

颠覆颠覆者：创业加速器在压力下变革

2016年08月25日



十年前，商业敏锐度不够高、又急需资金支持的创业者往往会向初创企业加速器寻求帮助。从外部来看，这些加速器项目的排他性氛围十分浓厚，掌握着孕育成功企业的源代码。

然而现在，这种形象似乎已经成为过去时。

“创建企业并实现其规模化的新的模式已经出现。”沃顿商学院创业问题兼职副教授、宾夕法尼亚大学教育研究生院实践教授马丁·伊里格(Martin Ihrig) (<http://knowledge.wharton.upenn.edu/faculty/ihrig/>) 这样说道。

全球范围内创业热情异常高涨，催生了很多定制化的加速器项目，不再满足紧紧依附于硅谷的创业文化。加速器的升级版是商业浸入式训练营，在取得该企业一定比例股权的前提下帮助企业启动。这种模式存在于很多新项目中，通过各种各样的激励手段吸引新生代创业者的加入。

根据里奇蒙大学商业学教授科恩(Susan Cohen)、麻省理工学院教授霍赫贝格(Yael Hochberg)的介绍，最老资格的创业加速器，包括Y Combinator和Techstars在全球范围内协助培育的家庭手工业企业已经多达300到2,000家以上。

沃顿商学院管理学教授伊森·莫里克 (Ethan Mollick) (<http://knowledge.wharton.upenn.edu/faculty/emollick/>) 说，入门成本的降低对初创企业生态系统的愈发壮大具有最首要的影响。他还说，一些人估计网络初创企业的启动成本从上世纪90年代末至今已经连降3级：“曾经要花300万美元的事情现在只要300美元就能做了。”

门槛降低一方面让更多人愿意成立企业，另一方面也影响了对创业者的出资方式，同时令人质疑早期种子基金项目的价值。

“曾经，风险投资人的地位十分重要。”莫里克说。他的研究对象包括初期创业和众筹。“当你需要200万创办一个网站的时候，不会有很多人愿意给你200万。你不得不去找风险投资者。”

莫里克说，新的游戏法则导致风险投资者之间产生了竞争。这种情况出现于2005年前后，伴随着超级天使投资人的出现而产生。这类人在风险投资者介入之前为硅谷的种子项目投入了10万到20万。“他们从初创企业那里获得了更多回报，因为他们很早就从中分得了一大杯羹。”

然后在2005年，情况又发生了变化。计算机科学家、作家保罗·格雷厄姆(Paul Graham)与人共同出资建立Y Combinator。从那时起，他们孵化了包括Dropbox、Airbnb以及Disqus在内的多家公司。投资者意识到加速器项目可以让他们尽早介入那些前景良好的企业，取得优势地位，抢得先机。

孵化器发展壮大

加速器(Accelerators)脱胎于20世纪50年代末出现的孵化器(Incubator)概念。虽然很多创业者会同时使用这两个词，但孵化器具有集体性。萌芽企业分享办公空间和办公资源，偶尔会有前辈指导一二。而加速器则是具有固定期限的项目，目标项目崭露前景的时间跨度从3个月到6个月不等。

加速器通过为创业者提供顾问和导师的指导来协助其开发业务、制定战略，同时提供免租金办公场所和其它基建福利。这类项目通常会聚集一批希望用好点子吸引潜在投资者的毕业生。根据戴博(George Deeb)的说法，这些人中约一半的人能获得资本。这已经很不错了，因为一般来说每100家初创公司中只有一家能获得资金。戴博是芝加哥红石(Red Rocket of Chicago)公司的管理合伙人，并创作出版了《101堂创业课——一本创业者手册》(101 Startup Lessons — An Entrepreneur's Handbook)一书。

然而，加入加速器可能意味着一家初创公司要拿出2%到10%的股权。硅谷加速器500 Startups创始人麦克卢尔(Dave McClure)警告创业者，应该明智地选择项目。“最佳项目具有巨大的影响力，”他说，“最糟糕的项目则可能造成损失。”

科罗拉多州博尔德的Techstars公司在2007年成立，紧跟YCombinator的步伐。9年中，Techstars成为了世界上最主要的加速器之一，项目遍及柏林、伦敦、纽约、南非开普敦、特拉维夫等多地。“十年前，想要客户付钱你就不得不搬到硅谷去。”

