

团 体 标 准

T/CATE 0001--2020

大企业共享创业平台创建与运营规范

The Establishment and Operation Specification of Large
Enterprises Shared Entrepreneurial Platform



2020-09-04 发布

2020-09-05实施

中国技术创业协会发布

前 言

本文件依据《中华人民共和国标准化法》和《团体标准管理规定》，按照《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》（GB/T 1.1—2020）给出规则起草。

本标准由中国技术创业协会提出并归口。

本标准起草单位：青岛海创汇创业服务有限公司、韵网（北京）科技有限公司。

本标准参编单位：海尔集团、三一集团、中国金茂、京东智联云、普华永道、新希望集团、一汽集团、万向集团、东方电子集团、北京电子控股有限责任公司、阿里云创新中心、小米谷仓、毕马威、创头条、埃米空间、普天电子城孵化器等。

本标准主要起草人：刘长文、颜振军、张峰海、高善武、张小康、臧玉红、王文江、李志磊、刘瑾、方赉、张金阳、刘锋、陆犇、刘向锋、龚小北、杨荣旭、姜冬妮、李红建、徐伟、杨林、王清刚、洪华、章品书、陈志刚。

引 言

为深入实施创新驱动发展战略，推动创新创业高质量发展，我国创业孵化行业应当与时俱进，积极探索适应新经济模式的产业孵化和智能孵化。大企业创立的共享创业平台，可以有效发挥产业组织作用、提供产业链资源，是有效的产业孵化载体。

大企业创立共享创业平台是其自身持续创新的需要，可以提升大企业内部创新创业的质量；客观上，也可以支持外部创业者与中小企业成长与发展。大企业共享创业平台通过大企业双创升级与发展大企业创业投资，促进大企业与中小企业的融通发展，可以极大推动我国创新创业发展。

本标准的目的是为有转型升级需要的大企业建立共享创业平台提供模式指引，规范共享创业平台的组织功能与评价体系结构，说明具体实施要点及操作形式。

大企业共享创业平台创建与运营规范

1 范围

本文件明确了大企业共享创业平台的系统性建设实施中的相关术语、定义、平台创建流程与平台运营流程。

本文件适用于由大企业独立创建或由大企业主导并联合第三方共同建立的共享创业平台的建立与运营。

2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件,仅针对标注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件,其最新版本(包括所有的修改单)适用于本文件。

GB/T 4754 国民经济行业分类

GB/T 19012 质量管理 顾客满意 组织处理投诉指南

GB/T 34670 技术转移服务规范

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

大企业 Large Enterprise

符合GB/T 4754中大型企业认定标准;聚焦特定领域,在本领域内拥有强技术研发能力、高品牌溢价等优势;同时拥有上游供应链、中游研发生产、下游营销渠道等全产业链资源的集团型企业。

3.2

共享创业平台 Shared Entrepreneurial Platform

为创业者和中小企业提供辅导、投资融资、研究开发、人才匹配、品牌营销、运营支持、产业链、供应链等孵化加速服务的机构和体系。

3.3

大企业共享创业平台 Shared Entrepreneurial Platform of Large Enterprises

大企业独立建立或与其他机构合作建立的共享创业平台，主要服务于大企业内部创业者及外部创业者和中小企业。通过接入自身及合作伙伴的产业链与供应链资源及服务，加速创业者及中小企业成长。同时，大企业通过投资入股创业企业获得相应股权收益，并通过开放产业应用场景与创新技术的相互促进，创造新的业务增长点，增强品牌影响力，回馈社会。

4 大企业共享创业平台的创建与运营

4.1 总则

大企业共享创业平台是以创业人才、产业资源、资本等创业要素的开放共享为基础，旨在推动大企业实现内部创新孵化、转型升级和外部创业企业获得产业加速、资本赋能，以产业生态的开放共创为前提，搭建的孵化、投资、交易等融通发展机制驱动的开放式创业平台。

（可参考附录A）

平台创建主体需紧密参与平台创建过程中的各个方面，以达到平台与创建主体和服务对象良性共生的目的，因此创建主体首先需是符

合主体要求的大企业，其次创建主体自身也需进行相应的组织调适。平台在运营的过程中需充分考量自身产业组织者、双创载体、创建主体转型升级载体等多重属性，建立相应的发展规划、业务流程、管理规范与机制及自身评价体系，从而充分满足平台创建与运营过程中各方参与者与服务对象的需求。

