

Lời mở đầu

Cuốn sách này nói về tình bạn, về lòng trung thành và về niềm tin mà chúng ta cần xây dựng nên dành cho những người xung quanh. Chính tình bạn đó, niềm tin đó đã là điểm khởi đầu cho chúng tôi bắt đầu hành trình khám phá những ý tưởng mới trong cuốn sách này và cuối cùng là viết ra những ý tưởng đó.

20 năm trước chúng tôi gặp nhau trong một lớp học, khi đó một người là giáo sư, còn người kia là sinh viên. Kể từ đó, chúng tôi đã làm việc cùng nhau, thường tự ví mình trong suốt hành trình nghiên cứu này như "những chú chuột ướt chạy trong ống nước". Việc cuốn sách này ra đời không phải là chiến thắng của một ý tưởng mới, mà là chiến thắng của một tình bạn và chúng tôi đã nhận ra rằng nó còn có ý nghĩa lớn lao hơn bất kỳ một ý tưởng mới mẻ nào trong thế giới kinh doanh. Tình bạn đó đã làm phong phú cuộc đời chúng tôi và thế giới quan của chúng tôi trở nên đẹp đẽ hơn. Chưa bao giờ chúng tôi cảm thấy mình đơn độc.

Không có hành trình nào là dễ dàng, cũng như không có tình bạn nào chỉ đầy ắp tiếng cười. Nhưng trong mỗi ngày của cuộc hành trình nghiên cứu này, chúng tôi luôn cảm thấy hứng khởi, bởi vì chúng tôi thấy mình có nhiệm vụ học hỏi nhiều hơn nữa và cải thiện những điều đã biết cũng như còn chưa biết. Chúng tôi thực sự tin tưởng sâu sắc vào các ý tưởng trong cuốn sách này. Những ý tưởng đó không dành cho những ai mà tham vọng trong cuộc đời chỉ là sống và tồn tại. Bản thân chúng tôi cũng chưa bao giờ có suy nghĩ đó. Nếu bạn cho rằng chỉ cần vượt qua và cố gắng tồn tại trong thế giới kinh doanh đã là đủ thì xin đừng tiếp tục đọc cuốn sách này nữa. Nhưng như bạn muốn tạo ra sự khác biệt, nếu bạn muốn tạo ra một công ty có thể tạo dựng một tương lai mà cả khách hàng, nhân viên, các cổ đông của công ty và cả xã hội đều được hưởng lợi và tốt đẹp hơn thì hãy tiếp tục đọc cuốn sách này. Chúng tôi không có ý nói rằng

đọc và hiểu được cuốn sách này là một điều dễ dàng, nhưng đó lại là một điều rất đáng làm.

Nghiên cứu của chúng tôi khẳng định lại một thực tế là không có công ty nào thành công mãi mãi, cũng như không có một ngành công nghiệp nào hoàn hảo mãi mãi. Chúng tôi cũng nhận ra trên con đường đi gập ghềnh của chính mình rằng tất cả chúng ta, cũng giống như những tập đoàn, những công ty, có những lúc rất khôn ngoan nhưng cũng có những lúc thật ngờ nghệch. Để thành công hơn nữa trong cuộc sống, chúng ta cần học hỏi và rút kinh nghiệm từ những gì chúng ta đã làm và tạo ra một sự khác biệt thực sự tích cực, từ đó hiểu được cách lặp lại những điều đó một cách hệ thống. Đó là những gì chúng tôi vẫn gọi là "những động thái chiến lược thông minh" và chúng tôi nhận ra rằng bước đi chiến lược có ý nghĩa then chốt nhất chính là "tạo ra những đại dương xanh".

Chiến lược đại dương xanh thách thức và buộc các công ty phải phá vỡ *đại dương đỏ* của cuộc cạnh tranh thương trường khốc liệt bằng cách tạo ra những khoảng trống thị trường không có cạnh tranh, những khoảng trống mà việc cạnh tranh trở nên không còn quan trọng nữa. Thay vì chia nhỏ - và thường là thu hẹp - nhu cầu thị trường hiện tại và cạnh tranh chọn lọc. *Chiến lược đại dương xanh* có nghĩa là nuôi dưỡng, phát triển nhu cầu và đột phá nhờ cạnh tranh. Cuốn sách này sẽ không chỉ thách thức các công ty phải hiểu và suy nghĩ mà còn chỉ cho họ phương pháp thực hiện. Vì vậy, đầu tiên chúng tôi sẽ giới thiệu những công cụ và khuôn khổ phân tích để bạn có thể hiểu được phương pháp xử lý có tính hệ thống trước các thách thức mà cuốn sách đặt ra, sau đó chúng tôi sẽ tổng kết những nguyên tắc định hình chiến lược đại dương xanh và những nguyên tắc cơ bản làm cho chiến lược này khác biệt với những quan điểm truyền thống về chiến lược dựa trên cạnh tranh kiểu cũ.

