

# 远景法在中国邮政战略决策中的应用研究

刘文红

(石家庄邮电职业技术学院, 河北 石家庄 050021)

**摘要:** 对处在不确定性环境下的邮政企业战略决策引入远景法, 以便具有更前瞻的眼光和更强的战略主动性。文章分析了远景法的应用条件及操作步骤, 并在分析影响邮政发展的主要因素的基础上, 阐明了远景法在中国邮政战略决策中应用的一般步骤。

**关键词:** 远景法; 情景; 邮政战略; 决策; 竞争优势

**中图分类号:** F61      **文献标识码:** A

## 1 前言

信息时代的一大特征就是不可预测的、迅速的变化日益增长, 并伴随着一切企业的运行过程。企业内部和外部的经营环境发生了根本性的改变。变化带来的是高度的不确定性, 前景越来越难以预料。企业再也不可能像市场稳定时期那样作规划, 先制定一个几年计划, 然后慢慢调整实现; 也不可能像在传统模式下进行变革那样, 先做出一个方案, 然后逐步实施。企业真正需要的是懂得如何面对环境的不确定性, 如何迅速制定战略, 构建核心竞争力, 以适应瞬息万变的市场。

近些年来, 中国邮政所处的环境发生了很大变化。市场经济的主要特征是竞争, 一个部门或企业在激烈的竞争中能否取胜, 不仅与该部门或企业的经营实力、竞争力和管理体制有关, 也与政府给予该部门或企业的政策有关。影响邮政发展的这些环境因素都是不确定的, 这就是说, 邮政未来所处的环境是在动态变化的, 对未来动态环境进行分析, 将有助于做出正确的决策。

中国邮政的发展环境面临着诸多不确定因素, 这就要求邮政企业应有明确的战略选择, 这里我们引入“预(Scenarios)”法, 应用该方法可以使企业把握未来的发展前景, 对中国邮政制定相应的战略具有非常重要的意义, 从而能够有的放矢地营造独特的竞争优势。

## 2 远景法简介

本文所指“远景”其原意是指“剧情”或“幕剧”, 即“剧本的大意或概要、舞台剧中某一片段或情节、电影脚本或分镜头”。“远景”研究方法作为协助决策的工具可以追溯至20世纪50年代, Herman Kahn在兰德公司时, 首先提出这种方法用于规划并率先应用在军事战略研究上。70年代初, 欧美国家的不少公司和政府机构开始将“远景”研究(Scenario Studies)作为协助规划与决策的一种工具, 并已有较广泛的应用, 万国邮联和国外邮政领域对此也有一定的研究与应用。1997年万国邮联提出了“2005年邮政核心业务远景分析”的报告, 在2001年万国邮联邮政经营理事会年会上, 巴西和阿根廷两国邮政所在的战略规划组报告的主题就是针对邮政环境做远景分析, 为2005年至2009年的邮政发展战略提供参考依据。

从决策论的角度, “远景”可定义为“对现状、未来存在的可能性, 决策者对未来所期待的状态的描述, 以及相关的系列事件, 经由这些事件可将现存状态导向未来的目标”(Veenek laas et.al 1995)。与传统的预决策理论不同, “远景”研究主要不是用来回答“将会发生什么?”, 而是着重“如果... ..也许将会发生什么?”因此, “远景”研究侧重对未来各种可能性的探索并寻求实现的途径, 而不仅仅是对未来的预测。远景法在假定关键影响因素有可能发生的基础上, 构造出多种情景, 提出多种未来的可能结果, 以便采取适当措施防患于未然。它可以通过一套系统的、连贯一致的方法使决策者在面临未来的复杂性和不确定性时, 既能拓展思考范围, 又能收敛以抓住问题的关键, 从而使未来的不确定性逐渐清晰化。

## 3 远景法的应用条件及操作步骤

### 3.1 应用条件

方案构造要求预先有情景分析类型(趋势、状态)的协议, 包括分析对象和时间间隔。远景分析的研究对象一般为一个系统; 时间间隔按照所考虑系统的重要性而变化, 一般至少应为15年。分析人员希望集中一组专家, 他们每人熟悉系统的一个主要方面, 即远景法可用德尔斐(Delphi)法来研制。远景法产生出对系统未来状态的叙述性描述。该方法的工作重点在于由决策者和分析人员共同确定了远景分析的对象, 分析人员识别、组织并与专家相互联系, 以理解现有系统并构造情景分析。

### 3.2 操作步骤

- 构造系统基本状态, 分析、识别主要事件或变量;
- 识别外部范围, 对其中每个变量或事件做出初步预测;
- 由专家来描述分析事件或变量之间的相互关系;
- 形成关于上述相互关系的相关信息;
- 产生对系统未来状态的分析报告(叙述性描述)。

以上过程会一直继续下去直到生成远景。根据远景的构造信息, 管理者能够有条不紊地跟踪未来影响企业环境的事件, 验证新趋势和现行趋势的可能变化所带来的结果。如果决策者接受这种方法的基本原理, 远景法就是有效的决策辅助, 设计的未来在规定的目标线上。

