喜歡葡萄酒的顧客成為其忠實的客戶，因而開發出無人競爭的市場空間，短短兩年就使美國的葡萄酒業風貌丕變。

而這就是藍海策略所帶來的改變！因為藍海策略的邏輯在於追求還沒有被開發的市場，以及尚未被創造的需求，只要能適當的掌握市場需求的趨勢，便能轉為企業上成長的契機。

而說了這麼多藍海策略的好處，成功看起來似乎是件很容易的事，但為何只有少數的企業能擁有令人稱美的成功呢？到底該怎麼做才能航向藍海呢？在書裏，二位作者也提出創造藍海的六大途徑架構，讓有心人能有參考的目標：

- ✚ 價值創新的機會往往來自各種產業的相鄰空間，也就是不要侷限於自己的產業，要勇敢地跨足另類產業。

- ✚ 發掘或利用產業內的各種策略群組，所謂策略群組是指在產業中採行相同策略的公司。藍海策略要求深入探討顧客們的偏好是追求講究還是將就。
- ✚ 重新定義本業內的顧客群，他們是採購者、使用者、還是影響者，他們對價值的要求不同，同時要檢討顧客群的傳統思維，重新設計價曲線，發掘出新的藍海。
- ✚ 不是要盲目地囊括所有的功能，或追求最低的成本，而是要從顧客的眼光來深入了解區別什麼是客戶真正的需要。

在書裏，作者一再強調的是：創建藍海成敗關鍵並非尖端科技的創新，也不是進入市場的時機，而是「創新」和「實用」、「售價」和「成本」的密切配合。因此必須掌握其重點，才能順利的航向藍海。

但許多企業常錯誤的以為把所有的功能都囊括，消費者就會喜歡。事實上，對消費者而言，好用，易學是購買物品的最高準則。如果空有龐大的功能，卻讓消費者在使用時需要花費若幹的時間去學習，那麼失敗的機率是很大的。因為一項新科技要是不能讓顧客的生活更簡單便利，更有效率、風險更小，或是更炫、更有趣，就不可能吸引廣大群眾。

如書上所舉的例子：飛利浦的 CD-I 提供了複雜科技功能和有限軟體，但無法為顧客創造獨特利益。它的價格高，讓廣大顧客無法負擔，而且製造程

序繁複，成本又高，而且最重要的是，因為設計精巧，需要花半小時以上的時間向有意購買的顧客解說，結果呢？當然逃不過失敗的命運。

只是拿到那把削鐵如泥的寶劍之後，從此就能稱霸武林嗎？那可不一定。

原因在於許多力量最強大的藍海構想蘊含極大的價值，如曲線公司、星巴克或西南航空公司擁有創意和活力的經營概念，可是它們並不具任何新的科技突破，因此，不能申請專利，也沒有排他性，所以極易遭到模仿。如曲線健身中心無法禁止某些人進入健身房裏，研究其中陳設、氣氛和運動程序，也無法阻止別人模仿它的基本概念，因此要如何保持領先，讓模仿者無法進入，也成了這些異軍突起的企業所應注意的問題。

而作者在第六章「策略次序要正確」中就提到：訂定正確策略的第一步，就是確定買方效益，也就是企業有沒有讓顧客自覺非買不可的理由。這時產品價位是很重要的因素。因為對許多消費者來說，價位是購買產品第一個會考慮的因素。因此產品價位是否從一開始就可以吸引龐大的目標顧客群，就是策略是否成功的最重要因素。不只如此，一旦產品結合獨特效益與策略定價，別人就很難跟進模仿，如此才能使得企業取得不敗之寶劍。

但訂定價位並不是一件容易的事。因此作者認為，一定得用價位扣除預計利潤來推算成本，不能用成本加上利潤來訂定價位，才能創造對手難以趕上的成本結構，這正是創建藍海是否成功的關鍵。

而在找出目標成本之後，接下來企業要考慮的是，如何達到成本的要求。

作者也歸納出下列三點：

- 一、 簡化作業，從製造到配銷都引進成本創新措施：如福特公司在生產 T 型車時，捨棄由技藝高超的工匠從頭到尾手工打造，反而推出組裝線作業，以不具特殊技能的一般工人取代熟練的師傅。藉著改變作業方式，減少使用的零件或步驟，讓成本降到最低。
- 二、 結盟合作：如 IKEA 與超過 50 國大約 1500 家製造廠商合作，尋求成本最低的材料和生產作業，以確保 2 萬多種產品擁有最低成本和最快生產速度，也因而奠定它在其行業的霸主地位。
- 三、 改變產業價格模式，讓企業達到預期獲利率而又不致損害策略定價：最好的例子就是百視達公司。當初錄影帶剛問市時，售價高達 80 美元，對一般人來說，很少人會願意花這麼多錢去買。怎麼辦？要降價以售嗎？不可能，也因如此，錄影帶公司一直打不開市場。後來百視達公司藉著把價格模式從出售變成出租，利用這種方式對錄影帶做策略定價，結果家庭錄影帶市場出現爆炸性成長，而百視達把影帶反覆出租，比光賣錄影帶還賺錢呢！

