



## استراتژی اقیانوس آبی

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

نویسندگان: دلیو چان کیم، رنه مابورنیا  
مترجم: علیرضا پورممتاز

## فهرست

۹	کمک! اقیانوس من دارد سرخ می شود.
۲۳	مقدمه چاپ اصلی

### بخش اول

#### استراتژی اقیانوس آبی

۲۹	فصل ۱ خلق اقیانوس های آبی
۵۵	فصل ۲ ابزارهای تحلیلی و چارچوب ها

### بخش دوم

#### تدوین (فرمول بندی) استراتژی اقیانوس آبی

۸۳	فصل ۳ تجدید ساختار مرزهای بازار
۱۲۷	فصل ۴ تمرکزروی تصویرکلان به جای اعداد
۱۵۱	فصل ۵ رسیدن به مرزی فراتراز تقاضای موجود
۱۶۹	ترتیب درست مراحل استراتژیک
۱۶۹	فصل ۶ رعایت ترتیب استراتژی درست
۱۷۲	آزمودن برای مطلوبیت استثنائی
۱۷۵	شش مرحله چرخه تجربه خریدار
۱۷۵	شش اهرم مطلوبیت
۱۷۸	از مطلوبیت استثنائی تا قیمت گذاری استراتژیک
۱۸۶	از قیمت گذاری استراتژیک به هدف گذاری در هزینه ها
۱۹۳	از مطلوبیت، قیمت و هزینه تا انتخاب



بخش سوم  
اجرای استراتژی اقیانوس آبی

۲۰۵	غلبه بر موانع کلیدی سازمانی	فصل ۷
۲۳۵	اجرا را در درون استراتژی جای دهید	فصل ۸
۲۵۷	هم راستایی ارزش ، سود و مشوق ها	فصل ۹
۲۶۲	ارزش پیشنهادی	
۲۶۵	سود پیشنهادی	
۲۶۷	مشوق های پیشنهادی	
۲۷۵	تجدید اقیانوس های آبی	فصل ۱۰
۲۷۹	بازسازی در سطح کسب و کارهای واحد	
۲۸۳	بازسازی در سطح سازمانی برای بنگاه های چند کسب و کاره	
۲۸۹	اجتناب از دام های اقیانوس سرخ	فصل ۱۱
۳۰۳	نمایی از الگوی تاریخی خلق اقیانوس آبی	پیوست الف
۳۲۷	نوآوری در ارزش ، دیدگاه تجدید ساختارگرایانه از استراتژی	پیوست ب
۳۳۱	دینامیک بازار برای نوآوری در ارزش	پیوست ج
۳۳۵		یادداشت ها

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 به گریبان بوده‌اند، چگونگی هم‌راستاسازی سیستم 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 داده 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.

رایج کسب‌وکار 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 تأییراتی 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، کسب‌وکارشان 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 (۱۱). 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 را برمی‌شماریم که معرف و بازشناساننده استراتژی اقیانوس آبی است. بیان