

<<蓝海大溃败>>

图书基本信息

书名：<<蓝海大溃败>>

13位ISBN编号：9787506030311

10位ISBN编号：7506030314

出版时间：2008-1

出版时间：人民（东方）

作者：郎咸平

页数：230

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<蓝海大溃败>>

### 前言

在此，我首先声明，本书之所以使用《蓝海大溃败》这一书名，并不是想彻底否定“蓝海战略”的理念，而是想提醒国内崇拜者们注意：“蓝海战略”在企业经营策略方面虽然有其一定的价值和意义，但还根本上升不到战略的高度，我看还是台湾地区的“蓝海策略”翻译得更确切一些，这一点是值得内地出版界学习的。

本书讨论的LG就是实施“蓝海战略”而彻底失败的典型案例。

之所以失败，原因就是LG没有抓住“行业的本质”。

所谓“行业的本质”，是企业基础性的战略，是企业战略的战略。

LG全面实施“蓝海战略”，是错把“策略”当成“战略”，其结果就像读者从本书的案例中看到的那样，是一种比较低级的错误。

再看看被国内企业界热炒的“长尾理论”，就更难提到“战略”层面了。

“长尾”是什么？

它只是一种“结果”。

这正像“品牌”一样，成功的“品牌”不是成功的原因，而是在抓住“行业的本质”基础上，自然带来的结果。

在此，我想告诉各位：如果哪个企业把“蓝海”、“长尾”这些策略性的东西，当作企业的“战略原点”或“战略起点”的话，其结果必然是：失败！

失败得比LG还要惨！

因为LG至少还有行业领先的知识产权等国内绝大多数企业无法企及的东西。

以上便是我在本书正式出版之前想要说的话。

## <<蓝海大溃败>>

### 内容概要

作者指出蓝海战略不符合中国企业的本质，无法运用于中国。

中国企业要认清行业的本质。

书中运用大量的案例，阐释行业的本质。

以三星、LG为例，分别论述了三星的垂直整合与行业本质的关系，蓝海战略与行业本质的关系。

作者通过对行业本质的清晰阐释，希望读者能够真正认清并重视它。

本书适合于企业高层领导、经济学界人士、广大从事经济管理工作的专业人士及对经营管理感兴趣的人士

。

本书是一部透析行业本质，引导企业发展方向的经典著作。

作者认为企业战略之所以成功是因为符合行业本质，对企业家而言，企业发展路径的选择尤为重要，而路径的选择依据就是行业本质。

## <<蓝海大溃败>>

### 作者简介

朗咸平，美国沃顿商学院博士。  
曾任沃顿商学院、密西根州立大学、俄亥俄州立大学、纽约大学和芝加哥大学教授。  
现任香港中文大学教授。  
被公认为公司治理方面的顶级学者。

