

彼得·圣吉学习型组织经典著作

彼得·圣吉

夏洛特·罗伯茨 理查德·罗斯

布莱恩·史密斯 乔治·罗思

阿特·克莱纳 著

王秋海 等 译 张成林 李晨晔 审校

# 第五项修炼 变革篇 下

学习型组织如何面对持续发展的挑战

The Challenges  
to Sustaining Momentum  
in Learning Organizations

The Dance of  
Change

**彼得·圣吉**

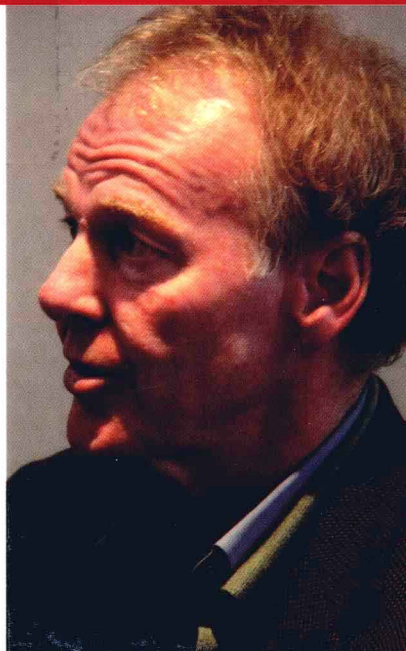
学习型组织理论之父 世界十大管理大师之一  
20世纪对商业战略影响最大的24个伟大人物之一

《第五项修炼》实战参考书

学习型组织持续发展、深层变革的新启示  
21世纪企业应对发展挑战所必需的技能  
与方法



中信出版社·CHINACITICPRESS



# 第五项修炼 变革篇 下

面对持续发展的挑战

Challenges  
Momentum  
Organizations

The Dance of  
Change

彼得·圣吉

夏洛特·罗伯茨 理查德·莫斯

布莱恩·史密斯 乔治·夏恩

阿特·瓦塞格 著

王秋海 等 译 张成林 李福海 校

中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

第五项修炼·变革篇(下)/(美)圣吉 (Senge, Peter. M.) 著; 王秋海等译. —北京: 中信出版社, 2011. 5

书名原文: The Dance of Change

ISBN 978-7-5086-2742-7

I. 第… II. ①圣… ②王… III. 企业管理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 053927 号

THE DANCE OF CHANGE by Peter Senge, Charlotte Roberts, Richard Ross, Bryan Smith, George Roth, and Art Kleiner

Copyright © 1999 by Peter Senge, Charlotte Roberts, Richard Ross, Bryan Smith, George Roth, and Art Kleiner

This edition arranged with THE MARSH AGENCY LTD through BIG APPLE TUTTLE - MORI AGENCY, LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition copyright © 2011 by China CITIC Press

All Rights Reserved.

本书仅限于中国大陆地区发行销售

第五项修炼·变革篇 (下)

DI - 5 XIANG XIULIAN · BIANGE PIAN (XIA)

著 者: 彼得·圣吉 等

译 者: 王秋海 等

审 校: 张成林 李晨晔

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)  
(CITIC Publishing Group)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京京师印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 20 字 数: 320 千字

版 次: 2011 年 5 月第 1 版 印 次: 2011 年 5 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2009-2659

书 号: ISBN 978-7-5086-2742-7/F · 2296

定 价: 49.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849283

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84849000

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

## 第四篇 重新设计与重新思考的挑战 (II)

### 第八章 战略与目标

- |                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 一、挑战                          | 331 |
| 二、管理愿景规划的跨距                   | 349 |
| 三、探询重大问题——战略演进的催化剂            | 351 |
| 四、改变世界的各种情景                   | 356 |
| 五、通过对话交谈制定战略——开发全组织战略家的途径     | 364 |
| 六、荷兰皇家壳牌公司的战略转变               | 368 |
| 七、可持续的创新                      | 375 |
| 八、雨林事件之后                      | 381 |
| 九、为所有人提供电力——学习重新思考大型供电公司的志向目标 | 385 |
| 十、清醒的关照——组织服务工作的一项修炼          | 390 |

### 第九章 传播

- |                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 一、挑战                           | 401 |
| 二、组织学习循环——让知识创造变成一个自我改变的系统     | 418 |
| 三、英国石油公司的开路人网络——跨越五大洲的全球学习基础设施 | 428 |

