



گروه پژوهش و محاسبات  
انحصارات وزارت اقتصاد

نسخه ۲۰۱۵  
برای بازارهای امروزی

# استراتژی اقیانوس آبی

چگونه فضای بازاری بدون مدعی خلق کنیم که در آن  
رقابت معنایی ندارد

نویسندگان: دبلیو چان کیم، رنه مابورثیا

مترجم: علیرضا پورممتاز



# استراتژی اقیانوس آبی

سرشناسه:	کیم، دبلیو. چان، Kim, W. Chan
عنوان و نام پدیدآور:	استراتژی اقیانوس آبی: چگونه فضای بازاری بدون مدعی خلق کنیم که در آن رقابت معنا ندارد/ دبلیو چان کیم، رنه مایورنیا؛ ترجمه علیرضا پورممتاز.
مشخصات نشر:	تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری:	۳۱۲ ص
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۲۰-۹
عنوان اصلی:	Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, 2015
موضوع:	تقسیم بازار
رده‌بندی کنگره:	HF۵۴۱۵/۱۵۳/ک۹الف۵ ۱۳۹۴
رده‌بندی دیویی:	۶۵۸/۸۰۲
شماره کتاب‌شناسی ملی:	۴۱۸۴۹۸۲

نسخه ۲۰۱۵ برای بازارهای امروزی

# استراتژی اقیانوس آبی

چگونه فضای بازاری بدون مدعی خلق کنیم که در آن  
رقابت معنا ندارد

نویسندگان:

دبلیو چان کیم، رنه مابورنیا

مترجم:

علیرضا پورممتاز



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا فاوالم



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا قلم

نسخه ۲۰۱۵ برای بازارهای امروزی

# استراتژی اقیانوس آبی

چگونه فضای بازاری بدون مدعی خلق کنیم  
که در آن رقابت معنا ندارد

نویسندگان: دبلیو جان کیم، رنه مایورنیا

مترجم: علیرضا پور ممتاز

طراح جلد: مریم احسانی

صفحه آرا: داریوش گل سرخی

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: واژه پرداز اندیشه

شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۷۷-۲۰-۹

چاپ اول نسخه ۲۰۱۵: بهار ۱۳۹۵

ناشر: آریانا قلم، همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است و هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.

نشانی: تهران، خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور غربی، پلاک ۳۷

تلفن: ۸۸۸۳۳۳۸۳-۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

## سخن ناشر

پارادایم رقابت در فضای کسب و کار بر ذهن بسیاری از مدیران امروز جهان سیطره دارد. مدیران تنها راه پیروزی و موفقیت سازمان خود را در پیشی گرفتن از رقبای و گرفتن سهم بیشتر از بازار تقاضای موجود می‌دانند. آزاد شدن ذهن مدیران از این پارادایم نیازمند دگرگونه نگریستن به مفهوم استراتژی است.

نویسندگان کتاب استراتژی اقیانوس آبی معتقدند که تنها راه پیروزی در رقابت، تلاش نکردن برای پیروزی در رقابت است. به باور آنها به جای ورود به رقابت خونین در اقیانوس سرخ باید وارد فضای بازار نامحدود اقیانوس‌های آبی شد و دست به خلق تقاضا زد؛ بازاری که در آن هنوز قواعد بازی مشخص نشده است و فرصت برای سودآوری و رشد بسیار وجود دارد. آنها در نسخه اول این کتاب چارچوب‌های عملی و تحلیلی ارزشمندی برای دستیابی به اقیانوس آبی ارائه دادند که طی ده سال گذشته مورد استفاده بسیاری از مدیران کارشناسان حوزه کسب و کار قرار گرفت. اما همان‌طور که بسیاری از این مدیران دریافتند، همین اقیانوس‌های آبی نیز دیر یا زود سرخ و رقبا وارد آن می‌شوند. در این وضعیت چه باید کرد؟ این نکته‌ای کلیدی است که در نسخه جدید، نویسندگان به تفصیل به آن پرداخته‌اند. آنها در فصل‌هایی که به کتاب اضافه شده است درباره بازسازی یا تجدید اقیانوس‌های آبی توضیح داده‌اند.

خوشبختانه در سال‌های اخیر و همگام با ظهور و رشد فناوری‌های جدید، اقیانوس‌های آبی جدید و کسب و کارهای نوپای زیادی در کشور شکل گرفته است که حفاظت از این کسب و کارها در محیط متلاطم امروزی کار دشواری است. انتشارات آریانا قلم امیدوار است این کتاب چه در مسیر شکل‌دهی به این کسب و کارها و چه در مسیر حفاظت و بازسازی آنها مؤثر و راهگشا باشد.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم



# فهرست

۱۱	کمک! اقیانوس من دارد سرخ می شود.....
۱۳	چاپ جدید چه چیزهای جدیدی دارد؟
۱۴	نقاط تمایز مهم کدام اند؟
۱۸	چرا اهمیت استراتژی اقیانوس آبی رو به افزایش است؟
۲۳	مقدمه چاپ اصلی .....

## فصل اول

۲۹	خلق اقیانوس های آبی .....
۳۰	فضای بازار جدید
۳۲	خلق مداوم اقیانوس های آبی
۳۳	میزان تأثیر خلق اقیانوس های آبی
۳۴	اولویت فزاینده ایجاد اقیانوس های آبی
۳۵	از شرکت و صنعت تا «حرکت استراتژیک»
۳۹	نوآوری در ارزش: سنگ بنای استراتژی اقیانوس آبی
۴۶	تدوین و اجرای استراتژی اقیانوس آبی

## فصل دوم

۵۳	ابزارهای تحلیلی و چارچوب ها.....
۵۵	تابلوی طراحی استراتژی
۵۹	چارچوب چهار اقدام
۶۵	جدول حذف - کاهش - افزایش - خلق
۶۸	سه مشخصه یک استراتژی خوب
۶۹	تمرکز
۷۲	خواندن منحنی های ارزش

## فصل سوم

۷۷	تجدید ساختار مرزهای بازار .....
۷۹	مسیر ۱: دیدن، فراتر از صنایع جایگزین
۸۶	مسیر ۲: در نظر گرفتن گروه های استراتژیک در صنایع
۹۲	مسیر ۳: در نظر گرفتن زنجیره خریداران
۹۷	مسیر ۴: در نظر گرفتن محصولات و خدمات مکمل
۱۰۲	مسیر ۵: در نظر گرفتن جذابیت های کارکردی یا احساسی برای خریداران
۱۰۸	مسیر ۶: در نظر گرفتن زمان
۱۱۳	درک فضای بازار جدید



## فصل چهارم

۱۱۵	تمرکز روی تصویر کلان به جای اعداد
۱۱۶	تمرکز روی تصویر کلان
۱۱۷	ترسیم تابلوی طراحی
۱۳۰	مجسم سازی استراتژی در سطح کلان سازمان
۱۳۵	غلبه بر محدودیت های برنامه ریزی استراتژیک

## فصل پنجم

۱۳۷	رسیدن به مرزی فراتر از تقاضای موجود
۱۳۹	سه لایه غیرمشتري ها
۱۵۱	برای بزرگ ترین حوزه حرکت کنید

## فصل ششم

۱۵۳	رعایت ترتیب استراتژی درست
۱۵۴	ترتیب درست مراحل استراتژیک
۱۵۶	آزمودن برای مطلوبیت استثنائی
۱۵۸	شش مرحله چرخه تجربه خریدار
۱۵۹	شش اهرم مطلوبیت
۱۶۲	از مطلوبیت استثنایی تا قیمت گذاری استراتژیک
۱۶۹	از قیمت گذاری استراتژیک به هدف گذاری در هزینه ها
۱۷۵	از مطلوبیت، قیمت و هزینه تا انتخاب
۱۷۸	شاخص ایده های اقیانوس آبی

## فصل هفتم

۱۸۵	غلبه بر موانع کلیدی سازمانی
۱۸۶	رهبری نقطه عطف در عمل
۱۸۹	اهرم مرکزی: عوامل تأثیرگذار نامتناسب
۱۹۰	گذر از موانع شناختی
۱۹۳	مشتریان ناراضی را ملاقات کنید
۱۹۵	پریدن از روی مانع منابع
۱۹۶	توزیع دوباره منابع در حوزه های فعال
۱۹۷	هدایت دوباره منابع از نقاط غیرفعال
۱۹۸	درگیر شدن در جریان مبادله و جابه جایی منابع
۲۰۰	عبور از مانع انگیزشی
۲۰۲	قرار دادن مهره اصلی در تنگ ماهی
۲۰۴	تجزیه مسایل در آماده ساختن سازمان برای تحول

## فصل هشتم

۲۱۱.....	اجرا را در درون استراتژی جای دهید
۲۱۳	فرایند ضعیف می‌تواند اجرای استراتژی را خراب کند
۲۱۴	قدرت فرایند عادلانه
۲۱۶	سه اصل فرایند عادلانه
۲۱۷	داستان دو کارخانه
۲۲۲	چرا فرایند عادلانه اهمیت دارد؟
۲۲۳	نظریه شناسایی فکری و احساسی
۲۲۴	فرایند عادلانه و استراتژی اقیانوس آبی

## فصل نهم

۲۳۱.....	هم‌راستایی ارزش، سود و مشوق‌ها
۲۳۲	سه درون‌مایه استراتژی
۲۳۵	دستیابی به هم‌راستایی استراتژیک در اقیانوس آبی
۲۴۲	هنگامی‌که استراتژی هم‌راستایی مناسبی ندارد
۲۴۴	جمع‌بندی

