

文章编号:1002-980X(2007)12-0009-03

内企业家成长机制研究

李 晶

(浙江大学 管理学院, 杭州 310058)

摘要:企业内部的创业活动是企业成长和发展的关键,内企业家是企业内部创业活动的倡导者、实践者。在相关文献回顾的基础上,本文分析了内企业家的特质及与创业者的异同,并指出企业中内企业家的成长机制。

关键词:内企业家;内创业;创业;成长机制

中图分类号:F270 **文献标志码:**A

21 世纪的商业环境更加动荡不安,内部创业活动是既有企业在这种动态复杂的商业环境下寻求与巩固竞争优势而引发的现象。传统劳资关系的改变、知识型员工的出现,使企业内部创业更加成为可能。内企业家是企业内部创业的倡导者和实施者,内企业家的能力关乎企业内部创业的成败,内企业家的成长关乎企业成长。

1 内企业家的提出

1.1 创业理论研究的演变与延伸

创业问题的研究朝着两个不同方向发展。横向,以企业为起点,对外部重点考察个人创业者创业的过程、社会资本、战略联盟,甚至向企业家型社会方向发展。纵向,深入剖析企业内核,探讨公司创业与组织结构、企业文化、公司治理等要素之间的关系,探讨内部创业的形成过程及其重要作用,内部创业是对创业纵深研究的产物。

上世纪 80 年代随着管理学者们对创业问题研究的深入,通过剖析企业内核提出了企业内部创业的概念。Pinchot, Fattal 和 Antocic & Hisrich 等学者认为内部创业的核心是创新冒险^[1-3]。内部创业意味着创建新业务或新组织结构,在大企业内发展新的内部市场和相对较小的独立事业单位,从而创造和改进人事服务和技术方法。Robison 从战略实践角度定义内部创业为,将企业家的行为带入组织中,要求在企业各个层级中都推行,通过组织内部资源重组开发,扩大公司的能力范围,寻找新机会^[4]。Sharama & Chrisman 则将内部创业定义为解决现有

企业面临的现有挑战的新途径^[5]。本文倾向于认为,内部创业是指对已有组织内部资源的重新整合,以实现产品开发、组织结构的变化、新事业部创建等创新活动,其最终目的在于获取并扩大企业竞争优势。

1.2 内企业家

内企业家是内部创业研究的一个重要方面。1985 年,Pinchot 将内企业家比喻为“实干的梦想家”(dream who do)——“他们或许是创新者或发明者,但他们更像勾画着如何将理想实现的追梦人”^[1]。之后的学者研究了内企业家的个人特质,如 Ross & Unvalla 提出内企业家的个人特质包括:对官僚组织结构感到困惑;充满野心和竞争意识;内心充满解决问题,改变以及创新的冲动;拥有创造性的精神而又不乏务实;以成就感为中心,而不是以物质报酬为中心^[6]。将洞察力、个人驱动力以及直觉有机的结合起来,就构成了有个性、有活力、有想象力、务实,以创新为己任的内企业家形象^[7]。另有学者认为:内企业家不仅需要以创新为己任,还需要如何将激发其下属或团队的其他成员的创新热情为己任。内企业家并不仅仅指企业中的高管人员,他可以是企业中的任何员工。^[8]

2 内企业家与企业家特质比较

2.1 企业家的特质

企业家被视作创新的主体,马歇尔认为,企业家就是凭借创新力、洞察力和统率力发现和消除市场不均衡性,并创造交易机会和效用,使生产要素组织

收稿日期:2007-07-15

基金项目:国家自然科学基金(70672044)

作者简介:李晶(1982—),女,安徽合肥人,浙江大学管理学院博士研究生,研究方向:战略管理、创业管理。

化的人,其主要任务是获得和利用生产、市场和组织方面的知识。熊彼特则认为,创新是企业家的真正职能和必备素质,只有那些对经济环境能够做出创造性的反应以推进生产增长的经理才能被称为企业家。在科斯纳看来,企业家必须具备把握非均衡机会并恢复均衡的能力。本文在这里倾向于将企业家的核心特质认作是创新、冒险,企业家需要具有发现市场中潜在机会,利用市场中的不确定性,以及以此为企业成长服务的能力。

2.2 内企业家与企业家特质比较

企业家的作用在于创造性的破坏市场均衡,从这个意义上来说,内企业家与企业家是相似的,但是内企业家破坏的不仅是企业外部市场的均衡,他还需要破坏企业内部市场的均衡。从以上对内企业家和企业家特质的阐述中可以看出:企业家与内企业家显然都需要依赖团队合作进行创新与冒险;但是内企业家是在已有组织环境下创新,他们并不一定是领导者,他们却一定是不确定性机会的发现者、冒险行为的实施者,他们可以获得更多的合作与支持;而企业家往往是企业的领导者,通常只能在各自熟悉的领域运作,因为他们获得的智力、财力的支持与内企业家相比少得多。

