

现代管理学之父首次公开纵贯60年的32篇演讲

听懂德鲁克

管理、社会和经济必修课

THE DRUCKER LECTURES
ESSENTIAL LESSONS ON MANAGEMENT,
SOCIETY AND ECONOMY

【美】彼得·德鲁克 Peter F. Drucker / 著

里克·沃兹曼 Rick Wartzman / 整理

陈召强 张文同 / 译



德鲁克的演讲和思想值得每一位有责任心的人深切思考，不论是现在、明天、十年之后、五十年之后还是一百年之后

吉姆·柯林斯（《哈佛商业评论》杂志前主编、斯坦福大学教授）



中华工商联合出版社

听懂德鲁克

管理、社会和经济的必修课

THE DRUCKER LECTURES
ESSENTIAL LESSONS ON MANAGEMENT,

[美]彼得·德鲁克 PETER F.DRUCKER/著

里克·沃召强 张文同/译



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

听懂德鲁克: 管理、社会和经济的必修课 /

(美) 德鲁克 (Drucker, P.F.), (美) 沃兹曼

(Wartzman, R.) 著; 陈召强, 张文同译. —北京: 中

华工商联合出版社, 2011.7

ISBN 978-7-80249-155-7

I. ①听… II. ①德… ②沃… ③陈… ④张… III.

①德鲁克, P.F. (1909~2005) —管理学—通俗读物

IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 116904 号

Copyright ©2010 by McGraw-Hill, Inc.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education(Asia) and China Industry & Commerce Associated Press Co., Ltd. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright ©2011 by McGraw-Hill Education(Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, inc. and China Industry & Commerce Associated Press Co., Ltd.

版权所有。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字删减版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和中华工商联合出版社有限责任公司出版。此本版经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾地区)销售。

本书由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司授权中华工商联合出版社有限责任公司所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2010-5480 号

听懂德鲁克: 管理、社会和经济的必修课

The Drucker Lectures: Essential Lessons on Management, Society and Economy

作 者: 【美】彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker)	里克·沃兹曼 (Rick Wartzman)
译 者: 陈召强 张文同	版 次: 2011 年 9 月第 1 版
责任编辑: 林 立	印 次: 2011 年 9 月第 1 次印刷
封面设计: 袁长新	开 本: 640mm×960mm 1/16
责任审读: 吕 莺	字 数: 130 千字
责任印制: 迈致红	印 张: 13.75
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司	书 号: ISBN 978-7-80249-155-7
印 刷: 三河市华丰印刷厂	定 价: 39.00 元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座

19-20 层, 100044

<http://www.chgsicbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

“彼得·德鲁克的一生令人景仰。从 20 世纪 40 年代一直到几年前辞世，无论是他的洞察、他的远见还是他的著作，都鲜有人能望其项背。这本精心编纂的演讲集，不仅涵盖了德鲁克的思想，而且还涵盖了时代的历史。本书内容堪称精彩，引人入胜，展现了美国一位卓越大师的渊博知识与精妙之笔。

—— 丹尼尔·H. 平克
《全新思维》和《驱动力》的作者

“里克·沃兹曼用他自己的语言让彼得·德鲁克再次生动地出现在我们面前。因为这些演讲的内容是以口述而非写作的方式呈现的，所以对我们大多数人来说，这都是一种全新的体验。这是一本出人意料的好书。”

—— 查尔斯·汉迪
《你拿什么来定义自己》的作者

“彼得·德鲁克的思想至今仍能引起读者的强烈共鸣。他在效力、创新、社会部门和教育等诸多方面提出了自己的全新见解。这些真知灼见甚至超越了他的其他作品，并为我们提供了宝贵的教训。这是一本当之无愧的杰作。”

—— 文迪·库柏
“为美国而教”的创始人、首席执行官

只要有时间，我就会拿起这本书，里面的每一句话都值得细细品读。我现在至少已经看了 4 遍了，而且还会继续看下去。如果你想深入了解企业和社会，这绝对是一本不可错过的好书。无论是书的内容还是书的编排方式都延续了德鲁克作品的一贯风格。

