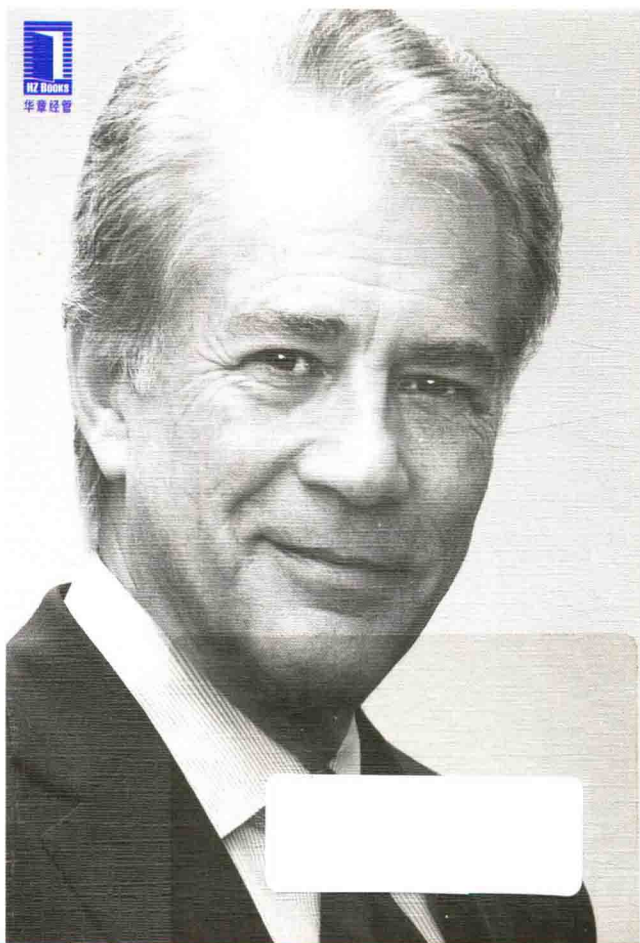


欧洲管理经典 精装



战略

应对复杂新世界的
导航仪

〔奥〕弗雷德蒙德·马利克 (Friedmund Malik) 著
姜文波 译

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



欧/洲/管/理/经/典



战略

应对复杂新世界的
导航仪

[奥] 弗雷德蒙德·马利克 (Friedmund Malik) 著
姜文波 译

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) 弗雷德蒙德·马利克 (Fredmund Malik) 著; 姜文波译. —北京: 机械工业出版社, 2017.5

(欧洲管理经典)

书名原文: Strategy: Navigating the Complexity of the New World

ISBN 978-7-111-56616-8

I. 战… II. ①弗… ②姜… III. 企业管理—研究 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 066690 号

本书版权登记号: 图字: 01-2011-5067

Fredmund Malik. Strategy: Navigating the Complexity of the New World (Strategie: Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt).

Copyright © 2016 Campus Verlag GmbH, Frankfurt-on-Main.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2017 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with Campus Verlag GmbH, Frankfurt-on-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-on-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。

战略: 应对复杂新世界的导航仪

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: 岳小月

责任校对: 殷虹

印刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版次: 2017 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 147mm × 210mm 1/32

印张: 13.25

书号: ISBN 978-7-111-56616-8

定价: 60.00 元 (精装)

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

谨献给为 21 世纪巨变探索精确导航和可靠战略的早期思想家：阿洛伊斯·盖维勒 (Aloys Gälweiler)、切萨雷·马尔凯蒂 (Cesare Marchetti) 和西德尼·舍夫勒 (Sidney Schoeffler)。

