



战略展望学

企业和地方行政实践



米歇尔·高代
菲利普·迪朗斯



联合国教育、
科学及文化组织

DUNOD

米歇尔·高代(法) 菲利普·迪朗斯(法) 著

战略展望学

企业和地方行政实践

赵雁海 姚 焯 刘力宾编译

倪乔波 校编

米歇尔·高代 (Michel Godet)

法国巴黎国立工艺学院 (CNAM) 战略展望学院主席教授，
法国未来企业家社团创始人和推动者

菲利普·迪朗斯 (Philippe Durance)

法国巴黎国立工艺学院 (CNAM) 副教授，法国未来企业家社
团主要成员

本书作者谨此特别感谢巴黎三大经济学博士、兰州大学管理学院讲师**赵雁海**先生，巴黎十二大管理学博士研究生**姚焯**女士，中法商务咨询顾问**刘力宾**女士以及工作于联合国教科文组织的**倪乔波**先生在本书的翻译、校编和出版工作中所作出的各种努力。

绪言

“知识是为了预见，而预见是为了拥有力量”，奥古斯特·孔德(Auguste Comte)¹的名言准确地概括了展望活动的主旨和要点，这也正是联合国教科文组织(UNESCO)在这一领域的宗旨。为了维护世界和平与营造维护世界和平的文化氛围，教科文组织通过其在教育、科学、文化以及信息通信领域的积极行动，力争促进知识的创新、传播、使用、应用和保存，真正发挥了对话和知识社会的力量。

继承以往政治和哲学的优良传统，尤其是人文精神，教科文组织早在1945年就在其《宪章》前言中明确了自己极具挑战性的目标，就是要通过推动国际合作来实现其核心原则和愿景：“因为战争源于人们的思想，那么我们就要在人们的思想中构建和平。”这就是教科文组织的愿景，就是教科文组织的展望愿景，也就是汇集所有利益相关者朝着这一目标前进的愿景——包括成员国、民事社会，还有越来越多的私营企业和积极参与的公民。作为法国展望学派的创始人，加斯东·贝尔热(Gaston Berger)²完全支持这样的愿景。这也不奇怪，他本人正是1946年教科文组织第一次大会中法国代表团的成员，当时参会的还有莱昂·布吕姆(Léon Blum)³，勒内·卡森(René Cassin)⁴，弗雷德里克·约里奥-居里(Frédéric Joliot-Curie)⁵、吕西安·费夫贺(Lucien Febvre)⁶和弗朗索瓦·莫里亚克(François Mauriac)⁷。

65年多的光阴荏苒，教科文组织的活动已经拓展到很多新的领域，目标也更远大，但始终坚持着广泛性和多样性的初衷。今天，因为察觉到我们的未来危机重重，我们必须着眼未来，这不仅仅是我们自己的未来而且也是我们子孙后代的未来。全球面临

¹ 孔德(Auguste Comte): 1798-1857, 法国哲学家, 实证主义和社会学创始人, 主要著作有《实证哲学课程》、《实证政治体系》等。

² 加斯东·贝尔热(Gaston Berger): 1896-1960, 法国哲学家、未来学家, 展望学的创始人。

³ 莱昂·布吕姆(Léon Blum): 1872-1950, 法国政治家和作家, 任三届法国政府的总理。

⁴ 勒内·卡森(René Cassin): 1887-1976, 法国政治家, 1968年诺贝尔和平奖得主, 起草《世界人权宣言》。

⁵ 弗雷德里克·约里奥-居里(Frédéric Joliot-Curie): 1900-1958, 法国物理学家, 诺贝尔奖得主, 居里夫人的丈夫。

⁶ 吕西安·费夫贺(Lucien Febvre): 1878-1956年, 法国历史学家, 年鉴学派的创始人, 主要著作有《地理环境和人类进化》、《为新史学而战》等。

⁷ 弗朗索瓦·莫里亚克(François Mauriac): 1885-1970, 法国作家, 1952年诺贝尔文学奖得主, 主要著作有《血与肉》、《爱的沙漠》等。

的多种危机严重威胁着我们的文明、我们的富强和我们的安康：气候和生态危机；金融、经济和社会的危机；地方性的贫困；农业危机；能源危机。所有这些危机相互关联，威胁着世界的和平，这需要全世界不同价值和种族的人们团结一致来应对危机。

作为多边合作的促进者，教科文组织植根于现实，力图用理念、价值和标准来改变现状，并构建全球化的道德和知识基础去创造一个可持续发展的未来世界。如何将这样的愿景转化成行动？那就需要在我们期望的未来和可持续、可实现的未来之间架设一座桥梁。教科文组织正是通过战略展望才可以将这样的指导性的愿景转化成具体的行动和项目，其中期战略⁸以及双年计划和预算文件都贯穿了这种精神（C/5 文件），这也正是联合国教科文组织成员国要求秘书处组织被赋予的五大主要职能中所需实现的目标。

