

Mc
Graw
Hill

内驱力

团队创业与创新的行动指南

「美」罗伯特·沃尔科特
迈克尔·利皮茨◎著

GROW
FROM WITHIN
MASTERING CORPORATE
ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION



中华工商联合出版社



Education



GROW
FROM WITHIN

MASTERING CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION

内驱力

团队创业与创新的行动指南

[美] 罗伯特·沃尔科特 迈克尔·利皮茨◎著 吴海荣◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

内驱力：团队创业与创新的行动指南 / (美) 沃尔科特, (美) 利皮茨著；吴海荣译. —北京：中华工商联合出版社，2011.1

ISBN 978-7-80249-738-2

I. ①内… II. ①沃… ②利… ③吴… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 240094 号

Copyright © 2010 by McGraw-Hill, Inc.

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 (Asia) and China Industry & Commerce Associated Press Co., Ltd. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2010 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc., and China Industry & Commerce Associated Press 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）教育出版公司和中华工商联合出版社有限责任公司合作出版。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、澳门特别行政区和台湾地区）销售。

本书版权由麦格劳—希尔（亚洲）教育出版公司与中华工商联合出版社有限责任公司所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号：图字 01—2009—7137 号

内驱力：团队创业与创新的行动指南

GROW FROM WITHIN: MASTERING CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION

作者：【美】罗伯特·沃尔科特 (Rob wolcott)
迈克尔·利皮茨 (Mike Lippitz)

译者：吴海荣

责任编辑：卢俊 廖雯雯

营销企划：卢俊

责任审读：海鸿

责任印制：迈致红

装帧设计：水玉银文化

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印刷：三河市华丰印刷厂

版次：2011 年 2 月第 1 版

印次：2011 年 2 月第 1 次印刷

开本：700mm×1000mm 1/16

字数：200 千字

印张：14.25

书号：ISBN 978-7-80249-738-2

定价：36.00 元

服务热线：010-58301130

销售热线：010-58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座

19—20 层，100044

http://www.chgslcbs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，请与印务部联系。

联系电话：010-58302915

本书的产生，源于各界高管的需求。作者之一罗伯特·沃尔克特先生（Robert C. Wolcott）创立了凯洛格创新网络论坛（Kellogg Innovation Network, KIN），并出任执行理事。KIN 是凯洛格商学院唯一需要邀请函方可准入的组织，其成员主要来自各界高管和创新领军人物，他们定期会面，探讨业务增长与创新性挑战等问题，并彼此分享高见。在这其中，凯洛格的教师扮演了推动者的角色，并在与 KIN 成员及其公司的合作中不断推进研究。

2003 年我们这些高管同行们强烈感兴趣的问题是，功成名就的大公司如何能以最高效率拓展全新业务。正如大多数商界领军人物一样，他们敏锐地意识到，要想获得突破性的业务增长，就不应该固守于既定的核心业务，修修补补只能获得有限增长。当然，他们也很清楚，要在一个既定的庞大而复杂的组织之内，跳出传统核心业务，创造全新机遇，这可能太

有挑战性了，许多时候或许就是枉费心机。

KIN 三大成员公司——摩托罗拉、百事可乐和嘉吉——共同出资，在凯洛格商学院设立研究项目，通过对一系列企业抽样调查，研究现行企业内驱力，探讨如何通过对内在企业精神的塑造来驱动业务增长，并为有志于此的公司定制可行性方案。我们这本书的两位作者，曾经就是内驱力项目研究的核心成员。

内驱力研究的开始是进行文献回顾。一方面，学术性文献往往通篇讨论企业创新中相关却非本质的问题，以及司空见惯的企业精神，其中专门探讨企业精神问题的部分，其结论又往往过于空洞而抽象，太过于概念化，对于寻求实际洞见的经理人完全无用，拜读之后依然不知自己的企业应当追求何种企业精神。另一方面，商业性文章与图书又过于集中探讨实际方法，比如如何激发创造力、授权项目负责人、管理创新项目、进行突破性或者再选择性变革、创建富有企业精神的团队。所推荐的许多做法固然聪明过人、发人深省，但几乎不能明确指出在某种具体条件下，这些做法中哪种才是恰当可行的，甚至都没有明确指出何时可以采用这样的实际方法，当然更没有说明，对于事关全局的、战略性的首创行动，不同的实际方法又分别适用于何种情形。

