



“**现代管理之父**”的经典代表作，包子堂创始人**包政**、彼得·德鲁克
管理学院院长**王欣**作序推荐！

德鲁克经典五问

历久弥新的领导智慧

Peter Drucker's Five Most Important Questions

彼得·德鲁克 (Peter Drucker)

[美] 弗朗西斯·赫塞尔本 (Frances Hesselbei) ◎著

琼·西德尔·库尔 (Joan Synder Kuhl)

鲍栋 刘寅龙◎译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

德鲁克经典五问

Peter Drucker's Five Most Important Questions

彼得·德鲁克 (Peter Drucker)

[美] 弗朗西斯·赫塞尔本 (Frances Hesselbei) ◎著

琼·西德尔·库尔 (Joan Synder Kuhl)

鲍栋 刘寅龙 ◎译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

现代管理之父彼得·德鲁克在 20 年前就高瞻远瞩地提出，企业和管理者必须正视五个最重要的问题：

Q1：我们的使命是什么？

Q2：我们的顾客是谁？

Q3：我们的顾客重视什么？

Q4：我们的成果是什么？

Q5：我们的计划是什么？

这些问题是企业制订战略的依据，是事业兴亡的关键，能引领你深入探索组织及个人的存在意义和价值，给你方法去提升质量、品格、意志、价值观和勇气，帮助你牢记做事的原因和目的。

《德鲁克经典五问》是一套战略工具，通过将德鲁克的领导力框架运用于当前的管理环境，为当今管理者 and 企业家提供了有见地的指导和全新的启发。

Copyright©2015 by the Frances Hesselbein Leadership Institute. All Rights Reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition, entitled Peter Drucker's Five Most Important Questions: Enduring Wisdom for Today's Leaders, ISBN 978-1-118-97959-4, by Peter F. Drucker; Joan Snyder Kuhl and Frances Hesselbein, Published by John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

本书中文简体字版由 Wiley 授权机械工业出版社独家出版。未经出版者书面允许，本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。版权所有，翻版必究。

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2015-1275 号。

图书在版编目(CIP)数据

德鲁克经典五问：历久弥新的领导智慧/（美）德鲁克，（美）赫塞尔本，（美）库尔著；鲍栋，刘寅龙译. —北京：机械工业出版社，2016.4

书名原文：Peter Drucker's Five Most Important Questions

ISBN 978 - 7 - 111 - 53107 - 4

I. ①德… II. ①德… ②赫… ③库… ④鲍… ⑤刘… III. ①企业领导学
IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 039284 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：李新姐 责任编辑：廖 岩

责任校对：舒 莹 责任印制：李 洋

北京圣夫亚美印刷有限公司印刷

2016 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 12 印张 · 3 插页 · 102 千字

标准书号：ISBN 978 - 7 - 111 - 53107 - 4

定价：49.90 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：(010)88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：(010)68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

(010)88379203

教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

对本书的赞誉

作为一名营销人员和企业领导者，我从德鲁克的简单智慧中觅得了真经。我最欣赏的一句话是：“没有顾客，就没有事业。”本书为我们提供了纵横商场的恒久指南，让我们在令人炫目、瞬息万变的商业图景内不会迷失自己。

——康贝丝（Beth Comstock），通用电气首席市场官

这本书永远是耶鲁管理学院师生的教科书——语言简洁而清新，但却焦点集中、寓意深刻。

——托马斯·科蒂茨（Thomas Kolditz），耶鲁管理学院教授兼院长，“领导力开发项目”负责人

任何人都不可能提出像彼得·德鲁克所提的这样精髓而深刻的问题了，即便是苏格拉底也不例外。其中的每一种人格品质、每一个观点，会让你变得更高效。真的找不到比这更经典的论著了。有了这本书，就像彼得坐在你身边一样。

——鲍伯·班德福（Bob Buford），彼得·德鲁克基金会首任会长

在与企业首席执行官、高层经理和学生的合作中，我发现他们有一个共同的愿望，那就是要创造一种有意义、有目标和有激情的生活。而本书则为各行各业、各个年龄段的人建立这种生活提供了基础。通俗易懂，耐人寻味，寓意深刻，毫无疑问，本书又是一部经典之作。

