



凝望技术的“深渊”

西方管理思想界有两件盛事：“全球思想家 50 人”的评选和“全球彼得·德鲁克论坛”。活动目的在于探讨管理思想界的最新主题，提出面对未来的解题途径。《哈佛商业评论》中文版在 2017 年的活动现场，采访了全球思想家 50 人的“领导力”获奖者哈尔·格雷格森和“数字化思维”的获奖者唐·塔斯考特。

牛文静 | 文 李全伟 | 编辑

“全球思想家 50 人（Thinkers 50）”（以下简称 Thinkers 50）是由两位英国人斯图尔特·克雷纳（Stuart Crainer）和戴斯·狄洛夫（Des Dearlove）于 2001 年创立的全球首个管理界学者排行榜，两年评选一次，致力于发现和分享全球最佳管理思想，以客观权威闻名。中国企业家柳传志、王石都曾入选。海尔集团的 CEO 张瑞敏于 2015 年获得“理念实践奖”。

伦敦时间 2017 年 11 月 13 日，Thinkers 50 公布了最新获奖名单。过去两年，西方管理界的主题可以用“质疑技术、反思领导力、重塑理念”来概括。管理是解决问题的学科，但如果我们对即将面临的问题始料未及，该如何去做呢？这种带着迷茫谨慎前行的探索，贯穿在本次 Thinkers 50 和 2017 年 11 月 16 日在维也纳举办的“全球彼得·德鲁克论坛（Global Peter Drucker Forum）”的讨论之中。

质疑技术

两年前，我们在庆祝协同消费和技术互联带来的生态新气象。然而两年过去，本应让商业更加民主化的技术，却在不断强化垄断性竞争。本次 Thinkers 50 终身成就奖的获得者汤姆·彼得斯（Tom Peters）发出质问，“你们信任 Facebook 吗？信任的请举手。”台下举手的人寥寥无几——和每个人体感相关的数据都掌握在几个超级数字巨头手中，这种情况令人不寒而栗。

如今，技术发展的速度已经超越了人们的想象力。人类在庆祝技术带来的便捷和颠覆的同时，也不应忽视包括机器人伦理、网络攻击等在内的潜在

问题。乐观的人对此充满信心，认为技术终将带领人类和商业走向自由和民主；悲观者则断言人工智能开启了人类灭亡的序幕。还有一些持中立态度的人，觉得技术是福是祸取决于人类的选择，未来不可预测，唯有实践才能创造未来。过去几年的技术发展及应用已经引发了西方管理界的深入思考，甚至焦虑。

技术带来的问题，或许只能由技术来解决。区块链（Blockchain）技术的拥护者唐·塔斯考特（Don Tapscott）信心满满，他认为区块链将成为本世纪至今为止最重大的技术发明，意义甚至超过大数据、人工智能，因为它有潜力让人类摆脱媒介控制，实现金融、个人数据、知识产权等行业的去中心化。当然，和任何一项技术一样，它也有弊端，需要监管者和开发者共同努力趋利避害。

反思领导力

日益发展的人工智能正在逐渐夺走人类的工作，对企业而言，关注人类员工的发展，变得前所未有的重要。全球知名的创业家亚伦·赫斯特（Aaron Hurst）提出一个关键概念：使命经济（purpose economy）。他认为，人类走过了农业时代、工业

Thinkers 50 单项奖及前10名

思想家 Top 1: 罗杰·马丁 (Roger Martin)——这是马丁第一次荣登榜首。他是多伦多大学罗特曼管理学院前院长，担任全球众多企业的 CEO 战略顾问。马丁提出了整合思维和设计思维。他将自己的研究脉络总结为：创造让世界更高效运行的理论，为当今社会寻找更好的选择。

终身成就奖: 汤姆·彼得斯 (Tom Peters)——他开创了现代管理大师行业，出版了包括《追求卓越》在内的多本畅销书，最擅长的题目是创新。

雷达奖: 艾米·韦布 (Amy Webb)——哈佛大学访问学者，在哥伦比亚大学担任讲师。她创办了“未来今天学院 (Future Today Institute)”。该机构通过技术研究，预测未来和企业战略。