中文著作有《操纵》、《整合》、《动作》、《思维》、《标本》、《科幻》、《模式》、《突围》、《误区》、《中国式MBO》、《本质 》、《本质 》等。

## &lt;&lt;蓝海大溃败&gt;&gt;

## 书籍目录

写在前面的话  
 导论 第一章 三星，“垂直整合”的道路还能走多远 一、韩国三星的背景介绍（一）建造全球商业帝国（二）“新经营”——品质取胜为核心的经营理念（三）“垂直整合”一体化战略 二、“垂直整合”的整体研判（一）提出研判问题（二）研判方法和指标（三）2003年以前三星的整体策略及表现（四）2003年以后策略的变化及表现（五）小结 三、下游产品及所涉行业的深度分析（一）手机产品（二）数码产品（三）资讯科技产品（四）黑色家电（五）白色家电 四、总结 第二章 LG，血腥的“蓝海” 一、LG：公司简介 二、LG：“江山如此多娇” 三、LG：转型蓝海（一）俱往矣：困身红海（二）扭转乾坤，还看蓝海（三）LG之蓝海解构（四）“深不可测”的蓝海 四、LG黑色家电的蓝海剖析（一）黑色家电定义（二）蓝海前的黑色家电（三）LG的蓝海自救（四）黑色家电的“蓝海”结论 五、LG的白色家电的蓝海剖析（一）白色家电特性（二）主要竞争对手（三）蓝海前的白色家电（四）蓝海战略的实施（五）LG白色家电的“蓝海”分析（六）白色家电小结 六、LG手机的蓝海剖析（一）蓝海前的手机业务（二）LG手机：实施蓝海（三）LG手机蓝海战略分析（四）LG手机：昔机已去，空余蓝海 七、试水“蓝海”的中国企业（一）UT斯达康的蓝海战略（二）光友粉丝 八、总结：企业的成功在于能否抓住行业本质（一）行业本质是什么（二）蓝海战略与行业本质（三）LG产品是否符合行业本质（四）成功抓住“行业本质”的谭木匠（五）行业本质是成功的关键 第三章 “势能”：手机行业的本质 一、行业本质（一）手机商割据市场（二）服装与手机消费模式的差异化（三）从物理学说到手机（四）当一位八面玲珑的朋友（五）拉高、拉高、再拉高（六）手机公司需知道自己的定位 二、个案分析（一）行业龙头 1.诺基亚：第一之谜 2.摩托罗拉：东山再起 3.三星：真正的神话（二）品牌合并 1.索尼爱立信：在良好的基因下诞生一名会歌唱的孩子 2.明基西门子：失败的“婚姻”（三）过去及现在的本土品牌 1.LG：高级可爱的巧克力 2.TCL：中国手机的神话 三、总结 第四章 “最佳伙伴”：电脑行业的本质 一、电脑行业本质——“最佳伙伴感觉”（一）“最佳伙伴”的“生”路历程（二）变脸大师，脸变人不变 二、个案分析（一）戴尔：为你量身定做合适的伙伴 1.戴尔的诞生 2.直销：非戴尔的成功根源 3.选你所想，戴尔“直销三步曲” 4.与别不同的戴尔直销：为你提供最合适的伙伴（二）重出生天，苹果成功有妙计 1.有别戴尔客制化，苹果大打友情牌 2.“最佳伙伴”人性升华，苹果交友交得其法 3.苹果电脑的“伙伴心经”（三）惠普电脑——家中的伙伴 1.收购康柏——1+1等于2吗 2.高科技不等于一切 3.数码娱乐——家有一脑，如有一宝吗 4.惠普电脑是你的“最佳伙伴”吗（四）联想梦 1.IBM的曾经辉煌 2.联想的“成功”之路 3.联想广告的“明星效应” 4.略有转机（五）国内企业尽快准备“游击战” 1.“游击战”=“填补遗留伙伴” 2.方正电脑：网民与儿童的亲密伙伴 3.同方电脑的“DIGI HOME” 第五章 外溢效果：白色家电的行业本质 一、背景资料（一）白色家电的市场背景 1.业内玩家 2.大企业与小企业的分别（二）白色家电的特色 1.白色家电就是生活 2.白色家电的价格 3.白色家电是奢侈品吗 4.购买白色家电是理性消费 5.购买白色家电的决定性因素 6.单靠功能上的开发可以吗 7.品质更重要 8.中小企业打造品牌时遇到的难题 二、行业本质——外溢效果（一）外溢效果详解（二）第一阶段：起步——专业化（三）第二阶段：稳固地位——高质价比 1.低价 2.高品质 3.高质价的铁证——海尔集团（四）第三阶段：收成——渐进多元化 三、成功案例分析（一）美的集团 1.第一阶段：起步——专业化（1998~2004年） 2.第二阶段：稳固地位——高质价比（2001年至现在） 3.第三阶段：收成——渐进多元化（2006年至现在） 4.小结（二）广东格兰仕集团有限公司 1.第一阶段：起步——专业化（1992~2000年） 2.第二阶段：稳固地位——高质价比（1994年至现在） 3.第三阶段：收成——渐进多元化（2000年至现在） 4.小结（三）Tong Yang Magic 1.第一阶段：起步——专业化（1986~1996年） 2.第二阶段：稳固地位——高质价比（1990年至现在） 3.第三阶段：收成——渐进多元化（1996年至现在） 4.小结 四、失败案例分析（一）三洋电机（中国） 1.背景资料 2.失败情况 3.失败原因 4.小结（二）山东小鸭集团 1.背景资料 2.失败情况 3.失败原因 4.小结（三）中山威力集团 1.背景资料 2.失败情况 3.失败原因 4.小结 五、总结

