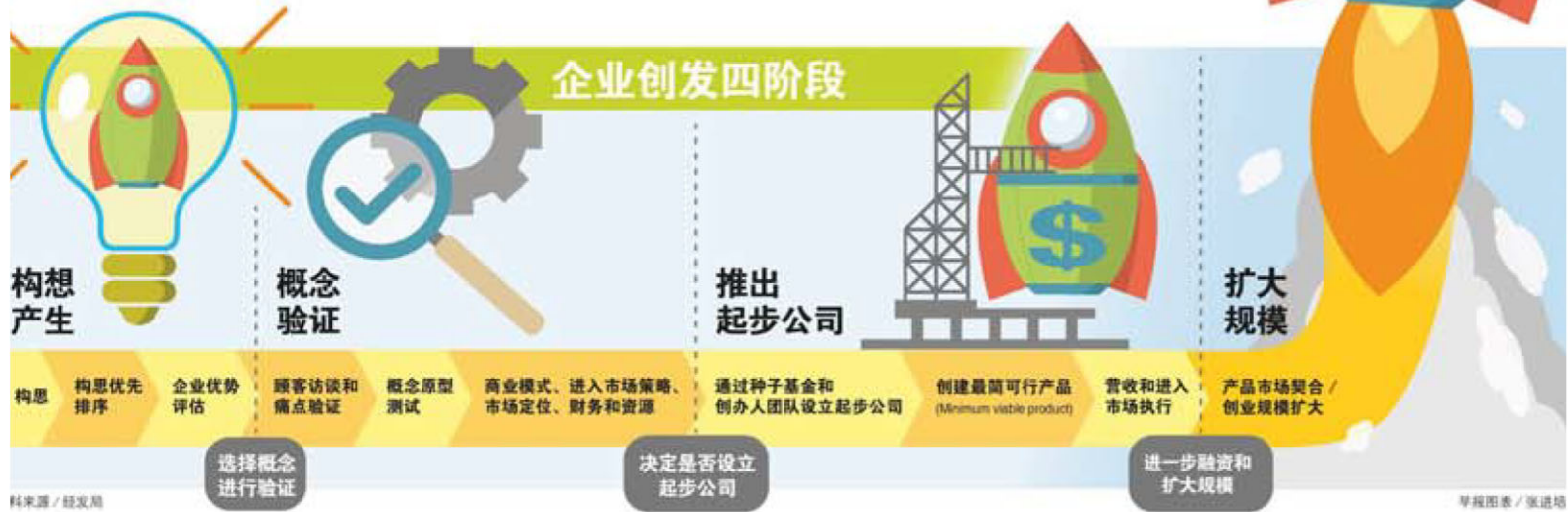


1914年，化学和塑料制造公司杜邦（DuPont）总裁杜邦（Pierre S. du Pont）投资当时成立六年的未上市起步公司通用汽车（General Motors）。第一次世界大战爆发后，汽车的需求大增，推动通用汽车的价值大涨七倍，好比如今硅谷科技公司的估值涨幅。这段历史，可说是企业创投（corporate venture）的先驱，即一家成熟企业投资于起步公司。近年来，企业创投的步伐加快，更多企业设立企业创投投资部门，也有企业内部设立创投部门，培养创新企业和方案。本期《悉看大势》深入报道企业创投活动在新加坡的发展概况，以及一般会遭遇到的困难。

过去两年诞生逾40家 本地企业创投后起直追



悉看大势

胡丽文
yuanwen@sph.com.sg

在本地，过去两年诞生了超过40家企业创投公司，相对于区域和全球，发展步伐显然较慢。

欧洲工商管理学院（INSEAD）创业学教授嘉宝（Vibha Gaba）说，北美的企业创投投资量显著，其次是亚太和欧洲。在亚洲，中国、日本、韩国，以及印度都领先于新加坡。2019年来，亚洲的企业风险投资活动已经回升不少。嘉宝认为，企业创投对各行各业的公司都有兴趣，不仅仅是在高科技领域。但大多数企业支持的投资都流向了高科技、半导体、媒体、生物技术的初创企业。

她指出，如今企业创新须有非常不同的心态，大部分创新发生在企业研发实验室外。资金充足的初创企业和有远见的企业家须提出突破性的想法、创新和新产品。

当新兴企业推出更有趣甚至更有意义的解决方案时，企业如何去竞争？因此和企业家、新企业、投资界和其他外部伙伴合作，会带来战略和财务利益。

经发局New Ventures 对创投兴趣迅速增加

经济发展局（EDB）于2018年10月成立企业风险投资部门——经发局New Ventures，旨在支持老牌企业寻找新的增长机会，以及创造核心业务以外的新收入来源。