教科文组织担当着多重角色也执行着多样化的使命：它是理念的实验室；它是一个规范性的组织，可将其各种各样的手段和工具融入到成员国的立法体系中去；它是交流信息、互通有无的平台，可以让各类知识和专家集中汇聚以探讨新的领域，比如科学伦理，特别是生物伦理；它可以帮助成员国发展各种必要的职能和机构；最后，它还是国际合作的催化剂，可以让成员国共同讨论问题并实现跨文化的多元对话。

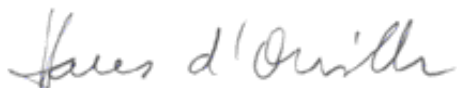
为了实现这样多重的目标和使命，战略展望是至关重要的工具，可以帮助我们确定我们的期望和愿望，了解它们的范畴和影响。由于教科文组织在联合国框架下、在全球范围内，以及在国家层面上的活动越来越深入，它需要更为有效的展望工具、机制和方法。

在教科文组织的活动中有两个层面与战略展望是密不可分的。第一，结果导向管理必须有非常强的相关性和恰当性，以及对于各种活动进行可信的影响力评估。这就引出了展望所带来的特别要求：预见是为了实现并改善结果。另外就是风险管理，它需要我们注意可能会影响到我们所处的内部和外部环境的那些意料之外的威胁和机遇。这正体现了展望活动的另一本质特点：对不确定性的认知，这也被视为是以未来为导向的思考与规划的特点。力争获得更好的成果而且知道如何取舍风险已经成为组织运作原则和技巧中的重要内容，它们与战略、预算和人力资源管理密不可分。这些都是相互关联的，也是我们促成变革、避免误入歧

⁸ 原著者：见《2008-2013 中期战略（Medium-term Strategy for 2008-2013）》（联合国文件 34 C/4）。

途的前提条件。出版《战略展望学：企业和地方行政实践》这本书正是一个好机会，可以让我们重拾上个世纪 90 年代以来的双赢合作关系，当时出版的著作《从未雨绸缪到积极行动》⁹就已是一部鼓舞人心的绝佳作品。最后如果所有的组织，无论公共、私人或社团，都不能接受其观点也不使用其相关的方法，那么展望和预测也就没有任何意义了。

这本新手册的出版发行非常重要，它展示了一个组织如何树立并在各个层面向所有相关的人员——管理者、员工、捐赠人、股东，国家或地方政府——传播推广其愿景，建立共通语言并发展共识点。作为展望或预测专家，如果我们可以发展未雨绸缪、坚韧不拔和求知创新的文化，那么我们就可以为创建一个更为可持续和更和平的世界贡献我们自己的力量。



汉斯·道维勒

联合国教科文组织战略规划副总干事

(Assistant Director-General for Strategic Planning of UNESCO)

二零一一年元月，巴黎

⁹原著者：米歇尔·高代 (Michel Godet)，《从未雨绸缪到积极行动：战略展望学手册 (From Anticipation to Action. A Handbook of Strategic Prospective)》，联合国教科文组织出版社 (UNESCO Publishing)，“未来研究系列丛书 (col. ‘Future-oriented studies’)”，1994。

序言·一

展望学不是预言未来的理论，而是建设未来的实用科学，是面向未来服务现在的行动指南。

面对越来越难以预测的世界，上世纪 50 年代中期创立于法国的展望学为我们设计了将憧憬未来转变为规划，将梦想付诸于行动的务实途径，使人们主动去掌控变化，而不是被动接受变化。

这本书不仅介绍了展望学的基本概念、使用技巧和开发工具，而且为企业和地区行政机构决策者们指明了开拓未来的具体的方式方法，为企业和行政部门思考未来，挑战自我，制定中长期发展战略和实施规划提供了重要思路。

法国前总理拉法兰先生是中国人们的老朋友。在他的领导下，“展望与创新基金会”积极推动法中友谊与合作。该会与联合国教科文组织合作出版《战略展望学：企业和地方行政实践》一书中译本，再一次为两国的思想交流提供了一个平台，我谨在此致意，并推荐此书给广大读者。



中国驻法国大使

二零一一年四月于巴黎

序言·二

当人们极尽全力想对不断加速的世界变化作出预测,并且认为完全有能力驾驭其上的时候,展望学作为一门新兴科学出现了。

这种预测未来的意愿贯穿了整个二十世纪下半叶,展现了人类运用智慧来预测未来各种由危机和战争导致的重大灾难的强烈愿望。它还第一次引发了人类对于其自身可能超越承受极限的发展趋势的忧虑。

