

《人生下半场》作者班福德亲述他与管理大师的 20 年过往
完整呈现真实的德鲁克

DRUCKER

& ME

What a Texas Entrepreneur
Learned from the Father of Modern
Management

德鲁克和我



现代管理之父
带给一位企业家的启示

[美] 鲍勃·班福德 (Bob Buford) / 著 王洋 / 译 陈驯 王欣 / 审校



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

两位想要改变世界的大师，一段鼓舞人心的真实故事。

彼得·德鲁克是一位多产的大师，他一生中写过上百篇论文和超过30本著作，其中充满了精妙的评论和深刻的洞察。这些庞大的文献给那些想要全面深入地了解德鲁克思想的管理者带来了一个现实难题：从哪里开始？怎样才能更好地理解德鲁克？

如果你尚未进入德鲁克思想的广阔海洋，这本书可以作为绝佳的起点；如果你已经阅读过德鲁克的著作，本书则会为你增添一个独特的视角；如果你已开始思考，若能以彼得·德鲁克作为自己的老师和教练，这本回忆录将带给你罕见的、真实的体验。

——吉姆·柯林斯

德鲁克和我

现代管理之父带给一位企业家的启示

[美] 鲍勃·班福德 (Bob Buford) / 著 王洋 / 译 陈驯 王欣 / 审校

 **机械工业出版社**
CHINA MACHINE PRESS

DRUCKER & ME

德鲁克和我

[美] 鲍勃·班福德 (Bob Buford) / 著 王洋 / 译 陈驯 王欣 / 审校



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

彼得·德鲁克是一位多产的大师，他一生中写过上百篇论文和超过 30 本著作，其中充满了精妙的评论和深刻的洞察。这些庞大的文献给那些想要全面深入地了解德鲁克思想的管理者带来了一个现实难题：从哪里开始？怎样才能更好地理解德鲁克？

如果你尚未进入德鲁克思想的广阔海洋，这本书可以作为绝佳的起点；如果你已经阅读过德鲁克，本书则会为你增添一个独特的视角；如果你已开始思考，若能以彼得·德鲁克作为自己的老师和教练，这本回忆录将带给你罕见的、真实的体验。

Drucker & Me: What a Texas Entrepreneur Learned from the Father of Modern Management / By Bob Buford / ISBN: 9781617952760

Copyright©2014 by Bob Buford.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced by any means whatsoever without written permission from the publisher.

The Chinese edition Copyright © 2018 by China Machine Press.

This title is published in China by China Machine Press with license from Bob Buford. This edition is authorized for sale in China only, excluding Hong Kong SAR, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书由 Bob Buford 授权机械工业出版社在中国境内（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）出版与发行。未经许可之出口，视为违反著作权法，将受法律之制裁。

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2016-3493 号。

图书在版编目（CIP）数据

德鲁克和我/（美）鲍勃·班福德（Bob Buford）著；王洋译．—北京：机械工业出版社，2018.3

书名原文：Drucker & Me:What a Texas Entrepreneur Learned from the Father of Modern Management

ISBN 978-7-111-59414-7

I. ①德… II. ①鲍… ②王… III. ①德鲁克（Drucker, Peter Ferdinand 1909-2005）—生平事迹 IV.①K837.125.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 050932 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：李新妞 责任编辑：廖 岩

责任校对：李 伟 责任印制：孙 炜

保定市中华美凯印刷有限公司印刷

2018 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

145mm×210mm·7.75 印张·1 插页·109 千字

0001—4000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-59414-7

定价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：（010）88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：（010）68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

（010）88379203

教育服务网：www.cmpedu.com

封面防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

《德鲁克和我》一书饱受赞誉

我曾亲眼见证了两位挚友——彼得·德鲁克和鲍勃·班福德——之间引人入胜的故事。鲍勃曾有机会跟人类历史上最闪亮的思想家对话，如今每个人都能从中获益。

——里克·沃伦博士 (Dr. Rick Warren)
马鞍峰教会创始牧师，《标杆人生》(*The Purpose Driven Life*)

作者

我热爱《德鲁克和我》一书。不论对我的人生而言，还是对许多其他人而言，我都无法找到比彼得·德鲁克和鲍勃·班福德能带来更大影响力的人。他们之间的友谊和富有启发性的互动都是我不愿错过的礼物！

——肯·布兰佳 (Ken Blanchard)
《一分钟经理人》(*The One Minute Manager*[®]) 与《卓越领导》
(*Leading at a Higher Level*) 合著者

德鲁克和我

唯有鲍勃·班福德能以如此生动和真实的方式捕捉到彼得·德鲁克的思想精华，还有谁能像鲍勃·班福德这样与德鲁克亲密无间呢？鲍勃的书体现了纯粹的德鲁克精神。

——弗朗西斯·赫塞尔本（Frances Hesselbein）
弗朗西斯·赫塞尔本领导力学院（前彼得·德鲁克非营利组织管理基金会）总裁兼 CEO

《德鲁克和我》不仅是一本不可多得的好书，它更从一个我们从未有过的亲密角度描绘了彼得·德鲁克：一位挚友和导师。它以这种方式向我们揭示了重要的组织经验教训，也提供了耐人寻味的人生经验教训。目前市面上有不少有关德鲁克的书籍，但这本是真正出类拔萃的。

——瑞克·沃兹曼（Rick Wartzman）
德鲁克管理研究院执行董事，时代周刊网专栏作家

作者以引人入胜、发人深省、充满挑战的方式，向读者描述了一段了不起的友谊，将我们带进了这段非同一般的关系之中。

——斯蒂芬·赖内蒙德（Steven Reinemund）
维克森林大学商学院（Wake Forest School of Business）院长，
百事公司前董事长兼 CEO

所谓导师，就是将生命投入他人的生活和工作并产生影响的人。对于鲍勃·班福德，彼得·德鲁克就是这样一位导师；而后，班福德又变成其他无数人的导师。这是一段温暖人心的故事，讲述两个人如何改变了彼此的人生，又如何运用这种改变引发了一系列连锁反应来满足“人类的需求并且减轻苦难”。这一连锁反应至今仍在改变着我们的世界。

——理查德·斯特恩斯 (Richard Stearns)

世界宣明会 (World Vision) 主席，《堵住福音的破口》[⊖]

(*Unfinished: Filling The Hole in Our Gospel*) 作者

《德鲁克和我》实为一本杰出之作。我首次阅读时认真做了笔记，之后又读了两遍。我非常高兴能公开地对鲍勃和他的著作表示赞许。这本书虽薄，却分量不轻！书中处处闪现着智慧，讲述了深度的协作和发人深省的领导力，教会我们每一个人如何在服务他人中度过有价值的一生。

——汤姆·蒂尔尼 (Tom Tierney)

布利斯班集团 (Bridgespan Group) 主席兼联合创始人

⊖ 台版译名。——译者注

我并不认识彼得·德鲁克本人，但自我记事以来就仰慕他的成就。《德鲁克和我》提供了一个了解这位重要人士非同寻常的角度，让我们以更丰富的视角了解他所做出的不可思议的贡献。我深深地感激鲍勃与我们分享这一切。

——科特·普伦（Curt Pullen）

Herman Miller[Ⓒ]北美执行副总裁兼德鲁克管理研究院顾问委员会主席

《德鲁克和我》很好地诠释了导师的真谛。这是一位导师和他的学生之间温暖人心的故事。任何一个处于辅导关系当中的人都可以此为范例，我们也能从故事中看到这样的辅导如何让双方都获益匪浅。我感觉自己就是他们对话的一部分。此外，书中体现的彼得·德鲁克的智慧也甚为宝贵。这本书值得你反复研读，是我近年来读到的最佳作品。

——威利·豪勒（Wally Hawley）

InterWest Partners[Ⓒ]联合创始人兼慈善家

Ⓒ Herman Miller, Inc. 公司是一家全球知名的办公家具生产商。——译者注

Ⓒ InterWest Partners 风险投资公司成立于 1979 年，业务重点是中小型医疗保健和信息技术。——译者注

这个发生在一位企业家和一位传奇般的管理思想家彼得·德鲁克之间的故事引人深思，他们之间的协作向我们展示出：当伟大的思想遇见热情高涨的执行者，就可以真正地改变这个世界。

——麦克·乌尔曼 (Mike Ullman)

美国百货商店连锁运营商 J.C.Penney 的 CEO 兼董事

鲍勃·班福德的又一力作——不仅如此，我们还能从中收获彼得·德鲁克的人生智慧。

——菲利普·安舒茨 (Philip Anschutz)

安舒茨集团 CEO 及所有者，慈善家

很少见彼得·德鲁克为其他作者的著作作序。然而，他却两次为鲍勃·班福德作序。你能从这一点看得出德鲁克和班福德之间的相互尊敬。《德鲁克和我》一书生动地讲述了两人的关系，从他们的人生中汲取的智慧将成为指引我们前进的灯塔。

——布鲁斯·罗森斯坦 (Bruce Rosenstein)

《领导者与领导者》(*Leader to Leader*) 总编辑，《用德鲁克的方法创造你的未来》(*Create Your Future the Peter Drucker Way*) 作者

德鲁克和我

多么传奇的故事啊——全世界最聪慧的企业家鲍勃·班福德，与 20 世纪引领全球的管理思想家彼得·德鲁克之间，基于信仰建立起了毕生的伙伴关系——以及他们的合作如何改变了世界！

——比尔·德雷顿 (Bill Drayton)

阿育王社会创新者基金会 (Ashoka: Innovators for the Public) CEO

我仰慕鲍勃·班福德那些能改变人生的书已有多多年，《德鲁克和我》是我新的最爱。这本书读来引人入胜，极其巧妙地描绘出鲍勃和彼得·德鲁克之间的私交，让我们能从一个平凡人和朋友的独特视角深入了解德鲁克。

——杰克·伯格斯特兰 (Jack Bergstrand)

品牌速度咨询公司 (Brand Velocity) CEO

《德鲁克和我》一书诠释了伙伴关系的力量：彼得·德鲁克的天才大脑与鲍勃·班福德的心领神会和锐意进取融合。即使现在，也很少有人意识到他们之间亲密无间的合作关系已经实实在在地改变了当今教会的面貌。书中蕴含的真知灼见会令任何一位精神领袖获益匪浅。这是一个不能不读的故事。

——罗伯特·路易斯 (Robert Lewis)

牧师兼“大学男生营” (Men's Fraternity) 创始人

更多德鲁克和班福德的朋友和读者的书评，请参阅本书文末。

预见未来的最好方式就是去
创造未来。

——彼得·德鲁克

谨以本书献给彼得·德鲁克先生的思想，
是您帮助了众多求索的人们；
并献给所有坚定前行的人。

中文版推荐序一

人类是在故事中成长的。世界上最好听的故事都是有关生命曲折变化的故事。许多人喜欢讲故事，但只有少数人能把故事讲得精彩；许多人喜欢听故事，但能够听懂故事的人不多。好故事讲究的是真切实在，不欺世骗人；好故事无需华丽辞藻，但求与读者产生共鸣；好故事能够塑造听者的灵魂，促进人间的真善美爱。好故事必须有人传讲，好故事必须有人聆听，好故事必须引发人们的思考。要讲好自己的好故事，首先必须学会聆听别人的好故事。

德鲁克先生的故事就是这种能够发人深省、能够让读者与听者“心头为之一震”的故事，就是这种可以改变与更新许多人的生命的故事。鲍勃·班福德的《德鲁克和我》虽然篇幅不长，但是故事不小；许多情节都是作者与德鲁克先生私交时的真情实意的流露。作者不是被德鲁克“管理”成一名优秀的企业家，而是通过德鲁克找到了人生的新的开始。在关键的人生转折点，在特别的处境中，能够

遇见正确的“贵”人，这真是人生最幸福的事情。没有什么比这种人生境遇更加美妙的了！

对“德友”来说，本书是深度了解德鲁克为人、为师的重要资料。对有兴趣实践管理学的企业界人士来说，本书会促进他们反思人性与生命对组织机构管理的真实意义。对已经获得成就并不满足于现状的人，尤其是那些需要或正在思考“人生下半场”“从成功人生走向更有意义的人生”、寻求职业生涯的“第二曲线”（查尔斯·汉迪语）以及善于反省自己的过去的人来说，本书算是“一剂猛药”，能帮助许多人重新理解自己、找到自己、定位自己、贡献自己。有意思的是，在《德鲁克和我》一书中，作者使用了许多基督教会的实例。在教会遭遇发展瓶颈或缺陷暴露时，可以从现代管理学的角度去省察并发现问题所在，然后再思突破与开拓。虽然基督教会承担福音使命、关注人的灵性与信仰的需要，但是，教会依然需要管理，也是“可管理的”，也需要在管理上做“有目的的创新”。管理不是让教会成为“企业”，而是“让教会成为教会”。

德鲁克称自己为“社会生态学者”，主旨是通过合适的管理来促进社会的正常运作。他具有古典欧洲学者的质

朴风范，在纷繁复杂的现代社会中研究、探索并实践管理，被誉为“现代管理学之父”。如果我们可以接受管理学作为一门“综合学科”的大致共识，那么，德鲁克的管理学对现实社会的批判是很“哲学的”，甚至有时走向“存在主义神学”的路径，尤其是当他宣称自己是个“克尔凯郭尔主义者”（Kierkegaardian）的时候。在当代社会语境中，哲学与神学的某种“叹息”，的确可以让现代人心灵的“伤痕”显现出来；毫无疑问，知觉稍微敏感一点的人，都会知道哲学与神学对现代人的生存意识的重大意义，以及对社会学与管理学所起到的积极作用。我们至少可以从德鲁克的管理思想中领略一二。

无论是讲者、写者，还是听者、读者，故事终究是故事，当讲者与听者、写者与读者交融于同一个故事中时，故事就活了，人也就活了。

我愿意把这本书推荐给您，理由很简单——您一定就是那位认真听故事的人，而下一个讲故事的人，我期待就是您。

陈驯

2018年1月28日于燕园

中文版推荐序二

2015年10月26日下午，在位于美国得克萨斯州达拉斯市的办公室里，鲍勃·班福德先生和德雷克·贝尔先生接待了我们一行三人，Mr.PhillipPan、郝容榕女士和我。我们为准备2015年11月19日在北京举办的“第十届中国彼得·德鲁克管理实践论坛”专程去拜访他，希望录制一段他的致辞。

第一次接触到班福德先生的思想是在2010年7月份，时任彼得·德鲁克管理学院院长的杜绍基先生送给我一本《人生下半场》。当时，我已经在国际企业中工作了将近20年，隐隐约约地觉得自己应该好好想一想下半辈子究竟想要什么、究竟应该做些什么。接过书的那一刻，我不禁脱口而出：“这世上有人已经思考过我正在思考的问题，真是太好了！”虽然我当时就意识到这本书可能会改变我的人生轨迹，但是怎么也没想到，五年后，我竟会与班福德先生面对面交流。

那天，班福德先生认真地听完我们的介绍，然后，用了两个多小时分享他的经验和建议。班福德患有一种类似帕金森症的神经系统疾病已经多年，思维虽然敏捷依旧，但肢体行为和语言表达都受到一定的影响。然而，他一丝不苟地表达着自己的观点，真诚的目光里充满了生命的活力，感动了在场的每一个人。就在我们即将离开的时候，他在门口叫住了我们：“我有一段非常珍贵的录音，希望与你们分享。”班福德让他的助手找出了在本书第十三章中提到的德鲁克先生最后一次接受公开采访的录音，他伸出手，我们所有的人拉成了一个圈。音箱里传出德鲁克特有的、带着奥地利口音的英语：“是的，我就是是一个非常普通、非常传统的基督徒。如此而已！我不用思考这个问题，我听从召唤！我用不着思考这个问题。我该做的就是说一声：‘遵命，我主！’”95岁的德鲁克就这样平和而坚定地阐明了自己对“生命必然的转折点”的态度。我拉着班福德先生的手，那一刻的感受，终生难忘。那一刻，我萌生了将本书介绍给更多朋友的想法。

人的成长离不开良师益友。早年间，我曾询问我的一位导师我该怎样报答他。他说：“希望有一天你能帮助更

多需要帮助的人。”这正是我在《德鲁克和我》一书中看到的。当班福德开始思考如何将自己的人生目的从追求成功转向寻找意义的时候，德鲁克成为了他的导师，用生命之光照亮了他的未来。进而，班福德作为“催化师”与德鲁克一起照亮了更多的人，这些人又将光明带给了更多的生命……生命之光若能薪火相传，我们的社会就会越来越光明。

感谢机械工业出版社为本书出版做出的贡献。希望我的分享对大家阅读本书有所帮助。

王欣

2018年2月3日于海口

序 言

本书篇幅虽短，但内容精致，是由彼得·德鲁克最钟爱的学生之一鲍勃·班福德所著。书中讲述了作者结交德鲁克的往事，从大师的言传身教中直接学习的心得，以及运用所学改善他人生活的实践。本书遣词造句极为用心，让我们窥见了一个真正伟大的老师如何通过一个真正了不起的学生影响世界的秘密。班福德通过讲述自己的故事，还原了德鲁克的一段真实生活，与此同时，也以非常深刻的方式分享出德鲁克最重要的经验教训和观察洞见。

彼得·德鲁克是一位多产的天才作家。他以敏锐的观察和深刻的洞见发表了数百篇文章、出版了 30 多本著作，累计上万页文献。思维缜密的领导者都知道自己必须对德鲁克的见解有所了解，然而，浩如烟海的文献带来了一个现实问题：从哪里开始？怎样才能更好地理解德鲁克？如果你尚未进入德鲁克思想的广阔海洋，这本书可以作为绝佳的起点；如果你已经阅读过德鲁克的著作，本书则会为

你增添一个独特的视角；如果你已开始思考，若能以彼得·德鲁克作为自己的老师和教练，这本回忆录将带给你罕见的、真实的体验。

思维缜密的领导者都知道自己必须对德鲁克的见解有所了解，然而，浩如烟海的文献带来了一个现实问题：从哪里开始？怎样才能更好地理解德鲁克？如果你尚未进入德鲁克思想的广阔海洋，这本书可以作为绝佳的起点。

我非常享受阅读班福德笔下这些动人的往事；同时我也注意到，在德鲁克的教导给我们带来的影响之中，有三个主要的元素。第一，他会要求学生独立思考，而不是直截了当地告诉他们要思考什么。德鲁克会在定期会谈之前让班福德写一封长信，借此促使他努力思考自己面临的挑战都有哪些。另外，德鲁克总会在指导开始的时候先提一些富有挑战性的问题，并不急于传达自己的观点和想法。德鲁克教学的最伟大之处在于并不直接给出答案，而是提出富有挑战性的正确的问题。他要求班福德独立思考。因为德鲁克的教学方式类似于苏格拉底，所以他从学生那里学习到的丝毫不少于学生从他那里学到的，而这正是他持续不断自我提升的秘密。最伟大的教师始于虚怀若谷，深信只有先向自己的学生学习，才能为他们提供最好的服务。

第二，德鲁克改变的不仅仅是学生的思维，还有他们的人生；又进而通过这些学生改变了更多的人生。想象一下，假如学生像发射出去的箭头，在时间和空间中前行；即使你只能让他的轨迹发生微小的改变，经年累月之后，这个小小的变化也将使其与之前的轨迹相去甚远。再想象一下，如果这个箭头又改变了其他成百上千个箭头的轨迹，那么这位教师便能借由乘数效应在世界范围内施展自己的影响力。这正是德鲁克的为师之道。他帮杰出的学生设定锐意进取的目标，从而改变他们的人生。正如他激发班福德把自己的下半生过得比前半生更有意义，从而彻底打消了班福德有关退休的想法。德鲁克建议班福德“把美国基督教蕴藏的能量激发出来”——这可不是一个小任务——正是因此，班福德走上了一段探索之路，成就了其一生中最具创造力和生产力的年华。

第三，德鲁克在“对的学生”身上能得到很高的“运气收益”。[⊖]我一直都对好运气很感兴趣，想知道好运气（或者没有好运气）在那些取得非凡成就的人身上发挥着什么作用。结果却是，当我们不厌其烦地给好运气下定义、找定量的时候，通过调查却发现，表现最好的领导者和他们

⊖ Return on Luck，借用 Return on Investment（投资收益）的概念。——译者注

所在的公司并没有比业绩稍逊的公司更走运，他们没有多一些好运气或者少一些坏运气，也没有更好的运势或者更猛的运势。然而，他们确实收获了更高的“运气收益”。他们正视每次运势，不论是好运气还是坏运气，都能认清形势、抓住机会，因此就能比其他人从中收获更多。因此，我们每一个人都应该思考的问题，不是好运气是否终将眷顾我们，而是在运势来到之时我们应该做些什么。这与彼得·德鲁克有什么关系呢？不如按这个思路想想：对于一位老师而言，最重要的运势就是有一位伟大的学生拜于门下；在意外发现命运给自己带来了一位伟大的学生之后，一位伟大的老师就在这个学生身上投入十倍的精力。彼得·德鲁克意识到，专心教导鲍勃·班福德的收益将远远高于教导一批资质平庸的学生。

德鲁克的影响力不仅源自于其思想，更源自于他的整个思维方式和他作为一位教师的力量。他的思想根植于经验，而非基于纯粹的理论研究；他通过寻找事实，并在这些事实、证据和实践经验的基础上探究本质。有一次，我问德鲁克他做咨询的目的是什么，他说道：“啊，那就是我的实验室呀！”他不愿意只是坐在那里构想一些宏伟思想，而是希望以其真知灼见实实在在地影响到他人的人生。德

鲁克关注切实的成果，同时他也进一步地将自己的教学提升到更高的层次，超越了“如何做事”的范畴。“他把我的注意力从日常经营的烦琐细节上转移开，转而关注个性、愿景和责任等更宽广的领域。”班福德在书中写道。德鲁克认为“管理”——以及它的近亲“领导力”——是一种自由艺术，^①而非技术官僚的把戏。

德鲁克的影响力不仅源自于其思想，更源自于他的整个思维方式和他作为一位教师的力量。

我相信，德鲁克孜孜不倦地为一个充满挑战而又极其重要的问题寻找答案：什么样的原则和措施才能让社会生产率更高，同时更加人性化？鲍勃·班福德曾跟我说过，他认为彼得·德鲁克对自由战胜极权主义（totalitarianism）所做出的贡献丝毫不逊于包括温斯顿·丘吉尔在内的任何人。起初，班福德极端的言论让我感到困惑，而后我开始明白并认可他很可能是正确的。为了与暴政抗争，让一个自由的社会能在最佳状态下运行，我们必须让业绩突出、运营顺畅的组织机构遍布全社会；而这些独立自主的机构

① Liberalart，也被译作“博雅艺术”“人文艺术”“自由技艺”等。——译者注

有赖于卓越管理。这就是经典的“德鲁克二元性特征”，把大和小、实践和理念、微观和宏观整合起来：一方面，他为管理者找寻着“解决之道”；另一方面，他构建起整个人类社会的、最重要的长远问题的“解决之道”。

最后，也是最为重要的，德鲁克在他全部的工作中都倾注了对个人最大程度的同情心和关爱，这正是造就这位伟大老师的基石。我坚信，德鲁克的核心思想在根本上是正确的，也坚信他关于社会的洞见在过去和将来都会被历史证明是正确的。然而，有一点我认为彼得·德鲁克错了，至少不全对。当鲍勃·班福德问德鲁克应该做些什么来传承他的思想时，德鲁克不耐烦地把话题转移开了：“我的思想遗产就是我的作品。”确实如此，但并不完整。在我看来，还有一笔同等重要的思想遗产，可能体现在他的学生以及他们对世界的影响上。如果德鲁克不是这样一位伟大的教师，如果他只是抱着打字机隐居深山，我相信他的影响力将会大打折扣。如此来看，鲍勃·班福德所著的这本《德鲁克和我》正是见证德鲁克思想遗产的最好礼物。

吉姆·柯林斯（Jim Collins）

于科罗拉多州博尔德市

2013年4月8日

目 录

CONTENTS

《德鲁克和我》一书饱受赞誉

中文版推荐序一 陈驯

中文版推荐序二 王欣

序言

引言 / 1

第一章 你请回吧 / 5

我曾经见过德鲁克上百次，但这次截然不同。

第二章 乱世旁观者 / 17

他对将管理发展为一种职业越来越感兴趣，他相信，如果我们要拥有一个有效运转的社会，这些正在快速崛起的公司——或许是当今最重要的组织机构——必须要有效地运转并负起社会责任。

第三章 初见德鲁克 / 27

别人谈论机器人和计算，而他阐述了洞察、远见和情境。

除此以外，德鲁克关于企业中人文层面的思想也令我感到心有灵犀。我重视道德，但不是道学家；我充满理想，但非理想主义者。

第四章 问题背后的问题 / 39

那一刻，我豁然开朗。透过他百转千回的解答过程，我发现他始终思路清晰，而且更重要的是，他很清楚为什么要用这种方法讲解。他的知识面之广，令我瞠目结舌，以致我一生都在钻研历史和文学。

第五章 非凡的平凡 / 51

商业方面的书籍讲的都是战略和职能——即成功运营公司的机制。小说则教会你人性——人们如何思考、如何行动，以及什么对他们重要。我对人的兴趣比对商业的兴趣大得多。——彼得·德鲁克

第六章 德鲁克的三个教诲 / 65

我从德鲁克那里学到的最重要的教诲之一……他坚信一个组织一旦开始以内部人员的利益为重，而不是以顾客的利益为经营目的时，便走上了灭亡之路。

第七章 从商业成功到人生意义 / 77

德鲁克鼓励我寻找能引发巨变的事情，而非循序渐进

的收获。“奉献并不是成果，”他时常提醒我，“生命的改变才是！”

第八章 谋划人生下半场 / 91

我们希望发现这些创新者，并把他们联结起来，从而促进持续不断的创新。我们希望他们能跟大家分享自己的想法，将自己的影响力之道传授给他人。我们借用他们的公信力，而非我们自己的；我们搭建舞台，而不演节目。

第九章 德鲁克与传道人 / 105

德鲁克停下来，脸上带着神秘的微笑，我瞬间被击中了。一切真的发生了！虽然我置商业前程于不顾，投身到这个更大的事业中，但心里其实一直在打鼓：这一切会有任何实际的成果么？还是说我只是开了几张支票让自己感觉良好而已？

第十章 要么做大，要么回家 / 115

德鲁克不知多少次建议我跟这些真心愿意满足人们需求的牧师和教会合作。换言之，我在商业领域取得的经验，让我能够与这些教会一起树立起一个宏伟的愿景，而不仅仅停留在维持生存的阶段。

第十一章 有目的的创新 / 131

“是德鲁克教会我，领导者不要一上来就问‘我想做什么（What I want to do）？’”他曾经告诉我，“相反，伟大的领导者总是会问：‘哪些事需要完成（What needs to be done）？’”

第十二章 精神导师和朋友 / 145

《经济人》杂志在悼念德鲁克的讣告中曾提到他与那些“针对微不足道的课题撰写长篇累牍、晦涩难懂文章的学术贩子”形成了鲜明的对比。他如此高产，却从未想要打动其他教授们，而更希望自己的作品能被真正的管理者阅读。

第十三章 信仰的问题 / 157

德鲁克对非营利组织的兴趣，源于他坚信我们文化中最显著的需求，就是让我们的人生对自己及对他人有用处，而这也正是我想做的事情。

第十四章 拯救社会 / 169

德鲁克做的每一件事、他写下的每一个字都源自他矢志不渝地坚信我们最终将迎来一个运作完全正常的社会。

他坚信每个人都能贡献自己的力量,让我们的世界更美好、更仁慈。

跋 变革的催化师 / 191

更多德鲁克和班福德的朋友和读者的洞见 / 199

致谢 / 215

关于作者 / 217

引 言

开始写这本书时，我召集了一群富有创造力的人帮我找到故事的轮廓和焦点，这是我每每开展一个新项目时惯用的方法。我与畅销书作者兼管理咨询专家彼得·德鲁克之间的友谊长达 20 年，而且，我完好地保存了每次与彼得会谈的文字记录，总计超过 1 000 页。我仿佛感觉这本书就藏在那些文字的汪洋中，我只是需要一些客观的阅读者和聆听者帮忙把它找出来。

整个过程历时将近五年，而我的团队只开了大概一天的会，就确信这将是一本出色的书，但当我开始写作时，却感觉这无非是又一本有关彼得·德鲁克的书而已，已经有很多类似的书了，并且以后还会有很多同类的书出版。我最不想做的就是“又写了一本这样的书”。

在我几次尝试动笔失败之后，团队里的一位成员这样对我说：“你很幸运，能跟德鲁克近距离接触，还私交甚好。

他是你的朋友。那么，为什么不写写你这位朋友呢？让我们可以从德鲁克知己的独特角度了解他。”

这正是我写作的初衷——展现传奇背后的那个人。

通常，这类书籍大卖的原因是因为爆料丑闻。如果你期待的也是这个，那恐怕就要失望了。首先，我鄙视以如此愚蠢且鄙陋的方式出卖友情的所谓“朋友”；其次，我也并不打算放弃自尊。

但即使一瞬间我有想去“爆料”的念头闪过，也会以失败而告终，因为确实完全无料可爆。德鲁克是少有的几个真正会按照对别人的教导来约束自己人生的人。德鲁克的职业生涯源于建立一个“运作完全正常的社会”（fully functioning society）^①的初心，而在他看来，这一切始于人类自身能真正有效地生活。他的生活原则性极强，与有损健康的追求或者轻浮的诱惑完全绝缘。他深爱着他的妻子、他的家庭和他的工作。即使把所有时间都用在他所钟爱的

① “运作完全正常的社会”，源自德鲁克2002年出版的著作《功能社会》（*A Functioning Society*）。他提出：“如果社会没有赋予个体身份和功能。那么，社会就不是社会，而是一群社会原子在这个空间里漫无目的地飞舞。只有当权力具有合法性时，才会有社会结构的存在；否则，就只是一个仅仅依靠奴役和惯性维系的社会真空。”
——译者注

这些事情上，他也会觉得亏欠。

德鲁克是少有的几个真正会按照对别人的教导来约束自己人生的人。他的职业生涯源自于建立一个“运作完全正常的社会”的初心，而在他看来，这一切始于人类自身能真正有效地生活。

谈到友谊，我们本是不太可能成为朋友的两个人。年龄上相差一个时代；一个人的英语带着浓浓的奥地利口音，另一个人讲话带着厚重的得克萨斯味道；我掌管着一家有线电视公司，而德鲁克甚至连台电视机都没有；我西装革履，德鲁克爱穿长袖T恤衫，每一粒扣子都系着，还在打领带的地方系上了一条波洛领带；^①我喜爱达拉斯牛仔队，^②他喜欢日本艺术。但在几年的相处之后，我们发现两个人都对一件能够改变世界的事情充满了热情。

