

未来变化莫测, 却又有章可循
将来之势已藏于现实之中

- ◎ “通才”时代已经结束,
未来工作需要行业精英!
- ◎ 竞争与个性不再是辉煌事业的永动机,
更高虚拟化需要更多协作!
- ◎ 追求物质数量的消费观念将成为“过去式”,
关注体验质量和生活平衡才是下一个热点!

相信头脑敏锐的你已蓄势待发, 主动迎接未来工作的转变

SHIFT

The Future of Work is Already Here

转变

未来社会工作岗位需求变化及应对策略

(英) 琳达·格拉顿 著
高采平 等译



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

SHIFT

The Future of Work is Already Here

转变

未来社会工作岗位需求变化及应对策略

(英) 琳达·格拉顿 著
高采平 等译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Lynda Gratton: The Shift: The Future of Work is Already Here

Copyright © Lynda Gratton 2011

Translation copyright © 2012 by Publishing House of Electronics Industry.

Copyright licensed by Lynda Gratton arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

本书中文简体字版由 Lynda Gratton 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2011-5776

图书在版编目（CIP）数据

转变：未来社会工作岗位需求变化及应对策略 / (英) 格拉顿 (Gratton,L.) 著；高采平等译. —北京：电子工业出版社，2012.1

书名原文：The Shift:The Future of Work is Already Here

ISBN 978-7-121-15289-4

I. ①转… II. ①格… ②高… III. ①职业选择—通俗读物 IV. ①C913.2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 242970 号

责任编辑：马晓云

印刷：三河市鑫金马印装有限公司

装订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本：720×1000 1/16 印张：15 字数：235 千字

印次：2012 年 1 月第 1 次印刷

定价：36.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。





译者序

生活在 21 世纪初的我们，已经习惯了每天朝九晚五的工作。每天，我们来到办公室、打开电脑，处理各种邮件、写各种方案和报告，中间可能会接几个电话，会开几个小会，这是大部分职场人士的工作状态。21 世纪初的今天，网络已经普及，我们会利用高科技开电话会议、视频会议，我们会和远在大西洋另一端的公司开展高效的业务合作。你有没有想过，2025 年的你是什么状态？你在做什么工作？在怎样工作？在和谁一起工作？想想都让人兴奋！

18 世纪末 19 世纪初发源于英国的工业革命让全世界感受到工业化的冲击，第一次改变了人们的工作方式；19 世纪末，蒸汽成为生产的动力，人们的工作方式真正变为流水线生产；现在，计算机技术普及，它将为人们带来又一次工作方式的巨大变革，我们已经感受到这次变革的力量。那么在将来，等待我们的又将是什么？

科技、全球化、人口和寿命、社会、能源五大力量将为人们的工作和生活带来翻天覆地的变化，如果不未雨绸缪、提前做好准备，如果任由这些引起变革的力量自由发展，等待我们的也许就是孤立、碎片化、边缘化、贫穷的生活。而如果善加引导，积极应对，这些力量就会积极地改变人们的生活工作状态，成为幸福工作状态的推动力，人们在这样的状态下将协同工作、积极进行社会参与，微创业也成为一种有效的工作新形式，世界上将有更多人参与其中。

在翻译本书的过程中，我深深折服于作者对未来工作的深刻洞察，她描述了一幅未来工作的美好画面，而这些都是建立在对现实的深刻研究基础上的。预测未来是一件令人兴奋的事情，兴奋之余冷静思考自己的未来，为自己的未来工作和生活做好准备。正如作者在书中建议的那样，我们应该精通某项技能，应该从孤立走向协作，从贪婪的消费者走向充满激情的生产者，做好3项转变，让我们共同编织美好未来！

参与本书翻译的还有钟淑珍、姚爱玲、魏婷、张艳蕾、高静、张蕾娜、高文全、史国喜，真诚地感谢他们付出的辛苦劳动。由于能力所限，书中难免有疏漏之处，请读者不吝批评指正。

译者

2011-12



明天的工作始于今天

这一切源于十几岁的孩子经常提出的问题。早晨，我坐在餐桌前，思路被大儿子 Christian 打断，刚刚走出校门的 17 岁的他显然正在思索自己的未来。

“我真的很想成为一名记者。”他对弟弟 Dominic 和我说道。

Dominic 比 Christian 小两岁，也许是受了哥哥的引导，Dominic 跟着说道：“我在考虑学医。”

