

企业活力和企业家精神

QIYEHUOLINEQIYETIAJINGSHEN



創業者文摘

3

企业活力和企业家精神
《创业者文摘》丛书第三辑
《创业者文摘》丛书编辑部编辑

上海翻译出版公司

(上海武定西路 1251 弄 20 号)

新华书店上海发行所发行 上海市印刷三厂印刷

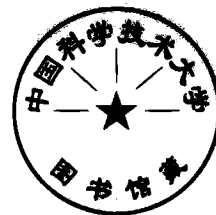
开本 787×1092 1/16 印张 6 字数 130,000

1987年 5 月第 1 版 1987年 5 月第 1 次印刷

印数 1—35000

ISBN 7-80514-010-3

统一书号 4311·47 定价: 1.50元



目 录

3. 企业活力和企业家精神

敢于冒险、以攻为守、果断决策、永不满足、刺激竞争，这些作为现代企业家标志的素质，造就了象日立制作所、通用电气公司、国际商用机器公司、富士通公司、日本电气公司、美国银行、佳能公司、通用汽车公司等一大批优秀企业
[日]上野明著 王伟军译 徐大亚、俞开运校

8. 创造性模仿——企业成功之路

要知道梨子的滋味，不必抢先咬那第一口，第二或第三口同样甘美多汁，且风险也小些——当然，你也绝不要等到第十口才去啃剩下的残核

[美]西奥多·利维特著 郑鹿年译

15. 创造性经理的素质

科学管理意义上的数据、模式等似乎永远只是企业家纵横捭阖的工具；一个富有创造性的经理更象一位艺术家，并且常常体现出个人的风格

[美]尤琴尼·劳德赛著 车慕风节译

· 各国经济动向 ·

18. 美国会被出卖吗？

美国正由债权国变为债务国，外国在美国的投资以惊人的速度持续增长，“美国会不会变成外国的殖民地？”请看美国人的回答

[美]杰克林·费尔曼著 朱世成译

· 管理科学与管理艺术 ·

21. 学而不倦成行家

——给经理的忠告之一

[美]詹姆斯·冯·弗里特著

周健临、周冠临译

25. 企业家谈管理艺术

27. 销售经理与管理会计

29. 你重视“无形资产”吗？

· 文化传统与管理 ·

31. 日本式经营的来踪去迹

——日本的经营思想及其文化传统

(一)

“大和魂”——日本式公司文化的精神=武士道精神+儒学伦理+王道哲学
简柏村

本 丛 书 顾 问

汪道涵

徐鹏飞

上海投资信托公司副董事长

张镇中

中美航空工业公司美方总经理

周安桥

香港新鸿基(中国)有限公司总经理

伍淑清

香港世界贸易中心会常务董事

本 丛 书 主 编

贺崇寅

· 企业林 ·

35. 未来日本的一个缩影

——来自日本法奴克机器人制造厂的报道

日本人似乎并不满足于向欧美挑战、向世界挑战,甚至已开始向未来提出了挑战,这也正是作为企业家所应具有魄力

[西德]蒂策亚诺·特茨亚尼著

宫云龙译 陈华校

38. 电业明星: 西门子

40. 和“常识”唱反调

——日本新赤尾旅馆的经营特色

· 人物志 ·

43. 从小职员到企业家

——美国旅馆协会主席汤姆·赫林创业之路

48. 路, 就在你脚下

——白手起家的艾福雷德·佛勒

50. 凌厉其外 深沉其内

——记日本住友银行总裁小松

52. 起死回生有术

——美国通用电气公司总经理威尔奇

· 公共关系 ·

54. 企业公共关系实务

借鉴国外经验, 联系我国实际, 企业公共关系工作实在大有可为

祝建华

· 人才开发 ·

58. 苏联工业部门后备干部的培养

62. 提高职工管理才干的企业管理俱乐部

64. 激发才智的十条途径

· 行政管理 ·

66. 从“待办清单”到时管制度

67. 无声胜有声

——公司的不成文规则

· 劳动工资管理 ·

69. 如何制定工资制度

——保证报酬合理的基本制度

· 经济法规 ·

72. 美国的企业破产法及其典型案例分析

美国破产法的主旨, 在于尽量做到债务人的资产在债权人之间的公平分配; 在于给那些诚实的债务人以喘息、振兴的机会。

[美]R·N·考利、W·J·罗伯特著

胡润福译

广告术 ·

76. 恰到好处为良策

——广告如何最大限度激发消费者的购买欲

79. 新娘的礼物

——吸引顾客的四种办法

· 科技新知 ·

81. 二十一世纪初科学技术将有哪些突破

83. 一颗西红柿, 硕果一万四

· 国际金融 ·

85. 防范汇率风险 减少外汇损失

· 现代社交 ·

90. 合同签字仪式

· 每辑一测 ·

91. 经理们, 请回答

· 译苑随笔 ·

93. 何须杞人忧天

93. “不拘一格育人材”

94. 以变革求通达 以巩固谋发展

95. 祝贺与期待

· 译林采叶 · 右脸型 34

· 意林 · 进一步想象 47

谈判就象搏斗 57

· 公务之余 · 简繁之争 65

· 管理百科 · 例外管理 42

目标管理 42

· 咨询台 · 高技术国际竞赛中谁领先 92

企业活力和企业家精神

企业活力的源泉在于不满足现状，敢于向风险挑战，并抓住时机使企业持续发展的企业家精神

【日】上野明著 王伟军译 徐大亚、俞开运校

向风险挑战是企业活力的源泉

近年来，日本特别流行使用“发挥民间活力”一词。舆论普遍认为，要解决日本的财政赤字问题*，必须依靠“民间活力”的增强，使日本经济保持稳定的增长。

所谓“民间活力”究竟是指什么呢？现在尚无明确的定义。

我认为民间活力，就是指企业的活力。而企业活力的源泉又在于不满足现状，敢于向风险挑战，并抓住时机，使企业持续发展的企业家精神。

谈到企业家精神，人们会很自然地想到，这是中坚企业**和 risk 企业***的经营者所特有的。但实际上，也有不少企业家精神极其旺盛、不满足现状、敢于向风险挑战、不断追求新的风险机会的大企业。

