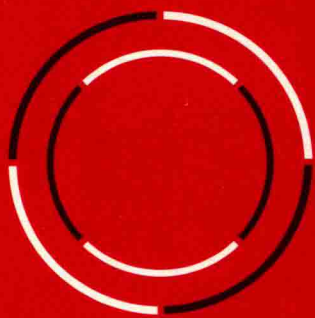


未来已来，无论在哪个领域，要想成为卓越的领导者和优秀的领跑者，最重要的事只有一件：培养愿景、预见未来、制订计划、激励他人、积极变革！

预见力

预见未来、改变当下的沃顿领导课 (荷)罗布-简·德容 著
王岩松 丰慧 译



非
外
借

沃顿商学院战略和领导力训练大师 亲身传授你预见未来的领导艺术!

ANTICIPATE



化学工业出版社

THE ART OF LEADING BY LOOKING AHEAD

A N T I C I P A T E

预见力

预见未来、改变当下的沃顿领导课

THE ART OF LEADING BY LOOKING AHEAD

(荷) 罗布-简·德容 著 王岩松 丰慧 译



化学工业出版社

· 北京 ·

Anticipate: The Art of Leading by Looking Ahead.

Copyright © 2015 by Rob-Jan de Jong.

Published by AMACOM, a division of American Management Association,
International, New York.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 AMACOM 授权化学工业出版社独家出版发行。
本版本仅限在中国内地（不包括中国台湾地区和香港、澳门特别行政区）销售。
未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分，违者必究。

北京市版权局著作权合同登记号：01-2018-1846

图书在版编目 (CIP) 数据

预见力：预见未来、改变当下的沃顿领导课 / (荷)
罗布-简·德容 (Rob-Jan de Jong) 著；王岩松，丰慧
译.—北京：化学工业出版社，2018.7

书名原文：Anticipate: The Art of Leading by
Looking Ahead

ISBN 978-7-122-31799-5

I. ①预… II. ①罗… ②王… ③丰… III. ①领导艺
术-研究 IV. ①C933.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 054418 号

责任编辑：王冬军 葛亚丽
责任校对：宋 夏

装帧设计：水玉银文化

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011）

印 装：三河市双峰印刷装订有限公司

710mm × 1000mm 1/16 印张 16 字数 220 千字 2018 年 8 月北京第 1 版第 1 次印刷



购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686）售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：48.00 元

版权所有 违者必究

谨以此书献给我的父亲，他的人生观一直激励着我——
希望您仍然还在注视着我。

前 / 言

30年前，我还在上高中，学校的校长兼任我们的德语老师，他为人很是严厉。高中毕业典礼上，他对我总是提出质疑的做法颇有微词。在对我的父母说了一些客套话后，他提到，他会记住我这个爱提出不同观点的机灵学生。我想，校长的意思是，他不喜欢我自作聪明、刨根问底。

我在欧洲长大，确切地说，是荷兰。

20世纪80年代初，我正在读高中，那个时候，有关诸如美苏之间疯狂的核军备竞赛、罗纳德·里根的“星球大战计划”以及许多其他东西方关系之类的政治话题辩论得非常激烈。校长是公认的稳健人士，我与他不同。后来我换了一个班，发现我的新老师也倾向于我的观点，于是我又变成了支持校长的一方。不为别的，就是为了和新老师辩论。

对年轻人来说，这样做的意义也许比单纯地认识其周围的世界更重要。我痴迷于辩论，对不同的论点感到好奇——不管是何种论点——这使得我从来不会只用一

种观点看问题。这听起来有些匪夷所思。后来，年龄慢慢增长，但我的好奇心并没有消失，我将其转化成为研究和探索的兴趣所在，开始向那些看起来理所当然的事情（当然要控制住令人恼火的因素）发起挑战。

