

科技企业孵化器发展综述（一）

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 科技企业孵化器简介	3
一、科技企业孵化器起源	3
二、科技企业孵化器组织结构	4
三、科技企业孵化器外部需求	5
四、科技孵化器的发展创新	6
第二章 科技企业孵化器基本分类与构成要素	8
一、基本分类	8
二、孵化服务	10
三、内部条件构造	11
四、外部环境选择	12
第三章 科技企业孵化器主要运营模式	15
一、企业平台型	15
二、“天使+孵化”型	17
三、开放空间型	19
四、媒体依托型	21
五、新型地产型	22
六、垂直产业型	24
七、结语	25
第四章 专业型孵化器运营模式与核心要素	26
一、发展概况	26
二、主要运营模式	27
三、典型特点	29
四、核心要素	31
第五章 科技孵化器新业态与区域示范	33
一、“+孵化器”模式	33
二、示范区域	35
第六章 科技企业孵化器盈利模式	41
一、政府主导的市场化运作盈利模式	41
二、政府主导的社会化运作盈利模式	43
三、民营主导的企业化运作盈利模式	44
四、混合模式	46
五、具体表现形式	46

第一章 科技企业孵化器简介

一、科技企业孵化器起源

美国，1959 年 Joe Mancusoc 创立了 Batavia 孵化器；1984 年美国中小企业开始大力发展孵化器。中国，1987 年 6 月武汉东湖我国第一家孵化器成立；1988 年列入国家火炬计划；2011 年发展到 1034 家。

1987 年我国第一家科技企业孵化器在湖北武汉成立，经过三十多年发展，科技企业孵化器通过为新创办的科技型中小企业提供物理空间及一系列创新创业服务，已经成为培育科技型中小企业、促进科技成果转化、培育企业家精神的重要载体，为促进经济社会发展发挥了重要作用。截至 2017 年底，我国共有孵化器 4069 家，场地面积 1.18 亿平方米，在孵企业 17 万家，创业带动就业 249 万人。

在大众创业、万众创新的浪潮下，引导各类社会主体投身创新创业，推动众创空间建设，形成了一批低成本、便利化、全要素、开放式的创新创业平台，有效降低了大众参与创新创业的门槛。2017 年全国纳入火炬统计的众创空间 5739 家，提供 100 多万开放式创业工位，每年服务 41 万创业团队和初创企业。

按照新时代高质量发展要求，我们将不断提升创业孵化载体的发展质量和效益，实现“众创-孵化-加速”机制衔接，通过创业孵化培育新兴产业、促进区域转型升级、服务科技型创业企业成长，为实施创新驱动发展战略、促进高质量发展做出更大贡献。

二、科技企业孵化器组织结构

（一）项目招商部

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

（二）产业服务部

产业服务部负责企业生产、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，科技中介机构的管理等。

（三）综合服务部

综合服务部负责对外宣传，接待，文秘，档案，内部财务管理，信息调研，内部管理等。

（四）物业管理部

物业管理部负责孵化基地的水、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。

（五）信息部

信息部负责孵化基地计算机网络管理及相关专业技术信息服务等。

一个成功的孵化器离不开五大要素：共享空间、共享服务、租用企业、孵化器管理人员、扶植企业的优惠政策。企业孵化器为创业者

提供良好的创业环境和条件，帮助创业者把发明和成果尽快形成商品进入市场，提供综合服务，帮助新兴的小企业迅速长大形成规模，为社会培养成功的企业和企业家。

三、科技企业孵化器外部需求

作为一种特殊形式的中介机构，孵化器的基本任务是为被孵化企业提供各种外部资源的服务。被孵化企业对外部资源的需求一般应包括：

（一）**创业支持：**包括企业创办手续服务、基础条件的提供等；

（二）**咨询与培训：**包括政策、财务、税务、人事管理的咨询及相应的培训等；

（三）**要素资源服务：**包括人才、技术、产品、资金和市场协作网的建立和有效服务；

（四）**信息化服务：**包括建立数字化网络平台、提供网上培训、展示、电子商务服务等。

孵化器要进行服务方式的创新，引入社会力量为孵化器及其在孵企业提供服务，推进孵化服务的社会化。孵化器要发挥自己的优势，对于自身没有优势的服务项目，要充分发挥和借助社会机构的力量，引入专业化的服务；要探索有偿服务的方式和方法，通过有偿孵化服务促使孵化器提高服务质量和服务效率，使在孵企业能获得水平和质量不断提高的个性化孵化服务。

四、科技孵化器的发展创新

（一）组织管理创新

1、孵化管理分析

包括建立科学、规范的管理制度；加强 HR 管理；重视孵化流程管理；注重协调管理；建立学习型组织；实施品牌管理。

2、组织治理分析

包括建设精简、高效的组织架构；建立新型政企关系；建立以公司制为基础的、产权明晰、权责明确的现代企业制度；推动产权结构多元化。

3、组织创新分析

包括孵化器的集团化发展；强化功能分工与协作；形成网络化服务体系。

（二）运营方式创新

为了避免同质化的低端竞争，开发潜在利益空间，增强孵化服务能力，孵化器在运营业务上进行创新，集中在房产服务开发、技术服务开发、商务服务开发、投融资服务开发和国际业务开发方面。

1、运营策略创新

包括组织创新、服务形式、资产运作。

2、运营形式创新

包括虚拟孵化、网络孵化、反向孵化、衍生孵化。

（三）运营环境创新

为科技创新研究、科技成果转化和科技企业活动发展提供优良的

孵育条件、资本支持和信息服务，提高城市创新能力，促进科技产业发展，增强城市持续竞争优势，对孵化器运营环境进行创新。融入系统发展思维和产业网络概念，形成一个相互联系、联动发展的循环系统，即城市科技创新孵化体系。在政府支持和统一规划的引导下：

- 1、以各类专业孵化器组织发展为核心；
- 2、以社会、企业科研机构院校科研机构为资源支撑；
- 3、以建立公共服务平台和投融资网络为联系纽带；
- 4、以各类社会中介机构和要素市场为服务媒介；
- 5、以各类产业园区为环境依托。

第二章 科技企业孵化器基本分类与构成要素

一、基本分类

企业孵化器按照不同的标准可以有多种分类方法，按孵化服务的对象分，可以划分为综合型孵化器、专业型孵化器、国际企业孵化器、留学生创业园等；按孵化器投资主体分，可以划分为政府投资的孵化器、企业投资的孵化器、财团投资的孵化器、大学或研究机构投资的孵化器、多元主体投资的孵化器等；按孵化器所属区域分，可划分为城市企业孵化器、乡村企业孵化器等。

根据企业孵化器提供的服务类型不同，我国的企业孵化器一般可以分为以下几类：

（一）综合型企业孵化器

面向所有高新技术领域，为科技成果转化和新办中小型企业服务，培育、发展机制灵活、创新能力强、发展前景好的高新技术企业和企业家。

（二）专业型企业孵化器

在综合性企业孵化器的基础上，一些企业孵化器已逐步形成面向某一专业技术领域服务的企业孵化器，在一定优势领域集中资源和力量，更加有利于孵化企业的市场化和国际化发展。

（三）大学科技园

依托高等院校，利用企业孵化器的优惠政策和良好的软、硬件环境，促进研究成果商品化，并向社会不断输入高新技术企业及高新技术产品。

（四）海外学人创业园

依托企业孵化器良好的软硬环境，积极吸引留学人员在国内兴办科技企业和从事高新技术行业，培育具有国际先进技术水平的高新技术企业。

（五）国际企业孵化器

国际企业孵化器是在综合性科技企业孵化器基础上的发展和提高，它更注重国际化的创业活动，它既可吸引外国企业或科技成果来中国孵化，促进地区经济发展，也可帮助本地企业创业并将其推向国际市场。

（六）企业孵化器网络

目前企业孵化器正在向网络化发展，正在形成城市网络、区域性网络和国际化网络。

（七）专利技术孵化器、行业技术孵化器和流动孵化站

目前还有针对特定孵化服务对象的专利技术孵化器、行业技术孵化器、流动孵化站等多种类型的孵化器。

专利技术孵化器是专门面向专利发明人为其提供“软、硬”孵化条件，迅速将有市场前景的专利技术产业化、商品化、市场化的孵化服务机构。专利技术孵化器一般都与当地的专利管理部门合作，通过创业孵化基金的支持，实现预期目标。

行业技术孵化器是针对传统产业的技术改造设立的专门孵化器。行业技术孵化器的主要目的不是建立新产业、新行业，而是侧重于原有产业的技术更新，提高原有产业的技术水平，激活沉淀的资源，促

