



复旦博学·经世系列
FUDAN BOXUE JINGSHI XILIE

战略管理新论

——观念架构与分析方法

司徒达贤 著

战略管理新论

——观念架构与分析方法

司徒达贤 著

New Theories on Strategic Management



复旦博学·经世系列

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

战略管理新论——观念架构与分析方法/司徒达贤著. —上海:
复旦大学出版社, 2003. 10
(复旦博学·经世系列)
ISBN 7-309-03791-X

I. 战… II. 司… III. 企业管理-经济发展战略 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 084207 号

简体中文版由智胜文化事业有限公司(Taiwan)授权出版发行 **智勝**
《策略管理新论——观念架构与分析方法》, 司徒达贤著, **BEST-WISE**
2001 年 1 版 1 次
ISBN 957-729-175-9
图字:09-2003-465 号

战略管理新论——观念架构与分析方法
司徒达贤 著

出版发行 **复旦大学出版社**
上海市国权路 579 号 邮编 200433
86-21-65118853(发行部) 86-21-65109143(邮购)
fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 刘子馨
装帧设计 孙 曙
总 编 辑 高若海
出 品 人 贺圣遂

印 刷 上海江杨印刷厂
开 本 787 × 1092 1/16
印 张 27 插页 2
字 数 495 千
版 次 2003 年 10 月第一版 2003 年 10 月第一次印刷
印 数 1—6 000

书 号 ISBN 7-309-03791-X/F·820
定 价 46.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。
版权所有 侵权必究

“博学而笃志，切问而近思。”

(《论语》)

博晓古今，可立一家之说；
学贯中西，或成经国之才。

复旦博学 · 复旦博学 · 复旦博学 · 复旦博学 · 复旦博学 · 复旦博学

作者简介

司徒达贤现任台湾政治大学企业管理所教授。为美国西北大学研究(Northwestern University)企业管理博士,伊利诺斯大学(University of Illinois)企管硕士,为华人中第一位在美国专攻战略管理的学者。曾任台湾政治大学企业管理系系主任、企业管理研究所所长、政治大学副校长。

近年主要著作包括《策略管理》(1995)、《为管理定位》(1998)、《非营利组织的经营管理》(1999)、《管理挑战新世纪》(2000)、《策略管理新论》(2001)、《策略管理案例解析》(2003)等。前四书皆获中小企业金书奖。

在教学方面,司徒教授以个案教学著称,2001年获选为政大商学教学特优教师(全院三位),2003年又获选为全校教学特优教师(全院四位)。

过去二十余年,司徒教授曾指导博士论文约六十篇,硕士论文一百余篇。曾发表学术论文数十篇,外界委托之专题研究数十种。

内 容 提 要

战略是企业高层领导者最重要的决策，在进行战略决策时，所必须考虑的因素很多，面对的问题也相当复杂，因此在教学上通常是以案例研讨的方式来让学习者渐渐体会战略思考的分析与决策逻辑。然而在累积了无数案例分析或实际选择判断的经验后，会逐渐形成一些架构性的思考程序与逻辑，以这些为基础，可以使战略的学习更快速有效，也可以使学习者或实务界人士更容易在复杂的数据与环境中，找出问题的脉络，并更系统化地作出决策。

本书并不是对现有战略理论的介绍，而是作者在不断分析战略问题中，综合各家学派的理论，自我总结发展出来的一套具高度实用性的战略思考方法。读者利用书中所提出的战略形态分析法、战略矩阵分析法、产业矩阵分析法，不仅可以快速掌握决策的重点，而且也可在此一同的思想架构下，进行集思广益的战略对话。

许序

外显化的智慧

多年来,人们对于管理学院大量采用案例(个案)教学法所持的一个重要理由,在于“智慧是不能传授的”(Wisdom cannot be taught)这一假设,因此,只有依靠大量的案例讨论,希望能让学生从大量而混乱的资料中,经过慎思、明辨、质疑和顿悟之类过程,淬炼出对于事实脉络的分析和掌握能力——也就是智慧。尽管这一途径是吃力而费时,且带有高度悬念和情绪成分,但是,似乎舍此也没有更好的办法,能让同学以浓缩方式在校园环境中学习。

