

美国十大著名管理著作之一
如何找到留住人才的方法
成功的管理创业
在大企业中创新业的优点
获取技术创业成功

内部创业

内部创业

——不离开公司的企业家

[美]基福特·评柯特 著
储雪林、罗永长、陆家清
顾安苏、曲少宏 译
储雪林 校

中国科学院高级科技管理培训中心
1991年4月

事业家：实干的幻想家。是组织内直接从事创造发明的人。他们可能是革新者或发明者，能将思想转变成获利的现实。

企业家：在组织以外，充当事业创业角色的人。

序

中国科学院秘书长，侯自强教授

长期以来在美国，人们一直把硅谷看作企业创新的典范。一代工程师放弃了大公司里待遇优厚的职位，去开创与风险重重的新技术相关的新公司，因而成为英雄。

然而最近，少数有影响的学者和企业经理正在重新估价这种思想。持这种看法的学者人数正在日益增加。他们认为这种创业思想可能已走过了头。不断创建新的公司，削弱了原来大公司的实力，并使这些大公司没有热情进行长期投资。从而无力和日本大公司竞争。而小公司为了获取紧缺的现金而出售技术秘密，为外国公司廉价购买技术打开了方便之门。有人说“神圣非凡的个人主义观念是美国的致命弱点”。

为了摆脱上述危机，激发大企业内部的创新精神，近年来在美国的一些大企业中开展了内部创业运动。大企业允许雇员在公司范围内办小企业，开发新产品。这个运动取得了成就。大公司通常擅长于长期应用基础研究和开发，以及制造和销售。而小公司通常擅长于把研究成果迅速投入生产。美国AT&T公司于1982年在它的贝尔实验室内推行一个“内部风险创业计划”取得了成功。每一个业务部门都建立了企业开发机构，风险创业蔚然成风。贝尔内部风险创业计划的直接效果是建立了10多个新企业。它们是在几百个想法和尝试中筛选出来的。这些企业有些成为AT&T的下属企业，有些与AT&T主流业务部门合并。有些被出卖成为自立门户的公司。

我国自科技体制改革以来，为了加速科研成果转化，鼓励

科研人员走出实验室创办一些科技开发公司。少数人彻底脱离了研究所,创办完全独立的民办公司。多数人在原研究机构(公司)支持下创办科技开发公司。这很类似于贝尔实验室的内部风险创业活动。在这里母体(研究所或公司)利用原有的人力、物力、财力以及行政权威建立并扶植新的公司。1989年我访问 AT&T 公司,专门去访问了贝尔实验室下属的一个公司——Pixel 机器公司。我和 Pixel 公司的总裁凯里琳·苏利文就内部创业问题进行了有趣的探讨。我问她:“既然 Pixel 的股份 100% 属于 AT&T,你们的创业动力是什么?”她回答:“创业者需要的不仅是钱,更重要的是创业的自由权。我们有权承担风险,在更大的时间尺度上试验新思想。为错误付学费而不必向老板辩解”。随同访问的 AT&T 的 Stephen W Colyer 先生也和我讨论了这一问题,并赠送我一本基福特·评柯特写的书“内部创业”。

基福特·评柯特在本书中创造了一个新字。把 entrepreneuring (创办企业) 一字的字头 entre 变成 intra 用 intrapreneuring 一字表示内部创业。而 intrapreneur 意为在内部创业者,本书译为事业家。本书论述了内部创业的必要性。公司的领导如何鼓励事业家在内部创业,事业家如何能不离开公司而躲开官僚主义体制的束缚进行内部创业。书中例举了很多案例读起来饶有兴趣。书中最后给出的创业计划指南对于风险创业的企业家也非常有用。希望本书的出版对于我国致力于推动科技改革,进行技术创新,创办高新技术企业的事业家、企业家们有所帮助。

