

# 基于创业资源需求认知差异性的 孵化器干预行为研究

李 伟<sup>1</sup>, 海本禄<sup>2</sup>

(1. 深圳国策信息服务有限公司, 广东 深圳 518000; 2. 河南师范大学商学院, 河南 新乡 453000)

**摘要:** 创业者和孵化器对创业资源需求的认知差异性, 是导致孵化器资源低利用率的一项重要原因。本文通过对深圳市 8 家孵化器及 52 家在孵初创企业的访谈, 发现创业者预期资源需求与孵化器观察资源需求间差异巨大, 创业者历后资源需求与孵化器观察资源需求相一致。这种差异源于创业者的认知偏差、缺乏自我意识、短期导向和不愿走出舒适区等方面。孵化器可通过积极辅导、强制参与、设定目标、团队招聘等干预方式, 迫使初创企业意识到资源缺口并发展缺失资源。这一研究成果拓展了对孵化器资源低利用率的成因解释, 并为孵化器实践者和政策制定者进行精准支持提供参考。

**关键词:** 资源需求; 干预行为; 孵化器; 创业企业; 创业者

**中图分类号:** F273.1 **文献标识码:** A

## Incubators' Intervention Behaviors Based on Cognitive Differences of Entrepreneurial Resource Needs

Li Wei<sup>1</sup>, Hai Benlu<sup>2</sup>

(1. Shenzhen National Policy Information Service Co., Ltd, Shenzhen 518000, China)

(2. Business School, Henan Normal University, Xinxiang 453000, China)

**Abstract:** The cognitive differences between entrepreneurs and incubators on the entrepreneurial resource needs are important reasons for the low utilization of incubator resources. Through interviews with 8 incubators and 52 incubator firms in Shenzhen, this paper finds that there is sharp contrast between entrepreneurs' expected resource needs and incubators' observed resource needs, and entrepreneurs' experienced needs are in line with incubators' observed resource needs. These differences stem from the following factors including entrepreneurs' cognitive bias, lack of self-awareness, short-term orientation, and reluctance to step out of comfort zone. Incubators can force startups to recognize resource gaps and develop missing resources through interventions such as aggressive coaching, mandatory participation, goal setting, and team recruitment. The research results expand the explanation for the low utilization rate of incubator resources and provide reference for incubator practitioners and policy makers to provide accurate support.

**Key words:** Resource need; Intervention behavior; Incubator; Start-up; Entrepreneur

基金项目: 国家社科基金重点项目“基于伙伴竞合关系的标准联盟企业知识管理策略选择机制研究”(18AGL005)。

收稿日期: 2019-03-19

作者简介: 李伟(1981-), 男, 河南信阳人, 管理学博士; 研究方向: 技术创新战略与政策。

通讯作者: 海本禄

## 0 引言

孵化器将社会创业支持机制有效链接,为促进创业企业成长提供物理资源访问、行政管理服务、金融资源访问、协助创立流程和网络关系访问等多种服务<sup>[1]</sup>,是区域可持续创业生态系统的的关键要素,因此成为一种主流的政策选择和产业发展干预工具。虽然主流研究认为,孵化器作为资源集聚地,有能力帮助创业企业完善资源基础,实现生存和发展,但也有研究指出孵化器或其服务无助于创业企业成功<sup>[2-3]</sup>。现实中,创业资源低利用率也是困扰孵化器运营者的难题,创业者对孵化器的创业服务活动的参与度普遍较低<sup>[4-5]</sup>。

现有文献对孵化器创业资源低利用率问题提供了两种解释:首先,孵化器资源质量不足,使得创业企业难以有效利用。如孵化器导师商业经验不足或孵化器外部资源网络不发达,使得创业企业疏远孵化器资源<sup>[5]</sup>。其次,孵化器未能充分考虑创业企业需求,导致孵化器资源供给与创业企业资源需求间的不匹配<sup>[2,4]</sup>。上述观点均从资源供给方——孵化器角度探究原因,却忽视了从资源需求方——创业者对资源价值认知的角度进行审视<sup>[5-6]</sup>。创业企业的某些自有特质所引发的资源需求认知偏差,可能是造成孵化器低利用率的又一重要原因。如果创业企业未准确认知自身资源需求,那么孵化器盲目顺应企业意愿并不可取,反而应积极干预创业企业的资源利用行为,校正其错误认知,激励其利用那些对其发展真正更具价值的创业资源<sup>[7-8]</sup>。综上,本研究将基于对深圳市8家孵化器和64家在孵初创企业的调查访谈,尝试分析孵化器和初创企业的创业资源需求认知差异表现及成因,总结孵化器干预行为的具体形式,以提高初创企业对孵化器资源的利用率,并为孵化器实践者和政策制定者进行精准支持提供依据。

