

数字经济时代的企业家决策研究

翟胜涛

(杭州霍普人力资源开发有限公司,浙江 杭州 310011)

摘要:当前的时代,是个日趋复杂的时代。简单而确定的事情越来越少。全球化、数字革命、新冠疫情……一系列的重大变化让企业像一只只大大小小的船只、行驶在惊涛骇浪的大海之上,却又面临着不知何时会降临的暴风雨的打击。环境变的越来越不确定!

关键词:数字经济;Cynefin 框架;企业家;决策;研究

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.14.087

随着企业经营所处的外部环境变得越来越复杂,在面临多变的、不稳定的、模糊的外部环境的时候,企业领导者如何有效厘清组织外部环境的背景特征,为企业提供最符合组织场景所必需的“决策”,来引导企业持续前进,将是影响企业经营成败的关键。本文试着用 Cynefin 框架视角,来洞察以数字经济为主要特征的新时代,深度分析与解读,为广大企业领导者的未来决策提供有益的启发和支持。

1 数字经济时代:企业家决策力的一场考验

数字经济是继农业经济、工业经济之后的主要经济形态,数字化转型正在驱动生产方式、生活方式和治理方式发生深刻变革,对世界经济、政治和科技格局产生深远影响。越来越多的事实和数据在证明:数字经济已经成为新时代的基本趋势和主导力量。

数字化大潮袭来,企业传统的组织模式、管理模式以及商业模式正在发生巨大的变化,数字化力量正在不断冲击和颠覆企业领导者传统的认知、思维和管理实践。

2 Cynefin 框架与企业家决策环境分析

Cynefin 框架(或称智栖地理论),是由大卫·斯诺登在 IBM 全球服务部工作时于 1999 年创建。它是一个用于辅助决策的概念性框架,有助于辅助领导者改善认知问题并进行正确决策。

Cynefin 框架从简单-复杂,有序-无序两个维度,为我们分析决策所依赖环境或情景,提供一个清晰的框架。

3 复杂场景下对企业家决策的挑战和应对

随着社会经济的全面数字化,数字化(转型)正成为时代赋予企业管理者的新使命。作为数字经济时代的领导者,是否知道如何适应变化,是否能够引领企业开展有意义的、可持续的变革,是否具备持续而旺盛的学习能力和创新精神,以适应以五花八门令人眼花缭乱的新兴技术为主导的技术变化,以及能否适合多变、复杂、充满不确定性的外部竞争环境,并灵活高效地制订应对的策略甚至做及时灵活的战略调整。

这些对于来自于并适应于传统经济模式的企业领导人,是巨大的挑战。如果继续遵循过时的运营模式,醉心于工业化时代的过时成就,那么未来的新时代就很可能与你无关。

3.1 改变思维:新的思维方式来拓宽视野

3.1.1 从线性思维到发散思维:从不同度提问(见图 1)

3.1.2 从一元或二元思维到多元思维

领导者必须学着多元观看问题。考虑多视只需记住,不论别做什么,他们的出发点都是因为他们认为那是对的。

3.1.3 摆脱简单的“因果”思维

长期的传统环境下,我们形成了一种建立在因果关系上的思维模式,甚至我们会根据掌握的数据来创造个因果故事。比如:回顾性连贯。意思是当我们回顾时,我们就能明所有事。我们能够预测未来,因为过去看起来如此明了。然则问题是:有时我们可以根据过去建系统解决未来的问题,有时却不能。

3.2 化繁为简:简单的式处理复杂的问题

Cynefin 框架对致预测的问题或事件与不能致预测的问题或事件之间做了核区分。通常可以致预测的事情属于“很可能”的范畴,可以通过观察和理解过去来对未来进保险性很的猜测。那些不能被保险预测

广泛探索	思维: 看到众多可能存在的危险 问题: 还有什么可能会出问题?要是……会产生什么后果?	思维: 创造更好未来 问题: 看看这一问题有什么别的角度?如果从一个新的角度考虑这个问题会怎样?
	思维: 减少当前危险 问题: 谁的错?需要如何补救?最重要的是什么?	思维: 希望迅速解决 问题: 最好的办法是什么?如果要赌一把,赌注下在哪里?
局限性决定	威胁	机遇

图 1

的事情属于“可能”这范畴,未来存在太多的未知变量,所以不能根据过去预测。

3.3 掌握规律:深度理解复杂系统的运行规则

首先要理解复杂系统的倾向。在复杂系统中,思维关键点是要远离因果关系。记住,我们的脑会更然地被吸引到线性因果关系上,在复杂世界,这通常是错误的领域。我们应该抵制这种冲动,并尽可能了解系统的倾向。我们可以与他共同努,从交谈中收集周全的反馈以及其他数据来做到这点。我们尽可能多地寻求多元视,尽可能充分地理解系统的倾向。

其次要掌握复杂系统的关键杠杆。复杂系统中的关键杠杆是学习,关键法是交谈、发现和进试验。在繁杂的情况下,你有明确的时间来诊断问题,提出解决案,然后实施该案。在复杂的情景中,判定问题、收集数据以及进试验是个不断重复的循环过程。其中,每部分都是为了学习,每部分也都可能改变系统(因为就算只是提出问题和收集数据,也有可能改变们对这件事的想法和动)。

3.4 重塑愿景:多元化视思考问题

在复杂世界中,愿景是过去和未来以某种式进交汇的地,可以指导们当前的动。领导者需要仔细斟酌过去:过去的价值观、历史、发变化的周期、核传闻和事件。真实地评估当前状况,是制定愿景的关键。事实证明,复杂世界中领导者的愿景需要有向性,又不能对们施加太多(或太少)约束。领导者需要有清晰的策略,以应付新的动,但又够开放以允许出现意外。你的进化过程需要接受指导。

3.5 科学决策:以数据为支撑的数字化决策

正确的决策仅仅依靠领导者个人远见甚至领导团队的集体预见有时都是靠不住的。领导力所依赖的决策基础将是数据、大数据为基础的科学决策。对数据的获取能力、分析和解读能力、以及在此基础上的决策效率和能力,即数据决策力变的尤为重要。

参考文献

[1]《数字化领导力》,中国出版集团,作者:方跃

[2]《决胜“数字经济”主战场:打造中国样板,孕育新动能》,【第四届世界互联网大会特别报道】

作者简介:翟胜涛(1975,6-),中共党员。浙江大学企业管理专业博士研究生(创业退学)、解放军后勤指挥学院国防经济学硕士。长期从事企业人力资源管理实践、高级人才开发及组织行为、劳动经济相关领域的探索与研究。