

<<德鲁克管理思想大全集>>

图书基本信息

书名：<<德鲁克管理思想大全集>>

13位ISBN编号：9787802555679

10位ISBN编号：7802555671

出版时间：2010-7

出版时间：企业管理

作者：梁素娟//王艳明

页数：381

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<德鲁克管理思想大全集>>

内容概要

人人都需要德鲁克，无论你是老板、管理者，还是普通员工。老板能够从德鲁克深邃的思想里读懂什么是规划、目标、决策、人事、利润、创新等关乎企业生命的重大问题；管理者能够从德鲁克浩如瀚海的知识海洋里找到实现卓越管理的方法和工具；普通员工能够跟随德鲁克的教诲轻松应对人际关系、成效、自我成长、沟通、自我控制等关乎职场命运的多个困惑，从而实现职业生涯的完美升级。

德鲁克对我们的工作有着如此重要的指导作用，造就了德鲁克著作在各大书店的热销。人人都爱德鲁克，似乎成为企业之中的普遍现象。

但新的问题在我们的阅读中不断出现：作为西方管理思想的杰出代表，德鲁克的管理思想曾对通用、英特尔等国际知名企业的高速发展起到了不可磨灭的作用，但面对刚刚崛起的中国企业，德鲁克的管理思想管用吗？

