

# 适应力

不确定时代的制胜之道 *Adaptability*  
The Art of Winning In An Age of Uncertainty

【英】马科斯·麦克恩 (Max McKeown) 著

焦方芳译



# 适应力

不确定时代的制胜之道 *Adaptability*  
The Art of Winning In An Age of Uncertainty

【英】马科斯·麦克恩 (Max McKeown) 著

焦方芳译



人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目(CIP)数据

适应力：不确定时代的制胜之道 / (英) 麦克恩  
(McKeown, M.) 著；焦方芳译. — 北京：人民邮电出版  
社，2015. 2  
ISBN 978-7-115-38310-5

I. ①适… II. ①麦… ②焦… III. ①跨国公司—企  
业管理—研究 IV. ①F276.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第002198号

### 版权声明

The Art of Winning In An Age of Uncertainty by Max McKeown. Copyright © 2015 by Max McKeown. This edition arranged with KOGAN PAGE LTD. through Andrew Nurnberg Associates International Ltd. Simplified Chinese edition copyright © 2015 by POSTS & TELECOMMUNICATIONS PRESS. All rights reserved.

### 内 容 提 要

什么是适应力？它能为我们带来什么？培养适应力的3个步骤和17条规则是什么？在以大数据、云计算、物联网和3D打印为核心的变幻莫测的互联网时代，国家和个人应该如何做出有效的适应？

《适应力：不确定时代的制胜之道》以米尔格兰姆、少数派社会影响、前瞻性思维等实验为基础，结合博弈论、神经可塑性、人类基因重组等理论，深入剖析了维珍航空、丰田、塔塔汽车、李维斯、耐克、Gap、RitVik、乐高、星巴克、麦当劳、Netflix、惠普、苹果、黑莓、索尼、动视暴雪、微软、谷歌、Facebook、推特等跨国企业，探明了它们如何在绝境中求生，如何因为内部阻碍而无法做出适应，又是如何做出适应并超越现状的。此外，作者还对诸多全球性问题和情况，比如西方技术如何适应非洲撒哈拉以南地区的社会结构并创造了M-Pesa进行了研究，并对量子原理如何解决人类难题进行了探索。

本书建立了一套既实用又具有战略意义的规则，将适应从一种无意识的应付策略升华为一种主动取胜的智慧。对国家、企业和个人来说，唯有掌握这种智慧，在环境变化前做出改变，在问题出现前做出调整，才能在充满不确定性的世界里取得成功，创造更加美好的未来。

- ◆ 著 【英】马科斯·麦克恩 (Max McKeown)
- 译 焦方芳
- 责任编辑 姜 珊
- 执行编辑 郭光森
- 责任印制 焦志炜

- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号  
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市中晟雅豪印务有限公司印刷

- ◆ 开本：700×1000 1/16
- 印张：17 2015年2月第1版
- 字数：160千字 2015年2月河北第1次印刷
- 著作权合同登记号 图字：01-2014-3695号

定价：59.00元

读者服务热线：(010)81055656 印装质量热线：(010)81055316  
反盗版热线：(010)81055315



## 关于本书的赞誉和推荐

在麦克恩灵巧的写作手法下,《适应力》对所有读者来讲都具有巨大的价值……它就像一种具有启迪意义和激励作用的工具,可以帮助读者判断哪里出了问题以及如何解决问题……本书作者以诸多可靠的研究资料和参考文献为基础,为读者贡献了一本宝贵的指导用书,教给读者如何超越仅以生存为目的的状态并做出适应。

朱丽亚·查彭提尔 (Julia Charpentier), 《前言评论》

麦克恩根据种类各异的具体案例提出了许多内容十分贴切的建议。无论是企业家还是陷入困境的人,都会被他的建议深深吸引。

《出版人周刊》

麦克恩撰写《适应力》的首要目的是帮助读者领悟到何时、如何以及为何要在环境变化之前更加迅速、明智地做出适应。麦克恩为读者展示了丰富的信息、领悟与建议,并且他非常清楚生存对于世界上无数众生、企业甚至国家来讲多么重要。然而,他真正的期待是读到本书的人都能受到启发,获得更多成就,而不仅仅是生存下去而已,这一点我非常赞同。

罗伯特·莫里斯 (Robert Morris), 《周五开篇读》

我非常喜欢《适应力》里面的案例！毫无疑问，我绝对推荐这本书！

克里斯·伏科勒（Kris Vockler），《商业禅》博主

写战略的书非常多，麦克恩也写过一本，然而《适应力》却有所不同。在这本书里，麦克恩向我们诠释了为何战略规划应该向适应的艺术做出让步。

大卫·博克斯（David Burkus），领导人实验室主管

文化和企业能够维持现状的例子在历史上比比皆是，最后成为主宰或者销声匿迹的例子也屡见不鲜。因此，企业需要明白自己做出适应的方法有哪些，以及如何利用这些方法成为主宰。马科斯·麦克恩的这本新书《适应力》正是我们前进时需要的路线图。

