

STARTUP

WILEY

中国创业学院
China Institute of Entrepreneurship

LEADERSHIP 创业领导力

How Savvy Entrepreneurs Turn Their Ideas into Successful Enterprises

[美] 德里克·利多 著

(Derek Lidow)

龚阿玲 译



倾情作序 | 周云杰
海尔集团总裁

向松祚
著名宏观经济学家

徐中
中国创业学院院长

创业者的荣耀与衰败，取决于创业领导力

成功的秘诀在于创业领导力转型迭代和五项领导技能
追随这些金科玉律，人们就会追随你



中国人民大学出版社



STARTUP

LEADERSHIP 创业领导力

How Savvy Entrepreneurs Turn Their Ideas into Successful Enterprises

【美】德里克·利多◎著

(Derek Lidow)

龚阿玲◎译

中国人民大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

创业领导力/ (美) 德里克·利多著; 龚阿玲译. —北京: 中国人民大学出版社, 2017. 10

ISBN 978-7-300-24676-5

I. ①创… II. ①德… ②龚… III. ①企业领导学 IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 176675 号

创业领导力

[美] 德里克·利多 著

龚阿玲 译

Chuangye Lingdaoli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京联兴盛业印刷股份有限公司

规 格 148mm×210mm 32 开本 版 次 2017 年 10 月第 1 版

印 张 9.375 插页 2 印 次 2017 年 10 月第 1 次印刷

字 数 190 000 定 价 49.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错

负责调换

推荐序一
做时代的造钟师

本书的译者龚阿玲是我的学妹。读大学的时候，我们一起组建了华中工学院机二系（现为华中科技大学材料学院）的管弦乐队。当时虽然不懂什么是领导力，但是，凭着对每个乐手的尊重和对音乐的热爱，我们把乐队搞得风生水起，并且在全校的大赛中获得了一等奖。一晃30年过去了，当我得知阿玲要翻译《创业领导力》一书时，一点儿也不觉得奇怪，因为她不仅拥有30年创业和投资的成功经历，更重要的是，

她是一个有激情、有梦想、愿意分享的人。我相信，她不是纯粹地翻译，而是结合自己丰富的职业经理人经验和创业体验，把原书作者文字背后的用意，用大众化的语言简明、准确地呈现给大家。

当前，全社会的初创企业的成功率并不高，从天使轮熬到IPO（首次公开募股）的企业可能只有千分之一，成为这千分之一中的一员不是一件容易的事。《创业领导力》一书集合了德里克·利多教授多年的教学和实践经验，为创业者如何将创意或想法变成现实提供了可行的方法论和相当实用的技能指南，相信读者会得到很多具有实用性的启发，更多人在创业的实践中会少走弯路。

1988年，当我大学毕业来到海尔上班时，海尔正从一个亏损147万元、濒临倒闭的集体小厂涅槃重生。经过近30年的创业、创新，今天，海尔已发展成为世界知名的全球化企业。海尔集团的创始人、董事局主席张瑞敏先生创立的以创新为核心的企业文化及人单合一的管理模式，正在使海尔从制造产品的企业转向孵化创客的平台，海尔已经成为创业者的乐园。阿玲请我结合在海尔的创业经历，谈一下我对创业及创业领导力的思考，希望对读者阅读本书有所帮助。

一、无梦想，不创业

苹果的前CEO（首席执行官）乔布斯虽然已离我们远去，但他的“活着就是为了改变世界”的理念仍在激励着世上每一个心怀梦想的人。创业的前提是有梦想，正如书中所说的那样，强大的动机是创业的力量源泉，创业者需要更加纯粹、自私的内心驱动，才能毫不犹豫地克服那些必须经受的磨难，忘我，并勇于改