随着企业规模的扩大，那种认为“本公司好不容易发展到现在的规模，与其向风险挑战还不如维持现状”的想法就会抬头。经过几代人的交替，经理也由原先的财产所有者转变为薪职经营者。

这样，如果转向“牢牢抱着前辈传下来的信誉和资产，但求万无一失”这种消

极保守的经营，那么，企业家精神就会丧失，企业活力就会减退。

自从发生了第一次石油危机，日本经济转入低速增长以来，迄今已过去了整整11个年头。当初，几乎所有的企业都通过紧缩经营****来应付萧条。但一些富有活力的企业，却较快地从紧缩经营中摆脱出来，转入恢复阶段。

* 日本的财政赤字，1980年为135345亿日元；1981年为123 777亿日元；1982年为132 885亿日元；1983年为124687亿日元；1984年为128 650亿日元。

**日本把介于大公司与中小企业之间、一批实力较为雄厚的企业，称之为“中坚企业”。它们大都是由中小企业发展起来的，在经营和技术上都具有各自的特点，可以和大企业分庭抗礼，有的正在向大企业过渡；有的把大公司中独立经营、独立核算的子公司，也称为“中坚企业”。

*** risk 企业一般指把高技术转化为新产品的公司，日本的风险企业按日本中小企业厅的定义，分为三类，即①无股票上市，也不受大企业支配的企业；②在硬件、软件两个领域以高技术进行经营活动的企业；③积极开拓新市场的企业。

****紧缩经营指石油危机发生后一些企业所采取的减少投资、削减开发费用、裁减人员等经营措施

——译者

例如，日立制作所的领导者，一开始就不用“紧缩经营”这种提法，而是贯彻“稳健经营”的方针。为适应经济由高速增长向低速增长的过渡，积极压缩库存，用减少库存后多余的资金偿还借款，通过这一措施，日立制作所的贷款减少近400亿日元*。

日立制作所之所以不用“紧缩经营”这个提法，是因为担心长期实行“紧缩经营”，企业活力就会随之衰退，企业家精神也将随之丧失，企业就难以很快从萧条中摆脱出来。因此，从第一次石油危机后的1974年度到1977年度这4年期间，日立制作所的研究开发费不但没有减少，反而有所增加，开展了“攻守兼备的两面作战”，很快得到了恢复和发展。

在美国，名列埃克森公司之后，以世界第二位著称的通用电气公司，到1980年，出现60年来首次总额为77500万美元的赤字决算，而当时的研究开发费却高达222500万美元，居世界第一。如果把这年的研究开发费减少三分之一，就不会出现这笔赤字了。尽管如此，通用电气公司1980年的研究开发费还是比1979年增加了14%。由于重视研究开发，敢于进行先行投资，1983年，通用电气公司获得了历史上最高的利润。

由此看来，企业活力的源泉，就是不受眼前利益的束缚，为了企业的未来发展，重视研究开发，敢于冒风险的企业家精神。

标志攻势经营的先行投资

近几年来，整个经济呈现年率为3%~5%的低速增长。与其说以攻为主的经营，还不如说更倾向于以守为主的经营。而以守为主的经营，容易变成以维持现状为目的的经营。但是，80年代到90年代这段时期，在低速增长的同时，由技术革新等因素带来的变化则是巨大的，将成为“进攻

是最好的防御”这句谚语最通用的时代。

那么，以攻为主的经营标志是什么呢？其标志就是看研究开发和设备投资这两项先行投资的费用。在日本，如果一个企业的研究开发费支出占其总销售额5%以上，则可以判定企业是在开展“以攻为主的经营”，无论这些企业规模的大小如何，可以断定企业家精神都是相当旺盛的。

例如，日立制作所的研究开发费占总销售额的7%；佳能公司占7.8%；富士胶片公司占6%；夏普公司占5.4%。这些研究开发费都是保证企业长远发展的先行投资。

在美国企业中，国际商用机器公司把占总销售额的8%作为研究开发费；休勒特-帕卡德公司的研究开发费占销售额的近10%；麦洛克医药公司则占销售额的9.4%。这些企业在发展成公认的大企业后，仍致力于开拓新的领域，敢于向风险挑战，继续开展先行投资。

诚然，今天作为研究开发费支出的资金，将来不一定能保证转化为利润，这是一种风险很大的先行投资。但不敢去冒风险，那就更有可能被未来的竞争者所取代。

另一项先行投资的标志，是设备投资费用。设备投资在2~3年之后即能见效，与研究开发投资相比要快得多。所以它是与企业活力密切相关的一项指标。

日本企业的设备投资费用，一般是占其总销售额的5%左右。但以发展高技术产品为主的企业，其设备投资费用，则高达总销售额的8%~10%。

例如，在电子计算机、半导体占总销

* 日立制作所1975年偿还307亿日元贷款，1976年又偿还了89亿日元。而同期东芝公司仅减少了35亿日元，三菱电机公司增加了近131亿日元。减少借款就会减少利息的支付，因此，日立制作所对付石油危机的措施比其他公司好。

销售额80%以上的富士通公司，一直把近10%的销售额用于设备投资。电子计算机、半导体的增长率虽然快，但竞争也激烈，要是没有敢于向风险挑战的旺盛的企业家精神，是很难取胜的。富士通公司就是依靠披荆斩棘的企业家精神和企业活力才发展成为日本第一流的电子计算机制造商。

