

界定用户与客户,明晰企业孵化器的商业模式

杨 杉

(西安高新区创业园发展中心,陕西 西安 710075)

摘要:孵化器是各国转化科技成果、扶持新创企业、吸引人才、培育企业家、提供就业机会、减少投资风险以及繁荣区域经济等方面的一种非常有效的载体。目前在孵化器发展中存在的一个核心问题是无法形成明晰的商业模式,即可可持续发展的盈利能力。本文通过对孵化器用户与客户的界定,认为孵化服务具有极强的互联网产品概念,通过对孵化器核心用户的需求分析,结合孵化器当前发展中存在的各种问题,提出以用户为导向、正确认识政府补贴的双重作用、重视经营思维、构建独特的商业模式等建议。

关键词:企业孵化器;用户;客户;商业模式

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.03.113

1 引言

企业孵化器从诞生至今,已成为各国在转化科技成果、扶持新创企业、吸引人才、培育企业家、提供就业机会、减少投资风险以及繁荣区域经济等方面的一种非常有效的载体。目前在孵化器发展中存在的一个核心问题是无法形成明晰的商业模式,即可可持续发展的盈利能力。笔者认为其核心问题在于对孵化器的用户与客户缺乏深入的认知。

2 孵化器的客户与用户

客户是指为你的服务或产品产生购买行为的人或者机构,用户是那些使用你的服务或者产品的人或者机构,他们会经常与你发生交互。

孵化器的客户有可能是初创企业(如果他们购买了孵化服务),也有可能是政府、大企业、投资机构等;但是孵化器的核心用户只有一个,就是初创企业。孵化器为初创企业提供场地、政策导入、创业培训与咨询、融资服务、产业链服务等各种交互性的连接与服务,最终产生了客户的购买行为。这个购买过程可以从用户转化为客户产生的,也有可能是围绕用户产生的客户发生的购买行为,比如政府对于孵化器的补贴政策其核心内容就是围绕孵化器为创业企业提供了多少服务、产生了多少成效。如果没有对用户的专业服务,那些相应的客户也与孵化器渐行渐远了。

孵化服务具有极强的互联网产品概念:

互联网公司天生都是以用户为导向的公司,用户需求驱动是其基因。互联网的价值存在于通过聚合和链接,使之效率提升。

做互联网产品的一切原点,是从发现用户需求开始,与互联网产品思维相对立的是从资源出发,最典型情况就是自以为有强大的、甚至垄断的行业资源,有一项最新的技术,或者有宏伟的战略和布局等等。这些所谓的强大资源,反而可能是失败的主因。强大的资源容易导致需求迷失,往往会从自身需求出发,而不是单纯的从用户需求出发,设计产品和展开运营。当下最强大的互联网公司基本都是没有任何强大的资源和关系,为什么他们的互联网产品却在不断的改变和颠覆?核心就是用户需求驱动。正是因为没有任何凭借的资源,这些创业家只能纯粹地、质朴地挖掘用户需求,牢牢把握用户需求,设计和开发出来,能够更好满足用户需求的产品,获得用户的认可,这就是用户需求的重要性。

互联网产品纯粹的以用户为出发点的产品设计、产品运营思维非常值得孵化器借鉴。在孵化器行业,普遍还是以自身拥有的资源为出发点去设计产品服务企业,这听起来有一定的道理。大部分初次创业的创业者对于创业路上可能会遇到的各种问题的预判并不如专业从事孵化服务的孵化器工作人员准确,因此,孵化器需要从体系上设计一整套适合于初创企业的生存发展的服务内容。

但是在具体的内容设计上,要关注孵化企业的真实需求,提供的服务是孵化企业需要的、能够解决他们的实际问题,而不是从孵化器自身的角度出发提供服务产品;同时要关注他们的使用体验,提升他们对服务的满意度。

以创业培训为例。一场成功的创业培训首先主题与内容是孵化企业的需求相关的,是适合于初创企业的内容,而不是针对大中型企业面临的上市、规范管理等问题;其次所讲的内容是能够解决初创企业问题的,要注重实操性,而不是偏重理论化;最后要关注他们的使用体验,比如在时间的安排上,尽可能安排在周末或者晚上,而不是上班时间,尤其是早上的时间。

孵化器必须要为核心用户——孵化企业提供刚需、高频的服务或产品,才可以留住用户,并且持续不断地与孵化器发生交互。

什么是孵化企业高频且刚需的需求?从各方面研究与实践的情况来看,入驻孵化器的初创企业对于孵化器的预期主要有六个方面。

一是场地需求。不管是不是需要实体办公的企业,都至少需要一个可以注册、可以带客户来参观的场地。办公类企业对于交通便利的要求较高,有研发要求以及后期需要注册报批的比如生物医药类企业,则更加偏重于产业链相关资源的配套。

