

STARTUP
LEADER-
SHIP

创业领导力

祝杨军 著



首都师范大学出版社
CAPITAL NORMAL UNIVERSITY PRESS

STARTUP
LEADER-
SHIP

创业领导力

祝杨军 著



首都师范大学出版社
CAPITAL NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

创业领导力/祝杨军著. —北京:首都师范大学出版社,2017.12

ISBN 978-7-5656-3710-0

I. ①创… II. ①祝… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 315153 号

CHUANGYE LINGDAOLI

创业领导力

祝杨军 著

责任编辑 王兰玉

首都师范大学出版社出版发行

地 址 北京西三环北路 105 号

邮 编 100048

电 话 68418523(总编室) 68982468(发行部)

网 址 <http://cnupn.cnu.edu.cn>

印 刷 北京九州迅驰传媒文化有限公司

经 销 全国新华书店

版 次 2017 年 12 月第 1 版

印 次 2017 年 12 月第 1 次印刷

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 15.5

字 数 205 千

定 价 29.90 元

版权所有 违者必究

如有质量问题 请与出版社联系退换

目 录

引 言 未来的创业与创业的未来	1
第一章 创业领导力：内涵、模型与开发	5
第一节 创业领导力的内涵	7
一、创业领导力的概念	8
二、创业领导力研究的意义	10
第二节 SC 创业领导力模型	11
一、麦肯锡的 7S 管理模型及其启示意义	11
二、SC 创业领导力模型的定性化描述	14
三、SC 创业领导力模型的公式化表达及图像	18
四、SC 创业领导力模型的初步评价	22
第三节 创业领导力开发的原理与原则	23
一、创业领导力开发的原理	23
二、创业领导力开发的原则	23
第二章 战略定位：创业领导力提升的内在动力	27
第一节 战略定位与创业领导力	29
一、“战”、“略”与“定位”	29
二、战略定位的双重意义	32

第二节 战略定位的方法	34
一、战略定位的基本原则	34
二、战略定位的七大步骤	38
第三节 战略定位的艺术	42
一、“以位定略”与“以略定位”相结合	42
二、“底线思维”与“极限思维”相结合	44
三、“人的发展”与“物的发展”相结合	46
四、“显性宣传”与“隐性渗透”相结合	48
第三章 自我管理：创业领导力提升的基本前提	53
第一节 自我管理与创业领导力	55
一、自我管理的消极方面	55
二、自我管理的积极方面	57
第二节 自我管理的方法	59
一、自我管理的基本原则	60
二、自我管理的核心环节	62
第三节 自我管理的艺术	66
一、激发自我的正面情绪	67
二、凝聚自我的分散时间和精力	70
三、以“信仰”破除“我执”	73
四、自我监督中的“奖”与“罚”	75
第四章 结构变革：创业领导力提升的框架条件	79
第一节 结构变革与创业领导力	81
一、结构及其内在逻辑	82
二、结构与变革	85

第二节 结构变革的方法	88
一、结构变革的基本原则	88
二、结构变革“四部曲”	91
第三节 结构变革的艺术	95
一、问题倒逼变革	96
二、功能倒逼变革	98
三、“典型”示范	100
四、变革的“缓”与“急”	101
 第五章 制度构建：创业领导力提升的根本保障	 105
第一节 制度构建与创业领导力	107
一、制度的两维内涵	108
二、制度的两种类型	110
第二节 制度构建的方法	112
一、制度构建的“三个优先”	112
二、制度构建的两套程序	115
第三节 制度构建的艺术	119
一、构建主体的“放”与“收”	119
二、制度条文的“粗”与“细”	122
三、监督执行的“松”与“紧”	123
四、领导意图的“隐”与“显”	125
 第六章 人力开发：创业领导力提升的核心环节	 129
第一节 人力开发与创业领导力	131
一、“人”与“力”的复杂关联	131
二、“人”与“力”的矛盾	134
第二节 人力开发的方法	136
一、人力开发的要诀	136

二、人力开发的有效手段	139
第三节 人力开发的艺术	142
一、从“英雄”到“平民”	143
二、从“保健”到“激励”	145
三、从“使用”到“服务”	149
四、从“集权”到“授权”	152
五、从“效益”到“价值”	156
第七章 文化塑造：创业领导力提升的柔隐驱动	159
第一节 文化塑造与创业领导力	161
一、企业文化的两翼	162
二、主流文化与亚文化	165
第二节 文化塑造的方法	166
一、文化塑造的渐进性与主动性	167
二、文化塑造的三大环节	168
第三节 文化塑造的艺术	172
一、非正式渠道的“正式化”	173
二、价值共识与价值领导	176
三、学习型团队	178
四、灌输	181
结语 提升创业领导力重在“三学”	185
一、戒：提升创业领导力的前提	187
二、定：提升创业领导力的途径	188
三、慧：提升创业领导力的动能	189
附录	191
高校创业实验室的建设与探索	191