在有关管理各种课程中,一般又以“战略管理”这门课程采用案例教学法最为普遍——或作为最主要的学习方法。其道理,诚如司徒达贤教授在本书中所指出,战略问题所涉及的资料最为繁多,范围最为广泛,因素间的关系最为复杂,因此有赖采用案例教学法让同学自己摸索到解决问题的“智慧”。

但是,如将这一智慧放在知识创造的架构中,它亦可视为一种“内隐的知识”(implicit knowledge),这种经由实务经验所累积出来的内隐知识,亦未尝不可将其转变为“外显的知识”(explicit knowledge)。一旦经过这一过程——或可称之为“智慧知识化的过程”后,人们便可将这种外显的具体的知识直接予以学习和应用。这种知识,一般可表现为两种形态:此即理论性知识和分析性知识。

以实质上的理论性知识而言,在战略领域内已获有快速和相当丰硕的进展,以其中脍炙人口者为例,如波特近二十年前所提出的“价值链”、“五力分析”、“钻石模式”,哈默尔(Hamel)和普哈拉(Prahalad)所提出的“资源基础理论”,还有威廉生(Williamson)所发扬光大的“交易成本理论”等等,都对于战略的本质各自提出精辟的见解和诠释。

诚如人们对于科学的界说,除了将其视为已有实质理论之存量观念外,更为重

11/18/84 104

要的,乃指其代表人们追求科学理论的方法——或方法论(methodology)。就战略领域而言,有关用于发掘、形成、分析、选择和落实战略的途径和方法,应即属于后类知识。如果人们能习得及掌握这种知识,将有助于应用于解决现实的具体战略问题上;其道理有如教人如何去钓到鱼,而非给他现成的鱼吃一样。

目前呈现在读者面前的这一著作,应该就是这么一本教人如何去钓到鱼的心法。作者司徒达贤教授为国内从事战略教育的先驱,在过去四分之一世纪中孜孜不倦地和殚精竭虑地培育同学在战略管理方面的分析和决策能力。如跟他学习者——包括企业界人士和一般 MBA 学生在内——所体会的,司徒教授在课堂上那种抽丝剥茧和挥洒自如的功力令人产生由衷的钦佩。更为可贵者,他将自己对于处理战略问题的诀窍,由内隐知识转化为外显知识,分享广大的读者。例如书中所说明的“战略形态分析法”和“战略矩阵分析法”,借用司徒教授自己的话:“在学校中熟悉了这些方法,在职场上才容易学以致用”,诚非虚言。

司徒教授曾于 1995 年出版《战略管理》一书,尽管本书(2002 年版)已将前者主要精华包含在内,但是实际上其内容与原创性已远超过一般二版书之层次。主要原因还不在于现有篇幅超过前者一倍以上或所采事例之大幅更新,而在于新增之问题及创新之观点。例如第三章对于网络定位战略的讨论,第十一章对于实务上战略决策方法的阐述,以及第十二章对于战略家角色及伦理关系之剖析,均有令人深省,开人茅塞之见解。

对于这种杰出著作,个人除对作者表示衷心敬佩之意外,并乐意予以推介。

許士軍

管理科学学会理事长
元智大学远东管理讲座教授 (中国台湾)

自序

学习的方式很多,听讲、阅读、研讨都是吸收新知、整理思想的重要途径,而写作的过程也是一种学习。今天呈现在各位读者面前的这本《战略管理新论——观念架构与分析方法》,就是作者这几年在战略管理这一课题上的学习心得。

作者第一次接触战略管理(当时称之为企业政策),是1972年在美国伊利诺大学攻读MBA时。当时虽然对这门课的深度、广度与挑战性深感向往,但是面对页数众多、资料复杂的个案,却有无从着手之感。似乎从任何角度进行分析,都难以顾及全面;任何结论与建议,都可能受到不同方面的质疑。从那时开始,近三十年来,发展分析战略问题与战略个案的方法,一直是我努力思索的主题。

当时针对战略管理所进行的学术研究方兴未艾,全美国专研战略管理或企业政策的博士班也仅两三所而已。我有幸于1973年进入西北大学管理学院攻读企业政策博士,开始对战略与组织有了略为深入的了解。

