

## 第二章 文獻探討

本章將探討與策略的相關文獻，藉此瞭解不同時代背景下有哪些學者提出與本研究相關的策略重要概念。80 年代 Porter 提出競爭策略，提倡藉由低成本、差異化、集中創造競爭優勢，各公司在擬定策略時無不將其奉為圭臬，但 Ohmae (1988) 提及歐美經理人看待日本人的策略之所以成功，都歸功於他們所建立的雄厚競爭優勢，並認定競爭優勢來自於打敗競爭對手，因此將「擊敗競爭對手」視為是策略的目的。但 Ohmae 認為擬定策略時都將注意力放在競爭對手是不對的，真正的策略是要為顧客創造出他們想要的價值，因此為創造顧客價值為策略的本質。在 90 年代，研究重心從公司外部轉移至公司內部，開始重視資源基礎觀點 (Resource-Based View ; RBV) 的概念。爾後 Kim 與 Mauborgne (2004) 於 *Harvard Business Review* 中發表“Blue Ocean Strategy”一文，首先以「藍海」(Blue Ocean) 一詞來形容無人競爭的全新市場，而以「紅海」(Red Ocean) 來形容競爭激烈血流成河的已知市場，並提供一套分析工具與架構讓企業能藉此開創出屬於自己的一片藍海。此種「跳脫競爭邁向全新市場」概念的出現，無疑地給予那些極力與對手競爭的企業家們一記當頭棒喝。

### 第一節 競爭策略

Porter (1980) 認為在同一產業結構下，不同的企業會有不同的方式來因應。他以競爭優勢與競爭範圍劃分競爭策略矩陣 (圖2-1)，因而產生四種策略。企業在競爭優勢這因素上，可以選擇要以降低成本或是以獨特產品或服務來與對手競爭；而在競爭範圍的因素上，可以決定要以廣大客群為主或是以特定客戶為主。

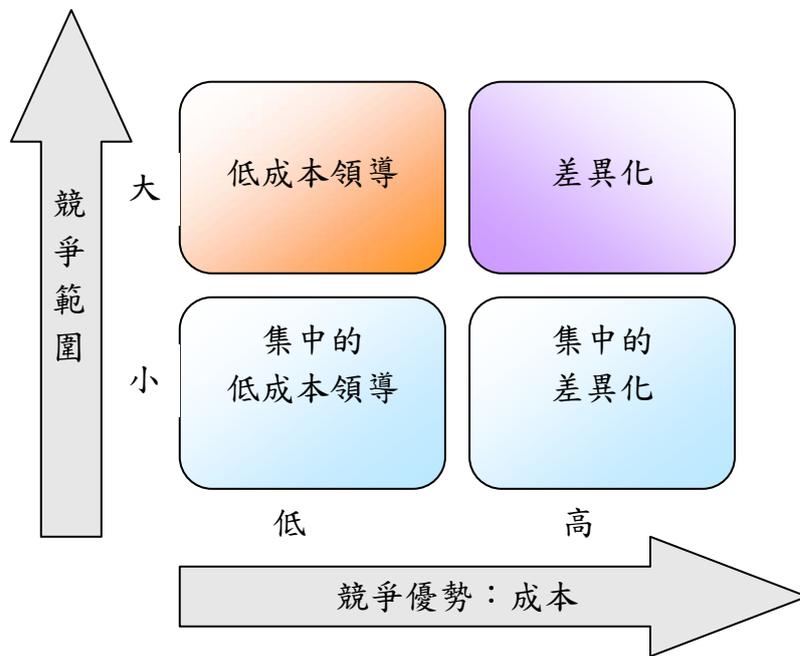


圖 2-1 競爭策略 (Porter, 1980)

第一種是低成本領導 (overall cost leadership)，選擇以低成本和廣大客群為考量，以比競爭對手低的成本與價格來爭取大眾市場的市佔率。因此業者追求效率來降低單位成本，以薄利多銷方式來賺取利潤。當擁有一定的市佔率後，也能有效防範新競爭者，讓新競爭者察覺無法賺取利潤而自動退出市場。

第二種是差異化 (differentiation)，企業主要以商品或服務獨特性為重點，但企業往往所費不貲，因此希望吸引追求特色且不在乎價格的客戶來增加公司收益，例如：Starbuck 以顛覆傳統咖啡店的思維，不是只有賣咖啡而已還提供顧客們良好的店內環境與氣氛。差異化策略可減少與競爭者對立情況，

第三種是集中的低成本領導 (cost focus)，企業在特定區隔 (segment) 中，藉由低成本方式來創造競爭優勢。例如：瑞典的家具零售商 IKEA

就是鎖定注重流行款式且低價家具的年輕人，IKEA 採用自動服務銷售模式並自行設計組裝家具來降低公司營運成本。

第四種策略是集中的差異化 (differentiation focus)，企業在特定區隔中，藉由差異化創造競爭優勢，例如：露得清 (Neutrogena) 決定走出一條與傳統不同的路線，選擇將自己定位在高價位與藥用。以敏感肌膚顧客為主要客戶，出資成立護膚研究中心進行與肌膚有關的研究，並製造無任何添加物的中性肥皂。

