

杜拉克

創新與策略

更精確的說，在將既有的知識、產品、顧客需求和市場轉換成更具生產力的新系統時，找出提供其中所欠缺的失落環節，就是「創新」。

編著／王霆 陳勇 袁淳等
編審・導讀◆詹文明

知識管理 007

杜拉克談創新與策略

流通費240元

編 譯：王璽 弓劍煒等

出 版 者：水星文化事業出版社

登 記 號：北縣商聯甲字第 08905056 號

地 址：235 中和市員山路 502 號 4 樓之 1

電 話：(02) 2223-4902

傳 真：(02) 2223-4906

劃撥帳號：19508658 水星文化事業出版社

總 經 銷：紫宸社文化事業有限公司

地 址：235 中和市中山路 3 段 110 號 7 樓之 6

電 話：(02) 8221-5697

傳 真：(02) 8221-5712

法律顧問：全理法律事務所 董安丹律師

出版日期：民國 92 年 6 月 第 1 版第 1 刷

Printed in Taiwan

版權所有・翻印必究

ISBN 986-7958-29-2 (平裝)

杜拉克

談

創新與策略

更精確的說，在將既有的知識、產品、顧客需求和市場轉換成更具生產力的新系統時，找出提供其中所欠缺的失落環節，就是「創新」。

New
New
New
New

編著／王靈 陳勇 袁淳等
編審・導讀◆詹文明

序言



在人類智慧閃爍的幾千年文明中，不乏大師級的管理思想，然而管理學作為一門學科形成自身獨立的知識體系，至今也只有剛剛一百年的歷史。而恰恰是在這一百年裡，資訊技術引領社會完成了一次次的變革，知識經濟改變著傳統的經濟規律和思維方式，人類社會正以驚人的發展速度，實現著前人不可想像的成就和輝煌。管理學的誕生，不僅順應了高倍數發展時代的要求，而且正以其獨特的方式，提升著整個社會的系統效率，「管理」已經成為現代社會每一個組織成員都不可迴避的「永恆命題」。

管理學的百年發展，是各種管理思想、管理學派相互碰撞和相互融合的過程。在管理學浩如煙海的思想叢林裡，對於現代管理學理論體系貢獻最大、影響最深的大師，當數彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）。這位被管理界推崇為「現代管理之父」、「當代不朽的管理思想大師」的管理學家，以其深邃的思維、開闊的視野，激發著人們對管理學的熱情，他比任何人

都要早地提出了管理學中至今仍然廣為人們討論的創見：競爭策略、目標管理、創業精神、知識工作者等等，這些創見，不僅直接關係到企業組織未來發展的命脈，而且更多的是從「人性和實踐」的角度，強化了其理論體系的實用性，這也是為什麼杜拉克的忠實追隨者往往來自於企業界，就如同管理界所讚譽的那樣：「彼得·杜拉克是指引我們前進的明燈，他的著作為我們找到了迷霧中的方向。」杜拉克的理論來源於實踐，在實踐中得到昇華，並且不斷地回饋實踐，為實踐所檢驗，這正是其管理思想的魅力之所在。

加入WTO，世界企業強手將成為中國企業直接面對的競爭者，無論是國營企業，還是民營企業，都不再可能將視野僅僅局限於自己只是一個中國企業，而必須改變思維，迎接挑戰，樹立起經營世界企業的心胸和膽魄。對於大多數中國企業而言，在創業初期往往憑藉的是企業家個人的膽識和魄力，因而能夠在很短的時間裡，成功地尋找到生存空間並發展到一定的市場規模。可就在企業由創業期向快速成長期過渡，試圖實現更大規模突破時，企業的經理人卻發現，此時制約組織進一步擴張的，已經不是



技術、不是資金，甚至不是市場，而是來自於「管理的瓶頸」，當內部管理能力不足以支持外部市場的開拓和擴張時，企業將必然失去應有的均衡效率。而目前國內企業的管理模式十分粗糙，缺乏系統的管理思想和科學的管理方法，這一問題已經嚴重影響到中國企業形成持續發展的核心競爭能力。

