

*Til Karen
med kærlighed
fra os begge*

ALVIN TOFFLER

Magtskifte

*Viden, velstand og vold
på tærsklen til
det 21. århundrede*

Oversat fra amerikansk af Henning Albrechtsen

HOLKENFELDT

MAGTSKIFTE

Oversat fra amerikansk »Powershift«

Copyright © 1990 by Alvin Toffler og Heidi Toffler

Bantam Books, a division of Bantam Doubleday,

666 Fifth Avenue, New York, New York 10103, USA

Omslag af Designgrafik (efter originaludgavens oplæg)

Trykt hos Nørhaven A/S, Viborg

Bogbinderarbejde udført af Chr. Hendriksen & Søn, Skive

Første danske oplag udsendt april 1991

ISBN 87-7720-188-4

Foreløbig liste på udgivere af »Powershift«:

Holkenfeldts forlag, *Danmark*

Otava Oy, *Finland*

Librairie Areheme Fayard, *Frankrig*

Veen Publishers, *Holland*

Sperling & Kupfer Editore, *Italien*

Fuso Sha, *Japan*

Korea Economic Daily, *Korea*

J.W. Cappelens Forlag, *Norge*

Distribuidora Record (Brasilien), *Portugal*

Plaza Y Janes, *Spanien*

Bokförlaget Bra Böcker, *Sverige*

Econ Verlag, *Tyskland*

Indhold

Et personligt forord	13
-----------------------------------	-----------

FØRSTE DEL: MAGTEN OMDEFINERET	19
---	-----------

1 Magtskiftets tidehverv	21
---------------------------------------	-----------

Farvel til imperier .. 22

Guden i den hvide kittel .. 25

Bombarderet af fremtiden .. 26

En luvslettet adel .. 28

2 Muskelkraft, kapitalkraft, hjernekraft	30
---	-----------

Magt af høj kvalitet .. 32

En million logiske slutninger .. 34

Kendsgerninger, løgn og sandhed .. 35

Den demokratiske forskel .. 37

ANDEN DEL: HVORDAN FÆRMAN ET ØKONOMISK SYSTEM MED SUPERSYMBOLER	39
--	-----------

3 Erhvervslivets superstars	41
--	-----------

Erhvervslivets kommandotropper .. 43

Dale Carnegie og hundernes konger, Attila .. 47

Konsulentens hemmelige mission .. 49

4 Vold: Yakuza-faktoren	52
--------------------------------------	-----------

Blodpenge bliver hvide som sne .. 53

»Zeks« og »goons« .. 54

Monopol på vold .. 57

Den skjulte pistol	57
Magtens bane	59
5 Velstand: Fra Morgan til Milken ... og hvad så?	62
Det X-formede skrivebord	64
Milken contra Morgan	64
At åbne portene	65
Modangrebet	67
Vattamponer og udlejningsbiler	69
Post-Wall Street-æraen	70
Magts saksak	73
Den truede kamp om global kontrol	74
6 Viden: Velstand i symboler	77
Inde i hjernen	78
En gravskrift over papiret	79
Designer-valuta og para-penge	81
Magtsammenbrud	83
Penge i det 21. århundrede	84
7 Material-ismo	86
Arbejdsløshed med en ny betydning	88
Hjernearbejdets spektrum	91
Kundskabsintensiviteten i virksomhederne	93
Ideologien i økonomiske systemer med lav kundskabsintensivitet	96
Ideologien i kundskabsintensive virksomheder	97
8 Den bedste substitut	101
Informationsalkymi	103
Viden kontra kapital	105
TREDJE DEL: INFORMATIONSKRIGENE	109
9 Slaget ved kasseapparatet	111
Bag duellerne	112
En duft af Miss Amerika	112
Detaillhandlerens modangreb	114
Ikke blot supermarkedet	116
Dobbeltbetaling	117

