

不确定性之下的战略

Hugh G. Courtney
Jane Kirkland
S. Patrick Viguier

传统的战略方法要求对未来进行精确的预测，这往往会导致企业领导低估未来的不确定性，其结果是非常危险的。本文介绍的四层次框架对他们会有所帮助。

传统战略方法的核心是假定企业领导在运用一系列强大的分析工具后，能够准确地预测任何业务的前景，从而选择明确的战略方向。该过程通常要人们在低估不确定性的情况下，勾画一幅可以用折现现金流分析的、相当准确的前景。如果前景真的难以估测，该方法即便有用，作用也是微乎其微，弄不好还有危险：在低估不确定性情况下产生的战略，既不能让企业防御不确定性带来的风险，也不能帮助企业捕捉不确定性带来的机遇。另外，低估不确定性而产生的战略还有一种截然不同的危险：如果管理层无法按照传统分析来制定战略，他们说可能会迁怒于规划过程，结果干脆抛开严格的分析，而凭直觉进行决策。

要想在不确定的条件下制定系统而可靠的战略决策，就必须使用一种能够避开上述两种危险观点的方法。没有几个经理人会对战略的重要性一无所知，即便在最不确定的环境下，他们也会知道战略的重要性。以下我们将讨论一种框架，该框架把战略决策方面的不确定性分成几个等级，用不同战略应对不同等级的不确定性。

四个层次的不确定性

和战略有关的已知信息大体可分为两类。一类是通常可以从中识别发展趋势，如市场人口统计信息，这些信息有助于确定公司未来产品或服务的潜在需求。另一类是经过充分分析，可以将未知因素变成可知因素、帮助公司管理层决策的信息，如目前技术的性能特征、某些常用产品种类的需求弹性、竞争对手扩充能力的规划方案等。

经过充分分析还剩下的不确定性，我们姑且称之为残留不确定性，例如尚未终结的议会法令辩论，或者正在开发的某项技术的功能特征等。但即便如此，还可以从中捕捉不少情况。事实上，我们发现困扰大部分战略决策者的残留不确定性可归入四个层次。

第一层次：未来足够明确

第一层次的残留不确定性并不直接关系到战略性决策，因此经理人员只要形成一种预测，就足以在其基础上制定战略。为了对未来进行相对准确的预测，经理人员可以利用标准的系列战略工具：市场研究、竞争对手成本和能力分析、价值链分析、迈克尔·波特(Michael Porter)的五种因素结构等等。然后，可以利用折现现金流方法，整合这些预测结果，从而确定备选战略的价值。

第二层次：多种未来

第二层次不确定性的未来前景可以被描述为几种具体的前景预测之一。在这一层次上，分析无法说明最后会发生哪种结果，但是有可能确定可能性。最重要的是，如果能预计到结果的话，有些(如果不是全部)战略要素则会改变。

处在重大政策性变革边缘的很多企业就遇到了这一类别的不确定性。以1995年末美国长途电话供应商为例：当时这些供应商正在制定进入本地电话市场的战略，而当时国会还没有最终裁定是否解除该行业的管制(该法令最后获得通过)，而行业观察家们此时已经对新法规的大体框架洞若观火。人们只是不知道它是否通过，如果通过了要多久才能生效。长途电话运营商不论花多大精力去分析，都无法准确预知最终结果，能否采取正确行动(如网络基础设施建设投资)，全要看最终出现什么结果。

第二层次的不确定性另一种常见的情况是，战略的价值大部分取决于竞争

对手的战略，而后者无法了解到，也不好预测。例如，在求大于供的市场（如纸浆和造纸、化工、原材料），不确定性主要是竞争对手的能力扩充。由于规模效应的要求，新建的工厂都需要较大规模，有可能对全行业价格和利润造成巨大影响。因此，一家公司是否决定投资设厂，往往取决于竞争对手的决策。这也就形成了典型的第二层次不确定性：各种可能的结果是具体明确的，问题是不知道最后哪个会实现。最佳战略是根据最终结果而制定的。

在典型的第二类情况下，可能的结果是具体而明确的，但是难以预测

这一情况下，经理人必须根据自己对残留不确定性最终结果的理解，制定一系列具体的前景分析。不同的前景预测需要使用不同的价值评估模型。所以，首先应考虑各种备选结果的相对可能性。确定了合适的价值评估模型以及相对可能性后，就可以在经典的分析框架内评估各备选战略的可能结果、风险和回报。我们特别要注意行业通往这些未来前景的途径，这样公司就可以密切关注可能的切入点。