虽然我心里也知道，出版社几乎从不会采用作者建议

① 波洛领带（bolo tie）是一种美国西部风格的金属挂饰，由一条绳带和一个金属挂扣组成，搭配正装或休闲装皆宜，随意又讲究，能增添轻松的气氛。——译者注

② 达拉斯牛仔队（Dallas Cowboys）是得克萨斯州阿灵顿的一支职业橄榄球队，于1960年加入美国国家橄榄球联盟。它是大联盟历史上的一支非常成功的球队，常被称为“美国之队”。——译者注

的书名，但在创意团队最后一次开会时，我们还是花了一点时间做头脑风暴，想为这本书取一个合适的书名。因为心中有了一个书名之后，能让我更加专注地把事情做好。在头脑风暴中，我们提到了“拯救社会”这个书名，但最终还是没有被采纳。虽然这听起来非常高尚、充满雄心壮志，甚至有点自以为是，但它确实道出了德鲁克和我的人生使命。在这本书中，我将尽力准确地阐释我们打算如何完成这一使命。

第一章 你请回吧

这一回，他真的要离开我们了。

——多丽丝·德鲁克

我已经记不清有多少次听德鲁克说过“要在开始的时候预见到结果”。十几次？上百次？这是我每次开展一个项目时都会谨记的几条格言之一，因此，它也适用于写作本书。本书始于美国科罗拉多州阿斯彭市，^①我时不时地会来这里思考、写作、寻找自我。这一次，我邀请了布雷特·伊士曼（Brett Eastman）这位极富创造力的思考者同行。正当我们俩讨论一件时下极为重要的事情时，我的妻子琳达（Linda）打断了我们，带来了一个我知道总有一天会到来的消息。

我挚爱的良师益友，彼得·德鲁克，病危了。

无情的事实如梦魇般冲击着我：他感到身体不适，随即被送到医院。家庭成员从世界各地飞来见他最后一面。大家讨论是否要拔掉维持他生命的管子。

我知道我必须做点什么，但是我有无数理由不想去做。德鲁克虽年事已高，却依然思维敏捷，我实在想象不出他现在的样子。我非常了解他，知道他不愿看到自己成

① 阿斯彭市（Aspen），始于19世纪的一座采矿城，原始风貌保存良好，现为富豪名流的滑雪度假胜地。——译者注

为伤感绝望的对象，尤其是当他面对前来送别的人们，却再也无法以聪慧的言语保持自己尊严的时候。

接下来要面对的就是交通问题了，从偏远的阿斯彭市到哪儿都不容易，而德鲁克恪守的欧洲传统务实作风更令事情雪上加霜。寻找波莫那镇医院（Pomona County Hospital）的过程耗尽了我对洛杉矶市高速公路系统仅有的一点儿好感。而德鲁克似乎对所有事情都了如指掌。有一次他告诉我，一家不错的地方医院与著名的梅奥诊所或者加州大学洛杉矶分校的医疗中心^①对你的治疗没什么区别。当得知他选择在这家医院度过自己生命最后的日子时，我只能报以会心的微笑。

我一直认为，在如此情形下，朋友之间如果还有未尽之言，那么这段友谊也就没什么开始的必要了。我们两人都不需要在临终的床前相互表达友爱或感谢。在彼此都感到如此窘迫的氛围中，我们又能够获得什么呢？然而，留在阿斯彭市的想法被琳达的一句话迅速打消了。

① 梅奥诊所(Mayo Clinic)和加州大学洛杉矶分校的医疗中心(UCLA Medical Center)均为美国及世界一流的医疗机构。——译者注

“你应该去。”

当然，她是正确的——她几乎总是正确的——当布雷特提出跟我一起去的时候，我还有点不太情愿地收拾着行李，他则在积极地打电话安排机票。在琳达开车送我们去阿斯彭市小小的皮特金县机场（Pitkin County Airport）的路上，我陷入了无以言表的悲痛和无与伦比的恐惧之中。除了琳达和耶稣，没有任何人比德鲁克的话语以及他列举的《圣经》中的事例对我的影响更为深远了。而这一次很可能就是我们有生之年最后一次见面。

布雷特想尽办法拼了几段航班，我们飞到了长滩（Long Beach）。我租了一辆车，他转机飞回加州橙县（Orange County）与家人团聚。因为足足飞了一天，累得够呛，我在 I-10 号公路旁一家破旧的旅店住下，反锁了房间门，想睡上一觉。午夜高速公路的噪音不断敲打着我的门窗，一幕幕和德鲁克度过的美好时光与他弥留之际我们相对无语那可怕的情境在我脑海里交织在一起，令我辗转反侧难以入睡。

当我走进他的房间，他孤零零一个人躺在床上，身上

接满了电线和管子，监测着各项指标，维持着他的呼吸。我曾经见过德鲁克上百次，但这次截然不同。不再有曲径通幽的对谈，不再有醍醐灌顶的启发，不再有大道至简的洞察，我们只是默默相对。显然他非常虚弱，却睿智依旧、和蔼如常，令我感到不虚此行。通常，拜访他之前，我都会写一封长信给他，语无伦次地提出我关心的话题当作会面的议程。然而今天，我只想在这里陪陪他。

大约半小时后，他突然决定结束我们的交谈。

“嗯，你已经做完了这次来我这儿想做的事，那么，你请回吧。”

我曾经见过德鲁克上百次，但这次截然不同。

这就是德鲁克。他完全明白我为什么而来，在将这最后一次会面该说的话作为礼物送给我后，便让我离开了。我实在记不清当时对彼此说了什么，但这并不重要。认识20多年的两位好友都很清楚将会发生什么，无须喋喋不

休地讨论，一切尽在不言中。我就这样带着悲伤和感恩相互交织的情感离开了。悲伤是因为我几乎可以肯定自己再也见不到他了——至少在这个世界——而感恩是因为这位卓越的人给我带来了如此深刻的影响。我离开他的房间，进到车里，开往机场，飞回了阿斯彭市，等待着那个无法避免的消息的到来。但最后，德鲁克又给我了一个莫大的惊喜。

让我们每一个人都惊讶的是，他康复了。尽管身体还很虚弱，但他已经可以回家了。

“我是一名作家”

让我们把时间倒回 2005 年 9 月 29 日。我每一次拜访德鲁克的时候都想带个人一起去。我觉得如果不与人分享这毫无疑问会令我受益匪浅的会谈，简直太自私了。这次我邀请了一位年轻有为的咨询顾问德雷克·贝尔（Derek Bell）跟我一起去德鲁克位于加利福尼亚州克莱蒙特市（Claremont）的家中。德雷克曾在德鲁克管理研究院（Drucker Institute）担任过短暂的领导职务。我们暗自思量

着一个重大议题：跟德鲁克讨论一下传承的问题，特别是他所有的著作，以及我们能帮些什么忙。基于德雷克过往在出版业丰富的经验和我（经德鲁克磨炼过）的商业洞察力，我们已经有了—些关于如何让德鲁克的思想、著作和影响力生生不息、代代相传的想法。

当德雷克和我走进德鲁克朴素的客厅时，一眼就能看出他非常虚弱。他的妻子多丽丝向我们透露，他大部分时间都在睡觉，所以她不得不给他喷点水，让他清醒清醒，准备好会见我们。但她安慰我说，即便在德鲁克晚年健康状态每况愈下的时候，我的拜访也总令他精神振奋。

像往常一样，我都会留意德鲁克的咖啡桌上放了什么书。是德鲁克教会了我如何学习，让我知道要不断给自己设置更高目标的重要性，这种对完美的追求是他从意大利伟大的作曲家朱塞佩·威尔第（Giuseppe Verdi）身上学到的。德鲁克会每三年给自己选一个课题，然后全心投入其中。时间一到，他就会转移研究另一个课题。那一天，彼得的咖啡桌上放着几本有关微生物学的著作。

他坐在心爱的扶手椅上，热情地跟我们打招呼。我坐在他右边，德雷克坐在他左边，多丽丝坐在他对面的沙发上。我开始说明我们此次拜访的目的，德鲁克很有礼貌地听完之后，用他特有的干脆利落的方式结束了关于传承他思想遗产的“讨论”。他讲的四句话我至今仍一字不差地记得：

“我是一名写作者。”他开始讲，“我的遗产就是我的著作。我未曾创立过任何机构。现在你们还想聊点什么？”

德鲁克很有礼貌地听完之后，用他特有的干脆利落的方式结束了关于传承他思想遗产的“讨论”。他讲的话我至今仍一字不差地记得：“我是一名写作者。”他开始讲，“我的遗产就是我的著作。”

前三句话基本上总结了她的职业生涯。德鲁克是一位伟大的人类观察者。2001年11月，《经济学人》(*The Economist*)杂志邀请当时已经91岁的德鲁克撰文，以“下一个社会”为主题写一篇长达27页的专题文章。“明天比

你想象的要近，”杂志断言，“彼得·德鲁克解释了明天的社会与当今社会有何不同，以及我们需要做哪些准备。”他的作品精准清晰地揭示出本质，可能正是因此令学术界避之不及。著名的管理学作家汤姆·彼得斯（Tom Peters）曾说：“德鲁克有效地超越了知识性的论证。所以这些学者们打心眼儿里不喜欢他的直觉也就不足为奇了。”但是德鲁克并不在意，他不在乎是否有一幢大楼或者一个机构以他的名字命名。

德鲁克好像是在告诉我们，如果你得开一次专门会议来计划如何传承你的思想遗产，那你其实根本没有什么遗产。他用毕生的精力创造着自己的遗产，著书立说且很少引用，因为他的思想皆为原创；他不借用别人的思想，却为所有人留下了智慧的宝藏。德鲁克的性格里总带着一点淘气，当他轻松地终止了有关思想遗产的话题时，我在他脸上看出了一丝狡黠的微笑。如果还有力气的话，他可能会推我一把，然后说：“小伙子，你这次来到底想干啥？”

事实上，德鲁克自己已经跟《哈佛商业评论》(*Harvard Business Review*)达成了协议，当任何一家原出版商声明停止印刷他的著作时，《哈佛商业评论》出版社将获得该书

的出版权。如此优雅而简洁的安排是典型的德鲁克风格，令我和德雷克自愧不如，并再次被他水晶般透彻的先见之明所折服。

即便如此简短的交流，也已让德鲁克颇费精力。在 71 年的婚姻当中永远都保护着丈夫的多丽丝这时暗示我们，会谈该到此结束了。

“德鲁克！该午休了。”（有一次，在晚餐时，我问多丽丝她人生的使命是什么。她干脆地答道：“保护彼得·德鲁克。”）

在她的帮助下，德鲁克勉强地站了起来，一只手扶住拐杖，另一只手伸向我们。

“班福德，真开心又见到了你。贝尔先生，很荣幸见到你。”

然后，他在多丽丝的搀扶下，缓慢地挪进了自己的卧室。

我们站在客厅等多丽丝回来。我盯着对面墙上那副德鲁克钟爱的日本绘画，试着回忆起我第一次敲开这个房门时的情景。这间朴素的屋子基本上没什么变化。而我在人

生的际遇安排下遇到这位之前只能阅读其著作的人之后，已取得了太多的成就。

确认德鲁克躺好了之后，多丽丝把我们送到大门口。她几乎从不表露自己的情感，但这次却把我拉到边上，跟我说了实话。

“这一回，他真的要离开我们了。”

我走进加利福尼亚州温暖的阳光里，呆呆地站在租来的车子前面。我最美好的回忆有一部分就发生在这座小房子里。我曾因这位为英特尔公司（Intel）和宝洁公司（Procter & Gamble）的首席执行官提供咨询的人为我服务而欣喜若狂。想到这位老派的欧洲绅士被我拉去和一群标新立异的年轻人混在一起，反差之大让我几乎要笑出声来。所有的回忆都从这座小房子开始，此刻我知道，一切将画上句号。但其实不会。因为德鲁克已经安排好了其思想遗产的传承问题。这就是德鲁克——永远先我们一步。

两个月之后，彼得·德鲁克，我的朋友，我的导师，离开了人世。

接下来的故事，让我慢慢道来。

第二章 乱世旁观者

没有任何一个世纪像 20 世纪这样诞生过如此多具有超凡魅力的领导者，也从未有过任何政治领袖比 20 世纪的领导者所造成的损失更大：希特勒、墨索里尼等。

——彼得·德鲁克

我本以为自己与德鲁克非常熟悉，最后却发现自己是从收到他的讣告之时才开始了解他的早年生活。无论从哪个角度来说，在我看来，他在正确的时间出生在了正确的地方。

1909年的维也纳被广泛地赞誉为欧洲乃至全世界知识分子的聚集地。德鲁克的父母——阿道夫（Adolph）和卡洛琳（Caroline）——是奥匈帝国的高层贸易官员，当时频繁地穿梭于社会精英之间。德鲁克在卡斯戈波（Kaasgrabengasse）长大。这条位于维也纳多博林区（Döbling）的宁静大街，正是欧洲沙龙社会传统的典型代表。他的父母每周都会组织两三次聚会，邀请国家政府官员、医生、科学家、音乐家和作家共聚一堂，无所不谈。德鲁克从小在这种氛围的熏陶下成长为一个博学多闻的人。

后来被誉为“精神分析之父”的西格蒙德·弗洛伊德（Sigmund Freud）就是他父母的座上宾。德鲁克初次遇到弗洛伊德是在他八岁那一年，他记得父亲在那天下午的晚些时候跟他说：“记住，你今天见到了全奥地利或许是全欧洲最重要的人。”令人意想不到的是，德鲁克也在日后被誉为“现代管理之父”，可是他对这个头衔却没有丝毫的喜欢

和兴趣。

18岁那年，德鲁克离开奥地利去了德国，到法兰克福大学（University of Frankfurt）研读法律。如果说优裕的童年培养了他一生对知识的好奇心，那么，一个出生于奥地利的德国人的所作所为则让他在德国的岁月里开始对权力抱有怀疑态度。这个人就是：阿道夫·希特勒。

那是1927年，希特勒在七年前说服“德国工人党”（German Workers Party）更名为“国家社会主义德国工人党”（National Socialist German Workers Party，德文缩写NSDAP），之后被简称为“纳粹党”（Nazi Party）。自从1919年希特勒被派去暗中调查德国工人党之后，他凭借出色的个人魅力和口若悬河的本领，让他和他所代表的政党迅速崛起。在他的号召下，纳粹党这个在1919年仅有25名成员的小党派，在1920年发展到超过2000名党员。到了1921年，希特勒取代安东·德莱克斯勒，^①成为党内最高领导者。在接下来的几年中，他大肆煽动民众对德国政府的不满情绪并因此被捕。他在入狱的一年时间里写成了自传《我

① 安东·德莱克斯勒（Anton Drexler），德国极右政治家，德国工人党创始人之一，于1919—1921年任党魁，是希特勒的导师之一。——译者注

的奋斗》(*Mein Kampf*)，之后便开始发起系统性的暴力运动，43岁那一年他出任德国总理。

德鲁克正是在希特勒于柏林首次召开纳粹会议的时候来到了法兰克福。出于生计，他到一家证券经纪公司做实习生。随着大萧条时期(*the Great Depression*)的到来，德鲁克亲眼见证了希特勒和他的宣传机器正在将权力集中起来，对此他日渐警觉。在这个经济和社会的动荡时期，一个极具个人魅力的“救世主”正在利用人们的恐惧心理，试图建立一个强大的中央集权的政府。德鲁克看出了这其中的隐患。

德鲁克正是在希特勒于柏林首次召开纳粹会议的时候来到了法兰克福……德鲁克看出了一个极具个人魅力的“救世主”造成的隐患。

正是在这段时间，德鲁克显露出他作为一名记者的天赋，成了日发行量高达 50 万份的《法兰克福记事报》(*Frankfurter General-Anzeiger*) 的编辑。他在报社的主要职责是报道外交事务和经济新闻，但他也经常参加法兰克

福的大型政治集会，并对希特勒来访法兰克福进行了报道。虽然当时很多同事都对希特勒不屑一顾，认为他不过是一个游走于政治边缘的激进分子，德鲁克却洞若观火。在纳粹党站稳脚跟后，他们显然也开始关注德鲁克的一举一动。1933年，德鲁克出版了一本关于德国保守派哲学家弗里德里希·尤利乌斯·斯塔尔（Friedrich Julius Stahl）的小册子，这让纳粹大为光火，在公共场合将其公开烧毁。但德鲁克对自己的信念顽强坚持，四年之后，他出版了另一本题为《在德国的犹太人问题》的小册子，同样遭到了纳粹焚毁。

德鲁克的第二本小册子被禁后不久，他搬到了伦敦，随后于1937年移民美国。然而他在德国的短暂时光有助于他后来建立管理学的思想体系，因为他后来回忆到，除非社会的各个部门都能有效运转，否则暴政将乘虚而入。“让我们的机构负责任地、自发地、富有成就感地发挥自己的作用，是唯一可以在由多元化的机构组成的社会里捍卫自由和尊严的途径，”他曾写道，“身体力行的、负责任的管理是替代暴政的唯一方式，也是我们对抗暴政保护自己的唯一途径。”

为管理而生

如果只从“管理学”的语境认识德鲁克，我们就会错过他对社会的真正贡献。德鲁克不愿意接受别人给他贴上的任何标签，而一直把自己当成一名写作者。在他早年的学术事业中，他曾在佛蒙特州（Vermont）的本宁顿学院（Bennington College）教授政治学和哲学。几年之后，在1943年，他开始系统地研究通用汽车公司（General Motors），随后出版了里程碑式的著作《公司的概念》（*Concept of the Corporation*）。之后他来到纽约大学（New York University）商学院，随后不久，奥地利同乡、经济学家约瑟夫·熊彼得（Joseph Schumpeter）的一番话改变了他的生活轨迹：“人们记住你的书籍和理论是不够的。除非它们改变了人们的生活，否则毫无用处。”

这成了德鲁克毕生的目的：改变人们的生活。虽然他当时专注于商业世界，然而他的心中有一盘更大的棋。“没有任何一个组织机构能够独立存在，也无法仅靠自身完成其全部使命，”他曾在《管理》（*Management*）一书

中写道，“每个组织都是社会的一个器官，是为了这个社会而存在的。商业也不例外。对企业的评价不能以商业上的成功为标准，而只能以是否对社会做出了积极的贡献为标准。”

他对于将管理发展为一种职业越来越感兴趣，他相信，如果我们要拥有一个有效运转的社会，这些正在快速崛起的公司，或许是当今最重要的组织机构，必须要有效地运转并负起社会责任。20世纪30年代德国的组织机构运行的失败让一个极具个人魅力的领导者有机可乘，向民众许诺能够重建社会。“警惕末日救世主。^①”德鲁克曾经警告过，他亲眼见证过这些救世主给一个困境中的社会带来的灾难。“没有任何一个世纪像20世纪这样诞生过如此多具有超凡魅力的领导者，也从未有过任何政治领袖比20世纪的领导者所造成的损失更大：希特勒、墨索里尼等。”他在《管理新现实》（*The New Realities*）一书中义正词严地写道。

① 原文直译应为“白马骑士”（The Man on White Horse），他是《启示录》中的四骑士之首，携带弓箭，代表征服，通常用来比喻末日救世主。——译者注

他对将管理发展为一种职业越来越感兴趣，他相信，如果我们要拥有一个有效运转的社会，这些正在快速崛起的公司——或许是当今最重要的组织机构——必须要正常运作负起社会责任。

在德鲁克看来，对毁灭性结局最好的预防措施，就是帮助人们为其自身利益发挥出自己最大的潜力，同时惠及他人。他只是刚好选择了“管理学”作为实现这一目标的手段而已。有趣的是，他最负盛名的著作《管理的实践》（*The Practice of Management*）与其说是他事业发展的战略性进展，不如说完全是为了满足当时的需要而写作的。那时，市面上有很多从单个领域探讨企业经营的书籍，例如财务、人力资源。这类书籍总是会“让我联想到在人体解剖学上，大家讨论身体的一个关节，例如肘关节，而对手臂却只字未提，更不用说全部骨骼和肌肉系统了。”德鲁克后来回忆道。《管理的实践》是第一本囊括了全部领域的著作，这本书奠定了管理学的基础，也把德鲁克带进了教学、写作和咨询的事业领域。

在纽约大学任教 21 年后，德鲁克搬到了加利福尼亚

州，成为克莱蒙特研究生院（Claremont Graduate School）的一位社会科学和管理学教授。他继续着富有创造力的写作事业，并为一系列公司提供咨询服务，其中包括通用电气公司、宝洁公司、可口可乐公司和一家总部设在得克萨斯州泰勒市的小型家族企业——班福德电视公司（Buford Television Inc.）。

第三章 初见德鲁克

德鲁克最重要的贡献并不在于他的某个见解，而是他的整个思想体系所具有的不可思议的价值：整个体系究其根本近乎完全正确。德鲁克有一种异乎常人的社会洞察力，被随后的历史反复证明。

——吉姆·柯林斯

我照照镜子、拿起公文包时的心情，就像是《绿野仙踪》（*The Wizard of Oz*）里的桃乐丝和铁皮人一样，准备向奥兹法师的翡翠城堡出发。只是，彼得·德鲁克不是藏在窗帘后面的胆小鬼，^①他是如此的真实。事实上，他远比我想象的更加真实。

我住在格里斯沃尔德酒店（Griswold's）。这是一家位于加利福尼亚州的仿西班牙式酒店，年久失修，占地面积不小，却只有几层低矮的小楼。这家酒店距离德鲁克家仅有四个街区，于是我便步行前往。那天的加州温暖怡人，我却全副武装：穿上了我最好的纯羊毛人字呢套装，精心地将漩涡花纹毛料领带紧紧系在脖子上。这一年，我42岁。

作为一名年轻人，十年前，打理家族企业的全部重担就落在了我的肩上。我的母亲，一位具有开拓精神的电视广播公司创始人，死于一场酒店火灾。后来查明，火灾是由一个一夜未关的取暖炉自燃导致，火焰仅烧毁了达拉斯

① 在《绿野仙踪》中，奥兹法师并没有什么法力，只是被龙卷风刮来的魔术师。

——译者注

费尔蒙酒店（Fairmont Hotel）的一个房间。当地一位副警长敲开了我的家门，告知了我这个不幸的消息。

家里有三兄弟，我是长子。从那时起，我就成了全家年龄最大的顶梁柱。当时正值美国电视业野蛮生长的年代，百舸争流，我决心放手一搏。

虽然起步时规模不大，但我的目标是要超过业内所有上市公司的增长率。后来的发展也确实大致如此。从 1971 年我母亲离世的那年开始，公司的市值连续 12 年都保持着每年 25% 的增长率。对一个年轻的首席执行官来说，那是一段令人陶醉的时光。我前不久看到一篇文章写道，只有 1% 的公司可以在 10 年内保持 15% 的年增长率。我那时决心很大，而且非常幸运。

沐浴着清新的空气（比现在的空气还好），我能理解为什么人们愿意把家搬到加州，天空就像动画片里一样美丽。庭院里动人的风景在得克萨斯州的酷热里是无法想象的。草坪和花园都散发着活力。我心中充满了渴望与憧憬。

充满智慧的灵魂伙伴

我对彼得·德鲁克的敬仰完全是由于他的思想。作为一个年轻而天真的管理者，我阅读了所有能找到的资料，总想找到一些能维持公司高速增长的绝招。我读的东西大部分都很时髦，这些书更多是为了好卖而不是提供行为指引。大家还记得当年让安飞士（Avis）转型的罗伯特·汤森德^①么？那段时间，书店畅销榜上流行很多肤浅的伪心理学，各地假日酒店里也举办此类的研讨会，风靡一时。这就像我们在观看重大比赛前吃的棉花糖。比赛神奇且意义重大，我会铭记在心；而棉花糖入口即化，一时的甜蜜很快便消失得无影无踪。

德鲁克的书却完全不同。德鲁克对社会惊人细致的观察，令所有类似的书籍都相形见绌。我长期订阅《哈佛商

① 1962年，租车公司安飞士公司（Avis）被华尔街投行扎拉德集团（Lazard Frères）收购，此前从未盈利。公司邀请时任美国运通（American Express）高管罗伯特·汤森德（Robert Townsend）担任首席执行官。在他的领导下，安飞士扭亏为盈、业绩大好。他于1965年离开安飞士，写作并出版了商业管理书籍《提升组织》（*Up the Organization*），于《纽约时报》畅销书排行榜连续28周居首位。——译者注

业评论》，然而我只读里面刊登的德鲁克的文章，其他的一概略过。

跟着德鲁克的智慧走，就像是投资了一只指数基金一样。他并不总是正确的，但有 80%的时间能跑赢市场。

德鲁克的思想原则性极强，对我而言，就仿佛花岗岩般坚不可摧。他的远见为我构建起犹如钢筋般的支撑，引领我穿越茂密的管理概念森林。德鲁克是权威和庄重的化身。别人谈论机器和计算，而他阐述了洞察、远见和情境。除此以外，德鲁克关于企业中人文层面的思想也令我感到心有灵犀。我重视道德，但不是道学家；我充满理想，但非理想主义者。

德鲁克的思想原则性极强，对我而言，就仿佛花岗岩般坚不可摧。他的远见为我构建起犹如钢筋般的支撑，引领我穿越茂密的管理概念森林。

德鲁克成了我的灵魂伙伴。他全面地提升了我的智

慧、灵性并付诸实践。例如，他对财富和金钱的看法与我一致，但与当时（以至现在）的世俗文化刚好相反。他认为金钱是一家公司发展壮大、为客户提供服务所必要的资源，而不应被当作实现发家致富这一唯一目的的手段。早在那个时候，在还没人去占领华尔街、也没有人谴责那“1%的人”^①的时候，德鲁克就认为仅仅为了财富而追逐财富是可耻的。虽然他从未这样说，但他的财富观暗合《圣经》中对金钱诱惑性本质的告诫。

通过德鲁克的作品，我开始理解人与人之间相互影响的基本原则——不仅仅是头条新闻标题上的内容，而是数个世纪以来形成的对事物本质的看法。这些原则也变成了我的准则。正如我的朋友、管理类畅销书作家吉姆·柯林斯后来在《德鲁克日志》（*The Daily Drucker*）一书的序言中写的：

① “我们就是那 99% 的人。”（We are the 99%。）是占领华尔街运动的政治口号之一，斥责收入分配不均。示威人群相信收入最高的 1% 的人实际是由剩余 99% 的人供养的。1987 年，美国经济学教授拉维·巴特拉（Ravi Batra）提出“最富有的 1% 的人的财富比重”这一概念；2006 年，制片人杰米·约翰逊（Jamie Johnson）拍摄了名为《百分之一》（*The One Percent*）的纪录片；2011 年，诺贝尔经济学奖得主约瑟夫·斯蒂格利茨（Joseph Stiglitz）撰写了题为《在 1% 中，由 1%，为了 1%》（*Of the 1%, by the 1%, for the 1%*）的文章，发表于《名利场》杂志。——译者注

德鲁克最重要的贡献并不在于他的某个见解，而是他的整个思想体系所具有的不可思议的价值：整个体系究其根本近乎完全正确。德鲁克有一种异乎常人的社会洞察力，被随后的历史反复证明。

这也正是我的发现。在过去的 10 年中，我总是反复琢磨德鲁克说过的话。我读得越多，就越认识到他的智慧卓尔不群。因此，我做了一件任何来自得克萨斯州某小镇、正在经营着一家规模远不及通用电气或宝洁公司的 41 岁企业家都该做的事情。我坐了下来，给这位巨人写了一封信，想问问看他愿不愿意帮助我把公司做好。

我完全没有考虑过彼得·德鲁克在那段时间里会不会有更重大的事情要做，这种自信来自于我母亲的影响。她为了把公司做好，敢冒风险，果敢付出，也帮我从小养成了自信的心态。我读高中时，每当我们一起出去，她逢人就说我是“全世界最棒的左边锋”。而事实上，虽然我到高年级的时候终于成了橄榄球队的首发球员，但球技实属一般。尽管如此，我还是很喜欢听到她这样介绍我，也正是这些话语给了我足够的肯定和激励，让我鼓足勇气来写德

鲁克。

因此，你现在就能想象得到，在那个阳光灿烂的早晨，我前往位于帕萨迪那（Pasadena）的彼得·德鲁克家的感受。德鲁克通过写作几乎呈现了上帝的存在（他后来直截了当地警告我不要使用这类词语）。他的权威性对我来说几乎是神圣不可侵犯的。我是想说，我选择相信《圣经》来指引我的精神世界，相信德鲁克来指导我的公司经营——这两个伟大的源泉帮我获得自由、扬帆远航。我所依赖的这两个思想源泉无论在道德还是在实践层面其正确性浑然一体。我可以专注于执行，而无须经常分神来思考那些原则和概念。在这两个源泉——“精神的且超然存在的”和“切实的且关注当下的”——构建起的平台范围内，我可以专注于获取结果和绩效。非常神奇的是，我从未遇到过两者不和谐、不一致的情况。

他的权威性对我来说几乎是神圣不可侵犯的……我是想说，我选择相信《圣经》来指引我的精神世界，相信德鲁克来指导我的公司经营——这两个伟大的源泉帮我获得自由、扬帆远航。

我曾在公开研讨会上听过德鲁克的发言。我一直想象着，如果我是站在被燃烧着的灌木丛环绕的圣地上的摩西（Moses），正在聆听上天如雷贯耳般的圣谕，那么这圣谕一定带着一种欧洲的口音，德鲁克口音。结识德鲁克之前，我就曾体验过几次他的气场（这么说恰如其分），随后他每次出场也都无一例外地拥有一种神奇的力量。人们全神贯注地坐在那里，目不转睛地注视着他，完全被他吸引住了。人们屏气凝神，安静到能听见一根针落地的声音。这并非由于他演讲的戏剧性，而是其内容强烈地吸引住了我们。

朴素的道场

终于，就要亲眼见到我有生以来最仰慕的人了。我又激动又期待，但却毫不畏惧。这感觉美好得像做梦。对我的生命而言，他的见解是世上最具决定性的。为了获得他一天的咨询，我字斟句酌，一封信前后修改了八稿。当时我并未抱获得任何积极回应的期望。毕竟，我只是一家小型私营家族企业的 CEO 而已，这家公司小到几乎没有人

知道。我那时年轻气盛、经验有限，竟然寻求一位曾给杰克·韦尔奇^①提供咨询的人的帮助。德鲁克是管理学领域影响深远的思想家，全球瞩目。我怎么能指望他会阅读我的信，更别说是朝一日会邀请我去他家拜访了。

他的回信确实令我大为意外，而再次震撼到我的则是他的家。如果我不知道他家的门牌号码的话，估计会错过他的房子，因为它跟那条街道上其他的住宅一样朴实无华。车道上停着两辆中等大小的日本车。后来我很快得知，他甚至都没有一间正式的办公室，他在这幢舒适的普通平层住宅的次卧里工作。

