

# 内创业组合研究:基于南方汇通股份有限公司的案例分析

颜士梅<sup>1</sup>, 傅 晓<sup>2</sup>

(1. 浙江大学 管理学院, 杭州 310058; 2. 上海社会科学院, 上海 200020)

**摘 要:**企业为了在激烈竞争的环境中生存和发展,往往采取多种方式在多维度上进行组合式的内创业活动。本文基于内创业维度和方式的分析,阐述了内创业组合这一概念,并以南方汇通股份有限公司为例,深入分析了内创业组合的含义及实践中可能产生的新问题。

**关键词:**内创业;内创业组合;案例分析

**中图分类号:**F270 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-980X(2008)03-0096-04

随着企业竞争激烈程度的加强、技术创新速度的加快,企业运作环境变化的强度和频度相应加大,环境的变化和竞争的激烈使企业生存和发展的难度增大。为了增强适应能力、谋求新的发展,企业往往同时采取多种方式在多维度上进行内创业活动,如同时采取多种方式进行战略上的更新,经营业务上的拓展或新创造,技术上的创新,组织结构、文化及管理体制上的更新等。本文尝试对这种多维度、多方式的内创业组合活动进行初步分析。

## 1 内创业的维度和方式

### 1.1 内创业界定

Pinchot 于 1985 年提出了在大的、已建立的组织内进行创业的理论,即众所周知的内创业理论,并认为组织内部的创业者是内部创业的资源<sup>[1]</sup>。Burgelman 则提供了存在内创业的实证支持,并创造了“公司创业过程”(the process of corporate entrepreneurship)这个新词语<sup>[2]</sup>。“公司创业过程”实际上就是指“内创业”(intrapreneurship)。1985 年,Pinchot 首次使用“内创业者”(intrapreneur)术语,它是“公司内部创业者”的缩写,指在大组织内部从事创业活动的人<sup>[1]</sup>。随后,内创业概念在学术杂志上频频出现。但就内创业概念的界定而言,至今仍未达成一致。概括相关文献,可以发现主要有两

大类界定:一是窄范畴界定,二是宽范畴界定。窄范畴界定强调内创业是在现存企业内“创造新业务或成立新企业”的过程<sup>[1-5]</sup>。宽范畴界定强调内创业是在现存组织内进行创业活动的过程,既包括新业务创造过程,也包括产品、服务、技术、组织和战略的创新过程<sup>[6-10]</sup>。近年来,研究者们明显倾向于采用宽范畴的内创业界定,强调内创业活动不仅包括组织内新业务创造活动,而且也包括各种创新活动。这样,内创业就是指在一个现存企业内进行的创业活动过程,这个企业可大可小,这个过程不仅包括新业务创造过程,而且也包括产品、技术、服务、管理、战略等的创新过程。

### 1.2 内创业维度

Stopford 和 Baden-Fuller 强调公司层面上的创业或内创业包括三方面的内容:一是在现存组织内创造新业务;二是与现存组织转型和更新相关的活动;三是企业改变其行业竞争规则的活动<sup>[11]</sup>。而根据 Antoncic 和 Hisrich 的观点,内创业具体包括四个维度:一是新业务风险,指寻求和进入与企业当前产品和市场相关的新业务;二是创新,具体包括新产品、新服务和新技术的开发与创造;三是自我更新,包括战略重构、组织重组及组织变革;四是先动性,指高层管理者在寻求创业机会或增强竞争性上表现出的主动性、进取性和风险承担意识<sup>[9]</sup>;Dess 等则

收稿日期:2007-09-20

基金项目:受国家自然科学基金项目“创业型并购中知识员工整合风险的阶段特征和控制模式研究”(70672046)、国家自然科学基金重点项目“企业家成长机制与创业环境研究”(70232010)资助

作者简介:颜士梅(1969—),女,山东临沂人,浙江大学管理学院副教授,管理学博士,研究方向:人力资源管理与创业;傅晓(1969—),男,河南郑州人,上海社会科学院理论经济学在读博士生,主要研究方向:区域经济与创业。

认为公司创业或内创业有四个维度:一是持续新生,指产品的不断新生、不断进入新市场;二是组织更新,指组织在过程和管理上的不断创新,目的是提高其战略执行能力;三是战略更新,指企业在如何竞争上的更新与变革;四是领域再界定,指新产品市场定位的创造,新创造的市场定位是竞争者尚未认识到或尚未发现的<sup>[12]</sup>。由此可见,内创业主要体现在四个方面:业务更新、产品或技术更新、组织更新和战略更新上。这样,可以概括内创业的四个维度,即新业务创造维度、产品或技术创新维度、组织更新维度、战略更新维度。

