

- 源自美国空军，成功预测1973年石油危机
- 迄今最成功的战略管理工具
- 情景规划大师最经典权威的著述

# 情景规划

(原书第2版)

*Scenarios: The Art of Strategic Conversation*

(second edition)

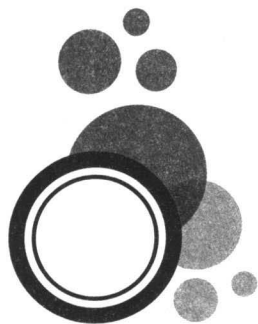
[英] 凯斯·万·德·黑伊登 (Kees van der Heijden) 著

邱昭良 译



中国人民大学出版社  
China Renmin University Press





# 情景规划

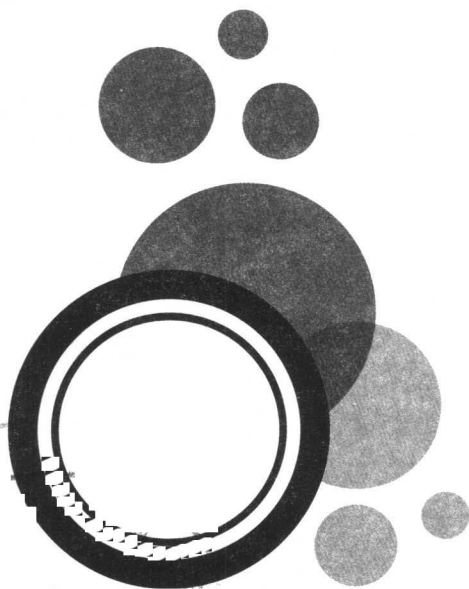
(原书第2版)

*Scenarios: The Art of Strategic Conversation*

*(second edition)*

[英] 凯斯·万·德·黑伊登 (Kees van der Heijden) 著

邱昭良 译



中国人民大学出版社

China Renmin University Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

情景规划 (原书第2版) / [英] 黑伊登著; 邱昭良译.

北京: 中国人民大学出版社, 2007. 10

ISBN 978-7-300-08459-6

- I. 情…
- II. ①黑…②邱…
- III. 企业管理
- IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 133301 号

## 情景规划 (原书第2版)

[英] 凯斯·万·德·黑伊登 著

邱昭良 译

---

出版发行	中国人民大学出版社	
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码 100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)
网 址	<a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a>	
	<a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网)	
经 销	新华书店	
印 刷	河北三河市新世纪印务有限公司	
规 格	160 mm × 230 mm 16 开本	版 次 2007 年 9 月第 1 版
印 张	26 插页 2	印 次 2007 年 9 月第 1 次印刷
字 数	356 000	定 价 68.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

## 不要奢求一个十全十美的方案

作为编辑有一个特权，就是可以抢先阅读一本新书，小小的虚荣心会让我们不经意间向身边的人透露新书的内容和好玩之处。当我向家人、朋友讲述《情景规划》这本书时却发现了一个有趣的现象。每个人对什么是“情景规划”都有不同的见解。

- 追求时尚的人说：情景规划是预测未来；
- 被壳牌故事所吸引的人说：情景规划是危机管理；
- 注重理论学习的人说：情景规划是学习方法。

他们说的都不对，但又都有道理。情景规划不是“占卜士”和“预言家”，但它确实能预测未来，能应对危机，也能增强组织的学习与应变能力。到底什么是情景规划我想只有在通读完全书后，才会有个初步的结论。正像皇家壳牌石油公司前任情景规划事务负责人皮埃尔·瓦克所说：“本书的跨度非常广泛，既包括情景式思考的哲理，也有详细的操作指南。应用情景规划很容易误入歧途，迫切需要实用的指南，而本书就是这一领域弥足珍贵的最佳指南。”

商业世界中惟一不变的就是动荡和变化。情景规划就是使管理者应对这种不确定性的一种新方法——不是一味去寻找“最佳的答案”，而是去设计并推动“适合的战略规划流程”。本书出版后，迅速成为情景规划领域的经典著作，并跻身商业畅销书之列。而在第二版中，作者增加了许多全新的资料，着重强调了组织成功与独特远见之间的联系。另外，作者对全文进行了重写，以呈现映最新的实践经验。