经发局新创业执行副总裁朱兴栋受访时指出，对企业创投的兴趣迅速增加。过去两年有40多家创投企业在本地创建启动，借助我国良好的资金环境、成熟的公司网络、互联互通和基础设施发展。

“随着新科技涌现、商业模式演变和消费者行为改变，成熟企业正

在调整方向以挖掘新机会。例如，冬海集团（Sea）通过电子商务平台虾皮（Shopee），把游戏业务外的新增长领域。跨国公司如施耐德电气（Schneider Electric）、博世（Bosch）、宝洁（P&G）和ENGIE与经发局New Ventures合作，建立了专门的“风险引擎”，建立和启动新的风险投资组合。”

施耐德电气在本地推出的第一家创业公司Navix Solutions，是电力和冷却的基础设施即服务（infrastructure as a service）企业，利用了施耐德电气在能源管理、客户网络，以及全球规模方面的竞争优势。

施耐德电气商业孵化负责人奎瓦斯（Alberto Munoz Cuevas）告诉《联合早报》，选择在新加坡推出Navix，是因为在新加坡拥有最大的孵化中心，并且本地市场机会多。Navix自4月推出以来反响良好，计划明年拓展国际市场。

另外，ING实验室（ING Labs）在新加坡的第一个分拆初创公司Stemly提供利用人工智能的软件即服务（software as a service），帮助预测和优化供应链规划和现金流管理。

经发局今年5月推出总值1000万元的企业创投平台（Corporate Venture Launchpad），协助以本地基地的大型和成熟公司开发原有核心业务以外的新增长业务。

该平台委任的创业工作室（venture studio）将跟企业合作，以分阶段形式，在六个月内孵化新商业点子。New Ventures和四家创业工作室签署了合作备忘录，包括波士顿咨询公司数码创投（BCG Digital Ventures）、FutureLabs Ventures、Leap by McKinsey及Rainmaking。

朱兴栋表示，自5月以来，企业创投平台引起本地初创企业的强烈兴趣。经发局New Ventures已经与一系列企业在创业机会领域开展合作，包括智能生活、数码农业、金融科技和消费科技。

跨国公司和本地大型企业表达的兴趣令人鼓舞。

麦肯锡合伙人拉索（Vivek Lath）说：“我们与成熟企业合作，从零开始建立和扩大创新企业，并使他们有能力再次创新。过去五年Leap（麦肯锡的创业工作室）在全球帮助建立和扩展了380多个企业风险投资。”

55%亚洲商业领袖 重视打造初创企业

他指出，世界变化的速度前所未有，数码化和创新正在加速，消费者行为和供应链不断变化，对大多数企业来说，要跟上这个速度并保持增长的唯一途径，是在核心业务之外创新。麦肯锡的研究发现，全球最大的10家公司中，有六家是连续创业者，在过去20年中至少创办了五家新企业，另两家也创办了相当规模的新企业。

研究也发现，55%的亚洲商业领袖把打造初创企业放在首要三大要点。在新加坡，麦肯锡与能源、金融服务、制造业，以及电信业公司合作打造初创公司。

FutureLabs合作的企业包括ING、渣打银行、华侨银行、马来西亚电信公司明讯（Maxis）、美国农粮贸易巨头嘉吉集团（Cargill），以及物流公司DHL，打造了20多家数码起步公司，在各自领域成为区域和全球领头羊。

FutureLab董事合伙人马基诺（Mario Aquino）指出，研究显示，大型企业在管理中型至大型业务时很在行，擅长扩张规模和提高效率，但在创建新兴业务时缺乏专长、人才和灵敏度。

马基诺说：“大企业从10发展到100很在行，但从零到10就差了，但机会往往不会从‘10’开始，收购这个阶段的起步公司也越来越昂贵。”

Mech49于2019年9月在本地设立工作室，目前在数据中心、自动驾驶车、建筑材料、金融科技、微芯片、可

持续能源和绿色通勤领域协助打造初创公司。上述施耐德电气推出的Navix Solutions，便是和Mach49合作。

另外，新加坡国立大学企业机构（NUS Enterprise）和各行业企业合作推动创新，例如和雀巢（Nestle）以及国大食品科学和科技社组织2021年食品科技挑战，邀请参与者创造可负担、健康和可持续的食品概念，为获胜团队提供创业孵化支持。