我按了门铃，响亮得像消防队的警笛一般（德鲁克的听力不好）。片刻之后，我听见了屋里的动静，一个声音应道：“来了，来了。”我站在小小的门廊里，旁边是一个消防车颜色的超大号信箱，里面塞满了即将发出去的信件。门开了，德鲁克热情地伸手将我拉进门：“进来，进来，班福德先生。”非常有欧洲味儿又很慈祥。“班福德先

① 杰克·韦尔奇（Jack Welch）于1960年加入通用电气，1981年出任公司史上最年轻的董事长兼首席执行官。在他的领导下，通用电气的市值增长30多倍。他因此被誉为“全球第一CEO”“美国当代最成功最伟大的企业家”。——译者注

生”，除了多年前当地一家银行的副总裁打电话通知我账户已经透支、询问我能否立即还款的时候，还从来没人这么称呼过我。

我来了，进入了道场。德鲁克带我穿过一个玻璃门廊，走到了屋子的尽头，窗外有一个小游泳池。我坐在一把吱吱作响的藤椅上，看样子是 20 世纪 50 年代的，德鲁克坐在对面，我们中间没有桌子的阻隔。第一次咨询是这样开场的：“欢迎你，班福德先生。现在我们该谈些什么呢？”

我丝毫不想浪费这次机会，直截了当地开始介绍我手头的工作。德鲁克耐心地听着，问了许多问题，对我这么小的家族企业表现出浓厚的兴趣。他让我很快就放松下来，打消了我所有的不安全感和无所适从。时间过得太快，结束的时候到了，德鲁克礼貌地送我到门口并祝我一切顺利。

我几乎是蹦蹦跳跳地回到了酒店，如此兴奋不仅仅是因为我见到了仰慕已久的人，而且他还对我的业务颇感兴趣。当时我并不知道这不过是我们之间长达 23 年关系的开始，我只知道我刚刚与大师彼得·德鲁克度过了不同寻常

德鲁克和我

的一天。

具有戏剧性的是，与德鲁克的第二次会面，加上我自己对大举进入付费电视领域的热情，导致我损失了 100 万美元。照理说，你不会跟一个让你亏损的顾问继续合作了，但我却迫不及待地渴望下一次会面。

第四章 问题背后的问题

开始的时候他往往离题万里，绕了一大圈之后，却正中核心。他旁征博引以阐明主旨，讲的每一个道理、每一则故事都承前启后。他想让你在更广阔的背景中思考你的现状。

——弗雷德·史密斯（Fred Smith）

接下来的几年里，我们都遵循着这样的方式。临近我们约好的见面日期，德鲁克会让我写一封长信，任由我列出想与他谈论的内容。这封信就成了我们的议程表。我总是非常认真地对待这份作业，先将自己的思考和想法写在纸上作为草稿，再反复编辑、修改，直到自己满意为止。然后才交给我的助理打出来（当时还只有打字机），再寄往我心中的“圣地”。

之后，我就从泰勒市驱车到达拉斯（Dallas），把车停在机场的停车场，坐上穿梭大巴，登上前往洛杉矶的飞机，落地后租一辆车，用 20 分钟开到酒店，办好入住手续，然后步行穿过四个街区，到达韦尔斯利街 636 号门口，按下那刺耳的门铃。路上我总会在舍伍德鲜花店（Sherwood Florist）给多丽丝买一盆兰花。她有一个种满了兰花的小花园。这也就变成了我们之间的老规矩。

德鲁克总是和蔼可亲地跟我打招呼，让我觉得他非常期待我们共处的时光——就好像我是他最重要的客户。这与小时候我母亲逢人便夸耀我超凡的橄榄球球技一样，让我感到自己被肯定。这种肯定发自内心，正如我母亲

比我更相信自己，德鲁克让我感到自己与杰克·韦尔奇一样重要。在很多方面，他替代了我未曾真正了解过的生父。

咨询与三明治

多丽丝总是在门口和德鲁克一起迎接我，之后她就迅速消失在屋子里。友好地询问过我的妻子琳达和儿子罗斯（Ross）的近况之后，德鲁克和我一起来到他那陈设极其简单的客厅。他虽然从未提及，但我很清楚，他对我这个人的兴趣远超过对我事业的兴趣，这是他身体力行一贯以来对他人教诲的很好例子：我是他的一名客户，那么在他看来最重要的是了解我、懂得我，关心我这个人，然后才有权尝试着帮助我。

中午时分，多丽丝会给我们拿几块三明治，然后又默默地退回屋子里，德鲁克和我边吃边聊。多丽丝的三明治令人难忘，一成不变。一片面包上也许涂了点儿黄油，放几片肉，不会太多，最后，再用另一片涂了黄油的面包盖上。仅此而已，但总能吃饱。再者说，谁会想

到彼得·德鲁克的咨询竟然还附送他妻子亲手制作的三明治？

偶尔，我们也会打破这种午餐传统，去附近波莫纳市（Pomona）的里洛餐厅（Rillo）。而那里保存着一次我的恐怖记忆，有一次，我差点在路上害死了德鲁克。德鲁克让我学到的非同寻常的教训之一，就是真的不能一心二用。他从不认同大家所提倡的“实时多任务处理”，而我们那次幸免于难的经历，再次证实了他的信念，此后立刻变成了我的人生信条。

当我驾车向东去往里洛餐厅，还沉浸在与德鲁克的交谈中。我太入神了，竟然没有看到从西边直行来的车。我在左转，而对面那位司机完全没有时间做出反应。德鲁克见状大喊，我才注意到。我猛踩油门，冲进了餐厅的停车场，差一点点就被对面的车撞上，恐怖至极。

我坐在那儿发抖，想着“万一……”，德鲁克什么也没说。如果他刚才没有喊那一声，如果我没有反应过来，对面的司机就会以高速撞上我租来的这辆小车的副驾驶位。我会害死这位全世界最聪明的人。我至多不过身受重

伤，而德鲁克大概会与世长辞。

幸运的是，他平安无事，我们之间的关系也未受到任何影响。在我们相识的第一年里，见面总是只谈公事，我觉得一点问题都没有。那段时间，我只想着成功，而无暇顾及友谊。通过最初的几次交谈，德鲁克就帮我找到了业务增长的途径，公司的业绩增长了好几个百分点。很快，我了解到，德鲁克不属于技术派，他对代表着财富创造的客观指标不怎么感兴趣。毫无疑问，他希望我的事业成功，但他却从未要求查看公司的资产负债表，我们也没有像传说中那些收费高昂的所谓咨询公司那样，在战略规划这类事情上花过任何时间。相反，德鲁克把讲故事这件事升级到了新的高度。他把我的注意力从商业经营的烦琐细节上转移开，只专注在性格、愿景和责任等更开阔的主题上。

那段时间，我只想着成功，而无暇顾及友谊。
通过最初的几次交谈，德鲁克就帮我找到了业务增长的途径，公司的业绩增长了好几个百分点。

问题背后的问题

早年我们交谈的时候，他会坐在钟爱的藤椅里，把我写的长信再浏览一遍，回忆一下信中的内容，然后开始慢条斯理地用浓重的奥地利口音讲话。他会从我信中提出的一个问题或者话题开始，然而很快就扯得似乎不着边际，我刚刚摸着点儿边，他的思路又跳到另外一个话题上。就这样一个接着一个，或许直到倒数第二个话题时我依然云里雾里，而最后一跃便回到了我最初的问题。那一刻，我豁然开朗。透过他百转千回的解答过程，我发现他始终思路清晰，而且更重要的是，他很清楚为什么要用这种方法讲解。他的知识面之广，令我瞠目结舌，以致我一生都在钻研历史和文学。

我的朋友弗雷德·史密斯曾这样描述德鲁克回答问题的方式：“开始的时候他往往离题万里，绕了一大圈之后，却正中核心。他旁征博引以阐明主旨，讲的每一个道理、每一则故事都承前启后。他想让你在更广阔的背景中思考

你的现状。”

有一次，我提了一个关于领导力的问题，德鲁克向我悉数道来咨询过他的所有伟大的公司，顺带提及某位首席执行官的奇闻轶事，还谈及曾经绊倒另一位领导者的陷阱。然后，他转而自言自语，讲了不少电视行业的独特性，及其可能给文化带来的好的和不好的影响。最后，他令我震惊地总结道：“你知道吗，鲍勃，如果你愿意，你可以胜任美国全国广播公司[⊖]的首席执行官。”

在洛克菲勒中心（Rockefeller Center）30号[⊖]工作的场景迅速闪过我的脑海，我知道德鲁克并非在鼓励我追名逐利。他用了大约45分钟抵达的“点”是慢慢地将勇气注入我的内心，而他清楚这对我领导家族事业至关重要。他洞悉到我问题背后的问题，犹如小池塘中的大鱼一样，很可能有一种潜在的不安全感。在一个发展如此迅猛的行业里，我真的具备足够的能力打拼么？

⊖ 美国全国广播公司（National Broadcasting Company）简称NBC，与CBS美国哥伦比亚广播公司和ABC美国广播公司并称全美三大商业广播电视公司。——译者注

⊖ 美国全国广播公司总部所在地。——译者注

这就是德鲁克的方法。在他开始讲话的时候，你甚至都不确定他有没有搞清楚问题是什么，但是等他讲完的时候，你才意识到他远远不止回答了你的问题。他洞悉隐藏在你背后的核心问题，告诉你为什么你会提出这个问题，直到最后，他能把所有看似不相关的点全部串连起来，完全解答你的问题。

在他开始讲话的时候，你甚至都不确定他有没有搞清楚问题是什么，但是等他讲完的时候，你才意识到他远远不止回答了你的问题……告诉你为什么你会提出这个问题。

同时，德鲁克也会非常直接。在我们的一次定期会议中，德鲁克建议我花些时间思考一下我的个人目标——不仅是事业上的目标，而是人生的目标。因此，在随后的一次会谈中我逐一系列出了人生的六大目标。我想表现出非常严肃认真地完成了教授布置的作业，于是开始背诵：挣得一定数目的财富……与妻子琳达白头到老……通过服务他人而服务上帝……在文化与智慧方面不断成长……培养我们的儿子罗斯的高自尊意识——我正背得起兴，德鲁克突

然打断了我。

“你不能帮别人制定目标！”他义正词严地说道，“你只能给你自己制定目标，你得想一想你该如何对待罗斯。但是，只有他能够决定自己的目标——不是你，也不是其他任何人。”

当然，他是完全正确的，防止我和很多父母一样出于好意，企图将自己的目标强加给孩子们，到头来却只能感到挫败和焦虑。我本认为自己的意图高尚而且切合实际。罗斯是我们的独生子，很可能会成为我的继承人。作为他的父亲，我很自然地希望他成材——哪个父母不希望如此呢？作为家族企业的掌舵人，我当然希望公司能由称职的人打理。罗斯因此被我寄予厚望，然而德鲁克明察秋毫地指出，他的未来必须由他自己决定。

舍即是得

后来的事实证明，我们根本不用担心罗斯的能力，他不仅能够运营一家公司，而且比他的父亲更加出色。从得

克萨州基督教大学（Texas Christian University）毕业之后，他就职于丹佛市（Denver）的一家投资银行。第一年，也就是1986年，他的年薪已经高达15万美元。第二年，他开始从事交易决策，薪水猛涨到50万美元。对我来说，最重要的是他并没有因为自己在财富上取得的成功而丧失品格，他待人还是那么友善。无论快乐还是烦恼，他都对生活充满热爱。琳达和我看着他长大成人，心中充满了感恩。你们或许不能理解，罗斯是我心中无可争议的最了不起的英雄之一。

可是，1987年1月3日晚上，我接到了弟弟的电话，得知罗斯和他的两个朋友在试图横渡得克萨斯州南部的里奥格兰德河（Rio Grande River）时失踪了。我立刻飞到最后一次有人看见他的地方，竭尽全力想救回我的英雄。我租了飞机、直升机、船、搜救犬和搜救队——所有花钱能办到的事，我都做了。但是到那天下午三点，我从一位搜救队员的眼神中明白，此生再也无缘与罗斯相见了。

在我的第一本书《人生下半场》（*Halftime*）中，我曾写道这件事是我做梦也没有想到的，我无法释怀，做任何

计划都没有用，花再多钱也没有用。唯一的方法就是相信自己能够通过接纳那段痛苦的时光里人们给予我的一切恩典来拯救自己。

在确定罗斯已经离世之后，我飞回了泰勒市，回家陪着琳达。最先安慰我的，也是我最真切需要的人——德鲁克。不知他如何得知了我们的不幸，打来了电话。冬日的太阳挂在地平线上，阳光照下斜长的影子，仿佛在同情着我的悲伤。这种悲伤如洪水一般吞没了我，我瘫在椅子上接起了他的电话。虽然只有短短的几分钟，我们的交谈充满了爱和同情，他的悲伤与我不相上下。而后，他极其坦率地讲了一句话，直击我的内心。

“此时此刻你我谈到这个话题，实在是太惭愧了，对吧？”

那一刻，我才开始真正了解德鲁克真正的事业，他对管理学极大的兴趣并不是出于对商业本身的热爱，而是它所涉及、服务和影响的人。在我们如同客户与顾问的关系中，我第一次意识到了德鲁克关怀的是我这个人，而非一位年轻有为的企业家。

德鲁克真正的事业——他对管理学极大的兴趣——并不是出于对商业本身的热爱，而是它所涉及、服务和影响的人。

从那以后，我少了些对他作为“管理学之父”的崇拜，而更多地把他视为神交已久的知己——尽管是一个不平凡的人。

第五章 非凡的平凡

商业方面的书籍讲的都是战略和职能——
即成功运营公司的机制。小说则教会你人性——
人们如何思考、如何行动，以及什么对他们重
要。我对人的兴趣比对商业的兴趣大得多。

——彼得·德鲁克

德鲁克在很多方面都与众不同。一方面，在我知道的所有人里，他可能是最专注的一个。这种专注程度，就好像莎士比亚完全倾注于他的戏剧创作、莫扎特全情投入在他的音乐世界中一样。德鲁克认为自己首要的工作是写作，并以此为使命严格地要求自己。2005年，已经95岁高龄的他在辞世前依然孜孜不倦地写着下一本书。他的写作从未间断，不论是功成名就之后的种种诱惑，还是其他方面时间的占用，都从未影响过他的写作。

除了妻子多丽丝和孩子们，工作就是他的挚爱。不然，他又怎能在一生中完成39本著作并为全球顶尖期刊撰写不计其数的文章呢？他从不分散自己的注意力。他不关心体育消息，不看电视，不打高尔夫。他不在乎头衔和奖项，这些都丝毫不能打动他。但是，请不要把他工作的激情当成普通经理人工作狂式的忙碌。与他所提供过咨询的那些工业时代的领导者们不同，德鲁克的驱动力并非永无止境的对成功的渴望（以及随之而来的各种待遇）。仅是他的图书版税就足够买一幢更大的房子、享受各种富人的生活方式，然而他所需要的全都就是：一间能步行到办公室的房子和一份让他挚爱的工作。德

鲁克的精神世界无边无际，他会引用每个世纪和各个大陆的事例跟你畅谈。

采蘑菇轶事

即便是德鲁克的“假期”也要被派上用场。每年夏天，他都会带着多丽丝、一群欢天喜地的孙子孙女和一大箱书，来到在落基山埃斯蒂斯公园(Estes Park)租下的乡间小屋。这更多是出于多丽丝对山间散步的热爱，但他却兴味索然。多丽丝去散步时，德鲁克就留在小屋里读书。他每读完一本书，要么扔掉，要么送人，这样就不用再把那一大箱书搬回家去了。

但这并不是说德鲁克只会工作，不懂放松。他爱笑，即便是笑话他自己——这往往是多丽丝带有恶作剧性质的幽默感造成的。有一年夏天，他们住在埃斯蒂斯公园时，不知道为什么，德鲁克决定研究研究蘑菇。当然，对德鲁克来说，认认真真读完几本大学教科书是远远不够的。为了真正透彻地研究蘑菇，他在乡野间穿越，尽可能多地采

集各种各样的菌类带回到度假小屋仔细研究。

有一天，多丽丝决定加入搜集工作。她开车到镇上，在商店里寻找完美的样本：一个橡胶制的食用菌模型。开车回去的路上她不禁窃喜。她把车停在小屋旁边，就直奔她老公每天采蘑菇的必经之路。她在小路边上选了一个一眼就能看到的地方，挖了个小洞，把橡胶蘑菇“种”了进去。

果然，第二天，德鲁克采集回来，挥舞着他的战利品跑向多丽丝。多丽丝尽量装作什么都不知道，但看到德鲁克在厨房费劲地用刀切橡胶蘑菇片时，她再也忍不住了，大笑起来。德鲁克这才意识到，原来是多丽丝巧妙地给自己挖了个坑，随即一起大笑起来。每年的愚人节也是如此。自从结婚后，多丽丝每到4月1日都用同样的小花招戏弄德鲁克：把他的睡裤裤管缝起来，而德鲁克每一次都会做出惊讶的表情。

德鲁克的生活好过我认识的任何一个人，但这并非因为他拥有大量闲暇而舒适的时光，而是因为他从事着自己

热爱的工作。仅此一点，就值得我们仿效。他从事着自己喜爱而又为大家谋福祉的工作，而收获幸福快乐的是我们每一个人。

德鲁克的生活好过我认识的任何一个人，但这并非因为他拥有大量闲暇而舒适的时光，而是因为他从事着自己热爱的工作。

德鲁克是一位思想原创者，他不断地自我创造，每两三个世纪才会出现一位这样的人。如此赞誉可能听起来有些过头了，但在我眼中，德鲁克之于管理的确如同莎士比亚之于文学。他不知疲倦地观察着人性，观察着人与人、人与周遭的互动，而后把这些汇集成书。那些所谓的管理学术派人士由于他们的名字未在脚注中被提及而非常不喜欢德鲁克的书，这也表明德鲁克对学术出版物的轻蔑。有一次，他指责一种美国最著名的学术期刊是“不懂写作的人写给不懂阅读的人看的”。虽然总是被大学和商学院冷落，名字从不会出现在客座讲师和特约教授名单中，但他绝少提及此事。我知道，被学术圈

忽略到如此地步，德鲁克心里并不舒服，但他没有生气。他我行我素，毕生沿着自己事业的积极方向发展，从而至少影响了两代公共服务、企业和非营利机构领域的首席执行官和企业家。

打字机和邮票

德鲁克是个多产作家，而且几乎篇篇都是一气呵成，还完全不用电脑，这简直令我惊叹。他会把自己的手稿在一台老式的“兄弟牌”（Brother）打字机上敲出来，然后发给编辑。编辑也几乎原封不动地直接交去印刷了。有一次，趁着我们在里洛餐厅吃午餐的时候，他把那天上午为《华尔街日报》（*Wall Street Journal*）写的文章修改了一下，就寄到纽约去了。

除了写作之外，他也在克莱蒙特为工商管理硕士（MBA）的学生授课、为财富 500 强公司提供咨询服务，还接受来自全球源源不断的演讲邀请。然而，据我所知，他除了自己家里的一间小书房之外，从未有过任何办公室。我没听他提起过“远程办公”这类词汇，然而他的确是“在

家办公”的先驱。当需要复印写作手稿、给学生复印作业题时，他会到当地一间名为金考快印[⊖]的门店，把材料放进复印机里，复印完毕之后，再把那一大卷材料拿到柜台，让店员结账。

一想到彼得·德鲁克要亲自复印材料，还要从口袋里掏出钱包向店员支付大概 15 份文件的钱，我就觉得非常麻烦。因此，有一天我提出送他一台复印机。

“我不需要复印机，班福德。”

“那需要传真机么？”

“也不需要。”

德鲁克每次给《哈佛商业评论》等杂志社寄信的时候，总是要仔细地折好信件，装到信封里，用他的手动打字机在信封上认认真真地打上对方的地址，然后舔一舔邮票，粘到信封上。我曾提议帮他招一名行政助理，专门处理这些本该由文员做的工作。每次到他家看到门廊旁边的大邮筒里塞满了要寄出的信件时，我就总觉得如果能有一个人把这些“杂事”全部处理掉，他的工作效率就会提高很多。

⊖ 金考快印连锁店（Kinko）是 FedEx Office 联邦快递办公的前身。——译者注

但他从来没有请过这种帮手。

我将此归结为“欧洲传统”的节俭品格，而这只是一方面的原因。通过观察，我发现德鲁克具有一种难以解释的自我认知和理解能力，他知道什么是自己最佳的工作方式。他意识到科技的好处，认同这一工具有助于人们提高工作效率。但他不会让时下流行的工作方式打断或打扰他自己多年形成的工作流程。鉴于他的工作效率之高，我们还有什么可争辩的呢？不少写作者和领导者都给自己配备了最新的无线电子设备，还请了成群的助理和研究员，但他们的产出不论从质量上还是数量上，都无法与德鲁克相提并论。

他意识到科技的好处，认同这一工具有助于人们提高工作效率。但他不会让时下流行的工作方式打断或打扰他自己多年形成的工作流程。

你可能会误将德鲁克的专注和自律当作顽固不化或者老气横秋，那就大错特错了。正是他的专注和自律配上他永无止境的好奇心，让他能在自己的专业之外自由地徜徉。虽然德鲁克创造了现代管理学的准则，但他并不是一个痴迷于管理学而不善交际的怪人。

管理是一项关于人的活动

最初几次造访德鲁克家的时候，我都留心观察过他的书架：大多数是小说，偶尔有些历史书籍——莎士比亚、狄更斯、托克维尔——但明显没有“商业书籍”。大约在第三次还是第四次拜访的时候，我实在忍不住好奇心了。

“德鲁克，看起来你好像读了很多小说，”我说，“我本以为你的书架上会全是与自己专业相关的书籍。”

他顿了一秒，脸上露出一丝不同寻常的微笑，然后回答了我的问题，话语中透着典型的权威性。德鲁克说话跟他写作一样，用词简练，单刀直入。“商业方面的书籍讲的都是战略和职能——即成功运营公司的机制，”他说道，“小说则教会你人性——人们如何思考、如何行动，以及什么对他们重要。我对人的兴趣比对商业的兴趣大得多。”

我开始了解到，这才是德鲁克思想的精髓，他总是把管理看作“人类的活动”而不是一个工具或是商业运营的过程。他乐于向人们解释，唯一能够创建出运作正常的社会——而不是像他之前所生活过的法西斯社会——的途径，

就是每一个社会成员都做好自己想要做的事情。正是管理让这些组织机构正常地运行。管理让交响乐团正常运行，让军队正常运行，让学校正常运行，让电视台正常运行。德鲁克将其一生都贡献给了管理学的语言和架构，开创了这一学科历史的新篇章。

这就是德鲁克与众多管理“专家”的不同之处。我的好友约瑟夫·马恰列洛（Joseph Maciariello）曾与德鲁克合作，也比任何人都了解他。马恰列洛告诉我，德鲁克曾经在 20 世纪 30 年代参加过著名经济学家约翰·凯恩斯（John Keynes）的一系列研讨会。我问及德鲁克对凯恩斯的看法时，他以特有的简洁风格回答说：“凯恩斯感兴趣的是商品的行为，尤其是钱的行为，而我的兴趣始终是人的行为。我听了凯恩斯的研讨会之后，发现自己对金钱并没有兴趣。那是我人生的一个重大转折点。”

这种对人的行为的兴趣时常也会带来颇具幽默性的结果。有一次在日本，德鲁克打算体验一下当地的文化，于是参加了一个具有几百年历史的特殊茶道仪式。那是在京都，由一位姓千的茶道大师主持。仪式是在一个极具简约美学设计风格的房间里进行，榻榻米地板上装饰着圆润的鹅卵石，

两人之间摆了一张精致的漆面贝母小桌。千大师身穿刺绣和服，跪在德鲁克对面。德鲁克也跪下来，在接下来的 45 分钟里聚精会神地观看着这场安静、近乎神秘的仪式。最后，千大师把精心制好的茶水倒进一只只有 300 多年历史的茶杯里，德鲁克也满怀敬畏，小口喝完，一声不发。

看到德鲁克把陶瓷茶杯放到桌子上时，千大师向他鞠躬，并问他想不想再喝一杯。德鲁克当时完全不知道这个问题本身就是仪式的一部分，永远都应该礼貌谢绝才对。他非常享受茶道的过程，暗自思忖如果能再喝一杯，应该可以让他和千大师形成某种沟通。所以他就毫不犹豫地接受了这个提议，让这位茶道大师不得不把 45 分钟的仪式从头到尾再做一遍。

每次他跟我讲这个故事时，自己都会自嘲地大笑。但这就是德鲁克——对人好奇，好奇是什么让人行动，为什么他们会有这种行为。他有时把自己称为“社会生态学者”。其他人通常会认为德鲁克是“当今最伟大的未来学家”，但是他对占卜未来嗤之以鼻。他是这么说的：“你不能预测未来。你能做的事情就是向窗外看去，从当下发生的事情中看到未来。”

其他人通常会认为德鲁克是“当今最伟大的未来学家”，但是他对占卜未来嗤之以鼻。他是这么说的：“你不能预测未来。你能做的事情就是向窗外看去，从当下发生的事情中看到未来。”

有了这样的视角，德鲁克能看到大多数人看不到的事物。其他人在其各自领域还在试图通过读茶^① 研究市场时，德鲁克则在更广泛的层次上研究历史，研究人口分布，最终，研究人。通过对人及其行为的观察，德鲁克准确地预测了美国从工业经济向知识经济的转变——这可能是有历史记载以来最重大的社会变迁。出自同样的观察，他预见到了信息经济的兴起和中国、印度、南美洲国家等新兴经济体的出现。

正如史蒂夫·福布斯（Steve Forbes）曾在《华尔街日报》发表文章所称：“彼得·德鲁克的预言能力——几乎总是正确的——非常神奇。”如果说看德鲁克写的书就已经让我收获颇丰，那我们的定期会面就好像是在读博士

① 读茶是一种古老的西方占卜术。在喝茶时通过茶叶在杯中的位置来占卜将要发生的事情。——译者注

后一样。

德鲁克真是“耳聪目明”，而且记忆力超群，他能将人类几个世纪的相互影响回顾并联系起来。每一次与德鲁克共度的时光，我都会领悟到一些非常明显的道理，明显到忍不住在想为什么之前自己就没有想到呢。

第六章 德鲁克的三个教诲

德鲁克开始严重怀疑商业，甚至资本主义本身。他不再将公司视为营造社区的理想场所。实际上，他的看法近乎相反：公司已变成了一个追求自我利益、超越了平等主义原则的地方，而这种平等主义原则正是他长期捍卫的。

——约翰·拜恩（John Byrne）

我从没有服用过任何毒品，连相关的词汇都知之甚少，聊到毒品这个话题的时候一点儿说服力都没有。不过我确实知道“静脉注射”这个词，它是指把某种毒品直接注射进入人的静脉，以获得最直接的满足感，即刻沉溺于毒品带来的欢愉之中。用这个词来形容我的妻子、《圣经》和彼得·德鲁克对我的影响非常恰当。

我在很多事情上都依赖琳达，最重要的是依赖她的同理心。我所拥有的财富会轻易地让我远离大多数普通人的日常烦恼、希望和梦想。是琳达一直让我脚踏实地。我只需要跟着她，留心她告诉我的事情就好。她帮我了解跟我不一样的人，在这个过程中又保护着我别上当受骗。例如，所有打印出来要我签名的东西，都必须经由她过目和准许，即便这有时候会暂时让我的自尊心受到点儿伤害。有一次，我因为在一篇文章中用到了“*de riguer*”[⊖]一词而自鸣得意，而她却毫不留情地说我在故弄玄虚，还问我我不知道这个词究竟是什么意思，同时又说，就算你知道，其他人也不知道。

长大成人后，我沉浸在《圣经》的启示之中，我希望

⊖ 源自法语，指风俗、礼仪、传统要求下必须要做的事情。——译者注

在道德上接受它的指引，同时领会自己在上帝与人相遇情境中的角色。这一切也给予了我生活的希望，而不仅仅是生存。或者按丹麦哲学家索伦·克尔凯郭尔的说法：“避免绝望的唯一方法是拥有信仰，在上帝的时间里，瞬间和永恒得到统一，生与死都有了意义。”

最后是德鲁克。我尚未见到他本人之前就已经开始领略他的思想精髓。我认真研读他写下的每一个字，句句都感同身受，这些思想已经变成了我 DNA 的一部分。在与他交往的 20 多年里，我们的关系每一年都变得更深更广，我很早就不再纠结到底哪个想法出于我的独立思考，哪个想法源自德鲁克的点拨。说实在的，这么多年以来，我真正的好想法大多都来自于德鲁克的启发。

我很早就不再纠结到底哪个想法出于我的独立思考，哪个想法源自德鲁克的点拨。说实在的，这么多年以来，我真正的好想法大多都来自于德鲁克的启发。

例如，刚刚出任家族企业的首席执行官时，我非常重视培养团队应付各种挑战的能力。虽然我是公司的最高指

挥官，基本也能像一位仁君治国那样经营我的公司，但我还是非常倚重身边的人才。我深知自己不够聪明，不能解决所有问题。那时，我沉浸在德鲁克的作品之中，他的一句话深深地影响着我：“所有工作都需要一个团队才能完成。没有任何一个人兼具做好全部工作的品格和技能。建立团队的目的就是要扬长避短。”直到如今，我每遇到新的挑战时都会先组建一支团队。

我之前提过，有一次听了德鲁克的建议之后，我在一项重大交易上亏损了 100 万美元。我想试图说明德鲁克也是个凡人，所以尽管那次出现了亏损，我也从未对他的咨询失去信心。公平地说，要不是继续听取了德鲁克的建议，我可能会亏得更惨。

有计划地放弃

我的公司——班福德电视公司——的业务，起初只在我的家乡得克萨斯州泰勒市、阿肯色州史密斯堡市（Ft. Smith）和南达科他州苏福尔斯市（Sioux Falls）等诸多类似的中小型城市，我们为用户提供服务，逐步开始盈利。

公司的成功在于将传统的顾客服务和当时颇具创造性的技术结合起来。例如，我的同事全都毕业于小型学院，生活在小城镇里，因此他们了解自己所服务的顾客。相比之下，大城市中负责当地有线电视公司的人都是在选举中胜出的官员。而在我们开展业务的小城镇中，负责人就是你家隔壁的邻居。如果你的隔壁邻居在超级碗星期天[⊖]收不到电视信号，就是个再具体不过的问题了。我们很早就学过，价值不仅仅是为你的顾客提供服务，而在于你认识他们，并且了解他们的特殊需求（又一句德鲁克格言）。