情景规划由于皇家壳牌石油公司运用它成功地预测到发生于1973年的“石油危机”，才第一次为世人所瞩目。

经历了几十年的发展，情景规划已经趋于成熟。2007年，据贝恩公司对近千名经理人所做的调查表明，情景规划方法在企业中的应用已经达到了69%，进入最常用的10大管理工具之列。

如何理解和使用这些管理工具成为商业人士首要思考的问题。

对此，作者给予了我们一个充满哲思的建议：不要奢求一个十全十美的方案，因为这个世界充满了太多的不确定性。但是，总有一种最适合你的方法，等待你去发现。

## 一切为了您的阅读体验



- 当您长时间阅读的时候，是不是会感到眼睛发酸？
- 您在阅读的时候，是不是经常觉得书很重？拿书时间长了，手会很酸？
- 您在阅读的时候，手会不会被油墨弄脏，被锋利的纸边划伤？
- 您是不是在书店的书架上很难发现想要找的书？
- 您是不是经常对书的封面、装帧设计有想法？
- 您是不是想知道编辑在制作一本书的时候是怎么考虑的？

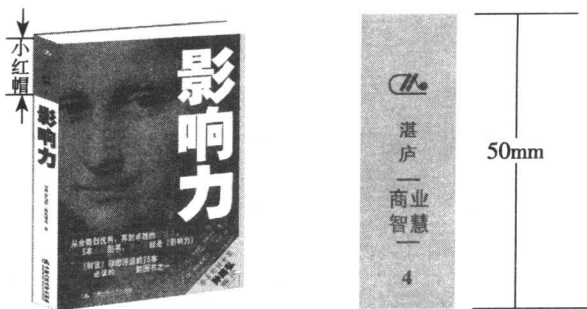
我们善意地提醒您，获得知识不能够以损害健康为代价。

★ 我们出版的所有图书都将归于以下几个品牌



★ 找“小红帽”

为了便于读者辨认，我们在每本图书的书脊上部 5cm 处，全部用红色标记，称之为——“小红帽”。同时，“小红帽”上标注“湛庐”字样以及所属图书品牌名称与编号。这样便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到我们，同时便于收藏。



### ★ 找“湛庐文化”

我们所有出品的图书，在图书封面的前勒口上部都有湛庐文化的标志和“湛庐文化·策划”的字样。



### ★ 双封面设计

每本书的封面都由包封和硬卡纸两套组成，这样既提高了装帧质量，使之近似于精装，又使读者不用花费精装的价格。在封面设计上，包封和卡纸的设计理念不同。包封比较完整地体现了原书的风貌和所要传递的信息。卡纸则追求简约、时尚的风格，但是依旧保留了图书的基本信息。这样读者在阅读时可以拿掉图书的外包封，一方面方便读者的阅读同时在收藏时依旧可以保证图书的完整信息。

### ★ 用轻型纸

您现在正在阅读的这本书所使用的是轻型纸，价格比一般的纸更贵。我们之所以采用这种纸，主要是为了让您享受更好的阅读体验：

- a) 轻型纸的白度大约在 80° 左右，色泽为原色调，这

样可以使读者在阅读时有舒适感、不刺眼、不疲劳，不易对读者的视力造成损伤。

b) 轻型纸的质感和松厚度好，耐折，不透明度高。油墨吸收性好，不易脱落，不会被油墨弄脏手。

c) 轻型纸和胶版纸相比，其印制的图书比普通纸印制的图书重量约减轻 1/3，这样无论是携带还是阅读，都更为方便。

d) 轻型纸的韧度好，与质地较脆的胶版纸比较，翻阅的时候声音小，也不容易破损；纸张不易泛黄，所印书籍可长期保存。

e) 轻型纸成书后，切口有毛边，正是这些不太美观的小毛边，保证不会像小刀片一样，划伤您的手。

f) 轻型纸是纯木浆纸，在生产过程中不含荧光增白剂，造纸时不会对纸浆进行漂白、蒸煮处理，只需打浆处理，不会有废气废液排出。从环保的角度考虑，我们更愿意采用更为环保的轻型纸。

