

深圳市 2013 年软科学研究项目

深圳专业孵化器商业模式创新的实证 研究

深圳市南山区科技创业服务中心

二〇一四年六月

目 录

摘要	1
第 1 部分 绪论	5
1.1 选题背景、研究目的与意义	5
1.1.1 选题背景	5
1.1.2 研究目的	7
1.1.3 研究意义	7
1.2 研究方法与技术路线	8
1.2.1 研究方法	8
1.2.2 技术路线	9
第 2 部分 基本概念与理论基础	10
2.1 商业模式概述	10
2.1.1 商业模式的概念与内涵	10
2.1.2 商业模式的特征	11
2.1.3 商业模式的类型	13
2.2 孵化器商业模式概述	14
2.2.1 孵化器商业模式的要素	14
2.2.2 孵化器商业模式的种类	15
2.3 理论基础与研究展望	17
2.3.1 理论基础	17
2.3.2 研究展望	18
第 3 部分 深圳市专业孵化器商业模式的现状与发展	21
3.1 深圳市孵化器发展概况	21
3.2 深圳市专业孵化器的发展概况	21
3.2.1 专业孵化器投资模式	24
3.2.2 专业孵化器建设模式	24
3.2.3 专业孵化器运营模式	26
3.3 深圳市专业孵化器的商业模式分析	27
3.3.1 服务功能对比	27
3.3.2 服务内容对比	27

3.3.3 管理模式对比	30
3.3.4 投资收益模式对比	30
3.3.5 区域合作	31
3.4 专业孵化器的作用分析	32
3.4.1 专业孵化器运作机理分析	32
3.4.2 对政策制定与实施的作用	33
3.4.3 对产业发展的作用	34
3.4.4 对创业的作用	35
3.4.5 对产业园区的作用	35
第 4 部分 国内外比较分析	37
4.1 国外专业孵化器商业模式概述	37
4.1.1 美国专业孵化器商业模式概述	37
4.1.2 以色列专业孵化器商业模式概述	38
4.1.3 芬兰专业孵化器商业模式概述	39
4.1.4 美国、以色列、芬兰专业孵化器商业模式概述	41
4.2 国内专业孵化器商业模式概述	42
4.2.1 上海专业孵化器商业模式概述	42
4.2.2 武汉专业孵化器商业模式概述	43
4.2.3 厦门专业孵化器商业模式概述	44
4.3 国内外专业孵化器商业模式与深圳的比较分析	45
4.3.1 设立专业孵化器的原因比较	45
4.3.2 建设专业孵化器的影响因素比较	46
4.3.3 专业孵化器的商业模式比较	47
4.4 专业孵化器商业模式的作用与效果比较	48
4.4.1 作用路径比较	48
4.4.2 作用方式比较	49
4.4.3 存在的困难与不足比较	49
第 5 部分 深圳市专业孵化器商业模式创新分析	51
5.1 孵化器商业模式的组成要素分析	51
5.1.1 孵化对象定位分析	52
5.1.2 价值主张分析	53
5.1.3 价值链分析	55
5.1.4 动态能力分析	56

5.1.5 现金流模型分析	57
5.1.6 要素组合分析	57
5.2 孵化器商业模式创新的影响因素分析	59
5.2.1 政策因素	59
5.2.2 产业因素	59
5.2.3 技术因素	60
5.2.4 运营因素	61
5.2.5 人才因素	61
5.3 专业孵化器商业模式创新的方式分析	62
5.3.1 公益事业型	62
5.3.2 市场营利型	63
5.3.3 半市场化、半企业化型	64
5.3.4 其它模式	65
第 6 部分 深圳市专业孵化器商业模式的评价与考核	66
6.1 专业孵化器商业模式评价考核的方法	66
6.1.1 主客观结合评价考核	66
6.1.2 评价考核的方式多角度化	68
6.2 专业孵化器商业模式考核的评价指标及设计	69
6.2.1 评价考核的基本设计及原则	69
6.2.2 指标内涵及选择	70
6.3 深圳市专业孵化器商业模式的考核评价分析	73
6.3.1 市场定位评价指分析	73
6.3.2 服务能力评价分析	75
6.3.3 孵化效率评价分析	77
6.3.4 经济效益评价分析	78
6.3.5 发展规范评价分析	79
第 7 部分 对策与建议	83
7.1 孵化器商业模式创新的政府政策建议	83
7.1.1 改善孵化器生存环境	83
7.1.2 设立专项项目基金	83
7.1.3 制定孵化产业政策	83
7.2 孵化器商业模式创新形式的对策建议	84
7.2.1 持续创新专业化服务	84

7.2.2 提高公共平台利用率	84
7.2.3 提升专业服务质量	84
7.2.4 加强社会资源整合	84
7.3 孵化器商业模式创新内容的对策建议	85
7.3.1 科技政策服务	85
7.3.2 协助开展各项基金申报	85
7.3.3 举办投资融资对接会	85
7.3.4 打造专业特色服务	86
7.3.5 引进高素质对口人才	86
7.4 孵化器商业模式创新主体的对策建议	86
7.4.1 与风投结合互利	86
7.4.2 行业组织协同	87
7.4.3 整合社会力量	87
7.5 孵化器商业模式评价考核的对策建议	87
7.5.1 开展组织模式评价分析	88
7.5.2 明确与入孵企业的关系	88
7.5.3 进行专业化评价分析	88

摘要

报告共分为 7 个部分，各部分分别阐述了相关内容并相互联系，共同构成深圳专业孵化器商业模式创新实证研究的整体，主要内容分别如下：

第 1 部分为绪论，首先简要交待了研究的选题背景、研究目的与意义，认为在深圳孵化器蓬勃发展、孵化器由综合型向专业型发展的过程中，研究其创新模式对整合创新创业资源服务于科技企业创业、产业转型升级、创建自主创新型城市等具有重要意义。其次，确定了研究的目的，主要有：明确专业孵化器商业模式创新的主要类型及现实表现，掌握深圳市专业孵化器商业模式的发展历史和现状，为建立孵化器商业模式创新的效果评估体系提供借鉴与启示，提出深圳市专业孵化器商业模式创新的方向、路径的对政策建议。最后，为达到上述研究目的，明确了将采用案例研究、专家访谈、问卷调查、国内外比较等方法进行深入分析。

第 2 部分为基本概念与理论基础论述，主要分析了商业模式的概念与内涵、特征、类型、要素等。研究显示，商业模式通常被解释为：是一个企业满足消费者需求的系统，这个系统组织管理企业的各种资源（资金、原材料、人力资源、作业方式、销售方式、信息、品牌和知识产权、企业所处的环境、创新力，又称输入变量），形成能够提供消费者无法自力而必须购买的产品和服务（输出变量），因而具有自己能复制但不被别人复制的特性。任何一个商业模式都是一个由客户价值、企业资源和能力、盈利方式构成的三维立体模式。一般来说，成功的商业模式要能提供独特价值、是难以模仿的、是脚踏实地的。对于专业孵化器，其要素有 5 个，分别是：客户定位、价值主张、价值链、动态能力、现金流模式。相应地，专业孵化器的商业模式分为 4 种类型：简单模式、价值链陷阱模式、专一模式、资本模式。

第 3 部分概述了深圳市专业孵化器及其商业模式的现状与发展情况。相关数据显示，目前深圳市共有 70 余家孵化器，其中专业孵化器达到了 39 家，涉及互联网、电子信息、生物技术、资源环境、先进制造、新材料、新能源、医疗器械、创意设计等战略性新兴产业，呈现综合化、专业化、企业化、市场化、虚拟化、网络化、国际化等特点。在专业孵化器的建设主体上，40%由企业建设，26%由政府建设，相应地，主要有事业化、企业化/市场化、政府与企业联合管理等几种模式。与

上述特点相一致，深圳的专业孵化器体现了政策导向，承担着政策载体、产业载体、产学研载体的功能。提供了 3 类服务：（1）物业管理等基础服务；（2）管理咨询、培训等增值服务；（3）公共平台、展览展会、项目对接等高端服务。在收入上，主要有租金、增值服务、投资、政府补贴等收入。通过系列服务，深圳的专业孵化器为科技企业提供了技术研发环境、形成了产业协同、促进了产业升级转型、增加了知识产权、开启科技金融窗口，发展势头良好。不过，也存在一些不足，例如，尚未能发挥“专业”之优势，存在一定程度的同质性、专业性不强、层次不高等不足。

第 4 部分通过国内外比较分析提供了借鉴与启示。主要比较分析了美国、以色列、芬兰等国际专业孵化器，上海、武汉、厦门等国内专业孵化器的商业模式。分析结果显示，（1）国际专业孵化器商业模式的特点是：服务内容从简单到复杂，开始为简单的场地服务、物业服务发展到管理咨询服务，最后演变到以向入驻企业提供专业创业孵化服务和投资的模式、有股权收益。孵化器的积极性高、激励效果好，同时服务内容多元化，政府提供各种资源的支持，协助创建丰富的网络资源，大学也积极参与其中并创办大学孵化器。（2）国内其他城市的专业孵化器发展中，基本采用多元化的投资建成，既有政府引导、多元主体参与投资的建设模式和事业单位的管理模式，也有民营化的以营利为目的的运营模式。专业孵化器的收入来源主要有物业管理、科技中介、投资融资等服务收入，并能够整合社会化、专业化的服务机构，建立相应的合作关系，引进专业化服务，在消化、吸收的基础上为企业提供更进一步的服务。（3）与国内外比较，深圳专业孵化器建设与发展过程中，在自主创新型城市定位、国际化、产业齐全、金融业发达等方面具有优势，深圳专业孵化器的商业模式对政府、企业以及孵化器自身均产生了积极影响，但也存在和综合孵化器面临的相同问题及专业孵化器特有的问题：发展资金不足、专业服务体系专业化程度较低、用人机制不够科学、管理队伍不专业、缺少自我研发新服务并进行服务创新的能力等。

第 5 部分分析了深圳市专业孵化器商业模式创新分。（1）分析了孵化器商业模式的组成要素：孵化对象定位、价值主张、价值链、动态能力分析、现金流模型及要素间组合分析等。（2）孵化器商业模式创新的影响因素分析，包括政策因素、产业因素、技术因素、运营因素、人才因素。（3）专业孵化器商业模式创新的方式分析，主要类型有公益事业型、市场营利型、半市场化与半企业化型及其它模式等。

第 6 部分对深圳市专业孵化器商业模式的评价与考核进行了分析。介绍了专业孵化器商业模式评价考核的方法注意事项，认为应采取主客观结合评价考核、评价考核的方式多角度化。在考核评价指标及设计中，应该参照综合性原则、系统性原则、经济性原则、科学性原则等设定。围绕市场定位、服务能力、孵化效率、社会效益、发展规范 5 个一级指标及 19 个二级指标进行考核评价。分析结果如下：

(1) 深圳市大多数专业孵化器对所属行业的定位并不鲜明，但是对已经设定行业要求的专业孵化器，对入驻行业的要求执行效果较好。孵化器的入驻条件较严格，执行效果较好，但却是完善的退出机制，执行效果较差。(2) 深圳市孵化器虽然发展层次不一，孵化器主要提供的服务还是集中在为在孵化企业提供政策服务、培训和场地优惠这些传统服务项目。对于信息、公共平台、资金、人才和管理这些服务的提供十分有限。拥有的孵化场地面积相差巨大，其正式在职服务人数相差较大，但大部分孵化器的工作人员拥有较好的学历素质。专业孵化器的公共服务平台建设一般，对公共服务平台的使用还是探索阶段。主要通过风险投资、企业借款和政府投入帮助企业融资，但额度总体较小。(3) 深圳市专业孵化器的平均在孵企业的数量相对较少，年度毕业率不高。孵化效果并不明显，孵化效率不高。每年的平均收入增长速度有限，以传统服务收入为主，对股权投资和其它新型的收入方式关注不够。对社会资源的整合能力较弱。(4) 专业孵化器的在孵企业成长良好，在孵化企业的年度利润增长速度快，增长速度显著，缴纳税收累积总额较高，拥有自主知识产权数量也在增加。但部分孵化器对在孵企业的情况并不了解，更没有进行调研统计和分析。(5) 专业孵化器自身获得融资情况一般。孵化器的性质与自身的管理水平、与投资机构的偏好是否相符以及在孵企业的经营情况对孵化器影响较大。孵化器有合作关系的中介服务机构数量平均在 10 至 20 个间，绝大多数孵化器偏好与政府出资或扶持的机构合作，其次偏好与产业联盟、行业协会合作，与其他机构合作较少。

