

## ЗМІСТ

Вступ.....	5
<i>Розділ 1. Швидке (Fast).....</i>	<i>21</i>
<i>Розділ 2. Урбаністичне (Urban).....</i>	<i>77</i>
<i>Розділ 3. Племінне (Tribal).....</i>	<i>139</i>
<i>Розділ 4. Універсальне (Universal).....</i>	<i>207</i>
<i>Розділ 5. Радикальне (Radical).....</i>	<i>283</i>
<i>Розділ 6. Етичне (Ethical).....</i>	<i>359</i>
<i>Розділ 7. Життя 2120 року.....</i>	<i>403</i>
<i>Розділ 8. Формування майбутнього.....</i>	<i>421</i>
Поляка.....	425
Про автора.....	428

Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

поганий користувачський дизайн або вразливість до кібератак. Коли військові командири проводять занадто багато часу, граючи у воєнні ігри зі своїми колегами, результатом може бути...

## НАЙСТРАШНІША АУДИТОРІЯ, ДО ЯКОЇ Я КОЛИ-НЕБУДЬ ЗВЕРТАВСЯ

Я виголошую до шістдесяти промов на рік у багатьох країнах, але найстрашнішою аудиторією, до якої я коли-небудь звертався, був Пентагон. Я повинен був прочитати лекцію про тенденції для 500 старших військових керівників і запропонувати їм шляхи, за допомогою яких вони могли використати свої величезні військові повноваження, щоб *послабити* міжнародне напруження, *поліпшити* імідж Америки, *запобігти* майбутнім війнам та *усунути* загрози національній безпеці.

Люди, перед якими я мав виступати, були командирами найкращих у світі військових кораблів, винищувачів, підводних човнів, арсеналів ядерної зброї, крилатих ракет, безпілотників, танків, артилерії, військової розвідки тощо.

Я блукав виставковим залом біля аудиторії, шукаючи натхнення в останні хвилини перед виступом. Зал був переповнений зразками неймовірного військового обладнання. Дистриб'ютори провідних виробників озброєння пояснювали мені, як ще ефективніше, зі ще меншими зусиллями й ризиком можна брати на приціл і вбивати велику кількість людей, застосовуючи їхні екзотичні технології.

Мене вразило сильне відчуття того, що все це здавалося минулим століттям. Можливості такого обладнання справді шокували, технології були приголомшливі. Але за допомогою мегазброї неможливо ні викликати до себе довіру, ні розв'язати основні причини конфлікту, ні вилікувати серця розбитих країн.

## ЯК СПРОВОКУВАТИ ВЕЛИКИЙ КОНФЛІКТ ЗА ЛІЧЕНІ СЕКУНДИ

У майбутньому визначальним чинником для командира буде не те, скільки ракет, безпілотників чи інших військових сил він має

під своїм керуванням. А, наприклад, те, чи повинен він за лічені секунди дати наказ застрелити шестирічну дівчинку, яка йде до контрольно-пропускного пункту армії США та яка, можливо, переносить бомбу, — і все це у прямому ефірі під час випуску новин, на очах безлічі людей.

Смерть цієї дитини може спровокувати гнів місцевого населення, масштабні громадські заворушення та подальше кровопролиття, а також глобальний осуд. Уся могутність військової наддержави такої миті стає абсолютно даремною.

Коли я кружляв цим залом, мене найбільше хвилювало одне: мені різко повідомили, що я *перший* неамериканець, якому *коли-небудь* було дозволено виступити на цій регулярній військовій асамблеї. До того дня їхня політика полягала в тому, що слово слід давати лише громадянам США. Тож виступати там — привілей. І вони люб'язно погодилися послухати когось з іншим світоглядом. Таку саму сліпоту ви можете помітити у військових іграх, у які грають міністерства оборони в більшості країн.

## У ПОЛОНІ ВУЗЬКОГО БАЧЕННЯ

Будь-яка організація може страждати на легку форму колективного божевілля — неможливість бачити ширший контекст. Кожен із нас бачить навколишній світ крізь власні окуляри, на які вплинули наша культура, місце народження, історія та досвід. Ці окуляри спотворюють сприйняття й реакції. Тому *найважливіший* крок на шляху до точного передбачення майбутнього — усвідомлення своїх обмежень: *зніміть* окуляри та створіть ментальний простір, щоб надягти окуляри інших людей.

