

Ideas Action Impact  
Wharton School  
Publishing

沃顿商学院图书

MONITOR GROUP | 摩立特集团

# 强 势 时 代

Powerful  
Times

应对来自不确定世界的挑战

埃蒙·凯利 (Eamonn Kelly) 著

王哲译

中国人民大学出版社

# Powerful Times

Rising to the Challenge of Our Uncertain World

应对来自不确定世界的挑战

埃蒙·凯利 (Eamonn Kelly) 著

王哲译

中国人民大学出版社

· 北京 ·

强  
势  
时  
代

## 图书在版编目 (CIP) 数据

强势时代：应对来自不确定世界的挑战/凯利著；王哲译．

北京：中国人民大学出版社，2009

(沃顿商学院图书)

ISBN 978-7-300-10687-8

I. 强…

II. ①凯…②王…

III. 世界-概况

IV. D5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 072888 号

沃顿商学院图书

**强势时代：应对来自不确定世界的挑战**

埃蒙·凯利 著

王哲 译

---

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	<a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a>		
	<a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京山润国际印务有限公司		
规 格	165 mm×240 mm 16 开本	版 次	2009 年 5 月第 1 版
印 张	17 插页 1	印 次	2009 年 5 月第 1 次印刷
字 数	266 000	定 价	38.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



埃蒙·凯利的想象不仅严肃、有洞察力，也颇有见地，知识和思维具有广度。这是一本绝对令人着迷的书，我还想重新拜读一遍。

——**威廉·吉布森 (William Gibson)**，科幻小说家，《神经漫游者》(Neuromancer) 和《模式识别》(Pattern) 的作者

世界以我们理解不清的方式在快速变化着。埃蒙·凯利给我们提供的观点能够更好地理解正在发生的事情。他向我们展示了我们面对的困境，并暗示全球议程将会改变。他是掌握“全局”的大师。对需要了解地球未来的人来说，这是一本必读书。

——**格德·戴维斯 (Ged Davis)**，世界经济论坛战略观察中心执行董事兼主席

有些人也许没有意识到影响我们未来的是强大而不可确定的力量，这本书是唤醒他们的号角。身处商界的我们需要提升技能，学习如何平衡市场和道德智慧，如何从专注于竞争的狭隘中走出来，把竞争与适应力结合起来。

——**克劳福德·贝弗里奇 (Crawford Beveridge)**，太阳微系统公司 (Sun Microsystems) 人力资源高级副总裁

我们身处的世界是一个令人困惑的复杂地方；搞清楚我们身在何处是一个充满了不确定性的问题，更不用说我们将要往哪里去了。在本书中，埃蒙·凯利给我们讲述的东西要远远好于预言，因为预言可能被证明是错误的。他精心绘制了一幅颇有见地的地图，展示了可能在我们面前出现的情景，这幅图能够帮助我们走过这些充满意外的时代。凯利帮助我们理解那些影响未来且充满矛盾、相互交错的过程，并帮助我们为此做好准备，这样，我们就能够做出更好的决策以面对不确定的明天。

——彼得·施瓦茨 (Peter Schwartz)，全球商业网络 (Global Business Network) 的创建人之一，《面对无可避免的聚变》(Inevitable Surprises) 的作者

历史被释放，未来尚未书写，这是对今天难以驾驭的驱动力的最好评价，而这些驱动力正是你梦寐以求希望在某个角落寻找到的东西。读埃蒙·凯利的书就好像看他打破了一个万花筒，然后细数碎片的数量。

——布鲁斯·斯特林 (Bruce Sterling)，科幻小说家，《圣火光环，黑客攻击》(Holy Fire, The Hacker Crackdown) 的作者；Viridian 设计积极参与者；有线网络日志作者

我喜欢这本书！它读起来很轻松，但给人以思想启迪。在这个被多种不确定性因素和矛盾分裂的世界里，本书为我们把这些因素和矛盾进行分类，描绘了一幅清晰的结果和因果关系的对应图。与别的很多堆满公式的商业书籍不同，凯利鼓励我们自己思考可能想象不到的战略。