人才奖: 艾米·埃德蒙森 (Amy Edmondson)——埃德蒙森是哈佛商学院领导力与管理诺华企业教授。过去 15 年间，她在心理安全领域所做的开拓性研究，激发了有关管理、医疗和教育方面大量的相关研究。

创新奖: 斯科特·安东尼 (Scott Anthony)——安东尼是创新与发展咨询公司 Innosight 的执行合伙人。他的最新著作是《*Dual Transformation: How to Reposition Today's Business While Creating the Future*》(哈佛商业评论出版社, 2017 年), 探讨成功的在位企业应对颠覆威胁的方式。

战略奖: 理查德·达韦尼 (Richard D'Aveni)——达韦尼是美国达特茅斯学院塔克商学院战略巴卡拉教席教授。即将于 2018 年出版的《*When Titans Rule the World*》, 源自他曾经发表在《哈佛商业评论》的文章《3D 打印改变世界》, 介绍了“泛工业化”制造商的兴起。

数字化思维奖: 唐·塔斯科特和艾利克斯·塔斯科特 (Don and Alex Tapscott)——父子二人合办了区块链技术研究所, 合著全球畅销书《区块链革命: 比特币背后的技术如何改变金钱、商业和世界》。

理念实践奖: 安东尼奥·涅托 - 罗德里格斯 (Antonio Nieto-Rodriguez)——项目管理的全球领先倡导者。在个人网站上, 罗德里格斯将例如项目管理在内的战术话题, 发展为 CEO 们 2020 年议程中的核心议题之一。

领导力奖: 哈尔·格雷格森 (Hal Gregersen)——麻省理工学院领导力中心执行主任, 斯隆管理学院领导力和创新高级讲师。他以提问为中心的研究, 引导领导者通过提问抓住关键问题, 解锁新的解决方案, 称为“催化提问法 (catalytic questioning methodology)”。

突破性观念奖: 苏珊·戴维 (Susan David)——戴维在哈佛医学院任教职, 是麦克林医院导师机构的联合创始人。著有《情绪灵敏度》(*Emotional Agility*, 企鹅出版社, 2016 年), 曾被《哈佛商业评论》评为年度管理理念。

2017 年 Thinkers 50 排名 (前 10 名):

1. 罗杰·马丁 (Roger Martin)
2. 唐·塔斯科特 (Don Tapscott)
3. 克莱顿·克里斯坦森 (Clayton Christensen)
4. W. 钱·金和勒妮·莫博涅 (W. Chan Kim & Renée Mauborgne)
5. 迈克尔·波特 (Michael Porter)
6. 马歇尔·戈德史密斯 (Marshall Goldsmith)
7. 亚历山大·奥斯特瓦德和伊夫·皮尼厄 (Alexander Osterwalder and Yves Pigneur)
8. 亚当·格兰特 (Adam Grant)
9. 理查德·达韦尼 (Richard D'Aveni)
10. 丽塔·麦格拉斯 (Rita McGrath)

时代和信息时代, 接下来将迎来使命时代。如今我们关于商业、教育、医疗等各种创新都围绕着人类对使命的追求。例如分享、实现自我、帮助他人等。用使命吸引人才, 也许是企业在千禧一代成为主要劳动力后, 最重要的人才战略。

2016 年可谓多事之秋, 西方各种极端主义事件频发, 政治经济发展陷入停滞。新问题呼唤新的领导力。值得庆幸的是, 虽然政治领域出现了分裂和隔离的趋势, 但管理界却展现了开放与融合的气象——多年来, 管理思想界被调侃为“男性、苍白、陈腐 (male、pale、stale)”, 如今情况已大不相同。本次榜单, 前 50 位思想家中有 18 位女性, 8 项杰出成就奖中 3 项被女性摘得。入围名单也是历年来最为全球化的: 前 50 位思想家来自 11 个国家, 包括中国、印度、古巴等国。

