

藍海策略於新產品開發的應用模式

柯志祥* 洪政置**

* 國立台灣科技大學工商設計系

linko@mail.ntust.edu.tw

** 華碩電腦股份有限公司

M9410107@mail.ntust.edu.tw

摘要

在微利的年代中，企業很容易陷入低成本或提高品質的紅海競爭中，而現在的競爭方式，講求的是創新能力及速度，但多數企業卻不擅長於創造新市場，也沒有系統性的作法，因此，本研究希望以藍海策略的觀點，藉由文獻及個案的分析，來研究運用藍海策略於新產品開發的方式，並採用專家訪談，來收集符合藍海策略的個案的初級資料。本研究歸納六個個案研究，獲得下列結果：

1. 藍海策略可運用於新產品開發的程序中，幫助擬定藍海構想，作為後續造形設計的依據。
2. 藍海策略的運用有四個階段，前期分析－著重於輸出往後分析的基礎資料；擬定藍海策略－著重於擬定初步的藍海構想；構想檢驗－著重於初步構想的檢驗，以輸出完整的藍海構想；產品設計－著重在運用藍海構想來進行產品設計。
3. 六個個案的策略草圖都與競爭對手有不同的曲線，代表個案有明確的策略方向，不盲目跟隨競爭對手。
4. 利用策略草圖來分析競爭態勢，執行藍海途徑、四項行動架構、競爭法則及模仿障礙，可以創造藍海構想。

關鍵詞：藍海策略、產品設計、新產品開發

論文引用：柯志祥、洪政置（2010）。藍海策略於新產品開發的應用模式。《設計學報》，15（4），59-80。

一、前言

在微利的年代中，企業很難在眾多的競爭對手中脫穎而出，甚至會陷入低成本或提高品質就能提高競爭力的傳統思維中，這樣的思考模式只會讓大家同流競爭，陷入競爭洪流，企業們不斷的壓低成本，導致最後大家無利可圖，台灣廠商也因應這樣的現象，為了降低成本而西進大陸設廠，利用低廉的人工而有成本上的優勢，但是，以長遠來看，這樣的解決辦法並不是根本之道。李仁芳在《創新設計》（佛格爾、卡根、博特萊特，2005／溫瑞芯譯，2006）之推薦序裡曾說過：「過去台灣企業相信只要將品質和成本控制做好，力行精實製造方法，就會有利可圖且可長可久。今天我們都了解品質和成本管理，只是企業全球競爭的基本門檻，當今的競賽關鍵，已轉成如何領導、激勵跨部門菁英組成的團隊，並賦予

他們創新及研究新商機的權利、方法及勇氣」。很明顯地，台灣企業已無法沿用過去成功的模式，以往藉著廉價勞力和代工賺取微薄利潤的競爭方式，隨著中國和東南亞國家的崛起而日漸喪失優勢。台灣企業必須跳脫偏重成本競爭的競爭環境，找到屬於自己的價值創新和新市場（朱博湧等，2006）。

但是，反觀市場中總會有一些產品，同樣能夠在這樣的微利時代中，找到價值創新及新市場，創造高銷售量，這樣的現象很值得去探討，這些產品能夠在競爭市場中，脫穎而出的原因；金偉燦(W. Chan Kim)、莫伯尼(Renee Mauborgne)合著的藍海策略一書，說明了這種現象並提出其看法，「藍海策略」是有別於波特(Michael E. Porter)競爭策略的另一種思考。金偉燦與莫伯尼(2005/黃秀媛譯，2006)認為，產業的框架可以改變，以創新為中心，有效擴大需求，使產業的框框變大，產生新的領域，可能沒有競爭者存在或很少競爭者，因而獲利豐厚，企業便得以兼顧成長與獲利。運用這樣的觀點於新產品開發中，勢必有相當大的幫助，甚至可以幫助設計師產出創造新市場的產品，讓企業獲利，也期望能夠幫助新產品逃離紅海競爭，不再以成本或品質為最重要的競爭因素。

本研究主要在探索要如何將藍海策略運用在新產品開發中，進而找出新市場，同時達到價值創新及降低成本。在先期階段，分析藍海策略如何運用於設計流程中，以定義藍海策略運用於新產品開發的時機，並藉由訪談及個案研究的結果，使藍海策略的運用更加完善。期望藉此研究，探討以下幾項重點：

1. 藍海策略於新產品開發的運用模式、運用原則與好處。
2. 藍海策略相關工具與途徑的運用程序。
3. 探討運用藍海策略於新產品開發的操作步驟。

二、文獻探討

2-1 藍海策略的六個途徑

歐洲管理學院教授金偉燦和莫伯尼所提的「藍海策略」，是有別於波特競爭策略(Porter, 1980, 1985)的另一種思考。金偉燦與莫伯尼(2005/黃秀媛譯，2006)認為，產業的框架可以改變，以創新為中心，有效擴大需求，產生新的領域，新領域可能沒有競爭者存在或競爭者較少，因而獲利豐厚，企業便得以兼顧成長與獲利。要使「藍海策略」成功，應遵循幾個原則：首先將顧客較不重視的功能加以消除或簡化；另外，將客戶重視的需求，加以提升或創造。

反觀競爭激烈的紅海策略觀念，是以「價值－成本抵換」，亦即公司可以選擇較高的成本，為顧客創造更大的價值；或用較低的成本，創造合理的價值（金偉燦與莫伯尼，2005/黃秀媛譯，2006）。將紅海策略與藍海策略相比，如表 1 的差異。

表 1. 紅海與藍海策略比較表（金偉燦與莫伯尼，2005/黃秀媛譯，2006）

| 紅海策略 | 藍海策略 |
|---------------------------|-------------------------|
| 在現在市場空間競爭 | 創造沒有競爭的市場空間 |
| 打敗競爭 | 把競爭變得毫無意義 |
| 利用現在需求 | 創造和掌握新的需求 |
| 採用價值與成本抵換 | 打破價值－成本抵換 |
| 整個公司的活動系統，配合它對差異化或低成本選擇策略 | 整個公司的活動系統，配合同時追求差異化和低成本 |

要擴展市場的範圍，不能只想到現有顧客，眼光要放遠，探索非顧客群。不能專注於顧客的差異性，而是要探討顧客價值的共通性，這樣才能夠超越現有需求，開發出廣大的新顧客群。超越現有需求的方式，是將非顧客置於既有顧客前，把顧客共同的需求置於他們的差異性上；推出統合的產品類別，而不是追求更精細的分類。

然而，創造藍海必須有系統地探討產業外的天地，創造藍海有清楚的模式可循，這些途徑並不需要對未來獨具慧眼或洞察，而是奠基於探究既定事實資料的全新角度，以下為創造藍海的六個途徑之說明（金偉燦與莫伯尼，2005／黃秀媛譯，2006）：

1. 途徑一：跨足另類產業—產品或服務可能有不同形式和功能，卻能夠達到相同的目的。
2. 途徑二：探討策略群組—探討產業中各種策略群組，比較其策略群組間，是否有互相沒提供的好處及發生的缺點，深入探討顧客打算「講究」還是「將就」，並據此選擇某個策略群組的原因。
3. 途徑三：破解顧客鏈—大多數產業裡的競爭者，其爭取鎖定的目標顧客通常有個相同的定義。實際上，間接或直接牽涉到購買決策的，往往是一條顧客鏈—「採購者」、「使用者」、「影響者」。單一產業往往聚焦於單一買方，應該可以去探索不同的顧客鏈，可以開發出受到忽視的新顧客群。
4. 途徑四：互補產品與服務—產品和服務的價值，往往受到其他產品和服務影響，但是大多數產業，競爭都集中在本行產品和服務的範圍內。互補產品和服務經常隱藏著尚待開發的價值，而關鍵在於買方選擇某種產品或服務，所期待的整體解決方案。要做到這點，就是思考顧客在使用你的產品之前、之時、之後，經歷過哪些程序。
5. 途徑五：理性訴求與感性訴求—產業中的競爭，有的行業以價格和功能競爭，為理性訴求；相反的，有些行業主要是跟著感覺走，這種訴求是感性的。但是大多數產品或服務，很少天生就是屬於理性或感性，通常是企業長久以來的競爭方式所造成，企業只要願意檢討產業中既有的功能或感性定位，往往可以開發出新的市場空間。
6. 途徑六：看見未來趨勢—探討未來的趨勢將如何改變對顧客的價值，藉著探討長期的發展趨勢，從了解市場現在提供的價值，一直到它日後可能提供的價值，可以積極塑造公司的未來，並且掌握新藍海。

2-2 藍海策略的策略草圖（strategy canvas）

現有策略領域中，已經有一套分析的工具與架構，但是對於解讀藍海的方式，需要以金偉燦與莫伯尼（2005／黃秀媛譯，2006）所提出的工具與架構來分析。以下為策略草圖的使用說明：

1. 目的：競爭對手及藍海構想的價值曲線分析、構想診斷、行動架構分析。
2. 預期結果：
 - (1) 掌握已知市場空間的競爭態勢，了解當前市場的競爭重點。
 - (2) 業者目前在產品、服務方面的競爭因素，顧客從市場的現有競爭中得到什麼。
3. 可發揮的功能：
 - (1) 可以清晰描繪出影響產業各個成員的競爭因素，顯示該產業的策略組合。
 - (2) 呈現目前對手和潛在對手的策略組合，顯示出對哪些因素作策略性投資。
 - (3) 顯示公司的策略組合、價值曲線，描繪它如何投資於競爭因素，及日後可能如何投資於這些因素。

4. 策略草圖說明：

- (1) 橫軸列：業者據以從事競爭與投資的主要因素。
- (2) 縱軸列：顧客從這些關鍵因素可以得到多少利益，分數越高，表示公司向顧客提供的利益越多，因此在這個因素投資也越大。在價格方面，分數越高，顯示價格越貴。
- (3) 價值曲線（value curve）：策略草圖的基本元素，也是用圖形描繪一家公司在該行業中，各種競爭因素的相對表現。
- (4) 策略組合（strategy profile）：策略組合是指產業中採行相同策略的公司，如圖 1 共有兩組策略組合，在多數產業中，業者採行策略大都可從幾個策略群組看出。

