再讲

德鲁克

一张目标表和一幅日本画

王德生　著

德麦国际出版社
DEMAI INTERNATIONAL PRESS

出 版 信 息

书名	《再讲德鲁克——一张目标表和一幅日本画》
著者	王德生
执笔	复合主体：王德生立题、口述 SDE 管理学定义与裁定，Claude 执笔与统稿
出版	德麦国际出版社（Demai International Press）· 新加坡
编号	德麦国际专著第 214 号
ISBN	979-8-90690-045-6
定价	US$23
开本	170 mm × 240 mm
字数	约 21 万字
版次	2026 年 10 月第 1 版

AI 协作声明：本书的立题、SDE 管理学的定义（2026 年 9 月 28 日口述，前言全文照录）及各项裁定由王德生给出；文字在其指令下由 AI（Claude）协作成稿，并经其审定。书中凡涉德鲁克生平细节与原话，均为转述，未逐字核对原书者标〔待核〕，汇总于附录五「名言出处核对表」与附录六「著作与生平年表」。书中陪读人物唐家一家与各章日常场景均为虚构；标「这是我构想的」处为构想情节。本书不构成人事、投资或法律意见，不评在世个人，不为任何公司做广告。

全书结构：出版信息、作者介绍、前言、导读、目录；导论与十四编五十一章；结语、参考书目（一百二十三种）、附录七件。本书与本系列第 207 号《普通人都能读懂的德鲁克》对读：那一本从「创造」进门，这一本从「吸引」进门。

作 者 介 绍

王德生，博士，SIO 本体论与 SDE 发生学的创立者，新加坡德麦国际（Demai International Pte. Ltd.）创始人、董事长，SDE Universes 平台主持人。

他是计算数学出身：湘潭大学数学系本科与硕士，中国科学院数学研究所博士，中国科学院计算数学研究所博士后。此后他在英国威尔士大学斯旺西分校任高级研究员，又在新加坡南洋理工大学数学系任教与研究十三年，任博士生导师。他在国际期刊发表计算数学与图形学论文四十余篇，研究集中在网格生成、变分表面重建与波的模拟。

2015 年起他回国推广自己的方法论，2017 年 1 月以一篇《给你一双慧眼看天地》开始了「三视角」时期。此后他的思想走过四站：三视角（2017 年 1 月起）、321 智慧系统（2022 年 10 月起）、SIO 本体论（2024 年 7 月起）、SDE 本体论（2026 年 1 月起；同年 5 月起「结构」改读为「显露」）。本书是他主持的「普通人都能懂（明白）」系列中的一卷，属应用哲学·管理哲学一门，是这一门的第一本。

前 言

SDE 管理学的定义与两把刀

◆ 为什么再讲德鲁克

德麦国际的专著书架上，已经有一本德鲁克了：第 207 号《普通人都能读懂的德鲁克》。那一本从「创造」讲起，讲一个人、一间没有员工的办公室，讲他怎样站到了创造这一边，又怎样给创造立了一条规矩。

这一本是再讲。再讲，不是重讲一遍，也不是推翻前一本，而是换一把尺子、换一个入口，从另一面去看同一个人。前一本的入口是「创造」，这一本的入口是「吸引」：一个让全世界的经理人愿意靠近了几十年的人，他的管理学里，「让人愿意靠近」这股力，放在了哪里?

这个问题，是用一把新尺子量出来的。这把尺子，叫 SDE 管理学。

◆ SDE 管理学的定义

2026 年 9 月 28 日，我口述了 SDE 管理学的定义。下面照原话录在这里，一字不改：

> 「我们先定义 SDE 管理学：管理就是用好 S3，D3，E3，这个三角形的'三方程，六路径，三原理'。管理的目标就是他们的三方程；管理的路径就是他们的六路径而是实践，管理的动力机制是他们的三原理。S3 是：价值：真，善，美；D3：最优化：最小误差，最小冗余，最小亏损。E3：能量：内能，动能，势能。管理的使命就是：维持和平衡 S3 的三大价值力量，即真，善，美的正常运行：保持 SDE 的在轨，效率，吸引。具体的管理实践则是另外两套三组合：S3，D1，E2；和 S3，D2，E3。那是具体的管理内容。」

同一天，又补了几条裁定：

「在轨、效率、吸引」，分别对应真、善、美。

「三原理」，是123原理的三拍：张力积累、形状改变、回写。

两套实践三组合：S3·D1·E2管「为了什么、怎样说清、怎样量」；S3·D2·E1管「怎样一步步做、具体管理的场景」。实践二以S3·D2·E1为准。

S1、S2，那是知识管理和技术管理；S3实际上是价值管理。

D1是意义三律：创造、自由、幸福。

这几段话，是这本书的根。全书每一编、每一章，都是从这里长出来的。

用大白话再说一遍。

管理，就是用好一个三角：价值、最优化、能量。价值，是一件事做得真不真、好不好、美不美；最优化，是少出错、不白费、不亏本；能量，是一个人、一个组织的定力、干劲，和攒下来的信用名望。

这个三角有三样东西要看。目标：三样东西互相撑着，一起站住，叫三方程。路径：从三角的哪一角起步、往哪一角走，有六种走法，叫六路径，六种走法就是六种管理实践。动力：三角里一有张力，组织就被逼着改样子，改完了再回头改原来的东西，叫三原理。

管理的使命，是让真、善、美三股力正常运行，彼此平衡。真管在轨，不跑偏；善管效率，走得顺、不内耗；美管吸引，有人愿意来、愿意留、愿意信。三股力少一股，组织就出一种病：少了真，会跑偏；少了善，会内耗；少了美，会没人来。

具体的管理，还有两套组合。一套管为了什么、怎样说清、怎样量：为了什么，靠意义三律，创造、自由、幸福；怎样说清、怎样量，靠信息，符号、逻辑、数学。一套管怎样一步步做、在什么场景里做：一步步做，靠猜想、动手、评估、反馈、修正、迭代；场景，是现实界、自我界、理念界。

S1 和 S2 两格，管的是知识和技术；S3 这一格，管的是价值。所以 SDE 管理学，说到底是价值管理。

◆ 三种管理

SDE 九宫里，S 这一维有三格：S1 规范，S2 模态，S3 价值。放在管理里，就是三种管理。

S1，是知识管理：管的是什么是对的、该怎样知道、知识怎样发生和流转。一家装修公司，老师傅的手艺怎样传给徒弟，新材料的性能怎样摸清，这是知识管理。

S2，是技术管理：管的是怎样做、用什么工具做、按什么工序做。工地上用什么机器，墙面先刷什么后刷什么，怎样验收，这是技术管理。

S3，是价值管理：管的是为了什么、值不值得、人愿不愿意。这家公司为谁装房子，哪些活宁可不接，业主为什么愿意把钥匙交给你，这是价值管理。

前两种做得再好，第三种没想清楚，公司照样会跑偏、会内耗、会没人上门。这本书讲的，是第三种。德鲁克一辈子讲的，大部分也在第三种里：企业的目的，管理者的责任，组织的正当性。所以拿价值管理这把尺子去量他，是量在他自己的地盘上。

书里也会碰到落在另外两格里的东西。比如第十编讲野中郁次郎的知识创造，那是知识管理，落在 S1；本书就标明「越出价值管理」，不硬塞进三组合里去比。

◆ 两把刀

这本书用了两把刀。

第一把，叫理论之刀。它拿 SDE 管理学这把尺子，一格一格去量德鲁克的理论：三角的三样他写了多少，使命的三股力他写了几股，两套实践他走到了哪里。第四编到第七编，是这一把刀的主场。

第二把，叫人生之刀。它不量理论，它把一个大师的理论和他的人生两本账放在一起对：他写进理论的那一格，跟他人生里真正靠着的那一格，是不是同一格？要是不是，中间那道缝在哪里？第一编、第二编、第八编，是这一把刀的主场。

两把刀量下来，碰到了同一样东西。

理论之刀量出来：德鲁克把真和善两股力立得比谁都牢，美——吸引——在他的理论里没有自己的位置。

人生之刀对出来：美，恰恰是他人生里最旺的那一股力。全世界的经理人愿意听一个从没当过经理的人讲管理；他一辈子收藏日本画，在大学里讲东方艺术，七十多岁写小说，写了一本以别人为主角的自传。

两刀合在一起，是这本书的主梁：理论里缺的那一股力，就是他人生里最旺的那一股力。

压成一句话：他教的是把事做真、把事做好，他靠的是让人愿意靠近。

画面版：他教的是一张目标表，他靠的是一幅日本画。

◆ 这本书是怎样写成的

这本书，是在 SDE 管理学的定义口述以后，照着一份写作任务书一编一编写出来的。任务书把全书的口径定死：定义照原话，判语和判词全书统一，史实一律待核，陪读人物全书一致，例子不跟本系列已用过的撞车。

写的过程中，有几处判断改过。原先以为德鲁克的「目标管理」整个站在先定靶子那一边，读他 1954 年那一章，读出了后一半「自我控制」，才知道他给自由律留过一颗种子。原先以为第三道缝（理论讲省、人生靠冗余）是一道孤立的缝，对他的一生对下来，才看清它是主缝的根：他攒下的冗余，长成了他身上的美。这些改动，就是本书说的回写：被量的人，也改了量他的那把尺。

◆ 为什么先拿德鲁克开刀

这一本，是应用哲学·管理哲学卷的第一本。前面，这个系列已经做过教育哲学和法哲学。三门做下来，有一条体会：理论写给别人用的学科，大师的缝隙最宽，人生之刀最有用。

教育学家的理论，多半是写给老师用的；法学家的理论，写给法官、律师用；管理学家的理论，写给经理人用，而且是直接拿去照着做的。一个管理学家写的东西，会变成千千万万个单位里的制度和表格。所以，他理论里少写的那一样，会被千千万万个单位一起少掉。德鲁克的目标管理，传到最后只剩一张 KPI 表，就是这样。

德鲁克又是管理学家里理论被用得最多的一位。他的书，被几代经理人当成工具书；他的说法，被写进了无数单位的规章。所以，看清他那道缝，用处最大：不是为了批评他，是为了让照着他做事的人，知道还要补上什么。

还有一个缘故。本系列第 166 号，一口气写了二十位大师的缝隙。据那一卷的统计，二十道缝落在九宫的各个格子里，只有「美」这一格一直空着。德鲁克这一卷，要是站得住，就是这一格里的第一位。美这股力，在各家的学问里，也许都是最难被写成理论的那一股。

◆ 写法上的几条规矩

这本书写给没有管理学、哲学底子的普通人。写的时候守了几条规矩，先交代清楚，读者心里有数。

一，大白话。一段一件事，句子不长。硬词第一次出现，先说大白话，再在括号里注上 SDE 的叫法。

二，例子用日常的：花店、菜市场、养老院、外卖站点、县城的理发店和书店。学术案例不当主讲。日常例子都是设想的、构想的，书里写明「设想」「比如有这样一位」；构想的下文，写明「这是我构想的」。不编亲历。

三，不替德鲁克编话。他的书名、概念，照用；他的原话，必须有书名出处，拿不准的一律转述。有几句流传很广、却常被误安在他头上的话，比如「能衡量的才能管理」，书里专门说明了不是他的原话。

四，不揭短，不诛心。缝隙不是他的毛病，是一个大师身上常有的样子。书里每说一处「他漏了」，先说他在哪里是对的。

五，不做人事、投资、法律意见；不评在世的个人和在审的事；不替任何公司做广告。

◆ 一个三角，量一个人

这把尺子拿来量一个人，量的不是他聪明不聪明、成就大不大，量的是他的管理学在三角上站在哪里、少了哪里。

德鲁克在三角上的样子，先说个大概：价值那一角，真和善两股力，他立得比谁都牢，美没有自己的位置；最优化那一角，他写得最足，卓有成效、要事第一、有计划地放弃，几代人照着用；能量那一角，定力和干劲他写了，攒信用、攒名望的势能，写得少。三样之间的牵连，他写成了一条从目标往下推的线，而不是三样互相撑着的架子。

这个大概，全书会一格一格地细量。读者读的时候，可以随时翻回这一段对一对：哪一格多，哪一格少，哪一处是他的大功，哪一处是他的缝。

◆ 几句要先说清的话

第一，这是 SDE 尺子下的读数。换一把尺子，比如德鲁克自己讲的管理的三项任务，他一项不缺。本书说他缺美，是说在真、善、美三股力并列的这把尺子下，第三股没有站起来；不是说他的理论按他自己的标准不完整。第十一编第 40 章，专门请他的辩护人上台挨了八刀，这一层在那里说得最透。

第二，缝隙不是虚伪。一个人理论里少写了一样东西，不等于他说的是假的，更不等于他做人有问题。德鲁克写下的真和善，是真的，是他用一辈子压出来的。读完这本书，应当更敬重他。

第三，证据有硬有软。理论这一侧的证据比较硬：他的主要著作里，确实没有把「吸引」当成一股跟在轨、效率并列的管理使命来写。人生这一侧，他的吸引力本身是硬的，日本画在他生命里的分量是软的。所以判语说的是「让人愿意靠近」，日本画只是画面，是象征。凡是史实拿不准的地方，书里都标了〔待核〕；直接引他的话，一律注书名，拿不准的只转述。

第四，这本书是写给普通人的。读者不需要读过德鲁克，也不需要懂 SDE。书里请了一家人陪读：开花店的唐家，从一家店开到三四家。唐志明学会了定目标、看报表，却发现新开的那家店「什么都对，就是没人愿意进来」。他碰到的，正是这本书要讲的那道缝。

◆ 十四编，各一句话

把全书十四编，各用一句话说在这里，读者可以先看个大概。

第一编，一个人：他从维也纳的客厅到克莱蒙特的书房，一辈子站在侧幕边上看；头尾两段泡在吸引里，中间几十年把在轨和效率写成了学问。

第二编，他没管过的组织：顾问、教授、旁观者，他进过很多组织，几乎没在里面当过家；站在门口看得清真，摸不到美是怎样养起来的。

第三编，他接手的管理学题：泰勒只剩最优化，斯隆站真，梅奥站善；他把真和善拼了起来，梅奥碰到的那一点美的边，被他收进了善。

第四编，管理是什么：企业是社会的器官，卓有成效写足了最优化，定力和干劲写了，势能没写；目标被写成了一个靶子。

第五编，管理的使命：真管在轨，善管效率，他都守得最牢；美管吸引，散在四处，没有自己的位置。

第六编，为了什么、怎样说清、怎样量：创造顾客写满了创造律；目标管理写的是两半，传下来只剩一半；他信数字和道理，不大信故事；先定靶子的现场。

第七编，怎样一步步做：现实界、自我界写得足，理念界几乎不当场景；六步里走出来的那三步只走了一半。

第八编，缝隙编：一张目标表，一幅日本画。主缝在价值格里，第二道缝在位置上，第三道缝在最优化格里；三道缝一个根。

第九编，相遇：儒家的修身和日本的经营，都把美放在了靠里的位置；同一把尺量两边，各缺一角。

第十编，近邻：德明、明茨伯格、野中郁次郎各补了他一块，美这一格在近邻中间也还空着。

第十一编，SDE 总解构：请辩护人先挨打；判词完整版与三方程体检；看见与收回合成一个根；保底合表；给 SDE 自己写死法。

第十二编，身后与制度化：从目标与自我控制到一张 KPI 表，五代变宽，一代丢一样；知识工作者、非营利管理、MBA 进了制度，都丢了同一样东西。

第十三编，AI 时代重读德鲁克：机器接过了他写得最足的最优化；机器做不了的，是他写得最少的吸引，和他写得最重的签字担责。

第十四编，用得上：被管的人、管人的人、管自己的人，各一章，每章留三件明天早上能做的事。

◆ 陪读的一家人

这本书请了一家人陪读，从导论出场，到结语收回。

唐家的花店，开在一个老小区门口。唐志明，四十六岁，原来是纺织厂的车间主任，厂子改制以后，跟妻子开了这家店；他管进货、管账、管排班，信「定了目标就去干」。苏敏，四十四岁，他的妻子，插花的手艺好，店里的回头客，多半是冲着她来的。唐果，二十岁，他们的女儿，在外地读设计，寒暑假回来帮忙，爱拍

照。老冯，五十八岁，第一家店最早的伙计，在那条街上待了十几年。小罗，二十六岁，第二家店的店长。

这一家人，一路从一家店开到三家、四家。唐志明学了德鲁克，学会了定目标、看报表，账越来越清楚，规矩越来越明白；可第三家店开起来以后，「什么都对，就是没人愿意进来」。

为什么请一家花店？因为花店是一个美这股力最显眼、又最容易被当成「小事」的地方。花是好看的东西，可卖花的人，很容易只盯着进价、损耗、流水，忘了人为什么会在一家花店门口停下来。唐志明碰到的，正是德鲁克的读者最常碰到的那道缝。

陪读人物只是让道理落地，不承担证据。书里讲德鲁克的每一个判断，都不靠唐家来证明；唐家只是让读者看见，这些判断放到一家小店里，是什么样子。

◆ 给不同的读者

如果你是一个在单位里被管着的人：这本书会告诉你，你手里那张考核表，原本有两半；后一半是可以一点一点要回来的。第十四编第 49 章是写给你的。

如果你是一个管着几个人、十几个人的人：这本书会给你一张三查表，真、善、美各查一遍。前两样，德鲁克给了现成的问题；第三样，要你自己去养。第十四编第 50 章是写给你的。

如果你正在给自己定一张五年计划：这本书会提醒你，德鲁克教一个人认清自己，用的是走出来的顺序；给自己留一块空白，问一问自己过得好不好。第十四编第 51 章是写给你的。

如果你是一个读了很多年德鲁克的人：这本书不是要你放下他，是请你回头看一看，你从他那里学到的，是不是只有那张表；他自己靠着的那幅画，你学到了没有。

这本书怎样读

全书十四编，五十一章。

想知道德鲁克是个什么样的人，读第一编、第二编。

想知道 SDE 管理学怎样量他，读第四编到第七编；时间紧，读第五编使命编就够了。

想知道那道缝，读第八编缝隙编；时间更紧，只读第 32 章「悖论一句话」。

想拿这本书去用，读第十四编：被管的人、管人的人、管自己的人，各一章。

导读会把一个三角、两套实践、七个大白话词，先用一件家常事讲一遍。导论从一张印好的谢绝卡片讲起。

这本书的每一章，都照同一个路数走：从读者碰到过的一个管理场面进门，然后看德鲁克说了什么，先说他对在哪里，再用 SDE 看这一处，再放回日子里，最后留一两句带走的话，和两行小账。小账问的是两件事：这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？

管、带、长，是全书的一把小尺。管，是告诉你该怎样做；带，是陪着你、引着你，让你自己走；长，是给一块地方，让东西自己长成。德鲁克一辈子反对「管」，看见了「长」，给「长」配了一台机器：目标。这台机器，就是「带」。

第 207 号那一本，先把德鲁克请进了书架；有了它，这一本才谈得上「再讲」。两本书可以对着读：一本从创造进门，一本从吸引进门，同一个人，两扇门。

王德生

2026 年秋

导 读

一个三角、两套实践、七个大白话词

◆ 一个三角

这本书的尺子，是一个三角。三个角，各有三样东西。

价值这一角（S3），三样是真、善、美。用最家常的话说：这件事做得真不真，让人信；做得好不好，让人安；做得美不美，让人想靠近。

最优化这一角（D3），三样是最小误差、最小冗余、最小亏损。家常话：少出错，不白费，不亏本。

能量这一角（E3），三样是内能、动能、势能。家常话：定力，干劲，攒下来的信用和名望。

拿一家早餐店来想。豆浆是现磨的、价钱是公道的、账是清楚的，这是真；老板对伙计不苛刻、伙计之间不较劲、碰上客人投诉有人担着，这是善；门口热气腾腾、老板记得熟客的口味、下雨天在门口多撑一把伞，这是美。磨豆浆不洒、做油条不多做、进货不压货，这是最优化。老板十年如一日五点起床，这是定力；新开分店那阵子全家拼着干，这是干劲；街坊说「去他家，放心」，这是势能。

一家店，九样东西，样样都在，它就站得稳。

◆ 三方程、六路径、三原理

三角不是三样东西摆在一起就完了，它们之间还有牵连。

三方程，说的是三样互相撑着。价值靠最优化和能量撑起来：早餐店要做得真、做得好、做得让人想靠近，得靠不白费、不亏本，也得靠老板有定力、有干劲、攒下了信。最优化要看价值和能量来定松紧：油条少做几根，是省；可要是熟

客来了买不着，省过头了。能量由价值和最优化养出来：老板的劲，是从做对的事、对人好、让人愿意来，加上不白费、不亏本里养出来的。

写成式子，是三个：S3＝F（D3，E3），D3＝G（S3，E3），E3＝H（S3，D3）。本书里这三个式子只出现几回，读者记住那三句家常话就行。

管理的目标，就是三方程一起站住。不是一个数，不是一个靶子，是三样东西互相撑着的一个架子。这一点，是本书量德鲁克时最要紧的一把尺：他把目标写成了一个靶子。

六路径，说的是从哪一角起步。从价值起手，从最优化起手，从能量起手，各有两种往下走的方向，一共六条。有的早餐店，是老板先想清楚要做一家什么样的店，再讲究省，最后鼓劲；有的，是两口子先凭一股劲干起来，干着干着学会了省，很多年以后才说得清自己这家店对街坊意味着什么。六条路，就是六种管理实践，没有唯一正确的那一条。德鲁克几乎只认第一条。

三原理，说的是组织怎样变。三拍：张力积累，形状改变，回写。早餐店对面开了一家连锁店，客人一点一点少了，这是张力在攒；老板改了做法，加了一样别人没有的东西，这是形状改变；改完以后，回过头去把店里的规矩、伙计的分工、自己的心思都改一遍，新样子才算立住，这是回写。

◆ 使命：在轨、效率、吸引

三角里，价值那一角最要紧。SDE 管理学说，管理的使命，就是让价值那一角里的三股力，真、善、美，正常运行，彼此平衡。

三股力各保一样东西：真保在轨，不跑偏；善保效率，走得顺、不内耗；美保吸引，有人愿意来、愿意留、愿意信。

少一股，就出一种病。第五编第 21 章讲了三家早餐店：一家账糊涂，跑偏了，倒了；一家对伙计苛刻，内耗死了；一家什么都对，门面灰扑扑，没人来。

德鲁克开的药，对前两种病最灵。第三种病，他的药方在他的日子里，不在他的书里。

◆ 再看一回三方程

三方程是本书最要紧、也最容易被说空的东西，再用早餐店多走一步。

设想那位早餐店老板，有一年想多挣钱，把油条从每天三百根加到五百根，伙计从两个加到四个，营业时间从早上五点到十点，延长到下午两点。这是在最优化那一角上使劲：多做，多卖，摊薄成本。

结果呢？油条多了，做不过来，炸得马虎，老客人说没以前脆了，这是价值那一角在往下掉；伙计多了，老板管不过来，两个新伙计跟老伙计较劲，下午那几个钟头人人没精神，这是能量那一角在往下掉。最优化那一角上去了，另外两角塌了，到年底一算，钱没多挣，口碑倒差了。

这就是三个式子不一起站住的样子。第二年，老板把油条减回三百五十根，下午不开了，多出来的钱给两个老伙计涨了工资，又在门口加了一张小桌子，让熟客坐下来喝碗豆浆再走。三样又互相撑上了。

德鲁克的目标管理，常常是在一角上定一个数，然后一路去追；三方程要的，是三个角一起看，一个上去了，另外两个别塌。

◆ 两套实践

具体的管理，还有两套三组合，都以价值那一角为顶。

第一套，价值、意义三律、信息。管三件事：为了什么，怎样说清，怎样量。

为了什么，靠意义三律：创造、自由、幸福。一家店开起来，为了做成一样这里没有的东西（创造），为了自己说了算（自由），为了让来的人高兴、自己也过得好（幸福）。三律之间有一个乘法：自由等于创造乘以幸福。只有创造没有幸福，或者只有幸福没有创造，乘出来都是零。德鲁克写满了创造这一律。

怎样说清、怎样量，靠信息的三样：符号、逻辑、数学。故事、名字、口碑是符号；道理是逻辑；数字是数学。德鲁克最信逻辑和数学，不大把符号当正事，可他自己是讲故事的大师。

第二套，价值、路径组织、三界。管两件事：怎样一步步做，在什么场景里做。

一步步做，靠六步：猜想、动手、评估、反馈、修正、迭代。猜一个办法，动手做，看看怎样，告诉该知道的人，照着改，再来一圈。德鲁克写满了中间三步，头尾三步写了一半。

场景，是三界：现实界，外面的事，钱、货、顾客、市场；自我界，一个人跟自己的那一场；理念界，一个组织心里装着的念想。德鲁克写足了现实界和自我界，理念界几乎不当管理的场景来写。

◆ 两套实践，各走一回早餐店

还是那家早餐店，把两套实践各走一回。

第一套，为了什么、怎样说清、怎样量。老板开这家店，为了什么？为了做出这条街上最好的豆浆油条（创造）；为了不再给人打工，自己说了算（自由）；为了街坊早上有一口热乎的，自己一家也过得踏实（幸福）。三样都在，他的日子乘出来是满的。他怎样说清这家店？墙上贴一张价目表（数学），跟新伙计讲为什么豆浆要现磨（逻辑），街坊之间传「老王家的油条，二十年没变过味」（符号）。他怎样量？每天卖了多少碗、剩了多少根，一本账（数学）；可那句「二十年没变过味」，账上量不出来。

第二套，怎样一步步做、在什么场景里做。老板想试一样新东西：咸豆浆。他先猜，附近新搬来的南方人多，会有人要（猜想）；做了一锅试试（动手）；一周下来，卖得不多不少（评估）；问了几个客人，说咸淡还行，就是辣油不够香（反馈）；换了一家的辣油（修正）；又试了一个月，成了店里的招牌之一（迭代）。场景呢？现实界：灶台、豆子、价钱、客人；自我界：老板自己五点起床的那份定力，换辣油时跟自己较劲的那几天；理念界：他心里那句「早上要让人吃口热乎的」，二十年没变。

两套实践，一套问「为什么、怎样说、怎样量」，一套问「怎样做、在哪里做」。德鲁克在两套里都写了很多，本书在第六编、第七编一项一项对过。

◆ 七个大白话词

这本书讲组织怎样一步步长成，用了七个大白话词，一本书一套到底。

形状：一家店、一个团队、一套做法最后成了的样子。一张排班表、一条进货流程、一个「去他家，放心」的口碑，都是形状。

路：从几个人凑在一起，到成了一家像样的组织，那一串一先一后的不同。试，错，吵，改，分工，再改。

土：让这条路走得通的那一片。这条街的人，这个行当的规矩，这个年代的技术，这群人各自的来历和彼此的旧账。

回写：组织长出来以后，回头改人、改行当。一条考勤制度，改了一家公司里的人说话的方式；一家店的做法，改了一条街的习惯。

一锅粥：刚开张、刚合并、刚来了新技术，谁也说不清该怎样分工的时候。

正在成形：岗位似有似无、一件事三个人管、做法天天改的那一段。这一段最有创造，也最容易被人说成「管理混乱」。

定型：写进手册、做成流程、上了考核表。定型只是一站，不是终点。

拿这七个词去看德鲁克，有一个形状一下子就出来了：他最擅长的，是「定型」那一站：目标、流程、责任、衡量。他看见了「路」和「土」，看见了「正在成形」那一段最有创造。可他给组织开的药，常常是让组织早一点定型：先想清楚事业是什么，再定目标、分任务、做衡量。本书叫这个动作「先定靶子」：把一条走出来的路，写成出发前就该找准的目标。

七个词里，「回写」最要紧，全书用得最多。一样东西长出来以后，回过头去改了原来的东西，这一拍，常常是一场变化能不能立住的关键。德鲁克讲有计划地

放弃，讲反馈分析，讲目标要由下往上提，都碰到了回写；可他写得多的是从上往下的回写，从下往上的那一条，在他身后的制度里断了。

「定型」也要多说一句。定型不是坏事，一家店要是永远「一锅粥」，什么也做不成。问题在于，把定型当成终点：写进了手册，就以为事情完了；上了考核表，就以为管住了。本书说德鲁克「先定靶子」，就是说他常常让组织在还没走出路之前，先定了型。

导论会用唐家花店的一件事，把这七个词全用一遍。

◆ 四项检验

量一个管理学家，SDE 管理学有四项检验。本书量德鲁克，四项都做了。

使命检验：真、善、美三股力，他写了几股？德鲁克的读数：真、善写足，美没有自己的位置。这是本书的主判。

三方程检验：他把目标写成了三样东西互相撑着的架子，还是写成了一个数、一个靶子？德鲁克的读数：靶子。他比后人高明，靶子是能挪的；可每一回，都是先找准答案，再出发。

六路径检验：他认几条路？德鲁克的读数：几乎只认一条，先价值、再最优化、再能量。他自己的一生，走的是另外几条。

三原理检验：他怎样看组织的变化？德鲁克的读数：有计划地放弃，是真看见；回写多半只写了从上往下的那一条。

四项读数放在一起，是一个定位式：德鲁克的管理＝F（真，善）；目标＝一个靶子，而不是三方程一起站住。

◆ 缝隙这把刀怎样用

人生之刀，有一套固定的走法，本书第八编照着走。

第一步，看他的理论站在哪一格：德鲁克站在价值格的真和善上。

第二步，看他的人生靠的是哪一格：读他的传记、自传、书信，看他最难的那几年、最愿意花时间的地方，是靠什么。德鲁克靠的，是同一格里的美。

第三步，把两本账对一对，找出中间那道缝，落到九宫的位置上；再看九宫外的三个位置、最优化格里，还有没有别的缝。

第四步，写保底：他在什么条件下是对的。

第五步，压判语：他教的是什么，他靠的是什么。要一听就懂，只能用在这一个人身上。

第六步，写只学他理论的人会卡在哪；再写两个同构的普通人故事；最后写怎样补上这道缝。

这一套走法，是从本系列第 166 号一路用下来的。第 166 号用它量了二十位大师，这一本用它量德鲁克一个人，量得更细。

◆ 每一章的小账

每一章末尾，有两行小账。读者读完一章，可以先看小账，再决定要不要回头细读。

第一行问：这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？开的门，是他的看见；关的门，是他的收回。一个大师，常常是一边开门一边关门：开了「企业的目的在外面」这扇门，又在门后立了一个靶子。

第二行问：这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？这一行，是用那把小尺量他在这一处把组织想成了哪一个字。

第五编使命编，第二行换成：这一处，真、善、美——在轨、效率、吸引——少了哪一股？第八编缝隙编，两行换成：缝隙落在哪一格？他教的是什么，靠的是什么？

◆ 一把小尺：管、带、长

还有一把小尺，全书反复用：管、带、长。

管，是告诉你该怎样做，盯着你做，做不好罚。泰勒拿着秒表站在工人身边，是管。

带，是陪着你、引着你，给你一个方向，让你自己走。德鲁克的目标与自我控制，是带。

长，是给一块地方，让东西自己长成。一间客厅里的谈话，一个志愿小组，一条街上一家开了十几年的小店，是长。

德鲁克一辈子反对管，看见了长，给长配了一台机器：目标。这台机器，就是带。他把带讲得比谁都好；他自己一辈子活在长出来的地方里：少年时的客厅，一个人的工作室，一群愿意靠近他的人。

◆ 两套实践和三角是什么纠缠

还要说一句，两套实践和那个三角，不是三样分开的东西。三角，是管理本身；两套实践，是把管理落到具体的事上。三套组合，都以价值那一格为顶，因为不管做什么，先要问值不值、为了谁、人愿不愿意。

SDE 九宫里，D 这一维有三格：意义三律（D1）、路径组织（D2）、最优化（D3）；E 这一维也有三格：三界（E1）、信息（E2）、能量（E3）。三套组合，正好把这六格各用了一次：核心三角用最优化和能量，实践一用意义三律和信息，实践二用路径组织和三界。不重，也不漏。

读者不必记这些格子，只要记住：一个三角管管理本身，两套实践管具体的事，三样都以价值为顶。

◆ 读这本书时要防的几种误读

这本书一路说德鲁克缺美，读者可能会读出几种意思，这里先挡一挡。

一种误读：德鲁克过时了，不用读了。不是的。他写的真和善，是这本书最敬重的东西；第十一编第 43 章把他对的地方合成了一张表，那张表很长。光是把他那张目标表学到家，很多单位就能从一团糟走到井井有条。

一种误读：管理只要讲美，讲吸引，讲情怀就行了。也不是。没有真的美是花架子，没有善的美会绑人。本书主张的是三股力并重、互相校着，美只是被补上的那一股，不是替代另外两股的那一股。

一种误读：美就是装修、品牌、用户体验。不全是。这些是美的一部分，可本书说的美，更多是一个组织里人和人之间那点让人愿意靠近的东西：一句记得你的话，一回有人担着的事，一个让人心动的将来。这一部分，常常不花钱，却最难做。

还有一种误读：美可以定成指标去考核。这是本书最想挡住的一种。第十一编第 44 章写 SDE 自己的死法，头一种就是这个：美要是也被做成了靶子，它就死了。美只养不考。

◆ 本书里的几个硬词

为了方便查，把书里反复出现的几个硬词，和它们的大白话，列在这里。正文里第一次出现时，都会再讲一遍。

价值、最优化、能量：一件事做得真不真、好不好、美不美；少出错、不白费、不亏本；定力、干劲、攒下的信用。

在轨、效率、吸引：不跑偏；走得顺、不内耗；有人愿意来、愿意留、愿意信。

三方程：三样东西互相撑着，一起站住。

六路径：从三角的哪一角起步，往哪一角走。

三原理：张力积累、形状改变、回写，三拍。

意义三律：创造、自由、幸福；自由等于创造乘以幸福。

三界：现实界、自我界、理念界。

一号位、二号位、三号位：站在外面看；站在里面做；回到自己心里。

先定靶子：把一条走出来的路，写成出发前就该找准的目标。

◆ 管、带、长，再看一回早餐店

早餐店刚开张那几年，是长出来的：两口子凭一股劲干，街坊一个一个熟起来，口碑一点一点攒起来，没有人管，也没有什么章法。

开到第二家、第三家，老板管不过来了，开始带：给每家店的店长定个目标，教他们怎样算账、怎样排班，让他们自己去干。这一步，德鲁克的书最有用。

要是再往下，开到十几家、几十家，就容易走到管：统一的手册，统一的考核，每天对数，做不到就罚。东西是整齐了，可那股「去老王家，放心」的味道，也就淡了。

一家店的一生，常常是从长走到带，再从带滑到管。德鲁克教人的，是怎样从管回到带；本书想补的，是怎样在带的时候，还给长留一块地方。

◆ 随身三问

最后，留给读者三个问题。这是缝隙这把刀的随身三问，本书用它问德鲁克，读者也可以用它问任何一个你敬重的人，包括你自己。

一问，他说自己靠的是什么，站在哪一格？

二问，他最难的那几年，真正是靠什么熬过来的？

三问，中间那道缝，我该补上什么？

带着这三个问题，往下读。

目 录

作者介绍 · · · · · iii
前言　SDE 管理学的定义与两把刀 · · · · · iv
导读　一个三角、两套实践、七个大白话词 · · · · · xiv

导论　一张印好的谢绝卡片 · · · · · **1**

第一编　一个人：旁观者的一生 · · · · · **14**
第 1 章　维也纳的客厅 · · · · · 15
第 2 章　不上大学去当学徒 · · · · · 20
第 3 章　法兰克福的编辑部与 1933 年出走 · · · · · 24
第 4 章　伦敦的银行和凯恩斯的课堂 · · · · · 28
第 5 章　美国：一本书、一所学院、一通电话 · · · · · 33
第 6 章　纽约到克莱蒙特：写作、教书、小说、日本画 · · · · · 37

第二编　他没管过的组织：顾问、教授与旁观者 · · · · · **43**
第 7 章　通用汽车的十八个月 · · · · · 44
第 8 章　顾问的三个问题 · · · · · 50
第 9 章　非营利组织：靠使命吸引人的地方 · · · · · 56
第 10 章　一个人的工作室 · · · · · 61

第三编　他接手的管理学题 · · · · · **67**
第 11 章　泰勒的秒表：只剩 D3 的管理 · · · · · 68
第 12 章　斯隆的委员会与梅奥的车间：真与善各站一边 · · · · · 74

第四编　管理是什么：一个三角 · · · · · **80**
第 13 章　企业是长在社会里的机构 · · · · · 81
第 14 章　卓有成效：他写足的 D3 · · · · · 87
第 15 章　定力与干劲：E3，和没写的势能 · · · · · 93
第 16 章　SDE 总账：目标是三方程，还是一个靶子 · · · · · 99

第五编　管理的使命：真、善，还有美 · · · · · **105**
第 17 章　真管在轨：顾客买的到底是什么 · · · · · 106
第 18 章　善管效率：管理者的责任与组织的正当性 · · · · · 112
第 19 章　他守住的两样：在轨与效率 · · · · · 118

第 20 章　美管吸引——美去哪儿了 · · · · · 124
第 21 章　SDE 总账：三股力少了一股 · · · · · 130

第六编　为了什么、怎样说清、怎样量（实践一 S3・D1・E2） · · · · · **136**
第 22 章　「企业的目的是创造顾客」 · · · · · 138
第 23 章　目标管理与自我控制：他写的是两半 · · · · · 145
第 24 章　信息与衡量：他信数字和道理，不大信故事 · · · · · 151
第 25 章　先定靶子：收回动作的现场与 SDE 总账 · · · · · 157

第七编　怎样一步步做：三个场景（实践二 S3・D2・E1） · · · · · **163**
第 26 章　现实界的场：车间、顾客与市场 · · · · · 164
第 27 章　自我界的场：知识工作者 · · · · · 171
第 28 章　理念界的场去哪儿了——兼 SDE 总账：六步他走了几步 · · · · · 178

第八编　缝隙编：一张目标表，一幅日本画 · · · · · **185**
第 29 章　缝隙在哪里 · · · · · 186
第 30 章　第二道缝：站在门口的人 · · · · · 192
第 31 章　第三道缝：每三四年学一门新学问的人 · · · · · 197
第 32 章　悖论一句话 · · · · · 202
第 33 章　只学他理论的人卡在哪 · · · · · 207
第 34 章　普通人版：两个同构的故事 · · · · · 212
第 35 章　补上缝隙：把美写进管理 · · · · · 217

第九编　相遇：修身与管理 · · · · · **222**
第 36 章　儒家的修身与他的《自我管理》 · · · · · 223
第 37 章　稻盛和夫、松下与日本的经营 · · · · · 229
第 38 章　同一把尺量两边 · · · · · 234

第十编　近邻 · · · · · **239**
第 39 章　德明、明茨伯格、野中郁次郎与第 129 号：逐家画界线 · · · · · 240

第十一编　SDE 总解构 · · · · · **248**
第 40 章　请辩护人先挨打 · · · · · 249
第 41 章　判词完整版与三方程体检 · · · · · 255
第 42 章　看见与收回合成一个根：先定靶子，丢了吸引 · · · · · 260
第 43 章　保底合表与病根 · · · · · 265
第 44 章　SDE 要向他学什么，给 SDE 管理学写死法 · · · · · 269

第十二编　身后与制度化 · · · · · **273**
第 45 章　从「目标与自我控制」到一张 KPI 表 · · · · · 274

第 46 章　知识工作者、非营利管理、MBA 进去以后 · · · · · 281

第十三编　AI 时代重读德鲁克 · · · · · 287

第 47 章　D3 的发现死亡 · · · · · 288

第 48 章　机器做不了的：吸引，和为决定签字 · · · · · 294

第十四编　用得上 · · · · · 300

第 49 章　被管的人 · · · · · 301

第 50 章　管人的人：真、善、美各查一遍 · · · · · 317

第 51 章　管自己的人 · · · · · 333

结语　先活在缝隙里 · · · · · 347

参考书目 · · · · · 355

附录 · · · · · 361

附录一　缝隙定位卡 · · · · · 361

附录二　判词判语速查 · · · · · 362

附录三　SDE 管理学三组合对照表 · · · · · 364

附录四　失效户 · · · · · 365

附录五　名言出处核对表 · · · · · 367

附录六　著作与生平年表 · · · · · 369

附录七　与第 166 号、第 207 号及站内各卷对账 · · · · · 372

导 论

一张印好的谢绝卡片

◆ 一封回信

二十世纪九十年代，一位研究创造力的心理学家，想访问一批在各个领域里做出过大成就的人，问他们是怎样一辈子保持创造力的。他给很多人写了信，其中一封寄给了德鲁克〔待核，这位心理学家一般认为是契克森米哈赖，事见其《创造力》一书〕。

据那本书里的记述，德鲁克回了信，客客气气地谢绝了。回信的大意是：谢谢你的好意和你对我的看重，可是我不能接受你的访问；我想，保持创造力和生产率的秘诀之一，就是有一个非常大的废纸篓，把所有这一类的邀请都放进去；我的经验是，生产率在于不做任何对别人的工作有帮助的事，而把所有的时间花在上天让你适合做的工作上，并且把它做好〔待核，措辞只转述大意〕。

心理学家把这封信，原样写进了自己的书里，当成一个很有意思的例子。他没有因此生气，反而觉得这封信本身，就说明了一些东西。

据其他来访者的回忆，德鲁克晚年回绝邀请，常常用的是一张印好的卡片，大意是：德鲁克先生感谢您的好意，但不能参加〔待核，措辞只转述〕。卡片印好了，来一封，寄一张。

这张卡片，值得多看一会儿。

◆ 写这封信的人是谁

给没读过德鲁克的读者，先用几句话说说他是谁。

彼得·德鲁克，1909 年生在维也纳，2005 年在美国加州的克莱蒙特去世，活了九十五岁〔待核〕。他年轻时在德国当过学徒、记者、编辑，1933 年离开德国，在

伦敦的银行里做过事，后来到了美国，教书，写书，给大公司和非营利组织当顾问。他一辈子写了三十多本书，《管理的实践》《卓有成效的管理者》《管理：任务、责任、实践》，几代经理人都读过〔待核〕。很多人叫他「现代管理学之父」。

「目标管理」「知识工作者」「企业的目的是创造顾客」这些说法，都跟他的名字连在一起。今天单位里的考核表、年初签的目标责任书、「要事第一」的时间管理办法，往上数，常常能数到他那里。

可他自己，几乎一辈子没当过经理，手下没带过一支像样的团队。他给自己的自传取名叫《旁观者》。晚年，他住在一间不大的房子里，没有秘书，墙上挂着他收藏的日本画〔待核〕。

一个讲了一辈子怎样管组织的人，自己一辈子站在组织的门口。这件事本身，就是本书要讲的缝的一部分。

◆ 卡片的正面

卡片的正面，写的是德鲁克的理论。

他一辈子讲：时间是最稀缺的资源；有效的管理者，先管自己的时间；要事第一，一次只做一件事；不要紧的事，要舍得不做；有计划地放弃。那个「非常大的废纸篓」，就是这一套道理最干脆的样子：不是我的事，一律不做；把时间留给上天让我适合做的那件事。

用本书的话说，这是最优化：不白费。也是真：对准自己真正的长处，不跑偏。也是善：把力气用在能做成的事上，不跟自己较劲，也不跟别人敷衍。

一张卡片，几乎装下了德鲁克管理学的一大半。这一面，就是本书说的那张目标表。

这张卡片的正面，还有一处小细节，常被人忽略：它是客气的。德鲁克的回信，先谢对方的好意，再说不能来，最后讲了一个带点自嘲的「大废纸篓」的道理〔待核〕。他没有冷冰冰地一口回绝，也没有找一个借口敷衍过去。一个人连拒绝

别人，都拒绝得让人不觉得被冒犯，这本身就有一点美在里面。只是这一点，他没有写进他讲时间管理的那几章里。

◆ 卡片的背面

可是卡片还有背面。

同样一张卡片，换一个人来寄，会是什么效果？一个无名小卒，收到一位学者的访问邀请，回一张印好的卡片，说「我有一个很大的废纸篓」，对方大概会觉得这人不懂礼数，甚至有点狂。

德鲁克寄出去，对方不但不生气，还把它写进书里，当成一件有意思的事。为什么？

因为寄卡片的人是德鲁克。全世界的人愿意听他说话，愿意读他的书，愿意大老远去克莱蒙特看他；他说「我有一个很大的废纸篓」，别人听出来的是一个老人守住自己时间的那份定力，甚至还有一点幽默。这张卡片能起作用，靠的不是卡片上那几句话，是寄卡片的那个人，几十年攒下的、让人愿意靠近的那股力。

用本书的话说，这是美，保持的是吸引；也是势能，攒下来的信用和名望。

卡片的正面，是他写进书里的道理；卡片的背面，是他没写进书里的力量。正面写的是「不白费」，背面靠的是「让人愿意靠近」。

这就是本书要讲的那道缝，在一张卡片上的样子：他教的是一张目标表，他靠的是一幅日本画。

◆ 废纸篓里扔掉的，和没扔掉的

那个「非常大的废纸篓」，还有一层意思，要多说两句。

德鲁克劝人把不相干的邀请都扔进废纸篓，留出整块的时间，给上天让你适合做的那件事。这是他的真本事，第十四编还会教读者怎样照着做。

可是，他自己的废纸篓里，并没有把什么都扔掉。据记载，他一辈子每隔三四年，就给自己找一门新学问来学，统计、历史、日本艺术，跟他的本行未必相干〔待核〕；他几十年收藏日本画，七十多岁写小说，晚年还在大学里讲东方艺术〔待核〕。这些东西，按他自己「要事第一」的标准，大概也该扔进废纸篓。他没扔。

他扔掉的，是别人塞给他的事：访问、会议、写序、站台。他没扔掉的，是自己被吸引着、想去做的事，哪怕它们眼下没用。

这里埋着本书的第三道缝：他在理论里教人砍掉一切不相干的东西，在日子里却给自己留了一大块「不相干」。那一大块「不相干」，后来长成了他的见识，长成了他让人愿意靠近的那份风度。第八编第 31 章会细讲。

读者读到这里，可以先在心里记一笔：德鲁克的废纸篓，是有两层的。上一层，扔掉别人塞来的事；下一层，留着自己被吸引的事。他只把上一层写进了书。

◆ 普通人的废纸篓

废纸篓这件事，普通人身上也有。

设想县城里有一位开了二十年裁缝铺的老师傅，姓尤。尤师傅的规矩，街坊都知道：每天只接三件活，多了不接；婚丧嫁娶的急活，不接；找他改网上买来的便宜衣服，不接。有人说他架子大，可来找他做衣服的人，一年比一年多。

尤师傅的不接，是德鲁克那个废纸篓：不白费，把手艺留给最该做的那几件活。

可是尤师傅还有一个规矩，街坊也知道：谁家老人去世了，要做一件寿衣，不管多忙，他都接，而且不收钱。他说：「这件活，不是生意。」

街坊说起尤师傅，最先说的，不是他每天只接三件活，是他做寿衣不收钱。一个人肯接什么、不肯接什么，让人记住的，常常是他肯为谁破例。德鲁克的废纸篓，也有它破例的地方：他对非营利组织，对那些他看重的人，常常是不计报酬地帮忙〔待核〕。这一层，跟那个废纸篓一起，才是他完整的样子。

◆ 一张卡片，三股力

把这张卡片，用 SDE 的三股力再拆一回。

真：卡片上说的是实话。他确实不接这类邀请，也确实把时间留给了自己最该做的事。他没有找一个「最近身体不好」「行程太满」之类的借口。

善：卡片对对方是客气的，对自己是负责的。他不让对方空等，也不为了面子勉强答应、到时候应付了事。

美：卡片能让人收到了不生气，反倒觉得有意思，甚至写进书里当成佳话。这一股，不在卡片上，在寄卡片的人身上。

三股力，在一张小小的卡片上都在。可是德鲁克讲时间管理的那几章，讲的是前两股：说实话，把时间用在对的地方，不勉强自己。第三股，让人收到你的拒绝还愿意靠近你，他没讲。他做到了，没讲。

◆ 卡片在今天

这张卡片，放在今天，还有一层意思。

今天的人，不必印卡片了，手机里有自动回复，邮箱里有模板，甚至有能替你写一封得体的谢绝信的人工智能。谢绝这件事，越来越省事。

可是，同样一句「不能参加」，有人说出来，对方觉得被尊重；有人说出来，对方觉得被打发。差别不在字句，在说这句话的那个人，在对方心里是什么分量。

机器能把卡片的正面写得越来越好，越来越省时间；卡片的背面，那份让人收到了也不觉得被冒犯、反倒觉得有意思的分量，机器替不了。第十三编会讲：机器接过了德鲁克写得最足的那一面，留给人的，恰恰是他没写进书里的那一面。

◆ 唐家的花店

把这张卡片先放一放。讲一件家常事，把导读里说的那七个大白话词，全用一遍。

老小区门口，有一家花店，是唐志明和苏敏两口子开的。

这家人，全书都会出场。唐志明，四十六岁，花店的老板，管进货、管账、管排班。苏敏，四十四岁，他的妻子，插花的手艺好。唐果，二十岁，女儿，在外地读设计，放假回来帮忙，爱拍照。老冯，五十八岁，第一家店的老伙计。小罗，二十六岁，后来当了第二家店的店长。

二十多年前，唐志明是纺织厂的车间主任，苏敏是厂里的挡车工。唐志明后来常跟人讲，他是在厂区花坛边上认识苏敏的：他从花坛里偷摘了一枝月季送给她，被厂长抓住，扣了半个月奖金。厂子改制那年，两个人都下了岗。苏敏会插花，唐志明会算账，两个人一商量，在小区门口租了一间小门面。

头两年，是一锅粥。进什么花，没准；卖什么价，没准；谁管什么，也没准。唐志明进货进多了，一屋子的花蔫在桶里；苏敏一忙起来，包装纸用得满地都是。有一回情人节，两个人从早上六点忙到半夜，算账一看，还亏了。这就是「一锅粥」：刚开张，谁也说不清该怎么分工。

可是一锅粥里，有东西在长。苏敏插的花好看，路过的人会停下来看一眼；每周三下午，有一位老太太来买一枝康乃馨，苏敏会陪她说二十分钟的话；后来请来的伙计老冯，每天早上开门前，会在门口站一会儿，看对面早点摊排队的人，人多的时候，就把门口的小花桶多摆两个。这些事，没人安排，也没人检查，可是一点一点地，这家店在这条街上有了一点名气。

这一段，是「正在成形」：岗位似有似无，一件事两三个人管，做法天天改。最有创造，也最容易被人说成「乱」。

这一路是怎样走过来的？试，错，吵，改，分工，再改。唐志明管账、管进货，苏敏管插花、管客人，老冯管门口和老街坊。这一串一先一后，就是「路」。

这条路，为什么走得通？因为这个老小区里住的多是老人和老街坊，大家喜欢在家门口买东西，喜欢认得的人；因为那几年，城里人开始有了买花送人的习惯；也因为唐志明在车间里管过几十号人，会算账，苏敏在厂里就是出了名的手巧。小区、年代、各人的来历，这一片，就是「土」。

慢慢地，店里有了样子：进货有了单子，排班有了表，包花有了几种固定的款式，门口有了一个小瓶子，每周三放一枝最好的康乃馨。这家店在街坊嘴里，有了一句话：「去唐家，放心。」进货单、排班表、包花的款式、那一句话，都是这家店的「形状」。

后来，唐志明去上了几回小商户的培训班，读了几本讲德鲁克的书，学会了定目标、看报表、分权责。他把店里的规矩写成了一本小册子，给每个伙计定了月度目标，每天晚上在手机上对数。这是「定型」：写进手册，做成流程，上了考核表。

定型以后，店开得更顺了，开到了第二家、第三家。

这家店长出来以后，也回过头来改了一些东西。唐志明从一个车间主任，变成了一个会算账、会看人、会跟客人打交道的小老板；老冯在那条街上，从一个外地来的伙计，变成了街坊嘴里的「冯师傅」；那条街上的人，过年过节买花，习惯了先去唐家看看。店改了人，改了街坊的习惯，这是「回写」。

七个词，一件事，用完了。

◆ 三种管理，在一家花店里

导读里讲过，SDE 管理学把管理分成三种：知识管理，技术管理，价值管理。在唐家的花店里，三种都看得见。

知识管理：哪种花怎样保鲜，哪个季节进什么花，老冯包花的手艺怎样传给新来的店员。这一层，唐家是靠老冯手把手教的，后来唐果又在门口那张木桌上，把每种花的来历写成了小牌子。

技术管理：冷柜调几度，水几天换一回，包装纸怎样折，收银用什么软件。这一层，唐志明管得最好，写进了那本小册子。

价值管理：这家店为了什么开？哪些生意宁可不做（唐志明拒绝过供货商私下的返点）？街坊为什么愿意来？店员为什么愿意留？这一层，是这本书要讲的；也是唐志明最后才学会的。

前两种，唐家做得一年比一年好。第三种，在第一家店里是长出来的，没人管它，它也在；到了第三家店，没人管它，它就不在了。

◆ 七个词，在德鲁克身上

这七个词，也可以拿来看德鲁克这个人的一生。

一锅粥：十八岁在汉堡，二十三岁到伦敦，二十八岁到美国。每一回都是从头开始，谁也不认识，干什么都没准。

正在成形：在法兰克福当编辑，在伦敦的银行里写报告，在本宁顿学院什么课都教，在通用汽车里转了一年半。做法天天变，身份也说不清：是记者，是学者，还是顾问？这一段最有创造，他后来的几乎所有想法，都是这些年里长出来的。

路：学徒，记者，银行，教书，顾问，作家。一先一后，没有一步是先定好的。

土：一个老大帝国散架以后的维也纳，一个集体跑偏的德国，一个大公司正在成为社会中心的美国；还有他家里那间客厅，那两位老师，那一屋子闲书。

形状：一套讲目标、讲责任、讲卓有成效的管理学；一个「现代管理学之父」的名声。

定型：他的道理写进了教科书，进了商学院，进了千千万万个单位的考核表。

回写：他的管理学回过头来，改写了几代经理人的做事方式，也改写了无数普通人每天被管的样子。

有意思的是，他的一生，前半段是一锅粥和正在成形，靠的是吸引和走出来的路；后半段写成的理论，教的却是怎样早一点定型。他自己走的是一条长出来的路，教给别人的是一套带的办法。

◆ 第三家店

故事到这里，还没完。

第三家店，开在城另一头的一条新街上。唐志明这回有了经验：选址算过客流，装修照着前两家，进货有单子，排班有表，店员有目标，那本小册子每个人发了一本。

可是第三家店开了一年，什么都对，就是没人愿意进来。路过的人看一眼橱窗，脚步不停。唐志明加目标，加检查，加会议，数字一点没动，店员倒是走了好几个。

苏敏去第三家店站了一个下午，回来说了一句：「那家店，太像个仓库了。」

唐志明不明白。他把前两家店的做法一样一样搬了过去，为什么前两家行，第三家不行？

答案，这本书要用五十一章来讲。可是在导论里，可以先说一句：唐志明搬过去的，是前两家店定型以后的那一部分：手册、流程、目标、考核。他没搬过去、也搬不过去的，是前两家店在一锅粥和正在成形的那几年里，一点一点长出来的那样东西：苏敏插的花让人停下来，老冯在门口站的那几分钟，周三那枝康乃馨，「去唐家，放心」那一句话。

前一样，是在轨和效率，是真和善；后一样，是吸引，是美。

唐志明手里，有一张目标表；前两家店能活下来，有一半靠的是一幅他看不见的「画」。

◆ 第三家店的那一年

第三家店那一年，唐志明是怎样过的，不妨再说细一点，因为它几乎就是很多德鲁克的读者都走过的一年。

头三个月，他照着书上的办法来：给店员定清楚目标，每天进店人数、成交数、客单价，晚上报一次；每周开一次会，对数。数字不好，他就加目标；加了目标还不好，他就加检查。

第四个月到第六个月，店员开始换人。走掉的一个店员跟小罗说：「唐总人不坏，就是那家店待着没意思。」唐志明听说了，又去书里找办法：讲权责，讲用人所长，讲自我控制。他让店员自己定目标，数字先给店员看。店员们照做了，客客气气，可是进门的人还是不多。

第七个月到年底，唐志明有点灰心了。他跟苏敏说：「书上的办法，我一样一样都用了，用得比前两家店还细。怎么就不行？」

苏敏说：「你用的那些，是让一家店不出错、不内耗的办法。可是第三家店的毛病，不是出错，也不是内耗，是没人想进来。」

唐志明问：「那让人想进来的办法，在哪本书里？」

苏敏想了想，说：「不在书里。在第一家店门口那个小瓶子里。」

这句话，唐志明当时没听懂。等他听懂，是后来唐果接手第三家店的那三个月。那三个月里发生了什么，第五编第 20 章会讲。

◆ 为什么普通人要读德鲁克

有人会问：我既不是总裁，也不是经理，读德鲁克干什么？

本书的回答是：因为你早就活在他的道理里了。你手里那张考核表，你年初签的那张目标书，你手机里那个提醒你「要事第一」的日程软件，你单位里那个「人

才盘点」，都有他的影子。他的道理，已经变成了你每天被管、管人、管自己的那些规矩。

读一读他，你会知道这些规矩原本是什么样子：考核表原本有两半，目标原本是要你自己先提的，信息原本是要先给你自己看的。你也会知道，这些规矩里原本就少了一样：让人愿意靠近。那一样，不在任何一张表上，可你在单位里干得下去、干不下去，常常就看它。

所以，普通人读德鲁克，读的是自己每天的日子。这本书再讲德鲁克，讲的也是这件事。

◆ 这本书不打算做的事

还要说清这本书不打算做什么。

它不打算给德鲁克写一部完整的传记。第一编只取他一生里跟这本书的判断有关的几段，别的从略。读者要读他的传，可以去读他自己的《旁观者》和专门的传记。

它不打算把德鲁克的几十本书一本一本讲一遍。书里引到的，都是跟三股力、三方程、两套实践有关的那几处。

它不打算替任何一种管理办法做广告，也不打算教读者「三个月让业绩翻倍」。第十四编给的，都是很小的、明天早上能做的事。

它也不打算说服读者接受 SDE 管理学。SDE 是一把尺子，本书拿它量了德鲁克一遍，读数摆在桌上。尺子好不好用，读者自己掂量；第十一编第 44 章，还给这把尺子写了它自己会怎样坏掉。

◆ 回到那张卡片

现在，再回到那张印好的谢绝卡片。

德鲁克和唐志明，差得很远：一个是全世界最有名的管理学家，一个是老小区门口开花店的小老板。可是他们身上，有一道同样形状的缝。

德鲁克的卡片正面，写着「不白费」；能让这张卡片起作用的，是背面那股让人愿意靠近的力。唐志明的小册子上，写着进货、排班、目标、考核；能让前两家店活下来的，是小册子上没有的那几样东西。

两个人都把正面写得很好，都把背面留在了纸外面。

这本书要做的，就是把这张卡片翻过来，看看背面。

先看德鲁克这个人：他从维也纳的客厅到克莱蒙特的书房，一辈子站在侧幕边上看，头尾两段泡在吸引里（第一编）。再看他进过的组织，他站的位置（第二编）；他接手的那道管理学题（第三编）。然后，用 SDE 管理学这把尺子，一格一格量他的理论：一个三角（第四编），三股力（第五编），两套实践（第六编、第七编）。然后，把理论和人生两本账放在一起，找到那道缝（第八编）。再放到东方和近邻中间去看（第九编、第十编）；把账合起来（第十一编）；看他身后，他的道理怎样被制度化（第十二编）；看机器来了以后，他还剩下什么（第十三编）。最后，看普通人怎样用他（第十四编）。

唐家的花店，会一路陪着。第三家店最后怎样了，结语里会讲。

◆ 带着三个问题读

导读最后，留了缝隙这把刀的随身三问。在导论里，先拿唐志明试一回。

一问，他说自己靠的是什么，站在哪一格？唐志明会说：我靠的是会算账、会管人、定了目标就去干。这站在价值那一格的真和善上，也站在最优化那一格上。

二问，他最难的那几年，真正是靠什么熬过来的？下岗那年，开店头两年的一锅粥，情人节亏本的那个半夜。那几年，撑着他的，是苏敏的手艺和人缘，是老冯在门口站的那几分钟，是老街坊一句「去唐家，放心」。这些，是美。

三问，中间那道缝，该补上什么？补上他一直当成「小事」的那一样：让人愿意靠近。

德鲁克，也可以这样问一回。答案，这本书会一编一编地给。

◆ 这道缝要紧在哪里

也许有读者会想：一个大师理论里少写了一样东西，跟我有什么关系？

关系在于，他写下的东西会传下去，他没写的东西传不下去。第十二编会讲，德鲁克的「目标管理与自我控制」，传了五代，最后只剩一张 KPI 表。一路丢掉的，先是他没写进去的美，然后是自我控制，然后是难量的东西，最后剩下一组数字。今天很多人在单位里觉得被一张表管得喘不过气，觉得「这活干着没意思」，根子之一，就在这道缝上。

唐志明的第三家店，也是这样：前两家店长出来的那点东西，他没写进小册子，小册子传到第三家店，那点东西就没了。

所以，看清这道缝，不是为了给德鲁克挑毛病，是为了知道我们从他那里接过来的东西里，少了什么，然后自己补上。

◆ 一句话

在往下读之前，先把本书的判语放在这里，读者可以一路带着它，一路检验它：

他教的是把事做真、把事做好，他靠的是让人愿意靠近。

要是读完全书，你觉得这句话说错了，那就请你把错在哪里写下来。本书第十一编第 40 章，专门请了辩护人上台挨打；这句话，也欢迎你再打一回。

第 一 编

一个人：旁观者的一生

编 序

读一位管理学大师，人们习惯先读他的书。这一编反过来，先看他这个人怎么过日子。原因很简单：缝隙这把刀要对的是两本账，一本是他写下来的道理，一本是他活出来的日子。日子这本账要是记糊涂了，后面的对账就没有底。

德鲁克活了九十五岁，经历过两次世界大战、一次大萧条、一次流亡，换过好几座城市、好几种职业。他当过学徒、记者、编辑、银行职员、驻外记者、大学教授、企业顾问，还写过小说，讲过日本画。他一辈子写管理，却几乎没有坐过经理的位子，手下也没带过一支像样的团队。他给自己的回忆录取名叫《旁观者》。

这一编六章，按年头走：维也纳的少年，汉堡的学徒，法兰克福的编辑，伦敦的银行，美国的书和学院，最后是克莱蒙特的晚年。每章只盯一件事：他在那几年，是靠什么站住的。编末附一张「人生发生序列表」，把这些年头排成一行，留给后面几编对账用。

先说一句提醒。下面的史实，多半来自他的自传和常见的传记材料。自传是一个人回头讲自己，难免有剪裁。凡是拿不准的地方，书里都标了〔待核〕，读者看见这个记号，就当它是「一般这样说」，不当铁证。

第 1 章

维也纳的客厅

这一章的问题：一个孩子在客厅里听大人说话，长大以后会变成什么样的管理者？

设想一个周末的下午，一家小公司的老板请了几个同行来家里喝茶。客厅不大，几个大人坐着聊生意、聊行情、聊谁家的厂子又换了人。老板八九岁的儿子坐在门边的小凳上，没人理他，他也不插嘴，只是听。等客人走了，他问爸爸：「那个戴眼镜的叔叔，为什么说话的时候老看别人的脸色？」

很多人小时候都有过这样的位置：大人的事轮不到你，可你看得清清楚楚。这个位置有一个好处，不用表态，也就不用站队；还有一个坏处，看得再清楚，也只是看。

德鲁克的童年，就是在这样一个客厅里过的。

1909 年 11 月 19 日，德鲁克生在维也纳〔待核〕。那时的维也纳还是奥匈帝国的首都，一个老大帝国的心脏，再过几年就要在第一次世界大战里散架。他的父亲阿道夫是帝国贸易部的高级官员〔待核〕，母亲读过医学，在那个年代算少见。家里每周有固定的聚会，来的人有官员、经济学家、医生、音乐家、律师。孩子们按规矩可以在旁边听。

他在《旁观者》里回忆，自己从小就是坐在旁边听的那一个。书里写的不是他自己的功课和成绩，而是一个一个大人：他的祖母、他的老师、家里来来往往的客人。他说自己天生是个旁观者，不是演员，也不是观众，而是站在侧幕边上的人：看见的东西跟台上的人不一样，也跟台下的人不一样。这段意思他在书的开头讲得很明白，我们只转述，不硬造原话。

《旁观者》这本书的写法本身就很特别。一般人写自传，主角是自己：我哪年生，哪年上学，哪年做成了什么。德鲁克的自传，主角几乎全是别人。他的祖母，

一个耳朵不好、脾气倔强、却总能把复杂的事说简单的老太太；他父亲的朋友们，有的后来当了部长，有的后来被时代碾碎；还有他少年时在客厅里见过的那些名人。据他回忆，他小时候还被父母带着见过弗洛伊德，父母事后告诉他，今天见的是奥地利最重要的人〔待核〕。他自己呢，在每一个故事里都只是一个站在边上的「我」，看见了，记下了，很少出手。

这种写法后来成了他写管理的底色。他的管理书里，满是这样那样的人：某个公司的总裁怎么开会，某个医院的院长怎么排班，某个将军怎么挑人。他善于从一个人身上看出一种做法，再从一种做法里看出一个道理。读他的书，常常像听一个见多识广的老先生讲故事，讲着讲着，道理就出来了。

书里写得最动人的，是小学里的两位女老师，埃尔莎小姐和索菲小姐〔待核〕。照他的回忆，埃尔莎小姐会让每个孩子先弄清楚自己擅长什么、该往哪里使劲，给每人定下几周的功课目标，再让孩子自己记、自己查。索菲小姐教手工和画画，不怎么讲道理，就是让孩子在她身边做，做着做着就会了。他晚年说，这两位老师让他第一次知道什么叫「教得好」〔待核〕。

从这段童年里，能看出德鲁克后来两样本事的苗头。

一样是看人。他关心的从来不只是制度、表格、数字，而是一个个具体的人在组织里怎么活。后来他写企业，总是先问：这里头的人是谁？他们想要什么？他们能做什么？这股劲，跟客厅里那个盯着大人看的孩子是一条线下来的。

另一样是埃尔莎小姐那一套：先弄清楚自己擅长什么，再定目标，自己记、自己查。读到这里，熟悉德鲁克的读者会心一笑，这几乎就是后来「目标管理与自我控制」的雏形。一个孩子在小学教室里学到的做法，四十年后变成了全世界公司里的一套管理方法。

值得多说一句的是这套做法里的分寸。埃尔莎小姐给孩子定目标，可目标是孩子自己参与定的；她让孩子检查，可检查的是孩子自己，不是老师拿着本子挨个点名。目标在前，控制在孩子手里。后来德鲁克把这套做法写进书里，题目的后半截

叫「自我控制」，这三个字分量很重。可惜这后半截在往下传的路上，常常被人丢掉了，只剩下前半截「目标」。这件事第十二编会细讲。

还有一样对，是他看人的那份耐心。客厅里的孩子不急着下结论。一个大人说话为什么吞吞吐吐，另一个大人为什么总是第一个笑，他会记下来，过很多年再想。管理者最缺的常常就是这份耐心：看见一个下属表现不好，马上贴标签。德鲁克后来讲用人，总是说先看一个人能做什么，不先看他不能做什么。这份眼光，客厅里就开始练了。

用本书的尺子先粗粗量一下。

SDE 管理学说，管理的使命是让三股力正常运转：真，管的是在轨，不跑偏；善，管的是效率，走得顺、不内耗；美，管的是吸引，有人愿意来、愿意留、愿意信。

埃尔莎小姐那一套，是真和善：你擅长什么（看清事实），往哪里使劲（不跑偏），自己记、自己查（不内耗）。索菲小姐那一套，不太一样。她不讲目标，也不讲检查，她让孩子愿意待在她身边，愿意跟着做。那是美，是吸引。

一个孩子同时碰到了两种好老师。值得留意的是，后来德鲁克写进管理学里的，主要是埃尔莎小姐那一半。索菲小姐那一半，他写进了回忆录，写进了自己的日子，却没有写进理论。

再看那间客厅本身。每周一次的聚会，没有人发通知、定章程、排座次，来的人愿意来，是因为这里有好话可听、有好人可见。这样的场子，是长出来的。用 SDE 的话说，它靠的是吸引：主人家的为人、谈话的分量、来客彼此的欣赏，攒成一股让人愿意靠近的力。

德鲁克是在这样一股力里长大的。他后来见过很多组织，大公司、政府、军队、医院、教会，他知道组织有好有坏，有的靠规矩撑着，有的靠人心撑着。可他写理论的时候，总是先去找规矩：目标、责任、衡量、决策。人心那一半，他写进了故事里。

这只是一个苗头，不能多说。可这道缝的样子，在维也纳的教室里、在自家的客厅里，已经隐隐露出来了：他从小泡在「美」里，后来却主要写「真」和「善」。

唐家花店的故事，后面会慢慢讲。这里只借一个小场面。

唐志明的女儿唐果小时候放了学，常常坐在花店角落的小板凳上写作业。写着写着，眼睛就跑到柜台那边去了：妈妈苏敏给客人挑花，客人说要送病人，苏敏就把香味重的拿开；客人说要送老师，苏敏就问老师多大岁数。唐果记不住这些规矩，可她记住了一件事：很多客人买完花，还要站在门口跟妈妈多说几句话。

有一回，一位老太太每周三下午都来，买一枝康乃馨，十几块钱。唐志明算过，这单生意连包装纸都不太够本。他跟苏敏说，这种客人别花太多工夫。苏敏没吭声，下个周三照样陪老太太说了二十分钟话。过了大半年，老太太的女儿结婚，整场婚礼的花都在唐家订了。

唐果那时候十一二岁，什么账也不会算。她只记得，每周三下午，妈妈会提前把那枝最好的康乃馨挑出来，放在柜台边上的小瓶里。

这个孩子坐的，就是一个旁观者的位置。她看见的，不是账本上的营业额，而是人为什么愿意进这扇门。她爸爸看的是账，账是真的；她妈妈做的是让人愿意来，这一层账上没有。很多年后唐果学了设计，回到店里，第一件事是把那个小瓶子挪到了橱窗正中。

> **带走的话**
>
> 一个人看世界的位置，常常在客厅里就定下了。站在侧幕边的人，看得见台上的人看不见的东西，也容易一辈子不上台。

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——开的是「看人」这扇门，学会从具体的人看组织；还没关什么门，但两位老师里只有一位的做法后来进了他的理论。

这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——家里的客厅是长出来的；埃尔莎小姐的教室是带出来的。

第 2 章

不上大学去当学徒

这一章的问题：一个十八岁的年轻人放着好好的大学不念，跑去别人的公司抄账，他学到了什么？

设想一家外贸公司新来了一个小伙子，读书不错，家里也有些身份，却偏偏不去读大学，跑来当学徒。每天的活是抄发货单、对账、跑码头。同事们私下议论：这孩子是不是跟家里闹翻了？小伙子自己不解释。下班以后，他一个人去图书馆，一坐就是半夜。

这种人我们身边也有：白天干的是一件事，晚上琢磨的是另一件事。白天的活养活自己，晚上的书喂养自己。

1927 年，德鲁克中学毕业，没有像家里期望的那样进维也纳的大学，而是去了德国汉堡，在一家做棉纺品出口的公司当学徒〔待核〕。为了让家里放心，他在汉堡大学法律系注了册，可据他自己说，课基本不去上〔待核〕。

汉堡这一年多，他在回忆里讲过两件事，后来反复提起。

一件是去听歌剧。他用学徒的那点工钱，买最便宜的票去看威尔第的《法斯塔夫》。回去一查才知道，这部歌剧是威尔第八十岁左右写的。有人问老人家，已经这么有名了，为什么还要写这么难的东西？据说威尔第的意思是：我一辈子都在追求完美，可每一次都没做到，所以还得再试一次〔待核，只转述〕。德鲁克说，这件事让他下了决心：将来不管干什么，到老了也不停下来〔待核〕。

另一件是读书。汉堡的市立图书馆，晚上他泡在里面，什么都读。据他说，他在这里读到了丹麦哲学家祁克果〔待核〕。祁克果关心的是一个人怎么面对自己、面对信仰、面对孤独。这跟一个十八岁学徒白天抄的发货单，隔着十万八千里。

为什么一个学徒会去读祁克果？没有人布置给他，读了也不能升职加薪。照他自己后来的说法，祁克果让他明白，人不只活在社会里，还活在自己心里；一个社

会再怎么变，人总还要回答一个问题：我是谁，我该怎样活〔待核，只转述〕。十八岁的年纪，离开家，在一个陌生城市干一份无聊的活，这个问题大概每天晚上都会冒出来。

学徒的日子是枯燥的。据他自己的回忆，公司里的活不多，也不难，一个上午就能干完，下午大半时间是在混〔待核〕。他说那段时间是他一生里读书最多的时候，德文、英文、法文，历史、政治、经济、文学，一本一本往下啃。没有老师布置，没有考试，也没有人在意他读了什么。

后来有人问他，一个人怎样才能学得多、学得深？他的回答大意是：自己找一个题目，自己去读，读完了再找下一个。这跟他在汉堡的那一年多，几乎一模一样。学校没有教给他这种读法，是图书馆的长夜教给他的。

还有一件小事。汉堡是港口城市，出口公司的货要从码头走。学徒有时得跟着去码头核对货物，看装卸工人怎么干活，看船期怎么排，看一笔生意从签单到装船中间有多少人经手、多少地方会出岔子。他后来在书里写到「工作」，总喜欢从一件活的流程讲起：先做什么，后做什么，哪一步最容易卡住。这种眼光，不像是从教科书里学来的。

这一段里，德鲁克做对了一件很难的事：他没有被身份推着走。家里希望他读大学，走父亲那样的路；他偏偏先去一个最普通的地方，干最普通的活。

这让他从年轻时就知道，组织不是从书本上长出来的。一张发货单从哪里来，到哪里去，中间经过几个人的手，每个人怎么偷懒、怎么出错、怎么补救，这些他是亲手摸过的。后来他写管理，总是落到具体的工作上，不喜欢空讲，这跟汉堡的账房分不开。

威尔第那件事更要紧。一个人到老了还在追求，这股劲后来在德鲁克身上一直没断：他八十多岁还在写书，九十岁还在接受采访。这是一种定力，一种往里收的力气。

不过，威尔第的故事里还藏着一样东西，常被人忽略。一个十八岁的穷学徒，掏出工钱去买最便宜的歌剧票，不是谁给他定了目标，也不是为了什么用处。他就

是被那出戏吸引了，愿意去。威尔第的那句话之所以能打进他心里，是因为他先被音乐打动了，然后才听进了道理。

先被打动，后听道理。这个顺序，德鲁克自己一辈子都是这样走过来的：被一出歌剧打动，被一幅日本画打动，被一位老师打动，然后才有了后来的那些道理。可他写给经理人的书，顺序常常是反过来的：先定目标，再讲道理，最后才轮到人愿不愿意。这个顺序的颠倒，读者可以先放在心里。

SDE 把能量分成三种：内能，是一个人沉得住的定力；动能，是往前冲的干劲；势能，是攒下来的信用和名望，别人因此愿意信你。

汉堡这一年多，德鲁克攒的全是内能。没人知道他，没有名望，干劲也谈不上，抄账而已。可是威尔第的那句话、祁克果的那些书，让他心里有了一根定海神针。

还有一件事值得记一笔。祁克果关心的是「自我」，一个人怎么面对自己。本书后面要讲，SDE 管理学里有一个场景叫自我界，就是一个人跟自己的那一场。德鲁克年轻时在这一场下过苦功，晚年又写了《自我管理》。中间那几十年，他的理论主要在公司、在社会，也就是现实界那一场。

也就是说，他在自我界那一场的功夫，是先活出来、后写进去的，中间隔了七十年。

再用 D3 那一格看一眼。D3 管的是最优化：少出错，不白费，不亏本。按这个标准，汉堡这一年多简直是「浪费」：放着大学不念，白天混日子，晚上读一堆跟工作不相干的书。可是正是这一堆不相干的书，后来成了他一辈子取之不尽的底子。

这里埋着本书的第三道缝。德鲁克后来在管理理论里，非常讲究不白费：时间是最稀缺的资源，要事第一，不要做没用的事，要有计划地放弃。可他自己的成长，恰恰靠的是大量看起来没用的「冗余」：读闲书、听歌剧、学一门跟本行不相干的学问。理论里讲省，日子里靠的是不省。这道缝后面第八编会细说，这里先记下它的第一次露面。

唐志明年轻时在纺织厂的车间里当过学徒。他常跟店里的年轻人说：「我是从车间一线上来的，你们那点小心思，我都干过。」小罗刚当上第二家分店店长的时候，唐志明让他先去第一家店，跟老冯学了两个月的包花、打刺、换水。

小罗一开始不服气：「我是来当店长的，不是来当学徒的。」两个月下来，他明白了一件事：店里每一样东西放在哪里、为什么放在那里，都有一段来历。不摸一遍，看报表永远是隔着一层纸。

比如那排放水桶的架子，为什么最底下一层永远空着？老冯说，那是夏天放冰块的地方，冰块化了水往下流，不能压着别的东西。再比如包装纸为什么要按颜色从浅到深挂？因为客人站在柜台前，眼睛是从左往右扫的，浅色在左边，扫过去才不刺眼。这些东西，哪一本开店手册上都没有。

两个月里，小罗还发现了一件更要紧的事：老冯每天早上开门前，会在门口站一会儿，看对面早点摊排队的人。哪天排队的人多，他就把门口的小花桶多摆两个。他说不出什么道理，只说「人多的时候，花要往外摆」。

小罗后来当了店长，学会了看报表、排班、算损耗。可他一直记得老冯门口那几分钟。那几分钟不在任何一张表上，可店里的人气，有一半是从那里来的。

这跟德鲁克在汉堡抄发货单、跑码头，是一个道理。

> 带走的话
>
> 在最普通的位置上待过一阵的人，看组织不会只看见表格。白天抄的是账，晚上读的是自己，这两样后来都会回来。

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——开的是「从具体工作看组织」这扇门，还有一扇往自己心里去的门；关的是「按身份走」那扇门。

这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——一家出口公司的账房，是管出来的；一个学徒的定力，是长出来的。

第 3 章

法兰克福的编辑部与 1933 年出走

这一章的问题：一个人什么时候该留下来把事做完，什么时候该转身走？

设想一个小区的物业经理，干得不错，业主也认他。新来的上级定了一套新规矩，头一条就是让他去查业主的底细，谁家是外地人、谁家是租户，造个册子交上去。他想了一夜，第二天递了辞职信。同事劝他：「你走了，换个人来，照样查。你在，还能护着点。」他说：「那我也不干。」

留下来护着点，还是转身走，这是很多人在单位里碰到过的两难。

1929 年前后，德鲁克从汉堡到了法兰克福〔待核〕。先在一家银行做证券分析，写过对股市的乐观预测。1929 年秋天股市崩了，他的预测也跟着成了笑话〔待核〕。这件事他后来自己讲过，算是给自己上了一课：预测这件事，靠不住。

后来他进了《法兰克福大众日报》当记者，很快升了编辑，管外交和经济版面〔待核〕。二十出头的年轻人，手下要带一批人，每周要拍板登什么、不登什么。据他回忆，报社的总编每周会把他们几个年轻编辑叫去，一起翻看上一周的报纸：哪件事做对了，哪件事做错了，哪件事本该做得更好〔待核〕。这个每周回头看一遍的习惯，后来进了他的书，叫「反馈分析」。

同时，他在法兰克福大学读完了国际法的博士，1931 年拿到学位〔待核〕。

然后是 1933 年。纳粹上台。他写了一本小册子，讲十九世纪的德国保守主义法学家斯塔尔〔待核〕。斯塔尔是犹太出身的法学家，在德国保守派里地位很高。写他，等于当面告诉新上台的人：你们自称的「保守」，跟真正的德国保守传统不是一回事。小册子很快被查禁〔待核〕。

他在《旁观者》里还讲了一个人，一个同事，原本平平常常，纳粹上台以后很快攀了上去，在报社的会上把话说得又冷又硬〔待核细节〕。德鲁克说，他就是在那一刻下了决心，走。没过多久，他离开德国去了伦敦。

这段经历后来写进了他的第一本书《经济人的末日》（1939）。那本书问的是：欧洲为什么会走到这一步？他的回答大意是：旧的社会秩序垮了，老百姓不再相信经济上的承诺能兑现，又找不到新的东西可信，于是一个许诺什么都给的运动就趁虚而入。这本书当时得到了一些人的看重，据说丘吉尔写过一篇书评〔待核〕。

值得注意的是这本书的角度。它不是从经济数字讲的，也不是从政治口号讲的，而是从「人信不信」讲的。一个社会能不能站住，要看里面的人还相不相信它。这个角度，跟后来他讲组织的「正当性」是一条线：一个组织能不能站住，要看社会还认不认它。

这里头其实已经碰到了「美」的边：人愿不愿意信，就是吸引。可他把它放在了政治和社会的层面讲，没有放到管理的层面讲。

这一章要先说一句敬重的话：二十三四岁，前途正好，能写、能编、有博士学位，在那个时刻选择写一本必然被禁的小册子，然后离开，这是有骨头的。

再说法兰克福编辑部里那个每周回头看的习惯。一群年轻人，每周拿出一点时间，把上周的报纸摊开，说对的、说错的、说本该更好的。这在今天的公司里叫「复盘」，可很多公司的复盘，开成了追责会：谁的错，扣谁的钱。德鲁克记住的那种回头看，不是追责，是学：下次怎么做得更好。他后来把这个做法推荐给每一个想做成事的人：做一个决定的时候，写下你期待的结果，过九个月或一年，再拿出来对一对〔待核〕。这是一个人对自己的诚实，也是一个组织对自己的诚实。

还要说他的第二样对：他从那段日子里看清了一件事，组织本身可以变坏，而且变坏的时候，里面的人会一个个跟着变。后来他写管理，反复强调管理者要对社会负责，组织要有「正当性」，就是这个底子。他见过一个社会的组织集体跑偏是什么样子。

用 SDE 的使命三股力看 1933 年：

真，管在轨。一个社会、一个组织，最怕的是集体跑偏。德鲁克在法兰克福看见的，正是一场大规模的跑偏。他后来那么重视「真」，重视事实、结果、责任，跟这场跑偏是分不开的。

善，管效率。纳粹的组织效率很高，可那是往错的方向高效。这让德鲁克明白，光有效率不够，效率得长在对的方向上。这一层后来也进了他的理论：先做对的事，再把事做对。

美，管吸引。这一层他没往理论里写，可值得一提：纳粹最厉害的一手，恰恰是吸引，游行、旗帜、口号、制服，让大批人愿意跟着走。美被拿去为坏事服务的时候，力量是很吓人的。

这也许能解释一件事：德鲁克后来对「吸引」这股力，在理论里一直很小心，甚至可以说是回避。他见过吸引被滥用。这是我的推测，不是他的原话，读者当一个推测看就好。

再用 SDE 管理学的动力机制看一眼这次出走。SDE 说，组织和人的变化，都走三拍：先是张力一点一点积累，然后到了某一刻，形状变了，最后，变出来的新形状再回过头来，把原来的东西改写一遍。这叫 123 原理。

德鲁克在法兰克福的那几年，张力是一点一点攒的：街上的游行越来越多，报社里的话越来越硬，身边的人一个一个变了脸。这是第一拍。写那本小册子、递出去、然后离开，这是第二拍，形状变了：一个德国报社的年轻编辑，变成了伦敦的一个外国人。第三拍是回写：这段经历后来改写了他对组织的全部看法。他不再相信一个组织天然是好的，他要求组织对社会负责，要求管理者守住正当性。他整个管理学的底色，是被 1933 年回写过的。

这三拍，后面讲管理的动力时还会用到。这里先看一个人身上的样子：张力攒够了，人就得变；变了以后，要回过头来把旧东西重新写一遍，才算真变了。

唐家花店开到第二家的时候，有个供货商来找唐志明，说只要他每月多进一批货，返点给他个人，不走店里的账。唐志明当场没答应，回家跟苏敏说了。苏敏说：「你要是收了，以后小罗、老冯怎么看你？」

唐志明想了一夜。第二天他给供货商打电话，说返点可以，全部进店里的账，按货款抵扣。供货商不高兴，后来换了别人家。

这件事店里的人后来都知道了。不是唐志明说的，是那个供货商换了家以后在市场里抱怨，话传了回来。老冯听了，什么也没说，第二天早上来得比平时早了半个钟头。小罗听了，回去把自己店里的进货单又从头核了一遍。

有意思的是，这件事以后，店里好几个人跟唐志明说话的口气变了，变得更直，有什么就说什么。苏敏说，这叫心里踏实了。用本书的话说，在轨这股力立住了，效率也跟着上来：大家不用再猜老板心里打的什么算盘，干活就顺了。

花店的事比 1933 年小得多。可道理是一样的：一个组织的头一个人跑偏了，底下的人就会一个个跟着跑。在轨这件事，先从头一个人守起。

> 带走的话
>
> 见过组织集体跑偏的人，才知道在轨有多要紧。效率高不是好事的证明，方向对了，效率才算数。

> **小账**
>
> 这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——开的是「管理要对社会负责」这扇门；把「吸引」这扇门轻轻掩上了，因为他见过它被滥用（这是推测）。
>
> 这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——报社的编辑部是带出来的，每周回头看一遍；1933 年的德国是被一股外来的力量硬「管」出来的。

第 4 章

伦敦的银行和凯恩斯的课堂

这一章的问题：坐在同一间教室里的人，为什么有人盯着货物看，有人盯着人看？

设想一个社区食堂开会，讨论下个月的菜单。管账的大姐一条一条算：肉价涨了多少，菜价降了多少，每份饭的成本能压到几块几毛。坐在角落里的一个年轻志愿者听了半天，忍不住问：「那些天天来吃饭的老人，他们到底爱吃什么？上个月那道冬瓜汤，为什么剩了一大半？」

管账的大姐看了她一眼，说：「爱吃什么不重要，成本才重要。」年轻人没再说话。散会以后，她一个人去问了几位老人。

同一张桌子，两个人看的东西不一样。一个看的是货，一个看的是人。

1933 年，德鲁克到了伦敦。先在一家保险公司做事，后来进了一家叫弗里德伯格的私人银行，当经济分析员，也做一些投资上的事〔待核〕。这段日子不算长，三四年，可他在回忆里讲得很细。

银行的老板是个老派的人，据他回忆，那位老先生有一次把他叫去，问他：「你在这里干了几个月，觉得自己干得怎么样？」德鲁克说，还行吧，分析报告写得挺多。老先生说：「你还在用保险公司那套干法。可你现在是在银行，干的是另一件事。你得先想清楚，在这个新位置上，什么才是你该做好的。」〔待核，只转述大意〕德鲁克说，这番话他记了一辈子，后来写进了《卓有成效的管理者》：换了位置，先问一句，新位置要求我贡献什么。

另一件事更有名。1934 年前后，他去剑桥旁听凯恩斯的讨论课〔待核〕。凯恩斯那时候正在酝酿他最重要的那本书，课堂上坐着的都是后来鼎鼎大名的经济学家。德鲁克后来回忆说，坐在那间屋子里，他突然明白了一件事：凯恩斯和满屋子

聪明的学生，关心的是商品的行为，价格怎么动、钱怎么流；而他自己，关心的是人的行为〔待核，只转述〕。

这句话常被人当成德鲁克走上管理学这条路的起点。他不当经济学家，是因为他要看的是人。

这两件事，各有一样对。

银行老板那番话，教给他的是「贡献」。一个人在组织里最容易犯的错，是拿着上一个位置的本事，去干这一个位置的活。德鲁克后来把这个道理讲得很透：不要问组织能给我什么，先问我能给组织贡献什么；换了位置，先问新的位置要我干什么。这条道理放在今天，照样管用。比如一个在大医院干了十年的护士长，调到社区卫生站当站长。她最顺手的本事是排班、查房、管药品，可社区卫生站要她做的头一件事，可能是让附近的老人愿意来量血压、愿意把慢病交给你管。拿着医院那一套来干社区的活，越勤快，越使不上劲。银行老板那番话，说的就是这个：位置变了，该做好的事也变了，人要先跟着变。

德鲁克后来把这个问题问得更尖：你在这个位置上，有什么事情是只有你能做、而且做好了会让整个组织大不一样的？把这件事找出来，先做它。这是他讲「卓有成效」的起点。

凯恩斯课堂上那一下，是他人生里的一次分岔。经济学在那个时候正要变成一门越来越漂亮的学问：模型、方程、曲线。德鲁克自己数学不差，可他没往那条路上走。他的理由很朴素：经济学把人当成一个算账的机器，可真实的人不是这样过日子的。人会怕，会信，会犹豫，会为了一点面子做亏本的买卖。他要研究的，是一群这样的人怎样一起把事做成。这就是后来的管理学。

用 SDE 的三种管理看，这里有一个很清楚的转身。

SDE 管理学说，管理有三种：知识管理（S1，管的是什么是对的、该怎样知道），技术管理（S2，管的是怎样做、用什么工具做），价值管理（S3，管的是为了什么、值不值得、人愿不愿意）。本书讲的主要是第三种。

先把这三种分清，在日子里很有用。一家装修公司，师傅们的手艺怎样传下去、新材料的性能怎样摸清，这是知识管理；工地上用什么工具、按什么工序、怎样验收，这是技术管理；这家公司到底为谁装房子、哪些活宁可不接、业主为什么愿意把钥匙交给你，这是价值管理。前两种做得再好，第三种没想清楚，公司照样会跑偏，会内耗，会没人找上门。很多小老板一辈子埋头在前两种里，到出了事才发现，毛病出在第三种。

凯恩斯那间屋子里的人，做的是知识，是 S1 那一格：把经济里的规律弄清楚，写成理论。德鲁克从那间屋子里走出来，转身去看人。他要回答的问题，不是「经济怎样运转」，而是「一群人凭什么一起干活」「这件事值不值得干」。这一转，就转到了 S3，价值管理。

可是值得细看一下：他转到 S3 以后，站在了 S3 的哪一边?

