

[澳] 王珞 著

突破“囚徒困境”  
“内卷”的出路所在

DECISION  
GAME  
IN  
UNCERTAIN  
TIMES

冯仑 —— 作序推荐

将行为博弈论的分析方法  
与杨小凯的超边际决策思想相结合  
提出面对不确定性的决策思维

开  
ASCENDING

不确定时代的  
决策博弈

DIMENSION  
维



机械工业出版社  
China Machine Press

# 升维：不确定时代的决策博弈

（澳）王珞 著

ISBN: 978-7-111-69816-6

本书纸版由机械工业出版社于2022年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）出品，授权北京世纪卓越信息技术有限公司在中华人民共和国境内（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

# 目录

[作者简介](#)

[推荐语](#)

[推荐序](#)

[序言](#)

[导读](#)

[上篇 商业现实篇](#)

[第1章 被误解的信息不对称](#)

[主播刘鹏的故事：不存在一个上帝视角](#)

[1.1 信息不对称的好处远胜坏处](#)

[1.2 用商业模式给企业家精神定价](#)

[1.3 不对称和无形化是企业家精神的特征](#)

[1.4 信息不对称和知识无形化既是决策约束也是决策驱动](#)

[本章结语 经济从来都是知识的，时代从来都是信息的](#)

[游戏卡：获奖者游戏](#)

[第2章 是有限理性在支配我们的行为](#)

[张作霖的用人智慧](#)

[2.1 人类只具备有限理性](#)

[2.2 眼见并不为实](#)

[2.3 习惯驱动行为](#)

[2.4 有限理性并不否定理性](#)

[本章结语 过去30年看博弈论，今后30年看行为经济学](#)

[游戏卡：沙漠生存游戏](#)

[第3章 真正的决策都是不确定性决策](#)

[对人机大战热的反思](#)

[3.1 企业利润来源于不确定性](#)

[3.2 人的确定性偏好和不确定性现实](#)

[3.3 管理就是管理不确定性](#)

[3.4 确定性让人作恶，概率让人投机，不确定性引发敬畏之](#)

[心](#)

[本章结语 让不确定性回到决策的中心](#)

[游戏卡：红绿信封游戏](#)

[中篇 系统思维篇](#)

[第4章 世界的秩序服从二八法则](#)

[对企业做出一半贡献的人有多少](#)

[4.1 世界不是随机系统](#)

- [4.2 人的主动行为构成复杂系统](#)
- [4.3 二八分布意味着复杂系统形成了秩序](#)
- [4.4 复杂系统要求抛弃线性思维](#)
- [4.5 财富的奥秘在于追求非线性回报](#)
- [4.6 规模不应该成为决策目标](#)

[本章结语 从线性思维到非线性思维](#)

## [第5章 现实世界需要网络思维](#)

[金融危机中AIG的案例：枢纽节点影响全局](#)

- [5.1 网络思维是理解复杂系统的方法](#)
- [5.2 网络演化的底层逻辑：自组织行为](#)
- [5.3 警惕“规模经济”变成“规模诅咒”](#)
- [5.4 关注枢纽节点，抓住主要矛盾](#)

[本章结语 对全球化的反思就是对追求规模的反思](#)  
[工具卡：麦肯锡风险矩阵](#)

## [第6章 博弈论是分析互动行为的最好工具](#)

[八年后，京东、苏宁又起价格战](#)

- [6.1 两难是博弈，均衡是秩序，决策是取舍两难](#)
- [6.2 博弈是分析主要矛盾的工具](#)
- [6.3 价格战导致均衡恶化](#)

[本章结语 博弈思维为你面对的矛盾构建结构](#)  
[游戏卡：红蓝游戏](#)

## [下篇 破局升维篇](#)

### [第7章 从博弈结构上突破两难](#)

[空城计里的多重博弈结构](#)

- [7.1 博弈结构比博弈策略重要](#)
- [7.2 看到给定条件之外的才是格局](#)
- [7.3 提升思考维度，突破商业决策困境](#)
- [7.4 战略还是策略](#)

[本章结语 用升维为两难破局](#)