我们有着五千年的文化底蕴，德鲁克的管理思想与我们的传统认知相悖吗？

如果要用，我们该怎么实现德鲁克的管理思想本土化？

..... 事实上，企业是不分国界的，关于企业运营的基本认知和真知灼见，也是不分国界的。

当年德鲁克对通用CEO韦尔奇说：“你要为你的企业建立数一数二的优势”，这句话在今天依然能够为包括我们在内的全球管理者所共勉。

两千多年前我们的祖先孔子说做人要仁时，我们再看看德鲁克关于企业社会责任的论述，就会发现两者的观点是多么的契合。

只要是基于人类利益所进行的思索，古今中外都能融通。

德鲁克关于企业运营各个环节和方面的论述在今天以及未来依然会散发出令人震惊的光辉。

<<德鲁克管理思想大全集>>

书籍目录

第一篇 最有效的组织管理之道 第1章 战略规划是管理者的常识课 战略规划不是预测 促进资源转化为成果 利用趋势而不是对抗 善用创新创造未来 最有用的战略信息往往来自于顾客 不要用过时的前提条件做决策依据 成功的战略要有忧患意识 要为未来的变化做好准备 第2章 卓越管理就是要为组织找到核心能力 从多个方面超过对手 技术领先就是最大的优势 从缝隙中寻找生存之地 别被短板遮住了眼睛 哪些做得最好, 哪些做得最不好 成为多个领域内的领先者 复制对手的优势 创新是永恒的核心能力 通过顾客来了解企业的优势 对手的成败是你的机会 潜力就是赢得市场的动力 第3章 为什么说企业的惟一目的是创造顾客 只有创造顾客才能成就企业 站在顾客的角度来思考经营 顾客要的是满足, 不是忠诚 顾客只会为自己的需求买单 适应要求才能赢得需求 开拓新市场, 赢在蓝海 这个产品对顾客有什么好处 学会适应顾客的理性 顾客需求信息孕育着机会 顾客是企业的导盲棍 管理者应时常亲近顾客 要让顾客感到物超所值 第4章 管理者该如何成功营销而减少推销 真正的营销是什么 营销的最大价值就是消除推销 做出合适的价格定位 高明的营销能够创造市场 企业要找到自己的生态位 对渠道要精耕细作 迎合顾客的懒惰心理 市场潜力比当前销售额重要得多 今天是昨天计划的结果 别因为领先而拒绝创新 占领顾客的心智资源 第5章 利润不是企业的首要目的 利润不是新企业的首要关注对象 高利润率都是带有诱惑的陷阱 赚取利润与社会责任并不矛盾 每个人都需要把盈利放在首位 资源配置要着眼于未来的利润 省钱就是挣钱 第6章 企业内部只有成本中心 成果和成本存在反比关系 聚焦发展与不做任何的浪费 不要把收入浪费在毫无成效的成本上 不被市场接受的技术就是在浪费 四个五千万和不赔钱计划 顾客只在乎要支付多少费用 不敢裁员, 成本控制就会成为空谈 控制成本需要通盘考虑 优化工作方法 要把降低成本变成一个长期目标 第7章 向组织结构要效益 企业要善于发动变革 组织结构应需而变 组织结构要随战略适时调整 哪种组织结构更好 组织结构必须为促进沟通助力 促进自我控制和自我激励 让信息在组织内部畅通起来 只为有才能的人设位置 任何组织都不能完全消除冲突 第8章 社会责任是企业的第一责任 社会责任是企业存在的根基 责任是企业的生存之本 通过承担社会责任提升企业影响力 负面影响越大, 企业死得越快 不得不重视危机管理 主动为企业的社会影响负责 管理者应该未雨绸缪 伟大的企业都必然有正确的价值观 第二篇 变革时代的管理智慧 第9章 知识的本质就是不断发生变化 做知识整合上的高手 知识的最大特点是变化 在特定领域里精益求精 技术创新能力越弱的公司最容易墨守成规 不能放下昨天, 就不会拥有明天 企业成功的关键要把握先机 管理者要有极强的判断力 跟上潮流, 积极拥抱信息革命 第10章 不能为未来做准备, 就是在为自己掘坟墓 精准把握未来的市场需求 在今天就开始把握明天 将行动立足于现有资源和条件 不确定是未来的最大确定 打理好手头工作比预测未来更重要 你为什么不去尝试做一些改变世界的事情呢 真正的成就来自于立即行动 积极承担开拓未来的责任 通过塑造新观念让未来成真 第11章 企业必须成为变革的原动力 沾沾自喜时正是危机降临时 管理变革最有效的方法就是主动创造变革 企业能够通过主动变革而获得激情 恐惧才是抗拒变革的心病 企业的基因决定着变革是否成功 产品一出世, 就意味着正在过时 方法比产品更重要 要善于放弃没有前景的业务 要想不打败, 只有先把自己打败 成功变革建立在已经取得的成就上 创建利于创新的组织结构 第12章 创新的机会存在于变化之中 善于创新的企业没有对手 别把精力浪费在毫无成效的创意上 起步点越低越容易成功 目标有多远, 创新才能走多远 创新需要有超前思维 创新的焦点必须是市场需求 创新的考验就在于能够创造价值 变局是无法管理的 意外成功蕴含着巨大的创新机会 在意外失败中寻找创新机会 不一致是创新机会的先兆 挑剔的背后是创新机会 新知识未必就是最可靠的创新来源 创新常常是妙手偶得 第13章 企业发展的假象: 是成长还是浮肿 成长过快, 死亡也快 规模无所谓大小, 适合最好 轻重不匀, 就会难以平稳 企业要在变革中获得成长 将资源转移到最合适和最有潜力的领域 成长的关键在于资源整合 任何企业都需要有挑战性的目标 业务模块越少越容易出成果 是否多元化由企业的核心竞争力决定 真正的成长绝

