

一億元為大學搞創業要「守正用奇」

刊登於2021年5月20日

區玉輝

前文〈如果我有一億元為大學搞創業？〉(已於2021年4月15日刊出)提到,筆者忽發奇想,如果手上有一億元會點樣幫大學搞創業,文中說明了大學搞創業的3個需要兼顧的方向:教學、科研、實踐,又指出了市面上加速器不少,堆錢搞大並不足恃,不應該重複建設,大學搞創業要能夠改善生態圈的3個短板——支援力量不配套、人才不足、知識轉移制度未好好建立。做了長篇的議論,咁要點樣用呢一億元?

以下所想只可算是腦袋風暴,真的落實不一定可行,細節不足,況且最好的「諗頭」恕筆者要懷寶自秘,不會公諸大眾提示其他搞手(一笑)。首先,必須解決的是場地問題,中文大學與其他學校一樣,雖然看似偌大地方,實質上需要地方的校內單位不少,要獲得審批不易。開展一個嶄新項目,與其花時間於走程序上,不如在火炭區購買價格下降了工業大廈廠房。開闢一專案工作空間(skunkworks),最重要其實是增加彈性,君不見新加坡國立大學的BLOCK71項目係用舊工廠大廈(Blk71)打造嘞!大學係科層架構,按規矩辦事,但是搞新意不能陳陳相因。要行破格之事情,不在校園較容易有空間革新,所謂「眼不見為乾淨»,讓搞手能以創業創新為本設計執行。在火炭區建造新型加速器,只是一站之遙,可保證大學人員及資源容易調配,亦接近科學園,協同產生一個區域創新群聚可能較大。

長遠來說,建立專用地方可視為以戰養戰。地產有些微低潮,有討價還價空間,投資硬資產儲定彈藥等待未來,有機會幾年後用升值的樓價加按擴闊地方。找機會買地方供大學發展之用,並不為奇,香港大學就會在外面買住宅作職員宿舍,又剛在荔枝角買了地方供給校外進修部之用。2003年沙士肆虐的時候,據聞當時的廖柏偉副校長以3000多元一呎的價格,買下美國銀行中心萬多呎空間,作為中大MBA及法律學院的市區教學中心。提供商業地區的教學空間,現在資產升值8倍多,可謂「又

一億元為大學搞創業要「守正用奇」 刊登於2021年5月20日

用又拾」。

加速器開始納入計劃，搞手就要提前開始招攬有擴張需要的中大新創，及興致勃勃準備要創業的科研人員進駐，分租部分地方給予已經有資金進入的新創企業，廣邀友好單位，建立起商業及投資夥伴關係，亦要邀請某些大企業進場一起做R&D，搞熱鬧個場，說穿了在於迅速形成群聚，激活良性循環，令創業圈的人多交流，達致上述所說知識快速成長的目標。用什麼要素來啟動？關鍵在於加速器要能夠聯繫大學的科研及人才，並且突顯出他們的獨特性，先和大學的研究中心、實驗室打好關係建立共生關係，方法包括給予誘因如提供網上學習創業，引進導師及合適管理人員幫助科研人員創立公司，與校友會等組織串連，再加上與中大的創業副修MBA課程等合作建立實習生計劃。

最重要還在於完善技術轉移服務的各個領域，包括引進擁有專業資格作專利諮詢的人才，並且要系統化創業人才取得知識產權的方法，減少不確定性及申請落實的時間。學界有班搞手擁有經驗，有一定脈絡可以跟從成功實行這個產學研互動想法。例如當年何宣威教授接手香港生物科技中心，要帶來收入維持生計，他出租部分地方與生物科技公司，製造出三方面互動的生態。筆者協助成立的中大深圳研究院（南山區）眾創中心，齊心合力下亦迅速形成了群聚。

用錢方面，要買一萬尺地方需要2000萬元做首期，預計要數百萬元作裝修、添置儀器、購買傢俬、燈油火蠟、及作未來3至5年的維修費用等。期間通過每月收取租金5萬元，用來還利息及抵押貸款；人員方面需要主管及副主管各一名，聘請專利代理人、IT專才等專業以至行政員工，估計要每年600萬元工資，營運四年需要2500萬元。吸引及投資於新創企業方面需要2000萬元一年，每年投放在10至15間初創企業，因此要預留5000萬元作開始3年的投放。

其實，坊間資金不少，以上所做的各樣及配套的運作如果良好的話，這個加速器會是傲視同群，足以吸引醒目風險投資基金，作為合作夥伴共同培育新創企業，促成最後成功。期望經過首3年，每年會有兩到三間投資了的公司可以成功退場，帶來的回報就會用來在第四年或以後再作投資，量入為出。地方及聯繫準備好後，會利用聲譽及場地的優勢，建立

一億元為大學搞創業要「守正用奇」 刊發於2021年5月20日

有營收的課程、會議及對社區有益的各種項目，又會申請各項政府及其他機構的款項，爭取資金在第四年後，用來補貼大部分的工資及其他的支出，做到持續發展。

若果可以成功拉攏各方合作，幸運地招募及感召到有抱負及能力的管理層，結合加速器自身的優勢及醒目的種子投資，應該可以一方面創造一個獨特的加速器，另方面解決提到的3個創業生態圈短板，良性循環地發展。這樣就不會變成用大學的資源「與民爭利」般擠壓現有玩家，而又能推展生態圈。

耶魯畢業生張磊創立的高瓴資本，十多年間成為亞洲首屈一指的私募基金，他師從的是耶魯大學捐贈基金的投資方法，更重要是謹遵它「守正用奇」的哲學，套用到創業這領域，「正」就是要建立一套驅動創新的管理模式積極落實地執行，「用奇」在「守正」的基礎上是指不拘泥大學運作而要針對創新的需要作出改變。一億元對大學話多不多話少不少，搞創業只要切中要害，不能好心做壞事，雖有風險但回報也可以非常可觀。

作者區玉輝為香港中文大學創業研究中心主任