

CEO管理新知译丛

公司创新的新模式

The Venture Imperative:

A New Model for Corporate Innovation

海蒂·梅森 (Heidi Mason) / 著

蒂姆·罗纳 (Tim Rohner)

苗莉 赵建国 / 等译

杨燕绥 / 审校

CEO

New Managing Knowledge for CEO

中国人民大学出版社

CEO管理新知译丛

公司创新的新模式

The Venture Imperative:

A New Model for Corporate Innovation

海蒂·梅森 (Heidi Mason) / 著

蒂姆·罗纳 (Tim Rohnér) / 著

苗莉 赵建国 / 等译

杨燕绥 / 审校

CEO
New Managing Knowledge for CEO

图书在版编目 (CIP) 数据

公司创新的新模式/梅森, 罗纳著; 苗莉等译.

北京: 中国人民大学出版社, 2005

(CEO 管理新知译丛)

ISBN 7-300-06393-4

I. 创...

II. ①梅...②罗...③苗...

III. 公司-企业管理

IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 023628 号

CEO 管理新知译丛

公司创新的新模式

海蒂·梅森 蒂姆·罗纳 著

苗莉 赵建国 等译

杨燕绥 审校

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司

开 本 155×230 毫米 1/16

版 次 2005 年 5 月第 1 版

印 张 24.5 插页 2

印 次 2005 年 5 月第 1 次印刷

字 数 289 000

定 价 29.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

CEO

译者前言

伴随经济全球化以及技术更新的不断加速，产品生命周期和企业生命周期在不断缩短。在此背景下，如何保持竞争优势，实现企业持续成长，就成为所有企业都亟待解决的问题。对此，无论理论学者还是实践人士，几乎达成了一致共识，即持续创新是企业持续成长的惟一途径，企业要么创新，要么灭亡。然而，在现实中不断有企业失败甚至倒闭的情况表明：创新对许多企业而言并非易事，特别是对那些成功的大型成熟公司，要进行创新就更加困难。诚如本书作者所言，昔日的成功，使这些大公司执著于既有的商业模式、产品和服务，除非出现明显的衰退，否则很难主动进行创新，且即使这些大型成熟公司的高层管理人员已经认识到创新的必要性，但创新的成功实施仍然面临着组织内部的重重阻力。

《公司创新的新模式》一书，为企业创新特别是大型成熟公司的成功创新提供了一种新的模式，即公司创业投资。在本书中，梅森与罗纳从实践的角度解释了为什么要进行公司创业投资，以及公司创业投资如何创造价值并推动企业成功创新和实现业务转型，从而使企业沿着一条新的成长曲线，开始新一轮的生命周期。尽管在公司创业投资领域充斥着许多失败的例子，令许多公司对创业投资望而却步甚至谈之色变，但梅森与罗纳却依然坚定地认为，在一个

日益由技术驱动的世界中，任何一家公司想要成为领先者并长久保持领先优势，创业投资都是一种重要手段，并且公司创业投资应成为推动公司创新的一项常规工作。两位作者以大量的例子为依据，为我们拨开了笼罩在创业投资领域的层层迷雾，澄清了有关公司创业投资的诸多错误认识。如果哪位读者仍然对公司创业投资心存疑虑，读罢本书定会令你豁然开朗，并且摆脱恐惧。不仅如此，两位作者还在总结公司创业投资领域的经验和教训的基础上，提出了一套开展公司创业投资的完整的过程模式及相应的评估诊断程序，并详细阐述了如何利用该模式和程序来保证公司创业投资活动的成功，以及如何从中获取战略价值。本书描述的贝尔—梅森创业开发框架是世界上第一套创业投资方面的开发和诊断系统，同时也是一套经受了时间检验并在实践中不断完善的创业投资工具，它不仅适用于公司创业投资，对于独立创业投资同样具有借鉴价值。

本书是梅森与罗纳在对 450 家创业企业进行长达 7 年的调查研究的基础上，结合自身经营创业企业的实践经验撰写而成的一部力作。在翻译的过程中，我们深刻感受到，本书不同于一般的闭门造车之作，它不仅视角新颖，而且例证详实、论述深入，既是一本极具操作性的实践指南，又具有很高的学术价值。

