

20 | 20

预测法则

独具慧眼

变而不变、持经达变、随机应变——商海中掌控不确定性



麦肯锡咨询公司全球策略中心副总裁 [美] 休·考尼 著
范宁 译

机械工业出版社

独具慧眼

——20/20 预测法则

麦肯锡咨询公司全球策略中心副总裁

[美]休·考尼 著

范宁 译

世界知识出版社

20/20 FORESIGHT: Crafting Strategy in an Uncertain World by Hugh Courtney

Original Work Copyright © 2001 by McKinsey & Company, United States

Published by arrangement with Harvard Business School Press

Simplified Chinese translation copyright © 2006 by World Affairs Press

ALL RIGHTS RESERVED

图字:01-2002-5885

图书在版编目(CIP)数据

独具慧眼:20/20 预测法则/(美)休·考尼著;范宁译.北京:世界知识出版社,2006.5

ISBN 7-5012-2808-6

I. 独... II. ①考...②范... III. 经济决策—研究 IV. F202

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第027992号

- | | |
|------|--|
| 书 名 | 独具慧眼——20/20 预测法则
Duju Huiyan——20/20 Yuce Faze |
| 著 者 | [美] 休·考尼 |
| 策划编辑 | 王立 张光勤 |
| 责任编辑 | 侯奕萌 |
| 责任校对 | 马莉娜 |
| 责任出版 | 赵 玥 |
| 出版发行 | 世界知识出版社 |
| 地址邮编 | 北京市东城区干面胡同51号(100010) |
| 网 址 | www.wap1934.com |
| 排 版 | 世知萨隆文化交流中心 |
| 印 刷 | 京科印刷有限公司 |
| 经 销 | 新华书店 |
| 开本印张 | 970×640毫米 1/16 15印张 200千字 |
| 版次印次 | 2006年5月第一版 2006年5月第一次印刷 |
| 印 数 | 1—8000册 |
| 定 价 | 25.00元 |
| 版权声明 | 版权所有 翻印必究 |

20/20预测法则：

- * 展现了制定决策过程中的方方面面——从规划到执行都适应当前所面临不确定性的级别；
- * 描述了在变化无常的市场中，必要时能用以监控、更新和修正策略的策略部署程序；
- * 提供了用来确定、开发和检验新策略的成套工具——在正确的时机将正确的方法应用于正确的情境。

本书提供了适用于各种级别的不确定性情况，在各行各业被奉为圭臬的策略制定综合法，这是在瞬息万变的世界中做出坚定的策略选择不可或缺的指南。



作者：休·考尼 (Hugh Courtney)

照片拍摄：卡尔·考克斯 (Carl Cox)

“《独具慧眼》标志着在掌握不确定性方面人们又向前迈进了一大步。多数经理人在处理危机和矛盾时采取的方法其实是错误的，经过大量的案例分析，休·考尼提供了一幅最终通向正确目标的漂亮路线图。让我们欣然接受不确定性，而不是将它拒之门外，因为巨大的机会往往隐藏在最隐秘之处。”

—保罗·J. H. 休梅克 (Paul J. H. Schoemaker)，沃顿商学院麦克技术革新中心研究室主任，国际决策策略公司董事长，《赢家决策》合著者

“休·考尼为大家奉献了一系列推动公司发展的实用工具和忠告。《独具慧眼》是所有身居决策要职的经理人的必读之书。”

—奈杰尔·W. 莫里斯 (Nigel W. Morris)，第一资本金融公司董事长兼 CEO

“《独具慧眼》就像是一个商业策略的魔力水晶球，魔法师休·考尼不仅为我们讲述了生动的一课，还传授了破解未来、创造制胜的锦囊妙计。”

—詹姆士·M. 克林根史密斯 (James M. Klingensmith)，海马克公司集团执行副总裁

“对于那些面临挑战时试图制定出使人信服的策略和商业计划的管理者来说，本书所描述的决策过程极具价值。休·考尼的这部著作传授的精妙方法引领我们把握多元化良机。”

—肯尼思·W. 康威 (Kenneth J. Conway)，千年制药公司预言分公司总裁

前 言

1994年秋，麦肯锡公司邀请部分合伙人在巴黎开会，研究公司的企业策略咨询业务。与会者承认，当时存在一种令人忧虑的趋势：大多数商学院所讲授的并为绝大多数大公司所采用的策略方法已然过时，并不适应大部分企业的策略策划需要。

