

当时芬尼克兹规模不大，两个创始人宗毅和张利对商业模式创新了解不多。生产出色的产品，下一步自然就是想把它卖出去。所以，销售环节对于这样传统的企业来说，意义重大。当时销售总监的年薪是10万出头，如果想避免人才流失，必须给高工资，这对于创业公司来说是不能承受之重；更何况，有时候高工资也不一定能把人留下，比如，他们就是想当老板。所以，通过内部创业，芬尼克兹既留住了高管，也解决了创新动力的问题。

A、想当老板让他当

2002年，宗毅和张利合伙创办了芬尼克兹。这是一家专做空气源热泵生产销售的公司，后来泳池热泵业务做到欧洲，一直处于领先地位。但是他们创业仅仅两年后，就遇到个大麻烦。一名销售高管突然离职，想自立门户当老板，而芬尼克兹80%的销售业务掌握在此人手中，假如大客户都被这名高管带走，后果可想而知。

好在有惊无险，芬尼克兹的产品优势明显，这名高管的离去没有影响到公司的整体销售。但是宗毅和他的合伙人开始反思，如果类似的事件再次发生怎么办？

“这种想创业的员工，你给再高的工资也没有用。”宗毅对《创业邦》说，“我以前从大公司出来的时候，老板给我多少钱都不可能（留下）。因为我就想当老大，你想用什么东西收买老大是不可能的。他想去当老板，挡也挡不住。”

想来想去，他觉得最好的解决办法还得在制度上做文章。“这种创业型的人才也是我们需要的。他不就是要创业吗，你就让他创。没得选，这是唯一的办法。”

2006年3月，一家叫鑫雷的公司注册完成，总经理是芬尼克兹原来的生产主管韦发森。这是家独立运作的公司，但控股股东是宗毅和张利二人。也就是说，如果你想创业，有能力创业，可以借助芬尼克兹的平台进行内部创业。

中欧创业与投资中心主任、创业学教授李善友把这种现象称为裂变式内部创业。迄今为止，已经有7个项目经过孵化脱胎于芬尼克兹，成为独立核算运营的公司，且运营状况都不错。李善友认为，这至少解决了两个问题，一是公司到一定成长后期后因创新动力不足陷入窘境；二是内部人才的激励机制问题。

就连周鸿祎都对这种模式激动不已。前不久，他应李善友邀请，在中欧创业训练营二期毕业答辩现场做评委，宗毅正是二期的毕业生之一。听完宗毅对芬尼克兹内部创业模式的解析，周鸿祎深受启发，主动走上前跟宗毅换名片。他还当场向宗毅发出邀约，有时间到北京好好讲讲这种裂变式内部创业。

C、创业大赛选将才

芬尼克兹确实在迅速发展。2006年，这还是家只有几千万元产值的小公司，随后产品在解决泳池恒温状态的问题上优势明显，通过为国外贴牌生产的方式，已处于业务增长迅速，在欧洲的市场占有率很高，出口业务领先水平，业务也做到了几个亿。这也是宗毅一开始因没有品牌优势、在国内打不开市场而选择的一条曲线方案。但是他知道，最诱人的还是国内市场，2009年他决定再次进攻主战场。

宗毅又想到了内部创业的方式。他没有想清楚到底该以怎样的方式打开国内市场，一个人想不如动员全公司来想；而且，他这次实在没有合适的总经理人选。“这是个销售线的项目，用人非常谨慎，不但看他对销售的理解，还要看是否能真正承担起责任。不像生产线，只要人好，基本出不了太大的乱子。”他想通过举办内部创业大赛的方式找到这个方案和这个人。

另外，这些“新晋老板”创业前的日子过得都很舒服，后来一名营销负责人的年收入有几十万元。宗毅需要确认，他们确实准备好重新开始并且能够承担一定的风险。在创业大赛的整个过程中，可以有机会观察他是否适合去创业。今年3月份，宗毅又在广州举办了一场创业大赛，原因就是他之前看中的一个人在接项目之前犹豫了一下，宗毅马上改变了主意，还是来次比赛比较好。

