

再創企業生機

——彼得·杜拉克談創新與創業

王美音 / 楊子江譯

卓越叢書⑧

806481

再創企業生機

彼得·杜拉克談創新與創業

() 彼得·杜拉克著 王美音·楊子江譯

卓越

EXCELLENCE

卓越叢書®

再創企業生機

- 作者：彼得·杜拉克(Peter Drucker)
譯者：王美音·楊子江
策劃：中華民國管理科學學會
發行人：沈祖馨
社長：林日峰
編輯顧問：楊子江
編輯：陳函英·黃美姝·方麗婉·薛瑞光
出版者：卓越文化事業股份有限公司出版部
地址：台北市民生東路342-1號七樓
電話：501-5420(八線)
信箱：台北郵政3361號信箱
郵政劃撥0746080~9帳戶
總經銷：雨辰書報社
地址：台北市中華商場義二棟115號
電話：381-1897
登記證：局版台業字第3212號
印刷：秋雨印刷股份有限公司
初版：1985年10月
四版：1985年11月
定價：180元

版權所有請勿翻印

(本書如有缺頁、裝訂錯誤請寄回調換)

作者序

本書把創新與創業精神當成是一種管理實務與訓練。它不討論所謂的心理學及創業家的人格特質；它祇討論創業家的實際作為。此書採用了許多實例，但主要是用來說明一個觀點、一個原則，或做為一個借鏡，而不是用來當做成功的典範。因此，在目的與實際做法上，這本書不同於一般市面上討論創業精神的書。不過，這本書與市面上的那些書同樣相信創新與創業精神的重要。事實上，這本書涵蓋了美國近十到十五年來在經濟史與社會史上最重要與最有希望的大事，那就是創業性經濟的出現。然而，今天大多數有關創業精神的討論都偏向一點神秘主義，認為這是一種有關天才、靈感，或「靈光乍現」的事，這本書卻把創新與創業精神視為可組織的及有系統的工作。事實上，這本書把創新與創業精神視為是經理人日常工作的一部分。

7-273102

創新是一種訓練

這是一本實用的書，但卻不是一本「教人如何做」的書。這本書討論了創新與創業精神是什麼？何時會產生？為什麼會產生？同時也討論了企業政策與決策；機會與風險；結構與策略；用人，薪酬與獎賞等。

我們分三大部分來探討創新與創業精神，分別是：創新實務，創業實務，及創業策略。這其中每一部分都是創新與創業精神的一面，而不是某一個階段。

第一部分創新的實務提出創新是有目的的，同時指出創新是一種訓練。它首先指出創業家如何及在何處找尋創新的機會。接著討論將一項創意發展為一項可行的事業或服務時，應該做些什麼及不應該做些什麼。

在第二部分創業實務裡，特別集中在引導創新的機構這個主題上。它探討了三類機構的創業管理：現存企業、公共服務機構，及新創事業。不論是私人企業或公共服務部門，是什麼政策與做法使得一個機構能夠成為一個成功的創業家？一個機構該如何組織與用人以發揮創業精神？在以上的過程中，又會遭遇那些障礙、陷阱，與錯誤？這些在本部分都有詳盡的說明。此外，這部分並針對個別創業家的角色與決策加以研究。

最後，第三部分創業策略則探討如何將一項創新成功地推出上市。畢竟，一項創新的考

驗不是在它的新奇，也不是在它科學的內涵，更不在它的巧妙過人，而是在它市場上的成功。

在這三部分之前，有探討創新及創業精神與經濟的關係的導言，之後，則有與社會有關的跋。

創業精神是一種作爲

創業精神既不是一門科學，也不是一種藝術。它是一種實際的作爲。當然，它背後有一個知識庫支持著，而這也是本書想要有系統介紹的。但在所有實務上，例如醫藥或工程，創業精神的知識是一種達到目的的手段。事實上，實務上的知識大部分由結果——也就是由作爲——來界定。因此像這樣的一本書，應該有多年的實務來支持。

我個人對創新與創業精神的研究於三十年前開始，大約是五〇年代中期。然後，在我的領導下，紐約大學商學院的一個研究小組，連續兩年，每一星期都抽出一個晚上研討創新與創業精神。這個小組成員有剛創立新事業的人，他們之中大部分都很成功。其中包括不少來自各大公司的資深主管：兩家大醫院；IBM及奇異公司；一、二家主要銀行；股票經紀商；雜誌及出版商；製藥商；遍佈全世界的慈善機構等。

