

به نام خدا

استراتژی اقیانوس آبی

چگونه بازاری بدون مدعی خلق کنیم
و رقابت را بی معنا کنیم

دکتر مایو چان کیم و دکتر رنه مابورنه

دکتر مریم بردبار



سرشناسه	Kim, W. Chan کیم، دبلیو، چان :
عنوان و نام پدیدآور	استراتژی اقیانوس آبی : چگونه بازاری بدون مدعی خلق کنیم و رقابت را بی معنا کنیم / دبلیو چان کیم و رنه مابورنه؛ مترجم مریم بردبار.
مشخصات نشر	تهران: کتیبه پارسی، ۱۳۹۹. مشخصات ظاهری: ۳۵۳ص.
شابک	978-622-667243-6 : وضعیت فهرست نویسی: فیبا
یادداشت	عنوان اصلی: Blue ocean strategy : how to create uncontested market ..., c 2015.
عنوان دیگر	چگونه بازاری بدون مدعی خلق کنیم و رقابت را بی معنا کنیم.
موضوع	فراورده های جدید : موضوع: New products
موضوع	تقسیم بازار : موضوع: Market segmentation
شناسه افزوده	موبورنی، رنه : شناسه افزوده: Mauborgne, Renee
شناسه افزوده	بردبار، مریم، ۱۳۶۳- مترجم : شناسه افزوده: Bordbar, Maryam
رده بندی کلاسیک	HF۵۴۱۵/۱۵۳ : رده بندی دیویی: ۶۵۸/۸۰۲
شماره کتابشناس ملی	۷۳۳۶۱۷۴ : وضعیت رکورد: فیبا



نشانی: تهران، خ انقلاب، خ فخررازی، ک اسلام، ک خراگانی، بن بست یکم غربی، پ ۲، زنگ ۱
 فروشگاه اینترنتی: www.katibeparsi.com و ایمانامه: Katibe.parsi.1393@gmail.com
 تلفن ناشر و مرکز پخش ۱: ۰۵۱۹۲۳۰۰۰۵۳ - ۰۹۱۹۳۸۰۶۳۸۱ - ۰۹۴۴۰۹۴۲۰ - ۰۲۱-۶۶۴۰۹۴۲۰
 مرکز پخش ۲: موسسه گسترش فرهنگ و مطالعات

ناشر: کتیبه پارسی
 نویسنده: دبلیو چان کیم و رنه مابورنه
 صفحه آرایی و طرح جلد: عباس امیدی
 لیتوگرافی: چاووش
 چاپ و صحافی: پدیده رنگ
 نوبت چاپ: سوم، آذر ۱۴۰۲
 تیراژ: ۵۰۰

هرگونه کپی برداری، تکثیر کلی یا جزئی از مطالب کتاب و طرح جلد

بدون اجازه کتبی ناشر پیگرد قانونی به همراه دارد.

قیمت: ۱۹۰۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

۱۰	یادداشت مترجم
۱۱	پیشگفتار
۲۷	دیباجه چاپ اول

بخش یک: استراتژی اقیانوس آبی..... ۳۱

۳۲	فصل ۱: خلق اقیانوس‌های آبی
۶۱	فصل ۲: چا چوب‌ها و ابزار تحلیلی

بخش دوم: تعریف استراتژی اقیانوس آبی..... ۸۹

۹۰	فصل ۳: بازسازی بازار، رها کردن بازار
۱۳۸	فصل ۴: تمرکز روی بخش‌های کلان، نه اعداد
۱۶۶	فصل ۵: دستیابی به وراثت‌های موجود
۱۸۶	فصل ۶: درک درست ترتیب استراتژی

بخش سه: اجرای استراتژی اقیانوس آبی..... ۲۲۵

۲۲۶	فصل ۷: غلبه بر موانع اصلی سازمانی
۲۵۸	فصل ۸: جای دادن اجرا در دل استراتژی
۲۸۲	فصل ۹: هم‌راستایی ارزش، سود و مشوق‌ها
۳۰۰	فصل ۱۰: تجدید اقیانوس‌های آبی
۳۱۶	فصل ۱۱: از دام‌های اقیانوس قرمز بر حذر باشید
۳۳۱	پیوست الف: نمایی از تاریخچه خلق اقیانوس آبی
۳۳۹	پیوست ب: نوآوری در ارزش
۳۴۵	پیوست ج: دینامیک بازار برای نوآوری در ارزش

نسخه جدید پر فروش ترین کتاب بین المللی

در این کتاب که طی سال‌های متمادی عنوان پر فروش ترین را به خود اختصاص داده و از سوی سازمان‌ها و صنایع در سرتاسر دنیا مورد ستایش قرار گرفته، متفکران برجسته مدیریت همچون دبلیو چان کیم و رنه مابورنه، تصورات شما را در مورد پیش‌نیازهای موفقیت استراتژیک به چالش می‌کشند.

استراتژی اقیانوس آبی که در زمره یکی از تأثیرگذارترین کتاب‌های استراتژیک به شمار می‌رود اکنون با مطالب جدید و به‌روز به رقابت بی‌رحمانه بر سر رده می‌پردازد که رفته رفته کاهش می‌یابد و حاصلی به جز اقیانوسی که از خون رقبا قرمز شده، ندارد. نویسندگان با استناد بر پژوهش‌هایی پیرامون ۱۵۰ حرکت استراتژیک، ابراز می‌دارند که موفقیت پایدار حاصل جنگ رقیبان نیست. بدین‌جهت از ایجاد «اقیانوس آبی» یعنی فضای بازار جدید دست‌نخورده آماده‌رشد چشمه می‌گیرد.

استراتژی اقیانوس آبی رویکردی نظام‌مند برای تمامی از رقابت عرضه می‌کند، و ابزار و اصولی را پیشنهاد می‌کند که هر سازمان می‌تواند برای ایجاد و تسخیر اقیانوس آبی خود به کار بگیرد.

