



广西人民出版社

企业家与创新

〔美〕彼得·德鲁克 著 陈家振 译

● 创新的实践

● 企业家精神的实践

● 企业家型的战略

PETER F. DRUCKER

INNOVATION
AND ENTRE-
PRENEURSHIP

practice and
principles

HARPER & ROW, PUBLISHERS

据美国哈帕·罗出版公司1985年版译出

企业家与创新

〔美〕彼德·杜拉克 著

陈家振 译

☆

广西人民出版社出版

(南宁市河堤路14号)

广西新华书店发行 南宁地区印刷厂印刷

*

开本787×1092 1/32 9.875 印张 插页2 219千字

1988年9月第1版 1988年9月第1次印刷

ISBN 7-219-00859-7/F·39 定价：3.20元

译者的话

彼得·德鲁克是国际知名的管理学家。他的一些著作在我国也有译本，如《有效的管理者》一书就为我国广大经济管理人员所熟悉。本书是他1985年的新著。

第二次世界大战后40多年来，世界经济格局发生了巨大变化，新技术的不断出现并且被广泛地、大量地应用于生产实际，已成为一种新的历史现象。与此同时，管理在这段时期里所受到的重视及其对经济发展所起的作用，也同样具有划时代的意义。彼得·德鲁克认为，近三、四十年管理所产生的影响，如与同一期间科学技术上的任何突破相比，可谓有过之而无不及。

为了探索具有我国特色的管理方式，体现“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，从外国的管理新著中了解西方的理论与经验，供我们参考借鉴，以起到“他山之石，可以攻玉”的作用，无疑是会有益的。为此，我们在潘承烈教授和广西人民出版社的帮助下，将本书翻译出版，以飨读者。但限于水平，错误之处，请读者指正。

最后，感谢张湘、陈晓莉、费铁流等同志的协助。

1987年6月于国家经委

经济管理研究所

序 言

本书提出创新与企业家精神是一种实践活动和训练方法。本书不谈企业家的心理和品质；本书论述企业家的活动和行为。本书的事例主要用以说明一种观点，一种准则或者一种鉴戒，而不是为成功的故事作注释。因此，本书在意图和实施方面，都有别于当前出版的有关创新和企业家精神的书籍和文章。当然，本书同它们具有一个共同的信念，那就是创新和企业家精神的重要意义。本书认为，最近10年到15年在美国真正出现的企业家型的经济，是当今经济史和社会史上一件最有意义和充满希望的大事。但是当前不少的讨论，把企业家精神看成是略带神秘的东西，说它不是与生俱来，就是才气横溢；不是灵机一动，就是“天才闪光”。本书却主张，创新与企业家精神是有目的的任务和系统性的工作。它是可以组织的，也是需要组织的。实际上，本书把创新与企业家精神看作是企业领导人员职责的一部分。

这是一本注重实践的书，但不是一本解释技术的书。它所论述的是目的、时间和原因，以及某些具体的方面，如政策和决策；机会和风险；结构和战略；人事、补偿和报酬。

创新与企业家精神分三个主题展开讨论：创新的实践；企业家精神的实践；企业家的战略。每一主题只是创新与企业家精神的一个方面而不是一个阶段。

本书第一部分——创新的实践，提出创新是有目的训练方法。首先，它指出企业家从何处并如何寻找机会，然后，讨论哪些是需要作的和不应作的，为成长中企业或服务机构，开拓一条创新的思路。

第二部分——企业家精神的实践，着重对机构的论述，它是创新的体现者。它谈到三个领域中的企业家型的管理：现有企业，服务机构和新建企业。哪一种政策及其实践能使一个企业或服务机构造就出成功的企业家？怎样为实现企业家精神进行组织和配备人员？有哪些障碍、阻挠、陷阱和易犯的错误？最后，讨论企业家个人的作用和决策，而结束本部分。