1.3 内创业方式

随着“内创业”研究的深入,研究者们认为企业内创业及其产生的绩效水平不仅被组织本身的因素所培育,而且被组织间关系所培育<sup>[10,13-15]</sup>。Anton-cic 基于“内创业是在一个现存组织内的创业”这一界定,将内创业区分为两个互补的部分:一是企业内内创业(intra-firm intrapreneurship),另一个是企业间内创业(inter-firm intrapreneurship),并认为企业内内创业聚焦于基于企业内的创业过程,没有跨越现存组织边界,如内生型创新活动。企业间内创业则聚焦于基于企业间的创业过程,跨越了组织边界,如通过战略联盟、并购等方式而进行的创新活动<sup>[10,16]</sup>。另外,Chang 也指出公司创业可以分为内源创新(或内创业,intrapreneurship)和外源创新(或外创业,exopreneurship)。在这里,内源创新或内创业是指在内部寻求创新源的创业活动,也被称为内生型创业;外源创新或外创业是通过在现存企业边界之外寻求创新源的创业活动<sup>[14,15]</sup>。这样,我们可以根据内创业源而将内创业分为两类:内源内创业和外源内创业。内源内创业,即指通过借助企业内部资源而进行的内创业,如内生型创业;外源内创业是指通过借助企业边界之外的资源来进行的内创业,如通过战略联盟、并购、分包、外部风险资本等方式进行创业活动。由此可见,内创业活动可以通过内部创新、战略联盟、并购等多种方式来进行。

2 内创业组合

2.1 基于维度和方式的多类型内创业

将内创业维度与内创业方式结合起来,即以新业务创造维度、产品或技术创新维度、组织更新维度、战略更新维度为纵坐标,以内部创新、战略联盟、并购等方式为横坐标,可得到多种类型的内创业。具体见图1。



图1 基于维度和方式的多类型内创业

由图1可发现,内创业维度和内创业方式的结合构成了一个矩阵图,每个维度上的内创业活动都可以通过多种方式来进行,如产品或技术创新就可以通过内部创新、战略联盟、并购等多种方式来进行,这样就形成了多种类型的内创业(图1中的每个小方格都代表一种内创业活动类型),企业在现实运作中也往往根据其所处环境及资源优势而选择不同类型的内创业活动。

2.2 内创业组合

如果将图1中的每个小方格(代表每种内创业活动类型)进行随机组合,就会出现多种组合的内创业活动。而在实践中,企业的内创业活动并非仅局限于某一种类型,往往是多类型创业活动的组合,企业可能同时在多个维度上用多种方式进行内创业活动。如某一企业可能同时进行战略更新、技术更新和组织更新活动,即可能同时采用内部创新和战略联盟方式进行技术更新,采用战略联盟和并购方式进行战略更新活动,并通过内部创新进行组织更新活动。这样,这家企业就同时进行图1中类型3、类型7、类型5、类型9和类型2这5种类型的内创业活动。现实中有许多内创业组合的例子,下面以南方汇通股份有限公司为例来分析这种内创业组合现象。

3 内创业组合案例研究

3.1 案例企业的概况及发展历程

南方汇通股份有限公司(以下简称为南方汇通)是贵州发展较好的国有大企业之一。该公司由贵阳车辆厂发展而来。贵阳车辆厂是1975年试投产的一家隶属于铁道部的货车修理厂,20世纪80年代初期开始出现亏损。在90年代末期,其发展成为一家上市公司,即南方汇通,它实质上是一家拥有20多家合资、独资、联营企业,生产电子、化工、电机、轻工、生物工程、金属加工等跨10多个行业的数十种产品,实力强大的企业集团。在其发展历程中,有三个关键业务拓展阶段:第一阶段,其经营从依赖计划