Mục tiêu của chúng tôi là làm cho việc xây dựng và thực hiện "chiến lược đại dương xanh" mang tính hệ thống và dễ thực hiện giống như việc cạnh tranh

trong những "luồng nước của đại dương đỏ" - cạnh tranh trong những thị trường đã được xác lập. Chỉ khi đó, các công ty mới có khả năng đối mặt với thách thức của việc tạo nên những đại dương xanh một cách khéo léo và linh hoạt sao cho họ có thể vừa tối đa hoá cơ hội vừa tối thiểu hoá rủi ro. Không công ty nào, dù lớn hay nhỏ, dù non trẻ hay đã hùng mạnh, lại có thể sống sót trong một đại dương nếu chỉ là kẻ chèo thuyền nghiệp dư. Và cũng không công ty nào nên làm như vậy.

Nội dung của cuốn sách này được xây dựng dựa trên 15 năm nghiên cứu; các dữ liệu đã được trích dẫn có từ hơn 100 năm, tổng hợp từ các bài viết của *Tạp chí Kinh doanh Harvard* (Harvard Business Review) và các bài nghiên cứu khác về nhiều chủ đề. Những ý tưởng, công cụ và khuôn khổ được trình bày ở đây cũng đã được kiểm định và định hình qua nhiều năm áp dụng tại các tập đoàn của châu Âu, Hoa Kỳ và châu Á. Cuốn sách này thiết lập và mở rộng những ý tưởng đó nhằm xác lập một khuôn khổ phân tích và áp dụng thống nhất từ những ý tưởng này. Khuôn khổ đó chỉ phân tích những nguyên nhân tạo ra chiến lược đại dương xanh mà còn chỉ ra những khía cạnh nhân văn để tạo ra lòng nhiệt tình và hăng hái áp dụng những ý tưởng đó vào thực tế. Điểm chúng tôi muốn nhấn mạnh ở đây là chúng ta cần phải hiểu cách xây dựng niềm tin và tạo dựng cam kết cũng như tầm quan trọng của sự đánh giá cao về trí tuệ và tình cảm thành tâm điểm của chiến lược kinh doanh.

Những cơ hội cho đại dương xanh có mặt ở tất cả mọi nơi. Khi nào những cơ hội đó được phát triển thì thế giới thị trường sẽ càng được mở rộng. Chúng tôi tin tưởng rằng việc mở rộng đó chính là cội nguồn của sự tăng trưởng. Song vẫn còn tồn tại những ý nghĩ, những hiểu biết chưa đầy đủ cả về lý thuyết lẫn thực tiễn về cách chúng ta có thể tạo ra và nắm bắt những đại dương xanh đó. Các bạn hãy khám phá cuốn sách này để học cách trở thành người có thể chèo lái sự mở rộng đó trong tương lai.

Lời cảm ơn

Chúng tôi đã nhận được sự giúp đỡ nhiệt tình của rất nhiều người bạn trong quá trình thực hiện cuốn sách này. Học viện INSEAD đã cung cấp cho chúng tôi một môi trường làm việc vô cùng đặc biệt và độc đáo, nơi chúng tôi học hỏi được rất nhiều từ sự giao thoa giữa lý thuyết và thực hành và từ đội ngũ sinh viên, nghiên cứu viên, học giả tại đây Các Trưởng khoa Antonio Borges, Cabriel Hawawini, và Ludo Van der Heyden đã luôn khuyến khích, hỗ trợ chúng tôi ngay từ những bước đầu tiên và cho phép chúng tôi kết hợp chặt chẽ giữa việc nghiên cứu với giảng dạy.

