

源自3M（中国）公司实践验证的培训课程

德鲁克 管理实践的12堂课

分享德鲁克从未公开的
企业增长战略

德鲁克的学生、同事和相交近30年的挚友
[美]罗伯特·W·斯威（Robert W. Swaim）◎著

姜文波 何敏◎译

THE STRATEGIC DRUCKER



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

德鲁克 管理实践的12堂课

【美】罗伯特·W·斯威 (Robert W. Swaim) 著

姜文波 何敏 译

THE STRATEGIC DRUCKER

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

德鲁克管理实践的12堂课 / (美) 斯威著; 姜文波, 何敏译.

北京: 中国人民大学出版社, 2010

ISBN 978-7-300-12579-4

I. 德…

II. ①斯… ②姜… ③何…

III. 德鲁克, P. F. (1909~2005) - 企业管理-研究

IV. F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 154505 号

德鲁克管理实践的 12 堂课

[美] 罗伯特·W·斯威 著

姜文波 何 敏 译

DeLuKe Guanli Shijian De Shi'er Tang Ke

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 [http:// www. crup. com. cn](http://www.crup.com.cn)

[http:// www. ttrnet. com](http://www.ttrnet.com) (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司

规 格 170 mm × 230 mm 16开本

版 次 2010年8月第1版

印 张 15.75 插页2

印 次 2010年8月第1次印刷

字 数 225 000

定 价 39.80 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本書籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多書籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨書籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

一 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书的价格上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

二 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书: 这类书理论性、专业性均较强, 需要读者拥有比较深厚的专业背景, 阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书: 这类书理论性、专业性均不强, 但普及性较强, 贴近现实, 实用可操作, 适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书: 本土图书来源于中国的作者, 反映中国的发展现状, 与中国的实际结合较强, 但国际视野和领先性与引进版相比较弱, 这其中包括两小类, 可通过封面的作者署名来辨别:



a) “著”作: 这类图书大多为作者亲笔写就, 请读者认真阅读“作者简介”, 并上网查询、验证其真实程度, 一旦发现优秀的适合自己的作者, 可以在今后的阅读生活中, 多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品, 是非常有益的。

b) “编著”图书: 这类图书汇编了大量图书中的内容, 拼凑的痕迹较明显, 建议读者仔细分辨, 谨慎购买。

老 阅读的收益

阅读图书最大的收益, 来自于获取知识后, **应用于自己的工作和生活,** 获得品质的**改善和提升,** 由此, 油然而生一种无限的**满足感。**

业绩的增长



一张电影票

职位的晋升



收益



花费



一顿麦当劳

工资的晋级



一本书



一次打车费

更好的生活条件



两公斤肉

中国当前和未来的决策者最应该看的一本书

这本书非常适合中国当前的决策者们，因为他们负责为组织的增长目标的实现制定战略和政策。这本书也非常适合中国未来的决策者们，因为他们将负责实施既定的决策，并做出他们自己的战略决策。

这些决策者可能是政府官员，要负责制定正确的“五年计划”和长期战略，以确保中国持续的经济增长；也可能是中国具有战略意义的大型国有企业的领导者；还可能是合资企业的合伙人，需要决定是否继续给合资实体投入额外的资源；或者可能是私营企业的所有者，需要在不断变化的全球市场中做出关乎企业生死存亡的战略决策。

