



掌握變化和轉變



識別已知的未知和未知的未知

There are known knowns; there are things we know that we know.

There are known unknowns; that is to say, there are things that we now know we don't know.

But there are also unknown unknowns – there are things we do not know we don't know.

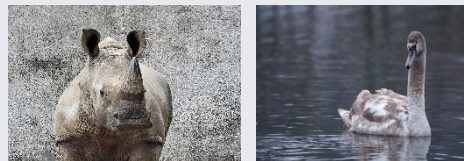
-Donald Rumsfeld



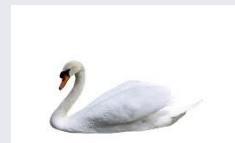


Unknowns	Known Knowns <i>Things we are aware of and understand.</i>	Known Unknowns <i>Things we are aware of but don't understand.</i>
	Unknown Knowns <i>Things we understand but are not aware of.</i>	Unknown Unknowns <i>Things we are neither aware of nor understand.</i>
	Knowns	Unknowns

對他人來說是未知的
對您來說是已知的
隱藏的灰犀牛 (灰天鵝)



對他人來說是已知的
你知道
白天鵝



完美風暴分析

別人不知道
對您來說是未知的
黑天鵝



別人知道
你不知道
盲點灰犀牛 (火雞)





在面對下一次危機時，有效管理風險，確保企業的彈性

More	Known Unknowns We know there are things we can't predict <i>Do research to decrease the amount of uncertainty; try to capture as assumptions and create contingency for others</i>	Known Knowns Things we are certain of <i>You should share and be transparent; capture as assumptions</i>
Less	Unknown Unknowns We don't know what we don't know <i>Experiment more and these will become known unknowns for future projects</i>	Unknown Knowns Other's know but you don't know <i>Other's should share and be transparent; capture as assumptions</i>
Less	Knowledge about impact	
Less		More