东学西渐

2015 年的 Thinkers 50 颁奖礼上, 海尔集团的张瑞敏获得了理念实践奖。除此之外鲜有中国人的身影。本次评选有两位中国教授被提名, 分别是北京大学新闻与传播学院的胡泳和中欧国际工商学院的陈威如。此外, “ofo 小黄车” 获理念实践奖提名。参会嘉宾中, 很多外国教授和企业家都有了微信甚至中文名。然而令人感慨的是, 活动中唯一鼓励大家去中国看看、学习中国企业的创新和领导力的, 却是一位在浙江大学工作多年的荷兰裔教授 Mark J. Greeven。中国企业足迹已遍布全球, 但管理思想的梳理和输出却落后于实践。东学西渐正当时, 未来 5 年, 是中国管理思想输出的黄金时机。

2017 年的世界似乎来到一个转折点, 过往的一切经验都无法解释未来的挑战。唯一的解题途径就是重新定义、重新梳理、重新提问。好在所谓成功, 本身就是一个移动靶心, 谁也无法真正击中它后一劳永逸。路有险滩, 道阻且长, 就让我们心怀谦卑, 砥砺前行。🕒

Thinkers 50 “领导力” 获奖者——

哈尔·格雷格森： 提问是未来最重要的 领导力技巧

只有提出正确的问题，企业才能另辟蹊径，找到创新的解决之道。

彼得·德鲁克曾说过，没有什么比正确回答了错误的问题更加危险。可惜在大多数实践中，领导者都在努力解答错误的问题。为此，麻省理工学院领导力中心执行主任、斯隆管理学院领导力和创新高级讲师、4-24 项目创始人哈尔·格雷格森 (Hal Gregersen) 认为，未来最重要的领导力技巧就是提问——只有提出正确的问题，企业才能另辟蹊径，找到创新的解决之道。格雷格森因为在这一领域的洞见，被授予 2017 年“思想家 50 人 (Thinkers 50)” 领导力奖。

格雷格森曾和杰夫·戴尔、克莱顿·克里斯坦森等人合著《创新者的基因》一书，其中提到了创新者具备的五种特质：包括联系、发问、观察、交际和实验。提问是非常重要的能力之一。越是高层领导者，越会面临“领导者困境”，解决的方法就是积极走出舒适圈，主动提问。唯有这样，创新才有可能发生。在随

每一种颠覆，包括克里斯坦森描述的颠覆式创新，几乎都来自我们不知道自己不知道的事情。

后的研究中，格雷格森深入剖析了创新领导者“以提问为中心”的能力，发展出“催化提问法”。他认为，人工智能时代，这也将成为人类最重要的能力。《哈佛商业评论》中文版在2017年11月13日伦敦举办的 Thinkers 50 颁奖典礼上采访了他。

主动创造条件，让问题不期而至 HBR 中文版：什么是“领导者的困境”？

哈尔·格雷格森：我对“领导者困境”的定义是：在组织当中，你的职位越高，越难发现未知的未知，也就是不知道自己不知道的事。一旦升职，我们的价值就发生变化。因为大家对系统有着天然的不信任，管理层和非管理层之间有一层隔膜，周围人会改变对待我们的态度。大家会选择告诉我——他们认为我想听的话，保留觉得我不想听的话。你的等级越高，越难创造出安全且充满信任的环境，越难得到真实全面的反馈。

最初，我以为只有职位提升会造成这样的问题，后来发现，如果你是公司某个领域最顶尖的专家，或者仅仅是公司法律上的所有者，也会出现这种隔离。还有一种大家想不到的情况是，假如某位领导很有魅力，大家都喜欢他，也会这样。

集这几种条件于一身是最糟糕的，领导者非常可能会有盲区。除非你主动创造条件，想办法获得这些难以获得的信息。

HBR 中文版：不知道自己不知道的事情，和知道自己不知道的事有什么差别？

哈尔·格雷格森：举个例子，出租车公司知道效率有提高的空间，但不知道怎么做；他们知道行业士气正在下降，但不知道如何提振等，这些是他们知道自己不知道的事情。对一些出租车公司来说，他们不知道自己不知道的事是，优步和 Lyft 这样的公司打造一款 app，让整个出租车行业面临危机。

