

HZ BOOKS
华章经管

那国毅 著

百年 德鲁克

The Drucker Centennial

| 解读德鲁克 |



机械工业出版社
China Machine Press

| 解读德鲁克 |

百年 德鲁克

The Drucker
Centennial

那国毅 著



机械工业出版社
China Machine Press

2009年是德鲁克诞辰百年，作为德鲁克的学生，那国毅先生在本书中与读者一起分享了德鲁克的管理理念，全面阐述了德鲁克的思想和他自己对大师思想的诠释与解读。2009年5~6月，那国毅先生再次穿越美国大陆，沿着德鲁克的足迹，去实地考察和研究德鲁克管理思想形成的历史沿革，本书正是他在对德鲁克思想进行11年系统研究后对读者的倾情奉献。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

百年德鲁克/那国毅著. —北京：机械工业出版社，2010.1
（解读德鲁克）

ISBN 978-7-111-28469-7

I. 百… II. 那… 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（2009）第177864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：程 琨 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2010年1月第1版第1次印刷

170mm×242mm·14.75印张（含彩插0.25印张）

标准书号：ISBN 978-7-111-28469-7

定价：38.00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) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

如果您喜欢彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）或者他的书籍，那么请尊重德鲁克。不要购买盗版图书，以及以德鲁克名义编纂的伪书。

百年德鲁克

两年前我就萌发了要写一篇《百年德鲁克》文章的想法，那是在我写完《创新：从熊彼特到德鲁克》一文后所产生的灵感。2009年2月华章的资深编辑王磊给我打电话，希望我写一本解读德鲁克的书，我欣然受命。其实，华章几年前就曾向我约稿，我没有答应，因为我深感自己对德鲁克的研究还不成熟。2009年是德鲁克诞辰百年，能在此同中国读者一起分享德鲁克的管理理念是我极大的荣耀，而作为德鲁克的学生，我也视此为自己不可推卸的责任。

2009年5~6月，我用6周的时间再次穿越美国大陆，沿着德鲁克的足迹，去实地考察和研究德鲁克管理思想形成的历史沿革。为此，我访问了德鲁克管理研究生院（见彩插6）、美国德鲁克协会，拜见了德鲁克的夫人，会见了美国德鲁克管理学专家并置身于德鲁克1950~1971年所执教的纽约大学管理学院，感受历史的脉搏（见彩插15）。此外，我还参观了哈佛大学管理学院和麻省理工学院斯隆管理学院（美国通用汽车公司原总裁阿尔弗雷德·斯隆（Alfred P. Sloan, Jr.）在创建斯隆管理学院时，曾听取过德鲁克的建议（见彩插16））。经过这一系列的实地考察和学习，我对此书的出版增强了信心，希望我11年来对德鲁克管理思想的研究和实践能给读者带来价值。

从旧世界到新世界

1909年11月19日，彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）生于奥地利维也纳的一个书香门第。德鲁克的父亲阿道夫·德鲁克曾做过奥匈帝国财务部的高级官员。由于他出色的工作，奥匈帝国的皇帝曾给他嘉奖。2009年6月9日上午，我有幸在加州克莱蒙特德鲁克的家中拜见了德鲁克的夫人——多丽丝·德鲁克（Doris Drucker，见彩插4）。她今年已经98岁，但仍然精神矍铄，每周打两次网球，出行是自己开车，我想这些大概都足以载入吉尼斯大全。我们刚刚寒暄两句，她就问我：“什么是知识工作者？”我没想到她会突然问我如此专业的问题。我说：“知识工作者就是使用自己头脑中的知识，为组织做出决策从而使组织产生绩效和结果的人。”她沉思了一下，然后对我说：“你说得对，知识工作者是做决策的人。”我们午餐时，我问她为什么要问我什么是知识工作者这个问题。她告诉我，她正在给一家日本媒体写一篇关于知识工作者的文章，想听听我对知识工作者有什么见解。所以一见面，我们就开始用“德语”（德鲁克的语言）交流。德鲁克在克莱蒙特的家是我一直想去的地方，这次终于如愿以偿。当我走进德鲁克的家中，看到德鲁克那对具有象征意义的藤椅，看到德鲁克的书架上的藏书，以及简朴而庄重的家具时，我立刻感受到，这是一座超凡脱俗的思想圣殿。德鲁克家中客厅的墙上悬挂的唯一奖状引起了我的注意，我唯一能看懂的字就是阿道夫·德鲁克（彼得·德鲁克的父亲）。我问多丽丝这是什么奖状。她说，这是奥匈帝国的皇帝和总理颁发给阿道夫·德鲁克的奖状。她还告诉我，这个奖状是在2005年彼得·德鲁克逝世后，她在整理他的遗物中发现的。这是一份重要的历史文件，记录着德鲁克家族昔日的辉煌。彼得·德鲁克在他父亲获得奥匈帝国的皇帝和总理颁发奖状的100年后，于2002年6月20日获得美国总统布什授予的总统自由勋章。这两个荣誉见证了德鲁克父子两代人对世界所做出的贡献。