银行老板那番话，讲的是「贡献」，是你在这个位置上该做出什么结果。这是真：对准事实，对准结果，不跑偏。凯恩斯课堂上那一下，讲的是「人」，人会怎么行动。人的行动里，有算计（真），有责任（善），还有一样：人会被吸引。会因为喜欢一个人、信一个人、被一件事打动，就愿意跟着干。

德鲁克看见了人。可他后来写理论时，主要写的是人的算计和人的责任，也就是真和善。人为什么会被吸引，这一层他写得很少。

有意思的是，伦敦这几年，恰恰是他第一次被日本画抓住的时候〔待核〕。照一般的说法，他是在伦敦躲雨，走进了一个展厅，碰上了一场日本画的展览，从此迷上了。一个白天在银行写分析报告的人，下午被一场雨带进了一间画廊。这件小事后来在他身上长成了一辈子的爱好。

所以伦敦这几年，他其实同时碰到了两样东西：凯恩斯课堂上那一下，让他转身去看人；画廊里那一下，让他被一样不讲道理的东西打动。前一样，他写成了管理学；后一样，他收进了自己家里的墙上。两样东西是同一年前后进入他生命的，后来的命运却很不一样。

唐志明的花店开到第三家的时候，他请了一个做会计的朋友来帮忙看账。会计看了一下午，说：「你第一家店的利润最低，房租最贵，花的损耗最大。按道理，该关了，或者搬到便宜的地方去。」

唐志明拿着报表回家，跟苏敏商量。苏敏只问了一句：「你知道第二家和第三家的客人，有多少是从第一家跟过去的吗？」

唐志明答不上来。第二天，他让唐果去翻店里的会员登记。唐果翻了一个晚上，数出来，后两家店的老客户里，差不多一半是第一家店的老熟人，是冲着苏敏、冲着老冯，一路跟过去的。

第一家店不关了。会计算的账是对的，可他算的是货的账。苏敏算的，是人的账。

不过唐志明也没有就此把会计的话扔到一边。他把第一家店的损耗表拿出来，一项一项跟老冯对：哪种花进多了，哪种花放得太久，哪几天的水没换。对了两个星期，损耗降了三成。第一家店还是利润最低的那家，可它不再白白亏钱了。

这件事让唐志明明白了一个道理：货的账和人的账，不是二选一。货的账管的是不白费，人的账管的是有人来。前一样他从车间里就会，后一样他得跟苏敏学。

德鲁克在伦敦这几年，也是同时摸到了两本账。银行老板教他的「贡献」，是一本账；凯恩斯课堂上那一下，让他看见了人；画廊里的那场雨，让他碰上了一样说不清的东西。他后来把前两样写成了学问。第三样，他挂在了墙上。

> **带走的话**
>
> 换了位置，先问新位置要你贡献什么。算账的时候，别只算货，也算一算人为什么愿意跟着你。

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——开的是「看人的行为」这扇门，从经济学转到管理；进门以后，他先看见的是人的算计和责任，人为什么被吸引那扇小门，还没推开。

这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——银行是管出来的；凯恩斯的讨论课是长出来的，一群聪明人愿意聚在一起。

第 5 章

美国：一本书、一所学院、一通电话

这一章的问题：一个外人，怎样被一个大组织请进门，又怎样被它客气地请出来?

设想一位社区里退休的老教师，被街道请去给物业公司提提意见。他认认真真看了半年，写了一份厚厚的报告：哪些做法好，哪些地方该改，谁的位置放得不对。物业公司的经理客客气气地收下了，开会表扬了几句，然后把报告锁进了柜子。倒是隔壁街道的物业经理听说了，专门上门借去复印了一份，照着改了不少。

自家的意见，在自家没人听，在别人家倒成了宝。这种事，很多人都碰到过。

1937 年，德鲁克跟多丽丝结了婚，一起去了美国〔待核〕。头几年，他给几家英国报纸当驻美记者，也给美国的杂志写稿，后来在纽约的莎拉·劳伦斯学院兼过课〔待核〕。

1939 年，他的第一本书《经济人的末日》出版。1942 年，第二本书《工业人的未来》出版〔待核〕。这本书提出了一个当时很少有人说的看法：在工业社会里，大公司已经成了社会的中心机构，它不只是一台挣钱的机器，还是一个社会组织，人们在里面找身份、找位置、找意义。所以，大公司怎么管，不只是老板的事，是整个社会的事。

同一年，他去了佛蒙特州的本宁顿学院教书，一教七年，政治、哲学、经济、宗教，什么都教〔待核〕。本宁顿是一所很小的文理学院，学生不多，老师不分科，大家在一起读书讨论。这是他一辈子里难得的、在一个小地方安安稳稳待了好几年的日子。

然后，1943 年，电话来了。打电话的是通用汽车的一位高层，说读了他的书，想请他来公司看看，研究一下通用汽车的管理〔待核〕。那时候通用汽车是世

界上最大的公司之一。德鲁克去了，在里面待了一年半，走遍了工厂和办公室，跟各级的人谈话，1946 年写成了《公司的概念》。

书出来以后，通用汽车高层的反应很冷淡。据他的回忆，当时的总裁斯隆不大认同这本书，后来自己写了一本回忆录来讲通用汽车〔待核〕。倒是别的公司，比如福特，拿着这本书当了改组的参考书〔待核〕。

《工业人的未来》和《公司的概念》，做成了一件以前没人认真做的事：把大公司当成一个社会组织来研究。

在这以前，研究公司的人，要么是经济学家，只看利润和价格；要么是工程师，只看车间效率。德鲁克说，都不够。公司里有成千上万的人，这些人在公司里过他们的大半辈子。公司怎样对待他们，他们怎样看待公司，这些问题跟利润一样要紧。

这是一个真正的看见。他把管理从车间和账房里拉了出来，放到了社会这个更大的场子里。后来他说企业是「社会的器官」，就是从这里来的。

还要替他说一句公道话。1940 年代的美国，大公司正是最风光的时候，打赢了战争，造出了堆成山的汽车、飞机、冰箱。人们普遍觉得，大公司就是进步本身。德鲁克在这个时候提醒：大公司也是一个社会，它管着几十万人的饭碗和日子，它得对这些人负责，也得对外面的社会负责。这番话在当时不讨好，后来却被一次次证明是对的。一个人在一片叫好声里说冷话，还说得有理有据，这是真功夫。

用 SDE 的话说，这一章他做的事，是把 S3 价值管理里的「善」立住了。

善，管的是效率，可不只是车间里的效率。一个组织要走得顺、不内耗，里面的人得觉得自己有位置、有尊严、有责任。德鲁克在通用汽车看到的，正是这一层：一个庞大的组织，怎样让里面的人不只是螺丝钉。他提出要让工人参与管理工厂社区，要给普通员工一份「管理者的态度」〔待核〕。这些主张，在当时都太超前了。

还有一层值得说。通用汽车请他进门，是因为读了他的书，被他的看法吸引了。可他进门以后，写的是一份冷静的诊断：哪里做得好，哪里有问题。这份诊断很真，也很善，可它没让通用汽车的高层愿意接受。

再说本宁顿学院那七年。一所小学院，老师不分科，学生不多，大家围着桌子读书讨论。德鲁克在那里什么都教，这是他一生里难得的、在一个组织里有固定位置的日子。可这个组织，跟他后来研究的那些大公司很不一样：没有庞大的层级，没有复杂的报表，靠的是一群人彼此欣赏、愿意在一起。他在这里过得很舒服。后来他研究的、写成理论的，却是通用汽车那样的庞然大物。

一个人在小地方过得舒服，却把一辈子的学问押在大地方。这本身也是一个可以记一笔的形状：他活在长出来的组织里，研究的是管出来的组织。

这里头有一个小小的悖论：他靠吸引进了门，靠真和善写了书，结果书在自家没人听，在别人家倒成了宝。被吸引来的，是别的公司的人。

通用汽车那十八个月，还有一件事值得一提。他在书里写的通用汽车，是一个靠分权运转的大组织：总部定方向、管钱、管人事，各个事业部自己经营，自己负责。这套做法后来被很多大公司学去。可据他回忆，他在书里也提了不少批评，比如通用汽车太把自己当成一台机器，不大在意员工怎么想，也不大在意社会怎么看〔待核〕。高层冷淡，多半跟这些批评有关。

一个顾问说了真话，主人家不爱听，这在哪里都常见。值得记下的是德鲁克的反应：他没有改口，也没有跟通用汽车闹翻，而是转过身，把这些看法写进了下一本书、再下一本书。他不在乎一家公司听不听，他在乎的是这些话能不能留下来，被更多的人读到。这是一个写书人的定力，也是一个旁观者的位置：说完了，就走。

这也是本书后面要细说的第二道缝的第一次露面。德鲁克一辈子站在组织的门口，不进去当家。他看得清，说得准，可他不负责让里面的人愿意照着改。照着改的，往往是门外另一些被他吸引来的人。

唐果大三那年寒假回来，看了第三家分店，回去写了一份整整十页的「改造建议」：门头的字体太老气，橱窗的灯光太冷，进门第一眼看见的是收银台，应该是花。她用电脑做了效果图，配了照片，发到了家里的群里。

唐志明在群里回了一个大拇指，然后就没下文了。小罗倒是认真看了，偷偷照着改了自己店里的灯，换成暖光，又把一桶向日葵挪到了门口。一个月以后，小罗店里进门的人多了一截。

唐志明知道以后，有点不高兴：「她给第三家店写的，你怎么拿去用了？」小罗说：「我看着有道理。」

自家人写的意见，在自家没人听，在隔壁倒成了宝。花店里也是这样。

后来苏敏私下跟唐志明说：「女儿写的东西你不看，是因为你觉得那是小孩子画画，不是正经管理。可小罗的店多进来的那些人，是正经的客人。」唐志明嘴上没认，过了几天，把唐果那十页纸打印出来，放在了自己的抽屉里。

这里头有一个小细节值得留意：唐果的建议里，没有一句讲目标、讲报表，全是讲人进门那一眼看见什么。唐志明不习惯这种话，他习惯的是数字。他不是不讲理，是他学会的那套管理里，没有给「那一眼」留位置。

> 带走的话
>
> 把公司当成一个社会来看，是德鲁克立下的大功。可一份好诊断，未必让病人愿意吃药。让人愿意照着改，是另一股力。

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——开的是「公司是社会组织」这扇大门；他自己站在门口，没进去当家，诊断写得真，却没管人愿不愿意照着改。

这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——通用汽车是管出来的，一套分权的委员会；本宁顿学院是长出来的。

第 6 章

纽约到克莱蒙特：写作、教书、小说、日本画

这一章的问题：一个人在功成名就的晚年，最愿意把时间花在什么上？

设想一位县城里干了三十年的老校长，退休前是出了名的严：作息表、考勤表、成绩排名，一样不落。退休以后，大家以为他会去当教育顾问。结果他去了老年大学，学国画，一学十几年，还在县文化馆办了个小展。老同事去看展，都说：「没想到老校长还有这一手。」

人在退休以后挑的事，常常比在岗时做的事，更能看出这个人心里装的是什么。

1950 年，德鲁克到纽约大学的商学院当管理学教授，一当二十多年〔待核〕。这二十多年，是他写书最勤、名气最大的时候。1954 年的《管理的实践》，一般被认为是现代管理学的奠基之作；1959 年的《明日的里程碑》，第一次提出了「知识工作者」这个说法；1966 年的《卓有成效的管理者》，至今还是很多人当上经理以后读的第一本书；1969 年的《不连续的时代》；1973 年的大部头《管理：任务、责任、实践》〔待核〕。

1971 年，他搬到加州，去了克莱蒙特研究生院，在那里一直待到去世〔待核〕。

到了克莱蒙特以后，他身上多了几样别的东西。

一样是日本画。他从年轻时就迷上了日本的水墨画，据说是 1934 年在伦敦偶然看了一场日本画的展览，一下子被抓住了〔待核〕。后来他和妻子收了不少日本画，这批收藏后来以「山庄」为名展出过〔待核〕。1979 年到 1985 年前后，他还在克莱蒙特的波莫纳学院开过东方艺术的课〔待核〕。

一样是小说。1982 年和 1984 年，他出版了两部小说：《最后的完美世界》和《行善的诱惑》〔待核〕。小说的销量和评价都很一般，可一个七十多岁的管理学大师去写小说，这件事本身就很说明问题。

还有一样，是 1979 年出版的自传《旁观者》。就是前面几章一直在引的那本。

他晚年过得很简单。据一些来访者的回忆，他没有秘书，自己接电话；家里的房子不大，陈设朴素〔待核〕。有很多人请他去演讲、去开会、去写序，他常常用一张印好的卡片回绝，大意是：德鲁克先生感谢你的好意，可他不能参加〔待核，措辞只转述〕。

2002 年，他获得了美国总统自由勋章。2005 年 11 月 11 日，他在克莱蒙特去世，差几天满九十六岁〔待核〕。

晚年的德鲁克，做对了一件很多大人物做不到的事：守住自己的时间。

他在《卓有成效的管理者》里讲过，时间是最稀缺的资源，有效的管理者先管时间。他的建议很具体：先把自己的时间到底花在了哪里记下来，记几个星期，然后看一看，哪些事根本不用做，哪些事可以交给别人，哪些事浪费了别人的时间；最后把剩下的零碎时间拢成整块，用在真正要紧的事上〔待核〕。很多人读到这一段，第一反应是「我哪有空记」，可真记了的人，常常吓一跳：一天八个钟头，真正干正事的时间，不到两个钟头。到了晚年，他自己就是这么做的：不接的请柬一律不接，不写的序一律不写，留着时间读书、写作、看画。那张印好的谢绝卡片，可以说是他自己理论的一件活标本。这一层，他是说到做到的。

可是，把这一章放在 SDE 的尺子底下，会看见一样很有意思的东西。

他晚年花时间的地方，有一大块，在他的管理理论里找不到。日本画，小说，东方艺术课，一本以别人为主角的自传。这些东西有一个共同点：它们都不是靠「目标」和「衡量」运转的。没有人给一幅日本画定 KPI，没有人用报表管一部小说。它们靠的是美，是让人愿意靠近、愿意停下来看一看的那股力。

他自己说过，看日本画，是为了让自己的眼睛清醒过来，换一种方式去看〔待核，只转述〕。一个一辈子在讲「真」和「善」的人，每天要靠「美」把自己的眼睛擦亮。

这就是本书的主缝：他教的是把事做真、把事做好，他靠的是让人愿意靠近。

还要加一句，按缝隙这把刀的规矩，证据的强弱要说清楚。日本画在他一生中起了多大作用，我们并不确切知道。他留下的谈论日本画的文字不多，后人的解读也各有说法。本书不说「日本画是他的秘密武器」，只说：一个人到晚年最愿意花时间的地方，在他的理论里没有位置，这道缝值得看一看。

两部小说也值得多说一句。写管理书，他是大师；写小说，他是新手，评价平平。一个七十多岁、已经功成名就的人，为什么要去干一件自己干不好的事？按他自己理论里的标准，这是在弱项上花时间，不划算。他在书里反复劝人：把时间花在自己的长处上，别在短处上白费力气。

可他偏偏去写了。也许是因为小说能装下他理论装不下的东西：人的犹豫、人的矛盾、一个好人怎样一步步被「行善」诱惑着走偏。这些东西，用目标和衡量是讲不清的，只能用故事讲。一个人在自己的理论之外，另开了一扇窗。这扇窗开得笨拙，可它开在那里。

日本画、小说、自传，这三样东西放在一起看，还有一个共同点：它们都是讲「看」的。日本画讲的是怎样看一枝梅、一座山；小说讲的是怎样看一个人一步步变化；《旁观者》讲的是他一辈子怎样看别人。一个以「旁观者」自居的人，晚年把最多的心思花在了「怎样看」上。他的管理书讲的是「怎样做」，他的晚年过的是「怎样看」。

还有一层更硬的证据，倒不在日本画上，而在他的名气上。全世界的经理人，几十年来愿意听一个从没当过经理的人讲管理，愿意买他的书、请他去讲课、把他的话贴在墙上。这股吸引力是实打实的。可它是从哪里来的？他的理论里没写。

用 E3 那一格的三种能量来算，这股吸引力属于势能：攒下来的信用和名望，让别人愿意信你、愿意来找你。德鲁克的势能大得惊人，大到他可以用一张印好的

卡片谢绝全世界的邀请，别人还觉得这张卡片很珍贵。可是翻遍他的管理书，讲内能（管理者的定力、自我管理）的地方很多，讲动能（行动、决策、执行）的地方也很多，讲势能怎样一点一点攒起来的地方，却很少。一个手里握着最大势能的人，偏偏没把势能写进理论。

那张谢绝卡片本身就是一个小小的悖论。它是他「守住时间」这条理论的标本，讲的是不白费；可它能起作用，靠的是他的势能，是别人对他的敬重。一个无名小卒印这样一张卡片寄出去，只会被当成不懂礼数。同一张卡片，前一半是他写进书里的道理，后一半是他没写进书里的力量。本书导论就从这张卡片讲起。

花店开到第三家，唐志明学会了很多东西。他会排班表，会看每家店的毛利，会给店长定月度目标，到了月底一项一项对。他觉得自己越来越像个管理者了。

可是第三家店开了一年，什么都对：位置不差，价格不贵，花也新鲜，店员也勤快。就是没人愿意进来。路过的人看一眼橱窗，脚步不停。

唐志明想不通，翻来覆去看报表。他按自己熟悉的办法来：给第三家店的店员定了更高的月度目标，每天晚上让店员报一次当天的进店人数和成交数，周末再开一次会对数。一个月下来，数字报得很勤，进店的人一个没多。店员倒是累了，有一个还提了辞职。

这是很多管理者都碰到过的场面：数字不好看，就加目标、加检查、加会议。目标和检查本身不坏，可它们管的是在轨和效率，管不了吸引。人不愿意进来，你天天对数，数也不会变。

苏敏去第三家店站了一个下午，回来说：「那家店，太像个仓库了。」

唐志明问：「什么叫像仓库？花不新鲜？」

苏敏说：「花是新鲜的。可一桶一桶排得整整齐齐，像等着出库。进门没有一样东西让人想停下来。第一家店门口那个小瓶子，你记得吧？」

唐志明记得。他一直觉得那个小瓶子是苏敏的小习惯，跟生意没什么关系。

她说的这句话，报表里找不到。可这正是本书要讲的那一道缝：一个管理者学会了真和善，把事做对，把事做好，却还差一样：让人愿意进来。

> 带走的话
>
> 一个人晚年最愿意花时间的地方，常常是他理论里没写的地方。德鲁克教的是一张目标表，他靠的是一幅日本画。

> **小账**
>
> 这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——开的是「守住自己的时间」这扇门，那张谢绝卡片是他理论的活标本；日本画和小说那扇门，他自己天天走，却没在理论里给它开门。
>
> 这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——纽约大学的课堂是带出来的；他在克莱蒙特那个小小的、没有秘书的工作室，是长出来的。

◆ 编末：人生发生序列表

下面这张表，把德鲁克的一生排成一行。最后一栏写的是那几年他主要靠哪股力站住，用 SDE 管理学的三个大白话词：在轨（真）、效率（善）、吸引（美）。这一栏是本书的判断，不是他的自述，后面第八编对账时还会回来改。

年头	在哪儿	干什么	那几年他靠什么站住
1909—1927	维也纳	客厅里听大人说话；两位老师	吸引：客厅与索菲小姐的教室
1927—1929	汉堡	出口公司学徒；夜读；威尔第的歌剧	定力：往里收，攒内能
1929—1933	法兰克福	证券分析、报社编辑、博士学位；论斯塔尔的小册子	在轨：看见一个社会集体跑偏，转身走
1933—1937	伦敦	保险公司、私人银行；旁听凯恩斯	在轨：从看货转到看人；初遇日本画
1937—1949	美国东部	驻美记者；两本书；本宁顿学院；通用汽车	效率：把公司当社会组织写；靠书吸引人请他进门

年头	在哪儿	干什么	那几年他靠什么站住
1950—1971	纽约	纽约大学教授；管理学的几部大书	在轨与效率：理论成型
1971—2005	克莱蒙特	教书、写作；日本画、东方艺术课、两部小说、自传	吸引：日子里最旺的一股力，理论里最少的一股力

从这张表看下来，有一个形状很清楚：头尾两段，他都泡在「吸引」里；中间几十年，他把「在轨」和「效率」写成了一门学问。

还有一个形状也清楚：表里几乎每一段，他都站在一个组织的边上，而不是里面。学徒是临时的，编辑没几年就走了，银行是过路，通用汽车是做客，大学教授是在讲台上讲别人的组织。他一辈子没有在一个组织里当过家、带过一支队伍熬过几年的难关。这就是下一编要讲的：他没管过的组织。

第 二 编

他没管过的组织：顾问、教授与旁观者

编　序

第一编按年头走，看的是一个人。这一编换个角度，看他跟组织之间是怎么站的。

德鲁克一辈子跟无数组织打过交道：世界上最大的汽车公司、最大的零售商、最大的电气公司，还有教会、医院、大学、军队、救世军、女童子军。他给它们看病、开方子、写书。可他几乎没有在任何一个组织里当过家。他不是老板，不是经理，不是院长，也不是主教。他是顾问，是教授，是一个站在门口的人。

这个位置有它的好处：看得清，说得准，不受里面的人情和利害牵扯。也有它的代价：一个从没在里面当过家的人，有些东西是摸不到的。比如，一群人凭什么愿意跟着一个人熬过最难的那一年；比如，一个组织的人心散了，怎样一点一点再聚起来。

本编四章：第 7 章看他在通用汽车的十八个月，第 8 章看他做顾问时常问的几个问题，第 9 章看他晚年最看重的非营利组织，第 10 章看他自己那个只有一个人的「工作室」。编末一张三栏表，把他进过的组织、他站的位置、那个组织靠什么站住，排在一起。

本编要提前说清的一句话：站在门口，不是缺点。很多最好的医生，自己不生病也能看病。本编要看的，是站在门口的人看得见什么、看不见什么。

第 7 章

通用汽车的十八个月

这一章的问题：一个外人在一个大组织里转了一年半，他看见的和里面的人看见的，有什么不一样？

设想一个新建的大型住宅小区，开发商请了一位监理来盯工地。监理每天戴着安全帽，从一号楼走到十二号楼，看钢筋、看混凝土、看工人有没有系安全带。他不用管工人吃饭、发工资、吵架，也不用管哪个包工头跟哪个项目经理不和。他只管一件事：工程做得对不对。

工地上的人对他又敬又烦。敬的是他眼睛毒，哪里偷工减料一眼就能看出来；烦的是他只管挑毛病，不管难处。有个包工头私下说：「他说得都对，可他又不用在这里过日子。」

站在一个组织里面过日子的人，跟站在门口看的人，看见的东西是不一样的。

德鲁克在通用汽车的那十八个月，就是一位站在门口的「监理」。第一编第 5 章已经讲过这通电话怎么来的、书出来以后高层怎么冷淡。这一章不再重复故事，只看一件事：他在里面看见了什么，又有什么是他看不见的。

照他自己在《公司的概念》和后来的回忆里的说法，他在通用汽车里，被允许去几乎所有地方：总部的会议室、各个事业部、工厂的车间、销售的门店〔待核〕。他跟高层谈，跟中层经理谈，也跟工头和工人谈。他的任务是弄清楚一件事：这个拥有几十万员工的庞然大物，到底是怎样运转的？

他看见的第一样东西，是分权。通用汽车在斯隆手里形成了一套做法：总部只管几件大事——大方向、钱怎么分、高层的人怎么用、怎样衡量各个事业部的成绩；其他的事，交给雪佛兰、别克、凯迪拉克这些事业部自己经营，自己负责〔待核〕。德鲁克认为，这套做法让一个巨大的组织既不散、也不僵，是了不起的发明。

他看见的第二样东西，是人。他在车间里发现，很多工人对自己的活有很多想法，知道哪里可以做得更好，可是没有人问他们。工厂把他们当成一双手，而不是一个脑袋。他在书里建议，要让工人对自己的工作、对工厂里的「社区生活」承担更多责任，要培养他们一种「管理者的态度」〔待核〕。

他看见的第三样东西，是社会。他说，通用汽车这么大，已经不只是一家私人公司，它的一举一动影响着几十万家庭、上百个城镇。所以它不能只对股东负责，还得想一想自己在社会里该扮演什么角色。

还有两段跟斯隆有关的往事，德鲁克晚年讲过不止一次，常被人引用。我们只转述大意。

一段是开头。据他回忆，他刚进通用汽车时，斯隆把他叫去，说了一番话，大意是：我不会告诉你该研究什么、该写什么、该得出什么结论，那是你的事；我只要求你把你看见的写下来，不要因为担心我们爱不爱听就改口〔待核，只转述〕。德鲁克说，这番话他一辈子当作做顾问的规矩。

另一段是人事。据他回忆，他旁听过通用汽车高层讨论一个并不算高的职位该派谁去，一谈就是好几个钟头。他忍不住问斯隆，为什么为这么个位置花这么多时间。斯隆的意思是：如果现在不花几个钟头把人放对，以后就要花几百个钟头去收拾放错人留下的烂摊子〔待核，只转述〕。德鲁克后来在书里反复讲用人决策要慢、要认真，源头之一就在这里。

这两段往事放在一起，很能看出通用汽车给他的东西：一种做顾问的骨气，一种对用人的敬畏。也能看出一件事：斯隆本人是个在里面当家的人，他知道放错一个人，组织要付多大的代价。这种知道，是在里面熬出来的。

这三样看见，在当时都不简单。

先说分权。今天我们觉得分权是常识，可在 1940 年代，大部分人想象大公司，都是一座金字塔，命令从顶上一层层往下传。德鲁克把通用汽车的做法讲清楚了：塔尖不必管所有的事，它只要管住几件最要紧的事，别的事放给下面的人去

做，下面的人反而做得更好。这本书出版以后，很多大公司照着改组。说他把「分权」这件事从一家公司的经验变成了一门学问，不算夸张。

再说人。把工人当成有脑袋的人，而不是一双手，这在泰勒式管理大行其道的年代，是很有分量的一句话。这一层后面第三编还会细讲。

再说社会。一家大公司要对社会负责，今天我们挂在嘴边，可在当时，这是很多老板不爱听的话。德鲁克说这话，不是为了讨好谁，而是他真看见了：一个组织大到这个程度，它就已经是社会的一部分了。

用 SDE 管理学的核心三角来看他在通用汽车看见的东西。

核心三角是价值（S3）、最优化（D3）、能量（E3）三格。分权，主要是在 D3 那一格上做文章：怎样让一个巨大的组织少出错、不白费、不亏本。总部管住几件大事，免得各事业部各行其是、跑偏出错，这是最小误差；事业部自己经营，免得总部层层审批、白白耽搁，这是最小冗余；用统一的标准衡量各事业部的回报，免得有的地方一直赔钱没人知道，这是最小亏损。德鲁克把这三件事看得很清楚。

人和社会，是在 S3 那一格上做文章。把工人当人，是善：让组织里的人有位置、有尊严，组织才走得顺、不内耗。对社会负责，是真：一个大组织不能只看自己的账，得对准它在社会里的真实位置，不跑偏。

用「管、带、长」三个字再看一遍通用汽车。总部管住几件大事，这是管；事业部自己经营、自己负责，总部只看结果，这是带。德鲁克看得最清楚、写得最好的，就是这一管一带怎样配合。可是一个大组织里，还有第三样东西在悄悄地长：车间里老工人之间的默契，事业部里传了几十年的做事习惯，一个品牌在顾客心里慢慢攒起来的名声。这些东西不是谁管出来的，也不是谁带出来的，是长出来的。

管和带，门口的人看得清；长，门口的人很难看清。因为长出来的东西，要很长的时间才看得出形状，而且它常常藏在没人注意的地方：午饭时的闲聊，下班后的球赛，退休工人的一顿送别饭。

那么，他在通用汽车看不见的是什么？

是 E3 那一格里的势能，和 S3 那一格里的美。

一个外人进了通用汽车，可以看见制度、看见流程、看见车间里工人的抱怨。可他看不见、也没有办法看见的，是这个组织里的人为什么愿意待下去。一个底特律的老工人，在雪佛兰的工厂里干了二十年，他留下来，是因为工资？是因为制度？也许是，可也许还因为：他爸爸就在这里干，他的邻居都在这里干，周末的球赛是厂里组织的，他的孩子以后也想进这个厂。这些东西，是一个组织慢慢攒下来的吸引力，是它的势能。

德鲁克在书里也写到过工人的归属感，写到过工厂要成为一个「社区」〔待核〕。可他写的是该有，是一个设计：让工人参与管理厂里的食堂、班车、安全这些事，让他们觉得自己是这个社区的成员。设计得很好。可是归属感这样东西，能不能靠设计长出来，他没有在一个厂里待上十年去看。

这些东西，一个待十八个月的监理是看不见的。不是他眼睛不毒，是位置不对。只有在里面过日子的人，才知道一个组织靠什么把人留住。

说得再具体一点。一个组织的势能，是怎样攒起来的？一般说来，要经过很长的时间，要有一件件兑现了的承诺，要有几回难关大家一起扛过来。比如某一年订单掉了一半，厂里没裁人，大家轮流放假、减点工资，熬过去了。这件事在厂里被讲了二十年，新来的工人一进门就听老工人讲。这就是势能：攒下来的信用，让人愿意信这个地方。它不在制度里，不在报表里，在人和人口口相传的故事里。

德鲁克的书里，讲制度怎样设计的地方很多，讲这种故事怎样攒起来的地方很少。他看重故事，他自己的自传就是一串故事；可在他的管理理论里，故事不当一样正经的管理工具来讲。

还有一层更微妙。德鲁克建议让工人承担更多责任、培养「管理者的态度」。这个建议很好，可它是从门口开的方子。斯隆和通用汽车的高层不接受，原因之一，是他们知道工厂里的另一面：工会、对立、多年积下的不信任〔待核〕。这些东西让一个好方子在车间里根本落不下去。这不是说德鲁克错了，而是说：一张方子能不能吃下去，要看病人的身子骨。看身子骨，得在里面住过。

这里可以先预告本书第八编要讲的第二道缝：德鲁克的理论站在组织的位置上，讲组织该怎样；可他自己的人生，活在组织的门口，活在一个人的书房里。站在门口的人开的方子，常常对，可也常常少一味药：让人愿意吃。

放回日子里。

唐志明的花店开到第三家的时候，经人介绍，请了一位开连锁便利店出身的顾问来看了一周。顾问很专业，第一天就要了三家店半年的流水，第二天跑遍了三家店，第三天开始约店员一个一个谈。

一周以后，顾问交来一份报告，写得很漂亮：三家店的进货应该统一，由总店集中采购，能省一成的成本；排班应该按客流高峰重排，能省两个人工；会员积分应该打通，三家店的会员互认。唐志明看了很满意，觉得钱花得值。

报告里有一条，唐志明犹豫了很久：顾问建议把第一家店的老冯调去做集中采购，理由是他对花最熟，放在门店里浪费了。

唐志明拿去问苏敏。苏敏说：「老冯去采购，花是能选好。可第一家店那些老客人，十个有八个是冲着老冯来的。你把他调走，店里的人就散了一半。」

这一条，顾问看不见。他在店里只待了一周，看得见老冯对花熟，看不见老冯在门口站的那几分钟，看不见那些每周来一次、跟老冯聊几句天的老人。

唐志明最后照着报告改了进货和排班，老冯没调。一年以后回头看，进货和排班的那几条，省下的钱一分不少；老冯没调这一条，省下的是另一笔账，账本上没有。

这件事还有一个尾巴。那位顾问后来又来过一次，看了改过的店，问唐志明：「老冯没调？」唐志明说没调，把理由讲了。顾问想了想，说：「这一条我确实看不到。我看店，看的是一周；你们看店，看的是十几年。」

这句话说得很公道。顾问的那一周，看清了十几年里没人看清的毛病：进货各自为政、排班凭感觉。十几年的日子，攒下了一周里看不见的东西：老冯门口那几分钟。两样东西各有各的用处，谁也替代不了谁。

站在门口的人，最好的做法，是知道自己看不见什么。斯隆那番「你看见什么就写什么」的话，是对门口的人的尊重；可看完以后，里面的人还得自己判断，哪一条吃得下去，哪一条吃不下去。

这跟德鲁克在通用汽车，是同一个形状：门口的人看得清制度，看不清人为什么留下来。

> 带走的话
>
> 请外人来看病，制度上的毛病他看得比你清。可一个组织靠什么把人留住，只有在里面过日子的人才知道。两样都要听。

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——开的是「分权」和「公司是社会组织」两扇门；一个组织怎样攒下让人留下来的势能，那扇门他站在外面，没进去。

这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——通用汽车的分权是管出来的；它留住老工人的那股力，是几十年长出来的，德鲁克没写。

第 8 章

顾问的三个问题

这一章的问题：一个不给答案、只问问题的顾问，为什么值那么多钱？

设想一个城郊的外卖站点，站长姓钱，手下二十多个骑手。站点的准时率在全区垫底，上面派来一位区域督导帮他看看。钱站长准备了一肚子的苦水：路不好走，小区门禁严，商家出餐慢，骑手流动大。

督导听完，没有给他任何办法，只问了三个问题：「你这个站，到底是干什么的？你的客人是谁？他们最在意的是什么？」

钱站长一愣：「干什么的？送外卖的呗。客人就是点外卖的人。他们在意的，当然是快。」

督导又问：「点外卖的人是客人，那商家是不是你的客人？骑手是不是？小区门口的保安是不是？他们各自在意什么？」

钱站长答不上来了。那天晚上，他一个人在站点坐到很晚。

很多人碰到过这种时候：一肚子的具体难处，被一个简单的问题问住了。问住你的那个问题，常常比十条具体办法更有用。

德鲁克做顾问，出名的就是只问不答。据一些跟他打过交道的企业家回忆，请他来的公司常常盼着他拿出一套方案，结果他问了一天的问题，最后说：答案你们自己去找，你们比我更清楚自己的生意〔待核〕。他自己也说过，做顾问最大的本事，是知道怎样问出对的问题，而不是给出答案〔待核，只转述〕。

他最有名的一组问题，在 1954 年的《管理的实践》里就已经成形了：我们的事业是什么？我们的顾客是谁？顾客认为的价值是什么？〔待核〕他说，这几个问题看起来简单得像废话，可很少有公司认真回答过；能把它们回答清楚的公司，往往比同行走得远。

到了晚年，他在非营利组织那边把这组问题扩成了五个：我们的使命是什么？我们的顾客是谁？顾客重视什么？我们追求的成果是什么？我们的计划是什么？〔待核，据德鲁克基金会编的小册子〕这五个问题后来被很多学校、医院、教会、社区组织拿去当自我检查的工具。

这几个问题里，最见功夫的是第一个。「我们的事业是什么」，听上去人人都知道，可德鲁克说，这个问题的答案，不能从公司里面找，要从外面找，要从顾客那里找。一家做铁轨的公司，觉得自己是做钢铁的；可它的顾客买它，是为了运输。一家卖化妆品的公司，觉得自己卖的是瓶子里的东西；可它的顾客买的，也许是希望。这一类例子在他的书里很多，我们不一一引，只取它的意思：你以为你在干什么，跟顾客以为你在干什么，常常不是一回事；前一个答案是你的，后一个答案才算数。

这几个问题，先说对在哪儿。

第一样对，是方向。一个组织最容易犯的错，是低着头干活，干得越来越好，方向却越来越偏。卖的东西越来越精致，顾客却越来越少；开的会越来越多，事情却越来越乱。德鲁克的问题是一根绳子，把低着头的人拽起来，看一看路。

第二样对，是向外。很多组织的毛病是只看自己：我们的产品多好、我们的员工多辛苦、我们的流程多完善。德鲁克的问题全朝外：顾客是谁，顾客在意什么，顾客认的结果是什么。这一转向，让管理从「把自己弄好」变成了「为别人做对的事」。

第三样对，是不包办。他只问不答，把找答案的责任留给了组织里的人。这一点很要紧。一个外人给的答案，组织里的人未必信，也未必懂；自己找出来的答案，才是自己的。这跟埃尔莎小姐让孩子自己定目标、自己检查，是一个路子。

不过，只问不答也有它的前提。它假定被问的人有本事自己找答案，也有时间、有心气去找。一家正在发不出工资、明天就要关门的小厂，老板听见「你们的事业是什么」，大概只想苦笑。德鲁克的顾客，多半是大公司、大机构，里面有的

是聪明能干的人，缺的只是有人把他们拽起来看看路。对他们，问题比答案值钱。可对一个正在水里扑腾的人，先递一根竹竿，比问他「你为什么要游泳」更要紧。

这也是门口的人的位置决定的。顾问可以只问不答，因为最后做决定、担后果的不是他。在里面当家的人，问完了问题，还得自己拍板，自己扛。德鲁克一辈子守住了问问题的人的位置，这是他的清醒；可拍板之后那几年怎么熬，他没在里面熬过。

用本书的「管、带、长」三个字看，这组问题是「带」的工具。管，是告诉你该怎样做；带，是陪着你、引着你，让你自己走；长，是给你一块地方，你自己长成什么样就是什么样。德鲁克的顾问之道，是典型的带：不下命令，不给方案，只提问题，让你自己往前走。

再用 SDE 管理学来看。

这组问题，主要是在 S3 价值那一格里，对准「真」。我们到底在干什么，顾客到底是谁，顾客到底要什么，这些问题问的都是事实，都是为了让组织在轨、不跑偏。第四个问题「成果是什么」，是在问效率，问的是「善」：我们的力气有没有用在对的地方，有没有白费。

那么美呢？吸引呢？

第三个问题「顾客重视什么」，看起来碰到了美的边。顾客重视的东西里，当然有好看、有舒心、有让人愿意再来的那份感觉。德鲁克也承认，顾客买的常常不只是东西本身。

可是细看就会发现，他问这个问题的方式，是把它当成一个要去弄清楚的事实：去问顾客，去调查，去搞明白。他问的是「顾客要什么」，没有问「我们凭什么让人愿意靠近」。前一个问题朝外，是真；后一个问题朝内，问的是组织自己身上有没有那股吸引力，是美。

拿钱站长的站点来说。「顾客重视什么」这个问题，帮他弄清了点餐的人要快、商家要别催、保安要别乱停车，这些都是去问、去查就能弄清楚的事实。可是

站点能不能留住骑手，能不能让新来的年轻人觉得这活儿不丢人，这不是去问一问就能弄清的，得站点自己身上先有那么一点东西。

还有一个问题，他的清单里一直没有：「为什么有人愿意来这里干活？」顾客是外面的人，员工、志愿者、合作伙伴，是里面的人。一个组织能不能站住，不只看外面的人愿不愿意买，还要看里面的人愿不愿意来、愿不愿意留、愿不愿意信。这个问题，在他的管理书里散落着谈到过，比如讲知识工作者要被当作「志愿者」来对待〔待核〕；可它从来没有进过那张最有名的问题清单。

换一个角度，用 SDE 管理学的第一套实践组合再看一遍。这套组合管三件事：为了什么，怎样说清，怎样量。为了什么，靠的是意义三律：创造、自由、幸福；怎样说清、怎样量，靠的是信息：符号、逻辑、数学。

德鲁克的五个问题，第一个「使命是什么」问的是为了什么，第四个「成果是什么」问的是怎样量，第五个「计划是什么」问的是怎样说清。三件事都问到了，这是他了不起的地方。可是「为了什么」那一问，他的答案常常落在一个字上：创造。企业的目的是创造顾客，非营利组织的目的是创造改变了的人〔待核〕。意义三律里的另外两律，自由和幸福，在这五个问题里很少出场。一个组织里的人，在这里干活能不能更自由一些、能不能更幸福一些，这不在他的清单上。

这一点后面第六编还要细讲。这里先记一笔：他问「为了什么」，问得很深，可答案偏向了三律里的一律。

还有一件事值得说，是这组问题在传开以后的遭遇。很多组织把五个问题印成了表格，每年开一次年会，各部门填一遍，交上去，归档。填表的人认认真真，每一格都写满了；可填完以后，没有人再看。问题还是那几个问题，可它从一根把人拽起来的绳子，变成了一张年年要交的作业。

德鲁克本人问问题，是坐在你对面，盯着你的眼睛，追着你问到底；你答一句，他再问一句，问到你答不上来为止。这种问法，带着一个人的分量和压力，它能问出东西来，是因为问的人在场。印成表格以后，人不在了，分量也就没了。这是本书说的「传播中变宽」的一个小样子：东西传得越广，越容易只剩下一层壳。

SDE 管理学的看法是：使命有三股力，真管在轨，善管效率，美管吸引。德鲁克的问题清单，问足了前两股，第三股只在顾客那一侧露了个边。要是给它补一个问题，大概是这样的：「我们身上，有什么让人愿意靠近？」

放回日子里。

钱站长那天晚上坐到很晚，第二天做了一件事：他把站里的二十多个骑手叫到一起，把督导的三个问题写在白板上，让大家一起答。

答「我们是干什么的」，有个老骑手说：「我们是替人跑腿的。人家饿着肚子等，我们是把热饭送到手上的人。」这句话让钱站长愣了一下。他一直觉得自己管的是一个「配送单位」，骑手是「运力」。

答「客人是谁」，大家七嘴八舌，列出来一长串：点餐的人，商家，小区保安，写字楼前台，甚至还有路边帮忙指路的大爷。

答「他们在意什么」，最有意思。点餐的人在意快，也在意汤别洒；商家在意骑手别催、别在店门口堵着；保安在意骑手别乱停车、别跟他吵；写字楼前台在意骑手说话客气。

一个月以后，钱站长的站点准时率从全区垫底升到了中游。办法没什么新奇：跟几个出餐慢的商家约好了提前打招呼，跟几个小区的保安混熟了，给新骑手画了一张「哪个门好进」的地图。

可是钱站长自己说，最大的变化不在准时率上。那次白板会以后，站里有两个原本要走的骑手留下来了。他问其中一个为什么不走了，那个年轻人想了想说：「开了那次会，觉得这活儿不光是跑单。」

钱站长后来又琢磨出一件事。白板会上那个老骑手说「我们是把热饭送到手上的人」，这句话他让人写在了站点门口的墙上。新来的骑手第一天报到，他就指着那行字讲一遍。他说，这比讲十条考核规定都管用：规定告诉人不能做什么，这句话告诉人为什么干。

这句话不是督导给的，也不是钱站长想出来的，是一个老骑手在一次会上随口说出来的。好问题的用处，常常就在这里：它把藏在一群人心里的话引出来，再由这群人自己认下来。

这个回答，督导的三个问题里没有问，可它是那次白板会最大的收获。三个问题帮站点找回了方向，这是真；站里的活顺了，这是善；还有两个人因为一次会觉得这活儿有意思，留下来了，这是美。前两样是问题问出来的，第三样是问题之外，自己长出来的。

> 带走的话
>
> 好问题比好答案值钱，因为答案得自己找才算数。问完「顾客要什么」，再问一句：「我们身上，有什么让人愿意靠近？」

> **小账**
>
> 这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——开的是「从外面看自己」这扇门，三个问题把组织拽回正路；「组织自己凭什么吸引人」这个问题，没进他的清单。
>
> 这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——他的顾问之道是带；钱站长那两个留下来的骑手，是长出来的。

第 9 章

非营利组织：靠使命吸引人的地方

这一章的问题：一个不发工资的组织，凭什么让人每个周末都愿意来?

设想一个县城里有一群人，自发组织起来救助流浪猫。没有登记，没有办公室，也没有人领工资。牵头的是一位开文具店的大姐，手下有十几个人：有退休的会计，有在读的大学生，有开出租车的师傅，还有一位兽医站的年轻技术员。他们轮流去几个固定的地点喂猫，攒钱给猫做绝育，给生病的猫找人收养。

有一回，一个本地的商会会长听说了，很感兴趣，请文具店大姐去吃饭，想了解一下他们是怎么管的。会长问：「你们没钱发工资，凭什么让这么多人听你的？谁不来了怎么办？谁做得不好怎么办？」

大姐想了半天，说：「没人听我的。大家是冲着那些猫来的。谁不来了，那就是不想来了，我也不能怎么样。我能做的，就是让来的人觉得这事值得。」

会长听完，半晌没说话。他手下有三百多个员工，每个月发工资，可他不敢说，这三百个人里有几个是「觉得这事值得」才来的。

这个场面，跟德鲁克晚年的一个发现几乎一模一样。

德鲁克大约从 1970 年代起，就越来越多地给非营利组织做顾问：教会、医院、大学、博物馆，还有救世军、美国女童子军这样的大型志愿组织〔待核〕。到了 1980 年代末，他说过一番让企业界很不服气的话。大意是：美国管理得最好的组织，有不少不是企业，而是非营利组织；企业应该向它们学〔待核，据 1989 年《哈佛商业评论》的一篇文章，篇名与措辞待核〕。

他最常举的例子之一，是女童子军和它当时的负责人弗朗西斯·赫塞尔本〔待核〕。在她手里，这个组织据说扭转了人数下滑的势头，吸纳了更多不同背景的女孩，几十万成年志愿者愿意为它出力〔待核〕。德鲁克对她评价极高，据说称她是他见过的最好的管理者之一〔待核，只转述〕。

1990 年，他出版了《非营利组织的管理》，同一年，以他名字命名的非营利管理基金会成立，赫塞尔本出任负责人〔待核〕。他晚年的很多时间，花在了这个领域。

他从非营利组织身上看到了什么？说起来就是一个词：使命。

他的意思大致是：企业有利润这根杆子，做得好不好，账上一看就知道；非营利组织没有这根杆子，它只能靠使命把人拢在一起，把事情做成。所以，好的非营利组织，对使命想得比企业清楚得多。它们的志愿者不拿钱，就是因为认同这件事才来的；你要是使命不清楚，人就散了。

他还从这里引出了一个影响很大的看法：企业里的知识工作者，越来越像志愿者。他们有专业，有本事，到哪里都能找到工作；他们留在一家公司，不只是为了那份工资，也是为了在这里能做成一件有意义的事。所以，管理知识工作者，要像管理志愿者那样，靠使命，靠让他们有成就，靠尊重，而不是靠命令

〔待核，见《21 世纪的管理挑战》等，具体措辞待核〕。

这一番看见，先说对在哪儿。

第一样对，是他把眼光从企业扩到了整个社会。在他之前，「管理」几乎就是企业管理的同义词。他说，医院要管理，学校要管理，教会也要管理，而且管得好不好，对社会的影响一点不比企业小。今天我们说「社会组织」「公益机构」也需要专业的管理，这个看法，他是最早、最有力的推动者之一。

第二样对，是他看见了钱以外的东西。一个管理学大师说「有些组织不靠钱也能把人拢住，而且拢得比企业好」，这是很大方的一句话。它承认了：人愿意出力，不只是因为钱。

第三样对，是「知识工作者像志愿者」这个比方。这个比方在今天比在当年更准：很多年轻人换工作，问的第一个问题不是工资多少，而是「这件事有没有意思」「这里的人值不值得一起干」。

用 SDE 管理学来看，这一章是全书最要紧的几章之一。因为在这里，德鲁克离「美」最近。

志愿者为什么来？不是因为有人管，也不是因为有钱拿，而是因为愿意。这个「愿意」，就是 SDE 说的吸引，就是美这股力在干活。一个靠志愿者撑起来的组织，几乎全靠吸引站住：使命让人心动，同伴让人愿意待，做成的事让人愿意接着做。文具店大姐那句「我能做的，就是让来的人觉得这事值得」，说的就是这个。

德鲁克看见了这股力。他说非营利组织管得好，说知识工作者要当志愿者来对待，这都是看见了吸引的力量。

可是，他用什么词来接住这股力？用的是「使命」。

使命这个词，在 SDE 的三股力里，主要落在真：方向，目的，要做成什么。德鲁克讲使命，总是讲它要清楚、要具体、要能落到行动上，要能检验〔待核〕。他会说，使命要短到能印在一件 T 恤上〔待核，只转述〕；他会说，使命要能回答「我们希望人们因为什么记住我们」〔待核〕。这些都是在让使命变得真：对准，不跑偏，能检验。

可是，让人愿意来的，不只是使命清楚。同样清楚的使命，有的组织人头攒动，有的组织冷冷清清。文具店大姐的救助小组，使命再简单不过：救猫。让人每个周末都愿意来的，除了这个使命，还有：大姐这个人靠得住、说话让人舒服；一起喂猫的伙伴彼此处得来；那些被收养的猫的照片，大姐每次都发在群里，大家看了心里暖。这些东西，不叫「使命」，叫吸引。

德鲁克把非营利组织的吸引力，大部分归到了使命头上。这样一归，美就被收进了真里：让人愿意来的那股力，被讲成了「方向清楚」。方向清楚当然要紧，可它不是吸引的全部。

这里要说一句公道话。德鲁克在讲非营利组织时，也讲到过志愿者需要被认可、需要有成就感、需要被当作伙伴〔待核〕。他不是完全没看见使命之外的东西。只是这些东西在他那里，都是围绕着使命转的配角，没有被当成一股跟真、善并列的力单独立起来。

还有一件事值得放在这里对照：本书第一编讲过，德鲁克一生里吸引力最旺的，恰恰是他自己。全世界的经理人愿意听他讲，愿意买他的书，赫塞尔本这样的

人愿意跟他一起做事，一做十几年。他身上的那股吸引力，跟「使命清楚」干系不大，更像是一个人的见识、风度、为人，攒成了一股让人愿意靠近的力。他自己被这股力托着，可他写非营利组织的时候，把这股力的功劳记在了使命名下。

「知识工作者像志愿者」这句话，后来在企业里的遭遇也值得一说。很多公司读到了这句话，觉得很对，于是做了一件事：每年发一份「员工敬业度调查」，几十道题，打分，汇总，排名，哪个部门分数低，哪个部门的经理就要写改进计划。

一个讲「人是因为愿意才来」的道理，到了公司里，变成了一张给「愿意」打分的问卷。问卷当然有用，它能让管理者看见一些平时看不见的东西。可是「愿意」这样东西，一打分，就容易变成另一个要完成的指标。经理们开始想办法让分数好看，而不是想办法让人真的愿意。这跟前面讲的五个问题被印成表格，是同一个形状：美这股力一碰上目标和衡量，就被收成了一个数。

用「管、带、长」三个字说：志愿组织本来是长出来的，德鲁克给它配了一套带的工具，到了公司里，这套工具又被改成了管的工具。一路传下来，离那位文具店大姐越来越远。

再用 SDE 的动力机制看一眼志愿组织。它的三拍走得特别清楚。张力积累：一群人看见一件事不对，心里不舒服，越积越多；形状改变：有人站出来牵头，一个小组成形了；回写：做成的事又回过头来改写了参与者自己，喂过猫的人看街上的流浪猫，眼神不一样了，有人因此换了工作，有人因此认识了一辈子的朋友。这第三拍，是志愿组织最大的吸引力：来的人被改变了，愿意接着来，还愿意拉别人来。

德鲁克讲非营利组织，讲到了第一拍（社会需要）和第二拍（使命、组织、成果），第三拍讲得少。他说非营利组织的产品是「改变了的人」，指的是被服务的人；参与其中的志愿者自己也被改变，这一层他提得不多〔待核〕。可恰恰是这一层，让志愿组织一年一年地长下去。

这就是本书的主缝在非营利组织这里的样子：他看见了吸引，却把它收进了目标和使命里。

放回日子里。

唐果大四那年，学校里有个公益项目，给一家临终关怀病房的老人每周送一束花。唐果报了名，回家跟苏敏说，能不能从店里拿些卖剩下的花。苏敏想了想，说：「卖剩下的不行。人家最后那段日子，看的是最后几束花，得拿好的。」

唐志明在旁边听了，算了一笔账：每周一束好花，一年下来，成本小两千块。他皱了皱眉，没说话。苏敏看他一眼：「就当是给店里攒人缘。」

这件事坚持了一年多。唐果毕业以后，小罗接着送。小罗后来说，他送花那一年，是他干得最有劲的一年，「不是因为那几束花能挣多少钱，是因为每次去，病房里的护士都会跟我说，某某老人昨天一直在看那束花」。

这件事给花店带来了什么，账上算不清楚。可是有一件事，唐志明后来注意到了：那一年招新店员，来面试的年轻人里，有好几个说是「听说你们店给临终关怀病房送花」才来的。

这几个年轻人来，不是因为工资高，也不是因为花店的使命写得多清楚。花店压根没写过什么使命。他们来，是因为听说了一件让人心里一动的事。这就是吸引。它没写在任何一张表上，可它把人带进了门。

> 带走的话
>
> 不发工资的组织最懂一件事：人是因为愿意才来的。使命清楚是一半，让人心里一动是另一半。别把后一半也算到前一半的账上。

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——开的是「非营利组织也要管理、而且管得更好」这扇大门，他离美最近；可他用「使命」接住了吸引，把美收进了真。

这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——志愿组织多半是长出来的，靠吸引；德鲁克想给它们配的，是一套带的工具：使命、问题、成果。

第 10 章

一个人的工作室

这一章的问题：一辈子只管自己一个人的人，能把「管一群人」讲明白吗？

设想县城老街上有一家理发店，只有一把椅子，一个师傅。师傅姓黄，五十多岁，在这条街上剪了二十多年。他不雇徒弟，不办会员卡，不搞促销，也不装修。店里一面镜子、一把椅子、一个烧水的壶、一台老收音机。可他的店从早到晚都有人等，很多人宁可多坐半个钟头，也不去对面新开的连锁店。

有一年，一个做连锁理发生意的老板来找他，想请他去当技术总监，管二十家店的几百个理发师，给的钱是他一年收入的好几倍。黄师傅想了几天，回绝了。他跟老顾客说：「我会剪头，不会管人。一个人剪，我知道每个头该怎么剪；几百个人剪，我就不知道了。」

这位黄师傅，对自己看得很清楚。一个人能把自己管好，跟能把一群人管好，是两回事。

德鲁克的一生，在某种意义上，就是一家一个人的工作室。

他没有研究团队，没有助手班子，据一些来访者和传记材料的说法，他晚年连秘书都没有，自己接电话、自己回信、自己安排日程〔待核〕。他的书几乎都是自己一个字一个字写出来的，据说先口述或手写初稿，再自己一遍一遍改〔待核〕。他做顾问，也是一个人去：不带团队，不出厚厚的报告，坐下来跟客户谈，谈完就走。

有人问他是干什么的，据说他常回答：我是一个写作者〔待核，只转述〕。不是管理学家，不是教授，也不是顾问，是写作者。这个回答很说明问题：他心里给自己定的位置，是一个人对着一张纸，而不是一个人站在一群人前面。

他的妻子多丽丝也是一个很有意思的人。据说她学过物理和法律，八十多岁时还自己发明了一个小仪器、办了一家小公司〔待核〕。夫妻俩在克莱蒙特的家不

大，陈设朴素，墙上挂着他们收的日本画〔待核〕。这个家，是他的工作室，也是他的整个「组织」。

这样一个人，写出了几十本讲怎样管理组织、怎样管理一群人的书，而且写得让无数管过成千上万人的总裁们佩服。这件事本身，就值得好好想一想。

先说他对在哪儿。

第一样对，他把自己这个「一个人的组织」管得极好。九十多岁还在写书，一辈子出了三十多本书〔待核〕，同时做顾问、教书、看画、写小说。他自己讲的那一套，记录时间、要事第一、有计划地放弃、发挥长处、每隔一段时间回头看看自己的决定对不对，他都在自己身上用了几十年。他不是那种讲一套、做一套的人。在管自己这件事上，他说到做到。

第二样对，他一个人的位置，恰恰让他看得清。在一个组织里当家的人，免不了被人情、利害、面子缠住，有些话不好说，有些事不好看。德鲁克没有这些牵扯。他不用照顾下属的情绪，不用担心董事会的脸色，不用为了保住位置说违心的话。这让他能说一些在里面的人不敢说、或者想不到的话。前面几章讲的通用汽车、五个问题、非营利组织，都得益于这个位置。

第三样对，是他晚年写的《自我管理》〔待核，1999 年《哈佛商业评论》〕。这篇文章讲的是：一个人要知道自己的长处是什么，知道自己是怎样做事的（是读者型还是听者型，是一个人干好还是跟人一起干好），知道自己的价值观是什么，知道自己属于哪里，知道自己能贡献什么〔待核，只转述大意〕。这篇文章的道理，几乎就是他自己一辈子的写照。他是先活出来，后写出来的。

用 SDE 来看这一章，要先借一样缝隙这把刀的工具：三个位置。

一个人跟组织的纠缠，大致可以分三个位置。一号位，站在外面看：旁观者、顾问、记者、评论家。二号位，站在组织里面：当家的、带队伍的、在里面过日子的。三号位，回到自己身上：一个人怎样跟自己相处，怎样管自己。

德鲁克的理论，主要站在二号位：讲组织该怎样，管理者该怎样，一群人怎样一起把事做成。可他的人生，主要活在一号位和三号位：他是旁观者，是顾问，是写作者；他把自己管得极好，晚年还写出了《自我管理》。

二号位，恰恰是他理论最用力的地方，也恰恰是他人生最少踏进去的地方。

这就是本书说的第二道缝。它跟主缝（真和善写进理论，美留在人生）是两道不同的缝，可它们缠在一起。为什么？

因为美这股力，吸引这股力，最需要在二号位上才能看清楚。一个人站在外面看，能看见一个组织有没有吸引力；一个人回到自己身上，能感到自己被什么吸引。可是，一个组织的吸引力是怎样一点一点攒起来的，怎样因为一件小事散掉，又怎样在一次难关之后重新聚起来，这些只有在里面带过队伍、熬过几年的人才知道。黄师傅说「几百个人剪，我就不知道了」，就是这个意思。

德鲁克知道一个组织需要吸引力，他在非营利组织那里看得很清楚。可是怎样在一个组织里面把吸引力养起来，他没有在里面养过。所以，他能讲出吸引力的果（志愿者为什么来），却讲不出它的种法（一个当家人每天做什么、说什么、守住什么，人才愿意来）。他就把吸引力的功劳记在了他能讲清楚的东西头上：使命，目标，成果。

还可以拿黄师傅来对照。黄师傅一个人一把椅子，客人愿意等，是因为他手艺好、话不多、二十多年没涨过几回价，也从不催人办卡。这股吸引力是他一个人的。要是他真去当了技术总监，管几百个理发师，他能教会别人剪头的手艺，却很难把那股让人愿意等的劲儿教给别人。那股劲儿长在他这个人身上，长在那条老街二十多年的日子里。

德鲁克的处境有几分像黄师傅：一个人的吸引力极旺，管自己管得极好。不同的是，黄师傅说「我不会管人」，就不去了；德鲁克没去管人，却把管人的道理讲给了全世界。

这么说，不是说德鲁克不配讲管理。恰恰相反：一个从没在二号位上待过的人，能把二号位上的事讲得这么透，让那些在二号位上待了一辈子的总裁们服气，

这是一种非同寻常的本事。本书要说的只是：他讲得最透的，是二号位上可以从门口看清楚的那些事；二号位上只有在里面才摸得到的那些事，他讲得少，也很难讲多。

还要补一句。一个人的工作室，有一种特别的吸引力。德鲁克晚年那个没有秘书、自己接电话的小家，很多人慕名而来，回去以后说起来都带着敬意。一个人把自己的日子过得简单、干净、有分寸，这件事本身就让人愿意靠近。这股吸引力，他是有的，而且很旺。他只是没有把它当成管理的一部分写出来。

放回日子里。

唐志明这几年常常想起自己刚开第一家店的日子。那时候只有他和苏敏两个人，他管进货和账，她管插花和招呼客人，一天下来累得直不起腰，可他觉得那时候的店是「活的」。

开到三家店以后，他手下有了十几个人，学会了排班、定目标、看报表。可他发现，自己越来越不知道每家店里在发生什么。第二家店小罗管得不错，第三家店一直不温不火，他每周去转一圈，看看数字，说几句话，就走了。

有一天，唐果放假回来，跟他去第三家店转了一圈。回家的路上，唐果说：「爸，你现在像个检查工作的。」

唐志明愣了一下：「我不是在检查工作吗？」

唐果说：「你在第一家店的时候，不是检查工作的，是在那里过日子的。客人认得你，你也认得客人。现在你去第三家店，店员见了你就紧张，客人根本不知道你是谁。」

唐志明没说话。他想起来，第一家店能活下来，靠的不是他的报表，是他和苏敏在那里一天一天地过日子，过出来的人情和信用。这些东西，他在第三家店里一样也没有。他在第三家店里，站的是一号位：一个从外面来看看的人。

后来唐志明做了一个决定：每个月抽一个星期，不去总店，就在第三家店里待着，从早到晚，跟店员一起收货、一起招呼客人。头一个月店员很别扭，第二个月好一点，到第三个月，有个店员跟他说：「唐总，你在的时候，我们心里有底。」

这句话让唐志明想了很久。「心里有底」，不是因为他会检查，是因为他在。

> 带走的话
>
> 管好自己和管好一群人，是两门功夫。站在门口能看清的，他都讲透了；只有在里面过日子才摸得到的，要你自己进去摸。

> **小账**
>
> 这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——开的是「管好自己」这扇门，一号位和三号位他都走到了头；二号位那扇门，他写得最多，走得最少。
>
> 这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——他一个人的工作室是长出来的，简单、干净、有分寸，自带吸引；他讲给别人的，多半是带的办法。

◆ 编末：三栏表：他进过的组织

这一编看了德鲁克进过的几种组织。下面这张表，把每个组织、他在那里站的位置、那个组织主要靠哪股力站住，排在一起。最后一栏用 SDE 管理学使命的三个大白话词：在轨（真）、效率（善）、吸引（美）。

组织	他站的位置	那个组织主要靠什么站住
维也纳家中的客厅	一号位：坐在边上听的孩子	吸引：主人家的为人与谈话的分量
法兰克福报社	二号位（短暂）：年轻编辑	在轨与效率：每周回头看一遍
本宁顿学院	二号位（较长）：小学院的老师	吸引：一群人愿意在一起读书
通用汽车	一号位：受邀研究的外人	效率：分权与衡量；留住老工人的势能他没写
各大公司（顾问）	一号位：只问不答的顾问	在轨：五个问题把组织拽回正路
女童子军、救世军等	一号位：顾问与朋友	吸引：志愿者因为愿意才来；他把它记在「使命」名下
纽约大学、克莱蒙特	讲台上：讲别人的组织	在轨与效率：理论成型

组织	他站的位置	那个组织主要靠什么站住
克莱蒙特的家	三号位：一个人的工作室	吸引：简单、干净、有分寸，很多人慕名而来

这张表有两条线。一条是位置：除了几段短暂的日子，他几乎都站在一号位和三号位，很少在二号位上久待。另一条是力：他站过的那些组织，最打动他、他也最愿意待的，多半靠的是吸引；他写成理论的，多半是在轨与效率。

两条线叠在一起，就是本书接下来要一层一层对的账。

第 三 编

他接手的管理学题

编 序

一个大师不是凭空冒出来的。他接手的，是前人留下的一道题。看清这道题，才看得清他的答案好在哪里、偏在哪里。

德鲁克走进管理学的时候，桌上已经摆着三份答卷。一份是泰勒的：拿着秒表站在工人身边，把每一个动作都量出来、改过来，让一个人一天能多干几倍的活。一份是斯隆的：在通用汽车搭起一套委员会和分权的架子，用数字和事实管一个巨大的公司。一份是梅奥的：在一家电器工厂的车间里做了几年实验，发现工人干得好不好，跟有没有人在意他们，干系很大。

这三份答卷，用 SDE 管理学来看，各占了一块。泰勒几乎只占了最优化那一格：少出错、不白费、不亏本。斯隆和梅奥，在价值那一格里各站一边：斯隆站真，对准事实；梅奥站善，在意人。

德鲁克的功劳，是把这几块拼到了一起。他的缺口，是拼完以后，价值那一格里还空着一个角：美。

本编两章：第 11 章讲泰勒，第 12 章讲斯隆和梅奥。

第 11 章

泰勒的秒表：只剩 D3 的管理

这一章的问题：把每一个动作都量到最省，是管理的全部吗？

设想一家大型快递分拣中心，新来了一位运营主管。他上任第一个月，什么也不改，只做一件事：拿着手机录像，站在分拣线边上，一个一个工位地拍。拍完了，他坐在办公室里一帧一帧地看：这个工人弯一次腰要多少秒，那个工人转一次身要多少秒，包裹从传送带上拿下来放进笼车，最快的人要几个动作，最慢的人要几个动作。

第二个月，他重新排了工位：笼车挪近了半米，扫描枪从桌上挪到了手腕上，每个人的动作从七个减到了四个。分拣线的效率提高了三成多。

上面很满意，给他发了奖金。可是第三个月，分拣线上走了五个老工人。有人问其中一个为什么走，那人说：「钱没少，活也不累了。可我觉得自己像个机器零件，干着没意思。」

这个场面，一百多年前就在美国的钢铁厂里上演过。主角叫泰勒。

弗雷德里克·泰勒，美国工程师，十九世纪末二十世纪初在几家钢铁厂当工头、工程师、顾问〔待核〕。他的办法后来被叫作「科学管理」：拿着秒表，站在工人身边，把每一项工作拆成最小的动作，量出每个动作要多少时间，去掉多余的动作，定出一个「标准做法」和「标准工作量」，再用计件工资鼓励工人按标准干〔待核〕。

他最有名的例子，是搬生铁。据他自己的记述，一个工人原来一天搬十几吨，经过他的一番改造——什么时候搬、怎样搬、什么时候歇——一天能搬四十多吨〔待核，数字据泰勒《科学管理原理》（1911），其真实性后来有争议〕。

泰勒的办法后来传遍了世界。流水线、工时定额、标准作业，今天工厂里的很多做法，都能追到他头上。

泰勒的办法在当年就引起过很大的反弹。据记载，一些工厂推行他的做法以后，工人罢工，工会激烈反对，美国国会还专门开过听证会，请泰勒去作证〔待核，一般说是 1911—1912 年前后〕。工人反对的，不全是活更累了，有时候活反而轻松了；他们反对的，是自己变成了一个被秒表盯着的东西，自己干了一辈子的手艺，被一个拿表的年轻工程师几天之内就「重新定义」了。

这种反弹，用 SDE 的话说，是价值那一格在报警。一个组织只在最优化那一格上使劲，把价值那一格空着，里面的人会用脚投票，或者用罢工投票。泰勒本人似乎一直不太明白，为什么他明明让工人多挣了钱，工人还是恨他。

德鲁克对泰勒的评价，出人意料地高。他在好几本书里都说过类似的意思：泰勒是第一个认真研究「工作本身」的人；在他之前，人们以为干活干得多，靠的是力气和流汗；泰勒证明了，靠的是方法〔待核〕。德鲁克甚至说过，泰勒的科学管理，是美国对西方思想最重要的贡献之一〔待核，措辞只转述，出处待查〕。他还认为，二十世纪发达国家体力劳动者生产率的巨大提高，让体力工人从穷人变成了中产阶级，泰勒功不可没〔待核，据《后资本主义社会》（1993）大意〕。

可德鲁克也批评泰勒，而且批评得很准。他的批评主要有两条。

一条是：泰勒把「计划」和「干活」截然分开了。计划是工程师的事，干活是工人的事；工人只需要按标准做，不需要想。德鲁克说，这在体力劳动的年代也许行得通，可它浪费了工人的脑子，也伤了工人的尊严〔待核〕。

另一条是：泰勒的办法，对知识工作不管用。一个会计、一个工程师、一个护士，他们的工作没法拿秒表量。他们干得好不好，不看动作多快，看的是做没做对的事。所以德鲁克说，二十一世纪管理最大的挑战，是提高知识工作者的生产率，而这件事，要靠知识工作者自己：他们得自己问「我的任务是什么」，自己管自己〔待核，据《21 世纪的管理挑战》（1999）大意〕。

先说德鲁克对在哪儿。

他对泰勒的评价，是公道的。今天很多人一提泰勒就皱眉，说他把人当机器。这个批评不能说错，可它忘了另一面：在泰勒以前，工厂里的活是凭经验、凭吆

喝、凭鞭子干的；泰勒第一次说，干活有方法，方法可以研究，研究出来的方法能让人少累一些、多挣一些。德鲁克把这一层讲出来，是一种难得的公道：不因为一个人的缺点，就抹掉他的功劳。

他对泰勒的批评，也是准的。把计划和干活分开，确实是泰勒最大的毛病；知识工作没法用秒表量，也是真的。德鲁克在这两条上往前走了一大步：他让干活的人也参与计划，让知识工作者自己管自己。

用 SDE 管理学来看，泰勒的科学管理，是一个很纯粹的标本：只剩 D3 的管理。

SDE 管理学说，管理的核心是一个三角：价值（S3），最优化（D3），能量（E3）。D3 这一格管的是三件事：最小误差，少出错；最小冗余，不白费；最小亏损，不亏本。

泰勒做的，几乎全在 D3 这一格里。标准做法，是为了少出错；去掉多余动作，是为了不白费；计件工资和工作定额，是为了不亏本。他把 D3 这一格做到了极致，做到了一百多年后的快递分拣中心还在用他的办法。

那么另外两格呢?

