

以不变应万变 不确定性下的决策模式 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/289/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BB\\_A5\\_E4\\_B8\\_8D\\_E5\\_8F\\_98\\_E5\\_c123\\_289146.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E4_BB_A5_E4_B8_8D_E5_8F_98_E5_c123_289146.htm) “我什么也不害怕，也不害怕丢钱，但我害怕不确定性。”美国金融大鳄索罗斯这样说。这位导致英国货币危机和东南亚金融危机的始作俑者、量子基金的灵魂人物，仍然把“不确定性”视为企业经营的最大对手。他对“害怕不确定性”的理解是：担心自己在主观上不能把握不确定性，而不是期望在一个确定性的环境中经营。企业试图在“知己知彼”基础上的决策模式，面对日益动荡复杂的竞争环境将越来越力不从心。如何在不确定环境下进行战略决策、化不确定的劣势为竞争中的优势，是新的市场环境下对企业经营者提出的新挑战。应对不确定性有这样五个层次：以不变应万变，忽略不确定性；以实力换时间，降低不确定性；培养洞察力，感知不确定性；增加灵活性，适应不确定性；寻找不对称性，消除不确定性。以不变应万变 不确定性有一定的客观性，即使是主观上可以消除的不确定性，在某些情况下，可能也无法实施，比如信息成本太高，投入收益不成比例等等。巴菲特以其在股票市场投资很少失手而被称为“股神”，其实，巴菲特的投资理念非常简单：就是认为股票的价格最终是由股票所代表的资产收益价值决定的，所以他在股票选择上，就是购进那些按照投资价值被低估的股票长期持有，而不管股票市场如何波动。有人曾质疑巴菲特当年没有购买微软的股票从而错失了一个赚大钱的机会是不是一次失误。虽然从现在来看，如果巴菲特当时买了微软的股票肯定会大赚。但是，在当时，决

定巴菲特是否购买的是其基本的投资理念，如果微软这样的风险型企业进入他的投资组合，那就肯定会有其他的同样风险型的企业进入，巴菲特只是根据自己的特长选择了一种自己最能够把握的组合方式而已。巴菲特的事例意在说明，即使你只是在一个很小的方面具有了把握的能力，扎根下去，就可以产生抵挡外部风云变幻的能力，从而建立其牢固的基业。

以实力换时间 在互联网出现之初，比尔盖茨没有意识和洞察到互联网将成为影响人类社会的颠覆性力量，直到互联网已经成为硅谷的热点，网景公司受到热捧，盖茨才真正确认了互联网的革命意义。不过，微软最终还是以自己在终端软件上的强大实力，很快就开发出了浏览器，通过捆绑销售，把网景公司挤到了一边。作为一项战略投入，应该说启动越晚，环境发生意外变故的不确定性就越低，但是启动越晚，由于其他企业的先发优势，企业必须打破竞争对手的进入壁垒才能够争得一席之地，甚至胜出。这就要求企业必须有相应的实力，以实力换时间，降低不确定性。这种依靠实力换时间，对确定性的追求的战略戏称为“独孤九剑模式”，其关键是企业要有实力做后盾，可以做到“后发先至”。联想进入互联网的模式也采用了这种“独孤九剑模式”。上个世纪90年代中期，互联网就开始在中国萌芽，后来的门户网站，例如新浪、网易、搜狐都是在上世纪90年代中后期开始进军互联网。但是，联想集团直到2001年才利用股市融资，推出门户网站FM365。可惜在互联网陷入寒冬时，联想没有坚持下去就很快退出了。尽管这是一个失败的案例，但联想切入时间、切入方式上的选择，都是可圈可点。以联想的规模，一方面不可能在市场风险比较大的时候盲目进入去冒险

，另一方面，它也有依靠自己的实力当事物的发展方向确定下来之后“后发制人”的实力。这就是以实力换时间，从而降低不确定性。培养洞察力作为一种组织为了降低不确定性而进行的洞察力的培养，可以用两个字来概括，一是“诚”，一是“通”。任何一个公司在针对未来进行决策的时候，都会或多或少地受到领导者和员工的情感、心智模式、企业历史负累的影响，而很少能以一个客观的角度去看待事物真实的发展。要学会以一种诚实谦逊的心态去看待事物的真实发展，这就是“诚”。而从组织建设整体的角度，则需要“通”。企业要良好的运作，必须各部分分工协作，良好沟通。但是，大部分企业往往强调“政令畅通”，强调信息由上到下贯彻的顺畅(可能很多企业连从上到下也做不到)，而忽略了信息由下到上也应该能够无障碍地流动，才有助于企业正确地感知外部世界的细微变化，从而作出正确的判断。增加灵活性 强化信息系统，富于洞察力的领导，以及强大的实力可以有效地降低不确定性，但是却不是每个企业都能够做到的。对于大量的企业来说，更需要的是在市场的变迁中发现机会，以自身的灵活性应付环境的不确定性。增加灵活性包括两个方面：第一，化固定成本为可变成本，增加业务灵活性；第二，变无机组织为有机组织，增加组织灵活性。要增加企业的灵活性，尽量降低固定成本是一个必要的选择。当前流行的外包和企业联盟都属于这种性质的模式。无机组织是一种机械化的、结构化的组织，组织的支柱是由一个个岗位为单元、合作分工的结构大厦，它的刚性比较强。与之相比，所谓的有机组织能够增加组织适应环境变化的应变能力。有机组织则是一种细胞型的、关系化的组织，它对个体

的管理通过对其灌输企业的价值观而不是定义其明确的岗位职责。这些个体根据公司的愿景确定自己的工作内容，并且根据业务的变动主动调整，而不是由听从上级的重新安排和调遣之后才被动地调整。寻找不对称性 竞争中的不对称性，就是竞争中的环境、规则、形势等客观因素对竞争双方来说并不是平等的。企业消除大部分影响企业发展的不确定性因素，从而增加战略执行的可预测性，主要有两种模式可以借鉴，第一是内线作战模式，第二是农村包围城市模式。内线作战是把竞争引向对自己有利的环境中去，利用自己对环境的熟悉，形成对竞争对手的局部竞争优势。2004年，在手机市场的竞争上，日韩企业利用自身在时尚和精密光学设计上的优势成功上演了一出“大逆转”的战役。2001年后，手机产生了两个可能的发展方向：一是向智能化方向发展，成为一个智能终端，一个是图像化方向。作为后来者，如果是前者，竞争的焦点在核心芯片、操作系统，日韩企业并不占有优势。但是，在光学和精密机械技术上，日本企业占据一定优势，所以将摄像头和手机相结合，形成以像素来定义手机档次，事实上就等于进入了日本企业的领地。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

[www.100test.com](http://www.100test.com)