如今,社会的演变快速且广泛,以至于在太大范围内确定面向未来的拟案变得困难重重。人类正逐步从“概率时代”迈向“责任时代”。出于这一点,仅仅预见未来已经不再符合时宜,人们现在必须携手构筑共同的憧憬。

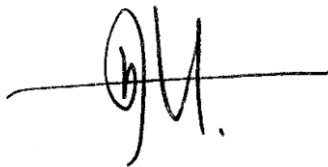
共同意愿的建立需要每一个人的参与和投入。为了促成共同的意愿,勇于负责的精神必须与团结一致的愿望相互融合。它需要我们耐心并坚定不移地建立相互信任,仅仅依靠个人自信则是远远不够的。

该手册《战略展望学:企业和地方行政实践》对上述目标的达成大有裨益。事实上,它给我们每个人提供了一个用于规划面向未来的战略行动的工具箱。它不但有助于核心利益相关各方明确其自身将会面临的问题并不断改进其方案,而且还是与其他所有人协力合作,共同创造和谐的、可持续发展的未来过程中不可或缺的一环。

这就是“展望与创新基金会”支持本书以七种语言再版的缘由,同时也希望藉此推广传播展望的方法和工具,而非一般的标准抑或模型,以供广大读者根据其意愿,自由运用。

现今,全球化进程中的世界正以飞快的步伐前进,这可能会导致在全球远景展望方面关联一致性被淡化的危险。而展望学贴近利益相关各方,并帮助其重新发现展望的关联性,它因此而成为创新的要素之一。

让-皮埃尔·拉法兰
法国前总理
维也纳市(法国)参议员
展望与创新基金会主席
二零一一年四月,巴黎



目录

绪言	5
序言·一	9
序言·二	11
目录	13
译者前言	17
作者前言	19
引言：战略展望之基础	27
第一章 跨学科的学科和严谨的工具	33
第一节 规划、展望和战略：三者区别在哪里？	35
1. 概念需要澄清	37
2. 从展望梦想到战略现实的转化	39
3. 根据不确定性程度采取不同战略	39
4. 面对未来的四种态度	40
5. 战略展望的五个基本问题	41
6. 发展的因素是内生的	41
第二节 展望学的五个主要观点	42
1. 世界在变化，问题仍是老问题	43
2. 未来是偶然性、必然性和意愿的共同结晶	44
3. 不可将繁杂的事情再复杂化	44
4. 提出正确问题，谨防固有成见	45
5. 通过集体参与和认同实现从未雨绸缪到具体行动的转变	46
第三节 战略展望	47
1. 通过拟案方法进行战略规划	47
2. 方法的九个步骤	49
3. 严谨需要工具	51
4. 模块化和因事而异的方法	52
5. 展望拟案的一个实证：法国阿克萨公司	53
6. 未来之路：行业展望	55
第四节 正确使用方法和工具	57
1. 钉子的梦想和锤子的风险	58
2. 拟案的用途是什么？	59
3. 如何判断拟案质量的高低？	60

4. 难处经常就在细节中	61
5. 战略展望研讨小组	62
第二章 从问题到方法的过程	65
第一节 拟案方法：全局观念	65
1. 拟案的积极作用	66
2. 如何建立拟案	66
3. 作用和局限	67
第二节 启发进程：展望研讨会	69
1. 研讨会的不同形式	69
2. 实施和推动研讨会的原则	71
3. 作用和局限	72
第三节 企业诊断	73
1. 企业竞争力树形图谱	73
2. 战略分析的方法和工具	75
3. 战略诊断	75
第四节 确认关键变量	78
1. 结构分析的不同阶段	78
2. 变量的不同类型及其解析	80
3. 揭示隐藏的变量	81
4. 作用和局限	82
第五节 利益相关角色博弈分析	83
1. 分析阶段	84
2. 作用和局限	86
第六节 探索可能范围，降低不确定性	87
1. 形态分析	87
2. 德尔菲专家调查法	91
3. 海涅算盘法	93
4. 交叉影响概率分析法	95
第七节 评估战略选择	97
1. 树形关联图谱	98
2. 多标准分析法	100
第三章 针对地方行政的战略展望	103
第一节 地方行政展望活动的兴起和繁荣	104
1. 地方行政的规划、展望和治理	104
2. 有利的新建法律环境	111
第二节 地方行政展望也是战略展望	113
1. 展望视角	113
2. 战略思维	114

