



# حرکت به سوی اقتصاد نوین آبی

کام‌هایی مطمئن برای پشت سر گذاشتن رقابت و رسیدن به رشد جدید

دبلیو. چان کیم / رنه مابورنیا

سامه نجفی

۱۳ مقدمه

**بخش یک. حرکت به سوی اقیانوس آبی**

- ۱۹ فصل ۱: به آن سوی بهترین ها قدم بگذارید  
۴۹ فصل ۲: اصول بنیادی استراتژی خلق بازار  
۷۱ فصل ۳: ذهن استراتژیست اقیانوس آبی  
۹۱ فصل ۴: بعد انسانی، اطمینان و شایستگی خلاق

**بخش دو. پنج گام برای حرکت به سوی اقیانوس آبی**

- ۱۱۳ گام یک. شروع به کار  
۱۱۵ فصل ۵: انتخاب نقطه مناسب شروع  
۱۳۵ فصل ۶: تشکیل تیم مناسب اقیانوس آبی  
۱۴۹ گام دو. درک جایگاه کنونی  
۱۵۱ فصل ۷: روشن کردن وضعیت کنونی بازی  
۱۷۷ گام سه. تصور مقصد احتمالی  
۱۷۹ فصل ۸: کشف دردهای پنهانی که اندازه صنعت شما را محدود می کنند  
۲۰۳ فصل ۹: کشف اقیانوسی از غیرمشتری ها  
۲۲۷ گام چهار. یافتن راه رسیدن به مقصد  
۲۲۹ فصل ۱۰: دوباره سازی مرزهای بازار - به شکل نظام مند  
۲۶۳ فصل ۱۱: توسعه فرصت های جایگزین در اقیانوس آبی  
۲۸۳ گام پنج. حرکت  
۲۸۵ فصل ۱۲: انتخاب نوع اقدام و اجرای سریع آزمون های بازار  
۳۰۷ فصل ۱۳: نهایی سازی و شروع حرکت به سوی اقیانوس آبی  
۳۲۷ سخن پایانی: حرکت ملی به سوی اقیانوس آبی در عمل  
۳۴۵ پی نوشت  
۳۴۹ کتابنامه



## ( فصل ۱: به آن سوی بهترین ها قدم بگذارید )

«موقع نواختن موسیقی، احساس می‌کنم در دنیای زیبایی هستم که پایانی ندارد.»

در سال ۲۰۰۸، در ویرانه‌های عراق -کشوری که درگیر اختلافات مذهبی و قومی، سختی و جنگ بود- زحل سلطان رؤیایی در سرداشت. این دختر ۱۷ساله عراقی نوازنده پیانومی خواست نخستین ارکستر ملی جوانان کشورش را تشکیل دهد و با آن به خارج از کشور سفر کند. هرچند، حتی اگر به شکاف‌های فرهنگی که به قرن‌ها پیش برمی‌گشت و جوانان عراقی را از هم جدا می‌کرد اشاره‌ای نکنیم، می‌شد گفت عراق فقط چند نفری نوازنده یا معلم موسیقی با آموزش رسمی و چند تایی آلت موسیقی خوب داشت.

باید از کجا شروع می‌کرد؟ زحل سعی کرد با کمک اینترنت رهبر ارکستر پیدا کند. پل مک‌آلیندین، رهبر ارکستر اسکاتلندی و موسیقی‌دانی که آموزش کلاسیک دیده بود، به او پاسخ داد و قراردادی برای رهبری ارکستر ملی جوانان عراق (ان.وای.ا.آی)<sup>۱</sup> امضا کرد.

طولی نکشید تا پل بفهمد که باید در کنار موسیقی‌دان بودن استراتژیست هم باشد، زیرا اگر ارکستر می‌خواست با شرایطی مثل بقیه ارکسترهای ملی جوانان رقابت کند، هیچ شانس برای موفقیت نداشت. این صنعت بسیار رقابتی بود و ارکسترهای بزرگ جوانان کشورهای اروپایی مثل فرانسه، ایتالیا، اسپانیا و انگلستان بر آن تسلط

---

1. National Youth Orchestra of Iraq (NYOI)

داشتند. این ارکسترها که از نوازنده‌های جوانی با آموزش‌های پیشرفته و مهارت‌های فنی عالی تشکیل می‌شدند، تک‌نوازان و رهبران ارکستر مهمان را که در سطح جهانی کار می‌کردند به خدمت می‌گرفتند و شاهکارهای کلاسیک موسیقی دانانی مثل برامز، بتهوون و مالر را به زیبایی اجرا می‌کردند. پل دریافت که ان.وای.ا.آی باید برای متمایز شدن، در عین پایین نگه داشتن هزینه‌ها، سنت‌های صنعت را کنار بگذارد و آنچه را قرار بود ارکستر ملی جوانان باشد از نو تعریف کند.

