

策略管理新論



觀念架構與分析方法

STRATEGIC MANAGEMENT
A NEW PERSPECTIVE FOR ANALYSIS

司徒達賢·著

智勝

BEST-WISE

策略管理新論

觀念架構與分析方法

Strategic
Management

司徒達賢 著

A New Perspective for Analysis

智勝文化

策略管理新論 觀念架構與分析方法

Strategic Management : A New Perspective for Analysis

國家圖書館出版品預行編目資料

策略管理新論:觀念架構與分析方法=Strategic
Management : A New Perspective for Analysis

/司徒達賢 著—初版—台北市:智勝文化

2001【民 90】

面；公分

ISBN 957-729-175-9(精裝)

1. 決策管理

494.1

89020270

作 者/司徒達賢

發行人/紀秋鳳

出 版/智勝文化事業有限公司

地 址/台北市 100 館前路 26 號 6 樓

電 話/(02)2388-6368

傳 真/(02)2388-0877

郵 撥/16957009 智勝文化事業有限公司

登記證/局版臺業字第 5177 號

總經銷/知識達圖書發行有限公司

傳 真/(02)2312-2288

出版日期/2002 年 9 月初版三刷

定 價/680 元

ISBN 957-729-175-9



Strategic Management :

A New Perspective for Analysis

by Seetoo, Dah Hsian

Copyright 2001 by Seetoo, Dah Hsian

Published by BestWise Co., Ltd.

智勝網址: www.bestwise.com.tw

本書之文字、圖形、設計均係著作權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。

如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

許 序

外顯化的智慧

多年來，人們對於管理學院大量採用個案教學法所持的一個重要理由，在於「智慧是不能傳授的」(Wisdom cannot be taught)這一假設，因此，只有依靠大量的個案討論，希望能讓學生自大量而混亂的資料中，經過慎思、明辨、質疑和頓悟之類過程，淬鍊出對於事實脈絡的分析和掌握能力——也就是智慧。儘管這一途徑是吃力而費時，且帶有高度懸宕和情緒成分，但是，似乎捨此也沒有更好的辦法，能讓同學以濃縮方式在校園環境中學習。

在有關管理各種課程中，一般又以「策略管理」這門課程採用個案教學法最為普遍——或作為最主要的學習方法。其道理，誠如司徒達賢教授在本書中所指出，策略問題所涉及的資料最為繁多，範圍最為廣泛，因素間的關係最為複雜，因此有賴採用個案教學法讓同學自己摸索到解決問題的「智慧」。

但是，如將這一智慧放在知識創造的架構中，它亦可視為一種「內隱的知識」(implicit knowledge)，這種經由實務經驗所累積出來的內隱知識，亦未嘗不可將其轉變為「外顯的知識」(explicit knowledge)。一旦經過這一過程——或可稱之為「智慧知識化的過程」——後，人們便可將這種外顯的具體的知識直接予以學習和應用。這種知識，一般可表現為兩種形態：此即理論性知識和分析性知識。

以實質上的理論性知識而言，在策略領域內已獲有快速和相當豐碩的進展，以其中膾炙人口者為例，如邁可波特近二十年前所提出的「價值

鍊」、「五力分析」、「鑽石模式」，哈默爾(Hamel)和普哈拉(Prahalad)所提出的「資源基礎理論」，還有威廉生(Williamson)所發揚光大的「交易成本理論」等等，都對於策略的本質各自提出精闢的見解和詮釋。

誠如人們對於科學的界說，除了將其視為已有實質理論之存量觀念外，更為重要的，乃指其代表人們追求科學理論的方法——或方法論(methodology)。就策略領域而言，有關用於發掘、形成、分析、選擇和落實策略的途徑和方法，應即屬於後類知識。如果人們能習得及掌握這種知識，將有助於應用於解決現實的具體策略問題上；其道理有如教人如何去釣到魚，而非給他現成的魚吃一樣。

目前呈現在讀者面前的這一著作，應該就是這麼一本教人如何去釣到魚的心法。作者司徒達賢教授為國內從事策略教育的先驅，在過去四分之一世紀中孜孜不倦地和殫精竭慮地培育同學在策略管理方面的分析和決策能力。如跟他學習者——包括企業界人士和一般 MBA 學生在內——所體會到的，司徒教授在課堂上那種抽絲剝繭和揮灑自如的功力令人產生由衷的欽佩。更為可貴者，他將自己對於處理策略問題的訣竅，由內隱知識轉化為外顯知識，分享廣大的讀者。例如書中所說明的「策略形態分析法」和「策略矩陣分析法」，借用司徒教授自己的話，他說：「在學校中熟悉了這些方法，在職場上才容易學以致用」，誠非虛言。