## 1 文献综述

### 1.1 创业企业资源需求和孵化器资源供给

创业企业先天存在“新进入缺陷”,资源基础尚不完整,渴求相关资源支持,而孵化器将各类创业资源集聚,社会创业支持机制链接,能帮助创业企业完善资源基础,实现成长<sup>[1]</sup>。创业企业需求和孵化器供给的主要资源类型,如图1所示。

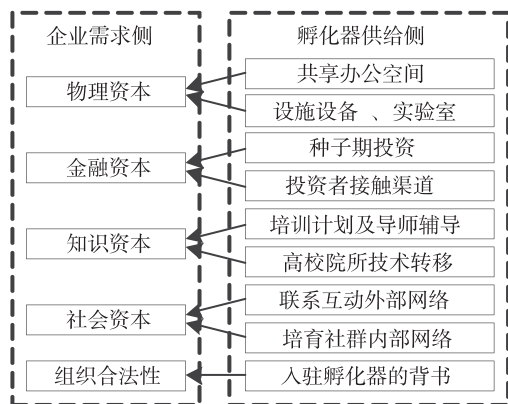


图1 创业资源的企业需求与孵化器供给

(1)有形资源。一是物理资本。包括企业所使用的办公及生产场所、设施设备及原材料等。创业企业普遍对物理资本的需求规模小,较难找到合适的供给方且成本高昂。孵化器通过提供共享办公空间和设施设备,满足创业企业需求<sup>[1]</sup>。依托高校院所的孵化器还可以提供诸如图书馆和技术实验室等专业性物理资本。二是金融资本。创业企业项目多处于市场化前的研发阶段,需要持续的资金投入,但由于技术的新颖性和复杂性,以及业务的高风险性,金融机构普遍避而远之。孵化器通过种子期投资换取企业股权,为企业解决资金来源,或者通过促进创业企业与外部天使人和投资机构联系互动,以间接方式帮助企业寻找外部资金<sup>[9]</sup>。

(2)无形资源。一是知识资本。创业企业多由具有技术背景的创业者建立,已具备一定的技术知识基础,但往往在管理和创业经验等商业知识方面储备不足。孵化器通过实施培训计划或提供导师团队指导,提升创业企业的商业知识。依托高校院所的孵化器由于地理接近性和嵌入性,还可帮助创业企业提升技术知识库储备<sup>[9]</sup>。二是社会资本。社会资本赋予组织从社会结构、社会网络和成员资格中获取资源和收益的能力,是创业企业获取缺失资源、实现战略灵活性的关键资源<sup>[10]</sup>。然而创业企业尚未与其他组织建立起稳定的关系和信任,普遍缺乏社会资本,因此孵化器可以通过网络协调者的角色功能,促进创业企业与利益相关者互动联系<sup>[1]</sup>,帮助创业企业建立外部网络联系和共享孵化社区内部网络关系。三是合法性。合法性是指组织以某种方式生存和开展

活动的权利<sup>[11]</sup>。创业过程实质上是新创企业争取合法性的过程,需要获得创业资源所有者和利益相关方的认可和支持。创业企业由于资源禀赋有限和新进入者缺陷,缺乏历史记录和社会网络支持,取得其他组织信任存在难度,即缺乏足够的合法性<sup>[11]</sup>。孵化器依托知名院所或大型企业,具有成功的孵化记录和稳定的社会网络,因此创业企业可以通过入驻孵化器来增强合法性。

## 1.2 孵化器干预行为

虽然上述资源对创业企业至关重要,但只有创业企业实际利用这些资源时,孵化器的资源支持作用才能显现。创业企业为了塑造竞争力,必须注重自身资源基础的“结构化”过程,即企业不断分析和评估现有资源及实现目标所需资源情况,明确资源差距,决定采取“积累”(内部资源开发)、“收购”(外部资源购买)和“剥离”(冗余资源放弃)等措施<sup>[12]</sup>,进而构建适合企业的资源基础结构。资源积累和收购意味着企业需要投入大量时间和经济成本,但创业企业并没有能力去同时填补所有资源缺口,必须明确哪些是优先发展的资源。因此孵化器可以通过激发甚至强迫创业者利用孵化器的资源,来影响创业企业的资源基础

