

动荡时代的 管理

〔美〕 彼得·德鲁克 著



德 鲁 克 世 纪 精 选

P E T E R F . D R U C K E R



机械工业出版社
China Machine Press

动荡时代，决策者能够做什么、 应该做什么、必须做什么

最强烈、最危险的动荡起因于决策者的错觉与现实之间的冲突——不管这些决策者是政府官员、企业的最高管理层还是工会领袖。但是对那些能够理解、承认和利用新现实的人来说，一个动荡的时期也是一个充满大好机会的时期。最重要的是，它对领导者来说是一个充满机会的时期。

动荡时代，管理层首要任务就是确保组织的生存能力，确保组织结构的坚实和稳固，确保组织能承受突然的打击、适应突然的改变、充分利用新的机会。

——彼得·德鲁克

经典经得起时间考验，值得一读再读，常读常新。它帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到历史渊源。

——邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人 德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

Managing in Turbulent Times

德鲁克先生对于管理领域的贡献并不需要我们去作注释，但是对于中国的管理者来说，他的价值却难以估量。因为德鲁克先生，管理可以变得卓有成效；因为德鲁克先生，管理者释放了自己的价值。

——陈春花

华南理工大学教授 博士生导师

一本优秀的著作就是一座挖不尽的宝藏，可以陪伴人的终生。这样的著作一旦诞生，就已经独立于作者、独立于时代，属于每个读者自己。这样的书是永恒的、跨越时空的。

——赵曙明

南京大学商学院院长 教授 博士生导师

投稿热线：
(010) 88379007
购书热线：
(010) 68995259, 68995261
读者信箱：
hzjg@hzbook.com

华章网站 <http://www.hzbook.com>

网上购书：www.china-pub.com



上架指导：管理经典

ISBN 978-7-111-28066-8



9 787111 280668

定价：36.00元

| 珍·藏·版 |

动荡时代 的管理

〔美〕 彼得·德鲁克 著
姜文波 译



德 鲁 克 世 纪 精 选
P E T E R F . D R U C K E R



机械工业出版社
China Machine Press

Peter F. Drucker. Managing in Turbulent Times.

Copyright © 1980 by Peter F. Drucker.

This edition arranged with Transaction Publishers Through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright © 2009 China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Transaction Publishers 通过 Big Apple Tuttle-Mori Agency Inc. 授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书 2 面彩插所用照片分别由彼得·德鲁克管理学院和那国毅先生提供。彩插中签名摘自德鲁克先生为彼得·德鲁克管理学院题词。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2005-5266

图书在版编目 (CIP) 数据

动荡时代的管理 (珍藏版) / (美) 德鲁克 (Drucker, P. F.) 著; 姜文波译. —北京: 机械工业出版社, 2009.9

(德鲁克世纪精选)

书名原文: Managing in Turbulent Times

ISBN 978-7-111-28066-8

I: 动… II: ①德… ②姜… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 144063 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 章集香 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2009 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 13.25 印张 (含 2 面彩插)

标准书号: ISBN 978-7-111-28066-8

定价: 36.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

如果您喜欢彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker) 或者他的书籍, 那么请您尊重德鲁克。不要购买盗版图书, 以及以德鲁克名义编纂的伪书。

PDG

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章分社的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。十年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和有效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说：“中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用，单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的

受过高等教育的人，但你们有一大批能干的人，这些人在实际磨练中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得了成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，但却知道如何精巧地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以领导那些中型、小型和地方性的组织，他们将建设一个发达的中国。”

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是对中小型和地方性组织的普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起来都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期提供了更多的创新机会），他力图避免战争、革命和“运动”及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，而延续的基础则是维系人类社会存在的那些普世价值观，包括同情与包容、诚实与正直，以及让个人享有自由与尊严并同时承担起责任。这些普世价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。另一方面，他通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称之为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓所在，可能正是人们总是称他的著作作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制订方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

迄今为止，机械工业出版社华章分社可能是在国内翻译出版德鲁克著作

最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它们带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到由此华章的工作人员所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席



