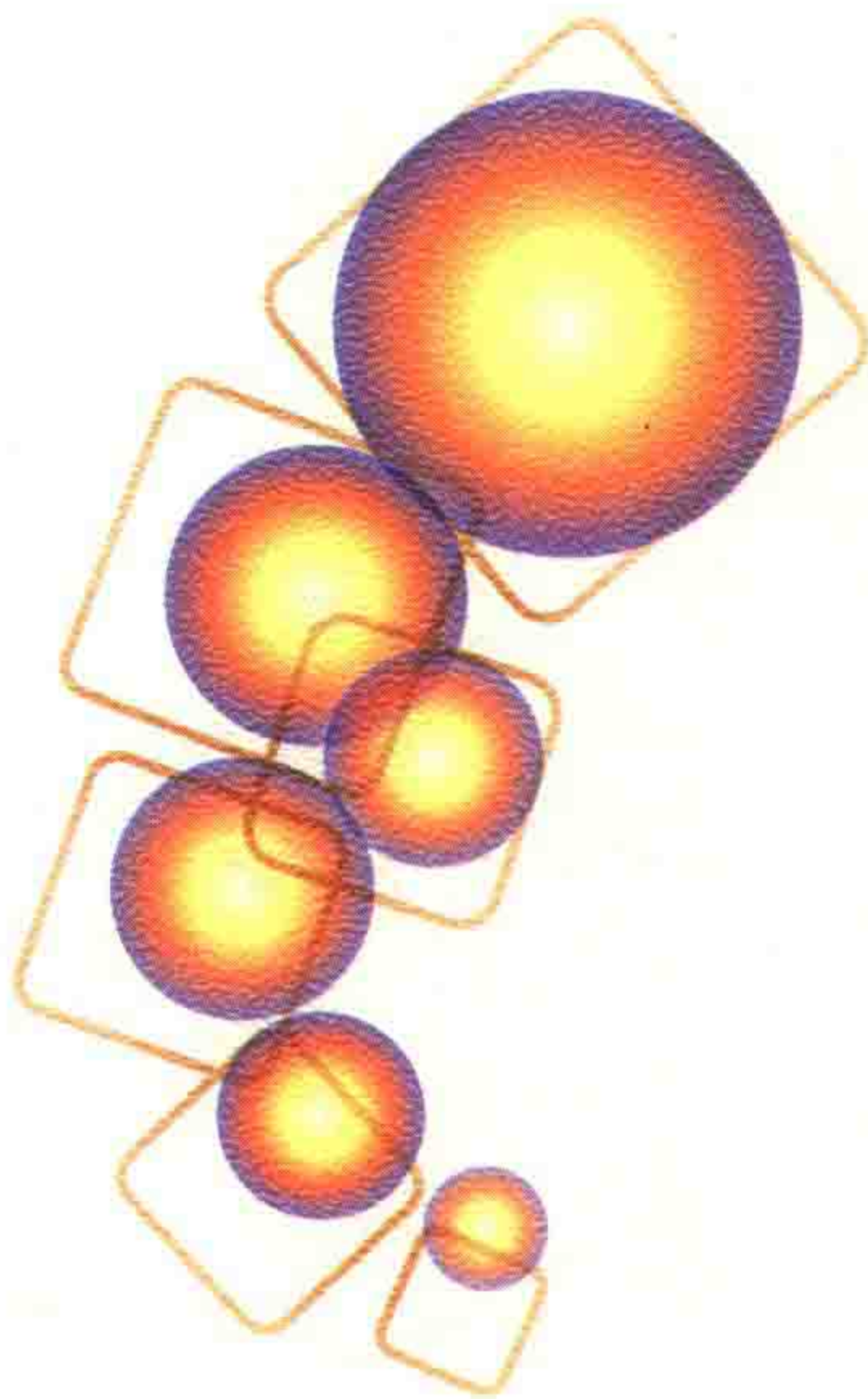


南开之声：创业创新实践系列读本



智圆行方

创业型管理者的艺与术

听 创业演绎的管理韵律；品 创业蕴含的管理心经
谋 创业激发的管理权策；拓 创业潜藏的管理价值

**WELL ROUNDED WISDOM
PLUS DISCIPLINED ACTION**
THE ART AND PRACTICE OF ENTREPRENEURIAL MANAGERS

李华晶◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

智圓行方

创业型管理者的艺与术

WELL ROUNDED WISDOM
PLUS DISCIPLINED ACTION
THE ART AND PRACTICE OF ENTREPRENEURIAL MANAGERS

李华晶◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

智圆行方：创业型管理者的艺与术 / 李华晶著.

