

本书由“PDF 电子书网”整理

PDF 电子书网 (www.xgv5.com) : 免费提供各类精品电子书的网站! PDF 电子书网提供的书籍绝对可以当得起你书架上的一席之地! 总有些书是你一生之中不想错过的!

好读书, 读好书, 找好书就到 PDF 电子书网 www.xgv5.com



www.xgv5.com

PDF 电子书网所有书籍全部免费分享, 只为以书会友, 欢迎大家支持!

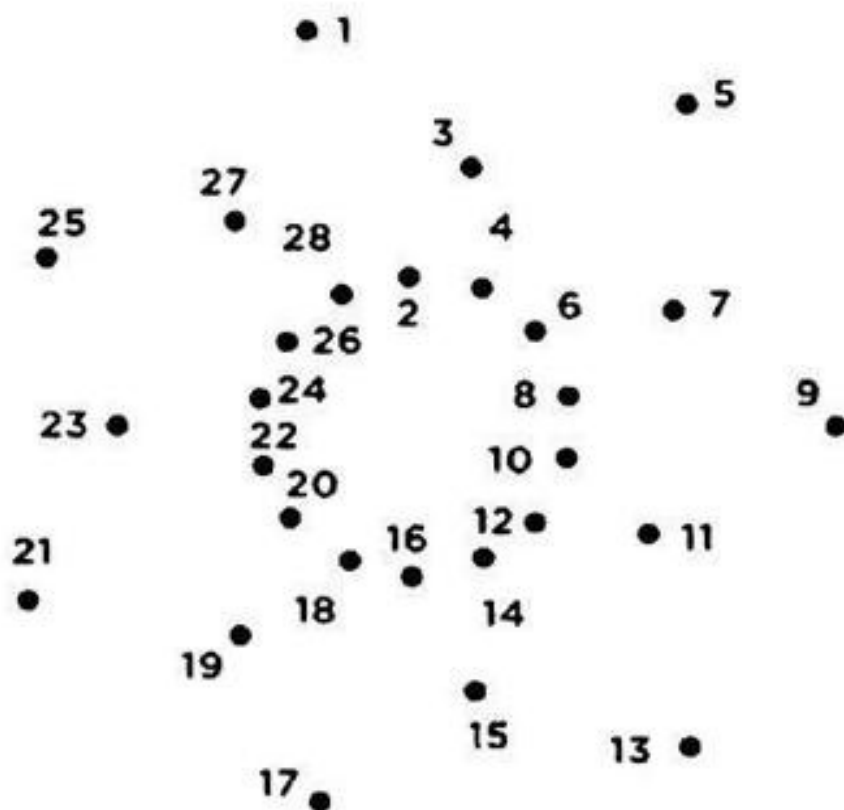
THINK LIKE A FUTURIST

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
张景 陈丽丽 李雨锦◎译



滕斌圣

长江商学院副院长

李东

北京大学光华管理学院教授

陈威如

中欧国际工商学院副教授

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

更多精彩PDF电子书尽在www.xgv5.com

预见的力量

——当你面对一个不确定的世界

[美] 塞西莉·萨默斯 著
张杲 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）

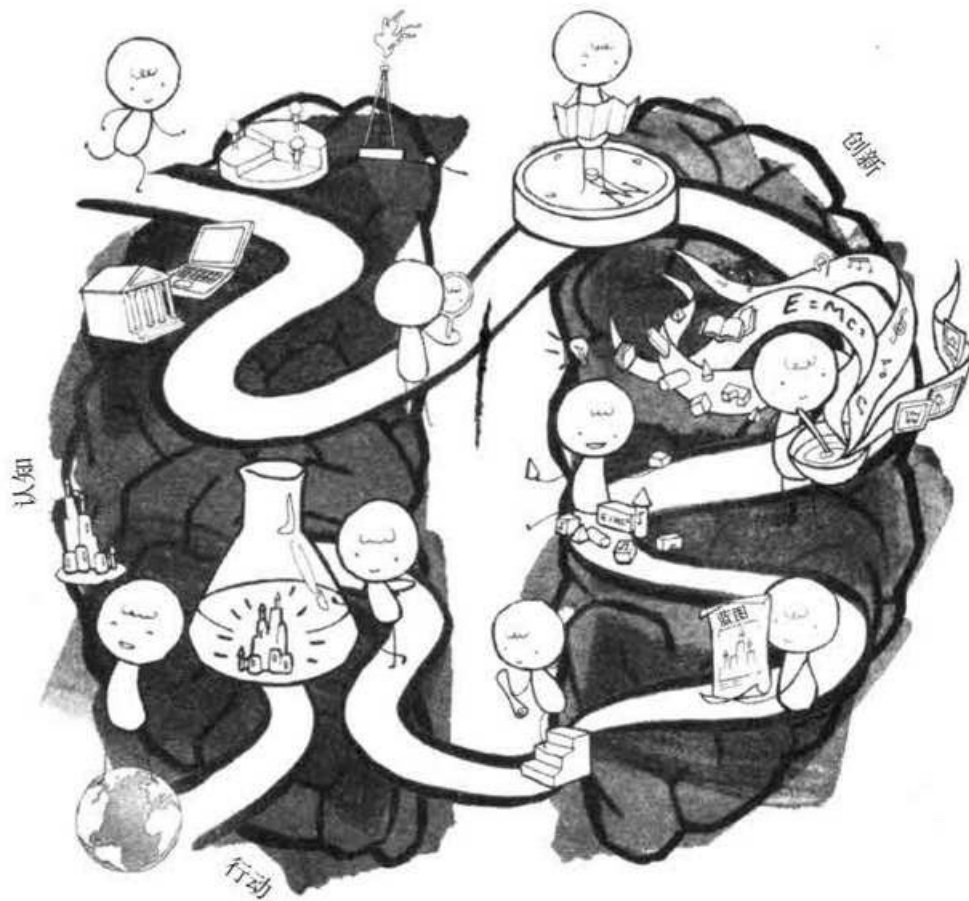
电子书排版：张明霞

中信出版社官网: <http://www.publish.citic.com/>

官方微博: <http://weibo.com/citicpub>

更多好书, 尽在中信飞书 App: <http://m.feishu8.com> (中信电子书直销平台)

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



目录

引言

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
- 第二章 资源需求驱动未来脚步
- 第三章 科技引领人类未来
- 第四章 人口数量及结构预示未来
- 第五章 管理：预见未来的出发点和终极目标

02 创新：挖掘未来发展的线索

- 第二部 小结
- 第六章 走一步看一步等于放弃未来
- 第七章 成功预见第1步：明确问题和目标
- 第八章 成功预见第2步：探索
- 第九章 成功预见第3步：提炼
- 第十章 从“我是谁”到品牌战略
- 第十一章 从“我将去向何方”到发展战略

03 行动：5%法则

- 第十二章 5%法则
- 第十三章 改进：通用磨坊食品公司的创意温室

04 下一步的应对方法

- 第十四章 未来学家的思维方式
- 第十五章 克服改革的阻力

致谢

译后记

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。

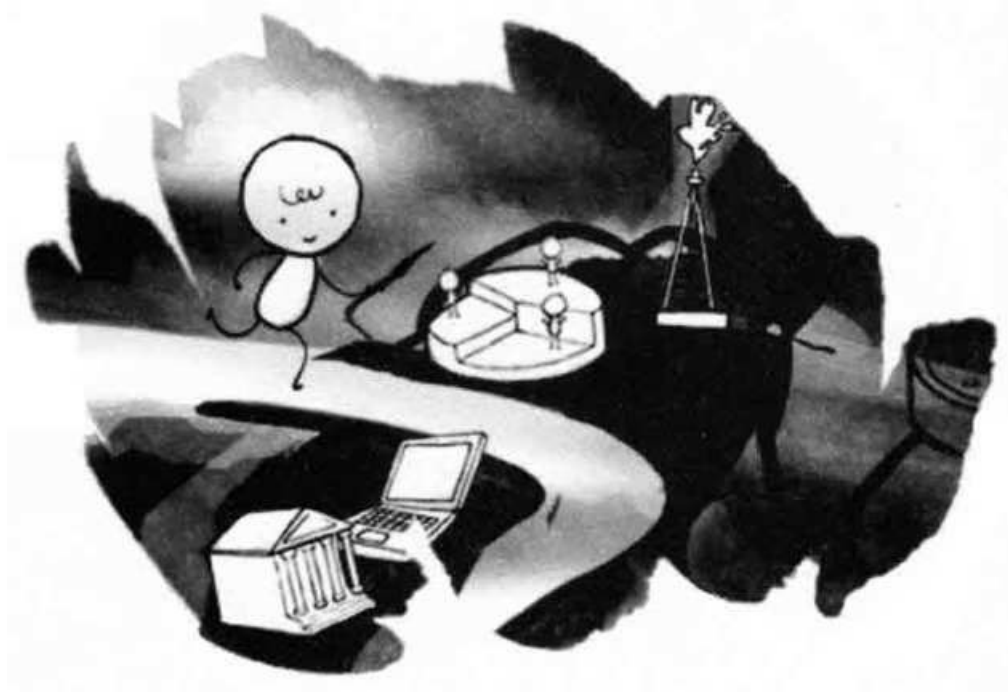
本书的中心思想是：未来学家的任务就是让你工作得更加灵活，效率更高；带给你一套规则和思维框架，帮助你看清未来，并根据预见的未来设定公司目标。理解了变革产生的原因，你便可以引领变革——就像我们前面提到的，不管专家们说我们处于什么样的经济环境中，你都可以做到这一点。在每一种经济环境中，我们都会提供帮助你理解变革的相应练习。最新的范式是系统化思维和设计化思维。我会提出一些思维模式，并探索这些思维模式和下面章节中其他思维模式背后的意义。但本书最重要的内容是：不管你怎样命名最新的思维模式，其中的法则和原理都是万变不离其宗的。本书旨在让你对自己企业的未来有一个清晰具体的认识，而不是模棱两可的认识。读完本书，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

01

认知：影响经济和社会变迁的四要素

未来其实就在你面前，只是你认识不到。

威廉·吉布森 科幻小说作家



第一章 变与不变的逻辑

需要强调的是，本书着重讨论的是思维而非趋势。虽然本章也会向你揭示一些趋势，但是在了解了“四要素模型”之后你会明白，不管是在什么样的趋势之下，本书介绍的思维方法都是适用的。

未来趋势并不是未来学家关注的。我们所要关注的是更深层次的、结构性的、对未来有长远影响的恒定因素。在研究未来的过程中，我将变革的产生分解成了一个个最基本的因素，之后总结出了“四要素模型”。跟氢元素、氮元素、碳元素、硫元素是构成生命的四种基本元素一样，资源、科技、人口、管理是构成变革的四个基本要素。该四要素的变化速度通常滞后于趋势的变化速度，但其影响是长远的。接下来的部分我们会介绍这四个要素之间的关系。在了解了这些因素的关系之后，我们便能理解这四种要素以一种相对可以预测的方式所引发的变革。然而，我们无法预测的是变革的影响。

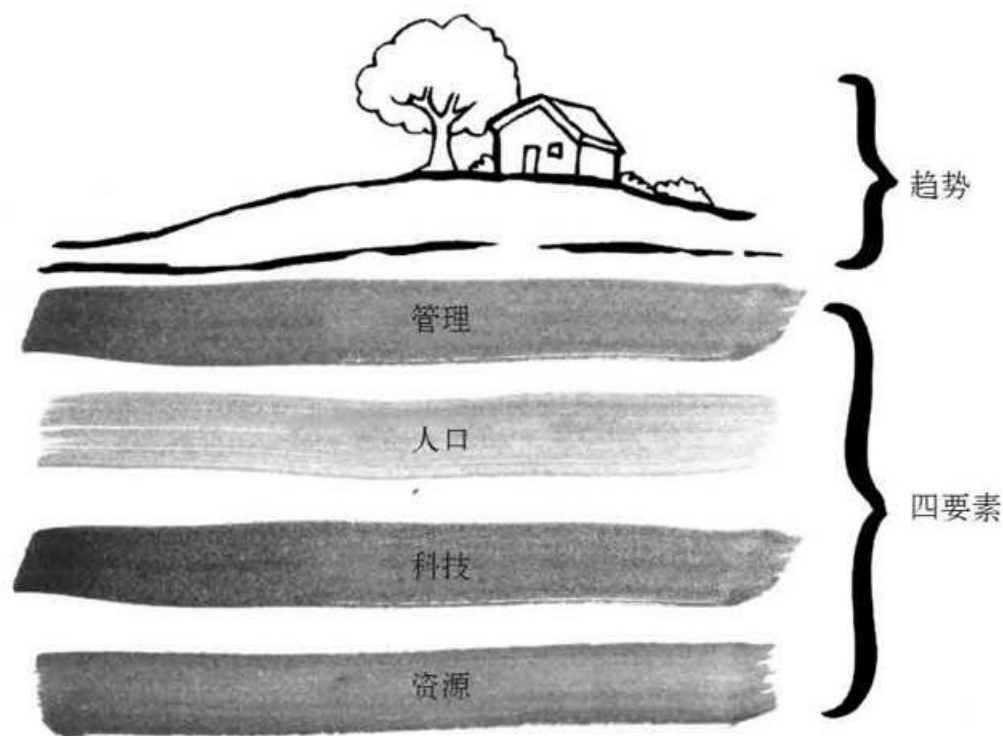


图1

穴居人的生活方式

为了弄清楚这四要素是如何影响社会的，我们先看看50 000年前穴居人时代的人类社会的形成过程。我们通常这样描述穴居人的生活：他们围着篝火，手持长矛，准备或正在享受当天捕猎的成果。因为他们的生活方式非常原始，所以我们很容易就能从这个场景中总结出其中的四要素：大自然提供的食物和材料是当时的资源；长矛是当时的科技；人口是为数不多的部落成员；建立可以维系群体生活的部落则是管理的体现。

很长一段时间之后，人类最终学会了如何掌控这四要素并使其为自己服务。最初人类还手无寸铁地与自然界搏斗以求生存，而如今人类已经过上了非常舒适便捷的生活。随后本章会讲述这四要素在人类发展的每个阶段是如何起作用的，以及人类的每一次大跨越是怎样产生的（不包括那些大规模的灾难事件）。首先，我们来说说穴居人。

资源 穴居人的大多数时间都用来捕猎或是采集食物和木头、石头之类的物资，这样他们才能生火取暖、制造工具、建造基本的住所。他们的生活质量完全取决于周围的环境中是否有现成的东西。如果周围现成的东西不够多，或者发现不远的地方更加适于生活，他们便会去新的地方捕猎和定居。

科技 工具使穴居人能够从有限的环境中最大化地获取资源，并把这些资源转变成二次资源。比如，火可以把生肉烤熟，将其变成易于消化的食物；也可以将坚硬的矿石熔化，塑造新的形态；还可以将泥土烧制成容器。这些二次资源就有了新的功能，比如改善食物贮藏方式和居住环境，而且两者还可以相互促进。所以，旧科技又能促使新科技的产生。

人口 虽然当时一个部落的人口通常不会超过40人，但是这些早期的人类群体也非常注意自己的人口结构，要保证群体中的人口年龄比例和性别比例协调，以及人口基因的多样性。人口是除资源和科技之外的第三要素，因为一个部落能否繁衍下去很大程度上取决于组成部落的人。生产力是关键。无论是生育繁衍的能力，还是提供更多劳动力、提高群体健康和创造财富的能力都取决于群体中的人。

管理 如何分配和管理群体资产——物资资源、科技资源、人口资源——是由法律和市场决定的。不管是在一个不到40人的部落中决定由谁捕猎、由谁照看孩子、猎物该如何分配，还是在一个拥有13亿人口的国家，资源分配、信息管理甚至人口管理也都是由每个社会的法律和市场规则决定的，都是为了应对周围环境的变化。然而，是什么引发了这些时代变革呢？答案很明显，就是我们所说的资源、科技、人口。

四要素的等级顺序

虽然我们从过去衣不蔽体进化到了现在能穿着太空服遨游宇宙，也从过去的穴居生活进化到了现在的智能生活，但是我们生活中仍然有很大一部分跟远古时期的人类是一样的。尽管我们拥有了更加舒适、便利的生活，但前面提到的四要素仍然是我们生活的基础。

这四个要素的等级顺序也是始终不变的。因为可利用的资源与生存的关系最为密切，所以资源是最基本也是最重要的要素。它也是四要素中变化最为缓慢的，有时候甚至跟冰川变化的速度一样。资源的变化是一点一点产生的，比如物种的进化、矿物质的形成、气候的变化、板块的移动，当然也包括人类的活动。然而，这些缓慢的变化、压力的累积会在自然界中转变成海啸、地震和飓风等恐怖的剧变。这些极具毁灭性的自然灾害时刻提醒我们，资源是这四要素中最为重要的一项。资源的变化随时能让人类无力应对；只需要一场海啸或是地震便会让人类明白，资源才是影响变化的首要因素。

在这个等级顺序中排名第二的则是科技。通过工具和知识我们将手中的资源转变成了新东西，正是这些具有新功能的东西使我们对世界的认识不断扩展。科技赋予人类新的能力，让人类能够摆脱身体上的限制进行创造并发现新事物。一些看似简单的工具却对人类产生了非同寻常的影响。例如，显微镜和望远镜为人类认识生命提供了一个全新的角度，让人类的信仰和伦理观发生了巨大的改变，也促进了医学和自然科学的发展，同样也激发了我们的想象力，促使我们去想象地球之外的浩瀚宇宙。

人类的知识是不断更新的。科技创新建立在过去知识的基础之上，所以随着知识的不断积累，科技发展的速度越来越快，仅受限于人们对科技发展的理解程度。比如，当干细胞与组织工程第一次为大众所知的时候，人们一致的反应是：“天啊！等等！这岂不是意味着在实验室就能培育器官？这合理吗？这合法吗？”所以，相关研究进程便慢了下来，人们把重点锁定在这些基因工程和再生医学技术对社会的影响上。

在四要素中排名第三的是人口。人是生产者。我们通过体力劳动和脑力劳动进行生产，通过孕育后代创造更多的生产者。人口结构也是非常重要的：我们需要足够的适龄劳动人口来养育青少年和照顾老年人，男女比例协调才能顺利地繁衍后代。同样重要的是，社会中的每个人都应该和其他人有共同的价值观，协作互赢，为了集体的利益承担相应的责任。

正是由于集体的生产力远大于个人的生产力，所以才形成了社会群体。但是要让群体有效地协同工作，明确的条款规则是必不可少的。群体中人们具体要做什么，如何进行生产，资产如何分配都是有明确规定的。这便是管理的角色，也是四要素当中的最后一项。

管理的第一个工具是法律。法律告诉人们哪些事情能做，哪些事情不能做；

规定了由谁来制定法规，以及违法者应该承担什么样的惩罚。第二个工具则是市场。市场根据生产的产品质量和数量对个人或集体给予相应的奖赏。

不管是君主制政府、独裁制政府、民主制政府、神权政府或是其他形式的政府，其本质都是管理社会群体的一个架构。同样，根据对生产力和劳动回报的管理方式的不同，也有不同的经济制度，包括资本主义、社会主义和共产主义。但不管是什么样的经济制度或政府形式，不管它是如何运作的，它们都会制定规则让其民众遵从。

在四要素当中，管理也是对变化最为敏感的一个要素。在资源、科技和人口变化的时候，法律和市场规则都会迅速改变以应对环境的变化。

为了让大家更好地理解这四个要素，接下来的4章会介绍一些具有远见的思想家——有当代的，也有过去的——他们都是在自己的“要素领域”中具有未来思维的代表人物。

资源：道格·卡梅伦（Doug Cameron）是生物燃料技术领域的科研带头人、技术创新者，也是该领域的风险投资人。

科技：伊克巴尔·卡迪尔（Iqbal Quadir）是格莱珉电话公司（Grameenphone）和生物能源公司Emergence Bioenergy的创始人，也是美国麻省理工学院列格坦发展和企业家中心（Legatum Center for Development and Entrepreneurship）的创始人和董事。该中心旨在帮助草根企业推广创新，并通过这样的方式促进低收入国家的经济发展。

人口：托马斯·马尔萨斯（Thomas Malthus）是18世纪的政治经济学家，当时他曾发出一个让世人感到震惊的警告——地球所能承载的人口是有限的，而人口终将超出地球的承载能力。奥古斯特·孔德（Auguste Comte）是19世纪的法国哲学家，他提出了“人口决定社会的命运”的说法。戴维·布卢姆（David Bloom）是哈佛大学的经济学家，其“人口红利”的观点在2011年被《时代杂志》评为“影响世界的十大观点”之一。

管理：克莱德·普雷斯托维茨（Clyde Prestowitz）是美国经济战略研究所所长，前美国贸易谈判代表，现任的白宫顾问，也是许多跨国公司、公会和世界各地多个政府的顾问。其主要关注的是如何应对全球化和提高竞争力的问题。

上面这些人的故事会让你明白当今的社会问题、经济问题以及环境问题为何都源自于这四要素。它们恒定存在，可以预测，并且构建了我们的世界。在你明白了各个要素如何合力推动变革之后，你不仅能够规避风险，还能发现新的思想和机遇。刚刚萌芽的想法、技术以及市场在早期都有迹可循，你注意到并收集了这些迹象之后便可以将它们变成宝贵的素材，用在右脑的创新过程中。本书的第二部分将介绍右脑的创新过程。

第二章 资源需求驱动未来脚步

晚饭时间到了，现在你有两个选择：要么开着带空调的凯迪拉克去附近的比萨店要一份10英寸的芝麻洋姜派，要么去附近看看有没有捕猎队伍带新鲜可口的猎物回来。面对这两个选择，你会选择哪一个呢？

除非你是电视真人秀节目《幸存者》的参赛者，还在为100万美元的大奖努力，否则你肯定会选择开车去比萨店。为什么呢？因为面对不同的选择，人类总是会选择更加轻松的那一个。人类历史也充分证明，人类能够通过发明工具和利用物资让自己的生活更加舒适便利。创新的动力源于我们对“更好生活”的追求。

在远古时期，为了追求更好的生活，人类通过一系列的发明创造，慢慢地走出了石器时代，渐渐地过上了更加精致和相对奢华的生活。无论是农耕时代、工业时代还是现在的数字时代，其时代特征都与人类生活质量的大幅提高密切相关。我们通常将提高的方式称为“革命”，比如工业革命。这些革命的标志则是我们利用自然能源的能力有了巨大的飞跃，而且每次革命之后我们都能更加集中高效地利用能源。

每当集中应用能源的技术实现了新跨越，比如从烧木头到烧煤炭，再到烧石油和天然气，这个时候就会产生许多新的可能性。比如，现在你不可能开着烧木头的汽车去比萨店吃饭。然而，在人类发现并学会利用石油能源之后，你不仅能开车去吃饭，还能乘坐宇宙飞船登上月球。为了更有效地利用能源，我们必须不断地更新技术，这就需要科研探索。当先进的工具和技术走出实验室，开始在其他领域得到广泛应用的时候——比如在农业领域和建材领域——新的创新热潮将被掀起，人类的生活也会由此变得更加舒适便利。这一次次的科技革新决定了每一个时代的变迁。推动人类进步的是一个简单的公式：

$$\text{科技进步} + \text{新能源} + \text{想象力} = \text{人类进步}$$

经过一次次的进步，人类的工具已经从原始的石板发展到现在的平板电脑；人类寿命原来还不到30岁，现在40岁才结婚的情况也比比皆是；过去人类想的是如何跨越海洋，现在人类想的是如何在宇宙中遨游。

我们要追求更好的生活就需要更多的能源。在进步的同时，人类对能源的需求也随之激增。这就要求我们不断地开发新方法去寻找丰富的能源并利用它们。在这一方面，人类的表现也相当出色：我们学会了修建水坝，建造风车，钻探井深入到海床开采石油，通过原子裂变释放巨大的能量，用转基因海藻生产类似石油的产品等。每一次创新都让人类向前迈出了一大步，在数千年的发展中，人类就是这样一步一步地朝着更好的生活前进。

能源革新带来巨大变革

从超自然的角度讲，能量就是生命。能量不仅让自然界充满生命，也是所有交换的基础。无论是简单的呼吸、大海的潮起潮落，还是生命的循环，都是能量的转换。

从化学的角度讲，这些转换仅仅是自然界废物再利用的一个过程。在这个过程中，某个生命制造的废物变成了其他生命的食物。在这个生死循环的过程中，碳是循环利用的主要元素，也是所有生命的支柱。从技术层面讲，从活着到死去到腐败再到重生的过程只是碳原子之间化学键的分离与结合，这一过程伴随着能量的吸收和释放——碳循环。

所有的能源技术都是对碳循环的一种控制。我们通过各种技术从自然界获取能量，再将这些能量应用到生产生活中。能源技术创新的关键就是如何安全地获取和利用自然界的能量。众所周知，新的能源技术是其他领域取得重大突破的基础，也就是说，现在能源科学家的每一分努力都是未来重要革新的基础。我们大多数人中学毕业后恐怕就再也没有关心过生命循环过程中的具体细节了，现在就让我们回顾一下关于碳循环的课程吧。

学习指导网站CliffsNotes对于碳循环可能会有如下解释。在没有受到外界干扰的情况下，自然界会将碳原子控制在完美的平衡状态：碳原子以二氧化碳的形式被植物吸收；植物将二氧化碳与水合成碳水化合物；动物吃掉碳水化合物后，通过吸入氧气将碳水化合物中的碳键分离并获得能量，同时释放出二氧化碳和水；二氧化碳和水又重新成为植物的养料。

然而，碳循环其实更多地发生在地下。当动植物之间碳原子交换的平衡需要重新调整时，比如天气或者地理环境发生巨变时，多余的碳原子就会从动植物之间的循环链脱离并被吸收到地下。数百万年以后，在海洋和山脉的巨大压力下，地下的碳原子被挤压得越来越紧密。植物中的碳变成了煤炭，微生物中的碳变成了石油，动植物中的碳变成了天然气。这些都被称为化石能源，因为从油井和矿井里获取的碳原子都是恐龙时代在地球表面循环的碳原子。连接这些碳原子的键到现在仍然“活跃”，当这些键被切断的时候，能量随之被释放。因为这些化石能源是极度浓缩的碳能源，所以当你（比如用火）将碳键切断的时候，便会产生巨大的能量。

然而现在的问题是，在我们排放出本不属于自然循环的碳原子之后，大气层中的碳原子就过多了。自然界没有足够的生命物质来吸收（或者中和）这些多余的二氧化碳。一旦碳循环失去平衡，自然界也将随之失去平衡。当自然界失去平衡后，气温便开始上升，土地变得贫瘠，水资源被污染，物种便随之消失。自从人类开始使用化石能源，大量的碳原子就被排放到了大气层当中，而现在我们就面临着自然界失衡的困境。

恢复碳循环的平衡势在必行，这并不是说说而已，而是经济发展的必然要求。地球上每50年就会增加几十亿人口（在有关人口的章节还会具体讨论这个问题），因此会有越来越多的人参与到高耗能的全球经济当中。面对这样的压力，我们不得不加快能源技术创新，提高化石能源的燃烧效率，解决碳吸收的问题，从非化石资源中开发可替代能源。世界上各个地方的人都在思考，如何既满足日益增长的能源需求又减少碳排放或者将其降到最低。解决这一问题的关键是，找到从当前的碳循环中获取能量的方法，从而不再消耗那些深埋于地下的远古时期留下的能量。

可替代能源也叫绿色能源，比如太阳能、风能和生物能，这个领域所面临的最大挑战是如何大规模地生产、存储并输送这种能源以满足生产生活需求。毫无疑问，这一需求能够刺激能源存储技术的创新，比如大容量电池。如果大容量电池能够长时间存储巨大的能量，那么这一技术也会促进电子产业的革新。有了这种电池，世界上那些还没有通电的落后地区的人们就可以用上电了。

这就是能源技术的进步可能带来的巨大变革。科学家在实验室里研发出了新的能源技术之后，这一新技术也会迅速在其他领域得到广泛应用，各个行业的创新浪潮也将随之启动。各个行业的创新将彻底改变人类的社会生活和经济生活方式。所以，能源及其技术的革新会导致其他方面的种种革新。而根据这些革新的方向，我们也能想象到未来更美好的生活是什么样子。

未来学家是时代先驱

道格·卡梅伦是第一个将臭烘烘的有机泥土转变成塑料瓶、除臭剂、化妆品、地毯等生活用品的人。他被称为化工产业界的神童，也是追求更加美好生活道路上的先驱者。卡梅伦既是一名化学工程师，也是成功的企业家和风险投资家，已经在先进的“清洁能源”领域奋斗了30多年。而其奋斗的终极目标就是找到既能重新恢复碳循环平衡又能满足日益增长的能源需求的方法。早些年他对这个问题就做出了自己的贡献：他发现了如何用常见的大肠杆菌和酵母代替石油来生产某些化学制品。

早期卡梅伦在威斯康星大学麦迪逊分校任教和做科研，在生物燃料领域取得了突破性的科研成果。杜邦公司（DuPont）现在已经将其科研成果投入到了商业应用当中。卡梅伦随后加入了美国最大的私人控股公司——美国嘉吉公司

（Cargill）。这家公司也是全球最大的综合农业企业之一。加入该公司后，卡梅伦担任生物技术部的首席科学家和部门主管之一。在他的带领下，嘉吉公司成立了专门的生物技术研究团队。离开嘉吉公司以后，卡梅伦前往硅谷，加入了著名的科斯拉创投公司（Khosla Ventures）。这是一家专注于清洁能源的风险投资公司。在艾伯特咨询公司（Alberti Advisors）成立之前，它也是一家风险咨询公司，专注于应对清洁科技和农业交叉领域中的机遇和挑战。现在，卡梅伦是第一

绿色伙伴公司（First Green Partners）的一位主管。这是一家风险投资集团，其目标是“将具有价值的碳循环中的早期技术”投入市场。从这些事例我们可以看出道格对于可替代能源——无论是研究领域还是商业领域——都很有自己的想法。

之前我们提到过，卡梅伦发明了一种从植物中提取石油类似物的方法。现在让我们更加深入地来了解一下这件事情。卡梅伦通过基因改造的方法使常见微生物，如大肠杆菌，产生一种特殊酶。这种酶能够将植物中的淀粉转变为人造石油。在化学工程应用日益广泛的今天，这项技术的诞生有着非同寻常的意义。石油化工产品几乎无处不在——地毯、清洁剂、衣服、食物、电子产品、锅碗瓢盆、汽车、颜料、化妆品、药品、沥青、橡胶、塑料等。如果这些化工产品的原料来源于我们地球当前的碳循环而不是化石燃料，那么我们就能做到既满足现在的能源需求又不破坏自然界中碳循环的平衡。

通过改变分子中某几个原子的排列可以给地球的未来带来无限的光明，卡梅伦花了10多年的时间才完成这项工作。杜邦公司从卡梅伦的研究成果中看到了未来的光明，也看到了未来的利润区所在。但杜邦公司用了整整10年才将卡梅伦的科研成果推广到市场当中，又过了将近10年，其他产业才对这项技术产生兴趣。这项决定的风险极大，杜邦公司当时等于赌了一把。然而现在，“几乎所有的化学公司都有自己的生物精炼厂”。可口可乐这样的大公司也公开宣布将在2020年实现所有的PET（聚对苯二甲酸乙二醇酯）瓶都由植物原料生产。现在我们可以看到，卡梅伦的科研成果足足用了30年才被广泛地应用到日常生活当中。而这一切都源自于一位未来学家最初的想法——当卡梅伦在麻省理工学院攻读博士学位的时候，他提出了一个非常激进的、看似荒谬而且几乎不可能解决的问题——能否用植物生产类似石油的物质？

然而事实上，并非是想法不可行，而是缺少资金。在卡梅伦钻研石油代替品期间，美国举国上下关注及担忧的焦点是前所未有的石油依赖问题。这是由接二连三的事件引起的。第一个事件就是，1973年OPEC（石油输出国组织）决定通过限制石油出口迫使以色列从阿拉伯地区撤军。第二个事件是，伊朗于1979年爆发革命，亲美的伊朗国王政权被推翻。为了报复前政权的亲美政策，伊朗大大缩减了对美国的原油出口，这对美国民众的日常生活造成了严重影响。由于原油供应不足，加油站排起了长队，有的甚至延伸到了好几个街区。此外，所有商品的价格都随之飙升。

就在这样紧张的时代环境中，获得化学学位的卡梅伦从美国杜克大学毕业了。在当时的政治环境和文化背景下，卡梅伦对未来的憧憬几乎是难以实现的。美国前总统卡特在他著名的“忧患演讲”（malaise speech）中号召全美国人民节约能源：车开慢点儿，穿上毛衣把暖气开低点儿，循环利用商品，拼车等。面对政府出台的强制执行的燃油效率标准，汽车公司纷纷投入到了电动车的研发当中。

为了减少油耗，卡特政府要求车辆的行驶速度不得超过55英里/小时^[1]。为了号召大家这么做，路边都挂起了形象的告示牌：上面是伊朗革命后的宗教和政治领袖

哈梅内伊怒目而视的脸，下面写着“限速55英里/小时”。从限速告示牌上充满恐吓性的文字和图片中我们可以看出，当时的美国经济的确受到石油供应国的限制：谁有能源，谁就有话语权。

我将设计一套方案来引领政府以及私人研究机构在5年内生产出使用非传统能源的绿色汽车。

——理查德·尼克松：“致国会的环境质量特别咨文”

这是我们国家的目标：在20世纪80年代初，也就是在1980年，美国不需要依靠其他任何国家就能够有充足的能源来满足我们的工作需求、家庭需求以及交通需求。

——理查德·尼克松：“发表国情咨文前在国会联席会议上的讲话”

平民阶层的环保运动也由此展开。人们开始“靠山吃山，靠水吃水”，被视为激进分子的那群人中已经有人开始研究太阳能技术和风能技术。政府也参与到了这些先进技术的研发当中。先是尼克松总统成立了联邦能源管理局，之后卡特总统成立了美国能源部。美国政府也为可替代能源的研发提供资金支持，各个大学和刚刚起步的新能源公司均从中受益，随后一些新技术便慢慢成形了。

虽然当时美国政府、企业乃至民众都对节能和开发新能源充满信心，也下了很大的力气，然而在美国与石油供应国的关系恢复正常以后，油价便降了下来，节能标准也随之放松了，这是短视的典型例子。研究经费被削减，之前的雄心壮志也不见了踪影。几乎所有人都不再关心新能源问题。

难能可贵的是，当时刚刚大学毕业的卡梅伦具备未来学家的眼光，他坚信迟早有一天对石油替代物的需求会变得非常紧迫，正如电影《毕业生》中广为流传的一句台词所说的那样：“如果用一个词语来概括未来的话，那就是能源。”

卡梅伦相信，如今人们革新能源的动力不会像以前那样消退了。探寻可替代能源再次被提上日程，这不仅是某个国家的事，而且是整个世界的事。人们的日常生活需要可替代能源，企业生产也需要可替代能源。这四个要素都需要它：与20世纪70年代的情况不同，如今我们已经有了先进的能源研发技术；全球人口的激增也迫使人们革新能源；卡梅伦最初提出的那个问题的本质就是有没有其他能源来推动发展。这已经成为世界上各个政府的首要议题。正如卡梅伦所说：“我们现在正处于风口浪尖。”

[1] 1英里/小时≈1.6千米/小时。——编者注

如今，人们口中的科技通常指的是电子产品，然而这个词涵盖的内容不仅仅是那些能发出光亮和声音的电子玩意儿。从本质上讲，科技指的是解决问题的技巧、发明创造的能力，以及利用简单的原材料生产出其他产品的技术。

科技涵盖的学科也非常广泛，包括科学、艺术、工程学、机械学、软件以及专业技术能力等。有了科技，我们才能发明创新；有了科技，我们才能摆脱自然界的束缚，看到以前看不到的景象，了解以前不知道的知识，做以前做不了的事情。比如，一年四季都可以种植和保存食材，在太空中遨游，寿命比远古人类延长了40多年，在培养皿中培育出鲜活的心脏等。

科技进步以及推动科技进步的知识获取都是一个不断累积的过程。任何一项创新都建立在之前不断探索、积累的基础之上。阿基米德借助三角函数公式这个工具推算出了圆周率 π 。这个先进的几何公式随后被应用到了望远镜的制作工艺当中。伽利略又通过望远镜发现，地球并不是宇宙的中心，太阳才是。根据伽利略的理论，牛顿测出了光速。为了解释光速，爱因斯坦开始研究次原子粒子，他的研究又催生了一个新兴的科学研究领域——量子力学。

不管你是否意识到，如今我们每天使用的电便是科学知识传承的体现。晶体管是量子力学的产物，几乎是目前所有日常电子产品的重要元部件，手机、电视、电脑以及汽车都需要晶体管。有了量子力学，你才能在车里接收到GPS（全球定位系统）的导航信号，做激光手术，播放CD（激光唱片）、DVD（数字多功能光盘）或BD（蓝光光碟）。量子力学也给许多新的能源技术开辟了道路，比如我们未来所要依靠的太阳能电池和燃料电池。

我们利用科技创造文明、建造基础设施、打赢战争，让人们有吃有穿并促进交通便利。有了科技，我们不仅能更好地表达和交流观点，还能拥有更丰富的娱乐活动和创新。除此之外，科技还让烹饪和清洁变得简单，让我们能更好地关心我们爱的人。我们还利用科技生产产品，提高生产效率以及改善环境。同样，教育、宗教、科学以及艺术领域的科技应用也非常广泛。

伊克巴尔·卡迪尔的例子告诉我们，科技能够为社会和文化带来深刻的影响。

华尔街的电脑系统崩溃了

1971年，生活在孟加拉国（当时被称为东巴基斯坦）的卡迪尔一家从家乡杰

索尔搬到了卡迪尔爷爷奶奶所在的村庄。由于正值解放战争，城市里每天暴力冲突不断。搬到这样一个远离城市的宁静村庄之后，卡迪尔一家的处境就相对安全了，孩子们也能继续完成学业。虽然在这个小村庄只生活了一年，但这段生活足以让他们经历多数孟加拉人每天都要遇到的问题。在孟加拉国，这样的村子几乎没什么钱，基础设施更是毫无指望。大部分村民出门办点儿小事都得花上一天的时间。

伊克巴尔对这种不便深有体会。有一天，母亲让他去给生病的弟弟买药。买药需要去6英里外的另一个村子。然而，当伊克巴尔终于赶到的时候，药店已经关门了。不巧的是，药店老板这天正好出去办事，根本不在家。就这样，伊克巴尔耽误了一天的学习时间，药店老板也错过了一笔生意。庆幸的是，伊克巴尔的弟弟病得并不重，否则一条生命可能也就这样没了。出门买药这件事改变了伊克巴尔的一生，也改变了孟加拉国的未来。

多年以后，当时在华尔街投资银行工作的伊克巴尔经历了非常沮丧的一天。这一天，华尔街的电脑系统崩溃了，没有内部网络（那时候还没有互联网）伊克巴尔就没法工作。这让他联想起了当年去药店买药时空手而归的那种感觉。尽管这两次令人沮丧的经历发生的时间、地点都不相同，但伊克巴尔渐渐意识到两者在深层次上有许多共同之处。伊克巴尔发现：通信技术可以有效地帮助人们安排工作和分配资源，从而提高生产力。如果人们能够更轻松地产出更多的东西，那么整个体系中每个人获得的财富就更多了。伊克巴尔突然意识到，利用通信技术可以提高生产力，生产力提高了经济便可以随之增长，而贫穷的孟加拉国可以通过这种方法改变现状。

科技创新改变国家命运

这一发现让伊克巴尔兴奋不已，因为所有的谜团现在都有了答案：“连通性就是生产力。”这一刻伊克巴尔灵感迸发，也就在这一刻他找到了自己的人生目标。他意识到，孟加拉国同胞与现在华尔街同事之间的最大区别就在于科技的差别。从此以后，伊克巴尔便全身心地投入到孟加拉国的电话普及事业中去了。

一项简单的科技对村庄的经济影响是显而易见的，手机就是一个典型例子：假如伊克巴尔小时候有手机，他就可以打电话提前知道药店的营业时间。手机也可以让农民定时获得农贸市场的最新资讯，让他们知道最新的需求变化和价格波动。手机还可以让农民充分协调收割与运输，这样在计划和操作上可以获得更高的效率。简单来说，伊克巴尔认识到，不管在哪个领域，便捷地获取和传递信息都是非常有必要的。

他还认识到，孟加拉国的人民改善生活状况的唯一方法就是先获取生产工具。有了生产工具，人们的创新能力、工作理念和创业热情就能够解决剩余的问

题。

他还批判了当前存在的一些社会问题。世界上贫穷国家的经济发展主要靠大型非营利机构（比如世界银行和国际货币基金组织）的捐赠以及政府贷款或拨款。然而，尽管发达国家不断地增加援助，但这对贫穷国家人民的生活水平的影响却非常有限。