他在公司发起了一个名为“如果我是总经理”的竞赛活动，员工通过自由组合的团队，带着自己的商业计划上台做演讲。一开始大家就当着一个好玩的活动来参加，13个队报名参加来抢这个项目，通过打分淘汰9队，在第二轮竞赛的时候，大家意识到这可能不是单纯的一次比赛。宗毅从自己就读的中欧请来几个同学做评委，考虑到项目可能是朝着互联网方向去做的，还请来了互联网业内的人，比如当时阿里巴巴华南区的负责人，还有IDG的一个副总。

最后，芬尼克兹原出口部部长左向前和他的团队拿到了这个项目，就是现在的芬尼电器。左向前说，他把所有的积蓄都投入了进去，没有给自己留后路。他也确实没有退路而言，那场创业大赛，他因为拿到750万元的投资额而胜出，如果再加上宗毅和张利必出的750万元，他的压力是可想而知的。

管理案例

裂变式创业：留住你的高管团队



B、榜样的力量是无穷的

鑫雷是芬尼克兹内部创业的第一个项目，专做换热器，这是热泵热水器的一个主要零部件；准确地说，是芬尼克兹所在产业链的上游。在此之前，这个零部件一直由其他厂家供货，宗毅不太满意他们的产品质量，而这个项目利润也可观，他本打算自己来做，开个车间就成。销售总监的出走，迫使他改变了想法——这是个鼓励内部创业的机会，如果第一个公司做成了，榜样的力量是无穷的。

宗毅找到韦发森当第一个老板。1969年出生的韦发森在芬尼克兹已经待了3年，主管生产，而且他之前就有想法要做这个项目，只是一直没有找到合适的机会。宗毅要求这个老板必须出钱占股，且越大越好；同时敞开大门，欢迎其

他高管参股，且必须是高管才有资格投资，规则是5万一股，一股起投。这个规矩延续至今。

当时芬尼克兹有6个部长级别的高管，宗毅和张利急于做出一个样板工程来，做出当年分红的承诺，鼓励他们每人拿出15万来入股。但是因为从来没有人这么做过，未知风险太多，想博取员工的信任不那么容易。

“员工有很多疑问，甚至有很多小的误解，担心自己的权利得不到保障，以为我们是想套住他们的资金。因为当时5万、10万对于这些人来说可能是家里全部的流动资金了，甚至还要再借点。”张利说，他们只能想办法告诉员工，这是一个分享计划，“不要以为我们缺你们那点钱，几十万我们很轻松地就拿出来了。”

E、规则是什么？

迄今为止，芬尼克兹内部的这7个老板大都通过两种方式产生，一种是宗毅和张利直接任命，另一种就是创业大赛的胜出者。那么什么样的人能胜出呢？创业大赛现场有评委，但最终的决定不在他们手中。

2009年底，第一场创业大赛有13个团队报名参加，但是参赛的队伍良莠不齐，有的直接夫妻两人组队就来了。一开始实行打分制，员工有这样的权力。但是打分的标准在各人心里都有杆秤。有的跟台上的团队关系好分就打高点，甚至在有的人眼里，穿得好看也能成为得高分的理由。

最后，宗毅决定把创业大赛变成融资的路演过程，有投资权力的员工通过台上的演讲决定是否投资，以及投给谁。“让他们真正掏钱的时候，他们就会很认真了。他会考虑，台上的人在公司这几年有没有做过错事，是不是有能力做这个项目。”

今年3月的那场比赛，决赛的第四名是预赛的第一名。因为他的方案很新颖，而且很有创意，预赛是打分制，所以得分非常高。但是决赛时需要拿出真金白银来，员工开始考虑项目实施的风险，最后泳池热泵解决方案的项目拿到900多万胜出，因为这个方向芬尼克兹在海外已经证明是成功的。“谁都不傻，都知道投钱要投短平快的东西。”张利说。当然，他们会在整个过程中进行舆论引导，这也是评委看重的意义。

台上的每个人手里都有张选票，看好哪个项目就写投资金额。“如果公司真做这个项目，就要把你填的钱拿出来。不投的话，公司扣两个月工资，或奖金之类的。”左向前说。他是第一场创业大赛的胜出者，因为他拿到的融资最多。今年3月的一场比赛下来，宗毅打算上马其中的两个项目，主要是考虑到公司资源有限。但每年基本都会有新公司开出。

