

德鲁克思想 的管理实践

The Practical Drucker:
Applying the Wisdom of the
World's Greatest Management Thinker
(美) 威廉·科恩 (William A. Cohen)◎著
王茁 顾洁◎译

威廉·科恩是位非常能激励人心并且有魅力的学生，我
和同事从他身上学到的东西至少与我们能教给他的一样多。

——彼得·德鲁克



解读德鲁克

德鲁克思想 的管理实践

The Practical Drucker:
Applying the Wisdom of the
World's Greatest Management Thinker
(美) 威廉·科恩 (William A. Cohen)◎著
王茁 顾洁◎译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

德鲁克思想的管理实践 / (美) 科恩 (Cohen, W. A.) 著; 王茁, 顾洁译. —北京: 机械工业出版社, 2014.7

书名原文: The Practical Drucker: Applying the Wisdom of the World's Greatest Management Thinker

ISBN 978-7-111-47266-7

I. 德… II. ①科… ②王… ③顾… III. 德鲁克, P. F. (1909—2005) —管理学—思想评论 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 148132 号

本书版权登记号: 图字: 01-2014-0469

William A. Cohen. The Practical Drucker: Applying the Wisdom of the World's Greatest Management Thinker.

Copyright © 2014 by William A. Cohen.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2014 by China Machine Press.

This edition arranged with AMACOM through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 AMACOM 通过 Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 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。

德鲁克思想的管理实践

出版发行: 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: 王金强

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京瑞德印刷有限公司

版 次: 2014 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm×242mm 1/16

印 张: 18.5

书 号: ISBN 978-7-111-47266-7

定 价: 49.00 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

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

很荣幸能为我自己著作的中文版系列丛书撰写前言。在我的很多著作中，“德鲁克”这个名字通常是书名的一部分。尽管有些不是，但我所有作品的创作却都来源于我从德鲁克身上学到的点点滴滴。德鲁克是我的博士生导师，其后也一直是我的良师益友。

德鲁克的理论是当代商战中的孙子兵法

德鲁克是伟大的天才，贡献卓著，被誉为“现代管理学之父”。他的卓越才能在于他能看到事件背后的本质及其对世界管理科学的意义。我很幸运，因为课堂上他是我的良师，课堂外他是我的益友。不论我走到世界的哪个角落，人们都会问我这样的问题：“他是个什么样的人？”“他是不是真如大家传说的那么聪明？”“他的教诲在当今是不是仍然有效？”对于后两个问题的答案只有一个“千真万确”！至于他是个什么样的人，我想你可以从这个系列丛书之一《德鲁克的十七堂管理课》中获得对他的充分认识。此外，我肯定，他的思想会和中国古代先哲孙子以及当代其他伟大的思想家的很多作品一样，永葆价值并普世有效。不仅如此，德鲁克的研究涉及管理学的方方面面。

德鲁克是杰出的营销专家

德鲁克与市场营销有什么关系？他是“现代管理学之父”，而不是营销学之父。“营销学之父”菲利普·科特勒（Philip Kotler）博士为本系列丛书之一《德鲁克谈营销》撰写了序言。在序言中，科特勒博士这样写道：“如果我是‘营销学之父’的话，那么德鲁克便是营销学的祖父！”研读德鲁克的著作时，刚开始我感觉，他似乎是通过自己所创作的大量著作和所发表的演讲来传播自己的思想；后来我发现，他在职业生涯的早期就曾为美国顶级学术期刊撰写文章。此外，他也许是第一位阐明营销和销售是两个不同概念并论述两者之间重要区别的作者。他指出，当时不少企业将其销售副总改称为营销副总，只不过是赶时髦新潮，并没有任何实际用处。

德鲁克富有幽默感。在解释自己想要表达的意思时，往往带着典型的德鲁克式幽默。他对很多公司总裁说：“把殡仪业者称为‘殡仪师’不会改变该行业的本质。不论给他的称谓多么美轮美奂，殡仪师的工作仍然只是挖掘坟墓、埋葬死者而已。”

德鲁克关注的是基本的管理技能

德鲁克的工作阅历丰富。毫无疑问，他非常清楚管理的哪个方面最为重要。50多年前，他就撰写了自己的第一本著作，专门讨论管理理论。他认为：“领导力最为重要。没有什么能够替代它。”

尽管他在第一本管理著作中，对领导力的重要性有明确表述，但他却很少以“领导力”作为主题专门展开讨论。个中原因也许可以追溯到他对希特勒所实践的那种领导模式的绝望，希特勒就曾给自己冠之以“元首”或“领袖”的称号。是希特勒和纳粹主义迫使德鲁克和他的家人逃离欧洲。德鲁克有意拉开了自己和希特勒之类领袖的距离，