两者的具体区别如下:

1) 计划。内企业家则更关注如何将短期与长期利益协调发展,详细的计划、预算、规划;而企业家则以绩效为中心,尽可能避免制定详细的计划,他更像一个投机者,发现市场机会后便孤注一掷,目标是赚钱。

2) 范围。内企业家在已有的组织环境下创新,要考虑组织的资源和其他约束条件;企业家并无此范围限制^[8]。

3) 控制。内企业家并不能对事业完全控制,但他可以得到所在组织管理上的、操作上的支持,失败后还可以“软着陆”;企业家虽然可以对事业完全控制,但是他缺乏了相应支持,并且失败意味着破产。所以,企业家的报酬一般较高。

4) 对组织的认知。内企业家一般只将所在的组织视作实现其个人目标、权利、地位的“战场”^[6];而企业家则将自己创建的组织视作“孩子”,对其不遗余力地加以呵护。

通过以上的分析,可以明确内企业家具有企业家的两个核心特质创新与冒险,但是他们身处已有组织(特别是大企业)内部,往往会受到现有组织机制,企业文化的束缚,相对于企业家而言,他们打破

现有的机制利用机会创新就显得更为困难。但是这里就出现了这样的一个悖论,就是内企业家如果身处一个视企业家精神为核心的企业中,他们因为可以获得更多的智力、财力、支持而使利用机会变得更容易。这就涉及到了内企业家如何成长的问题。

3 内企业家的成长机制

随着企业日益成长,业务种类多样化,运行规模扩张和雇员人数增多,制度化规范化的管理增多,从而抑制了企业家的创新能力发挥。然而面临动态复杂的竞争环境对于企业而言,不发展勿宁于死。

对于企业成长以及企业家能力领域的研究成果表明企业家能力在企业成长过程中起到了关键性作用。同时企业家的创新、冒险意识决定了整个企业对不确定性和机会的认知。那么如何在现有的组织中培养内企业家,促进其成长对于该组织而言也就是促进其自身的成长。

3.1 制度创新

这里涉及到一个所有权问题。内企业家与企业家不同,在企业中扮演的仍然是雇佣劳动者和下属的角色^[6]。这就引发了委托-代理问题。员工对待任务的态度不会那么积极主动,更不用说挖空心思的创新了。内企业家对公司不拥有所有权和控制权,也可能因此而使他们错失了市场的良机^[7]。那么现有的组织如何在避免内企业家拥有全部所有权而引发的内部人控制问题,同时让他们拥有足以激发他们创新热情和把握机会的控制权就涉及到制度创新的问题了。改变纯粹的委托-代理和雇佣关系,在制度约束下的和睦团队,给予员工特别是人力资本存量高的员工适当的产权。给予高管人员尤其是对创新要求高的部门公司的经理适度的决策权,这些制度上的建设都有利于激发员工的创新热情和促进内企业家队伍的形成。

3.2 管理创新

3.2.1 培养宜于内部创业的企业文化

吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》一书中,已经开始关注企业文化与创新之间的关系,认为“如果能将训练有素的文化与创业结合起来,公司就获得了法宝”,也就能实现从优秀到卓越的跨越。企业的内部创业不同于个体企业家的创业。具体来说,它强调企业的动的成长过程,其基本特点是综合了企业家精神和战略规划,其最大功能在于激发凝结在每一个员工身上的个人创业激情。在实现组织目标的过程中追求个人目标的实现。同时,还要求倡导

理性的、专业化的、管理的和战略的途径,以便为这些目标的实现提供物质基础。它较创业者文化更强调团队创新合力,它较公司型文化更强调个人的创业激情和目标实现。这种文化氛围的形成,不仅有助于内企业家的形成,而且有助于内企业家在已有组织促进和阻碍创新悖论中寻求自身的发展。