每一种颠覆，包括克里斯坦森描述的颠覆式创新，几乎都来自我们不知道自己不知道的事情。它们完全超出了我们的领域和视野范围。

HBR 中文版：你提到每个困境都有一个解锁它的问题，如何找到方法提出正确的问题？

哈尔·格雷格森：要主动创造条件，让问题不期而至。

那些释放出新观点的问题，很少出现在办公室。不能靠冥思苦想，而要走出去，和不同的人交流，并持续下去，最终不得不问出最根本的问题。总和其他 CEO 聊天并不是很好，因为大家想法都差不多，会变成回音室。

如果领导者不断让自己身处不同环境，和不同的人讨论，我们很可能会发现自己弄错了一些事情，会感到不舒服，但如果我们保持安静，不要急于插话和反驳，静下来思考一下，新问题就会浮现。这些问题就是之前本该被问到的问题。可能由别人提出，也可能自己忽然悟到。这个问题会开启一扇大门，让你看到完全不同的解题方式。安静的心态更能让你产生新创意，发现新信息，察觉微弱的信号。这种深层聆听的专注状态很难达到，但只有在这种状态下才可能出现新颖的思路。

HBR 中文版：这是你所说的催化提问法(catalytic questioning methodology) 吗？

哈尔·格雷格森：催化提问包括几个方面。首先，组织要为员工创造空间和地点，帮助大家提出催化问题。所谓催化问题会公开一种想法或根本性假设，让组织得以发展出全新的道路。这些问题在一般谈话中很难被提到和触及，组织要为大家打造空间。一种方法是，领导者走出办公室，到外面去见不同的人。我们要让自己犯错、不舒服，也要保持安静的心态。

提出催化问题的过程，我将其称为井喷式提问 (question burst)。如果我们遇到某个解决不了的难题，可以和几个人一起坐下来，定时四分钟以上，不断提出相关问题。不要去想为什么问，也别去想答案，更不要解释，只要尽可能提出更多问题。对答案和提问的合理性不做解释，会示意其他人，你有兴趣寻找解决问题的新途径。然后在这些问题当中，找出三四个回答后能颠覆现状的问题，就是催化式问题。通过这种练习，80% 的情况下，大家会重塑问题，并至少产生一种尝试解决的方式。

“提问-答案”是一个词 HBR 中文版：是否当你提出足够多的问题，解答也蕴含在问题之中？

哈尔·格雷格森：完全正确。有一篇关于提问的哲学论文曾经写道，“提问 - 答案”其实是一个词。每个提问对应一个解答，一个解答也对应一个问题，当我们找到一个催化问题时，已经蕴含了一个答案。一旦你发现它，一切迎刃而解。可能需要大概 100 多个问题，才会引导我们找出那个正确的催化问题。

HBR 中文版：你用这种方式解决过自己的问题吗？

哈尔·格雷格森：当然。几年前我曾经受邀主持一个会议，但前一晚完全不知道该问什么。我在酒店花了四分钟时间，在纸上列出尽可能多的问题，然

后一觉醒来，发现上面四到五个问题非常好，其他都删掉了。结果那次会议很有成果。

我也在私人生活中应用这种方法。比如我遇到和妻子、孩子有关的一些难题，会采用这些方法，寻找新的解决途径。

HBR 中文版：为什么提问对领导者的创新如此重要？

哈尔·格雷格森：这个问题很关键。多数企业会雇用那些能够解答问题的人。例如，某人毕业于麻省理工学院的航空工程学院，受雇于波音或者 SpaceX，在工作中负责解答一些航天飞机上的机械问题。如果做得好，就会得到晋升。很多高管，特别是 CEO 曾告诉我，他们晋升的原因是很好地解答了很多问题。但一旦做到 CEO 后，解答问题就不够了，你需要提出更好的问题，来为组织创造未来。但遗憾的是，多数组织不重视提问能力，只重视给予正确答案的能力。许多商学院也是如此。

我觉得商学院有责任。我们非常关心解决问题的能力，却很少有教授传授寻找问题的能力。教授在课堂上可能会讲解一个哈佛案例，总结其中的问题，你只需要根据有限的信息，像侦探一样找出答案。而寻找问题需要退后一步，思考我们解决的到底是什么，以及应该关心什么问题。这些是可以学习的，核心是提出不同问题，商学院为此需要全面调整课程设计。

