

# 领导者 决定未来

未来领导者所必需的十大新领导技能

(原书第二版)

[美] 鲍勃·约翰森 (Bob Johansen) 著

李戎 译

**Leaders Make  
the Future**

ten new leadership skills for  
an uncertain world

# 领导者 决定未来

**Leaders Make the Future**

**未来领导者所必需的十大新领导技能**  
ten new leadership skills for an uncertain world

（原书第二版）

[美] 鲍勃·约翰森 (Bob Johansen) 著  
李戎 译

**图书在版编目 (CIP) 数据**

领导者决定未来: 未来领导者所必需的十大新领导技能 / (美) 约翰森著;  
李戎译. —北京: 中国财富出版社, 2013. 5

(中欧经管图书)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4625 - 2

I. ①领… II. ①约…②李… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 049415 号

Bob Johansen; Leaders Make the Future: The New Leadership Skills for an Uncertain World

ISBN: 978 - 1 - 60994 - 478 - 2

Copyright© 2012 by Bob Johansen. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体版由上海中欧国际文化传播有限公司授权中国财富出版社独家出版。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

著作权合同登记号 图字: 01 - 2012 - 8382

策划编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任编辑 张艳华 卢海坤

责任校对 梁 凡

---

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4625 - 2/C · 0157

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2013 年 5 月第 1 版

印 张 12.75 印 次 2013 年 5 月第 1 次印刷

字 数 196 千字 定 价 42.00 元

---

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

 CEIBS | 中欧经管图书

先知后行  
知行合一  
中欧经管  
价值典范

致罗伊·阿马拉

1925—2007

一位集力量与谦卑于一身、努力创造未来的领导者。

本书所有版税收入都将献给未来研究院和创新领导力中心（CCL），用来帮助领导者培养未来所需的领导技能，创造美好未来。

## 原书第二版序言

我在创新领导力中心（CCL）的办公室一直书满为患，不但书架上挤满了各种类型的书，连书桌上也到处堆满了书，内容涉及战略、历史、科学和人才等方面。同事们一般想借什么就借什么，但有一本书例外，那就是《领导者决定未来》的第一版。从三年前初读这本书起，它就没离开过我的视线，珍爱程度可从卷起的书页、满页的勾画以及密密麻麻的笔记略见一斑。在那本书中，鲍勃·约翰森（Bob Johansen）及未来研究院为我们做了一件非同一般的事——帮助我们习得那些想在不可预测、充满机遇的未来生存所必须掌握的技能。总的来说，这本书有理有据、思想睿智、引人深思，是一本不可多得的佳作。作为本书的铁杆书迷，我要告诉大家一个特大喜讯——本书第二版对各层次领导者的帮助比起第一版有过之而无不及。

在接下来的前言部分，鲍勃根据近几年全球经济和社会政治的现状对未来作了一个新的预测。他深入挖掘了领导者驾驭未来所需的十项首要领导技能，在第一版的基础上增加了不少新鲜的案例，同时告诉我们这些技能为何重要及其相互之间的紧密联系。不仅如此，这本书还更进一步地探讨了我們如何通过广泛深入的学习和领导力的提升来帮助我们自身及员工培养这些技能。

我和其他 CCL 的同事能有幸受邀参与本书第二版的出版感到非常光荣。说实在的，为一本原本就异常出色的书锦上添花着实是一个巨大的挑战，不过，我们愿意知难而上。在即将出版的第二版中，我们根据 CCL 40 余年的研究和客户经验为大家提供了详尽、实用的指导，以帮助大家实践本书所强调的这些技能。在本书的末尾，我们新增了一个自我测试，它将帮助大家将这



十项领导技能应用到生活和工作当中。

本书力求实用，旨在帮助那些正在及将来希望代表其所在组织和社区采取积极措施的领导者提升其领导能力。鲍勃的著作思想深奥，包含很多复杂的模型，但难得的是，他能深入浅出，用浅显易懂的语言来阐述深奥的知识。在书中，他采用对话的口吻，与读者分享精彩的故事，向日理万机的领导者快速传递领导智慧。阅读本书，就像与才华出众的友人聊天，让人大开眼界，惊喜连连。