回国二十几年中,教学的主要方式大都是以案例教学法来讨论战略管理的案例。案例问题既广且深,学员背景形形色色,见解主张更是千变万化,而师生答问则通常只容许在瞬息之间。很多学生或学员感到案例研讨的过程既紧凑又有压力,殊不知负责引导案例讨论的教师所承受的压力更大。除了必须凝神倾听,随时澄清、整合学生意见之外,还必须针对讨论主题,立即从自己的学理基础与经验中找出进一步分析的角度,将大家的思路不断推向新的层面。在这种思绪激荡交会的过程中,作者经常反思:在与学生彼此问答之际,自己究竟怎样在进行思考?自己心中的思考架构为何?何以有些想法此处看来颇有道理,但在其他个案中又不成立?是何原因使得同一个案在几种分析角度下出现完全不同的结论?在廿多年漫长的教学岁月中,历经反复自省、思索、辩证,逐渐雕凿出自己的观念与思考模式,将此琢磨所得笔之为文,就是本书所呈现之内容。近年新的战略管理学理日新月异,这些学理是否实用,如何去用,也都在教学案例研讨与实务应用中不断地进行检验与尝试,所获心得也都尽量融入本书内容

之中。

1995年出版的《策(战——简体本编辑注)略管理》(远流出版公司),已提出战略形态分析法与战略矩阵分析法,然而当时战略矩阵分析法开始成形不久,原创性较高,因此在说明与解释上难称完备。近年来,在持续的案例讨论、学术论证、实务研究之下,此一战略分析的观念工具已渐臻圆熟,并进而发展出“战略模组”、“产业矩阵”等观念与方法。经过五年多的锤炼,其可行性已通过实务界严格的考验,相信对企业界应有更具体的帮助。此外,国际学术研究上日益受到重视,在国内却早已普遍存在的“企业网络”;企业界经常不知如何设计的战略规划制度、由战略展开到具体行动的方法,以及组织划分问题,甚至是战略决策时的政治考量等等,在这本新书中也分别以专章介绍与讨论。

原先的写作计划是增订原书,但一路写来,发现新增的部分比原书还多了百分之五十,算来这本《策(战)略管理新论》的二十五万字中,有十五万字是新写,十万字是改编自旧作。但原来《策(战)略管理》的读者应会发现,旧作部分其实也已经过大幅的修改。

在写作的过程中,自感学习成长最多;在思绪杂然交会中,凝神聚意,努力将心中隐约、片段的想法优化为明确的文字,并层层串结为一贯的思想体系,在我这种年龄或人生阶段,或许是最具驱策力的学习方法。尤其当一些原先未尽明晰的概念,在字斟句酌后,一一在案头电脑荧屏上呈现为章节段落时,心中豁然欢愉之情,有如重温少年时代身心成长的喜悦。

本书之成,除了要感谢当年的启蒙老师们之外,还应感谢多年来政大企研所各班次的学生与学员。博士班学生俊秀好学,经常与他们研讨最新的学理发展,对我的观念形成与分析能力大有助益;企业家班的学员事业有成而乐于分享经验,让我有机会深入接触企业实务问题,以及高阶层的决策模式与内心世界;有几篇以战略矩阵分析法为主题的硕士论文,对本书架构与内容也提供了参考助益。许多大型企业邀请我参与他们的战略规划工作,使我能检验学理的贡献潜力与限制,教学相长之际,也令我深深体会到战略思考的变化与奥妙。

此外,必须要感谢为本书赐序的许士军教授,他除了是我在政大企管系就读时的启蒙恩师之外,其为学处世之鸿儒风范在管理学界也早已树立了一个最佳的学习榜样。

吾友张沧汉先生对本书全稿的文字做了详细的润饰,并提出许多宝贵的建议,也在此表示谢意。

属文成稿至此,深感良好而明智的战略不仅有利于每个企业的绩效与利润,若人人皆能善用战略、改善决策品质,更可减少整体社会的资源浪费,增进消费者的福祉,对国家整体竞争力之提升亦有裨益。本书若也能在这方面有所贡献,岂不也是一介书生报国之道?

司徒達賢 谨识

2002 年 12 月于木栅政大

掌握战略分析的奥秘

简介《战略管理新论——观念架构与分析方法》

一、企业风云再起,新世纪谁领风骚?