他们在说这些话时都带着很大的疑问，因此我将其看做问题，而不是对事实的陈述。

近 30 年来我一直担任商学院教授和企业顾问，自认为是研究工作的专家。当然，我也是第一次向儿子们承认，他们作为青少年，不太可能对我的意见感兴趣。不过在那个忙碌的早晨，我突然意识到我至少应该对工作的未来有自己的想法。而问题是我的想法是什么？我开始意识到，尽管做了多年教授和企业顾问，那天早上我能够想到的只是一些不成熟而且老套的假想，再加上一些似乎完全过时且非常不完整的零星数据。

在接下来的几个月中，当我考虑这个问题时，发现越来越多的人都在向我提出关于未来工作的问题。我想起我的一个聪明的 MBA 学生曾经问我，他应该如

何规划未来的工作生活，才能做一个更合格的父亲。他解释说，他觉得自己应该花更多的时间去陪伴即将出生的孩子。人们想知道住在哪里能够获得最大的价值，他们应该关注哪些能力，应该发展什么样的职业道路。与此同时，我教授的高管们想知道什么时候退休，当他们 65 岁时该做些什么，该对自己的企业说些什么。后来我的研究团队与联合利华的同行们开展了一次面向 10 岁以下的孩子的研讨会。我们让他们谈一下他们对工作的想法，他们谈到了机器人、超人、电脑和全球变暖。尽管只有十来岁，他们已经开始畅想这些未来的情境。更为糟糕的是，我在伦敦商学院教授的人力资源主管们似乎非常担心他们的企业太过等级化和官僚化，以致无法跟上新的趋势。

我觉得这些焦虑和问题在一定程度上是由于触动了每个人的神经的 2009—2010 年全球经济衰退造成的。我在教学中也感受到了这样的影响。2000 年，我的同行 Sumantra Ghoshal 和我选择了 4 家公司进行广泛的案例研究，研究成果将成为伦敦商学院的授课内容，并向全世界展示。我们当时选择的公司在其所在行业中排行前五名，并且受到了广泛的赞誉。在银行界，我们选择了苏格兰皇家银行；在工业领域，我们选择了英国石油公司（BP）；在投资银行领域，我们选择了高盛；在技术领域，我们选择了诺基亚。在 2010 年中期苏格兰皇家银行蒙受了巨大的损失；英国石油公司由于墨西哥湾漏油事件受到了美国参议院的惩罚；高盛将面临美国证券交易委员会开出的一笔巨大的罚单。只有诺基亚幸免于难，尽管它的股价和价值相对强大的苹果来讲似乎是微不足道的。当然，直到 2009 年，我一直都在指导伦敦商学院的雷曼中心。象牙塔里也开始感受到了变化。

当与诺基亚和路透社的高管们谈论未来的科技发展时，与壳牌的同行们讨论即将到来的能源挑战时，与其他学者讨论员工与日俱增的不信任和焦虑情绪时，我开始意识到我看到的一切不仅是经济衰退造成的强烈反应。此外，对印度和非洲的每年两次的访问使我很明显地看出这些地方正在以一种前所未有的方式发生转变。这使我开始认识到这一切不同于以往。我开始认识到我们即将进入一个真正动荡、可能转变的时期，而我却无法回答面临的这些问题。

我需要的是比现在的模糊和不规范的想法更为周密、专业的关于工作未来的



观点。我知道别人向我提出的关于工作未来的问题是非常关键的。工作一直是我们生活中最重要的方面，在工作中我们结交朋友、激励自我，而且最具创造力。我们最大的沮丧和愤怒也往往产生于工作中。工作很重要，不管是对我们自己、我们的家人和朋友，还是对我们生活的社区和社会来讲。

我也知道我们在过去的 20 年一直认为理所当然的很多工作方式（朝九晚五，为一家公司工作，周末与家人在一起，与熟悉的人一起工作）都在逐渐消失。正在出现的一切似乎是不可知、不太容易理解的，令人难以捉摸。

然而，尽管未来如此令人难以捉摸和理解，我还是需要答案，提出这些问题的人们也需要答案，当然你也不例外。也许你并不需要完整的答案，不过和我一样，你真正需要的是关于未来的基本观点和想法，以及拥有某种凝聚力，与自己的身份和信仰一致的关于未来的思维方式。你和我、我的孩子，以及对对我们非常重要的其他人人都需要把握工作的未来发展，因为我们必须让自己及他人做好迎接未来的准备。