进传统产业的新发展。

流动孵化站是从综合孵化器中延伸出来的、依附在大学或研究机构的一种小型可移动的标准化孵化形式，主要是为科技创业者服务。创业者在哪里，孵化站就可以设在哪里，不受地域和空间的限制。

二、孵化服务

（一）代理服务：包括代办工商注册、税务登记、专利申请、商标注册、报关等服务。

（二）中介服务：为创业者牵线搭桥，沟通与大学、研究机构、企业之间的联系，为相互之间的技术、经济、贸易等合作提供中介。

（三）咨询服务：为创业者提供法律、政策、财务、会计、知识产权、人力资源、技术贸易、商品贸易等方面的咨询服务，帮助创业者制订创业计划、企业发展计划等。

（四）融资服务：为创业者沟通各种融资渠道，有针对性地向商业银行、风险投资机构、信用担保机构、投资公司、大企业和个人推荐孵化项目，促进相互间的合作。

（五）技术服务：提供产品设计、工艺设计、中间试验、新产品试制、技术实验、技术检测等技术创新支持与服务，提供科研仪器和实验室等。

（六）人力资源服务：通过培训班、研讨会等培训创业者及员工，协助企业制订人力资源发展计划和招聘新员工，完善孵化企业人力资源管理，代管孵化企业党组织关系、团组织关系和工会组织，培育科技企业家。

（七）信息服务：向创业者及时提供各种产（行）业、技术、经济和政策等信息。

（八）推荐孵化企业：协助孵化企业树立企业形象，向政府、新闻媒体等推荐孵化企业，推荐申报各种科技计划和国家中小型科技企业创新基金等。

（九）组织交流活动：组织孵化企业参加国内国际各种技术或者产品的展览、展示活动，协助孵化企业开展国际合作。

（十）落实优惠政策：帮助孵化企业落实财税、科技、人才、金融、外贸、海关等优惠政策。

三、内部条件构造

一个成功的企业孵化器离不开五大要素共享空间、公共服务、入驻企业、企业孵化器管理人员、扶植企业的优惠政策。企业孵化器为创业者提供良好的创业环境和条件，帮助创业者把发明和成果尽快形成商品进入市场，提供综合服务，帮助新兴的小企业迅速壮大形成规模，为社会培养成功的企业和企业家。

企业孵化器为创业者提供创业孵化的共享环境，必须具备一定的软硬件，主要包括：

（一）孵化场地

孵化场地是企业孵化器的壳体，是创业者租用的生产、科研和办公场地，孵化场地的大小决定了企业孵化器的规模。新建孵化大楼占用资金很大，建设周期长，依靠房租收入是难以回收投资的。为了减少投资，企业孵化器一般是投资者或合作者调整现有物业的用途，或

者通过改造、购买等方式利用现有闲置的物业或者厂房建成。

（二）公共服务设施

为减少创业者在后勤、办公等方面的人力、物力、财力投入，企业孵化器为创业者提供一些共享服务设施，包括餐饮、交通、员工住宿、图书阅览、公共会议室、打字、复印、通讯、邮政、保安、秘书等。

（三）孵化管理队伍

企业孵化器必须有一支有丰富管理经验、有专业技能的管理队伍为创业者提供物业、信息、咨询、中介、代理等方面的服务。管理队伍应具备物业管理经验、企业管理经验、投资决策能力、中介咨询能力、善于将各种社会资源组织起来的能力。

（四）孵化资金

在创业初期，创业资金来源主要靠自有资金和权益性融资。如果企业孵化器能够向创业者提供一定的孵化基金进行权益性投资或者债务性投资，则可以选择一些有潜力、有发展前景的项目进行孵化，也可发挥其引导作用，吸引风险投资和其他投资。

四、外部环境选择

企业孵化器的外部环境是指影响企业孵化器生存与发展的各种因素的总称，既有政治的、经济的、技术的、社会的等间接环境，也有政府、大学、科研机构、竞争者、创业者、投资者、中介者、劳动力市场等直接环境。影响企业孵化器生存与发展的主要因素是直接环境，主要包括：

（一）创业的文化氛围

一个宽松、自由、兼收并蓄、鼓励个性发展和创新，能融汇各种创新思想和容忍失败与挫折的文化氛围，能激发人们的创业精神，激励人们自主创业。企业孵化器适于在具有一定的创业文化氛围里发展，企业孵化器发展最具代表性的是美国，这正是得益美国人的创业意识。每八名美国人中，就有一个人从事创业工作这个比例在全世界首屈一指，美国文化是美国企业创业行为的最强动力。

（二）丰富的技术源和人才源

企业孵化器是为了满足人们的创业需求，没有创业需求，企业孵化器就“有价无市”。创业需求是基于丰富的技术源和人才源，即创新源。远离创新源，则创业需求少，企业孵化器就难以为继，没有存在的必要。事实证明，那些拥有了专业技能并具有技术或商业学位的人士，最具备创业的冲动。因此，企业孵化器应该设立在大学、科研机构附近，设在高素质人才相对集中的区域，而不是只有硬件设施，没有人才资源的偏远郊区。

（三）健全的资本市场

创业需要资金投入。创业投资的来源主要有风险资金、一个成功大企业和个人闲散资金、商业银行的贷款。但目前创业资金绝大多数来自创业者的自有资金，量少面窄。创立一个高技术的小企业是一项高风险的投资，从一个构想，研究开发到商品化和市场化，成功率比较低，而且投资回报期比较长，这样的投资使得想通过贷款利息和利润分红的方式获利的一般投资者望而却步。但是，成功的高技术产业

资产总是能在短期内成倍地增长翻番，这又对投资者产生了巨大的诱惑。因此，风险投资自然而然地就成为高技术创业企业的最佳伴侣。通过健全的资本市场融通创业资金是创业成功的必要条件，也是企业孵化器发展的基础。

（四）优惠的政策和健全的法制

创业是一件新鲜事物，仍处于发展成长之中，没有政府的支持和优惠政策的扶持，企业孵化器是难以发展起来的。创业者与企业孵化器之间的孵化法律关系是一种新型的法律关系，与一般的房屋租赁关系和中介服务关系不同，有其自身的特点，需要相应的法律法规予以调整，需要制度作保障。

（五）完善的中介服务体系

健全的人才市场、技术市场、信息市场、知识产权保护和成果推广等科技中介服务体系有利于企业孵化器的发展，也能促进创业。

（六）便利的交通通讯设施

企业孵化器配置市场资源的能力取决于交通通讯的便利程度。根据原加州大学伯克利分校校长、香港首任科技创新委员会主席田长霖对世界高新技术产业园区的研究，各种资源的获取应在一小时的车程以内，超过一小时车程的资源会很快被稀释。

第三章 科技企业孵化器主要运营模式

目前，国内市场上，创新型孵化器形成了平台型企业孵化器、创业咖啡、创业媒体、创业社区等孵化形态，共同构成市场化、与业化、集成化、网络化的“众创空间”。纵观市场上形态各异创新型孵化器，可以将其大致归六种模式：

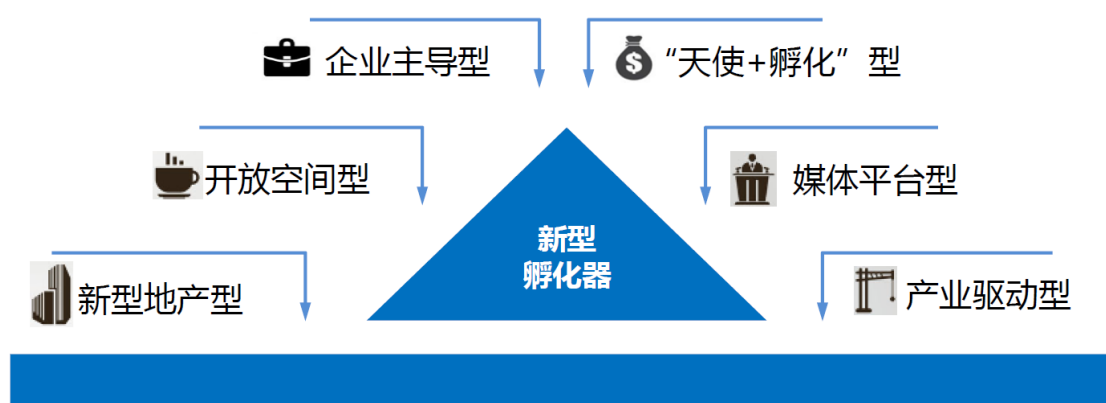


图 3.1 科技企业孵化器六大运营模式

一、企业平台型

企业主导型孵化器是指基于企业现有先进技术资源，通过技术扶持，衬以企业领先的产业优势为创业者提供高效便捷的创新创业服务。

（一）模式现状

企业主导型孵化器是指基于企业现有先进技术资源，通过技术扶持，衬以企业庞大的产业资源为创业者提供高效便捷的创新创业服务。主导者通常为大型客机企业，拥有雄厚的资金实力，不追求创业初期的盈利，而是鼓励创业在其现有先进技术平台上实现突破和创新。目标是未来能为主导者带来新模式，为上游企业带来新技术。而主导企业在孵化器中也可寻觅有助于打造未来新型业务模式的潜力股，优先

