

英国中小企业加速器计划的经验与启示

王 茜¹, 王文涛², 李振兴³

- (1. 科学技术部火炬高技术产业开发中心, 北京 100045;
2. 中国 21 世纪议程管理中心, 北京 100038;
3. 中国科学技术发展战略研究院, 北京 100038)

摘 要: 英国的中小企业成长加速器计划以提升企业的可持续发展能力为切入点, 对企业提供个性化、专业化的辅导, 帮助企业制定发展战略、提高企业的各方面能力和增长潜力。该计划的实施取得了良好效果, 评估表明, 参与该计划的中小企业发展速度平均提升了四倍。本文对该计划的设立背景和资助理念、评审过程和资助方式以及实施过程进行了详细介绍, 并分析提出相应建议。

关键词: 英国; 中小企业; 加速器计划; 创业; 创新

中图分类号: F279.3.561 **文献标识码:** A **DOI:** 10.3772/j.issn.1009-8623.2016.07.004

2012 年 5 月, 英国政府设立中小企业成长加速器计划 (Growth Accelerator, 以下简称加速器计划), 目标是在三年之内帮助英格兰 2.6 万家高增长的中小企业加速发展。这项计划由英国知识产权局 (Intellectual Property Office)、设计委员会 (Design Council)、贸易投资署 (UK Trade and Investment, UKTI)、出口融资部 (UK Export Finance, UKEF) 共同负责, 并和英国商业银行保持密切合作。加速器计划的主要目标是帮助企业扫除在融资、领导和管理能力、商业化创新、战略发展和实施等方面的障碍^[1], 主要做法是向中小企业提供量身定制的业务指导和发展战略, 配备专门的导师, 帮助企业完成快速成长的目标。近期, 英国政府对加速器计划进行了评估, 结果显示, 一共有 1.8 万家企业加入了加速器计划。通过参与该计划, 这些企业的成长速度平均提升了四倍, 该计划已经成为实至名归的中小企业成长“加速器”。本文在调研的基础上对英国中小企业成长加速器计划的设立背景和资助理念、评审过程和资助方式进行介绍,

并对加速器计划的实施过程进行详细分析, 总结了加速器计划成功实施的几点经验, 以期为我国设立支持中小企业发展的科技计划以及制定相关的创新创业政策提供参考。

1 加速器计划设立背景和资助理念

1.1 设立背景

中小企业在所有国家的经济发展中都发挥着重要作用, 其创新和成长活力在一定程度上决定了国家的经济实力和活力, 因此, 各国政府都十分重视中小企业的发展。中小企业是英国经济发展的主要动力, 也是解决就业的重要渠道。

2014 年初, 英国一共有 520 万家私营企业, 比 2013 年同期增长了 6.7%, 其中 99.3% 是中小企业, 总计提供了英国 60% 的私有机构就业机会^[2]。鉴于中小企业的重要作用, 英国政府非常重视支持中小企业发展, 对中小企业的成长规律进行了深入研究, 探索推出了一系列政策措施, 从技术、资本、管理等方面入手, 协助中小企业加速发展。

第一作者简介: 王茜 (1985—), 女, 工学硕士, 工程师, 主要研究方向为科技创新政策、国际科技合作等。

项目来源: 国务院参事室重点研究课题“促进大众创业、万众创新的科技体制机制研究”。

收稿日期: 2016-07-08

在全社会支持创新创业的宏观背景下，英国政府创新了资助理念，推出加速器计划，尝试从新的角度，以新的方式，对中小企业发展提供有效支持。

1.2 资助理念

融资难是中小企业发展面临的主要问题之一。一般来说，企业融资能力与其资产规模、管理能力、信用程度、企业未来成长的期望、企业风险等因素相关。中小企业自身的特点决定了其融资能力不足，这是市场经济规律的结果。政府在扶持中小企业解决融资难的市场失灵问题时，通常采用经费投入等直接干预方式，帮助企业渡过成长难关，但随之而来可能会导致一系列问题，如政府通过专项基金的申报、检查、结题甚至直接投资而介入企业的微观运行，有可能导致政府的过度干预，使企业和政府都患上政策依赖症，远离了市场公平竞争的原则。透过融资难的表象，帮助中小企业提高融资能力才是政府干预的最佳着力点，包括提高企业的经营管理、商业运营、战略发展等方面的能力。英国的加速器计划正是基于这样的理念设立的，计划的目标不在于给企业经费，而在于帮助企业发展，提高企业包括融资能力在内的成长能力，不是授人以鱼，而是授人以渔。

