

21世纪经济管理精品教材

创新创业教育系列

内部创业战略

Entrepreneurship strategy

任荣伟◎著

清华大学出版社



»»014034753

21世纪经济管理

F272
428

创新创业教育系列

内部创业战略

Intrepreneurship strategy

任荣伟◎著



清华大学出版社



北航

C1722595

F272
428

内 容 简 介

当今企业内外经营环境的复杂性和动态性迫使企业必须具备快速的市场反应能力并体现战略灵活性。在已成型企业内部进行创业,在实践中被认为是激活创新,克服内部僵化,进而提升企业核心竞争力的一种可行方式。近几年来,像中国电信、搜狐等中国新企业都在尝试这一战略行动。本书对这一国际前沿理论进行了长期、深入系统的理论探索研究,通过大量的国内外案例分析和实证研究,追踪这一国际理论在中国的实践运用性。

本书可以作为创业类专业高年级本科生、硕士或博士研究生的参考教材,也可以作为 EDP 以及创新型企业管理团队进行战略规划和内部培训时的辅助参考教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

内部创业战略/任荣伟著.--北京:清华大学出版社,2014

(21 世纪经济管理精品教材·创新创业教育系列)

ISBN 978-7-302-35504-5

I. ①内… II. ①任… III. ①企业经营管理—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 032443 号

责任编辑:杜 星

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:王静怡

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:三河市君旺印装厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:14.5 字 数:334 千字

版 次:2014 年 2 月第 1 版 印 次:2014 年 2 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:39.00 元

产品编号:057926-01

周三多教授之序

中小企业是一个国家重要的经济基础。在过去的几十年里,凭借着它们在市场中的灵活性、杰出的资源配置以及善于把握机会的能力促进了一大批优秀企业的成长,微软、英特尔、雅虎、苹果、谷歌等优秀的国际中小企业,以及像百度、网易、华为、阿里巴巴等近几年快速成长的中国中小企业就是这个时代的杰出代表。正是因为这些企业的“创造性毁灭”,使得无数已经建立起卓越资产的大公司被这些资源和能力都十分有限的小公司所取代。

改革开放以来,中国经济呈现出快速发展的良好局面,即使经历过无数像亚洲金融危机、美国金融危机等重大事件,中国的中小企业都在稳定和促进经济方面担当了重要的角色。与此同时,我们看到,一批具有较好市场眼光的中小企业家,他们善于把握重要的发展机遇,敢于冒险,成为中国经济领域内的重要力量。无论是20世纪80年代由苏南开始兴起的乡镇企业,还是当今能够在创业板上市的高成长性企业,迅速发展的创新型小企业利用市场环境巨变的时机,迅速“侵蚀”着大公司的市场份额和利润。在这种外部环境迫使下,要求我们的大公司也要具备快速的市场反应能力、创新能力和战略灵活性,只有通过创新应对变化,对新竞争条件作出积极行动,企业才能建立和维持长期竞争优势。

现实中我们也发现,一些已经成长壮大成为成熟性的大型组织,把追求做大做强定为自己的终极目标,其结果是:日益扩展的结构体制使得公司规模变得日益庞大,官僚主义盛行,工作程序复杂并且等级森严,这往往导致了创新活动被压制,企业反而陷入了僵化的境地,使得核心竞争能力受损。如何在做大做强的同时植入不断创新理念和创新战略已成为企业实现可持续发展目标的重要任务。

20世纪90年代以来,随着知识经济的崛起和信息技术的迅猛发展,世界进入了以知识为基础的经济与管理时代。以预见力见长的美国著名管理学家德鲁克曾在《九十年代的管理》和《21世纪管理的挑战》等书中反复强调了创新的突出重要性,他认为,在21世纪,一个没有改革创新的企业,其命运将会是非常悲惨的,当代管理者要想避免陷入此种状态,就要由“管理别人”转向“管好自己”,必须使自己成为变革的领导者,同时必须学会使现有组织具有创新能力。

组织如何才能具有持续的创新力也一直是企业界和管理学界长期探索的重要课题。从实践来看,管理者一方面要通过构建创新性的组织学习文化,创造一种有利于创新思想激发和实现的组织氛围,使组织内部的创新活动能成为员工的自觉活动。另一方面,管理者自身要有超前的创新领导意识,正如德鲁克强调指出的:“管理已不是所谓管理人,管理首先是领导者,领导的目标在于充分发挥和利用每个人的知识优势。”显然,一个当代管理人员,只有不断地摸索创新规律,具有超前的积极主动意识,不惧失败,敢于冒险,不断

