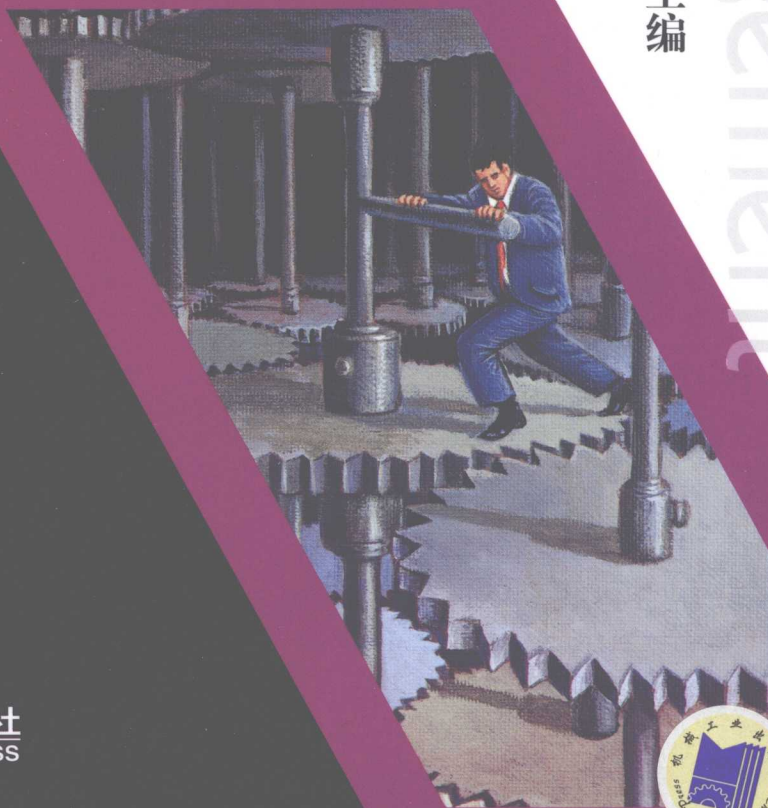


适应管理

Adaptive Management

颜世富◎主编



中西管理会通丛书



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



★中西管理会通丛书★

适应管理

主 编 颜世富
副主编 叶晓雯 陈霜晶 盛 冲
参 编 蒋 强 王 圆



机械工业出版社

本书共分为八章。第一章定义了新的时代名称——适应时代；第二章分析了适应时代企业将要面临的挑战；第三章阐述了东方适应管理思想——周易，并对革卦进行深入的分析；第四章全面介绍了西方适应管理思想，引入当代流行的适应管理理论；第五章从企业的自身修炼入手，详细讨论了企业的学习性和适应性，提倡建立学习型组织和适应型组织；第六章站在企业战略的高度，提出了企业战略的适应性，形成企业管理的导向；第七章具体着眼于适应管理的实施层面，落实战略的适应性；第八章选择了古今中外适应管理的代表人物，分享杰出企业家的成功历程。

本书既阐述东方适应管理的基本思想，又融合了西方现代管理的基本理论，并结合了真实案例，是一部兼顾中西文化，从理论和实务角度探讨适应管理的著作。本书可以作为高等院校管理类专业教材，也可以作为培训教材，还可以供关心管理理论及其运用的人士阅读。

图书在版编目 (CIP) 数据

适应管理/颜世富主编. —北京: 机械工业出版社,
2007.11

(中西管理会通丛书)

ISBN 978-7-111-20767-2

I. 适… II. 颜… III. 企业管理-组织管理学 IV.
F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 027348 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 曹俊玲

责任编辑: 商红云 版式设计: 张世琴 责任校对: 姚培新

封面设计: 刘科 责任印制: 邓博

北京京丰印刷厂印刷

2008 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

169mm×239mm·7.5 印张·275 千字

定价: 25.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

销售服务热线电话: (010) 68326294

购书热线电话: (010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话: (010) 88379718