为了更好地理解这些深刻的变革，我开始了探索之旅，目标是尽可能详细地了解未来的工作会演变成什么样子。我开始思考这样的日常细节：2025 年，我的朋友、孩子会做些什么？早上 10 点，我如何度过自己的工作生活？我会与谁共进午餐？我会完成什么样的任务？哪些技能会得到增强并最受重视？我会住在哪里？我的家人和朋友如何适应我的工作？谁会给我发工资？我什么时候退休？

我还想知道，将来我们的想法和愿望是否会发生变化。例如，2025 年，我的工作观会是什么样的？渴望什么样的工作？有哪些希望？什么会让我夜不能寐？我自己及追随我的人有什么愿望？

这些是影响你和你的同事、孩子和朋友的工作生活的日常事件和稍纵即逝的想法与愿望。它们是非常重要的问题，因为我们的工作生活正是由这些小细节构成的。

当面对这些问题时我很快发现，尽管这些都是比较简单的问题，实际上却没有明确的答案。在探索初期，我发现不能简单地把工作的未来描述为从过去到现





在，然后到未来的一条直线。我开始把未来看成一系列的可能性，一些通向前方的道路，以及在不同的道路上旅行的机会。不过，我们仍然面临的问题是如何最好地描绘这些可能性和不同的道路。

我母亲很擅长用一些布块拼接起来做成被子。我记得小的时候，她会将多年积攒的小块布料收集起来，有她之前用过的、朋友送的，还有买来的布料。装在箱子里的这些零碎布料逐年增多，每隔几个月母亲都会把它们拿出来仔细查看。

她想要找的是一个能够将这些布料拼接起来的图案。她想要找一些能够自然地拼接在一起、能够创造出有意义的图案的布料。一旦她决定了使用哪些布料、不用哪些布料，就开始组织留下的布料。她将这些布料来回移动，直到最终决定如何将它们拼接成一床被子。在这个阶段，她会在卧室的地板上进行粗略的布局，然后开始对这些布料进行粗略缝合。完成这一步骤，并且对布料的位置做出最后的改动之后，她就开始进行耗时费力的手工拼接了。

当我构思关于未来工作的这本书时，我想起了母亲，以及她用布料制作被子的过程。我希望本书是振奋人心的，却又不显得过于超前、盲目乐观，希望本书可以作为例证却不显得过于局限。在构思本书的过程中，我采用了母亲在制作被子时所采用的做法。这些年来，我积累了很多零星的想法，并借鉴了朋友的一些想法。最近我召集了来自全球各地的精英人士，共同分享他们的深刻见解和想法。在完成寻找图案的步骤之后，我确定了保留哪些东西，抛弃哪些东西。和母亲一样，我开始手工拼接，从而开始形成未来工作的拼缀图的长期工作。本书就是这一长期工作的结果。

深信这 10 年来我们所经历的变化与我们一直以来所持有的关于如何取得成功的想法，形成了鲜明的对比。忽视这些变革是危险、鲁莽的。认为过去可行的做法也适用于未来的想法，未免太过天真。这种想法会使我们的未来和我们关心的人的未来陷入危险的境地。预测未来，并设计能够带来快乐和价值的工作，是你能够给自己和自己关心的人的两份最珍贵的礼物。不要太晚才做出思考和行动的决定。



预测未来的工作

一次新的科技革命

我们现在所看到的一切与过去的巨大差异，就像 18 世纪末期到 19 世纪早期在世界部分地区出现的长期的工业化进程一样。当 18 世纪末期（1760 年左右）到 19 世纪早期（1830 年左右）始于英国的工业革命发生时，我们所知道的工作（我们做什么、在什么地方做、如何工作、工作的时间）发生了根本变化。似乎我们即将进入的时期也会被看做一次根本的转变，尽管结果不太明确。

为了对能够消除很多假想的变革的速度有一个大概的了解，考虑一下 1760—1830 年这段时期。在不到 100 年的时间里（只有四代人），出现了一次根本、无法逆转的改变，改变了英国每个工人的生活，它首先蔓延到了欧洲，然后到了北美，最后全世界都感受到工业化的冲击。在此之前的工作（不管是耕田、纺织、吹玻璃，还是制陶），大部分都是手工艺人在家里完成的，使用的是世代相传的精细工艺。从 18 世纪晚期开始，当制造业得到发展并开始超越手工生产的限制时，这些手艺也开始发生转变。

