

德鲁克

図解で学ぶ ドラッカー入門

头脑整理术

[日] 藤屋伸二 著
张舒鹏 译

1 张图阐明德鲁克一项管理思想

1 本书囊括德鲁克一生41本著作精华

50分钟掌握德鲁克整个管理理论体系

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media
 东方出版社
The Oriental Press

[日] 藤屋伸二 著
张舒鹏 译

図解で学ぶ ドラッカー入門

图解 德鲁克 头脑整理术

图书在版编目 (CIP) 数据

图解德鲁克·头脑整理术 / (日) 藤屋伸二 著; 张舒鹏 译. —北京: 东方出版社, 2013. 4
ISBN 978-7-5060-6256-5

I. ①图… II. ①藤… ②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 (2013) 第 082543 号

ZUKAI DE MANABU DRUCKER NYUMON by SHINJI FUJIYA

Copyright © SHINJI FUJIYA 2009

All rights reserved

Simplified Chinese translation copyright © ORIENTAL PRESS, 2013

Original Japanese edition published by JMA MANAGEMENT CENTER INC.

Simplified Chinese translation rights arranged with JMA MANAGEMENT CENTER INC.

Through BEIJING HANHE CULTURE COMMUNICATION CO., LTD

本书中文简体字版权由北京汉和文化传播有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2010-7837 号

图解德鲁克: 头脑整理术

(TUJIE DELUKE: TOUNAO ZHENGLISHU)

作者: [日] 藤屋伸二

译者: 张舒鹏

责任编辑: 申浩

出版: 东方出版社

发行: 人民东方出版传媒有限公司

地址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印刷: 北京中科印刷有限公司

版次: 2013 年 6 月第 1 版

印次: 2013 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1—7000 册

开本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印张: 8

字数: 120 千字

书号: ISBN 978-7-5060-6256-5

定价: 30.00 元

发行电话: (010) 65210056 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210012

前 言

喜欢足球或棒球的小孩们如果凑在一起只管自己玩，那么不管付出了多大的努力，或者进行了多少训练，不要说成为一流的选手，恐怕成为职业运动员也很困难。这是因为没有人教给他们怎么掌握基本功。退一万步讲，就算得到了世界上最出色的教练的指导，也没有可以轻松成功的方法。

对于企业而言也一样，没有什么特效药能让我们平安度过经济的不景气。不过，帮我们走出困境的“基本功”还是存在的——提供给我们相关基础知识的，正是著名的管理大师德鲁克。基本功可以按照基础知识反复练习来掌握，只要掌握了扎实的基本功并坚持不懈，战胜现在的不景气是有很大胜算的。

德鲁克被称为“管理学之父”，他的理论恰到好处地对管理的本质做出了系统的诠释，获得了全世界的普遍认同，是顶级的管理理论。

本书介绍了德鲁克的基本理念，每章的各小节均由“标题”、“简介”和“图解”三部分组成，简明地介绍了德鲁克理论的各个项目的要点。相信只要读者花50分钟左右时间阅读本书，就会对德鲁克的管理理论有一个大致的了解。

为了方便德鲁克理论的入门读者，本书的行文力求平实易懂，内容力求直中要害。因此，笔者在写作时尽量不使用专业术语或英语，而以通俗易懂的语言阐述道理。

本书的章节结构如下：序章简略介绍德鲁克本人的事迹；第1章介绍德鲁克管理的概要；第2章到第9章分别介绍如何把各个理论应用在具体实务上。

本书面向学习积极性强，并希望把德鲁克的理论联系在自己工作上的商务人士。如果您“想大体了解德鲁克有什么理论”、“想在读德鲁克的著作之前做一下预习”、“曾经学习过德鲁克理论，但没有‘啃下来’，这次想重新挑战”、“想了解德鲁克，不过不知道应该从何入手”，相信本书会为您提供有用的帮助。