## فصل دهم

۲۴۷.....	تجدید اقیانوس‌های آبی
۲۴۸	موانع تقلید
۲۵۱	بازسازی اقیانوس آبی

## فصل یازدهم

۲۶۱.....	اجتناب از دام‌های اقیانوس سرخ
----------	-------------------------------

## پیوست الف

۲۷۳.....	نمایی از الگوی تاریخی خلق اقیانوس آبی
----------	---------------------------------------

## پیوست ب

۲۹۵.....	نوآوری در ارزش، دیدگاه تجدید ساختارگرایانه از استراتژی
----------	--

## پیوست ج

۲۹۹.....	دینامیک بازار برای نوآوری در ارزش
----------	-----------------------------------

۳۰۳.....	یادداشت‌ها
----------	------------





## کمک! اقیانوس من دارد سرخ می شود.

«کمک! اقیانوس من دارد سرخ می شود» معرف احساسی است که بسیاری از مدیران مکرراً بیان کردند، این بیان در سراسر دنیا انعکاس داشت. افراد بیشتر و بیشتری از بین مدیران شرکت‌ها، رؤسای سازمان‌های غیرانتفاعی، مدیران ارشد دولتی، دوباره خود را در مقابل اقیانوسی از رقابت خونین دیده‌اند و می‌خواهند که از آن بگریزند. شاید می‌بینید که حاشیه سودتان کوچک می‌شود. شاید رقابت که شدیدتر می‌شود محصولاتتان دیگر تمایزی ندارند و هزینه‌هایتان هم بالا می‌رود. شاید می‌دانید که شما هم ناچارید اعلام کنید که افزایش حقوق نخواهید داشت. و این وضعیتی نیست که هیچ‌یک از ما خواهان آن باشد. ولی با این حال راه‌گیزی از این وضعیت برایمان وجود ندارد.

اما چگونه می‌توانیم با این دشواری‌ها دست و پنجه نرم کنیم؟ در هر صنعت یا بخش اقتصادی که باشید، باز هم می‌توانید با تکیه بر آموزه‌ها، ابزارها، و چارچوب‌های استراتژی اقیانوس آبی با این دشواری‌ها روبه‌رو شوید و از آنها عبور کنید. این استراتژی به شما نشان می‌دهد که چگونه می‌توانید خودتان را از اقیانوس سرخ رقابت خونین برهانید و به فضایی بی‌رقابت از بازار در اقیانوس آبی وارد شوید که مشخصه آن تقاضای جدید و رشد سودآور و پرتوان است.

وقتی برای اولین بار کتاب استراتژی اقیانوس آبی را نوشتیم، از استعاره اقیانوس‌های آبی و سرخ استفاده کردیم زیرا اقیانوس‌های سرخ به خوبی واقعیت فزاینده موجود را نشان می‌دادند؛ فرصت‌هایی که تاریخ صنایع از ابتدای ظهور آن در خود دیده است. امروز، ده سال پس از انتشار اولین ویرایش کتاب، بیش از ۳/۵ میلیون نسخه از کتاب با کسب رکوردی تازه، به چهل و یک زبان ترجمه شده است و اصطلاح «اقیانوس آبی» در ادبیات رایج کسب و کار وارد شده است. بیش از چهار هزار مقاله و بلاگ درباره استراتژی اقیانوس آبی منتشر شده است و هر روز مقاله‌هایی جدید درباره آن در سراسر جهان منتشر می‌شوند.

روایت‌های این مقالات بسیار جالب‌اند. صاحبان کسب‌وکارهای کوچک و افرادی در جهان به صورت‌های مختلف روی تأثیراتی که این کتاب به صورت بنیادی روی نگاه آنها به زندگی داشته است بحث می‌کنند و هر کدام روایتی از چگونگی تأثیر این کتاب روی موفقیت‌های حرفه‌ای خود در سطوحی کاملاً نو دارند. در گروه دیگری از مقاله‌ها، مدیران از موفقیت‌های خود می‌گویند که چگونه توانسته‌اند با تکیه به فهم خود از استراتژی اقیانوس آبی، کسب و کارشان را از اقیانوس سرخ خارج کنند و تقاضایی کاملاً جدید برای محصولات خود به وجود بیاورند. مدیران دولتی هم در گروه دیگری از مقالات نقل می‌کنند که چگونه توانسته‌اند با استفاده از استراتژی اقیانوس آبی و با هزینه کم، در زمانی کوتاه، استراتژی‌هایی را با تأثیرگذاری بالا اجرا کنند؛ استراتژی‌هایی در سطوح متفاوت اهمیت اجتماعی، از تقویت کیفیت زندگی روستایی و شهری گرفته تا تقویت امنیت داخلی و خارجی، تا شکستن و حذف کردن سیلوهای (اطلاعاتی) سراسری و منطقه‌ای. [۱]

در این مدت، از زمان انتشار اولین ویرایش کتاب تا به حالا، با سازمان‌هایی که این ایده‌ها را به کار بسته‌اند ارتباط برقرار کردیم و با بسیاری از آنها مستقیماً کار کردیم. با مشاهده مسیری که مردم با تکیه بر این ایده‌ها پیموده‌اند، آموخته‌های بسیاری به دست آوردیم. مهم‌ترین پرسش‌های آنها هنگام اجرای استراتژی‌های اقیانوس آبی عبارتند از: چگونه تمام فعالیت‌هایمان را بر محور استراتژی اقیانوس آبی هم‌راستا سازیم؟ هنگامی که اقیانوس آبی ما سرخ می‌شود چه باید بکنیم؟

چگونه باید از جاذبه قوی «تفکر اقیانوس سرخ» - که ما آنها را «دام‌های اقیانوس سرخ می‌نامیم» - اجتناب کنیم؟ حتی هنگامی که استراتژی ما استراتژی اقیانوس آبی است، این جاذبه همچنان وجود دارد. همین سه پرسش مهم انگیزه انتشار این نسخه بسط یافته بود. در این مقدمه جدید، ابتدا رئوس کلی مطالب جدید را نشان می‌دهیم. سپس خلاصه‌وار ویژگی‌هایی

کمک! اقیانوس من دارد سرخ می‌شود. ≡ ۱۳

را برمی‌شماریم که مُعرف و بازشناساننده استراتژی اقیانوس آبی است. بیان می‌کنیم که چرا اعتقاد داریم هنوز هم، حتی بیش از پیش، استراتژی اقیانوس آبی لازم و مفید است.

## چاپ جدید چه چیزهای جدیدی دارد؟

این ویرایش جدید کتاب دو فصل جدید دارد و یک فصل نیز بسط داده شده است. در ادامه مطلب، نکات عمده افزوده شده به چاپ جدید معرفی می‌شود. این نکات معرف چالش‌های کلیدی و دشواری‌های خاصی است که مدیران با آنها روبه‌رو شده‌اند و شرح می‌دهیم که چگونه برای آنها راه‌حل ارائه داده‌ایم.

**هم‌راستایی: معنای هم‌راستایی چیست، چرا لازم است و چگونه می‌توانیم به آن برسیم.** یکی از چالش‌ها که درباره آن به ما گفته‌اند یا سازمان‌هایی را دیده‌ایم که با آن دست به‌گریبان بوده‌اند، چگونگی هم‌راستاسازی سیستم‌های فعالیت‌ها است. این سیستم شامل شبکه بالقوه‌ای از شرکای بیرونی سازمان نیز می‌شود. این هم‌راستایی برای خلق عملی یک استراتژی پایدار اقیانوس آبی لازم است. سؤال این است که آیا روش ساده و درعین حال جامعی برای اطمینان از این وجود دارد که مؤلفه‌های کلیدی سازمان، از ارزش گرفته تا سود و مشوق‌ها، به کمک آن هم‌راستا شوند تا بتوانند تحول استراتژیک مورد نیاز استراتژی اقیانوس آبی را پشتیبانی کنند. این موضوع از آن جهت اهمیت دارد که تمام شرکت‌ها اغلب روی ابعادی معین از سازمان‌هایشان تمرکز می‌کنند و به ابعادی دیگر که باید استراتژی را پشتیبانی کنند، کمتر می‌پردازند. این پشتیبانی برای موفقیت پایدار استراتژی لازم است. برای پاسخ به این چالش، در این ویرایش از کتاب بحث هم‌راستایی در استراتژی اقیانوس آبی با جزئیات بررسی شده است. نمونه‌هایی از موفقیت و شکست در هم‌راستایی ارائه شده‌اند تا نه تنها نشان بدهیم چگونه می‌توان در عمل به آن رسید، بلکه تأکید کنیم که چگونه ممکن است این موضوع در برنامه از قلم بیفتد. فصل ۹ به چالش هم‌راستایی می‌پردازد.

