

欧洲管理经典 精装



# 转变

应对复杂新世界的  
思维方式

【奥】弗雷德蒙德·马利克 (Fredmund Malik) 著  
黄延峰 译

欧 洲 最 有 影 响 的 管 理 大 师

## NAVIGIEREN IN ZEITEN DES UMBRUCHS

DIE WELT NEU DENKEN  
UND GESTALTEN

工业出版社  
Machine Press



欧/洲/管/理/经/典



# 转变

应对复杂新世界的  
思维方式

[奥] 弗雷德蒙德·马利克 (Fredmund Malik) ©著  
黄延峰 ©译

**NAVIGIEREN  
IN ZEITEN DES UMBRUCHS**

DIE WELT NEU DENKEN  
UND GESTALTEN



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

转变：应对复杂新世界的思维方式 / (奥) 弗雷德蒙德·马利克 (Fredmund Malik) 著；黄延峰译. —北京：机械工业出版社，2017.4  
(欧洲管理经典)

书名原文: Navigating into the Unknown: A New Way for Management, Governance and Leadership

ISBN 978-7-111-56451-5

I. 转… II. ①弗… ②黄… III. 企业管理—研究 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 053084 号

本书版权登记号：图字：01-2017-0735

Fredmund Malik. Navigating into the Unknown: A New Way for Management, Governance and Leadership (Navigieren in Zeiten des Umbruchs: Die Welt neu denken und Gestalten) .

Copyright © 2016 by Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2017 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main through Andrew Nurnberg Associates International Ltd. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

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 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 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。

## 转变：应对复杂新世界的思维方式

出版发行：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：董凤凤

责任校对：殷虹

印刷：北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版次：2017 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开本：147mm × 210mm 1/32

印张：5.5

书号：ISBN 978-7-111-56451-5

定价：40.00 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

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

---

## PREFACE

### 序言

---

如何确定我们当前的方位，如何明确我们的目的地，以及如何驾驭我们的船只驶向它，航海考验的是舵手的本领。

高超的航海技术是在未知的领域仍能辨明方向的能力。所谓“未知的领域”，即我们不确定自己处在什么位置，面对的目标是变动的，而且有几条路径可供选择。

展现在当今大多数组织面前的就是这样一个“新世界”。本书描述的就是在这种新世界里航行所需要的方法，包括在不确定和极其复杂的条件下的思想原则和行为准则。

对于我们来说，新世界在很多方面都是未知的。尽管如此，我们还能了解些什么呢？或许我们已经知

道很多了，只是还没有意识到而已。

比如，我们知道新事物是复杂的。管理复杂的局面将是我们要面临的最大的挑战。不管是什么样的组织，商业企业、医院也好，政府机关、学校、城市和国家也罢，概莫能外。我们知道，所有这些组织都需要在日渐复杂的情况下运行，没错，恰恰是这种复杂性使得它们运行得更好，而且运行方式也是全新的。本书阐述了应对复杂局面的方法和工具，以及系统控制论管理方法如何帮助我们掌控错综复杂的情况。

因此，尽管面临如此的不确定性，我们却能在这些变革时期从容应对。每前进一步，我们就会了解更多一点，因为与复杂性相匹配且拥有设计良好反馈回路的控制方法就是这样起作用的。

新世界诞生于 21 世纪巨变 (great transformation 21)，这是我在 1997 年新创的一个术语，因为我看到了在整个社会范围内持续进行的根本性变化过程。它可以让我们摆脱旧世界对组织和管理的约束，使得我们更好地履行职责，换成新的思维方式思考，并且设计出新的东西。

**若非经过多年与各种高级管理团队中众多经理**

人、客户和朋友的合作和探讨，以证明其内容有效，我是不会出版我的任何书籍的，这是我的原则。因此，我衷心地感谢他们。我还要感谢尤塔·谢勒（Jutta Scherer），以及与我长期合作的出版商坎普斯出版社（Campus Verlag），尤塔的翻译很有见地。<sup>①</sup>尤其要感谢我的同事和朋友——基思·罗伯茨（Keith Roberts）用挑剔的眼光审阅了我的英文手稿，安纳利萨·察科纳（Annaliza Tsakona）则发表了自己的意见，马利克管理中心的高级编辑塔玛拉·贝希特（Tamara Bechter）为本书的篇章结构和规划做出了贡献。

弗雷德蒙德·马利克（Fredmund Malik）

圣加仑（St. Gallen），2015年12月

---

① 本书英文版是由尤塔·谢勒（Jutta Scherer）从德文版翻译而来。——译者注

---

# CONTENTS

## 目录

---

### 序言

- 第 1 章 | 我们为何必须彻底转变思维方式 // 001  
01 | 观察结果 // 002
- 第 2 章 | 21 世纪巨变 // 007  
02 | 我们时代的标志? // 008  
从旧世界到新世界 // 009  
彻底的改变 // 010  
1997 年的旧世界 // 017  
“古典管理”: 一个即将过时的模型 // 020  
几乎一切都要变 // 022  
新世界的分娩之痛 // 024  
仅有经济学还不够 // 025  
功能障碍的危机 // 028  
组织革命 // 029