Techstars介绍说，所有初创公司一旦被他们加速器接纳，就会自动获得一张价值10万美元的兑换券。此券可按照300万到500万的交易前估值(外部资金进入之前估值或最近一轮融资估值)进行兑换。

加入项目的人则放弃6%的普通股以换取贷款，同时终身享用Techstars的资源、3个月的手把手指导和办公室使用权、2万生活费，以及超过5,000名专家的帮助。

Techstars创办之初的导师之一戴博是这一模式的坚定支持者，即在很早期就主动网罗初创企业。Techstars芝加哥分部从1000个申请者中选择了10家公司。通过这种方式，确保投资者听到的声音来自最具潜力的初创公司。

当然，知名加速器项目并不是获得资金和支持的唯一途径。Techstars和一些大公司的合作透露出这一生态系统中的另一种模式。2015年起，Techstars和巴克莱、迪士尼、Sprint等重量级企业合作，为每个公司打造加速器项目。

2016年年初，迪士尼虽然没有同Techstars续约，但仍然保留下了初创加速器项目。迪士尼负责企业发展的执行副总裁梅耶尔(Kevin Mayer)曾说，公司并不像那些典型的风投者，投资初创事业并非为了快速盈利。这家娱乐公司更感兴趣的是创造可以应用的前沿产品，同时通过继续走在创新前沿来重塑领导力。

公司领导层认为，完全可以通过培训并支持那些有抱负的创业者，使之成长为参与公司内部创新项目的一份子，而不是等到事后才花费数百万购买创新。“加速器的运营是一项战略决策，可以让大公司在瞬息万变的经济环境下保持与时俱进和竞争力。”微软加速器项目总经理维斯菲尔德(Zack Weisfeld)在今年为《福布斯》杂志撰写的评论文章中这样写道。

大企业背书

博纳罗(Charles Bonello)是一位在纽约的创业者、投资人和初创企业问题专家。作为Grand Central Tech公司的合伙创建人和总经理，他所扮演的角色就是比较典型的颠覆者。

他在纽约市成立的初创中心为公司提供为期一年的项目，不收取任何租金也不需要获得股权。他们的独到之处是完成项目的公司需要在这个加速器租赁四年的办公场所。他们能够提供110万平方英尺的办公场地，大楼俯瞰中央火车站。这栋办公楼的所有者也是加速器项目背后的金主——资产过亿的纽约地产巨头Milstein Properties。

博纳罗通过与公司、创业者的不断合作打拼出了一番事业。在Grand Central Tech公司，他和他的团队希望在共享式环境下打造丰富类型的初创企业。“我们的目标是让纽约最优秀的科技企业成为命运的共同体。”

很多加入Grand Central Tech的初创企业并非是为种子基金而来。吸引他们的是这个项目有很多鼎鼎大名的企业合作伙伴，包括谷歌、IBM、美国欧莱雅、微软、百事北美公司以及摩根大通。

博纳罗与合作伙伴哈里根(Matt Harrigan)长期以来一直在寻找有潜力的公司解决具体问题。他们最开始创办的一家初创企业名叫Nagare Membranes，从事水过滤技术的开发。通过将有类似想法的创业者汇聚到同一间办公室，两人希望能够解决这个问题。

但是，也有研究者警告称，盲目接纳民间创业领袖的热情，在本地发展创业集群，可能会改变经济面貌。

“看看新兴市场，很多人将创业视为解决失业问题的手段。”沃顿商学院的伊里格教授说道。“但问题是从统计数据来看，初创企业和孵化器真地能够创造工作岗位吗？有相当多做不到。还有很多岗位被外包到别的国家，比如印度的IT业。”沃顿商学院的莫里克教授也说，虽然社会和政界领袖出于多种动机渴望加速本地区的商业发展，“但是否奏效还不可知。”

尽管如此，对创业价值存疑并未浇灭各方的热情。就连奥巴马政府的“Startup America Initiative”项目都大量借鉴加速器的基本理念来推动全国小型商业的发展。

加速器的创新

来自英格兰的加速器Entrepreneur First对于新模式的加速器也抱有同样的想法。他们并没有寻找合适的公司，而是招聘人才，所谓的欧洲顶级技术人才。然后，Entrepreneur First再同这些人才合作，从无到有创办公司。这种模式吸引了一大批专家从事具体问题的研究。