从整个人类历史来看，科技创新推动人类不断地扩大生产规模。有了渔网，一次只能打捞一条鱼的低效率就成了历史。有了犁，耕地效率大大提高，收成也翻了几番。有了水磨，研磨粮食的效率得到大幅提高。自行车让每个人都能自由出行。缝纫机拉开了制造业的序幕。蒸汽机使人口迁徙和货物运输更加便利。

之后的科技创新使人类的生活发生了翻天覆地的变化。科技进步推动了生产力的提高，人类社会也随之变得更加繁荣。新科技不仅能够改变农业和工业生产模式，而且能够重新构建整个社会。科技的每一次进步也会削弱专制君主、封建帝王等统治阶级的权力，会让权力的分配更加公平和民主，这很大程度上是因为科技本身是可以分配的，而且人人可以拥有。这也让伊克巴尔看到了未来的景象：小小的手机能改变一个人甚至一个国家的命运。

把电话技术带到孟加拉国的想法萌生以后，伊克巴尔接下来的一生都在为此努力。他立刻辞掉了投资银行的工作，潜心研究如何帮助孤立无援的穷人们建立起联系。伊克巴尔知道，要实现这个目标需要克服许多现实困难。要想建立一个成功的商业模式，需要解决3个核心问题：

- **基础设施问题：**修建的手机信号发射塔和手机配送中心怎样创造回报？
- **商业运作问题：**日收入不到1美元的人怎样才能买得起手机？利润从何而来？
- **风险投资问题：**向没有基础通信设施的地区、买不起手机的人推销手机，这样的生意谁会愿意投资呢？这笔买卖可不好做。

伊克巴尔于1993年开始调查时，孟加拉国500个人里面只有1个人有电话，农村甚至一部都没有。要想拥有一部电话，人们需要先申请，然后等上5~10年才有可能被批准，之后还要交500美元的初装费。当时的电话使用的是模拟信号，而且常常出故障。整个孟加拉国当时只有一家通信供应商。

伊克巴尔花费了4年的时间才制定出一套可行的方案。在这4年当中，虽然经历了无数次的失败，但他还是克服了重重困难并且争取到了政府的参与和支持，相应的基础设施建设也有了新发展。最重要的是，他的方法使每天收入不到1美元的人也买得起手机。

把奶牛换成手机的启示

孟加拉国的另一家机构也想出了一个可以让穷人获取资源的新方法。这家机构就是格莱珉银行。穆罕默德·尤努斯（Muhammad Yunus）在1976年创立了格莱珉银行（在孟加拉语中，“格莱珉”的意思是“农村”或者“草根”，因此该银行也叫孟加拉乡村银行），这家银行建立了一套针对穷人的小额信贷系统。在孟加拉国，正是因为有了这些小额贷款，许多人的生活状况得到了极大改善。过去，村民们贷款后必须向中间商支付高额的财务手续费，以至于挣的钱差不多都拿去充当手续费了。格莱珉银行推出的这套信贷系统解决了这一问题。这套系统的创新之处在于，格莱珉银行放贷的时候并不需要任何抵押，只需要贷款人的还款承诺。下面这个例子就是一个典型模式：一家人用申请的贷款买了一头奶牛来耕地和产奶，这家人的收入随之增加，因此也就有能力按时还贷了。

这套信贷系统激发了伊克巴尔的灵感：“为什么不能把奶牛换成手机呢？”换句话说，既然可以用小额贷款购买粮食和牲口，那为什么不能用来购买电话呢？伊克巴尔去药店的亲身经历就已经证明，电话能够产生立竿见影的经济效果：只用打一个电话就能省下花在大路上的大把时间，而这些时间可用来工作以增加收入，所以电话对经济的促进作用非常明显。比如，有了电话，农民便可以知道远方市场最新的农贸价格，从而使自己的农产品利益最大化；养殖户的牲畜要是生病了，便可以通过电话及时联系兽医或者订购药物。一项研究调查显示，一部电话从开始使用到报废的成本（包括修建手机信号发射塔和交换连接装置的费用）是2 000美元，但是在这段时间内一部电话所能提高的生产力能够创造的经济价值是5 000美元。由于电话的经济价值远远超出了其成本，因此贷款买电话从经济角度考虑也是非常划算的。

格莱珉银行对伊克巴尔普及电话的计划至关重要，因为格莱珉银行是一家颇受尊敬的老牌银行。对于伊克巴尔的计划来说，格莱珉银行不仅能够吸引投资者，还能获得政府的许可。此外，格莱珉银行在许多村庄都有支行，所以也可以此为基础建立手机配送网络。

另一个亟待解决的是硬件问题。作为挪威的龙头通信企业，挪威电信公司（Telenor）敏锐地捕捉到了孟加拉国人民对电话的迫切需求及其背后巨大的市场价值。挪威电信公司的参与解决了硬件问题。然而事实上，面对这样的市场，许多其他的通信公司都选择了回避，他们认为在穷人身上投资是没有回报的。在他们眼里，要是这些人穷得连自己的家人都养不活，那就肯定不会花钱买手机。通过与格莱珉银行和挪威电信公司的合作，伊克巴尔终于建立起了一种商业模式，所有参与者（包括孟加拉国的人民、银行和通信公司）都能从中获益，而随着人民收入的提高，政府也可以从中受益。

预测与成功之间

伊克巴尔认识到，科技的普及不仅能改善孟加拉国人民的生活，还能改变整个国家。

人们掌握了科技以后，个人收入会因此得到提高，地方经济也随之增长，人们所享有的自由和民主权利也随之增多。此外，科技让农民们认识到自己还能生产出更多的粮食，所以经济生态圈也因此逐渐扩大。电话配送和通信服务的需求也创造了修建和维修手机信号发射塔的工作机会；当人们能够用手机获得更多收入的时候，就会有更多人购买电话和通信服务。

1997年3月26日是孟加拉国独立纪念日，格莱珉手机就在这天正式发布。如今，格莱珉手机在孟加拉国的任何地方都有信号。全国共有3 700万手机用户，其中许多人用的是社区手机。伊克巴尔创立的电话公司自身运营也非常成功，年收入超过10亿美元。正如伊克巴尔之前所预料的那样，在格莱珉手机上的投资对孟加拉国产生了巨大的影响：

- 格莱珉手机在手机网络方面的投入超过了10亿美元，在之前没有手机信号发射塔的地方都修建了基站。
- 格莱珉手机公司是孟加拉国纳税最多的企业之一。
- 1 600多个村落都有格莱珉手机客户服务点，全国82个城市都有格莱珉手机中心店。
- 格莱珉手机直接养活了旗下的15万员工，其中包括格莱珉手机、手机充值卡的批发商、零售商以及手机承包商等。
- 格莱珉手机支持手机银行和移动支付功能，这对农民的影响也是巨大的。此外，格莱珉手机还专门设立了医疗服务专线，并且实现了联网。预计到2020年，格莱珉手机的手机上网用户将达到2 000万人，这将进一步刺激经济的大发展。

伊克巴尔的目标是提高每个人改善自己生活状况的能力，并促进整个经济生态系统的发展，进而使整个国家实现可持续发展。手机便是这一变革的载体。作为格莱珉手机最初的用户之一，莫诺娃那·塔鲁德（Monowara Talukder）的故事就非常典型。在巴基斯坦《黎明报》（*Dawn*）2010年的一篇报道中，巴基斯坦联合通讯社提到，当1997年手机运到孟加拉国时，塔鲁德就是第一批申请购买手机的人之一。作为4个孩子的母亲，塔鲁德愿意冒险一试。对于当时的她来讲，购买手机是一项巨大的支出。她希望借助手机实现其创立凉茶公司的梦想。[或许你在商店的货架上看到过她公司生产的“图尔西”（Tulsi）凉茶。] 她的手机成了一个一体化的办公中心：开拓茶叶市场，接受订单，监管配送。不需要办公室，也不需要展厅，塔鲁德用手机就能办公。2010年，凉茶公司已颇具规模，共雇用了1 500位农民，产品远销世界各地，比如澳大利亚、科威特和尼泊尔。令人难以置

信的是，这一切都是通过一部陈旧的诺基亚手机上的一条条短信实现的。塔鲁德说：“我（最近）去了一个绿色商品展销会，然后将我的手机号码放在了我们的宣传海报上，之后国外订单就源源不断地来了。”

移动互联时代的商业革命

伊克巴尔的手机事业刚起步时，人们都认为他疯了。伊克巴尔开玩笑说，当时大多数人都认为“手机是专门给雅皮士准备的”。然而，随着格莱珉手机的成功，人们的态度也发生了转变：手机不再是那些赶时髦的有钱人的专属物品，而是“大家都买得起的好东西”。人们对手机的这两种截然不同的态度也正是人们对颠覆式创新的典型态度：刚开始的时候，新理念与人们的传统认知相矛盾，所以被认为是“疯狂的”，至少是极有风险的；然而新事物被广泛应用之后便不再显得新奇，也更容易被接受。这正是新事物从被否定到被认可的过程。

手机不是伊克巴尔发明的，自下而上的变革是社会变革的动力这一经济理论也不是伊克巴尔提出的，伊克巴尔的贡献在于他对未来远见的坚持以及为之付出的努力。正因如此，他才能建立起一种既能赢利又能持续发展的商业模式；这种商业模式之所以能成功，是因为这种模式能让许许多多的人获得提高生产力的手段。

正是手机的特殊功能让它能够得到广泛应用：

- 对不识字的人来说，手机是必备工具。这样一个平等的平台向所有人打开了掌握现代科技的大门。比如，计算机革命就是通过手机传递到了世界各地。

- 手机能快速地带来经济效益。

- （根据摩尔定律）电脑芯片的处理能力每两年就会翻一番，芯片本身也会越来越小，所以电子产品的成本也会越来越低。手机需求量的递增也会让手机越来越便宜。

伊克巴尔之所以能成功，是因为他能洞察到那些能改变未来的科技进步。他发现了新兴市场的需求以及小额信贷的潜力，并及时地抓住了这一机遇，将“连通性就是生产力”理念及时地传递给了孟加拉国的人民。

除了孟加拉国，格莱珉手机的运营模式在非洲和其他亚洲国家也取得了成功。借助这一模式，手机以及宽带就能够在像孟加拉国农村这样的没有通电的欠发达地区得到推广。这些科技极大地提高了个人的生产力。伊克巴尔的例子也证明，除了自上而下的援助，我们还可以通过为大众创造商业机会的方式帮助人们摆脱贫困。自上而下的援助只会让权力掌握在极少数人手里。

伊克巴尔将个人的经济权利称为“能够拉动其他所有马车的领头马”，其他的马车包括教育、就业机会、基础设施建设、社会变革等。全世界人民都是这一理念的见证者：手机和社交媒体在救灾工作中成为重要工具，也是呼吁政府和企业公开透明的重要渠道。

伊克巴尔始终坚信自己的愿望是可行的，同时也下定决心来实现这一愿望，这也正是他面对诸多质疑的声音仍能坚持下去并最终成功的重要原因之一。伊克巴尔坚持不懈地努力了4年，将自己推广手机的事业作为一种商机呈现给大家。伊克巴尔说，在这一过程中他面临的最大难题是大家对世界贫困人口根深蒂固的偏见：贫穷的国家没有资源、穷人没有更多的资金供他们自由开支、他们不关心品牌、他们的诚信度低等。或许最大的偏见是，人们之前普遍认为科技的发展需要政府的补助（也意味着自上而下的管理）。然而，通过激发并提升贫困人口的生产力，政府反而会有更多的收入。

第四章 人口数量及结构预示未来

奥古斯特·孔德曾说过：“人口决定社会的命运。”孔德是19世纪法国的哲学家和社会学家，他生活的年代正处于工业革命时期。这一时期，整个社会发生了巨变（尤其是在欧洲和美洲）。经济中心从乡村和封建制度下的农耕劳作向城市和工业资本主义转移。这一转移削弱了封建王权和地主的权力，最终使奴隶制和农奴制被废除。权力结构的重新调整激发了巨大的社会动荡，进而引发了包括美国、法国、俄国、希腊、西班牙在内的许多国家的政治革命。越来越多的人参与到公共活动当中，同时人们也开始主动接受一些新理念：人民主权论、不可剥夺的权利、国家主义。蒸汽机火车和轮船推动了公路、铁路和运河的修建，更让世界贸易成为可能，非洲、亚洲、欧洲以及美洲之间建立起了复杂的经济和政治关系。机械制造业的兴起、长途运输量的增加推动了电报、电话和手机的发展，进而拉近了人与人之间的距离，人们开始在世界各地活动。19世纪的人口迁移率创历史新高，有些人从农村迁移到城市，有些人从一个国家迁移到另一个国家，而这都是为了寻找更好的工作机会。就这样，不同的种族和文化空前地融合在了一起。

与科技进步的原则相符，工业革命带来了石油这一更加浓缩的能源。与此同时，工业革命使生产效率和人们的生活水平都得到了提高。根据两位经济学家皮特·林德特和杰弗里·威廉姆森的说法，在1819~1851年这短短的32年间，人们的生活水平就翻了一番，而且人口数量也大幅增加。

在农业出现以前，尽管人类已经有300万年的历史，但地球上的人口总数还不到1 000万。人们学会农业耕作之后，人口随之激增到了好几亿。工业革命也使人口增速大幅提升，18世纪中叶人口已增至7.6亿，1800年则达到10亿。1927年，人口总数又翻了一番，达到了20亿。

这让孔德开始思索人口激增对未来的影响。促使人口发生变化的三个要素——出生率、死亡率和人口迁移——正在迅速改变整个世界人口的数量和结构。尽管生产者越来越多，但与此同时，需要从社会获取资源和服务的人也越来越多。

虽然人口结构并不是群体社会命运的唯一决定因素，但绝对是其中的一个重要因素。前文已经讲过，我们所需要的原材料——资源——是促使变革的最重要因素。然后，我们通过科技——我们发明的工具——将原材料应用到生产生活当中，从而使人们的生活更加便捷、寿命得到延长。接下来，我们需要保证资源、科技与社会人口相匹配。人口数量决定了劳动力数量和繁衍后代的能力，但是人口结构（包括年龄结构、性别比例、教育程度以及在技能、语言和文化上的差

别)同样至关重要。

通过上面的分析,我们就可以通过人口数量及结构预测未来。比如,婴儿潮的出现就意味着20年后会有更多的劳动人口。只要有足够的工作机会和与之相匹配的受过教育的劳动人口,生产率就会大幅提高,从而促进经济的增长。平均每一代人的工作时间是40年。在这40年里,只有持续推动工业和教育事业发展,下一代才能拥有继续推动经济发展的基础。上一代退休时要保证已经打好坚实的基础来维持经济的持续运转。

稳定的社会需要一个坚实的基础,这一基础就是人们最基本的需求得到满足,其中就包括社会方面的投入:教育投入、产业发展投入、医疗建设以及交通设施建设等。这一切都是建立在长远考虑和长期计划之上的。这种考虑和计划则属于变革四要素当中的最后一个要素——管理,这也是我们下一章的主题。

人口增长危机

工业革命之后人口的快速增长并不是因为现代科技提高了出生率——实际上,现在女性的平均生育数量已在逐年下降——而是因为死亡率的降低。现在,人们拥有稳定的住所、充足的食物、日益改善的卫生条件,婴儿的存活率大大提高,人类的整体寿命也延长了。最典型的是美国:2000年,美国人口的平均寿命从原来的49岁延长到77岁。仅仅用了一个世纪,人口寿命就延长了40%。按照这个趋势,接下来就会有更多的百岁老人。目前,年龄超过100岁的人口每年增加7%。这就意味着,百岁人口每10年就会翻一番。2009年的百岁人口是45.5万,到2050年这一数字预计会达到410万。

19世纪的人口增长速度快得令人担忧,所以当时许多人开始像孔德一样思考人口对社会的影响,其中包括一些农学家、经济学家和军事家。他们担心的首要问题是,人口的激增是否会超出地球的“承载能力”,从而导致地球环境毁灭性的恶化;第二个问题是,人类智慧和科技发展能否成为最理想的、可以循环利用的资源。



世界人口数量

图2

来源：联合国2004年的人口预测和美国人口普查局的历史人口统计资料。

政治经济学家托马斯·马尔萨斯对人口增长持悲观态度。他在《人口论》（*An Essay on the Principle of Population*）一书中指出，人口增长的速度会超过农业生产的速度。马尔萨斯呼吁社会为未来的资源短缺做好准备，并提出了两个重要的应对策略：一是人口控制，二是谨慎地治理环境。

马尔萨斯的观点对于现代社会理论有深远的影响，为达尔文的进化论以及凯恩斯的现代宏观经济理论提供了重要线索。如今，许多思想中都有马尔萨斯理论的影子，比如可持续发展以及“绿色”经济发展理念。

人口增长的速度远远超过土地提供食物的速度，所以人的寿命肯定会或多或少地缩短。人性之恶也会削减人口数量。人性之恶激发毁灭性的战争，但通常也是因为人性之恶，战争也才得以结束。人们如果不能及时有效地应对残酷的战争、恶劣的天气、快速蔓延的传染病，成千上万的人将失去生命。而且，这些问题需要得到彻底解决，否则大规模的饥荒将随之发生，人口会骤减，直到人口水平与食物水平平衡。

——托马斯·马尔萨斯：《人口论》

然而，法国哲学家雅克·卢梭（1712~1778）并不认同马尔萨斯关于资源短缺的观点。卢梭的著名专著《社会契约论》以民主政府、赋权予民（工业革命时期出现的新思潮）以及西方传统政治体制为基础，提出了一种更加积极的关于人口增长的观点。他认为，人类的行为受内在道德的约束，而且人类与生俱来就有解决问题的能力。只要人是自由的，便可以找到摆脱资源困境的方法。美国人口研究协会的会长史蒂文·莫舍（Steven Mosher）曾说过：“人口增长是推动经济增长的重要动力。每一个需要食物的胃都同样伴随着能辛勤劳作的双手。每一张需要吃饭的嘴后面也有个拥有智慧和创意的大脑。我们有能力解决人口增长带来的这些问题。实际上，数个世纪以来我们一直在解决这类问题。”一旦人类面临严重的资源短缺困境（无论是食物短缺、水资源短缺还是矿产资源短缺），人类都能创造出新科技来提高效率或者找到合适的替代物（例如卡梅伦通过植物和微生物制造出的类似石油的物质）。

马尔萨斯和卢梭的观点在逻辑和事实上都有各自的正确性。的确，全球变暖正在上演，石油资源也非常有限，环境恶化正在全球蔓延。

然而，从人类历史来看，人类的生活状况实际上是越来越好了：生存变得简单，寿命得到延长，生活更加舒适。与马尔萨斯的预测截然相反，随着人口的增多，食物不但没有出现短缺反而更加充足。随着人们生活水平的提高，原材料的成本反而下降。

随着物质生活水平的提高，人类的生活状况得到了巨大的改善，如今人类已经不再需要以暴力手段来求生存了。进化心理学家史蒂文·平克（Steven Pinker）认为，这种更加温和的生活方式对我们的心理也产生了相应的影响。每次科技革命过后，社会群体都会随之扩大，变得更加多元化，关系也变得更加紧密。平克称，比起通过犯罪方式，现在人们通过与他人合作反而可以获得更多的财富。他还提到，尽管人口激增，但是全球的奴役状况、专制统治、封建的活人献祭以及虐待都在减少。实际上，越来越复杂的文明社会也让人们变得更加文明，使人们能够通过道德（和法律）规范自己的行为，自觉履行公民义务并提高人权意识。

一个危险的跷跷板

本书的目的并不是要证明某个观点更正确，而是让读者明白，对于某些问题的争议确实存在，而且对各个证据的解读不能过于简单。当我们展望未来时，从不同的角度对不同的观点进行分析是非常重要的。有些观点可能跟你的直觉相冲突，或者跟你想的完全不一样，但即便如此，你也有必要全面分析各个观点，这样才更有可能在复杂的现实中找到解决方法。

人口剧增不仅影响经济、环境和安全，而且给医疗、教育、能源、农业、工业以及移民等都带来了一些问题。这还引发了计划生育应该个人自愿执行还是集体强制执行的问题。各个领域是相互联系的，一个领域发生变动，其他领域也会有相应的反应。将所有领域的反应都考虑在内并进行权衡，才能做出最恰当的决策。

然而，要做出正确的决策，你并不需要是一个精通所有相关领域的专家（尽管你可能会去咨询相关专家），你只需拥有一个尽可能开阔的视野。就像透过飞机窗户观看整个城市的布局一样，当你站到一定高度时自然就能俯瞰全景：你可以看到这个地区是大片沙漠还是星湖环绕，该市的商业区与工业区、农业区的联系，哪些地方人口最密集，哪些地方交通最繁忙等。你看到的应该是一个有机的生命系统，每一部分都在其中发挥至关重要的作用。

在思考、想象未来的时候，我们一定要考虑到四要素的现状与变化。当你从整体视角来思考问题的时候，你就需要从各种理论的条框中跳脱出来。比如，在思考人口剧增的问题时，我们既不能因为马尔萨斯的理论而过度悲观，也不能因为人口增长从未催生过大问题而过于乐观。我们应该做的是，就人口的三大驱动力提出问题并找到答案。这三大驱动力就是出生率、死亡率和人口迁移。

虽说世界人口又将再增长10亿，但是出生率从20世纪90年代就已经开始稳步下降了。这一情况在工业化国家（包括欧洲的大部分国家、美国、加拿大、日本、中国、澳大利亚等）尤为突出，其中一些地方的出生率甚至低于人口更替率。也就是说，这些地方每一代的人口总数都低于上一代。

虽然只有小部分国家的人口总数在下降（比如日本、德国、立陶宛和乌克兰），但是由于人类的寿命延长以及人口迁移，大部分国家当前的人口总数趋于稳定或者略有增长。

与此同时，发展中国家的年轻人口却在激增。医疗条件的改善不仅使工业化国家的老年人口增长，也使发展中国家面临“年轻人口膨胀”的现状。过去，某些地方的婴儿死亡率一直极高；近年来，由于医疗条件的改善，这一态势得到根本性的扭转。

扭转的结果就是大规模的婴儿潮：撒哈拉以南非洲地区、南亚地区以及太平洋地区的人口中有30%都低于30岁。中东地区是世界上失业率最高的地区，该地区的年轻人口数字更是令人震惊：60%的人口都在25岁以下，而且这一比例预计在2015年将上升到75%。

整个世界的人口状况犹如一个危险的跷跷板。跷跷板的一端是出生率急剧下降的地区，该地区蕴藏着巨大的财富和机会；另一端是年轻人口剧增的地区，该地区的经济发展严重受限。从工作机会和劳动人口相匹配的角度讲，我们现在需要的人口出现在了不应该出现的地方。下面的列表显示了新兴市场国家的人口数量与发达国家人口数量的比例变化。

1975 3 : 1

2009 4.7 : 1

2050 7.5 : 1

经济与人口的难题是我们未来几年亟须解决的最重要的问题之一。发达国家的人均寿命已经延长，但出生率却在下降。现在的问题是，当上一代的劳动人口变成老龄人口时就需要更多的社会服务，然而现在却没有足够的劳动人口来提供这样的服务。更让人担忧的是，大量的老龄人口所需要的退休金和医疗服务会超出社会机构的承受能力。这是马尔萨斯式的观点。

经济学家将劳动人口与非劳动人口的比例称为抚养比。这是衡量社会经济能否保持长期健康的一个有效指标。即使一个社会的经济结构十分成熟健全——结构稳定，生产和交易活跃——但如果需要照顾的人口多于劳动人口，结果也是不容乐观的。

总人口抚养比 (GDR)

$$\text{GDR} = (\text{儿童人口数} + \text{退休人口数}) / \text{劳动人口数} \times 100\%$$

老年人口抚养比 (ODR)

$$\text{ODR}=\text{退休人口数}/\text{劳动人口数}\times 100\%$$

注：儿童人口为0~15岁，劳动人口为16~65岁，退休人口为65岁以上。

抚养比越高意味着，依靠政府补助的人口越多于劳动人口。老龄人口或任何非劳动人口的增加都会让社会变得头重脚轻，抚养比就会上升。从根本上来讲，这样的人口结构会严重阻碍经济的发展。

缓解环境、社会和经济压力的重要措施之一就是人口迁移。如今，诸多因素共同导致了人口迁移速度的加快，包括全球化、经济差距（国家之间或地区之间的差距）、矛盾冲突（迫使人口迁移）和人口老龄化（最明显的是日本、韩国、美国、西欧国家）。当全球人口增长、人口迁移的速度也同时加快时，新问题就会不断涌现，包括：

- 10~15年之后，在发达经济体婴儿潮出生的那代人已经到了退休年龄，而发展中国家中激增的年轻人口却急需解决就业问题。届时，整个世界将会是什么情形呢？

- 如何让不同地区、不同种族、不同文化以及有着不同专业技能的劳动力相互补充？

- 如果实现人口自由流动？

- 如何让本国人克服对外国人的恐惧心理？

这些问题便是哈佛大学经济学家和人口统计学家戴维·布卢姆试图解决的问题。他发现，将西欧的抚养比和撒哈拉以南非洲地区的抚养比相结合便可以得到一个老年人口与年轻人口均衡的人口比例。戴维说道：“这个结果使我眼前一亮，也许通过更多的全球移民可以解决人口结构问题。”

人口结构的变化使大多数工业化国家移民逐渐成为国家经济的重要组成部分。

——贡柴罗·范胡尔：《寻求“合适”的跨境劳工管理方法》

然而事实不可能这么简单。抚养比虽然不是经济增长的唯一决定因素，但一定是经济增长的一个重要前提。不管人口受教育程度有多高，不管国家政策如何巧妙，也不管该国的工业有多么发达，若抚养比过高就极有可能将经济增长扼杀在摇篮中。

简单来说，增加劳动人口是经济发展的客观要求，引进外来劳动人口便是直

接快捷的方法。此外，这也是防止社会因为抚养比过高而崩溃的必要方法。

人口剧增、抚养比上升和食材短缺等复杂问题是每个国家未来30年都会面临的问题。提前采取措施是极有必要的，这就需要制定一个全面的计划并采取巧妙的手段。

我们可以从以下5个方面入手解决抚养比过高的问题，从而实现调整社会人口结构的目的：

- 人口控制。可以通过强制方式，比如中国的计划生育政策；也可以采取鼓励方式，比如印度刚刚通过的蜜月套餐政策——新婚夫妇如果推迟两年怀孕就能获得一笔政府提供的现金奖励。

- 根据人口寿命的增长率，适当提高退休年龄。人们通常会非常欢迎这一政策，认为它鼓励“老有所为”。

- 鼓励外来技术人员定居本国（地区）。

- 通过制定职业发展规划帮助那些失业者和没有专业技能的人找到工作。

- 养老保险由国家负担的方式转为民间投资的方式。

制定正确可行的策略需要有宏大的格局观和勇气。要想创造就业机会和培养专业人才，各个领域都需要努力创新。每个国家都需将国内政策与国际政策相结合，为引进国外的优秀人才创造就业市场和就业通道。个人和企业也要做好自己的工作。个人要积极适应退休年龄和居住环境的变化，企业要为各个年龄层的员工提供培训机会。

解决人口难题的过程注定不会轻松，可能还会遭遇各种抵抗。如今，发达国家的许多工作机会已慢慢流入劳动力更加廉价的国家，这导致发达国家的许多劳动人口找不到相应的工作。所以，当外来移民“霸占”了“本属于自己”的工作以后，人们很自然地就会觉得自己的方方面面都受到了威胁——一方面担心就业管理和服务质量下降，另一方面害怕外来人口抢夺自己的饭碗。

食物资源恐慌

人活着就需要吃饭。人对食物的需求是决定未来发展的一个最根本的自然因素。要想获取食物，我们就要有肥沃的土地、充足的水资源和能源。所以，当人们在某一地区获取这些基本资源时困难重重（不管是因为自然原因还是人为原因），他们便会迁移到土地、水资源以及能源丰富的地方去定居。

当食物以及其他形式的资源（这些资源也是生产出更多食物的最重要的保证）充足的时候，人们会拼命捍卫自身对这些资源的所有权。实际上，所有的管理制度、外交关系、国际条约都可以视作各个地方的居住群体对自身资源的所有权声明。这相当于从法律上向对方申明：“你远离我的领土，我也远离你的领土——如果你想要从我这里获取什么，那么我们可以商量着做个买卖。”某一方如果违反了双方达成的协议，就会遭到惩罚。这种惩罚包括外交谴责、报复性关税、贸易制裁甚至全面战争。

下一章我们会进一步讨论国家政策如何确保民众长期有饭吃这个问题。由于土地资源、水资源和能源的分布在迅速发生变化，而日益增长的人口也需要更多的资源才能生存下去，所以我们现在要讨论的问题是，上述情况如何导致人口的全球迁移加速。

虽然移民属于正常现象，但是当外国人想要成为本国人的时候，本国人会本能地抵触任何外来力量的入侵。这种抵触也是符合常理的。然而，拒绝新移民不一定符合本国人的利益，因为从长远来看，本国人也需要更多的人口来抚养自己的子民（也就是一个国家的国民）。如今，发达国家抚养比的上升意味着全球人口与资源的分配亟须重新调整。解决这一问题的重要方法之一就是人口迁移。

外国移民的需求与本国自我保护的本能会产生冲突，因此我们必须谨慎地处理。人类的历史已经证明，这种冲突极易爆发，爆发的结果则是彼此的偏见仇恨以及不断升级的暴力冲突。随着本国人对食物资源、水资源、工作岗位、人力以及自由活动空间越发感到不安，资源竞争也就变得越发激烈。

自我身份认同（对自我的认知，一种本能的情感依附）与自身利益（对自身经济安全的理性认识）之间的矛盾该如何解决呢？务必小心地处理。

我们要尽量克服对他国的出于本能的强烈排斥心理，否则我们可能无法对未来做出理性的分析与判断。要解决移民这种会引起民众反感的问题，我们首先要退一步，认真审视一下我们自己对于这个问题的认识和思维模式是否正确。在具体处理这个问题的时候，我们不要进行道德审判，而是将其视为一项必要的经济政策。正如2006年500名经济学家在寄给美国布什总统的一封公开信里所写的那样，移民是有史以来最有效的消除贫困的项目，因此解决移民问题最重要的是：“如果解决方案能够适应发展要求（能够保证教育和劳动力发展），那么一些敏感的文化问题也会迎刃而解。”

移民带来的新机遇

移民不仅可以提供年轻的劳动人口，而且会以一种健康的方式，使其自身与当地的文化艺术、思想、饮食以及价值观有机融合，从而使当地能够更好地应对国际市场与全球事务的变化。如果一个国家欢迎外来移民参与到本国的社会和经

济活动当中，那么这个国家在全球经济中便获得了一个巨大的优势。

我们来看看下面这个预测：根据皮尤研究中心的人口预测，未来美国82%的人口增长都将来自于2005~2050年的外来移民。换句话说，未来的美国人几乎都是外来移民。

有些人认为金钱能让世界运转，也有人认为让世界运转的是爱的力量、关系的力量、智慧的力量或者权力的力量。然而不管哪种理念，可以肯定的是，要让世界运转，人是必不可少的因素。正是有了人的参与，整个人类世界才得以运转。所以，不同的人便会造就不同的世界。

第五章 管理：预见未来的出发点和终极目标

管理在四要素中排在最后的原因在于，它是用来应对前三个要素变化的一个工具。当资源、科技以及人口这三个要素发生自下而上的改变后，管理就该上场了：迅速、积极地对这些变化做出反应，确保社会的长期稳定。

资源、科技和人口都是资产，它们或自身具有价值或能创造价值，可以持有或进行交易。在社会群体中，人们会将财富集中起来，协同工作，完成一个人做不到的事情。合作成功的前提是，建立共同的目标以及确保合作进行到底的规则。

这种协作需要根据明确的规则、分工和任务分配进行组织规划，并有一套完整的领导选举和继任方法。我们把有权制定和执行这些规则的机构称为政府。政府的功能是建立并维持整套制定规则的程序，并制定和执行集体规则。

政府的社会形式是多种多样的，比如部落长老制度、君主统治、社区自治、独裁统治、议会制度、神权统治以及民主政治等。政府也有一些基层形式，比如公司或大学的董事会、家长协会、社区联盟等。

然而本章要讨论的重点是管理，而不是政府。首先，我们来看一下广义的管理概念：管理是人类制订计划，达成目标，管理变革的机制。

管理工作主要借助两套工具：一个是法律规则，一个是市场规则。人们同时使用这两套规则，以保证这个社会群体的劳动力、物资以及工作时间能够为社会成员提供更好的生活。法律规则为人们的人身安全和财产安全提供保障。这些保护性规则明确规定了几乎所有行为的界限和程序，比如婚姻法、土地法、劳动法、交通法规等。

法律规则告诉我们如何管理和分配资产，市场规则的作用则是决定这些资产的价值。市场规则的核心是交换。如果我送给医生半头牛，那么这是否意味着我可以再去找他免费看一两次病呢？我投入了时间、土地和金钱将奶牛养大，并学习屠宰技术；而医生把时间和金钱花在了医学知识的学习上。他要为病人看病，所以工作繁忙，根本没时间饲养牲畜，但是却要养活6个孩子。我虽然有许多奶牛，但搞不清楚我女儿生病的原因。我们各自带了对对方有价值的东西并进行交换，因此这样的交换看起来是一场公平的交易。

市场管理的作用是通过为产品、贸易、知识、投资和债务等资产制定计价标准，帮助人们将交易规范化，其方法则是建立统一的计价标准。计价的依据包括某一物品的交易价值，该物品的被需求程度，生产所需的时间和原料以及该产品

的稀缺程度等。现在就以半头牛这一物品为例：如果这半头牛被绞成了肉饼，它就可能变成麦当劳的一个价格1~2美元的双层芝士牛肉汉堡；但如果这半头牛是日本的神户牛肉，再被做成配着黑松露和法式鹅肝的价值5 000美元的花香汉堡，而且只有詹姆斯比德基金会评选出的最佳厨师休伯特·凯勒的高级菜单上才会有这道菜。你要花费5 000美元才能“享受”这一美食。这便是市场规则：供给与需求，质量与数量，吸引力与实用性。

这两个例子展示了法律规则和市场规则如何发挥作用。事实上，管理不仅仅是管理阶层的事情，也不仅仅由一些政客组成的精英团队或政策专家决定。如果把管理看作是为了治理整个世界而制定并执行的规则，你会发现管理其实无处不在。

举一个最简单的例子：我们从小在家就要遵守长辈们制定的家规。此外，交通法规为安全驾驶提供保障，语法和标点符号的使用规则明确了书面语言的标准，这些都是管理的体现。这些规则不但让群体活动更加高效，而且为群体行为建立了一套有效的奖惩制度。比如，孩子知道，如果遵守“家规”（如每天整理床铺），那么每周都能得到零花钱；司机知道，如果拥有良好的驾驶记录，那么买保险的费用便会减少；有志向的文字工作者知道，如果想在新闻界找到工作，那么最好学会正确使用标点符号。

规则意味着有人已经充分考虑到你需要做什么，并且决定了你需要做什么以及不做什么才能实现你的目标。儿童或许并不关心自己的床是否铺好了，父母向其灌输铺床的理念不仅是为了让房间更整洁，更是为了让孩子长大后能做一个负责任的人。

管理的实现需要我们对未来有一个清晰的认识，因为只有我们的目标十分明确才能制定正确的规则。这也是为什么当我们面对突如其来的变故时，通常感觉自己无力做出正确的决策。面对这样的变化，我们不是采取行动，而是展开激烈的争论。我们讨论这些变革是否真有其事，讨论其产生的原因和有可能导致的结果。当这些争论进入公众视野，这些问题就变成了政治或文化“议题”，比如对于干细胞研究、移民问题、气候变化的争论，互联网当中知识产权的争论。虽然这些争论令人不安甚至发狂，但正是通过这些争论，变革才得以推进并融入到社会中。也就是说，管理既是改变的障碍，也是适应变化的工具。如果我们不能调整自身的价值观和信仰，使其与资源、科技和人口方面的新生产力相适应，我们就无法有效利用这些新生产力。通过四要素模型的分析，了解变革产生的原因和未来的发展方向，这对我们了解如何规划和管理我们的未来大有裨益。

将管理要素的作用充分发挥出来是所有未来学家的共同目标。管理是我们实现更好生活（更好的社会、经济、家庭）的基础，它让我们有能力去追求更广阔的未来。简言之，管理是我们接受变革、应对变革和引导变革的重要工具。

经济发展的创新动力

如果你在讨论经济政策的时候没有体验过心跳加速的感觉，那你的人生就是不完整的。

或许这是因为你没有听过克莱德·普雷斯托维茨（Clyde Prestowitz）关于全球化对经济影响的演讲。克莱德是许多国家政府以及跨国公司的咨询顾问，他服务过许多重量级的人物。他能够证明，对任何一个阶层的人来说，规划好未来都是一件非常困难的事情。我们当中有些人有幸在2006年和2007年的“推动大会”上听过克莱德的演讲。从他的演讲中我们可以看到政府在建设充满经济活力的社会方面的重要作用。

克莱德认为，制定长远明智策略的最主要障碍是意识形态。即使在高层的权力集团中，领导人也未必能如我们所想的那样做出冷静清晰的判断，实际上他们与普通人一样，做出判断的时候无法避免个人偏好的影响。事实上，当人们在考虑重大问题时，比如在考虑一个国家或企业未来的经济发展时，人们总是会根据自己的主观理念来判断未来应该是怎样的，就好像未来是由主观意志决定的。克莱德说，人们很多时候无法做出清晰理性判断的障碍是某些“主义”——共产主义、自由主义、社会主义、相对主义、新保守主义、民族主义以及美国的例外主义等。例外主义认为我们的未来要靠身上的某种文化基因来保障。

美国例外主义源自于美国人对自身建国理念的认同：美国政府的设定是为了让美国成为一个充满机会的国家。换句话说，美国是企业家的天堂。在这里，每个人都可以推销自己的想法，而且这些新想法的所有权以及所创造的利润都能受到保护。这样的激励政策给经济发展提供了核心的创新动力。

美国文化的核心精神简单来说就是一种热忱：“没错，你能行！”美国人时刻准备着用自己吃苦耐劳的精神和天马行空的想象力应对可能出现的任何艰难挑战。准备充分的美国人相信，他们可以将所有困境转变成可以利用的机遇。美国的例外主义使美国人有一股乐观进取的精神，让美国人能够自由地去追逐理想，自由地享受胜利的果实。正是这种乐观进取的精神和自由的发挥空间让美国人获得了巨大优势，进而激发出了强大的创新能力。

全球经济或许会有起伏，但是面对起伏美国人通常会想：“我们会好起来的，我们美国人总能战胜困难，因为我们天生就有创新基因。”

然而克莱德警告说，这种思想会导致人们忽视那些不符合他们期望的重要经济指标。为了强调这一观点，克莱德还用一个简单的例子进行诠释：中国每年向美国出口价值490亿美元的电脑设备，而美国每年向中国出口的最主要的物品是价值76亿美元的废纸和废金属。

的确，很多美国公司开发了许多先进的创新技术。正是因为有了这些技术，

我们才能拥有iPad（苹果平板电脑）、笔记本电脑、打印机以及其他有趣的电子产品。这些电子产品在国外加工组装后被运回到美国的消费者手中。美国的一些公司，比如苹果公司、英特尔公司、亚马逊公司确实都是世界上最成功的公司。然而，如今的贸易数据却提出了一个尖锐的关于美国经济结构的问题：这样的结构是否具有可持续性？

克莱德说到，认为企业家精神、创新精神和创造力等文化特征能够让某一个经济体优于其他经济体的想法是错误的，它们只是由相应的鼓励性政策引导的行为。如果美国人认为自己天生就有这样的能力，那么这种思想无疑会损害美国经济的发展。美国人并不是天生就具备创新能力，而是鼓励引导的结果。如果其他国家采取同样的鼓励性政策，也可以产生同样的效果。

“比起其他国家的人，美国人一出生就能毫不费力地拥有明显的科技优势。而这一优势与市场力量没有关系，全是政策引导的结果。”如果把克莱德的这句话改成一句口号，那就是：“笨蛋，这是政治决策的结果！”从根本上来讲，管理就是要制定规划，引导变革，创造美好的未来。

2007年，克莱德演讲一结束就离开“推动大会”讲台直奔机场，因为他刚演讲完就收到了来自以色列政府的会议邀请。以色列正面临着严峻的挑战，特别是抚养比和失业人口同时上升这一严重的问题。以色列政府正在制订一项长期计划来解决这些问题并促进经济发展。为此，以色列政府邀请克莱德和他在美国经济战略研究所的同事协助规划未来的蓝图。他们把这一项目命名为“以色列2020：经济发展远景战略”。

“硅溪”的硅谷梦

以色列的国土面积还没有美国新泽西州的面积大。然而，以色列是世界第24大经济体，其主要的经济发展动力来源于充满活力的高科技产业。以色列高科技产业的水平仅次于美国加州的硅谷。跟美国的硅谷相似，以色列的第二大城市特拉维夫也有一个类似的名字——“硅溪”（Silicon Wadi）。其中全是以色列土生土长的创业公司和风投公司，它们共同构建了一个高科技群落和研究园区。这一地区的创新程度极高，因此许多跨国科技公司（包括微软、谷歌、英特尔、飞利浦、思科、甲骨文以及国际商业机器公司）都在以色列建立了研发实验室。

