

# 基于海尔小微创客的大学生创业孵化模式优化研究\*

陈晓曦, 梁佳

(陕西科技大学经济与管理学院, 陕西西安 710021)

**摘要:**该文运用对比分析思路,通过分析海尔小微创客模式的比较优势,并与大学生创业孵化模式的关键要素进行对比,分析大学生创业孵化过程中的主要问题,最终提出有效的改进对策,达到降低大学生创业风险,提高创业成功率的目的。

**关键词:**大学生;创业孵化模式;海尔小微创客;创业孵化支持体系

**中图分类号:**G647 **文献标识码:**A **文章编号:**1671-2404(2016)74-0073-06

## 引言

2015年6月,国务院发布《国务院关于大力推进大众创业万众创新若干政策措施的意见》,强调中国经济发展受资源环境约束、要素驱动力减弱等限制性因素日益明显,在新常态背景下,走创新驱动道路对推动中国经济结构转型具有重要意义。大力推进大众创业,万众创新,是实现创新驱动发展,形成经济发展新动力的源泉。大学生作为市场创业主体,多数通过知识转化、依附创业、模拟孵化和互联网创业等多种创业孵化模式,积极参与创新创业,有利于缓解大学生就业压力,释放创业活力。

据不完全统计,中国大学生的创业孵化成功率平均保持在2%-3%,仍处于较低水平。相较于海尔小微创客模式的巨大成功,中国大学生的创业孵化模式在创业概念、资金运作、创业平台等多个关键要素方面存在明显差距,这也一定程度上降低了大学生的创业孵化成功率。因此,本文通过对大学生创业孵化模式的关键要素进行分解,结合海尔小微创客模式的比较优势,运用对比分析思路,得出大学生创业孵化模式的主要问题,最终提出有效的改进对策,达到降低大学生创业风险,提高创业成功率的目的。

收稿日期:2016-05-20

作者简介:陈晓曦,副教授,博士,主要从事企业管理、高校高水平人才管理等方面的研究;梁佳,陕西科技大学研究生在读,主要从事企业管理(人力资源管理)等方面的研究。

E-mail:431342339@qq.com

基金项目:本文系陕西省高等教育教学改革研究重点项目《地方高水平大学拔尖人才培养模式研究与实践》的研究成果(15BZ34)

## 1 大学生创业孵化模式的关键要素

大学生创业孵化模式是指大学生通过对创业概念、组织结构、创业平台、资金运作等内、外部关键要素的整合,将创业概念转化为运作实体的过程。根据所依托关键要素的不同,可将大学生创业孵化模式划分为知识转化、依附创业、模拟孵化和互联网创业等多种类型。与其它创业主体相比,大学生以其多种创业孵化模式参与到创业之中,也使得大学生成为市场创业主体中最活跃的群体。

### 1.1 内部关键要素

(1)创业概念,是大学生对自身创业过程的理论论证,包括创业计划、战略规划和创业信念这三个方面。

提出一份完整、可行的创业计划是大学生创业孵化的前提,尤其是对前三种创业孵化模式而言,对创业计划可行性要求较高。一方面,多数大学生会利用创业计划书等创业概念吸引投资者;另一方面,创业计划是对大学生创业思路的梳理,有利于指导大学生的创业孵化过程。

战略规划是指创业不同阶段的发展导向。对大学生创业者而言,强调对潜在风险的识别和化解。战略规划包括创业者进一步发展和退出这两种情况,创业孵化过渡到下一阶段,可进一步发展,否则,创业者退出。通过对战略规划的制定,不仅可以掌控企业发展轨迹,还能够提早防范创业风险,减少创业损失。

大学生创业孵化对创业信念要求极高。一般而言,中国大学生创业孵化成功率较低,往往需要二次创业或多次创业,在不断试错的过程中,才能走向成

功。因此,要求大学生创业者能够正确看待创业失败的经历,不断创造正向的社会溢出效应。

(2)用户需求,是检验创业孵化项目的市场接受程度的关键指标,包括识别和搜集用户需求、持续满足需求的能力。

识别、搜集用户需求的能力,要求创业孵化团队以用户为中心,识别、搜集用户有效需求,使得产品能够快速占领目标市场。对大学生创业孵化而言,用户需求的有效数据主要有市场容量、市场缺口等具体指标。持续满足需求的能力是指创业孵化成果能够满足用户有效需求的程度,是检验创业孵化成果生命周期的重要标准。