第三部分——企业家的战略，论述创新在市场中的成功运用。指出创新的测定标准，毕竟不是它的新奇，不是它的科学内容，不是它的精明。创新的试金石是市场的出师告捷。

本书这三个部分的两翼，一是导言，纵论创新与企业家精神和经济的关系；一是结论，阐述创新和企业家精神与社会的关系。

企业家精神既不是科学，又不是艺术，它是实践。当然，它有知识的基础。本书打算把这种知识以有机的形式表达出来。但是，正如一切实践一样，例如医药和工程学，企业家精神的知识不过是达到目的的一种手段。的确在实践中形成的知识大多是由目的规定的，就是说，由实践规定的。因此，象这样一本书不能不以长期的实践为依据。

我从事创新与企业家精神的研究工作，早在50年代中期（30多年前）就开始了。当时，我用了两年时间，在纽约大学商业系研究生院主持了一个关于创新与企业家精神的小型

研讨班（每周用一个晚上）。研讨班的成员来自新企业的创办人，其中多数已作出成绩；也有各行各业的颇有建树的大公司的中层领导。他们所在的工作单位是：两个大型医院、国际商用机器公司和通用电气公司、两家大银行、经纪人事务所、书刊出版社、医药公司、国际性的慈善组织、纽约天主教大主教管区、基督教长老会等。

在这个班上开发的概念和思想，由他们根据这两年切身的工作和本机构的实践，逐周加以检验。从那时以来，在我担任顾问的20多年中，我对有关创新和企业家精神的概念和思想一直在检验、证实、提炼和修订。同时，接触了五花八门的机构：某些企业（包括高技术的医药、计算机公司）、技术性较低的灾害保险公司、国际性的美国和欧洲银行、独资企业、建筑产品的分区批发商，以及日本的跨国公司。同时，还有大量的非营利的事业单位，某些主要工会，主要社团组织，如美国女童子军、美国援外合作社、国际救济与开发合作社、几家医院、大学和实验所，以及不同派别的宗教团体。

因为本书取材于多年的观察、研究和实践，所以我能使用真实的“微型案例”来论证正反两方面的政策和实践。本书中提到的机构名称，并无人对我授意。它们的事迹有的是人所共知的，或者是由公司透露的。此外，对我工作过的单位，我一律不指名道姓。这是我写作管理论著的一贯作法。但是这些例子都是确有其事的报告，不是虚构的企业往来。

仅仅在最近几年，管理科学的作者们，才开始对创新与企业家精神给予较多的注意。但几十年来，在我所写的一切管理科学的著作中，我是一直讨论着这两个问题的，不过，试图以完整和系统的形式表达这一主题，还是第一次。本书

毕竟是第一本书，而不是定论。我衷心希望本书能成为一部可供研讨的著作。

1984年圣诞节于
加利福尼亚 克莱尔蒙

导 言

企业家型的经济

自70年代中期以来，这样一些口号，如“零值经济增长”、“美国的非工业化”、“长期的康德拉捷夫的经济停滞”广为流传，视为理所当然。不过，事实和数字同任何一个这样的口号都是不相符的。美国发生的情况有些不同，它正意义深远地从“管理者”的经济转变到“企业家型”的经济。

在1965年到1985年的20年内，16岁以上的美国人增长了2%，从12900万人达到1800万人（按照美国统计口径，列入劳动力）。但是，与此同时，在就业岗位上的美国人却增长了一半，从7100万人达到10600万人。劳动力在第二个十年（1974年到1984年）增长最快。当时，美国经济中的所有工作岗位增加了整整2400万个。

在其它和平时期，无论按百分比计算还是从绝对数字看，美国没有创造过这么多新的就业岗位。然而，从1979年“石油冲击”开始以来的10年，正是不好过的日子：混乱不堪，“能源危机”，“大烟囱”工业濒临崩溃，以及两次相当大的经济衰退。

美国的发展是独特的，别的国家还没有象它那样的经

历。西欧在1970年到1984年期间，真正丧失了300万至400万个工作岗位。在1970年，西欧仍然要比美国的就业人数多2000万。但到了1984年，西欧几乎比美国少了1000万个工作岗位。甚至连日本创造的就业岗位也大大落后于美国。在从1970年到1982年的12年中，日本的就业岗位仅增长10%，这就是说，低于美国速度的一半。