ان.وای.ا.آی به جای تمرکز بر مزیت فنی و مهارت در موسیقی، بر قدرت موسیقی برای بهبود بخشیدن، رفع عمیق‌ترین اختلافات و نمایش شکوه پنهان میراث غنی عراق تمرکز می‌کرد. به همین منظور، پل اتکای ارکستر را به مزیت فنی موسیقی و مجموعه موسیقی پیشرفته اروپایی کاهش داد و با حذف تک‌نوازان و رهبران مهمان مشهور، ترکیب هزینه‌های ارکستر را بسیار پایین آورد.

پل و زحل در عوض، گروهی از نوازندگان جوان را دور هم جمع کردند که موسیقی اصیل عراقی را با ریشه کردی و عربی می‌نواختند و آن را هم‌تراز آثار موسیقی دانانی مثل هیدن، بتهوون و شوپرت اجرا کردند. در عین ناباوری عده زیادی، ان.وای.ا.آی زنان و مردان جوان نوازنده را، از سنتی و شیعه و عرب و کُرد، گرد هم آورد. به این ترتیب، پل و زحل ارکستری ساختند که امید و تعهد جوانان عراقی را به ساختن آینده‌ای روشن‌تر در کنار هم، دور از خرابی‌های جنگ، آشکار می‌کرد. همان‌طور که محمد عدنان عبدالله، عضوان.وای.ا.آی، می‌گوید: «موسیقی زبان صلح است، و باعث می‌شود افراد همدیگر را دوست داشته باشند. وقتی نوازندگان می‌نشینند و باهم می‌نوازند، همین پیام را می‌رسانند.»<sup>[1]</sup>

در نتیجه، ان.وای.ا.آی «جسورترین ارکستر جهان» شناخته شد، عنوانی که نخستین بار آن را شبکه تلویزیونی اسکای نیوز انگلستان به آن اعطا کرد. شاید این ارکستر از نظر فنی موفق‌ترین گروه نوازندگان جوان نبود، اما شاید الهام‌بخش‌ترین آنها به شمار می‌آمد. این ارکستر خود را از دیگر ارکسترهای ملی جوانان متمایز کرد، جوایزی به دست آورد،

همه آن را تحسین کردند و توجه جهان را به خود جلب کرد. ان.وای.ا.آی مخاطبان جدیدی را جذب کرد که هرگز تا پیش از آن به کنسرت موسیقی کلاسیک نرفته بودند و رسانه‌های اجتماعی اخبار آن را بیش از بقیه ارکسترهای جوانان پوشش دادند. علاوه بر این، به جوانان عراقی نشان داد که می‌توانند داستان متفاوتی برای کشور خود بسازند، داستانی غیر از ویرانی، نفرت و جنگ - داستان صلح، امید و هم‌بستگی.<sup>[2]</sup> پل مک‌آلیندین فردی باهوش و رهبر ارکستری عالی است. او سخت‌کوش است، همه تلاش خود را می‌کند و مشتاق است تأثیرگذار باشد، گرچه خودش پیش همه اعتراف می‌کند که نابغه یا کارآفرین عادی نیست. از بسیاری جنبه‌ها، پل درست مثل بسیاری از ماست. با این حال، پل و اعضای ارکستر جوانانش، به‌رغم محدودیت‌های سازمانی، از منابع اندک گرفته تا کمبود استعدادها برتر، استراتژی‌ای را توسعه دادند که هم خلاقانه بود و هم کم‌هزینه و به ارکستر امکان می‌داد از رقابت شدید و تهاجمی دور بماند.

فقط پل و نوازندگان جوان ان.وای.ا.آی این‌طور نیستند.

### ❁ از ارکسترها تا دستگاه‌های سرخ‌کن

شرکت چندملیتی فرانسوی گروه سب<sup>۱</sup> را که در سال ۱۸۵۷ تأسیس شد در نظر بگیرید. گروه سب را، مانند بیشتر شرکت‌های چندملیتی بزرگ و جاافتاده، مدیرانی حرفه‌ای اداره می‌کنند که بسیاری از آنها سال‌هاست با شرکت، فرهنگ حاکم بر آن و دیوان‌سالاری و خط‌مشی‌های داخلی‌اش همراه‌اند. این گروه مانند بیشتر تولیدکنندگان لوازم خانگی کوچک آن زمان با رقابتی شدید و رو به افزایش و حاشیه سودی اندک روبه‌رو بود. به‌ویژه، داستان دستگاه‌های سرخ‌کن برقی آن معروف است که برای متمایز شدن در بازاری با ۱۰ درصد افت ارزش در سال دست‌وپا می‌زد.

1. Groupe SEB