“硅溪”最明显的特点之一就是，该地区拥有高学历和高技术的科学家和工程师的人口比例非常大。实际上，以色列是世界上工程师人口比例最大的国家。如今，这成了以色列的人口财富！

尽管“硅溪”因创意、投资和快速发展而声名显赫，但是高科技产业所雇用的员工人数只占总人口中非常小的一部分。以色列托布社会政策研究中心（Taub Center for Social Policy Studies）的常务董事、经济学家丹·本-戴维（Dan Ben-

David) 说道：“以色列劳动人口中有很很大一部分人是没有工作的。”以色列的劳动人口中只有56%的人找到了工作。最可怕的是，这一数字还在减少。

这一数字代表着极高的抚养比，也就意味着在以色列，需要抚养的人口比做贡献的人口要多，因此以色列的经济发展严重受阻。要改变这一现状，首先要从深层次理解为什么会有这么多的劳动人口处于失业状态。

简单来说，其原因是大多数以色列人的受教育程度并不足以胜任技术含量高的高薪职位。然而，这背后有着更加复杂的原因，这也反映了以色列必须解决的社会难题。只有解决了这些社会问题，以色列才能从高抚养比的泥潭中挣脱出来。

失业魔咒

以色列的大多数失业人口主要集中在两个地区：一个是极端正统派地区，另一个是以色列的阿拉伯人地区。

1948年以色列建国以后，极端正统派地区的人口被免除兵役，目的是让他们全身心地投入宗教研究之中。极端正统派地区拥有独立的教育体系，这种体系能够培养杰出的宗教人才。然而，这种体系培养出来的学生却没有参与现代经济活动的能力。许多学生毕业以后会坚持宗教学习，直到40多岁。小学之后，他们就不再学习数学或自然科学一类的实用学科了。

最初以色列政府支持的极端正统派地区只是一个非常小的区域，当时该地区对整个以色列经济的影响可以忽略不计。但问题是，10年以后该地区的人口占以色列总人口的20%。现在该地区的失业率高达65%，这会使以色列的财政不堪重负。

以色列的阿拉伯人地区的失业率和出生率与极端正统派地区相似，但是阿拉伯人地区的人口现在占以色列人口总数的20%。这一数字对于以色列未来的劳动力来说不是一个好兆头：阿拉伯人地区和极端正统派地区的学龄儿童占整个以色列学龄儿童总数的50%。这就意味着以色列下一代人中可能有50%可能因缺乏技术而面临失业。再加上需要抚养的老人和小孩的比例不断上升，以色列的抚养比已经到了岌岌可危的程度。

若要解决这两个地区的就业问题，不仅要解决其结构性的问题，还要解决文化障碍问题。比如，以色列的教育体系没有对所有地区的学校制定一个统一的标准。连接经济发达地区与孤立的经济落后地区的交通设施十分匮乏。这两个地区几乎没有什么商业活动，而且女性难以获得工作机会：一方面是因为缺乏文化支持，另一方面是因为她们不具备相应的技能。当然，阻碍以色列经济发展的还有另外一个不可忽视的原因，那就是与邻国的长期冲突，尤其是与巴勒斯坦的冲

突。为了应对冲突，以色列不得不将大量的宝贵资源（人力和财力）投入到安保障防务中，根本无力发展经济。同时，冲突还使以色列错过了许多珍贵的贸易机会，以及与中东其他国家建立贸易渠道的机会。这些都是以色列经济长远发展战略中要解决的问题。

威胁以色列经济稳定的另一个因素是其引以为豪的高科技产业。硅谷中的大多数企业走的都是同一种路子：先拥有自己的创新技术，然后凭借技术吸引资金并建立创业公司，等创业公司运作成熟之后便转手卖给高价收购的外国公司。所有宝贵的知识产权就这样流失了。更糟糕的是，本土企业的发展机会也随之丧失。只有发展好那些已经跨过创业阶段的本土成熟企业，才能提供更多的普通就业岗位（而不是需要博士学位的岗位）。如果企业能够在国内扎根发展，这就能给本国民众提供一系列的就业机会，同时也会带动其他相关行业的发展，比如建筑业、服装业、服务业、日托机构、餐饮业等。

以色列政府想借鉴其他国家的成功经验，于是请克莱德从学习其他国家处理相应问题的经验入手，然后根据研究的结果提出政策建议。这些被调查的国家和地区包括中国台湾、新加坡、爱尔兰、瑞士、芬兰和爱沙尼亚等。

这些作为研究对象的国家和地区的情况确实能反映出以色列现在面临的难题的某些侧面。跟以色列类似，其中有的国家非常年轻，有的也是多民族国家，有的国家也面临安全问题，还有些国家也经历了好几个高失业率时期。克莱德和他的团队希望从这些例子中找到成功解决这些难题的对策。更重要的是，他们要从所有这些国家和地区的成功政策中找出适合以色列的规律和原理。

值得强调的是，政府的功能是保障人民的长期安全和社会繁荣。要实现这一目标，政府需要建立相应的规则、服务和机构，确保每一个社会成员都能自由地追求期望中的美好生活。这是经济发展的基础。

经济增长依赖8大要素

克莱德认为，要想搞清楚经济的动力和阻力，以及如何改善经济状况这些问题，首先要做的就是评估经济系统中每个部分的运作状况。经济系统中的每个部分都是相互促进的，构成了一个不间断的循环。在研究其他国家的过程中，克莱德通过8个要素来对各国经济进行分析。

- 教育
- 基础设施
- 创新力

- 商业环境
- 劳动力
- 公共机构
- 社会环境

宏观经济

克莱德对每个国家的发展战略都做了比较。此外，克莱德还将每个国家的历史背景、地理位置、民族情况、文化背景、政治制度和经济制度都考虑在内。

在仔细查看完所有数据，并将所有国家和地区出现的问题以及应对方法都总结了一遍之后，克莱德向后退了一大步。他希望退一步来寻找共同点：成功的策略是否都遵循共同的原则和方法？

克莱德数十年来都在从事经济战略和政策研究，所以对他来说，颠覆性的全新发现可谓是少之又少。然而，“以色列2020”研究却是一个例外。

成功的策略都是相似的

在调查研究了每个国家和地区采取的不同政策之后，克莱德深刻地发现：形式并不重要。不管是什么形式的政府（专制国家、民主国家、神权国家、共产主义国家、社会主义国家还是君主国家），也不管是什么样的经济制度（市场经济、混合经济还是物物交换经济），政府形式和经济制度都不是一个国家经济状况的决定因素。相反，克莱德发现，最能决定一个国家经济状况的是国民的集体归属感。

一个国家如果只有相对单一的民族，国民的集体归属感自然就会强烈，比如克莱德研究对象中的瑞典和芬兰。同一个民族的人们有着相似的体态特征、使用同样的语言、有共同的文化和历史，这些因素能够激发人们的集体精神，促使他们朝着统一的目标而努力奋斗。即使彼此之间有个人利益冲突，他们也会在必要的时候为集体利益做出牺牲。

研究对象中的其他多民族国家也积极应对，鼓励所有社会成员参与到经济活动中去。因为地理因素、民族差别、阶级差别、信仰不同或者其他的阻碍而被边缘化的人们获得了更大的生产力，他们因此能够在整个经济中发挥更大的作用。以格莱珉电话公司为例，它不仅让人们获得了独立经商的机会，而且还创造了一个孟加拉国政府无力创造的公平竞争平台。

政府、企业或者两者协作都能够增强社会凝聚力，进而促进经济发展。资本主义经济和社会主义经济都能通过这种方法取得成功。不管是哪种经济制度，只要能团结人民，让人们拥有相同的目标和愿望，并使政策和目标统一，就能取得成功。

来自新加坡的启示

新加坡就是一个很好的例子。新加坡是一个多民族国家：75%的人口是中国人，15%是马来人，10%是印度人。然而，新加坡前总理李光耀通过建立共同目标的方式将各个民族的人们团结在一起。李光耀希望将新加坡打造成第三世界的一片绿洲，进而跻身第一世界国家的行列。李光耀认为，如果新加坡能够在公共医疗、公共安全、教育、通信、交通和服务业达到世界一流水平，那么新加坡就会成为企业家、工程师、经理人以及其他专业人才的集中地。要实现这一目标，新加坡就需要众多受教育程度高、掌握高新技术而且会说英语的民众。所以，教育就成了新加坡实现经济腾飞的关键战略。

克莱德发现，社会凝聚力对于经济的发展至关重要，因此新加坡在制定政策时都会重点考虑如何增强社会凝聚力。发展教育是根本政策，住房建设规划和移民计划则是促进多民族社会和谐的手段。下面是克莱德在研究中发现的新加坡政策和规划中的一些显著特点：

教育 新加坡学生在国际性考试中往往能取得较高分数。

课程 新加坡的课程设置与其产业政策保持一致，用克莱德的话来说就是，这样就可以“防止学生成为找不到工作的白领毕业生”。

英语 新加坡的学生需要学习英语，同样，政府和商务领域也推广英语。这样做的目的是让新加坡成为国际商务中心。此外，这也消除了本地“大语种”凌驾于其他“小语种”之上的情况。

公平的环境 新加坡政府通过努力提高了马来人社区和印度人社区学生的考试成绩。这些地区的学生的考试成绩过去一直比华人社区的学生的考试成绩低。让各个家庭以及整个社区共同努力是提高成绩的关键。现在这两个社区的学生在国际性考试中的成绩远比美洲和欧洲学生的成绩高。

公共住房 为了防止人们将自己封闭在本民族社区里面，也考虑到人口种族的平衡关系，新加坡政府出台了公共住房政策。一段时间之后，民族聚集地彻底消失了，人们的民族认同感和社会认同感都得到了加强。

移民 和许多其他国家一样，新加坡的出生率也在逐年下降，而人口的平均

年龄却在不断增长。为了改变这一趋势，新加坡出台了积极的移民政策，吸引国外的高科技人才来国内定居。新加坡努力使自己的居住权和公民权对外国的专业人才更有吸引力。改革移民政策不仅可以平衡劳动力，还可以让新加坡成为一个吸引人才的“热点区域”，比如美国纽约和英国伦敦。

如今，新加坡已经建立起一种高度和谐的宗教和种族关系。新加坡的犯罪率极低，服刑人员非常少，人们的人身安全非常有保障。强大的社会凝聚力不仅让新加坡人有一种强烈的国家认同感，也给新加坡带来了繁荣和机遇。

——克莱德·普雷斯托维茨

领导层最重要的作用就是鼓励人们朝着同一目标共同努力。管理绝非易事，或许你在管理一支队伍、一个家庭、一个项目或仅仅是一个会议时都能体会到这一点。要让人们在合作中全情投入，就必须让他们知道群体的利益与他们个人的价值和抱负之间的关联。群体中的个人差异越大，成员们的个人价值观和愿望就越难统一。这是每个领导人必须清除的障碍。

将集体利益与个人利益相统一是政府所要实现的一项重要目标，新加坡政府在这一点上的表现就非常出色。更何况，新加坡还是一个建国时间相对短暂的多民族国家，因此能够实现这一目标就更是了不起的事情。从1613年起，新加坡先后接受了许多不同政权的统治，直到1959年才正式独立。在刚刚独立的时候，新加坡的情况其实非常糟糕：缺乏公共住房，失业率高，卫生环境差，紧张的民族关系还经常诱发暴力冲突。然而，短短50多年以后的2011年，世界经济论坛的《全球竞争力报告》显示，新加坡的全球竞争力排名第一。位于第三世界地区的新加坡如今已经成功跻身第一世界国家行列。

新加坡之所以能够赢得如此靠前的国际排名，是因为它很早就有这样的计划。这也是克莱德从每个成功的例子中得到的新发现。分析完所有的例子之后，他深深地认识到，通往成功的道路并不是只有一条。好的管理并不是一个单一的政府管理形式，而是需要谨慎的计划和合作。换句话说，管理工作最重要的就是设定清晰的目标，制订有效的计划，增强集体凝聚力，使大家朝着共同的目标努力奋斗。

克莱德通过研究得到的经验都写入了最后给以色列的报告当中，并且给出了政策方面的具体建议，从而让以色列能够切实地解决8大要素相关的问题：教育、基础设施、创新力、商业环境、劳动力、公共机构、社会环境以及宏观经济。克莱德承认，以色列面临的挑战很严峻，但是在清晰愿景的指引下，通过一些富有创造性的、不受意识形态左右的措施，这些问题是能够解决的。

克莱德的管理理论可以应用到我们生活中的方方面面，小到家庭，大到国

家。要实现有效的管理，愿景很重要，领导力很重要，培养“团队”的凝聚力也很重要。然而，根据克莱德的结论，最重要的是制订明智且具体的计划。

02

创新：挖掘未来发展的线索

想象力比知识更重要。

爱因斯坦



通过第一部分，我们知道了四要素分析是未来学家预测未来的基本功。因为变革四要素的结构是永恒不变的，所以我们可以借助这一可靠的分析系统思考未来。我经常对客户说，虽然变化的结果是难以预料的，但变化的要素却是可以预测的。比如，借助“四要素模型”这样的工具，我们便可以想象到未来可能出现哪些不同的情况，而我们要做的就是根据现有的信息做出最明智的决策。现在我们所做的决策才是真正能够影响未来的唯一力量。

第二部分不仅会告诉你如何做出影响未来的正确决策，更重要的，它会告诉你如何有效地培养并提高那些能够影响未来的想象力。我还会引导你走入“探索区”（Zone of Discovery，简称ZoD），在探索区内你将能够回答哲学存在主义的两个问题，这两个问题同样是所有关于目标和策略的根本问题：“我是谁”和“我将去向何方”。

这些问题归根结底都是关于自我认知的问题，这就要求我们去了解自己获取知识的生理渠道：大脑。这一点非常重要。在之后的第六章我会详细介绍有关大脑的最新研究发现。现在，先让我们回顾一下大多数人都熟知的简单知识——左脑和右脑的功能。简单来说，右脑负责感官知觉和想象，左脑则负责理性推导和分析。我们之前所做的四要素分析都是通过左脑思维进行的。通过左脑思维，我们能够分析、利用四要素，留意环境中的蛛丝马迹，挖掘未来发展的线索，预测在人们生活方式和价值观发生改变的时候，未来市场会有哪些变化，并自主确定发展方向，尽早抓住机会，建立自身优势。

然而，仅凭左脑思维你无法实现任何一个重要的战略目标。因此，你还需要走入“探索区”并发挥右脑思维。

或许你的目标是打造自身影响力，实现自我价值。或许你满怀目标和愿景，拥有创新的动力和勇气。但是，如果你在战略过程中只利用左脑思维，那么你将“永远只活在现在”，创新的种种努力也会以失败告终。实际上，“我是谁”和“我将去向何方”这两个问题是很难回答的。对于企业或个人来说，这是关于自我认知的深层次问题，涉及如何协调你对自己的认知和他人对你的认知。当你能够明确地回答这两个问题的时候，你才能真正做出正确的决策。如果只是忙于应对眼前问题、解决当前需求，你的企业或者你的人生就没有一个长远的目标——全是紧急事件，完全没有方向。

当你陷入这种被动应对问题的恶性循环之后，你可能会意识到，自己对“我是谁”和“我将去向何方”这两个问题根本没有明确的答案。这时，你可能会极力寻找可以为之奋斗的目标和方向：你聘请品牌专家和规划未来发展的策略家，认真研究和竞争力，做自我SWOT（优势、劣势、机会、威胁）分析，组织许多研讨会。这一切都是为了找到你的终极目标乃至终极理想。然而，做完这一切之后，你感觉到的通常只有空虚和沮丧。

为什么会这样？答案是，你所要寻找的自我意识通常卡在你的潜意识和意识之间的某个地方，要通过右脑思维才能将其释放出来。头脑风暴、分析讨论，以及把自己当成一个汽车品牌来分析的这些练习都属于左脑思维练习，对于找寻自我意识根本没有用处。

同样，如果你在尚未考虑清楚这两个根本问题（我也将其称作“最佳问题”）的情况下就急于采用最常用的“最优方法”，那么结果必定不会理想。一旦做出决定，你的右脑就会开始执行，而右脑的执行方法便是借鉴最优方法。但如果你试图用这种方式来寻求解决方案和创新方法，反而会适得其反：新想法、新观点、新解决方案都会被扼杀。在制定策略和进行创新的开始阶段，你首先需要利用左脑的分析思维回答“最佳问题”，但同时必须靠“最优方法”激发右脑创新思维，这也是制定策略的基础。

这里我想提醒的一点是，大多数人认为创新思维是无法通过训练形成的。我反对这样的观点。创新思维的过程是可以被传授、被复制，可以通过练习加以巩固的，也是可以被完全掌握的。要想完全掌握创新思维的过程，我们首先需要进入ZoD。

进入ZoD之后，你首先会进行左脑思维，然后转入右脑思维，再转入左脑思维（左脑——右脑——左脑的思维方式）。通过这样的方法，你便能够回答“我是谁”和“我将去向何方”这两个问题。第1步：定义，即明确问题和目标。在这个阶段，你首先需要在左脑中提出这两个问题，然后摆脱左脑思维的束缚（左脑思维很重要，但是只进行左脑思维则有害无益），进入有丰富创意和探索能力的右脑。第2步：探索。在这个阶段，你内心通常会产生一种不耐烦的抵触心理。在你进行专注、感性的右脑思维活动时，占主导地位的左脑便会发出自己的声音：“真是太幼稚了！这简直是在浪费时间！”

此时请你忽略这些声音。我就是这样做的。

创造不是来自智力，而是来源于内在需要的游戏本能。

——卡尔·古斯塔夫·荣格

对于个人或企业来说，探索阶段的具体活动是各不相同的，但思维步骤是基本固定的：倒入原材料搅拌，在嬉戏玩耍中创造，大胆想象然后制订计划。你要相信，如果你在ZoD中准确地遵循左脑——右脑——左脑的思维方式，那么第2阶段中轻松感性的活动便会渐渐将你从左脑思维推向右脑思维，这样你就可以激活右脑中有关自我意识的表达，即情感、图像、气氛、感觉等。这些思维会让你在旧问题上有新发现。

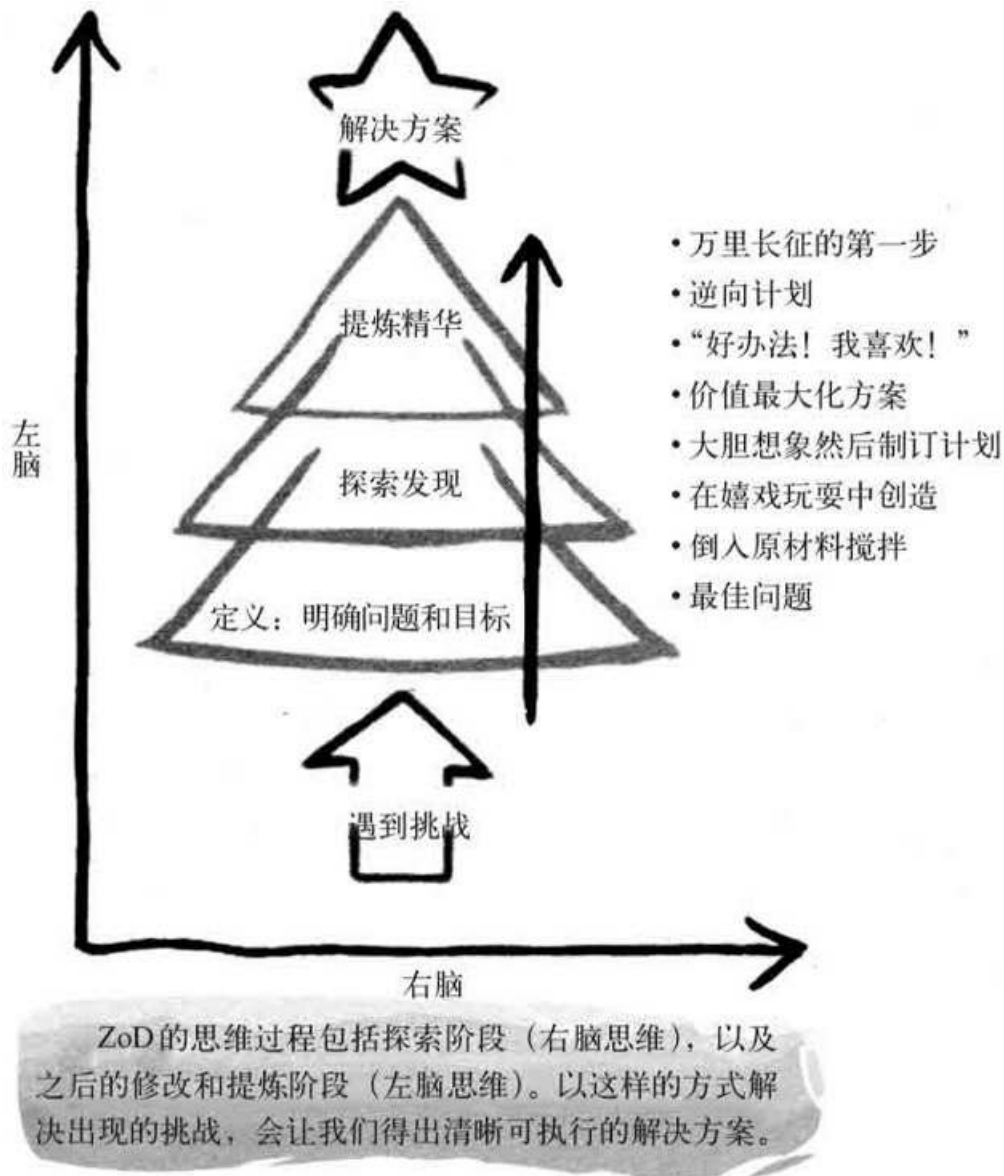


图3

最后，在提炼阶段（第3步），我们再次回到左脑思维，目的是将你需要的结果以一种更实际、更符合左脑特点的方式表达出来。在这一步结束时，你会得到一个从现在到未来的项目组合，包括短期项目、中期项目和长期项目。这些项目能保证你在弹性、相关性和回报方面得到好处。最后，你就可以提炼出一套能让你制定清晰行动方案的方法。

第六章 走一步看一步等于放弃未来

如果你缺乏正确的自我认知，那么你做出的决策将没有任何意义。莎士比亚写作《哈姆雷特》的时候并没有思考企业活力这个问题，但是书中人物波洛涅斯对其儿子雷欧提斯的著名忠告中却包含了这一道理：“最重要的是忠于自己。黑夜总是追随白日，你也必须如此遵行不渝。这样你便不会欺骗任何人。”这一忠告适合个人，也适合企业。但什么是忠于自己呢？自我认知又是什么呢？犹太教中的卡巴拉派认为，意识是神圣的。佛教认为，精神的最高境界便是意识的完整。同样，欧洲的启蒙运动也体现了人们对自我意识的追求。黑暗时代（Dark Ages）的欧洲到处弥漫着恐惧，人们的思想受到教条的严重束缚，然而科学界、美术界、音乐界、哲学界以及文学界的知识分子大胆冲破了这种束缚，启蒙运动应运而生。

不管人们追求的深层次认知是智慧层面的还是精神层面的，真正让未来学家痴迷的是获得这种认知时的状态。我们可以把这种状态比作脑神经的涅重生。从古至今，世界各地的宗教领袖都尝试用不同的方法来达到这种难得的境界，包括冥想、诵经、斋戒以及其他诸多宗教仪式。未来学家则采取一种截然不同的方法，激发卡在我们显意识与潜意识之间的潜在创造力。神经系统科学家将人类智慧的关键因素归为这种存在于显意识和潜意识之间的思维：这是一种能够解决复杂问题，并对未来做出预测的能力。

回忆过去

未来学家首先要做的就是，承认预测未来是人类大脑的首要功能。最新的大脑成像研究结果就清楚地展现了大脑的这一思维过程：我们通过回忆过去来预测未来。虽然这一发现与我们的直觉冲突，但的确是事实。华盛顿大学的麦克德莫特记忆与认知实验室（McDermott Memory and Cognition Lab）的心理学家卡尔·什普纳尔（Karl Szpunar）和凯瑟琳·麦克德莫特（Kathleen McDermott）通过功能磁共振成像对实验对象进行大脑成像。他们先让实验对象回忆一件过去的事情，接着让其想象一件未来将要发生的事情，然后对两种情况下大脑成像的结果进行了对比。对比之后他们得到了一个重要发现：不管实验对象是在回忆过去还是预测未来，脑神经的同一个区域都被“激活”了。卡尔·什普纳尔和凯瑟琳·麦克德莫特声称：“大脑在形成生动的未来图像的时候，依靠的是我们的回忆。”

预见未来

你的大脑总是在不断地回忆此时此刻与你相关的信息：你见过的人，去过的地方，听过的声音，有过的感觉，看过的故事，你的触觉等等。比如，当你遇到一件类似的事情，你马上就能从你的记忆中搜寻到当时的情景：“啊哈，我知道这是怎么回事。”大脑的这一思维活动几乎无处不在，就连去一家陌生的杂货店买东西这样简单的事情也会产生这种思维过程。卡尔·什普纳尔说：“如果我想象自己身处一家杂货店，那么我脑海中出现的图像便是我之前去过的某家杂货店的情景——所以这些想象并不是“无中生有”。我只不过是将过去的记忆通过一种新形式呈现了出来。”当我们对未来的未知感到不安时，过去类似的记忆能够起到抚慰的作用。通过回忆过去的情况，我们便可以预测杂货店里生菜旁边放的是黄瓜，而不是垃圾袋。

这一大脑机制让我们在面对未知的未来时能有安全感——只要我们能够以过去的经历为参考，就会有这个效果。杰弗里·扎克斯是华盛顿大学心理学系的一名副教授，他在《认知神经科学杂志》上发表了一篇研究中脑边缘多巴胺神经系统（MDS）的论文。中脑边缘多巴胺神经系统是人类大脑进化过程中最早形成的系统之一，当人们遇到意外时它会向大脑的其他部分发出信号。为了建立一套关于大脑预测的理论，扎克斯的团队通过功能磁共振成像技术对实验对象的大脑进行分析。他们让实验对象观看一部记录日常生活的影片，里面有洗衣服的场景、搭建乐高模型的场景以及其他大大小小的生活场景。在实验对象观看影片的时候，研究人员会在不同的时间点将影片暂停。暂停点要么是在某一场景正在进行时，要么是在某一场景即将发生时。暂停之后，研究人员会要求实验对象对之后发生的事情进行预测。如果是在某一场景正在进行时暂停，那么90%的人都能够正确地预测之后的事情。但如果是在某一场景即将发生时暂停，那么只有不到80%的人能够正确预测之后的事情。实验结果显示，当实验对象面对意料之外的转变时，中脑边缘多巴胺神经系统就会被激活。这一结果表明，他们在面对转变的时候，不仅会产生不确定感，还会因为不确定而担忧。扎克斯是这样描述的：“当他们意识到自己有可能犯错时，其自信度也随之降低了。他们想的是：‘我真的知道之后会发生什么吗？’”

因此，我们出于本能都倾向于“永远只活在现在”。扎克斯希望自己对预测神经系统的研究能够有助于战胜老年痴呆症和帕金森综合征一类的疾病。扎克斯的理论认为，预测未来的能力是建立在对当前情况的不断学习的基础之上的。这也解释了为什么未来——不管是3D打印机中打印出来的食物、蟑螂机器人，还是一场突如其来的自然灾害——总是让我们感到意外。大多数人并不会经常锻炼自己的预测能力，而是倾向于“永远只活在现在”。忘掉未来和过去，只生活在现在的生活理念可能是东方宗教的精神追求，也是现在许多流行的心理学书籍所推崇的。但是，企业要想成功，“永远只活在现在”这样的本能倾向十分有害。我们总是不愿改变自己的思维模式和行为习惯，除非现实危机迫使我们改变。

未来学家的本职工作就是主动改变那种模式。如果我们的预测能力受到知识的束缚，那么要想摆脱束缚就必须不断地积累更深更广的知识。换句话说，由于无法改变自己大脑的本能倾向，所以我们只能不断地给大脑补充新知识，让大脑

接触新的人、新的环境、新的感觉并获得新体验，从而扩充我们大脑的记忆储备。这样我们就有了灵活多变的思维模式来应对未来可能出现的各种情况。大脑的记忆储备得到扩充之后，我们就能够想象出更多的可能性，更好地理解事物之间的细微差别，更好地发现事物之间的关联，从而更加准确地预测未来。

当你的大脑神经元之间建立新联系的时候，便是你深入理解事物的时候。犹如在大脑中将不同的东西混在一起，当已有的记忆与新知识发生碰撞之后，你脑中的参考范围会随之扩大。这个时候，面对同一件事情，你就能够站到一个更高的角度来思考，而且会发现之前没有注意到的细微差别。这时你心里会想：“啊！我以前从没这么想过！”是的，你确实没有。没有新知识的输入以及新的神经突触的连接，从生理上来讲，你就不可能透过新视角观察事物。

人类历史越来越成为教育与灾难之间的赛跑。

—— 赫伯特·乔治·威尔斯

一切真理一经发现就变得通俗易懂，而关键在于其发现的过程。

——伽利略

未来学家所追求的就是发现新视角的时刻。在这一时刻，我们的视野变得更加开阔，对事物的理解也更加深入，脑海中对未来的新预测源源不断，新想法层出不穷。在创新过程中，一旦有了这样的时刻，新发现、新预测、新想法便都成了解决当前问题的素材，从中我们便能找到符合自身利益也符合未来条件的多种方案。但是，我们怎样才能找到这种灵光一闪的状态呢？

在担任未来学家期间，我经常为客户创造机会，帮助他们展开更加丰富的联想。我设计的创新思维过程从实际出发，其主要目的就是要利用潜意识和显意识之间那块潜力无限的创新之地。从脑神经的角度来说，就是在左脑理性分析和右脑创新冲动之间找到平衡点。左右脑功能的划分实际上是对极其复杂的大脑思维进行的简化分类，但这也使我们能够快速将正确的活动和条件与我们想要激发的特定思维相匹配。

左右脑的活跃程度是由手中的任务决定的。需要语言和快速精准执行的任务会需要左脑的参与，而宏观理解、创造意义、创造性解决问题则需要右脑的参与。我们靠左脑来解决现在的问题，靠右脑的联想能力来寻找未来之路。

表1

左脑	右脑
往往将大趋势分解成多个单一要	较少依赖文字或语言

素
负责鉴别出那些与众不同的特点
通过线性思维理解世界

善于通过归纳普遍特性的方式理解“全局”
同时处理不同的事情

来源：改编自理查德·雷斯塔克（Richard Restak）的《莫扎特的大脑和战斗机飞行员：释放你的大脑潜力》（Mozart's Brain and the Fighter Pilot: Unleashing Your Brain's Potential）（兰登书屋，2001年）。

遗憾的是，我们通常不能根据左右脑的功能来发挥它们的作用。在经济活动和日常生活中，尽管右脑能够激发灵感，但是我们几乎很少用到它。相反，我们常常开会，这已经成为现代人逃不开的一种痛苦仪式。我们希望通过会议来解决问题或者激发创意，但由于左脑的功能是规规矩矩地对已知数据进行分析，这种分析很难激发出创新过程中需要的灵感。左脑天生就不是做这种事情的。所以，即便是一场接一场的会议也很难改变人们的传统观念，也碰撞不出你期待的灵感。

解决问题需要选对工具，而选对工具首先就要明确待解决问题的基本情况。未来学家首先用左脑的分析能力帮助自己了解问题的基本情况。我工作时，首先会用这个过程来进行四要素分析，然后就到了玩《愤怒的小鸟》这个游戏（或者其他能激发创意火花的事情）的时候了。在这个时候，我们需要打开手机看看“我的化学浪漫乐队”的音乐会，然后去纽约大都会歌剧院听听歌剧《弄臣》

（*Rigoletto*）；我们需要听听干细胞科学家的前沿科技报告，观看电视剧《新泽西娇妻》（*Real Housewives of New Jersey*）；我们需要学习气候学，然后上几节风筝冲浪的课程。每一种新的味道、声音、图像、感觉都可以给我们提供丰富的素材，进而使创意和灵感迸发。这种接受了一定的刺激之后能够产生广泛联想的能力被认知神经学家称为联想流畅性。这也是我们对新信息的本能反应。有了新体验之后，我们的感知系统（与记忆、情感、符号、比喻和想象相关）与分析系统（与决策、语言、数字和计划相关）的交叉联系就更多了，从而扩展并增强我们的大脑神经网络。

这种交叉联系中产生的思维，以及从旨在利用这种联系的活动中产生的思维都不依赖语言。它以一种豁然开朗的状态出现。我把这种状态分为3类：

1. “惊奇”，因为新发现而欣喜若狂。
2. “共鸣”，与他人产生共鸣。
3. “原来如此！”思维模式改变之后豁然开朗，能用新视角看待旧问题，新想法和解决方案随之产生。

这些时刻是灵感涌现的源泉。每一种体验都能让你有不同的视角，当你把它们整合在一起的时候，你便对需要解决的问题有了一个全面的了解。我将这种全

面了解称为核心发现。有了这一核心发现和相关的点子之后，我们便可以重新发挥左脑思维，想想哪些想法是值得继续拓展的，以及做什么才能让这些想法变为现实。此时我们应该将对问题的全面分析、探究与解决问题的想法联系起来，然后根据联系制定策略。单个的想法可以集中形成详细具体的分析工作，比如时间规划、成本控制、风险预测和回报期望等。这些详细具体的分析工作最后将浓缩成简洁明了的行动计划，并被应用到日常生活和工作当中。ZoD方法是一种有意识控制的思维过程。这一思维过程是建立在你对变革四要素的理解及其对未来可能造成的影响的分析之上的。在这个思维过程中，经过一系列的步骤，你能够通过探索发现符合你个人目标（“我是谁”和“我将去向何方”）的特有的可能性。而所有的思维过程都是从左脑的神经突触开始的。

第七章

成功预见第1步：明确问题和目标

“你能告诉我接下来应该走哪条路吗？”爱丽丝问道。

“这很大程度上取决于你自己想去哪儿。”猫回答道。

—— 刘易斯·卡罗尔：《爱丽丝漫游记》

一提到趋势，商务人士就容易激动。许多客户到我办公室的时候似乎都坐立不安，他们解释说是因为急于了解当前最新的趋势，恨不得马上就能知晓结果。他们会说，“我们需要一个发展社交媒体的战略”，“我们需要一个拓展拉美市场的战略”，“我们需要一个绿色环保战略”，或是我自己喜欢说的那句“我们需要一个创新战略”（这也是我创作本书的原因之一）。然而，在指引他们得到最佳答案之前，我首先会请他们向后退一步，想一想我上面提到的“最佳问题”。

在引言部分我说过，要想像未来学家一样思考，你就必须学会从你的特定环境中跳脱出来并问问自己“这一切是如何形成的”。也就是说，在落实到具体解决方案之前，你要学会抽象思考。“最佳问题”就是帮助你抽象思考的工具。

我不妨再强调一遍，“最佳问题”包括两个问题：“我是谁”和“我将去向何方”。

或许因为是两个哲学问题，所以很多人似乎都难以给出明确的答案。但是，通过非常具体的步骤，清晰地界定概念之后，我们就可以轻松地得到答案。其中的一个步骤就是准确定义这两个问题，同时你要确保自己使用最简单、最朴素的语言，就像4岁的自己拉着已经成年的你的衣角问：“这是什么？怎么会这样？”

所以，如果你告诉我你希望得到一个发展社交媒体的战略，那么我会问你：“什么是社交媒体？为什么社交媒体对你很重要？你怎么看待社交媒体？对你而言，社交媒体到底是什么？”

当你思考应该如何应对趋势、机会或新理念时，最重要的一个问题应该是：“我的目的是什么？”所以你要知道：要想得到一个解决方案，你首先要明确问题和目标分别是什么。其中一个步骤就是回答前面提到的“最佳问题”。

创新的源头：最佳问题

要想找到既符合你的实际情况又能实现目标的最佳解决方案，你首先就要回答我上面提出的“最佳问题”。“最佳问题”强调的内容正好与我们平时经常讲的“最优方法”相反，它是大部分商业项目应该最先考虑的问题。两者的区别在于，“最优方法”指的是工作中作为典型样板使用的标准模式和程序，而当你提出“为什么我们要重新设计轮子”一类的问题之后，你便可以改进现有的“最优方法”从而加快问题的解决速度。一旦你找到最佳的解决方案，便可以使用这一套巧妙快速的方法制订具体计划。

但是，有时候你的任务就是要重新设计轮子。你的直觉告诉你，如果仔细审视传统轮子的设计和制作理念，你就有可能设计出一种更好的轮子。或许你还能找到不使用轮子就能解决问题的最佳方案。詹姆斯·戴森就是这么做的。他成功发明了戴森牌双气旋真空吸尘器，并荣获相关的设计奖项。戴森的初衷是设计一个既能跨越障碍物又拥有强劲吸力的吸尘器。为了实现这两个目标，戴森抛弃了传统的吸尘器设计理念和标准，努力寻找一种全新的方法来代替吸力弱、极易堵塞且笨重的传统吸尘器。为了解决吸力问题，戴森引入了高转速的气旋科技，新型吸尘器不仅吸力强劲，而且不易堵塞。传统吸尘器通常是两个滚轮或四个滚轮，只能朝着某一个方向移动。为了解决跨越障碍物的问题，戴森把吸尘器设计成一个“球轮”，这样一来就可以360度自由移动了。简而言之，正是因为放弃了只有轮子才能让吸尘器自由移动的理念，戴森才找到了更好的解决方法。

所以你要知道：你无法通过做别人已经做过的事情来创新。这也意味着，如果你想获得新想法和新的解决方法，“最优方法”无疑是起阻碍作用的。最优方法只能用于执行。要想创新，你就要勇于探索，寻求新的理解，从而激发灵感，找到与众不同的答案。这便是战略创新的核心，而这一过程是从明确“最佳问题”开始的。

“最佳问题”应该直击问题的核心，使你能够有意识地对核心问题进行研究学习。“最佳问题”应该具备以下四个特点：

1. 它会把你难倒。你无法一下子就回答出来，但直觉告诉你，如果回答上来了，便会有重大发现。

2. 它很抽象。“最佳问题”应该是“这件事情的本质是什么？人们为什么会有这样的行为？”一类的问题。通过这些抽象的问题，你会思考这件事情成功或失败的根本原因，以及为什么这件事情有价值或者没有价值。

3. 它非常明确。你要非常明确自己想知道的是什么，自己提的这个题是什么意思。比如，如果你想找到一个合适的创新机制（这也是我经常做的事情），你首先要弄明白“什么是创新”。对你来说，首先赋予创新一个明确的定义是非常重要的（处理其他类型的问题也应遵循这样的原则）。这里的定义，不是教科书中的标准定义，而是你自己的定义，是你真正想要的东西。

4. 它注重“是什么”，而不是“怎么办”。当你确定要采取什么行动，并且知道执行手段（后者属于“怎么办”范畴）之后，你才会知道什么是最适合你的最佳解决方案。

我们面临创新挑战的时候，往往就是我们感到“这里一定会出问题”的时候。这可能是因为你在隐约感觉到自己在某一方面受到了威胁：或许是市场份额流失，内部管理出现问题，竞争对手的优势递增，成本上升，或许是市场、趋势、客户、科技、商业模式的根本变化。当你感到“这里一定会出问题”的时候，一些潜在的机会也会随之而来。或许这些机会一开始只是一个新事物，一次采访，或是你感觉特别愉快的一次体验。机会也可能是从“假使.....将会怎么样”这样的问题转变而来的。比如，在“一台价值100美元的笔记本电脑就能改变世界上最穷困的孩子们的命运”这个想法的启示下，“每个孩子都应该有一台自己的笔记本电脑”（One Laptop Per Child, 简称OLPC）项目诞生了。这个项目最初由麻省理工学院多媒体实验室发起和组织，随后，一个专门致力于生产电脑、资助和宣传这个项目的独立的非营利机构成立了。再比如，还在哈佛大学读大二的马克·扎克伯格最初只是想利用网络给大家创造一个可以互相评论照片和头像的平台，然而这个小小的网站现在已经发展成为全球最大的社交网站——脸谱网（Facebook）。

推动人类前进的可能是一种发展趋势，比如方便快捷的发展趋势可能会促使你思考：“我们如何让早餐、项目管理、购物、开会以及医疗保健等变得更加方便快捷呢？”推动人类前进的还可能是科学技术中的一项突破，它使之前不可能的事情成为可能。比如，科技的进步使脊髓受伤的病人有望恢复行动能力。这是神经系统科学家孜孜追求的远大目标，其中有人提出了这样的问题：“脊髓受伤的瘫痪病人的大脑信号被切断了，如果我们用无线电来重塑这一信号，结果会怎样呢？”这一问题推动了神经义肢技术的发展。这一领域的科学家综合运用前沿的机器人技术、人工智能技术以及大脑研究成果，制造出了可以用人类思维控制的假肢。这一领域的创新催生了可以用思维控制的假肢、人工智能外骨骼以及帮助残疾人拥有行走和说话能力的全新设备。而这一切都始于“最佳问题”。

