

海外现代经营管理丛书

创新者与企业革命

—— 2000年的总经理与内企业家

中国发展出版社

Intrapreneuring

Why you don't have to leave the
corporation to become an entrepreneur

GIFFORD PINCHOT III

Harper & Row, Publishers, Inc.,
10 East 53rd Street, New York,
N.Y. 10022, U.S.A., 1985,
first edition

创新者与企业革命

——2000年的总经理与内企业家

〔美〕吉福德·平肖第三 著

丁康之 丁伟之 译

丁 鹤 校

中国发展出版社

(北京西城区太平桥大街4号)

文物出版社印刷厂印刷

北京新华书店发行

开本 787 × 1092 毫米 1/32 11 印张

237 千字 1986年8月 北京第1版

1986年8月第1次印刷 1—9000册

统一书号: 4271·229 定价: 2.40元

内 容 提 要

本书原名《内企业家——为何不必离开公司去做一个企业家》。作者用成功的实例，论证、解决人才争夺和竞争中求生存的问题；介绍应如何对待创新者和创新者应如何对待自己；提出竞争就是创新，不创新就是灭亡，进而展示企业革命的趋势；主张公司改建成“企业家的同盟”，即公司内除经理外，也准许再有企业家——内企业家，以留住关键人才，发挥其才智，给与他们一定的权力，不受公司内等级制和官僚机构、文牍主义的阻拦和拖延，允许利用公司一切有利条件，为公司的利益和个人的事业创新。

本书可供企业创新者及各级企业管理人员参考、借鉴。经济体制改革部门和经济研究人员也可从中得到启发。

海外现代经营管理丛书出版前言

“经营是艺术，管理是科学”。这，已经成了一句流行话。可是，到底如何经营管理，却各有千秋。为了配合对外开放，搞活经济，加速改革方针的贯彻，我们在有关方面的倡议与支持下，决定出版一套参考资料，取名为“海外现代经营管理丛书”。本丛书拟采取以译为主的方式。即精选介绍海外企业成功之途的新著，直译出版。同时，对其他国家或地区已有的中文本，则采取直接影印的方式，以便缩短出版周期，尽早与读者见面，以祈对当前经济改革有所参考。

但由于本丛书是参考资料性质，为了展现全貌，便于读者分析，一律不加删改，由读者自行辨别正误，决定取舍。

由于我们人力有限，涉猎不足，在选题、组织、编辑、印刷中都会有不少缺点。欢迎广大读者指正。同时，也希望读者向我们推荐选题，乃至组织译写。

中国展望出版社

一九八六年

译者前言

这是一本美国今年刚出版，就立即引起注意的新书，其中有两个基本内容，并都对我国经济体制改革很有参考价值。

第一，如何正确对待创新者，以及创新者如何正确对待自己。

本书原名《企业内的企业家——为何不必离开公司去做一个企业家》。顾名思义，作者企图帮助解决在美国出现的人才争夺问题。当前，美国的技术发展迅速，国内外竞争激烈，创新家的活动天地空前广阔。有志创新者，如果在自己的公司中不能施展怀抱，便可轻易地另行高就；如果想自己创业，当企业家，便有风险资本家等着支持他们。一位电脑公司经理说：“八十年代的挑战，是看能否保留住你的关键人物。”（本书第255页）本书作者也说：“竞争就是创新，……不创新就是灭亡。”（第18页）“如果一个公司不知道留住公司内的最能干和最富有创新精神的人，……那么很快地，不知不觉地，公司会充斥着一些活死人。许多今天的庞大的公司，三十年后是会消失的。”（第21页）

作者原是一家小公司的老板，后来卖掉公司，去组织一个咨询公司，专门研究人才及产品创新问题，并对许多公司提供咨询，还办了一所内企业家（即企业内的企业家）学院。经过多年的调查研究，他认为创新者不一定要离开公司去另闯局面，但公司必须有个大的变革。创新者要求的主要不是升迁和生活待遇，而是自由，是按自己的设想去干的自由，并在制度上，时间上，资金和物质上有所保证。同时创