封面无防伪标均为盗版

“中西管理会通丛书” 编委会

主编：颜世富博士

上海交通大学东方管理研究中心执行主任

上海慧圣咨询有限责任公司总经理

编委：

张兴福博士 上海交通大学东方管理研究中心

唐宁玉博士 上海交通大学管理学院组织管理系执行主任

郑兴山博士 上海交通大学东方管理研究中心

肖鸣政博士 北京大学人力资源开发与管理研究中心主任

林泽炎博士 国务院发展研究中心人力资源研究培训中心副主任

孙时进博士 复旦大学心理学系主任

任浩博士 同济大学发展研究院副院长

宋继文博士 中国人民大学商学院

刘桂林博士 宝山钢铁股份公司宝钢分公司人力资源部经理

郭淞 上海慧圣咨询有限责任公司副总经理

曹益生博士 上海慧圣咨询有限责任公司高级顾问

主编助理：

陈霜晶 上海慧圣咨询有限责任公司知识管理部经理

序

受复旦大学苏东水老师的影响，我关注东方管理思想的研究已经 20 多年了。20 多年前，苏老师提出的一个问题激发了我对东方管理研究的兴趣。“谁是科学管理之母？”这是苏老师在第一次课上向我们提出的问题。很多人都知道泰勒是科学管理之父，但“谁是科学管理之母”却很少有人细究。苏老师告诉我们：“王熙凤是科学管理之母！”也许有人以为这是一句玩笑，但实际上，这是苏老师对《红楼梦》、《三国演义》等古典名著多年深入研究的感悟。在《红楼梦》中，王熙凤的管理行为中确实有许多类似泰勒看重的工作分析等科学管理思想的运用。这是我第一次接触东方管理思想。当时，东方管理思想的研究还处于起步阶段，只有苏老师等少数前辈在这一领域默默耕耘。

可喜的是，近年来，越来越多的学者开始研究中国古代管理思想，中国传统文化中优秀的管理智慧受到越来越多的关注。这其中，既有人从《孙子兵法》中汲取竞争思想和战略理念，也有人从《三国志》中凝练用人、谋略、竞争等经验，还有人谈《易经》、谈老庄思想的现实应用，更有人以《管理：向西门庆学习》为题，从古典小说《金瓶梅》中总结归纳出所谓的“西门庆管理哲学”等。且不论这些研究的是非优劣，至少我们可以看出，东方的传统文化中确实有值得我们学习的地方。那么，究竟向东方文化传统学习什么？

历史的时代特征与现代社会的可比性可以为我们提供参考。例如，春秋战国时期是一个激烈竞争的时代，我们可以从春秋战国纷争称霸的时代汲取可供现代“商战”借鉴的历史营养。春秋时期，齐桓公、晋文公、楚庄王、吴王阖闾、越王勾践纷纷走上历史的大舞台，争相扮演着时代的主角，这是人人皆知的“春秋五霸”。进入战国以后，各国间的兼并战争更趋激烈。春秋末年的 100 多个诸侯国，到了战国初期，有的被兼并，有的被淘汰，最后形成了“战国七雄”争霸对峙的局面。纵观中国五千年的文明史，春秋战国时代是竞争最惨烈的时期。现代商战虽然没有先秦诸子生活的春秋战国时代那样战火连年的惨烈，但优胜劣汰、适者生存的激烈竞争环境却和春秋战国时代非常相似。如何在竞争中胜出，仔细研读历史，也许会得出我们想要的答案。



历史的思想文化中代表传统商业精神和智慧的精华可以为我们提供参考，为现实管理提供借鉴。例如，春秋战国时期诸子百家争鸣，思想文化得到空前发展。庄子在《天下篇》中感言：“犹百家众技也，皆有所长，时有所用。”春秋战国时期，儒家、道家、阴阳家、法家、墨家等不同学派纷呈，学说丰富多彩，孟子的“仁政”思想，老子的“无为”思想，墨子的“兼爱”思想，韩非的“法治”思想等为中国文化发展奠定了深厚的基础。这些思想不仅适用于当时的历史环境，而且对现代管理仍然具有借鉴意义。

在历史上，那些深谋远虑、进退自如的名商巨贾们一生大都跌宕起伏，极具传奇色彩，他们的成与败都值得总结与借鉴，如商贾之宗的计然，商之鼻祖的范蠡，千古奇商、志在谋国的吕不韦，经营鬼才、大明首富沈万三，山西票号创始人雷履泰，红顶商人胡雪岩，甲午状元、商业巨擘张謇，沪上名商、业界翘楚叶澄衷，赤脚财神、一品百姓虞洽卿等。总结这些名商巨贾的奋斗历程以及也许是他们共同的成长背景——悠久的传统思想文化的熏陶，能为我们解读他们成功的秘密。

