

创新与 企业家精神

Innovation and Entrepreneurship
Practice and Principles

德 鲁 克 管 理 经 典

P E T E R F . D R U C K E R



〔美〕 彼得·德鲁克 著



机械工业出版社
China Machine Press

| 珍·藏·版 |

创新与 企业家精神

Innovation and Entrepreneurship
Practice and Principles

德 鲁 克 管 理 经 典

P E T E R F . D R U C K E R



〔美〕 彼得·德鲁克 著
蔡文燕 译



机械工业出版社
China Machine Press

Peter F. Drucker. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles.

Copyright © 1985 by Peter F. Drucker.

This edition arranged with Peter F. Drucker through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright © 2009 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Peter F. Drucker 通过 Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. 授权机械工业出版社在中国大陆（不包括香港、澳门、台湾地区）独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书 2 面彩插所用照片分别由彼得·德鲁克管理学院和那国毅先生提供。彩插中签名摘自德鲁克先生为彼得·德鲁克管理学院题词。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2006-3138

图书在版编目（CIP）数据

创新与企业家精神（珍藏版）/（美）德鲁克（Drucker, P. F.）著；蔡文燕译.—北京：机械工业出版社，2009.9

（德鲁克管理经典）

书名原文：Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles

ISBN 978-7-111-28065-1

I. 创… II. ①德… ②蔡… III. 企业管理—创造力—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 144062 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：章集香 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2009 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 16.5 印张（含 2 面彩插）

标准书号：ISBN 978-7-111-28065-1

定价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

如果您喜欢彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）或者他的书籍，那么请您尊重德鲁克。不要购买盗版图书，以及以德鲁克名义编纂的伪书。

创新需转化为行动及结果

2002年，英国《经济学人》曾宣告说“偶像的黄昏”来了，它是对的，从此许多人也认为我们不再需要偶像。但是，走到现在，我们强烈地发现，我们还是需要偶像，需要具有超凡能力的新的商业领袖。正当我们无法界定所需要的新的商业领袖具有什么样的特质时，彼得·德鲁克先生1985年写就的《创新与企业家精神》给了我们一个很好的视角，让我们能够寻求真正意义上的新的商业领袖。

在商业史上，拥有远见的企业家早已提出过零星的创新性思维。甚至我们可以这样认为，经济繁荣与社会发展正是企业家创新性思维转化为行动的结果，正如德鲁克先生书中所言：本书认为在过去的10~15年间，在美国出现的真正的企业家经济是现代经济和社会史上最具深远意义和最鼓舞人心的事件。这种现象本身引发了德鲁克先生的思考：什么是创新与企业家精神？何时以及为什么进行创新与企业家精神的实践？

事实上，商业本身已经进入了一个自我探索、理论和实践结合的领域，德鲁克先生提出创新和企业家精神是为了探讨人们的行动和行为。在过去的几十年中，复杂的理论、严谨的分析不断启发人们对这一问题的辩论和研究，与人们一样，德鲁克先生坚信创新与企业家精神的重要性，以此为前提，他更侧重于创新与企业家精神的实践。事实上，他将创新与企业家精神视为企业高层管理者工作的一部分。这是德鲁克先生的着眼点。

创新是实践的创新。德鲁克先生在本书中告诉人们：“创新是有目的性的，是一门学科。”所以在本书中，他首先向读者展示了企业家应该在哪里以及如何寻找创新机遇。随后，又探讨了将创意发展成为可行的事业或服务所

需注意的原则和禁忌。在这部分的分析中，德鲁克先生认为：创新是企业家特有的工具。他们凭借创新，将变化看做是开创另一个企业或服务的机遇。创新可以成为一门学科，供人学习和实践。企业家必须有目的地寻找创新的来源，寻找预示成功创新机会的变化和征兆。他们还应该了解成功创新的原理，并加以应用。我想到一个例子：孟加拉经济学家尤努斯，他创造性缔造的“微贷”事业正在以成功的商业运作在全世界范围内消灭贫困。尤努斯的项目已经遍及100个国家，累计为400万穷人放贷53亿美元。2004年，尤努斯甚至向26000位乞丐放贷，每人9美元，这些钱可以让一个乞丐开始贩卖糖果等小生意，而不是沿街乞讨。2005年，尤努斯被评为1979年以来全球最具影响力的25位经济领袖之一。尤努斯的创新实践正是德鲁克先生理论的一个全新例证。