我們的全球背景

「正在發生什麼?!」

不穩定

變化的速度、速率和

迅速性

不確定

對於當下的情況和影響/

效果感到不清楚 - 意外後

果法則

複雜

多個關鍵決策因素

不明朗

對事件的含義缺乏明

確性 - 沒有「正確答

案」



我們的全球背景

VUCA Prime - 「解決方案」

願景

情境意識、遠見

理解

我對於不適感到舒適

明確性

發現界限 - 「我正在
何處工作」

敏捷性

決定行動方針，隨
時準備改變方向



VUCA 的國際戰略

複雜性：處理獨特的環境、監管差異、關稅、文化等。

戰略選擇：重組；發展專家；增加資源

波動性：匯率或供應鏈風險

戰略選擇：為自身留有彈性/預購供應/儲備過剩人才資源（雖然成本較高，但投資應與風險相匹配）

模糊性：不成熟或新興市場

戰略選擇：確定因果關係；政治活動和利益相關者參與

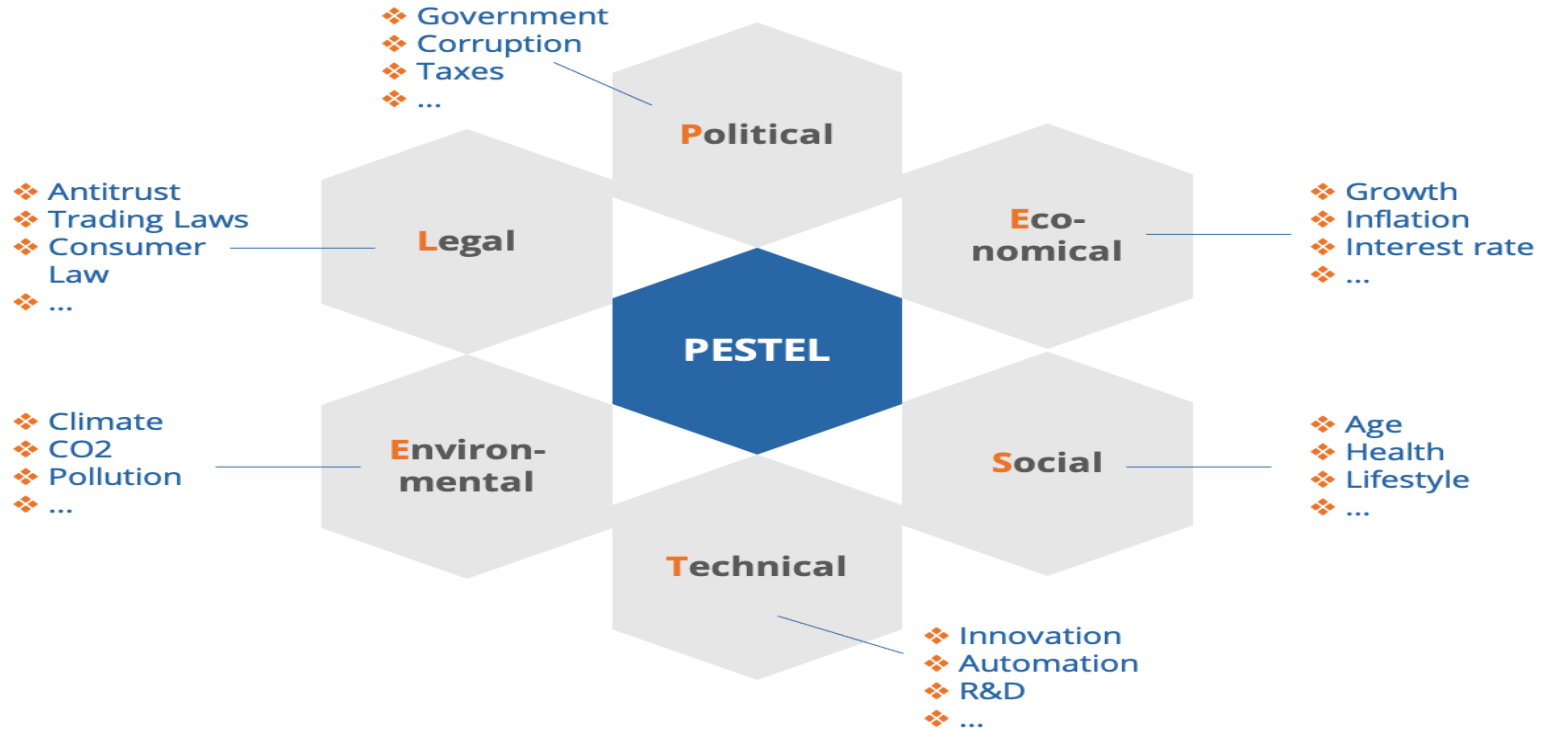
不確定性：競爭產品的推出、政策的變化

戰略選擇：投資於資訊



公司融入其外部環境中





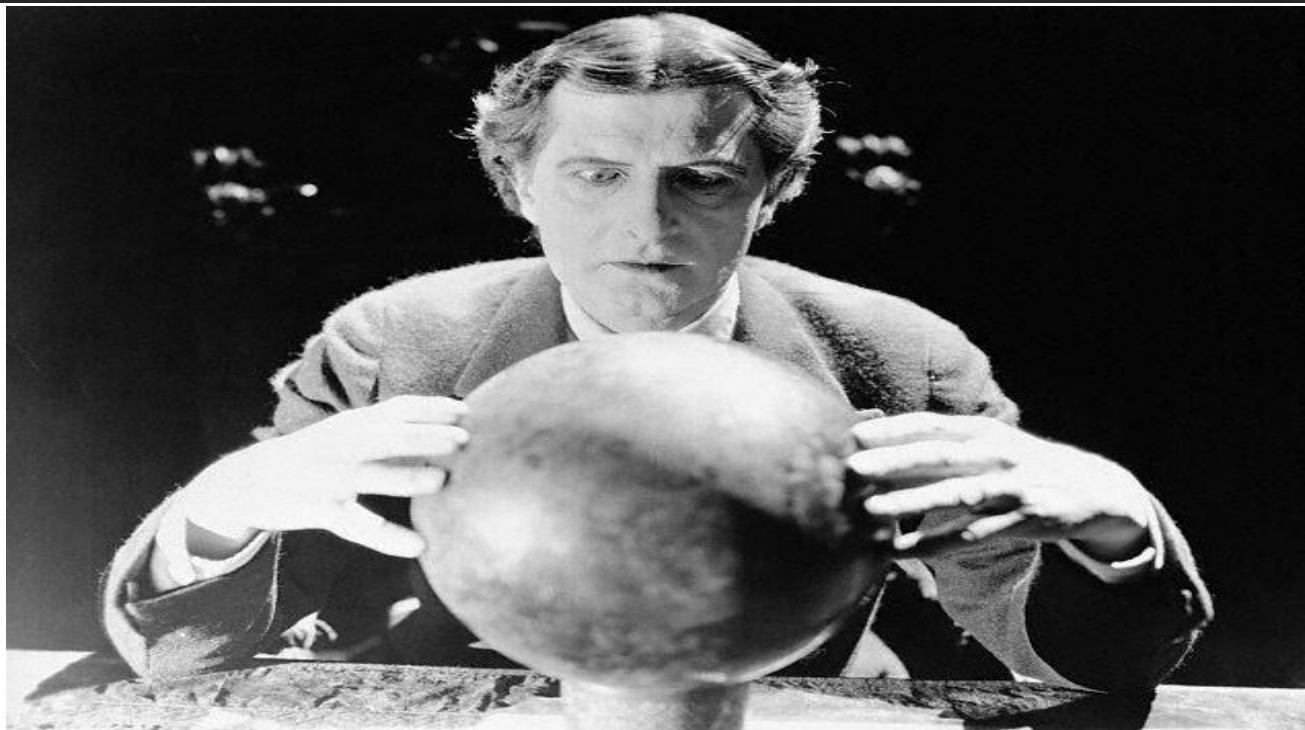


什麼是戰略遠見？

- 當組織遇到 VUCA 情境時，將使用戰略遠見。
- 總體而言，這些特徵使世界變得相當不可預測，未來變得相對未知。
- 在 VUCA 的世界裡，傳統的規劃方法已經不能提供可靠的結果。戰略遠見方法旨在應對 VUCA 環境。