北京：中国经济出版社，2016.8

ISBN 978 - 7 - 5136 - 4241 - 5

I. ①智… II. ①李… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 100860 号

责任编辑 陈 瑞

责任审读 贺 静

责任印制 马小宾

封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京力信诚印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 880mm × 1230mm 1/32

印 张 7.75

字 数 143 千字

版 次 2016 年 8 月第 1 版

印 次 2016 年 8 月第 1 次印刷

定 价 39.8 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010 - 68330607）

版权所有 盗版必究（举报电话：010 - 68355416 010 - 68319282）

国家版权局反盗版举报中心（举报电话：12390） 服务热线：010 - 88386794

Well-rounded Wisdom plus Disciplined Action

The Art and Practice of Entrepreneurial Managers

目 | 录

听 创业演绎的管理韵律 001

 创业大佬们的演唱会 003

 创业英雄喜欢的好歌曲 026

 创业改变颜值 042

 重混：创业者应做“唱片骑士” 054

品 创业蕴含的管理心经 067

 情怀创业指南 069

 相信朋友圈，还是只爱陌生人 083

 为什么内向领导者，决策力更强 095

 共享经济挑战传统认知 108

 多彩的第一桶金 114

谋	创业激发的管理权策	127
	如何成为一名有创业激情的 CEO	129
	兼职创业：小心“香水有毒”	139
	CEO 的败家招数	151
	创业型领导：管理者新角色	160
拓	创业潜藏的管理价值	173
	学者创业：敢问路在何方	175
	促进外国留学生在中国创业的政策建议	188
	绿色创业的冷问热答	199
	间接型学术创业与创业教育	211
	知识溢出与学术创业	226



听

创业演绎的管理韵律



创业大佬们的演唱会

创业英雄喜欢的好歌曲

创业改变颜值

重混：创业者应做“唱片骑士”

创业大佬们的演唱会

写在前面的话

这是一张名为《创业》的歌曲专辑。出品方是那些在路上的创业者们，每一首歌都是一位创业者所中意的歌曲。当然，这张专辑不是随意拼凑的大杂烩，而是一件饱含匠心的创业作品。因为将这些歌曲串在一起并让它们富有创业活力的根基，来自于“创业教育之父”、美国百森商学院杰夫·蒂蒙斯教授的思想体系。图1是蒂蒙斯创业模型，它不仅在创业教育研究领域广为流传，而且在实践中指导了众多的创业者。总体上，这套理念创业可以被视为启航（包括创业者/团队、机会和资源等要素）、建构（包括模糊性、不确定性、外部力量、资本市场和商业计划等要素）和成长（沟通力、领导力和创造力等要素）三个环节，每个环节及每个环节所包含的要素，相互作用并推动着创业活动的进行，同时，各环节和要素之间始终保持着动态的平衡，从而让创业得以持续和发展。



这个模型为《创业》专辑的设计，提供了完备且独到的思路。按照这个设计思路，可以梳理出专辑的编排体系，然后，根据每一个创业要素，结合真实创业者的亲身经历，从他们所喜欢的众多歌曲中，精挑细选那些契合这些关键要素的歌曲，从而打造出了这张具有精选意味的《创业》专辑。从下页表1的歌曲清单中，我们能看到不少脍炙人口的流行曲目，但是，当我们看到喜欢这些歌曲的现实中的创业者大名，相信耳边响起的旋律，就不再是一些简单的音符，还会有一股创业的节奏。

这张《创业》的专辑，不是为了总结创业者喜欢的歌曲，而是为了让美妙的音乐作品和精彩的创业实践碰撞，在创业元素、歌曲寓意和创业者经历交织的乐章中，用音乐的语言，描绘出创业者的心路历程，并展示出他们蕴藏在歌声中的创业领悟和心得。“乐圣”贝多芬说得好：“音乐是比一切智慧、一切哲学更高的启示。”相信这张专辑，