<<德鲁克管理思想大全集>>

不是简单地数量累加 第14章 新事业的最大败因 如果无法实现完善管理就无法存活 新事业要以市场需求为导向 现金流比利润更重要 要想成功,就要为新事业准备更多的资金 保守地预测现金流 创业者要善于听从内行人的意见 新事业起步不要贪大 第三篇 管理者的自我成长与管理 第15章 卓有成效的时间管理 我们为什么一直在为昨日的任务而忙碌 这件事还有继续做的价值吗 时间管理是一项基本技能 因为毫无成效才被定义为浪费 卓有成效的管理者善于在行动前规划时间 提高工作效率的第一步就是做时间记录 立刻删除毫无成果的工作 学会拒绝对工作毫无贡献的活动 没有人会因为浪费时间而卓越 告诉别人:如果我在说废话,请立刻制止 把正确的事情做好 一定善于利用/法则 无论多么难以取舍,也要确定出哪个是次要的 卓有成效的秘诀就在于一次只做一件事 第16章 我能贡献什么 未予先求得,往往会使人效率低下 卓有成效的管理者强调的是责任 对贡献越重视越容易提升成效 领导者是暴风雨中的舵手 管理者应该询问别人;你需要我为你做什么 重视贡献是管理者突破自我限制的重要方法 目标遥不可及时,就是在显示愚蠢 专注于梦想更利于发挥潜能 懂得授权才能卓越管理 让自己的知识变成组织成长的机会 有效的人际关系需要贡献 成效是建立在对机会的高效利用上 第17章 老板不负责你的成长 追求卓越是自我提升的首要课题 你的成长和别人无关 负责是获得成就的关键 兔子靠腿狼靠才 卓越都是从苛求细节开始的 工作永远是生活的重心 经常刷新对工作的认识 创造别人意想不到的成功 要认识到自己的长处 发挥长板,而不是补缺短板 要做自己最擅长做的事情 第18章 具有创业精神的管理者是稀缺动物 创业家最爱颠覆 创新并不是一种性格特质 敢于决断是创业家的共性 灵光一现的创业者只是昙花一现 创业家总是能在变化中成为赢家 创新是表现创业精神的特殊工具 成功创业者最善于研究顾客 适当冒险是捕捉机会的必然选择 第19章 以事业的心态对待工作 以责任感促使贡献 用高标准要求自己 用老板的心态思考 兴趣就是最大的天赋 把创新和创业精神当做常态 要想卓越,就要承担重要的工作 第20章 积极面对变动的职业生涯 以行动来突破迷茫 从工作中发现快乐 要敢于辞职 以价值观的标准决定何去何从 学会工作与生活的平衡 每个人都能成为大人物 命运由自己主宰 时刻要有危机感 只不过是从头再来 将挑战作为工作的常态 规划好自己的职业生涯 第四篇 做一名卓有成效的管理者 第21章 人事管理是最重要的管理 很多人认同但无法做到:人才是公司最宝贵的资源 找到企业最需要的人才 做一个善于找到神仙手的管理者 人事决策的重点是发挥对方的长处 错误的人事决策像是一场瘟疫 把最优秀的人才请回来 一线管理者是组织的根基 要给人才自我管理的余地 让激励真正发挥作用 将员工提升到未来高级管理层的候选人中 第22章 就连老板也是你的下属 管理上司的秘诀在于运用上司的长处 获得上司信任是有效管理上司的基础 如何报告比报告什么更重要 要学会观察上司 善言者方能平步青云 拍马屁的做法无助于管理上司 第23章 让比你更有才华的人为你工作 必须赐予人才最佳机会 要招募到你更强的人 不要过于计较优秀人才身上的小缺陷 让最优秀的人才为我所用 员工因完成更有难度的任务而优秀 不妨制定更高的工作标准 不犯错的人必然不是优秀的人 让不胜任的人回到原来的岗位上 岗位与能力要相匹配 让平凡的人做出不平凡的事 第24章 决策时千万别轻易说“再研究” 企业需要为决策找到方向 反应过快也未必是好事 决策目标要明确 引导员工积极参与决策 审时度势做决策 合理的决策未必是最好的决策 有效决策的第一步:异议的存在 为什么优秀的医生不轻言开刀 决策是为了防止恶化或抓住时机 决策不仅需要判断力,更需要勇气 勇于坚持自己的判断 战术性决策重在解决问题 战略性决策重在改变形势 别让决策成为空谈 群体决策能够产生更好的决策 第25章 赋予组织一个令人激动的目标 目标彰显企业家的商业思想 目标激励是最大的激励 目标要能清晰列出每个人应达到的绩效 工作目标的大小由其贡献所决定 制定多重目标并使其具体化 目标管理能够促使员工自我管理 请告诉员工企业对他的期待 制定目标要切合实际 第26章 以倾听者的角色来进行沟通 领导者要注意自己的一言一行 倾听是沟通的关键 学会使用对方的语言 充分了解对方的沟通期望 用心倾听员工的声音 坚持听取不同的意见 沟通是在“我们”之间进行 目标管理为沟通加分 沟通中的双赢思维 以说服力塑造影响力 第27章 你是在领导,还是在误导 领袖魅力源自能力和品格 管理精神是卓越领导的基础 领导就是一种工作 领导

<<德鲁克管理思想大全集>>

的本质任务是完成组织使命 领导者和误导者的差别在于目标 要善于激励部下并以他们为荣
要敢于担当责任并善于分享成功 及时表扬并创造惊喜 要求严格的领导往往是最懂得用人的
公司需要要求严格的管理者 严格要求重于爱护和帮助 发挥全体员工的主观能动性 第28
章 企业成功靠的是团队而不是个人 满足下属的工作成就感 要满足优秀人才的精神需求
光用金钱并不能真正激励员工 授权不等于放任, 监控是必要的 个人的价值观与企业的价值观
必须兼容 要团队精神, 不要单打独斗 第29章 领导更应该为人际关系负责 人脉是成功的基
石 正直是管理者缔结人际关系的基石 人际关系创造生产力 管理者要一马当先 知人善
任才能产生合力 第30章 你需要的不是才华, 而是成效 用旁观者的眼光审视管理 业绩是任
何人参与工作的首要要求 用出色的表现为自己加分 要想获得成效, 就要拒绝小错误 努力
其实是在为自己

