

战略展望学

谨供企业和行政地区使用



(法)

米歇尔-高德(Michel Godet)

菲利普-杜朗斯(Philippe Durance)

著

刘力宾

译



The Entrepreneurs' Circle of the Future



The Entrepreneurs' Circle of the Future

LIPSOR Working Paper

Collection Managed by

Marc Giget, Michel Godet and Yvon Pesqueux

Editing Committee

Nathalie Bassaler, Philippe Durance, Kais Hammami

Isabelle Menant, Régine Monti, Sonny Perseil

Scientific Committee

Frank Bournois (Paris2), Pierre Chapuy (Cnam), Patrick Cohendet (Strasbourg-L.Pasteur), Jean-Alain Héraud (Strasbourg-L.Pasteur), Patrick Joffre (IAE de Caen), Jacques Lesourne (Futuribles International), Alain Charles Martinet (Lyon III), Marc Mousli (LIPSOR), Berine Pharaon (LIPSOR) Jacques Rojot (Paris I), Maurice Thevenet (Cnam), Sylvain Wickham (ISMEA).

Note to Authors

The LIPSOR Working Papers publish the results of academic research on the subjects of foresight, strategy, and organizational behaviour in both French and English. The authors are required to submit three copies of their text (between 40 to 80 pages) to LIPSOR. The research will then be subjected to the scrutiny of two members of the scientific committee. If the research does not meet LIPSOR standards, it may be forwarded to other journals. Authors will be notified in writing of the acceptance or rejection of their research publication, as well as the conditions of modification.

The Working Papers express the opinions of its authors and do not necessarily reflect the opinion of Lipsor.

Laboratoire d'Innovation de Prospective Stratégique et d'Organisation

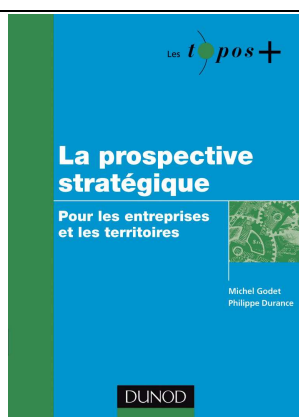
CNAM - 2 rue Conté - 75003 Paris

Tel.: (33) 01 40 27 25 30 Fax : 01 40 27 27 43

Secretaría: sec.prospective@cnam.fr

Jean-jacques.perseil@cnam.fr

Internet: www.laproprospective.fr



本纪录系组织·战略展望和创新研究院(Lipsor)第十期研究手册，其内容源自杜诺出版社(Dunod) 2008 年 9 月出版的 TOPOS 丛书系列中的《企业和行政地区战略展望》一书前四十页的中文编译本。感谢未来企业家社团(Le Cercle des entrepreneurs du futur - <http://www.lapro prospective.fr/cercle>)慷慨出资，使该书得以先后译成英文、阿拉伯文、西班牙文、意大利文和中文，其德文版也将不久得以问世。同样，我们也感谢杜诺出版社以传播知识、弘扬法国展望学派为重，进而放弃其出版权益。

本期研究手册是杜诺出版社出版(2007 年第三版)的上、下两册，共计 700 页的《战略展望课本》前言部分。英语国家的读者可参阅以前的作品，如科教文组织 1994 年的一部《战略展望手册》(*Handbook of Strategic Prospective*, UNESCO, 1994)，《从预先准备到行动的实现》(*From Anticipation to Action*)一书，以及 2006 年 Economica 出版的《创建未来：将拟案计划视为战略管理的工具》(*Creating futures : Scenario Planning as a Strategic Management Tool*, Economica, 2006)，此两本书都免费刊登在组织·战略展望和创新研究院研究院网站上。此中文译本系附件英文版中的前言部分，明确指出了展望(prospective)相对于预测(Foresight)在概念上的不同含义。

未来企业家社团(Le Cercle des Entrepreneurs du Futur)创立于 2003 年，现有五十多个机构和企业合作会员，大家汇聚一起并抱有共同理想，即：实现“以私人捐赠来推动公共效益”之梦想。远古时代，那些富贵的罗马人就曾为了公共利益不惜耗尽资财，建起了剧场或引水道，也正说明这一点。自 2005 年起，未来企业家社团由国家创业中心(CNE)来管理。社团的主要宗旨是，以不同方式进行思考和行动，向社会传播知识，支持创业以及地方发展创举精神。

自 2003 年起，未来企业家社团专心致力于通过三种语言，免费向全球传播法国国立工艺美术学院(CNAM)下属的组织·战略展望和创新研究院(Lipsor)研发出来的战略展望方法(研讨小组，拟案，角色战略分析，等等)。这些方法的相应使用软件，通过 Epita 公布于网上，现在组织·战略展望和创新研究院网站已先后被下载了近三万来次。

米歇尔·高德教授(Michel Godet) 著

刘力宾 译 (libinl@2LFX.com)

目录

序	7
前言 战略展望之基础	8
第一章: 无羁的思想需要严谨的工具	14
I. 规划,展望和战略: 三者区别在哪里?.....	15
1. 观念需要澄清	17
2. 从展望梦想到战略现实的发展	18
3. 根据不确定性程度采取不同战略	19
4. 战略展望的五个基本问题	20
5. 面对未来的四种态度	21
II. 展望的五个要点	21
1. 世界在变化,问题仍存在	21
2. 未来是偶然,也是必然和意愿的结晶	23
3. 不可将繁杂的事情复杂化	23
4. 提出正确问题,谨防固有成见	24
5. 通过集体参与从预先准备到行动的实现	25
III. 战略展望	26
1. 通过拟案进行战略规划	26
2. 方法的九个步骤	28
3. 严谨需要工具	31
4. 模块和组合方法	32
5. 计划拟案一个实证: 法国阿克萨公司(Axa France)	32
6. 未来之路:行业展望	34
IV. 正确使用方法和工具	36
1. 钉子的梦想和榔头的风险	37
2. 拟案的用途是什么?	38
3. 如何判断拟案质量的高低?	40
4. 难处 (经常)就在细节中	40
5. 战略展望研讨小组	41

第二章 从问题到方法的过程

I. 拟案方法：全局观念

1. 拟案的积极作用
2. 如何建立拟案
3. 作用和局限

II. 拟案进程：展望研讨小组

1. 研讨小组的不同形式
2. 实施和讨论原则
4. 作用和局限

III. 企业诊断

1. 企业技能树谱
2. 战略分析的方法和工具
3. 战略诊断

IV. 鉴别变量

1. 结构分析步骤
2. 各种变量及其表现方式
3. 阐明隐藏的变量
4. 作用和局限

V. 角色战略分析

1. 分析阶段
2. 作用和局限

VI. 探索可能范围，降低不确定性

1. 形态分析
2. Delphi 调查
3. Régnier 算法
4. 概率交叉影响法

VII. 战略方向评估

1. 关联性树谱
2. Multipol 方法

第三章 战略展望和地区行政

I. 地区行政展望的产生及其发展

1. 地区行政规划，展望和领土整治
2. 一个新的极为有利的法制环境

II. 地区行政展望是一种战略展望

1. 一种展望方法
2. 一个战略行动
3. 一项参与进程
4. 三份地区行政战略展望文本

III. 地区行政展望和组织的最初尝试

1. 展望研究
2. 协助决策
3. 积极动员
4. 变化管理

IV. 要避免的几种陷阱

1. 参与集体煽动的风险
2. 不可混淆统治和管制的关系
3. 滥用拟案，缺乏内生项目

结束语 企业和地区行政的成功关键

附件 我是如何成为展望学者的？

作家著作目录

序

本书简要介绍了战略展望的基本内容。更具体的部分可补充参阅《战略展望课本》(上,下两册,2007年第三版,杜诺出版社 Dunod 出版)。

此外,未来企业家社团(CEF)¹还开发了相关展望的主要工具软件,并在网站上免费提供使用。这些软件现有法文,英文,和西班牙文版,可直接从组织和战略展望研究院(Lipsor)网上下载 (<http://www.lapropective.fr>)。

¹ CEF - Le Cercle des entrepreneurs du futur 未来企业家社团, 创立于 2003 年, 现有五十多个会员。社团的主要宗旨是为社会提供知识, 支持企业家创业, 促进行政地区的积极发展。

前言

战略展望之基础

展望源于历史。时代交迭向前,人类不断变化,而出现的问题往往大同小异。因此,要了解展望学的目的、范畴和方法,我们必须对如今已经广为应用的这门学科做一个回顾,了解一下这些思潮的主要来龙去脉。

展望学组建于五十年代中期,由法国哲学家加斯通-贝尔热(Gaston Berger)创立并主要在论证决策的基础上将展望规范下来。自 1955 年起,贝尔热开始为展望学奠定论据,力图将研究未来正式列入人类决策中。为做到这一点,贝尔热勾画出这一新方法的框架,将知识和才能、目的和方法协调结合起来。从此,政治家可以将憧憬未来付诸于行动,将梦想转变成规划。1958 年后,贝尔热又为这种新的有计划有步骤的行动明确制定了使用规则。1960 年贝尔热离世后,他的一群任职法国政治和经济社会中心的“支持者”承扬了他的思想,并将展望的主要原则推广应用到某些重大政治决策的酝酿中,最终使这一思想永久地延续下来。

• “未来人类学”的构想

二十世纪五十年代依然残留着二次大战人类野蛮行径的深深烙印。然而,各国的关系更趋国际化和复杂化。法国也进入了一个势不可挡的发展阶段。技术的发展,推翻了当时众多的思潮。对那个时代的许多知识分子来讲,科学的发现虽解决了不少问题,但同时也带来了至少相当,甚至更为复杂的问题。在这种复杂的社会效应下,时间的步履加快了,同时也累积了经验,世界理所当然地发生了转变。就这样,“变化快于想象”(贝尔热,1957 年)。人类所面临的环境不断更迭变化。原定环境下制定出的决策,面临的是一个截然不同的世界。

在这种形势下,贝尔热认为,传统的方法,即建立在经验,诸如在过去基础上制定下来的方法已经落伍。这些方法既不助于统治,也不利于领导或管理。哲学家并不因此否定历史本身的意义和价值,而是对如何应用历史来准备决策提出了质疑。事实上,历史和展望有很多共同之处,最突出的一点就是在面对潜在的事实上:“过去不复存在,未来尚须等待”(贝尔热,1959 年)。过去必须用来表现

事物持久不变规律,突出既有利于设立假设或行动规则又有助于提高行动效率的重大发展趋势,过去不应是简单的模式去取代分析的作用和清晰的思想。这些简单回顾过去的态度已经不再适应时代的需要了。坐享其成已然不再可能。立足于过去,以其最科学的形式(推论式)预备未来,就是假设研究的现象不变,时间不受限制的情况下,确定出未来即将发生的事情。

加斯通-贝尔热的论点直接针对公共决策。正好他本人就是国家教育部的一名高级官员²,他发现部里通常是在确定要达到的目的之前先研究使用方法。而现实要求的顺序却正好相反:先明确目的,继而制定方法。贝尔热发现,在实际工作中,要将目的和方法区分开来,并不是一件轻而易举的事。愿望,才能和知识三者关系模糊不清,这种关系阻碍决策的制定。结果是,目的大多迁就于方法,迁就于决策者在特定时期内所掌握的当时最不差的解决问题的方法。这样,人们很可能被迫放弃一种更为理想却被指责为空想的条件,这一切仅仅因为当时尚未找到获取这一好条件的必要方法(贝尔热,参见作家著作目录:Berger,1958a)。

对哲学家而言,一门“未来人类”的科学,一门“展望人类学”的作用在于,研究人类在未来可能面临的不同局面,充分展现人类对未来的憧憬。这一“任务”将落在各行各业有能力指出事物发展趋势之方式的专家肩上。这里指的是,让那些确定期望出现的未来与那些最有能力制定可能出现的未来的人们携手一道,并肩合作。这种概要地描绘未来可能出现的世界之想法有助于指导判断并尽早作出判断,使决策行之有效。贝尔热自此为展望学指明了规范的目的。

• 展望精神

自 1958 年起,加斯通-贝尔热就开始将他的方法归纳成几个大的原则并规范下来。这一努力的结果丰富了展望学自身,也丰富了国际展望中心会员对展望学的研究实践。国际展望中心于 1957 年由加斯通-贝尔热创立。其原则的基础是,理论的效应远不及实例,而只有在实践的基础上努力进行反思,才能使方法规范化。贝尔热和中心的创建者们就一些具体议题,不断提出来并进行

² 加斯通-贝尔热曾于 1952 年任法国教育部高等教育副总督,于 1953 年至 1960 年间任总督职务。

研究:一些重大新技术带来的效应(利用核能达到和平的目的,控制论,太空学,航天技术的应用,等等),西方与世界其他国家的关系,进步与社会的关联,等等.....组织到国外参加一些他们认为重要的会议,提出有助于展望这一新思潮发展的一些思考要素。这些实践调动了各界众多人士:研究人员、大学教授、高级官员、大企业领导干部。围绕着同一研究主题,形成了一些团体,聚集了更为完整的专家队伍。

贝尔热(1957 年)树立的这种面向未来的姿态以六个根本素质为基础。其中最重要的一点是冷静,只有冷静才能拉开距离,保持自我控制;第二是想象力,想象力与理性相辅相成,它铺出创新之路,为有想象能力的人提供放眼世界异样而独特的视野;团体精神是行动有效的重要保障,正如热情一样,它催促着人们的行为,有助人们不断创造;胆略是步出世俗旧路的重要因素,勇于创新,勇于开拓并勇于接受其固有的风险;还有,人的价值,这一点至关重要,一个社会要了解未来变化,必须以人为本;为此,文化的作用极大:它促使人们相互了解,在理解对方后再下定论,它通过不同方式指出人是如何能够掌握自己命运的。

为迎接未来这个新的世界,除了以上谈到的素质,贝尔热还奠定了展望姿态的基础,使展望的自然本性得到重视,并提供了各种可能性以更好地准备付诸行动。

在一个因果加速变化的年代,一旦采取行动,即刻产生结果,这时再停止正在进行的行动去改变结果,已为时过晚。因此,研究遥远的未来便成了展望的宗旨。这一遥远的前景并非是个障碍。展望不预言未来,也不注重发生的事件,相反,展望研究的是整个局势。展望不需预测未来的结果和日期,因此能够达到一个较高的准确度。事实上,指出未来总的发展趋势比预言将要发生一件假定事件的日期和严重性简单。展望与短期预测并不抵触,短期预测不可或缺,两种方法相辅相成。同样,及时地描绘出未来可能出现的局势,需要摆脱过于专业的方法,要让能人志士聚集一起,使他们各自的观点在冲突的过程中,取长补短,最终产生一种共同看法。最后,展望必须拒绝使用在陈规旧律和老生常谈基础上建立起来的分析手法,以便进行深度分析,这样才能找出真正的决定性因素,充分了解人的行为并调动人的积极性。这些原则,即看的远、看的广、看的深,使展望形成一种综合行为,使展望更为完整化,因为互相依存是展望必须考虑在内的最为必备的事实。这里指的是预料行为产生的后果,看清这些后果如何与其它行业产

生关联,因为“片段的真相有时与错误一样危害至深”(贝尔热,参见作家著作目录:Berger,1958b)。

贝尔热还给展望观补充了两个必要的条件。第一是冒险精神,这一点对哲学家来讲至关重要。首先,与短期预测相反,这种冒险是可能的。短期预测需要作出快速的不可逆转的决定,这些决定的作出需要极度的谨慎小心,而展望遥远的未来则包容一定的胆略。另外,展望可以在计划后改变预期的行动,以便适应新形势的需要。冒险同时也是一种必要的态度,在一个越来越难以预测的世界里,创新精神必不可缺。而促进变化便是冒险的一个重要部分。第二个条件涉及展望的目的,展望不仅可以指出未来可能发生的事情,还能够指出人们希望出现的局面。展望打开了一条名副其实的建设未来之路。对加斯通-贝尔热来讲,预测可能发生的未来毫无意义,即使存在这种可能。而重要的是能够预测出,在人们无动于衷,不去改变事情发展方向的情况下,未来将会发生怎样的变化。这样,展望就将人从宿命(1959年)中解救出来,并促使人们采取行动。贝尔热就此引导我们关注到,在任何情况下,人都有目的性的,而一切目的都是人们行动的核心所在。