本书出版的时机也恰到好处。“阿拉伯之春”事件向我们印证了本书在预测未来方面的准确性。某些政府企图压制社交媒体互动的举动反映了他们对于鲍勃提出的另外一种趋势——“低调透明”的敌对情绪。很多阿拉伯领导者，包括穆巴拉克和卡扎菲，他们之所以倒台，很大程度上是因为他们缺失“低调透明”这一特质。在充满不确定性的未来世界（不光中东，世界各地都如此），领导者还需要发展共享资产的能力，也就是鲍勃所说的“公地创造”能力，以便政府、商业和社会各行业实现共同领导。

总之，世界各地、各个级别的领导者都将从本书中获益匪浅。各个组织的高管尤其应该阅读本书。过去几年的动荡教会我们这样一个道理：要想在未来蓬勃发展而不只是勉强过活，就必须提前做好很多方面的准备。在本书中，鲍勃为我们提供了一个了解未来的窗口，同时也就如何应对未来给了我们一些建设性意见。这就是为什么本书是 CCL 董事会成员及高管团队的必读书目。而且，恰恰因为本书讨论的是未来，所以它对于公司年青一代的领导者——在培训预算有限的情况下极易被忽略的一群人——更显得弥足珍贵，同时价格又实惠。毕竟，他们是组织未来的掌舵人，他们越早掌握在多变的环境下生存和发展的技能，就会越有利。

企业，无论规模大小，都会发现本书有助于其制定英明的战略。当然，未来研究院还会一如既往地与众顶级公司密切合作。但受益更多的可能是政府机构、教育机构和非营利性组织。在资源日益紧缺的今天，这些组织往往没有足够的资金在长期规划方面进行投资。然而，预测未来并根据预测对其营运方式进行必要的调整对维持其影响力、帮助其实现目标至关重要。实

际上，CCL 最近在制定其未来十年的战略时，就广泛参考了本书，它就像一个无所不知的顾问，一步一步指导着我们。

能向大家推荐一本好书是一件值得高兴的事，而如果此书恰好是你仰慕的人所作，那更是喜上加喜。《领导者决定未来》的第二版正是这样一本好书，鲍勃也正是这样一种以其睿智、专注和谦卑而令人敬佩的人。希望你在跟随他了解充满未知的未来时，能够享受它带给你的快乐。

约翰·瑞安

创新领导力中心 总裁兼 CEO



## 原书第二版前言

《领导者决定未来》的第二版包含三大要素：

1. 对未来十年外部环境的一些因素进行预测（根据第一版进行更新），这些因素要求领导者培养新的技能。

2. 根据未来十年可能遭遇的各种外部因素，总结出的我认为未来必需的十项新的领导技能。

3. 一种通过领导力发展培训项目和自我学习来培养领导力的新方法，这种方法贯穿全书，在第十一章和第十二章尤其突出。此外，贝瑞特—科勒出版社（Berrett - Koehler）还提供了一个适用于个体和团队的在线测试，具体测试网址为：[www.bkconnection.com/leaders-sa](http://www.bkconnection.com/leaders-sa)。

本书第二版是对第一版的重新加工，变化之大已经远远超出了我之前的预期。在过去的三年中，我在写第一版时学到了很多。现在，第一版中进行的十年预测已经过去三年，当年预测的主要内容基本都得到了印证：过去三年，世界的变化、不确定性、复杂性和模糊性都在加剧，但同时也展现出了一些能让世界变得更美好的机遇。

虽然变化、不确定性、复杂性和模糊性无法消除，但这并不能阻挡你创造未来的脚步。本书中就列举了一些不畏变化、不确定性、复杂性和模糊性而勇敢地创造未来的领导者的例子。

第二版中增加了不少 CCL 的工具及其在领导力发展方面的洞见。

CCL 的总裁约翰·瑞安（John Ryan）曾是《领导者决定未来》最早的一批读者之一，我很高兴他用此书来培养其管理团队和董事会的领导力。我和约翰至今未曾有缘相见，但他和本书第一版之间的缘分让 CCL 和未来研究院



