

<<不只是件白襯衫>>

图书基本信息

书名：<<不只是件白襯衫>>

13位ISBN编号：9789862413814

10位ISBN编号：9862413816

出版时间：2011-8-3

出版人：天下雜誌股份有限公司

作者：Jay B.Barney, Trish Gorman Clifford

页数：320

译者：顾淑馨

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<不只是件白襯衫>>

前言

（作者為臺灣大學國際企業學系教授、兼管理學院副院長）以商業策略論述為主題、或是國際策略名師所出的書，可說是不勝枚舉，但本書應該是其中相當有差異化特色的一本。本書一方面利用一個虛構的商業劇情片內容，呈現實務世界在進行策略分析與決策的多元複雜特質，另一方面則以一個剛從知名商學院畢業的MBA主人翁的初次顧問歷程，帶出不同策略分析框架與工具的實務運用機會，以及在學校即使透過個案教學也難以領會的「眉角」。整本書雖是一個超級長篇的個案，但讀來卻欲罷不能，而作者非常用心地在每一章結束後提出一些延伸思考問題，儼然像是一段段的個案討論時，教授在導引的討論問題；也如同所有好個案一樣，討論完後會讓人留下許多反思的空間。

這本書內容的獨特性與兩位作者的背景有關。

傑恩·巴尼（Jay Barney）是策略管理領域非常知名的學者，他在1991年發表的一篇關於企業資源與競爭優勢關係的概念性文章，幾乎成為研究資源基礎理論（resource-based view of the firm）一定會引用的文獻。

他雖非此一理論的原創者，但九十年代他幾乎成為推廣與捍衛這個理論的核心人物，因而也使得資源基礎理論成為策略領域少數原生（home grown）的理論之一。

傑恩·巴尼有相當不錯的論述與口語溝通能力，加上本書第二作者，翠西·葛曼·克里福（Trish Gorman Clifford）多年在麥肯錫（McKinsey）的顧問經歷，加上在華頓與哥倫比亞商學院的客座教學經驗，使得本書不僅能夠直指實務世界中策略規劃與決策的難題外，還能將過去三十年來策略領域主流分析工具，適當地安排在解決問題的過程中，並透過新手MBA的運用，凸顯商管學院在策略教學過程中「活學活用」的挑戰。

首先，現代策略分析的架構包含兩個看似對立、但卻需融合的理論角度，一為代表由外而內（outside-in）的產業結構分析角度，另一則為由內而外（inside-out）的資源能耐邏輯。產業分析的角度認為，企業應該選擇進入有利於獲利的產業，資源能耐的角度則認為，企業應該從核心能耐（core competence）延伸進入新事業，或從現有多餘資源的新運用思考成長，兩者皆是以綜效（synergy）的角度規劃策略。

理論上，完整的策略分析與方案必須兼容這兩個角度，方能產生內與外的適配性（fitness）。

有趣的是，書中故事顯示實務上的幾個難題，其一，決策者會採用特定的策略邏輯，極可能反映其個人的利益與動機，而非工具的好壞或角度的對錯；其二，現有事業的經營者對於新事業機會的評估，論述上都是站在公司的利益，但實際上都是從自己事業體的角度思量。

換句話說，決策者的思考常會落入「利害」與「好惡」為先，其後才是「是非」的評估，不可不慎。

其次，分析工具或模型的使用，常常需要有前提假設或關鍵變數的正確資訊，學校的作業通常都會給定，但在實務世界中，這些資訊才是需要花最多時間去釐清的。

最明顯的就如個案中所述的淨現值分析（Net Present Value Analysis）；一般而言，任何投資可藉由估算未來一段期間內的現金流入與流出量的淨折現值，採取投資與否的決定。

此一計算的關鍵在於折現率（discount rate）與現金流量的估計，兩者皆與未來的風險估算有關，偏偏個案中的技術是革命性的創新技術，無法沿用過去的市場知識與資金成本資訊判斷，因此，產生了六種南轅北轍的分析結果。