四、管理学校	434
五、自我努力原则——基于计算机系统推广学习型组织的设计指导思想	438
六、在线参与——为“变革之舞”管理计算机网络	441
七、学习史——创造一个反思型基础设施	444
八、“世界级”的反思演练场——美国陆军全球范围内的模拟、观察和“行动后反思”	454
九、“实践社群”是什么？	462
十、分水岭事件	464

## 第五篇 持续变革的挑战

### 第十章 恐惧与忧虑

一、挑战	475
二、灰色印记	485
三、单方控制	487
四、当好人做出可怕的事时……——解决组织生活中的基本学习障碍	489
五、“不知”的安全所在——神圣一小时	495
六、英雄模式——高度紧张状态的隐蔽动因	497
七、从“家庭根源”中解开你的结	505
八、超越“胜者与败者”——多样性是一种学习现象	510

### 第十一章 评估与测量

一、挑战	518
二、追溯测量的源头——一位前财会管理人员对评估结果引起的困境的透视	529

三、为汇报而测量，还是为学习而测量？——克莱斯勒公司推行成本核算 ABC 方法的情况	537
四、打碎学习活动评估的“黑箱”	542
五、绩效显示盘——指标由雇员为了学习而设计，而不是由上层为了控制而设计	553

## 第十二章 真信者和不信者

一、挑战	561
二、怎样为组织文化的变革作好准备	577
三、可传染的承诺奉献精神	589
四、异端策略	592
五、共同理想的危害	595

## 结束语

一、生命世界的领导力	605
二、致谢	619
三、有关作者	625
四、与《第五项修炼·变革篇》及其他彼得·圣吉学习型组织经典著作保持联系	628

## 附 录

一、本书名词术语中英文对照表	631
二、本书公司与组织名称中英文对照表	632



## 第八章 战略与目标

### 一、挑战

“读保尔·霍肯的《商业生态学》一书时，我感到它好像把利剑插入我胸中。”亚特兰大英特飞公司创始人兼董事长雷·安德森（Ray Anderson）这样说。该公司是美国最大的地毯和瓷砖生产商。“我已经意识到我们整个企业的经营对自然环境产生了极强的破坏力。我知道我们必须改变经营方式，甚至要改变经营观念。我们必须摆脱‘攫取—制造—废弃’的经济模式，发展一种恢复归还性经济模式。”

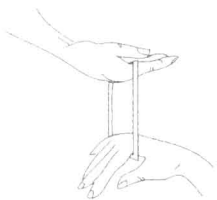
近年来，英特飞公司从循环使用自己公司的地毯材料入手，基于新的志向目标感进行了许多创新。这个新的志向目标就是带领美国工业朝着“百分之百循环利用”的原则努力。公司不出售地毯，而是设计并实施了一个日益受到欢迎的租用办公楼地毯的方案。随着用户的瓷砖一块块变得破旧而不能再用，英特飞公司便为他们换掉，而且没有眼看着这些旧瓷砖被扔进垃圾堆，而是把它们重新制成新瓷砖。同

时，该公司的工厂也越来越多地使用太阳能，还投资开发了没有排放物，也不使用化石燃料的封闭式生产模式。

从经济的角度看，公司以环境为着眼点求发展不仅可行，而且利润颇丰。许多公司发现，这种发展战略可以大量节省原料、能源和垃圾处理费用。原因很简单，所有这些资源在使用上都比以前节省了。它变成了一种鼓励员工参与的手段。英特飞公司员工提出了很多减少浪费的建议，3年总共节省了4 300万美元。该战略还促进了地毯的销售，部分原因在于租用地毯的顾客与公司建立了长期的关系，他们除了租用地毯以外，还越来越多地购买了各种其他服务项目。所有这些都证明了在该公司发展中考虑环境因素是可行的。但他们并不是强迫自己这样做的。他们之所以这样做，是因为安德森和他的同事们把恢复环境作为自己经营企业的动机的一部分。“我认为这样做仿佛是在爬一座比珠穆朗玛峰还要高的山。”安德森说，“我明白我们刚刚爬上最低的坡，不过我们已经找到了向上爬的方向，而且正朝着那个方向行动。我们有时似乎爬得很快，有时又很慢。不过老实说，这是从心里而不是从头脑里开始的。我觉得下一次工业革命将会从人们的心中开始，即希望做好事的心。”

