

ACHIEVING

一部令全球管理人员醍醐灌顶的管理学著作

LONGEVITY

[加] 吉姆·德瓦尔德 (Jim Dewald) / 著 郑罗颖 / 译

How Great Firms Prosper Through
Entrepreneurial Thinking

你的公司 需要来一次创业

企业长寿的秘诀

如何应对不断变化的外部环境？

如何有效利用资金、技术、渠道、供应商和人才？

如何成就一个经得起时间考验的伟大公司？

《你的公司需要来一次创业》=《创业维艰》+《基业长青》

美国“PROSE商业、金融和管理奖”获奖图书



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

ACHIEVING LONGEVITY

How Great Firms Prosper Through
Entrepreneurial Thinking

[加] 吉姆·德瓦尔德 (Jim Dewald) / 著 郑罗颖 / 译

你的公司
需要来一次创业
企业长寿的秘诀



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

你的公司需要来一次创业：企业长寿的秘诀 / (加) 吉姆·德瓦尔德著；郑罗颖译. — 杭州：浙江大学出版社，2018.7

书名原文：Achieving Longevity: How Great Firms Prosper through Entrepreneurial Thinking
ISBN 978-7-308-18108-2

I. ①你… II. ①吉… ②郑… III. ①企业管理
IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第062645号

Achieving Longevity, by Jim Dewald
© University of Toronto Press 2016
Original edition published by University of Toronto Press, Toronto, Canada. All rights reserved.
Simplified Chinese rights arranged through CA-LINK International LLC (www.ca-link.com)

浙江省版权局著作权合同登记图字：11-2018-271

你的公司需要来一次创业：企业长寿的秘诀

[加]吉姆·德瓦尔德 著 郑罗颖 译

策划编辑 顾翔

责任编辑 黄兆宁

文字编辑 於国娟

责任校对 丁沛岚 闻晓虹

封面设计 程晨

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路148号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排版 杭州林智广告有限公司

印刷 浙江印刷集团有限公司

开本 710mm×1000mm 1/16

印张 14

字数 145千

版次 2018年7月第1版 2018年7月第1次印刷

书号 ISBN 978-7-308-18108-2

定价 48.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

推荐序

Recommendation

对我个人而言，选择攻读创业学的工商管理硕士学位是我人生中最正确的一个决定。我大概是第225位从卡尔加里大学工商管理硕士专业毕业的学生，而且据我所知，我是首位从创业学专业毕业的学生。彼时，创业学还是一个刚刚起步的专业，人们并没有对这个专业表现出足够的尊重，甚至并不十分理解这个专业的内涵——创业学就像是商学院里的一匹害群之马。那时，人们只能从电影里看到企业家。对于会计或金融，尤其是银行投资这些严肃的职业来说，学习创业并无必要。

但数十年之后，创业却成了商业领域最广为人知的话题之一，人们甚至会在餐桌上讨论这一话题。

家长和孩子们都很喜欢《龙穴》(*Dragons' Den*) 这类电视节目，因为无论年轻一代的职业、受教育程度、种族、宗教信仰如何，这类节目都在他们的心中埋下了一颗种子，让他们相信自己有朝一日也可以经商。创业的复兴对加拿大的未来至关重要，因为它激励了那些希望给生活带来创新的人、希望推动经济增长的人，以及希望推动社会发展的人。

然而不幸的是，一般而言似乎只有在那些所谓的叛逆者和冒险家身上才能看到创业思维，他们愿意为了一个新的想法迈出勇敢的一步，并表现出破釜沉舟的勇气。产生这一现象，在一定程度上，是社会上流行的观点所致。社会上的人往往认为企业家必须要从商学院毕业，学界则往往将创业研究与小型企业联系起来。对此，我并不赞同。与市场营销、公益慈善事业管理一样，创业学是每个人终身都需要学习的一门学问。事实上，我认为这三门学科应该成为学校里的核心课程，从三年级开始直到高等教育结束，无论是技术学院还是大学，都可开设。

创业是一种思维方式。它与创新有关。要说我从我的职业生涯中学到了什么，我想那就是任何人在任何地方都可以拥有、培养并享受的创业思维。无论你是公司员工，还是公司老板、艺术家、电焊工人，或者会计师，你都可以找到创新的方法，并成为创新过程的一部分。有创新精神的思想者通常都会问一个问题：“我们如何才能将事情做得更好？”

