



Harvard Business Review

《哈佛商业评论》
精粹译丛

不确定性管理

休·考特尼 等著



中国人民大学出版社
哈佛商学院出版社



Harvard Business Review

《哈佛商业评论》
精粹译丛

不确定性管理

休·考特尼 等著
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
 哈佛商学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

不确定性管理/休·考特尼 (Hugh Courtney) 等著; 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, 2000

(《哈佛商业评论》精粹译丛)

书名原文: Harvard Business Review on Managing Uncertainty

ISBN 7-300-03427-6/F·1013

I. 不…

II. ①休…②北…

III. 不确定性-管理-文集

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 30892 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

不确定性管理

休·考特尼 等著

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

(北京海淀路 157 号 邮编 100080)

发行部: 62514146 门市部: 62511369

总编室: 62511242 出版部: 62511239

E-mail: rendafx@public 3.bta.net.cn

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市丰台丰华印刷厂

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 6.75 插页 2

2000 年 6 月第 1 版 2000 年 6 月第 1 次印刷

字数: 132 000 印数: 1-10 000

总定价 (5 册): 100.00 元 本册定价: 20.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

策划人语

我们结束了在哈佛商学院的访问，波士顿的夜幕已经降临，当汽车驶过哈佛桥，汇入滚滚车流时，我抑制不住内心的激动。多年来，由于从事工商管理图书策划与编辑工作，以及对中国企业家和管理教育深切关注的缘故，我一直期待能与哈佛商学院出版社合作，将《哈佛商业评论》的精彩文章，介绍给中国的企业界和管理学界读者。现在，这个愿望终于实现了。

《哈佛商业评论》(Harvard Business Review, HBR)是哈佛商学院的标志性杂志，创刊于1922年，距今已有78年的历史。作为管理理论与实践见长的权威期刊之一，《哈佛商业评论》包括三个方面的主要内容：案例研究、世界观察和相关预测。案例研究一般来自现实世界各大知名公司的管理探索；世界观察是对世界各地管理理论与实践的现状及其变化进行的介绍与分析；相关预测则是对有关管理理论与实践的发展前景和变化趋势进行的预测。

78年的发展历程使《哈佛商业评论》成为一个全球性的高层管理论坛。来自世界各地的顶级企业家和管

理学家们，在这里对超越国界的各类管理问题进行探讨和研究，揭示难点所在，探索走向与趋势。作为哈佛商学院的重要出版物，HBR 秉承了哈佛商学院的一贯风格，致力于引导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，从而形成了 HBR 的权威性、前瞻性、创新性、应变性和现实指导性等特点，早已成为西方国家企业高级经理人、各国政府官员、商学院教师、MBA 和相关管理专业研究生的首选读物。

据美国许多媒体的调查结果表明，大多数读者认为，在诸多经济管理类期刊中，《哈佛商业评论》是少数“最权威”、“最具洞察力”、“最有价值”和“最为独特”的杂志之一。HBR 之所以能够获得如此之高和如此之多的赞誉，与其高水平的作者群是密不可分的。HBR 的作者，都是活跃在管理实践中的全球著名大公司的董事长、总经理或其他高级管理人员、高级政府官员，以及世界各著名大学的资深教授等，可谓名流云集，不可胜数。同时，在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度，也从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。

经过 20 年的改革开放，中国与西方国家的差距正在逐步缩小，但在知识经济扑面而来、信息技术飞速发展和全球经济一体化的浪潮中，中国经济必须融入国际经济的主流，才能把握住发展的机会，这给我们的企业和企业家提出了严峻的挑战：如何在急速变化、不确定性和风险增加的环境中开拓创新，获取竞争优势？答案

是首先要学习。中国经济正在与世界接轨，但中国企业的管理水平和竞争力与发达国家相比，仍有相当大的差距，中国企业家和管理者的学习任务十分繁重，其中，理念的突破、技术与管理的创新是关键。

在中国，人们对于《财富》、《福布斯》、《商业周刊》等杂志已经耳熟能详，而对《哈佛商业评论》却还比较陌生。中国人民大学出版社引进这套《哈佛商业评论》精粹译丛的初衷，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。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了90年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍然被人们反复引用和复印的经典之作。从本丛书中，我们不难看到知识社会 and 知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导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。他们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，常常让人拍案叫绝，将读者迅速引入一个崭新的管理领域前沿；而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，又都曲径通幽，各有所长，令人大开眼界。这些论文的质量之上乘，属国内少见，其翻译的难度也非一般教科书可比。因而，组织出版这套译丛本身，也是对我们自己的一种挑战。更何况，这套译丛将以每年10本的速

度与哈佛商学院同步出版，要长期保证翻译质量绝非易事。但我们有信心与管理学界和企业界携手，共同为这套译丛的出版作出负责任的努力。因此，建立一支高水平、稳定的译者队伍，是保证翻译质量和维护出版社品牌形象的关键。

本书是中国人民大学出版社与北京新华信商业风险管理有限责任公司（以下简称新华信公司）精诚合作的产物。公司董事长赵民先生现为哈佛商学院EMBA，并兼任北京大学光华管理学院客座研究员。在他的热情支持和精心组织下，新华信公司组成了一支高水平的译者队伍，经过出版社的翻译培训，发挥管理咨询方面的团队协作优势，保证了较好的翻译质量，并与中国人民大学出版社建立了长期的合作关系。