Công ty kiểm toán Pricewaterhouse-coopers (PWC) và Tập đoàn Tư vấn Boston (BCG) đã liên tục tăng cường sự hỗ trợ tài chính cho nghiên cứu của chúng tôi, đặc biệt là Frank Brown, Richard Baird ở PWC và René Abate, John Clarkeson, George Stalk, Olivier Tardy ở BCG đã luôn luôn là những đối tác nghiên cứu thực sự đáng quý. Bên cạnh sự giúp đỡ của một nhóm các nhà nghiên cứu đầy tài năng, chúng tôi xin được đặc biệt nhắc đến sự trợ giúp của hai người đồng sự nghiên cứu của chúng tôi, Jason Hunter và Ji Mi, những người đã tích cực làm việc cùng chúng tôi trong những năm cuối cùng hoàn thành cuốn sách này. Sự tận tụy, sự hỗ trợ kiên định và niềm khát khao sự hoàn hảo của họ thực sự rất quan trọng đối với chúng tôi trong quá trình thực hiện cuốn sách này. Nhờ có họ, chúng tôi thực sự cảm thấy an tâm và luôn được hỗ trợ.

Các đồng nghiệp của chúng tôi tại Trường Kinh doanh Harvard cũng đóng góp rất nhiều ý tưởng cho cuốn sách này. Các thành viên của khoa INSEAD, đặc biệt là Subramanian Rangan và Ludo Van der Heyden, đã giúp chúng tôi thể hiện được những ý tưởng của mình một cách rõ ràng, cũng như đã cho chúng tôi những lời nhận xét và hỗ trợ đầy giá trị. Rất nhiều đồng nghiệp trong khoa của INSEAD đã đưa những ý tưởng và khuôn khổ của chúng tôi vào giảng dạy trong các khoá đào tạo Thạc sĩ Quản trị kinh doanh (MBA) và các khoá học dành cho các nhà điều hành, từ đó cung cấp cho chúng tôi những ý

kiến phản hồi rất giá trị giúp chúng tôi trau chuốt những suy nghĩ của mình hơn. Rất nhiều những đồng nghiệp khác đã luôn động viên chúng tôi bằng tình cảm, trí tuệ và lòng tốt của họ. Trong số những người đó chúng tôi xin được cảm ơn Ron Adner, Jean-Louis Barsoux, Ben Bensaou, Henri-Claude de Bettignies, Mike Brimm, Laurence Capron, Marco Ceccagnoli, Karel Cool, Arnoud De Meyer, Ingemar Dierickx, Gareth Dyas, George Eapen, Paul Evans, Charlie Galunic, Annabelle Gawer, Javier Gimeno, Dominique Héau, Neil Jones, Philippe Lasserre, Jean-Francois Manzoni, Jens Meyer, Claude Michaud, Deigan Morris, Quy Nguyen Huy, Subramanian Rangan, Jonathan Story, Heinz Thanheiser, Ludo Van der Heyden, David Young, Peter Zemsky và Ming Zeng. Chúng tôi quả thực đã rất may mắn khi có được một nhóm những giảng viên và những người biên tập ở các trường hợp thực tế trên toàn thế giới. Họ đã đóng góp rất nhiều trong việc chứng tỏ hiệu quả của những ý tưởng của chúng tôi trong thực tế, cũng như trong việc giúp chúng tôi phát triển nội dung những trường hợp thực tế, trong nghiên cứu của chúng tôi. Đặc biệt chúng tôi không thể không kể tên một người, anh Marc Beauvois-Coladon, người đã cùng làm việc với chúng tôi ngay từ những giai đoạn đầu tiên và là người đóng góp chính cho Chương 4, dựa trên những kinh nghiệm thực tế của anh khi áp dụng ý tưởng của chúng tôi vào hoạt động của các công ty cụ thể.

Chúng tôi cũng xin cảm ơn Francis Couillart, Gavin Fraser, Wayne Mortensen, Buôn Marks, Kenneth Lau, Yasushi Shiina, Jonathan Landrey, Junan Jiang, Ralph Trombetta, Gabor Burt, Shantaram Venkatesh, Miki Kawawa, Atul Sinha, Arnold Izsak, Volker Westermann, Matt Williamson và Caroline Edwards cùng các đồng sự của họ. Chúng tôi đánh giá cao sự hợp tác gần đây của Công ty Accenture và Mark Spelman, Omar Abbosh, Jim Sayle, cũng như nhóm các nhân viên của họ. Xin được đồng thời gửi lời cảm ơn của chúng tôi tới Công ty Lucent Technologies vì sự hỗ trợ kỹ thuật của họ.