以上几个方面可以作为我们学习研究东方管理的切入点，但并不足以覆盖博大的东方管理思想。我个人把浩瀚的东方管理思想的核心概括为以人为本，以诚待人，以和为贵。当然，关于东方管理思想的核心，其他专家学者也有众多的其他论述，我们可以继续探讨。

在中国目前的商学院、管理学院里，还是以美国文化为中心的西方管理思想为主流、为正统，而东方管理思想只是近年来才受到一定的关注，逐渐在向正统方向发展；国家自然科学基金对于东方管理思想的研究开始给予资助；复旦大学开始招收东方管理学专业的博士研究生；在上海交通大学110周年校庆学术讲座里，安排了台湾交通大学的曾仕强教授主讲中国式管理；一些东方管理学专著及东方管理学论文也开始涌现。这些现象都显示东方管理学正在不断地向前发展。

东方管理学的发展，还需要更多的学者从更广泛的视角来探索。在这方面，复旦大学和上海交通大学等机构作出了很多努力。2002年，在上海交通大学原党委书记王宗光教授和复旦大学东方管理研究中心主任苏东水教授等领导和专家的支持下，上海交通大学组织本校一些对东方管理、中国传统管理文化感兴趣的教师成立了上海交通大学东方管理研究中心。研究中心成立以来，教师们勤奋耕耘，努力探索，取得了一定的成果。颜世富博士主编的这套“中西管理会通丛书”，便是我们研究中心及兄弟院校有关专家的成果之一。

颜世富博士对于东方管理学进行了多年的探索，并为中共中央组织部

领导干部考评中心、中国银行、中国工商银行、交通银行、宝钢集团、上海汽车工业集团等机构提供过咨询与培训服务，发表过东方管理学系列论文，在 2000 年就出版了《东方管理学》专著，具有较丰富的管理理论知识和实务经验。在这里，真诚希望颜世富博士主编的“中西管理会通丛书”对大家开阔视野、活跃思维、提高绩效有切实的帮助。

有的大学已经在招收攻读东方管理学专业的博士生和硕士生；

国学被一些企业家作为大智慧所青睐；

中国式管理的讲座录像在机场、新华书店热播、热卖；

中国管理研究的国际学术组织在不断增多；

……

让我们共同为管理学科的创新、管理实践的创新作出更大的贡献！

国务院学位办学科评议组成员

中国市场学会副会长

王方华

上海交大安泰经济与管理学院院长

2007 年 9 月

上海交通大学东方管理研究中心主任

丛书前言

我到任何地方都有一个爱好，就是狂书店买书。最近我经常在麻省理工学院、哈佛大学的书店里看书和买书。我惊喜地发现，在它们的书店里有东方管理方面的著作，例如，在麻省理工学院的 COOP 书店里，很显眼的 Best of Business 的书桌上就摆放着《关系》、《孙子兵法》等著作。在美国 Cambridge 这个世界最著名的大学区里的其他书店，也有《周易》之类的著作。而且很有意义的现象是，介绍这些东方经典的人主要是美国人，表明一些西方有识之士确实在关注东方管理文化，他们已经在做一些会通工作了。

“中”与“西”的关系，是一个普遍存在的复杂问题，会通是一项非常艰难的工程。

我原来学习医学，知道中医与西医的关系复杂。中医和西医两个系统是不同的理论体系，一些中医与西医互相瞧不起，提倡多年的中西医结合，实际上收效不大。

后来学习心理学，跟一些心理学家深入接触后，发现对西方心理学非常熟悉的台湾大学杨国枢、黄光国和香港大学高尚仁、杨中芳等人在积极推进心理学的本土化工作。他们强烈地感觉到，不能简单地利用美国人的理论来研究中国人的心理和行为。尤其是在芝加哥大学和耶鲁大学系统学习和研究过心理学的杨中芳博士，她对中国心理学的本土化的热忱给我留下了深刻的印象。