### 关注阅读体验

我们目前所使用的字体、字号和行距，是在经过大量调查研究的基础上确定的，符合读者阅读感受。每页设计的字数可以在阅读疲劳周期的低谷到来之前，使读者稍作停顿，减轻读者的阅读疲劳，舒适的阅读感觉油然而生。

所有的一切都是为了给您更好的阅读体验，代表着我们“十年磨一剑”的专注精神。我们希望我们能够成为您事业与生活中的伙伴，帮助您成就事业，拥有更为美好的生活。



## 导读——战略决胜未来

# 情

景规划是一种新型的战略规划方法，对于企业经营规划、社会事务管理以及国民经济发展都具有重要的应用价值，不仅在 20 世纪 70 年代全球“石油危机”中崭露头脚、大放异彩，近年来更是成为在企业战略管理领域使用最为广泛的一种方法（美国公司战略委员会 2000 年调查结果），2004 年美国贝恩公司（Bain）对近千家跨国公司的调查表明，情景规划的使用率已接近 60%。

然而，在很多中国企业家的脑海中，“情景规划”似乎还是一个新名词。对于任何一个新事物，如果不能了解它，就不能很好地应用它。虽然本书是一本让你全方面了解情景规划的重要参考书，其中也包含大量的实用经验和指南，但你为什么要阅读它？情景规划方法对你有什么价值？作为一家中国企业的管理者，你在阅读完本书之后，究竟应该如何应用情景规划方法？笔者认为这些问题对于各位读者来说是非常重要的。因此，笔者想借助导读，谈谈情景规划对于中国企业的应用价值、情景规划方法在国际上的应用情况以及在中国“土壤”中应用情景规划方法的一些注意事项。

### 中国企业迫切需要运用情景规划方法

当写下这一则标题时，笔者的脑海中浮现出如下几个画面：



## 中国经济快速起飞，改革日益深化——谁能“预见未来”，谁就能顺势而为

在改革开放以后将近三十年的时间里，中国经济一直保持着快速的发展态势，社会也在不知不觉之中经历了诸多的变化。从某种意义上讲，中国社会、经济已经发生了天翻地覆的变化。其中，很多变化可能是根本性的，对我们每个人、每个组织都有着重要的影响。然而，我们每个人身处其中却可能浑然不觉。

举一个小例子来说，笔者在2005年9月曾应国际组织学习协会（Society for Organizational Learning）的邀请，到奥地利首都维也纳参加“国际组织学习协会第二届全球论坛”。本次会议有来自全球三十多个国家和地区、四百多位学习型组织方面的研究者、实践者和咨询顾问参加。借此机会，我也和一些国际朋友进行了广泛的交流。一个外国朋友和我聊了一会儿后，问我：“你对今年中国的‘超级女生’现象怎么看？”我的惊讶难以言表；可是，当第二个、第三个……很多外国朋友在和我聊天时，都相继提到“超级女生”现象时，我的内心充满了震撼。尤其是我作为一个中国人，虽然知道“超级女生”比赛，也忍不住好奇观看了总决赛，但一直没有看过其间的“PK”过程，也没有投过票，甚至之前都没有认真思考过“超级女生”现象究竟有何深刻的含义。但是，仅就“超级女生”现象超越国界、受到全球关注这一事件，就值得我们深思。随后，在那次会议上，我聆听了法国社会学家阿兰·维尔皮安（Alain de Vulpian）关于社会变革趋势的分析，深有感触。事实上，在我们身边，在当今中国的这片土地上，无论是社会、经济，还是政治、生态、技术等领域，都正在发生着一些巨大而深刻的变革。

十年以后，中国经商的环境将会怎么样？在这些环境中，有没有哪些因素可能对你和你所在的组织产生致命性的影响？如何能够及时捕捉到这些深刻变革的信号？我们应该如何做好应对的准备？所有这