第 7 部分根据前面各部分的研究结果提出了专业孵化器建设与发展的对策与建议，主要包括：(1) 孵化器商业模式创新的政府政策建议，如改善孵化器生存环境、设立专项项目基金、制定孵化产业政策等；(2) 孵化器商业模式创新形式的对策建议，如、持续创新专业化服务、提高公共平台利用率、提升专业服务质量、加强社会资源整合等；(3) 孵化器商业模式创新内容的对策建议，如 提供科技政策服务、协助开展各项基金申报、举办投资融资对接会、打造专业特色服务、引进

高素质对口人才等；（4）孵化器商业模式创新主体的对策建议，如与风投结合互利、行业组织协同、整合社会力量等；（5）孵化器商业模式评价考核的对策建议，如开展组织模式评价分析、明确与入孵企业的关系、进行专业化评价分析等。

第1部分 绪论

1.1 选题背景、研究目的与意义

1.1.1 选题背景

自从 1959 年美国成立世界第一家孵化器、1987 年武汉成立中国第一家孵化器后，经过几十年的发展，孵化器已经在世界各地发展良好，数量众多，种类齐全，商业模式也各异。其中，综合型孵化器是早期的主要类型，专业型孵化器是近期的主要类型，并且专业孵化器在建设与发展过程中，也呈现了多样化的趋势，其商业模式不断创新，不同的商业模式产生了不同作用，有着不同的表现与成效。

1.孵化器商业模式的发展概况

从性质来看，孵化器可以分为非营利和营利两种制度模式，前者一般是由政府、社会团体、高校等非营利机构创办，旨在扶持科技型中小企业的发展；后者主要由私人投资创办，在为孵化企业提供场地、法律、咨询和管理服务的同时，有时还提供企业发展的启动资金，通常对其所提供的服务收取较高的费用，是一个以营利为主要目标的中介服务机构。在国际上，非营利孵化器一般占 75%以上。美、日、欧等西方发达国家非营利孵化器的比例在 80%左右，以色列及我国则几乎全部都是非营利机构。

从投资主体来看，由于孵化器创办及运营所需资金来源渠道的多样性，孵化器的投资模式较为多样，既有政府主导型、企业主导型、大学科技园等一元化投资模式，也有政府、企业、高校、科研机构、民间团体和国外资本等投资主体共同参与的多元化投资模式。

从收益模式来看，孵化器收益主要包括房地产经营收益、中介服务收益、自办实业收益、投资收益等。

从管理运营模式来看，孵化器的资本性质直接决定了孵化器的运营模式，可以分为事业型运营模式、企业型运营模式和事业单位+企业化管理型运营模式。其中，事业型+企业化管理型运营模式最具“中国特色”。在该模式下，孵化器的投资主体是政府或社会团体，经营者采取政府委托经营或企业经营，完成政府制定的经

营目标。政府前期在建设阶段给予一次性投入后，后续有条件按市场化形成资产运作，实现收支平衡。这种独特的管理运营模式已为大多数国有孵化器所应用。

从服务模式来看，除了向企业提供孵化场地、基础设施、物业管理等基础硬件服务和政策咨询、项目申报、项目对接等基础软件服务外，孵化器还能提供一系列专业服务和增值服务，例如管理咨询服务、拓展型服务、投资型服务和外包型服务等，它们共同组成了孵化器的服务模式。

2.孵化器商业模式发展和创新趋势

随着经济全球化和价值链分工的日益深入，孵化器的商业模式也不断创新。结合我国孵化器建设和发展的现状，可以发现孵化器商业模式有如下的发展趋势：

(1) 孵化器中的非营利与营利职能分离，社会效益的实现主要由政府负责，而剥离政府性质后的孵化器就是一个营利型的经济组织，以提高孵化器的运行效率和经济效益。同时，政府以孵化器服务购买者的身份，通过优惠政策，间接影响孵化器对企业的选择、提供相应的服务以实现最好的培育。

(2) 政府很少设立全资孵化器，而是鼓励社会各方力量按照现代企业制度投资兴办孵化器，政府在其中可以参与、引导并引入服务机构。对现有政府独资建设的孵化器进行公司化改造，建立现代企业治理结构。

(3) 风险投资功能将成为孵化器的重要服务内容和收益来源，对孵化器进行专业化投资服务、或在孵化器中设立专门的风险投资部门对高科技风险企业在创业初期的发展具有重要的助推作用。

(4) 孵化器实现企业化、市场化运营与管理，向入孵企业提供专业化、高端化创业服务。孵化器管理团队除自身向企业提供服务外，更多的是整合社会专业服务机构各类资源向企业提供专业化、高端服务。

虽然专业孵化器的各种商业模式均获得了实践与成效，但其影响因素、基础与条件、作用机理等并不清晰，如何与地方特点相结合、与区域创新与产业体系的协调发展等也不清楚。在深圳这样一个以自主创新为特色、经济快速发展、产业较为齐全的城市，如何使专业孵化器的商业模式适应区域和社会发展的需要？哪种商业模式发展的效果更好？后续应该重点支持和发展哪些商业模式的孵化器？等等。这些问题目前仍未完全清晰，需要进一步研究与分析，本课题正是在这样一种背景下进行的。

1.1.2 研究目的

目的一：明确专业孵化器商业模式创新的主要类型及现实表现。孵化器商业模式的创新，即可以是服务内容的深化和广化，也可以是投资收益渠道的扩展，还可以是组织管理模式的创新。因此，有必要结合深圳市扶持和发展专业孵化器的实践经验，为孵化器商业模式创新提供多样选择。

目的二：掌握深圳市专业孵化器商业模式的发展历史和现状，并进行深入分析。虽然深圳市专业孵化器的创建历史较短，但服务内容专业性强、在孵企业数量众多、运营管理模式多样。从纵向的历史发展脉络来梳理深圳市专业孵化器商业模式的发展历史，深入研究发展中存在的问题和不足，找出其中的原因和规律，为后续孵化器的发展提供借鉴与参考。

目的三：为建立孵化器商业模式的效果评估体系提供借鉴与启示。分析孵化器评价指标、评价方法、评价主客体等因素方法，对各种商业模式创新的效果进行评估，为决策者提供参考依据。重点探讨深圳专业孵化器发展和创新的不足之处，提出有效发展模式及相应的发展对策。

目的四：提出深圳市专业孵化器商业模式创新的方向、路径的对策建议。为政府制定孵化器发展政策和措施、指导和统筹专业孵化器的长远发展，提供包括商业模式创新的方向、商业模式创新的重点领域（如提升服务内容的专业水平、为科技合作牵线搭桥等）、商业模式创新的考评体系等方面的政策建议。

1.1.3 研究意义

1.开展本研究，有助于促进深圳创建国家自主创新型城市，因为孵化器建设及其商业模式的持续创新，是深圳市推动经济发展从要素驱动向创新驱动转变、率先建成国家创新型城市的重要路径。目前，深圳市中小型科技创新企业的自主创新能力和市场竞争力依然较弱，区域创新体系有待完善，科技投融资体系还处在摸索阶段。为了推进深圳市创新驱动战略的实施，率先建成国家创新型城市，需要借助专业孵化器的建设及其商业模式的创新，为企业提供融资、人才、技术等支持体系。

2.开展本研究，有助于深圳产业转型升级，因为孵化器建设及其商业模式的持续创新，是深圳市加快培育发展战略性新兴产业，打造国家战略性新兴产业重要基地的内在要求。孵化器具有市场主导与政府扶持相结合的性质特征，有助于推动科技创新与产业化相结合，以实现生物、互联网、新能源、新材料、文化创意和新一

代信息技术产业等重点领域的跨越式发展。

3.开展本研究，有助于孵化器吸收各种创新资源和商业资源；通过孵化器建设及其商业模式的持续创新，也有利于深圳市实行人才强市战略，构筑创新人才高地。孵化器能够优化整合区域资源、培育区域创新主体，为专门人才创业提供便利和环境支撑，对高端人才具有巨大的吸引力，从而为深圳市带来新思想、新技术、新理念。

4.开展本研究，有助于创业型中小科技企业的发展，这类企业市场反应灵敏，创新需求强烈，是深圳市科技创新的重要主体。然而，中小型科技企业对市场风险的容忍度较低，自身科技研发投入和经营管理能力有限，因此迫切需要从资金、技术、人才、管理等方面给予帮助和扶持。孵化器如果能够实现有效的商业模式创新，将在帮助中小微型科技企业成长方面发挥其独特的作用，能有限缓解中小微型科技企业面临的“人才荒”和“资金荒”。

1.2 研究方法与技术路线

1.2.1 研究方法

1.案例研究。深圳市专业孵化器的建设和管理已经取得初步成效，为本课题的研究提供了鲜活的案例和样本。因此在案例研究中，将对深圳具有代表性的专业孵化器进行研究，重点了解专业孵化器在服务内容、投资收益情况、风险投资渠道、企业进入和退出机制、政府支持方式等方面的特点，找出其中的规律、发现其中的困难与不足。

2.专家访谈。在深圳市专业孵化器商业模式创新的过程中，政府、行业协会、企业等各个主体都参与其中。因此可以通过召开专家研讨会、特定专家访谈、企业高层调研、政府相关人士走访等形式与途径，了解专业孵化器商业模式的类型、创新历程、创新效果、创新过程中的失误和弯路，进而展望专业孵化器未来的发展趋势与方向，得到相关启示。

3.问卷调查。针对专业孵化器的管理部门和孵化对象设计不同的调查问卷，通过问卷调查获取第一手数据，并进行深入分析，主要分析专业孵化器的服务内容是否“专业化”、企业对孵化器商业模式创新的满意度等，得到准确的分析结果，为政府制定政策提供准确详实的参考意见。

4.横向的国内外比较。深圳与国内外典型国家和地区专业孵化器的商业模式、

创新历程、支持政策、企业评价等方面进行比较研究，为深圳专业孵化器的商业模式创新提供有益的借鉴。

5. 纵向的历史动态分析。创新不仅是一种静态的战略，更是一种动态的过程。深圳专业孵化器的发展历史较短，但发展起点高，创新速度快，孵化效果好。因此，从动态的创新过程的角度切入，能够很好地了解特定因素的变迁（如政策）对商业模式创新的影响。

