



## 王品 vs 华为： 内部创业制为何结果迥异

华为

王品

内部创业

狮王计划

李一男

港湾网络



范博宏为香港中文大学金融系教授、经济及金融研究所所长。



周冠年为香港中文大学经济及金融研究所研究员。

范博宏 周冠年/文 内部创业有助于激发企业内部活力、挖掘新增长点,员工也可依据现有资源轻松启动创业梦,从而达到双赢。王品通过“狮王计划”成功打造多个新品牌,助力企业营收倍增、版图扩张,并储蓄充足高管梯队。相比之下,华为的内部创业则惨遭失败,不仅放养出港湾网络等竞争对手,更经历骨干员工流失之痛。二者成败的经验教训显示,要成功实施内部创业,科学的筛选机制、合理的集权分权模式、配套的制度设计与企业文化体系的打造均不可少。

商业环境日趋复杂,竞争对手日益强大,企业的管理者们都为如何寻找突破点从而站稳脚跟伤脑筋。“循规蹈矩地经营似乎已经不够。管理者们除了要长于经营,还必须勇于创新,必须要有与众不同的想法,必须开创新的业务。”创新咨询机构Innosight的董事总经理斯科特·安东尼(Scott Anthony)在《新创新时代》一文中,描述了当今企业以创新迎接市场变化冲击的重要性。那么,什么样的机制可以满足创新的要求呢?其中一个答案是——内部创业。

国内一批企业已经紧锣密鼓地开展自己的内部创业计划(表1):马云控制的阿里巴巴在重构组织架构之后,利用分拆的事业部作为内部创业平台,寻求业务创新(详见2013年9月本专栏);另一家互联网企业搜狐则推出了“悬崖计划”,期望借此在业务上有所突围;就连身为国企的中国电信也成立了国内运营商第一家风险创投公司——天翼科技创业投资有限公司,以此为平台推动内部创业,“力争用5-6年时间,培育出几个百亿级市值的、在行业内有重大影响的创新公司”。

背靠大树好乘凉,依托公司的资源和规模,同时实现企业创新增长和人才的创业“成就感”,“双赢”的愿景刺激着企业管理者们的神经。一时之间,内部创业已成风尚。

## 内部创业有何吸引力?

目前内部创业并没有统一的定义,模式也一直在推陈出新,但其有别于其他创业模式的一个特点是,离不开对母体企业的依托。在内部创业模式下,有创业意向的企业管理人员乃至普通员工在母体企业各种形式的支持下,发起并承担某些内部业务内容或工作项目,甚或进行开拓式创业并与企业分享成果。

内部创业模式最早诞生并流行于美国。上世纪80-90年代,美国企业为夺回丧失的竞争优势,开始进行大规模的业务流程再造与结构重组,并广泛地应用信息技术提升企业运营效率;与此同时,新生市场力量的出现,使得美国的产业格局发生了剧

变,以建立学习型组织、组织架构扁平化等为核心理念的组织变革也为内部创业模式的诞生培植了土壤。在这一背景下,3M、杜邦、柯达、GE和施乐等知名大公司引入内部创业模式,不仅完成了组织再造,提升了竞争力,也培养了一批能够“独当一面”的企业管理人才。

3M公司最先提出了“酿私酒”政策,即内部创业的员工可以把工作时间的15%花在开发自己的想法上并加以实践,这一策略成功培养了斯宾塞·西弗和阿特·弗瑞两位“内部企业家”;施乐公司在内部创立了施乐技术创业公司(Xerox Technology Ventures),其目的在于将公司内部具有市场前景的技术加以开发,通过新产品刺激市场以增加公司利润;柯达公司则成立了辅助新业务开发的相关部门,充当内部创业“孵化器”,支持有成功希望但与主营业务不冲突的创新项目。此后,诸如日本松下、富士通和索尼等更多企业受到启发,开始这方面的尝试:松下公司在2000年底启动了“松下创业基金”,同时还确定每年进行三项员工内部创业计划征集,并承诺在资金上保证对具有可行性的内部创业活动进行支援;富士通公司也举行了内部创业计划大赛,鼓励员工申请内部创业基金。美国《财富》杂志曾做出统计,世界500强企业的前100位公司中,在产品创新方面已有65%采用了内部创业机制。事实上,内部创业模式已越来越普遍地成为大型公司培育创业精神、不