获得创新资源为主导企业实现突破。现阶段例如中国移动、电信、联通、百度、腾讯等科技型企业都已着手建立旗下孵化器，吸引大批创业者加入。

（二）模式特点：大企业资源支持+内/外部孵化结合

作为培植创新项目的方式之一，企业为创业者提供的是“开放技术平台+产业资源”，孵化的运作模式与大多数“风险投资”不同，需要“导师”和“训练”，优劣兼具。此类孵化器一般拥有高水平的管理团队、较强的专业顾问辅导能力，既能为重大关键技术转化提供种子资金，又能帮助创业项目提升抗风险能力，为其配置更多社会优质资源。依赖孵化器主导企业强大的资金和平台支持，形成具备创业项目天然“培养皿”的必要条件。

在发展模式的创新上，该类孵化器重视企业内部的创新基因的延续以及自下而上的草根创意机制，如百度内部提出创意征集、资源支持和平台扶持的三步走策略。在内部孵化培育出一批新的项目，从而形成平台带动项目、项目促进平台发展的内部创新良性循环。盈利并不是其最终目的，依靠现金的技术招揽人才，发掘创意，形成优质项目流入端口，从“小而精”的创业企业上获取用户流量，获得资源扩大市场占有率才是该类型孵化器的最终目标。

发展趋势在科技高速迭代更新的时代，大企业很难有创新的机遇，希望以来自员工的、自发的一种创新，来带动整个公司大的创新，同时创新点可以给大公司带来各方面的突破和新的思维。大企业因为很多模式已经成为制度和文件，难有原生态的创新。通过成立开放技术

平台，孵化器不仅吸引了外部高端人才加入企业，同时也打破了阶层体制，使内部员工有了发挥创意的平台。未来，各类巨头企业将会深入各大一线城市成立创业基地，同时也会伴随着优质项目的出现，创业者间形成巨头企业派系，各大企业将持续出现并购浪潮。

在科技高速迭代更新的时代，大企业很难有创新的机遇，希望以来自员工的、自发的一种创新，来带动整个公司大的创新，同时创新点可以给大公司带来各方面的突破和新的思维。大企业因为很多模式已经成为制度和文件，难有原生态的创新。通过成立开放技术平台，孵化器不仅吸引了外部高端人才加入企业，同时也打破了阶层体制，使内部员工有了发挥创意的平台。未来，各类巨头企业将会深入各大一线城市成立创业基地，同时也会伴随着优质项目的出现，创业者间形成巨头企业派系，各大企业将持续出现并购浪潮。

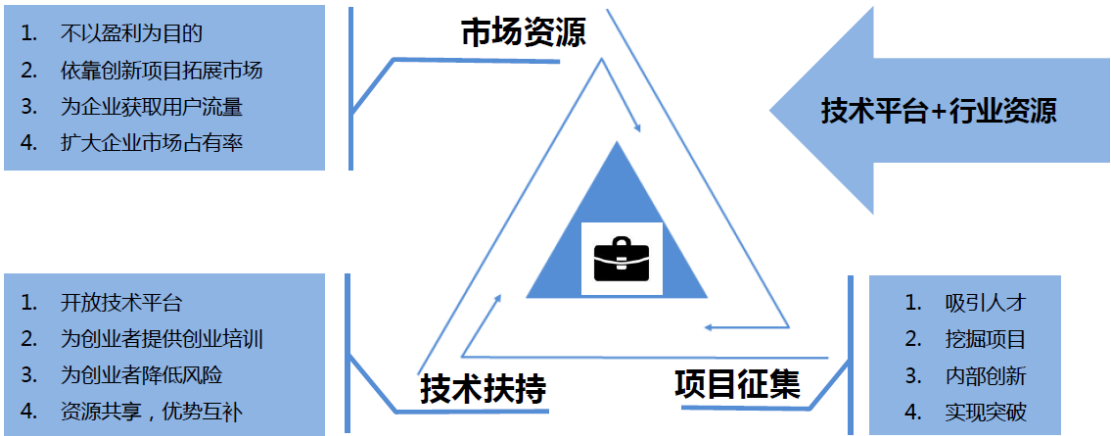


图 3.2 企业主导型孵化器运行模式

二、“天使+孵化”型

“天使+孵化”模式孵化器主要是效仿美国等发达国家孵化器的成功模式，为创业者引进具有丰富行业或创业经验人士作为导师，并

进行天使投资，并在毕业后的后续融资中退出实现股权溢价。

（一）模式现状

“天使+孵化”模式孵化器主要是效仿美国等发达国家孵化器的成功模式。该类孵化器通常由民间资本或教育类机构，例如各大创投机头或高校主导，为创业者引进成功创业者，具有丰富行业或创业经验人士作为导师，传授创业者运营管理、产品设计、发展策略等经验，意在预估创业障碍、降低创业风险、提升投资成功率，为创业者和投资人实现双赢。该类孵化器对项目的筛选倾向于具有创新科技或创新服务模式的企业，入孵后对看好的企业进行天使投资，并在毕业后的后续融资中退出实现股权溢价。

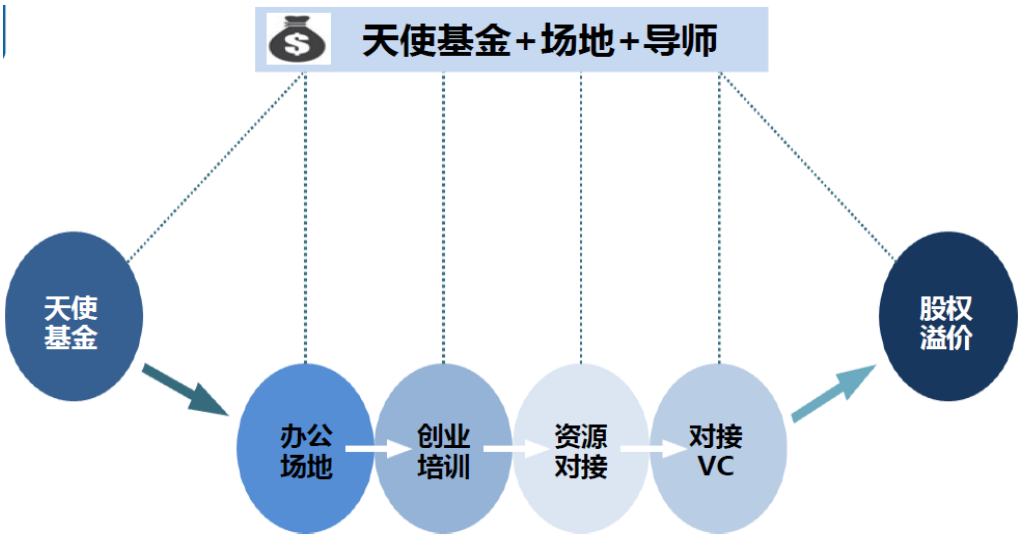


图 3.3 “天使+孵化”型孵化器运行模式

（二）模式特点：“导师+基金+场地”

主流创新型孵化器模式，靠股权投资盈利。该孵化器高度迎合美国成熟的孵化器模式，是当下创新型孵化器的主流模式。该类孵化器对项目甄选条件比较严苛，一旦入选，孵化器会为企业配备投资人导

师，或定期邀请成功创业者或企业高管举行创业培训，传授企业运营意识，降低创业风险。导师可能是企业的潜在投资人或未来的收购者，提供天使投资基金是该类孵化器的另一大亮点。此类孵化器在前期不追求任何盈利，在入孵时孵化器提供天使投资基金，毕业后的后续融资中孵化器会伺机退出，通过股权溢价实现盈利，极个别相当优质的项目会出现孵化器一直伴随至 IPO 的情况。

三、开放空间型

开放空间型孵化器是在孵化器 1.0 的基础上进行了全面的包装和完善，更注重服务质量和品牌效应。为创业者提供基础的办公空间，提供共享办公设备及空间，举办创业培训，不投资机构关系密切。



图 3.4 开放空间型孵化器运行模式

（一）模式现状

办公空间类孵化器的孵化模式，是在孵化器 1.0 的基础上进行了全面的包装和完善，更注重服务质量和品牌效应，致力于打造创业生态圈。该类孵化器主要为创业者提供基础的办公空间，并以工位计算收取低廉的租金，同时提供共享办公设备及空间。孵化器会定期邀请