称他们为“坏的领导者”。尽管他对“领导力”这个概念有些纠结，但他很清楚，这对完成每一个项目或人类的努力都具有至关重要的影响。不过，他也明确指出，任何类型的领导，其本身并没有所谓的“好的或令人满意的”之分。

然而，即便他从未对领导力做专门讨论，可这个话题却贯穿德鲁克写作的始终。在为我们共同的朋友弗朗西斯·赫塞尔本（Frances Hesselbein）的《未来的领导者》（*The Leader of the Future*）一书所撰写的序言中，他这样写道：“领导能力必须学会，而且也能够学会。”在《德鲁克论领导力》（*Drucker on Leadership*）以及我后来对他思想进行进一步发展的《英雄领导力》两本书中，你可以领悟到德鲁克在领导力方面的大量真知灼见。

德鲁克是众多顶级高管的管理顾问

德鲁克的各种建议改变了当今企业和其他组织的运行方式。他还被公认为最伟大的独立管理顾问。早在 20 世纪 50 年代，德鲁克就给客户提出建议，企业应把员工看作资产，而不是负债。他提出了分权的观点，如今这一观点已被世界上每一个大型组织采用，也是其后众多管理理论的基础。他创立了目标管理的理念，绩效评估不再基于普通的日常表现，而是基于老板和员工事先共同制定的目标。他还引入了革命性观点，认为没有客户就不可能有企业，企业的真正目标不是利润，而是培养客户。这一观点导致了将客户作为首要关注目标的企业企业的崛起，尽管有一定局限性，但这些真正把客户放在首位的企业都表现卓越。苹果公司创始人史蒂夫·乔布斯是大学辍学者，他创建了一个全新的高新技术产业。为什么他会取得如此辉煌的成功？乔布斯自己是这样解释的：“如果你的眼睛只盯着利润，你就会对产品不够用心。但是如果你专注于创造真正伟大的产品，利润自然会源源而来。”

众多企业家都坚信并遵循德鲁克的各种理论。被大家认为是美国最伟大企业家的杰克·韦尔奇指出，他在通用电气的成功，得益于德鲁克的咨询建议。20世纪80年代美国富人排行榜中，比尔·巴特曼（Bill Bartmann）位列第25名。他通过帮助债务人（他称他们为客户）获得就业机会，或帮助其以其他方式还债，而不是威胁他们，因此在收债行业中获得了成功。如今他不仅经常和总统奥巴马见面，说服他如何规范收债行业；他还经常和我见面，因为他是我加州高级管理学院（California Institute of Advanced Management, CIAM）的顾问委员会委员。我也是他的某个委员会的委员。他也高度评价了德鲁克的建议对他成功的重要意义。

将德鲁克思想用于你的管理实践

我举一个真实的例子，这几乎就是我当前的经历。我们新建的研究生大学，获美国加州政府许可，颁发高级管理和创业学MBA学位并附属于中国德鲁克学院的加州高级管理学院，每门课程中都融入了德鲁克的管理思想，经过短短两年的教学实践，已经获得了广泛的赞誉。

在聘请老师或工作人员之前，我们做了细致的市场调查，深入了解MBA学生所需。我们发现，他们想要的是“真正有用的东西”，而不仅仅是个“MBA学位”。一开始就有两个问题需要解决。第一个问题是获得顶级MBA学位所需的时间以及所需支付的高额学费问题。获得MBA学位通常需要两年时间。因此，我们首先研究如何减少学生离开家人、脱产上课的时间。通过精心的时机选择和课程安排，我们开发了一个“复合式项目”，将每门课压缩为11个课时，其中6个课时为课堂面授，另外5个课时同期进行，通过网上学习完成。学生省去往返课堂的时间，在家里就可以轻松完成这5个课时的学习，而课程的大部分时间仍然可以和家人在一起。同时，我们还设法让学生在11

个月内完成 12 门完整课程的学习，这相当于其他学校 MBA 项目所需时间的一半。

我们的调查分析还表明，很多雇主抱怨，学生懂得很多理论，却不会应用，或不能将其运用到某一特定的行业。那些有意自己创建企业的学生同样存在这样的问题。他们可能了解某种类型的商业，却不能将这些独特的商业发展模式或经营方法从一个组织嫁接到另一个组织。而这个嫁接迁移能力，在德鲁克看来，尤为重要。德鲁克说，在新产品和服务方面的最大突破在于将源于某个产业的理念运用到其他产业。我们因此总结出一个独特的解决办法，为学生提供一项新的技能。学生将学习如何为真正的企业和非营利组织提供咨询服务。其他学校确实也开设了专门的咨询课程。要获得 MBA 学位，我们的学生将 4 人一组为 12 个组织机构提供咨询服务。此外，他们还学会了领导力、团队精神，有些人因此产生兴趣，毕业后将管理咨询作为自己的职业。