این کتاب برجسته که تفکر سنتی را در مورد استراتژی دگرگون می‌کند، رویکردی کاملاً نوین برای دستیابی به آینده‌ای موفق عرضه کرده است. این کتاب رهنمون شما در ایجاد فضای بازار غیررقابتی است.

- پرفروش ترین کتاب بین المللی با پیشگفتار جدید، فصول تازه و مطالعات موردی به روز
- پرفروش ترین کتاب در پنج قاره
- با فروش بیش از ۳.۶ میلیون نسخه در سرتاسر دنیا
- ترجمه شده به ۴۴ زبان مختلف
- پرفروش ترین در مجله های وال استریت، بیزنس ویک و فست کمپانی
- پیشگفتار جدید نویسنده: کمک! اقیانوسم دارد قرمز می شود
- موارد و نمونه های به روز می دهد که مربوط به امروز می شود
- دو فصل کاملاً جدید و یک فصل بسط یافته (هم راستایی، تجدید و دام های اقیانوس قرمز) شامل پاسخ مهم ترین پرسش هایی که خوانندگان طی ۱۰ سال گذشته مطرح کرده اند

یادداشت مترجم

در اقیانوس آبی شما یک‌ه‌تاز صنعت خود شده و توان رقابت را از دیگر صنعت‌پیشگان می‌گیرید. آنچه این نظریه را منحصر به فرد و بی‌ه‌تا می‌کند، دیدگاه صلح‌جویانه و فارغ از رقابت آن است. زیبایی این ایده برای من در این بود که این رویکرد جدید، پیروزی را برای همه به ارمغان می‌آورد؛ صنعت‌پیشگان، کارمندان و مشتریان همه برنده هستند. اقیانوس آبی نه تنها به رقابت خونین دامن نمی‌زند، بلکه فرصتی در اختیار دیگر صنعت‌سکان قرار می‌دهد تا به دور از رقابت به فعالیت در کسب و کار خود پرداخته و در اقیانوس آبی بی‌منتها در کنار دیگران به شنا بپردازند. اقیانوس آبی به ندی عمیق و پهناور است که به هر کسی شنا کردن بلد است این امکان را می‌دهد که تا هر کجا در توان دارد شنا کند، بی آنکه کسی برای او مانعی ایجاد کرده یا او را پایین بکشد.

دکتر کیم و دکتر مابورنه در کتاب به نوآورانه اقیانوس آبی خود به خلق تقاضا به جای جنگ بر سر تقاضای پ‌ردازند. در این کتاب آن‌ها به داستان‌های موفقیت شرکت‌ها و چگونگی اساده آنها از استراتژی اقیانوس آبی پرداخته و بینشی روشن و عملی پیش روی خوانندگان خود قرار می‌دهند. آنها وعده موفقیت روزافزون، ریسک کمتر، سود بیشتر را با به‌کارگیری این رویکرد در جهت دستیابی هم‌زمان به مایز و هزینه پایین به شما عرضه می‌دارند. تردیدی نیست که شما می‌توانید با مطالعه این کتاب به یکی از شناگران بی‌ه‌تا و توانمند اقیانوس آبی آرام صنعت خود بدل شوید.

مریم بردبار^۱

تابستان ۹۹

پیش گفتار

کمک! اقیانوسم دارد قرمز می شود

جمله «کمک! اقیانوسم دارد قرمز می شود» تداعی بخش دیدگاه اغلب مدیران در سراسر دنیا است. هر روز مردم بیشتری، از مدیران شرکت‌ها گرفته تا اعضای سازمان‌های غیرانتفاعی و رهبران دولت‌ها خود را بیشتر گرفتار در اقیانوس خونباری از رقابت یافته و آرزومند رهایی از آن هستند. شاید کتاب و کار شما در حال کوچک‌تر شدن باشد. شاید رقابت هر روز شدیدتر شده، تولیدات شما دیگر مقرون به صرفه نیست و هزینه‌ها روز به روز افزایش می‌یابد. شاید شما بدانید که اجباراً به زودی به کارمندانان اعلام خواهید کرد که قرار نیست حقوقشان افزایش یابد. هیچ کس نمی‌خواهد با چنین شرایطی مواجه شود، اما این شرایطی است که بسیاری افراد خواه ناخواه با آن مواجه می‌شوند.

چگونه می‌توان با این چالش دست و پنجه نرم کرد؟ در هر صنعت یا بخش اقتصادی که مشغول به فعالیت هستید، ابزار، چارچوب‌ها و درس‌های استراتژی اقیانوس آبی به شما کمک می‌کند که از پس این چالش بر بیایید. این رویکرد به شما نشان می‌دهد که چگونه می‌توانید از اقیانوس قرمز رقابت‌های خونبار رها شده و به اقیانوس آبی بازار بدون

رقابتی قدم نهدید که مشخصه آن تقاضای جدید و رشد سودآور چشمگیر است.

وقتی ما کتاب *استراتژی اقیانوس آبی* را نوشتیم، به این خاطر از استعاره اقیانوس‌های آبی و قرمز استفاده کردیم که اقیانوس‌های قرمز حاکی از واقعیت‌هایی هستند که سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای با آن مواجه هستند، در حالی که اقیانوس‌های آبی نشانگر فرصت‌های بی‌پایانی هستند که سازمان‌ها می‌توانند از آغاز تاریخ شروع به کار خود پیش رو داشته باشند. امروز که ده سال از آن زمان می‌گذرد، بیش از سه و نیم میلیون کپی از آن کتاب فروخته شده است. این کتاب پرفروش‌ترین کتاب در پنج قاره شد، به چهل و سه زبان زنده دنیا ترجمه شد و رکورد شکست. اصطلاح «اقیانوس آبی» وارد زبان کسب و کار شد. بیش از چهار هزار مقاله و پست وبلاگ در مورد استراتژی اقیانوس آبی منتشر شده و در سال‌های گذشته هر روز مقالات بیشتری در این زمینه چاپ می‌شود.

