

科技企业孵化器发展综述（二）

专 题 研 究 报 告

上海交通大学苏北研究院

二〇二〇年五月

目录

第一章 科技企业孵化器概述和发展情况	3
一、孵化器定义	3
二、基本特征	4
三、服务项目	4
四、美国孵化器发展情况	5
(一) 发展历程	5
(二) 商业模式	7
(三) 发展特色	11
(四) 典型案例	11
(五) 主要经验	12
五、国内孵化器发展情况	14
第二章 科技企业孵化器发展理念与趋势	23
一、孵化管理	23
二、功能定位	24
三、发展理念	25
四、发展趋势	32
第三章 科技企业孵化器发展现状与路径	42
一、发展现状	42
二、政策优化	43
三、现状剖析	45
四、发展路径	47
五、总结	52
第四章 省、市科技企业孵化器建设情况	53
一、江苏省整体建设情况	53
二、淮安市整体建设情况	56

第一章 科技企业孵化器概述和发展情况

一、孵化器定义

孵化器是一种介于市场与企业之间的新型社会经济组织，它通过提供研发、生产、经营的场地，通讯、网络与办公等方面的共享设施，系统的培训和咨询，政策、融资、法律和市场推广等方面的支持，降低创业企业的创业风险和创业成本，提高企业的成活率和成功率。企业孵化器(Incubator 或 Innovation Center)又称之为企业创业中心，是通过提供一系列初创企业发展所需的管理支持和资源网络，帮助和促进初创企业成长和发展的经济发展手段及企业运作形式。企业孵化的主要目的是帮助初创阶段相对幼弱的初创企业成为能够独立运作并健康成长的企业，它也是初创企业，特别是科技型初创企业起步成长的极佳方式。

孵化器是指一个集中的空间，能够在企业创办初期举步维艰时，提供资金、管理等多种便利，旨在对高新技术成果、科技型企业 and 创业企业进行孵化，以推动合作和交流，进而提高创业成功率，使企业“做大做强”。

企业孵化的概念由美国曼库索(1959)首次提出，1963 年在美国和英国开始组建企业孵化器。从国外企业孵化器的发展情况来看，企业孵化器建设的目的是主要是繁荣当地经济、解决就业问题，其核心业务是支持创业企业发展。我国企业孵化器起步于 20 世纪 80 年代，1987 年中国诞生了第一家孵化器武汉东湖新技术创业中心；1999 年中国

诞生了第一家民营孵化器南京民营创业中心；1988年8月，企业孵化器的工作被列入国家火炬计划，称为“高新技术创业服务中心”，其功能主要是孵化科技型企业。随后，一些新的企业孵化器形式不断出现，如大学科学园及各种专业孵化器等。

二、基本特征

企业孵化器一般具备四个基本特征：一是有孵化场地；二是有公共设施；三是能提供孵化服务；四是面向的特定服务对象是新创办的科技型中小企业。

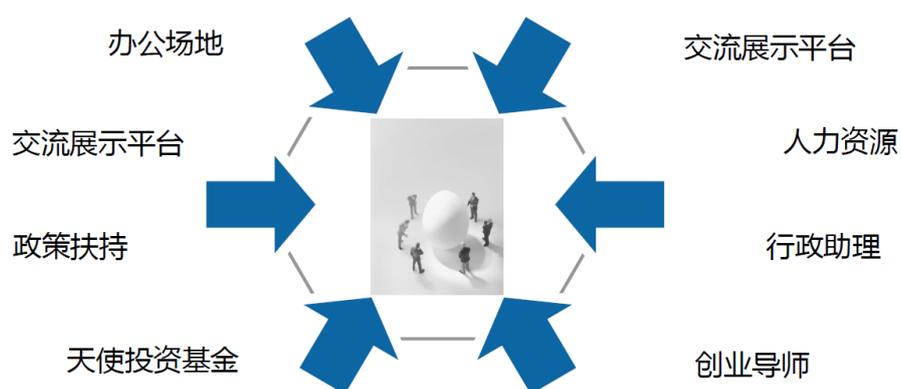


图 1.1 企业孵化器

三、服务项目

美国全美孵化器协会研究资料显示，成功孵化器的服务项目包括：网络支持；互联网或信息技术服务；咨询；联系战略合作者；商业计划支持协助获取天使投资或风险投资；联系大学研发机构；帮助可靠的学生实习或就业；管理团队发展；财务管理支持；知识产权支持；法律服务；提供专业实验设施；人力资源管理支持；产品或技术开发支持；与技术相关工艺的支持；国际贸易支持等。国内的企业孵化器

提供的服务整理为以下四类：

（一）**一般性服务**：包括场地、商务设施等。

（二）**管理咨询服务**：包括一般性商务代理服务和制定战略、管理制度、人力资源管理制度、市场分析、专业知识培训等。

（三）**投融资服务**：包括协助获得政府资金、申请担保贷款、直接向企业进行投资、与风险投资结合等。

（四）**专业技术服务**：投资服务是孵化器核心服务功能之一。

四、美国孵化器发展情况

（一）发展历程

随着环境的变化和对孵化器本身认知的不断调整，美国孵化器的经营主体、服务内容、收入来源等都在不断的发生变化，发展过程大致可分为以下四个阶段：

1、初创阶段（20 世纪 50 年代末至 80 年代初期）

这一阶段的孵化器大多是由政府和社区合作建立，以非营利性机构的形式存在，主要的宗旨是缓解社区高失业率的状况。孵化器提供的服务集中在场地和基本设施的提供，以及代理部分的政府职能，提供的其它孵化服务很少。孵化器的资金来源主要是房租费、物业费以及政府补贴。

2、系统化阶段（20 世纪 80 年代中后期）

随着新创企业对孵化器孵化服务需求的增加，政府主导的企业孵化项目效果不尽如人意，因此，政府开始重新定位其在企业孵化过程

中所担任的角色，从政府主导转向政府和教育科研机构以及社会团体的协同运作，孵化器的运作主体开始趋于多元化。孵化器所提供的服务不仅是经营场地以及物业服务，还包括了创业教育、管理咨询培训、吸引风险投资等融资手段的提供、专业技术的支持等方面。孵化器的收入来源除了政府财政支助、房屋租金、物业管理费之外，增加了对企业提供增值服务的收入。

3、企业化运作阶段（20 世纪 90 年代前期）

1992 年普华大学发表的一份研究报告认为美国孵化器面临着产业危机，随着孵化器的发展，政府主导的孵化器逐渐显露弊端，很多孵化器财务上出现困难，管理上也差强人意，这一状况使人们认识到孵化器的中心任务是帮助创业者开创和发展企业，其本身不应该只是一个准政府机构，而应该是一个企业，孵化器开始向企业化运作发展。孵化器的经营者是具有管理经验的专业人员，孵化器内部员工的招聘和孵化器的日常运作都是按照企业的标准来执行。孵化器为在孵企业提供的服务内容也开始由服务场所、设施等硬件服务转向无形的智力服务，实现孵化器和双创孵化企业的价值创造。孵化器的收入结构是提供无形的智力服务收入占较大的比例。

4、孵化集团形成阶段（20 世纪 90 年代后期）

20 世纪 90 年代后期，出现了专业孵化互联网服务企业的创业孵化集团，是美国孵化器产业发展的革命。它是由成功的创业者主导孵化企业，这改变了过去孵化器是政府部门发展地方经济的一种手段的定位。孵化集团主要解决了传统的孵化器的两个基本问题：一是解决

了传统孵化器很难吸引高素质管理人才的问题；二是具备了独立的向孵化企业直接投资的能力。创业孵化集团这种模式大大的扩展了传统孵化器的孵化功能，由优秀的创业者主导，具备高素质的经营管理人才，融合了传统孵化器、风险投资公司和多元化经营企业的特点，实现了管理、创意、和投资在孵化器内的一体化，这种创业孵化集团已经成为新世纪孵化器发展的主流方向。

（二）商业模式

孵化器真正的快速发展，来自于 90 年代起风险资本的推动，以及创业成本的降低（互联网的发展是重要原因）。好的孵化器为初创企业的发展提供了不可忽视的帮助，如 YC(Y Combinator)，Techstars,500 startups 等，每次开放申请的时候，通常会有上千个项目来争夺十几个孵化席位。关于美国著名的孵化器模式，大致分为这六类：

1、建立导师机制

初创团队在初期，会得到好的导师的指导，并且得到导师的相关人脉资源的支持，对产品、市场，后续融资都会有显著帮助，所以大部分孵化器网站上总会很自豪把自己名下的导师资源一一罗列。除了挂名之外，这些导师都担任着和孵化器亲密接触的任务。洛杉矶目前最活跃的孵化器之一 LA Amplify，每周都会举行一个导师分享会，请在业内有名望的企业家、投资人来分享经验，并对其孵化的公司进行指导。分享会通常也会开放一定名额给外面的创业者，也逐渐成为了孵化器吸引项目，建立口碑的手段。

LA Amplify 附近的另一家孵化器 Launchpad LA（全美排名前 5 的孵化器），更是设立了导师的下午茶时间，以帮助创业团队和导师建立更紧密的联系。导师机制对于创业者来说的价值显而易见，对于导师来说，也有不少好处：一些导师本来就是投资人，作为导师就可以更容易和创业者建立合作，抓住投资机会；有些导师的资源会对初创公司起到实质性的帮助，就可能获得一定的股份。国内园区应该要充分利用自己的资源，把有经验的企业家、投资人组成导师团队。比如像欧美金融城，由于地处杭州，就很容易邀请到阿里巴巴的高管们来指导其孵化的创业公司。

2、结合优势产业

除了很多涉足众多领域没有限制的孵化器外，更多专业性的孵化器越来越受到创业者的青睐。比如 1996 就成立在洛杉矶的 Idealab，就是一个结合地缘产业优势非常好的例子。他们孵化的项目基本集中在三个方面：软件、机器人技术和清洁能源技术。因为他们与加州理工、美国宇航局喷气推进实验室(JPL)等毗邻，有非常好的地缘人才优势。

这家孵化器在过去将近 20 年孵化了 120 多个项目，其中超过 40 个被大公司收购或者上市，有着相对很高的孵化成功比例。最近他们也在拓展设计类项目的孵化业务，也是依托了美国设计艺术中心学院，这所全球最好的设计院校的支持。在美国，创业者们在挑选孵化器时，很注重其专注的领域。如果一个孵化器关注的产业太广，往往会被认为不够专业。所以，国内的一些创业园区，应当与本地的优势产业结

