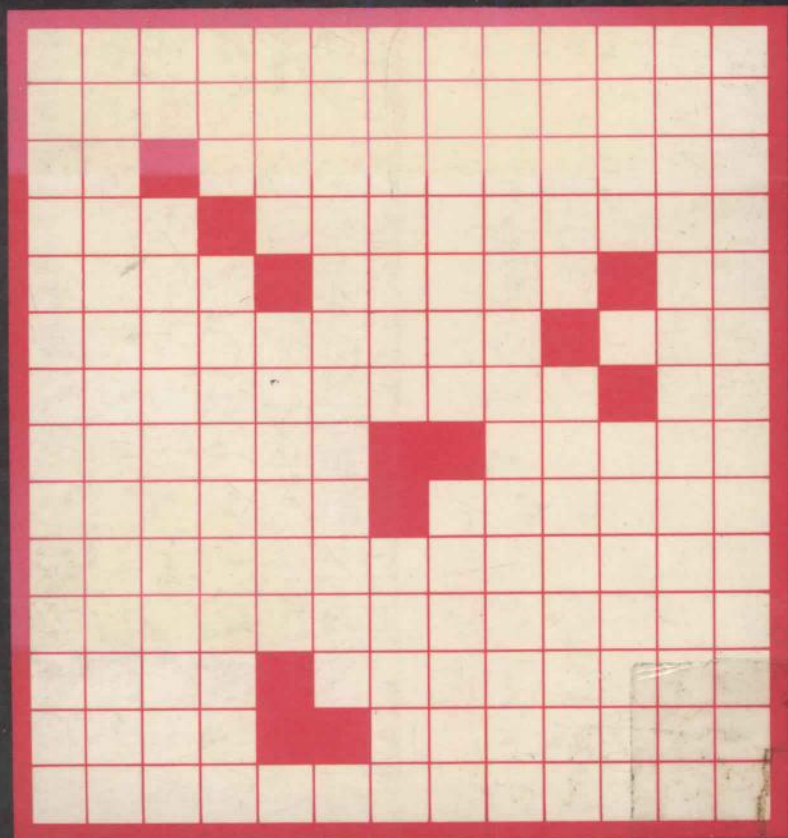


突破現狀再造佳績

企業・創新

張殿興 編譯 杜拉克 原著



經營管理 3

企業・創新

杜拉克 原著 張殿興 編譯

頂淵文化事業有限公司

版權所有・翻印必究

經營管理 ③

企業・創新

定價：170 元

著 者：彼得・杜拉克

譯 者：張 殿 興

策劃編輯：陳 清 榮

策劃發行：唐 文 彪

發行人：王 翠 華

發行所：頂淵文化事業有限公司

地 址：台北市八德路1段82巷3號1樓

電 話：02-3963033

郵撥帳號：0784385-1

出版字號：局版臺業字第叁叁肆伍號

印刷所：吉豐印製有限公司

地 址：板橋市三民路二段正隆巷46弄7號

中華民國74年10月初版

中華民國74年11月再版

全省各大書局均售

如有缺頁破損，請寄回更換

經營管理叢書

管理是企業競爭獲勝的關鍵，是獲取利潤的主要源泉；因此有系統的吸收、消化管理制度和技術，乃是創造經濟「奇蹟」的原動力，更是突破「瓶頸」的樞紐。企業界欲「創造卓越」思「追求熱潮」，今業績蒸蒸日上，非唯健全科學化管理制度不為功；管理邁向科學化發展的重要，不但是當今世界發展的共同趨勢，也是各國努力追求的目標，所以是我們現時裡最主要的課題。

然而管理制度的良窳，仍在於新知識、新技術、新理念的獲取，能否融合吸收應用、進而發揚光大；因此如何塑造健全的經營理念，建立科學化的管理制度和加強培養專業經理人才，以因應管理專業化的時代要求，是企業升級的指標。

際茲知識爆炸的時代，應如何以最迅捷的方法去吸收新知識新技術新理念，並以最少的花費去獲取最佳之成果，達到事半功倍的經濟效率；本「經營管理」叢書的出版問世，即本著蒐集經營理念與管理制度的服務精神，提倡新智能供所抉擇。企業之發達，經濟的繁榮，以及國家社會的進步壯盛，是大家的理想和期望；我們將一本初衷兢兢業業為企業的升級略盡綿薄之力，更企盼先進賢達諸君不吝賜教。

頂淵文化事業有限公司

謹識

七十四年八月

譯序

被人尊稱為現代企管大師的彼得·杜拉克（Peter Drucker），今年六月在美國出版了「企業創新」（Innovation And Entrepreneurship）這本書；這是杜拉克繼三十年前出版的「管理實務」（The Practice of Management）之後，最新也是最重要的一本書。