订单走向主动到市场寻求业务。进入 80 年代后,由于该厂地处贵阳,获取定额业务的机会较少,企业维系艰难,职工“吃饭”成问题。在 1986 年,新厂长带领大家率先走上市场,自己寻找客户、寻找定单,从单一货车修理业务拓展到同时进行制造和配件生产。第二阶段,90 年代初期,企业走出了两条铁轨。除了货车修理业务外,先后与奥地利厂商合资生产席梦思床垫、与台湾厂商合资生产竹席子、与美国钢缆公司合资生产钢丝绳,后又开展旅游鞋和皮鞋业务。这次业务拓展的目的是减轻公司基于降低经营成本而大量减员的压力,为公司员工创造就业岗位,并解决职工子女的就业问题。第三阶段,2002 年开始进入教育产业。先办了幼儿园,后又与天津南开中学合作办中学。这次业务拓展是因为该厂处在贵阳市郊区,与贵阳的好学校距离远,为了留住人,该厂就必须注重员工子女的教育问题,于是就决心办好幼儿园和相关学校。在这个过程中,也就慢慢积累了经验,形成了进入教育产业的决策。

经过了这三个阶段,企业的生存问题已解决,但是企业要在急剧变化的环境中获取持续竞争优势仍然面临许多问题。

### 3.2 案例企业的问题分析

南方汇通在进行了三次业务拓展后,初步解决了生存问题,但是要获取竞争优势、长远发展,仍有许多难题,具体表现为:由于铁路系统在技术上和管理上要进行大的更新,原来的相关业务在萎缩,而同时又产生了技术性非常强的新业务;而贵阳车辆厂在相关技术和设备上都不具有优势,因而难以进入铁路行业的新业务。原制鞋业由于起步晚,并且在地域上相对独立,缺乏东部地区制鞋企业在企业集群上的优势,因此也难形成竞争优势。企业在进入教育产业后,由于中小学教育市场很难拓展,而从事高等教育产业的难度非常大,所以在教育产业上也较难盈利。总之,企业原有的立足产业和竞争优势都已不复存在,急需寻找到新的立足产业,并尽快形成竞争优势。

### 3.3 案例企业的组合式内创业活动

针对上述问题,南方汇通同时进行了多种类型的内创业活动:采用不同方式进行了战略更新、产品创新,并同时进行了组织更新。

首先,南方汇通进行了战略更新,重新聚焦于新业务:高技术业务。之所以选择进入高技术产业,是因为:有当地政府的强力支持和资金、土地等方面的政策优惠;公司地处贵阳市,周边有许多技术性

的军工企业,易于获取相关人才或合作企业;公司原来已培养了部分技术人员。这些都使其易于迅速进入高技术产业。

其次,南方汇通进行了产品转型。为了与战略更新匹配,南方汇通进行了产品转型,即重点开发 1 英寸软盘的生产、空调软件的生产 and 手机电池的生产,同时缩小了床垫、钢缆的生产规模,停止了竹席和鞋子的生产。

为了迅速实现产品转型、获取新技术,公司同时采取了两种方式:并购。公司并购了地处贵州省遵义市的一家军工企业——贵州航天电源科技有限公司,这家公司主要生产手机电池,有较好的设备和丰富的技术人员。这样,通过并购公司就直接进入手机电池生产业务。战略联盟。公司还与其他相关高技术企业建立了合资企业,专门生产 1 英寸软盘。这样,公司通过战略联盟快速进入软盘生产业务。另外,为了进入空调软件业务,公司与一家拥有这项技术的民营企业建立了合作关系。

再次,为匹配于战略更新和产品转型,公司又进行了组织管理体制的更新。为了增强战略执行力、获取新业务所需要的人才,公司推出了新的人力资源管理体制。首先,在总体上打破了原来为每个职工创造岗位的管理体制,建立了以薪酬为杠杆的竞争上岗机制。对一般员工,在加强培训的基础上,强调在公司内部的竞聘上岗;对管理者,则采取 4 年一次的优胜劣汰竞聘机制,强调其适应性。这样,内部管理体制的创新提高了整个公司的活力和执行力,促进了公司战略更新和产品转型。

### 3.4 案例企业的内创业组合模式

南方汇通通过内部创新进行了组织更新,通过并购和战略联盟进行了产品更新,最终完成战略更新。换言之,公司同时采用了并购、合资、合作和内部创新的方式,同时进行了战略更新、产品更新和组织更新活动,即将多种类型的内创业活动组合在一起。具体见图 2。