1927年，德鲁克高中毕业，他离开家乡维也纳去了德国的汉堡，他在汉堡大学学习法律。在汉堡大学一年多的时间，是德鲁克一生在学习上受

益最多的时期。其间，他读了数百本书，其中两本书彻底改变了他的人生。第一本书是埃德蒙·柏克于1790年完成的《法国革命之反思》^①，第二本书是斐迪南·滕尼斯于1887年写就的德文社会学经典著作《社区与社会》^②。德鲁克说：“柏克要告诉我们的是：在这样的时代，政治和政治家的第一要务是要在连续和变革间找到平衡。这样的精神，随即成为我的政治观、世界观和日后所有著作的中心思想。”德鲁克用36年（1950~1985年）的时间对连续与变革的系统思考和提出的解决方案，体现在他1985年出版的《创新与企业家精神》^③一书中。“滕尼斯仍给了我一个永难忘怀的启发：人需要社区，也需要社会——个体从社区中获得地位，在社会中发挥功能。”这也就是德鲁克1943年研究通用汽车公司时想达到的目标之一。德鲁克想把通用汽车公司变成一个“自制工厂社区”。德鲁克的“自制工厂社区”在美国的实验没有成功，后来他把希望寄托在日本企业身上。这也是为什么他一生和日本企业有着深入联系的原因。

德鲁克在德国和英国曾是几家报社的记者。1937年，新婚的德鲁克和多丽丝离开英国去了美国。1942年，德鲁克担任美国佛蒙特州本宁顿学院的教授，讲授政治、经济和哲学。德鲁克到美国后用5年的时间完成了从记者到学者职业生涯的转变。

德鲁克对美国的贡献

1943年1月，德鲁克应邀到通用汽车公司做了18个月的咨询，这是德鲁克职业生涯的又一重大转变。他的咨询报告是以《公司的概念》一书的形式展现的。用德鲁克的话来说：“这是一本有关组织、管理和工业社会的书。”德鲁克试图从社会学和政治学的角度，按照滕尼斯的“社区理论”来解释通用的存在，即企业在社会中的作用。德鲁克试图研究，在农业社

① 此书又译作《法国革命论》。

② 此书又译作《共同体与社会》。

③ 德鲁克的大部分著作已由机械工业出版社出版，具体参见本书附录中的“德鲁克著作一览表”。

会解体后，从乡下来到底特律汽车工厂的工人是如何从社区中获得地位，在社会中发挥功能的。而以产品为导向、以盈利为目的的通用汽车公司无法理解德鲁克的研究方法。许多通用汽车公司的人对《公司的概念》不屑一顾，德鲁克后来被通用汽车公司一位高管告知：“我们通用的管理者，关心的是收入和利润，而你却把重点放在别的地方。”

