

论柔性战略在中国邮政发展中的应用

李荣华，文亮

(中南大学，湖南长沙410083)

摘要：文章阐述了柔性战略的含义和特征，阐述了中国邮政实施柔性战略的必要性，提出了邮政企业实行柔性战略管理的推进策略，以提高邮政的应变能力，适应市场的变化。

关键词：柔性战略；价值；创新；转换；应变

中图分类号：F61 **文献标识码：**A

近年来有关战略的动态变化与战略的柔性问题已经成为战略管理的热点。由于战略往往体现为一种长期的计划，因此，必须使这种长期战略具有灵活性，并提高其对环境的适应能力。国际上一些大型企业经营困难，面临倒闭，主要原因是这些企业不适应剧烈变化的外部环境，不注意战略的灵活性。中国邮政欲避免陷入此类困境，必须在科学发展观的指导下实行柔性战略，推进战略转换。

1 柔性战略的含义和特点

柔性战略不同于战略柔性，它不仅是在原有战略上的调整，而且要对战略本质进行变革。具体指行为主体为更有效地实现战略目标，在动态变化的环境下主动适应变化、利用变化甚至制造变化，为提高自身竞争能力和完成战略任务而制定的行动计划、战略任务或战略措施。柔性战略要求在处处严格管理的同时，又要具有一定的管理弹性；遵循从实际出发和灵活运用管理思想，有所变有所不变，使管理具有可塑性和应变功能。它有以下特点。

第一，强调利用变化和制造变化，而不仅仅是适应变化，即变被动为主动。环境的变化将引起战略的范围、资源的使用、组织的变化、战略措施及战略伙伴的协同作用等方面的变化，而往往忽视了现代竞争条件下环境变化的混沌性和不可预见性。这也说明了柔性战略的重要性和复杂性。

第二，强调战略的博弈性。随着技术和经济变化的加快以及服务对象的多样化，行为主体面临的环境越来越不稳定，而且必须面对众多竞争对手复杂多变的竞争。这一点是过去研究战略问题不太注意的。制定和实施战略的过程，实际上是一个博弈的过程。由于各自条件的差异和目标的不同，不同组织对待这种变化的对策不一样，因此仅仅依靠战略的计划性难以制定出有效的对策方案。战略的博弈性强调行为主体充分考虑竞争双方在博弈过程中的选择、可行的行为规则，以及由这些规则组成的不同方案间的调整。战略的调整比战略的适应性更复杂，因为我们的对手可能采取各种各样的策略，只有了解这些策略，才能彻底制胜。

第三，强调通过战略设计获得更多的行动机会，并保证有足够的选择来应付这种局面，而创造机会、把握战略的时机是柔性战略的核心内容。传统的战略要制定一系列的指标，称之为目标导向。柔性战略则强调机会导向，更强调关心如何设计有利的博弈态势，抓住有利的战略时机来实现自身的战略目标。

第四，关注战略的转换问题。一项战略制定出来后，可能需要在合适的时机、合适的环境下进行转换。过去人们认为战略行不通了才转换，要面临破产了才转换。而柔性战略理论认为，可以在合适的时机和合适的环境下主动实现战略转换。当然战略转换不但要考虑环境变化，还要考虑转换成本和效率。

2 中国邮政实行柔性战略的必要性

邮电分营后，虽然在2001年底中国邮政实现了收支平衡，财务状况有所改观，但基础不稳，甚至难以为继，特别是基本业务量萎缩、服务水平低下等局面没有根本改善，企业经营状况也没有实现根本好转。

当市场发生很大变化时，中国邮政没有能及时做出相应的战略调整。信函、包裹、报刊发行等业务比重迅速下降，邮政储蓄和集邮业务一枝独秀。这种结构变化有其深刻的政策背景：片面强调收入，不重效率重数量。近两年各基层邮政企业都面临着巨大的创收和指标压力，在传统业务持续萎缩，新业务难成气候的情况下，都将业务发展重点转向了邮政储蓄。由于邮政储蓄的发展存在着风险，其在邮政业务收入的过高比重会使邮政经济结构失衡，降低邮政业务的总体抗风险能力，直接影响邮政的发展。1999年中国邮政提出了“以邮政储蓄业务和集邮业务为基础，大力发展投递类业务”的政策，但在全网作业效率没有提高的条件下，为了完成收入指标，这种提法形同虚设，不能真正地执行。当支持邮政储蓄高速增长的特大环境不复存在时，邮政收入必然面临下滑的危险。