——Sanyin Siang，杜克大学 Coach K 领导力与文化中心创始人

《德鲁克经典五问》是各行各业领导者的基本行动指南。毋庸置疑，它们是当今世界每一个领导者最基本的力量源泉。

——托马斯·莫兰（Thomas J. Moran），美国共同人寿
保险公司董事长兼 CEO

德鲁克的智慧是永恒的，它们是无价之宝，激励着组织不断以最有效的方式走向卓越，是实现企业使命、满足顾客需求的根本。

——罗杰·弗格森（Roger W. Ferguson），美国教师退休
基金会（TIAA-CREF）总裁兼 CEO

就在我们最紧迫的时候，这本书如期而至！无论是现有组织还是还处于初创期的机构，要发挥其价值并成功地融入未来，这五问都是他们不得不回答的问题。

——艾伦·穆拉利（Alan Mulally），谷歌董事会成员，
福特汽车公司前总裁兼 CEO

彼得·德鲁克的管理理念永远是所有领导者最强大的智慧与力量源泉。而本书则将他的革命性力量向前推进了一步，以最具哲理性的思考解答了 21 世纪领导者所面对的最紧迫的问题。毫无疑问，本书为管理与领导力思想增添了浓墨淡彩的一笔。

——南茜·齐默菲尔（Nancy L. Zimpher），纽约州立大学
（SUNY）总校长

作者简介

彼得·德鲁克（1909—2005） “现代管理之父”，他集教授、管理顾问和作家身份于一身。德鲁克的管理学理论和实践为来自社会各界、各行各业的领导者带来了深远影响，其中不仅包括通用电气、IBM、英特尔、宝洁、美国女童子军、救世军、红十字会以及联合个人协会之类的知名组织，甚至还包括几届总统。

弗朗西斯·赫塞尔本 “总统自由勋章”获得者，弗朗西斯·赫塞尔本领导力研究院（Frances Hesselbein Leadership Institute）即前领导力研究院（Leader to Leader Institute）的首席执行官，多次获奖的季刊《领导力》的主编，此外，她还参与编辑了 27 本著作，作品被翻译成 29 种语言。

琼·西德尔·库尔 “千禧一代重要之原因”（Why Millennials Matter）项目创始人、国际知名演讲师、领导力培训师以及全球人才开发及选聘战略咨询师。

中文版推荐序

这是一本写给年轻领导者的书，希望年轻的领导者能够从德鲁克的思想中受益。并希望德鲁克的思想能够作为人类社会的遗产，世代相传。

书中提炼的五个经典命题，得到了诸多企业领导者和著名学者的高度认同，并且，他们都分别给出了自己的心得体会。非常感谢作者的良苦用心，创造性地把这些领导者和著名学者的真知灼见，鲜活地记录了下来。

管理是实践，德鲁克的思想往往需要亲身经历，才能真正理解和领悟，并转化为一种信念或信仰。作为一个年轻的领导者或职业经理人，当你在展开自己的实践之际，不妨听听前辈们的切身体会，以及发自内心的声音。

当然，这本书不只是为年轻一代的领导者写的，它也是为老一代领导者准备的。在企业代际传承之际，老一代的领导者背负着不堪回首的创业艰难历程，面对着莫衷一是的管理学流派，应该对下一代人说些什么呢？我想一定是千头万绪，心潮澎湃。现在有了这本书，事情就简单了，可以从这本书开始说起，提纲挈领，直指心法。

德鲁克经典五问，是对企业领导者提的五个问题。如果你

是一个企业的领导者，必须首先思考并回答的是：企业的使命是什么？这是领导一家企业的起点，也是成为一个企业领导者的起点。

使命就是一家企业长期存在的价值和理由。在现代社会中，任何企业的存在价值和理由，都是由它能为其他组织或其他社会成员做什么贡献决定的。任何企业都是产业社会再生产循环中的一个环节，或一个功能性的组织。这就是德鲁克所说的，功能型的社会。