之间一直保持着密切的沟通和交流，也为第二版的问世做好了铺垫，因为第二版综合了两个机构的特长和优势。

在未来研究院，我们聚焦未来，并从未来的角度回顾现在以便给今天提供一定的指导和借鉴。而 CCL 却立足于现在，努力帮助领导者更好地适应未来。因此，从某种意义上来说，本书第二版既立足现在、展望未来，同时又聚焦未来、回顾现在。

CCL 的西尔维斯特·泰勒 (Sylvester Taylor) 帮我在本书后面新增了一个自我测试以便帮助读者更好地培养未来所需的领导技能。西尔维斯特和帕特·赛思奥 (Pete Scisco) 与我和我的同事迪帕·梅塔 (Deepa Mehta) 紧密合作，找到了将未来研究院和 CCL 在领导力方面的不同见解整合在一起的方法。本书第十一章所描述的模型就是我们合作的结果，不过，第二版中增加了很多 CCL 的趣闻逸事、工具和参考资料。西尔维斯特还和我一同开发了贝瑞特—科勒网站上的在线测试，这个测试既可用于个体，也可用于团队；既能在有领导经验之前进行，也能在具备了领导经验之后开展。

我擅长对未来十年进行预测，但在领导力培养方面却经验尚浅，所以我很高兴能够在本书中融入 CCL 的专业见解和经验。

在第二版中，我很高兴能够把我过去三年来对不同类型的卓越领导者使用十项未来所需领导技能时积累的经验融入其中，这些人很多都来自知名企业，比如宝洁、乐购、贺曼、斯克利普斯网络互动、塔吉特百货、卡夫食品、沃尔玛、老海军、盖璞、UPS、麦当劳、金宝汤业、强生、通用磨坊、嘉吉、先正达和费尔蒙酒店及度假村。我很高兴能有机会与他们切磋交流。

我们现在正处在一个关键时期：我们的自然、商业、组织和社会体系即将达到一个临界点，一旦突破就会面临严峻的挑战，某些体系甚至可能崩溃。然而，这种瓦解也可以带来新的机会。未来研究院认为我们急需在全球范围内重新平衡这些可能引发体系崩溃的各个因素，而且这种平衡必须在未来十年加速进行。要想达到重新平衡，领导者必须用本书中描述的技能努力创造美好的未来。

在这种情况下，光关注自身利益肯定不够，领导者应该打开思路，关注

整个体系，要知道我们只是整个大的体系中的一部分。企业领导者依然要努力提高收入、改进效率、解决冲突，但传统的财务举措已经不能保证企业取得长远的胜利。领导者还应该注重共同资产和周围的机会，而不只是关心其自身或公司的收益。领导者必须在赚钱的同时，与他人一起为发展整个市场和经济状况而努力。

接下来的十年，对于一个领导者来说，注定是充满艰辛的，但如果领导者能掌握恰当的技能并带着合理的预期，那也将会是一个令人振奋、意义非凡的十年。让整个体系恢复平衡将会是领导者面临的前所未有的挑战。

从一定程度上来说，我们每个人都应该是自己的领导。幸运的是，在云计算时代，一些虚拟的领导工具使得一些新的策略成为可能，让大家能够采用新的方式或者远程进行合作。

我坚信，我们相互之间的联系越紧密，我们就会越安全、越自由，并且越强大。不过，这也有令人担忧的一面：有可能我们相互之间的联系越紧密，情况反而变得越危险。领导者应该扩建其人际网络，组织人们行动起来，但同时也要防止过度紧密，以免再次出现席卷全球的金融危机。现在我们相互之间的联系比以往任何时候都紧密，这是一件好事，但领导者在充分利用云计算所带来的这种紧密性的同时，也必须尽量降低潜在的风险。

克里斯·哈里森（Chris Harrison）为本书设计的封面真实地反映了这种情况。领导者已经身处一个网络，在构建及重建其组织的过程中不断地勾画线条、编织新的图案。

