

彼得·德鲁克 吉姆·柯林斯 迈克尔·波特 卜联袂推荐

What  
management

is 什么是  
管理

管理如何卓有成效  
为什么管理是每个人的事

[美] 琼·玛格丽塔  
Joan Magretta

[美] 南·斯通 著  
Nan Stone

《商业周刊》《经济学人》年度最佳图书

《哈佛商业评论》麦肯锡奖获得者经典畅销书

仅此一本书能解答这个最简又最难的问题：什么是管理

 中国青年出版社  
CHINA YOUTH PRESS

 中国文联出版社

What  
management  
is

# 什么是管理

管理如何卓有成效  
为什么管理是每个人的事



[美] Joan Magretta

[美] 南·斯通 著  
Nan Stone



中国青年出版社  
CHINA YOUTH PRESS



中文文库

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

什么是管理 / (美) 玛格丽塔, (美) 斯通著; 王建民译.

—北京: 中国青年出版社, 2013.9

ISBN 978-7-5153-1893-6

I. ①什… II. ①玛… ②斯… ③王… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 204204 号

WHAT MANAGEMENT IS: How It Works and Why It's Everyone's Business by Joan Magretta with the collaboration of Nan Stone

Copyright © 2002 by Joan Magretta

Simplified Chinese translation copyright © 2013 by China Youth Book, Inc., China Youth Press

Published by arrangement with The Sagalyn Literary Agency

Copyright licensed by Bardón-Chinese Media Agency 博達著作權代理有限公司

ALL RIGHTS RESERVED

## 什么是管理

作 者: [美] 琼·玛格丽塔 [美] 南·斯通

译 者: 王建民

策划编辑: 白洁 朱小兰

责任编辑: 朱小兰

美术编辑: 李甦

出 版: 中国青年出版社

发 行: 北京中青文文化传媒有限公司

电 话: 010-65516873/65518035

公司网址: [www.cyb.com.cn](http://www.cyb.com.cn)

购书网址: [zqwt.small.com](http://zqwt.small.com) [www.diyijie.com](http://www.diyijie.com)

制 作: 中青文制作中心

印 刷: 三河市文通包装印刷有限公司

版 次: 2013年10月第1版

印 次: 2013年10月第1次印刷

开 本: 787×1092 1/16

字 数: 178千字

印 张: 15

京权图字: 01-2013-4884

书 号: ISBN 978-7-5153-1893-6

定 价: 42.00元

### 版权声明

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、在线信息、数字化产品或可检索的系统。

中青版图书, 版权所有, 盗版必究

# What management is 什么是 管理

管理如何卓有成效  
为什么管理是每个人的事



[美]

Joan Magretta

[美]

南·斯通 著  
Nan Stone



中国青年出版社  
CHINA YOUTH PRESS



印刷文字

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

什么是管理 / (美) 玛格丽塔, (美) 斯通著; 王建民译.

—北京: 中国青年出版社, 2013.9

ISBN 978-7-5153-1893-6

I. ①什… II. ①玛… ②斯… ③王… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 204204 号

WHAT MANAGEMENT IS: How It Works and Why It's Everyone's Business by Joan Magretta with the collaboration of Nan Stone

Copyright © 2002 by Joan Magretta

Simplified Chinese translation copyright © 2013 by China Youth Book, Inc., China Youth Press

Published by arrangement with The Sagalyn Literary Agency

Copyright licensed by Bardon-Chinese Media Agency 博達著作權代理有限公司

ALL RIGHTS RESERVED

## 什么是管理

作者: [美] 琼·玛格丽塔 [美] 南·斯通

译者: 王建民

策划编辑: 白洁 朱小兰

责任编辑: 朱小兰

美术编辑: 李甦

出版: 中国青年出版社

发行: 北京中青文文化传媒有限公司

电话: 010-65516873/65518035

公司网址: [www.cyb.com.cn](http://www.cyb.com.cn)

购书网址: [zqws.tmall.com](http://zqws.tmall.com) [www.diyijie.com](http://www.diyijie.com)

制作: 中青文制作中心

印刷: 三河市文通包装印刷有限公司

版次: 2013年10月第1版

印次: 2013年10月第1次印刷

开本: 787 × 1092 1/16

字数: 178千字

印张: 15

京权图字: 01-2013-4884

书号: ISBN 978-7-5153-1893-6

定价: 42.00元

### 版权声明

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、在线信息、数字化产品或可检索的系统。

中青版图书, 版权所有, 盗版必究

## 各方赞誉

What  
Management

“一本全面和生动阐述管理内容的基础丛书——阐述什么是管理以及管理是如何运作的。本书所介绍的管理理论令人信服，充分证明过去一个世纪以来管理实践中的各项发明正是产生卓越的技术和经济过程的基础。”