战略管理·不确定性·抽象性工作

毋庸置疑，战略是企业的生命线，错误的战略是葬送企业的根本原因之一；战略也是企业腾飞的起跳板，一个及时、果敢、英明的战略决策是企业由蛹化蝶、由小到大、由平凡到伟大的最初推动之力。战略何等之重要！于是，我们不禁要追问：到底什么是战略管理？管理者到底应该“管理”什么？在过去的几十年里，人们对这些问题给出了种种答案，最流行的（甚至是经典的）答案包括战略管理的“过程”规划论、战略管理的资源论、核心能力论等。德鲁克在《动荡时代的管理》一书中给出一个更具一般性、更抽象概括、更深刻，当然也更难理解的答案，那就是：真正的战略管理是管理明天的不确定性；真正的战略管理要“管理”的是各种“要素”；战略管理与日常管理最大的区别就在于它的抽象性，它是一个抽象的、具有创造性的、充满活力的工作，特别是，它要求管理者要有承担风险的勇气和能力，这一点与对“企业家”的要求是相似的。

关于未来，我们唯一能确定的就是它是不确定的，这是普遍适用的。战略管理必须面向未来，这一点也是毫无疑问的。关键是面对未来的态度。机械的规划论者认为，我们要有一个好的计划，包括准确的环境分析、正确的目标确定和系统的执行步骤设计，“规划试图根据今天的趋势来优化明天”。

核心能力论者则认为，只要把自己最强的优势保持住，无论未来怎么变，都不怕！德鲁克则说：“尽管我们不能预言未来，我们却可以找出那些已经发生并且将会产生重大而又可预知的影响的重要发展”；“战略旨在利用明天的新机会”。规划论隐含的前提是：“未来会按照我想象的实现”；核心能力论隐含的前提是：“我的优势永远是优势”；而德鲁克的方法则是：“未来的大趋势要求我怎么做，我就怎么做”。可见，规划论者是幼稚的、充满幻想的；核心能力论者是自负的；而德鲁克则是客观的、实事求是的。

正确理解不确定性一直以来是经济学、金融学（令人奇怪的是管理学对此涉及极浅）研究的核心问题之一。认识“不确定性”的困难在于它具有多重的“两面性”，正如本书指出的那样，不确定的未来既是可预测的也是不可预测的，可预测的是未来发展的大趋势，不可预测的是未来的精确图景；不确定性既包含着损失的可能、也包含着巨大的盈利机会（“对那些能够理解、承认和利用新现实的人来说，一个动荡的时期也是一个充满大好机会的时期”），管理不确定的损失之面就是风险管理（“在动荡时期，一个组织必须要既能够经受住突如其来的打击”），而管理（更准确地说是“驾驭”）不确定的机会之面就是德鲁克意义上的战略管理（“在动荡时期……又能够充分地利用突然出现的机会”）。

德鲁克在本书中以他的睿智、博学和阅历清晰地勾画出了站在他写本书的那个时代能看到的一些重大趋势（主要出现在本书第3、4章），包括劳动力由体力型工人转向知识型工人的趋势；经济重心由机械性行业转向知识型行业，从制造业与商业转向服务业的趋势；跨国经济、跨区域经济甚至经济全球化的趋势；货币与信息跨国流动的趋势；货币区域化的趋势；“员工社会”的出现等。这些趋势是我们今天耳熟能详，大部分人都认可的，有一些趋势即使在今天仍然是主导性的，本书中对这些趋势深刻、独到的分析对今天的管理者们仍具有启发作用。