1.2.2 技术路线

第一步，通过查阅文献资料、国内外比较了解专业化孵化器的概念、构成要素、服务内容等，并结合深圳专业孵化器现状的分析确定研究的范围和需要解决的主要问题。

第二步，通过案例研究得到研究框架、需要研究的相关变量（服务内容、投资收益、风险投资渠道、企业满意度等）、变量间的相互关系假设、后续可能需要的验证方法等。

第三步，进行案例与实证研究，得到深圳专业孵化器商业模式创新的动力机制、历史路径、实施效应、政策建议。

研究的技术路线如图 1-1 所示：

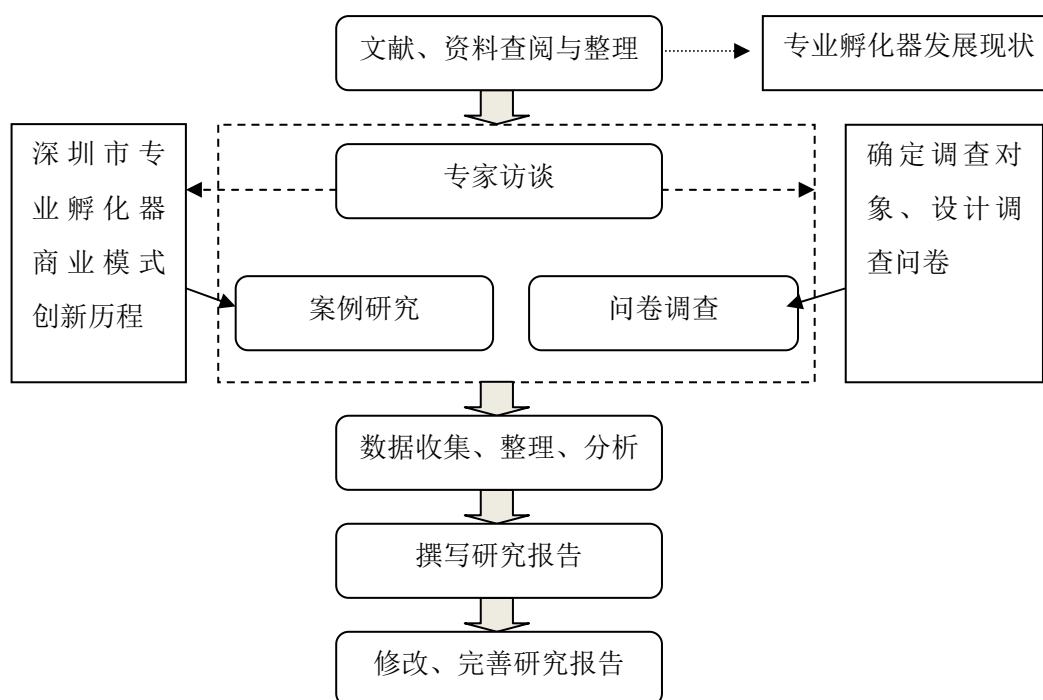


图 1-1 技术路线图

第2部分 基本概念与理论基础

2.1 商业模式概述

2.1.1 商业模式的概念与内涵

商业模式即 Business Model, 1950 年代“商业模式”概念开始出现, 但直到 40 年后 (1990 年代) 才流行开来, 被广泛使用和传播。目前商业模式已经成为挂在创业者和风险投资者嘴边的一个常用名词。通常, 有一个好的商业模式, 成功就有了一半的保证。简言之, 商业模式就是公司通过什么途径或方式来赚钱。例如, 饮料公司通过卖饮料来赚钱; 快递公司通过送快递来赚钱; 网络公司通过点击率来赚钱; 通信公司通过收话费赚钱; 超市通过平台和仓储来赚钱等等。只要有赚钱的地儿, 就有商业模式存在。

不过, 学术上对商业模式的定义却更严谨。商业模式在学术上为多数人公认的定义是: “为了实现客户价值最大化, 把能使企业运行的内外各要素整合起来, 形成高效率的具有独特核心竞争力的运行系统, 并通过提供产品和服务, 达成持续赢利目标的整体解决方案”。其中“整合”、“高效率”、“系统”是基础或先决条件, “核心竞争力”是手段, “客户价值最大化”是主观目的, “持续赢利”是客观结果, 也是检验一个商业模式是否成功的唯一的外在标准。

因此, 一个商业模式, 是对一个组织如何行使其功能的描述, 是对其主要活动的提纲挈领的概括。它定义了公司的客户、产品和服务。它还提供了有关公司如何组织以及创收和盈利的信息。商业模式与 (公司) 战略一起, 主导了公司的主要决策。商业模式还描述了公司的产品、服务、客户市场以及业务流程。

人们在文献中使用商业模式这一名词的时候, 往往模糊了两种不同的含义: 一类作者简单地用它来指公司如何从事商业的具体方法和途径, 另一类作者则更强调模型方面的意义。这两者实质上是有所不同的: 前者泛指一个公司从事商业的方式, 而后者指的是这种方式的概念化。后一观点的支持者们提出了一些由要素及其之间关系构成的参考模型 (Reference Model), 用以描述公司的商业模式。

综上所述, 商业模式的概念有很多版本。它们之间有着不同程度的相似和差

异。本研究在综合了各种概念的共性的基础上，提出了一个包含九个要素的参考模型。这些要素见表 2-1 所示。

表 2-1 商业模式的九个要素

要素名称	要素含义
价值主张 (Value Proposition)	公司通过其产品和服务所能向消费者提供的价值。价值主张确认了公司对消费者的实用意义。
消费者目标群体 (Target Customer Segments)	公司所瞄准的消费者群体。这些群体具有某些共性，从而使公司能够（针对这些共性）创造价值。定义消费者群体的过程也被称为市场划分（Market Segmentation）。
分销渠道 (Distribution Channels)	公司用来接触消费者的各种途径。这里阐述了公司如何开拓市场。它涉及到公司的市场和分销策略。
客户关系 (Customer Relationships)	公司同其消费者群体之间所建立的联系。通常所说的客户关系管理（Customer Relationship Management）即与此相关。
价值配置 (Value Configurations)	资源和活动的配置。
核心能力 (Core Capabilities)	公司执行其商业模式所需的能力和资格。
合作伙伴网络 (Cooperation Partner Network)	公司同其他公司之间为有效地提供价值并实现其商业化而形成
成本结构 (Cost Structure)	所使用的工具和方法的货币描述。
收入模型 (Revenue Model)	公司通过各种收入流（Revenue Flow）来创造财富的途径。

为便于理解，商业模式通常被解释为：是一个企业满足消费者需求的系统，这个系统组织管理企业的各种资源（资金、原材料、人力资源、作业方式、销售方式、信息、品牌和知识产权、企业所处的环境、创新力，又称输入变量），形成能够提供消费者无法自力而必须购买的产品和服务（输出变量），因而具有自己能复制但不被别人复制的特性。

总之，商业模式本质是关于企业做什么、怎么做、怎么赢利的问题，实质是商业规律在经营中的具体应用。

2.1.2 商业模式的特征

1. 商业模式的本质特征。从上述商业模式的概念与内涵来看，一个商业模式也是一个系统，因此，商业模式具有系统的两个本质特征：（1）商业模式是一个整体的、系统的概念，而不仅仅是一个单一的组成因素。如收入模式（广告收入、注册费、服务费），向客户提供的价值（在价格上竞争、在质量上竞争），组织架构（自

成体系的业务单元、整合的网络能力)等,这些都是商业模式的重要组成部分,但并非全部;(2)商业模式的组成部分之间必须有内在联系,这个内在联系把各组成部分有机地关联起来,使它们互相支持,共同作用,形成一个良性的循环。

2.商业模式的要素特征。任何一个商业模式都是一个由客户价值、企业资源和能力、盈利方式构成的三维立体模式。由哈佛大学教授约翰逊(Mark Johnson)、克里斯坦森(Clayton Christensen)和SAP公司的CEO孔翰宁(Henning Kagermann)共同撰写的《商业模式创新白皮书》把这三个要素及其特征进行了概括,如表2-2所示。

表 2-2 成功的商业模式的三要素特征

序号	三个要素特征	要素特征的含义
1	客户价值主张	指在一个既定价格上企业向其客户或消费者提供服务或产品时所需要完成的任务。
2	资源和生产过程	支持客户价值主张和盈利模式的具体经营模式
3	盈利方式	企业用以为股东实现经济价值的过程

长期从事商业模式研究和咨询的埃森哲公司对上述三个要素特征进行了深入的研究,也得出了类似的结果,他们认为,成功的商业模式具有三个特征:

第一,成功的商业模式要能提供独特价值。有时候这个独特的价值可能是新的思想;而更多的时候,它往往是产品和服务独特性的组合。这种组合要么可以向客户提供额外的价值;要么使得客户能用更低的价格获得同样的利益,或者用同样的价格获得更多的利益。

第二,商业模式是难以模仿的。企业通过确立自己的与众不同,如对客户的悉心照顾、无与伦比的实施能力等,以此来提高行业的进入门槛,从而保证利润来源不受侵犯。比如,直销模式(仅凭“直销”一点,还不能称其为一个商业模式),人人都知道其如何运作,也都知道戴尔公司是直销的标杆,但很难复制戴尔的模式,原因在于“直销”的背后,是一整套完整的、极难复制的资源和生产流程。

第三,成功的商业模式是脚踏实地的。企业要做到量入为出、收支平衡。这个看似不言而喻的道理,要想年复一年、日复一日地做到,却并不容易。现实当中的

很多企业，不管是传统企业还是新型企业，对于自己的钱从何处赚来，为什么客户看中自己企业的产品和服务，乃至有多少客户实际上不能为企业带来利润、反而在侵蚀企业的收入等关键问题，都不甚了解。

2.1.3 商业模式的类型

从商业模式所关注的方向、重点及影响层面上，可以从战略策略的角度把商业模式分为运营性商业模式、策略性商业模式两大类，如表 2-3 所示。

表 2-3 商业模式的基本类型

运营性商业模式		策略性商业模式		
重点解决企业与合作伙伴的互动关系，包括与产业价值链环节的互动关系。运营性商业模式创造企业的核心优势、能力、关系和知识，主要包含以下几个方面的内容：		策略性商业模式对运营性商业模式加以扩展和利用。应该说策略性商业模式涉及企业生产经营的方方面面。例如：		
产业价值链定位： 企业处于什么样的产业链条中，在这个链条中处于何种地位，企业结合自身的资源条件和发展战略应如何定位。	赢利模式设计： 包括收入来源、收入分配等：企业从哪里获得收入，获得收入的形式有几种，这些收入以何种形式和比例在产业链中分配，企业是否对这种分配有话语权。	业务模式： 企业向客户提供什么样的价值和利益，包括品牌、产品等。	渠道模式： 企业如何向客户传递业务和价值，包括渠道倍增、渠道集中/压缩等。	组织模式： 企业如何建立先进的管理控制模型，比如建立面向客户的组织结构，通过企业信息系统构建数字化组织。

上述商业模式的分类主要从战略、策略高度进行分类，具有全局性、高层次性，不同的商业模式将从不同的层面影响到整个商业的成效。在商业模式的具体应用上，又可以根据不同的领域、行业特征、发展方向、关注重点的不同而划分为不同的类别，以制造业领域为例，商业模式又可以分为以下六大类：

第一，直供商业模式。主要应用在一些市场半径比较小，产品价格比较低或者是流程比较清晰，资本实力雄厚的国际性大公司。直供商业模式需要制造商具有强大的执行力，现金流状况良好，市场基础平台稳固，具备市场产品流动速度很快的特点。

第二，总代理制商业模式。这种商业模式为中国广大的中小企业所广泛使用。

这一模式可以克服团队执行力比较差、资金实力困难的两大困难与不足，总代理制商业模式可以在一定程度上弥补，实现企业快速发展。

第三，联销体商业模式。很多比较有实力的经销商为了降低商业风险选择了与企业进行捆绑式合作，即制造商与经销商分别出资，成立联销体机构，这种联销体既可以控制经销商市场风险，也可以保证制造商始终有一个很好的销售平台。

第四，仓储式商业模式。仓储式商业模式也是很多消费品企业选择商业模式。很多强势品牌基于渠道分级成本很好，制造商竞争能力大幅度下降的现实，选择了仓储式商业模式，通过价格策略打造企业核心竞争力。

第五，专卖式商业模式。选择专卖店商业模式需要具备三种资源中的任何一种模式或者三种特征均具备。其一是具有较好的品牌；其二是产品线比较全；其三是消费者行为习惯。另外，专卖商业模式需要成熟的市场环境。专卖式商业模式与仓储式商业模式完全不同，仓储式商业模式是以价格策略为商业模式核心，而专卖商业模式则是以形象与高端为核心。

第六，复合式商业模式。复合式商业模式是一直基于企业发展阶段而作出的策略性选择。但是，一般情况下，无论多么复杂的企业与多么复杂的市场，都应该有主流的商业模式。而且，一旦选择了一种商业模式，往往需要在组织建构、人力资源配备、物流系统、营销策略都应该做出相应的调整。

商业模式分类是商业模式进一步研究的基础。事实上，商业模式分类没有、也不应当有唯一的分类方法，研究者可以根据研究的需要，在本文提出的商业模式分类研究框架基础上提出不同的分类方法。

2.2 孵化器商业模式概述

2.2.1 孵化器商业模式的要素

借鉴上述商业模式的 9 要素法，在一些文献中，科技企业孵化器的商业模式被分为 5 要素：客户定位、价值主张、价值链、动态能力、现金流模式，并以此为出发点，对孵化器的不同商业模式进行了阐述。

从孵化器商业模式 5 要素角度看，客户定位和价值主张与孵化器的特性相关，相对固定，决定着孵化器的性质。另 3 个要素随着孵化器的经营活动而发生变化，体现出孵化器商业模式的个性及多样性。不同类型的孵化器商业模式其价值链、动态能力和现金流模型有着截然不同的特点，参见表 2-4。