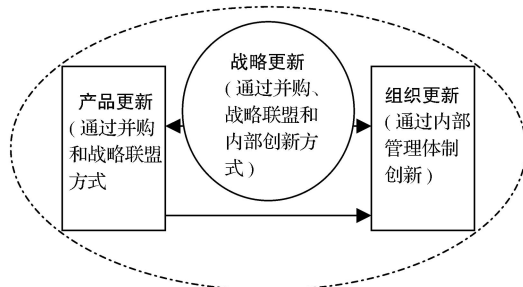


图 2 南方汇通的内创业活动组合

南方汇通以战略更新为核心,匹配于产品更新和组织更新,并根据自身及环境特征采用了不同方式。具体体现为图1中的类型1、类型5、类型9、类型7、类型11和类型2这6种类型的内创业,并且形成了以类型1、类型5和类型9为核心、以类型7和类型11为关键、以类型2为外围的组合模式,具体如图3。

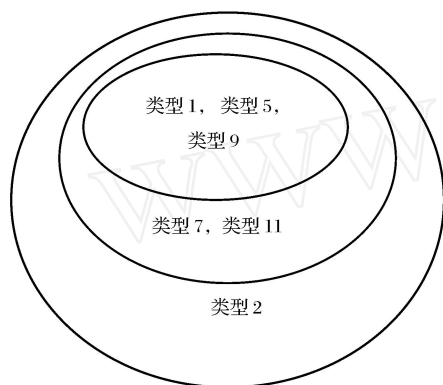


图3 南方汇通的内创业组合模式

通过将多种类型内创业活动有效组合在一起,南方汇通得以快速进入高科技产业,寻求持续竞争优势,并力图将公司所在区域建成吸纳高科技人才的特色社区。

## 4 内创业组合中的问题

内创业组合能够迅速进行资源的重新组合,突破发展瓶颈,赢得竞争优势。但是由于其涉及企业内部多方面的更新或创新,并采取多样的方式,有时甚至涉及两个或多个企业的合作和整合,所以容易产生许多问题。具体体现在如下3个方面。

### 4.1 匹配问题

由于内创业组合强调在多个维度上进行内创业活动,这样就存在不同维度上的内创业活动的匹配问题。如,战略更新往往体现为业务更新或市场的重新定位,而进入新业务或新市场又需要相匹配的组织管理体系和信息沟通体系,即要进行组织更新或沟通技术更新。而在现实中却常常出现产品更新或技术创新与战略更新不匹配,或者组织更新滞后问题,从而影响内创业活动的顺利进行。上述案例中,南方汇通公司就通过及时进行组织更新而避免了这一问题的出现。

### 4.2 过程中的管理问题

内创业组合常常同时采用内部创新、并购、战略联盟等多种方式,而在每一种方式中都存在各自不同的管理问题。如,采用内部创新方式,往往面临着

组建有效创新团队问题、构建匹配的组织文化问题;采用并购方式往往面临着并购后整合问题;运用联盟方式则存在关系风险问题。这就使组合内创业中的管理问题非常复杂,如何成功解决这些问题是内创业者面临的一大挑战。案例中,南方汇通公司也同样面临着这些挑战。

### 4.3 人力资源问题

组合式内创业的进行往往需要具有创业精神的管理团队,需要及时获取所需人才,需要构建新的良好的用人机制。因此,及时建立新的人力资源实践体系、获取相匹配的人力资源就成为内创业成功与否的关键。上述案例中,南方汇通公司内创业过程中遇到的最大问题就是难以及时充分获取从事新业务所需的人才。

目前,内创业组合现象在许多企业中涌现,这就需要实践者和研究者共同揭示这一现象出现的动因、过程中的问题,并努力探索解决问题的途径,以期提高其绩效,进而促进企业获取持续竞争优势。本文正是这种努力的初步尝试。

## 参考文献

- [1] PINCHOT G. Intrapreneuring[M]. New York: Harper & Row, 1985: 10-25.
- [2] BURGELMAN R A. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm[J]. Administrative Science Quarterly, 1983, 28(2): 223-244.
- [3] GARTNER W B. What are we talking when we talk about entrepreneurship? [J]. Journal of Business Venturing, 1990, 5(1): 15-28.
- [4] JENNINGS D F, YOUNG D M. An empirical comparison between objective and subjective measures of the product innovation domain of corporate entrepreneurship[J]. Entrepreneurship: Theory and Practice, 1990, 15(1): 53-66.
- [5] CARRIER C. Intrapreneurship in small businesses: an exploratory study[J]. Entrepreneurship Theory and Practice, 1996, Fall: 5-20.
- [6] STEVENSON H H, JARILLO J C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management [J]. Strategic Management Journal, 1990(11): 17-27.
- [7] VESPER K H. New Venture Strategies[M]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990: 38-75.
- [8] 李志能, 郁义鸿, HISRICH. 创业学[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2001: 440-442.
- [9] ANTONCIC B, HISRICH R D. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation[J]. Journal of Business Venturing, 2001, 16: 495-527.

