

内创业革命

INTRAPRENEURSHIP
REVOLUTION

蔺 雷 吴家喜 著

《第四次创业浪潮》姊妹篇

从“叛徒”到盟军
小团队撬动大转型 引爆企业家精神

徐小平 | 作序推荐

邱晓华 | 杨 斌 | 毛大庆 | 盛发强 | 赵迎光 | 吴贵生 | 联袂推荐

海尔、万科、联想、上汽、长虹、美的、三一重工、中国移动、中国电信、中国联通、大唐电信、
百度、腾讯、BAT、搜狐、小米、探路者、韩都衣舍、西贝莜面、爱尔眼科、西安光机所……正在内创业



机械工业出版社
China Machine Press

内创业革命

INTRAPRENEURSHIP
REVOLUTION

蔺 雷 吴家喜 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

内创业革命 / 蒯雷, 吴家喜著. —北京: 机械工业出版社, 2017.6

ISBN 978-7-111-57234-3

I. 内… II. ①蒯… ②吴… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 131651 号

内创业革命

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 冯小妹

责任校对: 李秋荣

印 刷: 北京天宇万达印刷有限公司

版 次: 2017 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 147mm×210mm 1/32

印 张: 7.625

书 号: ISBN 978-7-111-57234-3

定 价: 49.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

人永远是商业文明的中心，用人留人更是企业家始终面对的大命题。在自我意识觉醒的转型时代，中华大地正在悄然开启一场以人为中心的内创业革命。

- 调研十余类行业，走访近百家企业
- 寻找中国内创业群起涌现的背后力量
- 直击人才困局和组织活力的痛点、难点
- 解析内创业独特的三环生态圈
- 提出内创业落地的四类模式
- 给出降低内创业风险的五把钥匙

不仅为个人成长指明新方向，更为国企转型升级、科研院所改革、中小企业创新发展乃至中国新动能培育提供前瞻指导。

一本洞悉人性、理解变革、把握大势、启迪实践的创业力作！

谨以此书献给

正在追梦路上拼搏的内创业者
致力于转型变革的中国企业家
全球关注中国“双创”的人们



扫一扫听作者说

| 推荐序 |

INTRAPRENEURSHIP
REVOLUTION

点燃内创业荷尔蒙

真格基金创始人 徐小平

大约 15 年前，我去某地新东方分校演讲。接待我的分校校长跟我有过一次长聊。聊的主题是：新东方应该迅速进入高考补习领域，这个市场比出国留学要大得多……我记得这位校长把他的计划说得非常详细，讲得无比激动，似乎一个百亿美元的企业即将在他的手中诞生。这位校长的名字我已经忘记了，但他那燃烧着创业荷尔蒙、对未来信心百倍但又急不可耐的表情，给我留下了非常深刻的印象。

事实是，就在这位校长放飞他的“高考补习”创业幻想之时，两个北大研究生已经在海淀悄悄开始了他们的奥数补习班。而且，他们还真的做了一个百亿美元的公司。这就是那家在华尔街上市、当时叫“学而思”、现在叫“好未来”的教育培训机构。好未来潜入培训市场时，新东方已经如日中天，但此刻的好未来，成了新东方最强大的竞争对手，其股价随时可能超越新东方！

我讲这个故事，为的是记录下我人生许多未遂梦想的一声喟叹。我曾经参与创建的新东方是一个令我终生骄傲的伟大企业，但如果当时我们就实行了内部创业制度，大胆鼓励年轻教师把这些创业想法付诸实施，施以适当的制度激励，新东方毫无疑问会更加伟大。

如果……请原谅我在这里做事后诸葛亮，历史是不可以“如果”的。我在这里讲这个故事，还有一个强烈的愿望：我希望、我呼吁所有当代中国企业领袖听到这个故事，从而迅速行动起来，建立一个对你打造基业长青的百年企业至关重要的制度——企业内创业制度！

