

# 大师的轨迹

探索德鲁克的世界

【美】杰克·贝蒂 (Jack Beatty) 著

第一本探索德鲁克的传记  
展现德鲁克的智慧与风采  
探究“大师中的大师”的内心世界

*The World According to Peter Drucker*



机械工业出版社  
China Machine Press

德鲁克  
世纪经典

# 大师的轨迹

探索德鲁克的世界

【美】杰克·贝蒂 (Jack Beatty) 著 李田树 译



机械工业出版社  
China Machine Press

Jack Beatty. The World According to Peter Drucker.

Chinese translation Copyright © 2005 by China Machine Press.

Original English language edition Copyright © 1998 by Jack Beatty.

Simplified Chinese characters edition arranged with The Free Press, a division of Simon & Schuster Inc. through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Jack Beatty 通过 Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. 授权机械工业出版社在中国大陆（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）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。

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：01-2005-4380

### 图书在版编目 (CIP) 数据

大师的轨迹 / (美) 贝蒂 (Beatty, J.) 著; 李田树译. —北京: 机械工业出版社, 2006.1

(德鲁克世纪经典)

书名原文: The World According to Peter Drucker

ISBN 7-111-17610-3

I. 大… II. ①贝… ②李… III. 德鲁克—管理学—研究 IV. F93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 122560 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: 程天祥 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

718mm×1020mm 1/16·13.25 印张

定价: 32.00 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

## 层层悬疑 字字珠玑

发明了“管理”的人，让管理成为一门学问。

德鲁克为什么这么做？  
他是怎样完成这一伟业的？

尼克松曾说道：“彼得·德鲁克说，现代政府只能做两件事：一是带动工资飞涨，一是引发通货膨胀。而我们行政部门的目标，就是要证明他是错的。”

德鲁克如何与美国  
政府“水火不容”？

目标管理、全力以赴、自我反省。

德鲁克的招牌管理  
理念是怎样形成的？

企业存在惟一正确的目的，不是获取利润，而是创造顾客。

难以想像的理论，  
德鲁克是怎样思考的？



## 彼得·德鲁克小传

彼得·德鲁克1909年生于维也纳，1937年移居美国，终身以教书、著书和咨询为业，是当代国际上最著名的管理学家，被称为“大师中的大师”。

在美国他曾担任由美国银行和保险公司组成的财团的经济学者，美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的管理顾问。为纪念其在管理领域的杰出贡献，克莱蒙特大学的管理研究生院以他的名字命名——彼得·德鲁克管理研究生院。

他著述颇丰，包括《管理的实践》、《卓有成效的管理者》、《管理：使命，责任，实务》、《旁观者》等几十部著作，已传播到全世界130多个国家。其中《管理的实践》一书奠定了他作为管理学科开创者的地位，而《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读的经典。

2002年6月，美国总统布什宣布彼得·德鲁克成为当年“总统自由勋章”的获得者，这是美国公民所能获得的最高荣誉。

# 推荐序一

FOREWORD

## 德鲁克眼中的世界

那国毅

给《大师的轨迹》写序不是一件容易的事。杰克·贝蒂是研究德鲁克的权威人士。他曾做过美国《大西洋月刊》的编辑，为了撰写《大师的轨迹》一书，他研究了大量的关于德鲁克的史料，还多次登门拜访德鲁克以求证一些事件的细节。该书对德鲁克的研究从1914年到1994年，地点从奥地利、德国、英国到美国和日本，内容涉及德鲁克25本主要著作，涵盖了德鲁克在政治、经济、社会和管理等方面的思想。所以我认为，用“大师的轨迹”来概括该书丰富的内容是合适的。我第一次看到该书，是2000年在德鲁克管理研究生院学习时，我偶然翻到Chapter 6 Inventing Management（第6章 发明管理的人），一下就被作者优美的文字和翔实的史料吸引住了。感谢机械工业出版社华章分社给我这个机会和读者来分享该书的精彩篇章。

彼得·德鲁克最早的记忆始于1914年8月奥匈帝国的维也纳，他只有5岁，当时正值第一次世界大战的开始。德鲁克的童年是在第一次世界大战中度过的。战争带来的不仅是恐惧，还有饥饿。德鲁克在他的自传《旁观者》中意味深长地说

