

2018年5月

CREDIT SUISSE
瑞信

汇聚企业家思维



序言

企业家推动世界不断进步。从学术及科技到医药、金融、艺术乃至整个社会，开辟新的发展途径需要某种特定的思维模式。每天，在全球的每个角落，数百万好奇的头脑在勇敢挑战现状，帮助寻找新的解决方案。这些人是自己的“北极星”，他们将为下一代创造更加美好的未来。

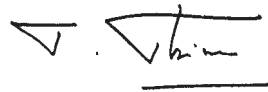
瑞信由一名成功企业家创办，自 1856 年创立以来始终秉承企业家精神。这种精神如今依旧是我们企业文化的精髓。

我们每天都在和世界各地的企业家通力合作，协助他们创立企业、提供融资、发展壮大、寻找合作伙伴并满足他们的众多需求。曾几何时，我们也自问—是什么界定了他们的思维模式？是什么在背后推动他们孜孜不倦，精益求精？为此，我们联手普索莫里 (Ipsos MORI) 和彭博社 (Bloomberg Media)，分析并研究拥有不同行业背景的 300 多名成功商业领袖的企业家思维。

我们深入剖析他们的激励动因和个人驱动因素，并挖掘出一系列共通行行为和特征。在这一过程中，我们打破了“只有少数人能成为企业家”的神话—事实上，拥有企业家思维的人有时会出现最出人意料场景中。

我们收集到的资料将企业家精神归结为最纯粹的本质。这些结论生动诠释了企业家思维的内在运作模式，并揭示出将这些改变时代的人物提升到一个新高度的背后动因。

相较以往，如今这一思维模式更能让我们与众不同，创造真正的积极变化。希望本报告能为您带来些许启迪。



谭天忠 (Tidjane Thiam)
瑞信集团首席执行官

目录

引言	04
研究方法	05
研究综述	06
激发远大抱负—企业家思维	07
自证预言—企业家性格	09
始终激情饱满—企业家特征	13
精益求精—企业家思维本质	19
结论	25
附录	27

引言

谁是企业成功的幕后功臣？是什么让他们富有激情，充满活力，原因何在？我们所说的企业家思维究竟是什么？更深入了解企业家思维能够给我们怎样的启迪？

市面上揭示财富积累或商业成功“秘密”的文章比比皆是，亦不乏对企业家和企业家精神的报道和学术故事。许多文章专注于轶闻趣事，通常夹杂着事后理性化。另一些文章则在描述个人发展历程中深入剖析商业决策和成就。

然而，很少有文章专注于分析成功人士的思维理念。是什么个人驱动因素帮助他们取得成功？这些因素是否具有共通？通过对此深入了解，能否以此为鉴反思我们自身的商业驱动因素？

为回答上述具有挑战性的问题，我们专门开展了一项全球研究调查，深入剖析创业型超高净值商界领袖的心理和动因，藉此更好地理解企业家的思维理念。

我们统一使用“商界领袖”一词或“企业家精神”等类似术语指代本研究中访谈调查人士所

承担的三大商业角色：企业家（工商业主）、机构投资者和组织机构中的首席商界高管领袖。

我们首先通过评估了解作为“企业家”对于这些人意味着什么，而后深入剖析企业家共通特征。最后，我们深入到最深刻的层面：推动企业家行为的根本因素是什么—他们所做一切的核心“本质”是什么？

本白皮书旨在更好地理解这个活跃但常被误解的群体。我们希望本书能够引起读者的自我反思，鼓舞和启发当今商界的许多新兴企业家。

我们还相信，本书也能帮助那些从未将自身视为企业家的人士。他们可能会从我们的发现中惊讶地看到自身的特质，或者他们可能因发现到自身的不同之处而欣慰。至少，他们能更好地了解周围一些人的行为驱动因素。

研究方法

具有企业家精神的商界领袖遍布于全球各个行业，在研究中，我们与九个不同市场的超高净值商界领袖进行了沟通交流。¹

普索莫里 (Ipsos MORI) 在2017年和2018年初展开过相关课题的研究。定性框架分析主要在2017年下半年完成。定性研究依照个人流动资产和过往企业家行为筛选参与者。定量研究在2018年一季度完成。

独具特色的强大心理研究方法

- 框架：本研究采用普索莫里 (Ipsos MORI) 自有的、经验证的 Censydiam 框架，通过深入分析八种人类共同性动因，理解最深层的企业家思维。Censydiam 模型研究法旨在规避人们在调查和标准访谈中可获得的既定答案，采用心理投射技术，试图透过公众面具，洞察行为的内在动因。
- 第1步：通过城市大学 Peter Ayton 教授的综合学术文献检视来评估企业家和拥有大量财富的人士的心理分析学术证据

- 第2步：与美洲、亚洲和欧洲九个市场中拥有企业家思维的超高净值商界领袖开展 45 场面对面访谈（每场 60 分钟）
- 第3步：对全球符号学专家团队完成的定性访谈记录进行话语分析，确定更深层次的动因和文化模式
- 第4步：针对上述九个市场中 300 多名拥有企业家思维的超高净值商界领袖、工商业主和投资者开展定量研究

¹ 更多信息请参阅附录。

研究综述

虽然企业家思维已有定势，但企业家思维并非企业家独有。事实上，遍布于各个行业的许多商界领袖都展现出许多相同的特质。

企业家思维是不同成功类型的商界领袖拥有的共通，所有这些商界领袖都在各自领域不断进取，塑造价值，创造财富。

企业家思维独一无二，需要深入剖析。公众对于企业家思维的认知显现于企业家性格之中(开诚布公、职业道德、坚韧不拔、充满自信、通晓人情世故)，所有这些特质都在他们的商业行为处事中发挥了重大作用。

深入研究后我们发现，五大核心特质对企业家行为影响重大：对工作满怀热情，勇于面对挑战；好奇心永无止境；能坦然接受失败并汲取教训；能控制风险；必要时愿意挑战现状，以发现掘机会或者更佳的方式。

不过，企业家思维的真正源动力是什么？是什么在真正激励企业家？在最深刻的层面，企业家源动力并不局限于财富积累。企业家思维的本质可以阐述为“孜孜不倦，精益求精”。这一思维本质超越了市场、语言、商业领域和文化。

