



什么是正确而良好的管理？

m.o.m.® - 通信, 2011年02月

第19年/2011年02月
February 2011



Prof. Dr. Fredmund Malik

21 世纪巨变

The Great Transformation 21

- 认识事物的联系
- 发现模式
- 经济学的不足

关键词: 巨变

“马利克是 (...) 欧洲领先的管理学家 (...)”

彼得·德鲁克

“弗雷德蒙德·马利克是欧洲最有影响力的商业思想家之一。 (...)”

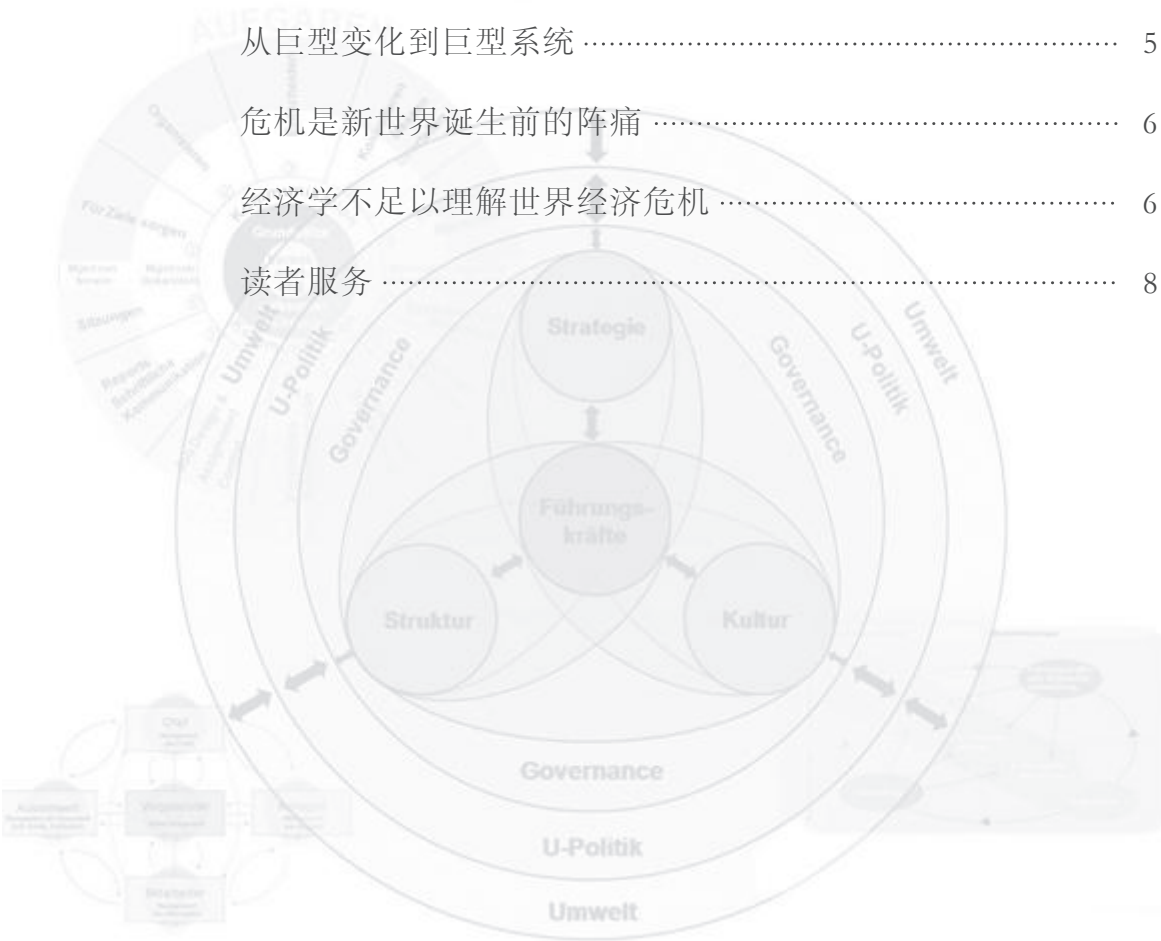
《商业周刊》

弗雷德蒙德·马利克博士自 1993 年起一直撰写和发表《马利克论管理》通信。



目录

前言	1
21世纪巨变	2
旧世界逐步退却，因为新世界正在崛起	4
从巨型变化到巨型系统	5
危机是新世界诞生前的阵痛	6
经济学不足以理解世界经济危机	6
读者服务	8