无论你现在是为组织做出战略决策的领导者 and 决策者，还是组织着力培养的未来的领导者和决策者，你都可以从本书所包含的深刻见解和实用工具中受益。

德鲁克从未写过的战略专著

那些仍在幻想明天将会跟昨天一样的组织，很可能会遭受最大的损害。

彼得·德鲁克*

本书主要探讨增长战略。彼得·德鲁克被称为“现代管理学之父”，一生发表了 39 本著作以及数千篇论文，但却从未专门拿出一本书来讨论战略。为了弥

* 除非特别注明，文中所有引言均来自彼得·德鲁克。——作者注



补这一缺憾，本书汇集了他就战略、战略思维、战略规划、营销、变革管理以及其他相关主题所发表的观点。因此，读者可以把本书看成是他写的战略专著，尽管实际上他从未写过。

为什么本书对中国的决策者非常重要

进入 21 世纪的第一个 10 年，我被中国的一家培训公司聘为学术顾问，帮助他们以德鲁克的研究成果为基础，创建一个面向中国的 MBA 计划。尽管事先没有这样的打算，我最终还是留在了中国，而且一待就是 10 年。这给了我一个难得的机会，使我这个西方人能够近距离地观察这一时期中国的高速发展和深刻变革。直到全球金融危机爆发之前，中国的国内生产总值始终保持两位数的增长。在这种高速增长推动下，中国成为世界第二大经济体和全球第一大汽车市场，拥有全球最多的互联网用户。与此同时，这种高速发展也付出了巨大的代价，比如环境污染相当严重，人们的健康和安全被忽视等。因此，对中国的政府官员、高管、管理者以及管理研究者而言，能够制定出恰当的战略和计划来保持健康的高速增长至关重要。我曾去过中国各地的很多学术机构，讲授战略以及其他相关的 MBA 课程。我发现，相关的教学需要更加创新的方法，不仅要讲授这些主题，还应教会大家怎样应用和实践。另外，我所讲授的概念，比如战略管理等，其实践必须要考虑所在国家的历史、传统和文化，并与之相结合，而不能生搬硬套他国的方法。考虑到这种背景，我认为中国的学员和实践者需要一本不同的管理书籍。

应用德鲁克的概念和学说

彼得·德鲁克写了 39 本著作和数千篇论文，跟我们分享了他对很多管理和社会概念的观点，提示我们应该做什么。但是，除了后来出版的《德鲁克日志》（*The Daily Drucker*）和《卓有成效管理者的实践》（*The Effective Executive in Action*）等几本书外，他的著作大多没有细说该怎样去做，即没有包含能帮管理者学以致用实用工具。本书的不同之处就在于，很多课的后面都有实用工具，可以帮助你前面论及的概念应用到管理实践中去。另外，本书附录中还有 11 个战略和营销管理方面的评价和规划工具。

诊断——提出正确的问题

20世纪70年代中期，当我在德鲁克学院（当时还是克莱尔蒙特学院）读博士时，我渐渐意识到德鲁克的教学和咨询风格是：强调就特定议题提出正确的问题，最终找出问题的原因以及应该采取的措施。因此，读者将会发现，第2课就采用了这种提出问题的方法。读者还会在第12课的末尾发现一个补充列表，其中列出了涉及战略管理的118个问题。管理者和学员会发现，根据自己组织的具体情况回答这些问题，将是一个非常有效的诊断工具，它可以为怎样制定和实现组织的增长目标提供指引。

超越德鲁克——需要其他权威的观点

跟其他写德鲁克的书不同，本书还采用了战略、营销和创新等领域的其他一些权威的观点，有的是为了支持和印证德鲁克的概念，有的则是为了说明特定的德鲁克概念如今已经过时。这些权威包括战略领域的迈克尔·波特（Michael Porter）、营销领域的菲利普·科特勒（Philip Kotler）、创新领域的克莱顿·克里斯滕森（Clayton Christensen）等。无论是在美国还是在中国，很多推销德鲁克著作的学术和商业机构都未能承认德鲁克的这些学术弱点。结果他们让管理者和学员看到的是一幅不完整的画面。例如，加利福尼亚的德鲁克研究院在审阅本书的初稿时就认为，这么写对德鲁克的著作太挑剔了，因此，他们至今不肯承认本书的贡献。其实本书没想对德鲁克的著作不敬，而只想指出其中的缺陷。尽管那些德鲁克信徒把德鲁克奉为无所不能、有求必应的神，但是读者应该意识到，他的理论和观点并不完美。

在3M中国应用德鲁克的概念和学说

大约7年前，我为设在上海的3M中国有限公司（3M China Limited）设计了一个为期4个月、用时12天的高管培养计划。这个计划面向该公司有潜力的中国管理者，如今被称为“3M德鲁克学院”（3M-Drucker Academy）。迄今为止，已经有大约200位中层管理者和关键支持人员参加过这个计划。本书论及

