



假如经理们读了 德鲁克

——为顾客而疯狂的假日之旅酒店的故事

李志平 著

南海出版公司

假如经理们读了 德鲁克

——为顾客而疯狂的假日之旅酒店的故事

李志平 著

南海出版公司

海口

图书在版编目(CIP)数据

假如经理们读了德鲁克：为顾客而疯狂的假日之旅
酒店的故事 / 李志平著. -- 海口：南海出版公司，

2016.4 (2016.8 重印)

ISBN 978-7-5442-8160-7

I. ①假… II. ①李… III. ①企业管理 IV.

①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 262725 号

JIARU JINGLIMEN DULE DELUKE

假如经理们读了德鲁克

作 者	李志平
责任编辑	张爱国 张成市
封面设计	黄志勇
出版发行	南海出版公司 电话：(0898)66722926(出版) 65350227(发行)
社 址	海南省海口市海秀中路 51 号星华大厦五楼 邮编：570206
电子信箱	nhpublishing@163.com
发 行	南海出版公司三亚分公司
经 销	新华书店
印 刷	三河市金泰源印务有限公司
开 本	880 毫米×1230 毫米 1/32
印 张	12.75
字 数	330 千
版 次	2016 年 4 月第 1 版 2016 年 8 月第 2 次印刷
书 号	ISBN 978-7-5442-8160-7
定 价	48.00 元

南海版图书 版权所有

当德鲁克遇见孔夫子

——为李志平先生作《假如经理们读了德鲁克》序言

中国孔子基金会理事长 王大千

也许是我曾经干过酒店工作，后来又从事传统文化普及传播的缘故，著名酒店管理专家李志平先生找到我，让我为本书写个序。首先要感谢他的信任，和他多年来在酒店实务中对儒家文化的阐扬。作者本人对儒家文化管理之道融会贯通，本书的出版，将对儒家文化在酒店管理中的传承和应用，带来新的启示和影响。

在《论语·为政》中，有一篇是关于季康子请教如何治国的：“使民敬，忠以劝，如之何？”孔子回答说：“临之以庄，则敬；孝慈，则忠；举善而教不能，则劝。”这其中就很好地反映出了孔子一些基本的管理思想。其实，治理一个国家和管理一个企业有很多相似之处，我认为孔子的思想完全可以应用在酒店管理之中。

在我正式调入中国孔子基金会工作之前，曾在酒店行业工作过一段时间。那时，我研究并尝试了儒家文化与酒店管理的结合，打造了一座以儒家文化为主题的连锁酒店。在当时，那是开先河的，受到了各界的

赞许和好评。

这之后，我也一直在关注“儒家文化进酒店”的问题，并对以往工作做了总结与提升。现在，在中国孔子基金会策划下打造的儒家文化主题的酒店和宾馆，全国也已有了几十家。我想，这既得益于我们这个时代对传统回归的呼唤和渴求，也得益于儒家文化本身对现代管理的切实帮助和启示。

在漫长的历史长河中，儒家思想时而沉潜低徊，时而昂扬直上，但始终平和、包容、理性地对待本民族的其他文化以及外来文化，吸收消化，融会贯通，博采诸家之长，从而不断引领并主导着中华文化的前进方向，塑造了中华民族崇文守礼、勤劳勇敢、自强不息、厚德载物的人文精神和品质。

“高山仰止，景行行止。”孔子的思想如同仰望着的高耸山峰，令人向往，如同放眼通天的大道，使人登高畅望致远。儒家思想以其独特的魅力远播海外，在东亚形成了以中国为主，包括日本、韩国、越南等国家在内的儒家文化圈，对东方文明的形成与发展起到了不可替代的作用。

孔子所达到的人生高度、宽度和深度，两千五百多年来，不断被后人阐发，不断激励着每一代中国人，“高山仰止，景行行止，虽不能至，然心向往之”。孔子做人是典范，做事也很成功：他是一个好老师，好学者；他是一个满怀理想的政治家，更是一个功在千秋的思想家。他也失败过，最失败的时候，曾被人嘲讽为“累累若丧家之犬”，而他欣然受之。但“知其不可而为之”，正是孔子伟大的救世精神的最好表达。

我们知道，彼得·德鲁克是著名的管理学大师，他是现代管理学的开创者和实践者，被誉为“现代管理学之父”，有不少中国企业家都是他的粉丝。德鲁克的学说有划时代的意义，是企业家和经理人的指路明灯。

