

杜拉克 談行銷與管理

以前，
人們對待行銷的態度是：
銷售部門要銷售工廠生產的任何產品。

然而，
今天幾乎所有的經理人士都認識到，
企業的生產是市場導向型的。

編著◆王霆 陳勇 袁淳
編審·導讀◆詹文明

杜拉克

行銷與管理

以前，
人們對待行銷的態度是：
銷售部門要銷售工廠生產的任何產品。

然而，
今天幾乎所有的經理人士都認識到，
企業的生產是市場導向型的。

編著◆王靈 陳勇 袁淳等
編審·導讀◆詹文明

序言



在人類智慧閃爍的幾千年文明中，不乏大師級的管理思想，然而管理學作為一門學科形成自身獨立的知識體系，至今也只有剛剛一百年的歷史。而恰恰是在這一百年裡，資訊技術引領社會完成了一次次的變革，知識經濟改變著傳統的經濟規律和思維方式，人類社會正以驚人的發展速度，實現著前人不可想像的成就和輝煌。管理學的誕生，不僅順應了高倍數發展時代的要求，而且正以其獨特的方式，提升著整個社會的系統效率，「管理」已經成為現代社會每一個組織成員都不可迴避的「永恆命題」。

管理學的百年發展，是各種管理思想、管理學派相互碰撞和相互融合的過程。在管理學浩如涇海的思想叢林裡，對於現代管理學理論體系貢獻最大、影響最深的大師，當數彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）。這位被管理界推崇為「現代管理之父」、「當代不朽的管理思想大師」的管理學家，以其深邃的思維、開闊的視野，激發著人們對管理學的熱情，他比任何人

都要早地提出了管理學中至今仍然廣為人們討論的創見：競爭策略、目標管理、創業精神、知識工作者等等，這些創見，不僅直接關係到企業組織未來發展的命脈，而且更多的是從「人性和實踐」的角度，強化了其理論體系的實用性，這也是為什麼杜拉克的忠實追隨者往往來自於企業界，就如同管理界所讚譽的那樣：「彼得·杜拉克是指引我們前進的明燈，他的著作為我們找到了迷霧中的方向。」杜拉克的理論來源於實踐，在實踐中得到昇華，並且不斷地回饋實踐，為實踐所檢驗，這正是其管理思想的魅力之所在。

加入WTO，世界企業強手將成為中國企業直接面對的競爭者，無論是國營企業，還是民營企業，都不再可能將視野僅僅局限於自己只是一個中國企業，而必須改變思維，迎接挑戰，樹立起經營世界企業的心胸和膽魄。對於大多數中國企業而言，在創業初期往往憑藉的是企業家個人的膽識和魄力，因而能夠在很短的時間裡，成功地尋找到生存空間並發展到一定的市場規模。可就在企業由創業期向快速成長期過渡，試圖實現更大規模突破時，企業的經理人卻發現，此時制約組織進一步擴張的，已經不是

技術、不是資金，甚至不是市場，而是來自於「管理的瓶頸」，當內部的管理能力不足以支持外部市場的開拓和擴張時，企業將必然失去應有的均衡效率。而目前中國企業的管理模式十分粗糙，缺乏系統的管理思想和科學的管理方法，這一問題已經嚴重影響到中國企業形成持續發展的核心競爭能力。

企業管理能力的提升，實質上是經理人在理念和思想層面上的變革。因此，中國企業發展的核心命題，是如何解決經理人的觀念問題，就如同杜拉克在九十歲高齡的新作《二十一世紀的管理挑戰》一書中所指出的：「未來社會的變革不是一場科技、機器、技巧、軟體或速度的變革，而是觀念上的變革。」值得慶幸的是，越來越多的中國企業經理人已經意識到，管理思想對企業發展的指導意義，因此很多企業努力地引進西方管理理念，為自己的員工創造學習成熟管理模式的機會和管道，而杜拉克的管理思想，無疑是指導實踐最為成功，也是最為可靠的理論體系，甚至在幾十年前他所提出的很多觀點和方法，至今依然具有很強的指導性和實踐性。杜拉克對問題本質的把握極為深刻，在他的著作中，我們很難看到令