企业家思维富有无限活力，源源不断，职业生涯乃至个人生活均能够并应当尽善尽美的信念驱使他们万事“精益求精”。其实这并不是要胜过他人，而是永远不安现状，锐意进取。这也在部分程度上诠释了他们的企业和社会变革意愿。

以上是本研究中所有商界领袖的共通本质，但背后的动因远不止一个，我们将在下文中揭示六大动因。

激发远大抱负—— 企业家思维

商业成功背后的因素究竟是什么？抛开众多影响企业的内外部因素，企业领导和员工的企业家思维是成功必不可少的要素。

核心理念

成为“企业家”往往使人产生比其字面意思更纯粹或更极端的联想。例如冒险、拥有宏伟志向、个人主义、打破成规、投入自有资本并承担风险、极具创造力或创新性。“企业家”一词更像是一种身份，而非中性的个体行为集合。只有少数受访者很认同自己是企业家，尽管他们全都是工商业主。

拥有企业家精神在受访者中引起强烈共鸣，并与一种心态和一系列行为挂钩，包括：成功领导他人、经常在涉及他人的更大范围中取得成果、管理风险和长远思考、勇于挑战现状等等。这些比创立企业本身更加宽泛。这种更广义的概念化总结是企业家思维的闪光点，它能帮助我们揭示商业成功的基本驱动因素。

将我们的研究完全集中在自主创业的企业家身上、并以此作为衡量成功标准并非难事，因为这些企业家更易识别。事实上，许多特征和习惯是成功的企业领导者和传统管理者所共有的共通。

我们的研究证实，虽然许多在众多组织机构中积极进取、勇于创新商界领袖或许不认为自己是典型意义上的企业家，但他们的思考方式和决策行为都清晰展现出企业家精神。

我们所谓的“企业家思维”是指推动企业家和其他类型的成功商界领袖背后的引擎。

不仅局限于企业家

从面对面访谈中我们了解到，那些认为自身是“企业家”的人士通常自主创业、开发出新产品或服务、或者拥有成功的创业史。大部分情况下，企业家被视为创新型创业者，在自身个性之外还拥有一些特质。这种企业家形象代表一种最纯粹的形式，追求自由和独立并拥有挑战现状的行动派人士。在我们的研究中，那些认同自身是企业家的人士往往使用“愿景、自由、创造力、打破陈规”等类似措辞

“需要有宏大的愿景或梦想，但同时也要付诸行动。有很多人成天做梦，但不会付诸行动去实现梦想。我会躬行实践”
— 香港

我们研究中的许多受访者都认为自己和“典型”企业家有一定差距。那些并非企业所有者或创始人、但在机构工作的人更有可能自我定位为“具有企业家精神”。他们很快指出，他们在成熟的公司工作，因此需要认识到自身角色的限制。相比典型的企业家，他们声称更喜欢可控的变革和更低的风险。他们将自己视为领导者或管理者，因为他们只能通过与他人或团队合作才能实现共同的目标成果。他们觉得自身对企业的控制力不如“真正的企业家”。对董事会和股东的责任是他们并非企业家的理由，因为他们代表其他人工作，并且自有资金并未面临风险；因此，他们的个人投入比企业家少得多。最后，许多受访者提到了诸如挑战现状、创新、差异化思维和谨慎处理风险等方面是成为企业家的根本所在。

“我发现了一些截然不同的待人接物、精益求精方式。”
— 英国

在组织机构中工作的许多商界领袖都在创造价值、颠覆现状、充满激情，与他人合作并取得了显著成功。企业家思维凝聚了不同类型的商业角色。

“
企业家思维是推动企业家和其他类型的成功商界领袖背后的引擎。”

自证预言—— 企业家性格

具有企业家思维的商界领袖给人的第一印象是他们极具个人魅力。这些表面特征构成了企业家思维的基本要素，能够有效地与他人和外界接触互动、鼓励高效完成工作、同时也促进形成了灵活开放的未来前景。

核心理念

学术研究证明了企业家性格的存在。这些特征体现于乐于接纳新思想、工作和规划中的认真态度以及外向型性格上。他们往往情绪稳定，处理压力得当；并且不会人云亦云，勇于挑战现状，例如给社会带来变革。

我们的研究印证了一些学术研究发现，更与具有企业家思维的商界领袖息息相关。

企业家思维的基本构成要素是较高的自信心和自我效能。具有企业家思维的商界领袖普遍具有的高度个人价值感（自信心）和能够圆满完成特定任务的信念（自我效能）。

具有企业家思维的商业领袖还拥有较高的情商和社交商，能够很好地了解自己与他人。这一特征是他们建立强大商业关系进而走向成功的关键。

“
企业家往往创新而好奇，愿意接纳新事物和体验，由此体现出他们强烈的求知欲、创造力以及对新奇性和多样性的偏好。

企业家性格

性格是人们最初向外界展现自我的窗口。那么我们自然想问问：企业家性格是否存在？

对中小企业家（即工商业东主）的学术研究的确表明，沿“五大”性格维度的特定企业家性格类型的确存在²。这项研究显示，企业家往往创新而好奇，愿意接纳新事物和体验，由此体现了他们强大的求知欲、创造力以及对新奇性和多样性的偏好。

他们还往往在规划、纪律和成就导向方面表现出高效而有条不紊的性格。他们很可能性格外向且精力充沛。性格特征具体包括：充满活力、情绪乐观、有魄力、社交能力以及他人在场时倾向于寻求刺激。

企业家性格具有挑战性和分离性，这或许并不令人惊讶。这意味着他们可能缺乏信任感、具有敌对和怀疑心态、善于分析和竞争。最后，他们可能会妥善处理压力。他们

的安全感和自信心很强，情绪稳定，不易受负面情绪影响。

这些性格特质对商界创业领袖的作用不言而喻。企业家性格在商业环境中如鱼得水：对于体验和想法持开放态度；目光长远，但脚踏实地地完成工作；乐于与人交往，构建人脉网络；建立关系并表达影响力；拥有独立的批判性思维挑战他人；创造新的途径并始终坚持自身理想，实现社会和商界变革；凭借自身的安全感妥善处理压力，并从容应对高压环境。

“

在我的工作中，当公司陷入危机时，会有人來找我。我特别喜欢这种感觉，因为这需要领导力。绝对不能丧失理智，或者惊慌失措。我乐在其中：我愿意成为危机管理者。

— 瑞士

² Zhao, H., Seibert, S. E., & Lumpkin, G. T. (2010); Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006).