塔科·安德森（Tac Anderson），万卓环球通讯顾问有限公司数字战略部主席

麦克恩研究的许多案例都是选自星巴克等读者熟知的企业，并为那些耳熟能详的故事注入了更加深刻的理解。其他案例虽然不为人熟知，但是依然具有强大的感染力。他不仅研究了利比亚内战问题，还涉足了电脑游戏开发和意大利官僚问题，进一步充实了自己提出的17条适应规

则，也就是 17 条制胜规则。热心的读者可以从中梳理出一些技巧和理念，从而变得更加具有适应力。此外，麦克恩还为读者提供了许多温暖人心的励志故事，是指导读者成功做出适应的路线图。益得书摘（getAbstract）相信，努力激励自己和员工的企业领导者，无论企业规模大小，都能找到这本书的价值所在。

罗尔夫·多贝里（Rolf Dobelli），益得书摘

这本书写得非常精彩！马科斯·麦克恩提出的理念非常容易理解。书里也提到了成功适应并超越了新环境的个人与企业，这些案例真是让人大开眼界！在动荡时代里，这本书是必读书籍！

帕姆·麦基儿罗伊（Pam McIlroy）

我是麦克恩的忠实粉丝。自始至终，他都能将复杂的道理描述得非常简单，将难懂的事情变得容易理解，将理论与现实世界联系起来，将看似平凡的故事叙述得非常精彩。虽然他的写作方法非常容易理解，但是我还是花了很长时间才读完整本书，因为在阅读的过程中，我一直忙着在书上做记号、标注和笔记，并时不时地盯着哪里思忖着书里提到的理念。这本书真是宝贝！当然，做出适应绝不是一件简单的事。它需要我们放开自己现有的知识，改变自己看待事物的角度，投入不确定的环

境中。马科斯向我们展示了许多方法，可以帮助我们在正确的方向上独占鳌头。

博罗格·爱德华（Broc Edwards），《有计划的傻瓜》作者

麦克恩是一位作者、顾问，也是战略与创新方面的代言人。他列举出了 17 条适应力规则，能够帮助人们和企业提高自身在充满不确定性和变幻莫测的环境中的适应力。

Inc Book News, Inc.

麦克恩非常成功地突出了自己的案例研究，这些研究不仅从政治角度，还从商业角度支撑了他的主张。

英格里德·华纳（Ingrid Wargen），LEIDAR 咨询公司顾问

成功地做出适应意味着在某种环境中实现繁荣，或者意味着一种更加美妙的结局，那就是超越环境的束缚。“实现超越可以让人摆脱当下环境的束缚，凌驾于束缚之上。”打破规则的束缚，你准备好了吗？

艾玛·德维塔（Emma De Vita），《今日管理》撰稿人

在这本书中，战略与创新专家麦克恩对数百万年来的进化现象进行了研究，并建立了一套既实用又具有战略意义的规则，将适应力从一种应付问题的方式升华为一种制胜策略。适应的目的是取胜还是勉强度日，最根本的区别在于是否能够领先于各种瞬息万变的危机，更迅速、更睿智地做出适应。这种适应环境的快节奏方式正是我们生活的这个时代所急需的。

弗兰克·狄龙 (Frank Dillon), 《爱尔兰时报》资深撰稿人

马科斯·麦克恩的这本《适应力》是我们在动荡时代里走向成功的一本强有力的指导书。书中囊括了培养高效适应力的 17 条规则。为了方便读者阅读，作者将整本书分为三个部分，每一部分都侧重于适应力形成过程的特定步骤。选自商业、政府、运动、军事和其他更多领域的案例使得书中的规则更加生动。

商业书籍摘要 (www.bizsum.com)

简言之，战略与创新专家马科斯·麦克恩建立了一系列非常实用的规则，向我们展示了如何才能大幅度增强企业的适应力，在商业领域占领先机。怎样做才正确？麦克恩向我们解释了如何在商业领域做出适应，并且列举了许多典型案例，例如，咖啡连锁店星巴克曾于 2008 年关闭了



7100家分店并重新培训员工的故事也在其中。作者利用商业、政府和军事方面的案例，对自己那些发人深省的观点进行了说明，激发了广大读者的阅读兴趣。

《总裁杂志》

适应力是领导力的必备品质。马科斯·麦克恩的新书《适应力》强调，企业必须明白应对动荡环境的意义所在，而不是在艰难时期努力维持现状。适应力从根本上讲的是“直面现实”，并通过一次次尝试对现实做出回应，而不是努力避开挑战。