داستان‌هایی که در آن‌ها آمده مسخ شده‌اند. مقاله‌هایی از افراد و صاحبان مشاغل کوچک در سرتاسر دنیا وجود دارد که نشان می‌دهد این کتاب اساساً دیدگاه آن‌ها را در مورد زندگی تغییر داده و موفقیت‌های حرفه‌ای آن‌ها را به سطوح جدیدی ارتقاء بخشیده است. در مقالات دیگر مدیران اجرایی از این سخن می‌گویند که چگونه استراتژی اقیانوس آبی دیدگاهی را در اختیار آن‌ها قرار داده تا بتوانند کسب و کار خود را از اقیانوس قرمز بیرون کشیده و تقاضاهای کاملاً جدیدی ایجاد کنند. مقالاتی دیگر به این جزئیات می‌پردازد که چگونه رهبران دولت‌ها استراتژی اقیانوس آبی را به کار می‌گیرند تا با هزینه کمتر تأثیرات بیشتری را با سرعت بالا در حوزه‌های مهم اجتماعی از جمله افزایش

کیفیت زندگی شهری و روستایی، تقویت امنیت داخلی و خارجی و تفکیک انبارهای دولتی و منطقه‌ای به جای بگذارند.

همان‌طور که ما با سازمان‌هایی مواجه شدیم که ایده‌های کتاب را به کار بسته بودند و به طور مستقیم از زمان چاپ اولین نسخه استراتژی اقیانوس آبی با افراد زیادی کار کرده بودند، با مشاهده مسیری که این افراد با این ایده‌ها پیموده بودند چیزهای بسیاری آموختیم. مهمترین پرسش‌های آن‌ها در به کارگیری استراتژی‌های اقیانوس آبی‌شان از این قرار است: چگونه همه فعالیت‌هایمان را گرد استراتژی اقیانوس آبی‌مان بچینیم؟ وقتی اقیانوس آبی‌مان قرمز می‌شود چه کار کنیم؟ چگونه می‌توانیم در غیاب حال که استراتژی اقیانوس آبی را پیش گرفته‌ایم، از جاذبه‌های قوی «تفکر اقیانوس قرمز» اجتناب کنیم که به آن‌ها «دام‌های اقیانوس قرمز» می‌گوئیم؟ این‌ها پرسش‌های متداولی هستند که انگیزه چاپ این نسخه جدید اند. در این پیش‌درآمد جدید ما ابتدا آنچه را در این کتاب جدید است، ترسیم می‌کنیم. سپس به طور خلاصه نکات کلیدی استراتژی اقیانوس آبی را در اختیار شما گذاشته و به این موضوع می‌پردازیم که چرا معتقدیم اگر در استراتژی اقیانوس آبی از همیشه بیشتر مورد نیاز و ضروری است.

در این نسخه چه چیزی جدید است؟

به این نسخه دو فصل جدید افزوده و فصل دیگری هم شرح و بسط داده شده است. اینجا نکات برجسته چکیده چالش‌های اصلی پیش روی مدیران و چگونگی برخورد با آن‌ها نشان داده می‌شود.

هم‌راستایی: معنای آن چیست، چرا مهم است و چگونه می‌توان به آن دست یافت. چالشی که همواره شنیده‌ایم و دیده‌ایم

سازمان‌ها با آن مواجهند، این است که آن‌ها چگونه می‌توانند نظام فعالیت‌هایشان (از جمله شبکه بالقوه شرکای خارجی) را با هم هماهنگ کنند تا یک استراتژی اقیانوس آبی پایدار را به وجود آورند. آیا یک روش ساده و در عین حال جامع برای این وجود دارد که بتوان اطمینان حاصل کرد عناصر اصلی یک سازمان، از ارزش و سهم گرفته تا افراد، به نحوی هم‌راستای هم قرار بگیرند که از تغییر استراتژیک لازمه استراتژی اقیانوس آبی حمایت کنند؟ این موضوع به این خاطر حائز اهمیت است که همه شرکت‌ها اغلب روی ابعاد معینی از سازمان‌هایشان تمرکز کرده و توجه کمتری به ابعاد دیگر استراتژی معطوف می‌دارند که موفقیت پایدار را رقم می‌زنند. از این‌رو این نسخه جدید به موضوع هم‌راستایی در بافت اقیانوس آبی می‌پردازد. ما موارد موفقیت و شکست در هم‌راستایی را ارائه می‌کنیم. هم نشان دهیم چگونه می‌توان در عمل آن را به کار گرفت و هم به بیابادهای نادیده گرفتن آن بپردازیم. فصل نه به این چالش هم‌راستایی می‌پردازد.

احیا: کی و چگونه با گذشت زمان اقیانوس‌های آبی را احیا

کنیم. همه شرکت‌ها بر اساس حرکت‌های استراتژیکی که پیش می‌گیرند یا کنار می‌گذارند رشد کرده و شکست می‌خورند. چالشی که سازمان‌ها با آن مواجهند این است که چگونه با گذر زمان اقیانوس‌های آبی را احیا کنند، چرا که هر اقیانوس آبی‌ای در نهایت مورد تقلید قرار گرفته و قرمز خواهد شد. درک فرایند احیا از این بابت مهم است که به ما اطمینان می‌دهد ایجاد اقیانوس‌های آبی یک رخداد اتفاقی نیست، بلکه می‌تواند به عنوان یک فرایند تکرارپذیر در یک سازمان نهادینه شود. در این نسخه جدید ما به این می‌پردازیم که چگونه رهبران می‌توانند ایجاد اقیانوس‌های آبی را از یک دستاورد ایستا به یک فرایند

احیای پویا چه در سطح بازرگانی و چه در سطح سهامی در شرکت‌های بزرگ تبدیل کنند. اینجا ما به بحث پیرامون فرایند احیای پویا برای ایجاد کارکرد اقتصادی پایدار می‌پردازیم؛ هم برای کسب و کار کوچکی که اقیانوس آبی را به کار گرفته و هم برای سازمان بازرگانی که باید اقیانوس‌های آبی و قرمز خود را با هم هماهنگ کند. برای انجام این کار ما همچنین نقش‌های مکملی را برجسته می‌کنیم که استراتژی‌های اقیانوس آبی و قرمز در مدیریت سود یک شرکت برای امروز بازی می‌کند در حالی که رشد قوی و ارزش نام تجاری را برای فردا به ارمغان می‌آورد. در ادامه به این چالش‌های احیا می‌پردازد.