我获得工商管理硕士学位至今已有三十多年。我一直以来

都对关于创业的活动饱含激情。我参与了三季《龙穴》节目的拍摄，并投资、指导了节目中的三十多家企业。我还在全加拿大进行演讲，活动日程较为稳定，观众都是学生或者商界人士。我在演讲中的一个重要提议就是，要资助萨斯喀彻温大学（University of Saskatchewan）的威尔逊创业卓越中心（Wilson Centre for Entrepreneurial Excellence），该中心的宗旨是在所有大学的各个学科内培养并激发学生的创业思维。该中心教授各学科、各年龄层的学生如何在低风险的环境中尝试创新，并将所学知识运用到商业实践中。

我大半生都在探索身为一名企业家需要具备的发自内心的激情与技能，这也是我要大力推荐这本书的原因，这本书阐述了企业应该如何企业文化中重新激发创业思维，从而实现企业的长寿。吉姆拓展了我们对于创业思维带给社会的价值的理解，他带领我们了解了如何——以及同样重要的，为何要将这一思维运用到商业世界之中。他还正确地指出了企业中不乏不幸丧失创业天性的人这一事实。这些人的注意力通常放在提高效率而非创新上，他们规避风险而非抓住机遇，安稳地追随竞争者而非开辟一条新道路。

如今，越来越多的人对创业产生了浓厚的兴趣，吉姆认为，公司的董事会也迫切需要这样的激情。他清楚地阐述了，鼓励并促进从前台到高管所有人都要具备创业思维，这一企业文化从长远来看对公司有何积极影响。他对如何形成这种文化，以及可能阻碍这种文化形成的因素都有着深刻的理解。这些理解十分有趣，而且具有

较强的可实践性，对于任何希望超越现状的企业领导者来说都是十分宝贵的。

吉姆的这本书呼吁企业领导者放弃因循守旧的做法，将注意力转移到如何运用自己的丰富资源、能力来获得更好的发展上。对于所有致力于公司持久发展的企业家（我们中的大部分都属于这类人）来说，吉姆道出了真相：过于僵化会阻碍发展，只有保持灵活并且行动果决，才能维持竞争优势。创业思维就能孕育这种保持灵活的能力；它能使企业更富创新力，拥有更强的适应市场与科技变化的能力，能对客户的需求做出更快的反应，并能使企业在较长时间中存活下来，且不断发展壮大。丰富的创业思维也有利于加拿大本国能源产业的发展。这一产业具有创新的传统，而我们需要激励这种创新，使其延续下去。

吉姆提到的案例十分具有说服力，你甚至会疑惑为何会有企业不在每一层级鼓励创业与创新精神。除了有助于实现企业的长寿，创业思维也很有趣！创业思维能使人们进行探索，拥有创造力，敢于承担风险，与别人合作，以及在此过程中，让企业乃至全世界都变得更加富裕。如果你好奇企业家是天生的还是后天造就的，那么吉姆的这本书会告诉你答案——都是！

威廉·布雷特·威尔逊（W. Brett Wilson）
（企业家、慈善家、《龙穴》节目荣誉评委）

2015年10月

致谢

Acknowledgments

写书是项艰巨的任务，需要许多人的帮助与支持。首先，我想感谢我的家人——我的妻子克莉丝，我的儿子马特、女儿达尼亚，我的父亲亨利，他们一直以来都坚定地支持着我。

系主任的工作十分繁重，如果没有阿兰·韦伯克教授的支持和鼓励，我肯定无法完成本书。一直以来，阿兰为我提供了大量的指导和建议，这些指导和建议十分真诚，也十分宝贵。非常感谢。

多伦多大学出版社团队也为我提供了大量的帮助，十分感谢！除此之外，迈克·哈弗林为我提供了十分重要的指导，而且他在审读了较早版本的手稿之后对我进行了再次指导。莱斯利·康威、彼得·特

扎基安、马克·范维林根和布雷特·威尔逊也在早期审读并评论了稿件，为我提供了一些精彩的、宝贵的意见。感谢你们的付出，这对我来说非常重要。

我很幸运能在哈斯卡耶商学院（Haskayne School of Business）拥有一支优秀的团队，要感谢的人有很多，谢谢你们的支持与指导。我尤其想在这里提到亨特创业创新中心（Hunter Centre for Entrepreneurship and Innovation）这一团队，他们做了许多开创性工作，团队成员有中心主任金·纽顿思、加拿大皇家银行授课教授德里克·哈赛、伊丽莎白·艾伦、凯万·科伊尔、休斯顿·佩施尔，以及鲍勃·舒尔茨。这支优秀的队伍也得益于一流顾问专家组的指导，专家组的成员有道格·亨特、德里克·亨特、韦恩·哈努赛特、基思·布朗、杰夫·博伊德，以及查理·洛克。

