

商业推演：应对不确定性的积极尝试

□郑渝川

当今,无论哪个国家、地区或城市,抑或企业及个人,都处在快速变化的环境中,常常面临各种不确定性挑战。在每一类决策场景中,决策者往往因为预见手段少、认知偏差、非理性决策或理想主义化决策思维,导致决策效能下降。要适应这种不确定性,应对复杂性挑战,减少偏差,就需要应用于演绎推理的博弈仿真手段,即推演。

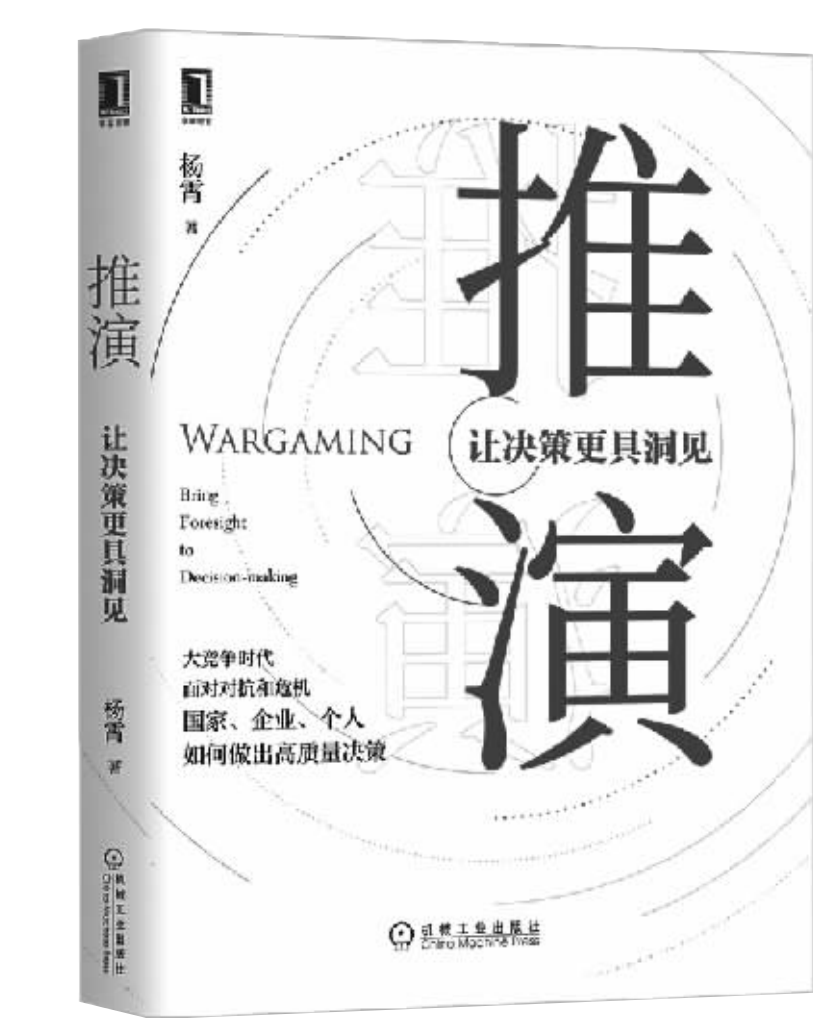
推演是什么

事实上,在几十年前,美国、前苏联(俄罗斯)及某些欧洲国家,其政府、军方和大企业已普遍运用推演来改进预判和决策思维。正如战略研究学者杨霄在《推演》一书中所言:“推演给我们提供了一种鉴观未来的手段,帮助决策者养成一种着眼未来、着眼超前、着眼先于对手的研判和决策思维。”

二战结束后不久,美国和苏联曾因为持续的战略误判而滑向冷战,相继引发朝鲜战争、柏林危机等事件。最显著的危机事件就是1962年的古巴导弹危机,苏美两个超级大国险些发起核战。为此,美国的决策者和专家学者事后对此进行了深刻检讨,基于军事和政治层面的推演成为美国决策机关的重要工作内容。1997年,即“9·11”事件发生的4年前,经济学家、耶鲁大学教授马丁·舒伯克曾指出,随着杀伤性技术快速发展,与发达的金融、通信和后勤能力相结合,使得小规模组织和团体对于社会的毁伤能力得到指数级提升。