日本电气公司的设备投资费用，占总销售额的8%左右，其中大部分又用于半导体、电子计算机等高技术的领域，这正是为了在新的发展领域，战胜其他企业的激烈竞争所开展的先行投资。

这家公司以发展计算机与通信事业为宗旨，从60年代中期以来，起主导作用的半导体部门不断扩大。他们怀着“半导体将成为未来新兴产业的粮食”的信念，即使处在第一次石油危机后的大萧条时期，还在继续增加半导体部门的设备。正因为具有如此大胆的决断，1975年后，该公司就成了日本最大的半导体制造商。

经营者在企业成长关键时刻的决断

在当今国际上，即使是公认的出类拔萃的优秀企业，其发展的过程也决不是一帆风顺的。回顾一下各公司的成长情况，每逢遇到有关企业命运和前途的紧要时刻，都是富有旺盛的企业家精神的领导者，作出了出色的决断。

例如，当今已成为世界上收益最高的国际商用机器公司，在50年代初，电子计算机行业还没有确立举足轻重的地位时，就承接了美国空军的地面半自动警戒系统的订货，出色地完成了这种新型的电子装置，从而得到很高的评价。

地面半自动警戒系统，在当时是拥有最尖端技术的系统，接受这些订货，能否按时按质交货，要冒一定的风险，据说几个大企业都不敢参加投标。而国际商用机器公司领导者认为，这正是一举提高企业

技术水平的好机会。他们敢于向风险挑战，并取得了丰硕的成果。这一成功，使该公司在电子计算机方面，从以到达月球为目标的阿波罗计划到宇航飞机计划，始终充当主角。

1964年，该公司研究成功从小型到大型的互换程序和带有输入输出装置的360系列电子计算机系统。他们为开发360系列，投下了数额高达50亿美元的巨资。而在60年代初，国际商用机器公司的年销售额只有20亿多一点，当时在这一项目上竟投入了相当于年销售额2.5倍的巨额资金。他们就是这样提出了与自己实力很不相称的敢冒风险和抓住机会的超大型项目研制目标。那时，只要年销售额超过10亿美元，就被认为是“10亿美元俱乐部”的成员，就能跻身于世界大企业的行列。

国际商用机器公司在取得20亿美元的销售额时，如果是一般的公司，就不会去冒把相当于年销售额2.5倍的资金用于一个项目的风险。可是，国际商用机器公司的领导者不但非常了解用户的需求，对于公司在连续几年把销售额的6%~7%作为研究开发费之后所具有的技术开发能力也抱有信心，所以敢于承担风险性很大的项目。

日立制作所1955年以来，就毅然决定把半导体和电子计算机作为今后企业发展的顶梁柱来扶植。日立的半导体部门，在1955年到1965年期间，先后比较顺利地开发了调频收音机、黑白电视机、立体声收录机、台式电子计算机、彩色电视机。但在电子计算机方面，它却走了一条艰难的路。

日立正式研制通用电子计算机，是在60年代前期，从那以后直到1973年的10几年中，日立的电子计算机部门用于研究开发的先行投资，一直是处于赤字状态。

尽管如此，日立的领导者还是以研究开发和设备投资为中心，不断进行巨额的

先行投资。这是因为他们坚信：从长远来看，电子计算机部门和半导体部门，都将是决定日立成长的关键部门。

正因为日立的领导者出于果断的企业家精神，长期致力于扶植电子计算机部门，所以，进入1975年以后，电子计算机部门从过去的“销金窟”，一跃而成为“聚宝盆”。不仅在办公室自动化机器的核心产品方面销售额一直上升，而且把电子计算机应用于重型电机、家用电器及汽车等方面。例如，把微型电脑组装在家用空调上并使之实用化，是该公司最早实现的。

不满足于现状的不断进取精神

长期持续增长的优秀企业所具有的共同特点之一，就是从领导到全体职工，不满足于现状，始终抱有勇于进取，向更高目标挺进的雄心壮志。这也正是企业规模即使扩大而企业活力丝毫不见减弱的根本所在。

例如，从旧金山诺斯比基一家店铺起家，经过约70年的时间，发展成为世界第一流银行的美国银行，其原动力就是创业人A·P·查尼尼的“勇于进取的开拓精神”。

在创业23年后的1932年，美国银行通过收买地方银行，分行数已达到接近300家。当时的查尼尼对全行人员发出号召：“本行之所以能发展到今天，是因为我们有勇于进取的开拓精神。仅以目前为界，对我们来说并没有到达终点，只是迈出了走向未来的第一步，大家都要全力以赴。”

该银行的历代经营者，继承了创业者的旺盛的开拓精神，使事业不断扩大。在加利福尼亚州的分行，1946年为500家，1972年已超过1000家。他们还不满足于在国内扩展，以1946年在伦敦开设海外分行为开端，1961年在国外的分行达到20家，1970年又发展到100家，建立了海外分行网。

在1963年到1980年的18年里，美国银行利润不断增加，年平均增长率为11.7%，达到了两位数。

在成为世界上屈指可数的大银行后，其活力依然不减当年，其秘密就在于不满足于现状，制定新的奋斗目标，不断激发全体银行职员의进取精神。

如果要举一个日本企业的例子，那佳能就是一个很好的典型。1976年以后，该公司的本身业务和多元化经营都取得了引人注目的良好业绩。

佳能公司在第一次石油危机后的大萧条时期，即1975年6月的期中决算时，出现了战后首次的赤字。但他们以此为契机，从1976年起，提出了争取成为“世界优秀企业”的设想。到5年后的1981年12月，他们就成功地把销售额提高了3.7倍（年利率为25%），利润提高了13.3倍（年利率为55%）。