200 年之后进行事后回顾，我们能够从工作生活变革的轨迹和速度中获得很多启示。工业革命比较缓慢地改变了工作生活。这一时期每年每人的经济增长速



度只有 0.5% 多一点。尽管我们现在认为“黑暗的魔鬼工厂”是那个时期的主题，而实际上当时纺织品生产在英国的经济产出中所占的比例往往不到 6%。实际上，以现代的标准来衡量，在这次很明显的革命中总体生产率的增长是非常缓慢的。更为确切地说，这是一次演变，而不是革命；这是一次逐渐的，而不是突破性的变革；它建立在连续的小变革的基础之上，而不是一系列大规模的革新。生活在那个时代的人们并不把自己生活的时代看做巨大变革期。只是当我们从历史的眼光看待这一切时，我们才能客观地认识这一变革的规模。

任何工作方式变革的核心必然是能源的变革。当产品或服务的生产中出现真正的革新时，往往是由于具备了开发新能源，或者以更有效的方式利用现有资源的能力。第一次工业革命尽管给工作生活带来了影响，却不是一次能源革命。当时所发生的运动，从农业到纺织业，本身并不是一种革新，手艺人仍然是生产活动的主体。18 世纪末期到 19 世纪早期的经济增长速度体现了这一点。

人们工作生活的真正变革是在 19 世纪中晚期才开始出现的，和当时的欧洲同行不一样的是，当时英国的科学家开始走实验道路。正是这一科学创新，以及很快被企业家和工业家所采纳的组织和技术结构调整的理念，使工作生活发生了转变。这使一批新的实用科学家开始崭露头角。

这就是工程师阶层和创新文化的出现。工作中的真正变革源于能源的变革——蒸汽的能量很快进入到处在萌芽期的工厂系统中。这一变革源于蒸汽成为一种新能源，以及创业和创新精神。只有当引擎科学与新兴的工程科学结合起来时，一种新能源——蒸汽才进入到生产流程。

在 19 世纪末之后的 50 年时间里，工作的真正变革发生了。工程师阶层的出现显示了实用科学的职业化和机构对创新的追求。英国及后来的发达国家的工作生活发生了转变，工作变得更严格、专业化。工作场所和工作安排变得更细分化、等级化。

这是福特式的萌芽阶段，工程师开始成为经济活动的组织者，手艺人逐渐淡出历史舞台。工厂的布局与它的技术一样重要，这体现了它是组织的权力机构。在第二次工业革命中，工程师对工厂进行了重新设计，将员工融入生产线。这使



工人丧失了自主权，变得和他们创造的零部件一样可以被替代。

当我们审视现在的工作生活并展望未来 10 年的工作生活时，看到的是相反的趋势，从等级结构、相互替代性和一般技能，到横向协作和更为专业的技能的复原。

显然，现在的变革的规模不亚于过去任何一次。它也是由能源变革推动的（这次是计算机能源），也是一个先慢后快的过程，也取决于一系列新技能和新兴的技术人才。

不过正如我们所看到的那样，这次工业革命的影响力是全球性的，而不是局部的，速度超过以往任何一次，而且与过去的分离是最大的。显然，我们的世界正处于一次巨大的创造性变革的顶峰，这将给世界上每个人的生活带来深刻的变化。

共同编织未来

当面临这些巨大的变革时，我们如何理解它们，并确保我们和我们关心的人能够在未来 10 年最大限度地发挥潜能？我使用母亲制作被子的故事来比喻我们正在面临的任務。当我试图让自己理解未来时（从某种程度上讲，是将一些重要的生活片断编织起来），有时会因这项任务的复杂性感到不知所措，我想母亲在开始制作被子时也一定有这样的感受。我在想，预测 2020 年、2025 年或更遥远的将来，直到 2050 年的工作生活是否有意义。然而激励我的是，我知道得越多，就越相信尽管这是一项非常复杂的任务，它也是非常值得的。它的意义在于你和我，以及我们关心的人需要一幅关于未来的现实画面，从而做出合理的选择和决定。

可以这样想，我现在 55 岁，预计能活到 80 多岁，甚至 90 多岁。我的两个儿子现在分别是 16 岁和 19 岁，他们能活一个多世纪。如果我工作到 70 岁，也就是 2025 年，如果我的儿子也这样的话，他们会工作到 2060 年。现在为你和你