与会者讨论了若干最新的案例，认真探讨传统的策略方法屡战屡败的原因。高度的不确定性似乎是其中的主要原因。

大多数公司所采用的传统的策略规划与决策方法均假定：只要有正确的分析方法，就可以对未来做出足够准确的预测，从而确定正确的策略。然而，市场迅速的变化与高度的不确定性使各企业在进行预测时越来越困难。结果，许多企业最初在制定战略时，干脆放弃分析的严密性，而另外一些公司则用毫无意义的对局部的预测将不确定性因素完全掩盖。这两种情况下产生的策略既不能使企业抵御风险，也不能让企业捕捉高度不确定性带来的机遇。有鉴于此，必须另觅他途。

巴黎会议休会期间，他们决定成立麦肯锡公司“战略理论研发社”（STI）。这是一家长期致力于鉴别、研发和传播策略方法的机构。战略理论研发社由若干个项目小组组成，每个项目组集中研究某一方面的策略理论与实践。研发社最终产生了六十多位麦肯锡顾问，若干个学术团体，以及遍布全球的一百多家公司。其中有一个

小组致力于策略的高度不确定性研究，这便是我的小组，因为我热忱希望帮助我的客户和各咨询小组克服在不确定环境下制定策略时所面临的困难。

我曾是一名经济学者。我知道，对于有关不确定性策略的那些晦涩难懂浩如烟海的学术文献，企业家们只是刚触及其皮毛。我最初是想致力于这样的工作：将该领域的真知灼见转变为具有实用价值的策略工具。然而，我的努力总的说来令自己失望。学术专著和专论对于某些具体工具——如实物期权评估法和情境规划——非常有用，但似乎没有一种这样的工具能够普遍地适用于我的客户所遇到的纷繁的策略问题。很难找到一种包医百病、放之四海而皆准的金科玉律和理论联系实际解决方案。企业策略专家们如果想要做出更好的策略抉择，就需要新的理论与实践。

我的小组对不确定性环境下的公司兴衰案例进行了研究，以填补学术文献中的不足；我们还跟许多客户一起，对新思想、新工具、新框架进行现场试验。最终，我们的学术顾问——麦肯锡公司的同道们，尤其是我们的客户们，教会了我们不少关于如何在不确定环境下精心谋划克敌制胜的策略。最终，一个关于在不确定条件下制定策略的崭新的、完整的理论和方法——从投资选择权的生成，到分析、决策乃至运行中的策略管理——由此诞生。

本书旨在讲述我们的方法。这些方法已经在帮助我们的各咨询小组和客户们在面对高度不确定性时，如何系统地做出更好的战略抉择。我衷心希望而且坚信，您的公司只要采用我们的方法，也能做出更好的策略抉择。这就是我写此书的目的。

目 录

前 言 /3

第一章 不确定的世界，锤炼策略技巧 /1

第二章 残留不确定性的四个级别 /21

第三章 改造还是适应？ /51

第四章 现在还是以后？ /80

第五章 单一策略还是多元策略？ /115

第六章 新工具和新框架？ /143

第七章 新策略规划与决策方法？ /167

附 录 不确定性策略工具箱 /195

关于作者 /228

1

不确定的世界，锤炼策略技巧

商界正在飞速变化着。曾记否，“将来”这个词原来是指一年以后，或三年五载以及更远的时间。现在却再也不是这个含义了。惠普前执行总裁刘易斯·E. 普朗特认为：“如果有谁对你讲他有个五年或十年计划之类的话，那他一定神经有毛病。”不论是旧经济还是新经济，你绝对很难找到哪位商界翘楚会反对我这个说法。

伴随着迅速变化而来的是不确定性。而伴随不确定性而来的，则是风险以及重大的机遇。譬如，假如你今天大胆下注，你可能从根本上开辟了一个让你受惠无穷的新兴市场。当然，你也许因此使公司惨遭破产的灭顶之灾。另一方面，假如你等待一个蕴含着机遇的不确定因素自行消失，你也许会避免一次莽撞的愚蠢错误——不过你可能将“先动优势”拱手让给了更敢作敢当的竞争对手。

在不确定条件下如何选择策略，并没有现成的答案。不过，许多企业的策略师在选择策略时过分犯难，毛病出在他们依赖的是过时的策略计划与决策方法。我们今天正在亲历这样的体验：这些原本在可预测的环境下起着优化战略决策作用的“久经考验的可靠”方法，在当今高度不确定的环境中，却出现了整体系统性故障和失灵。

