

〔美〕彼得·德鲁克 著

创 新
和

企业家精神

企业管理出版社

创新和企业精神

〔美〕彼得·德鲁克 著
《世界经济科技》周刊编辑室 译

Innovation and Entrepreneurship
Peter F. Drucker

企业管理出版社

〔美〕彼得·德鲁克 著
创新和企业家精神 《世界经济科技》周刊编辑室 译

出版：企业管理出版社	850 × 1168 毫米 32 开
发行：新华书店北京发行所	8.875 印·张 239 千字
经售：全国各地新华书店	1989年3月 第一版
印刷：法律出版社印刷厂	1989年3月 第一次印刷
	印数00001—15000册

ISBN 7-80001-087-2/F·088

定价：3.70元

译 者 的 话

彼得·德鲁克是当代西方企业管理学的权威，在国际上享有很高的声誉，他编著的有关企业管理的书籍在世界各地相继出版，深受读者欢迎，成为热门畅销书。他撰写的许多企业管理的专文，受到世界各国政界、经济界和企业界人士的普遍赞扬和重视，并为西方报刊广泛引用。

德鲁克1909年出生于维也纳，28岁时移居美国，现任加利福尼亚州克莱尔蒙特研究生院企业管理系教授。40多年来，他根据亲身的观察、研究和实践，先后编写出版了20多本论述企业管理的书籍，《创新和企业家精神》是最有代表性的著作之一。由于这本书主要谈的是企业管理的实践经验，并运用了许多实例来论证企业管理的重要性，它不象有些企业管理专著那样满是枯燥的理论、公式和晦涩难懂的专门术语，因此，读起来生动具体，极具启发性。

新华社《世界经济科技》周刊编辑室有幸承担了本书的翻译工作。我们本着为四化服务的精神，谨将本书译出，奉献给我国广大的企业家和经营管理工作，希望它会提供有助益的材料。

参加本书翻译的同志有：王季良、沈伯根、隋丽君、李增国、李士兴、钟建国、任美芬、谢德麟、俞德圣和沈德彝等，由徐鹤立最后统校。由于我们水平有限，错误之处在所难免，敬希读者批评指正。

前 言

本书是把创新和企业精神作为一种实践和一门学科提出来的。它不谈企业家的心理和性格特征；它谈的是他们的行动和行为。它引用事例，但首先是用来说明一个问题，一种规则或一次告诫，而不是用以讲述成功的故事。因此，本书的意图和作用不同于当今出版或发表的许多论述创新和企业家精神的书籍和文章。本书同它们一样相信创新和企业精神的重要性。实际上，它认为，在过去10至15年中，美国真正的开拓进取型经济的崛起是最近经济和社会史上发生的最重要和最希望的事情。今天的许多讨论把企业家精神——不管是天资、才能、灵感或“天才的闪烁”——看得有点神秘莫测，而本书则把创新和企业精神看作是一种可以组织（而且也需要组织）的有目的的任务和成体系的工作。它实际上把创新和企业精神看作是经理工作的一部分。

本书是一本谈如何实践的书籍，但它不是一本基础知识书。相反，它论述的是事物的缘起、时机和原由，涉及的是这样一些实质性的东西，如政策和决定；机遇和风险；结构和战略；人员配备、薪资和奖励等。

对创新和企业家精神的论述分为三大题目：创新的实践；企业家精神的实践；开拓进取的战略。每个题目都是创新和企业家精神的一个“方面”，而不是阶段。

第一部分关于创新的实践的论述，既把创新看作是有目的的，也把创新看作是一门学科。它首先指出企业家应在什么地方和怎样寻找创新的机会，然后谈及在把一种创新主张变为³¹一项可行的事业或服务时应当做什么和不做什么。

关于论述企业家精神的实践的第二部分，集中谈到了进行创新的机构。它谈了企业管理的三个方面：现有的企业、公共服务机构及新企业。什么样的政策和实践才能使一个不论是商业还是服务业的机构成为成功的企业？怎样为企业家精神进行组织工作和配备人员？有什么障碍、阻碍、陷阱和共同的错误？最后一节谈到了个别的企业家以及他们的作用和决定。