(3)组织结构,是创业孵化模式的重要维度,主要有组织层级、职能分布和创业孵化阶段。

组织层级和职能分布是组织的核心。组织层级是组织的纵向说明,一般表现为“正金字塔”式;职能分布是对组织的横向说明,主要表现为扁平化。大学生创业孵化模式强调灵活、高效、完整,应当避免高耦合性的组织结构。此外,不同的创业孵化阶段要求组织结构具有适用性。

(4)技术服务,主要针对创业孵化的成果,包括技术的替代性、服务体系的完善程度和市场切入方式等二级要素。

知识转化模式是以专利技术等知识产权为载体,对技术壁垒要求较高,因此,用户快速占领目标市场是十分重要的。服务体系的完善程度主要针对创业孵化层次较低的互联网创业模式。市场进入战略是根据技术服务的特性,具体选择最佳的市场进入方式。大学生创业者应结合具体的创业孵化模式,对技术服务的各个二级要素各有侧重。

(5)风险应对,是考量大学生创业者创业素养的关键指标。大学生创业的过程,也是不断识别、规避风险的过程。因此,如何应对创业孵化内部、外部风险,对能否成功创业具有重要意义。

大学生创业孵化内部风险主要来自资金、人员流动、财务等方面,针对某一特定风险,可通过制度约束、战略调整等手段进行有效规避。但外部风险往往存在一定的偶然性,主要来自行业内部、供应商、市场等,要求大学生创业者具有较强的谈判、沟通能力,能够对外保持良好的合作关系。

## 1.2 外部关键要素

(1)创业平台,是指为创业孵化提供办公场所、

公共设施等基础资源,也是大学生创业孵化模式分类的主要标准。主要包括平台主的性质、平台定位和平台资源的可利用程度。

按照平台主性质的不同,可将创业平台分为西安高新创业园等政府平台、杭州赛博等民营平台、清华科技园等高校平台以及不同性质的平台主混合平台这四种类型。一方面,不同性质的平台主能够提供的创业资源是有差别的,创业者可根据创业孵化项目某方面资源的短缺,选择不同的创业平台;另一方面,不同性质的平台主一定程度上决定了平台定位和扶持创业孵化项目的偏好。

(2)资金运作,是大学生创业孵化项目运行的关键。资金运作主要由资金渠道、资金的持续获取能力这两个二级要素组成。

足够的创业资金是大学生创业孵化项目启动的前提。受大学生自身限制,创业孵化项目只得依赖外部资金渠道。除白手起家外,大学生创业孵化都会需要获得外部资金支持。当前,中国大学生创业启动资金主要有天使投资、政府专项资金和民间创投等。但是,往往只有少数大学生创业孵化项目可以获得外部投资,这也使得大学生的创业孵化率保持在6.3%的低位水平。

资金的持续获取能力是指在创业孵化发展期、成熟期能够持续获得外部投资的能力。创业孵化成果的不同,一定程度上对资金的持续获取能力要求也有较大区别。以知识转化模式为例,由于研发效益不会在当期显现,因此,知识转化模式对研发投入的持续性要求较高。目前,中国多数大学生创业孵化项目由于资金持续获取能力较差,导致无法度过创业孵化期。因此,资金的持续获取能力对大学生创业孵化成果具有战略意义。

(3)政府政策,是以中央和各级政府为主体,为大学生创业提供支持的手段。主要表现为税收、投融资等多项优惠政策和公共服务资源。

中国政府为了缓解就业压力,连续多次出台文件,大力扶持大学生创新创业,这也极大地激发了大学生创业热情。一方面,大学生作为市场创业主体中最活跃的群体,具有较大的创业潜力;另一方面,政府不断加大大学生创业孵化的支持强度,包括提供税收优惠、投融资渠道、创业专项资金、创业平台、基础设施等多种具体资源。政府政策是大学生创业孵化的“保温箱”,有利于项目的平稳运行。

(4)社会价值观,是社会予以大学生创业者的总体认知,具体包括创业支持度、创业“失败观”这两个维度。

创业作为一种高层次的就业形式。创业的过程,也是不断识别、规避创业风险的过程。创业支持度强调高于政策、服务等具体资源的扶持,从社会认知角度正确对待大学生创业孵化的成败。对大学生创业者而言,缺乏实际运营经验、判断失误等自身弊端也导致中国大学生创业孵化成功率较低。因此,注重社会宽容,引导社会价值观正确看待创业失败,鼓励大学生进行二次创业或多次创业。

