



孙大海

厦门火炬高新区管委会副主任
厦门大学科技企业孵化器研究中心副主任

孵化器 应该由谁来孵化

□ 文 孙大海、钟卫东 图 林明东

忽视对孵化器本身生长规律的探究和总结，就如同仅以小孩的健康成长为中心，却无视母亲健康的做法一样。

孵化器的迅猛发展，有力地推动了科技型企业的发展，为企业技术创新开辟了广阔的空间。但是，现阶段我国孵化器的发展主要是由政府自上而下推动的，它们的成立缺乏深厚的市场基础，一些初创的孵化器尤其是地处欠发达地区的初创孵化器运转状况不尽人意。

此前，谈起孵化器的作用，人们总是强调其哺育初创企业的作用，往往忽视其本身也有创造价值、解决就业的作用；在研究孵化器时，人们主要关注的是它的孵化功能，却往往忽视了对孵化器本身生长规律的探究和总结。这就如同仅以小孩的健康成长为中心，只顾催促母亲哺育孩子，却无视母亲健康的做法一样。基于这种考虑，本文将围绕初创孵化器如何成长的问题进行探讨。

初创孵化器需要被“孵化”

科技部火炬中心在《关于进一步提高科技企业孵化器运行质量的若干意见》中指出：孵化器是由于社会专业化分工而产生的旨在促进和实现高新技术产业化的社会经济组织。其主要作用是向打算创业的科技人员和处于创业初期的科技型中小企业提供必要的资源和服务，降低创业成本，提高创业成功率，促进科技成果转化，培育科技型企业和企业家。

既然它是一种经济组织，那么必然有一个从幼稚到成熟的过程。孵化器设立初期，由于孵化器尚未探索出适合自身发展的有效机制，管理人员缺乏必要的孵化服务及管理经验，初创科技企业所需要的外部关联网络也尚未建立，所以很多时候难以实现降低创业成本、提高创业成功率的作用。而且，由于孵化器在设立初期的知名度不高，进驻项目来源的数量和质量都不理想，使得孵化器收入

不能维持自身的正常运转,其结果只有靠孵化器投资及管理单位不断输血维持下去。所以,初创孵化器本身需要被“孵化”。

谁来“孵化”孵化器

孵化器孵化科技初创企业,可是谁来“孵化”孵化器呢?

(1) 当地政府支持孵化器

回顾我国企业孵化器的诞生和发展过程,可以发现政府在其中起了决定性的作用。在发展初期,企业孵化器的最先倡导者和主要推动者是国家科技部,我国第一家企业孵化器——武汉东湖创业中心就是在当时国家科委的推动下诞生的。随着孵化器促进科技成果转化、催生新兴产业、培植新的经济增长点的观念逐渐深入人心,各级地方政府成为了推动企业孵化器事业继续向前发展的主导力量。

此前,各级地方政府一般是通过提供孵化器运营的必要条件,创造局部优化环境,为高新技术企业的快速发展提供综合服务。政府“孵化”孵化器不仅要求政府给初创孵化器提供必要的资金和资源,更重要的是要为孵化器营造一个良好的成长环境。这个成长环境主要是指政策环境,包括政府为孵化器制定优惠政策、对孵化器的在孵企业从各方面进行扶持、政府主要领导经常关注孵化器的发展进程等等。

(2) 孵化器主管单位“孵化”孵化器

目前,我国大部分孵化器是由当地的高新区管委会、经济技术开发区管委会、科技部门、人事管理部门、大学、国有企业等国有机构投资创办,这些主管单位应该承担起“孵化”初创孵化器的责任。这些责任包括为孵化器选定一个合适的领头雁;为孵化器设计一个有利于其长远发展的机制;为孵化器提供必要的物质支持,如配备扶持初创企业的种子基金等。

(3) 孵化器自己练好内功

现阶段我国企业孵化器的性质有事业单位和企业两种,而在所有的孵化器中又以国有孵化器为主。无论国有孵化器属于哪种性质,其主管机构(投资主体)一般不会介入其具体的日常事务管理,因此,要使初创孵化器尽快地进入预定轨道,主要靠孵化器本身的领导者和工作人员。

也就是说,“孵化”孵化器,除了依靠外部环境之外,尤为重要是依靠孵化器自身的工作人员。其中,初创孵化器的管理者和运行机制首先应当被“孵化”,这种“孵化”实际表现为孵化器管理者寻找或者利用一切可能的机会去提高自己的孵化服务能力,努力满足初创企业的需要。