<<蓝海大溃败>>

(一) 白色家电的独有特性 (二) 外溢效果的重要性 (三) 错综复杂的白色家电市场附录 关于行业本质问题的答问

## &lt;&lt;蓝海大溃败&gt;&gt;

## 章节摘录

第一章 三星，“垂直整合”的道路还能走多远 10年前，要谈及最大规模的电子业品牌，总是离不开日本的索尼及欧美的飞利浦、诺基亚和摩托罗拉。有谁能预测到韩国企业可于十数年间将这些行业领先者逐一击倒，并成为无人不晓的电子业巨人！现今，韩国公司Samsang“三星”（本文中三星除历史背景部分是指三星集团以外，其余部分均以三星电子为研究主体）已成为一个商业帝国的代名词，韩国三星崛起的关键因素到底是什么？是归功于商业环境中的战略性应用、超前的电子技术优势，还是三星能抓住别人看不到的机会？我们从三星的发展历史中看到，“垂直整合”战略就是三星迅速崛起的主要原因。

不可否认，三星上游业务——半导体及LCD的成功，给下游终端产品部门——数字媒体、数码应用和通信提供了极稳定和低成本的原材料供应。但是这个被视为三星最具竞争优势的战略，已渐渐不能发挥其应有的作用，以帮助三星维持强劲的增长，下游产业未能完全实现“整合”、成为企业新的增长点。这其中，对“行业本质”的领悟成为成功的关键点。

一、韩国三星的背景介绍 从1938年创立至今的70年里，三星的成长是有目共睹的。过去6年间，三星在消费类电子市场的超强竞争环境下所取得的业绩被认为是卓尔不群的。三星品牌价值在2005年达到一个新的高度，在Interbrand和《商业周刊》共同评选的全球百强品牌中，三星超过了同业竞争对手索尼(26位)、摩托罗拉(69位)和LG电子(94位)，以150亿美元名列第20位，成为品牌价值上升最快的公司。而与2000年相比更是飞速前进了186%，创造了全球百强品牌之最。

是什么原因令韩国企业三星可以有如此快速的增长？要回答这个问题，我们就要首先理解三星的历史，特别要回顾李健熙时代的历史(20世纪90年代至今)。

通过三星发展过程中的每一件事，我们会发现，三星所运用的管理实践并不是什么高深的管理理论和管理知识，只是三星将它们转化成为了实实在在的管理方法。

特别从1993年至今10多年的历史看，三星一直在高速成长的状况可以说明一些问题，尤其是经受住了金融危机、市场巨变、全球化浪潮和技术革命等一系列市场的急剧变化的考验。因此，三星这10年来的经营手法被市场给予极大的关注，并引发我们去寻求三星的成功因素以及透视这一因素来分析将来的发展轨迹。

从以下三星的发展历史中，我们可以看到20世纪50年代三星创始人李秉哲以工业建设起家，他于60年代开始成功将三星转型为电子业务，在国际市场上一炮打响。之后其子李健熙接任三星并开展“第二次创业”，重新将三星进行改革，以“新经营”理念建立全球商业帝国。