进行深层变革必然会使人们对自己的行动赋予更高的意义及热望。从这些变革活动一开始，人们就会通过自我超越和共同愿景的练习，来问自己：“我们想创造什么？”随着变革的深入，问题越来越细致而有针对性：我们的志向目标是什么？这个目标为什么有价值？我们为谁服务？我们怎样才能创造独特的价值？我们需要怎样改变自己才能创造那种价值？我们与自己社群里的人们关系应该怎样？我们的社群有多大范围？我们行业中其他人是怎样做的？我们想树立什么样的榜样？我们的子女或子女的子女所处时代的人们会怎样？历史学家将如何看待这个公司？我将因为什么被记住？我们希望留下何种遗产？

让人们去思考有关志向目标与战略方面的深奥问题极富挑战性，因为这样做打开了传统上一一直封闭的最高领导层的内心之门。下面就





是这样一个案例。1996年，美国电话电报公司实验室研究人员戴维·艾森伯格（David Isenberg）在对电信未来发展的一个情景规划项目进行研究时，对于公司的战略方向是否能够适应正在发生的技术变革，提出了质疑。当时美国电话电报公司正在创建日益复杂的数字电信网络，通过其中心机构提供各类前所未有的电话服务。但是艾森伯格看到了公司更大的潜在市场影响力，这不是靠创建“智能型网络”，而是通过“傻瓜网络”来接受国际互联网，提供一个可靠、简单、到处存在的快捷国际数字型渠道，使独立的公司与顾客之间可以通过这条渠道进行便捷的联系。

艾森伯格把这个想法写成一篇短文发表在互联网上，不久这篇短文便被美国电话电报公司里的人看到了。公司里一些人认为这是对公司目前所处困境的有益总结，而另一些人则认为这是“泼冷水”。作家乔治·吉尔德（George Gilder）请艾森伯格在一个《福布斯》杂志的会议上谈谈“傻瓜网络”，美国电话电报公司的管理层谢绝了这个邀请，说因为他（艾森伯格）职位不够高，不能“代表美国电话电报公司内部讨论的全面情况”。

无疑，艾森伯格可能表现得像个“真信者”，使公司内部管理层动怒。不过他认为对此事进行争论至关重要，必须继续下去，尤其是在美国电话电报公司内外许多人通过电子邮件找到他之后，他这个信念就更坚定了。在吉尔德邀其谈话遭拒事件发生之后他就辞职了，这向人们发出了一个信号：公司并不鼓励对这一问题的争论。于是美国电话电报公司便失去了以公开而不胁迫他人的方式提出发展战略方面至关重要问题的一个机会。我们举这个例子并不是责难美国电话电报公司。事实上在内部出现这类战略方面的问题时，很少有公司能够有效地处理。但那些有效处理了这些问题的公司，就利用了传统公司中不具备的活力、创造力和责任感。

1996年，一家石油公司的分公司发现了这一点。“石油公司咨询集团”是在此前一年刚刚创办的，是一家新的、以自负盈亏方式运作的独立企业。公司设有以前的行政部门，包括会计和信息服务部门。

以前它是作为成本中心来运营的，这次无疑是一个大胆的冒险。在一次有2 000人参加的大型闭路电视会议上，新公司的40名高级经理宣布了他们的“宏伟目标”：在促进石油经济发展方面成为技术领先者，这实际上标志着公司在战略方面的一个进步。

刚听到这个宏伟目标时，大家都表示支持。接着，一个美国偏远地区的低级雇员提出了质疑。他走进隔音间，对着电视会议话筒向首席执行官提出了这样一个问题：“我很喜欢提出宏伟目标的想法，不过我并不认为（你所描述的目标）有那么宏伟，你说呢？”

后来他解释说听台上（和自己办公室里的预备会上）讲到的宏伟目标，只不过是挣钱的好办法。“我认为一个宏伟目标应该关心的，要远远超越赢利，它应该使我们早晨起来会说：‘今天我要去工作，因为我认为我的工作使我感觉很好。我知道公司正在对世界、对国家、对社区作着贡献，而且它对人也很关心。’”