近年来，中国邮政在管理体制和运行机制的创新上进行了一些尝试，有力地推动了邮政的发展和改革。但由于多年来计划管理

的制度依赖,管理仍然比较粗放。在政策导向上,一个调子指挥全国,与各地实际存在较大脱节。在全网协调上,行政色彩浓厚而利益制衡不足。中国邮政的最大优势在于全程全网,但目前的考核体系使各邮政部门成为相对独立的利益主体,在以行政手段而非网间结算来实施全网管理的过程中,由于各利益主体之间的博弈,国家邮政局对整个网络的掌控能力被大大削弱,全网运行效率大打折扣。一些省(区)、地、县邮政局陷入了恶性循环:财务状况差导致投资缺乏,投资缺乏(投资效率低)影响服务质量的提高或服务范围的扩大,服务质量低又进一步加剧用邮量的减少,用邮量的减少使财务状况进一步恶化。

产生上述问题的战略方面的原因在于中国邮政传统战略管理过分刚性,表现为重物轻人、手段强硬、缺乏弹性;面对变化的外部环境未能及时进行战略转换,表现为职能和定位不能适应市场需求,发展战略模糊,市场营销等企业核心职能欠缺,企业经营的龙头地位尚未确立,资源配置不够合理,管理制度不完善等。

目前,中国邮政面临的压力来自于邮政内部,也来自于邮政外部;有政策方面的因素,也有市场方面的因素;有技术方面的因素,也有社会经济结构变迁方面的因素。分析邮政面临的经济、社会、政治和技术环境的变化趋势,将有利于中国邮政采取柔性战略,以增强邮政企业的生命力。

3 中国邮政实施柔性战略的途径

中国邮政实施柔性战略,必须抓住国家全面建设小康社会与和谐社会的战略性机遇,在科学发展观的指导下,健全战略的支撑体系,包括资源、能力、组织、生产、文化等因素,创造和谐的发展环境。要合理选择上述要素,使之有机整合,相互协调,从而支持和促进柔性战略的实施。

3.1 密切注意环境的瞬间变化,善于捕捉机遇并及时反应

一些企业的失败往往是没有注意企业环境的变化,这种变化不是指在很长时间,而是在瞬间,一些偶然因素造成的。作为好的战略家,要善于捕捉机遇,才能灵活地做出反应。放眼世界,邮政领域正从国内或区域竞争向全球竞争转变。全国有各类快递公司千余家,国际四大快递公司也加速了中国市场的开发。这给中国邮政带来了严峻挑战,同时也带来了新的发展机遇。中国邮政应在借鉴国内外先进经验和好的做法的基础上,抓住机遇,促进产品的再升级,将投资重点向邮递类核心新产品、竞争性新产品倾斜,使新的投入成为企业新的经济增长点,提升核心竞争力。

3.2 普遍服务与商业性服务相分离,解决混业经营的矛盾

2005年7月20日,国务院常务会议批准了邮政体制改革方案。但到目前,改革方案中如何分拆普遍服务业务和竞争性业务、中国邮政集团公司与社会上的快递公司之间业务如何划分、邮政储蓄银行的转型将遵循什么样的步骤这三个关键方面仍没有明确公布。

现阶段,中国邮政的普遍服务与竞争性业务混业经营,造成了业务体系的根本矛盾,而且产生了一些制度上的问题。如考核制度,为完成扭亏任务,高速成长的业务收入背后是不计成本的扩张,在扩大收入的驱动下,邮政企业一方面生产效率低下,另一方面随意利用现有资源进入上下游行业甚至是无关行业,并将其成本列入总成本,形成各业务之间的交叉补贴。这种不计成本的发展危害的还是邮政自身。这样的业务发展模式不可能是赢利性的,而是成本制造型的。这一问题与邮政现行体制、机制上的问题形成了中国邮政问题产生的源泉,导致邮政业务管理上的无效,核心竞争能力的涣散,难以形成核心业务,最终表现在整个发展战略上的混乱与迷惘。

