

学校编码: 10384

学 号: 17920131150794



分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

**V 舞·东方舞培训中心的蓝海战略研究**

**Study on the Blue Ocean Strategy of Victoria Oriental Dance  
Training Center**

李 巍 巍

指导教师姓名: 林晓松 助理教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2016 年 月

论文答辩时间: 2016 年 月

学位授予日期: 2016 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2016 年 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于  
年    月    日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年    月    日

## 摘要

近年来，国人健康意识逐渐提高，健身产业获得蓬勃发展。东方舞，又称肚皮舞，兼具舞蹈、健身的功能，已受到越来越多的练习者的青睐。本文作者结合对肚皮舞的学习及对肚皮舞培训市场的认知，已在厦门市初创成立 V 舞东方舞培训中心。本文欲为该培训中心如何在激烈的市场竞争中为客户提供差异化服务，为客户创造更大的价值，即为该培训中心寻找其蓝海战略而展开对东方舞培训市场和消费者行为的调查及可行性研究。

本文通过文献回顾法、定量数据分析法以及定性调研法展开研究。首先，本文阐释了研究背景及实践意义；其次，本文回顾了战略的基本理论、蓝海战略及消费者行为等相关理论，为本文主体研究奠定理论基础；再次，本文围绕相关理论和厦门市东方舞培训市场环境以及 V 舞东方舞培训中心的运营情况，通过对消费者的深度访谈和对潜在消费者的问卷数据收集，分别进行定性和定量分析。第四，通过定量和定性分析的结果，本文结合蓝海战略理论，为 V 舞东方舞培训中心绘制了战略布局图，确定了价值曲线以及如何利用四步动作框架来达到价值创新。

本文认为 V 舞东方舞培训中心的蓝海战略应该包括利用六条路径法则来重建市场边界，集中体现在“非顾客”和他择性产品和服务上，冲破竞争激烈的红海市场，来制定蓝海战略以及如何执行蓝海战略。此外，为有效执行蓝海战略，本文认为 V 舞东方舞培训中心要适当建立模仿壁垒，并通过不断监视自己的价值曲线，保持警醒的头脑和市场敏感度，不断进行自我调整。当自己的价值曲线与同行接近时，就要开始努力寻找另一片蓝海，建立独特的商业模式，以期做到蓝海战略的可持续性更新。

同时，根据蓝海战略建议，对财务数据进行假设和分析，预测 V 舞东方舞培训中心未来的财务走向，为未来的发展前景提供了有力的依据和基础。

**关键词：**V 舞东方舞；蓝海战略；消费者行为；客户价值

## Abstract

In recent years, a rising awareness of health has come to Chinese citizens, resulting in a fast developing fitness industry. One sport of this industry, oriental dance, known as belly dance, has acquired great popularity and tons of new learners because it helps keep fit. In 2015, Victoria Oriental Dance Training Center was founded by the author in Xiamen, who has accumulated experience in practicing belly dance and coaching. Thus, this paper based on consumer behavior research, aims to propose a set of blue ocean strategy for the new center in order that it creates more value for customers by offering differential services.

This paper develops its study with means of literature review, quantitative study and qualitative study. Firstly, this paper explained the background and significance of research. Secondly, strategy theory, blue ocean strategy, consumer behavior theory and oriental dance were introduced and reviewed. Thirdly, based on the above theories, the author presented the current status of Victoria Oriental Dance Training Center, especially its strategic challenges. Centering on these challenges, quantitative study and qualitative study were designed and conducted. Finally, with the empirical evidence, the strategic suggestion for Victoria Oriental Dance Training Center was given, including the strategic canvas, customer value curve and four actions framework to achieve value innovation.

Specifically, the blue ocean strategy should be formulated by redefining the market boundary according to the 6-path framework, focusing on its non-customer and offering customer alternative services. Additionally, some effective steps should be adopted to implementing the blue ocean strategy. The barrier to imitation should be built up, the customer value curve should be monitored, and the management should keep fresh mind, watch the dynamic market. And the training center also should adjust its strategy to the blue ocean market and attain its sustainable development.

