



# 情景规划

为不确定的世界  
规划未来

[美] 彼得·施瓦茨 / 著  
石忠国 李天柱等 / 译

## The Art of the Long View

一部用全新的视角对未来进行

研究的迷人著作，

何组织而言，这都是

根本性的挑战。

——迈克尔·波特



WILEY

[美] 彼得·施瓦茨 / 著  
石忠国 李天柱等 / 译

# 情景规划

为不确定的世界  
规划未来

The Art of  
the Long View



华夏出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

情景规划:为不确定的世界规划未来/(美)施瓦茨著;石忠国等译.  
—北京:华夏出版社,2008.1

ISBN 978-7-5080-4571-9

I. 情… II. ①施… ②石… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 007200 号

*Peter Schwartz: The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World.*

Copyright©1991,1996 by Peter Schwartz.

Chinese Language edition published by Huaxia Publishing House.

本书中文简体字版专有版权由作者 John Wiley&Sons, Ltd 授予华夏出版社,版权归华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有 翻印必究

北京市版权局著作权合同登记号:图字 01-2007-3649

## 情景规划:为不确定的世界规划未来

[美]彼得·施瓦茨 著

石忠国 李天柱等 译

策划编辑:陈小兰

版权策划:吕娜

责任编辑:姬利敏

出 版:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里4号 邮编:100028 电话:64663331 转)

印 刷:北京圣瑞伦印刷厂

装 订:三河市万龙印装有限公司

经 销:新华书店

开 本:670×970 1/16 开

印 张:19.25

字 数:180千字

插 页:2

版 次:2008年4月北京第1版 2008年4月北京第1次印刷

定 价:30.00元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

“情景”一词源自电影脚本，意思是对未来电影中的某个情节进行详细研究和演示。20世纪40年代，就职于兰德公司和哈德逊研究院的著名未来学家赫尔曼·卡恩借用了这个词，并应用于美国空军的战略规划，以此针对一系列可能的未来，对组织战略进行比较测试。情景规划的研究由此发端。

作为一种管理工具，情景规划一直被认为是应对不确定性的重要方法。50余年来，针对情景规划的研究取得了丰硕的成果，领域内产生了众多的未来学家和学术大师，彼得·施瓦茨先生就是其中非常著名并产生了重大影响的一位。本书即为他的思想的结晶。

**彼得·施瓦茨** (Peter Schwartz) 是国际著名的战略学家和未来学家，是全球商业网络 (Global Business Network, GBN) 的创始人和董事长，同时也是位于美国旧金山的风险投资公司 Alta Partners 的合伙人，以及多家公司和组织的董事会成员。在 1987 年创建全球商业网络公司之前，他领导了荷兰皇家 / 壳牌石油公司的情景规划小组，并致力于未来研究及相关领域的咨询服务。他曾出版过许多专著，如《七个明日》、《长期繁荣》、《当好的公司做了坏事》及《中国的未来》等。

策 划 陈小兰

责任编辑 姬利敏

封面设计 张 朋

# 序 言

英国、欧洲，乃至整个世界，目前都处于一个充满巨大变化和高度不确定性的时期。虽然我们不能预测未来究竟会给我们带来什么，但是面向未来，个人和国家都需要不断地作出选择。在这些选择当中，多数都不那么重要，如中午的就餐或今天的穿着，因为这些选择不会产生长期影响。而另一方面，许多针对我们的职业、家庭、子女以及公司所作出的选择则会对未来产生影响。如何将上述观点解释给我们周围的人、我们所处的组织，甚至我们的国家和世界，对我们自身以及他人的生活都具有深远的意义。本书的宗旨就在于阐述如何控制不确定性，以及如何制定更好、更准确、更成熟的关系个人和组织未来的决策。

或许读者会问，为什么当今世界面临的不确定性如此巨大？在回答这个问题之前，我们先看一下欧洲的情况。就欧洲来说就有如下几种不确定性：欧洲货币体系将会带来什么？欧洲一体化是否已经纳入议程以及能否达到期望的经济影响？欧洲会如何处理东欧的萌芽经济？俄罗斯的重新崛起是全球重要的经济力量还是新的政治威胁？欧洲是否会遇到始料未及的来自北非的移民浪潮？这种浪潮也许会从阿尔及