所谓企业内创业制度，就是鼓励企业内部有创业冲动、有创新想法的人，在不冒着职业生涯最大风险辞职的情况下，把这些想法付诸实施。企业提供资金、场地、资源、精神支持和最重要的股权激励，让创业者在企业的支持下、风险相对小一些的情况下开始创业。这种创业形式，既有创业企业的巨大活力，又有成功企业的安全保障。母公司和创业者之间形成一定的股权承诺，在什么阶段持有多少股份，最终给企业带来一举两得的巨大好处——内创业的项目，一般都跟母公司的“好未来”相关，做好了有可能成为母公司未来发展的战略方向；而内创业的创业者，一般都是企业内部最优秀的高管员工，通过内创业这个金手铐把他们“铐”住，母公司既可以绑定老板不想放弃的人才，又有可能占据不可预测未来的某些战略高地。可以说，内创业是中国创业创新浪潮发展到今天，下一

个巨大的机会冲击波来源。

我不知道新东方现在是否有所谓的“内创业”制度。但我知道包括我老人家在内的许多人才，由于当年的新东方并没有这样一个制度，所以在过去十几年离开新东方出来创业，创出了一个可以说令人震惊的新东方“外创业”群体。别的不说，就我和王强出来创办的真格基金，总共投了几百家公司，也成为今日新东方投资并购的一个重要来源。假如……假如我们是新东方内创业基金的话，显然新东方和真格基金，都会因此而更好！

陶渊明说：“悟已往之不谏，知来者之可追。”当批评者、研究者，甚至说风凉话的人们在为某件事情感到遗憾并进行思考时，他们都在想着怎么能够把未来的事情做得更好。而当有真正的学者开始对我上述慨叹进行真正的研究时，我知道，一个新的时代——一个企业领袖们不再遗憾、企业人才不再焦虑、企业未来更有保障的时代即将来临。这个时代，就是企业内创业时代！

蔺雷和吴家喜两位博士在2016年出版了他们的第一部畅销书《第四次创业浪潮》，对风起云涌的社会化创业大潮进行了全景描述和深度归纳。现在，两位作者马不停蹄、快马加鞭地推出了第二本创业专著《内创业革命》。他们敏锐而精准地把握住当前中国创业另一股正在爆发的力量——企业内创业，对此做了深刻的研究并提出了实用的建议。

《内创业革命》应运而生。书中蕴含的理论思想和管理模式，不仅对推动中国的创业有巨大价值，而且对中国整个的企业管理和

组织变革有深远意义，甚至有可能就此开创一门真正的“内创业”新学科。我相信这本书会成为一个引爆点，因为中国的转型成功太需要有更多的企业通过内创业激活个体、激活组织，从而为企业发展带来滔滔不绝的创新力量。

写到这里，我不禁为开头提到的那位新东方分校校长感到遗憾。我知道这位校长后来加入了一家真格基金投资的教育公司，正在为他的创业梦日夜奋斗。但如果当时我们就有“内创业”机制的话，给他一二百万元人民币让他去干，说不定“好未来”就是新东方的了……谁知道呢？

也许世界上有两种东西是不可抵挡的：青春荷尔蒙和创业冲动。青春荷尔蒙随着青春期来临汹涌而至，而创业冲动则伴随着企业成员的职业成熟而骤然降临，一旦他们有了创业想法，那是一个挡也挡不住的钱塘江潮，拍岸惊涛。

老板们，用“内创业”大坝把这些对你企业而言最宝贵的资源蓄积起来吧，他们会给你的事业带来滔滔不绝的发展动能！

如果你不知道怎么做，请阅读《内创业革命》；但如果你读了这本书还是不想这么做，那你将来企业发展遇到瓶颈，就不要怪我言之不预啊！

| 序 言 |

INTRAPRENEURSHIP
REVOLUTION

开启以人为中心的新商业文明

组织与人的关系一直是商业世界绕不开的核心命题。

近代工业革命催生了商业世界的重要制度——公司制。公司成为资源整合者和经营组织者，个体受雇于公司，成为按部就班的“组织人”。此后 100 多年，公司作为一个组织越来越强大，个体越来越弱小。与此同时，许多公司中官僚主义盛行，工作程序日益复杂，个人的创造性活动被压制，运营效率和竞争力下降。

然而，现在形势有了很大变化。随着互联网技术的兴起和广泛应用，社会分工加速迭代，组织与人的关系发生了深刻变革，资源不再集中于某些公司，个体也不再以一个组织的螺丝钉存在，而是成为具有自主意识和价值创造潜能的“创业人”。每个人拥有了更多“认知盈余”，可以把剩余的时间和资源用于分享和创造。组织管理方式从重视物的管理向更加重视激发人的潜力转变，从关注组织价值向更加关注个体价值转变。组织与人的关系从“雇用关系”转变为“合伙关系”，人的主导地位日益突出，企业家精神的激发开始成为组织的核心和运转主轴，以人为中心的新商业文明正在