学生的另一需求是希望与诸如哈佛大学、耶鲁大学、普林斯顿大学、康奈尔大学、哥伦比亚大学、芝加哥大学、麻省理工学院、加州大学洛杉矶分校或南加州大学等各知名大学的研究生院建立联系。可是，我们怎样才能让这么一所尚不为人知的新学校满足这种营销需求呢？加州高级管理学院想出了自己的解决办法。我们从这些著名大学聘请杰出教授给我们的学生授课，并通过互联网与我们的学生展开实时的课堂互动。尽管我们的全职老师 100% 拥有各自领域的博士学位，但这些知名大学的教授不失为我们现有教师队伍的有益补充。因此，我们的学生不仅收获了来自 CIAM 的学习价值，还可以从美国最负盛名的学校那里得到教授们的指导。

在美国，教材费会让所有学生都备感压力，通常每本都在 100 ~ 300 美元之间。于是，我们采用的是从全美范围内聘请知名教授编写网络教材，然后 CIAM 的授课教师再根据自己教授课程的实际实

时地对教材进行更新和补充，这些教材不仅包括文字材料，还有 PPT 和视频资料。这些资料每讲授一轮都会有更新，永远不会过时。学生可免费获得这些更新，无须再为其支付几百美元的费用。

美国学校学费都比较高昂。顶级学校，单单学费就要 10 万美元以上。我们也许称得上是一所顶级学校，但我们却是非营利性的。我们的宗旨是让大家都能够负担得起 MBA 学习的费用，因此我们收费相当低廉，低得几乎每个人都能承受。

至此，你应该已经明白我的用意了，并且也可以看出，即便是在研究生大学里，你始终可以实践德鲁克所提出的各项原则。加州高级管理学院也因此得以快速发展。我们希望它很快就能获得大家的认可。我建议你在自己的企业和职业中实践德鲁克所提出的各种理念。如果真能如此，我相信你的事业也一定会兴旺发达。

威廉·科恩博士

加州高级管理学院 院长

加利福尼亚州艾尔蒙特市

Educational Entrepreneurship and Management as a Liberal Art

When I stepped into the modest office of California Institute of Advanced Management (CIAM), I was touched by the spirit of commitment and determination of the team led by Dr. Bill Cohen to contribute to the promotion of Drucker's teaching in a unique way. This spirit sensed familiar. It reminded me of my work in 2005 in setting up the first joint venture university between Hong Kong and the Chinese Mainland. The physical condition was limiting and yet the spirit transcended it all.

My visit to CIAM for the first time in June 2013 was arranged in the context of my service to Bright China Foundation and the later established Drucker Academy Group (China). I received my doctoral education at Berkeley in the mid-1970s. Since then, I have already heard of the growing influential work of Drucker in Claremont. However, it was not until the end of 2012, after having read Professor Joseph Maciariello's new

book, *Drucker's Lost Art of Management* that I suddenly realized that my graduate studies at Berkeley and all the teaching and research work thereafter for more than 30 years overlapped exactly with the intellectual evolution of Drucker's thought and teaching. Having taken up the study of comparative modern European and Chinese intellectual history, with an emphasis on modern German history and a doctoral theses on the first political college set up in Weimar Republic Berlin inheriting Max Weber's "politics as science" and "politics as vocation", Drucker, in fact, has been a representative figure in my teaching and research. Recently I recalled an episode in 1979 when I finished my doctoral research in the archive of Koblenz, West Germany, contemplating on the future of Chinese people in light of modern German and European development. This, in fact, is exactly what struck me most when I read Professor Maciariello's book in 2012. "May Drucker's lost art of management be an answer to the questions that I have been asking academically and intellectually? May Drucker's intellectual framework of management as a liberal art be able to provide insights into the interpretation of the complex issues of China's 'modern fate' (quoting Professor Joseph Levenson's famous term)?"

All these and other related questions were behind my mind when I visited CIAM in June 2013 and then March 2014. Bill presented us a vision of how executive management education may be constructed innovatively transcending physical limitations. When I set up the new joint venture university in China in 2005, I was confronted with even more formidable challenges of having to establish a new university within less than a year and with an actual spendable budget of less than HK\$ 10 million. The spirit of entrepreneurship that was lively manifested in CIAM brought back a lot of indelible memories.