什麼是遠見？



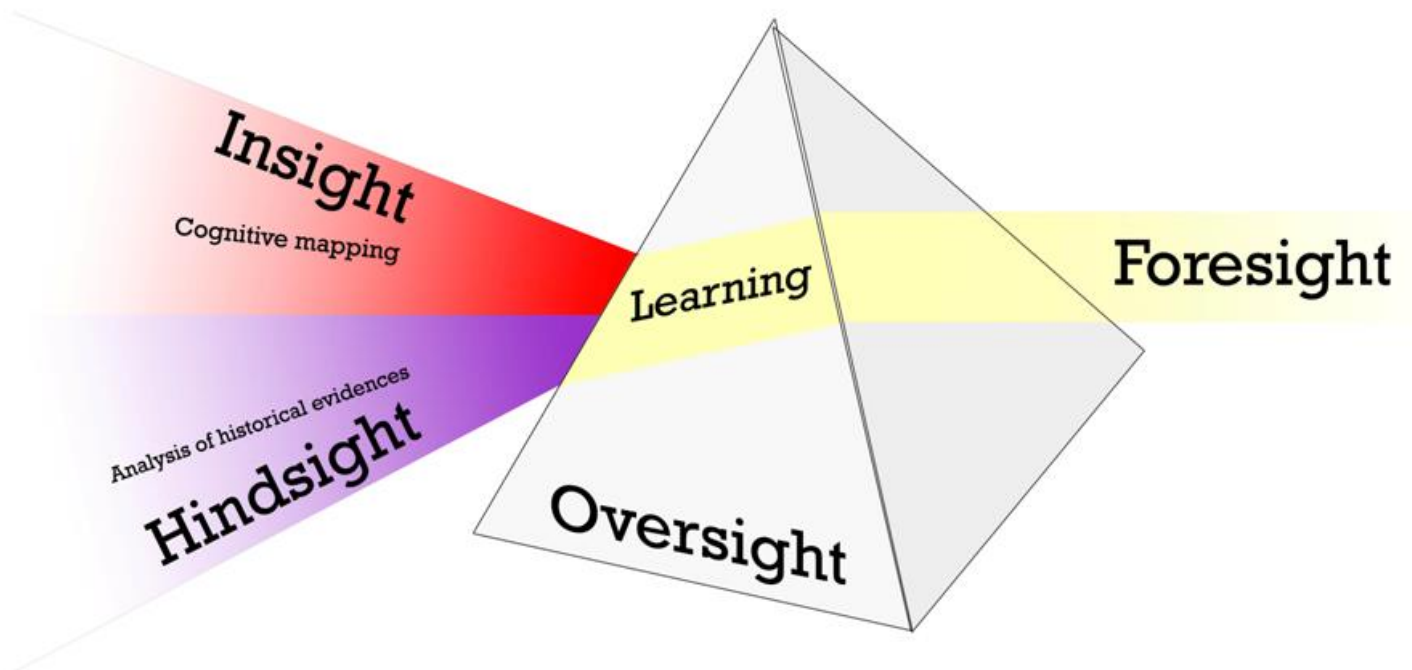