的很多德鲁克有关增长战略的观点都曾用在这个计划中。该计划的课程内容是针对 3M 中国公司的具体情况订制的，可以帮助他们完善已有的战略和战略规划过程。

按照规定，每上完三天讨论课，参加计划的学员就要完成小组任务，把德鲁克的概念应用于自己的组织当中。然后，等下次上课时，他们要介绍各自的实践结果，包括实际执行时应该考虑的一些建议。因此这不仅仅是一项学术练习。

值得一提的是，在翰威特咨询公司（Hewitt Associates）和 RBL 集团（RBL Group）联手《财富》杂志举办的“2007 年最具领导力企业”评选中，3M 中国有限公司凭借自己的领导培养计划脱颖而出，在 500 多家全球企业中排名第二。针对这一重大成就，原 3M 亚太区人力资源总监、现负责 3M 全球招聘的约翰·内希姆（John Nesheim）（中文名：蓝思汉）对我说：“是你和你创建的 3M 德鲁克学院帮 3M 中国赢得了这一殊荣。”

到培训计划结束时，学员要总结他们个人看重的关键点。一个学员在谈到“德鲁克的 5 个必然趋势”时写道：“这些设想指引我们回顾历史，告诉我们怎样分析与变化的人口特征、收入分配、制造业的衰退、全球竞争力以及经济现实与政治现实之间日益加重的不一致等相关的趋势。在中国，除了商业的快速增长之外，市场发展战略的基础还应该包括对以上影响因素的深刻理解。”

培养明天的领导者

通过思考本书所包含的德鲁克以及其他权威的观点，并像 3M 中国那样根据自身情况加以运用，中国的其他组织也可以培养自己的下一代领导者并从中受益。要想获取更多信息，请发电子邮件至 robertswaim@hotmail.com 跟我联系。

不要只是把这本书摆在书架上。本书中的很多工具将会帮助你和你的同事做出更有效的战略决策。请把它放在枕边或案头。

罗伯特·W·斯威（Robert W. Swaim）博士

2010 年 7 月

目录

CONTENTS

前言 1

第1堂课 先把好增长管理的第一关 5

“对管理层而言，仅仅嘴上说‘我们需要增长’是不够的，管理层需要一个合理的增长策略——同时具备最低和最优目标的理性增长策略。”

企业需要实现增长——通过销售、营销和创新来实现“有机增长”，通过并购和战略联盟来实现“外部增长”。

第2堂课 企业宗旨能为增长战略做什么 14

“满足客户的需求，这是每一个企业的使命和宗旨。”

我们的企业是什么？我们的企业将是什么？我们的企业应该是什么？这三个关键问题几乎定义了德鲁克处理企业战略和营销的方法，目标不是结局，而是方向；不是命令，而是承诺。

第3堂课 从创造你的客户开始 30

“企业的宗旨是创造客户。”

这是一个巨大的德鲁克空白，我必须要把他的定义加上“……和保留客户”加以弥补。因为赢得一个新客户的成本要比保留一个客户高5倍。

第4堂课 企业致命的五宗罪 57

“企业的成功没有唯一的公式，因为每个企业和行业都是不同的。每个企业都需要适合于自身的策略和战略，但也都需要避免‘企业致命的五宗罪’”。

当企业觉得他们还有那么几年好日子过时，他们往往会试图维持现有产品，即使其销售额已经开始下降，客户偏好和市场也在改变。

第5堂课 不创新的企业难以生存 69

“创业是一种‘行为’而不是一种个性‘品质’，其根本在于概念和理论而不是直觉；创新是一项‘让人力及物力资源具备新的、更大的财富创造能力的任务’”。

你完全可以囊括更全面的营销讨论以及相关的工具，一个值得考虑的最佳战略是利用“创造性模仿”攻取别人已经建立的市场。

第6堂课 学会有计划地放弃 90

“除了要有一个未来愿景，管理层还需要系统地分析企业现有的业务和产品。‘有计划地放弃’需要得到落实，即使现有的老产品仍然在赚钱。”