价值那一格，泰勒几乎没有碰。他不问这件活为了什么，不问干活的人在不在轨、心里顺不顺，更不问有没有人愿意来干。他默认，价值是老板定的，工人只管干。

能量那一格，泰勒只碰了一种：动能，干劲。计件工资是为了让工人多干，这是在推动能。工人的定力（内能），工人对这个厂的信任和留恋（势能），他都不管。

一个只剩 D3 的管理，会出什么事？就是开头那个分拣中心的样子：效率上去了，人走了。D3 管的是事，事管得再好，人不愿意待，事也撑不久。

德鲁克看见了这一点。他接过泰勒的题，在 D3 的上面加了一层：S3，价值。他说，先要做对的事，再把事做对；先要问这件活为了什么，再去研究怎样干得快。这一加，是管理学从「工程学」变成「管理学」的一步。

可是他加上去的 S3，主要是真和善。真：做对的事，对准结果。善：把工人当人，让他们参与，让他们自己控制。美呢？那个分拣中心的老工人说「干着没意思」，说的就是美缺了。德鲁克在 D3 上面加了真和善，让工人不再像零件；可让工人觉得「干着有意思」，这一层，他讲得不多。

再用 SDE 的动力机制看一眼泰勒的那场变革。按 123 原理，变化走三拍：张力积累，形状改变，回写。

泰勒那个年代，张力积累得很足：工厂越来越大，工人越来越多，老板和工人互相猜忌，产量上不去，成本降不下来。泰勒的秒表，是形状改变：一套全新的干活方式，一下子立了起来。可是第三拍，回写，在泰勒那里是单向的：只从上往下写。工程师写标准，工人照着做；工人干活时发现的新门道、新问题，没有一条正经的路能写回到标准里去。

一个只从上往下回写的组织，会越来越僵。标准定死了，干活的人不能改；世道变了，标准跟不上。德鲁克后来要工人参与计划，要知识工作者自己定目标、自己检查，就是想打开从下往上回写的那条路。这是他对泰勒的一个真修补。

可是本书第四编还要讲到：德鲁克打开的这条从下往上的路，在他的「目标管理」里，后来又被走窄了。目标还是从上面一层层分下来的，下面的人能回写的，多半是「完成了多少」，而不是「这个目标该不该改」。

还有一点值得一提。德鲁克自己最看重的那一套办法，卓有成效、要事第一、有计划地放弃，其实也是 D3 的办法：怎样不白费时间，怎样不白费力气。只不过泰勒是替工人算，德鲁克是让管理者自己给自己算。从这个意义上说，德鲁克并没有离开泰勒的那一格，他把那一格从车间搬到了办公室，从别人的秒表变成了自己的秒表。

这不是贬低。把秒表交到每个人自己手里，让人自己量、自己改、自己控制，这是一个了不起的转变。可是，秒表还是秒表。它量得出你哪里白费了时间，量不出你为什么愿意干这件事。

开头那个快递分拣中心，后来也有一段下文，这是我构想的场景，借来一用。走了五个老工人以后，那位运营主管没有把工位改回去，效率还是要的。他做了另一件事：每周五下午，让分拣线上的人轮流讲一讲，这一周哪个包裹最难分、自己是怎么想办法的。讲得好的，他把办法写进作业指导书，后面署上那个工人的名字。

半年以后，作业指导书里有了十几个工人的名字。分拣线上再没有人说自己像机器零件。效率没降，反而又涨了一点：工人自己琢磨出来的办法，比他拿录像机看出来的还细。

这个主管做的事，就是在泰勒那一格上面，加了一条从下往上回写的路，又在回写的路上，加了一点让人愿意靠近的东西：署名。署名不值钱，可它让人觉得，这里有我的一份。

放回日子里。

唐志明是纺织厂车间主任出身，泰勒那一套他不用读书就会。花店开到第二家的时候，他把车间里那一套搬了过来：每天的工作拆成几块，进货、醒花、修剪、包装、上架、收银，每一块定个标准时间，挂在墙上。包一束花多少分钟，换一桶水多少分钟，他都掐着表量过。

头几个月效果很好，第二家店的损耗降了，包花的速度快了，店员加班少了。唐志明很得意，跟苏敏说：「管理就是这么回事，量得出来，就管得住。」

苏敏不跟他争。她只是有一回在第二家店里待了一个下午，回来说：「店员包花是快了，可她们包的花，一束跟一束一模一样。客人说要送给奶奶的，跟说要送给女朋友的，包出来一个样。」

唐志明说：「那不挺好吗，标准化。」

苏敏说：「客人不是来买标准的。」

后来，第二家店的小罗自己琢磨出一个办法：标准时间照样挂在墙上，可是每天留出一个小时，店员可以不按标准，自己给客人搭配，自己挑包装纸。那一个小时里包出来的花，有好几束被客人拍了照发在网上，引来了一批新客人。

小罗跟唐志明说：「标准管的是别出错、别浪费。那一个小时管的是让人愿意来。两样都要。」

唐志明琢磨了很久，才明白小罗说的是什么。他在车间里学会的那一套，是泰勒的那一格；小罗加上去的那一个小时，是泰勒那一格里没有的东西。

> 带走的话
>
> 把每个动作量到最省，管的是不出错、不白费、不亏本。可人不是为了不白费才来干活的。秒表量得出浪费，量不出意思。

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——开的是「在最优化上面加一层价值」这扇门，把泰勒的秒表交到每个人自己手里；那层价值里，让人觉得「干着有意思」的那扇小门，他没推开。

这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——泰勒的车间是管出来的；德鲁克把它改成了带：让人自己管自己。

第 12 章

斯隆的委员会与梅奥的车间：真与善各站一边

这一章的问题：一个只认事实的管理者，和一个只在意人心的管理者，谁对？

设想一所县城中学换了两任校长。

前一任姓陆，理科出身，一上任就建了一套制度：每个年级每个月一次统考，成绩按班排名，贴在教务处门口；每个老师的课时、作业批改量、学生成绩的升降，都进一张大表；每周一开行政会，对着表说话，谁的数字不好看，当场问为什么。三年下来，学校的升学率涨了一截，可老师们私下说，在这个学校上班，像在流水线上。

后一任姓何，中文出身，一上任先把那张大表撤了。他每天中午去食堂跟老师一起吃饭，下午挨个去听课，听完了不打分，只跟老师聊。他记得每个老师孩子的名字，谁家老人住院了，他会去医院看一眼。两年下来，老师们说，这个学校有人情味了。可是升学率掉了回去，家长开始有意见。

两位校长，一个站在事实那边，一个站在人那边。谁对？

这道题，德鲁克年轻时就碰上了，而且碰上的是两位大人物：一位是通用汽车的斯隆，一位是哈佛的梅奥。

斯隆前面几章已经出过场。这里要说的，是他那一套管理的底子。阿尔弗雷德·斯隆从 1920 年代起主持通用汽车，前后几十年〔待核〕。他接手的时候，通用汽车是一堆被收购来的公司拼起来的，各自为政，乱成一团。斯隆的办法，是搭一套架子：总部设几个委员会，管方向、管钱、管政策；各事业部独立经营；所有的事业部都用统一的数字来衡量，比如投资回报率〔待核〕。他晚年写了一本回忆录《我在通用汽车的岁月》（1964），几乎通篇都是讲这些委员会、这些数字、这些政策是怎样一步步定下来的〔待核〕。据说这本书里很少讲人，很少讲感情，读起来像一份公司档案〔待核，常见评价〕。

斯隆的管理，核心就两个字：事实。决定要基于事实，争论要摆数字，个人好恶不能代替证据。德鲁克在通用汽车时亲眼看到，斯隆开会的时候，自己很少先表态，而是让大家把事实摆出来，把不同的意见都说出来〔待核〕。德鲁克后来在《卓有成效的管理者》里讲决策，说好的决策要从不同意见开始，不能从一致开始，据说也是从斯隆那里学来的〔待核〕。

梅奥是另一路人。埃尔顿·梅奥，澳大利亚人，后来在哈佛商学院做研究〔待核〕。1920 年代到 1930 年代初，他和同事们在芝加哥附近西方电气公司的霍桑工厂做了一系列实验，就是后来很有名的「霍桑实验」〔待核〕。

实验一开始想研究的是：车间的灯光亮一点、暗一点，对工人的产量有什么影响。结果很奇怪：灯光调亮，产量涨了；灯光调暗，产量也涨了。研究者后来琢磨出一个解释：工人产量涨，不是因为灯光，而是因为有人在关注他们。被挑出来参加实验、被研究者问长问短、被当回事，工人就干得更起劲〔待核，「霍桑效应」的解释后来有很多争议〕。

从这里，梅奥和他的同事们引出了一个影响很大的看法：工厂不只是一台机器，它也是一个社会；工人不只是为钱干活，他们也需要被认可、需要归属感、需要跟同伴处得好。这个看法后来发展成了管理学里的「人际关系学派」〔待核〕。

这两路人，用 SDE 管理学来看，正好在价值那一格里各站一边。

斯隆站的是真。真管在轨：一个组织要不跑偏，靠的是对准事实，靠的是统一的衡量，靠的是决策时把个人好恶放在一边。斯隆的委员会、数字、政策，全是为了让通用汽车这个庞然大物在轨。

梅奥站的是善。善管效率，这里的效率不只是车间里多干几件，而是一个组织里的人走得顺、不内耗。工人被当回事，心里顺了，跟同伴处得好，跟工头不再较劲，活自然就干得好。梅奥看见的，是组织里人心顺不顺这件事。

德鲁克怎样看这两路人？

他敬重斯隆，从斯隆那里学了决策、学了分权、学了用人。可他也在《公司的概念》里批评过通用汽车太像一台机器，不大在意员工〔待核〕。

他也看重梅奥的发现，承认工人需要被认可。可是他对「人际关系学派」有一条很尖锐的批评。他在《管理的实践》里的意思大致是：人际关系学派把重点放在让工人「感觉好」上，却忽略了工作本身；光讲人情、讲沟通、讲气氛，不讲工作要做成什么，这样的管理容易变成一种操纵，用好听的话哄人，而不是让人真的有成就〔待核，措辞只转述〕。

德鲁克自己的答案，是把这两边拼起来：既要对准事实和结果（斯隆的真），又要把人当人、让人有责任有成就（梅奥的善）。拼起来的那个东西，就是他的「目标管理与自我控制」：目标对准结果，这是真；目标由工作的人参与制定，自己控制、自己检查，这是善。

这一拼，先说对在哪儿。

它对就对在：既不偏向数字，也不偏向人情。前面那两位校长，陆校长只有数字，老师们像在流水线上；何校长只有人情，升学率掉了回去。德鲁克的办法，像是在两位校长中间找了一条路：目标要有，数字要看，可是目标要让老师自己参与定，数字要让老师自己拿去检查自己，而不是贴在门口给人看。这条路，比两头都好。

他对人际关系学派的批评，也是对的。光让人感觉好、不让人做成事，迟早会落空。一个老师天天被校长请吃饭、问候家人，心里是暖的，可如果他教的班一年比一年差，他自己也不会真高兴。人最深的满足，来自做成一件事。德鲁克这一点看得很透。

那么，这一拼漏掉了什么？

漏掉了第三样：美。

有意思的是，梅奥的霍桑实验，其实已经碰到了美的边。工人为什么在被关注的时候干得更起劲？一种解释是「被当回事」，这是善；可还有一种解释：被挑出来参加实验的那个小组，一群人在一起，彼此熟了，有了一种「我们这个组」的感觉，大家愿意待在一起，愿意一起干〔待核，这是对霍桑实验的常见解读之一〕。这种「愿意待在一起」，就是吸引，就是美。

梅奥看见了它，可他把它讲成了「社会需要」「归属感」，归到了人心顺不顺那一边，也就是善那一边。德鲁克又在梅奥的基础上，批评说光讲人心不够，要讲工作、讲成就。这一批评是对的，可它把注意力从「人为什么愿意待在一起」拉回到了「人有没有做成事」。美的那一点影子，在这一拉之间，又淡了下去。

用一句话说：斯隆给了真，梅奥给了善，还碰到了一点美的边；德鲁克把真和善拼成了一套完整的办法，却把梅奥碰到的那一点美的边，当成善的一部分收了进去。

这不怪德鲁克。在他那个年代，美这股力在管理学里根本没有名字。连梅奥自己，也没把它当一股单独的力。本书要做的，只是指出：桌上的三份答卷里，美的影子已经出现过一次，德鲁克拼答案的时候，没有给它留位置。

还要说一层。德鲁克批评人际关系学派是「操纵」，这里面有他的真知灼见，也有他的一份警惕。本书第一编第 3 章讲过，他年轻时在德国见过吸引被拿去为坏事服务：游行、旗帜、口号。他对「让人感觉好」这件事天生多一分戒心：让人感觉好，可以是真心的，也可以是哄人的，也可以是骗人的。这份戒心是有道理的。可它也让他在理论里对美这股力一直保持着距离：宁可不写，也不愿写出一个可能被滥用的东西。

这份距离，是他的谨慎，也是他的缺口。

回到那两位校长。陆校长的表和何校长的饭，后来如果有第三任校长，大概会两样都留着：表照样有，可是让老师自己定、自己查；饭照样吃，可是吃饭的时候也聊聊教学。这就是德鲁克的办法。再往前走一步，第三任校长还得想一件事：一个刚毕业的年轻老师，为什么会愿意来县城这所学校，愿意在这里待十年？这个问题，表答不了，饭也答不全。

放回日子里。

唐志明有一阵子很迷数字。三家店，每天的流水、进店人数、客单价、损耗率，他做了一张表，每天晚上在手机上看一遍。哪家店的数字不好看，第二天一早他就打电话过去问。这是斯隆那一路。

苏敏不看表。她每周去三家店各待一个下午，跟店员一起干活，聊天，问谁家孩子考试怎么样了，谁最近脸色不好。哪个店员要辞职，往往是她最先知道。这是梅奥那一路。

两个人为此吵过好几回。唐志明说：「你光聊天，店里的数字谁管？」苏敏说：「你光看数字，人走了你都不知道为什么。」

后来是小罗在中间想了个办法。他在第二家店试了一个做法：每个月初，他跟店员一起定这个月的目标，不是唐志明下达的数字，而是大家商量出来的，比如「这个月回头客多十个」「这个月包花的投诉不超过两次」。月底大家一起对，对不上的，一起说为什么。

这就是德鲁克那一套：目标对准结果，目标自己定、自己查。第二家店的数字好看了，店员也比以前顺了。唐志明和苏敏都挺满意，一个觉得数字有了，一个觉得人心有了。

可是有一件事，小罗的办法也没管住。第二家店有个店员叫阿玲，手艺好，目标也完成得不错，可干了一年还是走了。走之前她跟小罗说：「店里什么都挺好，就是我不知道自己在这里还能变成什么样。」

小罗把这句话转给了苏敏。苏敏想了想说：「她要的不是目标，也不是人情。她要的是在这里能看见一个自己想变成的样子。」

那是美这股力的另一张脸：不只是客人愿不愿意进门，也是店员愿不愿意留下来，在这里看见一个让她心动的将来。数字管不了它，人情也管不了它。

> **带走的话**
>
> 只认事实会把人逼成零件，只讲人情会让事情落空。把两样拼起来已经很好，可还差一样：让人在这里看见一个愿意靠近的将来。

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——开的是「把事实和人心拼起来」这扇门，目标管理与自我控制由此而来；梅奥碰到的那一点「愿意待在一起」，被他收进了善，美的门没开。

这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——斯隆的委员会是管出来的，梅奥的小组有一半是长出来的；德鲁克拼出来的，是一套带的办法。

第 四 编

管理是什么：一个三角

编 序

前三编看的是人、是位置、是前人留下的题。从这一编起，进入他的理论本身。

本书用的尺子，是 SDE 管理学。它的根，是一个三角：价值、最优化、能量。用大白话说，价值管的是这件事做得真不真、好不好、美不美；最优化管的是少出错、不白费、不亏本；能量管的是定力、干劲，和攒下来的信用名望。管理，就是把这三样用好。

这个三角有三样东西要看。第一样是目标：三样东西互相撑着，价值靠最优化和能量撑起来，最优化要看价值和能量来定松紧，能量由价值和最优化养出来。这叫三方程，三个式子一起站住，才算目标立住了。第二样是路径：从三角的哪一角起步，有六种走法，叫六路径，六种走法就是六种管理实践。第三样是动力：三角里一有张力，组织就被逼着改样子，改完再回过头去改原来的东西，这叫三原理，也就是张力积累、形状改变、回写三拍。

本编四章。第 13 章看德鲁克怎样回答「企业是什么」；第 14 章看他写得最足的最优化；第 15 章看能量，他写了定力和干劲，没写攒信用；第 16 章是这一编的总账：他把目标写成了三方程，还是写成了一个靶子。

第 13 章

企业是长在社会里的机构

这一章的问题：一家店开起来，到底是为了谁？

设想一个老小区的门口，有一家开了十几年的小超市。老板姓林，夫妻俩带一个侄子，起早贪黑。小区里的老人买菜、买油、买药箱里的创可贴，都来这里。有时候老人忘了带钱，林老板就记个账，下回再给。谁家水管爆了要找师傅，谁家孩子要找家教，大家也来问林老板。

后来，小区附近开了一家大型连锁超市，东西更全，价格更低。很多人以为林老板的小店要关门了。结果没有。生意是少了一些，可老人们还是来。有人问一位老太太为什么不去大超市，她说：「大超市便宜是便宜，可林老板这儿，是我们小区的一部分。」

一家店开起来，是为了老板挣钱，还是为了这个小区？林老板自己大概没想过这个问题。可那位老太太一句话，把答案说出来了。

德鲁克一辈子都在回答这个问题，而且他的回答，让很多老板听了不舒服。

他在《管理的实践》里，开头不久就讲了一番意思，后来被无数人引用。大意是：企业是社会的一个器官；企业的目的，必须在企业本身之外，在社会之中；企业的目的只有一个正确的定义，就是创造顾客〔待核，措辞只转述，「创造顾客」一说出自《管理的实践》（1954）〕。

紧接着他又说了一番让很多老板更不舒服的话：利润不是企业的目的。利润是检验企业是否做对了的一个标准，是企业为了明天的风险必须付的成本，是企业继续存在的条件，但不是它存在的理由〔待核，只转述大意〕。他甚至说过，「以利润为目的」这个说法，不但不对，而且有害，因为它让人看不清企业到底在干什么〔待核〕。

到了 1973 年的大部头《管理：任务、责任、实践》，他把这层意思讲得更系统：管理有三项任务，一是完成组织的特定使命，二是让工作有成效、让工作的人有成就，三是处理好组织对社会的影响、承担社会责任〔待核，据该书开篇大意〕。

他还讲过一个影响很大的词：正当性。一个组织，特别是一个大组织，它的权力从哪里来？凭什么它能决定成千上万人的饭碗？德鲁克说，凭的是它为社会做了对的事；如果它不再为社会做对的事，它的权力就失去了正当性，社会迟早会收回它〔待核，只转述〕。

这一番话，先说对在哪儿。

第一样对，是把目的放到了外面。一个组织最容易犯的病，是把自己当成目的：为了公司而公司，为了单位而单位。开会是为了开会，报表是为了报表，扩张是为了扩张。德鲁克说，企业的目的在它外面，在它为之服务的人那里。这一句话，像一根针，扎破了无数组织的自我陶醉。林老板的小超市之所以能在大超市旁边活下来，就是因为它的目的一直在外面：在那些老人身上。

第二样对，是把利润放回了它该在的位置。很多人一听「利润不是目的」，就以为德鲁克不在乎钱。其实恰恰相反，他非常在乎利润，他说利润是检验，是条件，是成本，企业没有足够的利润就是对社会不负责。他只是说，利润是结果，不是起点；你要是从利润起步，就会看不清顾客，最后连利润也保不住。这是一个很清醒的看法。

第三样对，是正当性。他在 1930 年代的德国见过一个社会的组织集体失去正当性是什么样子。他知道，一个组织再大再强，如果社会不再认它，它就站不住。今天我们看到很多大公司因为一件事失去了公众的信任，一夜之间市值蒸发，这正是德鲁克说的正当性在起作用。

这番话的分量，要放回它的年代才看得清。德鲁克说这些话以后的几十年里，美国商界有过一股很强的风气，主张公司唯一的责任就是替股东多赚钱。经济学家弗里德曼在 1970 年写过一篇很有名的文章，意思大致如此〔待核，篇名与措辞待

核〕。后来「股东价值最大化」成了很多大公司的口号，经理人的奖金跟股价挂钩，季度报表比什么都要紧。

德鲁克对这股风气一直不以为然。他晚年说过，把经理人的报酬跟短期股价绑在一起，会让经理人只看眼前，伤害企业的长远〔待核，只转述〕。在一片「利润至上」的声音里，坚持说「利润是检验不是目的」，需要一点定力。

用 SDE 管理学来看这一章。

「企业是社会的器官」「目的在外面」「创造顾客」「利润是检验」「正当性」，这几句话，落在 SDE 的哪一格?

主要落在价值那一格（S3），而且主要落在真和善上。

真，管在轨。「目的在外面」，是让企业对准它在社会里的真实位置，不跑偏；「利润是检验」，是让企业用一个实打实的标准检查自己做对了没有。这都是真。

善，管效率。「管理要让工作有成效，让工作的人有成就」，是让组织走得顺，不内耗；「承担社会责任」，是让组织对外面的人好，不伤人。这都是善。

那么美呢?「企业是社会的器官」这句话里，有没有美?

器官这个比方很有意思。一个器官，是身体里长出来的，它跟身体血肉相连，它活着是因为身体需要它。林老板的小超市，就像小区身上长出来的一个器官：老人们需要它，它也离不开老人们。这个比方，其实已经碰到了「长」：一个组织在社会里长出来，跟社会血肉相连。

可是德鲁克用这个比方，主要是为了讲「功能」：器官要为身体干活，干不好就要被换掉。他关心的是器官有没有尽职，而不是器官跟身体之间那份长出来的亲近。

那位老太太说「林老板这儿是我们小区的一部分」，她说的不是功能。论功能，大超市更全、更便宜。她说的是亲近，是这家店跟她的日子长在了一起，她愿

意来。这就是美，吸引。林老板的小店能活下来，靠的不只是它做对了事（真），也不只是它对人好（善），还靠它让人愿意来（美）。

德鲁克的「器官」，是一个讲功能的器官。功能是真和善；那份让人愿意靠近的亲近，是美，在他的比方里只露了个影子。

再说「创造顾客」。这是德鲁克最有名的一句话，也是 SDE 要细看的一句话。第六编会专门讲它，这里先说一层：顾客是「创造」出来的，这个说法很有力量。它说的是，顾客不是天上掉下来的，是你提供了一样东西，让本来没想要的人想要了。可是，人为什么会「想要」？有时是因为需要（真），有时是因为划算（善），有时是因为被吸引（美）：喜欢，心动，觉得这家店、这个牌子、这个人让人愿意靠近。

这三种「想要」，在日子里常常是缠在一起的。一个人走进一家面包店，可能是因为饿了（需要），可能是因为今天打折（划算），也可能只是因为路过时闻到了刚出炉的香味，看见橱窗里摆得好看（吸引）。第三种往往是第一步：先被吸引进门，然后才发现自己需要，然后才算划不划算。很多小店的老板，不懂什么管理学，却本能地知道把最香的、最好看的东西摆在门口。

德鲁克讲「创造顾客」，讲得最多的是前两种：发现需要，满足需要，做得比别人好。第三种，他知道，可他不怎么把它当成管理的正事来讲。

用三方程的眼光再看一遍「正当性」。三方程的第一个式子说：价值靠最优化和能量撑起来。一个组织的正当性，是它在价值那一格上站住了：它为社会做了对的事，对人好。可是这个正当性靠什么撑着？一靠最优化：它得不亏本、不白费，一家年年亏损、到处浪费的公司，说自己为社会做了多少好事，社会也不会长久认它。二靠能量，特别是势能：它得攒下信用和名望，社会才愿意相信它下一回还会做对的事。

德鲁克讲正当性，第一样讲得很透，利润是检验，就是这个意思。第二样，势能，讲得少。他会说失去正当性的组织会被社会收回权力，可一个组织怎样一年一

年把信用攒起来，让社会愿意信它，他没有当一件正事来讲。林老板的小超市，十几年里记过多少回账、帮多少人找过修水管的师傅，攒下的就是这样东西。

还有一层可以提前说。「企业是社会的器官」，这句话本身是一个三角的样子：企业（组织）、顾客（社会的需要）、管理（让企业为社会做对的事）。可是德鲁克从这个三角出发，最后落到了一个字上：目标。企业要定目标，目标要对准顾客，管理就是让目标实现。三角变成了一条线：从目的到目标到成果。这个变化，第 16 章细算。

用「管、带、长」三个字再看一遍。「企业是社会的器官」这句话，如果当真，组织应该是长出来的：社会有了一种需要，一群人回应这个需要，组织就在回应里慢慢长成。可德鲁克顺着这句话往下讲的，是怎样给器官定目的、定目标、定任务、定衡量，这是带。他看见了长，下的是带的方子。

这不矛盾，一个长出来的组织，长大了也要有人带。可是方子开多了，人就容易忘了组织原本是长出来的；一忘，就会以为组织是靠方子带出来的，把长出来的那部分当成理所当然，不去养它。林老板要是哪天也学了一套目标管理，把给老人记账、帮人找师傅这些事都算成「非核心业务」砍掉，他的小超市大概就真开不下去了。

放回日子里。

唐志明的花店开到第三家的时候，有一回他去参加一个本地小商户的培训班。讲课的老师在白板上写了一行字：「企业的目的是创造顾客。」然后问大家：「你们的顾客是谁？」

唐志明举手说：「买花的人。」

老师又问：「买花的人为什么买你的花，不买别人的？」

唐志明想了想：「花新鲜，价格公道，包得好看。」

老师点点头，说：「这就是你创造顾客的办法。把这三样做到最好，顾客就有了。」

唐志明回家把这句话讲给苏敏听，觉得很受启发。苏敏听完，说：「花新鲜、价格公道、包得好看，这三样，第三家店都有。可它为什么没人来？」

唐志明答不上来。

过了几天，苏敏带他去第一家店，让他在门口站了一个早上。他看见，早上七点多，几个去菜市场的老太太路过，有两个会进来，不买花，就站着跟老冯说几句话，看看今天进了什么新花，然后走了。到了周末，其中一个老太太的儿子来买了一大捧百合，说是给他妈过生日。

苏敏说：「你看，这些人不是因为花新鲜才来的。花新鲜是要的，可她们来，是因为这家店是她们早上出门的一个去处。第一家店是长在这条街上的，第三家店是开在那条街上的。」

唐志明琢磨了半天，「长在」和「开在」，差了一个字。老师讲的「创造顾客」，讲的是开在那里的店怎样把顾客招来；苏敏讲的，是长在那里的店，怎样让人愿意来。

> **带走的话**
>
> 企业的目的在外面，这句话扎破了无数组织的自我陶醉。可一家店能活下来，不只是做对了事、对人好，还因为它长在了别人的日子里，让人愿意来。

> **小账**
>
> 这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——开的是「目的在企业外面」和「利润是检验不是目的」两扇大门；「器官」这个比方里那份长出来的亲近，他只讲了功能，没讲吸引。
>
> 这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——他说企业是长在社会里的器官，可他给器官开的方子，是带：定目的、定目标、看成果。

第 14 章

卓有成效：他写足的 D3

这一章的问题：一个从早忙到晚的人，为什么一天下来什么也没干成？

设想一个镇上的菜市场，管理办公室的主任姓郑。郑主任是出了名的勤快：早上五点到市场，看摊位、查卫生、收管理费；上午接待商户投诉，谁家占了过道，谁家秤不准；中午镇上开会；下午处理各种临时的事，水管漏了，电表坏了，两个摊主吵起来了；晚上还要写材料、报数据。一年三百六十五天，他几乎没歇过。

可是镇上的人说起这个菜市场，还是那几句话：地面老是湿的，过道太窄，下雨天顶棚漏水，停车难。郑主任听了很委屈：「我天天在市场里，哪件事没管？」

年底，镇里来了一位新的分管领导，看了郑主任的工作日志，问了他一个问题：「这一年，你做成的事里，有哪一件是你不做、别人就做不成的？」

郑主任想了很久，答不上来。

这个场面，德鲁克在《卓有成效的管理者》里写过很多回。只不过他写的是大公司的总裁、医院的院长、政府的部长。人不同，形状一样：忙得团团转，什么也没干成。

《卓有成效的管理者》出版于 1966 年〔待核〕。这本书很薄，道理也朴素，可它可能是德鲁克所有书里被读得最多的一本。

书一开头，他就说了一个让很多人松了一口气的判断：卓有成效不是天生的，是可以学会的；他见过的那些卓有成效的管理者，性格、才能、做事的风格千差万别，有的外向有的内向，有的聪明绝顶有的平平常常，可他们都有几个共同的习惯，而这些习惯是可以练出来的〔待核，只转述〕。

他把这些习惯归成了五条〔待核，据该书章目大意〕：

第一条，管理自己的时间。先把时间到底花在哪里记下来，再砍掉不必做的，最后把零碎时间拢成整块。

第二条，重视贡献。不问「我该做什么」，先问「我能贡献什么」，把眼光从自己的努力移到外面的结果上。

第三条，发挥长处。用人用其所长，不是用其所短；自己也一样，在自己的长处上使劲。

第四条，要事第一。一次只做一件事，先做最要紧的；做不了那么多，就决定不做什么。

第五条，有效的决策。决策不在多，在于少而对；好的决策从不同意见开始，而不是从一致开始。

后来他在别的书里又加了一样，很有名，叫「有计划地放弃」：一个组织要每隔一段时间问问自己，如果今天从头开始，我们还会做这件事吗？如果答案是不会，就要有计划地停下来，把人和钱从昨天的事上撤出来，放到明天的事上去〔待核，出处常见于《动荡时代的管理》（1980）、《创新与企业家精神》（1985）等〕。

这一套办法，先说对在哪儿。

它对就对在：它是真的管用，而且人人能用。

很多管理书讲的是总裁该怎样定战略、该怎样搞组织，读者读了觉得有道理，可跟自己没关系。德鲁克这本书讲的，是一个人怎样管好自己的一天、一周、一年，从菜市场主任到大公司总裁都用得上。记一个星期的时间，看看自己到底在忙什么，这件事谁都可以做，做了的人常常吓一跳。

第二样对，是「贡献」这个词。郑主任那么勤快，可他问自己的问题是「我该管什么」，于是什么都管；新领导问他的问题是「你贡献了什么」，一下子把他问住了。把眼光从「我做了多少」移到「我做成了什么」，这是一个人从忙碌变成有成效的第一步。

第三样对，是「有计划地放弃」。这是德鲁克最有分量的看见之一。人和组织都有一个通病：只会加，不会减。新事情不断往上加，旧事情一样也舍不得停。德鲁克说，不减就没有余力做新的事。这句话在今天的很多单位里，照样振聋发聩：表格越来越多，会议越来越多，可从来没有人问过，哪张表、哪个会可以不要了。

这个问题后来在大公司里有过一次很出名的应用。据通用电气前董事长韦尔奇等人的回忆，1980 年代初，德鲁克问过他一个问题，大意是：如果你今天还没有进入这个行业，你现在还会进入吗？如果不会，你打算怎么办？〔待核，只转述〕据说这个问题影响了通用电气后来一连串的业务调整：做不到行业前列的业务，要么修好，要么卖掉，要么关掉〔待核〕。这一连串调整后来的功过，评价不一，本书不论。只说一点：一个问题能让一家巨型公司动起来，这个问题本身是有分量的。

用 SDE 管理学来看，这一章是德鲁克写得最足的一格：D3，最优化。

D3 管三件事：最小误差，少出错；最小冗余，不白费；最小亏损，不亏本。德鲁克的五条习惯加上有计划地放弃，几乎一条一条都落在这三件事上。

管理时间、要事第一、有计划地放弃，管的是最小冗余：不把时间和力气白费在不要紧的事上。

有效的决策、从不同意见开始，管的是最小误差：少做错的决定。

重视贡献、发挥长处，管的是最小亏损：把人放在能出结果的地方，不让一个人的才干白白赔在他的短处上。

这一格，德鲁克写得又深又细，而且写的不是车间里的动作，是一个管理者自己的时间、注意力、决定。第三编讲过，泰勒是替工人拿秒表，德鲁克是把秒表交到每个人自己手里。这一交，就交出了一本《卓有成效的管理者》。

「好的决策从不同意见开始」这一条，值得多说两句，因为它最容易被人读反。很多单位开会，领导先讲，然后大家表态，一致通过。德鲁克说，这样的一致最危险：要么是大家没想清楚，要么是大家不敢说。他的建议是，碰到要紧的决定，先别急着拍板，先让人把不同的看法都摆出来，甚至专门找人唱反调；把每一

种看法背后的事实弄清楚，再做决定〔待核，只转述大意〕。这样做慢一点，可是错得少。

用 D3 的话说，这是在最小误差上下功夫，而且下的是笨功夫：宁可多花一个下午争论，也不愿意花一年去收拾一个错的决定。这跟第二编讲的斯隆为一个职位谈好几个钟头，是一个道理。

可是，正因为这一格写得最足，它也最容易被单独拎出来用。

最优化，总是有一个前提：为了什么而优化？少出错，是少出什么错？不白费，是不白费在什么上？不亏本，是不亏什么本？这个「什么」，要由价值那一格来定。三方程的第二个式子说的就是这个：最优化要看价值和能量来定松紧。

德鲁克自己是知道这个前提的。他说「重视贡献」，就是让最优化对准外面的结果；他说「要事第一」，前提是你得先知道什么是要事。可是到了读者手里，《卓有成效的管理者》常常被读成了一本时间管理手册：怎样少开会，怎样少回邮件，怎样把日程排满。最优化的那一半被留下了，「为了什么」的那一半，被当成了不言自明的东西。

还有一层更深的。最优化那一格里，有一样东西德鲁克的书里很少讲，而他自己的人生里却很多：冗余。

本书第一编讲过，他年轻时在汉堡读了大量跟工作不相干的书；他一辈子每隔三四年就换学一门新学问〔待核〕，日本史、统计学、中世纪历史，什么都学；晚年还去讲东方艺术、写小说。按他自己「要事第一」「有计划地放弃」的标准，这些都是冗余，都该砍掉。

可恰恰是这些冗余，喂养了他一辈子的见识。他能从日本画里看出组织的道理，能从中世纪的历史里看出今天社会的变化，靠的就是这些「没用」的东西。他在理论里讲省，在日子里靠的是不省。这是本书说的第三道缝，第八编细讲。这里先说一句：最小冗余，不等于没有冗余。一个只剩下要事的人，会越来越窄。

还要替冗余说一句话。SDE 说的是最小冗余，不是零冗余。一座桥，设计的时候要留出比平时多得多的承重，这些多出来的承重，平时看是白费，到了发洪水那

天，就是救命的东西。一个组织也一样：多留一个会干几样活的老员工，多留一点不急着用的钱，多留一点让人读闲书、琢磨闲事的时间，平时看是冗余，到了变天的时候，就是余力。德鲁克的「有计划地放弃」，砍的是过时的冗余，这没错；可读者常常把能救命的冗余也一起砍了。

放回日子里。

郑主任被新领导问住以后，回去做了一件事：照着一本讲卓有成效的小册子，把自己一个月的时间记了下来。

记完一看，他自己都愣了。一个月里，他花在「处理吵架」上的时间，加起来有四十多个钟头；花在「写材料、报数据」上的，有五十多个钟头；花在「想怎么把市场修好」上的，不到三个钟头。

他做了三件事。第一，把摊主吵架的事交给了两个在市场里干了二十年、大家都服气的老摊主，请他们当调解员。第二，跟镇里商量，几张重复的报表合成了一张。第三，每周二上午什么人也不见，关起门来想市场的事。

三个月后，他拿出了一个方案：把两排过道拓宽，把顶棚换掉，把市场后面那块空地改成停车场。方案报上去，批了。

这就是德鲁克那一套的威力：从忙乱里拔出来，把力气用在只有你能做的事上。

这三件事里，第一件最见德鲁克的功夫：用其所长。那两个老摊主，论文化不如郑主任，论职位什么也不是，可他们在市场里二十年，大家服他们。让他们去调解，比郑主任亲自去，效果好得多。德鲁克说，用人要看一个人能做什么，不看他不能做什么；一个组织的任务，是让平凡的人做出不平凡的事〔待核，只转述〕。郑主任这一回，算是做到了。

可是故事还有一个尾巴。市场修好以后，地面干了，过道宽了，停车也方便了。郑主任以为来买菜的人会多起来，结果多得不明显。镇上新开的一家生鲜超市，照样把年轻人吸走了。

后来是一个卖豆腐的老摊主跟郑主任说了一句：「市场修得是好，可是年轻人不爱来，不是因为地湿，是因为这里没意思。超市里放着音乐，东西摆得好看，还能拍照。我们这里修得再干净，也还是个菜市场。」

郑主任把这句话记在了本子上。他学会了把时间花在要事上，可「让人愿意来」这件事，那本小册子里没写。

> 带走的话
>
> 把时间花在只有你能做成的事上，这一条德鲁克讲得最透，人人用得上。可省下来的力气为了什么用，省到什么程度会把自己省窄，要另外想。

> **小账**
>
> 这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——开的是「有成效是可以学会的」这扇大门，D3 一格写得又深又细；他自己靠冗余长成，却在理论里把冗余这扇门关得很紧。
>
> 这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——卓有成效是一个人自己带自己；他人生里那些「没用」的学问，是长出来的。

第 15 章

定力与干劲：E3，和没写的势能

这一章的问题：一个组织的劲儿，是从哪里来的，又是攒在哪里的?

设想县城里有一家家政公司，老板娘姓韩，原先自己就是做保洁的。公司刚起步时只有五六个阿姨，韩老板娘带着她们，每天骑电动车跑遍县城，擦玻璃、做开荒保洁、照顾老人。那几年大家拼得很，一天干三四家，晚上回来还要一起总结哪家的活干得不好。

公司慢慢做大了，有了三十多个阿姨，接上了几个小区的长期活。韩老板娘发现了一件怪事：公司里的人越来越多，劲儿却越来越小。新来的阿姨按时上工、按时下工，活干得不差，可再也没有当年那种「拼一把」的劲头了。

更怪的是另一件事。县城里有几户人家，十几年来只认韩老板娘的公司，谁家来了亲戚要做大扫除，谁家老人出院要找护工，一个电话打过来，不问价钱。有一回，一个新开的家政平台出了更低的价，这几户人家也没走。

韩老板娘想不明白：公司里的劲儿去哪儿了？那几户人家的信任，又是从哪儿来的?

这两个问题，问的都是能量。用 SDE 管理学的话说，能量这一格（E3）有三样东西：内能，是定力，一个人沉得住、一个组织稳得住；动能，是干劲，往前冲的那股劲；势能，是攒下来的信用和名望，别人因此愿意信你、找你。

德鲁克对前两样，讲得很多。

先说内能，定力。《卓有成效的管理者》整本书，几乎都是在讲一个知识工作者怎样靠自己的定力把事做成：没有人盯着你，没有人告诉你该干什么，你得自己管住自己的时间、自己找准自己的贡献、自己决定什么不做。他晚年写《自我管理》，讲的更是这个：一个人要知道自己的长处、自己的做事方式、自己的价值

观，然后自己给自己找位置〔待核，只转述大意〕。他说，在知识社会里，每个人都得像一个首席执行官那样管理自己〔待核〕。这是在讲内能，而且讲得很深。

再说动能，干劲。德鲁克讲决策，有一个很有名的意思：一个决定，在它变成某个人的具体工作之前，还不算一个决定，只是一个好意〔待核，只转述〕。他讲目标管理，目标要落到每个人的头上，要有期限，要能检查。他讲创新，说创新是有系统的、有目的的工作，不是灵光一闪。这些都是在讲怎样把一股劲变成行动，怎样让一个组织动起来。

这两样，先说对在哪儿。

讲内能，他对就对在：他看见了知识工作者的处境。在工厂里，劲儿可以靠工头盯、靠计件工资推；可一个工程师、一个医生、一个会计，他干得好不好，别人很难盯得住，全靠他自己。德鲁克第一个把这件事讲透：知识工作的动力，只能从里面来。这个看见，今天比当年更要紧。

讲动能，他对就对在：他不让人停在说上。很多组织的毛病，是会议开了、决定做了、方案写了，然后就没有然后了。德鲁克一再说，决定要落到人头上，要有时间表，要回头检查。这是一种很朴实的「干」的精神。

可是第三样，势能，他写得很少。

势能是什么？是一个人、一个组织，一年一年攒下来的信用和名望。韩老板娘那几户老客户，十几年不走，就是势能。它不是一天攒起来的，是一件一件兑现了的承诺、一回一回没出岔子的活、一次一次在别人难处时伸过去的手，慢慢攒起来的。它不显山露水，平时看不出来；可到了关键的时候，新平台出更低的价，它就显出分量来了：人家不走。

德鲁克的书里，有没有讲过势能？零零星星是有的。他在《管理的实践》里讲管理者的品格，说管理者可以不聪明，可以有很多缺点，但必须正直，这一条是学不来也装不出来的〔待核，措辞只转述〕。他讲领导力，说领导力不是魅力，而是责任，是赢得别人的信任〔待核，只转述〕。这些话，碰到了势能的根：一个人的正直，是他的信用的来源。

可是他讲这些，都是在讲一个人该有什么品格，而不是在讲一个组织怎样攒信用。一个组织的名望怎样一点一点攒起来，怎样因为一件事一夜之间散掉，散掉以后又怎样一点一点再攒回去，这个过程，他没有当成管理的一件正事来系统地讲。在他那套管理者的五个习惯、目标管理、有计划地放弃里，找不到一章专门讲「攒信用」。

还有一个对照很能说明问题。德鲁克讲营销，讲得很早也很好，他说营销的目的是让推销变得多余，是把顾客弄清楚到产品自己就能卖出去的程度〔待核，只转述〕。可是品牌，一个名字在顾客心里攒了几十年的分量，在他的管理书里不是一个核心的话题。一个讲了一辈子「顾客」的人，讲顾客要什么讲得很透，讲顾客为什么认一个名字、信一个名字，讲得很少。

这就是本章题目说的「没写的势能」。

为什么没写？可以从他自己的位置上找一点原因。

第一，势能要时间。一个组织的信用，要十几年、几十年才攒得起来。顾问进去待几个月，看见的是一个组织已经攒下的势能，看不见它是怎么攒起来的。德鲁克一辈子站在门口，正好错过了这个过程。

第二，势能不好量。德鲁克看重衡量，他说过，有些东西要衡量，要定目标，要检查。可是信用和名望，怎么量？一个组织今年攒了多少信用？很难说清。不好量的东西，在他那套以目标和衡量为骨架的理论里，就很难有位置。

第三，也是最有意思的一条：他自己的势能，是在他理论之外攒起来的。本书第一编讲过，德鲁克的势能大得惊人：全世界的经理人愿意听他讲，愿意买他的书，他用一张卡片就能谢绝邀请。这些势能是怎么攒起来的？靠他几十年如一日地写作，靠他见识的深广，靠他为人的分寸，靠他从不为了讨好谁而改口。这些东西，有一部分在他的理论里（正直、责任），可更多的部分（见识、风度、那种让人愿意靠近的为人），属于美，属于吸引。

回到韩老板娘的第一个问题：公司里的劲儿去哪儿了？刚起步那几年，五六个阿姨拼一把，那股劲是从哪里来的？一半是要吃饭的压力，一半是跟着韩老板娘

干、觉得这个人靠得住、觉得这几个姐妹处得来。后一半，就是吸引。公司做大了，压力没了，新来的阿姨跟韩老板娘不熟，跟老阿姨也不熟，吸引那一半也就淡了。劲儿是被吸引养着的，吸引一淡，劲儿就小了。

这说明，能量这一格不只是缺了势能。连动能，干劲，也有一半是靠美养着的。德鲁克用目标和责任去养干劲，养得出按时上工的人，养不出拼一把的人。

这里看得出一个形状：势能和美，是缠在一起的。一个人、一个组织为什么让人愿意信？一半是因为它一直做对的事、一直对人好（真和善），一半是因为它让人愿意靠近（美）。德鲁克讲了前一半，后一半留在了理论外面。所以势能这一样，他也只写了一半。

还可以看一看德鲁克自己的内能和动能是怎样来的。据说他一辈子保持着很规律的写作习惯，几十年几乎每天都写〔待核〕；他每年夏天会抽出几个星期，回头看自己过去一年做了什么，想下一年要做什么〔待核〕。这是定力。他九十多岁还在出书，还在接受访谈，这是干劲。他自己就是他所讲的那一套的最好样本。

可是他的势能，不全是这一套带来的。一个人每天写作、每年反省，可以把自己的事做好；可全世界的人愿意听他说话，还要靠他说的话让人心动，靠他这个人让人愿意靠近。前一半他写进了书，后一半他活在了日子里。

用三方程来说：能量由价值和最优化养出来。E3＝H（S3，D3）。一个组织的能量，特别是势能，要靠价值那一格的真、善、美一起养；德鲁克只用真和善去养它，养出来的势能就缺了一块。

放回日子里。

唐志明的花店开到第三家，有一件事一直让他很头疼：第三家店的店员换得太勤。一年里走了四个，每走一个，就要重新招、重新教。

他按德鲁克的办法来：给每个店员定清楚目标，每月检查；让她们自己管自己的时间，自己找自己的长处。这些办法让店员干活更有章法了，可还是留不住人。

苏敏有一回问他：「你知道第一家店的老冯为什么在咱家干了十几年不走吗？」

唐志明说：「我对他不错，工资也没亏过他。」

苏敏说：「工资是一回事。还有一回事：老冯在这条街上有面子。街坊见了他都叫一声冯师傅，有人家里办喜事，会专门来找他挑花。他在咱家，不只是一个店员，他是这条街上有名有姓的人。」

唐志明想了很久。老冯的面子，是第一家店十几年攒下来的势能，分了一份给他。第三家店开了才一年，还没攒下什么势能，店员在那里干，就只是一份工。

他想起自己当年在纺织厂当车间主任，厂里最风光的那几年，车间里的老师傅走在街上，人家都知道是某某厂的。后来厂子不行了，那份面子也没了，好几个老师傅就是在那几年走的。

唐志明后来做了一件小事。第三家店门口挂了一块小木牌，上面写着几个店员的名字和她们各自最拿手的花：谁最会配满天星，谁包的手捧花最好看。有客人进门，指着牌子说「我要找会配满天星的那位」，那个店员脸都红了，可是那天她干活特别起劲。

一块小木牌，攒不下多少势能。可它开了一个头：让在这里干活的人，在客人面前有名有姓。

韩老板娘的家政公司，后来也想了个办法，这是我构想的结局：她让几个干了十年以上的老阿姨各带两三个新人，新人上门干活，报的是「某某阿姨带出来的」。那几户老客户一听是某某阿姨带的，也就放心了。老阿姨的面子，分了一份给新人；新人干得好，又给老阿姨的面子添了一份。势能就这样在一个组织里一代一代地传下去。

一个组织的势能，不只是对外的信用，也是对内的凝聚：在这里干活的人，能不能因为这个组织而有面子、有名有姓。这一层，目标和检查管不了。

带走的话

定力和干劲，德鲁克讲得又深又实。可一个组织攒下来的信用和名望，平时看不见，关键时候最管用，也最能把人留住。它要靠真和善，也要靠让人愿意靠近。

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——开的是「知识工作的动力只能从里面来」这扇门，内能和动能写得很足；势能这扇门，他只开了一条缝：品格和信任，没写组织怎样攒名望。

这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——内能是自己带自己，动能是目标带出来的；势能是长出来的，要十几年。

第 16 章

SDE 总账：目标是三方程，还是一个靶子

这一章的问题：一个组织的目标，是墙上挂着的一个数，还是几样东西互相撑着的一个架子？

设想一所乡镇卫生院，新来的院长姓卢。上任第一天，镇里给了他一个目标：今年门诊量要比去年涨两成。

卢院长是个实在人，接了目标就干。他想了很多办法：延长门诊时间，周末也开诊；跟几个村的村医约好，有病人往卫生院转；在镇上的集市摆摊做免费量血压。到年底，门诊量涨了两成三，超额完成。

可是第二年开春，卫生院出了几件事。两个年轻医生累得递了辞职信；一个老病人因为周末值班的医生太疲劳，开错了药，家属闹到了镇里；村医们抱怨，转过来的病人卫生院看不过来，排队排到中午，病人回去骂村医。镇上的人说起卫生院，口碑反而不如以前了。

卢院长很委屈：「目标我是完成了的。」

他完成的，是一个靶子。门诊量涨两成，这是一个数，一个靶心，他打中了。可是一个卫生院的目标，真的只是一个数吗？

这一章是第四编的总账。前面三章，一章看德鲁克怎样回答「企业是什么」，一章看他写得最足的最优化，一章看他写了一半的能量。这一章，用 SDE 管理学的四项检验，把这一编的账一起算一算。

先算第一笔：三方程检验。

SDE 管理学说，管理的目标是三方程。三方程是三个式子：

价值靠最优化和能量撑起来，S3＝F（D3，E3）。一个组织做的事真不真、好不好、美不美，要看它少不少出错、白不白费、亏不亏本，也要看它有没有定力、有没有干劲、攒没攒下信用。

最优化要看价值和能量来定松紧，D3＝G（S3，E3）。省什么、不省什么，省到什么程度，要看这件事为了什么，也要看人还有没有劲。

能量由价值和最优化养出来，E3＝H（S3，D3）。一个组织的定力、干劲、信用，是做对的事、对人好、让人愿意靠近，再加上不白费、不亏本，一起养出来的。

三个式子一起站住，目标才算立住了。缺了哪一个，另外两个也会歪。

用这个眼光看卢院长：门诊量涨两成，这是一个最优化的数，它落在 D3 那一格。可是它把另外两个式子丢了。价值那一格：病人看得好不好（真），医生累不累、村医和卫生院之间顺不顺（善），镇上的人愿不愿意来（美），全没进目标。能量那一格：年轻医生的劲被耗光了，卫生院攒了十几年的口碑被花掉了。一个式子打中了，另外两个式子塌了。

德鲁克呢？他把目标写成了三方程，还是一个靶子？

公平地说，德鲁克比卢院长高明得多。他反复说，目标不能只有一个。在《管理的实践》里，他列过企业需要设定目标的八个领域：市场地位、创新、生产率、实物和财务资源、获利能力、管理者的表现与培养、员工的表现与态度、社会责任〔待核，据该书大意〕。他说，只追一个目标，比如利润，会把企业带偏。这是一个很清醒的看法，他看见了目标不能是一个数。

可是，八个领域，还是八个靶子。每个领域定一个数，各打各的。它们之间是什么牵连？市场地位和员工的态度怎样互相撑着？创新和获利能力怎样互相定松紧？德鲁克没有把它们写成互相生成的式子，而是写成了一张并排的清单。清单上的每一项都要达标，可清单本身不告诉你，一项上去了另一项会怎样。

更要紧的是，他让目标从哪里来？从「我们的事业是什么」这个问题的答案里来。他的意思是：先把事业想清楚，然后从事业推出目标，然后从目标推出每个人

的任务。这一推，目标就变成了一个在出发之前就该找准的东西：好像答案本来就在那里，只等管理者去找到它，然后对准它。

本书给这个动作取了一个名字：先定靶子。

先定靶子，就是把一个组织在走的过程中慢慢走出来的方向，写成出发之前就该找准的目标。

这个动作有它的道理。一个组织没有目标，会散；目标不清楚，会乱。德鲁克让无数组织先想清楚自己要什么，这是大功。可是这个动作也有它的代价：它让人以为，目标是一个固定的靶子，打中了就算赢。卢院长就是这样以为的。

三方程的看法不一样。它说，目标不是一个靶子，是三样东西互相撑着的一个架子。架子是活的：一样东西动了，另外两样也会跟着动，你得一直看着它们，一直调。没有一个一劳永逸的靶心。

第二笔：六路径检验。

SDE 管理学说，管理的路径是六路径。三角有三个角，从哪个角起步，往哪个角走，一共有六种走法：从价值起手，先最优化再能量，或者先能量再最优化；从最优化起手，先价值再能量，或者先能量再价值；从能量起手，先价值再最优化，或者先最优化再价值。六种走法，就是六种管理实践，没有唯一正确的那一条。

用大白话说：有的组织是先想清楚为了什么（价值），再想怎么做得省（最优化），最后鼓劲（能量）；有的组织是先有一群想干事的人（能量），事业从他们身上长出来，然后才想清楚为了什么，最后才讲究效率；有的组织是先从抠效率起手，抠出了余力，余力养出了一股劲，劲头上来了，才慢慢看清自己要干什么。

德鲁克实际认的是哪一条？几乎只有一条：先定目标（从价值起手），再追求卓有成效（最优化），最后调动人的积极性（能量）。S3→D3→E3。他的书里，从「我们的事业是什么」讲起，到目标，到任务，到衡量，到人，一路走下来，几乎都是这个顺序。

另外五条路，他写得很少。可有意思的是，他自己的一生，恰恰走的是另外几条。他年轻时在汉堡、在伦敦，先是被一出歌剧、一场画展、一位老师打动（能

量，被吸引来的劲），然后读了大量没用的书（谈不上最优化），很多年以后才慢慢看清自己要干什么（价值）。这是从能量起手的一条路。他晚年看日本画、写小说，也不是先定好目标再去做的。

非营利组织也常常走另外几条路。第二编讲过那个流浪猫救助小组：先是一群人看着心疼（能量），一起干起来，干了几年，才慢慢有了章法（最优化），最后才说得清自己的使命（价值）。德鲁克去给这样的组织做顾问，第一件事是让它们先想清楚使命，等于让它们把走出来的路，改写成先定靶子的那一条。

唐家的花店也是这样。它不是唐志明先想清楚「我们的事业是什么」再开的。厂子改制，他没了工作，苏敏会插花，两个人先干起来（能量）；干了几年，才慢慢学会算账、控损耗（最优化）；又过了很多年，才说得清这家店对这条街意味着什么（价值）。这是从能量起手的路。

只认一条路，是把六路径收成了一路径。

第三笔：三原理检验。

SDE 管理学说，管理的动力机制是三原理，也就是 123 原理的三拍：张力积累，形状改变，回写。三角里一有张力，比如效率和人心顶上了，价值和能量对不上了，张力一点点积累，到了某一刻，组织就被逼着改样子；改完了，新的样子还要回过头来，把原来的东西改写一遍。

德鲁克在这一项上，有一个真看见：有计划地放弃。他说，一个组织要定期问自己，如果今天从头开始，还会做这件事吗？不会，就停。这是给张力留了一个出口：旧东西和新需要顶上了，不要硬撑，有计划地放手，让组织改样子。这一点，比很多只会加不会减的管理理论高明。

可是第三拍，回写，他多半只写了从上往下的那一条。管理层发现了问题，管理层决定放弃，管理层改组织。从下往上的回写呢？一线的人在干活中发现目标不对了，这个发现怎样写回到目标里去？他讲目标管理，讲的是下级参与制定自己的目标，这是一点从下往上；可是整个组织的目标该不该改，这件事在他那里，还是上面的事。

卢院长的卫生院，年轻医生累到辞职，就是一个从下往上的信号：目标不对了。可这个信号没有一条路写回到镇里给的那个数上去。等写回去的时候，已经是家属闹到镇里了。

第四笔：使命检验。这一项是下一编的主题，这里只记一句：真和善写足了，美没写。

下面把四笔账排成一张表。

检验	读数	一句话
三方程检验	目标是八个并排的靶子，不是三个互相撑着的式子	先定靶子
六路径检验	只认 S3→D3→E3 一条，另外五条写得很少；他自己的一生走的是另外几条	六路收成一路
三原理检验	有计划地放弃是真看见；回写多半只从上往下	张力有出口，回写单向
使命检验	真、善写足，美没写	三股力少一股（第五编细算）

这张表算下来，可以给德鲁克的管理学写一个定位式：德鲁克的管理＝F（真，善）；目标＝一个靶子，而不是三方程一起站住。

要赶紧加一句保底的话。这个定位式不是说德鲁克错了。在一个已经长成、规模很大、人人各有专长的组织里，先定靶子是很管用的：几万人的公司，没有清楚的目标，就是一盘散沙；从价值起手、再讲效率、再讲人，是一条稳妥的路；从上往下的回写，在大组织里也确实是最主要的回写。德鲁克写的，正是这样的组织。他写的那一条路，在他写的那种组织里，是一条好路。

本书要说的只是：那一条路之外，还有五条路；那一个靶子之外，还有一个架子；那两股力之外，还有一股力。他的组织里用得上的，搬到别的组织里，比如一个刚起步的小店、一个志愿小组、一所乡镇卫生院，就未必用得上，甚至会出卢院长那样的事。

放回日子里。

唐志明给三家店定目标，定了好几年，一直是一个数：月营业额。后来学了德鲁克，改成了好几个数：营业额、毛利率、损耗率、回头客数、客户投诉数。他很得意，觉得这下全面了。

唐果放假回来，看了他那张表，问：「爸，这五个数之间，有什么牵连？」

唐志明说：「什么牵连？各管各的。」

唐果拿笔在纸上画了一个三角，三个角写上「花好不好、人愿不愿意来」「省不省」「店里的人有没有劲」。她说：「你看，损耗率压得太低，店员就不敢多进新品种，花就不新鲜了，客人就不来了；客人不来，营业额掉了，你就压店员的目标，店员就没劲了，没劲了包花就马虎，投诉就多了。你这五个数，是一根绳上的，你拉一头，另外几头都会动。」

唐志明盯着那个三角看了半天，说：「你这是哪本书上学的？」

唐果说：「哪本书上也没有。是我在店里看出来的。」

> **带走的话**
>
> 目标不是一个靶子，是几样东西互相撑着的架子。打中一个数不难，难的是一样上去了，别的几样别塌。路也不止一条，有的组织是先有了人，事业才长出来的。

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——开的是「目标不能只有一个」这扇门，他列了八个领域；可他把目标写成了并排的靶子，六条路只走一条，回写只从上往下。

这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——他的目标体系是带：上下一起定，自己控制；他自己的一生和他看重的志愿组织，多半是长出来的。

第 五 编

管理的使命：真、善，还有美

编　序

SDE 管理学说，管理的使命，是维持和平衡三股价值力量的正常运行：真、善、美。三股力各保一样东西：真保在轨，不跑偏；善保效率，走得顺、不内耗；美保吸引，有人愿意来、愿意留、愿意信。三股力少一股，组织就出一种病：少了真，会跑偏；少了善，会内耗；少了美，会没人来。

这一编是全书理论之刀的主战场。第四编算的是三角的账：目标、路径、动力。这一编算的是使命的账：德鲁克的管理学，三股力各写了多少。

本编五章。第 17 章看真：他怎样让组织对准事实、对准顾客，不跑偏。第 18 章看善：他怎样讲责任、讲正当性，让组织走得顺、不伤人。第 19 章替他说公道话：他守住的这两样，在什么样的组织里是头等大事。第 20 章是本编的要害：美去哪儿了。第 21 章是本编的总账：三股力，少了一股。

这一编的小账，第二行改成：这一处，真、善、美——在轨、效率、吸引——少了哪一股?

第 17 章

真管在轨：顾客买的到底是什么

这一章的问题：一家店卖的东西，和顾客买的东西，是一回事吗？

设想一个县城的照相馆，开了二十多年。早些年生意红火，证件照、全家福、结婚照，样样都做。后来人人有了手机，照相馆的生意一落千丈。老板姓宋，五十多岁，看着店里的生意一天天冷下去，琢磨了很久：我卖的是照片，可现在人人都能拍照片了，我还卖什么？

有一天，一位七十多岁的老先生来照相馆，说要拍一张照片。宋老板问拍什么，老先生说：「拍一张以后用得上的。」宋老板愣了一下，明白了，老先生要拍的是遗像。

那天宋老板花了一个多小时，给老先生理了理衣领，调了好几回灯光，拍了几十张，最后挑出一张，老先生看了很满意，说：「这张好，精神。我家里人以后看着也不难受。」

老先生走了以后，宋老板坐在店里想了很久。老先生买的，不是一张照片。他买的是一份体面，是家里人以后看着心里能好受一点。

后来宋老板的照相馆转了方向，专做老人的肖像照，还上门给行动不便的老人拍。生意慢慢又好了起来。

宋老板想明白的那件事，德鲁克在半个多世纪前就讲过：顾客买的，常常不是你以为你在卖的东西。

德鲁克在好几本书里讲过一个意思，大意是：企业以为自己在卖什么，并不要紧；要紧的是顾客认为自己在买什么，顾客认为什么有价值。这件事决定了企业是什么、生产什么、能不能兴旺〔待核，见《管理的实践》《为成果而管理》等，措辞只转述〕。他还说，顾客很少买企业以为自己在卖的东西〔待核〕。

他讲过一个很有名的例子，是凯迪拉克〔待核，见《创新与企业家精神》（1985）等〕。1930 年代大萧条时，凯迪拉克的生意很糟，通用汽车一度想把这个牌子停掉。负责凯迪拉克的一位经理（据说叫德雷斯塔特）提出了一个看法：凯迪拉克的对手不是别的汽车，而是钻石和貂皮大衣；买凯迪拉克的人，买的不是交通工具，而是身份。照这个看法改了做法以后，凯迪拉克在大萧条里反而起死回生〔待核，细节只转述〕。

德鲁克还讲过另一层：要弄清楚顾客买什么，不能坐在办公室里想，要走出去，去问，去看。他说，一个企业里只有成本，结果都在外面〔待核，只转述〕。

他还有一个看法，常被人忽略，却很见功夫：不买你东西的人，比买你东西的人更要紧。他的意思大致是，一家企业哪怕在行业里做得很大，它的顾客也只占市场的一小部分；大多数人不是它的顾客。这些「非顾客」为什么不买，往往藏着企业下一步的机会，也藏着它将来的危险〔待核，只转述大意〕。宋老板的照相馆，早年的「非顾客」是那些不需要证件照、也不拍全家福的老人；后来他的生意，恰恰是从这些人身上来的。

这一番话，在 SDE 的三股力里，落在真那一股上。真管在轨。一个组织最根本的在轨，是对准外面的真实：顾客到底是谁，顾客到底要什么，顾客为什么买。对不准，干得再好也是跑偏。宋老板的照相馆，在人人有手机的年代还在卖「照片」，就是跑偏了；他想明白老先生买的是「体面」，就是回到了轨上。

真这一股，在德鲁克那里还有一个很朴素的落脚处：回头对照。他建议，每做一个要紧的决定，先把自己期待的结果写下来，过一段时间再拿出来对一对，看看实际的结果跟当初想的差多少〔待核，即「反馈分析」，见《自我管理》等〕。他说自己这么做了几十年，常常吓一跳：自以为擅长的，未必真擅长；自以为不行的，有时反倒做成了。这是把真用在自己身上：不只是对准顾客的真实，也对准自己的真实。一个人肯拿白纸黑字跟自己对账，就不大容易跑偏。

先说德鲁克对在哪儿。

第一样对，是方向朝外。德鲁克把真的标准放在了外面：不是你觉得你做得好，是顾客认为有价值。这一转，等于给每个组织装了一面镜子，镜子朝外，照的是顾客的眼睛。很多组织一辈子照的是朝里的镜子：我们的技术多先进，我们的工艺多讲究，我们的员工多辛苦。德鲁克说，这些都不算数，算数的是顾客认不认。

第二样对，是一个「真」字里有两层。一层是事实：顾客是谁、买了什么、多少人、什么时候买。这些可以统计，可以调查。另一层是顾客心里认的价值：他为什么买，他觉得自己买到了什么。这一层不好统计，得去问、去看、去体会。德鲁克两层都讲了，特别是第二层，他讲得很有洞见：凯迪拉克的顾客买的是身份，这是一个统计表上看不出来的真。

第三样对，是「结果都在外面」。这句话今天读起来，照样扎人。很多组织的报表上，满满的都是里面的事：花了多少钱、开了多少会、完成了多少流程。外面的事，顾客满不满意、社会认不认，报表上只有一两行。德鲁克说，反了，里面只有成本，结果在外面。

还可以拿一个反面的样子来对照。设想一家做老年手机的小厂，工程师们花了两年，把手机的功能做得越来越多：能测血压、能定位、能语音播报天气。他们觉得自己做得很好。可是卖不动。后来有人去养老院问了一圈才知道，老人们要的不是功能多，是字大、声音响、按键少、摔不坏，最好还能一键打给儿女。工程师们照着镜子朝里看了两年，没有朝外看一眼。这就是德鲁克说的跑偏：干得越来越好，方向越来越偏。

用 SDE 看这一处，还有一层要细看。

凯迪拉克的例子，其实很有意思。买凯迪拉克的人买的是身份，身份是什么？是让别人另眼相看，是让人羡慕，是一种吸引力。照相馆的老先生买的是体面，体面是什么？是让家里人以后看着心里好受，是一种让人愿意多看一眼的东西。这两样，用 SDE 的话说，都碰到了美。

德鲁克看见了顾客买的是这些东西。可他是怎样处理的？他把它当成了一个要去弄清楚的事实：顾客买的是身份，这是一个关于顾客的真相，企业要对准它。也

就是说，他把「顾客被什么吸引」这件事，放在了真的名下：它是一个要发现的事实。

这样处理，没有错。顾客被什么吸引，确实是一个要弄清的事实。可是这样一来，美就只在顾客那一侧出现，作为一个被观察的对象；它没有在企业这一侧出现，作为一股企业自己要养的力。

凯迪拉克要卖身份，光知道顾客要身份是不够的。它还得让自己真的有那份让人羡慕的气质：车做得漂亮，店面做得讲究，服务做得让人觉得被尊重。这些东西，是企业自己身上的美，是企业自己要一点一点养起来的吸引力。德鲁克讲到了「顾客要身份」这个真，没有往下讲「企业怎样养出让人愿意靠近的那股力」这个美。

还要说一说「真」在传开以后的样子。德鲁克说要弄清顾客买什么，要走出去看、去问。到了很多公司里，这件事变成了一年一度的「客户满意度调查」：发问卷，收回来，算平均分，分数比去年高了，就算对准了顾客。

问卷当然有用。可是问卷只能问出顾客已经知道、而且说得出口的东西。照相馆的老先生，要是填一张问卷，大概会在「您对本店服务是否满意」那一栏勾「满意」，可他不会在问卷上写「我要的是一份体面，让家里人以后看着好受」。这一层真，只有坐在他对面、给他理衣领的那一个多小时里，才看得出来。

德鲁克本人讲的「走出去」，是要人亲眼去看、亲耳去听。一路传下来，变成了一张发出去、收回来的表。真还是那个真，可是够得着的深度，浅了一截。

用「管、带、长」三个字说：德鲁克让组织自己走出去看顾客，这是带；问卷把这件事变成了一项要按时完成的任务，这是管。顾客心里那份说不出口的东西，要在一来一往里慢慢长出来的信任中才看得见，这是长。

所以，在真这一股上，德鲁克写得很足，而且写得很深，深到碰到了美的边。可是他碰到美的时候，是用真的手去碰的：把它当一个事实，而不是当一股力。

用 SDE 的第一套实践组合再看一眼这一章。这套组合管三件事：为了什么，怎样说清，怎样量。「顾客买的是什么」，是在问为了什么；德鲁克要求把它说清

楚、写下来，是怎样说清；要求看结果、看外面，是怎样量。三件事他都管到了，而且都朝着真的方向管。可是凯迪拉克的顾客买的「身份」，宋老板的老先生要的「体面」，说得清、却量不准，它们真正的分量，在人心里那一下子的动。这一下子的动，是美的地盘。

放回日子里。

唐志明的花店，一直以为自己卖的是花。

有一年情人节前，唐果在店里帮忙。她发现一件事：来买玫瑰的年轻人，很多都会问同一个问题：「能不能帮我写张卡片？」有的说不会写，有的说字不好看，有的干脆说：「你帮我想一句话吧。」

唐果就帮他们想。她学设计的，字写得好看，想的话也有意思。那天她写了六十多张卡片，手都写酸了。

晚上收了店，她跟唐志明说：「爸，今天很多人买的不是玫瑰，是那张卡片。玫瑰哪儿都能买，可那句话他们自己说不出来。」

唐志明不太信，第二天特意在店里站了一天。他发现女儿说得对：不只是情人节，平时来买花的人，很多都在为「该怎么表达」发愁。送病人的不知道该写什么，送老师的怕写俗了，给吵了架的老婆赔不是的，更是憋得满脸通红。

后来花店多了一项服务：每束花可以配一张手写卡片，店员帮着斟酌字句。这项服务不收钱，可它让花店的回头客多了一大截。

唐志明琢磨出来的这件事，就是德鲁克说的：顾客买的，常常不是你以为你在卖的东西。花店卖的是花，顾客买的，有时候是一句说不出口的话。

可是唐志明后来还发现了另一件事：同样是配卡片，唐果写的卡片，客人拿到手会笑；店员写的卡片，客人拿了就走。差别不在字句，在于唐果写的时候，会问客人几句，送给谁、为什么、想让对方觉得怎么样，然后写一句让人眼睛一亮的话。

知道顾客要什么，是真；能不能给出那一句让人眼睛一亮的话，是另一样功夫。

宋老板的照相馆也有同样的下文。他转做老人肖像以后，县城里另外两家照相馆也跟着学，也打出了「老人肖像」的牌子。可是老人们还是更愿意去宋老板那里。有人说，宋老板拍照的时候，会跟老人聊家常，聊他年轻时干什么的，聊得老人笑了，他才按快门；别家拍照，让老人坐好、别动、看镜头，咔嚓一下就完了。

方向是一样的，都对准了老人要体面这个真。可是让老人愿意来、愿意在镜头前露出那份精神的，是宋老板身上的那点东西。这点东西，别家学了方向，学不去。

> 带走的话
>
> 顾客买的，常常不是你以为你在卖的东西。弄清这一点，是在轨的第一步。可弄清了顾客被什么吸引，你自己身上还得真有那份吸引。

> **小账**
>
> 这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——开的是「顾客认的价值才算数」「结果都在外面」两扇大门；顾客被吸引这件事，他当成事实去发现，没当成企业自己要养的一股力。
>
> 这一处，真、善、美——在轨、效率、吸引——少了哪一股？——真写得最足；美在顾客那一侧露了脸，在企业这一侧没有位置。

第 18 章

善管效率：管理者的责任与组织的正当性

这一章的问题：一个组织对人好，跟它干得快不快，有什么牵连？

设想一个镇上的养老院，住着六十多位老人，护工十几个。院长姓聂，上任前是镇卫生院的护士长。

聂院长上任后发现，这里的护工流动得厉害，一年要走一半。护工们抱怨工资低、活太累、老人家属挑剔。老人们也不满意：护工换得太勤，刚熟了就走，新来的连谁吃什么药都记不住。

聂院长先做了一件不起眼的事：把护工的排班从「随叫随到」改成了固定的班次，每个护工固定照顾几位老人，不再今天这间明天那间。然后她又做了一件事：每周开一次短会，让护工自己说说这一周碰到了什么难处，她能解决的当场解决，解决不了的写下来往上报。

半年以后，护工的流动少了一大半。老人们说，现在照顾我的是小张，她知道我晚上要起两回夜。家属的投诉也少了。院里的活一样多，可大家干得顺了，出错少了，加班也少了。

聂院长没有讲什么大道理。她只是让护工有了固定的位置、有了说话的地方，觉得自己被当成了人。结果，整个养老院走得顺了。

这就是 SDE 管理学说的善：善管效率。这里的效率，不是车间里多干几件活，而是一个组织里的人走得顺、不内耗。对人好，对事好，大家不较劲，事情自然就快了。

德鲁克在善这一股上，写得很多，而且写得很有分量。

他讲管理者的责任。他说，管理者的权力，必须以责任为基础；一个人有多大权力，就要负多大责任〔待核，只转述〕。他讲组织对员工的责任：组织要让工作有成效，也要让工作的人有成就；不能把人当成成本，要把人当成资源，而且是最宝

贵的资源〔待核〕。他讲组织对社会的责任：组织在做自己的事的时候，会给社会带来影响，有的影响是好的，有的是坏的；管理者要为这些影响负责，坏的影响要尽量减少，即使法律没有要求〔待核，据《管理：任务、责任、实践》大意〕。

他还借过一句医生的古训来讲职业的伦理：首先，不要明知故犯地伤害〔待核，出处与措辞待核〕。他的意思是，一个管理者、一个专业人士，最起码的责任是不明知故犯地伤人：不明知产品有害还卖，不明知决定会伤害员工还做。

他晚年还说过一个很有名的看法：管理是一门人文艺术〔待核，常见出处为《新现实》（1989），措辞待核〕。他的意思大致是：管理处理的是人，是人的价值、人的成长、人的尊严；所以管理不只是一门技术，它要懂心理、懂历史、懂哲学、懂伦理。

再往大里说，就是第 13 章讲过的正当性：组织的权力，来自它为社会做了对的事；它要是不再为社会做对的事，就失去了正当性。

他对知识工作者也提过一条很具体的责任，叫「信息的责任」：每个人都要自己弄清楚，我要做好工作需要什么信息、从谁那里要；别人做好工作需要我提供什么信息、我有没有给〔待核，只转述〕。这一条看起来琐碎，可很多组织里的内耗，就是从这里来的：一个部门等着另一个部门的数据，另一个部门根本不知道有人在等。德鲁克把它说成一种责任，而不是一种技术，这很有见地：信息不通，常常不是因为系统不好，是因为没人觉得这是自己的事。

这一番话，先说对在哪儿。

第一样对，是他把责任和权力捆在了一起。很多组织的毛病，是权力往上走，责任往下推：出了好事是领导英明，出了坏事是下面执行不力。德鲁克说，权力和责任必须对等。这一条是组织里很多内耗的解药：上面的人担起责任，下面的人才不用互相推诿，组织才走得顺。

第二样对，是把人当资源。泰勒那个年代，工人是成本：越少越好，越便宜越好。德鲁克说，人是资源，而且是唯一能增值的资源：一台机器买来是什么样就是什么样，一个人放对了位置、给了机会，能长出远超你预期的本事。聂院长的养老

院，护工从「随叫随到」变成「固定照顾几位老人」，就是把人从成本变回了资源：她们有了位置，就长出了本事，记得住谁晚上要起两回夜。

第三样对，是「不明知故犯地伤害」。这条底线看起来很低，可做到的组织并不多。很多组织伤人，不是因为坏，而是因为不想知道：不想知道产品的副作用，不想知道裁员对一个小镇意味着什么，不想知道加班对员工身体的影响。德鲁克说，知道了就要负责，不能装作不知道。

第四样对，是「管理是一门人文艺术」。这句话今天被很多人引用，可它在当年是很逆潮流的。那时候商学院正在往数学、模型、计量的方向走，管理越来越像一门工程。德鲁克说，不对，管理处理的是人，得懂人。

「人是资源」这句话，还可以往深里说一层。德鲁克讲用人，有一个很有名的主张：用人要用其所长，不要盯着短处；一个组织的任务，是让每个人的长处发挥出来，让他的短处变得无关紧要〔待核，只转述〕。他甚至说，一个管理者如果只想找没有短处的人，最后只能找到平庸的人；有大长处的人，往往也有大短处。这是一种很大度的看人之法。它让组织里的人不必天天担心自己的短处被揪住，心里松下来，力气就能用在长处上。这又是善：人心松了，组织就顺了。

用 SDE 来看。

善管效率，德鲁克这一股写得很足。责任、尊重、把人当资源、对社会负责、不伤人，这些都是让组织走得顺、不内耗的东西。一个组织里的人，要是觉得上面的人敢担当、自己被当人看、组织对外面也不干缺德事，心里就顺，心里顺了，干活就不较劲，效率自然就上来了。

用 SDE 的动力机制看一眼聂院长那件事。张力积累：护工累、老人不满、家属挑剔，三方互相怨，一年走一半人。形状改变：固定班次，每周短会。回写：短会上护工说的难处，一条一条写回到院里的规矩里去，哪个药柜放得不顺手，哪个时段人手不够，规矩跟着改。这一拍回写，是从下往上的。聂院长做对的，不只是对护工好，还给了一条从下往上回写的路。

德鲁克讲责任，讲得多的是上面对下面的责任，下面对上面的回写，讲得少一些。可是在一个组织里，善要真正落地，常常就靠这条从下往上的路：下面的人觉得自己的话有人听，心里才顺。

善在传开以后也会变样。很多单位读了「要把人当资源」，做出来的是一本「员工关怀手册」：生日发蛋糕券，节日发米发油，每年组织一次体检。这些都不坏。可是护工要的，是固定的班次和一个说话的地方，不是蛋糕券。善一旦变成了一张福利清单，就容易离真正的难处越来越远。

还有一层值得看。「管理是一门人文艺术」这句话里，有一个词很有意思：艺术。

艺术，在 SDE 的三股力里，最接近美。一门艺术，是让人愿意看、愿意听、愿意靠近的东西。德鲁克说管理是人文艺术，好像已经碰到美的门了。

可是细看他的意思，他说的「艺术」，主要是在讲「人文」那一半：要懂人、懂历史、懂伦理，要有判断力，不能只靠公式。也就是说，他用「艺术」这个词，是在和「科学」「工程」对比，强调管理需要判断、需要智慧、需要对人的理解。他没有在讲「管理要让人愿意靠近」这一层。

这一点很像第 17 章讲的凯迪拉克。他走到了美的门口，用的却是真和善的钥匙：凯迪拉克的身份，被他当成顾客那一侧的事实（真）；管理的艺术，被他当成人文素养和判断力（善）。两回走到门口，两回都没推门进去。

还有一处，也可以拿来看。他讲正当性，说组织的权力来自社会的认可。社会凭什么认可一个组织？他的答案是：因为它为社会做了对的事，对人负责。这是真和善。可是在日子里，社会认不认一个组织，还有一半看它让不让人愿意靠近：老百姓喜不喜欢它，愿不愿意跟它打交道，提到它的名字时心里是暖的还是冷的。这一半，是美。德鲁克的正当性，是一个讲道理的正当性；日子里的正当性，还有一半是讲感情的。

聂院长的养老院，后来也碰上了美这一股。护工的流动止住了，院里的活顺了，可是镇上的人提起这个养老院，还是摇头：「那是没儿女管的老人才去的地方。」很多家庭宁可把老人留在家里没人照看，也不愿送来。

转机来自一件小事。有个护工给一位老人过了九十岁生日，自己掏钱买了个小蛋糕，几个护工围着老人唱歌，拍了一段视频发在了镇上的群里。视频里老人笑得像个孩子。那段视频在镇上传开了，好几户人家打电话来问，能不能来院里看看。

聂院长后来说：「我管好了排班，管好了开会，可让人家愿意把老人送来，靠的是那段视频。」排班和开会是善，那段视频里的笑，是美。

还要说一句德鲁克的分寸。他讲责任，从不讲成一种道德说教。他很少说「企业要做好人」，他说的是：你有权力，就得负责；你不负责，社会会把权力收回去。这是一种很冷静、很务实的讲法，让精明的老板也听得进去。善这一股在他手里，不是一句好听的话，是一笔算得清的账：内耗的代价、失去正当性的代价，他都替你算出来了。这也是他的善能在大公司里落地的原因。

放回日子里。

唐家的三家花店，到了第五六年，出过一件事。

那年春节前，花价暴涨，进货价翻了一番。唐志明为了保住利润，让三家店都提了价。第一家店的老冯不愿意，跟唐志明说：「街坊们年年在咱家买年宵花，一下子涨这么多，人家心里会怎么想？」

唐志明说：「进价涨了，我们不涨就亏。亏本的生意，对谁都不负责。」

两个人都有道理。唐志明讲的是对店负责，不亏本，这是德鲁克说的利润是条件。老冯讲的是对街坊负责，不能让人寒心，这也是德鲁克说的对社会负责。

最后苏敏出了个主意：价格照涨，可第一家店给老街坊留了一批年宵花，按往年的价，每户限一盆，先到先得。这批花是亏本的，唐志明心疼了好几天。

春节过后，唐志明发现，那一年第一家店的年宵花生意，虽然那批限价花亏了，整体却比往年还好。好几个老街坊说，冲着你们家讲良心，多买了几盆送亲戚。

这件事里，有真（不亏本）、有善（对街坊负责），还有一样：街坊们因为这件事更愿意来了。那最后一样，是美。它不是苏敏算出来的，她只是觉得应该这么做。可它在账上，比那批亏本的花挣得多。

> 带走的话
>
> 对人好，组织才走得顺，这是善。德鲁克把它讲得又深又正：权力配责任，人是资源，不明知故犯地伤人。他说管理是艺术，可他说的艺术，是懂人，还没讲到让人愿意靠近。

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——开的是「权力配责任」「人是资源」「管理是人文艺术」几扇大门；走到美的门口，用的是善的钥匙，没推门进去。

这一处，真、善、美——在轨、效率、吸引——少了哪一股？——善写得最正；正当性里讲感情的那一半，也就是美，没写。

第 19 章

他守住的两样：在轨与效率

这一章的问题：在什么样的组织里，「不跑偏」和「不内耗」比什么都要紧？

设想一座中等城市的自来水厂，厂长姓魏，干了二十年。

这座水厂每天要给几十万人供水。魏厂长常跟新来的年轻人说一句话：「我们这一行，没有人夸你。水干净，是应该的；水出了问题，全城骂你。」

水厂里的规矩多得吓人：每隔几个钟头取一次水样，每一项指标都要记录，每一个阀门的开关都要两个人签字确认，每一次检修都要按流程一步一步来，少一步也不行。新来的年轻人一开始觉得烦，有个小伙子私下抱怨：「这么多规矩，跟机器人似的。」

魏厂长听说了，没批评他，带他去看了一份二十年前的事故报告。那一年，邻市的水厂因为一个检修工图省事，少做了一步消毒确认，导致一个片区几千户人家的水出了问题，好几百人上吐下泻，厂长被撤职，检修工被追责。小伙子看完，再也没抱怨过规矩多。

在这样一个组织里，最要紧的是什么？是不跑偏：每一个数字都得是真的，每一道工序都得对得上。也是不内耗：几百个人、几十道工序，环环相扣，任何一环较劲、推诿，整个系统就会出事。至于让人愿意靠近，有人夸不夸，是排在后面的事。

这一章，是要替德鲁克说一番公道话。前两章讲他写足了真、写足了善，后一章要讲他少写了美。在讲「少了什么」之前，先要把「他守住了什么」讲透，讲清楚他守住的这两样，在什么样的组织里是头等大事。

缝隙这把刀有一条规矩：每找到一道缝，都要先说清楚，这个人的理论在它的范围里，对在哪里，对到什么程度。这叫保底。保底不是客气话，是为了不把一个

大师读歪：缝隙不是错误，更不是虚伪；一个人理论里少写了一样东西，不等于他写下的东西不对。

德鲁克的保底，大致有三条。

第一条：在已经长成、规模很大、人人各有专长的组织里，真与善确实是头等大事。

德鲁克研究的组织，主要是这一类：通用汽车、通用电气、西尔斯、大医院、大学、政府部门。这些组织有一个共同点：它们已经长成了，不需要再靠吸引去招第一批人；它们规模很大，几万、几十万人，任何一点跑偏都会被放大成灾难；它们人人各有专长，工程师、会计、医生、律师，彼此看不懂对方的活，只能靠清楚的目标和责任把大家拢在一起。

在这样的组织里，真是头等大事：数字要真，账要真，对顾客的了解要真，对社会影响的估计要真。一个几十万人的公司，账上做了假，倒下来砸的是几十万个家庭。历史上一些大公司做假账、瞒问题，最后轰然倒塌的例子，几乎每隔几年就有一回，说明的都是同一件事：大组织一旦离了真，跑偏的代价大得惊人。

善也是头等大事。几十万人的组织，最大的敌人是内耗：部门之间推诿，上下之间猜忌，专业之间较劲。德鲁克讲权力配责任、讲信息的责任、讲把人当资源，都是在给大组织治内耗。魏厂长的水厂只有几百人，规矩已经那么多；几十万人的组织，要是没有一套清楚的责任体系，根本转不起来。

在这样的组织里，美并非不要紧，可它确实排在真和善后面。一座水厂，水干净比什么都要紧；一家大医院，不出医疗事故比什么都要紧。让人愿意靠近，是锦上添花；在轨和效率，是生死存亡。德鲁克把力气花在前两样上，在他研究的那种组织里，是分得清轻重的。

第二条：「目标加自我控制」，确实比「监工加命令」好得多。

在德鲁克之前，大组织的管理方式，主要是监工加命令：上面下命令，下面执行，监工盯着，做不好就罚。泰勒的秒表，是这种方式的精细版。

德鲁克说，不对，至少对知识工作者不对。他提出的办法是：目标由上下一起定，定好以后，让干活的人自己掌握进度、自己检查结果、自己纠正偏差。上面的人不再盯着过程，而是看结果。这就是「目标管理与自我控制」。

这个办法，在它刚提出的年代，是一次真正的解放。它把干活的人从「被盯着的人」变成了「自己管自己的人」。今天很多人批评 KPI，说它把人变成了数字的奴隶。这个批评对的是后来变了样的 KPI，不是德鲁克的原意。德鲁克的原意，后半截「自我控制」分量最重：目标是帮人自己管自己的工具，不是上面拿来压人的鞭子。这一条，第六编和第十二编还要细讲。

第三条：他替知识工作者争到了「被当成人」的位置。

德鲁克是最早看见知识工作者的人之一。1959 年，他在《明日的里程碑》里就提出了这个说法〔待核〕。他看见，社会正在从体力劳动为主，转向知识劳动为主；知识工作者跟体力工人不一样，他们的本事在自己脑子里，组织拿不走，他们干得好不好也很难被盯住。所以，他们必须被当成人，当成伙伴，甚至当成志愿者来对待。

这个看见，改变了很多组织对待员工的方式。今天的工程师、设计师、医生、教师，在单位里能有一点自主、一点尊严，能说「这件事我比领导更懂」，这背后有德鲁克几十年的鼓呼。

这三条保底，还可以加一个旁证：德鲁克的书，在那些讲究在轨和效率的行业里，被读得最认真。大医院、大工厂、军队、政府部门，这些地方的管理者，常常把他的书当工具书用：怎样开会，怎样做决定，怎样用人，怎样定目标。一套理论在最讲究不跑偏、不内耗的地方最受欢迎，这本身就说明它在这两样上是站得住的。

也要说清楚，这三条保底不是本书的客套。缝隙这把刀最怕的，是读者读完以后觉得「原来德鲁克也不过如此」。不是的。一个人能把真和善两股力在管理学里立得这么牢，影响几代经理人，这是几十年里少有人做到的事。本书说他少写了美，是在这么大的功劳上，指出一个缺口。缺口在大功劳上，才值得一说。

这三条保底，把德鲁克守住的两样讲清楚了：在轨，不跑偏；效率，不内耗。他守得很牢，守得很深，而且在他所研究的那类组织里，这两样确实比美更要紧。

把这三条保底放回日子里，也能找到很朴素的样子。一个县医院的药房，发药的流程要两个人核对，这是真：不能发错药。药剂师之间分工清楚，谁管哪个柜、谁值哪个班，出了问题谁担，写得明明白白，这是善：不推诿、不内耗。这样的药房，病人未必觉得它「有吸引力」，可病人信它，因为它几十年没发错过一次药。这种信，是真和善攒出来的势能，扎实得很。