企业家精神是创新实践的精神。对于如何成功地培育出企业家精神，是德鲁克先生重点讨论的第二个问题。德鲁克先生从现存企业、公共服务机构以及新企业三个方面来讨论企业家管理。这三类企业也正好涵盖了目前我们能够理解的所有组织机构的特性，现存企业会更多地从商业角度出发，注重那些与企业息息相关的社会问题，对于社会问题的长期关注，可能会从根本上重新定义“公司”的根本目的。公共服务机构，更多是从社会问题本身出发，将企业的管理技能运用在社会目标的实现上，它们通常具有更强大的道德力量。

最后是新企业。一如其在所有主要的企业家时期所表现的一样，新企业将继续成为创新的主要载体。托马斯·爱迪生说过：“如果所有人都能真正做到力所能及的事情，结果会使我们自己震惊。”

企业家战略是创新市场的战略。如何成功地将一项创新引入市场是企业家战略的核心。德鲁克先生告诫我们：创新是否成功不在于它是否新颖、巧妙或具有科学内涵，而在于它是否能够赢得市场。不具有创新市场的能力就会被远远地抛在后面，这是人们的共识。但问题的关键不在于是否理解，而在于别人已经开始运用全新商业理念的时候，我们却处于被动的状态，因此在判断是否具有创新能力时，我们需要看到的是用什么样的方式进入市场。

德鲁克先生在本书最后一个部分探讨了企业家社会的问题，虽然他是从福利社会的困境出发，提出企业家社会的概念，但结论如何并不重要，重要的是德鲁克先生明确了创新在各个领域的作用，只有发挥创新的功效，才有社会的发展。

这是一本基于创新但又强调行动的书，正是这一点是本书精华之所在。

创新如果停留在观念、思想和制度上，创新如果没有转化为行动和结果，就没有任何价值和意义。而企业家的本质就是实践，所以，我们需要安静下来，评判一下我们与德鲁克先生所倡导的有着多大差距，或者我们可以对照德鲁克先生的观点想一想：我们是否让创新转化为行动及结果？如果好好地深读这本书，我们一定能够做到这一点，进而成为真正意义上的商业领袖。

陈春花

华南理工大学教授 博士生导师

本来我认为在德鲁克先生的众多著作中，《创新与企业家精神》是我唯一有资格写序的一本书，因为在过去十多年里我不仅读过很多遍，而且以此为教材，培训过几班职业经理人。但这次重读时我才发现，事情并非我原以为的那么简单。有关主题该说的话德鲁克在书中几乎都写了，我当然不可能比他写得更好，而且从“序言”、“引言”直至“结论”，全书结构严谨，没有给另一篇序言任何机会。所以这里我写的并不是序言，而是一篇读后感，如果按我的意见，我宁可它出现在书末而不是书首，仅供读完全书仍有耐心的读者参阅。

什么是“创新”

“创新”这个字眼在今天很流行，也很时髦，许多机构都把它当做口号，甚至写进自己的宣言，但是对它的理解却是千差万别。首先是把“创新”与聪明的创意或发明混为一谈；其次，是一提到它就意会到科技方面；最后，很多人认为凡开创一项新生意或者新事业就是创新。

德鲁克深刻地指出，“创新”与上述误解的区别在于是否为客户创造出新的价值。什么是价值？价值并不是价格。价值是客户得到的，价格是客户付出的。做企业的，推出一项新产品、新服务或新流程，要满足客户未被满足的需求或潜在的需求，创造出新的客户满意。客户有新的所得，才会从不买到买、从买的少到买的多，或者愿意付出比过去更高的价格。这反映在企业的收入和利润上，就是创造了新的财富。同样，非营利机构的创新也要让服

