

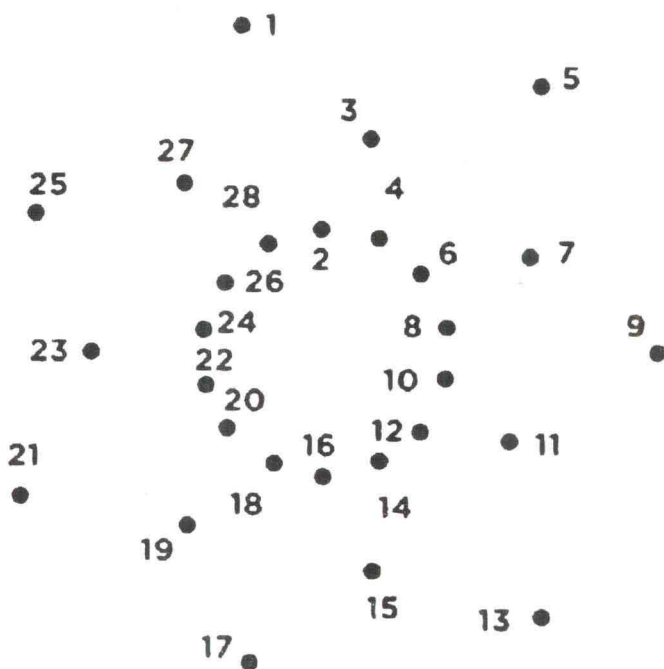
THINK LIKE A FUTURIST

Know What Changes,
What Doesn't, and What's Next

预见的力量

当你面对一个不确定的世界

[美] 塞西莉·萨默斯(Cecily Sommers)◎著
张杲 陈丽丽 李雨锦◎译



圣

商学院副院长

李

光华管理学院教授

如

商学院副教授

丹尼尔·平克

趋势专家、畅销书《驱动力》作者

倾情推荐



中信出版社·CHINACITICPRESS

012064316

F207

27

THINK LIKE A FUTURIST

Know What Changes,
What Doesn't, and What's Next

预见的力量

当你面对一个不确定的世界

[美] 塞西莉·萨默斯(Cecily Sommers)◎著

张泉 陈丽丽 李雨锦◎译



图书在版编目 (CIP) 数据

预见的力量：当你面对一个不确定的世界 / (美) 萨默斯著；张杲，陈丽丽，李雨锦译. —北京：中信出版社，2013.9

书名原文：Think Like a Futurist: Know What Changes, What Doesn't, and What's Next

ISBN 978-7-5086-4125-6

I. ①预… II. ①萨… ②张… ③陈… ④李… III. ①未来经济学 IV. ①F201

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 161508 号

Think Like a Futurist: Know What Changes, What Doesn't, and What's Next by Cecily Sommers

Copyright © 2012 by Cecily Sommers

Simplified Chinese translation Copyright © 2013 by China CITIC Press

All rights reserved.

This translation published under license.

Authorized translation from the English language edition, entitled Think Like a Futurist: Know What Changes, What Doesn't, and What's Next,

ISBN 978-1-118-14782-5, by Cecily Sommers

Published by Jossey-Bass.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

预见的力量：当你面对一个不确定的世界

著 者：[美] 塞西莉·萨默斯

译 者：张 杲 陈丽丽 李雨锦

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者：三河市西华印务有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：17 字 数：151 千字