结构化过程。

Bergek 等<sup>[13]</sup>根据干预行为的强度,将孵化器区分为“强干预”和“放任”式孵化器两种形式。强干预式孵化器通常由密切参与创业企业发展的孵化器管理团队,为创业企业提供积极而密集的资源支持。强干预的具体措施主要包括实施强制性的专业培训辅导、严格在孵流程管理、设定企业阶段目标、招募经验丰富的管理团队取代原有创始人等。放任式孵化器的资源供给则是需求驱动,孵化器并不直接参与创业企业的资源结构化进程,只有创业者明确要求提供帮助,孵化器才提供资源支持。

## 2 分析方法

### 2.1 研究设计和案例描述

在孵化器研究领域,案例研究方法被广泛使用,以求对复杂现象的解释和理论检验<sup>[14]</sup>。本文将采用嵌入式多案例研究方法,将孵化器作为主分析单位,在孵企业作为次级分析单位,实现对研究议题更广泛深入的理解。为了资料的可获取性,选择8家笔者担任创业导师且合作稳定的孵化器实施调研。样本孵化器是深圳市孵化载体计划的一部分,其基本情况见表1。

表1 样本孵化器特征概述

编号	区域	规模	年限	企业孵化机制	孵化器资源供给	孵化器干预行为	产业领域	访谈对象
A	南山	服务团队8人 25家入孵企业	4	商业计划阶段进入2年孵化期;初创企业无销售或资金;孵化末期,企业提高资本额,产生销售;之后进入成长阶段	办公空间/金融(投资)、培训辅导、外部网络、社区网络	孵化期,强制参与培训(强干预) 成长期,仅根据企业需求提供支持(放任)	互联网 通信 创意文化	管理者 A1 管理者 A2 服务专员 A3 服务专员 A4 投资人 A5 投资人 A6
B	南山	服务团队5人 30家入孵企业	4	在创业想法阶段,企业创立;商业计划获认可,提高资本额,订立孵化合同	办公空间/金融(投资)、培训辅导、外部网络、社区网络	孵化期,强制培训,设定阶段目标(强干预)	软件 互联网	管理者 B1 管理者 B2 服务专员 B3 服务专员 B4 投资人 B5 投资人 B6
C	南山	服务团队5人 35家入孵企业	5	具有创业想法、基本商业计划、未组建公司即可申请;孵化计划历时12月,实现收益	办公空间/金融(投资)、培训辅导、外部网络、社区网络	积极推动辅导,设定阶段目标(强干预)	软件 互联网 新能源	管理者 C1 管理者 C2 服务专员 C3 服务专员 C4

续表1

编号	区域	规模	年限	企业孵化机制	孵化器资源供给	孵化器干预行为	产业领域	访谈对象
D	龙华	服务团队8人 40家入孵企业	3	商业计划阶段进入2年期孵化期,之后进入后孵化期,提高资本额,实现销售	办公空间/金融(投资+租金换股权)、培训辅导、外部网络、社区网络	孵化期,积极辅导,设定阶段目标(强干预)后孵化期,根据企业需求提供支持(放任)	软件 互联网 智能制造	管理者D1 管理者D2 服务专员D3
E	龙岗	服务团队6人 32家入孵企业	3	商业计划发展阶段进入2年期孵化期,之后进入后孵化期,提高资本额,实现销售	办公空间/金融(投资+租金换股权)、培训辅导、外部网络、社区网络	孵化期,积极辅导,设定阶段目标(强干预)后孵化期,根据企业需求提供支持(放任)	互联网 新能源 生命健康	管理者E1 服务专员E2 服务专员E3 投资人E4
F	龙华	服务团队6人 36家在孵企业	3	在创业想法阶段,企业围绕技术想法创立;商业计划获认可,提高资本额,订立孵化合同	办公空间/金融(投资+租金换股权)、培训辅导、外部网络、社区网络、合法性	想法阶段,积极辅导,团队招募(强干预)进入孵化器,根据企业需求提供支持(放任)	互联网 人工智能	管理者F1 管理者F2 服务专员F3 投资人F4
G	坪山	服务团队8人 55家在孵企业	4	商业计划获认可后,订立孵化合同,孵化期2年	办公空间/金融(投资)、培训辅导、外部网络、社区网络、合法性	根据企业需求提供支持(放任)	新能源 生命健康	管理者G1 管理者G2 服务专员G3 投资人G4
H	坪山	服务团队5人 26家在孵企业	3	商业计划发展阶段进入6个月高压期,无销售或资金,紧接着进入孵化期;商业计划可行,向实现销售迈进	办公空间/金融(投资+租金换股权)、培训辅导、外部网络、社区网络	高压期设定目标,招募团队(强干预)孵化期,根据企业需求提供支持(放任)	新材料 智能制造	管理者H1 服务专员H2 服务专员H3 投资人H4 投资人H5