1991. 4. 北京

目 录

致总经理的备忘录	(5)
前言:发现“实干的幻想家”	(8)
 第一篇 事业家	 (13)
第一章 新事业家精神	(13)
事业家十诫	(27)
传略案例:查克·豪斯:从雇员变为事业家	(28)
测验:你是事业家吗?	(36)
第二章 谁是事业家	(38)
传略案例:迈克尔·菲力普:服务业的事业家	(61)
第三章 为事业创业一辩	(69)
传略案例:哈基·奥地蒂:在大公司中安家	(77)
 第二篇 成为一个事业家	 (88)
第四章 为什么内部创业优于企业创业	(88)
传略案例:里奇·黑里克:销给你自己的公司	(97)
第五章 选择思想	(102)
选题思想的校核表	(123)
第六章 规划你的事业	(125)
传略案例:阿特·费莱:坚持一个好主意	(135)
第七章 识别支持者,新主意的保护人	(141)
挑选支持者的校核单	(156)
传略案例:山德斯:面对挫折	(158)

第八章 内部创业的领导行为.....	(171)
第三篇 建立内部创业环境.....	(189)
第九章 自由因素：你的公司能否出现事业创业	(189)
传略案例：布里安·艾拉：一个典型的事业家.....	(242)
第十章 在事业家创业道路上的奖励.....	(246)
第十一章 创业资本：把自由当作一种奖励	(260)
第十二章 莫愁失控.....	(283)
 结论 复兴公司.....	 (294)
最后致总经理.....	(301)
附录：内部创业计划指南	(302)
译记.....	(329)

致总经理备忘录

虽然本书不是为您写的,但您的手下人将会阅读它,而他们将发动一场没有你的革命。这场即将来临的革命,将使许多人在公司里完全为自己工作。那么,这是否意味着他们为你工作的热情有所下降呢?事情正好相反。你将第一次能激励和指导迅速盈利的创新,这就是读这本书的目的;为了您的最大利益。

当总经理们号召创新时,一般极少有响应。这往往不是因为缺乏好的思想,而是在实现好思想中,你的手下人遇到困难。有时你听不到好思想,那是因为好思想传到你耳朵里之前,就已经衰亡了或者被阻塞了。而更糟糕的是,如果好思想不能实现,这些革新家会离开你,成为独立企业家。并且常常成为你的竞争对手。

大组织中创新停滞,是目前很流行的分析和控制系统不可避免的后果。本书描绘了另一种控制创新的方法。它以创新的实际过程为基础,所以更有效、更节俭。

当我考察惠普公司、通用汽车公司、加州银行、明尼苏达矿业(3M)、大磨坊、杜邦和美国电报电话公司等企业成功的创新时,发现一些有新思想的实干家组成了独立的小组。他们利用正规的管理体制,有时又绕过它、突破它。这些勇敢分子组成了地下工作队,经常“窃取公司的资源和时间,做自己的活”,当那些希望用正常渠道搞发明的人,还在等待批准立项时,他们的新器件已经做成了。

这些在公司内承担风险的人,很象企业家。他们个人承担

了风险来实现新思想。两者不同之处在于，这些人是在大组织内部创新，而不是在组织外面。这里我把他们称之为“事业家”，作为“公司内的企业家”的简称。

事业家创业体制，是一种革命性制度。通过更好的使用创业人才，使大公司内的创新加速。而且，发明者在公司内能够实现他的新思想，公司也能够留住那些优秀发明家。

事业家创业体制，为对付 80 年代以来对商务的挑战，提供了一个好办法。国际国内的竞争现实，越来越表明：大企业必须创新，否则就会灭亡。然而，就在创新成为重要的竞争武器之际，许多大企业却在一场创新能力的新竞争——争夺新人才的竞争——中大伤元气。