道：“像每个维也纳孩子一样，我也是赫伯特·胡佛教的。他的食物赈济组织提供了学校午餐，这些午餐使我后来一直对粥和可可茶厌恶之极——但是毫无疑问，这些东西拯救了我的生命，也拯救了欧洲大陆数百万孩子们的生命。”奥匈帝国的政府对在饥饿中挣扎的臣民毫无帮助，而一个外国的“组织”却能拯救他们的生命。这也就是德鲁克把组织看做一种人类创造性工具这一概念的形成根源。同时，也能使我们理解，为什么德鲁克在一生中始终以不同的形式帮助非营利组织。他坚信：非营利组织的使命在于改变人类的生活。

德鲁克的父亲阿道夫·德鲁克是一位经济学家，美籍奥地利著名经济学家、创新理论的鼻祖约瑟夫·熊彼特就是阿道夫·德鲁克的学生。彼得·德鲁克的母亲卡罗琳学的是医学——这在当时的奥地利妇女中非常少见。这也许能解释为什么在德鲁克的管理学中有许多医学的类比。德鲁克把“企业”看做一个有机体，是社会的“器官”，而器官的寿命不会长于它效力的机体。这样的家庭背景也使我们能理解为什么德鲁克把理想的经理人比喻成乐队的指挥。

德鲁克17岁时去了德国的汉堡，他本应在汉堡大学学习法律，结果，他在汉堡一年半的时间里，一次法学课都没有听过。相反，他周一到周五的每个晚上都到汉堡的市立图书馆读书。他每周去一次汉堡歌剧院，在那儿，他有了一次改变人生的经历。19世纪意大利伟大的作曲家威尔第（Verdi）所作的最后一部歌剧《福斯塔》给他留下了深刻的印象。因为对于来自音乐之乡的德鲁克来说，这部歌剧的完美使他感到震撼（德鲁克的父亲阿道夫·德鲁克创办了“萨尔斯堡音乐节”）。德鲁克到图书馆去查找威尔第的背景资料，他惊奇地发现，威尔第于1883年（时年80岁，当时欧洲男子的平均寿命只有50岁）谱写了他的最后一部歌剧《福斯塔》。威尔第在谈到创作最后一部歌剧《福斯塔》时说道：“我一生都是音乐家，且一直极力达到完美的境界，而我一直很困惑自己是否已达到这个境界，只是下定了决心再努力一试。”这段话成了德鲁克一生追求完美的座右铭。德鲁克立下誓言：如果我能活到80岁，我就要写到80岁。德鲁克以他的实际行动履行了他的诺言，他在从85

岁到95岁这10年中，又出版了10本著作，以每年一本的速度为人类贡献他的智慧！

德鲁克在政治学、经济学、社会学和管理学方面的精深造诣不是因为他的才智，而是因为他的勤奋。德鲁克每隔三四年的时间都会选择新的主题来研究。它们可能是统计学、中古史、日本艺术或经济学。六十多年来，德鲁克仍然保持着每隔一段时间选择一个主题来研读的习惯。他现在又在重读莎士比亚。他身体力行地实践着“活到老，学到老”的准则。

1939年德鲁克出版了他的第一本著作——《经济人的终结》。在该书中，他深入剖析了法西斯主义的荒谬性：“它是反自由的，但同时又是反保守的；反宗教而又反无神论；反资本主义又反社会主义；反战争又反和平；反对大企业，却又反对工匠和小店主。”“极权主义发源于整个西方普遍的价值崩溃、信仰崩溃和制度崩溃。”第二次世界大战“一场为西方社会未来而进行的内战”。1940年在法国沦陷后，英国首相丘吉尔把该书列为英国军官学校的必读书，并在伦敦《泰晤士报》上撰文，高度评价德鲁克的洞察力和对法西斯极权主义的深刻批判。

