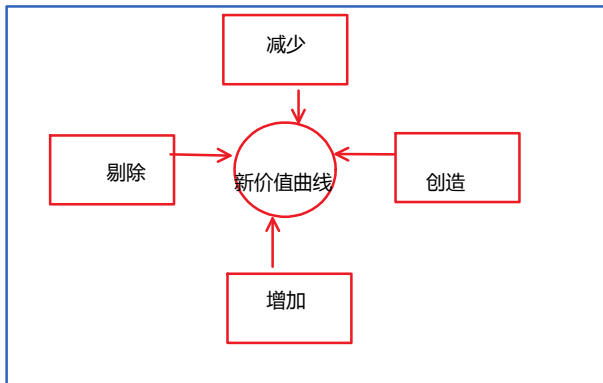


蓝海代表着当今还不存在的产业，是未知的市场空间。预示创造新需求，和高利润增长的机会。

价值创新是蓝海战略的基石，不是把精力放在打败竞争对手上，而是放在全力为买方和企业自身创造价值飞跃上，并由此开创新的全无竞争对手的市场空间，彻底摆脱竞争。只有企业把创新与效用、价格、成本等要素整合起来时，才有价值创新。如果创新不能植根于价值之中，那么技术创新者和市场先驱往往落到为他人做嫁衣。

战略布局图：明白竞争对手正把资金投入何处。在产品、服务、配送几方面产业竞争正集中在哪些元素上，以及顾客从市场现有的相互竞争的商品选择中得到了什么。价值曲线：以图形方式描绘出一家企业在产业竞争各项元素上表现的相对强弱。

四步动作框架



蓝海战略挑战了竞争战略中的“差异化”和“低成本”的取舍问题，同时追求二者。

有效的蓝海战略不应该让人去冒险，而应该使风险最小化。

好战略的三种互为补充的特点：

重点突出（核心要素）、另辟蹊径（自身特色）、主题（句）令人佩服

剔除：哪些被产业认为理所当然的元素需要剔除

减少：哪些元素的含量应该被减少到产业标准以下

增加：哪些元素的含量应该被增加到产业标准以上

创造：哪些产业从未有过的元素需要创造

剔除	增加
减少	创造

替代品：形式不同但功能或核心效用相同的产品或服务。

他择品：功能与形式都不相同而目的却相同的产品和服务，如看电影和看电视剧

战略集团：产业中的一组战略相似的企业。在大多数产业中，企业可以按为数不多的几个占苦厄集团归类，这些集团体现的是战略上的根本差别。

买方链：买方是由不同环节组成的一个链条，每个环节都直接或间接地影响购买决定。

蓝海战略制定

原则1：重塑市场边界

六条路径框架：

- 1.跨越他择产业
- 2.跨越产业内部战略集团（跨越细分市场或者说是产品定位）
- 3.跨越买方链（重新界定产业的买方群体）
- 4.跨越互补性产品和服务项目（考虑一下人们在使用你的产品之前、之中、之后都有哪些需要）
- 5.跨越针对买方的功能和情感导向（即从功能主导转向情感主导，反之亦然）
- 6.跨越时间（洞悉潮流，重塑潮流）

原则2：注重全局而非数字

四步骤：

- 1.视觉唤醒：绘制现实战略布局图，将现有业务与竞争对手的进行比较。
- 2.视觉探索：走入基层实地探索开创蓝海的六条路径，观察他择产品和服务的独特优势，进行剔除-创造-改变。
- 3.视觉战略展览会：绘制未来战略布局图，听取顾客、竞争对手的顾客以及非顾客的反馈意见。
- 4.视觉沟通：将战略布局图分发给员工，只支持那些那些能使你的公司向实现新战略迈进的项目和运营措施。

原则3：超越现有需求

开创蓝海时，如何将其规模最大化？---超越现有需求

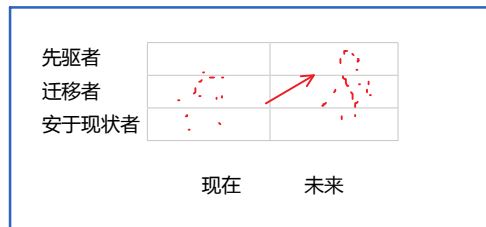
- ①不应该只把视线集中在顾客身上，还需要关注非顾客
- ②不应该着眼于顾客的差别，而应基于顾客强烈关注的共同点来建立自己的业务项目

