

經濟新潮

日本暢銷十餘年 的策略思考聖經

策略思考的 技術



Strategic Scenario
Core Skills and Techniques



這是一本讀得懂、學得來、行得通的策略思考實踐書

透過28個案例、93個圖表，培養三種策略思考的關鍵能力：

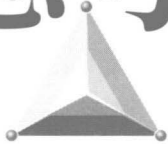
- ▶ 推論力：以負責的態度做出具體落實的結論
- ▶ 洞察力：以邏輯洞察並釐清從過去到未來的結構
- ▶ 決斷力：以價值觀為基礎，衡量風險，進行判斷、做出決定

齊藤嘉則

作者

譯者 郭苑琪

策略思考的 技術



Strategic Scenario
Core Skills and Techniques



齋藤嘉則

作者

譯者

郭苑琪



SENRYAKU SHINARIO : SHIKO TO GIJUTSU

by Yoshinori Saito

Copyright © 1998 Yoshinori Saito

All rights reserved.

Originally published in Japan by TOYO KEIZAI INC.

Chinese (in complex character only) translation rights arranged with

TOYO KEIZAI INC., Japan

through THE SAKAI AGENCY and BARDON-CHINESE MEDIA AGENCY.

Chinese (in complex character only) translation rights © 2010 by

EcoTrend Publications, a division of Cite Publishing Ltd.

經營管理 73

策略思考的技術

作者 齋藤嘉則 (Yoshinori Saito)

譯者 郭苑琪

企畫選書人 林博華

責任編輯 文及元

行銷業務 劉順眾、顏宏紋、李君宜

發行人 涂玉雲

總編輯 林博華

出版 經濟新潮社

104 台北市中山區民生東路二段 141 號 5 樓

電話：(02) 2500-7696 傳真：(02) 2500-1955

經濟新潮社部落格：<http://ecocite.pixnet.net>

發行 英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司

104 台北市中山區民生東路二段 141 號 2 樓

客服服務專線：02-25007718；25007719

24 小時傳真專線：02-25001990；25001991

服務時間：週一至週五上午 09:30~12:00；下午 13:30~17:00

劃撥帳號：19863813 戶名：書虫股份有限公司

讀者服務信箱：service@readingclub.com.tw

香港發行所 城邦（香港）出版集團有限公司

香港灣仔駱克道 193 號東超商業中心 1 樓

電話：852-25086231 傳真：852-25789337

E-mail: hkcite@biznetvigator.com

馬新發行所 城邦（馬新）出版集團 Cite(M) Sdn. Bhd. (458372 U)

11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi,

57000 Kuala Lumpur, Malaysia

電話：603-90563833 傳真：603-90562833

印刷 宏玖國際有限公司

初版一刷 2010 年 10 月 7 日

城邦讀書花園

www.cite.com.tw

ISBN：978-986-120-337-9

版權所有·翻印必究

售價：450 元

Printed in Taiwan

〈出版緣起〉

我們在商業性、全球化的世界中生活

經濟新潮社編輯部

跨入二十一世紀，放眼這個世界，不能不感到這是「全球化」及「商業力量無遠弗屆」的時代。隨著資訊科技的進步、網路的普及，我們可以輕鬆地和認識或不認識的朋友交流；同時，企業巨人在我們日常生活中所扮演的角色，也是日益重要，甚至不可或缺。

在這樣的背景下，我們可以說，無論是企業或個人，都面臨了巨大的挑戰與無限的機會。

本著「以人為本位，在商業性、全球化的世界中生活」為宗旨，我們成立了「經濟新潮社」，以探索未來的經營管理、經濟趨勢、投資理財為目標，使讀者能更快掌握時代的脈動，抓住最新的趨勢，並在全球化的世界裡，過更人性的生活。

之所以選擇「經營管理—經濟趨勢—投資理財」為主要目標，其實包含了我們的關注：「經營管理」是企業體（或非營利組織）的成長與永續之道；「投資理財」是個人的安身之道；而「經濟趨勢」則是會影響這兩者的變數。綜合來看，可以涵蓋我

們所關注的「個人生活」和「組織生活」這兩個面向。

這也可以說明我們命名為「經濟新潮」的緣由——因為經濟狀況變化萬千，最終還是群眾心理的反映，離不開「人」的因素；這也是我們「以人為本位」的初衷。

手機廣告裡有一句名言：「科技始終來自人性。」我們倒期待「商業始終來自人性」，並努力在往後的編輯與出版的過程中實踐。

作者簡介

齋藤嘉則 (Yoshinori Saito)

Business Collaboration (股) 公司代表

東京大學工學部學士、英國倫敦大學倫敦政治與經濟學院 (LSE) 經濟學碩士 (MSc)。曾任麥肯錫 (McKinsey & Company) 管理顧問，1996年設立 Business Collaboration (股) 公司。為大型企業提供經營策略或行銷策略提供顧問服務，並研發可強化企業策略平台的策略技巧，從事高階管理教育與問題解決技巧的訓練等。