预言来自未来，并对现在具有一定的启示。没有人能够准确地预知未来，但你可以对你认为将来可能发生的事情进行合理、一致的预测。好的预测可以给我们带来启示，刺激人们行动起来。而这本书就通过预测来激发人们更好地认识领导力。它源于未来研究院的预测，聚焦对未来十年的领导力具有决定作用的外部因素。

从1968年开始，我就一直关注未来。那时候，我还是神学院的学生，为一个有关宗教和未来的会议做研究助理。那时的我，激情澎湃，对任何事情都满怀热情，连去机场迎接会议发言人这种苦差事都非常积极。这些发言人



现在都成了赫赫有名的未来学家。在会上，我边听发言，边想象着他们所描绘的未来，内心十分激动，而且，更让人兴奋不已的是，我能亲眼看到那些让我仰慕已久的该领域的前辈。当时，我就在想，“这就是我想做的事”。而现在，我的梦想已经成为了现实，这正是我这些年来所从事的工作。

同年，一群来自兰德以及斯坦福研究院的工程师和数学家创办了未来研究院，并将其定位为独立且非营利的智囊团。

未来研究院每年都会对未来十年做一个预测，到目前为止，已经坚持了近40年。我觉得未来研究院是唯一一个能够比其预测坚持得更久的预测未来的机构，而且，迄今为止已经成功了四次。虽然，没人能够精确地预知未来，预测也不是最终的目的，但未来研究院对未来的预测却有着惊人的准确度。我在未来研究院工作的这些年，60%~75%的预测都真实地发生了。

我是未来研究院在1973年聘用的第一个全职社会科学家。在攻读硕士学位期间，我主修社会学和世界宗教，并逐渐成为了一个对组织、技术和人类价值观进行预测的预言家。我的目标是以未来的视角来审视目前的领导力模型和高管的培养。本书要讲的未来十大领导技能不是为了替代现有的领导力胜任模型，而是为了对其发起挑战并对其进行进一步延伸。

2005年，我写了《赢得先机》（*Get There Early: Sensing the Future to Compete in the Present*），这本书的最后一部分提到了发展未来十大领导技能的必要性，这一点在《领导者决定未来》一书中进行了更详尽的阐述。这两本书相辅相成、互为补充。

我的目标是激发领导者，从而让世界变得更美好。在本书中，我跟大家分享了我对领导力的看法，并根据我对未来十年的预测，给未来的领导者提供了一些忠告。你不一定要相信本书中所阐述的这十大未来领导技能的价值，如果它们对你有所启示，让你认识到了你未来真正需要的领导技能，那这本书就发挥了最大的作用了。

本书不代表未来研究院对于领导力的看法。对于领导力这一重要话题，大家都有各自独特的见解，所以本书仅代表我个人的观点。不过，我的很多想法都受我在未来研究院的工作经历以及与我们有过合作的很多其他机构的

影响。

问题解决者经常犯的一个经典错误是过早下结论，理论派则恰恰相反，决策速度很慢。未来的领导者应该处于这两者之间，放眼未来，并就当下作出决策。

只要我们用心倾听，就会发现周围到处都是有关未来的暗示。在未来研究院，现在发生但能表明未来方向的事件被称为“信号”。例如，制汇节（Maker Faire）就是一个表明古老的 DIY 精神被升华的“信号”，它的重生促使着单枪匹马的领导方式向依靠团队共同努力的领导方式的转变。

人人都或多或少有一些所谓的创造本能，但很多领导者都有强烈的创造本能，因为他们必须不断地创造、革新他们所领导的组织。卓越的领导者都喜欢想象各种可能的结构，琢磨它们能创造出什么新的东西。现在，有了新的工具以及相互之间的紧密联系，领导者就能创建非常不同的组织，并因此决定未来。

