

財經企管 (02)

# 搞定

## 杜拉克談行銷與管理

王霆、陳勇、袁淳 等編著

詹文明 編審導讀



# Marketing Management

以前，人們對待行銷的態度還是：「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。

# 行銷

( 財經 企管 02 )

## 搞定行銷

杜拉克談行銷與管理

作者：

王靈 陳勇 袁淳 等編著

企劃編輯：

蚊子工作室·賴宛靖

企劃製作：

霍克文化公司

出版：

百善書房

登記號：

局版台業字第5633號

總經銷：

旭昇圖書有限公司

地址：

235 中和市中山路2段352號2樓

電話：

02-2245-1480

傳真：

02-2245-1479

2003年11月 第一版第一刷

定價 200 元

Printed in Taiwan

ISBN 986-7769-27-9 (平裝)

版權所有

請尊重著作權人的權益

### 國家圖書館出版品預行編目資料

搞定行銷：杜拉克談行銷管理 / 王靈, 陳勇, 袁淳等著. -- 第一版. -- [臺北縣] 中和市：百善書房, 2003 [民92]  
面：公分. -- (財經企管系列；2)  
ISBN 986-7769-27-9 (平裝)

1. 市場學

496

92019462

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

( 財經 企管 02 )

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

# 搞定 行銷

杜拉克談行銷與管理

Marketing Management

王震 陳勇 袁淳 等▶編著  
詹文明 編審▶導讀

本書曾由水星文化事業出版社以《杜拉克談行銷與管理》之書名出版

## 序言

# 穿越管理的瓶頸

本文由本書作者群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、徐文傑教授學者聯合撰寫。

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啟發，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。

導 讀

# 大師行銷與管理的洞見

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

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，讓我們的視野更為寬闊，決策的品質更為提昇。又如何讓知識工作者的生產力大為提高，其步驟為：「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EF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啟迪與收穫，堅信您一定會一讀再讀，如獲至寶。

# 搞定行銷

## CONTENTS

- 006 序言 穿越管理的瓶頸
- 011 導讀 大師行銷與管理的洞見

### PART I 行銷與管理

- 020 獲取市場領導地位的主因
- 026 「市場現實」的基本原理
- 032 準確定位企業的顧客
- 036 顧客分析的基本方法
- 042 把握市場的「走動式管理」
- 047 面對「生活方式」市場
- 051 未來的四個新市場
- 056 杜拉克的行銷觀
- 059 未來行銷的四大要點



CONTENTS

- 063 創新和企業家精神
- 068 市場行銷和創新的目標
- 075 企業成果的三個區域分析

**PART II 生產與產品**

- 082 管理資本生產力
- 087 提高資本生產力的途徑
- 096 兩組產品的分析與決策
- 107 怎樣經營「缺陷整理產品」
- 113 放棄不合理的特色
- 118 四種生產原則
- 127 生產力：管理能力的首要考驗
- 133 生產力的源泉是知識 不是體力