

二十一世紀最重要的競爭力——整合力

Wisdom of
Integration

整合的智慧

整合平台與遊戲規則

美國西北大學企業管理博士

政治大學企業管理系所教授

司徒達賢 著

整合的智慧

整合平台與遊戲規則

作者／司徒達賢
責任編輯／黃安妮
封面設計／楊惟玲

發行人／殷允芃
出版部總編輯／金玉梅
出版者／天下雜誌股份有限公司
地址／台北市 104 南京東路二段 139 號 11 樓
讀者服務／(02) 2662-0332 傳真／(02) 2662-6048
天下雜誌 Group 網址／<http://www.cw.com.tw>
劃撥帳號／01895001 天下雜誌股份有限公司
法律顧問／台英國際商務法律事務所・羅明通律師
電腦排版／中原造像股份有限公司
印刷製版／中原造像股份有限公司
裝訂廠／政春實業有限公司
總經銷／大和圖書有限公司 電話／(02) 8990-2588
出版日期／2006 年 6 月 27 日第一版第一次印行
定價／250 元

書號／BCCF0110P
ISBN：986-7158-79-2

天下網路書店：<http://www.cwbook.com.tw>

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換

國家圖書館出版品預行編目資料

整合的智慧：整合平台與遊戲規則 / 司徒達賢著 . -- 第一版 . --
臺北市：天下雜誌，2006[民 95]
面；公分 . -- (天下財經系列；110)

ISBN 986-7158-79-2 (平裝)

1. 企業管理 — 論文, 講詞等

494.07

95008895

國家圖書館出版品預行編目資料

訂購天下雜誌圖書的四種辦法：

◎ 天下網路書店線上訂購：www.cwbook.com.tw

會員獨享：

1. 購書優惠價
2. 便利購書、配送到府服務
3. 定期新書資訊、天下雜誌網路群活動通知

◎ 在「書香花園」選購：

請至本公司專屬書店「書香花園」選購

地址：台北市建國北路二段 6 巷 11 號

電話：(02) 2506 - 1635

服務時間：週一至週五 上午 8：30 至晚上 9：00

◎ 到書店選購：

請到全省各大連鎖書店及數百家書店選購

◎ 函購：

請以郵政劃撥、匯票、即期支票或現金袋，到郵局函購

天下雜誌劃撥帳戶：01895001 天下雜誌股份有限公司

* 優惠辦法：天下雜誌 GROUP 訂戶函購 8 折，一般讀者函購 9 折

* 讀者服務專線：(02) 2662-0332 (週一至週五上午 9：00 至下午 5：30)

延伸閱讀

公民品牌，感性行銷

作者：馬克·高貝



從心行銷

——從滿意到愛慕的服務祕訣

作者：洪順慶



◆本書榮獲2004年經濟部
中小企業處金書獎

聲望管理18鐵律

作者：隆納·艾爾奈



◆經理人月刊、工商時報、
經濟日報專文推薦

深度智慧

作者：桃樂絲·李奧納德·華特·史瓦普

有被競爭對手以智取勝的經驗嗎？看過一個憑直覺的想法，專家都說不可能，卻大獲成功的情況嗎？李奧納德和史瓦普這本深入直覺、判斷及智慧世界的著作，協助了解箇中原委。

～湯姆·凱利，《創新的藝術》作者

智商不等於智慧，大師不一定是好老師

深度智慧指的是一種建立在經驗基礎上的專業能力，管理者絕對需要了解和賞識這種特殊的專業能力，因為它攸關管理者和組織的成敗。無論是寫書、繪畫、管理行動方案或教育子女，任何涉及創意的任務無不充滿變化，我們不應該欺騙自己，以為只要嚴密控制，一切就會逐步完成。例如，我們走上這個新的研究

