

FORECAST

未来不是一成不变的，但未来绝不是不可知的！
从德尔菲巫女与埃及祭司，到诸葛亮三分天下之策，
到石油巨头壳牌集团应对石油危机，
都对未来大势进行了准确预测！

预测的力量：

商业成功的

[韩] 金敬勋 著
李 光 译

99%

靠预测

趋势，

告诉你变化的方向，

不能正确预测趋势将导致100%的失败！



中国纺织出版社

预测的力量：

商业成功的 [韩] 金敬勋 著
李 光 译

99%
靠预测

 中国纺织出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

预测的力量: 商业成功的99%靠预测 / (韩) 金敬勋
著; 李光译. —北京: 中国纺织出版社, 2014.12
ISBN 978-7-5180-0715-8

I. ①预… II. ①金… ②李… III. ①企业经营管理
—经济预测—研究 IV. ①F272.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第125697号

Business is about Prediction

Copyright © 2012 Kyeonghoon Kim (金敬勋)

All rights reserved.

This Simplified Chinese edition was published by China Textile &
Apparel Press in 2014 by arrangement with Woongjin Think Big Co.,
Ltd., KOREA

through Agency Liang

著作权合同登记号: 图字: 01-2013-8419

策划编辑: 张向红

责任编辑: 张向红

责任设计: 林昕瑶

责任印制: 储志伟

中国纺织出版社出版发行

地 址: 北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码: 100124

销售电话: 010-67004422 传真: 010-87155801

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博<http://weibo.com/2119887771>

北京睿特印刷厂印刷 各地新华书店经销

2014年12月第1版第1次印刷

开 本: 880×1230 1/32 印张: 7

字 数: 300千字 定价: 29.80元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

预测是企业最宝贵的资产

第一章

什么是预测
经营?

预测是一种资源	20
预测经营兴起的原因	24
诸葛亮的预测三分天下之略	25
壳牌集团如何预测了石油危机	27
沃尔玛和飓风	28
经营就是不断地和未来打交道	33
在安定与变化之间如何应对未来	38
预测志，关于变化方向和速度的知识财富	40
预测智，有效驱动预测制度的智能	43
未来是一英寸之争	47
时间让我们变成傻子	50
在一无所知中突进的企业们	52
创新出来的东西为什么会落伍	54

第二章

英明的企业应当具备什么条件？ ——预测智能

企业智能，该如何提高	58
用智能应对不确定因素	61
构建敏感于外部刺激的生态体系	63
预测智能的四个构成要素	68
参考 关于预测智能构成要素的现有研究	73
致不认为未来属于自己的领袖们	78
对于预测的误解	80
怎样去寻找未来的食物	84
预测方案	89
参考 西门子对时间占有率的挑战	95
怎样预测中长期利益	103

第三章

怎样获取正确的未来情报？ ——预测志

怎样应对未来——预测志	108
通过观察达到洞察	110
今日先进，明日过气的时代	115
怎样利用概率	117
对人的理解是预测志的前提	120
预测志在汽车产业中的运用	122
预报和预知	126
想跑得快，就该看得远	127
着眼于观察的预报，着眼于洞察的遇见	130
为什么预报和预见之间需要平衡	133
对日益增多的单身族现象的观察和洞察	138
藤田田，通过日本人的步伐预测未来	142
预测志的八个种类	145
基于变化大小及方向的分类	147
预测志和决策活动	151

第四章

通过预测实践获取的未来资产

流行和一时的风尚，快时尚的到来	156
巨变，世界政治和经济	160
对于不确定性的应对	164
趋势和不变性	168
趋势，告诉你变化的方向	172
法则和模型，提升预测的成功率	174
大趋势，巨大的时代潮流	176
潮流，时代的框架	179
咖啡机上为什么会有指纹识别装置？	182
生产资料的再私有化	185
用形象去记忆未来	189
更加富裕的世界会有什么不同	192
珍妮·古道尔和大猩猩	195
在胡同儿里玩	198
梦想社会	201
人类的欲望将怎样进化	203
社会重组的潮流，问题中心化	204
哈根达斯的正面突围	207
固定题材的加速解体	210
外包的时代	212
想解决问题首先要理解问题	214
超高速化将导致突发性的未来	216
速度，加速度的时代	217

预测的力量：

商业成功的 [韩] 金敬勋 著
李 光 译

99%
靠预测

 中国纺织出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

预测的力量: 商业成功的99%靠预测 / (韩) 金敬勋
著; 李光译. —北京: 中国纺织出版社, 2014.12
ISBN 978-7-5180-0715-8

I. ①预… II. ①金… ②李… III. ①企业经营管理
—经济预测—研究 IV. ①F272.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第125697号

Business is about Prediction

Copyright © 2012 Kyeonghoon Kim (金敬勋)

All rights reserved.