探索改善组织资源的新方法,才能为组织成员创造出最好的创新环境,也最终才能适应组织内外环境的变化,为组织发展注入长期的活力。

一位杰出的先行者 D. Miller 在 1982 年至 1985 年,连续刊文,特别是在美国著名学术期刊《战略管理期刊》上发表了重要的学术文章《战略决策与环境:来自第三方的思考》,第一次把创业研究的焦点从创业者个体转向公司层面,也第一次把公司层面的创业概念变为可操作化(operationalization)的行动方案。Miller 的突出贡献在于不但开辟了一个新的、广阔的研究视角,而且向现有企业发出了一个令人鼓舞的强烈信号:任何大型组织,只要找到正确的组织影响因素,强化和落实企业内部创业精神,就可以大力增强创业活动的强度,进而增强企业长期竞争优势。正是在此基础上,自 20 世纪 80 年代以来的大量学者开始对组织内部围绕创新的创业活动进行了大量有学术影响力的研究。

国内有关公司内部创业的研究始于 21 世纪初,随着中国经济改革的加快以及进一步的国际化,特别是随着中国开始要由以“中国制造”为基础的经济模式,向以“中国创造”为基础的经济模式进行战略转型,由创新引致创业行动最终实现创造已经成为企业家们的“道路与梦想”,而内部创业这种很好的制度创新方式也已经被理论界和商界看作是大型企业克服内部僵化的一剂良药,中国企业能否有效借鉴这一模式是个问题,中山大学任荣伟等一批年轻的学者开始关注国际学术界这一新颖的研究领域,他们的努力已将这一创新的理论思想带入了实践。

任荣伟博士早在南京大学跟随我进行中小企业战略研究期间就已对中国的创业问题作了较深入的研究,目前出版的这本专著是以他为核心的研究团队共同追逐内部创业这一国际学术前沿,深入进行理论探索和实践经验总结的最新成果。同时,他们通过大量的国内外案例分析和实证研究,反复考察这一理论在中国的可运用性,这是国内近几年来在此领域内的一部重要著作。我推荐此书,是期望通过他们的科学研究成果,能够丰富和弥补国内此方面理论和实践的不足,并对中国企业在实现创新型国家的宏伟目标中取得创新成功有所启迪。

周三多

写于南京大学商学院

2014 年元月

张玉利教授之序

当前,中国经济正处于世界转型的大变革周期之中,在以美国金融危机引发的世界经济不断出现衰退的形势下,国际需求与竞争的环境格局已经发生了骤变。而国内,随着人民币升值,劳动力成本、原材料价格等经营因素波动加剧,都使得早先提出的要求转变经济增长方式的迫切性变得更加突出。如何在动荡的国际竞争与发展机遇面前变被动为主动,需要中国的企业不断通过创新努力开拓新事业,创造新的增长模式占领新的财富空间。

追踪那些优秀的国际企业在过去几十年来成功发展的轨迹,不难发现,从公司内部激发创业精神已经越来越成为实现个体与组织价值,确保组织新事业成功的重要任务和途径。当今世界 500 强中名列前 100 位的大公司中已经有超过半数的企业采用了内部创业机制确保业务创新。在国际管理的理论丛林中,自著名学者 D. Miller 于 1983 年以单一式企业(simple firm)、规划式企业(planning firm)和有机式企业(organic firm)为控制变量,研究发现了熊彼特所强调的创业精神不但可以发生在个体创业者身上,而且可以发生在有机组织的各个层面上之后,“公司创业”(corporate entrepreneurship)的概念便成为管理学研究领域中的一朵绚丽的奇葩。1985 年,Pinchot 高度概括并创造性地用“内创业”(intrapreneurship)一词定义了已建公司内部的创业活动,他通过对 130 多家企业内部创业经历进行调研后认为,内部创业就是创业精神的一种延续。

Miller 的伟大贡献还在于通过对所谓的创业型企业(entrepreneurial firm)与非创业型企业(non-entrepreneurial firm)的特征比较,从内创业家们创业行为所发生的环境变化角度高度总结了三个能够度量内部创业的重要环境维度:创新性(innovationness)、先动性(proactiveness)和冒险性(risk-taking),而此三大特性更成为 21 世纪人们热衷研究影响组织内部创业行为之“创业导向性”(entrepreneurial orientation)的主要变量因子。