二是资金需求,包括各类优惠政策。初创企业,尤其是科技研发类企业需要持续不断的资金投入以维持其研发及市场开拓,他们非常关心落地地区的各类优惠政策以及后期资金嫁接的可能性。

三是导师需求。根据创业邦对 182 位 30 岁以下创业者的调研显示,对于导师的需求仅次于资金与政策的需求之后。

四是圈子需求。越来越多的创业者希望在一个有共同追求与话题的小环境里,寻找志同道合的伙伴。

五是资源需求。初创企业的弱势性,希望能获得更多的资源供给,比如政府及行业主管部门、金融机构、高校科研院所等,与这些资源的对接需要花费一定的寻找成本、谈判成本、克服不信任及其他交易成本。

六是提升知名度。初创企业入驻孵化器可以获得孵化器的背书,从而提升原本薄弱的知名度。

目前国内大部分孵化器的服务体系基本围绕上述六方面的核心需求展开,在众创空间领域,还细分出如投资驱动型、培训辅导型、媒体促进型、地产思维型、活动聚合型、企业平台型和综合生态型等多种模式,为孵化企业提供了针对性强、丰富多样的孵化服务,也逐渐形成了初步的服务特色与商业模式。

3 孵化器的商业模式

从国内孵化器的主要收入构成来看,依靠核心服务产品所获得的收入依然有限。图 1 与图 2 分别是国内孵化器与众创空间收入结构图。其中孵化器主要还是通过场地出租以及增值服务获得收益。房租及物业收入(35%)、服务收入(31%)、其他收入(26%)和投资收入(8%)。其中前两部分的收入达到三分之二,众创空间的服务性收入占到近一半(图 2),而房租收入仅有 18%,这与其空间面积相对有限有关,众创空间的财政补贴占到与房租收入一样的程度。

进一步分析目前收入的核心部分,一是租赁收入,二是投资收入。增加场地收入的方法有两种:一是扩大面积,二是提高租金标准。前者要求孵化器有较强的资金实力与运营能力,后者受限于周

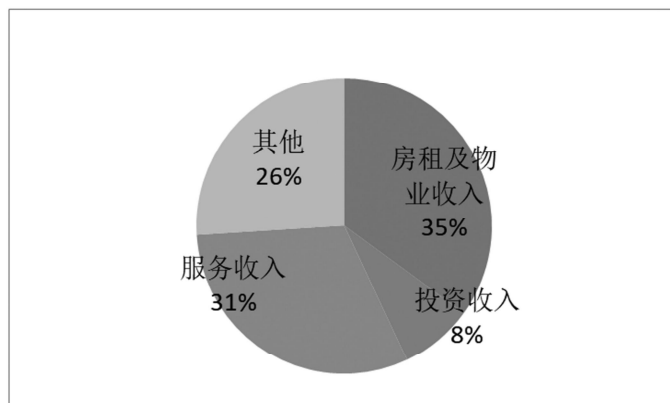


图1 2016年-2018年孵化器收入结构图

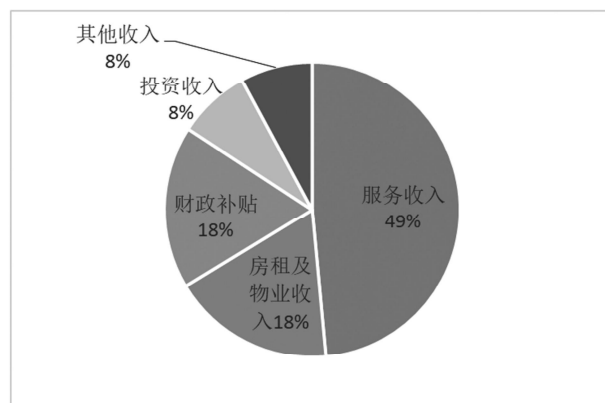


图2 2016年-2018年众创空间收入结构图

边大环境的房租市场与孵化器的运维能力,如果周边大环境没有较大的变动,孵化器自身的运维系统也没有向孵化企业展示出较大的提升空间的话,以提高租金标准实现增加收入的空间较小。

投资相比直接租赁空间与提供服务获得现金的销售收入,是一种滞后性的收益,这种收益的兑现起码在五年以后,但是收益较大。从孵化器的定位来看,由于其运作的规模经济性(批量生产创新型的企业),从而使孵化器具有一种与孵化企业共同成长特征,孵化器通过投资获得孵化企业的未来成长红利是可行的。

