

彼得·德鲁克管理学著作选

创业精神与创新

—变革时代的 管理原则与实践

〔美〕彼得·F·德鲁克著

柯 政 译 安 仙 校

工 人 出 版 社

理论、价值以及所有人类的思维
和双手创造出的东西都会老化、
僵死，…因此，创新和创业精神必
须成为维持我们组织、经济和社会
之生存所不可或缺的活动。

091942

C93

84-75

创业精神与创新

—变革时代的 管理原则与实践

〔美〕彼得·F·德鲁克著

柯 政 译 安 仙 校



S0270699

工人出版社

创业精神与创新

——变革时代的管理原则与实践

〔美〕彼得·德鲁克 著

柯 政 译

安 仙 校

工人出版社出版(北京安外六铺炕)

新华书店北京发行所发行

北京印刷厂印刷

本787×1168毫米 1/32 印张: 10.5 字数: 230000

1989年6月第1版 1989年6月北京第1次印刷

印数: 1—9310册

ISBN7-5008-0396-6/C·10 定价: 3.45元

彼得·德鲁克

—管理学之父

—《洛杉矶时报》

《创业精神与创新》

《面对未来的抉择》

《管理实践》

《有效的管理者》

《动荡年代的管理》

《管理—任务、责任、实践》

要重视创业精神 与创新的研究

管理是一门科学、是推进工业现代化及社会事业发展的
重要科学，它是西方工业化的产物。我国自改革开放政策确
定以来，急需管理科学知识的传播和应用。目前专业性的管
理科学出版物很多，但论述管理科学中的重要一环，即创业
与创新原则与实践的专著则尚未见到。

最近杨安仙同志自美国带回美国著名管理学家德鲁克新
著《创业精神与创新》一书，它被美国出版界作为一本必读的
管理学著作推荐问世，我认为它是论述管理科学这一重要方
面的好书。德鲁克这本新著，可以说是《有效的管理者》的发
展。《有效的管理者》是使管理者达到有效，而这本新著，是
使创新的管理者如何达到有效。

创业家进行的创新是需要知识积累作为后盾的实践，也
是一种有风险也有机会的实践。本书所引述的案例遍及西方
世界的历史、经济、社会等各个方面的创新过程，就其成、
败、利、钝之间的微妙关系作了反复论述。使学习者知所趋
避。他强调系统地综合地考虑问题，不提倡贸然创新，并引
证了许多贸然创新而失败的例子作为鉴戒。

由于作者知识渊博、文思敏捷，所写的文章生动活泼、引人入胜，使人读后印象深刻。全书论证的是关于西方世界的现实，空间、时间、条件不同，我们很难也不必照搬。但是“他山之石，可以为错”，此书值得我们认真学习，并结合自己的实践进行思考，相信一定会从中得到教益。现工人出版社将此书翻译出版，谨向我国学习管理学的同志及企业家们推荐。

沈 鸿

作者序

本书把创新与创业精神看成是一种管理的实践与学问。它不是去探讨心理学问题和创业家应具有的特质，而是去研究他们的实际行动与行为。本书使用的案例主要是用来说明一个观点、一条规律、或作为一个借鉴，而不是用来描述一个成功的样板。所以，与已发表的同类出版物相比，这本书有许多独到之处，尽管所有这类出版物也都承认了创新与创业精神的重要性。事实上，这本书研究了当代经济与社会历史上最重要的和最希望的事情，即过去十几年中在美国出现的创业型经济。然而，目前社会上的讨论都把创业精神蒙上一层神秘的色彩，认为这是一种“天赋”、“灵感”或“智慧的闪念”。本书却把创新与创业精神看作是一种可以组织、并需要组织的系统性工作。事实上，它认为创新与创业精神是我们日常管理工作的一部分。

这是一本讲求实用的书，而不是教你如何去做的书。它主要讨论什么是创新与创业精神，什么时候会产生，为什么会产生。它也讨论了企业的政策与决策；机会与风险；组织结构与战略；用人、报酬与奖励等问题。