而且，美国在70年代和80年代初期创造的就业实绩，也是同25年前任何专家的预见背道而驰的。当时，劳动力分析专家预期，美国的经济，即使在高度增长的阶段，还无法对“婴儿高峰”的所有孩子们提供就业岗位。他们在70年代初期逐渐进入劳动年龄。他们出生在1949年和1950年的“婴儿高峰”，是第一批的为数众多的“同一年代人”。实际上，美国经济必须吸收这一数量的两倍。因为，已婚妇女在70年代中期开始峰拥进入劳动力行列。有些事在1970年作梦也没想到。结果是，今天，80年代中期，每两个有了孩子的已婚妇女中，就有一个走上了工作岗位。而在1970年，每五个之中才有一个。同时，美国经济为他们提供的工作岗位，在许多方面要比以前的优越得多。

然而，人们“认为”70年代和80年代初是“零值增长”，停滞和下降，以及“美国非工业化”的时期，因为他们仍然把注意焦点放在第二次世界大战以后的那25年的增长方面，即到1970年左右结束的那些年头。

在那些年代初期，美国的经济动力集中在大型的和越来越多的机构上：《幸福》杂志统计的全国最大的企业500家，地方、州和联邦政府，大型和超大型大学，拥有6000学生或以上的合并而成的中学，以及大的和正在扩大的医院。这些机构，在第二次世界大战以后的25年里，的确为美国经济提

供了所有的新的工作岗位。而这一时期的每次衰退，丧失职位和失业主要发生在小的机构，自然，多数是小型企业。

但是，自60年代后期以来，在美国，创造就业机会和增加工作岗位已经转移到新的部门。在最近的20年，旧有的就业机会创造部门，实际上已经丢掉了许多工作职位。《幸福》500家的常设工作岗位（不包括衰退中的失业），从1970年左右逐年减缩，先是速度缓慢，但是，从1977年或1978年以来，每况愈下。到1984年为止，《幸福》500家已经持久地丧失了至少400万至600万个工作职位。如果由于随着60年代“婴儿低潮”而来的入学人数的下降，教师人数一直下降的话，美国政府今天雇用的人数，会比10年或15年前要少。大学增长到1980年就停止了；此后，就业人数一直下降。同时，在80年代初，甚至医院的就业人数也不再上升。换句话说，事实上，我们不是创造了3500万个新的就业岗位；我们创造了4000万个或者更多一些的新的就业岗位，因为，我们还得抵销传统雇用机构丧失的至少500万个常设工作职位。所有这些新的就业岗位只能是由小型和中型机构创造的。这些机构中，多数是小型和中型企业，以及20年前还不存在的新创办企业。根据《经济学家》统计，美国现在每年有60万个新企业产生，大约等于50年代和60年代每次繁荣时期出现的企业数的七倍。

二

每个人会马上说：“啊！高技术。”但是事情并不那末简单。1965年以后，美国经济新增的4000万个就业岗位中，高技术作出贡献的还不到500万或600万个。因此，高技术提供的仅仅等于“烟囱工业”所丢掉的工作岗位。美国经济中

所有增加的就业岗位都是来自别的方面。同时，即使不按严格的定义，在每100个新成立的企业中(全年总计10000个)，也只有1个或2个和高技术沾点边。

我们确实是处于重大技术转变的初期阶段。这种技术革新比未来学家已经认识到的诱人前景还要广阔，甚至比《大趋势》或《未来的冲击》的论断，有过之而无不及。300年来的技术到了第二次世界大战以后，就宣告终结了。在这300年中，技术模式是一种机械模式，就象太阳的运转。这个时期，是从法国物理学家德尼·帕潘在1680年研究蒸气发动机开始的。当人类重现了恒星内部的核爆炸之后，这个时期就结束了。这300年来，在技术上的进步，象它在机械过程中所作的一样，就是更快的速度，更高的温度，更大的压力。可是，从第二次大战结束后，技术模式已经变为生物的过程，在有机体内活动。一切过程，在有机体内，不是围绕着能这一物理学家的术语含意组织的。一切过程是围绕着信息组织的。