我们是最早一批成立呼叫中心对安装维修人员进行高效派遣的公司之一。这些技术人员在外工作，通过自己的电脑接收工作指令。这些电脑与卫星连接，为他们提供下一个任务的方位，从而减少驾车时间。当一名技术人员接好了一个顾客的有线电视、解决了线路问题，或者完成其他任务之后，他回到自己的工作车里，把相关信息输入电脑，瞬间就能完成这个顾客的收费记录。这是今天的标

⊖ 超级碗（Super Bowl）是美国国家橄榄球联盟的年度总决赛，通常在每年1月最后一个星期天或2月第一个星期天举行，因此那一天被称为“超级碗星期天”。当天会有盛大的庆祝活动，同时，在开赛前和中场休息时还会有全美顶级的流行歌手演出。超级碗总决赛一直以来都是全美收视率最高的电视节目。——译者注

准流程，但在 20 年前还是非常先进的方式，能让我们持续获利。

虽然我们做得很好，也增长得很快，但是我知道这种增长并不会一直持续下去。因此，我总在寻找提升家族事业绩效的方法。那时，我在华盛顿州的律师也为美国广播公司（American Broadcasting Company, ABC）工作，他认为我应该开始提供付费电视节目订阅服务——单一频道的体育直播和电影，并且定位在纽约、芝加哥和洛杉矶等更大的市场，那时这些城市还没有类似的服务。在接下来那一次与德鲁克的定期会面时，他跟我过了一遍这一想法，觉得合情合理。既然大城市的律师和彼得·德鲁克都认为这是个绝佳的机会，你就很难不加以重视。因此，当订阅付费节目的机遇来临时，我虽然没什么经验，但还是立刻全力以赴。然而，几乎转眼之间，我就意识到这个决定糟透了。

当时，我没有选择与市政当局合作把我的有线电视接入整齐划一的都市社区，而是通过谈判租下了芝加哥汉克中心大厦（Hancock Building）等摩天大楼顶层昂贵的天线。相比在得克萨斯州这种熟悉的地方把有线电视网铺进

千家万户，我开始计算购买卫星上行链路的各项业务指标，我被发射到了一个全新的轨道上。当我走进泰勒市的柳溪乡村俱乐部时，每一个人都认识我；而当我在芝加哥奥黑尔国际机场下飞机的时候，我只是一个穿着西装提着公文包的人。我还带着一本支票簿，因为我慢慢认识到开发订阅付费节目的业务成本不低。这下，我雇用的员工和需要购买的昂贵设备数量都在急速上升。用《绿野仙踪》里桃乐丝的话来说，我已不再在泰勒市了。

如果不是从德鲁克那里学到了“有计划地放弃”这个概念，我的故事可能就到此为止了。如果你被诊断出患有癌症，不要花太多时间思考还有什么选择。赶紧治疗，早治早好。德鲁克通常会这样开始我们的谈话：“跟我说说你不做什么。”换言之，并不是你做的每一件事都能成功，所以你是否决定过不做什么？你已经停止了哪些事情，以便把注意力集中在能产出结果的事情上？当我和德鲁克分享了我的企业进入订阅付费电视节目领域后所陷入的崩溃境地，他的结论坚定了我心中的打算。我找到了一个买家，以亏损 100 万美元的价格卖出了这项业务，这是我做过的最英明的决策之一。三年后，那家收购了这一业务的公司

年度财报显示其亏损额高达 7 200 万美元。

德鲁克通常会这样开始我们的谈话：“跟我说说你不做什么。”换言之，并不是你做的每一件事都能成功，所以你是否决定过不做什么？

重点是业绩，而非潜力

有一次，我决定带公司新来的一位高管一起参加德鲁克的辅导课。他是个新人，我想让他也亲自体验德鲁克的智慧和教导。一如往常，德鲁克非常和蔼可亲，也让他有种宾至如归的感觉。我们一起讨论我提前发去的长信，共度了愉快的一天。能看得出来，我的同事从头到尾都非常享受跟随这样一位全世界最伟大的思想家的学习过程。

几天之后，我给德鲁克打电话商量事情，我们简短交流后，我忍不住好奇心，问他是否觉得那位高管人很好。

“哪方面好？”他的回答依然是典型的直截了当。接着，他教会了我一个概念，从那以后我一直用来处理人事

问题。

“看一个人，你要把重点放在他的业绩上，而不是潜力上。你要关注他能做到什么，他们的强项是什么，而不是他们在未来或许能做什么。他们做不到的事情正是另一个人的工作机会。”

德鲁克谈到管理时经常会用交响乐团的指挥做比喻。指挥绝不会让一位双簧管演奏者去拉小提琴，也不会让一位小提琴演奏者去吹双簧管。指挥的角色就是确保正确的人演奏正确的乐器，从而在指挥棒落下的瞬间，乐团奏出动听的乐曲。

我的每一项事业，不论是营利的还是非营利的，其快速发展都有赖于持续不断地注入创新和创业精神的能量。我不止一次地雇用过在名声显赫的大型组织中业绩不错的运营人才，但好像从来都不行。这就是“特种部队”和“五角大楼”^①在工作上的区别。

德鲁克教会我绝不要试图把吹双簧管的改造成拉小

① 美国国防部的办公楼。——译者注

提琴的。我从他那里学会了不去抱怨一个人的弱点，而总是关注他们的优势，并将他们安排到能发挥其长处的领域。

组织因何消亡

我认为，我从德鲁克那里学到的最重要的教诲，注定了我们将从客户与咨询师的关系发展成合作伙伴关系。那就是，他坚信一个组织一旦开始以内部人员的利益为重，而不是以顾客的利益为经营目的时，便走上了灭亡之路。大概在 20 世纪 80 年代的中晚期，我感觉到他开始转变对美国公司的看法，而他曾悉心地为这些公司提供过建议。他开始质疑这些大公司是否真的有助于创造出他构想的那种秩序井然、运作正常的社会。

我从德鲁克那里学到的最重要的教诲……
他坚信一个组织一旦开始以内部人员的利益为重，而不是以顾客的利益为经营目的时，便走上了灭亡之路。

约翰·拜恩在《彭博商业周刊》(*Business Week*)上写道，在美国这段经济繁荣时期，德鲁克“开始严重怀疑商业，甚至资本主义本身。他不再将公司视为营造社区的理想场所。实际上，他的看法近乎相反：公司已变成了一个追求自身利益、超越了平等主义原则的地方，而这种平等主义原则是他长期捍卫的”。

德鲁克鄙视大企业积聚巨额利润，这并不是说他反对公司盈利，而是因为这些公司动辄裁减数千名员工，却慷慨地给予他们的管理层巨额的薪酬福利。“一家公司如果不能至少创造出其资本成本的等额利润，对社会来说是不负责任的，”他在《巨变时代的管理》(*Managing in a Time of Great Change*)一书中写道。但是，他也相信“对高额利润的崇拜很可能会破坏甚至毁灭一家公司”（“企业的五大致命过失”，*Five Deadly Business Sins*，在线课程）。他认为，公司首席执行官的薪酬应该不高于普通员工薪酬的20倍，虽然这个建议并不会被采纳。德鲁克认为公司积累资本是为了更好地完成它的使命，也就是更好地为顾客提供价值，而不是为那五位西装革履的家伙提供价值。

他的批评不仅直指大公司，德鲁克认为政府部门也越

来越以内部人利益为重，而不是服务顾客——公众的利益。他曾这样口语化地总结过对社会部门的看法：“五六十年前，政府的项目是发挥过作用的，而现在不然了。不只是在我们国家，全世界都一样。它们的出发点全都很好，我们也为此纳税。自从上个世纪，特别是自二战以来，最伟大的成就就是创立了社会部门。在我们国家，在全世界，这点都要着重强调。我非常看好社会部门未来的发展前景。”

如今，我们看到立法系统中存在的麻木不仁的死结是最好的例证，正如德鲁克的分析，一个组织若是从自身利益出发，而非为它服务的对象着想，必然出现这种无效的情况。

世人大可以把德鲁克对商业和政府这种清醒的认识看作是一位脾气古怪、年逾古稀的老人对现状的牢骚。然而德鲁克从不停留在现状上。他始终对事物的发展抱有美好的憧憬。加之他充沛的精力，从未想过退休，因此，如果企业和政府不能完成这个使命的话，他就会另寻他途。

感谢德鲁克，“退休”这个词已经永远从我的字典里剔除了。

第七章 从商业成功到人生意义

我作为总裁和首席执行官的业绩已经变得比我做人的表现更重要了。

——鲍勃·班福德

在德鲁克开始越来越对美国公司感到失望的时候，一个平静的声音开始轻轻地在我耳畔萦绕，直抵我灵魂的最深处：“你将用被赐予的这一切来做什么？”

我的确被赐予了很多。

我的公司仍然在以每年 25% 的惊人速度增长着。尽管我遵循德鲁克的建议，薪酬从未高于员工平均工资的 20 倍，但个人的财富积累也早已超过了我的目标。周一至周五，我和琳达住在达拉斯市内一处位置优越的顶层公寓中，周末回到泰勒市里那片 250 英亩的“绅士农场”休闲放松。我的座驾是一辆凯迪拉克，琳达开的是一辆捷豹。我们能到全世界任何一个我们想去的地方旅行，我们周游了世界。

我的婚姻幸福美满。我成功地避免了很多成功的商业人士无意中会染上的各种不良嗜好。我对很多慈善事业慷慨解囊，甚至还在教会的主日学校[⊖]授课。我正处在人生最精彩的年华，清晰而美好的未来之路呈现在我眼前：培养我的接班人并最终将股份兑现，享受美好的生活。

⊖ 主日学校（Sunday School）在礼拜之前、之中或之后举行的宗教课程，主要针对儿童，也有为成人开设的课程，其教师一般是接受过某些训练的教徒志愿者。
——译者注

但是，那个声音仍然在耳边轻轻地萦绕：工作还是我人生的中心么？我真正的目的是什么？我的天命是什么？拥有这一切到底意味着什么？真正的圆满究竟是怎样的人生？

但是，那个声音仍然在耳边轻轻地萦绕：工作还是我人生的中心么？我真正的目的是什么？我的天命是什么？拥有这一切到底意味着什么？

“您吓到我了”

随后，一件完全出乎意料的事似乎毫无缘由地发生了，我被轻轻地推了一把。嗯，差不多算是当头一棒吧。上述问题极其急迫地呈现在了我的面前。

为了完成企业的一项使命，我拼尽全力地工作，我的行政助理，一位大约年长我 15 岁的女士，直截了当地向我提出了令我起初颇感不快的批评。我飞遍全国四处寻找商机，能做的都做了，为了给公司创造出更多的利润。然而，

这位勇敢的女士所看到的令她困惑。

“班福德先生，我想要告诉您，您吓到我了。”她很谨慎地开场，很显然，她也知道这么跟自己的老板说话并不太好。“您太在意超过所有竞争对手了，太在乎赚钱了，我担心您将失去真正对您有价值的东西。”

在职场上，我们有时把这种做法称作“断送职业生涯的举动”。^①我得承认，刚刚听到她这么说的时侯，我确实心里不舒服。但从德鲁克那里学到的两个原则让我在这种措手不及的状况下保持头脑清醒。首先，德鲁克认为一位领导者要关注他/她正在领导的团队。其次，德鲁克通过提问来解决问题。因此，助理的批评我听进去了，并且向自己提了两个问题：她说得对么？如果对，我又该怎么做呢？

第一个问题的答案是显而易见的，无论我多善于自我陶醉，都必须承认这一点。事实上，我的助理比我更

① 断送职业生涯的举动 (career limiting move) 是英文中的惯用说法，常缩写为 CLM。指一个人在工作上做的某些事情会很快导致自己被解雇，或让其职业发展陷入瓶颈。——译者注

了解我自己，虽然她说得比较直白，却点醒了我。我作为总裁和首席执行官的业绩已经变得比我做人的表现更重要了。

美好的人生，大概吧……

找到改正的方法就没有那么容易了。这不是中年危机，也不是由任何病态心理导致的失魂落魄。不管是合法的还是非法的，我对任何东西都从未上瘾。我也非常幸运，能跟我尊敬、仰慕的人共事。十年前，我给自己列了一份人生目标的清单，如今正在一一实现的路上。说实话，我非常喜欢现在的生活。

但是，我不可否认的是，在事业和个人生活的成功之外，我可能错失了一些更美好的东西。

我最终把那个更美好的东西描述为“意义”——投身到一个使命或一个梦想之中，超越物质上的成功，与内心深处的核心价值观融为一体。由于我是一名虔诚的教徒，对教会全身心地投入，所以最初我以为意义应该与某种形式的教会工作相关。大概先去神学院进修几年，坦白讲，

这确实吓到我了。在我看来，教会是一个与我过去 25 年所生活的现实世界相反的世界。我迅速放弃了报考神学院和给教会相关的非营利机构投简历的想法。然而，我还是无法忽略持续萦绕在耳边的那个声音，它一直要我彻底地改变我的人生。

但是，我不可否认的是，在我事业和个人生活的成功之外，我可能错失了一些更美好的东西。

每当公司业务上遇到新挑战或新机遇时，我都会绘出一份战略规划图，不仅为自己设置一个前行的路线图，也用来衡量我工作的成效。此时，我决定为我自己绘制一张战略规划图！我请了一位绝顶聪明、要求严格的战略规划教练帮我实现这个过程。虽然他不信教，但问了我一大堆问题之后，他确认对我来说有两个东西都极其重要：金钱和上帝。然后，他告诉我，我得先搞清楚哪一个更重要，然后他才能帮我做出人生规划。他并不在意我到底选择哪一个，但他很确定，除非我在金钱和上帝之间选择其一作为我最重要的忠诚对象，不然就不可能找到我要找的人生

方向。一旦我做出了选择，他就能帮助我实现从正在享受的成功生活向我渴望的有意义人生的转变。

我在自己的第一本著作《人生下半场》中详细描述了这个过程，在这里我也就不吊胃口了：我选择了上帝。确定之后，我们立刻做出了我的人生规划，决定在商业上只投入 20% 的时间，把余下的 80% 都奉献给上帝。这到底意味着什么呢？我把时间、才能和财富都与上帝分享的话，会怎么样呢？如果说一个成功的基督徒商人决定把他大部分的时间和金钱都奉献给上帝，估计有数百个甚至上千个基督教会和宗教组织都会非常欢迎。但是，就像我从德鲁克那里学到的，为了取得最有效的成果，你必须“建立在健康和优势的基础之上。”换言之，如果我真的想做一些有意义的事情，一些具有旺盛生命力、在我辞世很久之后依然能够给世界带来改变的事情，我就需要投入到增长最快和回报最大的机会中。

这完全跟大多数慈善事业的思路相反。通常来说，大家会期待我找到城市里最急需帮助的领域，砸进大笔金钱实施拯救，但德鲁克的想法却恰恰相反。虽然他真心认为小格局的想法无法实现大成果，但我感觉他跟我

一样，都认为扮演救世主虽然很诱人，但有点太以自我为中心了。

通过收购经营状况健康良好、增长潜力十足的广播电视台和有线电视公司，我公司的业务越做越大。因此，我曾认为这种方式将会伴随我度过有意义的人生。德鲁克也警告过我，不要把时间浪费在追名逐利之上。“去寻找愿意倾听你想做的事情的人，而不要在你的余生中推着石头上山。”他警告我。

他也告诫我不要埋头于琐事，或者用他的话来说，就是不要“消耗我的能量”。大多数慈善家都会给这里捐一点，再给那里捐一点；等到了年底才醒悟，发现除了参加了很多慈善晚宴，什么成效也没有。我刻意安排周四出差，因为达拉斯市的慈善晚宴都在周四到周六之间举行，有效地躲过了所有这类德鲁克也反对我参加的活动。

奉献不是成果

我还在思考如何深入参与信仰事业时，刚好收到一所神学院附属教会的邀请，于是答应加入他们的顾问委员会。

开会时，我提出了一个思考已久的提案，并表示愿意出资。但委员会并未立刻通过，而是提交给理事会做进一步审议。我知道，依照神学院的官僚体系，可能要等上几年的时间才会有进展。我把这件事告诉德鲁克后，他说道：“你需要把精力花在你能获得成果的地方。”他明智的开导帮助我离开了神学院。正如他所说的：“我不觉得他们真的想搞清楚他们需要什么。”

德鲁克鼓励我寻找能引发巨变的事情，而非循序渐进的收获。“奉献并不是成果，”他时常提醒我，“生命的改变才是！”

德鲁克鼓励我寻找能引发巨变的事情，而非循序渐进的收获。“奉献并不是成果，”他时常提醒我，“生命的改变才是！”

最后，德鲁克鼓励我“寻找万事俱备只欠东风的机会”。时机就是一切。如果他们业已将机会汇聚在一处而寻求扩展，我的力量就会成倍地放大。此外，德鲁克又补充道，这一忠告不但基于他通过观察对我的了解，而

且他还特别强调，对于我会找到我想要寻找的东西，他充满信心：

你有两个根本性的承诺。一个是宗教，你相信有另一个世界；另一个是存在主义，与人类的存在息息相关。你相信自己所拥有的聪明、财富、学位并不重要，而你是“上帝的孩子”才是关键所在。我们会为你找到一个位置；你会为自己找到一个位置。

这些忠告都棒极了，但是宗教社区中健康的机遇究竟在哪里？新的转机是什么？是灰烬还是火花？怎样才能成燎原之势？我求助于我的好朋友弗雷德·史密斯，他把我介绍给了两位绅士，他们在芝加哥西郊经营着一家极其出色的基督教杂志社——今日基督教国际(Christianity Today Inc)。这家杂志社得名于其同名旗舰杂志《今日基督教》(*Christianity Today*)，早先由极具名望的福音派布道家葛培理(Billy Graham)博士所创立。在哈罗德·麦拉(Harold Myra)和保罗·罗宾斯(Paul Robbins)分别被提名为首席执行官和首席财务官时，这个杂志正如其他大多数宗教类期刊一样经营状况堪忧，成本日益增加，来自广告和付

费订阅的收入又非常微薄，必须依靠大量补贴才勉强存活。

他们两个人不仅很快让《今日基督教》摆脱了财务困境，还增发了六本专题杂志，每一本不但不亏钱而且有盈余。在这个过程中，哈罗德和“罗比”[⊖]培养出了一种异乎寻常的慧眼识才本领，能够在福音派中发现杰出的领导者和创新者。还有谁能比这两个人更合适呢？他们肯定能帮我找到一个值得我大量投入时间、才能和金钱的事情，而且还能持久地影响这个世界。

他们简朴的总部位于伊利诺伊州的开罗斯奇姆郡（Carol Stream），我们就约在了那里见面。我告诉他们，我打算把余生的时间和大部分财产都投入到一家跟宗教信仰相关的公司里，希望能给这个世界带来重大改变。我说得很清楚，我不想给某个组织捐一大笔钱，好让他们盖一幢以我的名字命名的大楼。我进一步解释道，我不仅会把自己的慈善事业完全聚焦在这家公司上，还打算像之前经营自己的公司一样，将大部分时间、精力和专业能力投入进来。

⊖ 罗比（Robbie）是对保罗·罗宾斯的昵称。——译者注

他们的反应让我很安心。不然的话，假如他们认为我疯了，还能表现得那么镇定，就一定是两个演技派高手。他们彬彬有礼地听完我请求他们帮助我颠覆世界的想法后，告诉我有一小群正在发展中的牧师和教会领袖，他们突破传统、特立独行。这些具有创业精神的领导者们运用创新的方法，紧跟当代文化的潮流，已经建立了一个个规模可观又极具活力的教会。他们大多都是从零开始，邀请邻居们到自己家中研读《圣经》，最终逐渐发展成为非常具有吸引力的“园地”，每个周末演奏现代音乐并结合实际给予启发性的“教导”，吸引了上千人参与。在这些牧师当中，有不少人曾经是成功的商人，他们运用自己的领导力天赋和管理才能把教会经营得有声有色。还有一些人把传统的教会转变为卓有成效的综合教会中心。这些牧师的共同之处就是：他们能把那些基本上已经放弃“宗教信仰”和对教会毫无兴趣的人吸引来。

哈罗德和罗比也担心这些“离经叛道”的牧师会被孤立，他们经常受到各自教派或者其他教会的批评。也许我能帮到他们，因为我愿意把他们凝聚起来，让他们彼此分享最佳实践、相互鼓励。

我立刻爱上了这个主意。我之前从未想过把创业者和牧师这两个名词联系在一起，但我越是思考，就越觉得其中大有可为。如果教会是上帝构思的改变世界的一种战略，那为什么不可以用最专业、最有效的方法来实践呢？如果所有的知识都来自于上帝——我相信也确实如此——那为什么不用战略规划、管理学原理、消费者研究、交流沟通和其他类似的“知识”向大众传播我们常说的“福音”呢？

我之前从未想过把创业者和牧师这两个名词联系在一起，但我越是思考，就越觉得其中大有可为。如果教会是上帝构思的改变这个世界的一种战略，那为什么不可以用最专业、最有效的方法来实践呢？

第八章 谋划人生下半场

你的使命，班福德，是把美国基督教蕴藏的能量激发出来。

——彼得·德鲁克

如果你在得克萨斯州长大，必定会是一个橄榄球迷。尽管我的橄榄球生涯只停留在高中橄榄球队的左边锋，但却是孤星州[⊖]的铁杆球迷，时刻关注着我母校的球队——得克萨斯大学长角牛队（University of Texas Longhorns）和心中唯一的美国梦之队——达拉斯牛仔队（Dallas Cowboys）。所以，每当我对事业和未来感到迷茫时，自然就想到拿橄榄球来做比喻，帮我理清楚当时的状况。

年近 50 岁的我已经为家族企业打拼了将近 20 年。德鲁克和我之间的定期会谈也已经持续了七八年之久。我们的对话逐渐从商业话题、班福德电视公司，转移到了“管理”这一让他长期着迷的领域：为一个运作完全正常的社会创造条件。

德鲁克观察人口统计的结果发现，随着“体力劳动”向“知识工作”的转移，美国劳动人口的人均寿命也在增长。在 20 世纪中叶，美国的人均寿命创下 55 岁历史新高。到了 20 世纪末，进一步提高至 74 岁。而且，以前人们每天给奶牛挤两次奶或者在流水线上做着单调乏味的工作，

⊖ 孤星州（Lone Star State）是得克萨斯州的昵称。——译者注

而如今越来越多的劳动人口，例如因《退伍军人法》^①接受了大学教育的人，开始从事销售、工程师、管理等体力劳动程度较低的工作。

中场休息

因此，当德鲁克告诉我，展现在我面前的是一段前景远大的第二次事业生涯的时候，我借用了橄榄球的一个术语来描述事业上的失衡感。我已经把人生的“上半场”全部都奉献给了家族企业。正如大部分 25~40 岁的男人一样，我是真正的采集狩猎者，追逐着成功这只剑齿虎。^②尽管我在工作上取得的成绩已经远超过自己的预期，但依然无法摆脱困扰我的疑惑：这种成就是否是以牺牲生活的其他方面为代价呢。一个问题一直在我内心深处回荡：得到了这么多，会以失去什么为代价呢？在走完人生上半场的时候，我意识到我必须在人生下半场换个活法。

①《退伍军人法》(GI Bill)的正式名称是 Servicemen's Readjustment Act of 1944。《退伍军人法》的受益人在这里指二战之后退役的军人。——译者注

② 剑齿虎 (saber-toothed tiger)，更新纪古生动物，生活在距今 300 万~1.5 万年前，广泛分布于亚洲、欧洲、非洲及北美。剑齿虎的上犬齿特别发达，是一种凶猛的食肉动物。——译者注

我正处在人生的中场休息阶段。

我知道自己将在人生下半场把注意力集中到时间、财富、才能与信仰的协调一致上，感谢哈罗德和罗比，我已经把范围进一步缩小，重点帮助这群年轻的“牧师创业者”，他们已经发展起规模庞大的教会。除此之外，我还不知该从何做起。

在这段时间里，我与德鲁克的常规会面从未中断。当然，我与他分享我渴望“人生下半场”过得更富有意义。德鲁克完全理解并非常支持我把人生下半场聚焦于信仰这一愿景。称之为巧合也好、天意也好，我确定这个新的人生方向时，也刚好是德鲁克开始把关注的重心从企业转向非营利部门的时候。

德鲁克完全理解并非常支持我把人生下半场聚焦于信仰这一愿景。称之为巧合也好、天意也好，我确定这个新的人生方向时，也刚好是德鲁克开始把关注的重心从企业转向非营利部门的时候。

然而，不确定性依然存在。在通常以“价值对等”为基础的商业世界里被奉为管理者和领导者信条的原则，在一个主要依靠志愿者无偿付出和公民慷慨捐助的社区组织中，是否依然适用呢？德鲁克很快就发现，在实实在在改变世界的进程中，非营利部门会遇到独特的挑战和机遇。一个如此在乎人类生活境遇的人，如何抗拒这样的吸引力呢？

他认为，我们文化中显著的需求是每一个人都想让自己的人生有益于自身和他人，他相信非营利组织最适合满足这一需求。德鲁克曾说，非营利组织是建立“未来运作正常的社区和民主政体”最为有效的方式。

当我决定更加专注于我的信仰时，突然发现，德鲁克已经为救世军^①提供了很多年无偿的咨询服务。在大多数人眼中，这个组织就是一群在假日里拎一个红铁桶摇铃的人，^②或者在上一代人的眼中，就是大约五六个身着制服

① 救世军（Salvation Army）是基督教的一个教派，经常开展慈善活动和街头布道，并提供多项社会服务，成立于1865年。总部位于英国伦敦，成员上百万，多分布于美国。——译者注

② 救世军的一部分全职雇员和义工在每个公共假日里，都会拿一个铃铛和一个红色的小铁桶在城镇的主要街道募捐，该项目被称为红色铁桶项目（Red Kettle Campaign），于1891年在旧金山一带兴起，迄今美国已有数万摇铃人。——译者注

在街角演奏乐器的人。但是，德鲁克把他们里里外外透彻地研究了一遍之后，大加赞许：“救世军是目前为止美国最高效的组织，”他在1997年《福布斯》杂志的一次访谈中说道，“清晰的使命、创新的能力、可衡量的结果、致力于资金效用的最大化，在这些方面，没有任何一家组织机构能出其右。”

德鲁克的这番赞扬后来被罗伯特·沃森（Robert Watson）和詹姆斯·布朗（James Brown）借用，为他们的著作命名：《美国最高效的组织：救世军的领导力秘诀》（*The Most Effective Organization in the United States: Leadership Secrets of the Salvation Army*）。但是这句话的价值远不止于此，更重要的是，由此反映出德鲁克多年来对组织的研究，体现了他把满足人类需求作为衡量组织有效性的标准。他曾告诉我：“我很期待见到救世军的人，因为只要我跟他们坐在一起，便欣喜若狂；他们的精神境界太美妙了，这些人都是欢乐的化身。”

他深知救世军的服务对象是“穷困中的穷困、卑微中的卑微”；他发现自己的理想可以寄托在救世军的使命中——帮助穷困潦倒的人改变人生。但更重要的，他看到

了这个组织极佳的**业绩**。单就戒酒中心的成功率来说，救世军戒酒中心的成功率大概保持在 45%，而大部分其他机构的戒酒治疗项目只能达到 25%。救世军还设立了一个轻罪罪犯重生项目，帮助轻罪初犯者获得假释，重获新生的成功率高达 80%。

美国南部地区指挥官詹姆斯·奥斯本（James Osborne）是救世军的一位老兵，现年 40 岁，居住在佐治亚州亚特兰大市（Atlanta）。他曾说道，德鲁克对救世军的影响是“巨大且深远的”。有两件事情让他印象颇为深刻。其一，为任何组织提供咨询时，德鲁克首先问的就是这一组织的使命——你们打算做什么。他在一篇发表于《哈佛商业评论》的文章中写道：“杰出的非营利机构愿意花大量的时间定义自己的使命。他们不接受写满仁爱、又大又空的标语式的使命；相反，使命要能清晰地告诉员工和志愿者该如何行动。”德鲁克用简单而明确的语言重新陈述了救世军的使命：“帮助失败的人和被社会排挤的人，让他们成为拥有自尊的公民。”

其二，德鲁克也认为，非营利组织也应该像企业一样，系统严格地评估员工的绩效。通常非营利机构对绩效不佳

的员工并不会采取什么措施，但德鲁克认为，应该如实评价员工的不足之处，并给予额外的培训来帮助他们。换言之，期望不变，但给他们第二次机会。在德鲁克的影响下，救世军设立了一套正规的评估系统，考核所有员工的绩效。可喜的是，在得到第二次机会之后，大约 60%曾经绩效欠佳的员工都成功通过了培训，并取得了不错的绩效。

德鲁克认为，非营利组织也应该像企业一样，系统严格地评估员工的绩效。

尤为重要的是，德鲁克对救世军的尊重程度和敬业程度与为通用汽车公司这类著名企业提供咨询服务时完全一样。分文不收也好，不是百亿美元的大公司也罢，都不会影响德鲁克的态度和方法，都不会改变德鲁克促进他们的事业成果更好、成效更高的初衷。

为了向德鲁克多年的慷慨付出致敬，救世军在 2001 年 6 月 11 日授予他机构内的最高奖项之一：伊万婕琳·布斯奖（Evangeline Booth Award）。该奖项仅颁发给长期为该组织提供卓越服务的人和能体现出“救世军的创始人威廉姆·布斯（William Booth）和凯瑟琳·布斯（Catherine

Booth) 之女伊万婕琳·布斯所具备的精神、专注、投入、创新和愿景”的人。

在德鲁克看来，救世军就是一个运作完全正常的组织，持续贡献，且不断自我更新。对他来说，这些特质是任何一个成功组织都应具备的，而他越来越觉得社会组织可以做得最好。

激发美国潜在的能量

我热情高涨地开始了与这群牧师的合作，也跟德鲁克分享这个消息。他听得很仔细，我一一解释了他们所领导的教会属于什么类型，以及他们如何吸引到一大批曾经并不认可教会的人。据我所知，德鲁克对美国基督教的这个新运动应该说是一无所知。但就像之前很多次一样，我发现他学习新事物的速度非常快。事实上，正是在德鲁克的启发下，我才把原本混沌不清的思想理顺，找到了“人生下半场”的使命。这种时刻令人终生难忘。

弗雷德·史密斯和我成立了一个组织，这家组织现在

的名称叫“领导力网络”。我们举办了一场大型活动，邀请众多的福音派创业者参加。会议前夕，德鲁克热情地接受了我们的采访。会谈定在洛杉矶市的比特摩尔酒店（Biltmore Hotel）。我租了一辆车，一大早就从克莱蒙特市接上德鲁克开往酒店，以确保能够准时到达。我们到得太早了，德鲁克到我们安排的套间休息。在那里，我又跟他讲了一遍我后半生的规划，他静静地坐在那里，沉默了一会儿，说道：