2 加速器计划的评审过程和资助方式

2.1 评审过程

加速器计划面向社会公开发布，企业可自行报名。受加速器计划资助的企业必须具备以下条件：位于英格兰，注册于英国境内的企业；少于250名员工；年营业额少于4000万英镑；符合欧盟关于中小企业的定义^①；如果有非中小企业的公司拥有企业的资产，其比例不得超过企业总资产的25%。

加速器计划面向高增长的中小企业。“高增长”的规定参照经济合作与发展组织（OECD）的定义，即企业三年内员工数量增长不低于20%。其次，加速器计划还要对企业进行以下三方面的评估：发展目标（Ambition），即企业是否具有强烈的发展愿景；发展机遇（Opportunity），即当前市场环境

是否有利于该企业发展；发展能力（Capacity），即企业是否有能力克服在技术、技能、资金和资源等方面的障碍。加速器计划通过面试企业的管理团队来给企业以上三个方面打分，每项3分，总得分6分以上者加入加速器计划^②。

2.2 资助方式

与一般的基金资助方式不同，计划的资助并不完全来源于政府资金，企业也要进行投入，也就是说企业获得加速器计划服务不是完全免费的。企业的规模不一，收费也有所不同。收费属于一次性行为，费用将包括企业参与计划全程的联系经理人、企业发展导师费用，企业参加培训、见习活动以及企业获得融资机会的咨询服务等所有内容。英国加速器计划收费情况见表1。

表1 英国加速器计划收费情况

员工人数	收费（单位：英镑）
0~4	600 + 700 VAT*
5~49	1 500 + 700 VAT
50~249	3 000 + 700 VAT

*VAT：全称为 Value Added Tax，即增值税。

数据来源：<http://www.ga.businessgrowthservice.greatbusiness.gov.uk/>。

根据测算，对一家企业提供加速器计划服务的成本约为3500英镑^②，除去企业自己支付的部分，其余由英国商业技能创新部（BIS）补贴。小微企业比中型企业更需要专业的指导，为了鼓励它们参加加速器计划，政府补贴的最多；但是为了约束企业在参与过程中的执行和配合，加速器计划向小微企业也收取一定费用，而不是完全免费的。

3 加速器计划的实施过程

3.1 为企业量身定制发展战略

加速器计划使用由牛津创新公司开发的“发展定位仪”（GROWTHmapper）来评估企业发展优势和障碍，GROWTHmapper是一套评估系

① 欧盟关于中小企业的规定包括三个核心要素：员工不超过250人；年营业额不超过5000万欧元，且/或年度资产负债表不超过4300万欧元。

② 增值税率为20%， $3500 \times 20\% = 700$ 英镑，企业支付全额增值税。

统,对企业的战略、资金、市场、管理、技术、创新、执行力等方面进行评估。项目实施方指派一名职业经理人来协助企业的管理团队共同完成GROWTHmapper的评估,这个经理人通常具有丰富的管理经验和较强的沟通协调能力,通过多次面对面的交流,了解企业的历史和发展现状,帮助企业甄别发展目标和障碍,最终量身定制一份专有的企业加速发展战略。

经理人的另一个任务是帮助企业挑选商业导师,由商业导师协助和指导企业完成其加速发展战略。加速器计划的专家库人数超过3000名,这些专家通常都拥有在高增长企业担任优秀管理者的经验,并且有担任商业导师的经历。专家库提供了候选专家的知识和技术背景、商业运作能力、导师经验等信息,可以为经理人提供参考。经理人协助导