在商业领域,推演也引起了许多有识之士的高度重视。相比军事和政治层面的竞争、不确定性挑战,商业领域既面临类似的挑战和问题,也有其特殊性,即技术的不断革新、推动跨界竞争等因素使得竞争变得更为复杂。商业推演并非要求企业捕捉所有的不确定性以及技术革新带来的可能性,而是促使企业必须学会在市场、用户、技术面前保持足够的谦卑和耐心,对于未来的可能性要配置必要的战略、资源、反应能力和手段。

商业推演与MBA等商业课程中的类似推演活动有着根本不同。后者更接近于优化企业资源配置而进行的决策训练,包括特定市场情景下进行投资、广告决策、市场行动、规划生产、



书名：《推演：让决策更具洞见》
作者：杨霄
出版社：机械工业出版社

塑造品牌,以及并购、出售管理等,这些都意味着仿真的市场环境,需要根据诸多细节来确保训练效果,目的在于让培训者熟悉企业决策流程从而能够掌握如何实现最优化资源配置的决策。这种形式对于实际运营公司的顶层管理团队没有太大的实际作用。

商业推演主要应对两方面的关键挑战,一是在收购、研发等重大问题上避免出现错误决策,规避战略性损失;二是捕捉未来潜在的增长

领域和容易被忽略的商业机会。在商业推演中,不影响推演结果的其他诸多因素会被极大简化,允许误差。

《推演》介绍了商业推演的通常做法。比如,由多人组成本企业组,与不同的竞争性企业(形成竞争性团队),形成不同的战略规划和市场策略,然后由另一批人扮演市场组、控制组,分别就企业组的决策做出反应,并得出初步的模拟结果。在推演中,扮演竞争性企业的成员必须按要

求为难本企业成员,找准本企业的弱点和痛处,采取各种针对性措施,这对于企业高层审视本企业战略和市场策略的脆弱性很有帮助。而市场组、控制组以超然于具体某家企业的立场,展现不同的战略、策略组合在不同的市场环境和技术条件下的结果,往往能够暴露企业短板。

为何需要推演

在面向市场的商业推演活动中,基于不同的研究重点,可以形成聚焦于市场占有率的推演活动、聚焦于商业对手竞争与合作的推演、聚焦于综合性商业战略决策的推演。书中分别以实例对这三种商业推演进行了说明。

上世纪末本世纪初,全球航空业在大规模重组、并购情况下,组建了星空联盟、寰宇一家、天合联盟三大联盟。这三大联盟可以帮助航空公司通过共享航班代码、共用运维设施和人员、改进航线线路和时间弹性等手段来降低成本、争夺客流。

1999年瑞士航空在上述竞争环境下,对是否加入联盟、加入哪家联盟、是否需要由自己组建一家新联盟等问题进行了推演。此次推演以失败告终,瑞士航空参演人员没有突破既定的经营思路,很少有人主动运用开放性思维对未来的可能性进行探索。作者指出,瑞士航空没能分清推演与传统研讨的本质区别,对于推演需要具备的系统性、开放性和前瞻性理解得不够透彻。因而,瑞士航空选择了难度最大的路径,即自行组建新联盟,但很快由于资金短缺导致联盟解体、公司破产,瑞士航空最终被汉莎航空所收购。

近年来,中国、美国、欧洲的一些知名企业尤其是科技创新企业,在国际形势的剧烈变动中被推到风口浪尖,遭受一些极端异常情况。该书作者认为,极端情况确实超出一个企业、行业甚至一个城市、国家的应对能力,日常的政策储备毫无招架之力,但这恰恰是推演所要解决的问题。书中介绍了壳牌石油等企业根据情景分析法,对公司经营所可能引发的合规、环境污染、安全等方面的重大风险及极端情况进行推演,并采取应对策略。

