

Volume II



THE LEADING TRANSLATED SERIES OF MANAGEMENT NEW THINKING  
[管理新理念前沿译库第二辑之伍]

# SCENARIO PLANNING 情景规划

未来与战略之间的整合  
The link between future and strategy

[瑞典] 麦茨·林德格伦 汉斯·班德霍尔德 著

Mats Lindgren and Hans Bandhold

郭小英 郭金林 译

商业领域的最近研究表明，

柔性战略

能通过长期竞争与绩效的情景规划透视法获得。

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



Volume II



THE LEADING TRANSLATED SERIES OF MANAGEMENT NEW THINKING  
[管理新理念前沿译库第二辑之伍]

# 情景规划

未来与战略之间的整合

[瑞典] 麦茨·林德格伦 汉斯·班德霍尔德 著

郭小英 郭金林 译

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

7AK53/P2

**选题策划：**杨世伟

**责任编辑：**骆 珊

**技术编辑：**晓 成

**责任校对：**郭缸生

### 图书在版编目 (CIP) 数据

情景规划：未来与战略之间的整合 / (瑞典) 麦茨·林德格伦等著；  
郭小英，郭金林译. —北京：经济管理出版社，2003

ISBN 7-80162-665-6

I. 情... II. ①林...②郭...③郭... III. 企业管理  
—经济战略 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 039565 号

### 情 景 规 划

——未来与战略之间的整合

[瑞典] 麦茨·林德格伦 汉斯·班德霍尔德 著

郭小英 郭金林 译

---

**出版：**经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

**发行：**经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

**印刷：**北京宏伟胶印厂

---

787mm×1092mm/16

16 印张

156 千字

2003 年 7 月第 1 版

2003 年 7 月北京第 1 次印刷

印数：1—6000 册

---

ISBN 7-80162-665-6/F·588

定价：28.00 元

---

**·版权所有 翻印必究·**

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

## 前 言

新千年的最初几年清楚地表明，必须为不可准备的情况作准备。世界股票市场中疯狂的竞赛造成了空前灾难，这一后果就是毫无准备的危险所致。ICT 与电信股份每星期上涨到新的高度，但是，一年多后又降到了历史的低谷。

2001~2002 年的下降趋势本来能够被预测到并提前做准备，甚至因此可能加以利用吗？我们相信可以。许多已发生的不是不可思议的，它原本是能够被想像得到的。3G-Launch 在 2000 年是明显可预见的，因为当时一些欧洲政府将资金从 3G 竞争中撤走，这对被牵连的每个人来说，这原本就是一个警醒的信号。<sup>①</sup> 1999~2000 年期间，dot.com 中的疯狂的价格又是一种征兆，这种征兆被一些勇敢的投资者正确诠释。20 世纪 80 年代全球股票市场的角逐，以及之后的危机本来能够运用简单的经济长波理论预料到。

情景规划是预测和管理工业层面或环境层面变化的一种强有力的工具，并且在今天动荡的商业环境中，情景思维是必要的战略观。情景思维对今天商业活动的几乎所有战略问题进行情景规划都是有用的。很明显，情景规划是未来思维与战略行动之间，创造性、创新性与富有想像力的未来化与更具传承性（hands-

☆ 树立情景规划是必要的战略观 ☆

on) 的战略计划之间的纽带。没有情景思维的战略计划或称战略化，或多或少是无意义的。

在这本书里，我们的目的是介绍情景思维的概念与情景思维，并给我们的读者提供一些概念、模型与工具，以便他们带回到自己的公司。作为一种战略工具，它是我们在近 20 年的情景规划经验基础上得出来的，作为顾问，我们已经指导过多国公司与中等规模的公司以及政府和非政府组织在情景规划中运用这些方法。