创造力常常被看作是一种有些人有，而有些人没有的神秘天赋。然而实际上，创造力是一种需要不断练习的技能，而走入探索区便是培养和锻炼创造力的途径。

我是谁？我将去向何方？

正如前面提到的，“最佳问题”有两个：“我是谁”和“我将去向何方”。走入探索区，你便能回答这两个问题。

走入探索区回答“我是谁”这个问题是为了找出你身上独一无二的特点。对你

来说，你的存在、你的行为以及你对事物的理解和DNA（脱氧核糖核酸）一样都是独一无二的。无论你在做什么，你身上体现出的就是你的各种特点。你也许是幽默的、善于哲学思考的、温柔的、疯狂的、有创意的、充满好奇的、愿意鼓励别人的、鲁莽的、粗鲁的，这些特点以某种让人感到愉悦的意想不到的方式组合在一起。当你发现自己的这些特有的天赋以后，你就可以勾勒出自己最好的那一面，这也是最难描述的事情。

然而问题是，除非你是奥运会冠军或者世界顶级歌剧演唱家，否则你就无法因为自己所做的事情而变得出类拔萃，因为有许多人可以将你做的事情做得跟你一样好甚至更好。无论你是建筑设计师、厨师、作家、报税员、记者、医生还是平面设计师，跟你有相同技能、提供相同服务、能够把工作做得同样出色的竞争者实在是太多了。然而，别人无法提供的是你特有的工作方式——你特有的视角、思维方式以及行为方式。对于机构来讲也是一样，无论是一个食品加工厂、折扣店、电脑芯片制造商、图书出版机构、慈善机构还是学校，它们都有自己独一无二的点。

走入探索区回答“我将去向何方”这个问题是为了根据你自身的情况和愿望对未来进行展望。换句话说，你对未来的展望相当于一个命题：如果你提出的所有目标都得以实现，会是什么情况？而对未来制定的发展战略应该是基于当前的环境状况的，所以在你制定终极目标以及实施方案的时候，一定要将四要素考虑在内。

接下来的第八章和第九章会介绍进入探索区之后的两个步骤：探索和提炼。在第十章和第十一章，我们会跟随我的两个企业客户，走进他们的探索区观看整个过程：一个客户着重回答的是“我是谁”，另一个则着重回答“我将去向何方”。

把握形势，顺势而为

在进入下一章之前，我们先来看看英国维珍集团的例子。这是一家对自身特点和发展方向有明确认知的公司。1970年，维珍集团还只是伦敦的一家唱片销售商。然而仅仅在几年之后，这家小小的销售商就开了自己的唱片店和录音室。此录音室成就了许多著名的摇滚乐队，包括“性手枪”乐队（Sex Pistols）和滚石乐队。在最开始的时候，这些生意只不过是出于娱乐精神和创造的冲动，但后来却迅速壮大，最后合并成了人们所熟知的维珍音乐公司，一跃成为世界顶尖的唱片公司。40多年后的今天，这种无所畏惧的精神不仅使维珍音乐在全球获得成功，而且使这家小公司发展成为涵盖多个行业、拥有几百家子公司、遍布全球30多个国家的维珍集团。在每个岔路口，在每个抉择时刻，维珍集团都非常清楚自己的定位和前进方向。对维珍集团来讲，公司发展的本质就是去探索那些尚未被开发的“处女地”。这不仅仅是为了创造利润，更是为了在创造未来的过程中收获快乐。现在让我们深入了解一下维珍集团。

自我定位：维珍集团是谁？

用谷歌来搜索“维珍集团”你会发现，这是一个大型企业集团，由创始人理查德·布兰森（Richard Branson）担任董事长兼首席执行官。该集团的业务包括音乐、无线网络、航空以及酒店等。不过不要搞错，维珍集团之所以显得与众不同，并不是因为它是一个经营音乐产品、无线网络、航空或酒店的公司，而是因为它桀骜不驯的态度。它拥有独特的幽默感和创造力，对勇敢、有冒险精神的人很有吸引力。虽然音乐业、手机通信业以及航空业是所有行业中难度最大、变数最多的产业，然而维珍集团在这几个行业都取得了成功。它是怎么做到的呢？当然，它也做过严谨的分析，也评估是否有进入新市场的需要，以及进入的时机和方法。然而，维珍集团的优势在于，它能够在冒险的过程中保持一种举重若轻的心态。维珍集团既能给顾客创造热烈的气氛，也能提供优质的产品和服务。

维珍集团不仅有梦想，而且敢于行动。从某种角度讲，探索那些尚未被开发的“处女地”是维珍集团永恒的目标。2003年，维珍航空推出了一套“上流服务”（聪明地迎合了英国的等级制度）。如果拥有了这一套“上流服务”，即使没有旅行计划，你也会很想去体验一下这样的上流生活。比如，在伦敦的服务流程中，先是用豪华轿车把你送到机场，到达机场以后你的私人司机会替你办理登机手续，将登机牌送到你手中，并带你乘坐贵宾电梯直达私人安检通道。维珍航空将这一流程称为“一站式豪华登机服务”。购买了“上流服务”的乘客还可以在希思罗机场维珍航空专用休息室歇息。维珍航空的专用休息室不像其他的贵宾室那样只有免费的椒盐饼干和苏打水，它还配备夜总会的设备和服务，此外还有水疗馆、小酒吧、游泳池、图书馆和楼顶花园。顾客在飞机上同样能享受到维珍式的舒适体验：有可以变成床的座椅，有鸡尾酒吧，还有飞行中的按摩服务。到达目的地后还有专门的豪华轿车负责接送。对这样的奢华体验，维珍航空的价格比其竞争对手的价格低得多。显然，维珍航空清楚自己的与众不同之处。

制定终极目标：维珍集团将去向何方？

“我将去向何方”强调的是，根据自身的情况，你会怎样实现终极目标。维珍集团的终极目标就是到达外太空。凭借这种大胆的探索精神，维珍集团已经开始一步一步地朝着这一目标前进：设计航天飞船，改善燃料，与航天供应商建立伙伴关系，聘请最优秀的科学家和宇航员共同完成这项历史性的任务。维珍集团宣称自己将是第一个在月球上修建酒店的公司。为了使这种疯狂的想法变成现实的商业计划，维珍集团创立了自己的航天公司——维珍银河公司（Virgin Galactic）。维珍集团在不同的领域都投入了大量资源来支持该公司的发展。为了将太空旅行成为现实，布兰森首先成立了一家太空科技公司——“太空船公司”（Spacecraft Company）。这个公司目前已经成功打造出了“太空船一号”，并因此获得了“X奖”（X Prize）。而下一代的“太空船二号”现在已经开始接受太空飞行预定了——价格是每人20万美元，预计在2013年进行首次商业飞行。

基于对未来四要素的分析结果，维珍集团通过向清洁能源技术和科学研究投资，推动陆地交通、信息技术以及生物医学的发展，从而为将酒店业扩展到外太空这一终极目标提供进一步的支持。针对温室气体的排放问题，维珍集团设立了一个2 500万的奖项：如果有人能够设计出可行的清除温室气体的商业方案，他便可以赢得这一奖金。此外，维珍集团还成立了维珍绿色基金（**Virgin Green Fund**）和维珍联合基金（**Virgin Unite Fund**）。维珍绿色基金是投资清洁能源技术领域的私募基金，而维珍联合基金是一个非营利的基金会，致力于用企业的方式解决全球的社会矛盾、气候问题以及疾病。或许有人会觉得在月球上修建酒店简直是痴人说梦，但我们未来学家会认为这是一个非常大胆的计划 and 成功的想象，而且这个计划或许还能解决我们当前面临的许多问题。

当你有了新感悟，并对所有事情的起因、发展以及事物间的相互作用有了全面的理解之后，这些新感悟和理解的融合便是创新的源泉。正如第六章讲到的，灵感的产生实际上是大脑的一个生理过程。大脑中各个分离的信息相互连接，像拼图一样凑在一起的时候便是灵感迸发的时刻，这个时候你的大脑会对你的现状有一个全新的认识。在这种状态下，新机会和解决方案就会突然涌现。

进入“探索区”的方法就是应用上面灵感产生的大脑神经原理，刺激大脑并使其产生这种跨越式的认识。灵感产生的过程就是右脑通过三个步骤建立联想流畅性的过程。右脑正是灵感的发源地。之后我们会详细介绍这三个步骤，现在先让我们大致了解一下：

步骤1：倒入原材料搅拌。通过向大脑输入新信息（比如四要素分析、与他人的沟通、了解自己的能力和局限以及其他前沿研究）改变自己对“最佳问题”的思维方式。

步骤2：在嬉戏玩耍中创造。在这一步，新观点和新想法会被激发出来，并被应用到不同的情景和体验当中，从而让你的大脑能够与这些新联系碰撞出灵感的火花。

步骤3：大胆想象然后制订计划。要尽可能地延展蕴含着新机遇和新答案的灵感，看看这一灵感到底能给我们带来多大的战略影响，也看看其到底能延展到什么程度。

四要素分析

如果你意识到“这里一定会出问题”，那么这就意味着你已经在朝着“探索区”前进了。在明确问题和目标阶段，你通过提出“最佳问题”来设计自己大致的探索路线。之后，你便开始深入探索，提出许多问题来帮助自己理解当前的问题，并且会发现一些需要深入研究和探索的地方。

在回答“最佳问题”时，你需要更加深入地了解事情本身。是什么导致了这件事？它会有什么长期影响？这对你来讲意味着什么？要达到这种深层次的理解，你需要退后一步，从四要素的角度分析这件事是怎样发生的。所有的创新和长远计划都是从四要素分析开始的。

在第十一章你会发现，如果一家企业在未进行四要素分析的情况下就盲目地改变自己的商业模式，那么它肯定会被迅速淘汰。

探索的本质就是，你在寻找的过程中并不知道自己在寻找什么，但是当你们相遇时你一眼就能认出它来。然而，这并不意味着这是一种毫无方向的探索，右脑中有一些可靠的工具可以为你指引探索的方向。这些工具十分有保障，它们能够让你安全平稳地到达那些能够激发宝贵想法和灵感的区域。

当然，你的基础工具是在明确问题和目标阶段提出的“最佳问题”。你要用“最佳问题”来指导你的旅程，它能防止你在前进过程中偏离正确方向。

然而，在实施这三个步骤（倒入原材料搅拌，在嬉戏玩耍中创造，大胆想象然后制订计划）的过程中，你用得最多的是一个便利的、多功能的探索工具——“就像那样！”

就像那样！

在探索区内，你会用到两种“就像那样”：一种是已有的“就像那样”，另一种是新生的“就像那样”。

已有的“就像那样！”是与你想要寻找的解决方案类似的例子，或是其中的一些要素。当你发现了这类例子或要素的时候，你会不由自主地说：“对，就像那样！”它可以是一个品牌，一个机构，一种体验，一种颜色，一个人，一个地方，一种产品，一场活动，一种文化甚至一种感觉。这些例子在探索阶段具有很高的参考价值。

不管你是重新装修自己的住房、创业、谈恋爱还是试图解决世界饥饿问题，通过“就像那样！”一类的例子你可以更好地拓展自己的思路，更好地理解那些激励你进步的人、机会和处境。“就像那样！”让你知道自己喜欢什么、擅长什么以及什么能够激励你等，进而让你找到“我是谁”以及“我将去向何方”的答案。在你不断进步的过程中——不管是机构还是个人——我都鼓励你成为一个追求“就像那样！”时刻的人。你会发现这些时刻和导航仪一样有用，尤其是当你不知道自己下一步的计划是什么但又必须尽量做出正确决策的时候。在“就像那样！”的时刻之后，你会找到适合自己的道路。

已有的“就像那样！”是那些能够在现实生活中给你启发的例子——那些已经在现实生活中接受过实践检验的正确想法。相反，新生的“就像那样！”是指那些经过连续的精神较量后突然迸发出的新灵感。

新生的“就像那样！”在探索阶段非常重要。根据大脑神经活动的方式，我们可以将其分为三类，分别是我在第六章提到的“惊奇”、“共鸣”和“原来如此”。

创新不是一条道走到黑，而是改变方向走向创新。“惊奇”的时刻便是让我们走向创新的关键点。

——约瑟夫·坎贝尔

惊奇

什么是“惊奇”？“惊奇”就是指右脑陷入吃惊的状态。这一状态激发了你的好奇心，使你想要探索这个世界，理解事物之间的关联性，探索其美感以及神秘之处。这也会促使你对事物的起因和发展形成一种哲学思考，比如个人与大自然的关系。

“惊奇”为什么重要？“惊奇”时刻是你大脑获取大局观的时刻，也是发现事物之间关系的时刻。“惊奇”会激发大脑本能的系统性思考，从而使你能够将各个要素看成一个相互依存的整体。

共鸣

什么是“共鸣”？“共鸣”是你与他人就某些问题在情绪上产生同理心的时刻。“共鸣”是一种即时的移情效果，代表着对他人体验的深刻理解。产生“共鸣”的时候，你的情感得以拓展，可以想象到自己一个人时无法想象的东西。

“共鸣”为什么重要？“共鸣”能够帮助你预测未来，并使你对自身直接经验之外的环境有所感悟，从而使你能够想象出其他的可能性，并从其他角度思考和解决问题。

原来如此

什么是“原来如此”？“原来如此”是右脑在认识上的重要突破，在这之后，解决方案或者机会很快便会在左脑形成。这种灵感的产生源于联想流畅性的建立：因为有了更加开阔的视野，不同数据汇集在一起或不同的记忆相互关联。在描述这种体验的时候，我们通常会提到“看到”或是“见过”之类的词语，比如“我从没见过这样的”或“我忽然之间就看到了答案”。

“原来如此”为什么重要？当所有的思维碎片汇集在一起的时候，你会发现事物之间的大量新联系，这个时候原本模糊不清的想法就会渐渐清晰。你突然对某个问题有了完整的理解，所以你的想法便有了清晰的结构和明确的适用范围，这时你就可以进入第3步——提炼。

进入探索区的目的是为你的“最佳问题”寻找合适的答案。探索阶段能够帮助你激发“就像那样”的状态（“惊奇”、“共鸣”和“原来如此”），为你指明前进的方向。和找寻“最佳问题”的答案的步骤一样，探索阶段也分为三个思维步骤：倒入原材料搅拌，在嬉戏玩耍中创造，大胆想象然后制订计划。

倒入原材料搅拌

要想产生新想法和新理解，你就需要向大脑输入新信息和新经验，因此倒入原材料搅拌这个过程就好比在鸡尾酒中加入新材料，让自己沉浸其中，不断搅拌以期激发“就像那样”的状态。

“新材料”来自于你为了进行四要素分析而收集的信息。它们可能来源于报纸、推特、博客、维基百科、视频、新闻网站、邮件、杂志、书籍、采访录、书评、演讲、报告、调查、研讨会、聊天室、趋势观察家、哲学家、科学家、管理大师或者你小学三年级的一位同学——所有能给你的鸡尾酒添加新味道的人、事、物。

在嬉戏玩耍中创造

斯图尔特·布朗（Stuart Brown）是畅销书《玩出好人生》（*Play*）的作者。他是美国国家玩乐研究中心（National Institute for Play，没错，美国确实有这么一家研究机构）的主任。这本书解释了为什么玩耍能使我们更加高效地解决问题，能使我们的生活更加快乐、更加有张力。2006年“推动大会”的开幕式由布朗担任主持人，他说道：“拥有玩耍的状态，我们才能探索不同的可能性。”这样的状态才是探索阶段的目标。但通常在成年以后，我们就再也找不到小时候的那种玩耍状态了。“倒入原材料搅拌”阶段中加入的新材料要经过专注的嬉戏玩耍才能被有效地加工处理。在嬉戏玩耍中创造这个过程总体来讲属于右脑的思维活动，由以下三种行为构成：

1. 感性输入：触觉，味道，声音，气味，图像和运动。
2. 自由联想：任何即兴的联想，比如文字游戏、跳舞、实物游戏或者讲故事。
3. 幻想：像做白日梦一样幻想“假使……将会怎么样”。

适应激烈变化的未知世界的最自然的方式便是玩耍。

——斯图尔特·布朗

如果你是我现实中的客户，那么我会巧妙地引导你，帮助你摆脱左脑思维的束缚，不再怀疑和抗拒。听音乐是一个很好的转换方式。音乐可以让我们迅速而本能地从左脑的集中式思维转向右脑的开放式思维。比如，在酒吧的周围，只要是在音乐能够覆盖的范围内，人们往往能对同一音乐产生共鸣。这种共鸣多种多样，或激情澎湃或悲伤或其他。比如婚礼进行曲总是令人感到快乐，而葬礼上的音乐总是让人感到悲伤。同样，亨德尔的歌剧《弥赛亚》能够让一个内心焦躁的集体——不管这个集体有多大，10人也好1 000人也好——陷入一种崇拜和敬畏的情绪。你不一定非得听经典音乐，乡村音乐、摇滚音乐、饶舌音乐等都可以，只要有节奏就行。我的讲座通常会从一段“暖场”音乐开始：可以是欢快搞笑的音乐，可以是忧伤低沉的音乐，也可以是夸张奇特的音乐，只要能将大家引到接下来的话题或者活动当中就行。

影片也有同样的效果，它能给人带来一种信任的感觉和开放的态度。当然，这需要右脑思维的参与。这段影片可以是一部老电影的节选，一节定格动画，一段新闻视频，一段音乐视频，一段演讲视频，一段猫咪的搞笑片段或者你自己拍的一部影片。一旦你的右脑被激活，这就相当于你已经做好玩耍的准备了。正如布朗所说的那样，我们天生就充满好奇而且热爱探索，而最能点燃我们这方面热情的就是玩耍。

“在嬉戏玩耍中创造”的任务就是将自己的注意力和思维悄悄地转向好奇和探索。为了达到这一目的，我通常会建立一种与肌肉训练方法类似的“感性循环”。这套方法能够让你连续感受不同的体验，每次专注训练一块新的“肌肉群”（感性输入）。你读完诗歌之后可能会去品尝美食，然后玩积木，接着又去闻不同的香水——选择无穷无尽。只要这些体验能够为“最佳答案”提供素材，那这些玩耍就是有意义的。

这个阶段结束之后，你已经有了“原来如此”和“就像那样！”的体验了，这个时候你便有可以与大家分享的东西了：一张抽象贴图、一尊雕塑、一次寻宝旅行、一场游戏或者一盘美味的炒鸡蛋（这是我下面将要讲到的一个客户的故事）。

不管你选择分享什么经验，最终将随心所欲的玩耍体验变成具体而有目的性的东西时，你将会回到左脑思维，从而帮助你找到“最佳问题”的答案。

大胆想象然后制订计划

这是个令人兴奋的阶段。在上个阶段建立的新关联以及迸发出的新灵感会让你产生跃跃欲试的冲动。因为你已经对解决方案有了一个大概的了解，所以这个阶段的主要任务就是不受任何约束地想象，然后制定具体而详细的解决方案。在

这个阶段，你的任务就是大胆地将一个小小的想法尽量延展。这时，你不要有任何顾虑，大胆想象即可，因为之后的步骤会完成“修剪”工作。跳出你的已知领域（你的行业、地域、常规思维等），尽可能疯狂地去想象未来。这是一种完全没有限制的想象。你要尽可能想象其他的可能性：我们还能怎么做？其他还有什么办法？维珍集团想到的其他可能性就是在月球上修建酒店，更令人惊奇的是，如今你已经可以预订飞往月球的机票了。继续想象吧，将你所能想到的都放入未来的情景中去。放飞你伟大的梦想吧！

接下来做一次深呼吸，做好面对现实的准备，然后仔细审视令人兴奋的新现实——发生转变的时刻。现在，开始制订计划吧。你首先需要后退一步，剔除那些重复的想法，然后将你的想法和灵感融合在一起。不仅要产品、服务和条件分类，也要将那些催生变革的相互作用分类。最后提炼出的灵感便是打开未来大门的钥匙。它能够帮助你预测未来，解决问题，制定未来战略。

现在是把现实情况考虑在内的时候了。你要考虑需要多少时间，什么样的人员和多少资金才能完成上面的计划。在考虑现实情况的过程中，你要将你的梦想分解成具体的项目，一步一步地向梦想迈进。首先解决紧急需求，然后向外延伸，一个项目接着一个项目，最终实现全部目标。这些便是在第3步（提炼）你需要制定的“从现在到未来的项目组合”。

在“大胆想象然后制订计划”的最后阶段，你脑海中会形成一个关于未来的蓝图。这就代表你已经从右脑的探索阶段转入左脑的提炼阶段：根据对未来的预测制订商业计划，并且针对项目做好清晰客观的准备工作。这是落实想法的过程，但很多创新都在这个节点遭遇失败：激发出灵感和创意是一回事，而将灵感和创意应用到实践中又是另外一回事。将灵感和创意成功地应用到实践中的最好办法就是将远大的计划分解成一个个小任务，而你可以通过逐个完成这些任务的方式逐步获得胜利。你需要将蓝图中的每一个细节放大，所以这个时候你要集中精力了。

创新回报率

先让我们花点儿时间回顾一下我们在“大胆想象然后制订计划”阶段所取得的成果。在这个阶段，我们制订了一个整体的变革计划，全面了解了现在的行业状况、相互之间的联系、产品和服务情况，有了这些你就能解决客户问题了。（这里的客户可以是购买你商品的客人，也可以是你的老板或合作伙伴——你的解决方案的目标群体。）当你能够做到这一点时，说明你已经发现成功变革所需要的条件了。这也正是你的核心发现。

现在让我们再回到上个阶段所制订的远大计划，并将其分解成具体详细的目标。此外，你还需要明确价值等式中的各个要素，其中包括问题、功能、关系、需求、机遇以及差异性。然后再仔细思考一下，上面提到的这些东西中哪些对你的企业、顾客、股东、供应商和合作伙伴是有价值的。当你制订出具体的计划，能够让上述各方实现利益最大化的时候——同样也能让整个社会、你所在的社区、自然环境、人口状况获益的时候——你就成功地达成了价值最大化方案（Maximum Value Scenario，简称MVS）。让相关各方都实现价值最大化的远大计划肯定就是最好的解决方案。那么具体该怎么做呢？你需要仔细评估3个数，我称之为创新回报率（R³OI），后面我会讲到这个概念的由来及内涵。

许多公司之所以不愿意创新，通常是因为它们希望得到投资回报的保证。这种倾向正是创新思想被搁浅的原因。尽管各个公司都有创新的需求，但与此同时它们都倾向于在看到创新能够成功的依据之后再采取行动。这种预期是不符合逻辑的。

你要知道，创新意味着引入新事物。创新是做别人从来没有做过的事情，而不是循序渐进地改进（至少我认为不是这样的）。这才是创新的意义。这也是为

什么在创新的过程中我们要尽量避免借鉴最佳范例。创新就意味着有风险，这是创新这头野兽的本质。

但这并不是说要把谨慎抛到九霄云外。相反，我们需要用一种正确的方式来衡量投资回报率（ROI），创新项目所带来的收益只是其中的一个方面。我们要考虑创新的投资回报率背后的一个更深层的问题：这个创新项目的风险有多高？由于我们很难去预测一件我们从来没有做过的事情所能带来的收益，所以我们应着重对风险进行评估。为此我在创新回报率（而非投资回报率）中设定了3个参数：弹性、相关性和回报。

弹性

弹性指的是无论面对什么样的剧烈变化，你都能保持自己核心竞争力的能力。一个项目的适应性强就意味着风险低。要保持这样的弹性，最重要的是你要能够坚持自己的本色和前进的方向。从本质上讲，相关性不会因大趋势改变而改变，因此你只需针对趋势的改变做出应对即可。预测趋势改变的能力也是同样重要的。正如克莱德·普雷斯托维茨通过经济战略比较研究得出的结论：不拘泥于形式，我们的思维才会富有弹性。也就是说，当情况发生改变的时候，你最明智的选择是将重点放在“我是谁”上而不是“我应该做什么”上。如果音乐业、电影业以及出版业在面对新兴科技的威胁时能够主动采取措施，那么它们现在会认真考虑通过创新方式来发布产品，从而引领变革，而不是抗拒和阻挠变革。

相关性

考虑到相关性的时候，你应该想到的是方式。这个时候你应该思考的是交流和传播的方式，以及变革是如何影响人们的生活方式和价值观的。所以问问你自己，人们的住宅、工作和家庭情况现在是什么样的？当下和以后的社会问题会有什么差别？

这类思考实际上也属于对未来趋势的预测。（趋势反映的是社会对变革四要素的反应，持续时间不超过5年。）通过ZoD预测趋势的时候需要考虑两个方面。第一个是“倒入原材料搅拌”，这个过程中对趋势的研究是宝贵的原材料。第二个是“在嬉戏玩耍中创造”，这个过程中你会发现趋势的特点和规律，并将其应用到你的未来战略当中。要实现产品和服务价值最大化这一目标，考虑其相关性也是非常重要的。

回报

收入只是创新回报的一种。只要你为创新项目制订了明确的计划，你便可以同时对成本和收入做出预测；预测的结果应该让这项创新投资令人信服，相信投入的资源是值得的。

从长期来看，创新还能带来许多其他形式的回报，这些回报能使利润大幅提升，但其本身很难用数字衡量。比如知识产权[有硬性的（专利）也有软性的（方式方法）]的积累，而这些知识产权还能够应用到未来的项目当中。此外，在创新的过程中，你还可以得到宝贵的灵感，这可以提高你的领导水平，让你的整个机构都从中受益。致力于创新的企业会形成一种独特的企业文化，这种企业文化能够让企业员工工作得更加开心而且更有效率（第三部分会讲到这一点）。

R³OI是评估MVS质量的一种工具。由于我们很难对新事物做出准确的数字评估，所以对于创新项目的评估要根据发展和成功的3个基本要素（弹性、相关性和回报）来进行。

从现在到未来的项目组合

为了获取最大价值，你要将MVS看作是一种引导变革的长远计划，也是一项让未来变得更加美好的计划——而这些改变都源自于你的行动。

MVS总体来说是一个宏大的想法，然而构成这一宏大想法的是一个个鲜活的、与之相关的小想法。这些小想法可以形成一系列的任务来实现创新目标。在MVS的最后提炼过程中，你需要确定相互联系的短期、中期以及长期创新项目，其风险度分别为低、中、高。通过确定这些创新项目，你就能够构建你的最终计划：从现在到未来的项目组合。

如何对这些短期、中期以及长期的创新项目进行分类？最简单的方法就是根据你对这些未来项目的情绪反应来分类。向后退一步，从大局来看价值最大化方案，你会发现：

短期项目 这些项目是最容易实现的目标，而且风险较低。这些项目会让你感觉：“哎呀！这个项目我们早就应该开始做的，就差启动了。”选择3~5个这样的点子，制定你的短期项目列表。

中期项目 MVS中的一些想法会让你更加兴奋。你可以看看这些想法的可操作性，虽然这类想法需要投入更多的时间、精力和资金，但其回报也更加丰厚。

长期项目 这是你实现梦想的项目，也是你的最佳解决方案。如果你敢于对未来孤注一掷的话，那么这个长期项目就是你选择的方向。这个项目当下会显得遥不可及，前途也并不明朗，但是你心里明白，如果你想实现变革未来的目标，这一长期项目就必须完成。如果你的左脑坚持认为这一长期项目太复杂，那就让你的右脑也参与吧。简单地问问自己：凭借直觉，这个项目是否值得冒险？如果你的直觉告诉你值得，那么就坚持执行下去。我们在计划的过程中可以控制长期项目的风险。

逆向计划

梦想是有结构的。如果将自己的梦想拆分，你会发现梦想内部的商业模式。你的计划同样也有一种结构——一种内在的设计和模式——这是可以描述出来的。描述出来以后，你就可以清楚地了解整个计划流程——需要什么，有什么转变，有什么结果——而这些流程正是你未来经济活动的具体场景。分解完这些步骤之后，你便可以知道需要什么以及怎么做才能成功完成计划。通过分析现在与未来的地点、工作和角色上的差别，你就会知道自己还需要多长时间以及通过什么样的步骤才能实现自己的目标。

逆向计划就是从最终目标一步一步倒推，看看都需要什么步骤来实现最终目标。这样你就能够理性地分析实现最终目标需要什么。然后，你便可以通过制订计划、设定阶段目标和期限来满足这一步一步的需求。从未来倒回现在再奔向未来的这个过程，能保证你今天的忙碌与明天的目标是一致的。执行一个目标明确的计划，本身就是领导才能的体现，同时也能激发他人的领导能力。有了目标就有了动力，目标清晰的时候，人们往往能把工作做到最好，这个时候他们才会感觉到自己正走在通往成功的光明大道上。

如果我们以现在（而非未来）为起点来制订计划，那么我们对于未来的计划只不过是主观的美好愿望而已。以现在为起点的顺向计划比逆向计划更易遭遇意外干扰，因为顺向计划没有享受到四要素分析和ZoD过程带来的好处。顺向计划会导致临时多变和混乱不堪，会浪费时间、人力和物力。

一分为二

你所有的计划都是为了实现MVS，所以你要根据最终目标来制订计划。制订计划的具体过程就是将最终目标分解成一个个清晰的阶段目标和阶段成果，然后将每一个项目列入时间计划表。尽管许多细节在未来还会有改动，但一开始就制订详细计划还是非常有用的，而且这些计划还可以根据新情况不断地更新。

前半段

目标。首先想想你的MVS最终要达到什么结果。这里说的目标指的是你的长期目标；再次回顾一下你的MVS，将其可能达到的结果都列出来。比如，能够实现的行业地位、新的市场领域、收入总额、名声、覆盖面、员工水平、企业文化以及在相关社会问题上的影响力。这些只是给你的建议，列表的目的是明确成功的定义。

时间。你觉得需要多长时间才能实现自己的长期目标？

人员。在你的MVS中都会出现哪些人员？想一想你的服务对象是谁，你

的伙伴是谁（他们可能是上流人士、文人或者科技界人士），以及还需要哪些人加入你的队伍才能最终实现目标。如果暂时无法给出具体答案，那么你可以先对这些人做一个简单的描述。

资金。实现目标时的资金状况是怎样的？这就需要你估算一下未来可能的收入和需要投入的资金，并且猜想一下运作成本和收入水平。不要因自己的估计结果模糊不清而沮丧，预测资金状况的目的是让你透彻地思考一下未来的情形。

把时间当作首要测量工具。接下来要做的就是分配一下这个长期项目前半段时间的任务。比如，如果你计划的是一个10年的项目，那么接下来你所要做的就是确定前5年的目标以及工作细分。具体来说就是，你应该安排一些能够在这一段时间内实现的短期项目 and 中期项目。

后半段

目标。想一想在前往MVS的路上走到一半时会有什么样的成果。这些成果可能是合作伙伴的建立、品牌的确立或培训会议的召开。你同样要对现阶段的产品或服务做出详细的说明，而可用的手段非常多，比如报告、品牌导航、培训手册等。

时间。后半段只需要前半段时间的一半。

人员。当你还有一半的路就能实现最终目标的时候，你会希望谁在你身边？考虑一下你的合作伙伴、有影响力的人或机构、员工、顾客、生活和工作上结交的熟人等。在市政府、州政府或者联邦政府中，你认识的人是否对你有帮助？再想想其他投资者、社区领袖以及企业家。

资金。这时的资金状况是怎样的？同样你也需要尽可能准确地评估这个时候的运作成本和收入水平。

你需要不停地将你的计划用上面的方法分成两段，直到分割出的计划从现在算只需要1年的时间。然后再将1年计划，分成6个月的计划，1个月的计划，两周的计划，下周的计划乃至明天的计划！当未来计划变得越来越清晰时，你的心跳可能也会随之加速。现在，你应该已经有了一个详细的行动计划，并以此为指导来安排每一季度的目标、行动和资源。

这便是你未来的计划。从现在起你就要经常问自己：我明天要做些什么，我下周要做些什么，我半个月以后以及一个月以后要做什么。你要做的事情可能是简单地打一个电话，也可能是做一些研究，收集一些“就像那样！”的想法或者开一次会。每天的行动让你一步一步地接近你的目标，你期望的未来也就离你越来越

越近。

可行的第一步

立即行动是十分重要的，所以一开始你可以先从那些容易的事情入手。看看哪些地方能够获取支持和机会，哪些人和资源是你能够立即获取的，哪些项目是你现在能够胜任的。

做你能做的事，但也不要逃避困难。比如，你项目中的某个环节需要13楼的一个人来帮忙，然而这家伙的脾气很不好，这个时候你就应该果断地上楼找他。不要迟疑。你要给自己制定一个准确的时间表和明确的目标以供自我检查。不要靠等待来解决问题，你要不断前进。

即使你已经踏上了正确的道路，但如果你只是坐着等待，也肯定会被别人超越。

——威尔·罗杰斯

让我们回想一下伊克巴尔·卡迪尔的故事。伊克巴尔从来不会让困难阻挡他前进的脚步。如果计划中的一个方案行不通，他就会积极地寻找另一条路。如果另一条路也行不通，他还会考虑其他路子。要知道，伊克巴尔整整用了4年的时间才成功推广了格莱珉手机，在这一过程中他遇到了无数的障碍。其中有段时间他还将自己的许多钱也投了进去，那个时候他还没有其他收入。当时，他期待的未来并不一定能够实现，但他对未来的信念从来没有动摇过。他心里知道这一切都是可能的。尽管所有人都认为他的愿望不切实际，不可能实现，但他还是坚持了下来。当格莱珉手机取得巨大成功的时候，大家才称赞他是梦想家。

未来学家的另一个名字就叫梦想家。ZoD给我们提供了一套系统性的方法，它不仅可以用来借鉴伊克巴尔的创新行为，还可以帮助我们成为未来学家。在接下来的两章中，你会看到我的客户如何运用这套方法来实现其目标。我希望你能够从这些例子中学到经验，然后借助最后一章将会讲到的“未来工具箱”，开启属于你的ZoD之旅，将未来学家的思想运用到实际生活和工作当中。

第十章 从“我是谁”到品牌战略

如今市面上有许多专门讨论如何解决具体商业问题的图书，其内容涉及组织行为学、销售、财务、领导力、企业文化、科技、经营管理等重要项目。而本书的主要目的是提供一个可以应用在各个领域的战略和创新框架。

在所有的商业项目中，唯一与未来学家式思维有直接联系的就是品牌战略。品牌战略所要解决的最重要的问题就是“我是谁”。实际上，在走入“探索区”的过程中，在思索“我是谁”的时候其实就是在做品牌战略相关的工作。本章要回答的也正是“我是谁”这个问题。

品牌战略领域盛产专业术语。这主要是因为“品牌”的内涵以及品牌的宣传方法很难用语言来明确定义。其结果就是，生成了一堆只有内行人能够听懂而行外人几乎根本不知晓的术语：品牌承诺、品牌定位、品牌个性、品牌价值、品牌故事以及品牌形象。

“品牌”之所以难以定义，是因为人们对某个品牌的认识属于感性认知，很难用文字来描述。“品牌”所代表的是一些难以说清的模糊概念，比如一种印象、一种符号、一种象征、一种意象、一种回忆甚至是一种感觉，而这些东西的相互联系共同赋予“品牌”以意义。定义一个品牌的过程就好像是在寻找企业的北极星、本质或最终目标。在我看来，品牌代表的就是“我是谁”。

你必须首先从感性上理解这个品牌，然后才能理性客观地描述它。也只有这样，你才能将你的感受用客观的文字表达出来，然后形成具体的产品设计方案、包装、品牌体验以及其他与品牌相关的活动。

“我是谁”这个问题不仅能帮助你定义品牌，而且还能告诉你应该生产什么样的产品、提供什么样的服务、采用哪种商业模式，更重要的是告诉你哪些事情不能做。如果你知道自己是谁，当你需要挑战行业传统的时候，便会更加坚定自己的信念，更好地完成任务（比如你在对一个大型创新项目进行R³OI分析的时候）。为了弄清楚“我是谁”这个问题，你需要启动不太常用的右脑。

本章会带你深入你的右脑，探索你存在的意义，发现你的独特之处，审视你的梦想。上面提到的这些主观感受都与“我是谁”这个问题密切相关。为了让你找到这个问题的答案，我还会讲一个关于红花山厨子（Cooks of Crocus Hill）的品牌故事，故事的主人公是卡尔·本森（Karl Benson）和玛丽·德怀尔（Marie Dwyer）。卡尔和玛丽通过左脑——右脑——左脑的思维方式轻松地找到了“红花山厨子是谁”的答案。

情境工作坊的创新思维训练

我第一次与卡尔和玛丽见面是好几年前的事情了。那个时候正是他们厨具店转型的关键时期。红花山厨子不仅是一家高端的烹饪用品店，也是一所烹饪学校，目前在明尼阿波利斯市有两所分校。红花山厨子拥有非常忠诚的当地客户群。卡尔担任总经理，玛丽任市场部总监兼品牌设计师。卡尔当时正在与马歇尔广场（Marshall Fields）谈一项合作。马歇尔广场被红花山厨子独特的企业文化吸引，希望卡尔和玛丽能够设计并生产一套品牌厨具，并且设计一个演示厨房，并承诺在马歇尔广场每个商场的厨具区域都为其留空间。卡尔和玛丽将与马歇尔广场的烹饪协会合作，这个烹饪协会中的厨师都是顶级的明星厨师，他们负责马歇尔广场的店内体验工作。红花山厨子的角色是馆长，负责将自己独特的风格带到马歇尔广场的所有烹饪用品店和产品当中。这绝对是一个非常重要的机遇。

马歇尔广场希望通过这样的方式掌握红花山厨子的神奇魔法：每一个精心设计的厨房都是有灵魂的，具有超乎寻常的魅力，但设计的难度也超乎想象。对卡尔和玛丽来讲，最大的难题就是如何将红花山厨子的精品特性完美地复制到马歇尔广场的店铺之中，而且还必须避免千篇一律。

为了解决这个难题，卡尔和玛丽必须将红花山厨子的独特经验拆分，找出“到底是哪一部分在发挥作用”。为此卡尔向我咨询ZoD训练课程的相关情况。这个课程的名字是“品牌情境工作坊”（Brand Theater Workshop）。这是一个为期三四天的课程，参与者都来自于不同行业，大家聚在一起共同学习ZoD的各个步骤，以期对自己公司的特性和未来有一个更加清晰的认知和规划。了解过之后，卡尔立刻对这个课程产生了浓厚的兴趣。但是因为玛丽已经参加过很多品牌拓展和市场营销的课程和研讨班了，所以她一开始并不想参加我们的课程。“别再让我去什么品牌研讨班了！”玛丽抱怨道。但是卡尔最终还是说服了玛丽，告诉她这一次会跟以往不一样——而实际上也确实如此。

定义：明确品牌内涵、目标

当客户与我讨论创新项目时，他们可能会说：“我们想要培养创新思维和设计思维能力。”什么意思？

他们经常会用一些商业术语，比如“能力”、“创新”以及“设计思维”。然而，这些词汇根本无法让我们了解他们到底需要什么。我们情境工作坊的课程通常是从明确参与者内心的需求开始的，因为这对塑造企业文化、制定发展目标至关重要。

与常规的研讨班不同，我们的课程形式有独特的优势，能够让你摆脱日常压力，跳出常规模式。这样你就能自然而轻松地接受新知识和新想法，从而让自己

专注于某种想法并深入思考。在这里，你不需要写邮件，不需要打电话，没有截止时间的限制，也没有什么紧急会议。

把注意力转移到情境工作坊的课程上是需要时间和勇气的。通常在课程结束之后，他们仍要花费时间和精力去安排工作会议、回复邮件、照顾孩子等。这些大大小小的事情耗费了课程参与者的精力。然而我的经验告诉我，面对这些大大小小的事情，我们首先不要抗拒和抵触，而应该将其应用到“定义”的第一步当中。

练习1：“待办事项”清单

因为参与者的工作十分繁忙，所以他们刚来上课的时候脑子里会不停地想着那些此刻“应该”做的事情，而无法把注意力集中到课堂上。为了转换大脑模式，我们需要先把这些事情存放在一个安全的地方，课程结束之后再来处理。为此，我通常会要求学员们写一份“待办事项”清单——课程结束之后要做的的事情。这份清单是一份开放的工作表，随后我们还会对清单内的项目进行增减和排序。

列“待办事项”清单的第一步是将你的构想写下来。玛丽的“待办事项”包括第三家分店、路边标识牌、自有品牌的设计，以及如何开拓马歇尔广场的市场。第二步是将你现在实际工作中待办的事情列入清单。第三步是将你企业的所有目标列入清单。

