



财经易文



Education

重塑创业精神

像创业者一样领导成熟企业

[美] 尼尔·桑伯里 Neal Thornberry © 著 Babson商学院
杨斌 © 译 清华大学经济管理学院

LEAD
LIKE AN
ENTREPRENEUR



中国财政经济出版社

LEAD LIKE AN ENTREPRENEUR

重塑创业精神

像创业者一样领导成熟企业

(美) 尼尔·桑伯里 (Neal Thornberry) 著

杨 斌 译

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

重塑创业精神/(美)桑伯里(Thornberry, N.)著;杨斌译. —北京:中国财政经济出版社, 2008. 1

书名原文: Lead Like an Entrepreneur

ISBN 978 - 7 - 5095 - 0361 - 4

I. 重… II. ①桑… ②杨… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 178658 号

著作权合同登记号:图字 01 - 2006 - 3600 号

Neal Thornberry

Lead Like an Entrepreneur

ISBN 0 - 07 - 226235 - 4

Copyright © 2006 by The McGraw-Hill Companies. All rights reserved.

Original language published by McGraw-Hill, a division of The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳 - 希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行电话:010 - 88191017

三河市世纪兴源印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 16.75 印张 208 千字

2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月北京第 1 次印刷

定价:45.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 0361 - 4/F · 0295

(图书出现印装问题,本社负责调换)

导 言

在与我合作过的几家大型企业中，有几个人脱颖而出。他们常常被认为是做了一些不同寻常的事，推动了企业前进，改变了其发展方向，更重要的是，他们使企业或某一重要部门走上了新的增长之路、焕发了活力，并赢得了利润。

有的时候，他们能够战胜其任期内出现的混乱和创造性破坏而取得成功，但有时候不能。人们在谈到他们时总是带着尊重甚至是敬畏，因为他们与一般的经理或组织领导者不同。这类人在大型企业中为数不多，但就是这些为数不多的人证明了，如果拥有强烈的激情、聪明的头脑、绕开官僚主义的技巧、决断力，有时候还需要一两位导师的帮助，他们就可以为组织带来显著的价值——不仅仅通过他们激励和领导的能力，更重要的是因为他们有效的新价值创造者——他们是创业型领导者。

本书讲述的就是那些创业型领导者：他们是谁？他们做些什么？通过发现、培养和支持这些新型企业领导者，大企业能够获得哪些显著收益？创业型领导者与新公司的创业者具有很多相似之处，但他们是不同的。创业型领导者要在一个已经存在的公司中耕耘他们的事业。与从零开始不同，他们更偏好于获得某种“领先优势”。他们能够以与新企业创业者类似的方式进行思考和行动，但还具有我所谓的“公司雷达”的额外才能。通常，他们比同类人能够更好地面对严峻的挑战，而且他们还知道如何在官僚主义的条条框框中完成工作。创业型领导者很少走出公司去创办一家全新的企业。他们不喜欢单枪匹马，而更喜欢推动他们现

有的企业采取行动，通常是沿着一条不同的道路前进。

由于创业型领导者的驱动力和精力集中于识别、开发和抓住新的商业机会，因此他们能够为组织创造经济价值。有时候他们的精力集中于外部，关注市场机会，而有时候他们集中于内部，进行创造性的资产管理（这反过来会带来增长和创造经济价值）。他们具有创造性——常常能够从事或发现一些人们忽视的事情。

像创业者一样领导不需要天赋或与生俱来的基因。大多数希望更具创业精神的管理者能够通过学习获得这种技能。这里的关键词是“希望”。没有这种愿望，像创业者一样领导就是一句空话。但如果具有这种愿望，创业思维就能够在企业环境中学习并加以应用。本书考察了那些具有像创业者一样领导的内在倾向的人，以及那些体内没有天生的创业基因但被培养成创业型领导者的人。

不管这些才能是天生的还是习得的，组织在发现、培养和支持这类领导行为中获得了巨大利益，因为它直接影响着组织生存、繁荣和创造经济价值的能力。随着公司规模越来越大，它们常常会遗忘公司最初是如何创业的，而受到自己的过程和程序的限制。创业型领导者是治疗这类组织停滞不前的良方，因为他们具有所有的组织都希望其管理人员具备的特征——勇于承担风险、打破官僚主义、关注机会、有挣钱的愿望。