3. 集体参与	117
4. 三种书：蓝皮书、黄皮书和绿皮书	117
第三节 地方行政展望和组织实践	118
1. 展望研究	119
2. 辅助决策	120
3. 集体动员	120
4. 变革管理	120
第四节 要避免的几个陷阱	121
1. 参与性的煽动风险	121
2. 政府和治理不应当被混淆	122
3. 过多的拟案和太少的内生项目	123
第四章 拟案：战略和管理的工具	125
第一节 拟案方法的正确使用：昨日的壳牌公司和今天的法国国家农业科学研究所	128
第二节 2050 年的航空运输产业展望	129
1. 主要拐点和断裂趋势	130
2. 航空产业需求层面和行为模式的变化	132
3. 限制航空产业供给的因素也会有所变化	135
4. 对于调控政策的反思	138
第三节 农业方面的两个展望案例	140
1. 展望拟案一：如果盲目的自由经济导致法国农业彻底死亡	140
2. 展望拟案二：如果花园式的法国可以自产大自然的工匠	142
第四节 ANAH2010: 成功的展望案例	144
1. 探索性的展望拟案	147
2. 从固有成见到可以付诸实施的想法	149
3. 房改署究竟该有怎样的职能和权限？	152
4. 战略目标和实现方式	154
5. 重组的战略	156
结论	159
附录：我是如何成为展望学者的	167

译者前言

在全球化和市场竞争愈演愈烈的今天，时间的步履不断加快。科技的进步、可持续发展思想的深入要求我们以更加积极和负责的态度来规划未来。面对不确定的未来，我们并不能守株待兔、消极等待。如何迎接未来的挑战，如何用科学的方法群策群力、未雨绸缪来积极构建未来正是战略展望学研究的范围。

战略展望学是 20 世纪 50 年代在欧美兴起的跨领域学科，它研究人类在未来可能面临的不同形势，充分展现人类对未来的憧憬，要求让那些可以构建期望的未来与那些最有能力实现可能的未来的人们携手一道，并肩合作，着眼未来以群策群议和科学预测的方法而未雨绸缪、积极创建未来。该学科包含管理学、经济学、数理统计、社会学、心理学等多个学科，使用拟案、企业竞争力树形图谱、利益相关角色博弈分析以及交叉概率分析等方法 and 软件来实现自我定位，确定影响未来的关键变量，相关方的力量关系以及各种展望拟案的概率关系。法国国家计划委员会、原子能委员会、法国雷诺汽车公司、法国电力总公司、巴黎机场等都曾使用该方法进行决策和规划，取得了积极效果。

本书是战略展望学的基础教材，主要从战略展望学的起源、主要方法和用途、实用案例来介绍该学科。作者从面对未来的 4 种态度开始，详细介绍了战略展望学的基本特点、实现的方法、步骤和工具。基于利益相关方、可持续发展和战略管理的理念，包含了大量图表、专业工具以及企业和地方行政实际案例分析。

我们相信在中国土地上，战略展望学将会有很大的发展前景，通过集思广义，未雨绸缪，不但对企业的管理和发展与行政治理有着理论指导作用，而且也有着更为广泛的实践指导作用。

最后我们对所有为了本书的出版贡献了时间精力和知识的人表示感谢，也要感谢兰州大学管理学院和法国国立工艺学院的师生对本书翻译工作的支持，是他们的努力才使本书可以翻译成中文出版。

由于时间仓卒，本书的翻译难免错误纰漏之处，请广大读者谅解。

译者

二零一一年元月

作者前言

预测未来，还是建设未来？

翻译¹⁰这本关于战略展望学¹¹的入门书籍并不容易。我们遇到的第一个困难就是如何将法语中的展望理念翻译成其它的语言。在西班牙语、葡萄牙语和其它拉丁语系的语言中，展望的概念是一致的。而在英语中的翻译却着实让人挠头，因为英语中从来没有出现过真正相对应的词；无论是“未来学(futurology)”，“未来研究(futures studies)”，还是“预测(forecasting)”都不能准确表达展望的含义，尤其是“预测”这个概念包含了过多经济模型和技术预测的成分。在我先期的英语著作中这个问题实际上被回避了：其中一本由伊戈尔·安索夫(Igor Ansoff)¹²做了序，他建议采用“拟案”(scénario)¹³来替代“展望”(Godet, 1987)¹⁴；在另一本中，“展望”一词则被替换成《创造未来(Creating Futures)》(Godet, 2006)。只有在《从未雨绸缪到积极行动：战略展望学手册(From Anticipation to Action: A Handbook of Strategic Prospective)》(Godet, 1994)中我没有做改动。虽然这本书在英美引起很大反响，但今天亚马逊图书网上的介绍却是这样的：“针对未来的研究(Future-oriented Studies)”，就是怕大家不能搞清楚“展望”到底是关于什么的。

