

SCENARIOS

The Art of Strategic Conversation

经济新潮 02

预演未来

数位时代组织的应变策略规划

面对极速变动与混沌的网络数位时代，寻找唯一可能解答的传统策略规划，注定使企业在商业竞技场中提前出局。全新的策略规划相信未来是不确定的，因此必须模拟多重可能的未来情境，发展出有效的应变策略。

Kees van der Heijder © 著

陆剑豪 © 译

汕头大学出版社





SCENARIOS

The Art of Strategic Conversation

预演未来

Kees van der Heijder 著

陆剑豪 译

汕头大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

预演未来: 数字时代组织的应变策略规划 / (英) 海登著; 陆剑豪译.

- 汕头: 汕头大学出版社, 2003.7

书名原文: Scenarios: The Art of Strategic Conversation

ISBN 7-81036-524-X

I. 预... II. ①海...②陆... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 011005 号

Scenarios: The Art of Strategic Conversation

Copyright © John Wiley & Sons, Inc.

© Chinese simplified characters language edition, Shantou University Press 2003

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

预演未来

作 者: 凡达·海登 (kees van der Heijden)

译 者: 陆剑豪

责任编辑: 胡开祥 郭丽冰 许 梅

封面设计: 郭 炜

责任技编: 姚健燕

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮 编: 515063

电 话: 0754-2903126 0754-2904596

印 刷: 深圳市普加彩印务有限公司

邮购通讯: 广州市天河北路 177 号祥龙花园祥龙阁 2205 室

电 话: 020-85250482 邮 编: 510075

开 本: 890×1168 1/16 印 张: 11

字 数: 312 千字

版 次: 2003 年 7 月第 1 版

印 次: 2003 年 7 月第 1 次印刷

印 数: 6000 册

定 价: 38.00 元

ISBN 7-81036-524-X/F.40

版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换

预演未来

目录

〈出版缘起〉期待中国的商业乌托邦	何飞鹏
〈推荐序〉有效掌握变革与创新	吴青松
导论	11
第一部 体系	23
第一章 壳牌石油的五项发展	27
依据多重未来规划 / 深入思考未来 / 强化企业觉察力	
间接影响下层决策 / 融入企业文化	
第二章 策略管理的三种竞争模型	37
理性模型 / 演化模型 / 流程模型	
学习回圈 / 群体学习模型	
第二部 情境模拟规划的原则	71
第三章 组织的经营理念	79
创造获利潜力 / 培养特殊能力	
经营理念的系统化架构 / 经营理念范例	
不同层次的经营理念 / 保有企业家创新精神	
第四章 如何掌握不确定因素	105
不确定因素的形态 / 掌握可预测因素	
辨识经营环境的复杂性 / 发展共享的结构理念	
预测与情境模拟的差异	
第五章 情境模拟与经营理念	131
考量策略的适切性 / 规划未来特殊能力	
组织化思考流程	
第六章 组织的情境模拟规划	137
建立学习型组织 / 未来记忆	
兼顾可行性与新奇性 / 克服观察的困难	
组织化情境模拟 / 情境模拟的行动力	
壳牌石油的经验 / 组织观察促发行动 / 及早发现讯息	

