

# 成果管理

Managing for Results

德 鲁 克 管 理 经 典

P E T E R F . D R U C K E R



〔美〕 彼得·德鲁克 著



机械工业出版社  
China Machine Press

|珍·藏·版|

# 成果管理

Managing for Results

德 鲁 克 管 理 经 典

P E T E R F . D R U C K E R



〔美〕彼得·德鲁克 著

朱雁斌 译



机械工业出版社  
China Machine Press

Peter F. Drucker. Managing for Results.

Copyright © 1964 by Peter F. Drucker.

This edition arranged with Transaction Publishers through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright © 2009 China Machine Press.

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 Peter F. Drucker 通过 Big Apple Tuttle-Mori Agency Inc. 授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。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。

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。

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:01-2005-5265

### 图书在版编目(CIP)数据

成果管理(珍藏版)/(美)德鲁克(Drucker, P. F.)著;朱雁斌译.—北京:机械工业出版社,2009.9

(德鲁克管理经典)

书名原文:Managing for Results

ISBN 978-7-111-28072-9

I. 成… II. ①德… ②朱… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 144070 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:章集香 版式设计:刘永青

三河市明辉印装有限公司印刷

2009 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 19 印张(含 2 面彩插)

标准书号:ISBN 978-7-111-28072-9

定价:46.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

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。



彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

## 多丽丝·德鲁克寄语中国读者

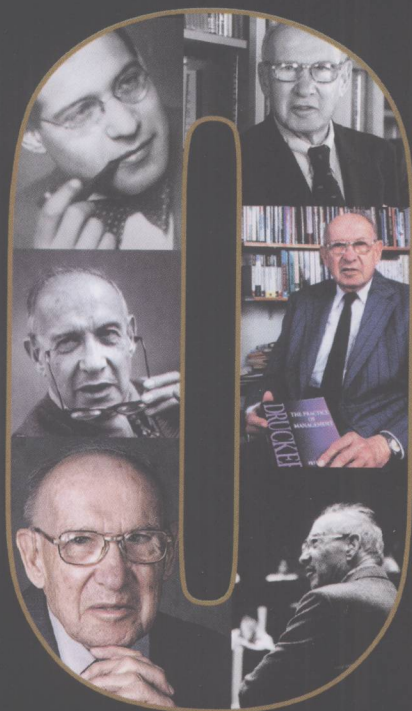
谨向本书读者致以诚挚的问候。本书介绍了德鲁克的诸多思想和概念。他的管理思想在中国得到应用，是对他遗产的发扬光大。随着他的更多著述在中国出版发行，更多思想在中国得到讲习，这个过程会更上一层楼。

本书若能激发所有读者对建设一个美好社会的憧憬，并推动读者在此过程中积极发挥领导作用，那么他的在天之灵定会备感欣慰。

*Doris Drucker*

*September 2, 2009*





*Robert*

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章分社的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。十年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和有效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说：“中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用，单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的受过高等教育的人，但你们有一大批能干的人，这些人在实际磨练中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得了成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，但却知道如何精巧地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以

领导那些中型、小型和地方性的组织，他们将建设一个发达的中国。”

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是对中小型和地方性组织的普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起来都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期提供了更多的创新机会），他力图避免战争、革命和“运动”及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，而延续的基础则是维系人类社会存在的那些普世价值观，包括同情与包容、诚实与正直，以及让个人享有自由与尊严并同时承担起责任。这些普世价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。另一方面，他通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称之为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓所在，可能正是人们总是称他的著作作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制订方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

迄今为止，机械工业出版社华章分社可能是在国内翻译出版德鲁克著作最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它们带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到由此华章的工作人员所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

