

استراتژی اقیانوس

یازماهی

نوآوری را برای جهانی خالی از مانع تقویت کنید

نویسنده: نادیازکز مباویا

مترجمین: دکتر احمد روستا (عضویت علمی دانشگاه شهید بهشتی)

بیان اله رمضانی (مدرس دانشگاه)

|                     |                                                                                             |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | : ژرژ کمبایوا، نادیا                                                                        |
| عنوان و نام پدیدآور | : استراتژی اقیانوس پر از ماهی: نوآوری را برای جهانی خالی از منابع، تقویت کنید/نویسنده نادیا |
| مشخصات نشر          | : تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۹۴.                                                     |
| مشخصات ظاهری        | : ۱۶۴ص: مصور، جدول، نمودار.                                                                 |
| شابک                | : ۱۲۰۰۰ ریال ۹۷۸-۹۶۴-۴۶۸-۴۷۴-۶                                                              |

|                   |                                                                       |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| وضعیت فهرست نویسی | : فیبا                                                                |
| یادداشت           | : عنوان اصلی: Overfished ocean strategy: powering up innovation for a |
| موضوع             | : توسعه پایدار                                                        |
| موضوع             | : باز یافت                                                            |
| موضوع             | : بازاریابی سبز                                                       |
| مدیریت            | : منابع طبیعی -- مدیریت                                               |
| شناسه روده        | : روستا، احمد، ۱۳۲۷ - مترجم                                           |
| شناسه افزوده      | : رمضانی، بیان اله، ۱۳۶۰ - مترجم                                      |
| شناسه افزوده      | : شرکت چاپ و نشر بازرگانی                                             |
| رده بندی کسره     | : ۷۹HC / ت ۱۳۹۴۸۶ ۱۸                                                  |
| رده بندی دیویی    | : ۴۰۸۳/۶۸                                                             |
| شماره کتابشناسی   | : ۳۹۹۹۶۱                                                              |

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۴۶۸-۴۷۴-۶

نام کتاب: استراتژی اقیانوس پر از ماهی\*

نویسنده: نادیا ژرژمباویا

مترجمین: دکتر احمد روستا (عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی) و بیان اله رمضانی (مدرس دانشگاه)

اصلاح و صفحه آرایی: رهگشا

طراح جلد: شاهرخ بهاری

چاپ اول: ۱۳۹۴

تیراژ: ۳۰۰ نسخه

قیمت: ۱۲۰۰۰ ریال

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: شرکت چاپ و نشر بازرگانی

ناشر: شرکت چاپ و نشر بازرگانی

نشانی: تهران، خیابان کارگر شمالی، بالاتر از بلوار کشاورز، شماره ۱۰۰۲،

تلفن: ۶۶۹۳۹۳۲۹

پست الکترونیکی: [www.cppc.ir](http://www.cppc.ir)

\* این کتاب برگردانی است از:

## پیش‌فتار ناشر

مفهوم رنگ آبی یعنی نوآوری و خلق تقاضاهای جدید، لذا مفهوم اقیانوس آبی، استفاده از بازاری بکر، دست‌نخورده ولی بزرگ است که هنوز کشف نشده است. از این رو استراتژی اقیانوس آبی عمدتاً به نوآوری ارزش تکیه داشته و زمانی تحقق می‌یابد که یک کسب و کار به طور همزمان برای خود و مشتریان ارزش‌های جدیدی را ایجاد نماید.

استراتژی اقیانوس آبی بواسطه خلق بازارهای شناخته، سازمان‌ها را به خروج از اقیانوس‌های خونین رقابت و جایی که رقابت در آن بی‌معناست فرا می‌خواند. در واقع این استراتژی به جای تقسیم‌بندی تقاضای فعلی و گاه‌آ‌رو به کاهش و همچنین الگوگیری از رقبای بر رشد تقاضا و دوری جستن از رقابت ملالت دارد.

مطالعه این کتاب به کلیه سطوح مدیران که در فضای دانش‌بنیان‌سازی دارند، این امکان را می‌دهد که از تهدیدها به نحو احسن استفاده کرده و رانندگی را تبدیل به فرصت نمایند.

همان‌طور که مستحضرید با توجه به ایجاد فضای رقابتی در همه جوامع و به طبع آن سازمان‌ها این انتظار می‌رود که مدیران سطوح مختلف سازمانی بتوانند در اقیانوس آبی آرام با نهایت درایت و هوشیاری گام‌های بعدی خود را سنجیده و سهمی در تحقق اهداف خود داشته باشند.