有些事情看似平淡无奇、简单明了、易于理解，但是仔细推敲之后，你会发现完全没那么简单。正是这种热衷于质疑的魔力，促成我写出本书。在探讨预知未来的艺术之前，我们先深入研究一个貌似简单易懂的概念——“愿景”，这个词也经常用于商业和政界领导学研究领域。有的学者将其视为领导力的标志性特征，有的学者把它列为核心主题之一，甚至还有有的学者将其放在另一个研究平台上——总之，你会发现几乎没有人不把它视为一个重要的领导力主题。在现实生活中，愿景的重要性也是显而易见的。比如在商界，我们经常会听到人们抱怨自己的上司没有愿景。

但是，培养我们自己的愿景绝非易事。我们会怀疑，它是否真的那么重要。即使我们相信它很重要，也不清楚该怎样预测未来。一些非凡的领袖人物会为未来描绘出宏伟的蓝图，在我们看来，他们做得那么自然，那么轻而易举。但对于我们普通人来说，运用愿景制订计划、预测未来、激励他人却是那么的困难。并且在培养我们领导力的问题上，愿景并没有被列入重要的待办事项。

我发现这些矛盾之处很有趣。理论上，愿景本应排在待办事项之首，但实际上它却被排到了最后。我一直在想，为何我们在这个问题上如此纠结。具体地来讲，我们是如何与未来取得联系的？我们都非常痴迷于未来，都有自己的梦想和抱负，都会制订出自己的计划，我们中大多数人都希望做一些既有趣又充满活力的事情。因此，预测未来，想想自己将来会面临什么，一定是我们的兴趣所在。然而此刻与未来会在哪里脱节？或者，我们该怎样做，才能把它们联系起来呢？

为了进一步研究预测未来是如何有效（或者是无效）地影响领导者的，几年前我就开始了一项旨在评估该现象的调查。这项调查使用了能显示人们“对未来的关

注度”的四级衡量标准，调查对象是210位从事各个行业的人。

在调查中，当被我问及具体怎样做才能与将来的发展保持联系时，他们的回答通常是“看报纸”、“与顾客或同事交谈”，还有一些其他方法，比如“掌握最新的信息”。虽然这些都是很聪明的做法——我也支持你们继续这样做下去——但从关注未来和发展愿景能力这个角度讲，上述行为仅处在第一级的水平。你所在行业里的新闻和发展大多关注的是“已经发生的事情”，或者最多是“发生了什么事情”。报纸上大部分内容介绍的是昨天已经发生的事，而不是明天将要发生什么事。所以，关注新闻也是处在第一级。我为各级行为设置了百分制标准，第一级行为得分接近满分。可以预料的是，各个行业的人都有可能关注新闻，因此得到高分并不令人吃惊。

第一级关注的是今天和昨天，而第二级开始涉及有意识地寻找能够提示未来发展的详细信息。阅读行业的分析报告和参加关于未来发展的会议都属于第二级的活动。对此，有一半的人给出了肯定的回答：47%的受访者在过去的6个月里曾经参加过一场关于其行业未来发展的会议或研讨会；大约三分之一（36%）的受访者最近几个月内曾要求同事做一份部门未来发展的分析报告；24%的受访者曾经请行业之外的专家做过此类分析。将这些数据平均起来或许不那么恰当，但是直觉告诉我们，进入第二级的人数至少是第一级的一半（见图1）。

第一、二级的共同之处，就是人们在被动地参与未来，这也是一、二级与三、四级的区别所在。你只是在享用别人的脑力劳动成果。孔子十分清楚被动接受与主

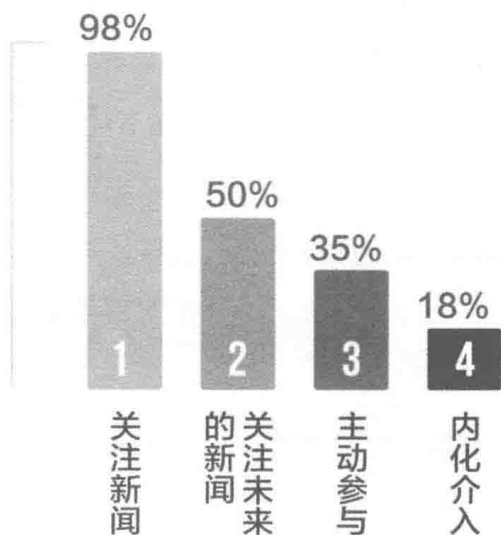


图1 未来参与度的层次

动参与之间的重大区别，他曾经说过：“吾听吾忘，吾见吾记，吾做吾悟。”