事實上，對未來的任何預估，都存在一定程度的偏差（否則就不叫預估了！）

），因此，誠如個案公司財務長的深刻見解：「分析唯一的用處就是把自己的無知便成數字」、「淨現值並非策略的替代品」，使用定量分析工具必須充分瞭解其假設與限制，再嚴謹的結果也是基於若干關鍵假設而來，只是提供決策參考、而非決策本身，使用多元、異質工具佐證，以增加決策的信心度，才是正確的分析心態。

再者，本個案的決策係著眼於規劃一個創新技術的商業化策略，這不僅牽涉技術應用領域的選擇，更涉及企業在價值鏈的定位選擇，這不僅使得問題的界定從起初的狹隘定義（應用於生產白襯衫的原料），發展到多元領域（服飾、建材、運動），更使得策略問題的向度更為複雜。

作者此時藉由資深顧問導入交易成本理論（transaction costs theory），分析上下游合作的組織模式選擇

<<不只是件白襯衫>>

，甚至借用實質選擇權（real options）概念，設計較低風險的合資企業進退機制。儘管這些理論概念，並沒有數量分析的工具可以依賴，但當問題範圍擴大與層次提高後，多元分析工具的運用，凸顯了策略規劃所需的工具靈活度（而非one size fits all），也印證了組織學者Kurt Lewin的名言：「沒有比好理論更為實務的（There is nothing so practical as a good theory）！」

最後，本個案也巧妙地呈現了顧問業的本質與價值。面對個案公司複雜的決策問題，顧問公司通常可以在有限的時間內（時間長、客戶成本變高），提出客戶可以接受的方案（否則無法結案），其原因未必是顧問有通天的本領，而常常是找顧問公司進來的決策者，希望利用顧問的「客觀性」，擺平組織內部歧異的聲音，產生其心中所屬的策略方向。換句話說，顧問工作常常是客戶射個箭，顧問去把射中紅心的靶給劃出來，而諷刺的是，顧問正是絕大多數的年輕MBA首選的行業。

當然，如同本書書名所指出的，商管教育與實務世界的確存在落差。理論上來說，商管教育的目標應該要教導學生相關理論知識（knowledge）、解決問題的專業技能（skill）、與專業的從業態度（attitude）；其中，學校較為擅長的部分為傳授理論知識，以及教化做人做事的基本態度，但對於解決問題的技能與專業態度的養成，實務世界自然是較佳的學習場域。兩者之間的差距在於，學校難以完全模擬真實的決策與組織情境，即使透過討論式個案教學，也需要導引討論的教授對實務問題有一定的熟悉度，加上學習者的積極投入與反思，方能產生真正的啟發效果。

因此，本書除了傳播策略管理知識與實務外，其實也是讓商管產學雙方認識到，學校教育的潛在侷限與實務界的現實面貌。

唯有充分結合兩個學習場域的長處，透過產學深度交流、實務個案發展、實習計畫等交互學習機制，方能使學校教育在嚴謹性（rigor）的基礎上提高攸關性（relevance），也才能使企業界不僅找到員工，更發掘到適配的潛力人才。

<<不只是件白襯衫>>

內容概要

訂定策略，為什麼總是像走在雲端 抓得到虛擬的數字，走不出確定的路。

執行策略，到底是缺了甚麼？

第一本大師級策略管理小說 輕鬆閱讀、輕鬆體會策略管理 「企管顧問」是賈斯汀在企研所畢業後的第一份工作。

他所接到的第一個任務就是參與協助特用化學品公司賈氏化學，評估一項新化學技術 - - 百帝威 (Plastiwear) 的策略選項。

在企研所的破解個案課程中表現優異的賈斯汀，實際面對賈氏化學的難題時顯得自信滿滿，以為現實情況跟學校的個案練習差距不大，太看輕案子的複雜性，而顯得搞不清楚狀況。

過程中發現以往在學校裡學的策略工具和破解個案的經驗，竟然完全不奏效。

在了解真實世界和理論的差距、釐清策略管理的盲點後，改進自己並有所成長。

本書顛覆以往商管類書籍單就架構和理念討論的作法，而是以商業小說的故事形式，使讀者容易理解當中所涉及的組織、管理與人性面向，並認識許多實務界盛行的策略工具等。

<<不只是件白襯衫>>

作者簡介

傑恩·巴尼 (Jay B. Barney) 管理學教授，現任美國俄亥俄州立大學費雪商學院策略管理首席教授，也是策略管理學會現任會長，在策略與管理的知名學術雜誌上發表過相當多文章，其中不乏常被學界引述的學術論文。

