

大公司的内部创业，寻求新的增长动能



IMS李檬 [关注作者](#)

2019-11-26

0 评论 · 3903 浏览 · 11 收藏 · 16 分钟

15天0基础极速入门数据分析，掌握一套数据分析流程和方法，学完就能写一份数据报告！了解一下>>>



释放双眼，带上耳机，听听看~！

00:00

00:00



大公司的内部创业堪比一部《007》，演好了，就是新的增长动能。



一位美国华裔作家来了北京，很快产生了一种文化震惊（Culture Shock）。他感觉，北京到处是创业者，他遇见的人很多是胸怀“王侯将相，宁有种乎”？

尤其是那些产品经理，几乎每个产品经理都有一颗创业之心。有很多人加入一家公司，就是以合伙人（而非雇员）的姿

态进来的。所以，很多大公司往往会推行“内部创业”作为一个激励手段。

现今，你可能不知道步步高，但陈永明（OPPO创始人）、沈炜（Vivo创始人）、黄峥（拼多多创始人）都是出身于此。

如今，你可能觉得搜狐已经大不如前，但龚宇（爱奇艺创始人）、古永锵（优酷创始人）、李善友（酷6网创始人）、陈一舟（人人网创始人）、王小川（搜狗创始人）都是出身于此。

腾讯的微信，谷歌的Gmail，搜狐的搜狗，阿里的钉钉……都是内部创业激发的一流产品。

美国公司普遍有内部创业，但往往是“跳槽的人太多，XXXX启动内部创业计划”。

其中，Amazon（亚马逊）和Google（谷歌）专门制定了内部“创业孵化计划”和“创投公司”。之前，Google有过很多教训：Google离职员工创办的Instagram，后来成了竞争对手Facebook的重要用户来源，Google高度关注的WhatsApp后来也被Facebook拿下。

与其错过很多一流人才，错过很多一流项目，不如主动推行内部创业孵化，将部分“雇员”变成“事业合伙人”，将更多好的大脑、好的项目嵌入公司的体系中。

可是，内部创业的运转逻辑究竟是怎样的？

// 一、太过靠谱的生意，都属于过去

一般理解的内部创业，可能只是员工创业、发掘项目，公司提供资金资源、用户流量、销售渠道，特种兵攻坚+大部队跟进，将雇人干活儿向一起打天下转变。

可是，真实的内部创业不会仅仅局限在这样的小格局中。其实，内部创业有三层格局：

// 1. 小成本试错

近期，京东商城设立了一个众创学院，将其作为内部创业的孵化器。

京东那边高管表示：“现在的世界是不确定性的，3个月前对这个市场的判断，可能今天就大变样了。所以，这个时候很有可能不需要那么靠谱的大，而是要小步快跑。”

太过靠谱的，都是属于过去的生意。

很多公司推行内部创业，主要是建立一种“小成本试错的机制”，投石问路，试探未来的生意是什么样的。比如，很多互联网公司都投资了一个一个区块链团队，但主要目的不是盈利，况且赚钱的也没多少，主要是给未来的生意做一些准备，试探一些可能性和不可能性。

// 2. 刺激组织活性

全球增长最快的移动游戏公司，是芬兰的Supercell。雷军、马化腾都主动拜访过这家公司，也都喜欢Supercell语义中的“超级的（super）细胞（cell）”。

这个公司总共只有200多个员工，但税前利润超过10亿美元。公司内部5个人就能组成一个项目团队，团队都独立运作，快速试错和调整，公司主要向各个独立团队提供资金、流量和品牌信用方面的支持，别的方面完全不用管理。

