关注创新创业中的新现象

内部创业 唤醒企业“沉睡”能量

本报记者 祝惠春

“以前，给中国移动做飞信运维，占到企业收入的70%左右，现在我们摆脱了单一依赖性的问题，飞信只占到10%左右，这个转变是探索企业内部创业机制的一个结果。”北京神州泰岳软件股份有限公司董事长王宁接受《经济日报》记者采访时，津津乐道企业内部创业的故事。

神州泰岳通过企业内部创业，改善和延伸了业务布局，收获颇丰。为什么会选择企业内部创业？对于神州泰岳这样成立超过17年的企业，寻找创新业务和新增长点非常现实和紧迫，对董事会而言也是新挑战。在王宁看来，神州泰岳希望从传统软件和软件服务业，转型为依托传统软件业务、结合新趋势发展的企业，这需要在多元化过程中作出精准选择。如何才能做到？王宁认为这要靠创新的生态环境，要靠泰岳体系中的年轻人。而企业内部创业，就是创新生态环境的表现形式之一，是一种管理模式创新，行之有效。

神州泰岳的做法，代表了当下的一种创新创业趋势：为推动企业战略转型、寻求新增长点，大企业日益倾向于鼓励内部员工创业，以此作为保持创新活力以及留住人才的关键和不断创新求生的利器。如今，不仅是互联网公司，万科、美的等传统大公司也纷纷开始了“裂变创业”的尝试，鼓励员工内部创业，一手抓成熟业务，一手抓新兴事业，激活企业活力，使其更富有生命力。

内部创业实现双赢

这些“大个子”为何纷纷建立内部创业孵化机制，鼓励员工内部创业？

王宁说，他要回答这样一个问题：“骨干们为什么要为公司毫无保留的付出？与创新团队合作办公司的方式，神州泰岳已经出现了5个，对这个问题有解了。”他表示，移动互联网的特点一是业务上的快速形成，二是回报上的强刺激，创新业务对当期利益的追求应该低于对未来的追求。因此，要把回报尽可能向创新业务价值实现者上倾斜。这是他做内部创业的一个深刻体会：“作为董事长，我一方面作为历史回报获益者的代表，另一方面又是创新业务的主要推动者和创新风险的最大承受者，我也纠结于二者的平衡。但是创新业务必须做，而且要通过内部创业的机制去做。内部创业，构建包括分配问题在内的激励机制，是为了释放更大活力。”

这种剖析，源于对时代新特征的深刻理解。清华大学五道口金融学院博士后研究员李婧告诉记者，在新常态下，大企业面临创新的挑战。互联网时代的到来，使新型业态不断呈现，对一些行业和企业时不时产生颠覆性影响。因此，企业有强烈的压力要去进行组织升级和创新。与原来的资本驱动的创新不一样，互联网时代的创新是人才驱动，核心在于如何激发人的创造力，这就需要一系列的激励机制，而不仅仅是高工资。因为现代人才希望更加自主，有更加有预见性的广阔未来，以及社会价值的自我实现。

技术基础使得内部创业在现在得以实现。李婧分析，互联网时代，企业之间的分工协作越来越便捷，企业可以越来越小型化。大企业如果不进行内部创业，人才就会离职。因此，内部创业成为一种必然。

为什么创业者也愿意留在企业内创业？因为这样不仅会得到企业的资金支持，还可以纳入集团的产业链中，借助集团的销售渠道、品牌、研发和生产实力等，新创业项目和现有的渠道、资源和技术产生协同效应。另外，由于与公司业务具有关联性，公司对创业团队又比较了解，经过内部立项的创业项目还可以获得某种独特的竞争优势。因此，内部创业是双赢，使得核心员工与公司的利益更趋一致。

多种模式推动创新

在神州泰岳内部创业的具体操作中，员工有了一个创新想法，先要去外面和投资人谈，公司派人参与这个过程，如果投资人都不认可，那就别干了，第一关就不成立。如果能说动天使投资人，可以进入第二关。那就要在3个月之内做出产品基本模型。如果这一关过不了，那就老老实实干活。如果这一关也过了，公司会允许员工基本上全职投入到创新业务。这时技术平台已经出来并初步上线，公司会定一个较低的商业目标。6个月后，如果达标了，就成立公司，母公司作为投资者，而不再是管理者来对待创业者。

