

**Эту книгу хорошо дополняют:**

**Поиск бизнес-модели**

Как спасти стартап, вовремя сменив план

*Джон Маллинс и Рэнди Комисар*

**Вторая космическая**

Искусство управления и стратегии будущего

*Джеффри Мур*

**Эффект импульса**

Как выжить в «голубом океане»

*Жан-Клод Лареш*

W. Chan Kim, Renée Mauborgne

# BLUE OCEAN STRATEGY

How to Create Uncontested Market Space  
and Make the Competition Irrelevant

Harvard Business School Press  
Boston, Massachusetts

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

В. Чан Ким, Рене Моборн

# СТРАТЕГИЯ ГОЛУБОГО ОКЕАНА

Как найти или создать рынок, свободный  
от других игроков

Перевод с английского И. Ющенко

4-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2014

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 005.332  
ББК 65.290  
К40

*Издано с разрешения Harvard Business Review Press  
и литературного агентства Александра Корженевского*

**Ким, В. Чан.**

К40 Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / В. Чан Ким, Рене Моборн ; пер. с англ. И. Ющенко. — 4-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 304 с.

ISBN 978-5-91657-906-2

У вас в руках самая знаменитая книга по стратегии, переведенная на 40 языков мира. В ее основе лежит простая идея. Лучше найти свой голубой океан, чем оставаться в алом океане с жесткой конкуренцией, истощающей всех игроков этой индустрии. Десятки примеров и предложенная методология помогут вам найти свой голубой океан.

УДК 005.332  
ББК 65.290

Все права защищены.  
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

ISBN 978-5-91657-906-2

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2005  
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие к изданию на русском языке .....	11
Предисловие .....	13
<b>Часть первая. Стратегия голубого океана</b> .....	17
Глава 1. Создание голубых океанов .....	19
Глава 2. Аналитические инструменты и модели .....	43
<b>Часть вторая. Создание стратегии голубого океана</b> .....	67
Глава 3. Реконструкция границ рынка .....	69
Глава 4. Фокусирование на общей картине, а не на цифрах .....	111
Глава 5. Выход за пределы существующего спроса .....	134
Глава 6. Соблюдение правильной стратегической последовательности ..	152
<b>Часть третья. Воплощение стратегии голубого океана</b> .....	185
Глава 7. Преодоление основных организационных препятствий .....	187
Глава 8. Встраивание процесса воплощения в стратегию .....	216
Глава 9. Заключение. Устойчивость и обновление стратегии голубого океана .....	233
Приложение А. Исторический очерк о паттерне создания голубого океана .	241
Приложение В. Инновация ценности. Реконструкционистский взгляд на стратегию .....	263
Приложение С. Рыночная динамика инновации ценности .....	268
Об авторах .....	272
Примечания .....	274
Библиография .....	281

*Друзьям и родным,  
которые наполняют смыслом наши миры*

# ПРЕДИСЛОВИЕ К ИЗДАНИЮ НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

Мы очень рады, что «Стратегия голубого океана» переведена на русский язык и идеи, изложенные в этой книге, стали доступны русскоязычной аудитории. Однажды нам довелось побывать в России. Это произошло в конце 80-х годов, когда мы приехали в Ленинград, как в те годы еще назывался нынешний Санкт-Петербург. Мы были удивлены предпринимательским настроем тех, с кем нам тогда довелось встретиться, присущей россиянам энергией и стремлением к созданию новых экономических возможностей.

Вопрос вот в чем: как те, кто сегодня занимается бизнесом в России, могут направить всю свою энергию и интеллект на то, чтобы вырваться за пределы конкурентной борьбы и создать голубые океаны такого рыночного пространства, в котором нет места конкуренции? Как российский бизнес может создавать продукты и услуги, которые обеспечивают компаниям быстрый прибыльный рост и доступны массовому покупателю не только в России, но и в других странах мира?

В условиях, когда конкуренция на глобальном уровне становится все более ожесточенной, а торговые барьеры рушатся, найти ответы на эти вопросы становится как никогда важно. В книге «Стратегия голубого

океана» не только представлена сама концепция, но и даются аналитические инструменты и методики, которые каждая российская компания может применить в любой отрасли деятельности — от производства промышленной продукции, создания потребительских товаров, предоставления услуг, розничной торговли, ресторанного обслуживания и до цирковых представлений — с тем чтобы решить эту сложнейшую задачу. Благодаря проводимым нами на протяжении последних пятнадцати лет исследованиям удалось определить четкие стратегические модели создания голубых океанов, позволяющие вырваться из порочного круга конкурентных войн.

Мы приглашаем вас прочесть эту книгу и применить ее идеи и концепции на практике: в своей компании, на своем предприятии. Голубые океаны возможностей лежат вокруг нас. Нет необходимости конкурировать, когда можно обратить свою энергию на дело созидания.

