

解读德鲁克

卓有成效的 变革管理

DRUCKER SAYINGS ON CHANGE

[美] 彼得·德鲁克 著

[日] 上田惇生 编

杨剑 译

现代管理学之
大师中的大师
超越时空的德鲁克
管理者永恒的导师

出版社
China Press

Peter F. Drucker

解读德鲁克

卓有成效的 变革管理

DRUCKER SAYINGS ON CHANGE

[美] 彼得·德鲁克 著

[日] 上田惇生 编

杨剑 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

卓有成效的变革管理 / (美) 德鲁克 (Drucker, P. F.) 著, (日) 上田惇生编; 杨剑译. —北京: 机械工业出版社, 2014.1

(解读德鲁克)

书名原文: Drucker Sayings on Change

ISBN 978-7-111-45188-4

I. 卓… II. ①德… ②上… ③杨… III. 德鲁克, P. F. (1909—2005) — 企业管理—组织管理学—语录 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 298051 号

本书版权登记号: 图字: 01-2013-6793

Peter F. Drucker. Drucker Sayings on Change.

Copyright © 2003 by Peter F. Drucker.

ISBN 4-478-33104-9

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2014 by China Machine Press.

This edition arranged with The Peter F. Drucker Literary Trust (D)/ Drucker 1996 Literary Works Trust through Big Apple Agency, Labuan, Malaysia.

This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 The Peter F. Drucker Literary Trust (D)/ Drucker 1996 Literary Works Trust 通过 Big Apple Agency, Labuan, Malaysia 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

卓有成效的变革管理

[美] 彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker) 著

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 张 昕 责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京画中画印刷有限公司

版 次: 2014 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 130mm × 185mm 1/32

印 张: 6.5

书 号: ISBN 978-7-111-45188-4

定 价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东



Drucker Sayings on Change

在人类历史上，最早为促进变革而产生的组织是企业。在企业出现之前，所有的人类团体和组织都是为了自身的延续而存在的。他们总是竭力地阻止变革，在一定程度上至少推迟了变革的进程。时至今日，能够促进变革的组织仍然只有企业。也正因为如此，企业才成为当今社会创造财富的唯一组织。正如约瑟夫·熊彼特所言，只有锐意创新才是财富产生的源泉。

企业也与其他组织一样是由人构成的，而人是必须要生存和发展的。因此，企业不仅是促进变革的组织，同时也必须是维持自身生存和发展的组织。这样一来，寻求变革与延续的平衡就成了经营管理过程中一个永恒不变的课题。

这种平衡必须保持社会与文化相协调，必须保持劳动者的价值观与期望值相协调，必须保持经济发展机遇

与存在的问题相协调。但是这一平衡并不是亘古不变的，日本就是一个典型的例子。终身雇用制度与国际竞争力的并存才使变革和延续这一平衡达到了理想的状态，成为别人羡慕的对象，但处于平衡状态中的日本也早已迷失了方向。

事实上，从我的处女作《经济人的末日》（*The End of Economic Man*）（1939年）到最近的拙著《下一个社会的管理》（*Managing in the Next Society*）（2002年），所有的著作都是围绕变革与延续的平衡这一主题展开的。本书所收集的所有语录，均源于我个人对这一问题的思考和见解。

在本书的语录选择与编辑过程中，承蒙友人上田惇生教授的大力帮助。在此，我与读者一并对他深表谢意！

彼得·德鲁克

2003年盛夏于加利福尼亚州



Drucker Sayings on Change

序

第1章 变革的时代 / 001

今天还理所当然，明天却可能不合情理 / 002

突发性的构造变化 / 003

变化着的哲学与世界观 / 004

龙头企业难于立足 / 005

生存繁荣之道 / 006

经营管理的核心问题 / 007

易僵化的组织 / 008

意识到生存危机了吗 / 009

既存事物会陈旧化 / 010

获取明天所需的资源 / 011

创造未来要把握好现在 / 012

第2章 未来 / 013

先了解现实再谈未来 / 014

忽视紧迫而重大的现实问题将会危险万分 / 015

未来学的问题所在 / 016

创造未来的两种方法 / 017

已经发生的未来 / 018

不会逆转的人口变化 / 019

新事物的发现 / 020

创造未来应有的事物 / 021

做改变世界的研究 / 022

改变历史的构想 / 023

企业家构想的根本问题 / 024

是否拥有顾客、市场及最终用途 / 025

构想未来需要勇气 / 026

明天一定会到来 / 027

创造未来的责任 / 028

第3章 企业家精神 / 029

锯掉椅子腿 / 030

意外风险 / 031

企业家创造价值与需求 / 032

成功的价值高于风险 / 033

学习创新原理与方法 / 034

成功企业家的相同之处 /	035
企业家精神应体系化 /	036
企业家的志向并非冒险 /	037
企业家的志向是把握机会 /	038
不懂方法论的高新产业企业家 /	039
创新会带来自我革新 /	040
让创新与企业家精神无时不在 /	041

第4章 成为变革领导者的条件 / 043

靠什么获得明天的领导地位 /	044
要自身主动地发起变革 /	045
视变革为机遇 /	046
消除不安 /	047
连续性是根本 /	048
让变革与延续保持平衡 /	049
变革领导者的四项必要活动 /	050
系统性废除 /	051
三年一整顿 /	052
要采用现行的方法吗 /	053
清洗附着于船体上的贝壳 /	054
控制企业平衡 /	055
不把时间和资源浪费在固守昨天上 /	056
利用竞争对手预防陈旧化 /	056