前言

“21 世纪巨变”正以巨大的力量袭击阿拉伯世界。阿拉伯传统的组织形式正随着系统复杂性的上升而崩塌。

2007 年，我在《公司政策》一书中写道：知识比金钱更重要，信息比权力更有价值。与知识和信息的复杂性以及现代通信传播系统相比，某些阿拉伯政权的财富和先前的权威显得黯淡无力。

然而，为了正常运转，新政府也需要新的组织和方法来应对这场残酷的变革。许多国家所追求的传统民主只能在短期内带来一时的希望（如果还能带来希望的话），因为当前的“西式民主”不大可能起效。我们需要一个新的组织基础。

于圣加仑，2011 年 2 月

您诚挚的

马利克教授



21 世纪巨变

世界经济和社会正经历着历史上最伟大的变革之一。准确地讲，这场变革是旧世界向新世界的过渡。目前发生的事情表面上看起来是一次经济危机，实质却是新世界诞生前的阵痛，几乎一切都将有别于原来的面貌。

早在 1997 年我撰写有关公司治理的书时，我用了“巨变”一词来描述已初露端倪的根本性变化。那时，人们就已认识到大多数社会组织都面临着根本变化。组织想要顺利应对这些变化，就必须从根本上改变管理系统和运行方式。管理系统的所有组成部分，例如策略、结构、流程、文化、管理者自身技能、政策和使命、导航系统、决策和问题解决流程以及通信系统等等，都必须改变，在很大程度上必须经历根本的革命性变化。目前，这种变化正在迅猛发展，在几乎所有相关领域的创新的影响下，速度越来越快。

这场变革过程远未结束。仅仅几年后，许多今天的《财富》全球 500 强企业就将不复存在，或者不以现在的形式存在。例如，2007 年，美国的《财富》500 强企业包括 11 家房地产建筑商，如今一家不剩。几乎所有的“金融界大鳄”，包括最负盛名的企业，都在一夜之间消失殆尽。还有其他企业将步其后尘，新企业将涌现，它们与旧企业完全不同。微软如果要想保持全球地位，将不得不做出重大变革，同时全球制药业也将经历一次史无前例的重组。

这只是少数案例，因为在所有行业几乎无一能幸免。公共组织面临更大的与变化有关的挑战。卫生与教育、公共交通、能源部门、工会和行政部门再也不能依赖现有的结构、 workflows 和决策流程。民主制度将经历其诞生以来最深远的变革。

20 世纪到 21 世纪的转变过程与农业社会的消亡和工业社会的崛起过程相似，或与封建社会被宪政和民主取代的过程类似。然而，已经发生的变化表明，21 世纪巨变比以往的社会变革更大，更彻底。与以往的社会变革相比，最重要的一些差别包括大规模影响



全球、全球互联程度达到新的高度，以及变化步伐加速。以往的最高级词语如“巨型转变”，已经太过保守，不足以描述新的变化程度。

迄今为止，历史上像这样具有深远影响的转变大约每 200-250 年发生一次。例如，在 13 世纪，随着哥特时期的出现发生过一次这样的转变，在支配性社会结构中，除了行业协会以外，还涌现出作为学术中心的现代城市和最早的大学。

另一次类似的大变革发生于 1455-1517 年间，以印刷术的发明开始，以宗教改革为特征，里程碑包括文艺复兴、美洲大陆的发现、科学的发展、医学的复兴和阿拉伯计数系统的普及。