合，因地制宜。这种结合，也会为园区树立自己独特的品牌。

3、建立校友机制

在美国，强大的校友网络不仅体现在各个高校，类似的机制也被众多孵化器所发扬。比如进入 YC 的团队，都会被贴上 YC 校友的标签。这样不仅年轻的团队会与 YC 之前成功孵化的企业有亲密接触，得到与它们合作的机会；同时在同一批孵化企业之间，也能够相互借鉴学习到很多东西。比如为企业用户定制的软件公司，就可以直接在以前成功孵化的企业与周围的初创企业做推广，这样对产品的推广和发展都有着巨大的推进作用。同时，这种互相协作的关系，使很多企业之间达成了良好互补。

当然，校友机制是需要一定的时间积累。对于新兴的园区，可以通过和其他机构合作，来建设类似校友的网络，以共享资源，最大程度的帮助创业公司。

4、与风投合作

除了把项目筛选进来，并帮它们快速成长，孵化器也很重视的一大问题就是：如何帮孵化的初创公司得到后续融资。据华人文摘了解，在美国，初创企业发展的整个投资环境已经建立的相对成熟，风险投资机构与孵化器的合作非常密切。除了风投的合伙人在孵化器中担任导师外，很多风投也参与了孵化器的早期种子基金的建立。在完成孵化器之后，很多风投都会参与企业的进一步融资。尤其是好的项目，风投都希望能一直保持联系和合作。而孵化器也正是看中了这一点，为很多风投机构推荐项目，让自己孵化的企业走出去之后，也有很好

的发展。比如、洛杉矶的 LA Amplify 就与 Accel Partner, BC Capital 等合作紧密，而洛杉矶另一家有名的孵化器 Mucker Lab 则与 KPCB 等风投合作密切。

5、与大企业合作

除了和投资机构关系密切外，孵化机构和大公司的合作关系也相当关键。原因之一是众多大公司有设立自己的创投基金，用于扶持初创企业。另一大原因是大公司往往是初创企业最好的客户，比如硅谷著名孵化器 Plug & Play，就跟 Google、Facebook、百度、华为等大企业有很强的合作。他们定期会举办与大公司对接的活动，让初创企业与大公司的技术人员和创投人员进行交流，甚至初创公司直接为大公司提供服务。这种合作，对大公司来说，节省了直接组建团队的成本；而对初创企业，不仅得到了良好的资金支持，也有了优质的客户，为产品的研发和提升提供了重要的助力。

6、科学的管理人才机制

大部分孵化器的创始人，都是有着丰富创业经验的人担任的。YC 的创始人 Paul Graham, Idealab 的创始人 Bill Gross, LA Amplify 的创始人 Paul Bricault, Techstars 的创始人 Mark Suster 等，都是成功的连续创业者。他们熟悉创业的整个环节，从融资、咨询、媒体公关等各个角度都对初创企业的需要和发展有着深刻的认识，于是他们也懂得如何建立一个好的管理团队，来为初创企业服务。对于国内的园区，如果能在管理团队中多纳入一些有较丰富的创业、投资经验的人，对整个园区的运作将有重大意义。

（三）发展特色

由于美国的各个孵化器的发展目标、运行政策、经费来源和所处环境方面的不同，各个孵化器又具有独特的风格和模式：

1、非赢利型

这类孵化器一般由政府或非赢利组织创办，主要目的是为了创造就业机会，促进各地经济多元化发展，扩大税收来源。同时也为了整修和利用闲置的办公室，增加繁荣景象，使本地域的面目大为改观，形成具有强大凝聚力的群体。

2、赢利型

这类孵化器一般由风险投资家、房地产商和大企业创办，主要目的是通过向企业的技术转让和新技术应用进行投资而获取高额利润，同时也为本地区企业家创造一个现实和理想的创业环境。

3、学术机构创办

这类孵化器一般由大学、研究所和技术开发中心创办，主要宗旨有三项：一是吸引科技项目和高级研究人才；二是扩大学校与工业界的联系；三是向工业界转让研究成果，作为本地区技术和项目资源，并保证经济良好的发展势头。

4、公私合营

这类孵化器由政府、非赢利机构、企业和私人合股兴办，这种形式不仅使孵化器能取得政府在经费与其他资源方面的支持，而且还能得到私营机构和企业的专业支持和经费资助。

（四）典型案例

Y Combinator 和 Techstars 是美国最新一期排名靠前的两家孵化器，在美国有着极高的人气和知名度，但是在模式上各有特点。YC 的孵化模式是建立了一个独特的孵化模型，而 Techstars 则是针对不同的创业者采用不同强度的孵化模式。

	YC	Techstars
办公空间	在办公室之外为创业者服务	在共享空间内面对面办公
位置	硅谷	纽约、波士顿、西雅图 柏林等
导师模式	创业者和导师预约交流	第一个月无缝对接
规模	40家/期	12家/期
Demo Day	规模庞大，人数众多	规模精简，但关注度高

图 1.2 美国孵化器的典型案例介绍

（五）主要经验

1、政府支持与立法是企业孵化器发展的前提

从美国企业孵化器的发展历程来看，政府起到了非常重要的作用、美国政府对孵化器的支持，不仅表现在资金和优惠政策方面，更为重要的是建立和健全法律法规，使得企业孵化器的运作有法可依，健康可持续发展。在美国企业孵化器的发展历程上，政府扮演了一个重要的角色，联邦政府和地方政府都相应地出台了一些支持企业孵化器发展的法规和政策。

2、企业化运作模式是企业孵化器发展的关键

美国企业孵化器的市场化运作模式，实行现代企业的管理模式。美国发达的市场经济要求企业孵化器必须成立独立自主、自负盈亏的市场竞争主体，根据客户的需求来调整自己的服务，促进企业孵化器的发展与壮大。按照市场经济的规则运行孵化器，有效降低孵化成本，实现资源的优化配置，保证孵化器自身的正常运转和持续经营。

3、孵化器与风险投资的紧密结合是企业孵化器发展的基础

伴随着风险投资的发展，企业孵化器与风险投资的融合互动，是一种必然的发展趋势。美国企业孵化器通过对在孵企业的风险投资，实现孵化器与在孵企业的共赢，加速实现企业孵化器产业化发展。从孵化功能上看，美国创业孵化集团融合了风险投资、多元化控股集团和孵化器的功能，是一种很好的孵化器与风险投资的紧密结合模式。

4、企业孵化器促进高新技术企业发展起到了重要推动作用

美国企业孵化器通过其提供的一条龙设施设备服务和管理咨询服务，克服了一些传统的大学、政府和企业合作研发的缺陷。在推动大学、政府和企业合作，促进科研成果转化，发展高新技术产业，培育创新型企业，造就企业家队伍，振兴繁荣经济等方面获得了显著实效。美国广泛采用企业孵化器培育高新技术企业，使得美国高科技产业处于世界领先地位。

5、高素质管理队伍是企业孵化器发展的支撑

美国企业孵化器的经理都是公开招聘择优录用的，据美国孵化器协会 1989 年的调查，孵化器管理人员中，约 60% 的人有企业管理经历，43% 的人经营过自己的企业，39% 的人从事过管理咨询工作，31%

的人从事过金融业务，26%的人从事过财务管理，47.5%的人有研究生学历，42.7%的人具有大学及大专学历。可见，高素质的管理队伍是美国企业孵化器成功运作的保证。

从美国企业孵化器以上成功发展模式及经验可以看出，一个成功的孵化器必须具备共享空间、共享服务、孵化企业、孵化器管理人员、扶植企业的优惠政策五项要素。

五、国内孵化器发展情况

（一）发展历程

2017年是孵化器行业的30周年（1987-2017），中国孵化行业经过30年的自我发展和改革创新。由开始的政府和高校为主导，演变为现在大量民营资本的参与，同时也为这个行业带来了多形态的发展，尤其是2011年7月，中关村科技园区管委会认定创新工场为首个国家新型孵化器，这标志着“创新型孵化器”进入市场正轨。孵化器行业从政府/科研院所开始民营化的转变过程中，其运营模式同样经历了迭代，从最初的1.0模式到现在5.0模式的创新演化。

孵化器 1.0 物业型

第一代孵化器扮演的角色更多是简单的纯物理空间供应商，并不提供额外的创业服务。这一类孵化器通常都是由政府主导兴办的企业孵化器。这一类孵化器由于是政府主导，往往带有社会公益性质，是以科技发展和国家经济发展为方向而不以盈利为目的，更多是以一个公益性创业扶持机构的姿态出现。

孵化器 2.0 服务型

在这一阶段的孵化器除了扮演物理空间供应商的角色之外还开始搭配基础行政服务，简单的说就是由简单房东转化为带有中介服务的房东。这一阶段的孵化器开始将政府引导和自我发展相结合，运营机构的性质也从单一的国有企业、民营企业拓展为国有企业、民营企业、协会、民办非盈利等多元性质的机构共同发挥作用。

孵化器 3.0 投资型

目前的第三代孵化器在前两代孵化器所能提供的服务之外，引入了更多的特色性孵化服务，而且开始设立创业基金，使创业企业在创业的道路上快马加鞭。第三代创新性孵化器不同于往日依靠房租和政府补贴作为资金来源的盈利模式，而是更注重企业的长期发展，以股权投资增值为经营目标。除此之外还提供人力资源，法律构架，财务管理，技术架构等增值服务，使得孵化、投资、管理实现一体化，减少投资成本的同时也减少了投资风险。其运作过程充分的利用了资源配置，提高资本效率，可以说孵化器基金的建立给初创者打了一剂强心针。

孵化器 4.0 生态型

生态型孵化器在第三代孵化的基础上，进一步延伸增值服务，帮助创业者从 0 到 1，1 到 10，10 到 100 的全周期成长服务，打造完成的创业服务生态圈，帮助企业从模式验证到加速成长的演变。此类孵化器典型代表有 3W 孵化器，创业者组建团队之后，3W 孵化器会为其提供孵化服务；3W 基金可以为创业项目提供融资支持；3W 传媒可以为创业项目提供推广服务和公关包装；当团队需要扩张的时候，