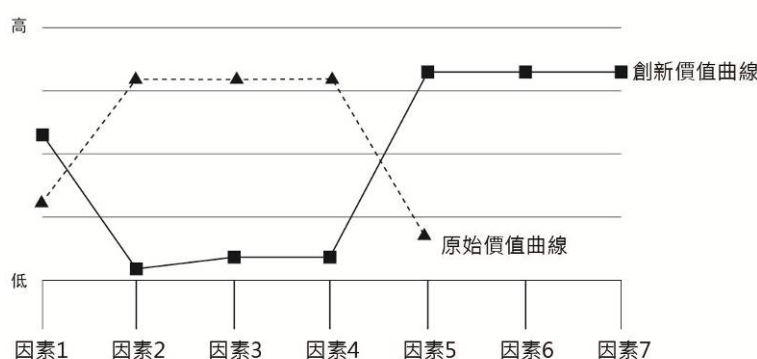


圖 1. 策略草圖

2-3 藍海策略的四項行動架構

1. 目的：可探討如何重建買方價值基礎、塑造新的價值曲線及提供顧客全新體驗。
2. 四項行動架構說明（金偉燦與莫伯尼，2005／黃秀媛譯，2006）：
 - (1) 消除（eliminate）：思考產業內哪些「競爭因素」應該消去。這些存在已久的因素，往往被視為理所當然，但實際上其價值日漸流失，甚至減損現有價值。有時買方價值的基礎已改變，但企業只顧彼此較勁，未能因應這種變化，甚至毫無所覺。
 - (2) 降低（reduce）：讓設計者正視產品及服務是否設計過度，只為超越競爭對手；企業若是對顧客過度周到，往往使成本結構增加，卻得不到好處。
 - (3) 提升（raise）：找出產業有哪些盲點，是顧客必須「將就的」，必須解決。
 - (4) 創造（create）：開發出買方價值的全新基礎、創造新需求，並改變產業策略定價。
3. 可發揮的功能：
 - (1) 促使企業同時追求差異化和低成本，破除了價值成本抵換的常規，並及時提醒企業，不能光是專注於提升創造，導致成本結構加重、產品及服務設計過度，使得經營陷入困境。
 - (2) 所有層級的經理人都能一目了然，因此實際施行時，能獲得積極參與，並促使業者主動檢討每個競爭因素，以便了解在競爭過程中，企業不知不覺形成哪些自以為是的假設。
 - (3) 消除及降低，可以改變成本結構，才不會受到競爭纏鬥的影響，另外，增加及創造，有助於提昇買方價值及創造新需求，而消除及創造，這兩點尤其重要，因為可促使企業去超越當前競爭標準所設定的價值極大化，及激勵企業改變這些因素，使現有的競爭規則失去著力點。

2-4 藍海策略的檢驗

金偉燦與莫伯尼（2005／黃秀媛譯，2006）提供了一個檢驗方式，在策略草圖中，利用價值曲線來表現時，有效的藍海策略，擁有三種互補的特質：焦點明確、獨樹一幟、標語畫龍點睛。藍海構想是否具備商業可行性，這三大特質就是初步檢驗標準。

1. 焦點明確—卓越的策略都有明確的焦點，而產品的價值曲線，應該明確顯示出焦點所在。
2. 獨樹一幟—藍海策略的價值曲線有別於同行，藉著採用消除、降低、提升、創造這四項行動，它們的策略組合與同產業的一般輪廓，顯著不同。
3. 標語畫龍點睛—卓越策略的標語，都具備畫龍點睛的效果，檢驗策略效用與力量的好方法就是，檢驗宣傳口號是否強大而貼切。

2-5 藍海策略的相關研究

藍海策略的提出，在面對激烈競爭的各行各業中，引起了極大的迴響；在台灣，有不少研究者由藍海策略的觀點，思索所在領域的未來發展與前景。

在管理與實務界，朱博湧等（2006）認為，有了國外藍海策略的啟發，更需要台灣本土個案的深度分析，因而選取代表性的台積電、神達、明華園等 15 個台灣本土藍海策略的成功案例，以輔助原著中對華人企業探討不足的地方。鄒昀杉與林文清（2007）認為，過去企業經營成功的模式，目前可能不再適用，在網際網路環境中，必須運用新的模式，創新發展，因而以台灣積體電路公司為例，探討其在藍海策略的思維下，推動知識管理與發展知識經濟的作法。鄭天明、吳陳忠與彭慧萍（2007）從藍海策略角度，探索個案飯店從發展期、轉型期到再創期的歷程，如何透過品牌行銷策略，將個案飯店產品品牌化，行銷到市場，增加消費者對個案飯店在市場上的品牌熟識度，而品牌熟識度越高，則越能創造出更高的品牌權益，及透過品牌行銷策略，使旅館員工產生激勵效果，提升員工創造力。何雍慶與蔡青姿（2008）運用藍海策略中的價值創新，驗證高科技產業在外在環境動盪下，新產品發展流程品質對開發績效的影響；結果顯示「價值創新」有助於「新產品發展流程品質」的提升，進而影響「開發績效」。易天文（2008）由降低成本及創造有效新需求的角度，探討藍海策略的企業經營要求，他認為以創新的精神加上有競爭性的成本概念來經營，才能成為藍海型的企業；其中祕訣是創造有效的新需求，進行有價值的差異化、策略定價模式與選擇性降低成本。

另外，在教育界的應用尤其廣泛，周玉霜（2006）認為，隨著知識經濟時代的腳步，世界各國也都積極推動教育革新或創造力的培育，目前台灣的中小學也逐漸面臨到教育市場的競爭，因而從藍海策略的成功策略模式，型塑學校創新藍圖和願景，提出活化學校創新經營策略。黃偉揚（2006）從藍海策略的觀點與作法著眼，找出學校因應「學校本位管理」時代來臨的應變之道，並提出七個策略來因應「學校本位管理」時代的來臨，以期學校能在教育鬆綁的浪潮中屹立不搖。李玉惠與吳清基（2007）以藍海策略價值創新的四項行動架構，包括消除、降低、提升和創造，作為擬定開放性問卷題綱架構，以進一步瞭解附幼園長和新移民幼兒家長，對目前新移民幼兒教育的規定與作法的意見。林恆斌（2008）則運用藍海策略的四項行動架構—消除、降低、提升、創造，提供學校人力資源管理的全新思維方向，勾勒學校人力資源新價值曲線，以建構出學校人力資源管理的藍海策略。

除了台灣的研究者，在國外也有許多以藍海策略的架構，進行的個案研究，而且遍及各行各業。如 D. Y. Liu 與 C. C. Liu（2007）透過資料分析及訪談，並以藍海策略的檢測標準為據，深入研究華人創投

事業出類拔萃、受人敬重的因素，並整理經營創投事業的歷程與成功經驗；其中成功的要素之一，便是《藍海策略》中堅持不斷創新，開創無人競爭之全新市場的理念。Raith、Staak 與 Wilker (2007) 延伸《藍海策略》中的質性策略草圖之概念，以量化的方式量測消費者的喜好度，策略研擬者可以事先比較所有可能的策略，找出最佳策略，使用感性分析來測試最終選項的健全性，可以降低因主觀評價與評比方法所引起的不確定性。Sharma、Seth 與 Niyazi (2007) 認為，如果能有效利用藍海策略，提升資訊與溝通技術 (Information and Communication Technology, ICTs) 在基層群眾中的效能，消除不合時宜傳統，走出傳統競爭思維，開創無人競爭的全新市場，則可以增強整體社會發展的推動力。

Camuffo、Furlan、Romano 與 Vinelli (2008) 分析義大利知名休閒鞋公司 Geox，能在製鞋業界定出新策略定位的原因，除了以會呼吸且防水的鞋墊立足產品創新外，並以藍海策略的思維，改變傳統市場區隔，開創無人競爭的市場空間，讓競爭變得無關緊要；採取獨特的作法，脫離義大利時尚鞋款製造廠的刻板意象，但又和其他歐美競爭者大不相同；透過技術上的成功，打破價值—成本抵換，以多樣化的產品線與風格，成功滿足龐大且多元的消費族群，讓競爭者無法仿效。Jeon、Park 與 Digman (2008) 利用藍海分析，提供將開放市場的策略性分析，應用到社會網路的方法，使用《藍海策略》中的四項行動架構，包括消除、降低、提升和創造，可以對致力於開放市場開發的企業，開創一個光明和成長的未來。Kim、In、Baik、Kazman 與 Han (2008) 應用藍海策略的策略草圖、四大行動架構與六大原則，於軟體公司的運作，發展出一套創新的需求工程程序 VIRE (Value-Innovative Requirements Engineering, 價值創新需求工程)，這套程序可以調查出現有或潛在客戶的可能欲望與需求。Kim、Yang 與 Kim (2008) 藉由對物流商的個案研究，推導出藍海策略的實際應用準則，該物流商雖為晚期進入市場者，但利用 RFID (Radio Frequency Identification, 無線射頻識別) 此創新資訊技術於物流管理，爭取到其他的客戶群，因而得以創造出現有廠商所忽視的藍海市場，並建構出以創新技術為主的經營模式。Koo、Koo 與 Luk (2008) 以一家消費性產品製造商為個案，探討其整體性的策略形成方法，包括強弱機危綜合分析法 (SWOT)、平衡計分卡 (Balanced Scorecard, BSC) 及藍海策略；這些工具可以協助廠商獲得合作的利益，也可以準確、系統且有彈性地確認企業內部狀態，並評估其商業環境。

Burke、Van Stel 與 Thurik (2009) 針對荷蘭的零售業進行調查，以量化的方式來評估傳統競爭優勢策略與藍海價值創新策略，發現兩種策略有重疊的地方，管理者在面對市場需求時，也不會僅採用單一策略，但藍海策略已逐漸成為一具優勢的長期可行策略。Gao、Yao、Zhu、Sun 與 Lin (2009) 由藍海策略的觀點，分析服務導向的製造業，提出藉由專業技術與領域知識為額外的優勢，也能跳脫競爭，延伸到其他相關服務，開拓廣大藍海；發現新需求，並以創新技術加以滿足，可以將企業導引至高獲利市場，競爭也會變得不是那麼激烈。