德鲁克的理论，最擅长的就是帮这样的组织把这种扎实的信攒起来。说他少写了美，并不妨碍说：在很多最要紧的地方，靠真和善攒出来的信，已经够用，而且最可靠。

用 SDE 看这一章，还要再加一层，为下一章铺路。

保底说的是：在已经长成的大组织里，真和善是头等大事。可是这句话的前提，是「已经长成」。一个组织是怎样长成的？一个刚开的小店，一个刚起步的志愿小组，一个刚组建的团队，它们面对的头一个问题，往往不是跑不跑偏、内不内耗，而是有没有人来。没有人来，在轨和效率都无从谈起。

这就是为什么，同样一套德鲁克，搬到大公司里很管用，搬到唐志明的小花店里，就常常不灵。大公司已经有了人、有了名气、有了几十年攒下的吸引力，它缺的是在轨和效率；小花店最缺的，常常恰恰是吸引力。

而且，就算是已经长成的大组织，吸引力也不是一劳永逸的。它攒下的名气会花完，它留住人的那股力会淡掉。到了那一天，光有在轨和效率，组织照样会慢慢没人来。魏厂长的水厂，规矩再严、水再干净，要是年轻人都不愿意来当水厂工人，二十年后谁来守那些阀门？

所以，德鲁克守住的两样，是在一个特定的阶段、一类特定的组织里最要紧的两样。阶段变了、组织变了，第三样就会冒出来。

用「管、带、长」三个字说这一章。魏厂长的水厂，是管出来的：规矩、签字、流程，一步不能少。德鲁克把这样的管，改成了带：目标上下一起定，人自己

控制自己，规矩背后讲清道理。在一个要求不出错的组织里，从管到带，是一大进步。可是带出来的组织，还缺一样长出来的东西：年轻人自己愿意来、愿意守的那份心气。这份心气，管不出来，带也带不全，得给它一块地方，让它自己长。

放回日子里。

魏厂长的水厂后来真碰上了这件事。这是我构想的下文。厂里的老师傅陆续退休，招来的年轻人干不了两年就走。年轻人说，这活稳定是稳定，可太闷了，一辈子守着几个阀门，看不到头。

魏厂长想了很多办法：涨工资，评先进，搞技能比武。有点用，可是不大。

后来是一个年轻的女技术员提了个主意：每年开放一次水厂，让市民带着孩子来参观，看看自来水是怎样一步步变干净的。开放日那天，来了上千人。孩子们趴在沉淀池边上看，家长们拍照，有个小学生回去写了一篇作文，叫《我想当守护水的人》。

那一年，来应聘的年轻人多了好几倍，有好几个说，是看了开放日的照片才来的。

魏厂长后来跟人说：「我管了二十年水，管的都是水干不干净。没想到，让人愿意来守这些水，靠的是让人看见它。」

他二十年守住的，是真和善；那位女技术员加上的，是美。

值得留意的是，开放日并没有动水厂的一条规矩。参观的路线是专门划出来的，每一道门照样要签字，取水样照样按点取。美加进来，没有拆掉真和善，反而让真和善被人看见了：市民第一次知道，一杯干净的水背后有这么多道工序、这么多双眼睛。看见了，就愿意信；愿意信，年轻人才愿意来。三股力在这里接上了。

唐家的花店也是这样。唐志明这些年学会的那一套，定目标、看报表、权责对等、不亏本、对街坊讲良心，都是德鲁克守住的两样，都是真本事。花店能从一家开到三家，靠的就是这两样。可是第三家店为什么没人进门，这两样答不了。

带走的话

在已经长成的大组织里，不跑偏、不内耗是头等大事，德鲁克守得又牢又深。可组织是怎样长成的，长成以后怎样不让人走，要靠第三股力。

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——在轨和效率这两扇门，他守得最牢；在他研究的那类大组织里，先守这两扇是分得清轻重。

这一处，真、善、美——在轨、效率、吸引——少了哪一股？——在大组织里少一点美不致命；在刚起步的组织里，和长成以后慢慢老去的组织里，少了美就会没人来。

第 20 章

美管吸引——美去哪儿了

这一章的问题：一个组织让人愿意靠近的那股力，在德鲁克的理论里，被放到了哪里？

设想一个南方小城的夜市，几十个摊位一字排开，卖烧烤的、卖炒粉的、卖凉茶的、卖糖水的。论价钱，各家差不多；论味道，也说不上谁比谁好多少。可是有一家糖水铺，每天晚上门口都排着队。

糖水铺是一对老夫妻开的。铺子不大，几张矮桌、几把竹凳。老板娘煮糖水，老板收钱、端碗。铺子门口挂着一串老式的玻璃灯，灯下摆着一排洗得发白的搪瓷碗。老板娘记性好，常来的人坐下，不用开口，她就知道你要红豆沙还是绿豆爽，要不要少放糖。下雨天，老板会在棚子边上多撑一把伞，让排队的人别淋着。

有人做过一个小统计，这是我构想的：来这家糖水铺的人，一半以上是从小吃到大的，还有不少是外地人，看了别人拍的照片专门找来的。

这家铺子凭什么让人愿意来？不是因为它的糖水比别家好喝多少（真），也不是因为它的服务比别家快多少（善）。是因为那几盏灯、那一排搪瓷碗、老板娘的那份记性、下雨天多撑的那一把伞，攒在一起，攒成了一股让人愿意靠近的力。

这股力，SDE 管理学叫它美，它保持的是吸引。少了它，组织会没人来。

前面两章说过，德鲁克把真和善写得又深又足，守得又牢又稳。这一章要问的是：美去哪儿了？

先说清楚一件事：德鲁克不是看不见美。恰恰相反，本书前面几编一路走来，已经好几次看见他走到了美的门口。只是每一次，他都用别的名字把它接住了。

细数下来，美在他的理论里，大致被放在了四个地方。

第一个地方：顾客那一侧，当成一个事实。

第 17 章讲过凯迪拉克的例子：买凯迪拉克的人，买的是身份。身份就是一种吸引，让人羡慕、让人愿意多看一眼。德鲁克看见了，可他把它当成了「顾客认为的价值」，一个要去调查、去弄清的事实。美在这里，被放进了真的名下：它是顾客身上的一个真相，不是企业自己身上要养的一股力。

第二个地方：使命，当成一个方向。

第 9 章讲过非营利组织：志愿者不拿钱，为什么愿意来？德鲁克的回答是：因为使命。使命清楚，人就愿意来。可是第 9 章也讲过，让人愿意来的，除了使命清楚，还有带头人的为人、伙伴之间处不处得来、做成的事让不让人心里一暖。这些都是吸引。德鲁克把它们都记在了「使命」名下。美在这里，又被放进了真的名下：它变成了一个方向清不清楚的问题。

第三个地方：品格和人文，当成一种素养。

第 15 章和第 18 章讲过，德鲁克说管理者必须正直，说管理是一门人文艺术。正直的人让人愿意信，懂人的管理者让人愿意跟。这些都碰到了吸引。可他讲正直，讲的是一种品格要求；讲人文艺术，讲的是懂人、有判断。美在这里，被放进了善的名下：它变成了一种做人的素养。

第四个地方：创新的一个来源，当成一种机会。

1985 年，德鲁克出版了《创新与企业家精神》，讲创新机会的七个来源〔待核〕。其中一个，叫「认知的变化」：同一件事，人们看它的眼光变了，比如杯子还是那个杯子，人们从「半空」看成了「半满」，机会就来了〔待核，只转述〕。人们看事情的眼光，跟美很近：什么东西让人觉得好看、让人心动、让人愿意靠近，往往就是眼光变了。德鲁克看见了这一层，可他把它当成了一个要去发现、去利用的机会。美在这里，又一次被当成了外面的一个事实。

四个地方，四种名字：事实，方向，素养，机会。美一直在，可它一直没有自己的名字。它没有被当成一股跟真、善并列的力，一股组织自己要养、要守、要平衡的力。

那么，德鲁克为什么不给美一个名字？

这个问题，没有确定的答案。本书只能提几种可能，读者自己掂量。

一种可能，是他见过美被滥用。第一编第 3 章讲过，他年轻时在德国亲眼看见吸引被拿去为坏事服务：游行、旗帜、口号、制服。他晚年谈领导力，说过一个很有名的意思：领导力不是魅力；二十世纪最有魅力的几个领导者，恰恰把世界带进了灾难〔待核，只转述〕。他对「让人愿意跟着走」这股力，天生多一分戒心。宁可不写，也不写出一个可能被人拿去煽动的东西。这份戒心是有道理的，也是值得敬重的。

另一种可能，是美不好量。德鲁克的理论骨架是目标和衡量。他说过，有些东西要定目标、要检查，才能管得住。真和善都还能找到一些可以量的东西：利润、市场份额、员工流动率、投诉数。美怎么量？一家糖水铺的那几盏灯值多少？老板娘的记性值多少？量不出来。在一个以目标和衡量为骨架的理论里，量不出来的东西，就很难有位置。

还有一种可能，跟他的位置有关。第二编讲过，他一辈子站在组织的门口，很少在里面当家。美这股力，最需要在里面才看得清它是怎样养起来的：一个当家人每天做什么、守住什么，人才愿意来。站在门口的人，看得见一个组织有没有吸引力，却看不见它是怎样一点一点攒起来的。

这几种可能，哪一种更接近真相，本书不下断语。

还要老老实实说一件事：本书说「美是德鲁克理论里缺的那一股力」，这个判断的证据，在理论这一侧是比较硬的：翻遍他的主要著作，确实没有把「吸引」当成一股跟「在轨」「效率」并列的管理使命来写。可是本书还要说另一句：美是他人生里最旺的那一股力。这一侧的证据，就要软得多。

证据里比较硬的，是他的名气和吸引力：几十年里全世界的经理人愿意听一个不当经理的人讲管理，这是实打实的。比较软的，是日本画在他生命中的分量。据记载，他和妻子收藏了不少日本画，他在波莫纳学院讲过东方艺术，还参与写过一本介绍他们藏品的书〔待核，书名一般作《笔之歌》，1979〕。他说过，看日本画让他

的眼睛清醒过来〔待核〕。这些都说明日本画对他很要紧。可是要紧到什么程度，是不是他「靠」的东西，本书没有确切的证据，也不想夸大。

所以本书的判语，用的是「他靠的是让人愿意靠近」，而不是「他靠的是日本画」。日本画是一个画面，一个象征；让人愿意靠近，才是那股力本身。他自己那股让人愿意靠近的力，从哪里来，不只有日本画，还有他的见识、他的分寸、他讲故事的本事、他从不为了讨好谁改口的那份骨气。这些加在一起，是他人生里最旺的那股力。

还有一处小小的证据，可以放在这里，也只能当作旁证。德鲁克写《旁观者》，写的几乎全是别人：祖母、老师、父亲的朋友、在各个城市碰见的人物。他写这些人，写得最多的，不是他们做成了什么事，而是他们身上那点让人难忘的东西：祖母的倔强和机智，索菲小姐让孩子愿意待在她身边的那份气质，某位银行家说话时的分寸。也就是说，他看人，最先看见、记得最牢的，是一个人身上的吸引力。可是他写管理书，看人看的是长处、贡献、责任。

同一双眼睛，在自传里看见的是美，在管理书里看见的是真和善。这不是矛盾，是分工：他把美留给了自己的日子和自己的回忆，把真和善交给了管理学。

用 SDE 来说，这一章的结论是：德鲁克的管理学，使命三股力，写了两股。第三股，美，在他的理论里被分散到了四个地方，用了四个别的名字，没有自己的位置。而这股力，恰恰是他自己一辈子最不缺的。

说到这里，也许有读者会问：那德鲁克本人知不知道自己少写了美？这一点，本书没有找到他正面谈过的材料，不敢替他回答。只能说，他晚年把那么多时间给了日本画和小说，至少说明，他心里清楚，人活着、组织活着，需要一些目标和衡量之外的东西。他没有把这些东西写进管理学，也许是觉得它们不属于管理学，也许是觉得它们写不进去，也许只是还没来得及。

那么，如果给美一个自己的名字，它在管理里会是什么样子？

大致可以分三层，对应 SDE 说的吸引的三件事：让人愿意来，愿意留，愿意信。

愿意来：一个组织身上，有没有让第一次路过的人想停下来的东西。糖水铺门口的那几盏灯，宋老板拍照前跟老人聊的那几句家常，水厂开放日里孩子趴着看的那个沉淀池。

愿意留：一个组织里，有没有让人想待下去的东西。老冯在那条街上的面子，聂院长那段视频里老人的笑，钱站长白板会以后那两个不走了的骑手。

愿意信：一个组织攒下的，有没有让人到了关键时候还愿意选它的东西。韩老板娘那几户十几年不走的老客户，苏敏给老街坊留的那批年宵花。

这三层，没有一层能靠定目标、做衡量直接管出来。它们要靠养：一点一点地做，一年一年地攒，守住一些不起眼的小事。

再说一句给美正名的话。有人会担心：讲美、讲吸引，会不会让组织变得只顾表面、不顾里子？会不会变成装修比服务要紧，包装比东西要紧？这个担心有道理。可是 SDE 说的美，不是脱离真和善的花架子。糖水铺的灯好看，可它的糖水也是真材实料的；老板撑的那把伞，是对人好的善。美是长在真和善上面的那层光，让人一眼就愿意靠近。没有真和善的美，是骗人的；没有美的真和善，是没人知道的。

放回日子里。

唐果毕业那年，回到家里，跟唐志明说：「爸，第三家店交给我试三个月吧。」

唐志明犹豫了很久。他怕女儿把店搞砸了，也怕女儿那套「好看不好看」的东西不顶用。苏敏说：「让她试试。反正那家店也不能更差了。」

唐果没有改价格，没有改进货，也没有改排班。她做了几件在唐志明看来「不务正业」的事：把门口的收银台挪到了里面，门口摆了一张旧木桌，桌上每天放一束当天最好看的花，旁边一个小牌子写着这束花叫什么、从哪里来、适合送给什么样的人；把店里的灯换成了暖光；在墙上留了一块地方，贴客人送花以后拍回来的照片；每个周六下午，开一个小时的「教你插一瓶花」，不收钱，谁路过都可以进来坐坐。

一个月过去，数字没怎么变。唐志明有点着急。

两个月，周六下午那一个小时，开始有人专门来了。有附近的老太太，有带孩子的年轻妈妈，有几个下了班的姑娘。她们插完花，有的买一把带走，有的什么也不买，只是坐着聊一会儿。

三个月，第三家店的进店人数涨了一倍多，营业额涨了四成。

唐志明拿着报表，半天没说话。最后他问唐果：「你这三个月，到底做了什么？我看你一个目标也没定。」

唐果说：「我就是想让人路过的时候，愿意停下来。」

唐志明琢磨了很久这句话。他这些年学的那一套，定目标、看报表、权责对等、不亏本，没有一样教过他「让人路过的时候愿意停下来」。

> 带走的话
>
> 美一直在德鲁克的理论里，只是一直借着别的名字：事实、方向、素养、机会。给它一个自己的名字，它管的是三件事：让人愿意来、愿意留、愿意信。

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——他四次走到美的门口，四次用别的钥匙开了别的门；美这扇门本身，他没有在理论里开过，却在日子里天天进出。

这一处，真、善、美——在轨、效率、吸引——少了哪一股？——少的就是美，吸引；它被分散到了真和善的名下，没有自己的位置。

第 21 章

SDE 总账：三股力少了一股

这一章的问题：一个组织少了真、少了善、少了美，各会得什么病？德鲁克的管理学，开的是哪两种病的药？

设想同一条街上有三家早餐店。

第一家，老板手艺好，店面也讨喜，街坊都爱来。可老板记账稀里糊涂，进货凭感觉，豆浆的价格一年改了五回，有时候算错了钱自己都不知道。开了两年，生意一直红火，钱却没挣着，最后欠了供货商一屁股债，关门了。这家店少的是真：账不真，心里没数，跑偏了自己还不知道。

第二家，老板精明，账算得清清楚楚，进货一分不多。可他对店员很苛刻，动不动扣钱，一个店员干不满三个月就走。店里天天在招人、在教人、在吵架。客人来了，常常碰上新手，豆浆洒了、找错钱。开了三年，老板累得生了一场病，把店转了出去。这家店少的是善：内耗太重，走不顺。

第三家，老板的账是真的，对店员也不错，店里的活井井有条。可这家店开在一个不起眼的角落，门面灰扑扑的，里面的桌椅也旧。东西不难吃，价钱也公道，可就是没什么人来。路过的人瞥一眼，脚步不停。开了一年多，勉强维持，老板自己也说不出哪里不对。这家店少的是美：没人愿意靠近。

三家店，三种病。SDE 管理学说，管理的使命是维持和平衡真、善、美三股力的正常运行；三股力少一股，组织就出一种病：少了真，会跑偏；少了善，会内耗；少了美，会没人来。

这一章是第五编的总账。前四章一股一股看过来，这一章把它们放在一张桌上算。

先算真。

德鲁克在真这一股上写了什么？「企业的目的在外面」「顾客认的价值才算数」「结果都在外面，里面只有成本」「利润是检验」「不买你东西的人更要紧」「决策要从事实和不同意见出发」「定期回头对一对自己当初的判断」。这些都在让组织对准外面的真实，不跑偏。

第一家早餐店那样的病，德鲁克的药是对症的：把账弄真，把顾客弄清，把结果放在外面看。

这一股，他写得最足，读数是满的。

再算善。

德鲁克在善这一股上写了什么？「权力必须配责任」「人是资源，不是成本」「让工作有成效，让工作的人有成就」「对社会的影响负责」「不明知故犯地伤害」「信息的责任」「管理是一门人文艺术」「知识工作者要当志愿者来对待」。这些都在让组织走得顺，不内耗，不伤人。

第二家早餐店那样的病，德鲁克的药也是对症的：给店员责任和尊重，让他们自己管自己，权力和责任对等，大家不较劲。

这一股，他写得最正，读数也是满的。

最后算美。

德鲁克在美这一股上写了什么？第 20 章细数过：美被放到了四个地方，用了四个别的名字。顾客那一侧的「身份」，当成事实；志愿者为什么来，归给使命；正直和人文，当成素养；认知的变化，当成机会。四个地方都碰到了美，可没有一处把它当成一股跟真、善并列的、组织自己要养要守的力。

第三家早餐店那样的病，德鲁克的药不太对症。按他的药方，第三家店的老板会去问：我的事业是什么？我的顾客是谁？顾客重视什么？他会去调查，去定目标，去检查进店人数。这些都不坏，可它们管不了「路过的人为什么不愿意停下来」。那需要的是另一样功夫：把门面收拾得让人想多看一眼，把店里弄得让人愿意坐一会儿，让老板这个人让人愿意打个招呼。这样功夫，德鲁克的理论里没有。

这一股，读数是空的。

下面把三股力的账排成一张表。

价值力量	保持什么	少了它会怎样	德鲁克写了什么	读数
真	在轨	跑偏	目的在外面、顾客认的价值、结果在外面、利润是检验、非顾客、从事实出发的决策、回头对照	满
善	效率	内耗	权力配责任、人是资源、工作有成就、社会责任、不明知故犯地伤害、信息的责任、人文艺术	满
美	吸引	没人来	散在四处：顾客的身份（当事实）、志愿者的使命（当方向）、正直与人文（当素养）、认知变化（当机会）	空（散在别处，无自己的位置）

表上还有一处值得多看一眼：美那一行，读数写的是「空」，可后面还括了一句「散在别处」。这两个字的分寸要拿准。说「空」，是说它没有作为一股独立的力立起来；说「散在别处」，是说它的碎片其实到处都是。德鲁克不是一个对美无感的人，他是一个把美拆开、分给真和善去保管的人。这跟第一编看到的他一样：日本画挂在墙上，小说写在案头，管理书里讲的是目标和责任。东西都在他身边，只是没放在同一个抽屉里。

这个分寸，第八编讲缝隙的时候还要用：缝隙不是一片空白，是一道没接上的缝；两边的东西都在，只是中间没缝起来。

这张表算下来，就是第四编那个定位式的使命版：德鲁克的管理＝F（真，善）——使命三股力只写了两股。

把第四编和第五编的账合起来，可以写出本书的理论判词：

德鲁克把管理从「管人」拉到了「为社会做对的事、把对的事做成」，真和善两股力都立起来了；可他用「目标」把三方程收成了一个靶子，把美——吸引——留在了理论外面。

这句判词有三层。第一层是功：从管人到为社会做对的事、把对的事做成，这是他把管理学抬高的那一步，是真功。第二层是一个动作：用目标把三方程收成一

个靶子，这是第四编算出来的「先定靶子」。第三层是一个缺口：美留在了理论外面，这是第五编算出来的。

第二层和第三层，其实是缠在一起的。为什么美进不了他的理论？一个重要原因，就是他的理论骨架是目标：先定靶子，再去打。美这股力，很难定成一个靶子。你可以定「本月进店人数涨两成」，可是让人愿意停下来、愿意坐一会儿、愿意下回再来，这件事不是打靶打出来的，是一点一点养出来的。一个以靶子为骨架的理论，天然装不下一股要靠养的力。

所以，「先定靶子」和「美留在外面」，是同一个根上长出来的两根枝。这个根，第十一编会合成一句话。

还可以从三家早餐店倒过来想一想：一家店要是三股力都有，会是什么样子？账是真的，心里有数；店员处得来，活干得顺；门面让人想停下来，老板让人愿意打个招呼。这样的店，不一定最赚钱，可它最经得起变故：真让它不跑偏，善让它不内耗，美让它在难的时候还有人来。三股力互相撑着，少一股，另外两股也会慢慢歪。

这正是三方程说的意思。价值那一格里，真、善、美也是互相撑着的：没有真的美，是花架子，迟早露馅；没有美的真，是冷冰冰的账本，让人敬而远之；没有善的真和美，是一家对外光鲜、对内苛刻的店，撑不长。德鲁克把真和善撑得很牢，第三根柱子空着，房子不会倒，可是一阵风来，晃得厉害。

还有一层，这里先预告。

理论之刀算到这里，读数是：缺美。可是缝隙这把刀，还有另一本账：人生。第一编和第二编已经一路记下来了：他从小在客厅里泡在吸引里；他被一出歌剧、一场画展打动；他晚年看日本画、讲东方艺术、写小说、写一本以别人为主角的自传；全世界的经理人愿意听一个不当经理的人讲管理。

两本账放在一起，就是本书的主梁：理论里缺的那一股力，就是他人生里最旺的那一股力。

他教的是把事做真、把事做好，他靠的是让人愿意靠近。

画面版：他教的是一张目标表，他靠的是一幅日本画。

这句话第八编会细细地对。这里只先把它立在这里，作为理论之刀和人生之刀会合的地方。

最后补一句给读者的提醒。这张账表，不是要给德鲁克打分，更不是说他只得了三分之二。三股力不是三道考题，答对两道就是六十六分。它们是一个组织站住的三根柱子；在德鲁克研究的那类大组织里，前两根最承重，他把最承重的两根立得最牢。第三根，在大组织里平时不显，到了要招新人、要换代、要跟别人抢顾客的时候，就显出来了。

放回日子里。

唐家的三家花店，用这三股力一量，各有各的样子。

第一家店，十几年了，三股力都在：账是真的（唐志明管），店员处得来（老冯在），街坊愿意来（苏敏和老冯攒下的吸引）。这家店最稳。

第二家店，小罗管得好：账真，目标清楚，店员自己定目标、自己检查，内耗少。后来又学了唐果，加了暖光和门口的向日葵。三股力也都在，只是美那一股还嫩。

第三家店，前两年真和善都在，美是空的。唐果那三个月，补的就是美。

唐志明拿着三家店的报表，在一张纸上画了三列：真、善、美。每一列写上三家店各做了什么。画完以后，他看了很久，跟苏敏说：「这些年，我管的都是前两列。第三列，是你和女儿在管。」

苏敏说：「也不是我们在管。是我们觉得该这样做。」

唐志明说：「那就是我们这家店最缺的一样：有人觉得该这样做，可是没人把它当成正事来管。」

那天晚上，唐志明在三列的纸上又加了一行字：每个月，三家店各说一件「让人愿意来」的事。不定数字，不排名次，只说一件事。

头一个月，第一家店说的是老冯给一位老太太留了一枝她最喜欢的芍药；第二家店说的是小罗把向日葵挪到了门口；第三家店说的是周六下午来了一个小姑娘，插完花非要给店员画一张画。

唐志明听完，没有评好坏。他只是把这三件事记在本子上。过了半年，本子上记了十八件事。他翻着本子，发现这十八件事里，没有一件是他定过目标的，可每一件，都在店里的报表上留下了一点痕迹：回头客多了一点，进店的人多了一点，店员走得少了一点。

他这才明白，美这一股，不是不能管，只是不能用定靶子的办法管。它要用另一种办法：看见它，记下它，让它被人知道。

> 带走的话
>
> 少了真会跑偏，少了善会内耗，少了美会没人来。德鲁克开了前两种病的好药，第三种病的药方，在他的日子里，不在他的书里。

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——真和善两扇门开得又大又正；美这扇门，他在理论里没开，在日子里天天进出。

这一处，真、善、美——在轨、效率、吸引——少了哪一股？——少了美，吸引。理论里缺的这一股，正是他人生里最旺的那一股。

第 六 编

为了什么、怎样说清、怎样量（实践一 S3·D1·E2）

编　序

第四编看的是管理本身，那个三角；第五编看的是管理的使命，三股力。从这一编起，进入具体的管理实践。

SDE 管理学说，具体的管理实践有两套三组合。这一编看第一套：价值（S3）、意义三律（D1）、信息（E2）。用大白话说，它管三件事：为了什么，怎样说清，怎样量。

为了什么，靠意义三律：创造、自由、幸福。一个组织做一件事，最后是为了创造出什么，为了让人更自由一些，为了让人更幸福一些。三律之间还有一层牵连：自由律等于创造律乘以幸福律。这是一个乘法，不是加法：只有创造没有幸福，或者只有幸福没有创造，乘出来都是零，人并不会因此更自由。

怎样说清、怎样量，靠信息：符号、逻辑、数学。符号是故事、名字、图像、口碑；逻辑是道理、因果、论证；数学是数字、衡量、统计。一件事要让人明白，要说出道理，要能量出来。

德鲁克在这一套组合里，写得最响亮的一句话是「企业的目的是创造顾客」，最有名的一套办法是「目标管理与自我控制」，最信的是数字和道理。这一编四章：第 22 章看「创造顾客」和意义三律；第 23 章看目标管理，他写的是两半，传

下来只剩一半；第 24 章看信息与衡量，他信数字和道理，不大信故事；第 25 章到收回动作的现场，看「先定靶子」怎样发生，并算这一编的总账。

第 22 章

「企业的目的是创造顾客」

这一章的问题：一家店为了什么开？只为了创造，还是也为了让人更自由、更幸福？

设想一个城郊的社区，搬来了很多年轻家庭。有一位姓严的女士，原来在城里的培训机构教美术，辞职以后在社区里租了一间一楼的门面，开了一个「周末手工坊」：带孩子做陶泥、做木工、做布艺。

开张前，她找了一个做生意的亲戚帮她出主意。亲戚问她：「你这个店，为了什么开？」

严女士想了想，说了三句话。第一句：「这一片没有让孩子动手的地方，我想做一个出来。」第二句：「我在培训机构干了八年，天天按教案上课，不自由。我想自己说了算。」第三句：「我想让来的孩子和家长，周末有个高兴的去处。」

亲戚听完，摇摇头：「你这三句，只有第一句是生意。第二句是你自己的事，第三句是空话。开店，就是要找到顾客、满足顾客，你只要想第一句。」

严女士没争辩，可她心里不服。她觉得，三句话少了哪一句，这个店就不是她想开的那个店了。

这三句话，用 SDE 的话说，正好是意义三律：创造（做一个这里没有的东西），自由（自己说了算），幸福（让人高兴）。亲戚只认第一句。

德鲁克大概也会先认第一句。

第 13 章已经讲过，德鲁克在《管理的实践》里说：企业的目的在企业之外，在社会之中；企业的目的只有一个正确的定义，就是创造顾客〔待核，措辞只转述〕。他接着说，因为企业的目的是创造顾客，所以企业有两项、而且只有两项基本功能：营销和创新〔待核〕。营销，是弄清楚顾客是谁、要什么，让产品自己就能卖出去；创新，是提供更好、更新的东西，创造出新的满足。

「创造顾客」这四个字，分量很重。

先说它对在哪儿。

第一样对，是「创造」这个词。顾客不是天上掉下来的，也不是市场上本来就摆着、等你去抢的。顾客是被创造出来的：在你提供这样东西以前，很多人并不知道自己需要它；你提供了，他们才变成了顾客。严女士的手工坊，开张以前，这一片的家长并没有想过「周末要带孩子去做陶泥」；她开了，他们才发现自己需要。德鲁克说创造顾客，就是说企业的根本是创造：让本来没有的需要，变成有。

第二样对，是营销和创新这两项功能。它把企业的工作一下子收拢了：所有的事，要么是在弄清顾客、服务顾客，要么是在给顾客创造新的东西。别的事，生产、财务、人事，都是为这两样服务的。这个收拢很有力，它让很多企业看清了，自己忙的事里，哪些是根本，哪些是枝节。

第三样对，是它把企业的意义放到了一个很高的位置上。创造，是人最了不起的一种能力。德鲁克说企业的目的是创造，等于说，做生意不只是买进卖出、低买高卖，而是一种创造性的事业。这让无数做生意的人，对自己的事业多了一份敬重。

创造这一律，德鲁克后来在《创新与企业家精神》里写得更细。他说创新不是天才的灵光一闪，而是一种有系统、有目的的工作；他列了创新机会的七个来源：意料之外的成功或失败，现实和设想之间的不协调，流程上的需要，行业和市场格局的变化，人口的变化，认知的变化，新知识〔待核，据该书大意〕。他特别提醒，七个来源里，最容易被忽视、也最靠得住的，是前几个：一个意料之外的成功，常常比一项新发明更值得抓住〔待核〕。

这一套讲法，让「创造」从一件靠运气的事，变成了一件可以学、可以练、可以管的事。严女士的手工坊，就是一个「意料之外」的机会：这一片搬来了很多年轻家庭（人口的变化），家长们越来越不愿意让孩子只做题（认知的变化）。她未必读过德鲁克，可她抓住的，正是德鲁克说的那几个来源。

用 SDE 看这一处。

SDE 管理学说，为了什么，靠意义三律：创造、自由、幸福。

德鲁克的「创造顾客」，落在创造律上，而且落得又深又准。这一律，他写满了：创造顾客、创新、企业家精神、有系统的创新、创新的七个来源，他用了几十年、好几本书来写。

那么另外两律呢?

自由律。德鲁克其实很早就关心自由。他的第二本书《工业人的未来》，问的就是：在一个大公司主导的工业社会里，人怎样才能保有自由，社会怎样才能既有效率又是自由的〔待核，只转述大意〕。他一辈子反对极权，主张一个由许多自治组织组成的多元社会，认为这是自由的保障〔待核〕。他讲知识工作者，说他们要自己管自己，这也是一种自由。

可是，自由在他那里，主要是在社会的层面讲，在政治的层面讲：一个社会怎样才是自由的。落到一个组织为了什么、一家店为了什么的时候，他讲的是创造顾客，不讲让人更自由。严女士说「我想自己说了算」，这句话在德鲁克的「企业目的」里，没有位置；它被当成了「个人的事」。

幸福律。这一律，在德鲁克的管理书里，几乎找不到。他讲工作要有成就，讲人要发挥长处，讲知识工作者要有贡献，这些都跟幸福有点边。可是「让人高兴」「让人过得好一些」作为一个组织的目的，他不讲。他甚至对「让员工满意」这类说法保持着警惕，第 12 章讲过，他批评人际关系学派只顾让人「感觉好」〔待核〕。幸福在他那里，被当成了一个靠不住的、软绵绵的东西。

所以，在意义三律上，德鲁克的读数是：创造律写满，自由律交给了社会，幸福律交给了个人。

这样一来，会出什么问题?

SDE 说，自由律等于创造律乘以幸福律。这是一个乘法。一个组织只讲创造，不讲幸福，乘出来的自由是零：组织里的人被创造的任务驱赶着，越干越不自由。严女士在培训机构干了八年，那个机构是在创造的，它创造了很多顾客，开了很多

分校；可是严女士在里面，天天按教案上课，不自由，也不幸福。她辞职，就是因为那个乘法乘出了零。

反过来，一个组织只讲幸福，不讲创造，乘出来的自由也是零：大家过得挺舒服，可什么也没做成，舒服也撑不久，最后谁也不自由。

只有创造和幸福都在，乘出来的那一份自由，才是真的：人在这里能做成事，也能过得好，于是觉得这个地方是自己的，自己说了算。

德鲁克写了创造，没写幸福，乘法的另一个因子空着。这就是他的意义三律只写了一律的代价：他让组织会创造了，却没有告诉组织，怎样让创造的人也自由、也幸福。

还可以举一个反过来的样子。设想一个老小区里有一个下象棋的角落，几位退休老人每天下午在那里摆两盘。没有人组织，没有人创造什么，大家图的就是高兴（幸福），想来就来、想走就走（自由）。这个角落很舒服，可是十年过去，还是那几位老人，还是那两盘棋，年轻人路过看一眼就走了。它有幸福，有自由，缺创造，于是长不大、也传不下去。等那几位老人下不动了，角落就空了。

三律缺哪一律，都会出毛病。德鲁克补足了最容易被忽视的那一律，创造，这是他对很多「舒服但长不大」的组织的提醒。可他把另外两律交了出去，又让很多「会创造但不舒服」的组织，越做越大，越做越累。

再看德鲁克自己。他这一辈子，创造是满的，三十多本书，开出一门学问；自由也是满的，一个人的工作室，不当谁的下属，说什么写什么都自己做主；幸福呢？从他晚年的样子看，看日本画、写小说、自己接电话、九十多岁还在写，大概也是满的。他自己的三律，乘出来是一个很大的数。可是他教给组织的，只有第一律。他把自己日子里那个乘法，只拿了一个因子放进书里。

这跟第五编讲的缺美，是一个形状。幸福和美，在日子里常常是缠在一起的：一个让人高兴的地方，往往也是让人愿意靠近的地方。严女士说「让来的孩子和家长周末有个高兴的去处」，这是幸福律；这个去处让人愿意来，这是美。德鲁克两样都没写进理论。

用「管、带、长」三个字看意义三律。创造，可以带：给一个方向，给一套找机会的办法，让人自己去创造。自由，带不出来，只能让出地方：上面的人少管一点，下面的人才有自己说了算的余地。幸福，更带不出来，它要长：一个地方让人高兴，是一天一天的小事攒起来的。德鲁克擅长带，所以创造这一律他写得最好；自由要让、幸福要长，不是带的工具能管住的，所以这两律在他那里就淡了。

再用 SDE 的动力机制看一眼严女士。她在培训机构那八年，张力一点点积累：创造是有的，自由和幸福是零，乘法乘出了零。第二拍，形状改变，她辞职开了手工坊。第三拍，回写：她开店的时候，把那八年的教训写进了店的规矩里，扩张要先问会不会把三律里的哪一律弄成零。这一拍回写，让她的店从一开始就长成了另一种样子。

还要说一层「传播中变宽」。「企业的目的是创造顾客」这句话，后来在很多公司里，被读成了「客户第一」「以客户为中心」，再往下，变成了「客户就是上帝」，再往下，变成了「不惜一切代价满足客户」。员工被要求无条件地满足客户，加班、受气、被投诉。一句讲创造的话，一路传下来，变成了一根压在员工身上的棍子。

德鲁克本意不是这样。他讲创造顾客，同时讲让工作的人有成就、讲把人当资源。可是在这句话的传播里，「创造」被留下了，跟它配对的那一半，人在创造里是不是自由、是不是幸福，被丢掉了。这正是因为，那一半在他的理论里本来就不够响。

德鲁克对幸福的这份警惕，也该替他说一句。他见过太多组织用「让员工开心」来代替「让员工做成事」：搞联欢，发福利，喊口号，可工作本身一团糟。他说，人最深的满足来自成就，不来自被哄高兴〔待核，只转述〕。这个判断是对的。SDE 说的幸福律，也不是「被哄高兴」，而是一个人在这里做成了事、过得也好，两样都有。只是德鲁克在否定「被哄高兴」的时候，把幸福律本身也一起推开了。

放回日子里。

严女士的手工坊开了一年，做得还不错。周末常常满员，还有家长问能不能平时也开。

那个亲戚又来了，给她出了个主意：「你现在有顾客了，该扩张了。平时开晚班，暑假开集训营，再招两个老师，开第二家。」

严女士算了一笔账，按亲戚的办法，一年的收入能翻一番。可她也算了另一笔账：平时开晚班，她就没有自己的时间了；招老师，就得定教案、定标准、定考核，她又回到了培训机构那一套。

她犹豫了很久，最后只做了一件事：暑假开了一期集训营，只开一期，不再多开。第二家店，没开。

亲戚说她不会做生意。严女士说：「我开这个店，是为了三件事。扩张能多创造一些，可我会不自由，来的孩子也不会更高兴。三件事少了两件，挣得再多，也不是我想要的店。」

这个选择对不对，没有标准答案。也许几年以后她会后悔，也许不会。本书要说的只是：在德鲁克的「企业目的」里，严女士的这个选择很难被理解，因为他的目的只有一律；在 SDE 的意义三律里，这个选择是看得懂的：她在守那个乘法，不让它乘出零来。

唐家的花店也碰到过同样的事。有一年，一个连锁品牌找上门，想收购唐家的三家店，挂他们的牌子。唐志明动了心，苏敏不同意。苏敏说：「挂了人家的牌子，进什么花、怎么包、卖什么价，都是人家说了算。我插了二十多年的花，到头来插得不自由。」

唐志明想了几天，回绝了。

> **带走的话**
>
> 「企业的目的是创造顾客」，把做生意抬到了创造的高度。可一家店为了什么开，不只为了创造，也为了让人自由、让人幸福。只有创造没有幸福，乘出来的自由是零。

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——开的是「企业的目的是创造」这扇大门，创造律写满；自由律交给了社会，幸福律交给了个人，乘法的另一个因子空着。

这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——「创造顾客」是带：给组织一个朝外的方向；严女士的手工坊是长出来的，她守的是三律一起。

第 23 章

目标管理与自我控制：他写的是两半

这一章的问题：一套办法传到后来，为什么只剩下一半？

设想一家中等规模的装修公司，设计部有十几个设计师。新来的部门经理姓翁，是从一家大公司跳槽过来的，带来了一套「目标管理」：每个设计师每个月要签几个单、出几套方案、客户满意度多少分，全部写进目标责任书，月底考核，完不成扣绩效。

头三个月，签单量确实涨了。可是问题也来了：设计师们为了凑够方案数，一套方案改改颜色就算两套；为了签单，答应客户一些做不到的事，到了施工的时候又扯皮；为了满意度分数，私下求客户打高分。有个干了七年的老设计师跟翁经理说：「你这个目标，是让我们跟数字较劲，不是跟房子较劲。」

翁经理委屈：「目标管理是德鲁克提出来的，全世界的大公司都在用，怎么到了这里就不灵了？」

老设计师说：「德鲁克的书我读过。他那本书里，那一章的题目，后面还有半截。」

那半截，是「自我控制」。

德鲁克在 1954 年的《管理的实践》里，有一章的题目叫「目标管理与自我控制」〔待核，章名按通行译法〕。这一章后来成了他最有名的一章，「目标管理」这四个字传遍了全世界。可是题目的后半截，「自我控制」，很多人记不住。

这一章的意思，大致是这样〔待核，只转述大意〕：

每一个管理者，都需要有清楚的目标；这些目标要从整个企业的目标里推出来，说清楚他这个部门要做出什么贡献。可是，目标不能由上级单方面下达，要由管理者自己参与制定，甚至由他自己提出，上级审核。这样定出来的目标，他才会当成自己的。

更要紧的是后半截：目标定了以后，要让管理者自己控制自己的工作。他要能拿到衡量自己表现所需要的信息，而且这些信息首先要给他自己，而不是先给他的上级〔待核〕。他自己看见了偏差，自己纠正。上级不再盯着他的过程，而是在必要的时候帮他。

德鲁克说，目标管理最大的好处，是让管理者能用自我控制，取代从外面来的控制〔待核，只转述〕。他把这一套称为一种「管理的哲学」，而不只是一种技术〔待核〕。

这一套，先说对在哪儿。

第 19 章已经讲过它的保底：在它刚提出的年代，它是一次真正的解放，把干活的人从「被盯着的人」变成了「自己管自己的人」。这里再补两层。

一层是「目标从下往上提」。在很多组织里，目标是从上往下压的：老板定一个数，层层分解，分到每个人头上。德鲁克说，不对，下面的人要参与，甚至要自己先提。他的理由很实在：下面的人最清楚自己能做多少、该做什么；他自己提的目标，他才会拼命去完成。这是给组织开了一条从下往上回写的路。

另一层是「信息先给自己」。这一条最容易被忽略，却最见德鲁克的功夫。一个人能不能自我控制，关键在于他能不能及时看见自己干得怎么样。如果信息先给了上级，上级拿着信息来问他，那就变成了上级控制他；如果信息先给他自己，他自己看见、自己改，那才是自我控制。一个数据先给谁看，决定了这是一套解放人的办法，还是一套盯人的办法。

更难得的是，德鲁克自己后来也看见了这套办法的边界。据一些访谈的记载，他晚年说过大意是这样的话：目标管理在你知道目标是什么的时候管用，可很多时候，你并不知道〔待核，只转述，出处待查〕。一个提出了这套办法的人，能看见它在什么时候不灵，这份清醒很少见。

用 SDE 看这一处。

这一章放在实践一（S3·D1·E2）里看，正好三件事都碰到了。

为了什么（D1）：目标管理要求每个人的目标从企业的目的里推出来，说清楚自己要做出什么贡献。这是在讲创造：每个人都为企业创造顾客出一份力。

怎样说清、怎样量（E2）：目标要写下来，要具体，要能衡量。这是逻辑和数学：说清楚道理，量得出结果。

那么「自我控制」那半截，落在哪里？

它落在意义三律的第二律上：自由。一个人自己定目标、自己看信息、自己纠偏，上级不盯过程，这就是自由，是在组织里「自己说了算」的那一份余地。第 22 章说德鲁克把自由律交给了社会，这里要补一句：他在目标管理里，其实给自由律留了一颗种子，就是「自我控制」这半截。

可惜的是，这颗种子，在传播中被丢掉了。

目标管理传进了各种组织，前半截「目标」被留下了，而且越变越硬：目标由上往下压，分解到每个人，写进责任书，跟奖金挂钩。后半截「自我控制」被丢掉了：信息先给上级，上级拿着数字来问；目标不是自己提的，是被分到的；完不成，是要扣钱的。到了最后，它变成了一张考核表，再往下，就是 KPI。

翁经理的装修公司，就是这样的结局：目标还在，自我控制没了。设计师们不是在自己管自己，而是在被数字管。被数字管的人，就会跟数字较劲：凑数、作假、求高分。这正是德鲁克最不想看到的样子。

还有一处变化，常被人忽略：目标里装的东西变窄了。德鲁克在《管理的实践》里说，目标要覆盖八个领域，其中有「员工的表现与态度」「管理者的培养」「社会责任」这些不好量的东西〔待核〕。他承认这些领域很难衡量，可他说，难衡量也要定目标，也要想办法去看。到了考核表里，这些难量的东西多半被删了，剩下的是签单量、营业额、方案数这些好量的。信息那一格里，数学挤掉了逻辑：能算出来的留下，要讲道理才说得清的，被删了。

一张只装好量的东西的目标表，会悄悄改变一个组织在乎什么。设计师们不是不知道房子要做好，可表上只量签单，他们就去签单。量什么，人就做什么；不量的东西，慢慢就没人管了。

还可以说一说这套办法在中国的遭遇。很多单位学目标管理，学的是「层层分解、责任到人、考核到底」这十二个字。这十二个字没有一个字讲自我控制。它们是前半截的极致：目标从顶上一层一层分下来，分到每个人头上，再一层一层考上去。德鲁克要是看见这十二个字，大概会说：这不是我写的那一章，这是我那一章前半截的一半。

为什么丢的偏偏是后半截？

一个原因是，前半截好管，后半截不好管。目标可以写下来、可以考核、可以跟奖金挂钩，上级拿着它心里有底。自我控制呢？你没法考核一个人有没有在自我控制，你只能信他。信人，比管人难得多。

另一个原因，跟本书说的「先定靶子」有关。目标管理的骨架，是先定目标，再去实现。一旦目标被当成了一个靶子，打中了就算赢，那么谁来定靶子、谁来看靶子、谁来判断打没打中，自然就落到了上级手里。自我控制要的是另一种东西：目标不是一个固定的靶子，是一个人在干活的过程中，一边干一边调的方向。这种东西，跟靶子的骨架天然不太合。

还有一个原因，跟意义三律的乘法有关。自我控制要立得住，光有自由不够，还要有幸福：一个人愿意自己管自己，是因为他觉得这件事值得、干起来有意思。如果只有目标（创造）和自我控制（自由），没有让人觉得值得、有意思的那一份（幸福，以及跟幸福缠在一起的美），自我控制就没有根，迟早被外面的控制取代。德鲁克的幸福律是空的，所以他种下的自由律的种子，没有长起来。

用 SDE 的动力机制再看一眼。目标管理本来给组织开了一条从下往上回写的路：下面的人自己提目标，等于把他们在干活中看到的东西写回到组织的计划里。这是三原理里最难得的一拍。目标管理变成考核表以后，这条路就断了：目标从上往下压，下面的人只能完成，不能回写。组织里张力照样在积累，设计师和客户扯皮、数字和房子较劲，可是这些张力没有一条正经的路写回到目标上去，只能用凑数和作假的方式泄出来。

一个组织里，凑数和作假多起来，常常不是因为人变坏了，是因为回写的路断了。

还要替翁经理说句话。他不是坏人，也不是不懂。他从大公司带来的那一套，在大公司里也许运转得不错：大公司的人多，流程细，数据全，就算只剩前半截，也还能凑合。可装修公司的设计部只有十几个人，每个人的活都不一样，每个客户的房子都不一样，硬套一张统一的考核表，前半截的毛病就全暴露了。一套办法在哪里还凑合、在哪里就不灵，跟组织的大小、活的性质，干系很大。

放回日子里。

翁经理碰了钉子以后，去找那位老设计师聊了一个下午。老设计师给他讲了自己刚入行时的老师傅是怎样带人的：老师傅从不给他定方案数，只是每接一个单，跟他一起去看一回房子，回来问他：「你想给这家人一个什么样的家？」他说完了，老师傅只说一句：「那你就去做，做完了拿给我看。」

翁经理回去改了一件事：每个设计师每个月的目标，不再由他来定，而是每个人自己提，提完了他们俩一起谈，谈定了，设计师自己记。签单量、方案数、满意度这些数字，每周先发给设计师本人，不再先发给他。

又过了三个月，签单量没再涨，可是扯皮的事少了一大半，投诉也少了。老设计师说：「现在像是跟房子较劲了。」

可是翁经理还发现了另一件事：有两个年轻设计师，自己提的目标很低，每个月轻轻松松完成，也不想多干。他问其中一个为什么，年轻人说：「干多干少一个样，我也看不出干好了能怎么样。」

自我控制回来了，可这个年轻人不愿意多控制自己一点。他缺的不是自由，是一个让他觉得值得多干一点的东西：干好了能变成什么样，这个地方有没有让他想靠近的将来。这是第 12 章阿玲那句话的回声，也是本书一直在说的那一股力。

带走的话

德鲁克写的是两半：目标，加自我控制。传下来只剩前一半，后一半是自由的种子。种子要长起来，还得有让人觉得值得的那一份。

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——开的是「目标加自我控制」这扇大门，还给自由律留了一颗种子；幸福那一份他没写，种子没长起来，后人又把门关成了一张考核表。

这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——他写的是带：自己定、自己查；传下来变成了管：上面压、上面查。

第 24 章

信息与衡量：他信数字和道理，不大信故事

这一章的问题：一个组织靠什么让人明白它在干什么——一张报表、一番道理，还是一个故事？

设想县城里有两家烧饼铺，隔着一条街。

东边那家，老板是个读过几年书的年轻人，管得很细：每天卖了多少个、哪个时段卖得最好、哪种口味的回头率最高，都记在手机里，每周分析一回。他还在墙上贴了一张「本店的经营理念」，写了五条，条条有道理：用料实在，现做现卖，价格公道，环境整洁，服务热情。

西边那家，老板是个六十多岁的老汉，什么也不记。可他的铺子门口，常常有人一边排队一边讲一个故事：这老汉年轻时在部队当炊事兵，烧饼的手艺是一个老班长教的，老班长临走前说，烧饼要让吃的人吃出家里的味道。老汉守着这句话，做了四十年。

这个故事是真是假，谁也没核实过。可是外地来的人，常常是听了这个故事，专门找过来的。

东边那家，有数字，有道理；西边那家，有一个故事。两家生意都不坏，可是西边那家的名气，传得比东边那家远得多。

一个组织要让人明白它在干什么，靠什么？SDE 管理学说，靠信息。信息有三样：符号、逻辑、数学。符号是故事、名字、图像、口碑，让人一听就记住、一看就明白；逻辑是道理、因果、论证，让人想得通；数学是数字、衡量、统计，让人算得清。

德鲁克在这三样上，是怎样分配力气的？

先说数学。德鲁克非常看重衡量。他说，管理者需要衡量自己的表现，需要知道结果；没有衡量，就没有自我控制，没有改进〔待核，只转述〕。他讲目标，要求

目标要能衡量；他讲企业的八个目标领域，每个领域都要找到衡量的办法，哪怕很难〔待核〕。他讲生产率，讲利润，讲投资回报，都离不开数字。

这里要顺带澄清一件事。有一句话流传得很广：「能衡量的，才能管理」，或者「你无法衡量的，就无法管理」。这句话常常被安在德鲁克头上。可是据研究德鲁克的人考证，在他的著作里找不到这句原话〔待核，见德鲁克研究机构的澄清〕。他看重衡量是真的，可他也说过，有些最要紧的东西是很难衡量的，比如一个人的品格、一个组织的精神，管理者不能因为难以衡量就不管它们〔待核，只转述〕。这句名言是后人替他「浓缩」出来的，浓缩的时候，把他那半句「难量的也要管」给浓缩掉了。

再说逻辑。德鲁克的书，是讲道理的书。他很少堆数字、画曲线，他靠的是把一件事的来龙去脉讲清楚：为什么企业的目的在外面，为什么利润不是目的，为什么知识工作者要自己管自己。每一个结论，都有一串道理撑着。他的文字清楚、干脆，很少绕弯子，读者读完会觉得「对，就是这么回事」。这是逻辑的力量。

他晚年还讲过很多关于信息的事。他说，未来的组织会是以信息为基础的组织，层级会变少，因为很多中层管理者的工作，其实只是在传递信息〔待核，据1988年《哈佛商业评论》文章大意〕。他还说，信息技术这些年发展的，主要是「技术」那一半，而不是「信息」那一半：机器越来越快，可管理者真正需要的信息，特别是关于外面的信息，并没有多多少〔待核，只转述〕。

最后说符号。故事、名字、图像、口碑，在德鲁克的管理理论里，位置很小。

他很少讲一个组织的故事该怎样讲，一个品牌的名字该怎样立，一个组织的口碑该怎样攒。第15章讲过，品牌在他的管理书里不是一个核心话题。他讲沟通，讲的主要是怎样让信息准确地传递、怎样让上下之间互相理解〔待核，他讲过「沟通是接收者的事」一类的意思〕，讲的是逻辑那一层，不是符号那一层。

可是，这里有一个很有意思的反差：德鲁克本人，是一个讲故事的大师。

他的自传《旁观者》，通篇是故事。他的管理书里，也处处是故事：凯迪拉克的经理怎样想出「钻石和貂皮」，斯隆怎样为一个职位谈好几个钟头，某个将军怎

样用人，某个医院怎样排班。很多读者记住德鲁克的道理，靠的恰恰是这些故事。他用故事讲道理，讲得又生动又好记。

他用了一辈子符号，却没有在理论里给符号一个位置。故事是他讲道理的工具，不是他讲的道理本身。

先说他对在哪儿。

在数学这一层，他对就对在：他让管理有了一个实打实的检验。很多组织的毛病，是凭感觉、凭关系、凭资历做决定。德鲁克说，要看结果，要衡量，要用事实说话。这让管理从拍脑袋，变成了有依据的事。

在逻辑这一层，他对就对在：他让管理有了一套说得通的道理。在他之前，很多管理的做法是一堆经验、一堆窍门，各管各的；他把它们串起来，讲清楚背后的道理，让管理成了一门可以学、可以教、可以讨论的学问。

用 SDE 看这一处。

信息三样，德鲁克的读数是：数学写得足，逻辑写得最好，符号几乎没写，却用得最多。

符号这一样，跟美离得最近。一个组织让人愿意靠近，常常不是因为一张报表，也不是因为一番道理，而是因为一个故事、一个名字、一个画面。西边烧饼铺的老班长的故事，第 20 章糖水铺门口的玻璃灯，第 19 章水厂开放日那张孩子趴在池边的照片，聂院长那段老人笑的视频，都是符号。它们让人一听、一看，就愿意靠近。

数学量不出吸引，逻辑讲不出吸引，符号能把吸引传出去。德鲁克把符号留在了理论外面，等于把美往外传的那条路，也留在了理论外面。

这又是本书主缝的一个样子：缺美的理论，也缺符号；可他的日子里，美和符号都是最旺的。他靠讲故事让全世界的经理人愿意听他，可他教给经理人的，是数字和道理。

故事在组织里还有一种用处，常被人小看：它是回写的路。按 SDE 的动力机制，组织在张力里改了样子以后，要回过头去把旧东西改写一遍，新的样子才算立住。这一拍回写，靠什么传下去？规章制度能传一部分，可是新来的人读规章，只知道「要这样做」，不知道「为什么」。故事能把「为什么」带下去：某一年出了什么事，大家怎样熬过来的，从那以后才有了这条规矩。第 7 章讲过，一个厂子在难关里没裁人，这件事被讲了二十年，新工人一进门就听老工人讲；第 19 章魏厂长拿给年轻人看的那份事故报告，也是一个故事。一条规矩背后有一个故事，人才守得住。

德鲁克讲回写，讲的是有计划地放弃、定期回头对照，用的是逻辑和数学。他没有讲故事在回写里的用处。

符号在传开以后，也有它变样的方式。很多组织后来也明白了故事要紧，于是请人来「提炼企业文化」：写口号，编手册，做文化墙，组织员工背诵。故事被提炼成了口号，口号被印成了标语，标语被贴满了墙。可是标语跟东边烧饼铺那五条经营理念一样，没人记得。故事的力量，在于它是真发生过的事，有人、有场景、有一个让人心里一动的细节；把这些都提炼掉了，剩下的就只是几个大字。

用「管、带、长」三个字看信息三样。数学最适合管：一个数，可以定、可以考、可以罚。逻辑适合带：一番道理讲通了，人自己会照着做。符号最接近长：一个故事、一个名字，放出去以后，在人群里自己传、自己长，谁也管不住它往哪里传，可它传得最远。德鲁克的理论，用逻辑带人，用数学检验，把长的那一样留在了自己的日子里。

还要说一层。数学在 E2 里有一种特别的力量：它最容易被做成目标。一个数，可以写进责任书，可以考核，可以排名。逻辑难一些，一番道理没法打分。符号最难，一个故事传得多远，没法定指标。所以，一个以目标为骨架的理论，天然会偏向数学，其次是逻辑，最后才是符号。德鲁克比后来很多人都清醒，他一再说难量的东西也要管；可是他的骨架决定了，他自己的理论，也免不了往数学那边倾。

还可以看看德鲁克自己是怎样让人记住他的。他的很多说法，本身就是一个好用的符号：「知识工作者」这个词，一出来就被人记住了；「创造顾客」四个字，比一整章的论证传得远；「有计划地放弃」，一听就明白。他很会起名字。起名字，就是在做符号。他在理论里没给符号位置，可他给自己的道理起名字的本事，是第一流的。这也是他人生里那股吸引力的一部分。

放回日子里。

唐志明这些年，在信息这一格上，越来越像东边那家烧饼铺的年轻老板：每天的流水、进店人数、客单价、回头率，手机里一清二楚。他也给花店写过一份「经营理念」，贴在第一家店的墙上，跟东边烧饼铺那张差不多。

有一年，本地的一个公众号来花店采访，想写一篇「老城小店」的文章。记者问唐志明：「你们家花店有什么故事？」

唐志明想了半天，说：「我们花新鲜，价格公道……」

记者笑了笑，转头去问老冯。老冯说：「故事？那得问老板娘。她年轻时候在纺织厂里，车间主任追她，送了她一枝从厂区花坛里偷摘的月季，被厂长抓住扣了半个月奖金。」

记者眼睛一亮。那篇文章的标题后来叫《一枝偷来的月季，开成了三家花店》。文章发出去以后，好几天里，三家店都来了不少专门找来的人，有的指着苏敏问：「你就是那个老板娘？」

唐志明看着那篇文章，又好气又好笑。他贴在墙上的五条经营理念，没有一个人提起过；那枝被扣了半个月奖金的月季，却让人记住了这家店。

后来唐志明把墙上那五条经营理念摘了下来，换成了一张旧照片：年轻时的苏敏站在纺织厂的花坛边上，手里拿着一枝月季。照片下面没有写字。来店里的客人常常站在照片前看一会儿，有的会问，有的不问。问的人，店员就把那个故事讲一遍。

唐志明的报表照样每天看，数字一个也没少。他只是明白了，数字是给自己看的，道理是给店员讲的，故事，是给路过的人听的。三样信息，各有各的去处。

带走的话

数字让人算得清，道理让人想得通，故事让人记得住、愿意来。德鲁克用了一辈子故事，却只把数字和道理写进了理论。

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——开的是「用衡量和道理管理」这扇大门，逻辑一层写得最好；符号这扇门，他天天在用，没在理论里开。

这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——数字和道理是带的工具；故事和口碑，是长出来的。

第 25 章

先定靶子：收回动作的现场与 SDE 总账

这一章的问题：一个组织走出来的方向，是怎样被改写成「出发前就该找准的目标」的?

设想南方山区有一个小村子，村里人祖祖辈辈种茶。十几年前，几户人家自发凑在一起，把各家的茶叶拿到一起炒，一起拉到镇上卖，价钱比各卖各的高一点。后来又有几户加进来，大家就叫它「合作社」，其实什么章程也没有。

这个合作社是怎样一步步走过来的?

第一年，是几户人家凑在一起，图的是省点力气、多卖点钱。第三年，有个在外面打过工的年轻人回村，带回来一个主意：别光卖散茶，做成小包装，送到城里的茶叶店去。第五年，城里有个开茶馆的老板来村里玩，喝了他们的茶，说这茶有一股山里的野气，跟别处的不一样，让他们别学别人做得太「精」。第八年，合作社的茶在城里有了一点小名气，人家叫它「野山茶」。

这一路，没有人事先定过目标。方向是一步一步走出来的：先是凑在一起，然后是小包装，然后是「野气」，然后是名气。

第十年，县里来了一位扶持合作社的干部，很热心，给合作社做了一份「发展规划」。规划的第一页写着：「本合作社的使命：做中国最好的野山茶品牌。」第二页是目标：三年内产量翻番，进入省城二十家茶叶店，品牌知名度达到多少。第三页是任务分解：谁负责扩种，谁负责包装，谁负责跑市场。

干部很得意，说：「你们以前是瞎摸，现在有了清楚的目标，就能做大做强了。」

合作社里的老人们看着那份规划，心里有点说不出的别扭。规划上写的每一句话都没错，「野山茶」也确实是他们的方向。可是规划把这十年说成了「瞎摸」，

好像「做最好的野山茶品牌」这个靶子，本来就该在十年前定好，只是他们笨，没想到。

这个场面，就是本书说的「先定靶子」的现场。

先定靶子，是一个收回动作：把一个组织在走的过程中慢慢走出来的方向，回过头去，改写成出发之前就该找准的目标。

这个动作有三步。

第一步，回头看。站在今天，看见这个组织走到了这里，于是觉得，这里就是它本来该去的地方。

第二步，写成答案。把「这里」写成一句话，作为「我们的事业是什么」的答案。好像这个答案一直都在，只等人去找到它。

第三步，往下推。从这个答案推出目标，从目标推出任务，从任务推出衡量。一个靶子就立起来了。

德鲁克的理论里，有没有这个动作?

有。而且，它就在他最核心的那个问题里：「我们的事业是什么？」

德鲁克说，每个企业都要回答这个问题，而且要在一开始就回答，在成功的时候更要回答〔待核，只转述〕。他说，大多数企业失败，都是因为没有认真回答这个问题。他还说，从这个问题的答案里，要推出企业的目标；从目标里，推出每个部门、每个人的任务〔待核〕。

这一路，正是先定靶子的三步：问「我们的事业是什么」，找到一个答案，从答案往下推。

要公平地说，德鲁克比那位县里的干部高明得多。

第一，他说这个问题要反复问，不是问一次就定了。他还加了两个问题：「我们的事业将会是什么？」「我们的事业应该是什么？」〔待核〕这等于说，靶子是可以挪的，要定期回头看一看，靶子还对不对。有计划地放弃，也是这个意思：靶子不对了，要舍得换。

第二，他说答案要从外面找，从顾客那里找，不能坐在办公室里想。这跟县里干部关起门来写规划，不是一回事。

可是，即便靶子可以挪，即便答案从外面找，它在德鲁克的骨架里，仍然是一个靶子：每一次，都是先找到答案，再去行动；先定方向，再出发。方向是在行动之前就该找准的东西，行动只是去实现它。

这个骨架，看不见那个茶叶合作社的十年。那十年里，方向不是先找准再出发的，是一边走一边长出来的：凑在一起的时候，没人知道会有小包装；有了小包装的时候，没人知道会有「野气」；有了「野气」的时候，没人知道会有名气。每一步都是走到了，才看见下一步。如果十年前就有人逼他们回答「我们的事业是什么」，他们最多答一句「多卖点钱」，那个答案推出来的目标，只会把他们引到别处去。

这里还要分清两件事：回头总结，和先定靶子，不是一回事。回头总结是说：我们走到了这里，来看看是怎么走过来的，哪些是对的，哪些是碰巧的。先定靶子是说：我们本来就该来这里，早该定好的。前一种，承认路是走出来的，把走过的路当成财富；后一种，把走过的路当成弯路，把终点当成起点。那位县里的干部要是写的是「这十年我们走对了什么」，老人们心里就不会别扭了。

先定靶子，最大的代价，就是把这种「走出来的方向」读成了「本来就该找准的方向」。一旦这样读，就会觉得走的过程是「瞎摸」，是浪费，是可以省掉的冗余；以后再做事，就会要求先把靶子定好，再出发。可是很多最好的方向，恰恰是在「瞎摸」里摸出来的。

这跟第 16 章讲的六路径是一个意思：先定靶子，就是只认从价值起手的那一条路；茶叶合作社走的，是从能量起手（几户人家凑在一起的那股劲）、再到价值（慢慢看清「野气」）的路。

也跟第 14 章讲的冗余是一个意思：那十年的「瞎摸」，在先定靶子的眼光里是冗余，是该省掉的；可它恰恰是合作社最值钱的东西长出来的地方。

还跟德鲁克自己的一生是一个意思：他的一生，是一条典型的「走出来的路」。学徒，记者，银行，教书，顾问，作家，日本画，小说，没有哪一步是先定好靶子再走的。如果十八岁的他被逼着回答「我的事业是什么」，他大概答不出「现代管理学之父」。

他晚年写《自我管理》，劝人去发现自己的长处、自己的做事方式、自己属于哪里，这其实是一种「走出来」的办法：不是先定好自己要成为什么人，而是一边做一边看，看清了再调。可惜这套办法，他只用在了一个人身上，没有用在组织身上。对一个人，他说要边走边发现；对一个组织，他说要先想清楚事业是什么。同一个人，两套顺序。

他自己的一生是走出来的，他教给组织的，是先定靶子。这正是本书说的「看见」和「收回」：他在日子里看见了走出来的路，在理论里把它收回成了一个靶子。

下面算第六编的总账。

实践一的三件事	他写足了什么	缺了什么
为了什么（D1 意义三律）	创造律：企业的目的是创造顾客；创新与企业家精神；七个来源	自由律交给社会，只在「自我控制」里留了一颗种子；幸福律几乎没写；乘法的另一个因子空着
怎样说清（E2 逻辑）	讲道理讲得最好；「我们的事业是什么」三问	把走出来的方向写成出发前的答案：先定靶子
怎样量（E2 数学）	衡量、目标、反馈；难量的也要管	传下来只剩好量的；符号（故事、名字、口碑）不在理论里，却是他用得最多的

这一编的定位，可以接着第四编、第五编的定位式往下写：在实践一上，德鲁克的管理＝F（创造，逻辑，数学）——意义三律只写了一律，信息三样少了符号，收回动作是先定靶子。

表里有一个读数值得多看一眼：「怎样说清」那一行，他写得最好的，恰恰是先定靶子发生的地方。这不奇怪。道理讲得越清楚，越容易让人觉得答案本来就在

那里；一番好的论证，常常会把一个摸索出来的结论，讲成一个推出来的结论。逻辑的长处，也是先定靶子的温床。讲故事就不一样，故事天然是按时间走的：先有什么，后有什么，走到哪一步才看见什么。一个肯讲故事的组织，不大容易忘了自己的方向是走出来的。这也许是符号这一样，除了传美以外的另一个用处。

还要说一句保底。在一个已经长成、方向已经比较清楚的大组织里，先定靶子是很管用的。几万人的公司，不能每个人都「一边走一边看」，得有一个大家都认的方向，得有目标、有分工、有衡量。德鲁克为这样的组织提供了一套清楚的办法，功不可没。茶叶合作社到了第十年，名气有了，人多了，确实也需要一份规划。本书要说的，只是规划的第一页别把那十年写成「瞎摸」。

放回日子里。

茶叶合作社的老人们后来做了一件事，这是我构想的结局。他们没有推翻那份规划，规划里的扩种、包装、跑市场，都照着做了。可是他们在规划的最前面，加了一页，是村里一位老教师写的，题目叫《这十年我们是怎么走过来的》：几户人家怎样凑到一起，那个年轻人怎样带回了小包装的主意，那个茶馆老板怎样说了一句「别做得太精」。

县里的干部看了，说这一页「不像规划」。老人们说：「那就当是给后来的人看的。他们得知道，『野山茶』不是我们想出来的，是走出来的。以后要是哪天靶子不对了，他们知道该回到哪里去重新走。」

唐志明的花店，后来也写过一份五年规划，是小罗起草的。唐志明看完，在第一页的前面加了一行字：「这家店是从一枝月季开始的。」

> **带走的话**
>
> 很多最好的方向，是一边走一边长出来的。回头把它写成「本来就该定好的靶子」，就会把走的过程当成瞎摸，下回只敢先定靶子再出发。

> **小账**
>
> 这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——开的是「先想清楚我们的事业是什么」这扇大门，让无数组织找准了方向；关上的是「方向是走出来的」那扇门，他自己一生走的正是那扇门。
>
> 这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——先定靶子是带：定方向、推目标、分任务；茶叶合作社的前十年是长出来的。

第 七 编

怎样一步步做：三个场景（实践二 S3·D2·E1）

编　序

第六编看的是第一套实践组合：为了什么、怎样说清、怎样量。这一编看第二套：价值（S3）、路径组织（D2）、三界（E1）。用大白话说，它管两件事：怎样一步步做，在什么场景里做。

怎样一步步做，靠路径组织的六步：猜想、动手、评估、反馈、修正、迭代。先猜一个办法，动手去做，做完看看怎么样，把看到的告诉该知道的人，照着改，改了再来一轮。这六步一圈一圈地转，事情就一步步做成了。

在什么场景里做，靠三界：现实界、自我界、理念界。现实界是外面的事：车间、店铺、顾客、市场、钱和货。自我界是一个人跟自己的那一场：他怎样管自己的时间、长处、心气。理念界是想法和理想的那一场：一个组织信什么、想成为什么、心里装着什么样的好东西。

德鲁克在这一套组合里，现实界写得最足，自我界写得很深，理念界几乎不当管理场景写。六步里，动手、评估、反馈写得扎实，猜想他不大信，修正和迭代多半只写了「停下来」，没怎么写「走到一半改方向」。

本编三章：第 26 章看现实界；第 27 章看自我界；第 28 章看理念界去哪儿了，并算这一编的总账。

第 26 章

现实界的场：车间、顾客与市场

这一章的问题：一件事怎样从一个想法，一步步变成店里、车间里、市场上真真切切的东西？

设想一个城市的老城区，有一家开了二十年的社区洗衣店。老板姓江，一直做的是最传统的生意：客人把衣服送来，三天后来取。

前几年，附近搬来了很多上班的年轻人。江老板发现，这些年轻人很少来。他琢磨了一阵，猜了一个原因：年轻人白天上班，没空送、没空取。

他没有大张旗鼓地改，先试了一个小办法：在附近两栋写字楼的前台各放一个收衣袋，每天傍晚他骑电动车去收一回，洗好了第二天傍晚送回去。

试了一个月，收上来的衣服不多，可他发现了一件意外的事：收衣袋里，一大半是衬衫和西装，很少有别的。他去问了几个年轻人才知道，他们最头疼的，就是上班穿的衬衫，自己洗了熨不平。

江老板又改了一回：写字楼的收衣袋只收衬衫和西装，价格打包算，一周五件，周一收走、周五送回。

这一改，生意一下子起来了。第三个月，他又加了两栋楼。半年后，他把这个办法推到了附近的五个小区。

江老板的这一路，就是 SDE 管理学说的路径组织：猜想（年轻人没空送取），动手（放收衣袋），评估（收上来的多是衬衫），反馈（去问年轻人），修正（只收衬衫，打包算价），迭代（加楼、加小区）。六步转了几圈，一件事就做成了。

场景呢，全在现实界：写字楼、前台、衬衫、电动车、价格。

德鲁克在现实界这一场，写得非常足。

他的管理书，几乎都是在现实界里展开的：公司、工厂、车间、医院、学校、市场、顾客、竞争对手、价格、成本。他讲的每一个道理，都落在一个具体的现实场景里。第 17 章讲的凯迪拉克，第 7 章讲的通用汽车，第 14 章讲的五个习惯，都是在现实界里讲事。

在路径组织的六步上，他也有很多扎实的话。

讲动手，他说过，一个决定在落到某个人的具体工作之前，还只是一个好意〔待核，只转述〕。他讲创新，特别强调要从小处着手：一项成功的创新，一开始往往是小的、简单的、专注的，只做一件具体的事〔待核，据《创新与企业家精神》大意〕。他说，想一开始就搞一场大革命的创新，多半会失败。江老板先在两栋楼放收衣袋，正是这个意思。

讲评估和反馈，他有那个有名的「反馈分析」：做决定的时候写下期待，过一段时间对一对〔待核〕。他讲创新，说要特别留意意料之外的成功：一件你没指望的事成了，要赶紧去弄清楚为什么，那里面常常藏着最好的机会〔待核〕。江老板收衣袋里那一大半衬衫，就是一个意料之外的成功。

讲迭代，他说成功的创新要一边做一边调，开始小，然后一步步扩大〔待核〕。

他还给创新提过几条「不要」，也很实在〔待核，据《创新与企业家精神》大意〕：不要太聪明，创新要让普通人也能用；不要一下子做太多事，分散了就什么也做不成；不要为遥远的将来创新，要为眼前就有人需要的东西创新。江老板的收衣袋，三条都合：普通人一看就懂，只做衬衫一样，眼前就有人需要。

这些「不要」，跟他讲的「有计划地放弃」是一个脾气：宁可少做，也要做准。在现实界这一场里，这个脾气让很多组织少走了很多弯路。

先说他对在哪儿。

第一样对，是他让管理落了地。很多管理理论高高在上，讲的是战略、愿景、范式，跟车间里、柜台前的事隔着好几层。德鲁克的道理，都能落到一个具体的场景、一个具体的动作上。这是他的书能被那么多实干的人读进去的原因。

第二样对，是「从小处着手」。这一条在今天特别值钱。很多组织一想改变，就要搞大动作：大规划、大投入、大张旗鼓。德鲁克说，先小试，看看行不行，行了再扩大。这能省下无数的冤枉钱。

第三样对，是「意料之外的成功」。人都爱盯着自己预想的东西，预想之外的东西，哪怕是好事，也容易被忽略。德鲁克提醒人去看那些没预想到的成功，这是一个很高明的眼光。

还要补一句他在现实界里最看重的一个地方：外面。他说，管理者最大的危险，是被组织里面的事淹没：开会、报表、人事、预算，每天都有一堆，忙也忙不完；而真正决定组织命运的，是外面的事：顾客变了，技术变了，人口变了。他劝管理者每隔一段时间就走出去，亲眼看看外面〔待核，只转述〕。江老板天天骑电动车去写字楼收衣服，等于天天在「外面」，所以他看得见年轻人要的是熨平的衬衫。坐在店里等客人上门，是看不见的。

用 SDE 看这一处。

现实界这一场，德鲁克的读数是满的。路径组织的六步，他在现实界里写了动手、评估、反馈，写了从小处开始的迭代，也都写得扎实。

可是有两步，要细看。

一步是猜想。德鲁克对「猜」这件事，很不放心。他说过，预测未来是靠不住的；与其去猜未来，不如去看「已经发生的未来」：那些已经发生了、但后果还没完全显出来的变化，比如人口的变化，比如一项已经出现、还没普及的新知识〔待核，只转述〕。这是一个很清醒的看法：从已经发生的事实出发，比凭空猜测稳当。

「已经发生的未来」这个说法，值得多说两句，因为它确实高明。德鲁克举过的例子大致是这一类：出生率降了，二十年后上大学的人一定会少，这件事今天就已经定了，只是后果还没显出来；某项新技术已经在实验室里成熟了，十年后它一定会改变某个行业，今天就能看见苗头〔待核，只转述〕。他的意思是，管理者不必当算命先生，只要睁大眼睛看那些已经发生、还没被人当回事的变化，就能比别人先走一步。

这个看法，把猜想从玄学拉回了事实，是对的。很多组织栽跟头，就是因为凭空猜了一个未来，押上了全部身家。德鲁克劝人别猜，要看，这是一种稳。

可是这样一来，猜想这一步，在他那里被换成了「看事实」。江老板猜「年轻人没空送取」，这个猜想不是从什么「已经发生的未来」里推出来的，是他看着年轻人不来，心里琢磨出来的一个念头。很多事情的开头，就是这样一个念头：说不清依据，可值得一试。德鲁克的路径里，这种念头的位置很小。他要的是先把事实弄清，再出发；这又是先定靶子的一个样子：连猜想都要先有依据，才肯动手。

另可是猜想还有另一种用处，跟预测未来不是一回事。江老板猜「年轻人没空送取」，他不是在算命，是在给眼前的一个现象找一个可以去试的解释。这种猜想不求准，只求能试：猜错了，试一个月就知道，损失不大；猜对了，就打开了一扇门。科学家做实验，也是这样：先猜一个解释，再设计一个实验去检验它。

德鲁克不信预测，这没错；可他把这种「能试的猜」也一起放轻了，他的路径常常从「把事实弄清」开始，而不是从「猜一个、试一试」开始。这在大组织里很稳妥，在小店、小作坊、刚起步的团队里，就显得太慢：等把事实弄清了，机会早就过去了。

一步是修正。德鲁克写修正，写得最多的是「停」：有计划地放弃，不对了就停下来。可是很多时候，事情走到一半，不是要停，是要改方向：江老板第一个月发现收上来的多是衬衫，他没有停，也没有照原样做下去，他改了方向，只收衬衫。这种「走到一半转个弯」，在德鲁克那里写得不多。他讲创新，讲意料之外的成功要抓住，这碰到了转弯；可是他整套目标管理的骨架，是先定目标、再去完成，走到一半改目标，在这个骨架里是一件很别扭的事。

这个别扭，在日子里很常见。设想一家连锁超市的门店店长，季度初接到总部的目标：生鲜区的销售额要涨一成五。干到一半，她发现附近新开了一家菜市场，生鲜区再怎么努力也涨不上去；可是她同时发现，店里的熟食区意外地火了，附近上班的人中午都来买。按常理，她该把力气从生鲜区挪到熟食区去。可是目标是总部定的，季度没完，改不了。她只能硬着头皮在生鲜区上使劲，熟食区的机会白白

放过了。到了季度末，生鲜区没达标，她被扣了绩效；熟食区多卖的那些，没人记她的功。

这家超市的毛病，不是目标定错了，是目标定死了：走到一半看见了转弯的路，却没有一条正经的路可以转。德鲁克讲「意料之外的成功要抓住」，讲得很对；可是他的目标管理骨架，在很多组织里恰恰让人抓不住它。两样东西都出自他，却在实践里打了架。

用 SDE 的动力机制说，这是张力积累了，形状却不让改：生鲜和熟食之间的张力越来越大，可季度目标像一个铁箍，箍着不让变。最后张力只能用别的方式泄出来：店长灰心，店员抱怨，好机会溜走。一个组织要让三拍走得通，第二拍「形状改变」得有一点余地：走到一半，允许转弯。

还有一层，跟美有关。江老板的生意，为什么能在五个小区推开？除了办法对，还有一个原因：他每天傍晚骑电动车去收衣服，跟写字楼的前台、小区的门卫混熟了，大家愿意帮他照看收衣袋，愿意跟新搬来的人推荐他。这是吸引，是他这个人让人愿意靠近。办法是现实界的，可让办法推得开的那股力，是美。德鲁克在现实界里讲办法讲得很足，讲这股让办法推得开的力，讲得少。

还要说一句他对在哪儿的旁证。很多大公司后来搞「试点」，先在一个城市、一个门店、一条产品线上试，试成了再推开。这套做法，跟德鲁克说的「从小处着手」是一路的。今天很多人觉得试点是常识，可在大组织一想改变就要「全面铺开」的年代，这是一句很有分量的提醒。

还可以用「管、带、长」三个字看一看路径组织的六步。动手、评估，可以管：做没做、做得怎样，能查。反馈、修正，要带：让干活的人把看到的说出来，一起商量怎么改。猜想和迭代里那份「试一试、看着办」的劲，多半是长出来的：一个肯试的人，一群肯陪着试的人，一个允许试错的地方。德鲁克的六步，管和带写得多，长的那一份，他自己一辈子都在用，书里写得少。

江老板的生意后来也碰到过一回要转弯的时候，这是我构想的下文。推到五个小区以后，有一阵子很多年轻人开始穿免熨的衬衫，送来的衬衫少了三成。江老板

没有硬撑，也没有收摊，他去问了一圈，发现这些年轻人现在最头疼的是羽绒服和运动鞋。他又转了一个弯：写字楼的收衣袋，冬天收羽绒服，夏天收运动鞋。

一个小生意，十年里转了三四个弯。每一个弯，都是走到那里才看见的。这正是「走出来」的路：不是一开始就定好的，是一圈一圈调出来的。

放回日子里。

唐家花店在现实界的路径组织上，也走过几圈。

有一年，小罗想试一个新办法：给附近的写字楼送「办公室绿植月租」，每月换一回。他猜，上班的人喜欢桌上有点绿。

他先找了一栋楼的三家公司试。一个月后评估：三家公司里，两家没续，一家续了。他去问没续的那两家，人家说：「绿植是挺好，可没人浇水，换来换去也是半死不活的。」他又去问续了的那一家，人家说：「我们前台小姑娘喜欢，她天天浇。」

小罗琢磨了一下，改了一个办法：不再只是送绿植，每回换植物的时候，顺便教那家公司的一个人怎么照顾，还在花盆上插一张小卡片，写着这盆植物叫什么、多久浇一回水、喜欢晒太阳还是不喜欢。

第二轮，五家公司试，四家续了。

小罗走的这六步，跟江老板一样：猜想、动手、评估、反馈、修正、迭代。中间那一回修正，是转弯，不是停下。

这一回还有一个意外的收获。那家前台小姑娘天天浇水的公司，后来成了花店最大的客户：公司里有人过生日、有人升职、有人结婚，都在唐家订花。那个小姑娘跟小罗说：「我推荐你们，是因为你们的卡片写得用心，看得出是真喜欢花的人。」

办法是小罗试出来的，现实界的六步走得一步不差；可最后让这家公司成了大客户的，是那几张用心的小卡片，是一个前台小姑娘愿意替你说话。现实界的路走通了，美那一股力在路边等着，接了一把。

唐志明听小罗讲了这一路，说：「你这个办法，书上叫什么？」

小罗说：「不知道叫什么。我就是试一试，不对就改。」

带走的话

从小处试起，盯住意料之外的成功，这是德鲁克在现实界里写得最扎实的功夫。可很多事的开头是一个说不清依据的念头，很多事的转机是走到一半转个弯。

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——开的是「管理落在具体场景里」「从小处着手」两扇大门，现实界写满；猜想被换成了「看已经发生的事实」，修正多半写成了「停」，转弯那扇门开得窄。

这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——江老板的衬衫生意，是一边试一边长出来的；德鲁克给它的，是一套带的办法。

第 27 章

自我界的场：知识工作者

这一章的问题：一个没有人管的人，怎样管好自己?