务对象有新的满意，从而愿意接受你的服务；政府的政策创新或体制改革也要产生让人民可以感受得到的新便利或保障。虽然很多“创新”与科技有关，但是科技含量很低甚至“零科技”的社会创新，不但机会更多，而且效益更大。一家新公司如果只是以同等价格提供市面上已有的产品或服务并不算创新，因为它只是对别人已经创造出来的客户群进行瓜分，并没有创造新客户，这样的新公司注定会在市场萎缩的时候被“边缘化”。

创新是可以学会的

在德鲁克的笔下，无论政治、经济、科技、文化，无论是历史悠久的大企业还是新开办的小企业，无论是企业界还是非营利机构和政府，处处都有创新的机会，人人都可以成为企业家。他认为创新是组织的一项基本功能，是管理者的一项重要职责，它是有规律可循的实务工作。创新并不需要天才，但需要训练；不需要灵光乍现，但需要遵守“纪律”（创新的原则和条件）。因此，创新是可以作为一门学科去传授和学习的，只要照书中所总结的规则去操作，就可以学会如何成功地创新。这打破了以往创新给人的神秘感。但是，在大家同样都认真阅读了本书，或者上过同一个创新课程之后，为什么总是只有为数不多的人实行了创新呢？

养成正确的心态

德鲁克的回答是：首先，必须不惧怕任何变化，不对外部和内部的改变产生反感。企业家总是把变化当做正常的、健康的事物，张开双臂去欢迎它，并主动从中寻找创新的机会。仅仅懂得创新的原理和规则是不够的，必须养成这样的心态。工作和生活中经常会出现不协调、不一致的现象，成功或失败、灾难或惊喜，处在一个大的经济和社会转型时期更是这样。身处其中的人，是抱怨它，力图保留原来的生活方式和工作方式，还是把它当做契机，观察它、理解它、利用它？在书中德鲁克把“有计划地放弃”列为一个组织实行创业型管理的头等重要的政策，具有警示的作用。因为是否能执行这一政策，是对每一个管理者，尤其是最高层管理者——首席执行官的严峻考验。

我曾在几年前应邀为一家大型海洋渔业公司做“领导变革”的培训，这家企业的总经理是一位很有魄力的成功企业家，他很重视这次培训，召集了全公司中层以上的管理者五六十人参加。在讨论到公司目前的各项业务到底

有哪些应该放弃时，有人大胆地提出，鉴于世界性的外部环境的变化，最应该放弃的正是目前公司的核心业务之一，传统的远洋捕捞业务。这引起了与会者的一场激辩。培训结束后我和这位总经理促膝长谈，他认为开展渔产品深加工和营销方面的创新项目都是可行的，但若放弃远洋捕捞，公司的上百条渔轮、上万名从事远洋捕捞的员工怎么办？而且这样一来，他的企业也就不是一家“海洋渔业公司”了。以后3年，这位总经理为了挽救远洋捕捞，把公司最好的人才包括他本人的大量精力都投放在那上面，又贷款购置技术装备更先进的新船，但公司绩效却每况愈下。最近我听说，该公司所属的集团总部已做出决定，对公司进行重组或出售，而在公司内部，总经理把这两年的亏损归罪于“油价高涨”。

在这个实例中，我们可以看到一位对企业、对员工很有责任心、很有承诺的领导人，但是他错误地把这一承诺当成了对现有业务和现有商业模式的承诺。套用一句成语，这是一种“妇人之仁”，最后的结果表明，他的决策无论对员工、对企业都是不负责任的。