在這兩年內，小組成員每星期都會在他們自己的工作及公司裡，測試在這個研討會上

所發展出的觀念與構想。而這些觀念在我當顧問的二十多年裡，已不斷地被測試、修正與改良。再一次地，有很多機構都被列入研究範圍內。有些是一般的營利事業，包括製藥及電腦等高科技公司；有些則是不需什麼高深技術的保險公司，另外還有世界級的美國與歐洲銀行；一人新創事業；建築器材的地區批發商；及日本跨國性公司等。但許多非營利事業也包含在內：幾個主要的工會；主要的社區組織如美國的女童子軍，或國際救濟及發展合作組織（CARE），醫院；大學及研究實驗室；及各個不同的宗教團體。

由於這本書是多年觀察、研究與實務經驗的結晶，因此我能夠用實際的「迷你案例」說明對的與錯的政策及實際做法。

一直到最近，管理學者才開始注意創新與創業精神。我卻早在十幾年前就開始在我的管理著作中廣泛討論這兩個主題。然而這本書是我第一本全面有系統地探討此主題的書。在這個重要主題上，我很盼望這本書能夠被視為是具有前瞻性的著作。

目錄

作者序 1

導言 創業家的經濟 9

第一部 創新實務 31

第一章 系統化的創業精神 33

第二章 有目的的創新及創新機會的七個來源 42

第三章 創新來源之一：不期然的事件 51

第四章 創新來源之二：不協調的事件 75

第五章 創新來源之三：過程中的需要 89

第六章 創新來源之四：產業與市場結構的變化 99

第七章 創新來源之五：人口變遷 116

第八章 創新來源之六：認知上的改變 130

第九章 創新來源之七：新的知識 140

- 第十章 以靈感爲基礎 168
第十一章 創新的原則 172

第二部 創業精神實務 183

- 第十二章 創業管理 185
第十三章 創業式事業 190
第十四章 服務機構的創業精神 227
第十五章 新創事業 241

第三部 創業策略 267

- 第十六章 全力求勝的領導策略 269
第十七章 趁虛而入 282
第十八章 找尋生態利基 299
第十九章 改變價值和特徵 313

跋 創業家的社會 327

導言 創業家的經濟

I

從七〇年代中期開始，諸如：「零成長的經濟」、「低工業化的美國」、長期「康卓提夫（Kondratieff）停滯的經濟」等的口號變得非常流行，且常被大家奉為金科玉律。不過，實際的情況與數字所顯示出來的意義卻大不相同——美國正由「管理者的經濟」轉向「創業家的經濟」，這項轉變意義十分深遠。

在過去的二十年（一九六五—一九八五）中，美國十六歲以上的勞動人口成長了五分之一，從一億二千九百萬人增加到一億八千萬人。同期間，美國人所獲得的工作機會卻成長了一半，由七千一百萬增加到一億六百萬。就一九七四至一九八四這十年而言，其勞動力成長

更為快速，美國經濟發展創造出來的總工作機會足足增加了二千四百萬個。

不論比較相對或絕對數字，美國在過去的太平期間從沒有創造出這麼多的新工作，雖然在最近十年間發生了一九七三年秋季的能源危機，其後又有幾近崩潰的重工業，以及兩次相當規模的經濟衰退。

美國的發展的確與眾不同。西歐在一九七〇至一九八四年間整整失去了三至四百萬個工作，在一九七〇年時，西歐擁有的工作機會超過美國二千萬個，但到了一九八四年，卻比美國少了一千萬個。即使是日本，在創造工作的表現上也遠遜於美國，在一九七〇年至一九八二這十二年間，日本的工作機會成長率僅為百分之十，還不到美國的一半。

不過美國七〇年代及八〇年代初期，在創造工作方面的表現上，也的確出乎任何一位專家在二十五年前的意料。那時候大多數人力分析家預期，即使在經濟成長最快速的情況下，美國在七〇及八〇年代初期，所能提供的工作機會也無法滿足一九五〇年代前後，在嬰兒浪潮下誕生的嬰兒成長後的需要。而事實上，在過去幾年，美國經濟真正消化的工作數量是當初預估的兩倍。因為已婚婦女突然大量的投入人力市場，致使在八〇年代中期的現在，每兩位擁有子女的婦女中就有一位是職業婦女——是一九七〇年的兩倍。同時，美國經濟這時候為這些婦女所創造出來的大多數工作，都要比以往好得多。