通用汽车公司的总裁斯隆对德鲁克这本《公司的概念》更是不满。于是，斯隆亲自撰写了《我在通用汽车的岁月》一书，他是在告诫德鲁克关于通用汽车的书应该这样写才对。《我在通用汽车的岁月》一书于1954年基本完稿，但在10年之后才得以出版，因为只要书中提到的通用汽车的员工仍然健在，斯隆便拒绝出版。他怕在书中提到的人和事会被理解为批评，因为斯隆的信条是：管理者不应公开地批评下属。他要等到书中提到的人都辞世后，才出版此书，当时斯隆已是快80岁的老人，负责该书的编辑提醒他：“斯隆先生，你在冒险，你也许活不到这本书的出版。”斯隆回答道：“如果我活不到那一天，你们就得在我死后再出版，人比出版计划更重要。”有志者事竟成，斯隆比书中提到的每一个人活得都久，他在书中提到的最后一个人去世的当天，才同意出版该书。一年后，他辞世，享年91岁。

通用汽车公司拒绝德鲁克，把德鲁克的《公司的概念》视做禁书。通用汽车公司的图书馆拒绝收藏德鲁克的这本书。德鲁克在1993年为《公司的概念》再版所写的前言中说道：“通用汽车公司之所以至今仍然步履蹒跚、无法自拔，主要原因也是受制于《公司的概念》这本书在50年前所指出的问题；但是，我却因为直指这些问题的核心，而被绝大多数高管视为叛逆。我越来越好奇，通用汽车公司除了分拆之外，是不是能通过自发或恶意的接管，创造反败为胜的传奇？”2009年6月1日，通用汽车公司根据《美国破产法》第11章，向美国政府提出破产重组的申请。斯隆与德鲁克历经半个世纪的争辩终于在2009年6月1日以通用汽车公司宣布申请破产而画上了句号。我认为，两位大师的争辩上演了20世纪最精彩的友谊颂。通过他们之间互不妥协的争辩，我才真正领悟什么叫“君子合而不同”，彼此坚守自己的准则和价值，绝不妥协。其实，以我对德鲁克的理解，通用汽车公司

的破产并不是德鲁克期望看到的，因为公司的破产是管理的失败，而管理的失败必将导致政府的接管。德鲁克的希望是，通用汽车公司通过有效的管理能再创辉煌。这就如同当年福特汽车公司濒临破产，身为通用汽车公司总裁的斯隆并非落井下石，而是鼎力相助，向福特汽车公司输送通用汽车公司的许多管理者，以避免福特汽车公司的破产。斯隆认为，帮助竞争对手渡过难关避免被政府接管，是他应尽的职责。一般人很难理解斯隆的这种做法。几年前，通用汽车公司在市场上的压力很大，丰田汽车公司试图在北美市场调高丰田汽车的价格，以减轻通用汽车公司的竞争压力。我想，丰田汽车公司一定知道斯隆当年设法挽救福特汽车公司的义举。这让我们对竞争的本质有了新的理解：竞争并非你死我活，而应共同发展。

事实上，斯隆对德鲁克的影响很大。德鲁克早期对企业管理的认知主要来自他对斯隆管理实务的观察。此前，德鲁克一直没有机会进入企业内部去系统地研究企业的经营，是斯隆为德鲁克提供这个改变他人生轨迹的机会。德鲁克在他的《旁观者》中写了一篇题为



斯隆在斯隆管理学院教学楼内的照片

《斯隆的专业风采》的文章，以表达他对斯隆的谢意。他在《旁观者》的新版序中说，他之所以要选择这些人作为他书中的主人公，是因为他们是我生命中重要的人。德鲁克对于企业分权制度的研究也是基于对通用汽车公司经营的观察，而斯隆就是通用分权制度的创建者。还有，德鲁克对人事决策的见解，在很大程度上也是从斯隆那里学来的。斯隆告诉德鲁克，请记住“用人的第一个定律就是那句老话：‘别让现任者指定接班人，否