这是一部伟大的著作，文章的编排亦堪称优雅。

—— 卡尔·罗杰斯
(瑞士 苏黎世)

前 言

你能够想象他在教室里演讲的样子：立于讲桌一旁，透过厚厚的镜片凝视着全神贯注地听他讲课的学生。他的男中音嗓音传遍教室的每一个角落，他的奥地利口音就像沙河蛋糕一样浓厚。

演讲过程中他从不参考任何书面笔记。但时不时的，他会翻翻眼珠，陷入暂停状态，就像一台电脑正在下载信息一样，然后再重新回到之前所讲的重点，并给出一组新的事实和数据。

他有着敏捷的跳跃式思维，总能从一个话题谈论到另一个话题。比如说，在谈成本会计时，他会谈到美索不达米亚，谈到高等教育或医疗保健的历史。但无论谈哪些内容，他最终总能像魔术师一样将所有的这些串在一起。在他那里，这种漫谈离题式的推论成为一种艺术。他的整个讲话灵动而幽默，充满魅力，让人备感亲切，正如一名学生所讲的，“他将冷飕飕的讲堂变成了宽敞而舒适的起居室。”

彼得·德鲁克被广泛誉为最伟大的管理学家，而最为世人熟知的当属他所撰写的 39 本著作。在这些著作中，向来都不乏经典作品，如《公司的概念》（1946 年）、《管理的实践》（1954 年）、《卓有成效的管理者》（1967 年）、《管理：任务、责任、实践》（1973 年）、《创新与企业家精神》（1985 年）以及《21 世纪的管理挑战》（1999 年）等。

德鲁克于 2005 年去世，距离他 96 岁的生日只有几天的时间。对于那些在此之前有幸聆听过德鲁克演讲的人来说，他们看到的是他的另一面。

德鲁克谦逊而恭谨，在发表自己的看法时，他经常会说，“我真不知道该从哪里开始”或“我知道我讲的不准确。”但大多数时候，他又会给一种权威感，话语中透着斩钉截铁的决绝。“自 1950 年以来，政府计划无一取得成果。”1991 年他在华盛顿经济俱乐部发表演讲时说道。

有时候，他也会发表一些令人极感震惊的言论。比如说，在 2001 年的一次演讲中，德鲁克就曾表示，质量大师 W. 爱德华兹·戴明的思想已经“完全过时”。不止如此，在 1997 年一次有关世界经济变化的演讲中，他曾指出，“谁也不知道 10 年后会不会还有一个统一的加拿大。”

这些演讲很多都体现了德鲁克的博闻强识。无论是 18 世纪的政治家还是 19 世纪的小说家，在他那里都如信手拈来一般。但在旁征博引的同时，他从不脱离现实。“请把重点放到你们的问题上，”1981 年在纽约大学的一次演讲结束后他要求道，“因为我们待在同温层的时间太长了。”

那些了解德鲁克作品的人将会在这里发现很多熟悉的主题：自我管理、志愿的价值以及组织对绩效和成果的关注等。有时候，他也会利用自己的演讲去检验一些观点，并最终著书立说，而在这一过程中，讲堂则成为其作品的皮氏培养皿。

如果说本书有一个贯穿其中的单一主题的话，那就是德鲁克在过去 50 年间所思索的一个问题：从制造工作到知识工作的历史性转变。在这些演讲中，德鲁克从多个角度探究了脑力劳动而非体力劳动的含义。他的探索之旅始于 1957 年，是在一次国际管理会议上，他提到了“以知识为工作技能的人”，而这也是他最早提及知识工作的演讲之一。

但除此之外，本书还包括其他很多新鲜独到的观点，在这其中，有

的即便是德鲁克最狂热的爱好者也闻所未闻。作为一个演讲者，德鲁克的演讲并不及他的著作正式。此外，他的演讲也带有很强的个人色彩，并经常会在其中穿插一些有关他妻子桃瑞丝、他的孩子以及孙辈子女的故事。而台下的听众有时也会让他的演讲变得非常有趣。