这些话通过电视会议的监控器传出，谁也不知道台上的首席执行官对此将作何反应。他一向脾气暴躁。人们甚至怀疑他会不会勃然大怒。可是停了一下，他说道：“我得对你实话实说，这个问题我还没有想那么深。”后来他说：“我被问了个正着，不知如何作答。他问了一个很了不起的问题。讨论宏伟目标的会议我出席了，我接受了那个目标，只是还没有对它进行充分考虑。”

人们对首席执行官的反应感到惊讶不已。后来，有个人评论说：“当时所有人都松了一口气，心里感到非常畅快，因为首席执行官并没有像人们担心的那样，用老一套惩罚性的方式来解决这个问题。他只是听着，表示心领神会。这件事极大地提高了他的领导威信。”

那个低级雇员并没有听到首席执行官的反应，技术人员切断了那个封闭房间的声音信号。他后来回忆道：“我出来时他们告诉我，听众又是欢呼又是鼓掌，他们还在讨论着那个宏伟目标。我并没有感觉自己是个什么英雄。注意到那个宏伟一词并无确切定义，我并不是第一人。我只是第一个把它说了出来而已。以后的几个星期，有些不认识的人拦住我，跟我握手。这使我感觉自己做得对。”

这件事发生后的几年，“石油咨询集团”又进行了许多有关“宏伟目标”的讨论。公司的正式目标比起“为世界作贡献”更靠近“挣钱”，不过这是无可厚非的。迎接这种挑战的目的不是不去赢利。实现经营绩效是企业生存的前提条件。但是当那个雇员提出这一问题时，从根本上来说，他的建议是，公司只有财务目标是不够全面的。反过来讲，当首席执行官尊重该问题时，他承认对公司的主张提出质疑是合理行为。作为听众的管理者和雇员们，通过继续思考该问题而大大提高了共同思考公司目标和发展战略的责任感。

如今，战略和战略规划方面的情况有些混乱。传统上讲，这些都是高层管理人员、战略规划制定者和战略顾问应该操心的事情，但是10年甚至更长一段时间以来一直有守候在“门口的野蛮人”<sup>①</sup>的问题。企业理论家亨利·明兹伯格（Henry Mintzberg）20年前就提出：“战略既是设计出来的，也是‘自然生成’的，管理者不仅仅要制定战略，更需要学会‘精巧地雕塑战略’（crafting strategy）。”越来越多的人呼吁不应再由高层管理者垄断制定公司战略。盖瑞·哈默与同事C·K·普拉哈拉德一起提出了极具影响力的“战略意图”和“核心能力”观点，哈默说“瓶颈障碍来自瓶子顶部”。他认为“战略方面的正统观点”是制定新战略的最大敌手，而资深管理人员则往往是这些正统观点的“捍卫者”。其他人也认为问题的症结不在于制定“正确的战略”，而在于提高管理人员揭示和检验一些既定设想的能力，因为他们倡导的战略往往就是基于这些设想的。由此，有关战略方面的讨论涉及的领域其实是管理者们的“心智模式”。实际上，承认心

---

<sup>①</sup> 布莱恩·伯勒（Bryan Burrough）和约翰·希利亚尔（John Helyar）1990年出版了《门口的野蛮人：史上最强悍的资本收购》（*Barbarians at the Gate: The Fall of RJR Nabisco*），1993年曾改编为同名电影。该书描写了1988年美国第二大烟草公司RJR融资收购饼干生产商纳贝斯克（Nabisco）的交易。这笔总额达250亿美元的收购十分惊人，是华尔街历史上最大的收购，而1989年美国Kohlberg Kravis Roberts公司又以314亿美元的价格刷新了纪录，其收购对象是RJR纳贝斯克公司。这期间充满贪婪、背叛、尔虞我诈和高风险赌注的华尔街风格。金融网络和个人对世界商业和经济的操纵力有多大？谁才是真正的“玩家”？该书以翔实逼真的案例说明了这些问题，被《福布斯》杂志评选为20年来美国最具影响力的20本商业著作之一。——审校者注

智模式对于战略的重要性便是 20 世纪 80 年代荷兰皇家壳牌公司提出的闻名一时的“作为学习实践的战略规划”理论的核心内容，而且《第五项修炼》和《第五项修炼·实践篇》两书中把“心智模式”作为一项修炼给予重视，也是受到了这一观点的直接影响。