生产主要产品的照相机部门，除了装有微电脑的单镜头反光照相机“AE-1”非常畅销之外，“A-1”、“AV-1”等新产品也相继成为畅销商品。

在多元化经营方面，复印机以及办公用计算机、个人电脑、传真机、文字处理机、电子翻译机之类的办公自动化机器，都很畅销。办公用机器的销售额甚至超过了照相机。

佳能公司在第一次石油危机后的低速增长时期，还能取得如此高速增长，其成功的因素固然是多方面的，但根本的因素是领导者的不断进取精神，不满足于一个拳头商品，而是以此为动力，引导大家去争取新的成功。

佳能公司不仅在多元化方面取得成功，而且在传统的主要产品——照相机部门，也搞得生气勃勃，从而使整个企业保持着旺盛的活力，收益得以持续增长。

特别是佳能的可以称为成熟产业代表的照相机部门，1975年以后，一举成为崭

露头角的世界第一流的制造商。要是一般的公司，研制出了“AE-1”这种非常畅销的商品，就会认为这下“照相机部门可以高枕无忧了，不妨暂时歇歇脚了。”但佳能公司坚持“进攻型的经营”，进一步使其他产品也成为畅销商品。

促进公司内部的竞争

有些企业随着规模的日益扩大，往往会满足于已取得的成功，在公司内部的各部门间出现依赖思想。优秀企业的领导者，为防止这种相互依赖的风气，实行按不同产品或不同市场的事业部制度，并在各事业部之间，如同独立的公司一样，开展经营实绩的竞赛活动。

如果不这样做，领导者就很难掌握优先发展何种产品，确定哪个部门对全公司的收益作出贡献；各部门在工作中也会忘却竞争。如果发展到这一步，有朝一日企业活力就会消失殆尽。

例如，被称为通用汽车公司中兴之祖的A·P·斯罗恩，从20年代初就采用了按汽车种类设事业部的办法，使不同车种的事业部之间，开展互相竞争。

在斯罗恩担任经理的1923年，通用汽车公司的市场占有率仅为12%，与福特汽车公司相差悬殊。可是到了33年后的1956年，斯罗恩引退为董事长时，市场占有率已达52%。

通用汽车公司之所以能发展为名列世界前茅的汽车制造商，最重要的，就是斯罗恩按照用户的需求，谋求汽车种类的多样化和在公司内部实行了按不同汽车种类开展竞争的体制。

在通用汽车公司的市场占有率超过50%之后，雪佛莱汽车的最强竞争对手是奥斯摩尔、特克、宝塔克等通用汽车公司系统的产品。

乍看起来，公司内部的竞争会由于经营资源的重复而产生浪费，但通用汽车公

司的领导者通过促进公司内部的竞争，搞活了每个事业部，成功地造就了各事业部强有力的活力，使其在与其他公司的竞争中能立于不败之地。

三M公司也采用这种促进公司内部竞争的做法。该公司正在开展涂装技术与粘接技术产品的多元化经营。在美国就有约40个事业部，加上海外的生产据点和销售据点，总共有100个以上的利润中心。

该公司是年销售额高达70亿美元的大企业，是一个由40个平均销售额达7000万美元的企业组成的有机联合体。该公司尽量把事业部分得很细，尊重各事业部的自主权，实行独立核算制。各事业部围绕特定市场开展激烈的竞争，获胜的事业部，在和其它公司竞争中，持有绝对的信心。

即使有些事业部在市场中不产生直接竞争，但也存在着税后营业收益率是否提高的激烈竞争意识。由于公司内部的激烈竞争从不间断，使得三M公司的企业活力不断增强，其平均税后营业收益率高达11%左右，大约是美国制造业平均数的两倍。在全美国的销售利润率排列中，常常进入前10名。

在日本企业中，促进公司内部竞争的典型，是按产品划分事业部的创始者松下电器产业公司。该公司设有约35个事业部，其中既有象录像机事业部和彩色电视机事业部那样超大型的事业部，也有象熨斗事业部那样的小型事业部。

然而，松下电器公司有其独特的公司内部竞争方法。它并不是评定事业部的销售额，而是评定是否达到了预先所制定的利润目标和销售利润率。松下公司正是通过各家用电器产品事业部制，在业务实绩上展开激烈的竞争，让各个产品打入市场角逐，使自己增强竞争能力，才登上了世界第一流的家用电器制造商的宝座。★

（原载〔日〕《卓越经营的十一个条件》）

创造性模仿 ——企业成功之路

对一个企业说来，主动实施创造性模仿
的战略，往往是可行的，而且确实是有
利的

【美】西奥多·利维特著 郑鹿年译

在当今企业化的世界上，人们象原始部落迷信上帝一样，日益崇拜创新，把它当作企业生存和发展的必由之路而加以热情的赞美。在某些地方，这种对于创新的革命性效验的狂热信仰变成了一种信条，其热烈程度可以与纳切兹* 的印地安人对于太阳神的无限崇拜相媲美。人类根据本身的需要造神，意味深长的是，企业家新造的偶像与纳切兹人心目中的古老悠久的太阳神孕含的是同样的希望：复兴和获得生命力。

然而，在我们把“研究与发展”的全部精力和创造力都片面地投入创新发明之前，有必要先看一看商业经济生活的客观事实。创新的前景果真都那么美妙吗？它的效验果真都那么神奇吗？更重要的问题是，采取创新策略和追求较为平凡的目标相比，前景究竟有何不同？

尽管目前我们可以看到全新的或部分新的产品层出不穷，但是其中绝大部分根本不是什么创新，而是模仿。我相信，我们只要环顾四周，便不难发现模仿不仅多于创新，而且实际上是企业发展和赢利的极其重要的途径。国际商用机器公司就是靠模仿进入计算机领域的；得克萨斯仪器公司之打进半导体市场，假日旅店在汽车