新者本人也要有正确的态度和做法，才能利用公司的优越条件，求得自己的发展。本书从头至尾论述了这两方面如何相互正确对待的态度和做法，非常具体，是双方可用的一本行动手册。

人才流动，我国现在也是个棘手问题。这个问题的本质是什么，如何正确解决，似乎还在摸索中，因此，本书对我们很有参考价值。

第二，美国企业革命的趋向。

我们正在学习西方（包括美国）的企业经营管理知识，学人家怎样应用信息论、系统论、控制论，如何搞质量管理、价值工程、投资项目的可行性研究，等等。诚然，这些都是要学的。但更重要的可能是要注意人家整个企业的变革及其趋向。西方企业，从工业革命发展到现在，特点之一就是大。象美国电脑巨头IBM公司，职工40万人，年收入460亿美元；象美国的跨国公司，年产值总和仅次于美国或苏联的国民生产总值，他们的总经理们都相当于中小国家的总统。但大有大的难处。大了就臃肿，就僵硬，就等级化和官僚主义化，这些与发展的新时代已不适应，很不利于创新，也很不利于本身的发展甚至存在。因此，他们不能不变，本书中“致总经理们”一文，开宗明义就指出“即将到来一场大革命”，作者后来又称之为“公司的文艺复兴”（第303页）。它的趋向怎样呢？

作者采纳了伦敦《经济学家》副主编麦克雷的观念：大公司将变为“企业家的同盟”（第4页），即公司内的基层单位有足够的自主权，是企业内的企业；创新者可按自己的设想去干，即“追求梦想”的人，有足够的自由以施展所长。用我们的话来说，他们那里也正在要求解放生产力，要

求发挥企业和职工的积极性。这点与我们很相象。那里许多变革先行者的做法，生动有趣，本书有详细论述和“人物侧写”，正好供我们借鉴。

当然，由于作者为资产阶级立场所限，书中难免有美化资产阶级之处。为了存真，未加删改，遇到这些地方，读者自会用批判的眼光去读。

在翻译过程中，有些名词、略语，曾得外贸大学张荫余教授、人民银行金融研究所林志琦同志，和美国金特克斯公司曾省先生及贝林公司骆良洲先生指点，谨此致谢。由于我们专业知识有限，英语水平不高，译误之处可能不少，敬请读者一一指正。

1985年8月

目 录

致总经理们.....	(1)
前 言 发现“追求梦想的人”	(4)
第一篇 内企业家.....	(11)
第一章 新的内企业家精神.....	(11)
内企业家十条	(26)
人物侧写 丘克·豪斯：从普通 雇员到内企业家	(26)
测验：你是不是内企业家？	(35)
第二章 内企业家是什么样的人	(38)
人物侧写 迈克尔·菲利普斯： 服务业中的内企业家.....	(61)
第三章 替内企业家辩护	(70)
人物侧写 赫尔基·奥尔迪卡克 蒂：在大公司中安居	(79)
第二篇 做一名内企业家.....	(91)
第四章 为什么做内企业家比做企业家更好.....	(91)
人物侧写 里奇·赫林克：为自 己的公司出力.....	(100)
第五章 设想的选择.....	(104)
选择设想的条件表.....	(125)
第六章 内企业的规划	(128)
人物侧写 阿尔特·弗赖伊：坚 持好的设想	(137)

第七章	选择支持者, 新设想的保护人.....	(145)
	选择支持者的条件表.....	(160)
	人物侧写 马特·桑德斯: 怎样 对待挫折.....	(163)
第八章	内企业家式的领导方法.....	(176)
第三篇	建立内企业家的环境.....	(195)
第九章	自由因素: 内企业家能在你的公司 中出现吗?	(195)
	1. 自己选择.....	(199)
	2. 不转交别人.....	(201)
	3. 由实干者决定.....	(205)
	4. 公司放松控制	(209)
	5. 结束一打就中的哲学.....	(215)
	6. 容许危险、失败和错误.....	(221)
	7. 有长期可用的资金.....	(225)
	8. 避免地盘争夺.....	(230)
	9. 交叉职能小组.....	(234)
	10. 多种选择	(240)
	人物侧写 布赖恩·埃勒斯: 正 统的内企业家.....	(249)
第十章	对内企业家事业的奖励.....	(254)
第十一章	内资本: 把自由作为奖励	(268)
第十二章	无须担心出现无政府现象.....	(291)
结 论	公司的文艺复兴	(303)
致总经理们的最后的话		(311)
附 录	内企业规划指南	(312)