关心的人进行同样的时间预计吧。

当然，关于工作生活的所有决定并不一定要在现在做出。例如，拿我的孩子来讲，我希望他们在今后的 50 年里能够适应并做出改变，正如我在自己的职业生涯中所做的那样。然而，用一些关于未来的画面，关于未来生活的故事情节和选择的情境来提供指导和激励不是很好吗？我们需要这一切，这不仅是为了我们个人或当地的近期未来，也是为了全球更长远的未来。

尽管我和我的孩子及其他人都需要关于未来的现实画面，这并不意味着我们就能拥有它们。历史一次次地证明，对未来的技术和社会发展做出的预测往往是不可靠的，结果导致有人提出当我们为未来做计划和准备时，应该完全摒弃预测。尽管这样的预测在方法上存在很大的问题，我认为完全摒弃预测的做法也是错误的。

我们现在至少要尝试着描绘未来现实画面的原因是我们不能再从过去推知未来。我不能用一根直线将我父亲的工作生活与我未来的工作生活连接起来，也不能让我的孩子从我的工作生活推知他们的未来。我并不是说一切都会改变。当然，工作的某些方面不会变化，实际上，我们面临的一个挑战是弄清楚什么会保持稳定。正如科幻小说作家威廉·吉布森所说的那句名言：“未来就在这里，只是它的分布并不均匀。”

从过去推知未来有时并不是很难。在大部分人类历史中，人们对日常生活的理解（只有很少的例外）往往没有什么大的变化，其中包括对物质、技术和经济状况的认识。随着工业革命的到来，这一切从 18 世纪开始发生了根本的转变，通过科学和理性的应用，人类控制了曾经无法驯服的自然力量。

过去的六代人经历了五千年人类历史中最快速、最深刻的变革。如果世界经济继续以过去半个世纪的速度增长，当我的孩子到我现在的年纪时（2050 年），世界将比现在富裕 7 倍，世界人口将超过 90 亿人，人均财富也会大大增加。

就我的儿子对他们的未来工作的问题而言，重要的一点是，他们现在生活在一个与过去存在裂隙的时代，它的深度和广度不亚于 19 世纪晚期出现的裂隙。那次变革的动力是煤和蒸汽动力的发展。这次变革不是单一力量作用的结果，而



是5种力量的微妙组合——低碳经济的需求、科技的突飞猛进、不断加快的全球化进程、寿命和人口、社会的深刻变化，这些重要的变革将从根本上改变我们对工作的一些想当然的看法。

将发生巨大变化的不仅是我们的日常工作环境和习惯。我们的工作意识也会发生改变，正如工业化时代改变了我们先人的工作意识一样。工业革命带来了一个巨大的商品市场，从而使人们对消费及财富和财产的获得产生了更大的欲望。我们现在面临的问题是在我们即将进入的科技和全球化时代，现在和未来的工作者的工作意识将发生什么样的转变。

不可避免的是，对年轻人来讲，他们的工作可能会发生意想不到的变化，已经进入劳动大军的我们可能会面临意想不到的新的雇佣方式。新一轮的变化，与之前的变化一样，将是一个以过去的成就为基础的渐进的过程，在这个过程中会有一些可能无法预测的大的变化。它是关于不断增强的全球化、行业和技术。不过，与过去一样，这些变化也会带来一些全新的东西——以可再生资源为基础的新行业、网络的新发展、新的工作思维。

预测未来要把握好度，关于未来工作的不同方面的预测的可靠性和准确度是不同的。例如，我能够比较准确地预测出计算机将变得更快，材料将更牢固，医学将治愈更多的疾病，从而使我们活得更长。关于未来的其他方面，如移民流动、全球气温和政府政策，都是不太好预测的。更难预测的是我们的联系方式，以及我们的抱负将发生什么样的变化。

当我考虑自己和孩子的未来，以及面临的不确定因素时，我觉得我应该创建灵活的计划，并形成包含各种可能性的强有力的想法。换句话说，当我们面临不确定的情况时，最好制定应对的策略。不过，我们还要努力提高预测的准确度。这一点非常重要，因为我们可能正在走向一些可以凭借先见之明避免的陷阱，或者说如果我们能够提前看到机会的话，就能更快地抓住它们。

对未来的预测有助于我们为未来做好准备，能够影响我们给他人提供的建议，对我们及家人和朋友、社区和公司打算做出的选择产生根本性的影响，并影响我们打算培养的能力、关注的社区和网络、或者我们选择联系的公司和组织。