再后来学习经济管理，发现东西方管理学在理论与方法上同样有很大的区别。

尽管我们中国人表面上提倡中庸之道，但是，近现代以来，在对于西方文明和西方管理的态度上，总体上来看一向是走极端的。鸦片战争前的清朝皇帝、士大夫和一般国民，真正把自己看成世界的中心，把欧美等国家及地区看成不开化的蛮夷之地。鸦片战争后，走向另外一个极端，一味崇拜西方文明，把美国、英国作为真理、先进的代名词，编写管理学著作时也是照搬西方的管理学原理、思想、方法、案例等。可喜的是，国内少数学者已经意识到东方有着丰富的管理学思想，在编写管理学著作时也开始介绍东方管理思想了。

实际上非中庸、走极端的态度和做法对国家、社会和个人都有很大的破坏作用。清朝长时期的夜郎自大、因循守旧、盲目排外的国策，现在的人看来会觉得不可思议。例如，乾隆中叶，原来的四口通商改为只有广州一口通商。法令规定，不准中国人出洋，不准“夷商”在广州住冬，不准“夷商”购买中国书籍和学习中文。据张德昌 1935 年在《清华学报》上发表的《清代鸦片战争前之中西沿海通商》一文介绍，一个名叫刘亚匾的中国人，因为教外国商人学习汉语，于乾隆二十四年被处以斩首的极刑。清朝能够出现这种案例，是有思想基础的。宋朝石介是这样解释什么叫做中国的：“天处乎上，地处乎下，居天地之中者曰中国，居天地之偏者曰四夷。四夷外也，中国内也。天地为之乎内外，所有限也。”清政府闭关锁国、夜郎自大的结果是在鸦片战争中被打得惨败。

近年来，一些人走向另一个极端，以为西方的月亮都比中国的圆，主张全盘西化。他们对于中国传统的、民族的、自己的文化，缺乏自信，感到自卑。大学生的许多宝贵时间不是花在学习新知识上，而是花在学习外语上。在有的大学里，一些人为照搬西方的管理学原理、思想、方法、案例等行为感到自豪；在以培训高级管理人员为主要取向的 EMBA 招生广告宣传中，商学院互相攀比谁请的外国教师多。然而，中国真实的管理工作，很少是简单利用西方管理功夫就能取胜的。

洋务运动从结果来看是失败了，但是洋务运动的一些思想理念还是很值得我们重新认识、分析和借鉴的，例如中西会通的主张就值得学习。具体如何会通是技术问题。

因为身兼大学东方管理学院教师和咨询公司总经理，经常和担任领导职务的人打交道，我们相见时经常会谈及管理理论与管理实务的关系。大家有一个共同的感受，那就是在实际的管理工作中，主要以能否解决现实问题为导向，很少区分影响自己行为的理念和理论是属于东方的还是属于西方的，是中国的还是外国的。也就是说，人们在从事管理工作时，以是否有用为标准，自己已经把诸多管理理论和方法会通了。

把管理学的知识分门别类，是为了教学和研究的方便。在实际管理工作中，人们对管理学的分歧、流派关注很少，重点关注如何能够解决现实问题。

因此，我们认为，不管什么理论、什么模型，如果要有效地指导管理实践，都必须根据当时的需要进行会通。

我们主张中西管理会通，同时又要注意中西管理在理念上、方法上有许多区别。有人对东西方文化有差异、东西方管理文化有差异持异议，认

为信息社会时代世界已经是地球村了，“东”与“西”没有什么差别了。我们认为这种看法是错误的，因为差别是客观存在着的，不要说东方与西方有差别，就是一国之内，在不同的地域，文化也有差别。东西方管理文化之间的差别是客观地存在着的。我在2000年出版的《东方管理学》一书里，根据国内外众多专家学者对东西方文化差异的研究成果进行过整理，罗列出东西方管理文化之间的100多处差异。前不久上海交通大学主办的全球商学院院长论坛的主题就是“东西方领导文化”。