## Особиста мандрівка

Життєва дорога провела мене через шістдесят країн. Я спілкувався з лідерами найбільших світових корпорацій та урядів; працював у кожній сфері; зустрічався з новаторами й підприємцями; давав поради найзаможнішим і працював з найбільш бідними серед

бідних — у нетрях мегаполісів, у таборах для біженців та у віддалених селах.

## **РИНКОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ НЕ МОЖУТЬ СКАЗАТИ ВАМ НІЧОГО ПРО МАЙБУТНЄ**

Однією з перших істин, яку я збагнув, було те, що ринкові дослідження — абсолютно даремний, дорогий та небезпечний шлях, і то лише до короткострокового майбутнього. Компанії та уряди щороку виділяють на це 46 мільярдів доларів, значну частину з яких витрачають на те, щоб запитувати людей, як вони поводитимуться. Але настрої можуть змінитися за кілька годин у відповідь на нові товари, соціальні медіа, акти насильства, спортивні події, великі скандали чи смерть національного героя.

Однак ринкові дослідження досі важливі. Нам потрібно якомога уважніше ставитися до своїх клієнтів, зокрема до того, як вони почуваються. Уважно прислухайтеся, що вони говорять, і розберіться в усіх проблемах, на які вони вказують. Але *не вірте* їм, коли йдеться про майбутнє.

## **ОДНЕ СЛОВО КЕРУВАТИМЕ МАЙБУТНІМ**

Ось ще одна істина, яку я пізнав: єдиний чинник керуватиме майбутнім більше, ніж події, економіка, інновації, технології, демографія, релігія чи політика. Часто лідери зосереджуються на показниках, даних, фінансах, аналізі, процесах, клієнтах, конкурентах, інвесторах, громадській думці та нормах. Усе це важливе, але є центральний елемент, який значно більше впливає на формування майбутнього.

Якщо ми хочемо зазирнути в майбутнє, потрібно звернути увагу на те, що люди можуть **ВІДЧУВАТИ**, а також на те, що вони **ДУМАТИМУТЬ**. Єдине слово, що керуватиме майбутнім, — **ЕМОЦІЯ**. Як ми побачимо в кожному розділі цієї книжки, емоційні реакції зазвичай набагато важливіші, ніж самі події. Будь-яке лідерство має бути пов'язане з емоцією, власне тому роботи не можуть бути лідерами.

Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>



## ЯК ДАЛЕКО ВАМ ПОТРІБНО БАЧИТИ?

Щоразу, коли мене просять прочитати лекцію про майбутнє, я завжди ставлю те саме запитання: як далеко вас завести та в яких сферах?

Якщо ви *торговець акціями*, вам потрібно бачити ринок на три мілісекунди наперед, щоб заробити мільярди доларів у високочастотній торгівлі.

Якщо ви *дів моди*, пів року наперед може бути забагато. Якщо ви *банк*, ваш майбутній горизонт становить не більш ніж п'ять років. Якщо ви *велика компанія-страховик*, то повинні бачити на десять чи більше років наперед.

Моїм клієнтам з *фармації* доводиться зазирати на двадцять п'ять років уперед, оскільки їм потрібно п'ятнадцять років, щоб вивести новий препарат на ринок, а патенти втрачають силу за двадцять п'ять років.

*Енергетичні* компанії хочуть бачити ще далі. Недавно я розмовляв з генеральним директором, який підписав контракти на видобування нафти й газу в Каспійському морі десять років тому. Знадобиться ще принаймні десятиліття, щоб ці родовища почали працювати, до того ж тривалість їхньої експлуатації повинна становити тридцять і більше років. Тож під час укладання цієї угоди йому був потрібен п'ятдесятирічний прогноз цін на енергоносії.

## ЯК ВИ ВГАДУЄТЕ МАЙБУТНЄ?

Як же можна *братися до* прогнозування середньої ціни за барель нафти з 2040 по 2050 рік?