**Keywords:** blue ocean strategy; consumer behavior; customers value; Victoria Oriental Dance Training Center

## 目录

<b>第一章 绪论</b> .....	<b>1</b>
第一节 研究背景 .....	1
第二节 研究内容 .....	2
第三节 研究方法 .....	2
第四节 结构框架 .....	3
<b>第二章 相关理论与概念介绍</b> .....	<b>4</b>
第一节 战略的基本理论 .....	4
第二节 蓝海战略理论 .....	6
第三节 消费者行为模式 .....	14
第四节 东方舞发展概况 .....	18
本章小结 .....	20
<b>第三章 东方舞培训市场环境分析</b> .....	<b>21</b>
第一节 国内肚皮舞行业环境分析 .....	21
第二节 厦门东方舞发展环境分析 .....	22
第三节 V 舞东方舞培训中心运营现状及问题分析 .....	24
本章小结 .....	26
<b>第四章 消费者行为调研分析</b> .....	<b>27</b>
第一节 调研目的与问卷设计方案 .....	27
第二节 定量分析法 .....	28
第三节 定性访谈分析 .....	38
第四节 数据分析总结 .....	42
本章小结 .....	42
<b>第五章 V 舞东方舞蓝海战略建议</b> .....	<b>44</b>
第一节 价值创新 .....	44
第二节 构思蓝海战略 .....	45
第三节 制定蓝海战略 .....	49

第四节 执行蓝海战略.....	59
本章小结.....	60
第六章 财务分析和预测 .....	61
第一节 财务结构分析.....	61
第二节 财务预算基本假设.....	62
第三节 财务报表分析.....	64
本章小结.....	66
第七章 结论与不足 .....	67
第一节 论文的结论.....	67
第二节 论文中的不足.....	67
参考文献.....	69
附录.....	70
附件 1: 调查问卷.....	70
附录 2: 访谈大纲.....	73
致谢.....	74

## Table of Contents

<b>Chapter 1 Introduction .....</b>	<b>1</b>
1.1 Research Background .....	1
1.2 Research Contents .....	2
1.3 Research Methods .....	2
1.4 Structure of Research .....	3
<b>Chapter 2 Literature Review and Concept .....</b>	<b>4</b>
2.1 Strategy Theory .....	4
2.2 Blue Ocean Strategy .....	6
2.3 Consumer Behavior Model.....	14
2.4 Origin and Development of Oriental Dance .....	18
Conclusion.....	20
<b>Chapter 3 Analysis of Oriental Dance Training Market .....</b>	<b>21</b>
3.1 Analysis of Oriental Dance Training Market in China .....	21
3.2 Analysis of Oriental Dance Training Market in Xiamen .....	22
3.2 Analysis of Current Status of Victoria Oriental Dance Training Center .....	24
Conclusion.....	26
<b>Chapter 4 Consumer Behavior Research .....</b>	<b>27</b>
4.1 Purpose and Research Design .....	27
4.2 Quantitative Research.....	28
4.3 Qualitative Research .....	38
4.5 Result of Research .....	42
Conclusion.....	42
<b>Chapter 5 Blue Ocean Strategy for Victoria Oriental Dance Training Center .....</b>	<b>44</b>
5.1 Value Innovation .....	44
5.2 Designing Blue Ocean Strategy .....	45
5.3 Formulating Blue Ocean Strategy .....	49
5.4 Implementing Blue Ocean Strategy .....	59
Conclusion.....	60