— 克莱顿·克里斯坦森 (Clayton M. Christensen)

《创新者的窘境》( *The Innovator's Dilemma* ) 一书作者

“本书是对管理学回归基础的紧急呼唤。它提醒我们管理学科真正重要的原因所在。它反对简单新潮理论可以使管理大不相同的概念。很少在一本简单的管理学丛书中有人能够充分展示管理的诸多核心原则……本书将帮助管理者更好地了解那些良好管理的基础理念，并且按照玛格丽塔 (Magretta) 的话说，本书有助于了解良好管理是如何极大地改变了我们的经济和生活的。”

—《商业周刊》( *Businessweek* )

“终于有了一本关于管理的著作不是为公司高层管理者写的，而是为那些与管理打交道并且需要处理错误决策的每一个人而写的。这本简单易懂的管理学著作列出了管理学的基本原则，提供了有关构建商业模型、选择商业战略、建立企业组织、进行员工激励以及员工绩效考核等内容。”

—《华盛顿邮报》( *The Washington Post* )

“采用简单、吸引人的写作风格……玛格丽塔 (Magretta) 和斯通

(Stone) 在本书中寻求呈献给大家如何成为管理者的整体思考框架，无疑他们成功实现了这一点。”

—《出版人周刊》( *Publishers Weekly* )

“本书介绍了强大的管理理念，通过真实的人物和组织机构故事来准确阐述管理学理念。”

—《书目杂志》( *Booklist* )

“无论你是世界财富500强的CEO，还是经营小规模家族产业，亦或是管理一个非营利性机构，本书都将是一本非比寻常的选择。本书简单并准确解读了有关管理的各个复杂方面，在阐述管理者的工作和所遇到问题上，本书作者交出了令人称赞的成果。”

—《底特律自由新闻报》( *Detroit Free Press* )

“凭借清晰内容和研究范围，本书致力于成为一部管理经典丛书，无论对初学者、经验丰富的管理者，还是那些想要知道如何进行团队协作实现业绩的人都有着参考价值。本书为读者带来了丰富的阅读乐趣。本书使用简单的叙述风格和生动的真人真事，直接和清晰地带给读者有关一般管理理论和实践的内容描述……。本书对数字的重要性、如何设定目标以及如何设定绩效评估以满足客户需求、稳固员工成绩和实现未来生存所需创新能力等内容皆做了清晰的说明。”

—《匹兹堡邮报》( *Pittsburgh Post-Gazette* )

“本书将管理视为是过去一个世纪以来相关重要发明背后的驱动力，它并没有使用术语式的专业语言，就成功描述了管理各核心原则的运作方式。”

—亚马逊 ( *Amazon.com* )

## 当一切都发生变化时，什么仍能保持不变

正如每一个管理者都会告诉你的：如何应对变化是管理上最大的一个难题。首先竞争就是一种动态的变化，即便是非营利组织之间的竞争，也是不断变化的，而且由于组织机构经营的环境不断地变化，客户的需求也在变化，新的商业模式和新的竞争对手不期而至。传统技术不断变革，新技术得以研发面世，新的一代人加入劳动力大军，带来新的工作态度和价值观念，但是有一点，管理的基础工作，即通过共同努力帮助人们提升产能和创新的能力，从而为客户创造价值，这一点丝毫没有改变。

经验丰富的领导者在经历了二三十年的巨变之后更能理解这一点。这些领导者们经历了一次又一次冲击，还能够做到绝处逢生。全球化、互联网、资本市场创新、社会媒介群起，每一次变革到来之时，都像是一次能够



改变全世界商业版图的大地震。正因为这变化随处都在，才会迫使你不得不去应对，你会感觉无时无刻不在经历着巨变，而你所从事和了解的所有东西都迅速变得过时了。

目前市面上有一些管理类丛书会涉及有关变化的内容，但我发现这些丛书有夸大变化的情况，而且还使用了大量空洞的专业术语以至于将管理者的踪迹都淹没。这些书中坚称所有的旧原则都是无用的，只有新的原则才是正确的，但你要了解，身处剧变期，其实你比任何时候都更加需要基本的管理素质，让你能够经受时间考验，掌握周围所发生的一切。

有效应对变化则需要对不变化的东西有一个清晰的了解。想要知道什么是真正不同的，你必须首先知道什么是保持不变的，保持不变的原因是什么。这就是本书的内容，即永恒持久的管理的根本所在——那些能够经受时间考验的理念，比如说，社会媒介可能会替代已有的传播渠道，但贴近和满足客户根本需求这一点却从未改变。如果在今天写本书的话，我可能会选择不同的组织机构案例来展示这些理念——比如用Zynga（一个社交游戏公司）代替eBay（易趣网），用Zara代替Target（塔吉特公司），用Zipcar（美国网上租车公司）代替Enterprise租车公司。虽然名称有了变化，内容出现变化，但管理的核心理念从始至终从未改变。