最后一部分，也就是论述开拓进取战略的第三部分，谈到了怎样使创新成功地进入市场。对一项创新的考验，毕竟不在于它的新颖、科学内容或巧妙构思，而在于它在市场上是否取得成功。

在这三个部分之外，还附有一篇谈创新和企业家精神与经济的关系的序言和一篇谈创新和企业家精神与社会的关系的结论。

企业家精神既不是科学，也不是艺术，它是一种实践。当然，它有其知识基础，本书欲对这种基础作有组织的陈述。但是，就象在所有实践中那样，比如医药或工程技术等，企业家精神的知识是一种达到目的的手段。实际上，构成实践中的知识的因素在很大程度上是受制于目的，即受制于实践的。因此，象本书这样的一本书应靠长年累月的实践来支持。

我研究创新和企业家精神的工作始于30年前，即50年代中期。当时，在两年时间里，在纽约大学商学院，由我领导的一个小组每周抽一个晚上会晤一次，对创新和企业家精神进行长时间讨论。这个小组的成员包括一些刚办起自己的新企业的人，其中大多是成功的。这个小组中还有一些事业处于中途的经理，他们来自各种老牌的，大多是大的机构，其中有：两家大医院；国际商用机器公司和通用电气公司；一两家大银行；一家经纪行；杂志和书籍出版公司；制药厂；一个世界性慈善组织；纽约天主教主教辖区和长老会等等。

在这两年期间，在讨论会上提出的概念和主张由其成员每周在自己的工作和机构中进行试验。从那时起，在我自己20多年的咨询工作中，也对这些概念和主张进行了试验、考证、改进和修正。然

后，又有各种各样的机构参加进来。有些是企业，包括制药厂和计算机公司等高技术企业；有的是象灾害保险公司等“无技术”企业；美国和欧洲的“世界级”银行；一人开的商店；销售建筑材料的地区批发公司和日本的跨国公司。但是也有许多“非企业单位”参加，包括几个大工会；美国女童子军协会和美国援外合作社（C. A. R. E.）即国际救济和发展合作社等主要社会组织；许多医院；大学和研究实验室以及各种名目的宗教组织。

因为本书是从多年的观察、研究和实践中提炼出来的，所以我能引用正确的及错误的政策和实践的实际“微型事例”、例证和说明。凡是书中提到名称的机构，它要么从来就不是我的客户（例如国际商用机器公司），或有关它的情况已广为流传，要么该机构本身已经泄露了它的情况。否则与我一起合作的那些机构仍是匿名的，这是我写所有有关管理书籍时的一贯做法。但是，事例本身报道的是实际事情，谈及的企业也是实际的企业。

写管理书籍的作家们直到最近几年才开始重视创新和企业家精神。我在几十年来所写的管理书籍中一直在讨论创新和企业家精神的一些方面。但是，本书则是第一次试图系统地论述整个问题。本书无疑是首次谈论一个大问题，而不是下最后的判断。但我的确希望此书将被看作是一部起抛砖引玉作用的著作。

加利福尼亚州克莱尔蒙特

1984年圣诞节

目 录

前 言	(1)
-----	-----

序 言	(1)
-----	-----

第 一 篇 创新的实践	(19)
-------------	------

第 一 章 系统的企业家精神	(20)
第 二 章 有目的的创新及创新机会的七个来源	(30)
第 三 章 来源：意外情况	(37)
第 四 章 来源：不一致	(59)
第 五 章 来源：过程需要	(72)
第 六 章 来源：行业和市场结构	(80)
第 七 章 来源：人口状况	(94)
第 八 章 来源：认识的变化	(105)
第 九 章 来源：新知识	(113)
第 十 章 聪明的设想	(137)
第 十 一 章 创新的原则	(140)

第 二 篇 企业家精神的实践	(149)
----------------	-------

第十二章 富有企业家精神的经营管理	(150)
第十三章 富有企业家精神的企业	(154)

第十四章 服务机构中的企业家精神.....(184)

第十五章 新风险企业.....(194)