司徒教授曾於 1995 年出版《策略管理》一書，儘管本書已將前者主要精華包含在內，但是實際上其內容與原創性已遠超過一般二版書之層次。主要原因還不在於現有篇幅超過前者一倍以上或所採事例之大幅更新，而在於新增之問題及創新之觀點。例如第三章對於網絡定位策略之討論，第十一章對於實務上策略決策方法之闡發，以及第十二章對於策略家角色及倫理關係之剖析，均有令人深省，開人茅塞之見解。

對於這種傑出著作，個人除對作者表示衷心敬佩之意外，並樂意予以推介。

許士軍

中華民國管理科學學會理事長
元智大學遠東管理講座教授

自序

學習的方式很多，聽講、閱讀、研討都是吸收新知、整理思想的重要途徑，而寫作的過程也是一種學習。今天呈現在各位讀者面前的這本《策略管理新論——觀念架構與分析方法》，就是作者這幾年在策略管理這一課題上的學習心得。

作者第一次接觸策略管理（當時稱之為企業政策），是一九七二年在美國伊利諾大學攻讀 MBA 時。當時雖然對這門課的深度、廣度與挑戰性深感嚮往，但是面對頁數眾多、資料複雜的個案，卻有無從著手之感。似乎從任何角度進行分析，都難以顧及全面；任何結論與建議，都可能受到不同方面的質疑。從那時開始，近三十年來，發展分析策略問題與策略個案的方法，一直是我努力思索的主題。

當時針對策略管理所進行的學術研究方興未艾，全美國專研策略管理或企業政策的博士班也僅兩、三所而已。我有幸於一九七三年進入西北大學管理學院攻讀企業政策博士，開始對策略與組織有了略為深入的瞭解。

回國二十幾年中，教學的主要方式大都是以個案教學法來討論策略管理的個案。個案問題既廣且深，學員背景形形色色，見解主張更是千變萬化，而師生答問則通常只容許在瞬息之間。很多學生或學員感到個案研討的過程既緊湊又有壓力，殊不知負責引導個案討論的教師所承受的壓力更大。除了必須凝神傾聽，隨時澄清、整合學生意見之外，還必須針對討論主題，立即從自己的學理基礎與經驗中找出進一步分析的角度，將大家的思路不斷推向新的層面。在這種思緒激蕩交會的過程中，作者經常反思：在與學生彼此問答之際，自己究竟怎樣在進行思考？自己心中的思考架構為何？何以有些想法此處看來頗有道理，但在其他個案中又不成立？是何

原因使得同一個案在幾種分析角度下出現完全不同的結論？在廿多年漫長的教學歲月中，歷經反覆自省、思索、辯證，逐漸雕鑿出自己的觀念與思考模式，將此琢磨所得筆之為文，就是本書所呈現之內容。近年新的策略管理學理日新月異，這些學理是否實用，如何去用，也都在教學個案研討與實務應用中不斷地進行檢驗與嘗試，所獲心得也都儘量融入本書內容之中。

一九九五年出版的《策略管理》（遠流出版公司），已提出策略形態分析法與策略矩陣分析法，然而當時策略矩陣分析法開始成形不久，原創性較高，因此在說明與解釋上難稱完備。五年以來，在持續的個案討論、學理印證、實務研究之下，此一策略分析的觀念工具已漸臻圓熟，並進而發展出「策略模組」、「產業矩陣」等觀念與方法。經過五年的錘煉，其可行性已通過實務界嚴格的考驗，相信對企業界應有更具體的幫助。此外，國際學術研究上日益受到重視，在國內卻早已普遍存在的「企業網絡」；企業界經常不知如何設計的策略規劃制度、由策略展開到具體行動的方法，以及組織劃分問題，甚至是策略決策時的政治考量等等，在這本新書中也分別以專章介紹與討論。

原先的寫作計畫是增訂原書，但一路寫來，發現新增的部分比原書還多了百分之五十，算來這本《策略管理新論》的二十五萬字中，有十五萬字是新寫，十萬字是改編自舊作。但原來《策略管理》的讀者應會發現，舊作部分其實也已經過大幅的修改。