尽管本书研究的主要是美国的公司创业投资活动，但在经济全球化的背景下，它对于中国企业进行公司创业投资活动同样具有重要的借鉴价值。我国的创业投资起步较晚，开始于 20 世纪 80 年代中期，自 1998 年开始，创业投资热在国内急剧升温。与国外不同的是，由于我国独立创业投资先天不足，公司创业投资成为创业投资的主力军。同国内公司创业投资实践的迅速发展相比，国内相关的理论研究明显滞后。由于缺乏科学的理论指导，我国公司创业投资的效果不甚理想。从目前情况看，国内公司创业投资按其主要动

机大体可以分为三种：（1）战略投资。传统型的公司通过资产重组，调整主营方向，向高科技领域发展；而高科技公司面临着改善经营、二次创业的问题，公司通过创业投资迅速介入所选领域，实现战略调整。（2）为富余资金寻找渠道。一些大型公司与企业集团在完成了规模扩张以后，持有大量资金，在银行存款利率一再下调的情况下，创业投资为富余资金找到了一条具有吸引力的投资渠道。（3）追求创业投资高额回报的投机性投资。无论哪种类型，本书的内容都具有重要的借鉴价值。特别是对于那些希望通过创业投资实现战略转型，希望在激烈的国际竞争中建立并保持竞争优势、不断续写辉煌的中国企业而言，本书尤其具有重要的指导意义。

本书的翻译工作主要由苗莉和赵建国完成。苗莉为东北财经大学工商管理学院的教师，管理学博士，清华大学社会政策所的兼职研究人员；赵建国为清华大学公共管理学院的博士后。董元元、姜时友、马椿荣等教师和博士生承担了部分章节的初稿翻译工作。清华大学公共管理学院的杨燕绥教授对译稿进行了总审校。尽管我们对翻译人员从专业背景和翻译经验等方面进行了精心挑选和组合，对译稿再三审校，并针对文中疑点和专业名词进行了多次讨论，但学海无涯，差错仍在所难免，恳请各位读者批评指正。

译者

2004年12月

CEO

英文版序言

我们为什么写这本书以及你们为什么应该读这本书？

之所以写这本书，是因为我们认为在一个技术密集的世界中，任何公司想获得长期成功，都必须进行创业投资（venturing）。尽管从总体上看，公司创业投资（corporate venturing）的历史记录并不理想，但我们同时也注意到，创业投资活动可以为公司带来某种不同寻常的价值，即实现公司转型，从而开始沿着一条新的成长曲线前进。但令人遗憾的是，由于公司创业投资领域充斥着太多的失败记录，以至于人们很难注意到那些成功的案例。

我们对于公司创业投资的研究是从一个实践者的视角展开的，即通过从以往的公司创业投资活动中汲取经验和教训，为我们（未来的创业投资活动）提供指南。梅森作为创业咨询专家和战略家，在过去的 20 年中一直与硅谷的创业投资界、独立创业企业和公司创业企业的各种机构、人士打交道。罗纳最近正领导戴蒙德克拉斯特国际集团的数字战略和创业活动，而在过去的 20 年中，作为一流管理咨询公司的高级战略和技术合伙人，罗纳曾帮助和指导许多大公司开展创新活动。此外，对于创业投资过程我们也拥有切身体验，我们本身也在运营自己的创业投资项目，并克服了许多挑战。

这些经验，使我们对于公司创业投资如何能够成功以及为何会失败有了清楚的认识。

促使我们拿起笔真正开始写这本书的是互联网浪潮的出现，因为我们发现，人们将那么多的资金投向新兴创业企业（有好的，也有坏的；有独立创业企业，也有公司创业企业）。

5

这一时期的大量实验清楚地表明，如果实施正确，创业投资可以为成熟公司提供某些无法从其他途径获得的东西，例如杰出的人才、把握与公司现有模式和文化不相吻合的新机会的途径、试验各种不同的组织和运营方式的能力（这些方式可能更适合于处理目前的问题和促进公司未来的发展）。与此同时，实验也证明，新创企业可以从成熟公司获得某些无法通过其他途径获得的东西，例如丰富的资源（包括相关领域的丰富经验和知识）、技术、成熟的品牌、供应商和顾客。