性格：情商和社交商

我们采访过的商界领袖都有较高的情商（识别和管理自己和他人情感的能力）和社交商（能够有效地与他人互动并融入其中）。

这些情感和社交能力有助于商界领袖建立较高的社会资本、树立良好的声誉、扩大他们的人脉，并有机会认识风险投资机构和潜在客户。建立良好的第一印象能力、准确了解他人、具有说服力和适应各种社交场合等特定社交技能都会影响与他人互动的最终结果。

举例来说，商界领袖往往在业内有很强的人脉，并在意他们的声誉和价值。大多数人都把信任、诚实和透明度作为重要的指导价值观。这些价值观有助于他们凭借可靠的声誉更好地经商，他们也更愿意和拥有共同价值观的人合作。

“与合作伙伴建立良好的关系是非常必要的，良好的合作团队是友谊产生的源泉。

—意大利

拥有企业家思维的人会认识到，实现他们的目标需要与他人合作。他们通常会提出创造“双赢”局面。另一些人则会更进一步，谈论员工和同事的福利与幸福感。首先要不断评

估，而后是尽早解决问题，始终保持员工积极性。举例来说，大部分受访者(82%)认为自己具有协作能力，并认为这一能力是商业成功的关键。在我们面对面的讨论中，许多受访者声称有意识地构建拥有互补性优势技能的团队，避免同质化，但同时也确保团队可以弥补他们自身的弱点。

“商业成功完全取决于人，需要和不同类型的人合作。人际关系决定了整场商业赛。

—美国

性格：自信心和自我效能

与传统印象里过度自信和不懂得反思的商界领袖的固有成见不同，拥有企业家思维的人对自身的优势和劣势非常清醒：86%的受访者告诉我们，他们认为他们的自我意识很强（和充满激情一并提起），81%的人认为，清楚自我认知对于其商业成功非常重要。

具有企业家精神的商界领袖在个人投射和风格上都是实用主义者。在谈话时，他们会强调自己是个“普通人”。例如，如果速度更快，他们可以乘坐公共交通工具，而不是出租车或汽车；他们闲暇时会为家人和朋友做饭；如果他们喜欢，他们会去电影院看电影。实

具有以下各项特征的受访者占比



基数为332人。问题1. 您认为这些词语描述您的准确程度如何？
(10分代表完全同意，0分代表完全不同意)。同意：7-10分

82 %

认为自身协作性强

86 %

认为自身自我意识强

际上，有些人提到要警惕不应沉湎于他们的成功和自负，始终要脚踏实地。

“

如今人们敬佩和欣赏的是那些做某些事非常出色，使他人取得成功，并帮助他人成为更好的自己的人。

—印度

虽然他们是实用主义者，但这些商界领袖仍对自己充满信心并对自己实现成果的能力充满信心。他们以自信但积极友好的方式参与对话。大多数人都提到他们总是有强大的自信心，或者这一意识是在童年时父母和师长灌输的。

“

我只会牢牢把握机会，从不自我质疑。我只是相信我能做到……我想这是一种自信。诚然，我感觉挑战不会成为阻碍，而是需要解决的问题。

—瑞士

许多受访者都很快提到，他们的成功和财富创造并非一蹴而就。他们认为是自己长期努力的成果，是成功的根本原因。过度自信很危险，许多人凭借技能和长期积累的成功树

立信心（并非单纯的盲目自信）。这一经历有助于树立和维持信心：如果他们在过去成功过，他们未来也很有可能成功。

另一个值得注意的观点是，当企业领导者试图解释他们成功的原因时，经常会在他们的叙述中省略这些原因。他们不谈商业战略或投资，而倾向于说成功没有“秘诀”，需要专注目标、持之以恒地辛勤工作。

“

我认为，作为企业家，最终成功时会伤痕累累。

—瑞士

面对困难坚韧不拔和持之以恒是在谈及企业家思维时经常提到的话题。他们会为身经百战并经受住严峻考验而倍感自豪。拥有企业家思维的人不会轻言放弃，各种通常是负面的经历是他们汲取力量的源泉。使他们进一步增强自信心和自我效能。

“

甜蜜过后是痛苦。感觉就像是在不断挣扎，并且毫无进展，接下来通常会面对接连不断的问题。感觉又像是从消防水带中喝水，努力喝水的同时会感到窒息，因为取得成功需要做太多的事情。

—英国

始终激情饱满—— 企业家特征

虽然性格能让创业型商界领袖走的更远，但要保持成功需要始终如一的思维和行为模式。通过深入探究企业家思维，我们发现了一套商界领袖共有的基本思维特征。

核心理念

激情是成为企业家的关键，因为激情有助于维持长期努力、应对挑战、并接纳变革。

拥有跨学科跨领域的深度好奇心探寻全世界，并不仅仅局限于商业问题。

若要取得成功，拥有企业家思维的人必须谨慎管理风险，合理权衡风险与回报，并采取审慎的行动。

企业家思维不会因害怕失败而阻碍行动，但会将失败视为一种学习机会。

挑战现状和驱动社会变革自然而然进入企业家思维，并成为一种深层次需要。

这些特征反复出现，并在商界领袖的成功故事、说话或思考生活和事业的方式，他们认为重要或不重要的事，以及他们对于思维特征自我分类中体现出来。

激情饱满

企业家思维的另一个明显特征是对工作乃至全世界充满激情。这种激情不是鲁莽或享乐主义的情感，而是一种可观的强大能力，更准确的理解是企业家精神的一种主要驱动力，而不是一种常规的情感。

许多商界领袖都指出，商界竞争激烈，因此需要有一种充满激情的参与（或者有些人使用诸如奉献或痴迷等措辞）才能获得优势。激情是挑战现状、推动变革、达成共识、鼓舞和激励他人、以及长期充满活力并聚焦目标的关键所在。