Det intelligente supermarked	120
En trussel mod »shogun«	121
10 Net med ekstra-intelligens	122
Bach, Beethoven og Wang	122
Telefondillen	124
Telefoner og sekretærer	125
Elektroniske landeveje	126
Netværk, som er sig selv bevidste	128
Budskabets håndtering	129
11 Netværk med magt	134
Find selv det rette denimstol	135
Farvel til grossisten?	136
Ingen brug for pakhus	138
Mobiliseringen til elektronikkugen	139
Et net, som også omfatter forbrugerne	140
Lynkrig i erhvervslivet	141
Får vi virksomheder med monopol på information?	143
12 Udvidet krigsførelse	145
En indsats på en halv billion dollars	146
Strategiske normer	148
Hovedlysten	150
Computerdemokrati	152
Normernes paradoks	153
Om poker og ol	154
13 Erhvervslivets tankepoliti	156
Forskellige niveauer i kampen	157
En kampagne med to parter	158
Strategisk tilbagegang	160
Elektronihjernerne tilbageholder	162
Informationens etik	165
En tikkende bombe	166
14 Total informationskrig	168
Rustne spor og elskovsslyde på hoteller	170
Hvem er IN, og hvem er OUI?	173
Holistisk spionage	174
En fejl til 5 kroner	175

FJERDE DEL: DEN FLEKSIBLE VIRKSOMHED	179
15 Farvel til småpaverne	181
Hvordan afskaffer man bureaukratiet?	181
En masse småterritorier	183
Magt kontra fornuft	184
Kamelefanter og varme kartofler	186
Tilstoppede kanaler	188
Fritflydende viden	190
Kundskab = magt = kundskab	194
16 Den fleksible virksomhed	197
Ikke flere dejjern	200
Afkoloniseringen i erhvervslivet	201
Dans på bordene	202
Fremtidens familieforetagender	205
17 Stammehøvdinge og politkommissærer	208
Forskelligartede magtforhold	216
Det manglende universalmiddel	218
Kontrollens grænser	221
18 Den selvstændige arbejder	223
Afblokering	224
Den hjælpeløse landmand	225
De nye lænker	226
Det elektroniske proletariat	228
Morgendagens arbejdsdisciplin	229
Mennesker som ikke kan omrokes	231
De tre imperativer	232
Krav om adgang	234
19 Magtens mosaik	237
Fra monolit til mosaik	239
Virksomhedsledelse med flækkekniv	240
Medarbejdere med monopol	243
I uhyrets bug	245
Relations-velstand	246
Magt i mosaikken	247
Udviklingen fremover	250

Afsluttende: Det nye system til velstandsskabelse	252
Det nye økonomiske stofskifte	252
Telefonstorm om fax	253
Morgendagens velstand	257
FEMTE DEL: MAGTSKIFTE OG POLITIK	261
20 De afgørende årtier	263
Dynastier og demokratier	264
Skiftende niveauer	265
Politik for vor klode	268
En etnisk eksplosion	269
Mosaikdemokrati	270
Udslagsgivende mindretal	271
21 Det usynlige parti	276
Det 21. århundredes ministerium	277
Et globalt modeord	278
Kast overflødige byrder bort	279
Farvel til hierarkiet	281
Hemmelige grupper og bløkkedagene	282
22 Info-taktik	285
Lækager til pressen	286
Den maskerede kilde	289
Rygdarkere og rygdarkanaler	291
Dobbeltkanalen	293
Hos modtageren	293
Massage af meddelelsen	294
Det gælder om at være snedig	296
23 Metataktik	299
Eskimoer og hjernearbejdere	300
Sandheden kontra magten	301
Den bortførte finger	303
Tjernoby i valgurnen	305
Giv mig et tal	306
Bedrag i databasen	308
Mennesker eller fantomer?	312

24 Et marked for spioner	316
Sommerfugle og bomber	317
Kremls limousiner	319
Hovedkonkurrenterne	321
Udveksling af hemmeligheder	322
De truende kæmper	325
Krigsfly eller »overvågningslister«	326
Linje X versus James Bond	329
De kommende øko-krige	332
Privatisering af spionvirksomhed	333
Nye privatspioner	336
Modsigelser inderst inde	338
25 På info-dagsordenen	341
Hunger efter viden	342
Terroristernes bomber og ofre for AIDS	345
Nyt globalt feedback	347
Indiana Jones-koden	349
26 Billedmagerne	353
Samfundet med de mange kanaler	355
Valgmuligheder	357
Eurovision	358
Globalt salg	359
De nye baroner	361
Verdensopinionen	363
27 Subversive medier	367
Den væmmelige lille mand i fjernsynet	368
Tre forskellige slags medier	370
Mediefusion	371
Uvidenhedens afgrunde	372
Den revolutionæres mediestrategi	373
Kinasyndromet	375
28 Skærmens børn	378
Golfspilleren på skærmen	379
Dekadent luksus	380
Mere end medfølelse	382
Elektronisk aktivisme	383
Informationsskellet	385