版 次：2013 年 9 月第 1 版

印 次：2013 年 9 月第 1 次印刷

京权图字：01-2013-0556

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-4125-6 / F·2972

定 价：39.00 元

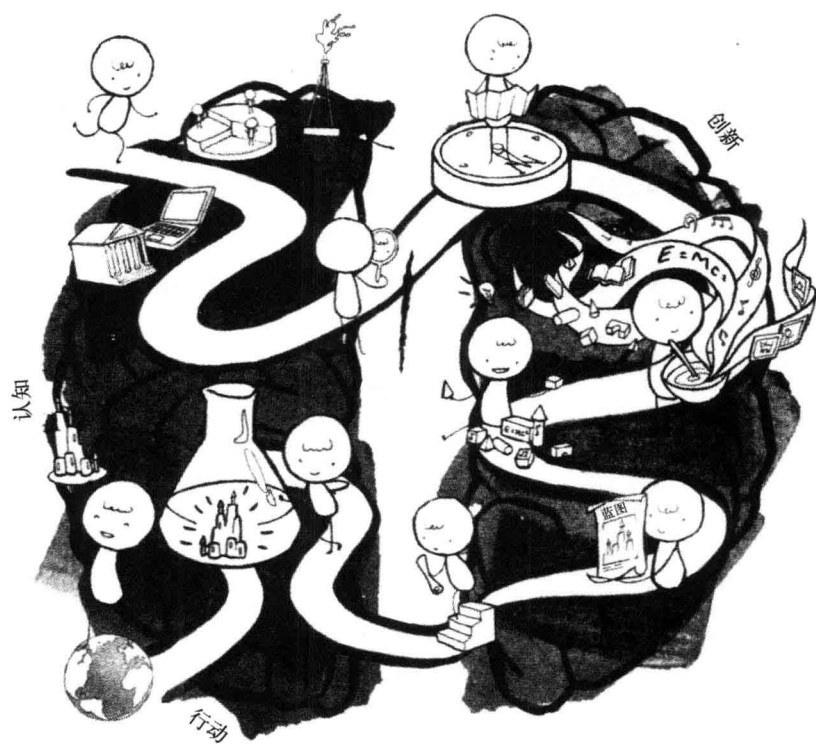
版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

所有的机遇或挑战在出现之前都有迹可循
如果你还在用常规的思维观察这个不确定的世界
那么，不久你就将被淘汰出局
用未来思维从眼前正在发生的事情中发现“苗头”
以创造性的新方法立即行动
才能在大趋势中赢得先机



想象一下下面的场景。在一天的辛劳之后，你回到了酒店。你的房间是一套水下豪华套房，由高科技的玻璃墙打造而成。这些玻璃墙可以在需要的时候变成触摸屏。躺在床上的你突然感觉饥肠辘辘，这时你没有用座机叫客房服务，而是拿起手机在上面按了几个键。之后你便轻松地去浴室洗澡。当你洗完澡打开浴室门的时候，丰盛的晚餐已经准备好了：一份五分熟的神户牛排，一份红酒醋配大蒜炒的西洋菜。床头柜上的实物打印机已经把你点的菜打印好了。晚餐之后，你开始查看邮件和手机信息。马达加斯加的一位朋友发来的一张巨型蟑螂图片把你给吸引住了：这下子可有伴儿了。于是，你用实物打印机打印了一个3D（三维）蟑螂机器人。这只蟑螂有6条细细的金属腿，爬行的时候会发出清脆的声音，头上的触须

则是两根天线。但是，这只机器宠物跟原来照片中的巨型蟑螂还是有些区别的，至少它不会像那只巨型蟑螂那样吓人。这时你突然有了新点子，即给这只蟑螂添加一些新属性：绿色的莫西干头和可以根据指令唱歌的功能。大功告成之后，你觉得应该再来点儿饭后甜点，所以你决定打印一份新鲜出炉的苹果派。闻到肉桂的香味了吗？

你能想象这即将到来的未来场景吗？

如果不能，这绝对不是因为你不喜欢吃甜品或者害怕蟑螂，更不是因为你缺乏想象力，即便当年幼儿园老师曾这样说过你。实际上，上面描述的未来场景将会比你预计的要来得早。例如，科幻电影《星际迷航》里的实物打印机现在已经用于制造医用的人体组织。但是你仍然固执地不肯相信，甚至连想都不敢想。怎么会这样呢？最新的大脑成像研究也许能告诉我们答案：科学家发现，不管是预测未来还是回忆过去，我们使用的都是同一个大脑神经网络。这就意味着，大多数人只能根据已有的知识来展开想象。

尽管预测未来的能力是大脑的主要功能，也是人类智慧的基础，但是这一能力的生物学效率却具有严重的局限性。从本能上来讲，我们的大脑神经需要确定性。确定性让我们感觉一切尽在掌握，进而信心十足。简单来说，就是让我们感到安心。但是，未来的发展并不关心我们是否安心。

一股不可阻挡的强大力量（未来）撞向一个原地不动的物体（我们的大脑）会有什么样的结果？我们大家可想而知。对于美国的大企业而言，

对未来的错误预测的后果将是毁灭性的。还记得 20 世纪 90 年代的科技宠儿美国在线的故事吗？它与时代华纳合并的目的是想打造一个未来的全球媒体。然而，合并后两家公司却各自抱着自己的企业文化不放，结果让两家公司的股东们损失了 2 000 多亿美元还多。美国通用汽车公司的故事也是一个典型案例。当时，通用汽车公司已经在电动汽车和混合动力汽车领域抢得先机，然而为了游说政府保持原有的能源法规不变，它放弃了在该领域进一步开拓的机会。上面这两家公司在面对未来时都原地不动，然而当未来这股不可阻挡的强大力量真正到来的时候，原地不动的后果便是严重危机。