第 三 篇 开拓进取的战略.....(213)

第十六章 “全力占先”(214)

第十七章 “攻其不备，出其不意”(225)

第十八章 小生境.....(240)

第十九章 变化着的价值标准和特征.....(251)

结 论 富有企业家精神的社会.....(261)

序言：开拓进取型的经济

自从70年代中期以来，象“无增长经济”、“美国的非工业化”和长期的“康德拉季耶夫经济停滞”这样一些口号已经变得家喻户晓，并且被作为公理来加以引用。可是，事实和数字都表明这些口号没有一条是正确的。在美国发生的事情完全是另一种情况：它出现了从“管理型”经济向“开拓进取型”经济的深刻转变。

从1965年到1985年这20年时间里，16岁以上的美国人的数目（根据美国的统计习惯，这些人被认为加入了劳动力队伍）增加了2/5，从1.29亿人增加到1.8亿人。但是在同一时期里，在有报酬的职位上工作的美国人的数目却增加了50%，即从7,100万人增加到1.06亿人。在这一时期的后10年，即从1974年到1984年的10年中，劳动力的增长速度是最快的，在那段时间里，美国经济提供的总就业机会增加了整整2,400万个。

在其他任何和平时期中，美国都没有创造过这么多新的就业机会，不管是按百分比计算还是按绝对数字计算都是如此。可是从1973年深秋以“石油冲击”开始的10年，却是极为动荡不安的10年，是“能源危机”、“大烟囱”工业几乎濒临崩溃和发生了两次大衰退的年头。

美国的发展是独特的。在其他任何国家都还没有过象美国这样的发展。在从1970年到1984年这段时期里，西欧的就业机会实际上是下降的，减少了300万至400万个。1970年，西欧的就业机会仍比美国多2,000万个；1984年，西欧却比美国少了将近1,000万个就业机

会。在创造就业机会方面，甚至日本的情况也远不如美国。在从1970年到1982年的12年时间里，日本的就业机会只增加了10%，这就是说，不到美国的增长率的一半。

但是，美国在70年代和80年代初创造就业机会的情况同每位专家25年前所作的预言也是截然相反的。那时，大多数劳动力分析人员预言，美国经济即使在最迅速增长的情况下也无法为“生育高峰期”出生的所有男孩提供就业机会，这些在1949年和1950年首次“生育高峰期”大批出生的婴儿，在70年代和80年代初将达到工作年龄。实际上，美国经济将不得不吸收两倍于此的人数，因为在70年代中期，已婚妇女开始涌入劳动力队伍，这在1970年甚至是无人敢想的事情。结果是，在今天80年代中期，每两个有孩子的已婚妇女中就有一个获得有报酬的工作，而在1970年，有工作的已婚妇女仅占妇女人数的1/5。美国经济也使这些人找到了工作，在许多情况下，远比妇女以前从事的工作要好。

然而，“众所周知”，70年代和80年代初是经济“无增长”的时期，是停滞和下降以及“美国非工业化”的时期，因为大家仍然把注意力集中于第二次世界大战结束后的25年里经济获得发展的领域，而那段时期在1970年前后就结束了。

在最初的那几年里，美国的经济活力集中表现在已经是很大和正在变得越来越大机构中：《幸福》杂志列举的500家大公司，也就是全国最大的企业；政府，不管是联邦政府、州政府还是地方政府；大型和超大型的大学；拥有六千名或更多学生的大型公立中学；大的和正在不断扩充的医院。在第二次世界大战结束后的25年里，美国经济提供的所有新的就业机会实际上都是这些机构创造的。在这段期间里发生的每一次衰退中，丧失工作和失业绝大部分都发生在小机构里，当然，主要是发生在小企业里。

但是自从60年代末以来，美国创造的就业机会和就业的增长已经转移到一个新的部门。在最近这20年里，过去创造就业机会的部门实际上都丧失了就业机会。从1970年前后开始，《幸福》杂志列

