

Mc
Graw
Hill
Education

INVENT
REINVENT
THRIVE

企业家^的 成功颠覆创变真经

(美) 谢洛德 (Lloyd E. Shefsky) ◎ 著 吴修华 ◎ 译



多位国际名人极力热荐
企业家亲述创变成功案例
用全新视觉剖析运营现状
开发创新求变潜能
助企业走向辉煌



SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

Mc
Graw
Hill
Education

企业家^的 成功颠覆创变真经

(美) 谢洛德 (Lloyd E. Shefsky) 著 吴修华 译

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

— 广州 —

图书在版编目 (CIP) 数据

企业家的成功颠覆创变真经 / (美) 谢洛德著 ; 吴修华译. — 广州 : 广东经济出版社, 2017. 9

ISBN 978 - 7 - 5454 - 5769 - 8

I. ①企… II. ①谢… ②吴… III. ①企业管理 - 研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 206680 号

Lloyd E. Shefsky, Invent Reinvent Thrive, ISBN: 978 - 0 - 07 - 182300 - 5, Copyright © 2014 by McGraw - Hill Education.

All Rights reserved. 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.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw - Hill Education and Guangdong Economy Publishing House, Co., Ltd. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2017 by McGraw - Hill Education and Guangdong Economy Publishing House, Co., Ltd

版权所有。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。本授权中文简体字翻译版由麦格劳 - 希尔 (亚洲) 教育出版公司和广东经济出版社有限公司合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内 (不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和中国台湾地区) 销售。

版权© 2017 由麦格劳 - 希尔 (亚洲) 教育出版公司与广东经济出版社有限公司所有。本书封面贴有 McGraw - Hill Education 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

著作权合同登记号: 19 - 2017 - 136

出版人: 姚丹林

责任编辑: 陈念庄 黄 妍

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 - 12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	东莞市翔盈印务有限公司 (东莞市东城区莞龙路柏洲边路段)
开本	889 毫米 × 1194 毫米 1/32
印张	11.5
字数	200 000 字
版次	2017 年 9 月第 1 版
印次	2017 年 9 月第 1 次
印数	1 ~ 5000
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 5769 - 8
定价	48.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 37601950 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601980 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

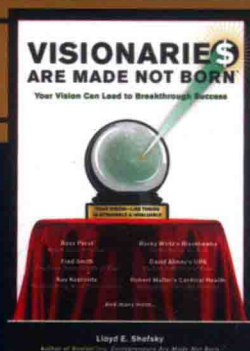


© 2007 Nathaniel Welch

作者简介

谢洛德 (Lloyd E. Shefsky)

凯洛格商学院的创业临床教授，同时也是该校“家族企业中心”的创始人兼联席董事长。他是多家企业和非营利组织的创始人之一。他的演讲和授课在中国、日本、泰国、印度、以色列都引起轰动。曾经出版了《企业家不是天生的》（中文简体版由清华大学出版社出版）一书，被翻译成八国文字，畅销全球。



作者新书

前言

在我的职业生涯中，我很幸运地以律师和顾问（1996 年至今）的身份成为很多的企业家和家族商人的代表。他们的经历使我颇感兴趣并成为我大部分研究、写作和授课的重点对象。毫不谦虚地说，我为此付出了不少心血。

例如，为了前面出版的《企业家不是天生的》一书，我前后一共采访了近 300 位企业家和家族商人，该书已被翻译成八种语言出版。

从 1995 年至今，我作为一名创业临床教授一直在美国西北大学凯洛格商学院任教。此外，我还是家族企业中心的创始人和联席董事长。我在中国、日本、印度、以色列和泰国都曾演讲过和授过课。

我认识的、采访过的、教过的和共事过企业家及家族商人数以千计。早期我作为一名法律顾问代理过众多公司和家族企业的案件。在过去的 18 年中，我担任过众多公司和家族企

业的咨询师和导师。与此同时，在某些场合，我还是一名企业家，是一家芝加哥律师事务所 Shefsky & Froelich 的联合创始人。Shefsky & Froelich 于不久前合并了 Taft 律师事务所以及其他几个营利性企业 and 非营利性组织（如体育律师协会）。