不断改善的目的 / 057

成功的关键在于对成功的追求 / 058

第5章 变革领导者 / 059

建立善于创新的组织 / 060

组织中人人都能成为企业家 / 061

以企业家精神为中心的组织 / 062

进行创新之前应考虑的问题 / 063

将优秀人才分配到最佳机会中 / 064

将新业务从既存业务中分离出来，重新组织 / 065

新生儿应放在育婴室 / 066

任命项目负责人 / 067

新业务只不过是孩子 / 068

不支援项目本身而是提供人才支持 / 069

营造继续学习的氛围 / 070

聚焦于机遇的报告 / 071

两项必要的预算 / 072

未来预算 / 073

第6章 创新原理 / 075

发现漏洞 / 076

将冰箱卖给爱斯基摩人 / 077

创新不仅仅局限于技术创新 / 078
带来巨大成果的创新 / 079
将创新应用于企业发展的所有环节 / 079
企业必有的三项创新 / 080
创造性不是问题关键所在 / 081
集中性且系统性的工作 / 082
创新直觉 / 083
从小型企业出发 / 084
瞄准最高目标 / 085
为现在而奋斗 / 086
将市场视为震源 / 087
创新的禁区 / 088
把创新与新奇事物混为一谈了吗 / 089
着手其他项目 / 090
新事物需要先进行试验 / 091
市场调查中无法发现的问题 / 092
如何评判创新 / 093
依据对顾客的贡献程度评判创新 / 094

第7章 创新的风险 / 095

不要把风险看作行动的基础 / 096
降低风险的方式 / 096
成功能否带来新业务 / 097

承担的风险 / 098

无法承担的风险 / 099

提出问题，辨别无法承担的风险 / 100

应该承担的风险 / 101

能将风险明确到什么程度 / 102

第8章 创新机会 / 103

不能依靠运气成就企业 / 104

花点儿心思探讨业务机会 / 105

发现新机会时常伴有心理障碍 / 106

因变化而灭亡 / 107

利用已发生的变化 / 108

避免激烈竞争 / 109

变化无法控制 / 109

没有必要知道原因 / 110

应该系统性探讨的创新机会 / 111

忽略掉的重要事项是什么 / 112

创新源于漏洞 / 113

创新的七个机会 / 114

第9章 意料之外的成功与失败 / 115

意料之外的成功是最好的机会 / 116

拒绝意料之外成功的理由 / 117	117
是谁获取了利益 / 118	118
意料之外的成功也有要求 / 119	119
杰出的计划 / 120	120
失败让我们看到机会 / 121	121
无法发现失败中蕴藏的机会 / 122	122
最高领导者亲自处理 / 123	123
竞争对手的突然变化 / 124	124
不是多角度创新而是进一步开拓 / 125	125

第 10 章 偏差与结构变化 / 127

偏差指的是与现实的背离 / 128	128
定性而非定量 / 129	129
需求与业绩之间的偏差 / 130	130
现实与认识之间的偏差 / 131	131
从生产者的不满中发现偏差 / 132	132
无从下手的需求 / 133	133
从需求出发的三个要求 / 134	134
会瞬间瓦解的产业结构 / 135	135
追求结构变化的企业家精神 / 136	136
傲慢的市场垄断者 / 137	137
善于把握并利用趋势的人 / 138	138
对人口结构的错误认识 / 139	139

人口结构变化与周期 / 140

时代的氛围在变化 / 141

不能只看统计数据,还要亲临现场 / 142

认识的变化会产生创新机会 / 143

对健康的认识发生了变化 / 144

无法量化地认识变化 / 145

第 11 章 发明与想法 / 147

新发现的可信赖度 / 148

新知识引发的创新须有战略 / 149

失败的原因来自企业家自身 / 150

从爆发期到开放期、整顿期 / 151

高科技是继续发展还是停止发展 / 152

财富名誉双丰收 / 153

思维创新风险很大 / 154

野心与创意的代表 / 154

第 12 章 风险管理 / 155

不经营管理就无法生存发展 / 156

高新产业的成功要因 / 157

是否能利用预期之外的市场 / 158

财务漏洞是失败的原因 / 159

现金、资本、管理远比利益重要 / 160

成长需要营养 / 161

关注资金流动 / 162

把握好一年之内的资金需求 / 163

组建高层管理团队 / 164

组建高层管理团队的步骤 / 165

需要值得信赖的圈外人 / 166

第 13 章 成长与多元化 / 167

健康成长与过度肥胖 / 168

探讨成长的最低限度 / 169

适当的企业规模 / 170

将资源转移到有机会的领域 / 171

企业发展战略的根本所在 / 172

企业要有挑战性目标 / 173

提高生产率具有可实现性 / 174

获取成长机会的方法 / 174

不景气时期也存在机会 / 175

企业越专业化越容易管理 / 176

保持专业化与多元化的一体性 / 177

收购成为最佳方法 / 178

收购带来的问题 / 179

业务的转让是一场交易 / 180

第 14 章 公共组织与企业家精神 / 181

人员调换不能解决问题 / 182

根据预算进行活动的弊端 / 183

背负多重利害关系的弊端 / 184

无法完成的使命 / 185

要有明确的目的 / 186

确立可以实现的目标 / 187

确立目标时要考虑成本与收益的关系 / 188

投身于废弃计划 / 189

努力寻求机会 / 190

编译者后记 / 191



第 1 章

变革的时代

一个确定无疑的事实是，我们已经步入了一个不断发生根本性变化的时代。

——《21 世纪的管理挑战》
(*Management Challenges for the 21st Century*)

今天还理所当然，明天却可能不合情理

一个组织必须不断地寻求变化，组织的作用就是合理地运用知识。无论是对于工具、产品、工序，还是工作计划，抑或是对于知识本身，都需要恰当地应用知识。而知识的一大特性就是更新速度非常快，今天还理所当然，明天却可能不合情理。

——《巨变时代的管理》
(*Managing in a Time of Great Change*)