设想一位姓孔的女士，在一家工厂做了十八年会计。四十三岁那年，工厂搬到了外省，她没跟着去，决定自己出来接活：给附近的小店、小作坊做账，报税，出出主意。

头半年，她过得一团糟。没有人给她排班，没有人给她定任务，也没有人检查她。她有时候一天接五个电话，忙到半夜；有时候一周没活，在家坐立不安。她发现自己什么都接：记账接，报税接，人家问装修贷款她也帮着跑，到最后哪样都没做好，还落下一身累。

有一天，一个开五金店的老客户跟她说：「孔会计，你账做得是真好，可你别什么都揽。你就做账，做好了，我给你介绍客人。」

孔女士回家想了一夜。第二天，她拿了一个本子，把过去半年接的每一单活都写下来：做了什么，花了多少时间，客户满不满意，自己做得顺不顺手。写完一看，她明白了：她最拿手、客户最满意、自己也做得最顺的，是给小店理账，把一团乱麻理清楚；她最不拿手、最费时间、客户也不满意的，是跑腿办事。

她做了一个决定：只做理账，别的都推掉。一年以后，她手上固定的客户有了三十多家，全是老客户介绍来的。

孔女士做的事，就是德鲁克晚年最看重的那件事：一个人管好自己。

用 SDE 管理学的话说，这是自我界的那一场：一个人跟自己的那一场。没有组织替你安排，没有上级替你检查，你得自己弄清楚自己能做什么、该做什么、怎样做。

德鲁克在自我界这一场，写得很深。

本书第二编第 10 章已经提过，他晚年写了《自我管理》〔待核，1999 年《哈佛商业评论》〕。这篇文章不长，问了几个问题，大意如下〔待核，只转述〕：

我的长处是什么？他说，大多数人以为自己知道，其实多半不知道。唯一的办法是做反馈分析：每做一个要紧的决定，写下你期待的结果，过九个月或一年再对照。他说自己这么做了几十年。

我是怎样做事的？有的人是读者型，看文字才明白；有的人是听者型，听人说才明白。有的人一个人干得好，有的人跟人一起干得好。有的人在压力下干得好，有的人要从容才干得好。这些不是对错，是不同；弄清了，才能找到适合自己的做法。

我的价值观是什么？他说，有一个「镜子测试」：早上照镜子的时候，你想看见一个什么样的人？一个组织的价值观要是跟你的价值观冲突，你在那里干得再好，也会受罪。

我属于哪里？弄清了长处、做事方式和价值观，就大致知道自己该在什么地方、跟什么样的人一起干。

我该贡献什么？不是问「我想做什么」，也不只是问「别人要我做什么」，而是问：在这个处境里，以我的长处，我能做出什么最有分量的贡献？

他还谈过人生的下半场。他说，知识工作者的工作寿命，往往比他所在组织的寿命还长；一个人到了四五十岁，可能会对原来的工作感到厌倦，所以要早做准备，比如开辟第二份事业，或者做一份平行的事业，或者去做社会公益〔待核，只转述〕。

先说他对在哪儿。

第一样对，是他看见了一个大变化：越来越多的人，要自己管自己了。在工厂时代，人的一辈子大致是由组织安排的：进厂，干到退休，厂里管你的一切。知识社会里不一样了，人要换工作、换行业，要自己找方向。德鲁克是最早、最清楚地看见这个变化的人之一。孔女士四十三岁出来单干，正是这个变化里的一个普通人。

第二样对，是反馈分析。这个办法简单得近乎笨拙：写下来，过一阵对一对。可它极其有效。一个人对自己的看法，十有八九是错的：以为自己擅长的，未必擅长；以为自己不行的，未必不行。写下来再对照，等于给自己装了一面镜子。孔女士那个本子，就是一个土办法的反馈分析。

第三样对，是「长处」。德鲁克一辈子都在讲：在长处上使劲，不要在短处上耗。孔女士揽下所有的活，就是在短处上耗；她只做理账，就是在长处上使劲。这一条，对普通人来说，可能是德鲁克最有用的一条。

第四样对，是「人生下半场」。很多人到了四五十岁才发现，自己的一辈子被一份工作绑住了，想换也换不了。德鲁克提醒人早做准备，这是一种很体贴的远见。

还有一条，他说得很重：一个人要对自己的人际纠缠负责。他的意思大致是，在组织里，每个人都跟别人一起干活；你得让一起干活的人知道你的长处、你的做事方式、你在做什么、他们可以期待你什么；你也得去弄清他们的〔待核，只转述〕。很多人以为自我管理就是管好自己，德鲁克说不够，还要管好自己跟别人之间的那一层。孔女士后来跟每个新客户见面，第一句话就是：「我只做理账，别的我帮你找人。」这句话，就是在替自己跟客户之间立一个清楚的规矩。

用 SDE 看这一处。

自我界这一场，德鲁克写得很深，读数是满的。路径组织的六步，在自我界里，他写得最好的是评估和反馈：反馈分析就是一个人给自己做评估、给自己做反馈。修正和迭代也有：发现了长处，就往长处上调；发现了不适合的地方，就挪开。

这里有一个很有意思的地方，本书第六编已经提过一次：德鲁克在自我界里用的，是一套「走出来」的办法。他不让人先定好自己要成为什么人，而是让人一边做一边看，看清了长处再往那里使劲。这跟他给组织开的「先定靶子」，顺序是反的。对一个人，他让人先走、后看清；对一个组织，他让人先看清、后走。

这说明，他是知道「走出来」这条路的，而且知道得很深。他只是没把这条路用到组织身上。

德鲁克说自己做反馈分析做了几十年，每回对照都有意外〔待核〕。他发现自己对某些事的判断出奇地准，对另一些事的判断却一再落空；准的那些，他就多花力气，落空的那些，他就少碰。一个大师肯这样一笔一笔地跟自己对账，这份老实，比他的任何一句名言都更值得学。

用 SDE 的动力机制看一眼孔女士。头半年的乱，是张力积累：什么都接，什么都做不好，越忙越心虚。那个五金店老板的一句话，加上她那一夜的本子，是形状改变：她从一个什么都揽的人，变成了一个只做理账的人。第三拍回写，是她把这个教训写回了自己做事的规矩里：以后有新活找上门，她先问自己一句「这是不是我的长处」，不是，就推给别人，还帮人介绍合适的人。这一推一介绍，反倒让她在客户那里攒下了信用。

德鲁克讲人生下半场，其实讲的也是这三拍：四五十岁的厌倦是张力，换一份事业是形状改变，把前半辈子攒下的本事写进后半辈子，是回写。他讲得很清醒，只是讲的时候，多半是在讲「怎样安排」，少讲「什么让人心动」。

那么自我界这一场，缺了什么？

缺的还是那一股力：美。

他问长处、问做事方式、问价值观、问属于哪里、问贡献。这几个问题里，「属于哪里」最接近美：一个人属于哪里，常常是因为那里有让他愿意靠近的东西，那里的人、那里的事、那里的气氛，让他觉得「这是我的地方」。可是德鲁克问「属于哪里」，是把它当成一个从长处、做事方式和价值观里推出来的结论：你是什么样的人，就该去什么样的地方。这又是把美当成了一个要推出来的事实。

一个人被什么吸引，常常推不出来。孔女士后来跟人说，她最喜欢的一刻，是把一个小店的乱账理清以后，老板看着那几张表，长出一口气，说「原来我这店是这么回事」。那一刻她觉得自己干的活是好看的、有意思的。这一刻，是她愿意一直干下去的原因，比长处、做事方式都更根本。这是美，也是意义三律里的幸福。

德鲁克的五个问题里，没有一个问的是这一刻：你在什么时候觉得自己干的活是好看的？什么样的时刻，让你愿意一直干下去？

自我管理在传开以后，也有它变样的方式。很多书店的书架上，「自我管理」被放在了「成功学」旁边：怎样高效、怎样自律、怎样打造个人品牌、怎样在三十岁以前财务自由。手机里装满了打卡软件，每天几点起、读了几页书、走了多少步，都有数字。

德鲁克的《自我管理》，本意是让人弄清自己是什么样的人、该去哪里、能贡献什么。到了成功学里，它变成了一张给自己定靶子的表：每天、每周、每年，要完成多少。一个本来教人「走出来」的办法，又被改成了「先定靶子」。这一回，靶子是对着自己的。

还有一层，跟他自己有关。自我界这一场，恰恰是德鲁克自己一辈子活得最好的一场。第一编讲过，他十八岁在汉堡读祁克果，一辈子都在跟自己对话，晚年写《自我管理》。他的人生里，一号位（旁观）和三号位（自我）都走到了头。他写自我界写得深，是因为他活得深。

可是他在自我界里活出来的，比他写出来的多一样：他让自己一直被一些美的东西吸引着，日本画、歌剧、小说、历史。这些东西让他的自我界不只是一个管时间、找长处的地方，还是一个让自己愿意活下去、愿意一直学下去的地方。他把管时间、找长处写进了《自我管理》，把日本画留在了墙上。

放回日子里。

小罗当了几年店长，有一阵子很迷茫。店管得不错，可他觉得自己每天都在重复：排班、进货、对账、开会。他二十九岁了，不知道再干十年，自己会是什么样子。

他找唐志明聊。唐志明给了他一本讲自我管理的小册子，说：「你看看，找找自己的长处。」

小罗照着做了，拿了一个本子，记了三个月：自己哪些事做得好，哪些事做得不顺。记完一看，他的长处很清楚：会带人，会算账，会跟客户打交道。这些都是当店长用得上的。

可是这个结论没让他高兴起来。他又找苏敏聊。苏敏没给他书，只问了一句：「这几年在店里，你哪一回觉得最有意思？」

小罗想了很久，说：「是那年给临终关怀病房送花。护士跟我说，有个老人一直在看那束花。那一回，我觉得自己干的不是卖花。」

苏敏说：「那你就往那边走走看。」

后来小罗在店里牵头做了一件事：跟附近两家养老院、一家医院的安宁病房合作，每周送花，顺便教护工插花，让老人们自己插。这件事不怎么挣钱，可小罗干得很起劲，店里的年轻店员也抢着去。

孔女士后来也碰到了类似的时刻。她的客户越来越多，有人劝她招两个人，开个小公司。她按德鲁克的办法问自己：我的长处是理账，不是带人；我是一个人干得好的人。于是她没开公司。

可她心里还有另一个声音。她最喜欢的，是老板们看着理清的账长出一口气的那一刻。她想，能不能让更多的小店老板自己会看账？后来她在社区里开了一个每月一次的「小店账本课」，不收钱，来的都是附近开小店的人。她说，这件事不在她的长处清单上，可它让她觉得自己干的活有了另一层意思。

唐志明给他的小册子，帮他看清了长处；苏敏那一句话，帮他找到了愿意一直干下去的东西。前一样是自我界里的真和善，后一样，是自我界里的美。

> **带走的话**
>
> 写下来，过一阵对一对，找到长处往那里使劲，这是德鲁克留给每个普通人最实用的一招。再问自己一句：什么时候，我觉得自己干的活是好看的？

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——开的是「人要自己管自己」这扇大门，自我界写得最深，用的还是「走出来」的顺序；「什么让你愿意一直干下去」那扇门，他在日子里天天走，没写进五个问题。

这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——一个人管自己，是自己带自己；让人愿意一直干下去的那份心气，是长出来的。

第 28 章

理念界的场去哪儿了——兼 SDE 总账：六步他走了几步

这一章的问题：一个组织心里装着的那些想法和理想，算不算管理要管的一个场景？

设想一个小县城里，有一家开了三十多年的新华书店分店。前些年，书店的生意越来越差，网上买书便宜，年轻人也不怎么进来了。县里一度打算把它改成别的用途。

新来的店长姓温，是个四十来岁的女同志，原来在县图书馆工作。她接手的时候，上面给她的任务很清楚：扭亏，三年内实现盈亏平衡。

温店长先做了现实界的那些事：清库存，砍掉没人买的书，引进一些文具和咖啡，调整了排班。这些做法让亏损少了一些，可离平衡还远。

然后她做了一件上面没要求、也看不出能挣钱的事：她在店里辟出一个角落，每周六晚上办一场「读书夜」，请县里的语文老师、退休干部、返乡的大学生，轮流来讲一本书。讲什么都行，只有一个规矩：讲你自己真心喜欢的书。

头几次，来的人只有十几个。后来慢慢多了，有时候能来七八十人，过道里都坐满了。有个高中生在读书夜上讲了一本讲星星的书，讲得满脸通红，后来考上了天文系，回来又讲了一回。

两年后，书店还是没有盈亏平衡，可县里再没人提改作他用的事。有人说，那是县城里唯一一个周六晚上有人谈书的地方，关了它，县城就少了一样东西。

温店长守住的那样东西，用 SDE 的话说，在理念界。

SDE 管理学的第二套实践组合里，三界是做事的三个场景。现实界，是外面的事：钱、货、顾客、市场。自我界，是一个人跟自己的那一场。理念界，是想法和

理想的那一场：一个组织信什么、想成为什么、心里装着什么样的好东西；一群人为什么觉得这件事值得，他们心里共同守着的那个念想是什么。

读书夜不挣钱，它管的不是现实界的账，也不是哪一个人的自我管理。它管的是一个县城心里的一个念想：这里还有人在乎书，在乎想法，在乎一个高中生讲星星时那份满脸通红的认真。这个念想，就是理念界。

德鲁克在理念界这一场，是怎样写的？

先要说公道话：他不是不关心想法和理想。恰恰相反，他是一个思想极深的人。他年轻时读祁克果，写过一篇讲祁克果的文章，大意是说，一个社会光靠经济和政治撑不住，人还需要一个精神上的支点〔待核，据 1949 年《不合时宜的祁克果》一文大意〕。他在《明日的里程碑》里也谈过，现代社会需要重新找回精神的价值〔待核〕。他晚年自称「社会生态学家」，关心的是整个社会的想法、价值、制度怎样一起变化〔待核〕。

在管理书里，他也谈过组织的「精神」。《管理的实践》里有一章就叫「组织的精神」〔待核，章名按通行译法〕。他在那一章里讲，一个组织要有一种追求卓越的精神，要把注意力放在机会而不是问题上，要用人之长，管理者要正直，品格比聪明要紧〔待核，只转述大意〕。

可是，细看下来，他谈理念界，有两个特点。

第一个特点，他把理念界的大问题，放在社会和个人那里谈，不放在组织的管理里谈。精神的支点、社会的价值，他写在讲社会、讲哲学的文章里；到了管理书里，理念界就缩成了一章「组织的精神」，而这一章讲的精神，主要是追求绩效、用人之长、正直。

第二个特点，就是这一章里的「精神」，落在真和善上，而不是落在一个组织心里的念想上。追求卓越、看机会、用人之长，这是让组织在轨、有效率；正直，是让组织可信、不伤人。至于一个组织心里共同守着什么好东西，什么样的念想让一群人觉得这件事值得，比如温店长的读书夜守着的那份「县城里还有人在乎书」，这一层，他没有当成管理的一个场景来写。

在创新的七个来源里，理念界也露了一回面：「新知识」。可是他说，新知识是七个来源里最不可靠、见效最慢、最难管的一个〔待核，只转述〕。他劝企业家先从前面那几个更靠得住的来源下手。这是对的，可它也说明，在他的路径里，想法这一场，是排在最后、最不放心的那一场。

先说他对在哪儿。

把理念界留给社会和个人，有它的道理。一个公司不该管员工信什么，不该给员工灌输一套世界观；德鲁克见过一个社会被一套理念绑架是什么样子，对组织插手理念这件事，他天然多一分警惕。他宁可让组织专心做事，把信什么留给每个人自己。这份警惕，是值得敬重的。

他把「组织的精神」落到绩效和正直上，也有它的道理：一个组织的精神，最终要在它做事的方式里看出来，不能只是墙上的口号。他宁要实打实的「看机会、用人之长、讲正直」，不要虚头巴脑的「愿景」「使命宣言」。这也是对的。

用 SDE 看这一处。

理念界这一场，德鲁克的读数是：大问题放到了管理之外，管理之内只剩下一章「精神」，这一章又落在了真和善上。理念界作为一个做事的场景，几乎没写。

这个缺口，跟美是缠在一起的。一个组织心里的念想，常常就是它的吸引力的根。温店长的书店为什么让人愿意来？不是因为咖啡，也不是因为文具，是因为那里守着一个让人心动的念想。一个县城里的高中生，愿意在七八十个人面前满脸通红地讲星星，是因为他被那个念想吸引了。理念界是美扎根的地方之一；把理念界留在管理之外，美也就少了一块扎根的土。

用 SDE 的动力机制看一眼温店长。书店要关的那几年，是张力在积累：现实界的账越来越难看，县城里在乎书的人越来越找不到地方。读书夜是形状改变：书店从一个卖书的地方，变成了一个谈书的地方。回写呢？读书夜回过头来，改写了书店卖什么：读书夜上讲过的书，第二周总有人来买；讲星星的那个高中生讲完以后，店里的天文书卖空了一回。理念界的一场活动，回写到了现实界的货架上。

这一拍回写，说明理念界不是一个跟现实界隔开的「虚」的地方。一个组织心里的念想，会一点一点改写它在现实界里做的事。德鲁克把理念界留给了社会和个人，也就看不见这条从念想通到货架的路。

德鲁克自己的一生，恰恰是在理念界里扎得最深的一生。他读祁克果，读历史，看日本画，写小说，写《旁观者》。这些都是理念界的事。他的吸引力，有一大块是从这里长出来的：全世界的经理人愿意听他讲，不只是因为他讲得有用，也是因为他讲的时候，背后站着几千年的历史、几个大陆的文化、一个思想深厚的人。可是他教给经理人的，是现实界和自我界的那一套。理念界，他留给了自己。

还可以拿一个反过来的例子来对照。设想一家公司，墙上挂着一大块「企业文化」，写着愿景、使命、价值观，每年开会都要背一遍。可是员工私下说，这些话跟自己干的活没什么关系，背完就忘。这种「理念」，不是理念界的场，只是贴在现实界墙上的几行字。德鲁克对这种东西是看不上的，他宁要实打实的绩效精神。这份看不上是对的。

可是温店长的读书夜不一样。它没有一个字写在墙上，它是一件每周六晚上真真切切发生的事。理念界的场，不是挂出来的，是做出来的：有人真心讲，有人真心听，讲的人和听的人之间，有一个共同在乎的东西。德鲁克反对挂出来的理念，这没错；可他没有给「做出来的理念」留一个管理上的位置，于是很多组织在反对空口号的同时，也把真正的念想一起扔了。

下面算第七编的总账。

先算三界。

场景	他写了什么	读数
现实界	公司、车间、顾客、市场；从小处着手；意料之外的成功	满
自我界	《自我管理》五问；反馈分析；人生下半场；用「走出来」的顺序	深
理念界	大问题放在社会和个人那里谈；管理书里只有一章「组织的精神」，落在绩效和正直上；新知识被当成最不可靠的来源	几乎不当管理场景写

再算路径组织的六步。

猜想：他不信预测，换成了「看已经发生的未来」；能试的那种猜，在他那里位置小。半步。

动手：一个决定要落到具体的人和事上；从小处着手。满。

评估：衡量、反馈分析、对照当初的期待。满。

反馈：意料之外的成功要抓住；信息先给干活的人自己。满。

修正：写得最多的是「停」，有计划地放弃；走到一半转个弯，在目标管理的骨架里很别扭。半步。

迭代：创新要从小处开始一步步扩大；可是整套目标管理是按年、按季度定靶子的，迭代多半是「下一期重新定靶子」，不是「边走边调」。半步。

六步里，他走满了三步，另外三步各走了一半。走满的三步，动手、评估、反馈，正好是最适合在一个已经定好靶子的骨架里走的三步：靶子定了，动手去打，看打得怎样，把结果告诉人。走一半的三步，猜想、修正、迭代，正好是「走出来」的路最需要的三步：先猜一个，走着走着转个弯，一圈一圈地调。

这跟第四编的六路径检验、第六编的先定靶子，是同一个形状：他的骨架是先定靶子再去打，所以凡是要「一边走一边看」的那几步，他都写得半截。

六步的读数里，还藏着一层跟三界的纠缠。走满的三步，动手、评估、反馈，主要是在现实界和自我界里走的：做一件事，看结果，告诉人。走一半的三步，猜想、修正、迭代，最需要理念界的帮忙：一个人敢猜，常常是因为心里有一个念想在推他；走到一半敢转弯，是因为心里知道自己真正在乎的是什么，眼前的靶子可以换；一圈一圈地调，不调乱，是因为有一个念想在那里定着方向。理念界缺了，后三步就没了底气，只好回到先定靶子的老路上去。

第七编的定位式，可以这样写：在实践二上，德鲁克的管理＝F（现实界，自我界；动手，评估，反馈）——三界少了理念界，六步里「走出来」的那三步只走了一半。

放回日子里。

温店长的读书夜，后来唐果也去讲过一回。她讲的是一本讲日本插花的书，讲到一半，台下有个老太太举手说：「我年轻时候学过两年插花，后来下乡就扔了。」唐果请她上来，当场插了一瓶。那一瓶插得不算好，可老太太插完，眼圈红了。

那天晚上回家，唐果跟苏敏说：「妈，咱们花店，能不能也有一个这样的东西？」

苏敏问：「什么样的东西？」

唐果想了想说：「不是卖花，是让人想起自己为什么喜欢花。」

后来唐家的第一家店，在每个月的最后一个周日下午，留出两个钟头，请街坊里会插花、爱种花的人来讲讲自己的花。不收钱，也不卖东西。唐志明算过，这两个钟头店里的营业额是零。可他也注意到，第一家店的老街坊，这两年一个也没走。

现实界的账，这两个钟头是零；理念界的账，唐志明算不清，可他知道是正的。

有一回，来讲花的是一位八十多岁的老先生，讲他年轻时在乡下种的一院子凤仙花，说那时候家里穷，凤仙花是唯一不要钱的好看东西。讲完以后，老先生的孙女在店里买了一包凤仙花种子，说要回去种给爷爷看。

唐志明在旁边听着，想起自己在纺织厂的那些年。厂区花坛里的月季，是厂里唯一一样不为生产服务的东西，可正是那几丛月季，让他记住了苏敏。他忽然明白，花店卖的东西里，有一样是账本上永远记不进去的：人跟花之间那些说不清的念想。这些念想不在现实界的货架上，也不在哪一个人的自我管理里，它在理念界。一家花店要是只管前两界，它就只是一个卖花的地方。

带走的话

一个组织心里守着的念想，是它最深的吸引力之一。德鲁克把这一场留给了社会和个人，自己却在这一场里扎得最深。走出来的路要三步：猜一个，转个弯，一圈圈地调。

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——现实界和自我界两扇门开得又大又深；理念界那扇门，他在社会和个人那里开，在组织的管理里没开；六步里「走出来」的三步只开了一半。

这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——温店长的读书夜、唐家的周日下午，都是长出来的；德鲁克给组织的，是管和带的办法。

第 八 编

缝隙编：一张目标表，一幅日本画

编 序

前七编，用的主要是理论之刀：拿 SDE 管理学这把尺子，一格一格量德鲁克的理论。量下来的读数是：真和善写得又足又正，美没有自己的位置；目标被写成了一个靶子；六条路只走了一条；三界少了理念界；六步里「走出来」的那三步只走了一半。

这一编换另一把刀：人生之刀。它不量理论，它把理论和人生两本账放在一起对。它问的是：一个大师理论里写的那一格，跟他人生里真正靠的那一格，是不是同一格？如果不是，中间那道缝在哪里？

缝隙这把刀有几条规矩，本编照着走。第一，先写保底：每说一处「他漏了」，先说清他在哪里是对的。第二，缝隙不是虚伪：一个人理论里少写了一样，不等于他说的是假的，更不等于他做人有问题。第三，证据的强弱要说清：硬的说硬，软的说软，不夸大。

本编七章。第 29 章把主缝摆出来，用本编唯一的一张表。第 30 章讲第二道缝：站在门口的人。第 31 章讲第三道缝：每隔几年学一门新学问的人，并跟本系列第 166 号里的华罗庚一章对一对。第 32 章是悖论一句话。第 33 章讲只学他理论的人会卡在哪。第 34 章讲两个同构的普通人故事。第 35 章讲怎样补上这道缝。

这一编的小账，两行改成：缝隙落在哪一格？他教的是什么，靠的是什么？

第 29 章

缝隙在哪里

这一章的问题：德鲁克写进理论的那一格，和他人生里真正靠的那一格，差在哪里？

设想一个周六的上午，一间大学的阶梯教室里，坐满了来上管理课的在职学员：有企业的中层，有医院的科室主任，有街道的干部，有自己开店的老板。讲台上的老师在投影上打出一张表，题目是「卓有成效的管理者：五个习惯」，下面一条一条：管理时间，重视贡献，发挥长处，要事第一，有效决策。

学员们低头抄笔记。

讲到一半，老师放了一张照片：一位白发老人坐在一间朴素的书房里，背后的墙上挂着一幅水墨画，画的是几枝竹子，留白很多。老师说：「这是德鲁克晚年的书房。」〔这是我构想的场景，照片与陈设待核〕

一个学员举手问：「老师，那幅画是什么意思？跟管理有什么关系？」

老师愣了一下，笑着说：「那是他的爱好。他喜欢日本画。」然后翻到了下一页。

这个场面值得多看一会儿。投影上，是他教的东西：一张表，五条习惯，条条清楚，条条可以照着做。照片里，是他活着的样子：一间书房，一幅留白很多的画，一种跟表格完全不同的东西。老师把后者当成了「爱好」，一句话带过。可是本编要问的，恰恰是这一句话带过的东西：那幅画，跟他的管理，到底有没有关系？

先把两本账摆在一起。

理论这本账，前七编已经算过了。德鲁克的管理学，站在 SDE 九宫的价值那一格（S3），而且主要站在真和善上：结果、事实、顾客、责任、正当性、把人当

资源、目标与自我控制。用他自己最有名的几句话说：企业的目的是创造顾客；利润是检验不是目的；管理者要卓有成效；目标管理与自我控制。这是一张目标表。

人生这本账，第一编和第二编一路记下来了。把他人生里最旺的那股力拎出来，是这样几件事：

一是日本画。据记载，他从1930年代在伦敦初见日本画起，迷了一辈子；和妻子收藏了一批日本画，参与写过介绍这批藏品的书；七八十年代在波莫纳学院讲过东方艺术；说过看日本画能让自己的眼睛清醒过来〔以上均待核〕。

二是故事。他的自传《旁观者》写的几乎全是别人：祖母、老师、父亲的朋友、各个城市碰见的人物，写的都是这些人身上那点让人难忘的东西。他七十多岁还写了两部小说。他的管理书里，也处处是故事。

三是他自己的吸引力。全世界的经理人，几十年里愿意听一个从没当过经理的人讲管理；他晚年没有秘书，用一张印好的卡片谢绝邀请，别人还当那张卡片是珍贵的东西〔细节待核〕；很多人去克莱蒙特看他，回来说起来都带着敬意。

四是他少年时的那间客厅、那位让孩子愿意待在她身边的索菲小姐、那出让他掏出学徒工钱去看的歌剧〔待核〕。

这四件事，有一个共同点：它们都不是靠目标和衡量运转的，它们靠的是让人愿意靠近。用SDE的话说，是美，保持的是吸引。

两本账一对，缝隙就出来了：

	理论里	人生里
站的格	S3 价值维・真与善	S3 价值维・美
大白话	把事做真（在轨）、把事做好（效率）	让人愿意靠近（吸引）
代表物	一张目标表：五个习惯、八个目标领域、五个问题	一幅日本画；一本以别人为主角的自传；一张印好的谢绝卡片
管、带、长	带：给组织一套目标与自我控制的办法	长：一个人的工作室、一间客厅、一群愿意靠近他的人

	理论里	人生里
九宫外	二号位：站在组织里讲组织该怎样	一号位与三号位：旁观者、写作者、跟自己对话的人
D3 格内	砍冗余：有计划地放弃、要事第一	靠冗余：每隔三四年学一门新学问〔待核〕

表里「管、带、长」那一行，也值得多看一眼。他教给组织的，是带：目标与自我控制，上下一起定、自己查；不是管，也不是长。他自己活着的那些地方，少年时的客厅、本宁顿的小学院、克莱蒙特那个一个人的工作室、几十年里愿意聚到他身边的人，都是长出来的，没有人带，更没有人管。他在长出来的地方里过日子，教人的是怎样带。

主缝，在 S3 这一格的里面：理论站真和善，人生靠美。

这道缝有一个特别的地方：它不是跨格的缝，是格内的缝。很多大师的缝隙，是理论站一格、人生靠另一格，比如理论站最优化、人生靠能量。德鲁克的主缝，两头都在价值这一格里，只是理论用了这一格里的两股力，人生靠的是这一格里的第三股力。缝窄，所以不容易看见；可也正因为窄，它特别要紧：它说的是同一件事（价值）里，他写下的那两样和他活出来的那一样，没有缝到一起。

表里还有两行，是第二道缝和第三道缝，下两章细讲。这里先说一句：三道缝不是三件不相干的事。站在门口的人（第二道缝），看得清真和善，摸不到组织里的美是怎样养起来的；每三四年学一门新学问的人（第三道缝），靠的是冗余，而美这股力，恰恰最需要冗余：一幅画、一出歌剧、一段闲聊，都是「没用」的东西。三道缝缠在一起，根是同一个：他在日子里靠着的那些不好量、不好定靶子的东西，没进他的理论。

再用缝隙这把刀的随身三问，先问一遍。一问，他说自己靠的是什么，站在哪一格？他在书里说，有效的管理者靠的是几个可以学会的习惯：管时间、重贡献、用长处、要事第一、有效决策。这些站在 S3 的真和善上，也站在 D3 上。二问，他最难的那几年，真正是靠什么熬过来的？十八岁在汉堡，二十三岁离开德国，二十多岁在伦敦当一个外国人，三十岁到美国从头开始。那几年，他没有一张目标

表，有的是夜里的书、一出歌剧、一场画展、几个愿意帮他的人。三问，中间那道缝，该补上什么？这一问留给第 35 章。

接下来是保底。这一段，缝隙这把刀要求必写。

德鲁克在什么条件下是对的？

第一，在已经长成、规模很大、人人各有专长的组织里，真与善确实是头等大事。第五编第 19 章细讲过：几万人、几十万人的组织，跑偏一点就是灾难，内耗一点就转不动；这样的组织往往已经攒下了相当的吸引力，缺的正是在轨和效率。德鲁克写的，主要是这样的组织。在它们身上，他的药是对症的。

第二，「目标加自我控制」，确实比「监工加命令」好得多。在它被提出的年代，它是一次真正的解放；就算到了今天，它的原意，自己定、自己查、信息先给自己，也仍然是很多组织远远没有做到的。

第三，他替知识工作者争到了「被当成人」的位置。工程师、医生、教师、设计师今天在单位里能有的那一点自主和尊严，背后有他几十年的鼓呼。

第四，他对美这股力的那份戒心，有它的来历，也有它的道理。他年轻时见过吸引被拿去为坏事服务；他晚年说领导力不是魅力〔待核〕。一个理论家不愿意把一股容易被滥用的力写进理论，是一种谨慎。

还有第五条，常被人忘记：他的人格本身，就是对他理论的最好的担保。一个讲正直的人，一辈子没有为了钱、为了位置改过口；一个讲要事第一的人，九十多岁还守着自己的时间；一个讲知识工作者要自己管自己的人，自己就是最好的样本。他教的真和善，他自己是做到了的。缝隙只在美那一股上：他做到了，没教。

所以，这道缝不是错误。他写下的真和善，是真的，而且是他用一辈子压出来的。缝隙只是说：他用来过日子的那一股力，没有和他写下的两股力缝在一起。

还要把证据的强弱说清楚。

理论这一侧的证据比较硬：翻遍他的主要著作，确实没有把「吸引」当成一股和「在轨」「效率」并列的管理使命来写；第五编第 20 章细数过，美在他的理论里被分散到了四个地方，用了四个别的名字。

人生这一侧，证据有硬有软。硬的是他的吸引力本身：几十年里全世界的经理人愿意听他讲、读他的书，这件事是实打实的。软的是日本画：它对他有多要紧，本书只有他的收藏、他的课、他的一两句话做依据，不敢说它是他「靠」的东西。所以本书的判语，说的是「他靠的是让人愿意靠近」，日本画只是一个画面。读者看见「一幅日本画」，请把它读成一个象征，不要读成一条史实结论。

放回日子里。

那间阶梯教室里举手的学员，下课以后又去找老师，问了一句：「老师，你说那幅画是他的爱好。可他一个讲要事第一的人，为什么愿意在一个爱好上花几十年？」

老师想了想，说：「这个问题，我以前没想过。」

本编要做的，就是替那位学员把这个问题想下去。

唐家的花店里，也有一张目标表和一幅日本画。目标表在唐志明的手机里：营业额、毛利率、损耗率、回头客数。日本画在苏敏的手上：每周三下午那枝康乃馨，门口那个小瓶子，一枝从厂区花坛里偷摘的月季。唐志明管了二十年的目标表，花店能活到今天，却有一半是靠那幅「画」。

> **带走的话**
>
> 德鲁克的缝在价值这一格里面：理论站真和善，人生靠美。他教的是一张目标表，他靠的是一幅日本画。

小账

缝隙落在哪一格？——S3 价值维的格内：真、善在理论，美在人生；另有第二道缝在九宫外的三号位上，第三道缝在 D3 格内。

他教的是什么，靠的是什么？——他教的是把事做真、把事做好，他靠的是让人愿意靠近。

第 30 章

第二道缝：站在门口的人

这一章的问题：一个一辈子站在门口看组织的人，看得见什么，看不见什么？

设想县城里每年夏天办一场业余篮球赛，各个单位、各个村出队。比赛的解说员是一位五十多岁的中学体育老师，姓戴。戴老师解说了十几年，名气很大：他看得准，说得透，哪个队的后卫爱往左突，哪个队的中锋体力撑不过第三节，他一眼就看穿。很多队赛前专门来找他请教。

可戴老师自己从来没带过一支队。有一年，县里请他带县队去市里比赛。他带了一个月，队伍反而散了：他布置的战术条条在理，可队员们不服他，几个老队员私下说：「戴老师说得都对，可他不知道我们在场上是什么滋味。」最后一场比赛，两个主力赌气不上场。

比赛回来，戴老师又回到了解说席上，照样说得又准又透。有人问他带队那一个月的感想，他说了一句：「坐在场边看，和站在场上带，是两回事。」

这个场面值得多看一会儿。解说席上的戴老师和场上的戴老师，是同一个人，同一双眼睛，可他在两个位置上，看见的东西不一样，能做成的事也不一样。

德鲁克的第二道缝，就是这样一道位置上的缝。

第二编第 10 章借过缝隙这把刀的一样工具：三个位置。一号位，是站在事外看：旁观者、顾问、记者、评论家，看的是一件事的样子。二号位，是站在事中做：当家的、带队伍的、在一个组织里过日子的人，看的是人和人之间一来一往的过程。三号位，是回到自己心里：一个人怎样跟自己相处，怎样管自己。

德鲁克的理论，站在二号位：他讲的是组织该怎样，管理者该怎样，一群人怎样一起把事做成。他的人生，活在一号位和三号位：他给自传取名叫《旁观者》；他一辈子做顾问、当教授、写书，几乎没有在一个组织里当过家、带过一支队伍熬过几年的难关；他年轻时读祁克果，晚年写《自我管理》，跟自己对话了一辈子。

本书第二编已经讲过这道缝的样子。这一章要往深里再走一步：这道位置上的缝，跟主缝（缺美）是怎样缠在一起的？

先说一号位给了他什么。

一号位给了他真。站在门口的人，没有人情牵扯，没有利害纠缠，不用照顾谁的面子，看得最清。德鲁克在通用汽车里看见了分权的好处，也看见了把工人当机器的毛病；他问一个公司「你们的事业是什么」，问得对方答不上来。这些都是只有站在门口才问得出、看得见的。他的真，有一大半是一号位给的。

一号位还给了他一种善：公道。他不属于哪一边，所以他能对两边都说公道话：既替工人说话，也替管理者说话；既批评泰勒，也替泰勒说好话；既说利润不是目的，也说没有利润就是对社会不负责。一个站在门口的人，比一个站在屋里的人，更容易做到不偏不倚。

三号位给了他什么？给了他定力，也就是内能。一个人能几十年如一日地写作，能用一张卡片谢绝全世界的邀请，能每年回头对照自己的判断，靠的是三号位上的功夫：他知道自己是谁，要什么，不要什么。

那么，二号位上有什么，是他看不见的？

是美这股力在一个组织里是怎样养起来的。

一个组织让人愿意来、愿意留、愿意信，这股力不是一天长成的。它长在一个当家人每天的小事里：她记得谁家孩子考试，他在难关时没裁一个人，他们在某个深夜一起把一批货抢运出来。它长在一群人之间一来一往的过程里：一句玩笑，一次争吵后的和好，一顿散伙饭上的眼泪。这些东西，只有在二号位上，在里面过日子的人，才摸得到。

戴老师在解说席上看得见哪个队的士气高、哪个队的士气低；可士气是怎样在一个队里一点点攒起来、又怎样一下子散掉的，他要到场上带了一个月才明白，而且明白的代价，是一支队散了。

德鲁克也看得见一个组织有没有吸引力。他看见了非营利组织的志愿者为什么愿意来；他看见了凯迪拉克的顾客买的是身份。可是一个组织的吸引力是怎样一点

一点养起来的，他没有在里面养过。所以他把看见的吸引力，记在了他看得清的东西头上：使命、顾客价值、品格。这些是一号位上看得清的东西。

这就是第二道缝和主缝缠在一起的地方：站在门口，看得清真，说得出善，可美这股力的种法，只有进了门才学得会。他一辈子没进门，所以他的理论里，美只有果，没有种法。

有意思的是，一号位本身，恰恰是他吸引力的一个来源。

全世界的经理人为什么愿意听他？一个原因，就是他站在门外。他不属于任何一家公司，不替任何一家公司说话，没有利害；他说的话，你可以放心地听。一个站在门口的人，说「你们这里有问题」，比一个屋里的人说同样的话，更让人愿意听。他的旁观，本身就是一种让人愿意靠近的品质。

他自己大概也明白这一点。据说有人问过他为什么不去当一家公司的总裁，他的回答大意是：那样他就只能看见一家公司了〔待核，只转述〕。一个人宁可不要权力，也要守住看得见的位置，这份选择本身，就很让人敬重。

这也是一个小小的悖论：他靠站在门口获得了吸引力，可站在门口，又让他学不会在门里面种吸引力。

这道缝还有一个更细的地方。二号位上的事，有一半是可以从门口看清的：架子怎样搭，责任怎样分，目标怎样定，决策怎样做。另一半，只能在里面摸到：一个人在难关时的眼神，一群人吵完架以后怎样和好，一句玩笑怎样让一屋子人松下来。德鲁克写二号位，写的几乎全是前一半，而且写得极好；后一半，他写得少。

而美这股力，在组织里，几乎全长在后一半上。前一半是骨架，后一半是血肉；吸引人的，常常是血肉。所以第二道缝和主缝，其实是同一道缝的两种说法：从位置上说，他缺了二号位的后一半；从价值上说，他缺了美。

还要说一句保底。

站在门口不是缺点。很多最好的医生，自己不生病也能看病；很多最好的教练，自己当运动员时并不出色。一号位的人能看见二号位的人看不见的东西，这是

一号位的价值。德鲁克一辈子守住一号位，没有被任何一家公司收编，没有为了一个职位改口，这是他的清醒，也是他的骨气。

本书说这是一道缝，只是说：读他的人，要知道他站在哪里。他说的那些关于二号位的话，凡是一号位看得清的（目标、责任、架子、决策），可以放心地学；凡是只有二号位才摸得到的（一群人怎样被一股力拢在一起，一个当家人怎样让人愿意跟着熬），他说得少，要读者自己进门去摸。

还可以把戴老师的故事往下讲一点，这是我构想的下文。带县队失败以后的第二年，县里又请他。这一回，他没有一上来就布置战术，而是先跟队员们一起训练了一个月：一起跑圈，一起在食堂吃饭，比赛输了一起在更衣室里坐着不说话。一个月以后，他再讲战术，队员们听进去了。那一年，县队在市里打进了前四。

戴老师后来说：「战术是我在解说席上学会的，让人愿意听我讲战术，是在更衣室里学会的。」前一半是门口的功夫，后一半是屋里的功夫。德鲁克有前一半，而且是世界上最好的前一半。

放回日子里。

唐志明这几年，也有一阵子活成了站在门口的人。三家店开起来以后，他不再在任何一家店里站柜台，每天在三家店之间转，看报表、开会、检查。第二编讲过，唐果说他「像个检查工作的」。

他在门口看得很清：哪家店损耗高了，哪家店客单价降了，哪个店员上班迟到了。他开的方子也很准：调排班、改进货、定目标。三家店的账，在他手里一年比一年清楚。

可是有一件事，他在门口看不见：第三家店的店员为什么留不住。他问店员，店员说「挺好的」；他看报表，报表上看不出。直到他下了决心，每个月在第三家店里待一个星期，跟店员一起收货、一起招呼客人，他才慢慢摸到：店里的几个年轻人，彼此不怎么说话，下了班各走各的；没有人记得谁的生日，没有人问谁家里怎么样；店里没有一样东西，是她们觉得「这是我们的」。

这些，在门口是看不见的。唐志明后来跟苏敏说：「我在门口站了三年，看清了这家店的账；在里面待了三个月，才看清这家店的人。」

> **带走的话**
>
> 站在门口，看得清真，说得出公道话。可一个组织让人愿意靠近的那股力，是怎样一点一点养起来的，得进了门、在里面过日子，才摸得到。

> **小账**
>
> 缝隙落在哪一格？——九宫之外的三个位置：理论站二号位（组织里面），人生活在一号位（旁观）和三号位（自我）；这道缝和 S3 格内的主缝缠在一起。
>
> 他教的是什么，靠的是什么？——他教的是屋里的人该怎样做事，他靠的是站在门口看得清、又让人信得过。

第 31 章

第三道缝：每三四年学一门新学问的人

这一章的问题：一个教人「要事第一、有计划地放弃」的人，自己为什么一辈子在学「没用」的东西？

设想一位开了二十多年出租车的司机，姓滕。滕师傅是出了名的会算账：哪条路几点堵，哪个片区几点好拉活，哪个加油站便宜几分钱，他心里一本账，从不白跑一脚。同行请教他，他总是那几句：「别瞎转，别跟人抢，算准了再走。」

可滕师傅还有另一面，同行很少知道。他每隔几年，就给自己找一样新东西学：先是学了三年的粤语，因为喜欢听老歌；后来学了几年的修钟表，因为他爸留下一块坏表；再后来，学了两年的天文，买了一台小望远镜，夜里收车以后，在小区楼顶看星星。

这些东西，没有一样跟开出租有关。按他自己那套「别瞎转、算准了再走」的道理，这些都是白费工夫。

可是乘客们喜欢坐他的车。有人说，坐滕师傅的车，从城东到城西四十分钟，能听他讲一路：这首粤语歌是哪年的，那块老表是什么机芯，今晚月亮旁边那颗亮星是木星。有好几个老乘客，专门存了他的电话，出门就叫他。

滕师傅嘴上教人的，是不白费；他自己靠着的，有一大半是那些「白费」的东西。

这就是德鲁克的第三道缝的样子，落在 SDE 九宫的 D3 那一格里。

D3 是最优化，管三件事：少出错，不白费，不亏本。第四编第 14 章讲过，德鲁克在这一格上写得最足：管理时间、要事第一、有计划地放弃。他的意思很清楚：一个人、一个组织的时间和力气都是有限的，要用在最要紧的事上；不要紧的，要舍得砍。这一侧，是「砍冗余」。

他自己呢？据记载，他从年轻时起就有一个习惯：每隔三四年，挑一门新的学问，下功夫学一阵子〔待核，这一说法常见于他晚年的访谈与回忆，具体科目与年份待核〕。据说他学过统计学、中世纪历史、日本艺术、经济史，等等〔待核〕。这些学问，有的后来进了他的书，有的没有；有的跟管理沾边，有的八竿子打不着。

再加上第一编讲过的那些：汉堡学徒时夜读的一屋子闲书，伦敦躲雨走进的那场画展，一辈子的日本画，七十多岁写的两部小说。这些东西，按他自己「要事第一」的标准，都排不上号。

可是他的见识，恰恰是从这些东西里长出来的。他能从中世纪的历史里看出今天组织的变化，能从日本画里看出一种跟西方不一样的看法，能从一个银行家、一个将军、一个主教身上看出一种管理的道理。他的书好读、有分量、让人愿意靠近，一大半靠的是这一屋子「没用」的底子。

两本账一对：理论里，他站在砍冗余那一侧；人生里，他靠的是冗余。

这道缝，本系列里有人走过。第 166 号写华罗庚的那一章，缝也落在 D3 这一格里：华罗庚一辈子推广优选法、统筹法，教人别窝工、砍损耗；可他自己年轻时在家乡的杂货铺里「窝」了好些年，没上成学，一边站柜台一边自学数学，那段看起来全是浪费的日子，成了他一辈子的底子〔细节以第 166 号为准〕。

这道缝的证据，比主缝要硬一些。每三四年学一门新学问，这件事据说是他自己在访谈里讲过的〔待核〕；他一辈子读书极杂、兴趣极广，也是认识他的人都说过的。所以这道缝，本书说得比主缝更有把握：他确实在理论里讲砍，在日子里靠攒。

德鲁克和华罗庚，同一格，同一个方向的缝：教人砍，自己靠攒。可两道缝的样子，有三处不一样，要写清楚。

第一处，冗余是怎么来的。华罗庚的冗余，是被逼出来的：家里穷，上不起学，后来又生了重病〔待核，以第 166 号为准〕，只能在杂货铺里一边干活一边自学。那段日子不是他挑的，是命运塞给他的。德鲁克的冗余，是自己挑的，而且是有节奏地挑：每三四年一门，像排日程一样排进了自己的一辈子。

第二处，冗余往哪里长。华罗庚的冗余，是往深里长：杂货铺里自学的，还是数学，那段日子让他在一门学问里扎得极深。德鲁克的冗余，是往宽里长：每隔几年换一门，历史、艺术、统计、文学，一门跟一门不挨着，让他的眼界极宽。

第三处，也是最要紧的一处：这道缝在两个人身上的分量不一样。在华罗庚那一章里，D3 格内的缝就是主缝。在德鲁克这里，D3 格内的缝是第三道缝，它是给主缝打下手的：他攒下的这些冗余，日本画、历史、小说，有一大半恰恰是美的养料。一个人被一幅画打动，被一段历史吸引，被一个故事里的人物留住，这些都是吸引那一股力在他身上发生的地方。他的冗余，喂的是他的眼睛和他让人愿意靠近的那份见识。所以，第三道缝不是一道孤立的缝，它是主缝的根：他在 D3 里攒下的东西，长成了他在 S3 里靠着的那股美。

还有一个细节，让德鲁克这道缝比华罗庚的更窄一点：他给自己的冗余也排了节奏。每三四年一门，这本身就是一种「有计划」。他嘴上讲有计划地放弃，手上做的是有计划地冗余。这说明他心里多少是知道的：人得留出一块地方，给那些眼下没用的东西。他只是没把这句话写进给组织的理论里。给组织，他写的是「放弃」；给自己，他做的是「冗余」。

还可以从组织的角度再想一想这道缝。一个组织里，什么样的东西是「该留的冗余」？比如，一个不急着有产出的研究小组；一个什么都会一点、哪里缺人就去哪里的老员工；一笔不指定用途的小钱，谁有个好点子可以拿去试一试；每周一个下午，大家可以做点跟本职不相干的事。这些东西，在「要事第一」的眼光里，都是可以砍的；可很多组织的转机，恰恰是从这些地方长出来的。

德鲁克讲创新，其实碰到过这一层。他说创新要有专门的人、专门的钱，不能指望从日常运营里挤出来〔待核，只转述〕。这等于说，组织要给创新留一块冗余。可是他把这块冗余叫作「创新的预算」，给它定目标、定衡量，又把它收回到了靶子里。他给自己留的冗余，是不定目标的；他给组织留的冗余，是要定目标的。

保底，这里也要写。

在一个资源很紧、压力很大、方向已经清楚的组织里，砍冗余确实是头等大事。一家快撑不下去的工厂，一个超支的项目，一个被琐事淹没的管理者，最需要的就是德鲁克那一刀：哪些事不必做，哪些会可以不开，哪些产品可以停。很多组织靠这一刀活了下来。他砍的，多半是那种过时的、只是因为惯性还在做的冗余，这一刀砍得对。

本书说的只是：冗余有两种，一种是该砍的过时的东西，一种是该留的、给明天长东西的余地。德鲁克的理论把前一种讲透了，后一种讲得少；他自己的一辈子，却是后一种养大的。

还要回到滕师傅身上，把这道缝的样子看全。他教同行的，是「别瞎转」，是D3里的不白费；他自己靠着的，是粤语老歌、老表、星星，是冗余。这些冗余最后长成了什么？长成了乘客愿意存他电话的那份吸引力。也就是说，他在D3里攒下的冗余，最后在S3里开成了美。这正是德鲁克第三道缝和主缝的牵连：冗余是根，美是花。

一个只教不白费的人，教出来的徒弟，会把根也当成白费砍掉；花自然也就不开了。

放回日子里。

唐果在外地读设计那几年，选过一门跟设计不太相干的课：植物学。她说，是因为从小在花店里长大，想知道那些花到底是怎么回事。唐志明知道以后，在电话里说了她一句：「你学设计就学设计，学那个干什么？又不考。」

唐果没听他的，学了一个学期，还跟着老师去山里采了一回标本。

几年以后，唐果回来接手第三家店，门口那张旧木桌上的小牌子，写着每天那束花叫什么、从哪里来、什么季节开得最好。客人们最爱看的，就是这几行字。有个客人说：「你们家的花，看着像是有来历的。」

那几行字的底子，就是那门「又不考」的植物学。

唐志明后来跟苏敏说起这件事，有点不好意思：「我这辈子教人的，都是别瞎学、别瞎花钱。可女儿最管用的那点本事，是她瞎学来的。」

苏敏笑他：「你年轻时候在纺织厂，下了班去厂区花坛边上转，那也是瞎转。不瞎转，你上哪儿认识我去？」

带走的话

有计划地放弃，砍的是过时的东西。还有一种冗余要留着：那些眼下没用、却给明天长东西的余地。德鲁克给自己留了，没写给组织。

小账

缝隙落在哪一格？——D3 格内：理论站「砍冗余」（有计划地放弃、要事第一），人生靠「攒冗余」（每三四年学一门新学问）；和第 166 号华罗庚同格同向，但他的冗余是自己挑的、往宽里长的、给主缝打下手的。

他教的是什么，靠的是什么？——他教的是把力气用在要紧事上，他靠的是一屋子「没用」的学问。

第 32 章

悖论一句话

这一章的问题：能不能用一句话，把德鲁克的理论和人生对上的那道缝说出来?

> **他教的是把事做真、把事做好，他靠的是让人愿意靠近。**

这一句，就是本书的判语。它还有一个画面版：

> 他教的是一张目标表，他靠的是一幅日本画。

先把这两句拆开看。

前半句，「他教的是把事做真、把事做好」。把事做真，是真：对准事实，对准顾客，对准结果，不跑偏。把事做好，是善：权力配责任，人是资源，让工作有成就，不内耗、不伤人。这是他写进理论的两股力，前七编一格一格量过，读数是满的。用一个画面说，就是一张目标表：一行一行，一格一格，每一格都有一个要打中的数，每一行都有一个负责的人。表是清楚的，是可以照着做的，是可以检查的。

后半句，「他靠的是让人愿意靠近」。这是美，保持的是吸引。第 29 章摆过他人生里最旺的那几件事：日本画、故事、他自己的吸引力、少年时那间客厅。用一个画面说，就是一幅日本画：几枝竹子，一片远山，大半张纸是空的。画不告诉你该做什么，也没有要打中的靶子；它只是放在那里，让人愿意停下来，多看一会儿。

一张表，一幅画。表是填满的，画是留白的。表让人照着做，画让人愿意靠近。

为什么说这句话只能用在德鲁克身上?

缝隙这把刀对判语有一个要求：只能用在这一个人身上。换一个大师，这句话就不对了。

比如换成泰勒：他教的是把动作量到最省，他靠的是什么？泰勒的人生里，很难找到「让人愿意靠近」这股力，据记载他跟工人、跟同事的纠缠都很紧张〔待核〕。这句话放不到他身上。

换成斯隆：他教的是用委员会和数字管一个大公司，他靠的也是委员会和数字，他自己就在二号位上当了几十年的家。他的理论和人生是对齐的，没有这道缝。

换成梅奥：他教的是人需要被关注，他的理论已经碰到了美的边，缝不在这里。

只有德鲁克，同时有这两样：一边，他把真和善写得比谁都足；另一边，他自己的人生里，美那一股力比谁都旺。两样放在同一个人身上，中间没缝起来，这句话才成立。

再看这句话里的「教」和「靠」。

「教」，是他写下来、讲出去、让别人照着做的东西。「靠」，是他自己过日子、熬难关、做成事的时候，真正撑着他的东西。一个人教的和靠的不一样，不是因为他说假话。很多时候，一个人靠着的东西，恰恰是他最难说清楚的东西：它太近了，近到看不见；或者它太软了，软到不好意思当成一门学问来讲；或者它太容易被滥用了，宁可不讲。第五编第 20 章猜过德鲁克不写美的几种原因：他见过美被滥用，美不好量，他站在门口。这几种原因，都能让一个人靠着一样东西，却不去教它。

所以这句话不是揭短。它说的不是「德鲁克说一套做一套」，而是「德鲁克说出来的那一套是真的，可他没说出来的那一样，也是真的」。读完这句话，应当更敬重他：他靠着一股自己没写进理论的力，还能把另外两股力写得这么足。

这句话还能再压得更短吗?

缝隙这把刀说，判语最好能再压成一句更短的。试着压一下：

他教的是靶子，他靠的是留白。

靶子，是先定好的目标，打中了就算赢；这是本书说的「先定靶子」，他的理论骨架。留白，是日本画里那大半张空着的纸，是不填满、不排满、给眼睛和心留一块地方；这是他一屋子「没用」的学问，是他让人愿意靠近的那份余裕。这一句短的，把主缝（真善与美）和第三道缝（砍冗余与攒冗余）压到了一起：靶子要填满，留白要空着；他教人填满，他自己靠的是空着的那一块。

两刀在这里会合。

本书一路用了两把刀。理论之刀，量的是他的理论：读数是缺美。人生之刀，对的是他的人生：读数是最靠美。两把刀量出来的，是同一样东西的两面：理论里缺的那一股力，就是他人生里最旺的那一股力。

这句话，是全书的主梁。前七编为它备料，这一编为它立柱，后面几编在它上面盖房子。

这句话还要防两种误读。

一种误读是：德鲁克的理论不重要，重要的是他的日本画。不是的。目标表是真东西，是他留给世界最大的一份礼物；无数组织靠它从一团糟走到了井井有条。本书说他靠的是画，不是说表不值钱，是说光有表不够。

另一种误读是：德鲁克自己没意识到美的要紧。这个，本书不知道，也不替他下断语。也许他意识到了，只是觉得美不该、也不能写进管理学；也许他觉得自己那些日本画、小说、历史，是他私人的事，跟他教给经理人的东西是两回事。一个人把自己最珍爱的东西留在私人的那一边，不拿出来当工具教给别人，这本身也可以是一种分寸。

本书只说一件看得见的事：他私人那一边最旺的那股力，跟他公开教的那两股力，是同一格里的三股力；三股力本该互相撑着，在他的理论里，第三股没有撑上。

还可以拿这句话去照一照别的人。很多做事做得好的人，嘴上讲的和身上靠的，常常不是一回事：一个讲「狼性」的老板，员工跟他是因为他讲义气；一个讲「严格要求」的老师，学生服她是因为她记得每个人的名字；一个讲「数据驱动」的店长，客人回头是因为她笑起来好看。他们不是说假话，是靠着的那一样，太近、太软，说不出口，也不好意思当成本事来讲。德鲁克只是这类人里最大、最典型的一个。

再用 SDE 的动力机制看一眼这道缝。

123 原理说，张力积累，形状改变，回写。一个人的理论和人生之间有缝，这道缝就是一份张力。在德鲁克身上，这份张力积累了一辈子：他越写目标、越写衡量，他的日子里就越需要日本画、小说、历史来把眼睛擦亮。第二拍，形状改变，在他身上发生过吗？也许发生过一点：他晚年写《自我管理》，用的是「走出来」的顺序；他把非营利组织的使命讲得那么动人；他说管理是一门人文艺术。这些都是他的理论在往美那边挪的迹象。可是第三拍，回写，没有完成：他没有回过头去，把美当成一股跟真、善并列的力，写进他的管理学的骨架里。

回写，不一定要写成一本新的管理学。它可以很小：一个读过德鲁克的店长，在目标表旁边加一栏；一个读过德鲁克的经理，每周进门待两个上午；一个读过德鲁克的老人，在孙子的作息表最下面写「留点空白」。每一个这样的小回写，都是在替德鲁克把那道缝缝上一针。

这道缝，留给了后来的人去回写。

还要说一句，为什么用日本画而不用别的东西做画面。德鲁克一生里让人愿意靠近的东西很多：故事、自传、小说、客厅、他自己的为人。选日本画，是因为它在他身上最特别：一个讲了一辈子目标和衡量的西方管理学家，几十年里最迷的，是一种讲留白、讲意境、讲「不说满」的东方画。这个反差本身，就是那道缝最好的样子。一张表要填满，一幅日本画要留白；他把一辈子的心思分给了这两样东西，一样教给世界，一样留给自己。

放回日子里。

唐志明第一次听到这句判语，是唐果念给他听的。她在一本书上读到了，回家念了一遍。

唐志明听完，半天没说话。过了一会儿，他说：「这句话，说的是我。」

唐果说：「爸，你又不是德鲁克。」

唐志明说：「我教店员的，是把账算真、把活干好。可咱家店能开到今天，靠的是你妈让人愿意进门。」

苏敏在旁边插了一句：「也不全是我。老冯在门口站的那几分钟，你女儿门口那张旧木桌，都是。」

唐志明说：「那就是我这辈子没写进自己那张表里的东西。」

> 带走的话
>
> **他教的是把事做真、把事做好，他靠的是让人愿意靠近。再短一点：他教的是靶子，他靠的是留白。**

> **小账**
>
> 缝隙落在哪一格？——S3 格内（真、善与美）为主，D3 格内（砍冗余与攒冗余）为根，九宫外三个位置为门；三道缝压成一句。
>
> 他教的是什么，靠的是什么？——他教的是一张目标表，他靠的是一幅日本画。

第 33 章

只学他理论的人卡在哪

这一章的问题：把德鲁克的理论学到家、却没学到他靠着的那一股力的人，会在哪里卡住?

设想一个周一的早上，几个不同行当的人，碰巧都在为同一件事发愁。

一位开连锁奶茶店的年轻老板，读过三遍《卓有成效的管理者》，店里的目标、排班、损耗，管得滴水不漏。可他新开的第五家店，开了半年，还是冷冷清清。

一位小学的年级组长，学过目标管理，给每个班定了清楚的成绩目标，每月对照，每学期排名。可组里两个最好的年轻老师，今年都申请调走了。

一位刚当上部门经理的工程师，读了很多德鲁克，开会讲效率，做事讲贡献，用人讲长处。可他发现，部门里的人对他客客气气，有事却不愿意跟他说，他总是最后一个知道。

一位退休以后牵头办社区读书会的老干部，照着德鲁克讲非营利组织的那一套，给读书会写了使命、定了目标、分了工。读书会办得井井有条，可来的人一年比一年少。

这四个人，学的都是真东西。他们学到的，是德鲁克写得最足的那两股力：把事做真，把事做好。他们卡住的地方，也是同一个：需要让人愿意靠近的时候，手里没有家伙。

缝隙这把刀管这一节叫「追随者的天花板」。句式是：他们学到了 A，碰到需要 B 的时候，就……

用这个句式，把只学德鲁克理论的人，按几种常见的人群画一画。

做老板的，学到了目标、衡量、要事第一，碰到需要让路过的人愿意停下来的时候，就只会再加一个指标：进店率、转化率、复购率。数字越定越细，门口还是没人停。他们不缺管理，缺的是那张旧木桌、那盏暖光灯、那一句让人眼睛一亮的话。

当经理的，学到了权责对等、用人所长、从不同意见开始做决定，碰到需要一群人愿意跟着他熬过一个难关的时候，就只会把责任分得更清楚、把流程写得更细。责任清楚了，人心却没聚起来。他们不缺公道，缺的是让人愿意靠近的那份温度：记得谁家孩子病了，愿意在深夜陪大家把一批活赶完。

做老师、做家长的，学到了定目标、自我控制、反馈分析，碰到孩子不想学的时候，就只会把目标定得更清楚，把检查做得更勤。孩子的作业本写满了，眼睛里的光没了。他们不缺方法，缺的是让孩子觉得这件事好看、有意思的那一下。

办公益、办社区组织的，学到了使命、顾客、成果，碰到志愿者一个个走掉的时候，就只会把使命写得更响亮。使命越写越好，人越来越少。他们不缺方向，缺的是带头人那份让人愿意来的为人，和伙伴之间那份处得来的热乎。

还可以加一种人：学德鲁克学得最好的那一批中层管理者。他们读懂了自我控制，也读懂了用人之长，在大公司里带着一个几十人的团队，团队的数字年年漂亮。可是到了公司要变、要转型、要去一个谁也没去过的地方的时候，他们发现，团队里的人愿意完成目标，不愿意冒险；愿意做好分内的事，不愿意多走一步。他们学到了让人把事做好，碰到需要让人愿意跟着去一个陌生地方的时候，就只会把新的目标定得更清楚，可目标越清楚，大家越觉得「那是上面的事」。

这时候缺的，还是美：一个让人心动的将来，一个让人愿意跟着走的人。这不是德鲁克的一张表能给的。

这几种人卡住的地方，形状一样：他们拿着一张目标表，去对付一件只有一幅日本画才对付得了的事。

还有一种卡法，更隐蔽，要单独说：传播中变宽。

缝隙这把刀说，单视角的理论一传下去，就成了单视角的能力。大师本人身上的缝最窄，因为他还活着另外一股力；到了学生一代宽一些；到了培训课、考核表里，往往只剩下一个口号。

德鲁克身上，这一路变宽看得很清楚。他本人写的是「目标管理与自我控制」，两半；他本人还活着美那一股力，日本画、故事、让人愿意靠近的为人。到了学他的人手里，美那一股先没了，只学了真和善；再往下传，「自我控制」那一半也没了，只剩「目标管理」；到了很多单位里，目标管理又变成了「层层分解、责任到人、考核到底」，最后只剩下一张 KPI 表。

这一路变宽，每一步都有人觉得自己没做错。学生说，我只是把老师最有用的那部分拿来用；培训师说，我只是把复杂的道理讲简单；管理者说，我只是把好的办法落实到每个人头上。每一步都是在「浓缩」，浓缩到最后，留下的是最好量、最好管、最好考核的那一点。美是最难浓缩的，所以最先被浓缩掉。

一张 KPI 表，是德鲁克缝隙的一个最宽的样子：真还剩一点（数字），善几乎没了（自我控制丢了），美完全没了。拿着这张表的人，不知道表的背后原本有两半，更不知道写这张表的人，自己天天靠着的是一幅画。

这一路变宽，不是德鲁克的错，也不全是学他的人的错。它是缝隙本身的力量：一样东西没写进理论，它就传不下去；理论传得越远，那样东西丢得越干净。

缝隙这把刀还提醒过一件事：追随者卡住的时候，常常会怪错地方。卡在美上的人，很少想到是美缺了；他们会以为是真不够（数据不够细），或者是善不够（流程不够清）。于是他们回到自己熟悉的那一格，加倍用力。加倍用力的结果，是那一格越来越满，缺的那一格越来越空。

这也是只学德鲁克理论的人最常见的样子：越卡越用力，越用力越卡。他们的问题不是不努力，是在一张表上找一幅画。

还要说一句保底。

只学德鲁克理论的人，并不是学错了。在很多地方，光是把真和善学到家，就已经能解决一大半的问题：一个乱成一锅粥的小厂，一个天天扯皮的部门，一个账

目糊涂的小店，用德鲁克那一套收拾一遍，立竿见影。很多人学德鲁克，是从「一团糟」学到了「井井有条」，这是实打实的长进。

天花板，出现在井井有条以后。事做真了，事做好了，接下来的问题变成了：人为什么不来？为什么不留？为什么不信？这时候，只学了他理论的人，就碰到了他理论的边。

这一路变宽，还可以在培训课的讲义上看得很清楚。很多讲德鲁克的培训课，讲义的第一页是他的生平：生于维也纳，著作三十多部，被称为「现代管理学之父」。第二页起，是一张一张的表：五个习惯，五个问题，八个目标领域，七个创新来源。讲义里很少有他的日本画，很少有《旁观者》，几乎从来没有他七十多岁写的那两部小说。

讲义没有错，它讲的是他教的东西。只是学员们读完讲义，会以为德鲁克就是那些表；他们照着表去做，做得越像，离那个真实的德鲁克越远。

放回日子里。

唐家花店里，也有一个只学了德鲁克理论的人：唐志明自己。

他这些年学得很认真，书看了好几本，培训班上了好几回。三家店的账、排班、目标、损耗，在他手里一年比一年清楚。第一编到第七编，他一路学到的，都是真和善。

他卡住的地方，本书一路都写着：第三家店什么都对，就是没人进门；第三家店的店员留不住；他贴在墙上的五条经营理念，没有一个人记得。每一回卡住，他都先用自己熟悉的办法：加目标、加检查、加会议。每一回，都没用。

最后解开这些结的，都不是他那张表：是苏敏说的「太像个仓库」，是唐果的那张旧木桌，是老冯门口那几分钟，是一枝月季的故事。

他去培训班的时候，老师讲到「美」这个字，总是一带而过，说那是「品牌部的事」「设计部的事」。唐志明一直以为，美是一家大公司里某个部门管的事，跟当老板的没什么干系。直到唐果接手第三家店那三个月，他才看明白：在一家小店里，美不是哪个部门的事，是当家人的事。

有一天，唐志明在本子上写了一句话：「我学会了管理，可我没学会让人愿意来。」写完，他在下面又添了一行：「这一样，书上没有，家里有。」

带走的话

只学他理论的人，会从一团糟学到井井有条；天花板在井井有条以后：人为什么不来、不留、不信。拿着一张目标表，对付不了一件要靠一幅画才对付得了的事。

小账

缝隙落在哪一格？——S3 格内：追随者学到了真和善，缺了美；一路传下来，连「自我控制」也丢了，只剩一张 KPI 表。

他教的是什么，靠的是什么？——他教的是目标表，追随者只学了目标表；他靠的那幅画，没有传下去。

第 34 章

普通人版：两个同构的故事

这一章的问题：德鲁克身上那道缝，在普通人的日子里是什么样子？

缝隙这把刀要求，每找到一道缝，都要讲两个普通人的故事，而且要同构：故事里的人嘴上信的，要跟大师理论站同一格；他真正靠的，要跟大师人生里那股力对上；他碰到天花板的地方，要跟追随者卡住的地方对上；他后来怎样补上，要跟下一章的补法对上。四步都对得上，才算同构。

下面两个故事，都是设想的，人物和细节都是构想出来的。

第一个故事：连锁药房的区域经理。

比如有这样一位姓卞的女士，四十出头，在一家连锁药房当区域经理，管着城东的十二家门店。

卞经理嘴上信的，是目标和数字。她有一张大表，十二家店，每家店每月的销售额、毛利、库存周转、会员增长、顾客投诉，一格一格排着。每月初，她跟每个店长定目标；每月底，一项一项对。她常跟店长们说：「数字不会骗人。数字好了，什么都好了。」她的区域，连续几年在全公司排前三。公司开会，常请她上台讲「目标管理的经验」。

这是第一步：嘴上信的，跟德鲁克的理论站同一格，S3 里的真和善：对准数字，权责分明，按目标考核。

可是，她的区域为什么一直排前三？她自己讲经验的时候，从来不提另一件事：她每周至少有三个上午，是在门店里过的。她不是去检查，是去待着：帮着理货，跟店员一起吃盒饭，跟来买药的老人聊几句。她记得每个店长孩子的名字，记得哪个店员的母亲在住院。哪家店的店员跟店长闹别扭了，她去那家店多待两回，事情就过去了。城东那十二家店的店长，好几个是别家药房想挖都挖不走的，人家私下说：「跟着卞姐干，心里舒坦。」

这是第二步：她真正靠的，跟德鲁克人生里那股力对上：让人愿意靠近。店长们留下来、肯拼，不是因为那张大表，是因为她这个人。

第三步，天花板。有一年，公司上了一套新的门店管理系统，所有数据实时上传，区域经理在电脑上就能看见每家店每个钟头的销售。公司觉得，区域经理不用再天天跑门店了，要求她们把时间用在「数据分析」和「目标管控」上，每周到店不超过一次。

卞经理照办了。她坐在办公室里，看数字看得比以前清楚得多，目标定得比以前精细得多。可是半年下来，她的区域掉到了第七。两个最好的店长先后辞职，跳去了别家；剩下的店长，月底对数的时候，话越来越少。

她想不通：数字看得更清楚了，目标定得更细了，为什么反倒不行了？后来一个老店长跟她说了实话：「卞姐，你以前来店里，我们是跟你一起干；你现在在电脑上看我们，我们是给数字干。」

她后来回想，那半年里最让她难受的，不是排名掉了，是有一回她去一家店，店长见了她，第一句话是：「卞经理，这个月的数字我已经在系统里更新了。」以前，那位店长见了她，第一句话是：「卞姐，吃了没？」

这一步，跟只学德鲁克理论的人卡住的地方对上了：她以为自己靠的是那张表，把表做得更精，却把真正撑着她的那股力拿掉了。

第四步，补法。卞经理后来跟公司争了一回，争下来一个折中：系统照用，数字照看，可她每周保留两个上午不看屏幕，在门店里待着。她还做了一件以前没做过的事：每月的店长会上，不光对数字，还请一个店长讲一件这个月店里让人心里一暖的事。她说，这是她以前一直在做、可从来没当成正事的那一半，现在要把它当成正事。

一年以后，她的区域回到了第三。

卞经理的故事还有一个尾巴。那一年她的区域回到第三，公司请她上台讲经验。这一回，她讲的不再只是那张大表。她讲了每周两个上午不看屏幕，讲了店长

会上那件「让人心里一暖的事」。台下有几个区域经理在笔记本上记，也有几个人在小声说：「这不就是聊天吗，算什么管理？」

她听见了，笑了笑，没有争。她知道，那几个人要等到自己碰上天花板的那一天，才会明白。

第二个故事：退休教导主任给孙子排计划。

比如有这样一位姓匡的老先生，在中学当了二十多年的教导主任，退休以后，帮着儿子带上小学四年级的孙子。

匡老先生嘴上信的，是计划和检查。他给孙子做了一张作息表，贴在冰箱上：几点起床，几点读英语，几点做数学，几点练字，周末几点上兴趣班。每天晚上，他拿着一支红笔，一项一项打勾。他常说：「我管了二十多年的学生，成绩都是排出来的。计划定好了，孩子就有出息了。」

这是第一步：嘴上信的，跟德鲁克的理论同格：先定靶子，按计划推进，用检查保证执行。

可是孙子为什么愿意照着那张表做？匡老先生自己没细想过。其实是因为另一件事：每天晚饭后，他会带孙子下楼散半个钟头的步，一路上给孙子讲故事。讲他年轻时下乡见过的萤火虫，讲他当教导主任时碰到过的调皮学生，讲小区里那棵老槐树是哪一年种的。周末，他还常带孙子去河边钓鱼，一坐一下午，什么也不干。孙子最盼的，就是这两样。孙子跟爸妈说：「爷爷的表是表，爷爷的故事是故事。我做表上的事，是为了晚上听故事。」

这是第二步：他真正靠的，是让孩子愿意靠近：散步、故事、河边那一下午的留白。

第三步，天花板。孙子上了五年级，学业紧了。匡老先生觉得时间不够用，把晚饭后的散步砍了，周末的钓鱼也停了，作息表又加了两格。他想：「要事第一，散步钓鱼不是要事。」

一个月以后，孙子开始磨蹭，作息表上的勾越打越少，红笔圈出来的叉越来越多。匡老先生加大检查力度，孙子开始顶嘴。有一天晚上，孙子哭着说：「我不想做表上的事了，反正做完了也没故事听。」

匡老先生那天夜里想起了一件事：他当教导主任那些年，学校里最受学生喜欢的，不是管得最严的那位班主任，而是一位常常带学生去后山认草药、讲故事的生物老师。那位老师的班，成绩不是最好，可毕业多年回来看老师的学生最多。他当年在全校大会上表扬的，是管得最严的那位。

这一步，跟德鲁克的第三道缝对上了：他砍掉了「没用」的冗余，也砍掉了撑着一切的那股力。

第四步，补法。匡老先生那天晚上一夜没睡好。第二天，他把晚饭后的散步加了回去，周末的钓鱼改成两周一次。作息表照样贴着，可他在表的最下面加了一行，没有时间，只写了四个字：「留点空白。」

孙子的勾，又慢慢多了起来。

这两个故事里，还有一个细节值得留意：两个人在碰到天花板以前，都没意识到自己靠的是那一点。卞经理讲经验的时候讲的是那张大表，匡老先生跟人夸的是那张作息表。他们靠着的东西太近了，近到看不见；直到被拿掉，才知道它撑着什么。

德鲁克大概也是这样。他靠着的那股力，日本画、故事、让人愿意靠近的为人，一辈子都在他身边，从来没被拿掉过。所以他也许从来没有机会看见，它撑着什么。

两个故事放在一起，跟德鲁克对一对。

卞经理，嘴上信目标表，身上靠的是在门店里待着的那份温度；天花板是被要求坐进办公室看数字；补法是把那一半当成正事。这是主缝和第二道缝：理论站真和善，人生靠美；理论讲屋里的事，她自己原本就在屋里，被挪到门口以后，美就断了。

匡老先生，嘴上信作息表，身上靠的是散步、故事和河边的留白；天花板是砍了「没用」的东西；补法是留点空白。这是主缝和第三道缝：理论站真和善、站砍冗余，人生靠美、靠留白。

> **带走的话**
>
> 很多人嘴上信的是一张表，身上靠的是一点温度、一个故事、一块留白。把那一点砍掉，表也就转不动了。

> **小账**
>
> 缝隙落在哪一格？——两个故事都落在 S3 格内（真善与美）；卞经理连着第二道缝（被挪到门口），匡老先生连着第三道缝（砍了留白）。
>
> 他教的是什么，靠的是什么？——他们教的都是一张表，靠的都是让人愿意靠近的那一点。

第 35 章

补上缝隙：把美写进管理

这一章的问题：学德鲁克，怎样才能既学到他教的，也学到他靠的？

设想县城里有一家做推拿理疗的小馆子，老板姓栾。栾老板读过德鲁克，店里管得很规矩：每个技师每月的服务人次、回头客比例、顾客评价，都有目标；排班按客流，耗材按标准。店开了五年，账一直是真的，活一直是顺的。

有一天，一个老顾客跟栾老板说：「你这店什么都好，就是进门像进银行，冷冰冰的。」

栾老板没有反驳，回去琢磨了一个月，做了三件事：前台的那块「服务项目价目表」换成了一面墙，贴着技师们自己写的一句话：「我为什么学推拿」；等候区放了一壶每天换的花茶，泡茶的是馆里最老的那位技师；每个月最后一个周五晚上，馆子关门一个钟头，技师们轮流给彼此推拿，谁也不收谁的钱。

这三件事，没有一件在他的目标表上。可是半年以后，老顾客说：「现在进门像回家。」新来的技师说：「在这里干，不光是挣钱。」

栾老板没有扔掉他那张目标表。他只是在表的旁边，挂上了一幅「画」。

这就是本章要讲的：补上缝隙。

缝隙这把刀说，学一个有缝的大师，要学，而且要认真学；他理论里那一半是真的，是他用一辈子压出来的。只是学完了，要补上另一半，做他的补丁，不做他的复制品。

德鲁克的补法，按他的三道缝，可以分成三样。

第一样，补主缝：在真和善的旁边，给美留一个正经的位置。

具体怎么做？不是再加一个指标。美不能定成靶子去打，定成靶子，它就变成了一个要完成的数，跟进店率、满意度一样，人就会跟数字较劲。补美的办法，是换一种管法：看见它，记下它，让它被人知道。

第五编第 21 章讲过唐志明的做法：每个月，三家店各说一件「让人愿意来」的事，不定数字，不排名次，只说一件事，记在本子上。第 34 章的卞经理，在店长会上请人讲一件让人心里一暖的事。栾老板在墙上贴技师自己写的一句话。这些做法有一个共同点：它们不考核美，它们供养美。

还可以按吸引的三件事，各问一句。愿意来：一个第一次路过的人，在我们这里能看见什么让他想停下来的东西？愿意留：一个在这里干了一年的人，能在这里看见一个让他心动的将来吗？愿意信：到了关键的时候，有人会因为我们这些年做过的事，还选我们吗？这三句话，可以跟德鲁克的五个问题放在一起问。

第二样，补第二道缝：进门。

德鲁克站在门口，看得清，说得准；学他的人，要学他的眼光，也要记得他没进过门。一个管理者，不管位置多高，都要定期进门：在门店里待几个上午，在车间里站几个班，跟一线的人吃几顿饭。不是去检查，是去过日子。美这股力是在里面一点一点养起来的，只有在里面才摸得到。唐志明每月在第三家店待一周，卞经理每周两个上午不看屏幕，都是这一补。

第三样，补第三道缝：有计划地冗余。

德鲁克教人有计划地放弃，这一刀要学，过时的东西要舍得砍。可是他自己还做了另一件事，没写进书里：有计划地冗余。每三四年学一门新学问，几十年看日本画，七十多岁写小说。学他的人，也要学这一件：给自己、给组织留一块「眼下没用」的地方。一个人，每隔几年学一样跟本行不相干的东西；一个组织，每年留一点不急着用的时间、钱和人，给那些说不清有没有用的事。匡老先生作息表最下面那四个字，「留点空白」，就是这一补。

三样补法之外，还有一样小补，来自第六编：给自己的组织讲故事、起名字。德鲁克很会给道理起名字，「知识工作者」「创造顾客」「有计划地放弃」，一听

就记住。学他的人，也可以学这一手，只是用在另一处：给组织里那些让人愿意来的小事起个名字、讲成故事。唐家的「周三的康乃馨」，水厂的「开放日」，栾老板墙上那句「我为什么学推拿」。有了名字和故事，美才传得下去，不会随着某一个人走了就散了。

这三样补法，要注意剂量。

美不是越多越好。没有真的美，是花架子，迟早露馅；没有善的美，是对外光鲜、对内苛刻，撑不长。补美，是在真和善已经立住的地方补，不是拿美去替真和善。栾老板先有五年真账、顺活，才挂得起那幅「画」；一家账目糊涂、天天扯皮的店，先要学的，还是德鲁克的那张表。

还有一层剂量：德鲁克对美的那份戒心，也要一起学。美这股力，可以让人愿意靠近一件好事，也可以让人愿意跟着一件坏事走。补美的时候，要时时拿真和善去校：我们让人愿意来的那个东西，是真的吗？是对人好的吗？三股力互相校着，美才不会走偏。

补上缝隙，还有一件事要说清楚：补的人，不必是德鲁克那样的大人物。栾老板是一个小馆子的老板，卞经理是一个区域经理，匡老先生是一个退休的老人，唐志明是一个开花店的。他们补的那一点美，都很小：一面墙、一壶茶、一个上午、一次散步、一张旧木桌。美这股力，不需要大投入，需要的是有人把它当成正事，天天做，年年守。

德鲁克那张表，要花很多年才学得会；这一点美，明天早上就可以开始。

最后，把缝隙这把刀的随身三问，用在德鲁克身上，也留给每一个读者。

一问，他说自己靠的是什么，站在哪一格？他说自己靠的是目标、贡献、长处、责任，站在价值那一格的真和善上。

二问，他最难的那几年，真正是靠什么熬过来的？他十八岁一个人在汉堡，靠的是夜里的书和一出歌剧；二十三岁离开德国，靠的是骨气和一场画展；一辈子站在门口，靠的是一屋子「没用」的学问和让人愿意靠近的为人。

三问，中间那道缝，我该补上什么？补上美：在目标表旁边挂一幅画，进门去过日子，给自己留一块空白。

这三问问完，可以再加一句给自己的提醒：补美，不是要成为另一个人。一个像唐志明那样只会看表的人，不必逼自己去学插花；他可以把美交给苏敏、交给唐果，自己做的，是承认她们做的是正事，给她们留地方，不拿那张表去压她们。会算账的人管表，会插花的人养画，当家的人让两样都有位置。这也是一种补法。

真让人信，善让人安，美让人来；表管前两样，画养第三样。

放回日子里。

本书的陪读人物唐家，这一编里一直在。最后说一个小场面。

那年冬天，唐志明把三家店的店长、店员都叫到第一家店，开了一个年终会。会上照例对了一年的数字：营业额、毛利、损耗、回头客。对完以后，他没散会，让每个人说一件今年店里让自己心里一动的事。

老冯说的是那位每周三来买康乃馨的老太太，今年九十岁了，还来。小罗说的是安宁病房里一个老人插了一辈子第一瓶花。第三家店的一个年轻店员说的是那块小木牌，有客人指名找她配满天星。唐果说的是门口那张旧木桌。苏敏最后说，说的是二十多年前厂区花坛里的那枝月季。

唐志明听完，说：「今年的数字，我心里有数了。今年的这些事，我以前心里没数。以后，两样都要有数。」

> 带走的话
>
> 学德鲁克，那张目标表要认真学；学完了，在表旁边挂一幅画，进门去过日子，给自己留一块空白。

小账

缝隙落在哪一格？——补的是 S3 格内的美、九宫外的二号位、D3 格内的冗余；三处补法，都不扔那张表。

他教的是什么，靠的是什么？——他教的是一张目标表，他靠的是一幅日本画；学他的人，两样都要。

第 九 编

相遇：修身与管理

编 序

前八编，一直在德鲁克自己的地盘上走：他的人生，他的理论，他的缝。这一编走出去，看他跟东方的两样东西相遇：一样是儒家讲了两千多年的修身，一样是二十世纪日本企业家的经营。

为什么要看这两样？因为这两样东西，恰恰都把美放在了比较靠里的位置。儒家讲治理，讲「近者悦，远者来」，讲礼乐并举，「乐」本身就是美；日本的经营，讲社训、讲早会、讲公司像一个家，讲让人愿意把一辈子交给一家公司。拿它们跟德鲁克一对，他那道缝的样子会更清楚；反过来，用德鲁克的真和善去照它们，它们的短处也会露出来。

还有一层缘分：德鲁克一辈子迷日本画，他的书在日本又被读得极多〔待核〕。他人生里那股美，有一大块是从东方来的；他的理论里那两股真和善，又在东方被拿去当了经营的教科书。东方，是他的缝两边都碰到的地方。

本编三章：第 36 章看儒家的修身与他的《自我管理》；第 37 章看稻盛和夫、松下幸之助与日本的经营，并跟本系列第 166 号里的稻盛一章对账；第 38 章用同一把尺量两边。

第 36 章

儒家的修身与他的《自我管理》

这一章的问题：一个人先管好自己、再去管别人，这条路在东方和在德鲁克那里，有什么不一样?