第三部 情境模拟规划的执行 157

第七章 实践者的艺术 161

角色与活动/谨记客户需求/诱发客户的观点与洞察力
SWOT 研讨会/SWOT 分析步骤
个人访谈/规划的展望时间

第八章 阐释经营理念 191

经营理念的要素/初步资料的取得
经营理念成形的流程/流程总结

第九章 竞争定位 207

竞争定位六大议题/重点摘要

第十章 情境模拟的发展 219

情境模拟团队/引入新奇的观点
资料的搜集与整合/情境模拟结构的建立
发展故事情节/测试第一代情境
特殊类型的情境模拟/情境模拟的运用范围

第十一章 选择方案规划 267

发展策略方向/经营活动投资组合
组织能力评估/选择方案的产生
选择方案评估/策略的整合

第四部 制度化情境模拟规划 283

第十二章 变革管理 287

情境模拟规划与组织化流程/规划行动
成功变革管理的条件

第十三章 规划流程 293

组织保健因素/规划循环的五大层次
策略规划/主要规划/专案规划/预算规划
考核/学习与责任间的两难

第十四章 引导策略对话 323

非正式的观点交流/情境模拟的内化
情境模拟简报/情境模拟研讨会/含义研讨会/
解决差异化与整合的矛盾/策略考核阶段/长期的努力

结 论 343

〈新商业周刊丛书出版缘起〉

期待中国的商业乌托邦

何飞鹏

1997年，现代中国处在巨变中，祖国大陆与香港两地沉浸在回归的热潮里，变动中有疑虑有期待；台湾则努力变革，虽然打得头破血流，但总算找到位置。

亚洲的中国政治舞台虽然充满变数，但经济商业领域完全不受影响，台湾的电子业，动辄以千亿的投资，堆砌“台湾科技岛”的未来，大陆地区则以每年接近两位数的经济增长率，说明中国经济发展正在极限加速！

这样的发展，颇符合小老百姓的心情：政治是高层决策，无法管也管不着，只好埋头做自己的事：赚钱，改善生活。中国经济的发展，或许正是在这样的心情下，逐步累积。十年前我们埋首创办《商业周刊》出版商业丛书，是用这样的心情。十年之后，我们仍然在中国商业环境中努力，政治上期待明天会更好！

不过，回首十年来我们所出版的书籍，在态度上的改变甚大，原因在于台湾已经从发展中地区逐渐迈入发达地区的行列，读者对商业知识的需求也从饥渴的全盘接收，到讲求专业、深度、即时与不断更新。

当然，商业周刊出版公司在内部也做了结构的转换，我们结合了有共同理念的兄弟公司麦田出版社与猫头鹰出版社，共同成立城邦出版集团，这象征着 we 和所有中国的读者写下承诺，愿意在知识的传播路上，与所有的读者们携手前进。

“新商业周刊丛书”与“Q&A 新系列”，重新调整步伐，用崭新的面貌，与大家见面，也就成为理所当然的事。这两个系列，可

说是商业周刊出版的招牌书系，就像十年前一样：“我们用商业周刊每周替读者分析、回顾商业变动，我们也用商周丛书，为社会推动基础商业知识教育。”不同的是，商业的基础教育步调更快，着力更深，早期的每月一书已无法满足读者需要，每周一书或更多，也许更符合时代的脚步。

这两个书系共同的愿望是期待 21 世纪中国商业乌托邦的来临，我们希望在表象活力充沛的商业活动，更能有商业文化的内涵，其中包括一个没有政策变数，交易无障碍的商业环境，也包括无数组织严谨，竞争力无限的企业体。当然还有能力全面、知识丰富，具有国际眼光的企业家与工作者，这样的组合，将是现代中国迈向发达国家的保证。

不过目标虽一致，但在编辑及使用上，这两个书系也各有特色，“新商业周刊丛书”是针对个别命题，以结构严谨的方法，彻底解说。“Q&A 新系列”，则仍维持“百问百答”的写作方式，方便读者从问题中寻找答案，快速解决心中疑惑。

在选题上，这两个书系放弃议题大小的考量，只要对读者有用，议题再冷僻，我们都愿意为读者做，或许时间会帮助我们完成愿望：让商业周刊出版的书，填写商业活动的每一个角落。

（本文作者为商周出版发行人）

〈推荐序〉

有效掌握变革与创新

吴青松

“情境模拟规划”(scenario planning)是策略决策者所运用的主要工具中极为重要的一种。策略大师波特在其《竞争优势》一书中特辟专章,深入探讨产业情境模拟在规划“不确定情况”下竞争策略之具体做法。

策略是任何形态组织的领导者在其营运环境中完成其“使命”的具体作为。其内容包括组织成长之方向、产品——市场利基之定位、资产与能力组合之构筑,以及组织架构之设计与人力物力资源配置之形态。为了有效完成上述任务,策略制定者必须在快速、动态且复杂的“内”、“外”环境中,对未来各项决策变数之性质、方向与发展幅度有所掌握。