尽管推演这一方法来源于西方国家,但我们在应用中,完全可以将其厚植于中华传统文化与历史实践之中,充分发挥人的智慧、科技手段、数据模型等因素在推演中的作用。

企业生命周期中的智慧

□马晓云



书名：《企业生命周期》
作者：伊查克·爱迪思
出版社：中国人民大学出版社

《企业生命周期》是一本大家眼中的神书。出生于南斯拉夫,成长于以色列,在美国工作的犹太人爱迪思博士所写的这本书,畅销30年,被翻译成20多种语言,影响了无数人。这本书不仅仅是一本管理书,而是作者在大量阅读经济、管理、生物、物理、东方哲学方面的书籍后,融会贯通所形成的对世界的理解。书中包含的是万物运行的根本规律,值得反复阅读。

不仅仅是周期

企业生命周期的概念,很多人都了解一些,即便不了解,从字面也能大概知道它的意思。但很多人只是一知半解。其实,在《企业生命周期》这本书中,作者讲了很多万事万物的道理、本质规律。

比如,关于有机系统、破碎整合的观点,与今天的量子物理思维有异曲同工之妙,能帮助我们理解宇宙万物的本质运行逻辑。事实上,仔细研读书中每章后面的注释部分,我们会发现,爱迪思先生在写这本书的时候,确实阅读了大量的物理和哲学书籍,关于混沌、均衡、东方哲学,他都详细地做了研究。融会贯通,万物的道理也就在于此了。

家庭是一个组织,公司是一个组织,国家是一个组织。任何一个组织系统,都会遵循相同的周期规律,从孕育、成长,到壮年、衰退,在发展过程中会面临相似的问题。世间万事万物,皆是如此。系统能否健康地进化、发展,能否保持强壮、让壮年期尽可能地延长,取决于能否正确认识系统所处的阶段,并恰当地应对不同阶段出现的问题。

四种维他命

《企业生命周期》中一个值得反复阅读的点是对PAEI(目标、行政管理、创新、整合)四大功能的描述。书中形象地将目标、行政管理、创新创业精神、整合比喻为保持企业生命活力的“四种维他命”,当组织同时拥有上述四种维他命药丸时,那么它就是一个非常健康的组织,是处于壮年期的。

目标(purposeful)是组织存在的原因,是人们联系在一起要完成的事情,代表的是短期效益。企业的目标是利润,是服务客户,是解决出行最后一公里的问题。每一位创始人,都要问问自己创业的目标是什么。

行政管理(Administrative)指的是组织的制度化、程序化、组织化工作。做到了这一点,组织就具有短期效率。行政管理体现的是线性思考、符合逻辑,关注的是细节。妥善的行政管理体系能帮助组织避免“每次需要轮子远行时都要重复发明轮子”,保证工作效率。美国企业具有鲜明的A风格。

创新创业精神(Entrepreneurial)能保证组织的长期成功,组织中有有了创新创业精神,才能具有长期效益。比知识更重要的是想象力和创造力。只是把当下的事情做好,不足以成就一位卓越的领导者。伟大的领导者能看到更远的未来,带领组织走得更远。乔布斯便是E能力很强的领导者。

整合(Integrative)帮助组织建立起相互依赖的内部归属感,组织中的成员具有一致的理念、价值观,他们互相依存,是一个整体。完成整合的组织便具有了长期效率,因为这时组织已经从机械变为有机,机械组织是僵化的、分离的、脆弱的,而有有机组织是一个整体,充满生命力,有能力对抗外部风险。这就是整合的魅力。

日本的致命伤

我们通过PAEI方法来观察日本。日本正是通过I建立起竞争优势的国家。日本的政府和企业通力合作,员工和管理层和睦相处,员工之间有很强的依附感、亲近感和忠诚度。日本在A方面也非常出色。日本人对规则和秩序的接受和遵守程度是有口皆碑的。日本人尤其勤奋和努力,因此他们的执行力、目标感也很强,日本文化是一种拥有很强的P文化。然而,正是对规则、秩序的重视,削弱了其创新创业精神,即PAEI中的E。无论是学校教育还是企业氛围都体现出创造力不足。过去几十年,日本通过很强的整合文化、秩序感、执行力建立起优势,但从长期来看,创新和创造力的缺失可能会让他们丧失优势地位。