自 20 世纪 80 年代以来,无数优秀的学者开始对组织内部的创业进行了大量有学术影响力的研究,并且取得了显著的成就。而商界大量的创业行为活动内容以及绩效表现又为这种有意义的创新研究提供了微观基础。包括像内部创新、合资或并购、战略更新;产品、过程或管理创新;内部多元化;通过管理不确定性将个体创意转化成组织行为的流程;基于组织学习和角色互换的创业领导力等,都已成为人们探索内部创业实践活动的重要选项。

创业活动的本质在于机会导向、创新与变革、超前行动、创造性地整合资源和创造价值,企业开展内部创业活动正是为了通过创新、超前行动与风险承担来努力追求组织潜在创业机会,在动荡复杂的环境中持续建立竞争优势的重要战略行为。内部创业,正如 Sharma 等学者所定义的,其真正内涵表现的是一个在“现存组织中的个体或团队创造新

的组织,或在组织中进行更新或创新的过程”。

在此背景下深入研究国际公司内部创业的新方法、新动态,同时梳理理论流派的演化趋势,并为中国企业运用内部创业理论创新实践活动,这无疑成为中国管理研究者肩上的一个新使命。

我们高兴地看到,以中山大学任荣伟博士为核心的研究团队新出版的《内部创业战略》恰好迎合了这一重要契机。这本专著也是国内近几年来在此领域内的一部重要的成果性著作。中山大学有一支优秀的研究团队,一直致力于对中国创业问题进行跟踪研究,特别是针对珠三角地区这一重要的创业活动领域展开调研,他们立足于实践的富有建设性的努力为中国的创业研究事业做出了积极的贡献。

如果说衡量一部创业的著作需要从研究内容和过程去考量,同时也要兼顾衡量 Ireland 和 Webb (2007)所说的是否有着“探索性”和“开发性”内容的话,我认为这本书给读者提供的最大的价值在于以下三点。

第一,基础理论性。作者对内部创业这一前沿理论以及演化趋势进行了基于历史的、全面深入的理论总结、探索和开发。作者不仅回顾了当代内部创业理论研究所经历过的三个重要阶段,也对所涉及的公司战略、权变环境、组织学习以及战略性创业与创新等众多概念之间的联系进行了准确的内涵界定;并且从内部创业的创新观、环境与内企业家特征观、组织与高层重视程度观、资源观以及内创业形式观等多重理论视角对此理论的体系进行了梳理和归纳。

第二,实证创造性。作者基于国内外相关文献进行系统梳理的基础上,开发了一个中国大企业“多变环境—内部创业行为—组织绩效”之间关系的分析模型,在此理论基础上提出了4个重要假设。作者通过对中国珠三角、长三角地区具有内部创业行为特征的企业的一项大规模调查问卷,对此模型和假设进行实证分析与检验,探索性地描述了中国成长型企业在实施内部创业过程中的主要行动逻辑线以及可行的内部创业机制。

第三,实践导向性。对于一个创业实践导向下即将进行创新努力实现战略更新的大型企业来说,探索意味着主动搜寻、善于发现、努力尝试、承担风险和积极创新等活动;开发则意味着努力改善、坚决执行、效率为本、精益生产和科学选择等活动。在这一主导逻辑之下,作者很好地坚持了创业实践导向的原则,在探索性和开发性的研究中进行了积极有效的尝试并且取得了重要的成果。一个突出的事实是对国内成功开展内部创业行动之公司的探索性研究以及对中国华为公司所开展的内部创业案例的深入调研和开发性分析,最终的一个突出的研究结果是:作者通过探讨和评价中国成长型企业在内部创业过程中的行动逻辑和内部创业机制,归纳出了中国企业通过内部创业进一步提升核心竞争力的有效途径和有益的经验。

任荣伟博士长期关注并开展创业研究,及时跟踪研究国外公司创业理论的研究进展,对国内公司内部创业实践进行了长期的跟踪研究和提炼总结,运用案例分析和调研数据,科学地论证了公司内部创业的环境和内部创业实践对经营绩效的作用关系和内在机理,研究成果丰富了国内相关理论研究的不足,为企业内部创业实践提出了具体的建议和可操作的方案指导,理论与实践并重。正因为此,我愿意向广大的学生、企业家和管理研究人士推荐此书,也相信读者会从此书中获益。