90年代初，欧盟委员会展望部门的英语名称为“推进小组(Forward Unit)”。1993年，欧盟在德国“参与性建筑和空间规划战略研究院(ISPARA)”¹⁵组织相关会议(IPTS¹⁶, 1993)，我和伊恩·麦尔斯(Ian Miles)¹⁷一起提出了“展望未来

¹⁰ 原著者：我们谨在此感谢本书的出版社允许我们将该书翻译成其它语言并向社会传播。

¹¹ 展望：法语原文为“prospective”，本义为展望和前景，英语翻译为“foresight(展望)”，译者参照翻译为展望，取其前瞻、积极创建未来，以未来图景拟案来规划现在的行动战略的含义。

¹² 伊戈尔·安索夫(Igor Ansoff)：1918-2002，俄裔美籍应用数学家和管理学家，被认为是战略管理之父，著有《公司战略》和《战略管理》等书。

¹³ 拟案：法语原文为“scénario”，原为意大利语，本义为剧本提纲或故事梗概，转义为过程，进程；设想，方案。按照展望学中的应用和定义，译者译为拟案，取其模拟未来、组合事件、讨论行动方案的含义。

¹⁴ 原著者：原来的名字为《展望和战略规划(Prospective et planification stratégique)》，后来改为《拟案和战略管理(Scenarios and Strategic Management)》。

¹⁵ 参与性建筑和空间规划战略研究院：全称为 Institut für Strategien partizipativer Architektur und räumlicher Aneignung，简称 ISPARA。

¹⁶ 欧盟科技展望研究院：全称为 The Institute for Prospective Technological Studies，简称 IPTS。

¹⁷ 伊恩·麦尔斯(Ian Miles)：英国曼彻斯特大学的教授，主要研究领域为技术革新

（Profutures）”的概念（将“展望（Prospective）”和“未来（Futures）”组合在一起）。当时，曼彻斯特大学的伊恩·麦尔斯研究小组就取名为“战略展望”小组（Miles, 2010）。在这一时期，我们曾希望将展望的观念引入英语中（Bain, Roubelat, 1994； IPTS 1995； Godet, 1979）。几十年前在美国，安德烈·库尔南（André Cournand）¹⁸和莫里斯·莱维（Maurice Lévy）¹⁹（1973），还有菲利普·德·塞内斯（Philippe de Seynes）²⁰（Godet, 1979）就曾尝试过，他们曾出版了一批基础性的专著，但是没有获得成功。展望在欧洲是不是可以成功呢？专家们的期望还是落空了，欧盟虽然使用展望的方法，但却没有积极推动法国展望学派的发展。最后还是英语占了上风，90年代末出现的“展望（foresight）”概念成为这个学科的名称。不管怎样，要紧的不是容器本身，而是容器里装的内容。这样我们就只能使用“战略展望”来指代我们在本书中实践和描述的展望学方法，当然这与法语中的展望概念还是有一定差距的。

很多年过去了，法语中的“展望”概念一直找不到合适的英语翻译。我们还是使用法语的“展望”来命名这种未雨绸缪、以可能未来和期望未来的前景来指明我们现在行动的科学。一直到1996年，本·R·马丁（Ben R. Martin）在其介绍“展望”的文章中才第一次真正指明了英语“foresight”和法语中“prospective”之间的关系，这是历史性的：“‘展望（foresight）’的出发点和法语中的‘la prospective’一样，就是相信存在多种可能的未来。”²¹（Martin, 1996；2010）。

然而这样的翻译并不非常确切，因为尽管英语“foresight”的理念确实有现代展望学参与性探讨的成分，但“foresight”的说法却不能涵盖法语“prospective”中的构建可实施的项目以及促行为的概念（解释详见后文），也就是说，积极主动地构建行动计划来促成我们所期望的变化，并实现我们的项目。正是因为这个原因，我们觉得今天用“strategic foresight”来指代在法国和拉丁语系国家中发展的“prospective”概念还是比较恰当的。在本书

和社会变革。

¹⁸ 安德烈·库尔南（André Cournand）：1895-1988，法国医学和生理学家，1956年诺贝尔医学奖得主。

¹⁹ 莫里斯·莱维（Maurice Lévy）：1942-，法国著名企业家，现为法国广告集团（Publicis）的总裁。

²⁰ 菲利普·德塞内斯（Philippe de Seynes）：1910-2003，联合国的高级官员，组织和创建了多个联合国机构和系统，包括联合国贸发会议（UNCTAD），联合国环境保护项目（UNEP），联合国人口基金（UNFPA）等等。