Den nye alliance	387
Menuet med øl og pølser	390
AFSLUTTENDE: Den mørke middelalder – genfødt?	392
Helligt hysteri	392
Økoteokraterne	396
De nye xenofober	401
SJETTE DEL: MAGTSKIFTE I VERDENSPEKTIV	409
29 Den globale »K-faktor«	411
Pyramider og månelanding	412
Sorteper går videre	413
30 De hurtige og de langsomme	416
Hjemkomst	418
Strategisk ejendom	421
Hinsides råstoffer	423
Dyr billig arbejdskraft	424
Superfart	425
Elektroniske lakuner og dynamiske mindretal	427
31 Socialismens kollision med fremtiden	432
Brydningspunktet	432
Den prækybernetiske maskine	433
Paradokset ejendomsret	435
Hvor mange skruer med venstregevind?	437
Historiens affaldsland	439
32 Balancens magt	441
Demokratiseringen af døden	442
Et kapitalens verdenshav	443
Den nye kundskabsarkitektur	444
Sovjetunionen på et ben	445
33 Triader: Tokyo ... Berlin ... Washington	447
Japansk styrke	447
Finansuhvret Japan	448
Uddannelseskapløbet	450
Den nye »østpolitik«	454

Dagen derpå i Europa	456
Fra venstreorienterede tanker til semiologi	459
Den sårede kæmpe	461
Barlige tvillinger	464
Woody Allen-effekten	465
Partnervalg	469
34 Globale gladiatører	473
Religionens genopståen	473
Kokainens imperium	476
Den allestedsnærværende »undertrykker«	477
Virksomhedernes »condottieri«	478
En udvidelse af FN	479
En ny art globale organisationer	480
AFSLUTTENDE: Frihed, orden og kaos	484
Præmisser	489
Bibliografi	493
Tak	523

Et personligt forord

MAGTSKIFTE er kronen på femogtyve års arbejde, som jeg gik i gang med for at finde hoved og hale i de forbløffende forandringer, som nu sender os hovedkulds ind i det 21. århundrede. Det er tredje og sidste del af en trilogi, som begyndte med FREMTIDSCHOK og fortsatte med DEN TREDJE BØLGE. Med denne bog er trilogien komplet.

De tre bøger kan hver især læses som en afsluttet helhed, men sammen danner de en intellektuelt set konsistent enhed. Det centrale tema i dem er forandringer – hvad sker der med mennesker, når hele deres samfund pludselig forvandler sig til noget nyt og uventet? MAGTSKIFTE fortsætter den tidligere analyse og retter søgelyset mod det nye magtsystem, som er ved at vokse frem til afløsning af det gamle, som hørte industrialderen til.

Når medierne skal beskrive de stadig accelererende forandringer, vi oplever i dag, kommer de i form af informationer uden indbyrdes sammenhæng. Ekspertterne bepraver os under bjerge af snævert specialiserede monografier. Populære fremtidsprofeter kommer med lister over strømninger, som ikke hænger sammen indbyrdes, uden at de viser os nogen model for deres indbyrdes forbindelser eller for de kræfter, som sandsynligvis kan få dem til at forløbe i den anden retning. Resultatet er, at forandringer i sig selv efterhånden opleves som anarkotiske, for ikke at sige sindssyge.

Min trilogi begynder derimod med den forudsætning, at de hurtige forandringer, vi oplever i vor tid, ikke er så kaotiske eller tilfældige, som vi er blevet vænnet til at tro. Trilogien hævder, at ikke blot findes det er tydeligt mønster bag de mange overskrifter, men også, at det er påviselige kræfter, som former dem. Når vi først har forstået disse, kan vi bedre slås med dem på en strategisk rigtig måde, end hvis vi gør det tilfældigt ved at behandle dem én for én.

Skal man imidlertid få skik på de store forandringer, som sker i vor tid, skal vi tænke strategisk, så kan vi ikke lade os nøje med computerlister og bytes. Vi må nødvendigvis finde ud af, i hvilket forhold de forskellige foran-

dringer står til hinanden. MAGTSKIFTE vil altså, som de to forgængere, stille en klar og omfattende syntese op – et billede, der dækker hele den nye civilisation, som er ved at brede sig på vores jord.

