

德鲁克

図解で学ぶ ドラッカー戦略

战略整理术

[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分钟掌握德鲁克管理精髓及其战略思想

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

013048547

C93-49

77

[日] 藤屋伸二 著
张舒鹏 译

図解で学ぶ ドラッカー戦略

图解 德鲁克 战略整理术



北航

C1656638

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

 东方出版社
The Oriental Press

C93-49

77

图书在版编目 (CIP) 数据

图解德鲁克. 战略整理术 / (日) 藤屋伸二 著; 张舒鹏 译. —北京: 东方出版社, 2013. 4

ISBN 978-7-5060-6257-2

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 082594 号

ZUKAI DE MANABU DRUCKER SENRYAKU 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: 01-2010-7838 号

图解德鲁克: 战略整理术

(TUJIE DELUKE: ZHANLÜE 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: 8.25

字 数: 130 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-6257-2

定 价: 32.00 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

笔者的前作《图解德鲁克：头脑整理术》在问世后，受到了来自各方的好评。有的读者说“没想到作者能把德鲁克的理论概括得如此简洁明了”，还有读者告诉我，“您写文章的语言非常简单易懂，我是个德鲁克理论的初学者，本以为必须撸起袖子大读一场，所以着实吃了一惊。读完这本书，让我对德鲁克的其他著作也产生了兴趣。书名也起得名副其实，作为德鲁克理论的入门读物正合适”。

然而，也有读者提出，在实际阅读德鲁克的著作之前，“最好能再上一个台阶”。于是笔者从前作中拿出了“经营战略”、“经营环境”、“创新”、“组织”几个部分，“对其稍作详细的总结，尽量方便读者应用于实践”——这也是本书的特色。

德鲁克被称为“管理学之父”，而实际上，他还是一名“经营战略大师”，同时也是一位“营销专家”。

在当今的经营环境中，经营战略必须以市场为导向，否则就没有任何意义。这是因为我们不但要面对多变的顾客需求，还要应付激烈残酷的竞争。不过，竞争之所以残酷，也是因为我们战斗在一个充满竞争的市场之中。

尽管日本国内的大部分市场已经被看做是“成熟市场”，不

过只要应用本书所介绍的“生态学（填隙）战略”或者“改变市场或商品意义的战略”，就还有占领竞争小甚至无竞争的市场的机会。

本书与前作相同，每个小节分别通过“标题”、“简介”、“图解”三部分介绍了德鲁克理论的概要。同时，有的小节还加入了“事例”和“要点”，以便读者加深对本节理论的理解。

德鲁克的著作里不乏艰深晦涩的语句，所以希望读者通过阅读“事例”，感受到“原来德鲁克理论讲的是这么一回事啊”，认识到我们身边的例子也印证了书中所介绍的理论。

很多企业都在业绩低迷的状况中挣扎，而且以往的商业模式也走向了没落。在这里，我们需要重新回归经营的起点。而且，正因为我们所处的环境不透明，所以出于开拓崭新未来的目的，更应该重视经营战略。希望本书能助读者们一臂之力。

在前作中，笔者制作了一张“德鲁克著作阅读导向图”，而在本书中，将向读者们介绍一张“全球经营战略读书指南”。“这些书名我倒是都听说过，但就是不知道应该从何读起”——如果您曾有这样的困惑，那么本书将为您指出最快最短的阅读路线。

此外，与前作相同，一些原本德鲁克在著作中表示为“正确”的词语，在本书中替换为“妥当”或“合理”，表示适应状况的意思。同样，本书也把企业所销售的东西总体用“商品”一词来表示。所以，本书中所指的商品，既指产品也指商品，有时还包含了服务的意思，希望读者们谅解。