——路易斯·希门尼斯 (Luis Jimenez)，Pitney Bowes 公司高级副总裁兼首席战略官

埃蒙·凯利的《强势时代》也可以叫做《广泛视野的艺术》。他证实，在发生突变的时代做决策的关键技能就是避免被自己的预期所束缚。凯利向我们展示了如何部署我们的力量，不仅为我们脚下铺满玫瑰花瓣的道路做好准备，也要为埋藏炸弹的道路做好准备。凯利给我们上的意义深刻的一课是：“……和……都……”思维是在面对模糊性和不确定性时果断做出决定的唯一方式。

——**乔尔·加洛 (Joel Garreau)**，《突变：提高我们的智力和身体所蕴含的希望和危险——这对人类意味着什么》(Radical Evolution: The Promise and Peril of Enhancing Our Minds, Our Bodies—and What It Means to Be Human) 的作者

任何把赌注放在单一未来的企业都可能因其没有防备而遭到周边视野之外的事件攻击。埃蒙·凯利的见解帮助组织调整它们的周边视野，也许甚至能够看到脑后的东西，这样它们可以预见最致命的威胁，或者利用目前隐藏的机遇。

——**丹尼尔·拉斯马斯 (Daniel Rasmus)**，微软信息工作前景展望部经理；IT 业评论员；Forrester 公司前副总裁

凯利在提出社会、企业和政府在未来面对的主要问题时传承了全球商业网络 (Global Business Network) 的光荣传统。本书做了一件非常了不起的事情，用娓娓道来的故事把我们眼前的未来描述出来，并且阐述了这些问题。

——**安德鲁·海因斯 (Andrew Hines)**，专业未来学家协会执行董事；休斯敦大学未来研究讲师

在本书中，情景思维的现实再现从始至终都引导

着读者。凯利的讲述方式把本来令人畏惧的关于未来挑战的实际情况变得轻松易懂，并为我们个人和企业处于变化之中的、相互依存的世界里做出决策提出了框架。

——南希·拉姆齐 (Nancy Ramsey), 《女性未来》  
(The Futures of Women) 的作者

任何想预测未来的人——想抓住巨大投资机会的人或者避开让企业失败的潜在危险的人都应该关注埃蒙·凯利的见解，这来自对国际商界情景思维的多年磨砺。作为著名的未来学家，凯利的背景非常丰富，他的每个观点都源自对囊括所有人类事业的全球力量的分析——从印度、中国和艾滋病的影响，到能源种类及气象学的未来，都从此刻开始在我们面前展开。凯利颇具说服力地指出，不断增加的财富和繁荣似乎是可能的，但它们都不是一个国家或者地区显而易见的命运。

——埃里克·贝斯特 (Eric Best), 摩根士丹利全球情景战略家

# 译者序

Powerful  
Times



《强势时代》一书很值得一读。作者埃蒙·凯利从全球的视角精辟分析了未来十年世界所面临的变化和挑战。他一再强调，我们所处的是一个纷繁复杂的变化时代，未来充满着不确定性。他以深刻的洞察力和独到的见解提出了这个时代存在的六大“动态矛盾”，这些矛盾将极大影响未来的人类生活。它们分别是：透明与混沌、实力与脆弱性、技术进步与阻力、无形经济与有形经济、繁荣与衰落，以及人与地球。

作者用较大篇幅对这些矛盾进行了客观深入的探讨和分析，给读者以全新的感觉，让人们对未来有了比较深刻的了解。在这个充满变数、矛盾丛生的世界里，埃蒙·凯利告诉我们不能以单一的视角去看待问题，因为一件事情同时存在着两方面，而世界可能会同时朝着两个方向发展。

高端技术让世界变得清晰透明，连通性不断增强，人们对公司和政府的运作方式将有更加透彻的理解，对全球的体制问题也将了解得更加深入，与此同时，人类的隐私权受到了挑战，形形色色的有关阴谋活动的说法和谎言将同时在全球蔓延，而连通手段在提高透明度的同时也会带来日益复杂的盗窃和欺骗行为。人类社会在不断前进，在很大程度上受到了科技进步的推动，然而，随着计算、生物技术和纳米技术等新兴技术领域的快速发展，人类也将面临道德困



境，甚至是灾难。这也是人类必须慎重处理好的重大问题。

对于当今世界上的唯一超级大国美国来说，它享有无可匹敌的军事实力，并受此支撑，它的政治、经济和文化的影响力在全世界享有独一无二的地位，这也是所谓的“硬实力”与“软实力”，但与此同时，强大的美国也是受到袭击的目标，这当然是它所推行的外交政策造成的，即愿意使用“硬实力”。