**بازآفرینی: کی و چگونه در طول زمان اقیانوس آبی را تجدید و بازآفرینی کنیم.**

تمام شرکت‌ها بسته به حرکت‌های استراتژیکی که انجام می‌دهند یا انجام نمی‌دهند، فراز و فرودهایی دارند. از آنجاکه هر اقیانوس آبی بالاخره در طول زمان تقلید خواهد شد و سرخ می‌شود، یک چالش سازمان‌ها، بازآفرینی اقیانوس‌های آبی در طول زمان است. کلید کسب اطمینان از آنکه خلق اقیانوس‌های آبی یک رخداد یکباره و منفرد نیست و می‌تواند به صورت فرایندی تکرارپذیر در سازمان نهادینه شود، درک فرایند بازآفرینی است. در این ویرایش جدید از

کتاب به این موضوع پرداخته‌ایم که رهبران سازمان‌ها چگونه می‌توانند خلق اقیانوس‌های آبی را از یک موفقیت ایستا به یک فرایند بازآفرینی پویا در سطح کسب‌وکار<sup>۱</sup> و در سطح گروه<sup>۲</sup> برای بنگاه‌های چند کسب‌وکاره<sup>۳</sup> تبدیل کنند. در اینجا فرایند پویای بازآفرینی برای خلق عملکرد اقتصادی پایدار را به تفصیل توصیف می‌کنیم، هم برای یک کسب‌وکار تک حوزه‌ای که به اقیانوس آبی رسیده است و هم برای سازمانی با کسب‌وکارهای چندگانه که باید برنامه‌های خود را برای اقیانوس‌های سرخ و آبی<sup>۴</sup> متوازن سازد. در این مسیر، نقش‌های مکمل استراتژی‌های سرخ و آبی در مدیریت سودآوری جاری سازمان و در ساخت رشدی مستحکم و افزایش ارزش برند سازمان در آینده را توصیف می‌کنیم. فصل ۱۰ به چالش بازآفرینی می‌پردازد.

**دام‌های اقیانوس سرخ: چه هستند و چرا باید از آنها اجتناب کرد.**

در آخر، ده مورد از متداول‌ترین دام‌های اقیانوس سرخ را معرفی می‌کنیم؛ شرکت‌هایی که استراتژی اقیانوس آبی را اجرا می‌کنند، در این دام‌ها گرفتار می‌شوند. این دام‌ها شرکت‌هایی را که سعی می‌کنند بادبان‌هایشان را برای رفتن به اقیانوس‌های آبی برافرازند، در سرخی پای بند می‌کنند. پرداختن به چیستی این دام‌ها در اصلاح درک افراد از خلق اقیانوس‌های آبی بسیار اهمیت دارد. با درک درست مفهوم اقیانوس آبی، آنها می‌توانند از دام‌ها دوری کنند و ابزارها و روش‌شناسی‌های آن را به درستی به کار برند تا اقدامات استراتژیک درست قابل اجرا باشند و حرکت به سوی آب‌های آبی شفاف میسر شود. فصل ۱۱ به چالش دام‌های اقیانوس سرخ می‌پردازد.

## نقاط تمایز مهم کدامند؟

هدف استراتژی اقیانوس آبی سراسر است: به هر سازمانی – کوچک یا بزرگ، جدید یا پرسابقه – اجازه دهد که با چالش خلق اقیانوس‌های آبی روبه‌رو شده و از آن بگذرد تا فرصت‌ها را بیشینه و خطرپذیری (ریسک) را کمینه سازد. این کتاب اعتقادات و باورهای متعدد و پرسابقه‌ای در حوزه استراتژی را به چالش می‌کشد. پنج نکته تمایز کلیدی که این کتاب را برای مطالعه ارزشمند می‌سازند عبارتند از:

**رقابت نباید در مرکز تفکر استراتژیک قرار بگیرد.** در بسیاری از شرکت‌ها رقابت پیش‌ران

---

1. business level  
2. Corporate level  
3. multibusiness firms  
4. Red and blue ocean initiatives

کمک! اقیانوس من دارد سرخ می‌شود. ≡ ۱۵

استراتژی‌ها است. اما آنچه استراتژی اقیانوس آبی پیشنهاد می‌کند این است که تمرکز روی رقابت در اکثر قریب به اتفاق موارد باعث می‌شود شرکت‌ها در اقیانوس سرخ پای بند شوند. این رویکرد به جای مشتری، رقابت را در هسته استراتژی قرار می‌دهد. در نتیجه، زمان و توجه شرکت‌ها روی رده‌بندی رقیبان و پاسخ‌گویی به حرکت‌های استراتژیک آنها متمرکز می‌شود؛ درحالی‌که باید در راه درک چگونگی ایجاد جهشی در ارزش برای خریداران به کار گرفته شود. این دو نوع تمرکز یکی نیستند.

استراتژی اقیانوس آبی خود را از بند سخت رقابت رها می‌کند. محور محتوای این کتاب انتقال از رقابت به خلق فضای بازار جدید است که باعث می‌شود رقابت بی‌معنی شود. سال ۱۹۹۷ در مقاله «نوآوری در ارزش» برای اولین بار به این موضوع پرداختیم؛ اولین مقاله از مجموعه مقالاتی که در نشریه کسب‌وکار هاروارد منتشر کردیم و مبنای این کتاب قرار گرفت. [۲] در آن زمان مشاهده کرده بودیم شرکت‌هایی که از رقابت می‌گریزند، توجه چندانی به رقبا نمی‌کنند تا به آنها برسند، از آنها بگذرند یا جایگاهی رقابتی مطلوبی برای خود تعریف کنند. هدف آنها پیشی گرفتن از رقبا و عملکرد نبود. هدف ارائه جهشی کمی در ارزش بود که رقابت را برای آنها بی‌معنا می‌ساخت. تمرکز روی نوآوری در ارزش و نه تعیین جایگاه در مقابل رقبا، باعث می‌شود که شرکت تمام عواملی را که یک صنعت روی آن رقابت می‌کند، به چالش بکشد؛ در این حالت آنها دیگر فرض نمی‌کنند که فقط به خاطر رقابتی که دارند، کاری انجام می‌دهند که ارزش بیشتری برای خریدار دارد.

به این ترتیب، تناقضی که بسیاری از سازمان‌ها در استراتژی خود با آن روبه‌رو می‌شوند، با استراتژی اقیانوس آبی حل می‌شود: هرچه سازمان‌ها بیشتر روی تطابق با رقابت و رقبایشان تمرکز کنند، و هرچه بیشتر تلاش کنند که به مزیت‌های آنها دست یابند یا از آنها بگذرند، بیشتر شبیه رقبای خود به نظر خواهند رسید. پاسخ صریح استراتژی اقیانوس آبی به این تناقض این است که، نگاهتان را از رقبایتان برگردانید. در ارزش‌آفرینی نوآوری کنید و بگذارید رقبایتان نگران شما باشند.

ساختار صنعت مفروض نیست، می‌توان آن را شکل داد. در حوزه استراتژی مدت‌ها فرض بر این بوده است که ساختار صنعت چیزی مفروض و غیرقابل تغییر است. با این نگاه به ساختار صنعت، بنگاه‌ها باید استراتژی‌های خود را براساس این نگاه ایستا بسازند. و بنابراین استراتژی به صورتی که معمولاً به کار گرفته می‌شود مبتنی بر تحلیل صنعت خواهد بود؛ تحلیل براساس



مدل پنج نیرو یا تحلیل سوات<sup>۱</sup> که در آن استراتژی به دنبال تطبیق ضعف و قوت‌های خود با فرصت‌ها و تهدیدهای یک صنعت در وضعیت موجود آن است. به این ترتیب استراتژی به یک بازی با جمع صفر<sup>۲</sup> تبدیل می‌شود که در آن یک شرکت چیزی را به دست می‌آورد که شرکت دیگری از دست داده است، زیرا بنگاه‌ها محدود به فضای بازار موجود هستند.

اما در مقابل، استراتژی اقیانوس آبی نشان می‌دهد که استراتژی چگونه می‌تواند ساختار صنعت را به نفع یک سازمان تغییر دهد تا فضای بازار جدیدی ایجاد کند. این تغییر مبتنی بر این دیدگاه است که مرزهای بازار و ساختار صنعت مفروض و ثابت نیستند و می‌توان آنها را بازسازی کرد.

این بازسازی و تجدید ساختار نیازمند اقدامات و باورهای خاصی از طرف بازیگران صنعت است. با تأکید بر آنچه تاریخ صنعت نشان می‌دهد، فضاهای جدید بازار هر روز ایجاد می‌شوند و ماهیت سیال و مبتنی بر ایده‌های جدید دارند. خریدارانی که در عمل با صنایع جایگزین مختلف داد و ستد دارند این روند را اثبات می‌کنند زیرا آنها نمی‌پذیرند که دیدشان یا گزینه‌هایشان در مرزهای شناختی صنایع محدود شود؛ صنایع این مرزها را خودشان به خود تحمیل می‌کنند. و بنگاه‌ها نیز با اختراع و باز اختراع صنایع، فروپاشی، تغییر یا بسط صنایع فراتر از مرزهای موجود بازار برای ایجاد تقاضای جدید، همین روند را اثبات می‌کنند. با این روند، استراتژی از بازی با جمع صفر به بازی جدیدی با جمع غیر صفر تبدیل می‌شود و حتی صنعتی غیر جذاب با همین تلاش آگاهانه شرکت‌ها می‌تواند جذاب شود. این به آن معنی است که اقیانوس سرخ الزاماً نباید سرخ بماند. این ما را به سومین نقطه تمایز می‌ساند.