德鲁克后来转入法兰克福大学学习法律，他获得了法兰克福大学的公共法和国家关系博士学位。德鲁克在德国读法律的真正收获是他遇到了一位德国姑娘——米茨，后来成为陪伴他至今的妻子（他们已一起生活了67年！他们现在住在美国加州的克莱蒙特）。

“写作是我的职业，咨询是我的实验室。”德鲁克这样来定位他七十多年来的工作。德鲁克至今已出版了36本书（在1998年出版《大师的轨迹》时，德鲁克出版了29本书）。德鲁克从20岁起写作，至今年已是96岁高龄的老人，仍笔耕不辍。2005年的夏天，他又为我们呈现了他的第36本著作——《德鲁克文选》（The Daily Drucker）。而写书只是他工作的一部分，七十多年来，他撰写了大量的文章。从1975年到1995年，他每月为《华尔街日报》评论版撰写专栏文章。同时，他还为《哈佛商业评论》、《公共利益》、《大西洋月刊》、《外交事务》、《经济学家》、《新视角》、《福布斯》等写了不少文章。

这数以百万计的文字，都是他在加州克莱蒙特家中的书房里写就的。他

一直使用一台老式的电动打字机，拒绝使用电脑，因为这会使他写得太冗长。而且，他打字只用两个手指敲打，他的大部分时间都是在打字机前度过的。

《公司的概念》一书的重要成果之一就是提出了“分权”的组织原则。“到20世纪80年代，《财富》杂志500强公司中的75%~80%进行了大幅度的分权改革，而这些改革都应归功于德鲁克的影响。”为了表彰德鲁克对世界所做出的杰出贡献，2002年6月20日，美国总统乔治·布什授予德鲁克“总统自由勋章”。布什总统对德鲁克的评价是：“彼得·德鲁克是世界管理理论的开拓者并率先提出私有化、目标管理和分权的概念。”

第二次世界大战期间，德鲁克花了18个月研究通用汽车公司并撰写了《公司的概念》一书。这是第一本把“管理”视为承担特定工作与责任、履行组织特定功能的著作。该书的重要贡献还在于，德鲁克在该书中首次提出了“组织”的概念，并且奠定了组织学的基础。《公司的概念》成为第一个试图描写组织实际工作情况、挑战、问题和原则的著作。因此，德鲁克成为第一位企业管理咨询顾问。德鲁克在该书中提出的“分权”、“事业部”仍是我们21世纪企业组织设计的基本原则。

50年后，吉姆·柯林斯在《基业长青》(*Built to Last*)中坦言：“我们也发现，我们的研究和德鲁克的著作深深契合，事实上，我们对德鲁克的先见之明深为敬佩。研读他的经典之作，像1946年出版的《公司的概念》，1954年出版的《管理的实践》，1964年出版的《成果管理》，你会深深叹服他遥遥领先今日管理思潮的程度。事实上，在我们做这个研究时，遇到很多深受德鲁克作品影响的公司，惠普、通用电气、宝洁、默克、摩托罗拉和福特只是其中几家而已。”

在德鲁克看来，在公开的现实后面还有更深的现实，在表面的趋势下还有隐藏着的趋势。德鲁克借用地理学来解释《不连续的时代》的全新意图：“它力图……发现并界定在深层基础上正在发生或已经发生了的变化，它研究的主题是大陆漂移如何形成新大陆，而不是战争如何分割新国界。”那些断层是“社会和文化基本现实中的重大变化。”将现实状态与理应状态相对比，而且将现实状态与理想状态相对比，这便是贯穿于德鲁克著作中的基本思想

活动。

德鲁克在 1969 年出版的《不连续的时代》中指出“四种新产业已经在望”。第一种是信息产业。信息是思想的“能源”，它使我们的时代成为“能够获得脑力工作能源的第一个时代”。他颇具前瞻性地指出：“若干年后，年轻人肯定会把信息系统当做一般工具来使用，就像他们使用打字机和电话一样。”看看我们所生活的世界，人们正按照他 30 多年前的假设生活着！

第二种新产业仍在展望之中，人类对海洋这个“地球上所能找到的最大经济资源”进行再发现。7000 年前，人们在同一时代建成了金字塔和发明了犁。德鲁克说：“在我看来，太空探险可能是我们的‘金字塔’，而海洋开发可能就是我们的‘犁’。”