这不是一个显而易见的命题。企业领导者在解答这个命题的时候，必须学点理论，弄清楚一个产业社会正常运行的客观要求以及内在联系。这样你才能知道在这个产业社会循环中应该扮演的角色，以及应有的贡献。换言之，你必须弄清楚天道，然后顺应天道去做事。由此获得一个企业存在下去的价值和理由。就像古人所说的，天不变，道亦不变。

德鲁克在《管理》（*Management*）中专门讲了一个案例，说的是皮埃尔兄弟在 18 世纪中叶创立商业银行的过程，介绍了他们确立商业银行使命的经验。皮埃尔兄弟从圣西门的理论中懂得，是资本的积聚和集中的杠杆推动了工业化的历史进程。进而从萨伊的理论中弄清楚了，是企业家的创业精神推动了产业社会的发展。于是，他们的使命就是引导社会流动资本的流向，并推动企业成为有意识的产业开发者。这就是后来的投行业务。南北战争以后，这成为北美各大银行的使命。

使命是在一个很大的时间和空间范围内思考的命题，企业还必须回到现实，从产业的联系中，确定做贡献的具体对象或

顾客。按照孔子的说法，物有本末，事有终始，知所先后，则近道矣。说白了，就是从大处着眼，在根本上下功夫，同时，依靠终极目标的引导，做出现实的选择。

为了把使命落到实处，必须弄清楚：谁是你的顾客？顾客认为有价值的是什么？以及你所能做出的成果或贡献是什么？企业领导者必须通过对这三个问题的思考，把企业提供的成果与顾客及其认定的价值对应起来。并且，越具体、越清晰、越细致越好。现在人喜欢用“画像”两个字，就是给你的成果画像，给你的顾客画像。

过去，人们受营销学的影响，很容易把德鲁克这三个命题简单化为“定位理论”。不经意中，顾客这个利益主体消失了，企业和顾客之间的相互依存、相互作用关系消失了。供应者与需求者之间的关系，就被简化为产品的供求关系。于是，定位理论就变成了“产品定位理论”。德鲁克的三个大命题，就变成了营销学的两个小问题。这就是“产品的卖点”与“顾客的诉求点”，以及两者之间的对应关系。

德鲁克在《管理》中，用西尔斯的故事，阐述了这三个命题。

1. 我们应该选择谁作为顾客？20 世纪初，西尔斯公司在罗森华德的领导下，选择了天各一方的广大农民作为企业的顾客。他相信，随着城乡经济的一体化，农村生活水平会越来越高，农民的生活需求会越来越多。帮助农民是顺应天道的事，帮助农民就是帮助自己。按中国人的说法，就是成人达己。按我的说法，就是选择有潜力的市场，谋求企业与顾客同步成长。

2. 这些农民兄弟认为有价值的是什么呢？可以肯定，不是什么产品或某种东西，而是一种生活方式，一种与他们的价值取向一致的生活方式。比如，跟上时代的步伐，沐浴工业文明的恩惠，像城市里的人一样过上志得意满的好日子，等等。

3. 我们能为这些农民提供些什么成果？我们能为顾客认定的价值做些什么？西尔斯公司的做法是，围绕着农民兄弟认定的价值，做出了一系列有组织的努力，最终使西尔斯公司成为农民生活方式的组织者、采购者和定制者。

西尔斯公司所做的有组织的努力，包括建立自动化流水作业的邮售邮购工厂、储运体系，以及采购与定制队伍、宣传策划队伍与账单处理队伍，等等。并做出了无条件退款的承诺。

德鲁克经典五问的最后一个命题，就是计划，就是把上述一系列的决策，落实到行动计划上去。按照古人的说法，知行合一。在德鲁克看来管理就是两件事情，选择正确的事情去做，并把事情做正确、做出成果来。

要想把事情做正确，必须要有详尽而切实可行的计划方案或行动方案。在德鲁克看来，决策不是简单的拍板，任何决策必须切实可行。换言之，离开了切实可行的计划，任何一项决策都不能成立。

德鲁克在《卓有成效的管理者》(*The Effective Executive*)中，非常推崇日本的禀议制，强调在一项决策形成过程中，要尽可能地让那些与行动有关的人参加，确保一项决策能够及时转化为行动，能够有效地付诸实施。有关计划的方式方法，不再赘言。