(一) 建造全球商业帝国 1. 50年代：为支持恢复韩国经济而步入生产领域 1938年3月1日，三星创始人李秉哲(Byung?Chull Lee)在韩国大丘市创立了“三星商会”。在20世纪60年代后期，三星的主要业务覆盖了酿造、纺织、建筑、造船、化工、石化等领域，成为韩国工业建设的中坚力量。

2. 60年代：进军电子行业，追求业务拓展 此时李秉哲决定将公司的主营业务定为电子产品制造，所以三星商会正式于1969年转型为三星电子。根据当时李秉哲先生的分析，从技术、劳动力状况、附加值、出口预期等方面考虑，电子业是最适合韩国国情的行业。

之后三星的工程师将日本制造的电视机拆机研究仿造，运用类似的方法生产磁带录像机(VCR)和微波炉并开始销往全球市场。

同时三星电子开始踏足半导体领域，向世界半导体市场进军。

3. 70年代：以技术跻身国际市场 当时李秉哲明白要发展前景广阔电子行业，高技术就是公司业务的核心。

所以三星电子于1974年收购了韩国半导体公司50%的股份，开始了公司在半导体领域的神话。



## &lt;&lt;蓝海大溃败&gt;&gt;

其后为了集中资源发展高科技的半导体行业，三星半导体于1978年从三星电子中分离出来独立运营。并于1983年成功开发了64KB的动态随机存取存储器（DRAM）和超大规模集成电路（VLSI）晶片，开始在国际半导体市场崭露头角，并日益成为行业领跑者。

4. 80年代：李健熙的“二次创业” 1987年，执掌三星近50年的李秉哲先生去世，其子李健熙(Lee Kun Hee)接任董事长。

次年，在三星成立50周年的庆典上，这名新任董事长号召进行“第二次创业”，决定重组三星的业务架构，希望将三星打造成全球排名前5位的电子产品生产企业。

李健熙将公司的电子和半导体业务合并为“三星电子”，最大限度地整合技术资源来开发增值产品。通过制定周密的计划，缩减资金和人力成本，三星逐渐凭借极具“性价比”的产品增强竞争力。

5. 90年代至今：迈入世界一流企业行业，向超一流企业迈进 在20世纪90年代初，李健熙预见到中国制造商将很快生产出比韩国更便宜的电子产品，于是他决定率领三星电子向高档产品方向发展，除原有的消费类电子之外，三星开始涉足通信产品领域。

1995年，李健熙满怀信心地推出三星的新款手机，可是数周后他得到的反应是存在不少次品。

为此，李健熙亲自到工厂，与部门主管们当着全体员工的面，将这些次品全部焚毁，李健熙向三星的每一名成员表示了决心，高喊“除了妻儿以外改变一切”的口号。

透过公司以及品牌的重新定位，李健熙宣布实行以品质取胜的“新经营”理念，掀起了三星的改革高潮。

（二）“新经营”——品质取胜为核心的经营理念 那究竟李健熙的“新经营”理念是什么？事实上“新经营”改革就是一场旨在通过从员工个人到整个企业的积极变化来实现从“数量经营”到“品性经营”的转变、并由此实现世界一流的企业经营革新运动。

以后的岁月，“新经营”带领三星渡过了无数的难关，并使三星成为全球瞩目的公司。

1997年亚洲金融危机使韩国的现代和大宇纷纷倒下，而三星却因为李健熙推行的新经营策略而顺利渡过难关。

李健熙推行的“新经营”之所以成功，主要就是将“品质经营”作为核心，通过业务架构、人才培养、产品设计生产等多方面的变革，强化了企业的经营基础，从而平稳度过了亚洲经济危机，并获得了惊人的高速增长，快速步入世界一流企业行列。