企業管理能力的提升，實質上是經理人在理念和思想層面上的變革。因此，中國企業發展的核心命題，是如何解決經理人的觀念問題，就如同杜拉克在九十歲高齡的新作《二十一世紀的管理挑戰》一書中所指出的：「未來社會的變革不是一場科技、機器、技巧、軟體或速度的變革，而是觀念上的變革。」值得慶幸的是，越來越多的中國企業經理人已經意識到，管理思想對企業發展的指導意義，因此很多企業努力地引進西方管理理念，為自己的員工創造學習成熟管理模式的機會和管道，而杜拉克的管理思想，無疑是指導實踐最為成功，也是最為可靠的理論體系，甚至在幾十年前他所提出的很多觀點和方法，至今依然具有很強的指導性和實踐性。杜拉克對問題本質的把握極為深刻，在他的著作中，我們很難看到令

人生厭的說教，其高深見解總是散布於生動淺顯的字裡行間，尤其是大量鮮活而恰當的案例，總是能夠使管理實踐者得到更多的啓發，這也是為什麼杜拉克能夠引起經理人共鳴的重要原因，以至於近兩年在國內企業裡掀起了學習杜拉克管理思想的熱潮，很多企業經理人都將杜拉克奉為管理實踐的導師，杜拉克的經典著作也就成為眾多經理人案頭必備的致勝寶典。

杜拉克畢生都在以其宏大的思維視野和豐富的實踐經驗，追求著管理的新境界，半個多世紀來，杜拉克對管理學的突出貢獻，是任何人都無法比擬的，並且也是將管理諸多職能形成系統的第一人。杜拉克以其經驗主義的手法綜合管理學的知識，使其形成較為完整的體系框架，從而拓展了人們對管理學的認知。在其四十部專著中，涉及到管理中策略、行銷、組織、人力、生產、研發等諸項職能，並且對企業的規模、成長、效率、創新等方面進行了較為全面的闡述。

參與此書編譯整理工作的，主要是中國人民大學商學院的一批博士和碩士。一直以來，中國人民大學商學院在教學和科研領域裡，都十分注重理論和實踐的結合，對杜拉克的管理思想，進行了大量深入的研究和學



習，並在企業管理實踐的過程中，形成了一定的認識和見解。要想把握杜拉克的思想體系，並不是一件很容易的事，他的著述豐富，從一九四六年《公司的概念》到最近的新作《二十一世紀的管理挑戰》，歷時半個多世紀，因此要想對杜拉克管理思想有一個全面的了解，較為合理的方法就是對其所關注的主要創見，進行專題式的整理和學習，這也是本書試圖能夠為廣大讀者，尤其是為一線經理人所做的一點貢獻。這部工具書將杜拉克的主要思想分為若干個專題知識點（即詞條），這種形式可使經理人在工作之中隨查隨閱、常讀常新，因此可以說是一種新穎實用的版本。

杜拉克的管理思想博大精深，這個版本雖然概括地展現了其全部精髓，但由於我們的能力和經驗所限，難免在編譯過程中有一些不足之處，還望讀者朋友們能夠諒解和指正。

中國人民大學商學院

王霆、王亞、弓劍煒、

陳勇、徐楊、胡悅欣、

袁淳、尹睿、徐文傑

不創新，就等死



詹文明

「麥當勞」所展現出來的，就是「創業精神」。

嚴格說來，麥當勞並沒有發明任何新東西。但是，藉著應用「管理」觀念與技巧（思考顧客所重視的價值是什麼），使「餐點」標準化，設計製程與操作工具，以及基於分析工作流程的結果而設定標準，並依據標準培訓員工，麥當勞非但大幅度提昇了資源的產值，而且開創了一個新市場與新顧客的階層，這就是創業精神。但就經濟的角度來講，這就是「創新」。

將卡車的車體從它的輪子上卸下來，安置於貨運船上的構想，並沒有涉及多少新科技。這個「創新」——貨櫃，根本不是脫胎於科技，而是根源於將「貨運船」視為一種物料處理工具，而非一艘船的認知。這意味著，真正重要的是盡力縮短在港口停靠的時間。但這個平凡的創新，卻使得海上貨運船隻（貨櫃輪）的生產力大大提高了四倍，而且可能挽救了海上貨運的壽命。如果沒有它，世界貿易近四十年的巨幅成長——在任何主要經濟活動領域裡，都創下了成長最快的空前紀錄——根本就不可能發生。



