

战略

应对复杂新世界的导航仪

[奥] 弗雷德蒙德·马利克 著
周欣 刘欢 等译

FREDMUND MALIK

欧洲最有影响的管理大师



STRATEGIE

NAVIGIEREN IN DER KOMPLEXITÄT DER NEUEN WELT



机械工业出版社
China Machine Press

战略

应对复杂新世界的导航仪

[奥] 弗雷德蒙德·马利克 著
周欣 刘欢 等译

欧 洲 管 理 经 典

STRATEGIE : NAVIGIEREN IN DER KOMPLEXITÄT DER NEUEN WELT



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

战略：应对复杂新世界的导航仪 / (奥) 马利克 (Malik, F.) 著；周欣等译. —北京：机械工业出版社，2013.3

(欧洲管理经典)

书名原文：Strategie: Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt

ISBN 978-7-111-41599-2

I . 战… II . ① 马… ② 周… III . 管理学 IV . C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 035291 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2011-5067

Fredmund Malik. Strategie: Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt.

Copyright © 2011 by Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2013 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：王金强 版式设计：刘永青

藁城市京瑞印刷有限公司印刷

2013 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·20 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-41599-2

定价：49.90 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261；88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

译·者·序

这是一部关于“改变”的书，它也将为你的生活带来改变。

这是一个变化的年代，就如马利克教授在书中所说。他多次提到“巨变”“革新”，在一个复杂又急剧改变的动态年代里，面对不可知的未来，我们能做什么？

最近一段日子以来一个关于改变的说法是，目前的形势就像从一个斜坡上把一个球滚下去，大家都知道它将在前面某一个地方改变方向，但谁也不知道它到底会滚向哪里。正如马利克教授所说，这个世界正发生着翻天覆地的变化，而网络带来的信息新纪元，其前所未有的复杂性和瞬息万变的动态特点，让我们生活在这个真实的世界，却又感觉无法确切地把握它。也许一切都源于这个世界正处于一个改变的阶段，新旧交替，还未建立一个新的秩序，处于“新世界”诞生前的混沌中，正如现在的世界在其诞生前的混沌。

知道我们所处的形势还只是一个方面，要如何去面对这样的形势，拿什么去应对世界的变化和新格局的诞生过程中随之而来的挑战？正因为这是一场前所未有的变革，过去多年沿用的经验已不再适用，人们需要的是用新思路创造出来的全新的解决方法。

好在马利克教授在对形势进行准确、清醒的分析和把握后，提出了适应性的解决方案。无论在任何年代、任何形势下，总会有适合当下的解决方法。本书提供了专业的

解析，使用了德语国家学者独具特色的缜密的逻辑和认真、有责任感的分析，而源自犀利、一针见血、毫不留情的典型德语地区文化背景的表达方式，也让译者在翻译过程中不禁会心而笑。不得不赞叹，这是大师的口吻和风范。文中充满智慧的见解也一再引起我们的沉思。

翻译这样一部专业著作，同时语言又极具特色，为描述新事物进行很多创新思维和解析的工作是艰难的。尤其是，我们正处于巨大变革的社会背景之下，生活中时时面临挑战。2008年夏天金融危机爆发，此后改变就接踵而来。也有人说，2001年的“9·11”事件发生之时就已经是美国力量式微、世界格局发生改变的转折。情况进展至今日，每个人似乎都已意识到，我们能够把握的就是珍惜当下，做好现在我们能做的事情。而如何去做，怎样的选择才会适应未来世界，很多人并不知道。在这种情况下，发生最多的就是人云亦云、随波逐流。

能够在这个时候保持清醒和理性，不被变革的时代和他人的说服之词以及大众的恐慌和无头绪迷惑，做出个人的明智选择，这是聪明人追求的目标。马利克教授可以帮助你，他的语言深入浅出，专业的部分很专业，说理的部分明确好懂。语言用词的严密体现了德语作者惯有的认真、责任感和逻辑性。对于企业管理者和研究经济学的专业人士来说，这无疑是一部启发思路、增长学识的好作品。对于转换思维方式，打破旧的思维窠臼和限制，培养自己对于学习新知识和投身未来新世界变革的信心，是很有益处的。