خلاقیت استراتژیک را می‌توان به صورت سیستماتیک فعال ساخت. از زمانی که دیدگاه شومپتر<sup>۳</sup> به کارآفرینان مستقل و خلاق مطرح شده است، همه نوآوری و خلاقیت را اساساً به صورت یک جعبه سیاه دیده‌اند که غیرقابل شناخت و تصادفی است. [۳] با وجود چنین برداشتی از خلاقیت و نوآوری، جای تعجب نیست که مباحث مربوط به استراتژی غالباً روی چگونگی رقابت در بازارهای تشبیه شده تمرکز دارند و مجموعه بزرگی از ابزارها و چارچوب‌های تحلیلی ساخته شده‌اند تا به صورتی ماهرانه به این هدف برسند. اما آیا خلاقیت یک جعبه سیاه است؟ هنگامی که بحث خلاقیت هنری یا اکتشافات علمی مطرح است (مثلاً هنر گاودی<sup>۴</sup> یا

---

1. SWOT  
2. Zero-sum game  
3. Schumpeter  
4. Gaudi

کمک! اقیانوس من دارد سرخ می‌شود. ≡ ۱۷

کشف رادیم توسط ماری کوری) جواب می‌تواند مثبت باشد و اما آیا خلاقیت استراتژیکی که نوآوری در ارزش را سبب می‌شود و فضاهای جدید بازار را خلق می‌کند نیز همین‌گونه است؟ مدل تی‌فورد در خودروسازی، قهوه‌ استارباکس، یا سیلنزفورس دات کام<sup>۱</sup> در نرم‌افزارهای مدیریت ارتباط با مشتری<sup>۲</sup> را در نظر بگیرید. تحقیقات ما نشان می‌دهد که پاسخ در اینجا منفی است. این تحقیقات الگوهای استراتژیک مشترک در پس اقدامات موفق در خلق اقیانوس‌های آبی را نشان می‌دهد. همین الگوها به ما این امکان را دادند که چارچوب‌ها، ابزارها و روش‌شناسی‌های تحلیلی لازم برای پیونددهی سیستماتیک نوآوری در ارزش را به وجود آوریم و به صورتی فرصت‌ساز و با کمترین ریسک مرزهای صنعت را بازسازی کنیم. البته از آنجا که همیشه شانس تا حدودی نقش‌آفرینی دارد، این ابزارها نیز مانند تمام استراتژی‌ها، به چیزی ساختار می‌دهند که به صورت تاریخی و همواره در ادبیات استراتژی مسئله‌ای ساخت نیافته بوده است: آگاه ساختن سازمان‌ها برای خلق سیستماتیک اقیانوس آبی. تابلوی طراحی استراتژی، چارچوب چهاراقدام و شش مسیر بازسازی مرزهای بازار، از جمله مهم‌ترین ابزارهای تحلیلی استراتژی اقیانوس آبی هستند.

**اجرا می‌تواند در فرمول‌بندی استراتژی گنجانده شود.** استراتژی اقیانوس آبی نوعی استراتژی است که تحلیل ساخت یافته<sup>۳</sup> را به بعد انسانی سازمان‌ها پیوند می‌زند. استراتژی اقیانوس آبی اهمیت هم‌راستاسازی فکر و قلب افراد با استراتژی جدید را تشخیص می‌دهد تا به این ترتیب در سطح فردی، مردم استراتژی را با ضرب آهنگ خود بپذیرند و با میل و رغبت از مرزهای اجرای اجباری استراتژی عبور کرده و برای اجرای استراتژی همکاری داوطلبانه داشته باشند. برای رسیدن به این هدف، استراتژی اقیانوس آبی فرمول‌بندی استراتژی را از اجرای آن جدا نمی‌کند. همین جدایی در اغلب شرکت‌ها روشی پذیرفته است، اما تحقیقات ما نشان می‌دهد که این رویکرد نشانه بارز پیاده‌سازی کُند و سؤال‌برانگیز و پیگیری مکانیکی اجرای استراتژی در سازمان‌ها در بهترین شرایط است. در عوض، استراتژی اقیانوس آبی اجرا را در درون استراتژی، از آغاز تا انتهای فرایند ساخت و رونمایی استراتژی، جای می‌دهد.

در طول بیست و پنج سال گذشته درباره تأثیر فرایند عادلانه<sup>۴</sup> روی کیفیت اجرای تصمیم‌ها در بسیاری از نشریات دانشگاهی و مدیریتی نوشته‌ایم. [۴] همان‌طور که در استراتژی اقیانوس

---

1. Salesforce.com  
2. CRM  
3. analytics  
4. fair process

آبی نیز به آن پرداخته‌ایم، فرایند عادلانه زمینه را برای پیاده‌سازی استراتژی به‌وسیله تقویت اساسی‌ترین مبنای اقدام، آماده می‌سازد: اعتماد، تعهد، و همکاری داوطلبانه همه افراد در عمق سازمان.

تعهد، اعتماد، و همکاری داوطلبانه فقط رفتار و رویکرد نیستند. آنها را باید سرمایه غیرملموس<sup>۱</sup> به حساب آورد. این سرمایه به شرکت‌ها توانی می‌دهد که در سرعت، کیفیت و قوام اجرای استراتژی‌ها و در پیاده‌سازی پرسرعت و کم‌هزینه برنامه‌های استراتژیک از دیگران متمایز شوند.

مدل گام‌به‌گام برای خلق استراتژی. حوزه استراتژی، دانش ارزشمندی را در حوزه محتوای استراتژی ایجاد کرده است. اما در پاسخ به پرسش کلیدی چگونگی خلق استراتژی برای آغاز کار، در عمل سکوت کرده است. البته، ما می‌دانیم که چگونه برنامه‌هایمان را تهیه کنیم. اما، همان‌طور که همه می‌دانیم، فرایند برنامه‌ریزی، استراتژی را به ما نمی‌دهد. کوتاه اینک، ما تئوری خلق استراتژی را هنوز نداریم.

با اینکه تئوری‌های متعددی وجود دارند که توضیح می‌دهند چرا شرکت‌ها شکست می‌خورند یا موفق می‌شوند، اما این تئوری‌ها بیشتر توصیفی هستند و نه تجویزی. مدل گام‌به‌گامی وجود ندارد که با عباراتی مشخص تجویز کند که چگونه شرکت‌ها می‌توانند استراتژی‌های خود را فرمول‌بندی کرده و اجرا کنند تا به عملکرد بالاتری برسند. این چنین مدلی را در اینجا و در قالب اقیانوس‌های آبی معرفی کرده‌ایم تا نشان دهیم چگونه شرکت‌ها می‌توانند از دام رقابت در بازار اجتناب کنند و نوآوری‌هایی بازار آفرین داشته باشند. چارچوب ساخت استراتژی به‌گونه‌ای که در اینجا معرفی می‌شود مبتنی بر تجربه میدانی استراتژیک ما با شرکت‌های متعدد در طول دو دهه گذشته است. این چارچوب در عمل به مدیرانی که استراتژی‌های نوآورانه و ثروت‌آفرین را فرمول‌بندی می‌کنند، یاری می‌دهد.

## چرا اهمیت استراتژی اقیانوس آبی رو به افزایش است؟

هنگامی که برای اولین بار استراتژی اقیانوس آبی در سال ۲۰۰۵ منتشر شد، عوامل متعددی وجود داشت که اهمیت بیش از پیش خلق اقیانوس‌های آبی را آشکار می‌کرد. در صدر لیست این واقعیت قرار داشت که رقابت در صنایع موجود شدیدتر می‌شد و فشار روی هزینه‌ها و سود رو به افزایش بود. این نیروها از بین نرفته‌اند بلکه، شدیدتر هم شده‌اند. اما در پس اینها، در طول ده

1. intangible capital

سال گذشته یعنی از زمانی که ویرایش نخست کتاب مان منتشر شد، چندین گرایش جدید در سطح جهانی با چنان سرعتی ظاهر شده‌اند که کمتر کسی حتی تصورش را می‌کرد. به باور ما، این روندها به خلق اقیانوس آبی اهمیت بیشتری داده‌اند و در آینده آن را به فعالیتی مهم در فرایند استراتژیک تبدیل می‌کنند. در اینجا بعضی از آنها را مشخص کرده‌ایم بدون آنکه بخواهیم از نظر پوشش آنها یا محتوایشان ادعایی در جامع بودن داشته باشیم.

نیاز فزاینده به راه‌حل‌های جدید و خلاق. با نگاهی کلی به طیف صنایعی که اساساً شخصیت ما را می‌سازند فهرستی به صورت زیر به دست می‌آید: نظام بهداشت، آموزش پایه تا پایان دبیرستان، دانشگاه‌ها، خدمات مالی، انرژی، محیط زیست و دولت. در تمام این صنایع تقاضا زیاد است اما نقدینگی و بودجه‌ها پایین است. در طول ده سال اخیر، هر یک از این صنایع به صورتی جدی برای قبول تکالیفی جدید فراخوانده شده‌اند. به سختی می‌توان دوره‌ای را در تاریخ به یاد آورد که در آن استراتژی‌هایی را که دست‌اندرکاران طیف وسیعی از صنایع و بخش‌ها به کار گرفته‌اند تا این حد نیازمند بازنگری اساسی بوده باشد. برای حضور معنی‌دار، تمام این بازیگران به صورت فزاینده‌ای فراخوانده شده‌اند تا استراتژی‌های خود در کسب ارزش نوآورانه با هزینه‌ای پایین‌تر را بازنگری کنند.

تأثیر فزاینده و کاربرد مگافون‌های عمومی.<sup>۱</sup> باور آن سخت است اما تا ده سال پیش سازمان‌ها همچنان می‌توانستند اغلب اطلاعاتی را که در اختیار عموم قرار می‌گرفت، کنترل کنند؛ اطلاعاتی که به محصولات، خدمات و هر آنچه آنها عرضه می‌کنند مربوط می‌شد. اما امروز آن کنترل دیگر به تاریخ پیوسته است. موج شبکه‌های اجتماعی، وبلاگ‌ها، وب‌نوشته‌ها، سرویس‌های به اشتراک‌گذاری ویدئو، محتوای تحت کنترل کاربران، امتیازدهی‌های اینترنتی که تقریباً در سراسر جهان رواج یافته‌اند، قدرت و اعتبار صدا و پیام را از سازمان‌ها به افراد منتقل کرده‌اند. برای آنکه در این فضا قربانی نشوید و پیروز باشید باید هر آنچه را که عرضه می‌کنید، بیش از هر چیز دیگری که در گذشته داشته‌اید، برجسته و متمایز باشد. تنها در این صورت است که مردم از خوبی‌های شما در توثیق‌هایشان خواهند گفت و نه خطاهایتان؛ به شما امتیاز پنج ستاره‌ای می‌دهند؛ روی دکمه لایک می‌زنند؛ به اخبار شما در شبکه‌های اجتماعی توجه می‌کنند، و حتی بر آن می‌شوند که مطالب مثبتی درباره شما در وب بنویسند. شما دیگر نمی‌توانید محصولات معمولی خود را پنهان کنید یا آنها را با توان بیشتری بازاریابی کنید، زیرا عملاً همه یک مگافون جهانی دارند.