## 德鲁克经营思想解读

从某种意义上说，德鲁克的《成果管理》一书在整个战略管理理论的形成过程中起到了先驱的作用，也是德鲁克经营思想中最重要的组成部分。

严格意义上说，德鲁克经营思想主要集中体现在1954年出版的《管理的实践》、1964年出版的《成果管理》和1994年发表在《哈佛商业评论》上的论文《经营理论》等著述中。这些著述比较零散，人们理解和把握起来往往难度较大。但如果抓住一个主线条就比较容易把握——这就是解决营利性企业的经营问题必须以企业的宗旨为出发点和归属点。

### 企业经营实质就是引导消费、创造顾客

德鲁克（Drucker, 1954）在其划时代的著作《管理的实践》中，回答了企业经营实质是什么这一带有哲学命题的问题。德鲁克认为，顾客是企业得以生存的基础，企业的目的是创造顾客，任何组织如果没有经营（business）或经营只是其业务的一部分，则不能称之为企业。德鲁克强调，企业存在的目的在于“引导消费、创造顾客”，因此，“企业的基本职能只有两个：市场营销和创造革新”，其他工作都是成本。其中，市场营销的目的在于充分了解顾客，将其潜在需求转化为实际需求，并提供相应的产品与服务。创造革新则是赋予人力、物力创造更大财富的任务，用超越过去的方法满足顾客



需求。<sup>①</sup>

应当这样说，德鲁克得出企业的经营实质就是“引导消费、创造顾客”这一结论与马克思、熊彼特的思想有关。

长期以来，市场经济和企业经营被一种概念所控制，即市场与厂商是被竞争这只“看不见的手”（the invisible hand）牵着走的，其思想基础就是市场需求决定企业生产。但是，提出企业经营实质就是“引导消费、创造顾客”，是因为这种思想潮流的基础是生产决定消费。生产力的改善是经常性的，而不是暂时性的，因为企业面临的革新压力也是经常性的。马克思的生产决定消费理论和熊彼特的“创造性破坏”（creative destruction）理论，表明市场与厂商也受到了一种不断增长的需求和生产技术的发展的引导。在德鲁克看来，对一个企业而言，企业想生产什么并不是最重要的，最重要的是顾客想要什么、需要什么？顾客的认知价值决定企业的一切。

从实质上看，德鲁克关于企业经营就是“引导消费、创造顾客”是与马克思关于商品生产的价值与使用价值之间的矛盾和生产决定消费的论述一脉相通的。回答企业经营就是“引导消费、创造顾客”这一命题应从企业的目的出发，从分析商品生产的基本矛盾入手才能破解。企业存在的目的的一方面是要尽可能地满足社会的需要，也就是要追求使用价值；另一方面又要谋求最大的经济效益，也就是要追求利润。这两方面是有矛盾的，这就是马克思所说的商品生产中价值与使用价值的矛盾。在商品生产中，二者在什么方向、什么程度上、什么条件下统一、结合起来，在很大程度上反映了企业组织生存和发展的能力。

按照马克思主义的生产决定消费的观点，企业应当主动地、能动性地适应市场，而不是被动地、消极地去适应市场，适应顾客的需要。因此，商品生产基本矛盾的主要方面是生产，而不是消费，引导消费、创造顾客就是要去抓企业经营的主动性、能动性和预见性，充分发挥生产对消费的支配和

---

① Peter F. Drucker. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row Press, 1954, ch. 5.

决定作用。这个观点来自于马克思。奥地利经济学派代表性人物熊彼特也持这样的观点，德鲁克说得更干脆，即“引导消费、创造顾客”，质量管理专家约瑟夫·朱兰（Juran, 1964）在《管理学突破》一书中也有类似的观点。也就是说，企业应当积极地去引导消费，吸引更多的订单，满足社会需要。德鲁克用了大量的事例说明，真正决定一个企业是一个什么样的企业，决定企业应该生产经营什么、生产经营多少，决定企业有无存在的价值和前途的，不是企业的利润动机，而是社会或顾客的需要。