我们也想利用这个机会感谢我们的客户以及凯洛斯未来的同事们的无数次鼓舞人心的对话。我们还要感谢我们的家人对写作本书的理解与支持。

我们希望读者发现这本书是有用的，如有评论，请尽管随时与我们联系。

麦茨·林德格伦与汉斯·班德霍尔德

# 导 言

这本书名为《情景规划——未来与战略之间的整合》，是因为作为人，我们一直在为情景做计划。健康的大脑不断地进行情景写作，解释环境中的信号并将它们再组织成有意义的未来设想与进入未来的轨道。健康的组织也会这么做。

我们常常巡游瑞典群岛来度过夏天。七月，狭窄的海湾挤满瑞典的、芬兰的、丹麦的、德国的、荷兰的甚至英国的船只，并且群岛里面的风很难预测。无数的小岛不断改变风的方向与风速。作为一名水手，为了不因风而迷失方向，你不得不非常谨慎。

令人惊异的是，海上事故非常之少，航行了近 20 年，我们未见过一次船只相撞事件。这其中的原因是，大脑具有极强的凭直觉处理大量信息的能力，计算其他船只的速度与方向，记录自己行驶的方向和周围堤岸、岩石、浮标的位置，同时，如果迎面而来的船只的方向突然改变，大脑也能做出相应的选择性行为。所有这些由人的本能控制，作为一名水手，我可以同时密切注视几十只船。

经验提高了水手处理外部信号的能力，他们的大脑变得越来越善于形成“航行情景”，就像足球运动员，随着时间推移善于产生足球情景。

如果没有描绘情景的能力，我们将不会活得太长久，我们将

☆ 健康的组织需要不断地进行情景规划 ☆

不能抓住球，胜利穿越狭窄的海湾或者控制自行车旅行。所有这些活动依赖于我们的观察和释读外部信号的能力和发展复制战略的能力。

## 致读者建议

本书由五章组成，你能在 10~20 分钟内把它浏览一遍，两小时内你能快速通读一遍。这就是我们的目的，所以我们建议你开始快速通读一遍。

**第一章 为什么情景规划是必须的？几个来自战略研究领域的原因**

在第一章里，我们提供了一些关于把情景规划当做提高大多数公司与组织绩效的有效工具的论争。本章以广泛的欧洲研究项目为基础，这些项目研究动荡商业环境中的战略与绩效。简言之，我们要说明的是，与高度的反应性相结合的战略和健全的商业概念之间的结合是动荡的商业环境中的关键推动力。反过来，健全与反应性由组织思考与游戏以及培养一种思考与游戏的文化来提高。环境的警惕与选择性思考是促进思考与游戏的中心实践，但是他们被实践得很少。

因此，在大部分商业中通过情景思维与计划，组织将具有极大的提高绩效的能力。

如果你对这个题目不是特别感兴趣，你可以直接跳到第二章和第三章，这两章是本书的中心。

**第二章 情景规划：一个介绍性的概述**

这一章中，我们简单地介绍了情景思维与计划，讨论了它的历史渊源并为以后的内容，尤其是第三章奠定了基础。



☆ 健康的组织需要不断地进行情景规划 ☆

### 第三章 实践中的情景规划

在第三章，我们介绍了情景规划过程的框架，TAIDA，并列举了来自不同项目的例子，本章是本书的核心，如果你对什么是情景规划已经有了一个粗略的认识，并且你主要想了解它如何在实践中运用，那么你应该从这里开始，然后看第二、第四、第五章。

### 第四章 情景思维的原则

在本章中，我们发展了奠定情景思维基础的基本观点。这些基础就是“戏剧思维”。作为一个影响深远的剧本，未来被不同角色的相互行为所影响。其他的基本原则是在未来思维，在系统中思维，不确定思维与角色思维。最后，我们也列举了一些可用来提高这些思维技巧方法的例子。我们在附录中对这些方法作了更为广泛的描述。

### 第五章 战略思维原则

情景规划源于情景或未来思维与战略计划。在第五章中，我们概括了一些情景规划所必须的战略思维的核心原则。我们也列举了一些可以使用的方法与工具的例子。

最后，我们把一些可能有用的材料放在附录中，如果把这些材料放在主体内容中，可能使本文显得臃肿。附录中你能找到20个有用工具的简短介绍，以及广泛的生词，这些生词涵盖了本书中所用的大部分术语。