德鲁克的作品一贯以其思辨上的明晰敏锐、哲学上的深刻普适而著称，

其实，德鲁克作品从来都是最“实用”的“实战指南”，因为他的作品从不是纸上文章，而是经验与智慧的结晶。当然，要使德鲁克的作品真正成为“实战指南”，首先是你理解了他的思想，读懂了他的作品。就像毛泽东曾对党内的高级干部谈到的那样，红楼梦是一部好作品，你们至少要读上五六遍。同样地，德鲁克的作品至少值得我们学管理的、真正做管理的人认真地读上两三遍。这本书承其一贯的风格，既充满着真知灼见，也包含着可操作的实战指南。德鲁克在本书中给出的关于“‘动荡时代的管理’怎么管”的答案就是这样的典范，既充满智慧也非常实用（主要出现在本书的第1章）。概括地说，就是要管理好“基本要素”（“这就意味着在动荡时期，基本要素必须得到管理，并且是得到有效的管理”）。德鲁克提出的三个基本要素是：流动资金、生产力和未来成本。熟悉经济学的读者此时一定会联想到萨伊的“生产三要素”，即劳动、资本和土地。形式是相似的，但内容却有很大的不同。关于第一个要素，德鲁克指出：“流动资金本身并不是目的，但在动荡时期，它变成了一种限制，一种生存必需品”。对于流动资金的管理，“管理者必须要知道维持经营所需的最少流动资金是多少。”关于第二个要素，德鲁克指出：“为了提高生产力，有四种关键资源必须得到一贯的、系统的、尽责的管理。这四种资源是资本、决定性的有形资产、时间和知识，其中的每一种都必须得到单独的、不同的管理。”关于第三个要素，德鲁克指出：“在今天挣出明天的生存成本。一个不能挣出这些成本的企业注定会衰落直至消失。”

我们伟大的祖国正站在实现由大国向强国转变的历史关口，我们面临着建设和谐社会和创新型国家的历史重任。作为社会中坚的管理者阶层，挑起责任之担，自然义不容辞。在这漫漫长路的上下求索之中，管理者阶层之中的精英群体——高层管理者，承担着更多的责任和挑战。高层管理者是战略决策的核心参与者和战略管理的首要执行者，如何更好地进行战略决策和战略管理是高层管理者面临的首要任务之一。我想，本书能给中国高层管理者

提供的最好的养分就是，“抛弃昨天”，抛弃关于战略管理的“人人都知道”的常规，改变自己的工作文化，在一个抽象的层次上生活、学习、决策和工作。无论是企业、政府部门，还是国家，管理者所处的层次越靠近顶端，其工作的抽象程度就越高。如果你不能适应抽象的思维、抽象的概括、抽象的决策，那你一定不适合高层管理的位置，而更适合从事具体工作的中层管理位置。抽象是一种天赋、智商和经验。有了它，你才能够像德鲁克在这本书中表现的那样，将许多有联系的事物有机地组合在一起，清晰地勾画出不确定的未来中的确定的趋势；有了它，你才能够在如今这个信息泛滥的时代从一堆堆几乎杂乱无章的数据与事实中萃取出对你有用的精华；有了它，你才能够在更高的层次上做出正确的选择；有了它，你才能够在看似无关的事物之间建立起联系，进行创新性战略构想。说它是一种天赋和智商，是因为高层管理者不是所有人都能胜任的；说它是一种经验，是因为它是需要磨砺的，是从实践中得来的。当我们要建设一个创新型的国家，要实现科技强国时，我们面临的不确定性只会越来越多，那么，我国的高层管理者转变工作文化的要求也就越来越迫切。

阅读这本书，就如同阅读德鲁克的其他作品一样，我们惊叹、艳羡于德鲁克的知识渊博、在社会科学不同学科之间的纵横捭阖、无与伦比的丰富阅历。这样的阅读既是一种享受，也是一种挑战。也许，书中的某个点滴就能够成为开启思路的钥匙，使我们豁然开朗，醍醐灌顶。

有传说德鲁克很看不起经济学家的刻板（经济学家总要遵循一定的范式，无论是思考问题还是写文章），众多历史留名的大经济学家在德鲁克的书中常常是遭到批判的常客。从这本书你就可以看到，德鲁克对经济学的谙熟，他的批判和赞同总是有的放矢，而不是毫无根据地臆想和口诛笔伐。的确，相对于经济学而言，管理学更贴近实际。其实，我们可以反过来说，在这本书里，德鲁克是一名真正的经济学家。首先，他的思维方式是经济学的，也就是由“多”到“少”的，从众多纷繁复杂的现象中抽取出一个概括的经