“要讲残酷性，没有什么客气的，公司经营是很严肃的事情，绝不能有赌的心态，那太悬了。你要证明你的能力给公司看。”王宁说，神州泰岳推行这套方法，3年多下来行之有效。

这是内部创业的一种模式。此外内部创业还有其他模式：有的公司拿出股权和资金留住员工，试图内部孵化出关系未来的产品；也有的鼓励员工停职创业，一旦这些公司成功了，母公司有优先权把它们买回来，使地盘扩大。更多的公司还在寻找内部创业机制的路上。

中关村管委会主任郭洪认为，内部创业显示出企业内部组织结构正发生的一种历史性转变。内部创业和公司架构演变的趋势在中关村的企业中尤为明显。母公司、总公司与子公司、分公司或者事业部之类的层级体制逐渐发生变化，进而被由多个具有极强创新能力的、松散的小型组织所组成网状结构所替代，组织结构向网络化和扁平化的形态演进，公司形成若干个微生态和创业圈，适应能力更强、反应更快。

专家分析，内部创业要为企业战略布局服务。创业项目的选择，在具备商业可行性的同时，还要符合公司全产业链战略布局。比如，海尔专注鼓励智能家居、智能硬件内部创业项目。在组织架构上，目前内部创业通行做法是建立有限合伙制架构。公司支持精英人才成立有限合伙企业，并以有限合伙企业的名义持有相关子公司的股权。为何选择合伙制设计？因为“对钱负责的一定是从自己口袋里掏钱的人”。在有限合伙制模式下，创业公司独立运作，母公司出资，有利于进行客观评估。

与此同时，在创新业务和传统业务之间，有限合伙企业也是一个防火墙。创新项目被看成未来趋势，但要让公司把宝全部押上，风险又很大。因此，用有限合伙企业来做，进退自如。当然控股方式不一，有的是大集团控股，也有创业者本身控股的，不一而足。

札记

创业不再是少数人的专利

竹 梓

内部创业的一大难题，是资源如何分配、业绩如何考核的问题。

北京神州泰岳软件股份有限公司董事长王宁一直在苦恼一个问题：搞创新的挺好，但是谁去做那些传统业务？利益最大化的部分被内部创业拿走了，那传统业务谁给你扛呢？如果都不扛传统业务，现金流不就断了？当期报表怎么办？但是反过来说，如果都去做传统业务，未来谁管？王宁说：“这是两难的问题，内部创业解决了创新的问题，但还不彻底、不到位，还需要进一步探索。”

怎么办？恐怕关键是做好科学管理和制度创新建设，将内部创业真正植入企业的治理体系内，形成长效机制。比如，要用杠铃策略部署内部创业，积极主动应对变化的市场可以让企业免受伤害。企业还可以使科研前端项目、最小可用产品、原型、实验上市项目、规模扩展项目在时间上形成不同梯次的分布。王宁认为，理想状态下，传统业务贡献尽可能多的现金，创新业务尽可能健康成长，这两个方面不断交替，一浪高过一浪向前发展，就能实现基业常青。

内部创业风起云涌，不仅在实体经济里趋势明显，一些金融机构也开始了这样的尝试。网传中信证券草拟了一个员工内部创业计划。内部创业，让创业不再是少数人的专利，正在且行且探索。

产业红点

在线创业服务如何增强活跃度

本报记者 王轶辰

如果你梦想创业，但又囊中羞涩、缺兵少将怎么办？面对这一普遍难题，几乎每个创业者都会前往“创业咖啡”、孵化器寻求帮助，但日益壮大的创业大军正不断挤压着这些机构的服务空间。如何突破空间限制，让更多的创业者享受到平等的创业服务，正成为创服机构探索的方向。