但在設計領域，僅有少數研究者利用藍海策略的方法，針對相關產業進行個案分析。陳忠正與王年燦 (2007) 探討台灣動畫電影產業所面臨的困境與挑戰，尋找產業的藍海策略：國家以文化立國、創造多元開放與包容的創意環境、小而美的動畫公司、以及代工漸進轉型為品牌公司。蔡麗芬與楊永盛 (2007) 以消費者及經營者觀點著眼，探討產品置入行銷手法，強調產品價值產自深化服務，透過產、用、銷共識，增加認識企業經營觀念、取得消費認同、並利用企業的調查評比來減少消費損失，消費者用實際行動推動企業執行高質化的消費環境，使雙方共榮共生，符合藍海要義。

根據藍海策略相關的文獻整理，藍海策略的運用工具及過程，雖然有簡單的解釋，但是卻沒有完善而詳細的運用方式，本研究以設計相關個案，針對策略草圖繪製、四項行動架構的擬定、創造藍海的方法與途徑、執程序、模仿障礙的建立，做更深入的研究，最終，提出更加完善的運用方式。

三、研究方法

本研究經由相關研究方法參考，採用「文獻分析法」與「個案研究法」來探討藍海策略於新產品開發中的運用方式。先以文獻分析得知藍海策略與新產品開發程序間的相互關係，並了解個案在藍海策略中運用的方式，再利用個案研究得獎、銷售量高的藍海產品，如何達到藍海策略。

個案研究法特別著重於研究探討有限數目的事件和情況，及其相互關係。也就是注重事件或情況發展的整個過程及其有關的因素，對少數樣本儘可能仔細地討論，以作為決策和判斷相類似事務的主要參考。此種方法可作為發掘各種現象及關係的一種工具，最適合用在理論與研究仍在早期發展的階段，或其目的在擷取實務界的經驗，並從而發展出理論的研究工作。Yin (1984/尚榮安譯, 2001) 認為這種研究方式，最適合用來深入的探討當代特定事件、現象的形成過程與原因。

本研究利用個案研究法及專家訪談，來收集符合藍海策略的個案初級資料，受訪者以對於自身公司產品的認識，用填寫或口述，來了解產品的競爭對手分析、產品特色、新市場資訊、競爭情形及得獎資料。並以收集的初級資料，填入問卷中，以供最終的分析。個案的挑選是從各大設計獎項、媒體的報導中，選取具備高知名度、高銷售量的產品，將分析個案的文獻資料，以藍海構想四點標準來評估，作為初步檢驗及判斷，進而推論個案是否擁有藍海構想的基礎，有此基礎後，再以訪談及個案分析的方式進行深度的討論。根據前述藍海策略的初步檢驗標準，構想須符合以下三大特質，方能具備商業可行性：

1. 焦點明確—產品的價值曲線，應該明確顯示出焦點所在。
2. 獨樹一幟—藍海策略的價值曲線有別於同行。
3. 標語畫龍點睛—卓越策略的標語，都具備畫龍點睛的效果。

開發藍海的方式，應該考慮「非顧客」的需求，才能夠開創新市場。而創造藍海的方法，一共有六種，每一種開創的方式及結果都有些許不同，因此，本研究將六個途徑以不同符合的個案來探討，希望藉由個別的探討，了解每個途徑的運用方式。訪談目的為：

1. 以較客觀的方式擬定策略草圖。
2. 了解產品創新與藍海六大途徑的關係，是否符合。
3. 了解其產品如何探討非顧客的需求開創新市場。
4. 了解產品價值創新的方式（探討四項行動架構）。
5. 了解個案由藍海轉變為紅海的原因，或個案保持藍海持續獲利的因素。

訪談對象以獲獎、高知名度或高銷售量的台灣廠商為主要目標，藉由訪談這些獲獎或高知名度的產品，來得知藍海策略的運用方式，經過各大設計獎項及媒體的報導，選擇具有話題性及獲得大家認同的產品，並且考慮創造藍海的六種途徑，本研究挑選出六個符合藍海構想的產品，個案名單如表 2 所示。

表 2. 訪談個案名單

| 個案 | 途徑方式 | 企業名稱 | 訪談專家 | 產品名稱 |
|----|-------------|-------|------|--------------------------|
| 1 | 途徑一：跨足另類產業 | 曜嘉科技 | 曾先生 | Gigabyte G-Pad 散熱墊 |
| 2 | 途徑二：探討策略群組 | 華碩科技 | 陳先生 | Asus R2H UMPC (超級行動電腦) |
| 3 | 途徑三：破解顧客鏈 | 精技電腦 | 翁先生 | Unitech PA600 工業級 PDA |
| 4 | 途徑四：互補產品與服務 | 台成國際 | 趙先生 | 手壓式手電筒 |
| 5 | 途徑五：理性與感性訴求 | 點石創意 | 李先生 | Milife 豆福杯 |
| 6 | 途徑六：看見未來趨勢 | 十一事務所 | 柯先生 | Ipevo Free-1 Skype Phone |

本研究欲得知藍海策略的運用方式，故藉由訪談的內容，來整理歸納其原則，問卷內容及目的如表 3。其中，競爭因素的擬定，是先由研究者找尋訪談產品販賣的賣場，作競爭者的定義，並與受訪者確認其競爭對手後，廣泛收集其競爭對手的產品特點，以作為競爭因素之選項，再訂為各問卷的訪談內容，以利策略草圖的繪製。至於競爭對手該如何定義，Baxter（1995／張建成譯，1998）認為競爭對手的初步判定，必須基於常識；競爭產品的分界線，應該基於市場力量。消費者在下購買決策時，所面臨的選擇，顯然要視新產品存放於那些門市貨架上的產品種類而定。所以，競爭產品為消費者直接聯想到的替代產品，而這些競爭產品應該在相類似的貨架上。另外，可以藉著分析可能與新產品競爭的產品特點，而得到下列三項答案：

1. 說明現有產品和新產品的各種競爭方式。
2. 確認或評估各種創新機會。
3. 設定新產品要有效競爭，必須達成的目標。

表 3. 訪談題目及其目的

| 題號 | 題目 | 目的 |
|----|---|---------------------------------|
| 1 | 下列為以往市面上競爭產品之產品特點，請勾選出在競爭中最具影響力之因素（七項以下）。 | 了解以往在市面上的產品競爭因素 |
| 2 | 這幾類的競爭產品的上述七項競爭因素，帶給消費者的利益為何，分別依照 1 最低，9 最高，進行勾選。 | 了解以往在市面上的競爭對手分類，及競爭對手的相對表現與價值曲線 |
| 3 | 請問發現了使用者的何種問題，導致設計此產品？其設計程序為何？ | 了解個案設計的背景及動機，及了解針對非顧客有何種的探討 |
| 4 | 請問貴公司此產品特點為何？其導入市場的機會為何？ | 了解產品如何定位競爭因素 |
| 5 | 顧客為何會選擇使用貴公司的產品，而不使用以往的那些競爭產品？ | 了解產品所產生的效益、與其他產品競爭因素之差異點 |
| 6 | 貴公司的產品，創造何種競爭因素？提升何種競爭因素？消除何種競爭因素？降低何種競爭因素？ | 了解產品的四項行動架構 |
| 7 | 貴公司的產品在上述幾項競爭因素的相對表現為何？並填入創造之競爭因素，分別依造 1 最低，9 最高，進行勾選 | 了解此產品擬定了何種的價值曲線 |
| 8 | 此產品是否創造競爭者較少或沒有競爭的新市場，大多吸引何種的顧客來購買？ | 了解此產品是否開發新市場，其顧客特性為何 |
| 9 | 目前是否有其他相似的競爭產品？那些產品利用何種的產品特點與貴公司競爭？ | 了解現有競爭產品以何種的競爭因素來應對 |
| 10 | 貴公司產品是否還保有競爭優勢？若有，請問是如何保持其優勢？若無，請問競爭對手運用何種的方式來造成優勢？ | 了解個案由藍海轉變為紅海的原因、或個案保持藍海持續獲利的原因 |
| 11 | 以下為藍海策略之創新途徑分析及說明，請問是否能以其中任一途徑，來分析此產品產生藍海的方式？ | 了解產品創新與藍海六大途徑的關係，是否符合 |
| 12 | 請問此產品有何種的收穫（得獎、銷售量等）？ | 了解產品所產生的效益 |

最後，藉由整合文獻整理的初步運用程序及個案運用藍海策略的程序，將理論與實務結合，以提出藍海策略於新產品開發中的完善運用方式及詳細作法，供新產品開發的設計人員來運用。

四、研究成果與分析

4-1 策略草圖分析

個案一的受訪者選擇六個主要競爭因素—低噪音、風扇數量、風速調整、產品材質、HUB 擴充孔、價格，可置於圖 2 的橫軸列，作為以往主要的競爭要素，且受訪者將以往的競爭產品，定義成「一

般散熱風扇」和「桌上型散熱墊」。在構想產品分析階段，受訪者認為 G-Pad 散熱墊創造了低耗電量及攜帶性等兩個新的競爭因素。統整競爭對手分析及構想產品分析的評分，可繪製筆記型散熱墊產業的策略草圖，如圖 2 所示。G-Pad 不使用以往的風扇散熱，並選擇零電源的好處—更容易攜帶、零耗電、零噪音。因為創造出新的競爭因素，所以價值曲線與其他產品有明顯的差異，甚至不用與其他產品正面競爭，並且符合藍海策略的初步檢驗—焦點明確及獨樹一幟。雖然價值曲線的表現不錯，但 G-Pad 該擔心的，應該是高攜帶性的市場是否夠大，足以投入開發的資金及產品售價是否過高。