表1 大学生创业孵化模式的关键要素

创业孵化 关键要素	一级要素(i)	二级要素(i)	
内部关键 要素	创业概念	创业计划	
		战略规划	
		创业信念	
用户需求	用户需求	识别、搜集用户需求的能力	
		对接产品服务的能力 持续满足需求的能力	
组织结构	组织结构	组织层级、职能分布 耦合性	
外部关键 要素	技术服务	创业孵化阶段	
		技术的替代性	
		服务体系的完善程度	
	风险应对	风险应对	市场进入战略
			资本、财务、管理等内部风险 行业、供应链、市场等外部风险
创业平台	创业平台	平台主的性质	
		平台定位	
资金运作	资金运作	资金渠道	
		资金持续获取能力	
政府政策	政府政策	融资、经营等优惠政策	
		公共服务资源	
社会价值观	社会价值观	创业支持度	
		创业“失败观”	

创业“失败观”,对创业支持度的补充。对大学生创业者而言,创业成果共享是创业孵化的理想状态,但是,创业失败的后果往往要独自承担。如何科学的、合理地减少大学生创业失败带来的成本是值得关注的问题。创业失败不仅会造成经济上的损失,也会一定程度上带来精神压力。一方面,社会大众应当正确认识大学生创业者创业失败的经历,能

够鼓励大学生创业者在不断试错的过程中,积累经验;另一方面,大学生创业者也应树立积极的创业信念,在失败的经历中不断磨砺。

## 2 海尔小微创客的运作模式

### 2.1 海尔小微创客模式的运营现状

2014年,海尔推进“三化”战略,即企业平台化、员工创客化、用户个性化,将组织视作开放的生态圈,实现海尔的自颠覆。小微创客的运作模式,正是海尔的一种战略性尝试。截止2015年6月底,海尔已有2000多个小微创客,国内100余家创业孵化合作基地合作,汇集1400多家风险投资,创业投资基金13亿元,成功推出雷神、水盒子、天樽空调等1000多个创业孵化项目。在小微创客运作模式的推动下,海尔已经成为了一个较为理想的创业平台。

### 2.2 海尔创客小微模式的比较优势

创客小微模式是海尔颠覆传统的“正三角”层级制,优化“倒三角”,在“去中心化”的过程中,实现结构性创新。虽然创客小微是海尔的一次战略性尝试,但是,对关键要素整合的创业模式的成功是不可否认的。梳理海尔小微创客模式的比较优势,可见对大学生创业孵化具有较大的借鉴意义。

(1)创业模式的适用性。海尔小微创客是将海尔作为创业孵化平台,属于典型的依附型创业模式。海尔与创客团队签订对赌契约,在给予大量自主经营权的同时,也要保证处于海尔的管理体系之中。创客团队实行小微负责制,健全的职能岗位设计,有利于管理风险最小化。小微创客通过“大数据+用户需求”的市场切入方式,注重产品与用户需求的有效对接。此外,海尔也会借助自身长期积累的商业信誉,为小微创客提供资金渠道、零部件供应商、代加工等,最大程度上保证小微创客团队的正常运转。

(2)平台可依附性。小微创客的成功尝试,是海尔平台内、外部资源的综合作用。内部资源是利用海尔大学、海立方、创业大赛等创业支持,结合青岛市政府、风险投资、供应商等外部资源,最大程度上提高小微创客创业孵化的成功率。除对创业孵化项目的反复论证外,海尔的品牌效应也是不容忽视的。长期以来,海尔的管理模式被大众所肯定,导致小微创客带来的管理体系的颠覆也备受期待。因此,小微创客作为海尔的一次战略性尝试,也极具借

鉴意义。

(3)人才资源支持。海尔的多数小微主来自从业经验丰富,能够准确把握市面已有产品优劣的一线工人或技术人员,自身创业概念明确可行。在确定创客团队成员时,可在海尔这一人才聚集的平台进行自由选择,多数是经过长期共同工作,互相熟悉,具有共通的创业信念,这一点在创业初期是极为重要的。海尔也鼓励员工创客化,多数员工也积极参与到小微创客的创业过程之中,创业氛围浓厚。

(4)创业孵化项目选拔机制健全。海尔自身的教育、培训和创业选拔体系是极为完善的,尤其是以海尔大学、海立方、HR平台为主的创业孵化项目选拔主体。一方面,选拔方式采用创业导师、路演、创业训练营、创业孵化大赛等进行多轮反复论证,真正体现用户需求对市场的决定作用;另一方面,海尔在提供多种内外资源支持的同时,引入对赌契约,与小微创客进行利益机制博弈,最大程度上激发创业热情。

### 3 大学生创业孵化模式的主要问题

#### 3.1 创业概念模糊

大学生创业孵化计划作为创业概念的主体,主要围绕产品和市场切入这两个角度对创业孵化项目进行可行性论证。与海尔小微创客相比,大学生创业孵化的产品竞争优势明显,但以产品为中心的市场切入这一短板是导致大学生创业孵化成功率极低的重要因素。