激情渗透到商界领袖所做的一切；86%的受访者告诉我们，他们认为自己激情饱满，这首先与“自我意识”等同。同样比例的人也认为充满激情对商业成功至关重要。

“

（激情）是血管中流淌的血液……所做一切皆因激情所致，别无其他缘由。在面临众多失败挫折时，没有激情什么也无法做成。

—印度

然而，激情究竟什么？我们如何理解这一复杂问题？我们的研究发现，围绕激情有四大核心主题，分别是：

- 在个人风格和处事方式上精力充沛、积极向上、充满活力。这并不意味着所有企业家思维都有相同的风格，活力和热情的元素会以各种方式显现。这些创业型商界领袖经常滔滔不绝地谈及他们的思想、规划和远景，富有激情的参与感和真正的满足感溢于言表
- 热爱工作；通过长期的奉献投入取得成功。许多人很快指出了成功的长期性，这需要与他们的项目进行长时间接触，而且通常是在面临困难的情况下。这一过程需要持续的能量补给，而这能量通常就是激情
- 渴望成为特定领域的专家或博闻强识之人。许多创业型商界领袖都是细分领域的专家，他们对此津津乐道。许多人对知识和专长有着强烈的渴求，激励他们不断进取。他们总是在不断学习，并乐于解释或辩论他们所擅长的专业
- 富有激情地描述愿景并激励他人。在拥有宝贵的个人激情和能量的同时，拥有企业家思维的人还意识到，他们需要在情感和人性层面联系并激励他人。对工作的激情投入、或对未来愿景或可能性的激情描述通常被提及是说服他人和自己站在同一战线的关键要素

80 %

自我定义好奇心重

79 %

认为好奇心对商业成功非常重要

“他们被问题、难题和挑战所吸引，试图了解应对方式，同时也关注其中存在的机会。”

探寻和分析：好奇心

强烈的好奇心是企业家思维的另一个重要特征。我们的调查显示，80%具有企业家思维的商界领袖认为自己好奇心重，79%的人认为好奇心对商业成功非常重要。

这一好奇心通常超越了细分领域的商业范畴。好奇心渗透到方方面面，例如我们采访过的商界领袖对于为何成功、为何失败以及哪些可以改进深感兴趣。这种好奇心难以抑制，他们不断分析事物，哪怕与他们的业务没有直接关联。

“

你不能坐等灵感火花去碰撞你；你需要找到灵感，而我喜欢寻找的过程。我喜欢探究烟灰缸的细节以及金属是如何切割的。我研究诺曼·福斯特(Norman Foster)是如何切割围栏的。

— 瑞士

好奇心有不同的类型：

- 对新想法、趋势和应对挑战的系统化持续兴趣。跨行业兴趣和各种各样的人际网络

普遍存在。例如人际间兴趣、文化活动、社会趋势、设计和技术等等

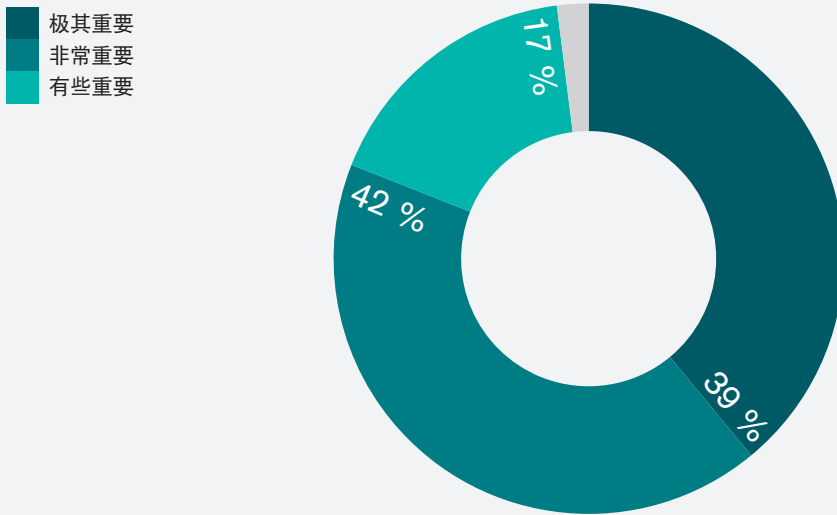
- 难以放松和抑制好奇心。商界领袖常常提到，他们难以抑制好奇心，即使是在度假时也是如此。这有时是因为他们正在思考正在面临的商业挑战，但这往往是他们周而复始不停分析事物的好奇心作用的结果
- 乐于思考，并讨论问题的解决方案，而不仅仅是问题本身。几乎毫无例外，许多商界领袖对执著于问题本身或无法达成的目标表示沮丧。他们对问题、疑问和挑战更感兴趣，并试图了解如何解决问题，以及可能存在的机遇
- 思维灵活敏捷。具有企业家思维的商界领袖对于他们为人处世方式并不过分守旧。他们会愿意从其他角度考虑，并经常提到招募与自己观点不同、能挑战自身思维的人

“

最要的因素就是我与生俱来的好奇心。

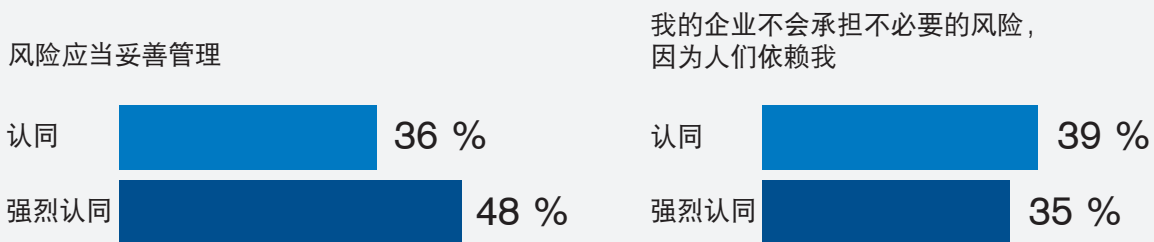
— 意大利

取得商业成功承担风险的重要性



基数为 332 人。问题 5. 您认为承担风险对于您取得商业成功的重要性有多大？

认同有关承担风险的陈述所占比例



基数为 332 人。问题 6. 对于以下关于承担商业风险的描述，请表明您在多大程度上认同/不认同。

“虽然某些人愿意接受风险带来的刺激，但在大部分情况下，企业家思维并不鲁莽行事。”