然而,“未来”总是充满不确定性而难以掌握的。因此,企业实务与学术界无不使出浑身解数,希望穿透水晶球一窥遥远未来之堂奥。全球紧密连结的经贸、投资关系使“全球化”(globalization)成为产业竞争、合作的大现实。各类型企业间的相互购并及整合大幅改变产业结构的大版图。此一同时,资讯电子科技及国际网络的兴起与广泛运用更改写企业赖以生存成长之事业模式(business model)。

微软、戴尔电脑、亚马逊书店等股票市值与其营收、资产不相称的关系彻底地颠覆了IBM、通用电器、通用汽车等产业的生存法则。台湾传统产业与资讯产业在股票市场天壤之别的情况也使个人财富重新洗牌。凡此种种都使策略思考与决策方法需彻底地检讨。

波特教授认为“情境模拟规划”是企业内部面对未来变化的一组共识。在建构多层面、多层次的情境模拟过程中,企业可以有系

统地探讨各种不确定性对不同策略选择的可能影响。而本书作者则进一步将之分为内部与外部情境模拟。外部情境模拟是对外部世界心智模型的共享与认同，其对可能的未来作一致且具前瞻性的描述：内部情境模拟则属于个人，涉及其对未来人际社会的期待。简而言之，情境模拟乃是针对未来所从事的“模型建构过程”。

著名的管理大师彼得杜拉克也提出警告：“变迁所带来最大的危险不在于变迁本身，而是拘泥于运用昨日的逻辑来因应它！”透过“情境模拟”，管理者可将其所最关切的影响决策的因素作最周详的全盘深入剖析，并避免狭隘的个人偏见。

情境模拟的重点在找出攸关竞争环境的诸多不确定性：企业或组织的决策者常限于自我的观点而不自觉，无法完全掌握不连续的变化。美国联邦理事会主席格林斯潘就认为：“要因应全球金融市场的波动性，政府应该放弃微观风险管理措施，而让金融专业充分运用风险管理专家的技巧与科技来测试在剧变水准(catastrophic level)市场与信用风险事件中，其投资组合之绩效变化。过去我们所面临的是——会自动地调整至均衡的状况。但是，1997年初起，东南亚地区局部且温和的经济失调却引发了全球经济的不连续性的调整过程。格林斯潘建议金融业界应采取新的思考方式。投资经理与风险专家不应再度仰赖统计学与投资组合以分散金融风险，而应该致力于开发风险模型，如压力测试(stress testing)以及情境模拟分析。因为情境模拟可掌握影响金融工具品质与流动性之金融体系之较脆弱因素：而金融指标相关性之压力测试可以充分反映在前述因素情境下金融风险分散效益失灵之程度。

如波特教授所言：“产业情境模拟不是产业预测(forecast)，而是对未来可能产业结构变动的完整描绘。”本书作者亦指出理性主义模式下诸多预测方法如变因外插法、专家预测法(或称德菲法)或模拟法等之限制。近年来由圣塔菲研究所(Santa Fe Insitute)所推动的

混沌理论(chaos theory)与复杂理论(complexity theory)亦充分反映了从自然科学到人文科学各领域对线性系统(linear system)思考方式的尖锐质疑。

在企业经营领域中，则自 70 年代石油危机以来，“情境模拟”方法就已在学术研究与实务运用中有效地处理环境中长期不确定性的相关议题。文中所举之壳牌石油公司即为运用“情境模拟”极为成功之案例。

“情境模拟”对于组织环境的未来可能发生的状态周全地予以描述，包括达到前述各项状态之各项事件之条件与变动程度的动态互动序列。在此一模型建构过程中亦必须对因果关系及主要决策点予以界定。

简言之，“情境模拟”程序可分为下列六大步骤：

- 一、问题界定与背景分析：由当前状况之策略优劣势 / 环境机会威胁分析(SWOT)为起点。
- 二、再根据管理决策者之确定焦点议题及考量时间范畴来思考决定未来环境发展之可能因素。
- 三、对“情境”变数予以分类、评量及选定。将相关情境变数区分为常数、预订数或不确定数。透过不确定数之变化，可以孕育出许多情境组合(sceanrio)。
- 四、确认各项可能之情境组合是否可为管理决策相关人员了解、可行性如何，以及维持内部一致性。
- 五、分析、阐释及选定情境组合。
- 六、运用情境组合协助组织之策略决策。