然而，本书最引人注目的或许就是它所涵盖的时间跨度，而这也正是德鲁克漫长而非凡人生的见证。在本书每一部分（以 10 年为划分区间）的开始，我加了一个简短的评论，试图以此一窥德鲁克人生理念的发展历程。

本书所选第一篇演讲稿的演讲时间为 1943 年，时德鲁克被标榜为“一个富有启发性、博学且脚踏实地的人”，并能够用“普通商人所能理解和体会的语言与他们进行交流”。本书所选最后一篇演讲稿的演讲时间为 2003 年。尽管前后相差一甲子，尽管此时德鲁克的听力已经有所下降，但他仍保持着自己最初时的演讲特点。

在克莱尔蒙特研究生大学（CGU）德鲁克学院优秀档案管理员布里奇特·劳勒的帮助下，我还挑选了另外 31 篇演讲稿。在此过程中，我们着重挑选那些先前尚未发表的演讲，至少是没有以书本形式出版的演讲。然后，我又逐一对其进行编辑，以提高文章的清晰度和可读性。此外，我还对演讲中的重复内容做了最大限度的删减；虽然你还是会看到一些重复的地方，但这并不会让你感到烦琐、冗余。

在本书所选的演讲中，有一部分演讲稿是由德鲁克亲自编辑、润色过的，但大多数都源于其演讲录音带的脚本，由于这些演讲相对比较随意，所以我编辑起来也就自由了很多——砍掉大量的冗词赘语，调整文字段落，使之更加顺畅、连贯。无论是从内容上还是从结构上讲，这都

是大手术，而非小型的整形术。因此，更准确地讲，这些演讲应是“改编的”而非“节选的”。

纯粹主义者或许会对此提出抱怨。但对于任何想了解原始讲稿的人，我们都欢迎他们来克莱尔蒙特。此外，在整理、编辑本书的过程中，我也遵循了德鲁克“首先不要造成伤害”的标准。在他看来，这一标准应该是每一个管理者的首要责任，而对任何编辑来说，这也是一个忠告。

里克·沃兹曼于加利福尼亚克莱尔蒙特

知识必须要被不断地改进、质疑和增加，否则它就会消失。

——彼得·德鲁克



目 录 Contents

第一部分 20 世纪 40 年代——组织的第一次出现/1

人类何以生存? /3

国家的神话 /8

第二部分 20 世纪 50 年代——目标管理的第一次出现/15

保持持续、充分就业的问题 /17

第三部分 20 世纪 60 年代——管理者的工作必须卓有成效/23

第一次技术革命的意义及其经验 /25

大型组织管理是一种新的社会结构的管理 /31

第四部分 20 世纪 70 年代——管理的任务、责任与实践/39

处于环境中的政治与经济学 /41

未来的美国教育 /48

克莱尔蒙特讲座 —— 管理面临的问题及其发展趋势 /54

世界经济和社会结构变化对美国商业的影响 /60

第五部分 20 世纪 80 年代——管理是一种自由艺术/67

日趋复杂的大型组织管理 /69

信息化组织的重要性 /75

知识讲座（一）—— 应用到工作中的知识才是知识工作 /81

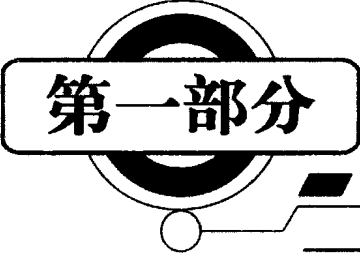
- 知识讲座（二）—— 知识也需要被管理 /88
- 知识讲座（三）—— 工作中需要强调绩效 /94
- 知识讲座（四）—— 信息化组织在未来 10 年后的主要挑战 /99
- 知识讲座（五）—— 变革对你我的意义 /106