希望读者们以本书为契机，在加深理解德鲁克理论的同时，学习并灵活应用经营战略，为企业和社会的发展做出贡献。

于德鲁克诞辰百年的诞生月
差异性战略顾问 藤屋伸二

目录

contents

前言 / 1

第 1 章 德鲁克理论的基础知识 / 1

1-1 企业的目的是创造顾客 / 2

1-2 管理的三个方面 / 4

1-3 企业的差异性知识 / 6

1-4 企业的社会责任 / 9

1-5 管理的范围不仅限于企业内部 / 11

1-6 如何应对全球化 / 13

1-7 企业现实 / 16

第 2 章 德鲁克的营销理论 / 19

2-1 什么是营销 / 20

2-2 市场的现实 / 22

2-3 通过“提问”了解顾客和市场 / 24

2-4 关于营销的四条经验教训 / 27

专栏① ~ 德鲁克是营销大师 ~ / 29

第3章 德鲁克的生产率理论 / 31

- 3-1 衡量管理能力的标尺 / 32
- 3-2 提高生产率的四项因素 / 34
- 3-3 了解生产的原则 / 36
- 3-4 生产原则①单一产品的生产 / 39
- 3-5 生产原则②两种大规模生产 / 41
- 3-6 生产原则③程序生产和程式生产 / 43

第4章 德鲁克的创新理论 / 47

- 4-1 三种创新 / 48
- 4-2 现有企业的创新 / 50
- 4-3 革新企业的创新 / 52
- 专栏② ~ 走管理的捷径 ~ / 54

第5章 德鲁克的知识理论 / 57

- 5-1 知识的含义在不断改变 / 58
- 5-2 工作中灵活发挥知识的作用 / 60
- 5-3 知识工作者与企业的关系 / 62
- 5-4 三种知识劳动 / 64
- 5-5 从“命令指挥”到“共享信息” / 67

第6章 如何制定战略 / 71

- 6-1 制定战略开始于明确使命? / 72
- 6-2 经营方针 / 74

- 6-3 制定经营方针的两个要素①应该集中在哪个领域 / 76
- 6-4 制定经营方针的两个要素②市场中的地位 / 79
 - 6-5 战略前提的三要素 / 81
 - 6-6 战略前提①经营环境 / 83
 - 6-7 战略前提②企业活动的目的 / 86
 - 6-8 战略前提③企业的强项 / 88
 - 6-9 三项战略决策 / 90
 - 6-10 三项决策①企业活动的定义 / 93
 - 6-11 三项决策②定义卓越性 / 95
 - 6-12 三项决策③决定优先劣后的顺序 / 97
 - 6-13 创造经济绩效的三个领域 / 100
 - 6-14 三个领域①-1 商品的定义 / 102
 - 6-15 三个领域①-2 商品的构成要素 / 104
 - 6-16 三个领域①-3 商品的分类 / 107
 - 6-17 三个领域②市场 / 109
 - 6-18 三个领域③经销渠道 / 111
 - 6-19 目标的作用 / 113
 - 6-20 谨防战略过期 / 116
 - 6-21 五大致命错误 / 118
 - 6-22 使研究开发获取绩效的原则 / 120
 - 6-23 检验企业绩效 / 123
 - 专栏③ ~ 制定经营战略, 开拓未来 ~ / 125

第7章 发挥企业的优势 / 127

- 7-1 企业领导必须做好的三项工作 / 128

- 7-2 企业获得成功的三大手法①设计理想的企业 / 130
- 7-3 企业获得成功的三大手法②最大化利用机遇 / 132
- 7-4 企业获得成功的三大手法③最大化发挥人才的作用 / 135
- 7-5 把负面因素转变为正面因素 / 137
- 7-6 把负面因素转变为正面因素①把弱点转变为机遇 / 139
- 7-7 把负面因素转变为正面因素②把不均衡转变为机遇 / 142
- 7-8 把负面因素转变为正面因素③把威胁转变为机遇 / 144
- 7-9 开拓风险小的事业与业务 / 146
- 7-10 开拓风险小的事业和业务①出乎意料的成功 / 149
- 7-11 开拓风险小的事业和业务②意想不到的失败 / 151
- 7-12 开拓风险小的事业和业务③不一致 / 153
- 7-13 开拓风险小的事业和业务④程序需要 / 156
- 7-14 开拓风险小的事业和业务⑤行业与市场的结构变化 / 158
- 7-15 开拓风险小的事业和业务⑥人口结构的变化 / 161
- 7-16 开拓风险小的事业和业务⑦认识的变化 / 163