近日，定位为一站式创业服务平台的聚创在中关村创业大街发布了聚创APP产品，并宣布获得了磐谷资本1500万元天使融资，“线下+线上”的一站式创业服务模式受到投资人的追捧。

近几年间国内诞生了不少“创业咖啡”。作为实体形态创业服务平台，其最大的不足是能服务的创业者有限。据记者了解，3W咖啡目前能提供的办公位约120个，按照每个团队3至4个人计算，约能同时服务30至40个团队，而剩下的散客接待能力也就数十人。在中关村创业大街上，有很多创业者经常游走在各个创业咖啡和孵化器之间。

为了突破空间的限制，近一两年来诞生了一些在线创业服务平台，其中有些是纯社交产品，在没有硬服务的带动下，纯社交产品在创业垂直领域被证明很难达到理想的用户黏性和活跃度。还有一些纯服务类在线产品，尤其以投融资服务为多，在线部分的活跃度比较低。

“创业者真正缺乏的是软环境而不是硬环境。”聚创创始人吴明华表示，在国家政策的号召下，市场上已有数不胜数的孵化器、科技园，办公场所等硬件环境并不是首要矛盾，低成本甚至免费的开放式综合服务才是真正的刚需。

作为中关村创业大街上最年轻的成员，成立不到半年的聚创，凭借免费咖啡茶水、免费提供活动场地及线上创业服务的优势，迅速在创业大街上的20余家创服机构中站稳了脚跟。

据介绍，聚创线下为创业者免费提供咖啡、会议室等服务，定期举办各种创业培训、投融资、合伙人对接等系列创业主题活动，线上的聚创APP则为创业者提供创业资讯、创业者社区以及包括注册、办公、融资、寻找合伙人等在内的各类刚需创业服务。

在线上，聚创APP自从3月份开始内测以来已经汇聚了1万多名创业者与近百个创业服务机构，目前每天均可收到超过100名创业者的急迫创业需求，聚创新版APP在4月底上线以来，重点解决针对创业者的创业服务刚需，并专门配备了创业小助手团队，可以做到24小时内响应创业者的服务需求。

近一两年来诞生的在线创业服务平台，要么纯社交要么纯服务。聚创希望以社交属性拉动应用频次，依靠高频和刚需服务相结合，聚创的定位和功能模块设计在目前的在线创业服务类产品里很有优势。吴明华说，聚创APP像是一款创业板的微信，在提升互动同时，帮创业者找人、找钱、找合作，让创业者专注于自己的核心竞争力，让创业更快乐。

首届“纳米之星”新材料创业大赛启动

本报讯 记者周剑报道：由北京创业孵化协会、北京纳米科技产业创新联盟等联合主办的首届“纳米之星”新材料创业大赛将在京启动，优胜团队和企业将获得10万元种子引导投资，并直接推荐参加第四届中国创新创业大赛总决赛。

据介绍，大赛主要面向节能环保与新能源、新材料、纳米科技领域的创业企业团队开展，并设置创业培训、大赛半决赛和决赛等环节。本次比赛是新材料行业首个主题创业大赛，主要依托北京在新材料/纳米科技等领域突出的科技成果与人才优势。据介绍，目前北京在该领域拥有30余家国家级重点实验室和工程中心、50余家省部级重点实验室和工程中心以及北京纳米科技产业园/国家纳米高新技术产业化基地等成果培育转化体系以及1000余项优秀科技成果。

大赛组委会负责人、北京新材料发展中心副主任龚维幂表示，希望通过大赛，带动和发掘一批在技术基础、团队构成、市场前景、商业模式等方面，具有较好发展潜力的创业企业和创业团队，推动该领域更多科研成果走出“围墙”，实现“产品化、商品化”。

通过专业引领、联盟发展和辐射带动，探索促进学校自主创新发展新路子——

山东“1751”工程引发“蝴蝶效应”