在寫作的過程中，自感學習成長最多；在思緒雜然交會中，凝神聚意，努力將心中隱約、片段的想法蛻化為明確的文字，並層層串結為一貫的思想體系，在我這種年齡或人生階段，或許是最具驅策力的學習方法。尤其當一些原先未盡明晰的概念，在字斟句酌後，一一在案頭電腦銀幕上呈現為章節段落時，心中豁然歡愉之情，有如重溫少年時代身心成長的喜悅。

本書之成，除了要感謝當年的啟蒙老師們之外，還應感謝多年來政大企研所各種班次的學生與學員。博士班學生俊秀好學，經常與他們研討最新的學理發展，對我的觀念形成與分析能力大有助益；企業家班的學員事業有成而樂於分享經驗，讓我有機會深入接觸企業實務問題，以及高階層的決策模式與內心世界；有幾篇以策略矩陣分析法為主題的碩士論文，對

本書架構與內容也提供了參考助益。許多大型企業邀請我參與他們的策略規劃工作，使我能檢驗學理的貢獻潛力與限制，教學相長之際，也令我深深體會到策略思考的變化與奧妙。

此外，必須要感謝為本書賜序的許士軍教授，他除了是我在政大企管系就讀時的啟蒙恩師之外，其為學處世之鴻儒風範在管理學界也早已樹立了一個最佳的學習榜樣。

吾友張滄漢先生對本書全稿的文字做了詳細的潤飾，並提出許多寶貴的建議，也在此表示謝意。

屬文成稿至此，深感良好而明智的策略不僅有利個別企業的績效與利潤，若人人皆能善用策略、改善決策品質，更可減少整體社會的資源浪費，增進消費者的福祉，對國家整體競爭力之提升亦有裨益。本書若也能在這方面有所貢獻，豈也不是一介書生報國之道？

司徒達賢 謹識

2000 年 12 月於木柵政大

掌握策略分析的奧秘

簡介「策略管理新論——觀念架構與分析方法」

司徒達賢

壹、企業風雲再起，新世紀誰領風騷？

經營環境詭譎多變，產業之間此消彼長，使企業世界的起伏興衰似乎只在剎那之間。

回顧三十年來在台灣輪番上場的領先標竿企業，就能深刻體認此一事實。十幾年前的「百大企業」，許多早已煙消雲散，有些也已退居邊陲，取而代之的是一些新興產業中的新貴明星。然而試想再過十幾年後，究竟誰會依然閃亮，誰會黯然退出，哪些企業將快步走向舞台中央，也還在未定之天。

這些黯然退出或淪為邊陲的昨日之星，其下場未必由於努力不足或缺乏敬業精神，其中很多是因為在追求成長的過程中未能掌握重點方向，量力而為；有些是未能洞燭機先，針對未來需要及早建立核心能力；有些則是輕忽了外界環境的趨勢，以致生存空間日益消失；有些是在管理工作上只重枝微末節，無法全盤觀照；有些是組織上下對未來缺乏共識，各自為政，互相抵銷力量。

這一切問題的關鍵原因之一是經營策略。這些企業有的根本缺乏策略的概念，從未認真思考本身與外界環境未來的定位關係，任使組織在環境的波濤中載浮載沉；或即使瞭解策略的重要性，但沒有嚴謹的策略思考與制定的方法；或雖有極具創意的策略構想，但領導團隊或各級主管間，由

於缺乏共同的思想架構與溝通語言，以致形成策略上的共識；或雖有策略共識，卻在行動上無法落實執行。

能切實克服這些問題，企業在未來的世紀才有立足之地，在產業中才有領袖群倫的機會。

這本「策略管理新論——觀念架構與分析方法」，就是要協助企業界強化策略思考能力，以確保策略決策品質，並進一步建立持久的競爭優勢。

貳、本書章節與內容

本書共分十二章。

第一章為緒論，介紹策略管理之意義、重要性、策略的內涵，以及一些重要的基本概念。

第二章介紹策略分析與決策的邏輯，指出本書策略思考方式的特色與優點，也詳細說明了策略形態分析的運用方法以及相關的幾個觀念，例如策略形態與環境分析、條件分析及目標組合等之間的關係，以及「前提驗證」、「主觀研判與風險偏好」等在策略制定過程中的作用。

第三章介紹網絡定位策略(networking strategy)，除了列舉企業世界中無所不在的網絡現象外，也指出網絡定位影響了組織的目標取向、認知環境，以及所掌握的資源條件。