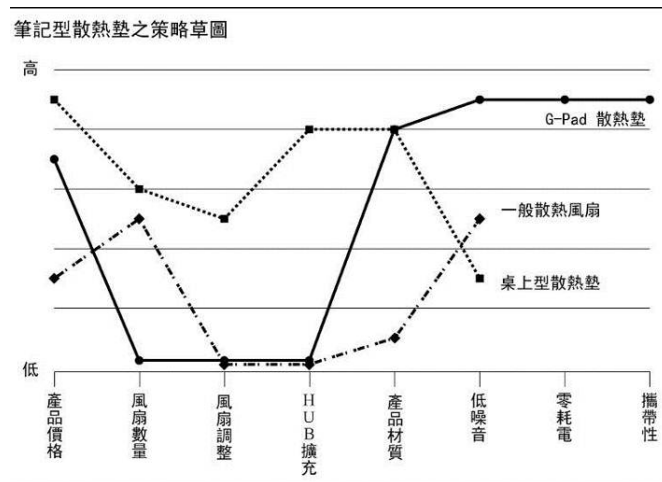


圖 2. 個案一筆記型散熱墊的策略草圖

個案二的受訪者選擇七個主要競爭因素—價格、其他硬體規格、產品攜帶性、外觀設計、省電、無線通訊功能，可置於圖 3 橫軸列，作為以往主要的競爭要素。受訪者將以往的競爭產品定義成「小型手持裝置」、「PMP」及「notebook」。在構想產品分析階段，受訪者認為 R2H UMPC 沒創造任何新的競爭因素。統整競爭對手分析階段及構想產品分析階段的評分，可繪製行動裝置產業的策略草圖，如圖 3 所示。R2H UMPC 融合了 notebook 及小型手持裝置個別的優點，將 notebook 的硬體性能，結合小型手持裝置的攜帶性，是 notebook 及小型手持裝置都無法比較的新產品。R2H 的價值曲線與其他產品的差異在於，R2H 融合了 notebook 及小型手持裝置各一半的曲線模式，使得 R2H 與其他產品有所區隔，雖然曲線不明顯，但卻符合藍海策略的初步檢驗—焦點明確及獨樹一幟，但在標語畫龍點睛此項的表現，就沒有那麼好，還需要做更精確的定位。

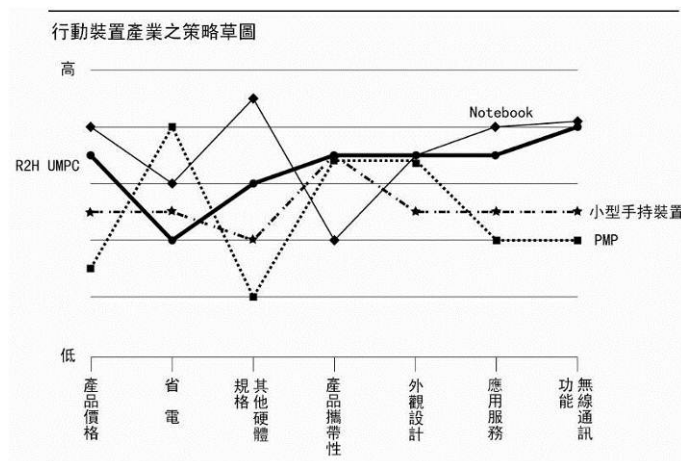


圖 3. 個案二行動裝置產業的策略草圖

個案三的受訪者選擇五個主要競爭因素—價格、硬體規格、附屬硬體、美觀設計、應用服務，可置於圖 4 的橫軸列，作為以往主要的競爭要素，且受訪者將以往的競爭產品定義成「一般商務 PDA」。在構想產品分析階段，受訪者認為 PA600 創造了耐用度、多元資料輸入、擴充性等三項新的競爭因素。統整競爭對手分析階段及構想產品分析階段的評分，可繪製 PA600 的策略草圖，如圖 4 所示。PA600 提昇應用服務的能力、創造擴充性和多元資料的輸入，並降低美觀設計、附屬硬體的的能力，與一般 PDA 產生差異，進而開發專業的工業用 PDA。PA600 與一般 PDA 有全然不同的定位，不用與一般 PDA 的市場競爭，符合藍海策略的初步檢驗—焦點明確、獨樹一幟及標語畫龍點睛的特質。

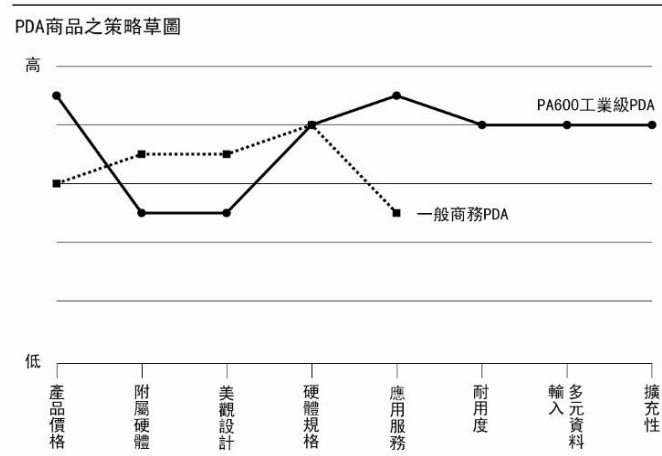


圖 4. 個案三 PA600 商品的策略草圖

個案四的受訪者選擇主要競爭因素—價格、聚光設計、多用途設計、附件設計、環保節能，作為圖 5 橫軸列的以往競爭要素，受訪者將以往的競爭產品定義成「傳統手電筒」、「手搖式手電筒」。在構想產品分析階段，手壓式手電筒創造了外觀設計、話題性、客製化等三個新競爭因素。統整競爭對手分析階段及構想產品分析階段的評分，可繪製手電筒產業的策略草圖，如圖 5 所示。因為手壓式手電筒具備了環保的概念，形象良好，除了吸引少數傳統手電筒通路的買家，更增加了許多宣導品、禮贈品的新市場，如公家部門、先驅企業，因為這些單位需要具有提供正面形象、又有創意的產品，因此會挑選手壓式手電筒作為紀念品。

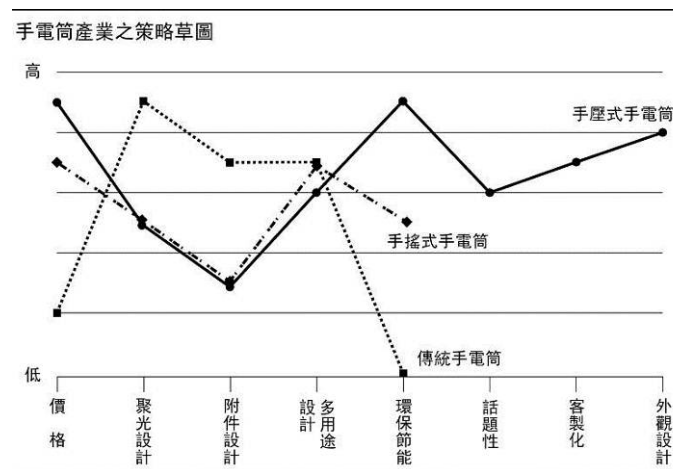


圖 5. 個案四手壓式手電筒的策略草圖

個案五的受訪者選擇六個主要競爭因素—價格、產品材質、品牌、好清洗、收藏價值、創意，可置於圖 6 的橫軸列作為以往主要的競爭要素，且受訪者將以往的競爭產品類定義成「玻璃杯組」及「老人茶具」。在構想產品分析階段，受訪者認為豆福杯沒創造任何新的競爭因素。統整競爭對手分析階段及構想產品分析階段的評分，可繪製茶杯產業的策略草圖，如圖 6 所示。豆福杯不在產品材質及清洗性中作太多著墨，反而在品牌、收藏、創意部份大大的發揮，進而與一般茶具產生差異。由價值曲線來看，豆福杯與其競爭產品已經有全然不同的定位，並且符合藍海策略的初步檢驗—焦點明確、獨樹一幟及標語畫龍點睛的特質，雖然符合初步檢驗，但創意對於其他業者而言門檻不高，造成後續競爭對手激增。

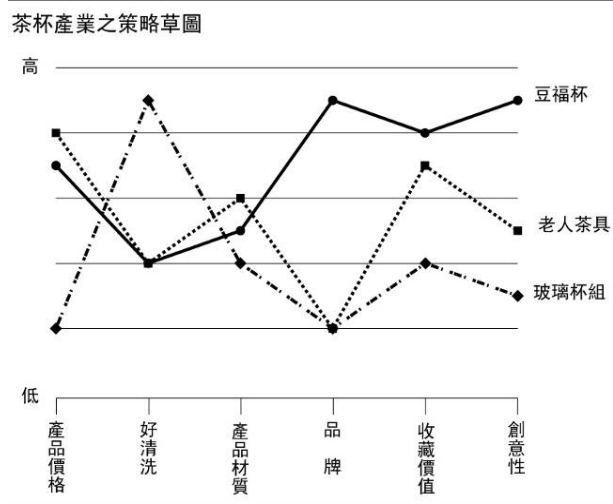


圖 6. 個案五茶杯產業的策略草圖

個案六的受訪者選擇七個主要競爭因素—產品價格、電話費率、音效品質、使用的簡易性、使用的舒適性、攜帶性、產品材質，可置於圖 7 的橫軸列，作為以往主要的競爭要素，且受訪者將以往的競爭產品類定義成「耳機麥克風」及「泛用型網路電話」。在構想產品分析階段，受訪者認為 Free-1 Skype phone 創造了「驚豔造形」一項新的競爭因素。統整競爭對手分析階段及構想產品分析階段的評分，可繪製網路電話產業的策略草圖，如圖 7 所示。Free-1 提昇音效品質和使用的簡易性，並創造出驚豔的外觀，使得與其他競爭對手產生很大的差異。由價值曲線來看，Free-1 與其競爭產品已經有全然不同的定位，並且符合藍海策略的初步檢驗—焦點明確、獨樹一幟及標語畫龍點睛的特質。

