

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW ON MANAGING UNCERTAINTY

不确定性管理

北京新华信商业风险管理有限责任公司 译校



不确定条件下的战略

休·考特尼 简·柯克兰 帕特里克·维格里

为赢得未来而竞争

加里·哈梅尔 C.K.普拉哈拉德

规划与学习

阿里·P·德吉斯

玩正确的游戏：运用博弈论构筑战略

亚当·M·布兰登堡 巴里·J·纳莱巴夫

发现驱动型规划

丽塔·因瑟·麦格拉思 伊恩·C·麦克米伦

决策：通过回顾过去展望未来

希勒尔·艾因霍恩 罗宾·霍格思

裂变性技术：赶上潮流

约瑟夫·L·鲍尔 克莱顿·M·克里斯坦森

相时而动：在变幻莫测的市场中竞争

凯瑟琳·M·艾森哈特

肖纳·L·布朗

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW
ON
MANAGING
UNCERTAINTY

不确定性管理

北京新华信商业风险管理有限责任公司 译校



中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

不确定性管理/北京新华信商业风险管理有限责任公司译校.

北京: 中国人民大学出版社, 2004

(《哈佛商业评论》精粹译丛)

ISBN 7-300-05837-X/F · 1860

I. 不…

II. 北…

III. 企业管理-发展战略-研究

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 083089 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

不确定性管理

北京新华信商业风险管理有限责任公司 译校

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)
010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)
010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>
<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河南第一新华印刷厂

开 本 889×1194 毫米 1/32 版 次 2004 年 10 月第 1 版

印 张 6.5 插页 7 印 次 2004 年 10 月第 1 次印刷

字 数 136 000 定 价 22.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

Harvard Business Review on Managing Uncertainty
Copyright © 1987, 1988, 1994, 1995, 1997, 1998, 1999
by the President and Fellows of Harvard College

Chinese (Simplified Characters) Trade Paperback Copyright © 2000
by China People's University Press
Published by Arrangement with Harvard Business School Press
Through Arts & Licensing International, Inc. , USA

ALL RIGHTS RESERVED

本书中文简体字版由哈佛商学院出版社授权中国人民大学出版社在中华人民共和国境内独家出版发行，未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究



出版说明

创刊于 1922 年的《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR），是哈佛商学院的标志性杂志，80 多年来，HBR 始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化，与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中，HBR 被读者们普遍认为是国际管理领域中“最权威、最有思想性、最有价值和最为独特”的期刊之一，它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR 之所以能获得如此之高的赞誉，是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时，通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。



《哈佛商业评论》承诺，它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想，并将其传达给读者们。HBR 时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展，每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR 中刊登的不是普通的新闻，而是具有创新性的管理思想和理念，当今的管理精英们已经耳熟能详的“流程重组”、“核心竞争力”、“竞争战略的五种力量”、“技术爆炸”和“平衡计分法”等开创性的管理理念，都是首先发表在 HBR 上的。早在 1975 年，世界各地的读者们就从 HBR 上了解到了“信息高速公路”的概念，他们比其他人更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR 的每一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你便可以洞悉明天、明年甚至 10 年以后的商业变革。

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。在本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会 and 知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导科学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。可谓名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入、更高的学历，也更年轻。



他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了 20 世纪 90 年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作。管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。中国人民大学出版社引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

3

中国人民大学出版社于 1999 年开始出版《哈佛商业评论》精粹译丛，至今已出版八辑 36 册。在此期间，广大读者对这套书给予了极大的关注，令我们感动，同时也使我们不敢有丝毫松懈。因本丛书是根据哈佛商学院出版公司每年出版的新书推出的，所以出版周期较长，其封面及内文设计也几次变动，令我们颇感遗憾。事实上，在进行书稿编辑的过程中，我们认为书中的每篇文章都可谓经典和精彩之作；同时，我们也感受到了这套书的收藏价值，所以我们下定决心对此套书重新修订。一方面，借鉴广大读者多年来的反馈意见，重新进行编校工作；



另一方面，修订书中翻译欠妥之处，将这套书以精装形式出版，统一了装帧形式，以求奉献给读者一套全新的、极具收藏价值的原创性经典著作。

需要说明的是，在出版《哈佛商业评论》的同时，我们还获授权出版了《哈佛商学案例精选集》中文版及影印版，以及代理“哈佛商学多媒体网络课程”，成为国内唯一一家同时代理哈佛商学院出版公司三种产品的出版社。我们希望经过努力，奉献给读者最好的产品，带给读者思想上的启迪，使读者在工作繁忙之余能感到阅读的轻松，并为其提供工作上的帮助。能做到如此，那就是我们辛苦工作之后的最大安慰了。