创新与创业精神将分为三个方面讨论，即创新的实践，创业的实践，创业的战略。每一个问题都是创新与创业精神的一个组成部分，而不是一个阶段。

第一部分创新的实践，提出创新是有目的的工作，同时又是一门学问。这一部分首先说明创业家“在哪里”和“如何”寻找到创新的机会。接着讨论了是否应该把一个创新的概念发展成为一项事业或一项服务。

第二部分创业的实践，集中讨论了创新的载体——组织机构。它涉及到现有企业、公共服务机构和新创的事业等三类机构的创业管理。不论是营利企业，还是公共服务机构，能使一个组织成为成功的创业系统的政策与实践到底是什么？如何组织管理和用人以发挥创业精神？在这一过程中，有哪些障碍、阻力、陷井和常见的错误？在这部分的结尾还讨论了个体创业者和他们的作用及决策。

最后，在第三部分创业的战略中，对如何把创新成功地推到市场进行了讨论。总之，一项创新的成功与否不是取决于它的新颖度、它的科学内涵和它的灵巧性，而是取决于它在市场上的成功。

在这三部分之前，有一个前言专门讨论了创新、创业精神与经济的关系；在这三部分之后，则有一个探讨其与社会之间关系的结论。

创业精神既不是一门科学，也不是一门艺术，它是一种需要知识积累作为后盾的实践。这本书就是要系统地介绍这方面的知识。如同医学、工程等实践一样，有关创业精神的知识不过是达到目的的手段。事实上，实践的知识是由实践的结果、也就是实践来确定的。所以，象这样一本书的写作，

必须有长年的实践工作作为后盾。

我从事创新与创业精神的研究是从30年前开始的，即五十年代中期。此后，我在纽约大学管理系领导了一个研究组，每周用一个晚上专门研讨创新与创业精神，这一活动持续了两年之久。参加这一活动的有刚刚开始创办新事业的人，他们中的大多数是成功的；也有不少中层管理者，他们绝大多数来自大的经营组织和社会机构——两家大医院、IBM公司、通用电气公司、一两家大银行、股票交易所、杂志社和图书出版社、医药公司、世界性慈善机构以及一些宗教组织等等。

两年来，研究组成员纷纷把研讨会上形成的概念和想法带到自己所在的机构和自己的实际工作中去测试。我在20多年的咨询工作中，也不断对这些想法进行测试、验证、修改和完善，再次地研究它们在各类社会组织和机构中的可行性。这些机构中的营利组织包括制药业、计算机工业等方面的高技术企业；也有非技术企业，如保险业、美国和欧洲的“世界性”银行、个人开创的新事业、地区性的建筑材料批发公司、日本的跨国公司等等，非营利组织则包括几个大工会；大的社团组织，如美国女子童子军、美国援外合作组织；以及医院、研究实验室及各类宗教组织等。

由于这本书是我多年来观察、研究和实践的结晶，所以我能够使用“微型案例”和实例来说明错误与正确的政策与实践。不过，本书中所提及的组织机构，并不是我的委托人（如IBM）——我在自己的管理著述中，一直回避我为之工作的公司的名称。书中所述及的故事既不是广为流传的，这些组织机构自身也未曾把它们披露于世。但是，本书所使用的案例却都来自真实的事件与真实的公司。

仅仅在过去几年，管理学家们才开始注意到创新与创业精神这个课题。然而，几十年来，在我所有的管理学著作中都涉及到这个题目。这本书是我第一次对这一课题进行完整的、系统的论述。当然，要探讨这样一个大课题，这只能算第一步。我希望这本书将被看作是我在这一新领域的开拓性工作。

1984年圣诞节

于加利福尼亚

克莱蒙特

目 录

要重视创业精神与创新的

研究	沈 鸿 1
作者序	3
序言 创业型经济	1
第1篇 创新的实践	21
第1章 系统的创业精神	23
第2章 有目的的创新和创新机会的七个来源	34
第3章 创新机会的来源：意想不到的事情	43
第4章 创新机会的来源：不协调的现象	66
第5章 创新机会的来源：过程中的需要	80
第6章 创新机会的来源：产业与市场结构的 变化	89
第7章 创新机会的来源：人口变动	104
第8章 创新机会的来源：观念转变	117
第9章 创新机会的来源：新的知识	128
第10章 灵机一动	159