这种性质的内部创业，主要是刺激内部组织活性。如果不将个人潜力充分发掘出来，是会产生反效果的。

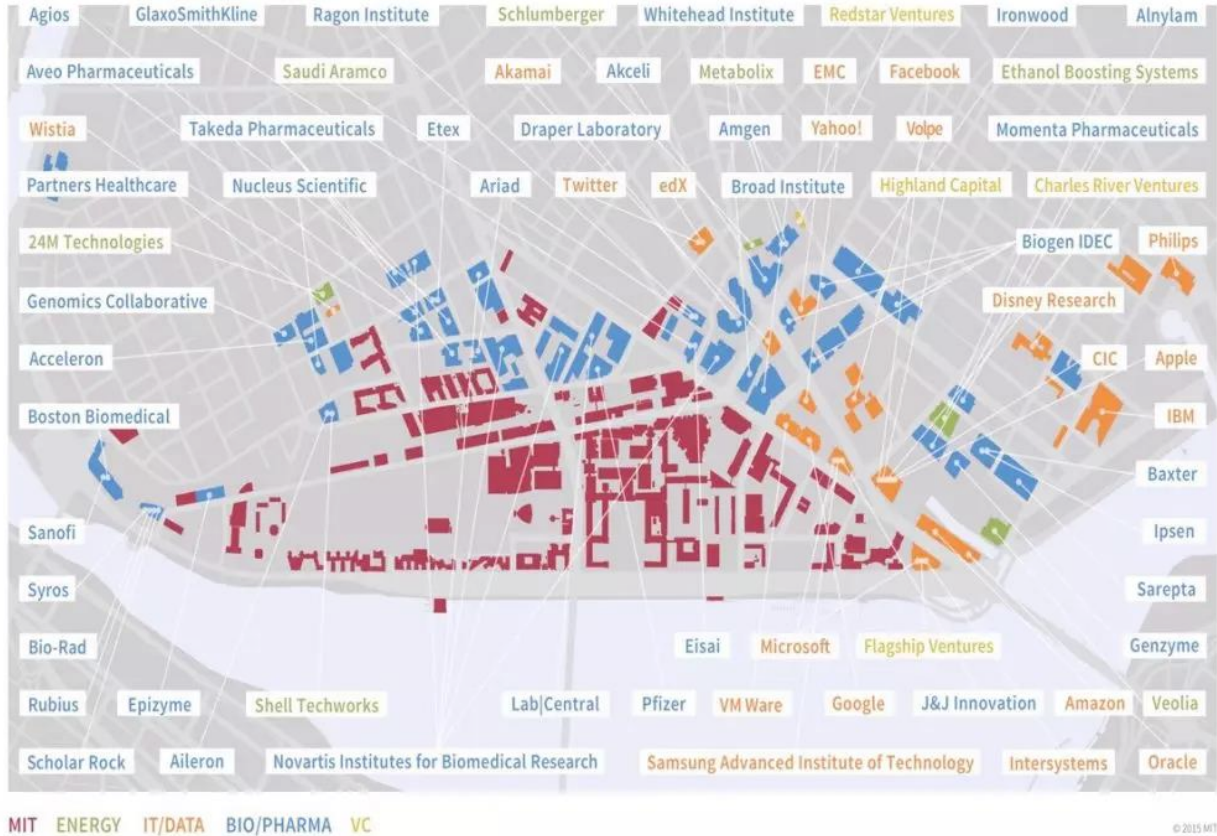
一个综合素质高的人，拿两倍的薪水，做三个人的事，大家都开心。对公司来说，效率高了、成果多了；对个人来说，人际关系也简单了，因为人一旦闲下来，就容易惹事，抵消别人的贡献。

3. 建立持久的创新生态

美国公司主流的内部创业，其实不是Google、Amazon那样专门设立创投机构，投资自己公司员工的创业项目。

美国公司主要是跟大学、职业投资机构合作，构建一个内外协同的创业生态。

为什么美国科技公司的很多员工同时兼任一些大学的教职？我以麻省理工大学为例：



你看上图当中，红色部分是麻省理工学院校舍，绿色的那些建筑物是能源公司，橘色的那些建筑物是IT和数据公司，蓝色的那些建筑物是生物制药公司，而黄色的建筑物是风险投资公司——所有这些公司把麻省理工大学（MIT）团团围住。

你以为，大学教授都像牛顿、狄拉克、爱因斯坦、霍金那样，想研究相对论、黑洞、正电子、中子星都可以自由发挥？完全不是这样的。

如果你有创业想法，公司可能会派你去一所大学或者研究所兼任职位，看看这个领域的前沿发展是怎样的，同时大学老师、研究所研究员一般也会在一些公司里兼职。

公司的利益诉求、你的创业想法、市场的需求导向，揉在一起，共同牵引着麻省理工大学的研究方向。

真正好的内部创业，一点也不“内部”，而是主动融入一个创新生态。诸如腾讯、华为这些国内大公司，非常了解什么才是高效靠谱的内部创业。

比如，1998年华为销售收入只有50亿-60亿人民币，华为就敢拿出10个亿来筹建华为大学，培训公司人才。华为对研发的高强度投入是众所周知的，按照欧盟的一份报告，华为2018年的研发投入超过113亿欧元，全球名列第五。