十项领导技能中的每一项都与过去和现在紧密相关。正如小说家威廉·吉布森（William Gibson）所说，“未来就在眼前，只是分布得不太均匀”。了解未来的最佳方式就是让自己沉浸在未来之中。既然未来已经近在眼前，你所面临的挑战就是找到体验未来的最佳方式，并从未来中学习。本书以及配套的在线测试将帮助你融入未来，提升你的领导技能和影响力。

鲍勃·约翰森，未来研究院

加利福尼亚州帕洛阿尔托

2011 年

## 中文版序言

多年前，我第一次去中国时，被“社会主义市场经济”这个词惊呆了。作为一个土生土长的美国人，在看到这个概念之前，我一直以为经济要么是社会主义经济，要么是市场经济，从来没想到还有社会主义市场经济一说。中国这么一个巨大的经济体能在集体所有的同时以市场为导向，让我觉得既困惑又惊讶。

在头脑中持有两个对立想法的同时还能作出英明的决策是未来领导者所必需的十大技能之一，在本书中被称作扭转困境的能力。

在中国，人们对于扭转困境似乎已经习以为常。但在很多其他地方，人们现在才逐渐意识到很多突出的难题其实根本无法解决。不过，即便如此，你也可以通过扭转困境来取得成功。比如，我们既要生产低价的能源，也要保证空气清洁，这两者其实是有点相互矛盾的。但在努力寻找可替代能源、减少污染物排放方面，可能会有很多商机。

本书以预测未来十年可能影响领导者的外部力量为出发点，通过对未来的展望，总结出了未来领导者必需的十大领导技能，每一章详细论述一项技能。

作为一名十年预测家，我已经顺利地度过了三次预测周期。事实证明，大多数时候，我们的预测都比较准确，但预测的目的并不是为了精确地预知未来（没有人能做得到），而是为了激发灵感，改善人们当前的行为。

现在，我是未来研究院（Institute for the Future, IFTF）的一名杰出院士。未来研究院坐落在硅谷的中心地带，比邻斯坦福大学。据我所知，未来研究院是目前经营时间最久的预测未来的机构，到目前为止，已经连续 40 多年进



行年度全球十年预测。除此之外，未来研究院还做一些有关技术、健康、福利和食物等方面的常规预测。现在，未来研究院预测工作的一个重要部分就是中国预测，主要由文化人类学家琳·杰弗瑞负责。

《领导者决定未来》一书关注的焦点是创造力、设计和创新，而这一切都是在未来十年外部力量的情境下进行的，与中国的新业务发展和持续的经济增长密切相关。着眼未来的思维方式能够帮助我们在目前的情况下作出明智的决策，从而创造美好的未来。

研究表明，未来将会变得更加动荡不安，也就是我所说的 VUCA 世界：多变、不确定、复杂而且模糊。在本书中，我向大家阐释了 VUCA 的根源，并告诉大家如何利用未来十年的视角将危险化为机会。通过展望未来十年，你将看到：

- 变化屈从于远见；
- 不确定性屈从于领悟力；
- 复杂性屈从于清晰度；
- 模糊性屈从于敏捷性。

《领导者决定未来》这本书及其提出的未来领导者所需的十大技能体现了愿景、领悟力、清晰和敏捷等基本概念。

本书第二版在第一版的基础上进行了很多扩充，结合了全球一流的领导力发展机构创新领导力中心（Centre for Creative Leadership, CCL）的很多研究成果。我和 CCL 的方法正好互补：我展望未来十年，以未来的视角来审视目前的情况；而 CCL 则立足于当前，帮助领导者为未来做好准备。本书第十一章详细介绍了领导力发展项目如何能够帮助领导者为未来的 VUCA 世界做好准备。第十二章则为每位读者提供了自我评估的机会，让大家了解自己的未来领导技能如何，以及如何能够改善这些技能。

通过阅读本书，中国的领导者可以借鉴相关经验，设计出适合自己的领导力发展项目。本书中包含了很多全球各地使用这十项未来领导技能的项目实例，介绍了个体领导者评估并发展其领导技能的方法。

