

# Scenario Planning Handbook Developing Strategies in Uncertain Times

# 情景规划 的18步方法

在不确定中把握趋势，在寻找新的利润增长点时，组织决策者要重塑心智模式，运用好这些高效且强有力的工具与方法，将有助于你发现正确的方向。

[美] 比尔·莱尔斯顿 (Bill Ralston) / 著  
伊汉·威尔逊 (Ian Wilson) / 著  
齐家才 / 译

# 情景规划 的18步方法

Scenario Planning Handbook:  
Developing Strategies in Uncertain Times

(美) 比尔·莱尔斯顿(Bill Ralston) / 著  
伊汉·威尔逊(Ian Wilson) / 著  
齐家才 / 译



机械工业出版社  
China Machine Press

COPYRIGHT © 2006 by Texere, an imprint of Thomson / South-Western, a part of The Thomson Corporation. Thomson and the Star logo are trademarks used herein under license.

First published by South-Western, a part of Cengage Learning

All Right Reserved.

Authorized Simplified Chinese Edition by Cengage Learning and CMP. No part of this book may be reproduced in any form without the express written permission of Cengage Learning and CMP

本书版权登记号：图字：01 - 2008 - 3279

## 图书在版编目 (CIP) 数据

情景规划的 18 步方法 / (美) 莱尔斯顿 (Ralston, B.), (美) 威尔逊 (Wilson, I.) 著; 齐家才译. —北京: 机械工业出版社, 2009. 1

书名原文: Scenario Planning Handbook: Developing Strategies in Uncertain Times  
ISBN 978-7-111-25800-1

I. 情… II. ①莱…②威…③齐… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 194665 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 赵丽敏 责任编辑: 赵丽敏 黄磊

责任印制: 邓博

北京四季青印刷厂印刷 (三河市杨庄镇环伟装订厂装订)

2009 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 16.75 印张 · 1 插页 · 245 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-25800-1

定价: 42.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

销售服务热线电话: (010) 68326294

购书热线电话: (010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话: (010) 88379001

封面防伪标均为盗版

## 关于作者

比尔·莱尔斯顿 (Bill Ralston)

伊汉·威尔逊 (Ian Wilson)

两位情景规划专家皆为 SRI 国际情景规划业务的前领导人——首次详尽地陈述了面对充满不确定性的未来，他们在运用情景规划作重要的战略决策时所采用的各种方法、技术以及经验。

# 序

在这个充满不确定因素的年代，许多私人或公共组织的执行官和规划制定者们已经开始认识到，在制定战略发展规划、战略计划以及作重大决策时，需要关注外部环境及与其相伴的不确定性。他们为情景规划方法所赖以建立的前提和假设所吸引，但却对其复杂性和严格要求心存畏惧。他们明白，情景规划不仅仅只是一种新的规划工具，它还挑战人们对未来及与其相随的威胁和机会的传统看法。它要求我们对待不确定性时要有更多的耐心。同时，**实施情景规划需要我们在战略管理和企业文化方面进行根本性的变革。**

已经有一些优秀的著作和文章对情景规划及其在战略规划和决策中所扮演的角色进行了研究。这些研究始于皮埃尔·瓦克（Pierre Wack）20世纪80年代在《哈佛商业评论》上发表的两篇关于皇家荷兰壳牌公司使用情景规划的文章及彼得·舒瓦茨（Peter Schwartz）1991年出版的《公司远景的艺术》一书。最近，阿里·德赫斯（Arie de Geus）的《企业活水》，吉尔·兰德尔（Gill Randall）的《情景规划：为未来而管理》，凯斯·范·德·海德（Kees van Der Heijde）的《战略革命的艺术》，莱恩·费伊（Liam Fahey）和罗伯特·兰德尔（Robert Randall）合著的《从未来中学习：具有竞争力的长远情景规划》等著作，都对情景规划给予非常高的评价。而所有这些书籍和著述中的关注点都在以下几个方面：情景规划在制定决策和计划过程中的不可或缺性；情景规划是什么或不是什么；关于情景规划应该用在何处才能获得最大利益的

讨论。

与上述著作大不相同的是，本书是为那些希望更加有效地利用情景规划帮助自己的组织实现既定利润目标的管理者们而著。本书面向的读者群是那些在组织中开发和运用情景规划工具时遇到一系列困难的经理和那些想知道“应该如何着手干事”的人。本书的成型不仅归功于作者自身的经验积累，还受惠于所有那些为了自己组织的发展而努力开发面向决策的情景规划方法的管理者积累的丰富经验。