创意来自交叉领域 HBR 中文版：创意往往在哪种情况下产生？

哈尔·格雷格森：有创意的点子总来自交叉领域。数千年前在埃及，人们自由进出边境，互通有无。在 9 到 11 世纪的时候，他们发明了包括唇膏、毛毯等在内的很多新产品。所以说，交叉领域很重要。美国有一个电视节目叫《卧底老板》，节目中 CEO 变成公司雇员，和很多低阶职员聊天，总能发现除

具有创新精神的领导者，每周至少会花1/3的工作时间，走出办公室，和不同的人交流，尝试新的事情，观察工作中的问题。

此外绝无可能发现的新问题，由此产生新的解决方法。

艺术和领导力之间也有交叉。我本人也爱好摄影。《国家地理》的一名摄影师曾经告诉我，这两者之间存在关系。摄影有一种技法是，拍照时设定好快门和光圈，构思好图，然后耐心等待精彩画面出现。于是我思考能否在课堂也这么做：创造一种情境，然后耐心自信地等待。

HBR 中文版：对于那些非常忙碌的 CEO 来说，找出时间去提问和思考并不容易，你的建议是什么？

哈尔·格雷格森：如果高管没有时间去思考，就会有盲点。我理解大家为什么忙碌，但创新是一种选择。那些非常具有创新精神的领导者，每周至少会花 1/3 的工作时间，走出办公室，和不同的人交流，尝试新的事情，观察工作中的问题。

HBR 中文版：激励他们这么做的动力是什么？

哈尔·格雷格森：这些最佳领导者，非常关心持续的创新。创造力就是找出并解决正确问题的能力。

我们刚在麻省理工学院内部结束了——问题引导型领导者（problem-lead leaders）。他们先洞察一个问题，然后投入其中。希望下属不是追随他，而是追随问题。同时，他们不是为了解决问题而解决问题，而是以客户为中心，为客户解决问题。

HBR 中文版：如果用三个词形容商业的未来，你觉得会是什么？

哈尔·格雷格森：令人恐惧，不确定，充满机会。

HBR 中文版：我们该如何培养下一代，让他们更好地生活？

哈尔·格雷格森：无论是否愿意，未来一代都将进入一个深度机器学习、人工智能整合、芯片植入的社会，那个世界和我们现在的世界迥然不同。这令我感到恐惧和不确定，但我认为机会在于，也是我想给他们的礼物是——更好的提问能力。

如果未来，机器提问的能力超过了人类，那人类就迷失了。谁掌控未来的问题，人类还是机器？如果问题就是答案，我们需要学习如何更好地提问，并思考该如何借助机器的能力更好地提问，而不是将提问权利让渡给机器。今天，我们已经将很多知识让位给了手机，现在的问题是，在失去这些知识的情况下，我们还能保留更好的提问能力吗？

一位高管曾说，他每天放学都会问孩子，你今天问了什么问题？有什么是你想问但没问的？还有一位高管说，每天晚饭时间，他们全家人围坐在桌前，每个人都可以提出自己面临的问题，其他人逐一发问，帮助他找到更好的答案。这些都是培养孩子提问能力的良策。👉

Thinkers 50 “数字化思维”获奖者——

唐·塔斯考特：颠覆未来的区块链技术

未来几十年里，对人类影响最深远的技术是什么？全球著名新经济学家唐·塔斯考特认为，不是大数据和人工智能，而是比特币背后的技术——区块链。

达沃斯论坛创始人克劳斯·施瓦布（Klaus Schwab）认为，区块链（Blockchain）作为继蒸汽机、电气化、计算机之后的第四次工业革命的重要成果，预计到 2025 年之前，全球 GDP 总量的 10% 将利用区块链技术储存。

全球各国都洞悉了这一技术背后的巨大潜力，多国政府投资对这一技术的应用进行研究。根据《腾讯可信区块链方案白皮书报告》，目前中国共有区块链创业公司及研究机构近百家。

唐·塔斯考特（Don Tapscott）被誉为“数字经济”之父，在 2017 年 11 月公布的全球 Thinkers 50 榜单中，唐·塔斯考特因为对技术影响力的长期研究，成为全球排名第二的思想家。《哈佛商业评论》中文版在维也纳举办的“全球彼得·德鲁克论坛”上采访了他，他谈到区块链应用的最新发展，并指出，这项技术是人类千载难逢的机遇。