ما معتقدیم با مطالعه این کتاب به دیدی وسیع‌تر از گذشته و کارآمدتر نائل خواهید شد که با تداوم رعایت اصول این کتاب در آینده‌ی نزدیک خواهید توانست سازمانی پویا و اثربخش خلق کنید.

در پایان لازم است مراتب قدردانی و تشکر خود را از جناب آقای دکتر احمد روستا محقق و استاد اندیشمند دانشگاه و جناب آقای بیان‌اله رضائی که ترجمه این اثر ارزشمند را به عهده داشته‌اند، اعلام نمایم و همچنین از زحمات همکاران خود در شرکت چاپ و نشر بازرگانی، تشکر و قدردانی می‌نمایم.

مجید نیک‌مهر

مدیرعامل شرکت چاپ و نشر بازرگانی

www.ketab.ir

## فهرست مطالب

| عنوان                                                               | صفحه |
|---------------------------------------------------------------------|------|
| فصل ۱: ماهی کجاست؟ یک حقیقت رقابتی جدید                             | ۱    |
| فصل ۲: استراتژی اقیانوس بر از ماهی پنج اصلی که آن را کارآمد می کنند | ۱۷   |
| فصل ۳: قانون ۱۰۰۰: چگونه به ابره                                    | ۳۳   |
| فصل ۴: اصل مزه خوردی: تنقی                                          | ۵۵   |
| فصل ۵: اصل سه: رشد، رشد، رشد                                        | ۷۳   |
| فصل ۶: اصل چهارم: طرح بزرگ                                          | ۹۱   |
| فصل ۷: اصل پنجم از دپارتمان به سمت مجموعه ای از ذهنیات              | ۱۰۹  |
| فصل ۸: مرگ سبز - آیا ازدواج شما پایدار است                          | ۱۲۵  |
| فصل ۹: در راستای نتیجه گیری: کسب و کار باید چه چیز بجام دهد؟        | ۱۳۹  |

## خوش آمدگویی گرم

امیدوارم در هر کجا که این کلمات را می‌خوانید، یک فنجان قهوه یا یک نوشیدنی در کنار دست شما باشد.

این نوعی خودخواهی است. ما در اینجا هستیم تا بر روی موضوعی که چندان هم ساده نیست تمرکز کنیم. اگر شما تاکنون بر روی آن وقت نگذاشته‌اید، من مطمئنم که در پایان این کتاب، من شما را کاملاً سر درگم خواهم کرد. این بخشی از کار من است.

من منظور را به خوبی نرسانده‌ام. اگر از من پرسیده شود که شغل من به‌عنوان یک سرمایه‌گذار، مدیر و به آن زردی آکادمیک چیست، اولین شغل من پرسیدن سوال خواهد بود و وظیفه پرسیدن سوال، صحیح یعنی خود را مدام سر درگم ساختن. همانند بسیاری از افراد، چنین پرسیدن به یک جواب، اطمینان از انتخاب صحیح را بالا می‌برد و نیاز به سوال پرسیدن را کاهش می‌دهد. اما تغییری که جهان هم اکنون با آن رو به روست نیازمند سوالات عمیقی است. به من اطمینان کنید.

تنها راهی که برخی از ما ذهن خود را تمرین می‌هیم، حمله کردن به سمت نتیجه چیزی است. کالین‌های تاور، نویسنده.

ما در جهان انتقالات تاثیرگذار زندگی می‌کنیم. اتصال خط یکبار مصرف امروزی (که ما از آن منابع را استخراج کرده، آنها را فرآوری می‌کنیم) برای یکبار استفاده می‌کنیم) دیگر رو به پایان است. ما دیگر چیزی برای استخراج نخواهیم داشت و بازار هم اکنون به‌خوبی بدین شناخت و درک رسیده است: پس از یک قرن کشتش قیمت مواد خام، ۱۰ سال اول این هزاره‌ی جدید، رشد ۱۴۷ درصد در قیمت کالاهای تجزیه کرد. آیا شما جزء مدیرانی بودید که با این رشد قیمت مواد خام، حمل و نقل، عملیات و غیره مبارزه کرد؟ به آینده خوش آمدید.