非顾客的两个层次：第一层-第二层-第三层

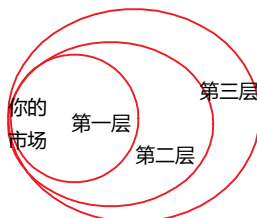
- 第一层：出于必须而最低限度地购买产品和服务，思想上属于非顾客，有机会随时离开。
- 第二层：拒绝你的产业所提供的产品和服务，他们知道你的产业提供的产品可以作为满足需求的选择之一，却拒绝使用。
- 第三层：从未把你所在的产业的产品和服务考虑在选择的范围内。

先驱者-迁移者-安于现状者方位图（PMS方位图）--战略视觉化工具

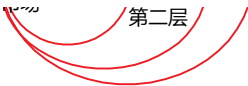
开创蓝海的企业都是产业的前驱者，不一定是技术层面的，而是在把顾客所获得的价值推向新前沿方面。



把非顾客放在顾客前面，把共同点放在差异点前面，把合并细分市场放在追求多层次细分市场前面。



第三层：从未把你所在的产业的产品和服务考虑在选择的范围内。



原则4：遵循合理的战略顺序

- 1. 买方效用（利用买方效用定位图）
 - 2. 价格（利用大众价格走廊）
 - 3. 成本（由价格推导出成本！
- 注意三种杠杆：①简化运营②寻求合作伙伴
③改变产业定价模式）
- 4. 接受（三类利益相关者：①雇员②商业伙伴③公众）

大众价格走廊：根据三种他择性产品或服务（不同形式&不同形式相同功能&不同形式和功能、目标相同）的价格形成大众价格走廊（捕捉到目标买房最大群体的价格范围），分为三个层次：上限-中段-下线。进而在价格走廊中确定价格（参考两个指标：专利或版权受保护程度&独家资产或核心能力的程度）。高保护的宜采用高价，不确定的采用中段，无保护的采用低价。如依赖网络外部性则采用中段或下限。

	1.购买	2.配送	3.使用	4.补充	5.维护	6.处置
顾客生产率						
简单性						
方便性						
风险性						
趣味和形象						
环保性						

买方效用定位图

蓝海战略执行

原则5：克服关键组织障碍

- 四重障碍：
- ①认知上的障碍（沉迷于现状）
 - ②有限资源的障碍
 - ③动力上的障碍
 - ④组织政治上的障碍（来自强大的既得利益者的反对）

引爆点领导法：tipping point leadership
要节省资源、减少时间、集中力量找到并利用组织中具有超凡影响力的因素。

- 1. 冲破认知障碍：让人们亲自看到并体验到严酷的现实。
- 2. 跨越资源障碍：全力让所拥有的资源在价值上翻番。找准三个因素：热点、冷点和互通有无。（热点：资源投入少，但在提高业绩方面很有潜力的活动。冷点：资源投入高，对业绩影响甚微的活动。互通有无：将你的部门在一个领域的剩余资源与另一个部门的剩余资源交换，来填补资源上的空白。学会从冷点调用资源，重新分配到热点上，并且互通有无。）
- 3. 跨越动力障碍：中央瓶式人物（具有关键影响力的人物）、鱼缸管理（将中央瓶式煮到人物的行为置于聚光灯下）、任务微型化（更好地表述战略）。
- 4. 推到政治障碍：借天使之力（那些最能从传略转变中获益的人）、让魔鬼闭嘴（会受最多损失的人）、管理高层要请个参谋（政治上内行而深受人们尊敬的知情人）。

正面刺激强化行为，而负面刺激改变态度和行为。

原则6：将战略执行建成战略的一部分

公平过程：人们不仅在意结果本身，也在意产生结果的过程的公正性。但程序公正得以实施时，人们对结果的满意度和支持度就上升。

三E原则：主动接触
(Engagement)、解释原委
(Explanation)、明确期望
(Clarity of expectation)

认可可以激发很强的内在动力，使人们担起超越规定工作量的责任，并自愿合作。通过公平过程做出的决策判断传达了思想和情感的认可。

原则7：协调价值、利润和人员主张

三项主张同时追求差异化和低成本。

价值主张：买方
利润主张：企业
人员主张：对相关人员的动力和激励机制

原则8：更新蓝海

设置模仿壁垒，从而有效地延长战略的可持续性。

战略协调性壁垒
认知和组织壁垒
品牌壁垒
经济和法律壁垒

Made by Lynch
2018.3.7