则你得到的将是‘二等复制品。’”“决策不是在掌声中做出的”，也是斯隆的名言。德鲁克对斯隆这句名言的注脚是，“意见分歧甚至冲突都是必要的，实际上也是求之不得的。没有分歧和冲突，就不会有理解，而没有理解，就只有错误的决策。”斯隆的贡献是建立了第一个由专业人士来管理的大企业，换言之，斯隆创建了职业经理人（manager as a profession）这个行业。而德鲁克的贡献是创建了管理学（management as a discipline），也就是把管理作为一个学科来构建。斯隆和德鲁克开创性的工作极大地促进了人类的进步和发展，这是20世纪事关改善人类生活质量的两个伟大贡献。

1953年，斯隆以个人捐款的形式在麻省理工学院创建了斯隆管理学院。2009年6月，我专程前往波士顿参观麻省理工学院的斯隆管理学院。当我走进斯隆管理学院时，看到墙上有一幅斯隆的标准像，他身穿黑色西装，手轻抚在桌子上，神情凝重而庄严，有一种内圣外王的气质。顿时，我有一种高山仰止的感觉。在斯隆管理学院的墙壁上有一幅铜牌，上面镌刻着以下文字：“本建筑是以阿尔弗雷德·斯隆命名的。他是麻省理工学院1895届毕业生，他是麻省理工学院的忠实儿子、企业活动家和慷慨而富有远见的慈善家。”斯隆的人格是如此的完整。他留给后人如此多的宝贵财产，但没有什么比“麻省理工学院的忠实儿子”的评价更让人羡慕的了。

对通用电气的贡献

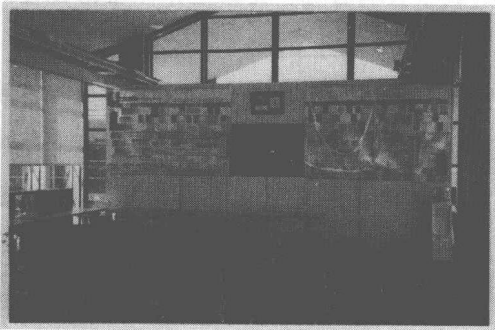
德鲁克对通用汽车公司的咨询，奠定了他作为企业咨询顾问的地位。IBM、花旗银行和通用电气等公司纷纷寻求他的指点。从20世纪50年代开始，德鲁克是通用电气公司每一届董事长和CEO的顾问。1981年，当45岁的杰克·韦尔奇（Jack Welch）担任通用电气公司的CEO后，他做的第一件事就是到加州的克莱蒙特去拜访德鲁克。在谈到德鲁克对通用电气公司的贡献时，杰克·韦尔奇说：“1981年，我整合通用电气的第一个核心思想来自彼得·德鲁克。通用电气的相关业务要么是业内第一位或第二位，要么就退出这一领域。”

对宝洁公司的贡献

宝洁公司的CEO雷富礼(A. G. Lafley)在谈到德鲁克对他的影响时说：“尽管当时并没有意识到，但我确实是在彼得·德鲁克的影响下长大的。”雷富礼的父亲在通用电气做了25年管理者，早在20世纪50年代，他父亲在通用电气克罗顿维尔培训中心认识了德鲁克。那时德鲁克在纽约大学教授企业管理。他父亲的书架上收藏了德鲁克的《卓有成效的管理者》和《管理的实践》，年轻的雷富礼就看过德鲁克的这些经典著作。后来，他也成了德鲁克著作的忠实读者。因此，雷富礼父子两代都是德鲁克的学生。

2000年，北京光华管理研修中心委派我去美国德鲁克管理研究生院（见彩插14）学习，师从德鲁克。更令我感到欣慰的是，2008年，女儿通过自己的努力也考取了美国德鲁克管理研究生院的MBA，她是我的骄傲。我们在一起经常用英文来讲“德语”，她经常与我分享她学到的新知识。

雷富礼是践行德鲁克思想的典范。2009年5月，他在《哈佛商业评论》上发表了题为《只有CEO才能做的事》的文章。这篇文章的核心思想是基于雷富礼与德鲁克的对话，2004年10月1日，德鲁克在克莱蒙特德鲁克档案馆（现已改为“德鲁克协会”所在地，见彩插13）与



