

迎向变局的致胜之道

作者：Hugh G. Courtney

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2001. 4

在情势混沌不明时，制定引领风潮的策略，比在承平时期更能以较低风险获致丰厚报酬

引领风潮还是顺势操作？多年来，企业的经营阶层莫不认定这是最根本的策略问题。企业面对产业结构与行为中足以左右大局的变量时，试图左右甚至决定其结果，是否真有利于企业的竞争态势？在既有的产业结构中站定防御位置，并在市场出现变化时快速敏捷地嗅出新商机，善加把握，是否会更为明智的作法？

全球化和数字化风潮的兴起，加上资本市场的松绑，提高了市场的不确定性，「机会」与「风险」的定义也双双改写，基本的策略性选择因而摇身成为两难抉择，涉及的复杂度与赌注也相对提高。决策正确的报偿远比以往高，回收也更快速，但决策错误引发骨牌效应的风险也大得多。如今，这样的豪赌固然可能彻底改写全球市场的风貌，让单一企业蒙受其利，却也可能让业者在一夕间蒙受重大损失，破产了结；企业固然可以静候不确定因素消失，以免因一时鲁莽铸成大错，却也可能因而坐失先声夺人的大好机会。

诚然，世上没有所谓「万全」的解决方案。企业为了引领市场风潮所必须采取的行动往往和顺势操作的作法相互抵触。就拿 Qualcomm 的例子来说吧。这些年来，Qualcomm 不断尝试让无线通讯业界接受它所提倡的 CDMA (Code Division Multiple Access) 技术，这种决定无线网络上信息传输与沟通方式的技术标准，正与其它技术竞逐，志在成为下一代行动通讯的产业标准。

Qualcomm 很清楚，要引领产业风潮就必须以 CDMA 技术为中心，培植一个支持该项技术的联盟。为此，它必须与无线通讯业者结盟，同舟共济，并且说服消费者，CDMA 比其它技术更为优异。为了赢得产业标准这场战役，Qualcomm 必须全力以赴，至少表面上必须如此。倘若为了分散风险而效仿某些顺应时势的业者，同步引进和 CDMA 相抗衡的技术，生产其它芯片，Qualcomm 致力于带动风潮的成效势必会大打折扣。如果 Qualcomm 同步投资开发与 CDMA 相抗衡的标准，他要如何说服潜在伙伴前者的优越性呢？

从 Qualcomm 的案例中我们可以看出，情势混沌的情况下，开创新局的努力往往与顺应时势的作法有所扞格。也因此，开创新局抑或顺应潮流在多数时候，对大多数企业而言，都是个重大的抉择。而在变量越来越多，风险越来越高的此刻，企业要如何才能作出正确的决策？

引领风潮和顺势操作业者采取的作法不一而足

了解自己有哪些选择是正确抉择的首要之务。无论是开创新局抑是顺应潮流的策略，都可能有许多不同的形貌。开创型的业者多半会致力于推动整个产业朝自己设定的方向前进，藉此超越不确定因素，抢得先机。例如 Qualcomm 等业者竭力拉抬 CDMA 的声势，冀望它能成为产业标准。有些企业面对各种变量的因应之道，则是引进全新的产品、服务或业务体系，藉此重新定义产业竞争的基本法则。西南航空的点对点平价行程、戴尔计算机的直销政策，乃至网景通讯的浏览器创意佳作 Navigator 等，都是个中实例。

另有些开创型的业者，例如石油业巨擘英国石油（BP）则大胆并购，重新架构尚未定于一尊的产业环境。至于 AT&T 则将整个公司打散，让旗下的设备供应部门独立出来，成立了朗讯科技。

顺应时势型的业者往往反其道而行，就既有或未来的产业结构与行为加以发挥。市场稳定时，这类业者在产业既有的架构中设法站定防御位置，市场极为不稳定时，则顺应变化，迅速灵敏地嗅出市场的脉动，掌握商机。这类业者很快便能跟上风潮开创者的脚步：1980 年代康柏计算机大胆押宝，及早与微软和英特尔结盟便是一例。

决策的最高原则是：引领风潮要在市场变量大，且单一企业的行动足以左右大局时，才是明智之举。开创之举要能一标中的，业者必须就变量的本质，审慎评估开创新局与顺应风潮的利弊得失。市场上的变量，一般而言不脱以下四个层级（见图）。决定引领风潮或顺应时势之前，有必要了解自己面对的是什么层级的变量。

前景清晰可期的情况下，决策者传统上都倾向就市场现况制订一套顺应时势的策略。市场稳定时，开创新局的机会通常不会是水到渠成，而企业也总是认为，固守眼前成效卓著的业务体系，便等于掌握了明日成功的锁钥。然而，即便最稳定的商业环境，在面对开创型业者定期锁定、开发创意新品、新服务和新的业务体系，淘汰竞争对手所引发的风暴时，也无法纹风不动。

市场变量极小的状况下，有意引领风潮的业者会蓄意打乱秩序，制造浑沌。他们往往出险招，采取非常的手段，但有时却能奏效。《今日美国》全然改写了美国报业市场的风貌，连一向严肃持重的《纽约时报》和《华盛顿邮报》都被迫跟进刊登彩色图片。联邦快递首创的「隔夜送达」更让沉睡的邮递业者倏然惊醒。

大环境变量较多时，开创新局型的业者通常会试图降低市场的不确定因素，在混沌中理出头绪。展望未来，倘若可能的结果屈指可数，开创型的业者往往全力投入最有利于自己的结果，促成它的实现-此刻 Qualcomm 极力推销 CDMA 策略便是个中实例。

反之，倘若开创型业者发现结果有诸多可能性时，往往会推动业界朝「可能的范围正确的一端」移动。面对结果选项有限的市场而能成功带动风潮的业者，多半能创造对自己最有利的局面。至于在第三级变量的情况下，成功与否则端视业者能否确立市场的大方向而定。例如，网络银行的策略便是为了提升网络金融服务交易的比例而量身定制的。

决策者决定开创新局或顺势操作的同时，市场的变量、先声夺人可预见的优势以及业者的能力与雄图，在在扮演着举足轻重的角色。这世上没有任何数学方程式可以估算每个因素的比重，更没有一劳永逸的万全解答。但有一点却是确然不变的，那就是，决策者若能彻底了解企业面对的残余变量属于哪个等级以及它的本质，将可发展出更充实、多元的可行方案，在决定开创新局或顺应潮流时，更加笃定，胸有成竹。