<<德鲁克管理思想大全集>>

章节摘录

第1章战略规划是管理者的常识课战略规划不是预测【德鲁克如是说】如果我们一味地预测未来，那只能使我们对目前正在做的事情怀疑。

战略规划之所以重要，正因为我们对未来不能准确的预测。

——德鲁克《管理：任务、责任、实践》【实例与活用】为什么说战略不是预测？

德鲁克给出两个理由：其一，未来是不可预测的。

每个人都可以看一看当前的报纸，就会发现报纸上所报道的任何一个事件都不是十年所能预测到的。

战略规划之所以需要，正因为未来不能被预测。

其二，预测是试图找出事物发展的最可能途径，或至少是一个几率范围。

但是企业的发展往往是独特事件，它将不在预设的路径或几率范围之内。

预测往往并没有什么作用。

德鲁克认为，战略决策者所面临的问题不是他的组织明天应该做什么，而是“我们今天必须为明天来做些哪些准备？

”问题不是未来将会发生什么，而是“我们如何运用所了解的信息在目前做出一个合理的决策？

”战略规划并不涉及未来的决策，所涉及的是目前决策的未来性。

决策只存在于目前。

德州仪器就是一家成功用战略规划主导企业未来发展的典型代表。

20世纪80年代前期德州仪器一直是全球第一大半导体公司，经营涉及笔记本电脑、企业软件、打印业务、国防工业、数字信号处理器的多项业务。

各个业务板块发展都不错，但并不是业内最好，各业务在全球市场上排名皆在十名左右，只有数字信号处理器业务在全球排名第一。

是维持现状，还是围绕核心业务发展？

这是个战略问题。

为了准确地定位企业未来的发展方向，德州仪器的高层多次召开会议，经过慎重选择，他们决定将笔记本和电脑、国防工业等业务全部卖掉，将全部精力与资金投在DSP（数字信号处理器）和ANALOG（模拟）领域。

他们认为，未来市场竞争将会更加激烈，只有全力竞争才能成功，所以，他们选择了最具有前景的数字信号和模拟领域。

这一战略抉择是成功的。

在全球半导体公司排行榜中，德州仪器位居世界第三。

在通信芯片领域德州仪器堪称霸主，其全球约50%的GSM手机芯片市场占有率让业者只能望其项背。

在德州仪器的战略规划中，战略决策者并没有对未来的竞争动向进行预测，而是强调了为未来的市场竞争所做出的准备：他们砍掉了一些并不能在业内获得领先的业务，而是将资源转移到具有领先优势的业务上，确保优势业务在未来市场上持续领先。