## 2.2 访谈和数据采集过程

2018年5—12月,对8家孵化器36位服务团队成员(将孵化器相关的9位投资人也纳入服务团队成员类别)、52名在孵企业创业者进行共计88次半结构式访谈,单次访谈时间从30分钟到60分钟不等。首先要求创业者介绍自己和其初创企业情况,孵化器服务团队成员介绍自己和孵化器情况。然后访谈重点是初创企业的资源需求、孵化器的资源供给及孵化器干预行为。针对创业者,问询其入驻孵化器的最初寻找哪些特定资源支持,即“预期资源需求”;要求创业者反思其在孵经历,确定孵化器对其企业最具价值的资源,即“历后资

源需求”。针对孵化器服务团队人员,问询据其观察孵化器中创业企业所缺乏的最重要资源,即“观察资源需求”。

受访的52位创业者的概况见表2。创业者所经营的企业存在于不同行业、成立年限不一、处于不同发展阶段;创业者个体多为首次创业,少量有过创业经历,且大都接受过正式技术教育(包括计算机、机械工程、生物医学等)。

## 3 分析过程

### 3.1 初创企业资源需求和孵化器资源供给

表3概述了创业企业、孵化器服务团队所认为的资源需求重要程度。

表2 样本创业者特征概述

指标	变量测量项目	数量
孵化器分布	A 孵化器	6
	B 孵化器	6
	C 孵化器	7
	D 孵化器	8
	E 孵化器	6
	F 孵化器	5
	G 孵化器	6
	H 孵化器	8
产业领域分布	互联网	20
	软件	9
	新能源	6
	智能制造	5
	新材料	5
	生命健康	3
	通信	2
	人工智能	1
	创意文化	1
企业成立年限	≤ 1 年	20
	1~2 (含) 年	12
	2~3 (含) 年	9
	3~4 (含) 年	6
	>4 年	5
创业经历	首次创业	36
	非首次创业	16
教育背景	正式技术教育	42
	其他	10

(1) 预期资源需求。创业者入驻孵化器之初所考虑的最重要因素是获取有形资源, 即物质资本和金融资本。访谈中, 8 位创业者认为并未有意识地寻找任何具体资源, 集中于孵化器 F 和孵化器 G。这两家孵化器依托大型企业建立, 创业企业多为大型企业的上下游配套企业, 使得入驻该孵化器成为一个自然选择。

(2) 历后资源需求。在孵化期, 创业者识别出商业知识为最重要资源, 因为初次创业者居多,

商业知识普遍缺乏。包括孵化器社区网络和外部网络在内的社会资本也被确定为重要资源。由于样本孵化器行业焦点相对宽泛, 受访者认为在孵化器社区内技术知识交流潜力有限, 商业知识交流更为丰富。创业者普遍意识到他们面临类似的商业问题挑战, 孵化器外部网络使创业者能够通过各类专业机构学习和获取商业知识。

(3) 观察资源需求。孵化器认为商业知识为创业企业的主要资源需求。虽然创业者拥有扎实的技术知识, 但缺乏围绕他们的技术或想法构建商业模式所必需的商业知识, 这恰恰是孵化器资源供给的重点所在。

表3 创业者和孵化器服务团队对初创企业资源需求认知

资源类型		创业者		孵化器服务团队
		预期资源需求	历后资源需求	观察资源需求
有形资源	金融资本	24	10	7
	物理资本	20	9	5
无形资源	外部网络	7	16	3
	社区网络	5	20	2
	商业知识	5	28	21
	技术知识	4	3	2
	合法性	2	2	3
合计		67	88	43