杜拉克在本書中指出，目前經濟趨勢走向企業家型經濟，逐漸取代以前的管理型經濟。在過去十年至十五年之間，美國企業發展的主力，是靠有系統的創新、企業家的管理和策略的運用。

這種企業家型的經濟主要是把創新的理念，轉變成有組織的實際活動，而把零散的力量，化為有系統的管理和集中重點的策略。

杜拉克在本書中詳盡地解析了企業家型經濟的由來和變化，並有系統地說明美國成功企業的做法，讓讀者尋其脈絡，深入企業經營管理的堂奧，相信必定又是一本膾炙人口的企管好書。

張殿興 謹識

譯序

74
· 8 ·
15

原序

本書將創新與企業精神看做是一項實務與訓練的方法。它並未涉及企業家的性格及心理狀態分析；相反的，它強調企業家的事業計劃與行動。本書最大特色在於：它使用一系列的「個案研究」來建構某一個重要的觀念或法則，而非僅是一堆鬆散的故事而已。所以，本書在動機及執行兩個內外層次皆與現行的同類書不同，雖然，對「創新與企業精神」重要的信念是相同的。它認為在過去的十至十五年當中，企業經濟的崛起是美國社會最重大的事件。雖然，今日許多學者認為企業精神是不太容易瞭解與解釋——或將其歸類於天份，或將其歸類於個人的才華，但本書認為企業精神是可經由組織及訓練達成的能力，且可被歸納成一個完整的管理體系。事實上，創新與企業精神的培養也是管理者的部份職責。

這是一本實用的書，但當一個問題出現時，它無法指導您如何去解決。它只能指導您去認識：(1)這是一個何種型態的問題；(2)這個問題為何產生及(3)什麼時候最可能產生。如：政府決策及政策，機會與危機：公司結構及對策；安置新進人員，補償及獎賞等。

本書分為三個部分來討論：(1)創新的實例。(2)企業精神的實例。(3)企業對策。每一個部分皆僅是

本書的一個層次，而非獨立的章節。

第一部分：創新的實例 將「創新」視為一個訓練過程。本階段將指引您如何及何處去尋求創造的機會。同時，它也告訴您「該與不該」在某一行業發展您的創意。

第二部分：企業的實例 將重點放在執行機構，主要牽涉到三個企業管理範疇：(1)現存的企業。(2)政府機構。(3)未開發市場。什麼樣的決策，如何的執行纔能使一公家或私人機構成爲一成功的企業呢？我們應如何組織公司及安置人員呢？什麼是我們主要的障礙、危機、陷阱及常犯的錯誤呢？這一切都將在本章作一詳細解析，並討論管理者的任務及其決策。

第三部分：企業的對象 最終目標在於將「創新」做爲武器來開拓市場。因爲，「創新」的試驗並不在於本身的新奇性、本身經過科學推理後所得到的結論，或本身是智慧的結晶。它的試驗是在無情及善變的市場。

這三個部分將在導論中與整個經濟體系結爲一體，並在結論中與整個社會體系結爲一體。

嚴格來說，企業精神既非一門科學，也非藝術。它是一項實務。當然它有它知識的基礎，而本書也試圖要將它放在一個知識系統中來看。像其它實務性的行業一樣（如醫師、工程師），知識對企業來講僅是一項手段——一項爲達目的的手段。事實上，世界上那一種知識，那一門學科不是因爲問題的產生才被人類發展出來的呢？那一門行業不是因爲現實的需要才能繼續生存呢？所以，本書另一特色在於：它是多年的實際經驗及腦力的結合。

我的原稿在一九五〇年代開始，頭兩年，有一個團體在紐約大學商研院討論創新與企業精神。在我指導下，他們每個禮拜聚會一次做深入的分析與研討，常常討論至深夜。這個團體包括各式各樣企業界人士——剛出道的生手，及來自不同機構的高級主管，如：IBM（國際商業機器）、通用電氣、地產公司、醫院、雜誌出版社、紐約天主教堂、長老會教堂及兩家大銀行等。

所有在討論中被提出來的觀念及創新都經過會員在實際工作中加以印證。這個實證工作持續了兩年。從那時開始，本書所談的創新就不斷被試煉、驗證、修正與刪改。這個階段佔據了我二十年的時間。其範圍更包括各種型態的機構。營利機構包括：電腦公司、製藥廠、保險公司、世界級歐洲及美國銀行、房屋銷售商及日本的跨國企業機構。非營利機構包括：工會、美國女童軍協會、國際救災及開發協會、醫院、大學、研究機關及各宗派的教堂。