第六部分 20 世纪 90 年代—— 非营利组织的重要性/111

- 兑现自己的激情，找到工作的乐趣 /113
- 社会部门时代的出现 /118
- 知识工作者和知识社会的出现 /126
- 彻底改造政府的原因 /132
- 先管理自己，后管理公司 /138
- 医疗保健危机的存在 /144
- 变化中的世界经济 /150
- 放宽管制与日本经济 /156
- 自我管理的重要性 /161
- 教与学 /166

第七部分 21 世纪初—— 公司的未来/173

- 全球化就是一种趋势 /175
- 管理非营利部门的前提—— 确定目标，一直向前 /180
- 公司的未来（一）：关注雇员 /187
- 公司的未来（二）：关注成果 /192
- 公司的未来（三）：关注营销 /197
- 公司的未来（四）：信息全球化 /200



第一部分

20世纪40年代

——组织的第一次出现

到 20 世纪 40 年代，影响彼得·德鲁克人生核心理念形成的很多重大事件都已经出现。最为明显的，当属此时已横扫欧洲的纳粹。纳粹曾焚毁并禁止过德鲁克的部分早期作品，导致这位奥地利人于 1933 年赶赴英国，后又于 1937 年移民美国。在此期间，他曾参加过经济学家约翰·梅纳德·凯恩斯的一次演讲，并有过一次顿悟：“我突然意识到，凯恩斯和讲堂里那些聪明的经济学系学生所感兴趣的全是商品的行为，而

我所感兴趣的却是人的行为。”1939 年，德鲁克写成《经济人的末日》，探究了法西斯主义在欧洲大陆的兴起。1942 年，他出版了《工业人的未来》，其核心理念就是现代公司必须要证明其权力和权威的合法性，要为人提供有尊严和有身份的生活，而这些坚定的信念也一直贯穿在德鲁克未来 60 年的写作生涯中。通过对单一公司的内部洞察，德鲁克于 1946

年推出了《公司的概念》一书，其作品也由此而登上一个新的台阶。该书不仅从公司的角度对通用汽车公司进行了剖析，还将其作为更大环境中的一个社会实体进行了分析。然而，在一个政治和经济学著作横行的时代，他对组织和管理的深层次分析在当时并未引起人们的广泛关注，因而其价值也就没有得到充分体现。一位评论家甚至表示，德鲁克“现在应该将他的天才用在更具有影响力的课题上”。幸运的是，德鲁克并没有这样做。

人类何以生存？

1943 年

在西方历史上，从没有一个世纪像现在一样如此彻底地消除我们的悲剧意识，两次世界大战已经让我们变得麻木。对于悲剧，我们习惯了压抑，习惯了漠视，习惯了否认它的存在。

大约 200 年前，准确地说，应该是 1755 年，里斯本发生大地震，造成 15000 人死亡，而这足以摧垮欧洲传统的基督教信仰。当时的人们搞不明白，因为在他们的概念中，上帝是最仁慈的，他们想不通为什么会出现如此巨大的灾难。而今，我们每天都会听到大规模屠杀和人员伤亡的消息，听到人们挨饿或被杀的消息，听到城市一夜间被摧毁的消息。

虽然 18 世纪基督教的理性难以解释里斯本地震，但 19 世纪的理性更难以解释当前的这些人为灾难。然而，我并不认为时下的这些灾难将会改变数千个坚信战争之后必将出现长久和平和繁荣的委员会的乐观精神。当然，他们明白时下所发生的事实并为此感到愤慨，但他们拒绝将这些事实视为灾难。

尽管 19 世纪成功地压抑了悲剧意识，此举旨在使人类生存成为一个独特现象，但有一个事实却是无法回避的，而它也是游离于时间之外的，那就是死亡。死亡并不是通用的，也不是社会化的，它是独特的、个体的。19 世纪不遗余力地消除死亡的个体性、独特性和定性，使得死亡成为人口统计中的意外事件，其在数量上是可衡量的，在概率上是可预测的。它试图避开死亡的后果，以此来绕开死亡。