拉勾网和 3W 猎头会满足它们的人才需求。除了给创业者提供完善的服务，3W 咖啡还形成了自己的创新创业生态系统。

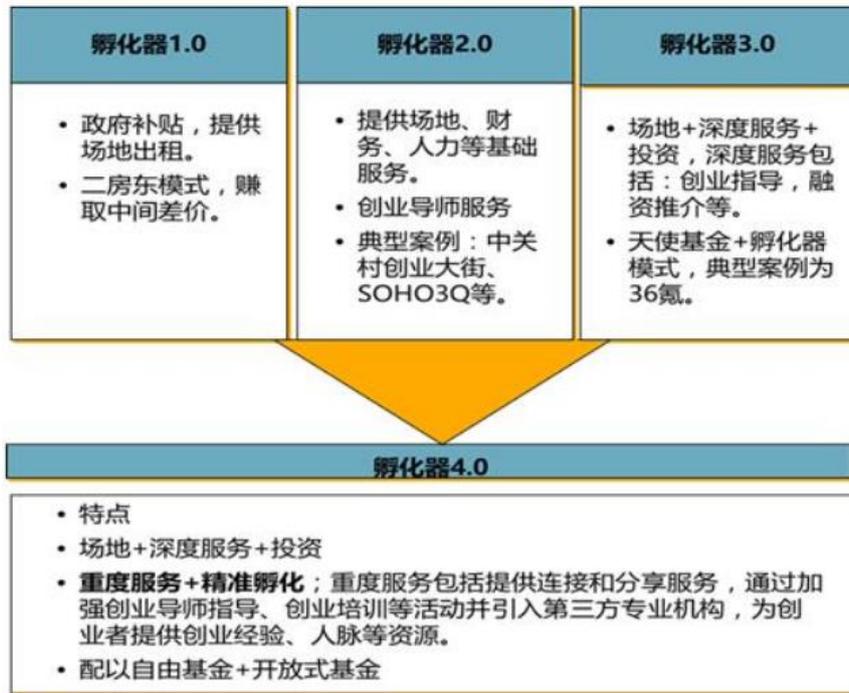


图 1.3 中国孵化器发展历程

近年来，孵化器 5.0（双生态型）逐渐出现在人们的视野。双生态型是以服务生态圈和产业生态圈打造的全新孵化器，此类孵化器主要以大企业主导为主，除了提供一站式的创业服务，企业还利用自身在产业资源的优势地位，帮助创业团队提供研发资源、制造支持、渠道通路、客户资源、供应网络等各类服务。未来孵化器将会趋于专业化，创业服务+产业服务双生态也是众多大型企业创新转型的方向，比如三星的孵化器，BAT 旗下的自运营孵化器。

（二）数量分布

在“大众创业，万众创新”的号召下，中国已经成为全球孵化器数量最多的国家。截至 2017 年底，我国拥有 4069 家科技企业孵化器，孵化场地 1.2 亿平方米，在孵企业 17.5 万家，孵化器从业人员达到

6.27 万人，孵化器收入实现 383.14 亿元。

2017 年，全国生物医药、新材料、光电技术、电子信息、现代农业等产业领域的专业孵化器为 1205 家，占比 30%；专业孵化器在孵企业技术创新不断增强。2017 年，全国在孵企业的 R&D 总支出为 164 亿元，全国知识产权申请数为 52247 件；专业孵化器对公共技术服务平台投资额 30.32 亿元，公共技术服务平台总收入 11.31 亿元。

在我国境内创业孵化机构国际化情况方面，我国国内国际化发展的创业孵化机构有 221 家；在境外设立的创业孵化机构国际化情况方面，我国国内机构在海外注册的创业孵化机构共有 28 家，在海外注册的创业孵化机构中在孵团队/企业总数为 1022 个，我国国内机构在海外注册的创业孵化机构的跨境项目达 309 个。



图 1.4 2006-2015 年中国科技企业孵化器数量变化

中国已成为全球孵化器数量最多的国家。虽然中国孵化器数量发展成为全球最多的国家，但加速器的发展却远不如国外。美国加速器

发展最为快速和完善，例如，微软加速器在全球建立分支，为微软集团不断输送全球最先进技术和优质可投标的；以微软集团的快速发展带动当地经济的转型升级。中国虽设立多个加速器，但并未发展成为具有中国特色的加速器，中国加速器的全面开花尚待时日。随着国内中小企业数量的不断增长，国内孵化器的功能愈发多元化，满足不同中小企业的发展需求。孵化器也由最初的 1.0 升级到现在的 4.0 模式，无论孵化功能还是孵化效率都有着质的飞跃。

中国科技企业孵化器区域分布明显，主要集中在经济水平领先且风险投资较为密集的东南部沿海区域。按密度划分北京、上海、天津、广东为最主要的 4 大省市，除此之外江苏省、浙江省、山东省也同样聚集了大量的科技企业孵化器。《中国区域科技创新评价报告 2016-2017》以及《中国城市创孵指数 2018》的调查显示，十八大以来，全国区域创新能力显著增强，区域创新格局进一步优化。我国不同行政级别城市间的创孵指数存在明显差异；城市经济发展水平越高，创孵指数越大；创孵指数和城市科技创新水平显著正相关；各城市创孵指数排名和绿色竞争力指数排名相对一致；城市群创孵水平中，珠三角“领跑”，京津冀、成渝、长三角“跟跑”；城市群内部城市间的创孵发展水平不均衡。研究表明，东部沿海地区和中部的创孵水平较强，北京市位列中国城市创孵指数排名榜首，前五名分别是北京、上海、深圳、广州、杭州。此外，在我国 19 个城市群中，珠三角、京津冀、成渝城市群的创孵指数位列前三甲。中西部的湖北、陕西和四川等省份实力强劲，迅速崛起；西部地区创新发展也体现出

自身特色，亮点纷呈，我国已经形成各具特色的区域科技创新总体格局。

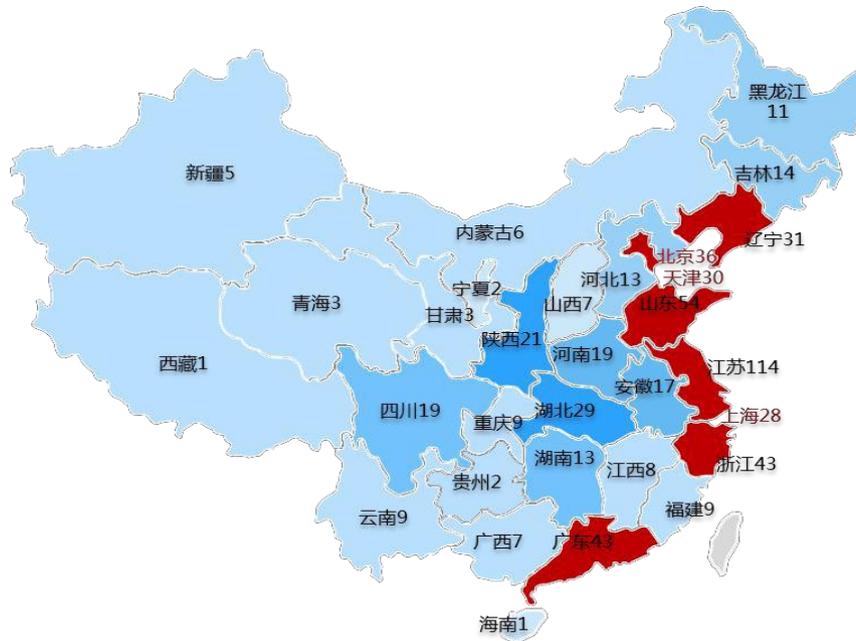


图 1.5 中国国家级企业孵化器分布图

（三）主要特点

从世界范围看，目前有很多种不同类型的孵化器。例如，大学孵化器，目的是把大学科研成果产业化；企业集团孵化器，目的是为集团企业开展策略投资；政府孵化器，目的是帮助解决本地方就业等。它们都有一个共同特性：为创业企业提供便宜的房子、一些简单的办公条件和相关的服务，使初创企业可以开张创业。在我国，企业孵化器有不同的名称：创业中心、创新中心、创业园等等，但真正进入成熟模式经营的却很少。据统计，在排名前 100 位的孵化器中，在长达 10 年的孵化器经营中，有自己投资的不到一半，而累计投资总额超过 5000 万元的孵化器仅 19 家，国内孵化器的转型还有一段路要走。

1、政府的强力主导和支持

在我国，企业孵化器从其产生开始，就倾向于“公益性”服务的功能，强调了“社会效益”为主的特征。一般地，企业孵化器由政府部门组建，并由政府提供建设资金，组织孵化器管理团队；其后，政府不负责孵化器的运营，直接交给管理团队负责，在这里，政府以“组织服务”交换公共目标。中国企业孵化器最初的发展是由政府来推动的。科技企业孵化器在中国是政府意志的体现，这种意志使孵化器获得了纳入政府机构框架的组织设计和超出政府机构框架的组织创新空间，制度化的创新机制和准公共机构的体制使孵化器及其在孵企业获得了特殊的生存和发展机遇。

2、公益性孵化器占主流地位

部分孵化器进行了市场化及商业化运作的不同尝试，但公益性孵化器依然保持主流地位。很多孵化器并不把营利作为首要目的，甚至还会出现不能自给自足的状况。从独立的角度看，它是一种低盈利的商业模式。作为非营利机构，火炬和创新基金主要是通过协同工作方式，整合中央各部门、地方政府、大学、企业和社会力量，使中央政府实现高技术产业化和加强自主创新能力的建设的意图得以贯彻。部分的商业化服务不能改变其公益性的科技服务性质，孵化器的发展仍然要以政府主导为主，通过财政收支功能来进行适当的调节。

企业孵化器本身具有商业价值的，其前提是：孵化器运作的规模化，可以批量的生产企业；被孵化企业（创业企业）的高成长性；企业孵化器与创业企业之间的亲融性，或者说非竞争性；孵化活动

的增值性；资源的充分利用和孵化活动的持续性。作为一种商业模式，孵化器以培育企业而创造价值，以发现创业者的潜在价值并培育企业的市场价值来实现孵化器本身的增值。在新经济发展过程中，不断涌现的新的“增长点”成为孵化器孵化的种子，使得孵化器成为了“生产企业的企业”。营利性孵化器的出现，是孵化器向高级阶段发展的必然结果。

3、经营主体开始向多元化发展

从孵化器投入来源看，目前已从单一化向多元化的投入模式发展。多元化投入来自政府部门，大学、科研院所、中介机构及各类企业，包括国企、民企、外企、投资公司和上市公司等。当前，我国科技企业孵化器的发展处于由政府单一投资建立的社会公益性孵化器将扩展到政府、大学、研发机构、企业、投资机构独立或合作建设的社会公益性、非营利性或营利性孵化器共存的多元发展时期。例如，一批国有和民营大中型企业、风险投资机构和跨国公司已经在上海创建了企业孵化器。

