

# پیش به سوی اقیانوس آبی (فراتر از رقابت)

---

گام‌هایی مسلّم برای القای حس اعتماد و رسیدن به رشد بیشتر  
اثری از مؤلفان کتاب پر فروش جهانی «استراتژی اقیانوس آبی»

نویسندگان:

دبلیو. چان کییم

رنه مابورن

مترجم:

دکتر احمد روستا



ناشر کتاب‌های تخصصی بازاریابی و تبلیغات

## پیش به سوی اقیانوس آبی

نویسنده: دکتر جان کیم و رنه مابورن

مترجم: دکتر حمد روستا

طراحی جلد و صفحه‌ها: آتیه حرکت سیتِه  
مدیر اجرایی: فیروزه یآوری  
ویراستار: نورا موبی‌نیا

صفحه‌آرایی: مجید ساسانی  
لیتوگرافی: طیف‌کار  
چاپ و صحافی: طیف‌کار  
ناشر: سیتِه

چاپ نخست: پاییز ۱۳۹۸

۲۰۰۰ نسخه

حق چاپ و نشر محفوظ است.

ISBN: 978-622-6663-41-0

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۶۶۳-۴۱-۰

دورنگار: ۷۷۶۰۳۷۲۲

تلفن: ۷۷۵۰۹۳۳۹

www.citehpub.com

بها: ۴۷۰۰۰ تومان

|                     |                                                                                                                                                                                       |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسی             | : کیم، دبلیو. چان<br>Kim, W. Chan                                                                                                                                                     |
| عنوان و نام پدیدآور | : پیش به سوی اقیانوس آبی (فراتر از رقابت) : گام‌هایی مسلم برای القای حس اعتماد و رسیدن به رشد بیشتر / نویسندگان دبلیو چان کیم، رنه مابورن؛ مترجم محمد روستا؛ ویراستار نورا موسوی‌نیا. |
| مشخصات نشر          | : تهران: نیته، ۱۳۹۸.                                                                                                                                                                  |
| مشخصات ظاهری        | : ۱۰۰ ص.: مغز، فول، نمودار. : ۵/۲۱×۱۴/۵ س.م.                                                                                                                                          |
| شابک                | : ۹۷۸-۶۰۰-۰۰۰۰۰۰۰۰-۱۰۰                                                                                                                                                                |
| وضعیت فهرست نویسی   | : فیپا                                                                                                                                                                                |
| یادداشت             | : عنوان اصلی: Blue ocean shift : beyond competing : proven steps to inspire confidence and seize new growth, [2017].                                                                  |
| یادداشت             | : کتاب حاضر نخستین بار با عنوان حرکت به سوی اقیانوس آبی (فراتر از رقابت) «با همین مترجم» در نشر بلغان در سال ۱۳۹۷ قیفا گرفته است.                                                     |
| عنوان دیگر          | : گام‌هایی مسلم برای القای حس اعتماد و رسیدن به رشد بیشتر.                                                                                                                            |
| موضوع               | : فراورده‌های جدید                                                                                                                                                                    |
| موضوع               | : New products :                                                                                                                                                                      |
| موضوع               | : تقسیم بازار                                                                                                                                                                         |
| موضوع               | : Market segmentation :                                                                                                                                                               |
| شناسه افزوده        | : موبورنی، رنه                                                                                                                                                                        |
| شناسه افزوده        | : Mauborgne, Renee :                                                                                                                                                                  |
| شناسه افزوده        | : روستا، احمد، ۱۳۲۷ - مترجم                                                                                                                                                           |
| شناسه افزوده        | : Rošta, Ahmad :                                                                                                                                                                      |
| رده بندی کنگره      | : HF۵۴۱۵/۱۵۳ :                                                                                                                                                                        |
| رده بندی دیویی      | : ۶۵۸/۸۰۲ :                                                                                                                                                                           |
| شماره کتابشناسی ملی | : ۵۷۳۶۷۵۷                                                                                                                                                                             |