“如果你想为这个世界带来一些不同，就要先与这个世界有所不同”。如果我们没有一些不同的思路，和所有人保持一致，那么我们就无法带来改变。如果在危机之前我们还没有被警示该做出改变了，那么，在这个每个人都知道必将发生改变的时刻，主动去顺应潮流，改变自己的思维方式、行为、选择，将是必要的明智之举。

感谢在翻译本书的过程中许多给予我们支持的人。希望读者能够与马利克教授有愉快的交流，也希望读者可以包容我们因条件和水平有限而出现的不尽如人意之处。

前·言

为进化革命而制定的战略性解决方案

本书包含我为新世界的进化革命而制定的战略性解决方案，此类进化革命过程作为即将引发大讨论的 21 世纪巨变的一部分，已在如火如荼地进行中。

在此类进化革命中蕴含一种社会的堆芯熔毁现象带来的毁坏力潜能，但同时也具备产生一个新的经济奇迹及建立一种新的、更好的人性化运作的社会制度的潜能。发展要走哪条路，取决因素之一是提供给世界各地的领导精英们一些克服如此巨大挑战的解决方案，他们会选择其中他们认可的方案。此时传统手段断然不够用，因为恰是选用它们造成了今天的全球危机局势。

战略方案本身也会产生一股转变的力量，在此先略作铺垫，因为如此一来，这些方案便可推动进化革命迅速发生。但是革命并不使用暴力，而是一种必要的解放，从产生自 20 世纪在今日占主导地位的思想方式中解放，从组织和管理理念中解放，以及从过时已久的组织形式和社会问题解决程序的束缚中解放。

自 2008 年以来，在我的著作《公司策略与公司治理》^①一书中已提及“公司进化革命声明”，其中有几个预言过的发展在近年间已成为现实，其中包括我在 2005 年

① 此书中文版已由机械工业出版社出版。

已分析的金融系统开始崩溃。其他一些深入的转变，例如，在科技领域以及人类特别是年轻一代的社会价值结构、他们的世界观和对世界的感知方面，已经取得的进展如此之大，且无法再阻止这一趋势，应该在可能的情况下加快其改变并引导其向着建设性的方向发展。《公司策略与公司治理》一书提到的内容在当时被多数人认为是完全不可能的事，然而它们在很短的时间内已成为现实。

2008年我写道，知识将比金钱重要，信息将比权力重要。正在如火如荼进行中的金融系统的自毁是前者的例证，而社交媒介的全球效应日渐强大便是对后者的证明。人们再也不会像从前那样进行统治和领导了。

但是关于金融危机本身我在本书中会较少提及，因为对此我已在近15年发表了所有要说的，现在是用事实讲话的时候了。关于严格意义上的知识型社会，我在这里也只想略提一二。我更多地将为这种社会提供所需的战略知识、带有导航信息和控制系统的整体管理体系、新的战略方案和一整套更多维的方法及工具，来战胜新的挑战，并且能与一种新的社会秩序共同发展。

就像早期具有时代意义的变迁一样，这次也要将几乎全部的事进行根本的和彻底的改变。比如从前我们通过机械进行革命，而现在我们的革命则需要通过彻底行使全新的社会机构职能、它在各个层次的管理、它的战略和方法，以及控制论的自我组织和自我调节来实现。

21世纪巨变也是从旧世界到新世界的根本转变，迄今为止，它比任何其他社会变革都要大，因为它包括整个世界。我越研究巨大转变的影响力，当然还有其爆破力和相应的战略方案，就越受到语言的限制。描述全球联网系统的复杂性和用文字来表达它变化动态的同时性，就像用语言去介绍贝多芬的一首交响乐一样困难。

到了最后都缺少概念来形容新事物、变迁的维度和速度，以及随之而来的未知事物。即便这么说还没成为陈词滥调，“超级”和“超高级”也远不够概括巨变的规模。除此以外，这些概念来源于旧世界，鲜少能传