游客旅馆业，美国无线电公司在电视机领域中，利通银行在储蓄贷款业务上，普来博公司在出版与娱乐两个主要经营领域内，无不是依靠模仿起家而成功的。

此外，在较小的范围内，我们每天接触的五花八门的玩具、新牌包装食品等日常用品全都是仿制品。事实上，**模仿是普遍的，而创新则是罕见的**。创新能激发起一股群起仿效的浪潮。当某种所谓“新”的产品被广为传播，为众人所知的时候，它通常已上市一些时候了。它之所以能为人所知，与其说是它实际的或一时的新意所引起的，不如说是大肆渲染的模仿者的众多数量所造成的结果。消费者所发觉的“二新”，一般都是后来的模仿性的“新”，而不是初时的创造性的“新”。

重大的区别

一般说来，对于创新，至少有两种主要看法：

- 一、“新”的意义指以前从未做过之事；
- 二、凡是本行业、本公司以前从未做

* 纳切兹，位于美国密西西比河沿岸，居住着一个印第安人部落。

过之事，便可算是“新”的。

按严格的定义，只有当某事物完全是新的，即前人从未做过的时候，才算有了创新。也可以将这一定义稍微放宽一些，那就意味着，虽然某事物在其他地方已经做过，在本行业却属首次，这样的情况也可算是创新。另一方面，如果同行业中的其他竞争者随后也仿效那个创新者，即使对他们本身而言这是新事物，也并不是创新，而是模仿。例如：

- 用泡沫或皮革制品包装小工具夹件在五金行业是“新”的，但用于其他行业已有多年的(创新)。

- 对于五金行业中的某一公司是新的，但在其他竞争者中间已存在了一段时间(模仿)。

这样的区分并不是学术上的吹毛求疵。它对于一个企业在研究与发展工作中如何制订预算、安排力量以及如何确定产品开发的方向，具有至关重要的意义。扼要地指出其中的含义不仅可在本文一开始即明确这一区分的重要性，而且能为下文所要提供的建议准备必要的前提。

企业的研究与发展有可能成本过高，旷日持久，从而令人失望。假如这项工作以纯粹意义上的创新为方向，便会耗费大量的人力和资金，无法保证支出的合理性。但是如果某公司研究与发展的发展方向主要是设法把在其他地方已经做成功的东西应用于本行业、本企业，那么问题的性质和所需的成本便截然不同。在通常情况下，人们高度重视速度问题，不仅想尽快地赶上成功的创新者，而且更主要的是设法抢在别的模仿者之前赶上创新者。

“突破性创新”与“模仿性创新”的研究与发展工作有巨大的差异，后者只是比单纯设计与发展略进一步，充其量可以看作是“反向研究与发展”，即在他人已经做过的事的基础上作反向努力，争取自行做成同样的事。

鉴于两种研究与发展在工作内容与要求上的本质区别，以及人们往往对于创新存在的盲目崇拜的心理，许多企业有必要对自己的竞争和发展战略进行一番认真的审查。

需要采取折中策略

创新虽然经常有风险，但有可能是一条高效的通往成功之路。创新还能够在企业内部造成一种气氛和工作作风，以避免职工思想保守、狭隘。**追求创新，特别是新的产品，产品的新的特性以及为顾客服务方面的创新，是一个企业转向经营型的重要标志。**

因此，使公司形成一种努力寻求创新机会的风格或姿态——不管是建立汽车预检修理中心这样的大规模创新的机会，还是旨在延长某成熟期产品的生命周期或扩大其市场销路这样的小改小革——是具有很大意义的。其意义就在于创新是建立一个生机勃勃和领导潮流的企业形象的最有效的手段之一。当今，科学知识爆炸，工程技术和市场研究飞跃发展，消费者能很快地接受新事物，在这样的时代，反对创新的人不是幼稚可笑便是胡涂透顶。

我们需要明智地采取一种折中的世界观。创新是必要的，而且有重要的意义，所以应当坚持；但这并不是客观现实的全部。任何公司都必须承认自己无法在本行业的创新中保持领先地位，也应当意识到一味追求创新者的地位所包含的风险。一家公司，无论它有多大的决心，多强的能力，多丰富的想象力和多充足的资源，也不可能具有足够大的规模和足够的偿付能力，使之在本行业中独揽所有的创新项目以及在强手如林的竞争环境中始终立于不败之地。

更重要的是，哪怕是试图在本行业的一切项目中领先，也绝非一家公司所能企及，因为需要的成本太高，人才、技术也

并非荟萃于一家。当然，这一道理几乎人人心里都明白，但并不是每个人都明确地依此行事的。

反向研究与发展

一旦我们清醒地意识到一家公司的创新能力是十分有限的，我们立即就会明白，**竞争的环境迫使每个企业注意模仿，把它看作企业求得生存和图谋发展的战略之一。**模仿不仅仅是规模最大、管理极善、资源很丰富的公司迫于竞争不得不做的事，而且是一项企业应当实行的精心制订的战略。

这就是说，企业在产品及工艺方面必须积极地进行反向研究与发展，即努力在他人的创新产品的基础上进行模仿，研制自己的相应的产品。而且，无论在哪个领域里，某种完全创新的产品投放市场越快，该领域里的每一家公司就越是迫切需要制订明确的模仿战略，用于指导必不可少的市场商情判断，以及反向研究与发展计划的制订。

由于在许多行业里，生存和发展的需要决定了各企业至少要尽快地模仿创新者的新产品；同时，竞相模仿的速度之快，会使起初为全体竞争者均等享有的赢利幅度急剧下跌，因此**模仿者进入市场的速度是生死攸关的。**

最近，我对一批新产品开发能力很强的公司进行了非正式的调查，这些公司都设有实力雄厚的研究与开发部门，其产品从设计构思到投放市场，一般需要1~3年时间，但是我发现，没有一家公司制订过对他人创新作出反应的指导方针，哪怕是非正式的或不成文的方针也没有。甚至没有一家公司对于建立一套制订反向研究与发展计划的标准是否有用这样的一般概念，都未曾进行过系统的、持续的考虑。