**تحول مکانی در تقاضا و رشد آتی.** هنگامی که مردم در اطراف جهان درباره بازارهای رشد آینده صحبت می‌کنند، دیگر به ندرت از اروپا و ژاپن نامی برده می‌شود. حتی ایالات متحده آمریکا که هنوز بزرگ‌ترین اقتصاد جهان است، در بحث چشم‌انداز رشد آتی، دیگر در صدر نیست. به جای آنها، امروز چین و هند و حتی برزیل، در صدر فهرست‌ها قرار دارند. در طول ده سال گذشته، این سه کشور به جمع ده اقتصاد بزرگ جهان پیوسته‌اند. اما این نسل جدید اقتصادهای بزرگ مثل اقتصادهای بزرگ گذشته نیستند که مصرف‌کننده کالاها و خدمات تولیدی کل جهان باشند. برخلاف سرانه‌های درآمدی نسبتاً بالای اقتصادهای توسعه‌یافته، این بازارهای بزرگ در حال ظهور، نتیجه درآمدهای سرانه بسیار پایین، اما فزاینده جمعیت‌های بسیار بزرگ مردم این کشورها هستند. همین موضوع باعث می‌شود که کاهش هزینه‌ها تا سطحی که در حد قدرت خرید عموم باشد، اهمیتی بسیار بالا بیابد. اما فقط همین حد کفایت نمی‌کند و نباید همراه شویم. کاهش هزینه‌ها به تنهایی کافی نیست. از آنجاکه این جمعیت‌های بزرگ مصرف‌کنندگان دسترسی فزاینده‌ای به اینترنت، تلفن‌های هوشمند و شبکه‌های جهانی تلویزیونی دارند، خواسته‌های آنها پیچیده‌تر می‌شود و تقاضاها و درخواست‌های بیشتری خواهند داشت. برای پاسخ‌گویی به این عطش فزاینده و درخواست برای تکنولوژی بالاتر و نو، علاوه بر کاهش هزینه‌ها به تمایز نیز نیاز داریم.

**سرعت فزاینده و سادگی تبدیل شدن به بازیگران جهانی.** به‌طور تاریخی، شرکت‌های عمده مطرح در سطح جهانی از آمریکا، اروپا، و ژاپن بوده‌اند. اما این روند با سرعتی باور نکردنی در حال تغییر است. در طول پانزده سال گذشته تعداد شرکت‌های چینی در فهرست جهانی فورچون ۵۰۰ بیش از بیست برابر افزایش یافته است؛ شرکت‌های هندی تقریباً هشت برابر و تعداد شرکت‌های آمریکای لاتین بیش از دو برابر شده‌اند. این بدان معناست که اقتصادهای بزرگ در حال ظهور، فقط معرف اقیانوس‌های تقاضای جدید نیستند که باید کشف شوند. آنها در عین حال معرف اقیانوس‌هایی از رقبای بالقوه با جاه‌طلبی جهانی هستند که تفاوت چندانی با توپوتا، جنرال موتورز یا یونیلور<sup>۱</sup> ندارند.

اما فقط شرکت‌های بزرگ بازارهای در حال ظهور نیستند که در حال رشد هستند. این فقط نوک کوه یخ معرف آینده است. در طول دهه گذشته، تحول بنیادی در میزان هزینه و سادگی تبدیل شدن به بازیگران جهانی از هر گوشه‌ای از جهان به وجود آمده است. این روندی است که هیچ سازمانی نمی‌تواند با آن مقابله کند. برای اثبات اهمیت آن به داده‌های زیادی نیاز نیست.

1. Unilever

کمک! اقیانوس من دارد سرخ می‌شود. ≡ ۲۱

با وجود سهولت و ارزانی راه اندازی یک وبگاه، هر کسب و کاری می‌تواند پیشخوانی جهانی داشته باشد؛ امروز مردم از هر جایی می‌تواند با مراجعه به انبوه مردم تأمین مالی انجام دهند یا پول جمع کنند؛ با وجود سرویس‌هایی مانند جی‌میل و اسکایپ، هزینه ارتباطات به صورت قابل ملاحظه‌ای کاهش یافته است؛ با وجود سرویس‌هایی مانند پی‌پال<sup>۱</sup> به راحتی می‌توان مشکل اطمینان به امنیت تراکنش‌های مالی را حل کرد. شرکت‌هایی مانند علی‌بابا<sup>۲</sup> جست‌وجوی تأمین‌کنندگان در سراسر جهان و تحقیق درباره صلاحیت آنها را نسبتاً سریع و آسان ساخته‌اند. موتورهای جست‌وجویی وجود دارند که عملاً فهرست‌های راهنمای کسب‌وکار جهانی به حساب می‌آیند و رایگان‌اند. در حوزه تبلیغات جهانی نیز ابزارهایی مانند توئیتر و یوتیوب زیرساختی رایگان برای بازاریابی محصولات ارائه می‌دهند. بنابراین هزینه ورود<sup>۳</sup> برای تمام بازیگران جدیدی که می‌خواهند بازیگرانی جهانی باشند بسیار پایین آمده است و در عمل از هر گوشه‌ای از جهان هر کسی می‌تواند وارد بازارهای جهانی شود و محصولات و خدمات خود را عرضه کند. گرچه این روند نمی‌تواند تمام موانع در مسیر تبدیل شدن به بازیگری جهانی را حذف کند، اما مطمئناً در تشدید رقابت جهانی نقش مهمی دارد. برای متمایز شدن در این بازار پیش از حد شلوغ، باید از طریق نوآوری در ارزش‌خلاقیت داشته باشید.

امروز چالش‌ها و فرصت‌هایی که همه ما با آنها روبه‌رو می‌شویم بسیار بزرگند. با تدارک انواع روش‌شناسی‌ها و ابزارها، سازمان‌ها می‌توانند در مسیر خلق اقیانوس‌های آبی گام بگذارند و امیدواریم این ایده‌ها بتواند آنها را در روبه‌رویی با این چالش‌ها و برای خلق فرصت‌های یاری دهند و نتایجی به دست آید که به سود همه باشد؛ استراتژی فقط برای کسب و کار نیست. استراتژی برای همه است- هنر و هنرمندان، سازمان‌های غیرانتفاعی، بخش عمومی، و حتی کشورها. شما را دعوت می‌کنیم که با ما در این مسیر همراه شوید. یک چیز کاملاً روشن است: جهان به اقیانوس‌های آبی نیاز دارد.

---

1. Pay pal  
2. Alibaba.com  
3. Entry cost





## مقدمه چاپ اصلی

این کتاب درباره دوستی است، درباره وفاداری، درباره اعتقاد داشتن به یکدیگر. به خاطر همان دوستی و همان اعتقاد بود که ما راه سفری را در پیش گرفتیم تا ایده‌های مطرح شده در همین کتاب را کشف کنیم و بیازماییم و در نهایت آنها را به رشته تحریر در آوریم.

بیست سال پیش یکدیگر را در کلاس درس ملاقات کردیم - یکی استاد، دیگری دانشجو. و از آن زمان به بعد با یکدیگر کار کردیم، مثل دو همسفرِ هم‌دل. این کتاب پیروزی یک ایده نیست بلکه حاصل رفاقتی است که برای ما بیش از هر ایده دیگری در دنیای کسب و کار معنا دارد.

هیچ سفری ساده نیست؛ هیچ رفاقتی فقط با خنده پر نشده است. اما هر روز این سفر برای ما هیجان‌انگیز بوده است زیرا هر دو خود را در مأموریتی برای یادگیری و بهبود می‌بینیم. به ایده‌های این کتاب با حرارت اعتقاد داریم. این ایده‌ها برای کسانی نیستند که فقط به دنبال گذراندن زندگی به هر صورت یا فقط به دنبال بقا هستند. هرگز علاقه‌ای به این نوع تفکر نداشته‌ایم. اگر آن نوع تفکر به شما رضایت می‌دهد، بقیه کتاب را نخوانید. اما اگر می‌خواهید مؤثر باشید و تغییری به وجود بیاورید، اگر می‌خواهید شرکتی را به وجود بیاورید که آینده‌ساز



است و در آن مشتریان، کارکنان، سهامداران، و جامعه برنده هستند، این کتاب را بخوانید. نمی‌گوییم که طی این مسیر ساده است، اما ارزش آن را دارد. پژوهش‌های ما تأیید می‌کنند که شرکت‌های عالی برای همیشه وجود ندارند، همان‌طور که هیچ صنعتی برای همیشه عالی نخواهد ماند. در همین مسیر پر دست‌اندازی که خود ما طی کرده‌ایم، همه ما، مانند شرکت‌ها، بعضی کارهای هوشمندانه انجام می‌دهیم و بعضی کارهای نه‌چندان هوشمندانه. برای بهبود کیفیت موفقیت‌هایمان باید به دقت مطالعه کنیم تا دریابیم که چه کارهایی انجام دادیم که تغییری مثبت ایجاد کردند و بفهمیم چگونه می‌توانیم به صورتی ساختاریافته آنها را تجدید و تکرار کنیم. این همان چیزی است که ما آن را حرکت‌های هوشمندانه استراتژیک می‌نامیم، و یافته‌هایمان نشان می‌دهند که حرکت استراتژیک محوری در این مسیر، خلق اقیانوس‌های آبی است.