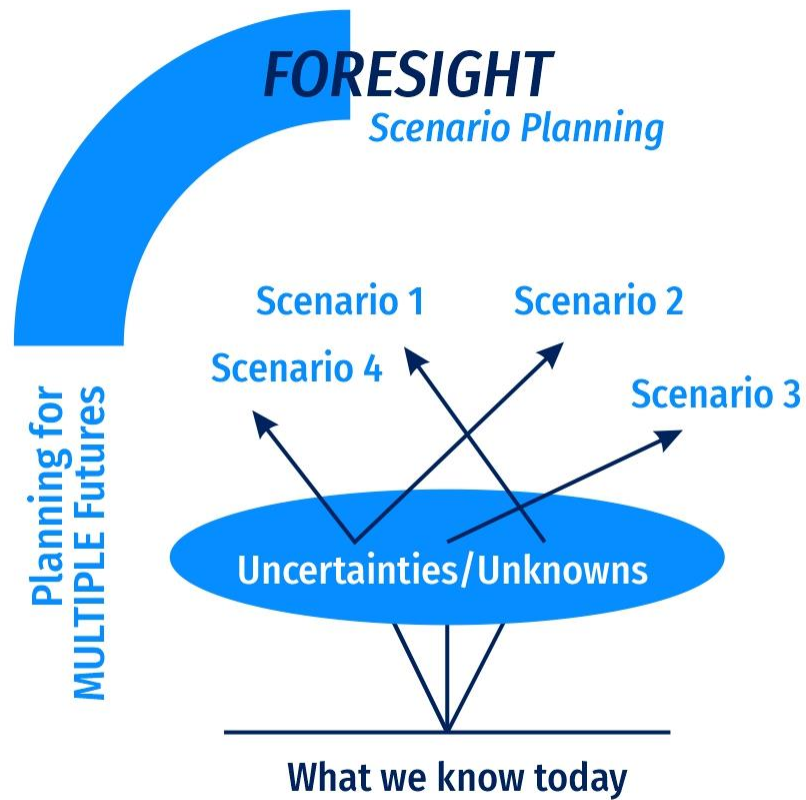
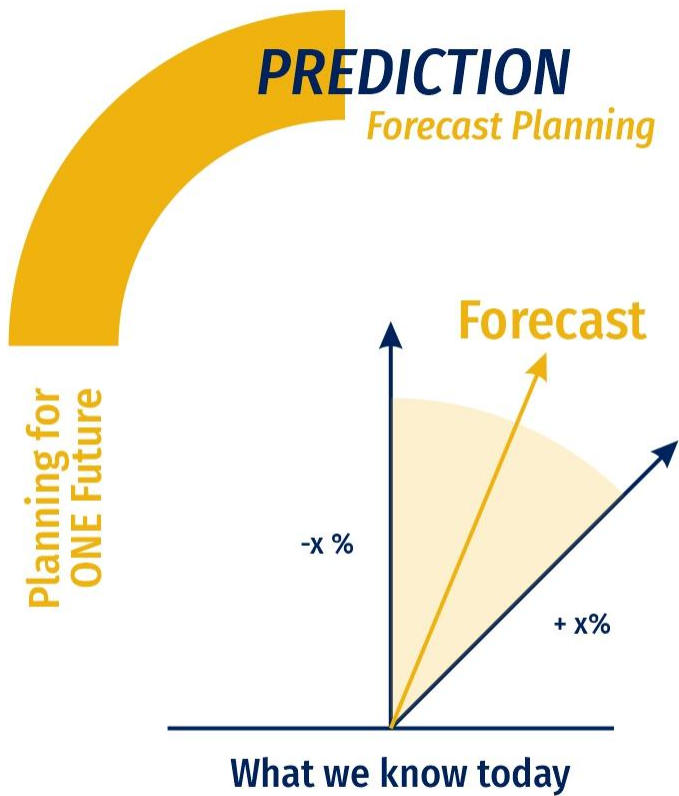
學習未來模型