• 从展望精神到展望方法

1959年到1960年间,展望观的基本要点得到了明确,展望的初步研究也得以进行。展望国际中心的一些成员,尤其是当时的计划局长皮埃尔-马塞(Pierre Massé),随后将协助加斯通-贝尔热进行展望思考。他们共同致力于明确展望在现实中的行动指南,同时也制定出一整套务实的展望规则。

既然未来属于意愿的范畴,展望的目标就必须使行动行之有效。这里指的不是建立一套行动的理论,而是建立实用的科学。实用科学远不仅是简单应用科学的方法来解决人的问题,还应该是展望变化的真正因素。其目的不是从现在观察未来,而恰恰相反,是立足于未来,观察现在。这种角度的转换要求在现有无数可能性中选择一种未来,并因此再次突出行动的目的问题。对目的进行思考,离不开正确认识存在的可能方法。展望促使目的方法和现有局势的现实不断产生冲突(贝尔热,1959年)。因此有必要对探索和规范逐一予以清楚说明。

具体该做什么呢？为指导人们的行动,提高效益,展望必须分清观察到事实的全面和深层意义,设立计划和方案,推出立马可行的建议,规划行动构思,制定必须达到的可能目标。展望还应该抵制错误观点,摆脱“固有成见”(布尔邦-比塞 Bourbon-Busset,1959 年),避免在一些假相或过时的问题上浪费时间,从而做到“对(企业)行动和(组织)目标不断提出质疑”(贝尔热,1960 年)。要做到这一点,理性是不够的。这里还需要想象力的扶持,“这种思想的自由性,拒绝条条框框的约束,认为任何目标都难以达到,一切随时都可能受到质疑”(布尔邦-比塞,1959 年;马塞,1959 年)。

每一个组织都面向一个行为不定的环境。组织制定的每一个战略都相应针对一部分可能的未来。展望的作用就在于确定可能的未来,并分别从质量和数量上评估未来。如果最可能的未来含有消极因素,展望的任务这时就是策划积极的战略来消除或减弱这些消极因素(马塞,1959 年)。

展望工作在涉及未来时有一个重要的困难,即多种时期“相互交叉,但却互不混淆”(马塞,1959 年)。不过,虽然节奏各不相同,人们却同时生活其中,他们生活在一起,并面向共同的未来。不同时段各类活动互相依存,这就需要选择一个共同基点:一个设定的前景。这一前景取决于选择的展望主题及其不定性,比如一款新型汽车的前景可能是五年,一种飞机则为十到十五年,而涉及一个机场时,其前景就得考虑二十到三十年。确定这一前景符合另一种需要。战略执行过程中遇到的问题在未来将层出不穷。要保证战略顺利执行并产生“行动效益”,确定一个前景是至关重要的。这一前景必须远远超出涉及问题的年代和期限,以便减轻因前景过于遥远而缺乏论证的影响,即减轻对时期战略,尤其对现有决策的影响。

最后,展望的本质就是有能力在“可见”因素的背后,识别真正决定变化的因素。尤其要避免停滞在持久不变的假设上,这种假设通常不过是“一种无知或脆弱的表现,是在深度研究或选择重任面前的退缩行为”(马塞,1959 年)。因此,务必对持久不变的有效性提出疑问,因为这种假设通常表现出多种形式的矛盾,诸如:最终结果的矛盾,年代遥远因素造成的影响与预期相反,逆境带来的功效与顺境隐藏的风险,更主要的还有,人类寻求变化的意愿也不同。而且,简单地设想这些反向矛盾是不够的:要做到务实的话,事先确定出这些反向的时期及其重要性极为重要。而要做到这一点,必须细心观察,这样才能通过未来决定

性的事实来验证直觉和推理的作用，虽然这些事实的现有迹象还微乎其微，但其潜在后果的影响依然巨大。



就这样，从 1955 年起到 1966 年，加斯通-贝尔热和国际展望中心的成员们建立起一种方法的基础概念，这种方法在近五十年后被广泛应用在组织管理上：区分探索和规范的必要性，重视微小迹象的重要性，发挥想象的作用力，考虑不同时间段的难处，等等。

第一章:

无羁的思想需要严谨的工具

(“une indiscipline intellectuelle”具有双关意义,系法语的一种文字游戏,既可译为“无羁的思想”,也可理解为“跨学科知识”。-译者注)

盲目行动毫无意义,预备未来激发行动。所以,展望和战略通常紧密相连,这便是“战略展望”一词的来源。然而,问题复杂多端,必须集体提出,这就需要尽可能严谨和集体参与的方法,使问题得到认同并就解决问题的方法达成一致。但也不能因此就忘记形式化的局限性,因为人们同样也受到直觉和激情的影响。所有模式都是思想的创造物,以代表一个永远不甘禁锢在方程框架里的世界。真是庆幸,如果没有这种自由,梦想激起的愿望就渺无希望!我们坚信这一点,这种信念是我们工作的动力:在充分意识到理性的局限和优势的同时,调动理性的一切可能性。直觉和理性并不抵触,但互补互利。要保持“无羁的思想”(马塞, 1973 年)的创造力和可信度,展望需要严谨的工具。

围绕着变化、人和组织的作用,或者方法应用的不同观点的辩论,总是充斥着反复出现的问题,不管有什么新的论据,这些问题都一再出现。同样还有的例子是,有关展望、规划和战略概念的关联和不同,拟案可能性概率的益处,繁杂事物的复杂性,以及在企业展望中得到证实的工具的使用性,这在其它领域比如行政地区展望上,都存在同样的问题。就以上所有问题,近三十年来数百次在企业 and 行政地区的展望实践积累下来的经验,给我们带来了清晰的答案,至少从思想上我们如此认为。

展望必定包含预先准备(预行为和促行为),目的是借助可能的和期望的未来以指导现在的行动。准备预料的变化,并不影响为促成期望的变化而采取行动:预先准备只有在有关角色(“acteur”,指所有与展望主题相关的组织和人员。-译者注)的积极参与下才能转变为行动。

这里便出现两种需要避免的并列错误。第一种是与专家们一起高高在上,只为上层领导服务而忘却集体参与的重要性。总要强加一种好想法本身就是一种错误想法。第二种是撇开专家和鉴定,只让员工或市民发表意见,只关注现时的默契一致。缺乏认知展望,参与展望就只能停留在眼前空转。当今几代人默契的梦想通常仅是一种短暂的意向,为的是避免任何变化,并将我们集体

不负责任的负担传给我们的后代。这种展望即使也有参与性,却与可持续发展之定义背道而驰。这种展望纵容个人自私行为在短期内独占上风(唯独我们没有享用到的不平等是不公平的!),从长远来讲却有损于集体利益。面向未来的大胆决策很少是在默契的情况下做出的,而如果展望必须是参与的,那么受展望启发的战略决策就归属于那些指定或选举出来的市政代表,由他们来表现意愿和胆略,以避免掉进参与煽动群众的陷阱里。

让我们回到展望的根源上来。加斯通-贝尔热 1959 年曾传授我们展望姿态五个不可分割的要素,即:看的远、看的广、看的深、以人为本、勇于冒险。七十年代后,我们经过努力,又给展望增添了三个常被忽略的特性:换个角度看(谨防固有成见)、一起看(集体参与)、通过尽可能严谨和参与的方法减少难以避免的集体思想的松散性。

渴望未来,追求希望是人的本性。如有方法的引导,这种集体需求便会更好地得以体现。巴斯克地区(Pays du Basque)(穆斯利 Mousli, 2004 年)和马提尼岛(Martinique)(德尔内 Derné 及其合作者, 2008 年)行政地区展望例子在很多方面堪称楷模。第一个例子始于 1992 年,在领土整治和地区行动代表团(Datar)的协助以及行政地区大力参与下,上百人(市政代表、经济界领导人、大学老师等等.....)在两天内组成了一些展望研讨小组。大型参与的结果是设立了一个行政地区发展草案,并在之后近两年的时间里得以实施。第二个展望实例于 2006 年在法兰西要塞(Fort-de-France)展开,在马提尼地区委员会的支持下,大部分当地角色(国家、大区、省、公社、企业老板、协会、民事公司代表,等等)被动员起来,他们在一年多的时间里,围绕着展望这个主题,制定出该岛地区经济发展草案(SRDE)。为保证每个公民都得以参加该计划的建设,该地区做了巨大的努力。这种集体的参与过程在当今仍有很好的参考价值。

1. 规划、展望和战略:三者区别在哪里?

展望、战略和规划这三种概念在实践中密切相联,它们互相引导,又互相交叉:我们将分别称它们为战略规划、管理和战略展望。这三种行为各有自己的参照定义、问题和方法,由于尚无共通语言,各自的特殊性还不甚明确。

如何分清三者的区别？它们之间有没有主要的雷同之处？面对具体困难，我们是否已经积累出一套更为有用的方法，虽然我们也了解方法的局限性？针对这些问题，我们的回答是斩钉截铁的：展望和战略分析的工具箱的确是存在的，相关领导层不充分予以利用是错误的。使用工具箱便于建立共同语言，增强集体思想的力度，同时少走难以避免的弯路。但要做到这一点，我们还需回到展望的基本概念及其发展历史上来。

为保证其创造力，展望和战略必须在日常现实中结合起来。通过从上至下所有相关角色的集体参与，集体思想³在现实中被积极彻底地调动起来。如果展望和战略不可避免地互相交融，其形式和概念也同样免不了互为混淆。只是，形式和概念比人们通常不愿接受的还要相近很多。为此，阿科夫(Ackoff) 1973 年对规划做出的定义，即“设计一个期望的未来以及达到这个未来的实际方法”，与我们为展望提出的规划毫无两样，即梦想孕育现实，期望产生未来，预先准备指明预行为和促行为。

管理方式不断发展，但万变不离其宗。那就是调动人的积极性，不断提出新的挑战，当然，参与的过程就是我们寻求的目标，无论有否结果，参与就是目标。只有在这种情况下，共同得出的战略分析才能发挥集体综合力量，这与亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg) 1994 年提出的理论正好相反。最困难的事并非做出正确选择，而是确保能够让每位参与者提出真正的问题。一个正确的问题，如果由参与者集体一致认同提出来，这个问题就几乎已经得到了解决。这不正好吻合米歇尔·克罗齐(Michel Crozier)宣布的“问题就是问题！”之含义吗？

战略分析积累下来的财富硕果累累。比如，就大环境带来的危害和机遇这个主题，传统分析证实了我们不能只看重短期的利益，仅局限于对竞争环境作唯一的分析，就如同我们在读到米歇尔·波特(Michael Porter)初期作品所理解的观念一样。

整体环境的许多不确定性，尤其从长远来讲，证实了建立总体方案的重要性，这样才能更好地选择战略部署，保证发展的稳定性。

在管理和战略观点这一领域里，北美设计的方法和工具大占上风。然而，许多美国企业却深受其**战略商务单位(strategic business units)**行动策略之害。

³ 集体思想是人类智慧合作的基础，它既是一种概念，一个研究方向，也是一项政治计划(杜朗斯，2004年)。

与欧洲和日本相比,60 年代到 80 年代美国工业界各行业这种相对,甚或绝对的衰退,几乎阻止人们提起美国传统的行动方式,据马克-吉热 (Marc Giget)1998 年所述:“90 年代的复兴是建立在确切源于国外模式的‘美国制造’分析上”,这样做的目的是与最好模式相比,重新找出定位(*benchmarking*),就组织和程序进行全面调整(*reengineering*),重新将重心对准基础职业(*downsizing*),在企业主要性能上寻求创新。

这正是哈梅尔与普拉哈拉德(Hamel et Prahalad, 2005 年)就赢利企业和亏损企业之区别所做的解释:“我们有必要下个定论:很简单,就是有些企业领导班子比其它企业的领导班子更有远见卓识而已。有些企业预先想象出市场尚未存在的某些产品、服务以及整个经营行业,并努力促成市场的出现。很显然,这些企业在现有的竞争环境里,由于早就开始创造新的市场,所以在企业定位上失去的时间很少。而其他的公司 - 那些掉队的企业,却更多关注于维持过去而不是征服未来”。顺便提醒一下类似之处:战略指的是远见和创新,展望涉及的是预行为和促行为,二者所谈及的内容则纯属一致。

也许这就是战略展望这一词组自八十年代后期广为流传的原因。想象一下,身为战略家,却缺少加斯通-贝尔热对展望的教诲,即看的远,看的广,看的深,勇于冒险,以人为本(参看上文)的原则,这有可能吗?当然不可能!而相反,对加斯通-贝尔热来讲,观望未来会扰乱现在,因此,预先准备催促行动。对我们来说,很清楚,展望是战略的,即使不谈及结果,仅从意愿的角度来讲也是如此,战略呼唤展望,并有助于指明事关未来的选择。

1. 观念需要澄清

战略规划辉煌过,也衰退过,对此一直众说纷纭。对亨利-明茨伯格(Henry Mintzberg)来说,“一个组织可以进行规划(考虑到未来),但并不采取计划行动(正式步骤),即使组织也计划方案(明确意愿)”。事实上,规划本身倒是个小问题,重要的是执行计划的方式。战略规划只有在纳入相关组织的文化和属性时,才能成为一体。发展的驱动力不仅仅是理性的,也带有情感和行为性。战略展望就此应运而生,也可形容为同义迭用概念,因为对布瓦耶和埃吉贝(Boyer et Equilbey)(1990 年)来讲,“管理是组织服务于战略的一门艺术”。然而,管理本身

并不构成战略。战略决定管理,但又以目标和战术相结合为先决条件(可有可无的决策)。要弄清头绪的确很难,尤其是那些与明茨勃格一样严肃的作者拒绝将战略和管理区分开来,而仅仅满足于无条件地使用“战略的”这一形容词来概括相对重要的事情。应该是澄清这些观念的时候了,只有这样才能避免共同词句有不同定义,避免用一些差异极大的字眼来形容同一事物。

对传统作者,如吕西安-普瓦里尔(Lucien Poirier,1987 年)和伊戈尔-昂索夫(Igor Ansoff,1989 年)来讲,战略的概念指的是组织在环境上采取的行动以及采取此行动所做的思考。很自然,吕西安-普瓦里尔谈到的是“展望战略”。两者概念不同,但通常密切相连。然而,有些作者,如法布里斯-鲁贝拉(Fabrice Roubelat,1996 年),支持展望应该是战略的观念,而另一些人则不同。后者尤以雅克-勒苏纳(Jacques Lesourne,1994 年)的见解为依据,进而提出“战略决策不是一种为整个组织创造不可逆转性的决策,就是一种提前预备可能引起这种不可逆转性的环境变化的决策”。

按照雅克-勒苏纳观点,战略决策似乎就是一种可能“对组织的生存,独立性,职责和主要活动范围提出异议”的决策。因此,根据这一定论,一个特定组织对组织展望的角色来讲就存在着不带任何战略色彩(不可逆转的)全局性展望思考。这些严谨定论的好处是避开使用战略一词来评价所有看似重要的因素。然而,谨慎和理性又促使展望必定不只局限于对分裂风险提出质疑,也不会降低战略对组织不可逆转决策的作用。事实上,这两者之间的界线模糊不清,难以具体表现出来。这种情况在决策上尤为明显,雅克-勒苏纳本人就决策问题曾发现“重大决策的可能性概率随着微小决策数量的增加而越来越高了。”

对一个组织来讲,展望并非一种慈善行为,而是一种指导行动的思考,更是一种具有战略意义的思考。

2. 从展望梦想到战略现实的发展

将梦想当成现实总是难以避免的。然而,对未来的幻想或人们期望实现的拟案并不说明必须以这种唯一的促行为观念为依据而停止组织的选择和战略规划;同样,预先行动并准备组织在未来环境中预料的变化也是必要的。

同样,所有可能的拟案不一定都有实现的可能性,也不都是我们所期待的,这里就需要将整体环境拟案与角色战略区分开来。“拟案”一词的成功常被夸大其词,并与战略产生混淆,这里,我们也同样必须给予澄清。

因此,明智的做法是区分两个阶段,即鉴定未来重大走向的探索阶段,以及确定可能和期望的战略选择的规范阶段,这样才能在面对未来重大走向时步调一致。战略的选择取决于拟案不确定性的和拟案最高可能性之间反差的强弱本性,这就更证实了将以上两个不同阶段区分开来的重要性。

另外,更不可将展望拟案与战略选题混为一谈,尤其是站在一线的角色并不是同一批人。提前预备变化的阶段必须是集体性的,需要尽可能多的参与者。因此,这一阶段借助展望的工具,通过透明而有效的方式,就未来重大走向,或战略选题评估,组织并进行集体思考。相反,鉴于保密和职责的原因,战略选择阶段则规属于少数人员,大体上由企业董事部成员,或行政地区的市政代表组成。所以,最后这个阶段不需要特殊方法。决策必须根据组织或团体自身文化特有的协调方式,以及不同领导人的个性和风格,由领导人协商同意后做出。准备选择时需要展望工具,但工具并不能取代这些选择的自由。

3. 根据不确定性程度采取不同战略?