4.2 大企业共享创业平台的创建

4.2.1 创建主体

大企业共享创业平台的创建主体需要符合以下条件的聚焦特定产业领域的大企业。

- (1) 企业自身处于转型升级时期或有转型升级需求。
- (2) 企业因转型升级而创建了开放创新的体系架构或拥有体系改革自主权。
- (3) 企业自身形成产业规模，可为在孵企业提供产业资源，帮助在孵企业快速成长。
- (4) 企业自由现金流充足，可在不影响自身经营的前提下为在孵企业提供早期资金。

平台需由聚焦特定产业领域的大企业单独创建或与第三方合作创建。创建过程需以满足上述条件的大企业为主导，资源共创方根据主体不同可以分为：掌握特殊领域关键优势资源的企业、知名高校及科研院所、产业规划方向契合互补的政府机构等。资源共创方根据提供的资源享受相应收益。

4.2.2 服务对象

大企业共享创业平台的服务对象为：

- 内部创业者及企业；
- 外部创业者及企业；
- 产业链中的其他主体。

4.2.3 创建可行性研究

大企业共享创业平台的可行性研究以创建主体大企业自身未来三到五年战略规划为基础，重点评估平台功效与满足创建主体大企业规划需求匹配性与平台持续发展能力。具体的评估要点需包含创建主体适合性评估、创建主体规划与平台拟发展规划匹配性评估、创建主体资源及连接资源与平台所需资源匹配度评估、创建主体组织调适可行性评估、拟创建团队适合性评估、创建风险评估、平台持续发展竞争力评估几方面。

4.2.4 创建主体相应组织调适

为更好的建立与运营大企业共享创业平台，创建主体大企业需做出相应的内部组织调适。大企业内部组织结构需能支持从串联式向并联式转变，形成以用户为中心，资源方、合作方、内部员工齐参与的利益共同体，以利于快速响应与配置资源，满足内部及外部用户需求。大企业需结合自身特点进行组织结构设置，在大企业内部需有对应的机制创新，基本原则是需利于内部的每个员工变为网络组织中的节点，激发节点能动性，驱动节点间可自由并联，联接用户创造价值。具体的组织调适示例可参考附录 C。

4.2.5 管理结构与能力建设

大企业共享创业平台需具有可实现资源网络整合与服务定制对接的组织架构。组织架构中的每个部门均是为内外部创业者及中小企业提供服务的对接部门，每个部门也均是资源网络的整合部门。组织架构中需包含外部资源对接、内部资源整合、投资融资、综合管理四部分业务模块，每一个业务模块的具体组织架构由平台根据自身人员规模与需要动态调整。

大企业共享创业平台的建设是系统工程，平台各业务模块团队需由创建主体内部与外部人员混合组成，其管理结构的设计是为了建立平台融通内外的孵化服务能力，平台具体的能力建设模型可参考附录B。

4.2.6 服务体系

大企业共享创业平台服务体系主要包含基础服务、增值服务、投资服务三个层级，如表1所示。服务资源需由大企业内部直接提供或由大企业共享创业平台链接外部资源并持续更新。

表1 服务体系

服务层级	主要内容
基础服务	满足服务对象基础需求，如空间、商务、法务、财务等。
增值服务	满足服务对象加速成长需要的相关资源尤其是产业资源，如技术研发、品牌、供应链等。

投资服务	满足服务对象各个成长周期的资金需求，如种子投资、风险投资等。
------	--------------------------------

4.3 大企业共享创业平台的运营

4.3.1 发展规划

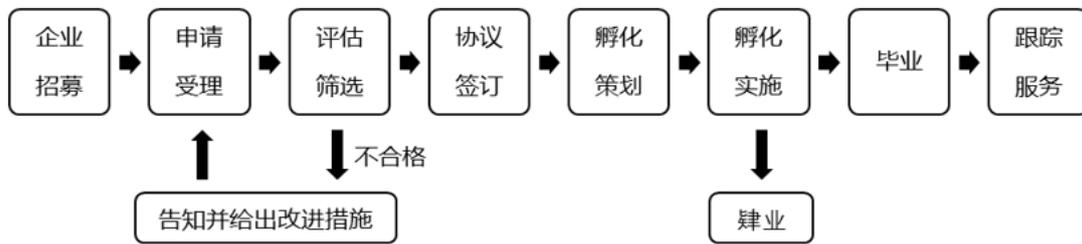
大企业共享创业平台的实际运营发展规划以适配性为原则。平台为创建主体大企业根据自身创新转型升级需要所创立的共享创业平台，其发展规划需符合大企业自身、当地政府、国家政策几方面规划，以满足企业发展目标为主。具体发展规划需包括以下几方面。

- 平台孵化产业方向规划；
- 平台孵化产业结构规划；
- 平台孵化产业技术规划；
- 平台孵化企业数量规划；
- 平台孵化企业规模规划；
- 平台自身成长规划。