第三层次：一定范围内的未来

第三层次的未来是分布在一定的范围之内。决定这一范围的有一些关键的因素，实际结果则有可能分布在此范围内的任何地方。所以也没有具体的单一性前景预测。和第二层次的残留不确定性一样，如果结果改变了，战略的部分或全部要素也会随之改变。

进入新兴行业或者新市场的企业通常会碰到这种不确定性。比如一家欧洲消费品公司在考虑是否将自己的产品打入印度市场。市场调研再充分，也只能大致描述出客户渗透率的范围（如 10% ~ 30% 之间）。这一范围内也很难出现明确的前景预测，因此也就难以确定潜在的需求水平。技术性领域（如半导体行业）也会出现同样情况。决定投资开发新技术前，厂商一般会预测大致的成本范围和性能特征。投资的产出利润如何，全都要视这些性能特征而定。

第三层次不确定性的分析和第二层次有类似处：必须识别一系列描述各类未来结果的前景预测，然后根据标明市场走向的转折性事件来进行分析。但要在第三层次中形成有价值的前景预测，过程却复杂得多。确定范围两端事件的前景预测相对较容易，但很难为具体的决策提供实质性参考。由于第三层次中没有其他具体的前景预测，所以很难决定会出现哪些最终结果，并将其发展成为前景预测。但是有一些总体性规则可以利用。首先，只形成少量几种前景预测

——如果多达五六种预测,会影响决策过程。第二,不要去制定和战略决策没有太大关系的前景预测。第三,形成的一系列前景预测,合起来要能够反映未来结果的可能范围,但不一定是全部范围。确定了前景预测的范围,经理人就可以了解自己的战略是否有份量,可以识别赢家输家,还可以判断或者大致判断现有战略的风险程度。

第四层次:地地道道的不确定性

第四层次不确定性的一些因素相互纠结,形成的环境让人根本无法预测,难以形成一定范围内的前景预测。我们很难了解到哪些因素会影响未来趋势,更不要说对其进行预测了。

第四层次的情况比较少见,而且这类不确定性随着时间推移,会演化为前面几个层次的不确定性。但是,少见却不等于完全没有。比如一家电信公司想进入新兴的消费多媒体市场参与竞争,但不知道在什么地方竞争,如何竞争,这就碰到第四层次情况。该公司得面临技术、需求、硬件和内容供应商关系等方面的不确定性。所有这些不确定因素会交织在一起,无法进行预测,也识别不了可能的前景预测范围。1992年苏联解体后,希望进入俄罗斯的公司就遇到了这种不确定性。它们无法预测到比如产权、交易方面的法规政策。这是最主要的不确定性,此外还有其他各种各样的不确定性,如供应链能否培育起来,以前没有的产品和服务需求状况如何,等等。一旦发生了政治暗杀,或者货币失效,都有可能把全部体系打乱,产生无法预知的结果。

这个例子说明在第四层次不确定性下进行决策是多么艰难,但它也说明了第四层次不确定性的过渡性质。随着俄罗斯政局和法规环境的稳定,大部分行业进军俄罗斯市场的决策就转化成第三层次不确定性的问题了。同样,随着以后几年内消费多媒体市场的发展,进入该市场的战略决策的不确定性也将转化为第三、乃至第二层次的不确定性。

第四层次的不确定性必须进行定性分析。但也不能拍脑袋、凭直觉来行事。相反,经理人员应系统地对已知和可知情况进行分类。哪怕能形成一些可能的或大概的结果,也有利于经理人员形成战略认识。通常情况下,他们至少能够了解到决定市场未来走向的一些因素,即主类下面的分类因素。这些因素能帮助经理人员跟踪市场的演变过程,并帮他们新的信息出现时,及时调整自己的战略。通过研究第四层次中同类市场的演变,确定赢家和输家的关键特征,识别自己使用的战略,经理人员就可以了解市场可能的发展方式。最后,尽管很难对不同战略的风险和回报进行量化分析,经理人员至少能知道自己需要了解哪