从德州仪器可以看出，成功的战略规划并不需要预测，战略规划的立足点是在今天而不是未来，它只要求企业为未来做好行动计划和资源支持。

促进资源转化为成果【德鲁克如是说】战略规划是思想、分析、想象和决策的应用，强调的是责任。

——德鲁克《管理：任务、责任、实践》【实例与活用】在德鲁克眼里，企业管理者应通过有组织的、系统的反馈，对照着目标衡量战略决策的成效。

任何决策都要有成效，而衡量成效的重要标准是促进资源转化为成果的多少。

他认为，最权宜、最机会主义的决策，以及那种根本不做决定的决策，将会在一个相当长的时期内承担无效决策带来的责任。

20世纪80年代，日本制造是世界的旗帜，索尼、松下、丰田等企业成为世界级品牌，美国制造则节节败退。

在生死存亡之机，美国以IBM为首的公司开始生产个人计算机及各种配件。

美国公司首先找到日本人，问其是否愿意给美国代工。

<<德鲁克管理思想大全集>>

日本的企业集体反对，只有NEC做了规模不大的投入。

于是美国又去韩国和中国台湾寻找，把辅助产品交给他们代工。

结果，韩国的三星、LG得以迅速崛起；中国台湾新竹工业园也大规模地生产电脑配件，成为世界最大的代工基地。

日本的企业很后悔，在笔记本市场奋起直追，最后在整个电脑硬件领域只在这块市场有一席之地。

20世纪90年代，美国开始了互联网的建设，美国企业再次找到了日本，日本人觉得互联网只适合于军事应用，再次集体拒绝了美国企业。

在如今的互联网世界里，韩国和中国远远走在了日本的前面。

日本曾经是全球领先的游戏产业大国，但曾独领风骚出品了无数款风靡全球游戏的日本游戏业，在网络游戏时代来临时却反应迟钝，坚守在以掌机、家用机为主的电子游戏市场。

韩国近些年抓住机遇，在网游市场中独树一帜，不仅独霸本国市场，还在亚洲各国不断拓展市场。

中国网络游戏厂商们也凭借着多年来艰苦卓绝的努力有了立足之地。

在人才储备、游戏策划、程序开发等方面有着强大实力的日本游戏厂商则逐步落伍，虽然后来为进军网络游戏付出过诸多的努力，无奈最后皆以失败告终。

三次战略决策失误使得日本在全球的IT潮流中远远落后，现在日本的优势仍在工业制造，与处在知识经济时代的美国相比，它已经落后了一个层次。

所有企业制定战略时都不能草率，都要对所处历史时期的特定经济规律深刻把握，对宏观环境和行业动态有透彻理解，对竞争对手和自身竞争能力有深入了解。

如果战略错误，企业将遭遇重大挫折。

确保企业的发展方向和资源投入是正确的，这是战略的重要责任。

德鲁克说，在制定战略规划的过程中，最重要的问题，即：“我们的企业是什么？”

“我们的企业应该是什么？”

战略规划强调的是责任——促进资源转化为成果的责任，认识到这一点，也就抓住了战略规划的关键所在。

利用趋势而不是对抗【德鲁克如是说】善于利用结构性趋势的人很容易获得成功。

如果想要对抗趋势，不仅极其困难，也是毫无前途的。

——德鲁克《巨变时代的管理》【实例与活用】德鲁克认为，在大多数行业中都可以看到结构性趋势的变化。

结构性趋势在短期内对行业的影响微乎其微，但它远远要比短期性波动重要得多。

然而令人遗憾的是，很多经济学家、政治家和管理者的所有注意力都放在短期波动上。

事实上，谁利用结构性趋势，谁几乎就能必然取得成功。

历史上一共经历了三次革命，农业革命、产业革命，以及目前正在进行的信息革命。

日本软件银行集团创始人孙正义始终认为，在信息化社会的第三阶段，由提供数字化信息技术的微软、英特尔、恩科、甲骨文等国际知名企业是毋庸置疑的主角。

但是，只有信息化社会的第四阶段来临，提供数字化信息服务的网络公司跃出台面，革命才算是真正成功。

那时信息产业的成长幅度也会比现在的个人电脑产业大得多。

这是孙正义坚定的“未来趋势判断”。

孙正义的梦想是：“当信息化社会进入第四阶段，我希望软件银行能够名列世界前十大企业。

老实讲，我的志向是成为第一，在我心目中只有第一，没有第二。

”为实现这个目标，孙正义做了规模宏大的部署。

他用别人觉得疯狂的方法，在20世纪的最后6年时间里，投资600多家IT公司。

每当孙正义看到有前途的公司时，他就猛扑过去。

其中对雅虎的豪赌让孙正义一战成名。

孙正义的雅虎股票每股投资成本约2.5美元，市场价则冲高到250美元，升值整整100倍。

到2000年，软银已成为国际网络业的最大股东。

2000年初，软银股价比发行价升值90倍，孙正义身价达到顶峰——700亿美元。

<<德鲁克管理思想大全集>>

在日本，最大的在线游戏公司、最大的入口网站、最大的电子交易网站、最大的网络拍卖服务，都是孙正义的公司，他曾自豪地说道：“在日本，我们就等于雅虎加Google加eBay。”

孙正义认为，从拨号到宽带，不过是网络革命性改变的第一阶段，接下来，手机宽带上网将会是下一个主流。

现在，全世界一年卖出两亿台个人电脑，手机的销量是电脑的5倍，手机上网时代的到来是大势所趋。

为了在手机宽带上网领域成为下一个NO.1，2007年软银为此投入155亿美元。

拿到手机上网主导权后，孙正义将要采掘下一个金矿：手机上网购物。

孙正义说：“这个大趋势刚刚开始。”

