## 科技企业孵化器的“五力”竞争模型

1. **科技企业孵化器的“五力”竞争模型**

****

1、科技企业孵化器的引力

引力是指科技企业孵化器吸引目标对象的能力。

虽然从定义上讲， 科技企业孵化器是带有一定公益性质的服务性载体或平台，但是它们归根结底还是一种企业，一种为科技型中小企业提供创新创业服务的企业。为什么市场化、民营化、专业化、品牌化会成为近年来国内科技企业孵化器的大势所趋？道理正在于此。

既然科技企业孵化器的本质是一种企业，那么它们就要一切按企业的行事方式办。比如，促进其可持续发展的千里之行的第一步就是要从它们各自的资源禀赋出发，明确好什么样的行业和科技型中小企业才是自己服务的目标对象？通过怎样的方式和手段才能让目标对象很好地了解自己，对自己怦然心动，趋之若鹜？也就是构成自己对目标对象的强大引力。

引力是科技企业孵化器“五力”竞争模型的第一力，因为没有引力，意味着科技型中小企业对载体没兴趣，视而不见，那么门庭冷落车马稀，门可罗雀则在所难免。如果说在物业型和基础服务型唱主角的科技企业孵化器发展前期，引力的作用还不是十分的显著，彼时毕竟是卖方市场，相对低廉的房租和简单的初级服务就能够绰绰有余地让创业者两眼放光，那么在行业的供求关系已发生根本逆转，创业者，特别是优质创业者正变成各家科技企业孵化器争抢的香饽饽时，引力再不是昨天的可有可无，而是今天的不可或缺和不可替代。

既然如此，我们又该如何来铸造引力呢？

首先要沉下身子去理解目标对象所在行业的关键成功要素；其次要花精力去读懂创业者的心思，他们的长项、弱项，难点、痛点何在？缺技术、缺资金，还是缺人才、缺渠道？再次是针对行业和创业者的需要来规划科技企业孵化器的功能设置和物理空间；再然后就是通过高效、快捷、精准的信息推送，让目标对象不但知道你的孵化器的所有正是他们的所求，而且清楚只有从你的孵化器那里才能最多快好省地获得他们的所求。一家科技企业孵化器如果能做到这四点，那么强大的引力和创业者们争先恐后地蜂拥而至应当是水到渠成之事。

2、科技企业孵化器的眼力

眼力是指科技企业孵化器识别、选择目标对象的能力和坚守自己选择标准的定力。

从准确选择创业者的一面讲，不能只凭个人的感觉和经验去毛估估，大框框，而要努力从中摸索出一整套具有较高信度和效度的，科学合理的指标体系来，进而，最大限度地减少由人为因素带来的不确定性。由此，在指标设计的过程中，不但要考评项目本身的先进性和可行性，而且要考量带头人的知识、能力、素质，以及整个创业团队在结构上的合理性、互补性、协同性等。

从坚守选择标准的定力一面讲，不能因为眼前的场地使用率低，成本压力大就降低进入的门槛；一旦大量不合条件的创业者进入，在孵企业泥沙俱入的局面形成，科技企业孵化器的惰性也随之养成，很难再有动力、精力去整合外部的资源、去提供专业的服务、去满足自己的目标定位。所以在这个问题上，我们要学习以色列的榜样，以非常严谨的态度来选好苗，咬定标准不放松。

3、科技企业孵化器的助力

助力是指科技企业孵化器帮扶在孵企业（被选择入驻的目标对象）在市场竞争中诞生、存活的能力。

举例，两家有代表性的科技企业孵化器，一家由某著名高校举办，一家由民营企业组建。虽然两家在他们的宣传手册中都宣称是行业的先行者，都提供从创业苗圃、孵化器，到加速器；从物业、工商注册、人才招聘，到技术研发、投融资、创业导师、政策解读、管理咨询等全要素、全过程的应有尽有的服务，但据他们自己坦言，最终落到实处的却只有物业和工商注册，其他的人才招聘、投融资之类都只是象征性的。说白了，他们的赢利模式，或当家的业务其实都还是停留在地产模式上。

为什么要强调精准的帮助？

因为创业者的背景不同，对孵化器的内在期待也不同，有投融资、技术支持方面的，也有行业资源嫁接、组织管理辅导方面的，等等不一。囿于每个孵化器手中掌握和能够整合的资源总是有限的，孵化服务因而只有像精准扶贫一样，集中资源帮助创业者解决关键问题、重点问题，才能构成自己的特色服务和竞争优势，如美国的WeWork，虽然收取的租金较高，但由于能够向创业者提供他们十分看重的行业交流机会，结果照样广受青睐。

