



Чан Ким и Рене Мобор

# Стратегия голубого океана

Как найти или создать рынок, свободный от других игроков

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги:  
Стратегия голубого океана.  
Как найти или создать рынок,  
свободный от других игроков.  
Чан Ким, Рене Моборн**

«Смарт Ридинг»

2020

## Smart Reading

Ключевые идеи книги: Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. Чан Ким, Рене Моборн / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Чана Кима, Рене Моборн «Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге Книга Чана Кима, Рене Моборн «Стратегия голубого океана» основана на глобальном исследовании 108 компаний из 30 отраслей экономики за последние сто лет. Авторы утверждают, что стабильный, многолетний успех строится не на беспощадной борьбе с конкурентами, а на поиске и создании «голубых океанов» – незанятых рыночных пространств, созревших для экспансии. Системный подход, предложенный авторами этой знаковой книги, снимает проблему конкуренции с повестки дня. По крайней мере до тех пор, пока другие компании не начнут вторгаться в созданный вами «голубой океан». Любая организация может использовать предложенный инструментарий для своих целей, применить удачный опыт известных мировых брендов. Книга переведена на 46 языков, по всему миру продано более 3,6 миллиона экземпляров. Зачем читать • Понять, как создается новая рыночная ниша. • Обогащаться с помощью инноваций. • Переосмыслить уникальность своего продукта и забыть о конкурентах. Об авторах Чан Ким – южнокорейский ученый, создатель и содиректор французского Института стратегии голубого океана INSEAD, профессор кафедры стратегического менеджмента. Входит в топ-3 гуру мирового менеджмента в списке Thinkers50, один из самых влиятельных спикеров Всемирного экономического форума. Один из пяти лучших профессоров бизнес-школ по рейтингу MBA. Рене Моборн – создатель и содиректор французского Института стратегии голубого океана INSEAD, ученый-экономист, преподаватель стратегического менеджмента. В 2011 году заняла второе место в списке Thinkers50 как одна из самых влиятельных людей в мире бизнеса.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

## Содержание

Создание голубых океанов	7
От компании и отрасли к стратегическому шагу	8
Стратегическая канва	10
Конец ознакомительного фрагмента.	11

# **Краткое содержание книги: Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. Чан Ким, Рене Моборн**

Оригинальное название:

**Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant**

Авторы:

**Чан Ким и Рене Моборн**

Тема:

**Менеджмент**

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма AllMediaLaw  
[www.allmedialaw.ru](http://www.allmedialaw.ru)

\* \* \*

Эта книга о том, как выбраться из океана конкуренции и создать себе новую рыночную нишу, о которой вы ранее даже не задумывались. Стратегия голубого океана позволяет отказаться от борьбы за все уменьшающийся спрос на развитых рынках и создавать растущий спрос на новом.

В книге предложена система создания новой рыночной ниши – от поиска инновации и создания плана до организационных преобразований в компании, базирующаяся на многолетних исследованиях авторов. Каждое предложенное действие сопровождается набором инструментов и иллюстрируется реальными примерами из практики известных компаний.

Эта книга будет полезна предпринимателям “со стажем”, а также тем, кто только задумывается начать собственное дело в уже сложившихся высококонкурентных отраслях.

## Создание голубых океанов

Бывший аккордеонист, акробат и пожиратель огня Ги Лалиберте сегодня является главой Cirque du Soleil, одной из крупнейших в Канаде компаний и самого известного циркового шоу в мире.

С самого начала Cirque du Soleil не стал конкурировать с другими традиционными цирками. Вместо этого компания создала новый, незанятый участок рынка, свободный от конкурентов. Он был нацелен на совершенно новую группу потребителей: взрослых и корпоративных клиентов, которые готовы заплатить в несколько раз больше, чем стоил билет в обычный цирк, ради того чтобы увидеть новое, не имевшее аналогов представление.

Название одного из первых проектов Cirque du Soleil говорило само за себя: «Мы изобретаем цирк заново».

Cirque du Soleil преуспел потому, что понял: для того чтобы побеждать в будущем, компаниям следует прекратить конкурировать между собой.

Чтобы понять, чего достиг Cirque du Soleil, представьте себе рыночную вселенную, состоящую из двух океанов: алых и голубых. Алые океаны символизируют все существующие на данный момент отрасли. Это известная нам часть рынка. Голубые океаны обозначают все отрасли, которые на сегодняшний день еще не существуют. Это неизвестные участки рынка.

## От компании и отрасли к стратегическому шагу

Стратегический шаг – это набор действий и решений руководства, связанный с разработкой крупного бизнес-предложения, формирующего новый рынок.