有一些组织的员工曾说过：“算了吧，这种事不会在我们这里发生。”本书描述的个人特征会给这些人带来希望。是人而不是组织让这些事情变为现实，创业型领导者让一些意义重大的事情成为现实。如果你是一位 CEO，你应该寻找并培养更多的能够像创业者一样领导的人。

管理者要牢记：在阅读这本书时，你会发现许多依靠智慧克服官僚主义障碍的方法。你不必紧握双拳，也不必诅咒上帝，或者谴责高级管理人员。本书将向你展示成功的创业型领导者游刃于各种障碍中的实例与技巧。聪明也是一个关键的创业者特征，

你会在我举的例子中看到这一点。

教育能够带来很大的差异。在本书中，你会看到一笔在创业型领导力方面 200 万美元的投资在第一年的新业务中收回 2.5 亿美元的例子——这是一个不错的投资回报率。你还会看到百森商学院（Babson's School）围绕着新业务实时开发的高级领导者培训项目的一些实例。它是围绕着教授管理者成为创业型领导者而设计的，并已经取得了一些显著的成绩。

这些项目不仅展示了公司管理人员要学到哪些创业型领导力，还显示出当教育与认识和追寻真正的机会整合在一起时，组织和个人会得到多大的收益。如果这类行为得到支持，就会最大限度地克服组织的懒散与停滞，从而最终防止组织的衰落。

致 谢

写一本书的确是一件艰巨的任务，它让你承担起了重大的责任。这是一种很有意思的体验。对于理解一件事的真正考验是你与其他人就此事进行沟通的能力。我希望本书做到了这一点。虽然我是这本书的作者，但我必须感谢那些为我提供幕后支持的人。没有他们的帮助、见解、知识和支持，本书永远都不可能完成。我要感谢下面这些为我提供了帮助的人。

梅格·桑伯里（Meg Thornberry）——感谢我的妻子，没有她的支持、关怀甚至是挑剔，这本书就不可能出版。在我需要推动的时候，她会督促我；在我不希望打扰的时候，她会保持沉默，并始终用她的信心为我提供支持。

百森商学院的同事——我要特别感谢百森高级管理者教育项目的前院长汤姆·摩尔（Tom Moore）以及副院长斯蒂芬·弗莱文（Stephen Flavin）。汤姆为我写这本书提供了精神和财力上的支持，斯蒂芬也是一样。另外，斯蒂芬还是百森商学院公司创业品牌的坚定支持者和创建者。我还要感谢系里的同事阿兰·科恩（Allan Cohen）和教务长史蒂夫·斯宾利（Steve Spinelli）对这一项目的支持，他们都向我提供了大量的建议。

马克·马莱茨（Mark Maletz）——马克既是我的朋友也是我的同事，他帮助百森商学院首次进入了公司创业领域，当时他是麦肯锡公司的咨询人员，他介绍我们进入西门子公司并协助我们设计了第一个公司创业管理开发项目。多年来，他一直是百森商

学院的特使，向其他人介绍我们在这一领域的能力。没有马克的参与，我将无法完成这本书的写作。

西门子公司同行——这对这家公司充满敬意。西门子公司是我们的第一个测试案例，使我们看到能否将新企业创业的魔力注入大型企业中，尽管存在着风险，但西门子公司愿意和我们共同踏上征途。我已经与西门子公司合作了8年，其间接触到了一些杰出的人物，并取得了很大的成就。我要特别感谢西门子公司管理学习部门的前主任乌杜·德克（Udo Dierk），以及他在这一部门的所有同事，特别是S3欧洲项目的总经理托尼·雅库布斯基（Toni Jakubetski），以及西门子管理学习部门的执行经理和高级管理项目的创始人阿尔夫·科夫（Alf Keough）。

约翰·科库伦（John Kilcullen）——约翰的见解和精神支持对于我写作本书至关重要。约翰在IDG公司开创了“傻瓜”系列图书，而且他的事例还是百森高级管理者培训开发项目中的第一个公司创业案例。约翰多年来一直作为“神秘的发言人”而为我们提供帮助，当我们讨论他所谓的“傻瓜公司创业”案例时，他躲在玻璃后面充当匿名的教员。最后，一位不知情的参与者对他提出了负面的评价（这通常是我煽动的），然后陷阱就出现了。约翰出现在教室中，与那位对他提出负面评价的“受害者”握手。这是一个伟大的舞台，充满了乐趣（也许我们有点像虐待狂），同学们喜欢这样，学习效果也提高了10倍。

