

 2002年《经济学家》、《商业周刊》第一畅销书

什么 是 管理

Management

绝非“执行”那么简单!

(美) 琼·玛格丽塔 南·斯通 著
李钊平 译

How It Works
and Why It's Everyone's Business



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



什么是管理

What Management Is

(美)琼·玛格丽塔 南·斯通 著
李钊平 译

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

What Management Is by Joan Magretta & Nan Stone
Copyright © 2002 by Joan Magretta
Published by arrangement with The Sagalyn Literary Agency
Simplified Chinese Translation Copyright © 2003 by Publishing House of Electronics
Industry
All rights reserved

本书中文简体字版专有翻译出版权由 The Sagalyn Literary Agency 公司授
权电子工业出版社。该专有出版权受法律保护。

版权贸易合同登记号 图字：01-2003-0370

图书在版编目 (CIP) 数据

什么是管理 / (美) 玛格丽塔 (Magretta, J.), (美) 斯通 (Stone, N.) 著;
李钊平译. - 北京: 电子工业出版社, 2003.7

书名原文: What Management Is

ISBN 7-5053-8693-X

I. 什… II. ①玛… ②斯… ③李… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 034092 号

责任编辑: 赵 菁 特约编辑: 傅 眉

印 刷: 北京纪元彩艺印刷厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销: 各地新华书店

开 本: 787×980 1/16 印张: 17 字数: 164 千字

版 次: 2003 年 7 月第 1 版 2003 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。
若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010)68279077

译者序

追随智慧

管理是人类与生俱来的行为，然而，管理真正成为一门独立学科，却可以说是新生事物。二战之后，彼得·德鲁克在大量调查研究的基础上，完成了具有里程碑意义的著作——《管理实践》，管理学作为一门学科正式确立。不久，管理学受到了人们的普遍关注和重视，逐渐成为一门显学，各种论著纷纷面世。

在林林总总的管理学图书中，本书可以说是一个“异数”。

首先，不同于以往有许多管理学著作，本书并非仅仅写给职业管理者，而是将普通人也作为读者对象。作者追溯管理的本原，集中讨论管理的任务和使命，抓住管理与人类须臾不可分离的特点，提出了大管理的概念，认为管理本身并不是职业管理者的专利，而是人人每天生活中都要面对的主题之一。由此出发，作者讨论的内容就不仅包括我们常说的企业管理，还包括社会公共部门、非营利机构以及个人管理。

其次，本书操作性强，能够给读者提供很多具体的指导和帮助。不同于以往有许多管理学著作，作者认为管理学是一门实践性很强的学科，归根结底还是要落实到实践中去。根据人



什么是管理 What Management Is

类活动的内在逻辑，作者从“设计”、“执行”两个层面展开论述：抓住了现代管理学的核心概念，比如价值创造、商业模式、竞争战略、组织架构；集中介绍了管理实践中的一些具体操作技巧，比如数字量化、评估标准、创新风险、优化配置、人力资源等。经过作者简明概括、提纲挈领、全面系统的梳理，原本庞杂枯燥的管理学就成为一门指导人们日常生产、生活的艺术。因此，本书虽然篇幅有限，却撷英集萃，囊括了现代管理学的精髓。

再次，不同于以往许多艰涩深奥的管理学著作，本书借助大量典型案例，深入浅出展开论述，通俗易懂，可读性强。作者旁征博引，纵横捭阖，引用的案例涉及柯达、福特汽车、通用汽车、丰田汽车、本田汽车、通用电气、戴尔电脑、苹果电脑、惠普、eBay、思科、沃尔玛、麦当劳、英特尔、微软、可口可乐、百事可乐、3M、美国大陆航空、美国西南航空、美国捷运公司、嘉信理财等公司的成功经验，也包括凡士通、凯马特、孟山都、施乐等公司的失败教训；至于社会公共部门和非营利机构，则涉及美国红十字协会、美国自然保护组织、NBA、美国航空航天局、纽约动物学协会、国际人居组织、美国老年旅店组织、纽约市警察局、城市年组织等。站在这些机构后面的，都是大家耳熟能详的许多著名管理者，包括乔治·伊斯门、萨姆·沃尔顿、亨利·福特、阿尔弗雷德·斯隆、杰克·韦尔奇等。可以说，本书是对人类现代管理思想和实践的一次简要总结。