Дехто каже, що передбачати неможливо й безглуздо. Ми можемо лише підготуватися до невизначеності. Це небезпечно, наївно, нерозумно й фаталістично дурниця. Але все, звісно, залежить від того, *що* ви намагаєтеся передбачити.

Так, це правда, що ніхто не може послідовно передбачити короточасні коливання ринкових цін, обмінних курсів, або результат виборів, якщо немає очевидного лідера, або чергові рішення ексцентричних чи дурних політиків. І ми ніколи не можемо бути

*впевнені*, що принесе завтрашній день. Але в цій книжці йдеться не про це. Кожному, хто ухвалює рішення, цілком логічно та вкрай важливо мати чітко обґрунтовані очікування того, що, на його думку, найімовірніше станеться, але потрібно розглядати й альтернативні сценарії, щоб керувати ризиками.

## ДОВГОСТРОКОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ЧАСТО ДУЖЕ ПЕРЕДБАЧУВАНІ

Надійне та довгострокове прогнозування базується на потужних мегатенденціях, які зумовили глибокі, послідовні, а отже, відносно передбачувані зміни протягом останніх тридцяти років. На таких тенденціях засновані будь-які ретельно розроблені корпоративні стратегії та урядова політика. Ось лише декілька прикладів:

- ✦ поступове зниження темпів зростання світового населення;
- ✦ люди одружуватимуться пізніше або й зовсім не створюватимуть сімей, що призведе до зменшення кількості дітей у багатьох громадах;
- ✦ швидке, але передбачуване падіння цін на цифрові, телекомунікаційні та мережеві технології;
- ✦ швидке зростання всіх видів бездротових/мобільних пристроїв і мобільних платежів;
- ✦ перехід від традиційного роздрібного продажу до продажу онлайн зі швидкою доставкою;
- ✦ взаємозв'язок між людьми, компаніями й машинами;
- ✦ швидке зростання економік країн, що розвиваються;
- ✦ швидке збільшення кількості споживачів середнього класу в країнах, що розвиваються;
- ✦ переїзд сотень мільйонів осіб до міст;
- ✦ міграції великої кількості людей з бідних країн до заможніших;
- ✦ вищий рівень грамотності у світі, збільшення кількості випускників університетів;
- ✦ зменшення витрат на товари серійного виробництва;

- ✦ швидке зростання світової торгівлі (незважаючи на протекціонізм) і сильне прагнення подорожувати;
- ✦ формування торговельних блоків, зон вільної торгівлі, валютних зон;
- ✦ зростання глобальних корпорацій, їхні злиття й консолідації, коротші та жвавіші ланцюги постачання;
- ✦ швидке поширення генетичного скринінгу для прогнозування здоров'я в майбутньому;
- ✦ збільшення біотехнологічних методів терапії, включно з використанням стовбурових клітин;
- ✦ вища середня тривалість життя за умов поліпшення харчування та охорони здоров'я;
- ✦ старіння багатьох націй, зокрема в країнах ЄС, Японії, Південній Кореї, Китаї;
- ✦ демографічні вибухи в країнах, що розвиваються, зокрема в Індії та Нігерії;
- ✦ фемінізація багатьох суспільств, зростання кількості жінок, які працюють;
- ✦ дедалі більша стурбованість питаннями добробуту дітей і жорстокого поводження з ними;
- ✦ посилення на глобальному рівні уваги до «здорових і безпечних» умов роботи;
- ✦ зростання занепокоєння стосовно довкілля, його сталості, продовольчого забезпечення;
- ✦ дестабілізація країн з величезними запасами мінеральних чи енергетичних багатств;
- ✦ перехід від міжнаціональних воєн до громадянських конфліктів;
- ✦ більше людей позитивно ставитимуться до демократії (але не довірятимуть традиційним політикам);
- ✦ ширше впровадження громадянських прав, захист вразливих груп населення;
- ✦ клієнти матимуть вищі вимоги до зручності, комфорту, цінності, сервісу, чесності, надійності, швидкості, тож надходитиме більше скарг у разі недотримання стандартів;

Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>



- ✦ швидка автоматизація рутинних завдань, домашньої, офісної та заводської роботи;
- ✦ розвиток штучного інтелекту та збільшення потенціалу для державного контролю.