Derpå retter bogen søgelyset mod morgendagens kritiske områder, de konflikter, vi vil komme ud for, når den nye civilisation tørner sammen med den gamles tropper, som sidder dybt i skyttegravene.

I MAGTSKIFTE hævder jeg, at de mange firmasammenlægninger og omstruktureringer, vi har oplevet til nu, kun er de første forpostfægtninger for større, helt anderledes artede slag, som skal udkæmpes i forretningsverdenen. Endnu vigtigere er det, at det er min opfattelse, at de omvæltninger, vi har set i Østeuropa og Sovjetunionen, kun er småkampe sammenlignet med den globale magtkamp, som venter os. Og rivaliteten mellem USA, Japan og Europa har endnu ikke foldet sig ud i fuld styrke.

MAGTSKIFTE handler kort sagt om de stadig voldsommere magtkampe, som venter os, når industri-civilisationen mister sit verdensherredømme og nye kræfter kommer til at spille en alt dominerende rolle i verden.

For mit vedkommende er MAGTSKIFTE et højdepunkt, jeg er nået op til efter en fascinerende rejse. Før jeg fortsætter, synes jeg dog, en personlig bemærkning er på sin plads. Hele denne trilogi, fra begyndelsen til enden, har en medforfatter, hvis navn ikke står på omslaget. Børgerne er opstået ved et samarbejde mellem to mennesker, selv om det er mig, som har skrevet og taget imod både ros og ris for os begge.

Som mange mennesker allerede ved, er min medforfatter min bedste ven, min ægtefælle og kompagnon, min elskede gennem fyrré år – Heidi Toffler. De fejl, man måtte finde i trilogien, ville have været meget værre uden hendes skeptiske intelligens, hendes intellektuelle indsigt, hendes sans for at redigere og hendes sunde dømmekraft, både når det gælder ideer og mennesker. Hun har ikke blot bidraget med at polere efter; hun har medvirket ved formuleringen af de tankemodeller, som værkerne bygger på.

Selv om intensiteten af hendes engagement har varieret tid efter anden, da hun også havde andet at se til, har disse bøger krævet rejser, forskning og samtaler med hundredevis af mennesker verden over; de har krævet organisationstalant og mange udkast, fulgt af uendelige opdateringer og revideringer, og Heidi har været med på hvert trin.

Af grunde, som dels er af privat natur, dels sociale, dels økonomiske – det varierede også på forskellige tidspunkter i de sidste to årtier – traf vi den beslutning, at kun den ene af os skulle have navnet med.

Selv i dag vil Heidi ikke høre tale om at få sit navn på titelbladet. Årsagen er hendes integritet, beskedenhed og kærlighed, og de begrundelser er tilsyneladende tilstrækkelige for hende, om end ikke for mig. Jeg kan kun gøre det rigtigt med dette personlige forord: Efter min mening er trilogien lige så

meget hendes som min.

Alle tre bøger vedrører en enkelt menneskealder – en periode, som begynder i midten af 1950'erne, og som ender omkring 75 år efter, i 2025. Man kan kalde denne periode et historiens hængsel, en periode, hvor industrialderens civilisation, som beherskede vor planet i flere århundreder, vil blive endelig udskiftet med en anden, som er helt anderledes, men først efter en periode med magtkampe, der kommer til at ryste verden.

Selv om de tre bøger alle beskæftiger sig med samme periode, anvendes der tre forskellige linser, når vi skal se under begivenhedernes overflade. Det kan være nyttigt for læseren at få beskrevet forskellen på linserne lidt nærmere.

FREMTIDSCHOK beskæftiger sig med forandringsprocessen – med hvordan forandringerne påvirker mennesker og organisationer. DEN TREDJE BØLGE retter søgelyset mod forandringernes *retninger* – ser på, hvordan dagens forandringer fører os. MAGTSKIFTE handler om *kontrollen* med de forandringer, som skal komme – hvem der vil forme dem og hvordan.