第四章介紹總體策略(corporate strategy)。總體策略討論的主題在於多角化企業之整體布局、在各事業單位間分配資源與創造共同競爭優勢的方法，以及總體策略的決策如何在根本上影響其下各事業策略的走向。

第五章介紹事業策略(business strategy)，重點是事業如何配合市場需要，為顧客創造價值，以及如何界定經營範圍、創造競爭優勢。

從第三章到第五章為策略形態分析法的主體，代表此一分析思考邏輯在不同層次策略決策上的應用。

第六章討論策略的落實與執行。內容包括在上述三種層次策略下，從策略形態到策略勢態的觀念，以及行動計畫的擬定、組織方式與策略的配合，以及策略控制的方法等。

第七章介紹策略規劃制度與組織運作的方法與權責劃分，並舉出策略規劃制度在推動時常見的問題，以及運作順利所需的一些先決條件。這些先決條件包括了管理技巧、觀念能力，以及其他幾種更基本的管理制度等。

第八章到第十章介紹「策略矩陣分析法」。內容係以圖像思考的方式，具體而深入地解析與描述事業策略與產業特色。

第十一章介紹實務上常用的狀況分析與策略制定的政治模式。這些作法或現象，與本書前面幾章所討論的理性策略分析模式，頗不相同。本書承認實務上理性決策的困難以及組織政治的存在，因此也對如何利用本書的思考方法來逐步改善組織決策理性的程度，提出了具體的建議。

第十二章是策略家之角色與高階管理之藝術。做為組織中最高階的策略家，所需要的領導能力、領導風格，乃至於倫理要求、公私分際與個人修養，都和其他管理階層大不相同，因此本章特別就此一主題，提出一些觀點與建議。

參、本書的思想流程

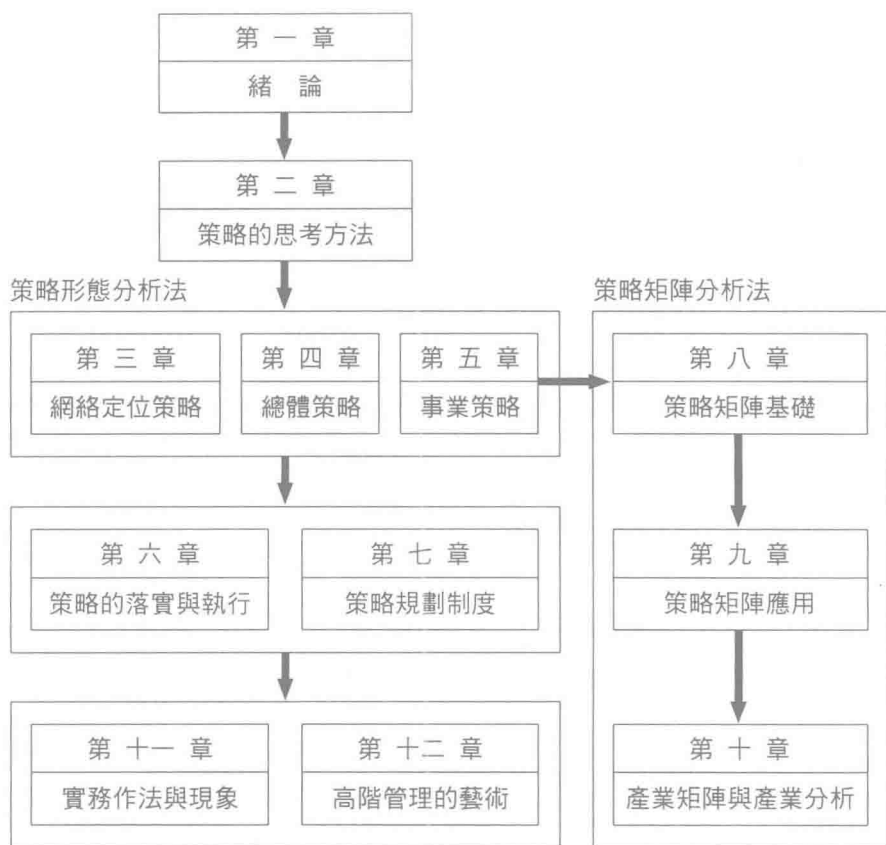
本書的觀念流程與邏輯關係請參考下圖。

本書在內容及觀念上十分豐富，在體系上亦銜接得相當嚴謹。

第二章介紹本書主要的思考程序與邏輯，針對傳統策略分析與決策程序的不足，詳細地解釋策略形態分析法的思考流程，提出策略「形」(posture)與「勢」(move)互相為用的概念，並說明為何「策略形態」為策略分析與決策的核心，亦為最重要的切入點。