曾出版五本策略相關之專書，也曾替眾多知名企業擔任策略顧問。

翠西·葛曼·克里福 (Trish Gorman Clifford) 有二十五年以上的企管顧問經驗，曾為數百家企業研究、擬定及評估策略，包括在LEK顧問公司及麥肯錫任短期顧問，後自行開設顧問公司。她持續在華頓商學院、哥倫比亞商學院、世界各地的企業與學術機構等，為企業主管及企管學生講授策略課程，也替面對複雜挑戰的組織擔任顧問，以及撰寫這方面的著作。

顧淑馨 台灣大學歷史系畢業、淡江大學美國研究所碩士。曾任職中國廣播公司、聯合報系及美國在台協會；並曾兼任淡江大學、政治大學及東吳大學講師，目前專事翻譯，譯作包括《傾聽沈默的聲音》、《幸福的九個房間》、《通往夢想的10個黃金法則》、《杜拉克跨世講堂》(合譯)、《新世代科技冒險家》、《全心待客》、《勇敢抉擇》、《雄霸亞洲》等。

<<不只是件白襯衫>>

書籍目錄

導讀 不只是本策略的故事書序言 難得一見的策略管理小說主要人物介紹主要人物圖第一章 個案高材生 單身赴任第二章 為什麼大家要討論看不見的組織圖？第三章 原來現值分析會被私利扭曲第四章 很有說服力的五力分析第五章 實現綜效的三個考量第六章 令人氣餒的VRIO矩陣第七章 打不倒的鬥志與信心第八章 放膽冒險，才有創新突破？第九章 單打獨鬥 弄巧成拙第十章 合資結盟換來彈性機會第十一章 發現新的核心專長第十二章 總算得到正面回應第十三章 上場前的最後檢討會議第十四章 擬定策略選項 小組達成共識第十五章 成果簡報 時刻終於到來第十六章 混沌中乍現曙光

