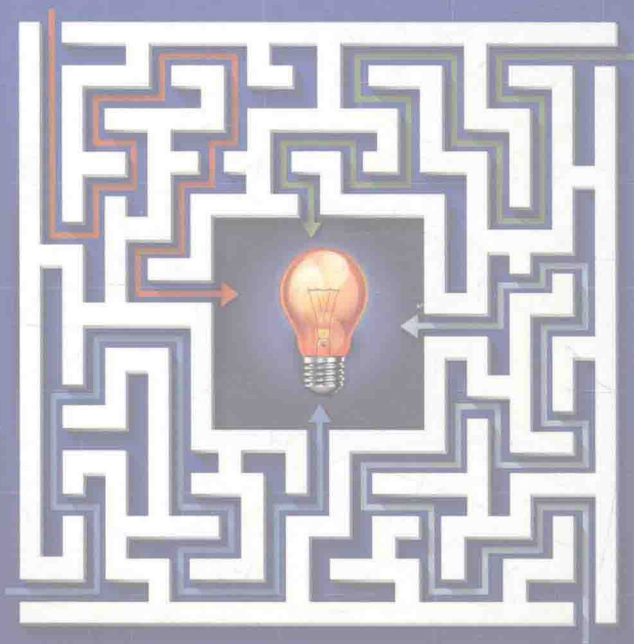


INTERNAL
ENTREPRENEURSHIP

内部创业

传统企业的组织裂变、模式升级与管理变革

张采明 蔡余杰◎著



内部创业应符合企业的战略发展愿景，保持发展方向的可控性。

企业要构建科学合理的内部创业计划筛选机制，提升内部创业的成功率。

内部创业需要形成长效机制，如此才能培育出企业的创新精神。

企业需要设计出科学的配套制度，以保持内部创业者与母体企业的利益关联。

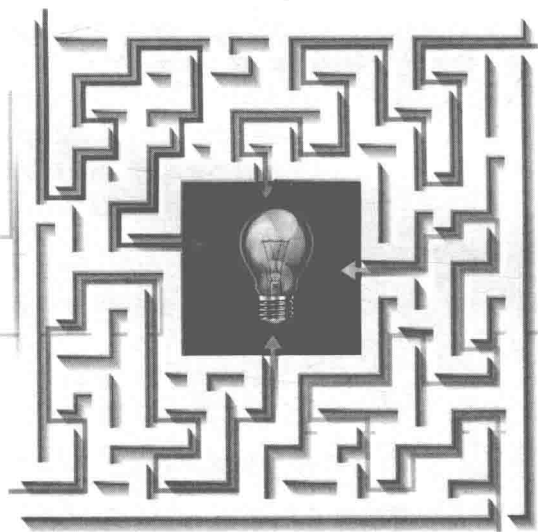
中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

INTERNAL
ENTREPRENEURSHIP

内部创业

传统企业的组织裂变、模式升级与管理变革

张采明 蔡余杰◎著



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

版权登记号：01-2016-1523

内 容 简 介

本书首先对当前传统企业面临的形势和内部创业的内涵及适用性等进行了分析，然后从顶层设计、模式落地、人才管理、裂变式创新、企业文化、创业孵化器这六个角度入手，对企业在内部创业具体实践过程中会面临的各种问题进行了 360 度全方位的解析。另外，还通过华为、王品、海尔等公司内部创业的案例，阐述了内部创业可能存在的陷阱……可以说，关于内部创业，你所了解的，本书都已有涵盖；你所正困惑的，本书中都能找到答案。