对于读完本书的读者，全书的最后特别附有一篇阅读德鲁克著作的攻略。这篇攻略采用流程图的形式，把继续学习德鲁克理论的过程分成了3个阶段，分别为：（1）想再多学一些德鲁克理论；（2）想精通德鲁克的理论；（3）想以德鲁克理论为依据，进一步充实自己。

在阅读本书前，笔者需要对正文的术语使用稍作补充说明。全书中有几处，笔者有意把德鲁克理论的“正确”一词替换为“合适”（或“妥当”）一词。对于企业管理来说，从理论这个宏观角度来看，确实存在着“正确”与否。然而，落实到每一个具体企业，由于企业所处的状况、性质和能力各不相同，所以不存在“唯一的答案”。在本书中，笔者更想强调“具体问题具体分析”的思路，所以把某些词由“正确”替换成了“合适”（或“妥当”）。

此外，本书使用“商品”一词表示企业销售的全部东西（内容）。所以，本书所指的商品既指产品也指商品，有时还包括了服务的意思。

当今的经营环境异常严峻，不过只要系统地理解了德鲁克的管理理论，就可以在付出相同努力的情况下获取超过以往的绩效。这也是笔者本人和笔者的客户企业的切身体会。希望本书能为读者自身的进步以及公司的业绩增长、V字反弹等尽一份绵薄之力。

特色化、差异化商务顾问 藤屋伸二

2009年初夏

序章 向德鲁克学习!

~学习德鲁克理论的目的~

0 - 1 德鲁克是怎样一个人？

~ 卓越的三面手 ~

德鲁克的职业

德鲁克出生于奥地利，高中毕业后去了德国，白天在公司上班，下班后去夜校读大学。其后在英国的金融机构工作，也当过记者。后来德鲁克前赴美国，成了一名管理学家，并在大学担任教书的工作。

德鲁克还是一名研究社会变化的社会生态学者，他把自己比喻成一个“观察员”（街道守望者）。

并且，美国通用汽车公司（General Motors，简称 GM）的董事在读过他的著作后，邀请他为 GM 进行调查研究。他的调查结果总结成了《公司的概念》一书，通过阅读这本书，越来越多的客户找他咨询管理。

德鲁克对社会进行深入细致的观察，并以管理学的视角对观察结果进行系统总结、研究和教授，同时运用得到的知识为各种企业提供商务咨询——他在以上三个领域的工作样样出众，是一个卓越的三面手。

德鲁克产生的影响

作为一名社会生态学者，德鲁克很早之前就洞察到一些成为热点问题的社会现象（如苏联解体、民营化提议、少子老龄化社会问

德鲁克是怎样一个人?



生于奥地利，后辗转欧洲和美国。



研究社会的变化，称自己是“观察员”。

具有超群的实践能力



为GM做调查研究，将调查结果整理成书，于是商务咨询的工作越来越多。

创造出卓越的管理理论



被称为“管理学之父”，对现代管理产生了巨大影响。

推荐阅读

《德鲁克文集（第一卷）·个人的管理》

(*The Essential Drucker on the Individuals*)

《大师的轨迹：探索德鲁克的世界》(*The World According to Peter Drucker*)