人生厭的說教，其高深見解總是散布於生動淺顯的字裡行間，尤其是大量鮮活而恰當的案例，總是能夠使管理實踐者得到更多的啓發，這也是為什麼杜拉克能夠引起經理人共鳴的重要原因，以至於近兩年在國內企業裡掀起了學習杜拉克管理思想的熱潮，很多企業經理人都將杜拉克奉為管理實踐的導師，杜拉克的經典著作也就成為眾多經理人案頭必備的致勝寶典。

杜拉克畢生都在以其宏大的思維視野和豐富的實踐經驗，追求著管理的新境界，半個多世紀來，杜拉克對管理學的突出貢獻，是任何人都無法比擬的，並且也是將管理諸多職能形成系統的第一人。杜拉克以其經驗主義的手法綜合管理學的知識，使其形成較為完整的體系框架，從而拓展了人們對管理學的認知。在其四十部專著中，涉及到管理中策略、行銷、組織、人力、生產、研發等諸項職能，並且對企業的規模、成長、效率、創新等方面進行了較為全面的闡述。

參與此書編譯整理工作的，主要是中國人民大學商學院的一批博士和碩士。一直以來，中國人民大學商學院在教學和科研領域裡，都十分注重理論和實踐的結合，對杜拉克的管理思想，進行了大量深入的研究和學

習，並在企業管理實踐的過程中，形成了一定的認識和見解。要想把握杜拉克的思想體系，並不是一件很容易的事，他的著述豐富，從一九四六年《公司的概念》到最近的新作《二十一世紀的管理挑戰》，歷時半個多世紀，因此要想對杜拉克管理思想有一個全面的了解，較為合理的方法就是對其所關注的主要創見，進行專題式的整理和學習，這也是本書試圖能夠為廣大讀者，尤其是為一線經理人所做的一點貢獻。這部工具書將杜拉克的主要思想分為若干個專題知識點（即詞條），這種形式可使經理人在工作之中隨查隨閱、常讀常新，因此可以說是一種新穎實用的版本。

杜拉克的管理思想博大精深，這個版本雖然概括地展現了其全部精髓，但由於我們的能力和經驗所限，難免在編譯過程中有一些不足之處，還望讀者朋友們能夠諒解和指正。

中國人民大學商學院

王霆、王亞、弓劍煒、

陳勇、徐楊、胡悅欣、

袁淳、尹睿、徐文傑

大師行銷與管理的洞見



詹文明

有一回，杜拉克提出一份詳盡的企劃案，打算買下一家營運不善的公司的大部分股權，並進行重整。老闆弗利柏格看了之後說：「很好，我們把路易斯找來測試一下，看看他覺得你的計劃案怎麼樣？」

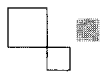
杜拉克說：「但是，弗利柏格先生，路易斯是我們公司年紀最輕的記帳員，而且正如你在幾天前觀察的心得，這個人簡直是個笨蛋。」

「沒錯」，弗利柏格答道，「如果連他都可以瞭解你的計劃案，我們就進行吧。假使他不能明瞭，這個計劃案恐怕太過複雜而無法運作。我們在做每一件事的時候，都得考慮到傻瓜——因為事情到最後總是要經由一群傻瓜來完成的。」（出自《旁觀者》一書）

這個故事至少傳達了「內部行銷」的概念，在半個世紀前就有如此的見解與作法，殊屬不易。

* * *

亨利伯伯說：「零售只有兩大原則：一是，只要兩分錢的折扣，就可



以使其他店家最忠誠的顧客動心；二是，不把商品上架，永遠都賣不出去。其他，就靠你的努力了。」

接下來這一段，更精闢了得，他又說：「沒有所謂不理性的顧客，只有懶惰的商人。如果顧客的行為不像你心中所預期的，不可說『他們失去了理性』。不要試著去『再教育』你的顧客，這並不是商人的工作。商人的工作就是使顧客滿意，使他們再度上門。若是你認為他們不理性，出去看看，用顧客的眼光來看街上的商店和商品。最後，你一定會發現，消費者還是理性的，只不過商人看到的現實往往和顧客不同。」（出自《旁觀者》一書）

這是杜拉克引述亨利伯伯對「外部行銷」的洞見，其出發點乃聚焦在顧客的價值上，而不是商人的臆測罷了。

* * *

《杜拉克談行銷與管理》一書中，杜拉克在第二篇提出了兩組計十一類別的產品，讓我們的視野更爲寬闊，決策的品質更爲提昇。又如何讓知識工作者的生產力大爲提高，其步驟爲：「清楚地定義任務，專注於工作