在流程建设和管理上，从1998年到2008年，华为跟IBM合作，光是直接咨询费用就投入了超过20亿。通过咨询合作，华为建立起了市场、研发、供应链、财务、人力资源、信息化等各方面的体系。

创业，一定是做未来的生意，但是，背后一定要有成熟的生态体系作为支撑。一切都是精心设计、精心规划的结果。未

来的生意再怎么不确定，也一定是体系叠加式的成功。

// 二、内部创业，就是演好一部《007》

创业成功是小概率事件，不用怀疑，创业公司的平均寿命大概2年左右。投资机构往往是看上了10家公司，其中9家两年之内必成为尸体。

那么，内部创业是不是可以增加创业的成功率呢？

《21世纪商业评论》主编吴伯凡说过：每一次创业，就是上演一场荒诞剧。

你看《007》系列电影，几乎都是一个套路：

1. 电影在一开始，就进入特别激烈的冲突中：007身手矫健，打入敌人内部，眼看要完成任务了，突然灯亮了，周围站满了敌方的保安人员，用冲锋枪对着他。
2. 荒诞的现实才刚刚开始，007费尽心机、戳破脑洞绕开了一个一个陷阱，又顺利掉进一个更大的陷阱中。
3. 一系列成功的破局之后，007已经是神一样的男人，可是还是发现：自己陷入一场永远赢不了的棋局之中，神一样的男人也会面临绝望。
4. 突然，一次奇遇，007发现了一个惊天大秘密，意外盘活了一场死局，完成了一项不可能的使命。

007这些冒险，破局之后又掉进陷阱，破局之后再掉进陷阱，逃过一个一个陷阱，还是陷入一场无胜算的死局。最后还是靠一场奇遇，赢得终局。

这也是真实的创业。

看看007这些惊险经历，想想现实中的创业过程，不知一般的创业者可以扛过几轮？

所以，真实的内部创业，绝对不是员工发掘项目、公司提供各种支持这么简单。

这里，我想提供一个内部创业4大生存策略：

// 1. 培育连续创业者

国内的创业圈流传一个说法——投资人更青睐那些连续创业者。

如果你之前创业失败过，已经踩过无数的坑，再次创业时，就会清楚远、近、深、浅，哪些直路看起来是弯路、哪些弯路看起来是直路，不再重蹈覆辙。另外，连续创业者在花钱方面也更有经验，财务风险低。

其实，美国大多数创业者都处于40岁-50岁这个年龄段，他们要么在谷歌、微软、高通等大公司里呆过，要么在大学、科研机构里积累了很多专利。

即使这样，他们也没指望创业一两次就能成功，而是注重保存实力、不断积累资源和人脉，希望在连续创业中获得一两次成功。

所以，内部创业最重要不是成功率，是续航力。

// 2. CEO要保持lay back姿势

搜狐看似走下坡路，但张朝阳孵化创新公司的能力还是很强。搜狐总能走出一批独当一面的战将，包括龚宇、古永锵、李善友、陈一舟、王小川等。

在面对内部创业的项目、团队时，张朝阳有三个原则：

1. 具体的财务指标、销售还有日常竞争、战术层面，是不太管的。但要管的，一个是产品的竞争力，另外一个营销。
2. 一旦介入，就是要实现超越，让天下人都知道公司在做一件事。
3. 只要觉得需要重大变革，或一个产品可以整合公司其他部门的力量实现突破，就积极介入。

总的来说，面对内部创业，CEO的姿势是lay back，更多是观察形势，看着它的自然生长。

3. 叠加式的进步，要比创业本身更加重要

什么是叠加式的进步？

比如你今天有1块钱，明天有2块钱，后天有4块钱，再后天有8块钱.....这么挣下去就是可叠加的。如果你每天都只挣1块钱，就只是简单的递增了。

叠加式的进步积累到一定程度，你就能获得超级工具，重新定义一场战争。

比如，IBM经过多年叠加式的知识和技术积累，研发了一套基于认知技术的学习工具，叫沃森，学习这些医学知识，只要17秒。

更令人想不到的，是美国的一家医学院用这个学习工具，在短短几个星期内，就准确找到了一种跟很多癌症有关的重要蛋白质。而要是没有这个工具，想完成这个发现，大概需要整个生命科学行业花7年时间。