当前，我国科技企业孵化器的发展处于从经典型的综合性孵化器向现代多种类型的专业孵化器发展的转型时期；由政府单一投资建立的社会公益性孵化器将扩展到政府、大学、研发机构、企业、投资机构独立或合作建设的社会公益性、非营利性或营利性孵化器共存的多元发展时期；由单独依靠科技资源转化向依托科技资源与产业资源优化重组相结合的方式转变；由在高新区内的向以高新区为基础辐射到任何有条件地方的范围发展；由只建立单纯的孵化机构向建立以孵化

器为核心，以网络为手段、吸引创业资本、相关中介服务机构和研发机构共同参与的科技创新孵育体系过渡。

第二章 科技企业孵化器发展理念与趋势

一、孵化管理

孵化管理使企业孵化成为一个闭环过程,是企业孵化器提高孵化成功率和成活率的一个重要措施。根据企业孵化器与入孵企业之间建立孵化关系的前后,可将孵化管理分为孵化前管理、孵化中管理和孵化后管理。

(一) 孵化前管理

即企业孵化器与孵化企业建立孵化关系之前所进行的管理,包括接受创业者孵化申请,对照企业孵化器对孵化项目的要求进行技术、经营、市场、环保、创业团队等评估,签订房屋租赁合同,协助创业者办理工商、税务、企业代码等注册登记手续,签订孵化协议,建立正式的孵化关系。

(二) 孵化中管理

即企业孵化器对孵化企业从入孵到毕业之间所进行的管理,包括提供各种增值服务了解孵化企业的经营计划,分析和诊断其问题,并提供个性化服务孵化期满,根据孵化企业的技术和经营情况,做出毕业、续孵、结业还是孵化无效等处理,并对孵化结果进行分析,以便提高孵化成功率。

(三) 孵化后管理

即企业孵化器对毕业企业进行跟踪管理,继续为毕业企业提供各种增值服务,跟踪出孵企业的发展情况,评估企业孵化器对孵化企业

的效果,进一步总结孵化策略。

二、功能定位

企业孵化器的功能包括社会功能和对在孵企业的服务功能两方面。社会功能是科技企业孵化器在社会经济发展中的作用,是从宏观的角度来看待企业孵化器的功能;对在孵企业的服务功能是指科技企业孵化器对在孵企业发展中所起的作用及所提供的服务。社会功能的强化反过来能增强孵化器的服务功能。

(一) 孵化器的社会功能

社会功能是孵化器服务功能的结果和体现,具体包括通过孵化科技型中小企业,有利于促进国民经济的发展和产业结构调整;有利于提高科技成果的转化率,促进高新技术的产业化;能创造大量的就业机会,为保持社会的稳定做出了贡献;可促进科技人员观念的转变,营造创业氛围,为社会培育出大批的优秀科技创业者和企业家;通过加强与国外的科学园区以及科技企业孵化器建立多种形式的合作关系,有利于促进国际科技的交流与合作等。

(二) 孵化器的服务功能

1、提供良好的创业环境。为高新技术成果转化和科技企业创业提供不断优化的企业孵化器环境和条件,提供企业间的交流机会、简化高新技术企业的创办程序,提供政策优惠以及完善的公共服务设施等。

2、提供完善的咨询和培训服务。企业孵化器应为创业者提供创业和管理技能的基础训练、企业计划、财经问题咨询服务,培育科技

实业家和专门人才。

3、提供信息服务。利用现代信息手段,整合各类信息资源,建立流畅、大量的科技研发、成果转化中的政策、经济、技术、招商咨询等服务的信息渠道,为在孵企业提供国内外科技、产业信息、人力资源和市场信息。同时,提供在孵企业之间及企业孵化器与企业孵化器之间的资源共享及信息交流服务平台。

4、提供技术支持服务。为企业技术研发搭建平台,提供全方位的技术服务。科研开发是科技创新的依托和支撑,是科技创新创业不可缺少的基础条件,充分发挥大专院校、科研院所及国际知名协作组织的技术、人才、市场等优势,通过建立研发设计中心、工程中心、协作中心,联系国内外技术协作组织,整合各类科研资源,面向创业企业提供开放式技术服务。

5、提供投融资服务。帮助企业取得各种资金支持,引进、发展各类金融机构、科技风险投资、信用担保机构,吸引企业、风险投资机构 and 金融机构对科技型中小企业进行投资,推进风险投资主体多元化,构建完善的符合市场经济客观规律的高新技术产业化投资机制、多元化投融资体系,形成多渠道的融资服务,突破瓶颈制约,为在孵企业创新创业创造良好的资金平台。

三、发展理念

(一) 投资主体多元化

投资主体多元化可以减少政府过多的资金投入,同时,可以通过多元主体的竞争实现创业服务市场的供求均衡问题。实现企业孵化器

企业运作。要积极引导高校、科研院所、国有企业、上市公司、民营企业、科技园区、风险投资机构甚至个人等社会力量参与企业孵化器的建设，成为企业孵化器建设的投资主体，形成多元竞争、充满活力的市场主体。

1、设置开放性的股权结构，成立企业孵化器公司

成立企业孵化器有限公司或直接成立股份公司，产权投资主体的多样化可以充分利用内外资金资源，股权的开放性可以吸纳各种所有制成分、不同主体，从而形成投资主体的多元化。在企业孵化器成立以后的项目建设上同样可以进行内部外部的资源整合，继续吸收国资、民资、外资的加盟，共同做精做强企业孵化器产业。并且可以通过合资、合作、兼并、收购或直接投资的方式，使企业孵化器成为拥有多家高新技术企业的控股公司，并在适当时机通过借壳或创业板上市。

2、建立完善的公司法人治理结构

公司制是现代企业制度的一种有效组织形式，公司法人治理结构是公司制的核心，完善法人治理结构才能提升经营绩效。规范的公司治理结构通常是投资者是公司的股东，股东通过股东大会选举董事会，董事会成为由股东大会授权的公司财产托管人，拥有重大决策及对以总经理为首的经理人员的任免权和报酬决定权以总经理为首的经理人员受聘于董事会，作为董事会的代理人，具体负责公司的日常经营管理事务监事会对公司财务和董事、经理进行监督，向股东大会负责。公司法人治理结构的功能，就是在所有者与经营者之间合理配置权力、公平分配利益以及明确各自职责，建立有效的激励、监督和制衡机制，

从而提高公司效率，实现公司经营目标。

完善法人治理结构，实现出资者所有权与经营权的分离，有利于政企分开、政资分开、政事分开，形成科学的决策机制、执行机制和监督机制，有效防范经营风险，促进公司规范运作，完善法人治理结构能够强化融资功能。资金匮乏是入孵企业和企业孵化器本身运行面临的难题之一，虽说公司制度具有强大的融资功能，但投资者只有在确认自己的利益能够得到保护的情况下才会向企业投资。因此，企业在资本市场上为获得资金而进行的竞争，实际上是公司治理水平的竞争。治理结构健全的公司会得到投资者的信赖，可以以较低的成本融得较多的资金，从而获得更好的发展机会。

3、建立职能清晰的组织机构

完善的法人治理结构是企业发展的制度框架，企业孵化器的运作还必须建立良好的适合公司要求的组织机构，设置相应的部门，完成相关的职能，企业的组织机构是企业运行与企业管理的基础。一般企业孵化器都必须有一定的职责清晰的组织形式来实施以下的职能：

项目招商招商引资，项目洽谈，企业进驻审批，收集各类科技、经济信息和市场情报，推荐投资合作项目，文件翻译，三资企业工商注册服务等。

产业服务企业生产、科研、市场营销、财务管理、知识产权、标准化等全过程服务，内资企业工商注册、税务登记一条龙服务，进驻企业毕业认定，协助高新技术企业、产品和各类项目的申报，研究企业发展模式，指导和培训进驻企业进行现代化管理，做好企业数据统

计和科技中介机构的管理等。

综合服务对外宣传、接待、文秘、档案、内部财务管理、信息调研、内部管理等。

物业管理孵化基地的水、电、设备、环境卫生、保安。企业策划等一系列物业后勤配套服务。

网络信息服务孵化基地计算机网络管理及相关专业技术信息服务等。

从目前我国大多数企业孵化器的现状来看，基本上都具有以上相应的部门设置，虽然功能齐全，但往往显得分工过细、出现的工作协调成本较高。人员精干，机构精简是国外企业孵化器的共同特点。如美国马里兰大学的高科技企业培训计划中心仅有名专职工作人员，却实现对毕业的数十个企业、在孵的十多个企业的良好服务。

（二）管理人员职业化

企业孵化器的中心任务是帮助企业家创办并发展他们的企业，追求“人对人”的、“量体裁衣”式的个性化服务，如果企业孵化器的队伍建设问题不解决，要提高企业孵化器的服务质量，提升企业孵化器的服务功能，要开创企业孵化器的新局面，谈何容易。企业孵化器的管理人员职业化的核心在于聘用职业经理人，实行专业化管理，可以通过培养、引进、联合解决人才问题。

首先，企业孵化器可根据自身人才结构、知识结构、专业结构，有目标地培养个别教练级人才，优秀的企业孵化器经理应“具有企业家的经历或在企业里工作过的经历，以及从那些经历中锻炼出来的技

能和智慧，曾有一些失败的经历”，也可以将本企业孵化器的管理人员输送到国内外先进的企业孵化器中去学习、培训。如条件受限，无法产生既有管理经验、又有相关产业经验的人才，也可以培养各有关方面的专才，形成一个专家级的管理团队，注意管理团队人员在知识、能力结构上的互补性。

其次，可以根据企业孵化器的情况，能通过市场的运作，引进其他企业孵化器的经理或优秀企业家，或大学当中既有理论水平又有实践经验的教授来管理企业孵化器。

第三，可探索一种联合之路，即企业孵化器与风险投资、中介公司等合作。因风险投资公司、中介公司中相对拥有较多的企业管理专家与咨询顾问，两者合作，角度不同、目标一致，都寄希望于小企业快速长大，这种优势互补、强强联合、多赢的机制，也许是提高企业孵化器管理服务人员水平的有效途径。

管理团队职业化的前提是企业孵化器必须有良好的激励机制，才能以具有竞争力的薪酬制度吸引、稳定管理队伍。一个企业化运作的企业孵化器必须制定一套操作性强、目标明确的激励方案，用市场水平的薪资和福利如年薪制、期权等方式吸引职业经理人加盟，全面提高管理人员的管理水平、服务水平和积极性，从而使综合孵化服务能力达到专业化和高水准，做到“名师出高徒”。