因為，本書是多年來觀察，研究及實踐的結晶，所以，我能夠舉很多個案來實證優秀的及差勁的決策，正確及錯誤的執行過程。在本書出現名稱的公司有兩種情形：(1)它是從來沒有向我諮詢的客戶（如IBM）：且它的企業歷史已為大眾所熟知；或它自願地公開其本身的歷史。其餘的(2)凡是與我有過合作經驗的皆隱匿其真實名稱。這種情形，您在我其它管理書籍亦會發現。然而，這些個案研究皆忠實地反應了真實的事件，同時牽涉到真實的企業機構。

管理學專家開始注意創新與企業精神是近幾年的事情。而我本人對這兩個專題——創新與企業精

神，早在二十年前就在拙著管理叢書中加以討論。不過，以完整性及系統化的標準來衡量，本書還算是第一本。我希望它會為大眾喜愛並將其當作討論性書籍來使用。

哥雷蒙特・加州 (Claremont, California)

一九八四・聖誕節

目次

譯序

原序

導論：企業化經濟……………

第一篇 創新的實例

1 系統化企業……………

2 有目的的創新及七種尋求創新機會的方法……………

3 路線一：意想不到的結果……………三八

意外的成功 三八

意外的失敗 四七

意外事件 五四

4 路線二：不協調……………六〇

財政景象的不協調 六一

事實與預測間的不協調 六五

實際與「推斷中顧客的價值觀」之不協調 六七

過程中邏輯的不協調 七〇

5 路線三：過程需求……………七三

6 路線四：工業結構與市場結構……………八二

汽車工業的故事 八三

時機 八七

工業結構什麼時候會改變 九〇

7 路線五：人口市場…………… 九六

8 路線六：觀念的轉變…………… 一〇九

半滿的玻璃杯 一〇九

時間差問題 一一六

9 路線七：新知識…………… 一一九

知識創新的特徵 一一九

科技集中 一二四

知識創新需要什么條件 一二八

獨特性危機 一三四

暴跌時期 (Shakeout) 一三九

接納性賭博 一四二

10	閃亮的主意·····	一四六
----	------------	-----

11	創新的理論·····	一四九
----	------------	-----

可行的 一五一

不可行的 一五三

三種狀況 一五四

保守的創新者 一五六

第Ⅱ篇 企業的實務

12	企業管理·····	一六一
----	-----------	-----

13	企業化商業·····	一六五
----	------------	-----

企業化政策 一六九

企業實務 一七四

衡量創新表現 一七七

結構 一八一

人事安排 一九一

不可行 一九六

14 大眾事業的企業精神……………一九九

企業化政策 二〇五

創新需要 二〇九

15 新企業……………二二二

市場焦點的需要 二二三

財政眼光 二二〇

建立一個高級管理階層 二二六

我應該如何貢獻才華 二三一

接受外來指導的必要 二三九

第Ⅲ篇 企業化策略

16	無限式擴張·····	二四五
----	------------	-----

無限式擴張	二四六
-------	-----

17	聲東擊西·····	二五九
----	-----------	-----

創造性模仿	二五九
企業柔道	二六五

18	企業要塞·····	二七八
----	-----------	-----

關卡戰術	二七九
特殊技術	二八三
特殊市場	二九二

19 價值觀及本質的改變……………二九六

創造實用性 二九七

價格 三〇〇

顧客的價值觀 三〇三

滿足顧客的價值感 三〇六

結論：企業化社會……………三一二

每個時代都需要屬於自己的革新 三一二

什麼是可行的 三一五

社會所需要的創新 三一九

新任務 三二三

企業化社會的個人地位 三二八

導論：企業化經濟

自從七〇年代中期以來，一些像「停滯經濟」、「退化的美國工業」、「蕭條經濟」等籠罩了整個美國企業，到最後，這些消極的口號甚至被認為是金科玉律。無可否認的，每一個事實，每一個數字都反映了這些口號的真實性。但在這些口號及消沉的表象背後，實際上美國企業已渡過一個重大的危機，並作了一個巨大的路線轉換——從管理式經濟體系到企業化經濟體系。

從一九六五至一九八五年，十六歲以上的美國人增加五分之一，從一億兩千九百萬增加到一億八千萬。（註：美國以十六歲做為統計具生產力人數的標準）同時期，實際居生產線的人數增加了三分之一，從七千一百萬膨脹到一億零六百萬。在後十年中（一九七四—一九八四）勞工人數增加最多——增加了二千四百萬。

這種情形在美國歷史上是前所未有的。不管是以比例或絕對數字來衡量，美國從來沒有在其它時期創造如此驚人的就業機會。但這個十年遭受摧殘的程度也是無以倫比的：譬如一九七三的石油危機、能源短缺、煙肉工業的相繼崩潰以及兩次的經濟低迷。

美國工業成長相當獨特，世界上沒有一個國家有類似情形。從一九七〇至一九八四年，西歐國家事實上失去了三到四百萬個就業機會。一九七〇年，西歐國家就業總數還比美國高出二千萬個。但一