设想一个大家族开的老字号酱园，传到第四代，当家的是一位姓殷的中年人。殷家有一本祖上传下来的家训，开头几句是：先正己，后正人；己不正，莫言他人。殷当家从小背熟了，接手以后，自己每天第一个到作坊，最后一个走；酱缸边上的活，他样样都干过。作坊里的老师傅们都服他，说：「东家自己就是个样子。」

后来殷当家的儿子在外面读了工商管理，回来帮忙。儿子带回来一套现代的东西：岗位说明书、绩效考核、目标管理。他跟父亲说：「爸，咱们家这套『先正己』，太老了。现代管理靠的是制度，不是靠当家人做样子。」

殷当家没跟儿子争，只说了一句：「制度你定，样子我做。两样都要。」

儿子定的制度，是德鲁克那一路；父亲做的样子，是儒家那一路。这两路，在一个酱园里碰上了。

先看儒家这一路。

《大学》里有一段话，很多中国人都熟：「古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身。」后面接着说，修身要正心、诚意、致知、格物。意思是：要治理天下，先管好国家；要管好国家，先管好家；要管好家，先管好自己。一切从修身开始。

孔子讲治理，讲得更直接。季康子问孔子怎样治理，孔子说：「政者，正也。子帅以正，孰敢不正？」（《论语·颜渊》）治理就是一个「正」字，你自己带头正，谁敢不正？又说：「其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。」（《论语·子路》）

这一路，用 SDE 的话说，是从三号位（自我）出发，走到二号位（家、国、组织）。先把自己管好，再用自己的样子去带别人。

再看德鲁克这一路。

第 27 章讲过，他晚年写《自我管理》〔待核，1999 年〕，问了五个问题：我的长处是什么？我怎样做事？我的价值观是什么？我属于哪里？我该贡献什么？他还说，一个人要对自己跟别人之间的纠缠负责。

乍一看，这跟儒家的修身很像：都是先管好自己。可细看，有三处不一样。

第一处，顺序。儒家是先修身，后治人：修身是起点，治国是终点，一条路从里往外走。德鲁克是先写治人，后写修身：《管理的实践》在 1954 年，《卓有成效的管理者》在 1966 年，《自我管理》在 1999 年，他九十岁了。他的理论是从组织（二号位）出发，到晚年才回到自己（三号位）。他的人生恰恰相反，是从三号位出发的：十八岁在汉堡读祁克果。所以，在修身这件事上，他的人生走的是儒家的顺序，他的理论走的是倒过来的顺序。

第二处，修什么。德鲁克的自我管理，修的是长处、做事方式、价值观、位置、贡献，用意是让一个人在组织里更有成效。这是真和善：看清自己（真），把力气用对地方（善）。儒家的修身，修的除了这些，还有一样：礼乐。孔子说：「兴于诗，立于礼，成于乐。」（《论语·泰伯》）一个人的养成，从诗起兴，靠礼立住，在乐里完成。诗和乐，都是美。儒家的修身，是把美当成修身的最后一步的：一个人修到最后，要修出一种让人愿意亲近的气象。

第三处，用什么带人。德鲁克让管理者靠目标、责任、自我控制去带人；儒家让当家的靠自己的样子去带人。「不令而行」，是不用下命令，别人就愿意跟着做。这里面，有一股很明显的吸引力：人们跟着一个正的人走，不是因为被管，是因为愿意。

孔子还有一句话，几乎就是 SDE 说的「美管吸引」。叶公问怎样治理，孔子说：「近者说，远者来。」（《论语·子路》）让近处的人高兴，让远处的人愿意来。一个治理得好的地方，检验的标准，是人愿不愿意来。这句话放在一个公司、

一家店、一个社区里，照样成立：近处的员工、老顾客高兴，远处的人听说了愿意来，这就是吸引。

孔子又说：「里仁为美。」（《论语·里仁》）住在有仁德的地方，是美的。善和美在这句话里是长在一起的：一个地方的人好，这个地方就美，人就愿意住进来。

这几句话一摆，德鲁克的缝在东方的镜子里就很清楚了：儒家讲治理，真、善、美是一起讲的，美还被放在了很要紧的位置上；德鲁克讲管理，讲了真和善，美没有讲。

还可以多说一句「礼」。礼，今天常被当成繁文缛节，可在孔子那里，礼是让人和人之间有分寸、有次序、彼此都舒服的一套做法。它有真的一面（各安其位，不乱），有善的一面（敬人），也有美的一面：一场合乎礼的相见，进退揖让，是好看的，让人愿意参与。一个组织里的「礼」，就是那些让人和人相处得舒服的小规矩：怎样迎新人，怎样送老人，怎样开会，怎样道歉。这些东西，德鲁克讲「沟通」「责任」时碰到过一点，可他讲的是它们的功能，不讲它们好不好看、让不让人愿意参与。

德鲁克年轻时读祁克果，讲的是一个人怎样独自面对自己；儒家讲修身，讲的是一个人怎样在一群人里面做人。前一种修身，是三号位里的孤独功夫；后一种修身，是三号位通着二号位的功夫。德鲁克的《自我管理》，有一半是前一种（找长处、找价值观），有一半碰到了后一种（对自己跟别人的纠缠负责）。可儒家那种「修到让人愿意亲近」的功夫，他没有写。

先说德鲁克对在哪儿，这一段保底要写。

儒家这一路，有一个很大的毛病：它太靠一个人的样子了。当家的正，一家都正；当家的一歪，全家跟着歪。没有制度兜底，一个组织的命运系在一个人的修养上。中国历史上，「人存政举，人亡政息」的事太多了。德鲁克那一路，恰恰补的是这个短处：他讲制度、讲目标、讲责任、讲衡量，让一个组织不至于全靠某一个

人的修养撑着。殷当家的儿子说「现代管理靠的是制度」，说的就是这一层，这一层是对的。

儒家这一路，还有一个毛病：它讲修身，常常讲成了讲「做人」，不太讲「做事」。一个人修身修得很好，品行端正，可做事未必有成效。德鲁克的自我管理，是冲着有成效去的：你的长处是什么，往那里使劲，做出贡献。这一层，也是对儒家的补充。

所以，两路各有各的长处：儒家这一路把美放在了修身和治理里，可太靠一个人；德鲁克这一路把真和善做成了制度和方法，可美没有位置。

用 SDE 看这一章。

修身，是三号位上的事；治理，是二号位上的事。儒家这一路，从三号位走到二号位，路上带着美；德鲁克的理论这一路，从二号位出发，晚年回到三号位，一路上没带美。德鲁克的人生，倒是走了儒家的那条路：从三号位出发，一路上带着美（客厅、歌剧、日本画），只是到了理论里，这一路的美没有跟着进去。

还可以用「管、带、长」三个字说：儒家的「不令而行」，是长：当家的自己正，人自然就跟着正，像草木向着阳光长。德鲁克的目标与自我控制，是带：给人一个目标，让人自己去走。法家那一路的赏罚，是管。中国历史上，儒和法常常配着用，「外儒内法」。德鲁克的带，正好站在两者中间：比法家的管宽松，比儒家的长有章法。

用 SDE 的动力机制看一眼这一章。一个组织里，儒家那一路和德鲁克那一路碰在一起，会有张力：父亲信样子，儿子信制度；老师傅认人，年轻人认表。这份张力积累下去，要么一方压倒另一方，要么组织改出一个新的样子：制度和样子并存。第三拍回写，是把这个新样子写回到家训和制度里去：家训里加一句「立规矩」，制度里留一块「当家人做样子」的地方。很多老字号能传到第四代、第五代，靠的就是这一拍回写做得好。

放回日子里。

殷家的酱园后来怎样了？这是我构想的下文。儿子定的制度推下去了，岗位清楚了，考核也有了，作坊的效率上去了一截。可是有一年，一批老师傅因为考核的事闹了别扭，有两个要走。儿子按制度办，该扣的扣，该留的留，事情越弄越僵。

最后是殷当家出面。他没改制度，也没多给钱，只是那几天晚上，挨家去了老师傅们的家里坐了坐，喝了几杯酒，听他们说了说心里的委屈。第二天，两个要走的老师傅都回了作坊。

儿子问父亲：「你跟他们说什么了？」

殷当家说：「没说什么。就是去坐了坐。他们跟咱家干了几十年，不是冲着那张考核表来的。」

唐家的花店里，苏敏扮演的，有点像殷当家。唐志明定制度，苏敏做样子：她每天第一个到店里换水，最后一个把花收进冷柜；她插的花，店员都愿意学；店员有了委屈，先找的是她。唐志明后来跟人说：「我管的是店，她带的是人。」

唐志明后来也学了殷当家那一手。有一年第二家店的两个店员闹矛盾，按制度谁迟到扣谁的钱，可事情越扣越僵。唐志明没再扣钱，下了班把两个人叫到店门口，买了三碗馄饨，三个人站着吃完。吃完了，他什么也没说，两个人第二天就和好了。小罗问他用了什么办法，他说：「没用办法。就是让她们知道，这家店里有人在乎她们俩。」

> **带走的话**
>
> 儒家讲治理，讲「近者悦，远者来」，真善美是一起讲的，可太靠一个人；德鲁克讲管理，把真和善做成了制度，美没有位置。两样都要：制度你定，样子我做。

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——开的是「自我管理」这扇门，晚年回到了三号位；儒家放在修身最后一步的「乐」与「近者悦，远者来」，他没有接进来。

这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——儒家的「不令而行」是长，法家的赏罚是管，德鲁克的目标与自我控制站在中间，是带。

第 37 章

稻盛和夫、松下与日本的经营

这一章的问题：为什么德鲁克的书在日本被读得那么多，日本的经营却比他的理论多出了一样东西？

设想一家日本人在中国沿海开的小工厂，做汽车零件，两百来个工人。厂里有几样东西，让刚进厂的本地年轻人很不习惯：每天早上八点，全厂在车间门口站成几排开早会，厂长讲几句，大家一起念一遍厂训；每个月末，各个班组自己算一遍账，这个月挣了多少、费了多少，贴在墙上；每年春天，厂里请全体员工去郊外赏一回花，喝点酒，厂长挨桌敬酒。

年轻人们一开始觉得这些都是形式。可是干了一两年，很多人说：「这个厂跟别的厂不一样，像个家。」厂里的流动率，比附近几个厂低得多。

这家厂里的几样东西，正好能拆成三股力：班组自己算账，是真，账要真，心里要有数；早会上讲的那些「为客户、为同事」的话，是善；赏花、敬酒、「像个家」，是美。

日本的经营，常常是三股力一起用的。

先说德鲁克跟日本的缘分。

据记载，德鲁克从 1950 年代末起多次去日本讲学，他的书在日本卖得极好，很多日本企业家把他当老师〔待核〕。日本政府还授予过他勋章〔待核〕。他也写过文章，讲美国企业可以向日本企业学什么：比如日本企业做决定，花很多时间在弄清「问题到底是什么」上，大家意见一致以后，执行起来就很快；比如日本企业很重视员工的持续培训〔待核，据 1971 年《哈佛商业评论》文章大意〕。

他人生里那股美，有一大块来自日本画；他理论里的真和善，又被很多日本企业家拿去当了经营的教科书。日本，是他那道缝两边都碰到的地方。

再看两位日本企业家。

松下幸之助，松下电器的创办人，1989 年去世。他有一个很有名的说法，常被叫作「自来水哲学」：企业的使命，是把生活用品做得像自来水一样，又多又便宜，让人人都用得上，让社会富起来〔待核，据说是 1932 年提出的〕。他还说过，松下电器是一家「造人」的公司，在造产品以前，先造人〔待核，只转述〕。松下的工厂里，有厂训，有社歌，有早会。

稻盛和夫，京瓷的创办人，后来又创办了第二电电，晚年还临危受命去救日本航空，2022 年去世。他的经营有两样出名的东西。一样叫「阿米巴经营」：把公司分成很多个小单位，每个小单位都像一家小公司一样，自己算账，自己对自己的盈亏负责，账目要细到每一个钟头创造了多少价值〔待核，只转述大意〕。另一样，是他的经营哲学：他问的第一个问题，常常是「作为人，何谓正确」，他讲「敬天爱人」，讲利他之心〔待核〕。京瓷还有一种叫「空巴」的聚会：同事们围坐在一起，喝点酒，敞开说话，据说这是京瓷凝聚人心的一个要紧办法〔待核〕。

还有一段故事，把两个人连了起来。据稻盛自己的回忆，他年轻时去听松下幸之助讲「水库式经营」：经营要像修水库一样，平时留出余量，资金、设备、人手都要留，以备不时之需。台下有人问：「道理我们都懂，可到底怎样才能做到？」松下说，大意是：首先，你得真心想要这样做〔待核，只转述〕。台下很多人笑了，稻盛却被这句话打动了〔待核〕。

这段故事，本系列第 166 号写稻盛的那一章用过，判语是「他教的是燃烧，他靠的是蓄水」〔以第 166 号为准〕。稻盛的缝，落在能量那一格里：他嘴上讲燃烧，讲热情，讲「要像燃烧的斗魂一样干」；他身上靠的，是松下那座水库：留余量，攒底子，熬得住。

德鲁克和稻盛，缝在不同的格里：稻盛的缝在 E3 能量格内（动能与势能，燃烧与蓄水），德鲁克的缝在 S3 价值格内（真善与美）。两道缝不一样，可是放在一起看，很有意思：稻盛的经营里，美那一股是有的，而且是明着有的：空巴、利他、「作为人何谓正确」，都让人愿意靠近。第 166 号的二十道缝里，据说「美」这一格始终空着，没有一位大师的缝落在那里〔以第 166 号为准〕；德鲁克这一卷，要是站得住，就补上了这一格。

先说日本的经营对在哪儿，再说德鲁克对在哪儿。

日本的经营，对就对在：它没有把美当成一个可有可无的东西。早会、社训、赏花、空巴、「像个家」，这些在一个讲效率的人看来都是形式，可它们养的，正是 SDE 说的吸引：让人愿意来，愿意留，愿意信。日本企业在二十世纪下半叶那么强，一个原因就是员工对企业有一份很深的认同。稻盛的阿米巴，又把真做得极细：每个小单位每个钟头的账都是真的。真、善、美三股力，在他手里是一起用的。

德鲁克对在哪儿？对在他看见了日本经营的毛病。他欣赏日本企业，可也说过，日本的终身雇佣、论资排辈，在经济变化快的时候会变成负担〔待核〕。日本经营里那股「像个家」的吸引力，用过了头，会变成另一种东西：员工被家一样的组织绑住，不敢走，不能说不，加班加到伤身体。日本社会后来为过劳付出过沉重的代价，这是大家都知道的。美这股力用过了头，没有真和善去校，就会走偏。德鲁克对美的那份戒心，在这里显出了它的道理。

还要说一句松下那句「首先，你得真心想要」。这句话里，有一个很要紧的东西：经营的起点，不是一套方法，是一份心。台下那些人笑，是因为他们想要的是方法；稻盛被打动，是因为他听懂了，方法后面得先有一份想要。这份「想要」，是能量，也是美：人先被一样东西吸引了，才会真心想要它。德鲁克的书里方法极多，他也讲贡献、讲使命；可「先真心想要」这一层，他很少单拎出来讲。他大概觉得这是每个人自己的事。

用 SDE 看这一章。

日本的经营，三股力都在：真（阿米巴的账、松下的自来水使命对准社会的真实需要）、善（利他、敬天爱人、造人）、美（早会、社训、空巴、像个家）。可美那一股常常压过了另外两股：组织的吸引力太强，个人的自由就小了。用意义三律说，创造是满的，幸福也有（像个家），可自由律常常是空的：员工很难自己说了算。自由律等于创造律乘以幸福律，按说两个因子都在，自由不该是零；可在日

本经营里，「幸福」常常是组织给的、集体的幸福，不是每个人自己的幸福，乘出来的自由，就打了折。

德鲁克这一边，真和善都在，自由也有（自我控制），美是空的。

两边一比，正好互相照见了短处：德鲁克缺的，是日本经营里那股让人愿意靠近的力；日本经营缺的，是德鲁克那份让每个人自己说了算的自由，和对美那股力的戒心。

还可以从意义三律再看一眼稻盛的阿米巴。阿米巴把一个大公司切成许多小单位，每个小单位自己算账、自己做主，这在某种程度上是在给自由律留地方：小单位的头儿，可以在自己那一摊里说了算。这一点，跟德鲁克的「自我控制」是相通的。不同的是，稻盛在阿米巴上面，还压着一层很重的哲学和情分：空巴、利他、像家一样。所以阿米巴里的自由，是被美包着的自由；德鲁克的自我控制，是光秃秃的自由，旁边没有那一层美。

放回日子里。

开头那家日资小工厂，这是我构想的下文。有一年，厂里新来了一个本地的年轻工程师，技术很好，可他受不了每天早上念厂训，也受不了赏花时被灌酒。他跟厂长提了一回，厂长说：「这是我们的传统。」他干了半年，走了。

厂长后来跟人说，这件事让他想了很久：那些让老员工觉得「像个家」的东西，让这个年轻人觉得被绑住了。他后来改了一点：早会照开，厂训照念，可不再要求每个人都念出声；赏花照去，可不劝酒了，谁想走就走。第二年，厂里又来了几个年轻人，留下来的多了。

唐家的花店，也有点日本的样子：每年春节前，苏敏会做一桌菜，请三家店的人来家里吃一顿。这是店里最让人愿意留下来的一件事。可是有一年，一个新来的年轻店员说她要回老家过年，来不了。唐志明有点不高兴，苏敏说：「来不了就来不了。这顿饭是请人，不是点名。」

这一章还要留一句给读者的提醒：本章写到的松下、稻盛的说法和故事，多出自他们自己的书和回忆，有些细节在流传中被润色过，本书一律标了待核。拿它们

当道理的例子可以，当成史实结论要小心。这一条，跟本书对德鲁克的日本画所持的分寸是一样的。

> **带走的话**
>
> 日本的经营把美明着用：早会、空巴、像个家。德鲁克缺的正是这一样。可美用过了头，人就被绑住了；德鲁克那份对美的戒心，和让人自己说了算的自由，日本也该学。

> **小账**
>
> 这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——他把真和善的门开给了日本企业，日本企业把美的门开给了世界；美这扇门，他在日本画里天天进出，在管理学里没开。
>
> 这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——阿米巴的账是带，早会社训有一半是管，「像个家」是长；德鲁克给日本的，主要是带。

第 38 章

同一把尺量两边

这一章的问题：拿 SDE 管理学这一把尺，同时去量东方的修身经营和德鲁克的管理学，各自的读数是什么？

设想一座城市里，有两家开了十几年的连锁餐饮品牌，各有几十家门店，各有各的路数。

第一家，老板讲规矩。门店有统一的操作手册，从切菜的刀法到上菜的时间，样样有标准；每家店每月对数字，排名，奖罚分明；店长的权责写得清清楚楚。这家的菜，在哪家店吃都一个味，从不出错。

第二家，老板讲情分。员工的孩子上学，公司帮着找学校；员工的父母生病，公司派人去看；每年年底，老板亲自给每家店的员工写一封信。员工们说，在这里干，像在一个大家庭里。这家的菜，各店的味道略有不同，可是员工流动率极低，老员工带新员工，带得很用心。

两家都开得不错。可是有一年，行业里风向变了，两家都遇上了麻烦。第一家的麻烦是：标准太死，新菜推不出去，年轻员工嫌太闷，留不住人。第二家的麻烦是：情分太重，几个老店长犯了错，老板不忍心处理，账也越来越糊涂，有两家店亏了一年多才被发现。

第一家，真和善都在，美弱；第二家，美和善都在，真弱。一把尺子量下去，两家的毛病清清楚楚。

这一章做的，就是这件事：拿同一把尺，去量这一编讲过的两边。

尺子还是 SDE 管理学的那几样：使命三股力（真、善、美，在轨、效率、吸引）；意义三律（创造、自由、幸福）；三界（现实、自我、理念）；管、带、长。

量什么	儒家修身与治理	日本经营（松下、稻盛）	德鲁克管理学
真（在轨）	弱：重人品，少讲事实与衡量	强：阿米巴算到每个钟头；对准社会需要	强：结果在外面，顾客认的价值，衡量
善（效率）	强：仁、正己、不令而行	强：利他、敬天爱人、造人	强：权责对等、人是资源、自我控制
美（吸引）	强：礼乐，近者悦远者来，里仁为美	强，且明着用：社训、早会、空巴、像个家	空：散在四处，无自己的位置
意义三律	幸福重（安居乐业），创造弱	创造、幸福都在；自由常被集体压住	创造满；自由在「自我控制」里留了种子；幸福空
三界	自我界、理念界重；现实界弱	三界都在，理念界（经营哲学）很重	现实界、自我界重；理念界几乎不当场景
管、带、长	长（不令而行），配法家的管	带与长并用，有时滑向管	带
毛病	太靠一个人；人存政举，人亡政息	美用过头，人被组织绑住	美没位置，传下去只剩一张表

先说这张表怎么读。

第一，三边都不完整。没有一边是满分。儒家缺真，日本经营常缺自由，德鲁克缺美。这张表不是为了排名次，是为了看清每一边缺的那一块，正好是另一边长的那一块。

第二，德鲁克的长处，在这张表上看得更清楚了。真那一行，他跟日本经营一样强，比儒家强得多：一个组织要在轨，要对准事实，要衡量结果，这是儒家两千年来最薄弱的地方，德鲁克补得最好。意义三律那一行，他在「自我控制」里留下的那颗自由的种子，恰恰是日本经营最缺的：一个人在组织里自己说了算的那份余地。

第三，德鲁克的缝，在这张表上也看得更清楚了。美那一行，儒家和日本经营都是「强」，只有他是「空」。东方的两边，都把美当成治理和经营的正事；他在理论里没有。可是，他人生里那股美，又恰恰有一大块是东方给的：日本画。他从东方接过了美，留在了自己的墙上；把真和善交给了东方，让东方当成了教科书。

还可以看一个更细的地方：理念界那一行。儒家和日本经营，理念界都很重：儒家讲「明明德」，讲修身正心；稻盛讲「作为人何谓正确」，松下讲自来水的使命。一个组织心里装着什么念想，是它们最用力的地方。第 28 章说过，理念界是美扎根的地方之一。东方两边理念界重，美也就强；德鲁克理念界轻，美也就空。两行的读数，是连着的。

还要提一句第 166 号。本系列的那一卷，一口气写了二十位大师的缝隙。据那一卷的统计，二十道缝落在九宫的各个格子里，唯独「美」这一格空着〔以第 166 号为准〕。也就是说，在那二十位大师里，没有一个人是「理论站别处、人生靠美」或者「理论站美、人生靠别处」的。德鲁克这一卷，要是站得住，就是这一格里的第一位。这也从另一个方向说明，美这一股力，在各家的学问里，常常是最难被写成理论的那一股。

再说保底。

这张表不是说「东方比德鲁克高明」。儒家那一路，太靠一个人的修养，没有制度兜底，中国历史上吃过很多亏；日本经营那一路，美用过了头，把人绑在组织上，日本社会也吃过很多亏。德鲁克那一路，把真和善做成了制度和方法，让组织不必靠某一个圣人，也不必把人绑住，这是很了不起的。

拿唐家的花店来说，它要是只学儒家，全靠苏敏一个人的为人撑着，哪天苏敏累了、病了，店就散了；要是只学日本经营，春节那顿饭变成必须到场的点名，年轻店员就会觉得被绑住；要是只学德鲁克，就是唐志明那张越来越细的表，第三家店照样没人进门。三条路，各走一条都会出事；拼起来走，才走得稳。

三边各有所长，各有所短。一个当家的人，要是能把三边的长处拼起来：德鲁克的真和自我控制，儒家的正己和「近者悦，远者来」，日本经营的明着用美、又不把人绑住，那就差不多是 SDE 说的三股力都在、三律都在、三界都在的样子了。

表里还有一个容易被忽略的读数：三边的毛病，各对着一股力用过了头。儒家的毛病（太靠一个人），是美和善过了头，压住了真；日本经营的毛病（人被绑

住），是美过了头，压住了自由；德鲁克的毛病（传下去只剩一张表），是真过了头，压住了美。SDE 说管理的使命是「维持和平衡」三股力，「平衡」两个字，在这张表上看得最清楚：哪一股过了头，都要出事。

用 SDE 再说一句：同一把尺量两边，量出来的不是谁对谁错，是一个三角形的三个角，各边各占了几个。德鲁克占了真和善，东方占了善和美。善是两边共有的，真和美各在一边。补齐的办法，不是二选一，是拼起来。

放回日子里。

开头那两家连锁餐饮，后来各补了各的。这是我构想的下文。第一家，在标准之外，给每家店留了一道「店长菜」，店长可以自己琢磨，不进统一的手册，卖得好的再推到别的店；年底，老板也开始给员工写信了。第二家，请了一个外面来的财务总监，把每家店的账理清了，几个犯错的老店长，该调的调，该退的退，老板难受了好一阵。

唐家的花店，在这张表上也能找到自己的位置。唐志明那一边，是德鲁克：账真、权责清、目标明。苏敏那一边，是东方：正己、做样子、让人愿意靠近。唐果那一边，是新的一代：她把美当成正事来做，又不拿美去绑人，第三家店周六下午那一个小时，来的人想来就来、想走就走。

唐志明有一天跟老冯喝酒，说起这些年。老冯说：「老板，你这些年学了不少洋道理，可咱这店，骨子里还是老板娘那一套。」

唐志明说：「骨子是她的，架子是我的。没有架子，骨子撑不起三家店；没有骨子，架子就是个空壳。」

> **带走的话**
>
> 一把尺量两边：德鲁克占了真和善，东方占了善和美。补齐的办法不是二选一，是拼起来：架子要有，骨子也要有。

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——真和自由那两扇门，他开得比东方大；美和理念界那两扇门，东方开得比他大。

这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——德鲁克是带，儒家是长配管，日本经营是带与长并用；三边拼起来，才是一个三样都有的组织。

第 十 编

近邻

编　序

一个大师的样子，放在他的近邻中间，才看得更准。这一编只有一章，请来三位管理学里的近邻，跟德鲁克并排站一站：德明、明茨伯格、野中郁次郎。再跟本系列第 129 号《思想和知识工厂》画一条界线。

三位近邻各有一样东西，正好照着德鲁克的一处：德明照着他的目标管理，明茨伯格照着他的先定靶子，野中照着他的知识工作者。画界线的规矩是：先说清各家站在 SDE 的哪一格，再说清跟德鲁克在哪里重叠、在哪里分开；凡是落在价值管理之外的，标明「越出价值管理」，不硬塞进三组合。

还要说一条纪律：三位近邻里，有的仍然在世〔待核〕。本书只谈他们已经发表的观点，不评其人。

第 39 章

德明、明茨伯格、野中郁次郎与第 129 号：逐家画界线

这一章的问题：站在德鲁克旁边的几位管理学家，各自补上了他的哪一块，又各自缺了什么？

设想一个县城的小区里，同时住着四位退了休的老厂长，原先各管一个厂。每天傍晚，四个人在小区的凉亭里下棋喝茶，聊起当年怎么管厂，常常吵起来。

一位说：「管厂就是定目标，目标定清楚了，人自己会去干。」

一位说：「定什么目标！目标一定，大家就去凑数。管厂靠的是把流程弄好，流程好了，东西自然就好了。」

一位说：「你们说的都是书上的。我当了二十年厂长，一天到晚是在接电话、救火、跟人谈，哪有工夫定什么目标、理什么流程？厂子的方向，是一边干一边摸出来的。」

最后一位说：「我那个厂，最值钱的不是机器，是几个老师傅脑子里的手艺。怎么把他们的手艺传下去，比什么都要紧。」

四个人吵了十几年，谁也没说服谁。

这四位老厂长，说的正好是管理学里四家的路数：第一位是德鲁克，第二位是德明，第三位是明茨伯格，第四位是野中郁次郎。

先说德明。

爱德华·德明，美国的统计学家，1993 年去世。他最出名的事，是二战以后去日本，教日本企业用统计的办法管质量，日本人后来设了一个以他命名的质量奖〔待核〕。他晚年提出了著名的「十四条」，其中有几条很扎眼：要驱除恐惧；要

消除那些剥夺员工工作自豪感的障碍；要取消数字定额和目标管理〔待核，据《走出危机》（1982）所列十四条大意〕。

最后那一条，跟德鲁克正面相撞。德明的意思大致是：一个人的工作结果，大部分是由他所在的系统决定的，而不是由他个人的努力决定的；给个人定数字目标、按目标奖惩，等于逼人去跟系统较劲，结果就是凑数、作假、互相拆台〔待核，只转述〕。要提高质量，该做的是改进系统，而不是给人定靶子。

德明还推广了一个循环，常被叫作「计划、执行、检查、处理」：先定一个改进的计划，小范围试一试，看看结果，照着结果去调，然后再来一圈〔待核，这个循环最早出自休哈特，经德明推广〕。

用 SDE 来看，德明站在哪里？

他最强的一格，是 D2 路径组织：他的循环，几乎就是 SDE 说的六步：猜想（计划）、动手（执行）、评估（检查）、反馈和修正（处理）、迭代（再来一圈）。第七编说过，德鲁克在这六步里，猜想、修正、迭代只走了一半；德明恰恰把这三步走满了。

他也很强在 D3 最优化：减少波动，就是最小误差；改进系统、减少返工，就是最小冗余和最小亏损。

在 S3 价值那一格，他碰到了善（驱除恐惧），还碰到了一点美：「工作的自豪感」。一个人对自己的活感到自豪，觉得干得漂亮，这就有美在里面。德明把这一点写进了十四条，这是他比德鲁克多走的一步。

跟德鲁克的界线，画在目标上。德鲁克说，目标加自我控制；德明说，取消目标管理，改进系统。两个人其实都在反对同一样东西：一张从上往下压的考核表。只是德鲁克认为，目标本身没错，错在丢了自我控制；德明认为，只要给个人定数字目标，就一定会走偏。用本书的话说：德鲁克想救「先定靶子」，德明干脆不要靶子，要的是一圈一圈转的循环。

德鲁克和德明还有一处有意思的交集：两个人都在日本被奉为老师。德明教日本人管质量，德鲁克教日本人管企业；日本企业把两样都学了去，一边搞质量小

组、一圈一圈地改进，一边定目标、讲贡献。在日本的工厂里，两个人的道理常常是并着用的：大方向上有目标，车间里是循环。这说明两家的冲突，在实践里未必是你死我活；德明反对的那张考核表，德鲁克自己也不喜欢。

唐家花店后来也用过德明的那一圈。损耗率一直降不下来，唐志明没有再给店员定损耗目标，而是跟老冯一起，每周挑一种损耗最大的花，试一个新的保鲜办法：换水的时间改一改，剪口的角度改一改，冷柜的温度调一调。一周以后看结果，好就留下，不好就换。半年转了二十多圈，损耗降了一大截，店员也没有因此挨过一回罚。唐志明说：「以前是盯着人，现在是盯着花。」

再说明茨伯格。

亨利·明茨伯格，加拿大的管理学者。他早年做过一项很有名的研究：跟着几位总经理，一分钟一分钟地记录他们一天到底在干什么。结果发现，管理者的工作根本不像教科书上说的那样，有条不紊地计划、组织、协调、控制；他们的一天被切成了无数个碎片，大部分时间在打电话、开短会、跟人谈话，很少有整块的时间坐下来想〔待核，据《管理工作的本质》（1973）大意〕。

他后来又提出了一个影响很大的看法：战略不只是事先计划出来的，很多战略是在做事的过程中「浮现」出来的；好的战略，像一个手艺人捏陶土，一边捏一边看，一边看一边改〔待核，据 1987 年《哈佛商业评论》文章《打造战略》大意〕。他还说过，管理是手艺、艺术和科学三样东西的混合：手艺来自经验，艺术来自洞见和想象，科学来自分析〔待核，只转述〕。

用 SDE 来看，明茨伯格站在哪里？

他最要紧的一样，正好对着本书说的「先定靶子」：战略是浮现出来的，就是方向是走出来的。第六编讲的那个茶叶合作社的十年，用明茨伯格的话说，就是一个浮现出来的战略。他看见了德鲁克没写进理论的那条路。

他那个「手艺、艺术、科学」的三分，也很有意思：科学，接近真；手艺，接近 D2 的一步步做；艺术，接近美，接近想象和让人眼睛一亮的那一下。他是少数几个把「艺术」明着放进管理里的人。

还有一层：他跟着总经理一分钟一分钟地记，这是站在二号位上看管理。德鲁克是站在门口看，明茨伯格是跟进屋里去看。他看见的，是管理者在屋里过日子的样子：碎片、电话、谈话。这正好补的是本书说的第二道缝。

跟德鲁克的界线，画在方向是怎样来的上：德鲁克说先想清楚「我们的事业是什么」，再定目标；明茨伯格说，很多方向是做出来以后才看清的。可是要说公道话：明茨伯格的「浮现」，也有它的边。一个大组织不能完全靠浮现，总得有人定一个大致的方向；浮现出来的东西，也要有人看见、认下来、写回去。德鲁克那一套，在这里仍然是要的。

明茨伯格还有一个看法，跟本书第十二编要讲的 MBA 有关：他批评过商学院的教法，说课堂上用案例和分析训练出来的，常常是会算账、会做报告的人，而不是会在屋里带人的人〔待核，据《管理者而非 MBA》（2004）大意〕。这个批评，跟本书说的第二道缝是同一个方向：门口学来的本事，进了屋未必用得上。

再说野中郁次郎。

野中郁次郎，日本的管理学者〔待核，生卒年待核〕。他最出名的，是关于「知识创造」的理论：一个组织里最值钱的知识，很多是说不出来的，藏在老师傅的手上、老员工的感觉里，叫作「隐性知识」；企业要做的，是让这些说不出来的知识，在人和人之间转起来：先在一起干活、一起体会（共同化），再试着说出来、画出来（表出化），再跟别的知识拼起来（联结化），最后又变成新的手上功夫（内化），一圈一圈地转〔待核，常被称为 SECI 模型，据《创造知识的企业》（1995）大意〕。他还讲过「场」：知识要在一个人和人可以面对面、互相信任的地方，才转得起来〔待核〕。

用 SDE 来看，野中站在哪里？

他站的，主要不在价值那一格，而在 S1 知识那一格。SDE 管理学说，S1 是知识管理，S2 是技术管理，S3 是价值管理。野中讲的，是知识怎样发生、怎样流转，这是知识管理。所以，要标明：野中越出了价值管理，落在 S1。他跟德鲁克不在同一格，不能硬比谁多谁少。

可是两个人有一条线是连着的：知识工作者。德鲁克最早提出了「知识工作者」，说他们的本事在自己脑子里，要被当成人来对待；野中接着往下问：那么，这些脑子里的东西，特别是说不出来的那一部分，怎样在一个组织里转起来？德鲁克问的是「怎样对待有知识的人」，这是价值管理；野中问的是「怎样让知识长出来」，这是知识管理。

还有一处值得一提：野中说的「场」，那个人和人面对面、互相信任、愿意把手上功夫拿出来的地方，跟美很近。一个让人愿意待、愿意敞开的地方，就是一个有吸引力的地方。野中在知识管理里碰到了美的边，就像梅奥在车间里碰到过一样。

野中的「场」，放回花店里也看得见。老冯包花的手艺，很多是说不出来的：一把满天星该抓多少，一张包装纸该折几道，他自己也讲不清，只能让年轻店员站在他旁边看，看多了，手上就有了。唐家第一家店那个小小的操作台，就是一个「场」：老冯在那里包，年轻人在旁边看，一边看一边聊，聊着聊着，手艺就过去了。这个场能转起来，靠的不只是老冯的手艺，还靠年轻人愿意站在他旁边。愿意站过去，是吸引。

最后，跟第 129 号画界线。

本系列第 129 号《思想和知识工厂》，讲的是思想和知识是怎样被生产出来的〔以第 129 号为准〕。它跟野中有重叠：都在 S1 知识那一格里，问的是知识的生产和流转。

本书跟第 129 号的界线，画在格上：第 129 号站在 S1，问知识怎样长出来；本书站在 S3，问价值怎样被守住、被平衡。德鲁克的「知识工作者」，在两本书里都会出现，可角度不一样：在第 129 号里，他们是知识的生产者；在本书里，他们是需要被当成人、需要自己管自己、需要被一个组织吸引住的人。

还有一处可以对：德鲁克说，知识工作者要当志愿者来对待。在第 129 号的角度看，这是为了让知识生产得更好；在本书的角度看，这是为了让人愿意来、愿意留、愿意信。前一种说法落在 S1，后一种落在 S3 的美上。

下面把四家排成一张表。

近邻	站的格	补了德鲁克哪一块	自己缺什么	跟德鲁克的界线
德明	D2 路径组织、D3 最优化；S3 里有善（驱除恐惧）和一点美（工作的自豪感）	猜想、修正、迭代三步走满；把「自豪感」写进了管理	人生与吸引力不在理论里；对个人的作用讲得少	目标：德鲁克救目标，德明取消目标
明茨伯格	D2 一步步做；二号位；「艺术」近美	方向是浮现出来的；跟进屋里看管理者	浮现也要有人看见、认下、写回去	方向从哪里来：先定，还是走出来
野中郁次郎	S1 知识管理（越出价值管理）；「场」近美	知识工作者的知识怎样转起来	不在价值格，不比使命	同一个知识工作者，一个问怎样对待人，一个问怎样让知识长
第 129 号	S1 知识的生产	知识怎样被生产出来	不管价值	格不同：S1 与 S3

先说这张表怎么读。

第一，三位近邻，各补了德鲁克的一块，可没有一位补上了他的主缝。德明碰到了「工作的自豪感」，明茨伯格把「艺术」放进了管理，野中讲了「场」，三位都碰到了美的边；可是没有一位把美当成跟真、善并列的一股管理的使命来立。美这一格，在近邻中间也还空着。

第二，三位近邻里，补得最多的，是第三道缝和「先定靶子」：德明的循环、明茨伯格的浮现，都是在讲「走出来」的路。看来，「先定靶子」这个毛病，在管理学里早就有人看见了，只是各人的说法不一样。

第三，德鲁克仍然是四家里格局最大的一个。德明管质量和系统，明茨伯格管管理者的工作和战略，野中管知识；德鲁克管的是整个管理：目的、使命、目标、人、社会。站在同一排，他是那个把几样东西都拢到一起的人。

再用 SDE 的动力机制，把四家放在一起看一眼。三原理说，张力积累，形状改变，回写。德鲁克写得最好的是第二拍里的「停」：有计划地放弃。德明写得最好的是一圈一圈的小回写：每一圈的结果，马上写回下一圈的计划。明茨伯格写得最好的是第一拍和第二拍之间的那一段：张力在做事的过程中慢慢攒，攒到某一刻，新的方向自己浮出来。野中写得最好的是回写里最难的那一层：把说不出来的手艺，写回到组织共有的本事里。

四家合起来，三拍都有了人。可三拍里那股让人愿意留在组织里、陪着它走完三拍的力，还是没有人专门写。一个组织在张力里改样子，最怕的是改到一半人散了；让人不散的，是美。

保底，这里也要写一句：近邻的长处，不说明德鲁克错了。在一个需要清楚方向、需要几万人往一处使劲的大组织里，德鲁克的目标与自我控制，仍然比德明的「取消目标」更好落地；明茨伯格的「浮现」，在大组织里也离不开有人定一个大致的方向。近邻们补的，是德鲁克那张大网的几个网眼，不是另织一张网。

放回日子里。

凉亭里那四位老厂长，这是我构想的下文。吵了十几年，有一年夏天，小区要办一个老年活动中心，请他们四个牵头。四个人谁也不服谁，干脆分工：那位讲目标的，管预算和进度；那位讲流程的，管场地和设备；那位讲一边干一边摸的，管每周的活动安排，有什么新点子先试一试；那位讲老师傅手艺的，去请小区里会写字、会剪纸、会拉二胡的老人来教。

活动中心办起来了，办得还不错。可是开了半年，四个人发现了一件事：来的人都是那几十个，别的老人路过门口，往里看一眼，脚步不停。

后来是小区里一位不起眼的老太太出了个主意：在门口摆两盆花，放一张长椅，每天下午泡一壶茶，谁路过都可以坐下来喝一杯。一个月以后，来的人多了一倍。

那位老太太后来被大家叫作「茶奶奶」。四位老厂长私下商量，要不要给她一个「副主任」的名头，好让她「名正言顺」。茶奶奶不要，说：「我就是泡壶茶，要什么名头。」

四位老厂长面面相觑。一个说：「咱们四个吵了十几年，谁也没想到这一样。」

> 带走的话
>
> 德明补了一圈一圈的循环，明茨伯格补了走出来的方向，野中补了知识怎样转起来。三位都碰到了美的边，没有一位把它立起来。门口那两盆花、一张长椅、一壶茶，还空着。

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——近邻们替他开了循环、浮现、知识三扇门；美那扇门，近邻们也只碰了碰门边。

这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——德明重系统，是带出来的；明茨伯格的浮现，是长出来的；野中的「场」，也要长；德鲁克在中间，是带。

第 十 一 编

SDE 总解构

编　序

前十编，一路拆，一路量，一路对。这一编把账合起来。

合账之前，先做一件公道事：请德鲁克的辩护人上台，把本书的判断狠狠打一顿。挨过打还站得住的，才留下；站不住的，改。这是第 40 章。

然后，把判词写成完整版，再用三方程给德鲁克的管理学做一回体检（第 41 章）；把本书一路看见的「他看见了什么」和「他收回了什么」合成一个根（第 42 章）；把一路写下的保底合成一张表，找出病根（第 43 章）。最后一章反过来问：SDE 管理学要向德鲁克学什么？SDE 管理学自己会怎样死？（第 44 章）

这一编的口气，要比前面更冷一些。前面是讲给普通读者听，这一编是把账摊在桌上，让读者自己核。

第 40 章

请辩护人先挨打

这一章的问题：本书对德鲁克的判断，经得起最强的反驳吗？

设想一场小小的读书会，十来个人，读完了本书前十编的初稿。会上请了一位读了德鲁克三十年的老先生当「辩护人」，专门挑本书的刺。老先生一开口，就说：「你们这本书，是拿一把自己做的尺子，去量一个不用这把尺子的人，量出来他缺一块，再说他缺。这不公平。」

这一句，是最根本的一刀。下面把辩护人的话一条一条摆出来，每一条都先尽量替他说足，再回答。

第一刀：尺子是你们的，不是他的。

辩护人说：德鲁克从来没说管理的使命是真、善、美三股力。你们先立了一个三股力的框子，然后说他只写了两股。换一把尺子，比如用他自己的「管理的三项任务」去量，他一项不缺。

回答：这一刀是对的，要认。本书说德鲁克「缺美」，是在 SDE 管理学这把尺子下的读数，不是说他的理论按他自己的标准不完整。本书从头就说明了这一点。

可是这把尺子也不是凭空做的。它问的问题，是每个当家人都碰得到的：人为什么来、为什么留、为什么信。这个问题，在德鲁克自己的书里也碰到过，非营利组织的志愿者、凯迪拉克的顾客、知识工作者当志愿者看待，都是这个问题。本书不是拿一个他没碰过的问题去考他，而是说，他碰到过这个问题，却没有给它一个跟真、善并列的位置。

第二刀：美在他那里不是缺，是换了名字。

辩护人说：你们自己第 20 章也承认，美在他的理论里出现过四次，顾客认的价值、使命、正直与人文、认知的变化。既然出现了，怎么能说缺？

回答：这一刀要认一半。本书的说法从来是「散在四处、没有自己的位置」，不是「一个字也没有」。区别在于：一股力要是只借着别的名字出现，它就会被那些名字的规矩管着。美借着「顾客价值」出现，就被当成要调查的事实；借着「使命」出现，就被当成要写清楚的方向。它自己的那一套，要靠养、靠一点一点攒、靠不定靶子的办法，在他的理论里就没有了。本书说的缺，是缺这一套。

第三刀：美本来就不该归管理管。

辩护人说：让人愿意靠近，是艺术、是人格、是缘分，不是管理。德鲁克不把它写进管理学，正是他的清醒：管理学管得了的才写，管不了的不写。你们硬要把美塞进管理，是让管理学越界。

回答：这一刀很有力，本书不能全驳。美确实有一部分是管不了的：一个人天生的风度，一家店碰巧开在一个好位置。可是美还有很大一部分，是当家人每天可以做、可以守、可以不做的事：门口摆什么，店员受了委屈有没有人听，一个故事有没有人讲。这一部分，第 35 章说了，不能「管」，可以「养」：看见它，记下它，让它被人知道。本书主张的，不是把美做成指标，是承认它是当家人的正事。在这个意义上，美归管理，就像善归管理一样：善也有管不了的一部分（人心），可没人说善不归管理。

第四刀：他不写美，是有道理的戒心。

辩护人说：德鲁克见过吸引被拿去为坏事服务。他晚年说领导力不是魅力。他不写美，是怕人拿去煽动。你们把这份谨慎说成缝，是不懂他的苦心。

回答：这一刀，本书从头到尾都认，而且是当成保底写的（第 3 章、第 20 章、第 29 章）。本书说的缝，不是「他不该谨慎」，是「谨慎的结果，是三股力少写了一股，于是学他的人手里少了一样家伙」。一样东西容易被滥用，办法有两种：一种是不写；一种是写下来，同时写清楚怎样拿真和善去校它。德鲁克选了前一种，本书主张后一种。两种选择都有道理，本书只是说出后一种的理由。

第五刀：目标不是靶子，他说过要反复问。

辩护人说：德鲁克说「我们的事业是什么」要反复问，还加了「将会是什么」「应该是什么」；他讲有计划地放弃，讲意料之外的成功。他的目标是活的，你们说成「先定靶子」，冤枉他。

回答：这一刀要认一大半。本书第 16 章、第 25 章都写了：德鲁克比后来那些拿考核表的人高明得多，他的靶子是可以挪的。本书说的「先定靶子」，不是说靶子不能挪，是说在他的骨架里，每一次都是先找到答案、再出发；方向是在行动之前该找准的东西。他看见了走出来的路（他自己的一生，他的《自我管理》），可没有把它写成组织的正路。这个判断，本书还守着。

第六刀：日本画的证据太软。

辩护人说：你们整本书的画面，建在日本画上。可你们自己承认，日本画对他有多要紧，你们没有确切证据。一个靠画面撑起来的判语，靠不住。

回答：这一刀，本书完全认。所以本书的判语用的是「他靠的是让人愿意靠近」，日本画只是画面，是象征。判语的硬证据，不在日本画上，而在他几十年里让全世界经理人愿意靠近他这件事上，在他的自传、他讲故事的本事、他那间没有秘书的工作室上。如果有一天，有材料说明日本画在他生命里没那么要紧，本书的画面版要改，判语本身不用改。

第七刀：这是事后诸葛亮。

辩护人说：德鲁克那个年代，大公司是主角，在轨和效率就是头等大事。你们今天站在一个讲体验、讲品牌、讲情绪价值的年代，回头说他少写了美，是拿今天的眼光苛求古人。

回答：这一刀也认一部分，第 19 章的保底就是为它写的。可是有一处要分清：本书不是说他那个年代需要美而他没看见，是说他自己的日子里一直靠着美。这道缝，不是时代给的，是他身上本来就有的。时代只是让这道缝在今天显得更要紧了。

第八刀：你们自己也在先定靶子。

辩护人说：你们拿着「三方程、六路径、三原理」这一套，一章一章去量德鲁克，量出来的读数都在你们预先画好的格子里。这跟你们批评的「先定靶子」，有什么两样？

回答：这一刀扎得最深，本书要认真接。是的，本书是先有尺子、再去量的；尺子本身，就是一个预先立好的东西。区别只在于：本书的尺子是拿来看的，不是拿来打的。它不给德鲁克定一个要打中的分数，只是让读者看清他在哪一格多、哪一格少。而且，这把尺子在量的过程中也被德鲁克改过：本书原先没想到「自我控制」里藏着自由律的种子，是读他的书读出来的；原先也没想到第三道缝会是主缝的根，是对他的一生对出来的。尺子被量的人改写过，这一拍回写，本书愿意记下来。第 44 章还会回到这一刀上。

还可以补一刀，是一位做企业的读者会提的：你们说的美，说到底不就是「品牌」「用户体验」「企业文化」吗？这些东西，今天的商学院里都有课，都有专门的部门在管。德鲁克没写，别人写了，算什么缝？

回答：这一刀说对了一半。今天确实有很多课、很多部门在管这些东西，这说明美这股力，后来被人看见了。可是它们是作为一个个专门的部门、专门的技术被管的：品牌归品牌部，体验归设计部，文化归人力部。它们没有被当成跟真、善并列的、当家人自己的使命。一个总经理可以把品牌交给品牌部，可他自己管的仍然是目标表。这正是德鲁克留下的那个骨架：美在骨架外面，被一块一块外包出去了。

八刀挨完，盘一盘账。

认了的：尺子是 SDE 的（第一刀）；美散在四处、不是一字没有（第二刀的一半）；美有管不了的一部分（第三刀的一部分）；他的戒心有道理（第四刀）；他的靶子是能挪的（第五刀的一大半）；日本画证据软（第六刀）；时代给的那一部分（第七刀的一部分）；本书的尺子也是一种预先立好的东西（第八刀）。

还守着的：美作为一股并列的力，在他的理论骨架里没有位置；它要靠养的那一套，他没写；他的骨架是先找答案再出发；这道缝在他自己身上，不是时代强加的。

挨完打，判语照旧：他教的是把事做真、把事做好，他靠的是让人愿意靠近。可是判语的说法要更小心：它是 SDE 尺子下的读数，它的画面是象征，它说的是骨架里的位置，不是有没有出现过。

挨打这件事，本身也是 SDE 管理学的一条规矩：三原理的第三拍是回写，一个判断要是挨不得打、改不得，就只是一个靶子。本书愿意把八刀全都摆出来，是想让这本书自己也走一回三拍：被反驳（张力积累），改说法（形状改变），把改过的说法写回到判语和判词里（回写）。第一刀以后，判词里加了「在 SDE 这把尺下」；第六刀以后，画面版旁边加了「这是象征」；第八刀以后，第 44 章加了 SDE 自己的死法。

还有一点要说清：辩护人的八刀，不是本书编来给自己搭台阶的。这几样反驳，读德鲁克的人确实会提，有的本书在写作中自己也一再犹豫过。本书能做的，只是把它们说得比反对者自己说的还要足，再老实回答。答不上的地方，就认。

放回日子里。

那场读书会散了以后，辩护人老先生留下来跟主持人喝茶，说了一句：「你们说的那个美，我读了三十年德鲁克，也一直觉得少点什么。我以为少的是我自己。」

唐志明要是在场，大概会接一句：「我也是。我学了十几年，一直觉得是我没学到家。」

唐志明后来也学了这一手。每年年底的总结会，他不再只让店长们汇报成绩，而是专门请一个人「唱反调」：挑今年最得意的那件事，往死里挑毛病。头一年轮到老冯，老冯挑的是唐志明最得意的「损耗降了一截」：「损耗是降了，可您让店员不敢多进新品种，街坊说咱家的花一年到头老几样。」唐志明脸一红，第二年进货单上多了好几样新花。

带走的话

请辩护人先挨打，打不倒的才留下。本书认了尺子是自己的、日本画是象征、他的戒心有道理；还守着一条：美没有在他的骨架里站成一股并列的力。

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——辩护人替他把四扇门都推开给人看：顾客价值、使命、人文、认知变化；推开以后，美确实在门后，只是没有自己的屋子。

这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——一个肯请人来挑刺的读书会，是长出来的；本书的判断，是挨打以后才算站住的。

第 41 章

判词完整版与三方程体检

这一章的问题：把前十编的账合起来，德鲁克的管理学在 SDE 的尺子下，是一个什么样的身体？

设想一个人去医院做年度体检。一张体检报告拿回来，十几项指标，有的箭头朝上，有的箭头朝下，大部分正常。他拿着报告去问医生：「我到底怎么样？」医生没有一项一项念，只说了两句：「你的心肺很好，比同龄人强得多。你的胃有点老毛病，平时不显，累了就犯。」

体检报告的用处，不在于一项一项的数字，而在于最后那两句：哪里强，哪里弱，弱的那一处平时不显，什么时候会犯。

这一章，就是给德鲁克的管理学写那两句。

先写判词完整版。

前面几编，判词是一点一点长出来的。合在一起，完整的说法是这样：

德鲁克把管理从「管人」拉到了「为社会做对的事、把对的事做成」。他让组织的目的朝外，对准顾客和社会，让利润回到检验的位置上，这是把真立住了；他让权力配上责任，把人当资源，让工作的人有成就、自己控制自己，对社会的影响负责，这是把善立住了。真和善两股力，在他手里立得比此前任何一位管理学家都牢。

可是，他用「目标」把三方程收成了一个靶子：价值、最优化、能量三样互相撑着的一个活的架子，被写成了先找准答案、再一路往下推的一条线。这条线，让六条路只剩一条（先价值、再最优化、再能量），让路径组织的六步里「走出来」的那三步只走了一半，让三界里少了理念界。

也因为这条线，美——吸引——被留在了理论外面。它散在顾客价值、使命、人文、认知变化四处，借着别的名字出现，被真和善的规矩管着，没有自己的位

置。而这股力，恰恰是他自己一生最旺的那股力：他教的是把事做真、把事做好，他靠的是让人愿意靠近。

再写定位式。前几编的定位式，合成一行：

德鲁克的管理＝F（真，善）；目标＝一个靶子；路径＝一条；三界＝现实界与自我界；收回动作＝先定靶子。

判词还有一句短的，留给只想记一句话的读者：他立住了真和善，把目标收成了靶子，把美留在了门外。三句话，一个功，一个动作，一个缺口。

定位式里那个「F（真，善）」，也要说清它的读法：不是说他的管理学只有真和善两样东西，而是说，在使命三股力里，自变量只剩两个；美这个自变量，没有进到式子里。式子外面，它照样在他的日子里活着。

然后，做三方程体检。

三方程是 SDE 管理学说的目标：三个式子一起站住。

第一式：价值靠最优化和能量撑起来，S3＝F（D3，E3）。

体检读数：价值这一侧，真和善很强，美空着。最优化这一侧（D3），他写得最足：卓有成效、要事第一、有计划地放弃，价值被最优化撑得很稳。能量这一侧（E3），内能（定力）和动能（干劲）都写了，势能（攒下的信用与名望）写得少。所以这一式的读数是：价值被最优化撑住了，被能量撑住了一大半；撑住的，是真和善；美那一股，因为势能写得少，也就少了一根撑它的柱子。势能和美是缠在一起的，第 15 章讲过。

第二式：最优化要看价值和能量来定松紧，D3＝G（S3，E3）。

体检读数：这一式是他的长项，也是他的老毛病所在。长项是：他的最优化，一直被价值管着，要事第一的「要事」，是看贡献来定的，不是瞎省。老毛病是：最优化的松紧，他主要看真和善来定，很少看能量来定。一个组织累了、没劲了，该松一点；一个人需要冗余来养眼睛、养见识，该留一块。这一层，他在自己身上

做到了（每三四年学一门新学问），在理论里没写。所以这一式的读数是：紧有余，松不足。这就是第三道缝。

第三式：能量由价值和最优化养出来，E3＝H（S3，D3）。

体检读数：他用真和善去养能量，养出了知识工作者的定力和干劲，这是他的大功。可是能量里最慢、最深的那一种，势能，要靠美来养：一个组织让人愿意靠近，年复一年，才攒得下名望和信用。美空着，势能就养得不足。他自己的势能极大，是他在日子里用美养出来的；他教给组织的，养不出这么大的势能。

还可以顺手做一回六路径和三原理的复查，跟三方程放在同一张报告上。

六路径：三角里从哪一角起步，有六种走法。他实际只认一种：从价值起手，到最优化，到能量。另外五种，他在自己身上走过（从能量起手：被一出歌剧、一场画展打动，然后才慢慢看清自己要干什么），在非营利组织身上看见过（一群人先凑到一起，使命后来才说得清），可没有写成组织的正路。复查读数：一条路走得最熟，其余五条只在日子里走过。

三原理：张力积累，形状改变，回写。他的长项是第二拍里的「停」（有计划地放弃）和第三拍里从上往下的回写（管理层改组织）。短项是第二拍里的「转弯」（走到一半改方向）和第三拍里从下往上的回写（一线的人把看到的写回目标里去）。他在目标管理里开过一条从下往上的路（目标由下往上提），传下去以后，这条路断了。复查读数：停得好，转得少；往下写得好，往上写得少。

三方程、六路径、三原理，三样一起看，形状是一致的：凡是能先定下来、再一路往下推的，他写得最好；凡是要一边走一边长、一边长一边改的，他写得少。

三式合起来，医生会说那两句话：

心肺很好：真和善两股力，最优化这一格，内能和动能，比谁都强。

胃有老毛病，平时不显，累了就犯：美空着，势能不足，松紧只会紧不会松。平时，一个组织在轨、有效率，看不出毛病；到了要招新人、要换代、要跟人抢顾客、要熬过一段难关的时候，这个老毛病就犯了：没人来，留不住，熬不住。

写体检报告还有一条规矩：要写清楚，这份报告是用哪台机器测的。本书的机器，是 SDE 管理学。换一台机器，比如用德鲁克自己的「管理的三项任务」去测，他的报告几乎全是正常。第 40 章辩护人的第一刀，说的就是这个。所以这份体检报告的读法是：在 SDE 这台机器下，他哪里强、哪里弱。读者可以不认这台机器，但认了这台机器，就得认这份报告。

放回日子里。

唐家的花店，用这三式也体检过一回，是唐果帮着做的。她在一张纸上写了三个式子，用大白话写：花好人愿来，靠省和劲撑着；省多少，看花和人；劲从哪来，从花、人、省里来。

然后她一项一项地问唐志明。第一式，花和人是不是被省和劲撑着？唐志明说，省是做到了，劲嘛，老店员有，新店员没有。第二式，省的松紧是不是看花和人来定？唐志明说，我只会往紧里定，没想过什么时候该松。第三式，劲从哪来？唐志明想了半天，说：「老冯的劲，是这条街给的；新店员的劲，我不知道从哪来。」

唐果说：「那就是咱家的胃病。」

唐志明问：「胃病怎么治？」

唐果说：「心肺你别动，那是你的本事。胃要慢慢养：少吃凉的，多吃热乎的；别饿一顿饱一顿。放到店里，就是别光盯着数字，隔三岔五去店里待着；别一年到头只往紧里管，该松的时候让大家喘口气；那些让人心里一热的小事，别嫌它不挣钱。」

唐志明听完笑了：「你这哪是看店，是在给我看病。」

唐果说：「店和人一样。体检报告上的数字都正常，不等于没病；最要紧的那一样，常常是报告上测不出来的。」

唐果那一回体检，最后给唐志明开了一张小方子，只有三行：一、每月在新店待一周（养势能）；二、每年给店员留一样「没用」的东西学，插花、拍照、认植物，店里出钱（学会松）；三、每月记一件让人愿意来的事（养美）。唐志明看

了，说：「这三条，哪一条都不挣钱。」唐果说：「这三条，治的是胃。心肺你已经练得够好了。」

> **带走的话**
>
> 德鲁克的管理学，心肺极好：真、善、最优化、定力和干劲。胃有老毛病：美空着，势能不足，松紧只会紧。平时不显，到了要人来、要人留、要熬难关的时候就犯。

> **小账**
>
> 这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——三方程里，他把「最优化撑价值」这一式写得最足；「能量靠美来养」「松紧也要看能量」这两处，门开得窄。
>
> 这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——他的体检报告，是带出来的组织的样子：骨架结实，血肉要自己长。

第 42 章

看见与收回合成一个根：先定靶子，丢了吸引

这一章的问题：德鲁克一路看见了那么多，又一路收回了那么多，这些看见和收回，是不是同一个根上长出来的？

设想一位种了一辈子果树的老农。他的果园在镇上最出名：果子大，产量稳，从不出虫害。他的办法写满了一个本子：什么时候剪枝，什么时候施肥，每棵树留几个果，一项一项，清清楚楚。

可是镇上的人都知道，老农的果园还有一样本子上没写的东西：园子边上那一排野蔷薇。那是他父亲种下的，他一直没舍得砍。每年春天，野蔷薇开花，蜜蜂成群地来，顺带着把果树的花也授了粉。

老农自己知道那排蔷薇有用吗？知道，又不全知道。他知道蜜蜂多了好，可他的本子上写的是「人工授粉，每棵树几遍」。那排蔷薇，他当成父亲的念想留着，没当成种果树的办法写下来。

那排蔷薇还有一样好处：每年春天花开的时候，镇上的人会专门绕到果园边上去看，有人顺手就在园子门口买了一筐果子。老农从没把这件事算进收成里，可果园在镇上的名气，有一半是那排蔷薇开出来的。

他的徒弟照着本子种，把园子边上的野草野花清得干干净净，人工授粉一遍不少。几年以后，徒弟的果园产量总是差一截。

这个老农身上，有两样东西：本子上写的，和园子边上留着的。本子上写的，是他看见了、也收住了的东西；园子边上留着的，是他看见了、却没写进本子的东西。两样东西出自同一个人，同一块地。

本书一路写下来，德鲁克身上也有一串「看见」和一串「收回」。这一章把它们摆在一起，看能不能找到同一个根。

先数看见。

他看见了企业的目的在外面，在顾客和社会那里（第 13 章）。 他看见了顾客买的常常不是你以为你在卖的，凯迪拉克的顾客买的是身份（第 17 章）。 他看见了非营利组织的志愿者是因为愿意才来的（第 9 章）。 他看见了知识工作者要像志愿者一样被对待（第 9 章）。 他看见了目标要配上自我控制，信息先给干活的人自己（第 23 章）。 他看见了意料之外的成功最值得抓（第 26 章）。 他看见了一个人要一边做一边发现自己的长处（第 27 章）。 他看见了管理是一门人文艺术（第 18 章）。 他看见了人们看事情的眼光一变，机会就来了（第 20 章）。

这九样看见，单拿出任何一样，都够一个普通管理学者吃一辈子。德鲁克一个人看见了这么多，这本身就是他了不起的地方。本书数他的收回，不是要抵消他的看见，是要看清他的看见为什么没有长成一棵完整的树。

再数收回。

顾客认的价值，被收成了一个要去调查的事实（第 17 章）。 志愿者的「愿意」，被收成了「使命清楚」（第 9 章）。 自我控制，被收成了目标管理的后半截，传下去就丢了（第 23 章）。 意料之外的成功，被收进了「有系统的创新」，要定预算、定衡量（第 31 章）。 一个人「走出来」的长处，到了组织那里，被收成了「先想清楚我们的事业是什么」（第 25 章）。 人文艺术，被收成了懂人、有判断（第 18 章）。 认知的变化，被收成了创新的一个机会来源（第 20 章）。 走出来的方向，被收成了出发前就该找准的目标：先定靶子（第 25 章）。

把这两串放在一起看，一个形状就出来了：

每一样看见，都碰到了吸引这股力，或者碰到了「走出来」这条路，往往两样都碰到。每一样收回，都是把它收进了一个靶子：一个要调查清楚的事实，一个要写清楚的方向，一个要定下来的目标，一个要衡量的成果。

所以，看见和收回，是同一个根上的两根枝。这个根，用一句话说：

他的骨架是先定靶子，所以他看见的吸引，都被收成了靶子。

再说细一点。吸引这股力，有两个特点：它要养，不能打；它是走出来的，不是定出来的。一个以靶子为骨架的理论，遇到要养的东西，就把它改成要打的东

西；遇到走出来的东西，就把它改成定出来的东西。改完以后，吸引就不是吸引了：「愿意来」变成了「使命清楚」，「被打动」变成了「顾客价值」，「留白」变成了「创新预算」。

先定靶子，丢了吸引。这是同一个动作的两面。

这个根还能解释本书前面的几道缝，为什么缠在一起。

主缝（缺美），是这个根在价值格里的样子：美要养，靶子打不出来。

第二道缝（站在门口），是这个根在位置上的样子：站在门口，最容易看见的是可以定成靶子的东西（架子、目标、责任）；只有进了门才摸得到的，是要养的东西（人心、气氛、念想）。

第三道缝（理论砍冗余、人生靠冗余），是这个根在最优化格里的样子：靶子要求不白费，冗余在靶子眼里就是白费；可美恰恰是在冗余里长出来的。

三道缝一个根，这个说法，对读者还有一个实在的用处：补缝的时候，不必三处分头去补。只要在一个地方松一松先定靶子的骨架，三道缝都会跟着松一些。比如，一个当家人每月拿出几天进门过日子，不带目标，只是看、只是待着：他补的是第二道缝（进门），可在门里他会看见那些要养的东西（主缝），也会给自己留出一块不白费不行的空当（第三道缝）。唐志明每月在第三家店待一周，就是这样一举三得的。

三道缝，一个根。

这个根，还能解释一件本书前面一直没说透的事：为什么德鲁克的理论在传播中，最先丢掉的总是那些碰到吸引的部分？目标与自我控制，丢的是自我控制；企业的目的是创造顾客，丢的是「人在创造里是否自由、幸福」；知识工作者当志愿者看待，变成了敬业度问卷。因为传播是一种浓缩，浓缩总是留下最好定、最好量、最好考的那一部分；而在他的理论里，好定、好量、好考的，正是被收成了靶子的那一部分。他亲手收回的东西，后人在传播里收得更彻底。

所以，看见和收回的根，也是传播中变宽的根。根上长出来的是两根枝，传下去以后，只剩收回的那一根。

保底，在这里也要写一句：先定靶子，在很多地方是对的。一个已经知道自己要去哪里的大组织，先定靶子是最快、最稳的走法。本书说它是根，不是说它是错，是说它是德鲁克的理论最结实的地方，也是他的缝长出来的地方。一样东西最结实的地方，往往也是它最硬、最不会弯的地方。

放回日子里。

那位老农后来怎样了？这是我构想的下文。徒弟的果园产量总是差一截，跑来问师傅。老农想了很久，把徒弟领到园子边上，指着那排野蔷薇说：「本子上没写的，在这儿。」

徒弟问：「那您怎么不写进本子里？」

老农说：「写进去，你就会去种一排蔷薇，然后数今年来了多少只蜜蜂。不是那么回事。这东西，你得留着它，让它自己长。」

唐志明听到这个故事，是唐果讲给他的。他听完说：「这个老头，跟德鲁克一样。看见了，舍不得写，怕写坏了。」

唐果说：「那您呢？」

唐志明说：「我连看见都是最近才看见的。」

这一章的根，放在唐家花店里，也看得见。唐志明一路「看见」过很多东西：第一家店门口那个小瓶子，周三那位买康乃馨的老太太，老冯在门口站的那几分钟，苏敏那枝月季的故事。每一样他都看见了，也每一样都想「收」：想把小瓶子写进陈列标准，想给老太太这样的客人做一个「老客户回访表」，想让每家店的店长都在门口站十分钟、打卡。

有的收成了，有的没收成。收成了的，都慢慢变了味：陈列标准里的小瓶子，摆得整整齐齐，没人看；回访表填了一年，填成了一张走过场的表。没收成的，比如老冯那几分钟，反倒一直活着。唐志明后来明白了：不是这些东西不能写下来，是不能写成靶子。

带走的话

他一路看见了吸引和走出来的路，又一路把它们收成了靶子。看见和收回是一个根：骨架是先定靶子，所以要养的东西都被改成了要打的东西。

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——九扇看见的门他都开了；每开一扇，又在门后立了一个靶子。

这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——园子边那排蔷薇是长出来的；他的本子，是带的本子。

第 43 章

保底合表与病根

这一章的问题：本书一路写下的那些「他在哪里是对的」，合在一起是什么样子？病根又在哪里？

设想一个社区诊所的全科医生，给一位老病人看了十几年病。病人换了好几回医生，最后都回到他这里。有人问病人为什么，病人说：「别的医生只告诉我哪里有病，他每回先告诉我哪里没病，哪里还好着，然后才说哪里要当心。」

先说哪里好，再说哪里要当心。这是一种医术，也是一种做人的分寸。

缝隙这把刀的规矩也是这样：每找到一处缝，先写保底。本书一路写下来，保底散在各编各章。这一章把它们合成一张表，看清楚：德鲁克在什么条件下是对的。然后再看，这些条件的边上，病根在哪里。

编章	他在哪里是对的	在什么条件下
第 13 章	企业的目的在外面；利润是检验不是目的	任何组织，尤其是被自我陶醉、被短期利润绑住的组织
第 14 章	卓有成效可以学会；要事第一；有计划地放弃	资源紧、事情多、被琐事淹没、只会加不会减的人和组织
第 17 章	顾客认的价值才算数；结果都在外面	照着朝里的镜子干活、干得越好偏得越远的组织
第 18 章	权力配责任；人是资源；不明知故犯地伤害	权往上走、责往下推，内耗重的组织
第 19 章	在已经长成的大组织里，真与善是头等大事	规模大、人人各有专长、已有吸引力、缺在轨和效率的组织
第 23 章	目标加自我控制，比监工加命令好得多	从「被盯着」走向「自己管自己」的组织
第 26 章	从小处着手；抓住意料之外的成功	想改变、又怕一下子押上全部身家的组织
第 27 章	自我管理；反馈分析；在长处上使劲	越来越多要自己管自己的知识工作者

编章	他在哪里是对的	在什么条件下
第 36—38 章	制度兜底，不让组织全靠一个人的修养；给个人留自由	太靠一个当家人、或把人绑在组织上的组织
第 20、40 章	对美的戒心	美容易被拿去煽动、被拿去绑人的地方

表里每一行，都是本书在写到那一处时，先认下来的东西。合在一起看，分量很重：一个人在这么多地方都是对的，而且对的程度，足以让几代经理人照着他去做事。读者读完这一编，要是只记住了「德鲁克缺美」，那是本书没写好；应当先记住这张表，再记住表边上那道缝。

这张表一排，有一样东西看得很清楚：德鲁克对的地方，几乎都有一个条件，就是「已经」。

已经长成的组织。已经有了吸引力的组织。已经知道自己要去哪里的组织。已经被琐事淹没、需要砍一刀的组织。已经乱成一团、需要理清的组织。

他的药，是给「已经」的组织开的：已经有人了，已经有名了，已经有方向了，现在要的是不跑偏、不内耗、不白费。

那么，病根在哪里？

病根就在「已经」这两个字的边上。

一个组织是怎样「已经」有人、有名、有方向的？这个过程，他的药里没有。一个刚开的小店，一个刚起步的志愿小组，一个刚组建的团队，它们不是「已经」，是「还没有」：还没有人来，还没有名，还没有方向。它们最需要的，恰恰是让人愿意来、愿意留、愿意信的那股力，和一边走一边找方向的那条路。这两样，都在他的骨架外面。

还有另一种「还没有」：一个已经长成的组织，慢慢老了。它攒下的名气在花完，它留住人的那股力在变淡，它的方向在过时。它要重新让人愿意来，重新走出一条新路。这时候，他的药也不够了：有计划地放弃能帮它砍掉旧东西，却不能帮它长出让人愿意靠近的新东西。

还可以拿德鲁克自己当一个例子。他的一生，恰恰是从「还没有」走到「已经」的一生：十八岁在汉堡，什么也没有；二十三岁到伦敦，是个外国人；二十八岁到美国，从头开始。他是怎样走过来的？不是靠先定好的目标，是靠一路被吸引、一路攒冗余、一路被别人愿意帮一把。他在「还没有」的那些年里，靠的正是他理论里没写的那些东西。等他「已经」成了大师，他写下的，是「已经」的理论。

这也许是所有大师都难免的事：一个人写理论的时候，往往已经站在「已经」那一头了，回头看「还没有」的那段路，容易把它看成一条本该如此的直路。这就是先定靶子在一个人身上的样子。

所以病根是：他的理论是一套「已经」的理论。它管得好已经长成的东西，管不了正在长成、或者需要重新长成的东西。而让一个组织长成的那股力，正是美；让它找到方向的那条路，正是走出来的路。

这跟第 42 章说的根，是一回事：先定靶子，只能在已经知道靶子在哪里的时候用；丢了吸引，就丢了让一个组织从「还没有」走到「已经」的那股力。

病根说清了，还要说一句它在今天为什么更要紧。德鲁克写书的那几十年，世界上「已经」长成的大组织是主角，很多人一辈子在一个大组织里干。今天不一样了：小店、小团队、一个人的工作室越来越多，大组织也越来越快地老去、重组、再长。「还没有」的组织越来越多，「已经」的组织也越来越容易变回「还没有」。一套「已经」的理论，在这样的年代，用处还在，可边界也越来越清楚了。

放回日子里。

唐家的花店，在这张表上能找到自己的一生。

头几年，唐志明和苏敏两个人开第一家店，是「还没有」：没人知道这家店，没有老顾客，也说不上什么方向。那几年，店是靠苏敏的手艺和人缘一点一点「长」出来的，唐志明那套车间里学来的东西，用处不大。

中间那些年，店「已经」有了人、有了名，开到了三家。这时候唐志明学的德鲁克那一套，派上了大用场：账理清了，权责分清了，损耗降下来了。

后来第三家店开张，又回到了「还没有」：新地方，新人，没人认得。唐志明拿着那套「已经」的药去治一家「还没有」的店，治了两年，没治好。最后是唐果用另一样东西，让它长了起来。

唐志明后来在那个记事的本子上写了一句：「德鲁克管已经，苏敏管还没有。」

这张保底合表还有一个用处：它可以当成一份「什么时候该读德鲁克」的指南。如果你的组织正处在表里右边那一栏的条件下，已经长成、事情太多、内耗太重、方向已清，那就放心地读他，照着做，他的药是对症的。如果你的组织处在「还没有」，刚起步，或者老了要重新长，那就读他的时候多留一个心眼：他的药管骨架，血肉要你自己去长。

缝隙这把刀说，学一个有缝的大师，要做他的补丁，不做他的复制品。这张表，就是告诉你什么时候可以直接用他，什么时候要先打补丁。

> 带走的话
>
> 德鲁克对的地方，几乎都有一个条件：已经。他的药，是给已经长成的组织开的。一个组织怎样从还没有走到已经，又怎样在老了以后重新长一遍，这股力和这条路，在他的骨架外面。

> **小账**
>
> 这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——「已经」的门，他开得又多又大；「还没有」的门，他没开。
>
> 这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——已经长成的组织，靠带；还没长成的组织，先得长。

第 44 章

SDE 要向他学什么，给 SDE 管理学写死法

这一章的问题：拿一把尺子量了一个大师一整本书，这把尺子自己，该向他学什么？它自己又会怎样坏掉？

设想一个刚学会看体检报告的年轻人，拿着一本医学科普书，把家里每个人的体检单都看了一遍，挨个指出毛病：爸爸的血脂高，妈妈的骨密度低，爷爷的血压不稳。家里人起先觉得他说得挺对，后来就烦了。爷爷说了一句：「你看了一圈别人的毛病，看过你自己的没有？」

一把尺子，量了别人一整本书，最后要量一量自己。这是缝隙这把刀的规矩，也是 SDE 管理学的规矩：给自己写死法。

先说，SDE 管理学要向德鲁克学什么。

第一，学他的「真」。SDE 管理学讲三股力，讲三方程，讲三界，讲六路径，框子很大，话很多。德鲁克有一样本事，SDE 要老老实实学：一切都落到结果上，落到外面，落到可以对照的事实上。他说，做一个决定，写下你期待的结果，过一年对一对。SDE 管理学讲美、讲吸引，最容易变成一套说不清、对不上、怎么讲都对的话。要防这一点，就得学德鲁克：讲美，也要能对照。唐志明那个本子，每月记一件「让人愿意来」的事，半年一翻，看报表上有没有留下痕迹，就是这种对照。

第二，学他的简单。德鲁克能把很深的道理说成几个人人记得住的词：创造顾客，知识工作者，有计划地放弃，要事第一。SDE 管理学的词，三方程、六路径、三原理、三界、意义三律，对普通人来说太多、太硬。要学德鲁克，把它们压成几句当家人一听就懂、明天就能用的话。本书试过一回：「真让人信，善让人安，美让人来。」压得还不够。

第三，学他的戒心。德鲁克对美有戒心，本书说这是他的缝；可这份戒心本身，SDE 要学过来。SDE 管理学把美立成一股并列的力，就得同时立一条规矩：美要拿真和善去校。没有真的美是花架子，没有善的美会绑人。日本经营的教训（第 37 章），儒家「人存政举、人亡政息」的教训（第 36 章），都是美没校好的样子。

第四，学他站在门口的清醒。德鲁克一辈子没被任何一家公司收编，说话没有利害。SDE 管理学要是有一天被拿去当某家公司的「企业文化」，替人背书，它就不再是一把尺子了。

第五，学他的勤。德鲁克九十多岁还在写，一辈子写了三十多本书，每一本都是一个字一个字磨出来的。一套学问要立得住，靠的不是框子漂亮，是几十年一本一本地写、一回一回地改。SDE 管理学还年轻，要学的头一样，也许就是这份勤。

再说，给 SDE 管理学写死法。也就是：它会怎样坏掉？

第一种死法：美变成新的靶子。

SDE 管理学批评德鲁克「先定靶子、丢了吸引」。可是它自己一旦流行开，最可能发生的事，就是有人把「美」也做成一个指标：吸引力指数，愿意来率，情绪价值得分。每个月考核，排名，奖罚。那时候，美就死了，死在 SDE 自己手里。这跟德鲁克的「目标与自我控制」变成一张 KPI 表，是同一种死法。要防它，只有一条：美只养不考。

第二种死法：三方程变成一句空话。

「三样东西互相撑着，一起站住」，这句话很对，可也很容易变成一句什么都能解释、什么都不能指导的话。一个当家人听完，问：「那我明天早上该干什么？」要是答不上来，这套东西就死了。德鲁克的五个习惯，明天早上就能用；SDE 的三方程，要是明天早上用不上，就不如五个习惯。要防它，每一个大框子，都得配一个明天早上能做的小动作。

第三种死法：先定三角。

本书批评德鲁克先定靶子。可是 SDE 管理学自己，也有一个预先立好的三角。第 40 章的辩护人那一刀，扎的就是这里：拿一个三角去套所有组织，套不进去的，就说它「缺」，这跟先定靶子有什么两样？要防它，SDE 管理学得承认，三角是一副眼镜，不是一张模子；而且这副眼镜要让被看的人改，德鲁克改过它（自我控制里的自由，冗余是美的根），以后还会有人改它。

第四种死法：只会挑缝，不会盖房。

缝隙这把刀用顺了，最容易犯的毛病，是到处找缝，找到了就兴奋，把每一个大师都写成「教的和靠的不一样」。那样一来，SDE 管理学就成了一门专门挑别人毛病的学问，自己什么也盖不起来。德鲁克一辈子盖了一座大房子，SDE 拿尺子量了一遍，说少了一面墙。量完了，得能自己去把那面墙砌起来，砌得让人愿意住进去。不然，就是那个只会看别人体检单的年轻人。

第五种死法，也许最隐蔽：SDE 管理学变成了一门只在书里活着的学问。德鲁克的道理，有千千万万个经理人在用，在用的过程中被改、被丢、被误解，可它是活的。SDE 管理学要是只在专著里、讲座里、网站上被讲来讲去，从来没有一个花店、一个养老院、一个菜市场真的照着它去养过一回美，那它连被误解的机会都没有，就已经死了。要防这一种，只有一条：让它到日子里去。

这四种死法，不是吓唬自己。德鲁克那么大的一套学问，都在传播里一路变宽，最后只剩一张 KPI 表；SDE 管理学没有理由例外。给自己写下死法，是为了在它发生的时候认得出来。

最后，把这一编的账压成三句话，留给读者带走：德鲁克立住了真和善，这一点谁也拿不走；他的骨架是先定靶子，所以美进不来，「还没有」的组织他管不着；SDE 要学他的真和简单，也要防自己变成另一个靶子。

放回日子里。

唐果后来把「每月一件让人愿意来的事」推到了三家店，做了一年，效果不错。第二年，唐志明有点心急，想把它做成考核：每家店每月至少两件，做得好的店长发奖金。

唐果拦住了他：「爸，你一考核，店长们就会去凑事，跟凑签单一样。」

唐志明说：「不考核，怎么知道她们做没做？」

唐果说：「你去店里看。看见了，记下来，月底讲给大家听。这件事，只能养，不能考。」

唐志明想了想，没考核。他只是每月在三家店里各待两天，把看见的事记在本子上，月底开会的时候念一遍。

那一年，本子上记了四十多件事，比上一年多了一倍。

还要说一句，为什么要在一本讲德鲁克的书里，给 SDE 自己写死法。因为缝隙这把刀量过的每一个大师，都有一道缝在「他教的」和「他靠的」之间；量的人自己也一样。SDE 管理学教的是三股力并重，它靠的是什么？是王德生和一群学员在日子里一回一回的试和改，是一个讲给普通人听的念头。要是有一天它只剩下框子，忘了它靠的是日子里的试和改，它跟德鲁克那张被浓缩成 KPI 的表，就是同一个下场。

> **带走的话**
>
> SDE 要向德鲁克学他的真、他的简单、他的戒心、他站在门口的清醒。SDE 管理学也会死：美变成新的靶子，三方程变成空话，先定三角，只会挑缝不会盖房。

> **小账**
>
> 这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——他替 SDE 开了「对照」和「简单」两扇门；SDE 自己最该防的，是把美这扇门也做成一个靶子。
>
> 这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——一把尺子要是只拿来考人，就是管；拿来看人、陪人改，才是带；让被量的人也能改尺子，才算长。

第 十 二 编

身后与制度化

编　序

一个人的道理，在他身后会怎样？它会被写进教科书，开成课程，挂上学院的牌子，变成单位里的制度和表格。这叫制度化。制度化让一套道理传得更远、活得更久；可它也会把这套道理一层一层地压扁，压到只剩最好教、最好考、最好管的那一点。

缝隙这把刀管这个叫「传播中变宽」：大师本人身上的缝最窄，因为他还活着另外那股力；到了学生一代宽一些；到了大众读物、培训课、考核表里，往往只剩一个口号。

德鲁克身后，有三样东西被制度化得最彻底：目标管理，知识工作者，非营利管理。还有一样制度，跟他的名字绑在一起：商学院。本编两章：第 45 章看目标管理怎样一路变成一张 KPI 表；第 46 章看知识工作者、非营利管理和 MBA，在制度里各变成了什么样子。

本编的小账照常两行。

第 45 章

从「目标与自我控制」到一张 KPI 表

这一章的问题：一个讲「自己管自己」的办法，是怎样一步一步变成一张「被数字管」的表的?