استراتژی اقیانوس آبی شرکت‌ها را به چالش می‌کشد تا از اقیانوس سرخ رقابت خونین بگریزند و فضایی بازاری بی‌رقیب ایجاد کنند که در آن رقابت معنا ندارد. به جای تقسیم تقاضای موجود - که معمولاً در حال کاهش است - و به جای درجه‌بندی رقیبان، استراتژی اقیانوس آبی به موضوع بسط تقاضا و گریز از رقابت می‌پردازد. این کتاب نه تنها شرکت‌ها را به چالش می‌کشد، بلکه به آنها نشان می‌دهد که چگونه می‌توانند به این هدف برسند. در این راه، ابتدا مجموعه‌ای از ابزارهای تحلیلی و چارچوب‌ها را معرفی می‌کنیم که به شما نشان می‌دهند چگونه می‌توانید به صورتی ساختاریافته روی این چالش اقدام کنید و پس از آن اصولی را شرح می‌دهیم که استراتژی اقیانوس آبی را تعریف کرده و آن را از تفکر استراتژیک رقابت محور متمایز می‌سازند.

هدف ما این است که فرمول‌بندی و اجرای استراتژی اقیانوس آبی را در همان درجه از ساخت‌یافتگی و قابلیت اقدام که برای رقابت در فضای بازار شناخته شده از اقیانوس سرخ تعریف شده است، توصیف کنیم. فقط در این صورت است که شرکت‌ها خواهند توانست به صورتی هوشمندانه و مسئولانه در مسیر خلق اقیانوس‌های آبی قرار گیرند و به صورت هم‌زمان فرصت‌ها را ببینند و خطرپذیری (ریسک) را کمینه سازند. هیچ شرکتی، بزرگ یا کوچک، ساکن در یک بازار یا تازه‌وارد به آن، نمی‌تواند در این مسیر پرتلاطم، هزینه‌ریسک استراتژی را بپذیرد. و هیچ شرکتی نباید چنان ریسکی را بپذیرد.

محتوای این کتاب مبتنی بر بیش از پانزده سال تحقیق روی داده‌هایی است که تا صد سال پیش را در بر می‌گیرند. مجموعه‌ای از مقالات کسب‌وکار هاروارد و مقاله‌های دانشگاهی

در باره ابعاد این موضوع نیز محل ارجاع ما بوده‌اند. ایده‌ها، ابزارها، و چارچوب‌های ارائه داده شده در این کتاب، در طول سال‌ها در شرکت‌های اروپایی، آمریکایی، آسیایی آزموده و بهبود داده شده‌اند. این کتاب با ارائه چتری توصیفی که همه این ایده‌ها را در بر می‌گیرد، بر مبنای آنها ایده‌های جدیدی را مطرح می‌کند و ایده‌های موجود را بسط می‌دهد تا به چارچوبی منسجم برسد. این چارچوب نه تنها به جنبه‌های تحلیلی خلق استراتژی اقیانوس آبی می‌پردازد، بلکه جنبه‌های انسانی آن را نیز در نظر می‌گیرد؛ جنبه‌های انسانی در هدایت سازمان‌ها و افراد آنها در این مسیر بسیار اهمیت دارند تا بتوانند آنها را در اجرای عملی این ایده‌ها ترغیب کنند. در اینجا، درک چگونگی ایجاد اعتماد و تعهد، همچنین درک اهمیت شناسایی عقلی و احساسی<sup>۱</sup>، برجسته شده و در هسته استراتژی قرار داده شده‌اند.

فرصت‌های اقیانوس آبی همواره وجود داشته داشته‌اند. با شناسایی و یافتن این فرصت‌ها، فضای بازار توسعه یافته است. ما اعتقاد داریم که این بسط، ریشه رشد است. اما هم‌چنان، درک غالب از جنبه‌های نظری و عملی رشد ضعیف است و چگونگی خلق و تسخیر اقیانوس‌های آبی برای همه روشن نیست. شما را به خواندن این کتاب دعوت می‌کنیم تا بیاموزید که چگونه می‌توانید پیشران این توسعه در آینده باشید.

---

1. Intellectual And Emotional Recogniton.

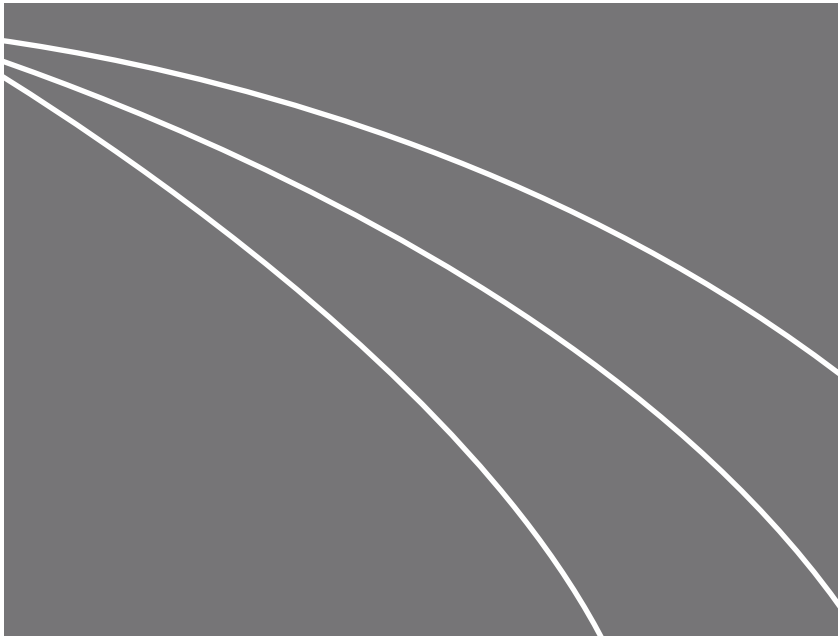


# بجش اول

استراتژی اقیانوس آبی

Blue Ocean Strategy





## فصل اول

# خلق اقیانوس های آبی

گای لالیبرت<sup>۱</sup> که اکنون مدیر ارشد سیرک آفتاب<sup>۲</sup> است، زمانی نوازنده آکاردیون بود و در سیرک با چوب پا راه می رفت و به عنوان آتش خوار یکی از بازیگران بود. سیرک آفتاب حالا یکی از بزرگ ترین صادرات فرهنگی کانادا است. سیرک آفتاب را گروهی از بازیگران خیابانی در سال ۱۹۸۴ تأسیس کردند، اما تاکنون، برنامه های سیرک آنها را نزدیک به چهل میلیون نفر در نود شهر جهان تماشا کرده اند. در کمتر از بیست سال سیرک آفتاب به سطحی از درآمد رسیده است که بالاتر از رینگ لینگ بروس<sup>۳</sup> و سیرک بارنوم و بیلی<sup>۴</sup> که قهرمانان صنعت سیرک در جهان هستند، قرار دارد و بیش از صد سال برای رسیدن به این مقام تلاش کرده اند.

آنچه این رشد سریع را قابل ملاحظه و متفاوت می سازد این است که این موفقیت در صنعتی جذاب به دست نیامده است، بلکه در صنعتی رو به افول محقق شده است که

---

1. Guy Laliberté

2. Cirque du Soleil

ارجح آن است که نام های تجاری ترجمه نشوند؛ اما به جهت روانی متن و تکرار این نام، از عنوان سیرک آفتاب استفاده شد.

3. Ringling Bros.

4. Barnum & Bailey

براساس تحلیل‌های استراتژیک سنتی توان بالقوه محدودی برای رشد دارد. توان تأمین‌کنندگان در این صنعت، از جهت استخدام بازیگران و ستاره‌های نمایش سیرک قوی بود. توان خریداران نیز به همین صورت بالا بود. سرگرمی‌های جایگزین - مانند انواع سرگرمی‌ها و برنامه‌های زنده شهری، مسابقه‌های ورزشی و سرگرمی‌های خانگی - نیز در این بازار حضوری چشمگیر دارند. به خصوص کودکان بازی با پلی استیشن را به تماشای سیرک‌های دوره‌گرد ترجیح می‌دهند. به همین دلیل، صنعت سیرک به صورتی پیوسته در حال از دست دادن مخاطبان خود بود و در نتیجه درآمد و سود آن نیز روندی نزولی داشت. علاوه بر آن نوعی مخالفت فزاینده با استفاده از حیوانات در نمایش‌های سیرک در حال شکل‌گیری بود که گروه‌های حمایت از حقوق حیوانات به دنبال آن هستند. سیرک‌های رینگ‌لینگ بروس و بارنوم و بیلی استانداردهای این صنعت را تعیین می‌کردند و سیرک‌های رقیب کوچک‌تر اساساً نسخه‌های کوچک‌تر و ضعیف‌تری از آنها به حساب می‌آمدند. از دیدگاه استراتژی رقابتی، زمان که سیرک آفتاب پا به این عرصه گذاشت، صنعت سیرک جذابیت نداشت.

