

第五章 预测分析

请认真阅读案例并思考以下问题：

- 1、如何确定预测目标？
- 2、在收集资料的过程中要注意哪些影响因素？
- 3、为了保证预测的顺利进行，可以从哪些方面入手？

壳牌公司的远景预测经验

在 1968 年，壳牌公司的一个专题研究小组展开一项名为“2000 年”的研究。它的原动力是一个预测性的问题：石油过多久会枯竭？如果这些资源耗尽，石油公司是不是注定要面临一个乏味的、低增长的前景？用壳牌公司自己的话说就是“石油用完后，我们还能活多久？”“2000 年”的研究具有职业的水准，在壳牌公司产生了真正的商业效果：壳牌公司买下了其他不同行业的公司或是对其他行业进行投资，当然，这些投资并非都是成功的，但是从一开始就可以看到经营多元化的趋势。这也是“2000 年”远景预测的研究答案：你要是想得到肯定的答案，就必须涉足其他的生意。70 年代初，壳牌公司自上而下进行的统一行动：经营多元化。

（1）信息收集过程。在进行远景预测时，远景描述人员仅用公司狭义的眼光来看待外部世界是不可行的。计划人员必须走到更广阔的世界中，一旦走出去后，他们应该回头看看自己的公司，问自己：“我们在外面见到的这些驱动力会对我们公司，产生何种影响？”自从 70 年代早期创建之初，壳牌公司计划小组就发展了一个外聘合同人员的庞大网络作为远景描述人员，他们都是些具有不同商业兴趣爱好；对外部世界所发生的事有相当洞察与理解的人，他们会留心不起眼的小事，和那些与自己不同意见的人交谈，并广泛的阅读。远景计划人员为观察和考虑不占主导地位的微弱信号提供工具。他们试图掌握一个广阔世界内的变化情况：世界范围内的社会观念、技术、消费模式、政治思想和国际金融……而这些与壳牌公司自身的供应或财务部门所做的计划工作没有一点雷同。远景计划人员侧重的不仅仅是与石油相关的发展。这些人员不会忽视石油和能源问题，但他们寻找的是“驱动力量”，它可能来自于任何领域，而最终影响到能源与石油问题。他们分析这些驱动力量，以研究这些的变化结果是否会影响到本行业，又

是如何影响的。

在壳牌公司（任何公司都会有）所处的广阔天地中，会有许多引起变化的驱动力量，互为因果的相互作用。如果对它们全部进行远景预测的话，会引起人们的疑惑和（有可能的）失望：没有人能全部掌握它们！因此，技巧纯熟的远景计划人员通常把一些驱动力量汇合在一个情景故事中。

（2）总结远景预测及数量。在各种驱动力量的相互作用过程中，总会产生一定数量的可能的结果。而且这些在一个复杂系统中，同一组驱动力量之间所有可能产生的相互作用都有发生的可能性，并不存在最可能或最不可能的情况。为此，必须描绘出来所有远景预测，使经理们在他们的盲点影响下还能看得到。并且它的个数很重要：一个奇数会给经理们提供一个不幸的逃避方法，他们会很容易地挑出被视为可代替那些极端方案的中庸的远景，从而避过远景预测的所有隐含意义；偶数可以迫使经理对它们的斟酌中把它们都考虑到。因而远景预测法也能锻炼经理们对这些驱动力量意义的判断能力，这会通过提供对它们分组与思考的新方法中实现的。

在壳牌公司中，预测的情景一旦被描述出来，就通过模拟模式和公司的能量与经济学数据库得到检验和计量。数量化表示(quantification) 有助于确定远景预测的中心，它显示出这些情景是否一致。最终结果是一系列连贯可信的前景，他们不仅仅是能激发想法。如果它们是成功的，它们应能引起惊奇甚至是激发感情。给人印象最深刻的远景预测在本质上具有童话或民间故事的某些特点。在远景预测的讲述过程中，情景故事的主线变得更加清晰。远景预测法的作用就像一个噪音过滤器。驱动的力量变得更加明显。所描绘的事件带着更少的背景噪音进入头脑中，因而外形与轮廓愈加明显。

（3）上层领导的支持。如果预测远景的发展进行得很顺利的话，其结果几乎总是毫无例外地引起不安，远景预测展示者会说出被授权经理视为是对自己的经营思想的不受欢迎的侵犯的话。远景预测展示者要让自己的预测经过抵触情绪后还能被听进去，因此，壳牌公司远景预测小组的领导者是由公司常务董事委员会精心选择和任命的。作为一个集体，常务董事委员会还签署每一套新的远景预测，然后它们才得以在壳牌内部发行。公开签署不只是必要的，而且成为正式程序。但是签署并不表明委员会都同意远景预测的内容，他们只是赞同：远景预测

的主要主题值得记在心中，不管它们的细节是多么不可能发生。如果常务董事没有机会证实主要远景描述员的全面、可靠的判断力时，不可以签署。在 70 年代，壳牌公司常务董事委员会制定了一项计划规定：年度资本运作预算不得与已经认可的远景预测的背景环境相反。对于直线管理部门的人来说，如果希望预算能通过，就必须认真研读远景预测，证明至少已考虑了远景预测中提出的可能性或提出反驳。这是企业规定所具有的效力的一个值得注意的实例，只要这项规定的制定费了脑筋，就能被自觉地执行。规定的结果是引发大家对外部事件的广泛重视，这种重视的广泛程度反倒使得人们不能马上意识到这是一项规定，而是成为考虑那些一开始看上去似乎违反直觉的外界力量作用效果的办法。要是没有这条规定，很有可能今天的壳牌公司仍然是一个只会单向思维的团体，没有意识到远景是不正确的。