新观念、新感悟和真实的体会来源于主动地参与未来，这就是第三、四级的显著特征。在第三级，你会主动参与到以未来为导向的活动中，例如趋势分析、建立模型、模拟或者利用其他能够起到支持作用的工具和技巧。主动参与并探究这些“可能会发生的事”，将会使你获得自身的领悟。这些领悟很可能对你预见未来的能力产生重大影响。

尽管在这方面的投入所取得的回报令人鼓舞，但在调查中，当人们被问及是否参与了第三级的活动时，持肯定回答的人数大幅下降，只占35%。

最常被提及的原因就是时间问题。许多领导者声称他们没有时间去“研究愿景这个东西”。所以他们把这项工作交给策略研究部门或项目组（更糟糕一点，交给某个咨询顾问）去做。实际上，这就使得领导者退回到了第一或第二级：被动地阅读别人的研究成果。

因此我们将在可以预测未来的第四级受益，而且会得到很大程度上的提高：持续轻松地获得主动、系统的愿景发展能力。第四级是奋斗的理想目标：你从第三级的领悟中受益，并且不会因其占用大量时间和精力而妨碍你预测未来。我们需要一种内化的工作方式，通过培养习惯和参与实践，从而不断提高愿景能力。我发现，只有18%的人能达到这最富有成效的层级。

总之，尽管人们已越来越意识到愿景能力的重要性，但是仍然缺乏对领导者该如何成功地预测未来、发展其前瞻性视野的认识。

在对这一问题进行了多年研究之后，我相信任何人都能提高，甚至大幅度提高自己的愿景能力。对那些并不想成为传奇领袖，而只想做一个好的领导者，将自己的团队和组织引向美好未来的人来说，这种办法同样——甚至是，特别适用。

想要进阶到第三和第四级别，首先需要有一个，他能够运用综合的方法，将你的理性思维、想象力、情感、个性、价值观、行为和语言整合起来，进而帮助你

发展愿景能力的各个维度。

对于你来说，这一切即将成为现实。我要帮助你达到第三和第四级，即具有创造性且轻而易举地就能预测未来的阶段，把你培训成最具未来意识的领导者。你的领导风格将具备前瞻性，你的观点、话语和行为将驱动和激励下属，使他们也能看到一个极具吸引力的未来，为了这个未来，他们会积极主动地工作。我相信你会感兴趣的，因为未来学家亚当·卡汉（Adam Kahane）曾经说过：你的余生将会在未来度过。

阅读支持

在本书的构思阶段，我一直在学术概念和实用观点之间摇摆不定。我不想把它写成缺乏学术理论支撑的、浅显的“实用技巧”手册，但也不想让我的书里充斥大量的学术名词，这样就会使得希望获得实用知识的读者负担过重。

培养强大的愿景能力需要整合创造力、心理学、策略学、行为学及叙事能力等多方面综合的知识与能力，所以要研究的领域很多。基于此，我在书中提供了许多学术研究概念，结合我从实践经验中得出的实用观点、实践工具和方法，这将有助于开发你的愿景能力。我将本书分为四个部分（见图2），即愿景能力发展的四个阶段：