未来没有数据可论证。面向未来,个人判断通常就是信息的唯一来源。所以,有必要吸取多方意见以形成一种信念,以主观概率的方式来推测未来。但是,提出意见的专家能力又经常出现问题。我们的信念很简单:只要一个专家代表着组领导人的特殊想法,他的观点终究值得考虑,因为无论是对是错,这些领导人必将从自己这种面对未来的观点出发而相应采取行动。

未来的不确定性可以通过众多包含各种可能性的不同拟案中得到体现。原则上,拟案的数量越多,不确定性就越高。但这里指的仅是从原则上看,因为还必须考虑到各种拟案的不同内容:可能性最高的拟案可能会十分相近,也可能反差强烈。

从理论上来讲,两种情况都可能会出现。如果不确定性很低,有限的一部分相近拟案就集中了绝大部分可能概率范围,这样就可以或将目标对准可能性概率最高的一个拟案进而采取风险战略,或为了适应大多数可能的变化而采取

一种强有力的战略。如果不确定性很高,那就需要大量的拟案以覆盖绝大部分可能性概率范围,或者还可以说,最高可能性的反差巨大,这时就需要采取一种含有最多可逆转选择的灵活战略。这里的风险是拒绝承担风险而采取的战略,这种战略导致放弃有风险但很可能极为有益的选题,而屈从于采取收益和风险同样微小的选择。

经验证明,总体来讲,一小部分拟案就足以包含绝大部分可能性概率范围。

4. 战略展望的五个基本问题

展望与战略的概念紧密相连,但又各自有别,两者应该清楚分开:一个是预先准备变化的时间,也就是展望可能发生变化和期望发生变化的时间;另一个是准备行动的时间,也就是设立和评估可能的战略选择,以准备预想发生的变化(预行为),促使期望的变化发生(促行为)。

这种分析方法将探索和准备行动一分为二,将展望的五个基本问题区分的一清二楚,这也是每一个关切未来的组织必将提出的问题:未来将发生什么?(问题一);我能做什么?(问题二);我将做什么?(问题三);怎么做?(问题四);还有一个主要的先决问题(问题 0),我是谁?。这个过于被忽略的有关企业属性的先决问题,正是马克-吉热(Marc Giget, 1998 年)倡导的战略方法的出发点。这个问题迫使我们回归源泉,就企业技能根基、优势和弱势提出疑问。这使人联想到古希腊一句名言“要有自知之明”。

唯有展望将重心放在“未来将发生什么?”(问题一)上。当一个组织提出“我能做什么?”(问题二)时,展望就有了战略性。前面这两个问题处理清楚后,战略就从“我能做什么?”而演变到另外两个问题“我将做什么?”(问题三)和“怎么做?”(问题四)。这就是展望和战略的交叠发展过程。

当然,有些展望工作对一个角色来讲并不带明显的战略色彩,包括一些企业或行业战略分析的展望成分还处于萌芽状态,或不甚存在。更清楚地讲,“战略展望”这一词组对开展战略展望的角色来讲,将只适用有战略远见,有战略目的的展望工作。

5. 面对未来的四种态度

鉴于没有及时在过去预先进行准备,现在便充斥着各种昔日看似毫无意义的问题,这些问题今天变得紧迫起来,哪怕要以牺牲长远发展为代价,也需要立刻予以解决。在一个不断发展的世界里,变化时刻冲击着人们的惰性和习性,这就迫使组织机构在展望上作更多的努力,在遵循既定方向的同时,保证灵活的反应,表现出战略的机动性。要想主动掌握变化,而不被动承受变化,组织机构必须准确及时地 - 既不能太早,也不能太晚地 - 预先准备技术,组织和规章等不同因素的改变.....

面向未来,人们可以选择四种基本态度:承受变化(被动性),紧急行动(反应性),准备预料中的变化(预行为性),以及最后一种,行动起来以催促期望的变化(促行为性)。可以说哈森-欧贝克亨(Hasan Ozbekhan)⁴ 就是这些预行为和促行为概念的倡导者。

在经济危机的情况下,反应性比其它态度都重要。而在经济增长的背景下,就必须预先准备变化,尤其应该通过创新来催促变化。展望就是为保证行动而预先准备,是三种积极态度的必要结合。

II. 展望的五个要点

任何形式的预言都是一种诈骗行为。未来并非注定不变,未来是可以创造的。未来多姿多样,且变化多端,难以确定。但是,未来将发生什么并不主要依赖于对人可能致命的那些重大趋势,而更多取决于人在面对这些趋势时所采取的策略。不过,如果未来确实部分取决于人的意愿,那么这种意愿若想有效得以实现就必须遵循展望的五个要点。

1. 世界在变化,问题仍存在

⁴ 哈森-欧贝克亨是原美国宾夕法尼亚大学(université de Pennsylvanie)的教授,也是加拿大魁北克大学(université de Québec)未来研究部的科学顾问。他最早提出规划理论,其中,案例起着重要的作用。七十年代中期,他尤为积极地加入法国领土整治和地区行动代表团推荐的案例方法研究,并相对北美实际应用经验,指出了案例研究的特殊性(Datar, 1975 年)。

二十五年多来行政地区和企业对有关现代社会的重大走向展开了展望思考和研究,最终发现了这样一个众所周知但总被忽略的事实,即人和组织永远都是不同结局的决定性因素。因此,当一个企业陷入困境时,没有任何必要寻找原因,诸如技术或来自别处且注定会是不正当竞争的理由,也没有任何必要对该企业进行资助。道理很简单,最常见的问题是,管理层队伍的素质有一定缺陷,他们无法预先准备,没有创新,也不能调动员工的积极性。

世界在变化,但问题仍存在。我们必须承认这点,因为每一次我们都能发现一个早在五年,十年甚至十五年前就已经出现的问题。这在巴黎地区能源、航空运输领域是如此,在邮政系统,或者其它如就业或培训关键问题上,也是如此。对有思考能力的人来讲,好处显而易见:以往的思想投资根本没有过期,而只需要将这种思想用新论据加以现代化就可找回大部分早期已经发现的运行机制和事实。

“一切都在加速变化!”这种断言我们都听了多少次了?五十年代贝尔热就发现这一点并确定了展望的必要性:历史的加速前进迫使人们改变了面对行动的看法,因为研究未来与研究过去已经今非昔比。早在 1872,当时年已 74 岁的米歇雷(Michelet)在撰写他最后一本有关十九世纪历史的书籍时,就注意到“一个最严重但又最不引人注目的事实之一是,时间的步履业已彻底改变了。它以奇异的方式加倍了前进的步伐。在人短暂的一生中(.....),我得以看到两次大革命,而若在从前,要经历两次这样大的变革,可能需要两千年的时间”。

所以说,人类都有健忘病,对长远年代及历史教训视若罔闻。历史不会重写,但人的行为举止却反复再现。时间转瞬即逝,而人们对事物的反应态度却惊人相似,这便使人们在面对同样情景时有近乎一致的反应方式,所以我们又说未来是可以预测的。因此,过去遗留下来被忘却的经验对未来具有很高的教育意义:与预期价格相关的原材料充足和匮乏的周期变化,通货紧缩后紧随的长期通货膨胀,甚或是,各国的人口变化,经济增长,或经济与政治衰退之惊人的巧合,都证实了这个现实。加斯通-贝尔热,这位展望先人,能与费尔南-布罗戴尔(Fernand Braudel)那么志同道合,绝非偶然。费尔南-布罗戴尔将长远年代纳入展望,彻底改变了谱写历史的方式。

每一代人都自恃生活在一个史无前例,变化多端的年代。这种观点很正常:这个年代注定是我们生活的唯一年代,因而对我们每个人来讲都是独一无二

的。这也是为什么会出现与上述趋势对称的，即过高地估计变化，尤其是估计新技术变化的重要性和飞速性的趋势。

2. 未来是偶然,也是必然和意愿的结晶

正如麻省理工学院(MIT- Massachusetts Institute of Technology)气象学家爱德华-劳伦兹(Edward Lorenz, 1972 年)提出的那样,即使数学公式也有它们的局限性,也会有不可预测的表现。所以说,微乎其微的差异便能导致完全出乎意料的结果。

现实世界如此错综复杂,以致我们根本不能期待有一天会将其可能蕴藏的决定论程式化。即使我们能够预测到这点,但其固有的多方不确定性,尤其是社会层面的不确定性仍将大有存在的可能,至少我们脑海里就有各种可能的未来。既然决定论难以确定,那就必须“佯装好象”什么也没确定过,就认准意愿只要奋起努力就足以推倒偶然和必然的独断作用。

了解并想象未来将出现分裂是一项困难的工作。“哪些事件,哪种创新将无关大事?哪些又有可能触动整个制度,并不可逆转地决定着变化的选择?哪些是选择的区域?哪些是稳定的区域?”(普里戈吉纳 Prigogine, 斯坦热斯 Stengers, 1990 年)。

注重未来可能出现分裂或分歧之处,是展望的日常内容。通过拟案方法对各种可能的未来进行鉴定,可以识别潜在的分裂问题,分裂产生的原因及造成的后果。分裂的组成参数就形成了展望分析的关键变量。

3. 不可将繁杂的事情复杂化

理解现实的繁杂性是否需要复杂的工具?我们的看法恰恰相反。拥有丰富思维的伟大思想家比其他人更知道如何找出相应简单的规则来理解我们生活的宇宙。想想热力学原理或相对论理论,就能理解这一点了。

莫里斯-阿莱(Maurice Allais)是他那个时代最伟大的数学经济学家之一,他曾呼吁遵守秩序(1989 年):“一个理论如果从假设到结局都无法与事实产生冲

突，那这种理论就没有任何科学意义”，对此我们要向他致意。他还补充到，完美的模式永远不会存在，有的只是接近现实的模式，他还明确指出“两种模式中，‘最理想’的永远是，就一定的接近性而言，最简单地代表着观察到数据的模式”。

所以，我们不能将复杂和繁杂混为一谈…… 同样，与其对应的还有，简易和简单两者的关系！这是个大胆的挑战，原因是，如果将事情复杂化是件容易的事，那么将其简单化则难的多。

4. 提出正确问题，谨防固有成见

太多时候，无人对问题的正确依据提出疑问，大多数人都迫不及待幻想着找到答案 - 而这些答案有可能正确也有可能错误，围绕这些答案的探讨也毫无意义 - 因为问题本身就是错误的。而如果问题本身提错了，答案也不会是正确的。那么，怎样才能提出正确的问题？

有光明就有阴暗。现实的照射力强大无比，在对准某些问题的时候，也掩盖着许多其它问题，以至经常使人彻底拒绝看到这些问题。必须提防固有成见和流行看法，它们通常就是造成分析和预测错误的原因。莫里斯-阿莱是这一主张的客观支持者，他也揭露“主流意见的蛮横专断”。信息言论经常被默契的安逸思想所掩盖，这些思想力争得到压倒多数的支持，并摒弃少数人的意见。结果是，看清问题的呼声难得能够被听见。这就有必要问一问为什么这样或那样的问题从来就没有提及过。

同样，展望的核心问题之一是打破限制发表不同意见的这种组织性沉默（莫里森 Morrison， 米利肯 Milliken， 2000 年），这些意见只因与主流思想产生分歧而被压制。所有人类组织特有的集体言论发表过程中，集体理性如果没有得到正确的指导，就不见得总是比单独个人的作用更大。先不谈传统的确认方法，事实是，大多数个人只对迎合自己想法的信息感兴趣，这使所有团体只对最显而预见的主题进行研究，多种形式的沉默便因此产生了（莫雷尔 Morel， 2006 年）。这其中就有微弱信号“自然”的减弱，包括警告信号，或反对意见。

这些观察结果使很多推测和固有成见受到怀疑。从这点上来讲，展望必不可少的条件就是，反对思想的循规蹈矩，唤醒沉睡意识，避免错误信念。

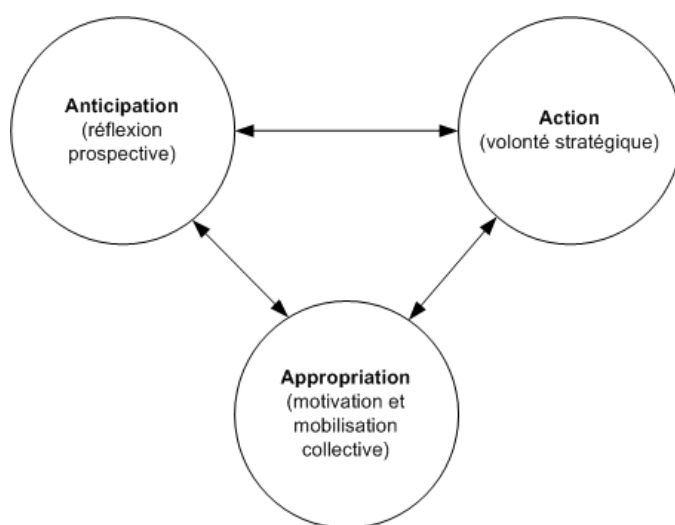
战略最消极的态度是脱离不了循规蹈矩的弊病。有多少失败的投资，建厂或收购，都是企业在做选择时，事先没有对进入国际市场拼搏必备的企业关键规模进行论证？实际上，在一定的活动行业里，总有一些企业规模更小，更有竞争力。因此，要提出的正确问题是：怎样才能在自身现有的规模上获得效益？而针对最后这个问题的答案通常是企业先要进行一次暂时的(规模,业务或人员上的)缩减,以保证未来更好地发展壮大。

5. 通过集体参与从预先准备到行动的实现

局部行动需要全局观念，每个人都必须在自己的岗位上，了解自身行动的意义，看清行动在全局计划中的作用。当计划清晰易懂时，每个人的思想便会积极有效地调动起来。因此，内部的积极性和外部的战略是两个不可分割的目标，两者必须共同得以实现，缺一不可。

只有集体参与，计划才能成功。而集体积极参与具有透明性，所以又不能直接介入属性保密的战略选择。这就是针对变量和环境惰性(不变量)的集体展望思考，这种集体思考能够调动人的积极性，有利战略的集体参与。

思想和情感的参与是一个必不可缺的过程，这样预先准备才能转化为有效的行动(参见图一所示)。所有组织的效益都来自于罗各斯(*logos*)思维(合理,推论), *epithumia* (欲望) 和 *erga* (行动,实现)相互间和谐的结合。情感与理性的结合，心境与思想的结合，是每个人行动和自我发挥的成功保证。



图一。战略展望希腊式三角关系

Anticipation 预先准备(展望思考)(蓝色) Action 付诸行动(战略意愿)(绿色)

Appropriation 集体参与(集体动员并积极参与)(黄色)

同样的内容还可以用颜色来表达：蓝色表示冷静的理性(预先准备)，与表示热烈情感的黄色(参与)相结合后，产生表示卓越行动的绿色(行动)。

这样，有关直觉和理性的误论以及思考和行动的关联便清晰地摆在我们的面前。如果行动时再去思考，已为时过晚。思考需要时间并忌讳紧急中匆忙行动。直觉通常显得比理性更占上风，行动深受这种本能的影响。但这种感觉是错误的，因为行动如果提早就准备好的话，行动的本能反应就更快也更便于集体参与。直觉和理性互不抵触，相反，它们互补互利。

III. 战略展望

面对问题的繁杂性，人类并非手无寸铁。昔日设制的工具今天常常仍有用武之地。实际上，世界在变化，而我们遇到的问题本质却有许多相异和雷同之处。忘掉过去积累下来的财富，就是放弃强大力量，耗费大量时间去重新发掘早已存在的解决方法。经常了解和使用已经存在的方法和工具，可使它们得以改善并更为丰富。

1. 通过拟案进行战略规划

展望有自身发展趋势和分裂风险，展望震撼着今天，也呼唤着战略。而战略呢，又对可能的选择和不可逆转⁵的风险提出质疑。然而，展望和战略的方法和工具又经常各行其职。

战略展望以行动为目标而预先准备,同时也发挥着展望和战略之间潜在的巨大协同力量。这里所寻求的战略展望综合法是以战略规划的拟案方式来体现。其目的是，通过组织环境变化拟案分析，根据组织的技能提出战略方向和行动建议。

⁵ 战略自八十年代以来就一直参照展望案例，米歇尔-波特(Michael Porter，1999年)的实践工作尤可证实这一点。

• 什么是拟案(“scénario”)?