德鲁克生前曾在德鲁克档案馆与美国各界领导人分享他的管理智慧

雷富礼曾有一个“智者对话”，听众为美国工商界领袖。2005年，我曾将他们的对话译成中文发表在2005年的《IT经理世界》上，题目是《德鲁克论CEO的职责》，现在该文刊登在中国企业联合会的网站上（www.ccc-eda.org.cn/channel/dlk）。2004年10月1日，德鲁克与雷富礼对话的核心部分被收录在德鲁克2008年的新书《管理》（*Management*）第42章中，题为《新千年的CEO》。

雷富礼在《只有CEO才能做的事》一文中18次提到了德鲁克，用修辞学的术语来说，这叫“重复关键词”以达到突出重点的效果。雷富礼在该文中，把CEO的任务归纳为以下四种：

1. 界定什么是有意义的外部结果（组织的结果存在于组织的外部，组织的内部只有成本）；
2. 界定我们从事的是哪一个行业（我们的事业是什么）；
3. 平衡现在与未来（短期达标 vs 长期发展）；
4. 构建组织的价值观和制定组织的标准（什么对组织是重要的？市场渗透率和客户忠诚度是组织的重要考量）。

简言之，CEO的任务就是将组织的外部与组织的内部连接在一起。

2000年6月6日，宝洁公司的CEO突然辞职，雷富礼临危受命出任宝洁公司的CEO。2000年宝洁公司面临自1837年成立以来的最大组织变革，几次调低盈利目标，结果上半年宝洁公司的股价就下跌超过50%，市值损失高达500多亿美元。

历史是如此的相似，2000年的雷富礼如同1981年的杰克·韦尔奇，这两位美国大公司的CEO上任后的第一件事都是拜访德鲁克。雷富礼给德鲁克打电话，问是否能见面向他请教，德鲁克同意了。正如雷富礼所说，“在克罗顿维尔培训中心他与我父亲交谈之后，又过了整整40年，在加州克莱蒙特德鲁克那陈设简朴的家里，我和他终于坐到了一起，一起畅谈他思考了近半个世纪之久的管理世界。”雷富礼向德鲁克请教的问题包括：如何激发并提高知识工作者的生产力；如何为创新提供更大的自由空间；如何构建创新型组织。在德鲁克的帮助下，雷富礼把宝洁公司从泥潭中拉出，创造了一个市值为1500亿美元的公司。宝洁公司从2000年的低谷到今日的辉煌是实践德鲁克管理思想的过程。德鲁克逝世后，有人说德鲁克的年代结束了，他的思想过时了，雷富礼在《华尔街日报》上撰写题为《德鲁克在向美国微笑》，称美国比任何时候都更需要德鲁克。

2002年6月20日，德鲁克获得美国总统自由勋章，给德鲁克的颁奖词是：“德鲁克大量的著述使我们的国家极大地获益，并且深刻地影响和改变了我

们的社会以及现代商业世界，美国举国上下将共同庆祝他的卓有成就。”

德鲁克对世界的贡献

德鲁克生前曾经说过，他对日本的影响要比美国大。1966年6月24日，日本政府授予德鲁克一枚三等瑞宝勋章，以感谢他对日本社会发展所做的贡献（见彩插10）。2009年6月23日，我在美国德鲁克管理协会看到过这个奖状。自1959年德鲁克首次访问日本之后，每隔一两年他都会去日本讲学。有三位纽约大学的教授对日本经济和社会发展有着重要的贡献，他们是德鲁克、戴明和朱兰。德鲁克为日本企业讲授管理和市场营销，戴明把质量管理带到了日本，朱兰向日本介绍生产体系。