注: 数据为访谈中每种资源的引用频次 (访谈对象可选择多重资源)。

表4 显示了创业企业、孵化器服务团队对各类资源需求重要程度认知百分比的差异化卡方检验结果。创业者预期资源需求和孵化器观察资源需求在金融资本、物理资本、商业知识等资源类型上存在着显著差异; 创业者预期资源需求和历后资源需求在金融资本、物理资本、社区网络、商业知识等资源类型上存在着显著差异; 而创业者历后资源需求和孵化器观察资源需求在社区网络资源类型上存在着显著差异。

结合表3和表4可以发现, 虽然创业者预期资源需求集中于金融资本和物理资本, 但孵化器观察资源需求集中于商业知识。访谈资料揭示了创业者未能认识到孵化器所倡导的商业知识的重要价

表 4 创业者和孵化器服务团队对初创企业资源需求认知差异性卡方检验结果

资源类型		创业者期望与孵化器 $\chi^2$ 值 (sig 值)	创业者期望与历后 $\chi^2$ 值 (sig 值)	创业者历后与孵化器 $\chi^2$ 值 (sig 值)
有形资源	金融资本	4.492 (0.026)	13.287 (0.000)	0.618 (0.432)
	物理资本	4.852 (0.026)	9.631 (0.002)	0.000 (1.000)
无形资源	外部网络	0.077 (0.781)	1.801 (0.180)	2.925 (0.087)
	社区网络	0.036 (0.850)	6.552 (0.010)	<b>6.754 (0.009)</b>
	商业知识	<b>24.840 (0.000)</b>	<b>13.465 (0.000)</b>	3.573 (0.059)
	技术知识	0.000 (1.000)	0.137 (0.711)	0.000 (1.000)
	合法性	0.262 (0.609)	0.000 (1.000)	0.695 (0.404)

注：粗体表示具备显著性差异。

值，或者未能有效利用该资源的原因。

首先，与孵化器及其资源供给相关。当孵化器资源质量不足时，创业者可能不会使用孵化器资源。如创业者 E5 认为孵化器管理者“缺乏经验”，因此没有参加孵化器辅导课程。孵化器无法根据个体初创企业具体需求量身定制资源。如创业者 H6 发现孵化器缺乏与其行业内企业的联系，无法提供专业知识。成熟初创企业已具备较完备的资源基础，使得孵化器的资源支持变得多余。如创业者 G2 认为其产品和技术已相对成熟，公司

运营稳定，无需孵化器资源支持。

其次，可从创业者对其自身及企业资源需求认知角度进行解释。审视表 3 和表 4 可以发现，创业者的历后资源需求与孵化器观察资源需求相一致，均指向商业知识；孵化器观察资源需求、企业历后资源需求，与创业者预期资源需求之间形成鲜明对比。访谈资料显示，创业者在加入孵化器时，并不认同孵化器有助于发展其商业知识的潜力，不愿意发展该类资源，其原因主要体现在四个方面（见表 5）。

表 5 创业者预期和历后资源需求差异性解释

问题	原因	代表观点
创业者不愿参与孵化进程以发展商业知识	认知偏差	“他们展示给我们的是开创事业的超级自信，甚至于自负，对我们的服务不感兴趣甚至拒绝”（孵化器服务专员 A3） “需要优化其团队构成，平衡内部组织力量，以防止极端的过度自信和乐观成为一种主流的组织文化”（孵化器管理者 H1） “我深知技术创新的重要性……技工贸模式，技术永远处于最前端……我们要把技术做到极致，未来市场自然不成问题”（创业者 D6）
	缺乏自我意识	“我们称之为无意识地无能。创业者根本不知道自己到底欠缺什么”（孵化器管理者 E1） “我是第一次成为创业者，没有创业或生态的联系、知识等。但起初并没有意识到这一点”（创业者 A4） “必须意识到这些活动的重要性。但需要投入时间和精力……开始并不理解……但后来会意识到这很重要”（创业者 C5）
	短期导向	“当创建一个技术公司时，几乎没有时间喘息和思考，已被细节搞得身心疲惫。从早到晚，没有助手，什么都要亲力亲为。所以……往往忽略了明显的优先事项”（创业者 A3） “在日常业务中，创业者经常忘记通盘考虑他们的商业计划。因为一旦打开电脑，就要处理客户订单，或者必须完成阶段工作等。没有去考虑最重要的工作……商业模式如何构建或如何进入市场的计划。”（孵化器服务专员 C3）
	不愿走出舒适区	“我认为创业企业家，对销售的关注不够。他们习惯待在他们的舒适区——开发的产品或服务领域，而不喜欢探索市场营销等未知领域”（孵化器服务专员 F3） “需要及早地曝光自己。走出舒适区，并与客户交流”（孵化器管理者 D1） “有几个学生创办的企业，他们不熟悉销售、融资、政策……他们也表示很厌烦这些事情”（孵化器管理者 C1）