图书在版编目（CIP）数据

内部创业：传统企业的组织裂变、模式升级与管理变革 / 张采明，蔡余杰著. —北京：中国铁道出版社，2016.6

ISBN 978-7-113-12071-9

I. ①内… II. ①张… ②蔡… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 073430 号

书 名：内部创业：传统企业的组织裂变、模式升级与管理变革
作 者：张采明 蔡余杰 著

策 划：巨 凤
责任编辑：苏 茜
责任印制：赵星辰

读者热线电话：010-63560056

封面设计：**MXK** DESIGN
STUDIO

出版发行：中国铁道出版社（北京市西城区右安门西街 8 号 邮政编码：100054）
印 刷：三河市华业印务有限公司
版 次：2016 年 6 月第 1 版 2016 年 6 月第 1 次印刷
开 本：700mm×1 000mm 1/16 印张：16.25 字数：200 千
书 号：ISBN 978-7-113-12071-9
定 价：45.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：（010）51873174

打击盗版举报电话：（010）51873659

自序

在中国台湾创业多年的我，自认为积攒了不少创业经验，这一次回到祖国大陆考察与学习祖国大陆企业的成长模式和管理经验，对我的人生是一场新的洗礼。“台湾经验”曾经让人引以为傲，而这几年来，祖国大陆的经济发展突飞猛进，早成为世界第二大经济体，举世瞩目，身为同文同种的台湾同胞，有光荣也有好奇。就这样，我报名参加了北大的房地产总裁班的 EMBA，也参与种种产业实战班的学习，出席各式各样的高峰论坛，并迷眩于“大众创业、万众创新”的缤纷多彩。在这个充满生命力的创新国度里，印证了德国《明镜》周刊的记者所说的“在这个世界上有一个地方有可能超过美国的硅谷，那就是中国的中关村”。

而在不断地学习、沉淀、考察和消化吸收的过程中，我萌发了将这些年对大陆企业考察的经验整理成书的想法。在这时我很高兴认识了年轻且深具旺盛事业心的蔡余杰先生，他那超乎他实际年龄的睿智，毫无疑问是来自其多年创业的实战经验总结，而我们的相遇使本书的出版计划得以更快地实现。

这本书的出版可以说是两岸成功合作的范例。这是一个美好的经验，是对内部创业涉及的组织裂变、模式升级和管理变革的客观探讨。对企业而言，随着时代的变化，企业如果要继续成长，不管是因为企业自身

主动的认知应变，还是受互联网商业环境的冲击而被迫变革，内部创业都是一条可以规划的道路。而主动规划相比于被动改变相对要容易得多。这正是这本书的意义所在，也是“大中华经典创新学院”（本人）来协助企业转型的目的，即让每个员工都能自然成长，有机会与企业的成长同步，而不是去与原来孕育他（她）的母体对立或激烈冲突。

本书探讨海峡两岸和国际知名企业对内部创业的理论 and 实际的案例。比如我国台湾著名的餐饮集团——王品集团的“狮王计划”，展现了内部创业多品牌发展的成功经验，以及华为集团在内部创业计划中因过度放养导致最后收不回放出去的风筝，甚至培养出自己强大敌人的惨痛教训。

相形之下，在资本与科技本无国界的情况下，我国台湾应对自己有信心，客观的认知企业管理的真谛。在组织不断裂变的世界里，不管是企业、个人还是国家，让我们共同迎接这样的新时代、新形态和新机遇吧！

两岸联盟总会长

张采明 2015/12/13

微信号：StraitAlliance

在“大众创业，万众创新”这一经济新引擎的推动下，我们发现身边的创业者越来越多了。当下的中国，仿佛一下回到了改革开放之初的20世纪80年代，人人都想做“个体户”。

2015年9月，媒体圈中的“大事件”接连不断。9月9日，央视著名记者、主持人张泉灵发微博称自己从央视辞职，加入由猎豹CEO傅盛设立的傅盛战队；9月16日，已经确定从爱奇艺辞职的马东，宣告创立米未传媒。

实际上，这种“辞职创业”的事件一直以来在各个行业屡见不鲜，有能力的人才要“出走”，这对企业的管理者而言绝对是一大痛点。但一颗执意要离开的心，并非是高昂的薪资或丰厚的待遇能够轻易挽回的。于是，在这种进退两难的情境下，一种更有利于企业发展的产物——内部创业，就越来越受到青睐。