2005年德鲁克逝世后，丰田公司的高管专程去克莱蒙特德鲁克管理研究生院以表达他们的哀思，在与德鲁克管理研究生院杰克逊（Ira Jackson）院长的会见中，丰田公司的高管说，**丰田之道就是德鲁克之道。**（The Toyota way is the Drucker way.）德鲁克在《下一个社会的管理》中是这样论述丰田之道的，“虽然，通用汽车公司仍然是当今世界最大的汽车制造商，但在过去的20年里，丰田公司却是最成功的一个。与通用汽车公司一样，丰田公司建立了一个世界性的集团。但与通用汽车公司不同的是，丰田公司紧紧围绕其在制造业方面的核心竞争力进行整个集团的运作。丰田公司已经放弃了零部件由多家供应商提供的局面，它最终的目标是，实现任何一种零部件的供应商最多不超过两家。这些供应商都是独立的地方公司，不过，这些公司的实际运营是由丰田公司控制的。除非它们同意接受丰田特别制造顾问组织的检查和建议，否则就不能接丰田公司的订单。丰田公司也要为这些供应商完成绝大部分的设计工作。”如此看来，丰田公司不仅是以汽车制造商的身份在市场上竞争，而且，它是以输出丰田公司的精细化管理取得竞争优势的。

更为重要的是，丰田公司从德鲁克那里学会了比赚钱更重要的使命。在谈到丰田公司存在的目的时，丰田公司在北美的一位首席运营官说：

“我们赚钱的目的不是为了公司的利益，也不是为了我们手中持有的股票价格能够上涨，或是其他类似目的，而是为了能够对未来进行投资，使我们能继续生存运营，这也是我们的投资目的。同时，也是为了帮助社会、帮助社区，对使我们幸运地得以经营事业的社区做出回馈贡献。”丰田公司经营的目的是为顾客、社会与经济创造更高的价值。

德鲁克对日本零售业的发展也倾注了大量的精力。伊藤雅俊是日本伊藤集团的创始人，被称为日本的零售业之王。他创业初始只有一个仅8平方米的中国面馆，发展到现在他有450万平方米的零售店面。此外，他在全球拥有超过18 200多家7-11便利店。伊藤雅俊是德鲁克30多年的老朋友，他经常与德鲁克一起探讨企业经营。伊藤雅俊是一位慷慨的慈善家，多年来他为美国德鲁克管理研究生院捐赠了大量资金，为了感谢他长期对美国德鲁克管理研究生院所做的贡献，2004年，美国德鲁克管理研究生院更名为彼得·德鲁克-伊藤雅俊管理研究生院。2000年，在美国德鲁克管理研究生院学习时，我有幸结识了伊藤雅俊的儿子，他是伊藤集团的主席，他送给我一本他父亲写的书，书名为《顾客至上——从一家小店到全球连锁》。该书是1998年用英文出版的，在谈到伊藤集团的成功时，伊藤雅俊特别感谢德鲁克对他的指点。在美国彼得·德鲁克-伊藤雅俊管理研究生院教学楼里的墙上，悬挂着德鲁克的年谱和伊藤雅俊的年谱。

《德鲁克看亚洲》是基于德鲁克与日本大荣集团的创始人中内功长达两年的书信问答而结集出版的书。这不是德鲁克重要的著作，但该书对我的影响很大。从他们两人的对话中，我才真正了解商业的功能和价值。中内功说：“我自己的经验告诉我，分销现代化可以提高人们的生活质量，构建一个免于浩劫的和平社会。”这也应该是企业家的使命。

2001年，德鲁克给日本德鲁克研究专家上田惇生的信，使我们理解了德鲁克与其他管理学家的不同之处，德鲁克在给上田惇生的信中说：“你在记事中提到了汤姆·彼得斯和迈克尔·波特，我认为他们都是应该大书特书的重要人物。但是，这两个人的观点与我有所不同，他们认为企业的使命只是作为制造产品和提供服务的机构而已，如此表述当然无可厚非，但

是我认为，第一次世界大战以及20世纪二三十年代的西欧社会以及西欧文明的崩溃，有一个非常根本的原因一直没有受到足够的重视，这就是人们对社会的关心。企业以及经营管理并不仅仅具有经济意义，还有社会意义，我们必须上升到理性的高度上来认识这一点。

