

|珍·藏·版|

Education

《德鲁克的最后忠告》超越时空的管理思想汲取了
德鲁克39本书的精华及其70多年来的发现和创见，浓缩
了德鲁克人格的精华。

——A.G.雷富礼

宝洁公司董事会主席、总裁兼CEO

The Definitive Drucker

|解读德鲁克|

德鲁克 的最后忠告

[美] 伊丽莎白·哈斯·埃德莎姆 著 吴振阳 倪建明 等译
(Elizabeth Haas Edersheim)



机械工业出版社
China Machine Press

|珍·藏·版|

德鲁克

的最后忠告

|The Definitive
Drucker

|解读德鲁克|

[美] 伊丽莎白·哈斯·埃德莎姆 著
(Elizabeth Haas Edersheim)

吴振阳 倪建明 等译



机械工业出版社
China Machine Press

Elizabeth Haas Edersheim. The Definitive Drucker.

ISBN 0-07-147233-9

Copyright © 2007 by Elizabeth Haas Edersheim.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育（亚洲）出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签，无标签者不得销售。

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。

封底无防伪标均为盗版

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：01-2007-1209

图书在版编目（CIP）数据

德鲁克的最后忠告（珍藏版）／（美）埃德莎姆（Edersheim, E. H.）著；吴振阳等译．—北京：机械工业出版社，2012.7

（解读德鲁克）

书名原文：The Definitive Drucker

ISBN 978-7-111-38991-0

I. 德… II. ①埃… ②吴… III. 德鲁克, P. F. (1909—2005) —企业管理—思想评论 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第141320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：蒋桂霞

版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2012年7月第1版第1次印刷

170mm×242mm · 16.25印张（含2面彩插）

标准书号：ISBN 978-7-111-38991-0

定价：39.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

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。





Albert Einstein



谨以此书献给

多丽丝·德鲁克 (Doris Drucker) 和

史蒂文·高伦·埃德莎姆 (Steven Gallen Edersheim)

德鲁克做得非常出色的一件事情就是迫使你去思考，去进行突破传统思维方式的思考。本书则迫使今天的读者去思考德鲁克的管理理念。

——丹·勒夫金 (Dan Lufkin)

美国帝杰证券公司共同创始人

这是一本以非常平易的方式介绍最伟大管理大师的思想和实践的佳作。本书展示了大量现代世界的管理范例，揭示了德鲁克思想是如何超越时空的。

——尼克希尔·普拉萨德·欧嘉 (Nikhil Prasad Ojha)

摩立特集团 (The Monitor Group) 孟买办事处主任

如果你想了解德鲁克思想的精髓，阅读本书就是一种最佳选择。

——赫尔曼·西蒙 (Hermann Simon)

西蒙-库彻管理咨询合伙公司 (Simon, Kucher & Partners)

这是一本令人印象极为深刻的充满实践建议的佳作，我们要对作者埃德莎姆表达由衷的感激之情。

——上田淳夫 (Atsuo Ueda)

日文版《透视彼得·德鲁克》(*Introduction to Peter F.*

Drucker) 一书的作者

德鲁克工作室驻日本代表

技术学院荣誉退休教授

THE DEFINITIVE DRUCKER

The Definitive
Drucker

赞 誉

这本书让你深刻地领会到德鲁克的智慧及如何将其令人倾倒的智慧应用于每个现代组织。

——沃伦·本尼斯 (Warren Bennis)

南加利福尼亚大学 (USC) 杰出的管理学教授

《论成为领导者》(*On Becoming a Leader*) 一书的作者

德鲁克的朋友

这是一本对德鲁克的思想精髓、生活轶事和作者埃德莎姆本人的管理理念做了全面深刻又形象生动阐述的佳作。本书领会了德鲁克在其生命最后两年中有很高价值的管理思想。德鲁克显然是选对了人 (来写这本书)。

——鲍勃·比福德 (Bob Buford)

领袖关系网董事会主席

德鲁克基金会主席

本书让读者仿佛到美国加州克莱蒙特去聆听德鲁克畅谈领导理论，就像在一个令人茅塞顿开的专题研究会上，作者和“现代管理学之父”进行了深入浅出的探讨，信手拈来了很多实践德鲁克管理思想的领导者范例，但对德鲁克的聪明才智则隐而不谈。

——理查德 E. 卡瓦纳 (Richard E. Cavanagh)

世界大型企业联合会总裁兼首席执行官

通过用当今时代的实践应用来诠释其永恒的管理理念，作者抓住了德鲁克思想的精髓。这是一本现在或未来任何类型的组织领导者的必读佳作。

——威廉 H. 唐纳森 (William H. Donaldson)