4

在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

请联系我们：rdcbjsjg@crup.com.cn。

中国人民大学出版社



译者前言

5

这是一个变革的时代。传统工业经济时代的管理模式已经显得过于低效了。实际上，它已被逐步淘汰，取而代之的是基于信息技术的新的管理理念和模式。日新月异的技术变革与经济发展正使我们周围的环境发生着深刻的变化。互联网及电子商务的飞速发展，加速了全球经济一体化的进程，也给企业内外部的经营环境带来了根本性的改变。当我们的日常用语中充斥着“e”、“.com”和“上网”时，我们更深刻地感受到了这种变化。

变化带来的是更高度的不确定性，节奏越来越快，情况越来越复杂，前景也越来越难以预料。企业再也不可能像市场稳定时期那样作规划，先制定一个几年计划，然后慢慢调整实现；也不可能像在传统模式下进行变革那样，先作出一个方案，然后



逐步实施。如今，游戏的规则已经改变，在这个新产品的开发周期以月甚至以周计算的时代，企业真正需要的是懂得如何面对环境的不确定性，如何迅速制定新的战略，构建新的核心竞争力，以适应瞬息万变的市场变化。而这正是新一代企业管理者面临的难题。

本书是国内出版的第一本关于不确定条件下企业战略管理方面的译著，书中精选了《哈佛商业评论》近年刊载的关于如何在不确定条件下进行战略管理的8篇文章。作者都是世界顶级咨询公司的高级顾问或跨国公司的高级管理人员，他们对不确定条件下的企业竞争战略有着深刻的理解与把握。

6 《不确定条件下的战略》为我们界定了企业面临的四个不确定性层次，并指出了可能采取的战略，进一步明确了企业对不确定性的认识；《为赢得未来而竞争》为我们树立了公司最重要的理念——关注为企业赢得未来的竞争机会；《规划与学习》诠释了长寿公司数十年来立于不败之地的秘诀，就是能对自身及时作出调整，以适应不断变化的环境——当环境有利时求发展；当环境动荡时则转而求生存；《裂变性技术：赶上潮流》向我们表明企业要关注未来的技术发展，并且要建立起相应的组织以适应这种技术发展；《发现驱动型规划》向我们介绍了一项比较实用的进行战略规划的工具；而《决策：通过回顾过去展望未来》则帮助我们明晰了决策的过程和思考模式；《相时而动：在变幻莫测的市场中竞争》揭示了企业要经常保持高度的紧迫感和节奏感，



依据一定时间内发生的情况预先制定应变措施，才能在无序竞争的市场中确保不会失去控制。

值得一提的是《玩正确的游戏：运用博弈论构筑战略》阐述了博弈论的观点，帮助管理者从竞争者行为的角度理解企业发展的不确定性因素。但本文与传统的公式堆砌的博弈论文章不同，它是从全新的角度——价值网与附加值来阐述博弈论的。文章通篇没有出现一个公式，却通过一些实际的例子生动地体现了博弈论的深刻内涵：企业的经营并不只是一个“输”和“赢”的问题。某一企业的成功，完全可以不必以竞争对手的失败为前提；而如果它不能遵循正确的市场游戏规则，那么无论它做得多好，最终都难逃败局。企业要充分关注他人的价值，将自己置于竞争对手的位置，尽可能提前使出所有竞争对手可能作出的反应对策。

7

在我国，有关战略管理方面的书籍浩如烟海，然而多数书籍都是基于传统的战略管理模式，思路差别不大，且对信息时代竞争战略的特点也较少提及。本书关于不确定性战略描述的多个视角，大大开阔了我们的视野，启发了我们的思路。这对于在瞬息万变的商业环境中面临巨大挑战的企业管理者来说，极具借鉴价值。

要么快步前进，要么被远远甩在后面，你该怎么做呢？

本书由张建、王新强负责翻译，杨惠萍负责校订。由于译者水平有限，文中如有不当之处，恳请读者指正。



读者意见反馈表

1. 您是从何种途径得知本书的：
☐ 书店 ☐ 网上 ☐ 报刊杂志 ☐ 朋友推荐
2. 您为什么决定购买本书：
☐ 工作需要 ☐ 学习参考 ☐ 对本书主题感兴趣
☐ 随便翻翻
3. 您对本书内容的评价是：
☐ 很好 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 差 ☐ 很差
4. 您在阅读本书的过程中有没有发现明显的专业及编校错误，如果有，它们是： _____