1978年，吉福特·平肖（Gifford Pinchot III）和他的妻子伊丽莎白·平肖（Elizabeth Pinchot）在一篇题为《企业内部创业》的论文中第一次提出了“内部创业”这一概念，并在1985年出版的《内部创业：为何你不再需要离开公司成为企业家》一书中，结合3M、杜邦、GE等公司内部创业的实践对这一概念进行了非常详细的阐述。

当时，不仅美国国内的诸多企业都开始尝试通过内部创业的形式进行企业结构重组和组织再造，借此提升企业的竞争优势，其他国家的一些知名企业如松下、富士通等也启用了内部创业机制。

我国的很多企业也尝试过内部创业的做法，以应对企业存在的缺乏活力、机构臃肿、人浮于事等问题。

其中，最早进行实验的是华为。2000年8月15日，华为公司出台了《关于内部创业的管理规定》，其中详细列举了内部创业的条件（凡是在公司工作满两年的员工，都可以申请离职创业，成为华为的代理商）和相应的扶持政策（除了给予相当于员工所持股票价值70%的华为设备，还有半年的保护扶持期，员工在半年之内创业失败，可以回公司重新安排工作）。

《规定》出台后的第二年，时任华为副总裁的李一男就率先响应了公司“内部创业”的号召，创办了港湾网络。按照华为总裁任正非的设想，“内部创业”的计划本应一举多得，将一些业务开放给创业公司，然后互补互助，形成共同安全体系。但出人意料的是，李一男创办的港湾网络后来却与华为形成了直接竞争关系，直接导致了华为最终将港湾网络收购。

华为这次内部创业的尝试后来经常被当作反面教材。实际上，之所以会出现这样的结果，其中的一个重要原因就是华为内部创业项目和华为之间是相对独立的法人关系，没有股权上的关系。而华为的竞争对手思科，就很好地规避了这一问题。

随着互联网的发展，互联网公司内部创业的实践越来越多，比如盛大游戏推出的“20计划”，巨人网络推出的“赢在巨人”网络游戏创业平台等。不管是苹果、谷歌、亚马逊等国外的公司，还是阿里巴巴、百度、腾讯等中国企业，“外部收购+内部创业”已经成为互联网公司通用的模式，其中比较有代表性的就是腾讯的微信。

除此之外，万科、海尔、美的等一些传统企业，也纷纷开始了“裂变创业”的尝试。

2007年，美的提出了“内部创业家”计划；2012年，“战略转型与内部创业”又提上议事日程；2015年，美的的内部创业孵化机制重新出炉，并在不断摸索实践。

2015年4月初，全球最大的PC生产商——联想的内部创业项目“神奇工场”正式投入运营。

2015年4月中旬，全球最大的住宅开发商万科也发布了《万科集团内部创业管理办法》，计划拿出3亿元资金支持员工内部创业。

之所以这些传统企业会不约而同地抛弃以往的管理模式，鼓励员工内部创业，不仅是因为内部创业有利于解决大企业存在的诸多危机，提升企业的活力和竞争优势；而且能够减员增效，促进企业的可持续发展。而在具体的做法方面，内部创业的模式也不尽相同。

本书首先对当前传统企业面临的形势和内部创业的内涵及适用性等进行了分析；然后从顶层设计、模式落地、人才管理、裂变式创新、企业文化、创业孵化器这6个角度入手，对企业在内部创业具体实践过程中面临的各种问题进行了360°全方位的解析；另外，还通过华为、王品、海尔等公司内部创业的案例，阐述了内部创业可能存在的陷阱……可以说，关于内部创业，你所想了解的，本书都已有涵盖；你所正困惑的，本书中都能找到答案。

当下，对于企业的管理者来说，如果你不鼓励员工创业，那么那些有才华的员工最终也会流失掉。因此，在“大众创业，万众创新”的新形势下，企业最需要的就是组织的裂变、模式的升级与管理的变革，而内部创业的来到正合时宜。

