

خُسامِ کُفُودِ حورِ مَهِ  
وَمَا شَمَدِه

• که دل زاناش حنِ مردِ ادره



# پیش به سوی اقیانوس آبی (فراتر از رقابت)

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

نویسندگان:

دبلیو. چان کیم

رنه مابورن

مترجم:

دکتر احمد روستا

سپهر

انتشارات

ناشر کتاب‌های تخصصی بازاریابی و تبلیغات

کتاب پیش به سوی اقیانوس آبی ترجمه‌ای است از:

---

**Blue Ocean Shift: Beyond Competing  
Proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth**

W. Chan Kim & Renée Mauborgne

## پیش به سوی اقیانوس آبی

نویسندگان: دبلیو. چان کیم و رنه مابورن

مترجم: دکتر احمد روستا

---

طراحی جلد و صفحه‌ها: آتلیه‌ی شرکت سیتِه  
مدیر اجرایی: فیروزه یآوری  
ویراستار: نورا موسوی‌نیا



صفحه‌آرایی: مجید اسماعیلی  
لیتوگرافی: طیف‌نگار  
چاپ و صحافی: طیف‌نگار  
ناشر: سیتِه

---

چاپ نخست: پاییز ۱۳۹۸  
۲۰۰۰ نسخه

حق چاپ و نشر محفوظ است.

ISBN: 978-622-6663-41-0

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۶۶۳-۴۱-۰۰

---

دورنگار: ۷۷۶۰۳۷۲۲

تلفن: ۷۷۵۰۹۳۳۹

[www.citehpub.com](http://www.citehpub.com)

سرشناسه	: کیم، دبلیو. چان 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 دبلیوچان کیم، رنه مابورن؛ مترجم احمد روستا؛ ویراستار نورا موسوی‌نیا.
مشخصات نشر	: تهران: سپته ، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	: ۳۴۰ ص: مصور، جدول، نمودار. ؛ ۵/۱۴×۵/۲۱/س.م.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۶۶۶۳-۴۱-۰
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 توسط نشر مبلغان در سال ۱۳۹۷ فیپا 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

بسیاری از کارها تا قبل از این که انجام شوند،  
غیرممکن به نظر می‌رسند.  
نلسون ماندلا

در فضای خالی هر چیزی شکلی از هیچی است،  
هیچی هر چیزی را که طلب کرده و باور کند به دست می‌آورد.  
ابن حبیب حقوقی، کتاب هیچستان نامه

## سخن ناشر

---

کتاب پیش به سوی اقیانوس آبی بازار جهانی را به دو بخش اقیانوس آبی و قرمز تقسیم کرده است. اقیانوس‌های قرمز همه‌ی صنایع و کمپانی‌های موجود کنونی هستند که بیشتر سازمان‌ها بر سر آن‌ها می‌جنگند و اقیانوس آبی صناعی را در بر دارد که هنوز خلق نشده است و با سودآوری فزاینده‌ای رشد می‌کند.

استیو جابز در این باره می‌گوید: «شما تمایل دارید از دیگران بشنوید که دنیا به همین منوال است اما این یک دیدگاه کاملاً تنگ نظرانه است وقتی یک واقعیت ساده را درک کنید؛ این که همه‌ی این چیزهایی که در اطراف خود می‌بینید و آن‌ها را وسایل زندگی می‌نامید توسط افرادی ساخته شده که باهوش‌تر از شما نبوده‌اند آن وقت زندگی برایتان بسیار گسترده‌تر خواهد شد. شما هم می‌توانید زندگی را تغییر دهید و بر آن تأثیر بگذارید، به عبارتی شما هم می‌توانید وسایلی بسازید که دیگران استفاده کنند و همان لحظه که متوجه شدید آن گاه می‌توانید تأثیرگذار باشید.» استراتژیست‌های اقیانوس آبی به

جای ایجاد مزایای رقابتی تمرکزشان را عمیقاً معطوف این موضوع می‌کنند که چگونه رقابت را بی‌اهمیت جلوه دهند. آن‌ها جریان رقابت موجود را نادیده می‌گیرند و فرض را بر این نمی‌گذارند که چون رقبا مشغول کاری هستند پس آن کار درست است، استراتژیست‌های اقیانوس آبی فرصت‌های جدیدی را می‌بینند در حالی که دیگران فقط درصدد کسب فرصت در اقیانوس‌های قرمز با روند سود و رشد نزولی هستند.