本报记者 王金虎

“以灌输为主的课堂如何改？学校100多门零零散散的校本课程怎么实施？……”这样的困惑曾是横亘在山东很多中小学面前的一个现实问题，如今已经得到解决。

从2011年3月开始，山东在全省17个市选择经济社会发展居于一般水平的17个县（市区），再从每个县（市区）中选择1所高中、1所农村初中、1所农村小学，总共51所学校，实施山东省普通中小学改革创新工程（简称“1751”工程），并成立“山东省基础教育课程研究中心”，引入专业力量，以项目学校为基地，培育一批改革创新、自主发展的示范学校，引领带动区域教育发展。“‘1751’工程给学校打开了一扇窗，引领学校回归教育教学规律办学，按照青少年发展成长的规律办学，不再以高考为终点来设计学生的人生。”临沂市蒙阴一中校长表示。

“促进学校自主发展，任何时候都离不开自己的主动应变。”山东省教育厅副厅长张志勇表示，“必须让想改变的人来改变，从想改变的地方做起，从能改变的地方做起，从改变低效或无效的教育行为做起，从学习借鉴别人成功的经验做起。”

山东“1751”工程启动之初，就遴选专家教授、教科研人员、齐鲁名校长等组成近50人的专家团队，专门为学校发展把脉诊断、出谋划策。

“学校课程虽然很多，但经过专家的分析讲解，我们才发现很多课程只停留在主题式活动水平上，对于为什么要开发课程、什么是好课程、怎样达成课程育人等，缺乏进一步思考。”莱芜市莱城区口镇中学主管课程开发的主任宋振兴说，很多原以为可圈可点的做法，在专家的追问下，漏洞百出。

近几年，口镇中学在专家团队的持续跟进和指导下，不断加强课程建设培训，将104门零零散散的学校课程，归纳为艺体课程、读写诵课程等4大类20多种，彻底打破级部和班级的界限，形成了“套餐式课程、走班制运作、学分制管理”的学校课程模式。

2008年4月，莱芜市莱城区凤城高中曾一度因违规加课而受到省教育厅的严厉处分。“前面的路应该怎么走？”新任校长卢法斌不断地思考。

进入“1751”工程项目学校后，在专家团队的帮助下，凤城高中逐渐从“时间+汗水+题海”中摆脱出来。学校以课程建设为载体，不仅开齐了课程，还针对体育与健康、技术、艺术、综合实践活动等实施了“选课走班”和“工作室制度”，课程的多样性和选择性大大增强。

2012年秋，农村学校吐丝口小学与6个教学点合并办学，教师老龄化严重，对怎样进行课程建设缺乏深入的理解，课堂教学效率低，学校发展面临诸多问题。“我们想看看全省最好的学校都是怎么办的，但苦于不知如何联系、不能深入交流。”校长李金之很苦恼。

山东省基础教育课程中心为吐丝口小学联系了齐鲁名校济南市经五路小学，签署校际联盟发展协议，开展“一对一”联盟结对指导和交流互助。经过专家指导和联盟互助，学校逐步探索构建体验课程，打造体验课堂，凝练形成了体验教育特色。

通过这种“一对一”联盟发展的方式，“1751”工程在全省选择51所率先发展起来的学校，作为合作伙伴和指导学校，组织开展全省17市学段联盟交流活动，并将所有工程学校分成5大片区，在片区内分学段开展学校文化建设、课程建设、教学改革、教师专业发展、学生成长、特色建设等主题性联盟交流活动，有效促进了优质教育资源共享。

“不仅如此，‘1751’工程项目学校在全省17个地市的快速发展，还辐射带动了所在区域学校的发展。”山东省教育厅基础教育处处长张琳说，下一步，还要坚持问题导向的学校变革策略，进一步完善组织方式和运行机制，发挥联盟学校的示范引领作用，促进教育均衡发展。

听创业者说创业

“潘谈会：创业OK？创业OK！”活动在北京光华SOHO 3Q众创空间举办。SOHO中国董事长潘石屹邀请了万通控股董事长冯仑和小米科技创始人、董事长兼首席执行官雷军做客光华SOHO 3Q众创空间，与众多创业者分享各自的创业经验并现场为创业者释疑解惑。 新华社记者 罗晓光摄