第8章 战略的类型 / 167

- 8-1 竞争战略 / 168
- 8-2 竞争战略①孤注一掷战略 / 170
- 8-3 竞争战略②创造性模仿战略 / 172
- 8-4 竞争战略③企业家柔道战略 / 175
- 8-5 生态学（填隙）战略 / 177
- 8-6 生态学（填隙）战略①收费站战略 / 179
- 8-7 生态学（填隙）战略②专门技术战略 / 182
- 8-8 生态学（填隙）战略③专门市场战略 / 184

- 8-9 改变市场或商品意义的战略 / 186
- 8-10 改变市场或商品意义的战略①价格战略 / 189
- 8-11 改变市场或商品意义的战略②价值创造战略 / 191
- 8-12 改变市场或商品意义的战略③现实需求战略 / 194

第9章 制定决策的方法 / 197

- 9-1 专业化、多样化与一体化 / 198
- 9-2 建设、购买还是出售? / 200
- 9-3 与其他企业合作 / 202
- 专栏④~企业合作的大变样~ / 204

第10章 成本管理的理论 / 207

- 10-1 理解成本的结构 / 208
- 10-2 理解成本的结构①成本中心 / 210
- 10-3 理解成本的结构②成本点 / 212
- 10-4 成本管理的五项原则 / 214
- 10-5 成本点的四大类别 / 217
- 专栏⑤~组织的病症~ / 219

第11章 组织应有的形态 / 221

- 11-1 组织的特点 / 222
- 11-2 组织是变革的体系 / 224
- 11-3 组织的形态 / 226
- 11-4 理想团队的类型 / 229
- 11-5 责任型组织 / 231
- 11-6 合理的规模是成功的条件 / 233

- 11 -7 分析组织 / 235
 - 11 -8 分析组织①基本活动分析 / 236
 - 11 -9 分析组织②决策分析 / 240
 - 11 -10 分析组织③贡献分析 / 242
- 全球经营战略读书指南 / 245**
- 后记 / 251