清单上的部分内容对你来说可能是难以完成的任务，但是当课程结束，你再回头来看这份清单时，你会受益良多。通过这份清单，你可以清楚地知道你现在的努力是否与“我是谁”和“我将去向何方”的答案相符。如果不相符，那么你现在的工作就相当于无用功。如果你的企业目标、工作内容或相关活动与“我是谁”和“我将去向何方”的答案背道而驰，那么这些目标、工作或活动就应该从清单中删除。同样，如果某些目标、工作或活动与这两个问题的答案一致，则应该将其添加进去。

设定目标

一旦学员们理清了思路，我们就会要求他们思考一些问题，借以了解他们最期待从这期课程中得到什么，包括思想上的、知识上的和行动上的。

练习2：ZoD的目标

在这个练习中，学员们要写下自己希望在课程结束之后达到的效果。语言要尽量简洁，最重要的是要忠于自己的真实想法。不管心中的目标是否明智、可行，又或者非常自私、夸张、愚蠢、幼稚，学员们都应该如实地写下来。这些目标没有好坏之分。

玛丽在笔记本的第一页写下了她的两个目标：

卡尔别来烦我了！

多想想我们应该思考的东西，而不是我们现在正在忙的事情。

之前我还没告诉大家卡尔和玛丽是夫妻吧？因为我是未来学家而不是婚姻顾问，所以玛丽的第一个目标我们就不再讨论了。在玛丽思考流程和目标的过程中，我们又回头讨论了玛丽的第二个目标，然后将其列入了清单。

明确研究对象的内涵

接下来的这一步至关重要。比如，如果你想要启动一个创新项目，我会先让你准确定义什么是“创新”。对于红花山厨子来讲，研究对象是品牌，所以我首先会问他们对“品牌”的定义。

练习3：什么是品牌

在这项练习中，学员们要用自己的话尽可能准确地描述自己对这一问题的理解。每个学员都要在各自贴在墙上的大纸上写下一两句话。玛丽对“什么是品牌”的回答如下：

一种态度

一种符号或一种印象

与语言有关

一种会被迅速想起的概念

对某种体验的总结

接下来学员们会被分成小组，每个小组内部先展开讨论，然后就品牌的最佳定义达成一致意见。之后每组的发言人将所在组的定义介绍给其他组。听完别人的发言以后，每个学员都需要将那些有共鸣的内容记下来。

上面的练习是一步一步地从分析思维转入发散思维。我们之所以一开始就要求学员列一份待办事项清单，是为了让学员们知道，大脑是很难一下子就从左脑思维转入右脑思维的。这和训练小狗有某些相似之处：如果你不能吸引它的注意力，训练根本无法进行下去。所以，只有将所有背景杂音都消除（左脑思维），你才能让大脑进入“倒入原材料搅拌”这个阶段（右脑思维）。

在各组讨论完品牌的定义之后，每个小组还要深入讨论品牌的功能。因为品

牌代表着你是谁，代表着你的本质精神，所以接下来就要分析一下品牌中哪些元素源于右脑思维，哪些元素源于左脑思维。通过这样的方法，你对“我是谁”的探索和描述就可以遵循左脑——右脑——左脑的思维方式了。玛丽在这个过程中是这样写的：

实事求是

展现真实

做到独一无二

抽象的感受形成了对品牌的体验

象征？

接下来，我们会继续用这样的练习慢慢引导大家从左脑思维转入右脑思维。先花一些时间搞清楚左脑负责的内容，这不仅可以让大脑减轻对左脑思维的依赖，而且可以在整个学习过程中对左脑提供的材料进行加工提炼，从而让学员们在重新转入理性的左脑思维时能够使其与右脑思维的体验相匹配。

练习4：目标陈述

这是让你尝试理解“我是谁”这个核心问题的第一个练习。你首先要运用右脑思维从主观上理解自己是谁，然后通过左脑思维，用客观的语言将其表述出来。目标陈述是贯穿课堂的一条主线。这条主线的起点在“定义”这一阶段，之后还会贯穿到“探索”阶段，最后还会在“提炼”阶段再次提及。学员们在尝试陈述目标的初期会感到力不从心，总觉得自己的语言不够严谨。学员们最开始的目标陈述通常很难有鼓舞人心的效果，难以让人们激情澎湃地憧憬未来。学员们一开始写下的目标往往属于下面这一类：“我们的目的是……帮助世界各地的人们……做伟大的事情。”这种像是出自选美小姐之口的目标陈述对你是毫无帮助的，无法激发你对未来的真实想法。目标陈述这个练习非常有难度，这一点从卡尔和玛丽早期写的目标陈述中就可以看出来：

玛丽的目标陈述：

- 向人们推介美食。
- 在拓展和维护品牌的同时，保证销售和新的投资。
- 时刻清楚自己的特色。

卡尔的目标陈述：

- 时刻清楚自己的特色。

玛丽的目标陈述更多的是自己的主观目标，也是她希望红花山厨子这个品牌最终能够达到的效果，但并没有谈及品牌的核心价值。这样的回答也在情理之中。在面对未知的时候，我们的大脑会自动选择接近于完美的答案。卡尔也回答得非常艰难，以至于他最终抄袭了玛丽的答案！

虽然玛丽和卡尔已经算得上是红花山厨子的品牌大使了，但是面对这样的问题，他们也难以给出令人满意的答案。他们面临的问题是无法将自己对自身品牌特色的感性理解（右脑思维）用客观的语言表达出来（左脑思维）。为了克服这个障碍，我们还需要列一个清单——分类清单。

练习5：“就像那样”的提示

这项练习主要是让学员们列出“就像那样！”的时刻，列表中可以写上那些让你受到启发，产生“就像那样！”感觉的人物、地点、想法、榜样、体验、气氛、目标、环境或者某种风格。在列清单的时候，学员们并不一定要知道这种灵光一闪的状态是如何产生的（在之后的探索阶段你也要记住这一点，因为我们要尽量避免启动左脑思维），只要是与“我是谁”这个问题相关而且能够激发共鸣的内容，学员们只需将其简单地列入清单即可。我们还会要求学员将这些让他们灵光一闪的事件和情形按照下面的标准进行分类。

品牌 哪些品牌让你受到启发？原因是什么？我们首先会让学员们列出一些对他们有启发的标志性的品牌（苹果、星巴克、谷歌等）。接下来，我们会让他们列出自己信赖的或者一直非常关注的品牌、那些成功延续自身特色的当地品牌、那些有着神奇吸引力的品牌甚至已经被遗忘的品牌。学员们可以因为品牌的某一个点而将其列入清单，比如品牌形象，市场营销，商业模式，领导力、企业文化和企业结构，克服逆境的方法以及它对社会的贡献。不管怎样，列入清单的唯一标准就是这些品牌让自己产生了共鸣。

组织 与上面提到的品牌类别（按照身份特征分类）相比，组织这个类别涵盖的范围更加广泛。任何一个有规章制度，需要协同工作的单位都可以叫作组织。这里我们专指商业上的组织，但也可以是社区联盟、智囊团、公共机构和私营机构（比如国会、图书馆、学校、基金会、土木工程师协会、世界经济论坛、二十国集团、慈善机构等）。或许某个社区的遛狗协会，学员所羡慕的某个家庭，或者某个土地信托机构也可以归为组织这一类。不管是什么样的团体，只要能够激发学员的共鸣，让其产生“就像那样！”的状态，这样的组织就可以归入这一类。

经验 我们会让学员们想一想那些让他们记忆深刻的情景或者与他人相处的经历。我们要求寻找的是那些让他们印象深刻的经历，可以是奇特的经历、让他们开心的经历、让他们生气的经历，也可以是让他们思考的经历。

学员在思考这个问题的时候会不由自主地回忆过去，比如儿时的经历，某个餐厅的体验，旅行经历，户外漫步的经历，艺术欣赏，颇具意义的对话，与客户代表的一次交流，某个住所、企业、零售店、博物馆或某种环境，电影中的某个精彩片段，感人肺腑的演讲，一次恐惧的经历或一个重大转折。

人物 学员们要列一个个人心目中的英雄清单。这些英雄可以是历史上的人物，也可以是现代人；可以是认识的人，也可以是听说过但并不认识的人。我们会让学员们想一想，哪些人符合他们“最佳问题”的标准，哪些人让他们印象深刻。让他们印象深刻的可能是这些人的思维方式、风度、创意、效率、待人接物的方式、灵活性、成就、英雄事迹（无论大小，也无论公私）、领导力、韧性、慷慨、幽默感或是谦虚的态度。

我们会问学员，如果他们心目中的英雄遇到自己当前的问题会怎么应对。根据心目中英雄的特点想象出的反应方式使学员们在面对问题时有了新的视野。

结果显示，玛丽并不需要之前的“就像那样！”的提示列表来辅助分类，因为她的分类列表自然而然地就形成了。

- 伦敦的必比登公司
- 蓝鸟牌汽车
- 佛罗伦萨的画廊艺术酒店
- 芝加哥布鲁明黛百货公司的外部设计
- 宜家
- 西班牙的斗牛犬餐厅
- 哥本哈根的伯顿西餐厅
- 哥本哈根机场
- 斯德哥尔摩/巴塞罗那的集市
- 探险
- 发现
- 惊叹
- 幻想

练习6：第二次目标陈述

在列完“就像那样”的内容清单之后，学员们要花点儿时间找一些富有内涵的词汇来阐述自己的目标。我们会要求学员用3分钟时间在纸上写下自己的目标，在这3分钟内学员不能停笔。这种持续书写的状态能够让左脑的判断能力和审查能力降到最低，并且能够激发右脑的联想和创新能力。通过这种方法，学员们会发现自己能够产生各种各样的想法，而这些想法过去常常被大脑过滤掉。

下面一段文字摘自玛丽在这3分钟内写下的内容：

对于食物的了解是一种爱的表现，也是对爱的分享。食物不仅仅是用来吃的，也是用来欣赏、品味、聆听和分享的。厨师、作家、知识渊博的朋友、学生和顾客都能分享对食物的体验。未来我们想让更多的人对美食感兴趣，想让那些原本对美食不感兴趣的人从此改变对食物的看法。每个人都需要吃饭，而食物与我们的精神（心灵）息息相关。我们想让更多的人享受到品尝美食的快乐。

奋笔疾书3分钟之后，我们会让每个人都回头看看自己写的内容，包括所写的所有杂乱无章以及荒诞无稽的内容，然后将那些让自己感到惊奇而且有启发性的词汇或句子用笔标注出来。

练习7：价值、特点以及诉求

从整个定义阶段来讲，此后的步骤中学员们就要仔细理清自己品牌的价值、特点以及诉求这几个问题了。

品牌价值 明确并描述价值并非易事，因为人们往往在没有仔细分析自身品牌价值价值的情况下，就用一些空泛的词汇笼统地进行描述。比如，“诚实可信”、“充满激情”、“真实可靠”，但所有品牌都可以使用这些词。用词的问题在于，有些词已经被用得太多太滥，以至于已经变得没有意义了。

在课堂上我经常对学员说，在明确自身核心价值时，多去想想那些让自己感觉不安的事情。那些让你感到愤怒甚至无法忍受的事情通常就是违背了你核心价值的事情。

虽然卡尔在之前的练习中都比玛丽慢半拍，但是在这个环节他却变得非常活跃。是什么事情让卡尔感到愤怒呢？他必须和威廉姆斯——索诺玛公司

（Williams-Sonoma）、苏拉厨具（Sur La Table）、所有的全国连锁店以及一些当地的厨具公司竞争。卡尔说道：“他们只关心产品。这些人似乎只管对产品进行分类，而我们是一个烹饪学校，商店是附带的。我们的厨师在厨房里用的是我们自己的厨具，我和玛丽在家用的也是我们自己的厨具。而其他公司就像是做汽车销售的。我们才是地地道道的厨师。”

我们总是非常清楚自己不喜欢什么，而从这一点也可以推断出我们到底喜欢什么并且找到“我是谁”的答案。之后，卡尔和玛丽就品牌价值列了一个长长的单子，但是仔细看的话就会发现许多重复的东西。下一步就是将这些重复的内容合并。

- 热情，好奇心，活力，投入
- 可靠，正统
- 温暖，热情，富有同情心

上面这些内容最后可以总结为热情、正统、专业与分享。

品牌特点 我们会让学员思考这样一个问题：你的品牌具有什么特点？你会怎样描述你的品牌？其他人会怎样描述你的品牌？红花山厨子的品牌特点反映了其环境特点和企业个性。卡尔和玛丽是这样描述的：

- 兼容并蓄
- 温暖
- 具有教育意义
- 互动性

品牌诉求 接下来，我们还会继续问学员：什么活动或有趣的事情能够点燃你的激情，让你全身心地投入其中？什么样的事情能够牢牢抓住你的注意力，以至于忘掉时间？

卡尔和玛丽的列表中有：

- 旅行
- 美食体验
- 设计

之后这些品牌目标会与之前的目标陈述联系起来，比如在目标陈述中提到的“建立人际关系”和“通过食物相互了解”。

练习8：总结品牌资产

“定义”阶段的最后一个步骤就是让学员们整合之前收集的材料，形成自己的

品牌资产：品牌定义；目标陈述；品牌价值，品牌特点以及品牌诉求；当前任务（红花山厨子当前的任务就是“分享美食体验”），品牌口号（“我们是一个烹饪学校，商店是附带的”）以及品牌标识。此外，我们还会让学员从整合的品牌资产中找出显著的统一点以及与品牌主题、风格有矛盾的地方。

判断你的客观描述是否与你的主观现实统一的一个非常好的办法就是询问他人的意见。因此，之后学员们还要与团队中的一个伙伴再做一次整合品牌资产练习。这样一来，你的伙伴可以从一个局外人的角度审视你的品牌资产，同时对一致之处表示赞许，对矛盾之处表示反对。

探索：发现原型

在“定义”阶段，我们让学员做了一系列练习，而这些练习从本质上讲都是为了回答“我是谁”这个问题。正如我在第七章提到的，我们要像4岁小孩那样，从最基本、最具体的角度出发问自己一些问题，找到自己的定位，目的是回答“我是谁”。而“探索”阶段的目标是，利用“定义”阶段我们对自己的了解和分析，深入到更深层的潜意识中去。在这个过程中我发现，心理学家卡尔·荣格的研究成果可以为我们所用，而我们的许多客户现在都已经熟悉了卡尔·荣格的原型理论。

通常，心理学上的原型指的是大家都能明白的行为符号或者行为特点。我们大多数人都能从历史故事和神话故事中发现这些原型：英雄、智者、照顾者、亡命之徒、情人以及其他原型。根据荣格的理论，这些原型“形成了人性所共有的基础要素，每个人的生活体验都建立在这些要素的基础之上，不同的生活体验又让人们形成了自己独一无二的心理个性”。原型的奇妙之处在于，我们可以通过原型将任何一个人（比如某家公司的创始人或首席执行官）的个性、动机和故事归纳为一种普遍的追求和成就。换句话说，我们每个人在生活中都有一座山要翻越，决定我们攀爬高度的是我们所处的独特环境和哲学思想，而这两样东西可以根据荣格的理论分成12个原型，也就是12种攀爬策略（如何到达山顶，使用什么工具，期待在山顶发现什么）。通过选择你的攀爬策略，你会发现许多同路人，他们和你有着共同的视角。卡尔和玛丽发现自己品牌的根源其实就是一种原型，这也解释了为什么有些顾客会与某些品牌产生共鸣。

在探索阶段，我们会让学员先看一张表格（表2），这个表格里面列出了12种原型以及每种原型相关的品牌。我们会要求学员评估自己属于哪一类，进而从中受到启发。在这种自我认知的过程中，对于学员来讲，至关重要的是认识到这些原型背后的“我是谁”，而非“我是做什么的”。我们通常会混淆做什么和是什么这两个概念，在商业领域更是如此。然而，真正把你与其他人区分开的是你的前进方向、看待世界的视角以及前进的动力。

表2

原型	价值观	品牌
天真者	真诚, 好奇, 单纯	迪士尼, 象牙肥皂 (Ivory), 天然之扉 (Nature's Gate), 凯蒂猫, 艾凡达(Aveda)
照顾者	同情, 慷慨, 慈悲, 信任	美国电话电报公司 (AT&T), 金宝汤 (Campbell's), 镁乳 (Milk of Magnesia), 沃尔沃, 好事达保险 (Allstate)
统治者	责任, 效率, 管理, 成就, 奢侈	夏普印象 (The Sharper Image), 雷克萨斯, 美国运通, 拉尔夫·劳伦 (Ralph Lauren), 《华尔街日报》
弄臣	幽默, 快乐, 娱乐	本杰瑞, 彩衣傻瓜 (Motley Fool), 《每日秀》
普通人	公正, 正直, 团结, 可靠, 传统, 健康	《人物》, 盖普, 农业之神 (Saturn), 小布什, 沃尔玛
情人	友爱, 美丽, 性感, 男性/女性魅力	盖尔斯 (GUESS), 贺曼 (Hallmark), 捷豹, 维多利亚的秘密, 范思哲
英雄	勇气, 正义, 纪律, 成就	耐克, “坚强生活” 基金会 (LiveStrong), 电脑特工 (Geek Squad), 纽约市消防局
亡命之徒	革命性, 不墨守成规, 颠覆秩序, 精神宣泄	哈雷戴维森 (Harley-Davidson), 音乐电视网, 福克斯电视台, 《肮脏女孩》 (Dirty Girl), 麦当娜, 杰克丹尼, 辣椒仔 (Tabasco)
魔术师	彻底的改变, 灵性, 自主	万事达信用卡, 卡尔冈公司 (Calgon), 保妥适 (Botox), 达能, 红牛
创造者	创新, 自我表现	玛莎·斯图尔特 (Martha Stewart), 苹果公司, 摩凡陀 (Movado), 塔吉特百货
探索者	真实性, 冒险精神, 我行我素	星巴克, 亚马逊, 李维斯, 美国富国银行集团 (Wells Fargo), 维珍集团
智者	智慧, 教育, 真理, 专业	美国有线电视新闻网, 约瑟夫·坎贝尔, 奥普拉, 麻省理工学院, 《纽约时报》

来源：《很久很久以前：以神话原型打造深植人心的品牌》，作者是玛格丽特·马克

（Margaret Mark）和卡罗·皮尔森（Carol Pearson）（麦格劳希尔出版社，2001年）。

经验告诉我，每个人都不只有一面，因此除了要认识到自己的主要原型外，还应该发现自己的次要原型。只有这样，下一个阶段的练习才能更忠实于自己，更加深入。我们也会让学员记住自己在定义阶段收集到的材料（品牌定义；目标陈述；品牌价值，品牌特点以及品牌诉求；当前任务，品牌口号以及品牌标识），从而更加清晰地描述自己，然后要求学员从12种原型中分别选取2种最符合自己特点和自身品牌的原型。

维珍集团的方向是令人望而却步的未知领域。不管是什么行业，维珍集团都敢于尝试，这也是为什么维珍集团每进入一个新领域都能立马得到大家的认可。（维珍集团现在旗下已经有200多家不同行业的子公司。）从个性上来讲，维珍集团属于桀骜不驯的那一类。颠覆传统对维珍集团来说简直是家常便饭。那么，维珍集团应该属于哪一种原型呢？根据维珍集团的前进方向和目标，它的主要原型是探索者；从其桀骜不驯的性格来看，维珍集团的次要原型应该是弄臣。

这些原型是所有神话故事和历史故事的基础。每一种原型都有自己存在的目的，所以也都会书写自己的故事。学员们也可以根据自己的主要原型和次要原型想象一下自己将来可能发生的故事，同样也应该想一想下面这件事情：

故事的发展是一个解决矛盾的过程。解决矛盾便是故事主角的目标和前进的方向。你发现和解决矛盾的方法便是你接下来书写的故事。还有另一种方法来帮助你回答“我是谁”这个核心问题：你的主要原型和次要原型可以帮助你确定你故事中的矛盾及其解决方法，这样你便能更好地了解自己。那么你故事中的矛盾到底是什么？解决方法又是什么呢？故事的主角是你的客户还是其他人呢？

我们想说的是：你们自己才是故事的主角。然而，你在故事中的目标又是什么呢？

学员们开始回头了解自己品牌的历史。想一想品牌创始人的故事吧。人们创立公司的动机有3种：（1）他们发现了没有被满足的需求；（2）他们发现了令人激动的可能性；（3）他们看到了采取行动的机会。创始人的故事往往是实现其个人目标的故事，也是一个原型故事。当卡尔和玛丽在我这里上课的时候，红花山厨子的创始人玛莎·卡默（Martha Kaemmer）仍在积极地参与公司的活动，而且还是该公司的董事会成员。1973年，玛莎有一个愿望，即希望人们能够对烹饪有新的理解和体会，于是她和妹妹（后来离开了公司）一起创立了红花山厨子。玛莎最大的愿望是让该公司成为成功的烹饪学校，而该公司当时也确实是在朝这个方向努力的。玛莎一直在思考：“如何通过教育的方式更有效地改变人们对食物的态度呢？”所以，红花山厨子一直都是以教育为核心目的。

有卡尔和玛丽与自己一起工作，玛莎非常高兴。卡尔和玛丽对于红花山厨子的使命都充满了热情。卡尔富有创业热情而且善于与人沟通，而玛丽能够为红花

山厨子带来质朴的精神和实实在在的精致体验。三个人的关系非常密切，而且彼此充满了感激之情：卡尔和玛丽感谢玛莎创立了红花山厨子，而玛莎感谢卡尔和玛丽为红花山厨子的辛勤付出，正是他们二位的努力才使其取得了今天的成就。

之后我们会在课堂上花一些时间来仔细分析这12种原型。开始的时候，学员们通常会选择3~4种原型，然后再仔细地加以区分并从中找出最符合自己的原型。我会提醒学员们，不要因为品牌形象或者品牌风格而将不同的原型混淆：我们选择原型的方法是先从创始人的故事中分清其动机、矛盾和解决方法，然后看看这些东西跟当前企业的目标和愿景的契合度，最后再来判断自己最符合哪种原型。

从红花山厨子创始人玛莎的故事中，我们可以发现4种原型：创造者（对红花山厨子来说创新精神和自我表现至关重要）、探索者（分享新体验的愿望）、智者（重视教育）、情人（大家庭精神）。虽然上面提到的4种原型都有各自的理由，然而真正重要的原型是创造者（主要原型）和智者（次要原型）。从该公司的产品种类和烹饪课程来看，其传递的核心价值就是教育，所以其真正的原型是创造者和智者。

倒入原材料搅拌

找到创造者和智者这两个原型之后，卡尔和玛丽距离“我是谁”这个问题的答案就又近了一步，目标也变得更加清晰了。

为了更加深入地分析目标，我们会让学员做一个感官回路练习。在这个练习中，我们会让学员通过描述自我的方式激活大脑中的回路。记忆、情感、联想、想象以及细节中的独特之处都能直接刺激感官。然后，学员们从这些体验中挑选出那些他们觉得难以用语言描述清楚的元素。在这个练习中，我们会通过下面这些内容刺激学员的感官：

- 用气氛、故事、人物等制造的视觉刺激：让学员戴上耳机在数位影音播放机上看《枕边书》（The Pillow Book）这部电影。
- 让人有感触的图片：《美国艺术》（Art in America）里面的图片和美术作品。
- 文字和语言：文学和诗歌作品。
- 设计和环境的美感：生活类杂志和设计类杂志。
- 音乐：5个分别存有不同类型歌曲的苹果第四代MP3（数字音频压缩格式的音频文件）播放器（iPod Nano）。

- 质感：压力球，柔软的袜子，培乐多彩泥，钢筋，松果，由一个个细针构建的3D图形面板，猫用饮水器。

刺激感官的方式多种多样。我曾经还让学员闻不同的气味，品尝不同的味道，并尝试用花香刺激感官。其他方法还包括：玩电子游戏；感受物体的质地（冷的，热的，带刺的，让人发痒的等）；背景声音（咖啡店的谈话声，流水声，鸟鸣声，城市的喧嚣声，厨房的杂音，婴儿的哭声，比赛的呐喊声，婚礼上的声音等）；颜色；体育活动（跳绳，平衡球，伸展运动，举重等）……

感官回路练习的目的是，使学员们不用经过分析和判断就能够发现那些真正吸引他们的东西，这些东西能够让学员建立起非常纯粹的情感联系和情绪反应。卡尔和玛丽所在的小组在感官回路的每个环节上花费的时间是3分钟。在这期间，学员们可以尽可能多地体验不同的感官刺激，然后在笔记本上记下最能让他们产生情绪反应的事情。3分钟结束以后，计时器便会发出提醒。之后，学员们可以用1分钟来整理思路并思考，再过30秒之后将进入下一个环节。

玛丽在笔记本上记下了她对下面这些感官刺激的印象：

- 一本景观设计类杂志。玛丽说：“粗劣的家居商业广告实在是太多了。我很讨厌看这些广告，可能是因为我感觉它们过于‘急功近利’了。”但她还是很喜欢杂志上的一张美国宾州州立大学植物园的照片。

- 电影《枕边书》。玛丽很喜欢电影中在皮肤上绘画的技巧（这是一种书法形式）、通过身体讲述的故事、象征爱情和艺术的烛光，以及片尾名单所用的字体。

- 一本时尚生活类杂志。她评论道：“里面的广告很棒，有点像《每日壁纸》（Wallpaper）。”玛丽觉得这本杂志很时尚，但是她又补充道：“但我并不喜欢里面介绍的吹制玻璃。”玛丽还提到，她很喜欢其中介绍的某个建筑的户外楼梯以及塑料的再次流行，并且评论道：“这本生活杂志比刚才看的设计杂志有趣多了。”

- 13世纪波斯诗人和苏菲神秘主义者鲁米（Rumi）的一首诗。玛丽对印刷这首诗歌的纸张的背景设计发表了评论：“边框非常精美。很有历史感，让人有一种似曾相识的感觉。”玛丽也记下了让她记忆深刻的内容：“放空担忧”和“远离思考的殿堂”。

- 《艺术美国》杂志。她评论说：“以黄色为主调的设计非常好看，让我有了画画的冲动，让我很想花时间去学习技巧，然后全心投入地画画。第5页的风格也很棒。这本杂志太吸引人了。跟我爸爸的想法一样，这本杂志里的金·诺瓦克（Kim Novak）确实性感。我很喜欢这些图片。”

在整个感官回路练习结束以后，学员们要写下自己的体验，记录下自己想到的主题，以及对整个过程的感觉。玛丽写道：“虽然时间很短，但在这期间我想到了很多很多事情。艺术和建筑给我留下了深刻的印象。一开始体验到的大多是‘不喜欢’的东西，之后慢慢地我发现了许多我喜欢的东西。”

这段话恐怕只有玛丽自己才真正懂得，但是我们可以从中清楚地看到玛丽右脑联想思维的过程。通过这样的练习，玛丽也认识到了这种联想思维的重要性，知道了自己喜欢什么，不喜欢什么、并且弄清楚了喜欢和不喜欢的原因。

你的客户在浏览货架上的商品时（不管是在实体店还是网店），脑海中也会进行上面提到的思维过程。他们的右脑会产生各种反应——喜欢或讨厌——从而根据大脑中的记忆和联想赋予你的产品以含义。而品牌的作用就是引导人们的联想，进而得出一种特有的含义。所以12种原型在这里能起到非常好的作用。卡尔和玛丽认为，创造者和智者的综合原型最符合自己的企业。所以，他们的任务就是保证自己的工作安排、目标计划、原型的选择以及在感官回路部分选择的材料都是相互关联并且统一的。

2003年，美国埃默里大学医学院的神经系统科学家克林顿·基尔茨（Clinton Kilts）通过一系列大脑成像实验发现，当人们面对自己特别喜欢的产品时，大脑当中与自我认知和个性相关的区域（大脑中的额叶内侧面）就会产生强烈的反应。克林顿·基尔茨得出的结论是：我们喜欢的产品是那些能与我们的自我认知产生共鸣，而且符合自我形象的产品。

——罗恩·弗兰克：“大脑揭示选购的原因”，《科学美国人》

感官回路练习的最后一步正好就是上面提到的内容。每个学员都会拿到一张“探索工作表”：第一行需要写上自己的目标陈述，第二行写上自己的主要原型和次要原型。然后，他们要把自己在感官回路练习中收集到的材料分成4类：

（1）直接相关的，（2）间接相关的，（3）无关但个人非常喜欢的，（4）讨厌的。

此外，任职于大型公司或为某个大品牌服务的学员们在这个过程中常常会有一个共同的问题：“在做这个练习的时候，我是代表自己还是代表公司呢？”答案是，两者都有涉及。虽然“我是谁”这个问题针对的是品牌，但是每个学员都应该站在自己的角度（同时考虑到公司的目标和公司的原型）进行练习。练习的目的是找到关于品牌目标的主观表达，所以从个人的角度进行联想可以给企业的整体规划增添新的视角和价值。当你从课堂上收集并总结了各种各样的主题材料之后，最终你会对目标陈述、原型以及品牌资产形成一致的认识。

课程进行到这个阶段，我们已经深入地对“就像那样”的时刻和状态进行了收集和分类。接下来就是把这些材料投入应用，从而为回答“我是谁”服务。

在嬉戏玩耍中创造

回答“我是谁”这个问题的最终目的是将你的外在表达和内在感受结合起来。通过具体的形式（比如抽象拼图、作品展览或园艺设计）将之前练习中收集的材料呈现出来，这便是倒入原材料搅拌的过程。这个过程的第一步就是将主观的发现转换为客观的具体形式。

寻找“我是谁”。学员们开始剪贴之前杂志上感兴趣的内容。感官回路练习中的一系列暗示和体验让学员们对接收到的信息更加敏感，并通过制作抽象拼图的形式呈现出来。制作抽象拼图的过程非常轻松，因为之前的各项练习已经给“我是谁”这个问题提供了丰富的素材，所以类似的联想和“就像那样！”的状态这个时候就会自然而然地出现了。

当天的课程结束以后，每个学员需要把收获的想法和素材带回家，并以此为基础创作一幅抽象拼图或准备一场“品牌主题会”，在下一次的课堂上展示给大家。通过这样的方式，学员们不仅能将自己的目标形象地展现出来，而且可以通过一些文字装饰或者营造某种气氛使观众参与其中。这个展示练习是为了创造一种体验，让学员们感受其他人的观点，体会其他人的目标。

轮到卡尔和玛丽展示的时候，他俩迫不及待地推着一个厨房手推车走上了舞台。手推车里装满了食物和厨具，而且上面还放了一个轻便电炉。舞台的背景是他们自己制作的一幅抽象拼图，里面除了图片还有他们写下的文字，包括：

餐桌	西红柿
大蒜	旧桌子和孩子
热气球	图书
狮子王	装着沸水的热锅
母亲与婴儿	鸡汤
麦当娜	斯德哥尔摩/巴塞罗那的集市
小孩	跑车
袖珍厨房	法国
以旧换新	睡眠
农贸市场	又软又厚的旧沙发
桉树油的香味	不花哨

令人惊叹的设计	光线明亮
惊喜，幽默	玻璃器皿
联系，社区	旋转的餐碟
空碗	自然
燕麦粥	亲密
西西里岛	利慕附近的农场

卡尔和玛丽向我们展示了一个轻松欢乐的场景，他们认为对于自己的企业来讲，这是最合适的表达和展示方式。首先，他们播放了电影《美味关系》（*Most Marsha*）中的一个片段。这是一部德国的浪漫喜剧电影，讲述的是一个掌管大权、有控制狂倾向的女厨师长被生性乐天的男助理厨师征服的故事。他们之间关系的建立是从一个简朴的厨房开始的——卡尔和玛丽想要强调的就是这种简朴的环境。卡尔说，厨房的环境会影响食物的口感，如果一个厨房能给人一种自然、舒适和温暖的感觉，那么在这样的厨房里做菜自然会充满创意。这便是他们对红花山厨子这个品牌的阐释。之后在集体讨论这一品牌特点的重要性时，卡尔还说道：“我们红花山厨子反对商业化的厨房。我们一点儿也不喜欢很多家庭和餐馆里的那种用不锈钢打造的专业厨房。我想大多数人跟我们的想法是一样的。我们想让厨房成为一个大家通过烹饪分享生活和爱心的地方。”

玛丽和卡尔播放的背景音乐是意大利歌手保罗·康特演唱的《美味关系》的原声音乐。通过这首歌，玛丽和卡尔将感官享受和简约之美融入其中，营造了一种欢快的充满欧洲风情的文艺气氛。在这样的气氛中，我也跟着笑了起来，许多人都跟着音乐用脚打拍子，有些同事甚至哈哈大笑。接着，卡尔打开了电炉开关，锅里的油随之发出“滋滋”的声音（听觉刺激），然后卡尔将大蒜、洋葱和蘑菇切碎倒入锅中（嗅觉刺激）。这个时候，玛丽给在座的每个人发了一件厨具（触觉刺激）。这种厨具非常少见，是玛丽从他们的烹饪学校带来的。玛丽和卡尔希望发放的这种厨具能让现场的每个人都体会到新工具能够开启一扇新的烹饪大门。激发人们的好奇心和兴趣是这场体验的关键。卡尔和玛丽轻松惬意地上演了一出“厨房舞台剧”，合理紧凑的节目安排让每个人都想参与其中。这个时候，下面的观众都要轮流发言，讲述自己会如何使用这件厨具（体会这一物件）。之后卡尔便在现场做了一份美味的炒鸡蛋，然后分给大家（味觉刺激）。

红花山厨子的品牌体验过程充满了乐趣，相关展示也非常到位。展示结束的时候，卡尔和玛丽都快控制不住自己了。卡尔不停地跟周围人讲解，玛丽则兴奋得手舞足蹈。卡尔和玛丽觉得自己展示的正是红花山厨子最真实的一面，他俩兴奋地喊道：“就是这个！这就是我们的品牌！”

但是“这”到底指代的是什么呢？耐心点儿，我们很快就能回答这个问题了。

这种通过舞台和拼图来介绍品牌的练习主要是为了将右脑主观的思维活动转为左脑客观的思维活动。这样做的目的也正是为了找到“这”指代的内容，并将其转化为他人可以体会的感受。语言描述能够更好地完成左右脑的转换。所有展示结束以后，我们会让每个人对其他人所展示的品牌做一个“大胆、大方”的评价。

- 1. 风格。才华，表达方式，体验感受。
- 2. 主题。兴趣，问题，重点。
- 3. 故事。解决的问题是什么（与原型相关），对人们有何影响？
- 4. 活动。什么形式的活动能够吸引人们与自己互动？

最后，每一个展示者都要从反馈和评价中选择一个在描述自己方面必不可少的评价。对于卡尔和玛丽来说，这一评价一定要能回答下面这个问题：红花山厨子何以成为红花山厨子？下面这个表格记录了卡尔和玛丽的选择：

表3

风格	主题	故事	活动
互动的	全球性	“厨房舞台剧”	专业，吸引力
娱乐的	教育	和谐催生创意	热情，能够激发人们的灵感
知觉的	人、需求与环境的融合	通过烹饪和分享美食来激发创意的潜力	
艺术的	丰富多彩		
有条理的	好奇心		
精致而不花哨，易学的			
手感很好，有东西把玩			

现在要做的事情就是寻找准确的词语来描述他们的目的，这些词语最终将形成其品牌口号。卡尔和玛丽尝试用新的语言来描述。

红花山厨子能使人们更加注重美食体验。

红花山厨子能让人们更加注重美食和交流。

红花山厨子能够传递……

我公司旨在通过教育、优质产品、环境为大家提供美食体验。

之后，玛丽对之前的目标陈述进行了完善：

我们公司的目的是向那些热爱美食和烹饪的人提供工具和学习机会。我们努力使那些期望进一步体验美食的人们都使用我们公司的神奇工具。提供关于烹饪和美食的教育。吸引真正的美食爱好者。分享我们的美食知识和美食体验。在这里人们不仅能够品尝、鉴赏、聆听美食，还可以与厨师、作家、好朋友、我们的供应商、我们的学生和顾客一起分享美食体验。通过美食把大家聚到一起，也让那些对美食不感兴趣的人产生兴趣。人都是需要吃饭的，而且所有人的内心深处都有着对美食的追求。我们希望与更多的人分享美食的快乐。

读这段话的时候你也许会发现，玛丽的语调在逐渐发生变化。第一句仅仅是一次热身，只是为了让大脑动起来。当玛丽提到“神奇工具”的时候，你可以感觉到其中的个人情绪越来越浓。之后，玛丽将视角转到了红花山厨子革命性的美食体验上面，并通过具体的行动来陈述目标。

还记得玛丽说“就是这个！这就是我们的品牌！”时的场景吗？其实那个时候他们已经取得了重要突破，他们要寻找的答案已经近在咫尺了。卡尔和玛丽再次陈述目标时，定义阶段和探索阶段的所有劳动成果都凝聚到了一起，并且汇成了一句话：

我们的目标是通过美食和美食体验创造快乐，建立联系。

通常，目标确定之后还会不断改进。在你不断修改的过程中，目标陈述中的文字会越来越准确和简洁。最重要的是，不管里面的文字怎么变，目标陈述的内容应该是明确且前后统一的。

提炼品牌口号。品牌口号是直接面向客户的传递品牌目标的文字。品牌口号告诉顾客他们能买到什么，你的品牌能提供什么样的解决方案。表4是一些不错的品牌口号。

表4

品牌	品牌口号
电脑特工	“服务大众，提供安全技术，捍卫世界安全。”
联邦快递	“与世界同步。”

塔吉特百货	“期待更多，花费更少。”
夏普印象	“如果你拥有一切，那么我们能提供你没有拥有的一切。”
美国西南航空公司	“你现在可以畅游整个美国了。”
希伯来热狗公司	“我们服务于更高的权威。”
地中海俱乐部	“文明社会的解药。”

你可以从这些例子中得到一些启发。下一步就是尽量精简目标陈述中的文字。我们建议学员们尽量将目标陈述缩减为5个字、3个字甚至2个字的短语。下面是卡尔和玛丽在这项练习中的结果：

高尚的艺术教育

生活中的创意

把你的盘子递过来

棒极了！

啊！

瞧！

然而，能够总结上面所有内容，并且能够让卡尔和玛丽欢呼雀跃的是下面这句品牌口号，它牢牢地抓住了红花山厨子的本质：

厨艺生活

大胆想象然后制订计划

进行到这一步，卡尔和玛丽终于可以松口气了。他们已经完成了许多目的性很强的艰难工作，也取得了惊人的突破。接下来的这项练习相对比较简单：想象。

“我是谁”这个问题先是引导卡尔和玛丽发现了那些“就像那样！”的时刻，然后通过抽象拼图和课堂上的其他活动，他们逐步深入地解答了这个问题。他们的探索已经足够深入，材料的收集和分类工作也完成得非常出色，所以这个问题的答案其实已经呼之欲出了。现在的工作就是从广泛探索转为集中总结。

我们会给学员提供如下指导：

从所有的前期成果中抽身，选出那些前后统一的主题。想一想这些主题告诉你什么。之后，将“共鸣”、“惊奇”和“原来如此”的列表进行归纳总结，内容包括这些特殊的时刻、产生的问题以及获得的启示。将总结内容控制在10个主题和10个启示之内（启示的数量可能会很少，因为一些小启示通常会自动合并成1~3个大启示）。这个时候你的结果是什么呢？

思考“我是谁”和“我将去向何方”，然后将主题和启示并排放置在一起来看，这个时候你应该就会产生一些新想法了。这些想法可能若隐若现而且稍纵即逝，因此你需要用笔记下这些零碎的想法，并将其列入你的最终想法列表。

从你的最终想法列表中选出3个最终想法，然后将这3个想法糅合在一起。糅合后会产生什么更大的想法呢？好了，现在你可以尽情想象了，想象一个完全脱离现状的情景，然后在里面尽情地畅游吧。

在想象的世界里畅游（同时不要忘了你的最终目标）就是看看在你无限的想象空间里，未来是什么样的。就“我是谁”这个问题来说，你所要想象的就是最宏大、最大胆的目标。如果世界按照你的愿望发展，未来会是什么样子？你在其中又会扮演什么角色？

红花山厨子的梦想就是成为一个通过美食传递快乐，建立联系的使者。与马歇尔广场建立合作伙伴关系之后，卡尔和玛丽看到了在马歇尔广场的家居用品店实现这一梦想的机会。卡尔和玛丽将其看作是获得启迪的圣地，并且心甘情愿地投身其中。圣地的中心是一个厨房，当人们走进这个厨房的时候可以换上一双店内专门准备的新鞋子，而且在餐桌旁还会拉起漂亮的帘子，厨师会端上精致的美食，诱人的香味会让顾客流连忘返；店内的美食、作料、烹饪课程以及厨具能够激发每一个到店顾客内心的灵感。

