

创新与企业家精神

作者：彼得·德鲁克

德鲁克管理经典系列

创新与企业家精神

Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles

(美)彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker) 著

蔡文燕 译

ISBN: 7-111-19935-9

Copyright©2012 by Beijing Huazhang Graphics & information Co., Ltd.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. All rights reserved.

本书纸版由机械工业出版社于2007年出版。电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局BBBVIP

腾讯微博 @bbb-vip

目录

[推荐序一](#)

[推荐序二](#)

[推荐序三](#)

[译者序](#)

[序言](#)

[引言 企业家经济](#)

[第一篇 创新实践](#)

[第1章 系统化的企业家精神](#)

[I](#)

[II](#)

[III](#)

[第2章 有目的的创新和创新机遇的七个来源](#)

[第3章 创新机遇来源一：意外事件](#)

[I](#)

[II](#)

[III](#)

[第4章 创新机遇来源二：不协调的事件](#)

[I](#)

[II](#)

[III](#)

[IV](#)

[第5章 创新机遇来源三：程序需要](#)

[第6章 创新机遇来源四：产业和市场结构](#)

[I](#)

[II](#)

[III](#)

[第7章 创新机遇来源五：人口统计数据](#)

[I](#)

[II](#)

[III](#)

[第8章 创新机遇来源六：认知的变化](#)

[I](#)

II

第9章 创新机遇来源七：新知识

I

II

III

第10章 聪明的创意

第11章 创新的原则

I

II

III

第二篇 企业家精神的实践

第12章 企业家管理

第13章 企业家企业

I

II

III

IV

V

VI

VII

第14章 服务机构的的企业家精神

I

II

III

第15章 新企业

I

II

III

IV

第三篇 企业家战略

第16章 ‘孤注一掷’

I

II

III

第17章 “攻其软肋”

I

II

第18章 生态利基

I

II

III

第19章 改变价值和特征

I

II

III

IV

结论 企业家社会

无效的政策

社会创新的需要

新任务

企业家社会中的个人

推荐阅读书籍

推荐序一

创新需转化为行动及结果

2002年，英国《经济学家》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，走到现在的四年之后，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之时，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的工作的一部分。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26 000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，更多地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，正是这一点是本书最为精华的地方。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

2006年11月

推荐序二

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。以后三年，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、对企业其实都是不负责任的。

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”，他本人是花了超过十年时间，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”。本书的第二篇集中阐述了“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造成一个“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

和许多人想像的相反，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的而且有意义的。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》。在他去世前三个星期，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）

2006年10月

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《创新与企业家精神》彼得·德鲁克 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/379.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