中山大学在 2009 年依托管理学院挂牌成立了创业学院,这是国内创业研究与教育领域的大事,表明学校重视开展创业教育工作,也表明中山大学的管理学研究团队会利用校内外的有利环境加大创业研究。据我所知,任荣伟博士配合李新春院长在创业学院的筹备与运行方面做了大量工作,我期待也相信中山大学的研究团队特别是荣伟博士有更多的创新性研究成果,为国内的创业研究和教育工作做出更大的贡献。

南开大学 张玉利

2014 年 2 月 2 日

前言

随着技术的日新月异和经济全球化趋势的深入,当今企业面临的竞争环境越来越激烈复杂,同时也对企业创新速度和方式提出新的要求。然而,大公司日益庞大的官僚结构体制所带来的迟钝、懒散、缓慢和巨额浪费等诸多“大企业病”抑制了其创新和开拓市场新机会的步伐。同时,迅速发展的创新型小企业利用市场环境巨变的时机,迅速“侵蚀”着大公司的市场份额和利润。这种内外环境迫使企业必须具备快速的市场反应能力并体现战略灵活性。

“在已成型企业内部进行创业”在实践中被认为是激活创新,提升企业核心竞争力的一种可行方式。在产品创新方面,世界 500 强中名列前 100 位的大公司中在 20 世纪末就已有 65% 采用了内部创业机制。国际上,内部创业已经被理论界和商界看作是大型企业克服内部僵化的一种良药。

5 年前,当本书还在构思中的时候,中国本土的内部创业活动才刚刚进入企业家的视野。如今,我们兴奋地发现,这一领域的研究与发展已经随着中国学者的深入研究开始在部分创新型企业家中生根开花,像中国电信、搜狐、盛大网络等中国企业今天都已开始落实这一战略行动。理论上讲,这一研究主题汲取了其他管理学各个学科的精华,如“公司内企业家精神”、“公司内创业融资”、“公司战略”等。其实,这些新鲜的内容在企业实践中并没有显著的分界线,都应该是企业创新机制的一部分,企业家们只是需要判别何时、采用怎样的方式来用好这些战略措施。从学科上讲,特别是对于创业学,这一在中国大地发展十分迅猛的新商科领域来说,虚心地总结和归纳这些商业活动的特点,进而上升到理论的层次,最后用来指导更多企业的创新活动是非常重要和必要的。显然,这些来自于管理实践的卓越行动的案例也为我们的教学提供了丰富精彩和鲜活的管理案例。

随着这一研究向纵深突破,内部创业还在战略层次上实现了其内容、结构体系的某些新的突破。本书则体现了这些成果。

首先,基于国内外这一重要管理现象,本书对这一国际前沿理论进行了深入系统的理论探索和总结,同时通过大量的国内外案例分析和实证研究,追踪这一国际理论在中国的实践运用性举办过无数次的研讨会,而每次总能给与会者带来诸多耳目一新的内容和具有震撼力的专题成果。特别是在几次国际研讨会上,美国明尼苏达大学著名的埃及裔创业学教授 Zahra 先生不

顾高龄和身体不适,几次对作者给予了具体的指导性意见,为这项研究增色不少。而本书作者精心创构的一个基于“环境-内部创业行动-绩效”的模型,正是建立在这位教授对假设意见的基础上,随后大量的第一手问卷调研和半结构性访谈、案例分析,对模型以及假设进行的充分检验,都具有了实质性意义,得出的一些重要结论也具有极强的指导性。

其次,本书嵌入了大量中国元素。这主要体现在三个方面。其一,对历史上的中国企业内部创业战略行动案例进行了深入挖掘,强调历史性和现实性。例如,华为公司的内部创业战略始于21世纪初,这一经典案例是中国企业实施内部创业行动过程中不可逾越的一个重要内容。本书作者团队本着实事求是的原则,几次深入华为公司与主要的领导以及内部创业人士进行多次访谈,其价值不可估量。其二,对现有企业具有内部创业活动的企业进行了大量的问卷实证调研,结合访谈,不仅了解到容易接受这一新型战略的企业所在的行业特征,同时也对这些企业所在行业的发展趋势进行了研判。其三,当企业家和内部创业家进入人们视野的时候,颠覆的是人们对传统创业观念的认知,最具典型意义的在于对企业内职业经理人的定位。以往的商学领域往往将企业家和经理人的功能人为地对立起来,当好经理人就不能成为企业家,要想成为创业者,就要改变职业经理人的身份。如今,面对更加复杂多变的经营环境,嵌入了企业“内部创业家”的概念之后,两者的身份再一次变得模糊,这对于中国“宁做鸡头不做凤尾”的创业逻辑无疑是一次经营思想和文化上的革命。