设想一家县城银行的支行，柜台有六个柜员。每个柜员的工位旁边，都贴着一张小纸条，是这个月的指标：办信用卡几张，卖理财产品多少万，开手机银行几户，客户满意度多少分。每天下班前，支行长在群里发一张表，六个人的完成情况，红的绿的，一目了然。

有个干了十几年的老柜员姓伍，业务极熟，老客户都认她。可她的指标常常完不成：她不爱向老人推理财，觉得人家的养老钱，不该往那些看不懂的产品里放。她的表格，月月一片红。

有一天，一位老客户来办业务，排在伍柜员的窗口。办完了，老人小声跟她说：「隔壁窗口的小姑娘，上回非让我买一个什么基金，说保本，结果亏了。我以后就找你办。」

伍柜员心里一暖，可她知道，这句话进不了任何一张表。月底，她又是一片红。

这张贴在工位旁边的小纸条，有一个很长的家谱。往上数，能数到德鲁克 1954 年写的那一章：目标管理与自我控制。

这一章把这个家谱排一排。

第一代：德鲁克本人。他写的是两半：目标，加自我控制。目标由干活的人参与定，甚至自己先提；信息先给干活的人自己；上级不盯过程，看结果，必要时帮一把。他说，这是一种「管理的哲学」，不只是一种技术〔待核〕。这一代，缝最窄：自我控制在，而且他本人身上还活着美那一股力。

第二代：目标管理成了一门技术。1960 年代起，美国有不少学者和顾问把目标管理写成了一套可以推行的做法：怎样设定目标，怎样分解，怎样面谈，怎样评估，配上表格和流程〔待核，一般认为 1965 年前后出版的几本专著推动了这一步〕。很多大公司、政府部门都推行过。这一代，「自我控制」还在纸面上，可重心已经挪到了「设定」和「评估」上。哲学变成了程序。

第三代：目标和考核绑在一起。目标管理进了人事制度，跟绩效评估、奖金、升迁挂了钩。目标完成得好，多发钱；完成得不好，扣钱、降级。到了这一步，「自我控制」在实际里就很难站住了：一个人的目标跟他的饭碗绑在一起，他自然会把目标往低里报，把数字往好里做。德鲁克担心的事，开始成批地发生。

第四代：一张表变成了很多张表，再变成一套仪表盘。后来又有了各种各样的指标体系：关键绩效指标，平衡计分卡，目标与关键结果，等等〔待核，这些做法各有来历，有的明确说承接了德鲁克的目标管理〕。它们各有讲究，有的还专门想补目标管理的短处，比如把顾客、员工成长也列进指标里。可是到了很多单位的实际里，它们最后都变成了同一样东西：一组数字，按月、按周、按天考核。

第五代：工位旁边那张小纸条。到了伍柜员这里，家谱的最末一代，只剩一张纸条，四个数字，红的绿的。目标是上面分下来的，信息先给了支行长，考核跟工资挂钩。「自我控制」一个字也没剩下；美——那位老人「以后就找你办」的那份信——更是从来就不在表上。

这个家谱里，还有一支旁系值得单说：目标与关键结果。据记载，这套做法最早是在一家芯片公司里由当时的管理者推行的，他明确说过自己是从德鲁克的目标管理学来的〔待核〕。它有几条讲究，恰恰是想把德鲁克那后半截救回来：目标要大胆，完成六七成就算好；目标要公开，人人看得见别人的；最要紧的一条，目标的完成情况不直接跟工资挂钩〔待核，只转述常见说法〕。这几条，等于是在说：别把目标变成饭碗，让人自己定、自己追、自己看。

可是这套做法传开以后，在很多单位里又走了老路：目标还是从上往下分，完成率还是进了考核，大胆的目标没人敢定，因为完不成要扣钱。救回来的那后半

截，又一次丢了。一套办法，哪怕设计的时候专门防着变宽，到了制度里，还是会被压扁。

经济学里有一条常被引用的说法，大意是：一个指标一旦被当成目标，它就不再是一个好指标了〔待核，通常归于古德哈特，措辞只转述〕。伍柜员的信用卡张数，本来是想看她服务得好不好；一旦成了要完成的目标，它看的就只是她敢不敢、肯不肯去推。这条说法，几乎就是本章五代变宽的一个总注脚。

这五代排下来，变宽的路线很清楚：

第一步，美没了。德鲁克本人身上那股让人愿意靠近的力，本来就没写进理论，所以第一代往下传，就只剩真和善。

第二步，哲学变成了技术。「为什么要这样管」的道理被省掉，留下「怎样设、怎样评」的程序。

第三步，自我控制没了。目标跟饭碗绑在一起，自己管自己变成了被数字管。

第四步，难量的东西没了。德鲁克说的八个目标领域里，那些难量的，员工的态度、管理者的培养、社会责任，在表里一项一项被删掉，剩下最好量的那几项。

第五步，只剩一张表。

还可以拿一个医院科室来看这五代的最末一代是什么样子。设想一个县医院的内科，每个医生每月的指标是门诊量、住院人次、平均住院天数、药占比。一位老医生看病看得细，一个病人问半个钟头，门诊量总是科里最低；他的病人复诊率最低，因为看一回就看明白了。可是表上没有「看一回就看明白」这一栏，只有门诊量这一栏，他的门诊量是红的。这跟伍柜员是一个样子：表上量的，是做了多少；表上量不出的，是做得值不值、让不让人信。

先说一句公道话：这五步，每一步都有人觉得自己做得对。推行目标管理的人，是想让一个好办法落地；把它跟考核挂钩的人，是想让它有牙齿；设计指标体系的人，是想让它更全面、更精确。没有一个人存心要把德鲁克弄坏。变宽，是一路好心的浓缩攒出来的。

五代变宽还有一个旁证，在语言里。德鲁克那一章的题目是「目标管理与自我控制」，八个字。到了第二代的书里，常常简称「目标管理」，四个字。到了第四代，变成了几个英文字母的缩写。到了伍柜员的工位上，就叫「指标」，两个字。一个说法，越传越短；每短一截，就丢一层意思。

德鲁克本人对这一路变宽，是有所察觉的。据记载，他晚年多次说过，很多公司用目标管理，用成了从上往下压任务的办法，丢掉了自我控制，这不是他的本意〔待核，只转述〕。第 23 章也提过，他晚年说目标管理只在知道目标的时候管用〔待核〕。

再看一个更近的样子。很多学校、医院、街道、单位里，都有一样东西叫「目标责任书」：年初签，年底考，一项一项打分。它的道理，是从目标管理一路下来的：目标清楚，责任到人，结果说话。这个办法在很多地方立过功，把一些糊涂账理清了，把一些推诿扯皮的事压住了。可它也常常走到本章说的那一步：签责任书的人，年初想的是怎样把目标定得好完成，年底想的是怎样把数字填得好看。一张纸，从「我要做成什么」变成了「我要交差什么」。

这不是哪一个单位的毛病，是制度化本身的力量。一样东西一旦变成必须签、必须考、必须跟饭碗挂钩的制度，它就会慢慢被人当成要应付的东西。

用 SDE 看这一章。

五代变宽，每一代丢掉的东西，在 SDE 的尺子上都看得清：

第一代往下，丢了美（S3 里的吸引）。　第二代往下，丢了理念界（为什么要这样管的那份道理）。　　第三代往下，丢了自由律（自我控制）和从下往上的回写。　第四代往下，丢了信息里的逻辑和符号，只剩数学（难量的、要讲道理的、要讲故事的，都删了）。　第五代，剩下的只有 D3 和 E2 里的数学：一组要压到最省、要量到最准的数字。

一路丢下来，最后剩下的，几乎就是第 11 章讲的泰勒：只剩 D3 的管理。只不过泰勒拿的是秒表，今天拿的是仪表盘。德鲁克花了一辈子，想把管理从泰勒那里往上拉一层，拉到价值那一格；他身后，制度化又把它一步一步拉了回去。

用 SDE 的动力机制看这一路变宽，它也是一场三拍，只是走歪了。张力积累：好办法要落地，落不了地就着急。形状改变：把办法变成程序、变成考核、变成表格。回写：表格回过头来，改写了组织里的人怎样想事情：大家不再问「这件事该不该做」，只问「这个数怎样完成」。这一拍回写，写坏了。一个组织里的人，被一张表回写成了只看表的人。

德鲁克当年给组织开的回写，是从下往上的：下面的人把看到的写回目标里。制度化以后，回写变成了从表往人：表把人写成了表的样子。

这是本书最让人唏嘘的一件事：一个大师用一辈子往上抬的东西，被他身后的制度一点一点放回了原处。而放回去的那条路，是从他理论里本来就缺的那一块开始的：美没有写进去，所以最先丢；美丢了，自我控制就没了根（第 23 章说过，自由要乘上幸福才不是零）；自我控制没了，剩下的就只能是被数字管。

唐家花店的家谱，也正好是这五代的一个缩影。第一代，唐志明刚学德鲁克的时候，是跟店长们一起商量目标的，信息也先给店长看。第二代，他把商量的过程写成了一张固定的「月度目标表」。第三代，他把这张表跟店长的奖金挂了钩。第四代，表格里的项目越来越多，难量的「店里氛围」那一栏被他删了。到了第三家店，就是第五代：一张表，几个数字，店员见了他就紧张。

他是一步一步走过来的，每一步都觉得自己在进步。直到唐果说他「像个检查工作的」，他才回头看清了这条路。

那么，有没有办法让目标管理少变宽一点？从德鲁克的原意和本书的读数，可以拼出几条朴素的办法，每一条都在救一样被丢掉的东西。

救自我控制：目标让干活的人先提，上级再谈；完成情况先给本人看，再给上级看。这两条，德鲁克在 1954 年就写了，只是很少有人真照着做。

救难量的东西：表里留几行不打分的栏目，比如「客户托付」「店里的气氛」「这个月学了什么新东西」，不考核，只看、只念、只记。让人知道组织在乎这些。

救从下往上的回写：每隔一段时间，让一线的人说一说，哪一个目标定得不对了。说对了的，真改。

救美：在每一次对数字的会上，留几分钟讲一件让人心里一动的事。

这几条办法，祝行长在支行里做了两条（例会十分钟、「客户托付」一行），唐志明在花店里做了三条（目标先让店长提、每月记一件事、年底请人唱反调）。没有一个人五条都做全。可是做了两三条，表格就不再只是表格了。

这几条，没有一条需要新的理论，也没有一条要花多少钱。它们难，难在要顶住制度化那股往扁里压的力：上面要一个好看的数，下面要一个好交的差，中间要一张好管的表。谁愿意在这股力里给那几样难量的东西留一块地方，谁就是在替德鲁克把那后半截、把他没写进去的那一块，一点一点救回来。

用「管、带、长」三个字说：制度化的方向，是从带往管走；这几条办法，是从管往回走一步，回到带；那几分钟讲事情、那一行不打分的栏目，是给长留一块地。

放回日子里。

伍柜员后来怎样了？这是我构想的下文。有一年，支行换了一位新行长，姓祝。祝行长上任第一个月，没有改指标，只做了一件事：在每周的例会上，留出十分钟，让每个柜员讲一件这周碰到的事，什么事都行。

伍柜员讲了那位老人的话。讲完，屋里安静了一会儿。隔壁窗口那个小姑娘低着头，脸红了。

祝行长没批评谁，只说了一句：「这句话，比一张信用卡值钱。」

后来，支行的指标照样有，可祝行长在每个人的表格最下面加了一行，没有数字，叫「客户托付」：这个月，有没有客户说「以后就找你办」。这一行不考核，不扣钱，只是每月例会上念一念。

一年以后，支行的老客户流失率降了一大截。伍柜员的表格还是常常有红，可她不再觉得自己是在给数字干活了。

唐志明后来跟小罗说起这件事，说了一句很实在的话：「表是我的拐棍。可拄久了，我忘了自己还有腿。」小罗说：「那就隔三岔五把拐棍放下，自己走两步。」唐志明点点头，第二个月去第三家店待着的那一周，一回手机上的报表也没看。

> **带走的话**
>
> 德鲁克写的是两半，身后传了五代，一代丢一样：美、道理、自我控制、难量的东西，最后只剩一张纸条。它走回了泰勒那里，路是从他没写进去的那一块开始的。

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——他开的是「目标加自我控制」，身后的制度把后一半的门关上了；美那扇门，从一开始就没开。

这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——他写的是带，身后变成了管；祝行长那一行「客户托付」，是想让一点东西重新长出来。

第 46 章

知识工作者、非营利管理、MBA 进去以后

这一章的问题：德鲁克的三样东西，知识工作者、非营利管理、管理教育，变成制度以后，各自剩下了什么？

设想一个周末，三个年轻人在一家咖啡店里碰头，都是大学同学，毕业七八年了。

一个在一家大科技公司当工程师，工资很高，可他说：「公司天天说我们是知识工作者，是最宝贵的资源。可我每天的工作，是在一个系统里填工时、对排期、追进度。我觉得自己不像知识工作者，像一个被精确调度的零件。」

一个在一家公益基金会做项目，她说：「我们机构刚请了咨询公司，做了一套『战略规划』：使命、愿景、目标、关键指标，样样都有。可我们最好的几个志愿者，就是在做完这套规划以后走的。他们说，以前来这里是因为喜欢这件事，现在来这里是为了完成指标。」

一个刚读完 MBA，他说：「两年里学了战略、财务、营销、领导力，案例分析做了上百个。可我毕业去一家小公司当副总，第一个月就懵了：员工不听我的，客户不认我，老板让我『先把人心拢住』。拢人心，课上没讲过。」

三个人说完，都笑了。他们碰到的，正好是德鲁克身后的三样制度。

先说知识工作者。

「知识工作者」这个词，德鲁克 1959 年前后提出〔待核〕。今天，它已经成了一个人人都在用的词：招聘广告里写，公司年报里写，政府文件里也写。德鲁克当年说这个词，有几层意思：知识工作者的本事在自己脑子里，组织拿不走；他们干得好不好，很难被别人盯住，要靠自己管自己；他们要被当成伙伴、甚至当成志愿者来对待；他们的生产率，是二十一世纪管理最大的挑战〔待核，只转述大意〕。

这个词被制度化以后，剩下了什么？

剩下了「宝贵的资源」这个说法，和一整套管资源的办法：人才盘点，能力模型，绩效矩阵，工时系统。知识工作者被当成了一种需要精确管理的资源，就像车间里的原材料和设备一样。工程师说自己「像一个被精确调度的零件」，说的就是这个。

丢掉了的，是「自己管自己」和「当志愿者对待」这两层。一个志愿者，你不能精确调度他，只能让他愿意来；一个自己管自己的人，你不能用工时系统盯着他，只能信他。这两层，都要靠第 9 章说的那股力：吸引。德鲁克把这股力记在了「使命」和「尊重」名下，没有单独立起来；到了制度里，使命变成了墙上的口号，尊重变成了人才盘点表上的一个等级，吸引就彻底没了。

再说非营利管理。

德鲁克晚年把很多心血放在非营利组织上。1990 年，以他的名字命名的非营利管理基金会成立，后来几经改名，一直在做培训和出版〔待核，改名经过待核〕。他的《非营利组织的管理》，他编的那五个问题的小册子，被无数学校、医院、教会、公益机构拿去用〔待核〕。今天，很多大学开了公益管理、非营利管理的专业，很多基金会请咨询公司做战略规划。这些，都跟德鲁克有渊源。

制度化以后，剩下了什么？

剩下了使命、目标、成果、评估这一整套：使命宣言要写，战略规划要做，项目要有可衡量的成果，资助方要看评估报告。这些都是好东西，第 9 章说过，德鲁克教非营利组织的，正是这一套：使命清楚，成果说话。

丢掉了的，是德鲁克本人在非营利组织身上看见的那样东西：志愿者是因为愿意才来的。基金会那位年轻人说，做完规划，最好的志愿者走了。这不是规划本身的错，是规划把「愿意」改写成了「完成指标」。第 9 章说德鲁克把吸引收进了使命，第 45 章说目标管理一路变宽；到了非营利管理的制度里，这两件事合在了一起：吸引先被收进了使命，使命又被压成了指标。

非营利管理的制度化，还有一层特别的代价。企业丢了吸引，还有工资撑着，人不一定走；志愿组织丢了吸引，什么都撑不住，人马上就走。所以，同样一套使

命、目标、成果、评估，放在企业里是加分，放在志愿组织里，用过了头就是减分。德鲁克当年说企业要向非营利组织学，学的正是它们靠使命和愿意把人拢住的本事；可到了制度里，反倒是非营利组织在向企业学考核和指标。学的方向，倒过来了。

基金会那位年轻人后来想了个办法，这是我构想的：规划照做，指标照报，可她在每个项目里留了一个「老志愿者茶话会」，每季度一次，不汇报、不评估，就是请那些干了几年的老志愿者来喝茶，聊聊这件事最初为什么吸引他们。走掉的那几个，有两个后来又回来了。

最后说 MBA。

德鲁克不是商学院的发明者，可是他让「管理」成了一门可以教的学问，这是商学院能成规模的一个前提。今天，克莱蒙特研究生院的管理学院以他的名字命名〔待核〕；世界上的商学院，几乎都把他的书列进书单。

他本人对商学院的看法，却不全是好话。据记载，他说过，管理不是一门只靠分析的学问，它要懂历史、懂人、懂伦理，是一门人文艺术〔待核〕；他也担心商学院教出来的人，会算不会做，会分析不会带人〔待核，只转述〕。第 39 章提过，明茨伯格对商学院的批评，方向也差不多。

MBA 被制度化以后，剩下了什么？

剩下了课程表：战略、财务、营销、运营、组织行为、领导力；剩下了案例：一个一个大公司的故事，被拆成问题，供学生分析讨论。这些课，教的大多是德鲁克那一路的真和善：怎样看清市场，怎样做决策，怎样设计组织，怎样承担责任。

丢掉了的，是德鲁克自己那一身「人文」：历史、艺术、文学、一屋子「没用」的学问。也丢掉了他一辈子站在门口、却知道门里还有一样他摸不到的东西的那份清醒。MBA 毕业生说「拢人心，课上没讲过」，说的正是本书的第二道缝和主缝：课堂是门口，人心在门里；课上讲了真和善，没讲美。

还有一样制度，跟德鲁克的名字绑得很紧，值得顺带一提：以他命名的各种论坛、研究所、奖项。据记载，维也纳每年有一个以他命名的论坛，世界各地的学者

和企业家去开会〔待核〕；美国有以他命名的研究机构，整理他的文稿，评选践行他理念的组织〔待核〕。这些机构做了很多好事：保存他的手稿，澄清那些被安在他头上的名言，让他的思想不至于只剩几句口号。

可是这些机构也面对同一个难题：它们保存的，是他写下来的东西；他靠着的那一样，那间没有秘书的工作室、墙上的日本画、他坐在你对面盯着你追问到底的那股劲，是保存不了的。一个大师的思想可以进档案馆，他让人愿意靠近的那股力进不去。

三样东西放在一起，用 SDE 看。

知识工作者那位工程师，后来也换了一个活法。他没有辞职，可他在公司里找了一件工时系统管不着的事：每两周组织一次午饭时间的「技术闲聊」，谁有什么好玩的想法都可以讲，跟手头的项目无关。来的人起先只有五六个，后来有二三十个。他说，那一个钟头里，他才觉得自己像德鲁克说的那种知识工作者：不是被调度的，是自己愿意琢磨的。

三样制度，丢的是同一样东西：吸引。知识工作者丢了「当志愿者对待」，非营利管理丢了「因为愿意才来」，MBA 丢了「人文」和「拢人心」。这三样，在德鲁克本人那里，都是碰到美的地方；在他的理论里，都没有被立成一股独立的力；到了制度里，就最先被压掉了。

三样制度，留下的也是同一样东西：真和善的程序。资源管理、战略规划、案例分析，都是把真和善做成了可以教、可以管、可以评的程序。

这又一次印证了第 42 章说的根：先定靶子，丢了吸引。制度化，是先定靶子的放大版：每一样东西，都要变成能设定、能衡量、能考核的东西，才能进制度。美进不去，就留在了外面。

可是要公平地说一句：这三样制度，也替德鲁克守住了很多东西。知识工作者被当成「宝贵的资源」，总比被当成「成本」强；非营利组织有了使命和评估，总比一团糟强；MBA 教真和善，总比什么都不教强。制度化不是坏事，它是一种保存。它保存了能保存的那一部分，丢掉了保存不了的那一部分。

还可以说得再具体一点：制度保存的是「做什么」，保存不了的是「怎样让人愿意做」。一本操作手册能写清楚包一束花要几道工序，写不清楚怎样让一个年轻店员愿意把这束花包得好看；一门课能讲清楚战略分析的框架，讲不清楚怎样让一屋子人愿意跟着你去执行；一套非营利组织的评估体系能量清楚一个项目帮了多少人，量不清楚一个志愿者为什么第十年还在来。

德鲁克的书，最好的那些段落，常常恰恰是在讲后一样：凯迪拉克的经理为什么想出「钻石和貂皮」，斯隆为什么为一个职位谈好几个钟头。这些段落是故事，不是程序；故事进不了制度，只能被一代一代的读者自己读出来。

保存不了的那一部分，只能活在人身上。

用 SDE 的动力机制，最后看一眼制度化本身。一套道理变成制度，是一回很大的形状改变：它从一个人的书，变成了千万个组织的规矩。这一拍改得好不好，要看第三拍回写：制度用了一阵以后，有没有人回过头来，把制度里丢掉的东西写回去？德鲁克身后，这样的回写是有的：目标与关键结果想救自我控制，各种「员工体验」「组织文化」的讲法想救吸引，以他命名的研究所在澄清被误传的名言。只是这些回写，大多又被下一轮制度化压扁了。

三拍转一圈，丢一点，救一点，再丢一点。一套道理在身后的命运，大概就是这样一圈一圈地转。能不能转得越来越好，不在制度本身，在每一圈里有没有人肯回头去救那丢掉的一点。

放回日子里。

咖啡店里那三个人，这是我构想的下文。那位 MBA 毕业生，后来在小公司里熬了一年，学会了一件课上没讲过的事：每周五下午，他不开会，而是挨个去员工的工位旁边坐一会儿，问问这周怎么样。头几次大家很别扭，后来慢慢有人跟他说心里话了。

他跟那两个同学说：「我在课上学的，是怎样管一家公司；我在工位旁边学的，是怎样让人愿意跟着我。前一样有教材，后一样只能自己去坐。」

唐家的花店，也有一样东西在「制度化」：唐志明这几年把店里的规矩写成了一本小册子，进货、陈列、包花、收银、排班，一样一样都写了。小罗拿着这本小册子，开了第四家店。

开张前一晚，苏敏把小罗叫到第一家店，什么也没说，让他在门口站了十分钟，看早点摊排队的人，看路过的老太太，看对面楼上晾出来的衣服。

小罗问：「这是干什么？」

苏敏说：「小册子里写不进去的，你得自己站着看。」

> **带走的话**
>
> 知识工作者、非营利管理、MBA，进了制度以后，都留下了真和善的程序，都丢了同一样东西：让人愿意来的那股力。制度保存能保存的，保存不了的，只能活在人身上。

> **小账**
>
> 这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——他开的三扇门，进了制度以后都还开着；门后那一样让人愿意靠近的东西，制度装不进去。
>
> 这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——制度是管和带的保存；人心是长的，只能一个人一个人地去坐、去站、去看。

第 十 三 编

AI 时代重读德鲁克

编　序

德鲁克 2005 年去世，没有见过今天的人工智能。可是他一辈子都在讲一件跟它有关的事：知识工作者。他说，二十一世纪管理最大的挑战，是提高知识工作者的生产率。今天，一部分知识工作，机器已经能做了，而且做得越来越快。

这一编问两个问题。第一，德鲁克写得最足的那一格，最优化，也就是卓有成效、要事第一、有计划地放弃、衡量与分析，在机器面前还值钱吗？第二，机器做不了的是什么？

本书的答案，先说在前面：机器最擅长的，恰恰是德鲁克写得最足的那一格；机器最做不了的，恰恰是他写得最少的那一样，和他写得最重的那一样。前者是吸引，后者是为一个决定签字、担起责任。

两章：第 47 章讲最优化这一格在机器面前的变化；第 48 章讲机器做不了的两样。本编涉及的技术变化很快，书里只讲大的方向，不讲具体的产品。

第 47 章

D3 的发现死亡

这一章的问题：找到最省、最准、最不亏本的做法，这件事交给机器以后，管理者还剩下什么？

设想一家做外卖生意的小餐饮公司，十几家门店，老板姓雷。前几年，雷老板最得意的本事，是排班和备货：哪家店周几中午人多，哪种菜晚上卖得快，哪个员工擅长哪个时段，他心里一本账，算得比谁都准。他常说，这就是他的「卓有成效」。

去年，他用上了一套带人工智能的排班备货软件。软件读了三年的订单数据、天气、附近写字楼的上下班时间，每天早上给每家店出一张排班表和一张备货单。头一个月，雷老板不服气，自己也排一张，跟软件的比。比了一个月，他认了：软件排的，损耗比他低一截，员工加班比他少一截，高峰时段出餐比他快一截。

雷老板跟朋友喝酒，说了一句有点心酸的话：「我干了十年，攒下的那点本事，一个软件一个月就学会了。我现在每天早上，就是看一眼它排的表，点个确认。」

朋友问他：「那你现在干什么？」

雷老板想了想：「不知道。好像什么都不用干了。」

这个场面，就是本章题目说的「D3 的发现死亡」。

D3，是 SDE 九宫里的最优化那一格：少出错，不白费，不亏本。「发现」，是指在这一格里找到那个最省、最准、最不亏本的做法。在过去，这种发现是稀罕的本事：要靠经验，靠琢磨，靠几年几十年的积累。雷老板十年攒下的，就是这种发现的本事。

「死亡」，不是说最优化不要紧了，而是说，这种发现不再稀罕了。机器能读的数据比人多得多，算得比人快得多，找到最优做法的本事比很多人都强。一样东西从稀罕变成便宜，它作为一种本事的价值，就死了。

德鲁克在这一格上，写得最足。第 14 章讲过他的五个习惯：管理时间，重视贡献，发挥长处，要事第一，有效决策；再加上有计划地放弃。用 SDE 的话说，这几样里，有好几样是在教人做 D3 的发现：

管理时间：记下时间花在哪里，砍掉不必做的。今天，很多软件能自动记录你的时间，分析你的会议和邮件，告诉你哪些可以砍。

要事第一：在一堆事情里找出最要紧的。今天，机器能读完你所有的待办事项和数据，给出一个排序建议。

衡量和分析：德鲁克看重衡量，要用事实说话。今天，衡量和分析是机器最擅长的事。

用人所长：找到每个人的长处，放在合适的位置。今天，雷老板的软件已经在做一部分：谁擅长哪个时段，它比雷老板算得还准。

这几样，正在一样一样地变成机器的活。

还可以说得再远一点。德鲁克说过，知识工作者的生产率，是二十一世纪管理最大的挑战。他的意思是：体力劳动的生产率，二十世纪已经提高了几十倍，靠的是泰勒那一路的方法；知识劳动的生产率，还没人知道怎样提高。今天，机器正在用一种他没想到的方式回答这个问题：不是让知识工作者干得更快，而是把知识工作里能被算出来的那一部分，直接交给机器去算。

这样一来，知识工作者手里剩下的，就是那些算不出来的部分：判断，选择，跟人打交道，为一件事担责任，让人愿意相信你。也就是说，知识工作的生产率问题，最后会落回到价值那一格上。德鲁克把这个问题提了出来，却没有料到，它的答案会把人推回到他理论里最薄的那一块。

这是不是说，德鲁克过时了？

不是。要分清两件事：德鲁克教的「道理」，和德鲁克教的「手艺」。

道理是：时间是最稀缺的资源；力气要用在要紧的事上；要看结果，要对准外面；过时的东西要舍得砍。这些道理没有过时，而且在机器时代更要紧：机器替你省下了时间，你得知道省下的时间该用在哪里；机器给你排好了序，你得知道排序的标准对不对。

手艺是：怎样记时间、怎样排优先、怎样做分析、怎样算最优。这些手艺，正在被机器接过去。

拿第 14 章那位菜市场的郑主任来想一想。他当年记了一个月的时间，才发现自己五十多个钟头花在写材料、报数据上。今天，这些材料和数据，机器几分钟就能写好、报好。省下来的五十多个钟头，郑主任该用来干什么？德鲁克的回答是：用在只有你能做成的事上。在机器时代，「只有你能做成的事」，越来越集中在两样上：跟人打交道，为一件事担着。那位卖豆腐的老摊主说菜市场「没意思」，要让菜市场「有意思」，机器帮不上，得郑主任自己去想、自己去张罗。

德鲁克的书，有一大半篇幅在教手艺。手艺被机器接走以后，这一大半篇幅的分量轻了；剩下的道理，分量反而重了。

还要再往深里走一步，用三方程来看。

三方程的第二式说：最优化要看价值和能量来定松紧，D3＝G（S3，E3）。机器做的，是在给定的标准下找最优。可是标准是谁定的？是价值那一格定的：为了什么而优化，什么是要事，什么是该砍的。松紧是谁定的？也有能量那一格的事：人累不累，要不要留一点余地。

雷老板的软件，排出来的表损耗最低、加班最少，这是在最优化那一格里做到了极致。可是有一天，一家店的店长跟雷老板说：「软件把老周的班排到了凌晨，因为他凌晨效率最高。可老周家里有个上小学的孩子，他凌晨上班，孩子早上就没人送。」

这件事，软件不知道，也算不进去。它在 D3 里算得再准，D3 的松紧要看 S3 和 E3 来定，这一层还得人来管。

所以「D3 的发现死亡」，死的是 D3 里那份找最优的手艺；活下来的，是定标准、定松紧的那一份。而定标准、定松紧，恰恰要回到价值那一格：真、善、美。

再用「管、带、长」三个字看一眼。机器最擅长的，是管：给定的标准，最准的执行。德鲁克一辈子在做的，是把管理从管往带上拉：让人自己定目标、自己控制。机器时代，管的那一部分越来越多地交给了机器，人和人之间剩下的，就只有带和长了。一个管理者要是还只会管，他会发现，机器管得比他好；他要是会带，会让人自己往前走，他就还有用；他要是会让一样东西长出来，让一家店、一个团队慢慢有了让人愿意靠近的气息，那是机器替不了他的。

这里，本书的主缝就露出来了。

在机器时代，最优化这一格便宜了，价值那一格贵了。价值那一格里，德鲁克写足了真和善，美是空的。真和善，机器能帮上一部分：它能把事实摆得更清楚（真），能把流程排得更顺（善）。美呢？让人愿意靠近，机器能帮上多少？

这个问题，留给下一章。

还要说一句德鲁克的远见。他晚年说，知识工作者的生产率，要靠知识工作者自己：他们要自己问「我的任务是什么」，自己管自己〔待核，据《21 世纪的管理挑战》大意〕。这句话放在今天，几乎就是在说：机器接过了手艺以后，人得自己去问那个机器问不了的问题：这件事为了什么？他没见过今天的机器，可他早就把人推到了这个问题面前。

用 SDE 的动力机制看这一章，机器的到来，本身就是一场很大的张力积累：最优化这一格变得极便宜，价值那一格的分量骤然变重。第二拍，组织要改样子：管理者从「算最优的人」改成「定标准、担责任、让人愿意靠近的人」。第三拍回写，是要把这个新样子写回管理学本身：德鲁克那一套里，手艺的那一半可以交出去，道理的那一半要加重，没写进去的那一半，美，要补进来。这一拍回写，是今天读德鲁克的人要做的事。

放回日子里。

唐家的花店，这两年也用上了一点软件：一个能根据天气、节日、往年数据推荐进货量的小程序。唐志明一开始很高兴，觉得自己那点算账的本事终于有帮手了。用了半年，损耗确实降了。

可是有一回，小程序推荐母亲节那周少进康乃馨，因为去年康乃馨剩得多。唐志明照着做了。结果那一年，附近新开了一所小学，学校组织孩子们给妈妈送花，康乃馨一早就卖空了。

小程序不知道附近新开了一所小学，它只知道去年的数据。唐志明知道吗？他也不知道。知道的是老冯：他每天早上在门口站那几分钟，看见了一群背着书包的孩子从门口走过。

唐志明后来跟老冯说：「机器替我算账，比我算得准。可街上新来了什么人，还得靠你在门口看。」

老冯说：「我也不是看，是那群孩子跟我打招呼，我才知道的。」

一群孩子愿意跟一个老店员打招呼，这件事，机器算不出来。

雷老板后来也想明白了自己还能干什么，这是我构想的下文。他把软件排的表当成底稿，每天早上不再只是点确认，而是去一两家店里看看：软件排的班，店长有没有意见；软件备的货，跟店里的人说的对不对得上。老周凌晨那个班，他让店长改了，软件算出来的损耗多了一点点，他认了。

他又多做了一件以前没工夫做的事：每个月请各店的店长吃一顿饭，不谈数字，聊聊店里的人。他说：「以前我的本事是算，现在算交给了机器，我的本事只剩下认人了。」朋友笑他：「认人才是真本事。」

最后再替德鲁克说一句：他的「有计划地放弃」，在机器时代用得上的地方更多了。很多组织里，有一大堆活是因为惯性还在做：手工抄的表，没人看的报告，可开可不开的会。机器来了，正好是一个「有计划地放弃」的好时机：把这些活交给机器，或者干脆不做。德鲁克问过的那个问题，「如果今天从头开始，我们还会做这件事吗」，在机器时代可以每个月问一回。问完了，省下来的人和时间，往哪里放？往价值那一格放：往让人愿意来的事上放，往需要有人担着的事上放。

带走的话

找最省、最准、最不亏本的做法，正在变成机器的手艺。德鲁克教的手艺分量轻了，他讲的道理分量重了：为了什么而省，省到什么程度，还得人来定。

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——他开的 D3 那扇门，门里的手艺正被机器接走；他推人去问「我的任务是什么」那扇门，在今天更要紧了。

这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——软件排的表是管出来的；店长知道老周家的孩子、孩子愿意跟老冯打招呼，是长出来的。

第 48 章

机器做不了的：吸引，和为决定签字

这一章的问题：当找最优的本事交给了机器，管理里还有哪两样，是只有人才做得了的?

设想一个小镇上有两家照相打印店，隔着一条街。

东边那家，全套自助：进门一排机器，手机扫码，选照片，选尺寸，付款，几分钟出片。店里没有店员，只有一个摄像头。价格便宜，速度快，从不出错。

西边那家，是一位姓蒲的老师傅开的。打印也用机器，可蒲师傅会站在你旁边，看一眼你选的照片，说一句：「这张逆光了，我给你提一提亮。」碰上老人来印老照片，他会多问几句：「这是您年轻的时候吧？在哪儿照的？」有时候还免费帮人把褪色的老照片修一修。

两家店，东边那家便宜一半。可西边那家，门口常常有人排队；东边那家，人进去出来，谁也不认识谁。

有人问一位排队的老太太：「东边便宜，您怎么不去？」老太太说：「那边是机器，这边是人。印老照片，我想让一个人看看。」

这个场面，说的是本章的第一样：吸引。

上一章说，机器接过了最优化那一格的手艺。东边那家店，就是最优化做到了极致的样子：最快，最便宜，最不出错。可是人还是去西边排队。人去西边，不是因为那边更快更省，是因为那边有一个人，愿意看一眼你的照片，问一句你的过去。

这是美，是吸引，是让人愿意靠近。

机器能不能做到吸引？能做到一部分。一个界面可以做得好看，一段推荐可以投你所好，一个聊天程序可以说得很体贴。可是有一样东西，机器很难给：一个人

愿意为你停下来的那一刻。老太太说「我想让一个人看看」，她要的不是看的结果，是「一个人」在看。那份被一个人放在心上的感觉，是人和人之间才有的。

越是机器多的地方，这一样越稀罕。东边那家店越便宜越快，西边那家店的那一句「这张逆光了」就越值钱。

这正是本书一路说的那一股力。德鲁克把它留在了理论外面，在他那个年代，这个缺口还不太显：大组织靠的是在轨和效率，吸引排在后面。在机器时代，在轨和效率越来越便宜，吸引越来越贵。他理论里空着的那一格，正在变成管理里最值钱的那一格。

这就是本书判语在机器时代的样子：他教的，机器正在接过去；他靠的，机器接不过去。

再说第二样：为一个决定签字。

设想一家社区医院，用上了一套能看片子的人工智能。它看肺部的片子，看得又快又准，能圈出很小的阴影。有一天，它给一位老人的片子圈出了一个可疑的地方，建议做进一步检查。

放射科的医生看了片子，看了老人的病历，又跟老人和家属谈了一回。老人八十七岁，身体很弱，家属很犹豫。进一步检查要穿刺，有风险；不查，万一是不好的东西，就耽误了。

医生最后跟家属一起，做了一个决定。决定是什么，这里不说。要说的是：这个决定，最后是医生签的字。

机器圈出了阴影，机器给了建议，可是签字的，是人。签字，就是担起责任：这个决定要是错了，是我的错，我来担。

德鲁克在这一样上，写得极重。第 18 章讲过，他说权力必须配上责任，有多大的权力就要负多大的责任；他说管理者最起码的伦理，是不明知故犯地伤害；他讲决策，说一个决定要落到某个人的具体工作上，有人对它负责〔待核，只转述〕。

这些话，在机器时代分量更重了。机器能给出越来越好的建议，可它不能为建议担责任。一个组织里，机器做的事越多，「谁来签字」就越要紧。一个管理者最后剩下的、谁也替不了的工作，就是在那些要紧的决定上签下自己的名字，然后担着。

这是善，是 SDE 说的效率那一股：一个组织走得顺，靠的是每一件要紧的事都有人担着，不推，不躲。德鲁克把它写得比谁都正。

签字和吸引，还有一处是连着的：人愿意让谁替自己签字？愿意信谁做的决定？常常是那个让人愿意靠近的人。一个医生、一个店长、一个当家人，说出「我来担」，别人肯不肯放心交给他，要看他平时攒下的那份信。担当是善，可让人肯把事交给你担，有一半是美。两样在机器时代一起变贵，不是碰巧，它们本来就是缠在一起的。

两样放在一起看：

机器做不了的第一样，是吸引。这是德鲁克写得最少的那一样，是他的缝。

机器做不了的第二样，是为决定签字、担起责任。这是德鲁克写得最重的那一样，是他的大功。

他的缝和他的大功，在机器时代，一起变成了管理里最要紧的两样东西。

这个结果有点意外，又不意外。不意外的是：德鲁克写的善，本来就是一种只有人才承担得了的东西。意外的是：他没写的美，也是一种只有人才给得了的东西。机器把中间那一大块，最优化、分析、衡量，接了过去，两头就露了出来：一头是让人愿意靠近，一头是有人担着。

用 SDE 的话收一句：机器时代，D3 的发现死亡，E2 里的数学变便宜，S3 价值那一格变贵；价值那一格里，真有一部分机器能帮，善里的签字、美里的吸引，只能是人。

签字这件事，还有一层容易被忽略的：签字的人，要真懂自己签的是什么。机器给出一个建议，管理者看都不看就点「确认」，这不是签字，是盖章。雷老板每天早上「看一眼它排的表，点个确认」，要是哪天表上出了错，他是担不起的，因

为他已经不懂那张表是怎么排出来的了。德鲁克讲决策，说好的决策要从不同意见开始，要弄清楚事实；在机器时代，这一条变成了：签字之前，要能跟机器的建议唱一回反调。

德鲁克的书，在机器时代该怎么读？读他讲责任的那些章节，比以前读得更认真；读他讲时间管理、排优先的那些章节，可以读得快一点，那些手艺机器会帮你；然后，读一读他的《旁观者》，看一看他是怎样被一个一个人吸引、又怎样让一个一个人愿意靠近他的。那本书里，有他没写进管理学的那一半。

还要防一种误读：「机器做不了吸引」，不是说机器跟吸引毫无干系。恰恰相反，机器会让吸引的竞争更激烈。一个好看的界面、一段体贴的推荐、一个说话温柔的聊天程序，都在争人的注意力。人的注意力越来越被机器争走，一个真人愿意为你停下来的那一刻，就越显得珍贵，也越难。

所以，在机器时代补美，不是去跟机器比谁更会讨好人，而是去做机器给不了的那一份：一个人在场，一个人记得，一个人担着。蒲师傅那一句「这张逆光了」，值钱的不是那一句话本身（机器也说得出来），而是说这句话的是一个站在你旁边、看过你的照片、记得你上回来印过什么的人。

还有一层更深的：美这股力，在 SDE 里是跟势能缠在一起的。一个人在一个地方，年复一年地为人停下来、记住人、担着事，攒下来的，是别人对他的信。这种信，是机器很难攒的：机器可以一次做得很好，可人信一个人，常常是因为这个人在难的时候没走。

放回日子里。

唐家的花店，这两年也碰到了「东边那家」：一家全自助的鲜花售卖机，开在了第二家店对面的地铁口。扫码，选花，出花，一束花便宜十几块。

小罗有点慌，问唐志明要不要降价。唐志明想了想，没降价，只让小罗做了两件事。

一件是：店里的每一束花，都配一张手写的小卡片，写这束花的名字和一句话。卡片是店员自己写的，字好不好看不要紧，要紧的是手写。

另一件是：每个客人进门，店员都问一句：「送给谁的？」问完了，帮着挑。

三个月以后，小罗跟唐志明说：「售卖机那边，买的都是赶时间的。咱们这边，来的都是想让人帮着挑一挑的。两边的客人，不是一拨人。」

唐志明说：「对。机器卖的是花，咱们卖的是那一句『送给谁的』。」

后来有一回，一个客人在店里订了一个很大的花篮，是给一位刚去世的老同事送的。送花那天，花篮的挽联上有一个字写错了。客人很生气。小罗二话不说，当场重写，重新送了一回，又跟客人道了歉，没收一分钱的差价。

小罗跟唐志明说起这件事，说：「这种事，售卖机做不了。」

唐志明说：「售卖机不会写错字，可它写错了，也没有人跟人家道歉。」

一句「送给谁的」，是吸引；一次重写、一声道歉，是签字、是担着。机器做不了的两样，在一家小花店里，一样不少。

医院那位医生的故事，还有一个细节值得记下：家属后来跟人说，让他们最终下决心的，不是机器圈出的那个阴影，也不是医生讲的那些风险和概率，是医生最后说的一句话：「要是我自己的父亲，我会这样选。」这句话里，有签字（我担着），也有吸引（我把你们当成自己家的人）。两样在一句话里合在了一起。

机器能把概率算得更准，可「要是我自己的父亲」这句话，只有一个人能说，而且只有一个让人信得过的人说出来，才有分量。

唐志明后来在那个记事的本子上，写了一张很短的单子，题目叫「交给机器的」和「留给人的」。交给机器的：算进货、排班、对账、做报表。留给人的：门口站那几分钟、问一句「送给谁的」、写错了当面道歉、年底那顿饭、每月记一件让人愿意来的事。他看着这张单子说：「留给人的这一栏，以前我都当成杂事。」

> **带走的话**
>
> 机器接过了中间那一大块，两头就露了出来：一头是让人愿意靠近，一头是有人担着。前一样是德鲁克写得最少的，后一样是他写得最重的。

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——「权力配责任」那扇门，他开得最正，在机器时代更要紧；「吸引」那扇门他没开，在机器时代最值钱。

这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——自助机是管出来的，什么都有标准；蒲师傅的那一句「这张逆光了」，是长出来的。

第 十 四 编

用得上

编　序

前十三编，是讲。这一编，是用。

读一本讲大师的书，最后要落到一个问题上：我明天早上，能拿它做什么？这一编按三种人来分：被管的人，管人的人，管自己的人。其实大多数人三种都是：在单位里被人管着，在家里或者在一个小团队里管着别人，一辈子都在管自己。

每一章都照同一个路数走：先用德鲁克写足的那两股力，真和善，把能用的办法拿出来；再用本书说的那道缝，把他没写的那一股，美，补进去；最后，用 SDE 的几样工具，三方程、六路径、三原理、三界，给每一种人配几个明天早上就能做的小动作。

这一编比前面各编都长，因为它要落到很多具体的日子里。读者不必从头读到尾，挑跟自己最近的那一种人读就行。

第 49 章

被管的人

这一章的问题：一个每天被目标、被考核、被一张表管着的普通人，能从德鲁克那里拿到什么？又该补上什么？

一张表，先看清它有几半

设想一个在连锁超市当理货员的年轻人，姓甘，二十四岁。每天早上，组长在群里发当天的任务：几号货架补货多少，几点前要完成，临期商品要下架多少。每个月月底，有一张考核表：补货及时率，缺货率，损耗率，顾客投诉数。小甘的表，一直中不溜。

有一天，小甘在网上看到一句话：「目标管理是德鲁克发明的。」他有点好奇，找来一本讲德鲁克的小书，翻到「目标管理与自我控制」那一段，读了两遍，读出了一点意思。

他发现，自己被管的这一套，只有那一章的前一半。目标是上面分下来的，数字是组长先看的，他自己只是在表格里被打分。德鲁克写的后一半，目标由干活的人参与定，信息先给干活的人自己，自己看、自己改，他这里一样也没有。

被管的人，读德鲁克，头一件可以做的事，就是看清自己手里那张表，有几半。

第 45 章讲过，从德鲁克的「目标管理与自我控制」到一张 KPI 表，一路传了五代，一代丢一样。被管的人手里的那张表，多半是最末一代：只剩目标，没有自我控制；只剩好量的，没有难量的；只剩数字，没有美。

看清了这一点，有两个好处。

一个好处是不委屈。很多人被一张表压得喘不过气，以为管理就是这样，以为是自己不行。读了德鲁克才知道，写这套办法的人，本意不是这样的；你觉得不对劲的地方，恰恰是这套办法在传下来的路上走样的地方。你的不对劲，是对的。

另一个好处是知道往哪里使劲。既然丢的是后一半，那就可以试着，一点一点把后一半要回来。

把后一半要回来

要回后一半，不是去跟领导吵，也不是去给领导上课。是从几件小事做起，每一件都照着德鲁克自己写的那几条。

第一件：先给自己看数字。

德鲁克说，信息要先给干活的人自己〔待核，只转述〕。被管的人，大多是等着月底看考核结果的，那时候数字已经定了，改不了。小甘后来做了一件事：每天下班前，他自己在手机备忘录里记三行：今天补了几个架，有没有缺货，有没有临期没下架。一个月下来，他比组长还早知道自己哪里不行：周二、周五下午总是缺货，因为那两天送货车来得晚，他总是等货等到很晚。

数字先给自己看，你就从「被打分的人」变成了「自己看自己的人」。这是自我控制的第一步。

第二件：先替自己提目标。

德鲁克说，目标最好由干活的人自己先提，上级再谈〔待核〕。被管的人，常常是等着目标被分下来。小甘试了一回：月初组长分任务之前，他先去找组长，说：「周二周五下午我那两排老缺货，是因为送货车晚。我想跟您商量，那两天我把别的活往前挪，下午专门等货补货，缺货率我争取降一半。」

组长愣了一下，说：「行，你试试。」

一个月以后，小甘那两排的缺货率降了一大半。更要紧的是，组长从此对他说话的口气变了：以前是派活，后来常常是商量。

先替自己提目标，你就从「被分任务的人」变成了「参与定任务的人」。这是自我控制的第二步。

第三件：把看到的写回去。

本书第 16 章、第 23 章讲过，德鲁克的目标管理本来开了一条从下往上回写的路：下面的人把看到的东西写回目标里；后来这条路断了。被管的人，可以自己去走一走这条路。小甘把「送货车周二周五来得晚」这件事，写了一张很短的纸条，交给了组长，组长又交给了店长。第二个季度，店里跟配送中心商量，把那两天的车提前了一个钟头。

一个理货员看见的一件小事，写回去，改了整个店的一件事。这就是从下往上的回写。

这三件事，每一件都很小，都不需要谁批准。它们做的，是把德鲁克那后一半，一点一点地，从一张表的背面翻到正面来。

认清自己的长处

被管的人，第二件可以从德鲁克那里拿的，是他的「自我管理」。

第 27 章讲过他的那几个问题：我的长处是什么？我是怎样做事的？我的价值观是什么？我属于哪里？我能贡献什么？还有那个笨办法：反馈分析，写下你期待的结果，过一阵对一对。

被管的人，最容易被别人的眼光定义：考核表说你哪里不行，领导说你哪里不够，你就以为自己是那个样子。德鲁克的办法，是把定义自己的权力，拿回到自己手里。

设想一位在社区医院当护士的姑娘，姓祁，二十八岁。她的考核一直平平：病历书写速度慢，被扣过几回分；操作技术不算拔尖。她有一阵很灰心，觉得自己不适合干这一行。

后来她照着德鲁克的办法，拿了一个本子，记了三个月：每天碰到的事里，哪些自己做得顺手、病人也满意，哪些做得吃力、结果也不好。三个月翻下来，她看

清了一件考核表上从来没写的事：她最拿手的，是跟老人和孩子打交道。科室里最难哄的老病人，最怕打针的孩子，到她手里都能安静下来。病人出院时留下的感谢卡，有一半写的是她的名字。

她的长处不在病历和操作上，在人身上。

她拿着这个本子去找护士长，说：「我想多去门诊和儿科的输液室。」护士长想了想，同意了。一年以后，她成了科室里最受病人欢迎的护士，考核也慢慢好了起来，因为病人投诉少了，配合好了，她的活反倒顺了。

被管的人，靠自己的本子认清长处，比靠别人的表格认清短处，有用得多。

那张表上没有的一栏

到这里，用的都是德鲁克写足的东西：真（先看数字，认清长处），善（参与定目标，把看到的写回去）。下面要补他没写的那一样。

被管的人，手里那张表上，几乎从来没有一栏叫「我为什么愿意在这里干」。

可这一栏，恰恰是一个人在一个地方能不能干下去、干得好不好的根。

第 12 章讲过，唐家花店的店员阿玲，目标完成得不错，还是走了，她说：「我不知道自己在这里还能变成什么样。」第 23 章讲过，翁经理手下有两个年轻设计师，自我控制回来了，可他们不愿意多干，因为「看不出干好了能怎么样」。他们缺的，都不是目标，也不是自由，是一样让他们愿意靠近的东西：一个让人心动的将来，一群处得来的人，一件干着有意思的事。

德鲁克的表上没有这一栏。被管的人，可以在自己的本子上加这一栏。

怎样加？每个月问自己三句话，对应吸引的三件事。

愿意来：这个月，有没有哪一天，我早上是愿意来上班的？那一天，是因为什么？

愿意留：这个月，有没有哪一件事、哪一个人，让我觉得在这里待着挺好？

愿意信：这个月，有没有哪一回，我碰到难处，有人帮了我一把？或者我帮了别人一把，对方信我？

祁护士后来就是这样记的。她发现，她愿意来上班的那些天，都是排在输液室的日子；她觉得待着挺好的，是护士长每回都记得她母亲身体不好；她被人信的那一回，是一个老病人的女儿从外地打电话来，点名要她照顾自己的母亲。

这三句话，不是为了给单位打分，是为了让自己看清：我在这里，是靠什么撑着的。要是一连几个月，三句话都答不上来，那就是一个信号了。

什么时候该走

被管的人，还有一个躲不开的问题：什么时候该走？

德鲁克有一个「镜子测试」：早上照镜子的时候，你想看见一个什么样的人？他的意思是，一个组织的价值观要是跟你的价值观冲突，你在那里干得再好，也会受罪，迟早要走〔待核，只转述〕。

这是一条很硬的标准，对的是善：在这里干，是不是要我做违心的事。第 45 章伍柜员不肯向老人推理财，就是在过镜子测试。她过了，她留下来，因为她发现，支行里也有人（后来的祝行长）跟她站在一边。

本书再加一条软一点的标准，对的是美：那三句话，愿意来、愿意留、愿意信，要是一年里都答不上来，也该想一想了。

一个地方，没逼你做违心的事，可你一年里没有一天愿意来，没有一个人让你觉得待着挺好，没有一回被人信过，那么，你在这里耗着，耗的是自己的能量。三方程的第三式说，能量由价值和最优化养出来；一个地方养不出你的能量，只会耗你的能量，你就该去一个养得出的地方。

当然，走不走，还要看很多别的事：家里的担子，外面的机会，年纪，手艺。本书不替任何人做这个决定。只是说，做决定的时候，别只看那张表，也看看本子上那三句话。

管一管你的上级

被管的人，常常以为只能被上级管。德鲁克有一个很少被人提起的看法：被管的人，也要学会「管」自己的上级〔待核，他写过谈怎样跟上级共事的短文，篇名待核〕。

他的意思不是去摆布上级，而是：上级也是一个人，有他的长处、他的做事方式、他的难处。你要弄清楚他是读者型还是听者型：有的上级要你写成文字才看得进去，有的上级要你当面说才听得进去；你要让他知道你在做什么、做到哪里了，不要让他在别人那里听到你的坏消息；你要在他的长处上帮他，而不是盯着他的短处抱怨〔待核，只转述大意〕。

这是一个很实在的办法。小甘的组长，是个不爱看字的人，群里的长消息从来不看完。小甘后来有事都当面说，三句话说完，组长反倒更愿意听。祁护士的护士长，是个看重数据的人，她去申请调输液室，带去的不是一番道理，是那个记了三个月的本子。

用 SDE 的话说，这是在二号位上下功夫：被管的人和管他的人之间，一来一往的那一场。德鲁克在这一场里，写了真（让上级知道实情）和善（在上级的长处上帮他）。还可以补一样美：让上级愿意靠近你。

怎样让上级愿意靠近你？不是拍马屁，是让他觉得，跟你共事是一件省心、舒服、有时候还挺有意思的事。你交代的事有着落，你说的话靠得住，你碰到难处会先想办法再来找他，你偶尔还会带来一点他没想到的好消息。小甘写回去的那张「送货车晚了」的纸条，就是一个好消息：它让组长在店长面前多了一份功劳。从那以后，组长有好的机会，第一个想到的是小甘。

跟机器一起被管

今天的被管的人，还有一个新处境：越来越多的活，是跟机器一起干的，也越来越多地被机器管着。排班是软件排的，考核数字是系统自动算的，有的岗位连派活都是机器派的。

第 47 章、第 48 章讲过，机器接过了最优化那一格的手艺：排得更准，算得更快，管得更细。被管的人在机器面前，容易觉得自己越来越像一个零件。

在这样的处境里，德鲁克和本书能给的，是两句话。

一句是：把机器当成你自己的那面镜子，而不只是上级的那根鞭子。机器算出来的数字，大多先给了上级；可你也可以去要、去看。外卖骑手可以看自己的配送数据，找出哪个时段、哪条路线最顺；理货员可以看自己那几排货架的数据，找出哪天最容易缺货。数字是同一组数字，先给谁看，就成了不一样的东西。

另一句是：去做机器做不了的那两样。第 48 章说，机器做不了的，一是让人愿意靠近，二是为一件事担着。一个被机器派活的骑手，送餐的时候多说一句「汤我扶正了，您慢点拆」，碰上送错了主动打电话道歉，这两件小事，机器做不了，可客人记得住。一个被系统考核的柜员，跟老人多解释一遍那个看不懂的产品，碰上自己出了错主动认，这两件小事，系统不打分，可老人会说「以后就找你办」。

在机器越来越多的地方，这两样小事，是被管的人手里最值钱的东西。

你的路，是走出来的

被管的人，最后还有一件事，要从本书的另一个判断里拿：先定靶子，和走出来的路。

很多被管的人，对自己的一辈子，也在先定靶子：三十岁要当上主管，三十五岁要买房，四十岁要做到什么位置。靶子定得清清楚楚，然后一年一年对，对不上就焦虑。

德鲁克给组织开的，是先定靶子；可他给一个人开的《自我管理》，用的是走出来的顺序（第 27 章）：一边做，一边看清自己的长处，看清了再往那里使劲。他自己的一生，也是走出来的：学徒，记者，银行，教书，顾问，作家，没有哪一步是先定好的。

被管的人，不妨也给自己的一辈子，留一点走出来的余地。

SDE 管理学说，路有六条：从价值起手，从最优化起手，从能量起手，各有两种走法。很多人以为只有一条路：先想清楚自己要什么（价值），再拼命去争（最优化），最后才顾得上有没有劲（能量）。可很多人的路，是从能量起手的：先在一件事上干得有劲，干着干着，看清了它对自己意味着什么，再慢慢学会怎样干得更好。祁护士就是这样：她先在输液室里干得有劲（能量），干着干着，看清了自己是一个会跟人打交道的人（价值），然后才学会怎样把这份本事用得更好（最优化）。

还有一些人的路，是从最优化起手的：先把一份手上的活干到最熟、最省，省下来的余力，让他有了劲去碰别的东西，碰着碰着，找到了自己真想干的。小甘后来就是这样：他把理货干到了全店最好，省下来的时间，他开始琢磨货架怎样摆更好看、顾客更愿意拿，后来店长让他去做陈列。

路是走出来的，不是事先画好的。被管的人，每一份活都是一段路；只要这段路上你还在长东西，它就不是白走。

被管的人的三个场

第七编讲过 SDE 的三界：现实界、自我界、理念界。被管的人，每天也活在这三个场里，只是很少有人分开来看。

现实界的场，是你每天手上的活：货架、病床、方向盘、电脑屏幕。德鲁克在这一场里给被管的人的东西最多：看结果、找长处、先做要紧的事、把看到的写回去。这一场，前面几节已经讲了。

自我界的场，是你跟自己的那一场：你累不累，烦不烦，晚上睡不睡得着，早上愿不愿意起床。被管的人在这一场里，最容易吃亏：单位只管你现实界的那一场干得怎样，自我界的那一场，没人管，也没人问。德鲁克的《自我管理》，是给这一场开的方子：认清自己，给自己找位置。本书再补一句：这一场里，你得给自己留一块单位管不着的地方。一个下班以后的爱好，一段跟家里人在一起的时间，一本跟工作无关的书。第 31 章讲过，德鲁克自己一辈子每三四年学一门新学问，这

就是他给自己留的那块地方。被管得越紧的人，越需要这块地方；它是你的冗余，也是你的能量从哪里来的地方。

理念界的场，是你心里装着的那份念想：你觉得自己干的这件事，有没有一点意思，值不值得。被管的人，最容易丢的就是这一场。一个理货员，每天补货、下架，很难觉得这件事有什么意思。可是第 8 章那个外卖站点的老骑手说「我们是把热饭送到手上的人」，这句话一出来，送外卖就不只是跑单了。被管的人，可以试着给自己的活找一句这样的话。不必说给谁听，自己心里有就行。

小甘后来给自己找了一句：「我管的是一家人晚饭桌上缺不缺东西。」他说，这么一想，缺货那件事就不只是考核表上的一个数了。

碰到不公的时候

被管的人，躲不开的还有一样：不公。分活不公，考核不公，功劳被别人拿走，锅被甩到自己头上。

德鲁克在这一样上，写的是善：权力要配上责任，管理者不能明知故犯地伤人，组织要有正当性。这些话，是写给管人的人听的。被管的人读了，至少可以知道一件事：你碰到的不公，不是管理本来的样子，是管理走样的样子。

那么，被管的人能做什么？

第一，先把事实弄清。德鲁克看重事实，被管的人在碰到不公的时候，最容易被情绪带着走。先把你碰到的事一件一件写下来：哪一天，什么事，谁说了什么。小甘有一回被组长当众批评缺货，他没当场顶嘴，回去翻了自己的本子，第二天把那三天送货车晚到的记录拿给组长看。组长看完，没再说什么，第二周的例会上，主动提了一句「缺货跟送货时间有关」。

事实，是被管的人手里最硬的东西。

第二，找对的人、用对的方式说。前面讲过，要弄清你的上级是读者型还是听者型。碰到不公，也是一样：有的事当面说好，有的事写下来好；有的事找直接上

级，有的事要找更上一层。被管的人常常犯的错，是在不对的时候、用不对的方式、跟不对的人说。

第三，守住镜子测试。要是不公是要你去做一件违心的事，比如伍柜员被要求向看不懂的老人推产品，那就守住。守住不一定能赢，可守住了，你照镜子的时候还认得自己。

还要加一条本书的话：碰到不公的时候，看一看身边有没有站在你这边的人。一个组织里，总有那么一两个人，会在你受委屈的时候递一杯水、说一句公道话。这一两个人，是这个组织里还剩下的那一点美。你要记住他们，也要在别人受委屈的时候，做那个递水的人。被管的人之间互相递的这一杯水，常常是一个组织里最后一点让人愿意留下来的东西。

在家里被管的人

被管的人，不只在单位里。在家里，也有很多被管的人：被父母管着的年轻人，被子女管着的老人。

设想一位七十岁的老先生，姓邹，老伴去世以后，儿女不放心他一个人住，给他定了很多规矩：每天几点吃药，每天走多少步，血压每天量两回、拍照发到家庭群里，不许一个人去河边，不许吃咸菜。规矩都是为他好，条条有道理。可是邹老先生越来越不开心，有一回在电话里跟女儿说：「我现在过得，像个被看管的犯人。」

儿女们给他定的，是一张目标表：真（血压、步数，都是事实）和善（都是为他好）。缺的那一样，是美：让他自己愿意过这样的日子。

后来是他的小孙女想了个办法。她没有再加规矩，而是每周六下午，陪爷爷去河边钓一回鱼，坐一个下午。去之前，爷爷会自己把血压量好、药吃好，因为「不然孙女不让去」。步数也够了，因为去河边要走二十分钟。咸菜还是偶尔吃，可吃得少了，因为孙女说「钓上来的鱼要清蒸，不能配咸菜」。

规矩没少，可是邹老先生不再觉得自己被看管了。他有了一样盼头，所有的规矩，都成了通向那个盼头的路。

被管的人，在家里也是一样：别人给你定的表，常常是为你好；你要做的，不是跟表吵，是给自己找一样盼头，让表上的事，变成通向盼头的路。管你的人要是读了下一章，也许会自己先想到这一样。

你也是别人的那一点美

被管的人，常常只想着自己有没有被吸引、有没有人对自己好。还有一面很少有人想：你自己，也可以是别人在这个地方愿意留下来的理由。

一个组织让人愿意靠近的那股力，不全是当家人给的。很多时候，它是普通人之间一点一点攒出来的：一个老员工愿意手把手教新人；一个同事记得你上回说家里孩子发烧，第二天问一句好了没有；一个人在全组加班的晚上，默默去楼下买了一袋包子上来。这些小事，没有一样在考核表上，可一个组织里有没有这些小事，差别大极了。

第 46 章讲过，制度保存得了真和善，保存不了美，美只能活在人身上。被管的人，恰恰是组织里人数最多的那一群。美要是能在一个组织里活下去，靠的多半不是当家人，是这一大群被管的人，彼此之间愿不愿意做那几件小事。

小乔当上副店长以后，做的第一件事，不是改排班，而是把新来的店员带到那块小木牌前，说：「等你找到自己最拿手的那一样，你的名字也会写上去。」新店员后来跟人说，她就是因为这一句话，决定先干一年看看的。

一个被管了一年的姑娘，成了另一个新人愿意留下来的理由。美这股力，就是这样一个人传一个人地传下去的。

还有一样，被管的人常常忘了：被管，也是在学怎样管人。小甘、祁护士、宁师傅、小乔，后来都成了带人的人。他们被管的那几年，把好的管法和坏的管法都亲身尝过：哪一种让人憋屈，哪一种让人愿意干。将来轮到自己管人的时候，这些

尝过的滋味，比任何一本书都有用。被管的人，不妨在本子上再留一页，专门记：今天被管得舒服的一件事，被管得憋屈的一件事。将来用得上。

一份工作的三拍

SDE 的动力机制，三原理，张力积累、形状改变、回写，放在一个被管的人身上，就是一份工作的三拍。

第一拍，张力积累。刚进一个地方，什么都新鲜；干了一年两年，开始有不顺：活越来越重复，表越来越紧，跟某个人越来越处不来，觉得自己在原地打转。这些不顺一点一点攒着，就是张力。很多人在这一拍里，只会忍，忍到某一天受不了，一走了之。

第二拍，形状改变。张力攒到一定程度，人就得变：要么换岗位，要么换做法，要么换地方。祁护士从病房调到输液室，小甘从理货改做陈列，小乔从搬货改包花，都是形状改变。要紧的是，这一拍最好是你自己主动去改，而不是被张力推着、被逼着改。主动去改的办法，就是前面说的：拿着本子，找对的人，说一件你有把握改好的事。

第三拍，回写。改完了，要回过头去，把这一段的教训写回到自己身上：我这回是因为什么不顺的？下回碰到类似的不顺，我可以早一点做什么？很多人换了一份工作，又碰到一模一样的不顺，就是因为第三拍没做：形状变了，可自己那一套没改，带着旧毛病进了新地方。

被管的人，要是能看见自己正在哪一拍上，就不容易慌。张力攒着的时候，知道这是第一拍，不必马上走，先把事实记下来；该改的时候，知道这是第二拍，主动去改；改完了，记得第三拍，回头写一写。

一个骑手的一年

最后，讲一个完整一点的故事，把这一章的几样东西串起来。

比如有这样一位外卖骑手，姓宁，三十二岁，从老家出来，在一个城市的城东跑了三年单。他每天被三样东西管着：平台派的单，站长定的指标，系统算的准时率。他的准时率一直在站里中下，常被站长在群里点名。

那年春天，他做了第一件事：每天收车以后，在手机上记三行，今天哪几单最费时间，为什么。记了一个月，他看清了：他慢，不是跑得慢，是总在三个老小区里找不着楼，那几个小区门牌乱，导航也不准。

第二件事：他把这三个小区的楼号和近路，画了一张手绘的小地图，拿给站长看，说：「站长，我想把这三个小区的单多接一点，我把路摸熟了，准时率能上去。别的骑手要是愿意，这张图也给他们用。」站长看了地图，有点意外，说：「你试试。」

一个月以后，他在这三个小区的准时率是全站最高；站里有五六个骑手也用上了他的地图。站长在群里第一回点名表扬了他。

这两件事，是德鲁克的：数字先给自己看，目标先替自己提，把看到的写回去，在长处上使劲。

第三件事，是德鲁克没写的。宁师傅在那三个小区跑熟了以后，跟几个门卫、几个老住户都混熟了。有一位独居的老太太，每周点两回外卖，宁师傅每回送到，会多问一句：「阿姨，今天身体还好吧？」有一回，老太太没应门，宁师傅觉得不对劲，找了门卫，门卫找了社区，进去一看，老太太在家里摔倒了，起不来。人送到医院，没出大事。

这件事以后，那三个小区的很多住户，点外卖的时候会在备注里写：「希望是宁师傅送。」平台的系统不认这句备注，可站长认。第二年，站长让宁师傅带新骑手，专门教他们怎样「把一个片区跑熟」。

宁师傅说，他这一年最大的变化，不是准时率，是他觉得自己在这座城市里，有了一块熟地方，有一些认得他、信他的人。

这一年，他走了完整的三拍：张力（准时率差、被点名），形状改变（画地图、专跑三个小区），回写（把地图给别人用、带新人）。他用上了德鲁克的真和善，也碰上了德鲁克没写的那一样：一些人愿意等他来送。

被管的人怎样读德鲁克

被管的人，要是想自己找德鲁克的书来读，本书建议这样读。

先读《卓有成效的管理者》里讲时间、讲贡献、讲长处的那几章。不要被书名吓住，以为是写给管理者的；他在书里说得很清楚，每一个知识工作者，都要管好自己的时间、找准自己的贡献。被管的人读这几章，读的是怎样把自己手上的事做真、做好。

再读《自我管理》那一篇。它不长，几十页，讲的全是一个人怎样认清自己、给自己找位置。被管的人读这一篇，读的是怎样把定义自己的权力拿回来。

再读《管理的实践》里「目标管理与自我控制」那一章。读的时候，把后一半多读几遍：你会知道，你手里那张表，原本应该是什么样子。

最后，读一读他的自传《旁观者》。这本书跟管理没什么关系，讲的是一个一个人。可读完以后，你也许会明白，一个讲了一辈子目标和效率的人，自己最记得的，是哪些人、哪些让他愿意靠近的时刻。那是他的书里没写、他的日子里一直有的东西。

还要说一句给被管的人的宽心话。读到这里，也许有人会觉得：要记本子，要先提目标，要把看到的写回去，要管上级，要在本子上加一栏，被管的人哪有这么多工夫？其实不必都做。挑一样，做三个月，比七样都做一周强。德鲁克说要事第一，这句话用在这里也对：先挑那一件对你最要紧、最有把握的。

三件明天早上能做的事

这一章最后，给被管的人留三件明天早上就能做的事。

第一件：拿一个本子，每天下班记三行，你今天做成了什么、哪里不顺、明天想怎样改。数字先给自己看。

第二件：下个月月初，在上级分任务之前，先去找他，说一件你想改、而且有把握改好的事。目标先替自己提。

第三件：每个月底，在本子上问自己三句话：这个月，哪一天我愿意来？哪个人、哪件事让我觉得待着挺好？哪一回我被人信、或者我信了别人？

三件事，前两件是德鲁克的，第三件是本书补的。前两件管的是把事做真、把事做好；第三件管的是，你在这个地方，是不是还被一样东西吸引着。

放回日子里。

唐家花店的年轻店员里，有一个叫小乔的姑娘，就是第三家店门口那块小木牌上「最会配满天星」的那一位。她刚来的时候，什么都不会，被排在最不起眼的岗位上：换水、打刺、搬货。她有一阵子很想走。

后来她做了两件事。一件是照着唐果给的一个小本子，每天记一下自己今天包了几束花、客人满不满意、哪一束自己最喜欢。记了两个月，她发现自己配满天星特别拿手，客人也特别喜欢。她拿着本子去找小罗，说想多包花、少搬货。小罗同意了。

另一件，是她在本子的最后一页，写了自己愿意留下来的几个理由：苏阿姨会教她插花；有一个每周来买满天星的大学生，每回都夸她配得好；那块小木牌上，有她的名字。

一年以后，小乔成了第三家店的副店长。唐志明问她当年为什么没走，她说：「因为那块牌子上有我的名字。」

带走的话

被管的人，先看清手里那张表有几半，把后一半一点一点要回来：数字先给自己看，目标先替自己提，看到的写回去。再在本子上加一栏：我为什么愿意在这里。

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——他给被管的人开的，是「自我控制」和「自我管理」两扇门；那张表上没有的「我为什么愿意在这里」，要被管的人自己开。

这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——被管的人手里的表是管；把后一半要回来，是自己带自己；本子上那三句话，是让自己在一个地方长出根来。

第 50 章

管人的人：真、善、美各查一遍

这一章的问题：一个手下有几个人、十几个人、几十个人的普通管理者，怎样用德鲁克和本书，给自己的那一摊做一回体检？

一个新店长的头三个月

设想一位刚被提拔的连锁面包店店长，姓霍，三十岁，原来是店里做得最好的面包师。总部给她一家店、八个员工、一张月度目标表，让她三个月内把这家一直半死不活的店带起来。

霍店长上任头一周，做了一件很多新店长都会做的事：把总部那张目标表研究透，把每一项分到每个人头上，每天晚上对数。头一个月，数字没起来，员工倒是累了，两个老员工开始私下嘀咕。

第二个月，她换了个办法。她没有再加目标，而是拿了一张纸，照着一本讲德鲁克的书，把自己这家店从头到尾查了一遍，查三样：真不真，善不善，美不美。

这一章，就是把霍店长那张纸，摊开给每一个管人的人看。

管人的人，不管管的是一家店、一个科室、一个班组、一个车间，还是一个志愿小组、一个家，都可以照着这张纸查一遍。前两样，真和善，用的是德鲁克写足的东西；第三样，美，用的是本书补的东西。

查真：我们对准了没有

真，管在轨：不跑偏。查真，就是查这一摊有没有对准事实、对准外面、对准结果。

德鲁克给管人的人留了几个很好用的问题，霍店长一个一个问了自己。

第一问：我们的顾客是谁？他们认为什么有价值？霍店长原来以为，来面包店的人要的是好吃、新鲜、便宜。她去门口站了三个早上，数了数、问了问，发现这家店早上七点到八点半的客人，一大半是附近小学送孩子的家长：他们要的是快，是一个能让孩子在路上吃完的面包，最好不掉渣。下午四点以后的客人，一大半是附近写字楼下班的年轻人：他们要的是一个能当晚饭的、有点好看的东西。总部那张表上，只有一个笼统的「客单价」。

第二问：我们的结果在哪里？德鲁克说，结果都在外面，里面只有成本〔待核〕。霍店长原来盯着的，是店里的事：几点出炉、几个人当班、损耗多少。她问了自己一句：客人走出门的时候，我们给了他什么？这一问，让她把眼睛从烤箱挪到了门口。

第三问：我们的数字是真的吗？霍店长发现，店里的损耗数字，有一部分是「做」出来的：快过期的面包，店员会偷偷降价卖掉，不进损耗；损耗少了，表好看了，可是她根本不知道哪种面包做多了。她跟员工说清楚：损耗如实记，记高了不罚。一个月以后，她第一次知道了哪三种面包天天剩。

第四问：我做的决定，对过账没有？德鲁克的反馈分析：做一个决定的时候写下期待，过一阵再对〔待核〕。霍店长在一个本子上写下她做的每一个要紧决定，比如「早上加一种不掉渣的小面包，期待一个月以后早上的销量涨两成」，一个月以后翻开来对。对得上的留下，对不上的想为什么。

这四问，查的是真。一个管人的人，要是这四问都答得上来，他那一摊就不大会跑偏。

查善：我们走得顺不顺

善，管效率：走得顺，不内耗。查善，就是查这一摊里的人，有没有被当成人，权和责对不对得上，有没有人在白白受累、互相较劲。

德鲁克在这一样上，给管人的人留的东西更多。霍店长又问了自己几个问题。

第一问：权和责对得上吗？霍店长发现，店里早班的面包师老俞，对出炉时间最有发言权，可每回出炉晚了，挨骂的是收银的小姑娘，因为客人是冲着收银台发火的。权在老俞手上，责落在小姑娘头上。她把出炉时间的事，明明白白交给了老俞，出了问题，找老俞，也只找老俞。小姑娘不再挨骂了，老俞也更上心了。

第二问：我用的是他们的长处，还是在盯他们的短处？德鲁克说，用人要用其所长〔待核〕。霍店长原来最头疼一个叫阿杜的年轻店员：手慢，算账老出错。可她注意到，阿杜跟孩子特别有话说，早上那些赶着上学的小学生，常常围着他挑面包。她把阿杜从收银台挪到了早上的门口，专门招呼送孩子的家长和小学生。收银换了一个手快的人。阿杜的短处不见了，长处露出来了。

第三问：目标是我压下去的，还是他们一起定的？信息先给了谁？这是德鲁克那后一半。霍店长第二个月开始，每月初跟员工一起定这个月的目标：总部给的大数照样摆着，可怎样分、各人先做什么，大家商量。每天的销售数字，她不再自己先看再去训人，而是打印出来贴在后厨的墙上，谁都能先看见。

第四问：有没有一条路，让下面的人把看到的东西写回来？霍店长在后厨挂了一块小白板，谁看到什么问题、有什么点子，都可以写上去。头一周，白板是空的；第二周，老俞写了一句「早上那批碱水包烤箱温度不够」；第三周，阿杜写了一句「小学生想要有小动物形状的面包」。

第五问：我有没有在明知故犯地伤人？这是德鲁克最低的那条底线〔待核〕。霍店长发现，总部要求每个店员每天推销三张会员卡，完不成扣钱。有个老员工为了完成，开始缠着老顾客办卡，老顾客不高兴了。她跟总部争了一回，没争下来；她就自己做了一个决定：在她这家店，会员卡只推给问起来的客人，完不成的那部分，她自己去跟总部扛。

这五问，查的是善。一个管人的人，要是这五问都答得上来，他那一摊里的人就不大会内耗。

查美：有没有人愿意来、愿意留、愿意信

美，管吸引。这是德鲁克没写的那一查，也是本书要补上的那一查。

霍店长查到这里，发现自己手上一个现成的问题都没有。德鲁克的书里，找不到「我的店有没有让人愿意靠近」这样的问题。她只好自己照着本书说的吸引的三件事，编了三组问题。

第一组，愿意来。

一个第一次路过的人，在我们门口能看见什么，让他想停下来？霍店长去对面街站了一回，看自己的店：门口是一块写着「新品八折」的塑料牌子，玻璃上贴着几张褪了色的海报，里面的灯是白的，面包整整齐齐码在架子上。她想起了第 20 章那家糖水铺门口的玻璃灯。她的店，什么都对，就是没有一样东西让人想停下来。

她做了两件事：把塑料牌子撤了，换成一块小黑板，每天写一句话，写今天哪种面包最好、为什么好；早上七点那批面包出炉的时候，她让老俞把烤盘端到靠门口的那张台子上放五分钟，让香味飘出去。

第二组，愿意留。

一个在这里干了一年的员工，能在这里看见一个让他心动的将来吗？霍店长一个一个想：老俞，五十多岁，手艺最好，可总部从来不让门店自己研发新品，他的手艺一直憋着；阿杜，二十岁，喜欢跟孩子打交道，可他看不出在面包店里能变成什么样；收银的小姑娘，想学做面包，可从来没人教她。

她做了三件事：每周四下午，让老俞试做一种新面包，好卖就留下，不好卖就当员工的点心；早上门口那一块，正式交给阿杜，叫「阿杜的早餐台」；每天关门以后半个钟头，老俞教小姑娘揉面，不算加班，愿意学就留下。

第三组，愿意信。

到了关键的时候，有人会因为我们这些年做过的事，还选我们吗？这家店开了五年，半死不活，霍店长问了几个老顾客，大家说不上这家店有什么好，也说不上有什么不好。五年下来，没攒下什么信。

信要慢慢攒。她做的，是一件很小的事：凡是客人说面包有问题的，不问缘由，当场换，或者退钱，再送一个小面包，说一声对不起。她跟员工说：「这件事，宁可亏，不可躲。」

这三组问题，查的是美。它们跟查真、查善的问题不一样：真和善的问题，多半有一个答案，对就是对，错就是错；美的问题，没有标准答案，只有做了一件事以后，看人的反应。

还有一条要记住，第 35 章、第 44 章都说过：美只养不考。霍店长没有给「阿杜的早餐台」定销售目标，没有给老俞的新面包定成功率，也没有把「客诉当场处理」算进谁的绩效。她只是每个月底开会的时候，让大家说一件这个月店里让人心里一动的事。

三个月以后，霍店长交了总部那张表：销售额涨了三成，损耗降了一截，员工一个没走。总部来人问她用了什么办法，她拿出那张纸，上面写着三个字：真、善、美。

一张三查表

把霍店长那张纸，整理成一张表。管人的人可以照着它，每个季度查一遍。

查什么	问自己	一个小动作
真・在轨	顾客是谁，他们认为什么有价值？结果在外面哪里？数字是真的吗？做过的决定对过账没有？	去门口站三个早上；损耗如实记，记高了不罚；决定写在本子上，一个月后对
善・效率	权和责对得上吗？用的是长处还是在盯短处？目标是一起定的吗？信息先给了谁？下面的人有没有路把看到的写回来？有没有明知故犯地伤人？	把一件事的权和责交给同一个人；数字先贴给员工看；挂一块小白板

查什么	问自己	一个小动作
美·吸引	一个路过的人，能看见什么让他想停下来？一个干了一年的人，能看见什么让他心动的将来？关键的时候，有人会因为我们做过的事选我们吗？	门口换一样东西；给每个人留一块自己的地方；出了错当场认；每月说一件让人心里一动的事（不考核）

这张表，前两行是德鲁克的，第三行是本书补的。前两行查出毛病，可以定目标去改；第三行查出毛病，只能慢慢去养。

管、带、长：你站在哪一格

本书一直用三个字看组织：管，带，长。管人的人，最该常常问自己的，是：我这一摊，现在是管出来的、带出来的，还是长出来的？

霍店长头一个月，是管：目标压下去，每天对数。第二个月起，她慢慢变成了带：目标一起定，数字先给员工看，长处放对地方。到了第三个月，有些东西开始自己长了：阿杜的早餐台，小学生会自己来挑小动物形状的面包；老俞的新面包，有老顾客专门周四下午来买；小姑娘揉面揉得像样了，自己说想学做蛋糕。这些，霍店长没管，也没怎么带，是给了一块地方，它们自己长出来的。

德鲁克教的，是从管到带：这一步，他教得最好。本书补的，是从带到长：给那些要养的东西留一块地方。

管人的人要知道，三样都要。一家店刚接手、一团乱的时候，要管：先把账理清，把规矩立起来。乱理顺了，要带：让人自己定目标、自己往前走。带顺了，要给长留地方：有些东西，你越管越死，只有放一放，它才长得出来。