“情境模拟”可用来

- 一、评估与选定策略方案
- 二、整合各种未来取向之内、外部资讯
- 三、探讨并辨识未来及其可能性

四、促使管理者对环境不确定性具敏感度

五、锻炼管理者之心智

六、加速引发组织学习之动力

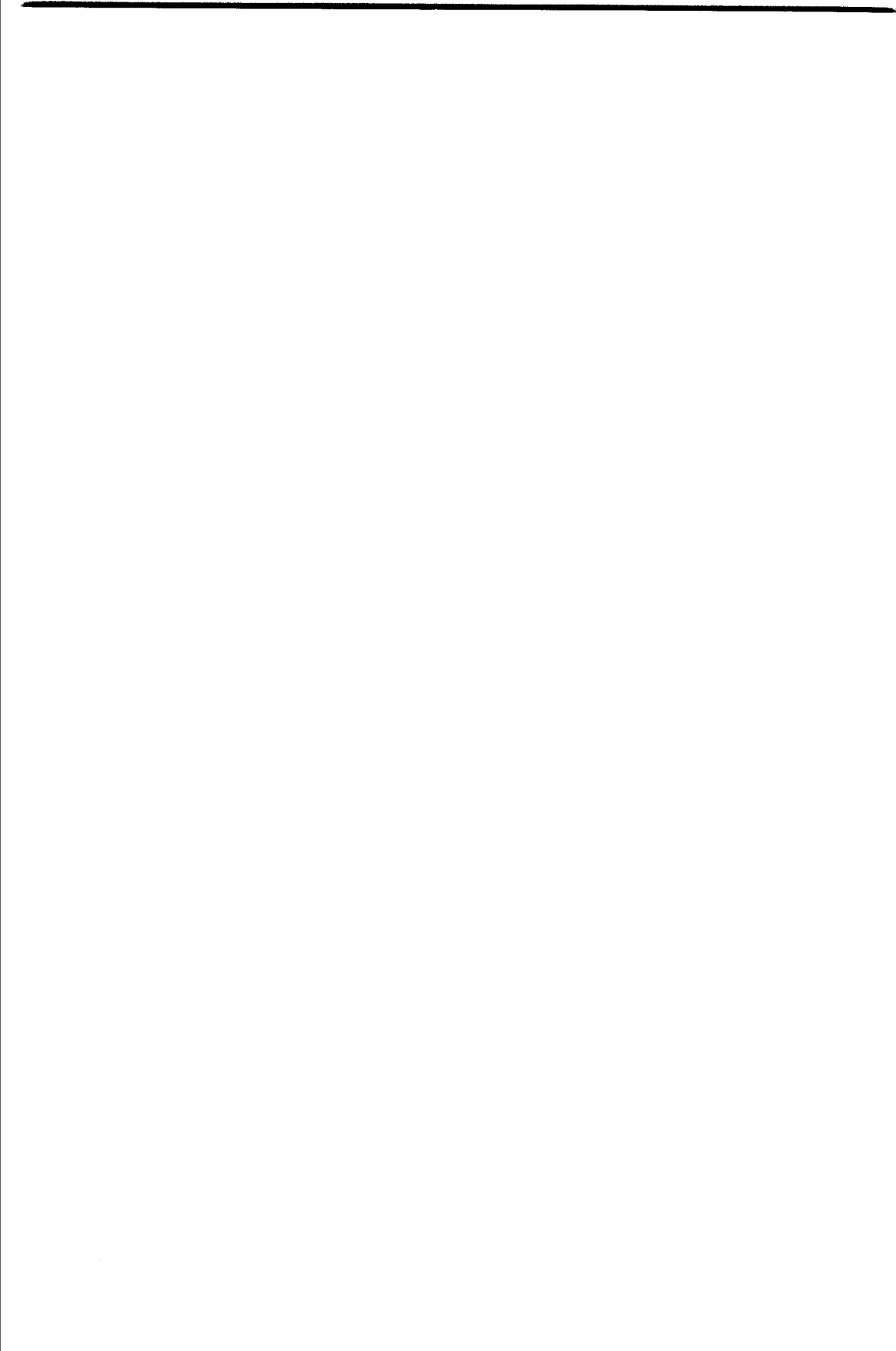
1994年英国政府透过“科技发展计划”(Technology Foresight Program)针对各项产业领域,结合学术界、产业界与政府单位组合了15个独立的产业智库(包含金融及服务业),运用“情境模拟”分析来规划各产业在2015年之情况。以金融服务业为例,其未来将反映以下十种发展趋势:一、英国为全球金融中心之前景;二、宏观经济环境;三、产业版图之重组;四、国民储蓄倾向;五、新信用来源;六、衍生性金融产品;七、通讯;八、资讯电子科技;九、金融舞弊;十、支票之被取代程度。经过情境组合分析后,英国决定加强资讯科技教育,强化金融舞弊之相关研究,金融专业人员资格认证,并改造通讯产业之管制架构。