随着经济从传统的制造业转向服务业、知识密集型经济、体验经济、网络经济等新形式，经济变得日益无形和虚拟化，与此同时，经济的快速发展也给世界上越来越多的地区和人民带来了繁荣。然而，世界的一些地区肯定会出现经济衰退，特别是那些遭受冲突、腐败、疾病和自然灾害打击的地区。对欧洲和北美的很多民众来说，相对衰落也是一个严峻的现实。埃蒙·凯利用大量数据证明一个事实，那就是在繁荣掩盖下贫富差距日益加大，他直言不讳地指出，一些国家出现了经济不稳定、不公平感日益加剧的情况，在某种程度上是由于西方的经济政策特别是“华盛顿共识”造成的。他借用诺贝尔经济学奖获得者、世界银行前首席经济学家乔·斯蒂格利茨的话：“全球化使发展中世界的很多穷国更加贫穷。即便它们富裕了，它们也感到很脆弱。”

埃蒙·凯利在分析“人与地球”这对矛盾时，用大量可靠的数据阐述了人类给地球带来的影响，尤其是对气候的影响，那些数据和事例让人触目惊心。为了应对这些挑战，减少给地球带来负面影响，埃蒙·凯利指出：一方面人类要致力于开发新技术，减少使用能源或者尽量使用替代能源，减少温室气体的排放量；另一方面各国政府必须倾力合作，把地球视为人类共同的家园。我们的未来到底是什么样子，作者给出了三个预期模式，但哪种模式能够占主导地位，尚

不明了，这也是世界复杂性、不确定性的体现。

埃蒙·凯利利用他广博的知识，运用情景思维阐述了未来世界的变化和挑战，涉及领域非常广泛，让读者从不同角度去了解和理解未来十年或者更加久远的未来，更为重要的是，人们可以为此做好准备。



我很高兴中文版的《强势时代》面世了，感谢沃顿商学院出版社和中国人民大学出版社给予此书与中国读者见面的机会。

在此我想谈两个问题。首先想谈谈自本书在 2006 年首次出版以后世界所发生的变化，以及我自己在此之后的心路历程。第二个问题将探讨中国读者对我描述的动态冲突将会持怎样的态度。

我先来讲讲发生的变化。读者经常问我两个问题：考虑到我写本书之后世界发生的变化，我会改变什么吗？我会补充什么内容吗？

对于第一个问题——我会改变什么吗——的回答是否定的。如果说与本书内容有什么区别，作为本书核心内容的动态冲突在世界范围内变得越发明朗，发展的速度比我预想的要快。有证据表明这些冲突的影响力越来越大，不仅影响我们所生活的世界，也将影响正在形成的世界。因此，我认为比起当初我写本书之时，今天我们理解每一个冲突显得更为重要。

对于第二个问题——我会补充内容吗——的回答是肯定的。现在我想增加一个新的冲突，即发展迅速的机制与发展缓慢的机制之间的矛盾。这个问题与世界各国都相关，特别是像中国这样的社会。发展迅速的机制指的是经济体制、通信系统、金融系统和创新体制。例如，我们正在共同见证技术发生的催化式进步——从依然处于初级阶段的互联网到连接技术的跳

Powerful Times

跃式发展，再到技术的趋同式发展，这个问题我在第4章“技术进步与阻力”中进行了讨论。这些机制仍在继续快速发展，对世界的影响也越来越大。与此同时，其他机制如社会、文化、政府和教育体制往往发展得很慢。发展迅速的机制推动变化的速度与发展缓慢的机制不可避免的滞后状态之间的矛盾给个人、组织和社会带来了大量不和谐因素。

那么，这个观点以及本书对中国有什么实用性吗？让我暂且退一步讲。尽管我写此书是面向全球的读者，但我是苏格兰人，生活和工作在欧洲和美国，我有机会与全世界包括亚洲在内的每个大陆的客户进行合作，我自己的思维模式不可避免地与我教育、经历和工作相关，也毫无疑问受到这些因素的片面影响，因此，即便我的核心观点是西方模式的优势和西方霸权即将走到了尽头，但我仍会以西方人的视角来看待问题，这是相互矛盾的。