创业导师来举办沙龙或讲座为创业者答疑解惑，该类孵化器虽不提供创业投资基金，但与各个创投机构保持密切联系，甚至可邀请创投机构长期驻场，以便节省创业者的时间提高融资效率。为了打造独具特色的孵化器品牌，该类孵化器正在打造创业生态圈，为创业者提供积极交流的氛围。例如，在某一创业项目落地时，共同办公的创业者们互相成为第一批用户，给予帮助和意见，实现快速试错。为避免同行恶性竞争，该类孵化器会避免将类似的创业项目安排在同一办公空间下。当前如车库咖啡、3W 咖啡等都已成功孵化了大批的创业项目。

（二）模式特点：活动丰富，门槛较低

办公空间类孵化器相对于其他几类孵化器创立门槛较低，无需先进的科技或产业基地或配备创业基金，因此吸引了多元化背景人才参与成立。总体来看可分为以下几个类型：

咖啡馆型：咖啡馆型孵化器是当下草根创业孵化器最流行的模式，创始人多为互联网从业者，例如雷军投资的车库咖啡创始人苏荃和 3W 的创始人许单单。创业咖啡从诞生之日起就汇聚了很多互联网行业资源，低门槛低成本想创业者开放。创业者可以以工位注册企业地址，当企业扩张到 10 人或者孵化半年左右就会被要求毕业，毕业依据是获得天使投资。创业者在这里可以获得不同的资源和知识，并且都是免费、开放的。行业活动几乎是所有创业咖啡馆的标配，邀请的讲师多为创投界资深人士。活动一般由咖啡馆组织策划，或与合作伙伴共同操办。合作模式一般是收取场租费，若有好的讲师资源，可免费提供场地。

办公空间型：该类型孵化器例如科技寺等采用的是全开放式的工作区域，满足创业者在同一空间工作交流。其模式特点与咖啡馆型非常相似，定期举办创业沙龙，在产品、技术、法务等创业辅导方面为创业者提供支持。盈利模式主要依靠工位出租来覆盖运营支出。

四、媒体依托型

媒体类创新型孵化器是指依托自身庞大的媒介平台，以为创业者提供多维度宣传为亮点，同时凭借对创业环境以及科技型企业的长期跟踪报道而积累的经验对创业者提供扶持帮助的孵化器。

（一）模式现状

媒体类创新孵化器是指依托自身庞大的媒介平台，以为创业者提供多维度宣传为亮点，同时凭借对创业环境以及科技型创业的长期跟踪报道而积累的经验对创业者提供扶持帮助的孵化器。这一类孵化器通过城市的媒体平台为创业项目在极短的时间内造势，吸引眼球扩大用户群。同时对接各路投资人，通过形成线上至线下的一种约谈及投资的模式。

（二）模式特点：媒体支撑孵化器

扩大知名度：吸引用户媒体孵化器依靠自身媒体平台为创业者多方面扩大知名度。例如，举办创业大赛，使其通过与其他创业项目之间的对比凸显优势，并且与到场的投资人、评委等产生联系，形成潜在的投资机会。发布在各类媒介的持续追踪报道或专题报道也能为创业者快速造势，为项目营造正面形象，达到扩大知名度、吸引用户的效果。

行业经验丰富，无盈利压力：媒体类孵化器筛选项目的特点是通过自身多年跟踪报道创业投资行业和科技企业发展路径的经验，总结出一套自身发现优质项目的项目筛选理论。对各持续关注的行业积攒的经验，不仅帮助孵化器在前端筛选时提升发掘优质项目的几率，同时在后续孵化服务时也能为创业者指明创业未来发展路线，提高创业成功率。而且其自身经营多年的媒体平台为孵化器提供持续性的经济支持，是孵化器无盈利压力，专注发展孵化功能。



图 3.5 媒体依托型孵化器运行模式

五、新型地产型

新型地产类孵化器诞生的时间不长，模式较单一，靠出租办公位，并且提供共享办公设备、网络以及出租办公空间为盈利模式。主导机构一般都为大型地产商。

（一）模式现状

新型地产类孵化器诞生时间不长，模式较单一，靠出租办公位、提供共享办公设备、网络以及出租办公空间为盈利模式。主导机构一

般为大型地产商。在创业产业链中，房产服务处于最底层、最基础的位置。从地产商的角度出发，当下产业地产过剩严重已然是业内人士的一大压力，同时房地产开发企业因为严重的供过于求而拖累，不得不转型探索新模式，在国家大力鼓励创新创业的政策下，地产商背景的孵化器专业性仍处于摸索阶段。

（二）模式特点：租赁空间灵活，靠工位盈利

当前阶段以 Soho 3Q、优客工场为代表。其提供的创业环境也同样是开放的，靠出租工位收费，但缩小了一次性租赁面积，且缩短了常规型的租赁周期，为小团队创业者提高了灵活性。该类型孵化器新兴不久，目前体现出的创业服务于其他几类相差甚远。摆脱不了地产商的套路，在选址方面要求较高，目前尚无成功案例。优客工场市场化的地产商型孵化器不同以往的传统孵化器，而是套用创新型孵化器的模式，引入导师辅导机制、创业沙龙、天使投资等一系列的创业扶持计划。



图 3.6 新型地产型孵化器运行模式

六、垂直产业型

产业术平台模式孵化器一般由政府或产业协会主导针对某一产业进行定向孵化，帮助特定领域创业者将技术落地，产业化发展。旨在发展具有地方特色或带有政府倾向性的产业，营造品牌性产业氛围。



图 3.7 垂直产业型孵化器运行模式

（一）模式现状

产业术平台模式孵化器指针对某一产业进行定向孵化，提供现有先进产业技术，同时提供孵化基金帮助特定领域创业者将技术落地，产业化发展。该类孵化器一般由政府或产业协会主导，招揽特定行业创业者，依托庞大的人脉以及行业资源提供除资金和技术以外的增值服务。种类孵化器能够扎实的把具有地方性特色或带有政府倾向性的产业扎实地发展起来，营造出品牌性的产业氛围。加之政府做引导与专业股权投资基金合作，从而政府实现资金回报，产业实现实质性飞跃。真正实现政府的战略引导、专业公司的运营、龙头公司的带动、公共平台的支撑，聚集产业链各个环节的核心企业，健全产业创新生态系统，完成新标准创制、新业态孵化、新领军企业培育的功能要求。

（二）模式特点：基金+基地，产业导向型

当前阶段以 Soho 3Q、优客工场为代表。其提供的创业环境也同样是开放的，靠出租工位收费，但缩小了一次性租赁面积，且缩短了常规型的租赁周期。

七、结语

孵化器发展至今，其形态已经不仅仅限于单一模式。在结合实际发展需求的情况下，孵化器往往会融合多样的服务形式以及开发更多细分业务路线，以更好的促进孵化器的发展。

如位于中关村的创业公社，其以“孵化+投行+投资”的运营模式，打造的集共享式办公空间、创业互助社区、小微金融、创业公寓为一体的全新模式众创空间。为移动互联、互联网金融、智能硬件等新兴领域的创业企业，提供办公空间、创业公寓、基础运营、资源对接、咨询培训、天使投资、融资筹划等服务。

第四章 专业型孵化器运营模式与核心要素

一、发展概况

专业型孵化器是以某一方面的专业技术的产业化发展为孵化目标的孵化器，一般依托当地具有专业优势的高等院校、企业和研究机构，或结合自然资源创办。北京、上海、天津、西安、昆明等地兴建了生物、新医药、新材料、海洋高新技术、农业高新技术等专业技术孵化器，在孵化条件、服务内容和管理队伍上更加专业化，更加有利于孵化企业的市场开拓和规模发展。

这三十年，孵化器的变化也有明显的特征。在第一个十年里，全国总共建成孵化器不足百家；到了第二个十年，全国孵化器总数超过 500 家；而到第三个十年，受国家经济发展及双创战略的推动，全国孵化器总数达到了 3255 家，尤其是近三年间全国新建成孵化器 1787 家，占 30 年孵化器总量超过一半。

与此同时，伴随经济发展及产业结构调整，创新型企业对于孵化器专业化服务的诉求越来越强烈，孵化器也开始向专业化方向不断迈进。专业技术孵化器得到较好较快发展，2016 年，中国专业型孵化器数量已经占全部科技企业孵化器数量的近一半。

创新型孵化器则按照其核心资源的不同，可以分为企业主导、投资驱动、媒体创新、垂直产业、活动培训、产城结合、政府主导等七种模式。根据艾媒咨询的数据显示，28.4%的孵化器为政府主导型，资金来源为混合型的孵化器占比为 31.1%。