最后,本书的内容也重新定义了内部创业在创业学中的位置。如果说“公司创业”作为大企业内部创新的一部分,“归属于”公司“业务战略”的层次范围之中,那么,“内部创业”的逻辑边界已经延伸至“公司战略”的层次,即回归到了创业的主导逻辑——“创办新事业”的内涵中了,而这项新事业意味着对原有领域的颠覆式创新和对外在蓝海领域的探索式创新,这无疑增强了读者无穷的想象空间,也开拓了阅读本书的企业家们的思维空间。

为了保持主要观点的连续性和完整性,关于最新创业趋势的研究内容被放在了本书的末尾,其中包含了当前创业研究领域的一些趋势探讨。这一部分的内容对于读者在阅读完每章节之后更加深入思考内部创业与创业研究的其他主题会有所帮助。

作者相信不少读者会发现本书的一些方法论的内容非常有用,尤其是对于正在学习创业新理论的硕士研究生们来说是一个帮助。本书引用的文献数量较多,模型也较多,会使读者产生这样的疑问:“哪些是更加重要的呢?”毫无疑问,作者在浩瀚的文献中用5年的时间精心采集的内容都是十分宝贵的知识瑰宝,更是对学习和研究非常有帮助的经典文献,包括案例材料等,无论是对于本科高年级学生还是MBA研究生,都会产生很好的学习启发。

从研究来说,作者期望通过此项科学的研究,能够丰富和弥补国内此方面理论和实践探索性研究的不足,同时期望一些建议能够对国家创新驱动战略指引下的中国企业持续取得创新的成功,进而提升中国企业核心竞争能力有所启鉴。

作者十分希望这种新的探索和创新能够得到读者对此的认同,如果读者对此有任何问题,欢迎与作者联系并探讨。

任荣伟

2014年2月

目录

第一章 导论	1
一、研究意义	1
(一) 内部创业研究的国际理论意义	1
(二) 内部创业研究的国内实践意义	3
(三) 总结	5
二、本书的研究目标与内容	6
(一) 研究目标	6
(二) 研究内容	7
三、研究方法与技术路线	11
(一) 研究方法	11
(二) 技术路线	11
四、研究框架	13
第二章 多重视角下的内部创业理论及演化	14
第一节 创业与内部创业	14
一、创业概念的界定与演化	14
二、内部创业理论崛起的背景	16
(一) 内部创业概念的提出	16
(二) 内部创业概念形成的背景	19
(三) 内部创业起源阶段的主要学术研究	23
第二节 多重视角下的内部创业理论演化	30
一、基于内部创业定义的延伸视角	30
(一) 不同时期内部创业定义与演化	30
(二) “内部创业”与“组织创新”概念的辨析	35
(三) 内部创业与其他概念的辨析	38
(四) 本著的研究评述	39
二、基于内部创业的机会识别的视角	39
(一) 内部创业机会的定义	40

(二) 内部创业机会的识别	40
(三) 小结	43
三、基于内部创业资源的视角	44
四、基于内部创业组织支持的视角	47
五、基于内部创业行为类型的视角	50
第三节 内部创业理论研究的趋势与展望	57
一、外部衍生公司理论	57
二、并购式公司理论	58
三、国际化公司内部创业理论	59
四、其他趋势	60
第四节 本章小结	61
第三章 内部创业理论模型的创构和检验	63
第一节 内部创业理论模型的创构	63
一、国内外典型的五种一般性内部创业理论模型	63
(一) 内部创业的域模型理论	63
(二) 内部创业行为的概念性模型	64
(三) 内部创业过程的交互式模型	64
(四) 内部创业与知识、组织能力的发展模型	64
(五) 内部创业行动要素模型	66
二、基于环境影响因素的内部创业模型	68
(一) 影响内部创业的外部环境因素	69
(二) 影响内部创业的外部环境各维度的具体阐述	71
(三) 影响内部创业的组织内部因素	73
三、基于组织学习的内部创业模型	76
(一) 组织学习	77
(二) 内部创业和组织学习	77
四、基于组织绩效关系的内部创业模型	79
(一) 有关内部创业(公司内创业)与绩效关系的几个概念模型	81
(二) 内部创业活动与企业绩效关系的实证研究	82
五、有关内部创业模型的文献研究述评	85
六、基于中国内部创业实践的模型创设	86
第二节 内部创业理论模型的检验	87
一、研究假设的提出	87
(一) 基于内部创业与企业绩效之间关系的假设推演	87
(二) 基于内部创业影响因素的假设推演	89
(三) 基于组织内部因素对内部创业影响的假设	90
(四) 内外环境因素与内部创业相互作用对企业绩效影响的假设推演	92