管理博客 ([www.managementblog.com.au](http://www.managementblog.com.au))

每位领导者，无论多么不希望帮助企业培养出一种叛逆、喜欢提出异议并且渴望创新的“杀手文化”，也要读一读马科斯的书，然后让自己的员工变得无所畏惧。

费尔·马瑟 (Phill Mather)，欧沃能源公司人力资源总监

马科斯的书论述的不仅仅是在变幻莫测的世界里生存下去这么简单，而是在讲成就卓越的规则。成功没有灵丹妙药。然而，这本书却帮助我们确定了一点，那就是书中有足够的“武器”，完全可以让我们的适应这个

充满不确定性的时代抛给我们的所有难题。

大卫·汉考克 (David Hancock) 博士, 伦敦交通部风险主管

正因为我们无从知晓下一次危机将从何而来, 马科斯提出的“适应的智慧”才显得极其可贵。他将认识、理解与执行结合起来形成了一种模型, 为读者提供了一个非常实际的平台, 让他们能够超越应付问题、勉强生存下去的现状, 从而打破规则的限制, 制定新的规则, 以一种积极甚至充满乐趣的方式应对变化。谁说要迅速做出改变一定很难?

大卫·布坎南 (David Buchanan), 克兰菲尔德管理学院教授

马科斯·麦克恩撰写的这本《适应力》阐述了企业在商业环境中立于不败之地要遵循的 17 条规则, 以此为企业提供了一幅蓝图。在这 17 条规则中, 我最喜欢其中的 3 条。规则 5: 稳定是一种危险的幻觉——如果稳定就是游戏结局, 那么人类便会努力寻找可以创造稳定的解决方案, 这就是人类的天性, 而这样的结局或许根本无法实现; 规则 6: 愚昧止于智慧——指的是我们要乐于接受成功的新路径, 但并不是仅仅追求新颖, 也不应该以进步为代价; 规则 7: 输得快不如学得快——一次次地尝试除了会让我们遭遇失败, 还可以帮助我们 from 失败的经验中了解到到底什么

是可行的，因为真正的失败并不是失败本身，而是人们无法从失败中吸取教训。

瑞克·洛克纳 (Rick Lochner)，凯勒管理研究生院客座教授

我真的非常喜欢这本《适应力》。这本书讲的是企业做出适应的重要性，还讲到了我们自己应该如何取得成功。作者借助政治、商业、军事以及动物方面的案例，非常有力地论证了自己的观点。本书第一部分讲的是我们为何要做出适应，以及哪些现象标志着我们应该做出适应了。“不适应，即失败”和“愚昧止于智慧”等几章我认为非常有用，因为它们将我已经知晓但从未联系起来的事物联系在了一起。在列举案例后，作者还继续向我们解释了应该如何做出适应。他为我们提供了一套规则，告诉我们应该如何打造我们的组织以及组织的领导者应该如何思考和行动。总而言之，这是一本充满有力论点的伟大书籍。我强烈推荐这本书，无论你工作的组织规模如何，都应该读一读。

加雷斯·斯腾森 (Gareth Stenson)，Redhills.ie 公司技术总监

适应力是所有领导者能力中非常关键的一种能力。维持现状是许多领导者的大敌，能够做出调整和适应才是领导者获得成功的方向。因此，对于领导者来讲，真正的挑战并不是认识到自己需要做出适应，也不是

意识到自己对改变的渴望，而是明白什么样的适应行为才是有必要的。马科斯·麦克恩的《适应力》对所有这些问题都有深刻论述。

斯科特·约科维奇 (Scott Yorkovich) 博士

这是一本讲述我们这个时代的书。它用最清晰、最急切的方式号召人们培养适应力。是否能够思路清晰、目的明确地对这个世界做出反应取决于我们自己，而麦克恩的这本书正好为我们提供了许多线索和有用的案例，告诉了我们成功或无法做到这一点的人有哪些。

乔治·凯尔西 (George Kelsey), RBS 集团首席创新执行官

# 目录

## 引言 什么是适应力 //1

### 第一部分

### 正确认识适应的必要性

#### 规则 1 自成一派 //15

如果在现有的规则中总是四处碰壁，那么你只能去适应失败，或者奋起改变规则。如果坚持或者抗争都无法取得胜利，那么你应该“逃开”或“躲起来”。如果“庞大”无法取胜，那就变得“渺小”。如果“渺小”无法取胜，那就变得“庞大”。第一条制胜规则正是：成功其实无方可循。

