

N 发展策略

从服务提供到价值创造： 宁波科技企业孵化器的 转型升级之路

吴瑶 彭新敏

我市科技企业孵化器（以下简称孵化器），依托政府、民营、混合所有制等多元化的投资主体，经过20年的发展，构建了包含众创空间、孵化器、加速器、产业园的科技创业孵化格局，为孵化企业提供政策、金融、人才、科技、市场等创新创业要素服务体系，在创新型城市建设、产业转型升级和战略性新兴产业培育上，发挥了不可替代的重要作用。在经济新常态下，相对于之前数量、规模、面积的迅猛扩张，孵化器需要在战略运营思维、创业环境营造、商业模式创新等方面转型，实现从单纯服务提供向全方位价值创造的升级。

一、由平台提供者向战略实施者转型

孵化器平台中每个成员共同参与价值创造，构建了一个价值生成、分配、转移和使用的关系和结构，在这一过程中出现了交易成本的节约与交易收益的增加。孵化器要担起平台战略实施者的重任，推动更有效率的价值创造过程。孵化器价值创造的战略核心是解决孵化企业的需求，需求识别是价值创造的前提，服务提供是价值创造的体现：

一是需求识别：优化准入和退出机制，提高孵化服务的规模效应。孵化服务的规模效应意味着成本的节约和效益的提升。孵化企业所处的阶段不同、行业不同、技术不同，对于孵化器的需求就会呈现出多样性，这对于孵化器的管理和运营来说是很大的挑战。孵化器应充分考虑自身的资源，优化孵化企业的准入和退出机制，聚焦目标客户，实现孵化器资源与孵化企业需求的匹配，更好地为孵化企业提供服务。比如，政府主导型孵化器应侧重在筛选具有较高技术含量、能和当地重点发展产业结合的项目和企业进行孵化；民营型孵化器则应结合自身的资源在金融投资、企业合作上寻找突破口。

二是服务提供：设计服务环节和内容，实现孵化器的特色化差异化。孵化器可在有限的空间和资金的情况下，专注核心要素，提供垂直服务或定制服务，实现各区域、各行业、各类型孵化器的服务差异化。孵化服务应着力解决企业与政府、企业与金融机构、企业与市场、企业与高



国家级科技企业孵化器——鄞创科技企业孵化器举行入孵项目路演会。(资料图)

校或科研机构等之间的信息不对称问题，这需要孵化器在政府政策咨询、投融资机制、产业链平台、技术人才和技术转移上下功夫。比如，综合孵化器可以在资金平台搭建、战略咨询、信用体系建设、市场信息调查等方面寻求突破；专业孵化器可以在技术提升、产业链打造、技术转移、商业模式梳理上产生价值；还有一些特色孵化器，比如农业孵化器，可以在土地利用、农民培训、科技对接等方面创新服务内容。

二、由关系联接向关系协同转型

在孵化平台中，参与主体依据自身规模和实力，所选择投入的资源结构和数量是有限的，但是，不同主体间的资源可以通过协同发展实现共享。孵化器中多主体协同交流，本质上是资源要素在主体间的良性循环，以协同主体各自差异化需求和共同利益期望为协同动力，通过协同动力盘活各种资源要素在协同主体间纵贯式、交叉式以及全方位的流动，最终形成完整的协同链，衔接各个主体间资源优势，从资源在点上的有限利用地毯式延伸至资源在面上的无限循环。这种资源集聚，会促进处于协同网络中的各个主体达到双赢、多赢甚至共赢的理想局面，具体来看：

一是营造出多主体间良好交流与协作的氛围。孵化器管理机构围绕提升自身孵化水平和流程

而与外部机构、专家开展合作的活动，以及孵化器与孵化企业之间的资源协调与配置活动，还包括孵化企业借助孵化器平台与外部机构开展的交易和合作行为，让孵化器、孵化企业、地方政府、高等院校、科研机构、其他孵化器或企业、金融机构等主体间，政策、人才、技术、市场、资金等要素充分流动，并创造额外合作价值的行为集合。

