

扎根齐鲁，一颗回到家乡土壤的种子

——记启迪之星副总经理曹萌

▶ 本刊记者 黄婧

曹萌

2012年毕业于清华大学热能工程系（现能源与动力工程系），工学硕士。现任北京启迪创业孵化器有限公司副总经理，分管启迪之星在济南、菏泽、泰安、枣庄、济宁等山东多地的业务。



2015年6月14日，一个星期天的晚上，北京一家大型国有电力设计院的工程师曹萌加班到凌晨12点，完成了他手头最后一个制图任务，关上电脑离开了办公室。

第二天的北京南站站台上，菏泽启迪之星的负责人曹萌提着行李登上了开往老家山东的火车。此时，是他入职启迪之星的第一天。

从技术工程师到孵化器的管理和运营者，人生切换了赛道，留给曹萌的适应时间仅有几个小时。

火线入职

2012年从清华大学研究生毕业后，曹萌到了设计院从事发电厂设计工作，画图的工作一干三年，没什么不好，但似乎又不是自己想要的那种好。2015年菏泽市与清华大学签订校地合作协议，启迪之星作

为校地合作的一个项目落在了菏泽高新区。项目签约了，总部一时却没有合适的人选派去菏泽。领导问面试中的曹萌：“愿意去菏泽吗？”

曹萌低头沉吟，按照传统观念，做孵化器应该在经济基础较好，创新资源富集的地方。山东菏泽当时是一个四线城市，经济发展水平一般，科技创新的要素也相对匮乏，这片土地适合做孵化器吗？况且自己原本只是想换个工作，现在面临的选择可是要连城市也一起换了。

转念一想，自己从小在菏泽长大，回山东就是回到了主场。启迪之星创立于1999年，如今发展已经非常成熟，有清华、启迪的支撑，加上自己的努力，应该还是能做点事情的吧。

曹萌抬起头：“我同意。”就这样，他火线入职，离职手续还没办完，就已匆匆奔赴了菏泽。

蝉蛻的过程

带着豪情壮志回到家乡，第一眼看到自己的“公司”，曹萌才意识到，他低估了这件事的困难程度。

当时项目刚刚启动，场地还没完成装修，甚至公司都没有注册。堂堂菏泽启迪之星，员工总人数：1。这唯一的一个人就是曹萌。

入职的第一件事，从注册公司开始。曹萌花了三天时间把公司注册下来，扑面而来仍是千头万绪。孵化器要想运转，有很多前期工作需要跟政府沟通，还要去产业园区、去高校策划创业活动，提升知名度。曹萌一个人又主外又主内，上午和政府谈完合作，下午再去高校一张一张贴活动海报。那段时间，累不是主要问题，最痛苦的是时间不够用，因为要做的事情太多了。

作为公司的一号员工，也是唯

一一号员工的日子，一直持续了两个月。不是他不想招人帮忙，实在是因为孵化器在菏泽小城还是一个新鲜事物，很多人根本不知道“孵化”是干什么的。难得有几个应聘者愿意来面试，到公司一看，连装修都没完成，地理位置又特别偏，直接就被吓退了。

一直到两个月后，二号员工耿强才加入进来。又过了两个月，公司场地装修完成，总算有点规模，可以开始接纳企业入驻了。没想到，这是更难迈出的一步。

2015年菏泽的创业企业还不多，大众对孵化器了解更微。启迪之星所在地又非常偏僻，配套跟不上，招募项目异常困难。那段时间，只要听说哪里有创业企业，哪些人有创业意愿，曹萌和耿强就赶紧登门拜访。俩人滔滔不绝地讲孵化器能给企业提供的帮助和支持，对方一脸不信任，甚至觉得他们是骗子，因为“哪有这么好的事”。虽然被拒绝、遭冷遇是常事，两人还是不屈不挠，想尽办法，几乎跑遍了菏泽所有的区县。

2015年冬天菏泽赶上60年一遇的大雪，刚刚装修好的楼宇还没有供暖。诺大的孵化器除了工作人员，只有一家入驻企业，又冷又冷清。办公室里人手一件大羽绒服，紧挨着座位放一个电暖器，默默抵御寒冬。