德鲁克用大量的事例说明了在客观环境不断变化的过程中，经常保持企业活动与市场、顾客需要之间的平衡或动态均衡，这是企业生存和发展的最根本性条件。可以这样说，在经济学和管理学界，德鲁克是提出这种思想的第一人。但是，德鲁克并没有停止他的脚步，他用社会历史发展的动态观点进一步论证了这一问题。德鲁克指出，从长远的、本质的、发展变化的和竞争的观点看问题，企业组织中的任何一项生产经营活动，只有同“引导消费、创造顾客”密切联系和结合时，才能具有明确的目标、丰富的内容、丰硕的成果和旺盛的生命力。德鲁克运用西尔斯（Sears）等企业的案例充分地论证了这一点：一个企业，只有当它坚定不移地把引导消费、创造顾客当做自己的宗旨、使命或首要任务时，才会摆脱困境，走上光明的康庄大道。德鲁克通过通用汽车公司的事例也说明了这一点。

德鲁克的伟大，不仅在于他的原创性思想，更在于他开出的针对性极强的药方。德鲁克认为，为了引导消费、创造顾客，企业及其所属部门、经营单位，都要在各项活动中十分注意市场营销和创造革新，都要十分注意各种财富和资源的有效利用，即要把加强企业的经营管理问题，放在头等重要的地位，提到重要的议事日程上来（德鲁克在他的许多著作中继续阐述了这个思想）。这里，我们终于看清楚了，德鲁克主张的市场营销、创造革新、各种财富和资源的有效利用的目的只有一个，那就是实现企业组织的宗旨、使命，而不仅仅是利润。而宗旨、使命就是在哲学层次上回答“企业为什么而存在”的问题。

发动“引导消费、创造顾客”这场“经营观念革命”的，是美国哈佛商学院的教授西奥多·莱维特。他（Levitt, 1960）在《哈佛商业评论》上发表的《营销近视症》一文中指出：“管理当局必须把自己视为创造顾客、提供超值满意的人，而不是产品的制造者。”<sup>①</sup>这表明，企业市场营销中优先考虑的应是创造顾客，而不是简单地生产产品。莱维特1975年回忆道：“《营销近视症》与其说是一篇学术文章，不如说它是一个宣言。它也不是一种新思想——彼得F. 德鲁克、约翰·麦基特里克（John B. Mckitterick）<sup>②</sup>、罗·艾尔德森（Wroe Alderson）<sup>③</sup>、约翰·霍华德（John Howard）<sup>④</sup>和内尔·鲍德（Neil Border）都对营销观念做了最初的协调工作。然而，我的方法更多涉及企业经营政策的本质。”<sup>⑤</sup>

市场营销学大师菲利普·科特勒将德鲁克的“引导消费、创造顾客”概括为：“优秀的公司满足需求，而伟大的企业却创造市场。”<sup>⑥</sup>北爱尔兰Ulster大学市场营销学教授及美国西北大学客座教授斯蒂芬W. 布朗（Brown, 2001）教授指出，企业不要去服务需求，而应当去创造需求。他认为，顾客

- 
- ① Theodore Levitt. “Marketing myopia”. *Harvard Business Review*, 1960, 38 (7/8): 45 ~56.
- ② 美国通用电气公司（General Electric Company）的约翰·麦基特里克（John B. Mckitterick）1957年提出的“市场营销观念（Marketing Concept）”得到市场营销理论界的普遍认同。见：John B. Mckitterick. “What is the Marketing Management Concept?” In *The Frontiers of Marketing Thought and Science*. Ed. Frank M. Bass. [M]. Chicago, Illinois: American Marketing Association, 1957. 71 ~82.
- ③ 市场营销职能主义学派代表性人物罗·艾尔德森（Wroe Alderson）提出了供应和需求异质性（Heterogeneity）的观念：企业通过增加产品种类，为消费者提供更多的方便，可以获得区别优势，这可以说是市场细分思想的先驱，由此推动了市场营销观念的发展。见：Wroe Alderson. *Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory*. [M]. Homewood, Illinois Richard D. Irwin, Inc. 1957.
- ④ 约翰·霍华德（John Howard）提出买方行为理论，推动了市场营销观念的发展。见：John A. Howard and Jagdish N. Sheth. *The Theory of Buyer Behavior*. [M]. New York: Appleton-Century-Crofts, 1969.
- ⑤ Theodore Levitt. “Marketing myopia” *Harvard Business Review*, 1975, 53 (9/10): 26 ~48.
- ⑥ Philip Kotler. *Marketing Decision Making: A Model Building Approach*. (Holt, Rinehart and Winston marketing series). New York: Holt, Rinehart and Winston Press, 1971.