计算风险

我们采访过的商界领袖一次又一次地反复提到风险这个主题，但往往是在需要准确计算风险并正确理解风险回报的情况下。对他们而言，这不是赌博、不经思索的风险，而是关乎风险计算。我们的发现证实了有关企业家和风险承担的一些学术研究。³

在我们的调查中，98%的人认为承担风险对他们的业务成功至关重要，并且接近80%的人自认为是风险承担者。不过，认为应当谨慎管理风险的人数字也很类似(83%)。几乎四分之三(73%)的人认为他们的业务不应承担不必要的风险，因为人们依赖于他们的领导。

虽然某些人愿意接受风险带来的刺激，但在大部分情况下，企业家思维并不鲁莽行事。它在处理风险时相当谨慎。商界领袖强调，风险是成功的核心，但处理不完善的信息也会存在不确定；他们指出，需要确保长期拥有均衡的可持续的决策流程。

“

要无所畏惧，但不能愚蠢。要清楚没有降落伞就不能从桥上跳下。要确保降落伞不会失灵，但不同之处在于，你不会去见十六个降落伞制造商。给我一个能用的，我就去。

—美国

汲取失败的教训

虽然这可能有违直觉，但我们采访过具有企业家思维并且已经取得成功的商界领袖却

能够坦然接受失败。事实上，有四分之三(74%)的受访者告诉我们，他们认为从失败中学到的东西会比成功中学到的更多。

商界领袖期待失败；他们将失败视为一种学习机制，并认为对失败的不必要恐惧永远不应该成为行动的阻碍。他们非常能够坦然接受失败，但并不是乐于失败。许多人认为应尽可能避免失败，但在承担风险时面临一定程度失败是无法避免的，我们甚至应该欢迎失败的到来，因为失败能带来学习和成长的机会。

这是企业家思维的一个重要方面，因为这有利于行动。这也是一种启动业务、创新或推动变革时处理与生俱来的模糊或不确定性的策略。此外，还需要较高的信心和自我效能来应对失败，而不是将这些失败消化为负面的自我形象。

“

在不确定时不做决定很容易，因为没有后果需要面对；在不确定时做出决定更难，因为你必须承担后果。建立这种信心非常重要。

—印度

许多人认为，大多人都因恐惧失败而裹足不前。但拥有企业家思维的人却能直面失败，倾向于快速而不是慢慢失败；通过这种方式，他们能快速获得反馈，并进入下一步工作。虽然他们心中有强大的魄力涌动，但这不是傲慢或鲁莽。魄力意味着勇敢且理智的行动。鲁莽则代表缺乏思考以及一定程度的冲动。

“

我喜欢看到那些想要在公司中成长，接受挑战，并且不畏惧犯错的人时，他们令我印象深刻。

—巴西

83 %

认为应当谨慎管理风险

74 %

认为会从失败中学到更多的东西

³ MacCrimmon, K. R., Wehrung, D., & Stanbury, W. T. (1988).

勇于挑战现状

拥有企业家思维的人不畏惧挑战常规思维，藉此推动社会和商业变革。事实上，挑战现状似乎是大多数企业家津津乐道的自然冲动。许多受访者提到不仅乐于发现机会，而且从机会中获益。他们也乐于被他人视为打破常规、另辟蹊径和与众不同。

此外，不到四分之三(73%)的受访者认为自己是变革驱动因素；拥有企业家思维的人总是在努力改进事物的现状和做事的方式。事实上，绝大多数(81%)受访者认为他们能够从发现新的商业创意中获得更大的快乐。

“

人们普遍认为，媒体报道上的成功人士在乎的只是金钱。事实上，成功并不关乎金钱，而是关乎胜利；关乎好奇；关乎扩大边界，这意味着必须挑战现状。

—瑞士

有关挑战现状的共性话题包括：

- **乐观看待未来至关重要。**商界领袖认为，对未来过度悲观意味着过多关注问题和挑战，无法享受工作并且过度紧张。从这个角度来看，这是被动而不是主动行为。与之相反的是，寻找引入变革的机会需要乐观看待未来，怀着希望一切变得更好并坚信一切会变得更好的信念，与世界互动。另外，许多受访者也提到需要保持乐观态度激励自己、激励他人，真诚与他人交往。
- **内心深处想要挑战常规、打破规则、提高效率，另辟蹊径。**值得关注的是，虽然有企业家思维的人普遍乐观看待未来，但他

们仍然对平庸感到有些困惑。他们很难与那些不敦促自我、停滞不前的人交往。他们不断努力追求更好，并希望他人认同这一愿景。许多人会热情地帮助他人成为企业家。

具有的独特技能之一是识别并把握机会。许多商界领袖很难清晰阐述自身的独特优势，不过大部分人指出他们善于识别并把握机会的诀窍或能力。他们认为自己对于企业和生活拥有独特的视角，不畏惧他人看法，甚至比他人更善于分析。他们有强烈的直觉，这一技能可以帮助他们去获得成功。

“

据我所知，所有企业家都很乐观……我自己有一家公司，在经济很差的年景快速发展。我认为这一切关乎信念和保持乐观心态。

—巴西

从学术证据来看，对于成功企业家的研究表明，他们可能会以有别于他人的方式思考问题。一项研究发现，他们不太容易受到现状偏见的影响，会主动寻求信息，有动力改变现状。他们积极寻找信息，而且寻找信息的方式与众不同。他们质疑、观察、实验和融汇贯通各种想法，并与迸发创新想法的能力相结合。这与我们研究中观察到的商界领袖相吻合：他们不懈努力、积极与周边世界（和他人）互动，期待自己能带来社会和商业变革。