4.3.2 标准孵化业务流程

孵化业务是大企业共享创业平台的主营业务，平台需建立从企业招募到毕业后跟踪服务的完整与规范的孵化业务流程，并设立相应的规范与管理制度，具体业务流程见下图。

孵化业务流程图



4.3.3 管理规范与机制

平台需建立针对不同业务环节的管理规范与机制，发布相关文件并保留修改记录。平台业务规范需包括以下几方面，其中技术转移与服务机构管理需满足GB/T 34670与GB/T 19012相关规定。

- 项目入孵；
- 项目筛选；
- 在孵项目管理；
- 孵服务管理；
- 技术转移；
- 服务机构管理；
- 孵化资金使用管理；
- 统计管理；
- 企业信息保密；
- 企业档案管理。

4.3.4 人员绩效管理

平台人员绩效管理需考量不同服务对象与自身发展，具体绩效管理包括以下几方面。

- 创孵成效；
- 产业链服务成效；
- 创建主体贡献；
- 平台自身发展。

4.3.5 在孵企业毕业标准

达到以下标准之一企业即可毕业。

- 在孵企业被大企业共享创业平台创建主体大企业内部并购，成为创建主体新事业部或子公司；
- 在孵企业实现独立上市或独立大规模融资，可独立保证稳定资金来源；
- 在孵企业营业额及利润达到足够规模，经营现金流为正且稳定。企业内部组织体系完备，不再需要平台提供服务；
- 平台投资与股权退出。

4.3.6 在孵企业毕业流程

- 1) 组织平台专家委员会评审企业是否达到毕业标准（内部并购及上市无此流程）。
- 2) 根据评审结果，发出毕业证书或肄业通知书。
- 3) 办理毕业手续，退还平台资源。具体退还方式及资源明细根据事先约定确认。
- 4) 对毕业企业出具毕业证明。
- 5) 建立毕业企业档案。

4.3.7 评价

大企业共享创业平台评价主体需由以下三种方式之一组成。

- 由创建主体大企业内部人员组成的评价委员会；
- 委托第三方专家进行独立评价；
- 第三方专家与创建主体大企业内部人员共同组成评价委员会。

由评价主体每年或每个规划周期对平台进行评价打分，平台每个评价模块与总分均需满足相应的评分标准。针对不满足评分标准的模块，平台需聘请外部专家给出改进方案并在下一个评价周期内重点监控。平台评价体系需包含表2所述的四个模块。

表2 评价体系

评价模块	解释
平台服务体系	平台服务体系的完善程度与服务能力的强弱程度，一般分为对现有服务体系的评价和未来发展的评价。
创孵绩效	平台实际的创业孵化成果，一般包含在孵企业数量、规模、营收等方面。
平台创建主体贡献	平台为创建主体所做的贡献，主要体现形式包含财务、技术、文化等方面。
平台可持续发展	平台自身持续发展能力，主要包含平台自身的营收、利润、估值等方面。



附录A

(资料性附录)

制造业“双创”平台的内涵

本附录以阐释制造业类型的大企业双创平台内涵为附录，为大企业共享创业平台的创建提供参考，明晰创业平台应具备的主要功能方面的内容。具体实施过程中，依据大企业平台聚合的资源不同，可进行相应的调整。

A.1 制造业“双创”平台的定义

制造业“双创”平台是面向制造业与互联网全面融合需求，以工业网络、工业软件、工业云和工业大数据等技术为支撑，以人、设备、技术、资本等制造要素的在线化和业务系统的集成化为基础，以研发、生产、孵化等制造能力的开放、交易为核心，以多方参与、高效协同，合作共赢的融通发展机制为纽带，推动企业生产制造全过程，全产业链、产品全生命周期全方位创新的开放式平台。如图A.1所示，从当前实践看，近年来涌现的诸多工业云平台、工业互联网平台、分享制造平台、众创平台、众包平台等都属于制造业“双创”平台的范畴。