经过一个自我选择的过程，只有某一类型的人会成为律师，然后他们会养成不以企业家的思维方式来思考问题的习惯。人们会劝告他们要以史为鉴，做一个“理性的人”。而企业家强烈反对先例的条条框框。他们遵从的是萧伯纳在《致革命者的箴言》中的指示：“理性的人适应世界，不理性的人让世界适应自己。因此，一切进步都来自不理性的人。”

大量的创业故事在我脑海里不停地浮现，给了我创作的灵感，我美其名曰“不间断的知识源泉”。成功的企业家，要么成功地促使公司的业务蒸蒸日上，要么成功地让家族企业得以顺利传承至第三代甚至更久（绝大多数的家族企业都难以跨过第三代这道坎），但他们必定都拥有一些共同点。在很久以前，我就放弃了寻找那神奇的成功案例。不同成功者身上的综合特质各不相同，但有些特质在其他很多领域和职业中是共通的。

最后，我恍然大悟。并非他们（成功者）都拥有某些特

质，而是巧合地，他们都遵从了一个共同的规则：不断地改变自我，创新业务和重塑家人（假如是家族企业的话）。而没有做到的企业家呢？他们有的彻底失败了，有的获得了暂时的成功，还有的感觉到自己不能坚持到最后而另作安排。只有非常少数的企业家光凭运气到达了成功的彼岸。

时势造英雄

创业不可急功近利

我刚从芝加哥大学法学院毕业的那几年里，发现了一个奇怪的现象：公司的一些客户在卖掉他们的企业后不久就去世了。诚然，他们不具有很强的代表性，但是，据我观察，总体上确实有不少这种情形发生。最后，我终于弄清楚了原委。

在过去的那个年代，人们耗费数十载建立了他们的商业王国。作为资本密集型企业，它们一般需要几年的时间来创造足够绚丽的业绩以达到银行和投资者的要求。假如这些人成功地卖掉他们的企业，他们很可能已经年近花甲了，而这也是当时美国男性的平均寿命。因此，这是自然现象，没有任何奇迹可言。

今天，年轻人都是凭着少量资金创业。成功了，资金源自然而然会找上门来。不过，他们对多数创业过程都缺乏耐心，往往要求最多在 10 年内获得回报。此外，科技的日新月异让

每个投资者都小心翼翼地避免在某个项目上逗留太久。不可否认，成功的案例确实存在，比如，某些企业发展壮大，最后成功被大集团高价收购或经营良好得以传承至下一代。然而，这些成功例子会让年轻创业者变得急功近利，让那些需要更长时间才可获得成功的人感到沮丧。更为糟糕的是，这会导致拥有伟大想法的人们匆促行动从而毁掉伟大的机遇。

话虽如此，但对拖延的不容忍也不见得全是坏事。今天能做的事情为何要等到明天呢？这个问题的答案因年代不同而有所不同，理解这一点很关键。

冲动难以获得成功

今天冲动的年轻人很难获得最后的成功，技术推动了这种态度的产生。在我的课堂上，我向学生展示了一张现代电视遥控器的图片，上面有一个“应君之命”的按钮。我向学生们解释说，在我的那个年代，这个按钮是“应君所求”，而不是“应君之命”。

科技革命影响深远

20 世纪 70 年代中旬至今，我们见证了一场前所未有的革

命——科技革命，这场革命堪称史上最伟大和影响最广。当然，我们可以比较和争论印刷出版、汽车、飞机和医学发展所带来的影响。不过，仅仅在几十年的时间里，计算机和互联网、DNA 螺旋、细胞信息传输、空间和卫星科技就给人们带来了巨大的影响，而其他的发现和发明则花费了很多个几十年。