验或原则。在这本书中，他提出了“动荡时代”管理的三要素，提炼概括了未来的趋势都是这种思维模式的体现。其次，本书的概念基础和许多素材都是来自经济学，德鲁克在本书中所说的“动荡时代”，实际就是不确定性，正如本序前文所言，德鲁克在本书中建立的战略管理的体系最大的特色就在于如何管理不确定性。可见，德鲁克批判的是有些经济学家的有些结论，但经济学的方法论他却是完全接受的。当然，时代真的不同了，德鲁克当年看不起经济学家，自然不愿意被人称为经济学家，而如今经济学家“权倾小诸侯”，就连鼎鼎大名的迈克尔·波特在接受采访时也要强调：“人们都说我是管理学家，其实我是经济学家。”

读德鲁克的作品时常常遗憾他总是不把自己的理论建立一个看上去有模有样的体系或模型，有时总让人觉得它有点漫不经心、零零散散，需要你自己认真阅读、仔细思考，然后自己梳理出一个框架。也许大师的作品关键在于它的启发性，也许是德鲁克不屑于这样做（那样就成了名副其实的经济学家了）。可是，正由于此，德鲁克在这本书中关于“管理未来不确定性”的战略管理思想在主流的战略管理领域未能得到传播和发扬光大，而那些易于理解的规划论（也易于操作，特别是利于战略咨询公司的实际操作）等则大行其道。那么谁来把它梳理成一个完整的、易懂的、可用的体系呢？

石晓军

于北航放晴斋

新平知

知平新

PDG

本书关注的是行动、战略和机会，是管理者能够做什么、应该做什么和必须做什么。关于将来的时期，也就是管理者将必须在其中工作和履行职责的时期，唯一确定的就是它们将是动荡的时期。而在动荡时期，管理层的首要任务就是确保组织的生存能力，确保组织结构的坚实和稳固，确保组织有能力承受突然的打击、适应突然的改变、充分利用新的机会。

有句古语说得好，“宁为太平狗，不做乱世人”。从来没有哪个“乱世”比20世纪的末期更乱了。这正是我在15年前首次写作本书时所预见到的。但是自那以后，时世变得太乱了，因此也太动荡了，已经超出了当时任何一个人的预期。那时，柏林墙（Berlin Wall）还没有倒下，苏联看起来仍坚如磐石，欧洲经济共同体（European Economic Community）也仍然还是政治宣言而非经济现实。那时，哪怕是一个疯子也不会预言说墨西哥将抛弃他们坚持了150年的孤立主义，决定融入北边愤怒而又担心的“美国佬”的经济中。日本尽管已经是一个经济巨人了，但仍旧有着相当大的对美贸易逆差，而且日本制造的汽车也几乎还没有开始出口。尽管我们当时有不少人预见到了20年严重的政治腐败和轻率的对外举债之后前西班牙美洲领地的经济崩溃，但是谁也不可能预见到像阿根廷这样的经济醉汉会突然清醒，更不用说

会预见到他们的经济能好转得如此迅速了。

毫无疑问，我们如今的世界政治、世界经济以及科技都还远远没有“平静下来”。真的，就像我在自己最近写的《后资本主义社会》（*Post-Capitalist Society*）一书中所阐释的，我们最多也就是刚刚在世界历史上的一次重大转型中走过了一半的路程。所以，对如今企业、大学、医院、政府机构以及工会等各种组织的管理者和决策者来说，弄清楚该怎样在动荡时期进行管理就成了当务之急。因此，现在这本书或许比它第一次出版时更适时。

下面这句“引文”就是本书所宣扬的主题：

“不要耍小聪明，要尽职尽责。”

预言未来只能让你惹上麻烦。我们的任务是管理现在，努力地促成能够发生和应该发生的。在这本书里没有灵丹妙药，没有权宜之计。实际上，这本书探讨的是哪些工作我们必须要做到。关键词是“必须”。高级管理者对宇宙的掌控跟其他人没什么两样。但是，高级管理者要对他们经管的组织的生存负责，要对组织履行使命的能力以及组织的结果负责。