著名的投资大师沃伦·巴菲特在他的经验之谈中，曾经检讨了自己过迟退出纺织业的类似错误，他把使人们本能地恐惧和抗拒改变的影响力，称之为“强制性力量”，他本人是花了超过10年时间，付出了重大代价，才学会如何摆脱这种“强制性力量”。可见对于任何管理者来说，养成一个企业家的正确心态，都是知易行难的。但是这个基本的心态转变问题，对于创新者来说，却又是不能不重视，不能不解决的。

使组织成为“企业家”

历史上有很多杰出的企业家，一手创办了生机勃勃的企业王国，他们成功了。但是在第一代创业者离开之后，企业却走向平淡无奇，甚至衰败。反观像宝洁、3M这样的公司，尽管历史悠久，却一直推陈出新，引领着行业发展的方向。究其原因，是因为它们并不依赖一两个单打独斗的个人企业家，而是经年累月，在组织内部建立起一套创新管理机制，德鲁克称之为“创业型管理”，他又把宝洁、3M这类公司称为“创业型企业”或者“企业家企业”。本书的第二部分集中阐述了“企业家管理”独特的政策、措施、组织结构、人事安排和财务预算。德鲁克在这篇中所讲的“管理”，在流行的管理教科书或商学院的MBA课程中是见不到的。市面上一些畅销的管理书籍，包括某些“大师”的著作偶有涉及对创新或创业活动的管理，至多也是东一点西

一片，不像 20 年前德鲁克这本书阐述得那么精辟和系统。作为一位高层管理者，尤其是第一代白手起家的成功企业家，如果我们能认识这套“企业家管理”工具的价值，肯运用它们去把自己的组织打成一个“企业家”，那么即使有一天我们不在了，组织仍然可以自动持续创新，成为时下所推崇的“永续经营”的企业。

创新与经济发展和社会发展

创新固然可以令一个企业成功并赢得财富，但是它的意义不仅限于此。在本书的“引言”中，德鲁克剖析了创新及企业家是如何有效地创造了就业机会，也创造了 GDP，从而打破了前苏联著名经济学家康德拉杰耶夫的“经济发展过程必然出现周期性的经济危机”的论断。在德鲁克看来，是成千上万企业家的创新活动避免了经济大衰退，而不是美国联邦储备局或者任何一国的政府。所以，创新是唯一能造就一个持续和健康发展的经济（使经济不在发展过程中“休克”）的工具。

在本书的“结论”中，德鲁克把创新引申到他一生最关注的主题——社会的健康发展上。凡深入阅读过德鲁克著作的人都知道，他一贯把推动一个国家、一个社会进步，同时又避免使用破坏性手段的希望，寄托在千千万万个有效运转的组织和它们的领导人身上，这些组织其实也包括了政府机构。

在“结论”中，他具体地提出了政府机构如何扮演“企业家”的角色，以及进行哪些方面的政策创新的建议。他的建议无疑切中要害。但是这最后一章最重大的意义，并不是这些具体的建议，而是他关于“创新才是令一个社会健康发展的有效手段”的论断。走笔至此，我不得不引述他以下的精彩论述，虽然是重复：“因为创新与企业家精神不是对原有的一切‘斩草除根’，而是以循序渐进的方式，这次推出一个新产品，下次实施一项新政策，再下一次就是改善公共服务。其次，因为它们并没有事先规划，而是专注于每个机会和各种需求。再次，是因为它们是试验性的，如果它们没有产生预期的和所需的结果，就会很快消失。换言之，因为它们务实，而不教条；脚踏实地，而不好高骛远。杰斐逊希望每一代人通过革命实现的目标，其实均可以通过创新与企业家精神实现。创新与企业家精神是有目的、有方向和有控制地实现目标，根本不会引起流血事件、内战、集中营或经济危机。”社会变革方面的创新“不会随暴风雨来临，它们总是在‘徐徐微风’之中悄然而至”。请注意，德鲁克在这里是把通过强权、战争、暴力、群众运动和“革

命”（20世纪最时髦的词）这类试图一次性简单化解决社会问题的方式，作为创新的对立面明确地予以否定的。

关于“自主创新”