一类信息，才可以进行自己正在考虑的投资。市场的一些早期迹象和同类市场的类比会有利于经理人分清哪些想法是切实可行的（参见嵌文：姿态和行动）。

“有明确未来”的第一层次战略

在可以预期的业务环境下，大部分公司都采用“跟进”(adapter)战略。他们设计出相应的分析，预测行业的未来状况，还要对何地竞争、如何竞争进行定位选择。当在前提性分析比较可靠的情况下，就能制定所谓的明确战略，确定采取哪些果断的行动。

第一类的跟进战略并不一定是日积月累、没多少创造性的战略。例如美国西南航空公司的无缝式点对点服务就是高度创新的增值跟进战略；同样，80年代末进入个人电脑市场的 Gateway2000 采用的低成本组装和直邮式分销战略也有创造性和增值性。在两种情况下，经理人员都能识别低不确定性环境下的机遇，并在现有市场结构之内加以发掘。第一类跟进战略的采用者大多通过产品和服务的创新，或者改进自身业务系统（但不对整个行业实施根本性变革），进而实现价值创造。

第一类情况下也可以采用“开创”(shaper)战略，但这会有风险，采用者也不多。开创者希望根本性地改变长期行业结构，在本来可以预见的市场条件下，为自己也为竞争对手增加了残留不确定性。联邦快递公司(Fedex)采用的次日送达方案就是个例子。当该公司刚进入包装和发送业务时，包装和发送业务行业还是标准的第一层次不确定性行业，但联邦快递公司事实上为自己产生了第三层次不确定性。换言之，尽管联邦快递的首席执行官 Frederick W. Smith 请专人出具了详细的咨询报告，肯定了自己业务理念的可行性，但当时只能粗线条地了解客户对次日送达的潜在需求。对当时的传统公司——就联合包裹公司(United Parcel Service, UPS)而言，联邦快递公司创造了第二层次不确定性。联邦快递公司的举动给 UPS 带来了两个问题：次日送达的战略会不会成功？UPS 是否要推出类似服务来巩固自己的市场地位？

后来，快递行业回到了第一层次的稳定局面，但行业结构已经发生了深刻变化。联邦快递公司的赌注终于实现了回报，产生了次日送达的需求，迫使竞争对手去适应。

姿态和行动

面临不确定性，一个公司可以采取三种战略姿态，并可采取和这些战略相应的三种行动。

战略姿态：开创者、跟进者和观望者。从根本上说，姿态是界定一个企业根据行业现在和未来形势而选择的战略目标。开创者力求建立并推动新的结构。他们的战略是在某个市场创造新的机遇。这有两种方法，一是冲击相对稳定的第一类行业，另一种是引导不确定性较高的行业市场的走向。与之相反，跟进者接受目前状况下的行业结构，并顺随其未来的演变，对市场提供的机遇作出相应的回应。第三种姿态是观望，是一种特殊形式的跟进姿态，适用于第二到第四层次的不确定性。采用这一姿态者采用累积式直接投资，改良信息、成本结构、客户或供应商关系，从而让企业处于优势地位，并有一定回旋余地：一旦环境的不确定性减少，他们就可以制定相应的战略。

战略行动：下大赌注、多种选择和果断行动。仅有姿态，还不能称作完整的战略：姿态只是明确战略目的，而没有明确实现这一目的所需的行动。在不确定性之下实施战略，有三种相关的行动。第一种是下大赌注——即进行大的投入，如高额投资或大型并购，其结果不是大胜就是惨败。自然，这是开创战略经常采取的行动，而跟进者和观望者都不会这样做。设计多种选择是为了获取最佳前景的最大利益，并根据最坏打算把损失维持在最低。最典型的例子是在全面推广新产品前进行试点，或建立少量合资企业开展分销，尽量降低进入新市场的风险，或者是购买新技术，以免现有技术表现不佳。观望类公司非常重视使用多种选择。但开创者有时也会采用这一战略，以开创新兴（但不确定的）市场，成为其中的先行者，或者为了防止大的损失而分散风险。最后，所谓果断行动，顾名思义就是指果断而不会后悔的行动，不管出现什么结果都能从中获利。企业管理者往往重视果断行动，如降低成本、收集竞争对手情报，或培养技能等。但是，即使在不确定性很高的环境下，投资培养能力、打入特定市场等战略决策，也都属于果断行动的范畴。