在拟案方面，不存在唯一的方法。拟案首先通过展望在美国出现，先是赫尔曼-卡恩(Herman Kahn)，接着由哈森-欧贝克亨推出，在法国则由法国领土整治和地区行动代表团推介使用(Datar, 1975 年)。卡恩为此可称是设立和使用拟案的先锋之一，首先他推荐给让德公司(RAND Corporation)，继而是哈德孙学院(Hudson Institute)。对卡恩和维内尔(Wiener, 1968 年)而言，每个拟案都是一“系列推测拟定将会发生的事件，目的是找出事件发生的前后原因和决策要点”。

更简单地说，拟案就是描述未来一种局势以及致使最初局势转向未来局势的事件发展全过程。

“拟案”一词常常被滥用来形容任何假设手法。而建立一个拟案要求所有假设同时符合以下五个条件：确切性(提出正确中肯的问题)、条理性(前后答案的连贯性)、真实性(最接近于事实的可能性)、重要性和透明性。

这里有两种主要类型的拟案必须清楚分开：一种是探索型的拟案，即以过去和现有趋势为出发点，分析可能发生的真实未来；另一种属于预备或规范拟案，即以期望的未来或担心的未来相互交替的情景为前提，以反馈的方式设定出来的拟案。

这些探索或预备型的拟案，根据它们考虑到的未来变化最高可能概率或最极端可能情况，相应都有一定的趋向性或反差性。

今天，我们在经济及应用数学学会(SEMA⁶)，以及后来在法国国立工艺职业学院(CNAM)开发的拟案方法，还有美国斯理咨询公司(SRI)的拟案方法都是现今最普遍应用的手法。这两种方法的不同步骤相互毫无异样。

⁶ 经济及应用数学学会(Société d'économie et de mathématique appliquées)由雅克-勒苏纳(Jacques Lesourme)创建并担任领导职务一直到 1975 年。经济及应用数学学会在众多领域曾经是一个主要创新的场所，如：运筹学，决策协助，调研，同时不能忘记展望的两个不同的派系，即米歇尔-高德推崇的为企业服务之展望，以及整治技术奥尼翁公司(OTAM)团队推行的地区整治展望，这个团队最早为领土整治和地区行动代表团建立案例，其中尤为一提的是著名的“产无法接受案例品”。

2. 方法的九个步骤

战略展望的方法依次按照三个进程进行：集体思考、准备决策和付诸行动。

• 集体思考

集体思考进程分为六个步骤(见图 2)。其中最主要的步骤是鉴别关键变量(步骤一和三)，角色战略分析以便提出有关未来的关键问题(步骤四)，降低问题的不确定性，通过专家方法找出可能性概率最高的环境拟案(步骤五)。

步骤一之目的是分析提出的问题，规定研究的范围。这里指的是将展望行动置于社会组织环境里，借助展望研讨小组进行效仿甚至模拟整个过程。此步骤同样也有一部分继续应用在步骤二和步骤三之中。

步骤二包括对组织⁷，对组织从技能到“产品”进行整体诊断。步骤三鉴定组织及其环境的不变量。

步骤四是了解组织在其环境中，在其发展变化中以及在其战略环境中相对其他主要角色自身所具备的优势和弱势的反馈活力。分析角色间冲突范围以及战略走向有助于找出相关未来的关键问题。

步骤五是降低决定未来关键问题的不确定性。与专家一起的调查方法可以用来突出未来发展的重大趋势和分裂的风险，并最终找出可能性概率最高的环境拟案。步骤六突出条理严密的项目，也就是强调既与组织属性谐和一致，又与组织环境可能性概率最高的拟案相兼容的战略选项。

• 决策的准备过程

这一进程完全由组织的决策者参与。

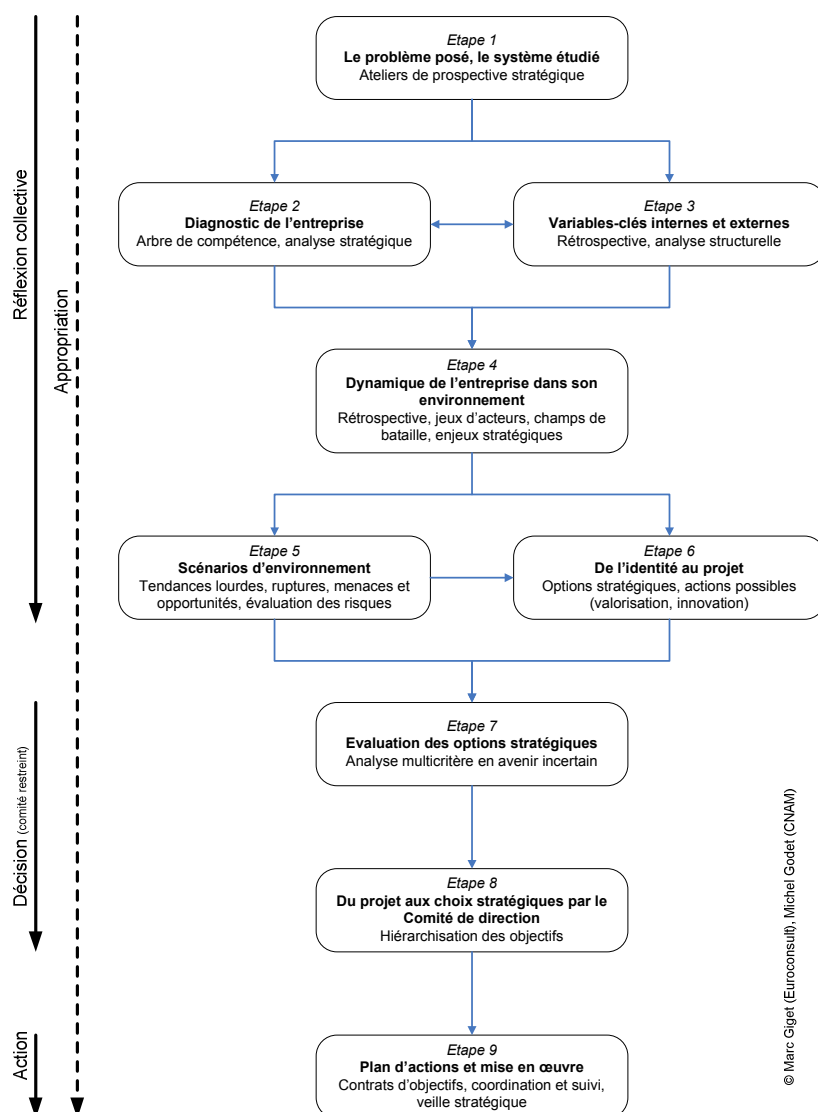
步骤七是对战略选项进行评估。合理的有计划有步骤行动必定需要多标准选择方法的指导，然而这种形式十分罕见。决策和行动前的思考阶段也随着该步骤的完成而一起结束。

⁷ “组织”一词在这里必须理解成是一种统称。它既包括私有和国有企业，也包括其他形式的行政地区组织，虽然这种典型的方法更适合企业的特性。适用于行政地区的行动方法将在下文予以介绍。

步骤八是从项目到战略选择的转变，是从思考迈向决策的至关重要的一步。战略选择和目标分级都是决策者，即领导委员会或地区代表所管辖的范围。

• 行动

最后的步骤九则全部属于行动计划的具体实施过程。这个步骤涉及(谈判达成或制定出的)目标协议，建立一套(外部)战略监督协调跟踪和发展系统。



图二。战略展望组合方法

(Etape 1)步骤一 **提出问题，研究主题** 战略展望研讨小组

(Etape 2)步骤二 **企业诊断** 技能树谱，战略分析

(Etape 3)步骤三 **内部与外部的关键变量** 反馈，结构分析

(Etape 4)步骤四 **企业在其环境中的活力** 反馈，角色战略分析，角色间冲突范围，战略要害

(Etape 5)步骤五 **环境拟案** 重大趋势，分裂因素，危害与机会，风险评估

(Etape 6)步骤六 **企业归属到计划方案** 战略选题，可能行动(提高企业形象，进行创新)

(Etape 7)步骤七 **战略选题评估** 就不确定未来进行多标准分析

(Etape 8)步骤八 **通过领导委员会从计划方案转向战略选择** 目标分级化

(Etape 9)步骤九 **行动计划和计划实施** 目标协议，协调和跟踪，战略监督

这里要明确的是，这一结构的顺序并非完全是线性的。它还包括多种可能的反向环节，尤其是从步骤九再回到步骤四。行动计划实施步骤，战略监督结果在某些情况下会使组织重新考虑自身在其环境中的活力。

从展望思考到战略行动的过程，随时都需要相关角色的集体参与。每个成员，不仅仅是领导人，都要最大限度地加入到不同的步骤里来，但同时并不因此改变某些战略选择自身必有的机密性。为保证思考阶段成功地转入行动阶段，首先必须经过集体参与这一步。我们可以看到希腊三角关系中的三个组成部分(参见上文图一所示)。

这一图案首先适用于企业，对企业来讲，技能树谱也具有同样的代表意义。这种树谱方式也一样适合行政地区的展望工作。不断有人提出这样的问题，即通常应用在企业展望上的工具究竟是否适合行政地区展望使用。有关这个问题的负面理论观点毫无依据，事实早已给予否定。许多地方的实例经验也已证实了这点，如巴斯克地区(穆斯利，2004 年)，留尼旺岛，洛林大区，阿登省，同样还有维尔宗市，土伦市，丹科尔克市，甚或马提尼岛 (德尔内及其合作者 Derné et al.，2008 年)。

3. 严谨需要工具

无论哪个年代，人类总是放眼未来(卡兹 Cazes, 2008 年)。只要展望依然还是一种个人工作，即使多少也成功过，却与未来学概念总是难以清楚分开，这时的展望就不需要工具。而后，随着预先准备渐渐转变为行动，繁杂事务便需要通过集体方式来解决，这样，对工具的需求就应运而生。为满足这种需求，展望先是考查运筹学，系统分析和战略分析方法，接着就发展出自己特有的工具。

如果展望是一个“无羁的思想”，那它同时也需要严谨来指明人的行动方向，引导行动迈向梦想的未来。工具有助人们提出正确问题，减少推理的散乱性。

为此出现了许多工具来辅助战略展望方法，诸如：识别未来关键问题的结构分析；角色战略分析，以阐明角色间相互影响、设立角色实力关系以及制定战略走向；探索可能范围并设立环境拟案的形态分析；降低不确定性的专家概率分析；识别和评估战略选项的多标准分析⁸。

在这些工具中，八十年代后期重新发现的展望形态分析，业已成为最常用的工具之一。奇怪的是，在相当长的时间里，形态分析一直被用在技术预测上，而很少用于经济或行业展望上⁹。然而，形态分析非常适合于建立拟案，整个结构可以分解成各种不同成分或关键问题，如人口问题，经济问题，技术问题，社会或组织问题，而其中的每个问题又都有一些真实或假设的答案(参见下文第二章第六节)。

⁸ 八十年代后，法国战略院校倡导的战略展望方法和工具得到大力推广。这些方法由组织和战略展望研究院(Lipsor)开发，为识别关键变量、找出最高概率案例、评估战略选项提供了严谨的参与方式。近年来，众多公司的支持又使我们开发了展望和决策协助软件(Micmac, Mactor, Morphol, Smic-Prob-Expert et Multipol)，应用在案例的战略规划上。计算机技术的进步，难以满足的国际需求的不断增加，促使组织和战略展望研究院，3IE-EPITA 和众多企业联手组成未来企业家社团，共同合作将这些软件的法文、英文和西班牙文版免费公布在网站上，供读者自由下载(参见组织和战略展望研究院网站 <http://www.lapropective.fr>，栏目“Cercle des entrepreneurs du futur (未来企业家社团)”)。

⁹ 参见斯特凡-莫尔(Stephen M. Maurer) 2001 年发表的全文有关弗里茨-茨威基(Fritz Zwicky)，形态分析之“鼻祖”的文章。此文章刊登在组织和战略展望研究院网站上(栏目« Mémoire de la prospective » «展望回忆录»)。

4. 模块和组合方法

战略展望全套方法很少一揽子全部用得上。确实,时间的要求与限定的期限总是难以互相兼容的。

同样,使用哪些工具(企业技能树谱、结构分析、角色战略分析、多标准分析、等等)取决于提出的问题,信息和时间的背景和要求。因此,按照前面描述的通过拟案方法来制定战略规划,就毫无必要一次性按顺序的使用所有工具。即便每种工具都可操作,机械地全部使用每个工具是十分罕见的。这些工具在任何情况下都可以分开以模块的方式使用。大部分情况下,根据提出问题的需要,尽可以灵活地将这些工具结合起来,甚至还可以在应用上加以创新。以下几个例子就证实了战略展望工具的组合使用方法。

两组工具的特殊应用实例

就这样在八十年代末,法国军备总局(DGA - Direction générale de l'Armement)对 2010 年未来单兵武器开始展望思考,我们为此从零起步重新使用三年多来一直止步不前的结构分析。经过对五十七种变量进行分级,通过结构分析工具(Micmac)分析,突出强调了十五种左右的关键变量。经过思考,发现其中九个变量是武器的特殊成分(发射性能、瞄准、能量,等等)和六个武器评估标准(费用、竞争力、对人体的反作用,等等)。对武器九个成分进行形态分析,每个成分又有几种不同组合,最后识别出一万五千五百五十二种可能的理论技术方法。将多标准分析工具(Multipol)和形态分析工具(Morphol)进行组合使用后,发现不得不考虑到要排除一部分并优先保留另一部分,使形态空间减少到五十来种,接着是二十来种解决方法,最后这些方法值得从技术和经济的角度通过补充分析做更具体的研究。十年后,其中一种方法成了时事第一新闻,作为使用标本公开于众:这是一种多武器、多射能、具有间接瞄准功能,命名为 PAPOP 的解决方法。步兵可以隐蔽起来,通过特殊发射器对固定,防弹或移动目标进行射击。

另一个例子是法国电力公司(EDF)就 2010 年商务发展前景的展望思考,战略展望方法得到了独创性的应用。四十九种变量的结构分析识别出了六个关键问题(能源消费、经营制度、价格竞争、法国电力的利润空间,等等),这些问题组成了三大未来重要走向。通过对六个关键问题中的每个问题以及它们之间组合的可能答案进行形态分析,在使用 Smic-Prob-Expert 分析工具的概率化后,最终选出了可能性概率最高的拟案。与此同时,还使用了 Mactor 工具对二十来个与三大重要走向相关的角色进行可能联手和争议的战略分析。所有角色的战略定位随后都根据研究的拟案情况合理地进行了重组。

5. 计划拟案一个实证: 法国阿克萨公司(Axa France)

1994 年，法国阿克萨公司，法国的保险巨头之一，召集了阿克萨集团下属的所有法国分公司。法国各部决定为准备 1996-2000 年五年计划前景进行展望研究。此前的五年计划(1992-1996 年)的重点在于多次并购后新的整体机构重组以及提高收益。当时组织的重心目标是发展营销渠道，因此没有对环境变化作特别的研究。

这些内部的目标达到之后，接下来的新计划是，根据集团的国际目标以及质量和收益上的迫切需要，更好地将外部挑战纳入企业计划，即确定未来五年的战略轴心，以放眼未来十年的观念为指导方向。顺便提醒一下，这一展望思考是在阿克萨和巴黎联合保险公司(UAP)合并两年多前进行的。

法国阿克萨公司采取的方法很有代表性，它说明了企业展望在应用上得到了改善，也表现了展望纳入规划的方式。鉴于企业用来思考的时间越来越少，迫于行动紧急，这里越来越涉及到必须满足以下需求：怎样才能和领导人一起，在很短的时间内，对未来不确定性和未来重要趋势做出确切，有条理又真实的展望思考？