风险资本和其它投资者，正在夺走你最好的发明家。这就是夺走了将思想变成利润的能力。幸运的是，留住你的事业家已不象初看起来那么艰难了。

你的部下读了本书后，会学会如何更聪明地对你和公司提出要求。他们要求有更大自由度的体制。此时，你可能会觉得，你已经把战略和财务自治权给了各单位，并且减少了职员的权力。已经实行了分权的主管则感到，他们已经做了自己的一份，其余是部门经理的责任了。可是，请记住，在你公司中的潜在事业家们，象任何别的思想家一样，总是对那些习惯于安于现状的人构成威胁。你创造的环境，不仅要给部门领导人自由度，也要把自由度给组织等级下层的人。正是他们，常常受到现代分析和控制体制的限制。除非你宣告欢迎自由创新，否则，你的部下会觉得他们有责任用管理手段来消耗创业者的精力。

企业内创业，会造成你的公司的成功或者失败。失去一个

创业天才的代价，远大于失去一个有能力的技术专家或市场经营专家。公司里的事业家，通过创造新产品、新工艺和新服务，将技术专家和市场专家们组织起来。缺少这种事业家，创业就永远只能是潜在的，或者只能在官僚体制中，艰难的爬行。在充满创业竞争的环境中，它们永远成长不起来。

当你的下属读了这本书，认识到他们能成为事业家时，你需要做什么呢？你可以试试下面几条：

1. 明确宣告，你对公司前景的看法。这样，你的事业家们就会针对公司的战略去创新；
 2. 在各层次，寻找有新思想的事业家，而不仅仅寻找思想。没有人去推进的思想，是没有生命力的；
 3. 用责任代替禁令；
 4. 用适合他们需要的职业发展轨道来奖励事业家们；
 5. 告诉经理们，在去掉不必要的管理层次后，取得地位的机会在于成为事业家。
- 你的公司中快要发生革命了。让我们一起开始吧！

前言：发现“实干的幻想家”

为什么一个人在能成为企业家的时候，又决定要当个事业家呢？

1978年，我第一次向自己提这个问题。那是在纽约泰路镇的希瓦兹企业家学院。(Bob Schwartz's School of Entrepreneurs)鲍勃提到企业家有四大机会。但是，其中一个表述方式似乎和一个吸引着我的佯谬之间有矛盾。1976年，他的朋友马克雷曾在伦敦《经济学家》上写道：“成功的大公司，应当成为企业家的同盟军。”鲍勃说，要是有人能弄明白如何才能使机会变成现实，那么大公司里等待着企业家们的机会可能是巨大的。

至少在鲍勃简述了企业家的个性和动机的迷津之前，一直有种看法：独立的企业家和“组织人”看来完全是对立的。上述新的认识给了我一点线索，即已经存在的企业，可能给我后来称之为事业家的人一块地盘。从公司的角度来说，拥有事业家的好处是明显的：事业家开发并生产新产品、新工艺和新服务。他们使整个公司发展并得以盈利。

但是，我还不大清楚的是：在大组织里，如何设计一种体制和文化能给企业家以地位。不用说，一个大公司的资源对一个潜在的创新者是有吸引力的。公司能提供制造设施、供货网络、成熟的公司管理技术、各种人力资源、和市场营销方面的能力。但是，这种优点却常常被那种阻碍事业创业的官僚体制所抵消。而且，这种阻碍还和社会公众对企业家的误解纠合在一起。诸如“嗜钱王国的建设者”。这是大公司文化固有的个

性。

鲍勃·希瓦兹学院正是要向这种迷惑挑战。我意外的发现,对大多数企业家而言,最高的激励并不是获得财富。许多人确实富了,但那是在追求满足顾客和社会的需求的过程中,额外取得的。他们的风险事业,也只有在财务上取得成功,才能实现“满足顾客的需要”。这里,钱成为衡量事业进步的重要标志。但就他们本人及事业的内涵来说,很少是以财富积累为风险事业的目的。

德克电子(Tektronix)的创始人之一,企业家霍瓦德·伏勒姆说:在开创之际,他一点没有办大公司的想法,更没有想成为波特兰最大的雇主。他说:“搞一个小公司可能会相当的满足。当时,我是要给从二次大战回来的人,提供需要的谋生手段。但是我们发现,已经不可能回到二次大战前那种经营方式了。我们是做电子业的。当时可以使用的工具是陈旧的,最初我只是想造世界上最好的示波器。”