计算机科学发明以来最大的创新

HBR 中文版：区块链的革命性体现在什么地方？

唐·塔斯考特：首先我要强调，区块链和比特币并非一回事。区块链是一个分

布式的账本，但它所代表的东西远不止于此。我认为，它代表互联网的第二个时代。

信息互联网时代，如果我通过互联网发给你一份文件，都是发送了一个副本。对信息来说，这样做没问题。但是对经济真正重要的事，例如资产，包括金钱、知识产权、股票、碳信用、音乐、艺术品、身份信息、能源等有价值的东西，复制不是好主意。如果我转给你 1000 元人民币，要确保我手上少了 1000 元人民币，否则我还可以给多人转账。这就是长期以来密码员称为重复花费（double spend）的问题。在管理经济时，我们是通过银行、政府、信用卡公司、社交媒体公司等中介机构完成的。他们确定交易双方身份，留下记录，完成交易。

除了信息互联网，我们还有价值互联网，一个覆盖面巨大的分布式账本：从金钱、股票到身份信息、音乐都可以储存其中，并能够完成点对点（peer to peer）交易——信任不是由中介机构创造，而是由加密完成，由协作的功能完整的代码完成，这就是区块链。

我们不再需要强大的中介机构，而是通过原始的价值媒介完成交易。我认为，这是计算机科学发明以来最大的创新。

区块链的潜力还体现在，它能够提高效率、降低风险。区块链是分布式的，与今天中心化的计算机系统相比，更能防御黑客攻击。这只是冰山一角，还有更多机会蕴藏其中。区块链能够通过不可更改的记录保护权益，还能创造真正的共享经济。

HBR 中文版：区块链目前有哪些应用？

唐·塔斯考特：最为突出的应用是针对那些所谓颠覆性的公司，例如优步、滴滴、爱彼迎（airbnb）等自称共享经济模式的公司，其实这些公司不是真正的共享，而是聚合服务提供商。区块链的软件完全可以完成爱彼迎的工作。我们假设一家叫做 b-airbnb 的公司，是一款区块链的分布式应用软件，所有想出租房屋的人共享这个软件。当某个人想租房子的时

候，用区块链处理合同、身份验证、数字支付等问题，无需任何独角兽公司作为中介平台抽取中介费用。

这项技术还可以应用在供应链方面。所有的贸易金融业务都可以通过区块链完成，它的前景无限。价值互联网方面，目前正涌现出成百上千的应用。

HBR 中文版：哪些应用已经有了实践？

唐·塔斯考特：无需银行作为中介的汇款平台已经有了。贸易金融方面也利用了这项技术：跨境送货涉及航运公司、物流公司、托管代理、清关公司等各种不同的参与方。利用这项技术，所有人都能看到账本，能够共享状态。这非常具有革命性。

区块链技术需要标准

HBR 中文版：区块链技术发展的生态环境哪些方面还不够成熟？

唐·塔斯考特：就像第一代互联网一样，区块链不是由政府管理的，而是由自下至上、自我组织的生态系统管理。很多事情还需要完善，比如需要更好的研究、更好的政策环境、需要标准——这点非常关键。对于一些区块链应用来说，标准制定的过程很糟糕，比特币就是一个例子。而信息互联网当时有清晰的标准，比如有国际互联网工程任务组，这样专门为互联网制定标准的机构。还有万维网联盟为万维网制定标准。而区块链方面，目前仍是野蛮阶段，尚未有标准。这就充满了迷惑、乱象和灾难。

HBR 中文版：你如何评价比特币？

唐·塔斯考特：我不是很关心比特币。政府也不应该过分关心它。我认为比特币永远不会成为任何国家法定货币的竞争对手。

HBR 中文版：区块链技术将如何影响企业运营？

唐·塔斯考特：影响非常大。在区块链技术研究所（Blockchain Research Institute），我们针对这个问题进行了 70 个有关项目的研究。举个例子，对于企业的首席财务官来说，现在大家通用的是复式记