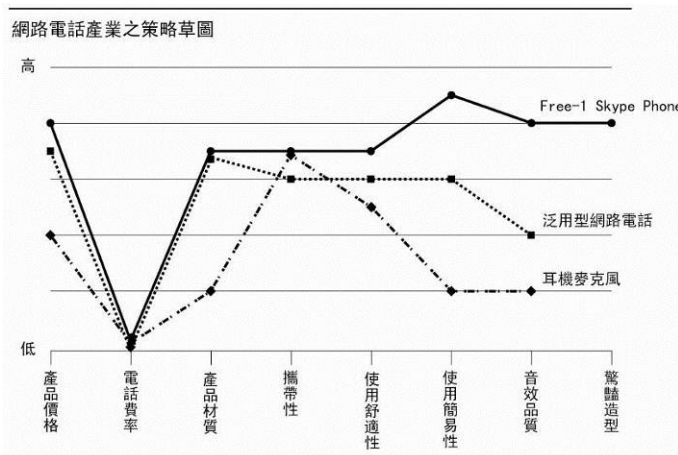


圖 7. 個案六網路電話產業的策略草圖

4-2 非顧客問題的尋找

非顧客問題的探討，是創造藍海構想的基石，途徑一的個案問題點，是產品的功能越來越不符合使用上的要求。在某些使用的情況下，不能夠呈現出最好的表現，也就是說，產品在某些情況中，雖然可以「將就」來使用，但是卻不是最好的解決方式，迫使使用者去尋求更最好的解決方式。

途徑二的個案問題點，是兩個以上同類型產品，同時遇到不合用的時機，卻沒有一個居中的產品，來解決各產品間的問題。途徑三的個案問題點，是產品雖然可以用於原有客戶，但對於其他顧客鏈，往往忽略許多，變得難以使用。整體來講，產品針對不同的顧客鏈，產品就不適用，因此，產品在針對不同的顧客鏈時，雖然可以「將就」使用，但是卻不是最好的解決方式，應更改設計來因應不同的顧客鏈。

途徑四的個案問題點，是產品所延伸的附屬產品或服務，沒有很好的解決方式，造成使用者的問題。途徑五的個案問題點，是產品的定位，已經不符合時代的需求，容易太過於理性，或者太過於感性。途徑六的個案問題點，是因為出現了某些趨勢、社會現象，造成有某些期待及需求，對於未來發展的趨勢，需要更適合未來的解決方式出現。上述內容如表 4 所示。

表 4. 個案的非顧客問題點分析

| | |
|----------------------------------|--|
| 途徑一： G-Pad 散熱墊 | 發現消費者筆記型電腦的現有散熱墊，幾乎沒有攜帶的功能存在，但是筆記型電腦卻需要時常的攜帶，相當不合理 |
| 途徑二： Asus R2H UMPC | 「想要一台筆記型電腦，好像太大了。想要一台 PDA，但處理速度太慢了」。只能苦惱於這兩者間，很難抉擇 |
| 途徑三： Unitech PA600 工業級 PDA | 一般商務型 PDA 無法改善作業流程、提昇效率、並協助企業獲得最佳的作業流程與成本的改善 |
| 途徑四： 手壓式手電筒 | 常在停電的時候，發現裡面的電池漏電，而沒辦法使用手電筒，另外一個則是手電筒若在山中出現問題，會有很大麻煩 |
| 途徑五： Milife 豆福杯 | 市面上缺少了創意、有設計感、完整的杯組 |
| 途徑六： IPEVO Free-1 Skype phone | 著眼於 Skype 的極佳口碑與方便性，消費者開始需要更便利的工具來使用 Skype，但使用者卻並不要太多無實用性功能的商品 |

4-3 四項行動架構的分析

途徑一的個案在四項行動的架構下，有下列兩種運用方式：(1)利用創造及提升來開發出買方價值的全新基礎、以創造新需求，另外，以消除及降低來改變成本結構，才不會受到競爭纏鬥的影響；(2)利用創造及提升來開發出買方價值的全新基礎，並只做些微改變，不提高太多成本，才得以從競爭中脫穎而出。

途徑二的個案 R2H UMPC，對兩類競爭產品各有提升及降低的競爭因素，針對 notebook 而言，創造了即時資訊的需求，提升攜帶性及不同的輸入來創造新需求，並以降低硬體需求來降低成本，另外，針對小型手持裝置而言，UMPC 創造了更高的擴充性，提升硬體規格及更多元的輸入方式來開發買方價值。途徑二的個案在四項行動的架構，有下列二種運用方式：(1)利用創造及提升來提供高度的買方價值，雖然售價很高，顧客也很願意接受。(2)利用創造及提升來開發出買方價值的全新基礎，並只做些微的改變，不提高太多成本，才得以從競爭中脫穎而出。

途徑三的個案在四項行動的架構下，有下列三種運用方式：(1)利用創造及提升來開發出買方價值的全新基礎，只做些微的改變，不提高太多成本，並從競爭中脫穎而出。(2)利用創造及提升來提供高

度的買方價值，雖然售價很高，顧客也很願意接受。(3)利用創造及提升來開發出買方價值的全新基礎、創造新需求，另外，會以消除及降低來改變成本結構，才不會受到競爭纏鬥的影響。

途徑四的個案在四項行動的架構下，可利用消除及降低的方式，解決產品所遇到的問題，進而改變產品成本結構，讓週期性成本降低，雖然產品售價會很高，但顧客也很願意接受。

途徑五的個案在四項行動架構下，有下列三種運用方式：(1)利用創造及提升來開發出買方價值的全新基礎、創造新需求，另外，會以消除及降低來改變成本結構，才不會受到競爭纏鬥的影響。(2)利用創造及提升來開發出買方價值的全新基礎，並只做些微的改變，不提高太多成本，才得以從競爭中脫穎而出。(3)利用創造及提升來提供高度的買方價值，雖然售價很高，顧客也很願意接受。

途徑六的個案在四項行動的架構下，有下列三種運用方式：(1)利用創造及提升來開發出買方價值的全新基礎、創造新需求，另外，會以消除及降低來改變成本結構，才不會受到競爭纏鬥的影響。(2)利用創造及提升來開發出買方價值的全新基礎，並只做些微的改變，不提高太多成本，才得以從競爭中脫穎而出。(3)利用創造及提升來提供高度的買方價值，雖然售價很高，顧客也很願意接受。詳細內容如表 5 所示。

表 5. 個案的四項行動架構分析

| | 創造 | 提升 | 降低 | 消除 |
|----------------------------------|-------------------|--|-----------------------|-------------------|
| 途徑一： G-Pad 散熱墊 | 精品質感、攜帶性 | 直覺的操作方式、散熱速度、環保設計 | 產品體積、產品重量、故障機率 | 風扇、電源、風扇噪音 |
| 途徑二： Asus R2H UMPC | 對兩者而言，即時資訊的需求、擴充性 | 對 NB：攜帶性、附加功能、輸入模式、行動多媒體 對小型裝置：輸入模式、行動多媒體、硬體規格、無線通訊 | 對小型裝置：省電 | 對 NB：硬體規格、產品體積、省電 |
| 途徑三： Unitech PA600 工業級 PDA | 與多種系統結合、多元資料輸入方式 | 堅固耐用性、實用性 | 多媒體播放 | 維護費用、美觀設計 |
| 途徑四： 手壓式手電筒 | 充電功能、創新的外觀設計 | 綠色能源 | 更換電池、後續電池成本、電池漏電 | 廢電池的污染、回收 |
| 途徑五： Milife 豆福杯 | 新式杯組的設計方向 | 新奇性、品味、收藏價值 | 材料成本 | |
| 途徑六： IPEVO Free-1 Skype phone | 與 Skype 的整合、驚豔的造形 | 清晰通話品質、簡易的使用、直覺的使用 | 多用途設計、使用網路電話的恐懼、使用複雜性 | 撥打國外及國內的電話費率、雜訊干擾 |

4-4 競爭的方式

藍海策略致力於增加需求，不再汲汲營營於瓜分不斷縮小的現有市場，向顧客提供價值躍進，只要用更好的方法做類似的事情，就可以創造價值，藉以創造沒有競爭的市場空間、或把競爭變得毫無意義。個案一做到「只有此產品達到需求，顧客別無選擇」、「不與其他產品盲目競爭」；個案二做到「補足各產品的缺點，成為一獨立產品」、「開發方式不同，對手難以跟進」、「吸引新顧客，不跟以往市場競爭」；個案三做到「只有此產品達到使用者需求，顧客別無選擇」、「有對手沒有的功能」；個案四做到「特點比以往的方式更吸引使用者」。個案五做到「提供更新奇、有創意的選擇」、「經典設計，具收藏作用，並呈現品味」；個案六做到「經典設計，呈現品味」、「特點比以往的產品更吸引非顧客」。整理個案讓競爭變得無關緊要的方法，如表 6 所示。

表 6. 個案的競爭方式分析

| | | |
|-------------------------------------|----|--|
| 途徑一： G-Pad 散熱墊 | 內容 | 因為市場上的散熱墊產品眾多，但對於重要的攜帶性卻不加以考量，所以，消費者會因為 G-Pad 的易攜帶性而選擇 G-Pad |
| | 分析 | 以「只有此產品達到需求，顧客別無選擇」、「不與其他產品盲目競爭」，讓競爭變得無關緊要 |
| 途徑二： Asus R2H UMPC | 內容 | 以 PMP 產品而言，主要訴求為隨身影音功能，在上網與文書處理部份，就比不上 UMPC，且 UMPC 在即時取得資訊上更具優勢。以 PDA Smart Phone 產品而言，目前主要功能還是以通話為主，故在儲存、擴充、文書處理、網路功能便遜色不少。以 NB 產品而言，NB 的攜帶性比 UMPC 遜色，而且 UMPC 能執行低階 PC 的大部分工作，其中多款產品包含 Wi-Fi 和藍芽無線功能，甚至 GPS 系統等，與 NB 定位不同 |
| | 分析 | 以「補足各產品的缺點，成為一獨立產品」、「開發方式不同，對手難以跟進」、「吸引新顧客，不跟以往市場競爭」 |
| 途徑三： Unitech PA600 工業級 PDA | 內容 | 商務型 PDA 沒有工業 PDA 重視的三個特點－耐摔防護、防塵防水設計及條碼讀取，所以企業不會使用一般 PDA |
| | 分析 | 以「只有此產品達到使用者需求，顧客別無選擇」、「有對手沒有的功能」，擺脫競爭 |
| 途徑四： 手壓式手電筒 | 內容 | 手壓式手電筒希望在能源價格高漲的時代裡，能不用電池、因為無須更換電池，具環保概念，導致顧客捨棄傳統手電筒 |
| | 分析 | 以「特點比以往的方式更吸引使用者」，擺脫競爭 |
| 途徑五： Milife 豆福杯 | 內容 | 豆福杯提供了一個更新的選擇，使用者會因為創意的因素來進行購買，而不在乎產品材質、清洗等，較理性的訴求 |
| | 分析 | 以「提供更新奇、有創意的選擇」、「經典設計，具收藏作用，並呈現品味」，擺脫競爭 |
| 途徑六： IPEVO Free-1 Skype phone | 內容 | 相較於傳統電話，Free-1 最大的優勢在於低廉費率、和 Skype 的高度整合及外觀設計 |
| | 分析 | 以「經典設計，呈現品味」、「特點比以往的產品更吸引非顧客」，讓競爭變得無關緊要 |