实际上,企业家的主要激励是满足个人的成就需要。这通常是创造世界上最新的产品或服务。对自己和对市场都有意义的新产品。理解了这一点,我就意识到,大组织需要的正是这种注重行动的企业家精神,和迅速创造新产品的动力。大多数企业家的主要目标不是吸取个人财富。这进一步加深了我的认识。因为没有证据支持下述论点:公司内的企业家,在创业成功时,也要求得到独立企业家可能获得的巨额报偿。上述理解使我认识到,在吸引、激励、挽留事业家方面,对公司的挑战,看来是可以解决的。对事业家的奖励,可能必须包括直接与事业创业的需要相关的东西。并且,不单是工资和奖金。在和几十位新企业家交谈时我注意到,大多数人离开公司,并不

是因为工资和福利不够。而是因为，在他们创业的历程中，遇到诸多不快。除了物质报偿之外，他们还需要行动的权利。

当企业家们在独立创业中获得成功时，他赢得的，大大多于财富和优势。他们得到了行动的自由权。在风险事业中获得的资本，使企业家们有权承担风险。在更大的时间尺度上试验新思想。为错误付学费，而不必向老板辩护。

而公司内的企业家，即使取得了初步成功，也还没有承担别的风险的资本。正常的情形是，他们必须再从零开始。说服管理层，他们的新思想是有前途的。与成功的独立企业家相比，他们没有根据自己的判断去指导下一次风险的自由。他们仍然要为每一步行动拿出辩词。他们也难以采取远期的战略。因为他们永远无法知道，自己的项目是否会突遭厄运。这与成功的独立企业家多么不同呀！他们拥有自己的资本，做自己选择的事。

对于事业家创业的最大障碍之一是：事业家不能用前一次成功的盈利，来资助下一次风险创业。但是，这并不是不做一次事业家的好原因。因为成功的做一次事业家，给你增添了一份经历记录。使你容易成为成功的企业家。显然，不给成功的事业家以权利，就导致事业家们出走，或者变得无效率。因此，公司也不能从事业家成熟的创新中得利。

我们深知，在某种程度上，企业家的个性和组织权威是不相容的。这就使事业家难于祈求许可。我曾亲眼目睹：当事业家们看着公司从自己从前的风险创业中赚入成百万元，而自己却不能发动下一次风险事业时，他们是如何的灰心丧气。因此，我得出结论：若要把事业家留在公司里，就要提供某种对企业家起资本作用的东西。

我设计的是一种新的奖惩体制，其中包括了内部创业资本。这是公司为某个事业家预留的资金。他可以以公司的名义，用于开创新事业。内部创业资本是一种为未来的风险事业提供种子资金的形式。它用一种可控的自由度，奖励以往的成功。

我花了几个星期，来思考这种体制如何运转。1978年秋，在鲍勃提出挑战四星期之后，我概括了这种新体制的基本原则。并且创造了“事业家”这个字。在3个月后，我卖掉了制造工厂，开始深入研究事业家和内部创业。就在我为自己创造的新体制感到自豪时，我和鲍勃还是一致同意：对这种新体制，美国公司还没有准备好。那是在日本竞争的冲击到来的前夕。美国企业界还习惯于自己的方式，而不愿考虑变革。但是我知道，事业家的时代会到来的。

为了准备这个时刻的来临，我开始为一家新产品咨询公司工作。想了解各种不同的公司，是如何处理新产品和新服务的。我发现，对于那些已有足够新思想的公司，我还是给他们提供了好思想。这些公司的实际问题在于：他们的事业家，不能实现已经有的思想。因此，给他们再多的思想，是一个错误。我决定帮助公司来减少实现新思想的障碍。找到办法来鼓励灰心的事业家。因为他们才是革新的最大源泉。自从我决定要帮助大公司克服应用新思想的障碍后，我主要从事三项任务：