表1:推出内部创业计划的部分中国企业

内部创业发起者	推出时间	简介
华为	2000年	出台《关于鼓励员工内部创业的管理办法》,提供设备等支持以及优惠的扶持政策
芬尼克兹	2007年	在公司主营业务的产业链上寻求机会,鼓励得力干将担当创始人,形成“裂变式”内部创业
巨人网络	2009年	“赢在巨人”计划——提供资金、技术、团队支持,实现对潜力游戏项目的孵化
去哪儿网	2012年	全面推出内部创业体系,以期权池和业务升级为激励机制,鼓励形成内部创业公司群
中国电信	2012年	成立“天翼科技创业投资有限公司”,培育创新公司
阿里巴巴	2013年	组织扁平化,分拆成立25个项目导向的事业部
搜狐	2013年	“悬崖计划”——推动内部项目的创业孵化工程

断创新求生的“利器”。

与另立山头、自力更生等独立的外部创业方式相比,内部创业模式在资金、设备、人才等方面的资源,优势是显而易见的。由于内部创业者对企业运营环境非常熟悉,因此在创业时一般不存在资金、管理和营销网络等方面的困扰,可以集中精力于新产品、新市场领域的开发与拓展;同时,由于企业内部所提供的创业环境较为宽松,即使失败,创业者所需承担的责任也小得多,从而大大减轻了内部创业者的心理负担。最重要的是,建立内部创业机制,不仅满足精英员工的创业欲望乃至成就感,留住优秀人才,同时也有利于企业采取多种经营方式,激发企业内部活力,改善内部分配机制,扩大市场领域,节约成本,延续企业的发展周期,不啻为一种员工和企业双赢的模式。

内部创业模式的确看上去很美,但实践的结果未必尽如人意。成功者可以博得更多的眼球和推崇;但大部分的失败者则淡出大众的视野,不了了之。华为技术有限公司与王品集团(2727.TW),作为各自行业中的明星,也都在业务发展历程中极力推行了内部创业这一商业模式,但二者的结果却迥然不同,其中经验教训足令后来者镜鉴。

表2：“狮王计划”实施后,王品集团创立的新品牌

新品牌名称	成立年份	品牌定位
西堤牛排	2003	西式牛排套餐
陶板屋	2003	日式和风料理
原烧	2004	日式原味烧肉
聚	2004	日式火锅套餐
艺奇	2005	新式日本料理
夏慕尼	2005	新香榭铁板烧
品田牧场	2006	日式猪排咖喱
石二锅	2009	石头火锅、涮涮锅
舒果	2010	新米兰蔬食
曼咖啡	2011	法式咖啡甜点
花隐	2013	日式怀石料理
LAMU慕	2013	新香榭铁板烧,高端定位

## 王品：“狮王计划”推动版图扩张，成功打造餐饮新贵

王品集团是台湾地区第一大连锁餐饮集团,总部位于台中市西区,由其现任董事长戴胜益创立于1993年。戴胜益之父戴芳创办了三胜制帽,但他属于富二代中的另类,不仅拒绝在家族企业中接班而选择独立开创事业,而且也没打算安排自己的子女在一手创办的王品接班。由于戴胜益未将王品定位为家族企业,王品在以永续经营为目的的发展过程中,就必须吸引有能力让企业壮大的职业经理人加入经营团队,创造企业与人才彼此水涨船高的加乘效应;这就给王品的职业经理人提供了用武之地。由此,内部创业的计划应运而生。

2002年,王品集团正式开始实施针对企业高层管理人才的内部创业计划——“狮王计划”,为职业经理人提供了业务发展的灵活性:如果高层管理人才不愿在集团内被指派为某门店的副总经理,就必须自己创立一个新品牌,并成为这个新品牌的总经理。

不过,要想成为“狮王”并创立一个新品牌并非易事。“准狮王”必须在经过详尽的前期市场调查与科学分析之后,拿出与以前的品牌不同的方案;提出的方案必须经过以戴胜益为首的集体决策组织——“中常委”认可之后才能进入实施阶段。值得一提的是,由于新品牌形象区别明显,以至于大部分消费者甚至不知道台塑牛排、西堤牛排、石二锅等都隶属于同一家餐饮集团——王品。“狮王计划”自推行以来,除招牌的王品台塑牛排外,王品集团又相继成功开发出西堤牛排、陶板屋、品田牧场、石二锅以及高端定位的花隐、LAMU慕等12个品牌(表2)。