<b>Chapter 6 Finance Analysis and Prediction.....</b>	<b>61</b>
<b>6.1 Finance Structure .....</b>	<b>61</b>
<b>6.2 Finance Estimation .....</b>	<b>62</b>
<b>6.3 Finance Report .....</b>	<b>64</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>66</b>
<b>Chapter 7 Conclusion and Limitation .....</b>	<b>67</b>
<b>7.1 Conclusion.....</b>	<b>67</b>
<b>7.2 Limitation.....</b>	<b>67</b>
<b>Reference .....</b>	<b>69</b>
<b>Appendix .....</b>	<b>70</b>
<b>Acknowledgements.....</b>	<b>74</b>

## 第一章 绪论

本章首先介绍本文的研究背景，接着提出具体的研究问题及内容，然后说明具体的研究方法，最后描述了本文的结构框架及各章主要内容。

### 第一节 研究背景

随着人们生活水平日益提高，人们对健康越来越重视，并逐渐养成健身的好习惯。除了传统的跑步、打球、太极等户外运动外，室内运动如器械、瑜伽、舞蹈也越来越受到欢迎，尤其是女性对舞蹈的兴趣与日俱增。为适应消费者需求的变化，很多健身房同时开设了不同种类的舞蹈课程，包括拉丁舞、爵士舞、韩国热舞、欧美流行舞、钢管舞等课程。近几年来，一种对于大家相对陌生的舞蹈埃及东方舞（也叫肚皮舞）在中国开始风靡。肚皮舞自引进中国时，便引起了很大的争议。有人非常喜欢，有人却认为这只是一种难登大雅之堂的风情舞种。

然而，随着人们逐渐对东方舞的了解和关注，东方舞已慢慢受到国内练习者的青睐及喜爱。从 2014 年和 2015 年的央视春节晚会的东方舞节目，及每年举办的大型国际肚皮舞节中，可以看出国内肚皮舞的舞者越来越多。培训市场也越做越大，愈来愈多的肚皮舞舞者开创了自己的培训学校，很多健身会所更是以肚皮舞的名义招揽更多的学员。邀请国内外著名的大师进行授课已成为业内的常态。许多爵士舞者、拉丁舞者和中国舞舞者等也开始转向肚皮舞的练习。由此可见，肚皮舞培训市场需求的上升趋势预示着将是开创肚皮舞培训的最佳时机。

随着肚皮舞馆数量的增多，市场开始出现良莠不齐、鱼目混珠的局面。而作为初学者的学员并没有正确的判别能力。

本文作者有着历时 8 年的肚皮舞练习及 4 年的授课经验，一直对肚皮舞培训有着强大的热情。本人发现目前肚皮舞培训市场如火如荼，但大多数舞馆或培训中心的运营模式基本雷同，并且存在着各自的局限性。因此，如何避开市场竞争者的同质性竞争，如何提供差异化的服务解决方案，唯有站在消费者立场去深刻了解和理解消费者的真正需求，唯有基于消费者的价值实现去提供更好的解决方案，才有可能在激烈的肚皮舞培训的红海市场中生存并获取更大的市场竞争力。对这些问题的

回答，不仅仅是肚皮舞培训服务提供者需要面临及思考的问题，更是作为新进入者的 V 舞东方舞培训中心的创立者（本文作者）应该去积极调查和积极探索答案的问题。

因此本文作者期待本论文的研究，能够为 V 舞东方舞培训中心提供蓝海战略的实践探索，同时能够为肚皮舞舞馆提供战略启示。

## 第二节 研究内容

本文基于蓝海战略理论、消费者行为理论，围绕肚皮舞练习者及潜在爱好者对加入肚皮舞培训的决策因素，包括培训需求、搜寻肚皮舞舞馆和课程信息渠道、愿付成本等展开定性定量分析，最后形成本文的研究结果，即为 V 舞东方舞培训中心提供蓝海战略启示。因此，本文主要研究问题包括：