第三種策略與第四種策略常被統稱為集中策略，差別只在於達到競爭優勢的方法不同而已。Porter將這低成本、差異化、集中這三種因應產業結構的基本因應方式，稱為「一般化策略」(generic strategies)，其代表著企業把產業結構視為既成事實下，在產業中的定位(positioning)。這也意味著產業裡通常只有少數策略群組(strategic groups)能捕捉到該產業公司間的基本策略差異。Porter也指出公司若不能在產業中的特定區隔建立起成本領導或差異化的地位，將在產業中處於「進退維谷」(stuck-in-the-middle)的窘境。

## 第二節 策略本質

Ohmae (1988) 提及歐美經理人看待日本人的策略之所以成功，都歸功於他們所建立的雄厚競爭優勢，並認定競爭優勢來自於打敗競爭對手，因此將「擊敗競爭對手」視為是策略的目的。但 Ohmae 認為擬定策略時都將注意力放在競爭對手是不對的，真正的策略是要為顧客創造出他們想要的價值，因此創造顧客價值為策略的本質。

爾後有許多學者們也提出顧客價值的重要性與解釋，Woodall(2003)參考諸位學者的文獻並整理17個顧客價值(customer value)的同義字，其中包含買方價值(buyer value)、感知價值(perceived value)、消耗價值(consumption value)、消費者價值(consumer value)等等。Kim與Mauborgne(1997)在價值創新中認為買方價值包含買方效益與產品售價。學者們對於顧客價值曾做過許多的解釋，比較簡單的定義(Gale, 1994; Heard, 1993; Zeithaml, 1998)是顧客從採購和使用所得到的好處、品質、價值、效益相對於所付出的價格、成本、犧牲。

Kotler等人(1999)合著的《行銷管理》一書中闡述顧客價值是指「顧客從產品或服務中所得到的總價值」(Total Customer Value)，這其中包括產品價值(Product Value)、服務價值(Service Value)、個人價值(Personnel Value)與形象價值(Image Value)等。但是對顧客而言，要取得上述產品與服務所產生的價值，顧客必須花費相當的成本，這其中包括：金錢成本(Monetary Price)、時間成本(Time Cost)、精力成本(Energy Cost)與心理成本(Psychic Cost)等，統稱顧客成本(Customer Cost)，兩者相減則是顧客真正所獲得的價值(Customer Delivered Value)。如果一個企業所提供的產品與服務，其顧客成本高於顧客價值，則表示顧客付出的代價高於他所買的產品或服務的價值，那麼該顧客以後將不會再光顧。

Smith與Colgate(2007)提出組織可以為顧客創造四種型態的價值，分別為功能價值(functional / instrumental value)、成本價值(cost / sacrifice)、經驗價值(experiential / hedonic value)、象徵價值(symbolic / expressive)。功能價值提供給顧客渴望的特質或功能，經驗價值提供適當的經驗、情感給顧客，象徵價值則結合顧客的心理目標，而成本價值

則是關注於交易成本上。

Albrecht (1998) 認為找出無形真理的主要目的是為了解顧客最重視哪些因素與找出尚未開發的、可增加價值的機會，藉此獲得顧客的認同或競爭優勢。並且把顧客價值想成類似馬斯洛的人類需求層級，分別為基本的價值、期望的價值、慾望的價值、大感意外的價值。基本的價值是產品絕對必需要有的特質（有形或無形），期望的價值是顧客認為理所當然應附帶的特質，慾望的價值是顧客不期望有但得到了會心存感激，而大感意外的價值是超出顧客的慾望與期望的意外特質。企業為了要更具有競爭優勢因此需要往更高層級的價值取得優勢，創造出令人大感意外的價值。

Markides (1999) 認為策略本質為公司挑選一個最適當的位置，也就是找出主要顧客群（who）、決定該提供的商品（what）及思索提供管道（how）。以上皆以顧客導向為主的思考方式，而不是思索如何與同業競爭，因此其觀點與 Ohmae (1988) 的看法一致。

Prahalad 和 Hamel (1995) 所著的競爭大未來 (Competing for the Future) 一書當中強調藉由重建和再造 (restructuring & reengineering) 引導企業領導者們遠離追趕競爭對手的觀念，並啟發他們專注在重要且迫切的目標：重塑產業以及創造未來的市場。Prahalad 與 Ramaswamy (2004) 發現今日企業產生兩種矛盾，顧客儘管擁有許多選擇但卻無法滿足其需求；策略儘管有很多的方案卻產生較少的價值，因此提倡重新思考價值創造 (value creation) 和競爭的真正本質。

### 第三節 資源基礎觀點

資源基礎觀點( Resource-Based View )的開山祖師為 Penrose( 1959 )，率先以經濟理論探討公司資源與公司成長間的關係，而 Wernerfelt( 1984 )延續 Penrose 的觀點，提出了「資源基礎觀點」一詞，他認為企業是有形與無形資源的獨特組合，而不應以產品市場的活動來看一個企業。提倡企業策略的思考角度應以「資源」觀點來替代傳統的「產品」觀點，此種轉變將策略制定之基礎由外部的「產業競爭分析」，逐步移轉到內在能力的「資源基礎觀點」。但當時這樣的想法卻未被受到重視，直到 90 年代資源觀點的概念才被廣為接受與重視。