虽然批评者能言善辩，可战略基本上还是由规划者和高层管理者制定的。许多公司仍然以“规划”为中心，“预算与规划流程”基本上还是机械和一成不变的。在许多企业中，很少有人有机会过问有关公司的战略与目标方面的深层次问题，更不用说对这些问题施加什么影响了。当那些具有创新能力的先导小组把颇富想象力的公司发展新规划公之于众时，却往往发现人们并无多大兴趣，原因就在于此。

或许从彼得·德鲁克多年来倡导的一个观点中可以找到解决这些矛盾的办法，即用一个更明确的“企业经营理念”来运作。当人们问：“我们企业经营的实质是什么？”这其实是在质疑企业对其顾客和社会提供价值的基本假设。50 年来，通用汽车公司的经营方针是为每一个收入层的人士制造汽车。马莎公司的经营观念则是在英国建造一个不属于任何特定阶层的百货商店。美国电话电报公司则致力于提供全球优质服务。如果公司的能力、市场和经营环境都与现行经营理念相匹配，则该公司就极可能获得成功。

不过，德鲁克还写道：“企业经营理念应不断接受检测。它并非如同刻在石碑上一样一成不变，而仅是一种假设，并且是有关不断变化的事物，如社会、市场、顾客、技术等假设。自身的变革能力必须建立于经营理念之中。”接着便出现了很实际的问题。对这种经营观念的“检测”如何进行？谁可以参与？那些挑战现行正统观点的人会受到什么样的对待？公司如何培养人们运用想象力和智力来检测并提高现行经营理念的能力？

或许德鲁克的观点可以放入一个更大的综合体系。“随着领导者们开始理解：制定战略的过程不仅仅要有观点，而且要释放活力，事情正在发生着根本的改变。”荷兰皇家壳牌公司情景规划小组前负责人乔·贾沃斯基（Joe Jaworski）说，“关键是你愿意把自己，甚至

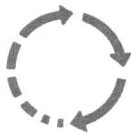
你的公司看做一个造就新现实的巨大力量的一部分。”安德森说：“我已经要求我的员工跟我一起来领导第二次工业革命，因为第一次工业革命已经不能再维持下去了。”其实他是要通过把战略与强烈的志向目标感结合起来，以利用这些力量。

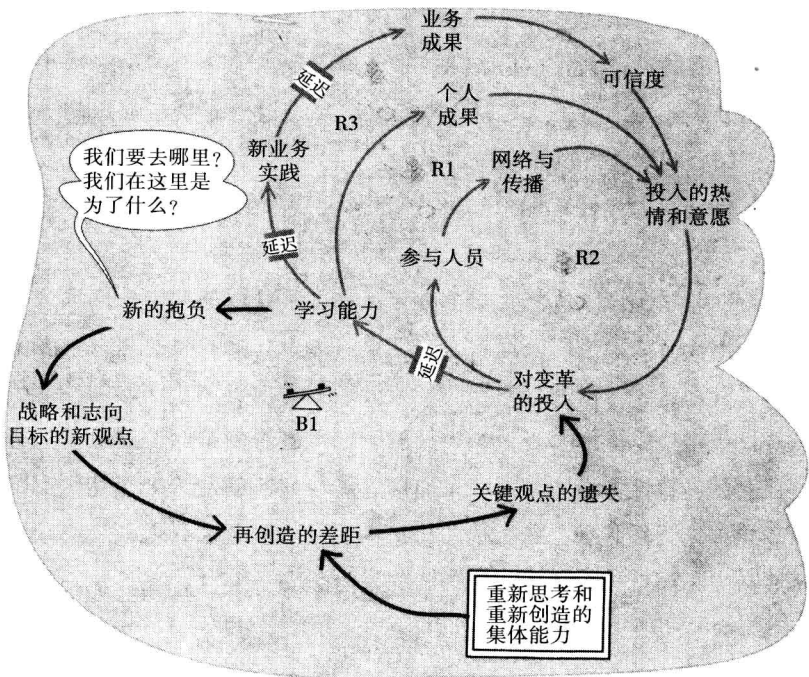
德鲁克认为“经营理念”极其重要，但它主要是一个智力方面的任务：定义公司的环境、任务，以及要完成该任务应具备的核心能力。为创造这个理念所需要的思考与探寻，还可以挖掘出人们远大的追求和抱负。如果他们表现出的态度是真诚的，如果管理者——尤其是高层管理者，可以通过向人们展示最远大的抱负和最深层的观念假设来进一步暴露他们自身，如果人们能把自己看做是塑造自己的产业与社会的创造性力量的一部分，如果这能与人们创造一个热切关心的未来的承诺联系起来，那么智力与精神便会协同起来，人们就不仅会释放活力，而且还会找到活力释放的聚焦点。