在本译丛引进和出版运作过程中，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成思危主任的关心和支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

中国人民大学出版社 闻洁

2000年4月

译者前言

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迟缓、低效了。实际上，它正在被逐步淘汰，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周围环境发生着深刻的变化。互联网及电子商务的飞速膨胀，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，在一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》中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层管理人员，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。

开篇文章《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》一文，则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；《替代性技术》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；《发现推动的规划》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》帮助我们明晰了决策的过程和思考模式；《观时而行》则揭示出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；《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。

值得一提的是《正确的举措》一文，该文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。

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，而对于信息时代竞争战略的特点却较少提及。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，杨惠萍为全书的文字校订做了大量工作。由于译者水平有限，文中如有不当之处，恳请读者指正。

北京新华信商业风险管理有限责任公司

2000年4月

《哈佛商业评论》 精粹译丛 简介

《哈佛商业评论》(HBR)是哈佛商学院的标志性杂志，创刊于1922年，距今已有78年的历史。作为管理理论与实践方面的权威期刊之一，《哈佛商业评论》是一个全球性的高层管理论坛。来自世界各地的顶级企业家和管理学家们，在这里对超越国界的各类管理问题进行探讨和研究，揭示难点所在，探索走向与趋势，致力于引导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。本丛书按专题荟萃了90年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及被人们反复引用和复印的经典之作。《哈佛商业评论》的权威性、前瞻性、创新性、应变性和现实指导性的特点，使本丛书成为高级经理人、政府官员、企业管理者、管理学院教师和MBA，以及相关管理专业学生的首选读物。

目 录

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
2. 为赢得未来而竞争 33
卡里·哈梅尔 C. K. 普拉哈拉德
3. 规划与学习 51
阿里·P·德吉斯
4. 正确的举措:运用博弈论构筑战略 66
亚当·M·布兰登堡 巴里·J·纳莱巴夫
5. 发现推动规划 107
丽塔·冈瑟·麦克格拉思
伊恩·C·麦克米伦
6. 决策:通过回顾过去展望未来 132
希勒尔·艾因霍恩 罗宾·霍格思

目 录

7. 替代性技术:赶上潮流 147

约瑟夫·鲍尔 克莱顿·克里斯坦森

8. 观时而行:在变幻莫测的 市场中竞争 174

凯瑟琳·艾森哈德特 肖纳·布朗

Harvard Business Review

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

作者简介

休·考特尼 (Hugh Courtney)，是麦肯锡公司华盛顿办事处的管理顾问。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、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于不确定性下的战略开发以及博弈论的应用。在加入麦肯锡公司之前，考特尼博士是一位经济理论学家。

简·柯克兰 (Jane Kirkland)，是麦肯锡公司的知识管理董事，负责公司的知识管理技术、全球调研以及信息服务组织。同时她也关注那些产业或功能的知识管理者。此前，她曾担任

① 原文发表于《哈佛商业评论》1997年11/12月号。重印号97603。

麦肯锡驻克利夫兰和匹兹堡分部的负责人，主要向金融服务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)，是麦肯锡公司亚特兰大办事处的一名负责人，向电信、电子、化工等众多产业的客户提供服务。作为麦肯锡公司战略实施的领导者之一，他引导公司对不确定性下的战略进行关注和思考。此外，他还是麦肯锡公司微观经济学实践的领导者。这些微观经济领域的实践使得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优良的战略呢？

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，该方法对四个不确定性层次进行了区分，这种环境的不确定性是任何公司都可能遇到的。其次，他们又阐释了一系列的普通战略（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。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贯穿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。

在高度不确定的企业环境中，哪些因素有助于产生好的战略呢？一些经理试图用高赌注的举措来塑造企业的未来。例如，伊斯曼－柯达公司（Eastman Kodak Company）每年花费 5 亿美元开发一系列数字摄影产品，希望能从根本上改变人们创作、储存和观看照片的方式。惠普公司（Hewlett-Packard Company）也每年投资 5 000 万美元，瞄准开发以家用照片打印机为中心的目标。商业性报纸喜欢大肆宣传这种决定产业发展方向的战略，因为它具有创造巨大财富的潜力。但是，实际上多数公司还缺乏与此类战略相匹配的产业地位、资产以及相应的风险意识。

更多的反对冒险的经理选择了少量投资、多方下注方式，以防止遭受损失。例如，在新兴市场寻求发展机遇的过程中，许多消费品生产公司只与一些有限的业务或分销伙伴建立了联系。但是，很难说在这些国家此类有限的投资是保存了实力，还是坐失了良机。

另外一些经理乐意灵活地进行投资，以使企业能随市场的发展而迅速调整。但是，确立这种灵活性战略的成本可能很高，而且，这种等着瞧的战略会将大型投资延迟到前景明了之时进行，这会使竞争对手抓住商机。

在不确定条件下，传统的战略规划方法可能是十分危险的

面对环境的极不确定性，经理人员究竟如何作出要大赌一把、多方下注或是等着瞧的决定呢？传统的战略规划

程序可能没有多大用处。普遍的做法是精确地展示未来