

听

解读 韦尔奇

分享 德鲁克

约翰·奎尔奇 忠告

约翰·卡斯林 建议

怀着敬畏 倾听大师

倾听大师

怀着敬畏 倾听大师

倾听大师

经理人杂志社 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

倾听大师 / 经理人杂志社编著. —珠海: 珠海出版社, 2006.1

(经理人书架系列)

ISBN 7-80689-502-7

I. 倾... II. 经... III. 企业管理-经验-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 151200 号

倾 听 大 师

◎ 经理人杂志社 编著

终 审: 罗立群

策 划: 张玉阁

责任编辑: 王 薇

封面设计: 零缺点工作室

出版发行: 珠海出版社

地 址: 珠海市银桦路 566 号报业大厦 3 层

电 话: 0756-2639346 邮政编码: 519001

邮 购: 0756-2639344 2639345 2639346

网 址: www.zhchbs.net

E-mail: zhchbs@zhchbs.net

印 刷: 湛江南华印务公司

开 本: 787×1092mm 1/16

印 张: 12.25 字数: 200 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版

2006 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80689-502-7/F·54

定 价: 28.00 元

版权所有 翻印必究

(若印装质量发现问题, 可随时向承印厂调换)

前言

管理首先要解决办公桌上的问题

眼前的问题很多，无法解决
可总是没什么机会，是更大的问题
我忽然碰见了你，正看着我
脑子里闪过的念头是先把你解决

这是崔健的《歌中唱道》，很多年以来，我在做管理杂志的时候，我在面对很多具体而棘手的问题的时候，常常处于和崔健一样的心态：“明天的问题很多，可现在只是一个”，“脑子里是乱七八糟，可只需要简单。”

管理和领导，就像一个人的左手和右手，左脑和右脑：一个着眼于现在，一个放眼于未来；一个是建立秩序，一个是破坏秩序；一个追求均衡，一个偏爱失衡；一个寻求稳定，一个创造变革；一个要解决眼前的问题，一个要规划以后的方向。尽管如此不同，但是对一个组织和个人来说，管理和领导都是必不可少的，否则就像是一只单翅的鸟，“鸟儿单翅怎飞翔”？

和领导相比，管理就是不断地解决问题，不断地解决眼前的问题，不断地解决办公桌上的问题；先把能够解决的问题解决掉，不理睬那些无法解决的问题，也不管明天有多少问题；你面对的永远只有一个问题，通过一个一个地解决问题，让你脑子里的那些

乱七八糟复归于简单。

“经理人书架”丛书或许能够帮助你成为解决问题的高手，这四本书自然而然形成这样一个逻辑表述：要成为解决问题的高手，你需要：倾听大师的声音；研究成功的经验；汲取失败的教训；稳固自己的地位。

倾听大师的声音

刚刚辞世的彼得·德鲁克就是一位真正的大师。对于他的赞誉之词可谓汗牛充栋，《哈佛商业评论》说：“只要一提到彼得·德鲁克的名字，在企业的丛林中就有无数双耳朵竖起来听。”比尔·盖茨说：“在所有的管理书籍中，德鲁克的著作对我影响最深。”杰克·韦尔奇说：“1981年，我整合通用电气的第一个核心思想来自彼得·德鲁克。通用电气的相关业务要么是业内第一或第二的位置，要么就退出这个领域。”而在2002年在回答《Business 2.0》杂志提出的“你希望将来被后人记起的是什么？”的问题时，彼得·德鲁克自己说：“那就是我曾经帮助过一些人实现了他们的目标。”

如果说彼得·德鲁克是一位管理学大师，那么杰克·韦尔奇就是一位管理实践大师，“世界第一CEO”的美誉不是凭空得来的，而是经过实践检验的。比较之下，约翰·奎尔奇和约翰·卡斯林也许不那么有名气，但是我们不要忘记，国外的商学院教授和咨询顾问不是书斋中的学究，而是管理实践的参与者、记录者、研究者和总结者，他们的研究与管理实践的“不隔”，决定了他们的观点的真正价值。何况，我们对这些大师的观点，都进行了一种本土化的解读，针对的是中国企业和经理人的现实问题。

所以，要倾听大师的声音，而且要深怀敬畏。敬畏不是崇拜，而是尊敬大师的真知灼见和实际成果。大师的真正价值，就是促使你的思想的改变，刷新你的生活，帮助你实现你的人生目标。

研究成功的经验

成功是一种偶然，无需崇拜，但需要认真研究。因为偶然的因素，对于我们来说就像是灵感一样，稍纵即逝，更需要我们掌握捕捉到这种偶然因素的方法和技巧。《公司风暴》里的诸多公司的异彩纷呈的管理实践，证明成功是不可重复的，每一个公司都有各自的成功方法与技巧，都有各自的偶然，但是在抽象的意义上，他们又具有共同点，解读出这种共同