第一章 内部创业：大众创业、万众创新，传统企业的转型与变革 / 1

内部创业：“互联网+”时代，传统企业战略转型的必然选择 / 2

打破组织惯性思维：传统管理架构的颠覆、重构与自我进化 / 5

重新审视内部创业：内部创业的内涵、特征、意义及适用性 / 13

旧体制的衰落：变革时代，传统媒体的内部创业与转型之路 / 20

转型中的阵痛：传统媒体内部创业必须要克服的“五大症” / 27

深度解读 3M 公司内部创业：企业文化+机制设置+员工管理 / 32

第二章 顶层设计：大裂变时代，颠覆传统组织架构的管理新模式 / 41

互联网时代的组织裂变：颠覆传统管理的 4 种内部创业模式 / 42

多角化经营战略：实施内部创业的时机、规模、流程及风险 / 48

顶层设计 VS 运营管理：母公司如何确保内部创业顺利实施 / 53

内部创业“成与败”：母公司如何处理好集权与分权的问题 / 59

王品集团的“狮王计划”：餐饮帝国的多元化版图扩张策略 / 65

“大华为”战略的失败：“同室操戈”背后付出的 17 亿元代价 / 71

王品、华为启示录：如何避免“放出去的风筝收不回来” / 75

第三章 模式落地：如何让内部创业机制真正实现有效的落地执行 / 81

内部创业的架构基础：内部创业成功必须具备的核心因素 / 82

模式落地的核心基础：培养优秀内部创业人才的 5 个要点 / 88

模式落地的制度基础：内部创业实施必须遵循的原则和流程 / 93

模式落地的基本原则：内部创业需要遵循的四项基本原则 / 97

模式落地的风险控制：如何构建内部创业的风险控制体系 / 103

第四章 最佳人才管理实践：企业如何培养、管理和留住优秀人才 / 111

实现双赢的管理制度：激励员工内部创业的 6 种管理模式 / 112

让员工过把“老板瘾”：组织结构变革，释放员工创业梦想 / 119

内部扶持策略：领导者如何为员工的内部创业保驾护航 / 125

移动互联网时代的人才变革：企业留住精英人才的撒手锏 / 133

第五章 裂变式创新：超越固有的基因局限，做企业内部的“颠覆者” / 139

释放组织创新能量：管理者培养“内部创业家”的 4 个关键 / 140

唤醒企业家精神：体制僵化的大型公司如何推行内部创业 / 144

创新变阵 VS 期权组合：如何通过期权的方式进行创新变阵 / 151

创新变阵的协同效应：开展多元化创新项目，实现“1+1>2” / 156

组织创新的前提：以科学管理制度激活内部创业的创新能力 / 162

第六章 内部创业 VS 企业文化：实现内部创业有效落地的理念基因 / 171

组织架构与企业文化：塑造激励和支持内部创业的制度环境 / 172

组织变革 VS 制度设计：内部创业型企业文化的障碍与塑造 / 180

构建文化运营机制 5 个维度：如何让文化提升员工的创造性 / 186

内部创业成功的关键：内部创业战略与本土企业文化相融合 / 193

持续成长的力量：大型组织如何构建内部创业的文化机制 / 200

第七章 创业孵化器：从输血到造血，创新时代的内部孵化模式 / 205

创业孵化器：5种创新型孵化模式的现状、特点及发展情况 / 206

中国创业孵化器运营模式：为创业者提供一站式便利服务 / 225

美国创业孵化器运营模式：硅谷创新型孵化器的四大模式 / 233

海尔创客孵化器：从串联型企业到并联型企业的战略变革 / 237

风险 VS 控制：内部项目孵化实施各阶段的风险及应对措施 / 245

大众创业、万众创新，传统企业的转型与变革

