

Research on the Problem
of Edge-cutting Strategic Management

主编：彭新武

战略管理前沿问题研究



第五分册

变革与风险

—— 不确定条件下的战略管理

李汉东 彭新武 著

Change and Risk
The Strategic
Management under Uncertainty

中国社会科学出版社

Research on the Problem
of Edge-cutting Strategic Management

主编: 彭新武

战略管理前沿问题研究



第五分册

变革与风险 ——不确定条件下的战略管理

李汉东 彭新武 著



Change and Risk
The Strategic
Management under Uncertainty

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理前沿问题研究/彭新武等主编. —北京: 中国社会科学出版社, 2006. 9

ISBN 7-5004-5772-3

I. 战... II. 彭... III. 企业管理—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 091540 号

责任编辑 宗 和
责任校对 石春梅
封面设计 东雨装帧
版式设计 王炳图

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010-84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印刷装订 北京市施园印刷厂

版 次 2006 年 9 月第 1 版

印 次 2006 年 9 月第 1 次印刷

开 本 880×1230 1/32

印 张 45

插 页 12

字 数 1200 千字

定 价 120.00 元 (全六册)

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

内容简介

20世纪以来,随着市场结构的转换、产业结构的升级、政府政策的更迭、新的科学技术的开发与应用,使得企业的运营环境日渐呈现出“不确定性”的特点。如今,能否有效应对企业发展的不确定性,已经成为企业成败的关键。企业外部环境和内部因素的高度不确定性将会对企业产生两个方面的效果,一是不确定性可以给企业带来发展的机会和高额的回报,另一方面,将会导致企业面临巨大的风险。企业在不确定条件下实现长远发展,就必须进行战略变革以化解风险。战略变革以消除和控制战略风险为目标,但变革本身同样也孕育着风险。本书所关注的是,在战略变革的基础上探求战略风险管理的方法和途径,从而实现企业在不确定条件下对战略风险的控制和管理,并最终奠定企业可持续发展的基础。如果说变革战略需要智慧和勇气,那么跨越战略变革的风险就更需要理智和决断;战略变革很难,比战略变革更难的是,以巨大的耐心和毅力去管理风险。

作者简介

李汉东，男，工学博士，管理学博士后，现为北京师范大学管理学院副教授。主要从事企业战略管理风险的建模与评价、经济金融时间序列的计量分析等方面的研究工作。

彭新武，男，哲学博士，管理学博士后，现为中国人民大学哲学系管理哲学教研室副教授。主要从事进化论、社会发展理论、复杂性科学和管理哲学的研究工作。出版专著四部：《意义的追寻》（兰州大学出版社，1999），《复杂性思维与社会发展》（中国人民大学出版社，2003），《造物的谱系——进化的衍生、流变及其问题》（北京大学出版社，2005），《进化管理学——复杂、动态环境下的管理思维与方法》（中国社会科学出版社，2005）；合著二部：《颠覆MBA——异端管理大师和IPM》（广东经济出版社，2005），《管理哲学导论》（中国人民大学出版社，2006）。发表相关学术论文80多篇。

目 录

导 言	(1)
一 外生的不确定性	(1)
二 内生的不确定性	(4)
第一章 不确定条件下的战略变革	(8)
第一节 战略的权变观	(8)
一 企业在不确定条件下的生存	(8)
二 战略的固守与变革	(12)
第二节 战略变革方式选择	(26)
一 渐进式变革与激进式变革的争论	(26)
二 两种变革方式的比较	(29)
三 情景规划——一种战略变革的方法	(31)
第三节 战略变革的模式	(36)
一 以重构核心能力为中心的战略变革模式	(36)
二 以战略弹性为核心的战略变革模式	(41)
第二章 战略风险与管理	(46)
第一节 风险与风险管理	(46)
一 风险的概念	(46)
二 风险管理	(50)
三 风险管理的过程与方法	(53)
第二节 企业战略与战略管理	(56)
一 企业战略及其特征	(56)
二 企业战略的分类	(62)
三 战略管理	(68)
第三节 企业战略风险与管理	(73)