我曾看到一篇报道：《哈佛商业评论》自创刊以来，其刊载的一篇文章，曾被广泛转载，那便是德鲁克的《管理自己》。在这篇文章中，德鲁

克谈到了工作、学习、人际交往、团队打造以及价值观等问题。其中，尽管表述方式有异，但我认为核心理念，与孔子的思想是不谋而合的。所谓“大道同源、殊途同归”，尽管德鲁克与孔夫子并没有见过，但通过研读德鲁克的著作，会发现，他们曾“穿越”到了一起，思想碰撞出的火花，其实就是人类共同的价值诉求和道德追求。

对于当今中国企业的决策者来说，观念和思维方式的改变是更重要的，比具体的操作路径和招数更重要。从这个角度说，管理大师的理论不能当作招数理解，不然会发现在管理实践中真的没有用，因为不是所有的问题都能够“见招拆招”地去解决掉，管理的最高境界应是“无招胜有招”的一种状态。

因此，德鲁克的管理学理论，诚如他本人那样，都围绕一个非常关键的核心，就是对人和社会的深刻理解。而这正是德鲁克和孔夫子相通的一点。

李先生这部书虽以美国管理学家德鲁克为主脉，但孔子和华夏先贤先圣的思想无不贯穿整部书的血肉之中。李先生的骨子里有极深的儒家情怀，极为推崇孔子的领导力思想，这是新的发现。当德鲁克“遇见”孔夫子，相信是会带给我们更多的惊喜和收获的。

李志平先生是一位扎实的酒店从业者，希望从他的这部作品中，我们可以结缘并走近德鲁克和孔夫子，相信一定会对读者诸君的职业生涯乃至人生都会大有裨益。

酒店业、企业界人士与文学

——为李志平先生《假如经理们读了德鲁克》序

华美顾问机构首席知识官 赵焕焱

李志平先生是中国新兴的“有限服务”酒店出类拔萃的管理者和经营者。

我与李志平先生有过一次愉快的交流，我们在午饭后讨论了文学、音乐，对许多外国文学和器乐有共同的爱好。

企业界、经济领域人士喜欢文学、音乐，非常正常。我想起1987年起连任4届美国联邦储备委员会主席的格林斯潘，年轻时曾经在季罗姆摇滚乐队里担任了爵士乐演奏员。格林斯潘在演出幕间休息时，喜欢上了看经济学书籍。在巡回演出一年后，格林斯潘离开乐队去纽约大学攻读商业经济学，1954年与图森共同创办了图森·格林斯潘咨询公司。1998年美国大选的关键时刻，《财富》杂志的封面口号是“谁当总统都无所谓，只要让艾伦当美联储主席就成”。

全球企业巨子美国通用公司董事会曾给总经理下达一项指令，要求阅读《莎士比亚全集》并写出心得报告。这件事并非发生在4月1日愚人

节，董事会成员也没有喝醉酒，这个决议是非常严肃的。通用公司董事会的这个决议实在是十分高明，这也说明了通用公司之所以能够出类拔萃的原因所在。企业成功与否，一靠科技，二靠管理，科技是全社会的结晶，而管理只能靠企业自己。管理界人士一致认为，管理是技术，但更是艺术。是艺术就是相通的，其精髓亦存在于文学、音乐、美术中，也同样存在于军事、体育、企业中，从个体中抽象出共性，再用共性来指导个性，这正是极其有效的途径。然而，为什么在文学中独独挑选《莎士比亚全集》呢，笔者认为正是因为莎士比亚的语言具有独特的魅力，这种独一无二的风格，可以在企业竞争中克敌制胜、所向无敌。所以，企业管理的奥妙“工夫在诗外”，这就要求企业家具有广泛的兴趣、渊博的知识、良好的修养，要博览群书、博采众长。

20 世纪 80 年代初，在企业管理的范畴中出现了企业文化 (Corporate Culture) 的提法，很快地引起了东西方企业界的重视，并且把它列为继泰罗的科学管理、梅奥的行为科学、“管理职能丛林”之后企业管理发展的第四阶段。