*К примеру, компания Compaq была в 2001 году приобретена Hewlett-Packard и утратила свою независимость. В результате многие приклеили компании ярлык неудачника. Однако это никак не обесценило нацеленный на голубой океан стратегический шаг, сделанный компанией Compaq в деле формирования отрасли серверов. Эти стратегические шаги не только стали частью мощного возвращения компании на рынок в середине девяностых, но и открыли путь к новому мультимиллиардному рынку в области производства компьютерной техники.*

Неизменно успешных компаний или отраслей не существует. Однако стратегические шаги, повлекшие за собой создание голубых океанов и новых траекторий мощного роста прибыли, поразительно схожи между собой.

Авторы изучили более ста пятидесяти стратегических шагов, сделанных с 1880 по 2000 год в более чем тридцати отраслях, и тщательнейшим образом исследовали бизнес-игроков, участвовавших в каждом из этих событий. Отрасли были самые разнообразные – гостиничная, киноиндустрия, розничной торговли, авиаперелетов, энергетики, компьютеров, теле- и радиовещания, строительства, автомобилестроения и сталелитейной промышленности. Авторы проанализировали не только победителей, которым удалось создать голубые океаны, но и их менее успешных конкурентов.

Коренное отличие победителей от неудачников в области создания голубых океанов заключалось в подходе к стратегии. Компании, застрявшие в алом океане, следовали традиционному подходу, стремясь победить конкурентов и стараясь занять для этого удобную для защиты позицию в рамках сложившихся в отрасли порядков. А вот создатели голубых океанов не равнялись на своих конкурентов. Вместо этого они подчиняли свои действия иной стратегической логике, названной инновацией ценности.

Инновация ценности предполагает, что одинаковый упор делается как на ценность, так и на инновацию. Ценность без инновации, как правило, не позволяет выделиться из среды конкурентов. Инновации без ценности часто приводят к безрезультатному увлечению технологиями. Все это зачастую оказывается за пределами того, что покупатели готовы принять и за что готовы платить.

Инновация ценности – это новый способ мышления и воплощения стратегии, приводящей к созданию голубого океана и к уходу от конкуренции.

*Вернемся к примеру с Cirque du Soleil. Можно сказать, что эта компания предлагает лучшее, что есть в цирке и в театре, а все прочие элементы минимизирует или сводит к нулю. Благодаря такому беспрецедентному предложению Cirque du Soleil создал голубой океан и изобрел новый вид «живого» развлечения, которое в значительной степени отличается как от традиционного цирка, так и от традиционного театра. В то же время, отказавшись от многих наиболее дорогих составляющих цирка, компания смогла резко сократить свои затраты, тем самым одновременно добившись и дифференциации, и низких издержек.*



Стратегия алого океана	Стратегия голубого океана
Борьба на существующем рыночном пространстве	Создание нового рыночного пространства
Победа над конкурентами	Возможность не бояться конкуренции
Эксплуатирование существующего спроса	Формирование и получение нового спроса
Компромисс ценность-издержки	Разрушение компромисса ценность-издержки
Построение всей системы деятельности компании в зависимости от стратегического выбора, ориентированного на дифференциацию или на низкие издержки	Построение всей системы деятельности компании в соответствии с задачей одновременного достижения дифференциации и снижения издержек

Cirque du Soleil сделал стратегический шаг, приблизив цены на свои билеты к театральным. Цена билетов в несколько раз превысила уровень, принятый в цирковой индустрии, но при этом цены оказались привлекательными для взрослых зрителей, привыкших к ценам на театральные билеты.

## **Стратегическая канва**

Стратегическая канва – аналитическая модель, занимающая центральное место в инновации ценности и в создании голубых океанов.

Стратегическая канва представляет собой одновременно инструмент диагностики и построения стратегии голубого океана. Она отражает текущее положение дел на известном пространстве рынка. Это позволяет понять, куда вкладывают средства конкуренты, каковы характеристики продуктов, являющихся предметом конкуренции в рамках данной отрасли, что из себя представляют обслуживание и доставка, а также какие конкурирующие предложения получают клиенты на рынке.

Для фундаментального изменения стратегической канвы отрасли необходимо начинать со смены стратегического фокуса с конкурентов на альтернативы и с клиентов на неклиентов данной отрасли. Чтобы одновременно работать над ценностью и издержками, надо отказаться от устаревшей идеи равняться на конкурентов в имеющемся поле и перестать делать выбор между дифференциацией и низкими издержками.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.