第27任美国证券交易委员会主席

美国帝杰证券公司共同创始人

本书从一个崭新并充满时代感的视角展现了德鲁克的管理哲学和思想遗产，这对未来的所有领导者都具有极强的指导意义。

——弗朗西丝·赫塞尔宾 (Frances Hesselbein)

领导与领导学会主席

作者用生动形象和简洁流畅的文体呈现了德鲁克毕生智慧的结晶及其一贯的清晰明快的风格、乐观精神和与人为善的品质，使我们自然而然地得出这样一个结论：这位“现代管理学之父”的思想在今天比以往任何时候都更加适用和需要。

——艾拉 A. 杰克逊 (Ira A. Jackson)

美国加州克莱蒙特大学德鲁克管理研究生院院长

本书把我的思绪带回到了20世纪60年代初的一段美好时光：与德鲁克促膝长谈、与我的合作伙伴一起共同创建一家全新的知识型华尔街证券公司。虽然不太容易听懂德鲁克带有维也纳口音的话，但他见识超群，这使他很早就成为20世纪最具影响力的商界观察者。作者根据其自身丰富的现代企业咨询业务经验重新诠释了德鲁克的管理智慧，使之充满时代气息，读起来荡气回肠、令人激奋。

——理查德·詹雷特 (Richard Jenrette)

美国帝杰证券公司的共同创始人



THE DEFINITIVE DRUCKER

..... The Definitive
译者序 **Drucker**
.....

2005年11月11日，举世公认的“现代管理学之父”彼得·德鲁克去世了。一代宗师留下了丰富的管理思想遗产：39本著作和数百篇论文，涉及了管理学的方方面面。

在德鲁克去世前的16个月里，本书作者——伊丽莎白·哈斯·埃德莎姆女士，应德鲁克的邀请，为他撰写关于其管理思想的传记。在写作过程中，埃德莎姆与德鲁克探讨了在其一生中所经历的现代企业的发展过程及现代企业如何以前所未有的速度持续成长和变革。在本书中，埃德莎姆提炼了德鲁克关于如何制定战略、展开竞争、获得长期成功的管理思想，并运用了德鲁克管理思想的精髓对当今和未来企业的实践进行了深刻而敏锐的剖析——未来几十年企业应该如何面对严峻挑战和把握重大机遇。

正如宝洁公司董事会主席、总裁兼首席执行官A. G. 雷富礼所言，本书“不仅汲取了德鲁克39本书的精华及其70多年来的发现和创见，而且还浓缩了德鲁克人格的精华……帮助我们去预见德鲁克一直在描绘的‘我们还没有看见的远景’”。本书所揭示的许多深刻见解，可用来指导21世纪各种类型组织的管理人员。

除了总结和阐述德鲁克深邃而永恒的管理理念外，作者还结合自己在管理咨询公司服务的长期经验，以生动的形象和简洁流畅的文笔呈现了当今企业和非营利组织实践德鲁克管理思想的大

量案例。涉及众多世界著名的企业，如微软、宝洁、高露洁、沃尔玛、星巴克、西门子、通用电气、通用汽车、帝杰证券、爱德华·琼斯、惠普、强生、摩托罗拉、爱立信、戴尔、亚马逊、谷歌、易趣网、丰田、美国电话电报、康宁、苹果、伊莱克斯等公司，还有《财富》和《生活》等杂志以及髓磷脂修复基金会和美国女童军等非营利组织，既展示了德鲁克管理思想在各类组织中广泛而深远的影响，也让我们领略了这些卓越组织在实践中所展现的令人叹为观止的风采。在阅读过程中经常会有春风拂面的愉悦：心领神会的遐想、茅塞顿开的感悟。

在翻译本书的过程中，我们经常为书中闪烁智慧光芒的德鲁克管理理念所折服：“管理是做好事情；领导是做对事情。”“掌控变革的唯一方法是创造变革。”“市场营销人员是客户的代表。”“当今企业需要知识工作者甚于他们需要企业。”“有效的决策者实际上只做很少的决策。”“收益率不是商业组织和商业活动的目的，而是制约因素。”“真正的创新应该是彻底改变客户的期望。”“即使一个产品刚投放市场，其预期的放弃日期也应该被确定下来。”“区别组织优劣的标准在于是否能够使普通员工做出不寻常的业绩。”“使命陈述应非常简洁，能写在你的T恤衫上。”“运用知识来解决知识问题的能力将是推动生产力发展的关键因素。”“企业走下坡路的第一个信号是对那些合格的、能干的和有志向的人才失去吸引力。”“一个人做出了一项不必要的决策，这不会比一名优秀的外科医生做了一次不必要的手术好到哪里去。”“我们每个人都是自己的CEO。”“企业不仅仅是企业，而是民主的动力。”“虽然答案在时时发生变化，正确的问题则不会经常变化。”不胜枚举。