和任務，定義工作績效。」

至於第三篇〈財務會計方法〉歸納出杜拉克的總結：全面的成本觀，而非內部成本觀，是成果控制，而不是成本控制，是機會成本，而非問題成本……等。

《杜拉克談行銷與管理》一書中，涵蓋行銷、產品、財務、市場、生產會計及生產力，篇篇精采，字字珠璣，我們可以從中獲得更多的啓迪與收穫，堅信您一定會一讀再讀，如獲至寶。（本文作者為旭聯科技

www.elearn.hinet.net〈杜拉克專題〉主講人，遠流企業管理顧客公司大中華地區首席顧問，工商時報〈杜拉克專欄〉作家）

目錄

contents

序言

大師行銷與管理的洞見 詹文明

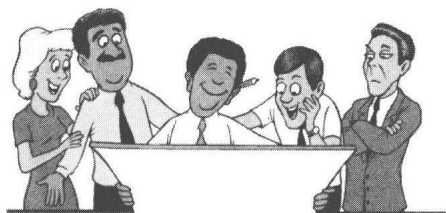
一、行銷與管理

- 1 獲取市場領導地位的主導因素
- 2 「市場現實」的基本原理
- 3 準確定位企業的顧客
- 4 顧客分析的基本方法
- 5 把握市場的「走動式管理」
- 6 企業未來面對的是「生活方式」市場
- 7 未來的四個新市場
- 8 杜拉克的行銷觀
- 9 未來行銷的四大要點
- 10 行銷運作中的創新和企業家精神
- 11 市場行銷的目標和創新的目標



contents

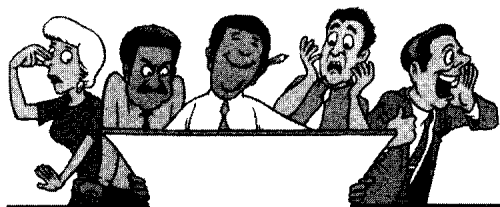
- 12 企業成果的三個區域分析
- 二、生產與產品
- 1 管理資本生產力是經理人的主要工作
- 2 提高資本生產力的途徑
- 3 掌握產品生命週期
- 4 兩組產品的分析與決策
- 5 怎樣經營「缺陷整理產品」
- 6 放棄不合理的特色
- 7 四種生產原則
- 8 生產力：管理能力的首要考驗
- 9 生產力的源泉是知識 不是體力
- 10 影響生產力的因素
- 11 提高生產力的途徑之一——清楚地定義任務
- 12 提高生產力的途徑之二——專注於工作和任務



目錄

contents

- 13 提高生產力的途徑之三——定義工作績效
- 14 工作與工具
- 三、財務會計方法
- 1 有效的成本控制
- 2 全面成本觀
- 3 企業應注意的四個成本中心
- 4 選擇企業的成本點
- 5 四大類成本點分析
- 6 閒置成本
- 7 衡量與核算
- 8 消除關於生產力的會計誤區和盲區
- 9 經濟鏈成本法
- 10 不做費心耗神無效益的事
- 11 持久性削減成本的最有效方法



第一章

行銷與管理



獲取市場領導地位的主導因素



很多人自然而然地認為，壟斷市場是一種最為特殊且最能給企業帶來利潤的方式，但杜拉克認為，壟斷者不可能具有領導地位，因為顧客在壟斷的情況下不能選擇。壟斷下的顧客始終希望有第二個產品提供者出現，這樣他們對產品以及產品的價格就有更多的選擇，並且會在競爭者出現時群起相迎，很少有顧客對壟斷者的產品和服務達到非常滿意的程度。

在實際的案例中，壟斷與該領域有競爭者的情況相比，其銷售額反而更低，對於大多數的產品系列來說，只要是只有惟一的一家公司生產並供應，其銷售額就很難有很大的增長。美國的製鋁工業就是一個明證。雖然美國鋁業公司也屬於「開明的壟斷者」的典範，這個公司雖然處於壟斷者的地位，但還是不斷地降低其產品的價格，並開發其產品的新用途。但美國對鋁的消耗的爆炸性增長，是在第二次世界大戰期間，美國政府在製鋁業中扶植了另外兩家公司以後才開始的。

造成這一現象可能有以下幾個原因：一是一家公司，無論其規模有多