一	战略风险的概念	(73)
二	战略风险的特征	(74)
三	战略变革中的战略风险	(77)
第三章	企业战略外部性风险因素分析	(81)
第一节	企业外部环境综述	(81)
第二节	企业宏观环境风险因素分析	(82)
一	政治环境的因素分析	(83)
二	经济环境因素分析	(85)
三	社会文化环境因素分析	(88)
四	科技环境因素分析	(90)
第三节	企业的行业环境风险因素分析	(92)
一	影响行业环境的因素分析	(93)
二	行业的生命周期	(99)
三	行业演变的关键因素	(104)
四	行业的经济结构分析	(107)
第四章	企业战略的内部风险因素分析	(110)
第一节	企业资源分析	(111)
一	企业战略资源的分类	(111)
二	企业资源的特征	(112)
三	评价企业资源利用程度的指标体系	(115)
第二节	企业核心能力分析	(118)
第三节	企业业务外包分析	(129)
一	业务外包的概念	(129)
二	业务外包的作用与意义	(129)
三	企业业务“外包”的分析	(130)
第四节	企业内部因素分析的方法	(134)
一	企业财务分析	(134)
二	企业经验效益分析	(136)
三	企业价值链分析	(140)

第五章 战略风险管理方法	(144)
第一节 战略风险分析的基本原理	(144)
第二节 战略风险规避与度量	(147)
一 风险与效用	(147)
二 企业价值中的风险	(149)
三 风险差异的度量	(151)
第三节 战略风险管理的理论与方法	(153)
一 风险控制理论与方法	(153)
二 风险分散化	(155)
三 风险自担	(157)
四 专业自保公司	(159)
第四节 利用概率理论描述战略风险	(160)
一 风险的概率描述	(161)
二 分布函数的种类以及常用分布	(163)
三 期望值在风险评估中的应用	(167)
四 概率分布估计的常用方法	(168)
第五节 利用模糊理论描述战略风险	(170)
一 风险的模糊观点与模糊理论的基本概念	(170)
二 模糊系统分析常用方法	(177)
第六章 战略风险管理过程	(193)
第一节 战略风险管理的步骤	(193)
第二节 战略风险管理的目标	(195)
第三节 战略风险管理的识别	(203)
一 战略风险识别的主体	(203)
二 战略风险识别的方法	(204)
三 战略风险的识别工具	(207)
四 战略风险识别技术	(208)
第四节 战略风险管理的检查与评价	(211)
一 检查与评价的一般方法	(212)

二	战略风险管理的审核	(212)
第七章	战略风险管理的技术与应用	(214)
第一节	一种新的战略决策方法——实物期权	(214)
一	传统决策方法的缺陷	(214)
二	实物期权的概念	(215)
三	实物期权与金融期权的区别	(216)
第二节	实物期权的基本类型	(217)
第三节	实物期权方法的应用	(220)
一	实物期权的特点和性质	(220)
二	实物期权方法的应用	(223)
第四节	模糊风险分析方法	(227)
第五节	企业战略风险评估模型	(229)
参考文献		(234)
后记		(237)

导 言

20 世纪以来，随着市场结构的转换、产业结构的升级、政府政策的更迭、新的科学技术的开发与应用，使得企业乃至企业集团所处的环境和所面临的信息日渐呈现出“不确定性”的特点，不确定性已经成为企业经营风险的主要来源。在已经变化了的现代市场经济条件下，能否有效应对企业经营环境的不确定性，已经成为企业经营成败的关键。

不确定性对企业的影响可以分为企业外部环境和内部因素两个方面。

一 外生的不确定性

外生的不确定性也即企业外部环境的不确定性。随着社会经济和科学技术迅猛发展，企业外部环境日益表现出高度动态性的特征，由此给企业发展带来了极大的不确定性。对企业外部环境的不确定性把握已经成为战略管理的重要内容。引发环境变化的因素是多方面的。首先，随着经济的全球化进程的加快，企业之间的竞争不再是地区、国家内部企业之间的竞争，而是要面对全球优势企业的竞争，这种全球范围的竞争带来了高度的不确定性。其次，市场需求的变化也是不确定性的来源，消费者的需求日益表现出批量小、品种多变、波动性大的特点。第三，科学技术的发展也是构成不确定性的重要因素。以信息技术为标志的科学技术的发展不仅使得全球范围内的市场成为一体，更使得市场之间的协调与协作更为便利，管理者可以有效利用信息系统来缩