些问题都涉及到组织的战略，关系到组织的生死存亡。谁能“预见未来”，谁就能顺势而为，或未雨绸缪，有备无患。正如联想控股公司总裁柳传志所说：“中国企业要向巨头们学习战略管理，没有战略，明天就吃不到饭；而战略不合理，也许今天就得饿死。”而情景规划就是这样一种有效的战略方法，让你能够洞悉未来的商业环境，不是仅看到一个个孤立的事件，而是看到多种可能性；不仅看到事件背后的趋势或模式，更能够“给你一双慧眼”，看清隐藏在复杂系统之中的“结构”——正是结构影响着系统的行为。不仅立足当前，以自己的视点遥想未来，更加注重从未来的视角来回望现在，实现“从未来中学习”。历史学家大卫·霍克（David Hokey）曾说：虽然历史似乎总是脉络分明的，但现实却是模糊不清的。情景规划试图让我们看清历史变迁的脉络。

没有战略，明天就吃不到饭；而战略不合理，也许今天就得饿死。

——柳传志（联想控股公司总裁）

战略不合理，也许今天就得饿死。”而情景规划就是这样一种有效的战略方法，让你能够洞悉未来的商业环境，不是仅看到一个个孤立的事件，而是看到多种可能性；不仅看到事件背后的趋势或模式，更能够“给你一双慧眼”，看清隐藏在复杂系统之中的“结构”——正是结构影响着系统的行为。不仅立足当前，以自己的视点遥想未来，更加注重从未来的视角来回望现在，实现“从未来中学习”。历史学家大卫·霍克（David Hokey）曾说：虽然历史似乎总是脉络分明的，但现实却是模糊不清的。情景规划试图让我们看清历史变迁的脉络。

## 运筹帷幄之中，决胜千里之外——战略决定企业成败

从某种意义上讲，不论企业大小，都需要“定战略”，即包含战略规划职能，只不过有些战略结论明确一些、过程正式一些、组织化程度高一些，有些战略朦朦胧胧地存在于领导者的头脑中或管理团队的默契中，过程较为不正式或过于随意。

这一方面是由经营环境所决定的，另一方面也是组织发展（organizational development）的需要。

中国有句古话：“凡事豫则立，不豫则废”（孔子，《礼记·中庸》）。西方有句谚语：“机遇只青睐有准备的头脑。”这两句话都表达了同一个道理：不论做什么事情，在行动之前，必须进行计划和准备，只有事先做好充分的准备、周密的安排，才能取得成功，不然就会失败。

这一道理在古今的军事谋略中体现得淋漓尽致，如《孙子兵法》

在“始计篇”结尾时综述道：“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。”在这里，孙子认为“庙算”已经在行动之前决定了战争的胜负。因此，孙子对于战争的核心思想——“未战而先胜”（“是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也”），是建立在“庙算”的基础之上的。事先的筹划对于战争胜负起着决定性的作用，“庙算”筹划得好，就有较大的几率取胜；“庙算”得不好或根本不去“庙算”，则绝无胜敌的希望。毛泽东在《论持久战》中引述了孔子的原文，也指出“没有事先的计划和准备，就不能获得战争的胜利”。

军事如此，企业经营亦如此。托尔斯泰说过，“幸福的家庭总是相似的，不幸的家庭各有不幸。”毫不客气地讲，尽管每一个失败的企业都有其特殊的原因，但无法“预见未来”、没有进行事先的精心筹划，或者无法及时做出应对措施却是失败的“祸水源头”；而企业领导者或其经营团队的精心筹划是企业成功的“不二法门”。

例如，我国优秀企业的代表联想集团数次演绎的“龟兔赛跑”，就是这一论断的绝佳注解。联想集团从11个人、20万元资金起家，发展到今天拥有数家上市公司、十余万人的规模，其间经历了多少坎坷，也凝聚了联想管理团队多少“庙算”的心血。从早年联想作为本土企业与外企竞争，到联想内部整合、“分家”、接班人，乃至2004年以12.5亿美元收购IBM全球PC业务，其实都经过了精心的筹划、分析和准备；从柳传志的名言“瞎子背瘸子”、“赛马中识别好马”、“退出画面看画”，到“拐大弯”的战略思想、“贸、工、技”的发展路线和“搭班子、定战略、带队伍”的“管理三要素”的思想等，无不印证了联想集团领导人和管理团队的经营智慧与精心筹划。