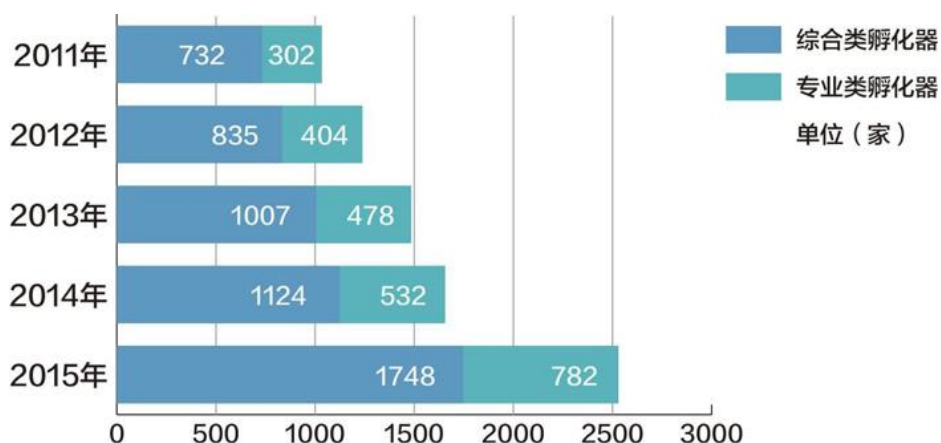


图 4.1 专业型孵化器数据变化

二、主要运营模式

专业孵化器的运营模式定义为：专业孵化器在依据自身专业特色资源、整合外部专业资源为在孵企业提供高效益、高质量的服务方面以及自身发展方面所形成的稳定的、推动孵化器正常运转的体系结构，这一结构由于其内部各要素之间的相互作用而不断得到发展。专业孵化器的运营模式可以分解为服务模式和营利模式两个方面：服务模式是指专业孵化器为在孵企业提供特色服务的方式方法，营利模式是指孵化器自身获取收益的方式方法，这两个方面统一于孵化器的运营模式中。专业型孵化器主要分为四大类运营模式：

（一）技术转移型

以技术转移为特色，辅之以投融资功能，发挥服务联盟的优势加强产学研的紧密结合，可简化为：“技术转移+投融资+服务联盟”。这类专业孵化器主要都是依托大学、科研院所建立的专业孵化器，将自身系统的科技成果进行成果转化。

（二）技术服务型

这种模式是孵化器结合在孵企业的技术需求，建立专业技术平台，对企业开展测试、化验、技术培训等多种技术服务。在这类孵化器中，专业技术服务平台发挥了非常突出的作用。这类运营模式在北京市的专业孵化器中普遍存在，只是各自的服务重点有所不同。

（三）产业链型

这种类型的孵化器一般依托大公司的背景资源，对一个技术领域内上下游资源进行整合，进而形成对研发、中试、生产、销售等整个产业链的孵化，这种孵化模式基本锁定了在孵企业的市场风险，有利于在孵企业快速形成产业化通道，用公式表示即：“专业技术平台+生产基地+市场网络”。

（四）投融资型

这种模式是以投融资为主要服务内容，又辅以一定的专业技术平台，主要在若干技术领域内投资，因此还是表现出很大程度的专业性，可以简化为：“投融资+专业技术平台”。

投融资型孵化器的成功有两个先决条件。其一是孵化器具备雄厚的资金实力和较强的融资能力，另外则是有充足的可供投资的技术项目或创业企业源。在此情况下，孵化器可以通过经验丰富的投融资管理团队，利用资本运作手段开展投融资服务。但此类运作模式为保证投资的安全合理，不会将资金都投向小企业。其特征会促使其很快超越孵化职能，这类孵化器以启迪和博奥联创为代表。

三、典型特点

基于分类集群模式的科技企业孵化器，由于各局部是一个专业孵化器，因此，在局部上，它具有完全集群模式的科技企业孵化器的特点；而在总体的层面上，它具有以下几个特点：

（一）整合各方资源，支持初创企业成长

专业型孵化器构建的是孵化企业的“物理空间+专业化的服务”体系，可以最大限度地促进资源整合，提高中介和专业机构的服务效率，形成一个以孵化器为核心的分工精密、细化的服务体系。同时，专业型孵化器内聚集的是一批同一产业或相关产业的中小企业群，它们在地理位置上集中或靠近，企业之间联系紧密，在客观上存在一个学习、交流氛围，这对初创企业的成长非常有好处。

专业孵化器作为政府职能的延伸，也了解相关政策，能更好的帮助企业获取政府的支持，度过创业难关。专业孵化器了解产业特点，更了解创业企业的迫切需求，孵化器的专业团队与高校、科研院所、跨国公司的研发机构有着千丝万缕的联系，通过为创业企业提供专业信息、咨询和技术服务，帮助初创企业开阔眼界、找准研发方向，突破发展瓶颈。如张江药谷公共服务平台公司，成立三年来，为企业提供每周 1 次的免费培训，聘请业内知名专家为创业企业释疑解难，还帮助企业申报新药证书、临床批件、生产批件等，已有 10 多个项目获得新药注册受理，4 项获准进入临床试验阶段，2 项生产批文。

（二）培育创新技术，提高创新能力

专业型孵化器有利于提高企业的创新能力。国外高科技产业发展

的经验告诉我们，产业的良性发展，不仅需要大型企业的龙头带动作用，更需要充满活力的中小企业群体支撑，而专业孵化器承担的正是育苗的责任。尚未有实力经受市场风云变幻的创业企业就像弱小的树苗，通过专业孵化器的培育，成为生机勃勃的小树，其中有几棵最终长成参天大树，支撑起产业的天空。

（三）物理结构灵活，便于将孵化器做大

在“一器多区”的格局之下，便可不受空间的约束进行扩张发展。若一个地方的孵化场所不够，则可以分散建设，由多个地域构成，但它们仍在统一的管理底下，实行统一的孵化器政策。这种分布式结构的孵化器实际上是一个虚拟科技园。深圳虚拟科技园由多个物理园区组成，包括由政府兴办的软件园、IC 设计产业化基地、虚拟大学园、生物孵化器；海内外风险投资机构创办的企业孵化器；政府和留学生团体共同兴办的留学生创业园等。

（四）易于解决孵化场地不足的问题

在国家严格实行土地资源管理的今天，高新区的土地资源有限，现成的楼房物业紧缺。采用“一器多区”、“分类发展”的分类集群模式，盘活和挖掘现有分散在各处的土地资源和楼房物业，是科技企业孵化器建设发展过程中，缓解用地矛盾和解决孵化场地不足问题的有效方法。

（五）便于分专业进行场地装修和设施配套

由于各专业的企业对场地空间、水电供给、环保条件和公共服务设施等方面的要求各不相同，若将它们交叉聚集在一起，势必造成很

多不必要的资源浪费，降低效率，并且不能满足企业的要求。采取分类集群模式，对科技企业孵化器的各专业集群场地根据专业特点进行规划、设计、装修和设施配套，便可避免这个问题。

（六）有利于建设专业化的管理团队

专业型孵化器有利于建设专业化的管理团队，提高孵化器的整体管理水平。“分类发展”要求分专业进行管理，这就要求孵化器的管理团队要分成若干个专业的孵化小组。各个专业的孵化小组既要求有一定的管理水平，又要具有相应的专业知识，这样才能真正为企业的孵化提供有专业水准的服务，切实解决各类企业可能遇到的技术方面的问题。通过各孵化小组的建设，便可提高孵化器的整体管理水平。

四、核心要素

专业孵化器的核心构成要素是专业化的孵化平台、专业化的服务体系。

（一）专业化的孵化平台

大多专业孵化器不仅有一般孵化器的所有服务设施，还有功能强大的专业技术平台，能够为本领域的项目孵化提供研发、测试、中试等专业化的实验平台。

（二）专业化的服务体系

包括专业技术人才、专家技术咨询、市场信息服务体系等。企业孵化器是服务型企业，服务是孵化器最核心的功能。专业孵化器可以最大限度地促进社会资源与企业资源的对接、整合，有效地提高中介服务机构的专业化水平，最终形成一个以孵化器为核心的分工精密、

细化的服务体系。

第五章 科技孵化器新业态与区域示范

一、“+孵化器”模式

灵活、创新的市场化孵化器在中国创新经济中起到了推动社会提高初创企业成功率、创造就业机会、培养高端人才、促进地区经济发展等作用。孵化器也是社会各方资源的平台，不同类型资源对接孵化器可以孕育出新的模式和机遇。