二是营造由点到链到网再到社区的多样化创业生态环境。创业企业的发展是从一个技术、一个点子开始，到团队组建、商业模式形成、规模化生产，再到发展壮大、反哺社会。孵化服务则从众创空间开始，到创业苗圃、孵化器、加速器、科学园、创业社区等。孵化器的发展应串联起其他孵化环节，让孵化企业嵌入产业链产业网，让创业者融入创业社区，增强企业黏性留住创业团队。具体做法有：结合区域产业特色，联合地产机构发展科技地产，打造吃、穿、住、用、行、教育、医疗等综合型创业社区；以资本为纽带推动孵化器共建，产业园共建，众创空间共建，通过企业与孵化器合作、企业与企业合作、孵化器与孵化器合作等手段，构建入驻、培育、毕业、加速、反哺的一站式孵化体系；发挥大企业的主观能动性，当好孵化器的创业导师、投资主体、合作方、资源提供方等；与省外高校、科研机构、创业团队合作，推进异地人才本地创业、异地企业本地孵化措施。

三、由政府输血向自我造血升级

孵化器为初创科技企业发展提供人才、资金、市场等方面的资源，有赖于孵化器自身的“造血”功能和可持续发展能力。孵化器除了具有很强的社会公益价值外，还具有作为一家企业进行商业化运作的可能。通过服务组合的更新、选择标准的实施以及退出机制的引入等改善孵化器的商业化运作，摆脱过度依赖政府补贴的局面。找到服务特色和聚集相应资源，通过高效的运营管理为创业者带来切实帮助是孵化器长期的战略目标，也是其取得经济收益的关键。

孵化器的收入包括政府补贴、基础服务收入（物业房租等）、增值服务收入、股权收入等。只有当增值服务收入大于基础服务收入、股权收入大于增值服务收入时，孵化器发展才能上一个新台阶。孵化器应发挥自身价值网络的功能，为多方合作伙伴创造收益，以获得更高层次的财务效益和运行效率。不营利并不代表不盈利；不急功近利不代表不需要持续的竞争力。民营的企业孵化器和政府主导型的企业孵化器只有通过做深服务才能提升增值服务价值，调动起孵化器从业人员在经济利益和个人价值实现上的热情，才能更稳定更持久地创造价值。

（作者分别为宁波大学商学院副教授、教授）

N 理论漫谈

看事要见底

刘越祥

电视剧《知否》中有句热词：看事要见底，不能再看表象了。道理浅显易懂，但蕴含着人们认识事物、对待事物的哲学观点和基本态度。

看事要见底，本质是要看清事物的本来面貌，认清事物的规律属性，让事物客观、真实地呈现在眼前。但在我们的工作中，不知底、不见底、不托底的情况时有发生。有的看表面表象，一知半解，浅尝辄止；有的浮在上面，脱离群众，不察情、不知情；有的情于思考，形势看不明，事情析不透，决策抓不准……凡此种种，都属看事不见底。

情况很茫然，工作就盲目，如同雾里看花、水中望月，不知所然。有的工作上存在盲区死角，不见全域，只见一斑，似井底之蛙，不能跳出局部看全局，不能着眼全局抓细节，致使一些意想不到的问题发生；有的工作中盲从跟风，人云亦云，没有主见，随波逐流，工作平淡，没有亮点特色，没有效率效果；有的工作上盲动蛮干，想问题、做决策，不从实际出发，违背客观规律，致使工作被动挨打，甚至酿成苦果恶果。

这种不见底情的“盲动主义”，既有客观因素作怪，更有主观思想作祟。有官僚主义的影子，高高在上，不深入基层，不调查研究，不同计于民；有形式主义的痼疾，习惯于从材料中来，看表面问题，做表面功夫，形而上学，不负责任；也有享乐主义的歪风，脚不勤、脑不转、手不动，调研怕辛苦，思考怕艰苦、奋斗怕清苦。当前，我们正处于大变革的伟大时代，国际局势错综复杂，改革攻坚爬坡过坎，越是形势复杂，越需要我们擦亮眼睛，拨开迷雾，看事见底。

看事见底，基础是把底数掌

握清。底数清，则情况明。这是我们判断形势、作出决策、开展工作的基本依据。要全面掌握，对每一项工作、每一件事情，既要在微观上心中有数，还要从外部环境、政策要求等宏观上全面认识；要系统掌握，善于运用联系的观点，把底情横向看、底数纵向比，防止发生“不识庐山真面目，只缘身在此山中”的片面认识；要动态掌握，事物总是发展变化的，底情底数也会随着形势的发展而变化，这需要在动态中明察秋毫，掌握变数，避免“刻舟求剑”的悲剧。