“多种未来”的第二层次战略

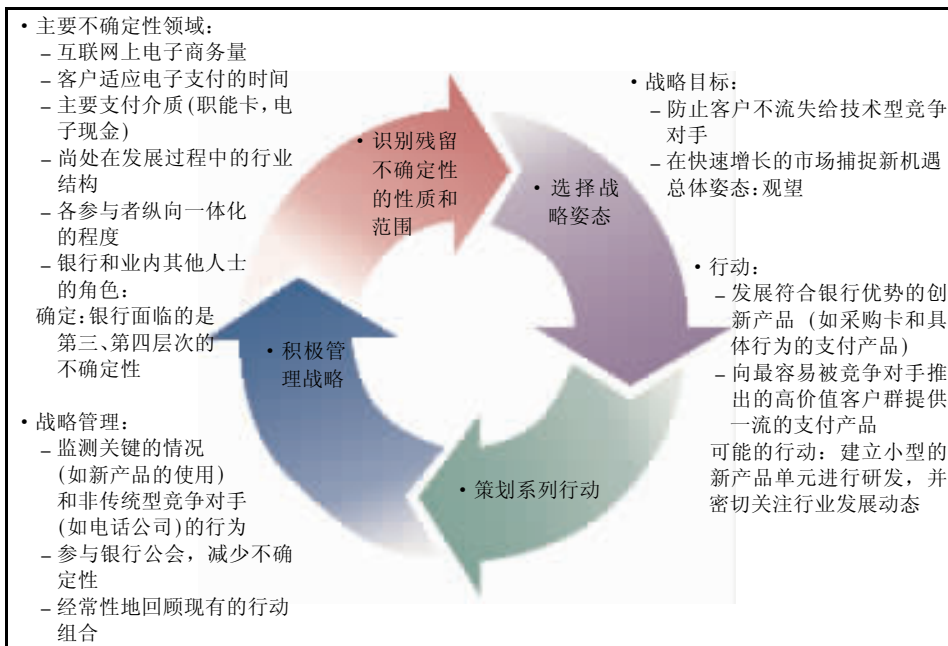
如果第一层次中的“开创者”希望增加不确定性，到了第二到第四层次，他们就会试图降低不确定性，从杂乱中整理出秩序。在第二层次，企业设计的开创战略将力求向有利于自己的行业前景努力。在资金密集型的行业，如纸浆和造纸，开创者将尽力防止竞争对手增加过剩的能力，怕他们把全行业的利润拉下来。在这一情况下，开创者将在行业需求上升之前很早就提前扩充了能力，或者通过购并活动对行业进行整合，这样就先发制人地抑制了竞争对手。但开创者无论如何成功，还得做好“跟进”的准备。我们以微软为例：开始的时候，微软采用的是开创战略，但在后来封闭式内部网络和公开网络的斗争中，出现了一些转折性因素，如互联网和微软 MSN 网用户的增长、早期 MSN 网络用户活动的资料等，这让微软深刻认识到了市场的发展趋势。当公开网络取胜的趋势明朗化之后，微软立刻把自己的 MSN 理念搬到互联网上。微软的转变表明，战略姿态的选择并非一成不变；微软的转变还有力地说明，在不确定性中保持战略灵活性是非常有价值的。

优秀的公司在下赌注时，一般都有一些应变方案，以便自己能够在必要的情况下快速转变。由于第二层次的转折性因素相对容易监测，企业容易去适应，或者采取观望态度。

“一定范围内未来”的第三层次战略

第三层次的不确定性之下，形成的战略是截然不同的。如果说第二层次中战略开创者力争促成某种具体结果，那么在第三层次中，他们只能争取让市场朝一个总的方向去发展。我们不妨看一下电子现金交易标准争夺战的例子：金融服务供应商和技术公司的联盟蒙代克斯国际（Mondex International）建立了电子现金标准，希望将其发展为通用的标准，并以此为基础重塑未来。在这一开创者姿态的背后，起支撑作用的是大规模的研发、基础设施和试点的投资，这些投资目的是加速客户对其标准和产品的接受认同。相反，地区性银行资金和技能实力上稍逊一筹，不能制定电子支付市场的标准，但又想给客户最新的电子化服务，所以只好选择跟进战略。第三、第四层次不确定性下的跟进战略通常是通过投资建立组织能力来实现的，其目的是观望事态的进一步发展（附图）。