达超出旧世界想象力的东西。

但是我时不时还要使用这些概念，因为我找不到更好的概念。比方说，如果用这里引入的新方法可以使做最复杂决策的速度比现在普遍快上 100 倍，团队效率提高至原来的 80 倍以上，同时在那之前由社会的沟壑造成的最小的妥协都无法达成的地方，将可以在 3 天之内达成意见的最大一致，然后，如果这种解决能力已在几百项的应用中无一例外地带来了成功——大家觉得最能忠实体现这种功效的恰当概念是哪个？这一方面要明确全新的影响维度，另一方面，应该避免大话和广告词。因为大家无法用旧的语言来描述新事物，迄今为止的转变总是带来一种新语言，但是这只会伴随着变迁的进展同时产生。

从旧世界到新世界的巨大转变从根本上改变了一切：人们做什么，他们为什么做和怎么做，还有他们是谁、有怎样的世界观。它革新了社会的运作方式和组织结构。花一半的钱使运作效果翻倍只是众多挑战之一，尽管已经成为现实，仍只有少数人认同此解决方案的可能性。短短几年时间之后，人们将十分不解和同情地回忆起今天停滞的政治决策程序、自我羁绊的联盟、故步自封的董事会和监事会、缓慢腐败的改变进程、大部分组织机构的冷漠和自暴自弃、异常大型但无效的会议以及世界性组织的无助和无措。

人们将会对这些组织的领导者表示遗憾，但同时也会赞叹，即便越来越徒劳无功，他们还是在这些非人性的条件下做了最大努力并且尝试完成职责，因为就算最天才的赛车手也无法开一辆老旧的赛车赢得比赛。

但人们也会自问，尽管我已经发表很久并且我们已经在别处上百次成功运用这些新解决方案，为什么领导者们没有更早地获取它们。因为知道这些方案的人，也会马上找到迅速结束危机的新出路，甚至将它们作为迈入新世界的加速斜坡来用。由此，对我而言便产生了道义上的任务，尽全力去传播关于这些新的全球范围内可挽救社会的解决方案。

今天在旧的架构中有一些资金被毫无意义地捆绑着，通过新的解决

方案，这些钱将重获自由，我们不用其来维护展示 20 世纪过时方法的博物馆，而将其用于建立新型大学，向下一代从他们学业的开始便传授那些如果缺少就会导致今天不幸的领导能力，比如竞争、网络化整体思考、作为整体学说的系统学知识、将控制论作为运作的科学来实践运用的能力，以及借助仿生学将最好的进化论解决方案用于社会文化机构的革新。这会使社会解决问题的智慧成指数级提高，因为所有这些可以在少于一半的时间内，在一个完全兼容且集成的专业中达到，今天运用我们的工具这一切都可实现。

在本书 6 个部分中，首先谈到了 21 世纪巨变的动态形势，其内在的危机风险和机遇潜力，以及新大陆诞生的痛楚。接下来的主题是战略导航效果惊人的控制论体系和战略地图，以及从已有商业经营和未知商业领域中通过实践而得到的数据，通过这些革新的新大陆得以开发。最后，我会展示一些在巨变的洋流中恒久不变的范例以及从中总结出的经济学动态及其所需的战略。

我还要讲一些革命性的新方法，它们使划时代的战略变革能有的放矢。通过这些方法可以使企业的增长和规模通过全新的方式得以轻松管理和壮大，而这些方法正是作用在传统方法毫无希望、不起作用之处。这些方法近乎魔法般的效力来自控制论沟通过程，它们以迄今为止不可想象的规模不仅增强了集体智慧，而且创造了社会能量。利用创新的系统设计工具将产生管理智慧，可以胸有成竹地掌控超级复杂的系统。“超高速的超大系统的超级变化”将会存在于一个新的世界中并有辉煌的未来。