多年来，我们与上百个管理者进行了沟通，这些管理者都深信情景规划在战略决策中的重要性。但他们中的大部分人，在阅读了上文所提到的那些书籍、文献之后，仍然不能确定如何将这些概念付诸于实践。他们说：“情景规划毫无疑问是我们制定战略决策中所需要的东西，但我们到底该如何才能使其得到应用——使高级管理人员参与其中，这样能够满足我们的需求吗？在实施情景规划的组织中，我们应当采取哪些步骤将这种方法付诸实践？我们如何做才能有效地整合诸如战略规划、资本预算和市场营销等多个方面？我们如何做才可以跨越这些障碍进行情景思考？采取什么措施才能使这一方法开始运转起来？”

情景规划非常复杂，以至于负责创建和运用该工具的管理者希望了解和学习其他团队的意图、经验和教训。在说明如何高效地运用情景规划工具时，我们介绍得越细致、越清楚，对那些在重大决策中运用这种工具的组织或第一次使用这种工具的组织而言，障碍就越少。

我们的目标是造就情景规划实践者，使他们能够灵活运用这种充满挑战性的工具；使他们能够运用这种工具协调至关重要的专家、思想家以及决策者之间的关系；使他们能够运用这种工具发现需要解决的重大问题。

我们写这本书的目的是帮助上述那些人，为他们提供一份高效地创建情景工具的路线图。我们的目标是指导他们顺利地把情景规划运用于战略开发、计划以及决策系统中。更重要的是，帮助他们理解在组织的战略规划系统和企业文化中该做哪些变革，以便从情景规划中获得最大的收益。

正如我们所说，本书的基础源于我们在帮助一些公司和组织利用情

景工具进行战略决策的过程中所获得的一些洞察力和经验，这些公司和组织遍布于世界各地，且处于不同的领域。在超过 25 年的时间里，我们在 SRI 国际（前斯坦福研究机构）、其分支机构及其他相关机构里工作。其间，我们专注于开发和运用情景规划方法和技术，也正是那个时候，我们经历了与运用情景规划相关的具有共性或非共性的各种问题。

本书将分步骤详细地介绍我们在上百次任务中所使用的方法。我们开发的方法能够为管理者提供一种途径和方法，这种途径和方法将**有助于管理者找到在制定战略和执行战略过程中外部环境存在的复杂因素**，有助于他们发现一些需要考虑的新的趋势和观点，有助于他们发掘新的战略机遇，有助于他们识别商业中的战略机遇，有助于他们在合理时间范围内通过可行的步骤完成以上工作。同样重要的是，我们相信，我们所采用的循序渐进的情景规划方法能够并必将顺利实现战略决策过程中相互理解、深入洞察和树立信心的几个特定阶段，而这几个阶段又是一个管理团队在任何不确定环境下采纳、交流和顺利执行战略所必不可少的。

# 目 录

## 序

第一部分 情景规划的角色 .....	1
第 1 章 情景的作用 .....	3
引言 .....	3
在不确定中开展规划工作 .....	4
本书的主要内容 .....	5
SRI 模型 .....	9
结束语 .....	10
第 2 章 战略决策的制定和情景规划的目的 .....	11
为何需要情景 .....	11
什么是情景 .....	15
化不确定为优势 .....	18
结束语 .....	20
第 3 章 情景规划的方法论 .....	22
第 4 章 诺基亚公司的情景规划案例研究 .....	27
启动计划 .....	29
研讨会 1: 构思 P2P 情景 .....	30
撰写故事 .....	31
研讨会 2: 由情景到机会 .....	32
激励诺基亚公司的创新文化建设 .....	34



<b>第二部分 开始行动</b> .....	37
<b>第 5 章 设制情景模式 (第 1 步)</b> .....	39
为何需要一个案例 .....	39
哪些是本步骤必须完成的任务 .....	40
如何完成任务 .....	40
需要由谁来领导 .....	42
本步骤的成果是什么 .....	43
下一步是什么 .....	44
<b>第 6 章 赢得高级管理层的理解、支持和参与 (第 2 步)</b> .....	45
为何需要高级管理者直接参与 .....	45
哪些是本步骤必须完成的任务 .....	46
如何使管理层参与 .....	47
本步骤的成果是什么 .....	49
下一步是什么 .....	49
<b>第 7 章 定义决策焦点 (第 3 步)</b> .....	50
决策核心的目的何在 .....	50
情景支持哪些决策 .....	51
决策核心都包括哪些内容 .....	52
如何确定适当的决策核心 .....	54
本步骤的成果是什么 .....	54
下一步是什么 .....	54
<b>第 8 章 设计情景规划流程 (第 4 步)</b> .....	55
与流程设计相关的问题概述 .....	55
如何设计流程 .....	58
本步骤的成果是什么 .....	60
下一步是什么 .....	61
<b>第 9 章 选择主持人 (第 5 步)</b> .....	62
为何需要主持人 .....	62
主持人的职责是什么 .....	63