一家地区性银行如何应对电子商务领域的不确定性



比如, 90年代早期的一家电信公司想决定是否投资 10 亿美元, 建设宽带有线网络。其决策主要取决于第三层次的不确定性, 如互动式电视的需求。像这种根本没有先例的服务, 即便做过了扎实的市场调研工作,

也很难预测最终的需求状况。但是, 其他公司在宽带网实验上的投资在一直累加, 从中可以获取有用信息, 如果公司扩充这方面的能力, 一旦宽带业务繁荣起来了, 就会占据明显的优势。

“地地道道的不确定性”下的第四层次战略

尽管在第四层次不确定性最大, 然而在这类情况下企业如果采用开创者战略, 会比第二层次第三层次中的开创者实现更高回报, 风险也比他们小。这似乎有点矛盾, 实则不然。我们前面说过, 第四层次的情形在本质上是过渡性的, 往往是在出现了重大技术、宏观经济或者政策性变革后产生。既然在这些环境下, 所有公司都不知道该采用什么战略, 那么开创者就可以提供未来行业结构的远景构想, 并确定标准, 在此基础上协调其他参与者的战略, 将市场引向更稳定、更有利的结果。

马来西亚总理马哈蒂尔试图影响亚太区多媒体行业的未来，就面临了第四层次的战略问题：潜在产品还不清楚，其他参与者、客户需求水平、技术标准等因素也都还难说。为了化混沌为秩序，马来西亚政府投资 150 亿美元，在吉隆坡南部建立一道 750 平方公里的多媒体超级走廊，其中包括高标准的“智能”大厦供软件公司使用，还有跨国企业地区总部、一个“多媒体大学”，一个被称为“普特拉贾雅”（“putrajaya”）的无纸化政府办公中心，和一座叫“赛博贾雅”（“Cyberjaya”）的新城。走廊还将实施 10 年免税等优惠政策。目前走廊里已经住进了 40 多家本国的和跨国的企业，其中不乏著名大公司，如因特尔、微软、日本电报电话、甲骨文和升阳等。马哈蒂尔之所以预见性地确定了开创战略，是因为意识到可以利用走廊形成内容和硬件供应商的关系网络，这一网络将确定明确的行业标准和配套的多媒体产品和服务。

第四层次中，开创者不一定都得像马来西亚政府那样下大赌注，才可以在第三、第四层次不确定性环境中取胜。其实只需要有较好的口碑，把不同公司的战略统一起来，共同朝较理想的结果去努力。例如网景通信公司就没有投入巨资来确定浏览器的标准；而是借助行业内领先地位的口碑，让其他人不由自主地想：“既然这些家伙觉得该朝这方向走，那我们也照办好了。”

在第四层次中，观望姿态屡见不鲜，但却有危险。有几个总体性规则可以考虑：首先，尽量“投石问路”，比如一石油公司想到中国发展，所以选择在中国建立一个“桥头堡”企业，保持较小的规模，控制费用，或者与当地分销商建立一些合资企业。其他条件不变的情况下，该石油公司应该采用低成本方案。其次，不要由于疏忽大意陷入某种姿态而难以自拔。一旦较大的不确定性明确化了，就要重新估计战略选择，另外还要开展六个月一次的常规性评估。记住，第四层次的情况是过渡性的，大多数很快会变成第三第二层次。由于这一类中，战略选择的难度高，所以企业通常都选择跟进姿态。就像第三层次一样，第四层次的这一姿态通常要求投资建立组织能力。



上文简述的方法旨在提供一种原则，帮助大家不确定性进行严格而系统的思考。在某种意义上说，这原则能帮助企业判断哪些分析工具能或哪些分析工具不能帮助他们在不同程度的不确定下进行决策。广而言之，在决策层面临最艰难的决策时，我们的框架能为其提供一种方法，让他们全面而深刻地了解他们所面对的不确定性，以及这些不确定性对战略的意义。

Hugh G. Courtney 是麦肯锡华盛顿分公司顾问, Jane Kirkland 是麦肯锡前纽约分公司顾问, S. Patrick Viguier 是亚特兰大分公司董事。

版权所有©麦肯锡公司, 2000年

(本文翻译: 方柏林)