جنبه دیگری از موفقیت سیرک آفتاب که اهمیت دارد این است که آنها با جذب مشتریان موجود صنعت رو به افول سیرک که به صورت تاریخی بر محوریت کودکان شکل گرفته بود، کارشان را آغاز نکردند. در عوض، سیرک آفتاب بازار جدیدی را به وجود آورد که در آن رقابت معنی نداشت. سیرک آفتاب مخاطبان کاملاً جدیدی را برای خود برگزید: بزرگسالان و مشتریان حقوقی که حاضر به پرداخت بهایی چندین برابر بیشتر از سیرک‌های سنتی، برای نوعی سرگرمی و تفریح بودند، که هیچ سابقه‌ای نداشت. آنها، عنوان یکی از اولین برنامه‌های خود را این‌گونه انتخاب کردند: «ما سیرک را دوباره اختراع می‌کنیم.»

## فضای بازار جدید

سیرک آفتاب موفق شد زیرا تشخیص داد که برای بردن در آینده، شرکت‌ها باید دست از رقابت با یکدیگر بردارند. تنها راه، کنار زدن رقابت، و توقف تلاش برای شکست دادن رقیب بود. به عبارت دیگر تنها راه پیروزی در رقابت، توقف تلاش برای پیروزی در رقابت بود.

برای درک موفقیتی که سیرک آفتاب به دست آورد، فضای بازاری را تصور کنید که از دو نوع اقیانوس تشکیل شده است: اقیانوس‌های سرخ و اقیانوس‌های آبی. اقیانوس‌های سرخ تمامی صنایعی را نشان می‌دهند که امروز وجود دارند. این بخش را فضای بازار شناخته شده

می‌نامیم. اقیانوس‌های آبی تمامی صنایعی هستند که امروز وجود ندارند. این بخش را فضای بازار ناشناخته می‌نامیم.

در اقیانوس‌های سرخ، مرزهای صنعت تعریف شده و پذیرفته‌اند، و قواعد بازی در رقابت معلومند [۱]. در اینجا، شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا از نظر عملکرد از رقبای خود پیشی گرفته و سهم بیشتری از بازار تقاضای موجود را به خود اختصاص دهند. هنگامی که فضای بازار شلوغ می‌شود، مقادیر پیش‌بینی سودآوری و رشد کاهش می‌یابند. در این حالت، محصول به کالا تبدیل می‌شود و رقابت خونین بین شرکت‌ها، اقیانوس سرخ را خونین می‌سازد.

اما در طرف مقابل، اقیانوس‌های آبی با فضای بازار نامحدود، خلق تقاضا، و با فرصت برای رشد بسیار سودآور، تعریف می‌شوند.

با اینکه بعضی اقیانوس‌های آبی در فاصله زیادی از مرزهای صنایع ایجاد می‌شوند، اغلب آنها از درون اقیانوس‌های سرخ و با توسعه مرزهای صنایع موجود ایجاد می‌شوند، مانند آنچه سیرک آفتاب انجام داد. در اقیانوس‌های آبی، رقابت بی‌معنا است، زیرا قواعد بازی هنوز تعریف نشده‌اند.

برای شنای موفق در اقیانوس سرخ، همواره لازم است رقبا را پشت سر بگذاریم. اقیانوس‌های سرخ اهمیت دارند و همواره از واقعیت‌های زندگی تجاری به حساب می‌آیند. اما وقتی در بیشتر صنایع، عرضه بیشتر از تقاضا است، رقابت برای سهمی از بازارهای در حال انقباض، برای حفظ سطح بالایی از عملکرد، گرچه لازم است، اما کافی نخواهد بود [۲]. شرکت‌ها به چیزی فراتر از رقابت نیاز دارند. برای رسیدن به سود جدید و فرصت‌های رشد، باید اقیانوس‌های آبی خلق کنند.

متأسفانه، اقیانوس‌های آبی تا حد زیادی ناشناخته‌اند. بیشتر فعالیت‌های استراتژیک در بیست و پنج سال گذشته روی استراتژی‌های رقابتی اقیانوس سرخ متمرکز بوده است [۳]. نتیجه این روند، رسیدن به درک نسبتاً خوبی از چگونگی رقابت ماهرانه در آب‌های سرخ بوده است؛ رقابت براساس تحلیل زیربنای ساختار اقتصادی صنایع موجود، انتخاب جایگاهی استراتژیک در طیف کم‌هزینه یا تمایز یا جایگاه مبتنی بر تمرکز و در نهایت رسیدن به محک زنی رقابت. البته درباره اقیانوس‌های آبی هم، هنوز بحث‌هایی مطرح هستند [۴].

با این حال، راهنماهای عملی مختصری درباره چگونگی خلق اقیانوس‌های آبی داریم. بدون چارچوب‌های تحلیلی خلق اقیانوس‌های آبی و بدون اصولی برای مدیریت مؤثر ریسک، خلق اقیانوس‌های آبی به صورت تفکراتی آرزومندانه باقی می‌مانند. آرزوهایی که مدیران، آنها را بیش



از آن پرخطر می‌دانند که در قالب یک استراتژی مشخص، قابل تعقیب و پیگیری باشند. این کتاب چارچوب‌هایی عملی و تحلیلی برای پیگیری نظام‌مند تا رسیدن به اقیانوس‌های آبی را فراهم می‌کند.

## خلق مداوم اقیانوس‌های آبی

با اینکه اصطلاح «اقیانوس‌های آبی» جدید است، اما مفهوم و موجودیت آنها جدید نیست. آنها جزو ویژگی‌های محیط کسب‌وکار در گذشته و حال بوده‌اند. به صد سال پیش برگردید و از خود بپرسید، چه تعداد از صنایع امروزی در آن زمان ناشناخته بودند؟ و در پاسخ خواهید گفت: بسیاری از صنایع حتی در سطح صنعت خودرو، ضبط موسیقی، هوانوردی و هواپیمایی، پتروشیمی، بهداشت، و مشاوره مدیریت کاملاً ناشناخته بودند، یا تازه در آن زمان در حال ظهور بودند. حال فقط زمان را سی سال به عقب برگردانید. دوباره، انبوهی از صنایع چند میلیارد دلاری را می‌بینید که به یکباره ظاهر می‌شوند - سرمایه‌گذاری‌های مشترک، تلفن‌های موبایل، نیروگاه‌های گازی، بیوتکنولوژی (زیست فناوری)، فروشگاه‌های زنجیره‌ای ارزان، سیستم‌های حمل و نقل سریع بسته‌ها، خودروهای کوچک حمل و نقل، تخته‌های برف‌شوی (اسنوبرد)، قهوه‌فروشی‌های مدرن، ویدیو یا سیستم‌های تصویری خانگی، و بسیاری دیگر مانند آنها فقط در سی سال اخیر به وجود آمده‌اند. فقط سه دهه قبل، هیچ‌یک از این صنایع حضور معناداری در محیط کسب‌وکار نداشتند.

حال زمان را بیست سال جلوتر ببرید، یا حتی پنجاه سال، و از خود بپرسید چه تعداد از صنایعی که الان ناشناخته هستند، در آن زمان وجود خواهند داشت. اگر تاریخ نوعی پیش‌بینی برای روندهای آینده باشد، دوباره پاسخ این است که صنایع متعددی در آینده خواهند آمد که حالا وجود ندارند.

واقعیت این است که صنایع هرگز متوقف نمی‌مانند. آنها به صورتی پیوسته ظهور می‌کنند و تکامل می‌یابند. عملیات بهبود می‌یابند، بازارها توسعه می‌یابند، و بازیکنان می‌آیند و می‌روند. تاریخ به ما می‌آموزد که ما دارای ظرفیتی هستیم که به شدت دست‌کم گرفته شده است؛ ظرفیتی بزرگ برای خلق صنایع جدید و بازآفرینی صنایع موجود. در واقع، سیستم طبقه‌بندی استاندارد صنایع (اس.ای.سی.)<sup>۱</sup> که پنجاه سال عمر دارد و توسط سنسوس ایالات متحده<sup>۲</sup>

1. Standard Industrial Classification (SIC) System

2. U.S. Census

منتشر شد، در سال ۱۹۹۷ جای خود را به سیستم استاندارد طبقه‌بندی صنایع آمریکای شمالی<sup>۱</sup> داد. سیستم جدید، ۱۰ بخش صنایع در اس.ای.سی. را به بیست بخش توسعه داد تا بازتابی از واقعیت‌های در حال ظهور در قلمروهای صنعتی جدید را به دست دهد [۵]. برای مثال، بخش خدمات در سیستم قدیم، حالا به هفت بخش تجاری، توسعه داده شده است که طیفی از صنایع، از اطلاعات تا بهداشت و تعاون اجتماعی<sup>۲</sup> را در بر می‌گیرند [۶]. با فرض آنکه این سیستم‌ها برای استانداردسازی و تقویت پیوستگی طراحی شده‌اند، این چنین جایگزینی‌هایی نشان می‌دهند که بسط اقیانوس‌های آبی تا چه حد اهمیت داشته‌اند.

اما با وجود تمام این موارد، همچنان، کانون توجه تفکر استراتژیک بر محور استراتژی‌های رقابتی اقیانوس سرخ استوار بوده است. توجیه این جهت‌گیری تا حدی از این بابت است که استراتژی سازمانی به شدت تحت تأثیر ریشه‌های آن در استراتژی نظامی، قرار دارد. زبان استراتژی تا حد زیادی و در عمق آن، با ارجاع‌های نظامی اشباع شده است؛ تعابیری مانند «Chief executive»، «front lines»، «troops»، «head quarters»، «officers». در ادبیات استراتژی فراوانند<sup>۳</sup>. با توصیف‌هایی این چنین، استراتژی به شرح رویارویی با رقیب و جنگ بر سر قطعه‌ای زمین می‌پردازد که هم محدود است و هم ثابت [۷]. اما برخلاف جنگ، تاریخ صنعت نشان می‌دهد که فضای بازار هرگز ثابت نبوده است؛ بلکه ترجیحاً، اقیانوس‌های آبی به صورت پیوسته‌ای در طول زمان ایجاد شده‌اند. برای تمرکز روی اقیانوس سرخ، باید عوامل کلیدی محدودکننده در جنگ را بپذیریم (عواملی مانند زمین محدود و نیاز به شکست دادن دشمن برای پیروزی) و توان کاملاً متمایز دنیای کسب و کار را یکسره انکار کنیم: ظرفیت برای ایجاد فضاهای جدید بلامنازع و بدون مدعی در بازار.

