

藍海策略主要行動：消除、減少、提升、創造

專題報導

/商管聯合碩士在職專班執行長王居卿

策略大師Michael Porter於1980年代所提出的競爭策略模式指稱：一企業組織欲獲得競爭優勢，需從成本領導、差異化與集中3種策略中擇一。意味著若想「魚與熊掌」兼得，最後將一無所得。也許，此論點在環境較穩定的80年代是可行的，但在現今詭譎多變的非線性環境下，欲透過某單一策略方向去獲得競爭優勢實屬不易，因為外在環境機會總是稍縱即逝。換言之，也許同時以「成本領導與差異化兼具」之「魚與熊掌兼得」策略才是當今獲得優勢的不二法門，此論點可由近年來一些卓越的企業如Toyota的Lexus看出端倪（註：Lexus之優勢乃在於兼具高品質與低成本）。

其實，Michael Porter的二擇一策略取向，可說是「或（or）」的取捨（trade-off）策略觀，而其不贊同之二者兼重的策略取向，則可說是「與（and）」的策略觀；前者正是Kim and Mauborgne在《藍海策略》一書中所言之紅海策略，而後者則是藍海策略。雖然現今國內大學教育的市場並不像企業市場那麼地變化多端，但由科技環境的快速成長與教育開放解禁，國內的大學教育市場已處在紅海的激烈競爭中。面對此紅海，沒有一所大學能置身度外。本校創辦人張建邦博士在提出三個管理模式後，又提出第四個——企業管理模式，意味著本校已前瞻性地在尋找藍海，冀藉此能在有限資源下去取得先機，並打破國人長久以來認為「國立大學優於私立大學」的刻板印象。

何謂藍海策略？簡言之，乃是去探尋和掌握新的需求以創造沒有競爭的市場空間，進而使競爭變得無意義，並打破「價值成本」（即差異化成本領導）二擇一之抵換迷思。採取藍海策略的主要目的是創造新的價值曲線；本校的第一條曲線已使淡江在紅海中屹立不搖，第二條曲線則是本校一直能在眾多私立大學中獲得優勢的秘訣，而J曲線將是本校進入藍海創造新價值的曲線。易言之，本校的「第一曲線→第二曲線→J曲線」行動鏈，類似於「紅海策略→轉型策略→藍海策略」的動態策略思維。

藍海策略有四項主要行動，核心概念乃是「消除 (Eliminate) 及減少 (Reduce) 不具價值的次要活動，並提升 (Raise) 及創造 (Create) 具高價值的核活動」，我們可將該架構簡稱為：「ERRC」模式。「消除」及「減少」是成本領導策略下降低成本的消極性作法，而「提升」及「創造」則是差異化策略下增加價值的積極性作法。若以某一系所的課程設計為例，可思考：(1) 應刪除哪些不必要的課程，以避免資源的浪費；(2) 應減少哪些不重要的課程，以增加資源的有效應用；(3) 應加強哪些重要的課程，以提升競爭力；及(4) 應增開哪些潛在的課程，以創造差異優勢。

最後，為了讓師生對學校有較深入的了解，作者將閱讀張創辦人專文之心得彙整如右圖，提供各位在探尋藍海時的參考指南。

2010/09/27