看事见底，关键是把情况分析透。干一项工作，如同打一次战役，把敌情、我情、地情、社情等摸清楚了，还得科学分析、理性思考、正确甄别、客观判断。分析要入木三分，坚持由浅入深、由表及里、去粗存精、去伪存真；思考要辩证多维，看清主次矛盾，分清利弊得失，得出真知灼见；甄别要火眼金睛，不能因重重浮云遮住双眼、片片障叶而只窥一斑、团团迷雾蒙蔽心窍；判断要坚决果断，审时度势，把握机遇，当机立断，抢占先机。

看事见底，核心是把对策研究好。一切调查研究、解剖麻雀，其根本目的是为了对症开方子、提对策。要着眼全局谋划、着眼长远规划、着眼趋势计划，高瞻远瞩，谋定后动，切实增强对策的前瞻性；要立足于大背景、大政策、大环境，立足现有条件，立足最大困难，量力而行，尽力而为，切实增强对策的可行性；要紧贴时代发展、紧贴形势变化、紧贴实际情况，实事求是，符合规律，切实增强对策的针对性；要创新思维、创新路子、创新手段，解放思想，开拓进取，切实增强对策的创造性；要坚守法律底线，不碰纪律红线，防范危机，化解矛盾，切实增强对策的可靠性。

N 社科动态

为宁波高质量发展 提供理论支撑和智力支持

日前，市社科联举行七届四次理事(扩大)会议，会议总结回顾了市社科联在2018年所做的主要工作、取得的成绩和面临的挑战，并对2019年度我市社科工作进行了部署。

2018年，市社科联认真学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神，努力在服务宁波高质量发展中聚焦发力、担当作为，强化工作职能，组织全市社科界深入开展理论研究、学术研讨和宣传普及，不断加强自身建设，努力推动我市社科事业取得新发展。市社科联荣获全国先进社科组织荣誉称号，被省社科联评为2018年度测评综合优秀单位。

2019年是中华人民共和国成立70周年，是决胜全面建成小康社会第一个百年奋斗目标的关键之年。我市社科界将以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入学

习贯彻党的十九大精神、市十三次党代会精神和全国、全市宣传思想工作会议精神，以庆祝中华人民共和国成立70周年为主线，围绕推动学术研究质量和成果转化实效提升两个重点，不断推动我市哲学社会科学繁荣发展，为宁波高质量发展提供理论支撑和智力支持。

新的一年，市社科界要牢牢把握政治方向，引领事业发展。重点做好习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神学习教育，深入开展理论研究成果转化、加强咨政研究，服务中心大局。围绕宁波高质量发展中的重大问题、现实问题开展研究，大力开展王阳明文化研究，推动研究成果转化。提升科普质量，做大做强现有品牌，创新传播方式，扩大社科普及影响力。加强自身建设，提高管理服务水平。

（李磊明）

教育部人文社科研究一般项目立项 宁波财经学院位列全国民办高校榜首

日前，教育部社科司公示了2019年度教育部人文社会科学研究一般项目评审结果，宁波财经学院共有13个项目入选，立项数量创学校历史新高。据统计，在全国民办本科高校与独立学院立项数排名中，再次位居第一；在浙江省内本科高校立项数排名中，名列第八。此次宁波财经学院入选的项目，包括“产业结构优化升级对区域绿色发展效率的影响机制与政策研究”等4个规划基金项目、“战略性新兴产业创新生态系统构建及运行机制研究”等8个青年基金项目，以及1

个高校思想政治工作专项项目。近年来，宁波财经学院坚持“面向学术前沿、面向国家战略需求，面向省、市区域经济社会发展”，不断加强学科方向，凝聚科研团队，高水平科研产出持续增多，新增以第一单位主持的国家社科基金、教育部人文社科规划课题、省哲学社会科学规划课题、省软科学等省部级以上项目多个，为学校人才培养、学科建设和社会服务活动提供了有力保障。

（李磊明）

弘扬新时代雷锋精神

周 高

习近平总书记指出：“雷锋是时代的楷模，雷锋精神是永恒的，雷锋精神永远值得弘扬”。“雷锋精神，人人可学；奉献爱心，处处可为。积小善为大善，善莫大焉。当有人需要帮助时，大家搭把手、出份力，社会将变得更加美好。”进入新时代，“奉献、友爱、互助、进步”的志愿精神，是新时代赋予雷锋精神的新诠释，是雷锋精神在新时代的伟大实践。弘扬新时代雷锋精神，要坚持长效推进，争做互助友爱志愿者。

