

“如果不能创新了我宁可退休”

上海杨浦科技创业中心总经理谢吉华:先让自己成为优秀企业家

■记者 毛信慧 朱良城

“在他身上,有一种宝贵的企业家精神,能看到商机,敢冒风险,有担当的勇气、运筹帷幄的能力,愿意不断挑战新的商业模式。”《中华孵化器》杂志主编范伟军这样评价谢吉华。

孵化器最早在1987年被引进中国,作为一名行业观察者,范伟军见证了中国孵化器行业28年来走过的风风雨雨。在他眼中,上海杨浦科技创业中心(以下简称“杨创”)总经理谢吉华,无疑是其中最具标志性的人物之一。

从糖果厂6000平方米的旧厂房起步,如今的杨创,经营着近百万平方米的园区,资产总值近30亿元,是上海市资产规模最大、服务功能最完善的科技企业孵化器之一。

在孵化器领域里,杨创已成为“创新”的代名词。它的每一次创新都引领着行业发展方向:开创了全国孵化器五大发展模式之一的“杨浦模式”;率先在全国启动支持大学生创业项目;建立“创业苗圃”,将孵化器服务向前端延伸;成立首家由孵化器作为主发起人的小额贷款公司;国内首家拥有贷款和投资功能的企业孵化器;建立起以“创业苗圃—孵化器—加速器”为核心的创新服务体系……

国家技术转移东部中



“三区联动”的早期实践者

在“蝴蝶效应”中,一只蝴蝶扇动翅膀就可以引发一场龙卷风,杨创就是那只奋力扇动翅膀的蝴蝶。

1997年,复旦大学旁的一条小路上,诞生了国内首个在大学附近建立的孵化器——上海杨浦高新技术创业服务中心。这个孵化器就是杨创的前身。园区成立的初衷是希望借鉴国外成功经验,依托高校创新优势,培育和服务创业企业。

孵化基地最初是一家传统的事业单位,6000平方米旧厂房的房东,依靠租金收入勉强维持开支。

上海和杨浦都希望创业服务中心做大,但前几年它发展得并不好。那时国家提出建设大学科技园,复旦大学准备开建自己的科技园,有人担心孵化器被边缘化。最麻烦的是,新建科技园、扩建孵化器都需要资金,市区两头都表示囊中羞涩。困局之下,杨浦区请当时担任上海科投子公司总经理的谢吉华帮忙出主意。

创业服务中心属于事业单位,谢吉华认为事业单位的机制与孵化器的功能定位存在矛盾。“事业单位早涝保收,过分依赖财政拨款,不会被市场逼着去提升

服务质量,探索经营模式。早期的孵化器更像房东,能给园区企业提供的服务很有限。”

谢吉华力主体制机制改革,建议在创业服务中心设立“两个班子、两套制度”,把孵化器的经营权和所有权分离,前者归于市场化运作的公司(孵化基地公司),后者归于非盈利性的事业单位(创业服务中心)。

但是,资金问题仍然悬而未决。“上世纪九十年代末期杨浦传统的工业产业走下坡路,产业结构调整被提上议程。杨浦想让百年大学的智力资源辐射全区,往‘知识城区’的方向转型。在这样的背景下,承担科研成果产业化任务的孵化器可以成为打破高

校、社区边界的媒介。这种校区、社区的互动,首先应该在孵化器的股权结构上体现出来。”基于这样的判断,谢吉华决定要努力促成上海市科委、杨浦区、复旦大学三者的合作关系,运用资本纽带,让这三方都成为孵化基地公司的股东。

最终,谢吉华的想法成为现实,政府与学校通过股权结成了紧密联系。2001年,上海高科技企业杨浦孵化基地有限公司成立,001号员工谢吉华也正式踏上了他的创业路。

大学校区、科技园区、公共社区的联动后来成为了杨浦转型的重要路径,孵化器算是“三区联动”思路早期的实践者。

“做孵化器是服务于创新的”