This Simplified Chinese edition was published by China Textile &
Apparel Press in 2014 by arrangement with Woongjin Think Big Co.,
Ltd., KOREA

through Agency Liang

著作权合同登记号: 图字: 01-2013-8419

策划编辑: 张向红

责任编辑: 张向红

责任设计: 林昕瑶

责任印制: 储志伟

中国纺织出版社出版发行

地 址: 北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码: 100124

销售电话: 010-67004422 传真: 010-87155801

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博http://weibo.com/2119887771

北京睿特印刷厂印刷 各地新华书店经销

2014年12月第1版第1次印刷

开 本: 880×1230 1/32 印张: 7

字 数: 300千字 定价: 29.80元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

预测是 企业最宝贵 的资产

像伶俐的狐狸一样去预测

人活一世，总要做些预测，有些是至关重要的，还有一些则不是那么重要的。那么我们就来看看其中一个不那么重要的预测吧。每到演讲场地，我总会有一种预感袭来。在有些倾斜的场地整齐地摆放着看起来很舒服的椅子，而听众们三五成群地坐在那里闲聊着。主持人轻敲两下话筒，听众们便开始整理衣襟端庄而坐。这时我会觉得感觉非常良好，氛围也很活泼。主持人说了一句“大家好！”，果然整齐而又洪亮的回应便响彻会场。本来还担心今天来的都是不太年轻的企业职员，看来情况不错。而

这样的時候，我就會預測今天肯定會有很多人提問，繼而自己的心情也會好起來。而演講結束後，估計也會有不少人拿着名片來諮詢怎樣將自己現在的業務和未來預測聯繫起來。這種對未來一小時之後的預測，都是來自於對前面那幾分鐘的把握。

雖然這不過是日常生活中不起眼的一次預測，但也是通過經驗累積下來的數據在大腦中運轉得來的結果。通過整合瑣碎的经历、分散的數據以及不知從哪兒聽來的故事去預測一件稍後將要發生的事情，這恐怕是我們每個人都經歷過的，而這正是一個非常重要的預測法則。因為諸如去展望10年、20年之後世界將變成什麼樣之類的重大預測，就其原理而言也都是一樣的。

我把這種預測原理稱之為“伶俐狐狸的預測”。伶俐狐狸的預測就是利用對未來的謹慎判斷，通過將自己已知的知識和目前能夠觀察到的數據進行整合，對未來將要發生的事情進行展望，從而做出正確的決定。這雖然看似簡單，但想要做好的話，對腦細胞來說也是一項重體力活。就如同凭着“應該會很涼爽”的判斷去喝一杯冷飲一樣，我們日常生活中的所有行為多是基於經驗的預測，但這種預測通常是無意識的。而伶俐狐狸的預測則是將這種預測行為從無意識的自

然反应上升到有意识的活动中去。伊索寓言里就有这样一只狐狸：

狮子由于年老多病而无法狩猎。于是老狮子就将身为丛林之王的自己因病重而无法活动的消息传了出去。由于惧怕后患，便有很多动物去探病，其中就包括狐狸。听说狐狸前来，狮子高兴地向洞外的狐狸喊道：“我可想死你了，别光站在外面，进洞里来面谈嘛。”狐狸听了便踌躇道：“尊敬的狮子大王，请原谅我只能在洞外给您问安了。看这洞外的脚印，只有进去的，可没有出来的呢，想来如果我进去了，也是留不下出来的脚印了。您好生养病，我就先告辞了！”

尽管从狮子的立场来看，狐狸很让人生厌，但狐狸却正是由于这份谨慎才保全了性命。在我们生活着的这片“密林”里，狐狸的法则也是有效的。所以让我们来想一想，自己是一只聪明的狐狸吗？重要或不重要的决定背后都有可能是很重要的结果，在这样的情况面前，我们遵守狐狸的法则了吗？

不能正确预测趋势将导致100%的失败

美国约翰·霍普金斯大学神经科学系的大卫·兰登教授发现，在大脑中与快乐情绪相伴的多巴胺和大脑的预测活动也有关系。因为在数千年的群居生活及与大自然的斗争中，人类为了生存需要知道哪些事物是对自己有利的，而哪些是危险的。所以在人类醒着的全部时间中（99%），大脑里的电路都运转着，对所有事情进行预测。人类的所有行为都和预测有着紧密的联系。尽管可能会有读者认为《商务的99%是预测》这一书名多少有些夸张的成分，但我可以毫不夸张地说，商业活动中当事人的每个决定里都包含着预测是毋庸置疑的。同时，预测与实际相符能够给人带来快感。“人类会本能地在预测和实际相符时获得快乐。”兰登教授如是说。也就是说，由于人类自发地进行预测活动，所以在预测与实际相符时大脑就会分泌出多巴胺，从而产生快感。所以一只伶俐的狐狸不仅能够活得更久，还能比别人更快乐。如果你希望企业能够可持续发展的同时又能从工作中获得快乐，你就应该像一只伶俐的狐狸一样去预测未来。