变自己，最终实现自己的梦想。

创业是什么？是一场修行，是一次涅槃。有时候，创业就像跳下悬崖，需要在落地之前组装好一架飞机，最后驾驶这架飞机安全地飞向远方，否则，跳下者将会粉身碎骨。

创业者要学会放弃自我，团结伙伴，带领团队共享同一个梦想，这样创业才会成功。

二、创业者必须回答的五个问题

第一，客户是谁？创业者首先必须知道目标客户是谁，他们的喜好和不满是什么，这个群体有多大。第二，为客户创造的价值是什么？永远要给客户带来更低的成本和更好的体验。第三，实现客户价值的途径是什么？无论是独辟蹊径还是价值链重构，没有差异化就会陷入无休止的同质化竞争和价格战，让企业危机重重。第四，在为用户创造价值的过程中，自己获得的价值是什么？创业需要投入，要有长期规划，可以不追求短期的利益，但是，没有解决盈利模式问题的创业是没有未来的。第五，创业的切入点和突破点是什么？创业者切忌到处撒网，全面出击，应该找准一个撬动点，快速突破。在一个点上实现引领，创业者才会有立足之地，为创业成功赢得时间和空间。

三、人是目的，不是工具

德国古典哲学的创始人康德提出，“人是目的，不是工具”。企业最重要的资产是人，资产负债表上的其他资产都是静态资产，只有合适的“人”才是有温度的、可增值的资产。创业者能否以开放的心态，吸引一流的人才资源，并激发团队中每个人的潜能，让他

们在创业的平台实现自身的梦想和价值，是创业成败的关键。

四、做时代的造钟师

企业在发展中会面临各种各样的难题，创业者只有打造出一个时钟一样的创新体系和决策体系，才能减少内外部环境变化对企业的影响，让每个成员在时钟一样的体制下自运转，从而使整个企业能像一座精密的时钟一样永续运转。查尔斯·汉迪在《第二曲线》中提到，任何一条增长曲线都会滑过抛物线的顶点（增长极限），持续增长的秘密是在第一条曲线消失之前开始一条新的曲线。作为创业领导者，不能过度相信和依恋过去成功的逻辑，也不要沾沾自喜于已获得成果。因为，没有成功的企业，只有时代的企业。

成功的创业者不是报时人，而是造钟师。创业领导者要做时代的造钟师，驱动企业走向卓越，在不断创新中建立长青基业。

总而言之，梦想虽然浪漫，但创业是九死一生的事情。在创业成功之前的每一天，创业者都要面对失败，更痛苦的是，你无法预知哪一天会成功。因此，创业者要学会承受孤独，学会宽容和改变。今天，我们庆幸的是，在创业的道路上，有越来越多像德里克·利多这样的企业家兼学者，愿意将自己的研究和经验无私地奉献给大众，以帮助更多的创业者走向成功。

最后，成功的道路并不拥挤，因为坚持的人太少，比其他人多坚持一会儿，可能你就成功了。

周云杰

海尔集团总裁，董事局副主席

推荐序二
创业的秘诀

我们生活在一个大众创业、万众创新的时代。每个人都是梦想家，每个人都渴望创业，每个人都梦想成为创业领导者。然而，只有极少数人的创业取得了成功。创业成功的概率为什么如此之低？创业成功究竟有没有什么秘诀？

世界由创业者创造，这话一点儿不夸张。今天的数字化生存或信息科技时代，总是与那些伟大的创业者和创新者的名字紧密联系在一起：史蒂夫·乔布斯、比尔·盖

茨、拉里·佩奇、谢尔盖·布林、马克·扎克伯格、杰夫·贝佐斯、任正非、马云、马化腾等等。当然，我们不会忘记为信息科技革命奠定基础的伟大的思想家和科学家，也不会忘记无数默默工作的技术工程师和市场开拓者，然而，伟大创业者的贡献为人们津津乐道，这不仅是因为他们拥有令人艳羡的巨大财富和令人目眩的荣耀光芒，而且是因为他们身上所体现的理想主义和英雄主义情怀。

事实上，伟大创业者的贡献远远超越了他们公司的市值、个人的身价和享有的荣耀。乔布斯领导的苹果公司开创了智能手机和移动互联网时代，引发了至少六个产业的革命或创造性毁灭。苹果公司的全球产业链或产业生态圈所涵盖的经济总量超过两万亿美元。由智能手机和移动互联网所开启的新产业、新产品和新服务几乎无穷无尽。任正非创立的华为公司从语音时代到数字时代，从数字交换机、光传输、IP 路由器到 IT 终端，将通信领域几乎所有产品都做到业界领先，全球超过 20 亿人使用华为公司的技术设备实现数字化生存。马云创办的阿里巴巴已经形成一个庞大的经济生态系统，在这一生态系统里交易运营的经济总量达到数万亿元人民币的规模。伟大创业者的贡献往往持续数十年甚至上百年，不仅会重塑一个国家的经济和产业格局，而且会重塑整个人类的经济和产业格局。