It is with this spirit that I humbly read Bill's book *Drucker on Leadership*. I can see through the lines how the Drucker's values were deeply implanted into the thinking and work of Bill as I can understand from his pioneering work at this institute. If leadership is responsibility and service, Bill has practised it vividly and convincingly. If leadership involves a process of sharing and building of values, mission and vision, Bill has demonstrated that he has the will and commitment to take up the challenge, with an air of educational entrepreneur baptized by the firmness of military training. If leadership implies the role of marketing of ideas and values, the role of influence and persuasion on strategy and tactics, Bill has led CIAM to break open the innovative path filled with institutional barriers and socio-economic inertia.

Drucker has established and shaped the community of management practice and learning. His influence has infiltrated and soaked into every corner and level of the community. Through his books on Drucker's rich treasure of knowledge and experience, Bill has provided a solid foundation on which he is building this unique institute of Drucker executive education. How does the world learn more deeply and widely of Drucker's legacy through these writings contributed by Bill is a broad question to be contemplated. However, it is most encouraging that the Chinese community is blessed with this opportunity to read Bill's works translated into Chinese. As he is successfully building his team in a clear and effective way, his writing is simple and direct revealing the military leadership culture in which he has been groomed up.

The ultimate question for a Chinese student of Drucker like me still remains: How will the Chinese community of management practitioners and students learn from Drucker through the writings of Bill now being

translated into Chinese? With the dominant Chinese cultural tradition of integrating theory and practice, the insights shared by Bill will be able to help the Chinese readers appreciate how Drucker's values of management have been realized in a social ecological way that emphasizes how individual human values, his/her dignity and her accountability to society may be actualized through proper and moral management practices. After all, human nature has limitations that can only be transcended through liberation of "self-centeredness", one of core values in Drucker's teaching of "management as a liberal art". Drucker reached the phase of postmodernism sooner than anyone may have noticed. He looked at history as a process during which the constructive and moral values of management can be clearly and solidly actualized. Bill's writings help us subtly appreciate this process. His educational entrepreneurial endeavor convinces us that this process is achievable integrating theory and practice.

A humble civilian salute to an esteemed military leader of the academia!

Professor KWOK Siu-tong (Edmund)

Vice-Chairman

Drucker Academy Group (China)

教育创业与管理的人文艺术

一踏入美国加州高级管理学院简朴的办公室，我就被威廉·科恩博士领导的团队的奉献精神 and 坚定决心深深地触动了，他们在以一种独特的方式倡导并推广德鲁克的理念和教诲。对于这种奉献精神，我并不陌生，因为这使我情不自禁地回想起自己 2005 年创建香港和内地联合大学时的情形。当时的物质条件十分有限，正是这种奉献精神让我们有了克服一切困难的坚定决心和无畏勇气。

在我 2013 年 6 月第一次造访加州高级管理学院的时候，我正服务于光华慈善基金会（Bright China Foundation）以及之后创建的德鲁克管理学院集团（Drucker Academy Group（China））。20 世纪 70 年代中期，我在伯克利攻读博士学位。自那时起，我就听说了德鲁克在克莱蒙特影响日渐深远的工作成就。但直到 2012 年年底，拜读了约瑟夫·马恰列洛（Joseph Maciariello）教授的新作《失落的管理艺术：德鲁克论现代管理与人文精神》（*Drucker's Lost Art of Management*）后，我才突然明白，自己在伯克利研究生阶段的学习及此后 30 多年所有的教学和研究工作，在很大程度上都与德鲁克的思想 and 教学的演变发展正好契合。

我对欧洲和中国思想文化史进行了对比研究，重点是德国现代史，我的博士论文研究了柏林魏玛共和国时期创建的第一个政治学院，该政治学院传承了马克斯·韦伯“科学政治”和“职业政治”的思想理念。此后，德鲁克事实上就一直是我研究和教学中的思想导师。最近，我回忆起1979年的一段思想历程。在西德科布伦茨（Koblenz）档案馆做完博士研究之后，我曾借鉴当代德国与欧洲的发展经验，思考过中国人民的未来问题。事实上，这正是2012年阅读马恰列洛教授著作时最能引起我共鸣的地方。“德鲁克谈到的失落的管理艺术（人文艺术）会不会就是我一直在思考的那些学术思想问题的答案呢？德鲁克的管理艺术（人文艺术）的思想框架能否帮助解释中国的‘现代命运’^①呢？”