最有效的办法就是“请进来,走出去”,即邀请已在孵化器建设管理中积累了丰富经验的学者或者官员给孵化器所有工作人员以及孵化器上级管理单位领导授课,传授经验;另一方面,孵化器管理人员应当多到外地先进孵化器参观学习,积累经验,扬长避短。

(4) 推动整个社会关心孵化器

初创孵化器成长所需的外部环境不仅需要政府相关部门及其主管单位的支持,也需要其他社会力量的支持,如新闻媒体、政协、人大、大学、科研单位、民间团体、风险投资公司等机构的支持。这些社会力量对于初创孵化器来说,重要性如同载舟之水。

对于初创孵化器来说,孵化器的发展机制需要政府及主管单位来制定;孵化器的发展目标应该由其主管单位和孵化器管理层一起商定;而发展思路的确立则是孵化器管理者和工作人员不可推卸的责任。

如何推动初创孵化器成长

(1) 探索适合孵化器发展的机制

现阶段,我国孵化器的单位性质有全额拨款事业单位、差额拨款事业单位、自收自支事业单位(事业单位企业化运作)、不以营利为目的的企业法人、以营利为目的的企业法人之分,选择何种机制,是初创孵化器首先面临的问题。

上述六种类型可以看成是以政府在孵化器中所担负责任的大小来区分的。从全额拨款事业单位到以营利为目的的企业法人,行政色彩由浓到淡。国外孵化器发展遵循的规律是,在孵化器成立初期,政府资金唱主角,随着孵化器设立时间的延长,政府的支持力度将逐渐减弱。

对于企业或其他民间机构投资的孵化器来说,除了注册为企业法人之外,没有其他的选择。但是,政府出资的初创孵化器一开始应该尽可能地往前几种类型靠,以降低孵化器的生存压力。当孵化器开始产生稳定的收入后,可以考虑后几种类型或者干脆改制为企业。

(2) 制定比较明确的发展目标

孵化器在创立的初期就应该根据自身的资源和当地经济发展状况,制定短、中、长期目标。这些目标应该包括孵化场地规模、各种配套措施、孵化企业数量、毕业企业数量、孵化及毕业企业对本地经济的贡献等方面的具体规划。

(3) 确定清晰的发展思路

初创孵化器的顺利成长,需要建设一个适宜的创业基地;需要建设一支高素质的创业服务团队;需要有一个良好的创业软环境。

1) 争取政府与社会力量的支持,营造良好创业环境

创业环境包括孵化器的硬件设施和软环境。孵化器应当争取地方主要领导的支持,争取科技主管部门(科技部火炬中心及省、市科技厅局)的重视和支持,获得建设孵化设施所必需的资金和培育初创企业的种子资金;还要与当地相关部门如财政、税务、工商、人事等保持经常沟通。孵化器也要争取人大、政协、统战部门、台办、侨办等机构的支持,并争取出台扶持孵化器发展的具体政策。同时,孵化器要与新闻媒体建立良好关系。

2) 要打响孵化器品牌, 设法引起社会重视

孵化器从创立开始, 就要加强宣传, 努力提高知名度。具体措施可以是: 建立一个上档次的网站, 及时把各种政策及相关信息上网宣传; 安排专人负责宣传工作, 及时报道孵化器的各种成绩; 如果是以留学人员或者其他海外人才为吸引对象的孵化器还应充分利用对境外发行的媒体, 如《人民日报(海外版)》、《神州学人》等; 经常组织一些活动, 增加孵化器曝光率; 参加一些知名的项目成果及人才交流会, 经常创造一些热点话题, 让媒体和相关单位经常主动关注孵化器的工作, 等等。

3) 建设一支高素质的创业服务团队

孵化器需要一支精干高效的管理团队, 这就要求合理搭配成员的年龄结构、文化结构、专业结构、资历结构, 力争每个员工做到“一专多能, 一人多用”。同时, 还要通过各种渠道加强员工的业务培训, 及时更新员工的知识结构, 培养员工的服务意识。

建设创业服务团队, 还应重视对外地先进经验的学习。除了采用“送出去请进来”的方式, 还应积极派人参加以孵化器为主题的各种研讨会; 把业务骨干派到外地先进孵化器挂职交流, 把同行的专家请进门来, 给孵化器管理人员传授心得和体会, 都是提高管理人员业务及服务水平的有效方式。