第 1 章 德鲁克理论的基础知识

~ 了解德鲁克战略的基础 ~

1 - 1 企业的目的是创造顾客

~增加顾客，让更多顾客购买并使用自己企业的商品~

企业的目的不在于追求利润

人们一般认为，企业的目的在于“追求利润”，然而这么想是错误的。

只要不打破这种观念，企业就会不断做出违背顾客利益的行为，假冒伪劣、强买强卖将永无消失之日。

企业如果想获得利润，那么低价买进、高价卖出确实是一个方法。然而这样做，会导致顾客的利益（购买价格）与企业的利益相互冲突。

此外，生产（进货）和劳务费等占据了经费的一大部分，如果企业想从这一部分中获得利润，则会导致企业与交易伙伴、企业与员工间的利益发生正面冲突。

在一个与顾客、员工或交易伙伴的利益相互矛盾的机制下，企业真的能够良好运转吗？

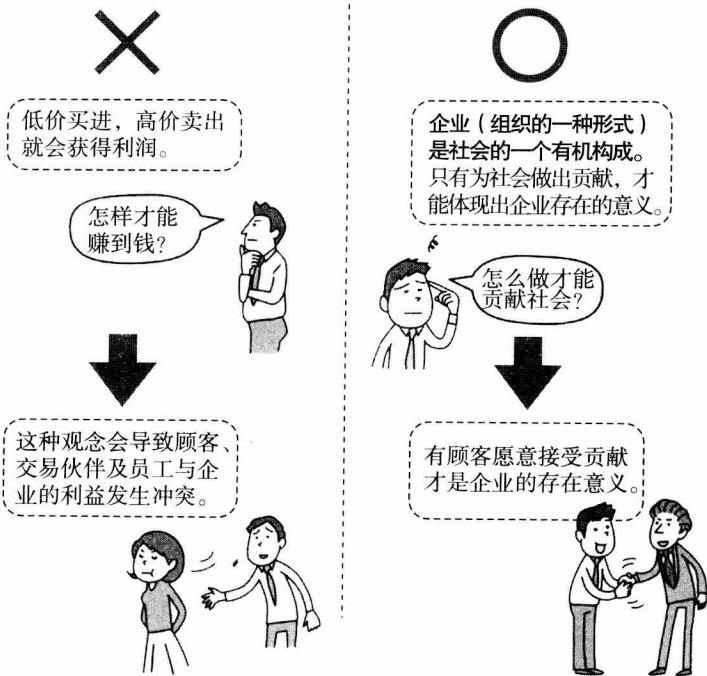
解决顾客的问题才是企业的目的

对于什么才是企业目的这一问题，德鲁克主张“企业的目的在于创造顾客”。

企业也是一个组织，而组织又是在社会中有规律地运行的体制，可以通过为社会做出贡献而维持生存。

企业的目的是创造顾客

企业的目的不在于追求利润



要点 在各种竞争关系中，要想让顾客购买自己的商品，必须满足顾客的特定需求。
满足顾客的特定需求，就是“企业业务的目的”。

出处

《管理的实践》（*The Practice of Management*）

图 1-1

也就是说，企业的“存在意义”，也是其唯一的“存在手段”，在于“自己能够为一些顾客做出贡献”。

这样的企业必然伴随着竞争对手，所以企业必须提供出优于其他企业的商品，否则不会有顾客购买。

因此，无论是站在创造顾客的角度还是竞争的角度，一个企业的目的必须是明确在什么领域、做出怎样的贡献。

1 - 2 管理的三个方面

~ 企业活动的方方面面都是管理的对象 ~

企业的运作并不是管理的全部

企业与其他组织之间的最大不同在于，企业必须提高销售额、获取利润，否则无法维持生存。

所以，凡是能够获得效益的一切职能与活动（管理理念、管理方针、管理战略、管理计划、运作、评估）都是管理的对象。

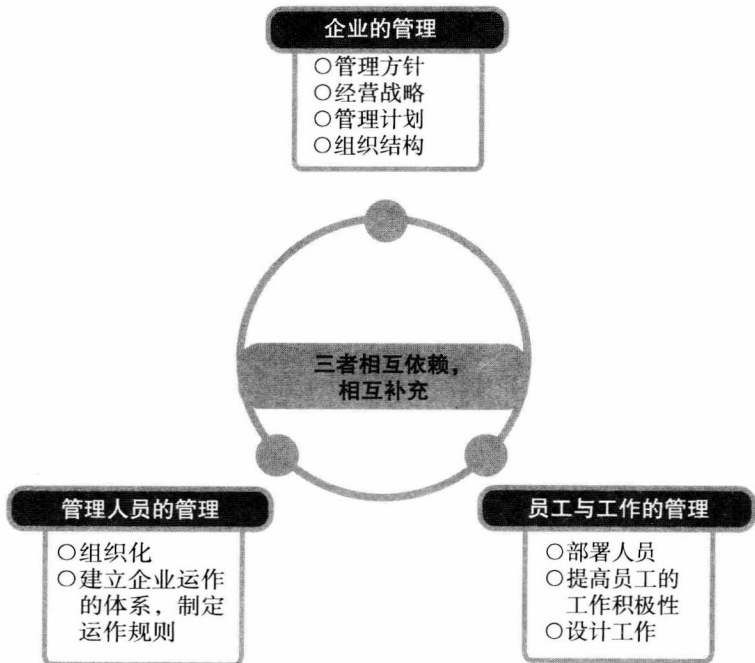
因此，不同于人们一般的观念，“企业运作”只是管理的其中一部分。

这里所说的管理，可以分为三个方面，即①企业的管理；②管理人员的管理；③员工与工作的管理。

一般来说，①包括战略与计划，②是建立组织体制，③则是设计工作和部署人员。

管理的三个方面

“企业运作”只是管理的一部分



要点 保持计划、实施、评估的管理循环流畅, 所有一切行为都是管理的对象。

出处

《管理的实践》(*The Practice of Management*)

图 1-2