DN46/18

第 2 篇 创业精神的实践	173
第12章 创业的管理	175
第13章 具备创业精神的企业	180
第14章 服务机构的创业精神	213
第15章 新创事业	225
第 3 篇 创业策略	251
第16章 全力以赴	253
第17章 趁虚而入	265
第18章 寻找生存位置	280
第19章 改变价值和特征	293
结束语 创业的社会	306
译 后	322

创业型经济

1.

七十年代以来，“零增长的经济”、“美国的非工业化”和长期的“经济上的康德拉捷夫停滞”^①等说法已变得家喻户晓，并被视为金科玉律。然而，事实和统计数字反映的情况却与这些说法毫不相符。在美国发生的完全是另一种不同的事情：即正

① 俄国经济学家尼古拉·康德拉捷夫在1926年提出资本主义经济发展中出现过三个长期繁荣后继之而来的长期萧条、停滞的周期，即三个长波或长周期，每个周期历时50至60年。

——译者注

在出现一个从传统管理型经济转为创业型经济的深刻变革。

过去的20年间(1968—1985),美国16岁^①以上的劳动人口增长了2/5,即从1.29亿增至1.8亿。但在同一时期,美国经济所提供的就业机会却增加了1/3,即从7100万增至1.06亿。这一时期的后10年中,即1975年至1985年的10年中,劳动力的增长速度最快。但在此期间,美国经济创造的就业机会也增加了整整2400万。

在这10年中,出现了1973年的“石油危机”和“大烟囱工业”近乎濒临崩溃,还出现了两次相当规模的经济衰退。这些都为美国经济带来极不稳定的因素。尽管如此,不论从比较数字还是从绝对数字看,美国在这10年中创造的就业机会都多于以往的任何一个和平时期。

美国的发展有其独特之处,目前尚未发现哪个国家出现过类似情景。1970年至1984年间,西欧失去了300至400万个就业机会,1970年西欧拥有的就业机会比美国多2000万,然而到了1984年,却比美国少1000万。日本在创造就业机会方面也远远不如美国。1970年到1982年的12年间,日本创造的就业机会只增加了10%,不到美国的一半。

然而,即使在七十年代和八十年代初,美国这种创造就业机会的能力也依就大大出乎专家们在25年前所做的预测。25年前,劳动力分析专家们大多估计,即使美国经济以最快的速度发展,到七十年代至八十年代初,也不可能使所有出生于“生育高潮”(1949—1950年)并正在进入劳动力市场的青年全部就业。可事实上,在此期间,美国经济吸收劳动力的能力是这一人数的两倍。有些事情是七十年代初未能预料到的,

① 这是美国常规统计中计入劳动力的初始年龄。

——译者注

例如七十年代中期，已婚妇女大批加入劳动力大军。至今，已有1/3的已婚、有子女的妇女参加了工作。而在1970年，这个比例只是1/5。美国经济不但为她们提供了工作，而且使其中的大部分人获得了比以往还要好的工作。^⑨

为什么人们都普遍认为七十年代和八十年代初是“零增长”的停滞与衰退期，是美国的“非工业化”时期呢？这是因为人们仍然把注意力放在那些在二次世界大战后的25年中迅速发展的领域，可这段时期已于1970年左右结束了。

在这段时期的最初几年，美国经济发展的动力集中在那些已经很大并日趋庞大的机构，即《幸福》杂志统计的“500家大机构”，它们是美国最大的企业；联邦和地方政府；大型和超级的大学；学生超过6000的高中；大型的和尚在发展中的医院。在这25年中，这些大机构确实为美国创造了几乎所有的就业机会；而且每次经济萧条所造成的就业减少或失业均发生在小型机构，当然主要还是小企业。