第三种新产业是“材料”。德鲁克认为，由于塑料在 20 世纪的出现，人类不再单一地依靠自然材料——纸张、木材、玻璃、钢铁，将有更多像塑料这样的化合物问世，完成“从自然界有什么就用什么，到人类想什么就造什么”的转变。这不仅是对人类历史发展的精辟总结，也体现了德鲁克对人类伟大创造力的赞美。

第四种新产业就是大城市将产生一整套新产业。比如，人们在家工作。企业是主人，员工是仆人的假设已不再成立。现在，人们有了更多的选择，他们可以自我雇用。推动这一切的就是知识。知识已成为生产手段，而知识是由知识工作者所拥有的，知识的流动性很强。而德鲁克早在 1969 年就看到了知识工作者足不出户在家工作的可能性。

德鲁克提出了教育方向的一个重大改变：从专门为年轻人提供“普及教育”转到为成年人提供“继续学习”这一重点上。德鲁克指出：“学术界在某种程度上对那些过了少年期但仍然想学习的人抱有成见，当知识被用于工作后，我们需要……有经验、有成就的成年人经常回来进行正规学习。”他为此甚至重新定义了什么是受过教育的人：“我认为将来受过教育的人就是那些认识到不断学习的必要性的人。这是一个新的定义，它将改变我们生活和工作的这个世界。”

对受过教育的人重新定义，这不仅是经济发展的需要，也是维护机会平

等原则的需要。“把机会限定给那些有文凭的人是对一切基本信念——而且是那些已被经验普遍证明的信念——的全面否定。让教授成为社会希望的守门人会限制、压抑并且伤害个人和社会。”从《经济人的终结》到《不连续的时代》，德鲁克坚持认为，主要社会机构不能与社会的基本信念相抵触，他在《管理的实践》中也旗帜鲜明地表达了他的立场，所以，他的思想是一贯的。

1985年，德鲁克出版了他的《创新与企业家精神》一书，这是他35年的管理教学和企业咨询的结晶。早在1950年，德鲁克在纽约大学教授管理学的时候，他每个周末都和他的学生与企业家一起研讨创新和企业家精神。从他的《创新与企业家精神》一书中，我们可以清楚地看到，他不但继承了熊彼特的创新理论，而且还把创新发展成为大众可以学习和实践的工具。

熊彼特1912年在《经济发展理论》(*The Theory of Economic Development*)一书中首先提出了“创新理论”(Innovation Theory)。他认为，所谓“创新”，就是建立一种“新的生产函数”，也就是说，把一种从来没有过的关于生产要素和生产条件的“新组合”引入生产体系。在熊彼特看来，企业家的职能就是实现“创新”，引进“新组合”。所谓“经济发展”也是指整个社会不断实现这种“新组合”而言的。

德鲁克认为：“创新是企业家特有的工具，藉此工具，他们把变化看做开创与众不同的企业或服务的机遇。创新可以作为一门学科展示给大众，可以供人学习，也可以实地运作，企业家应当有目的地寻找创新的机遇，寻找预示成功创新的机遇的变化和征兆，他们还应懂得并应用成功创新的原则。”

德鲁克的独特见解是：“创新不是发明，它是一个经济学或社会学术语而非技术术语。”基于他对创新的深入研究，他提出了脍炙人口的“创新的7个来源”。

1950年1月3日，德鲁克和他父亲一起去看望著名经济学家熊彼特。熊彼特当时是哈佛大学经济学教授并担任美国经济学会主席。德鲁克的父亲向熊彼特问道：“你现在还跟人提起你将来想被后人记得什么吗？”这里有一段鲜为人知的轶事：熊彼特是德鲁克父亲的学生。熊彼特年轻时很帅，