#### 一、資源特性與競爭優勢

Barney ( 1991 ) 認為企業所擁有之資源必須具有異質性 ( heterogeneity ) 及不可移動性 ( immobility )，同時必須具備以下四項屬性才能為企業帶來持久性競爭優勢：

- (1) 有價值的：能促進企業執行策略時的效率及效能。
- (2) 稀少性：指企業目前及潛在的競爭對手需要但並未擁有該項資源，也就是該要素在市場中的需求大於供給。
- (3) 難以模仿性：對於競爭對手來說，該項資源具有歷史獨特性，因果關係模糊及社會複雜性等三項特徵。歷史獨特性是指一旦資源隨著時間與空間流逝，就無法再獲得，例如：公司創辦時環境、文化。因果關係模糊性是指無法清楚瞭解資源與競爭優勢間的連結，例如：隱性知識。而社會複雜性則是管理者的人際關係、名聲等等。
- (4) 不可替代性：若不同資源卻可執行相同的策略，表示競爭對手不需

經由模仿或複製即可達到相同的效果。因此資源的不可替代性為競爭優勢之重要因子。

Barney (1997) 又提出VRIO (Value. Rarity. Imitability. Organization.) 架構，藉由價值性、稀少性、模仿性、組織的問題解析公司的資源是否具有持續性的競爭優勢及績效。價值的問題是指公司思索其資源是否可使該公司回應環境的威脅或機會；稀少性的問題是指有多少競爭廠商已經擁有這些有價值的資源；模仿性問題是指缺乏該資源的公司在模仿（直接複製或替代）該資源時是否有成本劣勢，而成本劣勢的來源來自於獨特的歷史條件、因果模糊性、社會複雜性、專利；組織的問題是指公司是否有充分利用資源以發揮潛力。

表2-1：VRIO架構

有價值？	稀有？	模仿成本高？	組織已開發？	意涵	利潤
否	—	—	否 ↑ ↓ 是	劣勢	低
是	否	—		競爭一方	正常
是	是	否		獲得暫時優勢	高
是	是	是		持續競爭優勢	高

資料來源：Barney, 1997

經由表 2-1 可得知一但資源缺乏有價值性，即呈現劣勢狀態無任何優勢；當資源判斷為有價值性後，發覺該資源非常普及而不具有稀少性的情況下，為競爭中的一員；當資源具有價值性、稀少性、但不具有難以模仿的情況，該資源只能讓公司獲取短暫的優勢，因越來越多競爭者的加入而失去優勢；但資源除了具有價值性、稀少性外，若再具有難以模仿性時，即可獲得持續性的優勢。

Carmeli (2004) 認為若公司擁有的資源，其特性只有有價值性，他認為此公司為競爭的一方並且只獲得平均報酬。若公司擁有有價值性、稀少性的資源其可能只能得到暫時的優勢，因為當其它也擁有這項少數資源的公司，開始發現到此市場是有利可圖時也會跟進。

## 二、資源與競爭優勢

Grant(1991)認為資源為公司利潤的基礎，公司若要賺取超常利潤則取決於產業吸引力與競爭優勢。而產業吸引力來自於進入障礙、獨佔、垂直議價力；競爭優勢則來自於低成本以及差異化。並說明能影響成本的資源有製成技術、工程規模、低成本要素，能影響差異化的資源有品牌、生產技術與行銷、通路及服務能力。如下圖 2-2 所示。