如果大脑的神经系统构造和现在不同，我们也许就能够更好地想象未来，至少不会认为未来就是过去的线性延续。我们之所以无法准确预测未来是因为，我们自身存在生物本能缺陷，这一点毋庸置疑。问问还在“汽车之城”底特律找工作的汽车工人你就明白了。他们会告诉你，如今汽车之城的老板们还在走以前的老路。这就好比是他们驾着高油耗的四轮驱动越野车，却只看后视镜的景象，并以此为向导驶向他们眼中的“未来”。认识到我们生理上的缺陷并不是要我们就此认命，而是提供突破我们本能限制的机会，即摆脱本能性缺陷的束缚。

未来学家的工作就是帮助个人和企业摆脱“永远只活在现在”这一本能缺陷的束缚，因为人们天生就会将现在的状况套用到对于未来的预测当中。这些年来，我帮助许多企业改变了这种对未来的天生偏见。接受过我指导的企业有美国运通、百思买集团、通用磨坊、摩托罗拉、雀巢公

司、塔吉特公司、雅虎以及其他市值数十亿美元的大企业。这些企业为了在新时代也能立于不败之地，不得不邀请未来学家帮助其制定正确的未来战略。一些小企业主也希望自己的家族生意能够长久，因此他们也会向我这样的未来学家咨询。不管企业规模有多大，不管经营内容是什么，不管面对的是哪些挑战，不管具有什么样的企业文化，来我这里咨询的企业主都有一个共性：让这些客户摆脱“永远只活在现在”的思维需要巨大的推力，必须用力推他们一把才行。因此，我把建立在明尼阿波利斯市的非营利智囊团命名为“推动机构”，该机构在我的带领下已经运转了好几个年头。

在该机构举办的所有项目中，参与人数最多的要数一年一度在明尼阿波利斯市举办的年会，也叫“推动大会”。年会的参与者是来自商界、政界、学术界、宗教界、美术界、环保界、音乐界以及其他领域具有创造性思维的人才。这些人才来自全球各地，聚集于此向来此学习的公司传授创意思维方法。

有件事我一直不太能理解，坦白地说也很沮丧：托马斯·爱迪生早就说过，发明创造的过程是1%的灵感加99%的汗水，然而他已经去世100多年了，现在的人们仍然固执地相信创造力是天生的，即要么生来就有，要么生来就无。

我10岁的时候就把这个道理想明白了——这是通过我在芭蕾练功扶手上洒下的汗水得出的。

我跳了20多年芭蕾舞，大多数时间都是在练功房里度过的。当时每

天做的事情都是一样的：早上上芭蕾课，下午设计新的舞蹈动作，最终排练出一个能登台演出的作品，第二天早上又重新回来上芭蕾课。即使演出不太成功，没有得到观众的一致好评，或是受伤了，我从来没有间断过训练，日复一日地学习、创作、演出。我们的创造力是一滴滴汗水积累起来的。

在第二段职业生涯中，我用同样的方法激发自己的创意思维。因为痴迷于人体系统，我参加了人体解剖学的课程。快 29 岁的时候我暂时放下了舞蹈事业，转行做了脊椎按摩师。在尝试过中式疗法、西式疗法以及顺势疗法以后，我发现按摩治疗方法中没有绝对“正确”的疗法，而要从各种疗法中学习借鉴，才能针对病人采取有效的治疗措施。过去 10 年我在伊利诺伊大学和印第安纳大学教授解剖学，任教期间我一直坚持向学生传授一个核心理念：不要空想，要落到实处，要看看客观事物是如何相互关联的，只有这样你才能有所发现。

从舞者到按摩师再到未来学家，这一路我都在不断地探索。这些年的工作经验和对理论知识的学习影响了我对策略的认识，同样也让我明白了 4 个有关创意的简单道理：第一，任何人都能拥有创意思维；第二，不管公司大小都能有各自的创意；第三，创意源于一个清晰且可复制的过程；四，创意需要的是汗水，而不是所谓的灵光一闪或与生俱来的创意基因，努力才是成功的关键。