- 1、判别东方舞练习者及潜在爱好者的共性需求和差异化需求。
- 2、如何挖掘东方舞消费者的价值，以及寻找新的价值创新空间。
- 3、如何构思适合 V 舞东方舞的价值曲线。
- 4、如何判别消费者的需求痛点，包括享受东方舞培训服务以及相应的配套方案。
- 5、如何为培训消费者提供合适的服务范围，并提供合理的解决方案。
- 6、如何识别和获取新客户，即如何识别和转化三层次的非顾客为新顾客。
- 7、如何为东方舞培训消费者提供差异化的服务解决方案。
- 8、V 舞东方舞培训中心的蓝海战略建议。

## 第三节 研究方法

根据研究背景和研究内容，本文拟在文献研究的基础上，展开对肚皮舞消费者的深度访谈和对肚皮舞潜在消费者的问卷调查，采用定性与定量研究法对消费者进行行为研究，最后结合蓝海战略理论，总结出 V 舞东方舞培训中心的蓝海战略。本文使用的研究方法如下：

- 1、文献研究法。本文通过对蓝海战略理论及消费者行为等相关理论的回顾为本文的主体研究奠定理论基础。
- 2、定性研究法。集中访谈三位肚皮舞练习者，就其共性需求和差异化需求展

开调查，以及归纳其消费习惯、对肚皮舞认知和愿付成本等因素。

3、定量分析法。通过问卷调查收集第一手资料的调查，收集到的数据采用统计 SPSS20.0 软件进行分类和总结，详细分析和了解目前的市场和消费者心理。在此基础上，利用蓝海战略理论模型，结合实际情况制定蓝海战略，并设计适合本舞馆独特的商业模式，开启蓝海市场。

#### 第四节 结构框架

本文结构分为七章。

第一章为绪论，主要介绍了研究背景、研究内容和方法以及总体框架。

第二章相关理论回顾和概念的介绍，介绍了战略的基本理论、蓝海战略、消费者行为等相关理论及肚皮舞的发展概况。

第三章主要对东方舞培训市场的环境进行分析，国内大环境市场分析，厦门市场分析及 V 舞东方舞培训中心目前的运营状况分析。

第四章基于消费者行为的市场调研，介绍消费者行为调查的问题及目的，采用定量和定性分析法对调研结果进行分析和总结。

第五章是本论文的重点，介绍 V 舞东方舞的蓝海战略。从价值创新、蓝海战略的构思、蓝海战略的制定到实施方案的分析。

第六章财务分析及预测，通过对财务结构分析，财务预算假设分析及报表分析预测 V 舞东方舞的财务走向和趋势。

第七章是本文的结论与不足之处。

## 第二章 相关理论与概念介绍

本章是本文的理论基础，在此基础上提出了本文的研究问题和内容，介绍了蓝海战略制定和实施的理论基础，然后介绍了消费者行为的理论和模型，最后介绍了肚皮舞的发展概况。

### 第一节 战略的基本理论

在介绍蓝海战略之前，首先了解一下战略的基本理论，以便更好的理解蓝海战略的理论知识。

#### 一、战略的含义

战略一词应用十分广泛，含义也非常丰富，在政治、军事、科技、经济、教育、文化等领域，在社会和国家的宏观、中观、微观各层面，战略都是非常重要的概念。长期以来，人们对战略的概念理解不一，但基本上都认同战略是有关组织长远发展和总体活动范围的谋划。在企业管理和商业经营方面，战略概念的使用也很普遍，如公司战略、经营战略、竞争战略等，在职能管理领域也经常会提到项目战略、人力资源战略、生产战略等。

一般而言，企业战略的主要内容是关于组织的长远发展方向和范围，它要求企业的资源与环境的变化，特别是与市场、客户和消费者相适应。战略管理理论学家曾给“战略”下了几种代表性的定义：