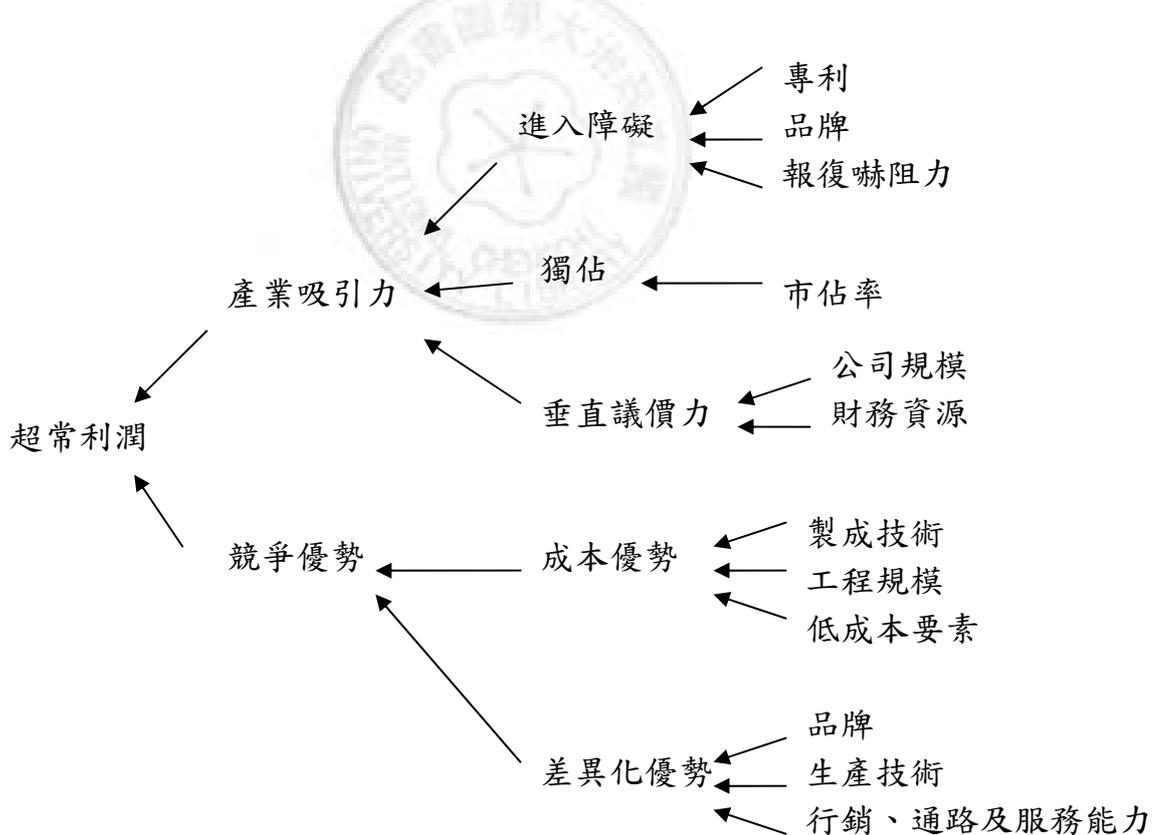


圖 2-2: 資源為利潤的基礎 (Grant, 1991)

## 第四節 藍海策略

以往企業的管理者在擬定策略時專注於如何打敗對手以獲取勝利，其策略著重於瓜分現有領土，而無法跳脫已知市場的情況，鮮少能秉持著哥倫布發現新大陸的精神去探索未知市場空間，而 Kim 與 Mauborgne (2004) 的藍海策略是不同於以往策略的新概念。

Kim 與 Mauborgne (2004) 於 Harvard business review 中發表“Blue Ocean Strategy”一文，首先以「藍海」一詞來形容無人競爭的全新市場而以「紅海」來形容競爭激烈血流成河的已知市場。並提供一套分析工具與架構讓企業能藉此開創出屬於自己的一片藍海，此種「跳脫競爭邁向全新市場」概念的出現，無疑地給予那些極力與對手競爭的企業家們一記當頭棒喝。

藍海策略是種策略創新，提供了與眾不同、前所未見、足以誘發慾望、與違背常理的創新方式，其提供的新產品或新服務有別於其它競爭者，能創造最大的消費者剩餘（顧客的效益）同時也產生較大的生產者剩餘（獲利）。主要的精神在於藉由價值創新來開創新市場以達到公司與顧客雙贏局面，而藍海策略的思考適用於各種企業，無論公司的大小、新舊、當紅產業或冷門產業、民營或公營、高科技或傳統產業，都應對其有深刻的認識與掌握。

### 一、分析工具與架構

#### (1) 策略草圖（strategy canvas）

首先藉由當前市場著重的競爭因素為橫軸與顧客從中得到的利益為縱軸構成策略草圖，並藉由此策略草圖來分析已知市場的競爭型態，如

圖 2-3 則為美國葡萄酒業的策略草圖，我們只需藉由雙眼就可以清楚地分辨出葡萄酒業的策略組合（strategy profile）或稱價值曲線（value curve）。圖中描繪葡萄酒業的平價葡萄酒與高級葡萄酒這兩種不同策略群組的價值曲線，在此圖中可發覺這兩個價值曲線形狀相似，高級葡萄酒的價高因此其餘的因素也較平價葡萄酒高，也就是價格與品質成正比，並無任何吸引顧客的其它因素存在。廠商的思考方式也被侷限於在現存的市場空間內廝殺，因此 Kim 與 Mauborgne（2005）提出創造新市場空間的六種策略思考方式。

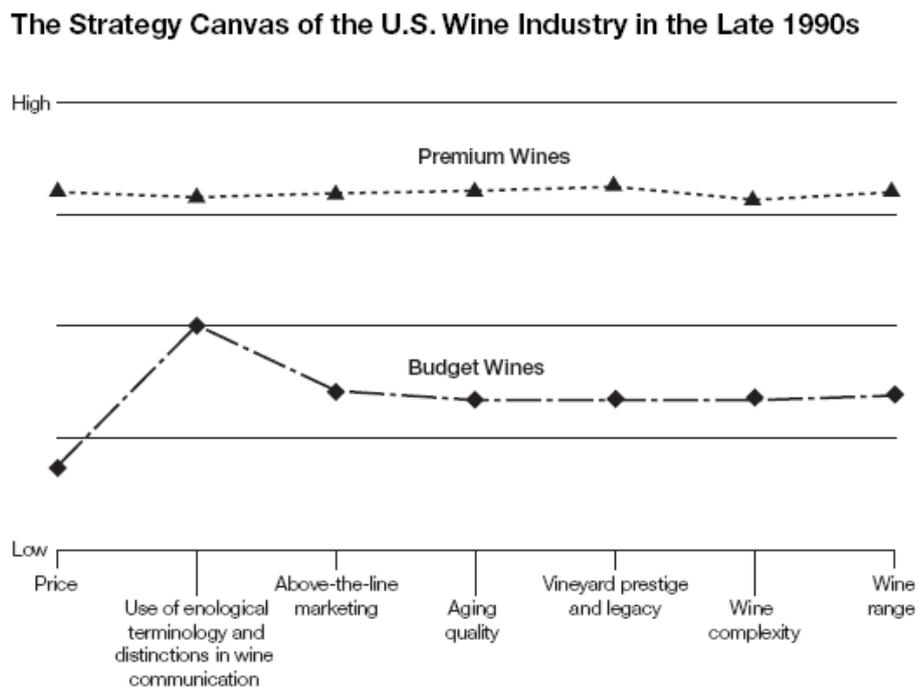


圖2-3 美國葡萄酒業的策略草圖

資料來源：Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Publishing.