«کیل وینز»، مدیر کمپانی «فیکس ایت» و موسس کمپانی نرم‌افزار «دوزوکی»، این انتقال را این‌گونه توضیح می‌دهد: اقتصاد شکسته شد. این به خاطر مجادلات

حزبی نبود، به خاطر خرج بیش از حد یا بسیار کم دولت‌ها نبود، مالیات نقشی نداشت. مشکلات قدری عمیق‌تر از این موارد است؛ سیستماتیک و جهانی هستند. اقتصاد بدین علت شکست خورد که اصولی که بازار را شکوفا می‌کردند، در نهایت آن را تخریب خواهند کرد.

اقتصاد جدیدی متولد می‌شود. اقتصادی که خطوط را گرفته و آن را به دوایر و حلقه‌ها تبدیل می‌کند. در انتهای عمر محصول، تمامی ضایعات وارد چرخه‌ی بازیافت می‌شوند و منابع ارزشمندی به حساب می‌آیند. در این صورت اقتصاد جدیدی به وجود می‌آید که قوانین جدیدی دارد. برای دهه‌هایی، کمپانی‌ها ادعا داشتند که پیروزی آنها در کثرت جایگاه منحصر به فردشان در میدان رقابت حاصل می‌شود. دیگر کمپانی‌ها نیز در تلاش بودند تا برتری جدید را پیدا کرده و از اقیانوس پرخطر قرمز رنگ و پر از کوسه دور دارند. در اراد اقیانوس آبی کنند.

اما این اقتصاد در آخرین دوران عمر خود به سر می‌برد. چه قرمز، چه آبی و یا چه به رنگ رنگین کمان. فیهام‌ها دیگر رو به تهی شدن پیش می‌رود، و آن دسته مدیرانی که که این تغییر را درک کرده و مدیریت کنند می‌توانند واقعیت جدید را درک کرده و در میدان رقابت سرپا بمانند. همین‌طور که آنها سوار بر موج در حرکت هستند، محصولات جدید، ماشین‌های کسب و کار جدید، بازارهای جدید و مزایای جدیدی به دنبالشان می‌آید. استراتژی بیانه پراز ماهی برای هرکسی است که می‌خواهد در این اقتصاد جدید مانده و شکوفا شود. افرادی که به دنبال راه‌حل‌های جدید برای چالش‌های مدیریتی خود هستند، رهبران کسب و کاری که مشتاق به محافظت از کمپانی خود بوده و با موج پیش می‌روند. روز به روز به نگرانان و افراد آکادمیکی که به دنبال سطح جدیدی از مذاکرات هستند، محققان و مدیرانی که به دنبال اتصال نقاط در طول نسل‌ها هستند، رهبرانی که به دنبال درک و درگیر شدن با جهان کسب و کار جدیدی هستند و شاید مهم‌تر از همه، افراد جوانی در سرتاسر جهان که نسلی هستند پاسخگوی کارآمد نمودن دنیای جدید.

تمامی این گفته‌ها در مورد تهی شدن منابع ممکن است شما را خسته کرده باشد. بدون شک بسیاری از ما از خستگی مفرط رنج می‌بریم. پس اجازه دهید چیزی را در

اینجا روشن کنم: دنبال کردن استراتژی اقیانوس پر از ماهی به دور از تلاش برای رسیدن به محصولات سبزی است که بسیار تنفرآور، با قیمت بالا و عملکرد ضعیف است (اجازه دهید رک باشم). جهانی که در حال تهی شدن از منابع است نیازمند تغییرات شدیدتری است. عصر جدید متعلق به رویکردها و صلاحیت‌های جدیدی است، اکنون موقع رها کردن گذشته و نگاه به سوی آینده‌ای پر از تغییرات است.

در این کتاب شما اصول جدید کسب و کار را یاد می‌گیرید، پنج قانون لازم که برای افراد و کمپانی بسیار اهمیت خواهد یافت: (۱) از خط به سمت حلقه رفتن، (۲) از خطوط محدودی به سمت خطوط افقی، (۳) از رشد به سمت رشد، (۴) از طرح به سمت مدل و (۵) از درنمان به سمت ذهنیات. تمامی این اصول تغییراتی بنیادین را موجب شده و نوآوری‌ها، در میان کشورها و صنایع مختلف قدرت می‌بخشد و وظیفه‌ی من کارآمد کردن آنها برای شماست.