(1)所在行业市场容量和市场缺口的错误估计。市场容量、市场缺口的计算需要大量的真实数据支撑,但是,与海尔小微主不同,大学生创业者可利用的已有市场数据来源的缺陷较为突出。一方面,中国国家统计局等官方数据平台仅针对不同产业或行业大类进行数据统计,无法获取细分行业或者某一产品的具体数据;另一方面,管理咨询机构行业报告的获取成本比较高,市场价格保持在8 000—10 000元之间。因此,大学生创业孵化的市场论证数据来源有限,且真实性不足,容易导致所在行业错误的市场估计。

(2)高校创业计划大赛等创业孵化手段存在形式主义。2015年以来,中国大学生的创业活跃度不断升高,高校创业计划大赛等创业孵化手段层出不穷。但是,大学生创业者长期以来“重理论,轻实

践”、理论结构单一等自身缺陷,加之无法真正参与创业,这也一定程度上导致创业概念难以落地。此外,高校对比赛结果的重视,使得大学生创业者不断夸大创业孵化成果的“天花板”,也会对创业孵化项目本身的真实性难以考量。

#### 3.2 创业孵化支持体系缺陷突出

通过与海尔小微创客模式的对比,可得出其成功的主要原因有:一方面,海尔平台在为小微创客提供内、外部关键要素的同时,给予小微创客经营自主权;另一方面,海尔平台也会与小微创客签订对赌契约,利用合同形式约束小微创客的创业行为,并对创业不同阶段进行跟踪、评估与修正。相比之下,政府主导下的大学生创业孵化支持体系存在一定缺陷。

首先,中国政府在提供创业孵化支持的同时,缺乏对大学生创业行为的约束,尤其针对办公场所、创业引导类基金等稀缺性资源,并未对其用途等进行管理;其次,中国政府为大学生创业者提供大量的创业孵化政策、公共服务资源、专项资金等多种支持,但是,多数还只是停留在创业孵化期,忽视了创业孵化项目在成长期、成熟期对支持资源的需求,这也一定程度上导致大学生创业孵化在小幅成长之后,无法及时获取后续支持,最终面临创业失败;值得强调的是,创业孵化支持体系中并未涉及大学生创业失败补偿机制。多数大学生创业主要依靠家庭收入,创业失败后往往面临着经济和精神的双重打击。据不完全统计,这部分大学生创业者在多次创业的过程中最容易成功。因此,构建完善的创业孵化支持体系,对提高创业成功率具有重要意义。

#### 3.3 创业孵化模式关键要素缺失

创业孵化模式选择的关键在于对创业孵化关键要素依存度的比较。例如:以专利技术等知识产权为基础的创业孵化项目适宜采用知识转化型创业模式。但是,大学生在创业孵化过程中往往会出现模式错位或关键要素缺失,造成创业孵化项目先天不足,后期难以持续发展。

长期资金短缺是导致创业孵化项目失败的主要原因。大学生创业者即使获得立项启动资金进行创业孵化,但是,后续A轮、B轮和C轮等多轮资金支持,仅依靠创业者自身难以得到及时补充,创业孵化项目面临失败。此外,创业孵化模式关键要素的缺失将会成为创业孵化过程中的短板,直接影响大学生创业孵化的成功率。

### 3.4 创业观念偏差

创业观念偏差主要来自创业者、社会大众这两个层面。对创业者而言,创业孵化成果共享固然是理想状态,但是,创业孵化过程中大量的潜在风险使得多数大学生创业者面临失败,不仅造成巨大的经济压力,在精神层面,还会出现创业信念受挫,甚至出现自我怀疑。对社会大众而言,大学生成功创业带来了大量的就业机会,社会效益显著。但是,大学生创业失败的经历往往会被社会中部分群体作为反面教材,打击正在创业的大学生群体,不利于形成活跃的创业氛围。

## 4 大学生创业孵化模式的优化策略

### 4.1 注重创业孵化项目的可行性论证

大学生在利用自身专业优势实现创业就业的过程中,需要对创业孵化项目进行多角度的可行性论证,促进创业孵化项目落地生根。

从创业孵化项目内部而言,针对创业孵化项目对关键资源的依存度选择恰当的创业孵化模式,最大程度上避免创业孵化项目后续发展过程中出现关键资源短缺,直接导致创业孵化失败。值得注意的是,市场的接受程度是检验创业孵化项目是否成功的唯一标准。因此,如何利用大量有效的背景数据预计大学生创业孵化成果的目标市场,是决定创业孵化项目能否有效转化的重要指标。要求大学生了解、掌握大量的数据平台,尤其是对创业企业市场切入具有参考价值的大数据平台,比如:百度指数、阿里指数等。