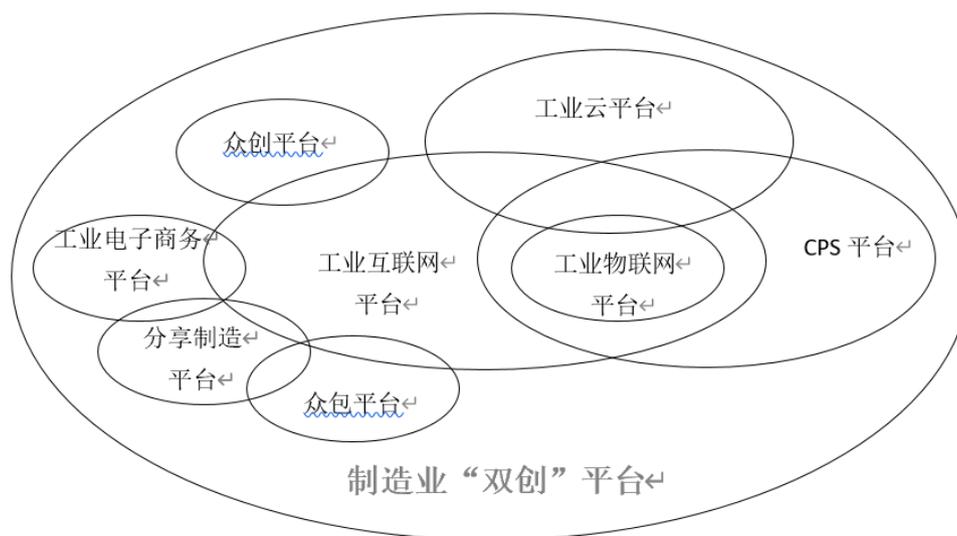


图 A.1 制造业“双创”平台的范畴

制造业“双创”平台的构成要素包括：推进主体、技术基础和环境建设三类要素。其中，推进主体是最关键的要素，由“双创”平台的管理方、制造企业、互联网企业，电信运营商、信息技术服务企业等多类主体所组成。各参与主体基于“双创”平台实现信息流、知识流等链接交互，推动价值创造方式从价值链走向价值网络。

第二类是构成“双创”平台的技术基础设施要素，包括硬件基础设施、软件基础设施、网络基础设施、基础性支撑平台等，用以支撑企业研发设计、生产制造，经营管理等方面的协同创新活动。第三类是平台运营环境建设要素，包括创新资源管理，平台运营管理，准入门槛，知识产权保护等方面的制度规则等，用以调动各参与主体的积极性，能动性，保障平台的管理能力和服务功能得到充分发挥，实现制造资源高效配置和供需高效对接。

A.2 制造业“双创”平台的主要功能

A.2.1 高效汇聚整合资源

开放共享是互联网时代创新发展的重要方式，基于先进网络技术的“双创”平台具有突出的开放性、虚拟性、协同性等属性，在企业生产经营中的网络效应与规模效应日益凸显。制造企业通过基于互联网的“双创”平台，突破时空限制，跨越行业界限，在全球范围内整合集聚，开放、共享各类创新要素和制造资源，推动制造资源的高效对接和优化配置，能够有效提升企业的设计，制造，管理和服务水平。

A.2.2 变革组织管理模式

互联网时代，如何最大程度激活企业员工的创新力、创造力，成为制造企业组织管理模式变革的核心要义。大型制造企业在建设“双创”平台过程中，通过组织结构与管理机制创新，充分挖掘释放企业内部“众”部门、“众”环节、“众”员工的创业创新潜力，推动企业向网络化、平台化、扁平化创新型组织转型发展。一些大企业通过设置创新单元、组建创新团队等组织管理创客化方式，优化管理流程，缩短创新周期。还有一些大企业借助互联网的力量，通过把企业组织变成互联网的节点，将企业转型为孵化创客的平台，实现“双创”平台创新资源的无边界链接和快速聚散，吸引企业内部员工和外部创业者进行创业创新，推动企业由传统科层制管理向适应互联网时代的平台化多中心自组织转型发展。

A.2.3 牵引生产方式

智能化变革通过共享创新资源，优化供需对接，减少中间环节，推动开放普惠，基于互联网的“双创”平台正在推动创新要素加速向多业务、全链条、全周期渗透，深刻改变着生产方式。

一是驱动生产方式网络化、协同化变革。“双创”平台是制造技术和信息技术深度融合的有效载体，促进了企业内部以及企业间研发设计、生产制造、营销管理各系统的无缝衔接和综合集成，推动相关企业集聚化，协同化生态化发展，将生产服务协作扩大到了全产业链，催生了网络化协同制造，智能工厂等新型制造模式。

二是加快向个性化定制模式转型。个性化定制的关键是激发消费者创新活力，将消费者创新与企业创新紧密结合，进而实现企业柔性化生产、零库存运营的创新发展。“双创”平台通过推动企业创新创业资源的数字化、在线化、交互化、共享化，催生出更多贴合市场需求的新技术、新产品、新服务，实现供需信息透明化、消费者深度参与和生产过程柔性化，有助于形成即时化、个性化、精准化的制造新模式。

