

與創業育成中心總監的 臨別話

刊發於2023年2月9日

區玉輝 楊倩

來自新加坡的朱瑞富先生是香港中文大學創業研究中心項目總監、研究及知識轉移服務處創業項目總監，他於2015年加入香港中文大學前期育成中心(Pre-incubation Centre, 簡稱PI Centre)培育新創團隊，他近期離任另尋挑戰。筆者曾在2016年冬天的信報專欄裏訪談過他，晃眼六年過去，香港創業生態圈發生了不少變化，臨別之際他更暢所欲言。

「衡量成功與否，不能只看創業團隊數字，而且要看五年後仍生存的公司數字，以及有多少間籌集到資金。」

朱瑞富是創新科技署(ITC)創新及科技基金(ITF)「大學科技初創企業資助計劃」(TSSSU)中大評選委員會成員，同時是香港科技園Incu-App創業培育計劃評選委員會成員。對於一些人點評香港欠缺好的科創項目，朱瑞富不以為然：「唔識野！創科分早、中、晚期。TSSSU medical sector 有 63個項目仍然生存！」

他近年在中大校園科創生態圈大力推廣技術完備等級(Technology Readiness Level, TRL)，協助創業團隊認清自己的發展階段，定好目標，「太早期的項目無人投，有些team的目標應該是去科學園培養，不是一上來就找人投資。都是要達到TRL四、五級，準備好才出去見投資者。」

曾任渣打銀行私募股權投資董事總經理、也主管過深圳華為創投部門，作過香港天使投資脈絡的非執行董事，朱瑞富手頭並不缺乏投資者，但他認為配對非常重要。既要瞭解創業團隊也要瞭解投資方需求，心急亂配不但幫不了創業團隊，VC的負面反饋反而會打擊創業熱誠。

「要麼科技太尖端的投資方不懂；要麼就是追流行，大家都去做某些類別的應用。」朱瑞富認為需要好好培育初創團隊，過早著眼於找投資者往往是浪費甚至扼殺了機會。「不應該只著眼找外面的錢，我建議好的項目用

適量的補貼先養著，成熟了才跳出來找投資者較好。」

「投資方不但要有投資經驗，也需要有好的調查部門。他們很多並沒有做功課去瞭解。」創科商業化不單是要拉來新的投資者，教育投資者也是生態系統的重要一環。「近年已經有所進步，VC學夠了，才能行得更遠。」

在加盟中大做新創推手之前，朱氏有二十多年投資經驗，在美國矽谷、台灣、中國大陸、新加坡等市場等地曾做過風險投資、併購、風險管理等工作，投資超過200家新創公司。

問他私人投資的項目如何時，他洋洋得意地說：「一個7倍，一個100倍等上市。」可惜兩個都不是香港項目，他坦言：「始終香港市場太小。」由此，我們講到香港科創的核心障礙。

障礙1：缺少針對大市場的好idea

「我常跟PI Centre創業團隊說，在香港完善自己的產品，但最終要走向世界，大市場。成功的項目有70% think Big。」既要有野心，也要做好市場調查：「市場調查很重要，一定要找客人。」朱認為香港不適合破壞性創新，不像矽谷，「要整個大環境都敢試才行。」

朱以往幾年用了不少精力幫助創新團隊結識外國VC，也鼓勵他們可以先於東南亞市場試水溫。而幾年過去，他認為時移勢易，東南亞的創新市場發展迅猛，尤其是新加坡、馬來西亞，比較之下，香港並沒有明顯的優勢。

「可能窮人比較搏命。」香港始終是富庶之地，朱說：「有的人吹水太多，做不到改良技術去符合市場需求，想燒完錢就算。」

障礙2：有deep tech但市場一般未必接受

朱瑞富說香港的創科以應用為主，來自科研項目的較罕有，但不代表香港沒有深科技(deep tech)，例如港大某個教授是鼻咽癌領域的權威，他的項目理應是VC趨之若鶩的，然而碰到市場同樣會因種種原因而有機會被拒。

例如其中一家經他培育的中大某醫療科研團隊，產品原型已經在53家醫

院試用，但受放射科的醫療人員抵制。「他們害怕被科技替代。正如我1996年投過一個檢測乳房癌症的醫療科技項目，最終也是因為放射師等醫療人員反對而泡湯。這麼多年來都是一樣。」

不瞭解市場是研究類創業團隊的一大硬傷，「深科技不知道市場如何，我們可以協助調查，找出他們的入門及最有潛力的市場。」

障礙3：志不在創業或選錯創業團隊

近年香港科創氛圍熾熱，校園鼓勵有科技班底的創業團隊，學院也加了KPI，鼓勵教授將科研成果拿出來開公司申請創客基金。但很多學者視此為工具，拿到了終身教職後，就不再去追求。「我遇到過這樣的情況，即使已經有投資者，教授也不願繼續投入精力，創業團隊很沮喪卻也無能為力。」新創的企業因而凋謝。

畢竟學術科研人員本來的目標是為出版學術論文，並非創業。「有研究班底的團隊，教授就算肯放權，選錯人同樣不識管理。」朱氏認為這種落差往往源自在尋找創業團隊時錯配，起初選的角色，未必能夠在稍後階段繼續滿足創業的需求。

是否應該加上教授也要拿錢入股 (skin in the game) 作為必要的條件去鼓勵持續創業呢？希望下次再會朱瑞富前為讀者找到答案。

作者區玉輝為香港中文大學家族企業研究中心和創業研究中心主任；楊倩為香港中文大學家族企業研究中心項目主任。