山姆·伯金斯（Sam Perkins）——由于他的专门知识，我把山姆单独挑了出来。他是百森商学院最杰出的案例作者，他的见解、敏锐和对复杂事物的学习能力迅速地给我们留下了深刻的印象。山姆对于开发本书中提到的许多创业型领导者特质提供了极大的帮助。阅读商业文献和案例可能极其无聊，但在山姆手中，这些特质具有了生命。他不仅完美地描述了商业背景，而且透过其细致入微的透镜，我们还了解了许多关于人的情况。

罗杰·斯图尔特（Roger Stewart）和麦格劳—希尔出版公

司——在我写完本书的 80% 后，我才发现自己做错了一件事。大多数作者会在写出大纲或一两章后寄给出版商，以便出版商能够在后面章节的写作中提供一些建议，而我却没有这样做。幸运的是，罗杰和麦格劳—希尔公司认识到了这些材料的价值，尽管我的做法不符合常规，但他们还是同意出版此书。

目 录

导言	1
致谢	1

第 1 章

寻找创业精神

企业惰性症候	2
创业精神的丧失	3
成本削减的成本	4
动荡环境的挑战	6
创新驱动因素 EVA	7
战略规划还是战略桎梏?	8
小结	10

第 2 章

被遗忘的事实

领导与管理	11
创业导向——失去的联系	14
领导力理论：特质论	15
行为领导	18
情境领导	19
变革型领导	19
创业型领导与变革型领导	22
共性与区别	27
小差别带来大不同	28

小结	30
----------	----

第3章

破解创业者密码

理解范围	34
对机会的关注	35
好创意还是好机会?	37
创造运气	38
创业型领导需要更深入的平衡措施	40
创业型领导者的“地盘”	41
创业思维	44
内控型	45
容忍不确定性	45
愿意雇用比自己聪明的人	47
激情	47
紧迫感	48
毅力	49
开朗	50
乐观	50
关于自身的幽默感	51
先天的特质还是习得的行为?	51
小结	53

第4章

引导创业激光

行动主义导向	56
催化导向	58
许可和承诺	61
小结	64

第5章

探索者：关注市场的创业型领导者

探索者：关注市场的领导	69
-------------------	----

商业计划导向	69
有理想的叛逆者	70
探索者的竞技场	71
探索者概述 1: 约翰·科库伦, IDG Books 出版公司	76
探索者概述 2: 3M 公司的比尔·艾萨克森	87
探索者概述 3: 西门子德马泰克公司的沙洛姆·齐亚尼	92
小结	103

第 6 章

挖掘者: 关注运作的创业型领导者

宜家: 在重新配置价值链中掘金	107
更便宜, 更优质	109
挖掘者资料: VariTrust 公司的约翰·凯利	111
VariTrust 年金服务中心	111
成本削减要求	112
结构、过程和作业流程	113
管理变革	114
凯利的初步措施 (引入创业思维)	115
创业才能	116
创造性地毁灭	117
宣布	119
初步反应	120
创造性地重建	120
从那里到这里	121
小心!	122
唤醒组织的“回报”	123
小结	124

第 7 章

加速者: 关注单位的创业型领导者

聪明地工作, 而非努力工作	130
---------------------	-----

加速者概述：阿尔弗雷德·韦希塞尔鲍姆，西门子医疗系统	131
西门子超声波分部背景	132
3i 项目	133
3i 项目在 USD	135
西门子公司 3i 项目模板结构	137
3i 的推出	138
收获利益	140
奖励创新	141
项目的维持	143
小结	144

第 8 章

整合者：关注企业的创业型领导者

建立创业组织	147
整合者概述 1：丹尼斯·普林斯，Geisinger 风险投资部	149
Geisinger 医疗系统公司	150
更新规则	152
有效利用资产	154
Geisinger 公司风险投资部的成立	155
意图、使命和团队	157
寻找第一笔交易	158
下一笔交易	160
整合者概述 2：小唐·科蒂，IBM 生命科学	160
IBM 生命科学	161
背景	162
转投 IBM	163
生命科学 EBO	164
挑战	166
生命科学项目之后的生活	170