表 2-4 科技企业孵化器商业模式的五要素

序号	要素	含义	角度	描述
1	客户定位	服务对象是谁	入驻条件 毕业条件	模糊 明确
2	价值主张	提供什么服务 服务目的目标是什么	服务内容	有形 无形
3	价值链	价值是怎样产生的? 如何分配? 流向哪里?	服务类型 价值网的构成	简单 复杂
4	动态能力	有效整合内外资源有能力, 为创业企业服务并帮助其持 续发展的能力	制度 团队	弱 强
5	现金流模式	获取充足现金的能力	当前现金流情况 现金流获取潜力	低 高

2.2.2 孵化器商业模式的种类

商业模式理论能够比较好地解释一个实体持续发展的逻辑，它描述了企业所能为顾客提供的价值以及公司的伙伴网络和核心能力等用以实现这一价值并获得可持续盈利的要素，企业能够获利、能够生存与持续发展都源于它的商业模式。孵化器要想为创业企业提供完善的创业孵化服务，就要选择适合自身生存和发展的各要素之间相互匹配的商业模式¹。

美国孵化器协会(NBIA)在孵化器的定义中指出：孵化器是通过其自身或其网络关系给创业者或创业企业提供资源支持或服务来加速创业企业的成长。如果分别以客户定位、价值主张作为坐标轴，定义孵化器四种典型的商业模式：简单模式、价值链陷阱模式、专一模式和资本模式。结合上述孵化器商业模式的5类要素，相关学者把孵化器的商业模式划分了4种类型²，如图错误!未找到引用源。所示。

(1) 简单模式的孵化器商业模式构成中，孵化器对企业所在行业基本无要求，以提供场地租赁和物业管理服务为主，也提供一些简单的科技政策咨询及政府关系服务，如工商税务关系协调等，不需要或极少需要通过社会服务机构为入驻企业服务，孵化器的竞争力仅体现在低廉的房租或优惠的税收政策上。

(2) 价值链陷阱模式类型孵化器，其服务机构网络发达，孵化器希望通过自

¹李娜 《孵化器商业模式研究》出版时间：2012-05-01.

²梁云志，司春林. 孵化器的商业模式研究:理论框架与实证分析[J].研究与发展管理, 2010(2): 43-52.

身力量和社会网络为所有企业都提供所有的服务，尽最大可能满足企业需求，但其收入来源与单一模式区别不大，孵化器相对低的收入很难长期维持高成本的支出；由于其增值服务未形成孵化器的现金流，很难留住已建立起的专业服务团队，此类孵化器无法建立团队成员与孵化服务相提供的有效激励模式，容易陷入收不抵支的局面，是值得警惕的一种模式。

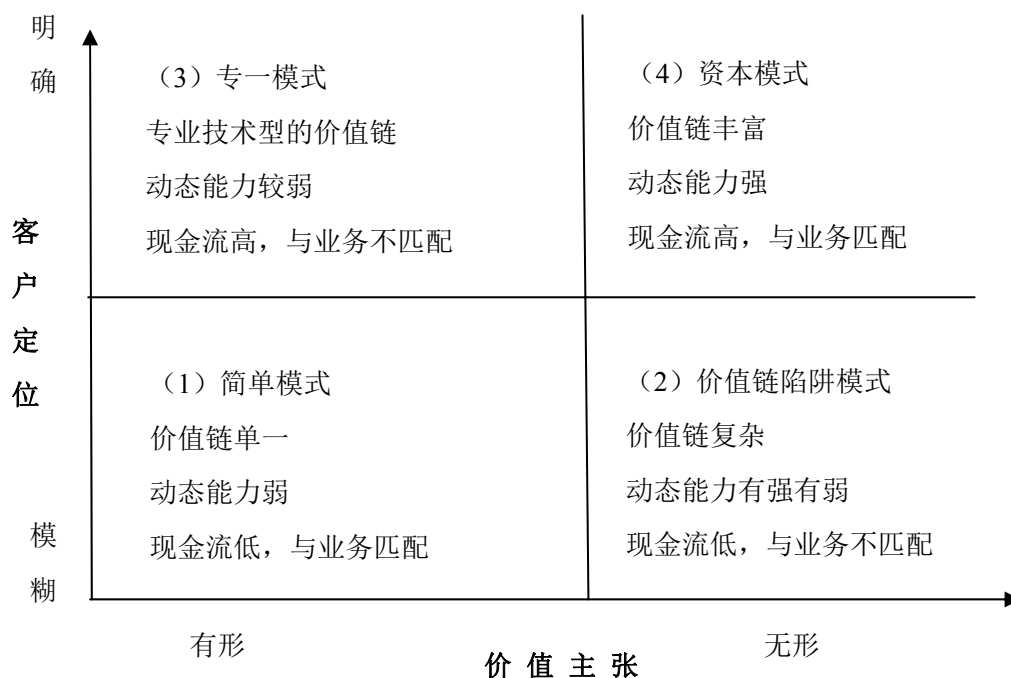


图 2-1 孵化器四种商业模式象限分析图

(3) 专一模式类型孵化器，其定位明确，服务于特定行业的创业企业，孵化器根据创业企业的行业特征，寻找有闲置技术服务能力的科研机构，共同给创业企业提供相应的技术服务：①通过与科研机构合作，以低成本为创业企业提供所需的专业技术服务；②拓展孵化器现金流渠道；③解决科研机构的富裕服务能力问题。专一模式弱点在于动态能力和价值链弱，除了特定的技术服务之外，其给初创企业提供的创业孵化服务内容比较少，网络资源相对比较少。

(4) 资本模式孵化器，通过与社会投资机构合作，直接或间接投资创业企业，通过对创业企业提供投资服务来全面开展其他服务，定位明确，投资和服务于有潜力的特定行业的创业企业，当企业发展到一定阶段，将其股权出售获取收益。很显然创业企业的成功，即是孵化器的成功。孵化器通过与投资机构合作给创业企业提供全程的专业技术加管理咨询服务，整个孵化器有着明确的制度和服务流程，服务团队由各种专业的职业人士组成，孵化器与外界联系很密切，特别是与相应的

行业研究机构和资本市场有着密切的联系，形成一个完整的产业服务链，研究机构的项目到孵化器里孵化、成长，再到资本市场进一步发展，形成良性发展的产业集群聚集地，最终形成一个科技创新生态系统。

2.3 理论基础与研究展望

2.3.1 理论基础

商业模式创新来自企业界的实践，其理论基础仍是一个有待开发的研究领域。商业模式创新涉及对企业整体系统的基本认识，其包含的要素内容涵盖极其广泛。鉴于此，学者们一致采取了综合的观点，用战略、创业、经济学、社会学等理论进行融会使用来解释商业模式创新。Amit 和 Zott(2001)则从价值创造的角度来看商业模式创新，尽管如此也是用多种理论来进行综合解释。“没有单一的理论能够充分解释企业的价值创造潜力”。他们利用虚拟市场、价值链分析、熊彼特创新、企业资源观、战略网络、交易成本等理论对价值创造的来源与作用进行了分析。

例如，商业模式创新的理论与战略理论紧密相关。虽然商业模式比企业战略古老，但是企业战略却比商业模式理论成熟。实际上，商业模式一直蕴涵于企业战略之中。从钱德勒的“结构跟随战略”到安索夫的“现有产品、未来产品、现有市场、未来市场四种要素组合”和安德鲁斯的“公司可以做的与公司能做的之间的匹配”（席酉民等，2009）；从波特（1996）的“产品与服务、客户需求、接触方式”三种定位，到 Prahalad 等（1990）的“各种资源、技术、技能有机组合”的企业核心能力；从 Gulati（2000）等的“接近信息、资源、市场和技术的渠道”的战略网络，到 Moore（1993）的“包括顾客、市场、产品或服务、经营过程、组织、利益相关者、社会价值或政府政策在内的共同进化的商业生态系统”，都可以随处看到商业模式的身影。

此外，作为资源和能力战略理论重要思想源泉的美籍奥地利经济学家熊彼特早在 1934 年就提出了产品、技术、市场、供应源和组织模式等五种形式创新，它更是对商业模式创新内涵和形式的生动表达，说明创新理论也是商业模式创新的基础。创新起源于拉丁语，原意有三层含义：更新；创造新的东西；改变。创新就是利用已存在的自然资源创造新事物的一种手段。熊彼特首先提出的创新理论用以解释资本主义经济发展和周期的理论。熊彼特把创新定义为建立一种新的生产函数，即企业家实行对生产要素的新结合。它包括：（1）引入一种新产品；（2）采用

一种新的生产方法；（3）开辟新市场；（4）获得原料或半成品的新供给来源；（5）建立新的企业组织形式。当然随着科技进步、社会发展，对创新的认识也是在不断演进的。特别是知识社会的到来，对创新模式的变化进一步被研究、被认识。

商业模式创新常基于企业战略及相关理论的核心思想，比如价值链、战略定位等；商业模式创新对企业创立竞争优势产生作用，因此也涉及到企业内部的能力和资源；有效的商业模式创新还包括导致优异价值创造性的独特组合，对初创企业的经济性作用明显，因此符合熊彼特的创新理论。有时商业模式创新的过程也是创业者将商业创意在实践中实施的过程，因此，也可把创业过程理论模型作为商业模式研究的理论基础之一。

商业模式创新的理论基础来源较多，这是由于商业模式要描述企业创造价值和获取价值的诸多方面，要阐明企业各部分间的独特组合，其本身就是一个综合的充满复杂性的概念。所以商业模式创新的理论基础常根据自身组成要素而定，偏重于企业内部结构和关系的商业模式创新更重视价值链分析、资源观、系统论等理论，而涉及企业与外部利益相关者关系的商业模式创新则可从价值网络、定位以及商业生态系统理论来解释。

而孵化器作为一种既是服务企业的服务机构，需要在运营过程中进行服务创新，适用创新理论。孵化器同时也是具有企业特征的实体，适用商业模式创新的相关理论——战略、资源观、社会网络等理论。因此，本研究在分析时将综合应用上述各种理论。

2.3.2 研究展望

1. 商业模式研究展望。尽管商业模式的研究非常多，相关理论也较成熟，但是，因为商业模式本身的复杂性，对其开展的研究仍然不能完全满足商业模式实践及其创新的需要，因此，相关学者³在综述相关研究文献的基础上，总结了商业模式研究的展望，这也是商业模式创新实践的重要参考。

（1）新商业模式“合法性悖论”的突破研究。虽然研究人员对商业模式的概念界定、类型划分、组成要素等三个方面进行了比较深入的研究，但却不难发现，目前的研究基本上还是处于静态研究方面，但对于一种新的商业模式，尤其是破坏

³ 王炳成，李洪伟，王显清. 商业模式研究综述及展望[J]. 山东经济，2009（11）：66-71.

性创新商业模式（破坏性创新商业模式是指这样一种商业模式，该模式的出现将在较短的时间内将原有的商业模式淘汰，从而成为主导商业模式）如何突破原模式的包围并成长为主导模式而不中途夭折的动态研究，即如何破解新商业模式的“合法性悖论”却缺乏深入地研究，而这却恰恰是一种新商业模式成长过程中最重要的。

（2）新商业模式的保护研究。新商业模式与新产品不同，新产品具有实物形态，知识产权可以发挥进入壁垒的作用，从而使创新者有足够的时间在市场上出售产品获得创新租金，并且可以通过出售所有权如发放许可证等方式，从中获益。新商业模式本质上是一种信息，很难进行保护与出售。正如阿罗(Arrow, 1971)所指出的“基本悖论”：在买方得到信息之前，他并不了解信息对他具有的价值；但是，一旦他了解了信息的价值，他事实上已经无成本地获得了这一信息。因此，新商业模式极易被模仿，尤其对于小企业来讲，它所创造的新商业模式一旦被大企业所认识到，那么大企业可能马上采用此新商业模式而将小企业淘汰出市场。因此，研究如何保护新商业模式也是一种重要的方向。

（3）新商业模式形成逻辑的研究。在新商业模式的形成方面，一直就存在着两种对立的观点，即所谓的分析性观点与解释性观点。相比较而言，分析性观点是占主流的观点，该观点认为一种新商业模式的产生，是经过周密的计算、分析、权衡的结果，换句话说，新商业模式的结果是什么，与旧模式相比，它的利润增长的百分比有多大，都是可以提前获得的。Lester & Piore(2004)认为，解释性观点并不被广泛理解，甚至完全不被认可。因为人只有“有限理性”，不可能凭空臆想出新的商业模式，只有在实践中逐步探索、逐步完善才能最终形成，因此，解释性观点认为新商业模式并不是规划出来的，这一观点更符合商业现实。

（4）新商业模式的学习机制研究。新商业模式之所以能够战胜旧商业模式，根本的原因就在于它以一种新的经营逻辑进行运作，这种新的逻辑(知识)是新商业模式的核心。要使用这种新的商业模式，就必须克服思维定势，通过学习而改变原有的心智模式(Sterman, 2000)，因此，需要有好的机制与方法学会新的商业模式。

2.孵化器商业模式研究展望⁴。我国孵化器所存在的突出问题可归结为孵化器的商业模式问题。从提高孵化器孵化服务质量、运营效率，更好地促进创业出发，有

⁴ 梁云志，司春林. 孵化器的商业模式研究:理论框架与实证分析[J].研究与发展管理, 2010(2): 43-52.