师和企业相互了解,在双方同意的基础上确定商业导师人选。

3.2 商业导师对企业进行训练

商业导师的任务是对企业的管理团队进行训练,提高他们的能力,帮助企业实现战略发展目标。商业导师对企业进行训练的时间一般是3~9个月,训练目标是提高企业的管理能力和组织能力,主要内容包括导师对企业进行面对面的交流和指导,企业在导师的指导下参与一系列的培训课程。一般而言训练包括三个部分^[4],企业可以根据需求选择参加部分或全部训练^[5]。

商业发展训练,帮助企业提高商业运作能力,包括战略制定、市场、服务执行能力等,扫清增长障碍,训练内容见表2。

融资能力训练,帮助企业理解所需要的融资

表2 英国加速器计划商业发展训练内容

训练目标	训练计划 / 课程	训练成果
认清自己, 战略定位	建立高增长商业模式; 提高战略的执行力; 目标导向的企业发展	了解企业的商业环境; 对企业进行准确定位
建立有效的销售和市场	寻找客户; 吸引客户; 培养客户	拓宽客户渠道; 开拓新的市场空间
提高领导力	领导的艺术; 决策能力; 稳定的领导力	提高管理层的领导力
改变管理方式	为什么高增长的企业需要改变; 营造优良的竞争空间; 提高员工的效率	营造良好的企业竞争环境; 提高员工的价值
提高效率, 拓展空间	可操作性的发展战略; 过程最优化	理解高增长的企业需要可操作性的发展战略并实施
建设高增长的团队	培养内部人才; 观察合适的人是否工作在合适的岗位上; 吸引优秀人才	培养和建设一个强有力的团队

数据来源: <http://www.ga.businessgrowthservice.greatbusiness.gov.uk/>。

方式,评估企业目前状况,然后,有针对性地提高企业的融资能力。加速器计划汇聚了众多的融资渠道资源,在这项训练中,商业导师还将帮助企业进行实际的融资,包括:商业天使、众筹平台、风险资金、投资公司、P2P借贷平台、银行贷款等,在实际操作中提高企业的融资能力。融资能力训练内容见表3。

创新增长训练,指提高企业的创新能力来带动

企业高速发展,这部分的训练将从7个方面进行,见表4。

4 加速器计划的组织方式

加速器计划是BIS企业成长服务(Business Growth Service)项目之一,具体实施由四家商业发展咨询公司组成的联盟负责,四家公司包括Grant Thornton^①、Pera、Oxford Innovation和Winning

① Grant Thornton 是英国一流的提供融资和商业咨询的会计师事务所,在全球拥有超过500家办事处。

表 3 英国加速器计划融资能力训练内容

训练目标	训练计划 / 课程	训练成果
理解融资	金融基本理论；金融市场现状；金融机构如何工作和决策；投资者战略	理解不同的融资方式的优 / 缺点
准备融资	如何符合投资者的要求；企业 & 投资者论坛；制定具有吸引力的商业战略书	提高企业对投资者的吸引力
融资方式的评估	不同融资方式的规定；不容融资方式适合的企业类型和商业模式；融资案例学习	从不同的融资方式里选择最适合本企业的方式
融资过程	现金流控制；提高资金的使用效率；第二轮融资	提高资金的使用效率

数据来源：<http://www.ga.businessgrowthservice.greatbusiness.gov.uk/>。

表 4 英国加速器计划创新增长训练内容

训练目标	训练计划 / 课程	训练成果
具有竞争力的产品和服务	在何处创新；如何创造价值；提高产品和服务的独特性	开发和实现创新型的产品和服务
理解潜在的客户需求	客户观察；识别信息相关性；如何降低风险	理解和满足潜在客户需求，扩充客户群
如何形成新思路	如何形成创造性观点；解决问题的关键技术	培养创新的思考方式，提高解决问题的能力
合作和协同创新	甄别合作机遇；通过协同创新减少风险；如何降低合作中的风险	提高建立高效低成本低风险合作关系的能力
建设创新型的团队	评估当前的企业文化；创新文化建设；领导力在企业文化建设中的重要性	企业的创新文化建设
保护和合理利用知识产权	不同的知识产权类型；管理和保护知识产权的方法；知识产权的货币价值	建立和提高管理与保护知识产权的能力
从创新中获益	创新基金的类型；如何申请创新基金	提高企业申请创新基金的能力