## 制定战略与志向目标的动力机制

先导小组成功地进行了一些深层变革，一段时间后，他们就一定会产生新的抱负。这不仅因为他们的能力和自信心有所提高，还因为他们越来越多地思考和反思问题。随着先导小组学习能力的提高，他们会花费更多的时间质疑基本假设，包括有关他们的业务与市场的本质的假设。他们还开始亲身经历创造过程中的一些基本问题，如“我们到底想创造什么？”“这对我们来说为什么是重要的？”“它将如何对他人作出贡献？”这些问题迟早会被具体化为新的战略观点：“我们要开展这项业务，我们要赢得这个顾客……我们为什么不能呢？”

但是有关战略与志向目标的新观点通常会遇到微妙而且坚不可摧的限制。从某种程度上说，这些与治理的挑战中的极限有关，因为基层阐明新的企业经营愿景会被认为是极大地超越了他们的职能范围。换句话说，管理层很难容忍这么高水平的自治。在那些把制定战略看成是高级管理层特权的公司里尤其如此。来自其他方面的有关公司发





展战略的新观点并不很受欢迎，尤其是在它们被公之于众时。同时其他一些限制也在起作用，先导小组可能会对有关市场、技术、竞争者或管理者的假设提出挑战，而这些假设以前从来无人质疑过。对此管理层往往不是作出消极反应，而是根本没有反应。

有关志向目标方面的问题也会出现同样的情况。比如先导小组就公司的作用和贡献的潜力提出一些新的观点，而这些新观点恰恰对官方的“公司目标表述”提出了质疑，这时会出现什么情况呢？这与其说是对现行战略，不如说是对公司为什么存在的更深层次的假设的挑战。这些问题往往无法进行讨论，并非因为管理层说它们不能被讨论，而是因为甚至没有人认识到他们思考的这些假设真的存在，并且应该受到质疑。比如，人们一般不会提出质疑的一种看法是：公司的目标就是使股东最大限度地获得收益，可当人们追求提高收益时，往往会觉得与这个目标不太一致。这并非因为他们不关注企业经营绩

效，相反，许多先导小组，如“石油咨询集团”，都表现出对全面经营绩效前所未有的重视。但是他们认为只追求经营绩效这个目标定得“太渺小”，赢利应是创造独特价值的结果，而并非是超过其他一切的终极目标。

例如，一家国际石油公司的管理层刚刚制定了“三重底线”，即把股东价值、社区价值和环境责任作为他们的重点。一位高级管理人员平静地说：“制定一个否定当前做法的战略会让人越来越感到不舒服。”作为个人来讲，大家关心公司对环境的影响。不过由于一直把它作为一个“EH&S”（环境、健康、安全）问题，所以从来没有引起过人们的战略关注，而要调动全公司员工的想象力与热情，这种关注是必要的。

这种关于志向目标与战略的激进的质疑会在很大程度上激发变革和觉醒的潜力。实际上，这也对公司是否能够“重新塑造自己”的能力提出了质疑。当公司缺乏这种能力时，有创新能力的先导小组就会发现有关战略与志向目标的挑战。如果压制和不认真对待对公司发展战略与志向目标的深层次质疑，公司内部的创新者们就会从情感上脱离公司或干脆离开公司。他们会认为自己的观点“在此处永无机会被采纳”。因为不能在职业生涯中把自己对公司战略的思考付诸实施，他们会感到灰心丧气。“我无路可走，公司对我的见解不予接受。只有那些高层人士知道我们的发展方向。”结果是人们失去了想象力与热情，最终不愿意主动去学习新东西。但是，如果这种“再创造的差距”得以缩小，公司对社会作出贡献的质量就会显著提高，从而其经营绩效也会显著提高。

这并不意味着有创新能力的先导小组提出的所有观点都是可取的，许多并非如此。但是，如果通过使公司取得明显进步而证实了自己的才能的人，以及那些本身对公司有强烈责任感的人，并没有环境“空间”去深入思考和开发战略和志向目标方面的重要的新观点，公司就会丧失一个重要的创新源泉。