5. 您对哪些专业的图书信息比较感兴趣： _____

6. 如果方便，请提供您的个人信息，以便于我们和您联系（您的个人资料我们将严格保密）：
 您供职的单位： 您教授的课程（教师填写）：
 您的通信地址： 您的电子邮箱：

请联系我们：

北京海淀区中关村大街 31 号

中国人民大学出版社工商管理出版事业部 100080

Tel: 010-62510566-551

Fax: 010-62514775

E-mail: rdcbsjg@crup.com.cn





/ 1

/ 31

/ 48

/ 63

[illegible]

5 发现驱动型规划

丽塔·冈瑟·麦格拉思 伊恩·C·麦克米伦 / 102

6 决策：通过回顾过去展望未来

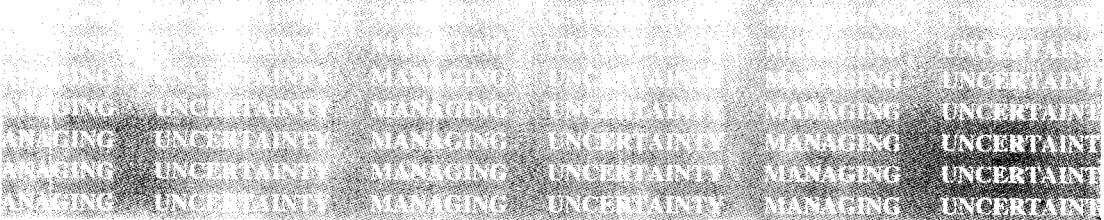
希勒尔·艾因霍恩 罗宾·霍格思 / 125

7 裂变性技术：赶上潮流

约瑟夫·L·鲍尔 克莱顿·M·克里斯坦森 / 140

8 相时而动：在变幻莫测的市场中竞争

凯瑟琳·M·艾森哈特 肖纳·L·布朗 / 165



1

不确定条件下的战略^①

休·考特尼

简·柯克兰

帕特里克·维格里

① 原文发表于《哈佛商业评论》

1997年11/12月号。重印号97603。



作者简介

休·考特尼 (Hugh Courtney)

麦肯锡公司华盛顿办事处管理顾问。作为麦肯锡公司战略实践的领导者之一，他广泛地就化工产品、医疗保健、能源以及电信等行业的战略问题向客户提供服务。他目前的客户服务和研究重点集中在不确定条件下的战略开发以及博弈论的应用。在加入麦肯锡公司之前，他是一位理论经济学家。

简·柯克兰 (Jane Kirkland)

麦肯锡公司知识管理董事，负责公司的知识管理技术、全球调研以及信息服务组织；同时她也关注产业或功能性实践方面的知识管理者。她曾担任麦肯锡克利夫兰/匹兹堡分部负责人，主要为金融服务业和电子产业的客户提供服务。她的工作重点是关注客户战略。

帕特里克·维格里 (Patrick Viguerie)

麦肯锡公司亚特兰大办事处的负责人，为电信、电子、化工等众多行业的客户提供服务。作为麦肯锡公司战略实施的领导者之一，他引导公司关注和思考不确定条件下的战略。此外，他还是麦肯锡公司微观经济学实践的领导者以推动一些前沿的分析理论与方法（如博弈论）能够为客户所用。

内容提要

战略问题的传统解决方法的核心，是基于一种假设——如果能有一系列强有力的分析工具可以运用，经理人员就可以精确地预测企业的前景，从而选择明晰的战略方向。但是，如果周围环境不确定，也无法借助什么分析工具预测前景，那又该怎么办呢？在高度不确定的企业环境中应依靠什么来制定好的战略呢？

本文的三位作者都是麦肯锡公司的顾问，他们认为，环境的不确定性要求运用新的思维方式来考虑战略。他们指出，经理人员通常会采取一种非白即黑的态度：要么低估环境的不确定性，对企业规划或资本预算作出预测；要么因高估环境的不确定性而摒弃所有分析，单凭直觉行事。

本文作者为我们概括地描述了一种新方法。首先，该方法对任何公司都可能遇到的四个不确定性层次进行了区分。其次，他们又阐释了一系列通用的战略（如引导市场、适应市场或保存实力等）是如何被应用到每个层次中的。最后他们还说明了如何利用三种基本类型的行动（大赌一把、多方下注和稳妥举措）来实施这些战略。

简言之，该框架可以帮助管理人员确定哪些分析手段能应用于不确定环境的决策过程，而哪些不能。在更广的层次上，它为经理人员缜密和系统地思考不确定性及战略提供了一个准则。