## (2) 創造新市場空間之策略思考

公司若想邁向藍海時，首先第一步要作的事就是構思新市場空間。

Kim與Mauborgne（2005）發現創造藍海是有模式可尋的，因此他們提供

重建市場邊界的六種策略思考模式。

**a. 思索另類產業**

因為顧客在購買時，常會考慮各種能達到同樣目的的商品，所以企業的競爭對象不但只有同產業中的同行還有其它替代產業的業者。因此企業應思索顧客在面對眾多選擇時是如何作取捨，而跳脫自身產業去探討其它產業中是否有特點可供採用。

**b. 探討策略群組**

在同一產業中執行著不同策略的公司，則被劃分為不同策略群組，例如：賓士汽車與福特汽車則為兩種不同的策略群組。若我們能結合不同群組間其最誘人的因素，並消除與減少顧客較少感興趣的因素，就能創造出不同於以往的價值曲線。

**c. 重新定義顧客群組**

能影響購買決策者都屬於顧客，但採購者、使用者、影響者對於價值的定義皆不同，故我們應重新思考產業所鎖定的顧客群，並探討是否能藉由不同的顧客群得到啓發而設計不同的價值曲線。

**d. 開發隱藏的互補產品與服務**

思索顧客在使用產品的前、中、後會經歷哪些過程，過程中若有困擾而有哪些互補品或服務可以消除這些麻煩？因此從那些會影響產品的互補品上可尋找到新的市場空間。

**e. 著重感性定位或功能定位**

產業內的企業之所以競爭行為會趨向於越來越一致的原因，不僅對於產品和服務有相同看法，也可能是因為大家對產品該走向什

麼訴求有一致的看法。因此訴求理性的產品也就越往價格與功能上競爭，而訴求感性的產品也就越隨著感覺走。因此勇於挑戰產業內功能或感性訴求越能開創出新市場空間。

#### f. 看見未來趨勢

因為產業會受到外在環境的影響，企業不該只是被動地因應，而必須事先思索未來市場會變成怎樣，預測未來趨勢並掌握先機。

### (3) 創造新價值曲線

以上六種策略思考方式開創出新市場後，再利用圖 2-4「消除—減少—提升—創造」四種行動架構創造出新價值曲線，產生新產品。這四種行動分別為：**消除**產業內習以為常但又有損價值的因素；檢視產品或服務是否有設計過度而消耗成本現象，若有則應**減少**此因素；觀察是否有哪些因素對於顧客是極度有益但卻低於產業標準時，則應**提升**此因素；有**哪些**因素是目前未被提供，但是需要被**創造**出來，也就是藉由加加減減的方式，同時兼顧低成本、差異化的策略要求，並為顧客創造新的價值。

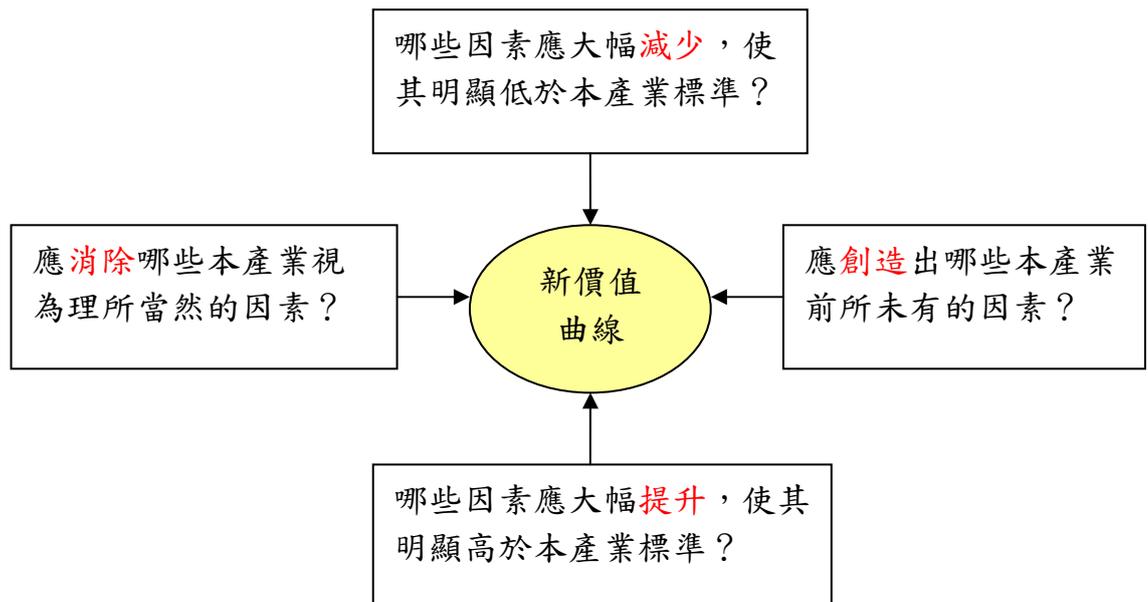


圖2-4 四種行動架構 (Kim & Mauborgne, 1999)