当然,上述品牌的成功推出并非看上去的那样简单。“狮王计划”在品牌的区分度和差异化上下足了工夫,避免了自家品牌互相竞争,因此多品牌发展战略并没有给王品集团带来左右手互搏的麻烦。其创新品牌的策略总体有三条。一是从价格带上找市场空缺,由此服务不同消费档次的细分市场,比如王品的明星品牌台塑牛排与西堤牛排的价格差距就很大,王品台塑牛排套餐是318元外加10%

的服务费，而西堤牛排套餐为138元。二是在相同的价格带上做出不同风格的品牌，丰富不同口味消费者的选择，比如除了推出牛排，还在同一价位下推出时下流行的火锅。三是通过新品类创立品牌，如陆续推出牛排、烤猪肉等不同品类，满足消费者的潜在需求。与此同时，为保证内部创业计划的成功率和品牌质量，防止业务无限制、不合理的扩张与分布，通过“狮王计划”打造的新品牌，王品集团每年最多只推出两个。

“狮王计划”的核心在于，“狮王”必须具备领导力，集团鼓励有领导力的经理人做“狮王”发挥能力，如果有好的创业点子，那就可以带领一个团队创立新的品牌，为集团的业务开枝散叶。

值得一提的是，戴胜益为保证“狮王计划”的成功实施煞费苦心，进行了一系列配套的制度设计。

首先，王品在台湾地区几乎已经完成了全员持股制度，并打算在近期将这一政策推广到在内地的事业版图。在股票上市之前，公司规定只要在王品工作满1年，从店长、主厨到经理以上的管理人员，都可以加入员工持股计划；而在2012年初上市之后，大量管理人员转身为百万富翁自在话下，公司更是规划针对普通员工的“持股信托”：王品的所有员工每月最高可以计提3%的薪资来认购王品的股份，并且公司必须按照员工计提的金额再拨付10倍给员工支持其认股计划；而这一规划同样打算推广到王品在内地的员工。全员持股计划的实施使得王品从普通员工到公司高管都成为公司的主人，“公司好就是自己好”，这样就保证了“狮王计划”的每一个新品牌的收益由公司所有员工共享，激励员工自愿提高企业的经营绩效，把企业利润做大。

其次，与员工持股计划相对应的是王品集团独特的分红制度。戴胜益曾到香港海洋公园游玩，发现海豚表演钻火圈之后，驯兽师立刻喂上1条鱼作为奖励。驯兽师解释道，如果事后再给予奖励，那么即使20条鱼也无法驱策海豚表演。这一经历给了他在企业经营上很大的启发，形成了日后他所信奉的“海豚领导学”——“即时奖励，立刻分享”。王品独特的分红制度也体现了这一点——一月一次，一家新



戴胜益认为，技术能延续1年，策略能延续10年，而文化可以延续30年。

品牌的门店一旦开始赚钱，所有全职职工都可以参与月底盈利额23%的分红。“一鸟在手胜过双鸟在林”，这种即时分红制度最大程度上激励了员工全身心地投入新品牌的培育之中，对于“狮王计划”形成了有力的支持。

王品推动IPO的一大目的在于品牌国际化，上市之后，王品加快了海外版图的扩张，目前已经以海外授权的方式与泰国Mai Tan餐饮集团实现合作，

同时新加坡、印尼、马来西亚和菲律宾等国的相关业者也主动上门与王品洽谈合作，这充分说明了海外投资者与同业对王品发展策略和品牌认知度的肯定，同时也为“狮王计划”后续新品牌的创立提供了更广阔的思路、策略和市场空间。