以典型的策略计划与决策过程为例——这种传统的策略计划与决策过程现在仍为绝大部分大企业、咨询公司以及 MBA 培训课程所广泛采用。这一过程是针对企业具体情况而设计的。管理者针对一项潜在投资行为或别的什么策略行为进行不厌其详地描述，然后建立一个“以事实为依据的模拟案例”来估计其预期经济回报值。由于任何策略的经济回报值都取决于它对未来现金流动的影响，所以这种过程自然是前瞻的——并且还依赖于对市场规模与份额、价格及生产率等变量的合理预测。

远见——对未来的准确预见——是产生最佳预测和做出正确策略抉择的精髓。典型的方法基于这样的假定：策划师具有远见，这使他们可以根据自己对未来的认知，对关键性价值驱动因素进行点预测（译注1）。这种点预测可以对净现值和其他金融措施做出精确估计，而这种精确的估计又反过来对确定究竟采用哪种策略将产生

最高回报。

此外，传统的方法还假定：深刻理解和分析当今市场环境和企业实力，是准确预测未来的关键。例如，行业分析框架——如波特的“五种力量”（译注2）是绝大多数典型模式的核心内容，因为它包含了如下设想：必须弄清当今市场环境的微观经济驱动因素，才能理解赢得明天市场的策略。

在相对稳定的市场环境里，即在不确定性有限的环境里，这种假定是合理的。譬如，在这种稳定的市场里，明年的最佳指标——消费需求、竞争对手行为和技术标准——就是今年的最佳指标。同样，在稳定的市场环境下，根据当前的价值动因能够准确地预报未来的价值动因。在这种情况下，具有远见的策略师应该能够做出精确的点预测。

但是，当高度不确定性存在的时候，这种传统的方法在条件最好的时候，可能会有些许帮助；但在最坏的情况下，它会造成灾难性后果：对于那些正在尝试设计点预测的管理者来说，传统的方法驱使他们忽略他们本可以发现的任何一个不确定因素。在这种情况下产生的策略使企业既不能规避风险，也不能利用高风险中蕴藏的各种机遇。

20/20 企业策划远见

是时候了，应该采取现实态度来对待不确定性环境下的策略问题了。只是埋头对当前市场环境进行苦心分析，不会使你具有那样的远见卓识。刻苦钻研所谓“完美的”预测工具，也不会赋予你这种眼光。果真有这种“完美”的预测工具的话，那也只不过是一个会把你的全部不确定性化为乌有的水晶球（译注3）而已。其实，问题的核心是：如何承认不确定性的存在，并尽最大可能做出最佳策略抉择。

基于这个原因，本书一开始就阐述了一个简单而又有力的思想：假如你想在不确定环境下做出最佳策略抉择，那么你必须弄清你所面临的不确定性究竟是什么。不要让那些毫无意义的基本案例预测掩盖了不确定性，或回避对所有不确定性进行缜密的分析。你必须利用不确定性，探究它，分解它，细化它，设法将它弄得一清二楚。假如你把这个工作做好了，你就会达到一个奇妙的境界——20/20 企业策划远见（译注4）。

有了20/20 策划远见，并不意味着你对未来的预测总能准确无误。即使有了20/20 策划远见这种最佳视野，有时也会出现盲点，智者千虑也有一失。但应该这样想，具有这种前瞻未来的20/20 企业策划远见与拥有最佳裸视，道理其实都一样：拥有最佳裸视的人并非就有了火眼金睛般的视力。没有天文望远镜，他们看不见月球上的环形山；没有双目望远镜，他们看不见高栖树枝的小鸟。但是他们能够在天生的生理局限内，以最佳视野极目远眺。

同样的道理，倘若弄清有些不确定性实为凡人能力所鞭长莫及，20/20 企业策划远见也不能尽善尽美地透视未来，但其明察秋毫的程度令人惊叹是毋庸置疑的。具有 20/20 策划远见的企业策略师们并非先知，但他们正在竭尽全力洞悉未来。

残留不确定性的四个级别

毫无疑问，20/20 策划远见始终是最佳策略计划与决策过程追求的目标。那么策略师们为何总是达不到这一目标呢？你可能会归咎于执行不力——资料收集与分析不充分，预测手段不恰当，对新兴趋势的解释发生误导，等等。但是这只是部分原因。最大的问题在于，绝大多数管理者根本不懂得在不确定环境中具有 20/20 策划远见究竟意味着什么。

管理者用一种二进制观点（译注 5）来看待不确定因素，而不把不确定性看作是可以加以分析的。也就是说，他们认为，在某些场合是不存在不确定性的，这时，他们可以轻而易举做出点预测。而在其余所有场合，他们认为都存在着不确定性；而当不确定性的确存在时，则犹如一堵针插不进、水泼不进、绝对无法透视的铜墙铁壁。