现在的问题是，具体该怎样激发创意呢？著名的大提琴演奏家马友友（Yo-Yo Ma）曾回答过这个问题。他和苹果公司前首席执行官史蒂夫·乔布斯是好朋友，而后者可以说是 20 世纪最伟大的创新人才之一。马友友

在美国《娱乐周刊》(*Entertainment Weekly*) 2011 年年终特刊中写到，他和乔布斯都认为应该“激发学生的想象力，这非常重要，因为只有这样才能有创新的动力”。

实际上，随着 20 世纪 90 年代科技行业的兴起，由于受到苹果公司以及新兴互联网企业，比如易趣 (eBay)、纳普斯特 (Napster)、谷歌的启发，几乎一时间所有的公司都痴迷于将这种“看不见摸不着”的创造力、创新力和协同力灌注到自己的企业当中。这本来是好事，然而他们采取的许多方法却是毫无意义的。比如，把工作场所完全敞开而不设间隔；要求员工多打乒乓球，要求他们勇敢无畏；要求经理们挖掘出自己内心大胆的一面，要有“不创新则死”或“不怕失败向前进”的精神。事实上，鼓励创新的方法一定要详细具体，并且符合公司的具体战略才有意义。

最可怕的事莫过于无知的忙碌。

——约翰·沃尔夫冈·冯·歌德

当客户找到我的时候，其诉求之多、心态之急暴露无遗。他们经常会说：“好了，我们明白了：创意在工作中很重要；协作是件好事；创意能够让公司成长得更快并且与众不同。那好，现在请你告诉我们应该采取怎样的具体步骤来实现上述目标，该怎么做才能既提高创造力又能达到下个季度的盈利目标。给我们指条明路吧，向我们传授不需要花太多时间、精力和金钱就能源源不断地获得创意的方法吧。总之，告诉我们需要了解什

么，以及如何将这些知识应用到我们公司的运作当中。”

本书旨在消除创新理论与商业创新实践之间的鸿沟，使之与标准的商业模式融合。具体来说，无论是创意经济、知识经济、体验经济、后工业化经济、社会资本经济、信息经济还是自下而上的经济，这一方法都适用。如果希望像未来学家一样思考，你肯定要学会预见未来的趋势。你要学会跳出你所处的特定环境，多问问自己“这一切都是如何形成的”。也就是说，在落实到具体解决方法之前，你要学会抽象思考。这就要求你在自己所处的环境中退一步，想一想“我是谁，我将去向何方”这样的问题，从系统化的角度出发观察当前的大环境，看看如今的社会环境、人群结构、公司系统都发生了哪些变化；列出一套“最佳问题”(Best Questions)，帮助你将精力放到你真正需要解决的问题上；让自己多接触新观点，获得新体验；在脑海中形成对未来的预测；最后，制订计划，采取行动。

本书会告诉你如何将难以证明、难以控制的预测未来的能力和创新思维相结合。这需要3个步骤：认知，创新，行动。

认知

如果希望自己能像未来学家一样思考，你第一步要做的就是深入了解你现在所处的环境。你首先要知道的是，不管是社会危机、经济危机还是环境危机，它们都源于四个要素。这四个要素是可预见的，世界的发展也将永远由这四个要素决定。这四个要素是资源、科技、人口以及管理。熟

知这四个要素之后，面对新问题时，你就会有大局观了。在你了解了这四个要素如何推动变革之后，你不仅可以知道如何避开危机，也能为自己的未来发现新的思路和机遇。

创新

我们的主观体验是由大脑决定的。如果希望自己能像未来学家一样思考，我们还需要明白我们的大脑是如何思考的。正是因为大脑拥有思考能力，我们才能了解世界，从而做出决策。通过学习左右脑交互的过程，你也会知道我们是如何预测未来的，也就是我们人类的预见能力。

为了激发你的未来学家式思维，我会介绍一套解决问题的策略——“探索区”（Zone of Discovery，简称ZoD）。这套策略是建立在科学家对大脑如何学习和创新的最新研究的基础之上的。不论问题大小，机遇远近，这套策略都可以轻松地应用在战略和革新中。