点，对于你一定会受益无穷。

对成功的研究其实是一种“倒叙”的研究。我们首先判断一个公司是成功的，然后再去研究它为什么成功。但是原因和结果并不是简单的线性关系，我们可以为成功这种单一的结果找到很多原因，那么其中哪一条原因才是最至关重要的？甚至连这一点都会成为疑问：真的有一条原因是至关重要的吗？做出一种正确的判断完全取决于你的理解，而你的理解是建立在你的经验和阅历基础之上。所以，我们需要带着自己的问题去向别人寻找答案。

就此而言，对成功的崇拜并因此导致对成功的模仿，其实正是使自己朝着一个失败的方向前进。研究成功经验的真正价值和意义在于以自己为主发现和捕捉到真正属于自己的“偶然”，从而创造出自己独特的成功模式。

汲取失败的教训

如果说成功是一种偶然，失败则是一种必然。《拷问失败》是对失败的必然性的分析。说一个公司一定会失败、会消亡，就和说一个人一定会死一样，具有一种宿命的必然性。尽管说出来话不好听，但是道理是实实在在的。

也与成功不可复制和模仿一样，同样是失败，也是千差万别的。将其他公司的失败作为借鉴，防止自己也踏上失败的不归路，这样做只是一定程度上降低了你的失败风险。没有导致别的公司失败的因素，以及你认为不可能导致你的公司失败的因素，也许恰恰导致了你的失败。和成功一样，偶然的因素导致了失败的必然。

对一个公司的判断也许用“受挫”代替“失败”更合适。对失败的拷问实际上就变成了一种受挫的分析。所谓受挫，就是公司尝试要走的这条路走不通，变成了死胡同。这个时候公司最需要的是如何“突围”，地上走不通，地下、天上也许走得通。因此并不能简单地判断此时的公司已经彻底失败。况且，失败类似于一种盖棺论定，而受挫，则还留存一点复苏生还的希望。

如果研究成功是获得一种激励，那么拷问失败就是获得一种警示。激励不可少，警示更重要。如此珍贵的前车之鉴往往被后人弃如敝屣，因此在中国企业和公司失败的尸骨山上，有无数的死魂灵都是死于同一种病症。

稳固自己的地位

想去天堂和想下地狱，都可以选择去做一个公司担任一个职业经理人。《天堂还是地狱》揭示的就是中国企业经理人的这种生存状况。

无论你在公司做的事情是好是坏，是成功还是失败，你都要确保自己的名分，确保自己的地位，确保自己做事情的资格。公司是个酱缸也好，是个澡堂也罢，你总要找到自己的位置并且确保自己的位置，否则你就会被边缘化、被淘汰出局，除非是你主动选择，否则就是你最根本的失败。影响你稳固自己地位的因素很多很多，而且就像罗大佑歌中唱到的那样，他们“来自天上天下，他们来自地上地下，他们来自人上人下”。但是最重要的因素罗大佑却没有唱出来，那就是来自于你自己的“上上下下”。在一个组织中自己地位的稳固，其实是你自己和周边的人际和环境达到一种和谐的状态。而组织内外的任何一种因素的变动，都足以影响到这种状态。因此你必然处在不断的“和谐—失谐—和谐”的调试过程中。

因此为人诟病的“办公室政治”未必有那么可恶，既然“办公室政治”无处不在而又消除不了，那就不妨把它看成是一种常态，只要它没有漫漶到整个组织，就是你稳固自己地位的手段和凭借，也是对你做人的智慧高低的检验。

当然，你的心态、状态对你稳固自己的地位至关重要。身处天堂之中你能否葆有人间情怀？置身地狱之中你是否还能泰然微笑？这就看你的定力了。定力不是天生的，是后天磨炼的，尤其是在地狱般的环境之中。

还是回到崔健的《解决》吧，歌中唱道：

虽然我脑子里的问题很多

可是多不过那看不见的无穷欢乐

把你办公桌上的问题一件一件地解决掉，然后去享受你那“看不见的无穷欢乐”吧。

张玉阁

2006年1月

目录

第一篇

分享德鲁克

倾听大师	3
------------	---

“我认为，如果这个世界上真有一个天才的管理思想大师的话，那这个人应该是彼得·德鲁克。”——杰克·韦尔奇

彼得·德鲁克谈“经理人与组织”	6
-----------------------	---

经理人要做的第一件事是，询问其部属：“公司和我需要做什么特别的事以协助你？公司和我做哪些事，会妨碍你的工作？”