短反应时间,降低商业成本。同时,科技的发展促进了技术创新与技术进步,它不仅使得新产品、新工艺不断涌现,缩短了产品的生命周期,而且增加了企业核心竞争能力。更重要的是,它可以使得中小企业凭借技术优势迅速进入市场,从而与大公司在同一市场上进行竞争。实际上现代企业的产品已经融合了多个行业的技术,已经很难再对其进行明确的分类划分。第四,产业环境的变化也是导致不确定性的的重要因素,企业竞争环境的要素包括竞争对手、消费者、供应商以及其他的利益相关者。竞争对手的产品价格、质量、技术等经营策略的变化形成了环境的不确定性,现代企业之间由于竞争者数量的增多、竞争手段的多样、竞争互动频率的提高等因素的影响,进一步加剧了企业外部经营环境的不确定性。最后,政府的政策、宏观经济水平、资金、原材料供应等因素也构成了不确定性的来源。

环境的不确定性使企业战略管理面临巨大的风险。然而企业对于环境的不确定性并不是无所作为。实际上,对于大多数不确定性因素,企业通过努力是可以控制和认识的。美国麦肯锡咨询公司的战略专家休·考特奈等人^①认为,企业在对来自外部的信息进行充分了解和析后,所面对的环境的不确定性可以分为四个层面。

1. 前景清晰明确

在这个层次上,环境的不确定性与企业战略的制定无关,企业所面临的环境结构比较简单,变动趋势或者前景比较单一,企业通过精确的预测就可以完全掌握未来的变动趋势。管理者可以完全获取环境变换的有关信息,并通过信息的处理就可以将环境的不确定性变为基本确定性,从而对环境变动的趋势和前景进行大致准确的预测。这种预测甚至可以细微到指向单一战略方向的程度,也就是说,预测前景非常明确,企业可以轻而易举地据此提出适当的应对战略。

2. 未来的变化存在几种可能的结果

^① Hugh Courtney, Jane Kirkland, Patrick, "Strategy Under Uncertainty", Harvard Business Review, Nov-Dec, 1997.

在这一层次，未来会有几种离散的不相关的结果。由于环境变动，可能出现的情况或者企业竞争地位变化的结果是清晰明确的，但是同时又是离散的。进行不很复杂的信息分析，就可以进一步确定各种可能结果出现的概率，但是，战略管理者仍然很难预测最终会出现哪个状态或者结果，从而影响战略决策。这种情况挑战人的“理性”判断力，比如，在寡头垄断市场，主要的竞争环境的不确定性在于与之竞争的对手们的产量扩大计划会是什么情况，因为任何规模较大的工厂都有可能对行业产品定价水平和赢利水平产生较为显著的影响。

3. 未来在一定范围内发展

在这一层次上，企业只能辨识出未来所属的范围，而可能的情况在这个范围内任何地方都可能出现。这个变化范围是由一些有限的变量确定的，实际结果可能存在于此范围中的某一点，不存在离散的情境。例如打算要进入新兴行业或新的地区市场的企业，常常会遇到这种情形。他们往往只能对潜在客户渗透率、技术的潜在成本和性能等影响战略决策的关键指标给出一个大概变化的范围，在此范围内很难有更为明确的结果。

4. 真实的模糊性

在这一层次上不存在任何未来预测的基础。有许多不同维度的不确定性因素的相互作用，使得未来变得不可预测。这种情形通常很少出现，但是在现实的商业世界中确实存在。如伴随新技术出现的新兴市场，决策者进入时将面临技术、需求、法律法规等多种不确定性因素的困扰，所有这些元素都以不可预测或者很难预测的方式相互作用，因而使得企业的战略管理者无法确定未来情境的合理变化范围，更别提各种可能结果了。但是，面对这种情形也并非无能为力，随着时间的推移、获取信息量的丰富，原来不确定的因素会逐渐明朗，第四层次的不确定性就会向第三层次或第二层次逐渐转变，从而给有效的战略管理措施选择带来新的希望。