- ◆ 大腦將外部的訊息與已儲存的訊息結合，形成「**心智表徵**」或內部模型，以建構對外界的內在呈現。
- ◆ 過去事件的**心理表徵**是一種**記憶**
- ◆ 當前事件的**心理表徵**是一種**感知**
- ◆ 未來事件的**心理表徵**是一種**模擬**

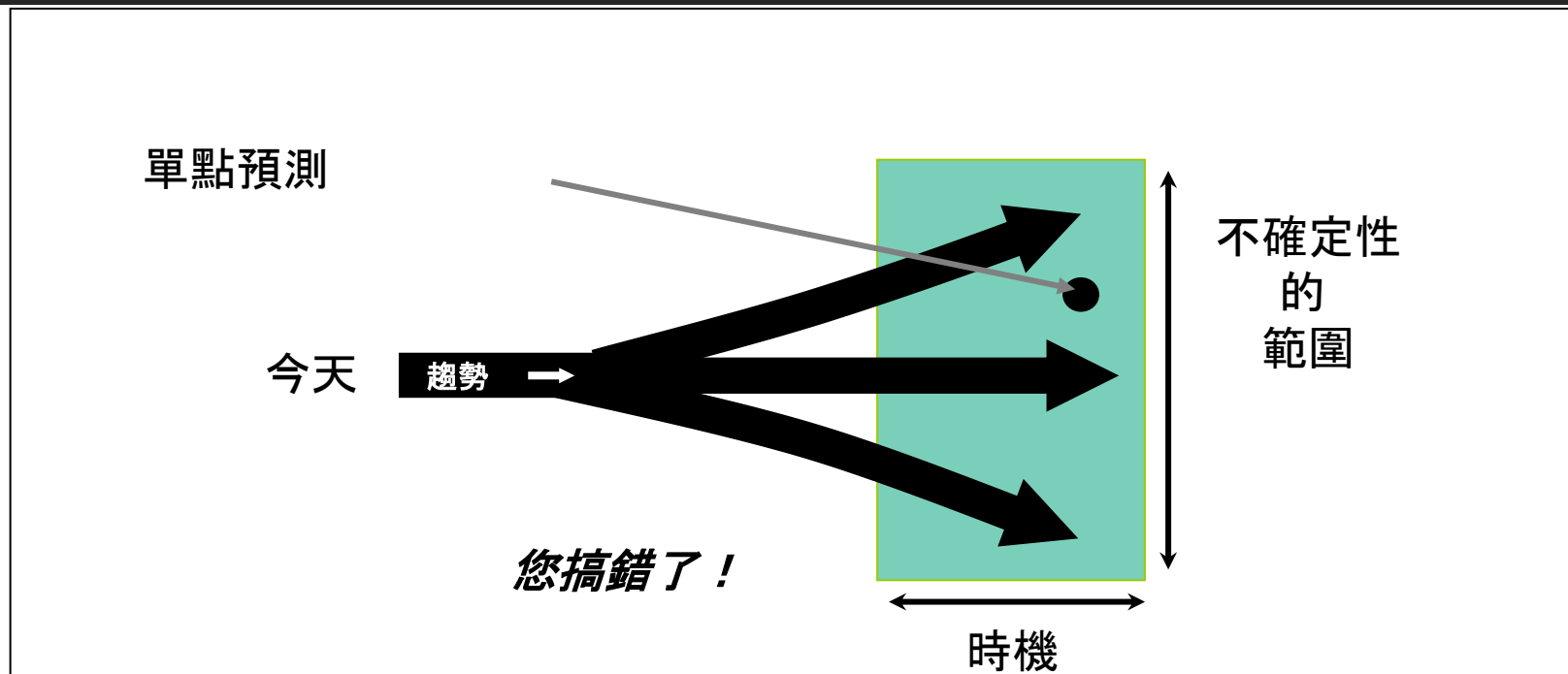


學習未來方法

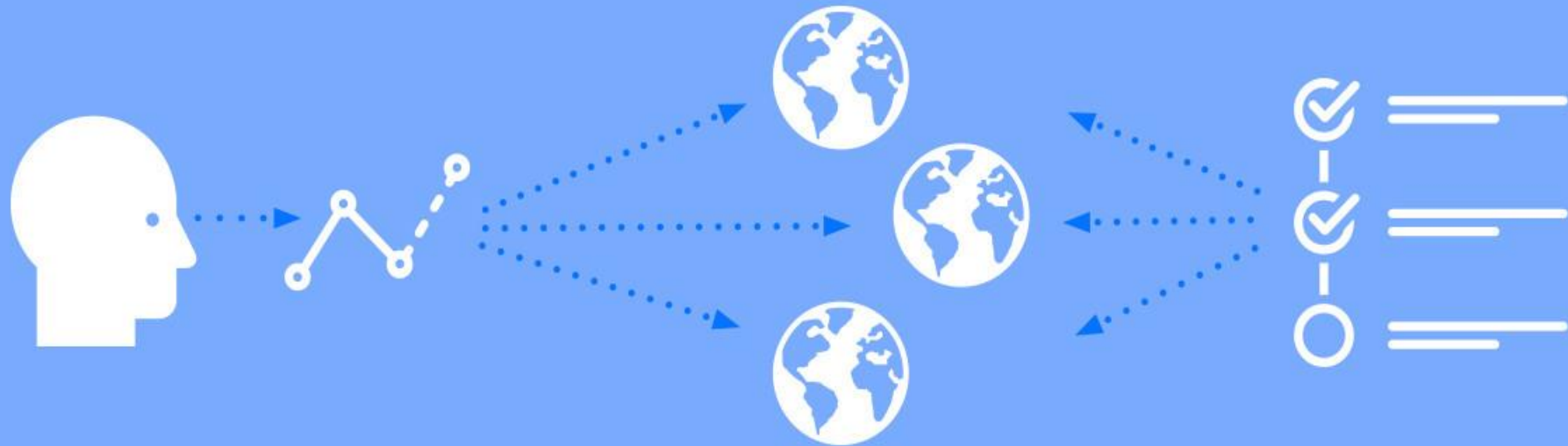




預測的危險（相對於遠見的相反）是.....



THE STRATEGIC FORESIGHT PROCESS



- scan for trends
- analyze the patterns
- theorize the impacts

- develop multiple future world scenarios

- test your strategy against the scenarios and make adjustments



情境.....

- ◆ **是什麼？**一組關於可能的替代未來的不同故事，聚焦於**外部**環境。它們被呈現為**一個集合**，以捕捉不確定未來的一系列情境 - 單一情境暗示著不存在不確定性。
- ◆ **為什麼？**旨在促進穩健的戰略決策。
- ◆ **何時？**在高度複雜和不確定的條件下需要；在歷史資訊很少（甚至沒有）的情況下；當定量分析困難或不可能時的情況下。