Я можу перелічити ще сотні таких тенденцій у конкретній галузі чи для конкретної країни. Ці ширші тенденції певний час були очевидними для більшості аналітиків тенденцій, до яких належу і я. Їх докладно описали протягом тридцяти років. Вони розвиваються повільно, на відміну від бумів чи крахів або суспільного захоплення чимось.

### УСІ ТЕНДЕНЦІЇ ПОВ'ЯЗАНІ З УСІМА ІНШИМИ ТЕНДЕНЦІЯМИ

Основні тенденції взаємодіють і набувають сенсу лише в контексті всіх інших тенденцій. Понад те, на ваше *особисте* майбутнє впливає майбутнє понад семи з половиною мільярдів людей. Ось чому так нелогічно й небезпечно орієнтуватися на єдину тенденцію. Але, на жаль, саме до цього схиляються багато економістів, біологів, техногуру, військових радників та інших «експертів», кожен з яких робить сліпі мікропрогнози в межах своєї спеціалізації.

Я не кажу, що не помилявся. Передбачення майбутніх тенденцій — це завжди ризикований і потенційно принизливий процес. Якщо хочете це перевірити, то можете знайти понад шість сотень відео на *YouTube*, сотні презентацій і статей, а також тексти шести книжок, що їх я з 1997 року розмішую на своєму вебсайті, який відвідали понад 17 мільйонів різних людей<sup>1</sup>.

## 2040 рік ближче, ніж ми думаємо

Вам може здаватися, що дивно ставити таке запитання футурологові, кар'єра якого побудована на осмисленні швидких змін. Але це запитання має надзвичайно велике значення.

---

<sup>1</sup> <http://www.globalchange.com>. (Тут і далі прим. авт., якщо не зазначено інше.)



## СКІЛЬКИ ВСЬОГО НАСПРАВДІ ЗМІНИЛОСЯ ЗА ОСТАННІ ДВАДЦЯТЬ ІЗ ГАКОМ РОКІВ?

Правда полягає в тому, що, незважаючи на весь галас навколо швидкості змін, не потрібно багато часу, щоб увести в курс поточних справ бізнес-лідера, який, скажімо, нещодавно вийшов із двадцятирічної коми. Знадобиться, можливо, менш ніж дві години, щоб розповісти про найважливіші глобальні й соціальні зміни. Назвімо цього чоловіка Томом...

Насправді мало що здивувало б Тома. Що ми йому розповіли б? Крах *dot.com* та атака одинадцятого вересня; війни в Іраку, Афганістані та Сирії, пов'язані з ісламськими бойовиками; дешевші та мобільніші обчислення; швидший інтернет, більше електронної комерції та швидке зростання соціальних медіа; дешевші технології та робототехніка; стрімке зростання Азії; сильніше занепокоєння щодо глобального потепління та повсюдне використання сонячних батарей; великий ринковий крах після тривалого зростання, який був спричинений кризою на ринку банківських кредитів; корпоративні банківські скандали; підвищення пенсійного віку й занепокоєння пенсійною системою; Росія знову демонструє свою силу; деякі побоювання щодо вірусних епідемій; більше авторитарних, націоналістичних лідерів у таких країнах, як Росія, Туреччина, Угорщина, Китай та Америка.

## ВАЖКО УЯВИТИ РАДИКАЛЬНІ ЗМІНИ?

Якби Том пройшовся вулицями будь-якої європейської столиці, то навряд чи побачив би *радикальні* зміни, наприклад, у моді, музиці, щоденній культурі, політиці, у сподіваннях і мріях молодих людей. Усе буде приблизно так само, за винятком того, що більше людей дивляться набагато довше на екрани смартфонів і купують переважно в інтернеті.

Том, безумовно, зазначив би, що чимало осіб ще 1996 року використовували смартфони, як-от *Nokia 9000*, з повноцінним браузером, електронною поштою, камерою, текстовим редактором, блокнотом. І ціни на них щороку зменшувалися вдвічі. Також він