著作包括：《問題解決專家》(日文原書名『問題解決プロフェッショナル 思考と技術』Diamond社出版，繁體中文版由先鋒企業管理發展中心出版)、《發現問題的思考術》(日文原書名『問題発見プロフェッショナル 構想力と分析力』Diamond社出版，繁體中文版由經濟新潮社出版)，以及《コラボレーション・プロフェッショナル》(暫譯為《協同運作術》，東洋經濟新報社出版)、《齋藤嘉則の現場イズム》(暫譯為《齋藤嘉則的現場主義》，東洋經濟新報社出版)，以及《戦略パワー・プロフェッショナル》(First Press出版，暫譯為《策略力的技術》)。曾經擔任亨利·明茲伯格 (Henry Mintzberg) 等著的《策略巡禮》日文版(『戦略サファリ』，東洋經濟新報社出版)監譯。

譯者簡介

郭苑琪 東吳大學日本文化研究所碩士，日本埼玉大學地域文化研究科日本語學碩士。曾任職於電視及雜誌媒體、科技公司、法律事務所擔任翻譯及口譯工作。譯作有《邏輯思考的技術》（經濟新潮社出版）。

目次

策略思考的技術

序..... 11

第1篇 **思考篇** 策略思考的本質 ——學會策略思考

導言 為什麼需要策略思考？..... 17

第1章 人為什麼會逃避思考？..... 21

1 什麼是「思考的道德風險」？..... 21

2 囂張橫行的思考道德風險..... 26

3 造成思考道德風險的兩種思考類型：操作思考與賭博思考..... 36

1 操作思考..... 36

1 賭博思考..... 39

第2章 策略思考是什麼？..... 45

1 策略思考與操作思考、賭博思考的差異..... 45

2	培養策略思考的三個關鍵技巧：推論力、洞察力、決斷力	50
3	策略思考的企業案例	61
	案例一 策略思考創造新價值：花王的濃縮型洗衣粉一匙靈	61
	案例二 突破操作思考，轉為策略思考：三住的新事業	66
	案例三 以策略思考致勝：麒麟與朝日啤酒的激戰	75

第3章	磨練策略思考的方法	83
1	檢視自己的策略思考度	85
2	解決案例練習題，同時學習策略思考	88
	案例練習題1：S公司是否該從辦公室自動化電子機器設備的 事業領域撤退？	88
	案例練習題2：兩家流通業者C公司與H公司，該採用哪一家 的採購方向呢？	97
	案例練習題3：J公司的在地策略：如何決定展店的優先順序？	101
3	集中訓練策略思考	107
	1 以假說思考與邏輯進行結構化	109
	2 從原因到結果（現象）的因果關係	114
	3 釐清造成結果的整體機制	118
	4 思考產生機制的結構	122
	5 遺漏與失準的觀點掌握結構變化	127
	6 以是或否判斷，做出具體結論	131
	7 磨練策略思考的練習題	132

第2篇 技術篇 策略腳本的核心

——創造策略引擎

第4章	構思策略的基本思考	139
1	策略思考是構思策略的基礎	139
2	策略的本質不分層級	141
3	創造策略的核心——策略引擎	147
4	構思策略腳本的三個核心	152
第5章	核心1：以「3C + 3S」洞察策略的結構，訂定具體的方向	159
1	策略3C範疇的重要性	160
	①選擇顧客	167
	②與競爭者的差異化	183
	③集中企業的資源	195
2	影響策略3C的「外在徵兆」	207
	①各種「外在徵兆」造成未來結構的變化	207
	②法令解禁或變更造成結構變化	209
第6章	核心2：創造對顧客而言最重要的核心價值	219
1	聚焦於核心價值與核心成本	221
2	由核心價值與核心成本設計新的商業模式	228
3	邁向創造核心價值	239

第7章	核心3：根據營收基準及價值基準，衡量風險進行決策	253
1	策略評估軸模糊不清，將阻礙創新	256
2	根據營收基準進行判斷評估	258
	1 實踐股東優先的指標：ROE	258
	2 如實反映正確的經營實態指標：現金流量	261
	3 根據敏感度分析評估策略腳本	267
3	根據價值基準判斷評估	269
	1 經營理念如何產生企業價值？	273
	案例1：花王	276
	案例2：本田	279
	案例3：資生堂	280
	2 經營理念成為價值基準的條件	284
	案例4：先鋒牌	284
	後記	291
	附錄：圖表索引	297

序

身處巨變時代，需要真正的策略。但是，對於「究竟什麼是策略？又該如何構思策略？」的問題，能夠立刻明確回答的人，卻少之又少。

一提到擬定策略，很多人聯想到的是「既複雜又繁瑣」；事實上，出人意料地，能夠落實執行的策略往往既簡單又明快。因為，即使策略制定得再複雜，只要無法落實執行就毫無意義。