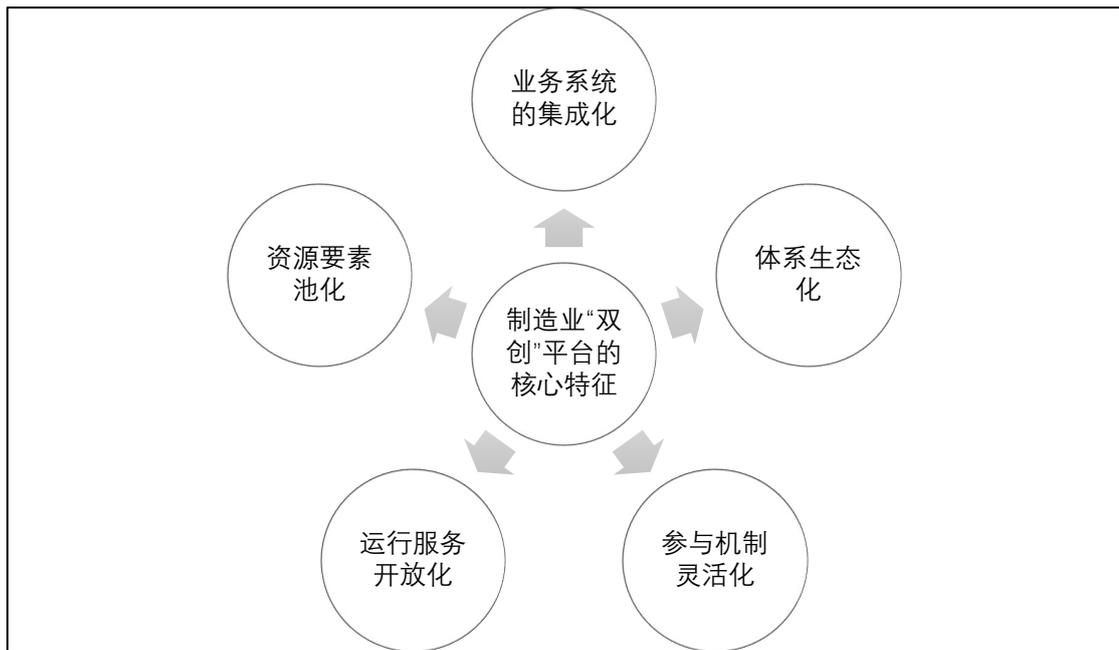
三是推动制造业向生产服务型转变。一些大型制造企业通过“双创”平台开拓附加值更高的服务化新业态，使服务化成为制造业价值链的主要增值点，同时依托“双创”平台促进信息流技术流、资金流和物流的贯通与整合，大幅降低制造企业服务化转型成本，推动制造业与服务业加速融合，提升发展质量和效益。

A.2.4 构建创业创新生态圈

平台是创新资源富集的高地，是制造技术和信息技术深度融合的有效载体。美德两国有实力的跨国公司都非常注重通过构建开放式创新平台集聚各行业力量，打造以平台为核心的智能制造产业生态圈。大企业通过建设“双创”平台，集聚整合技术、人才、资金等要素资源，不断丰富创业孵化、专业咨询起检测投融资、知识产权等服务，加强与中小企业的传业分工、服务外包、订单生产等多种形式协作，打造形成资源富集、创新活跃、高效协同的产业创新生态圈，实现产业链协同创新与生态化发展。在这一生态圈中，大企业是核心主体、中小企业是重要参与者、科研服务机构是重要支撑。大企业利用“双创”服务于自身转型升级，进一步强化技术、品牌、市场优势，不断增强创新能力；围绕大企业优势资源，中小企业发挥专业分工优势，瞄准细分领域和“长尾”需求，突出差异化特色，找到精准的市场定位，从而成长为小而强的隐形冠军，延长和丰富了产业链；科研院所、金融机构、第三方服务中介等主体的加入，推动形成资金链引导创新创业链、创新创业链支持产业链、产业链带动就业链的良性循环模式。

A.3 制造业“双创”平台的核心特征

如图A.2所示：



图A.2 制造业“双创”平台的关键特征

A.3.1 资源要素池化

资源要素池化是“双创”平台建设的前提。企业把“双创”平台构建在云计算架构体系上，推动研发工具、仿真系统、模型库、管理软件，制造执行系统等大型应用软件和数据存储、治理、挖掘、分析逐步向云端迁移，通过虚拟化方式形成巨大的资源池，支撑企业更高效地汇聚，动态配置创业创新资源。

A.3.2 业务系统集成化

系统集成化是“双创”平台建设的基础。企业内部系统集成化是指把研发设计信息化、产品信息化、生产信息化、管理信息化、业务流程和组织再造等重点环节打通。只有做到系统之间的集成和互通，才能打通和整合企业内部，企业之间以及企业与用户之间的各类资源，