除了走心，还能够醒脑。希望这样的融合，不仅能让创业者爱上音乐，让音乐使创业征途变得更加美丽，还能让创业者爱上创业，让创业之路成为一场艺术之旅。

表1 《创业》专辑的设计思路和歌曲清单

创业主题	创业要素	《创业》专辑歌曲	歌曲推荐人
启航	创业者	01 《想象》	史蒂夫·乔布斯
—	团队	02 《朋友》	马云
—	机会	03 《火光》	马克·扎克伯格
—	资源	04 《美国》	杰夫·贝佐斯
建构	模糊性	05 《蓝莲花》	俞敏洪
—	不确定性	06 《爱你在心口难开》	周鸿祎
—	外部力量	07 《向天再借五百年》	王健林
—	资本市场	08 《三百六十五里路》	李彦宏
—	商业计划	09 《夕阳醉了》	曹国伟
成长	沟通力	10 《感恩的心》	雷军
—	领导力	11 《真的汉子》	丁磊
—	创造力	12 《燃烧殆尽》	埃隆·马斯克

第一篇：启航

第01首：创业者之《想象》（Imagine）

这首歌是苹果创始人史蒂夫·乔布斯最钟爱的歌曲之一。乔布斯是披头士乐队的“发烧友”，主唱约翰·列侬的这首《想象》，一直珍藏在乔布斯的 iPod 和 iPad 里面。歌曲节奏舒缓，让人精神放松，但是，藏在歌声里的，还有

一股暗涌的激情。歌曲开篇唱道：“想象这个世界没有天堂，只要你想象这事很轻松。想象这个世界没有地狱，在我们的头顶只有天空。想象世间所有的人，只为今天而活着。想象这个世界没有国家，只要你去做，这事并不难。”结尾处，更加契合乔布斯身上的创业特质：“你也许会说，我是个梦想者，但是我不是唯一的一个。我希望有一天你会加入我们，那世界将会合一。”创业者是创业的起点，乔布斯的传奇和他钟爱的这首歌曲，也为我们开启了一幅浩瀚的创业画面。场景中心是王者般的创业者，他们在“想象”的引领下前行。

创业者是创业过程的起点要素，更是最富生命力、最具能动性的要素。创业研究从一开始，就关注了创业者这个特殊的群体，想要找到发现和评价创业者的标准。美国哈佛大学在20世纪60年代创办了创业历史研究中心，这也是世界上最早的创业研究中心。它的主要任务之一就是试图找出能够从芸芸众生中识别创业者的科学途径。可是，在这段漫长的时间里，他们的研究努力却没有找到答案。时任创业历史研究中心主任阿瑟·科尔教授曾感叹：“十余年时间，我们执着于定义‘谁是创业者’，但是，却一直没有成功，因为我们每个人都有着各自的定义，而且我坚信，其他学者也都在对创业者进行着不同的界定！”这种创业特质研究的前提就是，创业者是天生的而非后天塑造的，可是，学者们至今没有找到那套基于先天人口统计特征的创

业基因“密码”。不过，心理特征视角已经为创业者研究打开了大门，而心理特征或素质在一定程度上是可以改变和培养的，是可以通过后天实践习得并提高的。《想象》这首歌曲唱出的那股无形却能震撼人心的“想象”力，不就是创业者心理世界中能够创造奇迹的无限潜能吗？最重要的是，“如果你愿意，这个奇迹会实现”，这一句话，也正在这首歌曲里。

第02首：创业团队之《朋友》

这是阿里巴巴创始人马云在淘宝十周年庆典晚会上唱的歌。在现场，他宣布卸任阿里巴巴 CEO，并倾情演唱了这首周华健的代表作。在歌声里，相信马云和熟悉马云的每一个人，都会想到“朋友”的创业学名“团队”。这首歌的歌词无须赘述，“一句话一辈子，一生情一杯酒”的副歌部分，大江南北会唱的人很多。其实，前奏的寓意也非常深刻。歌曲以一段夹杂普通话、闽南语、广东话、英语和马来语的不同人声作为开场，随即跟上的是具有传统色彩的和声，带着一股排山倒海的阵势。整首歌曲具有开阔的气势，和马云那句“让天下没有难做的生意”豪言相得益彰，同时，也让人很自然地想起与马云“风也过雨也走”的创业团队。他们被誉为“十八罗汉”，这个比喻除了说明他们是得力的干将，也能反映出“一声朋友你会懂”的情谊。联想创始人柳传志的管理三要素之首——“搭班子”，与这首歌曲所传递的团队信息，有异曲同工之处。2015年