最近的一次大变革始于 18 世纪中期，大事件包括启蒙运动、美国宪法、蒸汽机和随后的工业革命、法国大革命以及拿破仑战争。那次变革不仅改变了欧洲的政治结构，还创造了现代大学、党派及其意识形态，形成了全新的欧洲社会结构。

这些变革期的共同特点是，每一次变革都在大约 50 年内极大地改变当时的社会乃至全世界，以至于后辈们对父辈曾经生活的世界一无所知。

正在进行中的 21 世纪巨变将产生的一个结果是，几乎一切都将发生根本变革：我们做的事情、做事的方式和做事的理由。从某种意义上说，我们的身份也会发生变化。因此，我们的生产、消费、运输、分配和金融活动都与以往不同。同样，我们的交流、学习和教育方式以及几乎所有其他人类活动都将发生变化。科研成果和技术创新的新纪元已经到来，其中少数成果早已投入应用，说明人们已经认识到了它们革新事物的力量。例如，互联网和智能手机正在改变了人们的生活、工作、消费和通信方式，造就了新的动力和价值观。然而，许多处于酝酿中的研究和科技创新将带来更多更快的突破。



现在我们处于新世界的中心。新世界最显著的特征之一是复杂性呈指数级激增。

从巨型变化到巨型系统

我将造成巨变的最重要的动因分为五类：1) 人口因素；2) 知识和技术的复杂性；3) 环境；4) 历史上最大规模的债务成为主要经济问题，腐蚀其他一切；5) 以上四个方面的相互作用导致的复杂关系。

这些因素相互作用，彼此加剧，不断产生新的复杂关系，为越来越多的组织带来日益严重的麻烦。运行不良正成为新的常态。这种情况将出现在政治和其他领域，由于不断激增的复杂性和因循守旧，给越来越多国家带来难题而非解决方案。但是，有了新方法，这种现象就可陡然改变。

这些动因伴随着巨大的风险，尤其在最严重的通货紧缩时期之一会带来经济风险，世界范围内的巨额债务引发大规模实际价值暴跌。因此，我特别强调经济形势中的这一方面，因为它是决定性的经济因素。但是，这些动因也包含知识和力量，可用来减弱并战胜这场危机，让新社会以新秩序出现。

新解决方案的一个重要组成部分是整体性的模块化管理系统，正如马利克管理中心根据大自然中最发达的控制和导向系统模型所构思的系统一样，其中包含了自然运行规律。解决方案已经存在，没起作用的原因之一是传统的管理思维定式在新世界迅速变化的条件的重压下无能为力。新的管理系统与旧系统有着根本区别，就像人的神经系统和大脑有别于低等生物的简单神经元。



危机是新世界诞生前的阵痛

有了这些条件，新世界的诞生是顺利还是困难取决于我们自己，因为在很大程度上依赖于我们处理新挑战的方式，以及我们用来解决问题的思维方式、知识、工具和方法。我们有必要重新认识社会组织网络，以新方法管理作为复杂、多变、网络化和不可预见系统的组织。这与传统管理思想有很大区别，传统管理思想以经济类别、短期收益和通常所说的财务控制变量为主导。

复杂系统有其自然规律。我在《复杂系统的管理策略》¹一书和其他地方都准确地证明了这一点：能够处理复杂事物的策略的逻辑必须不断进化，而策略本身也应是进化的策略。如果一个人拥有复杂系统基本法则的必要知识，他就能以更高的水平和角度来理解它们，并控制、设计和驾驭它们。然而，要做到这点，需要整套新知识，即为全新的管理方法准备的整体系统，我在《公司政策与公司治理》一书中为公司政策最高层对此有过介绍。

经济学不足以理解世界经济危机

巨变的直接财务和经济重要性和潜在风险无论如何高估都不为过。这些因素的影响会持续数年，因为这场危机中最艰难的阶段并不像大多数人和媒体认为的那样已经过去。恰恰相反，真正的大动荡还等着我们。