經驗的前輩如何移轉知識。但是，實際情況並沒有那麼單純。

當我們放眼周遭發現，有些「教練」乳臭未乾，並不老道；有些大師也不是平心靜氣傳授智慧，而是盲目打轉、困惑不安，懷疑過去的法則是否適用新經濟。後來，網路泡沫了。有些建議證明是對的，有些卻錯得離譜。挫敗的創業家狼狽重返校園，「老傢伙」和「獲利能力」再次受到重視。就在不到兩年的時間裡，我們觀察到一次濃縮完成的知識生命週期，所謂的真知灼見的生與死，以及聰明、企圖心強的人學習速度有多快的實驗，並且看到了親身經驗的價值和局限。

～以上摘自《深度智慧》前言

延伸閱讀

發現工作力

開關成功的280個題



發現工作力

作者：提摩西·巴特勒
詹姆士·華道普

二十一世紀最重要的競爭力——整合力

Wisdom of
Integration

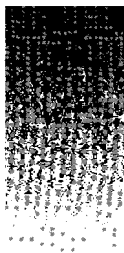
整合的智慧

整合平台與遊戲規則

美國西北大學企業管理博士

政治大學企業管理系所教授

司徒達賢 著



序文

「整合」是管理工作的核心

《整合的實踐》與《整合的智慧》這兩本書收錄了作者過去幾年的專欄文字及其他作品，共約一百篇，內容涵蓋管理、領導、策略、組織、公司治理，以及經營環境等方面的議題。《整合的實踐》的主題是「管理能力與自我成長」；《整合的智慧》的主題是「整合平台與遊戲規則」。議題雖然廣泛，但幾乎都圍繞著一個共同的主軸——「整合」，易言之，這些文章大部分是從「整合」的角度來分析與構思的。

筆者在二〇〇五年出版的《管理學的新世界》中，提出「管理的核心是整合」之主張，並認為無

3 序文：「整合」是管理工作的核心

論層級高低或機構性質，所謂管理工作，最主要的就是整合組織內外，以及上下層級的「目標與價值前提」、「環境認知與事實前提」、「決策與行動」、「創價流程」、「能力與知識」、「有形及無形資源」，並據之發展出一個分析架構——「管理矩陣」。此一架構及其「編碼系統」不僅可以解析學術理論、描述實務案例，而且也可以針對各種管理議題，發展論述。這兩冊《整合的實踐》與《整合的智慧》中大部分的文章，都可以用管理矩陣來解析，有些甚至是依照管理矩陣的邏輯推論而來的。

有了觀念架構可以協助思考，對文章的撰寫極有助益，不過，文章的主題選擇亦非易事。在兩、三年內構思出一百個不同的文章主題，當然必須倚賴多方面的來源。這些主題或文章內容的靈感，大致來自以下這些方面：

第一是實務觀察。過去幾年有不少機會參與實務或顧問的工作，看到許多現象，實務現象之間可以互相比對，實務與學理亦可互相印證，因而產生一些心得。例如，書中的「心態是影響思維能力的關鍵」、



「談主持會議」、「向交易夥伴學習」、「公司治理事關台灣經濟命脈」等篇即是從實務觀察與比較中，所感受到的心得。

其次是上課過程中，或與企業家的對談中，所產生的觀點。我上課的方式以個案研討為主，因此，針對某些主題，課堂上常會出現許多相當分歧的主張。激辯之後，我通常會回顧各種觀點與角度，並整理出自己的想法，然後書之為文。「主帥應親臨現場，但切記…」、「象棋、圍棋、麻將——策略制定像什麼」、「自創品牌需要許多配套措施」等皆屬這一類型。

第三是指導博士班的論文或學期報告中，所引發的想法。過去幾年中，本書作者與同系的于卓民教授、林淑姬副教授等，每週固定約有三至六小時，與博士班學生深入討論他們的論文或學期報告，在討論過程中，最新的學理命題與企業實務的智慧之間經常能激盪出許多過去未曾觸及的想法，這些想法經過簡化歸納以後，都可成為專欄文章的好題材。「願意吃虧才能佔到便宜」、「哪些外商在台子公司可能被邊