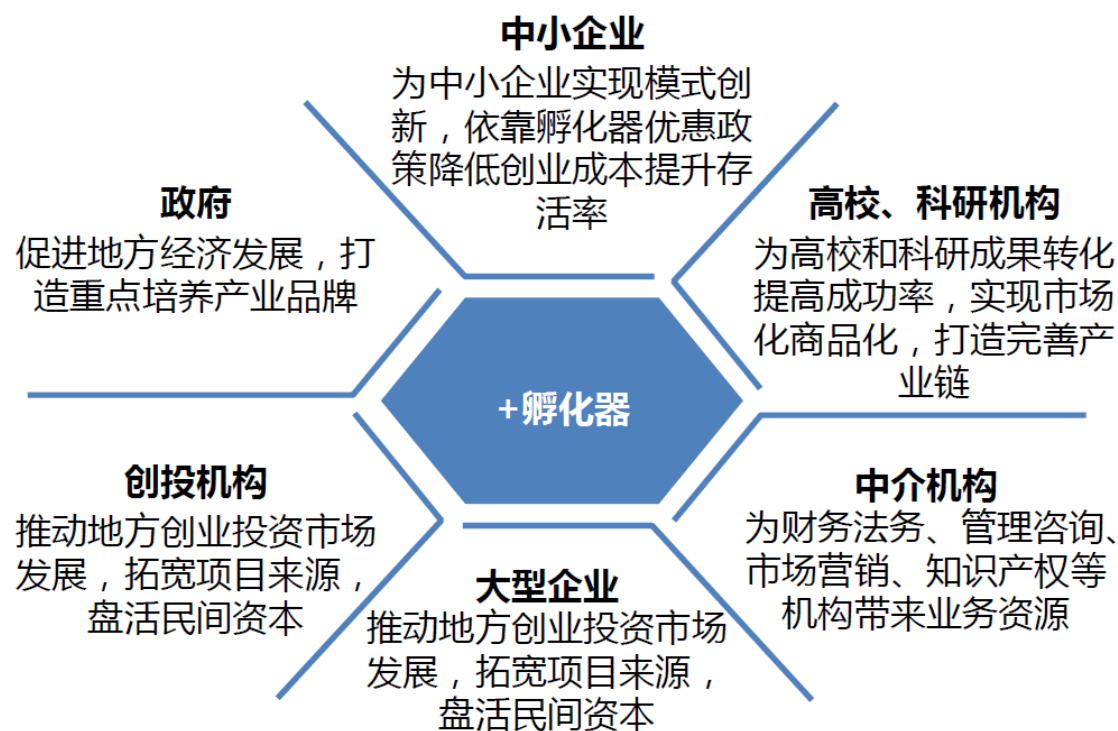


图 5.1 全新“+孵化器”形态，实现双向双赢和加速发展效果

（一）中小企业+孵化器=降低创业成本提升存活率

孵化器所拥有的是创业企业的服务机制与创新创意的多方资源，而与中小企业合作则可帮助加速中小企业创新，且孵化器的优惠政策也是推动中小企业成功的一大要素。创新型科技孵化器通过低廉甚至免费的房租、资金+人才+培训等全方位服务减少了企业创业成本和风

险。据美国孵化器协会统计未经孵化的小微企业成活率约 10%~20%，80%~90%的初创企业寿命约为一年，而从孵化器毕业的企业 80%寿命超过 5 年。而我国小微初创企业成活率约 30%左右，经过孵化可超过 70%。

（二）政府+孵化器=促进地区经济发展

孵化器是一个地区创新经济的新引擎，是新常态经济下的经济增长点。科技型孵化器有效地防止本地科研技术或创新模式外流。同时吸引外资企业、留学人才、促进地区经济发展。政府机构与孵化器的结合则可以促进地区某一重点培育产业的发展，实现垂直专注的产业发展。

（三）创投机构+孵化器=拓宽项目来源

创投机构与孵化器相结合可以有效地推动地方创投市场的发展，为创投机构提供优质的创业项目和挖掘创业型人才。解决创业投资机构面临的项目来源和投资失败等难点。同时，盘活了民间闲置资本，使民间高净值个人获得发掘具有增长潜力项目的平台。

（四）大型企业+孵化器=内部创新

大型企业由于模式沉重，阶层繁琐，在瞬息万变的创新时代容易落伍，但是与孵化器相配合则可形成内部创新生态产生聚集和互惠互通效应，令创新企业与资源庞大但模式沉重的大型企业之间优势互补产生 1+1>2 的效果。大型企业的配合可以通过新项目获取新资源，协同发展。同时帮助传统型企业实现制度、业务、模式、技术等方面的创新，使其在新常态经济中实现转型升级，可持续发展。

（五）中介机构+孵化器=业务拓展

各类中介机构可谓是孵化器的助推器，财务顾问、管理咨询、律所等中介机构不单在孵化器内部为创业者提供服务，同时也是在为自己拓展业务渠道。中介机构所提供的服务对创业者来说需求量是最大的，成功的协助创业者发展也能为自身品牌树立影响力并带来经济回报。

（六）高校科研机构+孵化器=实现科研成果转化

高校和科研机构与孵化器相结合可以有效实现科研成果市场化、商品化发展。高新技术与新模式的转化不仅需要技术同时需要实验平台、试错市场、资金、中介服务等相关配合。科技孵化器则提供了必要的现代化设备、采用灵活的“小而精”机制使科技链与产业链、市场快速融合，并通过“技术+资本”的运作加快创业企业的成功孵化。

二、示范区域

（一）中关村创新型孵化器

中关村创新型孵化器的运营模式较为丰富，大致可分为以下四种类型：

1、投资促进型

中关村创新型孵化器针对初创企业最急需解决的问题—资金问题，以天使投资为核心和纽带，帮助企业启动项目并提供配套服务。这一类创新型孵化器的典型代表有创新工场、车库咖啡、天使汇等。

创新工场作为一个专注于早期阶段投资，并提供商业、技术、市场、人力、法律、培训等全方位服务的创业平台，打造了“早期投

资+全方位孵化服务”新模式。天使汇是一个集投资、创业和市场三位一体的综合性天使投资与创业公司对接平台，聚集了成功的天使投资人和专业的创业团队，为初创企业发展提供如融资、咨询、营销、人才等各种社会资源，并通过路演对接企业和天使投资人。

2、辅导培训型

除了加强与天使投资合作以外，注重对企业的辅导和培训也是中关村创新型孵化器的一个突出特点。创新型孵化器充分利用其丰富的人脉资源，邀请了大量知名企业家、跨国公司高管、创投专家、行业专家等作为创业导师，在为科技企业和创业者开展创业辅导的同时，也帮助企业与各种资源进行对接。这一类创新型孵化器的典型代表有亚杰商会、联想之星等。

亚杰商会（AAMA）发源于美国硅谷，是国内孵化器领域第一家被正式批准成立的非营利机构。通过开展“摇篮计划”（即未来科技商业领袖摇篮计划），整合科技、商业、投资金融界的精英人士资源，采用创业导师与企业一对一、一对多、多对一和多对多的深度辅导、讲座培训和集体活动等多种方式，为年轻创业家创造面对面向导师学习的机会，同时打造一个导师与学员及学员与学员之间交流分享的网络化学习型组织。联想之星开创了国内首个集合创业培训、天使投资和开放平台的“三位一体”科技创业孵化模式，将专业投资机构和培训机构的优势结合，并进一步整合各类社会资源，全面解决科技企业创业和科技成果产业化发展所面临的人才、资金、资源等问题。

3、媒体延伸型

中关村创新型孵化器中，部分是由面向创业企业的媒体开始做起，逐步发展成为企业提供线上线下相结合的，包括宣传报道、信息、投资、项目展示、培训辅导等各种资源在内的综合性创业服务平台。这一类创新型孵化器的典型代表有创业家、创业邦和 36 氪等。创业家通过综合媒体平台、“黑马训练营”、“黑马大赛”等活动，为企业提供报道宣传、培训交流、创投对接等孵化服务。36 氪是中文互联网圈的新兴创业媒体和创业服务平台，通过科技博客服务互联网创业企业，其旗下的 36Kr.com、36Tr.com、36 氪开放日等已成为服务互联网创业的重要媒体平台，把中关村聚集式的互联网创业氛围用线上的方式辐射至全国。

4、专业服务型

还有部分中关村创新型孵化器是依托行业龙头企业建立的专业服务平台。这类孵化器以服务移动互联网企业为主，提供行业社交网络、专业技术服务平台及产业链资源支持，协助优质创业项目与资本对接，帮助互联网行业创业者成长，同时也将在孵企业作为这些专业服务平台建设公司未来潜在的并购对象。这类创新型孵化器的典型代表有云计算产业孵化器、诺基亚体验中心、微软云加速器等。