FREMTIDSCHOK – som vi definerede som den desorientering og det stress, som opstod, når man prøvede at fordøje for mange forandringer på for kort tid – hævdede, at en historisk acceleration i sig selv fører konsekvenser med sig, uafhængigt af forandringens faktiske retning. Det, at begivenheder og reaktionstider forløber hurtigere, frembringer sine egne effekter, hvad enten forandringerne betragtes som »til det gode« eller »til det onde«.

I bogen hævdedes det også, at enkelte mennesker, organisationer og selv nationer kan overbelastes med for mange forandringer på for kort tid, hvilket fører til, at man mister retningssansen, og evnen til at træffe intelligente tilpasningsfremmende beslutninger bryder sammen. De kommer, kort sagt, til at lide under et fremtidschok.

Bogen blev først udgivet i De Forenede Stater i 1970 og derefter over hele verden. Den traf åbenbart en blottet nerve og blev overraskende nok en bestseller på det internationale bogmarked og gav anledning til en lavine af kommentarer. Den blev et af de mest citerede værker i den videnskabelige litteratur, ifølge oplysninger fra *The Institute for Scientific Information*. Udtrykket *fremtidschok* indgik i hverdagssproget, fandt sin vej ind i mange ordbøger og ses selv i dag gang på gang i overskrifter.

DEN TREJDE BØLGE, som fulgte i 1980, havde et andet hovedtema. Den beskrev de nyeste revolutionerende forandringer inden for teknologien og samfundet, satte dem i et historisk perspektiv og skitserede den fremtid, de kunne føre til.

Vi beskrev revolutionen inden for jordbruget for 10.000 år siden som den *første bølge* af omdannende forandringer i menneskehedens historie, og den

industrielle revolution som *den anden bølge*. Den beskrev de vidtrækkende teknologiske og sociale forandringer, som startede i midten af 1950'erne som en *trejde bølge* af forandringer i menneskenes vilkår – begyndelsen på den nye civilisation, som fulgte efter perioden med de rygende fabriksskorstene.

Den ledte blandt andet opmærksomheden hen på de nye industrier, som ville opstå – byggende på computere, elektronik, information, bioteknologi og lignende. De blev beskrevet som de nye *højdepunkter* i det økonomiske system. I bogen forudsagde vi nye fænomener såsom fleksible produktionsprocesser, markedsnicher, mere flexetid og en afmassificering af medierne. I bogen beskrev vi den nye fusion af producent og konsument og anvendte betegnelsen en *prosument*. Bogen behandlede emner som den kommende forlægning af en del af arbejdet til hjemmet sammen med andre forandringer i det politiske system og i nationalstaten som sådan.

DEN TREDJE BØLGE blev forbudt i enkelte lande, men blev bestseller i andre. I en periode var den en slags Bibel for reformvenlige intellektuelle i Kina. Bogen blev først anklaget for at udbrede vesterlandsk *åndelig tilsmudsning*, men den blev senere frigivet og solgt i store oplag. Den blev bestseller i verdens befolkningsrigeste nation, kun overgået af Deng Xiaopings taler. Den daværende premierminister, Zhao Ziyang, arrangerede konferencer om den og opfordrede dem, som var med til at skabe Kinas nye politik, til at læse den.

I Polen kom der en forkortet version på markedet, men de studerende og tilhængerne af *Solidaritet* var så forargede over de bortcensurerede steder, at de udgav en *underjordisk* udgave. De delte også små brochurer ud, hvori de havde trykt de manglende steder. Akkurat som tilfældet var med FREMTIDSCHOK, gav DEN TREDJE BØLGE anledning til mange kommentarer fra læserne; den førte til nye produkter, nye virksomheder, symfonier og skulpturer.

I dag, tyve år efter FREMTIDSCHOK og ti år efter DEN TREDJE BØLGE, er MAGTSKIFTE omsider færdig. Den fortsætter, hvor forgængerne endte, og retter søgelyset mod den gennemgribende forandring, viden har fået i forhold til magt. Den præsenterer en ny teori om magten i samfundet og udforsker de kommende omstillinger inden for forretningsverdenen, i det økonomiske system, i det politiske forhold og i de globale relationer.