账（double-entry accounting），但在区块链技术下，我们可以引入第三个项目，给某次交易盖上时间戳的收据，从而实现三式记账法（triple-entry accounting），能够对公司内一切账目进行实时审计，这样首席财务官就不需要在年末进行审计了。

还有首席法务官。以太坊区块链由一位加拿大人开发，它能够实现智能合同，可以自我执行，处理人们之间关于执行、管理、绩效、支付等问题的协议。社会活动很多都基于合同缔结，有正式的、非正式的，当这些合同都变成智能合同会有重大影响。想想这对律师来说意味着什么？公司的营销部门、法务部门都会受此影响。

此外还有首席运营官，他们通常管理着供应链，供应链成为区块链后是革命性的变化。因此，所有管理者都应该对这项技术保持关注。

HBR 中文版：区块链很具颠覆性，企业该怎么做才能不被其颠覆而是利用好这项技术？

唐·塔斯考特：这个问题很重要。如果你抗拒它或者忽略它，可能会变成危险的事情。但如果你拥抱它，可能会成为助力公司发展的强大力量。企业要开始了解这项技术，不断试验，培养相关人才，鼓励政府制定合理的法规。打个比方，做外科手术的时候，要用解剖刀，不要用锯子。目前区块链应用方面的主流方式更倾向于用锯子。

HBR 中文版：作为个人为什么要关心这项技术，该如何利用？

唐·塔斯考特：举个例子，我所在的城市多伦多，居住有近 100 万中国人，他们会向在中国的亲友汇款。这是一个数额巨大的市场。传统的汇款机构要向他们收取较高的手续费，但你现在可以通过区块链平台完成，只需要 1% 手续费，7 分钟就搞定。从这个例子中我们能看到，点对点的资产流通，能为这些家庭带来革命性的变化。

如果你是音乐家，没有得到合理的报酬，那么可以利用区块链技术平台实现。它还可以保护隐私。

区块身份出现后，你可以把所有信息放到区块中，包括交易信息、教育信息、医疗信息、社交媒体等，都在你的身份中，由你控制并能够货币化。你可以决定如何利用这些数据。

这项技术很快将会对我们的生活产生巨大和深远的影响。第一代互联网，即信息互联网，为我们带来了财富，却加剧了社会不平等，导致了一系列社会问题。而在价值互联网中，我们能够通过将财富创造过程民主化的方式，预先分配财富。这从一开始就改变了财富创造的方式，让更多人参与经济，得到合理报酬。

HBR 中文版：你考虑过这项技术的负面问题吗？

唐·塔斯考特：确实有许多负面问题，例如政府可能利用这项技术来控制民众；它可能会带来结构性失业；罪犯会利用这项技术牟利；. 还要小心，技术可以自主学习，它们可能学会做其他事情，最后发展成某种病毒，这也令人担忧。技术无法带来繁荣，人类才可以。区块链给了我们一个解决很多困难问题的机会，要看人类如何利用。

HBR 中文版：现在技术发展似乎有点失控了，你如何看待技术的未来？

唐·塔斯考特：我认为未来不能靠预测，而是靠人类的实践去探索。我们要十分小心技术的边界，尽量让它做好事，为下一代创造一个更美好的世界。

HBR 中文版：说到下一代，我们该教他们什么，才能让他们更好地适应未来？

唐·塔斯考特：你无须教他们技术，他们会教你。对他们来说，技术就像空气。我更注重教育孩子学会正直和自律，永保好奇心，要有基于信任的良好的人际关系，有朋友、家庭和社交资本。我总说，我不关心你做什么、赚了多少钱，我希望你有原则，做改变世界的事。☺

 牛文静是《哈佛商业评论》中文版驻伦敦高级编辑。

区块链介绍

区块链是用分布式数据库识别、传播和记载信息的智能化对等网络，也称为价值互联网。它用开源软件把密码学原理、时序数据和共识机制相结合，保障了分布式数据库中各节点的连贯和持续，使信息能即时验证、可追溯，但难以篡改和无法屏蔽，从而创造了一套隐私、高效、安全的共享价值体系。