至於為什麼大家都認為七〇年代以及八〇年代初期的經濟是「零成長」、停滯成長或衰

退期呢？主要的原因在於大家都將比較的焦點集中在二次大戰至七〇年代結束的高成長時期。

在戰後的這二十五年高成長期，主導美國經濟中樞的機構，規模已相當龐大或正在茁壯中，例如財星雜誌統計的美國五百大公司；聯邦組織、州政府及地方性公家機構；大型或超大型的大學；超過六千人以上的高中；以及規模龐大且逐漸成長的醫院。事實上，在這二十五年當中，幾乎所有的新工作都是由這些機構創造出來的。在這段時間內，每一次經濟衰退所造成的工作機會的減少及失業主要都發生在規模小的機構和小型企業中。

不過，從六〇年代末期開始，為美國創造工作和工作成長的機構已經有了轉變，以往創造工作的機構已逐漸減少了工作機會。從七〇年代開始，財星雜誌統計的五百大公司已開始失去永久性的工作（不包括經濟衰退時的失業），起初速度相當緩慢，但到了一九七七或一九七八年時，速度已相當地快了。到了一九八四年，這五百大企業至少減少了四至六百萬個永久性的工作。就美國政府部門的情形而言，僅僅因為在六〇年代初期，受到出生率的降低、入學學生減少，導致學校老師需求減低的影響，政府部門雇用的人數已比十或十五年前為少。美國大學直到一九八〇年才又恢復成長，在此之前，大學的就業人數一直往下跌。在八〇年代初期，就連醫院的就業水準也未能繼續成長。換句話說，過去我們並不是只創造出三千五百萬個工作，事實上創造出來的工作在四千萬個以上，因為至少有五百萬個工作得用

來彌補傳統雇用機構所減少的永久性工作。這些新工作大部分是由中小企業機構所創造出來的，同時，這些中小企業從事的經營活動絕大多數是二十年前所沒有的新事業。依據英國經濟學人雜誌的估計，目前美國每年約有六十萬個新事業出現，這個數字是五〇或六〇年代全盛時期的七倍。

II

許多人會把上述的情形歸因於高科技產業的出現，不過事實並非這麼單純。一九六五年以後美國經濟創造出的四千萬個工作當中，高科技公司只不過佔了五百萬至六百萬個。這個數字僅足以彌補受創的重工業所失去的工作。所有增加的工作主要是由別的機構或產業創造出來的。即使我們將高科技的定義與解釋擴大，在每一百種新的事業中，也只有一到兩種屬於高科技。

我們目前處於重大科技移轉的開端，這項改變比未來學專家所理解的還要深遠，甚至比「大趨勢」及「未來的震撼」這二本書所描述的更為廣大。三百年來以機械為主的科技，在第二次世界大戰時也接近了尾聲。在這三百年當中，所謂的科技進步就是指更快的速度、更高的溫度和更大的壓力，基本上都是屬於一種機械的過程。然而自二次世界大戰以後，科技

的模型却轉變為生物的過程，亦即由星球的機械運作轉變為有機物體內的運作。而在一個有機體內，「過程」(Process)並非依物理學家所定義的能源，而是由資訊所組成。

毫無疑問的，不論是以電腦、電訊、工業用的機器人、辦公室自動化或生物工程等不同形式的出現，高科技對工作品質的影響是不可限量的。高科技的出現令人振奮也變成眾人矚目的焦點。它為創業家創造了遠景，也為社區內帶來了創新，更使得創業家和社區得以被接受。許多受過高等訓練的年輕人寧願放棄在一些大銀行或世界性的電子設備製造公司服務，而投入一些規模很小且沒沒無聞的公司，主要和「高科技」的魅力有關，雖然絕大數的年輕人所服務的公司號稱為「高科技」，事實上只是一些平淡無奇的技術而已。同時，美國在六〇年代資本市場中有關創業資金極度缺乏的情形，也因為高科技的崛起，而在八〇年代有了一百八十度的轉變。

然而就創業的工作數量而言，高科技公司並沒有太大的貢獻，最多不過佔所有新工作的八分之一而已。在可預見的將來，創造新工作方面，高科技公司也不會擔任太重要的角色。根據估計，從現在到公元二千年間，高科技公司為美國經濟所創造出來的工作不會超過總數的六分之一。事實上，如果像一般人所想的，美國經濟體系中的「創業」僅是指高科技而言，那麼我們真的要面臨經濟零成長的時期了，也就是到了康卓提夫波動(Kondratieff Wave)下經濟長期停滯的最低點。

一九三〇年代中期，史達林下令處死康卓提夫，原因是他所提出的計量經濟模型準確的預測到蘇俄採用集體農業政策後，導致農業生產急速的衰退。「康卓提夫循環」以科技天生的動態發展為基礎，並以五十年為一個週期。康卓提夫堅信，長期的科技波動每五十年達到一次高峯，在循環週期的後二十年間，由上一次科技發展出的產業顯得特別蓬勃。但是這種破紀錄的高利潤，却是產業已停止發展，及以往資本回收的結果。上述這種情形持續的時間不會超過二十年，緊接著的便是突現的危機，經濟上的恐慌便是這種危機最常出現的徵兆。在這停滯成長的二十年間，舊的科技已無法創造出足夠的工作機會，以及再創經濟的成長，也沒有任何人（更別提政府了）能夠改善這種情況。