实现数据要素与传统要素之间的跨界融合、资源动态协同和按需优化配置，从而提高企业的综合效益。

A.3.3 服务能力开放化

服务能力开放化是“双创”平台建设重点。当前企业仅仅依靠内部的资源进行高成本的创新活动，已经难以适应快速发展的市场需求以及日益激烈的企业竞争。制造业“双创”平台拥有开放的边界，通过互联网搭建需求者和供给者双方共享的商业化平台，将全球互联网及行业先进的技术，知识、产品、理念、模式集合起来，将企业的研发设计，生产制造、物流、人才培养、检验检测等能力交易在线化、市场化，并通过质量认证，企业征信等配套服务完善能力交易市场，为制造企业发展及时提供最佳解决方案。

A.3.4 参与机制灵活化

参与机制灵活化是“双创”平台建设的重要保障。制造业“双创”平台在资源整合、管理模式、运行机制、开放服务等方面都需要结合企业实际需求，创新体制机制，确保能够充分挖掘释放“众”企业、“众”部门、“众”环节、“众”员工的创业创新潜力，激活传统企业中的人和组织，助推形成基于互联网的新型制造业发展理念、战略、组织、流程、管理和业务模式。

A.3.5 体系生态化

体系生态化是“双创”平台建设的高级阶段。围绕生态系统主导权的竞争是产业竞争的最高形态，其本质是整合“平台+服务提供商+用户”生态资源，构建基于“双创”平台的制造业生态。这要求企业在生态系统的形成、演化中不断调整优化自己的功能定位，及时更新

拓展相关的管理参量和服务边界，在定位优化中不断提升自己的价值链，形成分工有序、协同创新的“双创”生态。

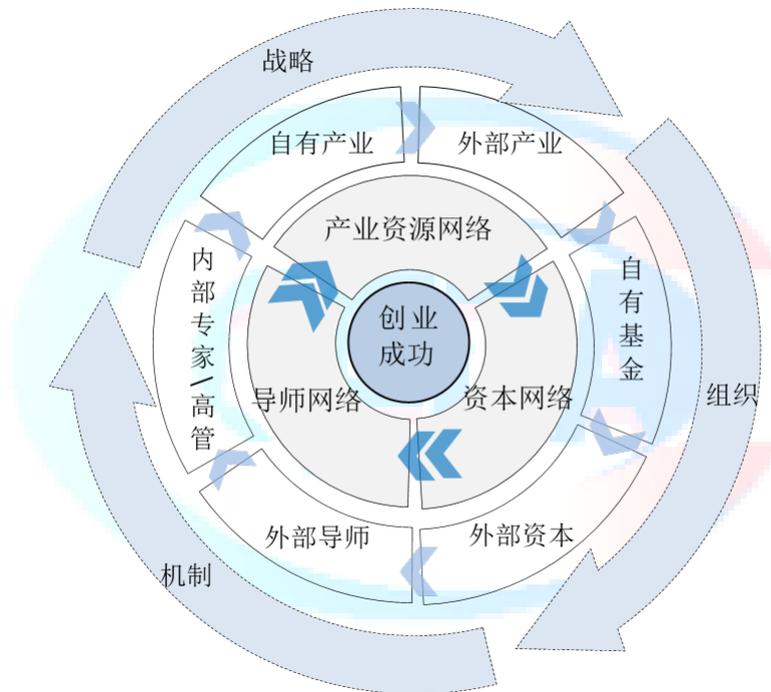


附录B

(资料性附录)

大企业共享创业平台能力建设参考模型

大企业共享创业平台的建设是系统工程，需要具备三方面的能力：产业资源网络构建能力、资本生态整合能力、内外部创业辅导的导师网络构建能力。



图B.1 大企业共享创业平台能力建设参考模型

其中，产业资源网络构建包含内部产业资源开放和外部产业资源的整合，需要大企业顶层战略支持和组织架构设置及分享机制创新的支撑；资本生态整合包含自有资金投放能力和外部资本嫁接能力；导师网络构建能力包含大企业内部专家、创业家和外部的创业导师接入、

运转、维护、扩展的能力。如图2所示，给出了大企业共享创业平台能力建设的参考模型，其核心是大企业内外部项目对创业成功的持续需求，围绕帮助创业成功加速的目标，配置产业资源、资本、导师三方面的能力，大企业平台化战略驱动组织架构调整，支持内部产业资源开放，通过增值分享的机制驱动外部产业、资本、导师资源各板块自运转，同时三方面相互融合补充、相互驱动，形成良性的循环，激发更多内部优质创业项目孵化，吸引更多外部优质创业项目进入大企业共享创业平台，带动更多优质的资本方、导师资源加入，三方面能力之间互相促进，形成不断增强的回路，产生快速运行的“飞轮效应”。