管理学巨匠彼得·德鲁克曾说过：“在未来的社会中，不能正确预测趋势将导致企业100%的失败。”但实际上比预

测本身更重要的是预测的伶俐性。应当被视作企业经营资源的预测行为，并不像电梯按钮一样能够带你直达你想到的层次。偶尔能够遇见一些经营者，他们嘴上说着预测很重要，却总是期待着会有现成的“先知”来告诉他们答案。他们说，如果不能向他们阐明长远的未来景象，则预测对他们是一无用处的。好的预测要像狐狸一样去观察，并和已知的知识进行组合，从而为贤明的判断提供参照和提示。预测是指引你做决定的条件，而不是决定本身。

美国的心理学家菲利普·泰特洛克也对《伊索寓言》中狐狸的预测方法进行了关注。他用了20年时间在60个国家收集了超过2万8千件的预测并进行了分析。结果发现很多专家的出名其实都是基于伪预测。他还发现，预测者的类型也影响着预测结果的正确性。他引用了古希腊诗人阿尔基洛克斯的名句“狐狸多机巧，刺猬仅一招”，从中取义：刺猬只用一种战略进行防御，而狐狸为了抓到刺猬会绞尽脑汁。

所以，相较于刺猬，狐狸型的人能够做出更多妥善的预测和决定。当然，刺猬型的人也有优势，那就是这种人更加坚定，所以当他们的某个预测比较正确的时候，其成功率就会大大提升。但综合来说，这种做法的不利面更多。正如德

鲁克所说，如果不能正确预测趋势，结果就只能是100%的失败。无疑狐狸型的人还是更适合于预测。

察之法则：观察与洞察

那么如何在企业中施展狐狸的法则呢？我试图用“预测经营”的理念去解释这个问题，而该理念的两大理论支柱就是“预测志”与“预测智”。但是在展开之前，我还是想再强调一个重要的预测法则，那就是察之法则。我们观察一下这个“察”字就会发现，上面是寓言家的“寓”字的“宝盖头”，下面则是祭祀的“祭”字。究其原始字义，察是指在古代进行最重要的仪式——祭祀时，对贡品进行仔细检查的活动。仔细检查，谓之察，相当于英语里的“watch”。在察之法则下，好的预测可以用两个包含“察”字的词语代替，一个是观察，另一个则是洞察。伶俐狐狸的法则再进一步，便是察之法则了。若要给察之法则下一个定义的话，所谓察之法则就应该是，在做出某种决定之前以既往的经验与知识为基础，对当下的变化进行缜密的观察并持之以恒，使之升华为对未来之事的洞察，而此时预测的正确性就会得到大大

提升。故简而言之，经营预测理论就是同时实现这两个理论，即狐狸法则和察之法则的方法论。

德尔菲巫女与埃及祭司

人类历史记录了很多预测活动，也有很多例子表明预测成为一些重要决定的参考。在这里我想介绍两个最著名的预测事例，那就是德尔菲巫女和埃及祭司的故事。这两个事例会告诉我们前述的狐狸法则和察之法则将会如何在我们的生活中上演。

从“德尔菲”在希腊语里的意思——肚脐，就能看出，拥有著名的德尔菲神谕的这座城市，曾几何时真的是世界的中心。这里曾经建有预言之神阿波罗的神殿，整个地中海地区信仰阿波罗的信徒都曾云集此地。来到这里的人都会找到女巫皮提亚诉说自己的苦楚。女巫皮提亚总是坐在神秘的烟雾后面，若隐若现。在这样神秘的氛围下，信徒们虔诚地询问着问题的解决方法。听完问题的皮提亚总是告诉人们三日之后再來。三日之后人们能够从皮提亚口中听得预言，而这些预言往往都能神奇地应验。得益于这些神谕，德尔菲吸引

了越来越多的人前来。

但德尔菲神谕并非真的是“神的回答”，反而更像是很好地利用了人类属性的预测行为。德尔菲在当时是名副其实的中心之地，来往人流庞大，这就使得女巫可以收集到数量巨大的消息和信息。而且德尔菲神殿建立了情报收集制度，在希腊全境派出情报员来收集重要信息。所以在收到信徒的问题之后，神殿方面就会利用他们已知的消息，追加获取的情报来分析问题，而后为信赖神谕的信徒们制造一个预言。神秘的烟雾成为了良好的伪装，而那些成功应验的先例则更使人们倾向于相信神谕的力量。女巫皮提亚的语言实际上是神殿制度的产物，而这也正是千年来德尔菲能够成为拥有最高神通的语言之地的根本原因。

埃及的祭司们都是世代相传的预言家。作为祭司，他们应当具备能够分辨出埃及人的命脉——尼罗河——细微的水文变化的能力。如果水文变化如同石蕊试纸呈现出的颜色变化一样明显，那人人都是预言未来的祭司了。所以正是这份辨别水文变化的能力造就了祭司们能正确预测洪水、干旱以及丰收与否的神奇预言。

尼罗河丰富的水量由远在数千公里之外的上游发源地，诸如埃塞俄比亚、肯尼亚、苏丹、中非共和国等地的降水量