所以“新经营”对三星的发展产生了极其深远的影响。

1. 业务架构：摒弃“以数量为主”，积极推进“质量经营” 首先，从业务的架构重组开始，三星开始进行全方位品质经营和世界顶级战略，并实施了“选择和集中”的业务发展策略。其含义是企业不可能在所有的领域都取得世界第一位，所以要充分考虑到自己企业的实力，选出能在世界上夺取第一的领域并在这一领域进行集中投资，加强研发力度。

并对发展不顺利或前景不看好的业务及时进行清理。

为此，三星电子以当今电子产品的发展趋势为突破口，选择移动通信（手机）、系统网络、非存储器事业等作为首发产品，把数码电视机、掌上电脑、超薄液晶显示器选定为下一代重点发展的产品，并以品质取胜作为核心，大力推行“质量经营”。

2. 人才培养：引进国际视野的海外人才，为全球化打好基础 李健熙始终认为，能否成功地实现公司的重新定位关键在于人才。

1999年，积极地吸纳具备国际视野的海外人才，并高度重视设计人才；改变韩国公司作息时间的7-4制，给员工更多的业余时间去“充电”学习；重视新进员工的培养训练，为他们进行密集训练以及提供600多项内容的网上教育等在职教育。

重视对新员工的培养训练奠定了三星成功的基础。

3. 产品设计：以人为本，贴近消费者需求 李健熙相信一流的公司与品牌形象最终要靠一流的产品来实现。

三星电子不惜投入巨资重新设计尖端产品。

三星发动了一场设计革命，其中重要的一步就是请来世界顶级设计师为三星的工程师们开阔思路。

李健熙一直强调产品设计必须以人为本，三星产品必须以人性化设计为理念。

因为产品的最终消费者是人，如果企业只是研究市场开发产品而不考虑消费者的需求，这个产品就无



## &lt;&lt;蓝海大溃败&gt;&gt;

法打动消费者。

回顾三星及李健熙的历史，我们看到在“新经营”开始10年后的2003年，三星旗下3家企业进入世界500强行列，有近20种产品市场占有率居世界首位。

10年间，三星的年营业额增长了3.4倍，利润增长了28倍，并在半导体、液晶显示器（LCD）、通信等技术领域确立了行业领跑者地位。

（三）“垂直整合”一体化战略 以1997年的“亚洲金融危机”为契机，三星决定集中精力发展优势业务，押宝“数字文艺复兴”。

以此为基调，“垂直整合”战略应运而生。

在此战略下，三星的上游产品半导体和LCD得以快速发展并迅速占领全球领先地位，根据IC Insight的数据，其半导体2006年销售额继续保持强劲升势，直接威胁英特尔第一的位置。

由于半导体和LCD生产的固定成本极高，对市场进入形成一道天然屏障。

而上游产品和核心技术上的领先也与其庞大的研发投入息息相关。

三星近10年来在半导体和液晶面板等产业链上游环节投入巨资进行产业整体布局。

目前，在半导体领域，三星是世界上最大的DRAM、SDRAM和闪存供应商，在LSI系统晶片和消费电子元器件等方面也在市场上居于前列，在TFT-LCD领域，三星的LCD销售收入全球第一。

1. “垂直整合”的前提假设——数字文艺复兴 三星的“垂直整合”战略基于数字文艺复兴计划的假设。

三星电子数字媒体业务常务副总裁大卫R26;斯蒂尔说：“数字化是个不可逆转的市场趋势。

三星几年前就看清了这种趋势，并提出了‘数字文艺复兴计划’。

”他认为2006年是一个关键点，这之前的模拟产品仍然是市场的主要构成部分，这段时期为数字技术准备期，2006年之后将进入数字体验期，数字产品将超过模拟产品并最终取代模拟产品。

很显然，三星的“垂直整合”战略就是基于“数字文艺复兴”的假设，而其策略也都围绕这个主题展开。

2.什么是“垂直整合” “垂直整合”是企业多元化的一种先进模式，具体到三星，就是以下游高成长性、高附加值产品作为公司产品组合的主要部分，如：数字电视、显示器、笔记本、手机、存储器等，以此为基调开发上游产品共有的核心技术并达到领先地位，从而实现产品组合的技术领先，并达到全方位控制和降低成本的目的。