二 内生的不确定性

内生的不确定性是企业内部因素影响而导致的不确定性。企业内部因素的不确定性可以分为企业经营、企业文化和企业信息管理等方面。^①

1. 企业经营因素

对于一个快速成长企业来说,它首先面临的是绩效压力——即追求高增长和高利润目标而给企业带来的压力。当然如果企业管理得当,这种压力可以变成动力,但是同样它也蕴涵着极大的不确定性。在一定的压力下,企业管理者或相关责任人可能为完成相应的要求不惜以任何代价或者是高成本来达到目的,有的行为或做法甚至跨越了道德底线或违背企业的宗旨,如接受信用等级较差的顾客、降低产品或服务 quality 以促进增长等,最终会损害企业的根本利益。其次,企业经营扩张的速度也是造成不确定性的一个重要因素。当企业进行扩张时,新的生产设备、销售渠道和生产工艺等都是必需的,但如果没有周密的计划安排以及资源配置方案,必将导致支持企业扩张活动的基础条件负担过重,从而使得产品质量降低。第三,企业人力资源管理也是造成企业不确定性的一个要素。随着市场竞争的加剧,企业对人才的竞争也愈演愈烈。一些重要管理人员、经营人员和技术人员甚至可以决定整个企业的成败,在这种情况下,企业人力资源管理的不确定性大大增加了。同时,随着企业的发展,企业对员工的素质要求也越来越高。如果新员工缺乏必需的技能 and 训练,将导致员工对工作缺乏真正的和全面的了解,最终会影响到企业产品或服务的质量,从而损害企业的声誉和长远发展。

2. 文化因素

文化因素很抽象、很复杂甚至是难以捉摸的。员工的忠诚、管

^① 孙海鸣、刘乃全:《企业战略高级教程》,上海人民出版社,2002。

理层的合作、相同的价值观念等都能使企业获得优于其他竞争对手的独特竞争优势。同样的,企业内部的各种非效率因素也是由于文化因素作用的结果。文化因素引起的不确定性还涉及对信息的反应及态度,特别是当信息自下而上传递时,作为一个成功企业的管理者,经常会形成抵制坏消息的风气,他们希望与周围的人分享成功的喜悦,而不希望听到损害或不利于企业利益的负面信息。这在一个成功企业里面是经常发生的现象,即具有成功企业家鲜明特点的优秀团队所自然形成的一种文化氛围。而这往往会使企业所面临的潜在的风险被忽略了,并失去最佳处置的时机。同时,内部竞争要素也是导致企业面临不确定性的文化因素。在许多企业中,员工的奖励、位置的提升都与其业绩相关,对于高级管理人员,甚至建立相应的机制来促进他们之间的竞争。显然,如果这是一个零和博弈(即一方的所得必以另一方的损失为代价),将会产生一个非意愿的副作用,最通常的结果是信息分享程度的减少。显然,如果你掌握了你的内部竞争对手所不具备的关于市场或其他方面的重要信息,毫无疑问你将在与你的对手的竞争中处于有利地位,那么这时你愿意与你的对手共享这些信息吗?

3. 信息管理因素

信息已经成为现代企业取得成功的一个必不可少的重要因素。外部信息的获得、内部信息的传递,无不影响到企业市场的反应能力,而这种能力对于企业长期生存与发展是至关重要的。企业在市场上的成功通常伴随着的是:大量精美产品的涌现和对顾客服务方式的改进。这些变化必将增加交易的复杂性,使交易数量增加和速度加快,从而带来企业信息系统负担的加重。在这种情况下,企业所面临的不确定性是非常明显的。此时,管理者很少有机会去检查交易本身的变化,负担过重或能力有限的信息系统也许根本不能掌握信息的本质。一般来说,在企业经营业绩一般或比较差的时候,管理者或许对数据感兴趣,期望从中发现问题,而在经营好的时候,管理者往往会忽视对数据的研究。导致问题的原因,一是由于信息收集不及时或不