如果你能领先别人获得好的工具，哪怕领先一步，也能迅速给竞争对手判了死刑。一种好的工具，是多年叠加式进步的集中爆发。

再强调一遍，创业，是做明天的生意。考验你自己的叠加式进步成果，以及利用别人叠加式进步成果的能力。

4. 不要忌讳引入外部力量

过去，总说国内的芯片技术不行，中芯国际挖来一个梁孟松，14nm技术关口立刻突破了，2/3的手机芯片基本已能国产（1/3的高端芯片还得请台积电代工）。挖来一个尹志尧，中国芯片制造设备就前进一大步，那是叠加式进步很多年，也难以换来的。

Google很多重量级产品、核心技术，都不是来自内部，比如安卓（Android）是收购来的，人工智能公司DeepMind最初也是买来的，而现在是一大堆博士压上去，才搞了一个AlphaGo出来。Facebook这几年也这样，真正的创新几乎都是从外部收购的。

天才往往不是培育出来的，哪里有，你只能去求取。

华为也有内部创业，但不会刻意去讲，而是遵循“压强原则”，找到了对的人，把有限的资源集中在一点，在配置强度上大大超过竞争对手，不在非战略机会点上消耗战略竞争力量。

三、小结

内部创业的根本出发点，还是解决公司自身的“遗产重负”问题。

公司好像有很大的遗产，你公司长期积淀下来的这些资源（技术积累、渠道建设、用户流量），因为这些资源有了，所以你在做决策的时候，你会围绕你的资源在想问题。你时刻会想着这些资源，而失去开创新疆域的上升动力，以及对这个剧变时代的敏感。

发掘新的增长动能，内部创业只是一种方式，但并不唯一。

成功孵化搜狗和搜狐视频的张朝阳自己说，不能完全依赖内部创业。

相反，如果一个公司所处的商业生态足够强大，自身体系足够成熟，内部创业反而是自然而然的事。

作者：IMS李檬，公众号：李檬（ID：imslimeng）

本文由 @IMS李檬 原创发布于人人都是产品经理。未经许可，禁止转载

题图来自Unsplash，基于CC0协议

给作者打赏，鼓励TA抓紧创作！



更多精彩内容，请关注人人都是产品经理微信公众号或下载App



2年 # 内部创业 # 初级

收藏 0

点赞 10

分享



IMS李檬 V

关注作者

IMS（天下秀）新媒体商业集团创始人及CEO。

47篇作品 · 27.6万总阅读量

为你推荐

1 中继器实现图片文本信息展示
08-28



2 做好社群运营，我有几点经验要与你分享
03-24



3 数据分析，怎么做才够“精准”

08-11



4 策略产品经理实践：主观评估的方法论

07-10



5 「武侠连载」营销中心设计——优惠券

06-18



6 黑天鹅飞过，民宿行业自救指南（房东篇）

03-19



评论

评论请登录

发布

目前还没评论，等你发挥！

为你推荐



产品经理的进阶之路：B端产品经理



半年创业项目，我总结了这些种子用户运营方法论



几点思考：关于细节、效率、周报和扯淡



0成本运营一个知乎账号的逻辑和方法

推荐专题

圈子

QQ群 | 微信群



私域流量交流群 [加入](#)



数据产品经理群 [加入](#)



文案学习交流群 [加入](#)



短视频学习交流 [加入](#)



营销增长学习群 [加入](#)

热门文章



带你遍历用户生命价值与流失挽救（上）：流量下

的价值套路

07-02



钉钉：不疯魔不成活

02-28



B端平台产品需要培养的4种意识

06-15



如何避免失败的“摊煎饼式改版”

03-14



被群嘲的“网抑云”：成也UGC，败也UGC

08-05

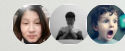


OA系统设计（2）：表单

02-09

产品经理这个职业是吃“青春饭”吗？

听到很多言论说在中国程序员是吃青春饭的，那么产品经理呢，也吃青春饭吗？



11.8k 点击 · 14 回答

[进入回答](#)

0基础转运营前 一定要听的入门公开课

- 运营到底做什么
- 转行运营过程中有哪些坑
- 如何准备才能成功转岗运营
- 拿月薪15k运营offer的方法

胡星 ▶

一线大厂资深运营专家

[点击学习](#)



文章导航

- 一、太过靠谱的生意，都属于过去
- 二、内部创业，就是演好一部《007》
- 三、小结