而对于即将来临的Y2K(电脑公元2000时序)危机,全球更是进入紧急奋战状态。对于人类进入此一前所未有之领域,各级政策制定者及管理者应如何采取有效行动因应更艰难之挑战;如何减轻、修护以及规划应变计划以因应可能发生之Y2K状况,亦可透过“情境模拟”方法来予以思考。

因此,我们可以根据两个层面:一是Y2K对社会冲击之程度,二是对Y2K反应之有效程度将可能之未来情况区分为四级:(一)危机、(二)危机有效防范、(三)“茶壶风暴”、(四)“庸人自扰”,并针对四项情境组合设定“重点查核指标”。例如在危机状况,会发生灾难或接近紧急的状况,其查核指标包括公司未能在限期内通过Y2K测试、大众关切与惊慌程度、因应Y2K相关成本之增加程度、技术人员缺乏等。为此也必须制定更周密的应变计划,例如电力公司必须预先警告用户事先自行备妥电机已迨不时之需;公司本身也应加强系统之侦错任务。

本书作者专研“情境模拟”之相关理论与实务，并主编多本有关此一主题之相关丛书。除了情境模拟的具体做法外，本书更强调“组织为一认知系统”之理念，透过“心智模型”之运作、完整的SWOT分析与管理团队策略对话之过程，情境模拟将有助于“组织学习能力”之孕育与阐扬。正如《第五项修练》的作者彼得圣吉所强调的，“组织学习”远超出适应与解决问题。人类必须透过尝试错误与精确的回馈体系来学习。不过，更重要的是，我们必须有学习的意愿与意志，透过“心智模型”与“情境模拟”方法及工具，人类可以更有效地掌握变革及强化创新的能力。

(本文作者为台湾大学国际企业学研究所教授)



导论

本书是针对策略管理实践者所撰写。这些经理人相信，多花些时间思考未来的走向是相当值得的投资。他们的目标是希望以更具结构性、更符合效率的决策模式，使得时间和资源获得最有效的利用，最终产生更佳的结果。对于偏好审慎思考的决策者而言，这种方法同样能满足他们的心理需求。大多数的经理人都宁愿完全依赖“全凭直觉”的决策方法。

伴随着管理而来的，就是在组织中实现人性潜能责任感与兴奋感，这种理智的挑战必须投注长期的心力，这属于管理的一个层次。另一个层次则是每日的例行公事，一件接着一件的营运紧急状况占据了经理人一天工作的时间。经理人当然非常清楚，紧迫的事情必须优先于重要的事情来处理。但是当他们可以稍为喘口气休息时，许多人都承认并不满意自己的工作表现。就是这样的需求，令我兴起写作此书的动机。

这里所讨论的方法必须建立在以下的前提：对组织而言，预先审慎思索未来走向，而后依据所得结论制定策略，不但是必要的，而且更能促进组织运作效率。目标是希望能发展架构更完备、效率更高的日常管理模式。如此一来，任何阶层的经理人，在日常的决策过程中都能思考长远的目标。研究显示，这样能造就卓越的整体绩效。

为什么要花费心力制定策略性的企业策略呢？还有下列各项因素：

- 预先规划可避免每次面临危机时都必须从头思考的困境，使得时间与资源的运用可以更有效率。
- 适切的计划有助于将个人的洞察力转化为组织行动。
- 适切的计划可以建立完整的组织学习与记忆系统，协助组织避免重蹈覆辙。