举的500家大企业的永久性就业机会（不算衰退时期的失业）逐年不断减少，开始时是慢慢地减少，但是从1977年或1978年开始就是以相当快的速度减少了。到1984年，《幸福》杂志列举的500家大企业至少无可挽回地丧失了400万到600万个就业机会。美国各级政府现在雇用的职员也比10年或15年前少了。单是由于60年代初期“生育低潮”之后入学人数下降，学校教师人数就一直在减少。大学在1980年以前是发展的，打那以后，大学的就业人数一直在下降。80年代初期，甚至连医院雇用的职员也不再增加了。换句话说，实际上我们创造的新的就业机会不是3,500万个，而是4,000万个或者更多一些，因为我们必须弥补那些传统的就业部门所减少的至少500万个就业机会。所有这些新的就业机会必然都是由中小型机构，其中大多数是中小型企业提供的。这些机构中有很大一部分——如果不是绝大多数的话——是20年前根本就不存在的新企业。据英国《经济学家》杂志报道，现在美国每年要创造60万个新企业，大约是50年代和60年代繁荣年头每年所创建的新企业的7倍。

二

人人都会马上说：“啊！高技术。”但是，事情并不那么简单。美国经济自1965年以来所创造的4千多万个就业机会中，高技术提供的最多不超过五六百万个。由此可见，高技术创造的就业机会并不比“大烟囱”工业失去的就业机会多。所有增加的就业机会都是其他行业和部门创造的。每年新成立的企业总共有上万家左右，但是，即使从最不严格的意义上讲，勉强算得上是“高技术”的企业，也只占1~2%。

我们现在确实是处在一场重大的技术变革的初期阶段，这场变革的影响比“未来学家们”迄今所意识到的最令人神往的变革还要彻底，比《大趋势》或《未来的冲击》所描叙的变革更为伟大。第二次世界大战结束后，应用了300年的技术趋于完结。在这3个世纪

中，技术的模式是机械的模式：研究象太阳这样的恒星内部发生的变化。这个时期自1680年左右一位几乎不为人知的法国物理学家德尼·帕潘（Denis Papin）设想出蒸汽发动机的时候便开始了。当我们在核爆炸中重现了恒星内部发生的变化时，这个时期也就结束了。在300年当中，技术的进步——就象机械过程中出现的情况那样——意味着速度更快、温度更高和压力更大。然而，自第二次世界大战结束以来，技术的模式已变成为生物过程，就是有机体内部发生的变化。在一个有机体中，过程不是按物理学家的术语所说的围绕着能来组织的，过程是围绕着信息来组织的。

毫无疑问，高技术具有不可估量的质的重要性，无论它是以计算机还是以电信的形式、以工厂车间的机器人还是以办公室自动化设备的形式、以生物遗传学还是以生物工程的形式出现。高技术提供了刺激，成为报纸上的头条新闻。它使社会具有了企业家精神和创新的眼光，并使社会接受这两者。训练有素的年轻人愿意到不为人知的小雇主那里去工作，而不愿为大银行或全球范围的电器产品制造商工作，其根本原因肯定就在于高技术的奥秘，即使这些年轻人当中绝大多数为之工作的雇主掌握的技术是枯燥乏味和平平常常的。高技术也许还促使美国资本市场发生了惊人的转变，即从60年代中期几乎不存在风险资本转变为到80年代中期风险资本接近过剩。

因此，高技术就是逻辑学家过去常说的知识基础，也就是为什么我们看到和理解的是一种现象，而不是出现这种现象的理由和存在这种现象的原因。

从数量上来看，正如我已经说过的，高技术的规模现在还很小，在新创造的就业机会中，它所占的比例仅略高于1/8。就不久将来能提供新的就业机会而言，高技术也不会变得更加重要多少。在从现在到2000年这段时期里，在预计美国经济将创造的就业机会中，新技术提供的就业机会十之八九不会超过1/6。事实上，如果高技术象大多数人认为的那样是美国经济中具有开拓性质的部分，