初，柳传志在参加央视一档节目时说，就想听马云唱歌。也许，这首《朋友》还可以唱给更多人听？

没有人否认创业团队对创业者的重要意义，就像每个人的一生都离不开朋友相伴。柳传志说领导是那个1，后面的人就是0，讲的也是创业者和团队共生的道理。不过，创业团队的构建和凝聚，与寻找“知音”一样，并非易事。携程创业团队的故事，已经被太多团队研究剖析，无论学者还是创业者，都在找寻创业团队管理的良方，不过，“药引子”可能就藏在“朋友”两字中。朋，意味着相连，但相连不等同于彼此相似，相反，在迅速变化的环境中，创业团队的异质性反而更具价值。美国北卡罗来纳大学的迈克尔·恩斯利教授，通过对美国成长型企业500强资料的实证研究发现，虽然创业团队具有异质性和环境动荡性，各自都不利于新企业利润的提升，但是，当两者交互在一起时，却能够共同促进新企业的成长。友，代表着会意，这份默契在创业过程中，体现在团队成员对愿景的认可上。虽然每一个创业团队都有着各自不同的理念，但是，依靠具有目标引领作用的愿景，来凝聚信念和形成合力，对创业成长具有重要价值。正如《朋友》所唱，“有过泪有过错，还记得坚持什么”；“终有梦终有你，在心中”。是的，你我不同梦相同，坚持梦想并一起走下去，正是《朋友》为创业团队喊响的号角。

第03首：创业机会之《火光》(Lighters)

说唱巨星阿姆和情歌小王子布鲁诺·马尔斯共同演唱的这首歌曲里，有被 Facebook 创始人马克·扎克伯格认为是自己最喜欢的歌词。歌曲开始是马尔斯的深情吟唱：“这首歌送给你我，跳出梦境，让梦想成真……敞开双臂，睁开双眼，现在我只想看见，充满火光的夜空。”然后是阿姆强劲的大段说唱：“……我不允许你们这些懦夫搅乱我的世界，战士坚持战斗。点亮你的火把，让火光直指天空……”而扎克伯格最喜欢说唱中的这一句：“我做了一个梦，我是王者。梦醒过后，我仍然还是王者”。创业者爱做梦，但让梦变为现实的，正是机会。机会来自于创意，但不等同于一闪而过的创意火花。机会是照亮天空的火光，把创业者的梦想变为现实，为梦醒时分的创业者指出王者之路。美国《财富》杂志一位资深科技记者这样评价扎克伯格，他很清楚 Facebook 未来要怎么发展，他的视野非常广阔。

与创业者在创业过程中扮演主体角色不同，机会是创业的核心要素。在创业研究中，机会是创业有别于其他管理活动的关键所在。但是，作为一个缺少现实载体的要素，机会是什么、在哪里，也让创业者绞尽脑汁。著名经济学家伊思雷尔·柯兹纳教授认为，机会是未明确的市场需求或未充分使用的资源或能力。由于信息不对称等多种因素的存在，机会总是被少数人首先发现并被成功开发。这就引发了下一个问题，为什么是有的人而不是其他人看到了

机会？关于机会的来源，管理大师彼得·德鲁克认为有意外、不协调、程序、产业结构、人口特征、认知变化和新知识七个方面，而新知识是其中的“超级巨星”。近几年，关于机会从何而来，又有了新的发现，创业决策研究的著名学者萨拉斯·萨拉瓦西教授指出，创业者不是只能“发现”机会，还可以“创造”机会。创业过程，不仅是在为问题的原因找答案（因果逻辑），更是在现状和既有条件的基础上追寻尽可能好的结果（效果逻辑）。因此，机会像一道“火光”，可以是“蓦然回首处的灯火阑珊”，也可以是《火光》所唱的，被点亮的手中的火把。