“你的使命，班福德，是把美国基督教蕴藏的能量激发出来。”

在我听来这仿佛是上帝的声音。

就这样，他一语中的。这几年来，我左思右想、反复酝酿我到底想做什么，被他这一下清晰地说了出来。大多数民意调查显示，大约 70%~85%的美国人认为自己是基督徒，然而星期天去教堂的人只有大概 45%。你肯定会想，既然我们周围有这么多基督徒，那我们的社区邻里应该更加安全、犯罪率更低、不会有那么多孩子饿着肚子去上学、婚姻会更健康，以及种种德鲁克所说的“运作完全正

常的社会”该有的特征。但很不幸，除了在参与宗教活动的时候，我们日常并非如此。

如果所有基督徒都严肃认真地对待自己的宗教信仰，在工作时、在家里、在所居住的城市中都谨遵耶稣的教导，那会是什么样呢？如果蕴藏的能量被激发出来，如果人们从周日去教堂变成每天都如同在教堂里一样生活，这个社会将会怎样？

把创新者联结起来

我知道我需要某种结构或载体来实践这个想法，所以，在弗雷德·史密斯的帮助下，我发起了“领导力网络”，当时把使命设定为“寻找、联结并帮助个人能力突出的基督教会领导者，并成倍地放大他们的影响力。”我们最初的想法是在旁边安静地聆听与会的教会领导者们的发言，他们都是千人以上规模的大型教会的资深牧师。我们希望发现这些创新者，并把他们联结起来，从而促进持续不断的创新。我们希望他们能跟大家分享自己的想法，将自己的影响力之道传授给他人。我们借用他们的公信力，而非我

们自己的；我们搭建舞台，而不演节目。或者，就像德鲁克跟我说过的：“你工作的果实结在了其他人的树上。”

“领导力网络”的作用就是把大家联结起来，并提供工具和资源，帮助具有领导才能的牧师工作得更有成效。最初，我们计划安排一系列的小型会谈，让德鲁克跟这些牧师和教会领导者分享他的智慧。说实话，我不觉得美国有哪个牧师知道德鲁克是谁，就算知道，也不会认为他能 为基督教会提供可信赖的指导。其实，就连我自己都不相信德鲁克会愿意将时间花在一群传教士身上。

我不觉得美国有哪个牧师知道德鲁克是谁，就算知道，也不会认为他能 为基督教会提供可以信赖的指导。其实，就连我自己都不相信德鲁克会愿意将时间花在一群传教士身上。

当我终于鼓起勇气向德鲁克提及此事，他大概是这样说：“好吧，是的。我们得这么干。”德鲁克知道我们并没有其他目的，我只是想看看他的那些曾经让我的人生丰富起来的智慧，是否也能适用于教会。接下来，“领导力网络”的主要任务就是寻找到合适的教会领导者，他们愿意向一

个“尘世之人”求教，邀请到他们来聆听德鲁克。然而，结果我发现完全不需要“推销”德鲁克。这些人不仅知道德鲁克，而且还读过很多他的著作，都非常敬重他。我需要做的仅仅是在邀请函上提到德鲁克的名字，确认出席的回复便如潮水般涌来。

兰迪·波普（Randy Pope）是最先回复我的牧师之一，他是亚特兰大市“培瑞梅特教会”（Perimeter Church）的发起人，这个教会非常成功，也非常活跃。“收到请柬得知彼得·德鲁克会光临时，我简直不敢相信。”兰迪最近跟我回忆道。“我当然知道大名鼎鼎的德鲁克，而且非常崇敬他，我当时就迫不及待地想听听他会是一群牧师说些什么。”

说实话，我和他一样，也热切地期待着。

第九章 德鲁克与传道人

在教会中，管理的功能是让教会更像教会，而不是越来越像商业机构。

——彼得·德鲁克

落基山埃斯蒂斯公园的宣传彩页把这个地方描绘成“大自然灵感的源泉”。它坐落于埃斯蒂斯公园小镇和落基山国家公园（Rocky Mountain National Park）入口之间一片令人心醉的山谷里，对于想暂时逃离日常生活的人，这里是理想的世外桃源。无论公司、非营利机构还是政府组织，都会来这里做团队建设和团队激励。虽然从丹佛国际机场过去足足需要两个小时，但你一旦到那儿，大脑立刻就能放空。

对这些满怀心智的传道人来说，简直没有比这里更合适的地方了。

我们不能说每一位大型教会的牧师都是超级活动家，但一家教会从几个家庭发展到上千人的规模，确实不是坐在家里就能等来的。在第一次和后续多次会议中，我们邀请来的牧师和教会领导者一个个都是踏实肯干的人，都是领袖。他们主持会议、设立愿景、打理财务、招募助理、策划活动、宣讲布道，他们满脑子想的、最在乎的，都是信徒们的需求。

因此，非常有必要把这些牧师拉到一个远离喧嚣之地。

况且，在群山之间还有一间不为人知的日式小木屋——德鲁克和多丽丝每个夏天都会来小住一个月的避暑山庄。

我新成立的企业“领导力网络”由三个人组成：弗雷德·史密斯、盖尔·卡朋特（Gayle Carpenter）和我。我们人数不多，也不够老练，然而我们靠热情和机智来弥补。例如，为了把这么多牧师全部从丹佛机场接到埃斯蒂斯公园，我们租了三辆大型客车。弗雷德开一辆，盖尔不但自己开一辆，还把她的丈夫拉来充当第三辆车的司机。盖尔费心协调了每一班飞机，让所有人基本都在同一时间段到达，然后带领车队向埃斯蒂斯公园进发。

我们的计划非常简单：把两天时间全交给德鲁克。我记得好像每天下午给大家留了几个小时的休息时间，但在我的印象中，没有看到任何一位牧师出去骑马或是玩高空索道。他们都觉得没听够。虽然有弗雷德和我轮流担任主持工作，但基本上每一节都是德鲁克一个人滔滔不绝地讲两个多小时，大家听得如痴如醉。随后是半小时左右的问答环节，气氛非常活跃。我们一起吃午餐，或者吃点零食，然后立刻回来继续。

我们开会的房间设施齐全，有讲台，也有白板。但德鲁克总是坐在一张桌子上，两条腿吊在半空中晃来晃去，像个孩子一样。我之前也参加过不少“专业的培训课程”以及各类商业相关的会议，出席率往往一天比一天低。但德鲁克这次则不同。这群人唯一没有全神贯注地听德鲁克讲话的时刻就是他们记笔记的时候，德鲁克会讲出很多精辟的思想，他们几乎齐刷刷地低下头记录下来。

管理教会就是让教会更像教会

我们从未真正给这次活动定下一个中心思想，也没有给每一个环节设定主题，德鲁克基本上是把他对管理学的观点用牧师能够理解的语言全面地阐释了一遍。德鲁克总说：“在教会中，管理的功能是让教会更像教会，而不是越来越像商业机构。”多年后，很多超大型教会都被世人诟病过于以市场为导向、过于商业化，而德鲁克在当时就已经预见到了，并警醒这些牧师不要忘记自己的使命。他提醒这些牧师，他们的成就大部分应该归功于教会牧养灵性的

本质，也就是说，他们为每个人服务，理解他们的需求，关爱他们的心灵。他知道很多教会慢慢地开始为自己服务，而不再心系所服务的教友。德鲁克告诫他们永远不要忘记神圣的呼召。

多年后，很多超大型教会都被世人诟病过于以市场为导向、过于商业化，而德鲁克在当时就已经预见到了，并警醒这些牧师不要忘记自己的使命。

一如往常，德鲁克来之前做足了功课。在克莱蒙特为高级管理者项目授课的30年里，他发现在每期学员中总有五六个牧师。随着他对非营利部门的兴趣日益浓厚，他也有意多去了解这些牧师，并跟他们保持联系。因此，德鲁克其实已经对教会和其领导者有了相当深入的了解，刚好可以把他们跟这次在埃斯蒂斯公园相聚的牧师联系起来。但他也知道，这些牧师不是通常你会看到的教区神父，也不同于在一般规模的教会里布道的同行，所以，他在解答问题的同时也提出了很多问题。我能清楚地看到，德鲁克

意识到他身处一群非常独特的领导者之中，他们代表着一种他自己从来没见过的教会。他想尽可能多地从他们身上学习。

我也参加过不少研讨会和大型会议，经常看到“大佬”做完自己的演讲后就离开了。但德鲁克非常乐意跟大家相处，毫不吝啬他的时间。他完全可以在每个环节之后溜出去，回到自己的小屋里放松休息一下。可他却一直跟大家待在一起，非常享受跟在场的人互动。吃饭的时候，他每次坐到不同的桌子上，以便更好地了解每位牧师；茶歇的时候，他也总凑到某一个小组中，边听边说。

这些牧师的反响高度一致。茶歇时，他们一个接一个地走过来与我分享德鲁克讲到的某个细节将如何直接地影响到他们自己在教会的工作。我之前提到过亚特兰大市的那位牧师兰迪·波普，他这样总结德鲁克的贡献：

他所说的每件事都非常切合我在大型教会做牧师的实际工作情况，其中两点我印象尤为深刻。我一直都很苦恼，不知如何才能让会众与信仰之间的关系更加深刻、更加成熟——从教会只

是他们生活中的点缀转变到成为成熟的基督徒。德鲁克说，据他所知只有两个组织能成功地帮助人们获得持续的改变：大型教会和嗜酒者互诚协会。[⊖]所以，我决定去看看 AA 到底做了什么，看看我们是否可以借鉴他们的经验。我发现他们的成功有两个关键：责任感和合格的保证人。因此，我们也开始成立小组，每五个人由一个高效能干的领导者负责，这种方法确实改变了我们的教会。事实上，该方法是如此成功，吸引了全世界上百名牧师前来取经，希望在自己的教会加以运用。以至于创建了一个全球性的教会事工，我们称之为“生命影响生命事工”（Life on Life Ministries）。

从德鲁克那里，我学会了如何成为一名卓有成效的领导者。他说过，很少有人能做好三件事，甚至做好两件事都不容易。大多数人都只能真正做好一件事。一旦他们找到了那件事，并且能全

⊖ 嗜酒者互诚协会（Alcoholic Anonymous，通常缩写为 AA），又名戒酒匿名会，成员多为嗜酒成性的人，大家通过分享经验、相互鼓励支持来共同戒酒。——译者注

身心地投入，那他们就是给这个世界带来最大改变的人。

在最后的环节中，我站在房间后面，一种强烈的、非同寻常的情感淹没了我。德鲁克坐在前面的桌子上，穿着运动鞋的双脚垂在下面晃来晃去。这群精心挑选出来的全国最有才华、最具影响力的牧师和教会领导者全神贯注地听着，我几乎能感受到他们迫不及待地要回去把所学应用到工作当中。德鲁克停下来，脸上带着神秘的微笑，我瞬间被击中了。一切真的发生了！虽然我置商业前程于不顾，投身到这个更大的事业中，但心里其实一直在打鼓：这一切会有任何实际的成果么？还是说我只是开了几张支票让自己感觉良好而已？而当我注视着房间另一头的德鲁克时，就仿佛听到上帝对我说：“看到了吧？这仅仅是开始。”

德鲁克停下来，脸上带着神秘的微笑，我瞬间被击中了。一切真的发生了！我置商业前程于不顾，投身到这个更大的事业中。

我溜出了房间，让自己平静下来。

此类与德鲁克的系列会面就此拉开了序幕。我们邀请了一组又一组牧师，还有其他社会组织的领导者，每次两天，一组 30 人，有五个独立的环节，德鲁克在上午和下午各有两次讲课。我们精心安排了小组成员，让德鲁克在用餐时间能有机会跟每个人交流。前后总共 150 位领导者，都毫无保留地跟德鲁克分享了自己的故事和在管理上的困惑，德鲁克全神贯注地聆听。他一辈子都当自己是学生，始终都在学习。

在我的办公室里摆着一个相框，里面的照片就像是高中同学毕业 20 年聚会的大合影：30 个人不大自然地站在一起，冲着照相机镜头微笑，身后是一片秀丽的山峦。令人伤心的是，其中一些人已经离开了我们，例如芝加哥地区最具活力和影响力的橡溪基督教会（Christ Church of Oak Brook）领导者亚瑟·迪凯德（Art DeKruyter）、全球规模最大的跨教派神学院福乐神学院（Fuller Theological Seminary）前总裁大卫·哈伯德（David Hubbard）以及国际救援民间机构世界宣明会前主席泰德·恩斯特龙（Ted Engstrom）。这些德高望重的领导者对我们的事业给予了无

私的支持，培养并激励了这些年轻的牧师。我怀念他们所带来的影响和友谊。

我几乎每天都会看看这张照片，随着时间的推移，我深深地被第一次开会的情境和之后几次会议的成果所打动。我看到利思·安德森（Leith Anderson），他曾是明尼苏达州最大的教会之一伍德戴尔教会（Wooddale Church）的领导者，现在是全国福音派教会联合会（National Association of Evangelicals）的主席；泰瑞·富拉姆（Terry Fullam），他曾把康涅狄格州达连湾（Darien）的一个仅有百余人的小型圣公会发展成为一个拥有上千名成员的活跃教会；拉瑞·德威特（Larry DeWitt），最初在加利福尼亚州千橡市（Thousand Oaks）与六个家庭成立了一个新教会，后来将其发展成为极具活力的教会组织，吸引了大批婴儿潮时期出生的教徒。还有站在后排的一位来自芝加哥的中年男子，金发、皮肤晒得黑亮，投入的热情无法言说。

第十章 要么做大，要么回家

我买了 1 200 箱西红柿，发动了一群忠实的高中生，我们大家一起挨家挨户地敲门去卖，就这样筹集了上千美元。除此之外，这群令人赞叹的孩子们还去做兼职，用他们有限的资源帮助困境中的教会。

——比尔·海波斯 (Bill Hybels)

20 世纪 70 年代，一个来自密歇根州南部小城卡拉马祖（Kalamazoo）的学生比尔·海波斯即将从芝加哥北面的三一学院（Trinity College）毕业。他本打算毕业之后投身于商业。但是，这家小型基督教会学院的一位教授鼓励学生重新思考他们在现有知识体系上对教会的看法。海波斯接受了这个挑战，加入附近一个教会，成了一名年轻的牧师。

每逢星期三晚上，他都会组织一些教会活动。这些活动因为非常贴近日常生活，一时间在青年人中流行起来。住在郊外的青年人都会凑钱租用学校的校车来聆听这些与传统教会风格不同的音乐和布道。海波斯自始至终坚信是上帝让他创立一种全新的教会，以吸引那些之前不去教堂的人。

海波斯拥有领导者和创业者的天赋。他住在郊外一个高档社区里，在几个月的时间里，每周六天、每天八小时，他挨家挨户地去敲门，问大家一个问题：“您有没有积极地参加当地教堂的活动？”如果答案是“有”，他会表示感谢，然后走向隔壁继续敲门。如果答案是“没有”，他会再问一个问题：“能跟我说说您为什么不去教堂么？”

大部分人的答案都是“没有”，其中接近 70%的人愿意跟海波斯分享他们对教会的愤怒和沮丧。海波斯一字一句地认真记录着，两个问题浮现出来：第一，他们抱怨教会总是想方设法地让他们捐钱；第二，他们认为教堂是一个无聊、墨守成规、毫无新意的地方，“与我的生活毫不相关”。

在离开之前，海波斯总是会问：“如果这个社区里有一个教堂，不总盯着你的钱包，而是关心跟你的生活息息相关的话题，充满创意与鼓励，充满实践和真诚，你是否会有点儿兴趣来这个教堂参加活动呢？”很多人都会点头赞许。

超大型教会就此诞生

1975 年 10 月 12 日，海波斯租了一个剧院，满怀信心地打开了大门。一周前，他邀请了所有在访谈中点头赞许的将近 1 000 人来参加他为“柳溪基督社区教会”准备的第一次礼拜活动。他有点担心剧院的 1 000 个座位会不够。

结果，出席的人数大概只有 125 个人，其中还包括了他自己的家人和朋友。

“当时太尴尬了，”海波斯在我们第一次会面的时候跟德鲁克和我说，“但是我们仍然决定继续坚持。我们更加努力地准备星期天上午的礼拜。我们用戏剧，用多媒体，还播放了相当多听起来不像是宗教风格的音乐。我非常努力地准备我的讲道，尽力做到贴近他们的生活，引发生命的感动。”

他也高度重视大家提出的第一点不满。最初的六个月，海波斯只字不提教会奉献款的事。他从未讲过半句跟金钱相关的话，而是以个人的名义从当地农产品批发公司（他父亲的公司）借钱，维持着最初几个月的教会活动。

“我买了 1 200 箱西红柿，发动了一群忠实的高中生，我们大家一起挨家挨户地敲门去卖，就这样筹集了上千美元，”海波斯回忆道。“除此之外，这群令人赞叹的孩子们还去做兼职，用他们有限的资源帮助困境中的教会。”

六个月之后，柳溪教会吸引到了 500 多人加入，海波

斯终于松了一口气。在星期天早晨的礼拜开始之前，他终于第一次提出了钱这个话题：“朋友们，足足六个月我们没有提过‘钱’这个词，希望大家能真的相信我们所作所为不是为了经济收益。如果各位中的一些人觉得在这个教会中感受到了体贴的服务，想要做些贡献，大堂里有个盘子，在您离开时，您可以随意捐献。”

非典型牧师

在哈罗德和罗比的坚持下，我于 20 世纪 80 年代中期第一次见到了海波斯。他俩都认为海波斯就是我一心想寻找的教会领导者：聪明，具有创业精神，并且愿意应用管理学的原理将他的教会发展得更大——规模远远超过一般传统教会。我走进他的办公室，一眼就看得出他不是我们常见到的那类牧师。他看起来像位公司高管，工作强度也显而易见。他和我分享了一些他的故事，讲到他不得不搬出租来的场地回到自家的小楼那段日子，他停了下来。在那段时间，第一代或者第二代的管理者都没能坚持下来。

我于20世纪80年代中期第一次见到了海波斯……就是我一心想寻找的教会领导者：聪明，具有创业精神，并且愿意应用管理学的原理将他的教会发展得更大——规模远远超过一般传统教会。

我感谢他毫无保留地跟我分享，也感谢他愿意来埃斯蒂斯公园加入我们这一群教会领导者的会议。事实上，他特别喜欢这个主意。我永远都不会忘记他静静地坐在那里的样子，差不多沉思了两天。而后，在问答环节，他突然说道：“我来自芝加哥，我的教会里有大概8 000人，我不知道下一步该做什么。”

房间里的其他人几乎都要晕倒了。

然而这就是海波斯。他没有夸夸其谈；他只是不满足于8 000人而已。他对教会发展的追求从未懈怠，但他不是单纯追求规模，而是更注重转化——帮助人们走出灵性的婴儿期，成长为虔诚的基督徒。

海波斯创造了“慕道者”（seekers）这个说法，特指

那些没有定期参与教堂礼拜但对基督教精神充满好奇心的人。借用一个营销学术语来说，这些人就是他的“目标人群”。他很幸运，柳溪教会在发展的最初阶段就有一批核心的积极教徒帮忙讲道、培养这些慕道者。我之前也在思考是不是能把德鲁克的思想用于教会管理，帮助他们履行使命，这正是我心中的愿景。琳达是这个世界上最了解我的人，她曾对我说：“你被这个人迷住了，对不对？”她说得对。比尔·海波斯就是吉姆·柯林斯所说的“第五级领导者”，即拥有最高水准技能和能力的领导者，他们不为自己的荣耀而追求成功，而是为他们所带领的人谋求福祉。

如今，有 24 000 人加入了柳溪教会（相当于整个芝加哥大都市区中五个地区教会的人数总和）。940 亩的南巴林顿山（South Barrington）园区的中央屹立着一座面积达 69 580 平方米的教堂。每个周末有三场礼拜活动，有近 4 000 个停车位以应对车流高峰。

大礼堂为三层，有直梯和手扶电梯，共 7 200 个座位。虽然每一个座位的视野都很好，整个礼堂中还是架起了两块大型 LED 电子显示屏，让每一个人都能“身临其境”地观看舞台上进行的一切。舞台上的节目引人入胜且鼓舞人

心：他们有自己的乐队，每周会邀请一些歌手——全都是专业音乐家——音乐节奏明快；戏剧堪比市中心剧院的舞台剧；还有巡回演出的舞蹈；以及按照海波斯的话来说，与每一个参加的人的生活都息息相关的精彩布道。

海波斯曾跟我说，他认为自己真正的天赋并不在于布道，而是创业精神。的确，他如果想当上某家财富 500 强公司的首席执行官，简直是轻而易举的一件事。他讲道的每一句都会提前精心准备并根植于《圣经》，与音乐和舞台剧同样引人入胜。以至于如果遇上他周末出差，即使有同样尽职尽责、才能过人的助理来做布道，观众们有时依然会略感遗憾。

世界的希望

柳溪教会很大，也很美，但它不仅仅供教会使用。本着“本地教会是世界的希望”这一信仰，海波斯鼓励教会的成员为他人服务。教会最初的大礼堂始建于 1981 年，现在是当地拉美裔居民社区的礼拜堂。在过去 20 年间，教会的“为单亲妈妈修车计划”（Christian Auto Repairmen

Serving, C.A.R.S) 已经为上千名单亲妈妈提供了稳定可靠的交通保证。它的“照护中心”(Care Center) 提供食品券、免费体检、免费健康教育、免费法律咨询、一对一就业咨询、针对非英语母语人士的英语课程等服务——同时，普通教堂会发放的新鲜主食、肉类、乳制品等其他家庭必需品他们也一样没少过。他们的教会还与一些当地组织机构合作，为芝加哥无家可归的人提供温暖的过夜之处。柳溪教会还去往世界其他地区提供短期援助——也许是去智利盖一座教堂，或者为赞比亚感染 HIV 病毒的人提供协助。迄今为止，柳溪教会总计有超过 7 000 名志愿者定期为社会服务。

听起来是不是有点像电视购物节目里卖切菜机的人？但等一等，还没说完呢！海波斯告诉我，以前总是不断有全世界各个地方的牧师慕名前来，想向他学习管理教会的方法，他也会一一接待。但后来人数实在太多了，已经影响到了他对自己教会的管理。因此，他在 1992 年成立了柳溪教会联盟 (Willow Creek Association, WCA)，帮助来自各地的教会领导者设立愿景，并提供培训和资源。目前，已有来自 37 个国家 90 个教派超过 8 000 个教

会加入了联盟。它 2012 年的年度全球领导力峰会的参会人数达到了 17 万人，其中 7 万人来自美国，10 万人来自其他 75 个国家的 268 个城市，会议现场用于交流的语言就多达 34 种。

而这仅仅是柳溪教会一家。在美国，还有超过 1 500 家类似的超大型教会正在为它们所在的社区和全世界的人们提供服务。例如 1989 年在纽约创立的耶稣基督长老会 (Redeemer Presbyterian Church)，一开始并没有自己的教堂，到 2006 年时已经被《当今教会发展》(Church Growth Today) 的一项调查评为“美国第 16 大最具影响力的教会”；还有俄克拉荷马州塔尔萨市 (Tulsa) 的生命教会 (Life Church)、俄亥俄州辛辛那提市 (Cincinnati) 的十字路口社区教会 (Crossroads Community Church)、得克萨斯州圣安东尼奥市 (San Antonio) 的橡树山教会 (Oak Hills Church)。几乎在美国的每一个大城市中，你都至少能找到一个超大型教会——常常有好几个——其牧师富有创业精神，其参与者相当活跃，活动远不止每个星期天早晨来做礼拜。

随着德鲁克对超大型教会的研究越来越深入，他对自

己正在做的事情也燃起了越来越高的热情。他亲眼见证了西欧教会的衰退，也相信这正是欧洲文化衰落的原因。同样的，他曾说过，美国这个国家“如果不以基督教国家为发展理念的话，也终将不复存在”。一个运作完全正常的社会需要诚实、遵从道德、关心邻里的人。德鲁克认为超大型教会正在按照这个方向培养自己的信徒，进而影响到他们所在的社区。超大型教会的规模远远超过传统教会，而传统教会因身陷高尚使命的泥沼中而难以融入社会。

随着德鲁克对超大型教会的研究越来越深入，他对自己正在做的事情也燃起了越来越高的热情。他亲眼见证了西欧教会的衰退，也相信这正是欧洲文化衰落的原因。

德鲁克不知多少次建议我跟这些真心愿意满足人们需求的牧师和教会合作。换言之，我在商业领域取得的经验，让我能够与这些教会一起树立起一个宏伟的愿景，而不仅仅停留在维持生存的阶段。

这是纯粹的德鲁克式思维：建立在独特优势的基础之

上 (build on islands of strength), 寻找那些正在酝酿发生的事情。德鲁克的建议让我想起了另一位咨询师的观点, 我聘请他在一次超大型教会牧师的会议上发言。他认为总共存在四种类型的教会。第一类他称作**健康**的教会, 美国大约 15% 的教会是真正健康的教会。他把第二类称作**亚健康**的教会, 它们存在一些问题, 但是自己并没有意识到, 它们说一切正常, 实际却并非如此; 他把大约 40% 的美国教会都归到了这一类中。第三类是正在**衰败**的教会, 健康的人正在从这一类教会中离开, 因为他们的需求无法得到满足; 在他看来, 15% 的美国教会正在衰败。最后一类教会被他称为**已经死亡**的教会, 在这些教会中没有一个健康的人, 也没有任何可以依赖的实力基础……它们已经死翘翘了。

我把这个看法告诉了德鲁克, 他也表示同意: 确实有一大批教会是不健康的, 要么正在衰败, 要么仅仅是维持现状。他告诉我: “它们决策的方式就是做更多的无用功。”

在德鲁克看来, 教会的健康程度和有效性与其是一个回应上帝呼召的组织这一独一无二的特点密切相关。“教会必须是一个群体, 一个以信仰为中心的群体, 而不是以社交为中心的群体。这个中心是上帝的诫命, 而非善良的愿

望。教会和网球俱乐部之间是有区别的，区别就在于只有教会能提供灵性上的许诺。教会不是一家服务机构。”

这就是德鲁克常常提到的一个主题：教会独特的使命首先在于满足信徒们灵性上的需求。他认为，如果失去了灵性维度，教会就没有成效。他还指出，被他称为“社会的基督教”的死亡，就是教会放弃了它的首要使命之后的例证。有一次，我们正在讨论我能为教会提供哪些服务的时候，他提供了一个极其深刻的建议，我几乎每天都会想起：“永远不要忘记，王国已经不复存在了，而你也不是工会的替代品。”

教会里的顾客服务

德鲁克和牧师会议的成果之一就是有神学院开始联系我们了。他们想了解我们都在教授哪些东西，以便调整一直以来培养“传统”牧师的课程。作为回应，“领导力网络”发起了一项大范围的针对神学院科班出身的牧师的调研活动。一位受人尊敬的教会领导力专家卡洛琳·威斯（Carolyn Weese）采访了来自七家主要的福音派神学院的

105 位牧师，想搞清楚神学院哪些方面做得对、哪些方面尚待改善。

调查结果表明，神学院做得好的地方是，在培养未来的牧师时，讲授教会历史、神学、希腊语和希伯来语等课程；但他们在培养领导者方面做得非常差。“神学院哪些方面做得不够好呢？”以下摘录了一些回复的原文：

- 对文化的理解
- 领导力的培养
- 培养建立关系的技能
- 教会实践方面极度薄弱
- 管理方面的技能
- 理论太多，而实践操作方面很匮乏
- 没有建立全球的联系
- 传授如何树立教会的愿景
- 培训如何使用现代媒体

换言之，神学院并没有培育出与超大型教会的牧师具有相同技能的领导者，这刚好解释了为什么那么多传统教会正在衰败。正如其中一位受访者表示：“我们神学院的学生毕业之后，去到的教会既没有愿景，也没有能力调动会众一起追求基督教卓越的教义，更无法有组织地去实现各项使命。”

我想，这就是为什么德鲁克对像比尔·海波斯这样的人会如此着迷。他盛赞这些大型教会关注他们“顾客”的需求，而且为满足这些需求做出了改变。他非常开心地看到，他们已经把管理学和专业领导者的相关原则应用到了自己的工作之中，而这些做法在宗教组织中并不常见（澄清一下，我们这项调查是在1993年进行的，如今很多神学院都已更新了他们培训未来牧师的方法）。其实，新一代的牧师乐于接受德鲁克的咨询本不应该是件令他惊讶的事；因为就像我一样，他们当中的很多人早在见到彼得·德鲁克之前就已经很崇拜他了。柳溪教会所有部门的领导者都要参加的一门专业课程，就是德鲁克的《卓有成效的管理者》（*The Effective Executive*）的导读课程。

我想，这就是为什么德鲁克对像比尔·海波斯这样的人会如此着迷……他非常开心地看到，他们已经把管理学和专业领导者的相关原则应用到了自己的工作之中，而这些做法在宗教组织中并不常见。

德鲁克也认识到，尽管超大型教会的共同使命是向不参加教会活动的人传播福音并帮助他们成长为成熟的上帝的信徒，但这并不意味着一个教会可以照搬另一个教会的模式。换句话说，在芝加哥市郊的教会行之有效的方法不一定适用于南加利福尼亚州的教会。

第十一章 有目的的创新

我基本上都是按照德鲁克教的去做，这是任何一家成功企业的基础——了解你的顾客，并搞清楚你的顾客认为什么有价值。

——里克·沃伦

比尔·海波斯开始在美国的中西部挨家挨户地敲门之后的第五年，有一个刚刚从神学院毕业的年轻男子，与他的妻子一起打包了所有家当，装进一辆小型的 U-Haul[⊖] 拖车里，驶向他们在加利福尼亚州橙县刚刚租好的公寓。他们俩满怀热情地想创立一个教会，成为“一个让受伤的心灵得到抚慰的地方，让压抑的情绪得到释放的地方，让迷茫的人能找到爱、接纳、帮助、希望、原谅和鼓励的地方”。

他们把拖车里的东西一一搬进新家，仅在两周之后，里克·沃伦和凯·沃伦（Kay Warren）就迎来了另一对虔诚的夫妇，四个人开始一起在他们的公寓中研读《圣经》。几个月后，马鞍峰山谷社区教会（Saddleback Valley Community Church）在复活节的星期天正式揭幕，它的第一次公开礼拜就吸引了 205 人齐聚拉古纳山高中（Laguna Hills High School）大礼堂。沃伦有一个雄心勃勃却非常务实的愿景，他决心在吸引到一万人参加教会活动之前不建教堂。这也最终让这个教会像游牧民族一样扩展了出去。自从第一次在高中大礼堂的礼拜之后，马鞍峰教会（这个名字更加为人所知）已经使用了 80 多个场地。