有差异，才有会通的必要。

我们主张坚持求同存异、优势互补的原则进行会通。

我们认为，在管理工作中，从行为、过程和结果来看，最重要的是关系管理、心理管理、绩效管理、谋略管理、适应管理。这五项内容，利用五行学说来分析，可以概括为五行管理模型。五行理论把自然、社会和人看成一个有机联系的系统。谋略管理属木，心理管理属火，关系管理属土，绩效管理属金，适应管理属水。五行之间有着复杂的生克乘侮关系。

“中西管理会通丛书”从关系管理、心理管理、绩效管理、谋略管理、适应管理等角度出发，利用东西方管理语言，对错综复杂的管理现象进行分析。

“中西管理会通丛书”融知识性、趣味性、实用性于一体，《关系管理》探讨如何协调与多种利益相关者复杂的关系来达到动态平衡；《心理管理》探讨管理如何“从心出发”，调动被管理者的积极性，提高管理的实际效果；《绩效管理》探讨如何从整体观念出发，系统地实施绩效管理；《谋略管理》探讨既要“兵不厌诈”，又要诚信经营之道；《适应管理》主要探讨在不确定的时代里如何有效地开展管理工作。

六本书是一个整体。《心理管理》、《谋略管理》、《关系管理》、《适应管理》、《绩效管理》分别是五行管理模式中的重要组成部分之一。《管理要务》这本书，既可以看成是全套丛书的导论，又可以看成是整套丛书的总结与提炼。

虽然这套书从召开第一次讨论会到现在已经有五年多时间了，中间具体讨论、沟通多少次已经记不清楚了，但是，因为本套丛书涉及的内容复杂，参加编写的人员较多，编写人员也发生了一些变化，加之一些管理问题比较敏感，只可意会，不可言传，所以，本套丛书肯定有许多需要进一步完善之处。

我们在编写本套丛书的过程中，参考、引用了大量前贤的案例、思想和文字；关于本书的案例，我们尽量使用自己原创的，但是本书中也引用

了部分优秀案例和文章。我们力所能及地与作者进行了联系。对于一些未能联系到的作者，请见书后速与我们联系，以便我们支付相应的报酬。对这些优秀的作者，我们再次表示诚挚的谢意！

真诚感谢苏东水教授、王方华教授、燕国材教授、王米渠教授的指点和鼓励；感谢编委会和作者们智慧报国的崇高精神；感谢上海交通大学和慧圣咨询公司同事们的团结互助；感谢我们为其提供咨询与培训服务的机构，是他们使我们领悟了真正的管理之道。

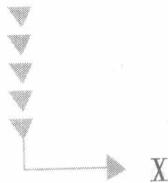
带着会通的心理，我最近发现，在某种程度上，目前有些美国人学习和运用中国古人提出的天人合一、保护自然等思想比当代部分中国人更认真和实在。另外，中国一些企业在量化、实证等方面的管理水平超过了一些美国公司，例如中国上海的地铁，在硬件和软件管理上都比美国著名的波士顿强很多。

越是学习思考，越是深入管理实践，就越是感受到管理学的复杂。真诚希望大家对我们的探索提出意见与建议，大家共同为丰富和发展管理学科作贡献。

sfyan@vip.sina.com; sfyan@sjtu.edu.cn

颜世富

2007年9月



前言

本书由上海交通大学东方管理研究中心执行主任、上海慧圣咨询有限责任公司总经理颜世富博士担任主编，上海慧圣咨询有限责任公司叶晓雯、陈霜晶和安永会计师事务所盛冲担任副主编，上海体育学院蒋强和上海慧圣咨询有限责任公司王园参加了编写。

我最开始听哈佛大学海菲兹博士介绍适应型领导模型时，感到没有什么新奇之处。后来对一些管理人员和企业进行分析后，逐渐认识到适应管理思想是很深刻的，还发现这种理论和周易有颇多相通之处。

遗憾的是，现在商学院主流的教科书以及书店里主要的管理著作，基本上都是以海菲兹博士批判的技术性思想为主的。要从技术型管理改变为适应型管理，首先在思想上、观念上必须进行革命。这项变革很艰难。

海菲兹博士和我有一些相似的经历，他学过医，对精神病学有深入研究。我比较认同他的见解，原来当面向他表示过，打算把他的著作翻译到中国大陆地区出版，他非常高兴我能够完成这项工作。