毫无疑问，高技术，无论是计算机还是电信，无论是工厂机器人还是办公室自动化，无论是生物遗传学还是生物工程，在质的重要性上是无法衡量的。高技术使人鼓舞，耸人听闻。高技术为企业家精神和社会创新开拓了视野，启迪了接受能力。受过良好训练的年轻人愿意去为小的和不出名的雇主工作，而不去大银行和驰名世界的电气设备制造厂那里工作，尽管他们的多数雇主的工艺是乏味的和一般的。根源在于高技术的神秘气氛。美国资本市场，从最近60年代几乎没有风险资本，到80年代风险资本接近过剩。这一惊人转变，很可能是高技术促成的。因而，高技术就是逻辑学家通常说的“知其然而不知其所以然”，我们理解和懂得一种现

象而不能解释它的出现和存在的原因。

刚才讲过，从数量方面看，高技术仍然是相当小的。它创造的新的就业岗位没有超过 $\frac{1}{8}$ 。就这一点而论，高技术不会变得更加重要。从现在到2000年期间，我们预期，高技术在美国经济中只能创造 $\frac{1}{6}$ 的就业岗位。实际上，如果高技术，象多数人认为那样，就是美国经济的企业家型的部分，那末，我们就会真正面临一个无增长时期和“康德拉捷夫长波”的低潮中的长期停滞时期。

俄国经济学家康德拉捷夫，在30年代中期被斯大林下令处决。因为他的计量经济模式曾经预言，后来真是这样，俄国的农业合作化将会导致农业生产的急剧下降。“50年的康德拉捷夫周期”是根据技术的内在动力而提出的。他认为，每隔50年出现一个技术长波或“长周期”。在这个周期的后20年，在工业上，由于技术的发展和进步呈现上升形势，但是这种貌似的高额利润，实际不过是偿付已经停止发展的工业不再需要的资本。这种局面决不会超过20年。到那时，会突然出现危机，信号通常是某种大恐慌。随之而来的就是20年的停滞。在此期间，新出现的技术并不能产生足够的就业岗位，推动经济本身的复苏。谁都对此无能为力，政府更不例外。

第二次世界大战后，那些支撑经济长期扩展的工业，如汽车、钢铁、橡胶、机电设备、消费电子用品、电话，还有石油，完全符合康德拉捷夫周期。从技术看，所有这些工业可以追溯到19世纪的最后25年，或者更近一些，追溯到第一次大战前。从20世纪20年代以来，它们当中任何一种，无论在技术方面，或者在经营思想方面，都没有出重大的突破。当第二次世界大战结束后经济开始发展时，上述工业都已是完全成

熟的工业了。它们几乎不用新的资本投资，就能扩大和创造就业岗位。这也说明为什么它们能够付给工人高额报酬，而又获利不少。然而，正如康德拉捷夫所预言的，这些健康的标志就象肺结核病人面颊上的红晕一样，是靠不住的。这些工业内部正在发生腐蚀。他们无法变为停滞或缓慢下降。相反，1973年的“石油冲击”一来，它们就难以招架了。何况在1979年又被猛击一掌。这一点很快变得十分清楚，它们将在一个长时期内，难以恢复到早先的就业人数水平。

高技术工业也符合康德拉捷夫的理论。正如康德拉捷夫所预言的，高技术工业，至今不会提供多于旧工业丧失的就业岗位。所有预测表明，高技术工业在未来相当一段长时间里，至少在本世纪余下的岁月里，不会提供更多的就业岗位。举例说，尽管有计算机的爆炸性增长，但是，不能指望数据处理和信息处理的整个阶段（硬、软件的设计和工程，生产，销售和服务），给美国经济增加的就业岗位，会象钢铁、汽车工业预期要丧失的一样多。