孙正义顺应商业发展潮流而占据鳌头。

当结构性变化出现时，一如既往的人面临被淘汰的危险，而迅速改变的人将迎来机会。

对于任何企业来说，对抗大势必然会失败。

德鲁克说，在短期内与趋势抗争非常困难，而且长期与趋势抗争几乎是毫无希望。

企业管理者应该时刻审视并努力把握未来发展趋势，以顺势而赢得未来，绝不能因对抗形势而处于被动。

善用创新创造未来【德鲁克如是说】创造未来的真正含义是创造一个不同的事业。

——德鲁克《成果管理》【实例与活用】创造未来的真正含义是创造一个不同的事业。

在德鲁克眼里，这个事业的创造是指将一个包含不同经济实体、技术及社会的构想加以具体化。

对于企业而言，市场环境千变万化，要想持续赢得市场，就应当持续关注任何一个可能拥有潜在市场的创意，善用创新打开新市场，找到新的业务增长点。

1993年，郭士纳临危受命担任IBM首席执行官。

当时的IBM亏损严重。

1994年，郭士纳应邀在华尔街进行公开演讲，他利用这个机会向听众展示了IBM未来的网络化战略构想，并强调IBM要在“以网络为中心的世界”中充当领袖。

一年之后，郭士纳将IBM的战略总结为“电子商务”。

当时，能够对这一战略概念充分理解的人少之又少，很多人一度搞不懂郭士纳葫芦里卖的是什么药。

电子商务战略使IBM从单一的计算机硬件提供商转变为IT服务商。

电子商务战略的核心是，为客户提供包含软硬件在内的信息架构构建服务和企业流程改造服务。

它向客户传递的价值内涵是，通过IBM提供的IT服务，企业可以更加充分地利用计算机和网络，更方便而有效率地从事商业活动。

这个战略的确立，犹如一把手术刀，彻底切掉了IBM身上的毒瘤，创造了奇迹。

1996，IBM历经1991到1993年高达80亿美元的亏损后，奇迹般地迎来了春天，一举实现了770亿美元的营业收入和60亿美元的利润。

2002年初，IBM现任CEO彭明盛上任。

当时的商业背景不容乐观，互联网泡沫破碎，IT神话破灭，网络走下神坛，众多计算机生产商、网络服务供应商、各大网站对互联网行业的发展模式和价值体现方式进行了新的思考和探索。

在很多人还没想明白应对未来的举措之时，IBM又适时地推出了新的战略——“电子商务按需应变”。

这个战略的重点是“按需应变”。

这四个字揭示了IBM公司IT服务方式转型和提升的重点，它剥离出PC业务，同时开始收购普华永道和无数软件公司，力求通过打包齐全的软件产品，向客户提供从战略咨询到方案解决的一体化服务。

这个战略的价值在2008年的全球金融危机中得到了最为充分的体现。

IBM的季报显示，IBM2008年第四季度净利润同比增长12%。

在大部分公司都受到经济危机冲击时，IBM利润增长仍超过预期，绝对算得上一个奇迹。

很多人开始对IBM的神奇进行研究，研究的结果是，IBM之所以能够躲过金融危机的冲击，不仅没有衰退，反而保持一如既往的增长，其最大的功臣当属于2002年开始的战略调整。

这种观点在季报中得到印证：利润贡献部门来自软件和服务部门，而硬件部门则在下滑。

<<德鲁克管理思想大全集>>

伟大的公司都是善于创新的公司。

德鲁克说，在寻找未来的过程中，一个企业所认定的与众不同之处，就是这个企业赖以生存和奠定其独特地位的法宝。

创造未来的真正含义是创造一个不同的事业。

而创新是创造新事业的唯一途径。

因此，企业管理者应该不断拓宽思路，不拘泥于以往经验和成就，以想人之所未想，为人之所不能为，出其不意，以新制胜，为企业的发展开辟一个潜力无穷的新市场。

最有用的战略信息往往来自于顾客【德鲁克如是说】顾客是企业生存和发展的基础，失去了顾客，企业就失去了生存的条件。

——德鲁克《管理的使命》【实例与活用】德鲁克认为，企业本身打算生产些什么样的产品并不具有十分重要的意义——特别是对企业的未来和企业的成功来讲，并不能发挥关键作用。