我们的实地研究环节是与众多企业管理人员会见交谈，内容涉及企业精神塑造战略、企业结构、资金运作方式、项目管理过程、激励措施和业绩展示。我们很快发现，一流企业所广泛运用的理念与项目管理实践，在商业性文章与图书中早有论述。那些经过深思熟虑开始塑造企业精神的公司，已经建立机制，征求、收集并评估意见与建议。许多公司建立了完全不同于普通的新品发展管理的专项管理制度，以大力推动更有市场前景的项目。在许多案例中，公司已经设立有高层直接监督与领

导组织。令人惊讶的是，所有这些公司和行业在塑造企业精神时，不管是在个人层面还是项目层面，其基本管理方法如出一辙。所有公司都不存在缺乏高明创意的问题。

即便如此，我们依然发现有三项重要不足：首先，公司一般缺乏策划全新业务的策略工具；其次，即使那些成功追求企业精神的公司，依然无法确信如何才能凝聚每一分子，打造整体如一的企业；最后，几乎我们所遇到的新业务领导者都说，他们面临的巨大挑战是，如何将已经成功有效发展的新业务融合到公司整体业务架构中，以使得公司整体获得有意义的发展。本书旨在研究解决以上不足，我们希望读者在实现企业与职业目标时，能够发现它的价值。

序言：本书缘起 / 001

导论

“团队创业”精神、创新与企业有机增长 / 001

企业家精神与“团队创业”精神 / 005

内驱力的量化成果 / 007

系统化才能转化为真正的业绩 / 010

规模化转型期的失败 / 011

创造和捕捉客户价值的方法 / 012

本书能为读者提供什么 / 014

1

如何理解团队创业精神 / 017

“团队创业”精神简史 / 019

何为“团队创业”精神？ / 021

企业家：天生的，还是后天培养的？ / 023

发自最前沿的报告 / 027

“团队创业”精神的陷阱 / 030

本章小结 / 042

2

新业务设计 / 045

新业务设计的基本要素 / 047

360 度全方位审视“团队创业”精神 / 056

“团队创业”精神——业务设计的挑战 / 063

新业务设计具体操作过程 / 069

本章小结 / 080

3

企业“团队创业”的几种新兴模式 / 083

组织与资源：根本性的管理决策 / 085

企业“团队创业”的四大模式 / 087

本章小结 / 119

4

哪种“团队创业”模式适合你？ / 121

“团队创业”与战略 / 123

反思你的公司 / 129

“团队创业的第一步”：承诺、社会化和资源 / 136

“团队创业的第二步”：转型与规模化的挑战 / 144

本章小结 / 150

5

获取多层领导的支持 / 153

王的创新 / 155

“团队创业”高级执行官 / 156

“团队创业”项目的领导力 / 168

对所有志向远大的创业团队的教诲 / 185

本章小结 / 187

6

内驱力与广泛学习 / 189

高瞻远瞩，放眼全球 / 191

开放性创新与创新中介 / 192

全球化与“团队创业”精神 / 196

在困难与繁荣时期的“团队创业”精神 / 199

展望未来 / 202

附录 A

创新雷达概念发展过程中的问题 / 205

内容（品牌、产品或服务、平台） / 205

主体（解决办法、客户、客户体验） / 205

方式（价值获取、流程、组织） / 206

场所（供应链、渠道、网络） / 207

附录 B

“团队创业”精神的历史 / 209

实验室规则！ / 209

分离还是效仿？ / 211

走向全球化的、以服务为导向的新业务发展 / 215

“团队创业”精神、创新与企业有机增长

彼得·德鲁克 (1985)