对一个类似法国阿克萨这样的集团，其建成的时间较短，又以快速多次并购为特点，组织结构分散，权利极不集中，我们不能采用“复杂的”手法来调动一个专业但缺少各分公司领导人参加的思考小组。相反，这里需要的是总经理们的积极参与。目的是让他们以共同的眼光审视未来，鉴别出危害和机会以及潜在的分裂因素，以帮助企业准备预料中的变化(果真如此该怎么做?)，促进期望中的变化，同时力争阻止担心发生的变化(要想如此该怎么做?)。为此，有必要鉴别出可能的未来，并在其中找出概率最高的未来，总之一句话，建立起阿克萨环境拟案。当年选定的远景是 2005 年。

建立环境拟案的方法：法国阿克萨公司方法进程表

1. 展望座谈：获取分析方法，对法国阿克萨公司变化要素进行鉴定与分级，选出阿克萨未来在法国最有决定性的环境因素(1994 年 3 月中旬)；
2. 将有限人员组成分组来设立以重大领域为主的各种拟案(1994 年 4 月至 6 月)；
3. 将不同工作小组的结果统一起来，建立环境拟案情节(1994 年 6 月)；
4. 就法国保险前景进行评估调查(1994 年 7 月至 9 月)；
5. 对拟案进行概率对比，赛选和分析(1994 年 10 月)；
6. 选择一个中心拟案，鉴定阶段性假设(1994 年 11 月)；
7. 将中心拟案及其阶段假设介绍给各个分公司(1994 年 12 月)；

- 8。 掌握中心拟案并将中心拟案和阶段假设纳入各个分公司的计划里(1995 年 1 月);
- 9。 在每个分公司设定计划(1995 年 2 月至 6 月);
- 10。 企业财政资源的裁决和补给(1995 年第四季度)。

1994 年 3 月至 1995 年 12 月间, 这一展望思考在计划预算成果管理部 (Direction Plan Budget Résultat)的领导下, 由法国管理委员会 (Comité Management France) 委员组织展开(贝纳苏利 Benassouli, 蒙蒂 Monti, 1995)。鉴于期限问题(九个月), 没有时间使用展望的两种主要工具: 寻找关键变量的结构分析和角色战略分析。相反, 三种工具得以实施: 展望研讨小组、形态分析以及 Smic-Prob-Expert 方法 - 在遵守确切性、条理性 and 真实性这几个基本条件的同时, 建立起了拟案, 并在很短时间内, 调动了集体的积极参与(透明性)。

6. 未来之路:行业展望

BASF 公司农业部是化肥和植检产品合作社和营销批发的供应商。九十年代中, BASF 公司农业部在法国市场首当其冲, 处于领先地位。为了巩固这一领导地位, BASF 的领导人希望能够长远地加强与本行业大小不同供销商的合作关系。

就这样, 在 BASF 法国农业部的倡导下, *农业和农产品加工业展望社团*于 1995 年成立了, 其宗旨是力图与客户一起, 预先准备并了解未来可能会影响到农业及该行业合作角色的变化, 这些角色包括: 供货商、经销商、农产品加工业, 等等。

大型超市和消费者协会的代表们很快就联手一起展开活动。一年四到五次, 整整一天的时间确保集体合作得以真正进行, 大家互换各自分析意见, 并共同得出展望的综合概论。接着, 这些活动又在一次最终综合座谈会上被展示出来用于辩论, 其他专家或角色可以进行评论并补充思考意见。

社团经过展望探索、分析和意见交流, 找出了未来的重要走向, 每个会员之后都可将这些内容纳入企业或组织各自特有的战略思考中。

社团在最初的时间里, 即 1995 年至 2000 年间, 首先主要针对未来和农业上游不同链条对未来的期待进行考证: 农业耕作者、农业化学、合作社、农业买

卖，同时也涉及到对这些经济界人员来讲越来越重要的至关未来重大走向的主题：环境卫生安全、技术指标，等等。

第一步工作完成后，从 2000 年开始，农业和农产品加工业展望社团继续扩大思考范围，并深入分析和了解一方是农业生产和农产品加工业与另一方是公司的行业关系，公司方面尤以其与消费者和公民的关系为主。

为更好地组织思考，社团的成员在每年的工作中选择一个确切的主题和一个相应的解决方法。他们相继选定的主题有：BASF 和农业营销未来(1995-1996 年)；农业与环境，2010 年景的三个可能提案(1997 年)；食品安全，角色战略分析(1998 年)；网络和农业，对行业角色来讲有哪些要害？(1999 年)；理性农业未来共同参照方向(2000 年)；2010 年景法国农业及其农业耕作者的发展方向如何？行业和法国社会的五个提案及其要害之处(2001-2002 年)；2003 年共同农业政策(PAC - Politique Agricole Commune)改革引起的确定性和不确定性，及其对农业耕作者行为的影响(2003-2004 年)；法国农业生产未来需要哪些技术？法国社会的接受程度如何？(2005 年)；以欧盟市场各国边境日趋开放以及全球贸易自由化为假设提案，对法国植物生产（粮食和油质蛋白植物）可能造成的后果(2006-2007 年)。

2000 年初曾预料未来 2006 年至 2010 年这五年可能是法国农业和农产品加工业重要的不确定性起始阶段。在这近十年的时间里，不少重大的变化对法国农业未来已经或即将起到重要的作用：

- 农产品和加工农产品全球贸易规则发生了转变；
- 共同农业政策 (PAC) 改革，预计于 2003 年进行一次中期预估，但在卢森堡签署协议时引起了一场巨大变革，这一变革是现今法国和欧洲食品生产发生重大变化的主要因素；
- 欧盟运行机制的改革，包括 2004 年将欧盟扩大到中欧和东欧几个国家改革带来的公开议题；
- 农产品世界转变带来的经济和社会活力。

2001 年至 2002 年间，社团会员以及一组社团外专家以及行业角色参与了展望问卷活动，并因此分析出了行业变化概率，其中二十三个关键问题被选中并提了出来。参与人员意见的一致和分歧为建立可能的未来提供了依据。

2006 年至 2007 年间，农业和农产品加工业展望社团在樊尚-格罗 (Vincent Gros)，法国 BASF 农业主席的主持下，进行了新一轮的展望思考，就欧盟市场各国边境日趋开放以及全球贸易自由化这样一个拟案，分析了法国植物生产(粮食和油质蛋白)未来可能出现的后果。

BASF 集团农业部及其主要客户采用的方法在许多方面堪称楷模¹⁰：

- 就我们所知，这还是第一次一个企业与其合作伙伴共同进行展望思考，一起准备共同的未来；
- 这一方法充分调动了集体参与的作用，同时也不忽略思考的质量：这些相关公司的领导人亲自参与思考并做出思考结论；
- BASF 集团农业部作为展望方法的发起人，为参与者提供了完全自由的思考空间，在整个思考过程以及将结果大量散发给农业合作社的主管和会员时，没有做任何指责，这同样也是一个好例子；
- 这是一次名副其实的战略展望，因为 BASF 从此就环境问题调整了自己的战略方向，并设立了一份保证自己与客户协商发展的真正伦理章程；
- 此次展望工作的作用还在于合理应用了战略展望的几个主要方法(通过形态分析建立拟案，角色战略分析，企业性能树谱，多标准分析)。这些都使得展望思考的组织和建立在有限但有效的几次会议上得以实现。

对企业或行政地区未来的展望思考是超越短期约束和矛盾，引导各层人士从思想上务必意识到面对社会变革必须改变旧习和行为的唯一机会。

为此，必须依靠内部鉴定能力，通过展望工作将通常分散的才能凝聚起来。外部参与人员的作用(市场调研公司,等等)必须尽可能少量化。切不可忘记最好的想法通常并非现成或赐给的，而是激发出来的。

IV. 正确使用方法和工具

近二十年来的战略展望已经建立起一种顾及全局，有条不紊，放眼长远目标的思想境界。除了通过 Mactor 进行角色战略分析外，展望的传统方法和工具虽没有取得多少显著的进展，但却在诸多方面得以应用并广为传播。

¹⁰ 此次展望思考在十年间分别由以下作者作出评论并发表在六个不同但又互补的刊物上：(Monti, Meunier, Pacini, 1996 年), (Chapuy, Monti, 1998 年), (Chapuy, Godet, 1999 年), (Chapuy, Lafourcade, 2000 年), (Chapuy, Crabit, Godet, 2006 年) et (Bourse, Chapuy, Meunier, 2006 年)。

为此，展望越来越倾向于集体思考，倾向于调动思想的积极性来面对战略环境转变，并在地方行政单位和企业间取得越来越大的成功。

昔日展望仅限于专家的参与，如今展望已广泛得以传播和应用，这的确令人欣慰。但同时感到遗憾的是，展望方法的不足之处仍然存在，甚至更为突出了。过多的展望学者一味地投入建立拟案，而没有接受过去积累下来的经验¹¹，在有人提及拟案的形态或概率分析时竟然惊讶不已地问道：那是什么？这真的可能吗？

有些展望特有的工具，如结构分析，对那些致力发展这些工具的人来讲，取得了几乎让人担忧的成功。这种分析被过多地、机械地使用因而失去其应有的作用，并有损于真正的思考。

1. 钉子的梦想和榔头的风险

战略展望方法和工具的作用显而易见：激发想象力，减弱松散思想，创建共同语言，组织集体思考并促进集体参与。但也不能忘记形式的局限和幻觉：方法和工具不能取代思考，也不能抑制选择的自由。加斯通-贝尔热早就提醒过方法反论造成的错误：借口一种方法就足以达到既定目标，继而推断*必须*使用这种方法，而实际上是*可以*使用这种方法，因为只有在极少情况下，才存在一种独一无二达到目标的可能方法(杜冉斯, 2007 年)。

因此要极力避免两个对应的错误：忽略面对要敲进去的钉子，有榔头的存在(钉子的梦想)，或者正相反，借口已经掌握了榔头的使用方法，便以为所有的问题都象钉子一样轻而易举(榔头的风险)。这里涉及的是一个反论之战：

¹¹ 这就是为什么我们在 2004 年启动了«展望回忆录»项目，其目的是促进和推广展望的概念和基础。该项目出于双重观察结果。五十多年来进行的展望工作难以得到分享(没有文字记录，甚至被人忘却，在出版和存档上都存在分散的问题)，主要原因在于应用人员对展望的境界和基本概念缺乏了解。展望资源的组织和管理主要由法国一部分展望角色强硬派来承担，其中包括 BIPE，行政地区竞争和领土整治部委代表团(Diact - Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires)或组织和战略展望研究院(Lipsor)，其任务是不断地将资料整理成集供人参考，不断优化资源·扩大传播方法。就组织和战略展望研究院而言，这一任务主要是将多部基础文章，以及与一些重要见证人或相关角色有关展望发展的采访内容公布在网络上，免费供人参阅。

一方面是传播战略展望方法，另一方面又要用大量时间说服新成员不能毫无分寸地使用展望方法。

还要明确的是，展望方法并不自恃适合科学计算法，就象物理学的可能一样(诸如，计算材料硬度)。这里指的仅仅是以尽可能客观的方式来判断各种未知的现实。同样，也不能将数学公式与现实的繁杂性相提并论。拟案虽然没有数学方程或交叉震动矩阵那么形式化，却能针对现实的繁杂性提供远远更为丰富，更为细腻的行动方法。

即使正确使用这些方法和工具经常受到展望思考固有的方式和时间限制，但思想的严谨性仍然主导着这些方法和工具的使用，以保证更好地提出正确的问题(确切性)并减少辩论中的松散思想。不过，使用这些方法和工具虽然能够激发想象力，却不能保证创造力。展望的作用同样也依赖于自然条件，比如人的直觉和理性¹²。如果展望需要严谨以面对事物的繁杂性，展望同样还需要足够简易的方法和工具以保证集体的掌握和参与。

为了易于选择方法，我们根据问题的类别建立起一套战略展望工具箱：传授战略展望进程，针对组织或行政地区面向环境进行全面诊断，提出正确问题，识别关键变量，角色战略分析，探索未来可能范围，降低不确定性，鉴定和评估战略选择和战略选项。

当然，以上所列并不完整，另外也存在其它同样出色的工具。我们提到的主要是我们开发并已经应用成功的工具。只要认真，机智，积极地应用这些工具，其严谨性就一定能得到体现，大家在使用交流中也一定受益匪浅。

2. 拟案的用途是什么？

设立拟案有众多好处：以一个既定的局势为起点，有助于我们意识到未来的多种可能性，并对未来趋势简单发展持相对的看法；促使我们认识到问题内在成成间的依存关系；有利于识别困难、关系、或未知问题、或因争议而有意被搁置一旁的问题。

¹² 读者如想进一步了解的话，可参考阅读高德的书(2007 出版)：第一册介绍了展望的观念和要素，并提出用另一种视野观看世界。第二册主要说明了战略展望的工具箱，以及管理的主要原则，将人的因素作为区别盈利和亏损企业的分析核心。

“拟案”一词对展望思考来讲并非没有害处，相反，它有可能深受媒体缺少科学依据的渲染成功之风的左右。近来在法国就有 *讲故事*(萨尔蒙 Salmon, 2007) 这样的潮流。讲故事的确是一门艺术，但条件是这些故事必须为战略决策服务，故事是一个手段而不是一种目的。

那么，是否应该认为，简单地将任何假设组合起来就可以称之为“拟案”，就可得出富有说服力的分析结果，就认为展望有一定的可信性？当然不能。

换句话来讲，就是要提出正确问题，列出未来真实的关键假设，重视假设可能组合的条理性和真实性。如果相反，那么百分之八十的可能性概率范围就有被弃置一旁的风险。而通过概率计算工具，如 Smic-Prob-Expert 软件，对一个工作小组来讲则只需很少时间就足以掌握应用。

1990 年至 1991 年间，法国电力(EDF)和法国于齐诺尔钢铁集团(USINOR)就法国 2005 年钢铁工业前景做了数月的展望思考，并鉴定出六个确切且有条理的拟案 (S1 至 S6)，这些拟案建立在以三个变量为标准的假设上(经济增长, 环境约束以及其它材料的竞争): 假设经济增长缓慢，同时材料竞争剧烈 (拟案一，也称“黑色拟案”)；经济增长缓慢，材料竞争也不太剧烈 (拟案二，也称“忧郁拟案”)；现有局势持续发展(拟案三，也称“趋势拟案”)；有关环境的巨大约束(拟案四，也称“生态拟案”)；经济高速增长，同时竞争也有利于钢材 (拟案五，也称“玫瑰钢拟案”)；经济高速增长，同时竞争有利于其它材料 (拟案六，也称“玫瑰塑料”)。

使用 Smic-Prob-Expert 软件后发现，六个拟案只包括了百分之四十的可能性概率范围。因此又出现了三个概率更高的新拟案，但是专家之前并没有注意或鉴定出来，原因是这些拟案当初与他们默契共识的固有成见背道而驰。这些默契因不言而喻更为严重，是集体迁就的主要原因。另三个余留下来的假设战略分析(占总概率的百分之六十)中的每一种拟案比起原先鉴定出概率最高的拟案都更有实现的可能: 拟案七“黑色生态”，拟案八“绿色钢铁”和 拟案九“绿色塑料”。

第一种拟案，“黑色生态”被排除了，原因是在经济发展缓慢的情况下，有关环境的巨大约束似乎只是一个可能性微乎其微的奢念，这对工作小组成员来说更是如此。同样，“绿色钢铁”也被排除在外，因为，在当时的局势下，环境的巨大约束看起来更多是对钢铁有利，如此一来，钢铁便不再受到其它材料巨大竞争的威胁。的确，为什么不想象一下可回收或可降解塑料，正如“绿色塑料”拟案所提议的那样？

3. 如何判断拟案质量的高低？

拟案并不是未来的一个现实，拟案只是表现未来现实的一种方法，是借助可能和希望出现的未来以指明现有行动的方法。现实和效益必将引导展望思考更好地掌握现在。因此，拟案只有在遵守严谨的五个条件时，才有其可信性和应用性，这五个条件就是：确切性，条理性，真实性，重要性和透明性。