### [第8章 当有限理性面对不确定性](#)

[电车难题如何解](#)

- [8.1 改变博弈论理性和确定性的假定](#)
- [8.2 诚实是最聪明的策略](#)
- [8.3 战略和创新既能突破两难，也会带来新的不确定性](#)

[本章结语 有限理性面对不确定性时的两难才是真正的决策](#)

### [第9章 在不确定的世界中寻找确定性](#)

[顺治帝为什么选择了玄烨](#)

[9.1 “不变”比“变”更重要](#)

[9.2 通过最大化努力来最大化自己的机会](#)

[9.3 让高维度引领决策](#)

[9.4 在商业模式中寻找确定性](#)

[本章结语 让价值观指引不确定性决策](#)

[第10章 用输赢结束的游戏，不是好的游戏](#)

[没能把游戏玩下去的大宋王朝](#)

[10.1 是有限游戏，还是无限游戏](#)

[10.2 警惕只在乎输赢的商业有限游戏](#)

[10.3 无限游戏鼓励共生共存](#)

[10.4 不确定性的动态博弈是世界的本质](#)

[本章结语 不确定的世界的选择原则是把游戏玩下去](#)

[工具卡：不确定性决策框架](#)

[后记 关于不确定性的思考](#)

[致谢](#)

[参考资料](#)

## 作者简介

王珞

工商管理博士，师从著名经济学家杨小凯和谢富纪，美国威斯康星协和大学教授，上海交通大学EE中心课程教授。

## 推荐语

张维迎

北京大学博雅特聘教授

在不确定的世界中如何决策？传统经济学没有提供令人满意的理论。王珞的这本书在多学科研究的基础上，将博弈论的分析方法与杨小凯的超边际决策思想相结合，给出了一个新的分析框架。

谢富纪

上海交通大学安泰经济与管理学院创新与战略管理教授

王珞博士多年来在博弈论的研究和教学中积极探索，勇于开拓，《升维：不确定时代的决策博弈》一书是他多年来致力于让博弈论为现实决策提供服务和支持的研究成果的集中展现。

王珞博士提出的决策就是有限理性人面对不确定性的博弈的思想，不仅对于博弈论的研究有着理论创新的价值，相信对于经济管理部门和企业管理人员在实际工作中的决策也会有分析工具上的实用价值。

Samuel du Retail

欧莱雅全球电子商务总经理

欧莱雅中国原副总裁

数字化之外，中国企业家和商界领袖开始在更多领域创造着世界的未来。王珞教授通过他跨领域跨学科的研究，引导我们认识VUCA也是一种祝福，不确定性条件下可以通过最大化努力来最大化企业机会——走向全球化，你会经历跨文化决策的挑战；走向数字化，你必须在强大的人工智能与直觉之间果断决策——不确定性决策框架提供了最实用和系统的决策工具。

张天兵

## 德勤亚太新消费

零售行业领导合伙人在中国的市场环境（更大的不确定性以及非连续的增长）和企业实践（更多的信息不对称以及非理性决策）之中，主流的决策理论都需要重新被审视。我特别赞同王珞博士提出的在不确定环境下，充分利用跨学科知识帮助决策，通过主动的战略选择来改变博弈结构的理念。这些理论有助于我们重新审视企业生态系统中各种参与者的互相关系。

### 俞雷博士

艾奇奖（ECI Awards）董事

ECI@HiTech专业委员会

执行秘书长王珞教授是我的同学，也是我非常敬佩的一位老师。他以出世之心，做入世之事，对于我们在企业经营中所遇到的问题，他经常能一针见血地指出症结所在，并提出有严密理论逻辑的解决方案。他的这个能力让人叹为观止。王珞是国内博弈论教的最好的教授之一，是博弈论的大师，更是企业经营者的良师益友。

### 沈昞丽

埃培智市场咨询集团高诚公关

中国区董事总经理 我们正处于百年未遇之大变局，VUCA将变成一种常态，如何应对未来的不确定性将成为大家必备的硬实力。这本书有助于构建更高水平的思维决策框架和能力，将给大家带来全新的视角和灵感。同时，本书对于枢纽节点和KOL概念的诠释可以理解为对正在发生的数字化转型提供理论注解，值得广大职场人士尤其是企业高管阅读。