那么，他们是如何做到的？创业者为何具有如此巨大的神通和能量？他们与常人相比究竟有什么奇特之处？他们具有常人难以企及和模仿的特殊能力和才华吗？简言之，创业和创新的能力

是否可以学习？创业领导力是否能够培养？是否任何人都有潜力成为伟大的创业者和创新者？每一个正在创业和准备创业的人都会对上述问题深感兴趣，同时也会深感困惑。

《创业领导力》一书就是要回答这些问题。本书着重探讨创业者尤其是初创企业领导者所必须具备的特殊领导力。特殊领导力决定了初创企业家或创业者能否成功走过创业初期那些必然要经历的艰难过程——从个人创意的灵感突发，到少数几个人摸爬滚打，再到初具规模、组织完善的企业。正如本书作者所说，任何人都可以创业，但只有创业领导者才能取得成功。仅有极少数人能够带领公司历经创业和发展的千辛万苦，到达持续、快速发展的成功阶段。仅有极少数创业者能够成功地应对企业发展过程中每一个转折点必然遇到的巨大挑战，能够忍受必然要受的巨大的痛苦，最终迎来成功的喜悦。《创业领导力》将创业领导者赖以取得最终成功的特殊领导力概括为五个方面，并以大量案例说明，这五个方面的特殊能力能够通过学习和实践获得，并不一定需要人人都是天赋异禀。

《创业领导力》的作者德里克·利多集创新者、创业家和CEO于一身，他深入研究了众多创业成功和失败的案例，结合自己作为创业者和管理者的丰富经历，提炼出创业领导力的精髓，概括出培养和训练创业领导力的办法，简洁、高效、实用。对于任何开始创业和准备创业的人，《创业领导力》都是一部值得经常翻阅并据以身体力行的著作。

《创业领导力》一书的译者龚阿玲女士是一位成功的跨界人

才，在过去的 20 多年里，先后从事金融投资、企业管理和创业实践，具有独特的社会阅历和职业经历。同时，她还积极参与教育公益，与年轻人分享先进的社会思想和创新理念。这是她翻译出版的第一本书，对中国的创业者有很好的借鉴价值，令人欣慰。

向松祚

著名宏观经济学家，外交部国际经济金融咨询委员会委员

中国人民大学国际货币研究所副所长

纳斯达克上市公司华友世纪创始人之一

推荐序三
创业领导力的转型迭代

乔布斯创办苹果公司的经历大家都非常熟悉，尤其是他 1985 年被逐出苹果董事会，1997 年重回苹果担任 CEO，并带领苹果成为全球市值最高的公司。但很少有人研究乔布斯在 1976 年创办苹果到 2011 年辞职的 35 年职业生涯中，经历了多少次领导力转型迭代，他如何经历创业者、失败者、成功者、伟大企业家、伟大传奇等角色而实现涅槃的。实际上，每一位创业家的成功都要经历多次

领导力转型迭代。

创业成功率低是一个世界级难题！据统计，美国有近一半的人在职业生涯过程中尝试过创业，但能够坚持到获得第一位付费客户的不足一半，经营 5 年以上的不到五分之一。不超过 2% 的公司达到了创造价值和自我持续成长的阶段。据著名的《公司》（*Inc.*）杂志统计，在其 2000—2006 年美国成长最快公司名单上的 1 300 家公司中，到 2010 年几乎有一半都变小了，大部分完成了创业第三阶段（财务验证）的企业未能通过第四阶段（自我持续），最后折戟沉沙，令人抱憾不已！

创业成功率低的原因可以分为客观和主观两大方面。客观原因是从 0 到 1 的创业过程充满了未知、动荡、不确定性和各种风险，能够闯过重重关隘实现持续成长的企业从来只是少数；主观原因是创业者的领导力迭代不够，也就是他的动机、认知和学习适应能力没有跟上企业的发展。