卡尔和玛丽的理想不仅仅局限于马歇尔广场，他们的最终目标是让全世界的人都能欣赏美食、热爱美食。如果人们从小就接受美食教育，那么成年后的肥胖和其他与生活习惯相关的疾病将会成为历史。红花山厨子的一个核心理念就是，那些热爱烹饪的人不仅能够更加健康，而且生活得更从容、更快乐，与他人的关系也会更融洽。所以，卡尔和玛丽的梦想之一就是让世界各地的人一起分享和学习不同的美食文化，激发各自的创造力。在这样的气氛中，所有人都能感受到慷慨之情和文化的多样性。大家齐聚在意大利托斯卡纳的一个农场里，围坐在一个大餐桌旁，上面是葡萄藤，餐桌上有新鲜的奶酪、新摘的番茄、蒜泥味的烤肉，还有带点儿辣味儿和浆果味儿的葡萄酒。日落西山，烛光闪烁，大家分享各自的故事，欢笑声一直持续到深夜。这些都是卡尔和玛丽在过去十多年间跟朋友聚餐或在旅途中品尝美食的亲身经历。

或许美国托莱多市的人们也可以在自家后院体验意大利托斯卡纳农场般的生

活。即便是在加拿大多伦多的一个小巷，或是在托卡皮郊外的聚餐会，或是在曼哈顿特里贝克地区的一个小餐厅里都能有这样的经历。红花山厨子的品牌精神和目标正是通过这种不受地点限制的美食体验体现出来的。

提炼：确定品牌口号

当卡尔和玛丽开始做走入“探索区”的练习时，他们能强烈地感觉到自己心中的目标，但是却无法用具体的语言描述出来。这并不奇怪，由于对红花山厨子的个性没有具体清晰的认识，所以他们在思考未来的时候就遇到了问题。然而，通过左脑定义阶段和右脑探索阶段的训练以后，卡尔和玛丽已经能够有效地改进自己的目标陈述。设定品牌口号的过程又需要重新发挥左脑思维，而提炼阶段的所有工作用的都是左脑思维。

还记得红花山厨子与马歇尔广场的合作吗？红花山厨子和马歇尔广场当时正商议在芝加哥的马歇尔广场旗舰店中设立红花山厨子的厨房店面，这家旗舰店正好位于红花山厨子的一家烹饪学校附近。这将是马歇尔广场15个旗舰店中的第一家厨房分店，将成为一条独特的品牌产品线。玛丽和卡尔在提炼阶段的任务之一就是让红花山厨子这个品牌的本质精神能够在不失去原有精神的前提下，在不同的地方得到复制，并且能够形成规模。然而问题是，对于红花山厨子来说，其目标并不是扩张店面数量，而是向人们传递美食知识和体验，建立活跃的社区，并使人们无拘无束地分享美食。这些内容在之前的走入“探索区”训练中都有提及，比如在“待办事项”清单和大胆想象然后制订计划的练习中都能看到上述内容。

红花山厨子的终极目标就是创立一个成功的美食咨询公司。红花山厨子最擅长的是创造新鲜、引人入胜的个人体验，营造美好的烹饪环境，使人们爱上厨房。卡尔和玛丽想把这方面的专业能力销售给其他企业、学校、商店和餐厅。只要是有人和食物的地方，这样的专业能力就有发挥的空间。

红花山厨子的未来规划

根据自己的终极目标，卡尔和玛丽规划了一系列发展项目，包括：

短期项目

- 我们的厨房一定要位于旗舰店的中心位置。
- 在我们的烹饪学校里开设团队建设课程。（通过美食将大家凝聚在一起，这不正是我们正在做的吗？）
- 为马歇尔广场的员工提供培训，给他们灌输红花山厨子的个性理念和关爱精神，从而使每一个到马歇尔广场购物的顾客都能感受到红花山厨子的品质。

（红花山厨子之所以能够成功，是因为它能够激发人们对美食和沟通的热情，而且能够提供清晰的指导。）

- “就用这个人！”玛丽的笔记本上有这几个大字。之前的宣传材料中使用的某一个厨师的照片应该作为品牌特点的符号持续地用下去。

中期项目

- 产品开发。我们可以通过我们的专业视角精心挑选一套产品，然后印上我们的名字限量发售。

- 独家新品展示会。我们与那些制作工艺精湛的高端的家庭式厨具生产商建立了紧密的合作关系。我们应该效仿时尚界的做法，举办独家新品展示会，让我们的“设计师”展示他们的心血之作——精美厨具。

长期项目

- 启动“生活配方”计划。这是一个全国性的计划，通过这项计划，人们能够亲身体验美食，体会到烹饪其实是一件很简单也很有趣的事情。个人还能得到一份针对其健康状况专门制订的营养计划。（这简直太棒了！我们不知道这项计划到底会达到何种规模，但这绝对是一个好想法。）

当卡尔和玛丽将自己的梦想根据时间轴分解成一个个具体的计划之后，接下来要做的就是将这些计划转变成可以具体落实的行动方案。转变成行动方案的方法就是用第九章讲到的用将时间、人员和资金分类的方法构建一个计划纲要。

逆向计划

正如我在第九章讲过的，对想法进行逆向分析其实是一种演算练习。在逆向分析的每一步，你都会全面考虑所需要的资源（时间、人员和资金）以及要实现的目标。你会把对资源的分析，以及对自身弹性、相关性以及回报的评估应用到未来计划当中，从而得出一个可预期的投资回报率。将创新项目从单纯的概念阶段过渡到具体的执行阶段，关键就是逆向计划。

要记得，逆向计划首先要考虑的是长期计划，然后再根据时间线索一步一步规划到当前阶段，整个过程是逆向的。不管是中期计划还是短期计划，都是为了实现同一个终极目标，所以如果能够有意识地利用这些计划，那么这些中短期计划本身就能给你的发展提供巨大的动力。通过回答一系列简单问题，你便可以产生一系列循序渐进的、可以作为行动计划的项目。

时间 我总是建议客户首先考虑时间因素。客观地评估一下，需要多长时间你的梦想才能最终实现。

我们不可能事先知道到底要花多长时间，但是我们可以做一个理性的评估。有时候你会觉得自己的长期目标实在是太宏大太模糊了，以至于你会认为自己要花上10年时间才能实现它。实际上，对于长期计划来讲，10年并不是一个非常大的数字，但它的确很抽象。列时间轴的方式能够帮助你更清楚具体地理解和衡量这段时间。对于红花山厨子来说就是这样。卡尔和玛丽知道，自己与马歇尔广场的合作要真正取得进展而且稳定下来需要好几年的时间，而且这还是在一切顺利的情况下。从理论上讲，至少需要3年时间，但如果中途出现意外情况——在制订计划时总是要考虑到意外情况——则至少需要5年，卡尔和玛丽才能将注意力转入下一个新项目当中。

人员 红花山厨子可以提供烹饪课程和培训，但要实现其终极目标还需要与其他企业合作。

于是，卡尔和玛丽做了如下思考：究竟什么样的企业能够为我们的终极目标提供支持？哪些企业能为我们提供基础设施？哪些是全国性企业？因为“生活配方”计划的核心元素是健康和教育，所以我们的合作伙伴最好是致力于这两方面的企业。医疗机构、学校、健身房、食品杂货店以及餐厅都是我们的潜在合作对象。其中，与我们企业理念最接近，而且能够提供丰富资源的是医疗机构。

你并不需要一开始就确定合作伙伴。当你对理想的合作伙伴有了大致的了解之后，你就会惊喜地发现一份合作伙伴的候选名单。

资金 需要多少钱才能落实你的计划项目？该项目大概能够带来多少收入？

“生活配方”所需的最主要投入是卡尔和玛丽的时间。课程和培训是不需要花钱的，但是这些课程和培训的知识产权需要被保护。另一笔开销就是与外界沟通的材料设计，其中包括网站设计。

卡尔和玛丽需要专门的人员来管理这一项目，比如发展和维护合作关系的人员、活动管理人员、订单管理人员等。这个项目是否需要一种互动软件呢？如果需要的话，那么软件开发的成本也应该包含在内。

在预测收入时，你应该深入研究那些让你深有感触的商业模式，看看别人是如何运作和收费的，然后再推算出自己的大概成本和收益。对于“生活配方”计划来讲，要问的问题就是：是否能领到许可证？是否有人愿意报名参加？与合作伙伴怎么分成？当这些参数都设定好了之后，你便可以用虚拟的数字来预测你的盈利模式。

最佳计划

卡尔、玛丽和其他员工花了两年时间在马歇尔广场的芝加哥旗舰店中分享红

花山厨子的美食体验，并且还在明尼阿波利斯市开了第三家零售店。这家新零售店的设计主题就是“厨艺生活”。他们认为这一主题能够很好地展示红花山厨子这个品牌的核心精神。卡尔和玛丽还经常在这3个零售店以及马歇尔广场的旗舰店中表演“厨房芭蕾”。

根据“厨艺生活”这一主题，卡尔和玛丽还在马歇尔广场的家庭用品店门口设计了一个厨房。卡尔将这个厨房描述为顾客“进入商场必经的圣地”。这一设计的目的是为了影响他人，激发人们对美食的热爱之情，而不是为了纯粹的销售。

事实证明，这一举措非常成功。入驻马歇尔广场的第二年年末，在所有店面中，这个厨具零售店的年销售额的同比增长率最高！这也是马歇尔广场的厨具零售店15年来第一次实现销售增长。红花山厨子与马歇尔广场的合作成果超出预期。

然而就在第二年，塔吉特百货公司收购了马歇尔广场。2005年，马歇尔广场又被转手卖给了梅西百货公司（Macy's）。马歇尔广场的店铺和地产都归入梅西百货旗下，梅西百货撤下了马歇尔广场原有的所有店铺，并彻底改变了其运营模式。2007年，红花山厨子与马歇尔广场的合作逐步接近尾声，整个美国经济开始进入萧条时期。

在参加完我们的培训课程之后，红花山厨子的营业额在随后的几年里成倍增长。由于上述危机，红花山厨子的营业额减少了30%，但卡尔仍然保持着乐观的态度。他知道红花山厨子有自己的独特之处，因此红花山厨子主营店的人气仍十分高涨。

卡尔心里始终非常清楚自己企业的特色和发展方向，这正是振兴红花山厨子的基础。红花山厨子的第一身份应该是烹饪学校，第二身份才是零售店。正是因为自我定位非常准确，红花山厨子才能在美国经济衰退中存活下来。在这期间，卡尔和玛丽仍然开设自己的烹饪课程、企业团队建设课程，并继续开发产品、提供咨询服务。

实际上，红花山厨子在与马歇尔广场的合作中扮演的是咨询服务提供商的角色，而这一角色也非常符合卡尔和玛丽给红花山厨子设定的发展目标。卡尔和玛丽成了为客户提供菜单和设计的咨询师，在店面上的投入随之减少。与此同时，卡尔和玛丽开始启动“生活配方”项目。

玛丽说：“这个项目我已经完成一半了。”每一个决定都至关重要，每一次行动都有其战略意义。尽管困难重重，卡尔和玛丽仍然坚信：“这是属于红花山的时刻。”和以前一样，他们总是对自己的事业充满了热情，并始终觉得“生活配方”项目的前途一片光明。

2009年，他们与一家大型医疗保健公司合作，共同启动了“生活配方”项目。

通过这个项目，人们可以学会如何烹饪美食和健康饮食，从而过上健康而有品质的生活。卡尔说：“如果你懂烹饪，你是不可能变胖的。”该项目的目标是为人们提供身临其境的、个性化的学习体验，让人们切实感受到烹饪的乐趣。

今天，红花山厨子已经拥有了自己的产品线，其零售店也重新回到了正轨。“生活配方”这个项目也正在推向全国。卡尔和玛丽的特点是目标明确、充满激情并且能够全身心投入到自己的事业当中，他们也用红花山厨子的故事证明了，要想游刃有余地应对不确定的环境，最关键的就是清楚“我是谁”和“我将去向何方”。

第十一章 从“我将去向何方”到发展战略

生活中的各种探险的最后结果都是不确定的，唯一确定的是那些值得探寻的想法。在四要素分析的基础上，ZoD为想法的正确性提供了一定的支持。ZoD回答了有关战略的两个重要问题：“我是谁”和“我将去向何方”。第一个问题必须放在首位，因为只有彻底地了解自己是谁，你才能知道将来会去向何方——从前几章我们可以了解到，这个问题本质上是对内在的一种自我检查，而要了解未来发展趋势会怎样则完全是另外一回事。它要求你首先进入这个世界，然后再从外部仔细地观察并想象：如果终极目标已经实现，那会是一种怎样的情景。

公司的未来发展趋势会怎样？在开启这一探索之旅之前，有两点需要说明。第一，“我是谁”这个问题的本质决定了探索者对自身所有事务都要亲力亲为，需要带好所有行装，一步一步地朝自我意识之路迈进。他们也可以请一位导师，比如卡尔和玛丽就找到了我。然而在这一阶段，导师只能引导方向，其他的则无能为力。但在探究“我将去向何方”的旅途中，情况就不一样了：即使是最真诚的旅行者也会直接要求搭便车。我通常会在这一阶段介入，像夏尔巴人那样扮演领路人的角色——当然也带着行李。因为在ZoD追寻之旅中，只有首先做足了研究工作，你才能顺利地进行我们在“我是谁”的讨论中已经检验过的左脑——右脑——左脑的思维练习。另外你会发现，在刚开始研究时，你就想聘请一位专属导师了。这项研究的目标是：以四要素为路标，设定未来图景，而这一图景会对你未来的5年、10年、15年产生特定的影响。

第二，我为客户所做的预测确实会明确地告知他们“将去向何方”。某些公司非常愿意分享他们未来的发展规划，并将其作为品牌推广的一部分。花花公子公司聘请未来学家帮助创造了一种外太空的花花公子俱乐部经营模式，并在2012年3月的《花花公子》杂志上公布了这一长期战略计划。然而，对于大多数公司而言，“我将去向何方”的探索过程给他们提供了有价值的灵感和信息。它们不想让竞争对手知道这些信息，因为它们将其视作未来竞争的优势。本章重点探讨“我将去向何方”，其中引用的个案研究实际上是很多案例的综合。为了保密，我们将这些客户的身份特点和有关的ZoD练习做了修改，但这丝毫不影响这一探索之旅的真实性和有效性。

让我们直入主题，介绍一下拥有数十亿资产的电子产品集团克利克斯公司（Clicks）。该公司试图重新认识自我，反思“我是谁”和“我将去向何方”这些问题的答案是否还能满足公司本身、顾客，更重要的是公司未来的要求。这项长期计划意味着要不断思索“5年、10年、20年、50年后公司会怎样”，然后根据这些未来图景来调整公司的发展战略。在预测克利克斯公司未来的发展趋势之前，我们先来看看它的发展历程。

克利克斯公司的发展史

作为一家个人电子产品超市，克利克斯成立于20世纪80年代，此后就一直站在电子产品零售的最前沿。克利克斯的创立者马克斯·贝利（Max Bailey）认为，自爱迪生发明电子打字机和留声机以来，每一种通信电子产品最终都发展到了顶峰，几乎人手一件。电话、收音机和电视机都曾是我们生活中的必需品。个人电脑问世于1975年，而直到20世纪80年代，苹果个人微型电脑、微软软件、光盘驱动器才上市。由此看来，电脑必然会成为下一个必需品。马克斯看到消费者对电子产品的需求不断上升，因此决定进军这一领域。

1983年，马克斯在圣迭戈的一个军事基地附近开了第一家店。那里的市场有两个特点：第一，市场需求稳定，这些人知道如何使用电脑；第二，由于预算有限，他们只能等待促销降价的机会。此外，马克斯认为自己有能力和当地为政府提供电脑的批发商建立合作关系。因此，在这里销售打折电子产品似乎是明智之举。

事实确实如此。马克斯不仅与批发商建立了业务联系，同时还在批发商需要为新产品腾出空间时，以折扣价大批量收购旧产品。这对批发商而言也是一笔不错的买卖。马克斯将收购的旧产品进行修理和改装，每个周末都会在停车场附近举办促销活动。

在一家超市就能以最实惠的价格买到各类电子产品，这是克利克斯公司创业阶段的发展理念和模式。事实证明，这一举措是成功的：它在5年里一直是当地电子产品的零售冠军；10年后，它凭借超市模式成长为拥有数十亿资产的贸易公司。

在电子产品行业的发展前景还不明朗的情况下，马克斯确信电子产品会不断推陈出新，因此只要有新产品上市，他的货架上就一定有货。当大家还在使用传真机和电子邮箱的时候，克利克斯就在帮人们寻找新一代的电子产品：手机；盒式磁带录像机；激光唱片机，数字激光视盘播放机和MP3播放器；数码相机；数字录像机（TiVo）；家用游戏主机（Xbox）；无线路由器；平板电脑。以上这些产品后来依次成为每一代的电子必需品。

科技的快速发展不仅促使电子产品不断更新换代，而且催生了商业模式的变革：亚马逊等网上商城渐成气候，网店不断挤占实体店的市场份额。克利克斯曾在遍布美国和世界其他地方的零售实体店上投入大量资金，用于支付店面租金和员工工资。这一高额成本使克利克斯不可能具有与网上商城同台竞争的优势。

网上商城越来越强势，再加上2008年的经济危机，克利克斯遭遇了前所未有的严重冲击。家庭开支预算减少、失业率上升、房贷危机、经济不稳定，这些意味着消费者对自己花的每一分钱都精打细算。尽管克利克斯在业内仍保持其主导地位，但马克斯也意识到，如果不彻底改变传统零售商的定位，当3D打印机成为

人们新一代的必需品时，克利克斯的领先地位就有可能丧失。

以大卖场的形式销售电子产品的理念在公司成立之初确实是一种创新，但现在已经不再是制胜的法宝。马克斯能够看到问题所在，但找不到解决办法。为了让公司生存下去并取得长足发展，他决定了解一下新型零售店的运作模式。

对一个成熟的大企业来说，“我将走向何方”这一问题至关重要。克利克斯创立的那个时代，所有公司的运作模式都相对简单：无论经济是否景气，年轻的家庭都需要电视机和电脑，所以低价销售这些产品似乎是一个不错的点子。但是现在的竞争越来越激烈，商场不仅要为大众提供优质产品，还应该具有善于捕捉大众想法、满足其潜在需求的丰富经验。和其他行业一样，克利克斯也需要不断调整策略，以期富有创造性地应对这些趋势。但是，对于许多像克利克斯这样历史悠久的大公司来说，要做到灵活且富有创造性并不容易。企业文化、管理体制和领导机制都已成定式，所以改革（或者应对变革）并非易事。

马克斯想确认公司是否做好了改革的准备，于是对影响近期和未来商业状况的力量和因素进行了评估与分析。为此，他提出了一个非常简单的问题：“零售业的未来趋势是什么？”

明确调查的范围、主题，找到最佳问题

由于预见到会有越来越多的人离不开电子产品，于是马克斯开了第一家店。这的确是个好商机。然而。除此之外还有一个隐藏的原因：马克斯认为，许多电子产品具有变革性的力量，它们能使生活更加便利，因此会越来越受欢迎。克利克斯的目标就是为消费者提供一些他们想要并且买得起的产品。这是构成克利克斯“最佳问题”的关键要素。

然而首先，我们要为这项研究设立两个参数：我们研究的是多远的未来（时间范围）；如何利用ZoD的最终结果。

界定范围

无论是制订明年的计划还是未来20年的计划，你的调查应该主要关注两点：环境状况和人的需求。未来环境受四要素变化的影响，反过来又会影响我们的工作、家庭和社会环境。要想知道生活方式会有什么变化（在项目选定的时间段内），你就要了解人们的需求和愿望，然后开动脑筋想象如何实现创新，进而使生活变得更加美好。

时间范围 对于与四要素关系紧密的行业，例如科技、能源、农业或者社会服务中的教育、医疗而言，时间自然要长一些，通常是10年甚至更长。对任何一

家想要彻底改革的公司而言，例如克利克斯公司，这一时间跨度也会很大，通常是5~10年。

预期 知道一家公司如何利用ZoD项目的信息是关键，这和评估公司是否已经为改革做好准备一样重要。如果身陷危机，它会愈挫愈勇还是一蹶不振？如果ZoD项目的目的是探索未来发展趋势或寻求对策，那么弄清楚ZoD的结果仅仅是用来激发更深层的探讨还是激发大刀阔斧改革的欲望就至关重要。

红花山厨子的目标是找出“我是谁”这个问题的答案。为此，戏剧性的表达形式——厨房芭蕾——成为一种强有力的沟通工具。这并不是唯一的表现形式，但对作为主要观众的员工来说，这种表现形式是适合零售店环境的。

“我将去向何方？”的探索结果通常会呼吁人们采取实际行动。根据你预设的目标受众——一群值得信任的人、消费者或员工——你的最终报告可能是3D实物、动画短片、戏剧性的活动或者咖啡茶几摆设用书。

明确调查主题

未来取决于环境变化和人类行为的相互作用。因此，像未来学家一样思考就应该考虑每种因素的驱动力：环境的驱动力是四要素，行动的驱动力是人脑。接下来，我们会分别研究环境和行为这两大领域中的驱动力。

环境 首先弄清楚四要素的现状，其目的在于发现能“将未来推向新方向”的创意、人才和新科技。这项研究的资料包括行业期刊、会议记录、博客、对专家的专访以及人类学研究等。资料收集的标准只有一个，就是这些研究发现、现象可能会影响未来。下面是克利克斯所做的四要素分析。

（1）资源：对自然资源的开发和利用无疑会对经济产生影响。天然气和石油的价格会上涨多少？水资源已经短缺到什么程度？这对克利克斯的供应链有什么影响？能源供应、食品供应，水供应的变化会对日常生活所需的商品和服务的成本产生什么影响？在能源方面，有没有其他科技或能源能够打破以石油为基本原料的现实僵局，生产出可靠而且性价比高的替代品或补充品？未来食品供应的前景如何？洪水和干旱会引发什么灾难？这些因素对美国未来5~10年的行为和价值观有什么影响？

（2）科技：先进的科技显然会对我们的生活方式产生巨大的影响。家庭环境、工作方式（如在家里办公）以及个人、社会和社区的生活方式会发生什么变化？新一代的电子必需品有哪些？

（3）人口：美国的未来家庭是什么样的？婴儿潮时期出生的人口正面临老龄化，假设当中有很多人对新科技感到手足无措，这对新科技会有什么影响？在使用和接纳电子产品方面有没有发生文化上的变化？随着越来越多的美国人接受

多元文化生活——在家庭、工作和社交生活的不同文化中转换——他们的经历对购物方式有什么影响？

（4）管理：社交网络会怎样塑造市场？企业能继续发展吗？政府公共服务会持续萎缩吗？如果萎缩了，这对人们的生活水平、商业活动和改革创新意味着什么？私人公司会在社会服务中占更大的比例，承担更多的社会责任吗？

行为 商界有一句流行语：“人们想要的不是一个1/4英寸的钻头，而是一个1/4英寸的洞！”换句话说，无论是身体所需、情感所需还是周围环境所需，人们的消费行为都是为了最终的效果。观察消费者行为的方式有很多种，但我想从这个问题入手：产品或服务怎样使人们的生活变得更便利？

对于克利克斯而言，我们要调查的是个人电子产品怎样改变人们的生活。那么，科技究竟是通过哪种具体方式满足我们在家庭、工作和人际关系方面的需求、价值观和愿望的呢？

这项调查将会涉及社会学、心理学以及科技对以下领域的影响：经济，人类认知和社会发展，创作过程，在学业、社交、工作和游戏方面获得成功的因素。我们正在寻找一种恰当的环境和社交方式，目的是让科技能够在适宜的条件下不断提高人们的幸福感和成就感。调查通常要将科学研究、轶事证据、发展趋势及各种推论结合起来，因为它们有一个共同的本质，即都能反映人类的需求和欲望。调查的目标是激发灵感，而将这一系列的资料整合起来，有助于提高联想的广泛性和活跃度，即联想流畅性。

找到最佳问题

根据对该项目的定义以及对调查范围的界定，我们为克利克斯设定的最佳问题如下：未来10年，何种环境能够激发人们购买和使用个人电子产品的欲望？克利克斯公司怎样才能满足人们的这些需求？

开启探索之旅

马克斯邀请我和我的助手担任这次探索之旅的领路人。作为核心团队的成员，我们一起穿越ZoD；虽然我们是向导不是参与者，但也要一步一步地全程跟进。由于在分享经验的同时还需要为客户信息保密，于是我综合了几个客户的经历，通过修改次要细节、保留精髓的方式，把克利克斯的故事变成了一个具有代表性的综合体。现在，请允许我介绍一下我的4名团队成员：两名设计师，一位人类学家，当然还有我。在克利克斯公司内部，参与ZoD研究组的5个成员分别是以下几个部门的主管：新平台部，新科技业务关系管理部，店面设计部，市场营销部和公司决策部。此外，公司还邀请数位相关领域的专家加入研究组，包括博

物馆馆长、认知神经科学家、迪士尼的创意导演、智能家居设计师，还有社交媒体和青年文化方面的专家。

倒入原材料搅拌

在针对“我将去向何方”的调查研究开始前，我们应该对四要素现状有一定的了解。这项工作由我这组队员负责。我们的研究分为两个部分：第一，思考四要素现状对环境的影响；第二，关注科技如何影响人们的幸福感和成就感。我们的研究结果不仅包括不断形成的主题和意见（之后会成为研究组的素材），而且包括让人头疼的、不知怎么处理的想法和资料，因为有些内容自相矛盾，有些又很有说服力。

下面是我们的研究方法和研究成果的概述：

第一部分：环境

收集信息的方法：

- 深入分析四要素和最新期刊。
- 采访专家，查阅研究科技与经济学、全球化、教育、医疗保健、认知发展、社交和商业活动等的相互关系的著作。
- 组织并参加非正式的人类学讨论，被讨论的对象包括开设远程函授课程的学校、退休人员社区、大学校园、普通家庭和专业人士。

在我们分享不断积累的研究成果的过程中，我们要求参与者始终牢记下面的问题：

美国未来十年会发生什么变化？这会对个人、工作和家庭产生什么影响？

第二部分：行为

在第一部分，我们已经收集并且分享了以下信息：

- 我们采访了医疗领域和教育领域研究科技应用的专家。
- 我们做了一个全面的市场调查，目的是找出能够建立相关性的零售经验，并激发“就像那样”的状态。

在第二部分，我们要求克利克斯组的队员边听边思考以下几个问题：

- 哪些因素能够催生相关性？
- 相关性和归属感一样吗？
- 科技提高幸福感和成就感的方式有何独特之处？

• 有什么具体措施可以使人感到特别满意？

在嬉戏玩耍中创造

现在是时候将团队全力搜集的信息整合起来，并且结合主题和观点，在投入原材料搅拌时在脑海中建立联系。此时，就像在第十章针对“我是谁”这个问题所做的研究一样，我们从基本材料开始，不停地“搅拌”以激发有利于决策的灵感，并形成最佳解决方案。

在克利克斯的案例中，为了把精力集中到ZoD项目上，参与者们专门请了两天假，暂时将日常工作放在一边。之所以要请假是因为，日常工作会干扰研究。一定要充分利用这个机会，因为这段时间所有素材都会集中在一起。这时，右脑就有充足的素材并充分发挥自身优势：了解全局，建立新的相关性，激发灵感；尽情想象各种可能性和结果，花时间从头到尾想象一个复杂的场景；然后在这个场景中花足够长的时间进行思考，直到真正理解所有东西是怎样关联的。

准备工作

当一群人共同开展这种预测未来的大型研究时，通常都有一个核心团队负责管理，此外还需要扩展团队的加入，以增强研究队伍的人才实力，拓宽研究团队的视野。在这一过程中，你既需要能够解决你的主要问题的专业人才，也需要其他领域的能够发现研究中遗漏之处的“局外人”。

所有最新的材料——视频、照片、采访内容和研究摘要——都会和扩展团队分享。在进入这个研究组之前，要就相关问题以及他们该怎样将各种想法整合在一起进行简单的讲解，这和为他们提供机会，让他们参与研究过程，为最后的成功贡献自己的力量一样重要。在克利克斯这个项目中，我们至少对相关主题方面的专家做了12次采访，每次都长达1小时。每个参与者都会被分配到一个采访任务，并要求他们做采访总结。

这种方法制造了一个机会，使每个团队成员都可以了解那些引人深思的研究内容。因此，研究结果的所有权不仅仅属于那些采访者或直接参与的研究者。另外，研究发现也给团队增添了乐趣和希望；每个人都有机会成为专家，并在研究组的某个环节担任负责人。

这种方法还有另外一个优点：在倒入原材料搅拌的信息综合阶段，每个参与者都能够感受到集体学习的乐趣。我们并不是每天都有机会和认知发展、经济学、社会学、神经学、计算机科学、设计、文化符号学、零售业或者人口统计学方面的专家深入交流，因此，加入到研究组的参与者都因在采访时学到的东西而兴奋不已，并且准备更加深入地研究。

这种乐于开始和乐于分享的状态和斯图尔特·布朗所描述的“和谐玩耍”如出一辙。在“推动大会”上，斯图尔特把和谐玩耍定义为来自他人的“自然流露的情感浪潮——欢乐”，并且认为这才是“玩耍的基本状态”。但是在ZoD项目一开始，我更想要实现的是让科技的变革力量变得真实可感。如果克利克斯的目标是解答科技如何提高幸福感和成就感这一问题，参与者们就应该从自身出发，体会自己的幸福感和成就感，并在这种气氛下，想象克利克斯的未来商场在变革时刻会是什么样子。

情境工作坊

为了营造这种氛围，情境工作坊的课程从一段6分钟的视频开始。这个视频是一位自我感觉获得了重生的学生录制的。之所以说“重生”是因为，他在高中阶段从来没有达到过平均水平C，但最终拿到了天普大学（Temple University）电气工程专业的第二学位。在大学第一学年结束时，他为了庆祝平均分达到4.0，以及微积分、化学都得了高分，特意制作了这段视频。他把这一切归功于可汗学院（Khan Academy）。这是一个教育性网站，上面有从小学到博士阶段、涵盖所有科目的3 000多段免费课程视频，这些都是由“可汗老师”制作并发布的。每堂课都有自主练习，而且该网站支持同伴相互学习。这个学生说：“高中毕业时我的平均分只有2.0。如果没有可汗学院的帮助，我不可能达到这个水平。它对我的学习和生活都很有帮助，我估计在未来20或30年里，它会飞速发展。”

视频播放结束时，课堂上的气氛和注意力的焦点完全改变了。这是一个令人振奋的真实故事。在这6分钟里，每个参与者对故事以及这个年轻人对未来的估计都展开了想象。

经历了这么一场情感体验之后，语言似乎变得苍白无力，课堂一下子变得安静了。我请他们走到房间里的某个位置，并且站成一排。紧接着，我问了一系列问题，若他们回答“是”就向前走一步，回答“不是”就退后一步。

如果你把科技当作一种首要的学习工具，请向前一步；如果你觉得科技使你的理解力有了突破性的提高，再向前走一步；如果觉得科技对你的学习造成了阻碍，请退后一步。如果你认为交网友是有意义的，请向前一步；如果科技让你摆脱了孤独感，再向前走一步；如果科技反而让你变得更孤独，请退后一步。如果网络联系能够不断地为你的工作提供帮助，那么每发生一次就跨出一步。这样向前或退后的移动，代表的是科技提高或降低了你的效率。如果生活中你只通过电子通信工具表达亲密关系、创造力、感激之情、希望和恐惧等，而不用其他方式，请向前一步。向前或退后表明科技让你的家庭、工作和人际关系变得更好还是更糟。

在这项练习结束时，我们就得到了一个由人组成的有关科技力量的散点图。从中我们可以看出，科技力量正使生活变得更加美好。在从6分钟视频里得到的关联感受仍未消退的情况下，上面的练习是探寻科技在我们生活中所扮演的角色

的一种好办法，而且根本不需要借助抽象的语言。

接下来，我要求他们在墙上的一张白纸上写下视频中对他们来说意义重大的词语和场景。

房间里准备了三张白纸，分别代表惊奇、共鸣和原来如此！每组成员在接受培训期间，可以将捕捉到的有意义的短语、灵感和体验记在纸上。在不进行筛选和评价的情况下收集相关的、能够引起共鸣的材料的过程通常属于ZoD项目的一部分。通过各种不同的活动促使人们体验和思考，并在清单上增加“就像那样”的时刻是至关重要的。最后，我们逐个评论3份清单，明确科技在我们生活中的重要作用。

所有这类有用的素材都以视频的形式呈现，记录了跟我们讨论的主题相关的经历。休息过后，我们通过播放视频再次使大家沉浸在思考中。由于信息是通过视频里的场景而不是对话传递的，因此，每个人的理解是不同的。不同的感知模式混合，对于形成观点、激发灵感来说非常重要。这也是这个过程的主要目的。

到目前为止，研究团队已经弄清楚是什么原因导致人们如此依赖电子产品：科技使人与人之间产生了联系，并且能够激发灵感、创造机会。接下来，研究团队将这样的理解应用到设想人在最大程度上受益于电子产品的生活情景中去。这样做是为了找到克利克斯公司最佳问题的答案：今后十年，何种环境能激发人们购买和使用个人电子产品的欲望？克利克斯公司怎样才能满足人们的这些需求？

和感官回路一样，情景回路由给右脑提供直接刺激的一系列站点组成。在红花山厨子这个例子中，右脑感官回路中的每个站点代表了一种不同的感官输入。参与者以这种原型为参考，挑选非常引人注目的素材并将其拼在一起。

情景回路中的各个站点的目标稍有不同。尽管它们都想刺激右脑并使之产生反应，但针对“我将去向何方”这一问题的站点是为了构建可能的未来。其目的是在选定的一段时间内，在各种不同的情景中设想未来。参与者在每个站点处理素材时，想象在那种环境中的生活，思考那种情景中人们的需求、欲望和行为方式。从高端的情景模拟室到普通的教室，情景有很多种选择。然而，重要的是你要提供明确的要素和条件，正如你在分析四要素时展示的那样，要使参与者能以某种方式想象未来的生活。

需要注意的是，情景通常被用来检验假设，但对于克利克斯这个案例来说，我们需要将条件放得宽松一些。研究团队仍然处于探索模式，因此，针对在每种情况下出现的问题，我们只要求激发出尽可能多的解决问题的观点和想法，而不要求参与者得出最后的结论。

和以往的情况一样，我们用桌子和房间的角落搭建了四种我们想测试的情景。通过研究和相关活动，参与者也明白了通信技术在爱、学习、个人发展和成

就感这四个方面确实提高了人们的幸福感。我们把这四个方面称为“自我领域”。

对处于不同人生阶段的人们来说，“自我领域”的内涵自然也不同。由于克利克斯的潜在顾客涵盖各个年龄段，因此我们需要了解不同年龄段的顾客的购买动机和行为方式有什么区别。针对这个问题，我设计了8组资料，分别代表不同的年龄段：

8岁的小女孩，小学四年级

17岁的青年，大学生

26岁的女士，求职中

31岁的男士，找对象

43岁的女士，有两个孩子的全职妈妈

56岁的男士，离异

62岁的寡妇，4个孩子已长大成人

70岁的女士，有7个孙子

每个参与者都分到一组资料，在已形成的年龄段固定思维模式下，观察自我领域的情形，回答每个站点的问题。

在这一过程中，团队成员总是会想起某位专家的观点。在情景回路研究的最后阶段他们才意识到，这也许可以用心理学家哈丽雅特·勒纳（Harriet Lerner）的一句话来解释：“只有通过与他人联系，我们才能认识和提高自我。只有研究自我，我们才能增强与他人的联系。”

所有的材料都能证明，人们之间的动态联系（因科技而加强）如何让生活变得更加精彩。关系网、学习、生产、合作、融资、自立、自我意识都因我们生活中的各种电子设备带来的动态联系而变得更加精彩。这就是研究团队对这一问题的理解，简而言之就是：“相互联系的生活更精彩。”

品牌口号将是重构克利克斯公司零售策略的核心；以我为领导核心，团队成员和我一起在“大胆想象然后制订计划”阶段构思未来。

大胆想象然后制订计划

克利克斯的研究组发现，偏爱电子产品的人要比那些不使用电子产品的人更幸福、更乐观。相关研究也表明，喜欢电子产品的人确实能够更好地与他人交

流，他们关注全球事务，能够同情那些与他们的生活有很大差异的人，在解决问题方面更有自信，学习成绩也更加优异。另外，该研究还发现，大多数精通科技的人认为，他们在专业和经济上的成功在一定程度上正是因为他们与他人甚至这个世界建立了广泛的联系。定期上网、玩游戏和经常利用社交媒体维护人际关系的人还有一个优势，即开放而强大的想象力。尽管有人担心（在刺激和信息过多的情况下）使用科技产品越多，人们可能会变得越迟钝，但事实上，所有的刺激和信息都是为了开发大脑的另一种智力：从各种不同的观点中激发出灵感的能力。

想象

克利克斯未来的梦想之一就是构建一个随时随地都能无障碍地购买电子产品的世界。电子产品的设计非常人性化，使用者根本不需要使用说明书。人们可以根据自己的兴趣爱好、经济能力和预算购买产品，因不会使用电子产品而焦虑的情况也将不复存在。科技会尽其所能让人们拥有智慧、安全感、效率、健康、同情心以及灵感等。电子产品将成为实现各种可能性的途径，例如，可以提升我们的自信心，改善人际关系、社区关系、身体状况，构建一个更强大、更美好的社会。

对电子产品有一定了解的用户显然会认同上面的说法，然而，抵触电子产品的人以及对新科技感到害怕、担心的人却正好相反。针对后者，想办法找到一座沟通的桥梁，让他们认同“相互联系的生活更精彩”的理念相当重要。

这正是克利克斯公司努力的方向。

如果科技是让生活变得更精彩的途径，那么克利克斯就是顾客与电子产品之间的桥梁。既然参与者已经有了这种核心意识，他们接下来就可以想象克利克斯应该如何扮演媒人的角色，如何使生活中的联系变得更加广泛。他们最终会找到最佳解决方案，进而使克利克斯成为必备电子产品的供应商。

制订计划

克利克斯公司已经有20多年的历史了，其店面遍布全美和世界其他地区（进驻了墨西哥、加拿大、印度和中国），目前拥有三大资产：广阔的商场占地空间，较高的品牌认可度以及与主要电子产品制造商的合作关系。这些是重塑克利克斯，使其成为让联系更广泛、生活更精彩的途径的基础。

与此同时，克利克斯公司的参与者也意识到了电子产品在实现自我领域内的目标方面的价值。将其分为四个部分（爱、学习、个人发展和成就感）有利于确定人们在哪些方面最能受益，因为它们都是生活的一部分，人们非常渴望使其变得更精彩。此外他们还明白了，只销售电子产品绝对不是长久之计，因为消费者总能通过其他途径找到更便宜的产品。于是，问题出现了：克利克斯究竟应该卖

什么？

他们得出的答案是：克利克斯公司应以科技为媒介，销售各种通向更精彩生活的体验方法。下一步的问题是：“怎样才能赢利？这种商业模式是怎样的？”

我们大致是这样策划的：所有零售空间都应该被当作展示的舞台，并根据四个“自我领域”进行安排。每个领域占据舞台的一角。由于领域自身是固定不变的，所以为了适应新趋势和新形式，每个舞台都可以保留最核心的标志，同时配以微妙的细节变化。这是克利克斯公司重塑企业策略的核心部分。

克利克斯公司拥有的一个强有力的改革支撑就是它的合作关系。在新计划中，合作关系被重新定义为“独家销售”，这是零售商和制造商之间的纽带。这里的独家销售是以提升为目的的各种活动。

克利克斯公司改革的另一条途径是以未来电子产品为特色的“未来科技展”，比如3D打印机、由思维控制的设备、机器人秘书、健康管理机器人等。这些小型电子产品展类似于一年一度的国际消费类电子产品展览会。这些小型电子产品展在为新产品宣传造势的同时，也巩固了科技公司作为广大消费者心中创新者的地位。

电子产品是把自我领域变得更加丰富的途径，而作为实现这一承诺的载体，克利克斯公司把未来描绘成一个充满惊喜、令人神往的目的地。克利克斯公司举行“未来科技展”之类的活动，担任讲解未来电子产品的导师，以亲身体验这一最有意义的方式证明科技的好处。

相互联系的生活更精彩

零售业的形势变化给克利克斯公司带来了严峻挑战，通过认真思考我们发现，促使顾客到店亲自体验的关键是提高电子产品蕴含的价值：继续保持其能够增强人际关系、激发新想法的特性，进而让生活更加精彩。

“新”视角

这个新视角源于ZoD阶段收集到的“共鸣”、“惊奇”和“原来如此”素材。它们合力激发了克利克斯公司的核心理念：相互联系的生活更精彩。通过研究、采访和电子媒介（视频、照片、评论），参与者逐渐感受到了联系在科技的帮助下迸发出的强大力量。下面这些例子都能证明这一点：人们借助电子产品摆脱孤独、脱离危险的故事；通过网络求职、求偶的故事；通过网络才能看到的有关引导、支持、娱乐和励志的故事等。

这种理念成为克利克斯重构其电子产品折扣店这一角色的决策基础。研究团

队首先意识到了这种理念，然后尽力寻找恰当的语言进行描述。然而，寻找恰当的语言并不容易。这一过程是非常重要的，因为它给出了具体要关注的设想，指出了未来一定时期他们要做什么，也为计划的各个部分列出了工作纲要。