2013年6月和2014年3月两次访问加州高级管理学院时，所有诸如此类的问题就一直萦绕在我的脑海。科恩为我们呈现了一个如何创造性地构建超越物质条件限制的高管教育事业的愿景。2005年，我在中国创办新型联合大学时，就曾面对更为艰难的挑战：要在不到一年的时间里，用不到1000万港币的资金创建一所新的大学。正是加州高级管理学院生动展现的这种创业精神，唤起了我很多难忘的记忆。

正是因为这种创业精神，使我谦恭地读完了科恩的《德鲁克论领导力》一书。从他的字里行间，我能感受到，德鲁克的价值观是如何深植于科恩的思想体系之中的，当然这也能从他在加州高级管理学院的开创性工作中深切体会到。如果领导意味着责任与使命，那么科恩就已经在生动形象并令人信服地践行着这一理念。如果领导是分享与构建价值观、使命和愿景的过程，那么受过军事训练洗礼的科恩以其坚定自信的教育创业精神，已经向我们展现了他接受挑战的意愿和决心。如果领导需要肩负组织营销及价值观传承，需要对战略与战术方面施加影响并进行说服，那么科恩已经带领加州高级管理学院，开创了突破制度障碍和社会经济惯性的创新之路。

德鲁克创建了管理实践与学习研究体系。他的影响已经渗透到了

① 引自约瑟夫·列文森（Joseph Levenson）教授的著名术语。

这一体系的每个层次与角落。通过阐述德鲁克丰富理论知识与实践经验的著作，科恩为其正在创建的、独特的德鲁克高管教育机构奠定了坚实的基础。全世界如何通过科恩的这些著述更加广泛和深入地学习德鲁克的思想遗产，是值得我们深入思考的大问题。而最令人鼓舞的是，中国的德鲁克读者群体现在可以庆幸自己有机会阅读科恩已经译成中文的作品了。科恩以明确有效的方式成功地创建了自己的团队，他的著作也非常简朴直率、生动形象地体现了促进他成长的军事领导文化。

在中国，像我这样的德鲁克读者仍要牢记的最根本问题是，中国的管理实践和学习群体应该如何从科恩这些已经译成中文的著作中学习德鲁克的思想呢？中国主流文化传统强调理论联系实际，科恩与我们分享的观点见解一定能够帮助中国读者理解，如何以符合社会生态规律的方式实现德鲁克的管理理念。这种理念强调个人价值观、尊严及对社会的责任如何通过符合道德标准的、适当的管理实践来加以落实。我们知道，毕竟人性是有局限的，只有通过把自己从“自我中心”的思想中解放出来，才能突破这种限制。这是德鲁克的“管理人文艺术”教育理念的核心价值观之一。德鲁克比任何人都更早地进入了管理的后现代阶段。他把历史看作是一个过程。在这个过程中，我们可以明确有效地贯彻落实符合道德标准的、建设性的管理价值观。科恩的著作能够帮助我们深刻细致地理解这个过程。他在教育创业方面的努力让我们相信，可以通过理论与实践的结合来落实并完成这个过程。

最后，作为一介平民的我，要向科恩这位学术界备受敬重的军事领袖致以卑微但真诚的敬意。

德鲁克管理学院集团董事局副局长

郭少蒙（爱德蒙）教授

我必须得承认，当我听说科恩的新书名叫《德鲁克思想的管理实践》（*The Practical Drucker* 的直译）时，我的第一反应是：“嗯，他更应该找一个来自政府‘繁文缛节部’的官员来为他的这本书写序。”

归根结底，在我内心深处，德鲁克和实践本就是一对同义词。将一本书命名为《德鲁克思想的管理实践》，就好比说此人是“高大的巨人”，如同将一幢 100 层高的大楼说成是“高高的摩天大厦”一样。

事实上，德鲁克是如此关注实用性，以至于他经常被管理学术界视为异类，并被嗤之以鼻。尽管在他漫长的教学生涯中，他先后在四所高等学府（莎拉劳伦斯学院、贝宁顿学院、纽约大学和克莱蒙特大学）教过书，但是，德鲁克从未真正融入这么多同事的圈子里。他身边的人似乎更孜孜以求于在由同侪评审的学术期刊上发表文章，并且争抢文章被他人引用的机会，而德鲁克呢，则将更多的精力用于改变真实的世界。

“让自己在别人眼里变得高深莫测，已经成了学术界的所谓美德”，在 20 世纪 80 年代中期，德鲁克就曾经发出过类似的抱怨。相应地，他还说过：“对于晦涩难懂以及盲目的狂妄自大，我都深恶痛绝。”正是这样一种自省的特质在时刻警示着他，“要尽可能地用便于大家应用的形式”来表述其思想。