73 %

认为自己是变革驱动因素

81 %

认为他们能够从发现新的商业创意中获得快乐

精益求精—— 企业家思维本质

企业家思维的最终也是最基本的层面是超越表象了解真正推动企业家行为的根源。他们在努力争取什么？真正激励他们的又是什么？

核心理念

企业家思维的本质可以归结为“孜孜不倦，精益求精”。这便是他们成为企业家的根本原因。

“精益求精”有不同的动因。我们总共发现并界定了六大动因，并将深入分析三个在定性研究中获得共鸣最多的动因。这六大驱动因素分别是：

- **挑战**：感受挑战，迎接新体验，扩大极限；
- **赋能**：携手并赋能他人，共同成长；
- **知识**：学识比他人更渊博，因此受到尊重；
- **尊重**：以成功和成就赢得仰慕；
- **掌舵**：保持正确的愿景和高效率；以及
- **给予**：保证传承，给予他人

为更好地理解这一问题，我们采用普索莫里 (Ipsos MORI) 独创的 Censydiam 激励框架，帮助品牌企业连接人类基本动因。Censydiam 模型在 25 年里验证了遍布 70 多个国家人群的八大动因；这些动因解释了所有人类行为。Censydiam 采用心理学研究，通过深入分析透过公众面具，洞察行为的内在动因。

我们以 Censydiam 框架解开企业家思维的“本质”。这是“成为企业家”的人类基本需求，也是企业家思维努力争取的最深层次因素，汇聚了所有企业家思维。

尽管如此，鉴于人类的复杂性，成为企业家的原因不止一个，我们发现了六大动因（在 Censydiam 模型得出的八大动因基础之上）。这些动因都是核心本质的不同表达（我们将剖析在定性研究中获得共鸣最大的三个动因）。

孜孜不倦，精益求精

当深入研究基本人类层面时，我们发现典型的“企业家思维”并非主要受到创造财富或者打造商业帝国所驱动。这些内容无疑会出现在访谈当中，并且企业家们也往往乐在其中，但这是企业家精神极其成功的结果，而不是驱动因素。

我们发现，企业思维的本质是“孜孜不倦，精益求精”。这一本质将不同市场、不同语言或文化的不同企业家思维紧密相连。我们发

现，虽然企业家思维可以用各种不同方式诠释，但都会回归同一本质。深层次的驱动力在于不愿安于现状、拥抱未知与把握机会，直面挑战。

我们调查的商界领袖中有 86% 的受访者表现出对于商业成功永无止境的欲望。

“孜孜不倦，精益求精”对于企业家思维意味着什么？

- **孜孜不倦**的原因在于这是一种强大的动能，难以抑制。这种能量渗透到自我，跨越公共和私营部门、商界与个人生活
- **渴求**的原因在于这是一种深层次的情感，近乎于一种强迫症。
- **精益求精**的原因在于万事都可以并应当做的更好。这不仅包括理念和商业，还包括专业素养和自我修养

“一些人在市场上之所有未获得成功，是因为他们始终将自身安置于舒适区内；想成功必须摆脱这一束缚。

—意大利

“他们想做得更好，我认为他们对于实现方式有强大的愿景，并且他们希望取得显著成功，因此，我认为他们是朝着这个目标不断前行。

—英国

“企业家思维的本质在于“孜孜不倦，精益求精”，超越市场、语言或文化的边界。

86 %

表达了对于商业成功的渴求

原因在于万事精益求精

值得注意的是，不同的人被不同的需求所推动，这取决于他们自身的不同情况、前景预期、环境和自我意识。各种创业动因都是“精益求精”的不同方式或表达，满足不同的基本人类需求。基于前面介绍的Censydiam框架，我们发现了六大推动企业家思维的动因。我们在前文讨论的性格特征只是企业家思维的外层，而以下这些动因属于核心层面，是思想和行为的核心驱动因素。

六大动因之间的主要区别在于，相较联络他人而言，他们在多大程度上需要从他人中脱颖而出；或者相较控制自我而言，他们在多大程度上需要释放自我。某些人的动机可能会有很多，但大部分人通常有一到两个更强烈的动机。