目·录

译者序

前言

第一部分 应对 21 世纪巨变的战略

- 第 1 章 在无法预知未来时应该用什么战略 ■ 2
- 第 2 章 21 世纪的巨变 ■ 6
- 旧世界毁灭，新世界诞生 ■ 8
 - 超大系统的超级改变 ■ 9
 - 危机是新世界诞生的产痛 ■ 10
 - 仅凭经济学不足以理解世界经济危机 ■ 11
 - 毁坏机器：盎格鲁—撒克逊式公司治理方式 ■ 12
 - 复杂危机和管理危机：神经系统的缺失 ■ 14
 - 危机的第三幕：通货紧缩 ■ 16
 - 新式运作：驾驭复杂状况 ■ 17
- 第 3 章 论新式运作的战略 ■ 19
- 第 4 章 当人们不知道该知的事：战略失误中的雷区 ■ 21
- 由操作数据造成的战略性误导 ■ 21
 - 时间期限具有误导性 ■ 23
 - 区分操作性指导和战略性指导的七个标记 ■ 26
 - 战略的思维陷阱 ■ 31

第二部分 战略在整体管理系统中占主控地位

第5章 将企业运作起来 ■40

通过管理辅助系统加强领导效果 ■40

放之四海而皆准的正确管理 ■41

管理、金融市场与极限登山 ■44

给内行读者的一个实用建议 ■45

什么是主控 ■46

管理的基础模型及其基本方案 ■47

机构管理：通用管理模型 ■48

人事管理：有效的标准模型或称“领导轮” ■50

集成管理系统：IMS ■52

集成化战略的功能 ■54

第6章 以企业政策和商业使命指引方向 ■57

正确的目标 ■57

正确的使命 ■61

正确的成就 ■67

第三部分 通过可靠导航在任何形势下驾驭复杂状况

第7章 改革战略导航 ■72

马利克—盖维勒导航系统 ■73

应对未来的正确战略 ■75

战略制定的任意性已终结 ■76

不靠预测，看到更远的未来 ■78

时间常数与系统故障时间 ■78

市场经济的极限：为什么经济学家看得不够远 ■79

必须注意的事：控制范畴和定位范畴 ■80

通过控制论操纵系统进行可靠运作 ■81

第8章 通过控制论导航进行可靠操纵 ■83

第一个系统层面：支付能力 ■83

第二个系统层面：绩效 ■88

第三个系统层面：当前绩效潜力 ■89

第四个系统层面：未来绩效潜力 ■94

第9章 正确的战略——与经济形势无关：战略地图 ■101

解决方案不变的客户问题 ■106

在海啸中冲浪 ■109

解决技术 ■112

社会经济趋势 ■115

市场地位 ■117

投资与降低成本潜力 ■124

金融规模与结算规模 ■127

第四部分 跟随变迁：当今商业的成功因素

第10章 盲人摸象的终结：PIMS——正确战略的高阶训练 ■132

战略领导力 ■133

PIMS 革命 ■134

战略性经济单位的战略 ■135

“市场法则”的发现 ■136

天才研究理念：决定赢利的是结构，而非行业 ■137

来源于生物学模式的新标杆管理法 ■139

PIMS 数据组 ■139

75% 的赢利取决于通用的有效因素 ■142

解答战略上的关键问题 ■143

8 个影响成功的因素 ■144

第 11 章 战略的核心知识：认知的聚宝盆 ■146

市场地位 ■146

长久以来的成果稳定性 ■147

看似异常的现象导致新因素的发现 ■148

创新究竟好不好 ■149

收益能力的缺失之处 ■149

市场增长有多重要 ■150

PIMS 因素的系统关联 ■151

PIMS 和 6 个重要的绩效控制参数 ■153

PIMS 战略发展控制论 ■154

针对高层管理人员的 PIMS 知识成果总结 ■155

对 PIMS 计划的评论 ■155

当一切都改变时，什么在商业活动中仍保持有效 ■156

第 12 章 冲破战略音障：三个 PIMS 先驱模型 ■158

了解经营潜能：PIMS-PAR 模型 ■158

向胜利者学习：PIMS-Look-Alike 模型 ■161

动力工具客户价值地图——两颗不变的恒星：客户价值和
竞争力 ■165

第五部分 领先于变迁：新型商务的成功因素

第 13 章 在变革的大潮中恒定不变 ■176

模型的魔力——建立联系 ■178

- 我们也会被取代，创造性的毁坏 ■179
- S 形曲线交响曲：看清未来 ■181
- 简单增长程序 ■182
- 从增长到替代 ■185
- 当多个系统为了生存而竞争 ■187
- 发现时代变革的秘密推动力 ■188
- 百年周期：发明—革新—替代—开发 ■190
- 康德拉季耶夫正确吗：长期经济循环的节奏 ■193
- 自毁系统与自生系统 ■194