新经济的影响力	25
---------------	----

互联网的主要影响并不是经济上的，而是心理上的。根本没有什么新经济。互联网只是极大地扩展了旧经济的外延，仅此而已。

管理这门学科	34
--------------	----

管理是一种时间，其本质不在于“知”而在于“行”；其验证不在于逻辑，而在于成果；其惟一权威就是成就。

目 录

企业是什么	37
-------------	----

是顾客决定了企业是什么。因为只有通过顾客对商品或服务的购买，才使经济资源转化为财富，物品转化为商品。

高级管理层职能确定	45
-----------------	----

高级管理层的主要功能是界定公司目标、制定实施的战略决策并确保这些决策最终的落实。

经理人的五项工作	50
----------------	----

经理人是企业中创造活力的元素。经理人的责任就是创造一个超越其各部分总和的真正整体。

有效沟通的四个法则	55
-----------------	----

一个人必须知道说什么；一个人必须知道什么时候说；一个人必须知道对谁说；一个人必须知道怎么说。

做卓有成效的管理者	60
-----------------	----

管理者一般分两种类型。一类管理者总是忙忙碌碌，但是通常没有什么绩效；另外一类管理者，他们冷静而深入地思考问题，然后埋头完成那些重要的工作任务。

目 录

企业目标怎么确定	68
企业必须有一系列不同的目标。管理就是 管理一系列精心制定的目标。	

目标管理和自我控制	74
在目标管理中，重点是关注什么是对的， 而不是谁是对的。	

顾客即企业	82
如果没有顾客，生产就没有价值。它完全 是一种浪费资源的行径，应该马上停止。	

第二篇

解读韦尔奇

商业领袖的基因	
从来不用去回避自己的不足，但却永远不 要被不足淹死，而且还要恰当地利用一些自己 的不足来衬托和展示自己更强大的东西。	

企业思维决定输赢	104
企业思维，也就是经营管理企业的哲学 观。一个企业的哲学观，很大程度上反映了企 业一把手的处世哲学。	

管理经典

目 录

做好 CEO 的 30 个要素	117
-----------------------	-----

世界已经很专业化了。切不可像一个旧时的老农，自己自足地生产所有自己需要的东西。

第三篇

约翰·奎尔奇忠告

中国公司面临国际化挑战	131
-------------------	-----

在 21 世纪，中国公司将在市场国际化方面遇到挑战，这种挑战类同于美国公司在欧洲和亚洲所遇到的挑战——出自庞大的国内市场，进入品牌多和发行商多的海外市场。

力求在价值链上控制更多价值	135
---------------------	-----

中国企业应该从原产品制造商转变为品牌营销商，这才是真正的利润所在。

中国企业如何进入欧美市场	143
--------------------	-----

大规模进入欧洲市场而舍弃中国国内市场，不是一个好主意。但是建立滩头阵地，了解欧洲市场，了解欧洲人如何做生意，不失为一个好的开始。

目 录

面向 21 世纪的市场营销	157
---------------------	-----

不断地去适应人口结构的变化，是市场营销者面临的巨大挑战。他们如何保住现有顾客的同时，调整自己以充分利用新兴市场的经济潜力？

国际化就是上考场	161
----------------	-----

信息技术使得一切成为可能。最后会出现一种情况：头脑在一个地方，四肢在哪里无所谓。

国际化：在利益与风险之间	166
--------------------	-----

中国企业在国际化的过程中，要十分小心，切入点非常重要，要把资源集中在能取得领导地位的市场，不要过于分散，时间和精力投资往往比金钱还重要。

第四篇

约翰·卡斯林建议

超越价格战	173
-------------	-----

不用多久，更多的公司就会明白，他们无法利用价格或基于产品的战略来进行竞争，增值战略将促使客户和供应商加强合作以形成双赢的局面。

目 录

做好 STP 才能塑强势品牌

183

所有的中国企业和企业家都应该学会 STP 的技能，使自己的企业走向世界，成为世界级公司。

C HAPTER 1

第一篇：

分享德鲁克

Share in Peter Drucker

- 倾听大师
- 彼得·德鲁克谈“经理人与组织”
- 新经济的影响力
- 管理这门学科
- 企业是什么
- 高级管理层职能确定
- 经理人的五项工作
- 有效沟通的四个法则
- 做卓有成效的管理者
- 企业目标怎么确定
- 目标管理和自我控制
- 顾客即企业



“我认为，如果这个世界上真有一个天才的管理思想大师的话，那这个人应该是彼得·德鲁克。”——杰克·韦尔奇

你很难相信，一个 90 高龄的人，还能够对如今每时每刻都在变动的世界，保持着持续的关心和极其冷静、深刻的认识。彼得·德鲁克思想的穿透力确实犀利无比。

互联网泡沫如今已经破灭，德鲁克两年前就预见到了。

如今的格林斯潘如坐针毡，真的被德鲁克不幸言中了吗？

其实德鲁克不是预言家，他创建的是管理这门学科。当然德鲁克把管理视为“组织社会的基本器官和功能”。也许正是这一点，使德鲁克的见解具有天才预言家般的精准。

在德鲁克众多论述企业管理的书籍中，朴实如真理般的名言简直俯拾皆是：

个人和组织是怎样的关系？

“个人需要把组织当成实现自己的人生目标的手段，组织需要让个人为其作出所需的贡献。”“不要担心组织会限制你什么，多花点时间想想组织能为你做些什么。”

你怎样面对越来越多的知识工作者？

“管理工作越来越像‘营销工作’”，因为“营销的时候，我们不会说我们要什么，而是问对方要什么，价值在哪里，目标在哪里，所认定的绩效是什么”。

你知道规划不是什么吗？

“规划不是伎俩，而是思考和承诺；不是预测，而是创业精神；不是做未来的决策，而是为未来做现在的决策；不是逃避风险，而是承担正当的风险规划。”

决策是轻易做出的吗？

“决策，首先要知道该不该做这个决策。决策总是有风险的，一个人不要做不必要的决策。”