即使是曾经有过卓越成就的公司也会有变得摇摇欲坠、步履维艰的可能，戴尔公司就是这样一个典型案例。几乎是在其诞生三十年之后，戴尔的直销商业模式就失去了其发展势头。但这其中丝毫不可低估的一个事实是，戴尔的直销商业模式完美地呈现出了一个好的商业模式的各项因素，充分证明了戴尔的管理者成功地发现了绩效评估方式与其致力于创造的价值相匹配，并对价值形成支撑——这对于任何组织来说都是重要的一课。戴尔不再拥有曾经的竞争优势，但这并不能否认戴尔故事背后理念的价值所在。管理一向都是说起来容易、做起来难的事情，即便是卓越的公司也会出现错误。好的战略可以持续发挥作用，但也并不

是永恒的。本书中的所有公司都传递出永恒的原则和理念，尽管案例事实都是变化的，但这些原则和理念从未改变。

管理是一门学科。一旦掌握这门学科，就可以帮助你从容应对商业环境中的外部变化和组织机构的内部变化。在此次的新版中，我将进一步扩展此观点。我相信那些核心理念从未像今天这样，如此地具有时效性，与如此多的私人以及公共领域的从业者息息相关。

为何我会有以上表述呢？咱们先来回顾一个事情并做一下思考，本书首度问世时就被《商业周刊》评选为年度最佳图书之一，当时《商业周刊》对其评论的内容如下：“当这个时代很多人的梦想已经被那些为金钱所收买的商业领袖口里声称的厚颜无耻的利己主义所毁灭的时候，本书正是对管理学回归基础的紧急呼唤。它提醒我们为什么管理学科是真正重要的。它反对简单新潮的理论可以使管理大不相同的概念……本书将帮助管理者更好地了解那些形成良好管理的基础理念……这些理念是如何极大地改变了我们的经济和生活的。在这个令人失望的、幻想破灭的时代，这无疑是个有力的讯息。”

如果今天的情况有什么不同的话，那就是今天我们可能对管理更加不抱幻想，对管理更加富有争议。完全不必费力气花很长时间，你就随处都可以看到厚颜无耻的利己主义和被金钱所收买的商业领袖。与此同时，你也不用费力就可以发现那些使这个世界变得更好的卓越的商业或社会领袖。正是为了更好地理解管理学科以及管理所创造的繁荣，我们需要回顾这些“大恶人”和“大英雄”的事迹。

人们很容易对管理工作的重要性缺乏长远认识，但现实情况是：无论机构的规模和品牌如何，我们的成就标准都取决于组织机构的生产力和创新精神。组织机构不会自己产生，是管理使他们的出现成为了可能。所以其实是良好的管理使机构以及整个社会更加繁荣。

在这个充满挑战的经济时代，我们需要更多、更为有效的管理人员，

对管理本身也要有更新的、更为客观的观点。我希望本书给读者带来这些内容。本书既包含了很多高度现实主义的内容，诸如管理是什么，也包含了一些理想主义观念，如管理可以是怎么样的，应该是怎么样的。但最重要的一点是，本书是关于管理为什么重要和怎么重要的书。