(五) 研究假设小结	93
二、变量衡量	93
(一) 内部创业的衡量	93
(二) 内部创业的影响因素衡量	95
(三) 控制变量	98
三、研究方法	99
(一) 样本特征	101
(二) 信度与效度分析检验	101
(三) 统计分析与检验结果	106
第三节 结论与讨论	124
一、主要结论	124
二、积极而可行的建议	125
第四章 环境、行为与绩效检验	127
第一节 ECP 问题的提出	127
一、ECP 的设计	127
二、相关文献综述与模型的设计	127
(一) 研究文献回顾	127
(二) 理论模型的提出及解释	132
(三) 内部创业类型的比较	138
(四) 企业绩效的度量	140
第二节 研究假设	140
一、外部环境、内部创业行为与企业绩效的关系	140
二、内部环境、内部创业行为与企业绩效的关系	142
第三节 实证研究方法	143
一、问卷与量表设计	143
二、问卷修订	144
三、数据收集	145
(一) 数据收集过程	145
(二) 样本概况	146
(三) 控制变量	147
(四) 统计分析方法	147
四、检验结果及讨论	147
(一) 效度检验	147
(二) 外部环境因子分析	148
(三) 内部环境因子分析	149
(四) 量表信度分析	150
(五) 控制变量分析	151
(六) 描述性统计和简单相关分析	151

(七) Logistic 回归与线性回归分析	152
(八) 结果分析	157
第四节 结论与讨论	158
第五章 国内外内部创业案例分析与比较	160
第一节 国际企业内部创业典型案例分析与比较	160
一、美国著名公司的内部创业案例	160
(一) 美国 3M 公司的内部创业	161
(二) Google 公司的内部创业	164
二、日本企业的内部创业典型案例	165
(一) 日本公司开展内部创业的背景和总体状况	165
(二) 日本松下电器公司的内部创业案例	167
三、国际企业内部创业对我国企业的经验启示	168
第二节 中国企业内部创业典型案例：TCL 和华为公司	168
一、中国 TCL 公司的海外并购式内创业活动案例	169
(一) 引言	169
(二) 认识 TCL 和李东生：从与万明坚的内部创业行动引出	169
(三) 产业演化中的“微笑曲线效应”下公司战略内整合	174
(四) TCL 海外并购式内创业的战略分析	175
(五) 结论与对中国企业家的重要启示	177
二、中国华为技术有限公司的内部创业案例	178
(一) 引言	178
(二) 华为公司的成长历程	178
(三) 中国华为公司内部创业背景	180
(四) 内部创业实践历程	181
(五) 内部创业深化的典型行动：对港湾公司的并购	182
(六) 结论与讨论	186
(七) 对中国内部创业活动的长效激励	187
(八) 华为内部创业案例附录	192
第三节 内部创业国际趋势与展望	196
一、全球创业计划与国际创业大环境的改善	196
二、国际大型创新型企业持续衍生投资新创企业	197
三、通过创业竞赛活动建立创新人才库并推动新事业项目的落地	199
四、“入驻企业家”制度对改善人力资源管理的创新支持	200
第六章 结束语	201
参考文献	203
附录 问卷表	208
后记	214