这一情况由于我以下附带的发现而格外令人吃惊：

——每一家公司都有某种正式的新产品开发程序。

——每一家公司都在不久前的某个时候，由于模仿行动迟延过久，而错失了赢得可观利润的良机。

换言之，这些公司在极其认真地筹划新产品创制的同时，对于新产品的仿制这样的规模和重要性都大得多的工作，却连起码的标准都没有。反向研究与发展既无计划，又不认真从事，而完全是“兴之所至，偶一为之”，有时几乎是对他人行动的一种盲目反应。我考察了这些公司最近进行模仿的每一个实例，发现模仿者的行动不是太快，就是太慢——大多数情况是太慢，因而付出了沉重的代价。

倘若这些迟到的仿制品提前一年左右投放市场，便会带来巨额的利润。利润数额之大不仅能来自本来可以获得而结果失去了的销售业务，而且可以来自前一年的较高价格及利润差额。

尽量减少风险

人人知道，开发新产品是要担风险的，可以预见，失败者多而成功的少。这一令人不安的情况，便是竞争性的模仿往往延宕不决的原因。潜在的模仿者们小心翼翼地在场外，注视着创新产品的命运。如果最后该产品看上去即将流行，那时他们才开始行动。

等待观望是一种完全恰当的企业策略。我在别的文章里将它比作“吃苹果策略”。根据这种策略，一个企业要有意识地注意绝不首创任何新产品。实际上等于说：“你要尝苹果的滋味，不必抢先咬第一口。能吃到甘美多汁的第二口或第三口就够好的了，只是留神不要等到第十口去啃剩下的残核。”因此它总是让其他企业带头创造。万一创新产品是个烂苹果，这个潜在的模仿者毫无损失。假如苹果汁多味美，它便立即行动，及早从上面咬下丰腴

的一块来。

这里的窍门是一定要在竞争者为数尚少，利润还很有吸引力的时候及早行动。某些行业由于不需要大规模设备更新和大量资金，产品相对易于迅速仿制。这样的情况最明显的恐怕莫过于服装行业了。反之，如果设备问题多，资金投入量大，产品的仿制需要长期的反向研究与发展过程，那么，要吃到甘美多汁的第二口或者第三口苹果可能需要好几年时间，所担的风险也要大得多。

仿制一种成功的产品，并非一定意味着减少风险，只不过风险的性质不同罢了。如果创新者面临的风险是其产品找不到现成的市场，那么潜在的仿造者面临的是同样实在的风险：当他的产品进入市场的时候，大量竞争者的产品已经充斥其间，而且价格往往压得很低。显然，谁能够最大限度地缩短仿制品的酝酿开发期限，使之大大短于其他模仿者的期限，谁就能占极大的优势。他遇到的竞争者较少，并且在他幸运地领先于其他竞争者的期间能相对稳定地维持较高的价格。

有目的地模仿

在多数规模较大、管理较善的企业中，产品的研究与发展，或者至少是产品的开发，受到高度的重视。许多公司里真正的产品创新，都是经过仔细推敲的企业战略的直接产物，是有目的、有计划的，而不是随意的或偶然的行动。然而，在**同一些公司里，产品的模仿几乎都带有很大的偶然性、随机性和反应性。它不是仿造者的计划的产物，而是与他竞争的创新者计划的产物。**

由于创新产品是别人设计、生产的，所以同行业的竞争者在接受它的时候，往往存有某种程度的怀疑。例如：

当电动牙刷数年前首次问世的时候，轻便电器行业的部分公司，由于“非系本

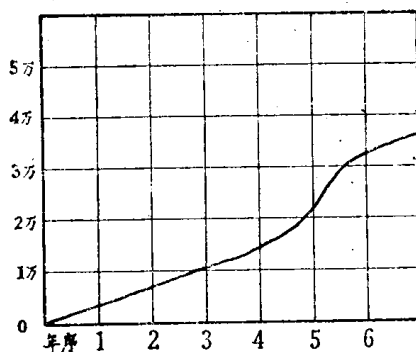
公司发明”，振振有词地提出了一大堆极其堂皇的理由，说明该产品决计难逃厄运，不料电动牙刷很快风靡市场，成为一种极为流行的小型用具。正因为这些公司只重视自己发明的创新项目，对电动牙刷漫不经心而坐失良机，否则定能较早地进入市场，并赢得较大的利润。

建议采取的策略

本文的后半部分将概要地介绍一种计划和实施模仿的行之有效的办法，亦即我称之为**创造性模仿**的一种正式策略。

为简明起见，我们权且假设某创新者造出的真正的新产品，按照如图表 I 所示的产品的理论生命周期，最终获得了成功。时间序列上“0”点，指产品投入市场的时间。竞争者 X 很快了解到产品的存在。又假设竞争者 X 认为按现行价格范围，除非每月需求量可望达到 2 万只以上，他才打算进入市场；如能达到 3 万只，他便认为市场具有很大的吸引力。

每月销售额(美元)



图表 I。产品的理论生命周期

许多类似竞争者 X 的公司——其产品需要巨额资本以及大量的反向研究与发展的时间和金钱——从开始发现创新产品的时候起，通常的反应大致如以下模式：

年序 0：决策者说：“我怀疑这产品能否销得出去。咱们先看一看。”除此之外，别无行动。

年序 1: (或根据行业和情况的不同而异, 也可能半年): 发现该产品仍在货架上, 略感惊异。对此, 典型的反应是: “只是勉强维持着, 不会有多大进展的。我早就说过了。”

年序 2: 可能会说: “生意稍好了些, 但是听说Y公司也在搞, 哪有那么大的市场给两家分, 他们肯定要赔本。”

年序 3: 由于销售曲线确实不断上升开始着急。反应是: “乔治, 咱们最好留神观察一下这事儿。你马上安排几个人管一管。”