针对这一问题,中国邮政在改制过程中,应以区分普遍服务业务与商业服务业务为出发点,将邮政业务整体分为两大块:专营业务与非专营业务。专营业务是国家赋予邮政的责任和权利,是邮政代理国家部分职能的体现。非专营业务则属于市场竞争性业务,实行商业化运作。与此相适应,履行普遍服务的专营业务采取事业部制的管理模式,而竞争性的非专营业务则采取控股公司的形式。

3.3 推进战略转换,主动适应变化

目前,世界邮政的改革趋势、国企改革形势、政府监管环境、国内社会经济发展环境、技术发展环境、市场竞争环境等多方面因素的存在,使中国邮政面临较大的发展机遇,也面临巨大的挑战。中国邮政必须按照现代企业制度的方向和要求,实行战略转换,实施体制改革和创新。要在分析所处的内外部环境变化的基础上,在履行普遍服务义务的同时,以市场为导向,以效益为目标,以创新为动力,提高市场竞争力,将中国邮政建设成为核心业务规模大、品牌形象好、发展前景广、自主能力和竞争能力强、服务一流的现代邮政企业。为实现这一目标,应在业务整合、产品拓展、专业化经营、网络流程再造、全网经济核算、资本运营、联盟合作、科技兴邮、人才发展等方面进行战略转换。在管控体制方面,中国邮政可借鉴中国电信集团公司、中国移动通信集团公司的运作模式,实行集团公司和省(市、自治区)公司二级法人结构,地市分公司作为基本生产经营单位,县分公司作为地市分公司的营投生产单位;建立科学的管理流程,包括战略规划流程、财务管理流程、关键业务考核流程;建立适合网络型企业的管理制度,清理现有的规章制度,强化制度的有效性、适应性和可执行性。

3.4 营销管理体制应实行用户需求导向

中国邮政应当建立一种顾客需求管理型的营销管理体制,使整个企业成为一个市场营销组织,这是企业主动适应和有效驾驭市场的理想模式。这一体制确立了市场营销职能的核心地位,以营销为中心协调与计划、生产、财务、人事等各职能部门的关系,可以保证以承担市场营销职能的部门为纽带,直接建立企业与市场的联系;可以按照营销活动的内在要求,建立从市场调研、确定目

标市场、制定营销战略、运用营销组合，到对营销过程进行信息反馈和控制的一套以顾客为导向的营销观念，并以此改变整个服务观念、改造作业组织、健全规章制度。根据现行的法律，邮政部门采用了固定价格结构，其结果是竞争者由于可依据营业利润针对某个用户灵活定价，从而轻易获取大量业务。所以，邮政在定价领域寻求一种平衡非常重要。要在以前受保护的市场中引入竞争，就要改变立法，让邮政部门在市场基础上确定价格，包括服务定价政策。

中国邮政投递网最后一公里妥投率较低的原因主要是投递末梢界定不清。以商业信函为例，如果仅仅投递到单位的收发室、小区的居委会，不能到户的话，就形同废纸，根本起不到应有的宣传作用。中国邮政必须改革投递体制，必须提供到户服务，体现以顾客为中心的高水平服务，才能提高服务的竞争能力。

投递体制改革的滞后也影响了邮件投递的速度。仍以商业广告信函为例，客户对广告信函的安全性要求不高，成千上万封内容相同的广告信函丢失一两封影响不大。假若根据商业信函的特点，减少邮件处理过程的交接手续和程序，虽在一定程度上降低了邮件的安全性，但是加快了邮件的处理速度，降低了商函的价格，能够较好地满足客户的需求。

中国邮政应对邮政市场进行深入分析，按照不同顾客群的不同层次需求提供可供选择的邮政服务。如目前在全国各大中城市发展最快的同城速递业务，许多商家要求在很短的时间内以低廉的价格将文件和小件物品在同城范围内传递，但邮政目前的服务不能满足需求，不能上门取货、价格和异地投递一样、当天不能投递等。一些小的速递公司把握住机会，以优质的服务和低廉的价格迅速抢占了这一市场，给邮政上了生动的一课。