人们曾问过熊彼特，你将来想被后人记得什么？他答道：我要成为伟大的经济学家和欧洲美女的情圣！三十多年后，师生重逢时，老师又问起同一个问题。

他答道：“是的。这个问题今天对我来说仍然很重要。但是，答案却和原来大不相同了。我希望被后人所记得的是，我曾是一名将许多优秀学生培养成一流经济学家的老师。到了这个年纪，人们是不是记得我写的书和理论已经变得不重要了。一个人如果不能使别人的生活有所不同，那么他的一生也只能算是表现平平而已。”这一次经历给德鲁克确立了衡量成就的标准：一个人必须使别人的生活有所不同。

2002年德鲁克在接受《商务 2.0》(*Business 2.0*)的采访时，当被问到“你希望将来被后人记起的是什麼”时，德鲁克答道：“那就是我曾经帮助过一些人实现了他们的目标。”

## 推荐序二

—FOREWORD—

### 改变世界的人

### “管理大师”德鲁克

詹文明

彼得·德鲁克是发明（或率先提出）最多且最具有影响力的管理理论的大师，更是许多管理创见的先驱者——至少包括目标管理与自我控制、民营化、顾客导向与创造并满足顾客、高层经营者在企业策略中的角色、结构追随策略、效能与效率、坚守本行、国际分工、内部创业、世界购物中心、知识工业与知识工作者、分权化、信息社会与以信息为基础的组织、扁平化再扁平及后资本主义社会等观念。

《大师的轨迹》一书，与其说是德鲁克近百年的思想轨迹，倒不如说是20世纪一部“管理”的演进史更为贴切。该书作者以其记者特有的敏锐度，加上丰富的阅历，鲜活地呈现出德鲁克的原始风味与真实的面貌，更以中肯而冷静的剖析，深入浅出地点出了“德鲁克精神”，其涉猎之广、着力之深、贯穿之厚、用心之最，着实是一本“旁观者中的旁观者”，更是一本“自己会说话”的写实作品。

作者从各个角度来探索德鲁克的世界：从孩童成长的背景、生命的淬炼、思想的孕育、治学的历程、智慧的展现、教

学的热情、咨询的能耐及对人类真诚的终极关怀。读完这本书之后，读者不难探究这位最具有影响力的“大师中的大师”的“内心世界”。

在大师的“内心世界”里，我们发现他的教育背景极其罕见而特殊。或许是父母有意的安排，家中常聚集了一时的俊彦，就时事、医学、音乐、文学、数学、哲学、戏剧等进行辩论，使得他几乎每天都沉浸在智慧的殿堂，吸收到许多极为深奥的知识；更由于德鲁克的博闻强记，陶冶出其日后独特的写作风格。无独有偶，小学老师埃尔莎小姐（Miss Elsa）倡导的“实际学习成果的比对”，孕育出德鲁克“目标管理”的雏形。而音乐家威尔第追求一生完美的境界，也成了他一生追求的精神圭臬。而身为他上司的埃里克·东布罗夫斯基（Erich Dombrowski）在检讨过去半年的工作绩效时，对于表现差的部分，则以“严厉批评”的态度对待之。从此，德鲁克每年夏天都会抽出两周时间，以埃里克的方式，彻底检讨过去一年来的工作绩效，用这种方式“为自己打分数，这是最基本、也是最好的自我发展方法……”这几位伟大导师的熏陶与启发为德鲁克的成长过程奠定了深厚的基础。

从20岁起，写作就成了他所有的工作。至此，每当有人问到他的职业时，他总是据实以对：“我靠写作维生”。

德鲁克的作品可分三大类：第一类是探讨社会结构与分析政治领域的著作；第二类是管理专论；第三类是提供经理人实务上的建议的著作。另外，他还写了两本小说。真可说是既长寿又多产的畅销书作家。

此外，在追求新社会的论点上，德鲁克主张：“一个社会在运作经济功能时，必须把人摆在第一位，紧接着才是物质。”他又说道：“除非社会中所有组成分子都被赋予应有的社会地位，且容许他们发挥一定的功能，除非社会从正常来源取得其主要权力，否则任何社会都不能称为社会。”因此，德鲁克最终的理想乃是要建构一个“自由而有功能的社会”（free and functioning society），虽然未能如愿，但他并不放弃，且奉为终身志向。