本书第二部分会介绍一些ZoD的练习与活动。这些训练严格遵循大脑神经活动的规律。从左脑思维转入右脑思维再转入左脑思维的过程是创意思维的规律。通过训练你会慢慢学会新的思维方式。有了外部知识和专家的帮助，你便可以发现机遇，跟上未来的脚步。通过精选适合自身条件的机遇，你可以让自己变得更加强大，距离未来更近，还可以设计出巧妙的解决方法并将其变成可以随时落实的详细计划。

行动

大多数公司都不知道在不影响生产力的前提下如何兼顾短期计划和长远计划，而且认定自己根本没有时间来做这些事情。然而，我可以保证，这些公司绝对有充裕的时间。本书的第三部分会向你介绍“5%法则”：你只需花不到5%的时间和资源就可以把对未来的思路融入到标准的组织系统当中。这一法则是对投入的时间、精力和资金的一种大概的估算，这些投入能保证你对未来的思考能够很好地应用到商业环境中去。你会学会如何合理规划长期项目和短期项目，从而让你生活得更加轻松，工作得更加灵活、更有效率。

本书的中心思想是：未来学家的任务就是让你工作得更加灵活，效率更高；带给你一套规则和思维框架，帮助你看清未来，并根据预见的未来设定公司目标。理解了变革产生的原因，你便可以引领变革——就像我们前面提到的，不管专家们说我们处于什么样的经济环境中，你都可以做到这一点。在每一种经济环境中，我们都会提供帮助理解变革的相应练习。最新的范式是系统化思维和设计化思维。我会提出一些思维模式，并探索这些思维模式和下面章节中其他思维模式背后的意义。但本书最重要的内容是：不管你怎样命名最新的思维模式，其中的法则和原理都是万变不离其宗的。本书旨在让你对自己企业的未来有一个清晰具体的认识，而不是模棱两可的认识。读完本书，你就能够学会如何用未来学家式的思维方式让企业赢利并取得长足发展。

引 言 // IX

01 认知：影响经济和社会变迁的四要素

第一章 变与不变的逻辑 // 003

穴居人的生活方式 // 004

四要素的等级顺序 // 006

第二章 资源需求驱动未来脚步 // 011

能源革新带来巨大变革 // 013

未来学家是时代先驱 // 016

第三章 科技引领人类未来 // 021

华尔街的电脑系统崩溃了 // 023

科技创新改变国家命运 // 024

把奶牛换成手机的启示 // 026

预测与成功之间 // 028

移动互联时代的商业革命 // 030

第四章 人口数量及结构预示未来 // 033

- 人口增长危机 // 035
- 一个危险的跷跷板 // 039
- 食物资源恐慌 // 045
- 移民带来的新机遇 // 047

第五章 管理：预见未来的出发点和终极目标 // 049

- 经济发展的创新动力 // 053
- “硅溪”的硅谷梦 // 055
- 失业魔咒 // 057
- 经济增长依赖 8 大要素 // 059
- 成功的策略都是相似的 // 060
- 来自新加坡的启示 // 062

02

创新：挖掘未来发展的线索

第六章 走一步看一步等于放弃未来 // 075

- 回忆过去 // 076
- 预见未来 // 077

第七章 成功预见第 1 步：明确问题和目标 // 083

- 创新的源头：最佳问题 // 085
- 我是谁？我将去向何方？ // 088
- 把握形势，顺势而为 // 090
- 自我定位：维珍集团是谁？ // 090
- 制定终极目标：维珍集团将去向何方？ // 092

第八章 成功预见第 2 步：探索 // 095

- 四要素分析 // 096
- 就像那样！ // 097

倒入原材料搅拌 // 100
在嬉戏玩耍中创造 // 101
大胆想象然后制订计划 // 103

第九章 成功预见第3步：提炼 // 105

创新回报率 // 106
从现在到未来的项目组合 // 109
逆向计划 // 110

第十章 从“我是谁”到品牌战略 // 117

情境工作坊的创新思维训练 // 119
定义：明确品牌内涵、目标 // 120
探索：发现原型 // 132
提炼：确定品牌口号 // 152
最佳计划 // 157

第十一章 从“我将去向何方”到发展战略 // 161

克利克斯公司的发展史 // 163
明确调查的范围、主题，找到最佳问题 // 166
开启探索之旅 // 170
相互联系的生活更精彩 // 182

03 行动：5%法则

第十二章 5%法则 // 191

如何寻找新做法 // 192

第十三章 改进：通用磨坊食品公司的创意温室 // 195

推动大会：催化剂 // 196
99%的汗水浇灌未来学家的思维 // 199