30年前我们为提高管理而努力，现在则正当其时要为创新而奋斗了：创新要依据什么原则？如何在实践中推进创新？如何打造创新学科培养人才？

这本书到底要讲述什么？为了回答这个问题，我们不妨先看看什么不是它所要探讨的。本书不再重复老一套的公司要有创造力、要跳出陈旧思想框架等，因为今天的公司已经拥有足够多的先进而新颖的创意了。本书也不讲述如何管理创新项目，因为就如何构思、发展并革命性地推出新的产品与服务，已有很多很多的优秀著作。

本书要讲述的是，如何将创造力转化为现实，如何将创新项目转变为企业内部发展的全新道路。“团队创业”精神的内容是一套战略与方法，它告诉我们如何更好地去构思、培育、

2

新业务设计 / 045

新业务设计的基本要素 / 047

360度全方位审视“团队创业”精神 / 056

“团队创业”精神——业务设计的挑战 / 063

新业务设计具体操作过程 / 069

本章小结 / 080

3

企业“团队创业”的几种新兴模式 / 083

组织与资源：根本性的管理决策 / 085

企业“团队创业”的四大模式 / 087

本章小结 / 119

4

哪种“团队创业”模式适合你？ / 121

“团队创业”与战略 / 123

反思你的公司 / 129

“团队创业的第一步”：承诺、社会化和资源 / 136

“团队创业的第二步”：转型与规模化的挑战 / 144

本章小结 / 150

5

获取多层领导的支持 / 153

王的创新 / 155

“团队创业”高级执行官 / 156

“团队创业”项目的领导力 / 168

对所有志向远大的创业团队的教诲 / 185

本章小结 / 187

时，都会觉得非常不习惯了。然而，苹果公司的史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）认识到，在网络时代只有通过新业务创新而不仅仅是更好地发展MP3播放器，才能打开便携式数码音乐的巨大市场。苹果公司进军数码音乐市场较晚，但是其产品 iPod 和 iTouch 非常成功，它不在于外形设计有多么讲究，更看重的是如何满足客户需求。他们改变了音乐供应链，让客户有更佳的经验。换句话说，苹果公司设计了一项全新业务。

要想有效发挥“团队创业”精神，大多数公司要做的不仅仅是成立独立部门去精心开展根本性革新。仅仅孵化创新业务是不够的，正确的做法也许不是成立独立研发部门，集中关注如何创新突破也许并非战略上的良策。恰当的做法会有好多种，比如说，如果你想为已有的技术和能力寻找新的客户和市场，你可以成立专门小组，指导和支持你们业务部门去发现并开发相关市场。如果你想发现并留住具有创业精神却未能充分发挥这一潜能的员工，那么你可以设立新的项目，将这些人调入现有高度增长的业务领域，从而你自己大获其利。

我们将经常集中讨论目标——你的目标——确保你在选择工具和方法之前，非常明确你要实现的是什么。依据我们的经验，人们在推动“团队创业”过程中，常常过分注重寻求创意，许多专家十分热衷于帮你创造发明新的思想。这些可能会让你耳目一新，但是如果没有恰当的管理结构和流程，来将这些奇思妙想转变为新业务设计、进而转变为新的业务增长，那么这些创意就一钱不值了。曾经有多少次你和你的同事参加集思广益的讨论活动，但结果对公司并没有什么作用？如果金点子总是被忽略、种子资金总是不能按时到位或者数量不足，人们就不会继续尝试了。

即使创意需要时间慢慢成熟，但是它们往往没过多久就一点点凋零

了，根本没有机会转化为新业务，它们多么容易被扼杀在摇篮之中！其原因是，现有业务部门往往要保护他们既得的势力范围，或者因为公司过早考虑收益和利润等目标问题。这些问题我们称之为新业务转化与规模化问题，这也是企业家和改革者必须面临的问题。就实质而论，它强调怎样在企业内部建立新业务，而不仅仅是发明个新玩意儿，然后卖给市场。

本书将为新业务设计的前期阶段提供操作框架和工具，论述如何计划并领导一个以公司战略目标与基本现状为基础的“团队创业”项目。不同的公司需要不同的结构调整和进程安排。每个公司都应该为倡导“团队创业”精神和更广泛的改革设定不同的目标，先行奠定明确目标，才能确定正确的方法途径。