数据来源：<http://www.ga.businessgrowthservice.greatbusiness.gov.uk/>。

Pitch^{①[6]}，由 Grant Thornton 牵头。这四家公司负责计划的组织以及提供计划实施过程中所涉及的专业人员、咨询服务、训练课程和工具、融资渠道等。

为了促进资源整合，加速器计划还建立了增长社区（Growth Community），即企业、经理人、导师、投资人、政府、媒体等各利益相关者沟通、社交的平台。加速器计划平均每月都会组织一次活动，就

大家关心的话题进行研讨，为企业获得知识、人脉和资源提供平台。

此外，加速器计划还注重让各方利益相关者时刻了解计划的动态，定期向利益相关者发送加速器计划的时事通讯、最新案例进展情况等。利益相关者在掌握加速器计划的进展之后，通常会向外界进行宣传，成为加速器计划扩大影响力的重要渠道。

① Pera、Oxford Innovation 和 Winning Pitch 都是英国著名的提供中小企业增长咨询的专业化服务机构。

5 加速器计划的实施效果

2014年, BIS对加速器计划进行了专项评估^[7], 对144个参与加速器计划的企业和人士进行了访谈, 其中包括: 72家企业、33个商业导师、9个经理人、9个投资者和21个其他利益相关者^①, 每个访谈半小时以上; 并对超过6 000个参与加速器计划的企业客户进行问卷调查, 最终形成评估报告。

评估认为, 加速器计划有效地帮助企业提高了融资、领导和管理能力以及商业化创新、战略发展和实施的能力, 发挥了促进企业加速成长的作用, 且成长速度平均提升了四倍。值得注意的是, 97%的受访企业愿意推荐其他企业加入该计划。

评估显示, 只有23%的企业认为融资是其成长过程中最大的障碍, 40%的企业认为主要障碍是商业战略, 也有企业认为最大障碍来源于技术、人才、市场和销售等^[8]。因此, 政府在扶持中小企业成长的政策制定中, 除了关注融资难、贷款难问题之外, 还需要从企业成长的良好生态系统入手, 着力帮助企业提高自身实力。

6 经验及启示

中小企业在成长前期(特别是初创期), 面临着资金、管理、技术等各方面的挑战, 很多企业不能实现快速增长, 发展缓慢甚至倒闭。分析发现造成这种现象并不完全是因为技术和产品的问题, 而更多的是企业的运营管理方式存在问题^[9]。加速器计划正是从企业能力提升的角度出发, 以为企业提供专业化培训和辅导为切入点, 对企业提供全方位支持, 进而帮助企业实现加速发展。英国的加速器计划在支持中小企业发展方面取得的成功经验值得我们参考借鉴。

6.1 精确指导, 发掘中小企业潜力

加速器计划充分认识到了中小企业在经济发展和就业中的重要作用, 这些企业往往具有高增长的潜力, 但是却由于种种原因发展受阻。该计划的设立基于大量的研究成果和深入的分析, 探明了高增长中小企业的基本特征, 并通过设计科学的评价指标和方法, 将这些企业发现和筛选出来, 为它们

提供有效的支持, 大大提高了公共创新创业政策的针对性和有效性。

6.2 授人以渔, 着力提升企业发展能力

目前, 我们主要通过采用资金支持的方式扶持中小企业成长, 解决中小企业融资难的问题。加速器计划的理念是通过提升企业发展能力从根本上破解中小企业融资难的问题。该计划打破了常规理念, 探寻企业发展受阻的深层原因, 以提升企业能力为切入点, 通过对企业提供专业化的辅导, 帮助企业制定发展战略、提高管理能力和创新增长潜力, 不仅提升了企业的增长速度, 提高了企业获得进一步融资的潜力, 也为企业实现可持续发展奠定了良好基础。