假如遇到有点犹豫的内部创业者，宗毅会鼓励一下，但他不会强求。“当你鼓励都无效的时候，你就知道他性格中是有弱点的，不能用这种没有创业精神的人去创业，他会天天惶惶不可终日。”

到目前为止，项目牵头人基本就是总经理。但张利说，以后不会保证还是这样。一方面是考虑到原来的岗位是否有代替人选，另一方面则是组建的团队人员可能会有调整。

融资的方式让管理团队和新公司捆绑在一起，但这也慢慢形成了一个问。对于创始团队来说，希望尽量压缩项目的启动资金，只要在他们有能力范围内，占股越大越好。比如，3月份大赛一个关于印刷节能的项目，创始团队融资的时候说只需要500万的启动资金，在张利看来，这个数目还差很远。“500万有500万的做法，但是和我们的战略有可能会相背。我希望在第一年，在印刷这个行业里面，全力以赴把市场给铺开，然后你就成第一了。”

最终投资额的决定权还是在宗毅和张利两人手里。“我们要反复测算到底是多少，我们俩都认可可是多少才是最终的结果。如果你说500万可以做，那你自己去做，你不要跟我玩。”这应该是芬尼克兹内部创业的基本规则，宗毅和张利要维持他们对公司的基本控制。

每个项目启动时，员工出多少，张利跟宗毅出多少。如果这个项目仅需1000万，员工自己就凑了900万，“那对不起，只能让他们打5折”。张利说：“包括大赛的名次实际上都不重要，比赛的投资标准跟我们的标准一致，就对了；如果不一致，必须按我们的想法来。说白了，如果没有这种操控能力的话，就不能玩了。”

宗毅和张利规定，只有主管级别以上的人才才有资格投资内部的这些项目。也就是说，芬尼克兹母公司和已经独立出去公司的60多名高管，都有投资的权利。看到成功的示范效应，其中一直跟随宗毅的两个总监名下的投资项目都是7个，内部创业的项目他们一个都没落下。宗毅都没法算清他们到底赚了多少钱，他只知道他们真正投资的成本就是第一个项目的5万元，后来拿赚的钱再投资第二个项目，然后继续。“没法算了，比炒股都翻得多。”

这种投资行为导致不少高管早已实现财务自由。在广州番禺的一个工业区，

最后，韦发森作为总经理和另一人各拿出10万元，另外两个部长勉强各拿出5万元，剩余高管则选择捂紧口袋静观其变。作为这个游戏规则的制定者，宗毅拿出20万，张利15万。第一个内部公司以65万元的注册资金正式启动。为了打消他们的顾虑，一开始还给了韦发森一些期权。

鑫雷不算是挑战性很大的一个公司，只需要生产出可靠的产品，自然就有芬尼克兹来接单，不担心销售问题。所以，2006年当年，鑫雷的所有股东就实现了百分之百的回报。这个样板工程是宗毅和张利开始内部创业机制的一张通行证。一年后，第二个公司只需100万启动资金，员工推到宗毅面前的是200万元。“他们相信你会挣钱。”

芬尼克兹是整个园区员工拥有汽车最多的公司，有的高管可能一下拿出100万元来投资都不成问题。但这不尽然都是好事，因为他们对新公司发展所起到的作用可能非常有限，最后变成了纯财务投资。

所以，原则上60多名高管都有投资资格，但具体到项目的需要和利益分配，现在他们不一定能投资到每一个项目。比如，最近的一个项目启动时，宗毅规定前面提到的两个总监只能投资5万，“让他们意思意思就算了，不要跟其他兄弟们争食”。至于3月份的那场创业大赛，也是难得的投资机会。宗毅笑着说：“那些独立出去的公司高管，我就没通知他们。”

但是从另一个角度也可以看出内部创业机制跟职业经理人机制的不同。比如，在后者看来，一个项目的启动资金越大，事情越好办，越容易办成，因为花的不是自己的钱。但内部创业不同，“他们自己一想，这个项目假如投2个亿，我只有20万，就是个小小的股东。我们的真谛就在这里，所有人都想着怎么样用最少的代价把它做起来。”宗毅说，这样管理团队跟股东的利益就会相统一。“否则，利益不统一就是吵架，没挣钱还没事，只要挣了钱就吵架。”