这种相互依赖关系（每一方都得到了所需要的且难以通过其他途径获得的东西）正是问题的关键，也是进行公司创业投资活动的原因所在。但如果说公司创业投资的二元价值主张（dual-value proposition）非常清晰，为什么公司创业投资的记录会如此糟糕呢？原因罗列起来恐怕会很多，我们将在本书中探讨这些原因。但我们也从成功的公司创业投资活动中学到了很多，这些成功的案例构成了公司创业投资历史上常常被忽略的亮点。并不奇怪，商业记者们会认为失败的故事更有意义，并且归纳和分析失败的教训也比定义成功更加容易。而我们则认为，对这段历史的考察和反思为我们揭示出一条清晰的成功之路，也即一种新的公司创业投资模式，这是一个极具优势并经受了时间考验的创业投资模式，这一模式构成了本书的主干。

让我们回到“公司创业投资困境”这一问题上来。如何实现新

兴创业企业与大公司运营活动的融合是非常棘手的问题。例如，如何将小企业的优势（自由运营以及基于绩效的报酬制度）与大公司中的种种约束（如寻求对每个员工公平）相融合？如何在利用大公司丰富资源的同时不遭受大公司设定的种种限制（而文化及制度方面的限制恰恰是大公司以往成功的基础）？

解决这类难题是非常困难的，但回报也很高，并且我们认为还会越来越高。彼得·杜拉克（Peter Drucker）看起来就很赞同这一看法。在考察信息革命对企业的影响时，杜拉克发现一切事情都或多或少处于不断的变化当中，企业未来的成功在相当程度上取决于它能否由传统组织结构模式转变为联邦式的战略合作和联盟型结构模式。根据杜拉克的观点，现在就是为此转变做准备的时候，特别是要做好以下两项准备：学习如何与盟友、合作伙伴及合资对象等共事；定义新结构以及为高层管理者确定新任务。听起来这像是在号召一种新型创新来应对不可避免的衰退；同时这也提出了一个问题，而公司创业投资至少是解决这个问题的好对策，且很可能是最佳对策。

在充满不确定性且迅速变化的技术世界中，创业与创新同义。大公司必须直面挑战并努力营造出促进创新的环境，但与此同时又要保证所采取的措施不会对公司既有优势造成威胁。对此，我们的建议是建立起一种具有“非军事区”性质的组织机构，我们称之为创业投资办公室（VBO），通过这一机构将大公司、外部创业投资界与新创企业（既包括公司内部衍生的，也包括产生于公司外部的）紧密地联系起来。创业投资办公室为这些各不相同但又具有合作潜力的领域建立起沟通的渠道。

我们认为，从成功的创业活动中，可以学到经验，并开发出相应的工具、机构、程序，其中最重要的是获得一种观点，从而使创

业投资在那些愿意认真考虑这一关系生死存亡的新模式的公司中真正发挥作用。我们提供的这些方法和工具在今天是一家公司都能做到的，一旦实施成功，公司创业投资活动就可以与公司其他活动一同推动公司创新并进行公司核心业务的转型。公司创业投资可以作为企业间并购活动的雷达，可以推动研发成果的商业化，可以缩短业务开发周期，还可以为公司战略机构提供核心执行工具。公司创业投资是公司变革的一种重要机制和推动力量，也是公司未来成功的惟一保证。

谁应阅读此书以及如何阅读？

本书适用的读者范围十分广泛，包括那些对创业充满好奇的人和那些已经投入创业活动的人。好奇者对创业知之甚少，或知道一些但并不相信。而已经投入创业活动的人虽然看到创业的光明前景，但仍然缺乏信心，因此需要帮助。可以归入本书读者范围的职务有许多如位于组织层级最高处的首席执行官和其他有关的高级管理人员（如首席财务官）、研发部门主管、并购或公司开发主管以及创业主管等。而对那些正在建立创业企业的人，本书将在如何与母公司相互作用方面提供帮助。

本书由三个具有逻辑联系的部分组成。第1—3章说明了公司进行创业投资的必要性，以及为什么公司创业投资活动如此难于成功。第4章和第9章对创业投资办公室进行了界定，并对其如何运作、测量和获取战略价值进行了详细阐述。第5—8章介绍了如何在创业企业的各主要发展阶段鉴别成功与失败的可能性，并提供了相应的处理办法。戈登·贝尔除其一贯的支持之外，还为本书撰写了后记，并在其中就公司创业的价值与未来提出了自己的观点。在本书的附录中，我们提供了一些有用的参考资料，包括公司创业投