在我观察当今世界以及我在本书中概述的未来模式时，我已经回答了我在书中提出的问题，即未来世界发展的道路是什么。那个未来模式不是被称之为“美国的新世纪”。完成本书后我观察的一切让我更加确信那个未来模式是“拼成的强大集团”的世纪——在未来，新关系、新的创新中心、优秀人才中心、力量中心和影响中心将到处涌现。这对中国——在后工业世界的全球经济和社会里重新找到位置的中国来说，具有特别深刻的含义。大家看得很清楚，在中国的带领下，很多亚洲国家从脚步很快的一般追随者迅速转变成真正的创新者，它们凭借自己的能力在科学、技术、市场、商业模式和组织方面走出了自己的创新之路。

正是由于这个原因，我认为发展缓慢和发展迅速的机制之间的矛盾有可能在亚洲表现得比世界其他国家或地区更为明显。亚洲有着厚重的传统、丰富的文

化财富和价值观。中国在这方面首屈一指。中国在悠久的历史中曾经出现了很多创新和知识，如今作为潜在的最强大的国家而重新崛起。然而，如果未来由“拼成的强大集团”主导，中国在确立其在 21 世纪的角色时将面临独特的挑战。中国是选择主要在亚洲内部施加自己的影响力，还是进一步发展与其他国家或地区包括非洲和南美洲的经济关系和社会关系？中国与西方的关系证明是建设性的合作关系，还是日益充满竞争性和斗争性？中国在日益加剧的财富两极分化、环境恶化和不那么令人满意的卫生保健体系面前，能否振作精神应对这些挑战？

在很多方面，这些问题的答案在于中国的政界、民间和商界领导人在处理本书中提出的动态冲突时表现出的智慧。中国成功地在世界上确立了新角色，成功提供了持续、均衡发展的新模式，这不仅对国家是至关重要的，对我们所有人都是至关重要的。

我希望本书能给每个人以及中国社会提供一幅有价值的通往未来的指示图，更为重要的是，我希望未来会让我们距离实现我们共同的愿景更近，那就是，实现一个崭新的全球的“我们”，实现和谐、进步、繁荣与和平。

埃蒙·凯利



我们人类真的很了不起。我们迅速获得了对这个星球如此强大的控制力，开发出了如此强大的科学技术，承担起了掌握自己命运的重大责任。然而，尽管我们雄心勃勃、意气风发，但本质上我们距离祖先并不遥远。尽管我们在思想和科学发现上取得了非凡的进步，但我们仍然渴望确定和简单的东西，而回避复杂和模棱两可的东西。我们仍然倾向于采取“非黑即白”、“不是……就是……”的逻辑，从而让我们看清了简单的模式，树立了轻松的世界观。我们好像依然受两股原始力量的驱使，那就是爱和恐惧，大多数时候我们仍然害怕“对方”——那些不为人知、陌生而遥远的人或事。

今天，在动态和充满变数的世界中出现了越来越多的不和谐。我们缺乏这个时代共同拥有的故事，相反，我们生活中有很多关键的但不衔接故事情节（如全球化、战争、物质主义、网络泡沫、恐怖主义、多边主义的衰落、经济增长、中国的崛起、非洲的痛苦、气候变化等），从好处想这些情况只是不相一致，从坏处想它们充满迷雾，让人捉摸不透并难以控制。我们这个世界越来越复杂，越来越让人费解，如同一个疯狂的万花筒，从政治、技术、经济和文化领域折射出重要但模糊的动态情景。所有这些内容都被一个无处不在但持有偏见的全球传媒所放大，然而却不一定被呈现得更清楚。作为无药可救的意义创造者，我

们被迫在混沌中识别模式。然而，我们从日常事务的噪音之中捕捉到的信号好像常常不相容甚至相互矛盾。不过，这个世界有着很高的相互依存度和透明度，经济一体化的强势不断加强，国界可以轻易穿越，距离也能够轻易消除，所以，逐渐地，没有可以害怕、可以拒绝、可以保持距离的“对方”了，只有一个新兴的“我们”，让我们去慢慢了解，慢慢理解，自不必说去信任和去爱。

于是，这个世界越来越混乱复杂，越来越相互联系，但也越来越不稳定。十多年来，我们明显生活在一个充满变化的时代；今天，我们也好像生活在时代的变化之中。在未来十年，任何一个地方的人们、企业、组织和政府的选择和行为将有可能共同影响下一代及其之后的世界文明。