内部创业：

第一章



内部创业： “互联网+”时代，传统企业战略转型的必然选择

随着时代的发展，以及国家政策的鼓励，越来越多的人开始投身于创业的浪潮中，众多的中小企业开始出现在人们的视野中。

2015年，李克强总理在政府工作报告中提出“互联网+”计划，随后，“互联网+”便成为人们热议的话题，同时也引起了企业的关注。虽然互联网行业的发展出现停滞，其潜力也会被互联网行业的先行者挖掘殆尽，但是随着互联网与各个行业的融合，新的商业机遇开始显现，社会生产力将普遍提高，而在“互联网+”的时代背景下，传统企业也面临着变革整合。

◆传统企业互联网化改造的两条路径选择

各大领域纷纷开始采用互联网思维整合产业结构，而有着百年发展历史的百年企业以及拥有深厚管理经验的传统企业又该如何借助互联网的优势实现自身的发展？

更新管理观念，以开放、包容的精神与其他企业合作，共享互联网的发展成果无疑是最好的选择。随着思维理念、管理模式的升级，企业将会实现整体升级转型，获得更好的发展。

所谓整体升级转型，是指从宏观上制定全面的转型战略，进行变革，突破企业原有的管理模式和产业结构，重新进行整合；或者是循序渐进地进行自我颠覆，带有改良色彩地创新，在原有产品的基础上，研发新的产品，如图 1-1 所示。



图 1-1 传统企业互联网化改造的两条路径

◆传统企业内部创新创业成为必需品

传统企业即使实力再怎么雄厚，在互联网融合的时代背景下，依然需要借助互联网进行产业转型。但实际上，在高昂的转型成本面前，要想重新整合已经完善的核心产业，可能遭遇的风险也是难以估量的，因此，完成转型的传统企业依然屈指可数。

如何协调现有业务与新业务之间的关系，以及如何统筹各部门重新布局，是目前所有面临转型的传统企业要处理的问题。

但是，快速发展的时代节奏以及稍纵即逝的市场机遇，不会给传统企业太久的时间进行考虑，传统企业必须在固守与革新之间进行选择。

众多的企业开始选择一个折中的办法：由企业出资搭建平台，为企业内部员工以及社会各界人士提供创业服务，如提供管理上的帮助，以一套全新的机制去适应互联网下的市场环境，以局部的变革代替整体的转型，以高新技术产业带动传统产业发展。

◆自我颠覆，不得不进行的选择

随着互联网时代的来临，传统企业所受到的冲击不仅局限在业务方向、营销模式、客群关系、渠道布局等，更重要的是企业内部的管理观念、产业结构等也受到冲击。而这些影响恰恰能颠覆传统企业的产业模式、组织结构。如果传统企业不能进行自我转型，则意味着它要受到来自外界的力量进行跨界融合。

同时，传统企业在原有的产业结构和经营模式下，缺乏转型的驱动力，甚至会遇到守旧势力的阻碍，影响传统企业的自我颠覆。虽然企业的管理者可以制定转型的计划，但具体的实施还要依赖于公司员工去执行。因此，如果公司的转型没有得到员工的认同，那么在执行的过程中，势必会缺乏动力，以失败而告终。

◆全面下海创业大潮无法阻挡

目前，创业成为人们热议的话题，创业孵化器、衍生裂变等创业模式渐渐进入人们的视野当中，越来越多的人开始跻身于创业的大潮，到处都是关于创业的讨论，如何挑选成员、组建团队，对自身的定位，而媒体的大肆报道，更是让人们认为创业是人生的必经阶段。

一些普通人成功创业的故事也激励了众多的年轻人，传统企业也从中受到启发，而社会也给创业者提供了一个较好的创业环境，鼓舞了大批的创业者。在创业大军中主要有两部分人：一部分是经过了多年的经验积累，知识、能力、资源都达到一定程度；而另一部分人则是盲目从众，自身所具备的才学并没有达到创业的标准。创业者无论属于哪一部分群体，都已不可阻挡的步伐离开原有公司，进行自我创业。