面临事业困境的经理人会不断地思索自身的处境，并想尽办法做些改变。一般而言，他们都愿意相信，只要些许的策略性思考便能帮助他们更有系统地促进自己对现况的了解与认知。他们的问题大多在找寻策略思考过程所需的时间与资源。这本书谈的是情境模拟规划（scenario planning），即为协助企业制定策略规划，在不确定的世界中稳固企业目标。

我们面对的是加速变迁的时代，组织的反应时间是生存与成长的关键要素，因此有效策略思考之必要性就不证自明了。任何企业或早或晚都必须经历这段时期。问题是这种快速变迁的时期也会与较稳定的时期相互更迭：在稳定时期企业容易习惯于既定的工作模式，当改变来临，常会因此而措手不及。

若无法迅速因应改变，势必要付出极大的代价。如果我们想知道公司对变化的反应速度，最有效的方式是观察当公司遭遇到重大变动时的反应状况。1973 年全球发生第一次能源危机，石油工业受到重创，我们可以从这个实例中学得到一些宝贵的教训。

第一个行为样本与炼油的投资决策有关。从图 1 中我们可以看出，自 1945 起，全球工业对石油需求开始增加，其中经历了 1973 年的石油危机，但是至 80 年代为止一直呈现上升的趋势。我们可以清楚看到 1973 年时，产品需求的趋势因为石油危机的发生而中断，持续的大幅增加趋势直至危机发生时才中止，之后需求不再增加。每年增加与减少的情况不同，不过就是从那时候开始，整体的需求基本上成了静止的状态。

从图 1 中，我们也可以看到炼油业如何因应市场环境的剧变。图中的曲线代表全球炼油厂的产能，我们可以看出炼油业本身并未做出及时的反应。炼油产业早已习惯每年 6% 至 7% 的大幅成长，根本不曾想过会有意外状况发生。规划新的产量已成为既定的工作项目，人们知道明年会以 6% 的比例增加，因此计算每年新增的需求

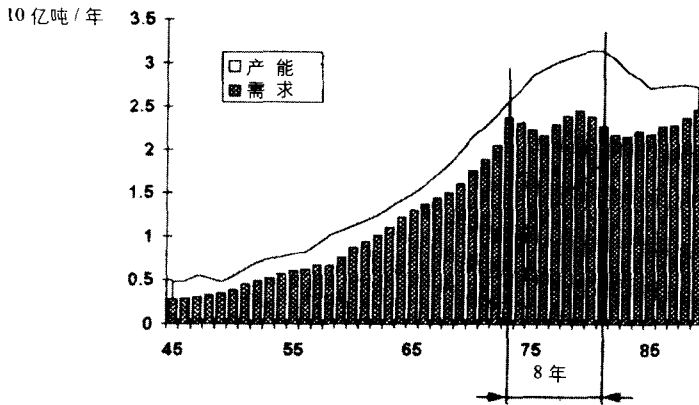


图 1：世界石油需求量与炼油产能
(资料来源：英国石油统计评论)

量并不是件难事。如果有哪一年你算错了也没关系，因为持续的成长使得你即使在下一年做修正也不会造成任何伤害。但是 1973 年发生石油危机，全球对石油的需求开始下滑，之后又上升，再下滑。这段时间的产能发展对于我们的研讨极具启发性。连续两年，成长比率依然是炼油业所熟悉的 6%，并未因应危机而有明显的调整。之后，我们看到成长速度稍稍迟缓下来，但仍在上扬。直到 80 年代初期，炼油业才将产能从 1973 年以来持续不断上升的趋势调回实际需求的水准。

很明显，这种产业需要两年的时间才能查觉周遭的变化，再经过 5 年或 6 年的时间，才有办法解决石油危机所带来的冲击。

当然规划与确立炼油产能之间需要足够的前导时间 (lead time)，但不至于要 8 年那么久。我们必须从 8 年减去一些时间，才能得出该产业究竟需要多少时间，才能形成认识，但是应有的反应时间仍须保留，并以年为计算单位。石油公司最后还是做出反应，但却是花了好些年的时间才得出结论，而在产量过剩的这段期间，他们也损失了数十亿美元。