دام‌های آبی و قرمز: چه هستند و چرا باید از آن‌ها اجتناب

کرد. در پایان، ما به سه مورد از رایج‌ترین دام‌های اقیانوس قرمز می‌پردازیم که شرکت‌ها وقتی استراتژی اقیانوس آبی را به کار می‌گیرند گرفتار آن‌ها می‌شوند. این دام‌ها این‌ها می‌شوند شرکت‌ها هرچند عازم دریانوردی در اقیانوس آبی شده‌اند اما در اقیانوس قرمز لنگر بیندازند. پرداختن به این دام‌ها به این خاطر مهم است که به افراد چارچوب ذهنی صحیحی برای ایجاد اقیانوس‌های آبی می‌بخشد. با دریافت صحیح این مفهوم، شخص می‌تواند از این دام‌ها دوری کند و ابزارها و راهکارهای آن را به نحوی با دقت به کار گیرد که عملکردهای استراتژیک صحیح، او را به سمت آب‌های آبی زلال رهنمون شوند. فصل یازده به چالش دام‌های اقیانوس قرمز می‌پردازد.

نکات اصلی تمایز چه هستند؟

هدف استراتژی اقیانوس آبی روشن بود: این که به هر سازمانی، بزرگ یا کوچک، اجازه دهد قدم به چالش ایجاد اقیانوس‌های

آبی به شیوه‌ای با کمترین ریسک و بیشترین شانس بگذارد. این کتاب چندین باور قدیمی را در زمینه استراتژی به چالش می‌کشد. اگر ما مجبور بودیم به پنج نکته اصلی تمایزبخش که این کتاب را قابل توجه می‌کند اشاره کنیم، می‌توانستیم این گونه به آن‌ها پردازیم.

رقابت نباید در تفکر استراتژیک مرکزیت داشته باشد.

شرکت‌های بسیاری اجازه می‌دهند که رقابت مبنای استراتژی‌هایی باشد که اختیار می‌کنند. با این حال آن چه که استراتژی اقیانوس آبی به آن زندگی می‌بخشد این است که تمرکز روی رقابت اغلب باعث می‌شود که شرکت‌ها در اقیانوس قرمز به گِل بنشینند. این کار به جای مشتری، رقابت را در مرکز استراتژی قرار می‌دهد. در نتیجه وقت و توجه شرکت‌ها به جای پرداختن به چگونگی جذب مشتری، روی رقباي آن‌ها و پاسخ به حرکات‌های استراتژیکشان متمرکز می‌شود.

استراتژی اقیانوس آبی خود را از نگرانی رقابت بیرون می‌کشد. تغییر، از رقابت به ایجاد فضای فروش جدید و بی‌توجهی به رقابت از نکات کلیدی کتاب است. ما برای اولین بار، در سال ۱۹۹۷ در اولین دوره مجموعه مقالات مروری بر کسب و کارها، به نام «نوع‌آوری در ارزش» که مبنای این کتاب را تشکیل داد، این موضوع را مطرح کردیم. ما مشاهده کردیم که شرکت‌هایی که خود را از رقابت کنار می‌کشند توجه کمتری به شکست یا مسابقه با رقیبانشان دارند. هدف آن‌ها پیشی گرفتن از رقیبانشان نبود بلکه پیشرفتی در ارزش بود که رقابت را بی‌معنا می‌کرد. تمرکز روی نوع‌آوری در ارزش به جای موضع‌گیری در برابر رقیبان به شرکت‌ها انگیزه می‌داد که همه عواملی را که یک صنعت برایش رقابت می‌کند، به چالش کشیده و به این باور برسد که تنها

به‌خاطر رقابتی که دارد، کاری انجام می‌دهد که ارزش بیشتری برای خریدار دارد.

به این شیوه، استراتژی اقیانوس آبی به تناقض‌های استراتژیکی که بسیاری سازمان‌ها با آن مواجه می‌شوند معنا می‌بخشد: هرچه آن‌ها تمرکز بیشتری روی رقابت، مسابقه و شکست رقبایشان داشته باشند، شباهت بیشتری به رقبای خود پیدا می‌کنند. استراتژی اقیانوس آبی از شرکت‌ها می‌خواهد که دست از جستجوی رقابت بردارند، ارزش را نوآورانه عرضه کرده و بگذارند رقبای نگران آن‌ها باشند.

ساختار صنعت از پیش تعیین شده نیست؛ آن را می‌توان شکل داد. از دربار حوزه استراتژی بر این فرض استوار بوده که ساختار صنعت غیرقابل تغییر است. وقتی ساختار صنعت را ثابت فرض کنیم، شرکت‌ها ناچارند استراتژی‌های خود را بر اساس آن بنا نهند. در نتیجه استراتژی مبتنی بر تحلیل صنعتی خواهد بود که در آن استراتژی در حال مسابقه‌ای برای پیروزی‌ها و شکست‌های یک شرکت در مقابل فرصت‌ها و تهدیدهایی است که در آن صنعت وجود دارد. اینجا استراتژی، ناگزیر به یک بازی مجموع-صفر تبدیل می‌شود که در آن سود یک شرکت به معنای ضرر شرکت دیگر است. حزن شرکت‌ها وابسته به فضای بازار موجود هستند.