小结	171
----------	-----

第 9 章

聘用还是培养？

高潜质人才：反创业者？	174
打开瓶盖	176
教育的重要性	177
创业熔炉	178
Mott's 模式：在行动中训练创业型领导力	179
制定模板	179
改过不嫌晚——迪特的故事	183
创业型领导力确实可以习得	184
但是这能够带来不同吗？	186
小结	187

第 10 章

文化变革中的问题

以机会为出发点	190
两种变革模式——自上而下与机会	193
认真评估自身	194
小结	196

第 11 章

建设创业型组织

下赌注	198
抗体和解药	199
爱丽丝：选择哪一条路并不重要	200
5C 病毒：检查者检查检查者的检查者	201
信件综合症（Mail Syndrome）中的支票	204
同事恐惧传染	205
用药过量	206
强化注射	208

小结	211
第 12 章	
组织准备水平	
创业导向调查 (EOS)	214
创业导向的 7F	215
使用 EOS 估计公司准备水平	225
EOS 示例	225
EOS 蛛网输出信息示例	226
创业型领导问卷 (ELQ)	226
小结	229
附录 A 创业领导力开发项目模板	231
附录 B 创业导向调查	237
附录 C 创业领导力问卷	243

第1章

寻找创业精神

大约十年以前，我们开始注意到，在百森商学院^①高级管理培训项目的很多客户身上发生了一些新的变化。我们开始接到大公司高层管理人员的求助电话，希望我们帮助他们理清广为流传的创业管理的“魔力”，并将其融入管理人员的思想和组织结构中。他们希望自己的经理人员作为领导者更具有创业素质，自己的组织作为经营实体更具有创业特征。这类需求到20世纪90年代末形成一股稳定的潮流，将我们引入“公司创业实践”（applied corporate entrepreneurship）这一领域。

坦白地说，当时我们并不知道应该从哪里入手。公司创业和大公司创业型领导者培养的完整概念直到1985年才被引入企业界。当时杰夫·平考特（Gifford Pinchot）写了一本关于“内部创业”（intrapreneurship）的开创性著作。一般说来，这一概念试图将对新创企业的研究中得到的创业准则应用于现有的大中型企业。

事实上，几乎只有一些学者读过这本书，因此在大公司内很难看到这一概念的实际应用。我的一些研究创业的同事还告诉过我根本不存在大公司创业这种东西。他们说这实际上是一种类似于“大虾”（jumbo shrimp）（美国谚语：虾再大也很小）的矛盾

^① 该学院是创业管理（start-up entrepreneurship）领域世界领先的教育机构之一。

修饰 (oxymoronic)。他们是正确的：矛盾修饰是描述大公司创业这一概念的最佳术语。

公司 (corporate) 和创业 (entrepreneurship) 这两个词看起来是相互冲突的。我们通常会将公司与大型、有组织、官僚主义、正式、呆板以及等级森严等词汇联系在一起。相比之下，创业通常会与创新、创造、小规模、快速、激励和胜利等描述相联系。这种联系在我们的社会中具有正面的含义，但是在比如说“公司总部”这一词组中，“公司”一词通常会被认为具有更多的负面意义。

但是公司创业，或者是某种类似的概念，是我们许多公司客户需要的解决方案。虽然公司创业已经发展出了若干种形式，但是在早期这些公司最想得到的是让其管理人员在领导岗位上更具有创业特征。

那么，是什么让公司失去了创业精神？这些公司大部分由创业者成立，但是在发展过程中，企业的核心精神遭到侵蚀，有些情况下甚至完全消失。而且，侵蚀的过程往往并不明显。时间随着规定的制定、架构的构建以及厌恶风险的文化不断成长而消逝，创业精神受侵蚀也在慢慢发生。在本章剩下的部分，我们将对这种侵蚀过程进行研究，以此理解为什么公司需要重新唤起自己的创业精神。

企业惰性症候

我们对那些向我们寻求帮助、希望让他们的公司更具有创业精神的先行者们最先提出的问题之一是：“如果你认为公司创业是答案的话，那么问题是什么？”在开出创业精神的药方或者帮助管理者们像创业者一样进行领导之前，我们需要准确地知道，他们认为这份药方能够帮助治愈哪些组织病症。