其实，在企业管理领域，这样的例子俯拾即是。因此，“运筹帷幄之中”是“决胜于千里之外”和“决胜未来”的基础与前提。为了能够“运筹帷幄”，企业家和管理者都需要掌握有效的战略管理方法。

## 说起来容易，做起来难——“三板斧”破解“战略规划失败”

然而，“说起来容易，做起来难”。战略从来不是一件容易的事情，无论对于企业家，还是对于研究者，都是如此。看一看那么多企业的兴衰沉浮，看一看书架上琳琅满目的战略书籍，你就会明白这个道理。

基于笔者对企业战略管理的研究与咨询实务经验，我认为，战略之难至少表现在以下三个方面：

- 组织是一个动态复杂系统，领导者必须具备分析和操控系统的智慧。然而，正如苏轼在《望庐山》诗中所云：“横看成岭侧成峰，远近高低各不同”，企业就像一个“万花筒”，有许多不同的观察维度或视角；从每一个视角望去，都会看到不同的风景；何况，山中“风云变幻”，“牵一发而动全身”。没有应对复杂性的利器，确实会“束手无策”。
- 未来存在多种不确定性，领导者必须具备“预见未来”的洞察力。然而，谁都希望“给我一双慧眼”，但“先知先觉”似乎只是传说或一种美好的幻想而已。虽然很多人是高明的“事后诸葛亮”，每一次变革在事后看来都是巨大的，但对于当时的“局中人”来说，这些转变却是逐渐发生的，一开始甚至几乎“浑然不觉”，恰好应了苏轼诗中的后两句：“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。身处社会和经济的巨型系统中，谁也无法准确预知下一个转折或潮流何时发生。
- 与组织的复杂性和未来环境中蕴含的不确定性相比，其实，最大的瓶颈在于决策者自身，很多人常常限于自我的观点（“心智模式”）而无法察觉到环境的变化。在这一点上，壳牌石油公司前任策划部主任阿里·德赫斯（Arie de Geus）在《长寿公司》（*The Living Company*）一书中曾认为“经理们很笨”，企业管理者、研究者和商业评论家经常是一群“事后诸葛亮”，事前似乎又聋又瞎，一堆聪明人办不出聪明的事儿。

由于上述原因，很多战略规划方法并非总是奏效。事实上，情景分析的先锋实践者之一——壳牌石油公司，之所以研究与应用情景分析方法，也是起因于20世纪60年代中期，公司运用传统的战略规划方法与技术，导致多项规划无法达到预期效果，才开始对情景的概念产生兴趣。它们最初把情景当做一种新的规划方法，以取代传统上简单、线性地预测未来的方法。经过30多年的发展，情景规划的“功力”已经今非昔比。

在这方面，情景规划是经理人的明智之选，对于成功规划并实施组织战略都具有重要价值。笔者曾在2005年“学习型组织理论前沿与应用趋势研讨会”上，分析了情景规划的特点和应用。基于已有的研究心得与实践经验，我认为，情景规划对于破解以上三方面的战略规划难题具有特殊的功效，恰似“混世魔王”程咬金的“三板斧”。

### 1. 情景规划有助于从容应对未来

如同高明的“棋手”总是能清晰地想像下一步棋和未来几步对弈可能产生的多种“情景”一样，“情景规划”能提供预防机制，让管理者“处变不惊”——对突变既非阵脚大乱，也非无动于衷。它更接近于一种虚拟性的、身临其境的博弈游戏，在问题没有发生之前，想像进入到可能的情景中“预演”。当想像的情景真正出现时，我们就能从容和周密地加以应对了。

《系统思考》（*Seeing the Forest for the Tress*）一书的作者丹尼斯·舍伍德（Dennis Sherwood）也指出，情景规划是一种能够激发雄心、远见和想像力的战略规划方法。丹尼斯认为，虽然未来充满了不确定因素，但现在可以对一系列可信的、可能出现的未来情景进行模拟决策并反复检验。这样，一旦未来这些情景真的发生了，我们就可以采用已经验证过的决策，最大限度地避免因为突然出现意外而陷入慌乱的情况，增加把握住机会的几率。