再將表 6 的競爭方式去蕪存菁，歸納出創造沒有競爭者的競爭法則，如表 7 所示。

表 7. 個案的競爭法則

| | 競爭法則 | 競爭方式 |
|-------------------------------------|------|---|
| 途徑一： G-Pad 散熱墊 | 遠離競爭 | 不與其他產品盲目競爭、不同於競爭對手的方式、避免現有的競爭因素 |
| | 獨特性 | 只有此產品達到需求、顧客別無選擇、做到其他產品作不到的事情 |
| | 優於以往 | 特點比以往的方式更吸引非顧客、產品使用性優於以往的產品 |
| 途徑二： Asus R2H UMPC | 獨特性 | 有各對手所缺少的產品特點 |
| | 優於以往 | 補足各產品的缺點，成為一獨立產品、同時擁有各產品的能力 |
| | 吸引客源 | 吸引兩方面的新顧客、吸引新的顧客來源 |
| | 經典設計 | 經典設計，具有收藏作用 |
| | 建立難度 | 開發方式不同，競爭對手難以跟進 |
| 途徑三： Unitech PA600 工業級 PDA | 獨特性 | 只有此產品達到使用者需求，顧客別無選擇、有對手沒有的功能、最為適合部份區隔的顧客、有對手沒有的特點、最為適合部份區隔的顧客 |
| | 優於以往 | 特點比以往的方式更吸引非顧客 |
| 途徑四： 手壓式手電筒 | 優於以往 | 特點比以往的方式更吸引使用者 |
| | 建立難度 | 開發方式不同，競爭對手難以跟進 |
| 途徑五： Milife 豆福杯 | 獨特性 | 提供了更新奇，有創意的選擇、呈現品味為部份顧客找到最合適的解決方式、創造獨特的話題性 |
| | 經典設計 | 經典設計，具有收藏作用，並呈現品味 |
| | 建立難度 | 開發方式不同，競爭對手難以跟進 |
| 途徑六： IPEVO Free-1 Skype phone | 獨特性 | 只有此產品達到使用者需求，顧客別無選擇、做到其他產品作不到的事情 |
| | 優於以往 | 特點比以往的產品更吸引非顧客 |
| | 經典設計 | 經典設計，呈現品味 |
| | 建立難度 | 開發方式不同，競爭對手難以跟進 |

4-5 新市場的開發

在新市場方面，由表 8 整理出個案所開創的新市場，與所利用的途徑息息相關。運用途徑一，可開創相加產業的相關新市場。運用途徑二，可開創相加產品的相關新市場。運用途徑三，可開創目標顧客的相關顧客鏈的新市場。運用途徑四，大則重新定義市場，引發換購，小則吸引對於改善互補產品有需求的顧客。運用途徑五，可開創因為轉變產品定位，而吸引到的新顧客。運用途徑六，可開創與未來趨勢相關的新市場。

表 8. 新市場的開發

| | |
|----------------------------------|---|
| 途徑一： G-Pad 散熱墊 | 因為高攜帶的設計，吸引了高移動族群，創造新的市場 |
| 途徑二： Asus R2H UMPC | 除了開創行動力極強的商務人士的市場外，另外開創醫院、教育、公務人員等市場，此族群需要規格好、攜帶性高，方便作業的產品，UMPC 正好符合此需求 |
| 途徑三： Unitech PA600 工業級 PDA | PA600 擺脫以往的一般使用者，吸引了零售流通、製造業與企業來購買 |
| 途徑四： 手壓式手電筒 | 因為手壓式手電筒具備環保的概念，產品形象良好，除了吸引少數傳統手電筒的買家，更增加許多宣導品、禮贈品的新市場 |
| 途徑五： Milife 豆福杯 | 豆福杯除了自用外，更常用來送禮，它提供了一個很好的禮物的選擇，象徵著東方意象的創意商品 |
| 途徑六： IPEVO Free-1 Skype phone | Free-1 的市場定位把產品定價在 800~900 元，除了吸引了免持長時間暢談、節省話費、時常使用電腦的顧客來購買，還吸引了對品味及美感有需求的顧客來購買 |

4-6 藍海途徑的運用

綜合以上分析，定義途徑一的運用方式：將原有產品，結合其他產業的產品概念，採用互補的設計而合併為一體，形成新產品構想。途徑二：探討策略群組，將原有的產品，結合相同產業的產品概念，採用互補的設計而合併為一體，形成新產品構想。途徑三：破解顧客鏈，研究目標顧客的相關顧客鏈，並探討使用此產品所產生的問題，轉化問題點，進而產生新產品構想。途徑四：互補產品與服務，經由仔細觀察產品的使用週期，及產品的互補產品和服務衍生的問題，並加以改善，進而產生新產品的構思。途徑五：理性與感性訴求，探討原有的產品定位，轉變其理性與感性訴求，可形成新產品構想。途徑六：看見未來趨勢，探討未來趨勢，如科技出現中斷、新的生活方式興起、社會環境或管制法規改變，並推敲藉由趨勢的發展，進而產生新產品的構思。如表 9 所示。

表 9. 藍海途徑的運用

| | |
|----------------------------------|---|
| 途徑一： G-Pad 散熱墊 | 探討鱗片增加散熱面積的特性，運用至筆記型散熱座的設計上，進而創造出輕薄、免電源、散熱快速的筆記型電腦散熱墊 |
| 途徑二： Asus R2H UMPC | 藉由探討功能齊全的筆記型電腦，及攜帶方便的商務型 PDA，結合兩者的特色，設計出功能符合外出需求、攜帶較為方便的 R2H UMPC |
| 途徑三： Unitech PA600 工業級 PDA | PDA 的顧客鏈為一廠商賣 PDA 給商務人士，這些顧客把 PDA 用於工作上。PA600 將業界原本專注的焦點「一般使用者」，轉移到公司或工廠上的「採購者」，進而創造出符合公司使用的工業級 PDA |
| 途徑四： 手壓式手電筒 | 藉由探討手電筒的互補產品「電池」，為了節省能源，利用手壓產生的動能轉換為電能，進而設計出手壓式發電的手電筒 |
| 途徑五： Milife 豆福杯 | 將以功能為評判的茶杯，轉變為感性訴求，以創意設計為導向，加入幽默的文化元素，創造出令人好奇又驚喜的茶杯 |
| 途徑六： IPEVO Free-1 Skype phone | 藉由探討網路服務及應用的實體化趨勢，將此趨勢運用於個人通訊器材上，發展出較傳統電話話費便宜、比耳麥使用簡便的 Skype 專用 USB 話機 |

4-7 模仿障礙的建立

個案一 G-Pad 開始遇到有相似的產品陸續出現，但因 G-Pad 有第一品牌及得獎的優勢，使得其他同行需要花更多的金錢及時間來與其競爭。而利用藍海策略書中所提到的模仿障礙，G-Pad 達到了：「價值創新贏得品牌迴響，並吸引忠實顧客，這些人往往排斥模仿者」的境界。

個案二 R2H UMPC 從上市後，競爭對手主要有 Samsung、OQO、LG，與一些 OEM 廠商，陸續有類似產品出來，其特點的差異在於主打功能不同。R2H 的優勢在於行動功能，所以在導航、通訊、上網等方面，有較好的賣點，其他方面則是大同小異。因 UMPC 為新產品，許多廠商不看好其發展，所以目前並無太多競爭對手。利用藍海策略的模仿障礙，R2H UMPC 達到：「價值創新行動與傳統策略邏輯格格不入」的境界。

個案三 PA600 的競爭對手為美國 symbol 的 MC70 工業用 PDA，MC70 與 PA600 的規格幾乎一樣。因 Symbol 品牌較有名氣，PA600 只好利用價錢優勢、提高服務品質、反應速度、及高度客製化來保持競爭優勢。實際來說，Unitech 算是以跟隨者的角度進入工業級 PDA 的市場，靠著提高服務品質及反應來競爭，代表著 Symbol 因為有第一品牌的優勢，而讓 Unitech 難以追趕，因此，Symbol 建立了下列的模仿障礙：「價值創新贏得品牌迴響，並吸引忠實顧客，這些人往往排斥模仿者」。

個案四手壓式手電筒最多的競爭對手，來自於產品的模仿，另外則是以更多不同的發電方式與手壓式手電筒競爭，如手搖式、不同的按壓，最後還有改變產品外形的競爭者。針對許多的競爭對手，靠著專利保護、創新設計、創新應用、客製化、數位典藏、後續的服務保持競爭優勢。利用藍海策略的模仿障礙來解讀，手壓式手電筒達到：「專利權或法律許可阻絕模仿」的境界。

個案五豆福杯競爭對手大多是文化禮品類的產品，是以設計來競爭。而豆福杯保的優勢，就是豆腐的第一印象，之後出的就是仿冒品，而其他競爭對手，會利用「更有創意」來進行競爭，此外，就是價錢。豆福杯創造豆腐的印象，另外，豆福杯以文化為基底，所以其他風格的商品都無法競爭。因此，達到書中的模仿障礙：「價值創新贏得品牌迴響，並吸引忠實顧客，這些人往往排斥模仿者」、「由於品牌形象衝突，同行無法跟進」。