20 纪 70 年代到 80 年代，美国有一本童话书《海鸥乔纳森》风行了全球。它起先在大企业中流传，后来美国国务院要求每个工作人员人手一册，随之被翻译成各种文字在全球传播，当时中国海峡两岸都有了译本。《海鸥乔纳森》是讲一只名叫乔纳森的海鸥如何在种种困难和干扰下专心致志于飞行训练，使自己飞得尽善尽美。这样一个简单的故事居然感动和倾倒了全球一大批人。《海鸥乔纳森》出版前，全球经济遭到石油危机的冲击，在一片萧条中，人们的信心受到重创，经济不景气在到处传染，大家感到失去了主心骨，觉得前途渺茫。就在这样的形势下，《海鸥乔纳森》带来了一股清醒的空气，使人们的精神为之一振。失望的人群又找到了新的灯塔，开始了新的努力，决心像乔纳森一样百折不回，努力使自己飞得尽善尽美。企业逐渐恢复了信心，公务员们更加敬业。

因此，《海鸥乔纳森》成了结束一个危机时代的标志。与此同时，《海鸥乔纳森》又是一个新时代开始的标志，随着托夫勒《第三次浪潮》的问世，美国新经济的逐渐形成，信息社会开始到来了。

20世纪70年代出版了轰动全球的《有效的管理者》一书，其作者彼得·德鲁克曾在1983年的一次高级研讨会上说：“领导力就是远景，远景既是员工共同追求的规划，又是员工共同创造的目标。”这个表述进一步把变革、创新的焦点定位于为员工指引出方向上。

“三军易得，一将难求”，这是因为将帅的作用是无法替代的，就如乔纳森做出的榜样那样，是统一全体干部、员工意志的手段，并起着鼓舞士气的作用。在企业发展的关键时刻，企业负责人必须审时度势、锁定目标，然后展翅高飞，把全体干部、员工的思想与行动统一起来，这就是最重要的改革和创新。

一个球队需要有一个球星，一群海鸥需要一只乔纳森，一个企业更需要一个管理领导者，他就如一位船长，引导着航船在天水一色的大洋中乘风破浪、一往无前。

我期望，李志平先生的作品也能够如《海鸥乔纳森》一样，为辛苦拼搏的中国酒店人和各行各业带来力量。

如何做好酒店经营管理

——以评为序读《假如经理们读了德鲁克》

“酒店职业经理人”杂志社总编辑 李建军

几个月前，李志平先生把《假如经理们读了德鲁克》的书稿发给了我，让我写书评。在惊叹李总骨子里对酒店行业的那份热爱与执着之余，对李总能在一个众声喧哗的年代，静下心来写出 20 多万字的书，我也非常钦佩。

最早拜读李志平先生的文章，是他在富驿酒店集团担任 COO 期间投给我刊的一篇《酒店营销的闪电战》。因为那篇文章，李总给我留下了深刻的印象。因为酒店业很多实战性的操作，很少有人去总结，李总作为一名文武双全的职场老将，无疑给我们做出了表率。

在《假如经理们读了德鲁克》的书稿中，李志平先生回顾了自己的成长历程，并以一个“旁观者”的视角，向读者讲述了自己几十年来做酒店的经验和思考。不得不承认，李志平先生十分推崇德鲁克的理论，整本书读下来，经常得见主人公李子在酒店管理的过程中一有困惑就马上翻阅德鲁克著作的段落，可以说是德鲁克的忠实粉丝。

这本书的名字叫“假如经理们读了德鲁克”，为什么是“假如”？“假如”的意思就是我们现在的经理们并没有读德鲁克，那如果读了会怎样？作者用自身的经历向我们娓娓道来，告诉我们该怎么读、读了会有什么影响，而不是简单地告诉你去进行口号式的学习，而是要反复地学习和体会。“假如经理们读了德鲁克”这个名字，我认为可能还有一种惋惜之情在里面，这么伟大的管理学大师，提出了这么多的精辟观点，却没有经理人赏读，怎能不令人扼腕叹息呢？

作者在书里有生动翔实的叙述，有大量关于德鲁克的管理学见解的引用与思考。德鲁克是当之无愧的现代管理学之父，他曾对德鲁克管理学院创办人邵明路说：“无论是中国的工商业、通讯和交通行业，还是政府和教育机构，以及医院都急需大批卓有成效的管理者。发展中国家可以很容易地得到国外的技术，也容易吸引外资。但是，技术和资本仅仅是工具而已。它们必须通过有能力的管理者才能发挥作用和功效。”

即将出版的这本书正是李志平先生通过自身经历的展示，让我们可以洞见一个不同视角的德鲁克。李志平先生十分喜爱读书，即使在因读书多反而受到批斗的年代，家里几乎没有人支持他读书，但他依然没有放弃读书。也正是因为他的坚持，作者才从德鲁克的书中反复领悟，结合自身的疑问，不断思考如何帮助经济连锁酒店提高入住率和餐饮收入的管理方式。