图 目 录

图 1-1	创业层次与结构内容的族谱图	7
图 1-2	制定内部创业战略的关键步骤流程图	11
图 1-3	本研究分析路径流程图	13
图 2-1	战略行为、公司情境和战略之间的互动模型	24
图 2-2	大公司的内部创业状态：高管认知与基层自由度之间的关系	25
图 2-3	企业内部创业战略光谱	29
图 2-4	公司新创事业的组织设计	29
图 2-5	机会识别过程的三阶段过程图	42
图 2-6	机会分类	43
图 2-7	创业层次与结构图	54
图 3-1	内部创业域模型：使内部创业更加适应公司战略的要求	63
图 3-2	内部创业行为的概念性模型	64
图 3-3	基于突发事件的内部创业互动作用模型	65
图 3-4	内部创业、知识和组织能力的发展路径模型	65
图 3-5	大内部创业行动三维要素互动体系	66
图 3-6	内部创业的环境影响因素模型	69
图 3-7	组织学习阴子模型	79
图 3-8	内部创业阳子模型	80
图 3-9	内部创业的影响因素和绩效的模型	81
图 3-10	组织层面创业活动—组织绩效—第三方变量概念性框架	82
图 3-11	创业导向-企业绩效关系研究的权变模型	82
图 3-12	内部创业-企业绩效分析框架	86
图 3-13	研究假设在本书分析框架中的位置	94
图 4-1	中国内外部环境、内部创业行为与企业绩效的关系模型	132
图 4-2	中层管理层对内部创业的认知模型	136
图 5-1	TCL 产品所在产业微笑曲线价值链	175
图 5-2	华为公司并购前后几年的合同销售额比照	186

表 目 录

表 2-1	初创型公司和内部创业型公司的主要特征区别	18
表 2-2	内企业家与传统经理人以及一般创业者的异同点	26
表 2-3	技术获取的各种方式及其控制程度	30
表 2-4	不同时期内部创业的定义与演化	31
表 2-5	内创业和外创业的差异	33
表 2-6	持续改进与根本性创新之间的特征比较	36
表 2-7	内部创业与组织创新概念的重要区别	37
表 2-8	内部创业行为类型的划分	50
表 2-9	基于时间序列的 CE 研究文献中关于各种内部创业行动分类体系	52
表 3-1	影响内部创业的外部环境因素	71
表 3-2	影响内部创业的内部环境因素	74
表 3-3	内部创业与组织绩效间关系的部分实证研究	83
表 3-4	各变量对应问卷题项及其理论来源	98
表 3-5	样本基本特征	102
表 3-6	内部创业导向变量的信度分析	103
表 3-7	内部创业的影响因素——外部环境因素变量的信度分析	103
表 3-8	内部创业的影响因素——组织内部因素变量的信度分析	105
表 3-9	企业绩效变量的信度分析	105
表 3-10	内部创业导向变量的因子分析	107
表 3-11	外部环境因子分析	108
表 3-12	组织内部因子分析	109
表 3-13	企业绩效因子分析	111
表 3-14	外部环境因素(总维度)-内部创业(总维度)的回归分析	112
表 3-15	组织内部因素(总维度)-内部创业(总维度)的回归分析	113
表 3-16	变量的描述性统计和简单相关系数(一)	118
表 3-17	变量的描述性统计和简单相关系数(二)	119
表 3-18	内部创业及其子维度-企业绩效关系的回归分析	120
表 3-19	外部环境因素-内部创业及其子维度关系的回归分析	121
表 3-20	组织内部因素-内部创业及其子维度关系的回归分析	121
表 3-21	外部环境因素对内部创业-企业绩效关系的调节回归分析	122
表 3-22	组织内部因素对内部创业-企业绩效关系的调节回归分析	123
表 4-1	内部创业类型的划分体系	129
表 4-2	内部创业与企业绩效间关系的部分实证研究	130
表 4-3	内部创业评估机制	135

表 4-4	内部新创业和外部衍生创业两种类型的特征比较	139
表 4-5	计量尺度来源	145
表 4-6	样本概况	146
表 4-7	外部环境因子分析	148
表 4-8	内部环境因子分析	149
表 4-9	外部环境量表信度分析	150
表 4-10	内部环境量表信度分析	151
表 4-11	变量描述性统计和相关分析	153
表 4-12	Logistic 回归分析结果: 预测内部创业类型	154
表 4-13	线性回归分析: 调节测试和结果(企业绩效为销售收入增长率时)	156
表 4-14	线性回归分析: 调节测试和结果(企业绩效为净资产收益率时)	156
表 4-15	本项研究四个假设的检验结果汇总	158
表 5-1	TCL 海外并购企业竞争力参数比较	176
表 5-2	内部创业项目的演化发展框架	188
表 5-3	华为公司销售额及成长性的历史统计	194
表 5-4	华为公司案例的访谈过程	195