（三）孵化方向专业化

专业企业孵化器之所以能成为企业孵化器发展的重要趋势就是在于它的“术业有专攻”——专业化的创业设施、专业化的技术服务、

专业化的经营管理和专业化的政策指导。实践的发展证明,专业企业孵化器较之综合型企业孵化器发挥出了自身独特的竞争优势,具有更强的人才、技术、管理、市场等资源的整合能力和整合效率,有利于吸引本专业范围内的优势项目,有利于聚集本专业领域专家的优势力量,有利于形成本地区特色的产业集群等等,孵化成功率高,投入产出比高。

目前,在我国兴建的专业型企业孵化器的类型大致有软件专业企业孵化器,生物医药专业企业孵化器,集成电路设计专业企业孵化器,光电子专业企业孵化器,新材料专业企业孵化器,农业高新技术专业企业孵化器,制造业高新技术专业企业孵化器和海洋高新技术专业企业孵化器等。专业企业孵化器的建设应当从培育企业孵化器的核心能力出发,将有限的建设资金集中使用,建设专门企业孵化器,使建设资金边际效用最大化,避免建设大而全、小而全的企业孵化器,提高建设资金的边际效用。

（四）管理服务体系化

从我国现阶段的企业孵化器状况来看,商务基础设施支持、会议室的提供、公共办公服务的提供场地、物业管理应该没有问题。目前,显得尤为突出的是企业成长、企业营销、企业融资等相关的服务不到位的问题。结果,企业孵化器就成了单纯提供场所的房东,企业孵化器之间的竞争也不在服务水平上努力,而是房租上的竞相压价,这种做法显然违背了企业孵化器的宗旨。

要提高企业孵化器的孵化质量也就是孵化效率,关键在于健全企

业孵化器的管理服务体系。企业孵化器的管理服务体系一般包括政策支持体系、信息服务体系、投融资服务体系、科技研发支撑体系、中介服务体系的建设和，努力构筑一个为企业提供全方位、全过程服务的创业公共服务平台。

其中，政策支持体系是我国政府主导的企业孵化器均具备的功能，现在大多数企业孵化器都将其作为最大的卖点向创业者兜售，其余的都是我国企业孵化器的“软肋”。

1、信息服务平台

完善信息传输网络、电子商务、政务平台，充分利用现代信息手段，整合各类信息资源，建立流畅、大量的科技研发、成果转化中的政策、经济、技术、招商咨询等服务的信息渠道，为在孵企业提供国内外科技、产业信息、人力资源和市场信息。同时，提供在孵企业之间及企业孵化器与企业孵化器之间的资源共享及信息交流服务平台。

2、投融资服务平台

帮助企业取得各种资金支持，引进、发展各类金融机构、科技风险投资、信用担保机构，吸引企业、风险投资机构和金融机构对科技型中小企业进行投资，推进风险投资主体多元化，构建完善的符合市场经济客观规律的高新技术产业化投资机制、多元化投融资体系，形成多渠道的融资服务，突破瓶颈制约，为在孵企业创新创业创造良好的资金平台。

3、科技研发服务平台

为企业技术研发搭建平台，提供全方位的技术服务。科研开发是

科技创新的依托和支撑，是科技创新创业不可缺少的基础条件，充分发挥大专院校、科研院所及国际知名协作组织的技术、人才、市场等优势，通过建立研发设计中心、工程中心、协作中心，联系国内外技术协作组织，整合各类科研资源，面向创业企业提供开放式服务。

4、多种中介服务平台

中介服务平台是促进孵化企业创新创业的重要功能平台，为企业提供知识产权、财务管理、法律服务、市场交易、技术咨询、人力资源、商业策划等服务，对在孵企业做好从项目启动到创业全过程的服务延伸。

5、建设知识产权服务平台

发展知识、技术产权交易服务机构,加强科技成果、专利技术产业化转化。建设财务、法律服务平台,为企业提供法律、财务等优质服务,做好协调服务工作,为企业发展营造良好的政策、法制和社会服务环境。通过推进人才市场和劳动力市场的整合,接入社会化的就业中介服务机构,建立完善人才培养机制,开发人才资源,聚集“智力资本”,为企业招贤纳士,为科技创新企业提供智力支持。

四、发展趋势

全民创业时代已经来临,互联网模式已浸入到各个行业,追求轻资产重服务的垂直化、专业化的创新型孵化器正在增多。创业竞争加速,孵化器竞争加速,高素质,新概念的专业型、细分型的孵化器正在为创业项目提供全方位的多元化支持。本土创业孵化器正在呈现出六大趋势。

（一）导师机制（Mentor）成标配

许多年前的创业团队在创业起步阶段非常迷茫，需要经过无数的试错，跌打，才能摸清方向。而在这期间，消耗的不仅是创业者的激情，时间更是消耗着创业者的时间和天使们的投资。到最后，能坚持下来的更是少数，这与天使投资的高失败率是直接对等的。那么，造成这些失败的因素是由于年轻创业者虽然有好的创业点子但是缺乏经验，运营一家企业同时需要的是清晰企业的发展路径与市场的推广与接受。如何避开这些创业障碍，为创业者理清思路就成为了提升孵化成功率直接因素。

在美国，大部分孵化器对能保证初创团队配备优秀的导师进行指导，这类导师并不是传统意义上的学校老师或者“成功学”演讲者；而是有过丰富创业经验以及深厚的行业经验的行业领军人物或者企业领导者。在导师机制中，导师会在创业者的发展过程中为创业者提供产品设计、营销模式、财政分配以及企业规划进行指导，并且利用导师自身的行业资源为创业者提供帮助，这样在创业者后期的融资中都会有显著的帮助。所以大部分孵化器网站上都会将为创业者提供辅导机制的导师资源详细罗列出来，这样一来为孵化器招揽有潜力的创业团队入驻，二来显示孵化器的软实力为孵化器做宣传。当然，导师则必须实际性地与孵化器亲密接触频繁来往。

美国洛杉矶目前最活跃的孵化器之一 LA Amplify，每周都会举行一个导师分享会，邀请业内有名望的企业家、投资人来分享经验，并对其孵化的公司进行指导。分享会通常也会开放一定名额给外面的创

业者，也逐渐成为了为孵化器吸引项目，建立口碑的手段。同样，另一所位于美国洛杉矶，排名全美前五的孵化器 Launchpad LA，更是设立了导师的下午茶时间，以便帮助创业团队和导师建立更密切的联系。导师机制对于创业者来说的价值更显而易见，对于导师来说同样也有不少好处：这类导师大部分另一层身份就是投资人，在深入了解了大量的初创团队以及有着成功投资经验的他们来说除了辅导初创团队之外也是在寻找新的投资机遇，以导师的身份更容易和创业者建立合作，深入了解潜在投资团队，实现信息高度对称减少投资风险；二来许多导师本身是成功的企业家，在辅导创业团队的同时也无时无刻不在洞察着行业的发展趋势以及捕捉着能为自己企业注入新技术新概念的机遇。

而中国正在经济飞速发展的阶段，大量的成功创业者已脱颖而出，因此国内的孵化器应该充分利用自身资源把有经验的企业家、投资人组成导师团队引入孵化器，为创业者提供实质性的引导服务，而不是单纯地减免开支。比如，像杭州的欧美金融城地处杭州，邻近著名的充满传奇色彩的阿里巴巴团队，因此很容易邀请到阿里巴巴的高管们来指导其孵化的创业公司。

（二）与优势产业相结合

专注细分领域的专业性的孵化器越来越受到创业者的青睐。比如，成立于 1996 年位于洛杉矶的创业孵化器 Idea lab，就是一个相当成功的利用地域以及行业专注优势的孵化器。Idea lab 以起专注孵化软件、机器人技术以及清洁能源技术三类创业项目而闻名。而独具一格的优

势就在于他们与加州理工大学、美国宇航局喷气推进实验室（JPL）等毗邻，在获得人才以及项目交流，技术扶持等方面有着得天独厚的便利条件。有数据统计 Idea lab 在过去的 20 年中成功孵化了 120 多个项目，其中超过 40 个被大公司收购或者独立上市，有着惊人的成功孵化比例。最近他们也在拓展设计类项目的孵化业务，也是依托了美国设计艺术中心学院（Art Center College of Design）这所顶尖设计学员的支持。

在美国，一个具有鲜明产业特色的孵化器往往比综合型孵化器更易招揽优质孵化项目。从创业者角度分析，创业者在挑选孵化器的时候很注重其专注的领域。如果一个孵化器关注的产业太广，往往会被认为不够专业。

这类孵化器的专注与专业性成为了他们独特的商标，同时也是与政府在优惠政策上谈判的筹码。往往能申请到比综合型孵化器更优质的扶持条件，例如成为国家某一行业优惠政策的优先试点，相反国家也可将行业孵化器作为国家在某一产业的先行实验点或研究中心。比如，专注软件孵化的成都软件园，专注智能硬件和 TMT 创新工场等。

（三）孵化网络日趋完善

在国际上，孵化器提升孵化质量的重要措施就是建立全面的社会网络关系。通过美国和欧洲的孵化器发展经验可以看出孵化器总是与当地经济发展的需要紧密相连。而中国在天使投资，创新创业的道路上正循序渐进，铺设孵化网络提高孵化成功率成为未来必然的发展趋势。孵化网络分为以下几方面：

第一，孵化企业与在孵企业互动体系

美国 Y-Combinator 孵化器迄今在 1500 位企业创始人身上投资了 800 万美元，在超过 30 个市场打造了 400 多加企业，而 YC 也因此常年被评选为美国最有价值孵化器。其中毕业企业与 YC 之间紧密的联系和毕业企业与在孵企业之间频繁的交流在美国成功地营造出了一种称之为“校友网络”的社交体系，强大的校友网络不仅体现在各个高校中，类似的机制也被众多的孵化器所发扬，这也成为了 YC 的成功秘诀之一。在校友网络中，初创企业可以直接在曾经成功孵化的企业中获得建议与帮助，同时与在孵企业之间可以互相快速验证，达到高效率的试错并完善产品，这种互相协作的网络使得 YC 校友企业达成了良好的互补。有一个案例来自 YC 孵化的苹果应用程序 Bump 成为了苹果商店的第十亿次下载，苹果以其为主题进行了广告宣传后，Bump 科技公司流量暴增，进而引起服务器崩溃，于是 Bump 团队向 YC 邮件列表上的校友们寻求帮助。很快，Cloud kick 创始人，作为云管理专家及时地做出了反馈并一直帮助 Bump 团队在第一时间解决了问题。