为什么要强调适度的帮助？

俗话说，三分帮人真帮人，七分帮人帮死人。科技企业孵化器在对创业者提供帮助时，决不是越多越好、越大越好，甚至大包大揽，越俎代庖，譬如有关在孵企业核心竞争力的打造，科技企业孵化器只能在一旁提供援手，充当教练，不能取而代之，授人以鱼，否则，那种温室中培育出来的科技型中小企业一定经受不住市场风雨的洗礼。

4、科技企业孵化器的接力

接力是指科技企业孵化器不断把创业者推向新阶段、新台阶（创业苗圃→孵化器→加速器→产业集群，初创期→成长期→成熟期→健康长寿）的能力（注：这里的“接力”只是一个形象的比喻，不宜按照原意作机械的理解）。

科技型中小企业的生存发展从来就是一个长跑、一个接力的长跑，一次创业、二次创业、┅┅，一个接着一个的瓶颈和天花板等待企业去打破、突破，所以，如果以孵化器到加速器的接力为例，科技企业孵化器除了要尽其所能为毕业企业提供投融资、生产办公场地方面的扶持外，最重要的是在认识并尊重科技企业生长规律的基础上，顺势而为，因势利导，帮助他们练就一身过硬的管理创新内功。

毋庸讳言，因为科技企业孵化器本身的科技属性，管理创新往往被人们有意或无意地疏忽，似乎既不重要也不紧要，但事实上，在诸多让步入加速发展通道中的科技企业折戟沉沙的因素中，内部管理能力的提升满足不了外部扩张的需要是最为常见、最有杀伤力的一个，值得我们三思！

1. 科技企业孵化器的弹力

弹力是指科技企业孵化器主动而自觉地适应新变化、面对新挑战、获得新优势的能力。

表面看，不同于前面的引力、眼力、助力和接力都是在紧紧围绕如何提升在孵企业的生命力上做文章，弹力的关注点在科技企业孵化器自身，好像偏离了孵化服务的主题，其实不然，因为当今高度信息化的社会，唯一不变的就是变，科技企业孵化器只有勇立潮头，率先垂范，以变应变，对自身的引力、眼力、助力和接力进行适时的推陈出新，把自身锻造成为创新文化的高地，才能不但为在孵企业树立良好的创新榜样，而且更多更优地为在孵企业提供服务。

弹力的重要性无庸赘言，问题是一家科技企业孵化器的弹力从何而来？或者换句话说，一家科技企业孵化器创新一次，做到一时有弹力并不难，难的是持续创新，长期有弹力，如上海杨浦科技创业中心，在其诞生的二十年间，总能十分敏锐地把握住每一个变革的先机，从体制改革，成立公司，到按市场化模式组建集团，再到雄心勃勃地打造全球技术转移枢纽，一着不让地引领起行业的发展。

1. **“五力”竞争模型的内在理念与逻辑**

稍有一些经济管理知识的人看到本文的题目都不会感到陌生，都会迅速想起哈佛迈克尔·波特竞争力模型中的“五力”：供应商的讨价还价能力、购买者的讨价还价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、行业内竞争者现在的竞争能力。

比较迈克尔·波特和我的“五力”竞争模型则不难发现，尽管后者望尘莫及于前者的显赫声名和巨大影响，但也丝毫无愧于独树一帜，无愧于在秉持“以创业者为本、以在孵企业为本（亦即以用户为本）”的理念，紧扣在孵企业的生命周期和需求逻辑，致力于在孵企业的价值创造、增值、升值的同时，为科技企业孵化器的竞争力提升提供了一个全然不同的崭新视角：

有了引力，科技企业孵化器就能令目标创业者慕名而来；

有了眼力，科技企业孵化器就能从良莠不齐的目标创业群体中，去伪存真地筛选出最为优质的种子；

有了助力，科技企业孵化器就能切实为创业者、在孵企业排忧解难，帮助小小幼苗们成活成长；

有了接力，科技企业孵化器就能成功地引领创业者、在孵企业从初创、到成长、成熟，到做强、做长；

有了弹力，科技企业孵化器就能周而复始，循环往复地优化自身的引力、眼力、助力、接力，使之青春常驻，好景常在。

有了引力、眼力、助力、接力、弹力的环环相扣和协同一致，科技企业孵化器就能真正梦圆于集约增长、协同增长、包容增长。