## 规则 2 不适应，即失败 //23

如果你发现某个系统注定要失败，那么你还会发现这个系统一定没有适应力。首先，你需要找出该系统需要什么样的改变才能取得成功。其次，你应该明白是什么阻碍了该系统成功地做出改变。最后，你应该明确怎样才能让该系统中的成员自由地做出必要的改变。

## 规则 3 接受不受欢迎的智慧 //33

许多富有创新意义的解决办法都源自制造问题，而不是等待问题自行解决。这也是一种不受欢迎的智慧。反抗现状的能力其实是最有价值的一种人类特质，因为反抗可以制造出前所未有的问题，也可以抵御超凡适应力的大敌——接受现状。反抗的本质会让我们与各种束缚作斗争，在本该退缩的时候挺身而出，在本该放弃的时候勇往直前。它激励我们摒弃主流思想，拒绝墨守成规。

## 规则 4 让规则见鬼去吧 //47

成功做出适应的关键在于领会规则的价值，同时明白何时应打破规则。如果不懂规则，那么你就无法在规则的帮助下迅速获得已知的智慧——规则本身包含着智慧，它是由诸多经验组成的，而这些经验大都具有极大的价值。然而，规则也可能含有偏见或被误解的信念。从某一种环境中习得的行为可能并不适合新的挑战。甚至当传统依然奏效时，人类也有一种寻找更好的方法的欲望，并且人类似乎天生就具有找到这种方法的能力。

### 规则 5 稳定是一种危险的幻觉 //63

除非有人可以越过眼下的逻辑，改变行为，努力革新，否则，这种可悲的均衡状态将会一直持续下去。这种革新可能发生非常偶然，比如，一个未经计划的事件搅乱了系统，导致人们的行为和以前相比有了相当大的不同。如果有人非常了解如何让人们改变游戏形态和行为的规则，那么这种革新也可以有意为之。

### 规则 6 愚昧止于智慧 //85

人们要面对的挑战是，接受新的范式转移，同时又不会沉迷于发展带来的崭新事物。也就是说，看待事物的新方法未必比旧方法更优越。然而，避开新思想会减弱适应的作用。只要人们还没有准备好接受更明智的替代方案，毫无用途、不切实际、不合逻辑甚至谬误百出的想法就会继续存在。这也给所有为了适应而付出努力的人上了一课：要对荒谬、渺小之事敞开心扉。

## 第二部分

### 明白必要的适应行为有哪些

#### 规则 7 输得快不如学得快 //101

对个人或群体来讲，降低期待是再容易不过的事了。人们会说，我们并不完美，还会异口同声地说：我们不可能什么事都做不到。甚至在企业破产之后，他们还自我肯定地说：至少我们可以从失误中汲取教训。由此可见，避免失败的关键并不是从失败中学习什么会导致失败，而是从失败中了解到什么会导向成功。

#### 规则 8 替代方案最重要 //113

从组织的角度说，它需要找到一些方法，让人们更加重视适应的必要性，更加理解需要做出什么样的适应行为，准备什么样的替代方案。组织的这一干预应该设计得简单、优美，因为如果干预太过复杂，那么它想要加速的适应力就会减慢。可见，治疗方法也可能和其想要治愈的疾病一样有害。



### 规则 9 为激进分子松绑 //129

在解决尚未被解决的问题时，智慧的灵活度要比智商高低更重要。引领思想和行为不断前进的正是西恩·帕克、霍华德·舒尔茨和罗伯特·兰扎所体现出的对学习和进步的痴迷。无论接触什么，他们都可以使之变得激进。他们厌倦陈词滥调，哪怕它有利可图。被现状折磨，他们会做出反击。他们敢于扰乱旧时代的阵营，去捅传统的马蜂窝。

### 规则 10 集体的智慧更优秀 //141

为了开创取胜的局面，找到具体需要做出哪一种适应行为并不是一件容易的事。将人们团结起来作为一个社会群体一起进行思考有助于人们做出适应。首先，这是因为成功的集体思维可以增加集体智慧和才智的总量以解决问题。其次，这是因为任何启发都可以在群体中得到共享。那些相关的人如果了解了必须做什么，就会做出更有可能成功的行为。

### 规则 11 找一个杰出的搭档 //159

适应靠的是挑选杰出的搭档。杰出的搭档普遍有助于聚拢团队，因为他们能和团队一起思考，而在团队探索如何才能做出更好的适应的时候，他们也能起到巨大的推动作用。与这些拥有多样技能和天赋的人建立亲密的合作关系，可以大大提升适应的效果。