这种校友机制类似的活跃依靠于孵化器管理人员举办的各类社交性聚会营造出的团结氛围。YC 会经常举办晚餐聚会或是办公室排队，利用软件随机邀请不同批次的学员，同时聚会人员保持在 50 人左右。除此之外，YC 学员之间的知识分享活动也将成功创业的经验进行了有效的传承。YC 也同时利用其行业领先的身份与巨头企业铺设渠道，YC 向学员提供与谷歌团队接触的机会，人们可以借此提出

问题，以及接触内部的投资者。

第二，孵化器的关系网络

由于孵化器本身就是网络中心的节点，孵化器需注重与其他孵化器建立正式或非正式的网络联系。这种网络有几个特点：其一是多重性，不仅有多重正规网络还有多重非正规网络。以欧洲企业创新中心网络为例，欧洲企业创新中心网络(European Business Network, EBN)是目前最大的覆盖整个欧洲的孵化网络，成员来自 15 个国家的数百家孵化器，交流十分频繁。搭建孵化器之间的网络可达到高效的资源共享，同时以联盟形式可以有意识地应用社会网络来知道创业者的创业实践，提高企业的生存和发展机会。一方面提高网络关系的密度和广度，从供应商、消费团体、专业服务机构、大学和研究机构、风险投资者等利益相关体和个人哪里获得各种与创业有直接或间接联系的信息；另一方面加强与所拥有网络和重要网络节点的直接联系，向利益相关体灌输有关新创企业的信息，促进社会对创业的了解和支持，最终形成一种有利于创业的社会氛围，提高整个社会新创企业的成功率。

(四)“天使+孵化”与“孵化+天使”的双向融合

孵化器与风险投资高度结合是孵化器创新并实现可持续发展的必然趋势。随着创新型孵化器在中国培育了一系列高质量的创业团队后，人们开始研究这类创新型孵化器背后的成功原因，其中一个最重要的共同特征就是与创投机构的高密度合作。风险投资是初创企业成功发展的助推器，他们为初创企业带来了资源与资金，这一功能与孵

孵化器高度契合且互补。在发达国家，成熟的孵化器在前期项目筛选时，有着较严苛的条件与门槛。因为在后续孵化过程中需要重视的一大问题就是如何帮在孵初创企业获得资金的持续注入，后续融资等。美国的创业环境和风险投资环境已经建立的相对成熟，并且有效合作。风险投资公司不但为在孵企业提供天使投资基金，同时派遣合伙人或管理层进驻孵化器为初创企业选任导师，不仅提升成功率也同时对初创企业的发展有实时的掌控。从另一个角度分析，美国的风险投资机构也乐于与孵化器建立合作，从中筛选出有潜力的项目。如此，孵化器与风险投资机构便形成了可持续发展的创业服务产业链。例如 LA Amplify 与 BC Capital 的合作和 Mucker Lab 与凯鹏华盈的合作都扶持了大批的创业者走出孵化器开始独立运营。

而在中国，现阶段仅有少数孵化器本身具有向入驻企业投资的能力，而创投机构与孵化器的联系尚不如美国和欧洲等国家般密切。中国在创新型孵化器诞生之后虽然有所改善但仍属于“天使+孵化”合作的起步阶段。中国在转型中的孵化器大部分暂时充当一个中介性质的推荐平台，在创投机构与创业者之间搭建桥梁，或向投资者提供有关企业的情况、尚不具备为企业提供担保、协助投资者跟踪企业发展状况的责任。而在未来，随着联想之星或洪泰孵化器的成功示范必将引导中国孵化器向发达国家的创投与孵化相结合的模式靠拢，摆脱“二房东”的形象。

（五）孵化器走向专业化、垂直化

经历了 2014 年中国天使投资“元年”后，天使投资也成了各大

创投机构以及高净值个人的投资方式之一。中国天使投资市场热钱涌动，项目抢手，优质项目更是人人哄抢，竞价相投。而且在国家政策的扶持下，创业者成本大幅度降低，融资难度也不如以往。特别是在经济发达的京沪深三地，聚集着大量的天使投资人和创投机构，因此也是每年的天使投资以及创业投资发生案例数最多的城市。例如北京，聚集着大大小小各类孵化器，为创业者提供了大量的创业基地。而且在中关村等创业密集度最高的地区，甚至可以享受以工位号注册办公地址的政策。因此，办公场所似乎对创业者而言并不是太大的难题。创业者对于孵化器的选择一定程度上也由孵化器所提供的资源和服务来决定，这也是优质孵化器越来越受创业者和地方政府重视的因素。

因此，从广撒网的一揽子孵化，改变为专业化、垂直化正成为我国孵化器的另一个发展方向。在美国创业者和天使投资人最密集的地方硅谷，孵化器的垂直化程度很高、专业性非常强。又或者美国洛杉矶的孵化器，紧邻几个知名大学附近，主要依托 USLA（加州大学洛杉矶分校）和 UCSD（加州大学圣地亚哥分校）等大学，在孵化器垂直产业的选择上也被这几所大学所影响，主要偏好大学的优势专业，以期高度合作，提升孵化成功率。紧随着这个趋势，中国本土的专业化、垂直化的孵化器也在兴起。

这类孵化器在为创业者的项目评估之后，给予创业建议，收取一定的费用。对于优质的项目甚至提供免费咨询，或者提供种子基金，或者推荐给其他创投人，起到一个中介推荐项目的作用。而基于这些基本的创业服务以外，垂直化的孵化器具有更明显的产业优势，其孵

化的产业选择门槛也正是其对外营销的一个策略。同时提供的共享设备资源，行业资源，人脉资源相较综合型等更专业，利用率也更高。在孵化器内的创业生态可以形成一种不同创业者之间相辅相成的效果。如今，全民创业时代已经来临，互联网模式侵入各个行业，追求轻资产重服务的垂直化、专业化的创新型孵化器将会逐渐增多。类似以往重地产，靠物业盈利的传统型孵化器将会越来越少。反之，追求小而精的孵化器是创业者的一个趋势。创业竞争加速，孵化器竞争加速，高素质，新概念的专业型、细分型的孵化器将迎来一轮发展。

（六）地产商背景孵化器发展迅猛

乘着“众创空间”这股东风，包括中国地产商等各方力量纷纷瞄准了众创空间中的发展商机。但是如何避免重蹈传统孵化器“二房东”的覆辙是新一代地产商背景孵化器面临的挑战。以目前最为热门的海外借鉴对象 We Work 而言，其模式主要与商业地产基金和开发商合作，选择城市重建规划中新建的地标建筑，以低于市场价 10%左右的折扣租用 1~2 层楼面，分割为可定制并且社交功能齐全的工作空间，以远高于同业的价格租给各种创业公司。随着中国大众创业热潮的到来，众多的商业物业开发商们也开始嗅到其中的商机，连同此前的产业地产开发商也在进行升级转型，嫁接金融互联网因子，力图打造中国版的 We Work 模式。

近期国内新起的 SOHO 3Q、瑞安创智天地、万科云城、华夏幸福产业园等颇为引人瞩目。他们一般都会选择与风投、天使基金等合作，扮演融资与孵化的角色。SOHO 3Q 虽然自己不会做风投，但会

邀请天使基金进入；瑞安房地产在上海杨浦区开发的“创智天地”，也与天使投资合作。以及具有万科背景的优客空间与其背后的地产商，天使和创投机构等联合打造的新型办公社区。但面临的挑战同样是盈利问题，究竟是以房租折价计入股权还是通过对接从佣金抽成还有待进一步实践。

与此同时，地产商背景孵化器还给其他创新型轻资产的孵化器带来了不小的冲击。地产商坐拥实体办公空间，在成本节省方便就比需要靠租赁办公社区的创新型孵化器有着绝对的优势。同时，房地产商资金雄厚，对孵化器运营人才的招聘也另走轻资产路线的孵化器苦不堪言。对导师的薪酬与对创业者的优惠，更是吸引了大量的创业资源。由此一来，形成了孵化器行业内部的激烈竞争。

第三章 科技企业孵化器发展现状与路径

一、发展现状

（一）中小型孵化器将迎大面积倒闭

孵化器数量在经历了野蛮增长之后，当前很多孵化器已经出现经营难以为继的状况。由于创业投资的特殊性，对于大多孵化器来说，资本回报的周期相对较长。同时，政府在对孵化器的补贴扶持也将更多的转向优质孵化器基地。尤其对中小型孵化器来说，在面对快速变化的创业环境时，其应对能力明显不足。该部分难以找到可持续盈利模式、缺乏足够资本以及行业支撑的孵化器来说，必将引来大面积的倒闭。

（二）一线城市势力逐渐向周边辐射

未来孵化器将在全国范围内逐渐推广，而不是仅仅局限于一线城市，尤其一些拥抱一线城市资源的二三线城市以及有地方政策扶持的区域，将率先产生优势效应。与此同时，这些区域孵化器还可以与地方产业集团建立良好的互动，为其推荐优质的孵化企业补充业务线。利用一线城市孵化器的辐射能力，城市之间的创业能力将形成较好的竞争和激励机制，促进全国创业环境的进一步提升。同时，中小城市的小微经济体，将成为创业潮流中一大重要群体。

（三）内部孵化企业互动性增强

孵化器内部孵化企业之间将形成较强的互动性，企业入驻孵化器后除依赖孵化器提供的有限办公场所、技术、财务、HR 服务帮助外，

还应该利用入孵企业自己手中的创业经验来解决其在创业过程中遇到的难题，发挥更大的协同效应。孵化器内部将进一步鼓励入孵企业创业者互动，在广泛对接各种社会资源的同时，还可以促使孵化企业之间搭建更为广泛的人脉网络，实现资源有效匹配。

（四）走向专业化、垂直化

经一轮市场“大洗牌”后，中国孵化器逐步朝着专业化、垂直化方向发展。这类孵化器在为创业者的项目评估之后，给予创业建议，收取一定的费用。对于优质的项目甚至提供免费咨询，或者提供种子基金，或者推荐给其他创投人，起到一个中介推荐项目的作用。垂直化的孵化器具有更明显的产业优势，其孵化的产业选择门槛也正是其对外营销的一个策略。同时提供的共享设备资源，行业资源，人脉资源相较综合型等更专业，利用率也更高，在孵化器内的创业生态将形成不同创业者之间相辅相成的效果。

（五）优质服务，良性循环

相较国内市场化运作孵化器面临的资金运作压力，未来孵化器在对入孵企业提供免费服务的同时还将具备投资和FA职能，一方面孵化器对入孵企业的实际运作情况较为了解，可以直接了解到入孵企业的财务状况，实现了投资风险的最低化；另外市场化运作孵化器在解决资金压力后才能为创业企业提供更为充分的创业服务，尤其在孵化器有资金周转后可以为孵化企业进行更多的品牌推广工作，吸引更多的天使投资和创投机构关注，形成良性循环。