顾客想要买的是什麼，他认为有价值的是什麼，这才是有决定意义的——它决定着什麼成就一个企业，企业应该生产什麼，企业是否会兴盛起来。

史玉柱是中国最为传奇的企业家之一。

因为创办巨人公司，他曾荣登中国大陆富豪榜第八名；又因为贸然修建巨人大厦，个人负债2.5亿元，成为中国最著名的失败者。

2004年，崛起之后的史玉柱开始成立征途公司，运作《征途游戏》。

到了2006年，月利润直逼亿元大关。

史玉柱的成功来自于他对顾客的精准把握。

专注地研究顾客，是史玉柱与其他企业家之间最大的差异。

“规模稍大的企业家，往往今天邀这个政府官员吃饭，明天请那个银行行长打球，他们70%的时间属于‘不务正业’。

我从不琢磨领导们各有什么爱好，只一心一意研究消费者，这为我节约了很多时间。

”史玉柱关注顾客的每一个细微感受。

他认为，网络游戏这个行业太年轻，太浮躁，对玩家迷恋什麼，讨厌什麼，一无所知。

他说：“每个人需求都是不一样的。

你不能花钱请调查公司去调查，不能拿着一张表在路上拦着人家去打钩，只能去跟他聊天，拉家常。

”为了摸清消费者的实际需求，他先后和600名玩家进行过深入交流，根据玩家的需求设计和增加相应的功能，甚至不惜把行业内陈旧的条条框框一脚踢翻。

例如，原来所有的游戏中，玩家要升级就必须打怪，既枯燥又累人，让玩家叫苦不迭，甚者在宁波有一个人就是在打怪时死在了网吧。

为此，他设计了只要按个键电脑就能自动打怪的装置，即使把电脑关了，它还能自己打。

这个变化受到了广大玩家的欢迎。

由于揣摩透了玩家的心理，史玉柱可以非常自信地说：“我敢说，《征途》是所有游戏中最好玩的一款，没有哪个玩家说不好玩。

”史玉柱对顾客的分析极其到位。

他从一开始就把玩家定位为两类人，一类是有钱人，他们为了得到一件在江湖上有面子的装备根本不在意价格是否成千还是上万；另一类是没有钱但是有时间的人，如果不用买卡就能打游戏的话他们没有理由不沉迷于《征途》。

根据对各类消费者的需求分析，史玉柱使出为玩家发工资的绝招，“让没钱的人免费玩，让有钱人开心玩，赚有钱人的钱”，甚至可以“养100个人陪1个人玩”。

这种免费模式的发展直接刺激了我国网络游戏产业的发展，市场规模增长率以超过70%的速度飞速发展，史玉柱也因此获得了至少400亿元的收入。

另外，在进入网络游戏行业之后，嗅觉灵敏的史玉柱很快就发现，其实不被这个行业重视的中小城市和农村市场更有发展潜力，那里的消费者并非想象中的那么穷，于是他在其他人还没有反应过来之前，极其迅速地在全国所有的中小城市和1800个县建起了办事处，并很快建立了绝对市场优势。