这本《适应管理》主要是在参考海菲兹博士和其他人士的论著的基础上，结合中国古代的适应管理思想编写的。后来没有完成海菲兹博士的著作的翻译工作，这本书也算是一个弥补。

我深信，不管是个人还是组织，“唯变所适”的思想对于我们的发展都具有长远的指导意义。

颜世富

2007年9月

目 录

适应
管理

中西管理会通丛书

序

丛书前言

前言

第一章

步入适应时代 /1

第一节 适应时代 /2

第二节 适应时代的新现实 /3

第二章

适应性挑战 /7

第一节 案例——跨国公司适应变化重整组织结构 /8

第二节 适应性挑战 /11

第三章

东方适应管理——周易 /27

第一节 《周易》64卦的适应管理思想 /28

第二节 革卦的适应管理思想 /37

第三节 革卦的管理模式 /48

第四节 案例两则 /51

第四章

西方适应管理思想 /55

第一节 海菲兹的适应型领导思想 /56

第二节 权变领导思想 /63

第三节 有机—适应型组织理论 /69

第四节 案例——格鲁夫应对适应性挑战 /74

第五章

从学习型组织到适应型组织 /83

- 第一节 五项修炼 /84
- 第二节 学习型组织 /90
- 第三节 适应型组织 /95

第六章

企业战略的适应性 /105

- 第一节 战略适应性概述 /106
- 第二节 战略适应性的金字塔原理 /112
- 第三节 战略适应性的管理 /117

第七章

适应管理的实施 /127

- 第一节 “大人虎变”,领导者首先改变观念 /128
- 第二节 居安思危,识别变化 /138
- 第三节 区分技术性工作与适应性工作 /149
- 第四节 建立适应型企业 /155
- 第五节 洗心革面,创新发展 /161

第八章

适应管理的杰出企业家 /171

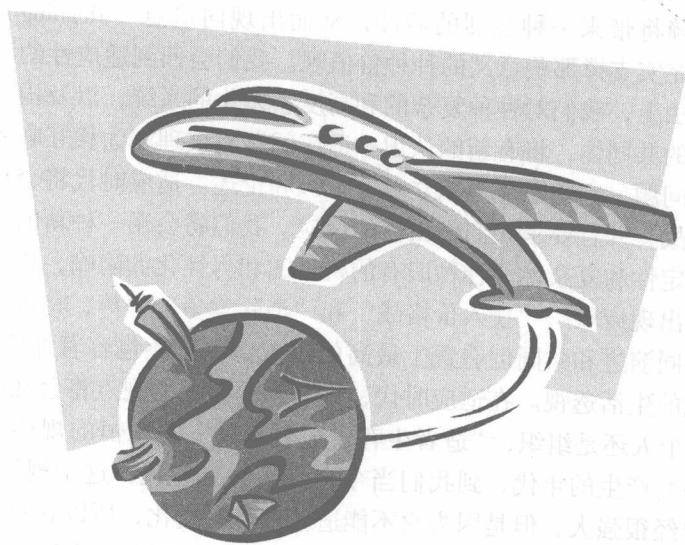
- 第一节 红顶商人胡雪岩 /172
- 第二节 “唯变所适”的韦尔奇 /202
- 第三节 “唯变所适”的张瑞敏 /212

参考文献 /224



第一章

步入适应时代



适应
管理

人类进入 21 世纪，在我们身边、在不同的领域中都发生了许许多多的大事件，而且这些事件的发生频率远远高于其他时期。在军事方面，就有北约轰炸南联盟、阿富汗战争、伊拉克战争、巴以冲突全面升级、黎以战争等等；在安全稳定方面，发生了中国驻前南斯拉夫大使馆被炸事件、美国“9·11 事件”、俄罗斯别斯兰人质事件和印度、伊朗、朝鲜核问题等等；在环境和卫生方面，SARS 和禽流感先后来袭、美国新奥尔良遭飓风袭击、印度洋海啸造成近 30 万人遇难等等；在经济方面，安然一夜间突然倒闭、曾风云一时的期货业旗舰瑞富斯货公司 (Refco) 宣告破产、中石油收购 PK (哈萨克斯坦石油公司)、IBM 出售个人 PC 业务、欧元正式流通、人民币实行浮动汇率等等。我们不禁要感叹这个时代的瞬息万变，同时也说明了，我们已经步入了一个新时代——适应时代。