创业者是和平时代的英雄！当我们提起苹果、微软、谷歌、Facebook、华为、联想、百度、阿里巴巴、腾讯等成功企业的时候，都不禁会想到其创始人的领导魅力，尤其是在企业转折的关键时刻，他们的决断与智慧常常使企业浴火重生！

作为一位 13 年间三次创业的“老兵”，我对创业的挑战与艰辛深有体会，对决定创业成功的创业领导力的认识更是与日俱增，一直想撰写一部《创业领导力》，帮助创业者认识和提升领导力。在 2008 年完成对创业企业核心竞争力研究的博士论文之

后，我曾与一家出版社探讨撰写《创业领导力》，但由于多方面原因，迟迟未能动笔。2016年春，我和一位教授开始联合为清华大学管理双学位本科生开设“创业领导力”课程。2016年和2017年分别有61位同学和65位同学参加学习。在为期8周的课程中，我们围绕领导自我、领导团队和领导业务三大领域，以创业项目为载体，进行了教学探索，取得了初步成功，这再次激发了我写书的念头。

恰逢此时，中国人民大学出版社邀请我为利多教授的《创业领导力》一书中文版作序，该书令我眼前一亮。利多教授从斯坦福大学博士毕业之后，进行了30多年的创业实践和研究。在他看来，将创意转变为一家创造价值并持续成长的企业领导能力，可能是世界上最稀缺、最重要的能力之一。基于企业生命周期理论，利多教授提出了从创意到成功的创业四个阶段的领导力转型是创业成功的关键，并建立了创业领导力的五项能力模型和领导力提升路线图，实操性极强。

“领导学之父”沃伦·本尼斯说，领导力就像“美”，很难定义它，但每个人一眼就能识别它。同时，领导力也是一个广泛的概念，既有对象的不同，也有阶段的不同，还有角度的不同。本科生的创业领导力教育不同于已经创业的创业者的教育，本科生的教育重在启蒙，重在自我认知，了解商业的初步知识；本书针对的是创业者，其领导力教育重在解决问题，解决自身成长中的领导力转型，以及提高知人善任和激励人心的团队建设能力。

目前，关于创业领导力的研究和著作还非常少，本书是一部难得的佳作。其最大的特点是提供了一个从创意到成功的创业四个阶段的领导力转型路线图和工作清单，并且提供了真实的案例和领导力实践方法。这份创业领导力的完整清单包括：

- 认识自我的三项基本要素：动机、特质和技能
- 企业运营的三个基本因素：项目、流程和文化
- 创业发展的四个阶段：客户验证、运营验证、财务验证、自我持续
- 领导能力的四个等级：基础级、胜任级、大师级、卓越级
- 创业者的五项基本技能：自我觉察、建立关系、激励他人、引领变革、掌握企业经营的基本原理
- 企业发展面临的五个挑战：制定创业计划书、建立适合的组织结构、人员招聘及任免、组建和领导团队、危机领导力
- 企业发展各个阶段的基本策略

两年前，我们提出中国创业学院的使命是将创业成功率提高5%。有一些朋友觉得目标定得太低了，但根据利多教授的研究，我们的目标定得有些高了。在书中，利多教授提出了几个检验创业者能否成功的关键问题：

- 你到底在多大程度上渴望成为创业领导者？
- 你有能力成为创业领导者吗？

- 如果今天就将死去，你认为生命中最成功的事情是什么？
让我们谨记这些问题，在创业的路上共勉！

徐 中

领导力学者，学堂在线中国创业学院院长

译者序
创业是知行合一、
实现价值的教育实践

1989年我从华中工学院（现为华中科技大学）毕业后，去了中国改革开放的最前沿——深圳，进入渣打银行工作。第二年，我从银行辞职，跟其他六位怀着创业梦想的年轻人一起，创办了中国内地第一家麦当劳餐厅，我们每天凌晨3点下班回家，上午10点又出现在餐厅里，不知疲累。这是我第一次亲身体验创业的激情、快乐、艰辛与压力。但是，在餐厅轰轰烈烈地开业后不久，我就辞职了，因为我发现