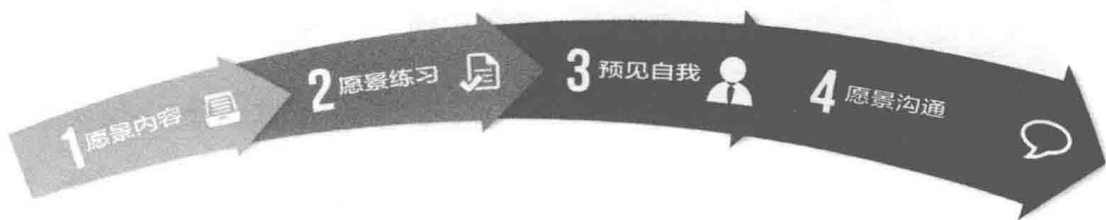


图2 愿景发展的四个部分

第一部分：愿景内容

首先，我们着重探讨展望未来能力的重要的基石，比如强大愿景的重要组成部分（第1章）以及界定、形成、塑造愿景能力所涉及的概念，这些都是。要想出办法、形成愿景，就必须有开发想象力的能力，因此我们将研究怎样开发你的创造力和想象力（第2章）。

第二部分：愿景练习

在第二部分中，我们的重点是理解和构筑一个发展中的架构，不间断地、有目的地培养你的愿景能力（第3章）。你将发现，指引你进步的有两个关键性发展维度：及早发现的能力（第4章）和串连要点的能力（第5章）。我们将在第4章引入“未来启动效应”（Future Priming）的概念，探索现实生活中的实用方法，进而形成这些维度。第5章着重研究如何培养创建一致的愿景能力，以及讨论视野狭窄的危险性。

第三部分：预见自我

在这一部分，我们将继续研究愿景能力的个人和行为维度，我们将阐述保证愿景具有真实性以及可靠性的思维模式、态度和价值观（第6章），以及能促进个人发展的有效行为和做法（第7章）。

第四部分：愿景沟通

最后，我们将讨论至关重要的一项能力，即如何准确地描述和强烈地表达你的愿景，也就是愿景沟通（第8章）。本章旨在使你的愿景不但进入下属的脑海里，还要扎根于他们的心中。

掌握技巧

我并不想强迫你接受本书的观点，因为本书将带你走上一段个性化的历程。它将引导你发现生命中的机遇，认清自身实际情况；它将引导你迎接未来的挑战，发挥自身的潜力，将这些想法付诸实践，体验它们，和它们作斗争，最终将其转变成可以运用自如的工具。

掌握技能是一个逐渐熟悉的过程（见图3）。开发愿景能力和你学习其他技巧或知识（诸如骑自行车、数学知识、科学技术和管管理技巧等）是相似的。若想掌握发展愿景的能力，首先，需要培养自己的意识，理解其涉及的各种概念。其次，你需要付诸实践，发掘自己的才能——甚至可能是被埋没的才能。这种有意识的暴露能让你明白哪些方法对你是有效的，哪些是无效的。你将逐步由体会过渡到有意识地将新掌握的做法融入到领导艺术（贯彻过程）中。最终，愿景将成为你的第二本性，完全适用于你的个人风格和喜好（内化过程）。