身为《哈佛商业评论》资深编辑，作者良好的学识修养、



对现代管理学最新进展的全面把握和平易畅达的文字表达能力，都使本书成为当代管理学著作中的佼佼者。因此，现代管理学大师彼得·德鲁克，管理学家迈克尔·波特、吉姆·柯林斯、克莱顿·克里斯登森，以及一些著名职业经理人都极力推荐本书，并被美国《商业周刊》评为 2002 年度十大商业图书之一。

在翻译过程中，作者精辟深刻的论述常常令人拊掌赞叹。由于本书涉及面广，译者学识有限，或许未能完美充分地展示作者思想和智慧，尚祈读者朋友见谅！

管理学是人类历史上最伟大的发现之一，真正进入中国内地却只有短短 20 余年时间。因此，本书的及时引进出版具有特殊意义。它不仅是资深管理者全面系统、简明实用的培训课程，也是普通读者的优秀入门读物。让我们一起分享追随智慧的快乐喜悦吧！

李钊平

2003 年 3 月 20 日



作者序

一本商业基本原理指南

20世纪90年代，我担任《哈佛商业评论》的高级战略编辑。在日常的工作中，我亲眼目睹并参与了当时很多所谓最前沿的管理思想的争论，几乎每个月都有作者、出版商和评论家宣称发现了具有“重大突破”意义的新管理思想。毫无疑问，这是一个众声喧哗的年代，所有论调都共同构成了任何语言中最危险的结论：这是一个人人追求标新立异的时代。

应对各种变化是管理最为困难的职责之一，充分有效地应对各种变化，就更需要准确把握没有发生变化的东西。掌握真正的不同之处，也必须首先明白保持恒定不变的东西及其原因。本书所要讨论的，就是那些恒定不变、经历了时间检验的基本管理法则和思想。

自从本书开始构思、撰写以来，世界发生了很多变化。20世纪90年代经济繁荣、高涨，随之而来的就是令人痛苦的停滞不前。经济繁荣的年代，企业领导者似乎不会出错；而在经济不景气的年代，过去的所谓企业领导者偶像也纷纷卷入公司丑闻，看上去简直连最基本的判断能力也没有，企业家失去了往日的光环。在经济繁荣时期，我们曾认为他们绝对不会出事。



可现在，等到数万亿美元的市值化为乌有，我们才明白，企业家和那些向他们投资的股东也都会出现问题。

短短两三年的时间，社会公众的情绪也从以前对新生事物的过于热情转向另一个极端，也就是过于冷嘲热讽。本书提供了一个相对“中庸”的观点，先是现实地讨论什么是管理，接着又理想化地讨论管理能够和应该是什么。最为重要的一点是，本书讨论了有关管理的缘由与方法。

到了1999年，我开始相信撰写这样一本书非常有用。也就是到了那个时候，我才清醒地认识到，股票市场并非唯一经历泡沫破灭的地方，在管理思想的市场上同样也存在泡沫。大量的资料堆砌让管理者只看得到“树木”而看不见“森林”，无法把握管理的精髓。因此，我试图在这样一本小册子中阐述管理学学科的核心思想。本书出版以来，读者和评论家都称赞它是一本关于商业运作基本原理的优秀指南。

为什么需要这样一本指南呢？其实，如果给予足够时间，无需外力介入，金融市场就可以进行自我调整。而且，让人们摒弃一个曾经被广泛接受的错误概念相对来讲更加困难。华而不实的极端论调往往昙花一现，比如，过不了多长时间人们就会认识到，不能用浏览网站的“眼球”数量评估一个互联网企业的价值；过不了多长时间人们也就会认识到，曾经非常响亮的口号——所谓“自由代理国家”（Free Agent Nation）概念，并非解决21世纪劳动力问题的良方。这些热门词汇的流行，只会给人们的经济价值观和生活带来破坏。

然而，其他一些思想还在蔓延，而且更具破坏力。几乎在



不知不觉之间，管理思想和实践的核心发生了很多扭曲变形，这些都将对管理者进行事关大局的决策造成影响。一个组织机构的正确目标应该是什么？一个企业如何才能为客户、同时也为企业主创造价值？如何将一个企业或其他机构组织起来？如何运用数据界定一个组织机构成功与否？一个组织机构的价值定位到底是什么？