在年序3~4之间的某个时候, 一项大规模的应急计划上马。

年序5: X公司进入市场, 几乎同时, 另外六家公司也进入了市场。

让我们回顾一下整个过程: 在年序 0 的时候, X公司事实上认为该产品的成功机会是 0 %。没有采取任何积极措施准备开发仿制品, 这就意味着, 据 X 公司判断, 成功概率等于零。假如清醒地估计到成功概率高于 0 %, 那么就会要求采取某些仿制措施。可是无论是这时, 还是年序 1 或年序 2 的时候, 都没有采取任何措施。在每一时间序列点上, 以X公司的实际行动而论, 对创新者成功机会的概率估计始终为零。有意思的是, 在年序 3 时尽管X公司的决策者着急了, 但是当时实际上还是认为毫无成功可能。

我们之所以说, 即使在年序 3 时X公司的反应尽管明显是不安的: “乔治, 咱们最好留神观察一下这事儿”, 但他们对产品成功机会的概率估计是零, 这是因为没有采取步骤, 着手进行仿制工作的最复杂也最费时的环节——反向研究与发展。

成功概率的判断

下面是一种较为现实的估计成败概率的方法:

假定X公司要求其销售部副经理, 对

于本行业中每一项真正创新产品的成功可能, 用系数的形式作出实事求是的、经过认真推敲的估计——例如用一种对单一产品销售量的估算来测定其成功率, 那么该副经理在本例中每隔一定时间进行判断, 可能对产品成功机会作出如下估计:

- 年序 0 —— 5 %
- 年序 1 —— 10 %
- 年序 2 —— 15 %
- 年序 3 —— 50 %

我们将这类判断称之为“成功概率估计”。假使年序 0 时, X公司的对策是其销售副经理必须对仿制新产品所需的反向研究与发展的成本作出粗略的估计, 为简便起见, 不妨假设该项成本为 10 万 美 元 (本例同样适用于数百万美元的情况), 那么明智的“两面下注”的策略(原指赌博中在两方面都下注以避免损失——译者注)应该是: 每当对竞争者的新产品进行“成功概率估计”的间隙阶段, 就按照所作的估计, 相应地拨出一笔反向研究与发展的款项(见图表 II)。

图表 II 反向研究与发展的拨款进度

年序	成功概率估计	反向研究与发展的当年拨款 (假设总拨款为10万美元)	截至该年已拨款总额
0	5 %	5,000美元	5,000美元
1	10 %	5,000	10,000
2	15 %	5,000	10,000
3	50 %	35,000	50,000

这样, 到年序 3 时, 已拨反向研究与发展款达到应拨款额的一半, 其中一部分已耗去。研究与开发的费用因行业与项目而异, 有的情况下 5 000 美元甚至连项目上马的费用都不够, 所以虽然年序 0 时

成功概率估计仅5%，拨款有可能达到1万美元。尽管在某些特殊情况下会出现其他问题，但总的战略是明白无疑的。也就是说，两面下注好比一开始就购买一张保险单。保险单的面值和保险费，代表着对旨在以最快速度将仿制产品投入市场的反向研究与发展计划的投资。随着时间的推移，根据新调整的对创新者成功可能性的估计以及仿制品研究和发展的估算成本、面值和保险费，也逐年加以调整。

模仿项目的两面下注

我们不妨把这种“保险计划”称为模仿项目的两面下注。如果该公司的竞争策略包括一项模仿项目的两面下注，那么，它就可能不是到市场扩展速度业已减慢、竞争趋于剧烈、赢利幅度降低的年序5时才过迟地进入市场，而可能在年序4时进入市场，因此能较快地回收成本。事实上，有了这样一项明确而坚定的策略，对于创新产品的动态进行观察的全过程会变得缜密和科学得多，任何成功与失败的早期征兆都会变得十分明显和有意义。因此，X公司很有可能在年序3的某一时候已经进入市场。

显然，仿制一种复杂的（或至少是要求较高技术的）产品需要做的不仅仅是反向研究与发展工作。模子要重铸，厂房要修建，其他许多事情都需要时间、精力和金钱。尽管如此，设计和发展工作往往耗时最多，在那些现有生产线可以改造并且腾出来生产与新产品特性相似的产品行业里尤其如此。例如，一家造电动剃须刀的工厂就相当容易转而生产电动牙刷。一家生产气动控制设备的工厂则可转产实验室用的加工气泵。但是在这两例中，除了反向研究与发展的一般要求，还有其他一些重要问题，并且需要较长的时间。实行模仿项目的两面下注的策略也绝非易事，仅有良好的愿望是不够的；当然，缺乏这

样的愿望也不行。

正因为如此，对这种两面下注的策略感兴趣的，应当不遗余力地减少自觉的竞争性仿造计划所带来的问题和消耗的时间。我们这里所探讨的并不是理论的或者神秘的问题。近年来，技术发达国家的军事部门在研制和发展武器方面，越来越多地采用这种方案。对他们来说，争取一刻光阴就可能拯救一个国家。而对企业而言，争取一刻光阴就意味着赚进大量的钱财。潜在的模仿者在实际投产之前，由于市场衰退而损失的作为反向研究与发展前期投资的大量钱财，无非相当于以其他形式进行保险所损失的钱财，而这类保险是每一个谨慎从事的企业都会十分明智地去购买的。

在某些行业中引进真正创新产品的代价明显地过高，因而有关的企业不能对出现的每一项新产品都进行模仿项目的两面下注。另一方面，并非每一个企业都有囊括一切机会的奢望。但还是有可能发生倾囊购买保险的情况，亦即两面下注下得过多。这就需要确立某些投保标准。以便选出一些反向研究与发展必须进行，但又不需调拨研究与发展基金的新产品项目。这类标准是多种多样的：竞争者的新产品与本公司的各项能力条件相适合程度如何？若用该产品来取代本公司的某一项主要产品，两者是否近似？开发的成本几何？使之基本上被市场接纳需要多长时间？等等。