从外部角度而言,鼓励高校开展大学生创新创业教育,培养大学生创业素养,使其自身能够对创业孵化项目的可行性进行初步论证。此外,创业孵化项目可以借助创业导师、创业评估机构等专业平台,对创业孵化的关键环节进行重点评估,有效降低大学生创业孵化风险。大学生也可通过参加创业计划大赛、路演等项目表现方式,充分听取指导意见,不断完善创业孵化项目。

### 4.2 构建大学生创业孵化支持体系

中国政府作为支持大学生创业孵化的主体,应当加快构建大学生创业孵化支持体系。目前中国针对大学生创业孵化前期的政策、资金和公共服务资源等支持较为完善,但一方面,忽视了在创业孵化过程中的跟踪和评价,另一方面,对大学生创业孵化失

败后的相关补偿措施基本为零。

针对大学生创业孵化支持体系的构建,应当在创业孵化项目进入创业概念、立项、新产品上线、获取第一个订单等不同阶段进行实时跟踪,充分把握创业孵化项目的具体进度,认清大学生在不同创业孵化阶段对关键要素的需求度,达到针对性扶持的目的。同时,注重大学生创业孵化支持体系的评估,在不断循环改进的过程中,形成一整套完善的创业孵化支持体系。

目前,中国大学生创业孵化的成功率平均保持在2%~3%的水平,经历过一次或多次失败的大学生创业者占据多数。因此,激活大学生创业孵化的热情,需要重点关注这一群体。那么,如何形成大学生创业孵化失败的补偿机制呢?中国政府作为大学生创业孵化的主要推动者,应当逐步建立大学生创业孵化风险共担机制。政府不仅可以设立专项资金对创业孵化失败的大学生进行一定补偿,也可参考人身险等商业保险运营模式,借助保险、风险投资等中间机构对创业孵化项目进行投保,达成利益共享、风险共担的创业孵化失败补偿机制,降低大学生创业失败后带来的巨大的经济和精神压力。

### 4.3 加强企业与大学生创业孵化项目的对口支持

多数大学生创业孵化项目对创业平台、资金、技术等关键要素要求极高,依靠自身无法实现创业孵化项目的转化。因此,加强企业与大学生创业孵化项目的对口支持,对大学生创业孵化项目的快速成长是极为必要的。大学生创业者可采用灵活的创业模式,优先考虑创业孵化项目与从事业务范围一致的对口支持企业,最大程度上实现大学生创业者与企业的双赢。此外,政府应该大力引导具有创业孵化能力的大中型企业,利用行业优势对大学生创业者在创业平台、资金等方面形成支持,提升高校大学生创新成果的转化与应用。

### 4.4 树立创业“失败”观

创业孵化的过程也是一个识别、规避创业风险的过程。但是,大学生自身条件的限制往往会造成创业孵化项目的失败。这就要求社会公众树立一种创业“失败”观,形成发展成果共享,失败后果共担的社会观念。公众需要正确看待大学生参与创业孵化的过程,对创业成功持有一种鼓励的态度,对创业失败持有一种宽容的态度。大学生创业孵化的失败应当被社会所广泛接受,并且不断鼓励大学生创业

者在不断试错的过程中,积累创业经验,能够实现成功创业。

#### 参考文献

- [1] 中华人民共和国国务院.国务院关于大力推进大众创业万众创新若干政策措施的意见[Z].2015-06-11.
- [2] 李剑平.大学生创业将破除成功率“魔咒”[N].中国青年报,2015-05-15(3).
- [3] 徐明.“互联网+”时代的大学生创业模式选择与路径优化[J].中国青年社会科学,2015(5):49-55.
- [4] 纪婷琪,张颖,孙中元.打造孵化小微创客的平台型组织[J].中国人力资源开发,2015(10):11-18.

## Research on College Students' entrepreneurial incubation model: Thinking Based on Haier small and micro invasive mode

CHEN Xiaotun, LIANG Jia

(School of Economy and Management, Shanxi University of Science and Technology, Xi'an Shanxi Province710021, China)

**Abstract:** Based on contrast analysis method, this paper analyzes Haier small and micro invasive mode of comparative advantage compared with the key elements of college students' incubation model, concludes the main problems and finally puts forward effective improvement measures to reduce risk for carving out and enhance the success rate of entrepreneurship.

**Key words:** college students; business incubation model; Haier small and micro invasive mode; business incubation support system