⊖ 美国著名的搬家服务商之一，主营搬家业务及拖车租赁业务。——译者注

非典型浸信会

我第一次遇见沃伦就立刻喜欢上了他。你怎么可能不喜欢一个几乎见到所有人都会报以温暖微笑和热情拥抱的人呢？他的热情像孩子般纯真，他谦逊的态度也会立刻让你放松下来。

“大家都想知道我成功的秘密，”有一次他跟我说，“但说真的，我是边干边学的，而且我从失败中学到的比从成功中学到的要多许多。”

当你开车路过柳溪教会时，你可能会误以为那片园区是一家财富 500 强公司的全球总部；而当你把车停在马鞍峰教会的停车场时，你估计会把这里当成一个圣经主题公园。教会里的一名成员恰巧是迪士尼主题公园的主设计师之一，他把这里打造成了一片有趣的儿童游乐场，将圣经中的故事很巧妙地融入其中，并在最后设计了一个能够“分开”的约旦河和红海，借以呈现摩西伟大的圣迹。年纪大一点的孩子也有属于他们自己的攀岩墙和时下最流行的电子游戏，还有一个观察仿真爬行动物的“蜥蜴馆”。马鞍峰

这座艺术作品般的“青年中心”（The Refinery）每个周末都要接待约 2 500 名年轻人，成为全球最著名的学生教会设施。

马鞍山教会下设了多种多样的分支，分别以适应不同年龄群和不同爱好的风格来命名：“野性”“渴望”“燃料”“锋芒”和“众生”，教会的创新基因由此可见一斑。虽然在严格意义上，沃伦属于南方浸信会传统教派，但他所领导的教会显然不是常见的典型的浸信会教会。

在教会终于能修建自己的大礼堂时，只保守地设计了 3 500 个座位。这也就意味着马鞍山教会必须在每个周末举办六场礼拜才能满足大约两万名定期出席的参与者。每当海波斯、沃伦等牧师提到这个数字的时候，都会有人指责他们只知道一味地追求规模。但真相恰恰相反。这些教会的领导者只是简单地采纳了德鲁克的一条重要原则：善良的发心是远远不够的，要不断地衡量你的付出产生了多少成果，从而确保你投入的时间和资源能有最大的产出。“如果你来到马鞍山教会，”沃伦说，“你会发现到处都有德鲁克的痕迹。”

正如海波斯——以及其他很多也想把教会发展成为有上千人参与的活跃组织的牧师一样，沃伦首先会关注他潜在的顾客。他花了整整 12 个星期的时间靠双脚走遍了邻里社区，挨家挨户地敲门，认真听取大家不去教堂的原因。“我会仔细聆听他们跟我说的每一句话，并且仔细地记录下来，”沃伦跟我说道，“我基本上都是按照德鲁克教的去做，这是任何一家企业成功的基础——了解你的顾客，并搞清楚你的顾客认为什么有价值。”

这些教会的领导者只是简单地采纳了德鲁克的一条重要原则：善良的发心是远远不够的，要不断地衡量你的付出产生了多少成果，从而确保你投入的时间和资源能有最大的产出。

显然，西海岸那些不去教堂的人的需求跟伊利诺伊州南巴林顿山的人相似，沃伦了解到人们不去教堂最主要的原因有两个：脱离生活的布道和持续的捐款请求。但是他也从采访中发现了一些区别。他所在的社区里，一来大家感觉教会像一个私人俱乐部或是小圈子，二来他们也担心

孩子没人照顾。

“这些人不愿意去教堂全都不是因为神学方面的原因，”沃伦发现，“我没有遇到任何一个人说他不信上帝。他们只是不乐意去教堂而已。”

所以，沃伦尽可能地设计出一个能满足大部分顾客需求的教会，让他能够完成他的使命，让更多的人认识上帝，并帮助他们把这个信仰根植于心，进而服务更多的人。谈到马鞍峰教会的发起，他是这么跟德鲁克和我说的：

我给整个社区写了一封公开信，告诉大家我希望建立一个教会，服务于那些已经对传统教堂活动不感兴趣的人们。我列出了人们对教会的四种不同抱怨，阐述了我们的不同之处，并邀请他们在复活节星期天亲自来看一看。之后，我召集了那十来个在我的小公寓里一起研读《圣经》的人，亲自动手写地址、贴邮票，寄出了 15000 封信。马鞍峰教会就是这样起步的。

一股持续的创新力量

沃伦同样非常感谢德鲁克帮助他懂得了如何成为一名卓有成效的领导者。

“是德鲁克教会我，领导者不要一上来就问‘我想做什么（What I want to do）？’”他曾经告诉我，“相反，伟大的领导者总是会问：‘哪些事需要完成（What needs to be done）？’”

对于教会来说，这两者的区别尤为重要。从任何角度来看，这个世界，或者至少在美国，最不需要的就是再多建一个教会。我猜很多刚刚从神学院毕业的年轻男女都想创建一个教会。这就是在问：“我想要做什么？”但是通过问自己“哪些事需要完成？”这些超大型教会的牧师学会了关注他们所在社区的需求，建立起一批全新模式的教会；不再像以前的教会那样，虽然勤勤恳恳地为会众工作，但那些被我们称作“不去教堂的人”基本上都想不起他们的存在。

马鞍山教会和柳溪教会都已经成立 30 多年了，这么长时间里大部分创业企业必然会走向衰退。几年前，一位极具智慧和洞察力的教会成长领域的专家莱尔·沙勒（Lyle Schaller）提出，教会的成长通常会经历五个阶段：诞生、成长、稳定、衰落和消亡。当时，他估计全美国约有 65%~70% 的教会都处在稳定和衰落之间的状态。然而，这些大型教会，还有一些类似的教会，却持续地成长着，而且保持着和初创时期一样的理想主义激情和饱满的工作热情。他们是怎么做到的呢？

在 20 世纪 70 年代，这种类型的教会刚刚出现，极具创新性。他们实验性地使用了各种形式的音乐和不同风格的礼拜方式。他们重新定义了整个教会的概念：教会是什么样子的、提供什么服务、受众是哪些人。然而，昨天的创新也可能逐渐变成今天的成规。在跟这些大型教会的接触过程中，我所学到的就是他们从不以已经取得的成就为荣，而是持续不断地评测自身的成效，并且在老方法不奏效的时候非常乐意走一条新路线试试看。这就是一时的狂热和德鲁克所称的“有目的的创新”之间的区别，这一切都源自“分析、系统性回顾和努力工作，并且可以传授他

人，可以复制，也可以通过学习来掌握”。

在跟这些较大型教会的接触过程中，我学到的就是他们从不以已经取得的成就为荣……这就是一时的狂热和德鲁克所称的“有目的的创新”之间的区别。

从一开始接触沃伦，我就体会到他最大的长处在于他是一位颇具创意的、系统性的思考者。他能从大局着眼，看到事物如何组合起来。曾有一次德鲁克和我与沃伦会面，我们讨论如何帮助新入教的会友成长、如何使他们的信仰成熟。沃伦借用了棒球场做比喻，把新入教的会友比作起始阶段的一垒。我们的目标是让他们的信仰朝着成熟（二垒）、事工（三垒）以及最终使命（本垒）的方向发展。他向德鲁克解释道，马鞍峰教会最初为新会友设置了一些特殊课程，由更资深的基督教徒讲授。但是，他们对这些课程的跟踪表明，新会友总会滞留在一垒。

“因此，我们尝试了新的途径，”他向我们解释道，“我们发现那些新入教的会友其实在跟其他新会友的接触中成

长得更快，而不是跟这些前辈在一起的时候。而且，当一群新会友聚在一起的时候，他们会更加以行动为导向。大多数美国教会的问题在于他们教得太多，而做得太少。”

这不仅要求持续监测成效，而且要有勇气对阻碍发展的成规做出改变。正是出于同样的决心，最近柳溪教会对新会友发展的方式做出了巨大改变。他们委托一家专业的研究公司对会众进行了一项全面深入的调查，但结果出来后，负责该项目的同事将结果报告给他的老板比尔·海波斯时显得相当焦虑。简而言之，这项调查显示，他们设计的所有帮助新会友成长的活动无一奏效。听完了整个汇报之后，海波斯立即安排了一个为期三天的会议，与教会里的资深领导者一起仔细分析了这些结果。海波斯的团队在上述工作中倾注了大量的心血，因此，在大家深入分析这一灾难性的消息之前，他提醒大家：“事实是我们的朋友。”

为行动而创新

1984年我与这些大型教会的牧师开始合作。当时在美国，平均每周参加礼拜人数超过1000人的大型教会约有

600 家。到了 2012 年，参加教会礼拜的人数上升至 6 000 人。德鲁克曾告诉我，成功最根本的诀窍就是持续不断地创新。对很多人来说，首次创新确实很难，而随后第二次、第三次，会逐渐从天赋的创造变成自律的习惯。而大部分的创新源自于整个组织仔细地倾听其服务对象的心声。

如果说在成功的大型教会兴起的过程中，第一次创新是修建大型园区的话，第二次创新就应该是被大家称作“多址”教会的创举。教会并没有扩建现有的建筑，而是设立了一系列“卫星”园区，更好地为他们的社区提供服务。例如位于俄克拉荷马州市的“生命教会”，除了主园区外，有 15 个园区分布在全国各地。再例如，西雅图的“马斯山教会”（Mars Hill Church）也在其他州设立了几个分址。你可以把这些教会称为高度科技化且高度人性化的教会。音乐是现场演奏的，教会的照护活动和圣经学习小组都是由普通会众自己来做。只有布道的部分，是由创始教会的牧师以 DVD 的形式来传递。例如，“生命教会”一共有 15 个园区，在每个园区都能听到全国最优秀的布道者之一克雷格·格罗舍尔（Craig Groeschel）讲道。大型教会的这一创新，部分是来自于他们认识到事工的对象是人、而不

是建筑。事实上，现在几乎已经有一半的超大型教会都采取了这种“多址”的模式。

第三次创新呢？这次变化非常有趣。2012年的复活节星期天，上面提到的“生命教会”创下71 000人参加礼拜的记录！这一数字是当天该教会总共177场在不同地点举办的礼拜活动的人数总和。这也就意味着，每一场礼拜活动平均“只有”401人参与。与此类似，“马斯山教会”每一场复活节礼拜的平均出席人数是479人。这一趋势似乎表明这些教会在扩张规模的同时，也找到了拉近会友相互距离的方式。换言之，大型教会的下一个创新可能是变小。

第三次创新的潜台词是这些教会可能会向所谓的二三线城市发展。传统的思维模式认为教会的增长主要出现在大城市及其郊区。而这一出人意料的趋势预示着教会园区的拓展会突然出现在所有的区域。琳达和我开车从我们在得克萨斯州泰勒市的农场出发，25英里的范围之内已经能路过五个大城市教会的分会址。

这些都是我们在“领导力网络”当中做的事情：观察、学习、创新，为接下来将发生在基督教会中的重大事件培

育种子。我只要从办公室走到 12 英尺外的“合作中心”就可以与超大型教会的领导者会面。我们每年在达拉斯举办 50 场牧师和教会领导者相互学习的活动。我们还组织“领导力社区”项目：多个由 10~12 位领导者组成的小组，大家定期碰面，一起畅想、创造并实施我们的想法，并把它们转化为实际的结果。在德鲁克的影响下，我们现在所做的一切都以行动和结果为最终目标：如何把这些想法付诸实践，从而帮助这些教会促进社会转型？我们发自内心地问自己：“上帝现在正在做什么呢？我们如何参与其中？下一步该做什么？”最近，在一次领导者小组聚会之后，吉姆·柯林斯递给我一张字条：“在你的帮助下，建立起了全世界最健全的人类事业。”对他的这番评价，我只想说：“谢谢你，德鲁克。”

在德鲁克的影响下，我们现在所做的一切都以行动和结果为最终目标：如何把这些想法付诸实践，从而帮助这些教会促进社会转型？我们发自内心地问自己：“上帝现在正在做什么呢？我们如何参与其中？下一步该做什么？”

基于我在商业和教会领域的经验，一个组织会自然地趋向于“动脉硬化”，会变得越来越墨守成规、越来越关注内部员工的需要，而不是去适应快速变化的客户需求。无论是多地还是一个教堂，这些超大型教会的成功关键在于他们将注意力集中在人们的需求，而不在于维持组织自身运营。

对于这些大型教会来说，德鲁克是他们保持“动脉”活力的良药。

对我来说也一样。

第十二章 精神导师和朋友

正是因为你和你的友谊，我在晚年获得了一份全新的、意义重大的灵感、希望与成效：这些超大型教会。你完全无法想象这对我一直以来意味着什么，也无法想象这对我的人生所产生的深刻影响。

——彼得·德鲁克

1997年,《大西洋月刊》(*ATLANTIC Monthly*)的编辑杰克·贝蒂(Jack Beatty)正在写一本名为《大师的轨迹》(*World According to Peter Drucker*)的书,他为此采访了我两个小时。即便对我这个颇为冷静的得州人来说,这也是一件令人兴奋的事情。我承认,在等待出版的日子里,我多多少少有点儿狂妄自大。我当然知道,他不可能把我对世界的所有广博而深刻的洞见都呈现在书中,然而谈了两个小时肯定为这位世界顶级记者提供了不少鲜活的素材。当终于买到这本书时,我迅速翻了一遍,寻找着我的贡献,结果发现我所有对德鲁克的高谈阔论被缩减为八个字:“他是大脑,我是双腿。”

等我回过神来,才意识到那八个字极其精准地捕捉到了我们这段非同寻常的关系。德鲁克向我以及其他传授了他渊博的知识:关于这个世界是如何运作的。我首先将其应用在我的公司里,然后应用到大型教会。他用他的思考挑战我,我用一个个行动计划回应他。大多数情况下,我要在他人的帮助下拟定和执行这些计划。我从不会说自己的任何想法是原创的、独有的,因为我对经营公司或者非营利机构的所知都源自德鲁克。我前文提到,也曾说过无数次,我早就已经不再去区分哪些想法是我自己的、哪

些是德鲁克的了。

贝蒂写道，德鲁克“是一名思考者，但并非出于学术目的”。他还写道：“他是一位老师，这比一切都重要。”这样区分并不是在咬文嚼字。德鲁克所做的一切都是为了成果。当我开始动笔写第一本书《人生下半场》的时候，他也指导我“为行动而写作”。《经济学人》杂志在悼念德鲁克的讣告中曾提到他与那些“针对微不足道的课题撰写长篇累牍、晦涩难懂文章的学术贩子”形成了鲜明的对比。他如此高产，却从未想要打动其他教授们，反而更希望自己的作品能被真正的管理者阅读，向他们传递知识，提升他们组织的效益，进而为运作完全正常的社会做出贡献。他的影响力广泛而深远。德鲁克在 1946 年出版了著名的《公司的概念》一书，到 20 世纪 80 年代，大约 3/4 的美国公司采纳了书中提出的去中心化管理模式。

《经济学人》杂志在悼念德鲁克的讣告中曾提到他与那些“针对微不足道的课题撰写长篇累牍、晦涩难懂文章的学术贩子”形成了鲜明的对比。他如此高产，却从未想要打动其他教授们，而更希望自己的作品能被真正的管理者阅读。

当然，尤其在我思考如何让我人生的下半场尽可能过得更有意义的时候，他的智慧带我走出了迷惘。他对我当时的处境了如指掌，提出了五个基本问题，^①帮助像我这样渴望探求人生意义的公司高管找到了方向：

- 我的业务究竟是什么？
- 谁是我的顾客，或者我希望为谁服务？
- 他们的价值观是什么？
- 到目前为止，我与那些顾客实现了哪些成果？
- 我接下来的计划是什么？

实实在在地说，虽然我感受到了内心的召唤，如果没有德鲁克的指导，我永远也无法进入如此崭新的创业领域。我一直相信，将来依然也会相信，没有任何人是必不可少的。正如我们这些做教会工作的人有时喜欢说的那样，灵魂依上帝的选择行事。如果德鲁克和我选择把我们的资源投入到其他事业之中，我相信上帝也会唤醒其他人来达成

① 关于这五个问题的详细阐述，可参见《德鲁克经典五问》一书，已由机械工业出版社引进出版。——译者注

具有创业精神的大型教会所要达成的使命。然而，我依然认为非常了不起的是，我们的生命竟然能如此交汇在一起，齐心协力创造出了第一次在克莱蒙特的他家中会面时难以想象的成就。

德鲁克对我的影响

德鲁克的声望吸引了商业媒体的关注，他们不仅跟踪报道了他在超大型教会中的工作，而且似乎还真的对德鲁克花费如此大量时间在这一未知领域产生了浓厚兴趣。2002年，《公司》(*Inc.*)杂志发表文章，讲述了德鲁克指导我的过程。那篇文章的题目恰如其分：《超级导师》(*The Uber Mentor*)。在文章中，我回忆了多年来德鲁克作为导师对我在九个方面的影响，

1. 他描绘出我生命历程的轮廓。德鲁克让我看到了四重“地平线”，指引着我人生下半场努力的方向：在中年时，从追求商业成功转变为实现人生意义转变；如今，人们确实拥有做出这样选择的机会——这或许是20世纪最大的改变；非营利机构的管理不能仅仅靠善良的愿望，而

且需要以成果和绩效为导向；大型教会的发展需要组织运营技能。

在德鲁克的帮助下，我明白了“聚焦外部需求的教会”是一个重要的社会转变机遇，而且“领导力网络”能够帮助这些教会在他们的社区中更有成效。

2. 他定义的机遇就是“填补空白”，即现在最需要的是**什么**。在德鲁克的帮助下，我明白了“聚焦外部需求的教会”是一个重要的社会转变机遇，而且“领导力网络”能够帮助这些教会在他们的社区中更有成效。我们要做的就是，找到愿意投入时间和精力**的教会领导者**，向他们传授管理和组织技能，帮助他们把这些知识技能运用到牧师的工作中去。而后，我们促成这些教会相互交流，培养他们数量庞大且不断增长的同事们。

3. 他帮我理清了自己的**优势和能力**。我之前以为自己的长处在于坚韧的毅力和财富。但德鲁克不同意。他告诉我：“你的优势在于能看到事物的整体结构。”

4. 他指出了我曾经从事的“行业”之中的**误区、弯路和错误的假设**。我认为，他清楚非营利组织的员工认为

自己并非社会的主要力量，所以只要发发善心就足够了。因此，他反复强调，在与教会和其他人一同工作的过程中，我要不断提升绩效标准。

5. 他鼓励我“大胆尝试。”德鲁克只看重行动。不要只是空想，行动起来。因此，他一边向我指出需要有效的领导力来构建大型教会，也一边鼓励我（在弗雷德·史密斯的帮助下）组建“领导力网络”。在他的帮助下，当我看清楚非营利组织也需要有效的管理时，我便联合弗朗西斯·赫塞尔本一起创建了德鲁克非营利组织管理基金会（Drucker Foundation for Nonprofit Management）。当他帮我明白我接下来还有第二份事业时，我进入了“人生下半场”，写了一本书，还成立了一个组织，带动了一批人生下半场的创业者们一起改变他们的社区。没有德鲁克的鼓励，这一切都只是梦想而已。

6. 他帮助我梳理出了正确的战略。如果没有德鲁克在身边与我分享他极其宝贵的实践智慧，我或许还要瞎忙很多年。他最重要的贡献之一就是引导我脱离了教派和神学院，并鼓励我聚焦在大型教会的创建者身上。

7. 他充分肯定了我取得的成果。当彼得·德鲁克告

诉你（而且他还在《福布斯》杂志上又说了一次）“基督教的超大型教会肯定是美国社会近 30 年来最重要的一个社会现象”时，你怎能不满怀信心？他还说：“班福德，你的成就远比你自己想象的多。”德鲁克从不随随便便赞许一个人，所以这些话一直激励着我把注意力聚焦在业绩上，对我同时也对他而言，这都意味着人生的改变。

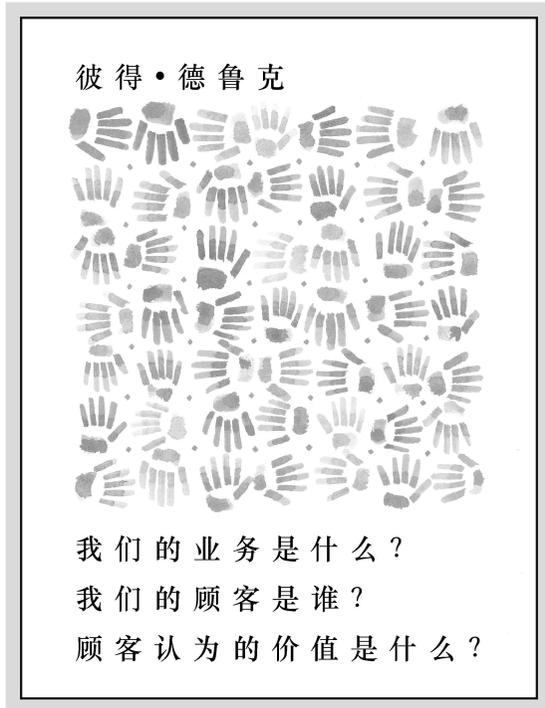
8. 他指出我枉费的工夫。德鲁克帮助我停下一些事情。他的话言简意赅：“如果马死了，就下马。”如果什么东西不起作用了，或者不像之前那样起作用了，我会立刻放弃现在的做法，将资源重新配置到前景光明的机遇上去。

9. 他（温和地）让我恪尽职守。德鲁克非常慈祥，但当他感到需要“修正我的航向”时，会非常直截了当。有一次他告诉我：“你之所以做不出成果，也许是因为你不知道该如何做。”因此他建议我要么学会怎么做，要么就交给别人去做。正是德鲁克让我始终处于自我更新的状态之中。

除了耶稣的 12 名使徒，我认为任何人都不可能比我拥有更好的导师了。

我与德鲁克的定期会议有长达 100 多个小时的录音。几年前，将录音整理成为文字稿之后，我拜托我的朋友马恰列洛教授帮忙梳理一下。马恰列洛与德鲁克至少合作过两本书，也在克莱蒙特与德鲁克一起教书，同时还是《失落的管理艺术》(*Drucker's Lost Art of Management*)这本奠基之作的合著者。马恰列洛从众多的事情中发现，德鲁克作为导师未必比他所指导的人知道得多。马恰列洛敏锐地注意到，当我们的咨询内容转向大型教会时，德鲁克对超大型教会所知甚少。因此，在这个他知之甚少的领域，我反而成了他的导师。

在研究我与德鲁克的关系时，马恰列洛也接触到了一些我与德鲁克友情的见证物——我称之为“古董”。例如，他找到了我专门为德鲁克 80 岁生日定制的这幅令人赞叹不已的艺术作品，它出自文字艺术家兼画家蒂莫西·博茨 (Timothy Botts) 之手，被精致地装裱在画框里。该画由一只只手马赛克般交织而成，下方印着德鲁克那三个著名的问題：我们的顾客是谁？顾客认为的价值是什么？我们的业务是什么？德鲁克看到它时，用浓重的奥地利口音说道：“这就是我的人生。”



德鲁克 80 岁生日派对的来宾名单本身就是一份生日礼物，代表着德鲁克曾经触动过的许多伟大生命：英特尔联合创始人兼首席执行官安迪·格鲁夫（Andy Grove），电子数据系统公司（Electronic Data Systems）前首席执行官、佩罗系统公司（Perot Business Systems）首席执行官莫特·迈尔森（Mort Myerson），美国总统乔治·W.布什的助理兼美国国民服务办公室（Office of National Service）主

管 C.格雷格·彼得斯梅尔（C. Gregg Petersmeyer），美国为您服务公司（ServiceMaster Co.）首席执行官威廉·波拉德（William Pollard），救世军全国总指挥官詹姆斯·奥斯本（James Osborne），以及众多商界、政府和非营利组织的领导者们。时任德鲁克非营利组织管理基金会主席、美国女童子军前主席弗朗西斯·赫塞尔本帮我在纽约市组织了这次难忘的活动。我们称之为“与彼得·德鲁克的一天：80岁生日庆典”。

在回到达拉斯之后的几天里，我收到了一封德鲁克的来信，是他用那台手动打字机打的，上面还有一处打错的地方用笔修改过。德鲁克大概是我认识的人中最有礼貌的一位，我已经对收到他这类鼓励或者感谢的信件习以为常了。他对人从来都照顾得非常周全，而且总是将时间花在认可其他人的贡献上。

但这封信不一样。除了感谢我参与筹办这场生日庆祝会之外，我认为他信中提到的一些观点直到现在依然是极其谦逊的，因为他或多或少确认了马恰列洛的观点，他认为最好的辅导关系其实是双向的。沐浴着德鲁克的指导和友谊，我的人生变得超乎想象的丰盛。我对人生意义的追

求也对德鲁克产生了影响，这生动地诠释了什么叫作终身学习者。以下是这封信的摘录：

但最重要的是，这封饱含感激的信是写给你的，鲍勃，感谢你为我和我人生中过去大概 15 年经历的第三个“半场”所做的一切。正是因为你和你的友谊，我在晚年收获了一份全新的、意义重大的灵感、希望与成效：这些超大型教会。你完全无法想象这对我一直以来意味着什么，也无法想象这对我的人生所产生的深刻影响。我非常感激你的慷慨，让我能稍许参与到你这份极其重大的工作中来。我迫不及待地想告诉你，你对我的信任和你的友谊对我来说有多么重要。

怀着温暖挚爱的感激之情。

彼得·德鲁克

他当时并不知道他的“第三个半场”还会延续到下一个 15 年。在他的激励下，大型教会将持续创新、尝试和改变，从而更有效地将上帝介绍给更多的人，并滋养他们之间的关系。这些教会将在教堂之外提供数百万小时的社区服务。

第十三章 信仰的问题

人类需要回归精神价值，因此需要慈悲怜悯。这需要“你我本是一体”的深层体验，这是一切更高层面宗教的共识。

——彼得·德鲁克

那些知道德鲁克是“现代管理之父”，又看到他跟比尔·海波斯、里克·沃伦和我常来往的人肯定会问：“德鲁克是个基督徒么？”

从存在主义的角度来说，这对我并不重要，尤其在我们刚开始接触的时候。我之所以会寻求他的建议，是因为我认为他是这个世界上最值得信赖的、卓越的思想者。即使在我还没有与德鲁克见面并成为朋友的时候，通过阅读他的书籍，我已经感觉到彼此心有灵犀。他和我的价值观如出一辙。犹太—基督教信仰体系所教导的品格——诚实、主张公平、富有同情心、正派——都在他的身上始终如一地体现出来，而我也从来没有考虑过他是否信教、信什么教的问题。我寻求德鲁克商业方面的建议，而非信仰方面。

虽然准确地说，我的信仰应该属于广义福音派的某分支，但是我并不完全能接受通常意义上的“公开见证”——与他人分享自己的信仰，并借此鼓励他们接受这个信仰。我之所以不愿这样做，一方面与我内向的性格有关，另一方面是因为，我一直坚信，我的生活方式与我的言语一样能够表达我的信仰，或许生活方式能够做得更好些。

或者，用圣弗朗西斯（St. Francis）的话来说：“我活着就是在传福音，何必依赖言词。”

因此，在我们刚刚认识的那几年里，我可能很少提到，甚至完全没有说过我信基督教，德鲁克也没有透露他自己的宗教信仰。然而，当“微小的慈声”开始在我耳畔响起，呼唤我改变人生方向时，我一点儿都不觉得与德鲁克分享是件很奇怪或让我不舒服的事情。恰恰相反，这为我们俩都开启了一个崭新的世界。德鲁克对非营利组织的兴趣，源于他坚信我们文化中最显著的需求，就是让我们的人生对自己及对他人有用处，而这也正是我想做的事情。

到我们第三次还是第四次年度会议时，我感觉我们之间的关系已经发展到足以交流对我真正重要的事情的地步了。我生命中唯一重要的事就是发现并履行上帝赋予我的使命。我当时缺乏足够的勇气谈及这个话题，然而那次我们从他家走到格里斯沃尔德餐厅吃午餐的路上，我就直接问他：“彼得，你是基督教徒么？”

“噢，”他回答道，“我是克尔凯郭尔派的。”随后他解

释道，他 18 岁那年将丹麦神学家克尔凯郭尔^① 的作品译成了德文。那段经历对他的影响深远。“但从那以后，我宗教信仰的一面就开始弱化（attenuated）了。”

我仔细地听着，就好像我能听懂一样，但事实上我完全不明白他在说什么。之后，在百科全书的帮助下（那时还没有谷歌），我了解到克尔凯郭尔是一位丹麦的基督教存在主义者，他极度质疑教会，并对自主的个人信仰抱有极大的热情。他痛斥国家许可的教会，用他的话来说，造成人们“在不知何为基督教的情况下成了基督教徒”。我查了字典，才明白“attenuated”的字面意思是“因拉伸而变薄”。这是我们第一次谈及信仰，这为我们后续有关商业之外领域的交流开了一扇窗，最终把我带上人生下半场的事业轨道。

① 索伦·克尔凯郭尔是 19 世纪丹麦的一名神学家、宗教哲学家，被认为是现代存在主义哲学的创始人和后现代主义的先驱，也被称为“存在主义之父”。他反对黑格尔主义，认为哲学研究的对象不仅是理性逻辑和客观存在，更应是个人“存在”，应从个人的非理性情感出发，把个人的存在和客观存在联系起来。克尔凯郭尔被认为是使欧洲哲学发展发生方向性转折的重要人物之一。他的思想对 20 世纪欧洲和北美的基督教、非基督教和美学存在主义者有过重要的影响，成为现代存在主义思潮的渊源。——译者注

这是我们第一次谈及信仰，这为我们后续有关商业之外领域的交流开了一扇窗，最终把我带上人生下半场的事业轨道。

在我的独子罗斯 1987 年去世后不久，我本计划和另外四个人一起搭乘小型私人飞机离开科罗拉多州。最后时刻，我决定在科罗拉多州多待几天。很不幸，那架飞机坠毁了，我的四位朋友不幸遇难。这让我陷入深深的绝望之中，感到非常无力。我去见了德鲁克，他说的一番话基本上让我下定了该如何度过自己后半生的决心：“我知道你现在深感人生苦短，但事实却是，你的人生还有 25 年或许更长，那将是你这一生最棒的 25 年。”换言之：“回到现实，开始工作。”