二次大戰後，汽車、鋼鐵、橡膠、電子裝置、家用電器、電話以及石油等各種帶動長期經濟擴張的產業，完全符合康卓提夫的循環。就科技的演進而言，所有這些產業應用的科技都必須追溯到十九世紀最後二十五年，或者最起碼也要回溯到第一次世界大戰前。從一九二〇年代開始，這些產業不論在科技或經營的觀念上都沒有重大的突破。二次大戰後，當經濟再度開始成長時，上述這些產業都已完全進入了產業的成熟階段，因此只要投入相當少量的資本，便能擴張與創造工作機會，這也正是為什麼這些產業能提供完善的員工福利、支付陡然上升的薪資，同時又能獲得很高的利潤的原因。不過正如康卓提夫所預料的，這些信號正好比一位肺病患者的迴光返照。事實上這些產業的內部已逐漸開始腐蝕。這種腐蝕的結果並

不是使得這些產業逐漸停滯或衰退；而是使它們在一九七三年及一九七九年碰上了石油危機，整個產業幾乎立即崩潰。不到幾年的工夫，它們已由享有高額利潤轉變為幾近破產邊緣的產業。如同事實所顯示的，這些產業再也無法長期恢復以往的雇用水準。

高科技產業也一樣符合康卓提夫的理論。如同他所預測的，到目前為止，高科技產業尚無法創造出更多的工作機會以彌補舊有產業所失去的工作。所有的預測都指出，在未來很長的一段期間內，至少在本世紀末，高科技產業在創造工作機會上，不會有更大的貢獻。不論未來電腦業（如資料處理與資訊傳遞在各個階段的發展與應用，包括軟硬體的設計與工程、生產、銷售與服務等）的成長有多麼驚人，它為美國經濟在一九八〇年代及九〇年代初期所能增加的工作，將不會超過那些已確定會失去的。

康卓提夫理論所無法解釋的是，美國經濟在過去二十年間能創造出四千萬個工作。西歐到目前為止仍照著康卓提夫的軌跡發展，但美國卻不然，日本也不是。在美國發生的一些事件，正好和康卓提夫的「科技長期波動」理論給抵消了。這些事和長期的停滯理論顯然互相矛盾。

另一方面來說，我們也絕不是僅僅使康卓提夫循環延後了而已。因為未來二十年美國經濟對新工作的需求遠不及二十年前，經濟成長對新工作的仰賴程度也較低。從現在到本世紀末，甚至到二〇一〇年，進入勞動市場的人將比嬰兒潮出生下的人口成長至成年階段的一九

六五到一九八〇年少上三分之一。自一九六〇至六一年的嬰兒出生率陡降的時期開始，出生率比嬰兒潮時期降低了百分之三十左右。更由於到目前為止，五十歲以下女性就業人數已和男性相當，從此以後新加入市場的女性就業者將也只限於人口的自然成長，這也就是說，女性加入就業市場的人數，也將降低百分之三十。

在解釋美國經濟行為或預測美國經濟方向上，康卓提夫的理论顯然有值得商榷之處。美國經濟新創造出的四千萬個工作是康卓提夫理論所無法解釋的。

當然，我並非暗示我們的經濟體系沒有問題和危機存在。正好相反，在二十世紀即將結束的二十五年中，我們所經歷的科技基礎的改變，確實代表了經濟、社會及政治上可能產生的大問題。我們也正在一個重大的政治危機當中，這個危機是，二十世紀成功的福利國家正面臨未能有效控制、甚至看來無法控制，却又高居不下的通貨膨脹赤字當中。國際經濟方面顯然也存在相當的危險，其中之一是快速工業化的國家（如巴西和墨西哥等）正徘徊在快速的經濟起飛和悲慘的崩潰之間，這種崩潰足以造成如同一九三〇年代般巨大的長期的全球性經濟不景氣。此外，軍備競賽的魅影也如影隨形的跟著我們，但是在衆多的恐懼中，至少有一件事我們現在是可以放心的，那就是康卓提夫的停滯理論對目前的美國來說純粹是一種幻想，而不是一種事實。我們真正擁有的是一個嶄新的、創業家的經濟。

目前，我們尚無法判斷創業家經濟究竟是美國專有的現象，還是也會出現在其他工業化