中国在过去二十几年的改革开放中，经济得到了长足发展，随着全球化和加入WTO，中国也面临着越来越激烈的竞争。有鉴于此，政府提出“自主创新”的口号，希望中国的企业不再停留在引进和模仿国外的先进产品和技术上，中国的企业要以自己独创的科技产品，成为世界范围内某些行业和领域中的领导者和标准制定者。其用心是良好的，但这种提法却值得商榷。

首先，创新从其本质而言都是自主的。创新者或者说企业家都是一些独立自主、不等待高层指令的人，他们因为接触具体事件，随机而发才能捕捉到创新的机会，按照指令和“规划”去创新而能取得成果者稀少，即使取得所谓的“成果”，所投入的资源也将是惊人的浪费。在书中德鲁克批评了法国、德国和英国向“高科技创业”倾斜的国策，说这是对创新（包括科技创新）的一种误解（我猜这也是为什么相对于美国，欧洲反而没有出现创业型经济的原因）。他举了法国投入巨资研发“协和”式飞机的例子，这种所谓“创新”其实只是追求表面风光的虚荣，其结果并没有产生商业用途，也没有增加就业机会，反而带来大笔财政赤字。

其次，创新必须把力量放在自己的长处上。在这一点上日本曾经做出很好的示范。日本在20世纪后半叶崛起为世界第二大工业强国，并没有走高科技自主创新的道路，相反它的策略是“创造性模仿”或“企业家柔道”。日本在科技方面没有多少原创，而是在别人尤其是美国人的原创上加以改进，然后通过市场创新去打败原创者，从书中德鲁克所举的索尼和精工的例子即可见一斑。

我在前边已经提到，德鲁克一贯强调，没有科技含量的社会创新或市场创新比起科技创新，不但更容易发现机会，而且工作周期更短、效益更大；而基于新知识，尤其是高科技方面的创新，时间跨度大、风险高、成功几率小。不错，高科技创新一旦成功可以名利双收，但是既然我们只为追求实效，就不应该刻意规划，也不应该引导国家和企业界把资源倾斜到“自主（科技）创新”这一方面。如果政府要引导，更重要的倒是出台一些政策，去鼓励形成一个中国的“创业型经济”——诚如德鲁克所言：没有刀（创业型经济），哪有刀刃（高科技创新）？

永不枯竭的创新动力

和许多人想象的相反，创新并不是有趣的、风光的事，而是艰苦的、枯燥的、令人沮丧的工作。所以，经常会有人问到这个问题：那些企业家（包括作为组织的“企业家”——创业型企业）为什么会热衷于创新？特别是在他们已经功成名就之后，为什么还会一再地推陈出新？

很可惜在本书中，德鲁克对这个问题着墨不多。但在第2章中仍有一句话透露出他的看法：“无论出于何种个人动机——追逐金钱、权力还是猎奇，或是追求名誉、希望博得他人的认同——成功的企业家都会试图去创造价值，做出贡献。”在第11章中他又写道：“……创新也必须在思想上‘吻合’。在那些并不予以重视的领域上，企业不会取得什么出色的成功……这个机遇必须是非常重要而且有意义的。否则，他们不会愿意全身心投入到成功创新所必需的持之以恒、辛劳而充满挫折的工作中去。”

上述见解不仅是德鲁克对他人的观察所得，也是他本人的切身体验。

20世纪最伟大的创新之一是现代管理学的诞生，而创新者正是德鲁克。从20世纪40年代初到2005年年末去世，他为此持之以恒地工作了65年。他通过写作、做咨询顾问以及教学去研究和推广管理学不辍，而他最擅长，也最主要的工作是写作。2001年夏天他92岁时动过切除癌症的手术，这之后在最后的岁月里，他还写作和出版了《未来社会》和《功能社会》这两部重要著作，并和他的同事合作，编辑了《德鲁克日志》和《卓有成效的管理实践》。在他去世前3个星期，那段时间他已是昏睡多于清醒，在最后一次醒来后，他对太太多瑞丝说了一句心有不甘的话：“看来我是再也不能写了……”之后就陷入了永久的昏迷。在他去世后，一次多瑞丝和我以及几位同事谈及他的生平往事，令我联想到他在自己的回忆录《旁观者》中流露出的对人类和他们的生存环境——社会环境的忧患、热忱和关怀。最后多瑞丝说了一句话作为对他一生的概括：“彼得永远在写，他热爱写作，但是他从不为了使自己重要而写。”

