

雀巢总裁献给天下管理者的口袋书

Management  
Brevier

# 管理圣经

升级版

〔德〕赫尔穆特·毛赫尔（Helmut Maucher） 著

祝伟伟 译

东方出版社

Management  
Brevier

---

# 管理圣经

升级版

---

[德] 赫尔穆特·毛赫尔 (Helmut Maucher) 著

祝伟伟 译

東方出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

管理圣经: 升级版/ (德) 毛赫尔 著; 祝伟伟 译. —2 版. —北京: 东方出版社, 2012. 9

ISBN 978-7-5060-5357-0

I. ①管… II. ①毛… ②祝… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 215270 号

Copyright © 2007 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2008 by Oriental Press.

All Rights Reserved.

本书中文简体字版权由安德鲁·纳伯格联合国际有限公司代理  
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: 01-2008-0935 号

## 管理圣经 (升级版)

(GUANLI SHENGJING)

作 者: [德] 赫尔穆特·毛赫尔

译 者: 祝伟伟

责任编辑: 姬 利 王思扬

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: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2008 年 9 月第 1 版

2012 年 10 月第 2 版

印 次: 2012 年 10 月第 1 次印刷

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 5.5

字 数: 62 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-5357-0

定 价: 20.00 元

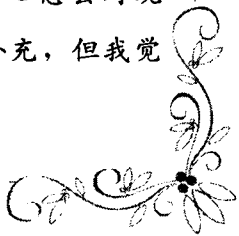
发行电话: (010) 65210059 65210060 65210062 65210063

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



以前，市场上还从未出现过如此之多关于管理、企业领导、成功之道或就企业管理某一角度进行论述的书籍。很多专家、顾问以及有实战经验的人都对上述领域著书立说。值得一提的是，很多大学、研究所、不计其数的企业研究会和培训机构也致力于这些专题的研究与探索。因此，如果企业或者管理人员没能取得成功，那么绝不能归咎于相关文献资料、培训或研讨会的匮乏。但今天人们要从所掌握的大量知识中发现真正实用的东西却很困难。

“尽管关于管理的各个方面的内容都曾被别人说过和撰写过，然而那些东西却并不是我写的。”因此，很多人建议我抱着这种心态去对现有的文献进行进一步深入、广泛的补充，但我觉得那样做毫无裨益。

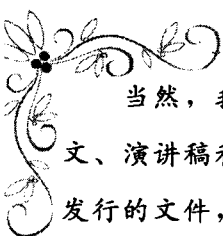


相反，我曾萌生过这样一个念头——写一本针对企业管理者的手册，并按照管理的几个方面来划分章节，内容简洁，便于查阅。这样的话，读者就可以将其作为一本工具书，从中迅速查找到与某一主题相关的信息，或者花较少的时间就可以对企业管理的各个方面有所了解。因此，本书不仅会吸引在职的管理者，而且还会吸引刚刚步入职场或仍在上学的年轻人。对于那些想知道“究竟什么是管理”的读者来说，本书也是很有吸引力的。

当然，这本书不可能尽善尽美，但它却详细地介绍了我认为非常重要的管理思想和管理知识，阐述了其他相关文献所忽略的，甚至根本从未提及的一些观点（例如，对以价值为导向的管理及企业治理的解释）。

在附录中，有我认为成功管理所必备的十大原则。这十大原则是多年前我在达沃斯世界经济论坛上提出来的，至今仍具有十分重要的现实意义。此外，附录中还有我撰写的备受业界关注的《雀巢公司的管理与领导原则》一文。这篇文章没有引用任何参考文献，其内容全都是我在职业生涯中积累的相关经验与知识。





当然，我在书中引用了自己的一些文章、论文、演讲稿和采访稿以及公司内部的一些未公开发行的文件，但我只是引用了其中的一些数据和基本信息，其余内容也全都是我自己总结出来的。换句话说，全书都是用“我自己的语言”编写而成的。

在这里，我还想对雀巢德国股份公司公关部主任哈特穆特·加曼先生表示感谢。他曾翻阅过本书书稿，并提出了一些建设性的建议。

因为我不仅对当今的“主流”观点和现象进行过思考，而且还对现有的趋势和一些流行现象进行过批判性地评论，因此，不可能每一位读者都能同意我的全部观点。但我希望这不会影响他们对这本书的喜爱。相反，我希望这本书能够激发他们对其中的某些主题进行思考。如果真能这样，我就感到很欣慰了。