云计算产业孵化器由宽带资本投资设立，建立了“创业孵化+创投基金+产业链整合”的新型孵化模式，通过打造云计算产业孵化器集群，借助资本、市场和产业龙头作用推动中国云计算产业发展。诺基亚体验创新中心是诺基亚（中国）投资有限公司下单独成立的成本

中心，旨在向任何有创新思想的个人或者组织开放，通过资源扶助、技术支持、培训服务、交流探讨等方式，为移动互联开发创业者提供全套创业解决方案的平台。

（二）上海漕河泾国际孵化中心：品牌孵化器

漕河泾开发区国际孵化中心是集科技创业苗圃、大学生创业园、留学生创业园、国际企业孵化器、科技企业加速器等于一体的国际一流孵化基地。它的建立是漕河泾开发区致力于创新驱动转型发展、发展原创经济的重要载体，也是努力打造第六代品牌孵化器、推动自主创新品牌拓展的重要举措。漕河泾开发区已经形成了以信息技术为支柱产业，重点发展生物医药、航天航空、新材料、汽车研发配套、环保及新能源，并辅以现代服务业进行支撑的“一五一”产业结构。

国际孵化中心为不同成长阶段的企业提供完善的创新创业服务，这些服务包括政策辅导服务、投融资服务、创业辅导服务、培训服务、公共平台服务等。同时配备了与企业发展密切相关的工商、税务、金融、培训等社会服务配套机构。国际孵化中心与开发区内各联盟孵化器一起，构成开发区的“双创服务基地”。国际孵化中心将具备承接技术转移、项目培育、企业孵化、企业加速、产业推进、产业转移六个阶段的服务功能，并提供工商、税务、银行、酒店、人力资源、培训、公共会议、商务设施等公共配套服务。

漕河泾国际孵化中心在全国创业中心范围内首家通过 ISO9001 国际质量体系认证，是第一批由企业投资按企业模式运作并进入良性循环的创业中心，第一批国际企业孵化器试点单位，第一批国家高新

区先进孵化服务机构，第一批联合国企业孵化器专家单位，首创了科技型中小企业无抵押、无担保信用贷款的金融创新模式等。

（三）武汉东湖高新区：首创“产权式”商业模式

武汉东湖新技术创业中心是中国孵化器事业的发源地，也是国内第一家由事业单位改制为公司化运作的企业孵化器。截至目前，东湖高新区已建成各类孵化器 13 家，其中国家级 8 家，孵化面积达 125 万平方米，在孵企业超过 1300 家，已孵化科技项目 2000 多项，累计毕业企业 1500 多家。

东湖新技术创业中心在全国首创了“产权式”孵化器商业模式，成功建设了“武汉光谷创业街”。所谓产权式孵化器，是以营利为目的的房产开发与公益性质的企业孵化相结合的一种全新孵化模式。创业街由东湖新技术创业中心开发管理、投资人所有、孵化企业使用，成功运作后，使得区域经济大大受益。产权化使孵化器得到了最大限度的自主发挥空间，对在孵企业提供的资金服务规模和质量都有了较大提升，并积极与创投机构对接，共同助推企业的成长。

（四）杭州：民间资本参与孵化器建设

杭州科技孵化器事业起始于 1990 年。截至目前，杭州市已有单体 1000 平方米以上的科技孵化器 54 家，孵化场地总面积 148 万平方米，在孵企业 2388 家，累计孵化毕业企业 602 家，在孵高新技术项目 2370 项。近年来，从杭州各级孵化器里成功晋升为高新技术企业的有 339 家。

杭州市从资金和政策上都鼓励民间资本参与或为主，建设科技孵

化器,该市现有孵化器中 50%是民营,累计投入孵化器建设资金 23.72 亿元,其中企业出资占 70%以上。此外,杭州市还建立了“专业孵化+创业导师+创业投资”的孵化服务体系,规划了“创业联络员+创业辅导员+创业导师”三支创业辅导队伍,聘请知名企业家为“创业导师”,为“小鸡”们提供一对一的创业辅导。

第六章 科技企业孵化器盈利模式

企业孵化器的孵化服务功能是核心功能,但是目前企业孵化器一般仍停留在程序性孵化服务阶段,对企业的基础设施、空间范围、基础代理等方面的服务较为完善,却还没有能力走上通过深层次服务促进创业企业发展的科学发展轨道,而深层次的服务是创业企业能够进一步发展壮大的强力支撑。企业孵化器只有自身造血功能,寻求正常盈利模式,才能保证孵化器的良性循环。

一、政府主导的市场化运作盈利模式

以国家级创业中心及专业孵化器为龙头,以各自独立的孵化器为主要合作伙伴,以公共技术支撑环境、创业融资服务支撑环境和中介服务支撑环境建设为核心内容,构建区域一体化的孵化器共享服务体系。通过政府的支持和市场机制,推动多元投资主体通过资源整合与服务共享,利用孵化器的品牌输出及服务输出,建成最具形象和规模效益的科技孵化器产业集群,实现孵化器的盈利并达到自身可持续发展,应遵循“政府支持、市场运作、创新发展”的基本思路,采用政府与市场相结合的模式。

(一) 将房租转化为股权

孵化器除了靠为入驻企业提供各种软件和硬件服务而收取相当的费用外,还可以将管理要素作为资本,入股到在孵企业,为在孵企业提供服务时实行价格上的优惠,或者企业直接以“劳务换股权”或租费为条件享受这些服务。这样,孵化器就占有在孵企业一定比例的股

份,可以享有企业的股份分红。而在孵企业也保障了自己的利益,将其运营成本降至最低限度,凭借与高质量的服务商建立联盟甚至分享股权,从而最大限度地提高其对风险投资者的吸引力。

(二) 深化孵化器的服务功能

我国企业孵化器对企业所提供的只是一些简单的服务,而孵化器许多深层次的服务项目还远未被推出来,尤其是孵化器的软孵化功能。软孵化功能是指孵化器对创业者提供的非硬件条件的,具有附价值的服务。孵化器所应提供的软性服务很广泛,不仅需要有技术方面的服务,而且需要企业管理、市场营销、财务税收、法律以及知识产权等方面的服务。作为企业培育孵化机构,如何根据各个企业的不同情况,以各种可能的方式,帮助企业低成本地获得企业发展所需要的各种资源,以利于“在孵企业”快速成长。

(三) 建立技术产权交易平台

孵化器利用自有的场地,建设经常性的技术产权交易市场,通过政府对这种市场的补贴和进场交易者交纳的交易费来获取回报。该模式要求比较大的交易规模和较大的前期投入,但后期的运作和管理都比较简单,只要前期所作的可行性研究比较到位,便可能获得比较稳定的收入,若加上孵化器原有的房租收入和政策补贴,很有可能获得盈利。

(四) 建立多层次融资渠道

这种模式将孵化器看成是风险投资机构,孵化器服务于高成长性企业的培育,并选择一些有潜力的在孵企业分阶段投入资金,以换取

一部分股权，在企业成长后获得股权收益。这种模式与风险投资的运作很相似，一般要求在孵企业的发展潜力能达到风险投资所需求的高额回报。处于这种模式下的企业和孵化器，由于用资金的纽带加以连接，因而关系也最为紧密。如果将风险投资与孵化器结合起来，即对孵化器的入孵企业进行风险投资，其成功率将大大提高。当然，如果孵化器拥有后续投入所需的资金来源以及精通风险投资的专业人才，那么这种孵化器进行风险投资将比专门的风险投资机构具有更多的优势。

（五）获得新产品的代理权

这种模式的主要思路是孵化器凭借拥有初创科技企业群体的优势，近水楼台先得月，瞄准初创科技企业的有广阔发展空间的新产品。在介入产品营销甚至获得产品代理权，从而获得回报。这种模式的特点是孵化器仅对该产品进行投资，而不是对初创企业投资。这就相当于孵化器集中精力参与到一个具体的项目运作中。孵化器先对该新产品进行价值评估，再根据富有市场经验的专业人员提供的市场营销方案确定项目投资的数额，然后决定孵化器投资的比例以及利润分配、退出规定等关键问题。

二、政府主导的社会化运作盈利模式

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和对科技创业者的吸引，加强孵化器的品牌建设，从而快速将自身纳入地区经济运行的循环轨道，同时为在孵企业带来软、硬环境服务的保证，增强社会对在孵企业的技术