克利克斯公司的价值最大化方案

为了实现克利克斯公司行动纲要价值最大化，参与者必须找出其独特的优势。我们提出了下列问题：你如何根据克利克斯公司的资产状况和理念为其设计一个专属的未来？你相信这个方案能够提高克利克斯公司的R³OI的依据是什么？接下来的一步是，详细阐述在“大胆想象然后制订计划”阶段取得的成果，并根据R³OI进行评估。

克利克斯公司的发展史证明，科技提高了生活质量，使人们能以非常低的价格买到所需的电子产品。在这一思想的指导下，克利克斯公司通过值得信赖的电子产品为自己赢得了市场。与此同时，为了兑现“相互联系的生活更精彩”理念所要求的开发产品和完善服务的承诺，克利克斯公司还提供了一个高度差异化的平台——四大“自我领域”。

弹性 因为有关“我将去向何方”的探讨都是从四要素分析开始的，所以与弹性相关的问题就与预测过程结合起来了。通过我和同事们最开始做的人类学研究以及与科技、经济、零售业领域的权威专家的访谈，我们发现了大量的趋势类证据，它们证实了电子产品将与个人生活、公共生活和职场生活紧密融合的设想。其中最有力的证据是：

- 消费者更新电子产品的速度是人类有史以来最快的，而且这一趋势有可能持续下去。
- 电子产品的生产成本和价格都会不断下降。
- 科技不断地被应用于教育、医疗、心理健康服务、约会、求职、研究、出版业和娱乐业。
- 全球经济相互依赖。

以上每种趋势都是未来十年推动科技产品发展的强大动力。

相关性 生活中各个部分的联系越来越紧密，而且各部分之间也是相通的：生物传感器（监测心率、呼吸、睡眠等）会不断更新我们的健康信息，这有助于我们制订健康计划、智能生成购物清单等。如果这就是5年、10年后的生活，那么我们会需要什么样的电子产品呢？

当然，我们需要的电子产品需要具备以上所有功能。如今，我们可以便捷地

找到价格合适、设计巧妙的电子产品。尽管需求保持不变，但其载体和平台——营销方式、市场、培训、服务——会继续发展。这是目前零售业所关心的，未来也一样。

“途径”是一个非常重要的概念——科技是使生活变得更精彩的途径，更重要的是，克利克斯公司是获得科技的途径。消费者不需要再到实体店里货比三家，他们只需要直接体验产品如何让生活变得更加精彩。他们期望获得在其他地方体验不到的独特而富有意义的互动。实体店的作用是给消费者提供指导、鼓励和快乐体验。销量是互动的自然结果。

消费者真正想要的不仅仅是左脑的参与！他们也非常渴望体验“共鸣”、“惊奇”和“原来如此”的时刻！消费者希望接触到新事物，比如新品牌、新产品、新功能，也想享受专属的感觉，参与热闹有趣的发布活动。

有趣的是，网上商城也逐渐意识到实物体验的价值，纷纷着手经营实体店。苹果公司就是这么做的，如今网上商城如亚马逊，也随之而动。在一个高度联通的社会，人们都希望网络世界与现实世界有机地融为一体。像克利克斯这样的零售商，如果要保持相关性和互动性，就要彻底重构店面的实体体验。

回报 社会学家埃弗雷特·罗杰斯（Everett Rogers）于1962年提出的“早期采用者”（early adopter，创新扩散的5类受众之一）概念现在被广泛应用在商业领域。

在《创新的扩散》（*Diffusion of Innovations*）一书中，罗杰斯讲述了新型电子产品和发明如何被社会接纳，并提出创新决策过程的5个阶段（他偏向于第5阶段）：认识阶段，说服阶段，决策阶段，实施阶段和证实阶段。克利克斯公司根据这一决策过程创造商店的实体体验并从中获得回报。

创新决策速度是指社会系统中的成员接受新发明的相对速度。衡量标准通常是社会系统中一定比例的成员接受新发明所需要的时间长度。

——埃弗雷特·罗杰斯：《创新的扩散》

例如，宣传活动和产品展览属于第1阶段（认识阶段），主要是通过科技向顾客展示实现丰富性的新途径；筹划相关的培训、咨询合作项目属于第2阶段到第4阶段，即说服阶段、决策阶段和实施阶段；第5阶段（证实阶段）是最终交易完成的阶段。

这一决策过程为“途径”概念提供了支撑，而这一概念重新定义了克利克斯公司的角色以及与客户之间的关系。其中每个阶段都从四大“自我领域”中获得灵感，反过来又为它服务，带来收益，并随时随地捕捉适合的合作机会。

克利克斯公司的未来规划

克利克斯公司的终极目标是对“我是谁”和“我将去向何方”这两个问题的答案的提炼。它现在已成为公司战略和经营模式中的一部分。在此之前，克利克斯商场以低折扣而广为人知；以后，它将作为一个使联系更紧密、生活更精彩的途径而闻名。这样的转化主要靠引进创新机制，逐步实施短期、中期和长期计划来实现。落实3张列表上的想法只是计划的开始，以后每年都需要根据实际情况进行调整。

短期计划

短期计划是指那些马上就能实施且短时间内就可能实现的计划。对克利克斯而言，短期计划包括重新定位当前公司应承担的社会责任，保障公司的可持续发展，激发积极性。这可能是公司内部员工把企业文化与丰富生活的任务结合起来的的第一步。

另一个可以立即行动的计划就是建立一支团队，其职能是在一些试点举办新品发布会及其他宣传活动。

中期计划

在接下来的两年时间里，工作的重点应该是合作关系的维护、拓展以及实体店的设计。在不进行大规模调整的情况下，他们开始重塑店内环境。中期计划的制订和实施虽然会花费不少时间，但两者是整个策略的基础。

长期计划

长期计划关系到克利克斯公司终极目标的实现，包括店面规划设计和许多职能部门的大规模调整。与制造商、媒体公司的合作关系将是新商业模式的核心。商场将根据展览活动的特色，打造充满吸引力的灵活多变的环境。品牌和营销需要升级，销售流程也要重新调整。当然，培训机制、发展理念和企业文化也必须随之调整，目的是为改革提供更强劲的支持。

逆向计划

如果拿不出符合当前实际情况的具体方案和行动，那么从最佳问题到价值最大化方案的所有付出和投入都将化为灰烬（或者说没有分享的价值）。创新的最后一个阶段就是将想法逆向打造成具体的计划——分析MVS，倒推实现计划的必要步骤，回到起点——可以根据时间、人员、资金的投入和获得的成果进行衡量和管理。这是计划转化为行动的必要步骤。

时间 在克利克斯公司这个案例中，我们一开始为其设定的时间范围到最后

似乎仍然十分准确。研究组断定，克利克斯公司踏上这条未来之路需要5年，实现作为让生活变得更精彩的途径的愿景还需要6~10年。

人员 因为合作关系是商业模式的核心环节，所以需要有经验的团队负责谈判和处理合作事务。除此之外，还需要两个项目团队——一个负责展览，另一个负责宣传活动。

资金 克利克斯公司需要投入多少资金来运营这些团队？克利克斯必须合理分工，并且考虑运营成本，做到心中有数。另外，回报是多少？像克利克斯这样靠市场生存的公司一般都非常清楚争取一个顾客的成本，因为它是顾客的生命周期价值。为了准确地知道投资盈利数额，我们建议克利克斯公司在“相互联系的生活更精彩”项目中开始追踪新顾客的消费情况。

还有一个简单的方法就是“解方程”：已知建立和运营新部门所需的资金总额，为了实现收支平衡，在启动项目时需要多少新人？经过计算和比较我们会发现，“相互联系的生活更精彩”项目将是大赢家。

现在，你已经理解并掌握了预见未来的思考技术。第一部分，我介绍了未来预测模式和变革四要素。第二部分，结合构成决策的两个基本问题——“我是谁”和“我将去向何方”，我介绍了一种创造性地解决问题的新方法。只要遵循左脑——右脑——左脑的思维方式，充分激发灵感，ZoD方法就能使创新回报率最大化。

此外还有一个遗留问题：在繁忙紧张的商业世界里，如何为这一方法腾出空间？第三部分会揭晓答案。

03

行动：5%法则

只要有工具，我们就能完成任务。

温斯顿·丘吉尔



相比以前，现在我们更需要经常审视和更新我们看待世界的思维方式。这一点非常重要，但大部分人却忽略了。为什么呢？除了大脑本身不善于应对变化外（现在你知道经常更新信息的重要性了吧），还有两个阻碍我们向前看的环境因素。第一个是快节奏、高要求的商业环境，这种环境更注重短期生产力，而不是长期计划和战略。我们花大量时间和精力处理每天的紧急状况，但这让大脑高度集中在执行上，几乎没有时间进行反思和评价。我们的短期目标和长期规划一致吗？我们现在所做的能够为我们的未来创造机会吗？我们制订的计划能否确保所有投入都能得到回报？在这种环境中，似乎很难有全面思考问题的机会。大多数公司抱着这样的态度：除非某项活动能收到立竿见影的效果，否则，所有与预测和创新有关的工作最好全都交给“专家们”来解决。

这种策略充满风险。一旦你放弃思考，你就是在拿自己的未来冒险。而实际上，你能够而且应该做得更好。

造成只关注眼前利益、没有长远观念的第二个因素是，大多数公司不知道如何在不牺牲生产效率的前提下，把两种思维方式结合起来。而5%法则能够把未来学家式的思考与标准组织体系结合起来，所需的时间、资源不超过公司所有的5%。

面对每天的高压环境，5%法则能够不断提高你的能力，让你能够像未来学家那样思考。它有助于实现短期计划和长期计划的融合，能够使你的生活更轻松，工作更出色、更有效率。

如何寻找新做法

怎样才能激发和拓展你的想象力？如何发挥想象力研究复杂问题，然后挖掘机会，找到新方法，应对前所未有的艰难挑战？

另外，有多少家公司愿意在整个商业过程中使用创新手段解决问题？又有多少家公司为创新下了定义，明确了创新目标，并且知道怎样通过创新获得回报？

我们生活的世界总是以最终结果论成败，一贯注重执行的过程和诸多待办事项。如果能够经常腾出一些时间，从清单上寻找一些新思维、新观点和新做法，结果会怎样？如果探索区是公司的一个有机组成部分，公司的每个计划或挑战在最开始的时候都被放在其中，在项目开始第一年就准备一间研修室、一面墙或一

块黑板，结果会怎样？右脑活动能够拓展策略或项目的视野范围，你能够从这些活动和最后的灵感中得到什么好处？如果你每周被要求花两小时参加ZoD活动，而这些活动需要左脑的严谨和规律性，那又会怎样呢？

未来学家式的思维在倾向短期成果的环境中似乎难以奏效，而5%法则恰恰能解决这个问题：将5%的时间和精力用来思考和构想，用剩下的95%创造未来。

确保你的时间和精力都用在创造独特的、战略性的未来上，这个未来以最佳问题为导向，通过左脑——右脑——左脑的探索活动相衔接，以获得价值最大化方案为目标。下一章将详细介绍通用磨坊食品公司如何利用5%法则大获成功。

第十三章 改进：通用磨坊食品公司的创意温室

米歇尔·沙利文（Michelle Sullivan）和通用磨坊食品公司负责消费者意见调查的3位同事一同参加了2004年的推动大会。这次会议以格兰特·麦克拉肯（Grant McCracken）和罗比·布林克夫（Robbie Blinkoff）这两位人类学家为主导，此外与会的还有一些未来学家、艺术家、市场分析师和技术专家。可能是因为学过人类学的缘故，米歇尔能够把多学科的学习经验融会贯通。在推动大会上，她不断地体验到“就像那样！”的状态：富有创造性、有远见的思考方式，全球性视野，创新方法……米歇尔说：“所有这些都是我想在工作中实现的，通用磨坊食品公司也更加需要它们！”

因此在第二年，当米歇尔得知公司将派消费者意见调查部门的员工参加零售业趋势研讨会，而不是推动大会后，她站了出来。米歇尔曾经是消费者意见调查部门未来灵感小组的一位人类学研究员，她发现推动大会所鼓励的广阔视角（通用磨坊食品公司的员工通常将这种活动称为“外部输入”）跟她的工作密切相关。更重要的是，去年的推动大会成为米歇尔丰富灵感和创意的源泉，也为其接下来一整年的工作提供了不少帮助。为了获得更多对工作至关重要的灵感和具有前瞻性的创意，她非常渴望能再次参加。推动大会能够为消费者意见调查部门的同事带来全局性思维，米歇尔强烈地意识到这种思维的重要性，因此，她全力说服公司参加推动大会，而不是趋势研讨会。

推动大会：催化剂

虽然那一年她的同事最后还是参加了零售业趋势研讨会，但几个上司都很欣赏她的观点，并决定给予她奖励：允许她在消费者意见调查部门选一位同事，一同参加推动大会。她选择了与她志同道合的部门经理乔恩·欧文莱（Jon Overlie）。

在大会休息期间，米歇尔和乔恩相谈甚欢。他们可能在谈论伊克巴尔·卡迪尔、爱沙尼亚前总理马特·拉尔（Mart Laar）或家用机器人公司iRobot的创立者海伦·格雷纳（Helen Greiner）的报告，也有可能是在讨论蒂娜·布莱恩（Tina Blaine）在卡内基梅隆大学娱乐技术中心研发的一种显示合作力量的互动乐器。

在会议结束时，米歇尔和乔恩头脑中充满了各种想法。他们找到我，与我分享了他们在大会上体验到的兴奋和感激之情。推动大会上各种思维和想法的混合与碰撞出乎意料地拓展了他们的领导能力和创新思维。然而，这些思维和想法的来源同样让人意想不到，其中包括虚拟世界建筑师、深海探险者、人类学家、游

戏设计师、哲学家，还有来自巴基斯坦、爱沙尼亚和哥伦比亚的外交官。米歇尔前年就产生了这种信念，现在则更加坚信：消费者意见调查部门应该通过这种方式迎接未来。

米歇尔和乔恩告诉我：“我们想在通用磨坊食品公司建立一个关注多学科未来创新的实验室。我们想拥有属于自己的激发灵感的地方。我们希望通过激发人们的愿望和激情的方式鼓励其参与，而不是靠头衔。我们想激发自身‘就像那样’的时刻，并且在消费者意见调查部门内部设立一个改革小组。”

他们之所以会跟我说这些是因为，他们在操作过程中遇到了阻碍。推动大会激发的“就像那样”时刻让他们清晰地知道自己在职业生涯中想要的究竟是什么，也让他们清楚地认识到自己是谁、未来将去向何方。聚在会议大厅的人群已经散去，米歇尔和乔恩仍然待在走廊。他们突然有了新灵感，并且想立即计划接下来该怎样设立改革小组，因为他们知道，一旦离开这里，回到家庭和工作环境中，梦想可能会因为生活的琐碎和工作的重压而破灭。如何与同事们分享在推动大会上学到的东西？如何向公司消费者意见调查部门副总裁盖尔·福吉特（Gayle Fuguitt）提出设立改革小组的想法并努力说服她？只有把这些都计划好，他们才敢离开。

设立改革小组一类的新提议一般来自领导层，而当时的米歇尔只是资深助理，乔恩也只是助理经理，所以，向盖尔提出这一想法确实有很大的风险。不过他们很快就发现，盖尔并不是那种只看重头衔的人。身为副总裁的盖尔知道，自己的首要职责就是培养员工的领导才能。无论对方是谁、来自哪个部门，她都是这样做的。她迅速地给予回应，这让米歇尔和乔恩备受鼓舞。他们甚至不用解释这一提议，因为对盖尔来说，他们有实践这一想法的胆量就足够了。她告诉米歇尔和乔恩，如果他们能够一起展示并推广这个想法，她就会邀请几位主要董事参加。

几周之后，米歇尔和乔恩上交了提案并且做了展示。他们引用了公司的诸多要求以及领导层的指导思想，包括：公司规定中“更多依靠创新”的要求，执行副总裁马克·贝尔顿关于全球经济增长和市场创新策略的具体阐释（“消费者意见调查部门有义务为公司内部带来改变”）以及盖尔的观点（“消费者意见调查部门需要把商业趋势转变为行动”）。米歇尔和乔恩相信，他们有关改革小组的提案是正确的途径，绝对能够满足上述要求和目标。

董事们承认，改革小组的提案值得一试，但需要他们拿出更实质性的行动方案。此次会议让米歇尔和乔恩看到了希望。

爱迪生说过：“天才就是1%的灵感加上99%的汗水。”米歇尔和乔恩已经拥有了这个难得的灵感，现在是付出汗水的时候了。虽然意识到计划从草拟到执行的过程要耗费更多的时间和心血，但他们依旧勇往直前。

99%的汗水浇灌未来学家的思维

爱迪生关于天才灵感与汗水比例的说法首次出现在1929年的一次新闻发布会上。此外，他在会上还说：“我所有的发明都绝对不是偶然，若看到一个需求是有价值的，我就会反复试验，直到灵感出现。”可见，创新并没有什么魔法。创新需要回归到最基本的工作，并通过脚踏实地的努力来实现：坚持不懈地修改完善，最终把计划转变为现实。这一过程通常以一系列的小型试点项目为基础，一边试行，一边修改，不断地学习和调整，发现哪些是有用的，哪些是没用的。

在科学领域，改进被称为一种科学方法。牛津英语词典将其定义为“一种由系统性的观察、测量、实验、规划、测试和修改假设构成的方法”。科学家在实验室就是这样做的，类似于工匠在作坊做工，艺术家在工作室创作，厨师在厨房烹饪，音乐家和舞蹈家在练功房练功。尝试、修改、再尝试，大脑就是通过这样不断反复的过程来学习，使我们变得熟练，干得出色，并最终取得成功。

道格·卡梅伦就是通过这种方法用生物替代石油合成1, 3-丙二醇。1986年，道格第一次萌生了这个想法；然而，直到5年后的1991年，他的第一篇文章才成功发表。这篇文章详细介绍了这一生化过程。后来，杜邦公司于1993年购买了这项专利。又过了10年，该公司才商业化生产1, 3-丙二醇。这种化合物已经成为化工领域游戏规则的改变者。

从爱迪生、卡梅伦、伊克巴尔、乔布斯、爱因斯坦、莫扎特等人身上我们可以学到：一个想法若要变成现实，必须坚持不懈地追求。

这就是摆在米歇尔和乔恩面前的路。他们在思考如何设立改革小组时才意识到，这一设想成功的概率非常小，除非他们知道如何建构一套保障整个机构正常运转的完善系统。改革小组的商业模式是怎样的？需要什么资源？会产生什么结果？在改革小组内部，何种系统有利于激发新想法和创新？这一系统是否与整个公司的运行规则匹配？如何才能成功地设置一个程序，使员工摆脱日常琐事的困扰，专注于创新，而且还不妨碍现有工作？如何在任务繁重的现实工作环境中实施这一计划？这是他们面临的诸多挑战。

万里长征的第一步

设立改革小组的想法得到了高度认可，但具体怎么做才能“把想法变成现实”呢？这让米歇尔和乔恩既兴奋又备感压力。他们之所以兴奋是因为，改革小组能够解决两个问题。第一个是构建乔恩所说的“清静空间”。在“清静空间”里，员工能够放下沉重的工作压力，专注地思考与创新。第二个问题是建立一种民主创新机制，让每个阶层的员工都能自由地表达自己的想法，这一点米歇尔特别坚持。他们之所以备感压力是因为，设立改革小组的想法虽然方向正确，但还是太

笼统。乔恩说：“我们还无法描绘出一个改革愿景，每个人究竟怎样做才能重新调整自己的工作……我们还没有找到这些问题的答案。”

佛教中有一句充满哲理的话：千里之行，始于足下。任何等待更好的时机和更好的环境才行动的想法都是借口或者错觉，做好准备之后就应该勇敢地向前一步。米歇尔和乔恩当然懂得这个道理。他们知道，要弄清楚如何构建改革小组，首先能做的就是仔细考虑如何创造“清静空间”，以及如何向更多的人推广“改进”这一方法。

他们坚信，他们关注的两个问题——清静空间和民主创新机制——对消费者意见调查部门也很重要。他们认为，目前最重要的是扩大自身队伍——让更多的人参加明年的推动大会，正如乔恩所说，这是“拓展和稳固我们工作”的最有效的办法。让更多的人参加明年的推动大会，有利于制定具体的目标和活动方案。因此，他们致力于寻求支持和资助，其目标是让15个人参加2006年的推动大会。

反复“改进”

理想的消费者意见调查部门的文化应该是开放、合作的，而米歇尔和乔恩在扩大自身队伍时意识到，公司原有的机制采用的是一种咨询模式：一个专门的“专家组”包揽了所有的思考工作。这种模式会影响各个级别员工的平等交流。

接受了盖尔的建议之后，米歇尔和乔恩重新调整其关注的焦点，加入刚刚成立的“重塑消费者意见调查部门”的特别小组。这群志愿者与米歇尔和乔恩一样充满激情，都想知道如何建立一种民主机制，用于收集该部门每个员工有关产品，消费者调查的新方法、新平台以及市场的想法。同时，他们也想知道如何建立“清静空间”并仔细思考以上想法，然后在恰当的品牌团队或职能部门内部寻求支持的力量。

参加推动大会是为了提出问题，思考在消费者意见调查部门内部“重塑”什么。米歇尔和乔恩召开了一次讨论会，商议参加下届推动大会的目标。此次讨论会的流程如下：

推动大会前的准备会议

主要目标：促进以消费者意见调查部门为首的组织变革

次要目标：为自我改变提供洞见

主要流程

1. 确定团队构成

以经理为主体，辅以多元化群体

2. 会前构思讨论（2小时）

确定可能改革的领域

3. 正式会议（3天）

4. 会后讨论（半天）

确定改革项目

5. 执行

关键问题

1. 为了改革领导职能，我们应该掌握哪些组织技能？

2. 关于改革管理，我们可以学到什么？

3. 消费者意见调查部门应做哪些改革？

预期结果

- 小组确立一项立即执行的改革内容。
- 小组确立一项长期执行的改革内容。
- 每个人确立一项个人行动的改革内容。

（注：并不要求必须与工作相关。）

和更多人分享推动大会真的是一个行之有效的办法。这不仅使大家统一了思想，而且为重塑消费者意见调查部门提供了努力的方向，有效地构建了一次共享的“就像那样！”体验。

推动大会结束后，与会人员聚在一起，为消费者意见调查部门的改革献计献策，并制定接下来的行动步骤。他们现在更加清楚推动创新和合作的某种计划（还未命名）的纲要；这群人努力把他们的见解和建议渗透到提交给部门领导的报告当中。

米歇尔、乔恩和改革小组邀请我协助他们制订计划。当我走进盖尔的办公室时，她非常高兴地对我说：“感谢你给我们整个团队带来的巨大鼓舞。”虽然之前没见过盖尔，但我立刻喜欢上她的直率，以及为公司员工进步和发展着想的责任感。

盖尔被团队的热情和积极性打动，对团队成员的团结以及创新印象深刻。如果团队发现了新需求，不论是需要相关的工具、文化变革，还是产品创新，她都鼎力支持。

改革小组的创新项目就是提供一个自由、平等的平台，让更多的人能够有机会参与下面的工作：当看到自己的工作环境、流程、业务需要改变时，他们就会努力探索并提供解决方案。盖尔只说了一点，就是让他们明白这是属于他们自己的平台，而且要靠他们自己获得成功，因此他们不应该退缩。

这是我工作过程中最令人满意的首次客户会议之一。我喜欢盖尔的直率和对团队的责任感，但真正征服我的是，她为了保障计划的顺利实施，毫无保留地给予时间和资金方面的支持。

很少有人开始阶段就这么不遗余力。通常，他们必须先适应新想法——就像慢慢地踏入冷水，每一步都夹杂着害怕和欣喜——这只是出于本能而已。但盖尔不同，她已经做好了冒险的准备。米歇尔已经独自完成了这项工作的开始部分，之后乔恩参与进来，到后来很多期望改变工作方式的员工聚集到一起，组成了目前的改革小组。在3年多的时间里，他们在消费者意见调查部门内部掀起了一场基层运动，让更多的人认识到，创新实际上就是他们工作的一部分。米歇尔对消费者意见调查部门的热切期望就是引发一切的火花。她愿意为之努力，因此第一个独自参加推动大会，之后又带领其他人参加，这些都为新视角和新思维方式提供了空间。改变就在此刻发生，消费者意见调查部门改革的种子也在此地生根。

现在是时候提出一些具体的措施了。

从理念到实践

改革小组邀请我帮忙设计一个为期12个月的项目，于是一个名叫创意温室的试点项目应运而生。这个项目的目标与他们一直追求的想法一致。然而，他们知道这些想法过于抽象，因此需要有人帮助他们将其转变为一个有明确步骤和管理机制的具体项目。从理念到实践的最后转化是最重要的，但也是最困难的。

我在前文讲过，在实际行动之前，必须要有理念指导。这提醒我们退后一步，从“我是谁”和“我将去向何方”这两个方面充分考虑我们面对的挑战；提醒我们系统地理解这些挑战，因为这与环境的改变、人类体系以及组织体系有关；提醒我们最佳问题要关注真正的需求；提醒我们要接触新思维方式和新体验，构建未来愿景。

创意温室的目标

- 把未来研究及相关方法融入到培训、运作和宣传当中。
- 培养消费者意见调查部门的下一任管理者。

- 为创意和创新建构“清静空间”。
- 激发出战略上的、与消费者有关的灵感。
- 鼓励和扩大改革小组队伍。
- 确保公司在业界的领先地位。

准备就绪后，我们接下来开始做实际工作：把远景具体细分，以便制订行动计划。事实上，最好把你的计划当作一项园艺工程，为植物设计一个适宜生长的温室环境。然而，在搭建温室之前，你应该明确每一个步骤的目标。实际上，这只不过是一个标准的商业计划。无论你构建什么，都必须付出努力。以下是创意温室小组需要仔细考虑的事项：

- 是否对创意进行了分类？是否有完善的创意提交机制？创意人员是否一定要有完整的创意才能提交？他们能不能只提供建议？

- 创意提交后，谁负责跟进？有没有资金支持？工作组能承受的工作量是多大？

- 一个新项目的引入机制是什么？创意温室会和公司其他创新小组紧密合作吗？应该关注整体业务需求还是以消费者意见调查部门的业务需求为主？

创意温室的结构

列出了改革小组希望通过创意温室项目实现的目标之后，我们要坐下来构思收集和开发创意的程序。

首先要考虑的事情是，如何收集消费者意见调查部门260多个员工的创意。该计划的宗旨就是，让每个有创意的人都知道有这么一个接收和处理创意的平台，因此，建立一个简单易用的创意提交机制是关键。员工可以通过公司的内网提交自己在品牌、研究方法、项目、商业机遇等方面的创意。

要找一个为创投小组（下面会详细讲述）展示创意，并让他们了解项目状况的人（创意代理人）并不困难。改革小组的大多数成员都对这个计划感兴趣，并期望成为执行者之一。另外，此项活动长期对本部门任何想加入的人开放。

按照标准商业模式，创意温室小组建立了自己的资源供应机制（由部门提交创意）以及人力、生产机制。接下来的步骤就是制定一个可以推向市场的具体方案。为此，公司专门成立了一个创投小组，成员有盖尔、部门副总裁，还有很多主管。任何配备了实施计划的创意都由提交人员在创意代理人的陪同下，一起上

报给创投小组。创投小组会把它与可以为它提供相应帮助的现有计划联系起来，充分考虑团队和品牌效应，为其提供必要的资金和资源支持，帮助实现创意。能够提交给创投小组的创意评价程序如下图所示。

毫无疑问，设立创投小组对创意温室意义重大，原因有两个。第一，它得到了领导层的认可。创意温室要想真正兑现支持任何层级员工自由提交创意的承诺，领导层就需要对创意的提出和计划的实施提供支持和保障。创意温室是自下而上发起的基层活动，现在这个“员工活动”得到了领导层的认可，这表明领导层对创意温室核心价值的认同与支持。

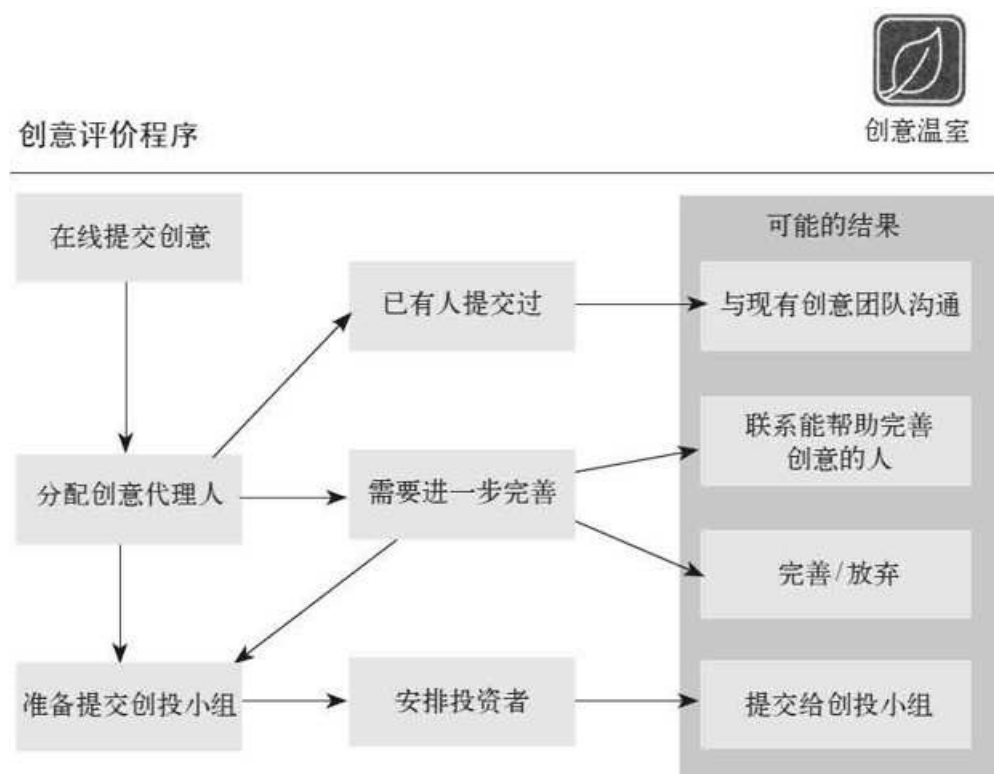


图4

第二，创投小组之所以如此重要，是因为设立了奖励机制。公司通常会奖励创新、右脑思维方式、创造和合作，但很少奖励与之相关的活动。如果一家公司真的想提高用右脑思维思考业务的比例，就应给予真正的奖励。由此可见，创投小组是建构创意温室最重要的部分。

最后，创意温室会有两种结果：创新计划和快速产生这些计划的文化。消费者意见调查部门不断产生的创新计划促进了公司的发展，这是创意温室大获成功的明证。创意温室还有更柔性的一面，即对消费者意见调查部门的文化影响，年度环境调查将对此展开追踪调查，了解员工对其工作、管理和环境的评价。一种更具体的衡量文化变革的方法就是领导力发展情况。如果创意温室按照它所承诺

的那样操作，就会诞生许多“突破之星”，比如创意代理人、创意人员以及得到晋升和荣誉奖励的人。

建构创意温室的最后一步解决了这项计划所包含的思考方式、学习方式和价值观如何在消费者意见调查部门传播的问题。该团队创建了几种模式，每年举行类似于推动大会形式的会议就是其中之一，会上他们会与全体成员分享来自创意温室的计划。同时，他们每月会举办一场创意活动，邀请具有不同专业背景的能够提供新视角、拓展思维的人参加，例如科学家、艺术家、演员、联邦调查局分析家等。

现有机制的改革承受能力

准备……

开始……

停，等一下……

卡住了。

当你开始做一些事情的时候，就可能会出现上述情况。你可以立即得到反馈，并检验你的假设是否正确。然后，在实践过程中不断修改，一边实施一边调整。关键是要一直进行下去，并且不断地调整。

无论你的计划多么严谨，你的构想多么完美，或者你事先对情况多有把握，一项新计划的实施最终会受到机制改革承受能力的限制。我第一次被改革小组邀请共同制订创新计划时，他们怀着雄心壮志。这个计划包括领导力培训、未来技能和研究方法培训、建立创新研讨组、组织创意领导季度会议等。我最初提议的试点计划为期一年，包含了他们所期望的所有内容。但开始行动后我们发现，这个计划可能需要好几年时间：只有把基础打扎实，之后才能不断发展，改革与创新才能一直持续下去。

因此，我们把试点计划缩短为3个月，放弃了除最基本的创意温室计划外的所有计划。我们时刻铭记着最初的目标，即为所有创意创建一种民主机制，建立激发创意的“清静空间”，并得到领导层的全面支持。我们认为：“建立核心部门，确保朝正确的方向发展是首要目的。”

试点计划进行到一半，我们意识到需要做另外一项调整：每个人都为这项额外的任务抽出时间是件困难的事情。这是一个非常现实的问题，如果不解决，这个计划就难以进行下去。显然，快速的解决办法就是将对改革小组的要求降到最低。最初设定的每月的培训时间是一天半，之后减为一天，再后来减到半天，最

终是两个小时，结果是删除了计划中领导力培训的内容。

改革小组虽然热情高涨，但也必须面对现实。他们现在不得不放弃一些东西，并且重点关注在既定的时间内能够取得什么成果。

千里之行，始于足下。当你遇到困难时，应该采取禅宗的态度：反抗或试图改变限制条件（此处指的是人们所有的计划和现有的任务）都毫无意义。你应该接受事实，把注意力转移到解决方案上，并勇敢地迈出第一步。

当我们根据承受能力削减创意温室计划所要实现的目标时，我们的计划的关注已经达到了简单、高效的程度：创意温室是一个过滤机构，负责对消费者意见调查部门提交的创意进行过滤和筛选。它的主要目标包括：（1）提供一种人人平等的创意收集方式；（2）为充满潜力的创意提供资源和管理支持。这种分享并促进创意和计划发展的方式具有“消费者意见调查部门的特色”。

5%法则：最高效的做事方法

我在前面介绍了创意温室成功的秘诀之一和最核心的5%法则。为了让你们真正理解，我再次强调一下：改革小组的工作时间减少到每月两个小时。伟大的创意、大型项目、文化大转向等都将在这两个小时之内完成！这就要求我们必须把右脑强烈的好奇心和喜欢尝试的功能融入到实践中，并最终提高效率和生产力。

在一些环节，“右脑”、“创新”、“创造力”等词语总是让人感到紧张，因为人们害怕浪费时间，害怕被计划和创意误导，害怕困在和现实脱节的地方。人们产生这种感觉也在情理之中。如果右脑活动与左脑——右脑——左脑练习中的精确程度、原则以及奖励标准相同，如果所有跟决策、创新相关的事情都采用左脑——右脑——左脑的思维方式，如果我们明白灵感源于新现象对右脑的刺激，如果我们相信灵感只有被转换成表示行动和目标的左脑语言时才具有继承价值，那么创新真的不需要很多时间和资源，创意温室就是一个例子。

改革小组在寻找“清静空间”和参与ZoD活动时，时间是公司面临的最大的结构性障碍。一味地要求员工独立完成更多工作，或催促他们创造性地思考问题起不到一点儿作用，反而会增加压力，因为员工总是处在整天开会和在截止日期前必须完成任务的紧张、忙碌的环境中，创造性和创新根本没有生存空间。

如果你想把未来学家的思维方式融入这样的环境，就应该建立一个培养和奖励机制，并根据承受能力来贯彻实施，确保机制的稳定性。采用禅宗的方法，接受你不能改变华尔街季度收益报告的事实。它是一种反馈机制，是华尔街分析家每三个月对公司股票市值所做的评估。这些期望值从董事会领导层那里开始，一直渗透到公司每个阶层的每个决定当中。系统机制就是这样设定的。

因此，只要项目的设计能够适应受季度收入报告影响的环境，未来学家的思维方式与那些看起来相矛盾的右脑活动就能有机融合。当用左脑——右脑——左脑的思维方式对四要素进行分析研究，并且不断更新对四要素的理解时，5%法则就是一个很好的出发点。遵循5%法则的同时，未来学家的思维方式应该适应大项目的需要，它们通常需要做大量前沿调研工作（比如克利克斯公司）；专注于ZoD研讨班（比如红花山厨子烹饪学校）；在实践中不断改进，找到原型。

创建一个具体的ZoD空间对完成计划至关重要：建立一个能够存储大量鲜活的、种类不断增加的灵感和见解的知识库，创建一种能够即刻激发右脑产生联想的刺激环境。我们需要利用ZoD空间再次回顾四要素，更新最佳问题和MVS，并根据需要调整项目计划。

理想的ZoD空间是一个特定空间，能够通过许多虚拟合作空间扩展延伸。为了使未来学家的思维方式贯穿于整个过程，你应该有一个能让你始终保持质疑状态的物理空间。这样一个物理空间可以创造一种环境，能够用来反映全局思考、研究、创造力和合作，而这些通常会转变人们的看法。网上合作空间也很重要，因为这样一来，人们就能够利用现实空间和虚拟空间收集、整理、分享资料，并最终完成计划。在理想状态下，物理空间会足够大，同时可以进行好几个项目。而且，它就像一个开放的有关思维和探索的画廊一样，任何人随时都可以参观。它可以给研讨会、团队小组会议或者独自探索活动提供场地。不管是小公司还是大公司，这对某个部门甚至整个公司来说都是创新的核心资源。

如果实在没有这样的空间，那就把一面墙当作ZoD。准备一块面板，一个文件夹，一套拼贴画，一本笔记本。无论你用什么资源，务必用5%的物理空间创造一个可以使用的ZoD。

尝试一下：留出5%的物理空间、时间、预算以及工作劲头。将95%的资源用在你必须做的事情上，将5%的资源用在保持对未来机遇和挑战的关注上。

创意温室的创新回报率

除了培养领导层外，盖尔的主要职责是确保她主管的部门的工作有利于通用磨坊品牌得到顾客的认可。2011年，即创意温室实行的第四年，我拜访了盖尔并与她进行了深入交谈。她见证了此项计划给消费者意见调查团队带来的影响，并且能够一一列出他们取得的成就。以下是她的原话：

这种针对创新的早投资、多投资的方法对我们来说具有决定性的意义。如果我们不预测消费者的需求和行为，不改进追踪调查的研究方法，我们公司就有可能破产。我们引进风险投资模式，在这种模式的指导下，确认和收集意见的方式创新为公司品牌发展提供了支撑。

我们在创意温室计划实施过程中资助的一个小项目就是一个典型例子。2007年，通用磨坊旗下的Fiber One品牌推出了一款全新产品——纤维燕麦条，当时因为营销预算太少而难以开展传统媒体的推广。那时，关于社交媒体对产品销量的影响还没有任何研究数据，于是三位经理（亚当·吉尼、泽维尔·桑切斯·卡莫纳和克里斯·华富）将这一新产品的发布视作启动这项研究的好机会。他们把这些想法列入创意温室计划并上报，很轻松地就赢得了我们创投小组的支持。

此项研究的结果非常引人注目。他们的研究表明，纤维燕麦条大卖与网络交往密切相关。这三位经理将这一主要发现作为最终报告的标题，撰写了《我们首次证实网络交往与销量之间存在明确相关性》。他们发现，即使不在传统广告上投入太多成本，新产品上市也能取得成功，而且消费者之间的口口相传对销售的影响比任何其他方式都更有力量。现在，我们可以利用社交媒体直接吸引消费者，更重要的是，可以及时得到他们的反馈。

通过这个项目，他们发现了社交媒体的重要作用，并提出了“口碑营销”理念。它已经成为通用磨坊食品公司和整个大众消费品行业的黄金准则。

纤维燕麦条品牌的后劲十足。根据通用磨坊食品公司2011年的10-K表[\[2\]](#)，纤维燕麦条为快餐食品部门创造了5%的销售额；2012年年初，在谷物燕麦条分类产品中，纤维燕麦条占了10%的市场份额。

毫无疑问，5%的创新投资增长了5%的销售额，这对整个部门来说是不错的回报。盖尔和通用磨坊食品公司都坚信，保持对未来发展趋势的关注可以为公司产品赢得可观的收益。以下三个关键的R³OI衡量方法向我们展示了Fiber One这一品牌得到的收益：

弹性：目前Fiber One品牌产品不仅包括谷物和纤维麦片，还包括各种烘焙食品、酸奶和松软干酪。

相关性：“口碑”直接影响产品研发和销售。

回报：销量增加，市场成本降低，产业领导力和企业文化得到提升。

创意温室是一个部门范围内的创新计划，包括机制改革、结构改革和平等的参与机会。Fiber One品牌投资了这个计划，收益颇丰，这是投资创意温室项目并获得回报的典型例子。创意温室项目之所以成功是因为，参与者能够得到实实在在的奖励：项目资金、集体学习的机会以及别人的认可。这些都为这个计划的成功提供了保障。盖尔回忆说：“在创意温室计划发布会上，创意温室赞助人希瑟·麦克斯韦（Heather Maxwell）站起来说：‘各位，他们正在给你们送钱！’创意可以得到资金支持，这个想法证明了创意温室计划是一个重要的开端，从此以后，这样的势头将一发不可收拾。”