市场不是由上帝、大自然或各种经济力量所创造，而是由顾客创造的。

<<德鲁克管理思想大全集>>

顾客是一个企业的基础并使它能继续存在。

正是为了满足顾客的要求和需要，社会才把物质生产资源托付给企业。

顾客决定了企业的性质和企业生产什么样的产品，企业的战略制定也应该来自顾客的需求。

只有以满足顾客的需要为导向，以占领市场为导向，以不断地创新不断地发现顾客为导向，企业才能更好地生存和发展。

不要用过时的前提条件做决策依据【德鲁克如是说】管理者经常问：作为决策依据的前提条件是否已经“过时”？

——德鲁克《新现实》【实例与活用】德鲁克说，企业要想赢得当前的市场，管理者就需要具有全新的思维框架。

一个企业的建立，首先是思维模式的建立，企业家首先要明确企业存在的前提：企业的外部环境是什么？

企业的使命是什么？

企业的核心竞争力是什么？

只有对这三个前提问题准确把握和解答后，企业的发展战略才能够持久和有效地发挥作用。

任何一种决策都必须从前提出发去认识，这样才能真正抓住问题的关键。

戴尔公司是当今世界电脑行业的翘楚，很多人认为，戴尔是依靠商业模式创新成功的。

不错，戴尔的直销模式历来为管理界所看重，但为什么IBM和康柏都曾经模仿戴尔的直销模式，却失败了？

事实上，戴尔成功背后的核心因素是它运用前提性思维构建了一整套的运营模式，这种运营模式精确地定位了企业战略和顾客需要，从而使任何竞争者都无法照搬和模仿。

我们知道，任何企业都必须给自己进行准确的定位，定位自己使企业明确了自己是什么？

将成为什么？

这实际思考的是企业存在的理由，而这恰恰是企业存在的前提。

企业只有首先确定了自身的价值和意义，才能朝着这个方向前进和努力。

戴尔公司正是通过建立自己的经营理论而准确地给自身进行了定位。

首先，对企业外部环境的假设。

戴尔公司发现，计算机行业都是由制造厂商生产电脑以后，配售给经销商和零售商，由他们卖给企业和个人消费者。

而这样显然使生产者无法获得足够利润，而且也无法完整地体现顾客的需要。

据此，戴尔采取直销模式，果断地砍掉中间环节，既能提升自己的效益，也为顾客节省了费用。

它们通过电话或互联网向客户进行直接销售，并根据顾客的要求定制电脑。

这就使戴尔公司具有显而易见的竞争优势，通过客户定制，戴尔公司通常能以比零售价还低的价格向客户提供他们所需的计算机。

这种对企业外部环境的定位，使戴尔明确了企业的发展方向和发展模式，那就是不断地满足顾客的多样化需求并提供低廉价格的产品。

其次，对企业使命的假设：为顾客创造价值。

戴尔认为，随着顾客力量变得愈加强大，企业为了提高竞争力、增强顾客的满意度和忠诚度，必须树立“以顾客为中心”的经营理念。

这就决定了企业经营策略的确定必须从“由内到外”的思考方法转变为“由外而内”的思考方法。

他们据此制定的企业使命，迎合了信息时代顾客的需要，因此，得到了顾客的认同和支持。

戴尔从顾客的需要出发，充分体现了顾客是企业价值实现的评判者，不重视顾客的力量，必然被顾客力量所淹没。

这种从最简单的前提出发的思维方法，恰恰是戴尔模式的重要经验。

再次，根据以上两点的设想，戴尔确定了企业实现使命所需的核心能力的设想。

戴尔的核心竞争能力实际上并不是直销，而是不断地完善自己的供应链，通过建立直销模式来提升自己的核心竞争力。

这种定位，使戴尔真正明确了自身的优势所在。

<<德鲁克管理思想大全集>>

毫无疑问，一个企业生产什么，怎么生产并不重要，重要的是凭什么要这样生产。

一个具备前提性思维的企业家，时刻都会反思企业行动的依据，从而不断地认识自己，不断地提升自己。

经营企业要顾及各种问题，要预想到各种困难，只有善于认识前提的领导者，才是真正卓有成效的管理者。

成功的战略要有忧患意识【德鲁克如是说】如果不着眼于未来，最强有力的公司也会遇到麻烦。

——德鲁克《生态愿景》【实例与活用】德鲁克说，明天终归要来，并且一定与今天不同。

到那个时候，即使是最强大的公司，如果没有为迎接未来做好充分的准备，也一定会遭遇发展困境，甚至会丧失自己的个性和领导地位——遗留下来的不过是维护大公司运转的高昂开支。

对于正在发生的一切，企业无法控制也无法理解。

管理者的超前忧患意识，在当今市场条件下尤为可贵。

我们从众多的企业盛极而衰的变迁中可以看出，企业最好的时候，可能就是走下坡路的开始；产品最畅销的时候，往往也是滞销的开端。

美国百事可乐公司是国际著名的大企业，但就是在公司事业如日中天的时候，总经理韦瑟鲁普却开始担心汽水市场将会走下坡路，同业之间的竞争也会变得更加激烈。

如何来激发员工的工作积极性，使百事公司的员工们相信，如果他们不拆散这部金钱机器，并重新把它建立起来，百事公司就有可能走向衰亡呢？

于是，韦瑟鲁普制造了一场危机。

<<德鲁克管理思想大全集>>

媒体关注与评论

管理者所面临的问题不是企业明天应该做什么，而是“今天必须为未来做哪些准备工作”。

——德鲁克《管理：任务、责任、实践》创造未来的真正含义是创造一个不同的事业。

——德鲁克《成果管理》对于新企业而言，更应该去关注现金流、资本和控制，至少利润不该成为首要关注对象。

——德鲁克《创新与企业家精神》10%的有效行为生产出90%的成果，而其余90%的无效行为制造了90%的成本。

也就是说，成果和成本之间存在着反比关系。

——德鲁克《成果管理》从“毫无能力”进步到“马马虎虎”所需耗费的精力，远比从“一流表现”进步到“卓越境界”所需的功夫更多。

——德鲁克《21世纪的管理挑战》

<<德鲁克管理思想大全集>>

编辑推荐

《德鲁克管理思想大全集(超值金版)》：每天读点德鲁克，每天学点管理学。
管理学宗师真知灼见。

<<德鲁克管理思想大全集>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介, 请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>