“狮王计划”带来了企业版图的扩张，但创业初期形成的企业价值观被稀释是不争的事实，特别是公司上市之后，借助持股计划从而财富水涨船高的员工进取心态产生了微妙的变化；王品能否持续增长还是一个未知数。戴胜益深知企业文化对于基业长青的重要性，他认为“技术能延续1年，策略能延续10年，但文化可以延续30年”。首先，王品宣称绝不会以牺牲企业文化培育为代价达到高速增长的目的，而是要努力寻求两者之间的平衡；其次，戴胜益在王品建立了“企业文化同心圆”，包括“企业文化—基本精神—执行方式”三个层面，逐层通过“核心守则”、“王品宪法”与“龟毛家族28条”来落实王品的企业文化(图1)。科学的企业文化体系建设，使得王品形成了自身的“人格”，从而内化了员工的归属感与主人翁意识，同时结合上述的员工持股计划等物质激励，“两手抓且两手都要硬”，以保持王品持续发展的强劲动力。

当然，王品的“狮王计划”也并非一帆风顺，而是在摸索中完善。前面提到的“即时奖励、立刻分享”的分红制度在金融危机时期一度让公司陷入窘境：由于每个月的利润都被分掉，没有余钱调度和周转，甚至迫不得已造成了一次裁员。从那以后，公司吸取教训，每月从利润中提取一定比例作为安全基金，作为资金安全缓冲以备不时之需。另外，“狮王计划”也曾出现过定位失败的品牌：“丰滑火锅”曾是王品在上海新创的一个中端品牌，但由于对内地市场并不熟悉，同时火锅的差异化把握并不容易，运营成本也居高不下，最终王品放弃了这个品牌。

借助“狮王计划”的成功实施以及配套的制度设计，王品仅用了7年时间就在营业额上突破了50亿元新台币大关，2012年更是达到123.1亿元新台币的高度(图2)；上市当天，王品以每股340元新台币挂牌，首日收盘达到492元，涨幅达45.59%，成

图1：王品“企业文化同心圆”

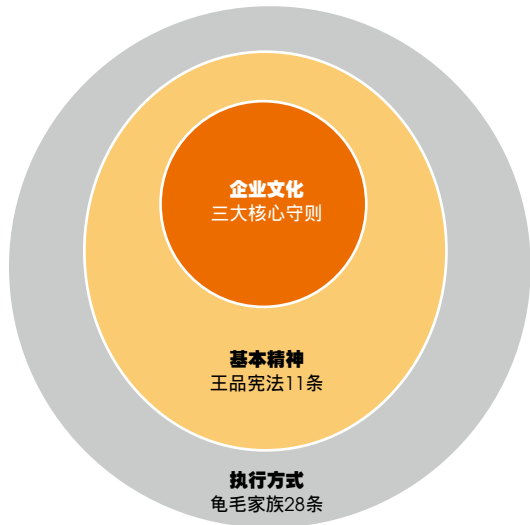


图2：“狮王计划”实施后王品集团营业收入增长强劲

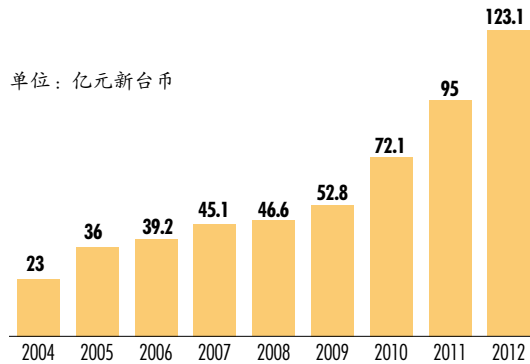
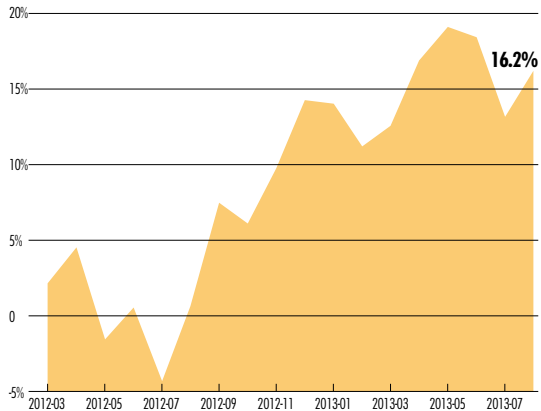