FOREWORD

我的管理观

管理是驱动力——无论在何处，只有通过管理来实现工作分配和知识分享，群体才能达成共同追求的目标。

在任何社会机构中，不管是企业、大学、医院、政府，还是其他类型的组织，管理团队都是治理实体。

管理团队的职责是为被管理者指明方向，其中包括思考清楚组织的使命、确定组织的目标、分配组织的资源，以实现结果。

管理是让一切正常运转的社会功能。

FOREWORD

主要论点

1. 商业界以及整个社会都在经历一次前所未有的根本性转变——旧世界终结，新世界诞生。
2. 全球经济危机是新世界诞生过程中伴随的阵痛。
3. 全球经济危机的主要原因是，公司在旧世界中执行的错误战略以及传统的公司管理和治理观念，越来越无力应对当前全球互联系统的复杂性和动态，误导的经济政策是次要的。
4. 当重要的金融机构崩溃、管理系统失灵时，那些自我毁灭的公司战略几乎一夜之间暴露了出来。
5. 先前执行的错误战略是基于误入歧途的成功标准，助长了那些对系统有害的管理行为，造成了大面积的不利影响。这导致全球资源发生空前的错误配置，留下了有史以来规模最大且覆盖所有社会领域的债务负担。
6. 要想应对全球经济危机，有效的解决方案绝对不能只包含

政府层面的计划，还必须包含社会组织的全新运转方式，并利用新的管理系统来彻底改变当前功能失常的控制循环。满足这些标准的解决方案就是本书中描述的控制论和整体化管理系统以及战略观念。

7. 对新的运转方式和新的管理来说，最佳模型源于自然有机体及其通信和控制系统、感觉和神经系统。它们的控制论机能法则已经整合在了我的整体化管理系统以及相关的战略观念之中。
8. 与旧世界的传统战略相比，面向复杂性的战略有着完全不同的逻辑和参考点。它们利用了进化的逻辑，因此能够成功地应对未知和不可知。
9. 我的战略观念专注于两个领域：
 - a. 在公司运营层面上，它以最高的精度和最快的速度指明正确的方向。
 - b. 在管理层面上，它通过灵活性、适应性和连贯性来实现新的运转方式，同时通过自我调控和自我组织来确保生存能力。控制的原则是实时控制。
10. 它的基础是新的知识和新的方法。以仿生学和控制论领域的深刻认识为基础，这些知识和方法可以强化信息、沟通和管理等流程中的智慧和创新。
11. 在这种新的战略观念之下，已经证实有用的导航参数整合

在了一个更广泛、整体化的管理和导航系统中。这些参数被重新配置并获得了新的含义，因此会在公司的管理系统中产生不同的控制效果。例如，利润和增长在新世界中仍然会非常重要，但它们将承担另一种功能。

12. 除了经济维度，新的战略还将为非经济问题提供解决方案，比如日益严重的社会迷失和不稳定引发的问题，怎样调动人的活力、积极性和创造力的问题。通过培养新的价值观，新的战略将给人们带来新的动力。
13. 结合我的管理系统中的其他要素，新的战略观念还将促成新的社会和经济秩序，我称为“新功能主义”（new functionalism）。新功能主义将兼具两种社会秩序的最大优点，也就是来自资本主义的绩效原则和来自社会主义的团结原则。

FOREWORD

序言

在我的定义中，正确和良好的管理是……让组织和系统正常运转的社会功能。

这还包括尽责的领导和治理。要想把社会资源转化为有意义的成果和价值，需要正确的管理。在这一广泛的概念下，管理还包括让成员能为组织的正常运转做出贡献。同样地，管理可以提供目标、方向、结构和绩效，从而履行政治和社会责任以及道德规范。

管理：驾驭复杂性

管理面临的一个最大挑战，来自如今全球互联的系统成指数级增长的复杂性和动态变化。这些深远的变化就是我所说的“21世纪巨变”。[⊖]

在我看来，管理就是驾驭复杂性，这也是我为丛书“管

⊖ 为什么使用“21世纪巨变”这个术语，我在书后的术语表中做了解释。

理：驾驭复杂性”取这个名称的原因。站在这个视角上，我们就能最有效地理解和利用管理的方方面面，进而找到最佳解决方案。

就科学基础而言，我的管理系统基于三门复杂性科学：系统论 (systemics)、控制论 (cybernetics) 和仿生学 (bionics)。在我看来，系统论是连贯整体的理论，控制论是运转的理论，仿生学则使管理者能把自然进化的解决方案应用于组织，以求绩效最大化。