大学生创业是一条布满荆棘的道路,光靠一腔热情是远远不够的。但只要有好点子,拎包就可入驻杨创的创业苗圃。这里不仅为大学生提供“零成本”创业环境,还通过相对完备的孵化服务体系让创新种子生根发芽,茁壮成长。杨创建立的“创业苗圃—孵化器—加速器”创新服务体系,为不同阶段的创业企业提供专业化服务,探索出了一条高校科技成果转化有效途径,挖掘、培养了一批高校创业精英人才,提高了大学生成功创业率。

上海复展智能科技股份有限公司如今已是一家发展规划清晰的新三板挂牌企业,但在创立之初,企业创始人孙洪涛却是误打误撞什么都做。他先后开过店,经营过漫画吧,做过汽配,当时觉得“能养活自己、能赚钱就好”。像很多刚毕业的大学生一样,创业只是孙洪涛的一时兴起。“毕业时并没有想太多,只是觉得如果可以就干下去,如果不行就再去

找工作。”

创业初期,孙洪涛磕磕碰碰麻烦不断。他的创业导师谢吉华就像“娘家人”一样,一路陪着孙洪涛走过风雨波折。和团队其他创始人意见不合了,和女朋友吵架了,除了企业经营上的困惑,生活中的烦恼孙洪涛也喜欢去找谢吉华倾诉。“谢总就像是一位亲切的长辈,不论多晚,都愿意来了解、关心我们这些创业者的琐事,向我们分享他的经历。”

在杨创,像这样的创业导师不止谢吉华一位,他们来自不同行业,无偿地为创业者献计献策,以导师的身份参与到辅导服务中。

除了创业导师外,在杨浦科技创业中心的创业导师体系中还有两个重要角色——联络员和辅导员。联络员定期轮值,是企业与孵化器沟通的桥梁,将创业导师的专长和公司战略发展目标进行配对。企业联络员和创业导师之间的对话、沟通和交流,有利于

培养联络员换位思考、大胆创新、勇于开拓实践的意识。

辅导员则是由人力资源、财务、管理、法律等方面的专家组成。在联络员充分提供企业信息和需求后,辅导员个人或者团队将对企业进行长期、单独的跟踪,并对企业发展中的具体事务提供建议。

“不知满足、不甘落后、不甘平庸”是周围同事、朋友评论谢吉华时出现频率最高的几个词。谢吉华经常对他的团队说:“我们做孵化器是服务于创新的,很难想象一个因循守旧的团队去服务创新,所以首先要让自己成为一个优秀的企业家。”

很长时间内,国内孵化器经营者存在一种粗糙的“共识”:孵化器接纳企业进驻,通过提供基础服务来向企业收费。也就是说,把企业作为客户。“小企业不正是因为能力不足才找孵化器帮忙的吗?”

谢吉华提出另一种思路:孵化器的客户应该是政府。孵化器接受政府购买的服务,无偿为入驻企业提供服务,并且服务内

容要在“吃喝拉撒”的层次进行提升。谢吉华的这套理论如今已被国内孵化行业广泛接受,但在当时,还有待新成立的孵化基地公司去验证。

2010年,杨创的一家从苗子开始培养的企业——华平科技成功上市,给了谢吉华很大的启发。“能不能帮助企业走华平的路?怎样帮助毕业了初创企业加速发展?”在谢吉华的创业路上,像这样的思考数不胜数。“如果有一天不能创新了我宁可退休。”他说。

总结杨创的成功经验,范伟军认为,这与谢吉华骨子里的企业家精神是分不开的。杨创能走在全国孵化器的前列,得益于对体制机制的不断改革。“许多人都知道体制改革的重要性,但真要付诸行动时,首先考虑的往往是改革对个人利益产生的影响,”范伟军说,“但谢吉华首先考虑的是市场需求,怎么找到一种先进的、符合市场需求的机制,来带领这个机构持续创新、保持活力,跟上时代发展的节奏。”