资工具和一些已经被采用的模板。

最后要说的是，我们不可能在一本书里装下所有东西，如果真是那样的话，你就不会读它了。因此，我们建立了一家公司网站，网址是 www.theventureimperative.com。在那里，你可以找到与本书论题相关的一些附加信息；并可链接到以下内容：其他相关读物、公司创业小组、独立咨询人士、贝尔—梅森创业开发框架的各个部分；此外，该网站还设有讨论区，用以交流问题、发表评论或分享故事。

海蒂·梅森 (Heidi Mason)

蒂姆·罗纳 (Tim Rohner)

CEO

作者简介

海蒂·梅森 (Heidi Mason) 是戴蒙德克拉斯特国际集团 (Diamond Cluster International) 的成员之一，贝尔—梅森集团的执行董事。贝尔—梅森集团是一家为独立创业企业和公司创业企业提供战略规划及咨询业务的公司。梅森与其合伙人戈登·贝尔 (Gordon Bell) 共同创造了世界上第一套创业企业开发系统及诊断工具，即贝尔—梅森诊断工具 (BMD)，用来对早期创业企业进行客观评价。在过去的 20 多年中，梅森一直在硅谷从事与创业企业相关的工作。在成立贝尔—梅森集团之前，梅森作为一名企业家已经与人合作创建和运营了多家属于自己的创业企业，他是锐智有限公司 (Acuity Inc.) (硅谷一家技术营销与沟通咨询公司) 的创始人和首席执行官。

除了与独立创业企业及创业投资界多年打交道的经历外，梅森还向全球 1 000 多家公司就公司创业方面的问题提供过建议，其中包括三菱国际、CNA 保险公司、伊士曼化学公司等。梅森在宾夕法尼亚大学获得文学学士学位，并获得美国大学优等生荣誉学会会员 (Phi Beta Kappa) 资格，现定居于加利福尼亚州的帕洛阿尔托市。

蒂姆·罗纳 (Tim Rohner) 是戴蒙德克拉斯特国际集团的合

伙人之一。这是一家管理咨询公司，罗纳是其领导者之一，主要负责与企业数字战略及创业咨询相关的工作。他帮助顾客建立技术驱动的商业战略，并帮助他们有效执行战略以获取可观价值。

罗纳服务的顾客包括高技术企业、零售企业、金融服务机构、运输企业、出版商、配送商以及医疗保健机构等。他十分重视下列领域中的高层管理问题，包括市场和产品战略、运营、物流、房地产、信息技术以及顾客需求等。

最近，罗纳的工作主要集中于帮助那些已定型公司通过公司创业投资来实现创新和成长。在此之前，罗纳曾在麦肯锡公司工作，主要帮助那些技术型企业的高层管理者解决战略和运营问题。再向前追溯，当罗纳在亚瑟安德森公司工作时，还曾领导开展了针对大型顾客的软件开发项目。

罗纳拥有伊利诺伊大学金融学学士学位，同时也是一名注册会计师，现居住于加利福尼亚州的圣地亚哥。

CEO

致 谢

对那些从未承担过著书任务的朋友，我们想告诉你们：写一本书，无论内容是什么，都需要许多人的支持。我们希望借此机会介绍这些同事的名字，因为他们是那样慷慨地将自己的时间与精力用于支持我们的写作。

首先，我们要感谢戴蒙德克拉斯特国际集团的所有朋友：Mel Bergstein 主席，从一开始就对我们的工作给予支持，使我们可以随时利用企业资源；还有首席创新官 Chunka Mui，他也是《释放“杀手应用”》（*Unleashing the Killer App*）一书的合著者；另外还有 Paul Carroll，他是《背景》（*Context*）杂志的编辑，也是《忧郁巨人——IBM》（*Big Blues: The Unmaking of IBM*）一书的作者。我们还要感谢 Adam Gutstein、John Sviokla、Kevin Grieve、David Garnitz、Krishna Narayan、Patrick Gannon、Paul Blase 和 Lance Murata，感谢他们的帮助和真知灼见。另外还有一些同事提供了重要指导和观点，如 David Reed、Gordon Bell 和 Alan Kay 等，这里只列举了一小部分。