برعکس استراتژی اقیانوس آبی نشان می‌دهد که چگونه استراتژی می‌تواند ساختاری را به نفع یک سازمان شکل دهد تا به ایجاد فضای بازار جدیدی منتهی شود. این استراتژی بر مبنای این دیدگاه استوار است که حد و مرزهای بازار بر ساختار صنعت ثابت و معین نیست و می‌تواند به وسیله عملکردها و باورهای صنعت‌پیشگان بازآفرینی شود. همان‌طور که تاریخچه صنعت نشان می‌دهد، فضاهای جدید بازار هر

روژه ایجاد می‌شوند و رنگ و بوی تصورات را به خود می‌گیرند. خریداران ثابت می‌کنند که گرچه در میان صنعت‌های مختلف تجارت می‌کنند، تحت محدودیتی که مرزهای شناختی شرکت‌ها به خود تحمیل کرده‌اند در نمی‌آیند. به علاوه شرکت‌ها ثابت می‌کنند در حالی که آن‌ها صنایع را تولید و بازتولید می‌کنند، برای ایجاد تقاضاهای جدید تن به تغییر داده و ورای مرزهای بازارهای موجود قدم می‌نهند. به این شیوه استراتژی از یک بازی مجموع_صفر به یک بازی مجموع_غیرصفر تغییر جهت داده و حتی یک صنعت عاری از جذابیت می‌تواند با تلاش‌های هیئت‌مدیره شرکت‌ها جذابیت به دست آورد. به بیان دیگر یک اقیانوس قرمز الزام ماری نیست قرمز بماند. این ما را به سومین نقطه تمایز هدایت می‌کند.

خلاقیت استراتژیک را می‌توان به صورت نظام‌مند فعال کرد.

از زمانی که شومپتر^۱ دیدگاهش را در مورد کارآفرینی خلاق و مستقل مطرح کرد، نوآوری و خلاقیت اساساً به عنوان جعبه سیاهی انگاشته شده که نامشخص و غیرقابل شناخت است. برای تعجب نیست که با چنین دیدگاهی از نوآوری و خلاقیت، حوزه استراتژی به طور فزاینده‌ای تمرکز روی چگونگی رقابت در بازارهای موجود، ایجاد انباری از ابزارها و چارچوب‌های تحلیلی برای هماهنگی با این دیدگاه داشته است. اما آیا خلاقیت یک جعبه سیاه است؟ اگر بحث بر سر خلاقیت هنری یا کشف علمی باشد (به هنر جادویی گائودی^۲ یا کشف رادیوم توسط ماری کوری فکر کنید)، پاسخ می‌تواند مثبت باشد. اما آیا برای خلاقیت استراتژیک که با نوآوری در ارزش، فضاهای بازار جدیدی را ایجاد می‌کند هم

1 Schumpeter

۲ معمار اسپانیایی [م]

همین‌طور است؟ مدل تی^۱ در اتوموبیل‌های فورد، استارباکس در قهوه‌ها و salesforce.com در نرم‌افزار مدیریت روابط مشتریان را در نظر بگیرید. نتایج پژوهش‌های ما نشان می‌دهد که پاسخ خیر است. این پژوهش‌ها الگوهای استراتژیک متداولی را در پس ایجاد موفق اقیانوس‌های آبی آشکار می‌کنند. این الگوها به ما اجازه می‌دهند که رویکردها، ابزار و چارچوب‌های تحلیلی زیربنایی را برای نوآوری نظام‌مند در ارزش و بازتعریف مرزبندی‌های صنعت به شیوه‌ای با کمترین خطر و بیشترین شانس توسعه دهیم. البته در عین حال که شانس در این زمینه نیز همیشه مثل استراتژی‌ها نقش خواهد داشت، این ابزارها به آنچه که هموار می‌کند، سازمان نیافته در استراتژی بوده است، با توانایی بخشیدن به سازمان‌ها برای ایجاد نظام‌مند اقیانوس‌های آبی، ساختار می‌بخشد.

اجرای کار می‌تواند منجر به تدوین استراتژی شود. استراتژی اقیانوس آبی یک استراتژی است که تحلیل‌ها را با سطوح انسانی سازمان‌ها پیوند می‌دهد. این استراتژی بر روی به اهمیت و هماهنگی ذهن و قلب افراد با یک شیوه جدید توجه می‌کند که افراد در سطح انفرادی آن را با تمایل پذیرفته و به جای اجرای اجباری آن، داوطلبانه آن را به کار می‌بندند. برای دستیابی به این مهم، استراتژی اقیانوس آبی تدوین استراتژی را از اجرای آن جدا نمی‌کند. هرچند که این جدایی ممکن است نمایان‌گر عملکرد بیشتر شرکت‌ها باشد، پژوهش‌های ما نشان می‌دهد که این کار در بهترین حالت باعث اجرا و انجام آهسته و

غیرقابل اعتماد استراتژی می‌شود. در عوض استراتژی اقیانوس آبی از همان ابتدا انجام کار را به استراتژی بدل می‌کند.

در مدت ۲۵ سال ما نتایج تأثیر فرایند بازار روی کیفیت اجرای تصمیمات را از طریق کتاب‌ها و مقالات مدیریتی و دانشگاهی بسیاری منتشر کرده‌ایم. همین‌طور که استراتژی اقیانوس آبی نشان می‌دهد فرایند بازار، زمینه را برای انجام کار با به کارگیری اساسی‌ترین مبانی کار مهیا می‌کند: اعتماد، تعهد و همکاری داوطلبانه‌ی افراد در یک سازمان. تعهد، اعتماد و همکاری داوطلبانه فقط نگرش یا رفتار نیستند؛ آن‌ها سرمایه‌های معنوی هستند. آن‌ها به شرکت‌ها اجازه می‌دهند که در سرعت، کیفیت، انجام اجرای کار، مستقل از آن‌ها باشند و تغییرات استراتژیک را با سرعت و با کمترین هزینه به کار بندند.