(1) 认知偏差：创业者对其技术能力或商业模式过度自信，或对未来前景过度乐观，较难接受外部意见和建议，使得创业者对形势发展难以准确判断和掌控。

(2) 缺乏自我意识：缺乏创业经验的创业者往往沉迷于“技术推动”观点，过分强调技术发展，而低估满足市场需求和创建可行商业模式的重要性。创业者“无意识地无能”，无法清晰准确地认识到企业资源基础的差距在何处。

(3) 短期导向：创业者总是优先考虑能够立即产生收益的活动，短期计划和灵活调整为主导。诸如优化商业计划书、参加市场研讨会及与同行和专业顾问机构建立网络等活动，并不能立即为企业创造价值，因此在创业企业混乱的日常事务中经常被忽视，造成“战术上的勤奋掩盖战略上的懒惰”局面。

(4) 不愿走出舒适区：技术背景的创业者往往缺乏职业转换的适应性，较难实现工作者向创业者角色的转变。他们不习惯参加市场研讨会或撰写商业计划书，或暗示不喜欢参加这些活动。

最后，创业者在入孵期间对资源需求的认知发生转变。虽然创业者入驻孵化器的最初目的在于获取有形资源，但在反思其在孵情况时，最终会重新认识到商业知识和社会资本资源的重要性。随着孵化进程推进和创业企业逐步成熟，创业者们未来导向的资源认知能力愈发准确<sup>[15]</sup>，意识到其准确资源需求和孵化器资源供给的价值<sup>[6]</sup>。

综上，孵化器资源低质量、资源供需不匹配，仅部分解释了孵化器资源使用率低的问题，从创业者对其自身及企业资源需求认知角度来审视，可以更充分解释上述问题成因。虽然有少数创业者认为孵化器资源供给不符合他们的需求，但表3显示出创业者对孵化器的资源供给给予认可，只是最初不愿意或无意向使用这些资源。因此，孵化器必须采取各种措施，以促进创业者利用孵化器资源。

### 3.2 孵化器干预行为

由表1可知，孵化器在孵化初期普遍采取了强有力的干预措施。归纳起来，孵化器主要通过4种干预方式驱动创业企业利用孵化器资源（见表6）。

表6 孵化器干预行为

干预强度	干预方式	代表性观点
强干预式	积极辅导	“我们演示项目，导师团提出关键而尖锐的问题——将如何实现营收？客户在哪？市场多大？竞争者是谁？很多问题我们都无法回答，因为我们习惯以技术导向方式看待问题：我们技术想法实现了，客户就将在那里。所以这是非常艰难的锤炼过程”（创业者 C2） “促使他们跳脱固有的舒适区域，打破固有思维模式。这种方式具有强大的思维冲击力”（孵化器管理者 C1）
	强制参与	“如果创业者想入驻孵化器，我们要求他们必须参加孵化器的培训课程。我们认为这些课程为创业者所必需，如果他们不愿意，我认为他们并未真正了解自己”（孵化器经理 D2） “他们要求参加培训。对我这样的首次创业者而言，是件好事……如果想得到帮助，他们会细致尽责地服务。如果你不想得到帮助，他们也会坚持要求你去参加培训，并完成一些强制性作业”（创业者 A6）
	设定目标	“在孵化器期间有6个月的高压期。6个月过后，我们必须看到你展现出作为一个企业家的能力”（孵化器管理者 H1） “委员会将评估是否达到了设定的预期目标，比如10项指标，必须达到7项才算合格。合格了才可以进入投资阶段，不合格将敦促离开”（孵化器管理者 F1）
	团队招聘	“我们投资这些创业项目，挖掘到优秀的管理者，配置到创业团队中……在股权上形成有力约束，并且业务加速启动”（投资人 A5） “学者就像造船的工程师，虽然精于造船，但并不意味着是合适的船长。与其教他掌舵，不如直接聘请一位经验丰富的船长”（孵化器管理者 H1）
放任式	需求导向	“我们赞成以需求为导向的帮扶方法。如果创业者未做要求，我们不会强加服务”（孵化器管理者 G2） “能否有效利用资源，取决于你是否主动联系。我们遇到困难时总会向孵化器需求帮助”（创业者 E3）