崛起。

内创业这个伟大时代诞生的新物种，正是组织中“创业人”觉醒的重要体现，也是开启以人为中心新商业文明的一把钥匙。以往人们对创业的理解，主要是个人不依附于组织的社会化创业。内创业打破了人们对创业的传统认知，让组织中的员工也可以拥有创业的梦想和实现价值的舞台，甚至可以让外部创客到企业平台上大展拳脚。20世纪80年代，内创业作为一类组织内部开展的独立价值创造活动出现，并在治理大企业病、激发内部活力、应对经济滞胀中发挥了重要作用。30多年后的今天，在技术变革、经济转型、管理升级、制度松绑等多重因素的驱动下，内创业开始在中国群体涌现，一场前所未有的内创业革命正在加速到来。

这是一次内创业自身发展的革命。随着组织中越来越多的“创业人”基因被激发，内创业从以往少数领先企业的“专有品”，变为大多数企业都可采纳的利器，主体更加丰富；内创业人群从原来企业内的一小部分技术研发人员，扩展到企业内外部有创新创业想法的大众化创客，队伍不断壮大；内创业的资源利用范围，从以企业内部资源为主发展为内外部资源高度联动，业务内容和商业模式不断丰富，内创业边界极大拓展。一个比社会化创业更加庞大的创业群体正在出现，一股新的创业力量正在爆发，中国的第四次创业浪潮正在进入不一样的下半场——内创业阶段。

这是一次以微观激活宏观的革命。当前宏观经济转型不到位，关键症结还是微观活力不足。如果说过去的市场化改革是将市场机

制导入企业，增强企业的市场竞争能力，那么现在的内创业则是点燃组织内部的企业家精神，让每个员工心中的“小宇宙”爆发，以灵活的小微团队撬动企业乃至经济的大转型。内创业不仅改变了组织形态和运行规则，激活了企业“精气神”，还带动了实体经济升级、再次撬动社会就业，汇聚起企业员工和全社会的创新力量，形成以微观变革激活宏观经济的转型路径，为中国经济持续繁荣蓄积巨大新动能。

这是一次管理理论的革命。内创业的快速发展对传统管理理论带来巨大挑战。传统组织理论强调组织层级和边界，内创业则塑造了平等的组织关系，未来的组织将演变为“一个平台+若干内创业团队”的形态，组织边界的内涵极大拓展。传统的相关多元化理论只强调产品或业务多元化，内创业则将其拓展到资源、能力、人力资本等多维度的相关多元化，这意味着我们熟知的战略管理理论亟待进一步突破。对企业家的认知更需要发生变化，不只是一把手才有企业家精神，员工、高管等同样可以激发出企业家精神；未来的一把手不只是专注于某项业务，而要把更多精力用于管理在企业平台上运行的内创业团队，为其配置资源、提供服务；企业家不只是培养职业经理人，更重要的是培育一批内创业家。

企业在推动内创业的过程中，会遇到各种痛点、难点问题，我们对此及时回应。内创业面临更加独特的“三环生态圈”——不仅要与社会化创业一样应对复杂的外部环境，还要平衡与母体间的微妙关系，企业一把手的破冰引航和资源支持至关重要。内创业是各

类组织都可实践的繁荣之道，但国企、科研院所以及中小企业等不同组织推进内创业的切入点和模式必定有所差异，既有围绕自身战略的内部孵化，也有搭建专业化平台吸引内外部创客等，为此我们提出推进内创业的“四步法”，为不同组织提供系统化设计指导；如何最大程度降低内创业风险是老板们最关心的问题，为此必须拥有治理平衡点、资源配置黄金律等“五把钥匙”，建立恰当的托底保障。

未来几十年，新科技革命和产业变革的快速推进，将极大拓展个体自主成长空间，内创业将从自由生长走向精耕细作，未来的社会将成为创业人自由连接的创业型社会。大规模培育内创业家群体，充分激发企业家精神，成长起一批生生不息的创业型组织，将是创造个人美好未来、实现国家持久繁荣的制胜之道。正因如此，“创业人—内创业家—创业型组织”成为我们研究内创业的逻辑主线，更是建设创业型社会的一条实现路径。