就定性分析而言，挑战、知识和赋能是全球重大的三大动因，我们将对此深入探索分析。

挑战

在所有的动机中，挑战在企业家中的共鸣程度最高。这也是最普遍的共通因素，超越各种文化。这是典型的企业家思维动因，也是

企业家精神的主要能量和驱动力。这一动因贯穿了全球企业家的理念和行为。

那些以挑战为动力精益求精的人热衷于挑战自我和他人，不断进步或者另辟蹊径。

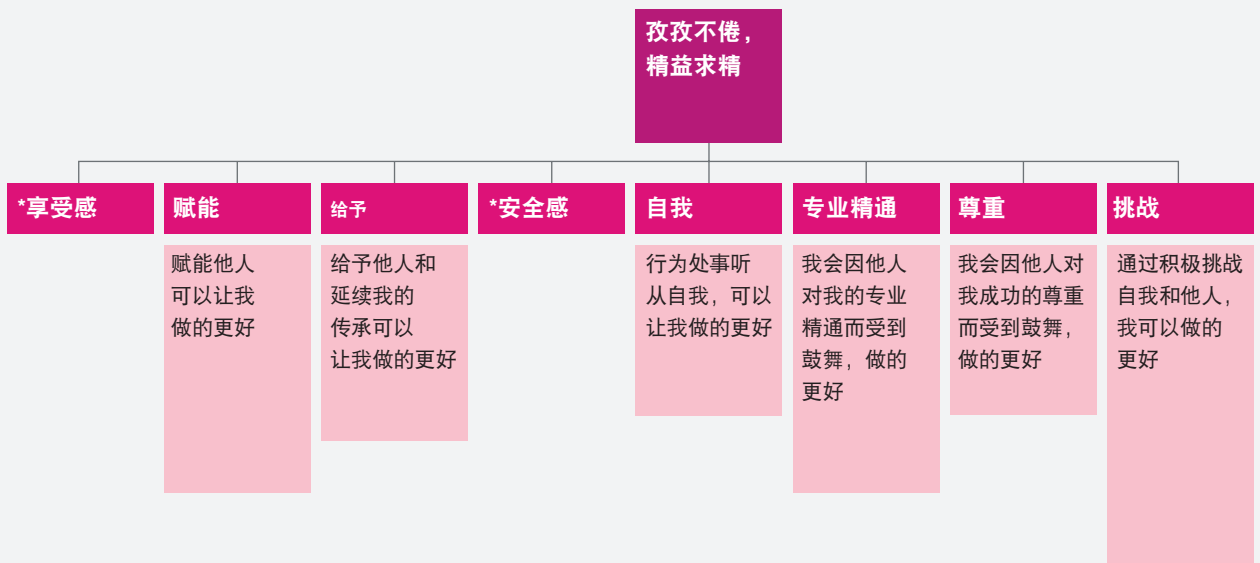
“

我们发明的任何规则都可以改变。规则是我们创造的。告诉我一种更好的方式去实现它！

—美国

对于那些心怀挑战动因的人来说，他们认为世界处处充满机遇，这意味着兴奋、进步和成长。挑战动因的主要推动力是不断扩大极限。这意味着商界领袖可以尝试新事物，并摆脱常规束缚。重要的一点是始终保持灵活性和适应性，不断进步。在新理念的启发之下，他们时常尝试扩大极限。心怀这一动因的商界领袖能最大限度地拥抱风险，这是所有企业家最大的极限。他们享受克服自身极限，了解他们能走的多远。

我们发现了六大企业家思维动因



*注：每种类别或研究中并未列示所有动因。我们并没有发现有关安全感(蓝色)或享受感(橙色)的相关证据并将逐一深入分析这六大动因

“
你需要真正走出舒适区，挑战自我。
—墨西哥

我们可以看到某些动因特质在我们调查的企业家中引起共鸣。我们了解到，许多人认为激情、好奇心和打破常规等词语可以最好地形容他们。此外，84%的受访者认为成功需要开放性和创新性的方式和解决方案。

在这种动因的驱动下，许多人都声称他们享受追随激情，去做自己真正喜欢的事。作为企业家，他们感到精力充沛、意志坚强、不可阻挡。许多人提到他们想要保持活力、积极向上、经常迸发灵感火花。

对于改变的激情也是一大主题。这种动因下的激情富有感染力；其他人会感受到这一能量并受到鼓舞。最后，从性格角度而言，积

极向上、知难而进、意志坚强、热情洋溢、意气风发、信心十足、活力充沛、勇敢坚强和勇于挑战等性格特质都是这一动因的核心要素。

挑战更侧重个人层面的探索动因，赋能他人则是另一个精益求精的动因。

赋能
在这一动因下，拥有企业家思维的人通过赋能他人并予他人合作实现更好的成果，不断激励自身精益求精。

心怀这一动因的创业型商界领袖希望赋能并激励他人团结协作，共创更好的未来和目标。主要推动力在于与他人和谐相处并赋权他人。

“
重要的一点在于为他人创造机会，向他人展示对于未来的看法，并向他人展示一系列要素，让他们找到融入其中的感觉。
—意大利

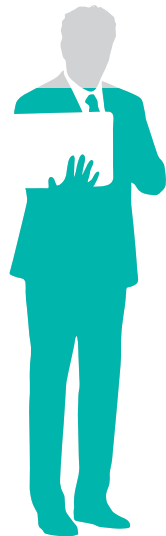
事实上，81%的受访者认为帮助他人获得商业成功对他们来说很重要，80%的人认为给他人创造机会对他们来说很重要。

因赋能而获得激励的人通常是注重回馈的年长商界领袖。这一动因信奉团队通力协作。对于拥有这种动因的商界领袖而言，在他们

“成功需要开放性和创造性的方式和解决方案”

84 %

同意 (7-10)



具有以下各项特征的受访者占比



基数为 332 人。问题 1. 您认为这些词语描述您的准确程度如何？
(10 分代表完全同意，0 分代表完全不同意)。同意：7-10 分

的职权和能力范围内帮助他人是非常重要的。他们很乐于帮助他人成为企业家，并希望确保他人感到幸福。

“我几十年的生涯都应当注重创造百万名企业家，这也是我能让祖国实现意想不到的成功的唯一方式。

—印度

虽然这种动因下缺乏等级制度，但商界领袖需要赢得他们领导团队的尊重。这种性格特征的描述包括：乐于助人、积极乐观、有同理心、平易近人、友好体贴、如沐春风或慷慨大方。

“我人生中的一大乐事便是让他人成为企业家……你需要在最初向他们伸出一点援手，因为他们需要信心走出他们深感不安的挫败世界。这样做也令我身心愉悦。

—瑞士

我们探索的最后一大动因是享受独一无二和出类拔萃的感受。

知识

在这一动因下，拥有企业家思维的人因博文广识获得他人崇拜、学识上受人尊崇，而有动力精益求精。

这些商界领袖渴望掌握他们专业领域中仅有少数人拥有的知识技能。他们的目标是凭借丰富的知识和经验赢得尊重。他们希望凭借这一特殊专长受人钦佩，并认为他们的知识和战略愿景是他们最宝贵的资产。

“

成功的度量衡不是货币，而是认可和个人满足感。

—意大利

从某种意义上说，许多心怀这一动因商界领袖都有一种智慧超群的气质。他们认为自己的秘密武器只有少数人可以解锁，并且这一特质可以让他们智慧超群。这些拥有企业家思维的人享受在学识上超越他人，或者创造独一无二的商业价值观。他们的满足感源自解决他人的棘手问题。

“对于我而言，帮助他人取得成功很重要”

81 %

同意 (7-10)



“对于我而言，为他人创造机会很重要”

80 %

同意 (7-10)



具有以下各项特征的受访者占比

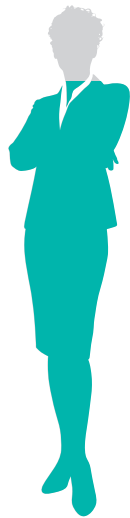


基数为 332 人。问题 1. 您认为这些词语描述您的准确程度如何？
(10 分代表完全同意，0 分代表完全不同意)。同意：7-10 分

“会因希望对其业务产生积极影响而受到鼓舞”

85 %

同意 (7-10)