如之前葡萄酒產業為例的策略草圖（圖 2-2），若要有別於這兩種策略群組而重新塑造價值曲線的話，可藉由四種行動架構—「消除、減少、提升、創造」。如圖 2-5 則是澳洲卡塞拉酒場（Casella Wines）藉由思索另類產業（如：雞尾酒或啤酒）的優點，消除與減少葡萄酒業的一些競爭因素推出不同於其它策略群組的全新價值曲線，因此創造出黃尾袋鼠（yellow tail）葡萄酒。

### The Strategy Canvas of [yellow tail]

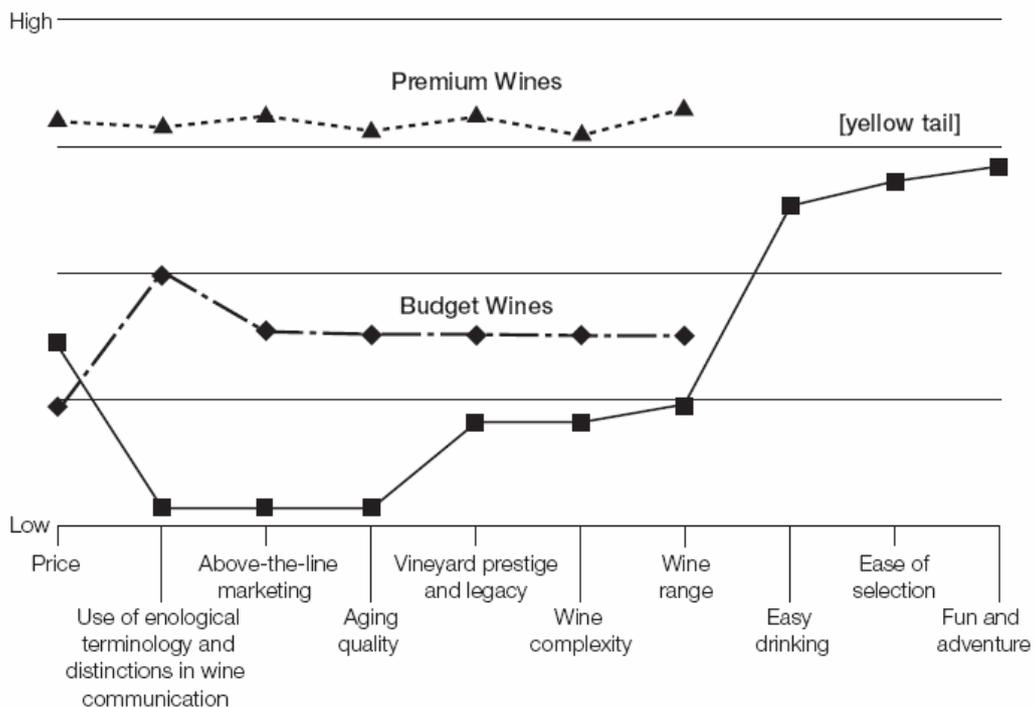


圖2-5 黃尾袋鼠的策略草圖

資料來源：Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Publishing.

藉由上述步驟的進行，大致上已將策略規劃完成。但有可能公司辛辛苦苦地跳出紅海卻跳進藍水窪中，因此這時必須超越現有顧客的需求去思索非顧客的共同點，並改善產品來增加新顧客群，將市場空間推到

極限形成汪洋大海。例如 Kim 與 Mauborgne (2005) 所提到的 Callaway Golf 發現非顧客群不打高爾夫球是因為桿頭太小，因而推出 Big Bertha 來提供顧客與非顧客的價值躍進。

最後 Kim 與 Mauborgne (2005) 提出策略次序驗證來察覺此構想的可行性。此策略次序分別為確認是否有產生獨特的買方效益→定價是否吸引大量的目標客戶→是否用策略定價達到目標成本→是否有推行阻力。買方效益則需要評估消費者在購買到丟棄的週期中效用（如：生產力、簡單性、便利性、風險、樂趣、環保）提升所面臨的最大障礙在哪裡？公司的產品或服務是否有效地消除了這些障礙？接著是確認產品是否讓消費者有能力買得起，因而吸引大量的消費者。需要列出不同形式但卻具備同樣的功能產品（例如：馬車與汽車）與具備不同的形式與功能但卻有著同樣的目標的產品（例如：電影與餐廳）來發現目標客戶與定價。以上兩個步驟是讓公司確保能為顧客創造較大的價值，接著公司把定扣除預計的利潤來推導出成本，並用成本創新、簡化作業、結盟合作方法來達到目標成本。若能完成以上三個步驟則可為顧客及公司同時帶來效益，達到價值創新。最後是探討策略的執行是否會造成三大利害關係人（員工、伙伴、一般大眾）的恐懼與反抗，來確保策略能成功地推上軌道。

#### (4) 價值創新

藍海策略最重要的核心就是價值創新 (value innovation)，所謂的價值創新是一種策略性邏輯，與以往只重視打敗競爭對手的傳統策略性邏輯不同，Kim 與 Mauborgne (1997) 提出高成長公司與較遜色公司的差異即在於策略邏輯的不同。高成長公司採取價值創新的策略邏輯，因此相