最初的一批加速器会招聘各种类型的公司，而不会专注于某几类行业。但随着项目的增多，他们在选择加速目标企业时会更谨慎。

洛特莱特（Benjamin Böhle-Roitelet）发现，法国西南部有一个地方恰好适合自己的加速器Blue Builder发展。这个加速器专业从事海洋及其他户外运动的开发。公司设在圣让-德吕兹一个风景如画的渔村，地处巴斯克自治区冲浪圣地的核心区。这里依傍在比利牛斯山脉的脚下，最适合测试各种类型的户外极限运动产品。

这个来自法国的加速器为很多原型工作室、作坊提供场地，是测试新式材料的安全场所。例如一些用于制作冲浪板和滑雪板的聚合物与合成树脂。

“有的地方适合创办公司，有的地方适合提供资金，有的地方则适合帮助初创企业实现业务发展，”洛特莱特说道。“像圣让-德吕兹这样的地方特别棒，因为这里靠近市场和受众，不像硅谷等大型创业生态系统那里充满诱惑和杂音。”

对于极限运动等类似产业来说，贴近核心受众比找到靠谱的资助人更为重要。洛特莱特还认为，这类创业者非常坚持自己的生活方式，他们所致力于完善的产品也是自己所使用的。

Blue Builder并没有长期项目，它不像其他很多加速器那样设定“路演期”。他们会同创业者就具体的项目开展合作，直到产品能够真正摆在投资者面前。加速器为这些创意十足的先行者提供品牌设计师、用户体验规划师、商业开发师以及金融和法律专家。用一整年的时间开发一款产品，增加产品成功几率。比如，一种可以实时测量冲浪板运动数据的传感器。

洛特莱特的团队会根据对各家公司的估值来确定应该占有多少股权，而不是一开始设置统一的入门比例。

政府的作用

麦基（Muhammed Mekki）是AstroLabs公司的合伙创建人之一。他跨越了大半个地球，把公司业务从美国带到了阿联酋迪拜。

对于这位伊拉克裔美国人来说，创办这家公司意义重大，让他在合伙建立硅谷技术型初创企业的同时能够继续攻读MBA学位。AstroLabs和谷歌公司合作建立了一个初创中心，培训在校生，致力于将在线和移动业务推广到阿拉伯世界。双方的合作并不令人惊讶。因为谷歌的“Google for Entrepreneurs计划”就是为推动世界范围内的初创企业而设。AstroLabs同样拥有强大的政府支持。为了创造属于21世纪的工作岗位，当地和地区政府都对此类项目的成功出力不少。

“这成为了文化的一部分。而一旦成为文化的一部分，就会成为‘政府的’一部分，共同推进初思维这一理念。”弗朗西斯科(Bambi Francisco)如是说。他的公司Vator是专为创业者服务的主要社交网络平台之一。

2011年，智利政府决定，推广本土创业事业的最好方式就是建立自己的加速器。该国经济发展部门与斯坦福大学的专家共同研究创建了智利创业项目（Start-Up Chile）。政府官员为来自世界各地的创业者提供4万美元的无股权资本、基础设施和一年期工作签证，给他们6个月的时间成立公司。该项目还会向一部分初创企业开放智利融资网络。

政府希望慕名而来的创业者可以成为榜样，形成智利的初创文化。“我知道有很多人都参加了智利创业项目，但据我所知没有人留下来。”莫里克说道。

来自阿根廷的吉尔（Diego Saez Gil）是第一批加入智利创业项目的创业者。他为自己的上一家公司WeHostels争取到了种子基金。这家基于移动平台的酒店预订社交应用在推出后不久就卖掉了。吉尔之所以被智利的这个项目所吸引，是因为他希望自己能够为拉丁美洲的创业生态系统尽一份力。

但是他最新创办的公司则位于硅谷，这也验证了沃顿的莫里克教授的观点。不过，莫里克认为从世界范围内来讲，本土培养的加速器可以提供一种宝贵的金融服务，因为硅谷是缺乏多样性的。“传统融资来源存在问题，坦率来讲Y Combinator和Techstars并没有区别，他们绝大部分只资助男性、白人男性、来自著名院校的白人男性。”莫里克说：“要么就是只有这些人才对创办初创公司感兴趣，要么就是这个系统本身存在偏见。”