这些核心技术包括：半导体元件、大屏幕液晶显示器、显示驱动程序、芯片组以及移动电话技术等。

三星的“垂直整合”在逻辑上无懈可击，更因其早期的优异表现成为了众多业界后来者纷纷追捧并效仿的对象。

二、“垂直整合”的整体研判 （一）提出研判问题 三星坚信“垂直整合”战略将带领三星保持快速增长并帮助其在下游产业中全面开花。

然而事实果真如此吗？

为什么三星近几年表现每况愈下，某些部门更是举步维艰呢？

他的竞争对手也大多具备“垂直整合”的条件，缘何它们仍在观望？

（二）研判方法和指标 我们对三星“垂直整合”的研究将从两个方面入手： 从整体看三星的“垂直整合”战略与成本控制的关系； 对三星所涉及的行业进行深度分析，评估三星“垂直整合”战略的效能以及与各行业的关系。

在评判所使用指标的选取上，我们主要以边际利润对销售额、成本对销售额、内部销售比率等参数为主要标准。

（三）2003年以前三星的整体策略及表现 在对三星的财务数据进行分析时，我们发现三星各项表现在2003年发生了显著变化，因此在纵向比较时选择2003年作为一个财务分界点。

2003年以前，配合其“垂直整合”战略，三星采用独特的技术、市场以及业务策略，各项业务突飞猛进，取得了前所未有的惊人成就。

1. 2003年前的技术策略及其表现 技术上，三星以规避正面冲突为主，企图利用最短的时间通过购买专利拉近与行业领先者的距离。

走技术捷径，利用购买来的技术研发更新、更高级的技术。

## &lt;&lt;蓝海大溃败&gt;&gt;

通过这样的方式，三星投放在研发上的资金（包括专利金）在2002年约25亿美元，远远低于其他同业，仅为索尼和松下的一半（如图1-1所示）。

如此方法，三星可以降低研发成本，其研发更具效益，不考虑2001年因“9.11”事件和IT泡沫对整个行业的冲击，三星的边际利润率高达15%~25%，远远高于同业（如图1-2所示）。

2. 2003年之前市场策略及其表现 三星采取市场驱动型研发，贴近市场需求，使产品有的放矢；此外，三星大打设计牌，试图通过设计突出其产品的差异化，器重设计专才，提高人力资源产生的竞争力。

图1-3显示，三星的员工人均贡献利润在消费电子业中高居榜首，2003年达到了每位员工12万美元，近6倍于行业平均水平。

3. 2003年之前业务策略及其表现 半导体的快速发展首先令上游产品成为下游产品的支撑，下游的强大需求进而推动上游业务发展，上游组件技术不断突破再次作用于下游，形成一个良性的循环作用体系。

良性循环下的内部市场有效控制成本，各业务间形成协同作用，从1999~2003年（如图1-4所示），销售额增长速度明显快于销售成本，销售成本从1999~2003年增加了近1倍，而销售额却增加了1.1倍以上，这说明三星在提高销售的同时有效地控制了成本，结果边际利润率不断得以提升。