信產業狀況是可以改變的，爭取多數顧客且放棄某些顧客，以超越現有資產與能力檢視商機，提供顧客全方位解決方案（total solution），以及強調顧客與公司的價值躍進（leap of value）和開創一個無人競爭的全新市場。如圖2-6所示，公司藉由提升或創造顧客重視但本產業所忽略的因素來為顧客提升價值，而公司藉由消除與減少不必要的因素來減少成本為公司帶來利潤，價值創新講求同時追求差異化和低成本，是一種顧客與公司都雙贏的狀態。

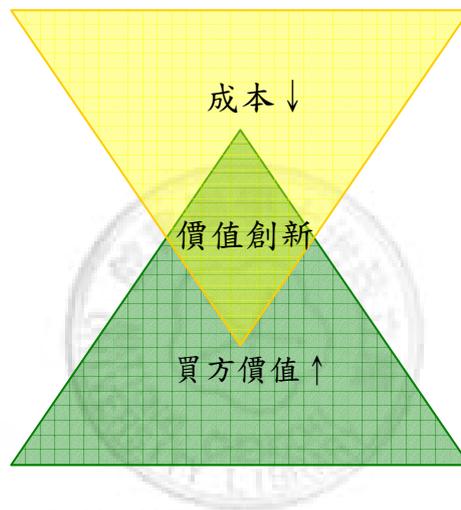


圖 2-6 價值創新 (Kim & Mauborgne, 2005)

價值創造的發生是必須靠企業將創新與價值的結合，且價值是由效益、價格、成本所產生，他們也強調價值與創新是同等重要。若只有價值創造而無創新是無法創造出新市場；若企業不能使創新圍繞價值進行就會變成技術創新和市場開創，最後的結果往往是辛苦地生出了蛋，卻由其他企業孵化。

## (5) 總結

在上述整理藍海策略的相關文獻後，本研究在本章的最後欲探討以下幾個問題。

### a. 藍海策略的概念是新的嗎？

在藍海策略中可同時追求差異化與低成本的概念並不是新的，Davis（1987）於大量客製化（mass Customization）的研究建議企業主跳脫在「多量少樣」（追求低成本）與「少量多樣」（追求差異化）的選擇掙扎，並藉由大量生產標準化產品來降低整體成本又同時兼顧客戶需求而達到客製化。而藍海策略雖然也同時追求差異化與低成本但方式卻有別於大量客製化，藍海策略是藉由提升或創造顧客重視但本產業所忽略的因素來為顧客提升價值，消除與減少不必要的因素來減少成本為公司帶來利潤，並不像大量客製化那樣地講求客製化，因此兩者同樣運用差異化與低成本的概念，但目標不盡相同。

### b. 藍海策略 vs. 競爭策略

1980 年 Porter 提出公司應藉由差異化或低成本策略來創造競爭優勢，認為不可能同時追求兩者，但於 1985 年修正其想法，認為追求差異化的廠商也應顧及成本的降低，而追求低成本的廠商也應適當地差異化。而藍海策略則是公司在進入新市場的同時，因為追求非在事業層級而是在市場層級，往往低成本與差異化即伴隨而生。因此同時追求低成本與差異化雖然並非藍海策略所追求的目標，但通常是必然的結果。因此藍海策略與 Porter 的競爭策略雖然出發點不同，但能夠同時達到 Porter 競爭策略中所提的兩大目標。

因為藍海策略相關的文獻中皆描述到低成本與差異化，但「低成本」、「差異化」的概念是源自於 Porter，似乎很容易讓人誤以為藍海策略是屬於事業層級策略（business-level strategy）。但事實上藍海策略已跳脫事業層級的框架，因為它並不是在探討如何在「既有的」市場中競爭，而是看到一片蔚藍的大海（全新的市場）。

表 2-2 藍海策略與競爭策略

藍海策略	競爭策略
開創無競爭的新市場空間	在已經存在的市場內競爭
跳脫事業層級	事業層級內
同時追求低成本與差異化	低成本與差異化二擇一
創造並獲取新需求	爭奪現有需求

- c. 產品未做任何改變就將產品打進其它市場中，這種觀念並不新，與市場開發概念相似。在 Ansoff (1988) 認為企業成長方式可藉由產品或市場的拓展，如圖 2-7 所示，藉由產品與市場來劃分四種成長方式。但此架構是不利於開創藍海的思考，若我們依據此架構就認為只要執行市場開發或多角化就能進入藍海，這樣將會是錯的。因為該架構是以該公司的角度衡量何謂新、舊市場，並非用整個產業的觀點來衡量，簡單來說，對於公司而言為新市場對產業而言未必為新市場。是否能開創出藍海則是要依據此新市場是否是創舉、先前所未見的來判定，例如：某間傳統相機廠商開始製造數位相機而投入新市場，但依據目前情況來看該公司並不會因此而進入藍海，因為數位相機此市場在該公司決定投入時就已經存在而非為前所未有的市場，若該公司為第一間創造數位相機的廠商並且創造出此市場才有可能為藍海開創者。