必要从商业模式的角度来研究孵化器的运营。国内学者对孵化器已有不少研究，涉及孵化器的核心竞争力、盈利能力、与风险投资融合的经营模式等一些重要问题，但尚缺少在孵化器商业模式概念框架下对我国孵化器所存在问题的系统分析。

国内孵化器在发展初期，主要有三种运营模式：①完全事业型孵化器的运营模式，由政府、事业单位投资，对孵化器的管理采取事业单位的运营模式；②事业企业型的运营模式，由政府、事业单位投资，孵化器的日常管理按照企业化经营，实现收支平衡；③企业型孵化器，孵化器是企业法人，由股东投入资本，完全采取自主经营、自负盈亏的方式。

1990年后，传统模式经营的孵化器出现持续经营危机，而一些孵化器借助资本市场的发展却快速地将创业企业孵化成上市公司，孵化器的运营模式特别是其可持续发展的模式引起社会和学术界新的关注。新出现的孵化器主要是以营利性为目的，多数由风险投资公司、大型企业建立，并以投资高科技中小创业企业为主，通过创业企业发展成功后出售股权获取收益。2000年左右，国内企业化经营的孵化器越来越多，社会和创业企业对孵化器服务质量提出更高的要求。

学者们对孵化器研究的共识是：无论是公益性或盈利性孵化器都要提高运营效率、服务效果，并提出各种各样的孵化器运营模式，实现可持续发展。另外，研究者开始关注孵化器的收入模式，甚至已有国外学者提到孵化器要根据自身特点建立相应的商业模式，但更多研究集中在孵化器运营过程中的某些因素，很少从孵化器服务的对象、服务内容、收入实现系统地分析孵化器的商业特性，揭示其获取可持续发展的能力及对创业者的价值源。

总之，对孵化器商业模式的研究，主要体现在公益性与盈利性、收入模式、商业模式的影响因素、服务对象、服务内容、建设方式、运营与管理等方面，研究中，有可能对其中一种或多种因素同时进行分析。研究的方法既可能有案例研究，也可能有实证研究，或者二者的有效结合。

第3部分 深圳市专业孵化器商业模式的现状与发展

在专业孵化器的建设和管理方面，深圳市走在全国的前列，具有丰富的实践经验，形成了多种孵化器的建设和运营模式。本部分将对深圳市专业孵化器的现状进行分析，梳理其发展的历史、对比分析其发展路径、总结发展的经验。

3.1 深圳市孵化器发展概况

深圳市企业孵化器的起源可以追溯至 20 世纪 80 年代，1985 年 7 月，中国科学院与深圳市政府在特区兴办了第一个高新区——深圳科技工业园，当时的科技园具有一定的企业孵化功能、具有孵化器的雏形，但还不是真正的孵化器。且由于当时的创新环境和产业结构等原因，最初的几个企业孵化器未能发展起来。随着改革开放的深化，深圳经济开始起步，1990 年代末期，一批不同所有制主体投资参与、运行机制各异的企业孵化器随之产生，如清华大学深圳研究院、罗湖区高技术创业服务中心、南山区科技创业服务中心等总共 20 多家企业孵化器有如雨后春笋般快速成长。这些孵化器为贯彻落实深圳市委、市政府“科技立市”政策发挥了巨大的作用，为深圳高新技术产业的发展提供了有力支持，也为广大中小企业营造了一个最适合企业创新成长的环境。

如今，深圳孵化器建设已初具规模，形成了“创业苗圃——孵化器——加速器——专业园”全过程、全要素的孵化培育体系。截止 2013 年底，深圳市共有各类性质的孵化器 70 余家，总孵化面积超过 200 万平方米，其中国家级孵化器 12 家，目前在孵企业数量达 4000 余家，累计毕业企业 2352 家，培育上市公司达到 30 家。涉及互联网、电子信息、生物技术、资源环境、先进制造、新材料、新能源、医疗器械、创意设计等战略性新兴产业的快速发展。

3.2 深圳市专业孵化器的发展概况

经过近几年的飞速发展，深圳孵化器呈现综合化、专业化、企业化、市场化、虚拟化、网络化、国际化等特点。在这些特点中，最引人注目的发展态势是一批专业孵化器的出现。

据不完全统计，目前深圳专业孵化器 39 家，占深圳孵化器总数 5 成以上，孵

化面积达 156.37 万平方米。专业孵化器在深圳已经遍地开花，如下表 3-1 所示：

表 3-1 深圳市专业孵化器基本情况⁵

序号	孵化器名称	面积 (万 M ²)	发起单位	在孵企业类型
1	宝安桃花源科技创新园高新奇分园	2.1	企业	电子、光电
2	华丰西乡华源科技创新园	1.5	企业	移动通信
3	四方网盈创业港湾	0.5	企业	电子商务
4	国家生物产业基地龙岗海洋生物产业园	4	政府	留学创业人员
5	精华中科技企业孵化器	5	院校	新材料、先进装备
6	硅谷动力·电子商务港（龙岗）	2.4	企业	电子商务
7	福田区高新技术创业中心“松岭”基地	0.5	政府	电子信息、软件开发
8	福田区高新技术创业中心“彩田”基地	7.7	政府+院校	电子信息、软件
9	荣生科技园（八卦岭）	1.1	政府+企业	软件
10	中国科大（深圳福田）产学研基地	0.67	院校+政府	软件
11	上沙创新科技园	3.99	企业	移动终端和通信技术
12	福田“设计之都”田面创意产业园	1.5	政府+企业	创意设计
13	深圳京广软件出口基地（罗湖）	9	政府	软件
14	深圳数码港基地	10	政府+院校+企业	信息技术
15	深圳市互联网产业园	5	政府+企业	电子商务
16	南山知识服务大楼	0.86	政府	知识服务
17	南山数字文化产业基地	7.5	政府	数字文化
18	深圳市佳利泰嵌入式软件孵化基地	0.9	企业	嵌入式软件、电子信息、光电一体化
19	深圳南山医疗器械产业园	5.0	企业+政府	医疗器械
20	深圳市军工科技创业园	3	企业	军工科技
21	深圳集成电路设计应用产业园	5.0	企业	IC 设计、知识服务
22	东华 Design House 创业园	1.5	企业	电子设计

⁵数据来源：深圳创新委科技型孵化载体（<http://www.szsti.gov.cn/notices/2013/11/5/2>）及

《南山“大孵化器”战略规划》数据整理。

序号	孵化器名称	面积 (万 M ²)	发起单位	在孵企业类型
23	深圳南山智能电网产业园	1.6	企业	智能电网
24	南山云谷	3	企业	云计算
25	创新谷	0.25	企业	移动互联网
26	华侨城创意产业园	5.5	国企	创意文化
27	深圳市高新区生物孵化器	2.3	政府	生物医药
28	深圳集成电路设计产业化基地	1.0	政府	IC 设计
29	北科创业（国家级）	8.5	企业	软件、通信、精密医疗器械
30	深圳软件园	30.0	政府	软件
31	蛇口网谷(含互联网产业园、网络游戏产业园、创新孵化器)	10 一期	企业+政府	互联网、电子商务、网游
32	深圳工业设计产业园	1.5	企业	工业设计、创意设计
33	芯华集成电路设计产业化基地	3.0	企业	IC 设计与应用、电子信息
34	深圳机器人产业科技企业孵化器（先进研究院）	0.65	院校	机器人、光机电一体化
35	中科院蛇口育成中心	2	院校	新工业技术
36	大鹏海洋生物产业园	1.2	政府	生物医药
37	坪山新区生物企业孵化器	1.75	政府	生物医药
38	国际创意港	1.5	政府+企业	工业设计、电子商务
39	深圳航天科技创新研究院	3.9	政府+高校	航天技术、电子信息
总计	39 家	156.37		

目前深圳的专业孵化器集中在电子技术、软件、通信、集成电路、生物医药、创意等几大领域，较多涉足的深圳市的重点发展的高科技产业、战略性新兴产业以及优势产业。专业孵化器基本瞄准一个重点产业，与产业的互动性非常明显。专业孵化器已经成为深圳孵化器发展中的“新增长点”。国家 IC 设计深圳产业化基地、深圳高新区生物工程孵化基地、深圳软件园、深圳 IT 数码港、北科创业、深圳软件创业中心、深圳威圣生物技术创业中心、深圳信息技术创业中心、深圳国际软件出口基地、深圳软件研发基地、南山软件园、深圳高新区生物孵化器等专业企业孵化器实际上已经对深圳经济结构调整、产业转型升级产生了极为显著的影响，上述几个重点产业的专业孵化器已逐步运营成功，所孵化的企业、产业也已经逐渐

成为深圳的支柱产业。

3.2.1 专业孵化器投资模式

经过近些年的发展，目前我市在孵化器投资模式（主体）上，已经出现了政府、企业、大学、合营等各类孵化器，政府投资的孵化器比例在逐年下降。按投资主体划分，我市专业孵化器主要有政府、企业、高校及科研机构等三类主体，孵化器基本上都由其中一类或者是几类主体联合出资兴建的，根据调研资料整理，深圳专业孵化器投资主体构成如图 3-1 所示：

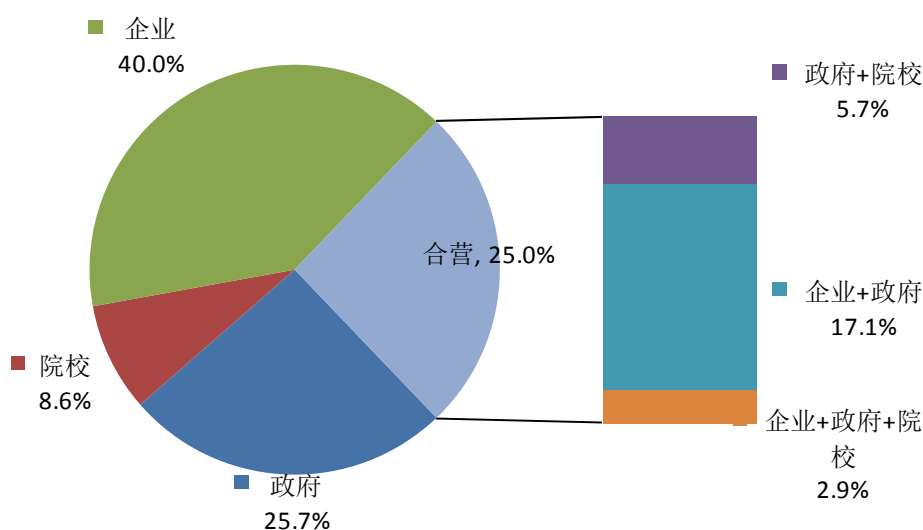


图 3-1 深圳市专业孵化器出资方概况

以上数据结果表明，深圳市专业孵化器目前由企业投资建设的最多，约占 40%，政府其次，约占 25.7%，院校创建的约占 8.6%，而合营类型的约占 25%。在合营类型中，企业投资占比仍旧是最高的，这说明企业对于兴建专业孵化器的积极性很高，今后可进一步出台相关投资、税收方面的优惠政策，引导社会资本建设孵化器。