奇怪的是，有些展望学者拒绝在思考时结合使用工具，而工具却有助于论证时发现矛盾，减弱思想的松散性。不过他们也正确地强调，概率法不能就此将概率很低的拟案排除在思考的范围外，而这些拟案因牵涉到分裂风险及其主要反馈影响具有一定的重要性。

透明性是保证拟案可信度及其作用的另一个必不可少的条件。透明度对提出的问题、使用的方法、选择的理由以及拟案得出的结果和结论，必定也是至关重要的。遗憾的是，太多的时候，拟案读起来枯燥乏味，读者确实需要下功夫才能抓住其要点(确切性和条理性)。或者是，撰写拟案的文学水准较低，难以吸引读者，使人很快便会合上书本。就这样，众多拟案没有得到认真的阅读和评论，它们的可信性被忽略，取而代之的是疑惑(就像读者自愧没能一直坚持读到最后一样)。

没有透明度，就没有我们力争通过拟案积极调动起来的角色参与也无法掌握参与结果。自然，拟案的透明度和吸引力丝毫不能用来判断拟案内容的质量高低。那些措辞扣人心弦、激情万丈、充满了乐趣或悬念的拟案，可能会更引人入胜，诸如阿尔樊·托弗勒(Alvin Toffler, 1971 年)在*未来冲击*书中所描绘的那些拟案。这的确是一部令人敬佩，充满激情的文学类作品 – 别忘了 1984 年时的乔治·奥威尔(George Orwell) – 只是这些作品尚属幻想类别，很少包含确切，真实和有道理的拟案。

4. 难处 (经常)就在细节中

展望思考绝对不需要制定全套完整而详尽的拟案。还要提到的是，“展望”和“拟案”并不是同义词。过多的展望思考随着时间的流逝而被放弃了，原因是工作小组决定集中精力投入到拟案方法中。但这样做的用处何在？拟案本身并非是个目的；拟案只有以行动为目的而得出的结局和后果时，才有它的意义。

执行拟案方法需要有数月的时间(12 至 18 个月并不罕见),尤其要建立一个工作小组并使小组行动起来。别忘了经济合作及发展组织(OCDE)的 Interfuturs 小组(勒苏纳 Lesourne, 马尔金 Malkin, 1979 年)当初用了三年的时间,其负责人最终还是宣布因时间不够,无法将拟案执行到底!另外还要再加上一年的时间来传播和宣扬拟案结果。

最常见的情况是,对企业或行政单位来讲,工作小组必须在少于一年的时间内作出总结汇报。最极端的情况是,领导人能够即刻开展展望思考并在数周内得出结果。思考的条件大多很不理想,但指明决策总比盲目采取决策要强。常理来讲应该是从一开始就提出问题。在既定的期限和可能的条件下,我们能够做些什么?怎么做才能使结果对研究对象来讲既可信又有效?

要做到这一点,通常最好的办法是将拟案限制在几个关键的假设范围内,四,五或六个假设即可,也就是说,超过这个数量的假设组合会使人的思想迷惑其中并弃之了事。相反,将拟案的数量减少在四个以内,其中每个拟案有两种假设,就如 SRI 和 GBN 两种方法所明确的那样,那又太过局限。设立在五个或六个基础假设上的拟案规划,可用来作为战略思考的背景依据,诸如“如果...该做什么?”或“怎样才能做到...?”。

拟案的这种捷径,比任何时候都更需要在关键变量,发展趋势和角色战略分析上事先作出明确和深度的思考。

建立拟案和选择拟案方法的最后一个难处是期限的问题。即使我们有数月的时间,甚至数年的时间来完成“大业”,投入拟案研究仍有风险,因为在发起到结束的过程中,工作小组成员甚至组长可能早已换人。展望研究很少在发起人离去后还能坚持下去。在大的组织机构里,鉴于存在的流动性,最好是将时间限制在一年内或者将阶段结果预测出来。

5. 战略展望研讨小组

如果展望也需要严谨以面对事务的繁杂性,那它同样需要足够简单的方法和工具以保证集体掌握和参与。自八十年代中以来,战略展望研讨小组应运而生,成了满足这些要求的行动方式。

在开始战略展望多少有些复杂的研讨方式之前，明智的做法是，在思考阶段就开始对提出问题的本质、对寻找答案和付诸行动的方式再三进行斟酌。实际上，在错误问题上花费时间毫无意义，而提出正确问题本身就已经解决了一半问题。

战略展望思考通常需要动用众多人员以及数月时间，因此在开展战略展望思考时，还有必要通过对目标和阶段期限进行倒时计算来模拟前后将要采取的各个步骤，有必要模拟选择不同方法，因为方法的选择不仅取决于识别出来的问题本质，同时也受思考小组的时间和能力的局限。

以展望研讨小组为方式进行展望思考：改善居住条件全国办事处(ANAH)之实例

2001 年初，为准备未来，改善居住条件全国办事处(ANAH)领导委员会有意大力动员内部人员预先准备改善其环境。

其目标主要是，便于建立发展战略；尤为重要的是准备 2010 年私有住房市场和旧房翻新市场的改善；在私有住房市场上，预备制定地方角色(地区，城郊。。。)政策和战略，同时考虑到地方角色能力的变化因素；就办事处在未来五至十年的职业和才能形成一致看法；最后就是鉴定战略走向并明确战略方向。

为展开这一行动，办事处领导委员会决定举办一次战略展望座谈会，并在会中组织了数个展望研讨小组。此次座谈会在两天期间，汇集了近四十人。这是一项参与管理活动，座谈会努力营造和建立共同语言，并使行动有了一定的意义。这次活动提供了展望思考的初步素材，在识别思考主题的同时，促进了建立更为全面的管理方法之基础，在组成最初几批工作小组的过程中调动了团队共同参与展望的积极性。

在整整两天的座谈会上，参与成员完全沉浸在展望理念中，达到了战略动员的目的。参与成员不仅得到了培训，还形成了五个战略展望研讨小组思考的主力军，使得研讨小组得以做到：

- 以重心走向，关键问题或主要不确定性为依据确定未来 2010 年环境探索拟案；
- 揭开住宅角色战略分析的运行机制，了解角色之间的战略影响、实力关系以及在未来走向目标中的各自定位；
- 将那些对办事处、办事处未来、活动、价值以及与客户关系流传的固有成见转换为行动意见；
- 描绘办事处现有和未来性能树谱；
- 明确战略目标以及实现目标的相应方法。

研讨小组就此为展望思考建立了可贵的先决条件，这次的展望思考保证国家办事处进行了成功的重组(杜朗斯 Durance, 科尔多伯 Cordobes, 2004 年)。

无论采取哪种方式，这种以两个工作日的战略展望培训和行动座谈会形式一举推出集体思考都具有一定的意义。这种座谈会使参与者发现并初步了解集体战略展望的重要概念和主要方法。这些涉及到数十人¹³参与的座谈工作日的宗旨是，激发人们从思想上全面投入展望思考中，以保证战略行动的进行。展望研讨小组注重于提出正确问题，抛开困扰问题的固有成见。小组共同鉴定并分级列出组织在国内外环境下未来面临的重要走向。经过两天的座谈后，参与者有能力明确下一步工作重点，目标方向，日程安排和使用方法，以更好地组织战略展望思考。

方法的选择照理是不能强加的，但它却是座谈会取得成效的必要条件：没有方法，就没有共同语言，没有交流，缺少条理性，就无法建立不同观点。

然而，方法并非就是目的，方法仅为思考的确切性助上一臂之力，但不能将人束缚其中。严谨的方法是保证团队思想条理性和参与积极性的宝贵因素，同时必须将思考的阶段结果传播给大家，这也有助于调动团队的积极性。

总而言之，选择方法必须以问题的大小和时间的局限为依据，以保证结果得到沟通。工具必须足以简单轻易，便于展望应用者和展望对象的集体掌握和参与。

¹³ 在一些确定的情况下，此类座谈会可汇集一百甚至两百个人，组成多种展望研讨会共同参与展望思考。这种类型的大规模集体动员完全适合于行政地区，它使大量的角色都能参与进来。

第二章

从问题到方法的过程

I. 拟案方法：全局观念

- 1. 拟案的积极作用**
- 2. 如何建立拟案**
- 3. 作用和局限**

II. 拟案进程：展望研讨小组

- 1. 研讨小组的不同形式**
- 2. 实施和讨论原则**
- 4. 作用和局限**

III. 企业诊断

- 1. 企业技能树谱**
- 2. 战略分析的方法和工具**
- 3. 战略诊断**

IV. 鉴别关键变量

- 1. 结构分析步骤**
- 2. 各种变量及其表现方式**
- 3. 阐明隐藏的变量**
- 4. 作用和局限**

V. 角色战略分析

1. 分析阶段

2. 作用和局限

VI. 探索可能范围，降低不确定性

1. 形态分析

2. Delphi 调查

3. Régnier 算法

4. 概率交叉影响法

VII. 战略方向评估

1. 关联性树谱

2. Multipol 方法

第三章

战略展望和地区行政

I. 地区行政展望的产生及其发展

1. 地区行政规划，展望和领土整治¹⁴

2. 一个新的极为有利的法制环境

II. 地区行政展望是一种战略展望

1. 一种展望方法

2. 一个战略行动

¹⁴ 这一段落出自费利普-杜冉斯题为« Planification, prospective et aménagement du territoire. Une genèse de la prospective territoriale en France. » («行政地区规划，展望和领土整治.法国行政地区展望的起源»)的文章，可在 Lipsor 网站上查到。

3. 一项参与进程

4. 三份地区行政战略展望文本

III. 地区行政展望和组织的最初尝试

1. 展望研究

2. 协助决策

3. 积极动员

4. 变化管理

IV. 要避免的几种陷阱

1. 参与集体煽动的风险

2. 切勿混淆统治和管制的关系

3. 滥用拟案，缺乏内生项目

结束语

企业和地区行政的成功关键

附件

我是如何成为展望学者的？

Philippe Durance : La prospective est pour vous une passion dont vous avez fait votre métier depuis plus de trente ans. Comment s'est forgée cette vocation ?

Michel Godet : Nous étions en 1971 : j'avais alors 23 ans et je développais des méthodes scientifiques et rigoureuses, avec des probabilisations mathématiques, etc. Nous étions avant le choc pétrolier. Je travaillais alors au CEA. Ensuite, à la SEMA, j'ai eu l'occasion, au fil de différentes missions, de parcourir le monde entier et j'ai été amené à travailler pour le Maghreb. Et là, j'ai découvert, grâce aux méthodes participatives et rigoureuses de prospective, que les clés de l'industrialisation de l'Algérie étaient l'agriculture, la maîtrise urbaine et démographique et l'éducation. Peu après, en 1978, à l'occasion d'une mission en Extrême-Orient, j'ai eu l'occasion de vérifier la vérité de cette pensée de Confucius : il ne sert à rien de donner du poisson aux gens, il vaut mieux leur enseigner la pêche. Ce qui veut dire que les bonnes idées ne sont pas celles que l'on a – ni celles que l'on donne – mais celles que l'on suscite. C'est l'indispensable appropriation. Souvenez-vous de la pomme de terre de Parmentier : il a fallu toute une mise en scène et faire garder les champs par des soldats pour que les gens aient envie de se l'approprier... par le vol. Parmi les questions fondamentales, le «comment faire ? » (la méthode, l'implémentation, comme on dit en anglais) et le «qui suis-je ? » – qui renvoie au «connais-toi toi-même » grec – sont des questions souvent négligées, voire oubliées ! Ce qui adviendra n'est pas écrit et réfléchir à l'avenir n'élimine pas l'incertitude, mais y prépare. Tout le monde sera confronté aux mêmes changements : ce qui fera la différence, c'est le comportement de chacun. Les facteurs d'échec et de succès sont endogènes. Il est plus utile d'apprendre à se servir de ses forces et à réduire ses faiblesses que de changer le monde.

Philippe Durance : Pouvez-vous revenir brièvement sur votre parcours ?

Michel Godet : Je suis entré en 1974 comme ingénieur d'études à la SEMA, puis j'ai été nommé ingénieur principal en 1975, responsable d'un centre de profit, ingénieur en chef en 1976 et promu en 1978 Directeur du département Prospective que j'avais créé. A cette occasion, j'ai pu appliquer et développer les méthodes de prospective et d'analyse de systèmes qui avaient fait l'objet de ma recherche au département des programmes du CEA entre 1971 et 1974, en tant que stagiaire longue durée, puis scientifique du contingent. J'ai conduit à cette époque de grands chantiers de prospective sur l'énergie, l'industrialisation des pays en développement, le transport aérien. C'est à cette époque que j'ai pris goût à l'animation d'équipes et que je me suis ouvert à l'international, notamment par des missions d'études aux États-Unis, en Algérie, en Égypte et dans la plupart des pays d'Asie du sud-est, à l'époque en plein décollage.

A 29 ans, j'étais devenu le plus jeune Directeur de la SEMA, à la tête du deuxième centre de profit de l'entreprise : je me suis alors interrogé sur l'utilité de rapports, certes passionnants, mais dormants la plupart du temps dans les tiroirs. J'ai

répondu à une annonce du journal *Le Monde* et je suis devenu Administrateur principal de la Commission des Communautés Européennes, de 1979 à 1980 : j'ai été recruté pour lancer le programme FAST, avec Riccardo Petrella. Déjà, le thème des TIC et de la société de l'information était au cœur de nos préoccupations, il y a plus de vingt ans. A cette occasion, j'ai rédigé le rapport «L'Europe en mutation ». Plus de 10 millions d'euros ont été dépensés : il n'en reste pas grand chose pour la mémoire collective et la DG Recherche a relancé le *Technology Foresight* en ignorant que, faute de mémoire collective, elle redécouvre souvent les mêmes questions avec simplement des équipes nouvelles pas forcément meilleures.

De retour en France, j'ai tenté d'entrer au CNRS en tant que prospectiviste... sans succès, puisqu'il n'y avait pas, et il n'y a toujours pas, de section «Prospective ». J'ai eu le même projet au Plan : également sans suite. De 1980 à 1981, j'ai été Maître de conférences auprès de Jacques Lesourne à l'Institut Auguste Comte.

Puis, pendant six ans, jusqu'en 1987, j'ai été conseiller scientifique auprès du Centre de prospective et d'évaluation du ministère de la Recherche, chargé notamment des relations internationales. À ce titre, j'ai effectué plusieurs missions de contacts et d'échanges sur les changements techniques et les évolutions économiques aux États-Unis, au Canada, au Japon, et aussi en Europe. Certaines de ces missions ont été réalisées à la demande du ministère des Affaires étrangères, comme celles aux États-Unis et au Canada, en 1984 et 1993, sur l'impact des changements techniques sur la croissance et l'emploi. J'ai aussi conduit en 1986 une mission sur le «modèle » d'organisation et de société du Japon qui a donné lieu à *Radioscopie du Japon* (1987).

Depuis 1982, j'étais également professeur associé au Conservatoire national des Arts et Métiers. En 1987, je suis devenu professeur, titulaire de la Chaire de Prospective industrielle, créée à mon intention lors de mon arrivée, en 1982. Parallèlement, ces vingt dernières années, je suis aussi intervenu comme conseiller en prospective et stratégie auprès de grandes entreprises comme Renault, Elf, Péchiney, EDF, Sollac, Chanel, Bongrain, Lafarge, AXA... et auprès de collectivités locales, d'administrations nationales. J'ai également maintenu mon ouverture internationale par des missions régulières en Amérique du Nord, du Sud, et en Europe.

Philippe Durance : Beaucoup de gens parlent d'un âge d'or de la prospective en France, en se référant aux années 70, et regrettent notamment l'absence de la prospective dans les hauts lieux de l'enseignement supérieur. Qu'en pensez-vous ?

Michel Godet : Pour moi, il n'y a pas de recul ou de récession de la prospective, bien au contraire. La prospective est aujourd'hui un milieu plus ouvert et moins spécialisé que lorsque j'y ai débuté. L'âge d'or de la prospective n'a été le fait que de quelques individus, Gaston Berger, Bertrand de Jouvenel, Pierre Massé, Jérôme Monod. Ils n'ont pas cherché à ancrer cette indiscipline intellectuelle dans le panorama des disciplines académiques, ni à former des disciples.