有人劝曹萌，条件这么艰苦，楼宇里入驻的人又特别少，你们完全

可以不在这里上班，远程办公不也可以嘛。曹萌没走。他心想，既然孵化器已经开张，无论条件再差，我也得在现场。如果我都不在，还怎么说服企业入驻。

除了忙工作，曹萌见缝插针，拼命抽时间学习。刚进入孵化器这个行业，很多问题他自己理解得也不深入，还要给企业提供服务，需要补的课太多了。

好在他背后有启迪之星总部的支持，成熟的模式、强大的资源、优秀的团队都给了菏泽启迪之星源源不断的营养，让蹒跚学步的婴儿走得更稳。

得益于清华学霸所具备的优秀学习能力，曹萌在业务方面进步飞快。最大的挑战其实来源于自己。曹萌原本性格内向，在大学读书时，他很少参加学生会或社团工作。毕业后又一直做技术，从基本上不用跟人接触的岗位，转到整天离不开和人打交道的工作，这种转换不是单靠学习就能解决的。用曹萌的话说：“这是一个蝉蜕的过程，非常痛苦。”他甚至打过退堂鼓，“要不还是回去做技术工作吧……”之所以没逃走，完全是自尊心支撑了他。“我回到老家，大家都知道，如果灰溜溜地走掉，那可太丢人了。所以我没有退路，硬着头皮也得上。”曹萌说。

在逼着自己与人交往的过程中，曹萌逐渐发现，与人沟通，技巧并不是第一位的，巧舌如簧不见

得能获得对方的信任，反而因为他不善言辞，索性放弃所有技巧，有一说一，更能让人感受到诚恳，进而得到接纳。曹萌从中领悟到：“想要做事的人，欣赏的也是真正做事的人，不会因为你说话好听，就觉得你能力强。”

熬过了寒冬，第二年春天，天气暖和了，孵化器的周边配套完善了不少，曹萌交下的朋友越来越多，孵化器里又有几家新企业进来，一切都在慢慢好转。

小城市的科技创新之路

不少人对孵化器有误解，觉得能给企业提供场地，做个二房东就完成主要任务了。有的同行看到曹萌那么忙，觉得很纳闷：“做孵化器有啥可忙的？”曹萌答：“事情太多了，每天摸政府的需求，摸企业的需求，再想办法给双方做服务。一大堆事等着做，根本就是忙得不可开交。”

曹萌在菏泽启迪之星倾注了全部的感情和心血，但衡量一个孵化器有没有实力，最终还是要看孵化出的企业。只有企业成长起来了，才证明孵化器是成功的。

力芯电子是菏泽的一家高新技术企业，主要做芯片清洗设备，它从菏泽启迪之星创业起步，经过几年的孵化，拿到了一系列荣誉，获批了高新技术企业称号，每年的纳税额也早已过了百万。

飞薄新材料落户在启迪之星



曹萌在菏泽启迪之星

（新泰）孵化器，新泰是启迪之星在山东布局的唯一一个县级市，曹萌和同事们看着飞薄新材料从创业开始入驻孵化器，到现在成长为产值过千万的企业，都倍感欣慰。

在三四线城市做孵化器有它的特殊性。除了履行孵化企业的职能，政府对孵化器还有更高的期待，希望能通过启迪之星平台对接到更多的资源，所以山东各地的启迪之星还要帮当地成熟企业对接创新资源，为他们的发展赋能。同时还承担着招商引资、招才引智的任务，是一个综合性的科技服务平台。

回望启迪之星落地菏泽的过程，2015年3月，时任菏泽市委书记孙爱军来清华对接前，曾召集菏泽各个区县的领导了解大家与清华合作的想法，区县领导中有说“要大项目”的，有说“想和院士合作”的，唯独高新区提出：“别的我们啥都不要，只希望把启迪之星孵化器引过来。”孙爱军书记在菏泽与

清华大学联合召开的战略合作座谈会上，向校领导提出高新区希望引进启迪之星的想法，得到校领导的大力支持，菏泽启迪之星自此播下了种子。

现在看来，政府领导和校领导都有着长远的眼光，企业孵化是个慢活，不会马上带来政绩，但这颗种子一旦萌芽壮大，受益的不止是一批创业企业，对一个城市的创新发展也能产生巨大的影响。

在传统观念中，创新创业似乎是经济发达地区的特权，三四线城市在这方面机遇很少。在曹萌看来，这实在是片面的看法。启迪之星在北京孵化的不少项目，到了产业化阶段就遇到瓶颈，因为政策所限，不能在北京实现大规模产业化，而对三四线城市来说，这恰恰是一个机遇。

枣庄启迪之星引入的海斯凯尔医疗器械项目，最早是在北京的清华科技园孵化，到了产业化阶段，

公司先是转战江苏无锡，后来要再次扩大产能，企业在长三角寻觅了很久，都没有拿到特别理想的政策。这时，启迪之星帮海斯凯尔对接到了枣庄市中区政府，枣庄市中区正好要打造医疗器械产业，看到这个项目后大力欢迎，并提供了一系列的政策支持。最终海斯凯尔落户枣庄，在山东享受到了南方不可能获得的政策支持力度。

研峰科技是一家做化工新材料的企业，也是启迪之星北京总部孵化投资的项目，它最终落在了济宁的嘉祥县。因为嘉祥有一个专业的化工园区，各种生产要素齐全，政府的配套服务体系很完善，研峰科技在全国考察了一圈，发现这里最适合它。