之所以要有计划地放弃，目的是不要再为维持昨天而浪费大量的资源，而要把这些资源留给未来的机会和明天的增长。

第7堂课 用外部增长刺激企业战略 99

“20世纪80年代的兼并风潮并非出于商业原因，而是纯粹的财务操弄。收购必须要有商业合理性，否则即使仅仅是财务策略，它也不会成功，而只会导致商业和财务的双重失败。”

在决定收购之前应该透彻地思考德鲁克的原则，回答他提出的关键问题：我们为什么要这样做？是出于商业原因，还是出于财务原因？

第8堂课 家族企业的增长核心必须是“企业” 118

“只有家族服务于企业，企业和家族才能生存和发展。在‘家族企业’这个词组中，核心词不是‘家族’，而必须是‘企业’。

作为一种特殊的类型，家族企业还有其他的战略问题需要解决，那就是生存和所有权继承。不要把这个重要任务留到最后一刻；继任者的遴选过程要有客观的外聘顾问参与。

第9堂课 抓住大变革中的增长机遇 138

“那些已经发生的事会影响未来？”

观察外部环境，尤其是整个社会中正在发生的变革，因为这些变革会对战略以及创新机会产生重大的影响。这充分印证了德鲁克把自己看成是一个社会学家的事实。

第10堂课 面对变革我们还要做什么 149

“那些仍在幻想明天将会跟昨天一样的组织，很可能会遭受最大的损害。”

实施企业战略可能要求很多领域中的变革，比如工作方式、组织的结构、组织的决策、最高领导层等等。但不要遗漏了怎样规划和领导变革努力、利用哪些变革战略和策略等问题。

第11堂课 战略规划是个持续的过程 180

“战略规划就是在今天创造预期未来的决策。”

战略规划不是项一年一次的活动，管理者不能认为他们只要硬着头皮捱过这段时间，之后就应该重新把注意力完全放回到今天的运营和问题上。

第12堂课 把决策力转化为行动力 188

“未实施的计划不是计划，只是美好的意图。”

在战略决策的背景下，我们常常会把问题的症状跟真正的问题混淆，而且由于注意力放在了症状上，问题就被忽视了。要制定一个行动计划，确定必须采取哪些行动、何时执行以及谁将负责决策的实施。

附录 战略管理实用工具 215

致谢 231

译者后记 233

纪念彼得·德鲁克

彼得·德鲁克是全球广为人知的“现代管理学之父”，自 2005 年他辞世之后，有数不清的文章论及了他对管理学和社会的重大贡献。我很幸运能与彼得相识，他既是我的老师和同事，也是我相交近 30 年的朋友。我还专门花了 5 年时间，和彼得一起努力创建了德鲁克 MBA 计划和德鲁克高管培养计划，其内容包括 9 门在美国得到认可的 MBA 课程，都是基于彼得就管理以及其他相关主题发表的著述。如今基于这两个计划，我们已经在中国的很多城市开设了课程，因此读者会发现本书多次提到了中国，然而，书中的概念几乎处处适用。

在合作过程中，彼得多次跟我分享了他以前未公开发表的很多见解。这些见解有很多都涉及战略以及销售和营销。因此，我觉得只有我才有资格把他私下谈到的这些见解同大家分享，以弥补他的某些遗漏——或者是我所说的德鲁克空白。另外，如今要想实践其中的很多概念，我们必须超越德鲁克才行。

德鲁克的战略管理及其他

我所创建的“战略与企业的目的”这门德鲁克 MBA 课程，其基础就是德鲁克有关战略、营销以及其他相关主题的观点，而这些观点都包含甚至夹杂在他众多的著述当中。彼得·德鲁克的很多著述都是从头到尾都在讨论战略的重要性，然而，他从未专门拿出一本书来探讨这一主题。尽管他曾说，“我在 1964 年出版了我的第一本书《成果管理》（*Managing for Results*），谈的就是如今所谓的‘战略’。”时至今日，人们也仍然不认为他是一位战略家。在大家的印象中，迈克尔·波特以及亨利·H·明茨伯格（Henry H. Mintzberg）等人对战略主题的贡献要更为突出：前者在《竞争战略》（*Competitive Strategy*）一书中描述