这里没有什么抽象的或学院化的探讨，只有管理者每天都要面对的具体问题。在书中，我收集了一些与所有市场的各类组织机构相关的管理原理。从这个角度讲，本书具有永恒的意义。本书撰写于20世纪90年代经济繁荣的巅峰时期，这些原理也许将会为读者带来迎接下次经济繁荣期的各种方法，即使这需要等待很长一段时间。

不过，自从本书的精装本出版之后，读者们都称赞了它的及时性，希望我指明困扰当今人们管理思想的一些误解。下面就是我认为大家应该纠正的一些错误思想，也是本书的核心内容：

1. 在20世纪90年代的经济繁荣时期，最流行的热门词语也许就是“股东价值”，它也是管理者追逐的核心目标之一。但是，很多公司由此将股东价值（也就是股票价格）的评估标准与实际创造的价值混同起来，迷失了自己的方向。股东价值只是结果，并非目的。由于选错了目标，很多公司因此而误入歧途。

2. 在互联网热中，很多人常常借用“商业模式”这个术语给自己糟糕的商业思路以合理性，“商业模式”一词本身也因此



受到株连。事实上，每个能够正常运转的组织机构，不论企业、政府或者非营利机构，都需要有一个坚实稳固的商业模式。“商业模式”的概念威力强大，不过必须审慎、严格地使用，而不是随意滥用。

3. 如同在 20 世纪 90 年代所宣称的那样，“竞争战略”至今并没有消亡。它也没有随着时代步伐的加快或者经济全球化的新现实变得无关紧要。不过，竞争战略并不主要是关于彻底改造和激进变革的，也不是关于如何在本行业中做到最好、最大的问题。简单说来，竞争战略解决的就是差异化问题。

4. 20 世纪 90 年代流行的说法，比如外部采购和兼并，实际上非常危险，因为对于一个组织机构而言，规模大小不同，采用的措施就会不同。正确的理解应该是，任何企业必须拥有自己独特的战略和市场。

5. 如果没有恰当的数字来衡量，就不会有卓越表现。近年来的公司丑闻已经清楚表明，太多的企业经理人认为数字就是为了让公司和自己脸上有光。这样运用数字非常危险。事实上，数字只是这些经理人装点自己门面的道具而已。

6. 涉及组织机构评估方法的时候，必须注意一个规模问题。让评估标准与自身使命相一致，是任何组织机构面临的最大困难和挑战之一。不论企业还是非营利组织机构，都是如此。

7. 如果没有正确的价值观，就不会有长期的优异表现。在经济繁荣时期，大家很容易相信仅仅依靠个人才能就会成功。



然而，很多本来非常优秀的企业最终失败了，比如安达信会计师事务所和安然公司。这表明，如果缺乏诚信，才能和活力只会带来更可怕的灾难。那么，一个组织机构正确的价值观到底是什么呢？答案依然是“那得根据实际情况而定”。将公司的价值观与自身使命结合起来，是管理所面临的另外一个最重要的挑战。

琼·玛格丽塔

2003年3月于马萨诸塞州剑桥城



目 录

译者序 追随智慧	V
作者序 一本商业基本原理指南	IX
导言 管理学是一门通用学科	1
一门经常被误读的学科	4
本书并非又一本普通的管理学著作	8
本书的章节结构	12
案例法：一个关于实证的词汇	16
第一部分 设计——一起工作的原因与方法	19
第1章 价值创造——由外向里的视角	21
什么是价值	22
客户决定价值	25
制造的观念：价值等于效率	27
营销的观念：客户追求的价值	29



什么是管理

What Management Is

新的咒语——实现股东价值的最大化	34
如何创造价值	37
非营利组织的原则	43
价值就是一个系统	47
第2章 商业模式——将远见落实到企业	49
优秀的商业模式本身都有一个动人故事	52
从优秀到卓越：如何让好故事变得更好	55
案例 迈克尔·布罗尼尔与 Eastern Exclusives 公司	57
案例 皮埃尔·奥米亚尔与 eBay 公司	59
市场如何运作	65
市场关系是实力关系	67
案例 戴尔：取消中间人	71
改变了世界的故事	75
案例 老年旅店组织：一种收费模式	76
案例 城市年组织：列出捐助人和志愿者	79
第3章 竞争战略——卓越表现的逻辑	81
通过差异化比对手做得更好	83
战略与表现之间的联系	88
实施自己的战略	93
做出战略决策	95
战略性思考	98
从优秀到卓越：非营利组织的战略	103
第4章 组织架构——界限的划定	107
案例 福特与斯隆：两种战略，两种架构	109