根本不知道自己需要什么，现在不知道，将来也不会知道。因此，亦步亦趋地跟着顾客走的企业，产品必然难有创新，市场会因而变成一潭死水，企业也别想有什么大出息了。在他看来，顾客绝对不希望企业对他们顶礼膜拜，他们宁愿被戏弄、被精巧奇特又不易满足的欲望折磨（TEASE）。<sup>①</sup>美国管理学家加里·哈默尔和 C. K. 普拉哈拉德（Hamel and Prahalad, 1994）也曾在《竞争大未来》一书中提到，企业要生存和发展，就必须比顾客走得更远些，因为顾客一般是缺乏远见的。<sup>②</sup>麻省理工学院斯隆商学院高级讲师芭芭拉·邦德博士（Barbara Bund）认为：“关于这一点，他的意思不是‘告诉顾客做什么’……我经常引用德鲁克的另一句话：‘企业拿了钱不是用来改造顾客的，而是用来满足顾客需求的。’”“你做的每件事，都应该有明确的顾客因素，”邦德博士表示，“对顾客了解得再多也不为过，顾客善变，很难对付。”但你必须坚持不懈地了解顾客，改进你的“顾客图”，而且要在内部传达。

所以说，企业不能仅仅是跟着顾客响应市场营销，更应该领着顾客去创造市场营销，这样才能拥有持续发展的动力。英特尔公司前总裁安迪·格鲁夫（Grove, 1995）一针见血地指出：“客户不一定知道他们的真正需求，我

① 布朗教授的折磨（TEASE）这个单词分别代表五个单词或五个原则的首字母，即 tricksterism、entertainment、amplification、secrecy、exclusivity。花招（tricksterism）原则指的是开发不同凡响、具有创意的市场营销策略，并且不排除采用一些小小的骗术，藉以达到“用不能接受的手段达成被接受的结果”。娱乐性（entertainment）原则是指市场营销应该使消费者在购物时得到消遣、快乐。强化（amplification）原则就是对重要的事物来点神秘感就可以达到强化的作用，另外也可以透过奇思妙想、甚至对他人的冒犯以及制造一种对法律约束满不在乎的特质达到强化！神秘感（secrecy）原则是强调给自己的产品和服务加上传奇的光环，因为激发了顾客的好奇心也就激发了需求。排他性（exclusivity）原则是要求企业要有与众不同的产品和服务，这样你就可以控制供应量，延迟消费者需求的满足（注意，可不是不满足），而不必像主流市场营销学要求的那样，保证消费者需求的最便捷和最大程度满足。见 Stephen W. Brown. “Torment Your Customers (They’ll Love It)”. *Harvard Business Review*, 2001, 79 (9/10): 82 ~ 88.

② Gary Hamel, CK Prahalad. *Competing For The Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press; Boston, Massachusetts 1994.