那么，我们的确会面临一个“无增长”时期和长期停滞时期，也就是会处在“康德拉季耶夫长波”的低潮中的长期停滞阶段。

俄国经济学家尼古拉·康德拉季耶夫在30年代中期根据斯大林的命令被处决，因为他的计量经济模型预言，俄国农业的集体化将导致农业生产的急剧下降。结果证明，他的预言非常正确。“康德拉季耶夫的50年周期”论的基础是技术的内在动力。因此，康德拉季耶夫断言，每50年一个长的技术波便会达到顶点。在这个周期的后20年，由于最新的技术进步而发展起来的行业的情况似乎特别的好。但是，看起来象是创纪录的利润，实际上却是用来偿还已经停止发展的行业不再需要的资本。这种情况持续的时间从未超过20年，然后便突然爆发一场危机，通常都是以某种大恐慌作为危机的征兆。随后便是20年的呆滞期，在此期间，新兴的技术不能创造足够的就业机会来使经济本身再度增长。对此谁都不能有多大的作为，政府更是如此。*

第二次世界大战结束后为长期的经济增长提供了动力的行业，如汽车、钢铁、橡胶、电子仪器、消费用电子产品、电话，此外还有石油，* 完全符合康德拉季耶夫的周期论。从技术上来看，所有这些行业都属于19世纪最后25年的范畴，最起码也属于第一次世界大战前的范畴。自从20年代以来，这些行业中没有哪一个行业取得了重大的突破，无论是在技术方面还是在企业的观念方面都是如此。在第二次世界大战后经济开始增长时，它们全都是完全成熟了

* 由于美籍奥地利经济学家约瑟夫·熊彼特在其不朽著作《商业周期》(1939年)中对康德拉季耶夫的长波周期理论的宣传，该理论在西方得以普及。今天康德拉季耶夫最著名、最认真和最重要的信徒——也是对“长期停滞”的最认真和最有力的预言家——是麻省理工学院的科学家杰伊·福雷斯特。

* 与普通的看法相反，该产品第一个开始下跌。事实上，在1950年左右，石油已不再是增长的工业。自那时起，无论是创造、运输或供暖及空调方面，增加产出单位所需要的石油增殖单位一直是下降的，起初下降得很慢，但是自1973年以来，则迅速下降。

的行业。它们可以用较少的新的资本投资就能得到发展和创造就业机会。这种情况说明，为什么它们可以支付高昂的工资和福利费用而同时又能获得创纪录的利润。然而，正如康德拉季耶夫预言的那样，这些表明健康情况良好的迹象正如肺结核患者脸上泛起的红晕一样是虚假的。这些行业正在从内部腐烂起来，它们不是变得呆滞或缓慢地下降。相反，当1973年和1979年的“石油冲击”刚一使它们受到打击，它们就垮掉了。在几年的时间里，它们就从保有创纪录的利润发展到濒临破产的边缘。不久情况就变得十分清楚，在很长的一段时期里，它们没有力量使就业情况恢复到早些时候的水平。

高技术行业也符合康德拉季耶夫的理论。正如康德拉季耶夫预言的那样，迄今为止，高技术行业创造的就业机会要比老工业失去的就业机会少。所有的估计都表明，在未来很长的时期里，至少在本世纪剩下的年月里，高技术行业还不会有更多的作为。例如，尽管计算机工业有了较大的发展，但是数据处理和信息处理的所有阶段（软件及硬件的设计和技术、生产、销售和服务），在80年代末90年代初给美国经济增加的就业机会，估计抵不上钢铁及汽车工业几乎肯定会失去的就业机会。

但是康德拉季耶夫的理论完全不能说明，为什么美国经济实际上创造了4,000万个就业机会。毫无疑问，西欧迄今为止一直是按康德拉季耶夫的理论发展的。但是，美国，也许还有日本的情况却不是这样。在美国发生的某些情况会抵销掉康德拉季耶夫的“技术长波”。已经出现了某些与长期呆滞理论不相一致的情况。

看起来一点也不象美国只是把康德拉季耶夫周期推迟了。因为，在今后20年当中，美国经济需要创造的新的就业机会将大大低于最近20年中已经创造的就业机会，因此经济的增长依靠于创造就业机会的程度要小得多。在本世纪剩下的年月里，实际上是直到2010年，新加入美国劳动力的人数，将比从1965年到1980年前后加入劳动力的人数少1/3，这些年份正是“生育高峰”时期出生的