3.2.2 专业孵化器建设模式

专业孵化器采取的建设模式较为灵活，可以归纳为以下几种：

1. 政府投资主导的事业化建设模式。即政府作为孵化器的投资主体和资源补充主体，孵化器采取事业单位的运营模式。一般来说，不以盈利为目的，孵化器是政府科技管理部门或高新区下的一个事业单位，工作人员由政府派遣，运营经费来自政府全额拨款或部分拨款，经营目标是配合政府完成其发展目标或为高新区培育企

业、提供技术和产业的支撑。

2. 政府投资企业托管模式。即由政府出资或通过政府投资公司提供主要用于孵化中小科技企业的固定资产，之后由一些具有能力和经验的公司作为受托主体对孵化器进行招商、经营和管理，进行公司化和市场化管理。

3. 社会投资政府管理模式。即由企业投资或少部分民间（如大学、科研机构、社会团体）投资成立多元化投资的公司型孵化器。这些孵化器的所有权归投资人所有，但管理权委托给政府，一般由各区的创业中心实行统一管理。

4. 民间投资主导的公司化运营模式。这类孵化器投资资本全部来源于民间资本（通常为创业资本、企业或投资机构的孵化资金或园区建设等），以盈利性为根本目的，采用公司化的管理和运营模式。

按上述定义和内涵划分，目前深圳市专业孵化器的建设模式构成比例如图 3-2 所示：

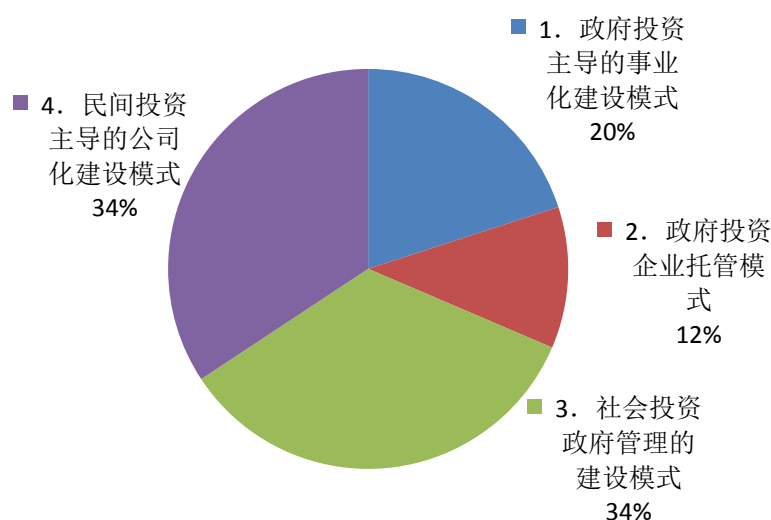


图 3-2 深圳专业孵化器建设模式

由政府管理的模式总计达 54%（图中 1、3 部分加总），这表明深圳专业孵化器管理仍以政府管理为主，这种模式对于政府规划与政策的实施、孵化器发展及在孵企业的扶持，能够起到引导示范作用，有利于将社会的各种资源、资金、人才吸引到可以促进经济发展和科技进步的重点领域。但是，这种模式缺乏现代企业制度的支持，缺乏激励政策的引导，孵化器的增值服务有限；同时也因为本身缺乏产业化的动力，在体现社会效益的同时无法实现一定的经济效益。且资金来源单一，其持续发展易受政府政策变化等不确定因素的影响，缺乏其他经济基础的支持，容易产生效率低下、权责利不明确等问题。深圳的专业孵化器建设应当向市场化、公司化

的方向建设，这样不仅能使专业孵化器获得大量社会资本，还能提高创新资源的使用效率，惠及更多创业企业。

3.2.3 专业孵化器运营模式

专业孵化器面对的是一个细分的市场，孵化器建设方应根据企业自身状况选择适合自身发展的孵化器模式。目前，根据高新技术企业发展周期不同阶段和不同需要，可将深圳市专业孵化器分为如图 3-3 所示的几种模式：



图 3-3 深圳专业孵化器运营模式

深圳科技企业众多，且处于不同的发展阶段，因此对孵化器模式的选择也不同。总体上，目前深圳的专业孵化器运营模式尚未能发挥“专业”之优势，存在一定程度的同质性、专业性不强、层次不高等不足。根据相关研究结果，专业孵化器

应该将重点放在非商品性、基础性的服务上，包括建立先进的高科技研发人才、设施以及法律、财务、管理等一个全面的科技服务体系，只有不断提高专业服务水平和服务质量，扩大服务深度和服务内容，专业孵化器才能得到更大的发展空间。

3.3 深圳市专业孵化器的商业模式分析

3.3.1 服务功能对比

总体来说，深圳市的专业孵化器在功能上，除了带有扶持产业发展的目的之外，各专业孵化器功能定位各有不同，简述如下：

1. 部分孵化器以政策导向为主，多为执行政府产业政策的载体，目前在专业孵化器中占约 37%。典型的例子有：深圳市为支持 IC 设计产业的发展，建设了两个集成电路设计方面的两个专业孵化器，为支持这一重点产业提供了有利条件。另外，南山云谷作为新兴的云计算行业的孵化器也得到了政府的大力支持。

2. 为数众多的由旧城改造、城中村建设转变而来的孵化器由于产权问题往往在功能上定位不够清晰，尤其是由农城股份公司及其下属公司自行管理的部分孵化器，定位于简单的“房东”，除满足企业基础服务外很少能为企业带来新服务。这类孵化器尚有潜力可挖，可适当引导其发掘新的服务项目，既能帮助到企业，也能为孵化器带来新的收入来源。目前，这类孵化器在深圳专业孵化器中占比约 32%。

3. 由高校及科研机构投资新建的专业孵化器通常肩负着产学研转化的任务。由于这类孵化器背靠智力资源、科研实力雄厚的机构，如何将科研成果转化为生产力就成了孵化器工作的重点，如华中科技大学建设的精华中科技企业孵化器、中科院建立的蛇口育成中心等，成功的将高校在新材料、先进设备等方面的科研成果投入了应用，深圳吸引了多个科研院所来深发展，现有院校设立的专业孵化器约占 23%。

4. 由企业设立的孵化器，功能定位于培育、投资、扶持公司成长。这类孵化器约占专业孵化器的 8%，大多以投资功能为主，目的是为了以资金换取股权，随着公司成长而获得资本回报。目前已经有纯粹以投资为目的，同时也提供其他实体服务的“云孵化器”出现，投融资的功能将是未来各个孵化器需要重点加强的功能。

3.3.2 服务内容对比

专业型孵化器除了为在孵企业提供常规服务外，更重要的是因为其具有专业性，能够为在孵企业提供一系列专业化服务。不同专业型孵化器的专业化服务的内

容可能会因专业的不同而有所差别。总体上深圳市专业孵化器为企业提供了 3 类服务：（1）物业管理等基础服务；（2）管理咨询、培训等增值服务；（3）公共平台、展览展会、项目对接等高端服务。各专业孵化器的具体服务内容见下表：

表 3-2 深圳市专业孵化器提供的服务一览⁶

序号	孵化器名称	提供的部分服务
1	宝安桃花源科技创新园高新奇分园	政府沟通、公共技术服务、高端人才引进、金融服务
2	华丰西乡华源科技创新园	企业管理咨询平台、融资担保平台、产品信息交流平台服务
3	四方网盈创业港湾	科技战略规划、低成本企业融资、行政及人力资源外包、创业导师辅导及创业培训
4	国家生物产业基地龙岗海洋生物产业园	专业厂房、共享实验室、海洋生物研发、中试平台
5	精华中科技企业孵化器	政策支持、创业投资、园区配套、产业配套、生活服务
6	硅谷动力·电子商务港（龙岗）	引进专业机构为企业提供知识产权、培训、商业咨询顾问、工商代理等中介支持服务
7	“松岭”基地	展览展示、办公事务、咨询、财务管理
8	“彩田”基地	提供多功能厅、报告厅、会议室等硬件设施服务及投融资服务。
9	荣生科技园	提供资金、技术、信息、后勤等全方位的优质服务
10	中国科大（福田）产学研基地	为企业提供咨询并协助企业进行项目开发和人才引进；介绍和推广最新科技成果、技术以及科技发展趋势等
11	上沙创新科技园	公共技术平台（手机检测）、投资融资、物业等
12	“设计之都”田面创意产业园	提供创意设计、研发、制作、交易、展览、金融孵化、知识产权保护、资质认证、培训、评估及公共服务等一站式数字化服务
13	深圳京广软件出口基地（罗湖）	公共技术平台、IT 测试中心，政府租金补贴、CMM 认证，以及海关、税务、人员出境、外汇交易等多种服务
14	深圳数码港基地	在全球范围内开展网络信息技术、资本和人才交流，并为海内外网络企业提供综合配套服务
15	深圳市罗湖区高新技术创业服务中心	研发投入补贴、重点科技企业引进搬迁补贴、房租补贴、配套资金、知识产权补贴、网络信息企业专项扶持及投融资扶持等政策，申报各类认定、申请各类优惠政策、各类交流合作等
16	南山知识服务大楼	“接触”创业沙龙、“创业之星”大赛、投资融资、国际交流与合作、人才对接、项目对接、产品与技术交易、政策讲座、知识产权保护与交易、公共技术平台、理论研究，场地优惠、组织企业参加展览展示会(高交会、文博会、人才交流会等)等
17	南山数字文化产业基地	

⁶数据来源：深圳市各专业孵化器网站及《南山“大孵化器”战略规划》课题。

18	佳利泰软件孵化基地	
19	深圳医疗器械产业园	
20	深圳市军工科技产业园	
21	集成电路设计应用产业园	
22	东华 Design House 创业园	
23	深圳南山智能电网产业园	
24	南山云谷	
25	创新谷	风险投资对接、协助营销推广、行政服务共享、系列创业辅导
26	华侨城创意产业园	构建艺术、设计、摄影、广告等创意机构的环境与氛围；组织相关创新活动与展览；文化平台
27	深圳市高新区生物孵化器	为小型、初创型的生物工程、基因工程和医药相关的企业“量身定做”、具备办公、实验等的环境，并配备相应的专业设备、专业技术平台等。
28	集成电路设计产业化基地	技术合作、项目管理、咨询论证、公共秘书等服务
29	北科创业（国家级）	“创业孵化的硬件平台”、“增值服务的软件平台”和“风险投资的网络平台”三大服务平台
30	深圳软件园（含软件园一二期，软件大厦）	人力资源与培训、测试、网上博览会、协作开发、知识产权、服务外包等服务
31	蛇口网谷	基础体系、网络通讯、各类产业服务中心、公共技术平台、公共服务平台
32	深圳工业设计产业园	工业设计、人才培养、资讯、产品和知识产权交易等
33	芯华集成电路设计产业化基地	集成电路设计产业服务、产品研发与成果转化等
34	机器人科技企业孵化器（中科院先进院）	研发服务、公共平台、人才
35	中科院蛇口育成中心	技术转移、企业孵化、公共技术平台等
36	大鹏海洋生物产业园	生产厂房、中试实验平台、大型实验设备、企业融资
37	坪山新区生物企业孵化器	政策支持、专利申请、知识产权保护、职称评定、国际交流与合作、投融资、商务服务、市场推广及培训等
38	国际创意港	人才招聘代理、营业执照代办、税务代理及财务代理、法律政策咨询、会展会务、设备租赁、会议厅及论坛厅租凭、设计成果展示、交易信息平台、知识产权保护、金融、宣传平台、各类培训
39	深圳航天科技创新研究院	科研开发、成果转化、公共技术服务
合计	39家孵化器	提供的服务类型：（1）物业管理等基础服务；（2）管理咨询、培训等增值服务；（3）公共平台、展览展会等高端服务；

总之，专业孵化器要围绕某一专业技术领域新创企业的成长需要，通过一系列专业化的技术服务、专业化的管理培训，为企业提供创业所需的资源，使初创企业在技术研发、产业化运作、经营管理、市场开拓等方面节省成本，促使企业快速健康的发展。