很多管人的人，一辈子停在管上；读了德鲁克，走到了带上；能再往前走一步，学会给长留地方的，不多。

三样东西互相撑着

三查查完，还要把三样放在一起看。SDE 管理学说，管理的目标是三方程：价值、最优化、能量三样互相撑着，一起站住。放到一个管人的人手上，就是三句很实在的话。

第一句：你那一摊做得真不真、好不好、美不美，要靠少出错、不白费、不亏本来撑，也要靠大家有定力、有干劲、攒下了信用来撑。霍店长要是光讲美，门口换了小黑板、端出了烤盘，可损耗照样一塌糊涂、员工照样没劲，那美也撑不住，是一个花架子。

第二句：省什么、不省什么，省到什么程度，要看这一摊为了什么，也要看人还有没有劲。霍店长原来想把老俞周四下午那几个钟头也省下来，排满出炉的活；后来她想明白了，这几个钟头是老俞的劲从哪里来的地方，不能省。第 31 章说的冗余，在这里就是那几个钟头。

第三句：大家的劲，是从做对的事、对人好、让人愿意来，再加上不白费、不亏本里养出来的。霍店长的员工头一个月累，是因为劲只从压力里来；第三个月有劲，是因为劲从老俞的新面包、阿杜的早餐台、小姑娘的揉面里来。

三句话一起站住，一摊才算立住了。管人的人，可以每个季度拿这三句话问一问自己：我这一摊，是不是有一样在撑，另外两样在拖？

从哪一角起步

SDE 管理学说，路有六条：三角里从哪一角起步，往哪一角走，一共六种走法。管人的人，接手一摊的时候，最该想的一件事，是：这一摊，从哪一角起步最顺？

德鲁克几乎只认一条路：先想清楚为了什么（价值），再讲究卓有成效（最优化），最后调动人的积极性（能量）。这条路，在一个已经长成、方向已经清楚的组织里，是最稳的。

可是很多管人的人，接手的不是这样的一摊。

接手一个乱成一团的老摊子，比如霍店长那家店，从最优化起手常常最顺：先把账理清，把损耗降下来，把权责分清楚，省出余力来；余力有了，人才有劲（能量）；有了劲，大家才慢慢说得清这家店为了什么（价值）。

接手一个刚组起来的新摊子，一群互不认识的人，从能量起手常常最顺：先让大家处熟，处得来，有一股想一起干点事的劲；劲有了，再慢慢找方向（价值）；方向有了，再讲究怎样干得省（最优化）。第 9 章那个流浪猫救助小组，就是这样长起来的。要是一上来就逼一群生人回答「我们的使命是什么」，多半是一片沉默。

接手一个人心散了的老摊子，比如一个出过事、大家互相猜忌的科室，从价值起手常常最顺：先把「我们为什么在这里」这件事重新说清楚，让大家心里有一个共同的东西；然后再鼓劲，再讲效率。

六条路，没有一条是唯一正确的。管人的人要做的，是看清自己这一摊的样子，选一条最顺的起步；走着走着，发现不对，还可以换一条。这跟先定靶子不一样：不是先定好一条路再走，是边走边看哪条路顺。

改一摊的三拍

管人的人，总有要改一摊的时候：换做法，换人，换方向。SDE 的三原理，张力积累、形状改变、回写，是一张很好用的地图。

张力积累的时候，管人的人最要紧的是：看得见。张力藏在很多地方：员工私下的嘀咕，老顾客渐渐不来，白板上反复出现的同一个问题，某个员工突然变沉默。霍店长头一个月听见两个老员工嘀咕，她没有当成「不服管」去压，而是当成一个信号去听。张力看见了，才知道哪里要改。

形状改变的时候，管人的人最要紧的是：留余地。德鲁克讲有计划地放弃，不对了就停；本书再补一句：走到一半，允许转弯。霍店长原来想推的「早餐套

餐」，试了两周，发现家长要的不是套餐，是一个能拿着走的小面包，她就转了，没有硬撑到月底。

回写的时候，管人的人最要紧的是：两条路都要通。一条是从上往下：你改了的东西，要写进这一摊的规矩里，免得过一阵又退回去。另一条是从下往上：员工在新做法里看见的新问题，要有路写回到你这里。后厨那块小白板，就是从下往上的那条路。很多改革，改到最后不了了之，就是因为第三拍只走了一条路，或者一条也没走。

机器来了以后

今天的管人的人，手上还多了一样东西：机器。排班软件，销售系统，自动生成的报表，甚至能帮你写总结、出方案的人工智能。

第 47 章、第 48 章说过，机器接过了最优化那一格的手艺，剩下给人的，是两头：让人愿意靠近，为决定签字。对管人的人来说，这两头，就是机器时代他最要紧的两样工作。

先说签字。机器排出来的表、给出来的建议，你要能看懂、能挑毛病，然后签字、担着。不要变成雷老板那样「每天早上点个确认」的人。第 47 章那个老周凌晨的班，软件排得最省，可他家里的孩子没人送；能看见这一点、改掉它、为改出来的那一点损耗担着的，只有管人的人。

再说吸引。机器越多，人和人之间那一点东西越值钱。霍店长后来也用上了总部推的一套智能订货系统，订货准了很多，她省下了每天晚上一个多钟头。这一个多钟头，她没有拿去对更多的数字，而是拿去后厨跟员工待着：看老俞试新面包，听阿杜讲今天哪个小学生说了什么好笑的话。她说：「机器替我省下的时间，我拿来认人。」

在家里管人的人

管人的人，不只在单位里。在家里，父母管孩子，儿女管老人，也是管人的人。

第 49 章讲过邹老先生，被儿女管得像「被看管的犯人」。换到管人的那一边来看。

邹老先生的女儿，姓邹，四十多岁，在外地工作。她给父亲定那些规矩，每一条都有道理：药按时吃，血压每天量，步数要够，咸菜少吃。她每天晚上在家庭群里看父亲发来的血压照片，少一张就打电话。这是真（对准事实）和善（为他好）。

可是父亲越来越不配合，照片发得越来越敷衍，有一回干脆三天没发。她急了，打电话过去，父亲在电话里说了那句「像个被看管的犯人」。

邹女士后来做了一件事：她照着本章的三查，给自己管父亲这件事查了一遍。查真：父亲的血压到底怎么样？她把几个月的照片排起来一看，其实挺稳。查善：权和责对得上吗？规矩是她定的，可每天量血压、吃药、走路的，是父亲，父亲一点说话的份也没有。查美：父亲有没有一样愿意过这样日子的理由？没有。

她做了三处改动。第一，规矩不再是她一个人定，周末视频的时候，跟父亲一起商量：哪几条他觉得有用，哪几条他觉得烦。父亲说量血压可以，每天拍照发群里太烦，改成一周发一回。第二，血压的数字，她让父亲自己记在一个本子上，自己看，看出不对再告诉她。第三，她跟女儿商量，让女儿每周六陪外公去钓鱼，那就是第 49 章那个盼头。

几个月以后，父亲的本子记得比照片还勤，血压一直稳。他跟女儿说：「现在是我自己管自己。」

这个家里的改动，跟霍店长那家店，是同一个路数：真照查，善里把后一半要回来（让被管的人自己定、自己看），再补一样美（给他一个盼头）。

管一个比你懂行的人

管人的人，常常碰到一种难处：手下有人比你年长、比你懂行。霍店长手下的老俞，做面包做了二十多年，比她早进这一行十几年。

德鲁克在这一样上，有一句很好用的话：知识工作者常常比他的上级更懂自己的活；管理者的任务，不是指挥他怎样干，而是弄清他能贡献什么，替他把路上的障碍搬开〔待核，只转述〕。霍店长把出炉时间的权交给老俞，把周四下午留给老俞试新面包，用的就是这一条。

本书再补一句美的：一个比你懂行的人，愿不愿意跟着你，不只看你给不给他权，还看你认不认他的手艺。霍店长有一回当着全店人的面说：「这家店最值钱的，是老俞的手。」老俞那天没说话，可第二天来得比谁都早。

开会这件事

管人的人，一大半时间花在开会上。德鲁克对会议一向不客气：他说，会开得太多，往往说明组织的架子搭得有毛病，该一个人担的事要一群人来担〔待核，只转述〕。

管人的人可以照着三查，给自己的会也查一遍。查真：这个会，是为了弄清一件事实、做一个决定，还是只是为了开会？查善：该来的人来了没有，不该来的人被拉来白坐了没有？会上说的事，有没有一个人担着？查美：开完会，大家是松了一口气，还是更累了？有没有哪一回开完会，有人觉得「这个会开得值」？

霍店长后来把每周的店务会，从一个钟头压到了二十分钟：前十五分钟对数字、定事情，每一件都落到一个人头上；最后五分钟，就是那「说一件让人心里一动的事」。员工说，这是她们唯一不怕开的会。

不发工资的那一摊

还有一种管人的人，手里没有工资可发，也没有考核可用：社区里的热心人，志愿小组的牵头人，业余球队的队长，家长群里张罗事的那一位。

这种管人的人，最容易照搬单位里那一套：定目标，分任务，排名次。第 9 章那个流浪猫救助小组的文具店大姐，第 33 章那个社区读书会的老干部，都碰到过这个坎。

德鲁克在这一种组织上下过很多功夫，他的五个问题，使命、顾客、顾客重视什么、成果、计划，对这样的一摊是很好用的：它能帮一群热心人把一件模模糊糊的好事，想清楚、做扎实。可是第 9 章也说了，他把志愿者为什么来，记在了「使命」名下。

不发工资的一摊，三查的分量是倒过来的：美最重，善其次，真最后。没有美，人根本不来；来了以后，处不来、受委屈，人会走（善）；人留下来了，再讲怎样把事做准、做省（真）。所以，不发工资的那一摊，查的顺序可以倒过来：先问有没有人愿意来、愿意留、愿意信，再问大家处得顺不顺，最后问做得准不准。

那位社区读书会的老干部，这是我构想的下文，后来就这么倒过来查了一回。他把写得满满的使命和分工表收了起来，只做了一件事：每回读书会开始前，泡一壶茶，门口放一张小桌子，谁来了先坐下喝一杯，聊几句家常，再开始读书。读完了，不总结，不打卡，愿意说的说几句，不愿意说的就听。

半年以后，读书会的人数回到了最多的时候。老干部说：「我以前是在办一个读书会，现在是在开一个大家愿意来的地方。」

霍店长还发现了一件事：三查查到美的时候，她手下的人比她更会查。阿杜知道小学生喜欢什么，小姑娘知道下班的年轻人为什么在门口犹豫，老俞知道哪个老顾客已经好几周没来了。真和善，管人的人看得最清；美，常常是一线的人看得最清。所以查美的时候，别一个人查，让手下的人一起查。

管人的人自己的那道缝

最后，管人的人还要查一样：自己。

本书一路讲德鲁克的缝：他教的是把事做真、把事做好，他靠的是让人愿意靠近。缝隙这把刀说，这样的缝，很多做事做得好的人身上都有（第 32 章）。管人的人，不妨也照着这句话问一问自己：我嘴上教手下的，是什么？我自己真正靠的，是什么？

霍店长问了自己一回。她嘴上教员工的，是标准：几点出炉，几度烤温，每个面包多少克。她自己当年能成为店里最好的面包师，真正靠的是什么？她想了很久，想起来了：是她刚进店的时候，带她的那位老师傅，每回她做坏了，都不骂她，只是把自己做的那个掰一半给她尝，说「你尝尝，差在哪儿」。她是被那半个面包吸引着，一天一天学出来的。

她教员工的，是标准；她自己靠的，是那半个面包。

想明白这一层以后，霍店长教小姑娘揉面的时候，不再只讲克数和温度。每回小姑娘揉坏了，她也把自己揉的那块掰一半给她：「你摸摸，差在哪儿。」

一个管人的人，要是能看清自己的那道缝，就不会只把自己会的那一半教下去。他会把自己靠着的那一半，也想办法传下去。

把一摊交出去

管人的人，最后都有一件事要做：把手上这一摊，交给下一个人。德鲁克很看重这件事，他说过，一个管理者最后的考验，是他走了以后，这一摊还转不转得好〔待核，只转述〕。

交出去的时候，真和善是交得出去的：账本、规矩、流程、权责，都可以写下来，一样一样交。霍店长后来被调去管三家店，她把这家店交给了老俞。她给老俞留了一个文件夹：每天的出炉时间表，每月的目标怎样跟员工一起定，后厨白板怎样用。

美这一样，交不出去，只能留下来。霍店长走之前，做了最后一件事：她把阿杜、小姑娘、几个老员工叫到一起，让每个人说一说，这家店最让自己愿意留下来的是什么。阿杜说是早餐台，小姑娘说是关门以后那半个钟头的揉面，老俞说是周四下午的新面包。霍店长说：「这三样，文件夹里没有，你们自己守着。」

一个管人的人，交接的时候要是只交了文件夹，下一个人接手的，就只是一张表。要是能让下面的人自己说出、自己守住那几样让人愿意留下来的东西，这一摊的美，才能活过他。

管人的人怎样读德鲁克

管人的人，读德鲁克，读得最多的大概是《卓有成效的管理者》和《管理的实践》。本书建议，读的时候多留意三处。

一处是用人。德鲁克讲用人所长、讲人事决策要慢、讲权和责要对等，这些是他书里最见功夫的地方，也是管人的人最常犯错的地方。

一处是目标管理那一章的后一半。读的时候问自己：我那一摊里，自我控制还剩多少？信息先给了谁？

一处是他讲非营利组织的那些书。不是因为你管的是非营利组织，是因为他在那里，离美最近：志愿者为什么愿意来，他讲得最动人。读完了，再问一句：我手下的人，有几个是因为愿意才来的？

读完这三处，再去读一读第 35 章本书的补法。前三处是德鲁克的表，第 35 章是那幅画。

唐家的年终会

放回日子里，最后一回看唐家。

那年的年终会，唐志明用的就是这一章的三查。四家店的店长，加上老冯、苏敏、唐果，坐在第一家店里。

查真，唐志明拿出了四家店的报表，一项一项对：哪家店的顾客变了，哪种花剩得多，哪个决定去年写下的期待今年没对上。这一段，他最熟，讲得最顺。

查善，他让每个店长说：今年店里，哪件事权和责没对上，哪个人放错了地方，白板上写得最多的是什么问题。小罗说，第四家店开张头三个月，进货的权在总店，可缺货挨骂的是店员，后来改了。小乔说，她们店的白板上，写得最多的是「下雨天门口的地太滑」，后来铺了防滑垫。

查美，唐志明没有拿表，只让每个人说一件今年店里让人心里一动的事。这一段，说得最久。老冯说那位每周三来买康乃馨的老太太，今年九十一了，还来，可

是今年是她孙女陪着来的。小乔说那块小木牌上，今年多了三个名字。唐果说第三家店周六下午那一个钟头，今年来过一个坐轮椅的老先生，插完花说这是他十年来头一回自己动手做一样好看的东西。苏敏说的，是一个年轻店员春节回老家前，给她留了一张卡片，上面写着「苏阿姨，明年我还来」。

散会的时候，唐志明说了一句：「前两样，我能管；第三样，我管不了，只能看着它长，别去踩它。」

管人的人也要留空白

最后一句，给管人的人自己：别把自己排满。

很多管人的人，越往上走，日子排得越满：会一个接一个，电话一个接一个，下班还在群里回消息。德鲁克说，管理者的时间最容易被别人拿走，要拢成整块，用在只有你能做的事上〔待核〕。本书再补一句：除了整块的「要事」时间，还要留一块「没事」的时间。

霍店长调去管三家店以后，每周给自己留了一个上午，不去任何一家店，也不开会，就在自己家附近的菜市场转一转，看人家怎样摆摊、怎样招呼客人。她说，她管店的好点子，一大半是在菜市场里转出来的。

管人的人，自己就是那一摊的根。根要是被排得满满的、一点空也没有，长出来的东西也会越来越窄。

三件明天早上能做的事

给管人的人，也留三件明天早上就能做的事。

第一件：去你那一摊的门口站十分钟，像一个第一次路过的人那样看它。问一句：有什么让我想停下来？

第二件：挑一件你手下最常抱怨的事，看看它的权和责是不是落在了不同的人身上。要是，把它们合到同一个人手上。

第三件：下一次开会，对完了数字，留五分钟，让每个人说一件这阵子让自己心里一动的事。不评好坏，不记成绩，只是听。

> **带走的话**
>
> 管人的人，每个季度把自己那一摊查一遍：真，对准了没有；善，走得顺不顺；美，有没有人愿意来、愿意留、愿意信。前两样可以改，第三样只能养。

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——他给管人的人开了查真、查善两扇大门，问题现成，办法现成；查美那扇门，要管人的人自己编问题、自己去养。

这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——乱的时候先管，顺了以后要带，带顺了要给长留地方；很多管人的人停在管上，德鲁克教人走到带，本书请人再走一步。

第 51 章

管自己的人

这一章的问题：一个人怎样用德鲁克管好自己，又怎样不被自己那张目标表管死？

两个管自己的人

设想两个人，一个二十三岁，一个五十一岁。

二十三岁的那个，姓芮，刚从一所普通大学毕业，学的是会计，进了一家小公司做出纳。她是那种很会管自己的人：手机里装了好几个打卡软件，每天几点起、读几页书、背多少个单词、走多少步，全都记着；她还给自己定了一张五年计划：两年考下中级职称，三年跳槽到大公司，五年做到财务主管。她把这张计划打印出来，贴在出租屋的墙上。

五十一岁的那个，姓鲍，在一家国营机械厂干了三十年钳工，厂子改制，他提前退了下来。他这辈子从没给自己定过什么计划，厂里让干什么就干什么。退下来以后，他突然发现，每天早上醒来，不知道该干什么。他在家里待了三个月，人瘦了一圈，老伴说他「整个人像丢了魂」。

一个管自己管得太紧，一个从来没管过自己。两个人，都在本章要讲的那件事上碰到了难处：一个人怎样管好自己。

德鲁克给的那几样

德鲁克晚年把很多心思放在「管自己」上。第 27 章讲过他的《自我管理》：我的长处是什么？我是怎样做事的？我的价值观是什么？我属于哪里？我能贡献什么？还有那个笨办法，反馈分析：做一个要紧的决定，写下期待，过九个月或一年再对。他还讲过人生的下半场：知识工作者的工作寿命，往往比他待的组织还长，

到了四五十岁，要早做准备，开一份第二事业、一份平行的事业，或者去做公益〔待核，只转述〕。

这几样，是德鲁克留给每一个普通人的最实在的东西。先说怎样用。

第一样，认长处。芮姑娘的五年计划里，写的全是「要成为什么」，没有一句写「我擅长什么」。她照着德鲁克的办法，拿了一个本子，记了半年：每做一件要紧的事，写下她以为会怎样，过一阵再对。半年翻下来，她发现了一件自己没想到的事：她做账做得一般，常出小错；可她特别会跟人解释账，公司里谁看不懂报表，都来问她，她三言两语就能讲明白。

鲍师傅也记了一个本子，是老伴逼着他记的：每天做了什么，做完心里怎么样。记了两个月，他发现，他这两个月最高兴的几天，是帮楼下邻居修好了一台老缝纫机、帮小区门口修车铺的小伙子校了一回车轴的那几天。

两个人的长处，都不在自己以为的地方。德鲁克说，大多数人以为自己知道自己的长处，其实多半不知道〔待核〕。这句话，在两个人身上都应验了。

第二样，弄清自己怎样做事。德鲁克说，有的人是读者型，有的人是听者型；有的人一个人干得好，有的人跟人一起干得好〔待核〕。芮姑娘发现自己是听者型：同一个会计准则，她自己读三遍记不住，听同事讲一遍就懂了。她后来把背书的打卡软件删了一个，改成每周找一个老会计请教一回。鲍师傅发现自己是一个人干得好的人：厂里几十个人一起的活，他总是憋屈；一个人对着一台机器琢磨，他能琢磨一整天。

第三样，价值观和镜子测试。早上照镜子的时候，你想看见一个什么样的人？芮姑娘照了一回，发现她想看见的，不是墙上那张计划里的「财务主管」，而是一个别人碰到看不懂的东西时、会愿意来问她的人。鲍师傅照了一回，发现他想看见的，是一个手上还有活、还有人用得着的人。

第四样，人生下半场。鲍师傅正好在下半场的门口。德鲁克说要早做准备，他没准备；可德鲁克也给了一条路：第二事业，或者平行的事业。鲍师傅后来在小区

门口那家修车铺旁边，支了一个小摊，修缝纫机、修老式家电、修自行车。不怎么挣钱，可他每天早上都知道该去哪里了。

这四样，都是德鲁克的，都是真和善：看清自己（真），把力气用在对的地方、不跟自己较劲（善）。

那张贴在墙上的计划

可是芮姑娘那张贴在墙上的五年计划，也是从德鲁克那一路来的：先定目标，再一年一年去完成。第 25 章说的先定靶子，在一个人身上，就是这张计划。

芮姑娘照着那张计划过了一年，过得很累。打卡软件每天提醒她，没完成就标红；职称考试的书，她逼着自己每天读两个钟头；周末别人约她出去，她都推了，因为「计划里没有」。一年下来，计划完成了七成，她却越来越不快乐。有一天晚上，她对着墙上那张纸哭了一场，不知道自己在为什么哭。

本书要说的是：德鲁克教一个人认清自己，用的是走出来的顺序（第 27 章）；可很多人学了他，给自己用的，却是先定靶子的顺序。芮姑娘认长处、照镜子，是走出来的；她那张五年计划，是先定好的。两样放在一起，打了架：本子上看出来她擅长的是跟人讲账，墙上的计划却要她去当一个管账的主管。

后来她做了一件事：把墙上那张计划撕了一半，留下了「考中级职称」，撕掉了「三年跳槽」「五年当主管」。她说：「职称是要考的，那是本事。当什么，我还没走到那儿，现在定，定的是别人的样子。」

一个人管自己，可以有目标；可是一辈子要成为什么人，最好留一点走出来的余地。德鲁克自己就是这样：他十八岁在汉堡的时候，没给自己定过「现代管理学之父」这个靶子。

管自己的意义三律

SDE 管理学说，为了什么，靠意义三律：创造、自由、幸福。还有一个乘法：自由律等于创造律乘以幸福律。

放在一个管自己的人身上，三律是三句很朴素的问话：我在做成什么？我自己说了算吗？我过得好吗？

芮姑娘那一年，创造是有的：她在考职称，在长本事。幸福呢？几乎是零：她不快乐，推掉了所有朋友，一个人对着墙哭。乘出来的自由，也就是零：她表面上是在「自己管自己」，其实是被墙上那张纸管着，一点也不自由。

鲍师傅刚退下来那三个月，正好反过来：他不用上班，想睡到几点睡到几点，表面上最自由；可他什么也没在做成，创造是零，人也不快乐，幸福也是零。乘出来的自由，还是零：他被「不知道该干什么」困住了。

两个人的自由，都是零，零的原因却正好相反。

德鲁克的《自我管理》，讲的主要是创造这一律：认清长处，找准贡献，做出成果。这一律，他讲得极好。幸福这一律，他讲得很少，第 22 章说过，他对「让人感觉好」一直有戒心。所以，一个人只照着德鲁克管自己，很容易管成芮姑娘那样：创造满了，幸福空了，乘出来的自由是零。

补上的办法，是给自己的本子上加一栏，问第三律：我过得好吗？不是每天问，每周问一回就行。问的时候，别只问「我完成了多少」，也问：这一周，有没有哪一刻，我觉得日子是好的？

芮姑娘后来每周日晚上问自己一回。她发现，她觉得日子好的那些时刻，几乎都跟人有关：同事来问她账，她讲明白了，对方说「原来是这样」；周末跟大学同学吃了一顿饭，笑得肚子疼。她开始给这些时刻留地方：不再推掉所有约，每周留一个晚上给朋友；在公司里，主动揽下了给新同事讲报表的活。

一年以后，她的职称考下来了。她没跳槽，公司让她带两个新来的出纳。她说，这是她工作以来最自由的一年：「不是因为有人放我自由，是因为我在做我会做、也愿意做的事。」

芮姑娘和鲍师傅，后来在一个很偶然的地方碰上了：芮姑娘出租屋楼下那家修车铺，鲍师傅的小摊就在旁边。芮姑娘的自行车坏了，推去修，跟鲍师傅聊了几句。鲍师傅听说她是学会计的，说：「我退下来以后才学会记账，记的是自己哪天

高兴。」芮姑娘笑了：「我也在记。」一个二十三岁，一个五十一岁，管自己的路正好是反着走的，记的却是同一样东西。

管自己的三个场

第七编讲的三界，现实界、自我界、理念界，放在一个管自己的人身上，也是三个场。

现实界的场：你的工作、你的钱、你的身体、你每天要办的事。德鲁克在这一场里给的最多：管时间，要事第一，在长处上使劲。管自己的人，在这一场里照着他做，就不会乱。

自我界的场：你跟自己的那一场。德鲁克的《自我管理》，大部分在这一场里：认清自己是什么样的人。本书只补一句：自我界的场里，不只有「我是谁」，还有「我被什么吸引」。一个人知道自己擅长什么，还不够；还要知道自己被什么打动、愿意靠近什么。鲍师傅擅长修东西，这是他的长处；他被什么打动？是邻居看着修好的缝纫机重新转起来时的那一声「哎呀」。这一声，比修好本身更让他愿意每天早上出门。

理念界的场：你心里装着的那份念想。德鲁克几乎不把这一场当成管理的场来写（第 28 章）。可他自己的一生，恰恰在这一场里扎得最深：读祁克果，看日本画，写小说，读历史。管自己的人，要给这一场留一块地方：一本书，一幅画，一段音乐，一件跟手上的活不相干、却让你觉得人活着有点意思的事。

鲍师傅后来在修车铺旁边的小摊上，常常一边修东西一边听收音机里的老戏。他说，他年轻时在厂里，最爱听的就是这几出戏，后来忙忘了。修东西是他现实界的场，听戏是他理念界的场；两样放在一起，他的日子才算是满的。

给自己留一块空白

第 31 章讲过德鲁克的第三道缝：他教人有计划地放弃，自己却每三四年学一门新学问，靠的是冗余。

管自己的人，最该从德鲁克那里学的，也许恰恰是他没写进书里的这一样：给自己留一块空白。

这块空白，不是偷懒，是给明天长东西的地方。一个人把自己的日子排得满满的，每一个钟头都有用，看起来最有效率；可是这样的日子，不会长出任何新东西。德鲁克如果当年在汉堡只读跟出口生意有关的书，在伦敦只看银行的报表，他后来就不会是那个能从中世纪历史、从日本画里看出管理道理的人。

怎样给自己留空白？可以学德鲁克那个节奏：每隔三四年，给自己找一样跟本行不相干的东西学一学。芮姑娘后来学了一年的书法，说是因为她讲账的时候老要在纸上写写画画，想把字写好看一点；鲍师傅学了一年的手机修图，说是因为他想把修好的老缝纫机拍得好看一点，发给邻居看。两样东西，都不在他们的计划里，可都让他们觉得日子多了一点意思。

还可以学第 34 章匡老先生那四个字：留点空白。在自己的计划表最下面，写上这四个字，提醒自己，不是每一格都要填满。

让自己成为一个别人愿意靠近的人

管自己，还有最后一层，是德鲁克一辈子活出来、却没写进书里的：让自己成为一个别人愿意靠近的人。

德鲁克的吸引力，不来自职位，他从没当过谁的上司；也不来自权力，他从不替哪家公司说话。它来自他的见识，他的分寸，他讲故事的本事，他守住自己时间的那份定力，他几十年从不为了讨好谁改口的那份骨气。这些东西，是他一点一点管自己管出来的，可它们攒成的，是一股让人愿意靠近的力。

一个普通人，也可以这样管自己。不是去讨好别人，是把自己活成一个让人愿意靠近的样子：说话算数，手上有真本事，碰到别人的难处愿意停下来，日子里有一点让人觉得有意思的东西。

鲍师傅的小摊，后来成了小区门口的一个小去处。老人们没事会来坐一会儿，看他修东西，听他放的老戏；有个上初中的孩子，放学常来看他拆收音机，后来自

己也学会了。鲍师傅从没想过要吸引谁，他只是把自己的日子过好了：手上有活，心里有戏，有人来了愿意停下手跟人聊几句。

芮姑娘在公司里，也慢慢成了那个「谁看不懂报表都来找她」的人。新来的出纳说，愿意留在这家小公司，一半是因为有芮姐带。

管自己管到最后，管出来的，不只是一个有成效的人，还是一个让人愿意靠近的人。前一样，德鲁克教得最好；后一样，德鲁克活得最好。

一个人的势能

SDE 说的能量，有三种：内能是定力，动能是干劲，势能是攒下来的信用和名望。第 15 章说，德鲁克写了前两种，第三种写得少。放在一个管自己的人身上，势能就是：别人信不信你，碰到事愿不愿意找你。

一个人的势能，是怎样攒起来的？跟一个组织一样，要很长的时间，要一件一件兑现了的承诺，要几回在别人难处时伸过去的手。芮姑娘给新同事讲报表，讲了一年，公司里的人才慢慢信她；鲍师傅的小摊，修好了几十台老东西，小区里的人才慢慢愿意把家里坏了的东西交给他。

管自己的人，常常只管内能和动能：自律，拼命。势能管不了，只能攒；攒势能，靠的是三样：说话算数（真），对人厚道（善），让人愿意靠近（美）。前两样，德鲁克教得很好；第三样，他自己攒得最多，书里写得最少。

还有一件事要记住：势能攒起来很慢，花掉很快。一回说话不算数，一回在别人难处时躲开，几年攒下的信，可能一下子就没了。管自己的人，在势能这一格上要比在别的格上更小心：不急着攒，也不轻易花。

管不住自己的时候

管自己，谁都有管不住的时候：计划定好了，做不到；本子记了两周，扔了；下决心早睡，又熬到半夜。

德鲁克的书里，讲的多是怎样管得住，很少讲管不住了怎么办。这也难怪：他自己是一个极有定力的人，九十多岁还每天写作。可普通人不是这样。

本书给管不住的时候，留三句话。

第一句：管不住，常常不是因为你不行，是因为你在跟自己较劲。芮姑娘那一年管不住自己的快乐，是因为她的计划跟她的长处在打架。先别怪自己，看一看是不是计划定错了。

第二句：管不住的时候，把目标缩小，缩到明天早上能做的那一件。本章最后那三件事，每一件都很小，就是为管不住的时候准备的。

第三句：管不住的时候，去找一个让你愿意靠近的人或事。鲍师傅退下来那三个月，怎么劝都没用；让他重新动起来的，是楼下邻居那台坏了的缝纫机，和修好以后那一声「哎呀」。人在最管不住自己的时候，常常不是靠自律爬出来的，是被一样东西吸引着，一步一步走出来的。

一个人的六条路

SDE 说路有六条。放在一个人管自己的一辈子里，就是：你从哪一角起步？

有的人从价值起手：先想清楚自己要成为什么样的人，再去学本事（最优化），最后靠着那份想法撑着往前走（能量）。芮姑娘原来那张五年计划，就是这一条路。这条路稳，可也最容易先定靶子。

有的人从最优化起手：先把手上的一样活干到最好，干出了余力，余力养出了劲，劲头上来了，才慢慢看清自己想要什么。鲍师傅干了三十年钳工，手上的本事就是他的最优化；退下来以后，是这份本事先让他动了起来，然后他才找到了自己想过的日子。

有的人从能量起手：先被一样东西吸引，一头扎进去，干着干着，才学会怎样干得好，最后才说得清这件事对自己意味着什么。德鲁克自己就是这样：被一出歌剧、一场画展、一个老师打动，读了一屋子没用的书，很多年以后才看清自己要干什么。

三种起手，各有两种往下走的方向，一共六条。没有哪一条是对的、哪一条是错的。管自己的人，可以回头看一看：我这些年，其实走的是哪一条？很多人会发现，自己嘴上走的是第一条（先定好要什么），身上走的是第三条（被什么吸引了，就往哪里去）。那么，就别再拿第一条的尺子，去量自己第三条的路了。

管自己，也管自己跟别人之间

德鲁克在《自我管理》的最后，讲了一件常被人跳过去的事：一个人要对自己跟别人之间的纠缠负责〔待核，只转述〕。他的意思是，你得让一起干活的人知道你的长处、你做事的方式、你在做什么；你也得去弄清他们的。

这一条，把管自己从三号位（一个人跟自己）带到了二号位（一个人跟别人）。

芮姑娘后来做了一件小事：她跟部门里的人说清楚了自己是听者型，「有事当面跟我说，比发长消息管用」。同事们照着做了，她出错少了，同事也省心了。鲍师傅的小摊，他在摊子上挂了一块小纸板：「修老家电、缝纫机、自行车；新手机不会修，别为难我。」这块纸板，就是在替自己跟来修东西的人之间，立一个清楚的规矩。

本书再补一句：管自己跟别人之间，不只是让别人知道你擅长什么，也是让别人愿意来找你。前一样是真和善，后一样是美。鲍师傅那块纸板上写的是真（会修什么、不会修什么），可让人愿意来的，是他修完东西以后那一句「拿回去试试，不好使再来」。

管自己的人怎样读德鲁克

管自己的人，读德鲁克，本书建议从最薄的那一篇读起：《自我管理》。它只有几十页，一个晚上能读完，读完就能拿本子开始记。

然后读《卓有成效的管理者》里讲时间的那一章。读的时候，记着第 31 章说的：他教人砍掉白费的时间，自己却一辈子留着一块「白费」的时间学新东西。砍的时候，别把那一块也砍了。

最后，读他的自传《旁观者》。那本书里，几乎没有一句是在教人怎样管自己；可是读完了，你会看见一个人是怎样被一个一个人吸引、怎样把自己活成了一个别人愿意靠近的人。那是他管自己管出来的、却没写进《自我管理》的那一半。

一辈子的几回三拍

SDE 的三原理，张力积累、形状改变、回写，放在一个人的一辈子里，常常要走好几回。

德鲁克的一生，就走了好几回。十八岁，家里要他读大学，他心里不愿意，张力攒着，他去了汉堡当学徒，这是一回形状改变；汉堡那一年多的夜读，后来回写进了他一辈子的读书法。二十三岁，纳粹上台，张力攒到极点，他写了小册子，离开德国，又是一回；1933 年的经历，回写进了他整个管理学的底色：组织要对社会负责。六十岁出头，他从纽约搬到克莱蒙特，晚年把很多心思放到日本画、小说、非营利组织上，又是一回；这一回的回写，有一部分写进了《自我管理》，有一部分，就是本书说的，没写进去。

管自己的人，要是能看见自己正在哪一回三拍的哪一拍上，就不容易慌。

鲍师傅退下来那三个月，是张力在积累：不知道干什么，人像丢了魂。他支起那个小摊，是形状改变。那么回写呢？他后来做了一件事：把自己这几个月的经历，讲给厂里另外几个也要退下来的老同事听。他说：「别等到退下来那天才想干什么。现在就想想，自己手上有什么本事、被什么打动。」这是把自己的一回三拍，写回到身边人身上。

芮姑娘撕掉半张计划，是她的一回形状改变。回写，是她后来给自己定了一条规矩：以后每定一个计划，先问一句「这是我的样子，还是别人的样子」。

一个人一辈子会碰到很多回张力。每一回，都是一个改样子的机会；每一回改完，记得回头写一写，下一回就走得更稳。

跟机器一起管自己

今天管自己的人，手边还有一样德鲁克没见过的东西：机器。打卡软件，日程软件，能帮你排计划、写总结、给建议的人工智能。

这些东西，在管自己的最优化那一格里，帮得上大忙：记时间，排优先，提醒你别忘事。德鲁克当年要人拿本子记一个月的时间，今天手机自己就记了。

可是第 47 章说过，机器接过的是手艺，接不过的是标准。机器能帮你把一天排得最满，可它不知道哪一块该留空；机器能告诉你哪件事最要紧，可「要紧」的标准，得你自己定。芮姑娘那几个打卡软件，把她的日子排得滴水不漏，也把她逼得对着墙哭。软件没错，错在她把「为了什么」也一起交给了软件。

所以跟机器一起管自己，本书只给一条建议：把手艺交给机器，把三样东西留给自己。一是定标准：这一天、这一年，我为了什么。二是留空白：哪一块不排，留给没用的东西。三是认人：机器替你省下来的时间，拿去跟人待着，让自己成为一个别人愿意靠近的人。

上了年纪以后管自己

德鲁克九十多岁还在写书。这件事，常被人拿来当成「活到老、学到老」的榜样。本书想换一个角度看：一个九十多岁的人，管自己管的是什么？

据一些来访者的回忆，他晚年的日子很规律：上午写作，下午读书、见人，晚上早睡；不接的邀请一律不接，用一张印好的卡片回绝〔待核〕。这是他一辈子讲的那一套：管时间，要事第一。可是他的日子里，还有另一半：墙上的日本画，案头的小说，常来看他的老朋友和学生。这一半，让他到九十多岁，还是一个别人愿意大老远跑去看的人。

上了年纪以后管自己，最容易丢的，恰恰是这后一半。很多老人，身体管得很好：药按时吃，血压按时量，步数按时走；可是日子越过越窄，不出门，不见人，

不学新东西，慢慢成了第 49 章邹老先生说的那种「被看管」的样子，只不过看管他的，是他自己。

鲍师傅那个小摊，管的就是这后一半。他每天出门，有活干，有人来坐，有老戏听，还教会了一个初中的孩子拆收音机。他说：「退下来以后，我才明白，人老了，最怕的不是身体不好，是没人来找你。」

上了年纪以后管自己，德鲁克的那一半要守住：身体、时间、要紧的事。他没写进书的那一半更要守住：让自己还是一个有人愿意来找的人。

唐志明管自己

放回日子里，最后看一回唐志明。

这本书一路写下来，唐志明一直在管别人：管店，管账，管店员。到了快五十岁，他才开始学着管自己。

起因是一回体检。医生说他血压有点高，睡眠也不好，问他平时有什么爱好。他想了半天，说：「看报表。」医生笑了。

那天晚上，他照着德鲁克的办法，给自己记了一个月的时间。记完一看，他每天花在看报表、打电话、跑店上的时间，加起来有十二三个钟头；花在自己身上的，几乎是零。

他又照着本书的办法，问了自己三句话。我在做成什么？做成了三家店，后来四家。我自己说了算吗？说了算，可他发现，他其实是被那几张报表管着。我过得好吗？他想了很久，答不上来。

创造满了，幸福空了，乘出来的自由是零。他跟芮姑娘是一个样子，只不过大了二十多岁。

他做了几件事。第一件，把每天看报表的次数从五六回减到一回，剩下的交给手机上那个软件，有异常它会提醒。第二件，每周留出一个下午，什么也不安排。头几周，他不知道这个下午该干什么，在家里坐立不安。后来苏敏拉他去了一回郊

外的花圃，他在那里待了一个下午，看人家怎样育苗、怎样嫁接，回来跟苏敏说：「我卖了二十年的花，头一回知道一株月季是怎么长出来的。」

第三件，是唐果提的。她说：「爸，你年轻时候在纺织厂，最喜欢干什么？」唐志明想了想，说：「下了班去厂区花坛边上转。」唐果说：「那你就去转转。」

后来唐志明每周那个空下来的下午，常常一个人去城里的老公园转，看园丁修花坛，有时候跟人家聊几句。他说，转着转着，心里就松了。

半年以后，他的血压降下来了，觉也睡得好了。更让他自己意外的是：店里的人说，唐总最近脾气好多了，说话也有意思了，大家更愿意跟他说事了。

他管了二十年别人，管自己管了半年，管出来的，是一个别人更愿意靠近的唐志明。

唐志明管自己的这半年，还有一件小事，他后来常跟人说。有一个周三下午，他在老公园里碰见了那位每周三来买康乃馨的老太太。老太太九十多岁了，坐在长椅上晒太阳，孙女在旁边陪着。老太太认出了他，说：「你是那家花店的老板吧？我在你们店买了二十年的花。」

唐志明在长椅边上坐了半个钟头，听老太太讲她年轻时在纺织厂的事。原来她也是纺织厂的，比他早了三十年。

那天回家，他跟苏敏说：「二十年了，我从来没跟她说过一句话。都是你和老冯在跟她说。」苏敏说：「你以前没空。」唐志明说：「不是没空，是我以为那不是正事。」

随身三问，问自己

缝隙这把刀，有一个随身三问，本书一路用它问德鲁克。这一章最后，把它交给读者，问自己。

一问：我说自己靠的是什么，站在哪一格？很多人会说，我靠的是努力、靠的是计划、靠的是本事。这些都站在真和善上。

二问：我最难的那几年，真正是靠什么熬过来的？想一想那几年。也许你会发现，撑着你的，是一个愿意帮你的人，一件让你心里一动的事，一块你给自己留下的空白，一样你被打动、愿意靠近的东西。

三问：中间那道缝，我该补上什么？要是你说自己靠的和你真正靠的不一样，那就别再只往说自己靠的那一样上使劲了。把真正撑着你的那一样，当成正事，好好养着。

三件明天早上能做的事

给管自己的人，也留三件明天早上就能做的事。

第一件：拿一个本子，写下你这一阵要做的一个要紧决定，和你期待的结果。过三个月翻开来对一对。这是德鲁克的。

第二件：在你的计划表最下面，写上四个字：留点空白。然后真的留一块，每周一个下午，或者每天半个钟头，什么也不排。

第三件：每周日晚上，问自己一句：这一周，有没有哪一刻，我觉得日子是好的？那一刻里有什么？下一周，给它多留一点地方。

> 带走的话
>
> 管自己，德鲁克教得最好：认长处，管时间，照镜子，早想下半场。再补三样他活出来、没写进去的：问一问自己过得好不好，给自己留一块空白，把自己活成一个别人愿意靠近的人。

小账

这一处，他开的是哪扇门，关的是哪扇门？——他开的是「自我管理」这扇门，开得又深又实；「我过得好吗」「给自己留空白」「让人愿意靠近」三扇门，他在日子里天天走，没写进书里。

这一处的组织，是管出来的、带出来的，还是长出来的？——一个人被计划管着，是管；照着自己的长处走，是带；给自己留空白、让日子里长出让人愿意靠近的东西，是长。

结 语

先活在缝隙里

◆ 第三家店，后来

导论里说，第三家店最后怎样了，结语里讲。

唐果接手的那三个月，第五编第 20 章已经讲过：她没改价格、没改进货、没改排班，只是把收银台挪到了里面，门口摆了一张旧木桌，每天放一束当天最好看的花，旁边一个小牌子写着这束花叫什么、从哪里来、适合送给什么样的人；换了暖光；墙上留了一块地方贴客人拍回来的照片；每个周六下午，开一个钟头「教你插一瓶花」。三个月以后，进店的人多了一倍多。

那以后的几年，第三家店慢慢长成了唐家四家店里最有意思的一家。门口那块小木牌上，写满了店员的名字和她们各自最拿手的花；周六下午那一个钟头，来过坐轮椅的老先生、带孩子的年轻妈妈、下了班的姑娘，还有一个后来考上了园艺专业的高中生。小乔从一个搬货的新店员，当上了这家店的副店长。

唐志明的那张目标表，一项也没扔。进货、排班、损耗、营业额，他照样每天看，只是从一天五六回，减到了一回。他在表的最下面加了一行，没有数字，叫「这个月让人愿意来的事」。

有一年冬天，唐家四家店的人，在第一家店里开年终会。对完了数字，每个人说一件这一年让自己心里一动的事。说完了，唐志明说了一句话，后来被唐果记在了她的本子上：

「我这辈子，前二十年学会了把账算真、把活干好。后来这几年，才学会了让人愿意进门。前一样，是书上教的；后一样，是你们教的。」

◆ 唐家的人，后来

这一家人陪了全书，最后各说一句。

老冯，那一年六十出头了，还在第一家店。每天早上开门前，他照样在门口站一会儿，看对面早点摊排队的人。那位每周三来买康乃馨的老太太，九十多岁了，后来是孙女陪着来；再后来，有一个周三，来的只有孙女。孙女说，奶奶走了，走之前交代，以后每周三还来买一枝，放在她的照片前面。老冯那天把那枝最好的康乃馨挑出来，没收钱。他说：「这一枝，二十多年了，我心里有数。」

小罗，开了第四家店。开张前一晚，苏敏让他在第一家店门口站了十分钟。他后来在第四家店门口，也放了一个小瓶子。他说，这不是学来的规矩，是他自己觉得该放。他还接着做那件不怎么挣钱的事：每周给安宁病房送花，教护工和老人插花。他说那是他干得最有劲的一件事。

唐果，毕业以后没有去大城市的设计公司，回来接手了第三家店，后来又管起了四家店的门面和陈列。她给每家店都留了一块地方，让店员自己布置。她说，她在学校里学的是设计，在花店里学的是怎样让人愿意停下来；后一样，是她妈妈教的。

苏敏，还是每天第一个到店里换水，最后一个把花收进冷柜。有人问她，这些年店里最要紧的是什么。她想了半天，说：「就是让人进来的时候，觉得这里有人在乎他。」

唐志明，还是看报表，一天一回。每周有一个下午，他什么也不安排，去老公园转一转，看园丁修花坛。他说，他卖了二十年的花，五十岁才开始真正看花。

一家花店，四家店，几个人。他们没读过多少管理学，唐志明读的那几本，也多半是讲目标和效率的。可是这一家人，在二十年里，把三股力都活出来了：唐志明守着真，大家一起守着善，苏敏、老冯、唐果守着美。他们没有把这三股力写成一张表，可它们一直在。

◆ 德鲁克，后来

德鲁克没有机会读这本书，也没有机会回答这本书问他的那个问题。

本书一路量下来，对他的判断，可以收成三句话。

他把管理从「管人」拉到了「为社会做对的事、把对的事做成」，真和善两股力，在他手里立得比此前任何一位管理学家都牢。

他用「目标」把三样互相撑着的东西，收成了一个靶子；六条路，他只写了一条；走出来的路，他在自己身上走了一辈子，在理论里写成了先定靶子。

他把美——吸引——留在了理论外面；而美，恰恰是他自己一生最旺的那一股力。

他教的是把事做真、把事做好，他靠的是让人愿意靠近。

画面版：他教的是一张目标表，他靠的是一幅日本画。

这三句话，读完全书再看，也许会有一点不一样的味道。它们不是在给他挑毛病。一个人能把两股力立得这么牢，同时自己一辈子被第三股力托着、也托着别人，这样的人，一个世纪里没有几个。本书只是说：他托着别人的那一只手，没有写进他教别人的那本书里；我们读他的书，要记得去看那只手。

◆ 一幅日本画教人什么

本书的画面版判语里，有一幅日本画。到了结语，不妨多看它一眼。

要再说一遍：日本画在德鲁克生命里有多要紧，本书没有确切的证据，它在判语里只是一个象征。可是作为象征，它有几样东西，恰好是那张目标表没有的。

一样是留白。一幅好的日本水墨画，大半张纸是空的。空着的地方，不是没画完，是留给看画的人的：留给他的眼睛去走，留给他的心去补。目标表要填满，每一格都要有一个数；日本画要留空，空着的那一块，恰恰是画最有意思的地方。第 31 章讲的冗余，第 51 章讲的「留点空白」，在这里有了一个画面。

一样是不说满。日本画画一枝梅，不画整棵树；画一座山，只画山尖露出的那一角，下面是云。它不把话说尽，让人自己去想。目标表要把话说尽：什么时候，做到多少，谁负责。说尽了，就清楚；可说尽了，也就没有让人愿意多看一眼的余地了。

一样是让人停下来。一张目标表，人看完就走，去干活；一幅画，人看了会站住，多看一会儿。让人站住、多看一会儿，就是吸引。

这三样，留白、不说满、让人停下来，本书不敢说德鲁克是从日本画里学来的。只能说，他一辈子看的那些画，都有这三样；他写的那些书，这三样都少。

◆ 他留下的，和我们接过的

德鲁克去世二十多年了。他留下的东西，比他在世时传得更远：考核表、目标书、时间管理的办法、知识工作者这个词、非营利组织的使命宣言、商学院的书单。第十二编讲过，这些东西一路传下来，一代丢一样，最后常常只剩一张表。

可是，他留下的，不只是那张表。他还留下了一本《旁观者》，一批日本画的收藏，两部没什么人读的小说，一间没有秘书的书房，和几代人提起他时那份敬意。这些东西，没有进制度，也没有进考核表；它们在书架的另一头，在回忆里，在一些读者心里。

我们接过的，常常只是前一样。这本书想做的，是把后一样也指给读者看：它也是他留下的，而且是他自己最靠着的那一样。接过他的表，也接过他的画，才算把他完整地接住了。

◆ 什么叫「先活在缝隙里」

结语的题目，叫「先活在缝隙里」。这句话要解释一下。

缝隙这把刀量过很多大师，量完了，读者常常想马上去「补」：既然德鲁克缺美，那我就去学美；既然他先定靶子，那我就不定靶子。这样补，常常补歪：学美学成了花架子，不定靶子成了一锅粥。

本书的意思是：补之前，先在缝隙里活一阵。

什么叫活在缝隙里？就是两边都站一站。一边，认真学德鲁克那张目标表：把事做真，把事做好，管时间，认长处，权和责对上，目标先自己提，信息先给自己看。这一边，不学到家，什么也补不上。另一边，认真看一看他靠着的那幅画：让人愿意靠近的那份为人，那一屋子「没用」的学问，那间没有秘书的书房，那个站在门口、看得清又信得过的位置。这一边，不看清楚，补的时候就不知道补什么。

两边都站过了，你才会看见：中间那道缝，不是一道要填平的沟，是一块可以长东西的地方。唐志明在缝隙里活了好几年，一边是他的报表，一边是苏敏的小瓶子、老冯门口的那几分钟、唐果的旧木桌。他没有扔掉报表去学插花，也没有让苏敏去学看报表。他学会的，是让两样都有位置：会算账的人管表，会插花的人养画，当家的人让两样都活着。

霍店长也是这样。她没有扔掉总部那张目标表，也没有放任一家店只讲感情；她一边查真、查善，一边给阿杜的早餐台、老俞的周四下午、小姑娘的揉面留地方。她在缝隙里活了三个月，那家店才活过来。宁师傅也是：他一边把准时率一分一分地抠上去，一边记得问独居的老太太一句「今天身体还好吧」。

这些人，没有一个是先读懂了缝隙才去活的。他们是先在日子里两边都站了，后来才看明白自己站在了哪里。读者也一样：不必等读懂了这本书才动手，明天早上就可以在自己的表旁边，放一样让人愿意靠近的东西。

这就是先活在缝隙里。

◆ 这本书自己的缝

缝隙这把刀有一条规矩：量完了别人，也要量一量自己。第十一编第 44 章给 SDE 管理学写过死法；这里，给这本书自己也说一句。

这本书讲美，讲吸引，讲「只养不考」；可它自己，是一本用表格、用格子、用三方程和四项检验一格一格量出来的书。它教的是让人愿意靠近，它靠的，是一把尺子和一套规矩。

这么说，这本书身上也有一道缝：它教的是美，它靠的是真和善。

这道缝，本书认。一本讲道理的书，免不了要靠道理来讲。本书能做的，是在道理之外，多放一点让人愿意靠近的东西：一家花店，一个糖水铺，一个讲星星的高中生，一个在门口站了十分钟的店长，一枝放在照片前面的康乃馨。这些故事，是本书挂在自己那张表旁边的那幅画。要是读者读完，记住的是这些故事，而不是那些格子，那这本书的缝，也就算补上了一点。

◆ 两把刀，最后对一回

理论之刀量下来：德鲁克立住了真和善，美没有位置；目标成了靶子；六条路只走一条；三界少了理念界；六步里走出来的三步只走一半。

人生之刀对下来：他一生最旺的，是美；他自己走的，是走出来的路；他一辈子站在门口，靠着一屋子「没用」的学问。

两刀会合在一句话上：理论里缺的那一股力，就是他人生里最旺的那一股力。

这句话，本书从导论说到结语，说了很多回。最后再说一回，是想请读者把它当成一面镜子：不只照德鲁克，也照你自己，照你敬重的每一个人。很多人身上都有这样一道缝：嘴上教的，和身上靠的，不是同一样东西。看见了，不必慌，也不必急着补；先在缝隙里活一阵，两边都站一站。

◆ 给三种人的最后一句

第十四编分了三种人。结语里，各留一句。

给被管的人：你手里那张表，原本有两半；后一半是你自己的，一点一点要回来。再在本子上加一栏：我为什么愿意在这里。要是一年里都答不上来，就该想一想了。

给管人的人：每个季度，把你那一摊真、善、美各查一遍。前两样可以定目标去改，第三样只能养；美只养不考。别忘了，你手下的人，比你更会查美。

给管自己的人：认长处，管时间，照镜子，早想下半场，这些德鲁克都教了。再补三样他活出来、没写进去的：问自己过得好不好，给自己留一块空白，把自己活成一个别人愿意靠近的人。

三句话，归到一处：学那张表，也看那幅画。

◆ 带走三件事

全书最后，留给读者三件事。

第一件，学德鲁克，要学到家。他的目标表是真东西。很多人只学了半张（目标，没有自我控制），就以为学完了。回去读一读 1954 年那一章的后一半。

第二件，在那张表旁边，挂一幅画。不必是日本画。可以是门口的一个小瓶子，可以是一块写着人名的小木牌，可以是每月一回「说一件让人心里一动的事」，可以是给自己留的一个空下午。这幅画，只养不考。

第三件，用缝隙这把刀的随身三问，问一问你敬重的人，也问一问你自己：他说自己靠的是什么？他最难的那几年，真正靠什么熬过来？中间那道缝，我该补上什么？

◆ 如果再讲一回

这本书叫「再讲德鲁克」。也许以后，还会有人三讲、四讲。

要是再讲一回，本书希望下一位讲的人，从另一扇门进去：比如从他的那两部小说进去，看一个讲了一辈子组织的人，怎样在小说里写一个好人一步步被「行善」诱惑着走偏；比如从他和日本的纠缠进去，看他人生里那股美，和他理论里那两股真与善，在一个国家身上怎样碰到了一起；比如从他晚年给非营利组织当顾问的那些年进去，看一个站在门口的人，怎样在离美最近的地方，用使命接住了它。

每一扇门，都能看见一个不一样的德鲁克。第 207 号从创造进门，本书从吸引进门；两本书加起来，也只开了两扇。

◆ 最后一个早上

全书最后，回到唐家第一家店的一个早上。

那是一个普通的周三。六点半，苏敏到店里换水。七点，老冯来了，在门口站了一会儿，看对面早点摊排队的人，把门口的小花桶多摆了两个。七点半，唐志明来了，在手机上看了一眼昨天四家店的流水，点了确认，把手机揣回兜里。八点，唐果从第三家店过来送一批包装纸，顺手把门口那个小瓶子里的花换了一枝。

九点多，那位老太太的孙女来了，买了一枝康乃馨。老冯照例挑了最好的那一枝。孙女要付钱，老冯摆摆手。

孙女走了以后，唐志明在门口站了一会儿，跟老冯说：「老冯，这一枝，二十多年了，账上从来没记过。」

老冯说：「记了也算不出来。」

唐志明笑了，说：「是，算不出来。可它在。」

这个早上，没有发生什么大事。账照样记了，水照样换了，门口的花桶照样摆了，那一枝康乃馨照样没收钱。一张目标表，一幅日本画，在一家小花店的一个早上里，都在。

◆ 最后一句

德鲁克晚年那张印好的谢绝卡片，正面写着「不白费」，背面是他一辈子攒下的、让人愿意靠近的那股力。

这本书，是把那张卡片翻过来看了一回。

翻过来以后，再翻回去。正面照样要学，背面照样要看。一张卡片，两面都是他。

参 考 书 目

说明：书目分六类排列。外文书先原题，后中文通行译名；年份为初版年份。版本、译者与出版社未逐一核对者，统一在此说明〔待核〕，条目内不再逐个标注。本系列各卷标站上号数。

一、德鲁克著作（按初版年份）

1. Friedrich Julius Stahl: Konservative Staatslehre und geschichtliche Entwicklung（1933）〔论斯塔尔的小册子〕
2. Die Judenfrage in Deutschland（1936）〔德国的犹太人问题，小册子〕
3. The End of Economic Man（1939）〔经济人的末日〕
4. The Future of Industrial Man（1942）〔工业人的未来〕
5. Concept of the Corporation（1946）〔公司的概念〕
6. The New Society（1950）〔新社会〕
7. The Practice of Management（1954）〔管理的实践〕
8. America's Next Twenty Years（1957）〔美国的下一个二十年〕
9. Landmarks of Tomorrow（1959）〔明日的里程碑〕
10. Managing for Results（1964）〔为成果而管理〕
11. The Effective Executive（1966）〔卓有成效的管理者〕
12. The Age of Discontinuity（1969）〔不连续的时代〕
13. Technology, Management and Society（1970）〔技术、管理与社会〕
14. Men, Ideas and Politics（1971）〔人、思想与政治〕
15. Management: Tasks, Responsibilities, Practices（1973）〔管理：任务、责任、实践〕
16. The Unseen Revolution（1976）〔看不见的革命〕
17. People and Performance（1977）〔人与绩效〕
18. An Introductory View of Management（1977）〔管理导论〕
19. Adventures of a Bystander（1979）〔旁观者〕
20. Song of the Brush: Japanese Painting from the Sanso Collection（1979，合著）〔笔之歌：山庄收藏的日本画〕

21. Managing in Turbulent Times（1980）〔动荡时代的管理〕
22. Toward the Next Economics and Other Essays（1981）〔走向下一个经济学〕
23. The Changing World of the Executive（1982）〔变动中的管理者世界〕
24. The Last of All Possible Worlds（1982，小说）〔最后的完美世界〕
25. The Temptation to Do Good（1984，小说）〔行善的诱惑〕
26. Innovation and Entrepreneurship（1985）〔创新与企业家精神〕
27. The Frontiers of Management（1986）〔管理前沿〕
28. The New Realities（1989）〔新现实〕
29. Managing the Non-Profit Organization（1990）〔非营利组织的管理〕
30. Managing for the Future（1992）〔管理未来〕
31. The Ecological Vision（1993）〔生态愿景〕
32. Post-Capitalist Society（1993）〔后资本主义社会〕
33. Managing in a Time of Great Change（1995）〔巨变时代的管理〕
34. Drucker on Asia（1997，与中内功对谈）〔德鲁克论亚洲〕
35. Peter Drucker on the Profession of Management（1998）〔德鲁克论管理〕
36. Management Challenges for the 21st Century（1999）〔21 世纪的管理挑战〕
37. The Essential Drucker（2001）〔德鲁克精华〕
38. Managing in the Next Society（2002）〔下一个社会的管理〕
39. A Functioning Society（2003）〔功能社会〕
40. The Daily Drucker（2004，与马恰列洛合编）〔德鲁克日志〕
41. The Effective Executive in Action（2006，与马恰列洛合著）〔卓有成效的管理者·实践篇〕
42. The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization（2008 版）〔五个最重要的问题〕

二、德鲁克的文章（按发表年份）

1. "The Unfashionable Kierkegaard"（1949）〔不合时宜的祁克果〕
2. "What We Can Learn from Japanese Management"（Harvard Business Review, 1971）
3. "The Coming of the New Organization"（Harvard Business Review, 1988）
4. "What Business Can Learn from Nonprofits"（Harvard Business Review, 1989）
5. "The Theory of the Business"（Harvard Business Review, 1994）

6. "Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge"（California Management Review, 1999）
7. "Managing Oneself"（Harvard Business Review, 1999）〔自我管理〕
8. "What Makes an Effective Executive"（Harvard Business Review, 2004）
9. "Managing Your Boss"一类谈与上级共事的短文〔篇名与出处待核〕

三、关于德鲁克的传记与研究

1. John J. Tarrant, Drucker: The Man Who Invented the Corporate Society（1976）
2. Jack Beatty, The World According to Peter Drucker（1998）
3. Elizabeth Haas Edersheim, The Definitive Drucker（2007）
4. Bruce Rosenstein, Living in More Than One World: How Peter Drucker's Wisdom Can Inspire and Transform Your Life（2009）
5. Joseph A. Maciariello & Karen E. Linkletter, Drucker's Lost Art of Management: Peter Drucker's Timeless Vision for Building Effective Organizations（2011）
6. Rick Wartzman（ed.）, What Would Drucker Do Now?（2012）
7. Rick Wartzman, The End of Loyalty: The Rise and Fall of Good Jobs in America（2017）
8. Frances Hesselbein, Hesselbein on Leadership（2002）
9. Frances Hesselbein, My Life in Leadership（2011）
10. Mihaly Csikszentmihalyi, Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention（1996）〔创造力；书中录有德鲁克谢绝访问的回信〕
11. Jack Welch with John A. Byrne, Jack: Straight from the Gut（2001）〔韦尔奇自传〕

四、他接手的题与近邻

1. Frederick W. Taylor, Shop Management（1903）
2. Frederick W. Taylor, The Principles of Scientific Management（1911）〔科学管理原理〕
3. Henri Fayol, Administration industrielle et générale（1916）〔工业管理与一般管理〕
4. Max Weber, Wirtschaft und Gesellschaft（1922）〔经济与社会〕
5. Elton Mayo, The Human Problems of an Industrial Civilization（1933）〔工业文明的人类问题〕
6. Elton Mayo, The Social Problems of an Industrial Civilization（1945）

7. F. J. Roethlisberger & William J. Dickson, Management and the Worker（1939）〔管理与工人〕
8. Chester I. Barnard, The Functions of the Executive（1938）〔经理人员的职能〕
9. Herbert A. Simon, Administrative Behavior（1947）〔管理行为〕
10. Abraham H. Maslow, Motivation and Personality（1954）〔动机与人格〕
11. Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise（1960）〔企业的人性面〕
12. Alfred D. Chandler Jr., Strategy and Structure（1962）〔战略与结构〕
13. Alfred P. Sloan Jr., My Years with General Motors（1964）〔我在通用汽车的岁月〕
14. Frederick Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?"（Harvard Business Review, 1968）
15. Henry Mintzberg, The Nature of Managerial Work（1973）〔管理工作的本质〕
16. Henry Mintzberg, "Crafting Strategy"（Harvard Business Review, 1987）〔打造战略〕
17. Henry Mintzberg, Mintzberg on Management（1989）
18. Henry Mintzberg, The Rise and Fall of Strategic Planning（1994）〔战略规划的兴衰〕
19. Henry Mintzberg, Managers Not MBAs（2004）〔管理者而非 MBA〕
20. Alfred D. Chandler Jr., The Visible Hand（1977）〔看得见的手〕
21. Michael E. Porter, Competitive Strategy（1980）〔竞争战略〕
22. W. Edwards Deming, Out of the Crisis（1982 年讲义，1986 年成书）〔走出危机〕
23. W. Edwards Deming, The New Economics for Industry, Government, Education（1993）
24. Walter A. Shewhart, Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control（1939）
25. Thomas J. Peters & Robert H. Waterman Jr., In Search of Excellence（1982）〔追求卓越〕
26. Andrew S. Grove, High Output Management（1983）〔格鲁夫给经理人的第一课〕
27. Peter M. Senge, The Fifth Discipline（1990）〔第五项修炼〕
28. Ikujiro Nonaka, "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation"（Organization Science, 1994）
29. Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, The Knowledge-Creating Company（1995）〔创造知识的企业〕
30. Robert S. Kaplan & David P. Norton, The Balanced Scorecard（1996）〔平衡计分卡〕
31. Jim Collins, Good to Great（2001）〔从优秀到卓越〕

32. John Doerr, Measure What Matters（2018）〔这就是 OKR〕
33. Milton Friedman, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits"（The New York Times Magazine, 1970）
34. Charles A. E. Goodhart, "Problems of Monetary Management: The U.K. Experience"（1975）〔「古德哈特定律」所出〕
35. John Maynard Keynes, The General Theory of Employment, Interest and Money（1936）〔就业、利息和货币通论〕

五、东方：修身与经营

1. 《论语》（通行本）
2. 《大学》（通行本）
3. 《孟子》（通行本）
4. 《礼记·乐记》（通行本）
5. 《荀子·乐论》（通行本）
6. 松下幸之助《道をひらく》（1968）〔开拓人生〕
7. 松下幸之助《実践経営哲学》（1978）〔实践经营哲学〕
8. 稻盛和夫《生き方》（2004）〔活法〕
9. 稻盛和夫《アメーバ経営》（2006）〔阿米巴经营〕
10. 稻盛和夫《京セラフィロソフィ》（2014）〔京瓷哲学〕
11. 中内功、P. F. Drucker《挑戦の時・対話》（1995）〔对谈，即第 34 条日文原本〕

六、哲学与其他

1. Søren Kierkegaard, Enten – Eller（1843）〔非此即彼〕
2. Søren Kierkegaard, Frygt og Bæven（1843）〔恐惧与战栗〕
3. Friedrich Julius Stahl, Die Philosophie des Rechts（1830—1837）〔法哲学〕
4. Giuseppe Verdi & Arrigo Boito, Falstaff（1893，歌剧）〔法斯塔夫〕
5. Sigmund Freud, Die Traumdeutung（1899）〔梦的解析〕
6. Okakura Kakuzō, The Book of Tea（1906）〔茶之书〕
7. 久松真一《禅と美術》（1958）〔禅与美术〕

七、本系列与站内相关各卷

1. 王德生、林凡昊《生活在缝隙和悖论中的大师——普通人都能明白的成功秘籍》，德麦国际专著第 166 号
2. 王德生、邬燕琴《普通人都能读懂的德鲁克》，德麦国际专著第 207 号
3. 王德生《让每个人都有自己的思想和知识工厂》，德麦国际专著第 129 号
4. 王德生《番茄炒蛋是谁发现的？——一台引擎，三扇门：知识、技术、艺术的发生学》，德麦国际专著第 125 号
5. 王德生《教人超脱的守门人——普通人都能明白的蔡元培》，德麦国际专著第 246 号
6. 王德生《普通人都能懂的教育哲学导论——三十位教育家，三十道缝》，德麦国际专著第 285 号
7. 王德生《普通人都能懂的霍布斯》，德麦国际专著第 146 号
8. 王德生《普通人都能明白的罗尔斯》，德麦国际专著第 104 号

附 录

附录一　缝隙定位卡

大师：彼得·德鲁克（管理学，1909—2005）　理论站在：S3 价值维 · 真与善（结果与责任）　人生另活：美（吸引）——收藏研究日本画、在波莫纳学院讲东方艺术〔待核〕；　写两部小说；自传《旁观者》写成一串人物故事；　全世界经理人愿意听一个不当经理的人讲管理。　缝隙位置：S3 格内（真、善 → 美）　第二道缝：九宫之外·三个位置。理论站二号位（组织里面）；　人生活在一号位（旁观：不当经理、不带团队；晚年无秘书、　自接电话、用印好的卡片谢绝邀请〔待核〕）与三号位　（少年读祁克果〔待核〕；晚年写《自我管理》）。　第三道缝：D3 格内。理论站「砍冗余」（有计划地放弃、要事第一）；　人生靠「攒冗余」（每三四年学一门新学问〔待核〕）。　与第 166 号华罗庚章同格同向；差别：他的冗余是自己挑的、　往宽里长的、给主缝打下手的。　三道缝一个根：骨架是先定靶子，要养的东西都被改成了要打的东西。　保底：在已经长成、规模很大、人人各有专长的组织里，真与善确实是头等大事；　「目标加自我控制」确实比「监工加命令」好得多；　他替知识工作者争到了「被当成人」的位置；　他对美的戒心有来历、有道理。　传播中变宽：「目标管理与自我控制」→「目标管理」→　一张 KPI 表。　证据强弱：理论侧硬；人生侧，吸引力本身硬，日本画的分量软（只作象征）。

这张卡怎样用。　　定位卡是全书判断的骨架，读者读完一编，可以回来对一对：这一编的读数，落在卡上哪一行。上站和统稿时，卡上带〔待核〕的各项须逐条核实；核实的删记号，核不实的改为「据记载」或删去，卡上的判断随之调整。

附录二　判词判语速查

名目	内容	首见
判语	他教的是把事做真、把事做好，他靠的是让人愿意靠近。	第 29 章、第 32 章
判语・画面版	他教的是一张目标表，他靠的是一幅日本画。	第 6 章、第 29 章
判语・压缩版	他教的是靶子，他靠的是留白。	第 32 章
理论判词	德鲁克把管理从「管人」拉到了「为社会做对的事、把对的事做成」，真和善两股力都立起来了；可他用「目标」把三方程收成了一个靶子，把美——吸引——留在了理论外面。	第 21 章、第 41 章
两刀对账	理论里缺的那一股力（美，吸引），就是他人生里最旺的那一股力。	第 21 章、第 32 章
定位式	德鲁克的管理＝F（真，善）；目标＝一个靶子；路径＝一条；三界＝现实界与自我界；收回动作＝先定靶子。	第 41 章
收回动作	先定靶子：把走出来的方向写成出发前就该找准的目标。	第 25 章
一个根	先定靶子，丢了吸引。	第 42 章
病根	他的理论是一套「已经」的理论：管得好已经长成的，管不了正在长成或要重新长成的。	第 43 章
管、带、长	反对「管」，看见了「长」，给「长」配了一台机器：目标；这台机器就是「带」。	导读、第 29 章
补法	真让人信，善让人安，美让人来；表管前两样，画养第三样。	第 35 章
三道缝	主缝在 S3 格内（真善与美）；第二道缝在三个位置上（理论站二号位，人生活在一号位与三号位）；第三道缝在 D3 格内（砍冗余与攒冗余）	第 29—31 章
追随者的天花板	他们学到了把事做真、把事做好，碰到需要让人愿意靠近的时候，就只会再加一个指标	第 33 章
三查	真，对准了没有；善，走得顺不顺；美，有没有人愿意来、愿意留、愿意信	第 50 章

名目	内容	首见
美的三件事	愿意来、愿意留、愿意信	第 20 章
随身三问	他说自己靠的是什么？他最难的那几年真正靠什么熬过来？中间那道缝我该补上什么？	导读、第 35 章
结语一句	先活在缝隙里：两边都站一站，再补	结语

附录三　SDE 管理学三组合对照表

三组合	三格	管什么	德鲁克写足了什么	缺了什么	本书编章
核心三角	S3 价值 · D3 最优化 · E3 能量	管理本身：目标＝三方程；路径＝六路径；动力＝三原理	D3：卓有成效、要事第一、有计划地放弃；E3：定力与干劲	目标写成靶子；势能几乎没写；六路径只认一条；回写多从上往下	第四编
使命	真 · 善 · 美	在轨 · 效率 · 吸引	真：结果在外面、顾客认的价值；善：权责、人是资源、社会责任	美没有自己的位置，散在四处	第五编
实践一	S3 · D1 意义三律 · E2 信息	为了什么、怎样说清、怎样量	创造律；逻辑与数学	自由律只留种子，幸福律空；符号不在理论里	第六编
实践二	S3 · D2 路径组织 · E1 三界	怎样一步步做、具体场景	现实界、自我界；动手、评估、反馈	理念界几乎不当场景；猜想、修正、迭代只走一半	第七编

三种管理：S3 价值管理（本书主轴）；S1 知识管理；S2 技术管理。落在 S1、S2 的内容标「越出价值管理」（如第 39 章野中郁次郎）。

这张表怎样读。　表的每一行，是一套组合；每一套组合，在全书里对应一编。读者想细看哪一行，就去读那一编。表里「写足了什么」一栏，是德鲁克的功；「缺了什么」一栏，是本书的读数，都在 SDE 这把尺子下。换一把尺子，读数会不一样。

三套组合合起来，有一个形状：凡是能先定下来、再往下推的，他写得最足（最优化、逻辑与数学、现实界、动手评估反馈）；凡是要边走边长、边长边改的，他写得少（美、势能、幸福律、符号、理念界、猜想修正迭代）。这个形状，就是第 42 章说的那个根。

附录四　失效户

「失效户」，指德鲁克那一套在哪些情形下不灵，或者用歪了会出事。每一户都列出：是什么情形，为什么不灵，书里哪一章讲过，可以怎样补。

失效户	为什么不灵	见	补法
刚起步、还没有人来的小店小团队	他的药是给「已经」的组织开的；这里缺的是吸引和走出来的路	第 43 章	从能量起手；先养美，后定靶子
什么都对、就是没人进门的新店	在轨和效率都在，美空着	第 6、20 章	门口换一样东西；给人一个停下来的理由
志愿组织、社区小组	吸引被收进「使命」，使命又被压成指标	第 9、46 章	三查倒过来查：先美，再善，最后真
只剩一张 KPI 表的单位	自我控制丢了，难量的删了	第 23、45 章	目标先自己提；信息先给本人；留几行不打分的栏目
走到一半要转弯的项目	目标定死了，没有转弯的路	第 26 章	允许走到一半改目标；改了的要有路写回去
老了、要重新长一遍的组织	有计划地放弃能砍旧的，长不出新的	第 43 章	砍过时的冗余，留养新的冗余；回到「还没有」的心态
被排满的管理者和个人	「要事第一」读成了「每格都填满」	第 31、51 章	有计划地冗余；留点空白
只靠顾问和外人诊断的组织	站在门口看得清真，摸不到美怎样养	第 7、30 章	当家人每月进门过日子
把美做成指标的组织	美变成新的靶子，就死了	第 44 章	美只养不考
机器排好、人只点确认的岗位	签字变成盖章，担不起	第 47、48 章	签字前能跟机器唱一回反调
太靠一个当家人的组织	儒家那一路的毛病，德鲁克的制度能补；可只补制度，美又会丢	第 36 章	制度你定，样子我做；两样都要

失效户	为什么不灵	见	补法
把人绑在组织上的「像个家」	美用过了头，没有真和善去校，自由被压住	第 37 章	给个人留说不的余地；美要拿真和善校
只有方向、没有回写路的改革	回写只从上往下，下面看见的写不回去	第 16、23 章	挂一块小白板；让一线的人说哪个目标不对了
只学了理论、没学到人文的经理人	课堂是门口，人心在门里	第 46 章	每周去工位旁边坐一坐

这张表怎样用。　失效户不是德鲁克的「错处表」，是一张「用他的时候要多留心的地方」的表。每一户，都对着书里讲过的一处缝；每一户的补法，都不扔他那张目标表，只是在表旁边补一样东西。读者要是在自己的单位里，认出了其中一户，可以先读那一户所在的章，再看补法。

附录五　名言出处核对表

说明：本书不替德鲁克编原话。下表把正文涉及的说法分成三类：有书名出处、可以当他的意思引的；常被安在他头上、本书不当原话用的；只作转述、待核的。所有措辞上站前须再核一遍原书。

一、有出处的说法（措辞以原书为准，本书只转述）

说法（大意）	出处
企业的目的只有一个正确的定义：创造顾客	《管理的实践》（1954）
企业有两项基本功能：营销与创新	《管理的实践》
目标管理与自我控制	《管理的实践》章名
卓有成效是可以学会的；五个习惯	《卓有成效的管理者》（1966）
知识工作者	《明日的里程碑》（1959）前后
创新机会的七个来源	《创新与企业家精神》（1985）
管理是一门人文艺术	《新现实》（1989），待核
我的长处是什么、我怎样做事、我的价值观、我属于哪里、我能贡献什么	《自我管理》（1999）
管理的三项任务	《管理：任务、责任、实践》（1973）
我们的事业是什么、将会是什么、应该是什么	《管理：任务、责任、实践》等，待核

二、常被安在他头上、本书不当原话用的

流传说法	本书处理
能衡量的才能管理／你无法衡量的就无法管理	非其原话（第 24 章）
文化把战略当早餐吃	非其原话，正文未用

流传说法	本书处理
管理是把事做对，领导是做对的事	来源有争议，正文未当原话用
预测未来最好的办法是创造未来	来源有争议，正文未用

三、只作转述、待核的

（以下各条，正文见括注各章）斯隆初见时「你看见什么就写什么」的谈话（第 7 章）；斯隆为一个职位谈几个钟头的大意；银行老板问「新位置要你贡献什么」；在凯恩斯课堂上「他们关心商品的行为，我关心人的行为」（第 4 章）；威尔第《法斯塔夫》与「一辈子追求完美」；「看日本画让眼睛清醒过来」；「保持生产率的秘诀是一个很大的废纸篓」（导论）；「领导力不是魅力」；「目标管理在知道目标时才管用」；「首先，不要明知故犯地伤害」；「做顾问靠的是问对问题」。

附录六　著作与生平年表

说明：年份一律待核。

年份	事
1909	生于维也纳
1927	赴汉堡当出口公司学徒，注册汉堡大学法律系
1929 前后	到法兰克福，做证券分析，后任报社编辑
1931	获国际法博士学位
1933	论斯塔尔的小册子被禁；离开德国赴伦敦
1934 前后	旁听凯恩斯讨论课；在伦敦初见日本画
1937	与多丽丝结婚，移居美国
1939	《经济人的末日》
1942	《工业人的未来》；到本宁顿学院任教（至 1949）
1943—1946	研究通用汽车；《公司的概念》（1946）
1949	《不合时宜的祁克果》
1950	任纽约大学管理学教授（至 1971）
1954	《管理的实践》
1959	《明日的里程碑》
1964	《为成果而管理》
1966	《卓有成效的管理者》
1969	《不连续的时代》
1971	到克莱蒙特研究生院
1973	《管理：任务、责任、实践》
1979	《旁观者》；日本画藏品书

年份	事
1979—1985 前后	在波莫纳学院讲东方艺术
1980	《动荡时代的管理》
1982、1984	小说《最后的完美世界》《行善的诱惑》
1985	《创新与企业家精神》
1989	《新现实》
1990	《非营利组织的管理》；以其命名的非营利管理基金会成立
1993	《后资本主义社会》
1999	《21 世纪的管理挑战》；《自我管理》
2002	获美国总统自由勋章
2005	在克莱蒙特去世

几本书，各给了什么。 正文里引得最多的几本，各用一句话说它们在本书里的分量。

《管理的实践》：目标管理与自我控制、创造顾客、组织的精神，本书的理论之刀主要量的是这一本。

《卓有成效的管理者》：五个习惯，最优化那一格写得最足的地方，第 14 章、第十四编的主要依凭。

《管理：任务、责任、实践》：三项任务、社会责任、正当性，善这一股写得最正的地方。

《创新与企业家精神》：七个来源、从小处着手、意料之外的成功，创造律和现实界写得最好的地方。

《非营利组织的管理》：使命与志愿者，他离美最近的地方，第 9 章、第 46 章的主要依凭。

《自我管理》：自我界写得最深的地方，也是他用「走出来」的顺序的地方。

《旁观者》：人生之刀的主要依凭；他没写进管理学的那一半，大多在这本书里。

年表怎样读。　　这张年表，可以跟第一编编末那张「人生发生序列表」对着看。那张表的最后一栏，写的是每一段他主要靠哪股力站住；这张表只列事。两张表合起来看，有一个形状：他的书，大多出在中年以后，在纽约和克莱蒙特；他的吸引力，却是从维也纳的客厅、汉堡的夜读、伦敦的画展一路攒起来的。书是后来写的，力是早就有的。

还有一处值得留意：1979 年这一年，他同时出了自传《旁观者》，参与了日本画藏品书〔待核〕。七十岁那年，他回过头去写别人，写画。这一年，可以看成他人生里美那一股力，第一次大大方方地走到台前；可它走到的，是他的自传和画册，不是他的管理书。

附录七　与第 166 号、第 207 号及站内各卷对账

与第 166 号。　第 166 号一卷写了二十位大师的缝隙。本书的写法照它：缝隙定位卡、保底、判语、只学理论的人卡在哪、两个同构的普通人故事、补法、随身三问。三处对账：

一，第 166 号的二十道缝里，「美」这一格始终空着〔以第 166 号为准〕。本书的主缝落在 S3 格内「真、善 → 美」，若站得住，是这一格的第一位。

二，第三道缝（D3 格内，理论砍冗余、人生靠冗余）与第 166 号华罗庚章同格同向。差别三处：华罗庚的冗余是被逼出来的，德鲁克的是自己挑的；华罗庚的往深里长，德鲁克的往宽里长；华罗庚那一章里它是主缝，本书里它是第三道缝，给主缝打下手（第 31 章）。

三，第 166 号稻盛和夫章，缝在 E3 能量格内（「他教的是燃烧，他靠的是蓄水」〔以第 166 号为准〕）；本书第 37 章与之对账：稻盛的经营里美是明着用的，德鲁克的理论里美是空的。

与第 207 号。　第 207 号《普通人都能读懂的德鲁克》（王德生、邬燕琴），从「创造」进门：一个人、一间没有员工的办公室，他站到了创造这一边，又给创造立了一条规矩。本书从「吸引」进门。两本可以对读：第 207 号看他的创造律，本书第六编第 22 章也写创造律写满，并补上自由律与幸福律的乘法；第 207 号写那间没有员工的办公室，本书第 10 章写「一个人的工作室」，落在第二道缝上。两本的判断，本书未见冲突之处，具体对照待两本统稿时再核。

与第 129 号。　第 129 号《思想和知识工厂》站在 S1 知识那一格，问知识怎样被生产出来；本书站在 S3 价值那一格。德鲁克的「知识工作者」在两本里角度不同：在第 129 号是知识的生产者，在本书是需要被当成人、需要自己管自己、需要被一个组织吸引住的人（第 39 章）。

与本系列教育哲学卷、法哲学卷。　三门应用哲学，各有一把小尺：教育是装、挖、长，法是找、立、长，管理是管、带、长；各有一个时间封口词：教育的「阶段」，法的「终局」，管理的「目标」。本书第 25 章「先定靶子」，就是管理学的封口词「目标」现形的地方。

三门应用哲学，六处换。　教育哲学卷、法哲学卷、本书三门做下来，写法上有六处换：一，三个先在（管理：先在的组织、先在的人、先在的方法）；二，一把小尺（装挖长、找立长、管带长）；三，实践场（教育：他的学校；法：他的职位与案件；管理：他管过的组织，以及他自己的日子怎么管）；四，学科六问；五，站内书架；六，「用得上」的三种人（管理：被管、管人、管自己）。三门做下来的一条体会：理论写给别人用的学科，缝隙最宽，人生之刀最有用。德鲁克一卷，是这条体会最清楚的例子：他的理论被千千万万个单位直接拿去照着做，他没写进去的那一样，也就被千千万万个单位一起少掉了。

与站内三视角各卷。　本书用到的三方程、六路径、三原理，与站内三视角入门诸卷同源；本书只在管理这一门里用，不另作讲解。