5 序文：「整合」是管理工作的核心

緣化」、「綜效的深層意義」、「大企業環伺下，創業機會何在」等篇，其核心觀念即來自於此。

第四是國科會支持的研究案。學術研究的論述往往不易貼近現實，而我的研究，或指導的論文，一向盡可能努力做到「不違反常識」，也「不要太像常識」，因此也希望這些研究成果的一部分，可以用非學術性的文字，提供企業界參考。「掌握時機優勢」、「從交易夥伴到策略夥伴——合作對象之選擇與關係深化」等，即是這方面的嘗試。

第五是依循管理矩陣的架構，直接發展推導而得的。由於管理矩陣的架構尚稱周延縝密，因此在應用上所觀照或涵蓋的範圍較廣，看一件事也容易產生較為深入或全面的想法。讀者若熟悉管理矩陣的分析架構，可以很容易從書中的「管理工作的觀照範圍」、「如何構思在集團中的事業策略」、「『外在環境』其實都是他人『決策』造成的」、「如何強化組織的執行力」等，看出其思路流程的明顯痕跡。

第六是雜誌的主編出題。為了配合該期雜誌的主題，或雜誌主編依據所認知的當時新聞議題，有時



他們會主動出題，讓我「想想答案」。這兩本書中的「策略管理之觀點與內涵」、「應先多角化或先擴大規模——金控經驗之反思」、「企業大學或是校外進修」、「台灣製造優勢的再創造」、「產業生命週期之宿命——高科技是否永遠代表高利潤」等篇，題目都是配合主編的要求。

第七是為其他的書作序或導讀，在兩書中也有好幾篇。我為他書寫序或寫導讀之前，通常都會仔細閱讀全書，並摘要出書中的重點，然後再加上自己的評論。因此這些「序文」，篇幅通常都比一般長，也都包括了自己的心得與意見。例如，讀者應可自「可從多元角度審視的絕佳案例——序《逆勢出擊》」、「海納百川，有容乃大——序《策略巡禮》」、「導讀《哈佛商業評論精選：決策制定》」、「博學、審問、慎思、明辨的實踐——序《不用數字的研究》」等，了解這些書中的主要論點，以及我對這些論點的看法。

第八是參與研討會或公開演講的講稿或記錄。例如，「BOT的成功要素」、「經營環境的塑造——企業對公共政策的期望」都是為研討會所準備的資料，

而「工作上的自我成長」則是公開演講後，主辦單位所做的紀錄。

第九是在公開演講時，因應聽眾提問所引發的想法。接受聽眾提問是一項有趣而且富有挑戰性的任務，針對他們所提的問題，我當場所回應的答案，有些自己覺得還算滿意，有些則在結束後深入思考，再三檢討其周延性與正確性，以及應如何回答才能與自己的其他論點或思想架構互相一致。如此思考的結果，也是專欄寫作的題材來源。兩書中的「自己也需要整合」、「OEM / ODM 廠商請為客戶進行策略分析」、「無國界時代的經濟思維」，其內容與觀點有不少是來自聽眾提問的啟發。

第十是對平日新聞時事的感想，以及對種種社會現象之前因後果的分析。「遊戲規則的遊戲」、「資本主義的未來」、「無國界時代的經濟思維」、「『有土斯有財』與國家競爭力」即屬於此一類。

第十一是對其他人之著述或文章的回應，例如「倫理與信任，人人有責」、「當世界變平以後」屬於此類。



第十二是本身的生活體驗與心得。書中的「近身觀察，處處留心」、「寫作是自我成長的有效途徑」、「個案教學的要訣」等，都是從自己的經驗中所歸納出來的想法。

平均每週一篇專欄，在時間上多少也造成一些壓力，但也因此提升了自己平日感受各種議題的敏銳程度，在與學生進行研討時，也更會時時致力於形成較為完整的想法。對我這樣一個資深的教學工作者或學術工作者而言，這其實也是一項相當有效的自我要求機制，尤其在整理與審閱這兩本書的稿件時，更能清楚地感受到自己在這幾年中的成長軌跡。而在寫作這些專欄的這段期間內，還出版了與管理教育有關的《打造未來領導人》，構思並完成了全新架構的《管理學的新世界》、改寫了幾年前出版的《策略管理新論》，也都讓我在忙碌中獲得了不少自我知能方面的成長。