4) 建立完善的孵化服务体系, 提升孵化器的核心能力

完善的孵化服务体系是孵化器提供优良服务的基础, 是衡量孵化器是否成熟的重要标志之一。孵化器是培育初创企业的大学, 其目的是培育出具有市场竞争力和生存能力的科技型企业以及企业家。所以, 孵化器应该根据初创科技企业的特点, 建立从企业进驻到企业毕业一整套的孵化服务体系。

具体地说, 这个体系应该包括企业进驻时的咨询、评审、筛选以及“一门式服务”制度、进驻后的孵化过程体系、孵化成功后的毕业制度、对毕业企业的追踪服务。

对进驻企业的评审和筛选, 应该根据孵化器的具体情况制订可操作的标准和流程; 应该要求企业提供详实的资料以供评选, 同时根据这些资料建立企业档案。

对在孵企业的孵化是一个涉及面广难度大的工程, 也是最能体现孵化器的能力和价值的过程。现阶段, 我国孵化器常见的孵化服务有: 入驻企业的注册代理、场所设施的提供、文秘事务及一般的行政管理服务、创业教育和培训、管理咨询、专业技术中介、融资支持、市场推广、公共关系支持等。孵化器应该在摸清在孵企业的特点, 清楚了解他们对孵化服务的需求, 在此基础上, 有针对性地设计好孵化服务体系。

为了充分利用有限的孵化资源, 对那些经过孵化并且有独立生存能力的在孵企业, 应该让其毕业。但对初创的孵化器和一些场地利用率不高的孵化器来说, 可以较灵活地掌握企业的毕业标准。孵化器还应该建立毕业企业跟踪服务制度, 加强与毕业企业的联系, 邀请毕业企业的创业者回到孵化器与在孵创业者进行交流, 欢迎毕

业企业对在孵企业进行投资或购并, 孵化器也可以继续为其提供可能的服务, 如融资中介、协助取得设厂用地等。

5) 未雨绸缪, 对可能出现的各种深层次问题及时防范

在孵化器开始接纳初创企业进驻起, 孵化器的管理层应该对这些企业在以后可能出现的各种问题有一个清醒的认识, 从而设计好一系列预防机制。

首先, 要把好关口, 不要让创业者以投机的方式创业。因为孵化器对入驻企业几乎都有程度不同的优惠措施, 在项目筛选时就要剔除那些以享受优惠政策为目的、“打一枪换个地方”的投机项目。

其次, 应该让创业者充分认识经济信用的重要性。孵化器为了防止少数企业不守合同、逃税骗税等不守信用的行为, 可以制定孵化器内部的企业诚信评价体系, 定期评审, 将评价结果及时公示。对诚信企业, 优先给予重点扶持。

另外, 孵化器应该避免自己成为一个物业公司, 加强与在孵企业的互动, 及时了解企业在成长中遇到的困难和问题并尽可能帮助解决。因此, 孵化器应加强帮助企业融资、帮助企业产品市场开拓等高层次孵化服务的提供。

6) 重视创业文化建设, 增强孵化器和入驻企业的凝聚力

孵化器内的创业文化分为艰苦创业的在孵企业文化和孵化器本身为企业真诚服务的文化, 孵化器应该把这两种既相互区别又紧密联系的文化有机地结合在一起, 形成孵化器的创业文化。厦门留学人员创业园自创立以来, 就坚持不懈地鼓励入驻企业要“勇于创新、敢冒风险、自强自信、锲而不舍、宽容失败、讲求诚信”, 不断地对孵化器工作人员灌输“自己注定不能成为老板, 仅仅是服务者。孵化器走出成功企业及企业家是孵化器最大的成功”的真诚服务文化, 使得“激情孵化梦想, 创新成就未来, 智慧孕育财富, 诚信缔造伟业”的文化理念深入到每个在园区工作的人员心中。

这种创业文化建设应体现在孵化器的日常管理中。如在园区显眼位置围绕创业文化进行装饰; 在孵化器网站及内部刊物上宣传; 在各种媒体上发表文章; 对入驻企业进行创业文化辅导; 在孵化器举办的创业沙龙与创业培训上宣讲; 推崇扶持优秀企业, 把不讲信誉的企业“请”出孵化器等。

对于初创孵化器来说, 孵化器的发展机制需要政府及主管单位来制定; 孵化器的发展目标应该由其主管单位和孵化器管理层一起商定; 而发展思路的确立则是孵化器管理者和工作人员不可推卸的责任。

内因决定成败。虽然前两者对孵化器的前途将产生重大影响, 但是决定孵化器发展前途的还是后者, 初创孵化器的决策者应尤为重视。回