们得影响他们、教育他们、创造需求!”<sup>①</sup>日本索尼公司 (Sony) 董事长盛田昭夫 (Morita et al., 1986) 说道: “公众不知道什么是可能, 而我们知道。”<sup>②</sup>

德鲁克在日本的讲演中多次宣传了他的这一思想, 日本企业家是德鲁克经营思想忠实的崇拜者和实践者。日本索尼公司 (Sony) 就是遵循德鲁克的这一思想, 从引导消费、创造顾客入手 (顾客并没有提出这种需求, 而是生产决定消费), 开发了世界上第一部随身听 (Walkman), 成功地引领了世界的消费潮流。盛田昭夫 (Morita et al., 1986) 对此说道: “我相信没有任何市场调查能告诉我们它将会取得成功。”<sup>③</sup>日本企业家认为, 在战后日本经济发展中有三个美国管理学家发挥了重要作用, 其中两个是质量管理专家约瑟夫·朱兰 (Joseph Juran) 和 W. 爱德华·戴明博士 (W. Edwards Deming), 他们向日本企业传授了质量管理的思想和方法, 因此被日本天皇授予非日本人所能够获得最高荣誉勋章——二等圣宝勋章; 另一个就是彼得 F. 德鲁克, 他教给了日本企业家一种全新的经营思想。

日本管理学家大前研一 (Ohmae, 1982) 认为, 日本企业竞争战略的运作过程及精义来源于德鲁克的思想, 日本企业之所以在世界各地商业竞争中取得空前的成功, 实有赖于德鲁克经营思想演化而来的日本企业家的独特战略思考模式。<sup>④</sup>大前研一总结的日本企业经营招数看起来简单, 但充满哲理、实用性和引导消费、创造顾客的思想。这就是: (1) 强化企业的经营职能性差异 (intensity functional differentiation)。集中稀有的宝贵资源重点出击, 使之用于某一关键性的经营职能 (business function), 是此项战略的核心指导思想。一家企业, 即使其人力、物力与竞争对手相差无几, 也可获得竞争优势,

① Andrew Grove. *Only the Paranoid Survive*. New York: Doubleday, 1996.

② Akio Morita, Edwin M. Reingold and Mitsuko Shimomura. *Made in Japan: Akio Morita and the Sony corporation*. [M]. New York: Dutton, 1986.

③ Akio Morita, Edwin M. Reingold and Mitsuko Shimomura. *Made in Japan: Akio Morita and the Sony corporation*. New York: Dutton, 1986.

④ Kenichi Ohmae. *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. New York: Free Press, 1982.

办法就是事先确定什么是提高市场占有率及盈利能力的成功要素 (key success factors), 然后明智地将资源重新调度分配, 借以改进在该成功要素方面的表现; (2) 利用对手的弱点 (exploit competitor's weakness)。企业应尽量看准对手的弱点, 乘弱而入, 才有建立竞争优势的机会, 要清楚掌握对手的弱点, 企业务必将自己的产品与竞争对手的产品作一详尽的比较, 这样做可以提供线索, 为企业在定价和成本构成方面奠定竞争优势的基础; (3) 不断问为什么 (ask “why-whys”)。一种看似非常简单, 但却极其有效的办法是不断地问: 为什么? 特别是一些普遍为人接受的产品设计及生产运作概念, 更值得质疑。只要不厌其烦地多问为什么, 我们就一定可以发掘更多打破常规、价值非凡的意念, 并把这些意念应用到生产、市场营销和工程设计上来, 必然会为企业带来竞争优势; (4) 为使用者寻求最大利益 (maximize user benefit)。愈能为用户带来更大利益的产品, 在市场上愈受欢迎, 愈有竞争力, 这是不容置疑的。不过, 限于资源, 企业无法在每一个细节上都考虑到用户的最大利益; 企业所能做到的, 是如何在某些客观条件的限制之下, 选择若干个具有战略性的设计变量, 作为奋斗目标。