图0-1

题、养老金问题等)，并为人们敲响了警钟。

德鲁克被称为“管理学之父”，对现代化管理产生了巨大的影响。他的读者遍布全球，甚至可以说没有企业家或管理学家敢宣称没受过他的影响。

由于对管理有着相当高深的造诣，德鲁克担当了以 GM 为代表的众多全球知名企业的咨询工作。

而且，除了企业之外，德鲁克还热心于 NPO（非营利组织）的运营管理，帮助了很多美术馆、医院和协会。

0-2 一句话总结德鲁克的思想

~人们发挥各自的长处贡献社会~

每个人都有贡献社会的责任

德鲁克对研究人类行为表现出了极大的关心。虽然德鲁克在金融业的工作也获得了极高的评价，但据说他没有从赚钱中找到自己的价值。

而且，他对人有非常深厚的情感，并用毕生精力思考分析人们从工作中获得的满足感和人生价值。

最后，他得出的结论是，每个人都有遵循自己的价值观、发挥自己的长处贡献社会的责任，这么做才能获得真正的幸福。

这一思想可以概括为“目标与自律的管理”（通常称为目标管理），德鲁克将其称为“管理的原则”。

一句话总结德鲁克的思想

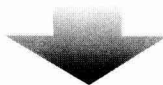
关注的对象是人



人们具有遵循自己的价值观、

发挥自己的长处为社会做贡献的责任，

如此才能获得真正的幸福！



“目标与自律的管理”（目标管理）

参考阅读

《管理的实践》（*The Practice of Management*）
《德鲁克文集（第一卷）·个人的管理》（*The Essential Drucker on the Individuals*）

图0-2

德鲁克相信，“人们虽然能力千差万别，但只要设定目标并进行系统的学习，就能做出更多贡献”。

做出贡献会怎么样？

在此笔者想谈一下自己的经历：笔者毕业于地方大学，换过工作，晋升比别人慢，而且中小企业诊断师的考试考了6次才通过。总之，笔者的工薪族时代平庸到了不能再平庸（或者干脆说是没跟上大队伍）。

后来笔者有幸邂逅了德鲁克的著作，逐渐理解了“目标管理”和“市场导向”。

笔者还把德鲁克的思想应用在自己工作室的运营和商务咨询工作上，使客户企业的业绩有了较大的提高。

而且，客户企业的销售额也与贡献的程度成正比例关系，不断地提高。

就像前面所说的，德鲁克把对顾客贡献放在了第一位。这不是一句漂亮话，而是提高业绩的本质。

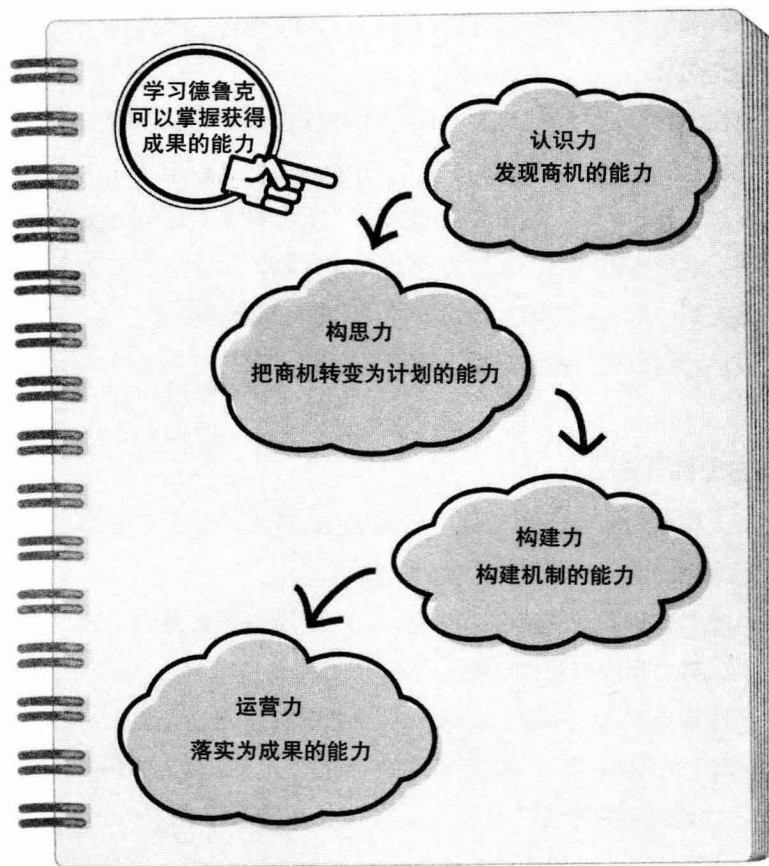
0-3 阅读德鲁克可以学会什么？

~掌握获取成果的能力~

掌握管理的本质

经商最重要的是认清周围的状况。如果不能正确认识公司内外

阅读德鲁克可以学会什么?