استراتژیست‌های اقیانوس آبی چشم‌اندازی را دنبال می‌کنند که باعث می‌شود تا آن‌ها بتوانند مجموعه‌ی سؤالات جدیدی طرح کنند. این ویژگی به نوبه‌ی خود آن‌ها را قادر می‌سازد تا اشتباهاتی را که برای مدت طولانی پشت فرضیات و مرزهای خودساخته‌ی ذهن ما وجود دارد ببینند و درک کنند. بنابراین از چارچوب‌های بازار رقابتی اقیانوس قرمز فراتر می‌روند.

مطالعه‌ی این کتاب می‌تواند باعث تغییر در نگرش و ایجاد فضاها‌یی جدید شود و تغییری جدی در رفتارهای استراتژیک ایجاد کند. امیدوارم از خواندن این کتاب لذت ببرید.

پیش به سوی اقیانوس آبی

شاهین ترکمن

پاییز ۱۳۹۸



## فهرست

---

۳	پیشگفتار
۷	بخش اول: پیش به سوی اقیانوس آبی
۹	فصل ۱: آن سوی بهترین‌ها
۴۱	فصل ۲: اصول بنیادین استراتژی بازار آفرینی
۶۳	فصل ۳: طرز فکر استراتژیست اقیانوس آبی
۸۳	فصل ۴: انسانیت، اعتماد، و مهارت خلاقانه
۱۰۳	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

۱۴۳	گام دوم: درک وضعیت کنونی
۱۴۵	فصل ۷: شفاف‌سازی وضعیت کنونی
۱۶۹	گام سوم: جایگاهی را که می‌توانید داشته باشید، تصور کنید
۱۷۱	فصل ۸: کشف نقاط مشکل‌ساز پنهان که مانعی برای رشد کسب‌وکارتان هستند
۱۹۵	فصل ۹: کشف اقیانوس نامشتریان
۲۱۹	گام چهارم: یافتن راه رسیدن به هدف
۲۲۱	فصل ۱۰: بازسازی نظام‌مند مرزهای بازار
۲۵۳	فصل ۱۱: ایجاد فرصت‌های متفاوت اقیانوس آبی
۲۷۳	گام پنجم: اقدام
۲۷۵	فصل ۱۲: انتخاب اقدام اقیانوس آبی موردنظر و آزمایش سریع بازار
۲۹۵	فصل ۱۳: نهایی‌سازی و شروع حرکت به سوی اقیانوس آبی
۳۱۳	سخن آخر
۳۲۹	تقدیر و تشکر
۳۳۷	درباره‌ی نویسندگان

## پیشگفتار

---

والث ویتمن<sup>۱</sup>، شاعر و نویسنده‌ی امریکایی، در شعر خود «ای من! ای زندگی» تفکرات خود را برخاسته 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، فردی 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 برخورداری 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؟

1. Walt Whitman

خواستگی 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 متضرر شدن 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 تحسین‌برانگیز 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 موفقیت‌ناپذیرند 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 بیشتر بر خلق کنترل‌پذیر استوار است نه ایجاد بی‌نظمی، تا سود به دست آمده به بهای متضرر شدن سایرین تمام نشود.

اما چگونه می‌توان اشتیاق 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، و اجازه دهد باور به محدودیت‌های کنونی را از یاد 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 انعطاف‌پذیری 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 ریسک رفتن به راه‌های جدید را به جان می‌خرند. هدف ما ایجاد تفاوت است، اما 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 آزردهنده‌ی 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 دستانتان شماس، 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، بازار آفرینی، 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 مسلّم شکوفا شود.

در کتاب پیش به سوی اقیانوس آبی، افراد و روح انسانی‌مان را با فرآیندی آزمایش‌شده و ابزارهای بازار آفرینی 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 برای مالکیت فرآیندها و اجرای موفقیت‌آمیز آن‌ها به کار می‌گیرند، کمک کنیم. این کتاب دربرگیرنده‌ی راهنمایی‌های گام‌به‌گامی است که هر کسی با آموختن درس‌های مربوط به تصمیمات موفق، ناموفق، و نحوه‌ی اجتناب از نقاط ضعف در طول مسیر می‌تواند از آن‌ها پیروی کند.

ما تأثیری را که می‌خواهیم بر این دنیا بگذاریم انتخاب کرده‌ایم. قاطعانه معتقدیم همه‌ی ما انسان‌ها قادر به خلق مرزهای جدید و اثرگذاری بر این جهان هستیم. نلسون ماندلا<sup>۱</sup> در این رابطه می‌گوید: «کارها تا قبل از این که انجام شوند، غیرممکن به نظر می‌رسند.» امیدواریم این اثر در موفقیت شما تأثیرگذار باشد.



بخش اول:  
پیش به سوی اقیانوس آبی