这并不像多数人担心的那样会引起通货膨胀。相反，只要继续采取传统的经济手段，将出现历史上最严重的通货紧缩。单是政府严厉的财政紧缩措施就会部分产生通货紧缩、抑制经济的效果。

¹ 马利克：《复杂系统的管理策略》，第十次修订版，伯尔尼 / 斯图加特 1984 年，2008 年。



除此之外，财政紧缩措施对于原本就因缺乏资金而表现欠佳的公共组织来说无疑是雪上加霜。财政紧缩措施非但不能改善旧的体制，反而使其变得更糟。按照传统的思维方式，我们别无选择。而新方法可以使组织运行事半功倍。如果人们承认这远非一场经济危机（表面上看是经济危机，也被解释为经济危机），而是组织运行的危机，那么截然不同的、更有力方法就将浮出水面。

早在 2007 年夏天，美国股市就已显示出经济崩溃的迹象。尽管如此，全世界都没预见到它会在 2008 年 9 月来临。这一事实也证明了这场危机不只是经济危机。运用适当的工具，就能更早弄清楚那些隐秘的风险，甚至可以早到 1990 年代，我在 1997 年出版的《有效的公司监管》一书、相关管理通信以及我的其他著作和演讲中均有论述。²

早在 2008 年夏天，雷曼兄弟公司破产前三个月，98% 的美国经济学家和德语经济机构一致预测：2008 年的经济增长水平在 2.5-3.5% 之间。这场危机早已酝酿多时，并处于爆发的边缘，但人们在任何地方都察觉不到迹象。³ 然而，对这场三个月后震撼全球的灾难视而不见，很难说是人们宣称经济危机，它更多地表明，某种全然不同的、利用传统经济资源看不到事情正悄然发生。

下一期将阐述这一话题，论证盎格鲁 - 撒克逊的公司治理怎样在过去的几年里发展成为一种破坏经济的工具，怎样造成了现在的危机形势。

² 根据《正确的公司治理》(2008) 最新修订补充，《管理职业的本质》(2010) 第 1 卷，《正确的公司治理》(2002)DVD。

³ 及时发出警告的几位优秀经济学家有：Robert Prechter、Paul C. Martin、Gunnar Heinsohn 和 Otto Steiger。

读者服务

如您对本期内容有任何问题 / 反馈

请联系：

瑞士圣加仑马利克管理中心上海分公司

电话：0086 21 6341 0547

传真：0086 21 6322 9249

邮箱地址：china@mzsg.com

《M.o.M 通信》在线

如您已订阅《M. o. M 通信》，您即可登陆马利克在线网站：

- 下载自 1993 年 7 月以来所有出版的德语版 PDF 的《M. o. M 通信》
- 在 M.o.M 论坛与弗雷德蒙德·马利克教授及其他订阅者进行交流
- 对 2008 年以来出版的可修改版《M. o. M 通信》进行在线修改，并加入您的个人笔记
- 进入马利克管理系统在线导航
- 以及获取其他更多信息

订阅者每月将收到关于个人登陆信息的通知邮件。如有任何疑问请联系：电话 0086 21 6341 0547 或 eugene.tang@mzsg.ch

其他产品

- 英语版《M. o. M 通信》：可供您设在国外的子公司或国外的客户，同事和朋友阅读。
- 《M. o. M 通信》有声产品：自 2001 年 3 月起的 CD 和 MP3 都有货。皆为作者亲自朗读。
- 《M. o. M 通信》DVD《新上任的前 100 天》：为新上任的人提供的一些建议。更换工作或职位变化对我们而言，都是一个极其关键的阶段。必须尽可能避免犯错。
- 《M. o. M 通信》IPOD：提升个人管理能力的全新方法
 - 职业生涯：管理者必须系统化地作出的重大决策，从而为生活和职业指明方向。
 - 管理的有效性：各个机构的管理者如想卓有成效所必须掌握和运用的管理精华。