當所有的策略都已就序，企業也找到可獲利的經營模式，接下來就必須設法執行。但不論是公司或是個人，想把策略轉變成行動時，往往會遭遇到

各種困難。尤其是實行藍海策略，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，因此要如何讓策略落實，也成了經理人最大的難題。

在書中，作者在第 7 章「克服重大組織障礙」中就提到：落實策略時，經理人將會遇到四種障礙：

- 一、積習難改：員工會認為組織一直運作良好，為什麼要破壞現狀？
- 二、資源限制：策略變動愈大，愈讓人誤以為需要動用很多資源才能執行。
- 三、欠缺動機：如何激勵關鍵人員迅速、堅定地執行策略，突破現狀，若想達到這樣的目標，通常得花好幾年的時間。
- 四、政治角力：也就是說在組織裏，誰想要強出頭，馬上會被打壓。

即使面臨這麼多的障礙，但是作者認為想要推動藍海策略，就必須顛覆傳統想法，採用所謂的「引爆點領導」，而最好的例子則非 1994 年新任的紐約警察局長比爾布萊登莫屬。

當時布萊登接任時，紐約市的治安狀況極糟，市民抱怨連連，想要領導紐約市警局改頭換面，可說比登天還難。但不到兩年，沒有增加半毛預算，沒有增加警察人員負擔，布萊登竟然把紐約市變成全美最安全的大城市，讓人不可思議。到底他是怎麼做到的？

其中的關鍵在於布萊登採用「引爆點領導」。那什麼是引爆點領導，其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，我覺得這有點像俗話所說的：擒賊先擒王。怎麼說呢？因為當你想要迅速從根本改變組織，就必須啟動具有感染力的群體行為，其關鍵是集中，而不是分散。如果能由具影響力的人往下去說服，那策略成功的機率就大的多了。

而面對推行藍海策略的主要四大障礙，布萊登也有一套解決之道。為了喚醒組織正視改變策略和突破現狀的必要性，布萊登要求經理人(各級主管)親眼看到惡劣的地鐵現況，破除主管的認知障礙。他並安排一連串的居民大會，讓警察與社區居民會談，了解治安的盲點在那裏。藉由這兩項安排，促使警方徹底調整工作的優先事項，也使治安狀況日漸改善。

而當組織成員接受改變策略的必要並達成共識之後，布萊登也面對資源有限的現實問題。要如何讓組織用較少的資源，進行策略改革對他來說是一項重要的課題。而以地鐵安全為例，前幾任的紐約市警局長老是辯稱：要維持地鐵安全必須派遣警察隨車戒護每一班列車，但布萊登可不這麼想。他重新調整警力，集中對付這些常出事的車站，結果，在整體警力沒有增加的情況下，地鐵系統的犯罪卻直線下降。

為什麼會如此神奇？這是因為引爆點領導人不會只顧著爭取更多資源，

反而致力於加強現有資源的價值。當資源有限時，布萊登善於利用三種槓桿因子(熱點、冷點和交換資源)，可以快速釋放資源，並把這些資源的價值提高數倍，如此一來，善用本身的資源，將現有人力、物力有效分配，毋需向外求援，即能提升本身績效，創造優異的成績。

就像打保齡球一樣，只要直接擊倒中央瓶，其他球瓶也會應聲而倒。布萊登深知這個道理。為了解決欠缺動機的障礙，布萊登將 76 個分局長視為關鍵影響人物和意見領袖。他根據公平程序，將這些關鍵首腦放進魚缸裏加以操控管理，並採取兩週一次的策略的檢討會議，讓各分局的績效一覽無遺。而由於執行策略的績效受到公開檢視，因此提高分局長的動機，嚴格敦促屬下確實執行新策略，也使得布萊登所領導的紐約市警局的破案率居高不下。

但任何的好策略最怕胎死腹中。因為所有的改革都將會影響現況，影響既得利益者，要如何克服這些政治勢力，也成為引爆點領導人的難題。而布萊登的解決之道是網羅約翰提莫尼這位重要智囊。因為他知道新策略推動時，會碰到那些地雷，並在事前就提醒布萊登要如何因應，並點出可能抵制或暗中扯後腿的角色，讓布萊登有所準備。不只如此，布萊登更善用天使，爭取盟友，讓紐約地院的阻撓化為無形。也因如此，布萊登的藍海策略得以順利推動，也改變紐約市的居住環境。

所謂戲法人人會變，各有巧妙不同，像布萊登的處理方式就讓我大開眼



界。我很喜歡這本書，因為它讓我的視野更開闊，而這或許就是一種進步！

(本文作者為雲林縣稅捐稽徵處佐理員)