یک سری نکات را در این خواندن کتاب به خاطر داشته باشید. پنج اصلی که در بالا ذکر شد در مرکز استراتژی اقیانوس پر از ماهی وجود دارد و در نتیجه هسته‌ی داستان ما را در برمی‌گیرد. از آنجایی که ما مالک کسب و کار و مدیر هستیم، داستان‌ها و موارد، در خیلی از مباحث، بیان‌مایی. عملی را چگونگی به کار بستن اصول است. در انتهای فصل، برای هر یک از پنج اصل، فوایدی را ابزار و منابعی که شما می‌توانید به هنگام ساخت جعبه ابزار خود در راستای استفاده از استراتژی اقیانوس پر از ماهی به کار بگیرید، آورده شده است.

برای درک خود پنج اصل، ابتدا تمایلات بزرگ که محرک انتقال در اقتصاد بوده‌اند مورد آزمایش قرار گرفته و صحنه برای اصول جدید رقابتی آماده می‌شود. در نتیجه، ما ابتدا به اقیانوسی که در حال تهی شدن از منابع است نگاهی انداخته و سپس ایده‌های جدید کسب و کار را نگاه می‌اندازیم. سپس به مرگ و ازه‌ی سبز پرداخته و به پایدار بودن ازدواج خود توجه می‌کنیم (این یک جوک نیست!). داستان‌های واقعی از کسب و کارهای واقعی به ما بسیار در طول راه کمک می‌کند. این طرح من در این کتاب است.

من این کتاب را در ساعت ۳:۱۸ بعد از ظهر سرد در فوریه سال ۲۰۱۲ شروع به



نوشتن کردم و این در حالی بود که در جلوی گروهی از دست‌اندرکاران اجرایی آماده‌ی سخنرانی استراتژیک خود بودم. خورشید کم‌کم در حال غروب کردن بود و چهره‌ی رهبران کسب و کار در جلوی من نوعی هماهنگی داشت و بیرون برف می‌بارید؛ سرد و بی‌روح. چالش من بسیار ساده بود: ناپیدا را پیدا نمودن. خبر خوب این بود که من برای ذهن‌های قوی که در جلوی من ایستاده بودند حرف‌های بسیاری داشتم؛ بانکداران، تولیدکنندگان ماشین، ستارگان پزشکی و تاجران. در حالی که نیمه‌ای از جهان در تاریکی بود، «فلو» با اجازه دادن به فروش ظرفیت خود به رهبران کسب و کار تنها با یک کلیک، برای آنها پول‌زایی می‌کرد. «بوما» از دست‌جمعه‌های کنش خلاص شده بود و جای آن را به کیسه‌های کفش داده بود و «بی‌ام دبلیو» دیگر فروش ماشین را متوقف ساخته و الکتریسته و غیره می‌فروخت. در پرو، اولین بلبورد، هوا را به آب تبدیل می‌کرد و در هلند، کاغذهای رنگی بی‌مصرف در مهمانی‌ها به گل تبدیل می‌شد! این وظیفه‌ی من بود که این داستان‌ها را بیان کنم و اسرار هر نوآوری را بی‌پوشانم. پس قبل از اینکه بروم: ما در جهانی پراز انتقال زندگی می‌کنم ...

چه این صفحات را شما در روزی استانی و آفتابی و یا در یک بعدازظهر سرد زمستانی پیدا کنید، وظیفه‌ی من همین است. این کتاب اینجا است تا حقیقت رقابتی جدید را به واقعیت تبدیل کند و بهترین نمونه را از نوآوری در دنیای نهی از منابع نشان دهد. من از تمامی دست‌اندرکاران اجرایی و رهبران کسب و کار که شریک من برای یک دهه بوده‌اند، و همچنین آنهایی که همچنان ده‌ها سال بعد را به روی سوالات من باز گذاشته‌اند، تشکر می‌کنم. اقیانوس منابع و ایده‌ها در حال گسترش است و من بیش از حد است، اما همان‌گونه که بسیاری از این پیشگامان کسب و کار نشان داده‌اند، هنوز مقدار زیادی برای ما مانده است. برای کشف این موارد در آینده، ما باید کمبود در حال حاضر را درک کنیم. برای شروع سفرمان، ما به سواحل انگلیس در جستجوی پاسخ خود سفر می‌کنیم.

ماهی‌ها کجا هستند؟