二、政策优化

孵化器事业发展初期，我国对科技企业孵化器的政策支持主要体现在科技政策导向上，以及部分具有超前意识的地方政府在土地、税收等政策的支持上。

“十一五”期间，国家制定了《国家中长期科学和技术发展规划纲要（2006—2020年）》《国家中长期人才发展规划纲要（2010—2020年）》等一系列扶持科技创新创业和发展孵化器事业的政策措施，明确提出加大对创业孵化器基础设施投入和创建创业服务网络，并开始试行孵化器税收减免政策，使得对科技企业孵化器发展的支持在国家公共政策层面得以具体实现，也充分体现了我国建设创新型国家的战略导向。

“十二五”期间，党中央、国务院对科技创新创业发展提出新要求，实施创新驱动发展战略，制定出台关于促进科技企业孵化器发展相关政策文件 20 多条，全面营造有利于创新创业的政策环境。“十二五”末，为激发全社会创新活力和创造潜能，提升劳动、信息、知识、技术、管理、资本的效率和效益，强化科技同经济对接、创新成果同产业对接、创新项目同现实生产力对接、研发人员创新劳动同其利益收入对接，增强科技进步对经济发展的贡献度，营造大众创业、万众创新的政策环境和制度环境。2015 年 3 月，国务院办公厅印发《关于发展众创空间推进大众创新创业的指导意见》，中共中央国务院印发《关于深化体制机制改革加快实施创新驱动发展战略的若干意见》。2017 年 7 月 27 日，经李克强总理签批，国务院日前印发《关于强化实施创新驱动发展战略进一步推进大众创业万众创新深入发展的意

见》。

为有效促进孵化器的不断发展壮大，2016年8月，财政部、国家税务总局出台的《关于科技企业孵化器税收政策的通知》中明确指出对符合条件的新型孵化机构（众创空间、国家大学科技园）适用科技企业孵化器税收优惠政策，降低创新创业成本，惠及更多的创新创业者，为创新创业主体健康发展提供有效支撑，进一步表明国家发展科技企业孵化器的坚决态度和决心。全国多个省市（区）也积极贯彻落实国家政策，制订多项政策支持创新创业群体。例如，甘肃推出《甘肃省支持科技创新若干措施》，武汉也推出“企业创新十條”新政。2018年8月，江苏省也出台了《关于深入推进大众创业万众创新发展的实施意见》。

三、现状剖析

（一）挑战与机遇并存

据相关报道，位于深圳市南山区的孵化器“地库”转让出局；拓荒族创业咖啡馆因经营困难而欠薪等问题可能面临倒闭；上海八六三软件孵化器两股东退出，并挂牌转让股份。

（二）两极分化现象突显

政策春风吹拂下，孵化器生存发展现状现矛盾状况；一边是红红火火的创业热潮，一边是一批创业咖啡店、众创空间、孵化器面临倒闭出局困境，两极分化现象明显。

（三）经营模式是关键

孵化器经营模式经常面临三大问题：首先是缺好模式好团队，团

队经营能力、经验不足；以收取租金为主，资金链易断裂，资金流转易陷入困境；依靠股权变现的模式对于资金并不足以支撑长期运作的空间，会面临运营维护的困境。

其次是行业资源对接不足，许多危机孵化器、创业咖啡馆所能利用资源太有限，盲目模仿复制，缺乏依托大企业、高校丰富资源和经验的优势，无法帮助创业团队取得关键性的发展。

再者是运营状况不佳，无特色、品牌等作支撑，纯复制类型的创业基地导致竞争力不足；面临巨大运营压力，其本质是因为盈利能力差造成的。

（四）项目参差成恶性循环

入驻项目形式多样，良莠不齐。面对创业风潮，部分孵化器的入驻项目涵盖了互联网、医疗健康、高新技术、金融服务等多个领域，但实质上孵化器内不少项目空有想法，缺乏明确盈利模式和运营规划。

入驻率低，工位闲置。不少孵化器的工位还处于空窗期，入住率不超过 40%。初创团队多为 3~5 人的小公司，许多名气不够大，位置偏远，对创业者来说吸引力并不算高，伴随着资本寒潮来临，有工位需求的创业团队越来越少。

（五）同质化破坏核心竞争力

项目引进筛选机制缺乏，许多孵化器以租让物理空间盈利的模式，这往往让其忽略了对创业团队及其创业项目的筛选。为尽快租让办公工位以获取租金维持孵化器运转，同时也导致了許多孵化器往往会盲目引进创业团队。创业团队质量的参差不齐，优质的创业团队对于孵

化器的需求并不强烈，同质化的创业服务让孵化器失去核心竞争力。

（六）政府扶持不是万能

政策理性支持催生小型孵化器生存困境，目前国家及地方政府在鼓励创新创业上均有提供政策扶持和资金补贴；而国家政策趋向理性，投入上针对性地给了市场上更为优秀的孵化机构；

于是对于小品牌的小型孵化器，由于自身对创业者服务水平低下，得到政策扶植的难度由此加大，生存状态极为艰难。

目前部分孵化器空有赢利的心，却无与之相对应的实力；尤其在一些非一线城市，不少孵化器均以政府为主导，但在缺乏地方资源还有技术支撑的情况下，该部分孵化器仅仅是打着“助力双创”的旗号，从政府手里占得建筑用地，但实质上无法产生有效的收益或者产出。

（七）企业服务“名存实亡”

许多孵化器，仅仅能提供办公空间，缺乏专业创业服务咨询、培训、融资、资源对接等条件，没有提供实质服务，难以帮助创业团队真正成长起来。很多孵化器提供的服务却基本相同，大都是免费或低价场地、工商代理、项目路演、融资辅导、导师服务等。

四、发展路径



图 3.1 孵化器存在的问题

要解决当前孵化器遇到的问题，可以从三个方面入手。首先，寻求好的盈利模式，让资金快速流转、股权快速变现、空间多种运维模式并存；其次，加强孵化器服务能力培养，增强自身增值能力，提供实质服务；最后，寻求强有力的“靠山”，利用优质项目打动大型公司或政府，获得更多支持。

（一）整体运营良好，发展稳定

基于对行业的深耕，不少品牌知名度高、能提供真正孵化服务、有价值的孵化器，它们取得了良好的发展。成功占据市场的孵化器企业运营良好，同时不断扩大规模，从一线城市辐射。



图 3.2 孵化器稳定运营并健康发展

(二) 盈利模式明确且团队优秀

- 1、主要通过提供创业服务置换股份实现盈利；
- 2、传统收取租金方式已不足以支撑，物理空间不再成为创业团队依赖条件；
- 3、依托自身资源、完善服务体系之外，快速变现保证现金流，别样空间运营模式；
- 4、如引入运营能力强的合作伙伴共同运营分成、部分转为联合办公空间、提供免费工位等。

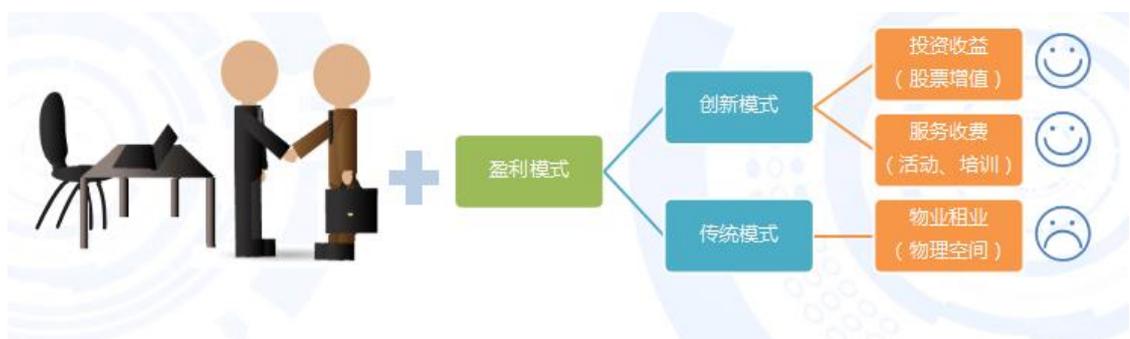


图 3.3 孵化器创新盈利模式

(三) 依托大企业、高校背景，资源丰富

依靠企业型平台，资金与市场资源雄厚，如以百度、腾讯等互联网公司成立的平台为代表；

依靠高校服务区，拥有着丰厚的校友资源和学校资源，形成产业链，方便对接资源。

（四）极致造就吸引力

极致造就吸引力。大部分运营良好的孵化器进驻率高达 90%以上，工位空置现象基本不存在。由于孵化器自身在媒体宣传、资本对接等服务上务实、极致的打造，相应也造就了孵化器本身的吸引力。在当前各孵化器的竞争当中，更多优质的孵化器在项目进驻方面往往处于一个爆满的状态，项目进驻需要一定时间的排队等待。

项目筛选、验收严格。为减少投资的不确定性，提高资本对接效率，孵化器可通过自身组建筛选团队，对入驻项目或初创企业进行深入的考察以及行业预测。经过了孵化器的筛选以及评估，也大大提高了后期孵化的成功率，从而为孵化器带来可确定的收益。

（五）政府政策支持、资金补贴力度大

政府多孵化器政策支持、资金补贴力度比较大。例如，中关村管委会认定的创新型孵化器可以获得 80 万至 100 万元左右；海淀区管委会有 40 万元左右的补贴费用，以及北京市科委认定的众创空间可以享受 40 万元左右的补贴；海淀区经信委支持的 100 兆宽带补贴。

总的来说，政府的支持体现在以下三个方面：一是科技产业，就是传统孵化；二是人事，劳动人事主要针对大学生创业就业；三是各级政府均有相应的扶持补贴，要求企业做到相应的社会效益回报。

（六）具有自身特色，造血增值能力强

实际上，诸多孵化器并不直接盈利，准确定位自身角色，寻求多元化收益，避免缺少差异化，同质化太过严重的桎梏，找到自身特色和聚集相应资源为创业者带来切实帮助是关键，为创业者创造价值，就会有对应的经济收益。

（七）打造自身创业生态

部分孵化器在经历了前期对大部分企业的孵化阶段后，在自身周边也将自然形成了多家项目企业的行业丰厚资源，建立起特定行业的大数据库以及行业资深专家。而由此积累起来的资源，孵化器也将最大程度的调用起来，孵化器后期新引进的项目也将共享资源，为新项目的孵化提供最大的帮助。