附录C

（资料性附录）

平台化战略及组织变革转型共享创业平台的参考示例

本附录是针对战略及组织变革转型共享创业平台的参考示例——H集团。

背景说明：H集团是首批国家双创示范基地之一，在实施建设创业平台的实践和经验，在平台能力建设及开放机制建设方面，创业平台由内部创业、外部创业的进化层次上，具有较为充分的参考价值，

C.1以H集团为创业平台创建主体，做实基础

从2012年底开始进入生态品牌战略阶段，将从传统制造企业转型为共创共赢的物联网社群生态。现阶段，H公司已经延伸到家电、通讯、IT数码产品、家居、物流、金融、房地产、生物制药、医疗健康、创业服务等多个领域，已成为全球领先的美好生活解决方案服务商。公司始终以创造最佳用户体验为核心，深入全球160个国家和地区，服务全球10亿+用户家庭，拥有4家上市公司，成功孵化了5家独角兽企业和23家瞪羚企业，在全球设立了10+N开放式创新体系、25个工业园、122个制造中心、108个营销中心和143,330个销售网络，拥有自创品牌和并购品牌以及孵化的新品牌等众多生态品牌和新物种。

在转型过程中，H从战略、组织、员工、用户、薪酬和管理六个方面进行了探索，以此打造动态循环体系。从战略层面建立起以用户为中心的共创共赢生态圈，实现生态圈中各攸关方的共赢增值；从组织层面打破传统的科层制组织结构，变革为灵活的节点网状闭环组织。

在此过程中，员工从被雇佣者、执行者转变为创业者、动态合伙人，目的是要构建社群最佳体验生态圈，满足用户的个性化需求。通过将“企业付薪”变为“用户付薪”的薪酬机制，驱动员工转型为真正的创业者，在为用户创造价值的同时，也实现自身价值；在管理创新上，通过探索非线性管理模式，最终实现引领目标的自演进。

在全国“大众创业，万众创新”的号召下，为更有效的实现“从制造产品到孵化创客”的转型，更好的承接H公司人人创客转型战略，同时将集团的产业资源向全球创业者开放，于2014年5月成立了H+创业孵化加速平台，这是一个市场化、专业化、集成化和网络化的创客孵化加速器，同时也是一个开放的共享式创业平台。

C.2持续推进组织调适，激发创业创新活力

聚焦战略及组织转型落地，提出“三化”：企业平台化、用户个性化、员工创客化

2015年H集团提出了“人人是创客，引爆引领”，提出“三化”。

C.2.1企业平台化

时代的发展，要求企业不仅要打破传统的科层制，更重要的是要变成平台。全世界的所有企业都是金字塔型的，这是工业革命时期德国人马克斯·韦伯提出来的科层制，一层一层下来，也叫做官僚制；互联网时代要求组织需要被颠覆，把企业颠覆成平台化。

通过中心化、去中介化，将组织结构有原来的封闭组织转变成开放的创业生态圈，在管理模式上，原有的职能部门变为共享平台和驱动平台，共享平台包括人力、法务等共享服务功能，以保证小微公司活而不乱；驱动平台是帮助小微公司明确商业路径，为其创造一个可

发现和解决问题的恒温生态环境。在营销模式上，原有的以制造企业为中心的串联结构被颠覆，取而代之的是以用户为中心的开放式并联平台，也就是研发、制造、物流、销售、售后等节点均为用户目标负责，进而实现了进行一次性交易的顾客转变为可交互的用户模式转变。

平台的目的是每个人都来创业，每个人都来体现自身价值。下一步，创造的价值能不能满足用户需求，通过下面第二点“用户个性化”来说明。

C.2.2 用户个性化

用户不同于顾客，顾客是交易对象，交易完毕即终止，而用户是有个性化需求的交互对象，参与产品和服务的全流程，交易结束仅仅意味着服务的开始。互联网时代催生了“用户个性化”需求，H为此将过去的大规模制造转变成为现在的大规模定制。在“RDHY”管理模式指导下，H依托全球首创的工业互联网平台，在H集团内部从2015年试水互联网工厂，至今已经建成并投产15+个。用户通过这些互联工厂，可以根据自己的喜好选择产品的颜色、款式、性能、结构等，甚至可通过平台交互的方式定制一个专属产品或服务，同时用户可通过互联网移动终端设备实时查看自己定制的产品进展，或者实时下单，实现了可视化定制模式。在这一过程中，各个节点的员工直接与用户交互，从而让用户全流程参与到产品的设计和迭代中，满足了用户个性化需求。在外部，也将大规模定制的模式复制到衣食住行康养医教等15个跨行业跨领域的板块，满足更多用户个性化需求。