以及理念创新的认同。品牌就是无形的资产，通过对品牌的宣传提高孵化器的入住率，并且吸引银行、风险机构等参与孵化器的建设。

按照“政府引导, 社会联办”的原则，鼓励各种所有制单位以及科技人员建立多层次的中介服务机构。重点培育一批创业孵化服务、科技信息咨询、技术经纪服务、科技成果交易服务、科技评估、风险投资服务等中介服务机构，大力引进国内外著名的科技中介机构在河南省建立合作、合资或者独资的服务组织，形成有利于科技成果尽快产业化的社会中介服务体系。建立健全有关中介机构发展的法律法规，规范科技中介服务市场秩序，引导各类中介机构健康发展。

通过品牌输出和服务输出建立孵化器集群，将盈利性的房产经营与非盈利的企业孵化结合起来，突破传统的“政府投资、事业单位管理、公益性主导”孵化器盈利模式，解决当前孵化器自身造血能力不强的“瓶颈”，进而有效地调动社会投资特别是大量的房地产投资参与到企业孵化器的建设中，彻底解决孵化器建设与运营中的资金缺口问题，迅速扩张企业孵化器的辐射影响和经营规模，不仅可以有利地促进了创业企业的成长，而且实现了孵化器自身的良性发展和快速壮大，真正实现企业孵化器的盈利。

三、民营主导的企业化运作盈利模式

民营孵化器在享受政府的优惠政策的同时，拥有高效率的管理团队，可以广泛吸收社会闲置的资金，真正做到民间资本和政府资源的优势组合。这类孵化器只要充分利用自身的优势，和企业化的管理加上政府的支持，便可实现自身的盈利。

（一）提高服务水平，稳定基础收益

出租房屋或办公设施，为创业企业提供办公或经营场所，这是科技企业孵化器的直接服务形式。虽然说孵化器的工作不能等同于一般的物业管理，但物业管理是孵化器的一项重要工作。因此，民营孵化器应在提高服务质量方面下功夫，做好创业中心的保安、保洁和环境美化工作，以优质的服务、优美的环境进而让创业企业满意，力求创业企业进得来、留得住还要长得大。

（二）开展风险投资，寻求投资收益

作为民营孵化器来讲，一方面是为创业者提供一个良好的孵化场所，更主要的是提供服务和投资等功能支持。民营孵化器可以通过资金入股或管理入股，参股或控股创业企业，在满足在孵企业对资金的需求的同时，获取投资收益。这将是长期、稳定的收益，是孵化器盈利的主要模式。

（三）开展专业特色服务，获取服务收益

民营孵化器不仅要为创业企业提供物业管理等基础服务，还充分利用高素质的管理团队和灵活的管理方式等自身优势，调动广泛的社会资源，广泛吸收社会闲散资金，为在孵企业提供管理顾问、项目策划、融资中介等专业特色服务，在为创业企业提供增值服务的同时，从中获取服务收入。

（四）开展资本运作，获取经营收益

民营孵化器拥有专业的管理团队，熟练资本运作，为在孵企业提供项目包装、技术转让、产权交易等专业服务，在促进在孵企业快速

成长的同时，使创业中心获取经营性收益。

四、混合模式

将上述盈利模式中的两种以上组合在一起，就形成混合型孵化器的盈利模式，如果一个孵化器同时兼用以上盈利模式，则可为是全能型。全能型的孵化器可以看成是一个大型的孵化企业集团，它不仅需要拥有数额庞大的资本，也需要拥有各类专门的人才。盈利性是孵化器完全进入市场的有效选择，是市场经济的必然要求。

五、具体表现形式

（一）租金类收入

租金类收入往大说是物业性收入，包括房租、物业管理费以及少量出售型物业等等，是孵化器最初级的收入方式，孵化器盈利模式中“现在模式”典型的代表，也是我国大部分孵化机构的主要收入方式之一。但作为孵化机构，因为在孵企业大多是初创型小企业，租金承受能力较低，因此孵化机构的租金收入也是微乎其微的。租金类收入其实也是最不可能盈利的渠道。特别是近年来我国为了促进中小企业的创新发展，促进民众的创业激情，大多数孵化机构在入孵政策上都会提供税收优惠、租金减免等优惠措施。在这种形式下依靠租金类收入盈利更是难上加难。

（二）服务类收入

在租金类收入逐渐走低的趋势下，孵化机构开始把盈利重点转移。园区内建立各种收费性的服务机构，依靠为园区企业提供综合型的商

务服务外包服务赚取服务费用，这也是孵化机构在完善孵化器服务体系中产生的一种盈利模式。这种盈利模式从本质上来说也是属于“现代模式”的代表，但在盈利能力方面相比租金类收入较强。特别是随着孵化规模的扩大，入孵企业增加，企业所需要的商务外包服务的总规模需求相应的就会越大。

但是，应该说诸如此类的服务是作为孵化机构应该提供的，就像温室养花一样，孵化机构所提供的各种服务就像是浇水施肥，是经营孵化机构必要的基础，而真正的收益是花朵本身。如果我们不能收获花朵本身，仅仅是为他人作嫁衣裳，这就成了公益慈善事业了，不是一个抱着盈利梦想的产业地产商的做法。

（三）政府补贴

政府补贴是我国孵化机构弥补经营亏损的主要方式。政府补贴模式分两种，一种是成本性补贴，一种是收益性补贴。

成本性补贴主要是指政府对孵化机构进行扶持，在一定期限内免征房产税、土地使用税、营业税和所得税等税收成本，并且可以返还孵化机构购买土地的部分土地出让金。通过政府税费上的优惠，降低孵化机构的运营成本。

收益性补贴则是通过政府奖励、税收分成等模式，与政府分享孵化机构内企业发展的成果。但国内大多地方政府会给孵化机构类似“三免两减半”等税收政策优惠，因此本来在工业地产上最为可观的收入模式，在孵化机构中也会大打折扣。

此外，国内还有部分政府为促进孵化事业的发展，会在税收中留

存一定比例作为孵化机构发展基金。如天津海泰孵化器，天津新技术产业园区管委会设立“火炬创业园孵化事业发展金”，每年按照创业园入驻企业纳税总额的 3%留存。但这部分税收留存一般会有相应机构管理，很难构成孵化机构的直接收入。

目前，我国大部分孵化机构的主要营收来源是租金类收入、服务收入以及政府补贴，甚至于能够建立服务类收入模式的园区还是我国发展较好的孵化机构。但是归根结底，由于在孵企业的各种能力的有限，“现在模式”很难为园区创造出巨大税收等收益，因此这种“现在模式”基本无法为孵化机构创造出巨大的收益，大大限制了我国孵化机构的发展速度。而相对应的国外成熟的孵化机构，其主要盈利模式已经不是依靠物业性收入、政府补贴等“现在模式”，更多的是通过资本运作来分享企业的发展成果，更看重的是企业发展前景的“未来模式”。

（四）股权收益

股权收益就是孵化机构通过各种渠道方式分享入孵企业一定比例的股权，在企业毕业后，通过资本运作，出售所占有的股权实现资产增值。而孵化机构分享入孵企业的股权形式是多样化的。

最简单的就是直接投资。这种模式下，孵化机构相当于种子基金投资的工具，通过直接投资将孵化机构与在孵企业的利益加以连接。但同时所面对的风险也更高，除了孵化机构自身的运营风险之外，也与在孵企业的风险相联系，这就要求孵化企业具有较高的成长性，其潜在的收益能达到风险投资所要求的水平。除了直接投资之外，更多

的孵化机构会以管理要素作为资本注入企业，或者以“劳务”“租金”换股等间接形式获得在孵企业股权。

股权收益模式不论采取何种方式，最终获取收益的模式都是出售股权。这就要求建立规范的资本运作市场机制，特别是灵活的风险资本退出机制，许多成功的孵化机构会将助力在孵企业上市作为资本退出的有效渠道。

（五）投资收益

该模式与股权收益的不同之处在于，股权投资是对企业进行投资，分享企业未来的发展潜力；而投资收益则专注于对在孵企业的创新性产品进行投资。实质上就是孵化机构参与到一个具体项目的运作中，通过对在研制阶段的产品或技术进行投资，分享产品或技术研制成功，市场化之后的利润。

不论是股权收益还是产品投资收益都是以着眼于未来发展的收益模式，其关注的重点是企业或者产品、技术在未来的价值。但这种“未来模式”对孵化机构的敏锐洞察力、运营能力、协调能力都是一个巨大的挑战。国外孵化机构在市场化体制下，已经诞生了各种专业的孵化机构，在企业观察、市场把控、运营操作等方面都有着深厚的经验与强大的能力。但我国从计划经济走向市场化，孵化产业在政府的操控下，从根本上缺乏对市场与企业洞察与把控能力，因此这也成了我国孵化产业发展缓慢的重要原因。

上海交通大学苏北研究院编写组

2020年5月1日