3.3.3 管理模式对比

目前，深圳市孵化机构的结构体系和管理模式呈现出多元化的趋势，表现为：营利性与非营利性、事业化运作与企业化运作、高新区单一管辖与高新区联合其他机构共同管理等多种模式。具体来说，目前孵化器的管理有以下几种形式：

一是事业化管理，即政府所有、政府管理的孵化器采用的管理形式；二是企业化管理，即企业所有、企业管理的孵化器采用这种形式；三是企业化管理的事业单位，主要是政府所有、实行企业化管理的孵化器所采用的形式；四是联合管理，即采取企业所有、政府与企业联合进行管理的孵化器所采用的管理形式。

上述几种管理形式是逐渐深化与形成的，从中也看到了孵化器管理模式创新，主要的变化可以从建设与管理主体体现，即重点发生了下列转移：政府直接参与管理→政府引导并与企业共同管理→企业管理、政府指导与监督。往后建设管理孵化器时应发挥市场配置资源的基础性作用，以企业化运营为主，形成政府引导、社会参与、企业运营的发展模式，激发孵化器服务人员的积极性和紧迫感，从而提高孵化器适应市场变化的能力和核心竞争力。

3.3.4 投资收益模式对比

从孵化器的投资收益模式（来源）来看，主要有以下几种：

一是依靠物业出租获取租金收入。这是目前大部分孵化器都有的收益形式，这部分收入来源稳定，而且收入可观，是维持孵化器运作的重要资金来源。

二是依靠为企业提供服务带来的增值收入。孵化器通过直接提供或组织、介绍科技服务机构为企业提供服务，并从中获取收入，如组织管理或技术咨询、专利代理、公共技术平台服务等，这部分业务目前收费模式尚未明确，现在多采取政府补贴孵化器，再由孵化器联系服务供应商为企业提供公益服务的方式，这方面的成长前景值得期待，但目前尚难以形成稳定的收入。

三是孵化器通过私募股权投资获得企业的资本回报。这是目前发展迅速的一种模式，如深圳创新谷、北京李开复博士于 2009 年 9 月创办的创新工场等孵化器，

通过对早期创业者需求的资金、商业技术、市场、人力、法律、培训等提供一揽子服务，帮助早期阶段的创业公司顺利启动和快速成长，创新工场的投资方向立足于信息产业最热门领域：移动互联网消费互联网电子商务和云计算。截至2011年7月，创新工场已审阅了超过2500个项目，投资孵化了39个项目和公司，总投资额超过2.5亿人民币⁷。这种收益模式直接连接了金融市场及实体经济，为企业融资提供了支持，提高了企业孵化成功率，也为孵化器资金的有效增值提供了渠道，将是未来孵化器发展的趋势。

四是孵化器运用自有资金参股投资，这与上面的风险投资不同，主要区别在于：风险投资投向在孵企业时，基本不参与企业的具体管理与服务；而此处的投资虽然也是商业行为，即孵化器将资金投入市场主体，如基金、合作企业等以获取收益，但孵化器会通过针对性的孵化促进企业成长，同时自身也在企业成长后获得相应的投资与服务回报。

总体上，孵化器的收益来源于5个方面，如图3-4所示。

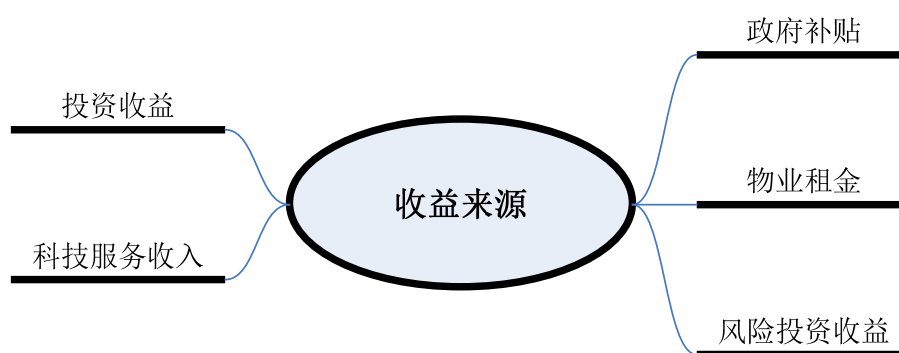


图 3-4 专业孵化器收益来源

3.3.5 区域合作

专业孵化器在促进区域合作方面发挥了重要作用。深圳各区的经济与产业发展特色鲜明，南山以电子技术、互联网、生物医药等高新技术产业为主，宝安、龙华的物流、制造业发达，福田以金融及总部经济为主，而盐田、大鹏等区海洋产业发达，各个区专业孵化器的设立有效地整合了区内的产业链，同时也提高了区域间社会分工协作的效率，促进了区域间的合作。

⁷数据来源：人民网《中关村西区：推进业态调整，创新要素聚集》

<http://society.people.com.cn/GB/17859195.html>

有高校、科研院所背景的专业孵化器还有力的促进了高校、科研院所与深圳市之间的合作，较为典型的案例是在南山成立的虚拟大学园，成功的吸引了如武汉大学、南京大学、香港大学、中科院等高校前来投资建设，高素质的人才、资金、技术得以集聚到深圳，促进了高校产学研转化过程，同时也带动了地方经济的增长。

在深圳市重点培育的新能源汽车、生物医药、互联网等产业，专业孵化器通过给该行业提供量身定做的办公、研发、设备等服务吸引了众多优秀企业入驻。如坪山新区的国家生物产业基地，已引进 24 家生物企业，这些企业分别属于生物制药、医疗器械、中医药、医药物流等领域，其中包括 1 家世界 500 强企业、6 家上市公司，总投资约 100 亿元，2011 年基地实现产值近 30 亿元⁸。这些实力雄厚的企业在孵化器的集聚极大的活跃了企业间的合作，为企业的进一步成长提供了土壤。

3.4 专业孵化器的作用分析

3.4.1 专业孵化器运作机理分析

专业孵化器在完成技术成果的商品化转移的过程中，通过为入驻企业提供有偿服务、技术支持及投融资等服务得到回报，如下图 3-5 所示。

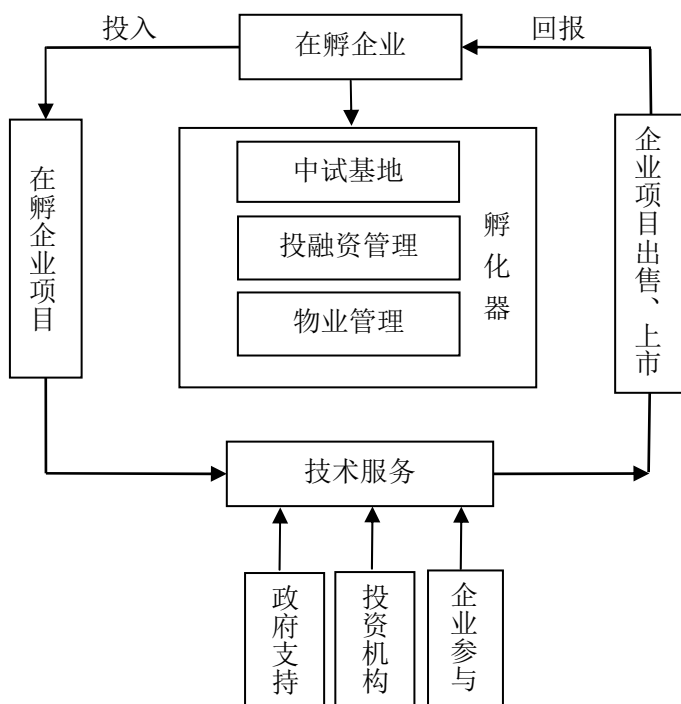


图 3-5 专业孵化器商业模式作用机理

⁸ 数据来源：坪山新区政府在线 http://www.psxq.gov.cn/main/a/2013/i06/a14853_17527.shtml

围绕上述运营机理，孵化器能够获得相应的回报、形成盈利模式。通常，专业孵化器在获得回报的主要方式有：第一，出售企业项目（前期参股或已收购）；第二，转让股份或股权回购；第三，完成买断技术项目开发转让；第四，引入资本扩大企业规模成为制药公司获取分红、或上市使股权变现；第五，根据孵化器对企业的支持内容占有相应的股权和优先股。在实际操作中，专业孵化器盈利模式有以下四种：

第一，房地产模式。这是较为传统的一种模式，主要采取收取租金和廉价租金加少量股权的方式。这种情况下，孵化器的盈利来源于租金的回报。

第二，房地产加服务的模式。指除租金和廉价租金加少量股权的方式外，采取提供收费服务的方式。提供企业所需的相关服务项目是孵化器这种商业模式的重要功能之一。主要提供基础服务和增值服务两大类。

第三，风险投资模式。在孵化的同时，做一些种子期的风险投资工作中得到收益，相当于股权投资，但不要求控股。孵化器与风险投资有三个融合点：专业领域的融合，营造创新、创业的集聚空间和在企业种子期的融合。

第四，项目开发和技术服务模式；孵化器利用自身的技术优势开发市场前景良好的技术项目，并通过成果转化转让获取高额回报，同是为入孵企业提供高水平的技术支持。

3.4.2 对政策制定与实施的作用

专业孵化器作为政府科技政策及经济政策的载体，在落实政府政策、进行产业规划、及时反馈企业动态发展需求等方面起了重要作用。

一方面，专业孵化器由于其专业化的运转方式，政府能够出台更加具体的优惠扶持政策为企业创造有利条件。如生物医药产业对于环境及厂房设施有特殊要求，专业孵化器通过将相似产业集聚到一起能够为这一行业争取到更有针对性的政策，集中解决如医疗废弃物、实验设备、实验管理等方面的实际问题，使政府的产业支持政策执行更有效率、更有效果。

另一方面，专业孵化器较一般的综合性孵化器能在更多环节更加关注企业的细节性问题，通过各种意见反馈渠道为政策的制定提供更有建设性的意见。在南山区现有的公共技术平台中的通讯设备测验、电子元器件供应链等服务均是应相关行业企业的反馈而得以发展的，近几年的正式运行也证明这些服务对于相关产业的发展

很有效果。

3.4.3 对产业发展的作用

专业孵化器的商业化探索一方面壮大了孵化器的力量，另一方面对产业、企业也产生了多方面的促进作用。专业孵化器在技术研发、产业协同、产业升级转型、知识产权与专利、科技金融等多个方面作用于产业的发展，如下图 3-6 所示。

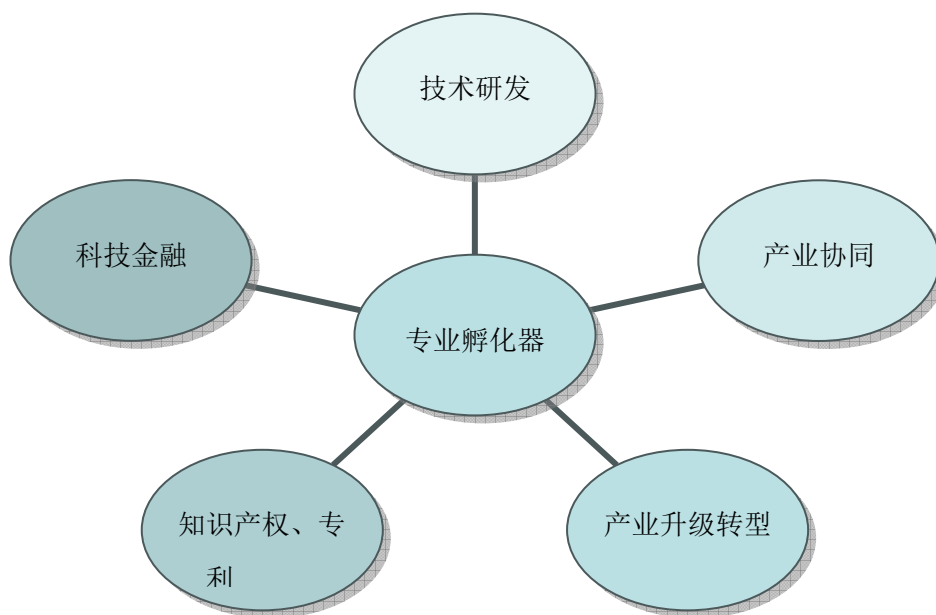


图 3-6 专业孵化器对各项政策影响

1. 提供技术研发环境。专业孵化器通过引进实验设备、中试车间等打造研发环境，产生多方面的作用：（1）可以通过建立专业的通用平台技术为企业的技术研发提供支持以缩短研发周期；（2）通过平台技术能促成技术的二次开发，丰富和改善原有技术以满足更大的市场、更多的需求；（3）可以通过对生产过程工艺的改进提高生产率降低成本，从而降低产品价格，扩大市场占有率，促进产业规模的扩大。