# 目 录

前言	..... (1)
导言	..... (1)
致读者建议	..... (1)
<b>第一章</b>	<b>为什么情景规划是必须的？几个来自战略研究领域的原因</b> ..... (1)
	探寻战略灵活性：一个战略动力起飞..... (4)
	近距离激战，速度学习..... (6)
	.....与战略反应能力..... (7)
	透视战略反应理论..... (9)
	战略灵活性有何意义？..... (10)
	它远远超出我们的想像..... (11)
	什么使得公司在战略上保持灵活性？..... (16)
	那么：公司强调这些要点吗？..... (21)
	存在需要和存在机会..... (22)
<b>第二章</b>	<b>情景规划：一个介绍性的概述</b> ..... (23)
	什么是情景和情景规划..... (25)

	不断发展的情景 .....	(37)
	情景规划的简要历史 .....	(39)
	TAIDA™：思考未来的框架结构 .....	(44)
	情景规划与领导 .....	(50)
	情景规划中的自相矛盾 .....	(52)
	什么时候情景技术可以使用？ .....	(54)
<b>第三章</b>	<b>实践中的情景规划 .....</b>	<b>(57)</b>
	TAIDA™：情景规划方法 .....	(59)
	准备工作 .....	(60)
	任务与前提条件 .....	(65)
	跟踪 .....	(69)
	分析 .....	(76)
	想象 .....	(94)
	决策 .....	(100)
	行动 .....	(114)
	24 个陷阱 .....	(118)
<b>第四章</b>	<b>情景思维的原则 .....</b>	<b>(125)</b>
	情景思维的七个原则 .....	(127)
	原则 1：给你自己找到一个工具箱 .....	(128)
	原则 2：小心控制你的大脑 .....	(136)
	原则 3：在戏剧中思维 .....	(137)
	原则 4：在未来思维 .....	(139)
	原则 5：在不确定性中思维 .....	(141)

	原则 6: 在系统中思维 .....	(143)
	原则 7: 在角色和移动中思维 .....	(150)
<b>第五章</b>	<b>战略思维原则</b> .....	(153)
	原则 1: 在自相矛盾中思维 .....	(155)
	原则 2: 愿景思维 .....	(157)
	原则 3: 在即兴演奏中思考 .....	(158)
	原则 4: 在时间中思维 .....	(159)
	原则 5: 在资源中思考 .....	(161)
	原则 6: 在生命周期中思维 .....	(162)
	原则 7: 在实验和打赌中思维 .....	(163)
<b>附录 1</b>	<b>方法</b> .....	(165)
	以媒体为基础的方法 .....	(167)
	以会谈为基础的方法 .....	(170)
	以时间线为基础的方法 .....	(176)
	以直觉为基础的富有生产力的方法 .....	(183)
	以角色为导向的方法 .....	(188)
	以结果为焦点的方法 .....	(191)
	系统方法 .....	(196)
<b>附录 2</b>	<b>词汇</b> .....	(209)
<b>注释</b>	.....	(219)
<b>凯洛斯未来</b>	.....	(225)
<b>参考文献</b>	.....	(229)

## 图目录

1.1	OODA 环示意图.....	(7)
1.2	战略反应能力示意图 .....	(9)
1.3	商业领导者的关键挑战是管理健全与反应之间的平衡，并避免恶性循环.....	(14)
1.4	前积极性的四个层次：从较清晰到较模糊 .....	(15)
1.5	成功的企业与爵士乐即兴演奏会之间的几个相似之处.....	(16)
1.6	“思考、游戏与培育”能力是企业的三种行为，在动荡不安的商业环境中，这三种行为最强烈地预测绩效 .....	(18)
1.7	组织异常的不同类型 .....	(19)
1.8	该示意图说明通过强调与思维有关的实践，大多数公司将具有巨大的绩效潜能 .....	(21)
2.1	反馈：历史结果、评价.....	(26)
2.2	可能、很可能和期望的未来之间的关系 .....	(28)
2.3	情景规划可用于不同目的与不同的中心.....	(30)
2.4	情景规划是为战略目的进行的情景分析与以该情景阶段性结果为基础的战略计划进行情景分析的整合 .....	(32)
2.5	情景规划非常适宜于处理范式的、非线性的变化 .....	(33)
2.6	挑战范式的战略发展要求对高层次战略思维和对未来思维的重点强调进行整合 .....	(34)