Trong suốt quá trình nghiên cứu, chúng tôi cũng đã gặp gỡ giám đốc điều hành của các công ty, tập đoàn và những quan chức nhà nước, những người đã www.dayconlamgiau.com

dành thời gian và ý tưởng quý báu của họ cho chúng tôi, giúp chúng tôi củng cố và trau chuốt những ý tưởng trong cuốn sách này. Chúng tôi xin được cảm ơn tất cả những người đó. Trong số rất nhiều những ý tưởng mà họ cung cấp trong việc áp dụng ý tưởng của chúng tôi vào thực tế, Trung tâm Chương trình Đổi mới giá trị (VIP) tại Công ty Samsung Electronics và Nhóm Tư vấn Đổi mới Giá trị (VIAT) ở Singapore dành cho lĩnh vực tư nhân và chính phủ của Singapore thực sự là một nguồn cảm hứng và học hỏi cho chúng tôi. Đặc biệt, ông Jong-yong Yun ở Công ty Samsung Electronics và những bộ thường trong Chính phủ Singapore luôn luôn là những cộng sự đáng quý đối với chúng tôi. Xin được gửi lời cảm ơn chân thành tới thành viên của Mạng lưới Đổi mới Giá trị (Value Innovation Network), một cộng đồng ứng dụng các khái niệm Đổi mới Giá trị - đặc biệt tới những người mà chúng tôi không thể cảm ơn đầy đủ ở đây.

Cuối cùng, chúng tôi xin được cảm ơn Melinda Merino, biên tập viên của chúng tôi, vì những lời nhận xét và phản hồi uyên bác của cô, cũng như cảm ơn Nhà xuất bản Trường Kinh doanh Harvard vì sự gắn bó và hỗ trợ nhiệt tình của họ. Cũng xin gửi lời cảm ơn tới các biên tập viên ở Tạp chí Kinh doanh Harvardl đặc biệt là David Champion, Tom Stewart, Nan Stone và Joan Magretta.

Chúng tôi cũng xin cảm ơn những người tham dự các chương trình đào tạo Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh, Tiến sĩ và các chương trình quản lý khác tại INSEAD. Đặc biệt, những người đã tham gia Nhóm Nghiên cứu Chiến lược và Đổi mới Giá trị (VISG) đã rất kiên nhẫn khi chúng tôi thử giảng dạy và hướng dẫn những ý tưởng trong cuốn sách này. Những câu hỏi hóc búa và những phản hồi sâu sắc của họ đã giúp chúng tôi hiểu rõ hơn và củng cố chắc chắn hơn những ý tưởng của mình.

Phần 1. Chiến lược Đại dương xanh

Chương 1. Tạo dựng những đại dương xanh

Guy Laliberté, người từng là nghệ sĩ chơi đàn accordion, diễn viên biểu diễn trên đôi cà kheo và nuốt lửa, nay là Tổng giám đốc của Cirque du Soleil - một trong những tổ chức xuất khẩu văn hoá lớn nhất Canada. Được thành lập năm 1984 bởi một nhóm nghệ sĩ đường phố, để rồi từ đó, các chương trình của đoàn xiếc Cirque du Soleil đã được khoảng 40 triệu người trên khắp thế giới đón xem. Trong chưa đầy 20 năm, Cirque du Soleil đã đạt mức doanh số mà hai đoàn xiếc hàng đầu thế giới là Ringing Bros và Bamum & Bailley phải mất hơn 100 năm mới đạt được.

Điều đặc biệt hơn cả là Cirque du Soleil vẫn đạt được tốc độ tăng trưởng nhanh trong một ngành kinh doanh đang suy giảm mà nhiều phân tích chiến lược truyền thống chỉ ra tiềm năng hạn chế của ngành này. Sức ép từ phía các diễn viên ngôi sao lên những người kinh doanh trong ngành này là rất lớn. Sức ép từ phía khách hàng, người tới xem và mua dịch vụ cũng lớn như vậy. Những loại hình giải trí thay thế - những loại hình giải trí hiện đại, các trò thi đấu thể thao cho đến giải trí trong gia đình - ngày càng đa dạng và phong phú hơn. Trẻ con thích chơi Playstation hơn là đến xem những buổi diễn xiếc lưu động. Điều đó khiến lượng khán giả xem xiếc ngày càng ít, kéo theo đó là doanh thu và lợi nhuận giảm xuống. Càng ngày càng có nhiều quan điểm chống lại việc sử dụng động vật trong rạp xiếc từ nhóm bảo vệ quyền động vật. Hãng Ringling Bros và Parnum & Bailey đã phát triển quá lớn nên họ đặt ra các chuẩn mực buộc những gánh xiếc nhỏ hơn phải tuân theo bằng việc giảm quy mô. Nên đánh giá theo quan điểm "chiến lược phải dựa trên cạnh tranh" thì lúc đó ngành xiếc dường như ngày càng kém hấp dẫn dần.