（四）2003年以后策略的变化及表现 然而2003年之后，三星的表现并未按照预期发展，虽然其上游产品仍旧保持领先，但下游产品均惨淡经营。

三星的科研投入在短时间内已经超越同业，一改之前主要以购买专利和合作为主取得技术领先的策略，三星在此基础上加大了自主研发的力度，力争行业技术领先。

以半导体为例，其2006年研发投入跃居全球第二位，以120亿美元的数额占行业前25位的14%，仅次于英特尔（如图1-5所示）。

数据表明，从2003年开始，“垂直整合”未能帮助三星延续之前的迅猛势头，上游产品的成本不断攀升引发了下游产品及整体的成本失控。

虽然三星的品牌价值以及年收入仍在不断上升，但其赢利能力已经大打折扣，某些部门更是亏损连连，颓势不止。

这是值得我们深思的一个现象，三星的“垂直整合”缘何只在早期有效用？

难道在“垂直整合”背后还有更深层次的因素帮助三星依据跻身业界领先地位吗？

我们将由表及里探寻三星早期成功以及近期衰败的深层次原因。

## &lt;&lt;蓝海大溃败&gt;&gt;

## 媒体关注与评论

重建市场边界开创蓝海 来源 价值中国网 冯树军 从硬碰硬的竞争到开创蓝海，使用六条路径重建市场边界。

1、产业：跨越他择产业看市场 红海思维：人云亦云为产业定界，并一心成为其中最优。

蓝海观点：一家企业不仅与自身产业对手竞争，而且与他择（Alternatives）产品或服务的产业对手竞争。

实例：日本电信运营商NTT DoCoMo于1999年推出i-mode手机一键上网，将只使用语音服务的顾客变为使用语音和数据服务（音乐、图片、资讯）的顾客。

2、战略集团：跨越产业内不同的战略集团看市场 红海思维：受制广为接受的战略集团概念（例如豪华车、经济型车、家庭车），并努力在集团中技压群雄。

蓝海观点：突破狭窄视野，搞清楚什么因素决定顾客选择，例如高档和低档消费品的选择。

实例：曲线美健身俱乐部专为女性服务，剔除奢华设施，小型化社区布点，会员依次使用一组器械，每周三次，每次半小时完成，每月只需30美元。

3、买方群体：重新界定产业的买方群体 红海思维：只关注单一买方，不关注最终用户。

蓝海观点：买方是由购买者、使用者和施加影响者共同组成的买方链条。

实例：诺和诺德公司是一家胰岛素厂商，将胰岛素和注射笔整合创造出NovoLet注射装置，便于病人随身携带使用。

4、产品或服务范围：跨越互补性产品和服务看市场 红海思维：雷同方式为产品服务的范围定界。

蓝海观点：互补性产品或服务蕴含着未经发掘的需求，简单方法是分析顾客在使用产品之前、之中、之后都有哪些需要。

实例：北客公司发现市政府并非关注公交车本身价格而是维护费用，通过使用玻璃纤维车身，提高车价却降低维护成本，创造了与市政府的双赢。

5、功能情感导向：跨越针对卖方的产业功能与情感导向 红海思维：接受现有产业固化的功能情感导向。

蓝海观点：市场调查反馈的往往是产业教育的结果，企业挑战现有功能与情感导向能发现新空间，如果在情感层竞争，可否去除哪些元素使之功能化？

反之亦然。

实例：快美发屋针对男性，取消按摩、饮料等情感元素，以“气洗”替代“水洗”，专注剪发，使理发时间减到10分钟，费用从3000降到1000日元。

6、时间：跨越时间参与塑造外部潮流 红海思维：制定战略只关注现阶段的竞争威胁。

蓝海观点：从商业角度洞悉技术与政策潮流如何改变顾客获取的价值，如何影响商业模式。

实例：苹果公司通过iPod和iTunes提供正版音乐下载服务，提高海量音乐库、高音质、单曲下载及低费用（0.99美元/首）。

## <<蓝海大溃败>>

### 编辑推荐

三星和LG为什么业绩大幅下滑？

TCL、明基西门子、小鸭集团、惠普电脑为什么惨败？

联想能梦想成真吗？

一部敢于直面中国企业现状的图书。

中国目前顶级经济学家郎咸平博士以精彩的案例详细论述了中国企业家所面临的四个冲击。

郎语非浪语，句句揪人心。

《蓝海大溃败本质3》适合于企业高层领导、经济学界人士、广大从事经济管理工作的人士及对经营管理感兴趣的人士。

<<蓝海大溃败>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>