2.7	今天企业中的三个整合层次 .....	(34)
2.8	组织的两个“半脑” .....	(51)
2.9	情景在其中起作用的不同计划情形 .....	(55)
3.1	TAIDA 过程概览 .....	(60)
3.2	情景规划的内外透视 .....	(71)
3.3	趋势以观察到的当前变化为基础 .....	(72)
3.4	最优先考虑的趋势模型 .....	(74)
3.5	关于未来犯罪项目中被证实的趋势例子 .....	(77)
3.6	说明“未来犯罪”中被论证的趋势之间最稳定 关系的因果链 .....	(79)
3.7	与剧院的戏剧相比较的情景与特定趋势间的关系 .....	(80)
3.8	已规划的未来犯罪情景的时间线 .....	(82)
3.9	情景十字形由建立在两种不确定性基础上的四种 不同情景组成 .....	(83)
3.10	未来犯罪的情景概览 .....	(85)
3.11	来自未来犯罪的叙述体情景说明 .....	(90)
3.12	未来犯罪的情景比较摘录 .....	(91)
3.13	日报未来的四种情景 .....	(93)
3.14	愿景的组成要素 .....	(95)
3.15	愿景与现实之间的张力 .....	(99)
3.16	结果树 .....	(103)
3.17	思想组合过程 .....	(105)
3.18	WUS 模型 .....	(107)
3.19	服务部门企业的 WUS 分析的例子 .....	(108)

3.20	用于战略分析的因果链图解的例子 .....	(110)
3.21	战略与生命周期：来自服务业的例子 .....	(111)
3.22	TAIDA 的认定过程 .....	(113)
3.23	环境中对不同情景的实现可能性有影响的 大量事例概览 .....	(116)
4.1	组织的商业背景及其与鲍尔丁系统模型的对应 .....	(146)
4.2	冰山隐喻：结构变化是较低层次的驱动系统， 它最终因为事件和行动而被观察到 .....	(147)
A.1	范式转换与“架子”上的难题 .....	(182)
A.2	直觉时间线的例子 .....	(184)
A.3	使用大脑描绘技巧的角色分析模型 .....	(189)
A.4	单影响分析 .....	(193)
A.5	可能性影响 .....	(195)
A.6	有助于对搜集的趋势、效果、可能性和知识进行 评估的一个数字图表的例子 .....	(196)
A.7	复杂性和不确定性分析的例子 .....	(197)
A.8	描绘商业生态系统的快速而复杂变化的图解 (变化的复杂性与速度) .....	(198)
A.9	不同复杂层次的不确定性的不同类型及与之匹配 的战略 .....	(198)
A.10	有六种趋势或变量的交叉影响分析的例子 .....	(200)
A.11	交叉影响图解 .....	(201)
A.12	正反馈链、自我增强系统的例子 .....	(202)
A.13	一个负反馈链、自我调节系统的例子 .....	(204)

---

A.14	小型企业的一般情形说明 .....	(205)
A.15	系统模型的优点 .....	(208)
A.16	I think 创造的模型例子 .....	(208)
A.17	EPISTLE: 环境扫描系统 .....	(213)
A.18	多重选择的预期未来观 .....	(215)



## 表格目录

1.1	“战略灵活性”概念一览.....	(3)
2.1	情景、预测与设想之间的区别 .....	(29)
2.2	传统计划方法与情景规划方法的特征比较 .....	(31)
2.3	实施一个情景项目的三种模式 .....	(38)
4.1	鲍尔丁的七个公开的生命系统层次 .....	(144)
5.1	根据费根鲍姆等人的战略选择行为 .....	(158)