较早应用远景法并取得成功的是壳牌石油公司。1973年1、2月间, 壳牌石油的企划组将未来可能突然转变的状况, 拟定成几种情景, 譬如, 如果价格上升、需求成长减缓, 炼油厂的扩建就必须慢下来, 同时长期的石油勘探必须扩展到新的国家。同时, 如果石油价格越来越不稳定, 各国将有不同的反应, 因而, 必须进一步使壳牌石油在各国子公司加强因应当地状况的能力。壳牌石油努力的成果十分可观, 1970年时, 壳牌石油还只是世界七大石油公司中最弱的, 到了1979年, 它却成为最强的一个。在1986年石油产量增加、石油价格崩落的前半年, 壳牌石油的企划组以假想的一家石油公司, 对突然发生的世界石油供应过剩做出了一个

案研究，有效地应对了动荡。

在进行战略选择时，“前景”研究有助于促使决策者把他们对于未来的模糊的假定明确化，同时摆脱因循守旧的思想来思考问题。由此，企业针对未来的不确定性，在如何制定竞争战略上，才能做出明智的选择。对于邮政企业来讲，现在非常有必要运用前景法，明确宏观环境及其竞争市场不确定性因素的具体含义，据此拟定潜在的、营造竞争优势的不同战略选择。

## 4 前景法在中国邮政战略决策中的应用程序构建

### 4.1 邮政发展的主要影响因素分析

影响邮政发展的因素主要有以下几个方面：

- 宏观经济发展状况；
- 邮政业务市场需求状况；
- 邮政业务市场竞争程度；
- 邮政企业对市场开发的投资力度；
- 邮政企业管理体制的变化；
- 邮政企业的网络建设状况；
- 邮政企业的业务结构调整状况；
- 邮政企业人力资源管理状况。

在这几个因素中，后五个因素，即邮政企业对市场开发的投资力度、邮政企业管理体制的变化、邮政企业的网络建设状况、邮政企业的业务结构调整状况和邮政企业的人力资源管理状况属邮政的内部影响因素。邮政的内部影响因素是可以控制的，是通过决策的不同产生影响的；前三个影响因素，即宏观经济发展状况、邮政业务市场需求状况和邮政业务市场竞争程度是邮政的外部环境影响因素。外部环境的影响因素不会随邮政企业的决策的不同而变化。

无论是内部影响因素，还是外部影响因素，其对邮政发展的影响是同时存在的，也就是说，邮政企业未来的“情景”是由这些因素所决定的，“情景”的现状也体现了邮政企业的战略决策是否得当。

### 4.2 前景法在中国邮政战略决策中应用的一般步骤

应用前景法进行中国邮政的战略决策分析按以下程序展开：

第一步，成立一个核心研究小组。小组的成员要求素质高，具体而言就是聪明、灵活和果断；小组内部要有良好的合作氛围，研究过程中，既要发挥团队精神，也要鼓励个人灵感；研究小组要善于进行内部及与外界的沟通，听取多方面的建议。

第二步，研究小组要明确研究目的，也就是要明确应用前景法要解决哪些方面的问题，解决这些问题的重要意义何在。具体来讲，如果“对中国邮政的前景进行展望”，研究小组首先要收集并了解有关影响邮政发展的主要因素（如政策法律方面、经济方面、技术方面、人口方面等），然后开始构建这些影响因素的框架，如不同影响因素的不同发展前景等。

第三步，有选择地与相关领域（政策、经济、技术、人口、社会等）的专家进行座谈，为中国邮政发展的前景构建研讨会做前期准备工作。座谈时，尤其要选择那些对某个领域发展前景有不同看法的专家，综合专家所考虑的因素，列出该领域在未来几十年里可能的不同发展趋势及支撑条件。研讨会上，首先介绍前景构建的主要原则和方法，然后分成不同的专题小组（如全球/地区经济发展前景专题、技术发展前景专题等）进行讨论，讨论中先确定可预测到的情景，然后列出最不确定性的几个因素供后面的全会讨论。

第四步，根据研讨会上专家对不同领域的前景展望，设定几个不同的未来邮政发展情景，每个情景下还可以设定不同的方案，这一阶段属于前景构建阶段，并且借助一些模型工具对其进行量化。

第五步，以研讨会或专家座谈（咨询）的方式对不同方案的前景设定以及量化指标进行评述。根据各方面反馈的意见，对不同前景下的方案进行指标量化的修订。然后将量化的指标输入相应的模型，对得出的结果进行定量分析。

最后一步，根据模型预测的结果，结合实现这些目标的情景假设条件，得出不同层面的战略措施，从而为邮政发展提供决策依据。

## 5 结论

中国邮政竞争优势的营造，必须考虑不确定性所导致的不同局面，即“前景”，进而推导出不同情景下的不同战略选择及营销举措。在这种情况下，前景法就特别适合于协助邮政企业管理层形成、测试并微调竞争战略。

收稿日期：2004-03-20

作者简介：刘文红（1974~），女，河北围场，第二学士学位，讲师，主要从事管理学理论及邮政管理研究。