这是所有伟大的创新者或企业家的真实写照。为名、为利、为权、为自己，这些人类的欲望固然可以激发一时的创业热情，但不能持久，在他们达到预期的目标后，往往会停顿下来。许多企业家成功之后转入“守业”就是这个原因。但是如果你有一个远大的目标是超越个人和组织的需求，在个人和组织以外，即使穷尽个人一生的精力、组织的全部资源也无法真正达成时，

你就会获得永不枯竭的创新动力，这种动力会推动你去做不足为外人道的艰苦工作。我曾参加过一次德鲁克基金会组织的圆桌会议，席间有人问德鲁克：“如果要你用一句话描述一下企业家的特征，你会说什么？”德鲁克答道：“企业家就是那些愿意过不舒服的日子，或者说不愿意过舒服日子的人。”我想他不会反对我为他补充一句：“为了一个值得他们那样去做的目标。”

结束语

关于“创新和企业家精神”的话题如果继续展开，会涉及德鲁克数十部著作中的多数重要观点——而本来它们之间就存在着内在关联，不论从现实还是从逻辑角度来看。例如，创新需要“分权自治”，只有“分权自治”才能释放出组织中每一个部门、每一个分支的创新活力；创新同样需要“目标管理与自我控制”，个人只有在他本人参与制定和认同的目标下，自主地做出决定，运用所长，采取行动，并憧憬和一步一步地看到预期结果的出现，他才会享受工作，得到乐趣——或者说以苦为乐。本文围绕的是创新的主题，但是如果它能引起读者对德鲁克著作的进一步学习、探讨和应用，那将是我的最大荣幸。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人
(北京光华管理研修中心)

堪称史上最经典的 “创新实务与创业策略”

有目的的创新、创业型策略及创业型管理三者同等重要，三者综合，就组成了《创新与企业家精神》一书的经典内涵和实务。这是史上罕见的将“创新与企业家精神”系统化的伟大作品。

中国是一个极为典型的“创业型社会”，紧接着必须迈入“管理型社会”，为此，将面临“管理能力”的极大挑战，更遭遇“知识工作者”个人与总体生产力的严峻考验。但这与德鲁克所指出的主张有些不同，因为他认为全球经济已由“管理型经济体系”彻底转变为“创业型经济体系”了。可是就本质来讲，所面对的挑战和考验并没有什么不同，只是顺序上不同而已。

德鲁克所主张的“创新”（Innovation），其实指的是“集体的创新”，而不是“个别的创意”，是产业的变革与社会的重大改变，它是社会性和经济性的用语，而不是科技性和技术性的名词。“创新”是创业家与企业家的特殊工具，他们凭借创新，将变革当做是开创另一事业或服务的大好机会。“创新”是可以加以训练、可以学习和可以实地运营的。然而创业家与企业家必须有目的地寻找“创新”的来源、变革以及成功创新机会的征兆。他们也必须了解成功创新的原则，并加以运用。

《创新与企业家精神》一书不仅是实务的综合，更是企业经营成功的范本。该书有目的、有条理、有系统地将上百个成功的实务案例，通过动态系统的思维和剖析，呈现了极具启发性与参考性的价值。不仅高科技企业适用，对一般企业甚至于农业专业化、现代化、精致化、休闲化来说，都是值得一读再读的经典作品。因为他指出一个“可能的最好方式”可以创造一个既和谐又繁荣的中国大社会。