顺便提一句，书中的“管理者”一词的概念是广义的，代表着经理人、企业家和企业领导者。在接下来的第一章里，我将对经理人和企业家进行区分。





前言 / 1

第 1 章 企业家、经理人，两个截然不同的  
领导层面 / 001

企业家与经理人 / 002

内心的直觉 / 003

第 2 章 企业的经营方向 / 005

企业所有人结构与资本结构 / 006

核心业务的分散与集中 / 008

企业的活动范围与扩张政策 / 010

风险政策 / 011

企业策略的基本原则 / 011

第 3 章 企业战略、计划与监督 / 015

战 略 / 015

计 划 / 025

监 督 / 028

第 4 章 企业管理最重要的任务 / 031

|              |                       |              |
|--------------|-----------------------|--------------|
| <b>第 5 章</b> | <b>目标和价值观的选择</b>      | <b>/ 039</b> |
|              | 企业的道德和社会责任            | / 040        |
| <b>第 6 章</b> | <b>企业文化和以价值为导向的管理</b> | <b>/ 045</b> |
|              | 企业文化                  | / 047        |
|              | 以价值为导向的管理             | / 049        |
| <b>第 7 章</b> | <b>人力资源管理与领导才能</b>    | <b>/ 055</b> |
|              | 人力资源部的任务              | / 055        |
|              | 管理层必须具备的领导才能          | / 061        |
|              | “领导实践”的几点说明           | / 065        |
| <b>第 8 章</b> | <b>企业治理与企业组织</b>      | <b>/ 069</b> |
|              | 企业治理                  | / 069        |
|              | 企业组织                  | / 075        |
|              | 大型跨国企业的组织             | / 075        |
|              | 授 权                   | / 079        |
|              | 附加准则                  | / 081        |
|              | 对企业组织的总结              | / 083        |
| <b>第 9 章</b> | <b>财务策略和财务报告</b>      | <b>/ 087</b> |
|              | 家族式企业                 | / 091        |



维护资本市场 / 093

财务报告 / 095

账目报告 / 100

## 第 10 章 创新和研究 / 103

促进创造力 / 104

研 究 / 108

## 第 11 章 市场营销、公共关系和

宣传策略 / 115

市场营销 / 115

公共关系 / 136

宣传策略 / 139

## 第 12 章 展望 / 143

对未来的思考 / 144

结束语 / 151

## 附 录

雀巢公司的管理与领导原则 / 153

商业成功的十大原则 / 160



## 企业家、经理人， 两个截然不同的领导层面

---

今天，人们经常会对企业家和经理人进行区分。而且在人们提及企业管理时，“管理”（Management）是被用得最多的一个概念。通常情况下，在英语中这一概念被解释得准确、清楚而且十分简洁。然而，以我对管理的理解，我认为在这种情况下，德语中的“领导艺术”（Führungskunst）一词能更为贴切地表达“管理”之意。并且即便是“领导（能）力”（Leadership）一词也无法概括“领导艺术”一词所包含的全部意义。因为现在，人们越来越意识到，要想获得成功，仅有领导技巧是不够的。“情商”，即控制自身情绪，灵活处理自己

与他人情感的能力也是必不可少的。因此，如今“情商”这一概念尽人皆知。

## 企业家与经理人

如何区别一流的企业家与一流的经理人？在表1中，我将两者进行了详细的对比。

表1 企业家与经理人的区别

| 经理人                | 企业家                   |
|--------------------|-----------------------|
| 将自己在企业中的任务放在首位     | 将企业的发展机遇放在首位          |
| 对企业进行管理及优化         | 更关注企业的战略和发展           |
| 具备专业技能             | 具备独特的魅力和激发能力          |
| 能作出预测并制定计划（短期计划）   | 关注企业的未来，从长期着眼考虑问题     |
| 通过单据审查和指标来规避风险     | 敢于承担风险，具有勇气           |
| 通过分析、制定目标、采取措施开展工作 | 坚决遵循简单的理念和原则          |
| 通过理性地权衡利弊来作出决定     | 当仅靠理性无法作出决定的时候，采取直觉判断 |
| 拥有专业的管理技巧          | 具备领导者的人格魅力            |

20世纪最著名的管理大师彼得·德鲁克对此曾说过一句简单而精辟的话：“企业家做正确的

事，经理人正确地做事。”组织学专家哈罗德·J·莱维特也曾如此概括企业家与经理人之间的差别：“企业家是开拓者，经理人是解决问题的人。”我认为，如今要想成功地经营一家企业，企业家和经理人缺一不可。

## 内心的直觉

经常有人问我如何做决策：是更多地借助经营管理理论，还是依靠自己的直觉？我的回答是：“视具体情况而定。”经验有一定的作用，直觉则是对信息创造性的利用。如果难以抉择，而且不同的选择会导致截然不同的结果，那么我会遵循自己“内心的直觉”。