“尽心尽力”

开发和实施一个创新计划或引进任何新计划都应该在对公司业务的日常压力非常敏感的情况下进行，并且要对项目的成功有坚定的信念。创意温室项目的结果表明：在开始阶段，我们往往需要通过大量的关注、毅力和感染人的乐观精神鼓励团队创新，这就是我所说的“尽心尽力”。

我们都知道，改变需要发挥主观能动性。正如大脑对所熟悉的东西总是采取默认态度一样，体制和文化的向心力总是对改革起反作用。我们要认识到，革命性的行动（现有权力结构的根本改变）非常少见，最常见的改革方式是引进新思想和新方法（如这本书所介绍的）。这意味着你要真正改变你所在的世界，就应该遵从它的运行规律。因此，你需要做的就是遵守其规律的前提下，尽心尽力地推动新项目的实施。

以大胆想象为起点，然后坚持不懈地行动，革命性的改变将随之而来。改革并不容易，但如果不改革，我们将彻底失去发展和成功的机会。如果你逃避或忽视变化，你就会被淘汰。你最好的选择就是不断改革。

大多数身穿工作服的人看似是在忙工作，而实际上已经错过了机会。

——爱迪生

本书最后一部分是“下一步的应对方法”，主要是为克服向心力和现实因素提供建议和方法。接受这些建议并经常采用这些方法，充分利用5%的时间和资源，把ZoD练习融入到你繁忙的生活和工作当中，改革就是水到渠成的事情。虽然不是很容易，但确实会自然地发生。

现在让我们看看，通用磨坊食品公司到底有没有发生变化。

未来主义文化

消费者意见调查部门内部的这些改革家逐渐催生了一种存在于整个部门的未来学家文化。事实上，现在消费者意见调查部门的员工具备了独特的思维方式，这是这项“投资”最大的回报，对消费者意见调查部门乃至整个公司来说都是非常重要的。

根据承受能力创建创意温室的好处是，它可将创意温室的规则和做法融入到消费者意见调查部门目前所有的工作当中，这是改革小组的功劳。其最大的成果之一就是，“使创新摆脱了等级观念的束缚”。还有一点就是，在部门内部“提拔了

非常年轻的晚辈担任创意领导者”。卡亚·凯格利（Kaia Kegley）就是其中的一员。创意温室项目启动时，她加入公司才一年。但卡亚惊奇地发现，公司新员工的身份并没有阻碍她的发展。该项目向所有员工平等开放，唯一的要求就是要有激情和想象力。这些很快就成为消费者意见调查部门文化中深入人心的价值观。

创意温室也引进了风险资本的商业模式。其奖励机制非常透明：无论是谁想出来的，只要是好创意，公司都会为其提供发展资金。在创意温室项目启动之前，创意要想得到发展所需的资金，必须通过各个部门的层层审核；任何新计划为了得到部门的一部分资金，必须要和其他优先项目展开竞争。这与现在有着天壤之别。

建立一种民主的创意提交机制，保证每个创意都有人（创意代理人和创投小组）听取，给每个创意提供相应的发展资金，这些做法使创意温室项目取得了成功。在两年的时间里，一种创新文化深深扎根于消费者意见调查部门，不再需要形式上的程序。

卡亚对此有一个生动的描述：“创意温室成功地转换了整个部门员工的思维方式。创新已经成为基准……我们的灵感来源也扩大了很多，不仅仅局限在消费者群体、零售店、食品趋势或行业惯例上。我们观察不同的国家、文化、理念……得到了更深刻的灵感。”

乔恩·欧文莱在回忆创意温室项目启动前一年的情况时说：“当时，公司在环境调查的‘自由’项目中排在靠后的位置。而现在，我们打造了一种自由提交创意的环境。”

表5

	赞同百分比	
观点	创意温室项目启动以前（2006）	创意温室项目启动之后（2008）
团队不会因创意失败而被惩罚	36	47
通用磨坊食品公司员工可以挑战传统的工作方式	46	62
通用磨坊食品公司接受多样化的工作方式	54	69
通用磨坊食品公司应对市场变化的速度比竞争对手快	28	52

乔恩回想起被当成反叛者时的情景说：“那时我们坚持为改革工作方法腾出空间，强调它的价值。”这样做的目的是重新定位消费者意见调查部门的职能，证明“我们并不是为了纯粹地搞研究，而是为了找到核心战略灵感，为商业战略积累商业案例。”改革小组对此项改革充满了激情。该部门被当作一群为销售部门收集数据的研究者，然而，他们希望自己首先被当成商业人士，其次才是研究专家。因此，创意温室的目标是通过“发现未来”的探索精神和行动满足员工的抱负，鼓励有想法的员工“大声说出来”。

盖尔意识到，消费者意见调查部门的文化已经发生了转变，创意温室项目也取得了不少成就，现在应该在此基础上，将资源集中用于下一步的发展。

创意温室的遗产

创意温室是一个鼓舞人心的榜样，显示了个人影响改革的力量。在领导层和体系的大力支持下，这个计划在发展和执行中采用的模式解释了为什么人为的改革如此卓有成效。正如伊克巴尔所说：“人们有了生产工具，就能实现改革。”

根据承受能力进行修正，向你一开始制订的宏伟计划前进，改变会在这个过程中扎根。“生产工具”是在周围环境中创造改变的力量，有了工具，改革就有了动力。改革就是由每一次的小进步和小成功累积发展而来的。

消费者意见调查部门就是这样做的。参加推动大会的成员深受未来学家思想的启发。创意温室把创新作为实践和价值的标准，为融入更多这样的思想打下了坚实的基础。盖尔启动了新一轮的循环项目——“未来思考技术”。这些技术已经成为通用磨坊食品公司消费者意见调查部门的实践指导准则。

“全脑”视角涉及大范围的影响和规范，“未来思考技术”鼓励采用这一视角。正如我们在ZoD探索阶段的讨论中描述的那样，通过整合左脑和右脑中的信息，可以提炼出业务所需的战略性的、操作性强的灵感。

另外，创意温室还促进了其他工具的发展，比如社会意见网络和iTECH，前者是一个引导和衡量消费者意见的网络平台；后者是一个前沿调查工具，主要针对新出现的趋势和商业挑战展开调查。iTECH在2010年开始出现，其本身的发展也体现了公司结构的变革。整个团队不仅关注遥远的未来，而且团队里的8名全职工作人员也研究新科技产品和新兴市场，并制定战略性的、适用范围很广的解决方案。消费者意见调查部门的40位员工组成了无等级团队（创意温室创立的模式），预测该部门2020年的情况。这个团队的目标是定位消费者意见调查部门的角色；思考所需要的方法、技巧和能力；制订一个计划，使部门在这期间朝目标的方向发展。

为了解决这些问题，这个团队首先应该考虑，未来10年环境会如何变化，它

会对人们的工作、生活和家庭产生什么影响。这些变化会对食物形态和人们的饮食习惯产生什么影响？通用磨坊食品公司怎样才能实现“营养生活”的目标？“营养生活”的含义在未来是否会有不同？然后，团队可以预测消费者行为有什么变化。构思好之后，团队就可以确定他们需要的方法、技巧和能力，目的是使公司在2020年保持行业龙头地位。

消费者意见调查部门成功地融入了未来学家的思维方式，对企业文化产生了影响，整个公司都接受了新的“核心时间法”。从2011年开始，会议只能在上午9点至下午3点期间召开，员工每天留出工作时间的5%作为自由时间，即上午9点前和下午3点后。乔恩最大的愿望——拥有思考的“清静空间”——现在终于实现了。

然而，创意温室留下的真正遗产是促使通用磨坊食品公司的其他部门也采用了相似的方法。同时，这个项目对公司外部也有一定的影响，成为行业最佳实践方法，其他同类公司中的消费者意见调查部门都竞相效仿。通用磨坊食品公司因在研究和创新中采用关注未来的方法而广受赞扬。

在一项针对成功关键因素的国际基准研究中，通用磨坊食品公司在“以创意为基础，代表了消费者的声音”和“消费者或用户身份需求”这两个领域超越了20%的公司。这两个领域跟该公司消费者意见调查部门的工作有直接关系。

——司各特·爱德格特：《新产品开发：流程基准和表现评测》

在推动大会上，米歇尔、乔恩和盖尔都受到“就像那样”状态的启发，这种启发随后转变成“就这样做吧”的决定，最终使消费者意见调查部门在实践中借鉴了未来学家的思维方式。创意温室就是万里长征的第一步。

然而，大多数大胆的计划在试行之后就被废弃了。到目前为止，消费者意见调查团队成功地借鉴了未来学家的思维方式，并使之成为部门明确的指导方法。

消费者意见调查部门大事年表

2004年 米歇尔第一次参加推动大会。

2005年 乔恩和米歇尔一起参加推动大会。

2006年 消费者意见调查部门改革小组为员工寻找分享和激活新创意的方式；15名员工共同参加推动大会。

2007年 34名员工参加推动大会；创意温室项目启动。

2008年 建立“社会意见网络”。

2009年 “未来思考技术”被部门广泛采用。

2010年 建立iTECH，调查新科技产品和新兴市场，为通用磨坊食品公司所有部门提供相应的商业意见和工具。

2011年 公司成立消费者意见2020小组，2020预测项目启动。

在消费者意见调查部门创立了“专属空间”。

全体员工都接受了“核心时间”理念。

所有参与创意温室项目的员工都付出了辛勤的劳动。即使他们的个人角色和职责发生了改变，他们仍然推动了计划的发展。所有人都继承了未来学家的思考技术——制订长期计划，采用左脑——右脑——左脑的思维方式，确定最佳问题并寻求答案。正如上面的大事年表所示，这些都是需要时间的，但他们的努力最终都没有白费。

作为在完善工作的过程中分配时间和资源的手段，5%法则实际上是保证消费者意见调查部门作为通用磨坊食品公司战略预测的信息来源的重要因素。“未来思考技术”、iTECH和2020预测项目就是改进后的成果，其中每一项都是革命性的一步，使消费者意见调查部门的每个员工都能像未来学家那样自然地思考。

小结

不管你的未来有多遥远，我都希望本书能帮助你更有效地解决问题。现在，你已经了解了相关的规则和详细的实践检验方法：四要素、左脑——右脑——左脑的思维方式、ZoD和5%法则。如果能够退后一步（每一个出色的未来学家都会这样做），系统地思考这些模式和方法，我们就会发现，从最基本的层面来讲，我们现在所做的其实是在协调一种二元关系。我们总是纠结于一些二元关系：客观与主观、我们与他们、男性与女性、对与错、已知与未知、问题与答案以及现在与未来。这种二元性甚至表现在我们的身体构造上，比如人的左右大脑半球。我们的一生就是努力协调这个二元空间，并从中探索生活的目标、意义和各种可能性的过程。

最后，本书提供了一种认知世界的思维模式。当然，其他一些优秀的图书也介绍过相关的理论模式，也能够帮助我们更好地理解世界的运转方式。这些书的作者包括经济学家、历史学家、政治家、设计师、心理学家、理论物理学家和一些未来学家。大脑成像和认知心理学方面的研究给我们打开了了解学习和表现的另一扇窗，伟大的科学作家和思想者写了很多著作，探究关于幸福、同理心、学习、创造力、情感和洞察力等抽象事物的神经学起源。这些著作都建立在其自身的思维模式之上，拥有一种独特的理解整个世界的逻辑。这一切合在一起构成了

一个庞大的知识体系，有助于我们培养更广阔的思维和理解力。

我的建议是，尽可能多地阅读这类图书，挑战你对自己所处的世界的认知——包括我已经告诉大家的知识。事实上，本书介绍的思维模式正是我鼓励大家随时去挑战的思维模式。随着新信息的出现，思维模式会相应地发生变化。我并不认为我们已经验证过的模式（四要素、左脑——右脑——左脑的思维方式、ZoD和5%法则）是唯一的方法。尽管我已经尽力让每一种模式都根植于普遍规则，但我也不认为以上模式是战略预测和创新问题的最佳答案。

也就是说，我与大家分享这些模式是因为它们对我和我的客户非常重要，但我一定会遇到四要素分析不了的问题，也一定会有对这种方法的结果感到失望的情况。基于未来学家的长远眼光，我最后还想说一点：政治、教育、健康医疗、商业等方面的体制都有自身的重心。

我们要充分尊重原有体制的形态，因为无论外部力量是何等强大或“正确”，内在的结构都更强大。一个体制的结构形态就是它本身的生命力；任何进入到体制轨道的新事物都会被拉入内部结构，这是一种使其存活下去的自然秩序。即使有些想法具有突破性和改革性，但在向心力的作用下，都必定会向原有体制妥协。ZoD能够帮助大家找到解决战略与创新问题的答案，但也只有ZoD被一群人接纳时，它才是一种最佳方法。只有在某一方法被反复检验并大范围应用时，某一机构才会视其为最佳方法，这是符合自然规律的。

虽然创新结果与逻辑结构存在关联，但创新并不是逻辑思维的产物。

——爱因斯坦

这并不意味着改革是无用的，而是意味着改革只有经过思维系统的建构才会卓有成效。本书提出的模式、方法和实践已经逐步适应外部环境中相互联结的机制、主观思维过程和组织职能。

这几页描述的是一个框架而不是一种具体规定。在框架内人们可以自由地解读，发明新方法并根据自身需要和处境进行调整。我希望你们能够利用这种框架拓展思维，理解和预测改革；能够在认真思考“我是谁”、“我将去向何方”的基础上采取行动，充分想象自己所能达到的最优秀的表现，认真规划自己的未来。

现在，如果再给我最后一次坦言的机会，我想与大家分享我的大构想。当我在预测未来时，我看到了什么？如果我只能给每个人一种东西，那又会是什么？

在我的理想世界里，每个人都是“改革专家”。按照四要素模式对孩子们进行训练，并将他们学习的所有科目（历史、文学、科学等）都纳入四要素的范畴。等他们再大一些，我会训练他们的批判性思维，并教他们如何做决定。青少年将

会受益于这些行动带来的长远影响。无论这些年轻人的生活何时发生新转折，他们会回过头来审视自己的目标和愿景，并根据自身定位和未来的发展趋势确定自己的人生方向。社会各个阶层和各个领域的领导者都会坚持自己的价值观，以免受到意识形态的束缚。通过提出最佳问题，培养周围人的好奇心和勇气，他们能从中获益良多。他们会主张行动高于一切，严谨胜于刻板。我期待每个人在自己的生活和事业中，都采用左脑——右脑——左脑的思维方式，使自己在忙于工作的同时，能够好好地规划并创造自己的未来。所有这些将会成就我的梦想：不再鼠目寸光。

如果每个人只能带一件东西出发，那会是什么？可能会是一些有价值的“礼物”——自尊、勇气、常识、谦虚、自由、友好、热情，也可能是一些实物——一栋房子、一个同伴、一些食物，一把好厨刀。这个选择并不容易，但每个人所选择的东西反映了他对下面这个问题的答案：什么才是幸福的最根本要素。比如，我希望每个人都有的东西是常识、自尊和同理心。如果只能选一种，那我就只能慎重地思考一下了。关于这一点，我认定常识最有可能为其他同等重要的品质、经历和事物的发展提供支撑。

我的结论就是一种理念。理念是一种透过镜头看世界的观点——即你的各种想法通过“如果.....那么.....”的逻辑联系起来。我认为常识比任何其他东西都重要，而且我可以对此（信念的特征）提供有力的论证，而这番论证与我关于世界运转的理念相契合：四要素，左右半脑，明白你是谁、你将去向何方的重要性，找到规划未来的最好途径，构建你必须“认知”、“创新”和“行动”的框架并努力填充。我可以建立一个完整的体系以及一个可以将其连接起来的逻辑关系，进而为整个世界贡献自己的力量。

我脑海中的世界，就是如此。

这就是我们都拥有的东西：目标和愿景。理念和采取行动的勇气把它们联系在一起，并鼓励人们采取行动。当你试图创造未来时，未来的种子就源自于你内心深处对自己身份的定位。自我定位过后，若你能够像我和你一起穿越我理想中的愿景那样大胆行动起来，你就可以确定真正宏伟的构想、商业模式和计划。尽管很多人和我有着相似的价值观和理念，但不同的是，我把这些价值观和理念融为一体，为自己建构了一片独一无二的新天地。当然，未来学家并非只有我一个，但没有其他人会以同样的方式和风格思考问题。

这就是你的自我定位与你的未来发展趋势之间的联系。在商业领域，这就是一个品牌，一种商业模式，一块专属的领地。在四要素分析的基础上规划未来时，所有这一切都会引导你朝符合你的自我定位和未来发展趋势的想法和机会发展。确保有效发挥你的理念和思维，这就是你明显的优势。紧随目标，你就会做到最好。坚持不懈地努力，出色地完成，你就会有所成就，并最终实现梦想。

请耐心地对待你心中所有的未解之谜，尝试喜欢问题本身。不要寻求那些暂时得不到的答案，因为你没有把它们放下。关键是要放下一切。现在放下问题，也许过一段时间，在无意中你就会渐渐得到答案。

——雷纳·玛利亚·里尔克：《给一位年轻诗人的信》

[\[2\]](#) 10-K指美国上市公司每年必须向美国证券交易委员会提交的公开文件，内容包括公司历史、结构、股票状况及盈利情况等。——编者注

04 下一步的应对方法

第十四章 未来学家的思维方式

在“认知”部分，我们建构了未来学家的思维框架（四要素）；在“创新”部分，我们描述了未来学家处理问题的过程（ZoD）；在“行动”部分，5%法则详细地告诉你如何合理利用时间和空间，如何将未来学家的思维方式运用到公司运作中。

未来学家其实是选择了一种思维方式，一种认知和实践的心态。它包含了一种态度和精神：为了满足具体应用的需要，它必须适当平衡人们对潜能的狂热之情。未来学家的思维方式不仅要求开放性，而且必须遵守规则。与所有人一样，未来学家也致力于富有责任性和目标性的工作，而且总是考虑自身行为的长远意义。下面列举了未来学家式思维控制下的部分态度和行为。

抛开假设和既定认识

未来学家唯一的假设就是，我们任何人在任何既定时间，对现实的看法都具有局限性。事实上，未来学家的主要任务之一就是，在任何计划开始前质疑假设，确定其能否对工作起指导作用。

具有指导性的假设必须去除意识形态。意识形态是另一种以无意识的方式深入并影响认知的假设，它规定事物应该怎样，因此会干扰对真实世界的认知。

只有去除对现实的既定理解，才有可能开阔视野，提高识别新想法和新机遇的能力。尽可能在一开始就保持质疑的纯粹性，只有这样你才能真正有所发现。

培养你的好奇心和勇气

好奇心能拓展思维、开阔心胸，进而为你打开新的大门。这是我们最宝贵的财富。

永远保持好奇，并以此来应对那些你暂时无法理解的事物，这样可以自动激活左右脑。左脑会认真分析情况，并根据你的理解寻找其内在逻辑。同时，右脑会用一种游戏的方式从新视角出发，提出一系列新问题：如果我关注它会怎样？如果不正确该怎么办？如果情况相反或情况完全改变又会怎样？好奇心能够通过激发左右脑提高我们解决问题的能力，所以无论什么时候遇到瓶颈，好奇心都应该是你的首选工具。

好奇心如此重要的另一个原因是，它能够赋予人能量。它能够点燃激情，确立目标，促使人们积极投入。它也能增强人们的移情能力，激发共鸣，使人们敞开心扉接纳不同的观点，是认知（和执行）过程中非常重要的一部分。好奇心既是激烈的，也是平和的；它本质上是积极的，并且以未来为中心；它能够化解矛盾并建立起沟通的桥梁。

然而，如果没有勇气，好奇心就会慢慢枯萎。而且，好奇心一旦取胜，就会变得骄傲自满。令人高兴的是，勇气和创造力一样，并不是一种只有部分人才拥有的天赋，而是我们都具备的一种能力。我们只需要利用它。

我们每天都要坚持练习。不管是一件多么小的事情，我们都要勇敢地克服阻力：首先做决定，然后勇敢地说出来，最后采取行动。你越多地锻炼勇气，当你面临艰难的抉择和动荡不安时，就会越习惯于依赖勇气。勇敢地迈出第一步，然后在前进的过程中，不断地培养你的好奇心和勇气。

把“怎么做”留到最后

本书前面讲过“先有理念再实践”，把“怎么做”留到最后就是这句话的精髓所在。你必须知道“是什么”，然后才能搞清楚你要“怎么做”。而在此之前，你必须首先花时间找到最佳问题。

ZoD的设计符合这些问题的顺序。首先退后一步，用独特的视角发现最佳问题。通过最佳问题，可以制定MVS——确定你“是什么”——然后制订“逆向计划”，最后到达“怎么做”这一步。

“为什么”、“是什么”和“怎么做”在ZoD的左脑——右脑——左脑的思维过程中就能得到答案。这里再强调一次：切忌在还没调查清楚之前就试图弄明白事情会怎样发展，我们应该避开这类常见的陷阱，把精力专注在你正在做的事情上。

在这个过程中，过早地关注“怎么做”会让你陷入困境。这就是为什么如此多的会议变得冗长低效，这不仅会严重挫伤人们的积极性而且浪费时间。

左脑寻求确定答案的特性导致“怎么做”被反复讨论。作为一名未来学家，你一定要遵守这条规则：无论什么时候，只要产生想弄清楚“怎么做”的冲动，你一定要克制住并将其留到最后，也就是讨论过程即将结束时。

坦然面对不确定性

若要遵守“为什么”、“是什么”和“怎么做”的固定顺序，你一定要对不确定性

有较高的容忍度。ZoD之旅是一个探索过程，我们会刻意融入一些你不熟悉的元素和经历。在这个过程中，你不知道将会发现什么，你唯一能做的就是充分信任它。

在ZoD之后的改进阶段，当你全心投入地研究“怎么做”时，坦然面对不确定性的心态仍会使你受益。在不断探索的过程中，你的行动会更加高效。道理很简单：要想知道究竟该怎么办，唯一的方法就是开始行动。

不要过早下判断

“我尽量不单独评价某场演出，而是把它看成作品主体的一部分。”我的好友朱莉娅·费希尔（Julia Fischer）在她导演的改编自《呼啸山庄》的一场特别精彩的开场戏结束后说道。这种观点能够使她避免因过于在意每场表演的完美程度，而不关注未来长远发展而导致的失败。“我能从中学到什么？我对什么感兴趣？我比较欣赏哪些创意、流程和艺术风格？我应该放弃哪些内容？这些都是她在探索过程中经常问自己的问题。就这样，她通过一连串的剧本选择和改编逐渐确定了自己的导演风格。

朱莉娅的故事说明，艺术家们懂得如何利用好奇心来引领自己的创作道路。画作、表演、图书、歌曲等艺术作品能够直接反映艺术家的自我定位及其未来的发展趋势，而艺术家们也能从每一部作品中找到新灵感。如果商业人士和发明家在工作中采用类似的方法，他们也会从中受益。

和任何其他人一样，艺术家也害怕失败（有时甚至更加戏剧化）。但正如朱莉娅所说，在某一部分成功的基础上，用长远眼光看待“作品主体”，可以防止自己对作品过早地做出判断，防止武断地放弃本质上很优秀的作品。

底线就是：不要让失望出卖你。

批评是失望的亲密战友，同时也有可能成为你的伙伴。接受这一点，并且明白失望和批评是各种表现形式中自然存在的部分；千万不要随意做出判断。

过早判断某人或某物的价值会扼杀未来学家的想法。这些人往往宣称：“就X而言，我了解我应该了解的一切，但这一切都不可能改变我的观点。”

大脑渴求判断的确定性，因此，你会竭尽全力避免不确定性，尤其是在做一些你从来没有做过的事情时。告诉你一个秘诀：当你感觉自己不由自主地做出判断时，就向好奇心和勇气寻求帮助，只要你将注意力转移到认知上，判断自然就会消失了。

改革的阻力并不仅仅源于外部环境，有时候最大的障碍反而来自于我们的内心。以“但是”为起点，然后是各种抱怨、狡辩、借口或者任何一个阻碍你前行的环境假设。虽然“但是”后面的障碍各种各样，但它们之所以危害巨大是因为，它们把你的思维和行动限定在很小的范围内，侵蚀你的雄心壮志。更糟糕的是，它让你丧失行动的动力。

清除前进道路中所有障碍的关键是，首先弄清楚它们以什么方式侵蚀你的雄心壮志。“但是.....”障碍通常说明一个决定或一个行动还没有完成，所以消除障碍的最好办法就是，当障碍出现时，找出背后隐藏的原因，然后针对具体情况采取行动。

以下介绍了克服“但是.....”障碍的几种方法，有利于识别和解决内在阻力和其他外在阻力。我们首先要弄清楚自己的“但是.....”障碍究竟是什么，确认哪些是你有可能克服的。

在生活中，你一定要有这种意识，并不断实践克服“但是.....”障碍的方法，比如在商务谈判会议上、在感恩节晚宴上。虽然克服障碍的方法很简单，但正如圣雄甘地所说：“它可以让你期待的变化成为现实。”

完美主义（责备）

这类借口通常有三种形式：“我错了”，“他们错了”或者“这个世界错了”。它们反映了一套内在的信仰：

- 我（他人或世界）的缺陷是前进的永久障碍。
- 我认为事情应该这样发展才完美。
- 有些人（我、我父母、我上司、政府、那些愚蠢的人……）应该被责备并且弥补过错。

如果你很想发火，或经常听到自己说“应该”这个词，或因为未能如愿而很想抽自己，那么你对事情应该怎样的理念或信仰可能已经占了上风。

克服之道：依据事实，而非理念

过多的责备，过于强调应该怎样或过度妖魔化是你的世界观被自身的局限性束缚，逐渐被“再努力一些会更好”（即变得更加公正和严格）的理念控制而出现的症状。（这一点在热衷于争斗，不轻易妥协的政治家和社会活动家身上比较常见。）

我们的信仰、价值观和道德观指导和帮助我们认识世界。但是如果过度集中于某种意识形态，我们就难以看清事实，战略行动的能力也会受到限制。

如果接受过“定义”阶段的训练，在面对当前的所有事实时，你就会退后一步，并且问自己：“哪些是对我毫无意义的？哪些东西是我没有意识到，但有助于理解事实的？”这个过程会使你获得更开阔的视野，进而更好地理解你的处境。

相反，如果你实在无法忍受当前的处境，那就选择离开吧。

质疑事实（否认）

质疑事实是“这里出错了”的另一种说法。两者的不同点在于，前者怀着一颗做好事的赤诚之心去改变自己、他人或处境。同样，深层次的信念也认为有东西出错了，但紧接着会努力修补。

这种努力源于你对控制不了的状况的高度责任感，以及一种促使自己、他人或情形更接近理想化状态的需求。质疑事实的表现就是：“如果我（他们）更努力……这（一次成长经历，一次磨难）对我有好处……我知道我（我们、他们）可以做得更好！”

克服之道：事不过三

更加努力、坦然应对挑战以及相信潜力是成功的三个重要因素。这本无可厚非，然而，如果在永远都不会变化的事情上倾注过多心血，那么这种理念会起反作用。

你怎么知道该不该改变呢？你可以质疑现有情况，竭尽全力追求成功，但如果经过两轮这样的努力，还是没有取得重大进展，那么根据事不过三原则，你就应该做出改变了。

更加努力并不是改变，改变是指做一些完全不同的事情：从外界寻求帮助；改变你在当前环境中所扮演的角色；脱离当前环境；如果你一直都是领导者，那么让位出来；如果你一直都处于消极状态，那就变得积极向上；吸纳其他成员。关键是让事情不再按照你的方式进行，并且接受不在你控制范围内的结果。即使你仍然坚信事情不应该这样，也要接受它们目前“不正确”的事实。如果你实在做不到（这种情况经常发生），那就离开。如果实在没法离开，那就寻求帮助。即

便你已经竭尽全力，而情况并没有发生改变，但至少你们之间的关系会发生微妙的变化。

渴望确定性（恐惧）

这是一种商业领域常见的拖延策略，尽管是无意识的。你可能会听到内心恶魔的声音，你会因此感到恐惧，并且试图寻求更多的证据和预测结果来安抚自己；总是害怕别人提出“建设性的批评意见”，或在细枝末节上挑毛病。所有这些行为都反映了一种因恐怖风险而害怕做出承诺的心理，而这也正是大量冗长、低效会议背后的原因，也会阻止你或他人及时采取行动。

克服之道：鼓起勇气，战胜恐惧

试图提前知道行为或决定的结果，是件白费功夫的事情。这不仅会妨碍成功，而且会挫伤那些已经做好行动准备的人的善意和积极性。

只有通过实践才能得出最终答案和结果。以婚姻为例：你可以做所有相关的调查和准备——权衡利弊，拜访已婚夫妇，婚前咨询甚至讨论两个人同居时的角色和责任——但只有真正步入婚姻的殿堂，你才会知道婚姻是什么。没有谁可以担保，也没有其他办法能够提供保障，你只能在合适的时机说“我愿意”。这是鼓起勇气的绝好机会。

当然，人们面临的风险不尽相同，具体的行动方案也各种各样，但我们每个人都应该相信，勇气是在实际行动中培养出来的。你不用立马就双脚起跳，但至少要向前迈出一只脚。千里之行，始于足下。行动的关键是，勇敢地迈出第一步，并且坚持不懈。

当感觉“但是……”障碍在干扰你的思维时，无论多么小的事情，你都要立刻采取行动。这个时候你需要相信自己，相信未来愿景一定会实现。只有勇往直前，才能在实践中生存下去，才能不断获得新知识。而且，这样的灵感必定会使你获得更美好的结果。

从现在开始，每天有意识地鼓起勇气、采取行动吧。

碌碌无为（逃避）

我们必须面对人生苦短这一现实。事实上，如果你拿出年历，划掉法定节假日（婚假、丧假、产假等）、工作时间，然后看看剩余的时间，你可能会大吃一惊：家庭、工作和社区的任务耗费了大部分时间，你根本没有多少空余时间。

忙碌是生活的真相，而解决这个问题的唯一方法就是只关注那些真正重要的事情，放弃我们能够平衡并掌控一切的幻想，因为这是不可能的。很多时候，生活中的某些事情比其他事情更紧急。有时我们需要疯狂工作，几乎连睡觉的时间都没有；但有时事情并不是很急，我们就可以好好休息一下。我们不可能对生活中的所有事情都同等用力，而应该根据需要调整优先顺序。我们大多数人在每天相对少的可利用时间里，就是用这种方法完成各种任务的。

不过，我们还是要警惕忙碌背后的东西：你是忙于创造自己的未来，还是碌碌无为？如果你把忙碌视为成功必不可少的因素，为究竟应该怎样分配时间而焦虑，或者觉得难以摆脱忙碌，那么忙碌就是你成功路上的绊脚石。

克服之道：分出轻重缓急

如果你过于忙碌，那么你实际上已经拒绝了生活中的某些东西。时间是有限的，你在这方面投入过多，那么你就必须削减花费在其他事情上的时间和精力。在这个过程中你必然要牺牲一些东西，然而让人痛苦的是，要牺牲的东西通常是你最在乎的，比如家庭、有意义的事情以及你的未来。

有些事情你明明应该拒绝，但你竟然鬼使神差地答应了。可能的原因有很多：可能别人告诉你这是件不错的事情；也许你害怕别人失望，或你认为如果不是由你亲自处理，任务就没法完成（或完成得不够好）；你可能有非凡的能力，若能完成任务会因此受到重视；或许你对所有事情都充满激情，以至于没了时间观念，也忽略了自己的能力水平。无论你为什么答应，解决方法都是一样的：在你回答之前，全面思考，然后做一个符合实际的决定。你分配时间的方式很重要，要与你是谁、你的未来发展趋势结合起来。

牢骚满腹（抱怨）

“这个太难了。”“这不公平。”“我不愿意。”“这是个愚蠢的决定。”“我不喜欢那个人。”“我不喜欢这样处理。”“他们不重视我。”当你贬低他人或者对他人不满时，真正的问题在于，你忽视了对自己（或他人、项目）的成功应担负的责任。

当然，如果你是“故意抱怨”，即只是想把心中的不痛快发泄出来，以便轻装上阵，那么这种抱怨是积极的：

1. 征求倾听者的意见：“我可以抱怨一会儿吗？”
2. 生气时，用一种幽默的抱怨方式表达情绪，比如像个3岁小孩一样说：“我也不不不不要！！！”
3. 抱怨过后，积极地做决定，然后继续前进。

克服之道：找出根源，寻求帮助

弄清楚是什么在困扰你，然后把它解决掉。如果自己解决，那就自己来；如果你认为其他人有能力解决，那就寻求他人的帮助。你的请求要尽可能具体。例如，你应该这样说：“在（具体时期）内，完成（某项具体工作）还需要一周时间。”而不是“我需要更多时间”。你应该向那些有决策权的人求助。“我想每周一中午借用您10分钟时间，核对下我们一周的计划，可以吗？”“好的，我会在时间表和计划表上都列出来，下周一中午餐厅见。”“我预订好餐桌后会给您留一张便条，附上日程安排。谢谢您。”

抱怨如果不转换成请求，就会像毒药一样扩散。这样一来，你会丧失人们对你的信任。更糟糕的是，如果爱抱怨的人聚在一起，就会传递大量的负能量，会使大家缺失对集体的责任感和信任感。我的建议是：保持自身的责任感。听完他人的抱怨后，我们应该问问他：“你有什么要求？”“向谁反映这个问题比较好呢？”

感觉陷入困境（屈从）

接受并不是屈从。有什么区别呢？屈从具有宿命论和愤世嫉俗的特点，说明你陷入了困境。相反，接受就是欣然接纳你所处的环境和人。它的特征是你的发展和成长并不受环境的限制。

屈从是“但是.....”障碍的主要来源。一般而言，感觉自己陷入困境的人已经有了无数条关于如何改善处境的建议，但他们对于这些建议的反应总是一成不变：“但是.....我做不到，是因为.....总是没用.....我以前尝试过.....我知道他们是怎么想的，但根本没用.....”换句话说，他们能想出很多不错的理由，然后深叹一口气并总结说：“只能这样了，我无能为力了。”

作为生活在自由社会、可以发挥自由意志的公民，我们至少应该相信：无能为力并不是事实，它是一种态度，可能感觉起来是真的，但原因是你对所有的选择都不满意。

陷入困境的人总是渴望得到答案。只有找到确保这一问题能够被解决的方案，他们才会觉得这个选择是可行的。

克服之道：付诸行动

当你陷入困境时学着做出选择，这本身就是一种自由。然而，你却常常因害怕未来不确定的结果而屈从。你不知道这个决定是否正确，也不知道这样或那样

做的结果如何。你唯一确定的就是，你害怕做选择。

事实上，知道结果比不知道结果更糟糕。如果你知道了后果，它就会对你产生束缚，会吞噬你的渴望和激情。这又回到了我们前面所说的“鼓起勇气，采取行动”。你也许对现在和未来都不确定，在这种情况下，可行的第一步就是选择改变并积极行动起来。即便你不知道采取行动会让事情如何发展，但可以增强你的渴望，进而找到新目标，激发新灵感。

你能够识别每个“但是.....”障碍的类型吗？普遍的情况是不愿采取行动或做决定。这种不情愿并不是最糟糕的事情，但它会扼杀未来的生机和希望，这种潜在认知是极其有害的。这实际上就是循规蹈矩，在目标引导下生活。

做决定或冒险并不需要具备果断的性格。行动并不需要任何先决条件，比如年龄、职位、经验和背景等。我们每个人随时都可以做出选择。而且，做决定和勇气一样，尝试得越多，你就越坦然。

当自己试图找借口来抗拒某件事情或某种变化时，首先确定自己属于下面哪种情况：完美主义（责备）、质疑事实（否认）、渴望确定性（恐惧）、碌碌无为（逃避）、牢骚满腹（抱怨）、感觉陷入困境（屈从）。想一想到底是什么让你感到恐惧——要同情地看待这个问题，而不要觉得羞耻——然后问自己愿意采取怎样的行动。

事实上，不愿做决策和不愿采取行动还会浪费其他人的时间。我们必须转变这种不情愿的态度，但首先要从自身入手，同时在相应的低效率环境中展开。无论在什么情况下，能改变这种状况的唯一办法就是做决策。

有了决定之后，人们就有了关注的焦点，就可以采取行动。行动的结果会产生有价值的信息。在做下一个决定时，这样的信息是必需的。因此，决策是通向行动的大门，而行动是我们创造未来的途径。

本书的目标是，读完后你可以根据自己的需要，为你的未来做出明智的选择。现在，你已经具备了成为未来学家所需要的一切。

欢迎加入我们。

“不要鼠目寸光，要对自己观察未来的能力有信心。”我的一位好朋友经常这样提醒我。我发现它适用于生活的各个方面，包括写作本书。我的观点总是清晰透彻，而且对自己观察未来的能力非常自信，而这也正是许多作家欠缺的东西。在本书创作过程中，我充分发挥了这种自信。

初期的自信来自富有才华的图书经纪人约翰·拉森，他参加完推动大会之后鼓励我写一本书。在出版相关的工作中，他一直是我的领路人和支持者，对此，我感激不尽。

通过约翰，我认识了乔西巴斯出版社的资深编辑卡伦·墨菲，她看到了市场对实用商业类图书的潜在需求。我感谢卡伦，她的团队一直坚持不懈地努力，全心全意地为这个项目服务。通过约翰，我还认识了作家埃里克·弗鲁曼，非常感谢他的耐心指导。

我十分庆幸能够与客户共同工作，我的生活也因此更加丰富多彩。本书的内容就是从他们那里学到的东西。感谢红花山厨子的卡尔和玛丽，通用磨坊食品公司的盖尔、米歇尔和乔恩，克里克斯公司的卡亚等与我分享其个人经历，也为我的研究提供了个案支持。

“未来学家的思维方式”部分描述的每个特点都是以道格·卡梅伦、伊克巴尔·卡迪尔和克莱德·普雷斯托维茨分享的故事为原型的。我认为他们是英雄，是这个躁动轻浮的世界里拥有创造变革技能和毅力的光辉榜样。

感谢支持我的朋友和同事，其中主要有汤姆·尼尔森、阿莱格拉·洛克司塔德、克里斯托福·艾维尔特、朱莉娅·费希尔、卡伦·格列佛、汤姆·法尔海特，以及同我一起在推动机构工作的杰出人才。

如果没有我的这位挚友和优秀作家卡伦·施奈德，我不知道如今我和这本书会是什么样子。每当我需要理清思路、安抚内心或顺利过渡时，卡伦都会伸出援助之手。因为认识了她，我不仅成了一位更好的作家，在做人方面也进步不少。

本书还得到了保罗·恩克的大力支持，他帮我做了很多我来不及做的工作。他不知道我有多么钦佩和感激他。

未来究竟会是什么样子？在电影以及科幻小说中我们都可以看到导演和作者们对未来的想象。过去的一些想象如今都已经成为了现实，还有些想象也正在逐步变为现实。

那么我们对未来的想象又是怎样产生的呢？本书对此做了详细的解释。简单来说，所有的想象都是建立在我们的记忆基础之上的。所以，未来也是过去的投影，只不过是一种不断演化的过程。

未来是由我们的想象决定的还是由其他因素决定的呢？本书作者列出了决定未来趋势的四种要素——资源、科技、人口、管理。这四种要素相互影响，共同决定着我们的未来。

本书所要回答，同样也是读者最关心的问题就是，当下我们怎样才能抓住并适应未来趋势。通过生动的例子我们看到，未来并不是那么神秘莫测。通过具体练习，我们每个人都能拥有并不断增强未来学家式的思维。

探究未来的过程其实也是寻找自我的过程。哲学思辨在本书的理论架构中也有所体现。你要找到自己在未来的角色，首先就要清楚自己当前的角色本质。挖掘自己内心深处的本我是开拓自己未来之路的必要条件。

如何深入了解自己呢？读完本书你会发现，了解自己并不难。通过一些简单的练习，你就能够逐渐明白自己的本色，找到“我是谁”的答案。这可以是对自己的探究，也可以是对自身企业的探索。其实，我们在潜意识里对自己和自身企业都有着非常明确的认识，只不过很多时候因为表达的障碍，我们无法将其说明白。本书会通过具体的练习将其引导出来。

本书的另一个主题是创新。未来的核心就是创新。然而创新的基础是新认识的产生以及思维的突破。创意不会从天而降，而是知识、汗水、灵感乃至技巧不断积累的结果。本书着重强调了技巧。创新能力是可以培养出来的，当然也要通过正确的方法不断地练习。

本书的语言十分生动，而且平易近人。它通过简单的例子和贴近生活的比喻将复杂的理论简单化、形象化，使我们能够相对轻松地掌握未来学家的思维方式。读完本书，相信大家能够对自己未来的生活和工作有一个更加清晰的认识和判断。

张杲

2013年8月