德鲁克对创新的分类有三：（1）产品的创新——即产品或服务的创新；（2）管理的创新——即制造产品与服务，并且将它们推出上市所需要的各种技能与活动的创新；（3）社会的创新——即市场、消费者行为和价值的创新。

分别举例说明：发明多达1911种不同的电力与照明周边产品的发明大王爱迪生，其实并非唯一发明电灯泡的人，有一位英国物理学家斯旺，与爱迪生同时发明了电灯泡。就技术来说，斯旺的电灯泡比爱迪生的要好，于是爱迪生买下了斯旺的专利特许权，并将其应用在自己的灯泡工厂里。但是，爱迪生不仅详细思考技术上的要求，还思考了他的注意重点，甚至在他开始进行玻璃外壳、真空状态、发热纤维板等技术性工作之前，他就已经决定了一个“系统”，他的电灯泡是为了适于电力公司使用而设计的。他甚至已经安排好融资，安排好供电给电灯泡客户的接线专利，也安排好配销系统。斯旺是一名科学家，他只是发明了一项产品。然而，爱迪生却创造了一个产业。因此，爱迪生能够销售并安装电力设备，而斯旺却还在那边苦思，试图找出可能会对他的科学成就感兴趣的人。

然而爱迪生不肯就此罢手，他渴望成为一位成功的商人和大公司的老板。他应该能获得成功，因为他是一位极佳的事业规划者。他确实知道电力公司必然采用他所发明的电灯泡，也确实知道如何为他的新事业筹集所需的资金。当他推出产品后，立即获得成功，而且需求源源而来。但是，爱迪生仍然维持其创业家的身份，或者应该这样说，他以为“管理”就是当老板。为此，他拒绝建立高层经营团队。因此，当公司步入中型规模之后，他所拥有的四五家公司都遭遇惨重的失败。最后这些公司只好请走爱迪生，代之以专业管理人才，才挽救了公司的危机。这家公司就是现在鼎鼎大名的GE公司。

总的来说，爱迪生发明了电灯泡的产品，让世界因而光明了。爱迪生建立了一套系统产业，服务了全世界。为此，爱迪生创新了产品与服务，是一个典型的成功案例。就创业型策略来说，他也做到了，只不过在创业型管理上，他彻底失败。

因为新事业的创业型管理需要具备四个要件：（1）需要以市场为重心；（2）需要一个前瞻性的财务计划，特别是现金流量和未来资金需求的规划；（3）建立一个最高管理团队；（4）创始事业的创业家必须设定自己的角色、工作范围，以及工作、角色的关系（爱迪生即败在后两项）。

更重要的是创业型管理需制定“政策”与“实务”：（1）企业必须接受创新，并视改变为机会，而非威胁；（2）企业必须通过有系统的衡量尺度，同时必须培养有系统的学习能力，以改善公司现有的成就；（3）创业型管理

必须明确制定出企业结构、任用与管理、津贴、激励及奖励等实施办法；（4）在创业型管理中，存在若干禁忌，即不该做的事。

全球已拥有两万多家分店的成功快餐连锁集团——麦当劳，连3岁的小婴儿看到拱形M字母都会发自内心地露出喜爱的微笑，这足以证明它的成功是无孔不入的。

然而，这故事要从麦当劳的创始人雷·克罗克说起：起初他推销奶昔制造机给汉堡贩卖店，他注意到其中有一个客户——一家位于加州小镇的汉堡店，购买数倍于其店址与规模正常需要的机器。他对这种现象加以调研，发现有个老年人通过将快餐作业加以系统化创新，改变了快餐业的运营方式。于是，克罗克买下了他的设备，并基于原始拥有者的意外成功，将它建构成一个如今数百亿美金级的大企业。

