

# 《战略》

## 图书基本信息

书名：《战略》

13位ISBN编号：9787111415992

10位ISBN编号：711141599X

出版时间：2013-3

出版社：机械工业出版社

作者：弗雷德蒙德·马利克

页数：304

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)

## 前言

【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》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。我更多地将为此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，同时在那些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

## 《战略》

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。

# 《战略》

## 内容概要

《战略:应对复杂新世界的导航仪》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，通过这些革新的大陆得以开发。最后，书中展示了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。



## 书籍目录

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



## 章节摘录

版权页：插图：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。无论在哪个年代、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。

## 媒体关注与评论

欧洲最有影响的商业思想家之一，他的课程吸引了德语国家最高层的CEO。——《商业周刊》

## 编辑推荐

《战略:应对复杂新世界的导航仪》编辑推荐：欧洲管理经典，人人都要讲管理、出效率，过好生活！马利克的管理思想正在以下组织中得到运用：戴姆勒-克莱斯勒、宝马集团、德国莱茵集团、索尼、德国铁路集团、西门子、德国大众、德意志银行、保时捷、贝塔斯曼、Haereus





1、2008年爆发的那场全球性的金融危机引发了诸多学者的讨论，有些学者从经济供求模式上分析是消费过剩，也有学者从金融管制角度分析危机产生的原因，更有甚者认为是资本主义的本身缺陷不足以抵抗金融危机。对于经济危机产生的原因，欧洲著名管理学家弗雷德蒙德·马利克认为，所谓的经济危机和金融危机只是其表面现象，其实质是复杂性的危机。复杂性危机产生的原因不是消费过剩，而是过度重视财务表现，同时商学院灌输错误的股东价值学说也是原因之一。马利克认为，利润只是一个结果而不是开始，不能以追求利润为首要任务，而是把考虑客户的利益作为首要任务，这也是德鲁克的观点，企业的目的就是创造客户。为什么很多企业的财务目标看起来自我感觉很好、而且成长也不错，但最终还是进入了破产的田地，在马利克看来，这种成长是病态的增长，如同癌细胞在不知不觉中扩散。对于这次危机的预测，马利克早在1997年《正确的公司治理》一书中就有所提及，但是没有受到更多人的关注。当华尔街还在沉迷喜悦之时，没人会担心危机已经向他们靠近，直到雷曼兄弟的轰然倒下，人们才从睡梦中醒来。马利克所言的复杂性危机最终导致了一个旧世界的毁灭，同时一个新世界的诞生，这种变化对21世纪的管理体系产生巨大的影响，从而引发了在复杂性危机下的战略选择问题。最近出版的《战略：应对复杂新世界的导航仪》一书是“管理：驾驭复杂状况丛书”的第三本，作者在此前出版的《正确的公司治理》和《管理：技艺之精髓》两本书中，分别分析了通用管理模型的组成部分及其环境、企业政策、治理的内容，在本书的第一、第二部分，作者对这些内容进行了回顾。在本书中，作者充分引用了系统论、控制论和仿生学的观点，并从金融市场和登山运动中获取经验，对战略重新提出了新的理念体系。作者将马利克通用管理模型和马利克领导轮模型的合成为马利克集成管理系统（IMS），战略在这个系统中被定为两个元素：我们该去何方和我们是誰。前者回答了战略的计划，后者回答了企业政策、目标和使命。在作者看来，“企业战略是从企业政策中获知其目标和商业使命作为投入”，这也解释了企业的目标是从资源向利益的转变，即客户价值。商业使命在需求、能力和信念三个元素和其他三个特性（价值、自豪和意识）的共同作用下产生了新系统，而且这个系统必须经受住市场地位、改革成就、生产力、对客户的吸引力、支付能力和现金流量和赢利能力六个关键变量。本书第三部分回答了“什么是战略”和“用什么实现战略”两个问题，进而介绍了两种管理工具，即MG导航系统和战略地图。MG导航系统考虑了职责范围、定向基础、控制范围和时间跨度四个维度，并分析了操作性领导向战略性领导转向过程。在这个系统之中有4个控制范畴和8个定位范畴。本书的第8章分析了4个控制范畴和8个定位范畴构成了四个系统层面，第9章分析由客户、解决技术、经济形势等5大要素构成的战略地图。由MG导航系统和战略地图相互关联的整体管理系统是对战略问题的最好解释，马利克在本书的第四、第五部分充分利用了这两个系统分别分析了当前经济绩效潜力和未来的经济绩效潜力，它是以PIMS战略研究计划和战略情报模型为基础的的战略认识。在本书的第五部分，作者也分析了常见的创新问题，这种创新是基于对巨变时期的战略选择所提出的，作者赞同熊彼特的创新破坏理论，同时也介绍了切萨雷·马尔凯蒂提出的技术转变和社会变迁的S曲线。但在这里，笔者必须强调切萨雷·马尔凯蒂的S曲线和埃弗雷特·罗杰斯所提出的S曲线有相似规律，但研究的角度不同。接着在第14章，作者介绍了对创新的五个谬误的认识。PIMS有两个优势，一个是对当前经济绩效潜力的分析，另一个是发现了启动型战略，在本书的15、16章，作者就这方面提出了新的错误认识和建设性建议。最后一部分，战略协同效应原本是军事学术语，但在公司战略中也广泛利用。马利克所言的超级协同有三个部分组成，即协调整合的过程在于交流、马利克一般管理系统和虚拟工具，这三个部分分别构成了超级系统的中央处理器、操作系统和应用程序。马利克还认为，超级协同还不足以适应大型组织的要求，未来将实现从超级协同整合向超高级协同整合的转向，最终实现应对全球变革的超级协同整合方法。最后，笔者认为，构成“管理：驾驭复杂状况丛书”的六本书一旦全部完成，足以形成马利克的管理体系，这在整个管理思想史极其罕见。在哲学领域，建立哲学体系的不少，但管理学上恐怕目前马利克是第一人。原创文章，未经允许，请勿非法转载！欢迎关注微信公众平台 商业书阅读指南

# 《战略》

## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)