Det burde ikke være nødvendigt at fremføre, at man ikke kan forudsige fremtiden, hvis man dermed mener en forudsigelse i eksakte udtryk. Livet er fyldt med surrealistiske overraskelser. Selv de tilsyneladende *hårdeste* modeller og data bygger ofte på *bløde* antagelser, ikke mindst når det drejer sig om de menneskelige anliggender. Dertil kommer, at netop det emne, disse bøger drejer sig om, de hastigt accelererende forandringer, bevirker, at

mange enkeltheder snart bliver overhalet af begivenhederne. Statistikkerne ændrer sig. Nye teknologier afløser de gamle. Politiske ledere kommer frem og forsvinder. Ikke desto mindre er det bedre på rejsen ind i morgendagens *terra incognita* at have et generelt og ufuldstændigt kort, som kan revideres og korrigeres efterhånden, end at rejse helt uden kort.

Mens hvert værk i trilogien bygger på en model, som er anderledes end, men forenelig med de andre, har de alle hentet materiale fra dokumenter, forskning og reportager fra mange forskellige områder og i mange forskellige lande. Under arbejdet med den foreliggende bog har vi forsøgt at studere magten på både tinderne og afgrønderne i samfundet.

Vi har haft mulighed for at tale flere timer med Mikhail Gorbachov, Ronald Reagan, George Bush, flere forskellige japanske premierministre og andre, som af de fleste ville blive placeret blandt de *magtigste* mænd i verden.

Ser vi på den anden ende af spektret, har vi hver for sig eller sammen besøgt hjemløse i en sydamerikansk *delendiges* by og kvindelige fanger, dømt til fængsel på livstid – to grupper, som regnes blandt de mest *magt(les)lose* i denne verden.

Dertil kommer, at vi har diskuteret med bankfolk, fagforeningsledere, førende forretningsfolk, computereksperter, videnskabsmænd som havde fået Nobelprisen, oliebaroner, journalister og cheferne i mange af de største erhvervsvirksomheder i verden.

Vi har haft samtaler med de højtstående embedsmænd, som former beslutningerne i Det Hvide Hus, i Palais de l'Élysée i Paris, i premierministerens departement i Tokyo og tilmed i det kommunistiske partis centralkomité's lokaler i Moskva. Vi oplevede på det sidste sted, under vores samtale med Anatoli Lukianov (den gang ansat i centralkomitéen, senere den næsthøjeste embedsmand i USSR efter Mr. Gorbachov), at den blev afbrudt, da der pludselig og helt uventet blev kaldt til møde i Politbureau.

Engang befandt jeg mig i et sollystvardebe omgivet af bøger i en lille by i Californien. Var jeg blevet fortalt om i det lokale med bind for øjnene, ville jeg aldrig have gættet, at den intelligente unge dame i T-shirt og jeans, som sad på den anden side af mig ved oplysningsbordet i biblioteket, var en morder-ske, eller at hun var dømt for meddelagtighed i en væmmelig seksualforbrydelse. Jeg ville ikke engang have gættet på, at vi befandt os i et fængsel – et sted, hvor man ser magtens barske realiteter uden tilblørende elementer. Af hende lærte jeg at forstå, at ikke engang fanger er helt uden magt. Nogle af dem ved, hvordan de kan anvende oplysninger til magterhvervelse med en finesse i manipulationerne, som kunne lede tanken hen på kardinal Richelieu ved Ludvig den Trettendes hof, og den kendtgerning har direkte relevans til denne bogs emne.

(Den oplevelse førte med sig, at min kone og jeg ved to lejligheder var le-

dere af seminarer for en klasse, hvis elever hovedsagelig bestod af mordere og af dem lærte vi ikke så lidt).

Den slags oplevelser med supplerende og omfattende læsning af analyser af skriftligt kildemateriale fra mange steder i verden gjorde den tid, vi tilbragte med at skrive MAGTSKIFTE, til en uforglemmelig periode i vort liv.

Vi håber, læserne vil synes, at MAGTSKIFTE er lige så nyttig, letlæselig og oplysende, som man, efter hvad man har fortalt os, oplevede DEN TREDJE BØLGE og FREMTIDSCHOK. Den syntese, som tog sin begyndelse for et kvart sekel siden, er nu fuldført.

ALVIN TOFFLER

FØRSTE DEL

MAGTEN

OMDEFINERET

Magt er noget,
som vokser ud af en kanonmunding

Mao Zedong

Penge taler deres eget sprog

Ukendt oprindelse

Kundskab er magt i sig selv

Francis Bacon