同时，预想未来有助于团队成员相互沟通彼此的观点，增强“共同经历”感，提高组织的凝聚力和执行力。

## 2. 情景规划有助于通过系统思考应对复杂性

情景规划与通常战略规划的最大不同，就是不以牺牲复杂性为代价来换取决策的速度。它不是从原则和信念出发，而是从对商业愿景的敏锐、切身的感知出发。正如我们已说过的，它更像是一个博弈游戏，在游戏开始时，谁也不知道、也不能假定一个结果，在游戏别开生面的展开中，一种或几种意想不到的结果出现了。玩过“啤酒游戏”的人都能体会到这一点。因此，情景规划绝对不只是为了“好玩”或“游戏”，而是看到事物演进的趋势、形态以及影响变化趋势的系统结构。

情景规划是系统思考的技能和方法在战略管理领域的集成。在本书中，作者不仅主张在环境分析和情景开发等过程中应用系统思考技能，更是在理清“经营理念”部分，运用了“系统循环图”等系统思考的基本工具。

## 3. 情景规划有助于改善管理团队的心智模式

情景规划不是预测，更不是让情景充当“占卜士”和“预言家”的角色，而是从根本上采用了与预测完全不同的基本假设。它基于一连串符合逻辑和经验事实的分析、推演。通过情景规划，管理者可以将其所关心的影响决策的各种因素进行周密的全盘深入剖析，有助于拓展管理者的视野，改善管理者的心智模式，避免狭隘的个人偏见。

同时，情景规划是一种使心智保持开放状态的学习方式，是一种思维上的独特修炼，有助于人们转变心智模式，跳出惯常思维的局限。彼得·圣吉在《第五项修炼》中反复提到壳牌石油公司的“情景规划”小组，就是为了说明：情景规划并不仅仅是发展几个未来的情景，其核心是要改变组织的心智模式。

皮埃尔·瓦克（Pierre Wack）说，“我们领悟到我们的工作不是为公司的未来写规划书，而是重塑公司决策者的心智模式。我们现在要设计一些未来情景，让管理者质疑自己相对于实际状况的心智模式，并在必要的时候改变它。”

情景规划不是为了几个未来可能的情景做出规划，如果它不能影

响决策者的心智模式，不能引导组织的变革，那么对组织来说，它也很难创造真正的价值。正如皮埃尔·瓦克所言：“除非我们能够影响重要决策者对于实际状况所持的心智印象，否则我们对未来的各种看法就像是撒在石头上的水一般，四散而无法凝聚。”

已故的管理学大师彼得·德鲁克也曾告诫人们：“变化所带来的最大危险不在于变化本身，而是拘泥于运用过去的逻辑来应对变化。”

## “凤凰涅槃”“破茧化蝶”——中国企业进入“高原期”，到了全面提升组织能力的时代

改革开放近三十年来，中国企业自身也经历了几次蜕变。根据笔者在《学习型组织新思维：创建学习型组织的系统生态方法》中提出的“企业成长的五种驱动力与六次危机”，我认为中国企业已经走出了依靠机会、能人驱动的阶段，开始走向夯实管理基础、全面提升组织能力的“攻坚”阶段。此时，正如海尔集团张瑞敏所说，一些中国的优秀企业开始步入“高原期”，遇到了更为严峻的挑战。张瑞敏在内部干部座谈会上说：“海尔现在进入到一种高原期，从高度上来看挺高的，但就我们自己来讲，现在到达的高原地段可能只有四五千千米，而要攀登的珠峰顶却是八千米，我们还有很大的差距。没有上到这个高度的人，呼吸还是蛮顺畅的，但我们现在呼吸很困难，因为压力太大了。”他后来进一步撰文指出：不仅仅是海尔，我觉得中国企业都在面对这种挑战，即如何在提高速度的同时，保持准确度？在追求效率的同时，做到有效能？管理可能是中国企业更大的短板。柳传志对此也曾坦言：磕绊联想的其实还是“管理水平”。