## فهرست

---

۳ پیشگفتار

۷ بخش اول: پیش به سوی اقیانوس آبی

۹ فصل ۱: آن سوی بهترین‌ها

۴۱ فصل ۲: اصول بنیادین استراتژی بازارآفرینی

۶۳ فصل ۳: طرز فکر استراتژیست اقیانوس آبی

۸۳ فصل ۴: انسانیت، اعتماد، و مهارت خلاقانه

۱۰۱ بخش دوم: پنج مرحله در تغییر مکان به اقیانوس آبی

۱۰۵ گام اول: آغاز فرآیند

۱۰۷ فصل ۵: انتخاب بهترین نقطه‌ی شروع

۱۲۹ فصل ۶: تشکیل تیمی مناسب برای رسیدن به اقیانوس آبی

گام دوم: درک وضعیت کنونی ۱۴۳  
فصل ۷: شفاف سازی وضعیت کنونی ۱۴۵

گام سوم: جایگاهی را که می‌توانید داشته باشید، تصور کنید ۱۶۹  
فصل ۸: کشف نقاط مشکل ساز پنهان که مانعی برای رشد کسب و کارتان هستند ۱۷۱  
فصل ۹: کشف اقیانوس نامشتریان ۱۹۵

گام چهارم: یافتن راه رسیدن به هدف ۲۱۹  
فصل ۱۰: بازسازی نظام مند مرزهای بازار ۲۲۱  
فصل ۱۱: ایجاد فرصت‌های متفاوت اقیانوس آبی ۲۵۳

گام پنجم: اقدام ۲۷۳  
فصل ۱۲: انتخاب کدام اقیانوس آبی موردنظر و آزمایش سریع بازار ۲۷۵  
فصل ۱۳: نهایی سازی و شروع حرکت به سوی اقیانوس آبی ۲۹۵

سخن آخر ۳۱۳  
تقدیر و تشکر ۳۲۹  
درباره نویسنده‌گان ۳۳۷

## پیشگفتار

والث ویتمن، شاعر و نویسنده‌ی آمریکایی، در شعر خود «ای من! ای زندگی» تفکرات خود را بر خاسته از آزمون‌ها و محنت‌هایی می‌داند که تجربیات بشر را تشکیل می‌دهند. او می‌پرسد: «این چه سودی برای من دارد؟ ای من، ای زندگی!» پاسخ او - که همه‌ی ما، زردی و جمعی، یکی از شعرهای نمایشنامه‌ی قدرتمند زندگی را می‌سازیم - هرگز ما را رها نمی‌کند. بدون شک زندگی با چالش‌ها و محنت‌هایی همراه است، اما انسان می‌تواند زندگی خود را شکل دهد. به واسطه‌ی برآوردانی از هستی، همه‌ی ما می‌توانیم بخشی از این نمایشنامه را بسازیم و به این ترتیب بر مسیر زندگی و حتی زیبایی‌های آن، گرچه به میزان اندک، اثرگذار باشیم. شعر زندگی شما و ما چه خواهد بود؟ همواره این پرسش را از خود پرسیده‌ایم. می‌خواهیم از چه چیز زندگی حمایت کنیم؟ برای خلق قسمت کوچکی از نمایشنامه‌ی قدرتمند زندگی که می‌تواند در پیشبرد و توسعه‌ی جهان ما مؤثر باشد، تلاش‌های خود را بر کدام آرک داستانی متمرکز خواهیم کرد؟

خواسته‌ی ما، به عنوان پژوهشگران حوزه‌ی کسب‌وکار برای اثرگذاری بر پیشرفت این حوزه، بر مبنای رقابت و تفرقه‌افکنی در بازار و کره‌ی زمین، که می‌تواند به قیمت متضررشدن دیگران سودآور باشد، تعریف نشده است. رقابت وجود دارد، سناریوهای برد و باخت زیادی هم وجود دارد، اما تصورات ما بر مبنای این سناریوها یا اعتقاد ما در مورد نیازهای این جهان شکل نگرفته است. آنچه از نظر ما تحسین برانگیز و الهام‌بخش بوده است، سازمان‌ها و افرادی هستند که از مرزهای موجود فراتر رفتند تا مرزهای فرصت، رشد، و اشتغال را مجدداً تعریف و کاری کنند که موفقیت نیازمند تقسیم فرصت‌ها نباشد، بلکه وابسته به ایجاد حوزه‌های اقتصادی جدید برای همه‌ی افراد باشد - که ما از آن به عنوان اقیانوس‌های آبی یاد می‌کنیم. ایده‌ی اقیانوس‌های آبی پیشتر بر خلق ارزش پذیرفته‌شده است نه ایجاد بی‌نظمی، تا سود به دست آمده به بهای متضررشدن سایرین نماند.