(下转第122页)

5 结论

高校多元教学评价指标体系的内容涵盖了影响教学绩效的所有层面,弥补了当前教学评价只评“教”、不评“学”的不足,使教学评价不仅能促进教学的改进,而且有助于挖掘学生学习中存在的问题和困难。差距分析模型简单易行,物理意义明显,尤其适合寻找教师的改进点,对高校教学管理具有实际应用价值。

参考文献

[1] 罗万成,林红. 高校教学质量评估的属性综合评价模型[J]. 工程数学学报,2007,24(2):187-190.

[2] 于冬. 多维评价:课堂教学的评价效标[J]. 教育科学研究,2003(3):26-29.

[3] 何侃. 高校多元化教学评价模式探析[J]. 高校教育管理,2007(3):79-81.

[4] 黎荆,黎莉,胡平波. 普通高校学生评价教师教学质量影响因素的实证分析[J]. 江西教育科研,2007(7):62-64.

[5] 毛莹. 美国大学教学评价的特点及其启示[J]. 中国电子教育,2007(1):43-46.

[6] 坎贝尔. 多元智能教与学的策略[M]. 王成全,译. 北京:中国轻工业出版社,2001.

[7] COFFEY M, GRAHARN G. The evaluation of the student evaluation of educational quality (SEEQ) in UK higher education[J]. Assessment & Evaluation in Higher Education,2001,26(1):89-93.

Study on Multi-Evaluation Model of Teaching Quality and Evaluation Gap Analysis in Higher Education

Zhang Linying, Han Zhijun

(School of Economics and Management, Nanjing University of Science and Technology, Nanjing 210094, China)

**Abstract :** College teaching is the integrity of interactive systems consisting of the process of teaching and the process of learning. At present, higher education research and higher education management focus on the teaching quality and the interactive teaching, and very little concern about the quality of learning. Based on the factors influencing the college teaching quality, this paper establishes a multi-evaluating model of college teaching quality and puts forward the model of evaluation gap analysis aiming at improving the teaching quality.

**Key words :** higher education; multi-evaluating model of teaching quality; gap analysis; teaching improvement

(上接第 99 页)

[10] ANTONCIC B. Organizational processes in intrapreneurship: a conceptual integration[J]. Journal of Enterprising Culture, 2001, 9(2): 221-235.

[11] STOPFORD J M, BADEN-FULLER C W F. Creating corporate entrepreneurship[J]. Strategic Management Journal, 1994, 15: 521-536.

[12] DESS G G, IRELAND R D, ZAHRA S A, et al. Emerging issues in corporate entrepreneurship[J]. Journal of Management, 2003, 29(3): 351-378.

[13] ZAHRA S A, JENNINGS D F, KURATKO D F, et al. The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: the state of the field[J]. Entrepreneurship: Theory and Practice, 1999, Winter: 45-65.

[14] CHANG J. Model of corporate entrepreneurship: intrapreneurship and exopreneurship[J]. Borneo Review, 1998, 9(2): 187-213.

[15] CHANG J. Intrapreneurship and exopreneurship in manufacturing firms: an empirical study of performance implications[J]. Journal of Enterprising Culture, 2001, 9(2): 153-171.

[16] ANTONCIC B. Risk taking in intrapreneurship: translating the individual level risk aversion into the organizational risk taking[J]. Journal of Enterprising Culture, 2003, 11(1): 1-23.

Research on Intrapreneurship Portfolio Based on Practice Case

Yan Shimei<sup>1</sup>, Fu Xiao<sup>2</sup>

(1. School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China;

2. Shanghai Academy of Social Sciences, Shanghai 200020, China)

**Abstract :** Based on the analysis of dimensions and forms of intrapreneurship, this paper uses a practice case to discuss the meaning of intrapreneurship portfolio and new problems existing in practice.

**Key words :** intrapreneurship; intrapreneurship portfolio; case study