C.2.3 员工的创客化

原来企业的员工就是从被雇佣者、执行者，变成创业者、合伙人，是主动创新创业。原来企业有很多很多层次，现在变成了只有三种人：平台主、小微主、创客。这三种人互相不是领导被领导的关系，而是创业范围不同的关系。

H公司通过建立双创机制和平台，构建创业创新的新生态，落地员工创客化。第一，搭建创业共享机制，员工持股、骨干跟投，超额利润超额分享，利益攸关方共创共享；第二，建立共享创业平台，开放核心资源，比如供应链、研发、渠道等，根据企业所处的不同创业阶段，从平台、资本、人才、科技、产业五个方面进行价值赋能，帮助创业企业从种子到瞪羚、再到独角兽的加速成长，提高创业成功率；第三，构建创业创新的新生态，在物联网时代，产品被场景替代，行业将被生态覆盖，H集团搭建的H+是孵化创业家的平台。

C.3 服务对象：由内而外，三个层次

第一个层次，在H集团内部垫付科层制，让企业成为创业平台，集团内先后共计涌现出68个脱离主体创业的小微公司。

第二个层次，面向外部社会化创业者开放平台，H集团将供应链、研发、渠道等资源开放，加速项目成长，提升创业成功率。

第三个层次，由国内创业者到国外创业者，H在全球11个国家布局加速器，将全球一流的创业资源开放，目前已帮助近200个项目在平台上加速。

C. 4管理结构和服务体系

目前，H+已经搭建了H+云、H+空间、H+加速营、H+基金等4大业务板块，并构建了产业资源社群、空间社群、交互社群、培训社群、服务社群、金融资本社群等6大社群体系。

4大业务板块展现了H+创业平台在全球范围内的强大生命力。具体来看，已吸引了全球4000+的创业项目，形成了覆盖全球的H+云；而H+空间则是通过海创汇在全球布局的40+个创业基地形成的创业社群生态圈，这个生态圈不只是H+本身，更是拥有多种多样的外部攸关方；加速营打造了一个“产业+导师+资本”的精准加速模式，可以根据创业项目不同的发展阶段进行精准加速，保证资源的最大化利用，提升创业成功率；而H+VC基金则是强调一种生态投资的概念，生态投资不是单纯的资金投资，而是在资本之外对创业项目进行全流程赋能，为他们提供各种资源支持，与他们共同成长。

6大社群体系最大的特点，就是可以精准地定位不同的创业项目、不同的创业需求，形成一种覆盖创业全产业链资源的服务模式，保证创业服务无盲区、无死角。例如产业资源社群，H+在这个社群中汇聚了研发、市场、工业互联网、大企业联盟等多种产业资源，为创客在生产、投产环节提供帮助；培训社群则有企业大学、瞪羚实验室、留学生创业计划、海外游学这类培训资源，为创业者提供在人才培养、海外交流等方面的服务。这些全产业链资源就好比我们有根的创业土壤，在H+平台上，创客不再是草根创业，而是有根创业。

而驱动H+演化成为创业生态的关键就是机制的建立，为此，H+通过构建资源方的共创共享机制，创业项目遵循“优胜劣出、共同成长”的热带雨林法则，以及H+平台的小微创业合伙人的机制，进而驱动整

个加速器平台为所有创业者提供全方位、全周期、全要素的创业赋能加速服务。

截至2020年3月，在H+创业平台的建设和运营推动下，被吸引来与H集团共创的创业项目超过4000家，项目总估值1200亿，加速项目343个，种子轮215家，天使轮45家，A轮及以上83家，孵化出上市公司2家，独角兽5家，瞪羚23家。其中，H集团内部项目68家，包括2个上市公司，3个独角兽，项目总估值近600亿。



参考资料

- [1] 《中华人民共和国标准化法》（2017修订）.
- [2] 《中华人民共和国促进科技成果转化法》（2015修订）
- [3] 《团体标准管理规定》（国标委联[2019]1号）.
- [4] 《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》（GB/T 1.1—2020）.
- [5] 《团体标准化第1部分：良好行为指南》（GB/T 20004.1-2016）.
- [6] 《科技企业孵化器管理办法》（国科发区〔2018〕300号）.
- [7] 《国家级科技企业孵化器认定管理办法》
（索引号：111111/2019- 00046）.