創業家都從事創新。創新是展現創業精神的特殊工具。創業活動賦與資源一種新的能力，使它能創造「財富」。事實上，創新活動本身創造了「資源」。

《杜拉克談創新與策略》一書中指出：創新並不是發明或發現。但通常，創新會需要發明或發現。創新的重點並不在知識，而是以「績效」為主，在企業中所指的就是經濟績效。創新的精髓在於概念（而不是技術或科學）之上。創新者的特性是具有籌劃系統的能力，能將不相關、各自獨立的要求，組成一個整合系統。就創新來說，系統愈大不見得愈好。相反地，創新應該追求愈小愈精簡的系統。更精確的說，在將既有知識、產品、顧客需求和市場轉換成更具生產力的新系統時，找出提供其中所欠缺的失落環節，就是「創新」。

《杜拉克談創新與策略》是以極完整和系統化的形式，來展現這個主題的第一本書，也是貫穿實務與理論的嘔心力作，更是轉型、變革、再造、創業的百年難得一「讀」的巨著。能為該書編審與導讀，殊屬榮幸，特力邀您一窺全貌，先讀為快。（本文作者為旭聯科技 www.elearn.hinet.net（杜拉克

杜拉克

談創新與策略

專題／主講人，遠流企業管理顧客公司大中華地區首席顧問、工商時報〈杜拉克專欄〉作家

目錄

contents

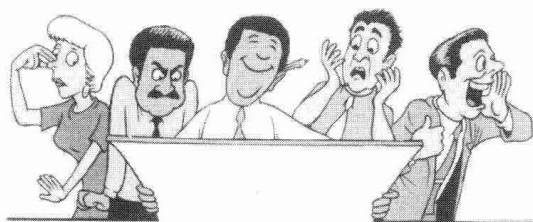
序言

不創新就等死

詹文明

一 創新經營

- 1 企業的兩種動力：替代與創新
- 2 經理人的創新準備
- 3 企業創新不能靠「聰明的點子」
- 4 創新的七種機會和來源
- 5 實現創新的幾個基本前提
- 6 灌輸創新意識的「三個例會」制度
- 7 企業應建立的創新表現評估體系
- 8 創新的原則、禁忌和條件
- 9 不要掉進創新的三個陷阱



contents

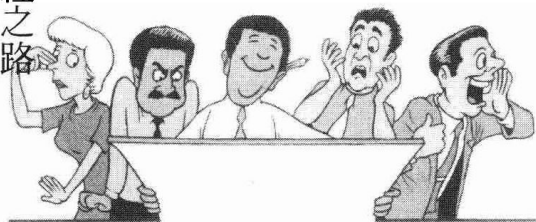
二 經營策略

- 1 確立企業經營理論的四個內容
- 2 「公司業務」的三大命題
- 3 正確決定企業的宗旨和使命
- 4 把握未來機會的四個必問
- 5 掌握好三種預測工具
- 6 正確理解和制定策略規劃
- 7 策略選擇應考慮的四個問題
- 8 企業的三種機會與四種風險
- 9 企業的機會導向與問題導向
- 10 孤注一擲的創新策略
- 11 創造性模仿策略
- 12 柔道策略
- 13 「利基策略」之一——收費站策略
- 14 「利基策略」之二——專門技術策略

目錄

contents

- 15 「利基策略」之三——專門市場策略
- 16 創造客戶功效的策略
- 17 定價策略
- 18 五種致命的經營錯誤
- 19 尋找新的乳酪——產業價值判斷方法
- 20 放棄，是企業的重要策略規劃
- 21 三種情況下的放棄策略
- 22 小企業持續發展的五條規律
- 23 家族企業管理的五條法則
- 24 關注市場是新企業最首要的工作
- 25 缺少財務前瞻性是新企業成長的最大威脅
- 26 建立最高經營團隊是新企業健康成長的必經之路
- 27 新企業創始人的管理轉變
- 28 如何適應全球競爭的浪潮
- 29 企業聯合應該預防三個問題



杜拉克

談創新與策略

contents

- 30 日本人進步的秘訣——改善
- 31 改變企業不良習慣的四個步驟
- 32 企業抵禦通貨膨脹傳染病和恢復機體功能的能力
- 33 專業經營與多元經營的關係
- 34 實現企業的各方面平衡
- 35 成功兼併的五條簡單原則
- 36 企業成長目標的制定
- 37 企業成長策略的制定
- 38 公司成長管理中的高層領導者責任
- 39 「倚同危機」是企業成長的障礙

第一章