还有个最重要的游戏规则，是关于退出。在第一个项目鑫雷启动的时候，因为想给出资的人一个定心丸，没有设定退出机制。第二个公司成立时便规定，持股人一旦离开芬尼克兹，必须要退出当时投资的股份。因为公司每年都有分红计划，属于持股人的收益每年都已经给予了他们回报。所以当要求退股时，是按照当初投资的原价退出，没有溢价。也就是说，你当时投进来10万块钱，退出的时候还是拿回去10万，退股当年的增值部分则按银行利息给予补偿。

最近，他们的一个大动作就是学习华为的全员持股。现在的内部创业计划解决了高管流失问题、内部创新和激励机制，但是基本都是针对主管级别以上的管理层，对于新员工和普通人来说却意义不大。所以，他们决定学习华为的全员持股，也做了虚拟股份的计划。（翟文婷）

D、对赌：输了比老板惨赢了比老板阔

很多人会有疑问，这种内部创业机制真正起到的作用有多大？先来看一组数据。迄今为止，芬尼克兹平台上共有7个新公司。据宗毅说，这个数字还不包括其他规模大小或关系没有彻底独立的项目。其中，每年销售收入最多的有5000多万元，利润700多万元，但当时的投入只有100多万元；第一个项目鑫雷的启动资金是65万元，现在每年的销售收入是4000多万，利润400多万元。至于母公司芬尼克兹，现在每年的销售收入是3亿，去年利润为2000多万元。

而且到目前为止，通过这种机制成立的公司没有完全失败的案例。张利说，表现最差的一个公司年回报率在70%。芬尼电器这个项目例外，因为考虑到是个互联网项目，自成立之初他们就告诉员工，这个公司真正要盈利也要在三四年之后。“因为互联网的东西我们也不懂，培育的话需要时间。”据说，现在已经略有盈利了。

为什么内部创业的成功率高？韦发森说，所有的创业都是给那些愿意去多想多做的人准备的，是给那些不安分守己的人所做的。换句话说，这些人本来就不甘于朝九晚五，自我驱动力强。同时，这些项目都要求管理层入股，而几十万对于他们来说不是小数目。

“这个公司败了，他全部身家就没了。我们只不过是个1/10而已。我们选择总经理也有一个标准，他要把自己的身家全部押进来，我们才可以把公司交给他。”张利说。

宗毅把这个游戏总结为：“你在跟我赌，你要输了你会很惨，我还是我。但你要赢了，比我好。”

每次创业大赛都会激发员工去主动获取知识，他们会系统地思考商业模式这些问题。再比如财务，因为要做商业计划，所以必须要有财务报表模型，而平时要想让这些销售大老们学习财务知识，不是那么容易的事。

还有很重要的一点，新公司都背靠芬尼克兹这个品牌平台。首先，一个项目在内部先进行孵化，当年产值达到1000万至2000万元时，他们才决定开始投资。这主要是考虑到员工的投资风险，宗毅说，“员工的几万块钱要是丢了，他砍你的心都有”。再者，新公司可以无偿使用芬尼克兹的品牌，对于起步公司来说，无疑是捡了个大便宜。

如果说内部创业机制从根本上解决了什么问题，那应该是令很多大公司头疼的高管流失和创新不足。“严格意义上讲，这是一个分享计划。企业为了更好地发展，必须有好好的激励机制。就像我们这些民营企业，激励机制是最有优势的，我们想怎么样就怎么样。华为做得成功，说白了，也是因为激励机制做得好。”张利说。

宗毅说，因为他们是传统制造型企业，以往招人留人不太容易，自从推出内部创业机制，招大学生都很容易。“内部创业实际上也是没得选，要不然，你怎么跟外企、央企去抢人？”

换句话说，这也是一个金手铐工程。他们把员工和企业的利益捆绑在一起，让二者的价值观趋于一致。实施得当，最后会形成一种共赢的关系。