参考阅读

《管理的实践》(The Practice of Management)

图 0-3

的状况，就无法做出准确的应对。

在这一点上，德鲁克对社会的观察直指要害。如果只关注表面现象，难免有看错的时候，所以他以“人的本质”为立足点，进行深刻的洞察。

社会既然是人们错综复杂的行为的综合体，那么理所当然，不是轻易就能看个一清二楚的。

对于公司活动，德鲁克提醒我们“任何事都不是理所当然的”。要在灵活应变的观察下制定企业活动的计划，建立能够实现企业目的的的组织，形成可以最大限度发挥员工长处的机制。

学习德鲁克，就能掌握上述思考方式。

成为更优秀的人

人和人的能力千差万别，无论再怎么努力，也不是谁都能成为松下幸之助或孙正义那样的传奇人物。

那么，我们就应该自怨自艾，认为“反正怎么努力也成不了孙正义，努力也没有意义”吗？

德鲁克本人也有缺点。他一辈子都没有雇佣过一个人，自始至终都是“个体经营”，因为他的缺点是“不知道怎么炒别人的鱿鱼”、“想法变来变去”。

人无完人。德鲁克决心发挥自己的长处做贡献，并毕生努力寻找能发挥自己优势的领域。

谁也没有要求我们“不成功便成仁”。持续不懈的改善会带来一个焕然一新的自己。

目录

contents

前言 / 1

序章 向德鲁克学习! / 1

0-1 德鲁克是怎样一个人? / 2

0-2 一句话总结德鲁克的思想 / 4

0-3 阅读德鲁克可以学会什么? / 6

第1章 德鲁克理论的基础知识 / 1

1-1 什么是“管理”? / 2

1-2 什么是“创造顾客”? / 4

1-3 什么是“利润”? / 6

1-4 什么是“知识”? / 8

1-5 企业必须成长发展吗? / 11

1-6 什么是市场营销? / 13

1-7 什么是“生产率”? / 15

- 1-8 什么是“创新”? / 18
- 1-9 如何把握市场营销、生产率和创新的平衡关系? / 20

第2章 环境 / 23

- 2-1 向IT化社会转变 / 24
- 2-2 世界将以信息为中心 / 26
- 2-3 全球化 / 28
- 2-4 高度竞争激化的社会 / 30
- 2-5 保护主义的复活 / 33
- 2-6 少子化与老龄化 / 35
- 2-7 雇佣的变化 / 37
- 2-8 从分析到感知 / 40
- 2-9 变化的企业形态 / 42
- 2-10 向NPO学习 / 45
- 2-11 应对经济状况的变动 / 47

第3章 战略 I / 51

- 3-1 制定战略的必要性 / 52
- 3-2 如何让战略卓有成效 / 54
- 3-3 为什么必须追求特色化和差异化? / 56
- 3-4 分析企业活动 / 59
- 3-5 发现机遇的视角 / 61
- 3-6 立足优势进行管理 / 64
- 3-7 商品就是为顾客解决问题 / 66

- 3-8 机遇的种类 / 68
- 3-9 4种风险 / 71
- 3-10 成长发展的方向 / 73
- 3-11 是培养还是合并? / 75
- 3-12 什么是德鲁克所谓的“罪过”? / 78
- 3-13 成本管理的5项原则 / 80
- 3-14 成本的种类 / 83

第4章 战略 II / 87

- 4-1 孤注一掷战略 / 88
- 4-2 柔道战略 / 90
- 4-3 创造性模仿战略 / 92
- 4-4 小规模市场战略 / 95
- 4-5 特定市场战略 / 97
- 4-6 专业技术战略 / 99
- 4-7 价值创造战略 / 102
- 4-8 价格战略 / 104
- 4-9 个案战略 / 106

第5章 组织 / 109

- 5-1 什么是组织? / 110
- 5-2 组织的形态 / 112
- 5-3 分析骨干活动, 决定组织结构 / 114
- 5-4 决策分析让企业顺利运营 / 117