Thành công của Cirque du Soleil càng thuyết phục hơn khi họ không chiến thắng bằng cách tranh giành khách hàng của ngành biểu diễn xiếc đang suy giảm, một ngành từ trước đến nay chủ yếu chỉ phục vụ trẻ em. Cirque du Soleil không cạnh tranh với Ringling Bros và Barnum & Bailey mà họ tạo ra một thị trường mới không bị giành giật và việc cạnh tranh trở nên không cần thiết. Họ thu hút một nhóm khách hàng hoàn toàn mới: người lớn và những

khách hàng tập thể, những người sẵn sàng trả giá cao hơn vài lần so với việc xem xiếc truyền thông để được thưởng thức loại hình giải trí chưa từng có.

Điều đặc biệt có ý nghĩa là một trong những chương trình xiếc đầu tiên được đặt tên là "Chúng tôi đổi mới Nghệ thuật Biểu diễn Xiếc".

Khoảng trống thị trường mới

Cirque du Soleil thành công bởi vì họ nhận ra rằng để giành chiến thắng trong tương lai, các công ty phải ngừng cạnh tranh với nhau. Cách duy nhất để loại bỏ đối thủ cạnh tranh là ngừng tìm cách đánh bại họ.

Để hiểu được thành công của Cirque du Soleil, bạn hãy tưởng tượng một không gian thị trường được tạo thành gồm hai loại đại dương: đại dương đỏ và đại dương xanh. Đại dương đỏ tượng trưng cho tất cả các ngành hiện đang tồn tại. Đây là khoảng thị trường đã được xác lập. Đại dương xanh bao gồm tất cả những ngành hiện chưa tồn tại. Do là khoảng trống thị trường chưa được biết đến.

Trong đại dương đỏ, các ranh giới ngành được xác định và được chấp nhận những quy luật cạnh tranh trong cuộc chơi đều rõ ràng. Tại đây, các công ty tìm cách vượt trội hơn so với đối thủ của mình để nắm được thị phần lớn hơn. Khi ngày càng có đông người tham gia vào khoảng thị trường này, khả năng thu lợi nhuận cũng như triển vọng tăng trưởng càng giảm xuống. Sản phẩm đó trở thành thứ hàng hoá thông thường và sự cạnh tranh gay gắt khiến cho việc tồn tại trong đại dương đỏ trở nên khó khăn.

Trái lại, đại dương xanh được xác lập bởi những khoảng thị trường chưa được khai thác, bởi những nhu cầu mới được tạo ra và cơ hội cho sự tăng trưởng mang lại lợi nhuận cao. Một số đại dương xanh được tạo ra bên ngoài ranh giới ngành, nhưng hầu hết được tạo ra từ bên trong những đại dương đỏ bằng cách mở rộng ranh giới hiện tại của ngành, như Cirque du Soleil đã làm. Trong đại dương xanh, sự cạnh tranh là không cần thiết bởi vì luật chơi còn chưa được thiết lập.

Tồn tại trong đại dương đỏ bằng cách cạnh tranh vượt qua đối thủ là hoàn toàn cần thiết. Đại dương đỏ sẽ luôn đóng vai trò quan trọng và là một điều hiển nhiên trong kinh doanh. Nhưng với tình trạng cung vượt cầu trong nhiều ngành kinh doanh, việc cạnh tranh để chiếm lĩnh một phần của thị trường đang thu hẹp dù là rất cần thiết nhưng chưa đủ để duy trì kết quả kinh doanh cao. Các công ty cần tiến xa hơn chứ không chỉ cạnh tranh với đối thủ. Để nắm bắt những cơ hội mang lại lợi nhuận và tăng trưởng, họ cũng cần tạo ra những đại dương xanh.