他又补充说，风投家和他们所投资的对象之间的平均距离其实只有80英里。“所以，如果你不在旧金山、纽约或者其他几个地方，你就很难获得融资。”他对一些加速器宣传的更多融资途径也表示怀疑。他们的营销角度可能很通达，但目标仍然是“完全一样的，几乎都是白人、几乎都是男性、几乎都是在沿海城市、几乎都是已经手握资源的人。他们是Y Combinator和其他项目中占绝大多数的几类人。”莫里克说：“在欧洲城市普遍发展加速器有一定道理，因为很多人被挡在融资渠道和支持体系之外，这些系统仅为身在美国的少数幸运儿服务。但你不能仅仅复制Y Combinator并期望它有效。”

综合创业手段

宾夕法尼亚大学正率先试点一种新的创业手段：将学术应用和实践经验相结合。沃顿商学院负责创业与创新领域的副院长卡尔·乌尔里希（Karl Ulrich (<http://knowledge.wharton.upenn.edu/faculty/ulrich/>))曾表示：大学如今正值发展创业的最佳时期，因为大学贴近人才，便于测试产品和收集反馈。

“我们鼓励学生在校期间开发自己的项目。”乌尔里希说道。目前他正负责指导沃顿商学院施耐德创业研究中心(Snyder Entrepreneurial Research Center)的“知识的战略与创业管理研究行动”(SEM-K)。“他们可以尝试各种新鲜点子，有问题时可以咨询教授。”

宾大的教育研究生院推出了美国首个教育创业方向的管理硕士学位。学校还协助创办了一家集孵化器和种子基金为一体、服务于教育初创企业的教育规划工作室。选择这家孵化器的创业者可以接受宾大教育研究生院教授的指导，了解自己感兴趣的领域有哪些最新研究成果。不过这个孵化器不能取得学位。

双管齐下的创业模式有了学术支持，在校期间走读完成硕士学位的学习或者加入孵化器项目，而这并不仅限于教育初创企业。“我们还可以将大学纳入创业生态系统，从而将研究成果运用于实践。”伊里格说道。他也是负责创建教育研究生院该硕士项目的学术主任之一。

不过吉尔并不认为对渴望经商的学生来说一个学位是必不可少的东西。“也许如果你认为自己想要创业，你就应该去做。”吉尔是Bluesmart的合伙创办人兼主管。该项目也是Y Combinator旗下的一个旅行产品初创企业。

弗朗西斯科认为，现在创办初创企业比任何时候都容易。她的公司Vator (innovator的缩写)——一个为创业公司提供服务的社交网络平台——就是一个例子，体现出种子基金的环境已经发生了变化。

2007年成立的Vator在洛杉矶、伦敦、以及加利福尼亚的奥克兰都开过创业者大会，最后都达成了投资合作单。Vator的资助者之一是硅谷红人皮特·泰尔(Peter Thiel)。他最著名的投资是在1998年与人投资了PayPal，成为Facebook的第一位外部投资人，以及共同投资了数据分析巨头Palantir Technologies。弗朗西斯科说，十年以前加速器所提供的正是这个方兴未艾的生态系统所需要的。“曾几何时，他们的价值主张特别准确。”她说。“他们可以把你介绍给那么多的投资者。不过现在遭遇的阻力有很多。”

2015年，Techstars推出了一种股权回收保证计划，以解决人们对加速器项目的犹豫。由于相互竞争的加速器数量众多，除此以外还有很多其它获得投资者青睐的途径，Techstars目前会为初创企业提供一个机会，减少需要初创企业放弃的股权份额甚至完全不需要放弃。如果对Techstars提出的条件不满意，初创企业可以在计划终止后的三个工作日内拒绝样式合同计划书。

不断进化

不过，弗朗西斯科也看到了新生企业身上存在的一个更加基本的问题。“加速器的价值主张已经降低，”她说。“除此之外还有大量信息和大量投资者。如今再也不用为了获得少量投资者的青睐而挤破脑袋，因为资本相当充裕。”

比如，Vator在过去五年以来通过举办创业大赛，推出了约175家新公司。大赛优胜者在最后阶段竞相争取投资者，就像加速器的“路演日”所做的那样。弗朗西斯科说，Vator的初创企业已获得7亿美元的投资，且并没有向资助者出让任何股权。

加速器的供过于求还可能拉低其整体价值。但这其中并不包括最大的加速器以及满足专业市场的加速器，比如法国的Blue Builder。这一趋势的例子之一就是2015年6月Techstars收购另一家加速器UP Global。

“孵化器和加速器就是太多了，其中部分必然会被兼并或消失。”伊里格说道：“只有最优秀的会生存下来。”