无论取上述那一条标准，也许都有必要附加另一条不同性质的标准，譬如这样一项原则：除非发生本公司的一项关键产品受到直接威胁的极其特殊情况，公司在未来5年之内的任何一年里将不再进行新的、头年综合成本超过Y元的模仿项目的两面下注，可以想象，在任何一年，公司的模仿项目两面下注的总额可能远远超过Y元，但是所有新的头年项目的总和仍不

超过Y元。

这一原则可以规定：可供使用的Y元必须用于年序0成功概率估计最高的建设项目。如果这样做的结果排斥了确实十分需要安排两面下注的模仿项目，那么这就标志着需要修订原有标准或是公司的模仿项目两面下注的预算总额，或是对两者均进行修订。

结 束 语

创新，新产品的开发以及通过增加新的特性、式样、包装、标价以延长现有产品的生命期和扩大其市场销路，所有这些都无疑地属于现代企业进行竞争的手段之列。创新是目前社会上的一种普遍的做法，不过或许不如许多人想象的那么普遍。我们往往将事实上是模仿的东西误作是创新，因为某个个别的创新者首次创制的产品才是真正的新产品，而数年后仿制品的涌现却是大量的，极其引人注目的。

简单的计算便可表明，模仿比创新更多得多。在一般情况下，一种真正的新产品、新工艺或新的服务项目初时只有一个发明者，但是后来的模仿者却为数甚众。任何一家公司都不可能经常地创新，但它却不得不经常地模仿。创新的巨大风险是人所共知的，然而迄今对于模仿的风险却尚无同样的认识。事实上，如果一个企业与其他众多的模仿者差不多同时将仿制品投入市场，也有很大的风险。

由于我们生活的时代存在着对创新效验如此盲目的，而且往往理由十足的迷信，因此便会在这种迷信特别盛行的企业中产生一种十分片面的奖励制度，即有显著创造发明的个人受到表扬、信任和提升，而且这样做被认为是天经地义的。但是，应当看到可能产生的消极后果。最为糟糕的消极后果是可能使经常提议进行模仿的人被看轻或被贬低。职工们从这种奖励制度中得到启示，便可能有意地不再维护模

仿的策略，殊不知自己企业赖以生存和不断成功，正是维系于这一策略的及早实行。

由此可见，一项以某种制度化的方式支持模仿战略的坚定方针带来的好处，不仅是能及早地开展必要的模仿工作，而且能向整个企业传达这样的信息：创新者固然值得尊重，创造性模仿者同样值得尊重。这项方针将鼓励人们有意识地考虑模仿，就象鼓励更有魅力的关于创新的考虑一样。

因此，对于制订创造性模仿的计划有必要确定一套与制订创新计划一样明了、一样认真拟定的方法。这样的方针很可能需要将模仿项目两面下注制度化，使之成为产品政策的一个要素。这一建议因为前所未有可能使人觉得希奇，甚至有纸上谈兵之嫌，那么不妨把它与我们已经在有关的领域里实行的做法作一比较。且以保险业为例。模仿项目两面下注的方针其原理和效用与债务保险一样平常，也并不比为了获得成功和便于控制而编造预算的概念更为新颖。

或许，把创新说成是假救星不免言过其实，而把模仿说成是新救星则更是个错误。然而采取偏颇的态度，视创新为救星，尤其是对于有计划的模仿易出成果的效力不能给予实事求是的评价，那便是一个更大的错误了。

★

（原载 [美] 《哈佛商学评论》）



创造性经理的素质

在受到阻碍或非难面前，敢于超越公认的思想模式并坚持信念，这在开创性工作中是非常必要的。

【美】尤琴尼·劳德赛普著 车慕风节译

有创造性的经理比一般经理更有活力和冲劲，他们感觉敏锐，能把埋藏在潜意识里的素材带到明确的意识中来。潜意识是产生思想的源泉。有创造性的经理，此种源泉就比较流畅。他们的思想既活跃又善于随机应变，能迅速产生许多想法。他们处理问题时，对几种作法进行比较和选择，然后有所取舍，很快地就适应了新的发展。而缺乏创造性的经理往往苦于思想僵化，这是由于他们习惯旧事物或旧观念，缺少灵活应变的能力。真正有创造性的经理是不让自己的思想受规范化的束缚的。

青年的好奇心

创造性来源于我们内心尚存的青年时的好奇心。不幸的是，这些特性常随着我们的照章办事与保守思想而逐渐消除，成年人很少还保留着它。但有创造性的经理对每件事物仍保持着强烈的好奇心。对生活有兴趣、有期望、有反应。脑子里充满从各方面取得的信息，不断进行思索。他们不满足于有些事已办成，还要进一步问个为什么，摸清它们的因果关系。他们的好奇心不仅集中在自己的工作，还包括其他不同领域，并对任何疑难问题都产生

自发的热情。

独创性与开放性

思想上的独创性是创造性经理的另一特点。他能想到不寻常的解决办法，还能高瞻远瞩地面对各种现象，常会在他们所遇到的事情中发现意外的、奇异的新鲜事。

有创造性的人对于不寻常想法抱开放性态度，有时甚至达到轻信的地步。这样的经理往往愿意接受新奇的意见，并认真琢磨一番。

对问题的敏感性

有创造性的经理不仅对问题能找到新的处理途径，而且能发现问题，看出需要与利弊，从而使他注意到公司产品的制造方法及应用方面的差距。这样的经理也能看到周围容易被人忽视的重要情况。他们知道人们的需要，也很了解下级未发挥的潜力。他们总是关心现有产品的改进，“如

尤琴尼·劳德赛普，美国心理学家，普林斯顿创造性研究公司总裁及创办人之一，曾为许多重大跨国公司提供咨询与决策，在创造学方面著作甚丰。