图3：王品股票上市后扣除大市变动的月累计异常回报率





为“新股王”，而自上市以来股价也几乎一直维持在400元新台币的高位以上；截至2013年8月31日，其扣除市场变动后的月累计异常回报率超过了16%（图3），体现了资本市场对王品业绩与发展前景的肯定。不仅如此，“狮王计划”还为王品培养了独当一面的企业管理人才，在内部已经形成了充足的高管人力资源与有层次的人才梯队，为王品的基业长青打下了坚实基础；王品集团当之无愧地成为台湾地区餐饮集团的龙头；而董事长戴胜益也因为其管理哲学和成功经验备受商界推崇。

### 华为：内部创业遭遇“港湾劫”

华为技术有限公司是中国生产销售通信设备的民营公司，总部位于广东省深圳市，于1987年注册成立，产品主要涉及通信网络中的交换网络、传输网络、无线及有线固定接入网络和数据通信网络及无线终端产品，为世界各地通信运营商及专业网络拥有者提供硬件设备、软件、服务和解决方案。

华为老总任正非，军人出身，魄力十足，是一个强人色彩浓厚的企业领袖。在上世纪末，华为在国际通讯设备供应商中排名尚不突出，任正非意识到，未来的竞争中华为不能仅靠自己一家的力量来独自“冲锋陷阵”；如果可以团结一大批合作者在周围互助、协作，形成一条强大而广泛的“统一战线”以应对日益强大的竞争对手和日趋复杂的商业环境，华为有望在新经济的竞争中赶上朗讯、阿尔卡特（注：两者已于2006年合并为阿尔卡特朗讯，2009年华为营收已超过阿尔卡特朗讯）等老牌的国际竞争对手，甚至可能超越思科这样的IT行业新贵。任正非在战略上有野心和远见：构建一个“大华为”，贯彻“收紧核心，开放周边”的策略，采取“分化”和“角色化”的模式，在华为核心业务的周边形成一个合作群体，共同协作，扩充华为的实力，一起做大华为的业务版图。

由此，任正非当机立断，大刀阔斧地开始实施内部创业计划以实现自己的战略布局。2000年8月15日，华为正式出台《关于鼓励员工内部创业的管理办法》。根据规定，凡是在公司工作满两年以

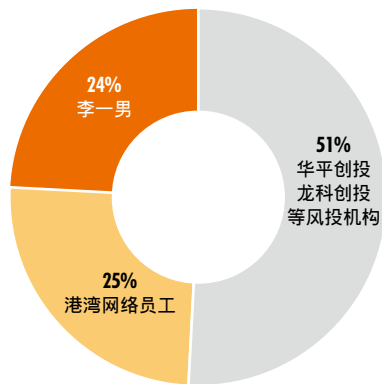
上的员工，都可以申请离职创业，成为“大华为”的内部创业者。各创业实体经注册后即成为独立法人，同时脱离与华为公司的关系，且创业者所持华为股份由公司回购；公司为创业员工提供了优惠的扶持政策，除了赠予相当于员工所持股票价值70%的华为设备或所持股份价值50%的现金之外，还有半年的保护扶持期，员工在半年之内创业失败，可以回公司重新安排工作。而2001年3月，任正非本人在企业内刊发表了著名的《华为的冬天》一文，一句“现在是春天吧，但冬天已经不远了”更是表达了自己对行业危机的预警意识和希冀通过内部创业打破僵局的期望。

内部创业计划对于心怀创业梦想的华为高管来说，吸引力是巨大的。《管理办法》一出台，一大批公司高管闻风而动。2000年底，被业内认为与任正非“情同父子”、“华为帝国”最理想接班人的李一男，拿着从华为股权结算和分红的1000多万元以及换取的一批数据通信产品，赴北京创办港湾网络，成为华为企业网产品的高级分销商。李一男离开之际，发表了“内部创业宣言”；任正非则在深圳五洲宾馆举办隆重的欢送会，期望港湾成为华为内部创业的典范。当然，李一男并非唯一响应内部创业的华为高管——同时期，副总裁黄耀旭创办了钧天科技，副总裁刘平创办了格林耐特等。