人寿保险或许是 19 世纪形而上学中最具代表性的制度，因为它“分散风险”的承诺充分表明了将死亡视为生命意外事件而非生命终结的意图。

19 世纪发明的“唯灵论”试图通过机械方式来控制死后的生活。然

而，死亡仍然存在。社会或许可以让死亡成为一个禁忌语，或许可以制定一项规则让人们羞于谈论死亡，或许可以用“卫生的”火化取代那些恐怖的公共葬礼，或许可以将掘墓人称为“殡仪业者”。德国博物学家、著名教授恩斯特·海克尔或许会表示，达尔文生物学会让我们永远生存下去，但他并没有兑现自己的承诺。而只要死亡继续存在，那么人类存在的一端仍将游离于社会和时间之外。

只要死亡继续存在，对生命的乐观概念和对永生的信仰就可以通过穿越时间来实现，而那些可以在社会中实现自己的人将只会面临一个结果，那就是绝望。当一个人发现自己正面对死亡时，绝望就会出现。而这时，他是完全孤立的，这只与他个人有关。如果他就此死去，那么他的存在将变得毫无意义。

最先对这一现象进行研究并做出预测的丹麦哲学家、神学家索伦·克尔凯郭尔将其称为“不愿意成为个体的绝望”。从表面上来看，个体可以从永生的问题上解脱出来。他甚至可以暂时忘掉死亡。但他将无法恢复在社会中生存的信心。从根本上讲，他依然生活在绝望中。

因此，如果想让一个人在社会中一直生存下去，那么这个社会就必须要让人的死亡成为一种可能。而要想做到这一点，社会只有一种方式，那就是让个体生命变得毫无意义。如果你只是树上的一片叶子，只是社会肌体中的一个细胞，那么你的死亡将不再是真正的死亡，它只是整个生命的一部分。你甚至都不会谈及死亡，你可以将它称为集体再生的过程。但另一方面，你的生命也不再是真实的生命，它只是整个生命中的一个功能过程，若脱离整体，它将不再有任何意义。

这样一来，你就会明白克尔凯郭尔早在 100 年前所阐述的一个观点：人类只能存在于社会中的乐观主义信条必将导致绝望，而这种绝望又必

将导致极权主义。而且你也可以看到，极权主义信条的本质并不是如何生，而是如何死。要想容忍死亡，个体生命的价值必须贬到最低，使其不再有任何意义。这种将生命视为一切的乐观主义信条只会导致纳粹所宣扬的自我牺牲，因为只有这样，一个人活着才有意义，绝望成为生命本身的本质。

这样一来，19世纪的异教世界与欧里庇得斯时代或罗马帝国晚期的异教世界已无实质区别。而同古时一样，它也试图寻找一个出口，遁入纯粹的伦理和美德，并将其视为人类生存的本质。伦理文化和自由派新教对耶稣“有史以来最好的人”的标榜、黄金法则和康德的“绝对命令”、服务的满意度——所有的这些以及其他有关生命伦理概念的构想同古时一样，在19世纪流行起来。

然而，同2000年前一样，它们并不能提供人类生存的依据。在坚定的拥护者眼里，伦理概念导致了坚忍克己的禁欲主义，它虽然给予人们勇气和决心，但却未赋予生或死任何意义。而将自杀作为最后的疗法也表明了它的无益——虽然对禁欲主义者来说，死亡是生命万物的终结。克尔凯郭尔清楚地指出，这较乐观立场下的绝望有过之而无不及；他称为“愿意成为个体的绝望”。

然而，在大多数情况下，伦理立场并不会导致任何与禁欲主义哲学相一致或同等高尚的事情。通常，它只不过是极权主义的糖衣外壳，或者，伦理立场成为纯粹的感伤主义。基于这一立场，人们认为通过散播快乐、光明和良善，邪恶将会得以消除，和谐将会得以建立。

而在任何情况下，伦理立场都必将堕入我们纯粹的相对主义，因为如果美德是要在人类身上发现，那么人类所接受的任何东西都必是美德。而以此为立场建立人为的伦理绝对性，正如175年前卢梭和康德所做的