## 德鲁克的思想奠定了战略管理理论

《基业长青》一书的作者、美国管理学家詹姆斯·柯林斯在《平日里的德鲁克》一书的序言中写到, 德鲁克 1964 年的著作《成果管理》划时代地论述了“企业战略”的原则, 以至于出版商都觉得这一概念过于前卫, 劝说他放弃“企业战略”(Business Strategy)这一书名, 而改用《成果管理》这一名称, 因为出版社认为“战略”对于当时的企业而言, 完全是一个陌生的新名词。<sup>①</sup>德鲁克后来回忆到, 他们一再告诉我们, “战略一向是军事用语。政治人物构思竞选花招时, 也许会将战略派上用场。企业界用不着它。”

可以这样说, 《成果管理》确定了公司战略的基本理论和原则, 用德鲁

---

① Peter F. Drucker. *The daily Drucker: 366 days of insight and motivation for getting the right things done*. New York: Harper Business, October 2004. Forward By James C. Collins.



克自己的话说，这是“第一本确实是现在我们称做战略的书”。<sup>①</sup>德鲁克认为，这本书有一个“会移动的零件”<sup>②</sup>，足以吸引读者的注意力。“这个书名确认了这本书的前提：企业存在的目的就是要在社会、商业以及经济体系中产生成效。”

事实上，早在1954年，德鲁克（Drucker, 1954）就在《管理的实践》一书中讨论了企业战略的问题，他提出了企业战略的三个基本问题：（1）我们经营的是什么（What is our business）？（2）我们的经营应该是什么（What should our business be）？（3）我们将来的经营应该是什么（What should our business for future be）？德鲁克指出：“企业本身并不是目的，它只是实现商业运营和商业成就的手段。”<sup>③</sup>由此，确定了企业经营理论的思想核心，并为整个战略管理理论的发展打下了坚实的基础。

德鲁克（Drucker, 1964）在《成果管理》一书中详细列举了企业经营中所面临的8个现实问题：（1）资源与绩效存在于企业组织外部，而非内部。知识是“一项世界性的资源”，存在于组织外部，这意味着任何有助于企业建立竞争优势的先进科技，其进展速度常快到稍纵即逝的地步。顾客也是在企业组织外部，“决定企业绩效好坏的，不是组织内部的任何人，也不是组织能够加以控制的任何内在因素。”（2）绩效来自发掘机会，而非来自解决问题。“你只能期待解决问题能够让组织恢复正常状态。”机会却有赖于人们去发掘。（3）想要争取高绩效，经理人一定要把资源投注于机会，而非问题。（4）“经济绩效”是特定市场领导者的专利，没有小厂商的份。“除非公司……取得领导地位，否则其事业、产品及服务，只能在市场上扮演陪衬者的角色……”没有能够取得领导者地位的企业，终将尝到失败的命运。（5）特定市场的领导地位很难长期维持。“企业经常在领导者与跟随者之间摆荡。”企业主管必须在问题发生之初立即察觉，并加以改善它；同时，切勿忘记应当继续发掘新的机会。（6）“现存的东西会逐渐老化。”过去企业制定

① Peter F. Drucker. *The Practice of Management*. New York: Harper Press, 1985, Preface.

② 德鲁克所说的“会移动的零件”是指一本书或一篇论文中有一个假设可以“放之四海而皆准”，这就是“会移动的零件”。

③ Peter F. Drucker. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row Press, 1954, ch. 5.

的决策、政策和战略，应当不断地检讨更新，目的是让它们能够继续应付新的挑战。(7) 现存的东西可能摆错了位置。组织最初投入 10% 的努力，可能就可以为组织贡献 90% 的绩效。这意味着企业多用了 90% 的力气，却没有什麼帮助；管理当局应考虑将余力发挥到其他用途上。(8) 集中全力追求经济绩效。企业组织通常仅能够在少数领域获得成就。管理当局应当留意不要让力量分散，应集中全部资源，设法牢牢掌握住那些“具有决定性的机会”。