尽管本人没当过领导，但我相信，《德鲁克经典五问》可以帮助更多的人成为优秀的领导者。何况作者是领导力研究领域的权威。

最后，感谢机械工业出版社，能够选中这本书在中国出版。

包政

2015.12.12 于包子堂

中文版推荐序

2015 年 10 月 29 日傍晚，纽约，美国共同保险公司大楼（Mutual of America Insurance Building）顶层的董事会大厅灯火辉煌。来自全球十几个国家的近两百人汇聚在一起，为了表达对一个人的尊敬与感激之情——弗朗西斯·赫塞尔本女士。大家一起庆祝她的一百岁生日。

赫塞尔本女士和往常一样，神采奕奕，双眼炯炯有神。她依然是那么热情，拥抱每一位来宾，介绍他们相互认识。她的步伐还是那么稳健，独立而自信。不断有人围拢过来与她合影，她的笑容永远那么灿烂。她生命的活力与激情感染着在场的每一个人。

1965 年，弗朗西斯·赫塞尔本加入美国女童子军成为一名志愿者。12 年后，她成为了该组织成立 67 年以来第一位从基层志愿者成长起来的首席执行官。在随后的 15 年里，这个曾经“岌岌可危”的组织在她的领导下发展成为全球最大的女性非营利组织。更令人赞叹的是，1990 年，75 岁的赫塞尔本在离开美国女童子军数周后，开始创办“德鲁克非营利组织管理学基金会”（The Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management），开展领导力方面的研究。如今 25 年过去了，该

组织汇聚了全球各领域的数千名领导者，他们的分享与交流推动了全球领导力方面的发展与探索。1998 年，她荣获了“总统自由勋章”，这是美国公民的最高荣誉。

面对这位年逾百岁、依然每天朝九晚五的智者。我们不禁要问，这些成就背后到底蕴藏着什么样的思想和方法？今天的个人和组织能从中学习到什么？

众所周知，赫塞尔本女士和德鲁克先生是多年的挚友。在赫塞尔本的另一本书中，她记录了 1981 年第一次见到德鲁克时的情景。她激动地告诉德鲁克，她运用了很多德鲁克的思想和方法来领导美国女童子军。德鲁克听完，认真地问道：“管用吗？”赫塞尔本的回答当然是肯定的。随后，德鲁克花了一整天的时间，详细地了解赫塞尔本领导的组织如何通过几千名员工，协调数十万名志愿者，服务于全美两百多万名女童子军。此后的 20 年，德鲁克先生一直亲自指导她和她的团队。时至今日，赫塞尔本和她领导的组织运用这套思想和方法已经超过 40 年了。归纳起来，竟然简单到只有五个问题：

1. 我们的使命是什么？
2. 我们的顾客是谁？
3. 我们的顾客重视什么？
4. 我们的成果是什么？
5. 我们的计划是什么？

这五个问题源于德鲁克在 1954 年提出的事业理论(The Theory of the Business) 中的三个核心问题：我们的事业是什么？谁是我们的顾客？顾客认可我们的价值是什么？事业理论

作为各类组织制定战略的有效方法广为传播。1993 年，在德鲁克先生的指导下，赫塞尔本和她的团队为非营利组织开发了一套“自我评估”的工具，于是诞生了《五个最重要的问题》（The Five Most Important Questions : You will ever ask about your nonprofit organizations）一书。该书从诞生的第一天起就具有很强的实践性，第一版书籍的封面上特别注明“参加者工作手册”（Participant's Workbook），基于本书的工作坊到今天还在美国和其他一些国家举办。2008 年，德鲁克先生去世后 3 年，该书的第 2 版正式出版。除了德鲁克和赫塞尔本之外，吉姆·柯林斯、菲利普·科特勒、吉姆·库泽斯等一批管理大师参与创作，中文版译作《组织生存力》。该书的影响力已经超出了非营利组织的范围，成为管理领域的一部重要著作，并被维基百科列为德鲁克先生唯一的“遗作”。