未来世界将变得越来越复杂，很多人都期望简单的答案，但问题是根本没有简单的答案。在这种情况下，领导者必须学会适应在头脑中同时存在两种对立的想法。任何领导者，无论他多么优秀，都无法解决所有分歧，也不可能赢得所有人的认同。这时候，就需要所谓的建设性和解，即缓和和改善紧张情况的能力。

十年预测可以让分化的群体认识到他们之间的共同点。建设性和解需要领导者在谦卑中蕴涵力量，也就是我在本书中所说的“低调透明”。卓越的未来领导者将做该做的事，对做事的原因非常清晰，同时对所取得的成绩非常谦虚。如果未来某个领导者喜欢自我吹捧，他就很可能成为众矢之的。在充满变化、不确定性、复杂性和模糊性的未来世界，谦卑是一项美德，但前提是，谦卑中必须蕴涵着力量（这又是一个困境）。

这本书非常实用，旨在帮助领导者更好地认识周围各种复杂的外部力量。例如，创造未来需要领导者具备一项基本领导技能——创造本能，即进行创造的内在欲望。现在，由于有了数字媒体，我们不但可以进一步改进我们的创造，还能在创造过程中与其他人相互联系在一起。本书将为你提供未来视角和实用工具，帮助你在组织中实现从预见到洞见再到行动的跨越。

每次我去中国，或领导者造访其他国家或地区时，我们都在实践一项未来领导技能——沉浸式学习能力，即把自己沉浸在不熟悉的环境并从中学习的能力。在其他文化中生活是领导者为未来做准备的重要方式之一。电脑游戏和模拟将以低风险、低成本的方式大大提升我们应对未来的能力。在虚拟世界，领导者可以安全地实践新的领导技能，学会从容应对未来的各种情况。

本书是我送给中国领导者（无论是目前的领导者，还是未来的领导者）的礼物。我出生在硅谷（当然，我出生的时候，这个地方还不叫硅谷），那里，最核心的创新领导技能是快速构建，即尽早、尽可能多地失败，并从失败中进行学习的能力。在充满变化、不确定性、复杂性和模糊性的世界里，通往成功之路既不是线性的，也很难预测。领导者必须在实践的过程中边做边学。前期经历的失败会增大后期成功的可能性。硅谷很多杰出的领导者都经历过各种失败，这些失败为后来的成功奠定了基础。在硅谷之外，很多人





只看到成功，而看不到那些孕育成功的失败经历。

过去的十年是喜欢线性思维和解决问题的工程师的天下，而未来十年将由生物和所谓的全球福利经济来推动，要求领导者具备生物同理心，即从大自然的角度看问题、从大自然中学习的能力。在中国，鉴于其巨大的面积和国际影响力，生物同理心的重要性会被放大。

在本书讲述的十项未来领导技能中，最高级的就是公地创造，即创造能让各方受益、可持续地共享资产的能力。经济和社会困境依然会困扰着我们，但我希望，未来，我们能够创造更多让人受益的公地。而要做到这一点，一个重要的途径就是霍华德·莱茵戈德（Howard Reingold）所说的聪明暴民组织，即利用数字媒体和虚拟会议来创造和培养有用的商业或社会网络的能力。在我看来，中国的领导者正在从社会主义和市场这两个角度来创造可持续的共享资产。

硅谷是一个非常多样化、与世界各地联系非常紧密的一个地方。硅谷很多杰出的创新者都是移民，而非土生土长的美国人。很多由硅谷推动的创新都和世界其他地区联系紧密。的确，很多硅谷的创新者都和中国有着千丝万缕的联系。创新，尤其是在云计算领域，和全球的联系已密不可分。从一定程度上来说，硅谷的未来和中国的未来一样，都依赖全球联系和相互合作。我们必须为创新组织新的聪明暴民，并创造能跨越世界各地文化界限的新公地。

在未来的 VUCA 世界，要想成功，必须明确你要去向何方，并灵活处理到达目标的方式。本书将提供一些实用的工具，帮助你变得更加清晰，以便立足当下、创造未来。

鲍勃·约翰森，未来研究院  
美国加利福尼亚州帕洛阿尔托

2012 年 8 月 25 日