個案六 Free-1 Skype phone 有兩種相似的競爭產品，一個是同質性產品，另一個是仿冒品。但 Free-1 尚保有競爭優勢，藉由推出第二代有螢幕的機種，重新將產品定位、定價，以滿足以往遺漏的族群，並把長銷型產品 Free-1 定位為較低價的產品，使產品價格壓到 699 元，其他廠商也難以競爭。因為 Free-1 有第一品牌及得獎的優勢，使得其他同行，需要花更多的金錢及時間來與其競爭，另外，Free-1 帶來的龐大業務量，迅速導致成本優勢，其他對手也無法競爭。其建立的模仿障礙有：「價值創新贏得品牌迴響，並吸引忠實顧客，這些人往往排斥模仿者」、「龐大業務迅速帶來成本優勢，使潛在競爭者裹足不前」。六個案模仿障礙的建立，如表 10 所示。

表 10. 模仿障礙的建立

| | |
|------------------------------|--|
| 途徑一：G-Pad 散熱墊 | 達到「價值創新贏得品牌迴響，並吸引忠實顧客，這些人往往排斥模仿者」的境界 |
| 途徑二：Asus R2H UMPC | 達到「價值創新行動與傳統策略邏輯格格不入」的境界 |
| 途徑三：Unitech PA600 工業級 PDA | 達到「價值創新贏得品牌迴響，並吸引忠實顧客，這些人往往排斥模仿者」的境界 |
| 途徑四：手壓式手電筒 | 達到「專利權或法律許可阻絕模仿」的境界 |
| 途徑五：Milife 豆福杯 | 達到「價值創新贏得品牌迴響，並吸引忠實顧客，這些人往往排斥模仿者」、「由於品牌形象衝突，同行無法跟進」的境界 |
| 途徑六：IPEVO Free-1 Skype phone | 達到「價值創新贏得品牌迴響，並吸引忠實顧客，這些人往往排斥模仿者」、「龐大業務迅速帶來成本優勢，使潛在競爭者裹足不前」的境界 |

五、結論與建議

1. 運用藍海策略於新產品開發的時機及好處

由六個案的探討過程中發現，藍海策略可運用於設計程序的產品企劃階段，以分析競爭態勢、策劃產品方向、擬定產品核心概念，最終輸出產品規格，使得之後的產品設計階段能順利進行，不僅如此，創造藍海構想更可以達到下列的好處：

- (1) 追求未開發市場，創造沒有競爭的市場空間。
- (2) 避免紅海競爭，把競爭變得毫無意義。
- (3) 有效擴大需求，產生新的領域。
- (4) 達到價值創新，創造最大的顧客的效益，同時產生比較大的獲利。

2. 藍海構想產生的程序

由訪談中發現，個案產生藍海構想的程序（如圖 8），虛線箭頭反映出進度開發的不確定性，代表著在任何一個步驟中，都有可能產生新的資訊可供學習應用，導致掉頭回去重複初期的活動。而個案執行藍海策略的運用程序，經分析後均由這九個步驟執行藍海策略所提供的工具，其結果可產出藍海構想。

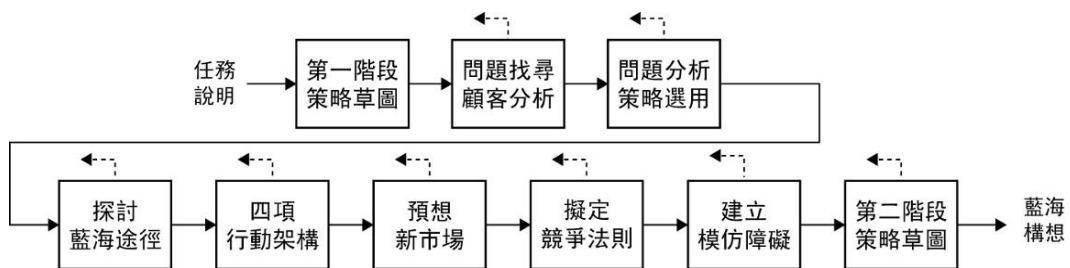


圖 8. 個案產生藍海構想的程序

3. 藍海策略的運用程序

綜合文獻探討與訪談的內容，藍海策略的運用方式可分為四大階層、16 個步驟，圖中虛線箭頭反映出進度開發的不確定性，導致掉頭回去重複初期的活動，參考圖 9。

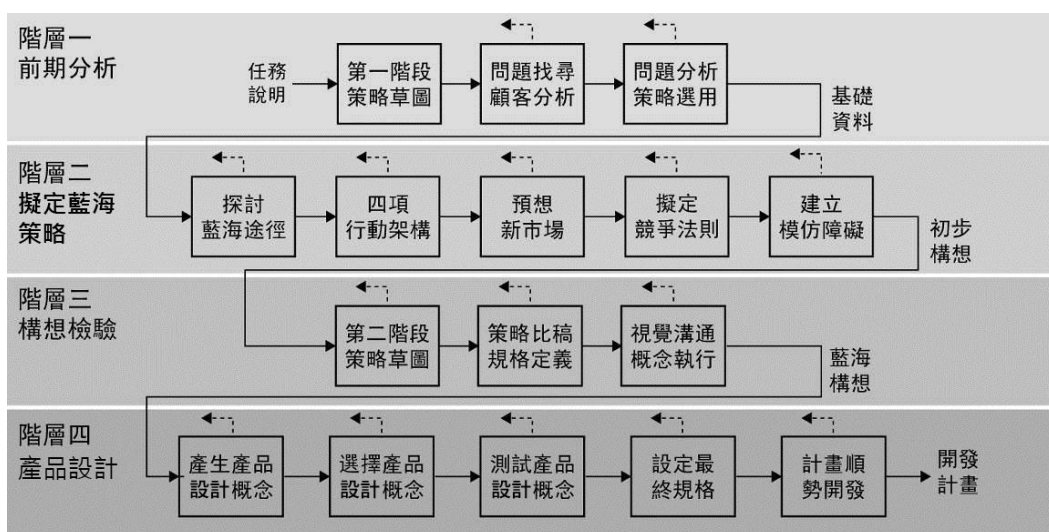


圖 9. 藍海策略的運用程序

本模式結合理論及實務，以呈現出更加完善的運用程序，並提供產品設計及企劃人員更清晰的執行方式，各步驟的簡介如下：

- (1) 階層一、前期分析：著重於輸出往後分析的基礎資料，一共分為以下三大步驟。
 - A. 第一階段策略草圖：此步驟運用於產品開發前期，主要內容為繪製前的準備工作及分析競爭對手，以得到以往競爭對手的策略草圖。
 - B. 問題找尋與使用者分析：此活動的目的在於了解使用者，以找尋新產品的切入點。
 - C. 問題分析與策略選用：接續上一步驟結果，分析發現問題的屬性，並進行藍海途徑的選用。
- (2) 階層二、擬定藍海策略：著重於擬定初步的藍海構想，一共分為以下五大步驟。
 - A. 探討藍海途徑：途徑選擇後，則仔細探討藍海的途徑，以期開創藍海。
 - B. 執行四項行動架構：在概念初步擬定後，需以四項行動架構加以調整，以符合四項行動架構的觀念。
 - C. 預想新市場：經過四項行動架構的調整，便可預想新市場的範圍，將吸引何種新顧客。
 - D. 擬定競爭法則：以競爭法則來做概念的第二次檢驗，來調整概念方向及逃離紅海的競爭。
 - E. 建立模仿障礙：了解新構想產品以何種方式來建立模仿障礙，才不至於失去競爭優勢。
- (3) 階層三、構想檢驗：著重於初步構想的檢驗，以輸出完整的藍海構想，一共分為以下三大步驟。
 - A. 第二階段策略草圖：策略草圖的第二次分析，此步驟運用於產品概念擬定後，主要內容為新構想產品分析、優質策略的檢驗，以繪製構想產品與競爭對手比較的策略草圖，並可進行策略草圖的分析，以做最後的確認。
 - B. 策略比稿與定義規格：將擬定的新構想的策略框架，向顧客、競爭對手的顧客和非顧客尋求意見，並根據這些回饋進行修正，以擬定最好的策略，最後定義明確的產品規格，詳細敘述的未來策略。
 - C. 視覺溝通與概念執行：將新策略擬定詳細說明，在一張紙上把以前和未來的策略組合描繪出來，顯示兩者的明確差別，並且將設計概念立案，規格明確描述產品必須做些什麼，以提供後階段設計執行的方向。
- (4) 階層四、產品設計：著重在運用藍海構想來進行產品設計，一共分為以下五大步驟。
 - A. 產生產品設計概念：概念產生程序開始於一組目標規格，並導出一組產品設計概念，設計概念產生的目的在於徹底探索，以發掘可滿足消費者需求及藍海構想的產品設計概念空間。
 - B. 選擇產品設計概念：概念選擇活動中，分析各種不同產品設計概念，並依序篩選，以便找出最佳的解答。此程序通常需要經過多個回合，且可能引發更多設計概念的產生與修訂。
 - C. 測試產品設計概念：以一個或多個設計概念來試驗是否符合顧客的需求，評估產品市場潛力，並確認在後續發展時所應該盡的缺點。
 - D. 設定最終規格：團隊必須確定特定的尺度，了解產品概念中先天上的限制，及經由技術模型所指認的限制，和成本與功能間的取捨。
 - E. 計畫順勢開發：概念開發的最後活動中，團隊產生一詳細的開發進度，設計出縮短開發時間的策略，及確認完成專案所需的資源。

4. 後續研究與建議

本研究為藍海策略於新產品開發的運用，因此，在整個研究中，尚有部分關於定價策略、策略執行

的部份未能顧及，必須仰賴後續學者的研究，將此方法的應用，更深入地分析與實證；另外，本研究所提出的應用模式，也可能衍生出新的研究細節與問題，必須藉由實作加以釐清，以便讓策略之執行更有效率。