1. 帮助公司审计和改善事业家的环境。
2. 从案例研究中，对事业家所关心的东西及需要，加深理解。
3. 给每个有兴趣的人，讲演我的发现。

在同意写事业创业的书之后,我发现出版商和我各自构想着不同的内容。他们希望出版一本在现有体制下,当成功的事业家的书。而我是想给经理们介绍,如何给革新和事业创业准备支持性的环境。

现在这本书,实际上涉及了这两个方面。因为,理解事业创业的基本障碍,对于未来的事业家 and 他们的经理们,都是有用的。事实上,本书大部分用来解释公司和事业家之间的冲突。而不是讲如何办。

虽然,我的话主要是对事业家和经理们说的,我也希望别的读者能听进去。从两方面来讨论事业创业,我希望有助于提高对创新的对话水平。从而,使事业家、经理及他们的组织都得到益处。

目前,我们的社会重视企业家、高级经理和革新者,而不重视事业家。如果大公司要加快创新的步伐和提高效果,就要重视事业家并给他们权利。本书希望鼓励事业家和有心帮助他们成功的经理。并为他们指出道路。

第一篇 事业家

第一章 新事业家精神

好消息！当许多美国工业部门在国际竞争中丢失阵地时，在企业家创业方面，美国仍然是受世人所羡慕的。20年前来美国学习美国管理奇迹的日本人，如今来美国研究风险资本制度。

无论怎样看，美国的企业家创业活动正在发展。1950年，每天平均有1800个新企业开业。1960年则为每天4000个。到1983年，为每天12,000个。在1970年至1980年的10年间，新的小企业创造了2000万个新工作岗位。而幸福杂志评出的500家大公司，对此没有贡献。从1980年至1983年，这500家公司，减少了300万个岗位。而存在不足10年的新公司，却增加了75万个工作岗位。

创业精神的活力，是美国企业最宝贵的财富。我们童年的幻想，继续促进我们去探索知识的前沿和冲破苛政的束缚。而并不支持按部就班的沿着巨大的组织结构阶梯爬向顶峰。美国和日本、欧洲的多数国家不同，她没有统一的文化，和尊重权威的行事方式。这使我们多数人，难以接受在大工业机器上当一枚可靠的齿轮的地位。我们确实有自力更生、冒险、尝试新东西的愿望。结果是：我们不善严密的编队，但却富有充分的企业家精神。

在此经济和技术急剧变革的时代，如果学会利用企业家精神，它可以是一种特殊优势。而事业家精神，正是在大型组

织内部,应用企业家创业精神。而大型组织集中了我们最好的人才和资源。

美国的环境曾一度不利于企业家创业。60年代我们的社会惊叹大规模。几乎人人都幻想一个只有少数大组织的社会。在1870年,80%的工作人员是自己开业的,而今天,大约只有7%。虽然潮流又趋向于小组织,半数以上的工作人员仍在万人以上的组织中工作。

我们社会被困扰在大与小的拔河赛中。我们向往个人的满足、独立性和小组织的自由,但是我们已不可能再回到小业主体制去了。因为现代社会的任务太复杂了。虽然我们曾一度过高估计了大的优点,但是,象制造汽车、航天飞机,以至于分销肥皂等等,还是用相当大规模的方式进行,更为有效。因此,我们需要的是一种新的方式,同时兼备大和小的优点的方式。

能把大与小结合起来的方法有:合资,研究和开发合伙,许可证(权),市场营销协议,以及大企业自愿向小企业买货等。一种久经时间检验的方法是合同。在承接大规模的项目和复杂的产品时,大企业成为系统综合部,许多小企业生产部件和提供支持性服务。例如,重大空间计划就是由大公司承接,它通过无数子合同将任务分给小公司,甚至子合同下面还有子合同。大公司负责总体,而小公司填补细节。

在汽车制造中,日本人学会了用子合同,比美国人做得好。他们与小公司建立了长期相互服务和相互信任的关系;而不是把小公司保留在身边,用不尽人意的采购系统去支持他们。正是由于有了这种相互信任,丰田等大公司才能依靠小企业供货商。后者定期准时将库存送上装配线,保证总装线的顺