第一节 适应时代

过去的一个世纪是“工具制造”的极盛期，发明和设计工具，表现为发现精致的技术性解决方法，成为解决人类问题的主要手段。这样一个时代，我们称之为“技术时代”。

现在，我们正在远离技术时代而进入适应时代。在适应时代，我们对技术性修补的依赖将带来一种强烈的后冲，从而出现向造意 (Meaning-making) 的返还，并且充实支撑那些意义的种种价值观。我们会回到适应性的而不是技术性的解决方法上，我们对种种复杂的和高度一体化的系统，以及构成生活网络的形形色色的共同体，将有新的认识。适应问题将被理解为相互联系、相互依赖的系统性问题，它们不能被孤立地去把握和论述。适应时代将会出现种种新的现实和挑战，并且要求人们作出新的反应。我们将会用一种新的语言来解释生活的不确定性和复杂性。种种旧有的机械的和男性化的隐喻，诸如“谁在掌控”、“商业出现疲软”、“投入价格战”和“消除竞争”等等，将被取代。新的隐喻将把共同演进和共同创造置于最高的位置，并且还包容着那些“较软的”以及女性化的生活透视。在适应时代，许多根深蒂固的观点将会瓦解。

不管是个人还是组织，“适者生存，适者发展”是永恒的规律。从中国古老的《周易》产生的年代，到我们当今置身的信息时代，这个规律同样适用。恐龙虽然曾经很强大，但是因为它不能适应环境的变化，所以它只能灭亡。

达尔文的《进化论》中有一句名言：“能够生存下来的物种，并不是那些最强壮的，也不是那些最聪明的，而是那些对变化作出快速反应的物种。”

以前，达尔文主要被看作生物学家、心理学家，现在，许多企业管理人员也在认真学习他的思想。“适应性管理”、“变革管理”、“适应型组织”、“适应

型领导力”等新的管理学术语不断涌现，从表面上看，让人觉得有些奇怪，但深入思索，就会发现这是管理学上的大进步。达尔文的进化论可以用“适者生存”来概括，企业要生存、要发展，必须适应内部环境和外部环境多方面的变化。

应用生物进化论研究管理学科，把企业看作是有机的生命体，从进化的角度研究企业生命体，具有时代意义，更加适合我们这个适应时代。每个企业都有其特有的适应性挑战需要面对，但也存在着一些普遍的问题要回应。高明的企业管理者善于从自身的组织出发，及早识别出特有的价值紧张，及早作出适应性的处理。进化论的导入，使管理科学能够从管理过程对企业的发展进行指导，真正实现了企业的过程型管理，能够使企业适时地感触到环境的变化，从而能够及时调整自身，很好地适应环境的变化，真正使企业成为“适者”，得以生存，获得发展。

第二节 适应时代的新现实

随着我们迈入了一个新的世纪，无论东方还是西方都在从政治上和经济上利用全球化、现代化、环境问题、通信和技术这些趋势使自己处于战略优势地位。然而，尽管科学技术取得了巨大的进步，但世界经济的迅速增长以及现代化进程是具有副作用的，并且其所带来的负面结果是比例严重失调的。这明显地表现在环境破坏以及由于城市的高速成长和都市化趋势所导致的社会危机上。社会的基础结构已经跟不上这些发展了。可尽管有了这些严重的社会后果，人们对增长的追求却依然不减，拒绝为了环境保护和日益减少的资源而对科学和经济活动加以节制。

一、世界的相互依存

对世界系统的感知意味着组织战略规划的眼光要更加宏远。比如要想在印度尼西亚经商，就不仅要了解印度尼西亚的情况，也要对东南亚和环太平洋地带的政治、经济和文化特征有所了解。这意味着既要认识亚裔穆斯林网络及其社会影响，也要了解整个亚洲各国国家和企业的复杂性。以远大的和相互联系的眼光行事是以系统的观点为基础的，这要求审视更为宽广的视野并且对系统中的系统影响和隐含意义有所认识。惟有如此才能使企业充分认识它们所运行的环境。

二、高风险

处在我们现在活动的这个世界上，风险是很高的。由于政治以及商业组织