## 2 情景规划

利亚内战的难民开始。最后，欧洲如何参与即将到来的经济全球化竞争？

在欧洲，英国面临着上述所有的不确定性，当然，这并非问题的全部，除此之外还有其他的不确定性。在英国国内，冲突会造成什么样的结果？工党组阁成立的新政府会产生什么后果？在遵守了近40年的保守制度后，英国已经走上了新的道路，这具有重大的意义，还是仅仅归结为近年来的延续罢了？当然，最重要的问题是工党所领导的政府的政策如何体现与欧洲的新型关系。他们能维持自撒切尔夫人时期开始的经济转型吗？他们能恢复公共教育和公共健康等这些重要机构吗？最后，他们将怎样使英国在国际市场上越来越具有竞争力？

欧洲和英国在更广阔的领域内获得了发展，与此同时，全球的政治经济形势发生了巨大的转变。最重要的驱动力量之一就是通讯和信息技术所引发的变革。通用技术的出现正在改造着每一阶段下的各种各样的经济关系，也在释放着强大的新的经济潜能。亚洲在全球政治和经济中正发挥着新的作用，当然，其中最重要的莫过于中国和印度所取得的成就。中国和印度所采取的措施取得了明显的成效，其各自的经济实力正变得越来越雄厚，政治影响力也越来越强大，而这两个大国都曾长期独立于世界经济和政治之外。

最终，世界是否会面临由气候变化或食物及水资源短缺等环境变化所带来的巨大挑战？没有谁能够预测由众多因素共同决定的未来情景，但是本书提供的情景规划这种分析工

具可以帮助你更好地理解上述驱动力量，弄清它们之间相互影响、相互作用的机理，并据此构建各种可能的未来。情景规划是理解我们所作决策所产生的长期影响的工具，利用这一工具，我们能制定更优的决策。针对不确定性，大多数人采取了“非黑即白”的态度，即要么完全不顾，要么极力回避，这将不可避免地引起投机取巧。采取上述态度的人奢望能够选择出正确的未来，而现实的情况则很有可能事与愿违。情景规划就是关于如何规划任何可能的未来，如何弄清世界将真正呈现的样子，又如何去充满自信地制定决策，以便应对任何突发事件所带来的影响。借助于情景规划，未来将较为清晰地展现在我们面前。



## 致 谢

通过本书，读者可以了解情景规划的艺术，这也是过去二十余年里我逐步领会并尝试呈现给大家的。本书是我与供职于研究机构、大型跨国公司以及新创立的企业的众多同事和朋友努力的结果，能够与研究机构和跨国公司的同事一起工作，能够为创业型公司的诞生提供力所能及的帮助，我始终觉得非常荣幸。更为重要的是，我有机会认识了许多优秀的老师，其中最重要的、最鼓舞人心的老师有皮埃尔·瓦克、杰伊·赛格尔维、威利斯·哈曼、阿里·德格斯、内皮尔·科林斯、凯斯·范·德·黑伊登、唐·迈克尔和斯图瓦特·布兰德。其他的一些老师为我们提供了指导和支持，他们是阿诺德·米切尔、彼得·舒普、大卫·米勒、特德·纽兰德、博·埃克曼、彼得·加布里埃尔、迈克尔·波特、O. W.马克利、杜安·埃尔金、汤姆·曼德尔、拉纳·南杰帕、玛丽·凯瑟琳·贝特森、弗朗西斯科·瓦雷拉、彼得·沃沙、亚历山大·辛格、约翰·尼克·沃尔德、丹尼·希尔斯、丹·耶金、艾默里·洛文斯、李·希珀、保罗·霍肯、拉斯蒂·施韦卡特、洛苑·瓦切姆、史蒂夫·巴尼特、弗洛伊德·豪福和约翰·詹宁斯。全球商业网络（GBN）的同事们给了我特别的帮助，也显示了他们对我的容忍和耐心，在写作本书的漫长过程中，他们不仅与我分享其观点，还给了我莫