一、强化队伍建设，营造志愿氛围

第一、坚持围绕需求。志愿服务既是践行社会主义核心价值观的需要，也是广大群众提升个人素质的需要，要以人民为中心，搭建多种平台，采取群众乐于参与的方式，提供人性化、个性化的服务，增强活动的针对性，使志愿服务时时可为、处处可为、人人可为，更好地符合人们的精神文化需求。根据环境整治、扶贫帮困、爱老助老、文艺服务等需求，促进供需精细对接。

第二、坚持整合资源。充分利用现有志愿者队伍资源，深化行业与专业联动，推进行业志愿服务岗位全覆盖。壮大现有的志愿者队伍，大力培育社会化组织，以团队

协助提升专业服务水平，将专业资源渗透进志愿服务活动，推进现有志愿者团队的发展。

第三、坚持广泛动员。要把培育健康向善的志愿服务文化贯穿活动的全过程，广泛宣传志愿服务精神，坚持把弘扬志愿文化纳入公益广告内容，进行常态化宣传。充分发挥新闻媒体、微信公众号等作用，关注志愿服务项目的进展情况，挖掘宣传志愿者的感人事迹，积极营造有利于志愿服务的舆论氛围，努力做到人人知晓、人人参与，使志愿服务成为一种生活方式。

二、完善各项制度，增强活动黏性

第一、破解“各自为战”难题，坚持活动规范化。志愿者统一着装，统一LOGO，打造集注册管理、沟通交流、供需对接、宣传展示、积分兑换等功能于一体的志愿者信息管理系统；志愿者个人和团队统一在志愿服务管理系统上实行注册，实名登记。成立各级志愿服务中心，进一步做好规范提升，使各项志愿服务活动有组织、有平台、有人员、有服务、有记录。完善志愿者培训工作体系，依托行业组织等资源，实施志愿者和志愿服务组织能力提升工程，定期开展指导和评估，引导各项目团队“自我管理、自我运作”。

争做互助友爱志愿者

第二、破解“形式单一”难题，坚持活动多元化。目前，志愿者活动存在的困难，主要是志愿服务的形式与内容较为单一、枯燥，不仅让群众对其丧失了好感，甚至志愿者也对这样的志愿服务产生了倦怠情绪。“走心”的志愿服务，应该在形式和内容上有所创新，让志愿服务不仅内容丰富，而且形式出彩。要借助互联网平台，完善线上、线下发展模式，鼓励优秀志愿组织和志愿项目发展壮大，实现供需“一盘棋”统筹、“一对一”或“多对一”快速匹配，各志愿服务组织既要在“3·5学雷锋活动日”“12·5国际志愿者日”等重要节日，以及春节、端午节、中秋节、重阳节等传统节日，开展主题服务日活动，更要结合自身实际和优势，围绕重点领域、重点人群的基本需求，广泛开展各类志愿服务活动。

第三、破解“组织松散”难题，坚持活动品牌化。随着志愿者数量的快速增长，对于志愿者的组织管理工作提出了更高要求。一方面要依托志愿服务中心，聚合队伍，提供培训并组织开展常态化志愿服务；另一方面要借助志愿服务网络管理平台，加强组织联系与管理。树立“品牌意识”，打造红色力量、达人公益等区域志愿服务品牌，既可以持续提高影响力，又可以增加志愿者对自身的认可度，增强志愿者对志愿团队的“黏性”。

三、提升荣誉归属，实现多方共赢

第一、推进多方互动模式。传统的观念认为志愿服务就是单纯的“毫不利己，专门利人”的行为，但随着社会的发展，需要通过宣传引导，将这种理念转变为“我为人人，人人为我”的理念，最终将志愿服务变成一种自觉服务和公益服务，形成可持续的良性循环互动模式，实现服务者、被服务者、社会等多方的共赢。

第二、强化考核奖励机制。采取日晒账单、周点评、月考核、年度表彰的形式，落实志愿服务考核激励机制，探索建立志愿服务保险制度，通过志愿服务管理平台，实施统一的志愿活动积分制度，探索用志愿服务时间兑换实物及其他各种服务，将志愿服务纳入社会诚信记录，不断提升志愿者的荣誉感与归属感。

第三、落实志愿阵地建设。建设各级志愿者服务中心，深化拓宽其志愿服务阵地，指导开发设计志愿服务岗位、志愿服务项目。鼓励各行各业以品牌塑造为支点，将志愿活动发展为看得见、摸得着、可参与、有趣味的常设性、实体性载体。

（作者为海曙区古林镇党委书记）