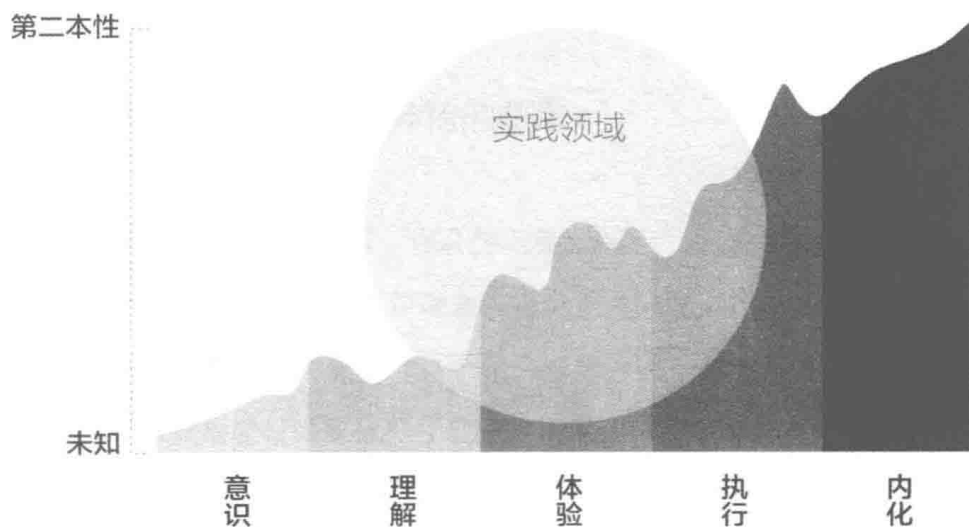


图3 熟练之路

前言

引论

神秘的概念	// 1
愿景这个东西	// 3
环境敏感	// 5
短期主义	// 7
高瞻远瞩的语言	// 8
斗争	// 9

第一部分 愿景内容

第1章 基本原理

你的个人愿景	// 13
愿景101	// 15
变革型领导	// 19
“六次通过阿尔普迪埃”活动	// 21
核心部分	// 24

喻理、喻情和喻德 // 25

黑暗的一面 // 27

第2章 开发你的想象力

焕然一新的饭店 // 30

生活在当下的N.N // 32

未来的意象 // 33

《爱丽丝梦游仙境》 // 34

图表、假设与架构 // 36

双面朋友 // 38

永恒的真相 // 39

大幻觉 // 41

认知失调 // 44

神经网络 // 46

突破架构 // 47

真有趣 // 48

水平思考 // 49

谷歌会怎么做 // 50

蓝色海洋 // 51

第二部分 愿景练习

第3章 开发你的愿景能力

愿景之鞋 // 55

学习，而非天生 // 57

集装箱的诞生 // 58

发展架构	// 60
及早发现	// 61
串连要点	// 63
2×2	// 64
跟随者	// 66
潮流跳跃者	// 67
历史学者或愤世嫉俗者	// 68
愿景型领导者	// 70
深化架构	// 71
自恋歧义	// 75

第4章 及早发现

减少考虑不周的事情	// 79
信号与噪声	// 80
汽车相撞理论	// 81
市场转变	// 83
会议室里的玩具	// 85
启动效应现象	// 86
未来启动效应	// 86
未来事实	// 88
更多表现	// 90
四个黄金法则	// 92
思想的给养	// 96
没有交通标志	// 97
理论联系实际	// 98
激发创造力	// 100

第5章 串连要点

- 2005年6月12日 // 102
- 比利时故事 // 105
- 黑天鹅? // 107
- 视野狭隘 // 109
- 非理性法则 // 111
- 架构盲区 // 112
- 过分自信 // 114
- 神秘的大师 // 116
- 创造未来的记忆 // 118
- 壳牌的觉醒 // 124
- 富通集团的陨落 // 127
- 群体思维 // 128
- 那又怎样? // 131
- 才华横溢还是愚不可及? // 132
- 负责任、有远见的领导才能 // 135

第三部分 预见自我

第6章 你的愿景

- 关于如何成为有远见的领导者 // 141
- 自我! // 142
- 乌松的杰作 // 143
- 从埃菲尔铁塔跳下 // 147

热情和真实	// 149
发现模式	// 150
柯维、故事和珍珠	// 152
与现实斡旋	// 157
达能生态系统	// 159

第7章 有意识的行为

太阳能公路	// 164
专念还是思维惰性	// 166
愚蠢的一致原则	// 168
专念，带上两个	// 171
好奇	// 174
有力度的问题	// 176
谈话惊喜	// 179
进入实践	// 181
为实践重新划定范畴	// 182
新信息练习	// 183
多角度思考训练	// 185

第四部分 愿景沟通

第8章 激励跟随者

保健因素	// 190
葛底斯堡演说	// 193
语言的力量	// 195

驮马动词	// 197
损失的概念	// 200
一幅图画胜过千言万语	// 202
值得纪念的隐喻	// 203
可执行的类比	// 205
让我来给你讲个故事……	// 207
有灵魂的数据	// 209
乔布斯和波许	// 212
愿景清单	// 213

附录 策略性调查问卷

通用问题	// 218
顾客和市场	// 218
国际化	// 219
产业结构和竞争	// 219
创新	// 220
总结	// 220

致谢 // 221

注释 // 223