案例 斯隆的反击	111
管理或者购买	114
丰田汽车公司的举措	116
管理或者采购	119
市场并非包治百病的灵丹妙药	124
全球市场, 全球规模	125
组织起来解决社会的最大问题	128
第二部分 执行——实现目标的具体途径	133
第 5 章 直面现实——关注数字	135
任何组织机构都不可能没有数字	141
第 6 章 真实的结果——组织的使命与评估标准	146
从 T 型车到火星探测	149
探寻普遍的评估标准	153
使命的评估	156
将评估标准与使命结合起来	158
案例 通用电气公司评估标准的调整	162
在没有结果的时候, 结果又是什么	164
第 7 章 不确定性及其创新——豪赌未来	170
权衡现在和未来	171
良好的管理是企业家式的	175
“站在盒子外面思考”	177
你所需要的信息	182
为不确定的未来做出决策	186





什么是管理

What Management Is

将赌注押在何处	189
创新的价值到底有多少	190
规划未来, 创造机会	194
第8章 创造成果——最优化途径	199
确立优先和 80/20 法则	201
帕累托原理和质量革命	205
资源配置: 很难说“不”	209
敢于说“不”	214
战胜过去	216
第9章 人力资源——最重要的价值	223
管理文化	226
启动价值	230
管理箴言: 诚信	233
尊重个人	237
管理我们自己	242
结语 展望未来	247

导 言

管理学是一门通用学科

在圈外人看来，任何商业活动都可能好像是“一个不费心机的机会游戏，只要心狠手辣，蠢笨的家伙也有可能获胜。然而，在旁观者看来，人类的任何行为实际上大都如此，除非这种行为被有目的、有组织、系统化地表现出来，除非这种行为被作为一门知识原理而归纳总结出来。”

——彼得·德鲁克

上个世纪最重要的技术创新是什么？是采用抗生学和免疫技术，将人类寿命延长了两倍甚至三倍吗？是汽车、飞机的出现对传统距离概念的重新定义吗？是推动我们进入新经济时代的沟通工具，如电话、电视、集成电路、计算机以及网络技术的出现吗？

所有这些技术创新都大大改变了我们的生活，不过，如果没有另外一个学科的介入，那么上述技术创新就不可能如此迅速、广泛地为人们所掌握并普及到人们生活中。这个新学科就是管理学，它是一系列让组织机构运作的思想和实践的总结。我们在评估推动社会繁荣的生产力成就时，几乎让技术占去了所有功劳。不过，管理实际上应该拥有很大的分量。



什么是管理

What Management Is

人类的管理能力，也就是有目的的组织能力，可以说就是人类自身的天性，古老得就像拇指可以竖起一样。但是，管理学却是一门相当新的学科。它的源头可以追溯到 19 世纪中期，正式作为一门学科却是在我们这一代人身上才实现的。过去几十年来，管理学发掘出了自己真正的优势，将复杂、专业的知识转化成具体的操作。一些自由职业者也将自己所享有的自由归功于给自己带来专业、高效生产率的管理能力。

这个时代来临的一个标志就是每年 MBA 毕业人数的急剧攀升。1960 年，美国有 5 000 人获得了 MBA 学位，到了 2000 年，这个数字上升为 100 000 人。同时，有关管理的支离破碎的零星论述也逐渐变成了滚滚洪流。尽管由于其中的概念、词汇过多，或许也因为有关论述篇幅过于庞大，很多人对“什么是管理”的困惑甚至比过去还要厉害，流行的概念有赖于更多相关学科的发展。

作为《哈佛商业评论》的编辑，我们有机会站在管理学科发展的前沿。我们的使命就是帮助更广泛的群体，包括正在从事具体工作的管理者和专业人士，接触一些管理学专家常常在小圈子内讨论的问题。我们向每位作者都提出两个问题：他们的文章是写给什么人看的？读者为什么会从中受益？我们仔细倾听他们的主要观点，并做出简要记录。不过，这一次轮到两位答这些问题了。

很多管理图书仅仅是写给管理者的，本书则是写给大众的。之所以如此，仅仅因为今天我们大家都生活在一个管理组成的社会。不论是否明确意识到这一点，实际上我们每个人都