²¹ 此处为英语，原文为：“The starting point of foresight, as with *la prospective* in France, is the belief that there are many possible futures”。

中，我们使用的“strategic foresight”或者“strategic prospective”都是指法语中的“prospective”概念。

对于美国和欧洲展望学理解差异的几点反思*

“该特刊对于参与其准备工作的所有人员来说都有不少的启发。受邀而来的编辑、主编、供稿人可以汇聚一堂，来研究‘展望学’在美洲和欧洲大陆的实际应用。大家对‘战略展望（strategic foresight）’，及其主要概念和实践形成了一种不言而喻的共识。对我们来说，二战之后主要发展出了两大派的预测方法。两种方法虽然来源迥异，但还是有很多共同之处：一方面是在美国发展的‘技术预测（technological forecasting）’方法，主要在军事领域使用；另一方面，是在法国发展的展望视角，来源于对决策模式的批评态度，该方法给了我们很大的人性自由度，并且赋予我们对于我们的行动的最终目的和其价值的反思空间。[……]”

随着我们的讨论不断深入，出现了一些分歧，这些分歧在专刊的各类文章中或多或少地有所反映。第一点就是‘foresight’本身的含义，如果不使用‘strategic foresight’，那么它就和法语中‘prospective’的概念有很大差异。按照“美式”的理解，展望的含义有局限性，只能表明某一确定未来的景象。在联合国1987年出版的布伦特兰（Brundtland）报告中，英语原文中的‘foresight’一词在法语版中则被翻译成‘intuition（知觉或敏锐的洞察力）’。这个例子很能说明问题。从这个角度来看，‘foresight’是不能涵盖展望群策群力的过程及其相关的工具，而这些对于展望学来说是不可或缺的。按照‘法式’的理解，如同‘prospective’在英语中的对应词‘strategic foresight’，它应该不仅仅包含过程还包括相关行动过程的结果。

这个分歧还可以用来解释第二点差异，那就是对于展望实践的分歧。‘foresight’的概念实际上只考虑了结果，将展望学者的作用只局限在给客户提供某些特定的未来图景，而并没有考虑客户对于实现这些图景所要使用的方法和手段。这样的态度有两种重要后果。

首先，这样为客户勾画未来图景的过程，即使对客户来说是清晰的，实际上也只能由那些‘未来学家’完成，而客户本身并不参与这一过程。这是与法式研究方法的重大区别。对于展望学而言，展望研究的受益者应当就是展望过程的缔造者，这是一个根本性的问题。[……]”

其次，将‘foresight’简单地视为一个结果的想法，实际上割裂了展望与决策和行动准备的关系：客户实际上只是被动接受了这些图景，并且使他们对某一特定情形的认识有所改变。‘美式’展望使用‘strategic foresight’一词时实际上和战略的制定没有关系，因为其研究的视角是在实际运作规划之上。‘法式’的则不同。正是因为展望和我们实际行动的密切关系，展望才是战略性的。在一个组织内部，如果对于可能未来和期望未来的研究的目的不是用来影响具体行动的话，那是没有意义的。为了确保组织的战略与其当前的现实状况和未来发展相适应，战略应当是大家的共识，而且是要基于对组织所处环境的动态发展的深刻认识的基础之上。

除了这些分歧，两种‘模式’展望在两个大原则上是一致的，并且都是我们所说的‘prospective’和‘strategic foresight’的组成成分：人类的意愿可以影响未来，使得那些大家期望的事情得以实现；正是由于拥有这样的能力，我们就

有道德上的义务来思考未来和种种可能的发展路径。两种模式在展望的目标上也有一个共同点，那就是让利益相关各方²²意识到那些对决策起到决定性作用的隐含的假设情况，并不断对其质疑，且力图对其改进。最后，两种模式在展望的方法上也有一些共同之处（研究系统的描述，关键变量和主要相关角色的确定，相关趋势的勾画，种种可能未来的途径描绘，期望未来的遴选，等等），相关的技术和工具也不径相同（交叉影响分析，形态分析，拟案等等）。总而言之，即使两种观念在有些地方的分歧巨大，这些分歧比起 60 年前它们发展初期时的分歧而言还是要小一些。”

约瑟夫·科茨 (Joseph Coates)，菲利普·迪朗斯 (Philippe Durance)，米歇尔·高代 (Michel Godet)

* 本段文字摘选自《技术预测和社会变革 (Technological Forecasting and Social Change)》的特刊，由约瑟夫·科茨、菲利普·迪朗斯和米歇尔·高代编写，2010 年 11 月出版 (第 77 卷，第 9 号)。