其他收入部分,通常会有政府补贴等非经营性收入,但政府补贴主要是根据对孵化企业的服务绩效而定,且属于阶段性收入,因此对于研究孵化器的商业模式不具有参考意义。

综上所述,前端的租金收入赢利空间有限,后端投资收益周期长、风险大。持续研究开发服务性项目、增加服务收入才是破解孵化器赢利难的关键所在。而面向孵化企业开发有针对性的服务产品,也正是满足孵化企业核心需求的关键所在。

总结影响孵化器商业模式不清晰的原因有以下几点:

一是商业化思维不足。孵化器在很长一段时间以政府及国有企业投资为主体,以公益化服务为导向,欠缺市场化思维,从2015年“大众创业、万众创新”之后,各种投资主体进入孵化器行业,大大丰富了行业的市场化思维,但是从总体的定位与宣传上,依然趋向于公益化思维,使得探讨行业的商业化发展始终处于“犹抱琵琶半遮面”的状态,在一定程度上限制了行业的商业发展步伐。

二是对政府补贴的依赖较强。近年来,国家加大对孵化器建设的支持,各地纷纷出台一系列优惠政策,从房租减免、装修补贴到运营补贴,很多孵化器在前期建设阶段仅投入很小的成本。政策的导向造成一种假象,让孵化器把重点放在了政府这个大客户身上,而忽视了孵化企业这个用户。但是孵化器本身是一个门槛较高的行业,孵化服务需要较强的专业性与一定的周期性,在自身运营能力尚未建设起来之前,如果仅仅依靠政策驱动来投资孵化器,而忽视了孵化器本身要求的资源与能力,则会进入孵化器建设的误区,也无法支持孵化器的长续发展。

三是专业化聚焦不够,没有形成有竞争力的服务产品。孵化服务商业化发展是一个新型事物,需要经过专业的研发、市场的验证与产品的迭代,而孵化器行业是在近几年来才从一个小众行业发展到大众行业,对行业的认知和对从业人员的专业化培养均需要一个过程,服务产品欠缺专业的研发与打磨,也没有经过市场的充分验证。目前市场上具有竞争力的产品大多是由第三方服务供应商提供的,孵化器自身提供的产品或者服务尚未形成明晰的商业模式。

4 结束语

要改变孵化器商业模式不清晰的问题,在明确界定孵化器的用户与客户的基础上,从以下四方面入手:

一是坚持以核心用户——孵化企业的需求为导向,以向孵化企业提供有价值的服务为核心。要提升挖掘孵化企业真实需求的能

力、对企业行业深度理解的能力、连接和整合各类资源的能力及与孵化企业如何共享收益的能力。未来的企业发展是多维的,孵化器必须整合通畅的政策、投融资、产业、人才、研发、管理、创业辅导等多维的资源为创业者所用,这也是服务特色化、专业化的基础。

二是正确认识政府资助的双重作用。政府对孵化器的资助导致政府对孵化器的运营有着很强的影响力,基层政府很容易利用这种影响力,将自身的一些指标加入到孵化器运营过程中去(比如招商引资)。这些指标的完成需要相当的精力,直接影响了孵化器基于自身核心使命的商业模式闭环的探索,最终形成恶性循环。有部分孵化器颠倒了核心使命和附加价值之间的关系,为了获得更多资助而放弃了本源。因此要清晰地界定孵化器核心使命与短期利益之间的关系。市场化的商业模式,才是可持续的。

三是要将经营作为孵化器运营的基本思维。孵化器运营中存在两种思维:一种是以公益化情怀为情结,似乎一提购买服务就不好意思,就对不起孵化企业;另一种是完全以价格论服务,在所有的服务项目中,基本没有公益项目。这两者需要统一在孵化器的“三观”中。首先,孵化器也是一种经营主体,既然是经营,就要考虑营收,考虑成本支出,没有经营理念的孵化器是难以存续的。但是为了吸引高质量的创业者,为了培育出更多的高成长性企业,公益性是经过估算后的一种自愿暂时的收益放弃,博的是更长久、更巨大的效益,与市场化的经营思维并不违背。

四是构建独特的孵化器商业模式。纵观全球的孵化器发展格局,没有一个统一的模式可以为所有孵化器参照,每家孵化器都需要确定自身的“三观”,即“使命、愿景、价值观”,无论是提供综合生态平台服务的,还是提供专项产品服务的,均应体现自己的独特性,创新自己专属的商业模式。

参考文献

[1]中国创业孵化三十年[M].科学技术文献出版社,2017.
[2]科技部火炬中心,首都科技发展研究院.中国创业孵化发展报告2019[M].科学技术文献出版社,2019.
[3]马凤岭,王伟毅,杨晓非.创业孵化管理[M].人民邮电出版社,2019.