毫无疑问，将来会出现更多令人兴奋的发现和发明，它们将会更加快速地影响社会，但毋庸置疑的是，今天的年轻人生长在一个多元化的时代，他们必须掌握多元化的技能。和以前的年代不同，将来的成功创业者必须具备多领域的知识和技能，比如 IT 和医学、物理和基因、电子和营销。

同时，年轻人可能对自己的将来存在疑虑。他们总是听说在过去的年代每个人都希望自己比父母取得更大的成就和过上更好的生活，但是他们这一代可能做不到这一点。而本书会讨论一些难点，这些难点会使这些年轻读者更为困惑，甚至会误导他们的父母和祖父母。

创业和家族企业，似是而非的命题

毫无疑问，创业正变得越来越重要。创业给部分企业家带来了巨大的财富，而他们的独特创意、冒险精神和商业敏锐性，则为这个国家创造了相当大一部分的 GDP。在他们为成功而奋斗的同时，我们人人都可以从中受益。本书旨在帮助那些选择了通过创业来控制自己命运的人。

家族企业仍然要面对“富不过三代”的困境。婴儿潮一代在其第二代和第三代出生后走到了退休或生老病死的阶段，这迫使他们必须做出传承或者套现的决定。除非他们预先对这些即将发生的情形做好了准备并仔细分析和做出明智抉择，否则很可能他们中有很多人会让自己家族的财富缩水甚至消失。

利益攸关，不得不重视。那些不能创新的人注定会成为以下两句话的命中者。

◆ “最伤心的话语，就是那句：我本来可以……”

◆ “我本可以成为一个上进的人，我本可以当个有脸面的人物，而不是像现在这样当个小混混。”

我希望本书能唤醒企业家和家族商人，让他们站起来面对挑战，指引他们去思考和敦促他们做好准备，引导他们去寻求帮助，并教导他们如何通过不断创新来获取成功。

简介

改变是生命的法则，而那些只懂得留恋过去或驻足现在的人注定会错失未来。

人生的最终目标是飞黄腾达、功成名就。一个人若要成功，首先要生存。达尔文的“适者生存”法则意味着力量和技能。在商业竞技场上，“适者生存”一般指的是权力和资源（最好的人力资源和最多的财政资源）。然而，事实上，在商业领域中，“适者”可能会缺少权力和资源。那么，是什么让他们生存下来的呢？商人从达尔文身上学到了什么？还有哪些是达尔文可以教给商人的？

变色龙的个子小，速度虽快但不足以与比它大的肉食动物相提并论，在直接冲突中难以取胜。然而，它却从后恐龙时代生存至今。变色龙能生存如此之久，原因在于它拥有改变肤色的能力，因此不论遇到什么环境变化，它都能做出改变并适

应，变色龙看起来是以改变求生存的典范。

这就是本书的主题所在。商人，不论是初创业者、企业家、管理者还是家族企业掌舵人，都必须向变色龙学习。他们必须明白，要生存和成功，就需要不断改变自己及其企业。

改变自己，向上爬或者向前走

我们不能指望一名员工只为一位雇主工作，在忠心耿耿地工作几十年后获得一只金手表作为嘉奖。把雇主和雇员绑在一起，要求他们必须忠于彼此的契约，这种做法早已过时。如今，这份契约充斥着帮雇主逃脱责任的条款以及一些让雇员承担责任的条款。在经济萧条时期，一名员工极有可能得到的回报是一张解雇通知书。就算在经济稳定的时期，你也有可能被解雇。

不过，这些不确定性也有其积极的一面。在接受了没有任何工作是铁饭碗的事实后，你就可以轻装上阵了。显而易见，滞留不前得不到任何好处。但是，假如你决定了要走，你就必须做好准备。职业转变很刺激，但在刚开始时并不愉快，就像