展望注定是一门跨学科的学科。它的特点是具有全局性和系统性的视角，其中利益相关方和关键变量对于构建开放性的未来起着重要的作用。在一个开放性的未来中，坚定的决心是可以打破宿命论的枷锁的。未来是我们意愿的成果，而我们的意愿则体现在我们的计划、愿望和梦想之中。

在 1957 年发表其里程碑性质的文章之后，法国哲学家加斯东·贝尔热 (Gaston Berger) (1957b) 被大家尊崇为展望学之父。他曾师从哲学家莫里斯·布伦戴尔 (Maurice Blondel)²³。对于布伦戴尔而言，未来是由属于过去的素材和限制因素构建起来的。他曾说过：“未来不可预见，但却是可以准备的”。加斯东·贝尔热则走的更远，他认为：“未来是现在存在的原因”，而且我们今天行动中的很大一部分得由我们的计划来诠释，以此来证明行动的合理性。

实际上，这些想法并不新颖，很多理念在古代就有。比如亚里士多德，他就将实效动机和最终动机区别开来，前者产生实效，后者则产生计划来指导我们的行为。项目和实现项目的行动计划的概念也不是新的。塞内卡 (Sénèque)²⁴就说过：“如果不知道航船要去哪里，那么要选择合适的风向就无从谈起”。

对于展望学来说，未来从根本上讲不是不可改变的天书，而是可以由那些身处有利形势、坚决果断的利益相关各方通过积极努力推进他们的计划来实现。这样未雨绸缪的思虑就可以被分解

²² 利益相关各方：法语原文为“acteur”，指所有与展望主题相关的利益相关各方角色。参见第二章。

²³ 莫里斯·布伦戴尔 (Maurice Blondel)：1861-1949，法国哲学家，著有《论思考》和《论行动》等。

²⁴ 赛内卡 (Sénèque)：(公元前 4-公元 65)，古罗马斯多噶哲学家。

成相互补充但又通常相互区分的态度：预行为和促行为²⁵。前者要可以为可以预计到的变化积极准备以便获得最大的收益。在这里，我们可以归入所有的“未来研究（*futures studies*）”，“预测（*forecasting*）”或“拟案构建（*scenario planning*）”的相关方法。而第二种态度则更为主动，尝试用各种积极的行动来促成我们所期望的那些变化（比如为占有市场而进行的创新活动）。

对于我们来说，加斯东·贝尔热的展望思想首先就是一种可以能未来和我们期望的未来来指导我们当前行动的思虑²⁶。如果说展望的方法对于熟悉“战略规划（*strategic planning*）”的企业来说并不陌生的话，那些笃信市场经济理论的人对展望还是持怀疑态度的，他们不相信经济和社会规划的作用，他们更相信市场机制的能效。现今，可持续发展问题，对于地球未来和我们未来后代的责任问题，以及对于金融系统的调控和管理问题，都需要我们以积极主动的态度来面对未来、来促成我们所希望的未来。

•

这本书只是对战略展望学进行了提纲挈领式的介绍，更为全面的内容大家可以参考我 20 年前出版的《战略展望学手册（*Manuel de Prospective stratégique*）》一书。该书汇集了我作为研究人员、教授将近 40 年来在企业和地方政府咨询中积累的经验。

我希望后辈们可以传承展望学。我很高兴可以和菲利普·迪朗斯（*Philippe Durance*）共同撰写此书，他是最忠实、最干练，也是最有前途的学生。在雅克·勒苏纳（*Jaques Lesourne*）²⁷的指导

²⁵ 预行为和促行为：法语原文为 *préactivité* 和 *proactivité*。预行为由“前（*pré*）”和“动作，主动性（*activité*）”两个词根构成，表示在未来事件没有发生之前作积极的准备。促行为，由“在前（*pro*）”和“动作，主动性（*activité*）”两个词根构成，表示在行为前积极思考，促成自己期望的未来。

²⁶ 原著者：几年后贝特朗·德·儒沃内尔（*Bertrand de Jouvenel*）使用了“*futuribles*（可能未来）”（“可能的未来（*futurs possibles*）”的缩写）这一词汇，他的方法更应当说是一种投机性的前景预测。此外，在他 1964 年的著作《推测的艺术（*L'art de la conjecture*）》中，儒沃内尔也从没有使用过“展望（*prospective*）”一词。20 世纪 70 年代末，笔者曾问他为什么没有采纳加斯东·贝尔热的展望概念，而只是在书的开头对其在社会科学领域所作的贡献提了一下。儒沃内尔的回答很简单：“这有什么用，都是一回事！”最后展望学说得到了大家的认可，而推测说则淹没在历史的长河中。但是要注意：对于种种可能未来的推测不是没有风险的，因为推测会让我们忙着去构建过多的拟案前景，而忘了如何建立那些真正可以实现的计划。