اما چگونه می‌توان اشتغال را به عمل، و مقصود را به واقعیت تبدیل کرد؟ برای این کار به نقشه‌ی راهی احتیاج داریم که قادر به تغییر دیدگاه ما و رهاسازی قدرت تصور ما باشد. اجابا دهد باور به محدودیت‌های کنونی را از یاسد ببریم تا فرصت‌هایی را برای فردا و آینده خلق کنیم. برای تحقق این هدف باید در خود و دیگران حس اعتماد به وجود آوریم، زیرا گرچه همه‌ی ما مملو از انرژی خلاقانه و انعطاف‌پذیر هستیم، اغلب اوقات درون خود بسیار آسیب‌پذیر و شکننده‌ایم بدون برخورداری از اعتماد به نفس لازم برای عمل کردن، صرف‌نظر از شفافیت نقشه‌ی راه، افراد کمی در مسک رفتن به راه‌های جدید را به جان می‌خرند. هدف ما ایجاد تفاوت است، تا از شکست خوردن در این راه نیز هراس داریم. اعتماد به خود همان ویژگی خارق‌العاده‌ای است که امکان رفتن به آن سوی مرزهای شک و تردیدهای درونی آزادمانده‌ی ما را فراهم می‌کند. این ویژگی، باور به خود و اعتماد به شیوه را ممکن می‌سازد و راهی عاطفی را به ما نشان می‌دهد.

کتابی که در دستان شماست، پاسخ ما به این چالش است. این کتاب بر اساس یک تجربه‌ی تحقیقاتی ۳۰ ساله و سفر به اقیانوس آبی به تحریر درآمده و در آن به مطالعه‌ی سازمان‌های بزرگ و کوچک، انتفاعی، غیرانتفاعی

و دولت‌هایی می‌پردازیم که در بازارهای شلوغ کنونی - که از آن‌ها به عنوان اقیانوس‌های قرمز یاد می‌کنیم - از رقابت فراتر رفته‌اند و به سطوح بالاتری از اعتماد، بازارآفرینی، و رشد دست یافته‌اند. آنچه از مطالعه‌ی افراد موفق در ایجاد این تغییر، و افراد ناموفق آموخته‌ایم این است که لازمه‌ی موفقیت در هر فرآیندی، پذیرفتن تردیدها و بالا بردن اعتماد به نفس است تا جایی که خلاقیت مورد نیاز افراد با گام‌هایی مسلم شکوفا شود.

در کتاب پیش به سوی اقیانوس آبی، افراد و روح انسانی‌مان را با فرآیندی آزمایش شده و ابزارهای بازارآفرینی هم‌تراز هم قرار داده‌ایم تا به شما، تیم شما، و سازمان شما در حرکت از حوزه‌ی اقیانوس‌های قرمز به سوی اقیانوس‌های آبی، به روشی که افراد با مالکیت فرآیندها و اجرای موفقیت‌آمیز آن‌ها به کار می‌گیرند، کمک کنیم. این کتاب - بربرگیرنده‌ی راهنمایی‌های گام‌به‌گامی است که هرکسی با آموختن درس‌های مرصه‌ی تصمیمات موفق، ناموفق، و نحوه‌ی اجتناب از نقاط ضعف در طول مسیر می‌تواند از آن‌ها پیروی کند.

ما تأثیری را که می‌خواهیم در این دنیا بگذاریم انتخاب کرده‌ایم. قاطعانه معتقدیم همه‌ی ما انسان‌ها قادر به خلق مرزهای جدید و اثرگذاری بر این جهان هستیم. نلسون ماندلا در این رابطه می‌گوید: «کارها تا قبل از این که انجام شوند، غیرممکن به نظر می‌رسند». امیدواریم این اثر در موفقیت شما تأثیرگذار باشد.