簡言之，本書作者認為，策略分析與決策的第一步是「具體描述」現在策略的形貌，而策略決策的結果也必須以具體的未來形貌來描繪。因為必須能夠具體描述現有策略，才可能具體描述未來策略，有了具體的未來策略形貌，才能進行深入的評估與選擇，選擇之後才能依據策略，落實執行。

從策略的「形」出發，第三章、第四章、第五章，即分別說明網路定位策略、總體策略、事業策略三種不同層次策略的「形態」，以及這些策略



決策背後的道理。

從策略的「勢」，即發展出第六章有關策略落實與執行的程序與方法。

將事業策略的「形」，用產業的經營流程展開，即形成企業的「策略矩陣」與矩陣中的各個「策略點」。

策略上諸多的想法與作法，其實就是這些策略點上的變化，或策略點之間的某些關係。本書作者於是利用策略矩陣，將各種策略的學說與觀點，整理出幾十種「策略要素」，也就是設計策略時的「元件」。這些策略要素的列舉相當完整，幾乎所有在事業策略層面的策略設計，都不出這些策略要素的範圍。

將個別的策略要素（或元件）連結方式模組化以後，即形成許多套「策

略模組」。策略模組形形色色，是無窮策略創意的展現，因此無法全面在書中一一闡述，但策略上的故事或想法，都可以用這些模組來解讀，換言之，所有事業策略，其實都是由許多策略要素與策略模組的某種組合方式，稱為「策略組合」。

每一項策略要素或策略模組，其可行性都建立在某些前提假設之下。於是進而逐步發展出每一個策略點相對的產業環境前提。這樣一來，同一張策略矩陣圖，即可轉換為分析產業用的產業矩陣圖。

本書從策略形態分析法，一直到產業分析的程序，是以「形與勢」、「要素與組合」，以及「前提驗證」的一貫思想為基礎，有系統地發展而成的。

肆、本書的幾項創新特色

本書有幾項值得讀者參考指教的特色，這些具有創新性的特色，使本書與其他討論策略管理的書籍有所不同。

一、以策略形態與策略矩陣為核心的實用分析思考架構

本書的思想體系是從具體的策略形態描述開始，逐步發展到策略矩陣、策略要素、策略模組與策略組合。這在前文已有介紹。

此一思考流程與分析方法，不僅有相當的獨創性，而且是在無數實際問題與個案研討的過程中逐漸修正形成，具有高度的可操作性與實用性。

二、與策略決策相對應的產業分析方法

產業分析是策略規劃過程中十分重要的一部分，因為若要評估策略是否可行，必須對未來產業環境有所瞭解。過去產業分析高度依賴經濟學所發展出來的架構，然而經濟學分析產業的原始目的是希望從政府或整體社會的觀點，來衡量產業中自由競爭的程度，並進而確保產業中沒有壟斷、勾結，以及獨占利益的存在。易言之，經濟學中的產業分析並非為個別企

業的策略決策而設計，因此策略分析者在運用這些產業分析架構時，經常感到不便。

本書從策略矩陣分析法中所發展出來的產業矩陣分析，即是針對每一項策略決策的需要，找出相對應的產業特性項目（或「產業環境之前提」），使產業分析的架構完整而有系統地配合策略分析的思考方式。產業矩陣所分析的實質內容，雖然未必超出傳統產業分析的範圍，但卻能明確指出每一項分析結果或產業資料，對策略選擇的涵義何在，或意圖檢驗哪些特定的策略決策。

無論是為企業分析策略的企劃人員，或是為政府擬定產業政策的專家，或為投資大眾分析產業前景的理財顧問，應可從產業矩陣分析法中感受到其合理性與系統性。

三、網絡定位策略的提出

現代企業身處於許多複雜的「網絡關係」之中。企業與上下游之間的網絡連結與信任關係、策略聯盟、協力體系與加盟體系、家族企業、人際網絡與企業網絡的互動關係等，不僅在東方社會早已存在，近年來在世界學術界亦受到普遍的重視。然而此一重要的課題，過去並未有系統地納入策略管理的分析架構裡。本書第三章除了以最淺近的文字來介紹與網絡有關的學理觀念外，還嘗試將企業網絡的觀念與策略形態分析法相結合，讓企業高階領導人可以更明確地檢視組織的網絡定位策略，並進一步使這些網絡方面的決策與總體策略及事業策略等產生有利的互動互補作用。