国大常务副校长（创新与企业）梅彦昌教授说，国大企业机构在海外也设立起步公司平台伯乐格71（BLOCK71），如中国、印度尼西亚和越南，和印尼三林集团（Salim Group）和越南Becamex IDC合作，协助他们的创新企业。

企业创投面对三大挑战

不过，企业创投面对不少挑战。祥峰控股（Vertex Holdings）总裁蔡其乐指出，企业内部创投面对三大挑战，即目的不清晰、目标冲突，以及难以保留人才。

他解释说，企业的目的是赚钱，但10家创投公司中一半可能失败，就会出现目标冲突。有些企业对于创投持有“不亏钱就行”的态度，而风险创投是要可以接受失败的。

此外，不少起步公司的目的是颠覆现有的行业领域，大企业能否接受所投资的起步公司颠覆自己的业务？

Mach49总裁耶茨（Linda Yates）认为，传统的风险创投模式不适合企业，因为失败率太高，创投基金只需要一两次成功就能回本，企业需要更高成功率，即需要不同的创投方法。

拉斯说，对很多大企业而言，利益相关者的位置在顾客之前。全球最大50家企业平均有20万员工，意味着利益相关者群相当大，可能阻碍创办的努力。对于成功起步公司来说，最重要的是顾客。



耶茨：传统的风险创投模式不适合企业，因为失败率太高，创投基金只需要一两次成功就能回本，企业需要更高成功率，即需要不同的创投方法。（受访者提供）



马基诺：大企业从10发展到100很在行，但从零到10就差了，但机会往往不会从‘10’开始，收购这个阶段的起步公司也越来越昂贵。（受访者提供）



嘉宝：如今企业创新须有非常不同的心态，大部分创新发生在企业研发实验室外。资金充足的企业家须提出突破性的想法、创新和新产品。（受访者提供）

个案：新科工程与初创企业建立成功合作关系

新科工程（ST Engineering）于2017年底设立企业创业部门，与初期和增长阶段起步公司合作。

集团首席战略与可持续发展官陈慧玲说：“我们寻找有潜力增强集团业务的公司，特别是高增长领域，如数据分析、网络安全、自动科技、机器人科技、5G和未来通信。”

她表示，新科工程不从纯粹的财务角度看待投资，目标是与初创企业建立成功的合作关系。

过去几年，新科工程对新加坡、美国、以色列和欧洲初创企业进行多项投资，并与初创企业生态系统中的关键参与者建立关系，2019年在美国硅谷和以

色列特拉维夫设立科技创投办公室。

陈慧玲表示，集团带来的价值不仅是资金，还包括最终客户需要解决的问题和市场准入。“我们为初创企业提供共同开发科技解决方案的机会，并将它们的科技整合到我们的客户解决方案中。初创企业就能更快地获得收入和客户。”

精深科技领域也是如此。在B2C领域，消费者更愿意尝试新的应用程序或解决方案，而在B2B领域，大公司和政府用户需要值得信赖、可靠和定制的尖端解决方案。

新科工程投资的Azendian方案是本地一家数据分析起步公司。Azendian方案董事经理李招豪分享道，公司当时正

在寻找战略投资者，通过共同客户会见了新科工程。

“作为起步公司，我们在投资和筹资领域缺少经验知识，新科工程在这些领域很擅长。”

李招豪坦承，起步公司和大企业运作上有区别，比如有时Azendian须要尽快行动，但新科工程的内部流程需要一些时间，无法很快回应。

新冠冲击航班零售业 KrisShop线上找出路

副总理兼经济政策统筹部长王瑞杰此前以新航KrisShop为例，强调了企业创投的重要。新航、3Sixty Duty Free，以及

新翔集团（SATS）于2018年设立合资公司，负责KrisShop的营运。

KrisShop总裁卜小雄受访时表示，新冠冲击了航班零售业，机上销售对KrisShop的收入贡献巨大，急需调整方向，也就是线上零售。

本地和区域电商平台竞争激烈，卜小雄说，KrisShop不断评估，确保产品符合消费者的口味，很大程度上要观察趋势。例如KrisShop把握市场保健需求激增的机会，推出体育和健身类别，最新加入的产品是脚踏车，因疫情影响爆发带动了脚踏车需求。此外，卜小雄也把目光放在更长期的趋势上，如对本土品牌的支持，和更多本地品牌合作。