管理可能是中国企业最大的  
短板。

——海尔集团总裁 张瑞敏

我认为，随着企业的发展，都将不可避免地遇到类似的问题，企业过去的成功模式将开始失效，甚至会成为自己失败的“引信”。

为了保持继续成长，此时的企业应如“凤凰涅槃”一样，勇于革新，自我“蜕变”：从依靠少数“英雄式”的领导者或一批“能人”，走向强化组织的能力；从“单兵作战”或“游击队”，转向现代化、大规模、“正规军”、“集团化”作战；从注重机遇与速度，转向管理与经营两个轮子并重；从跑“短跑”，转向跑“长跑”；不仅要培养更多的“能人”，甚至每个人都要成为“能人”，更要强调协同、整合；不仅要保持创新精神与创业激情，更要强调胜任、称职、敬业、精益求精……然而，张瑞敏对此心情沉重地说：“中国企业大都做不到自我否定；我觉得每个人都很难自我突破。”柳传志先生也警告：中国垮掉的企业，多数是把长跑当短跑跑。

在这种情况下，情景规划也可以成为中国企业“凤凰涅槃”、自我超越的“助推剂”。原因如下：

### 1. 情景规划有助于增强组织的学习与应变能力

当今时代，变化无所不在，速度飞快，且充满了不确定性。外部世界持续的、根本性的变革<sup>①</sup>，要求公司进行持续的调整。而学习是适应变化的惟一途径。为了应对环境的变化，所有的人和组织都必须培养应变的能力——即感知变化、发展新技能、采取新行动，以使组织自身与环境相适应。这就是组织学习能力。正如哈雷-戴维森公司（Harley-Davidson）前任 CEO 理查德·提尔林克（Richard Teerlink）所言，“我所知道的成功适应变化的惟一途径，就是学习。”壳牌石油公司前任策划部主任阿里·德赫斯的名言更是被人们反复吟诵：“未来惟一持久的竞争优势，就是有能力比你的竞争对手学得更快。”所以，我们可以毫不夸张地讲，组织的学习能力是 21 世纪企业致胜

未来惟一持久的竞争优势，就是有能力比你的竞争对手学得更快。

——阿里·德赫斯（壳牌石油公司前任策划部主任）

的惟一利器。彼得·圣吉曾说：在 21 世纪，真正有生命力的企业是那些善于学习的企业。学习不仅是人类的天性，也是生命趣味盎然的源泉，是企业获得生存与发展的前提



与基础。

情景规划有助于增强组织的感知、学习与应变能力。一方面，学习由感知开始。为了进行学习，公司必须看清楚它周围发生的一切。为此，必须强化组织的感知能力。阿里·德赫斯在对世界上27家“长寿公司”进行研究以后发现，长盛不衰的公司似乎有一种天生的化险为夷的本能；“长寿公司”的首要特征是“对自己周围的环境非常敏感……似乎总是善于调整自己，对周围的环境随时做出及时的应变，永远能因时制宜。”美国管理学家吉姆·柯林斯在《基业常青》一书中，也得出了类似结论。

要想获得非凡的感知与洞察力，必须具备开放的心灵、开放的头脑、敏锐的观察力、包容多种解释的系统整合能力。情景规划可以增强预见性，扩展管理者的视野，察觉环境中存在的多种变革的信号，并从多个视角理解其含义。

## 2. 情景规划是团队学习、汇聚集体智慧的重要途径

传统的战略制定过程过分注重理性分析和政治角力，使得战略制定变成了争夺资源、讨价还价或者索然无味的工作，每个人都不愿意把自己内心深处的真正渴望、关切和多样性的看法与大家分享，当然，大多数人也缺乏聆听的能力。而情景规划法基于组织学习理论，强调战略对话与集体协作，并以生动形象的情景，营造一个安全的团队学习环境，让大家在“不知不觉”之中，卸下政治分歧，进行富有成效的沟通。同时，亦可激发参与者的创造性，包容多样性的观点，从而汇集集体的智慧，促进团队学习。

## 情景规划方法的应用情况

神经病学家戴维·英格瓦尔指出，从本质上讲，人是善于创作情景的动物。我们每个人生来都会“情景规划”，对于未来具有一定的预见性。例如，当我们面对一个问题时，心中总是自然而然地涌起“会发生什么？我应该怎么办？如果我这样办了，又会怎么样？”类