充分，二是管理者往往缺乏危机意识和反省意识，从而不自觉地沉湎于企业表面繁荣当中，意识不到潜在的问题和危机。

影响企业内部不确定性的因素还包括许多其他的方面。但是毋庸置疑的是，不确定性的加剧使企业处于经常的变化之中，环境的变化必然引发企业战略思维的变化。当企业外部环境和内部条件发生变化时，战略必须进行变革，以保持企业的持续竞争优势，实现企业的长远发展。戴尔计算机公司首席执行官 Michael · Dell 曾经说过：“没有任何竞争优势和成功会是永远的。赢家是那些保持移动的人，在商业中惟一不变的是变化。”以前成功的模式，在今天可能包含着失败的萌芽。即使是管理得最好的公司也很容易落后——或是因为错失战略时机，或是未能成功地实现战略性变革。众多大公司的兴衰历史表明，无论公司处于多么有利的市场地位，无论资金有多雄厚，无论技术有多么先进，无论管理者有多么优秀，它们都有可能陷入困境。在道·琼斯公司进行百年庆典时，只有一家公司作为百年的幸存者参加，它就是通用电气公司。据统计，1970 年《财富》杂志 500 强企业到 1983 年时就有 1/3 被兼并或者分裂为不同的小企业，或者与其他公司进行了合并。荷兰皇家壳牌公司在 1983 年对北美、欧洲和日本企业的研究也表明，公司的平均预期寿命要低于 20 年。在这项研究中，研究者发现，那些最有生命力的公司非常擅长于“为变革而管理”，都具有对环境敏感和对新思想很宽容的特征。人们常常感叹于中国企业界中存在的流星现象，很多企业迅速崛起又迅速失败。20 世纪 80 年代和 90 年代初的行业领先企业，如果没有垄断的保护，现在都已经失去了领先的地位，或者已经不存在了。事实上，这种企业从成功走向失败的现象并不是我国特有的。我们经常可以看到，即使像 IBM 这样的世界知名企业，也由于未能及时实施战略变革而陷入困境，而同时有些企业由于成功地实施变革而走出困境的例子。^①

^① 薛求知、徐海康：“企业战略变革透视”，《经济理论与经济管理》2001 年第 10 期。

企业外部环境和内部因素的高度的动态性和不确定性将会对企业产生两个方面的效果，一是不确定性可以给企业带来发展的机会和高额的回报，另一方面，将会导致企业面临巨大的风险，这里风险的含义是指损失的不确定性。战略风险可理解为企业整体损失的不确定性。而企业整体损失不仅包括企业经济利益损失，也包括如竞争优势减弱等非经济利益损失。战略变革的实施，从根本上说就是化解企业所面临的各种风险，实现企业的长远发展。对于企业来说，避免灾难性的风险比获取超额收益更重要，这是企业界的共识。因此风险因素对战略决策和战略管理的过程有着非常重要的影响，企业环境中风险和不确定性的控制是战略管理的核心问题。高风险意味着高收益，既然收益是企业关心的核心问题或终极目的，那么随之而来的风险问题必然也左右企业的行为和战略。战略风险是企业无法回避的现实问题，必须进行管理。谁更好地解决了战略风险管理的问题，谁就获得了新的竞争优势。^①

战略变革以消除和控制战略风险为目标，但变革本身同样也孕育着风险，在战略变革的基础上探求战略风险管理的方法和途径，正是我们的目的所在。

^① Christopher, J. Clarke, Suvir V., "Strategic risk management: the new competitive edge" [J], Long Range Planning, 1999, 32 (4): 414-412.

第一章 不确定条件下的战略变革

第一节 战略的权变观

一 企业在不确定条件下的生存

随着社会经济迅速发展，变革已成为企业生存的基本准则。一个变革的时代所带来的，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。因而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，以适应瞬息万变的市场变化。可以毫不夸张地说，在不确定条件下企业的战略管理的核心，就是战略变革。

传统的战略规划程序的普遍做法是精确地展示未来事件前景，就未来可能的情境展开讨论，并检验其预测对关键变量变化的敏感程度。在相对稳定的企业环境下，该方法可以很好地服务于企业，但在高度不确定性的环境下，这种方法就不起作用，甚至可能是危险的。漠视或低估不确定性的战略会导致这样的结果：既不能抵御威胁，也无法利用高度不确定性提供的机会。^① 这就是说，企业管理者的工作与其说是管理一个企业的日常运作，不如说是通过持续的变革来引导企业的发展。

^① 休·考特尼：《不确定性管理》，中国人民大学出版社，2000，第5—6页。