进行自主创业的人才，通常都是在传统企业内部积累了丰富的经验，或者曾在传统企业的新事业部工作，或者从事与互联网相关的工作，在日常的工作中，积累了大量的实践和理论经验。传统企业的旧有体制束缚了员工个性的发展，他们期望打破旧有的体制弊端。

传统企业原有的体制上的弊端造成人才纷纷出走，同时也带走了大量的技术和人才，令公司损失惨重。在这种情境下，传统企业进行互联网化转型更是难上加难。当今社会，独立创业的门槛之低，只要有少量的资金就能创业，甚至还可以找人投资，社会上对创业的支持，也使传统企业面临着人才的流失。

如果传统企业不及时挽救这种局面，那么公司的人才将会流失殆尽，

员工纷纷成立自己的公司，与传统企业相竞争，传统企业的发展将会受到威胁。

无论“互联网+”是媒体炒作，还是真正的颠覆转型，互联网影响各行各业的时代已经来临，那些跨界融合的成功案例激励了众多的创业者。在这样一个时代背景下，传统企业必须进行转型，是进行自我整合，还是被跨界者整合，由传统企业自己选择。

虽然在互联网化转型的时代背景下，传统企业拥有充分的主动权，可以选择进行自我整合，以便适应瞬息万变的市场环境。但随着全民创业浪潮的演进，传统企业面临着人才的流失，公司在面对互联网时缺乏必要的人才支撑，曾经所拥有的主动权也将消失。对于传统企业来说，是自我颠覆还是被外来者融合，事关传统企业未来的发展。



打破组织惯性思维： 传统管理架构的颠覆、重构与自我进化

所谓内部创业，就是由公司内部的员工发起，公司提供一定的资金和业务支持，母公司与子公司共享创业的成果。虽然这种创业模式已经具备了资金和品牌的优势，相比于传统的从无到有的创业方式，更容易成功；同时，母公司还能激发员工的自主能动性，整合企业结构。

但是，实际上内部创业并没有像我们所设想的那样。哈佛大学教授克里斯坦森曾说，规模较大的企业进行内部创业，其结果通常是以失败而告终。

◆大象 VS 猎豹：基因差异与组织惯性

传统管理型的企业规模庞大，犹如大象，平稳发展；而创业企业则更像猎豹，能够敏锐地把握市场机遇，具备巨大的发展潜力。传统企业与创业企业之间的差异，决定了它们采取不同的发展模式。传统企业为了谋求发展，选择了比较平稳的模式——内部创业，通过扶持内部员工创业，分配给他们相应的业务和内容，以期实现共赢。

例如，2011 年全球最大的传统零售商巨头沃尔玛投资入股 1 号店，但却很难发展到亚马逊的规模。同样，虽然随着互联网的发展，各行各业纷纷与互联网融合，传统旅行社也开始采用互联网思维调整产业结构，却依然无法与携程、去哪儿相抗衡。

虽然传统企业想要变革发展，但其内部的阻碍力量比较强大，使企业变革面临着巨大的难题，难以按照预想轨道前进，这便是组织惯性（Organizational Inertia），主要包括“结构惯性”、“认知惯性”和“行动惯性”三类，如图 1-2 所示。

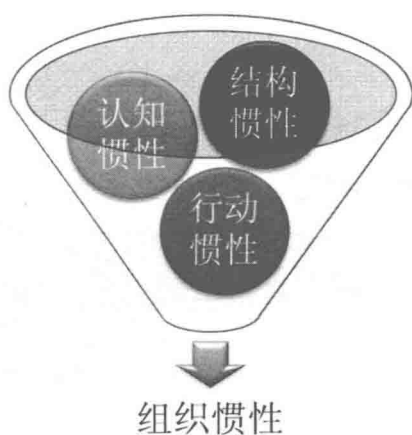


图 1-2 组织惯性的 3 种分类