Mark Klopp 是伊斯曼创业投资公司的执行董事，他为我们提供了一个如何领导公司创业投资活动的令人鼓舞的例子，并耐心地校对手稿。Peter Christy 在硅谷闯荡多年，在写作过程中向我们提

供了他的观点并对内容发表了评论。Liz Arrington 和 Rosemary Remacle 也做出了重要贡献。而 Cathy Cook 则在营销问题上为我们提供很大的帮助。Linda Yates 是策士公司 (Strategos) 的创始人和前任首席执行官, 在如何建立新创企业与全球 1 000 强企业之间的联系方面提供了积极的支持并提供她的见解。在产生写作此书的想法之前, Saj-Nicole Joni 就曾与我们共同合作, 鼓励我们研究公司创业投资的方法。《僧侣与谜语》(*The Monk and the Riddle*) 的作者 Randy Komisar 在写作本书的过程中提供了一系列的指导, 并且参与了本书观点的讨论, 所有这些工作都改善了本书的内容。还有其他一些朋友和同事在我们提炼观点和提交书稿的过程中给予了无私的帮助和建议, 对他们我们也深表感激。

尽管互联网经济起伏不定, 但我们却从哈佛大学商学院出版社的总编 Hollis Heimbouch 那里获得了始终如一的支持, 他从不担心反对意见; 我们从 Jacque Murphy 那里也获得了同样的支持, 他还将 Hollis Heimbouch 视为我们的编辑和管家。是 Amanda Elkin 将我们的手稿变成一本真正的书, 而 Penny Stratton 则提供了重要的影印工作。此外, 如果没有 Daniel Casse 及白宫作家集团的协助, 本书将不可能出版。

最后, 要向所有那些慷慨地与我们分享创业投资经验并从内部人士角度提供观点的朋友表示感谢, 他们包括: 伊士曼化学公司 (Eastman Chemical)、卡吉尔公司 (Cargill)、迪尔公司 (Deere & Co.)、摩托罗拉公司 (Motorola)、通用汽车公司 (General Motors)、TRW 公司、波音公司 (Boeing)、英国电信公司 (British Telecom)、CNA 保险公司 (CNA Insurance) 和麦当劳公司 (McDonald's) 的朋友们; 三菱公司 (Mitsubishi) 的 Jeff Daley; 以及其他许多朋友。谢谢你们!

CEO

目 录

第 I 篇 为创新铺垫基础

第 1 章	创业投资势在必行	3
	市场领先者的持续创新与转型.....	4
	来自公司内部与外部的创新.....	8
	公司创业投资的新模式	16
	公司创业投资势在必行：重要结论	27
第 2 章	创业投资的恐惧	29
	创业投资与我们的业务无关	30
	创业投资的费用太高	40
	创业投资的风险太大	45
第 3 章	与公司抗体作战	50
	公司文化：保护母公司，但威胁子公司	51
	公司与公司创业的冲突之处	54
	如何找到共同的基础？	66
	与公司抗体作战：重要经验	76

第4章 创建“创建业务”的业务	77
治理：实现控制与自由之间的平衡	79
人员：获得合适的管理者、顾问与合作伙伴	84
投资组合：勾画出公司创业投资战略图	93
实践：产生创意并跟踪进程	100
关于第Ⅱ篇的注释	111
创建“创建业务”的业务：重要经验	112
案例分析	114

第Ⅱ篇 创业指导

第5章 创业愿景阶段：创业概念的验证阶段	123
第一阶段：创业愿景阶段	125
创业愿景阶段：重要经验	153
案例分析	154
第6章 阿尔法阶段：边计划边建设	162
母公司与创业企业间的“代沟”	164
第二阶段：阿尔法阶段	166
创业投资办公室在阿尔法阶段的角色	191
阿尔法阶段：重要经验	199
案例分析	200
第7章 贝塔阶段：测试水深	208
母公司与创业企业间的“代沟”	211
第三阶段：贝塔阶段	214
创业投资办公室在贝塔阶段的角色	232
贝塔阶段：重要经验	240