期望总是美丽的，但内部创业的尝试并没有朝着任正非期望的方向发展。特别是被寄予厚望的港湾网络，在经历了梦幻般的开局之后，最终成为了华为内部创业的噩梦。

港湾网络专注于宽带领域，从事宽带网络通信技术和产品的研究开发、生产销售和服务，提供系列技术领先的万兆IP电信网、NGN综合接入网、高效多业务MSTP智能光网络、大客户接入网、行业纵向网等具有特色的产品和方案；在自主研发产品的同时，港湾还通过自己的网络渠道销售华为的产品，对母体企业形成了有力的支持；在创办的前三年，港湾紧密地团结在华为身边，发挥着自己协作的作用，获得了快速发展。2001-2003年，港湾的销售收入分别达到2亿元、4.5亿元和10亿元，销售增

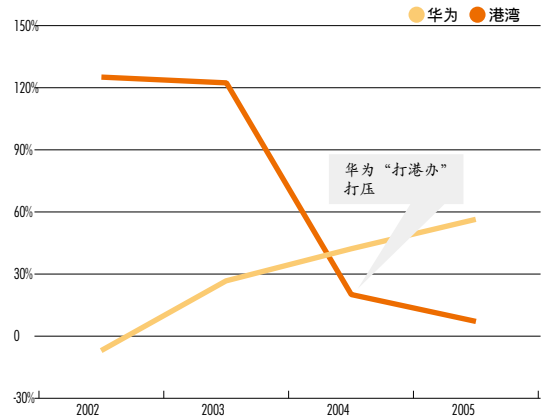
图4：港湾网络引入风投后的股权结构



长率始终保持在100%的高位以上，受到风险投资者热捧，并相继从华平创投、龙科创投等数家机构获得1.16亿美元融资。

正当港湾网络蓬勃发展之时，在2000到2004年前后，母体企业华为却遭遇了发展瓶颈：投资3G迟迟不见回报，误判小灵通项目让竞争对手中兴通讯步步紧逼；因为知识产权还与思科爆发了“世纪诉讼”。与此同时，港湾网络也开始对与华为的关系产生迷惘。当初用自己在华为的股份换取资金和设备支持的李一男已是自由身，与华为再无利益瓜葛。他和港湾网络为了自己的生存，违背任正非对其角色的初衷，开始与华为在业务上进行正面竞争，抢夺华为的市场；而已经获得港湾网络控股权的私募、风投等外部资本力量则为了自身利益煽动李一男“造反”（图4）。面对自己种下的恶果，任正非叫苦不迭，毅然决定倾其全力打击港湾网络——成立“打港办”就是一个重要标志：凡是港湾拿下的订单，华为无论花费多大的代价都要抢来。就这样，华为居然与自己一手扶持的港湾网络自相残杀：2004年，港湾网络在“打港办”的打压下，销售增长率迅速下滑到20%，2005年更是仅为7%，仅靠在海外售货惨淡经营，风光不再。而在成功压制港湾网络后，华为才逐渐走出寒冬，业绩逐渐攀升，恢复元气（图5）。此外，华为还对港湾网络展开了知识

图5：华为与港湾网络当年的销售收入增长率



产权诉讼，甚至背负阻挠港湾上市而发给纳斯达克诉讼信的嫌疑。

2006年6月，华为以17亿元的沉重代价，收购了一个本不应存在的竞争对手——港湾网络，为自己的内部创业失败付出了巨大代价。“这两年我们对你们的竞争力度是大了一些，对你们打击重了一些，这几年在这种情况下，为了我们自己活下去，不竞争也无路可走，这就对不起你们了。”收购港湾时，任正非对双方的竞争直言不讳。

曾被寄予厚望的港湾网络就这样成为历史，而李一男本人也重新回到了华为，重任公司副总裁，但随后又出走华为，辗转于百度、中国移动等公司，终于在2011年8月以合伙人身份加盟金沙江创投，延续着自己未尽的创业之梦；而当时满怀信心的华为旧部大多也无功而返，内部创业美梦石沉大海。轰轰烈烈的华为内部创业终于以这种惨烈的方式画上句号。此后，任正非也对这次内部创业失败之旅讳莫如深。

### 内部创业模式为何在华为水土不服？

通过上述两个案例，我们可以清楚地看到，同样是借助母体企业资源和政策的支持，王品借助内部创业实现了业务扩张，打造了明星品牌，并有序地建立了人才梯队，可谓一箭三雕；而华为的内部创业计