## میزان تأثیر خلق اقیانوس‌های آبی

در اینجا می‌خواهیم میزان تأثیر ایجاد اقیانوس‌های آبی را به صورت کمی نشان دهیم. در این بررسی تأثیر ایجاد اقیانوس‌های آبی روی رشد شرکت را، روی هر دو محور درآمد و سود برای ۱۰۸ مورد از طرح‌های راه‌اندازی کسب و کار در شرکت‌ها، مطالعه و جمع‌بندی کرده‌ایم (شکل ۱-۱). متوجه شدیم که ۸۶ درصد طرح‌ها از نوع توسعه مجموعه محصول با یک نشان تجاری اصلی بوده‌اند، یعنی، بهبودهایی تدریجی در اقیانوس‌های سرخ از فضای موجود بازار. باین حال،

1. The North America Industry Classification Standard (NAICS) system

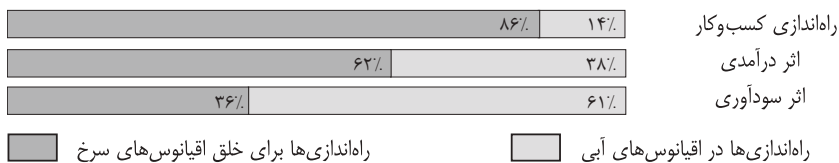
2. social assistance

۳. این تعابیر را به زبان انگلیسی آوردیم زیرا معادل‌های نظامی آنها در فارسی مصطلح نیست. [مترجم]

این طرح‌ها فقط ۶۲ درصد از کل درآمدها و فقط ۳۹ درصد کل سودها را به خود اختصاص دادند. ۱۴ درصد باقیمانده طرح‌های کسب‌وکار جدید با هدف ایجاد اقیانوس‌های آبی آغاز شده بوده‌اند. آنها ۳۸ درصد کل درآمدها و ۶۱ درصد کل سودها را ایجاد کرده‌اند. این طرح‌های جدید کسب‌وکار، شامل تمام سرمایه‌گذاری‌های انجام گرفته برای ایجاد اقیانوس‌های سرخ و آبی بوده‌اند. با در نظر گرفتن این نکته و بدون توجه به درآمدهای متعاقب آنها و پیامدهای سودآوری و همچنین شکست‌های این طرح‌ها، منافع عملکردی ایجاد اقیانوس‌های آبی کاملاً آشکار می‌شود. با اینکه از درصد موفقیت برنامه‌های اقیانوس‌های سرخ و آبی اطلاعی نداریم، اما تفاوت بین عملکردهای سرجمع آنها روشن است.

### شکل ۱-۱

پیامدهای خلق اقیانوس‌های آبی از نظر سودآوری و رشد



## اولویت‌های فزاینده ایجاد اقیانوس‌های آبی

الزام به خلق اقیانوس‌های آبی رو به افزایش است و نیروهای متعددی هستند که باعث این افزایش می‌شوند. پیشرفت‌های شتابان تکنولوژیک به صورتی اساسی بهره‌وری صنعتی را بهبود داده‌اند و به تأمین‌کنندگان این امکان را داده‌اند که مجموعه بی‌سابقه‌ای از محصول و خدمات را تولید کنند. نتیجه این است که با تعداد رو به افزایشی از صنایع روبه‌رو شده‌ایم، و عرضه از تقاضا پیشی گرفته است [۸]. روند موجود جهانی شدن نیز این وضعیت را تشدید می‌کند. با برداشته شدن موانع تجارت بین کشورها و مناطق مختلف، و با ایجاد دسترسی آنی و فراگیر جهانی به اطلاعات مربوط به محصول و قیمت‌های آن، بازارهای خاص و بهشت‌های انحصاری، روز به روز بیشتر نابود و محو می‌شوند [۹]. در حالی که با تشدید رقابت جهانی، عرضه رو به افزایش است، هیچ نشانه و دلیل روشنی برای افزایش تقاضا در سطح جهانی وجود ندارد، و حتی آمارها حاکی از آن است که در بسیاری از بازارهای توسعه یافته، جمعیت رو به کاهش است. [۱۰].

نتیجه روند شتابان کالایی شدن محصول شرکت‌ها و خدمات آنها، افزایش جنگ‌های قیمت و کاهش حاشیه‌های سود بوده است. مطالعات اخیر روی برندهای عمده امریکایی در سطح صنعت، این روندها را تأیید می‌کنند [۱۱]. این مطالعات نشان می‌دهند که برای اغلب انواع عمده محصول و خدمات، برندها به طور کلی شباهت بیشتری می‌یابند و هم چنان که این شباهت‌ها بیشتر می‌شوند، مردم به صورت فزاینده‌ای براساس قیمت کالاها و خدمات را انتخاب می‌کنند [۱۲]. مردم دیگر مانند گذشته‌ها اصراری ندارند که پودر لباسشویی آنها حتماً تایید باشد. دیگر در بازاری که «گرست» حضور دارد، حتماً روی «گلگیت» اصرار نمی‌ورزند و برعکس. در صنایعی که در آنها دست بسیار است و به اصطلاح بیش از حد شلوغ هستند، تمایز بین برندها در دوره‌های رونق و رکود اقتصادی سخت‌تر می‌شود.

تمام این موارد ما را به این نتیجه‌گیری می‌رساند که محیط کسب و کاری که در آن اغلب رویکردها و نگرش‌های قرن بیستم دربارهٔ استراتژی و مدیریت شکل گرفته و تکامل یافته‌اند، به صورت فزاینده‌ای در حال محو شدن است. با سخت‌تر شدن درگیری‌ها در اقیانوس‌های سرخ، مدیریت نیازمند آن خواهد بود که بیشتر به اقیانوس‌های آبی بپردازد، نه آنکه پیرو جریان غالب و متداول بین مدیران باشد.

## از شرکت و صنعت تا «حرکت استراتژیک»

چگونه شرکت‌ها می‌توانند از اقیانوس سرخ رقابت‌های خونین بگریزند؟ چگونه می‌توانند اقیانوسی آبی خلق کنند؟ آیا رویکردی نظام‌مند برای دستیابی به این هدف و در نتیجه حفظ پایدار سطح بالایی از عملکرد، وجود دارد؟

در جست‌وجوی پاسخی برای این پرسش‌ها، گام نخست ما، تعریف واحد پایه تحلیل برای پژوهش‌هایمان بود. برای درک ریشه‌های [دستیابی به] عملکرد بالا، در ادبیات تجارت و کسب و کار، به طور معمول، شرکت‌ها را به عنوان واحد پایه تحلیل‌ها انتخاب می‌کنند. چگونگی دستیابی شرکت‌ها به رشد پرسود و قوی با استفاده از مجموعه متمایزی از مشخصه‌های استراتژیک، عملیاتی، و سازمانی، همواره مردم را شگفت‌زده می‌سازد. اما پرسش ما این است که: آیا شرکت‌های عالی یا آرمانی و درعین حال پاینده‌ای وجود دارند که پیوسته عملکردی بالاتر از بازار داشته باشند و پیوسته اقیانوس‌های آبی خلق کنند؟



# Blue Ocean Strategy

## Expanded Edition

نویسندگان کتاب استراتژی اقیانوس آبی معتقدند به جای ورود به رقابت خونین در اقیانوس سرخ باید وارد فضای بازار نامحدود اقیانوس های آبی شد و دست به خلق تقاضا زد؛ بازاری که در آن قواعد بازی مشخص نشده است و فرصت برای سودآوری و رشد بسیار وجود دارد. اما هنگامی که شرکتی اقیانوسی آبی خلق می کند و نتایج عملکرد قدرتمند آن شناخته می شود، دیر یا زود تقلیدکنندگان در افق ظاهر می شوند. عبارت «کمک! اقیانوس من دارد سرخ می شود» معرف احساسی است که بسیاری از مدیران مکرراً بیان می کنند.

اما چگونه می توانیم با این دشواری دست و پنجه نرم کنیم؟ در هر صنعت یا بخش اقتصادی که باشیم، باز هم می توانیم با تکیه بر آموزه ها، ابزارها و چارچوب های استراتژی اقیانوس آبی با این مسئله روبه رو شویم و از آنها عبور کنیم. این استراتژی به ما نشان می دهد که چگونه می توانیم خودمان را از اقیانوس سرخ رقابت خونین برهانیم و به بازاری بی رقابت در اقیانوس آبی وارد شویم که مشخصه آن تقاضای جدید و رشد سودآور و پرتوان است. درک فرایند بازسازی اقیانوس آبی در تضمین آن اهمیتی کلیدی دارد؛ بقایی که نشان می دهد اقیانوس آبی خلقی یک باره نیست بلکه فرایندی تکرارشدنی و نهادینه شده در داخل سازمان است.

قیمت: ۲۰۰۰۰ تومان

ISBN: 978-602-7672-20-0



9 786027 677209