小組討論



任務

→ 分成每組 5 或 6 人，選擇一家公司進行重點討論。

- a) 利用圖表 1，運用 PESTEL 方法來考慮中期（2-5 年）內您公司的（兩到四個）主要情境性戰略機會和/或威脅。

- b) 在思考這些機會和威脅時，融入 VUCA 的情境，以及您所選擇的公司的戰略應對。您將如何：
 - 以遠見性來抵制波動？
 - 以理解來因應不確定性？
 - 以明確性對複雜性做出反應？
 - 以敏捷度來對抗模糊性？



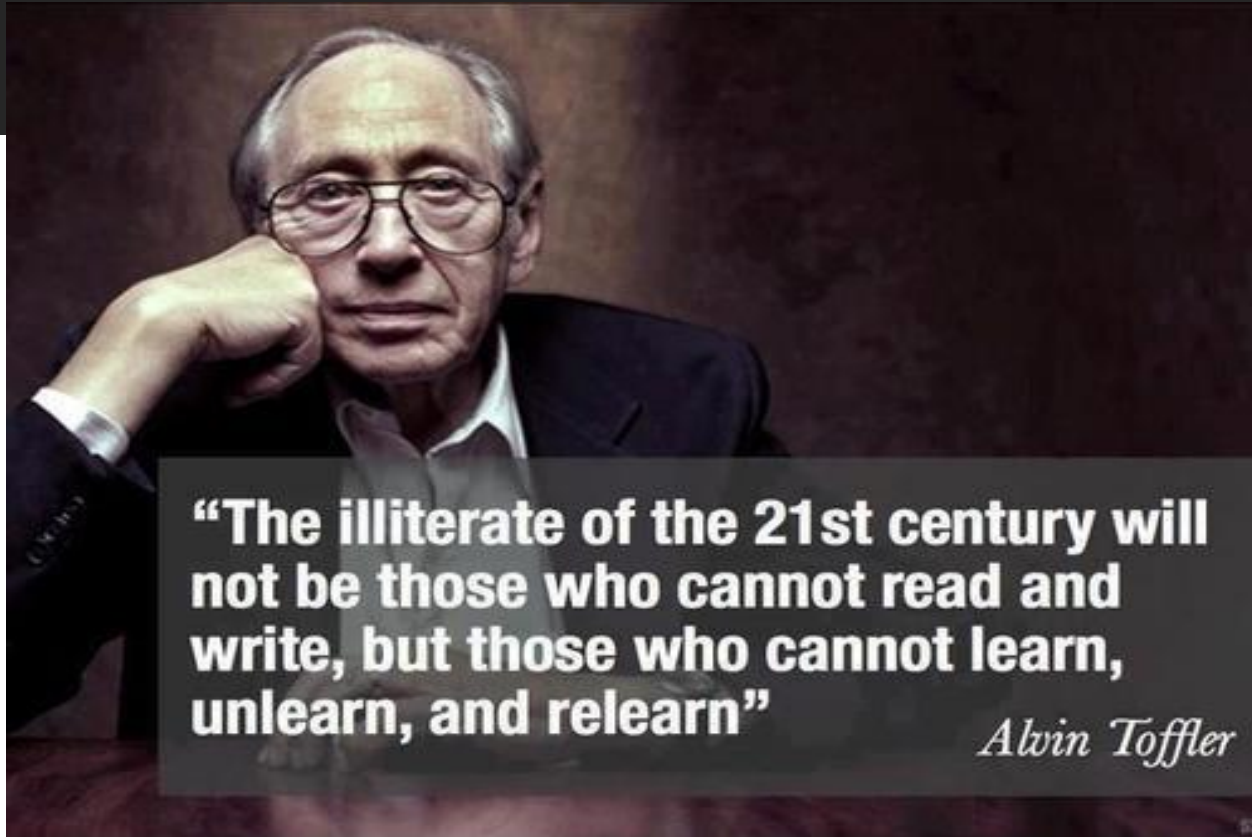
圖 1 PESTLE 分析

PESTLE	因素	機遇	威脅
政治			
經濟			
社會			
技術			
法律			
環境			



小組陳述和匯報





“The illiterate of the 21st century will not be those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn, and relearn”

Alvin Toffler