La prospective dispose d'un caractère transverse qui est un handicap pour des corporations cloisonnées. Mais les sciences cognitives, auxquelles elle peut se rattacher, ont la même caractéristique transverse et ont reçu des soutiens de recherche importants du CNRS et du ministère de la Recherche. Il faut, comme pour tout

apprentissage, de la patience, de la ténacité et prendre le temps de former des nouveaux disciples. Il faut aussi leur proposer des enseignements théoriques et pratiques pour capitaliser par les expériences et entretenir la mémoire. Je regrette que certains, parmi les meilleurs praticiens, se soient contentés de vivre la prospective comme un business rentable, sans faire l'effort de transmettre un savoir-faire dont ils ne sont que les dépositaires.

Le même constat vaut pour l'étranger, et notamment pour le monde anglo-saxon, où l'on constate une absence de mémoire collective et surtout un recul de la rationalité. La prospective, ou le *foresight*, est réduite à des exercices de *scenario building* participatifs où l'ivresse de la communication collective prime aux dépens de la pertinence des questions abordées et de la profondeur des investigations. Il serait bon de se souvenir de l'invitation de Gaston Berger à «voir loin, large, profond, et à penser à l'homme» : cette ambition n'a pris aucune rides. J'y ai ajouté trois autres ambitions : «voir autrement» pour échapper aux conformisme des idées reçues, «ensemble» pour faciliter l'appropriation et la mutualisation des différences et utiliser des méthodes rigoureuses pour aborder la complexité et repérer les incohérences collectives.

Les trente dernières années ont heureusement été marquées par l'appropriation des méthodes prospectives dans les entreprises et les territoires, ainsi qu'à l'étranger. Je reste optimiste pour la prospective à la française : elle a pris racine et se développe bien dans les autres pays latins. L'expansion française et internationale de la prospective n'est pas sans lien avec l'effort soutenu de diffusion des concepts et des méthodes accompli par les prospectivistes français. Ces derniers ont su garder vivant l'héritage du volontarisme confiant des années 60 et des approches rigoureuses d'exploration et d'évaluation développées par la *RAND Corporation* et la *SEMA* à l'époque des Trente Glorieuses et de la conquête de l'espace.

La création, au début des années 1990, du Laboratoire d'investigation en prospective, stratégie et organisation (Lipsor) au CNAM, et de la formation doctorale «Prospective, stratégie et organisation» que j'anime avec Yvon Pesqueux, et l'appui de Jacques Lesourne et de Rémi Barré, a permis de former plusieurs dizaines de professionnels en France et dans le monde. A ma connaissance, il y a, parmi eux, une vingtaine de consultants qui, en France, ont fait des études et du conseil en prospective leur métier et en vivent très bien.

La publication de mon manuel de prospective stratégique en 1985, réédité pour la troisième fois en 2007, et ses traductions successives en anglais, espagnol, portugais et italien, a également favorisé la diffusion des méthodes de l'École française de prospective. Écrire un manuel est un effort de l'auteur pour aider les autres... beaucoup plus ingrat qu'il n'y paraît. Chaque réédition représente plus d'un an de travail. J'ai ainsi consacré une année et demie à l'adaptation en anglais avec l'aide d'une traductrice qui m'a suivi pendant plusieurs mois en entreprise. Cette opération, comme d'autres en Amérique du sud, a été réalisée avec le concours financier de la direction scientifique des Affaires étrangères. En 1986, ce ministère a aussi aidé à publier en anglais, dans *Futures*, un numéro spécial de *Futuribles* (*La*

Prospective and French Futures) ainsi que dans *Technological Forecasting*, en 2000, un numéro spécial sur le *scenario planning*.

Dans les mêmes années 90, j'ai essayé de solliciter, mais en vain, la Commission de Bruxelles pour structurer la prospective en Europe. Je n'ai pas non plus réussi à stimuler la recherche en prospective par des bourses de thèses qui auraient été portées par le CNAM, le Plan et la Datar. Mais je ne désespère pas et je compte bien relancer ces idées à chaque occasion.

Le statut de la prospective demeure cependant fragile et dépend encore trop fortement de la volonté et de la ténacité de quelques hommes... Le hasard a joué son rôle pour féconder la réalité par les projets. C'est un des enseignements que je tire de mon parcours personnel. Le département Prospective de la SEMA a produit de nombreuses études lourdes sur le transport aérien, la Poste..., qui résistent plutôt bien à l'épreuve du temps, mais qui dorment encore dans les tiroirs ! Comme la prospective n'a pas d'existence académique, l'offre de formation se crée « par accident », au gré des circonstances...

Au début des années 1990, suite à tous les séminaires organisés par Futuribles, et face au développement des activités prospectives au sein de la Commission Européenne, il semblait nécessaire de créer une formation doctorale en prospective stratégique. Cela a été possible au CNAM. Il a alors fallu définir son positionnement académique : mais où mettre la prospective ? En économie, en histoire, en gestion ? La gestion offrait plus de facilités que les autres disciplines. C'est un domaine plus ouvert, avec une dimension stratégique et appliquée qui correspond bien à la prospective. Cela a permis d'établir des relations avec d'autres laboratoires... condition nécessaire pour pouvoir former des jurys de thèse crédibles, qui légitiment la formation doctorale.

Dans le cadre de cet enseignement, j'ai réussi à obtenir deux postes de maîtres de conférence, mais il est finalement apparu que l'enseignement de la prospective, comme celui de la stratégie, exige une expérience, une pratique, qu'un jeune universitaire ne peut pas avoir... Le monde académique est aujourd'hui de plus en plus cloisonné. Les exigences des carrières universitaires empêchent le développement de la prospective... Pour être reconnu, il faut publier des articles théoriques et abstraits dans les revues spécialisées à comité de lecture. La pratique de la prospective ne s'inscrit pas dans cette logique ! Les prospectivistes d'aujourd'hui n'ont pas eu en général un parcours académique classique, ils sont venus à la prospective presque par hasard, ou par accident... et sont souvent des déviants d'excellence, venus d'horizons multiples.

Philippe Durance : Vous parlez d'une École française de la prospective. Peu de gens sont d'accord avec vous sur son existence. Qu'en est-il réellement ?

Michel Godet : Partons de l'exemple de la méthode des scénarios. La domination culturelle des Américains tend à leur attribuer la paternité du *scenario thinking*, alors, qu'en fait, nous partageons avec eux une fondation historique commune. Pour accroître la confusion, il y a aussi le fait que le mot de « prospective » n'existe guère dans le monde anglo-saxon, où la futurologie a meilleure presse que chez nous. Aujourd'hui, on parle de *foresight*, ou de *strategic prospective* (anticipation au service de l'action). Dans tous les cas, le concept de scénario reste central surtout comme processus, et de moins en moins comme

méthode rigoureuse et aussi scientifique que possible, comme c'était le cas aux États-Unis dans les années 50 et 60 sous l'impulsion de la *RAND Corporation* — avec des chercheurs souvent émigrés d'Europe : Olaf Helmer pour la méthode Delphi et Fritz Zwicky pour la construction de scénarios par l'analyse morphologique. A l'époque, Gaston Berger et Bertrand de Jouvenel fondaient l'École française de prospective, et le plan en France était une « ardente obligation ». Le point culminant de cette période de confiance dans la société post-industrielle a été la publication du livre de Jantsch.

L'École française de prospective a seulement gardé vivant, puis développé, cet héritage de méthodes cartésiennes d'analyse des systèmes que l'on doit à la *RAND Corporation*, en y rajoutant un sérieux complément de vision historique globale et volontariste.

La guerre du Vietnam a eu pour conséquence une profonde méfiance vis-à-vis des méthodes rationnelles d'analyse des systèmes : les Américains ont échoué dans leur volonté d'analyser scientifiquement des conflits. Ils ont jeté le bébé des méthodes avec l'eau du bain. De là date un certain recul de la rationalité aux États-Unis : ils ont cessé de croire aux approches scientifiques pour tomber dans un autre excès, qui privilégie l'intuition, voire l'irrationnel. Attitude que la « pensée » *New Age* illustre très bien. La dérive du monde anglo-saxon réduit la prospective à n'être que du *scenario entertainment*. Selon moi, rassembler quelques intellectuels qui vont jouer à se faire plaisir – et peur – autour d'un concept, cela ne suffit pas à piloter une recherche : c'est du divertissement, au sens pascalien du terme. En termes de contenu, cela donne une approche très réductrice, très souvent dichotomique, où l'avenir se décline en binaire avec un monde réduit à deux hypothèses, réalisées ou non, et donc à quatre scénarios. Scientifiquement, on est très proche de la mystification. Surtout lorsque l'on communique en faisant croire au monde entier que la stratégie de tel ou tel grand groupe a été éclairée par ces scénarios. A ma connaissance, Shell a construit des scénarios sur les technologies d'information et de communication, mais n'a jamais investi un dollar dans ce secteur. Le *scenario building* est devenu, dans la pratique américaine, un business rentable. Le processus de réflexion prospective participative est positif en soi ; mais il est surtout utile pour la stratégie si l'on se pose les vraies questions qui ne peuvent pas être réduites à deux, choisies par effets de mode.

D'un autre côté, dans les entreprises, le *scenario building* est un excellent instrument de management participatif, capable d'impliquer toute la ressource humaine. Si il n'est pas possible de faire réfléchir des gens sur les choix stratégiques de leur entreprise – qui demeurent confidentiels – il est possible de les faire réfléchir sur les aspects environnementaux qui conditionnent ces choix. Dans une structure, ce ne sont pas seulement les cadres que devrait mobiliser cette approche, mais la base elle-même. Chez Renault, nous avons impliqué, en 1983, 3000 personnes dans processus de prospective intitulé *Mides*. Cette démarche a également été appliquée avec succès aux territoires, comme lors de l'exercice « Pays Basque 2010 », par exemple. Aujourd'hui l'apprentissage collectif fait partie intégrante du *knowledge management*. Or, en termes de management, ce qui compte, c'est l'implication. Un proverbe américain affirme que « *the reward is the journey* » : la récompense, c'est le

voyage. Le chemin est le but – le but étant un prétexte au parcours collectif, au vécu commun et aux liens qui se créent entre les participants.

Enfin, pour terminer sur cette question, je rappellerai que les anglo-saxons eux-mêmes parlent de «*French school La Prospective* ».

Philippe Durance : L'avenir étant ce qu'il est, constitué principalement d'incertitude, comment la prospective se démarque-t-elle de la futurologie ?

Michel Godet : La futurologie se prétend une science de l'avenir comme l'histoire serait la science du passé. Même si on réécrit sans arrêt l'histoire, car le passé est aussi multiple et incertain que l'avenir, il reste que le passé est bel et bien révolu. En revanche, l'avenir est une page presque blanche qui reste à écrire. L'avenir est ouvert et toute forme de prédiction est une imposture. Pour la prospective, l'avenir est le fruit de la volonté, le rêve féconde la réalité et l'action est orientée vers un futur désiré. L'action qui n'a pas de but n'a pas de sens.

Les déterminismes de tout poil ne résistent pas à la détermination et le hasard, comme le disait Pasteur, ne favorise que les esprits bien préparés. Quand vous avez des projets, vous êtes jeune et vivant.

Heureusement que l'avenir est ouvert et incertain. Un monde certain et totalement prévisible serait invivable. Si je pouvais vous dire le jour, l'heure et les circonstances de votre mort, vous ne seriez pas là en train de m'interroger avec malice. Pourtant, le compte à rebours est commencé et chaque minute vécue est une minute en moins à vivre... c'est d'ailleurs aussi une minute en plus. Vous comprenez maintenant pourquoi il n'y a pas de bonheur possible sans incertitude : l'incertitude c'est la vie, la certitude c'est la mort.

Philippe Durance : Pour finir, quelles pistes de recherche en prospective donneriez-vous à de jeunes chercheurs ?

Michel Godet : Il y a de nombreux sujets potentiels de recherche ! Commençons par les plus durs : le rapprochement entre la théorie des jeux et le jeu d'acteurs, initié en son temps par François Bourse, ou encore l'intégration aux outils de la prospective des techniques de recherche opérationnelle et, plus largement, des mathématiques (diagonalisation, valeurs propres, systèmes à nombre d'inconnues supérieur au nombre d'équations, fractales, théories des graphes, etc.).

Dans un domaine plus «mou », il y a l'intégration des sciences cognitives, de l'apprentissage organisationnel, dans la lignée des travaux de Bootz (2001).

Enfin, n'oublions de revenir à l'essentiel : le Q0, la dimension qui permet aux scénarios de se transformer en projets, le lien entre l'individuel et le collectif... ce qui fait prédominer le futur souhaité. Ce qui devrait conclure à rapprocher la prospective de la psychothérapie et de la psychanalyse.

Last but not least, il faudrait surtout rapprocher histoire et prospective. Le passé est aussi multiple, incertain et controversé que l'avenir. Il conditionne par son héritage, le présent comme le futur. L'histoire, ce roman vrai dont parle Paul Veyne, se réécrit en permanence en fonction des besoins du présent. Ainsi, la question du changement climatique prend d'autres perspectives lorsque l'on interroge le passé, comme l'a fait Leroy-Ladurie dans son *Histoire des climats*. Si l'ambition de la

prospective est d'éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles, celle de l'histoire est de faire de même, mais à la lumière des futurs passés.

LIPSOR (laboratory at the Conservatoire National des Arts et Métiers) and
EPITA (Engineering School)

with the generous support of
The Entrepreneurs' Circle of the Future
distribute the methods of strategic foresight

The methods of strategic foresight are downloadable free-of-charge on the
LIPSOR web site:

<http://www.lapro prospective.fr>

-click on the tab *Entrepreneurs' Circle of the Future*
-then click on *Spread the Knowledge*

ATELIERS DE PROSPECTIVE

Ask the right questions.

MICMAC

Identify the key variables.

MACTOR

Analyze the strategies of actors.

MORPHOL

Scan the field of possible futures.

SMIC-PROB-EXPERT

Probabilize your scenarios.

MULTIPOL

Chose a future among uncertain futures.

Do we want the world to change with us or without us?

The answer appear obvious to managers, planners and entrepreneurs who know:

- How to anticipate change;
- How to avoid forecasting errors;
- How to avoid clichés and conventional thinking;
- How to make sense of the various concepts used in foresight, scenario building and strategic planning.

Whatever happens tomorrow depends less on prevailing trends, and more on individual and collective decisions taken in the face of these trends. If the future is indeed the fruit of human desire, then we have the power to change it to organizational and personal advantage. In **Creating Futures, Scenario Planning as a Strategic Management Tool**, Godet has collected an impressive arsenal of the most effective methodologies for strategic planning, some of which were developed by Godet himself and his associates at Lipsor (<http://www.cnam.fr/lipsor/eng/>).

In **Creating Futures**, methods are presented with lively examples and followed up with illustrative and informative case studies. Godet joins the great French tradition of humanism and rebellious rationalism by stressing the human factor while deconstructing sanctimonious clichés which hamper our creative powers. In this handbook for professionals, conventional wisdom is challenged, and rigour is reinstated.