یک مدل گام به گام برای ایجاد استراتژی. حوزه استراتژی

دانش ارزشمندی در زمینه استراتژی عرضه می‌کند. با این حال آنچه هنوز در موردش سکوت اختیار کرده، این پرسش اساسی است که برای شروع چگونه باید استراتژی را خلق کرد. البته ما می‌دانیم که چگونه طرح‌ها را ایجاد کنیم اما همان‌طور که می‌دانیم فرایند برنامه‌ریزی باعث ایجاد استراتژی نمی‌شود. خلاصه‌ی نظریه‌ای برای ایجاد استراتژی نداریم.

در عین حال که نظریه‌های بسیاری علت شکست و موفقیت شرکت‌ها را توضیح می‌دهند، آن‌ها عمدتاً توصیفی هستند نه تجویزی. هیچ مدل گام به گامی وجود ندارد که با جزئیات تجویز کند که شرکت‌ها چگونه می‌توانند استراتژی‌هایشان را برای دستیابی به عملکردهای موفق تدوین کرده و اجرا کنند. چنین مدلی اینجا در بافت اقیانوس آبی ارائه می‌شود تا نشان دهد که شرکت‌ها چگونه می‌توانند از

دام‌های رقابتی در بازار اجتناب کرده و به نوآوری‌های ایجادکننده بازار دست یابند. ساختار به‌وجود آورنده استراتژی که ما در اینجا ارائه می‌دهیم، بر مبنای عملکردهای استراتژیک ما در حوزه کار با شرکت‌های بسیاری طی دو دهه گذشته شکل گرفته است. این ساختار به طور عملی مدیران را یاری می‌دهد که استراتژی‌های نوآورانه‌ای تدوین کنند که برایشان ثروت به ارمغان بیاورد.

چرا استراتژی اقیانوس آبی اهمیت فزاینده‌ای دارد؟

وقتی برای اولین بار در سال ۲۰۰۵ استراتژی اقیانوس آبی را منتشر کردیم، انگیزه‌های بسیاری ایجاد اقیانوس آبی را حائز اهمیت می‌کرد. این حقیقه که رقابت در صنایع موجود بی‌رحمانه‌تر می‌شد و فشار روی قیمت‌ها و راه‌ها افزایش می‌یافت، در بالای فهرست قرار داشت. این انگیزه‌ها از بین نرفته‌اند، برعکس شدت هم یافته‌اند. اما در طول ده سال گذشته علاوه بر آن، چند گرایش جدید جهانی با سرعتی غیرقابل تصور به وجود آمدند که در زبان اولین چاپ این کتاب به هیچ‌وجه قابل پیش‌بینی نبودند. ما بر این باوریم که این گرایش‌ها ایجاد اقیانوس‌های آبی را در آینده به اهمیت دوچندانی خواهد رساند. در ادامه برخی از آن‌ها را به طور موجز و خلاصه ارائه می‌دهیم.

نیاز فزاینده به راه‌حل‌های خلاقانه جدید. تنها به مجموعه

گسترده صنایعی که اساساً برای ما اهمیت دارند توجه کنید: مراقبت‌های پزشکی، تحصیلات ابتدایی، دانشگاه‌ها، خدمات مالی، انرژی، محیط زیست و دولت، که در آن‌ها تقاضا بالا اما پول و بودجه محدود است. طی ده سال گذشته تک‌تک این صنایع با مشکل مواجه شده‌اند. به سختی می‌توان زمانی را در تاریخ به خاطر آورد که استراتژی‌های

صنعت‌پیشگان بسیاری نیازمند بازنگری اساسی بوده باشد. برای سر پا ماندن این صنایع همهٔ این صنعت‌پیشگان ناچار به بازاندیشی استراتژی‌هایشان برای دستیابی به ارزش‌های نوآورانه با هزینهٔ کمتر هستند.

تأثیر و استفادهٔ فزاینده از میکروفون‌های عمومی. شاید باور این موضوع سخت باشد اما همین ده سال پیش سازمان‌ها هنوز بیشتر اطلاعاتی را که در مورد محصولات و خدمات آن‌ها به اطلاع عموم رسانده می‌شد در کنترل خود داشتند. امروز دیگر این‌طور نیست. موج خروشان اطلاعات در سایت‌ها، شبکه‌های اجتماعی، وبلاگ‌ها، خدمات اشتراک فیلم و اینترنت قدرت و اعتبار اطلاعات را از سازمان‌ها به افراد منتقل کرده است. پس اینکه در این واقعیت جدید شما به جای قربانی برنده باشید، آن‌چه عرضه می‌کنید باید به گونه‌ای متفاوت با گذشته ارائه شود. این همان چیزی است که باعث می‌شود مردم به جای اشتباه‌های شما به مزایای کارشان بپردازند و در تویتر شما را به دوستانشان پیشنهاد دهند؛ به شما امتیاز پنج ستاره دهند؛ دکمهٔ لایک را بفشارند؛ خدمات شما را در سایت‌های اجتماعی به عنوان فهرست مورد علاقه‌شان معرفی کنند، و حتی خدمات شما را در وبلاگ‌های خود الهام‌بخش مثبت‌اندیشی‌شان تلقی کنند. شما نمی‌توانید وقتی هرکسی به طور مجازی یک میکروفون جهانی دارد، محصولات معمولی و تکراری خود را پنهان کرده یا بیش از آنچه هست جلوه دهید.