	現有產品	新產品
現有市場	市場滲透	產品開發
新市場	市場開發	多角化

圖 2-7 產品與市場矩陣 (Ansoff, 1988)

- ✓ 市場滲透 (market penetration)：只希望能在現有市場中得到更多市場佔有率，因此市場與產品都是舊有的並無創新成分存在。
  - ✓ 產品開發 (product development)：在現有市場中推出新產品或原有產品的延伸，來對現有的顧客做銷售。
  - ✓ 市場開發 (market development)：用現有產品進入新的市場，例如：嬌生嬰兒洗髮精以溫柔不刺激的形象打進少女市場。
  - ✓ 多角化 (diversification)：開發新產品來打進新市場，此類型策略已非在原有產業上而是跨足至其他產業，因此風險也較大。
- d.** 若不在產品上作任何調整，也能跳進藍海嗎？在 Kim 與 Mouborgne 所論述關於藍海策略的文獻當中，不論是黃尾袋鼠 (yellow tail) 葡萄酒或太陽馬戲團 (Cirque du Soleil) 等等例子，都有將產品作改變，如下表 2-3 所示。因此公司都是發現有這樣市場存在後，接著對紅色產品作調整才有可能跳入藍海。

表 2-3 藍海策略文獻中作者使用之案例

案例	產品的變化
yellow tail (黃尾袋鼠)	將葡萄酒變的容易入口與選擇，改變外表包裝使之平易近人並減少使用術語來降低深奧難懂程度。
Cirque du Soleil (太陽馬戲團)	去除動物與明星演員表演，使演出更具主題性且不定時更換主題，並融入舞蹈與音樂元素，改善觀賞的環境。
Southwest Airlines (西南航空)	提供低廉的票價及有彈性的繁多班次，去除休息室與餐飲服務。
Netjets	藉由出售噴射機持份方式，讓顧客以相當於商務艙票價的價格，享受私人噴射機的便利。
i-mode	讓手機也能上網，並提供多樣化的內容與服務。
Curves	為女性打造專屬的健身中心，價格低廉且器材便利使用，且營造彼此打氣的氣氛。
Champion Enterprises	讓組合屋不再有粗糙感與大同小異的感受，可以具有個人風格與特色。
Novo Nordisk (諾和諾德)	讓施打胰島素變得簡單又美觀
Bloomberg	設計出讓交易員更方便使用的系統，有兩個監視器與內建功能鍵並提供豐富交易員生活的資訊與採購服務。
Barnes & Noble	將書店變成鼓勵閱讀與知識學習的空環境，設置座椅與咖啡廳。
Quick Beauty House	讓理髮回到務實，只提供剪髮服務並用 air wash 清理髮屑。
iTunes	讓音樂可以合法下載，並提供高級音質且搜尋音樂變得更容易。
Callaway Golf	將球桿桿頭加大，瞭解非顧客的需求，使得擊出球變的更容易。

e. 在 Kim 與 Mouborgne (2005) 提供六種創造新市場空間的策略性思考方式中，我們可以發現「探討策略群組」、「重新定義顧客群組」、「著重感性定位或功能定位」，這三種方式與 STP 策略中的將市場作區隔 (Segmentation)、選擇目標市場 (Targeting)、定位 (Positioning) 看似類似但作法卻不相同。傳統 STP 導致公司的市場不斷分割而越來越小，但「探討策略群組」、「重新定義顧客群組」、「著重感性定位或功能定位」這三種方式個個皆選擇不繼續以鑽牛角尖的垂直方式思索而選擇以水平方向思考策略群組間的可能、跳脫產業既定的顧客群、轉換顧客對我們的印象。

f. 接著探討所有新產品的產生都是仰賴新科技嗎？

Kim 與 Mouborgne (2004) 認為新產品的誕生大多是藉由現有科技，因此強調藍海策略並非為科技創新而是價值創新。他們藉由汽車業、電腦業、電影業的創新產品和創新服務的發展為例並闡述他們的論點。但他們似乎並不是那麼重視科技所帶給產品的影響。

以福特的 T 型車為例，雖然生產線大量生產標準化產品的生產方式最早並不是被使用在 T 型車上，量產的概念卻因此而發揚光大。而另一項福特的革命性創舉是流水裝配線，也是參考自芝加哥的一間屠宰廠。的確，這些技術並不是最新的並大部分為現有技術，只有多那麼一點點不是現有的。但技術就像知識一樣是堆疊而成的，多那麼一點點就可以多做一些事，並不代表這些一點點的技術是不重要的，反而是舉足輕重。而後的通用汽車設立藝術與色彩部並推出各式各樣

顏色與款式的汽車，這些創新的車型是需要技術在背後支持，例如：全金屬上部車身設計、曲線型玻璃等等，以及到日本設計出小巧且極為省油的汽車，勢必也必須改進原有的技術。

在這些案例中，Kim 與 Mouborgne（2004）認為技術並不是最重要的，藍海也不一定是藉由技術所驅使。但我們要強調的是有時候沒有了技術也就不會有價值產生，因為必需依賴技術實現此價值創新，因此技術絕對佔有相當重要的地位。以上述福特的 T 型車為例，希望能製造出大眾皆能買得起的車，此項價值創新若無流水裝配線或大量生產的技術，將無法實現其夢想，因此技術讓價值創新變成可能。