经营环境诡谲多变,产业之间此消彼长,使企业世界的起伏兴衰似乎只在刹那之间。

回顾三十年来在台湾轮番上场的领先标杆企业,就能深刻体认此一事实。十几年前的“百大企业”,许多早已烟消云散,有些也已退居边陲,取而代之的是一些新兴产业中的新贵明星。然而试想再过十几年后,究竟谁会依然闪亮,谁会黯然退出,哪些企业将快步走向舞台中央,也远在未定之天。

这些黯然退出或退居边陲的昨日之星,其下场未必由于努力不足或缺乏敬业精神,其中很多是因为在追求成长的过程中未能掌握重点方向,量力而为;有些是未能洞烛先机,针对未来需要及早建立核心能力;有些则是轻忽了外界环境的趋势,以致生存空间日益消失;有些是在管理工作上只重微枝末节,无法全盘观照;有些是组织上下对未来缺乏共识,各自为政,互相抵消力量。

这一切问题的关键原因之一是经营战略。这些企业有的根本缺乏战略的概念,从未认真思考本身与外界环境未来的定位关系,任使组织在环境的波涛中载浮载沉;或即使了解战略的重要性,但没有严谨的战略思考与制定的方法;或虽有极具创意的战略构想,但领导团队或各级主管间,由于缺乏共同的思想架构与沟通语言形成战略上的共识;或虽有战略共识,却在行动上无法落实执行。

能切实克服这些问题,企业在新世纪才有立足之地,在产业中才有领袖群伦的机会。

这本《战略管理新论——观念架构与分析方法》,就是要协助企业界强化战略思考能力,以确保战略决策品质,并进一步建立持久的竞争优势。

二、本书章节与内容

本书共分十二章。

第一章为绪论,介绍战略管理的意义、重要性、战略的内涵,以及一些重要的基本概念。

第二章介绍战略分析与决策的逻辑,指出本书战略思考方式的特色与优点,也详细说明了战略形态分析的运用方法以及相关的几个概念,例如战略形态与环境分析、条件分析及目标组合等之间的关系,以及“前提验证”、“主观研判与风险偏好”等在战略制定过程中的作用。

第三章介绍网络定位战略(networking strategy),除了列举企业世界中无所不在的网络现象外,也指出网络定位影响了组织的目标取向、认知环境,以及所掌握的资源条件。

第四章介绍总体战略(corporate strategy)。总体战略讨论的主题在于多角化企业的整体布局、在各事业单位间分配资源与创造共同竞争优势的方法,以及总体战略的决策如何在根本上影响其下各事业战略的走向。

第五章介绍事业(经营)战略(business strategy),重点是事业如何配合市场需要,为顾客创造价值,以及如何界定经营范围、创造竞争优势。

从第三章到第五章为战略形态分析的主体,代表此一分析思考逻辑在不同层次战略决策上的应用。

第六章讨论战略的落实与执行。内容包括在上述三种层次战略下,从战略形态到战略势态的观念,以及行动计划的拟定、组织方式与战略的配合,以及战略控制的方法等。

第七章介绍战略规划制度与组织运作的方法与权责划分,并举出战略规划制度在推动时常见的问题,以及运作顺利所需的一些先决条件。这些先决条件包括了管理技巧、观念能力,以及其他几种更基本的管理制度等。

第八章到第十章介绍“战略矩阵分析法”。内容系以图像思考的方式,具体而深入地解析与描述事业战略与产业特色。

第十一章介绍实务上常用的状况分析与战略制定的政治模式。这些作法或现象,与本书前面几章所讨论的理性战略分析模式,颇不相同。本书承认实务上理性决策的困难以及组织政治的存在,因此也对如何利用本书的思考方法来逐步改善组织决策理性的程度,提出了具体的建议。