誌謝

本研究承國科會補助，計畫編號 NSC96-2411-H-011-005，特此致謝。

參考文獻

1. Baxter, M. (1998). *產品設計與開發 (Product design: Practical methods for the systematic development of new products)* (張建成譯)。台北市：六合。(原作 1995 年出版)
Baxter, M. (1998). *Product design: Practical methods for the systematic development of new products* (C. C. Chang, trans.). Taipei: Liuho. [in Chinese, semantic translation]
2. Burke, A. E., Van Stel, A. J., & Thurik, R. (2009). *Blue ocean versus competitive strategy: Theory and evidence* (ERIM Report Series Reference No. ERS-2009-030-ORG). Rotterdam, The Netherlands: Erasmus Research Institute of Management (ERIM).
3. Camuffo, A., Furlan, A., Romano, P., & Vinelli, A. (2008). Breathing shoes and complementarities: Strategic innovation in a mature industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(2), 139-160.
4. Gao, J., Yao, Y., Zhu, V. C. Y., Sun, L., & Lin, L. (2009). Service-oriented manufacturing: A new product pattern and manufacturing paradigm. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 20(4), 389-400.
5. Jeon, S., Park, S. R., & Digman, L. A. (2008). Strategic implications of the open-market paradigm under digital convergence: The case of small business C2C. *Service Business*, 2(4), 321-334.
6. Kim, S., In, H. P., Baik, J., Kazman, R., & Han, K. (2008). VIRE: Sailing a blue ocean with value-innovative requirements. *IEEE Software*, 25(1), 80-87.
7. Kim, C., Yang, K. H., & Kim, J. (2008). A strategy for third-party logistics systems: A case analysis using the blue ocean strategy. *Omega*, 36(4), 522-534.
8. Koo, L. C., Koo, H., & Luk, L. (2007). A pragmatic and holistic approach to strategic formulation through adopting balanced scorecard, SWOT analysis and blue ocean strategy: A case study of a consumer product manufacturer in China. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 1(2), 127-146.
9. Liu, D. Y., & Liu, C. C. (2007). Success with venture capital: A case study on business strategy. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 2(4), 372-391.
10. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
11. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
12. Raith, M. G., Staak, T., & Wilker, H. G. (2007). A decision-analytic approach to blue-ocean strategy Development. In J. Kalcsics & S. Nickel (Eds.), *Operations Research Proceedings 2007* (pp. 225-229).

- Berlin: Springer.
13. Sharma, V., Seth, P., & Niyazi, S. (2007). ICTs for the effective usage of blue ocean strategy for societal development: An analysis with reference to the parameters of capability. In G. P. Sahu (Ed.), *Adopting E-governance* (pp. 112-119). New Delhi: Gift.
 14. Yin, R. K. (2001)。個案研究 (*Case study research: Design and methods*) (尚榮安譯)。台北市：弘智。(原作 1984 年出版)
Yin, R. K. (2001). *Case study research: Design and methods* (R. A. Shang, trans.). Taipei: Hurng-Chih. [in Chinese, semantic translation]
 15. 王正雄 (2009)。從藍海策略觀點看在地化人才培養的教育規劃。2009「人力資源發展與教育研究」學術研討會論文集 (頁 394-411)。新竹市：國立新竹教育大學人力資源發展研究所。
Wang, C. H. (2009). A look into education plans of localized talent training from the Blue Ocean. In *Proceeding of the 2009 Conference on Human Resource Development and Educational Research* (pp. 394-411). Hsinchu: National Hsinchu University of Education. [in Chinese, semantic translation]
 16. 朱博湧等 (2006)。藍海策略台灣版：15 個開創新市場的成功故事。台北市：天下遠見。
Chu, P. Y., et al. (2006). *Blue ocean strategy in Taiwan: 15 successful stories of creating uncontested markets*. Taipei: Commonwealth. [in Chinese, semantic translation]
 17. 李仁芳 (2006)。原創性產品設計的威力。出自 佛格爾 (C. M. Vogel)、卡根 (J. Cagan)、博特萊特 (P. Boatwright) 著，創新設計 (*The design of things to come: How ordinary people create extraordinary products*) (溫瑞芯譯) (頁 9-12)。台北市：培生教育。(原作 2005 年出版)
Lee, J. F. (2006). The power of innovative product design. In C. M. Vogel, J. Cagan, & P. Boatwright, *The design of things to come: How ordinary people create extraordinary products* (J. H. Wen, trans.)(pp. 9-12). Taipei: Pearson Education. [in Chinese, semantic translation]
 18. 李玉惠、吳清基 (2007)。新移民幼兒教育的藍海思維。學校行政雙月刊, 47, 227-249。
Lee, Y. H., & Wu, C. J. (2007). A study on blue ocean strategy of the new immigration children in the early childhood education. *School Administration Bimonthly*, 47, 227-249. [in Chinese, semantic translation]
 19. 何雍慶、蔡青姿 (2008)。運用藍海策略的價值創新於新產品開發之研究：市場動盪與技術動盪為干擾效果。企業管理學報, 78, 27-57。
Ho, Y. C., & Tsai, C. T. (2008). The study of value innovation of blue ocean strategy on NPD: The moderating effect of market turbulence and technological turbulence. *Journal of Business Administration*, 78, 27-57. [in Chinese, semantic translation]
 20. 金偉燦 (Kim, W. C.)、莫伯尼 (Mauborgne, R.) (2006)。藍海策略：開創無人競爭的全新市場 (*Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*) (黃秀媛譯)。台北市：天下遠見。(原作 2005 年出版)
Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant* (H. Y. Huang, trans.). Taipei: Commonwealth. [in Chinese, semantic translation]
 21. 周玉霜 (2006)。藍海策略模式活化學校創新經營。學校行政雙月刊, 46, 220-232。
Chou, Y. S. (2006). The use of blue ocean strategy for creative management in schools. *School Administration Bimonthly*, 46, 220-232. [in Chinese, semantic translation]

22. 林恒斌 (2008)。學校人力資源管理藍海策略之探討。《學校行政雙月刊》，58，76-93。
Lin, H. P. (2008). The inquisition of school human resources management through blue ocean strategy. *School Administration Bimonthly*, 58, 76-93. [in Chinese, semantic translation]
23. 易天文 (2008)。藍海策略的企業經營要求：降低成本及創造有效新需求。《逢甲合作經濟》，40，23-29。
Yi, T. W. (2008). Business administration requirement of blue ocean strategy: Lowering cost and creating effective new demand. *Feng Chia Cooperative Economic*, 40, 23-29. [in Chinese, semantic translation]
24. 陳忠正、王年燦 (2007)。台灣動畫電影產業之國際競爭力研究初探。《藝術論文集刊》，8，25-50。
Chen, C. C., & Wang, N. T. (2007). The study of international competitive advantage in the Taiwan animation film industry. *Journal of the Arts*, 8, 25-50. [in Chinese, semantic translation]
25. 黃偉揚 (2006)。從「藍海策略」談「學校本位管理」的實施。《學校行政雙月刊》，45，176-184。
Huang, W. Y. (2006). The implementation of school-based management through blue ocean strategy. *School Administration Bimonthly*, 45, 176-184. [in Chinese, semantic translation]
26. 鄒昫杉、林文清 (2007)。知識經濟之藍海策略：以台積電成功作法為例。《弘光人文社會學報》，7，175-192。
Tzou, Y. S., & Lin, W. C. (2007). The blue ocean strategy of knowledge-based economy: The successful model of Taiwan Semiconductor Manufacturing Company. *Hungkuang Journal of Humanities*, 7, 175-192. [in Chinese, semantic translation]
27. 鄭天明、吳陳忠、彭慧萍 (2007)。飯店品牌行銷再創藍海新機：個案飯店的歷程。《餐旅暨家政學刊》，4 (3)，293-315。
Cheng, T. M., Wu, C. Z., & Peng, H. P. (2007). The blue ocean strategy of brand marketing: Case study of a hotel. *Journal of Hospitality and Home Economics*, 4(3), 293-315. [in Chinese, semantic translation]
28. 蔡麗芬、楊永盛 (2007)。產品置入行銷行為之藍海策略初探。出自 劉春初、謝介仁、王一鳴編，2007 第三屆企業國際化理論與實務研討會論文集 (頁 121-127)。台南縣永康市：仁成數位圖文。
Tsai, L. F., & Yang, Y. S. (2007). An investigation on the blue ocean strategy of product placement. In C. C. Liu, C. J. Shieh, & I. M. Wang (Eds.), *Proceeding of 2007 the third conference on theories and practices in international business* (pp. 121-127). Yong Kang, Tainan: Ren Cheng Digital Image. [in Chinese, semantic translation]

The Application of Blue Ocean Strategy to New Product Development

Chih-Hsiang Ko* Cheng-Chih Hung**

* Department of Industrial and Commercial Design, National Taiwan University of Science and Technology
linko@mail.ntust.edu.tw

** ASUSTeK Computer Inc.
M9410107@mail.ntust.edu.tw

Abstract

In the era of profit squeeze, companies are easy to fall into the red ocean competition of low cost or high quality. Nowadays, innovation and speed are crucial to competition while most companies are not good at opening new markets and are lacking in systematic methods. Therefore, this research tried to explore the method of applying the blue ocean strategy to new product development by ways of literature reviews and case studies. Interviews to experts were applied to collect primary case data that were in accordance with the blue ocean strategy. After summing up research findings from six cases, the results were concluded as follows.

1. The blue ocean strategy could be used in the process of new product development to set up blue ocean ideas as bases for subsequent development of product form.
2. There were four stages of applying the blue ocean strategy, including preliminary analysis: focusing on the basic data for further analysis, executing blue oceans: focusing on the setting up of preliminary blue ocean ideas, idea examination: focusing on the examination of preliminary ideas to output full blue ocean ideas, and product design: focusing on the application of blue ocean ideas to product design.
3. Strategy canvas of the six cases had curves that were different from their competitors. All cases had clear strategic directions and did not follow their competitors blindly.
4. The strategy canvas could be used to analyze competition status. The execution of blue ocean ways, four actions framework, rules of competition, and imitation barriers could create blue ocean ideas.

Keywords: Blue Ocean Strategy, Product Design, New Product Development.