今天各位手中的这本书，是 2015 年赫塞尔本和她的学生琼·西德尔·库尔再次联合多位管理学家和实践者为年轻一代的领导者出版的。这样一本不到 200 页的书，凝聚着二十多年来数位大师的管理智慧和实践，太难得了。

也许会有朋友问，为什么会是这五个问题？

为学日益，为道日损。把复杂的事物讲得简单明了，需要智慧。这恰恰是这本书的价值。德鲁克给很多读者留下的最深刻的印象，就是他提出问题的能力。找到正确的问题是发现正确答案的前提。大部分管理者是头疼医头、脚疼医脚，甚至没搞清楚哪儿疼就急着开药方。找德鲁克咨询过的企业家都知道，他总是先让你冷静下来，然后，和你一起从纷繁的现象中找出

关键的、根本的问题。虽然德鲁克每次咨询的时候所问的问题都会不同，问的顺序也会各种变化，但是，一般都围绕着这五个问题。德鲁克正是借助这五个问题以及由此引出的一系列问题，来帮助组织评估其存在的意义、解决发展中的问题并总结最终取得成果的理论和方法，而这五个问题的核心是“顾客”。大部分组织，特别是企业，都是从“利己”的角度去认识顾客的。换句话说，服务顾客是企业生存和发展的手段，企业的利润和股东价值才是目的。然而，德鲁克的立足点正好相反：企业的目的是创造并服务顾客。利润和市值是达成满足顾客需求后成果的体现，而且只是一部分成果，更多的成果体现在对社区和社会的贡献上，而非企业自身的利润上。正如赫塞尔本反复提醒大家的，“生命的本质在于服务他人”（To serve is to Live），这句话是一位历经了百年风雨的智者的心声，也是德鲁克管理学说的结晶，其中的智慧耐人寻味。

在今天高速变化、信息爆炸的时代，每个人都在追求快速的“成功”，结果却往往是昙花一现。早在上世纪 90 年代，人们在欢呼着拥抱互联网的同时，就曾信心满满地宣告“新经济”的诞生。有些人甚至认为过去的一切，包括管理学的基本原则都过时了。二十多年来，不断有新的“概念”被创造出来，从“点击率”到“粉丝数”。然而，当热潮退去，我们会发现那些成功的企业依然遵循着这些日久弥新的管理智慧，从未改变。我们欣喜地看到，近来越来越多的企业开始重视用户体验，重视产品及服务的内在品质和顾客价值，注重“工匠精神”。

感谢机械工业出版社，让中国的管理者，特别是年轻一代的管理者接触到如此重要的管理著作。感谢邵明路先生和黄建东教授的指导，帮助我完成了这篇推荐文章。希望本文对大家阅读本书有些帮助，期待书中的方法和智慧成为您的行动，并取得成果。

王欣

彼得·德鲁克管理学院院长

2016年4月5日于北京

序言

2000 年，弗莱德·安德鲁斯（Fred Andrews）在《纽约时报》（*The New York Times*）上提到彼得·德鲁克基金会、即目前的弗朗西斯·赫塞尔本领导力研究院时说：“尽管资金并不雄厚，但这里却是管理大师的云集之地，对每一个希望在管理领域有所领悟的人来说，都是他们求之不得的归宿。”今天，我们迎来了学院的第 25 个生日。尽管如此，我们的研究方向与 1990 年或是 2000 年的时候毫无二致。也就是说：我们还不断地在领导力和管理学领域推出新的作品；我们还在持之以恒地提供各种领导力资源、建议和启发；我们还在不断推出各种类型的跨门类合作，创造学习与增长的机会；而且我们依旧在全球范围内为学生、领导者及专业人士提供支持。

各行业领导者通过采用“五个问题”而带来的“光明前景”，令我深受鼓舞，这些问题不仅引导他们深刻认识自己的组织，也让他们有机会洞悉他们的顾客与社区，促使他们反省自己的价值观，重新审视自己的使命。

自首次出版《德鲁克经典五问》以来，我遇到过很多“同路人”，既有在职的专业人士和企业高管，也有未来的领导者