习惯了洗热水澡——熟悉（虽然有点枯燥）的日常工作和定期的领取的工资——之后却要洗冷水澡。

改变可以是你做的事情，而并不仅仅是你做事的地方。在我们从工业时代逐步走进信息时代的同时，失业数据显示有必要提升人们的各项技能。阿尔文·托夫勒说过：“21 世纪的文盲不是指那些没有读写能力的人，而是指那些不会学习、不会有选择性地学习，以及再充实自己人。”

如何去实现你的目标？要学会自我升级。通过适当的自我升级，你会充满信心地做出巨大的改变。这很合理，因为如果你知道自己已做好准备并且能够按照计划冒着一定的风险走进一个未知的领域，那么你会更乐于去这么做。

有些人是在一个充满限制性假设的环境中长大的。父母，甚至是恨不得给孩子最好的东西的慈父爱母，都在潜移默化中让他们的孩子感受到了种种限制。对于某些人，这种影响会持续一辈子，但这是没必要的。假如你生活在这种限制状况中，你可以选择要么继续下去；要么改变自我，成为一个更有活力的人。

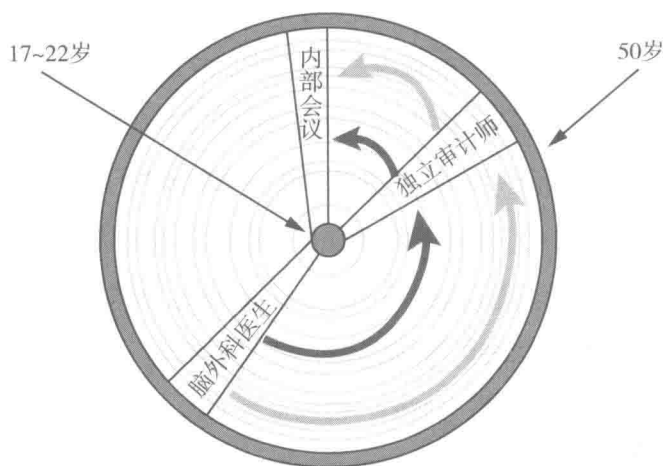
但你已不再年轻。你会问：“现在我可以改变什么？”

一般来说，人们都是在 17 ~ 22 岁期间做出他们的职业抉

择。当然，有些人很早就做出了决定，而另一些人则要晚得多。有比你想象中更多的人甚至从没有做出过任何决定而只是随波逐流地选择了正在做着的事情。

“人生之环” 原理

大的改变，比如从独立审计师转型为脑外科医生，会随着年龄的增长而变得难以实现。下图展现了这个原理。



在上图中，环数越多（由里到外，下同），意味着职业年龄越长。你走得离中心（中心指的是17岁的青少年至22岁的年轻人阶段）越远，你必须穿过越长的距离来改变你的职业。

因此，一个人的年龄越大，成功实现职业转变的可能性就越小，笔者称之为“‘人生之环’原理”。

这很有可能是因为雇主更喜欢聘用年轻的应聘者，所以他们（指年纪偏大者）会丧失学习的机会，包括获得职业（在职）培训的机会。雇主认为，聘请年轻的应聘者让他们有望在培训员工上的投资得到更长的分摊周期。此外，雇主更喜欢年轻的应聘者还出于其他原因，例如年轻的应聘者一般对社交媒体更加熟悉和应用自如。

如果雇主仅仅是为了得到更长的分摊周期而这么做的话，那么他们就错了。我们都知道，Y一代和千禧一代对职业规划的想法与年纪偏大者不同，他们期望拥有多份工作。他们并不觉得自己受惠于培训他们的雇主，反而认为在职培训是提升技能或改变技能组合的机会，可以为下一份工作做准备。他们并不觉得这是悔约，反而认为他们已给雇主奉献了他们的价值。

很多人从一个职业转到另一个职业。这种跳跃范围很广。有些职业的转变涉及巨大的根本性的改变，比如从一个独立审计师转变为一名脑外科医生。这也是这类转变比较少见的原因。不过，有些职业转变的变化不大，还是从事同类工作，仅仅是从公司的独立审计师逐步转变为财务主管而已。这类转