《企业生命周期》不是一本学院派的管理学书籍,而是一流管理大师实践经验的理论升华。书中的道理看似简单,却包含着许多耐人寻味的智慧,值得反复阅读、细细体味。

■ 财富书架

作者:黄奇帆
出版社:中信出版集团
内容简介:

本书从基础性、结构性、机制性、制度性等多个维度,深入剖析我国供给侧关键矛盾并对症下药。全书一共七章。

作者简介:

黄奇帆,工商管理硕士,研究员,中国金融四十人论坛学术顾问,复旦大学特聘教授,中国国际经济交流中心副理事长。曾任重庆市市长、第十二届全国人民代表大会财政经济委员会副主任委员。

作者:[意]亚历山德罗·吉劳多
出版社:上海文化出版社
内容简介:

在地理大发现前后,欧亚大陆出现新的贸易格局。供求关系、定价策略、工业间谍、技术传播影响着各国间的利益关系。天气变化和政治、军事活动改变着通商路线,沙漠车队逐渐被海上船队取代。经济利益在陆海间转换,世界政治和经济结构变得扑朔迷离。

作者简介:

亚历山德罗·吉劳多,经济学家,现任巴黎Viel-Tradition国际公司首席经济分析师。

作者:老喻
出版社:中信出版社
内容简介:

喻颖正(老喻)花了10年时间探索实现财富与幸福所掌握的“通用底层能力”,总结出一个完整的“人生算法”操作系统。其中“九段心法”和“十八关挑战”两大核心板块涵盖了我們人生历程中最常见的那些场景和主题,让你在智力和情感的探险游戏中,学会利用概率思维做好决策,实现富足与自由。

作者简介:

喻颖正(老喻),500000+粉丝公众号“孤独大脑”的作者,未来春藤教育科技公司创始人,得到APP《老喻的人生算法》的主持人。

作者:吴晓波
出版社:浙江大学出版社
内容简介:

著名财经作家吴晓波,从私人书房的上千本商业经典中,精心挑选出50部代表性作品,逐一重读,带你用一本书的时间,理解近300年来的经济理论迭代及商业发展脉络。本书的解读将从亚当·斯密的《国富论》开始,然后是马克思、韦伯、哈耶克、弗里德曼、萨缪尔森、德鲁克……

作者简介:

吴晓波,财经作家,890新商学院”、蓝狮子出版”创始人。毕业于复旦大学新闻系,常年从事中国企业史和公司案例研究。

作者:[美]彼得·德鲁克
出版社:机械工业出版社
内容简介:

《认识管理》是“现代管理学之父”彼得·德鲁克写给初人管理殿堂者的入门书。该书系统阐述管理者的工作、企业的宗旨和使命,企业的消费者和客户、如何进行创新等管理者必备知识。本书试图帮助管理者增强理解和思考能力,掌握管理相关知识和技能,把管理的任务、工作、组织、方法与所处的社会文化背景联系起来。

作者简介:

彼得·德鲁克(Peter F.Drucker),管理学科开创者,被誉为“现代管理学之父”。曾担任美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM等大企业的管理顾问。他的著作被翻译成三十多种文字,总销售量超过1000万册。

作者:[美]彼得·考夫曼
出版社:上海人民出版社
内容简介:

《穷查理宝典》收录了查理过去20年来主要的公开演讲。除简单而权威的查理传略外,其后的《芒格的生活、学习和决策方法》以及《芒格主义:查理的即席谈话》整理了芒格最精华的思维与决策方式和以往在伯克希尔·哈撒韦公司和西科金融公司年会上犀利和幽默的评论。

查理·芒格(Charles Thomas Munger),沃伦·巴菲特的合作伙伴,伯克希尔·哈撒韦的另一代表人物。虽然他的知名度没有巴菲特那么高,但他同巴菲特一样,能引领你作出更好的投资和决策。