这些例子都说明，三四线城市甚至县城，并不是没有机会。只要把自己的优势发挥好，政策匹配适当，是完全可以吸引高科技项目落地的。

除此之外，山东也有自己独特的优势。吸引老乡返乡创业，是曹萌这几年在山东尤其是菏泽大力推进的一项工作。菏泽在外发展的老乡有160多万，如果能有一批人才回流山东，他们带来的将不仅是具体的项目，更重要的是引入新的理念和模式。

以前山东在理念上可能和长三角、珠三角存在差距，但这些年正在快速改善，越来越开放的山东还

吸引了不少“新山东人”。现在山东产业技术研究院的副院长雷斌是清华电机系1996级校友，2019年他从中科院来到新成立的山东产业技术研究院，已经在山东工作了两年。雷斌团队研发的齐鲁1号、齐鲁4号卫星在今年4月27日成功发射，这是山东首次发射自己的高分辨率商业遥感卫星。越来越多的高层次人才来山东发展，也从侧面反映了山东发展环境的不断改善。

扎根齐鲁大地的种子

曹萌总是说：“做孵化器是在成就他人的同时成就自己。”回到山东六年了，虽然工作很辛苦，但曹萌觉得很值得，在这六年中他得到的成长和收获远远超出当初的想象。从一个不被人了解的新事物，到这几年越来越被政府和创业者认可，启迪之星陆续在济南、青岛、临沂、济宁等多个城市布局了一系列孵化器和加速器，在山东打出了品牌。

曹萌也得到了更多锻炼的机会。2016年到2019年，他通过山东省委组织部选派，在菏泽高新区挂职担任了三年副主任，因挂职期间的出色表现，被山东省人才工作领导小组办公室授予“山东省科技副职工作先进个人”荣誉称号。挂职结束后，曹萌和一起挂职过的干部共同发起成立了山东省高层次人才发展促进会科技副职专委会，并当选为副秘书长，继续发挥科技

副职的优势为山东的创新发展服务。同时他也在山东省清华大学校友会、山东软科学研究会分别担任副秘书长，“菏泽市最美科技工作者”“菏泽市五一劳动奖章”“山东省企事业科协工作先进个人”……各项荣誉接踵而来，见证着曹萌在科技服务之路上的不断求索。

2019年5月26日，在由中共山东省委组织部、共青团山东省委在清华大学联合举办的“感知齐鲁优选山东”山东省情宣传日活动上，曹萌作为在鲁就业创业优秀校友代表做典型发言，与学弟学妹分享了回山东工作的经历，引起了强烈的社会反响。

2021年5月25日，中共中央政治局委员、国务院副总理孙春兰到启迪之星运营的山东省退役军人就业创业孵化基地-济南中心调研，曹萌做现场汇报。孙春兰副总理对启迪之星的工作开展给予充分认可，这无疑是对曹萌扎根山东六年所作工作的最好肯定。

成人达己，不忘初心

本着把孵化器建设成综合性科技服务平台的目标，曹萌不断推动启迪之星与山东产业技术研究院、山东人才集团、山东区块链研究院、齐鲁股权交易中心等机构的合作，共同打造一个完善的创新创业生态系统，为山东创业者提供更好的服务和支撑。“目前推进还比较顺利，

我希望通过自己的努力，和同行、伙伴一起，共同提升山东的科技服务业发展水平。”

这么多并行的工作非常考验人的统筹能力，在挂职期间，曹萌有时出差在外接到政府的会议通知，为了赶回来参加会议，临时买不到火车票，站一夜回菏泽都是家常便饭。有时被工作绊住了，安排好去外地考察不能按时出发，处理完急事，哪怕只能参加后半程的活动，曹萌也要赶过去。

这是他的原则，只要能挤出时间，活动都要尽量参加。“这代表着你对一件事的重视态度。一次会议不参加似乎没多大影响，但我就不能第一时间了解到政府的需求。一个活动错过了好像也没关系，但既然认准它有意义，又是一次学习交流机会，只要我能挤出时间，就一定不会缺席。”如今在各个场合游刃有余的曹萌，已绝非当年不爱参加社会活动、不善言辞的宅男曹萌能够想象的了。再倒回去几年，谁又能想到现在的生活是这样一种状态呢？

离开大城市，回到家乡，对很多人来说并不是一个容易做出的选择。但曹萌用自己的努力证明，在山东，他得到的锻炼比在北京更多，他发挥的力量比在北京更大。这颗出生于齐鲁大地的种子，经过清华的培育，又回到了出生的土壤。在这里扎根、历练，何愁没有抽枝结果的那天。🌱