6.3 量体裁衣, 为企业提供针对性支持

本计划在具体实施过程中, 充分体现了科学资助的理念。计划实施方充分认识到不同的企业在能力提升需求上的巨大差异, 并予以充分重视。从项目实施之初就对每个企业进行科学的评价和分析, 找出企业面临的关键问题, 并在后续项目实施过程中全程实施一对一的跟踪指导。这种量体裁衣式的资助模式, 极大地提高了资助效率和项目的成功率, 也受到了企业的大力欢迎。

6.4 以点带面, 整合全社会创新创业资源

加速器计划的核心是为企业提供辅导和指导的专业人员, 这些人员一方面拥有丰富的创新创业理论和经验, 能够发挥个体力量, 为中小企业特别是没有经验的企业提供急需的辅导和帮助; 另一方面, 这些资深的专业人士所拥有的社会资源也将为企业提供扩展商业管理、创新创业资源的机会。此外, 计划本身会定期举办不同主题的交流互动, 为参加计划的企业搭建了一个良好的社交网络和融资平台。加速器计划以点带面, 实现了整合全社会创新创业资源的目标, 并且随着参加企业数量的增长, 也会实现商业运作和创新创业资源的良性增长。■

参考文献:

- [1] Paul Braidford, Maxine Houston, Gordon Allinson, et al. BIS Research Paper Number 189: Formative Evaluation of GrowthAccelerator[R]. London: Department for Business

^①来源于政府、金融市、媒体、营销渠道、合作伙伴等。

- Innovation and Skills, 2015.
- [2] Department for Business Innovation and Skills. Statistical Release-Business Population Estimates for the UK and Regions 2014 [R]. London, 2014.
- [3] GrowthAccelerator. How does GrowthAccelerator work?[EB/OL]. (2014-01-10)[2015-03-01]. <http://www.ga.businessgrowthservice.greatbusiness.gov.uk/how-it-works/>.
- [4] GrowthAccelerator. A Guide to GrowthAccelerator[R]. London, 2012.
- [5] GrowthAccelerator. Where Ambitious Businesses Go to Grow—An Introduction to GrowthAccelerator[R]. London, 2012.
- [6] GrowthAccelerator. Where High Growth Happens—Annual Report 2013[R]. London, 2014.
- [7] Department for Business Innovation and Skills. BIS Research Paper Number 187: Interim Evaluation of GrowthAccelerator[R]. London, 2014.
- [8] Ross Brown, Colin Maon, Suzanne Mawson. Increasing “The Vital 6 Percent” : Designing Effective Public Policy to Support High Growth Firms[R]. London: NESTA, 2014.
- [9] NESTA. Startup Accelerator Programmes—A Practice Guide[R]. London, 2014.

The Experience and Enlightenment of the SMEs GrowthAccelerator Programme in UK

WANG Xi¹, WANG Wen-tao², LI Zhen-xing³

(1.Torch High Technology Industry Development Center, Ministry of Science and Technology of China, Beijing 100045;

2. The Administrative Centre for China’s Agenda 21, Beijing 100038;

3. Chinese Academy of Science and Technology for Development, Beijing 100038)

Abstract: The GrowthAccelerator programme provides personalized, professional counseling to SMEs, in order to improve all aspects of capacity and growth potential. The implementation of the scheme achieves good results. Formative evaluation of GrowthAccelerator shows that the average development speed of SMEs participate in the programme has increased 4 times. The paper analyzes the background and idea, evaluation process and funding approaches, and implementation of GrowthAccelerator programme, based on which some suggestions are proposed.

Key words: UK; SMEs; GrowthAccelerator; entrepreneurship; innovation