在这里，我想举一个例子。15年前，雀巢计划收购英格兰的朗特里公司（生产奇巧、聪明豆巧克力等产品）的时候，如何确定最终提供给朗特里管理层的收购价格变成一个十分棘手的问题。一方面，我们不知道朗特里管理层及其董事长会对我们所提供的价格有怎样的反应；另一方面，我们还有另外一个重要的竞争者，我们不知道他们的报价是多少。前一天晚上，我们召集了所有相关专家和专业人员进行了深入的讨论，然而却



没有得出结论。最后，我说：“现在我要睡觉了。”并且，我也这样做了（而且睡得非常舒服）。第二天早上 8 点，我拿起电话，通知了朗特里管理人员我们的报价，这个价格我认为就是合适的价格。幸运的是我做的是正确的。我作出这一决定是基于我的经验、信息、分析和直觉。对于这些，我很难作出更加详细的解释。歌德曾经说过：“如果你没有直觉，那么你最终将会一无所获。”



## 第2章

# 企业的经营方向

---

偶尔检验一下企业的经营方向和基本策略，并对此重新进行调整是非常有必要的。这样做可以明确企业的目标，为理事会、监事会和经理人提供更为广阔的活动空间。这种基础性的讨论尤其需要企业所有人（股东或者企业家族）、理事会或者监事会的参与。

关于企业的经营方向，我认为有必要就以下问题进行讨论和作出决定：企业所有人结构与资本结构、核心业务的分散与集中、企业的活动范围与扩张政策、风险政策以及企业策略的基本原则。

## 企业所有人结构与资本结构

首先需要进行讨论的是企业所有人结构与资本结构，例如企业是一个或多个所有人的企业、家族式企业、上市公司，还是混合形式的企业？这里还有一个问题，即企业是国有的还是私有的。

### 家族还是证券交易所

以汉高公司为例，这个著名的、经营成功的家族式企业有三个家族分支，他们决定将家族的大部分资金留在企业里，但在一定条件下也会利用资本市场。迄今为止，该企业运营状况良好，并完成了必要的扩张。

而贝塔斯曼则决定逐步放弃资本市场，将企业完全控制在家族势力当中。该企业逆势而为，省去了许多因利用证券交易所和资本市场而产生的麻烦。如今，许多个体企业或家族式企业将部分资金放到资本市场之中，一方面可以降低对家族的依赖度，另一方面也可以通过资本市场为企业扩张融资。

## 私有化

如今，国有企业中普遍存在着完全或部分私有化的趋势。例如电力工厂、垃圾清运站等地方服务性机构、德意志铁路、德意志邮政以及电信企业。从经济和社会发展的角度来看，私有化是非常明智的。因此，一直没有消失的反对大众汽车公司完全私有化的阻力让人感到无法理解。人们必须自问，国家是否需要掌管众多的文化机构？私有化是否可以使许多问题处理起来更加方便？

我们可以对学生和低收入人群进行某种形式的补贴，以平息社会上的异议。当然，这种补贴是由政府来支付的，但绝对比现在国家和地方政府所支付的补贴少得多。

赞同文化机构私有化的另一种观点是，只有部分人使用文化机构，却要所有的纳税人为其填补赤字。但也有一些机构和机关不适宜私有化，因为对全民有利的公共产品不能够迎合私有化或以赢利为导向的经济形势。

## 基金会

越来越多的企业由于各种各样的原因而开始设立基金会。这种做法会改变企业的特点及其基



本目标。例如，除了赢利以外，一家基金会可以将完成伦理或社会福利任务作为目标，但这会影响企业利益的最大化。位于阿伦斯巴赫的民意调查研究所就是这样的一个例子。前一位资产所有者伊丽莎白·诺埃尔-诺伊曼将其改制成基金会。除了赢利的目标之外，即使没有任何的委托者，基金会也要完成一般的致力于民意调查的研究任务。

## 核心业务的分散与集中

另一个问题是关于企业的投资方向。有一个基本问题：企业应当分散还是集中核心业务？其实，业界过于看重这个问题了。几年前一家咨询公司曾经对这一问题进行过研究，最终的研究结果出乎许多人的意料，即企业的成功并非取决于核心业务的分散与集中，而是取决于管理工作的质量！

一般来说，当世界正在发生剧烈变化的时候，核心业务过于集中会提高企业经营的风险。而另一方面，核心业务过于分散通常会造成企业利润下降等不良后果，因为企业不可能在所有的领域中都做得很好。

总的来说，集中核心业务是一种短期内很有