Thật không may là đa phần các đại dương xanh chưa được xác định trên bản đồ. Việc hoạch định chiến lược trong 25 năm qua tập trung nhiều hơn vào các chiến lược đại dương đỏ với nền tảng là cạnh tranh. Kết quả là, người ta hiểu khá rõ về cách thức cạnh tranh khôn ngoan trong một thị trường khốc liệt từ phân tích cấu trúc kinh tế cơ bản của ngành kinh doanh hiện tại tới lựa chọn một vị thế chiến lược nhờ chi phí thấp hay khác biệt hóa hoặc tập trung hóa để xác lập phương thức cạnh tranh. Đã có một số cuộc thảo luận xung quanh vấn đề đại dương xanh nhưng có rất ít những hướng dẫn thực tiễn về cách thức hình thành đại dương xanh. Nếu không có khuôn khổ phân tích để tạo ra những đại dương xanh và các nguyên lý để quản lý rủi ro một cách hiệu quả, thì việc tạo ra đại dương xanh vẫn còn là mong muốn được xem là quá mạo hiểm nên các nhà quản lý theo đuổi nó như một chiến lược. Nhưng cuốn sách này sẽ cung cấp những khuôn khổ và phân tích thực tiễn để hiểu và nắm bắt được một cách có hệ thống những ý tưởng về đại dương xanh.

Sự hình thành liên tục của những đại dương xanh

Mặc dù thuật ngữ *đại dương xanh* khá mới mẻ, nhưng sự tồn tại của đại dương xanh thì không mới. Chúng là một nét đặc trưng của đời sống kinh doanh, trong cả quá khứ và hiện tại. Chúng ta hãy nhìn lại 100 năm trước và tự hỏi mình câu hỏi "Có bao nhiêu ngành kinh doanh hiện tại chưa được biết đến vào thời điểm đó?" Câu trả lời là: Nhiều ngành kinh doanh cơ bản như ô tô, thu đĩa âm nhạc, hàng không, hoá dầu, y tế và tư vấn quản lý chưa hề được nghe tới

hoặc mới chỉ bắt đầu xuất hiện vào thời gian đó. Bây giờ hãy quay ngược đồng hồ chỉ 30 năm trước. Một lần nữa chúng ta sẽ thấy rất nhiều ngành mang lại hàng tỷ đô la lúc đó còn chưa xuất hiện chẳng hạn như điện thoại di động, công nghệ sinh học, bán lẻ chiết khấu chuyên phát nhanh, xe tải nhỏ, ván trượt tuyết, video gia đình... Chỉ 3 thập kỷ trước đây, chưa một ngành nào trong số này tồn tại.

Bây giờ chúng ta hình dung thời điểm 20 năm sau, hay có thể chỉ 15 năm và tự hỏi mình xem khi đó sẽ có bao nhiêu ngành kinh doanh mới xuất hiện. Nếu lịch sử là cơ sở để dự báo tương lai thì câu trả lời sẽ là có rất nhiều ngành kinh doanh mới.

Thực tế cho thấy các ngành kinh doanh không bao giờ đứng yên. Chúng liên tục tiến triển. Các hoạt động được đổi mới, thị trường mở rộng và những người chơi đến rồi đi. Lịch sử cho thấy chúng ta có một khả năng lớn trong việc tạo ra những ngành kinh doanh mới và tái tạo những ngành đang tồn tại, nhưng khả năng này chưa được đánh giá đúng mức. Trong thực tế, hệ thống Xếp hạng công nghiệp chuẩn (SIC) được Cơ quan điều tra Mỹ công bố từ hơn nửa thế kỷ trước đã được thay thế bằng hệ thống Tiêu chuẩn xếp hạng ngành Bắc Mỹ (NAICS) năm 1997. Hệ thống mới mở rộng 10 ngành trong SIC thành 20 ngành, chứng tỏ xuất hiện nhiều lĩnh vực kinh doanh mới. Chẳng hạn, khu vực dịch vụ theo hệ thống cũ giờ được mở rộng thành 7 ngành kinh doanh từ Thông tin đến Chăm sóc sức khỏe và Trợ giúp xã hội. Những hệ thống này được thiết kế đáp ứng việc tiêu chuẩn hoá và tính liên tục sự thay thế đó cho thấy việc mở rộng những đại dương xanh có ý nghĩa như thế nào.

Tuy nhiên, những tư tưởng chiến lược vẫn tập trung nhiều nhất vào chiến lược đại dương đỏ trên cơ sở cạnh tranh. Lý giải một phần cho điều này, đó là chiến lược công ty bị ảnh hưởng nặng nề bởi gốc rễ của tư chiến lược trong lĩnh vực quân sự. Ngôn ngữ của chiến lược mang đậm dấu ấn quân sự - "sĩ quan" điều hành (chief executive officer) trong "sở chỉ huy" (headquarter), "đội quân"