3.2.2 人力资源管理创新

1) 激励机制。公司传统的薪酬制度,往往将薪水与经营业绩联系,这种作法违背了“高风险,高回报”原则^[9],挫伤了员工对新事业的探求的热情,因为创新要冒失败的风险。他们宁愿选择固守本职,也不愿意冒丧失既得利益的风险,逐渐变成了只考虑短期利益的近视眼。这种激励机制显然是不利于内企业家的成长的。建立有宜于内企业家成长的激励机制,企业要增加对员工创新思路、做法给予积极评价和物质奖励的政策。首先,由于每个人的需求存在差异,企业在给予那些具有创新能力的员工奖励时,应首先花时间弄清他们到底需要什么,这样的奖励才会最有效^[7]。其次,建立内企业家的“软着陆”机制,即创新失败不会影响他们的职业生涯,更不会因此而失去工作。这种机制也许才是对得不到企业家那么丰厚报酬的内企业家的真正吸引的激励^[8]。对创新活动的积极评价,对创新的奖励政策,对新事业失败的宽容态度,以使组织内的员工保持创新激情,对于培育内企业家十分重要。

2) 员工的职业生涯设计。企业的成长是伴随着员工成长的,但是逆命题却并不一定成立。因为成长了的员工或许已经不在原有的企业了。这就涉及到员工职业生涯设计的问题。企业不可能指望在只打算在企业待两三个月的员工去进行什么创新,去成为什么内企业家。对员工进行职业生涯的设计,从为企业选择合适的员工开始,对其进行培训和引导,使其真正认识内部创业的实质及其对企业成长的重要作用,鼓励员工投身于新冒险事业,激发起他们身上的内企业家素质,培养内企业家的能力^[6],员工成长为合格的技术人员或行政管理者或者请辞不合适的员工。同时满足员工对薪酬、名誉、地位等多层次的需求,才有利于内企业家和企业的成长。

3.3 超越学习型组织的建立

内部创业要求对信息的识别、对机会的感知超迅速,传统的官僚组织体系显然不适应这种变化。Gilley & Maywrich 提出了发展型组织的概念^[10]。他们认为,学习型组织有力度、集中化地进行学习,为实现企业成功不断改进自身管理水平和提高应用

知识的能力,敦促组织内部和外部的人们在工作中学习,旨在提高人们的学习能力,通过学习来塑造创造力。而发展型组织形成一种员工成长发展至上的氛围,即创造条件去鼓励、奖励和表扬员工的个人成长和开发,旨在提供组织再造能力和竞争准备力、强调发展。发展型组织更注重员工个人能力的培养和职业生涯的规划,它给予员工更大的空间发挥创造力和激发内企业家的创新热情,从而提高组织的创新能力和竞争准备力。

超越学习型组织的建立,首先领导者要能认识到,组织的再造能力和竞争准备力完全依赖于员工面临日益激烈的竞争态势、持续的终生学习和变革,以及持续成长和发展所做的准备,领导者要有公仆意识。此外,需要协调内部工作系统,在合适的位置、合适的时间安排合适的人、持续的终生学习、绩效控制和持续有效的激励。

4 结语

内企业家拥有创新和冒险两种企业家特质,但作为既有组织的一员,他不可能不受到组织制度与文化的制约,对内企业家而言创新更加困难。然而,如果内企业家身处的是宜于创业活动的组织氛围中,他们可以利用更多的组织资源,从而利于创新创业活动的进行。对于企业而言,有必要培育利于内企业家成长的组织内部创业环境,从而促进企业自身的成长和发展。

参考文献

- [1] PINCHOT G. Intrapreneurship [M]. Harper & Row. New York : N.Y. 1985.
- [2] FATTAL T. Intrapreneurship at work. [J]. CMA Management, 2003 (11) : 14.
- [3] ANTONCIC B A, HISRIC R D. Clarifying the intrapreneurship concept [J]. Journal Of Small Business And Enterprise Development, 2003, 10 (1) : 7 - 24.
- [4] ROBINSON M. The ten commandments of intrapreneurship [J]. New Zealand Management, 2001, 48 (11) : 95 - 98.
- [5] SHARMA D, CHRISMAN J J. Towards a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship [J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 1999, 23 (3) : 11 - 27.
- [6] ROSS J, UNWALLA D. Who is intrapreneur [J]. Personnel, 1986 (12) : 45 - 49.
- [7] MCGINNIS M A, VERNEY T P. Innovation management and intrapreneurship [J]. Sam Advanced Management Journal, 1987, Summer : 19 - 23.
- [8] LUCHSINGER V, BAGBY D C. Entrepreneurship and intrapreneurship : Behaviors, comparisons and contrasts [J].