(1)积极辅导。孵化器通过路演、专项辅导等方式让创业者接受专业评估、完善商业模式。导师团会质询初创企业商业计划的关键问题,使创业者意识到商业知识的重要性及企业知识资源的缺口。

(2)强制参与。孵化器强制创业者参与培训或辅导课程,甚至作为进入投资流程的必要条件。孵化器通过商业知识的灌输,强迫创业者走出舒适区,激发创业者思考其资源缺口,并致力于发展缺失的资源。

(3)设定目标。孵化器为创业者设定目标并促其达成。设定的目标通常包括完整的商业计划书、与一定数量的潜在客户会面、找寻启动客户等,与产品商业化进程紧密相关,会激发创业者重新认识商业知识价值和加快商业化进程。

(4)团队招聘。孵化器搜索和安置经验丰富的管理者,平衡内部组织力量,或者委任CEO直接取代技术创始人位置。孵化器以投资人的身份,提供金融资本以换取创业企业的股权和董事会席位,安置新的CEO或职业经理人,形成创始人的有益补充。

随着孵化进程推进和创业企业逐步成熟,创业者们越来越意识到其准确资源需求和孵化器资源供给的价值,样本孵化器对成熟创业企业不再强行干预,均采取了放任管理方式。一些孵化器甚至明确区分了强干预管理的初期阶段(孵化器H称为“高压阶段”)和放任管理的后期阶段(孵化器A称为“成长阶段”)。在后期阶段,创业企业的商业模式基本成熟,多已筹集到第一轮资金,进入到市场化和交付产品阶段,对孵化器的依赖性大大降低。

## 4 结论与展望

### 4.1 研究结论

首先,创业者对其自身及企业资源需求认知,是影响孵化器资源利用率的一项重要因素。孵化器资源供给质量低及初创企业的资源需求与孵化器资源供给间的不匹配,仅能部分解释孵化器资源低利用率问题。创业者的历后资源需求与孵化器观察资源需求相一致,将商业知识视为重要资源,而创业者预期资源需求与孵化器观察资源需求、企业历后资源需求之间差异巨大,仅将物理

资本和金融资本视为重要资源。这种差异源于创业者的认知偏差、缺乏自我意识、短期导向和不愿走出舒适区等方面。因此,即使孵化器资源供给质量足够且符合创业者需求,创业者也未能意识到孵化器资源的价值,导致了孵化器资源的低利用率。

其次,孵化器干预行为是帮助创业企业正确认知、提升孵化器资源利用率的有效手段。鉴于创业者初期无法识别自己的资源缺口,不愿意参与孵化进程,重视有形资源价值而忽视无形资源特别是商业知识价值,孵化器采取强有力的干预行为尤为重要。孵化器可通过积极辅导、强制参与、设定目标、团队招聘等干预方式,迫使创业企业意识到资源缺口并发展缺失资源,实现孵化器资源更高效利用。

### 4.2 管理启示

首先,创业者应选择符合其资源需求的孵化器。创业者初期不仅缺乏必要的资源,还缺乏发展资源基础的意愿和能力。强干预式的孵化器不仅帮助创业者识别资源基础差距,而且注重培养创业者自主获取或开发资源的意愿和能力,因此对缺乏创业经验的创业者而言是优先选择。放任式管理的孵化器,对经验丰富的创业者而言是优先选择。

其次,孵化器针对特定创业者群体应采取强干预措施。如果创业者普遍缺乏经验、存在认知偏差、缺乏自我意识、不愿意走出自己的舒适区,孵化器应采取积极辅导、强制参与、设定目标、团队招聘等强干预措施,以确保创业者正确认知其资源差距,加速资源基础结构化进程。