但是，康德拉捷夫的理论完全解释不了美国经济实际上创造了4000万个就业岗位的这一事实。固然，西欧至今一直是沿着康德拉捷夫的论断走下去的。但是，美国不是，或许日本也不是。美国经济出现的情况抵销了康德拉捷夫的“技术长波”。某些同长期停滞理论不相一致的情况，已经发生了。

看起来一点也不象，我们只是推迟了康德拉捷夫周期。因为，在今后的20年，美国经济需要创造的新岗位将大大低于过去的20年，因而美国经济的发展不能过多地依赖创造就业岗位。本世纪余下的年代或者到2010年，新进入美国劳动力的人数，将比“婴儿高峰”儿童达到成年的年代，即1965

年到1980年，要少 $\frac{1}{3}$ 。从1960年到1961年“婴儿低潮”以来，同代出生人要比“婴儿高峰”减少30%。由于50岁以下妇女参加的劳动力同男人相等，妇女可以得到的新增就业岗位，从现在起，将限于自然增长的人数。这就是说，妇女也将下降大约30%。

对传统的“烟囱”工业的前途来说，必须承认康德拉捷夫的理论是认真的假设，而不是随心所欲的自圆其说。同时，就新的高技术工业不能抵销旧的工业的停滞而论，也必须认真对待康德拉捷夫的理论。在质的方面，高技术工业具有巨大的重要意义，它是望远镜和标兵。在量的方面，高技术工业代表着明天而不是今天，尤其不是今天就业岗位的创造者。高技术工业是未来的创造者而不是今天的创造者。

但是，作为能够解释美国经济的行为并能预先指出它的方向的一种美国经济理论，康德拉捷夫的理论，就会被认为是不能成立和不可相信的。在“康德拉捷夫的长期停滞”阶段，美国经济创造了4000万个新的就业岗位，这是无法用康德拉捷夫的理论加以解释的。

我并不想说，没有经济问题或危险了。恰恰相反。在本世纪的最后 $\frac{1}{4}$ 的年代里，我们正经历着经济的技术基础的转变。它确实出现了极大的经济、社会和政治问题。我们也处在一个重大政治危机的痛苦之中。福利国家，这一伟大的20世纪的成就，带来了无法控制和似乎难以控制的高通货膨胀和财政赤字，以及随之而来的种种危险的危机。国际经济充满艰难险阻。工业化发展迅速的国家，如巴西或墨西哥，虽然经济已经迅速起飞，但是也会坠毁，前途难以预料。类似1930年的全球性的长期衰退也有可能出现。同时，还有军备竞赛的可怕幽灵。但是，至少可以这样认为，当前海外人们

担心的问题之一，康德拉捷夫的停滞，在美国实际上是不存在的。因为，在这里，我们有了一个崭新的企业家型的经济。

企业家型的经济是否主要是美国的现象，是否在其他工业发达国家出现，目前恐怕言之过早。有充分理由相信在日本，企业家型的经济正在出现，尽管它是日本式的。但是西欧是否发生这种向企业家型的经济的转变，至今无人加以肯定。从人口的角度观察，西欧在以下方面落后于美国10年到15年左右：“婴儿高峰”和“婴儿低潮”都比美国来的晚。同样，受教育的年龄向更长的方向转变，西欧也比美国或日本晚10年左右；而在英国也刚刚开始。这是相当可能的，如果人口是美国出现企业家型的经济的一个因素的话，我们很可能看到，欧洲到1990年或1995年会有同样的发展，当然，这毕竟是一种推测。到目前为止，这种类型的经济纯粹是美国的现象。

三

所有新的就业岗位从何而来？答案是：那里也有，那里也没有。换句话说，不是单一的来源。

波士顿出版的《Inc》杂志，从1982年起，每年列出100家公司，它们的经营历史是5年到15年，发展最快，属于公有的公司。因为范围限于公有公司，名单应当着重倾向高技术公司。它们是保险商、股票市场和交易所的抢手货。高技术是受人欢迎的。而其他新的企业，通常需要长期的实践，并能显示出在5年多的时间内有利可图之后，方能引起社会的注意。然而，这份100家名单中，只有1/4属于高技术，3/4是一目了然，年年如此的低技术公司。