但从六十年代末起，提供就业、扩大就业的机构在美国即已发生转移。在最近这20年中，就业的主要提供者已经成为就业的紧缩者。1970年以来，《幸福》杂志统计的500家大机构已逐年减少其提供的永久性的工作职位（不考虑经济衰退造成的失业）。起初是慢慢地减少，但从1977年或1978年起，这种削减的速度就相当快了。到1984年，这些大企业已永久性地削减了至少400万至600万个工作职位。仅仅因为六十年代初“生育低潮”入学率减少而造成的对教师需求的减少，就使美国政府部门的雇佣人数低于十几年前。大学在1980年以前一直在发展，但从1980年起，大学的就业人数开始下降。到八十年代初，连医院也停止了人员的扩充。这就是说，我们在这些年实际上创造的新工作职位不是3500万个，

而是4000万个或更多。因为我们还得补上传统雇佣“大户”永久性减少的500万个工作职位。所有这些新的工作职位都是由中小型机构提供的，其中绝大多数是中、小企业。20年前，它们中的相当一部分——如果不是绝大多数——根本就不存在。据《经济学家》杂志的统计，美国现在每年开办的新企业为60万个，这个数字大约是五十年代和六十年代的7倍。

2.

许多人会立即把以上现象归因为高技术，但事情并不那么简单。1965年以来，美国经济创造的4000多万个就业机会中，来自高技术的不足五六百万。高技术的贡献还不足以弥补“大烟囱工业”减少的就业数字。事实上，大多数就业机会是其它工业提供的。即使我们采取更含糊的“高技术”定义，那么也只有1%或2%的新企业算得上“高技术”企业，即每年开办的高技术企业只达到1万个。

我们现在确实是处在一场重大技术变革的初始阶段，这种变革远比未来学家预测得更为深远，甚至比《大趋势》或《未来的振荡》这两本书中所描绘的还要伟大。以机械为主体的技术，在发展了300年后，已接近尾声。在这三个世纪中，技术的模式是机械的模式。机械学是探索宏观世界的规律，它起始于1680年，当时，一个鲜为人知的法国物理学家德尼·帕潘^①提出蒸汽机的构想。它结束于核爆炸的成功，这是探索微观世界的伟大事件。300多年来，技术的进步意味着机

① 帕潘 Papin, Denis (1647.8.22~约1712) 法国出生的物理学家。发明高压锅，并首次提出由汽缸和活塞组成蒸汽机的设想。

——译者注

械过程的高速、高温、高压。第二次世界大战结束以后，技术的模式已经变成生物的过程。在一个有机体内，生命的过程并不是围绕物理学家所定义的“能量”来组织的，而是围绕“信息”来组织生命活动。

毫无疑问，不论是以计算机、电信、工业机器人、办公室自动化，还是以生物工程的形式出现，都证明高技术的重要性是无法用数量来描述的。高技术的出现使人感到振奋，它也成为令人瞩目的焦点。它为创业家打开新的视野，也为一个地区带来创新的机会。尽管大多数青年人还是愿意呆在那些技术平庸的公司里，但一些受过良好训练的青年人则宁可放弃在大银行或跨国电器设备公司的工作，而献身于这些尚未崭露头角的小公司，当然这也同“高技术”的魅力有关。美国资本市场在六十年代还极其缺乏风险投资，而到八十年代，高技术的崛起使风险投资大大增加。这正象逻辑学家说过的，高技术就是这种投资幅度增加的显示器，这也说明了为什么我们只认识到高技术出现的这一现象，而没有认识到它出现和存在的原因。

正如我们前面所讨论的，在提供就业机会方面，高技术的贡献是相当小的，最多只占新工作职位的1/8，而且近期也不会起多么重要的作用。从现在起到2000年，高技术为美国经济创造的就业机会不会超过总数的1/6。如果高技术真象大多数美国人所认为的，是美国经济中的创业性行业，那么我们的确会面临一个“零增长”的经济时期，并达到康德拉捷夫波动下的长期停滞的最低点。

三十年代中期，苏联经济学家尼古拉·康德拉捷夫被斯大林下令处死，就是因为他提出的经济数量模型准确地预测到，苏联的农业集体化道路将导致农业生产的急剧衰退。⁵⁰