麦当劳所展现出来的就是“创业精神”或“企业家精神”。确切地说，麦当劳并没有发明任何新东西，任何一家美国的高级餐厅老早就开始供应它的最终产品了。但是，通过应用“管理的概念和技术”（思考顾客所重视的价值），使产品标准化、规格化，设计流程与操作工具，以及分析工作流程与结果并设定标准，并依据该标准培训员工，麦当劳不但大幅提高了“资源的产出”，而且开创了一个新市场和新顾客阶层，这就是创业精神，也是企业家精神的精髓所在。

克罗克直到80多岁过世，一直担任该公司的总裁。但是他建立了一个最高的管理团队，使它经营公司的全盘业务，同时还任命自己为公司的“营销良心”。一直到他去世前，他每周访问两三家麦当劳连锁店，检查它们的产品品质、清洁卫生程度以及服务是否亲切友善。更重要的是，他观察来到店里的顾客，和他们交谈，并倾听他们的意见。这使得公司能做出必要的改变，并维持它在快餐界的领导地位。

像迪士尼公司的迪士尼与麦当劳的克罗克，都是受人尊敬的企业创始人。他们都有丰富的想象力以及自我驱策力，并富于创造力、创业精神（或企业家精神）与创新的思想。他们积极参与公司的例行性业务，并负起公司的创业责任。他们都依赖本人的“创业家性格”，而并未将企业家精神根植于明确的政策与实务当中。两人辞世后没有几年，他们的公司就变得懒散、缅怀过去、胆小与较具防卫性。

至于那些建立创业型管理的企业——GE、宝洁、强生——尽管CEO屡经更替，经济环境屡遭变迁，10年、20年、30年……过去了，他们仍然拥有创

新与创业的领导地位。

为此，培养接班人制度与维持不断的创新和企业精神，才是永续经营之道。虽然如此，麦当劳的创新，乃属于“管理的创新”，是值得企业界认真学习的。

再来看看社会的创新。在19世纪早期，美国的农夫事实上没有什么购买力，没有能力购买农业机械。当时，虽然市场上已经出现许多收割机器，但不论农夫多么渴望获得它们，却没有钱购买。后来，收割机的发明者之一麦考密克发明了“分期付款”制度，这种方式使得农夫能够以未来的收入购买收割机，不必靠过去的储蓄。于是，突然之间，农夫就有了购买农业机械的“购买力”了。

麦考密克是第一位清楚地将“营销”看做是企业特有核心功能的人，他认为管理的特殊任务在于“创造顾客”。史书往往只提到麦考密克发明了收割机，其实他也发明了现代营销的基本工具，市场研究与市场分析、定位的观念、现代定价政策、以服务为商品的推销员、为客户提供零件与服务、分期付款的观念。他是真正的企业管理之父（德鲁克则是管理学教父），而且早在1850年之前，他就已达成上述成就。但直到50年后，美国人才普遍效仿他的榜样。“分期付款”是市场、消费者行为和价值的创新，这说明麦考密克做了“社会的创新”。

“创新”是指系统化创新，德鲁克具有创见地提出了“七大机遇”的创新来源，前四项来源存在于企业内部（或组织内部），后三项则发生于企业或产业外部的改变：（1）意料之外的事件——意外的成功、意外的失败；（2）不协调的事件——实际状况与预期状况之间不一致；（3）基于程序需要的创新；（4）产业和市场结构上的改变；（5）人口统计数据；（6）认知、情绪以及意义上的改变；（7）新知识——包括科学与非科学的。

这七个创新机会的来源界线相当模糊，而且彼此之间有相当大的重叠部分。它们可以被比拟为位于同一个建筑物不同方位的七扇窗户，每扇窗户所显现的某些景色，都可以从附近的窗户窥得，但是，每一扇窗户的中心部位所呈现的景观却互不相同。

德鲁克举出了许多实例，为了使自己容易理解与应用，可以对照自己的企业属性、特性及核心能力，予以反复思考、追根究底，即可掌握个中秘诀，且善加利用，必大有收获。

所谓“企业家战略”也是德鲁克的创见之一。企业家战略相当重要，而