## 2 情景规划

大的鼓励，他们是凯·斯旺森、劳伦斯·威尔金森、丹尼卡·里米、吉姆·史密斯、罗伯特·盖尔特卡伦·格林伍德、肯·哈米克、史蒂芬·卡斯、亚纳·瓦拉乔维克、南希·墨菲、埃里克·贝斯特和林恩·卡鲁特斯。

本书的观点和方法，很大部分要归功于皇家荷兰/壳牌集团多年的经验积累。与一个新技巧所发挥的作用相比，我们在情景规划上取得的成功与壳牌的管理者所展现的特别才能更加息息相关。他们有开发和使用这些工具的智慧和能力，同时，他们也拥有很好的判断力。

如果本书具有可读性和实用性，那么这要归功于三个人的卓越才华、不懈精神，以及他们的鼎力支持，一位是双日出版集团（Doubleday Press）的编辑哈里特·鲁宾，他通过洞察读者的心理，向我建议本书的形式，并指导本书工作的进一步开展。另外两位是作家霍华德·莱因戈德和阿特·克莱纳，在我因词穷而不能流畅地表达自己的想法的时候，他们为我提供了帮助。

我的妻子凯瑟琳，既是我最重要的老师，也是最尖锐的批评者，更是我最坚强的后盾，我酝酿本书的时间长度似乎是无止境的，而她对我却非常有耐心，而恰在此时，她也在完成一项更伟大、更具有使命性的工作——孕育我的儿子本杰明。

献给我的父母，他们的一生激发了我创作的灵感！

# 引言

## 战略对话——放眼你的未来

你手上的这本书介绍的是一门艺术，一门帮助你在制定决策时如何把握未来的艺术。当你或你的公司准备投资或者撤资，准备让自己投身于某项事业或放松自己，准备设立或关闭某个项目，准备开拓世界新的领域或建立新的关系时，你怎样最恰当地评价将要采取的行动所产生的影响？又如何尽可能清楚地把握所采取的行动将面临的环境变化？还有，所采取的行动又如何与主要的影响因素（或者驱动力量）、发展趋势、看法和影响相适应？

我写这本书的初衷是想告诉经营管理者或者每个普通读者，如何使用一种研究决策的重要方法，因为早在 20 多年前，我和我的同事就发现这种方法非常有用。但现在这种方法却被大多数的规划过程所忽视，通常的看法是这种方法不够“定量”。这种方法就是情景规划——正如我的同事内皮尔·科林斯所说——它是一种“跨越未来的具有想象力的工具”。

在情景规划过程中，管理者首先要构建一系列情景，然后深入思考可能出现的众多不同的未来。关于未来的故事需要经过认真研究，要具有较丰富的细节，并立足于现实决

## 2 情景规划

策，要能够给人们带来超越平常的对现实和未来更为深入和透彻的理解。总的来说，情景就是驾驭人们感知的一种工具。问题在于不要去“挑选一个最好的未来”，并且期盼它马上实现（甚至努力地去创造未来，虽然在有些情形下能够创造更好的未来是情景的一个很有用的功能），也不要去寻找一个最可能的未来并使自己去适应它，或者是为了这个未来，把公司的一切都作为赌注。相反，关键的问题是去制定适合所有可能未来的战略决策。不管未来会发生什么，如果你已经认真思考了未来的情景，那么你就更有可能为情景实现作好准备并且影响它。

本书会带领读者经历情景规划从开始到结束的全过程。情景规划的过程，应从学习如何清楚讲述和区分那些关乎你公司的关键决策开始，接着应该考虑时间的选择问题——情景规划阐明的问题所处的时间是未来五年？未来十年？还是更远？接下来就是要进行深入研究，包括研究那些平时所忽略的地方（比如边缘出版物、与杰出人物进行对话，以及挑战环境）。再接下来要仔细研究驱动力量和关键因素，因为这会决定（或者驱动）将要建立的情景。在所确定的驱动力量中，有些是先定的，也就是说，在选定的时间范围内，这些因素如何发挥作用是确定的。除去这些先定因素，其他的驱动力量却具有重要的不确定性，以不可预知的方式发挥作用的关键因素会影响到你的未来。在深入讨论每一个驱动力量重要性的同时，你将知道情节会发展成为故事，而情景也将逐渐成形。最为关键的步骤出现在情景规划过程的最后，