²⁷ 雅克·勒苏纳（*Jaques Lesourne*）：1928-，法国著名经济学家，其著作有《经济技术和工业管理》、《企业发展模型》等。

下，他关于加斯頓·贝尔热的博士论文于 2009 年在法国国立工艺学院（CNAM）²⁸答辩通过，前途无量。

从国际角度来看，法国的展望学派的影响力从 20 世纪 50 年代末起就从未间断过，为了继往开来，我们发展了很多严谨缜密、参与性强的方法，采用合理高效的工具来应对问题的复杂性，以期用想象力来激发大家的思维的同时，尽量减少集体思维的不连贯性和分散性。

2003 年以来，在由 50 多家法国大企业²⁹组成的“未来企业家社团（Cercle des Entrepreneurs du Futur）”的大力支持下，我非常高兴能够将展望中这些严谨合理的方法与电脑软件相结合——可以用来确定关键变量、分析利益相关角色的博弈关系，在不确定的未来中，构建前景拟案，计算它们的概率，以多标准的方法进行遴选——并且免费让大家在英特网上下载使用，共有三种语言可供选择（法语、英语和西班牙语）。五年以来，全世界共有四万多人次下载使用，其中 40%是拉丁美洲的使用者，这有力地证明了法国展望学派的影响力。

俗语说得好，通常先知在其所在的国家不受重视。我们的学说虽然在法国企业界中被广泛应用，但在法国的中央政府机构中却没有引起同样的重视。尽管政府一直有进行一些关于法国未来的展望项目，然而从来没有计划要为此组建一支思考团队。可能对于他们来说，这门学科不证自明，就和儒尔丹（Jourdain）³⁰先生的散文如出一辙。与国家各部委相比，展望学在地方政府中得到了较为广泛的应用，但是在专业化和严谨性方面还需改进。

对于法国的展望学派还得补充一句：学术上的分歧并没有真正减少该学派的影响力，反倒是由于不同流派相互过度竞争，让人产生混淆，使其影响力受到一定程度的影响，因为至少对于专

²⁸ 法国国立工艺学院：全称为 Conservatoire National des Arts et Métiers，简称 CNAM。

²⁹ 原著者：法国未来企业家社团（Le Cercle des Entrepreneurs du Futur）创立于 2003 年，有 50 多个成员企业。其主要目标是服务于知识社会的发展，支持创业活动，帮助企业转换思维模式和行动方式（参见 <http://www.lapropective.fr/cercle-des-entrepreneurs.html>）。由于该社团的支持，展望的相关软件得以免费在网络上供大家使用。2010 年，未来企业家社团成为展望和创新基金会（Fondation Prospective et Innovation）的项目之一。此公益性基金会主席是法国前总理让·皮埃尔·拉法兰（参见 <http://www.prospective-innovation.org/>）。

³⁰ 儒尔丹先生（Jourdain）：莫里哀（Molière）剧作《贵人迷（Le Bourgeois gentilhomme）》（1670 年）中的主要人物，他一心想当贵人，被别人玩弄却还自以为乐。

业顾问来说，展望的确是个赚钱的行当。产生分歧的原因是多方面的；我们认为如今大家滥用拟案方法，导致忽略了内生项目的构建。而且很多人过度使用我们总结的系统方法。比如说形态分析，本来可以像乐高积木³¹一样来搭建各种拟案，但搭建的时候，一定要考虑其恰当性、关联性和可实现性，这些都和构建拟案的人员的知识水平、文化素养和经历经验分不开的。我们的确可以用几周的时间就教会大家使用相关方法，但是得有多年的实践和文献研究我们才能成为真正有经验的展望专家。因此，和其它先期的展望著作一样，本书旨在从战略展望中引导出其涵盖的人力资源，并发扬光大。最后，我衷心感谢联合国教科文组织（UNESCO）——他们在 1994 年就出版了我的著作《从未雨绸缪到积极行动（From Anticipation to Action）》——与法国的“展望和创新基金会（Fondation Prospective et Innovation）”以及杜诺出版社（Editions Dunod）合作将本书以多种语言出版³²。

米歇尔·高代教授

二零一一年元月，巴黎

³¹ 乐高积木：乐高（LEGO）是一家丹麦的玩具公司，亦指该公司出品的积木玩具，由五彩的塑料积木、齿轮、迷你小人和各种不同的其它零件组成各种事物。

³² 原著者：准备先行出版的版本为法-英对照版，法-葡对照版，法-西对照版，法-阿对照版和法-德对照版。还准备出版的版本有法-汉对照版和法-意对照版。此系列图书都将陆续上传网络，供大家使用。