（一）安得鲁斯（Ken Andrews）的定义：他综合了德鲁克（Peter Drucker）和小阿尔弗雷德·钱德勒（Alfred Chandler）的观点，认为企业战略就是用一系列主要的方针、计划来实现企业的目的。从此观点可以看出企业战略是一种决策模式，决定和揭示了企业的目标，提出了实现目标的重大方针与方案，明确了企业应该从事的经营业务范围，确定企业类型，并且决定了企业应该对员工、顾客和社会做出经济与非经济的贡献。

（二）迈克尔·波特（M. Porter）的定义：战略是创造一个有价值的、唯一的、涉及不同系列经营活动的地位，持续的战略定位转换，所谓战略就是在竞争中

进行转换。在《竞争战略》(Competitive Strategy)一书中他提出“实际上,制定竞争战略就是规划一个更广义的模式,即一个企业怎样去竞争,需要什么样的经营策略来实现自己的目标。”<sup>①</sup>

(三)明茨伯格(H. Mintzberg)的定义:提出了战略的“5P”内涵,“即从企业未来发展的角度看,战略表现为一种计划(Plan);而从企业过去发展历程的角度来看,战略则表现为一种行为模式(Pattern);从产业层次来看,战略表现为一种定位(Position);从企业层次来看,战略则表现为一种视角(Perspective)。另外,战略也表现为企业在竞争中所采用的一种计谋(Play)。”

(四)怀特(Wright)的定义:战略是企业为了收益制定的与组织使命和目标一致的最高管理层计划。

(五)奎因(J. B. Quinn)的定义:战略是一种模式或计划,它把组织主要的目的、方针和系列活动整合成一个整体。

(六)拜亚斯(L L Byars)的定义:战略就是决策,包括实现组织目标和使命的各种方案的拟定和评价,以及最终选定将要实现的方案。

(七)钱德勒(Chandler)的定义:“企业的战略可以被定义为基本的长期目标、企业采取一系列的行动和分配所必需的资料来获得目标的实现。”<sup>②</sup>

综合以上定义,我们可以将“战略”定义为:一个组织根据外部环境的变化以及内部资源和能力的状况,对两者实施动态调整和有效整合,使其相互匹配,以提高组织的生存和发展能力,尤其是增强核心竞争力,树立长久的竞争优势,以实现远期目标的全局性部署和谋略。

## 二、战略的作用与本质

战略在组织管理体系中的地位和作用十分重要。在组织中起到了根本性的决定,是所有活动的依据,也是运用组织资源与能力在竞争中取胜的保障。战略在具体经营和职能活动中具有指导作用,它的对与错,决定竞争的成败,事关组织的荣辱兴衰。战略要解决的主要问题是:对组织内外形势的评估和对竞争因素的分析;对环境变化的特质、特性和发展趋势的判断;组织的方针、政策、任务、意图、方向的把握及其实现方法的确定;行业、市场、优势、区域的选择;核心资源和能力的开

<sup>①</sup> 美国 迈克尔·波特:《竞争战略》,中文版,陈小悦译,17页,北京,华夏出版社,2005。

<sup>②</sup> 以上参见托尼·格伦迪:《大师论战略》,中文版,王磊、原磊译,7-8页,北京,华夏出版社,2005。及韩伯棠、张平淡:《战略管理》,3-4页,北京,高等教育出版社,2004。

发、储备和培育；战略指挥与执行系统的组建和完善；战略协作的组织，以及事关全局的枢纽和环节的定位和把控，适宜地促成战略的变革和战略的创新等。

战略的本质一般主要体现在以下几个方面：

一、明确定位。战略是组织对自身发展目标和在行业内现有定位的确定，于此基础上，组织才能明确努力的方向和赶超的对象，从而围绕目标来实现更加有效的成长。

二、组织资源。为实现确定的目标，必须调动和组织相关的资源和能力。要做到知己知彼，既要明确自身的核心竞争力，又要了解相对于竞争对手的弱势，从而使战略措施的制定更有前瞻性和远见，资源的调动和组织更有针对性。