我们对内创业的研究，是一个现实世界与思想世界碰撞的过程，更是一个提炼中国企业原创管理模式、发现广泛存在的企业家精神的奇妙之旅。本书是在2016年《第四次创业浪潮》一书基础上进行的又一次关于创业的深入研究，凝聚了我们对当下内创业的初步思考。书中的观点和建议不一定完全正确，唯力求在调研分析基础上成一家之言，期望对中国创业理论研究有所增益，对企业家认识和推进内创业有所借鉴，对实施创新驱动发展战略、推进供给侧结构性改革有所启发。

实践永无止境，理论之树长青。书稿付梓之际，恰逢第 71 届联合国大会协商一致通过关于纪念“世界创新日”的第 284 号决议，呼吁各国支持大众创业、万众创新，这意味着创新创业进一步成为全球性共识。同时，中央全面深化改革领导小组第 34 次会议审议通过了关于进一步激发和保护企业家精神的意见，强调企业家是经济活动的重要主体，要弘扬企业家精神，营造尊重和激励企业家干事创业的社会氛围。可以预见，未来中国乃至全世界的创新创业活动将更加广泛深入，这些创新创业实践迫切需要源源不断的理论创新和思想启蒙。我们希望与更多企业家、创业者、研究者一道，与思想同行，相互鼓励，通过点滴的努力和不懈的追求，为中国创新创业的实践探索和理论研究继续贡献微薄之力。

| 目 录 |

INTRAPRENEURSHIP REVOLUTION

推荐序 点燃内创业荷尔蒙（徐小平）

序 言 开启以人为中心的新商业文明

第一章 大转型中的求索 1

技术变革、经济转型、管理升级、制度松绑四股力量的巨大冲击，以及个体价值的迅速崛起，推动组织与人的关系从“雇用关系”向“合伙关系”转变，一场前所未有的内创业革命正在加速到来。

牛刀初试：转型的一剂良药 1

大转型时代：四股变革力量 5

组织中的“创业人” 10

第二章 重新定义内创业 16

内创业已经从少数领先大企业的“专属品”，变为众多企业转型发展的“利器”，内创业的传统边界被打破，资源的内外联动、价值的共创分享、目标的多元融合成为新时代内创业的鲜明特征。

- 从零星到群涌 17
- 不一样的动机 24
- “超级”合伙人 31
- 由内向外突破 35
- 内创业新边界 41

第三章 激发新动能：从微观到宏观的变革 45

内创业不仅在组织内部产生了“老树发新芽”的效果，而且带动产业升级，再次撬动社会就业，形成以存量带动增量、以微观激活宏观的一条转型路径，正在为中国经济社会发展蓄积巨大的新动能。

- 注入源头活水 45
- 引领产业蝶变 49
- 就业的再撬动 55

第四章 内创业新生态：大树底下长好苗 59

内创业生态是一个包含创业者、母体和外部环境的三环生态圈，不仅要与社会化创业一样应对复杂的外部环境，更要平衡与母体间的微妙关系，来自一把手的坚定支持、资源和服务的有效对接、恰当的托底保障，是让内创业茁壮成长的最佳土壤。

- 三环生态圈 59
- 破冰领航者 64
- 善用天然母体 70

玩转双重利益圈 75

有“退路”的战斗? 79

第五章 内创业落地的四种模式 86

内创业实践丰富多样，既有紧密围绕企业主业、充分挖掘内部资源的战略孵化型创业，也有内外部资源融合的平台型创业；既有企业为员工好创意买单的私酿酒型创业，也有推动内外部项目在企业落地的自由试错型创业。

战略孵化：内生式破茧 86

平台创客：分享专业化力量 95

内部私酿酒：好创意我买单 102

自由生长：试错中的惊喜 108

第六章 关键之匙：把激励搞对 114

激励是内创业持续成长的根本之策。母体参股或控股的选择，取决于母体的管理风格和主业的紧密程度；前激励还是后激励，关键在于内创业的目的和母体的文化氛围；即时变现与长期回报的结合，则是最大化激发内创业团队活力的必然之选。

参股还是控股 114

前激励与后激励 121

长期获利与短期变现 130

第七章 老板之惑：把控内创业命门 135

最大限度地降低内创业风险，是老板们苦苦