应该选谁担任主持人 .....	64
主持人应该具备哪些资质/强项 .....	64
谁应该任命主持人 .....	65
下一步是什么 .....	65
<b>第 10 章 搭建情景规划团队 (第 6 步)</b> .....	66
情景团队的职责是什么 .....	66
应该如何组建团队 .....	66
如何组建团队 .....	68
本步骤的成果是什么 .....	69
下一步是什么 .....	69
<b>第三部分 奠定情景分析的基础</b> .....	71
<b>第 11 章 搜集可以得到的资料、观点以及构想 (第 7 步)</b> .....	73
为何需要搜集信息 .....	73
哪些是我们必须完成的 .....	74
如何完成这项工作 .....	74
集中内部资料 .....	75
对外部资料进行二次研究 .....	75
与重要的思想领袖会谈 .....	77
本步骤的成果是什么 .....	78
如何使资料收集工作取得成功 .....	78
<b>第 12 章 识别并评估关键的决策因素 (第 8 步)</b> .....	79
为何需要再次关注决策 .....	79
引入关键决策因素 .....	80
如何确定关键决策因素 .....	81
本步骤的成果 .....	83
<b>第 13 章 识别关键的力量和推动因素 (第 9 步)</b> .....	84
构建外部环境模型的重要性 .....	84
情景团队如何实施本步骤 .....	86
本步骤的成果是什么 .....	92

第 14 章 开展专题研究 (第 10 步)	93
现在为何需要开展研究	93
必须完成哪些任务	94
如何实现这些任务	94
如何传播研究成果	96
未来的研究工作	97
第四部分 创造情景的步骤	99
第 15 章 评估关键力量和推动因素的重要性、 可预测性以及不确定性 (第 11 步)	101
我们需要对重要的问题予以重点关注	101
必须完成哪些任务	102
如何做	102
本步骤的成果是什么	107
下一步是什么	108
第 16 章 识别关键的“不确定性的主轴”以此作为 情景规划的逻辑和结构 (第 12 步)	109
我们必须完成的任务是什么	111
如何形成主轴	112
如何确定每个主轴的可供选择的逻辑	113
本步骤的成果是什么	115
下一步是什么	115
第 17 章 选择情景推理方式以应对“不确定区域” (第 13 步)	116
本步骤的任务是什么	116
如何做	119
下一步是什么	122
第 18 章 设计情景的故事情节 (第 14 步)	123
本步骤必须完成哪些任务	123
比较表格	126
如何做	129

保险公司案例 .....	132
下一步是什么 .....	136
<b>第五部分 从情景分析到决策 .....</b>	<b>137</b>
<b>第 19 章 用情景预演未来 (第 15 步) .....</b>	<b>140</b>
“预演未来”涉及到哪些方面 .....	140
了解未来的成功之道 .....	142
如何在研讨会上预演未来 .....	143
<b>第 20 章 征集决策建议 (第 16 步) .....</b>	<b>148</b>
针对不同类型的决策制定流程 .....	149
开展活动, 促进由情景向战略的转变 .....	155
行动 1: 制定备选战略以供评估 .....	156
活动 2: 确定评估准则 .....	159
活动 3: 进行评估 .....	161
活动 4: 选择最佳战略 .....	163
成功提出决策建议的关键影响因素 .....	164
本步骤的成果 .....	165
<b>第 21 章 识别监控标志 (第 17 步) .....</b>	<b>166</b>
什么是指标和信号 .....	166
如何确定要监控的信号 .....	167
<b>第 22 章 向组织汇报结果 (第 18 步) .....</b>	<b>170</b>
沟通是调动组织积极性的途径 .....	170
沟通必须实现哪些效果 .....	171
设计沟通流程要考虑的因素 .....	171
如何实施该步骤 .....	172
<b>第六部分 创造以变革为导向的文化 .....</b>	<b>177</b>
<b>第 23 章 开发一种全面分析情景的能力 .....</b>	<b>185</b>
环境分析系统的特征 .....	186
环境分析系统的关键元素 .....	188