三、适应环境。更加深刻了解和适应组织所处的外部环境，所谓“适应”，并不完全是被动的，而是在适应的基础上，发挥组织的能动性，通过有效的竞争手段，努力使环境朝着有益于自身的方向转变。

四、评价准则。战略一旦确定下来，就要有阶段性的评价指标，来评测战略的实施效果和组织内相关机构和人员的工作绩效，为战略发展方向做出显著成效的给予奖励，反之，则予以处罚；并对所发现的问题及时进行调整，从而调动整个组织的积极性和创造性，使战略的推进更加自觉有效。

## 第二节 蓝海战略理论

由欧洲工商管理学院 W.钱 金和勒妮 莫博涅教授提出的新的范式和实践方法的蓝海战略，为现代企业战略管理的发展提供了极好的建议。蓝海战略的精髓是价值创新，是在未知的市场领域中构思和执行的战略。王建军和吴海民<sup>①</sup>认为，蓝海战略理论的本质是规则再造与价值创新。在基于《蓝海战略》（W.钱 金和勒妮 莫博涅<sup>②</sup>）的基础上，梳理蓝海战略，价值创新的相关理论。

### 一、蓝海战略和红海战略的概念及比较

W.钱 金和勒妮 莫博涅认为蓝海战略（Blue Ocean Strategy）是开创无人争抢的

<sup>①</sup>王建军, 吴海民. “蓝海战略”的经济学解释[J]. 中国工业经济. 2007(05)

<sup>②</sup> W. 钱 金 (W. Chan Kim) 和勒妮 莫博涅 (Renée Mauborgne), 吉宓译. 《蓝海战略》 [M]. 北京: 商务印书馆, 2005.

市场空间，超越竞争的思想范围，开拓新的市场需求，开拓新的市场空间，实现创新价值的新空间。而红海战略(Red Ocean Strategy)是指在当前竞争激烈的市场中，以价格或降价竞争，来争夺效率，然而却增加了销售成本或减少了利润。

也就是说，蓝海代表了市场发展需要的空间，代表了创造新的需求，代表着高利润的增长机会。虽然一些蓝海完全脱离了现有产业的边界束缚，但大部分的蓝海都是通过延长现有的产业边界在红海中开拓出来的。在蓝海中，竞争无从谈起，因为游戏规则尚未形成。

因此，蓝海战略要求企业从市场的供给方转向市场的需求方，从关注并比拼的竞争对手转向为买方提供价值飞跃的实现。通过跨越目前的竞争市场和不同市场，将所看到市场边界的买家筛选并重新排列，企业可以重建市场和行业的边界，从而打开巨大的潜在需求空间，摆脱血腥的竞争，摆脱已知的市场空间-“红海”，创造一个新的市场空间-“蓝海”。通过增加和创造一些现有产业的价值要素，剔除和减少某些现有的价值元素，同时追求“差异化”和“成本领先”，这是以较低成本为客户提供价值上的突破。

红海战略	蓝海战略
在现有的市场竞争	开创无人竞争的市场空间
打败竞争对手	摆脱竞争
开发现有需求	创造和获取新需求
价值和成本之间权衡取舍	打破价值与成本之间的权衡取舍
按差异化或低成本的战略选择协调公司活动的全套系统	为同时追求差异化和低成本协调公司活动的全套系统

图 2-1 红海战略与蓝海战略之比较

资料来源：W.钱金(W.Chan Kim)和勒妮·莫博涅(René Mauborgne)，吉宓译，《蓝海战略》[M].北京：商务印书馆，2005.

从图 2-1 得知，红海战略特点是现有市场空间的竞争，战胜竞争对手，开发现有需求，是价值与成本之间的权衡取舍，根据差异化或低成本选择协调企业事项的全套系统。相反，蓝海战略的特点是创造无人竞争的市场空间，摆脱竞争，创造和获得新的需求，打破价值与成本之间的权衡取舍，为同时追求差异化和低成本协调



Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.