划虽轰轰烈烈却得不偿失，不仅在业务上与内部创业者自相残杀，还造成了公司骨干人才的流失，败走麦城。两者迥异的结局不禁令人深思：内部创业模式缘何在华为水土不服，难以驾驭？

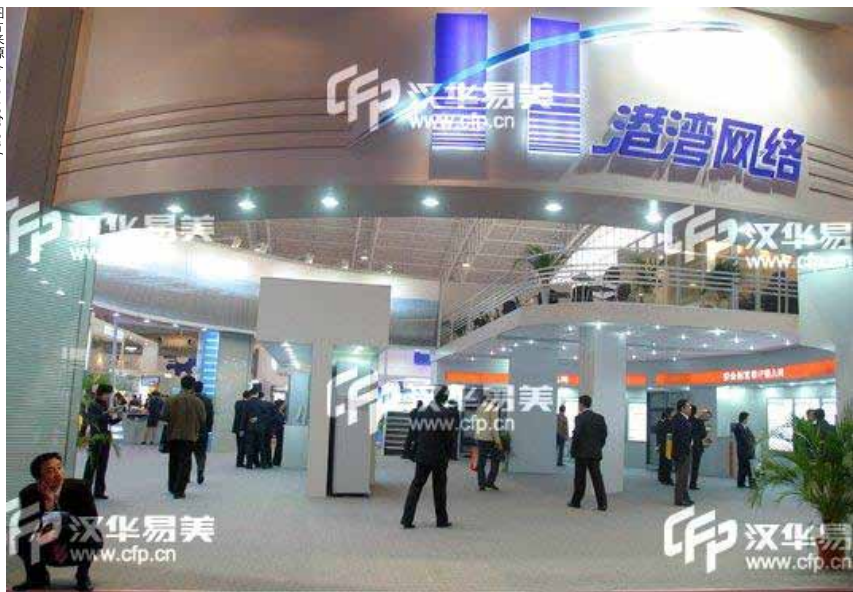
首先，内部创业的成果应该为企业的战略布局服务，因此，母体企业应该根据自身战略需要对内部创业的发展方向保持一定的可控性，这可以通过股权控制或者明确的协议签订来实现。股权控制是最直接和最有效的控制途径，比如松下在支持员工内部创业的同时，明确要求在员工创业企业中的股份占比达到51%及以上以保持控制权。而通过协议签订，明确规定内部创业的经营范围，不与母体企业的主营业务发生冲突，则可防止同质化竞争。

在“大华为”的构想中，任正非将非核心业务剥离作为内部创业平台，预期这批内部创业者成为其战略布局的协作者，那么这种明确的角色定位就离不开母体企业在内部创业初期的培育和控制。但在港湾网络的股权结构中，我们惊奇地发现，内部创业者李一男持股24%，风投持股达51%，其他员工持股25%，而作为母体企业的华为竟然没有任何股份。随着风投私募等外部资本的介入，内部创业企业在必要时为了自身利益和生存，难免与母体企业发生同质化竞争，失控之后的局面也就完全抹杀了内部创业计划的初衷，得不偿失。

而王品的“狮王计划”则不然，为了降低失控的风险，每一个新品牌作为一个业务单元而非独立的法人公司存在，因此其业务发展都牢牢地控制在王品集团之下，为集团的战略服务，实现了业务多元化协同的作用。而在未来旗下品牌走过成长期从而真正成熟，形成了自身无形资产之后，王品再剥离该品牌独立运作并逐步让渡股权给予品牌的有功之臣让其发展，也未尝不可。

其次，内部创业计划的筛选机制应发挥重要作用。仅有创业精神而不具备成熟的操作条件，只会让内部创业计划落空，内部创业理念也就仅仅成为泛泛而谈。在华为的这波内部创业热潮中，除了上面提到的港湾网络、钧天科技和格林耐特以外，绝大多数内部创业者都无所作为。这一现象说明了当年华为

图片来源/www.cfp.cn/



在港湾网络的股权架构中，华为竟然没有任何股份。随着风投私募等外部资本的介入，港湾最终偏离了任正非对其设定的初始定位。

在执行内部创业计划之时，粗放地海量播种，却无科学合理的筛选机制，不仅造成内部创业计划成功率极低甚至胎死腹中，而且还浪费企业的大量资源和精力。而王品的“狮王计划”则通过科学的筛选机制以及集体决策组织权衡，全力打造真正符合企业战略的新品牌，大大提高了内部创业项目的可行性，同时重质不重量，合理地把控业务扩展的规模和速度，最大化地实现了内部创业的效用。两相对比，王品的相关机制值得借鉴。