企业的目的在于赢得客户、创造财富、创造就业机会，这是千真万确、毋庸置疑的，但是如果能够做到关心社会，那么企业便会成为一个社区，在那里工作的每一个人便会各就各位、各司其职，并实现自己的人生意义，这种情况只有企业超越其经济属性而具备了社会属性之后才有可能出现。”

由此可见，德鲁克想把企业变成社区的理想一生都没有放弃过。1943年，德鲁克在《工业人的未来》中期待大企业可以重新创造一个社区，在社区内，通过其特殊机制的运作，让它变成一个可以重组社会任务的地方。1944年他想把通用汽车公司变成工人的社区，但没有成功。他希望在日本能实现他的理想。

杰克·韦尔奇说过：“全世界的管理者都应感谢德鲁克，因为他贡献了毕生的精力，来理清人和组织在社会中的作用。我认为彼得·德鲁克比任何其他人都更有效地做到了这一点。”

对韩国的贡献

韩国柳韩-金佰利公司的原CEO文国玄深受德鲁克的影响，他曾经去克莱蒙特德鲁克的家中拜访德鲁克。文国玄先生现在是韩国德鲁克研究会会长，他也是2008年韩国十大总统竞选人之一。一般而言，许多公司把财务绩效作为自己的底线。而韩国柳韩-金佰利有“三重底线”，文国玄创造性地应用了德鲁克的管理思想。他用“三重底线”描述了韩国柳韩-金佰利的远景：社会绩效、环境绩效和财务绩效的平衡与努力。其实，这也是德鲁克提出的企业八大目标在韩国的具体实践（参见第1章“德鲁克的1358”）。美国德鲁克专家约瑟夫·马恰列洛（Joseph Maciariello）教授，把韩国柳韩-金佰利的“三重底线”称为“新资本主义的价值观”，只追求财务底线是旧资本主义的价值观。德鲁克在1954年出版的《管理的实践》

一书中就断言，把追求利润最大化作为企业的目的是有害的。

文国玄先生对韩国柳韩-金佰利CEO的新角色的诠释，也颇有创新精神。他将CEO定义为：(1) Chief Ethics Officer (首席道德官)；(2) Chief Environment Officer (首席环保官)；(3) Chief Education Officer (首席教育官)。也正因为如此，在20世纪90年代的亚洲经济危机中，文国玄先生提出了工作共享的制度来取代大量的裁员，这个制度就是后来人们所熟知的“四组/两班制度”和“终身学习模式”。这些应对经济危机而产生的创新管理模式取得了非常好的效果。“四组/两班制度”使员工大幅度地提高了生产力，因为他们有足够的时间养精蓄锐，同时也有充分的时间用于持续学习。韩国柳韩-金佰利的所有生产线都没有中断，公司资产得到了充分利用。更为重要的是，由于员工的持续学习使员工的知识资本不断升值，从而使创造性的工作成为可能。其结果也令人振奋，公司的收入从1996年的3.32亿美元增加到2003年的7.04亿美元，增长了一倍多。同时，公司的利润从1440万美元增加到9040万美元，增长了5倍多。但是，由于工作共享使个人工作时间每年减少了150个小时，个人工资降低了6%。

在今天世界金融危机影响各行各业的情况下，除了传统的智慧给我们提供的解决方案——裁员外，我们也不妨尝试韩国柳韩-金佰利的做法，或许可以看到更好的效果。

对中国的贡献

德鲁克早在20世纪80年代初就来过中国，他当时应国家有关部门邀请，就中国如何有效使用世界银行贷款一事提供专家建议。为此，他访问过北京、天津、内蒙和西安。他非常关注中国的经济和社会的发展。我们知道80年代初是“文革”结束不久的时期，中国虽然刚刚经历了“十年浩劫”，但中国人民并没有陷入历史的恩怨之中，而是继续向前走，积极投入到“改革开放”的国家建设之中。中国人的这种百折不挠和积极向上的精神给德鲁克留下了深刻的印象。这就如同1937年德鲁克移居美国后，看到美国人在经济大萧条后仍然向前看，全力以赴参与到“新政”之中。与此相比，介于两次世界大战的欧洲国家所做的一切都是设法回到“战前”，“尊