当我把跟大型教会的牧师一起工作的想法告诉德鲁克的时候，很明显，他非常清楚这些人在干什么。在一次我们的咨询中，他差不多一语道破了我的想法：

在我看来，你似乎想好好利用这一独特的机遇。你一直在谈“宗教的复苏”。你知道，我不太愿意用这么宏大的词语。但毫无疑问，福音派

正在创立一个全新的模式。他们使教会面向现代社会。在我们当下的社会里，大多数，或者至少一小部分精英——受过高等教育、高度专业化的人士，越来越意识到他们所需要的不仅仅存在于现世，更不仅仅是财产，也远远超越了世俗意义上的成功。他们创办的教会刚好适应了这种社会现实。超大型教会的快速增长和发展，为创办一个帮助这些教会的牧师和领导者成长的组织创造了机遇，帮助他们在规模不断扩大的过程中学会如何领导、协调和管理这些组织。

他之后给我讲了一堂教会历史课，提到了由乔纳森·爱德华兹（Jonathan Edwards）和乔治·惠特菲尔德（George Whitfield）领导的第一次大觉醒^①和由莱曼·比彻（Lyman Beecher）和查尔斯·芬尼（Charles Finney）领导的第二次大觉醒。德鲁克将这两次宗教运动时期的社会需求与当今的社会需求进行了对比，我记得自己暗暗在想，一个搞管理的原来还是挺懂宗教的嘛。但是，正如我已经

① 第一次大觉醒（the Great Awakening），18世纪20年代至40年代在美洲殖民地兴起的基督教复兴运动。——译者注

观察到的，德鲁克远远不只是一个“搞管理的”。他在好奇心的驱使下从各个学科汲取养分。他曾经告诉过我，最好的学习法就是教课。德鲁克讲课的主题包罗万象，从美国历史到日本艺术，再到统计学，对，还有宗教。

在德鲁克看来，如果信徒们都能在生活中奉行教义，宗教就是实现他所憧憬的“运作完全正常的社会”的同盟。恪守基督教的或者其他宗教所信仰的信条，都是对个人、社区和国家的伦理和道德积极的贡献。在 1957 年出版的著作《已经发生的未来》(*Landmarks of Tomorrow*) 中，德鲁克写道：“社会需要回归宗教的价值观，并不仅仅是作为物质的补充，而是充分发挥其作用……人类需要回归精神价值，因此需要慈悲怜悯。这需要‘你我本是一体’的深层体验，这是一切更高层面宗教的共识。”

那些想要把德鲁克“基督教化”的人可能是误把他与超大型教会牧师之间的合作当作他宗教信仰的表现。要不然，一个可以为大公司提供咨询服务赚很多钱的人，为什么要把人生最后的 20 年花在比尔·海波斯、里克·沃伦和我这样的人身上？所以，大家往往会认为德鲁克之所以选择这些大型教会，是因为他也信奉福音派的基督教神学和

教义，但事实上，这并不是他真正被该亚文化所吸引的原因。这就是德鲁克，坦诚面对自己的咨询——建立在独特优势的基础上。我很确信，如果我邀请他帮我与一个每年流失几千人的主流教派合作的话，他肯定会礼貌地回绝的。

一个可以为大公司提供咨询服务赚很多钱的人，为什么要把人生最后的 20 年花在比尔·海波斯、里克·沃伦和我这样的人身上？

不管他是否接受这些超大型教会所宣扬的全部理念，但他完全相信他们对社会产生持久积极影响的潜力。他看得到，未来这些大型教会应该会在美国重振基督教，并成功地处理公共机构和企业都无法解决的社会问题。他甚至将超大型教会描述成“我们社会中唯一正常运行的组织”。

据我所知，德鲁克其实从未参加过柳溪教会、马鞍山教会或者任何一家他影响过的大型教会的礼拜活动。他经常在星期天陪着多丽丝去克莱蒙特市的一家小型圣公会教堂做礼拜。他把《旧约》和《新约》熟记于心，经常引用其中的段落和训诫。他熟读《圣经》，也鼓励我更深入地研

读《圣经》。

有一次，我们回顾我如何从经营自己的有线电视事业过渡到与超大型教会领导者合作，我们都认为这是需求和机遇的完美结合。德鲁克补充道：“我总觉得营销学中最重要的一句话，就是詹姆士国王译本的《圣经》^①中那句‘在日期满足的时候（the fulness of time）’，^②这就是发生在你身上的事情——机会遇到了有准备的人。”

我之前说过，我并不想把德鲁克描述成一个福音派基督徒。他也不是那样的人。尽管他尊重并钦佩这一基督教分支，但显然他是以一个局外人的身份来观察他们并为其提供咨询的。我常说德鲁克是一个不把宗教信仰写在脸上的虔诚信徒。他全心全意地奉献于自己家附近的教会和教会领导者，同时也为很多不同教会的领导者提供咨询。

① 詹姆士国王译本圣经（King James Version）又称钦定版圣经（Authorised Version）、詹姆士王圣经（King James Bible）。这是英国教会官方批准的第三部圣经，第一部是1535年出版的《大圣经》，第二部是1568年出版的《主教圣经》，但这两部的英文翻译都存在不足，所以英国国王詹姆士一世下令重新翻译。第三部于1611年出版，至今一直被广为推崇。——译者注

② The fulness of time 源自《圣经》以弗所书 1:10：“That in the dispensation of the fulness of time he might gather together in one all things in Christ, both which are in heaven, and which are on earth; even in him.”（KJV）“要照所安排的，在日期满足的时候，使天上、地上、一切所有的都在基督里面同归于一。”（和合本）——译者注

在去世之前不久，德鲁克答应接受《一语中的》（On Point，一档覆盖全美的广播节目）主持人汤姆·阿什布鲁克（Tom Ashbrook）的采访。这成了德鲁克接受的最后一次采访。对话持续了近 45 分钟，两人谈得风生水起，阿什布鲁克忍不住提出了有关上帝的问题。

“彼得·德鲁克，”他开始说道，“我还有最后一个问题，希望您能迁就一下我，而别认为我太过贪婪。您这一生将全部的热情倾注在人上，探究生命的意义。今年您 95 岁了。关于来世呢？关于上帝呢？您如何看待您正在一步步走近的那个生命必然的转折点？”

德鲁克没有丝毫的犹豫。

“是的，我就是是一个非常普通、非常传统的基督徒。如此而已！我不用思考这个问题，我听从召唤！我用不着思考这个问题。我该做的就是说一声：‘遵命，我主！’”

“这肯定令你非常欣慰。”阿什布鲁克评论道。

“的确如此！每天早晨和晚上我都会说：‘赞美归于我主，因他的创造如此美好。阿门。’”

德鲁克不愿意冒犯别人，尤其是涉及宗教的话题。他知道，如果他的所作所为让大家觉得他对某个教派或分支有倾向性的话，肯定会给他实现自己的主要目标带来负面的影响。对德鲁克来说，他从未将传教当作他的工作。

他的使命是协助拯救社会。

第十四章 拯救社会

现在是我们的责任了。

——约翰·巴赫曼 (John Bachman)

了解我的人可能对我有各种各样的描述，褒贬不一，但我觉得绝没有人认为我是个悲观主义者。消极厌世从来与我无关，我通常也避免跟那些认为世界正在走向万劫不复的深渊的人打交道。我认为自己会客观地看待事物，也会把更多的注意力放在成功之上，而不去纠结失败。我偏向于支持某个事物，而不是反对某个事物。我觉得这是一名企业家必备的先决条件，我从德鲁克那里获得的鼓励明显地放大了我这种感觉，再加上一点点努力和正确的战略，你就能做出巨大的成果。

但我必须坦言，在释放美国基督教精神潜在能量这项事业上，日益增长的紧迫感正在慢慢侵入我的灵魂。抛开一切不说，我们比以往任何时候都更需要德鲁克的影响力，而非营利机构是我能看到希望的一个领域。德鲁克曾告诉我，这个世界上最有成效的组织就是非营利机构。他相信，如果管理得当，这些组织可以成为满足人类需求并缓解人类痛苦的最佳途径。反过来，这些组织可以满足志愿者强烈渴望获得个人成就感和履行公民义务的需求。我相信，他在研究超大型教会时看到这一切正在发生。从这个意义上来说，德鲁克发现了一个可能能够拯救社会的载体。或

者至少，与非营利组织携手，可以共同为建立一个运作正常的社会做出一定贡献。

德鲁克曾经告诉我，这个世界上最有成效的组织是非营利机构。他相信，如果管理得当，这些组织可以成为满足人类需求并缓解人类痛苦的最佳途径。

正是出于他对非营利机构极高的热情，弗朗西斯·赫塞尔本、约翰·麦克尼斯（John McNeice）、理查德·苏克博特（Richard Schubert）和我在1990年创立了致力于非营利组织管理领域的“彼得·德鲁克基金会”。得知德鲁克不愿意用他的名字来命名机构后，赫塞尔本、苏克博特和我决定在那个简陋的格里斯沃尔德酒店偷袭他。我们全副武装，扛着白板架，带足了白板纸和一大把五颜六色的白板笔，又是画图又是做表，基于德鲁克的想法，我们终于把一套既高尚又高效地帮助非营利机构更有成效地服务其顾客的设想呈现了出来。

那天下午，我们给德鲁克展示了这份计划。不出所料，

他反对用自己的名字给这一新基金会命名。显然我们白忙活了，大家只能耸了耸肩，低下头，跟德鲁克回到他家。晚饭吃到一半，就在我们继续展望基金会用德鲁克的名字命名将会如何时，多丽丝突然说道：“不，你们不可以这么做。”我差不多相信我们的确在浪费时间。

但是，我们却在那天深夜看到了一丝希望。德鲁克的一个女儿凯思琳（Kathleen）找到我，悄悄地说：“别担心。总是这样的。你们就按照自己的计划来，一切都会没问题的。”第二天，我们继续在格里斯沃尔德酒店的会议室里琢磨基金会的方案，德鲁克走进来，证实了凯思琳的预言。“一切都没问题了，”他微笑着说，“多丽丝将成为董事会成员，我也会。”

100 万个组织拯救社会

赫塞尔本是一位出众的领导者，她刚刚从美国女童子军主席的职位上退休，愿意在接下来的几年里不计薪水出任德鲁克非营利组织管理基金会的总裁兼首席执行官。我担任创始主席。赫塞尔本总结出基金会的目的，体现了德

鲁克对管理得当的非营利组织能为社会做出贡献的信心：“我们致力于支持 100 万家社会组织共享儿童健康、家庭强大、学校充足、邻里和谐这一美好愿景，这一切都体现在具有凝聚力和包容性的社区中。”

虽然起步颇费周折，但基金会目前已经培训了超过 11 000 名非营利机构的领导者，并为 1 500 名就职于非营利机构的培训师提供了导师训练，出版了 13 本书、发行了四个分别关于领导力、管理、创新和社会组织领导者变化的视频。2003 年，基金会录制的一部纪录片《彼得·德鲁克：探索智慧的旅程》（*Peter Drucker: An Intellectual Journey*）在 CNBC 播出。近期，基金会在经过两次更名之后（先更名为“领导者与领导者”，现在被正式称为“弗朗西斯·赫塞尔本领导力学院”），我们的事业得到进一步的扩展，开始与企业高管合作，并通过西点军校与美国陆军形成了富有成效的合作关系。

我一贯与政治保持着距离，但确实参与过一项法案的游说工作，我是代表我的朋友德鲁克去的。在德鲁克去世前的几年，多丽丝把我拉到一旁说：“你知道的，班福德，德鲁克有三个亲密的朋友：鲍勃·班福德、鲍勃·班福德

和鲍勃·班福德。”当然，德鲁克有很多朋友，但是她的观察也非常具有说服力。在我认识的所有人当中，多丽丝绝对是最直截了当的。我们（除了我太太之外）从开始的商业关系已经发展成了真正的最亲密朋友。

因此，为了表达对德鲁克为社会乃至我的人生做出的贡献由衷的敬意，我决定调用一点我小小的政治资本，联系一下我们得州的前任州长、时任第 43 任美国总统的乔治·W.布什。我想让他考虑授予德鲁克美国公民最高的奖项——总统自由奖章。我知道，获奖者通常都要由总统亲自挑选。我跟小布什总统虽然不算很熟，但至少已经熟到他给我起了个绰号“鲍比小子”。一名政治家要记住不计其数的名字，我猜这是他独特的方法吧。

但问题在于，不管我有没有这个绰号，我还是没有足够的个人威望也没有总统的手机号码能联系到他。好在我足够幸运，我与小布什总统在耶鲁大学的室友克莱·约翰逊（Clay Johnson）同在达拉斯的一个小社交圈里。他是帮助总统挑选重要会见人选的关键性人物。因此，我联系了克莱，向他建议考虑授予德鲁克总统自由奖章。显然，总统同意了，德鲁克成了 2002 年的 12 名

获奖者之一。

非常荣幸，琳达和我能与德鲁克、他的家人和一些朋友共同出席设在白宫的颁奖典礼。那是一段令人难忘的经历。华盛顿特区的不少政要都前来参加，包括坐在观众席前排的康多莉扎·赖斯^①和科林·鲍威尔^②。总统站在小讲台后面宣读每一位获奖者的名字，邀请他们站到那个稍微高起的小台子上。一位军事助理简要宣读了每一位的成就之后，由总统亲自把奖章戴在他们脖子上：汉克·阿伦（Hank Aaron）、比尔·科斯基（Bill Cosby）、普拉西多·多明戈（Placido Domingo）、凯瑟琳·葛兰姆（Katherine Graham），世界卫生组织的 D.A.亨德森（D. A. Henderson）博士、作家欧文·克里斯托（Irving Kristol）、尼尔森·曼德拉（Nelson Mandela）、英特尔公司的戈登·摩尔（Gordon Moore）、南希·里根（Nancy Reagan）、弗雷德·“罗杰斯先生”·罗杰斯（Fred “Mr. Rogers” Rogers）以及 A.M.罗森塔尔（A. M. Rosenthal）。

依我拙见，德鲁克不仅实至名归，而且要比其他 11

① 康多莉扎·赖斯（Condoleezza Rice），美国国务院第 66 任国务卿。在小布什总统第一届任期中担任总统国家安全事务助理。——译者注

② 科林·鲍威尔（Colin Powell），第 65 任美国国务卿。——译者注

位获奖者更了不起。虽然手拄拐杖，但他并未接受任何现场工作人员的帮助，自己登上了领奖台。他谦逊地低下头，等待总统为他颁奖。总统知道我助了一臂之力，在把华丽的丝带戴到德鲁克脖子上之前，冲着我眨了一下眼睛，用嘴型向我打了招呼：“嗨，鲍勃。”之后，可能大多数人都没有注意到，小布什总统又轻轻拍了拍我的朋友德鲁克的肩膀。

这是德鲁克最后一次搭乘长途飞机了。

现在该看你们的了

在颁奖典礼的前夜，我为德鲁克举办了一场小而精致的晚宴，仅邀请了德鲁克的家人和几个好友——金融服务公司爱德华·琼斯公司（Edward Jones）的执行合伙人约翰·巴赫曼、Master Service 公司的首席执行官比尔·波拉德（Bill Pollard）和弗朗西斯·赫塞尔本。德鲁克是那天早些时候落地的，他打了个盹，跟我简单地碰了个面，然后我们在德鲁克下榻的酒店举办了这场私人晚宴。

在用餐之后，我们绕着桌子，让每一个人都有机会跟德鲁克说几句话，大家都在恭喜祝贺、回忆往事。德鲁克向我们每一个人表达了他的感激之情，那真的是一次非常温暖又亲密的聚会，或许是我陪德鲁克参加的聚会中最温暖亲密的一次。

在我们分别之前，德鲁克说的最后一件事是他感觉自己的时日不多了。他已经将近 93 岁高龄，还依然在写作。他知道自己已经没有时间也没有精力继续这项他在整个职业生涯中都从未间断的事业了。

当时约翰·巴赫曼正在总结当晚的聚会，他说：“那么，现在是我们的责任了。”这句话至今回荡在我耳边，激励着我。

在我们分别之前，德鲁克说的最后一件事是他感觉自己的时日不多了……当时约翰·巴赫曼正在总结当晚的聚会，他说：“那么，现在是我们的责任了。”这句话至今回荡在我耳边，激励着我。

是的，我依然发自内心地乐观，相信我们终将实现德鲁克为之奉献了毕生精力的那个“运作完全正常的社会”。但这并非易事，因为所有的收获都伴随着奋斗和牺牲。需要善良、慷慨的人们愿意将他们的时间、财富和才能投入到致力于改善邻里关系和社区风貌的事业和企业上。虽然我相信这个世界最大的希望源于教会，但也赞同德鲁克更加宽广的愿景，希望来自各行各业、各种宗教信仰的人们，能团结一心，保护这个世界不受暴政的蹂躏，每一个人，不论他在社会中的角色是父母、邻居、工人，还是领导者，都能善良、诚实、勤奋，为这个社会做出贡献。

德鲁克管理研究院

在最后一次和德鲁克的会面结束之后，我年轻的助理德雷克·贝尔（Derek Bell）与我一起参加了当时名为“德鲁克档案馆”（Drucker Archives）的董事会议。我们在 Master Service 公司首席执行官比尔·波拉德以德鲁克的名义修建的一座建筑内，召开了一次圆桌会议，讨论克莱蒙特大学（CGU）是否会全力支持我们的愿景，通过全

新的方式把德鲁克的思想传播给新的人群。那时，德鲁克的家人已经做好各种选择的准备，要么让克莱蒙特大学全面接手德鲁克的这份遗产，要么就把他的手稿等文件转移到已经明确表示接收意愿的沃顿商学院（Wharton Business School）或纽约大学（New York University）。我觉得向时任克莱蒙特大学校长的罗伯特·克里特高尔德（Robert Klitgaard）提出这个尖锐的问题是我的工作，也是我的荣幸。这的确是个入木三分的问题，借用路易斯·乔丹（Louis Jordan）在 20 世纪 40 年代的一句歌词：“你行吗，还是你不行，我的宝贝？”换言之，我们能依靠与克莱蒙特大学的合作将德鲁克的事业发扬光大吗？

校长肯定了我们的愿景，并鼓励我们考虑是否成立一个研究院，而不是简单的档案维护，毕竟档案馆听起来就像是堆砌在储藏室里的一大堆纸盒子，很难引起人们的兴趣。面对这样的鼓励，我们这帮人中的一位问道：“谁来做这件事呢？需要有人投入时间和精力专注于推进此事。”没有片刻的犹豫，我便指着德雷克说：“他可以。”我知道德雷克很愿意抓住这个机会，接受这个意义重大的挑战。他满怀激情地接受了这项任务，并在接下来的 18 个月里，每

个月往返于田纳西州纳什维尔市和加利福尼亚州克莱蒙特市。基金会的筹建为日后的德鲁克管理研究院奠定了基础。

在从档案馆到研究院的转型中，最重要的第一步发生在 2006 年 5 月。在德雷克的领导下，一大群像德鲁克一样的思想家和实践家聚首在克莱蒙特，共同思考一个问题：彼得·德鲁克的遗产是什么？

参与讨论的人包括：畅销书《从优秀到卓越》（*Good to Great*）和《基业长青》（*Built to Last*）的作者吉姆·柯林斯，美国前财政部长、美国铝业公司（Alcoa）董事长保罗·奥尼尔（Paul O'Neill），宝洁公司前董事长兼首席执行官 A.G.雷富礼（A.G.Lafley），市值数十亿美元的山崎面包株式会社（Yamazaki Baking Co.）首席执行官饭岛伸浩（Nobuhiro Iijima），亚洲最大的零售连锁网络伊藤洋华堂集团（Ito-Yokado Group）创始人兼荣誉主席伊藤雅俊（Masatoshi Ito）。

这个卓越的小组对上述问题的回答是：德鲁克的遗产不仅仅是关于他这个人和他写下的文字。德鲁克的遗产，他们认为，是一套思想和理想体系，是未来几代的领导者们应该谨遵的体系，他们将承担起人们工作的公司和生活

的社区的责任。

德鲁克管理研究院的理事会不断扩大，我顺理成章地成为创始主席，继续支持并指导由里克·沃兹曼领导的充满活力的团队。里克·沃兹曼曾是《华尔街日报》和《洛杉矶时报》的资深编辑，他的团队还荣获过普利策奖。如今，德鲁克管理研究院设在克莱蒙特大学校园，招募了一批全职员工，正在逐步实现2006年我们相聚时设定的愿景。为了努力实现“发挥组织优势，提升社会作用”(strengthening organizations to strengthen society)这一使命，研究院实施了一系列重要的项目，把德鲁克思想和理想转化成为既富实践性又启迪心灵的工具。在过去的六年里，改变了成千上万人的生活。

如今，德鲁克管理研究院设在克莱蒙特大学校园，招募了一批全职员工，正在逐步实现“发挥组织优势，提升社会作用”这一使命。

对公司，研究院提供定制化的最高管理层工作坊，他们也把它叫作“反转工作坊”(Un-Workshops)，通过提供

咨询服务，研究院帮助诸多组织释放了潜力，这个名字便由此而来)。研究院通过与宝洁公司的雷富礼、好市多[⊖]的吉姆·辛尼格 (Jim Sinegal)、梅西百货公司 (Macy's) 的特里·伦德格伦 (Terry Lundgren) 等很多企业精英多年的合作，用德鲁克式的方法鞭策他们去直面最重大的挑战，并付诸行动。

对社会组织，研究院的工作围绕着金额 10 万美元的“彼得·德鲁克非营利组织创新奖”展开。研究院已经把把这个奖项的申请过程开发成了一套非常棒的教育工具，有大约 85% 的申请人表示，竞争这一奖项的过程让他们“在工作中寻找更多的创新机会”，研究院计划进一步把这种在申请过程中传授知识的方法传播开来，让更多申请这一年度奖项的数百家非营利机构学到更多德鲁克的核心原则。

对政府机构，研究院启动了一个“公共部门德鲁克实践指南”项目：12 期的系列工作坊，从德鲁克的教学中提取出帮助公务员提升领导力和有效性的经验教训。印第安纳州南本德市 (South Bend) 现在就是这一项目实施的典

⊖ 好市多 (Costco)，美国知名大型仓储式超市。——译者注

范。我们已经制定好计划，今后会把这一项目推广到美国其他 280 座中等规模的城市里。

除了发起上述三个核心项目之外，研究院还把德鲁克不朽的智慧与时事要闻结合起来，设立了一个每天更新的博客“与德鲁克交流”（*The Drucker Exchange*）、一个每月更新的播客“德鲁克热线”（*Drucker on the Dial*）和一个两周更新的专栏节目“德鲁克与众不同”（*The Drucker Difference*），由里克·沃兹曼执笔，发表于《时代》周刊。而且，研究院依然负责保管德鲁克的手稿等文件，直到最近才交给了专业人士来负责。在职业档案保管员的帮助下，档案馆的规模得以极大扩展，同时还使用数字化技术对其进行处理。

更多有关这些项目以及德鲁克档案馆的信息，请访问 www.druckerinstitute.com。（最后说明：本书的全部收入将捐给该研究院以帮助其继续深化其影响。）

差不多 30 年前，作为一个年轻的企业主，我为自己的个人净值设立了一个宏伟的目标，并允诺在辞世之前把所有财富都捐献出去。根据库珀研究所（Cooper Institute）和其他相关数据，我预测自己大概在 75 岁离世。库珀研究所由预防医学会会长肯尼斯·库珀博士（Dr. Kenneth

Cooper) 创立，我每年去做体检。至于以何种方式贡献出这笔财富，德鲁克给我带来了深远的影响。他曾经告诉我：“你的工作是释放和引导他人的能量，而不是为他们提供能量。”他的意思是说，正如我把释放美国的基督教精神当作使命，实现它的最佳方式就是不遗余力地帮助最具有创新精神的领导者相互学习，并把他们学到的东西分享给更多的人。因此，过去 30 年我所做的事情基本就是找到教会领域最聪明的人，然后把他们聚在一间房子里，让他们自己找出解决方案。套用作家兼圣经信息解释会 (The Message translation of the Bible) 创始人尤金·彼得森 (Eugene Peterson) 的话来说，我做慈善的方法一直是——“长期遵从一个方向”。

我写下这些的时候已经 74 岁了。德鲁克从不谈退休，他激励着我在 75 岁生日及以后的时光里，必将全心全意地继续现在的这份事业。我想，一切早已安排好了。我很好地履行了自己的承诺吗？连我自己都感到惊讶的是，我已经超额 40% 完成了我的目标，这应该是拜上帝所赐，而非我个人的慷慨。

我再三思考德鲁克给我的赠言：“你工作的果实结在

了其他人的树上。”这让我继续着这份第二事业，把我的一切提供给能比我做得更出色的人。事实上，在德鲁克于2005年去世后，我没有一天不怀念他，他也依然时时刻刻影响着 my 人生。德鲁克曾经说我是个麻烦不断的人，他提起“播种的寓言”。[⊖]“你不满足于现状，”他告诉我，“‘播种的寓言’教导我们，必须要生产出至少四倍或者五倍，甚至是100倍。这是一则非常非常令人苦恼的寓言。”

我再三思考德鲁克给我的赠言：“你工作的果实结在了其他人的树上。”这让我继续着这份第二事业，把我的一切提供给能比我做得更出色的人。

确实令人苦恼，但这解决了德鲁克曾给我提出的另一个挑战。他说道，一个人的使命宣言应该能印在他T恤衫的胸前。我给自己的“T恤衫”选择了100倍，因为我相信我的使命是变成“肥沃的土壤”，帮助具有创新和创业精神的教会领导者改变世界。这基本上就是我做慈善的方式，

⊖ 播种的寓言（Parable of the Sower）是耶稣的传道之一。——译者注

没有德鲁克的帮助，我肯定无法找到。

几年前，一个年轻人找到了我，他感觉自己有一个能帮助大型教会增长的想法。我尊重他的隐私，就不再具体讲这个项目了。我最终看明白了其价值，随后资助了这个项目，帮他把想法变成现实。项目成功了，给大型教会带来了前所未有的灵感。德鲁克很清楚我在这个创新之举中所扮演的角色，他言简意赅的评价帮助我进一步领会到我伴随他人成长的角色。

“他很长一段时间里都需要你。但他现在不再需要你了。”

现在，他树上的果实能够自己生长得很好了，这正是慈善家最满意的投资回报。

我们每个人的灵魂基因中都写着一项人生使命。我们不是非得承认，因为上帝赋予了我们自由意志。这取决于我们自己。正如莎士比亚在《哈姆雷特》中那句言简意赅的台词：“生存还是毁灭，这是一个问题。”另一个大问题是“怎么做？”对我来说，问题从来都不是“做不做”“做什么”，而是“怎么做？”在找寻答案的过程中，德鲁克给了我莫大的帮助，是他让我明白了我的作用应该是释放他

人的潜能。

我曾意外地与德鲁克一周打了五次交道，都集中在那至关重要的一周。这也从另一个角度说明了德鲁克回答我问题的方式。这五次里，每次都涉及我很久之前资助或帮助过的某一个人，为他们搭了一步台阶，让他们去完成上帝赋予的独特使命。他们每一个人都已经完全准备好了，此刻需要的就是再有人推他们一把。需要有人跟他们说“你能做到”，并问一问“我能帮你做什么？”德鲁克就是这样对我的。

我深信，很多甚至是大多数虔诚的教徒在某种程度上都明白自己的使命。这种明白可能被年复一年的忙碌与纷扰深深地埋在了心底。然而，这份隐藏的使命感会伴随他们很多年，而且当每个星期天他们离开教堂的时候，如影随形般地对他们喋喋不休。

我深信，很多甚至是大多数虔诚的教徒在某种程度上都明白自己的使命。这种明白可能被年复一年的忙碌与纷扰深深地埋在了心底。然而，这份隐藏的使命感会伴随他们很多年。

为了解释“播种的寓言”，耶稣把生活中令我们分心的事物描述成“世上的思虑和钱财的迷惑”。[⊖]人们追求成功的压力是永无止境且五花八门的——金钱、认可还有五星级餐厅中最好的餐位。人们不想虚度此生，但他们缺少了两样东西。首先，不清楚自己的使命，使命是勇气和决心的源泉。同时，他们也需要鼓励——需要有人对他们说：“你能做到。我们来谈谈，直到搞明白为止。”

因此，现在我正在进入第三项事业“鼓励者”。希望能把德鲁克为我做的事情继续传递下去。从他身上我学到了鼓励是由多个方面组成的：

- **应允**：成为上帝期望你成为的人。
- **承认**：有人拍拍你的背说：“你做到了！做得好！”
- **鼓掌**：来自那些真正关心你、真正懂得你的成就的人所给予的微小但有效的认可。
- **担当**：把“善意的初衷”转化成“结果和业绩”的至关重要的因素。

⊖ “The care of this world, and the deceitfulness of riches.” 译文参考和合本马太福音。

——译者注

鼓励可以让人们释放出积极的正能量、振奋精神，也让“不可能完成的”挑战看起来可以实现。通常，一对一的鼓励，即使只有一点点，即使外界都察觉不到，也会产生深远的影响。

美国海军共有 12 艘航空母舰，其中一艘的总指挥官艾德·艾伦（Ed Allen）上将是我的好友。我曾听他讲过一句话，很适合用来作为这段的总结。他这样形容我的作用：“飞机弹射器对美国海军至关重要。它安装在根本看不到的地方，但却能帮助一架重达 2.7 吨满载的 F-14 战斗机从 60 多米长的甲板上起飞。你不是航空母舰，不是战斗机，不是飞行员，你是能让战斗机升空而起的弹射器。”

艾伦上将用一个生动有趣的形象将我从事的教会事业的全部目标呈现在我的头脑里。这正是“领导力网络”为大型教会领导者所做的事情，这就是我的著作《人生下半场》对市场上才能不凡的中年人起到的作用，这就是德鲁克管理研究院对商业、社会组织 and 政府机构的领导者的作用。这些都是飞机弹射器。

德鲁克是我的弹射器，我也打算继续做其他人的弹射器。更重要的是，这是任何一个人都能够做到的。德

鲁克所做的每一件事、他写下的每一个字都源自他矢志不渝地坚信我们最终将迎来一个运作完全正常的社会。他坚信每个人都能贡献自己的力量，让我们的世界更美好、更仁慈。仅靠彼得·德鲁克和一个得克萨斯州的企业家就想改变世界，这听起来可能有点自不量力，但这正是我们竭尽全力在做的事情。虽然在诸多方面我们都存在差异，但我们都相信，对每一个人来说，都有一条更好的道路、一个更高尚的目标和一个更远大的使命。如果我们都能通过一己之力，发动教会邀请其他人分享这个使命，这个世界一定会更好。