تغییر مکانی در تقاضا و رشد آینده. وقتی مردم در سرتاسر دنیا در مورد بازارهای رشد آینده صحبت می‌کنند این روزها کمتر به ژاپن و اروپا توجه می‌شود. حتی ایالات متحده گرچه هنوز اقتصاد برتر جهان است، در ارتباط با دیدگاه پیشرفت بازار در آینده به میزان زیادی

پسرفت داشته است. در عوض امروز چین و هند، اگر نخواهیم به کشورهای مثل برزیل اشاره کنیم، در صدر فهرست قرار گرفته‌اند. در طول ده سال گذشته هر سه کشور نامبرده در جرگه ده اقتصاد برتر جهان قرار گرفته‌اند. با این حال این نسل جدید غول‌های اقتصاد، شبیه اقتصادهای عظیمی نیست که جهان انتظارش را داشت و روی آن حساب کرده بود تا کالاها و خدمات تولیدی جهان را مصرف کنند. بر عکس درآمد سالانه نسبتاً بالای اقتصادهای توسعه‌یافته دنیا، این بازارهای بزرگ در حال توسعه، محصول درآمد بسیار پایین (هر چند در حال افزایش) برای جمعیت عظیم شهروندان می‌باشند. این موضوع، اهمیت ویژه‌ای پایین در عرضه‌های سازمان‌ها را بحرانی‌تر از پیش می‌کند. اما برای برخورد با هزینه‌های پایین به‌تنهایی کافی نیست. چون این جمعیت بزرگ نیاز به دسترسی فزاینده‌ای به اینترنت، تلفن‌های همراه، و تلویزیون‌هایی با شبکه جهانی دارند که پیشرفت، تقاضا و تمایلات آن‌ها را افزایش می‌دهد. برای پاسخ‌گویی به نیازها و تصورات فزاینده این مشتری‌های دانا، تفاوت و بهنجاری بین هر دو مورد نیاز است.

سرعت و آسانی فزاینده برای تبدیل شدن به صنعت‌گری

جهانی. در گذشته شرکت‌های اصلی جهانی به طرز عمده از ایالات متحده، اروپا و ژاپن سر بر می‌آوردند. اما این روند با سرعت غیرقابل‌باوری در حال تغییر است. طی پانزده سال گذشته تعداد شرکت‌های چینی در فهرست جهانی فورچون^۱ ۵۰۰ بیش از بیست برابر، تعداد شرکت‌های هندی تقریباً هشت برابر، و تعداد شرکت‌های آمریکای لاتین بیش از دو برابر شده است. این نشان می‌دهد که این

اقتصادهای بزرگ در حال رشد تنها اقیانوس‌هایی با تقاضای جدید را جلوه‌گر نمی‌سازند. آن‌ها همچنین معرف اقیانوس‌هایی با رقبای جدید بالقوه با جاه‌طلبی‌های جهانی هستند که تفاوتی با شرکت‌های تویوتا، جنرال الکتریک یا یونیلور^۱ ندارند.

اما تنها شرکت‌های این بازارهای بزرگ در حال پیشرفت نیستند که رو به رشدند. این تنها نوک کوه یخی است از آنچه در آینده پدید خواهد آمد. طی یک دهه گذشته تغییری اساسی در هزینه و سهولت تبدیل شدن به یک صنعت‌گر جهانی مجازی از هر گوشه جهان، ایجاد شده است. این گرایشی است که هیچ سازمانی نمی‌تواند آن را بی‌اهمیت قلمداد کند. تنها کم‌از حقایق را در نظر بگیرید. با سهولت و هزینه پایین ایجاد وبسایت، هر کسب و کاری می‌تواند یک ویتترین جهانی داشته باشد؛ امروزه می‌تواند از هر کجای جهان می‌تواند به وسیله سرمایه‌گذاری جمعی به نرم‌افزار خود، افزایش دهد؛ با سرویس‌هایی مانند جی‌میل و اسکایپ هزینه‌های ارتباطات به میزان قابل ملاحظه‌ای کاهش یافته است؛ اطمینان به امنیت تراکنش‌های مالی اکنون به آسانی به واسطه سرویس‌هایی مانند پی‌پال^۲ میسر شده است، در حالی که شرکت‌هایی مانند علی‌بابا به آسانی و با سرعت در سرتاسر دنیا کارپرداز و تولیدکننده به وجود می‌آورند. موتورهای جستجو نقش دفترچه راهنمای مشاغل جهانی را بازی می‌کنند. رایگان هستند. توییتر و یوتیوب هم که شما می‌توانید به طور رایگان در آن‌ها برای محصولات خود بازاریابی کنید، نقش بازاریاب‌های جهانی را بازی می‌کنند. با هزینه‌های پایین تبدیل شدن به صنعت‌گری جهانی، صنعت‌گرهای

1 Unilever

2 PayPal

جدیدی از هر گوشهٔ دنیا هر روز می‌توانند در بازارهای جهانی مشارکت کرده و خدمات و محصولات خود را ارائه دهند. البته با وجود اینکه این گرایش‌ها همهٔ موانع تبدیل شدن به یک صنعت‌گر جهانی را از میان بر نمی‌دارد، اما بی‌تردید رقابت جهانی را شدت می‌بخشد. برای اینکه شما در این بازارهای مملو از جمعیت متمایز باشید، باید از طریق نوآوری در ارزش خلاق باشید.

امروزه هم چالش‌ها و هم فرصت‌هایی که ما همه با آن مواجهیم بیشمارند. سازمان‌ها می‌توانند با فراهم آوردن راهکارها و ابزارهایی اقیانوس آبی را به وجود آورند. امید داریم که این ایده‌ها از پس چالش‌ها برآمده و فرصت‌هایی پیش روی ما بگذارند که همه سربلند بیرون بیاییم. با این وجود استراتژی فقط برای تجارت نیست؛ برای همه، هنرمندان، سازمان‌های غیرانتفاعی، بخش‌های عمومی و حتی کشورها است. از شما دعوت می‌کنیم که در این سفر همراه ما باشید. یک موضوع روشن است: جهان به اقیانوس آبی نیاز دارد!

دیباچه چاپ اول

این کتاب در مورد دوستی، وفاداری و ایمان داشتن به یکدیگر است. به واسطه همین دوستی و ایمان بود که ما عازم این سفر برای درنوردیدن ایده‌های این کتاب شدیم و سرانجام آن را نگاشتیم. ما بیست سال پیش در یک کلاس با هم آشنا شدیم؛ یکی استاد و دیگری دانشجو. از آن پس ما همواره با هم کار می‌کرده‌ایم و در مسیر سفر پشتیبان یکدیگر بوده‌ایم. این کتاب حاصل پیروزی یک ایده نیست بلکه حاصل دوستی‌ای است که ما ورای هر ایده‌ای در دنیای کسب و کار یافتیم. این جهان‌بینی، زندگی‌های ما را غنا بخشید و جهانمان را زیباتر کرده است. ما تنها نبودیم.