同时，在书中也不时可以看到作者的许多真知灼见：“不做不错的危害远甚于多做多错的损失。”“现在，客户不仅稳坐在驾驶座上，他们还给汽车加油、做一些服务性工作并从容不迫地控制着路上合理的车流量。”“在信息时代，在制定有效决策和正确的战略行动方面，直

觉和判断所起的作用比以往还要更大些。”

在商业领域，无论是在刚刚过去的20世纪，还是波澜壮阔的“宁静革命”正在急剧推进的21世纪，德鲁克的管理思想过去是、以后必将仍然是管理者纵横商场的锐利武器。《企业再造》一书的作者迈克尔·哈默说德鲁克是他心目中的英雄之一：“我双手颤抖着翻开他早期的著作，因为我害怕发现他在几十年前就预见了我最新的思想。”德鲁克的思想突破了管理的各种藩篱，曾经折服了无数商界英雄，在21世纪还必将“解放”更多的管理精英。正如作者在本书中所说的：虽然德鲁克“离开了我们这个物质世界，但他的思想还留在这里，将深远地影响管理的过去、现在与未来”。

在文学界，人们常常爱说：说不尽的莎士比亚。这指的是莎士比亚的作品内涵丰富、韵味无穷。而在管理领域，德鲁克的管理思想则犹如高原的火炬，正在照亮整个世界。仰望德鲁克的思想丰碑，许多管理者可能感到博大精深，很难在短时间内一窥全貌。作者独具匠心，运用别具一格的德鲁克式问题巧妙地将管理大师的思想精华提炼出来，化繁为简，使工作繁忙的21世纪管理者能够在最短的时间内领会和掌握大师的思想精髓。诚如作者所言：“我们不可能都是天才的德鲁克，但我们能够从提出正确的问题开始，来学习他的管理方法。”

能够参与本书的翻译工作，我们深感荣幸。在翻译过程中，我们经常受到书中随处可见的精辟管理理念的震撼，获得很多的教益和启发，确实感觉到是一个学习和提高的过程，愿读者在阅读过程中也会和我们有同样的感触。同时，我们希望本书的引进出版能够对海纳百川的我国管理理论和实践有所助益。另外，也祝愿我国的管理思想和实践日新月异，在令人充满无限遐想的21世纪，能够对世界做出与大国地位相称的卓越贡献。

本书在翻译过程中得到了浙江师范大学工商管理学院许多老师和

学生的帮助。徐虹（序言、绪论和第1章）、彭红英（第2章）、倪建明和来明佳（第3章）、柳仕莺、彭红英、吴振阳（第4章）、王艳艳（第5章）、吴振阳（第6章、第7章、作者简介、致谢、封面和书评）等老师和学生做了部分初译工作。何赛萍（序言、绪论、第1章）、黄京霞（第2章）、周建秀（第3章）、王艳艳（第4章）等学生对翻译稿件进行了认真仔细的初步核校。在此基础上，倪建明老师对序言、绪论和第1~5章的翻译初稿进行了复核校对。吴振阳对全稿做最后的审核校对。倪建明老师和王艳艳、汪彬、葛春燕、李哲蕴、顾娴晨和马天杰等学生还对翻译稿件进行了通读，指出了稿件中存在的一些问题，并对文句进行了润色。

另外，在翻译过程中，我们还得到了张国胜书记和骆鹏、李绩才、李金宁、曾一鸣等老师和潘书群、陈鸽、马瑞和宋岩明等学生的热情帮助，在此一并致以诚挚的谢意！

由于我们学识有限，深切地感受到这是一份很难做好的工作，翻译中难免存在失误和不当之处，敬请专家读者不吝指正！

吴振阳



推荐序一

The Definitive
Drucker

2007年6月份，伊丽莎白女士把她的这本新作送给了我。细读此书，我发现无论从内容安排还是写作手法上来看，这本书都俨然是管理大师德鲁克手笔的再现。她以经典的案例和企业当下的情况来阐述大师的理论，所引内容的广度和深度恰到好处，把握得游刃有余，读来深入浅出。不难看出，作者就像德鲁克的门徒一样，对大师本人十分熟悉，对其理论的认识深刻而又独到。

我十分喜欢本书第3章“创新与放弃”。单是题目就已体现出了德鲁克的创新精神，因为创新始于放弃！很多公司或个人之所以创新是基于竞争的压力，抑或“不创新就灭亡”的生存问题。创新若是基于外在压力而不是内在的动因，每项具体的创新工作便只是源于额外的、不得已的妥协，更可能是对专注的分散，所以说创新的前提就是放弃，就是主动和有计划地腾出公司宝贵的管理资源或者个人有限的时间，让创新与改革的动力畅通无阻地释放出来。“放弃”二字说起来容易，做起来何其艰难！当今，死守“辉煌历史”而惨遭淘汰的公司比比皆是，不是你放弃历史就是历史抛弃你。创新即是对过去的突破，为创造未来争取更大的自由空间。伊丽莎白进一步清晰地阐述了德鲁克的放弃思想，让读者能系统地加以运用。比如，她引用了德鲁克的问题：