此时，他极想进入大企业研究，作为他建构新社会的起点。由于天意的安排，他得以进入通用汽车（GM）公司，这是他“管理顾问”的里程

碑。两年后，他写成了《公司的概念》一书，且将“分权化”界定为组织的原则。无怪乎，《企业巫医》这本书便指出：“大多数人公认德鲁克的重要贡献之一是，到了20世纪80年代，受到德鲁克大力鼓吹地方分权经营模式的影响，‘财富500强企业’当中，有75%~80%的业者进行了大幅度的组织改组。”

在大规模生产制度下，失业变成了一种社会毒素，成为对人生存的一种威胁，无怪乎，德鲁克大声疾呼：“工业主义带来大规模生产革命，已成为20世纪的动乱根源”，且“如果西方世界未能好好加以灌溉滋养，工业社会就不会发展成为自由的社会，而会发展成为奴隶社会”。

为了因应20世纪动乱的根源，德鲁克试图以“管理”的工具，解决这一问题，因而发明了“管理”，而“管理”这个概念也就因此成为影响20世纪最伟大的社会创新。

虽处于“不连续的时代”变迁中，德鲁克更进一步预测，会有四种新兴产业出现：第一是信息产业；第二是探测海洋；第三是材料产业；第四是超大型都会产业。他强调，“知识”将是上述新兴产业的主要推动力量。

谈及知识，德鲁克更建议教育重心应做大幅度的改变，从以往集中资源供年轻学子“长时间的学习”，改为重视成年人的“终身学习”。

德鲁克对约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）的观念——“创新，亦即把资源从老旧与过时的地方，移往新的更有生产力的地方的创业活动，原本就是经济的本质，当然也是现代经济的本质。”——颇有同感。德鲁克在《创新与企业家精神》一书中写道：“不创新的风险，远大于为了创造明天而承担的风险”，而他的另一句名言——“不创新，就等死”，更是一针见血。

1993年，德鲁克告诉《哈佛商业评论》的编辑：“过去我们一向是从一个任务接着一个任务的角度，去安排及思考工作或职业生涯规划。如今我们应放弃这种想法了。供工作者攀爬的阶梯已经不见了，甚至连所谓的产业绳梯都消失了，现在更像是藤蔓丛生的地方，工作者必须携带自己的开山刀。”

诚如本书作者所写：“德鲁克教的是洞察力，一种看事物的角度，而不是

一大堆的现况分析。”他永不给答案，只是“教人如何尽力思考”，为此，德鲁克是一位能描绘出激励人心观念的画家。

而成为衡量他一生成就的指标是熊彼特说的那句话：“从我现在这个年龄来看，人们若只晓得我写了几部著作及发明了一些理论，我认为是不够的。如果没能改变人们的生活，你就不能说你已改变了世界。”这种精神真教人佩服。

这是一本高水准的作品，更是一本“管理生活化”的经典之作，为此，特予力荐。

## 致 谢

---

### ACKNOWLEDGEMENTS

---

本书得以出版，我最要感谢的人是彼得·德鲁克这位大师级人物，他欣然同意让我进入他的智慧殿堂，耐心回答我问的幼稚问题，同时细心核对原稿中可能与事实有出入的地方。我们听过很多有关德鲁克性格方面的传说——他会努力鼓吹改变社会现状，这点与他早年受过经济统计学的严谨训练有关。然而，研读德鲁克的著作，我却没有得到相同的结论。这一点非常重要。德鲁克夫妇俩都是大忙人。德鲁克夫人多丽丝·米茨是一位创业家，正忙着推出一项新产品，又要撰写回忆录。她为该书取了一个饶富趣味与机智的高雅书名：《赶快发明镭，不然我要你好看》（*Invent Radium or I'll Pull Your Hair*）。尽管如此，两人还是抽出空来，热情招待我，令我非常感动。

其次我要感谢我的上司，也就是《大西洋月刊》（*Atlantic Monthly*）的总编辑威廉·惠特沃思（William Whitworth）。若没有他的协助，我不可能完成这件困难的任务。我还要感谢我的同事 Cullen Murphy、Martha Spaulding、Barbara Wallraff、Corby Kummer 及 Michael Curtis，在我写书期间分担了原本属于我的工作。