图 3.4 孵化器创业新生态

五、总结

纵观各个发展迅猛、规模不断扩大的孵化器，凭借自身实力屹立于市场不倒，不仅为创业者提供良好孵化条件，也在协助孵化新项目新企业过程中得到可持续获利。通过培养新项目，项目成功反哺孵化器及内部待孵项目，实现良性循环。



图 3.5 孵化器基本能力图谱

第四章 省、市科技企业孵化器建设情况

一、江苏省整体建设情况

（一）发展概述

江苏省科技企业孵化器起步于 1992 年，历经 20 多年的发展，无论是在数量、场地面积，还是在企业数量方面都位居全国第一。截至 2016 年年底，江苏省建成各类科技企业孵化器 582 家，其中国家级科技企业孵化器 176 家，拥有在孵企业超过 2.9 万家，其中新入驻企业每年达到 4000 家，累计毕业的企业超过 8200 家。同时，江苏省着力将科技企业孵化器打造为各地吸引海内外高层次人才创新创业的重要基地，截至 2016 年年底，江苏省科技企业孵化器吸引了近 20 万的科技人才。其中，中央“千人计划”人才超过 350 人，留学归国人员超过 6000 人。虽然跟其他地区相比，江苏省孵化器的发展暂时领先，突破和提升了服务功能、孵化效果，初步形成了传统创业孵化机构与新型创业服务组织并存，国有、民营等多元组织性质互补，实体孵化与虚拟孵化相结合的结构，但仍然存在一些问题，例如区域发展不平衡、增值服务能力不强、趋于同质化竞争等，寻求转型路径迫在眉睫，亟待突破发展瓶颈。

（二）发展措施

第一，加快孵育高科技企业。科技企业孵化器以科技企业为主要服务对象，通过提供研发经营场地、共享设施和多元化的创业服务，有效地降低了企业的创业风险和创业成本，提高了企业成活率和成长性，成为江苏省创办高科技企业的首选之地。截至 2016 年年底，

科技企业孵化器拥有在孵企业超过 2.9 万家。其中，新入驻企业每年达 4000 家；累计毕业企业超 8200 家。美新半导体、苏大维格、南大光电等一大批高科技企业从孵化器中脱颖而出，发展成为行业领军企业。

第二，大力吸引高层次人才创新创业。坚持把人才资源作为创新创业发展的第一资源，江苏省通过不断优化创业服务和营造良好创新创业环境，着力将科技企业孵化器打造为各地“筑巢引凤”和吸引海内外高层次人才创新创业的重要基地。截至 2016 年年底，科技企业孵化器共集聚科技人才近 20 万。其中，中央“千人计划”人才超 350 人，留学归国人员超 6000 人。

第三，培育了一批新兴产业。以强化专业化、特色化产业创新服务能力为核心，积极推进专业孵化器建设，不断为高新技术产业和战略性新兴产业发展注入源头活水。截至 2016 年年底，江苏省建有各类专业孵化器 118 家，覆盖软件、生物医药、集成电路、环保、新材料、光机电等多个产业领域。该省光伏、物联网、纳米、软件等新兴产业代表性企业都诞生于孵化器，科技企业孵化器已成为培育战略性新兴产业的摇篮。

第四，积极探索科技企业孵化器市场化运作新机制。鼓励和支持各地探索孵化器市场化投资建设和运营管理新模式，推进科技企业孵化器建设由早期的政府主导向企业、高校、社会机构等多元化投资发展，采用企业化管理的孵化器数量逐年增加。截至 2016 年年底，运行主体为独立企业法人的孵化器有 342 家，占该省的 59%；以民营企

业为主投资建设的孵化器有 119 家，为科技企业孵化器发展增添了新的活力。

（三）存在问题

1、孵化能力和服务水平需要提升

目前，江苏省各地孵化器虽然数量比较多，但是质量并不高，需要进一步提升创业辅导、实验室、市场销售、企业管理、财务管理、企业融资、政策咨询等功能，努力提升专业化的服务水平。江苏省孵化器建设仍然以综合孵化器为主，专业孵化器比例虽然有所提高，但是还需要进一步发展，孵化器提供专业化服务的能力还较为薄弱，有待加强。

2、区域分布不均匀，发展不平衡

在江苏省内，目前苏南地区由于经济增速快、发展前景好，吸引了绝大多数省内科技企业孵化器在此选址与发展。虽然近年来，在苏中与苏北地区选址的科技企业孵化器呈上升趋势，但相比苏南地区，苏北与苏中地区孵化器不仅在数量上存在明显不足，在对于当地生产总值的占比上也相距甚远。由上文可见，在孵化器建设上，区域不平衡依然是一项亟须解决的实际问题。

3、孵化器建设及管理机制滞后

政府主导的江苏省科技企业孵化器的建设，缺点之一是专业化、市场化服务存在一定的滞后，不能很好地适应创业企业专业化服务的需求。由民营企业投资建设的孵化器数量比例较低，孵化器建设的市场化程度不高。此外，孵化器前端的创业苗圃、后端的加速器，以及

网络虚拟孵化器等新形态如雨后春笋般出现，但是发展不足，还不能很好地适应创业企业的多元化需求。

二、淮安市整体建设情况

（一）发展概述

淮安市孵化器建设起步于 2001 年，前期发展较缓慢。2006 年以前，全市仅有 1 家市级孵化器，即淮安市高新技术创新中心，孵化面积仅 1.56 万平方米，在孵企业 29 家。2014 年 9 月，淮安大学科技园被批准为国家级科技园。截止 2016 年，淮安建有国家火炬计划特色产业基地 2 个、国家级科技产业园 2 个，省级高新技术开发区 1 个、科技企业孵化器 13 个、科技产业园 8 个。目前，淮安市省级以上科技企业孵化器孵化面积超过 89 万平方米。

（二）发展措施

1、 构建品牌化专业孵化器

要进一步加大孵化器的品牌建设，充分利用各种媒体，加强对孵化器的机制、服务、文化和社会效果的宣传，提升孵化器的公众形象，特别是利用国家级科技企业孵化器的品牌效应，增强对科技创业者的吸引力。孵化器的品牌建设，不仅能够使其快速纳入地区经济运行的循环轨道，同时也为入孵企业带来软、硬件环境服务的保证，增强社会对入孵企业在技术创新及理念创新方面的认同。在解决淮安科技企业孵化器的产业特色不明显的问题上，淮安市政府应在利用好各个孵化器自身具备的区位优势和产业特点，加快主导产业发展，树立孵化器产业特色，在吸引入孵企业的过程中要有一个长远的规划，变招

商引资为招商选资，强化产业集群的作用，建立起一批有特色、有品牌的专业孵化器从而更好地为广大的科技型中小企业提供发展的广阔空间。近年来市政府的重点建设下，淮安软件园形成了清晰的产业发展定位，找到了符合淮安实际、具有自身特色的成长之路。在树立了主导产业的前提下，鼓励各种专业孵化器的发展，创建各种不同性质的孵化器。

2、积极吸引高层次创业创新管理人才

淮安市政府应该制定并出台更为优惠科技孵化器管理人才激励保障政策，积极吸引和鼓励优秀大学毕业生、研究生以及高层次管理人才到孵化器园区内发展。以优质的服务保障和维护科技企业创业创新的合法权益，奖励在创业创新管理工作中成绩突出的优秀人才。加大对现有孵化器管理团队的培养和对外学习力度，加快培养一批科技企业孵化器优秀管理者，进一步组建一支懂市场、会管理、善经营的复合型高新技术管理者队伍。

3、找准政府的角色定位

通过借鉴国外在发展建设孵化器过程中的成功经验，抓住政府在促进科技企业孵化器发展中的定位，推动企业创新与发展壮大。政府在引导企业孵化器的建设中，应自觉贯彻和执行不干预、不影响企业的理念。科技企业在项目研发、企业投资、项目选择过程中，政府只是承担支持和引导的责任，一切都应该以市场为导向进行，由市场机制在资源配置中发挥作用。在孵化器中科技企业才是技术创新的主体，政府只是承担资助责任，并且应积极的为孵化器创造一个良好的外部

环境，给孵化器政策和财力上的支持，通过建设好科技企业孵化器从而间接帮助科技型中小企业发展壮大。

（三）存在问题

近两三年来淮安市科技企业孵化器呈现出快速发展之势，但由于一些主客观原因的存在，使得淮安市科技企业孵化器在发展中也有着一定的问题。

1、孵化器产业特色不明显

据调查，在淮安市现有的科技企业孵化器中，专业孵化器很少。目前孵化器所应建立的专业技术平台、专业辅导队伍、专业市场拓展渠道、专业服务网络还不完备。淮安市在早年的科技企业孵化器建设中没有明确的产业定位，对自身产业特色和优势没有充分的把握，整体发展缺乏长期有效的战略规划。在吸引入孵企业的过程中只能看到短期利益为孵化器建设带来的好处，政府的招商引资存在一定的盲目性。以此方式所建立起来的各个园区并不能体现出应有的产业特色，也就是说凡是在国家产业政策下有发展的产业都可顺利的进入各孵化器，这导致淮安各孵化器特色不明显，没有一个明确的孵化方向。

2、孵化器缺乏专业管理人才

孵化器对专业管理人才的需求是非常强烈的，而随着各地科技企业孵化器的数量不断增加，科技人才供给不足的现象也凸显出来。在淮安共有五所高校，但均没有专门的有关于孵化器管理或相关的专业。院校当中的教学人员也不可能全都懂得有关孵化器的建设和管理的工作，所以是由淮阴工学院牵头组建的大学科技园，在运行过程中从

事管理工作的人员，很多都较为缺乏企业经验知识，这给科技企业孵化器的建设发展带来的困难。所以科技企业孵化器的建设发展离不开高素质的专业管理人员。

3、政府定位不清

由于政府一般充当单一的孵化器投资主体，大多采取事业单位管理模式，工作人员缺乏专业能力，不利于孵化器服务水平的提高，从而不利于社会资源的有效利用。首先，政府不能突出科技企业在创新发展中的主体地位，更多的时候政府的一些违背市场的行为反而不利于企业在孵化器中的生存与发展，具体表现在政府过度的干预孵化器管理和运作。其次，几乎所有的孵化器管理部门都表现出一种机关化作风，缺乏一种良好的孵化机制。全市各种类型的孵化器普遍都采取事业单位企业化运作的方式，使得孵化器在建设发展中既要有公益性又要盈利，从而使孵化器社会效应和经济效应都不能充分发挥。

上海交通大学苏北研究院

2020年5月28日