最后,创业激励政策制定应更精准把握创业企业资源需求。政策制定者经常通过向创业者征询制约企业发展的因素,来调整其政策以适应创业企业的需求,但创业者无法认识到其有效需求时,这种政策激励可能无效。因此,政策制定过程中应更大范围地采纳有经验的创业者和孵化器的见解,以提升政策的准确性和针对性。此外,激励政策不仅要涵盖有形资源供给,而且应涵盖旨在提升创业者建构资源基础能力的创业教育计划<sup>[8]</sup>。

### 4.3 局限性和展望

首先,研究结论受限于样本的特殊属性。样



本孵化器中首次创业者、技术型创业者占绝大多数,因此研究结论并不能简单地拓展至成熟创业者占主导的孵化器中,未来研究可加大对成熟创业者及其所属孵化器的关注。限于样本规模,未对成功初创企业样本进行单独区分,成功创业企业的资源需求,可进一步佐证孵化器资源供给关注点和干预行为的正确性,未来研究可针对成功

创业企业群体进行专题研究。其次,针对孵化器和创业者的访谈在同一时间点进行,纵向比较研究的缺乏使得无法更准确理解创业者的资源观念的变化,未来研究可考虑将初创公司发展中的节点事件与创业者的资源观念重构、发展缺失资源能力的演化进行交叉研究,将更有助于对创业者创业资源需求认知转变的理解。

## 参考文献:

- [1] SHIH T, AABOEN L. The network mediation of an incubator; how does it enable or constrain the development of incubator firms' business networks[J/OL]. *Industrial marketing management*, 2017[2019-02-15]. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.002>.
- [2] RATINHO T, HENRIQUES E. The role of science parks and business incubators in converging countries; evidence from Portugal[J]. *Technovation*, 2010, 30: 278-290.
- [3] LUKEŠ M, LONGO M C, ZOUHAR J. Do business incubators really enhance entrepreneurial growth? Evidence from a large sample of innovative Italian start-ups[J]. *Technovation*, 2019, 82-83: 25-34.
- [4] BRUNEEL J, RATINHO T, CLARYSSE B, et al. The evolution of business incubators; comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations[J]. *Technovation*, 2012, 32: 110-121.
- [5] PATTON D. Realising potential; the impact of business incubation on the absorptive capacity of new technology-based firms[J]. *International small business journal*, 2014, 32: 897-917.
- [6] ALBORT-MORANT G, OGHABI P. How useful are incubators for new entrepreneurs[J]. *Journal of business research*, 2016, 69: 2125-2129.
- [7] VAN WEELE M, VAN RIJNSOEVER F J, NAUTA F. You can't always get what you want; how entrepreneur's perceived resource needs affect the incubator's assertiveness[J]. *Technovation*, 2017, 59: 18-33.
- [8] SAGATH D, VAN BURG E, CORNELISSEN J P, et al. Identifying design principles for business incubation in the European space sector[J/OL]. *Journal of business venturing insights*, 2019[2019-02-15]. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2019.e00115>.
- [9] RUBIN T H, AAS T H, STEAD A. Knowledge flow in technological business incubators; evidence from Australia and Israel[J]. *Technovation*, 2015, 41-42: 11-25.
- [10] FERNÁNDEZ-PÉREZ V, GARCÍA-MORALES V J, PULLÉS D C. Entrepreneurial decision-making, external social networks and strategic flexibility; the role of CEOs', cognition[J]. *European management journal*, 2016, 34: 296-309.
- [11] BRUTON G D, AHLSTROM D, LI H L. Institutional theory and entrepreneurship; where are we now and where do we need to move in the future[J]. *Entrepreneurship theory & practice*, 2010, 34: 421-440.
- [12] SIRMON D G, HITT M A, IRELAND R D. Managing firm resources in dynamic environments to create value; looking inside the black box[J]. *Academy of management review*, 2007, 32: 273-292.
- [13] BERGEK A, NORRMAN C. Incubator best practice; a framework[J]. *Technovation*, 2008, 28: 20-28.
- [14] 李平, 曹仰锋. 案例研究方法: 理论与范例——凯瑟琳·艾森哈特论文集[M]. 北京: 北京大学出版社, 2012.
- [15] FREDERIKSA A J, ENGLIS B G, EHRENHARD M L, et al. Entrepreneurial cognition and the quality of new venture ideas; an experimental approach to comparing future-oriented cognitive processes[J]. *Journal of business venturing*, 2019, 34: 327-347.

(责任编辑 柯文先)