第04首：资源之《美国》（America）

亚马逊创始人杰夫·贝佐斯非常喜欢这首歌，虽然他曾把这首歌曲说成是披头士的作品，惊呆了想要和他聊聊音乐的员工小伙伴们。这首歌曲由美国男声双重唱组合西蒙和加芬克尔演唱，讲述了一位男青年向女友求婚後一同追逐美国梦的故事。歌曲开场是一段男青年向女友的表白，充满生活的气息，还能让人嗅到“融资”的味道：“我们结婚吧，我们的财产将合二为一，我的包里有好些固定资产呢。买一包雪茄和 Wagner 夫人的派，然后我们一起去追寻美国梦。”这不禁使人联想到贝佐斯创办亚马逊时的家底：自己出资1万美元，父母投资10万美元，其他大部分都是亲朋好友的借款甚至是友情赞助，而贝佐斯的妻子原本是一位有追求的小说家，后来则到亚马逊成为公司第一

个正式的会计师。看来，这首歌不仅讲了一个爱情故事，也在告诉人们创业启航时资源的基础地位。当然，资源对于创业而言并不是越多越好，还要看创业者的整合能力和对机会的追求，就像歌尾处反复唱的“追梦、追梦”。

创业的重要理论根基之一就是资源基础观。这种观点认为，企业是一组资源的集合，创业可以被视为资源整合的过程，但是，创业是不拘泥于现有资源水平，对机会价值的开发和实现过程。那么，资源对于创业，到底多少合适呢？创业者通常会感到资源匮乏，不过，这对创业而言，可能并非坏事，甚至能变成好事。专门研究创业与成长型中小企业的美国《公司》（*Inc.*）杂志曾报道了这样的创业观点，缺少资金、设备、雇员，甚至缺少产品，会迫使创业者努力依靠自有资源，集中精力于能够带来收入和回报的业务。而这也得到了哈佛大学霍华德·史蒂文森教授的研究证实。他发现，创业者在创业的各个阶段，更倾向于用尽量少的资源来获取更多的收益。这种理念在2010年被美国学者杰弗里·康沃尔用“步步为营”（*Bootstrapping*）进行了概括，也就是创业者在资源缺乏的情况下，会分多个阶段投入资源并且在每个阶段或决策点投入最少的资源。因此，比起占用资源更重要的是对资源的整合，就像《美国》这首歌开篇介绍的策略：用你的钱包，撬开别人的钱包，你们拥有了共同的财产；先买你爱的雪茄和她爱的派，然后一起上路去追寻很大的梦想。

第二篇：建构

第05首：模糊性之《蓝莲花》

这是俞敏洪在2015年初开启洪泰基金新合伙人时代唱的一首歌。当时是一场创业者晚宴，面对台下青春无敌的创业者，他演唱了许巍的这首歌曲。《蓝莲花》的创作初衷是写给玄奘的，表达了对信念坚定者的敬意。歌的曲调并不激昂，歌词也很少，但是，却给予了听众震撼的力量。“穿过幽暗的岁月，也曾感到彷徨，当你低头的瞬间，才发觉脚下的路。心中那自由的世界，如此的清澈高远，盛开着永不凋零，蓝莲花。”创业何尝不像玄奘西征，风沙万里长，妖魔鬼怪挡，眼前的漫漫征程，并不是一条清晰的大道。还是在2015年，一个著名的商学院请俞敏洪为学员讲课，俞敏洪在电话里婉拒：“我现在给年轻人讲不了课，但我自己去当学生可以。”对方吃了一惊。在俞敏洪看来，即便他现在是最富有的英语老师，但是今天的年轻人，还有许多他不明白的地方，有些甚至需要他来学习。不过，象征重生的蓝莲花，似乎昭示着，创业者需要面对这种模糊性的探索，才有可能不断清晰机会的方向并收获创业价值。

在模糊性的情境中，创业者需要“摸着石头过河”，而这种摸索和探索，就是创业者学习的过程。新近创业研究认为，创业者能力之所以能够随着实践而得到发展，原因就在于创业者的知识来自于经验的学习。学习过程的内在心理机制，既有“反思机制”，即对创业经历的回忆、清