第3章  
03

变化的基本规律 // 033

增长、不确定性和创造性破坏示意图 // 035

驶向未知的世界 // 038

错误的信号 // 038

需要三项而非一项战略 // 039

替代和体验创造性破坏 // 041

根本性的转变 // 042

勇立变革的潮头 // 045

第4章  
04

推动转型的力量 // 047

人口问题 // 049

移民与能力堡垒 // 049

包容主义和排外主义 // 050

几种社会类型同时存在 // 051

复杂性社会即挑战 // 053

生态环境 // 054

增长的极限 // 054

企业领导人亲自参与 // 055

陷于“什么”和“如何”的夹缝中 // 055

科学和技术 // 058

从重大突破到世界新形象 // 058

系统互联推动进步 // 059

时空的分离 // 060

管理知识 // 061

经济学和负债 // 063



	雷曼兄弟和危机加速器 // 063
	原因：美国企业的导航系统失灵 // 064
	如何建立新秩序 // 068
	作为主要驱动力的复杂性 // 069
第 5 章 05	复杂性：构建新世界的基础 // 071
	旧思维方式的局限 // 074
	何为复杂性？何为种类？ // 075
	不可思议但可以管理 // 077
	简单系统和复杂系统 // 080
	有逻辑性的复杂还是杂乱无章的复杂 // 083
第 6 章 06	系统失控？ // 087
	利用控制论的新治理：通信和控制 // 091
	注重自我能力的控制论 // 095
	经商办企业还不够 // 095
第 7 章 07	组织运行的复杂性 // 099
	运行的两个层次 // 100
	运营和管理任务 // 103
	变化的常量：主控程序 // 104
	主控程序如何发挥作用 // 106
	系统策略 // 107
	组织模式 // 109
	组织问题 // 113

	巨变的导航助手 // 114
	实时控制 // 115
	枢纽原则和一人负责制 // 117
	运行控制中心 // 118
	组织的神经系统：可生存系统模型 // 120
	组织反馈回路的敏感度模型 // 122
	变革的社会技术：协同整合 // 123

第8章  
08

试探法：新世界的导航原则 // 127
情况不确定时评估形势的原则 // 130
控制能力和建立关系的原则 // 132
信息原则 // 134
说服力原则 // 135

第9章  
09

从混乱之地到新目的地 // 137
局限性的处理 // 139
体现自我的领导力 // 141
不断提升个人绩效 // 143
当新事物出现时：按指示管理 // 146
不只通信，还有元通信 // 148
管理你的上司和同事 // 149
富有激情的管理 // 151
结语 // 154
参考文献 // 159
作者简介 // 163

# NAVIGATING

INTO THE UNKNOWN

01

第 1 章

我们为何必须彻底  
转变思维方式

我在哪里？“那地方”发生了什么事？我如何才能找到我的道路？我该怎么办？我如何知道我的选择是什么？在这个复杂的社会里，虽然智能手机和卫星导航系统已经让我们在地理上的迷惑大大减少，但在排除细分市场、技术、职业、学科和调节等困难，并取得进步方面，我们很多人仍然缺乏定向的能力。获得可靠的指导已成为这个社会所有组织的管理者面对的一项重大挑战。而其他人则让太多令人困惑的选择和可能性弄得不知所措。

## 观察结果

(1) 就像目前的情况一样，唱反调的人比比皆是，告诉我们什么是不可能的，什么是做不到的，这些人的存在常常是深刻变革来临的一种标志。曾经正确的

突然成了错误的。很多人在新事物中只看到了旧事物，就将他们的行动调节到了错误的方向。在变化的时代，这是一种常态。

(2) 从我们已知的旧世界转向一个我们未知的新世界，企业和社会都面临着这个历史上最大的转型之一。这个转型几乎要改变一切：我们做什么、如何做和为什么做，以及我们是谁。

(3) 新世界的最大挑战是其不断增加的复杂性。复杂性是地区和全球危机的次数逐步增加的主要原因。

**新世界的最大挑战是其不断增加的复杂性。**

(4) 危机源于落伍的组织，它们没有能力掌控更加复杂的局面。越来越多的组织不堪重负，行动迟缓，效率低下，陷于瘫痪。

(5) 这种能力的丧失是由一系列原因造成的，包括不很灵光的导航系统，始于 20 世纪的组织结构，对管理的理解陈旧过时，用过时的方法和工具引导、指引和影响等。

(6) 正是由于这种能力的丧失，越来越多的组织采用错误的战略应对挑战。它们试图降低复杂性，

以便可以抱残守缺，紧抓住那些已经过时的职能不放。在它们看来，复杂性是完全消极的东西。这种态度会阻止它们找到有效的解决办法，并进一步加重危机。

(7) 正确的战略是利用复杂性。这是创建解决方案的唯一战略。应对复杂局面的灵活性是自我调节、自我组织以及所有重大成果创新和演变的基础。复杂性和差异性是新世界及其新的组织所赖以建立的基础。21 世纪巨变的成功很大程度上取决于我们能否深刻地变革社会及其管理的组织结构。

---

应对复杂局面的灵活性是自我调节、自我组织以及所有重大成果创新和演变的基础。

---

(8) 对一个健康运行的组织来说，充分了解复杂性和掌控复杂性的方法是它的关键资源所在。系统知识、反馈回路和控制机制的运用会让我们的效率大增，付出同样的时间和精力却收获更多。控制论知识将比金钱更重要，明智地授权自我组织的子业务单元将比抓住权力不放更重要。

(9) 这同样也适用于整个社会。之前，人们基

于“资本主义和社会主义是对立的”来进行政治分类，这种分类法已经过时了，因为在复杂的社会中，万事万物不存在一个最佳方式。我们需要一个新的集成系统取而代之，并把它当成在日益混乱的时代用于导航的指南针，这个系统即人体功能系统（human functionism）。





# NAVIGATING

INTO THE UNKNOWN

02

第2章

21 世纪巨变

---

我们对世界的熟知改变了这个不断变化的世界的条件。

——卡尔·波普尔 (Karl Popper)

---