创业老兵并不是唯一对旧模式产生疑问的人。创业界新兵、来自加利福尼亚州帕洛阿尔托的麦克莱恩（Erica McLain）就质疑浸入式创业项目是否有价值。

“加速器这种获取资本的途径极为昂贵。”她说：“如果你此前从未创办过自己的公司，这不失为一种好的加持。或许你需要它助你一臂之力。如果你需要的是更强大的网络并且想要咨询，那么这就是加速器所能提供给你的关键，是值得你出让7%的。”

麦克莱恩创办的公司叫PATHworks。她说，加入加速器项目意味着你的公司还不成熟。“如果你是久经考验的创业者，又或者你曾在谷歌当过工程师而且你的公司发展飞快，那么当你站在风投家面前时加速器甚至可能会成为一个负面信号，让人家知道你已让出了7%。”

不过，这位2008年奥运会三级跳选手还是认为，经历过整个申请过程对任何人来说都会有极大收获。麦克莱恩曾申请过一个名叫Imagine K12的教育技术加速器，并从中获得了宝贵的经验。她进入了这家硅谷加速器的面试阶段，但最终未能中选。“无论如何，他们问你的问题是每个创业者都需要思考的问题。”

麦克莱恩回答Imagine K12提出的申请问题时，她已经花了10个月的时间经营自己的夏季课后教育盈利项目。该项目通过组织体育活动来推广STEM和语言文学教育。

“不过我并没有按照他们提问的方式回答问题。”这位Facebook运营经理说：“花6个小时真是一个很耗费精力的事情。如果你走进天使投资人的办公室，你也会被问到同样的问题。如果你没有认真考虑过这个问题，那么寻找风投或许不是你的最佳途径。”

沃顿商学院的莫里克同样认为，加速器需要进一步自我审视。他说，他们没有真正花时间分析自身价值以及对推动企业发展所作出的贡献。

“最大的收获就是被加速器选中这件事本身吗？”他问到。“是从中获得的指导？是拿到的投资？是路演日？我不认为加速器是在尽其所能地了解更多。他们有他们的理念，但我不知道他们是否会收集数据看看哪些是可行的哪些是不行的。”

硅谷的未来

展望未来，随着世界各地的技术港纷纷崭露头角，硅谷作为创新中心的不二地位是否显露出被瓜分的迹象？一些行业专家就是这样认为的。今天，班加罗尔、北京、伦敦和洛杉矶都可以见到蓬勃发展的初创社区。所有这些地方都洋溢着与硅谷并无二致的创业精神。

“有人说，硅谷是无可复制的，是不可打败的。”麦克卢尔说。“这两个说法都是错误的。不出10年，如果北京比硅谷更加活跃，我不会感到惊讶。”

一个以通过创新“颠覆”行业为傲的领域若同样经历被颠覆的命运，应当不会有什么奇怪。从很多方面讲，这是自然演变的一部分。正是这种演变令旧金山湾区成为了拥有苹果、脸书、谷歌和Twitter等众多明星的全球经济发动机。

不过，莫里克反对武断地轻视硅谷的影响力。“在其他地方创业正变得越来越容易。但无疑硅谷在任何阶段都是创业活动的中心，特别是对网络软件服务行业来说。你可以在任何地方创业。但是，可以在任何地方创业和硅谷不再重要是两回事。”

因为有了那些大品牌，湾区仍然是美国创新活动的中心。但是创业环境确实已经变了，著有《101堂创业课—创业者手册》一书的作者戴博表示，“硅谷仍然是中心，但正在逐渐地失去市场份额。”

随着投资者愈发分散，创业者可以在离家更近的地方创办企业。而这可能催生一批包含加速器项目的本土创业圈，并实现融资本土化。麦克卢尔说，一个活跃的创业中心需要初创企业的数量达到“最低关键值”，并投资创业者。全球至少有100个大都市区有潜力达到这一门槛。

Vator的弗朗西斯科认为，行业类型对创业圈可能会在哪里形成也起到了重要作用。她补充说，硅谷短时间内不会失去地位，因为创业者仍然希望吸引重量级的风头公司，例如Sequoia Capital和Kleiner Perkins Caufield& Byers。

根据硅谷和旧金山地区的就业增长状况和房地产热潮来判断，加州北部的高科技走廊仍处在兴盛期。但并不是所有初创企业都应该到那里寻求成功。

莫里克说：“我并不认为加州的优势已不复存在，我只是觉得在其他地方也大有成功的可能。”