

向内打破，赋能变革

——利尔达内部创业合伙制赋能物联网项目变革



■集团企管部

利尔达在物联网行业深耕到今天，内外部环境已经发生了巨大变化。集团一如既往坚定推进新的五年战略规划，并结合物联网发展找寻到新的增长点，顺利实现公司转型，使新老业务并驾齐驱。

那么如何实现？就外部环境而言，市场竞争愈发激

烈，很多业务已是“红海”一片，诸多公司都在苦苦探索业务转型升级的路径。而内部环境也并不平坦，如何保留、激励人才成为了我们管理的难题。面临内部、外部的多重挑战，开展内部创业的合伙制，推动业务创新，让优秀人才成为企业未来发展的“合伙人”，成为了利尔达2018坚定不移的发展战略。

打造集团化合伙制的运营模式，从2017年的雏形到2018年的深化，我们的价值理念始终如一，仍旧是：共识、共担、共创、共享。在运行模式上也仍旧主要体现在：资源共享、规模效应、统一决策、流程规范，降低和管控各项成本和费用，推动利润增长。改革中，集团性部门继续深化主要定位：提供公共性服务，致力于推动资源共享和调配，减少损耗。利尔达下属每一个合伙制公司的成立主要基于：完整的产品解决方案+无缝对接的销售网络+强有力的运营支持团队。每个合伙制公司必须要独立核算，必须有价值驱动。整个业务体系，尤其是产品营销模式，要真正做到以客户为中心，开放合作，跟同集团的其他合伙制兄弟企业或合作伙伴之间不再是简单的竞争关系和交易关系，可能是竞合关系，也可能是联盟契约关系。

任何成功的变革，都要先从内部开始。创新的方式有很多，但在管理机制上自我迭代创新则是最复杂也是最根本的。在合伙制事业开拓和深化过程中，内部创业需要向内打破，可谓是较高级别的合伙制了。

内部创业主要指由一些有创业意向的员工发起，在公司的支持下承担企业内部某些业务内容或工作项目，进行创业并与公司分享成果的创业模式。这种激励方式不仅可以满足员工的创业欲望，同时也能激发企业内部活力，改善内部分配机制，是一种员工和公司双赢的管理制度。内部创业最早诞生于美国，目前以华为、阿里为首的一批企业也较早开启实践内部创业机制，经过市场实践也取得了巨大的成功，不仅提升了企业竞争力，也培养出了一批独当一面的优秀人才。

在上述背景下，知识员工已成为价值创造的主体。2018年，利尔达发起了一场关乎创新基因的内部革命——鼓励员工站出来挑战自我内部创业，员工只要有好的创新项目，无论与公司业务相关与否，均可以尝试创业，将好项目突破层级的审批，迅速进入总公司的视野中接受

专业的评估及市场的检验。利尔达合伙制企业深化过程中，内部创业的想法正变得越来越开放，被更多人接受，也变得更加成熟。

内部创业项目可以有两种运作模式：一是再裂变成立公司，由利尔达领衔和合伙制投资人共同投资；二是在项目仍然需要大量依靠公司现有资源时，可成立新的部门在合伙制企业内部运作。在此过程中我们倡导“建立任务导向型组织”。以项目工作为单元，围绕项目成立专项团队，设立激励方案。因为关注项目，内部创业的项目负责人也会吸引和选择适合、有能力且信任的团队来操盘，不再是由原来的职位体系来论资排辈，公司氛围从“要我做”变成“我要做”。

当然，这种方式自然也会引起担忧，当员工以公司的资源创业时，最后是否会既带走资源又带走团队？但是集团从开放与共赢的心态上考虑：有能力的员工本身也会投身创业。根据利尔达多年的具体情况分析，如今离职后很多员工自主创业或者加入创业型公司的员工比例显著增长。因此，公司决定提供平台，优先介入这些优秀项目，实现双赢。这种方式反而帮助我们留住了人才。很多希望创业的人在感受了创业的严苛和不易后，决定留在公司尽心尽力工作，保留了很多有创业基因的人才。

公司每年都会做组织调整，适应生产力结构，例如根据客户、业务归类和领导人能力分配，这种重组在高科技公司更加频繁。内部创业可以突破大公司的创新窘境，充分盘活企业内部过剩的能量，形成裂变式的创新组织。

从外打破是压力，从内打破是成长。打破现有环境的束缚，才能着眼于大局；打破原始的状态，才有机会开拓创新；打破组织壁垒，才能不断进步。对于利尔达人来说，参与并投入自己的事业，无疑就是世界上最好的投资。未来无限可能，创新浪潮下，让我们一起携手谱写时代的变化吧！