第十二章是战略家的角色与高阶管理的艺术。作为组织中最高阶的战略家,所需

要的领导能力、领导风格,乃至伦理要求、公私分际与个人修养,都和其他管理阶层大不相同,因此本章特别就此一主题,提出一些观点与建议。

三、本书的思想流程

本书的观念流程与逻辑关系请参考图 1。

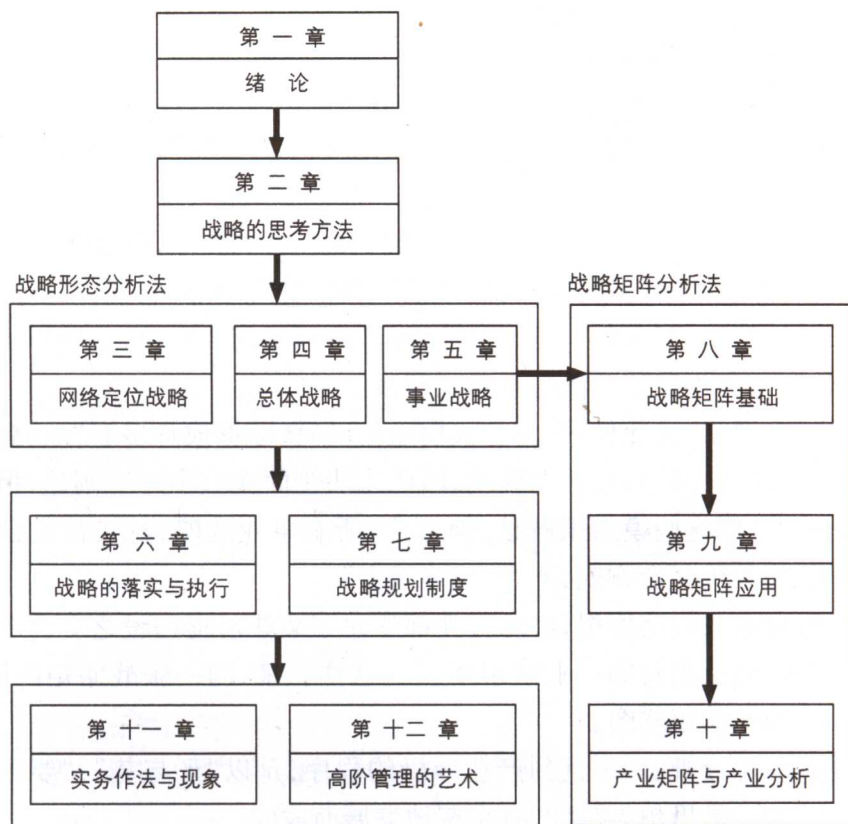


图 1

本书在内容及观念上十分丰富,在体系上亦衔接得相当严谨。

第二章介绍本书主要的思考程序与逻辑、针对传统战略分析与决策程序的不足,详细地解释战略形态分析法的思考流程,提出战略“形”(posture)与“势”(move)互相为用的概念,并说明为何“战略形态”为战略分析与决策的核心,亦为

最重要的切入点。

简言之,本书作者认为,战略分析与决策的第一步是“具体描述”现在战略的形貌,而战略决策的结果也必须以具体的未来形貌来描绘。因为必须能够具体描述现有战略,才可能具体描述未来战略,有了具体的未来战略形貌,才能进行深入的评估与选择,选择之后才能依据战略,落实执行。

从战略的“形”出发,第三章、第四章、第五章,即分别说明网络定位战略、总体战略、事业战略三种不同层次战略的“形态”,以及这些战略决策背后的道理。

从战略的“势”,即发展出第六章有关战略落实与执行的程序与方法。

将事业战略的“形”,用产业的经营流程展开,即形成企业的“战略矩阵”与矩阵中的各个“战略点”。

战略上诸多的想法与作法,其实就是这些战略点上的变化,或战略点之间的某些关系。本书作者于是利用战略矩阵,将各种战略的学说与观点,整理出几十种“战略要素”,也就是设计战略时的“元件”。这些战略要素的列举相当完整,几乎所有在事业战略层面的战略设计,都不出这些战略要素的范围。

将个别的战略要素(或元件)连结方式模组化以后,即形成许多套“战略模组”。战略模组形形色色,是无穷战略创意的展现,因此无法全面在书中一一阐述,但战略上的故事或想法,都可以用这些模组来解读,换言之,所有事业战略,其实都是由许多战略要素与战略模组的某种组合方式,称为“战略组合”。

每一项战略要素或战略模组,其可行性都建立在某些前提假设之下。于是进而逐步发展出每一个战略点相对的产业环境前提。这样一来,同一张战略矩阵图,即可转换为分析产业用的产业矩阵图。