未来工作研究协会

我面临的挑战是，尽管我对工作有 30 年的研究，仍发现工作的未来还是很难预测的。这也是我创建未来工作研究协会来发掘来自全世界的想法和知识的原因。这一研究每年都会进行。从 2009 年开始，而且之后的每年都会发展更多的全球性、多样化的群组。

每年我与我的研究团队都会确认对工作的未来影响最大的 5 种力量（科技、全球化、人口与寿命、社会、能源），然后开始收集关于每种力量的客观事实。关于每种力量的客观事实都会向研究协会的会员展示。该协会的成立也许是在管理者、学者和执行者之间开展的最有吸引力的项目之一了。从某种意义上说，它创造了一个“睿智的人群”。2009 年，有 200 多人参与了这项活动。他们分别来自世界各地的 20 多家公司，其中包括南非联合银行（Absa）、诺基亚、野村证券（Nomura）、Tata 咨询集团（印度）、汤森路透集团和新加坡政府人力部，以及两家非营利组织 Save the Children 和 World Vision。2010 年，参与的公司数量达到 45 家，其中有 15 家以上来自亚洲，包括来自新加坡的 Sing Tel、来自印度的 Wipro、Infosys 和 Mahindra & Mahindra，另外还有来自美国的思科和万宝盛华。

2009 年 11 月，这一研究在伦敦商学院发起。当时我们展示了关于 5 种力量的客观现实，并让执行者们根据他们听到的内容，想象在 2025 年职场人士一天的生活。我们后来又与来自新加坡和印度的更多人开展了这项活动，出现的故事情节成为我将在本书中讲述的故事的蓝本。这些情节非常重要，尽管它们是虚构的，我们却能够通过这些日常生活的假想，想象不同的想法和知识之间的相互碰撞。当然，这些关于 2025 年的日常生活的情节不是预测，它们展现的是观察未来，将关于未来的不同版本结合起来的方式。它们的重要性在于我们能够从中看出未来充满了各种各样的可能性。

当这些研究团队和成员构思这些故事情节之后，他们把关于客观事实和情节的初始对话带回到他们的公司中。在接下来的几个月时间里，他们带回了来自他



们的更大的社区、来自 30 多个国家的想法。当时我们能够在一个复杂的共享门户网站上开展虚拟交流，并在每月一次的基于网络的虚拟研讨会上讨论新出现的想法。我们后来又在欧洲和亚洲开展了一系列的专题讨论会。与此同时，我还通过每周的博客（<http://www.lyndagrattontofutureofwork>）发布一些原始的想法。正是这些想法、见解和渴望成为故事情节，并使对话有了深度。它们也是你将在后面的内容中看到的个人反思的基础。

通向未来之路

当我们更仔细地审视未来时，会越来越明显地发现通向未来的道路可能不止一条，而是很多条。当然，我们每个人都有可能创造出一条只突出 5 种力量的消极作用的未来之路。这就成为一个孤立、分裂、排外和自恋的未来。在这种状态下，5 种力量主宰了一切。我们看到可能在生活的某个方面非常成功的人无法针对重要的问题采取积极的行动，或者只采取过于简单的行动；没有人准备团结起来共同行动或改变现状；人们在处理问题时缺乏一致性和凝聚力。

我们还可以拥有另一个未来，在这一未来中我们利用 5 种力量的积极方面，从而创造一个精心打造的未来。在这些工作和生活故事中，协作发挥着关键作用，选择和智慧得到利用，行动将创造一种更平衡的工作方式。在这个精心打造的未来中，人们将体验不同的工作方式，彼此学习，并快速采用好的想法。在这些故事情节中，改变工作的力量可能会带来更美好的未来。当人们做出积极的决定和明智的选择，并敢于面对这些选择带来的结果时，这样的未来就会出现。在这样的未来中，人们能够更和谐地开展合作，他们的价值和技能将得到提升，工作生活的不同部分能够以一种更有效的方式结合。

这两条道路中的故事情节体现了若干可能性，它们是我们探索未来的一种方式，而且的确能够构建我们的未来。从任何意义上讲，这些故事都不是对未来的机械预测，它们基于我们每个人都有信仰，并且做出能够通向不同道路的选择，它们显示了可能出现的、似乎合理且具有挑战性的不同未来。