正是这种关于不确定性的二进制观点，使许多策略师要么完全依赖点预测法，要么由于深受挫折而彻底放弃系统、缜密的分析法，转而依靠自己的“直觉”。这真是大错特错，因为在瞬息万变的世界里，这种基于先验的直觉可能是完全错误的。在充满不确定性的时代，这两种方法没有一种能够形成制定可靠策略所必备的远见卓识。

事实上，不确定性并不是一个“要么全胜，要么全输”的非此即彼的现象。即使在最不确定的企业环境中，通过分析通常也能深入不确定性，并从中获取相关的策略信息。而这种残留的不确定性——经过最佳分析手段将未知信息与不可知信息进行分离后，残

留下来的不确定性——解释了20/20策略远见的意义。假如你能识别你的企业环境中存在的残留不确定性，你就能够赢得20/20企业策划远见。

对于寻求这种视野的人来说，有一个好消息：残留不确定性总是以四种——且只有四种——形式之一表现出来。不确定性的最低级别，为一级。这一级别的不确定性程度很低，只需采用传统的点预测法便能游刃有余地对付过去，并且马到成功。不确定性的最高级别，为四级，这时的不确定性，用分析法甚至无法划定其可能性的范围，更不用说对关键性价值动因做出可靠的点预测了。

不过，处于这两个极端之间的二级和三级不确定性，则是管理者最常遇到的。在三级不确定性形势下，管理者能够划定可能发生的结果范围。而在二级形势下，管理者可以在划定结果范围的前提下再进一步，确认一组明显可能的未来结果，其中之一将会发生。

为了说明这四个级别的不确定性，请看下面的例子：假如你在一家电讯公司工作，负责向市场引入互联网高速数码用户线。如果有人问你，三年后互联网高速数码用户线的市场普及率是多少，你的答案只可能有四种形式：

- 一级不确定性：互联网高速数码用户线未来三年的市场普及率为 $X\%$ 。
- 二级不确定性：互联网高速数码用户线未来三年的市场普及率可能为 $X\%$ ，或 $Y\%$ ，或 $Z\%$ 。
- 三级不确定性：互联网高速数码用户线未来三年的市场普及率介于 $X\%$ 与 $Z\%$ 之间某个值。
- 四级不确定性：不知道也没有可靠方法预测未来三年互联网高速数码用户线市场普及率的可能范围。

这并非惟一的例子。以您的公司面临的任何一个战略抉择为例，问问自己：对于那些将决定你们策略成功与否的未来价值动因，如顾客购买行为、管理法规、技术手段以及竞争对手行为等，

现在究竟知道多少。你的回答总会以上文提到的四种形式之一表现出来。决策者总会面临四个级别残留不确定性中的一个。

四个级别的残留不确定性构成了本书的核心框架。这个四级框架对于在不确定世界可能做出的何等不同程度的预测做了界定。在第二章，将详细讨论这个问题。

但是，这个四级框架不仅是一个预测工具。策略的各个方面——包括你用来明确形成策略的过程，以及你在执行策略时所做的实际投资——都应该随时调整，使之适应你所面临的残留不确定性级别。事实上，确认你的残留不确定性级别，将有助于你对界定不确定性应对策略的五个问题（见下文）做出最正确的回答。

不确定性应对策略：五个关键问题

由于我以及麦肯锡公司的同仁所服务的客户遍布新旧经济各行各业，我们已经确定了五个共同问题，用以区别高度不确定性对应决策与低不确定性对应决策的差别。每一个议题都提出了过去若干年里常常困扰我们的有关不确定性策略的一个根本问题，第三章到第七章将介绍关于这些问题的最佳答案。表 1-1 概述了五个问题和有关章节。

改造还是适应？

在一个稳定的市场环境里，如果不确定性程度很低，变化节奏缓慢，那么企业在制定策略时，通常试图在现有市场机会与企业能力之间找到最佳契合点。他们接受现成的行业结构和竞争行为，然后选择一种适应这个市场环境的策略。对于那些可能从根本上改造行业结构和行为，进而创造有利于公司变革的策略，他们通常很少给予注意和评判。这种强调适应而不是改造的观点在稳定的市场环境中是很自然的现象，因为在稳定的市场环境中，行业结构与行业行为的关键要素——如技术平台、管理法规、竞争对手、消费者购买模式等——似乎都被锁死，已成定局，很难加以改变。

然而，在比较不确定的市场里，许多这些关键要素是不明朗且不断变化的，因而是容易加以改造的。譬如，某公司决定采用一种新技术，这一决定也许有助于将该项技术确立为行业标准。

在何种形势下，企业应该积极尝试改造不确定的行业结构和行