(下转第 89 页)

于促进农村经济发展和推进城市化进程的角度出发,第三种意见是正确、可行的。问题的关键在于如何通过土地使用权的制度创新,把土地的保障功能剥离出来。也就是说,要创造出一种制度安排,把农民的土地使用权置换为可靠的生存保障。在这方面,沿海地区创造的“土地变股份,农民变股东,要地不种地,受益靠分红”的土地股份合作制是一种有益的尝试。但是,实行土地股份合作制要具有几方面的条件:一是土地集中经营后必须有稳定可靠的高收益,否则分红就没有保障。如果土地红利低于农民的经营纯收入也会影响入股的积极性。二是必须有具备良好的土地经营能力的经济实体。三是必须有配套的政府性或商业性的保险服务,以降低经营风险。四是必须有相应的政策规范来预防和解决由此产生的经济纠纷。因此,土地股份合作制能否推广还需要实践检验。

土地使用权的制度创新要与户籍制度、社会保障制度、甚至财税制度创新结合起来,才能推动农地的适度规模经营和农村人口的城市化。基本的思路是:允许放弃了土地使用权、在城市有稳定工作和住所的农民落户城市,城市政府将新落户的进城农民纳入城市统一的社会保障体系。这种思路的实质是允许农民将家乡的土地使用权与城市的社会保障置换。当然,这必然加重城市政府的财政负担,影响城

市政府“打开城门”的积极性。为此,中央政府需要增加财政转移支付,安排专项社保基金,鼓励和扶持城市政府的“开门”行为。

参考文献

- [1]库兹涅茨. 各国经济增长[M]. 北京:商务印书馆,2005.
- [2]钱纳里. 发展的型式[M]. 北京:经济科学出版社,1988.
- [3]饶会林. 试论城市规模效益[J]. 城市,1989(4).
- [4]冯云廷. 从城镇化到城市化:农村城镇化模式的转换[J]. 中国农村经济,2006(4).
- [5]陈波翀,郝寿义. 论中国城市化快速发展道路[J]. 人文地理,2005(5).
- [6]李金来. 我国城市应走优先发展中等城市的道路[J]. 城市问题,1990(2).
- [7]周一星. 论中国城市化发展的规模政策[J]. 管理世界,1992(6).
- [8]许经勇. 温州城市化道路的理性思考[J]. 浙江经济,2006(8).
- [9]秦兴方,等. 我国城市化的推进次序——江苏的实践及其启示[J]. 管理世界,2002(3).
- [10]巴春生. 关于市场主导型城市化问题的探讨[J]. 生产力研究,2004(8).
- [11]杨虹,刘传江. 中国自上而下城市化与自下而上城市化制度安排比较[J]. 华中理工大学学报:社会科学版,2000(5).
- [12]张孝德,钱书法. 中国城市化过程中的“政府悖论”[J]. 国家行政学院学报,2002(5).
- [13]曾宪明. 从政府主导型到市场主导型:中国城市化的战略转换[J]. 广东农工商职业技术学院学报,2006(8).
- [14]徐琴. 政府主导型城市化的绩效与成本[J]. 学海,2004(3).
- [15]陈波翀,等. 中国城市化快速发展的动力机制[J]. 地理学报,2004(11).
- [16]王健君. 城镇化下一步——专访国家发改委发展规划司司长李守信[N]. 瞭望新闻周刊,2006-10-09.

Analysis on Strategic Pattern, Dynamic Mechanism and Developmental Route of Urbanization

LI De-yuan

(Anhui University of Science and Technology, Huainan Anhui 232001, China)

Abstract: Urbanization is a process of structure transform in which the production elements gather together from rural areas to cities. In order to promote urbanization, we must develop all sorts of cities according to the special situation. The market should play an important and leading role and the government should be a supplement part. Meanwhile, it is very important to accelerate urbanization by system innovation.

Key words: urbanization; strategic pattern; dynamic mechanism; developmental route

(上接第 11 页)

Sam Advanced Management Journal,1987,Summer:10-13.

[9]CHISHOLM T A. Intrapreneurship and bureaucracy[J]. Sam Advanced Management Journal,1987,Summer:36-40.

[10]吉利,梅坎尼克. 超越学习型组织:通过领先的人力资源管理实践创造一种崇尚持续成长和发展的文化[M]. 佟博,等,译. 北京:经济管理出版社,2003.

A Study on the Mechanism of Intrapreneur's Growth

LI Jing

(Management School of Zhejiang University, Hangzhou 310058, China)

Abstract: It has been demonstrated that entrepreneurship is critical to enterprises' growth and development. Intrapreneur is the person who advocates and practices entrepreneurship in exist organizations. Based on literature review, this article analyzes individual characters of intrapreneur and the differences between intrapreneur and entrepreneur. Then the article figures out the mechanism of intrapreneur's growth.

Key words: intrapreneur; intrapreneurship; entrepreneurship; growth mechanism