## 推荐序

### 做好企业，需要一个好的决策视角

认识小凯是30年前的事了。还记得第一次见到他，是在海口，由公司的一位同事老陈带来。当然，那个时候，老陈还不老，40岁左右。

老陈告诉我，他有一个中学同学，叫杨小凯，正好来海南参加一个会议，问我有没有兴趣见一见。

当时，我只知道他是一位有着传奇经历的经济学家。但等见到他的时候，我才发现，他是那样的温润，说话声音有些纤细，从他身上，丝毫看不到湖南人的“霸道气质”，更看不到他的那些过往经历可能在人身上磨刻出来的棱角和粗粝、尖锐的东西。这让我感到一些诧异。

之后，因为有共同的话题、共同的兴趣及共同研究的事情，我们的交往多起来，慢慢就熟了。

和他交往中的两件事情，令我印象深刻。

第一件事。1992年我开始创办北京万通。有一天，他来北京，约我见面。当时我住在保利大厦的一个房间里。房间是个套房，里面的屋子有床，外面的屋子像客厅一样，有沙发。他一进屋，说：“你现在有点儿阔气了。”我说：“这不是我的，是酒店的。”

然后我们就坐在沙发上聊天。他问了我一个问题。事实上，正是他的这个问题，后来一直提醒我、激励我把企业做得更规范。

他的问题是：“你现在做公司，那你知道，有‘公司法’吗？”

我听了以后，很懵懂，不知该怎么回答。在这之前我没有听说过什么是“公司法”，甚至不知道办公司应该按照“公司法”来办。

他问：“没有‘公司法’，你怎么办公司？你办的叫什么？”

我说：“我办的，名字叫公司，但不知道是不是你所说的公司。”

然后他就跟我讲，在美国、在澳大利亚，公司是一个什么样的东西，为什么会有公司，还给我讲了资源的有效利用、公司的治理，以及公司股东的责任，等等。

事实上，我们当时虽然已经筹办了北京万通实业股份有限公司，而且还发行了股票，但是我对公司到底是一个什么样的组织，什么是股东责任，为什么要有一个“公司法”来约定这些事情，其实完全没有概念。

那个时候，我只知道文件、报纸，因为所有的文件都是通过报纸刊发出来的。而我们做公司、发行股票的依据，是当时国家体制改革委员会（简称“体改委”）颁布的《有限责任公司规范意见》和《股份有限公司规范意见》。这两个文件就登在报纸上。

我先前在国家体改委工作过，所以我对刊登在报纸上的文件非常敏感。至于跟公司有关的法律，首先，我不知道当时中国是没有的；其次，我也不知道赚钱这件事涉及这么多法律。

但是，小凯提醒了我。从那之后，我就知道赚钱这件事首先要有公司，而公司又必须按照“公司法”架构起来，然后明确股东的权利、义务，公司法定代表人和公司的关系，公司高管的职责，利益分配机制，以及公司董事会、股东会、监事会等制度化安排。

因为和小凯的这次聊天，这些事情就刻在了我的脑子里。

非常幸运的是，1993年12月，中国通过了《中华人民共和国公司法》（简称《公司法》），这意味着中国开始了可以依法做公司的年代。公司是一个标准的经营实体；公司之间的竞争，就是“专业运动员”之间的竞争。公司之间做生意，不再是江湖，也不再是机关社团，而是一种独特的组织和组织之间的行为；是经营实体之间，按照标准的模式、标准的动作、标准的是非标准来做生意。

《公司法》从通过到现在，一晃将近30年过去了。全国人大通过的跟公司有关以及与规范公司之间运作有关的法律法规，已经将近400个。

如果说1993年是公司的原点，经过28年的发展，公司作为实体，在市场经营和资本的大海里，关于怎么游泳、怎么博弈、怎么做事以及其他所有问题的规范、标准、游戏规则，都有了。这些规则合起来，就叫

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.com>)

文档名称：《升维：不确定时代的决策博弈》（澳）王珞 著.pdf

请登录 <https://shgis.com/post/2594.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