贵的战前”是衡量一切的标准。德鲁克在他的《旁观者》“赫姆和吉妮亚”一文中将这一点描述得淋漓尽致。德鲁克很不喜欢奥匈帝国这个旧世界。

2005年11月25日美国《商业周刊》刊登了吉姆·柯林斯回忆德鲁克的一篇文章，题为《学生终生难忘的教诲》(Lessons from a Student of Life)。文中吉姆·柯林斯引用了德鲁克的一张名片，上面写着：“彼得·德鲁克先生对您的盛情不胜感激，然恕本人对以下诸事不能效力：投稿或作序；稿评或书评；讨论或座谈；加入任何委员会或董事会；填写调查表；接受采访；以及在电台或电视上抛头露面等。”

然而，德鲁克非常例外地先后两次为北京光华管理研修中心题词，这表明他非常关注中国的发展。北京光华管理研修中心由香港光华集团的董事长邵明路先生于1999年在北京创办。2000年，他在美国德鲁克管理研究生院师从德鲁克，与德鲁克有多年的交往。

2000年5月12日，彼得·德鲁克为北京光华管理研修中心的成立题词如下：

迅速培养称职的管理人才和创业者，使他们能与世界顶级强手竞争，显然是中国最需要的，也是中国社会与经济取得成功的关键。

北京光华管理研修中心为中国管理者和创业者提供全世界最优良的管理知识和管理工具，不但对中国，而且对世界都是至关重要的。

德鲁克历经两次世界大战，他对战争爆发的原因有着深刻的理解。这两次世界大战都是由世界强国德国发起的。当一个国家过于强大，没有其他国家的制衡，这就非常危险。看看今天的世界，美国是世界最强大的国家，能制衡美国的国家还没有出现。苏联解体了，今天的俄罗斯的力量不够，全球望去，在世界上有四个新兴经济体，两个在南美洲，两个在亚洲。南美洲有巴西和墨西哥，它们似乎也难以抗衡美国。亚洲有印度和中国，印度似乎也不行，它自身有很多问题。最后，他把希望寄托在中国身上，只有中国在经济上可以抗衡美国。

如此看来，管理的成败关系世界的福祉！这使我突然想起，德鲁克早在1954年《管理的实践》中在谈到管理的重要性时就说：“而在美国以外的其他国家，管理更具有决定性的作用，管理的工作也更加艰巨。欧洲能否恢复经济繁荣，这首先取决于其管理层的工作绩效。过去遭受殖民统治的原料生产国能否成功地发展经济，也在很大程度上取决于它们能否迅速地培养出称职负责的管理者。管理层的能力、技能和职责的确对整个自由世界利害攸关。”中国现在已经成为世界第三大经济体，在国际事务中扮演越来越重要的角色。2009年4月在伦敦举行的G20会议，有媒体称这实际上是G2会议（美国与中国），美国在经济上受到了中国的制衡。2009年4月26日，世界银行行长佐利克表示，中国在世界银行和国际货币基金组织中的代表权，将得到“公正、充分”的体现。看来德鲁克的远景正在聚像之中。

作为北京光华管理研修中心的首席发展顾问，2001年7月6日，德鲁克特意拍摄了一段对中国管理者致辞的录像片。8年前，我很有幸将这段录像译制成中文。德鲁克的致辞如下：

目前，无论是中国的工商业、通信和交通行业，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。

而中国发展的核心问题，是要培养一批卓有成效的管理者。他们应该懂得如何管理，知道如何去领导企业并促进它的发展，也知道如何去激励员工和让他们的工作卓有成效。

管理者不同于技术和资本，不可能依赖进口。即便引进管理者也只是权宜之计，而且引进的人数也将是寥寥无几。他们应该是中国自己培养的管理者，熟悉并了解自己的国家和人民，并深深植根于中国的文化、社会和环境当中。只有中国人才能发展中国。