致 总 经 理 们

尽管本书不是为你们而写，但你们不妨一读。你们的下属是会读这本书的。他们，即使没有你们参加，也会很好地掀起即将到来的这场革命。这场革命，将使许多人在公司内几乎完全为自己而工作。这是否意味着他们不再那么热情地为你们工作呢？决不。正好相反，只有这样，你们才有可能在革命中，利用他们的热情，激发起迅速而有利的创新，并出来指导他们。因此，你们也会很有兴趣读这本书的。

一般来说，尽管你和别的总经理们号召创新，却很少创新。这不是因为缺少好的设想，而是由于人们很难实施这些设想。要是你听不到好设想，那是因为这些设想不等让你知道，就已经被人禁止或取消了。更糟糕的是，要是人们的设想实施不了的话，这些潜在的创新者可能就要离开公司去当企业家，甚至往往成为你的竞争对手。

当前大公司中时兴的分析管理体制几乎不可避免地要导致缺少创新。本书概述了另一种管理创新的方法，这种方法既省钱，又有效，因为它是顺着创新实际出现的途径而制定的。

当我注视着惠普公司、通用汽车公司、加利福尼亚银行、3M公司、通用面粉公司、杜邦公司或美国电话电报公司等等不同企业内的成功的创新时，我总发现许多富有想象力的行为者组成的独立小组，他们避开、甚至破坏那种可能会限制他们创新的正式体制。这些有胆量的人物组成了地下小组或地下联系网，经常私取公司的资源或“偷”公司的时间来做他们自己的事情。当那些企图按正式渠道进行创新的人还在

等待批示时，这些人已经干出许多件新事情来了。

这些公司中的冒险人物与企业家极其相似。他们也是冒个人危险来促成新事物出现的。不同的是，他们在大公司内，而不是在公司外工作。我把他们叫做“内企业家”(intrapreneurs)，即公司内的企业家的简称。

内企业家的事业是一种革命的体制，它更好地发挥企业家式的才能来加速大公司内部的创新。这种体制可为你留住你的最优秀的创新者提供机会，使他们不必离开公司就可以实现自己的设想。

内企业家的事业提供了一种有效的方法来应付八十年代及以后的企业挑战。国内外的新的竞争表明，我们的大公司必须创新，否则就会灭亡。但正当创新成为基本的竞争武器时，许多大公司正在被一种吮干它们的创新能力的新的竞争所吞食，这就是对它们的内企业家的争夺。

风险资本家和其他投资者们正在出高价抢走你的优秀的创新者。他们一走，使你公司中的好设想变成新的收益的力量也随之被带走了。幸好，挽留住内企业家们并不象想象的那样困难。

当你的部下读这本书时，他们会知道怎样对你及公司提出更明智的要求。他们会请你支持可以给内企业家们更大自由的合适的体制。你也许觉得，你已经减少了公司职员的权力，把许多决策自主权和财务自主权都给了各个部门。鼓励分散的总经理往往觉得他们自己该做的已经做了，余下的都是部门经理的事情。但要记住，那些有希望的内企业家们，象任何其他地方的独立思考者一样，对那些只有维持现状才舒服的人是一种威胁。你所创造的环境必须不仅让部门领导有自由，还要让下层、以至最基层的人员也有自由，他们现

在正积极从事创新，却往往被那些微妙的现代分析及管理体制所阻止。如果你不告诉那些老爷们，要尊重内企业家们的自由的话，他们可能会觉得他们的责任就是继续采用现行管理方法来使得内企业家得不到任何权力。