面对这 8 个企业经营中的现实问题，德鲁克的重大创新观念之一就是区别问题与机会。《成果管理》的主旨之一就是向那些每日忙碌着解决各种问题、只懂得让企业组织正常“运转”的企业主管宣扬这一观念，德鲁克旗帜鲜明地表示，企业主管人应当把工作中心放在发掘机会上，争取企业经营获得市场的领导地位，或保持已经获得的优势地位。

德鲁克在《成果管理》一书中进一步发展了他的经营思想，总结为企业经营的 4 个基本问题：(1) 谁是我们的顾客？(2) 顾客重视的价值是什么？(3) 我们怎么从这项经营中赚钱？(4) 我们以适当的成本向顾客提供价值的内在经济逻辑是什么？<sup>①</sup>

对德鲁克战略管理的基本问题，首先是由肯尼斯 R. 安德鲁斯 (Andrews, 1970) 的 SWOT 模式框架进行了回答。肯尼斯 R. 安德鲁斯发展了战略分析工具——SWOT 模式框架（即优势、劣势、机会和威胁分析）用于对德鲁克基本问题的回答。<sup>②</sup>肯尼斯 R. 安德鲁斯强调了组织的能力和环境影响分析作为战略管理过程中的一个基本部分。

美国著名战略管理学家 H. 伊戈尔·安索夫对德鲁克的基本问题进行了结构性的规范，他 (Ansoff, 1979) 在其名著《战略管理》一书中指出，战略管理研究的中心问题是差距分析，即弄清我们所在的位置，界定我们的目标，明确为实现这些目标而必须采取的行动。这就需要回答我们现在身处何

① Peter F. Drucker. *Managing for results: Economic tasks and risk-taking decision*. New York: Harper & Row Press, 1964.

② Kenneth R. Andrews. *The concept of corporate strategy*. Homewood Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1970.

处？我们正在走向何处？我们想要走向何处？这是进行战略分析的基点，而对这三个问题的顺序回答就可以把我们引向战略规划的主旨所在。安索夫进一步指出，一个企业组织内部的权力结构的类型以及由此产生的战略领导形式，对企业战略突击的选择和企业完成选定的突击战略的能力都有相当大的影响。<sup>①</sup>这里，我们清楚地看到，安索夫所说的战略规划的主旨和战略突击的选择，实质上是企业战略管理的核心问题。安索夫（Ansoff, 1965）对战略管理的一大贡献是将企业战略分为公司总体战略和经营战略两大类型。在这里，战略规划的主旨和战略突击的选择包含的公司总体战略，决定了企业该进入哪种类型的经营业务，而经营战略则是在企业进入某种类型的经营业务以后，决定在这一领域里进行竞争与运行的方式和方法。<sup>②</sup>

今天，无论是资源依赖理论，还是核心竞争力理论，仍然没有跳出德鲁克战略思想，它们只是德鲁克战略思想在新的历史时期对经营战略思想的深化而已。

随着新经济与互联网的兴起，有关商业模式研究的出发点仍然来自于德鲁克战略管理理论的基本问题。管理咨询顾问、《哈佛商业评论》编辑琼·马格丽塔（Magretta, 2002）认为，一个好的商业模式应当能够回答彼得·F. 德鲁克企业经营的四个最基本的老问题。按照马格丽塔的观点，一个健全的商业模式由三个要素组成：即精确描绘的角色、合理的动机及开启内在价值的计划。她这里所指的角色是指参与企业经营的各方，包括生产企业、顾客、供应商、分销商等；动机是指各方参与经营的意图和需求；价值是指参与经营的各方，特别是顾客的偏好和利益，其内在的经济逻辑是以适当的成本向顾客提供价值并使企业赚钱。琼·马格丽塔把创造一个新的商业模式形象地称为“很像是写一个新故事”。<sup>③</sup>

① H. Igor Ansoff. *Strategic management*. New York: Halsted Press, 1979.

② H. Igor Ansoff. *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1965.

③ Joan Magretta. "Why business models matter". *Harvard Business Review*, 2002, 80 (5): 86-92.