هیچ سفری اسان نیست؛ هیچ دوستی‌ای تنها منحصر به خنده و شادی نیست، اما ما هر روز از آن سفر هیجان‌زده بودیم چون در مأموریتی برای یادگیری و پیشرفت گام گذاشته بودیم. ما به ایده‌هایی که در این کتاب مطرح شده کاملاً باور داریم. این ایده‌ها برای افرادی نیست که تنها آرزویشان در زندگی ادامه دادن یا زنده ماندن است. چنین رویکردی هرگز مد نظر ما نبوده است. اگر شما جزء آن دسته هستید که به خواندن این کتاب ادامه ندهید. اما اگر می‌خواهید تفاوتی ایجاد کنید، مثل ما به ایجاد شرکتی هستید که در آینده آن مشتری‌ها، کارمندان، سهام‌داران و جامعه برنده هستند به خواندن ادامه دهید. ما نمی‌گوییم که این کار اسان است، اما ارزشش را دارد. پژوهش‌های ما تأیید می‌کند که هیچ شرکتی برای همیشه یک‌ه‌تاز و موفق نیست، هیچ صنعت بی‌نظیری نیز همیشگی نیست. آن‌گونه که ما در مسیر پریپیچ‌وخم خود دریافته‌ایم، همه ما مثل شرکت‌ها کارهای هوشمندانه و ناب‌خردانه‌ای انجام می‌دهیم. ما برای بهبود کیفیت موفقیت خود باید آنچه را که انجامش تغییر مثبتی ایجاد کرده، بررسی کنیم و دریابیم که چگونه می‌توانیم آن را به‌طور نظام‌مندی تکرار کنیم. این همان

چیزی است که به آن حرکت استراتژیک هوشمندانه می‌گوییم، و ما دریافته‌ایم که حرکت استراتژیکی که اهمیت مرکزی دارد ایجاد اقیانوس‌های آبی است.

استراتژی اقیانوس آبی شرکت‌ها را به چالش می‌کشد تا با ایجاد فضای بازار غیررقابتی که رقابت را بی‌معنا می‌کند خود را از اقیانوس قرمز رقابت خونبار بیرون بکشند. استراتژی اقیانوس آبی به جای تقاضاهای اولیه و رقیب‌ها، به تقاضاهای رو به پیشرفت و فاصله گرفتن از رقیب‌ها می‌پردازد. این کتاب نه تنها شرکت‌ها را به چالش می‌کشد بلکه به آن‌ها نشان می‌دهد چگونه به این هدف دست یابند. ما ابتدا مجموعه‌ای از ابزارها و چارچوب‌های تحلیلی که نشان می‌دهند چگونه به طور نظام‌مندی با این چالش مواجه شوید را معرفی کرده و سپس اصولی که استراتژی اقیانوس آبی را از طرز فکر استراتژیک رقابت‌محور جدا می‌کند ارائه می‌دهیم.

هدف ما این است که تدریس و اجرای استراتژی اقیانوس آبی را به اندازه رقابت در آب‌های سرخ فضای بازار، شنا، نظام‌مند و قابل اجرا کنیم. تنها در این صورت شرکت‌ها می‌توانند به چالش ایجاد اقیانوس آبی به شیوه‌ای هوشمندانه و همراه با احساس مسئولیت قدم بگذارند که با حداقل ریسک و حداکثر شانس همراه باشد. هیچ شرکتی، بزرگ یا کوچک، قدیمی یا جدید، نمی‌تواند به طور اتفاقی وارد عمل شود، و نباید هم این کار را انجام دهد.

مطالب این کتاب بر مبنای بیش از پانزده سال پژوهش، بررسی داده‌های بیش از صد سال، و مجموعه مقالات مروری بر کسب و کار هاروارد، همین‌طور مقالات دانشگاهی پیرامون ابعاد مختلف این موضوع می‌باشد. ایده‌ها، ابزارها و چارچوب‌هایی که اینجا ارائه شده طی سال‌ها در شرکت‌های اروپایی، آمریکایی و آسیایی آزموده و اصلاح شده است. این

کتاب با یک سیر روایی که این ایده‌ها را با هم پیوند می‌دهد، چارچوبی منسجم در اختیار شما قرار می‌دهد. این چارچوب نه تنها جنبه‌های تحلیلی در پس ایجاد استراتژی اقیانوس آبی را بررسی می‌کند، همچنین به این جنبه مهم نیز می‌پردازد که چگونه یک سازمان و کارمندان را طوری رهسپار این سفر کنیم که خود به خود در به کارگیری این ایده‌ها و عملی کردن آن‌ها مایل باشند. در اینجا درک این موضوع که چگونه می‌توان اعتماد و تعهد به وجود آورد، و در کنار آن درک اهمیت شناسایی احساسی و منطقی، بر بسته شده و در مرکز استراتژی قرار می‌گیرد.

فرصت‌ها، اقیانوس آبی همیشه وجود داشته‌اند. با پرداختن به آن‌ها، بازار جهانی نیز توسعه یافته است. ما بر این باوریم که این توسعه مبنای ریشه پیشرفت و رشد است. با این وجود درک ضعیف هم در سطح نظری و هم در سطح عملی از این موضوع وجود دارد که چگونه می‌توان به طور نظام‌مند اقیانوس‌های آبی را ایجاد کرد و به آن‌ها دست یافت. از شما دعوت می‌کنیم این کتاب را بخوانید تا یاد بگیرید چگونه می‌توانید در آینده سکان‌دار این توسعه باشید.