一直以来，哈斯卡耶商学院的领导们也为我提供了不少支持。在写这本书的时候，我也得到了罗兰·法尔肯伯格、金·卡达茨、弗恩·琼斯、谢里·韦弗、史考特·雷德福、迈克·怀特、克里斯塔·拉森和布里·奥斯丁的大量帮助。运用创业思维的艺术需要高超的领导力，这也在詹妮·克兰、皮尔斯·斯蒂尔及斯特拉·乔治领导的加拿大高级商业领导力中心（Canadian Centre for Advanced Leadership in Business）中得以体现。

我还想感谢刚刚获得工商管理学硕士学位的苏密特·梅塔，他在本项目中担任研究助理。

目 录

Contents

引言 / 1

人人都谈创业学 / 6

我的故事 / 12

切入正题 / 16

当今的世界

—— 第一部分 ——

第一章 大变革时代的幻觉 / 21

效率提升不是根本性变革 / 32

创新能力？ / 36

本章小结 / 41

第二章 企业长寿的秘诀 / 43

战略规划，长寿的秘诀？ / 47

战略和创业的微妙平衡 / 51

本章小结 / 56

第三章 企业为什么会失败？ / 58

有关企业稳定性的错误观念 / 62

公司失败的原因 / 67

本章小结 / 76

第四章 拥抱变化的能力 / 79

长寿公司的战略发展周期 / 92

战略创业 / 97

本章小结 / 104

第五章 创业思维与人脑的“双核”

处理系统 / 106

人类的思维模式 / 107

拥有双核处理系统的大脑 / 110

本章小结 / 119

第六章 关于创业动机的思考 / 121

应对颠覆式创新的思维模式 / 122

创业思维的动机 / 129

本章小结 / 135

第七章 创建创业型组织 / 136

创业文化 / 138

从机会开始 / 149

机会的发现 / 151

机会的创造 / 155

因果逻辑、效果逻辑与随手取材 / 156

时间与可预测性 / 161

本章小结 / 163

第八章 工作中的双核处理模式 / 167

创业思维的案例 / 169

本章小结 / 190

第九章 成功创业的障碍 / 192

来自公司内部的阻力 / 195

获得供应商的加入 / 202

来自客户的阻力 / 204

可选择性的问题 / 206

本章小结 / 208

第十章 结论性评论 / 209

我们在做什么？ / 210

引言

Introduction



我之所以想写这本书，是因为我对商界十分担忧，尤其是对企业领导者十分担忧。他们已经丧失了至关重要的创业精神，这一精神在过去推动着企业的成长和繁荣。在北美等成熟的经济体系中，企业领导者已经丧失了对创业的渴望，公司也转而选择互相效仿。此类做法不仅已被广泛接受，而且还借由管理理论与投资需求得到了推广。

效仿其他公司从短期来看存在一些好处，这对公司而言十分具有吸引力。效仿其他公司能够将风险最小化，具有一定程度的舒适性与可靠性，且似乎能促进市场的稳定与繁荣。然而，这一感觉并不符合客观事实，从长期来看尤其如此。更加令人担忧的是，随着企业领导者慢慢陷入舒适赢利这一幻象，当真正的变革来临时，他们很容易就会措手不及。

你也许会问：“如果我们当下经历的变革都不算真正的变革，

那什么才算是真正的变革呢？”当然，你手上最新款的苹果手机可能拥有先进的功能，关注最时尚的社交媒体潮流可能占据了你大量的时间，但从历史的角度来看，我们现在经历的并非根本性的变革，根本性的变革指的是那些能够影响我们日常生活方式的变革。上一次根本性的变革发生在 60 至 100 年前，汽车、飞机和电话机的出现而导致的运输费用的下降，以及电器的普及所带来的便利，使人类的生活发生了质的改变。这些改变推动了 20 世纪的经济增长，但是这一系列的变革已接近尾声。我们也许会感觉当下正在经历大量而又快速的改变，但是我们的看法只是相对而言的。我们看到的当下的改变其实只是效率、利用率和商品化程度的提高。相关内容会在第一章中详细展开，第一章将详述曾经经历的以及未来的发展方向。

在公司方面，我与上百位首席执行官打过交道，我发现他们所做的最重要的一件事情就是尽最大努力领导自己的组织实现可持续发展，并为公司的后来者留下财富或平台，以便在自己退休后的很长一段时间内，企业的成功能够继续下去。他们追求的是企业的长寿。然而，事实表明，企业的长寿并不多见。在第三章中，我将用事实证明，大部分公司的寿命仅有普通人一生中工作时间的几分之一长。这一事实与公司领导者的愿望形成了鲜明的对比。那么，为什么会这样呢？怎么做才能扭转这一事实呢？

在构思此书之时，我希望更好地理解企业如何实现长寿，这种长寿是指企业在创始人、任何一位领导者或者任何一个领导团队的带领下都能长期延续下来。商科教授和公司策略领域的教授（其中