孩子达到成人年龄的时候。自1960年至1961年“生育低潮”期以来出生的人口，同“生育高峰”期相比下降了30%。由于50岁以下加入劳动力的妇女的人数已经同男人的人数相等，因此，从现在起，新增加的适于在领工资的岗位上工作的妇女人数，将仅限于自然增长的人数，这表明她们也会下降30%左右。

对于传统的“大烟囱”工业的前途来说，康德拉季耶夫的理论必须被看成是一种认真的假设，如果说它的确不是现有解释中最讲得通的解释的话。新的高技术行业无力弥补过去发展的行业出现的呆滞，就这一点而言，康德拉季耶夫的理论也是值得认真对待的。尽管高技术作为视野的开拓者和引导者在质的方面具有极其重要的意义；但是，从量的方面来看，它代表的是明天而不是今天，作为就业机会的创造者来说，情况尤其如此。高技术是未来的铸造者，而不是今天的创造者。

但是，要作为能够解释美国经济状况和能预先指出其方向的一种美国经济理论，康德拉季耶夫理论被证明是不能成立、也是不可信的。在“康德拉季耶夫的长期呆滞”阶段美国经济却创造了4,000万个新的就业机会，这一点，用康德拉季耶夫理论是无法解释的。

我的意思并不是说美国不存在经济问题或危险。情况恰恰相反，象在20世纪最后25年中我们所经历的这样一场经济技术基础的重大变革中，肯定会出现许许多多的问题——经济的、社会的和政治的。我们也痛苦地经历着重大的政治危机，即20世纪的伟大成就——福利国家一的危机，伴随而来的危险是未加控制，而且看来也是无法控制的但却会造成严重通货膨胀的赤字。国际经济领域中的危险无疑是够多的，世界上迅速工业化的国家如巴西或墨西哥正处于迅速的经济起飞和灾难性的崩溃之间，使得有可能出现具有1930年规模的长期的世界性萧条。此外，犹如脱缰之马的军备竞赛的可怕幽灵时时出现。但是，至少可以认为，对美国来说，近年来国外担心的事情之一，即康德拉季耶夫式的停滞与其说是一种现实，不如说是

一种想象的虚构物。在美国，我们已经有了—种开拓进取型的新经济。

开拓进取型的经济仍将主要是一种美国现象还是也将在其他工业发达国家出现，对此作出预言尚为时过早。有充分的理由认为，日本正在出现这种经济，虽然它本身是日本式的。但是，西欧是否也会同样转向开拓进取型经济，谁也无法逆料。从人口学上说，欧洲的“生育高峰期”和“生育低潮”都比美国晚大约10到15年。同样，转向大大延长学校教育期在西欧也起步得迟，比美国或日本迟大约10年；英国还刚起步。如果人口学是导致美国开拓进取型经济崛起的一个因素（这是很可能的），那么我们很可能会看到，到1990年或1995年，欧洲将出现同样的情况。但这是一种猜测。迄今为止，开拓进取型经济完全是一种美国现象。

三

所有的新就业机会来自何处？回答是来自任何地方也不来自任何地方；换言之，不是来自一个来源。

波士顿出版的《公司》杂志（Inc）自1982年起每年都发表一张名单，列出100家成立5到15年的发展最快的美国公众所有的公司。这张名单由于仅限于公众所有的公司，因此严重偏向于高技术公司。因为高技术公司容易找到股票承销人，股票容易在股市脱手，也易于在证券交易所或场外交易中进行交易。高技术是时髦货。一般说来，其他的新企业要经过多年考验，而且获利年限要远远超过5年以后股票才能公开上市。但是在《公司》杂志列出的100家公司中，只有1/4是高技术公司；年复一年，3/4的公司仍然是最确凿无疑的“低技术”公司。

例如，在1982年，列入名单的有5家联号餐厅、两家女服制造厂和20家保健机构，但是只有20到30家高技术公司。虽然美国报纸在1982年连篇累牍地发表文章哀叹“美国的非工业化”，但是《公