尽管我们不能预言未来，我们却可以找出那些已经发生并且将会产生重大而又可预知的影响的重要发展。任何想要在动荡时期管理好组织的努力，都必须首先着手于最具可预知性的发展：人口统计特征。一个发达国家到2010年的劳动人口中的任何一个成员如今都已经出生了。对这个国家来说，一个最重要的发展肯定将是不可逆转的，那就是从体力劳动转向作为发达经济核心资源的知识工作、从体力劳动者转向作为核心劳动人口的知识工作者。今天和明天的高级管理者必须有效地管理的这支劳动大军，的确非常不同于今天的高级管理者在20~25年前开始各自职业生涯时的那支劳动大军。

而经济也是如此。经济的重心不仅已经从机械性的行业转到了知识型的行业，而且已经彻底地从制造或买卖东西的行业转到了各种服务业。另外，经济还从全国经济转向了区域经济和跨国经济，货币和信息已经变得真正地跨国流动了。正像人人都知道的，我们正处在一次伟大的技术变革之中，其

意义不亚于200年前的第一次工业革命，也不亚于150年前为我们带来了钢铁、化工和电力的第二次工业革命。

因此，在动荡时期进行管理就意味着要勇敢地面对新的现实，意味着你在开始时就要想着“这个世界的真实情形是怎样的？”而不是仍旧抱着几年前似乎有些道理的断言和假定。

在第二次世界大战后的25年里，规划变得很流行。但是就像我们通常习惯的那样，规划会假定高度的连续性。通常，规划从昨天的趋势入手，并把这些趋势投射到未来——或许会采用一个不同的“组合”，但却有着非常相似的要素和结构。这种做法将不会再奏效了。在一个动荡时期，最有可能发生的假定是可以改变结构的独特事件，而根据定义，独特事件是无法规划的。但是，它们往往是可以预见的。这需要面向明天的战略——这样的战略可以预见到最重大的变化可能发生在哪里、可能是什么，可以使一家企业、一所医院、学校或大学能够利用新的现实，能够把动荡转化为机会。

本书处理的是战略——有了这样的战略，我们才能利用快速的变化，才能把变化的威胁转化为机会，从而采取有效且有利的行动，为社会、经济和个人做出贡献。

一个动荡的时期是危险的时期，但它最大的危险就在于诱使你否认现实。新的现实既不符合左翼的假定，也不符合右翼的假定。它们全然不是所谓的“人人都知道”的那样。它们甚至更加不同于人人都还信以为真的现实，不管有没有政治信念的影响。“现实”完全不同于左翼和右翼的“想象”。如今，最强烈、最危险的动荡起因于决策者的错觉与现实之间的冲突——不管这些决策者是政府官员、企业的最高管理层，还是工会领袖。

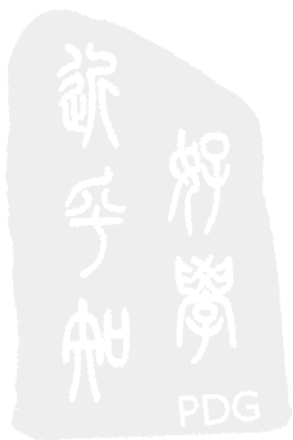
但是对那些能够理解、承认和利用新现实的人来说，一个动荡的时期也是一个充满大好机会的时期。最重要的是，它对领导者来说是一个充满机会

的时期。因此在本书中，一个贯穿始终的主题是各个企业中的决策者必须勇敢地面对现实，必须抵制“人人都知道”的常规以及昨日确定性的诱惑，因为这些将会变成对明天有害的迷信。

本书将探讨新的现实。但是，本书关心的是行动而不是理解，是决策而不是分析。这不是一本“哲学意义上的”书，它也不是要探索“我们正在走向何处”。它注重的是务实，是为公有或私有管理领域中的决策者而写。这不是一本“入门指导”，相反它是要告诉高级管理者们该做什么。

彼得·德鲁克

1993年5月3日于美国加利福尼亚州克莱蒙特



推荐序一（邵明路）

推荐序二（石晓军）

前言

第1章	管理基本要素	1
	针对通货膨胀的调整	2
	面向流动资金和财务实力的管理	5
	管理生产力	6
	知识工作者的生产力	13
	生存成本与利润错觉	18
第2章	面向明天的管理	27
	把资源向成果集中	27
	抛弃昨天	29
	管理增长	31
	管理创新和改变	34
	面向明天的经营战略	45
	给管理者的计分卡	51