Пользуйтесь «Стратегией голубого океана», чтобы проложить путь к новым, дающим высокую прибыль рынкам, где в выигрыше оказываются все: компании, потребители и общество в целом. Мы надеемся, что эта книга поможет делу создания процветающей российской экономики.

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Эта книга посвящается дружбе, преданности и вере друг в друга. Именно благодаря дружбе и вере мы и пустились в путешествие, занявшись исследованием изложенных в этой книге идей, а затем написали и саму книгу.

Знакомство наше состоялось двадцать лет назад в аудитории — один из нас был тогда профессором, а другая — студенткой. И с тех пор мы работаем вместе, вдохновляя и поддерживая друг друга. Эта книга — победа не идеи, но дружбы, которая для нас значит больше, чем любая идея из мира бизнеса. Благодаря дружбе наша жизнь стала богаче, а наши миры — прекраснее. Ни один из нас не был одинок.

Не бывает легких путешествий; не бывает дружбы, наполненной лишь смехом. Однако каждый день нашего пути мы встречали с радостью, ибо стремились к знанию и совершенствованию. Мы страстно верили в идеи, изложенные в книге. Эти идеи не для тех, кто мечтает лишь о том, чтобы выжить. Выживанием мы никогда не интересовались. Если же ваши мысли лишь им и ограничены — дальше не читайте. Однако если вам хочется пойти по иному пути, создать компанию и выстроить с ее помощью будущее, в котором клиенты, сотрудники, акционеры и общество — все окажутся в выигрыше, читайте дальше.

Мы не обещаем вам, что это будет просто, но этот путь заслуживает внимания.

Результаты наших исследований подтвердили, что не существует компаний, которые не знали бы неудач, как не бывает и вечно успешной отрасли. Мы на своем опыте узнали, что люди, как и корпорации, иногда поступают умно, а иногда — не очень. Чтобы добиться большего успеха, необходимо понять, как именно нам удалось получить положительный результат, и разобраться в том, каким образом можно его систематически воспроизводить. Именно это мы и называем умными стратегическими шагами, причем, как мы установили, первостепенное значение имеет стратегический шаг к созданию голубых океанов. *Стратегия голубого океана* нацелена на то, чтобы побудить компании вырваться из алого океана конкуренции путем создания для себя такой рыночной ниши, где можно не бояться конкурентов. Стратегия голубого океана предлагает отказаться от того, чтобы делить с другими существующий — и зачастую уменьшающийся — спрос, постоянно оглядываясь при этом на конкурентов. Вместо этого она предлагает посвятить себя созданию нового, растущего спроса и уходу от соперничества. Книга не только призывает компании к такому шагу, но и объясняет, что для этого нужно сделать. Вначале мы даем вам набор аналитических инструментов и перспектив, которые показывают, какие систематические действия надо предпринимать, двигаясь по предложенному пути, а затем рассматриваем принципы, определяющие стратегию голубого океана и отличающие ее от стратегических подходов, которые основаны на конкуренции.

Наша цель заключается в том, чтобы сформулировать и реализовать стратегию голубого океана, сделав ее столь же систематичной и действенной, сколь систематична и действенна конкуренция в алых водах уже известного нам рынка. Только тогда компании смогут продуманно и ответственно подойти к созданию голубых океанов, максимально увеличив свои возможности и уменьшив до минимума риск. Ни одна компания —

независимо от размера и возраста — не может позволить себе превращаться в игрока-шулера с речного парохода. Не может и не должна.

Эта книга стала итогом пятнадцатилетних исследований и изучения данных за прошедшие сто с лишним лет. Ей предшествовала целая серия статей, опубликованных в журнале Harvard Business Review, и академических публикаций, посвященных различным аспектам этой темы. Представленные в книге идеи, модели и инструменты в течение многих лет тестировались и дорабатывались на практике в различных корпорациях в Европе, Соединенных Штатах и Азии. Книга основывается на этой работе и развивает ее, объединяя все эти идеи в общую структуру. Она охватывает не только аналитические аспекты, лежащие в основе стратегии голубого океана, но и не менее важные моменты, связанные с людьми, с тем, как отправить по этому пути организацию и ее сотрудников, как породить в них желание воплощать эти идеи в жизнь. Особо подчеркиваем важность понимания того, как добиваться доверия и преданности, равно как интеллектуального и эмоционального признания. Более того, это понимание лежит в основе самой стратегии.

Возможности голубых океанов всегда были рядом — только руку протяни. По мере их открытия рыночная вселенная расширялась. Мы верим, что это расширение и является залогом роста. Однако и в теории, и на практике люди порой не понимают, каким образом можно систематично создавать голубые океаны и брать над ними власть. Мы приглашаем вас прочесть эту книгу и узнать, как вы сами сможете стать движущей силой в процессе расширения рыночного пространства.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