一个环境分析系统的运用 .....	195
<b>第 24 章 开展沟通和教育活动 .....</b>	<b>199</b>
开展沟通活动 .....	199
对管理人员开展再教育 .....	201
<b>第 25 章 完善、改进并升级满足组织需要的情景 .....</b>	<b>203</b>
瞄准并修改情景 .....	203
完善并更新情景 .....	205
对现有的情景组合进行修改或完善所需的几个步骤 .....	206
<b>总结 .....</b>	<b>209</b>
<b>附录 A 情景范文 .....</b>	<b>212</b>
情景：品牌战 .....	212
情景：启蒙 .....	214
情景：双城记 .....	216
情景：社区巨变 .....	218
<b>附录 B 开发情景分析的现场管理实践 .....</b>	<b>222</b>
确定研讨会目标 .....	222
识别出想要的成果 .....	223
设计研讨会形式 .....	223
邀请适当的人参与 .....	224
维持一种鼓励创造性的氛围 .....	224
按照日程表行事 .....	225
发挥参与者的互动积极性 .....	226
事先拟定好参与者名单 .....	226
发挥视觉教具的作用 .....	227
创造适当的物质环境 .....	228
使每个人各司其责 .....	229
鼓励开放的心态 .....	233
<b>附录 C 信息技术对情景规划方法的未来影响 .....</b>	<b>234</b>
外部环境的计算机模型 .....	234

增加参与情景流程的人的数量 .....	235
提高研讨会的产能 .....	236
改善对情景的传达 .....	236
环境分析系统 .....	237
SEAS .....	237
SEAS 是如何工作的 .....	238
SEAS 的优势 .....	239
<b>附录 D SCAN: 搜索预示变化的信号 .....</b>	<b>240</b>
成功的流程 .....	240
SCAN 项目的目的 .....	241
流程 .....	243
扫描流程的关键元素 .....	243
参与者 .....	249
成果 .....	250
成功的障碍 .....	251
对客户的益处 .....	252

## 第一部分

# 情景规划的角色

本书的主旨是告诉读者如何将情景方法付诸实践，是一本介绍如何在快速变革的时代开发和运用情景工具引导战略决策的实用指南。然而，在逐步介绍这些方法之前，第一部分将试图为这一方法论奠定良好的概念和实践基础。

因此，本书的第一章从我们这个时代最显著的特征——不确定性——出发，说明情景方法的必要性。本章还论证了传统的应对不确定因素的做法——提高预测能力、改进监控手段，加强灵活性等——尽管仍然需要并值得推荐，但是它们不足以应对我们当前所面临的全部挑战。我们需要的不是一个仅仅可以对某种特定的未来进行思考的系统，而是对所有可能的未来进行思考的系统。

第二章通过更明确地向高级管理者们界定“情景是什么和不是什么”把论证进一步推向深入。使管理者在一定程度上获得对局势的控制力，并可以把不确定因素转化为竞争优势的源泉，使适度构建的情景能够对未来的成功做出重要贡献。情景迫使管理者们关注需要解决的问题，致力于“对未来的预演”。因此，不管未来的情形如何，他们的准备工作都做得比其他人充分。

## 引言

开发和运用情景的方法有多种，包括所谓的“客观/规范”和“主观/直觉”模型。然而，本文所采取的模型是斯坦福研究所（SRI）的“直觉-逻辑”模型，该模型兼具另外两种模型的很多特征。正是这种合成的方法（包含了 18 个相互独立的步骤）构成了本书的中心内容。

最后，本书的第四章是案例研究，该案例详细地描述了芬兰移动通信公司诺基亚是如何开发和运用情景以解决公司业务增长问题的。这个案例研究得非常详细，我们希望，这将有助于读者更好地理解情景规划整体流程的设计和实施。



## 第 1 章

# 情景的作用

---

## 引言

“不论对未来的研究有多透彻，我们都无法逃脱最终的两难境地，即我们所有的知识都是关于过去的，而所有的决定都要面向未来”。

当本书的作者之一在美国科学促进会 (AAAS)<sup>①</sup> 1975 年的年会上公开陈述上述内容时，他认为这是显而易见且众所周知的事实，而并非是一种个人观点。在此前的 8 年中，他一直在我们现在称之为“未来研究”的领域中辛勤工作，并开始确信，我们在预测未来方面表现出明显的无能为力的原因，与其说在于努力程度不足或方法欠妥，不如说在于我们所使用的资料的固有属性存在缺陷。大致而言，未来不仅是未知的，也是不可知的<sup>②</sup>。因此，决策制定者面临的两难在于，在缺乏关

---

① 引言取自于 IAN WILSON 在 1975 年 1 月 31 日 AAAS 在纽约召开的年会上的发言，其题目是《社会嬗变与规划流程》。

② 这种说法依然成立，即使未来的若干元素，用皮埃尔·瓦克贴切的说法，是“预先确定的”（详见第 15 章中关于这些元素的辨别部分）。例如，由于人口年龄组的连续性，各年龄组的人口变化是可以预测的。比方说，我们知道，大约在 2010 年左右，当“婴儿潮一代”达到 65 岁时，美国的退休人口所占的比例将显著升高。