本书不仅适用于实施内部风险投资的领导者和崭露头角的新锐企业家，而且书中所描述的“团队创业”精神与方法同样适用于计划和推行其他创新与增长项目。在现有公司内部发展新业务会遭遇许多类似于广泛创新所碰到的问题，但新业务所面临的挑战要复杂得多。比如它会影响公司现有其他一系列活动，从经营和投资程序到人才开发、企业观念模式等。本书旨在扫除这些障碍，指明通向未来之路。

当然，如果一项面向未来的业务投资却必须在今天就要取得回报，那就很难成行了，尤其在经济萧条时期这个挑战更大。一些勇敢且适应性强的公司设法利用经济萧条期扩大市场份额，但大多数公司会放低姿态。凯洛格商学院的安德鲁·瑞茨基（Andrew Razeghi）教授指出，在顾客精打细算、节省钱财的经济低迷期，我们更容易识别客户的需求。重新定位价值，加强企业与人们生活的联系，一旦经济情况好转，他们会成倍地大规模回报。在千变万化的电信设备产业，思科公司首席执行官

约翰·钱伯斯 (John Chambers) 领导他的属下要在经济低迷期时刻 “为经济好转做准备”。如果等到状况已经好转了再去谋求发展，你将远远落后于那些训练有素的采取始终如一长期发展战略的公司。

也许最重要的是，建立“团队创业”项目能留住那些富有创造力与激情的员工。一项严肃认真的“团队创业”努力，并不需要花费很多就可以留住具有探索精神的员工，并充分释放其能量，发挥其才干，有力地推动你的公司通过挖掘内部潜力而获得可观的业务增长。

| 企业家精神与“团队创业”精神 |

试问有哪家大公司的根本性变革不是在某位企业家或者企业家团队的决心和带领下进行的？即使少数领军企业是通过其他方式建构起来的，比如通过私人股权的方式，但归根结底它们依然不能缺少企业家的改革激情。许多创新都与独特的新技术或产品没有关系，因为企业家精神远远不止是技术革新。为什么美国人愿意花 4 美元买一杯星巴克咖啡？星巴克没有什么新发明，但确实创造了一种独特而持续的客户体验，由此影响了美国乃至全球的消费文化。一些公司如“企业”汽车租赁公司 (Enterprise Rent-A-Car) 和联邦快递 (FedEx) 等发明的就是新的业务方式，而另一些如四季酒店 (Four Seasons)、维珍大西洋航空 (Virgin Atlantic) 和雷克萨斯汽车 (Lexus)，则是将他们的服务提高到新的层次。

发展创新性新业务并不只是适用于维珍航空或联邦快递这样的大企业。如果一个新公司没有自己的特色或竞争撒手锏，而想进军成熟市场，怎么可能有机会成功呢？区别于他人的特质可以是多样的，但任何

一个获得重大发展的公司都必定有这么一个独一无二的特质。像杜邦、诺基亚等公司几十年甚至上百年来一直坚持不断地革新。IBM 负责市场与公关的副总兼全球创新展望（Global Innovation Outlook）项目创始人戴维·约恩（David Yaun）在 2006 年与凯文·韦百赫（Kevin Werbach）访谈时说，“IBM 公司至少已经经历了三次根本性变革……20 世纪 20 年代我们卖过肉称、奶酪切片机……后来转型为打孔机公司、单片主机制造商……而如今，我们一大半员工在做服务与咨询。”

反思一下你的公司当初是怎么发家的。很可能经历过不止一次产品或服务革新，很可能最初的产品不是今天的核心产品。

研究员、教师兼商业战略家明亨利·茨伯格（Henry Mintzberg）在 1979 年版的经典著作《组织的结构》中讲到，公司在发展过程中，会一步步改进它的结构、业务进程与企业文化，以强化其在核心市场的效率。贯彻管理规则，并增设中层管理，进一步规范计划与协调工作，这些对提高企业核心业务效率十分必要，可以说是好事情，但是却可能阻碍甚至挫败企业的进取心。这可以称作企业内部发展悖论。企业家精神刚开始能促使企业成功地蓬勃发展，但是随着经济发展它最终又会抑制创业活动。