再次，内部创业应形成长效机制，而非运动式开展。我们知道，内部创业模式在激发企业内部



活力、改善内部分配机制、扩大市场领域和管理人才梯队的建设等方面有着不可比拟的优势，而这些目标并不能“毕其功于一役”，难以短时间之内完成。因此，只有将内部创业真正植入企业的治理体系内，形成长效机制，才能充分发挥内部创业的作用，企业才能分享其带来的红利。华为运动式的内部创业计划轰轰烈烈，却不见下文，缺乏渐进的节奏和持续的耐性，也没有明确的评价机制可以依循，因此不仅没有给企业带来发展契机，

## 王品与华为的经验教训显示，内部创业并非万能，这一模式必须辅以适宜的执行策略和配套的制度设计，否则，水土不服的情况将时有发生。

反而在内耗中流失了大量骨干人才。反观王品的“狮王计划”，科学筛选，集体决策，全力支持，经过15年耕耘期，规模业绩大幅提升，同时培养了自己的人才梯队。

最后，内部创业的成功离不开科学的配套制度设计，将内部创业者的利益与母体企业的利益捆绑也必不可少。合理的员工持股计划可以使得内部创业者在创业时主动考虑母体企业的利益，避免了可能的利益冲突。王品集团通过全体员工的持股计划以及即时将员工的利益与集团公司利益调和，同时及时分享新品牌新门店的盈利，达到了共荣共损的效果；反观华为，李一男当初离开华为时已经用所持有的华为股份作为对价换取了设备与资金，实际上已经割断了与母体企业之间的利益脐带，内部创业者在市场上实际形成了“放养”的状态，母体企业的存亡已事不关己，更遑论企业文化与归属感，那么华为还能依靠什么去约束和激励港湾网络等同发展者的发展方向与战略定位呢？

### 内部创业成败核心：集权与分权的权衡

随着更多企业意图在内部庞大而守旧的体系中寻找业务创新点，内部创业理论将会被更加频繁地提及并予以实施。华为和王品在探索内部创业模式时，成效大相径庭，也带给我们重要的启示：内部创业并非“万能”，这一模式必须辅以适宜的执行策略和配套的制度设计；否则，水土不服的情况将时有发生，甚至会给企业造成灾难性的后果。

归根结底，内部创业的有效运用是一个科学管理的问题。其核心在于，内部创业项目诞生之后，如何在集权与分权之间进行权衡。

首先，不同的公司面临的成长环境并不相同，绝不可生搬硬套地借用他人成功经验，而必须视其内部创立的新事业在母体企业战略布局中的角色而定：对于在战略布局中扮演重要协同角色的内部创业项目，母体企业应采取集权模式，通过所有权控制或明确的协议签订等方式，确保其不会偏离初始角色定位；而对于经营不善或效率低下的非核心项目，母体企业应借用内部创业平台刺激增长点，尽量分权、放权，根据激励的程度所需，授予内部创业者新事业的所有权，以此激发其最大潜能。

另外，内部创业是一个动态的过程，在不同阶段也应该采取最适宜的方式实施有效管理和规划。在内部创业项目的孵化期，母体企业应该偏向于集权管理，利用自身人才、资金和成熟的管理体系等强大平台提供支持，帮助项目成功存活；而在随之而来的成长期，母体企业可以逐步分权放权，以此作为激励机制刺激增长和创新，但仍保留一定可控性；在内部创业项目进入成熟期并完成其战略角色的使命之后，母体企业甚至可以进一步鼓励内部创业者以管理者收购(MBO)等方式将其剥离出母体企业，成为独立实体。

当然，内部创业的成功需要合适的土壤，因此配套的制度设计也必不可少：合理的薪酬制度、股权分红计划、系统的企业文化建设乃至相适应的组织架构变革也都在促进内部创业中扮演着重要角色。

对于本文内容您有任何评论或补充，请发邮件至 [xincaifu@xcf.cn](mailto:xincaifu@xcf.cn)。