例如，1982年的名单列出了5家连锁餐馆、2家妇女服装公司、20家保健用品公司，以及20到30家高技术公司。在美国报纸连篇累牍地哀叹美国工业没落的同时，《Inc》100家中整整一半是制造业公司，只有 $\frac{1}{3}$ 属于服务业公司。虽然1982年曾有这样的说法，霜冻地带正在没落，阳光地带才是唯一可以发展的地区。但是《Inc》100家中只有 $\frac{1}{3}$ 的公司是属于阳光地带的。纽约、宾夕法尼亚、新泽西、麻萨诸塞同阳光地带的加利福尼亚、明尼苏达、得克萨斯等州一样，占有7个发展迅速，年限不长的新公司。1983年和1984年《Inc》100家中，在产业和地理分布上都同上一年相近。

1983年该杂志另外列出500家新兴的发展迅速的私营公司。在《Inc》500家中名列前茅的2家，分别是太平洋西北岸的建筑承包公司和加利福尼亚的家用体育设备公司。而建筑业在当时被认为是空前冷落的。

经过对风险资本家的调查，也可以发现同样的情况。的确，在他们的经营计划中，高技术甚至通常不占突出的地位。当然，最成功的风险资本投资人也面向某些高技术公司，如计算机软件公司、新医药技术公司等。但是，最获利的投资却是一家最平常的谈不上高技术的理发连锁店，这家新公司，从1981年到1983年，收入和利润增长十分迅速。仅次于它的是一家牙科连锁诊所。再下来就是一家手用工具公司和一家对小企业出租机器的融资公司。

在我个人所知的企业中，有一家金融服务公司，在从1979年到1984年的5年内，创造的就业岗位最多，收入和利润增长迅速。5年内提供了2000个新岗位，其中多数是高报酬。这家公司，虽然是纽约证券交易所的成员，但是只有 $\frac{1}{8}$ 的业务搞股票交易，其他从事年金保险、利息免税债务、金

融市场基金和互助基金、抵押信托债券、免税投资等业务，以及办理公司称之为“精明投资者”的投资。这些投资者是手头宽裕但并不富有的专业人员、小工商业者，以及小城镇、郊区的农民。这些人收入大于支，想找个储蓄的场所。但他们也很现实，不想通过投资成为富翁。

我能找到的最能显示美国经济增长部门的信息来源，就是对100家成长最快的“中型”公司的研究。这些公司的总收入介于2400万美元和10亿美元之间。这一研究项目，是麦金西咨询公司的两位高级合伙人受美国企业会议的委托，在1981年至1983年期间进行的。

这些增长的中型公司的销售和利润的发展速度，比《幸福》500家快三倍。《幸福》500家从1970年以来，一直不断地在裁员。而这些中型公司，从1970年到1983年增加就业的速度，比全美经济增加就业的速度快三倍。甚至在衰退的1981年到1982年，当时美国工业的就业人数几乎下降2%，而这些中型公司的就业人数却增加了整整一个百分点。这些公司的经济活动范围是相当广泛的。固然，它们中间有高技术公司。但是也有金融服务公司，如纽约的唐纳森—勒夫金—詹里特投资和经纪公司。在这一集团中，经营得最好的第一家是卧室家具公司，第二家是炸面包圈公司，第三家高档瓷器公司，第四家文具公司，第五家家用油漆，第六家由印刷和出版地方报纸扩充而成的消费者服务公司，第七家纺织用纱公司，等等。虽然“一般人认为”，美国经济的增长就是在服务业，但是这些“中等规模的成长”公司，有一半以上是制造业。

令人更加不解的是，在过去的10年到15年期间，美国经济中增长部门完全是非政府的部门，它包括一些相当大的、