1. 如果你今天还没有进入这一业务领域，你会投入资源来争

取进入吗？

2. 哪些潜在的假设可能会阻碍你的经营实践和创造性思维？

3. 那些最有才能的人是否都被给予了创新的机会？他们是否仅仅在解决以往的问题和生产传统的产品？

对于任何一家公司而言，人才都是最宝贵的资源和不竭的动力，我们把人才投入到哪里，哪里就必然成为最影响公司业绩的预测器。去年，我在一个公开讲座中问及现场60位CEO（他们在中国内地和香港总共管理着30多万雇员）一个简单的问题：“如果你有一位非常优秀和值得信赖的得力助手，你会让他管理以下三个部门中的哪一个呢？①有最严峻的问题需要解决的部门；②盈利贡献最高的部门；③新业务或者创新部门。这些CEO开诚布公地表达了他们的现实做法。结果显示，约有50%的CEO把最优秀的管理者放在盈利贡献最高的部门，以保持公司的生命力；另外约30%的CEO将其放在有最严峻的问题需要解决的部门，而将其放在新业务或者创新部门的CEO不足20%。得到如此结果倒也不足为奇，这反映出了目前企业的现实情况。但是，我反思后发现，这些大约20%选择把最优秀的管理者放在新业务或者创新部门的CEO，他们所在公司中的大多数恰恰是行业中的佼佼者。有人调侃地说，为什么只有一位可信赖的得力助手？如果有三位该多好啊！

我非常同意在“21世纪的首席执行官”一章中，作者将德鲁克所描述的CEO的决策提炼为“勇气”和“视野”，我认为一位好的CEO和一位伟大的CEO的区别就源于这两个方面。一位伟大的CEO会努力使自己站在一定的高度，去看清楚事情发展的全局，满怀勇气、知难而上、追求卓越、实现梦想。这个过程当中，一定可以产生出非凡的影响力、感召力，带动身边的人朝着共同的目标不断前进。这也正回应了德鲁克所说的，影响力是身体力行的结果。从这个角度就能看到那些伟大CEO的影子，比如阿里巴巴的马云、海尔的张瑞敏、微软的比

尔·盖茨、美国女童军的弗朗西丝·赫塞尔宾、美国马鞍峰教会的华里克牧师，等等。他们的成功都是勇气与视野结合的典范。

希望工程中的“大眼睛”苏明娟，身处艰难的环境，却有勇气喊出“我要读书”这一开阔视野的愿望，在勇气和努力推动下，现在已经大学毕业。相信坚持这样的视野和勇气，她今后一定会成为一位优秀的知识工作者或者伟大的CEO。对于管理者或者知识工作者而言，做正确的事情需要的勇气至关重要，谋求长远利益以牺牲短期利润、变革创新承担风险、贯彻落实行动方案等都需要勇气和魄力。在过去的几年中，我有幸与弗朗西丝·赫塞尔宾女士多次接触，切身感受到了这位年近90岁高龄的老人依然保持着往日的魄力和视野。她常常用温暖的双手紧握着我，关切地问候、悉心地指导、热情地激励，帮助年轻人，开阔视野、激励勇气，让人备感亲切和舒心。这与德鲁克栽培年轻人的态度一脉相承，使我完全相信，她当年改变女童军局面的成绩绝非偶然，她的的确确称得上是位伟大的CEO。

在本书的结尾处作者引用了德鲁克的遗言，“好吧，我累了，但我不能让自己松懈下来；回来吧，我在这儿，我不去其他任何地方。”这两句话看似平实，却意味深长，让我们体会到德鲁克对个人和社会的承担，也使我不由得想起在2005年6月17日，他向我们公司的创办人提到，是否愿意用他的名字命名我们的学院以长期在中国传播他的管理思想。尽管他知道自己身体已经无法承受太多的工作，但是他想用他的知识和经验帮助有心人对社会做出贡献。

大师的确是累了，他倾其一生担任顾问、传道授业，更是笔耕不辍，著书39部，留给了我们丰厚的精神财富。老人家过世以后，他的家人仍然一如既往地给予我们支持。我们将长期投放最好的资源，坚持自己的抱负，为实现一个正常运转的中国社会做出贡献。

最后我想说，我非常羡慕伊丽莎白女士有机会在大师最后的日子