網絡定位策略的提出，不僅能解釋若干過去策略管理上未能充分探討的問題，而且使策略管理的內容與企業實務更為接近。

四、理論口語化與實例本土化

學理領導思想，因此當然重要。然而對企業界或一些「實用導向」的所系學生而言，最重要的還是在面對實際上經緯萬端的策略問題時，能夠靈活運用學理。

本書強調實用與可操作性，因此並未引經據典地介紹與策略管理有關的學理，然而各種學理其實已融會在各章之中。尤其是第八章所列舉的四十幾種「策略要素」、第九章所介紹的「策略模組」、第十章之產業矩陣的分析構面，甚至第三章的網絡定位策略形態等，其實已將近年來策略管理領域中重要而實用的理論觀念包含於其中。只是本書希望能以平易精簡的文字來陳述觀念，因此很多「道理」的說明方式，往往使讀者於閱讀時不會覺得像個高深的「理論」。

各章中的實例幾乎全都來自本土的實務觀察與經驗。雖然大部分皆未明白指出企業名稱，但讀者應該很容易就知道所指為誰，這使大家讀來更感親切。

伍、本書的預期貢獻

本書的預期貢獻可分為兩方面，一是針對企業界，一是針對在校學生。

一、對企業界的預期貢獻

近年來許多企業已經日益重視策略的思考與制定，然而在分析、溝通與制定策略時，大家普遍感到在思考方法與程序上缺乏共同而有效的觀念架構，因而形成策略思考上與集思廣益時的障礙，甚至進一步造成執行與落實上的困難。

本書可以為企業高階決策者與決策團隊提供一系列實用且具高度可行性的分析觀念工具與程序，以期提升企業界策略思考的能力。

本書所介紹的觀念工具，例如「策略形態構面」、「價值單元」、「策略點」、「策略要素」、「策略模組」、「策略組合」等，就是希望能協助參與策略決策者，精確地描述其策略的構想，並互相比對、驗證、整合，再經由集思廣益的過程，在策略上產生經過嚴格辯證的策略共識，以及有待進一步蒐集資料的方向。

本書內容重點雖強調策略思考方法，但爲了配合大型企業實際運作上的需要，也有一章專門討論大型多角化企業的策略規劃制度與權責劃分，以及策略規劃制度與目標管理、管理會計、預算制度、行銷研究等「基本動作」之間的關係。

二、對在校學生的預期貢獻

與其他企業管理領域相比，策略管理最大的特色或問題就是所牽涉的層面太廣，所涵蓋的變項太多，決策之間的關聯太密，所考慮的時間幅度太久。策略管理無法簡化成幾個符號，然後在假設的函數關係下，以數學公式來解決；也不宜從各功能領域的架構分別出發，再來個綜合整理。因此除了強調思考方法之外，也需要經由大量的個案研究來讓學習者，逐漸體會策略問題的性質、策略管理的思考方法與決策程序。因此在此一課程中，個案教學始終是極爲重要的一環。

策略管理或企業政策的個案，通常資料多且牽涉範圍廣，資料之間或所應考慮的因素之間，往往又環環相扣，互爲因果。學生在分析時，常有不知從何下手的感覺。本書所提供的「策略形態分析法」與「策略矩陣分析法」，可以協助學習策略管理的同學，很快就能掌握個案的重點，切入策略問題的核心，進行「策略描述」、「前提驗證」、「方案選擇」與「行動計畫展開」等步驟。

在學校中熟悉了這些方法，在職場上才容易學以致用。從未來雇主——企業界的角度看，熟悉這些實用的思考方法，或許比熟讀理論或名詞定義更有價值。

目 錄

許序

自序

掌握策略分析的奧秘

第一章 緒 論 1

第一節 策略管理的基本概念 5

第二節 策略思考方法 13

第三節 策略管理的內涵與範圍 19

第四節 策略管理與組織成長的階段 23

第五節 本書特色與章節架構 25

第二章 策略制定與策略決策的思考程序 29

第一節 傳統策略制定程序及其困難 31

第二節 本書的策略思考程序 36

第三節 目標及其與環境條件間的關係 48

第四節 策略的「形」與「勢」 54

第三章 網絡定位策略 57