- 第 14 章 为 21 世纪巨变而革新：为成功做好规划 ■197**
 - 从技艺到革新手工业 ■198
 - 关于革新的误解 ■200

- 第 15 章 即便未知领域也可掌握：PIMS 启动战略 ■206**
 - 整件艺术品启动型业务：革新成功的秘密 ■206
 - 启动型业务的最佳环境 ■215
 - 在正确的环境里选择正确的战略：用了解取代猜测 ■217

- 第 16 章 实施启动战略：有效革新的原则 ■222**
 - 制定高目标，占领市场领导地位和做出明确改变 ■223
 - 为新事物提供创造空间 ■223
 - 在问题中寻找机会 ■225
 - 向控管者要求第二个“第一页” ■226
 - 写下你的期待 ■226
 - 确定边界条件 ■227
 - 你需要最好的人 ■227
 - 进行测试 ■228

将注意力集中在少数事务上 ■228

**第六部分 管理方法的改革：
不受限于时间和空间的战略方法论**

第 17 章 陡峭攀岩：通往正确战略的最直接路径 ■230

第 18 章 通过超级协同整合进行变革 ■238

新领导方式的时代：运作中的量子跃迁 ■238

改变和革新：快速且有效 ■239

超级协同整合方法是什么，能够完成什么 ■240

第 19 章 超级协同整合的虚拟工具 ■256

敏感度模型，企业的 GPS ■257

瓶颈集中战略：动态专业化 ■263

MSA：管理系统审核——新型运作与实施 ■269

操作室：以实时控制来执行 ■273

第 20 章 如同巨人也学跳舞：超高级协同整合 ■279

附录 A “管理：驾驭复杂状况”丛书的纲要与逻辑 ■289

参考文献 ■302

第一 部分

· 应对 21 世纪巨变的战略 ·

第一部分讲的是本书为什么要介绍这套战略管理理论，而不是其他战略管理理论。

第二~五部分主要讲的是做什么和用什么工具来做。

第六部分介绍的是应该怎样做的问题。

战略，是当我们不知道未来会怎样又必须采取行动的时候，所采取的正确行动。此时，无所作为也是一种行动。

战略，是人们开始做事之前就采取的可以带来长远利益的行动。

战略，谈的不是关于未来的决定，而是关于今天的决定会对未来产生什么影响，这其中也包括不做决定会带来影响。

第 1 章 在无法预知未来时 应该用什么战略

以上第一句重申了我的个人立场，第二句来自阿洛依斯·盖维勒，第三句是彼得·德鲁克的论点。每一句话都独具特色地简要说明了战略的普遍性核心内容，这个核心如何放之四海而皆准。无论当时的决策者是否意识到了这一点，他们是否规划了正确的战略，这些都不会影响该核心的正确性。

战略，是如何与一个无法弥补的知识缺陷相容，因为如果我们都知做出最优决策的一切相关事宜，那么就不需要什么战略了，而只需做一般性的计划，即由现存的信息和数据导出结果。但我们永远不可能获悉所有我们所必须知道的东西，因为作为领导者，我们必须在全球联网的超级复杂的大型系统中，以及在这些系统加速变化的动态中进行工作和领导，所以必须知道这些。我们总是为信息和知识的不足而烦恼，因为这样的系统原则上是看不透的，而且它们变化的速度常常超过我们决策的速度。

正如大家将会在接下来的章节中看到的，战略的上述“三个定义”对于 21 世纪的巨变来说具有特别的、历史性的，也许甚至是独一无二