在调查中，我们可以看到智慧、卓越和独一无二等因素在企业家当中引起共鸣，这些特质展现了企业家脱颖而出的需求，特别是在知识层面。另外，85% 的受访者表示他们希望对自身业务领域发挥积极影响，这可以解读为不仅需要产生影响，还需要在他们的领域发挥重要作用。

商界领袖经常以真正热情地谈论所在行业或业务。他们会津津乐道地在竞争中击败竞争对手，让他们脱颖而出。主要动力源自他们希望卓尔不群、特立独行。

知识渊博的商界领袖愿意展示他们是如何获得专长的，特别享受被业界同行认可的感觉。拥有这一动因的商业领袖在他人向其

征求意见时会深感自豪，并乐意无偿给予建议。体现“知识”动因的重要性格特征包括自豪感、智慧、优越感、成熟、挑战性、独一无二、复杂性、分析能力和娴熟技能。

“重要的是，你与众不同，你让自己脱颖而出——你会以这种方式引起他人的关注。
—墨西哥

值得注意的是，我们并没有发现两大企业家动因的有力证明：安全感和享受感。安全感是关乎放松、安宁和安全的需求；安全感在于风险、担忧和责任最小化。拥有企业家思维的人的根本动因不是在于从安全角度出发或者感觉舒适，因此安全感并未在这一群体中引起共鸣。

在 Censydiam 模型中，享受感动因是关乎放手、跟随直觉和高度兴奋（当一个人屈服于情感时）。我们采访的大部分拥有企业家思维的人都热爱工作，并致力于此，他们的基本动因“精益求精”并不是放任、冲动或鲁莽。他们更专注于动因，这也是为什么享受感不会在这一群体中引起共鸣。

结论

企业家领袖将在我们全球互联的未来发挥越来越重要的作用。挑战现状并创造新机会的能力将具有前所未有的宝贵价值。我们需要更多充满好奇、不安现状的人来承担可控风险，不惧失败勇于行动。了解成功人士的思维能帮助我们释放更大的潜能。

我们已经发现了强有力的证据支持：企业家思维的确存在，并且可以通过共同的动因和个人特征对此明确界定。撇开关于成为企业家与企业家思维意味着什么的解释，我们发现了一个永恒的核心本质——孜孜不倦，精益求精。这一本质超越了国界、社会结构和商业类型。

通过深入研究行为背后的共同特征和潜在动因，我们发现了一些将这一类人联系起来的特殊因素。这意味着，企业家思维不仅存在，而且有一些与之有关的强大特殊因素帮助商界领袖走向成功。

本文为那些希望更好地与拥有企业家思维的人建立互动关系的群体提供了宝贵启迪。我们可以从这些拥有企业家思维的人身上学到什么？我们自身有哪些特质可以从本次研究中挖掘出来？我们如何能够最好地让他人以及我们自身养成这些特质？我们如何提供让企业家思维可以更好地改变现状的环境？

我们要让代成功的商界领袖能够描述他们的宏伟愿景。他们有能力协助塑造明日的商界领袖。

希望本文可以启发更多人思考并采取行动，当我们能够更好地发挥汇聚企业家思维产生的力量时，能够造就怎样的辉煌成果？

企业家人格：
开诚布公、职业道德、坚韧不拔、辛勤工作、通晓人情世故

核心特征：
激情、好奇、坦然面对失败、控制风险、识别并把握机会

孜孜不倦，精益求精
动因包括：
挑战、给予、赋能、掌舵、尊重、知识

附录



作者简介

Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. (2008), 著有《企业家行为、机会识别和创业初衷》，刊登于《战略企业家刊物》，2(4), 317-338

Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000), 著有《企业家意识竞争模型》，刊登于《创业刊物》，15(5), 411-432

MacCrimmon, K. R., Wehrung, D., & Stanbury, W. T. (1988), 著有《承担风险》，Simon and Schuster

Wai, J. (2013), 著有《美国精英调研：认知能力、教育和性别差异》，刊登于《情报》，41, 203-211

Wai, J. (2014), 著有《全球富人和权势人群调研：教育、认知能力和性别差异》，刊登于《情报》，46, 54-72

Wai, J., & Lincoln, D. (2016), 著有《财富源泉调研：教育、认知能力、给予、人脉力量、性别、种族、领导和其他特征》，刊登于《情报》，54, 1-32

Zhao, H., Seibert, S. E., & Lumpkin, G. T. (2010), 著有《人格与企业家思想和绩效的关系：综合分析》，刊登于《管理刊物》，36(2), 381-404

Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006), 著有《五大人格维度和企业家现状分析：综合分析》，刊登于《应用心理学刊物》，91(2), 259-271

样本说明

下表列示了研究中总体样本构成。定性研究样本为45人，定量样本为332人。定性样本通过各种免费查找方法和全球招募合作伙伴建立。所有参与者最初都是通过评估有关他们的公开信息，根据他们在整个职业生涯中的企业家思维迹象进行筛选。然后根据财富、行业（为了建立良好的样本构成）和商业角色等各种标准对其进行筛选。

定量分析样本通过全球招募合作伙伴以及彭博金融终端形成。根据企业家声明协议筛选参与者，确保我们的关注点不仅在于财富，而是那些拥有企业家思维的人群。

定义

高净值

- 自由可投资资产在500-4900万美元

超高净值个人

- 自由可投资资产超过5000万美元

商界领袖

- 首席高管：首席执行官／首席财务官／首席技术官
- 负责公司在过去两年中至少有一项值得注意的创新，并能够证明拥有企业家职业生涯
- 不包括金融行业

工商业主

- 积极运营自有企业
- 财富主要来自自有企业的成功运营
- 个人财富与公司财富密切相关
- IPO后仍然持有大部分股票
- 不包括金融行业

商业投资者

- 投资或者拥有可投资资本超过5000万美元
- 非金融机构投资者；投资自有资金

CREDIT SUISSE ASIA PACIFIC

Hong Kong

Credit Suisse
International Commerce Centre
One Austin Road West
Kowloon
Hong Kong

Singapore

Credit Suisse
One Raffles Link
#05-02
Singapore 039393
Singapore

China

Credit Suisse
No. A9 Financial Street
100033 Beijing
China

Credit Suisse
8 Century Avenue
28th Floor, Pudong
Shanghai 200000
China