麦肯锡 7S 模型与高校创业实验室管理水平的提升	202
--------------------------	-----

参与式教学法在“创业基础”课堂中的运用	
---------------------	--

——以“商业谈判”模块教学为例	216
-----------------	-----

“四大模块”为高校创业教育打开突破口	227
--------------------	-----

参考文献	231
------	-----

后 记	235
-----	-----



引言

未来的创业与创业的未来

法国存在主义哲学家萨特指出，对于人而言，存在先于本质。动物是本质先于存在，因为动物只能依照其物种所属的尺度去生活，老鼠从出生到死亡，老鼠就是老鼠，我们不会去纠结于它究竟是一只什么样的老鼠，或者它将来可能成为一只什么样的老鼠。人则不同，人一方面按照各类物种所属的尺度去生活，即人有与生俱来的自然特性；另一方面，人有人的尺度，人还必须作为人、成为人，人有超越自然特性的人性，即自由。因此，人出生以后，不仅要作为自然界的成员，按照自然规律生存；还要利用自然，为实现自己的目的服务。形成目的观念并选择实现目的的路径是人的自由所独有，这意味着人具有无限的可能性，意味着人需要对自己的选择负责。人究竟会成为什么样的人，完全是一个悬而未决的问题。

在人的一生之中，可以选择的东西太多。从生涯发展的角度而言，人可以选择接受雇用，从事稳定的职业，获得稳定的收入，充

分发挥专业特长，不断地为职位晋升而努力；也可以选择自主创业，自由而有创造性地追随内心，自己为自己打工，从零开始构建属于自己的商业帝国。但是，创业维艰，无论企业盈利还是亏损，是风平浪静还是风起云涌，创业者都必须自己面对、自己处理、自己负责。就业与创业没有孰高孰低之分，都可以做出非凡的成绩。但是，毋庸置疑，创业意味着不确定性和更高的风险，它是勇敢者的游戏。

创业首先意味着产生想法、遴选项目，有好的想法，选对了项目，才能有一个好的开始，好的开始是成功的一半。相反，想法有缺陷，项目前景不佳，投入的精力、资金越多，离目标反而可能越远。创业意味着组建团队，好的团队能够团结一心干事业，众志成城，锐不可当，不好的团队成事不足败事有余，浪费资源。创业意味着选择商业模式，好的商业模式能够帮助企业迅速盈利、加快发展，不好的商业模式可能会耗尽原始资金，造成现金链断裂，使企业陷入困境……正是基于以上判断，过去，我们一直把创业的成功与否归因于项目、团队、资金等元素，创业教育的重点自然而然地也就放在了如何产生创业想法和选择项目、如何组建和培养团队、如何获得投融资等方面。然而，在经过对五十余位或成功、或失败的创业者进行访谈后，结合国内外创业领域研究的前沿文献，我们发现，尽管项目、团队、资金等元素至关重要，但却不起根本性的作用，真正能够决定创业成败的，是运用、整合、开发这些元素的“人”。换句话说，创业成功的秘诀，归根结底，在于创业领导者。