這兩冊《整合的實踐》與《整合的智慧》之成，要感謝許多人。首先必須感謝的是本系林淑姬副教授對書中每篇文章初稿所做的文字潤飾。其次要感謝本

9 序文：「整合」是管理工作的核心

系于卓民教授在共同指導博士班學生的過程中，在最新學理方面經常提出的見解。此外，政大企研所博士班的學生、企業家的學員，與我常有互動的機會，因此書中的許多想法當然也來自他們的分享。企業家班第十二屆的葉國筌先生，由於常有機會見面，因此不少專欄在構思過程中，都曾先與他討論，並聽取他從實務界觀點的分析與建議，也在此特別感謝。

司徒達賢 謹識

政治大學企業管理系

二〇〇六年六月

integration

目錄

序文：「整合」是管理工作的核心.....	2
前言：整合平台的運作.....	14
<hr/>	
第一章 經營策略	21
策略管理之觀點與內涵.....	22
象棋、圍棋、麻將：策略制定像什麼？.....	32
經營策略必須加入賽局觀點.....	35
「外在環境」其實都是他人「決策」造成的.....	39
願意吃虧才能佔到便宜.....	42
向交易夥伴學習.....	45
OEM / ODM 廠商請為客戶進行策略分析.....	48
協力廠商的管理.....	52
從交易夥伴到策略夥伴—合作對象之選擇與關係深化.....	56
機構投資人將是日益重要的溝通與整合對象.....	66
企業應回歸「創造價值」的基本面.....	69

「圍魏救趙」與「聲東擊西」的戰術運用.....	72
掌握時機優勢.....	75
產業生命週期之宿命—高科技是否永遠代表高利潤？	79
大企業環伺下，創業機會何在？.....	82
以小博大的智慧.....	86
台灣中小企業走向國際化的挑戰.....	89
可以永遠維持「小就是美」嗎？.....	93
小國經濟下的策略成敗因素.....	96
台灣製造優勢的再創造.....	100
自創品牌需要許多配套措施.....	104
代工廠商購併品牌商的策略思維.....	108
雞首或是牛後？.....	112
應先多角化或先擴大規模：金控經驗之反思.....	116
何以合併難以產生綜效.....	119
綜效的深層意義.....	122
如何構思集團中的事業策略.....	126
海納百川，有容乃大—序《策略巡禮》.....	131

Integration

第二章 組織管理	139
目標之陰陽兩面及其管理涵意.....	140
藉遊戲規則結合個人目標與組織目標.....	144
組織成長的瓶頸.....	147
制度化從書面化開始.....	151
如何強化組織的執行力.....	155
授權與參與管理.....	159
組織文化是吸引人才的重要因素.....	163
組織變革何以困難.....	166
策略創新的組織設計.....	169
哪些外商在台子公司會被邊緣化.....	171
接班人的培養.....	176

第三章 公司治理與遊戲規則	179
公司治理事關台灣經濟命脈.....	180
公司治理的另類思維—由銀行來派任獨立董監事.....	183
公司治理與家族企業.....	187

公司治理與獨立董事	190
非營利組織的美國經驗	193
可從多元角度審視的絕佳案例—序《逆勢出擊》	207
遊戲規則的遊戲	217

第四章 國家的策略與政策	221
治國如開店	222
國家的規模經濟	226
小國優勢的發揮	230
「有土斯有財」與國家競爭力	234
該當掉多少學生？	236
公營行庫民營化前應否先合併？	240
金控公司的策略與社會議題	244
重新檢視民營化的基本原則	248
BOT 的成功要素	251
經營環境的塑造—企業對公共政策的期望	255