这正是我的管理理论与传统方法的极为不同之处：它可以提供清晰的认识，有助于消除当前存在的混乱、矛盾、武断以及对管理热潮不加区别的采纳。最重要的是，我对这一主题的探讨早就远远超越了商业理论和商业管理的学说，带来了根本性的管理创新，为很多管理问题提供了全新的解决方案。

管理：组织的操作系统

就重要性和影响力而言，组织中的管理相当于计算机中的操作系统。就像计算机的正常运行要靠操作系统来保证一样，组织的正常运转也要靠名为“管理”的“操作系统”来保证。在我看来，正确的管理是所有组织（不管其规模和类

型如何)的操作系统——一个具备进化能力的系统。

管理：追求有效性的职业

管理者履行管理职能并将其作为一种职业，这包括做好对组织来说正确的事。正因如此，我才把管理看成复杂系统中“追求有效性的职业”。

对生活在 21 世纪的人们来说，掌握正确管理和自我管理的基本技能，就像 18 世纪以来学会读书和写字一样重要。如今，管理是让人们在组织中任职并发挥作用的关键能力。在任何一个组织中，工作成绩绝大部分要归功于我所说的“正确和良好的管理”。要想让经济资源以及才能、智慧、信息、知识、创造力和真知灼见等转化为成果，正确和良好的管理是先决条件。

面向人员的管理和面向组织的管理，是应用我的整体化管理系统的两个维度，可以帮助组织创造条件，促使组织成员把自身的优点转化为绩效，从而在工作中取得成功并找到人生的意义和成就感。

弗雷德蒙德·马利克

2013 年于圣加仑大学

面向革命进化的战略解决方案

本书介绍了我为新世界的革命进化提出的战略解决方案。那些革命进化已在进行之中，然而大多数人尚未看清它们的真容。正因如此，迄今为止所采取的措施大多是无效的，有些甚至对社会造成了破坏。

我所说的新世界，将是有史以来最大的一次全球性商业和社会转变的结果。我把这次转变称为“21世纪巨变”。[⊖]

新挑战

这一转变伴随着社会瓦解的危险，同时也让我们有机会创造新的经济奇迹，建立更美好、更人道的社会秩序，使得

⊖ 自1997年以来，我一直在使用这个术语，至于原因，我在本书的术语表中做了解释。

组织能够可靠地运转。

此次转变会留下怎样的发展轨迹，这在很大程度上取决于面对这些挑战，全世界的领导精英们有哪些方法、工具和解决方案可选，他们要怎样鉴别出真正的解决方案，以及他们最终会做出怎样的选择。有一点可以确定：传统的方法将不足以驾驭这一转变的复杂性，因为正是它们在很大程度上造成了当前的全球危机。

这一转变有个强大的驱动力，它恰恰源自我在这里提出的战略解决方案本身。这些方案贡献着自己的力量，好让即将到来的革命快些发生，并且呈现为创新性突破，而不是像以往的革命那样，表现为剧烈的动荡。

这些方案可以帮我们摆脱早已过时的管理和组织形式，以及如今的社会和政治问题解决流程存在的荒谬局限性。

在2011年，我出版了“管理：驾驭复杂性”丛书的第二部《公司策略与公司治理》^① (*Corporate Policy and Governance*)，并在书中发表了“公司革命宣言”。迄今为止，我在当时甚至更早些时候所概述的很多发展趋势都变成了现实，其中首要的一点就是金融系统的崩溃。此外，在科技以及人们（尤其是年轻一代）的社会价值观和世界观等领域，一些更为深远的变革已呈无法阻挡之势，所以我们应该顺势而为，加速它