书稿里让人印象深刻的还有对不服管理的厨师长处理。因为顾客点了一份菜单上没有的香菇青菜，主人公李子作为总经理要求服务员写上，但厨师长不点头，厨房没人敢做。服务员夹在中间很为难，并且因为厨师长说她拿总经理来压他而被骂哭，主人公不仅要求厨师长给顾客做这道菜，还亲自出来向服务员道歉。服务意识根植在作者以及其塑造的人物骨子里，流露在每时每刻的工作中。

整部书稿中，贯穿了很多酒店实战经验，例如：如何达到盈亏平衡

点，如何扭亏为盈。在扭亏为盈中，要分成三步走，如第一步，争取在3个月内 Revpar 达到盈亏平衡点，即 Revpar 达到 100；第二步，用大约6个月的时间使 Revpar 达到 130；第三步，大约用9个月的时间超额完成明年的全年任务，Revpar 到达 150。他认为目标管理的最大优点也许是它使得一位经理人能控制自己的成就。“自我控制意味着更强的激励：一种要做得最好而不是敷衍了事的愿望。它意味着更高的成就目标和更广阔的眼界。目标管理的主要贡献之一就是它使得我们能用自我控制的管理来代替由别人统治的管理。”

对员工的任用标准也体现了作者的强烈的营销服务理念。作者认为“营销就是把销售变为多余”。一切从顾客的角度，一切从员工的角度，通过对顾客好，对员工好，把一个企业扭亏为盈，把销售变为多余。有一次有一个四星级酒店出来的员工，资历学历都很好，但因为不愿意帮顾客拿行李的事情要辞职。营业部经理舒静正为此事发愁，觉得现在人不好找，他学历好业务强，有些不舍得。书中主人公李子却说：“所有对顾客不好的冷血动物，统统要清除，一个不能留。”因为德鲁克的书里曾提到说，我们重视的只是这位主管不能胜任，至于如何去找到合适的人选，那是另外一回事。

除了德鲁克，作者也看马里奥特的《服务精神——我的马里奥特之路》、科特勒的《旅游市场营销学》等，对中国传统文化中的孔孟之道、老庄之术、太公孙子兵法也有自己的独到见解。这本书风格平实，在一个又一个故事中，帮助酒店的经理人们认识到要如何学习、如何理解管理的实质。今天的人们也许早就听惯了各种互联网论调，不再认同管理就是管人、财、物这种工业时代的管理思维，那么，如今的酒店职业经理人又该如何做好酒店经营管理呢？相信这本书，会给你答案。

酒店人该读读德鲁克

——为李志平先生《假如经理们读了德鲁克》序

北京第二外国语学院酒店管理学院教授 秦宇

进入 21 世纪之后，在人民收入水平持续递增的带动下，中国的国内消费迎来了质与量的高速增长。中国不仅仅是世界工厂，也成为了世界商场。从制造业到服务业，各行各业都获得了前所未有的发展，旅游业和酒店业也不例外。在需求大规模涌现后，旅游和酒店市场中各种新的商业模式和产品模式层出不穷。很多企业家认为，只要拥有好模式和好产品（有时甚至是“面子”好，就好，“里子”如何，不重要），成功似乎就指日可待。事实是否果真如此呢？短期看，的确有可能如此，但是从成功的长久性分析，商业模式和产品模式容易被模仿，不太有可能成为可持续竞争优势的来源。相反，由于意会性、系统性和因果模糊性等，企业的管理模式难以被模仿，并有可能成为竞争优势的长期来源。管理模式的核心是“如何管理”，也就是指公司如何确定目标，如何动员人员，如何与供应商和顾客打交道，如何协调活动及如何配置资源，属于

实实在在的日常工作。

在我看来，好的商业模式和产品模式有点类似于战略中的好“定位”，这种好“定位”由企业外部环境决定，其把握与否取决于创业家团队的敏锐眼光；而管理模式则是建立在企业文化和做事方式等基础上的组织常规（routines），这种常规由企业内部环境决定，其成功与否取决于全体人员的参与和努力，属于苦功夫，非常难以模仿，从而更有可能带来可持续竞争优势。