了著名的“五力模型”(*Five Competitive Forces Model*), 后者则就这一主题发表了大量著述。

理查德·科克(Richard Koch)在1995年出版的《金融时报战略指南》(*The Financial Times Guide to Strategy*)中评论说:“考虑到德鲁克的长寿和著作等身, 再加上大家对他的敬重, 我们确实应该反思一下。他有关战略的见解实在不多。他的主要贡献是‘经营理论’(*Theory of the Business*)的概念。这一理论跟经营环境的匹配程度, 即企业的经营理论能在多大程度上把握市场和经济的脉搏, 对于企业的成功而言, 其重要性可能并不亚于企业的核心竞争力或市场地位。德鲁克并没有确切地这样表述, 但是假如他愿意屈尊就战略的主题写一本书, 那他一定会明确这一点。”

我不同意科克的评论。德鲁克对战略的贡献绝非“经营理论”那么简单, 而且本书可以表明, “经营理论”当中其实根本没有“理论”。德鲁克有关企业宗旨的观点, 他对使命和愿景的论述, 对客户、潜在客户以及“走出去”(如今称为“客户心声”, 详见第3堂课)的重视, 对组织的两大重要职能——营销和创新的强调, 都是远比“经营理论”更重大的贡献。不过, 科克暗示德鲁克从未写过一本论述战略的专著, 这倒符合事实。但话又说回来, 在德鲁克的39本著作和数千篇论文中, 有很多都包含着战略专著的关键要素。因此, 本书试图把德鲁克就战略以及与企业增长相关的其他主题(比如销售、营销、创新、并购以及战略联盟)所发表的评论和著述整合起来, 就像我在开发“德鲁克战略课程”时所做的那样。当然, 尽管如此, 读者可能还是会在很多案例中发现, 德鲁克的观点并不完整, 有一些遗漏或空白需要填补。另外, 要理解他的很多概念在今天的应用, 或者说想弄清楚它们是否仍旧有效, 我们有时必须超越德鲁克。

什么是德鲁克空白?

彼得·德鲁克非常擅长描述“应该做到什么”。他往往会提出管理层应该自问的一些问题(德鲁克的战略思维), 就像我们将在“战略与企业的宗旨”一课中看到的那样。但是, 他常常会忘了提及“怎样去做”。因此在本书中, 我对德鲁克有关战略及相关主题的很多概念给出了我自己的评论。虽然我不是第一个

发现这些空白的人，但我却可能是第一个试图填补这些空白的人，至少在战略领域。举例来说，作为时代-镜报公司（Times-Mirror）下属子公司——图形控制（Graphic Controls）的前首席执行官，威廉·克拉克森（William Clarkson）在1985年就呼吁大家注意学术理论与实际应用之间的空白。他写道：“在学术界对管理的理论性和概念性认识，并不等同于在企业界有效应用这些知识的能力，这两者之间还存在着巨大的空白地带。”在谈到德鲁克时他补充说：“在空白的一边，我们有预言家德鲁克，而在空白的另一边，我们有美国的管理者，他们知道‘管理圣经’——1973年出版的德鲁克经典著作《管理：任务、责任、实践》（*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*）是德鲁克写的，但是并不完全知道怎样把其中的知识融入到自己的行为和实践当中。跟任何其他作者——不管是在世的还是去世的相比，读过德鲁克著述的管理者恐怕是最多的。然而，在德鲁克的理论与美国管理者的实践之间还是存在着令人烦恼的空白。”

因此，本书还包含了实践指导原则，告诉读者怎样才能填补某些空白，怎样才能把德鲁克的很多战略理念应用到自己的组织中。这主要是参考和吸收了其他一些人对战略以及相关主题的贡献——要想充分理解德鲁克概念的实际应用，这是必需的。读者还会在附录中看到很多实用工具。