目录  
What  
Management ⑤

各方赞誉 // 003

序 言 **当一切都发生变化时，什么仍能保持不变** // 005

引 言 **管理学是一门通用科学** // 013

    一门经常被误读的学科 // 016

    本书并非另一本管理书籍！ // 019

    本书的组织框架 // 022

    特色：例证法 // 026

第一部分

**设计：员工协同工作的原因及工作方式**

第 1 章 **价值创造：由外及内的视角**

价值是什么 // 032

客户决定价值 // 035

价值即效率：工业理念 // 036

营销理念：客户追求的价值是什么 // 039

股东价值最大化：新的咒语 // 042

价值是如何创造的 // 045

非营利组织的正确原则：使命而非市场 // 050

价值是一个系统 // 054

## 第2章 商业模式：将商业理念融进企业行为

好的商业模式都讲述了一个好的商业故事 // 060

如何让好故事变得更好 // 062

案例：迈克尔·布朗纳（Michael Bronner）及东方专属（Eastern Exclusives）公司 // 064

案例：皮埃尔·奥米迪亚（Pierre Omidyar）和易趣网 // 066

市场运作规律 // 071

市场关系即经济实力关系 // 072

案例：戴尔：取消中间人 // 076

改变世界的故事 // 078

案例：老人寄宿所（Elderhostel）：收费模型 // 079

案例：城市年组织（City Year）：征募捐献者和志愿者 // 082

## 第3章 竞争战略：卓越表现的逻辑

与众不同的商业模式使企业表现更佳 // 087

战略和组织表现之间的关系 // 091

如何参与战略游戏 // 095

战略的权衡与决策 // 097

战略性思维 // 100

从优秀到卓越：非营利组织的战略 // 105

## 第4章 组织架构：界限的划定

案例：福特和斯隆：两种战略、两种结构 // 111

- 案例：斯隆的反击 // 113
- 管理或者购买 // 115
- 案例：丰田汽车的举措 // 117
- 外包形式的引入 // 119
- 警告：市场并非包治百病的灵丹妙药 // 123
- 全球市场、全球规模 // 124
- 组织起来解决社会的最大问题 // 126

## 第二部分

### 执行：实现目标的具体途径

#### 第5章 直面现实：关注数字

- 任何组织都不可或缺的数字 // 138

#### 第6章 真正的底线：组织的使命与衡量方法

- 从T字型车到火星任务：良好和糟糕的评估措施 // 146
- 寻找通用的评估方法 // 149
- 关键使命 // 151
- 将评估方法与使命相匹配 // 153
- 案例：通用电气评估方法的改变 // 157
- 没有底线的时候，什么才是底线 // 159

#### 第7章 豪赌未来：创新和不确定性

- 权衡现在和未来 // 164
- 良好的管理都是创业型管理 // 168
- 在组织框架内部进行思考 // 169

- 你所需要的信息 // 174
- 对不确定的未来做出决定 // 177
- 如何下赌注 // 179
- 创新的价值到底有多少 // 180
- 绘制未来，创造成功机会 // 184

## 第 8 章 成果导向：最优化路径

- 确立优先以及 80/20 法则 // 190
- 帕累托法则和质量革命 // 194
- 资源分配：最难的部分是说不 // 197
- 放手的原则 // 201
- 战胜昨天 // 202

## 第 9 章 人力资源：最重要的价值

- 文化管理：社会尺度 // 212
- 使价值充分体现 // 215
- 管理的黄金法则：诚信 // 218
- 对个体的尊重 // 221
- 管理我们自己：由内而外的审视 // 225

结束语 **更进一步** // 229

致 谢 // 235

## 引言

### INTRODUCTION

## 管理学是一门通用科学

在圈外人看来，任何商业活动都可能像是“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（Peter Drucker）

过去一个世纪里，最重要的创新是什么？是使人类寿命增加一倍乃至三倍的抗生素和疫苗吗？是让我们重新定义距离的汽车和飞机吗？还是那些将我们带入新经济时代的新的通信工具的出现，如电话和电视，或者芯片、电脑和网络？

所有这些创新都改变了我们的生活，但这些创新脱离了另一种创新



都不会有如此之快的发展速度，且能够扩散得如此广泛。这一创新就是管理学科的创新，即那些使机构运转的思想和实践的归集。当对那些驱动经济繁荣的生产率提升进行评估时，技术创新功不可没。而事实上，管理也做出了众多重量级的贡献。

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（拇指能竖起被认为是灵长类动物能够使用工具并发展出高智能的重要原因之一）。但是管理学却是一门相当新的学科，其根源可以追溯到19世纪中期。但它正式作为一门学科却是在我们这一代人身上才实现的。在过去的几十年里，管理被赋予了真实意义——将复杂、专业的知识转化为具体的操作。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。

管理学成熟的一个标志是每年MBA课程毕业人数的急速增加。在美国，MBA的毕业人数从1960年的仅仅5000人增长到2000年的近10万人。与此同时，有关管理的涓涓细流也在此期间演变成泛滥洪水。尽管对管理的描述铺天盖地，或者可能是因为有关管理的内容是如此之繁多，很多人对“什么是管理”的困惑甚至比过去还要厉害。

作为《哈佛商业评论》的编辑，我们有机会接触各种管理的前沿课题。我们的使命就是帮助广大的管理实践者和专业人士群体，去了解那些通常只在圈内才能探讨的专家观点。我们询问每个作者他们作品所要面向的读者是哪些，为什么这些读者会因此而获益。我们聆听每部作品的关键语句，或者按照我们速记的说法思考“那么怎样”的问题。现在到了我们来回答这些问题的时候了。

多数管理书籍仅为管理者而写，但本书是为每一个人而写的。原因很简单，今天我们所生活的世界无时无刻不需要管理决策。无论我们是否认识到，我们每个人的生活品质都取决于管理行为。如果我们想要在我们所加入的、所支持、所投资或者起步创业的机构中做出更好的选择，