即预演情景的启示，将你的观点放到每一种可能的未来中加以验证，并且提炼出你对它们的理解。

情景规划为清晰地思考影响决策的极其复杂的因素提供了背景，也使管理者讨论这些因素有了共同语言，从一连串的“假定推测”的故事开始，每一个情景都有不同的名字，然后鼓励参与者去思考，就像这个情景已经发生了一样。“如果最坏的情景出现我们该怎么办？如果我们的核心业务出现退化我们又该怎么办？”或者，“如果我们最渴望出现的情景发生了我们该怎么办？又有哪些不可预知的挑战在等着我们呢？”又或者，“如果一连串完全没有预见的事件改变了我们的产业结构我们该怎么办？我们会不会被击倒？还是会从中发现机会？”在20世纪80年代初，石油公司就应该问一下它们自己：“石油价格如果暴跌，该怎么办？”同时，电影制片厂也应该问一下自己：“如果录像机创造了新的录像租赁市场，而不是像他们所担心的那样只会抢走电影院的生意，自己该怎么办？”

认真思考这些故事并得出结论，深入地讨论这些故事的含义，可以让每个人把没在口头上表达过的对未来的推测都讲述出来。情景规划破除了束缚我们创造力和智慧的障碍，成为我所知晓的能够最有力地挑战心智模式的工具。目前，已经将情景规划灌输到自己思维中的组织，如皇家/荷兰壳牌集团、太平洋瓦斯电力公司、摩托罗拉公司，以及我自己的公司——全球商务网络等，已经成功地预测到了艰难时期和机会，而其他组织中的管理者因没有察觉而为其所困。

## 4 情景规划

在本书的前几个章节中，你会找到如何使用情景规划方法的详细讨论。《情景规划》一书出版至今已经五年了，我意识到情景方法有更多的作用。情景规划可以作为构造模块来设计战略对话，而对话本身则可带来有关关键决策和需优先考虑的问题的持续性组织学习。

因此，当双日出版社的编辑们让我为平装版写一个读者指南时，我把他们的邀请当做了扩展《情景规划》一书，并把战略对话练习纳入其中的机会。在本书的“正文”里你将学到如何使用情景规划方法，在“战略对话”中你将会获得更多信息，在“编后语和读者指南”中你会看到如何开展战略对话。一旦你明白了平衡正式和非正式战略对话的价值，你的情景规划工作将会进入另一个层面，情景规划将不再针对起源于特定事件的某个具体项目，而成为持续进行的组织学习过程的一部分。情景规划具有足够的活力和柔性防止组织面对突发事件时迷失方向，但是，它也要与组织目前存在的业务紧密地交织在一起。经验告诉我们，在重要的对话开始而不是结束的时候，观察未来是最重要的。我相信，那些不把制定决策作为其最重要的工作，而是着力建立相互理解的管理者才是最成功的管理者。

所有我们认为是严谨的概念，所有文明生活的价值，所有为维护世界稳定所做的事情，所有为维护经济规律所作的努力……总之，所有倾向于限制未来的不确定性，所有给国家和个人的明天带来信

心的事情……所有这一切似乎都要经过糟糕的妥协。我已经咨询了我能找到的每个种族的预言家，但我听到的只是含糊的话语、矛盾的预言及奇怪无力的保证。人类从未像现在这样存在如此杂乱的力量，对众多事物的焦虑万分及存在的许多高度不确定的知识。

——保罗·瓦雷里

《历史的真相》（1932年）



# 目 录

序 言	/1
致 谢	/1
引 言	/1

<b>第 1 章 探险者的故事</b>	1
皮埃尔·瓦克的探索	5
个人的未来	9
<b>第 2 章 史密斯和霍肯的故事：情景构建的过程</b>	17
史密斯-霍肯情景	21
<b>第 3 章 情景构建的动物</b>	29
未来的记忆	32
感知的链条	36
告诉我一个故事；叙述的力量	38
情景是未来的神话	40