领导学家彼得·诺斯豪斯指出，“‘有效的领导过程’是团队成

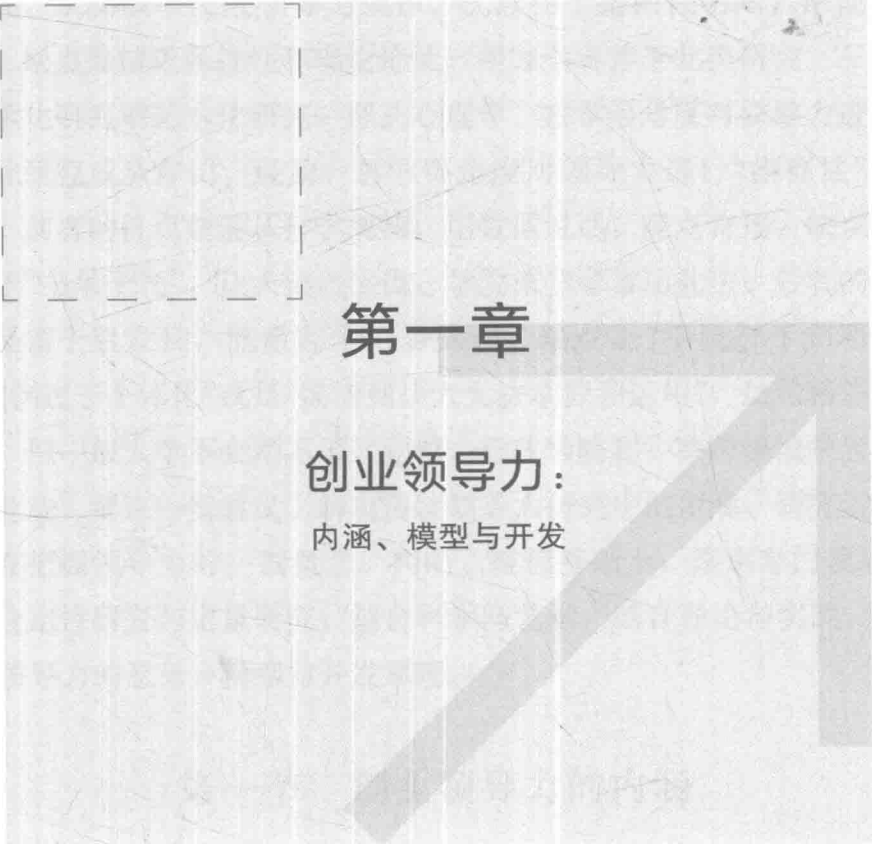
功最关键的因素。相反，无效的领导往往被看作团队失败的首要原因”^①。优秀的创业领导者站得高、看得远，他知道自己现在身在何处、想要什么、如何得到；他高度自律，富有魅力，善于自我领导，善于以身作则；他能够引领结构变革和制度构建，为组织搭建框架、制定运行规则，把企业发展引入正轨；他既懂得尊重人、关心人、激励人，又懂得服务他人、成全他人，从而能得到贵人相助、团队效忠；他会用文化感染人、潜移默化地影响人，对内团结和睦，对外意气风发。优秀的创业领导者不仅是一流的管理者，更是企业的精神领袖。简言之，只要有一流的创业领导者，创业就一定能够获得成功，这已经成为投资人的共识。随着人工智能、大数据和其他新技术的发展，未来的创业项目遴选、团队管理和投融资等机制将更加科学化、数字化，程序性的工作将被机器取代。企业决策系统和决策技术的发展便是典范。但是，人的因素，尤其是领导者，不仅无法被取代，还将发挥更加重要的作用。机器永远不可能有愿景，永远不可能用冰冷的心去激励、温暖团队。在面对高度不确定性和复杂性的未来时，机器会无所适从。未来的创业，将会是创业领导者之间的巅峰对决，成功与否将越来越取决于创业领导力。

当发达国家已经意识到创业领导力的重要性，并陆续开展研究时，国内对创业领导力的关注却严重不足：不仅没有系统研究，甚至都很少被提及。好在国外在创业领导力领域的研究起步同样很晚，目前已有成果还不足以满足现实创业实践的需要，指导意义非

^① [美]彼得·诺斯豪斯. 领导学. 吴爱明, 陈爱明, 陈晓明译. 北京: 中国人民大学出版社, 2012: 161.

常有限，国内创业领导力研究不仅能迎头赶上，在“大众创业、万众创新”的时代背景下，甚至还能实现某种程度的超越。未来的创业重在创业领导力，创业的未来重在开发创业领导力。没有卓越的创业领导力，就不可能有一流的企业家。现在不开发创业领导力，未来就不可能有优秀的创业领导者。

本书重点关注创业领导力的内在逻辑、模型构成、科学方法和实践艺术，不指望能填补“空白”，而是希望能够以绵薄之力，抛砖引玉，推动国内创业领导力的研究。



第一章

创业领导力：
内涵、模型与开发



传统领导力研究主要有三条路向：一是总体性研究，即一般性地讨论领导力的意义、本质、构成、开发等。优点在于能够在学理上把领导力说清楚、弄明白，缺点是缺乏具体规定性和现实性，实践意义不足。中国学者惯用此法。二是案例性研究，即以案例带动学理，从实践中发现领导力规律。优点在于指向性明晰、论证生动，缺点是缺乏系统性和理论论证。西方学者善于此类研究。三是科学化研究或艺术化研究，即从心理学、数学等角度对领导力进行量化研究或从常识、经验、哲学等角度对领导力进行“模糊性”说明。前者的优点是遵从科学规律，用数据说话，观点直接，缺点是过于“书呆子气”，让人望而生畏，学院派学者常用此法；后者的优点是富于启发性，能激起学习者兴趣，缺点是“手段过于高明”、“案例过于个体化”或是“灵活到让人无法掌握和运用”，虽然精彩至极，但一般人学不会用不了，党校、行政学院和一些跨领域学者常用此法。要在一定意义上解决传统领导力研究中的困境，研究者必须在把握领导力的一般概念、判断、推理基础上，聚焦专门领域，结合定性研究与定量研究，结合科学与艺术，结合理论与实践，探讨领导力的意义、模型与开发原理。