这背后的根本局限性在于“集体的重新思考和再创造”的能力，这种能力是伟大战略工作的核心。这不仅仅是头脑聪明或发现环境变

化的问题。这种能力出自那些善于思考的领导者中。他们真正质疑并可能推翻以前从未被质疑过的东西，然后依照全新的观点采取行动。这种集体能力很难用语言表述，我们也不太情愿用几个概念把它搞得琐碎不堪。不过一些公司似乎具备这种能力，至少在一段时间内是这样。这是一种真正重新塑造战略，并在此过程中重新发现和拓展其志向目标感的能力。

IBM 在 20 世纪 60 年代早期就这样做了。他们仅经过了 3 次销售就放弃了他们主要的新型计算机系列产品。小托马斯·沃森和同事们坚信这种作为公司战略基本点的、代号“Stretch”的机器，将不能满足 IBM 客户们的基本要求。沃森告诉一个工业集团，“Stretch”从没有达到过其承诺设计规格要求的 70% 的能力，“将来我们会加倍认真对待我们的承诺要求”。3 年后 IBM 开发出系统 360，这个系统成了公司以后 10 年长足发展的平台。

20 年后英特尔公司做的事也与之相类似。他们的中层管理者们向首席执行官安迪·格鲁夫建议：公司未来的发展不是生产当前的产品，即存储芯片，而是要开发生产微处理器。格鲁夫与他前面的沃森一样，听取了这些未得到确认，而且在其他公司会受到压制的观点，他提出了异议，但最终还是承认了这种观点的优点。后来几年，微处理器成了英特尔公司发展战略的核心。

并非所有的新战略观点都需要改变企业的发展方向。相反，许多最重要的新战略观点只出现在“边缘地带”，积累多年后才对公司产生重大影响。一些像 3M 这样的公司甚至通过在新市场上不断寻求有关新产品的想法来重新创造自身，并把这种做法当成了惯例。最重要的是，公司是否有挑战正统观点和重新塑造自己的能力，不管是大刀阔斧地跃进，还是小步伐前进。这就是“集体重新思考和重新创造的能力”的实质。

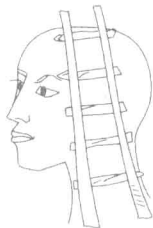
## 迎接战略和志向目标挑战的策略

提高公司重新思考和重新创造的能力，改善能引导大家阐述和完



善自身抱负与战略思考的对话交流过程，才是迎接这种挑战的有效杠杆。

■ 用情景规划的方式来考察盲点和研究预料之外的事件的信号。每个组织都有其盲点。重新思考过程中的一个核心问题是：公司如何避免走下坡路？从局部来看，这包括学习感知外部信号，尤其是那些总是容易被忽视的信号。对于上层领导者，更为重要的是在制定决策和计划的过程中，要设法引入一些有潜在威胁性的观点，同时又不致引起人们的防卫情绪。



情景规划并非对事情发展进行预测，这就使有关情景规划方面的思考具备了它的一大优势：让各类不同的人开发思考多种多样的未来情况的能力。如果你预言，某人当前的策略因为对未来的感知有误而会失败，那个人就会产生很强的防范心理。如果你让同一个人去思考未来各种可能发生的情况，他就会很快发现他“偏爱的”战略考虑的基础，只是许多假设中的一组。这样，你就可以在不迫使他人捍卫现有决定的情况下，来开阔他们的思路。

路易斯·万·德·默维指出：“如果1985年我对一位南非金矿公司的经理预测说纳尔逊·曼德拉会被释放，非洲国大党会成为合法组织，10年后南非将会成为一个以市场经济为中心的多党民主制国家，这一定丝毫也不会改变他的想法。不过，如果我把上面提到的情况描述为一种可能的将来情景，同时也提到多数人预料的将来情景——流血与屠杀，那么就可能让他更愿意为未来做些什么。”

■ 把情景规划方法与探索组织志向目标结合起来。传统的规划流程忽略了人们真正想创造的未来。但是把情景规划的思考（深入思考可能影响未来的外部因素）和共同愿景（深入思考公司人员的集体抱负）结合起来，就可以把公司面临的各种选择，以及这些选择对公司产生的影响，都凸现出来。

“如果给人们一条‘高路径’和一条‘低路径’作为对比，”默维说，“他们将会选择‘高路径’。”南非的情况正是如此，整个国家