① 此书中文版已由机械工业出版社出版。——译者注

们的发展进程，并尽可能地把它们导向更具建设性的轨道。

因此，当时大多数人认为绝无可能的很多趋势预测，仅仅几年后就变成了现实。在 2008 年我曾指出，**知识的地位将超越金钱，信息的重要性将高过权力**。如今，金融系统的自我毁灭证实了我的第一个预言，而社交媒体日益增强的全球影响力则证实了第二个预言。统治和领导再也不会是一回事。

不过，金融危机本身将不会成为本书的主要话题，因为在过去的 15 年里，这方面所有该说的我都说过了，现在就让事实来证明吧。我所描述的场景已经成真，其中有些我早在 20 世纪 90 年代就已指出。这一发展的基本模式是“通缩性萧条”(deflationary depression)，同时伴随社会的贫穷和革命——除非经济学家和政治家彻底反思并改变他们的做法，否则这个问题将无法解决。正因如此，本书的主要内容不再是分析，而是解决方案以及落实方案所需的工具。

正确的知识

严格意义上的知识社会是另一个主题，我在《公司策略与公司治理》一书中已经详细探讨过了，所以这里不再赘述。本书将重点讨论战略知识，对于各种组织的最高管理者来说，要想可靠、快速、有效地应对 21 世纪巨变带来的挑战，战略

知识才是他们最需要掌握的。为此，本书提供了我的管理系统及其内含的导航、信息和控制系统，此外还有我的战略思想以及十几个显著改善的新方法和新工具。

那些最先试用了我的管理系统的高层管理者，很多都被其立竿见影的显著效果所震惊，尤其是协同整合的社会技术及其高绩效流程，可以极为有效地帮助管理者驾驭非常复杂的巨大挑战，效果之好前所未见。

就像在划时代转变的早期阶段一样，几乎一切都将发生根本的、彻底的改变。但是，以往的革命是靠机器驱动，而即将来临的这场革命，其驱动力将是新的运转方式：社会组织的运转方式，它们在各个层级上的管理，它们的战略和方法，其中包括控制论的自我组织和自我控制的工具。

我要衷心感谢玛格·塔玛拉·贝希特 (Mag. Tamara Bechter) 和索尼亚·布尼博士 (Dr. Sonja Böni)，他们对这套丛书的再版给予了非常专业的支持。没有他们的帮助，我简直无法完成这项任务。

弗雷德蒙德·马利克

2013年写于圣加仑大学

CONTENTS

目录

我的管理观

主要论点

序言

前言

引言 应对 21 世纪巨变的正确战略 / 001

21 世纪巨变中的革命 / 002

创新、智慧、正确的解决方案 / 003

战略：有效地穿越 21 世纪巨变的复杂性 / 004

第一部分
01

应对 21 世纪巨变的战略

第 1 章 不可预知的未来需要怎样的战略 / 008

第 2 章 21 世纪巨变 / 013

旧世界终结，新世界诞生 / 016

超大系统中的巨变 / 017

当前的危机是新世界诞生过程中的阵痛 / 018

理解全球经济危机需要的不仅仅是经济学 / 019

盎格鲁-撒克逊式公司治理：毁灭机器 / 020

复杂性与管理危机：神经系统的缺失 / 023

危机的第三幕：通货紧缩 / 025

新的运转方式：驾驭复杂性 / 027

第3章 当你缺乏必需的知识时：战略错误的雷区 / 029

运营数据造成的战略错觉 / 029

运营管理与战略管理 / 035

战略思维陷阱 / 042

第二部分 02

战略：整体化管理系统中的主控

第4章 让公司运转顺畅 / 052

通过管理支持系统来强化管理效果 / 053

正确和良好的管理：放之四海而皆准 / 053

管理、金融市场与登山 / 057

给熟悉内情的读者一个提示 / 058

什么是主控 / 059

基础管理模型及其基本概念 / 060

机构的管理：通用管理模型 / 062

人员的管理：管理有效性模型或“管理之轮” / 065

综合管理系统 / 066

一体化战略：首要跨部门职能 / 069

第5章 通过公司政策和业务使命来指明方向 / 072

正确的目标 / 072

正确的使命 / 077

正确的绩效 / 085