你公司的成败将由内企业家决定。失掉企业家式的才能，比只失去熟练的技术人员和有效率的销售员的损失更大。内企业家建立新产品、新工艺和新服务，同时具有技术和销售两方面的才能。没有他们，创新就不能发挥出来，或者只是沿着官僚主义路径蹒跚地前进。在充满企业家竞争的环境中，这种路径再也不能是唯一的了。

当你的部下读了这本书，认识到他们能成为内企业家时，你该怎么办呢？请尝试：

1. 明确地表明你对公司未来的设想，使得内企业家们去进行与公司的战略直接有关的创新。

2. 要注视着不同水平上的、有设想的内企业家，而不只是设想本身。只有设想，而没有对设想富有热情的人的支持，设想是要枯死的。

3. 要实际负责，不要官样文章。

4. 以适合内企业家们需要的、新的成就之路来奖励他们。

5. 告诉经理们，象玩“听乐抢椅”游戏一样，属于多余管理层次的人是要被撤掉的。告诉他们，要想位置稳妥而又有最大的成功机会，就去做内企业家吧。

你的公司中大概就要出现一场革命。让这场革命就从你开始吧。。

前 言

发现“追求梦想的人”

1978年，纽约塔里城鲍勃·施瓦茨企业管理学院的一次讨论会上，我想到一个问题：

如果一个人，本可成为企业家，为什么他却选择做一名大公司内企业家呢？

在会上，鲍勃提到企业家有四大发展机会，其中一种（在措词上似乎是矛盾而实际上并不）特别引起我的兴趣。鲍勃为了说明这一种机会，引用了他的朋友诺曼·麦克雷1976年在伦敦《经济学家》杂志上写的一句话：“成功的大公司应该转变成企业家们的同盟。”^①鲍勃还提到，等待着大公司内的企业家们开发的机会多的惊人，就看谁能想出实现它们的办法。

企业家与大公司的“组织者”似乎是不可调和的对立物，这种论调曾喧嚣一时，至少在鲍勃戳穿有关企业家的个性与动机的某些荒诞说法之前是如此。鲍勃的新观点给了我这样一个启示：什么样的公司能给那些被我称作“内企业家”的人以一定的地位。从公司的立场出发，拥有内企业家的好处是很明显的：内企业家引进新产品，新工艺和新劳务，这些又转过来使整个公司受益並发展。

但是，那时我并不十分清楚如何设计一种体制，并在那些允许象企业家一样的人占有一定位置的大公司中发展这种体制。不用说，大公司的资源对那些想成为创新者的人来说是有吸引力的。公司可以提供各种制造设备，供货网点，深

奥的专门技术，各种人力资源以及市场影响等。然而，这些优点往往被那些压制内企业的官僚体制抵消了。配合这种压制的，还有流行的对企业家形象的歪曲，把企业家描绘成一个拼命捞钱的企业建立者，一个对大公司的风气感到反感的人物。

在鲍勃学院所反对的荒诞的说法中，就包括有这种歪曲的现象。使我惊奇的是，我听说大多数企业家的主要动机并不是为了发财。许多人确实变富裕了，但他们追求的是如何满足顾客（包括世界上其他地方）的可能需求，是在这种追求的过程中，几乎是偶然地变富的。因为他们要想满足顾客的需要，他们的冒险就必须在资金方面站得住。所以，钱成为衡量进展的重要手段。但是，从根本上说，冒险的目的很少是为了钱。

企业家霍华德·沃勒姆是特克特罗尼克斯公司的创始人之一。他说，着手创立公司时，根本没有想到公司会成为大公司，更不用说他自己会成为波特兰城的最大的雇主了。他说：“我也许可说当时非常满足于小公司，只是想为我们中的那些从二次大战战场上返回的人提供一些所需的工具。但我们发现不能再回去做战前所做过的工作。我们都从事了电子学方面的工作，所使用的工具却是很陈旧的。一开始，我只想制造出世界上最好的示波器。”