不過，一旦進入構思策略的階段，人們往往缺乏彈性，做出像是說明書一般的內容；由於和現場第一線脫節，造成策略無法落實的情形。

當然，制定策略並不是一件簡單的事。但是，如果能學到策略思考的訣竅，就具備了構思策略架構的基本能力。本書中，對於策略思考的本質與訣竅有著詳細的說明。

除此之外，本書也提供構思策略腳本的技術。因為，光是制定策略並不會發揮功能，還必須讓執行策略的組織成員，都具備策略思考的技術才行。

如同舞台與演員會隨著腳本改變一樣，策略腳本最重要的是

擁有共同的「核心」，我將之命名為「策略引擎」。雖然有心臟、核心等各種說法，但我在此斗膽使用「引擎」這個詞，因為腦中描繪的畫面，是一部名為「企業」的車體，將「策略引擎」搭載於「企業」，活力十足地運轉，讓引擎帶動策略在企業中馳騁無礙。也就是說，策略一旦配備了引擎，就能強有力地滲入企業各個角落——這正是我的理想。

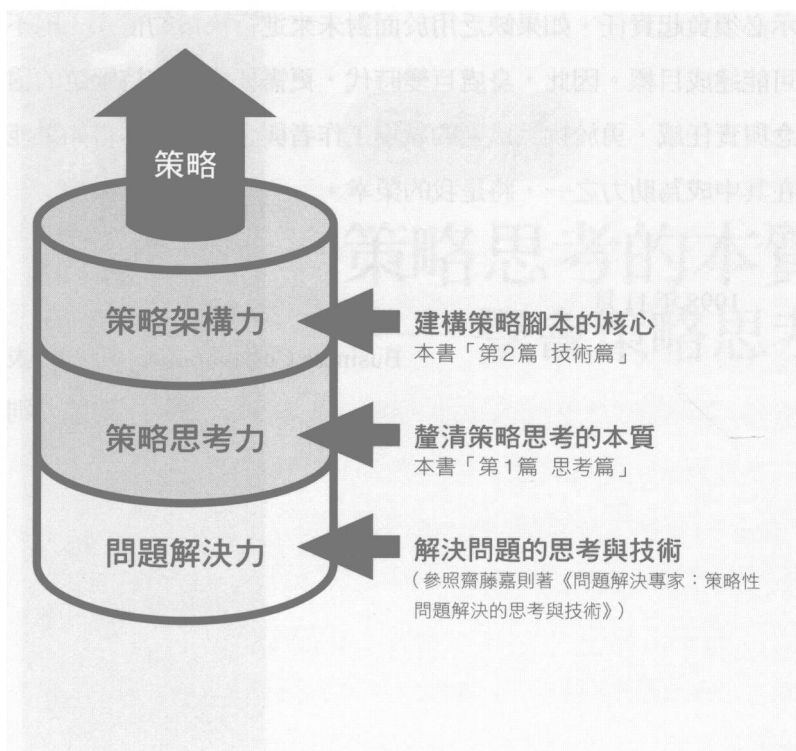
創造「策略引擎」的訣竅，在於明快回答「為什麼（Why）」、「結果會如何（So what）」、「承擔風險做出決策（Take a Risk）」這三個問題。換句話說，這三個問題的答案，就是構思策略腳本（strategic scenario）時最重要的關鍵。持續自問自答這三個問題，以負責且明快的態度提出答案，正是創造策略引擎的關鍵。雖然是很單純的問題，但要回答卻是非常困難的作業。不知道有多少策略，其實都是在未釐清這三個問題的情況之下草草了事。

話雖如此，如果從明天起，就要以這三個問題做為擬定策略腳本的依據，想必一開始大家也會感到很困惑。因此，本書將詳細說明策略思考的技術以及策略架構的核心，也就是能回答這三個問題必備的重點。

本書分為兩篇，第一篇是〈思考篇〉，內容是先讓讀者了解策略思考的本質，並學會策略思考的訓練方法。第二篇是〈技術篇〉，介紹成為構思策略腳本的架構準則。

但是，這並不是一本教你如何流暢地撰寫策略企畫書的手冊，我希望讀者們能將本書視為一本實踐用的策略思考教科書，

【前言圖】本書的定位



我也希望帶領讀者實際構思策略腳本時，如何創造帶動策略運轉的核心——策略引擎。並且，希望各位閱讀本書之後，在自身工作現場的第一線，竭盡智慧與精力進行策略思考。到時候，在實際付諸行動時，本書絕對可以成為非常有用的策略思考指南。

正如本文開頭所述，現在並不適合採取複雜的策略，畢竟，在變化快速的商場上，能夠讓風險變機會、化危機為轉機，進而

邁向成功的策略腳本，才是最重要的關鍵。此外，承擔風險就表示必須負起責任，如果缺乏用於面對未來進行決策的信念，絕不可能達成目標。因此，身處巨變時代，更需要能夠抱持堅定的信念與責任感，勇於挑戰風險的職場工作者與企業——本書如果能在其中成為助力之一，將是我的榮幸。

1998年11月

Business Collaboration (股) 代表

齋藤嘉則

第 1 篇

思考篇

策略思考的本質 ——學會策略思考

第1章

人為什麼會逃避思考？

第2章

策略思考是什麼？

第3章

磨練策略思考的方法

