



在华建设企业孵化器应避开五大陷阱



杨雨婷，谷芸蔓，裴荟荟，Raphael Bick

企业孵化器在中国有着独特的发展优势。得益于政府对创业生态的鼎力支持和充足的资金投入，这里成为科技创业的繁盛之地。根据《2020 胡润全球独角兽榜》，全球共有 586 家科技“独角兽”，其中 227 家位于中国。不仅如此，中国还孕育了一批估值全球领先的顶尖创业公司。越来越多渴望凭借新产品或新服务赢得全球竞争优势的海外企业，开始在中国创立孵化器。

中国早期大部分孵化器起源于企业的内部项目，为的是激发创新思维，提升创新能力。跨国公司组建了新团队来探索各种创新路径，如开展本地并购交易，与第三方创业公司共建加速器，或对本土企业提供的技术解决方案进行试点。

在这种高增长环境下，建设孵化器是运营模式创新的有效途径。然而，或许是因为掌握的孵化相关知识有限，或许是因为对中国的市场环境缺乏深入理解，跨国公司孵化器的运营人员（通常是 IT 部门、创新业务经理或“未来学家”）往往会落入一些常见的陷阱。本文分析了在华创立企业孵化器的五大经典挑战，以及如何规避这些陷阱。只有这样，企业才能成功跨越概念阶段，真正提升自身的创新力。

缺乏清晰的愿景或价值主张

如果从一开始就没有清晰的愿景和价值主张，便会导致孵化器与跨国公司的整体需求之间缺乏一致性，因而很难取得成效（见图 1）。

尽早明确愿景，并与参与各方分享价值主张，可有效避免启动之后的困惑感和挫败感。让相关高层在初期愿景阶段参与进来，有利于在孵化器正式运营前就争取到支持和信任。创新/灵感研讨会会有助于在组织内部广开言路，让各方就具体的设计问题协调一致，例如：

高管层的支持力度不足

多数情况下，高管的支持都是一个新部门取得成功的必要条件，对那些在海外的孵化器团队尤其如此。他们要接受全球、区域、本地等多重管辖，面临的情况格外复杂。

如果高管团队的支持不足，再出色的商业理念也只能停留在概念阶段，与其他部门缺乏协作也会阻碍理念的商业化进程。

自上而下对孵化器的进度和成果进行沟通，有助于协调整个组织。比如，由首席执行官向公司全体员工发送电子邮件，或者领导层出席关键会议，便可动员不同部门。对于负责运营孵化器的人员来说，定期向高层汇报进展，对于持续获得自上而下的支持至关重要。除了定期举行会议外，还可制作实时绩效看板来展示成果和益处（可以通过公司内网或总部安装显示屏来实现），让高管层保持兴趣和信心。

阻碍创业的固有思维

跨国公司往往会套用既有的最佳实践和能力评估孵化器，而忽略了创新往往要打破传统才能取得最佳效果。比如，将常规的盈利跟踪机制应用于孵化器，就会对新项目产生不切实际的预期。

根据我们的经验，企业孵化器平均至少需要 5 年才能开始为跨国公司创造收益。这一点从一开始就必须深刻理解，并在内部充分沟通。让管理者参加外部创业公司的活动，会让他们接触到不一样的企业文化，比如“快速试错”（见图 2）。

如果建立孵化器的目的是培育颠覆性概念和新的商业模式，那就需要专门的拨款机制和独立的决策机构，才能与现有组织保持合适的距离。

如果建立孵化器的目的是培育跨国公司所渴求的创业思维，那么一旦建立，就必须与组织架构桥梁。孵化器负责人可以通过全公司的协作活动来实现这一点，例如内部和外部的宣传日和“创客大赛 (hackathon)”。一旦孵化器成熟运营，便可制定轮岗计划，将孵化器的创新意识和敏捷工作方式推广到其他部门。

创新能力和基础设施的本地化有限

在华运营孵化器的创新管理者有时会对是否大量招募本地员工犹豫不决，错失利用中国人才的机会。中国正在国内外大力投资发展数字化技术——2014 至 2016 年对外风险投资总额达到 380 亿美元，目前 3/4 的投资流向数字化相关领域。

此外，当孵化器进入运营或成熟阶段后，对本地知识掌握不足也会隐含风险。

当然，创新管理者可能因为价值主张不合，难以吸引和留住本地人才。

人们的固有印象是，跨国公司孵化器继承了大公司流程缓慢、利益关系复杂等问题——习惯了快节奏创新模式的本土人才可能认为跨国公司孵化器的未来不够有吸引力。

跨国公司的创新管理者可以采用多元化的本地招聘渠道、举办外部宣传日或“创客大赛”来提升形象，解决这一问题。展望未来，即使是最资深的创新管理者都明白，本地数字化人才理应获得溢价，而且应为其提供清晰的发展路径——们甚至有的孵化器推出了新的职能，例如组建人力资源团队来支持和留住关键的本地孵化器人才。那些很早就意识到这种挑战的企业通常会建设广泛的人才管道。

低估中国的生态系统

有一种普遍的认知误区，即在全球其他地区拥有颠覆性和创新力的企业，在中国肯定不难找到合作伙伴。但现实却往往不是这样。

中国本土的大型数字化企业已经具备了独立投资许多新项目的基础设施和资本实力，所以与他们合作的门槛很高——对跨国公司来说，通常一

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33773