第一节 创业领导力的内涵

创业领导力具有非常丰富的内涵，它作为一种领导力，具有一般性，符合领导力的基本规律；同时，它又是在创业领域的体现，具有特殊性，规律方面需要做出新的探索。探索创业领导力的概念，明确其研究意义，是展开进一步研究的前提性条件。

一、创业领导力的概念

戴夫·拉姆齐在《创业领导力》一书中，开宗明义地指出，“翻开《韦氏大词典》，我们可以看到‘领导者’一词的解释是这样的：‘管理、领导，并激励他人的人。’‘创业者’一词的解释是：‘在投资项目中组织、经营，并承担风险的人。’‘创业者’一词的英文原文是 entrepreneur，该词来源于法语词 entreprendre，意思就是：‘承担风险的人’。因此从我们的角度出发，可将‘创业领导力’定义为：‘使投资项目发展并能够赚取利润的领导过程。’”^①德里克·利多在另一本名为《创业领导力》的书中，则认为创业者是指“开创业务，并在创业后领导业务的人”^②，“创业领导力广泛适用于任何类型的公司和创业者，能够帮助每个有激情的创业者将他们的想法转化成有形、持续的实体”^③。拉姆齐和利多关于创业者、创业领导力的理解虽然均有合理性，但是在他们眼中，创业领导力其实就是创业者的领导能力，这就落入了传统领导学的窠臼之中。实际上，创业者的领导能力与创业领导力并不完全相同，从现代领导学的观点来看，创业领导力有许多“新”意。

在中文中，创业领导力是由“创业”与“领导力”构成的复合词。“领导力”是核心词，体现了创业领导力的“质”。按照现代领导学的说法，“下面这些因素被认为是领导中非常重要的：（1）领导是一个过程；

① [美]戴夫·拉姆齐，创业领导力，高艳东译，北京：科学出版社，2012：5.

② [美]德里克·利多，创业领导力，龚阿玲译，北京：中国人民大学出版社，2017：6.

③ [美]德里克·利多，创业领导力，龚阿玲译，北京：中国人民大学出版社，2017：10.

(2)领导需要有影响力；(3)领导在团队中发生；(4)领导需要共同目标”。^① 领导即是领导者在一定的情境下，通过职位权力和非职位权力对追随者加诸影响以实现领导目标的过程，领导力即是影响力。“创业”是限定词，既限制了领导力的运用层次和范围，又是对一般领导力具体规定性的说明，是创业领导力的“量”。创业概念包括广义和狭义两个层次。其中，广义的创业是指开创一项事业，包括创办企业、开启一项事业、承接项目或是在某一领域攻关等；狭义的创业仅仅指创办企业。创业领导力中的“创业”，是指狭义的创业。从领导力的角度看，创业就是指凭借创业者的影响力激励凝聚团队、凭借创业团队的影响力获得顾客，从而销售产品和服务取得经济效益和社会效益的过程。因此，创业领导力可以定义为初创企业中领导者的影响力。

创业领导力不同于创业领导者的能力。创业领导者的能力是单向的，即创业领导者对追随者运用权力进行约束、管理、激励等方面的能力。创业领导者的能力一旦拥有，就不会失去。比如创业领导者善于运用决策树法进行决策，决策树法作为工具被创业领导者习得之后，便成为创业领导者的能力，无论何时何地，创业领导者都可以运用此能力。创业领导力的本质是“力”，就像物理学中的“力”一样，具有作用与反作用的特征，是双向的。不仅创业领导者能够对追随者施加影响，追随者同样能够影响领导者。尽管一般而言，领导者的影响力往往大于追随者的影响力。追随者对领导者的影响力属于次要矛盾或者矛盾的次要方面，但这种影响力毕竟是真实存在的，在一定条件下，有可能会变成主要矛盾或矛盾的主要方面。创业领导力研究的其实就是创业领

① [美]彼得·诺斯豪斯，领导学，吴爱明，陈爱明，陈晓明译，北京：中国人民大学出版社，2012：2。