在过去的 10 年来，我们的目标就是要改变这一点。越来越多的企业实例证明，我们可以在制度完善的大规模机构内部创造新的业务。事实证明，这些新的业务能够发展壮大。综观现代公司发展史，知名企业总是开创新的业务；而今不同的是，新业务创新的规模和频度都变得史无前例了。特别是 20 世纪 90 年代后期以来，许多公司如杜邦、IBM、嘉吉、西门子、谷歌、埃森哲和塔吉特具备了从内部实施“团队创业”的能力，足以创造新业务以获得可观的利润增长。

2004年，企业家动态专门研究小组的一项全美调研报告表明，每7位企业家中必有1位在从事风险投资。行业观察员迪安·薛佛德（Dean Shepherd）和杰罗姆·卡兹（Jerome Katz）在他们合著的2004年版《公司创业精神》中估计，按照这个比例，美国每年将有15万个创业项目。按照这个规模，公司创业精神已经从非正常的、偶然的、由领导经营的“圣战”转化为有管理的、可重复的、以团队为基础的常态过程。

内驱力的量化成果

人们一般将新公司作为新业务创新的主要推动力量，不过，许多大企业在“团队创业”方面比一般预想的要好得多。新公司推动创新虽非神话，但与之相对的观点——大公司因此不擅长新业务创新——也并非真理。这种相反观点会变成危险的误导，会限制企业领导人和基层员工的视野与活动，妨碍他们围绕以创业推动增长来打造个人事业。单独一个企业家能够推出波音787梦幻飞机吗？这几乎是不可能的。只有凭借知名企业的资金、能力和信誉才能完成这种或其他类似的技术和市场成就。

流行的偏见总是认为大公司对我们经济中的新业务发展所做出的贡献总是有限的，其原因是我们在采集调查样品中选择性地忽略了许多事实：我们看到的只是那些成功了的小型企业，我们没有看到的是那些成千上万失败的、或者一再拼命维系但最终还是凋零的所谓“虽生犹死”的个人创业投资。对于媒体最好的新闻材料就是从赤贫到暴富的成功故事。但在现实中，创业公司大多数失败了。大公司通常能成功推出新业务，但是他们的失败——巨人如何倒下——通常被看做是更有吸引力的

新闻。这种报道上的偏好在某种程度上是合理的。一个刚刚起步的创新投资如果获得令人叹为观止的成功，确实是有价值的新闻。任何新成立的单个公司在达到一个里程碑，如1亿美元的收入时，都是相当值得关注的。而对于一个大公司来说，一项新业务创造1亿美元，这也许不无称道之处，但还只是一般的成绩。在大众眼里，这种成绩可能被公司的整体业绩掩盖了。

这是“团队创业”问题的症结所在。如果你在一个拥有几十亿美元资产的公司工作，那么你必须取得一个“本垒打”（棒球用语，是棒球比赛中非常精彩的高潮瞬间）才算是有点影响。当然，此前你必须打出很多棒，遭受很多三击未中的失败才可能在最后获得一个“本垒打”，但是一些公司显著地在提高他们的命中率。

IBM公司的“新兴业务机会”（EBO）团队在2007年向《高速企业》（Fast Company）资深撰稿人艾伦·多伊奇曼（Alan Deutschman）报道说，2005年他们从25个EBO创意中的22个当中获取了150亿美元的新业务收入。该团队的成功在于弄清楚了如何在市场中找到最适合于自己的而又与众不同的位置，去发现和发展最有希望的创意。2003年至2008年间，嘉吉的“新兴业务加速器”（EBA）评估了450多个创新机会，投资了其中的13个，其中2个顺利“毕业”发展为正在进行的新业务，2个被卖掉，4个中断，5个仍然在EBA项目中研究。EBA创造的新业务为嘉吉带来了上亿美元的收入。

如果更加仔细地计算“团队创业”精神和其他大量创新努力所带来的成果，许多人将会感到惊讶。除了IBM的成功，苹果的iPod、iTouch和iPhone每年销售将近100亿美元，产生几十亿美元的利润。美国风险资本协会（National Venture Capital Association）跟踪调查了1860家