专注于增长

本书将专注于德鲁克有关企业增长战略的观点——首先是通过销售、营销以及创新实现的内部增长，然后通过合并、收购以及战略联盟实现的外部增长。本书还将详细论述德鲁克的战略思维过程，并概述落实恰当的增长战略所必须采取的关键步骤。第2堂课将在一个独特的假想背景中论述德鲁克对战略和营销的看法：你的公司继续请他做顾问，就你们怎样才能更有效地在全球经济中竞争提供建议。你和管理团队跟他进行的面谈，你们所讨论的主题，还有他所提出的问题，共同构成了后续章节的基础。这节课还将阐释德鲁克的战略思维方法，以及德鲁克认为高级管理层所需要提出的问题。

另外，高级管理层和规划者在战略规划过程中必须扮演哪些关键角色？高管决策具有怎样的重要性？本书评述了德鲁克对这两个问题的解答。变化的人口特征以及全球的社会趋势为创新和增长提供了机会，而德鲁克对这些变化的

评述，有助于补充他对营销以及营销调研的某些看法。

德鲁克是什么人

大约 30 年前，我问彼得：“你认为自己是个什么人——管理学教授？”

他回答说：“不，鲍勃，我是一个社会科学家。”

过了大约 20 年后，在《德鲁克日志》一书中，他似乎重新给自己贴了标签——社会生态学家：“我把自己看做是一个‘社会生态学家’，关心人类的人为环境，就像自然生态学家关心生态环境一样。‘社会生态学’这个术语是我自创的。”在《德鲁克日志》中，他还引用了 1969 年出版的《断层时代》(*The Age of Discontinuity*)——在这本书里，他首次提出了“社会生态学”。《韦氏新世界词典》(*Webster's New World Dictionary*)从社会学的角度对“社会生态学”下了定义：“研究人类群体对地理环境的适应以及二者关系的社会学。”在德鲁克自己看来，他不是个预言家，而是一个敏锐的社会观察家。正因如此，当初他才会把自己归为社会学家。他没有预言未来，而是提醒大家注意将会影响未来的当今趋势。例如，他先于大多数人察觉到了出生率下降、人口老龄化和人口减少等问题，尤其是在发达国家，而这些趋势有助于我们发现可能的创新和增长机会。

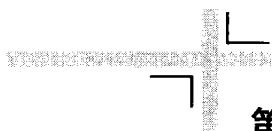
我提出德鲁克空白并不是要指责他的研究成果，而只是想提供一些额外的工具，帮助大家实践他的很多理念和学说。针对其概念不完整的情况，本书将采纳其他学者的贡献予以补充。德鲁克在《管理前沿》(*The Frontiers of Management*, 1986)中写道：“我从未轻视自己的学说、著述以及建议中的方法。方法是工具，没有工具，就没有‘实践’，而只有‘说教’。”我认为，尽管他说的可能是事实，但在有些情况下，要想填补某些空白，我们不仅需要工具，还需要超越德鲁克，吸纳来自战略、营销和创新等不同学科的其他权威的贡献。

当然，我很高兴能够认识德鲁克，跟他一起致力于中国计划更是我职业生涯中的一大亮点。

罗伯特·W·斯威写于中国北京

增长仍将是一个令人向往甚至必需的企业目标。

彼得·德鲁克*



第1堂课 先把好增长管理的第一关

对于德鲁克的战略和战略管理观点，我的探索之旅始于对增长的讨论。毕竟，如果不是给企业的未来增长提供方向，制定战略的意图又是什么呢？正如德鲁克在《管理》中所述：“增长仍将是一个令人向往甚至必需的企业目标……增长的经济体中有足够大的空间。经过高峰期的行业会渐渐衰退，但整个经济的总体增长趋势能让它们勉强支撑。新兴行业可以很好地增长，是出于偶然而不是凭借管理。但是，当这样的经济体停止增长时，经济必然会发生突然而又急剧的变化。然后，不增长的企业或行业就会衰退，而管理层就更加需要为规划和管理增长制定战略。”不用说，银行和抵押借贷行业都需要战略。

在对营销必要性的讨论中，德鲁克还谈到了增长企业的贡献因素。下面的引文仅仅表明了德鲁克认为管理层需要考虑的一个方面，即客户和非客户的问题。（非客户是他提出的一个术语，用来描述那些不从公司买东西的人。）

* 除非特别注明，各章开头的引言均来自彼得·德鲁克。——作者注