的确，企业家们的主要动机是要满足对个人成就的要求，常常想为社会带来新产品和新劳务，而这些对他们本人以及对市场都是有意义的。我了解到这些，因而认识到企业家们致力于迅速引进新产品的行动及魄力恰恰也是大公司所需要的。不过，如果公司的内企业家们想得到一笔相当于独立的企业家开办一个成功的新企业所能得到的以百万美元计

的盈利，那么他们和所在公司之间仍难以协调一致。幸好多数企业家的目的不是为了个人发大财。这一事实鼓舞了我，使我认识到，公司能否吸引、激励及挽留住内企业家的的问题并不难解决。只要公司给内企业家的报酬，除了工资和额外津贴外，还能包括与内企业家的需求更直接有关的东西，即干事情的权利就行。通过与许多新企业家的谈话，我了解到，大多数人离开公司的主要原因不是因为他们不满足所得的工资和实惠，而是因为他们试图创新方面感到灰心丧气。他们需要干事情的权利，与物质方面的补偿是同样重要的。

当企业家们在独立的事业中获得成功时，他们所得到的远远超过了名和利。他们得到了干事情的自由。冒险所赚得的资本，允许企业家们再去冒险，再去花费更长的时间尝试新的设想，去为他们自己的错误付出代价，而毋须在老板面前为自己的错误辩护。

公司中的企业家们尽管以前成功了，却没有他们自己的资本再去进行其他冒险。一般说来，他们必须从零开始，说服管理部门相信他们的新设想是有价值的。他们不象那些成功的企业家们那样，他们没有用自己的直觉判断来指导下一个冒险行动的自由，他们必须证明每一步都是正确的才行。他们很难有长远观点，因为他们根本不会知道他们的计划是否会莫名其妙地被砍掉。这与那些拥有自己的资本，而可以做他们选定的事情的成功企业家们有多大的差别。

内企业家不能用一项成功的创新所获得的收益为下一项创新提供资金，这是阻碍人们成为内企业家的最大障碍之一。但这不能充分说明根本就不该做一名内企业家。因为作为一个内企业家所得到的成功使你积累了经验，学会探索，从而更容易胜任企业家。

不把权力交给成功的内企业家，公司便不能从他们培养的创新者那里得到好处。这些创新者们有的离开了公司，有的则低效率地工作。

我们确实了解到企业家式的人物在某种程度上是与权威不相容的。这就是很难让内企业家去乞求得到允许。我看到，当内企业家注视着公司从他们刚刚成功的事业冒险中获利以百万计，而他们却仍不能着手进行下一个冒险时，他们便灰心丧气。我断定，如果仍要内企业家们留在公司里的话，他们需要能起到象资本对企业家所起作用的那种东西。

我所考虑的是一种新的报酬制度，其中包括“内资本”，这是一项由公司另外设置的基金，专供内企业家，代表本公司从事新事业之用。本来，内资本制度的目的是建立一种种子基金，用来奖励过去的成功。这种基金是实物形式的自由权，可用于从事将来的冒险。

那时，我花了几个星期去想象这种体制如何运行。1978年秋，在鲍勃·施瓦茨公开提出对旧观点的挑战四个星期之后，我概括出了这种体制的基本原理，并创造了“内企业家”这个词。三个月内，我卖掉了我的制造公司，开始更深入地研究内企业家和内企业。我为创造了这种体制而自豪。但那时，鲍勃和我都认为公司并未为这种体制准备好条件。当时日本的竞争恐怖正要袭来，而美国的经营管理者仍然无动于衷。但我是知道内企业家的时机就要到来的。

为了迎接这个时机的到来，我去一家新产品咨询公司工作，为的是了解各种各样的公司如何经营新产品和新劳务。我觉得我是在把一些好的设想带给公司，其实他们中早已有足够多的设想。他们的现实问题是没有让他们的内企业家们去实现他们已有的设想。我带给他们的许多是文不对题。于