德鲁克做的每一件事、他写下的每一个字都源自他矢志不渝地坚信我们最终将迎来一个运作完全正常的社会。他坚信每个人都能贡献自己的力量，让我们的世界更美好、更仁慈。

每每听到报告，得知这一切都正在真实发生，我就难免激动不已。我也邀请你加入德鲁克和我的行列，将这项事业延续下去。

跋 变革的催化师

教会成长运动的魔力开始逐渐消失了。这么说不够严谨，但你明白我的意思。它一开始顺风顺水，但从 20 世纪 80 年代开始下滑。

1956 年，唐纳德·麦加夫兰（Donald McGavran）出版著作《上帝之桥》（*The Bridges of God*），探讨了采取何种策略才能有效地达成使命。教会成长运动就此诞生，那些讨论和实践也变成了教会中的主流。

当时大多数教会都没有意识到，除了祈祷、唱诗和讲道之外，还需要讨论或者做更多的事情。现在可能难以想象，但在 50 年前我们确实不太谈论如何办好教会。这些改变很多都大有裨益。

2006 年，我在麦加夫兰作品发表 50 周年纪念活动上发言。但我的演讲主题有点不太吉利：“教会成长运动的诞生、发展和消亡。”2006 年的时候，很少有教会再提起教

会成长专家了。他们会谈论——也会听取——重要教会和他们的牧师的建议。在很短时间内，教会成长专家的影响力就让位给了当地教会的牧师——那些重要的培养型教会和他们的牧师。

幕后的事情你也许不知道。你可能不知道这些培养型教会和他们的牧师如何变成了全世界教会学习的榜样——你可能也不知道这一切之所以会发生，在多大程度上是因为鲍勃·班福德这位默默无闻的得克萨斯慈善家和他的导师彼得·德鲁克。

班福德的财富来自于有线电视产业，之后他决定让自己的财富发挥更大的作用。正是在他的影响下，兴起了一大批培养型教会，从而在根本上取代了教会成长运动，也为福音派和其他教派重新绘制了愿景。

独特优势

在《重建美国新教》(*Reinventing American Protestantism*)一书中，南加利福尼亚州大学教授唐纳德·E.米勒(Donald

E. Miller) 写到加略山教会 (Calvary Chapel) 和葡萄园教会 (the Vineyard) 等新运动的兴起。这些运动对当今教会的影响无法估量。米勒解释道, 他们确实重新创造了教会。即使你跟你的祖父母是同一个教派, 然而你的教会可能看起来更像加略山教会而非你祖父母当年的教会。

随着教会成长运动的衰落, 加略山教会和葡萄园教会等新思潮不断涌现。他们改变了教会敬拜和文化传播的方式。很快, 其他教会也采用了这种全新的教会敬拜和文化传播的方式, 并且开始加入了一种全新的培养领导力的方法。

在那段时间里, 鲍勃·班福德决定去寻找教会领域所谓的“独特优势”并对其投资, 希望能收获指数级的回报。事实证明, 这项投资相当成功。

班福德运用从彼得·德鲁克那里学到领导力的实践原则, 把一套全新的事工方法引入教会, 令美国新教重获新生。

当然, 德鲁克自己也对超大型教会很感兴趣。他曾经向《福布斯》杂志表示: “基督教的超大型教会肯定是美国社会近 30 年来最重要的社会现象。”

德鲁克知道, 上百万的人们都有机会与这些教会建立

联系。健康成长的教会所构建起的社区真正地对人们产生了影响，这类社区在商业领域是不存在的。

大型教会对北美尤其是对美国产生了重大的影响。这一运动不仅影响了去大型教会做礼拜的人，也对社会造成了更为广泛的影响，为我们绘制了不一样的未来，或许与世俗化的欧洲的愿景有所不同。

班福德和德鲁克一起，对教会的发展方向产生了巨大的影响。简单来说，你所在的教会可能还像加略山教会般唱诗，然而领导风格却像马鞍山教会一样。其中一部分原因就是这两个人。

变革的催化师

大概在 30 年前，班福德开拓性地创立了“领导力网络”，开始影响那些能影响他人的人。他投入了大量的时间来培训培训师，他想创造出学习的氛围，让能力出众的领导者相互学习。他在早期与比尔·海波斯、里克·沃伦和罗伯特·路易斯等人合作。

班福德想要找到卓有成效并且能培养他人的领导者，然后催化他们的技能。最终的结果是领导者们的领导力水平大幅提高。有天赋的牧师变成了有效的领导者，结果就有了更强大的教会事工。随着他们的影响力扩散开来，班福德的影响力被成倍地放大。

“领导力网络”从未想高调地冲在前面。事实上，它的目标是不出现在教会其他工作小组的视野内。他们一心想让接受培养的教会领导者们和教会成为明星，而不是让“领导力网络”更不是班福德本人成为明星。做好幕后的工作才是他真正的责任：搭好舞台，而非演出。

班福德仿佛催化剂一般，让这些教会开始慢慢地修正了一个问题。神学院培养出很多牧师，知道如何研习《圣经》（这非常棒），但不知道如何领导并管理教会。他们通常能够讲道，但往往是照本宣科。

在班福德的帮助下，一场教会运动，其实是多场教会运动，开始兴起，追求具有远见卓识的领导力实践。不出所料，效果非常好，而且该方法影响到成千上万的教会，可能也包括你所在的教会。

这正是催化剂的作用。在化学实验中，催化剂帮助完成某一化学反应，自身却没有被消耗掉。接着再来一次。而且，当你读完班福德为教会事工做出的努力时，你会看到一条教会和事工新的影响者的成长之路。是一个叫作鲍勃·班福德的催化师促成了他们卓有成效的硕果。

不仅是会议

班福德不仅仅召集会议，他还为项目提供资金支持。但是，他精挑细选，只投资于能够创造指数级回报的机会。例如，他和科罗拉多州的亿万富翁菲利普·安舒茨（Phil Anschutz）投资了燃烧荆棘基金（Burning Bush Fund）。他们把充当催化剂的热情和战略投资结合起来。马克·德里斯科尔（Mark Driscoll）、蒂姆·凯勒（Tim Keller）、拉瑞·奥斯本（Larry Osborne）、格雷格·萨拉特（Greg Surratt）、尼尔·科尔等很多人都参与到了他们的教会和事工之中。

在项目的第二期，我受邀担任辅导者。当看到第一期的受邀名单时，我惊呆了，那么多当时的无名小卒现在都已是在全国颇有影响力的人物。

他们就是班福德所找寻的“独特优势岛屿”。他每找到一个“点”，就利用自己的影响力帮他与其他“点”架起桥梁，让他们可以互相学习。他帮助这些人成长，帮助他们传播自己的故事。

最终的结果是，在更好的领导下，教会的影响力日益增强，这所有的一切都因一个远离公众视野、甘愿在幕后忙碌的人。

归功于谁？

随着教会成长运动的衰败和现代教会的兴起，班福德成了一个关键的催化师，重塑着教会在新千年的影响力，自己却始终默默无闻。

2013年下半年，我在一场“领导力网络”和“人生下半场”的庆祝活动中发言。我做了一张图来阐述教会在某些领域的成长。之后，我把那张图用相框裱起来，送给班福德。为什么？因为作为一名宣教学家，我看得到他对这些成长趋势的影响。

据传美国总统哈里·杜鲁门曾说过：“如果你把归功于谁的问题抛在脑后，你就能做出了不起的成就。”这就是鲍勃·班福德之道的缩影。他把从德鲁克那里学到的东西当作催化剂，善用他从有线电视行业赢得的财富，并未考虑过功劳归谁。

你也许并不知道班福德是谁，但是他可能已经影响了你和你的教会。更重要的是，他被挑选为天下巨变的催化师——对他在这一领域的热情和投入，我深表感谢。

艾德·史特泽（Ed Stetzer）博士
生命之路研究机构（Lifeway Study）总裁

www.edstetzer.com

更多德鲁克和班福德的朋友和读者的洞见

很多人都在谈论如何贡献自己的力量，让这个世界变得更美好。《德鲁克和我》一书中讲的是两个真正让这个世界变得更美好的人。他们愿意聆听、施爱、相互学习、聚焦成果、打造一个平台，为实现一个运作完全正常的社会贡献了自己的力量。

——麦克·里根（Mike Regan）

TranzAct 科技股份有限公司首席关系发展官

半个世纪以来，彼得·德鲁克指引着我和我父亲。我父亲于 1948 年成立了日本东京山崎面包株式会社。鲍勃·班福德先生给了我一个特殊的机会，让我成了德鲁克最后一名、也是最小的一名弟子。对于彼得·德鲁克和他管理理论的所有问题，我在班福德的著作《德鲁克和我》中找到了答案。本书旨在阐明适用于人类所有组织——商业机构和非营利组织——的一套运作正常、成效显著的新

德鲁克和我

方法和新途径。本书将成为我的第二本管理圣经。

——饭岛伸浩

日本东京山崎面包株式会社总裁兼 CEO

鲍勃·班福德详细讲述了他与彼得·德鲁克同行的经历，让每个同路人都深受启发。这本书非常值得一读，它指引你成为一名领导者，同时让你行动起来。

——理查德·苏克博特

全国就业联合会 (National Jobs Corps Association) 主席，
美国红十字会前总裁，彼得·德鲁克非营利组织管理基金会联合
创始人

彼得·德鲁克是鲍勃·班福德的榜样，鲍勃·班福德的虔诚信仰和坚韧毅力为他人树立了人生的榜样。他那种“你能够做到；我如何帮助你？”的服务精神是一个强有力的机制，能激发他人最大的潜力，也是一种推进影响、获得结果的简单却意义深远的方法。他自己扮演了“飞机弹射器”的角色，让我成为那架“战斗机”。现在，班福德的印记和核心价值观已植根于我经营的组

织，生机勃勃。我也致力于把鲍勃·班福德对我所做的一切传递给其他人，传播和繁殖下去。感谢你，德鲁克。感谢你，班福德！

——托德·威尔森 (Todd Wilson)

市场分析公司 Exponential 创始人兼 CEO

鲍勃·班福德邀请我参加了他与彼得·德鲁克的会面，我的人生从那时开始改变。现在，《德鲁克和我》一书邀请每一个人参加同样的会面，享受这一旅程中的欢乐。

——利思·安德森

全国福音派教会联合会主席

我绝对是鲍勃·班福德与彼得·德鲁克关系的副产品。我于 1988 年在一个小型牧师聚会上第一次见到了班福德，他在德鲁克的教练启发下出资发起了那次聚会。回首过去 25 年，我取得的每一项成就都与班福德有关。这本书也许叫做《德鲁克、班福德和我》会更加贴切一些。

——兰迪·弗雷齐 (Randy Frazee)

橡树山教会资深牧师，《故事之心》(*The Heart of the Stories*) 和《联结的教会》(*The Connecting Church*) 作者

能接受彼得·德鲁克的辅导是上帝赐予我的教会最好的礼物。是鲍勃·班福德让这一切成真，我欠他太多。

——比尔·海波斯

柳溪社区教会创始牧师

《德鲁克和我》既是一部感人的故事，也是一本实实在在的手册，用以创造崇高的社会巨变。本书借由成功的商业领袖和颇具影响力的基督徒鲍勃·班福德的视角，详细描述了他在 20 年间接受现代管理之父彼得·德鲁克的辅导过程。这本书精彩纷呈，向我们展示了德鲁克和班福德之间如何发展出这段友谊，以及他们如何成功地影响了美国的教会和社会组织，从而建设一个更加美好的社会。《德鲁克和我》是一本非常罕有的作品，不但故事会令你感动，同时内容也回味无穷，时刻提醒着你将那些领导力法则铭刻在心。

——戴维·弗格森 (Dave Ferguson)

基督教社区教会(Community Christian Church)首席牧师，
新事物网络 (NewThing Network) 愿景领导人，《重归上帝》
(*Finding Your Way Back to God*) 作者

在《德鲁克和我》一书中，鲍勃·班福德将一个我们不太熟知的彼得·德鲁克介绍了给我们。大多数人看来，德鲁克所著都是关于如何管理生意的。事实从来就不是如此，他关注的是人和组织。他的任务是打造有效的组织，并帮助人们实现目标。他之所以会关注商业，是因为在很大程度上商业领域的财务信息可以让我们用统一的方法来衡量成果。然而，随着时间的流逝，商业中充满了过度的竞争，加之日趋强调增加高管的薪酬以及注重短期回报，这些令德鲁克越来越失望。并不是说销售额、收益率、薪水等因素不重要，而是它们成了唯一重要的因素。

正在这个时候，你创立了一种不同的组织，不为了赚更多的钱，而是为了影响社会。把德鲁克的核心信仰和敏锐洞察用于这些或许发展最为迅速的组织，即所谓的超大型教会上。他们的成长见证了一代人的需求和渴望，而这一切是传统教会无法实现的。

班福德所写的《德鲁克和我》一书，从一个与众不同的视角展现出德鲁克和他的工作，强调了管理是相通的。换言之，在政府、商业或者社会组织中，管理的原则上是相同的。这一切始于比尔·海波斯、里克·沃伦和鲍

勃·班福德这些充满激情的领导者。

我刚刚读完《德鲁克和我》。我一拿起这本书就放不下了。正如教会的领导者从德鲁克的教导中受益匪浅，无论是教会领袖还是商业领袖的实践，都会令读者从现代教会中学到很多。

作为德鲁克的一名学生，班福德令我哑然失笑，因为他不知道，德鲁克停下来的地方，刚好是他开始的地方。我也深有同感。我要感谢班福德，他将德鲁克的这一面展示给我们——无论是那个男人还是他的工作。

——约翰·巴赫曼

爱德华·琼斯金融服务公司资深合伙人

《德鲁克和我》汇集了彼得·德鲁克和鲍勃·班福德最了不起的一面，能激发出每一位读者最了不起的潜力。对我就是如此，我保证对你也一定奏效。《德鲁克和我》绝对是我一生中读过的最好的著作之一。

——华特·高仕达博士 (Dr. Walt Kallestad)

喜乐社区教会 (Community Church of Joy) 资深牧师

很少有人知道彼得·德鲁克在人生最后阶段花费了大量时间在社会组织，而非商业机构上。他辅导的其中一位领导者就是本书的作者鲍勃·班福德。这不仅是对他的纪念，也是呼吁社会组织的领导者们在他们至关重要的工作中更好地运用德鲁克的思想。

——戴维·特拉维斯 (Dave Travis)

领导力网络 CEO 兼首席鼓励官

在《德鲁克和我》一书中，鲍勃·班福德带我们近距离了解两位颇具影响力的人之间引人入胜的友谊。他们携手改变了现代超大型教会运动以及它影响和拯救世界的的能力。

——史蒂夫·斯楚普 (Steve Stroope)

得克萨斯州罗克沃尔市湖畔教会 (Lake Pointe Church)

首席牧师，《部族教会》(*Tribal Church*) 作者

我们忘记了传奇人物也是活生生的人。彼得·德鲁克影响了一代人对商业和企业家精神的看法；鲍勃·班福德改变了美国的基督教。但是在这里，我们看到了两

德鲁克和我

个传奇人物彼此之间的友情，他们相互支持、相互学习、乐在其中。

——杰夫·桑迪弗 (Jeff Sanderfer)

阿克顿商学院创业管理 MBA 课程 (Acton MBA in Entrepreneurship) 发起人兼高级教师

尽管彼得·德鲁克以他全新的领导力原则帮助全世界的领导者们实现了转型，但很少有人了解这个人。在这本非常个人化的书中，鲍勃·班福德向我们展现了，德鲁克作为一位管理大师带给他重大影响的同时，更是一位非常好的朋友和导师。感谢你，班福德，与我们共享你曾饮过的甘泉。

——大卫·德尔克 (David Delk)

帕特里克·莫里 (Patrick Morley)

《镜中的男人》(*Man in the Mirror*) 作者

彼得·德鲁克的智慧对很多人产生了深远的影响。我们当中一部分人有幸既是他的朋友，也把他当作导师。本书讲述了鲍勃·班福德是如何从这样的一种关系中受

益，并用他从德鲁克那里得到的智慧让更多的生命同样受益。

——比尔·波拉德

美国 Master Service 公司名誉主席，德鲁克管理研究院董事

在我的教会任期早期，我所学到的至少有一部分是真理：造就一批能干的人比自己干更重要。彼得·德鲁克和鲍勃·班福德则将这一点又推进了一大步。他们留给我们的是一批能够造就他人的人。彼得·德鲁克对鲍勃·班福德所做的，正是班福德对包括我在内的不计其数的牧师所做的——是我们人生的造就者。我曾无数次地说过，很少有人，甚至没有任何人，对当今教会产生的影响能与鲍勃·班福德比肩。在读完《德鲁克和我》一书之后，你将了解为什么他能做到以及他是怎样做到的——很大程度上，这要归功于一个名叫彼得·德鲁克的造就他人的专家。我建议你不只是阅读，而且要研习本书。它充满了如珍珠般珍贵的洞见。

——兰迪·波普

亚特兰大市培瑞梅特教会牧师

鲍勃·班福德借用彼得·德鲁克辅导他的故事向他的读者们表达了如何衡量对我们人生的辅导。《德鲁克和我》一书不仅会让你惊叹于如此近距离地目睹两位非凡的人之间独特的友谊，也将引发你从全新的、更深入的层面思考如何回答德鲁克最伟大的问题：“你想要后世铭记你什么？”

——扎克·弗斯特 (Zach First)

德鲁克管理研究院总经理

两个背景不同的先驱之间绝妙的故事！他们设想并实践了改变美国教会和无数生命的创业精神。

——汤姆·鲁斯 (Tom Luce)

TWL 咨询公司 CEO, NMSI (*National Math and Science Initiative*) 董事会主席

《德鲁克和我》是一本极不寻常、鼓舞人心的书。它讲述了虔诚的基督教徒鲍勃·班福德履行上帝赋予他的使命的故事。他在早年就意识到了这个使命，并且在完成对家庭的义务之后正式开始。本书讲述了班福德的愿景和德鲁克积极参与帮助班福德实现愿景的过程。“领导力网络”“人生下半场”学院以及班福德数量庞大的出版物都旨在帮

人们开发自己的天赋。这是德鲁克生活和工作中的一个驱动力。在我看来，两个人长达 20 多年的合作是命中注定的，其丰硕的成果激励着我们每一个人勇往直前，尝试对人们生命产生积极的影响。我强烈建议你阅读本书，并且用心体会其中的要点。

——约瑟夫·A.马恰列洛

加利福尼亚州克莱蒙特市彼得·德鲁克-伊藤雅俊管理研究生院 (Masatoshi Ito Graduate School of Management) 高级
研究员兼荣誉教授

在《德鲁克和我》一书中，班福德对他与导师彼得·德鲁克之间关系真切而温暖的描述深深地吸引了我。典型的导师会传授职场中不成文的规则，而伟大的导师关注我们“整个”的人生，包括信仰、关系和工作。这就是一本“完整的人生”之书。我能证明班福德将他从德鲁克那里所学的传授给了其他人，这其中也包括我：班福德将我创立的教会“弹射起飞”。对班福德，包括对德鲁克，我感激不尽。

——戴安·帕蒂森 (Diane Paddison)

4word (www.4wordwomen.org) 创始人，《工作、爱、祈祷》
(*Work, Love, Pray*) 作者，卡西迪·特里商业地产服务公司
(Cassidy Turley) 首席战略官

《德鲁克和我》一书讲述了鲍勃·班福德和彼得·德鲁克之间的友谊故事——但远不止于此。它还是生动的案例研究，让我们知道彼得·德鲁克如何辅导并鼓励鲍勃·班福德去做他自己在过去 30 年间一直在做的事情。我所钟爱的，并不是德鲁克的什么“新东西”，也不是他的管理原则，而是我认识的那些人是如何运用这些思想的。我在书页的空白处留下很多批注，写出了我会如何将其应用到我事业中。我毫无保留地热爱着这本书。我热爱着鲍勃·班福德，他对我的人生产生了极其深刻的影响——现在我终于知道这些思想都来源于哪里了！感谢你，班福德。

——鲍勃·罗伯茨

《大胆爱》(*Bold As Love*) 作者，诺斯伍德教会
(northwoodchurch.org) 牧师

数百万人都通过班福德的多本畅销书了解到了管理大师彼得·德鲁克和鲍勃·班福德。但直到现在，还很少有人知晓他们之间长期的友谊和他们对当代社会面貌深远的影响：正是他们思想与心灵的交汇发动了美国现代超大型教会运动。本书非常值得一读，不仅仅是因为它饱含启发美国宗教变革的思想光芒，更是因为它让我们坚信，每

一个人都能够投身于具有深远意义的工作。

——比尔·西蒙 (Bill Simon)

企业家,《活出圣召: 教会义工手册》(*Living the Call: An Introduction to the Lay Vocation*) 作者

参加鲍勃·班福德和彼得·德鲁克的最后一次会谈是我终生难忘的经历——他们相互道别时,我也在同一间屋子里,这是一份特殊的礼物。通过多年的学习和观察,我才理解德鲁克和班福德对我们生活的世界带来了多么大的改变。我与班福德同舟共济,履行着我们的使命,实现以弗所书 (*Ephesians 2:10*) 中的思想,和他多次共进晚餐也真正改变了我的人生。彼得·德鲁克为鲍勃·班福德所做的一切,我永远都会心怀感恩;我更感激班福德也同样待我。

——德雷克·贝尔

马赛克信托公司 (Mosaic Trust) 总裁,班福德基金会合伙人

因为交到了班福德这个朋友,我从他与彼得·德鲁克的关系中受益良多。我可以这样说,这是你能读到的对一段非

同寻常的关系最发自内心、最准确、最真实的描述。

——弗雷德·史密斯

召会组织（The Gathering）主席

起初，作为一名年轻的牧师，我如饥似渴地汲取彼得·德鲁克的管理思想。之后，作为一名超大型教会的牧师，我又如饥似渴地获取鲍勃·班福德和“领导力网络”提供的所有服务。他们两位都是在三万英尺高空为我指明方向的导师。在《德鲁克和我》一书中，班福德拉开了幕布，呈现了他们在后台如何相互合作，向读者揭秘了他从与德鲁克会面中得到的益处，以及彼得·德鲁克——这位多年间在幕后工作却一直为我们所依靠的人。

——拉瑞·奥斯本（Larry Osborne）

作家，加利福尼亚州维斯塔市北岸教会（North Coast Church）牧师

班福德之于我，正如彼得·德鲁克之于他：一位导师、伙伴和朋友。德鲁克对他的影响之深体现在“人生下半场”组织中，以至于他一直是我的“彼得·德鲁克”——是回荡在我耳边的轻声提醒，指引着我成为一名更好的 CEO、

丈夫和父亲。然而，在《德鲁克和我》一书中，我印象最深刻的并不是班福德杰出的领导才能，而是他作为上帝的仆人每天表现出的谦逊。这就是为什么他能始终聚焦于上帝以及上帝专门为他设计的使命。感谢班福德让这个世界看到了些许他与彼得·德鲁克之间的关系。我们每个人都将努力为这份事业贡献力量。

——迪安·诺威尔尼 (Dean Niewolny)

“人生下半场”项目 CEO

鲍勃·班福德从彼得·德鲁克那里得到了很多。我也从他那里学到了很多。他是我在过去 15 年间的导师，因此，我也由衷地尊敬德鲁克。班福德把他的人生奉献给了薪火相传的事业，我从中受益良多，也把它继续传递给更多的人。人生本来就该如此，桃李满天下。

——尼尔·科尔 (Neil Cole)

有机教会 (Organic Church) 植堂者，教会倍增协会 (Church Multiplication Associates) 创始人，《让教会融入人生》

(*Church Transfusion*) 作者

友谊点亮了我们的生活，但我们却很少能通过友谊的

棱镜窥见伟人的生活。《德鲁克和我》这本书正是一个好机会。鲍勃·班福德向我们提供了一个罕有的视角来了解一位更加罕有的人，他还慷慨地与我们分享了他们友谊的硕果。该书非常有趣且信息量很大，是德鲁克追随者的必读书，也是一本入门书，适合初次接触德鲁克的人去了解他。

——艾德·史特泽

生命之路研究机构总裁

鲍勃·班福德极大地激发了很多人的领导力，现在他也让我们了解那个曾经激发他的非凡之人的故事。

——尼基·耿贝尔（Nicky Gumbel）

教士，布朗顿圣三一堂（Holy Trinity Brompton）牧师，启发课程（*Alpha Course*）先驱

两个改变了世界的人之间这段丰富、亲密的旅程，不仅是我人生的智慧源泉，也同样让年轻的领导者受益匪浅。

——劳埃德·里布（Lloyd Reeb）

《婚姻下半场》（*Halftime for Couples*）作者

致 谢

我非常感谢拜伦·威廉姆森（Byron Williamson）和 Worthy 出版社认为这些故事值得讲述。大约在三年前，我的同事德雷克·贝尔给我们的好朋友马恰列洛教授送去了一个 iPod 播放器，里面装了彼得·德鲁克和我以及我有时邀请加入的朋友之间长达 90 小时的对话。马恰列洛摘录出德鲁克这些未曾出版的思想——他是唯一能做到的人，毕竟他是彼得·德鲁克唯一的联合作者。他差不多记录了数千页的内容。感谢你的坚持，马恰列洛。每一位对德鲁克的思想 and 智慧感兴趣的人都应该紧密关注他即将出版的下一本著作。^①那本书将是我们在本书中讲述的故事的“如何行动”版本。谢谢你，林恩·克莱德曼（Lyn Cryderman），感谢你修改我的文字，帮我理清段落重点，让读者能从中看到价值。

^① 约瑟夫·马恰列洛的《卓有成效的领导者》已于 2016 年 10 月由机械工业出版社出版。——译者注

感谢恩格尔（BJ Engle），是你帮我打理日常安排，让我有条不紊地处理事情。我做的每一件事情，你都功不可没。谢谢你。

最后还要感谢“你”，这本著作的主人公。德鲁克多年前教会我如何引导能量——不是提供能量——这意味着你已经完成了所有繁重的工作。感谢全体牧师、教会领导者，以及所有“领导力网络”和“人生下半场”的出色领导者、员工和董事会成员。

愿你的潜在能量转化为活跃能量来拯救我们的世界。

本书的全部收益均捐献给彼得·德鲁克管理
研究院，助其继续深化影响。

关于作者

鲍勃·班福德毕业于得克萨斯大学及哈佛商学院企业家/总裁管理项目。鲍勃·班福德曾任班福德电视公司（始创于得克萨斯州泰勒市，最初仅为美国广播公司的附属公司，后成长为覆盖全国的有线电视网）董事长兼 CEO，后于 1999 年 7 月将公司售出。班福德于 1995 年出版畅销书《人生下半场》（共售出超过 750 000 册），讲述了我们如何有意义地度过后半生。他于 2004 年出版《终极无憾》^①，集结汇编了一系列发人深省的谈话和班福德的个人经历。他在 1984 年成立了“领导力网络”（www.leadnet.org）陪伴着一些具有创新精神教会领导者一起走进 21 世纪。1998 年，班福德发起了“人生下半场”（www.Halftime.org）这一“领导力网络”倡议，来帮助已经取得成功的人把信仰

① 《终极无憾》（*Finishing Well*），台版译名——译者注

德鲁克和我

转变成行动和有效的成果。在 2005 年彼得·德鲁克辞世后不久，班福德发起成立了德鲁克管理研究院（www.druckerinstitute.com）。更多关于班福德的信息，请访问他的 museletter 交流空间，网址：www.ACTIVEenergy.net。班福德与妻子琳达现居得克萨斯州达拉斯市。

DRUCKER

& ME

What a Texas Entrepreneur
Learned from the Father of Modern
Management

关于作者

鲍勃·班福德，毕业于得克萨斯大学及哈佛商学院企业家/总裁管理项目。曾任班福德电视公司（始创于得克萨斯州泰勒市，最初仅为美国广播公司的附属公司，后成长为覆盖全国的有线电视网）主席兼首席执行官。

班福德于1995年出版畅销书《人生下半场》（销量750000册）。1998年，他发起了“人生下半场”（www.Halftime.org）这一“领导力网络”倡议，来帮助已经取得成功的人把信仰转变成行动和有效的成果。在2005年彼得·德鲁克辞世后，班福德发起成立了德鲁克管理研究院（www.druckerinstitute.com）。

电话服务

服务咨询热线：010-88361066

读者购书热线：010-68326294

010-88379203

网络服务

机工官网：www.cmpbook.com

机工官博：weibo.com/cmp1952

金书网：www.golden-book.com

教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

为中华崛起传播智慧

地址：北京市百万庄大街22号

邮政编码：100037

封面设计：

QQ1789440944
18611736436

我热爱《德鲁克和我》一书。不论对我的人生而言，还是对许多其他人而言，我都无法找到比彼得·德鲁克和鲍勃·班福德能带来更大影响力的人。他们之间的友谊和富有启发性的互动都是我不愿错过的礼物！

——肯·布兰佳 (Ken Blanchard) 《一分钟经理人》(The One Minute Manager) 与《卓越领导》(Leading at a Higher Level) 联合作者

唯有鲍勃·班福德能以如此生动和真实的方式捕捉到彼得·德鲁克的思想精华，还有谁能像鲍勃·班福德这样与德鲁克亲密无间呢？鲍勃的书体现了纯粹的德鲁克精神。

——弗朗西斯·赫塞尔本 (Frances Hesselbein) 弗朗西斯·赫塞尔本领导力学院总裁兼CEO

对于彼得·德鲁克和他管理理论的所有问题，我在班福德的著作《德鲁克和我》中找到了答案。本书旨在阐明适用于人类所有组织——商业机构和非营利组织——的一套运作正常、成效卓著的新方法和新途径。本书将成为我的第二本管理《圣经》。

——饭岛伸浩 日本东京山崎面包株式会社 (Yamazaki Baking Co.) 总裁兼CEO

《德鲁克和我》是一本极不寻常、鼓舞人心的书。在我看来，两个人长达20多年的合作是命中注定的，其丰硕的成果激励着我们每一个人勇往直前，尝试对人们生命造成积极的影响。我强烈建议你阅读本书，并且用心体会其中的要点。

——约瑟夫·A. 马恰列洛 (Joseph A. Maciariello) 加利福尼亚州克莱蒙特市彼得·德鲁克-伊藤雅俊管理研究生院 (Masatoshi Ito Graduate School of Management) 高级研究员兼荣誉教授

《德鲁克和我》不仅是一本难以多得的好书，它更从一个我们从未有过的亲密角度描绘了彼得·德鲁克：一位挚友和导师。它以这种方式向我们揭示了重要的组织经验教训，也提供了耐人寻味的人生经验教训。目前市面上有不少有关德鲁克的书籍，但这本是真正出类拔萃的。

——瑞克·沃兹曼 (Rick Wartzman) 德鲁克管理研究院执行董事，《时代周刊》网专栏作家



机工经管订阅号
尽享经营营养餐



机械工业出版社
微信公众号



上架指导 畅销书 / 经管

ISBN 978-7-111-59414-7



ISBN 978-7-111-59414-7

9 787111 594147 >

定价：59.00元