本书从战略形态分析法,一直到产业分析的程序,是以“形与势”、“要素与组合”,以及“前提验证”的一贯思想为基础,有系统地发展而成的。

四、本书的几项创新特色

本书有几项值得读者参考指教的特色,这些具有创新性的特色,使本书与其他讨论战略管理的书籍有所不同。

(一) 以战略形态与战略矩阵为核心的实用分析思考架构

本书的思想体系是从具体的战略形态描述开始,逐步发展到战略矩阵、战略要素、

战略模组与战略组合。这在前文已有介绍。

此一思考流程与分析方法,不仅有相当的独创性,而且是在无数实际问题与个案研讨的过程中逐渐修正形成,具有高度的可操作性与实用性。

(二) 与战略决策相对应的产业分析方法

产业分析是战略规划过程中十分重要的一部分,因为若要评估战略是否可行,必须对未来产业环境有所了解。过去产业分析高度依赖经济学所发展出来的架构,然而经济学分析产业的原始目的是希望从政府或整体社会的观点,来衡量产业中自由竞争的程度,并进而确保产业中没有垄断、串谋以及独占利益的存在。易言之,经济学中的产业分析并非为个别企业的战略决策而设计,因此战略分析者在运用这些产业分析架构时,经常感到不便。

本书从战略矩阵分析法中所发展出来的产业矩阵分析,即是针对每一项战略决策的需要,找出相对应的产业特性项目(或“产业环境的前提”),使产业分析的架构完整而有系统地配合战略分析的思维方式。产业矩阵所分析的实质内容,虽然未必超出传统产业分析的范围,但却能明确指出每一项分析结果或产业资料,对战略选择的涵义何在,或意图检验哪些特定的战略决策。

无论是为企业分析战略的企划人员,或是为政府拟定产业政策的专家,或为投资大众分析产业前景的理财顾问,应可从产业矩阵分析法中感受到其合理性与系统性。

(三) 网络定位战略的提出

现代企业身处于许多复杂的“网络关系”之中。企业与上下游之间的网络连结与信任关系、战略联盟、协作体系与加盟体系、家族企业、人际网络与企业网络的互动关系等,不仅在东方社会早已存在,近年来在世界学术界亦受到普遍的重视。然而此一重要的课题,过去并未有系统地纳入战略管理的分析架构里。本书第三章除了以最浅近的文字来介绍与网络有关的学理观念外,还尝试将企业网络的观念与战略形态分析法相结合,让企业高阶领导人可以更明确地检视组织的网络定位战略,并进一步使这些网络方面的决策与总体战略及事业战略等产生有利的互动互补作用。

网络定位战略的提出,不仅能解释若干过去战略管理上未能充分探讨的问题,而且使战略管理的内容与企业实务更为接近。

(四) 理论口语化与实例本土化

学理领导思想,因此当然重要。然而对企业界或一些“实用导向”的所系学生而言,最重要的还是在面对实际上经纬万端的战略问题时,能够灵活运用学理。

本书强调实用与可操作性,因此并未引经据典地介绍与战略管理有关的学理,然而各种学理其实已融会在各章之中。尤其是第八章所列举的四十几种“战略要素”、第九章所介绍的“战略模组”、第十章之产业矩阵的分析构面,甚至第三章的网络定位战略形态等,其实已将近年来战略管理领域中重要而实用的理论观念包含其中。只是本书希望能以平易精简的文字来陈述观念,因此很多“道理”的说明方式,往往使读者于阅读时不会觉得像个高深的“理论”。

各章中的实例几乎全都来自本土的实务观察与经验。虽然大部分皆未明白指出企业名称,但读者应该很容易就知道所指为谁,这使大家读来更感亲切。

五、本书的预期贡献

本书的预期贡献可分为两方面,一是针对企业界,一是针对在校学生。

(一) 对企业界的预期贡献

近年来许多企业已经日益重视战略的思考与制定,然而在分析、沟通与制定战略时,大家普遍感到在思考方法与程序上缺乏共同而有效的观念架构,因而形成战略思考上与集思广益时的障碍,甚至进一步造成执行与落实上的困难。

本书可以为企业高阶决策者与决策团队提供一系列实用且具高度可行性的分析观念工具与程序,以期提升企业界战略思考的能力。

本书所介绍的观念工具,例如“战略形态构面”、“价值单元”、“战略点”、“战略要素”、“战略模组”、“战略组合”等,就是希望能协助参与战略决策者,精确地描述其战略的构想,并互相比对、验证、整合,再经由集思广益的过程,在战略上产生经过严格辩证的战略共识以及有待进一步搜集资料的方向。

本书内容重点虽强调战略思考方法,但为了配合大型企业实际运作上的需要,也有一章专门讨论大型多角化企业的战略规划制度与权责划分,以及战略规划制度与目标管理、管理会计、预算制度、营销研究等“基本动作”之间的关系。