<<不只是件白襯衫>>

章节摘录

各位即將讀到的是一本商業小說，講述一位剛畢業不久的企管碩士，如何參與協助一家全球大企業，進行重要的策略決議。

書中的主人翁賈斯汀·坎貝爾在實務工作上力求表現，卻發現書到用時方恨少，這才覺悟到自己在學校有很多該學的都沒有學，最重要的是這個過程使他認識到真正的自我。

本書為什麼要寫成小說形式？

第一個原因是有效研擬和執行策略需要用到精進的分析工具，其中有一部分本書會加以介紹和應用。分析工具必須能夠因應個別公司獨特的組織環境，才能充分發揮效果。

而現實世界裡，分析工作與組織運行的交互作用複雜，有時簡直令人摸不透，而很諷刺的，要把它講清楚最好是透過虛構的故事。

第二個原因是策略決議必然會帶來變革：公司選定新策略後要改變，負責執行策略的人要改變，就連從旁輔助的人也要改變。

因此當我們對策略與組織進行嚴謹的分析，以決定公司未來的方向時，應預見到會有變化的過程須加以管理，事先有所準備才能事半功倍。

而小說比其他形式更能夠檢視，策略抉擇在組織、管理、甚至個人改變上的意義。

第三個原因是從事策略工作，即協助企業增強判定標的顧客、目標市場、及創造價值的力量及能耐，這種工作令人廢寢忘食，卻也樂此不疲。

筆者正是想藉著這本小說，分享我們從事策略工作的酸甜苦辣，讓讀者體會活生生的一課，那是用其他書籍形式很難辦到的。

這個故事並非著眼於大事批評現代商管教育，所以書名取為《不只是件白襯衫 商學院裡沒學到的策略實戰》，而非「商學院沒教我的實戰」。

事實上，賈斯汀領悟到，不管他在學校裡有學到和沒學到什麼，都得自己負責。

他在故事中說：「不是教授沒教，是我自己沒學。」

我們兩人相識超過十五年。

期間我們一直想要結合傑的主要學術經歷，以及翠西對學術、顧問工作及企管實務的興趣，合寫一點東西。

多年來我們先後想過幾個寫作計畫，同事和出版社也多所鼓勵，但是我倆始終對這些構想不甚滿意，就暫時擱下。

直到我倆在維也納參加策略管理學會的會議時，開始討論為什麼對過去那些寫作計畫不滿意。最後的結論是，並非那些構想不好，因為它們大多可以寫成不錯的書，但是至少有兩個理由令我們不滿。

一是我們覺得受限於商管類書籍的標準作法：只拿一個想法、概念或架構，用兩百頁左右的篇幅詳加討論。

根據我們在現實世界的策略工作經驗，從沒有哪個架構威力大到可以單獨應用。

反而我們認為，我們帶給客戶的是，能夠靈活運用多個相關的架構，去處理特定問題或商機。

如果我們再撰寫「單一架構」的書，只會助長單一架構就足以搞定策略工作的迷思。

另外我們從策略管理實務上學到，兼顧策略的分析面與組織面也很重要。

分析得再透徹的策略，如果經營團隊無法執行也是枉然；而分析上有瑕疵的策略，組織執行得愈成功，反而愈加速其敗亡。

我們想要寫的是告訴讀者，處於多變的組織環境裡，資訊不夠完整，又受到種種現實的限制，在這種情況下應該如何做策略性抉擇。

我們採取融合分析及組織概念的多元架構，想要說一個有別於大部分商管書籍的故事。

當我們在徵詢旁人對這個構想的意見時，不止一次有人反應：商管書寫得好的關鍵，就在於要針對單一概念，傳達單一訊息，書名更要傳達內容的精髓。

當我們提出多元整合的寫法時，對方會問：「那你們這本書的中心主旨是什麼？」

<<不只是件白襯衫>>

讀者可以帶走的那把鑰匙是什麼？

」 我們的宗旨是：策略工作要簡化成術語行話，實在太複雜，也太重要了。

要講清楚所要傳達的理念，需要說故事。

所以我們決定，為反映現實世界策略的多樣性和複雜性，最好的方式不是寫一本商管書，而是寫一本商管小說，藉著書中人物擬定策略的過程，呈現他們在分析上及行為上會遭遇的各種問題。

透過小說的形式，使我們能夠用讀者易於理解的方式，介紹許多實務界盛行的策略工具，也使讀者能夠登堂入室，一探研擬和評估策略所涉及的組織與管理面向。

我們根據對這些工具的豐富知識，以及在實際組織中加以運用的詳實經驗，來撰寫這個故事。

願各位讀者也會喜歡。

請仔細品味！

" />

<<不只是件白襯衫>>

媒体关注与评论

「本書是一個超級長篇的個案，讀來卻欲罷不能。
除了傳播策略管理知識與實務外，其實也是讓商管產學雙方認識到，學校教育的潛在局限與實務界的現實面貌。

」 - - 臺大國企系教授兼管理學院副院長 / 李吉仁 「這是一本讀起來趣味橫生，讀完又獲益不淺的書。

內容結合了常見的和最先進的管理技巧，不論對管理新兵或老手都很值得參考。

」 - - 威爾許管理學院院長 / 史蒂夫·柯爾 (Steve Kerr)

<<不只是件白襯衫>>

编辑推荐

聯合推薦政大企管系教授 / 司徒達賢臺大國企系教授 / 李吉仁威爾許管理學院院長 / 史蒂夫．柯爾 (Steve Kerr) 俄亥俄州立大學費雪商學院院長 / 克里斯．潘 (Chris Poon)

<<不只是件白襯衫>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>