这的确是一个强势时代，它需要敞开思想和内心世界，不过实现这个目标并不容易。这个时代要求我们致力于学习、实践和发现，这需要我们承认不确定性，接受不确定性，甚至当我们冲动地去寻求确定性带来的愉悦心情时，或当我们想坚持一套熟悉的能肯定我们所谓的真理的信念、设想和信条时，也要求我们做到这一点。这个时代要求我们把差异性和多样性当作优点，这就需要我们超越分歧，制造联系，寻求联合，找到共性，即使当差异让我们恐惧、意识形态让我们两极分化、敌人让我们愤怒时（这种情况不仅在国家之间和地区之间存在，在国家和地区的内部也存在），我们依然要坚持这个观点。时代要求我们从长计议，设想一下我们今天可能创造的未来，为明天的机遇和挑战做好准备。可是，今天如此复杂、令人困惑，我们又如何能了解未来呢？

那么，我们能否应对这个强势时代给我们提出的要求？我深信，我们能够做到。20世纪90年代末以来，我荣幸地领导着一个独特的组织，它致力于探索

这个千变万化的世界，对我们共同创造的未来进行预期。全球商业网络公司（Global Business Network）是摩立特集团（Monitor Group）下属的一家公司，作为独特的新型网络企业成立于20年前。作为咨询公司和智囊团，全球商业网络公司是注重实效的学习组织，成员包括关注未来的战略家、企业领导、管理层和情报部门的公职人员、教育者、非营利组织及慈善机构的管理者，此外，还有思想深刻、睿智独立的思想家以及来自科学界、文艺界和学术界的预言家。我们相信多元化的必要性，所以我们有目的地和形形色色的各类组织合作：从跨国公司到社区大学；从大型的政府机构到小型的非营利组织；从慈善基金会到国际组织。我们与它们的合作既富有开拓性也富有实用性。我们的目的就是帮助客户更好地了解他们所居住的这个世界；重新审视他们可能面对的多种未来（他们对未来也将形成一定的影响）；让他们对在未来必须探究的、必须观察和更好了解的东西形成新的见解；更为重要的是，在为我们共同的未来作贡献的同时也确保他们为自己的成功做出更加明智的决策、采取更好的行动。

我和同仁们蒙受所支持的个人、团队和组织的厚爱。我们知道每个组织、每个社团以及每个网络里都有充满激情和活力、才华横溢、性格和善的人在发挥着重要作用。这些人寻求大局、设想未来、创造意义，思考出长期成功和作贡献的方式。他们承认不确定性，探讨不确定性，了解不确定性，而不是被迫地否认或者丧失能动性。尽管有时不情愿，但他们能够接纳不同的观点和信念。有时，他们是握有决策权和掌握方向的高级领导者；有时，他们是公认的思想领航人——具有发言权和可信度的指定开拓者；有时，他们被认为是理想主义者，甚至是异类。然而，他们都具有如下三个特征：相信世界在以十分重要的方式变



化着；相信能够更好地了解这些变化；拥有在未知的旅途中破除艰难险阻的信心。

就是这样一群人——这一类人——给予我撰写本书的灵感。借用自然界的一个比喻，他们是我们中间的“工蜂”。在每个蜂房，这些工蜂的工作就是发现新蜜源。它们出发去觅新的蜜源，当发现花蜜丰富的地方后，它们会返回蜂房，跳起复杂的舞蹈，告诉同伴蜜源地的方向和距离。这些工蜂起着十分关键的作用，既是探索者也是新知识和新方向的提供者。没有它们不懈的探寻和坚定的毅力，蜂房不会生存下来，更不用说蒸蒸日上了。不幸的是，总有少数工蜂跳舞跳得不好，结果把同伴送上了陌生之路，直到它们最终找到新的蜜源地。然而，即便这些探索者提供了不准确的信息，它们仍旧是希望、重新开始和新发现的源泉。

本书就是为人类世界的所有这些“工蜂们”而著，这些探索者们发现，代表我们所有人寻求更加美好的未来是他们的本分。我希望本书在一定程度上能够丰满你的羽翼，让你的舞蹈充满活力，重新激发你的乐观情绪，帮助你形成深刻的见解，最重要的是，帮助你在这个世界上有所建树。