*The author, Professor Michel Godet, holds the chair of "strategic prospective" at the Conservatoire National des Arts et Métiers (www.cnam.fr/lipsor/) in Paris. Professor Godet is a member of Prime Minister's Council of Economic Advisors and the French Institute of Technology. He is also the author of 16 books and more than 200 papers, many of which many have been translated into English, Spanish, Italian and Portuguese. Born in 1948, Godet is also member of the editorial board of the most eminent journals in the field: *Futures*, *Technological Forecasting and Social Change*, *Foresight*, and *Futuribles*. Godet has consulted to some of the largest organizations in the world, including; BASF, Renault, Total, Arcelor, Chanel, Bongrain, Lafarge, AXA...*

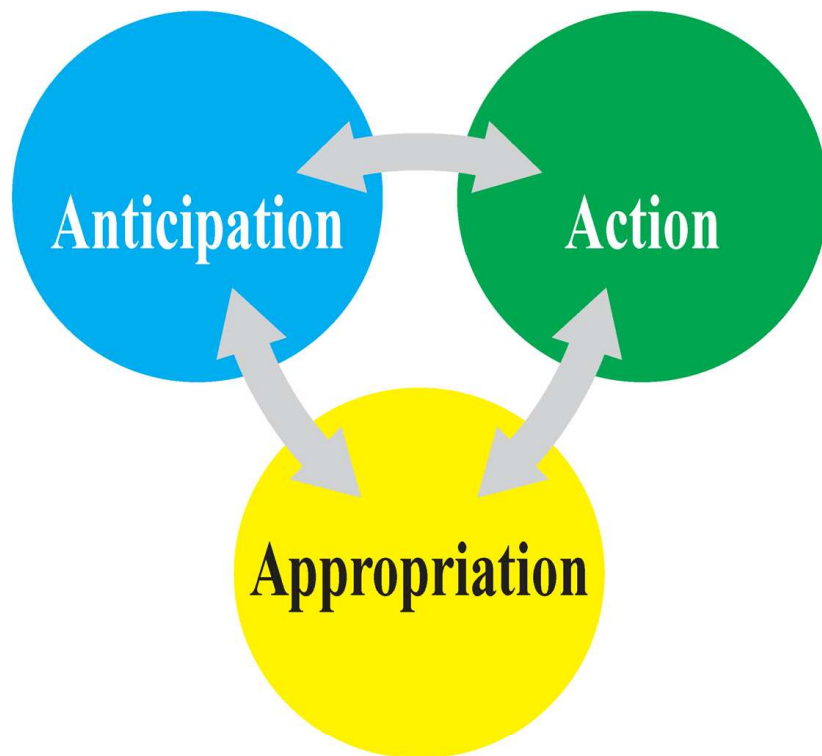
ISBN 2-7178-5244-1



MICHEL GODET

Creating Futures

*Scenario Planning
as a Strategic Management Tool*



Preface by Joseph F. COATES

家著作目录

- Ackoff (Russel L.), 1973, *Méthodes de planification dans l'entreprise*, Paris : Les Éditions d'organisation
- Aigrain (Pierre), Antoine (Serge), Bloch-Morange (Jacques), Boiteux (Marcel), Braudel (Fernand), Castaigne (Paul), Galley (Robert), L'Estoile (Hugues, de), Monod (Jérôme), Zamansky (Marc), 1968, «Prévoir pour 50 ans », 2000, Datar, n°10, septembre, pp. 2-4
- Allais (Maurice), 1989, «La philosophie de ma vie », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, 1^{er} trimestre
- Ansoff (Igor), 1989, *Stratégie du développement de l'entreprise : une approche méthodologique du management stratégique*, Les Éditions d'organisation ; 1^{ère} édition, 1965
- Antoine (Serge), Durand (Jacques), 1970, « Un système d'étude sur le futur : le Sésame », 2000, Datar, n°16, avril, pp. 12-18
- Antoine (Serge), Durand (Jacques), Monod (Jérôme), 1971, «Où va la prospective française d'aménagement du territoire ? », 2000, Datar, n°21, pp. 54-56
- Asher (François), 1995, *Metropolis ou l'avenir des villes*, Éditions Odile Jacob
- Authier (Michel), Lévy (Pierre), 1999, *Les arbres des connaissances*, La Découverte
- Bailly (Jean-Paul), 2005, «Prospective territoriale et action publique », *Futuribles*, n°314, décembre, pp. 53-67
- Benassouli (Paul), Monti (Régine), 1995, «La planification par scénarios : le cas Axa France », *Futuribles*, n°203, novembre
- Berger (Gaston), 1957, «L'accélération de l'histoire et ses conséquences » in Berger (Gaston), Bourbon-Busset (Jacques, de), Massé (Pierre), 2007, *De la Prospective. Textes fondamentaux de la prospective française (1955-1966)*, L'Harmattan, coll. Prospective ; textes réunis et présentés par Philippe Durance
- Berger (Gaston), 1958a, «Le problème des choix : facteurs politiques et facteurs techniques », in Berger (Gaston), Bourbon-Busset (Jacques, de), Massé (Pierre), 2007, *De la Prospective. Textes fondamentaux de la prospective française (1955-1966)*, op. cit.
- Berger (Gaston), 1958b, «L'attitude prospective » in Berger (Gaston), Bourbon-Busset (Jacques, de), Massé (Pierre), 2007, *De la Prospective. Textes fondamentaux de la prospective française (1955-1966)*, op. cit.
- Berger (Gaston), 1959, «L'attitude prospective » in Berger (Gaston), Bourbon-Busset (Jacques, de), Massé (Pierre), 2007, *De la Prospective. Textes fondamentaux de la prospective française (1955-1966)*, op. cit.
- Berger (Gaston), 1960, « L'idée d'avenir » in Berger (Gaston), Bourbon-Busset (Jacques, de), Massé (Pierre), 2007, *De la Prospective. Textes fondamentaux de la prospective française (1955-1966)*, op. cit.
- Bootz (Jean-Philippe), 2001, *Prospective et apprentissage organisationnel*, TRP, Futuribles international, Lipsor, Datar, Commissariat général du Plan, janvier
- Booz, Allen et Hamilton, 2005, "Money Isn't Everything. Lavish R&D budgets don't guarantee performance", *strategy+business*, issue 41, winter

- Bourbon-Busset (Jacques, de), 1959, «Au rond-point de l'avenir » in Berger (Gaston), Bourbon-Busset (Jacques, de), Massé (Pierre), 2007, *De la Prospective. Textes fondamentaux de la prospective française (1955-1966)*, op. cit.
- Bourse (François), Chapuy (Pierre), Meunier (Francis) (coll.), *Construction et probabilisation des scénarios par la méthode SMIC Prob-Expert appliquée à l'agriculture et à l'automobile*, CNAM, Cahier du Lipsor, n°21, octobre
- Brun (Isabelle), Pacini (Vincent), 2007, «Le livre blanc du bassin annécien. Une démarche aussi instructive qu'opérationnelle », *Futuribles*, n°328, mars
- Brundtland (Gro Harlem), 1987, *Notre avenir à tous*, Commission des Nations-Unies sur l'environnement et le développement
- Cannac (Yves), Godet (Michel), 2001, «La 'bonne gouvernance'. L'expérience des entreprises, son utilité pour la sphère publique », *Futuribles*, n°265, juin
- Cazes (Bernard), 2008, *Histoire des futurs. Les figures de l'avenir de saint Augustin au XXI^e siècle*, L'Harmattan, coll. Prospective ; préface d'Emmanuel Le Roy Ladurie
- Chapuy (Pierre), Louineau (Yves), Mirenowicz (Philippe), 1990, «La méthode Delphi-Abaque. Un exemple d'application : la prospective du bruit », *Futuribles*, n°143, mai
- Chapuy (Pierre), Monti (Régine), 1998, *La filière agricole et l'environnement : scénarios 2010 par la méthode Delphi-Abaque de Régnier*, Cahier du Lipsor, CNAM, n° 9, mars
- Chapuy (Pierre), Godet (Michel), 1999, *Sécurité alimentaire et environnement : analyse du jeu des acteurs par la méthode Mactor*, Cahier du Lipsor, CNAM, n°11, mai
- Chapuy (Pierre), Lafourcade (B.), 2000, «L'avenir de la filière agricole par BASF et ses clients », *Revue française de gestion*, n°128, mars-avril-mai ; une version en anglais de ce texte a été publiée en 2000 dans *Technological Forecasting and Social Change*, n° 65
- Chapuy (Pierre), Crabit (Antoine), Godet (Michel) (coll.), 2006, *L'agriculture demain ? Cinq années de travaux du Cercle prospective des filières agricole et alimentaire*, CNAM, Cahier du Lipsor, n°19, juin
- Courson (Jacques, de), 1999, *La prospective des territoires. Concepts, méthodes, résultats*, Éditions du CERTU
- Dalkey (Norman C.), 1969, *The Delphi method: an experimental study of group opinion*, RAND Corporation, RM-5888-PR
- Datar, 1971a, *Prospective et analyse de systèmes*, La Documentation française, coll. «Travaux et Recherches de Prospective »
- Datar, 1971b, *Scénarios d'aménagement du territoire. Essais méthodologiques*, La Documentation française, coll. «Travaux et Recherches de Prospective »
- Datar, 1971c, *Une image de la France en l'an 2000. Scénario de l'inacceptable*, La Documentation française, coll. «Travaux et Recherches de Prospective »

- Datar, 1972a, *Prospective et société. Problèmes de méthodes, thèmes de recherche*, La Documentation française, coll. «Travaux et Recherches de Prospective »
- Datar, 1975, *La méthode des scénarios : une réflexion sur la démarche et la théorie de la prospective*, La Documentation française, coll. «Travaux et Recherches de Prospective »
- Debarbieux (Bernard), Vanier (Martin) (dir.), 2002, *Ces territorialités qui se dessinent*, Éditions de l'Aube
- Decouflé (André-Clément), 1972, *La prospective*, Presses universitaires de France, coll. «Que sais-je ? »
- Derné (Marie-Claude), Durance (Philippe), Mousli (Marc), 2008, *Martinique 2025*, Cahier du Lipsor, CNAM, n°22 ; disponible en ligne sur le site du Lipsor
- Destatte (Philippe) (dir.), 2001, *Évaluation, prospective et développement régional*, Institut Jules Destrée
- Drucker (Peter), 1957, *La pratique de la direction des entreprises*, Edition d'Organisation
- Drucker (Peter), 1973, *Management tasks responsibilities and practices*, Harper & Row
- Dupuy (Jean-Pierre), 1982, *Ordres et désordres*, Seuil
- Durance (Philippe), 2004, «Qu'est-ce que l'intelligence collective ? », *Internet Actu*, n°18, février
- Durance (Philippe), Cordobes (Stéphane), 2004, *L'ANAH à l'horizon 2010 : la réorganisation stratégique d'une agence publique par la prospective participative*, Cahier du Lipsor, CNAM, n°16, juin
- Durance (Philippe), Cordobes (Stéphane), 2007, *Attitudes prospectives. Éléments d'une histoire de la prospective en France après 1945*, L'Harmattan, coll. «Prospective »
- Durance (Philippe), 2007, «La prospective de Gaston Berger », in Berger (Gaston), Bourbon-Busset (Jacques, de), Massé (Pierre), 2007, *De la Prospective. Textes fondamentaux de la prospective française (1955-1966)*, L'Harmattan, coll. «Prospective » ; textes réunis et présentés par Philippe Durance
- Farhi (F.), Lecoq (D.), Miles (Ian), Keenan (Michael), Clar (Günter), Svanfeldt (C.), 2003, *Guide pratique de prospective territoriale en France*, Commission européenne
- Fayol (Henri), 1916, *Administration générale et industrielle* ; réédition en 1999, Dunod
- Follett (Mary Parker), 1924, *Creative Experience*, Longman Green, New York
- Giget (Marc), 1989, «Arbres technologiques et arbres de compétences. Deux concepts à finalité distincte », *Futuribles*, n°137, novembre
- Giget (Marc), 1998, *La dynamique stratégique des entreprises*, Dunod
- Godet (Michel), 2007, *Manuel de prospective stratégique*, Dunod, 3^{ème} édition ; tome 1 : Une indiscipline intellectuelle, tome 2 : L'art et la méthode
- Goux-Baudiment (Fabienne), 2001, *Quand les territoires pensent leurs futurs*, Éditions de l'Aube

- Hamel (Gary), Prahalad (C. K.), 2005, *La conquête du futur. Construire l'avenir de son entreprise plutôt que le subir*, Dunod, 3^{ème} édition
- Helmer (Olaf), 1967, *Analysis of the future: the Delphi method*, RAND Corporation, P-3558
- Jouvenel (Hugues, de), 2004, *Invitation à la prospective*, Futuribles, coll. Perspectives
- Jungk (Robert), Müller (Norbert), 1980, *Zukunftswerkstätten*, Hamburg ; traduit en anglais : *Future Workshops: How to Create Desirable Futures*, Institute for Social Inventions, London, 1987
- Kahn (Herman), Wiener (Anthony J.), *L'an 2000. Un canevas de spéculations pour les 32 prochaines années*, Robert Laffont, coll. «Le Monde qui se fait »
- Latour (Bruno), 2004, *Politiques de la nature. Comment faire entrer les sciences en démocratie ?*, La Découverte
- Lawrence (P.), Lorsch (J.), 1968, *Adapter les structures de l'entreprise*, Éditions d'Organisation
- Lesourne (Jacques), Malkin (Daniel), 1979, «L'exercice Interfuturs : réflexion méthodologique », *Futuribles*, n°27, octobre
- Lesourne (Jacques), 1994, «La notion d'enjeu stratégique », note au Comité de la prospective d'EDF, novembre
- Loinger (Guy) (Dir.), Durance (Philippe), 2004, *La Prospective régionale, de chemins en desseins*, Éditions de l'Aube
- Loinger (Guy), Spohr (Claude), 2004, *Prospective et planification territoriales. État des lieux et propositions*, Cahier du CPVS, n°19 ; reparu dans la collection «Travaux et recherches de prospective », *Futuribles international*, Lipsor, Datar, Plan, mars 2005
- Lorenz (Edward), 1972, «Predictability: Does the Flap of a Butterfly's Wings in Brazil Set Off a Tornado in Texas? », American Association for the Advancement of Science, Washington, D.C.
- Massé (Pierre), 1959, «Prévision et prospective » in Berger (Gaston), Bourbon-Busset (Jacques, de), Massé (Pierre), 2007, *De la Prospective. Textes fondamentaux de la prospective française (1955-1966)*, op. cit.
- Massé (Pierre), 1964, «Avant-propos », *Réflexions pour 1985*, La Documentation française, coll. «Travaux pour le Plan », pp. 5-6
- Massé (Pierre), 1973, «De Prospective à Prospectives », *Prospectives*, Presses universitaires de France, n° 1, juin
- Maurer (Stephan M.), 2001, «Idea man », *Beam Line*
- Mayo (Elton), 1933, *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, Harvard University Press
- Mintzberg (Henry), 1994, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod
- Monod (Jérôme), 1970, «Maîtriser l'avenir 30 ans à l'avance ? », 2000, Datar, n°16, avril, pp. 6-11

- Monti (Régine), Meunier (Francis), Pacini (Vincent), 1996, *BASF Agriculture et ses distributeurs : l'avenir en commun*, Futuribles international, coll. «Travaux et recherches de prospective », n°3, octobre
- Morel (Christian), 2006, «Prend-on de meilleures décisions à plusieurs ? », *Sciences humaines*, n° 169, mars
- Morrison (Elizabeth Wolfe), Milliken (Frances J.), 2000, «Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world », *The Academy of Management Review*, vol. 25, no. 4, pp. 706-725
- Mousli (Marc), 2002, *Diriger au-delà du conflit*, six conférences traduites, précédées de «Mary Parker Follett, pionnière du management », Village Mondial
- Mousli (Marc), 2004, *Pays Basque 2010 : la prospective participative dans un territoire d'exception*, Cahier du Lipsor, CNAM, n°15, juin ; disponible en ligne sur le site du Lipsor
- Pesqueux (Yvon), Durand (Philippe), 2004, *Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ?*, Cahier du Lipsor, CNAM, n°6, série «Recherches », septembre ; disponible en ligne sur le site du Lipsor
- Poirier (Lucien), 1987, *Stratégie théorique*, Economica, coll. «Bibliothèque stratégique »
- Porter (Michael E.), 1986, *Choix stratégiques et concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica
- Porter (Michael E.), 1999, *L'avantage concurrentiel*, Dunod, coll. «Stratégies et Management »
- Prigogine (Ilya), Stengers (Isabelle), 1990, «La querelle du déterminisme, six ans après », *La querelle du déterminisme*, Gallimard, coll. «Le Débat »
- Régner (François), 1989, *Annoncer la couleur : pour une approche nuancée du consensus*, Nancy : Institut de métrologie qualitative
- Roseneau (James N.), 1997, *Along the Domestic Frontier, Exploring Governance in a Turbulent World*, Cambridge University Press
- Roubelat (Fabrice), 1996, *La prospective stratégique en perspective : genèse, études de cas, prospective*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Conservatoire national des Arts et Métiers, mai
- Salmon (Christian), 2007, *Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, La Découverte
- Valaskakis (Kimon), 1998, «Mondialisation et gouvernance. Le défi de la régulation publique planétaire », *Futuribles*, n°230, avril

The Entrepreneurs' Circle of the Future

The Entrepreneurs' Circle of the Future, created in 2003, includes some forty member companies which are represented by their respective logos below. Member companies enjoy systematic exposure on the Lipsor website, www.lapro prospective.fr (click on the tab Entrepreneurs' Circle of the Future), and within numerous Lipsor publications. The Circle has three principal objectives; contribute to academic knowledge, support entrepreneurship and local development initiatives, and share best practices and relevant experiences among its membership.