在进入 21 世纪第二个十年的中期以后，我认为在目前这一轮需求和技术条件下，中国酒店业的商业模式创新和产品模式创新大潮，已经趋于回落。我们迎来了需要从整体上提升管理水平的阶段。管理水平提升看似简单，实则最难。原因在于，管理模式就像是中国武术中的扎马步的基本功，每日都得练，三日不练，表面上看不出，但武功就差一大截。德鲁克的著作，没有高深的知识和时髦的用词，所教所讲都是帮助我们在管理中扎好马步。这部书以小说的形式，引证大量的知识来源，生动地说明了主人公通过践行德鲁克的管理理念（及古今中外能为我们所用的其他管理理念），是如何带领其员工创造出难以模仿的竞争优势的。这是一部寓教于乐，让读者在不知不觉中学到经典管理理念的著作。

这部书的作者李志平先生是我敬重的业界前辈，爱读书、爱思考、爱写作。某次论坛，台上嘉宾指点江山，李先生坐第一排，旁若无人，手不释卷，读的正是德鲁克。我印象极深。李志平先生做事认真踏实，不仅自己马步扎得稳，还愿意教人如何扎。他早年的两部著作《中国经济型酒店成功之道》《中国经济型酒店市场营销之道》都是行业中少见的、将理论与实践做充分结合的好书。我自己研究酒店业多年，写的书也不少，看了这两部书后，深感自己学问功夫不如李先生。现在我还从这两部书中受益颇多，不时拿出来翻阅。

如今李志平先生的新书即将付梓，嘱我写几句。我诚惶诚恐，写下上面的话，希望更多的酒店人能看到、看进去这部书，并通过这部书的引导读更多学扎马步的管理书籍，少学一点时髦套路。如是，李先生功莫大焉，酒店业幸莫大焉。

管理者即培训师

——读《假如经理们读了德鲁克》有感而为序

CSTD 中国人才发展社群创始人 熊俊彬

和李志平先生的结识，源于一趟美国之行。2011年5月，我带领一个中国培训业的精英代表团，参加全球培训业规模最大的盛会——美国培训与发展协会（ATSD）年会，作为代表团成员李志平先生全程参加了这次为期12天的美国之旅。当时他身为汉庭酒店集团副总裁，兼管汉庭员工培训与发展，作为代表团中最年长的一位，我们很自然地称呼他为李老师。

在那段令人难忘的学习之旅中，李老师给我留下最深刻印象的就是他的和蔼、谦虚与好学。在40多位团员中，他能很快就融入集体，并和我们年轻人打成一片。对于国外很多学习理念和培训产品，他充满好奇心，并主动和国外专家交流学习。我想工作中的李老师也应该因此很受同事们爱戴和尊敬。

特别值得一提的是，在此次美国之旅中，我们造访了彼得·德鲁克生

前工作过的美国克莱蒙特大学。在德鲁克研究生院，我们近距离学习了德鲁克思想的精髓，感受到了这位“现代管理学之父”的伟大。我也观察到，李老师频频和德鲁克学院的教授及德鲁克遗孀 Doris 深入交流，能感受到他对德鲁克这位管理大师由衷的敬仰。

时隔四年之后的今天，我突然接到李老师的电话，说他写了一本关于德鲁克的书，我当时并不意外，以他几十年的管理实践经验和对德鲁克的热爱，写一本专著并非难事。当我收到《假如经理们读了德鲁克》的书稿之后，我却不禁惊讶起来，关于德鲁克的书籍数不胜数，然而李老师的这本书竟然是小说体的有关德鲁克管理思想的文学作品，这为读者了解德鲁克提供了一个全新的视角和审视的方法。

在细细品读《假如经理们读了德鲁克》的过程中，我特别留意到小说主人公李子对于员工培训的重视与践行。正如李老师在该书提到的：心目中要始终想着员工，只有关心员工，员工才会关心顾客；只有培养优秀的员工，才能为顾客提供卓越服务。李子作为一名酒店管理者，深刻理解了德鲁克提出的“管理就是界定企业的使命，并激励和组织人力资源去实现这个使命”，“管理就是实践，并把学到的知识应用于实践”。

在日常管理中，书中李子每周会给员工做一次培训，“必要时亏点本”“抓住每一个为顾客服务的关键时刻”“人生管理课”等，是他基于公司（假日之旅酒店）价值观和工作实践开发并主讲的课程。当出现客户投诉或员工遇到难题时，他会在包厢、在客房随时辅导员工解决面临的难题。他的管理实践无不践行着李老师所坚信的德鲁克观点：持续的培训使得一个人易于接受新的、不同的、创新性的和更富效率的工作；最好的领导者会努力培养他的下属，使下属成为领导者；管理者在教会别人的过程中可以学到更多；每一个组织都应该是学习型组织，将员工培训与发展融入组织的每一个层级，永不停息。