3.5 利用外部资源，实现多赢

建设现代化的中国邮政，仅仅依靠邮政自身的力量是远远不够的，必须积极联合各方面的力量。一要进行资本联合，二要进行能力联合，三要进行技术联合，四要进行业务联合。与国际上一些著名的实物传递企业相比，邮政自我运营能力还很低。如联邦快递拥有空中客车、波音等648架飞机，425万辆汽车，在世界各地有超过45000个收件中心，在全球设立了1400个服务中心。相比之下，中国邮政无论是在市场规模还是在运营能力方面，都有很大的差距。因此，邮政要发展，必须在以往的基础上，进一步走好联合之路，借用社会的力量，借用其他行业的力量，甚至借用竞争对手的力量和优势发展自己。

邮政企业走联合发展之路，借助外部的力量壮大自己是由邮政规模经济的特点所决定的。目前，中国邮政仍处于转型、调整时期，自我发展能力差，资本积累少，所以联合所能带来的好处更为明显。以每百人拥有的信函量为指标，与发达国家邮政市场的规模简单地相比，就能发现国内邮政市场还处于有待开发的状态。通过与其他力量联合，将邮政各业务市场的蛋糕做得更大，不仅比邮政简单地争取扩大市场份额更有益，而且从业务量绝对值上来说也更有利。因此，要全面推进对外合作，加强与国际邮政间的联盟，加强与国内外快递业、运输业强者的资本和经营合作，加强与大客户的市场合作，最大限度地利用内外资源，形成战略伙伴，低成本、快速度地扩展市场，实现互赢。

3.6 做好知识管理，提高战略柔性

在知识经济时代，企业是以知识为中心组织起来的。知识成为社会经济活动中的关键资源。中国邮政的一些成功企业认为，知识管理对于研究长远发展战略和提高核心竞争力至关重要。环境的革命性变革使邮政企业的生存环境呈现动态变化特征，所以战略柔性成为邮政企业在动态环境中获得生存和发展机会的基础要素之一，而知识管理是提高战略柔性的有效方法之一。知识管理可使邮政员工获得有效知识，激发员工创新意识和能力，使知识最有效地应用于制定发展战略等业务活动中。

邮政企业知识管理的实施，必须借助各类应用系统，利用信息化手段进行分析，以提高决策科学化水平。为此，应建立一个先进的信息技术平台，包括知识库的建立和知识库搜索引擎的开发，而知识联网是知识创新体系的核心。还可利用数据挖掘、知识发现、自动知识获取等信息技术，进一步发展决策支持工具和战略研究的支撑技术。

邮政企业作为网络型组织，开展知识管理应注意组织管理方面的研究，如深入研究知识在网络组织中的活动机制、活动绩效及知识活动的制约因素。此外，还要研究支持网络组织中的知识管理信任机制、风险预测、风险规避及控制机制，并进一步完善网络组织中知识管理相关契约的安排，用以协调各知识活动主体的利益。要设计知识活动的激励机制，解决网络组织知识活动收益的分配，促使网络组织中的成员有动机参与知识转移。同时，要进行知识的共享和创新。

柔性战略要求邮政企业树立超前的市场危机意识，采取灵活的策略，做好充分的准备，适时地调整组织机构，保持企业的柔性，形成强大的技术力、市场力和形象力，使中国邮政形成“快速反应”能力，以便随时应变跟上时势。

参考文献

- 1 黄宪明，张关基. 中国邮电百科全书·邮政卷. 北京:人民邮电出版社，1994
- 2 司华，孔祥利. 邮电通信的改革与发展. 北京:人民邮电出版社，1996
- 3 王占宁，吕廷杰. 走向二十一世纪的世界邮政. 北京:北京邮电大学出版社，2000
- 4 张学渊，蔡淑溶. 邮政市场营销. 北京:北京邮电大学出版社，2000
- 5 周振华. 体制变革与经济增长——中国经验与范式分析. 上海:上海人民出版社，1999
- 6 熊能. 企业战略再造. 北京:中国电力出版社，1999

收稿日期: 2005-06-09

作者简介: 李荣华(1963~), 男, 湖南祁阳人, 在读博士研究生, 经济师, 西藏自治区邮政局经营网络处副处长, 主要从事企业经营战略与资本运营研究; 文亮(1969~), 女, 湖南沅江人, 在读博士研究生, 讲师, 主要从事企业经营战略与资本运营研究。