2. 形成产业协同。专业孵化器将同一产业企业集聚到一起，有利于产生规模效应，促进产业内部企业的协同合作，同时还能吸引相关配套厂商汇集，形成完整的产业链，创造了一个专业程度高、良性竞争的环境，帮助产业尽快孵育成熟。

3. 促进产业升级转型。专业孵化器在政策上能帮助企业更好地争取产业升级的资金扶持，同时专业孵化器提供的信息、技术服务更专业，能够对企业遇到的难题给予针对性的指导，能帮助企业更好的找出转型升级的方向。

4. 增加知识产权、专利。高新技术企业的核心竞争力是技术，专业孵化器通过

引进专利代理、知识产权交易平台等方式保障企业的技术成果，同时还能积极为企业争取相关专利补贴，产生实际效益。

5. 开启科技金融窗口。国内大部分投资机构缺乏对专业技术有着较为深入了解的专业投资人员，这势必造成投资者与技术持有者之间的沟通产生障碍。专业孵化器在两者之间建立“桥梁”关系，为投资机构提供窗口服务，发挥孵化器专业优势为投资者的投资方向提供专业技术方面的咨询服务，降低投资风险。同时专业孵化器通过多年积累的产业化经验为技术持有者提供工艺技术支持，使其工艺技术更符合产业化的要求，提高和促进投资者与技术项目持有者之间合作的成功率，使孵化器真正成为科技成果转化的重要基地。

3.4.4 对创业的作用

具有特色商业模式的专业孵化器提供的一系列服务有助于促进在孵企业创业成功，例如：

1. “创业导师”服务。这类为创业者提供咨询辅导的服务通常是由孵化器邀请的各行业资深专家提供的，创业者可以从中得到公司运营、技术创新等方面的有益经验，同时由于部分导师还是风险投资界的成功人士，如果企业足够优秀，还能得到导师在投融资等方面的直接帮助。

2. 风险投资服务。如今专业孵化器商业创新的一大趋势就是孵化器涉足企业的风险投资。对于创业者而言，专业孵化器的投资不仅能直接解决一部分资金问题，同时还能得到孵化器在生产、管理等各个方面的辅导，另外，专业孵化器与风险投资界人士的密切联系还有利于创业者在公司成长期得到更多的资金投入。

3. 开展创业大赛。通过举办创业大赛，专业孵化器为吸引到优质创业企业。而参赛胜出的企业不仅能通过比赛获得奖金，在比赛过程中还能得到投资机构的关注、各类专家的指导，为公司发展奠定基础。

3.4.5 对产业园区的作用

专业孵化器的产生是社会分工细化的结果。对于产业园区而言，专业孵化器带来的专业化分工必然带来效率的提高，主要从以下四个方面体现：

1. 为园区孵育有前景的企业。专业孵化器筛选并引进优质的创业企业，为企业提供专业化的服务，帮助企业渡过从萌芽期到成长期的阶段。企业的孵育成功将直接增强产业园区的实力。

2.提供专业的服务。专业孵化器拥有专业技术背景和专业的管理团队，能够为园区内的创业企业提供更为专业的支持。例如，赋安安防科技园作为深圳首家专门规划发展安防产业的专业孵化器，针对安防产业的特点，为企业提供了一流的物流服务，并与商业银行联合推出专门针对园内中小企业的小额信用担保贷款等。

3.协调专业资源使用。专业孵化器相对综合孵化器而言，具有较强的科技资源协调能力。由于专业孵化器联合行业内技术领先的研究机构和规模较大的企业共同建立技术服务平台，这些机构和企业在家业内的资源协调能力也为产业园区提高了专业服务水平。如坪山生物医药基地联合了科研机构和企业建立了生物药品中试、生物药品生产、基因工程、蛋白质工程、药物制剂、药物合成和分析检测等技术平台，为创业企业提供了专业技术平台。

4.引导产业发展方向。专业孵化器凭借其对产业发展趋势的把握，引导创业企业通过技术创新改造传统产业，加速产业调整，促进产业发展。例如，光明新区高新技术园的华星光电经过多年的努力，成功开发了成功研发全球最大 110 寸四倍全高清 3D 液晶显示屏“中华之星”，得到了多个政府部门的认可和支持，经过公司和深圳市政府的大力宣传，吸引了国内众多家电生产商领先企业主动寻求与公司合作，建立了对电子、家电行业的巨大影响力。

第4部分 国内外比较分析

虽然深圳市的孵化器发展较好，但与美国、以色列、芬兰等国仍然存在差距，本研究将结合专业孵化器对企业、社会的基本功能，从组织制度、投资收益、管理运营、技术合作等几个方面进行对比分析。

4.1 国外专业孵化器商业模式概述

4.1.1 美国专业孵化器商业模式概述

美国孵化器经过了五十几年的发展，孵化器的数量从 1980 年的 12 家发展到现在的 1500 多家。随着环境的变化和孵化器本身的发展，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，其商业模式的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）

这一时期孵化器的资金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。此阶段涌现出大量的专业孵化器，专业孵化器

的数量约占孵化器总数 40%。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，这一状况使孵化器开始向企业化运作发展，孵化器的日常运作开始按企业的标准来执行。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；二是具备了独立的像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，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。

从以上可以看出美国孵化器商业模式特点是服务内容从向企业提供简单的场地服务、物业服务，然后到管理咨询服务，最后演变到以向入驻企业提供专业创业孵化服务和投资的模式，孵化器通过转让入驻企业的股权获取高额回报。政府在孵化器发展早期提供各种资源的支持，随着孵化器的发展，其自身通过企业化运营吸引了高素质人才并创建丰富的网络资源。

4.1.2 以色列专业孵化器商业模式概述

以色列孵化器从 1991 年开始建立，到 2009 年底，已发展到 23 家技术孵化器，2 家企业孵化器，1 家生物技术孵化器，在孵项目/企业达 200 多个，每家孵化器孵化 8-15 个项目。截止 2009 年底，从孵化器毕业了 1209 个项目，739 个获得了进一步的投资，其中 393 个还继续经营，在 470 个没有获得进一步投资的项目中 51 个存活，共有 444 个项目存活，存活率为 37%。90 年代中期以来，以色列高科技创新企业数基本稳定在 3000 家，数量仅次于美国。以色列高科技产业的发展成就引起了世界瞩目。

以色列专业孵化器是发明者或创业者的项目、政府的资助与孵化器的服务三者

紧密结合。发明者有项目，但缺乏创办公司所需要的资金和经营公司所需要的管理。为弥补发明者缺资金缺管理的缺陷，首席科学家办公室（OCS--Office of Chief Scientists）提供项目预算的 85%（最多为 30 万美元），孵化器帮助发明者配备经理，组建创业团队，提供管理支持，即发明者、首席科学家和孵化器经理三者之间密切的合作。以色列孵化器的商业模式特点如下：

1.多元服务内容。以色列孵化器为入驻企业提供的服务内容多元化，帮助企业申请政府研发经费的资助，提供集中的财务、法律、管理以及专业指导等方面的服务，特别是为创业企业配备经理、组建专业创业团队、扶持新创企业运作和发展。

2.获取政府支持。以色列政府直接参与孵化器的全程运作，孵化器的发展与政府的大力支持是分不开的，以色列政府的政策支持主要有：一是扶持风险投资公司；二是科技移民政策，由于以色列吸收安置科技移民政策的推动，使大批一流的科学家从国外移居到以色列，这些科技移民让以色列的高科技产业有了雄厚的人才储备，使得以色列孵化器拥有一支高素质的人员队伍；三是成立中小企业局，为新创小企业提供咨询、培训、协助融资、信息指导等服务。

3.股权激励政策。政府通过 OCS 向孵化器和在孵企业提供资金支持，政府对孵化企业投资经营费用的 85%，而剩下的 15%经营费用通常由民间资本出资。创业成功后，企业股权分配比例为：创业团队 50%，孵化器 20%，民间资本 20%，员工 10%，这样的股权激励政策有效地保障了各方利益并调动了各方的积极性

4.收入结构分配。以色列孵化器的收入主要来自三个方面：一是政府考核孵化器的业绩后直接拨给；二是通过对在孵企业提供的服务收入，如租金、设备使用费、管理咨询、培训等；三是转让股权的收入，孵化器在每个在孵企业中占有 20% 的股份。

从以上可以看出，以色列孵化器商业模式的特点就是提供的服务内容多元化。政府给与大力支持，使得孵化器有着丰富的资源和高素质人才。收入来源中只有 20%是政府补贴，80%都是与孵化服务挂钩的，其中股权收益占最大比例，这样可以极大的调动工作人员的积极性，提高工作效率，而且股权收益的分配制度让政府、孵化器、孵化企业、民间资本以及员工都有动力。

4.1.3 芬兰专业孵化器商业模式概述

芬兰从上世纪八十年代起成功地从资源型国家转变为知识创新型国家，成为世

界上最富裕和最具有创新活力的国家之一。芬兰的发展与其成功建立国家创新体系是密不可分的。芬兰承担企业孵化服务的主体主要有两个，一个是芬兰国家技术发展中心（Tekes），目前在全国共有 14 个分支机构，承担企业孵化器的职能；另一个是大学科技园孵化器，目前共有 17 个科技园，科技园内设有专门为企业提供孵化服务的孵化器。

1. Tekes 模式

芬兰国家技术发展中心（Tekes）成立于 1983 年，其宗旨是提高芬兰在世界市场上的竞争力，增加产品出口，创造就业机会，促进社会发展。Tekes 一方面对技术竞争力、企业所处位置和技术发展趋势进行测定评估，给国家提供前瞻性战略建议；另一方面将国家拨款和企业税收经费投入已建或待建的研究项目，以支持高新技术发展。通常政府研究与开发资金的 10% 由该中心支配，是政府支持企业技术创新的重要资助机构，年预算经费平均 20 多亿芬兰马克。Tekes 将开发与生产有效的结合起来，成为名副其实的新技术、新产品“孵化器”。

每年 Tekes 资助 2000 个左右的研发项目，总投入资金近 4 亿欧元，其中无偿投资占 50%。Tekes 的主要资金来源于政府及小部分私人资金，收入来源于政府的财政拨款、部分投资回报以及孵化服务回报。

2. 大学科技园模式

1982 年，芬兰在斯堪的纳维亚地区建立起了第一个科学园。截至 2012 年底芬兰的科学园已有 17 个，分布在全国 10 多个城市，科技园的核心为孵化器，为进驻的科技企业提供各种孵化服务工作。每个大学科技园基本上都是采取股份制公司运营的模式，股东来自政府、学校、风险投资等，但科技园并不以盈利为目标，盈利只是为了更好地促进科技园发展，更好地为科研项目的转化提供服务。每个科技园的管理效率都非常高，科技园只由少量的专家加秘书组成，其他工作由专业公司来承担。每个大学科技园根据其依附的大学学科优势，都规划有其重点发展的行业方向，大学科技园除为入驻项目或企业提供办公场所之外，还提供如下软性服务：

（1）提供技术研发平台支持。园区积极帮助企业开发科技成果，协助企业联系学校的科研单位，促进企业与学校进行产学研合作。另外，协助企业对技术研发成果就其新颖性、可行性、竞争力和资源等几个方面进行评估，并协助企业对接专利事务所开展申报专利等工作。

（2）提供项目研发资金。园区对企业项目进行评估后，向研发项目提供 40%

左右的资助，剩下的研发经费由企业自己筹集。另外园区协助企业获取各种基金的支持，比如政府的孵化补贴、创业投资等。

(3) 企业管理咨询，各个科技园都建立专家咨询网络，聘请各类专家为企业发展过程中遇到的管理、融资、国际化、生产、市场等各种问题提供咨询和指导。

综上所述，芬兰两种类型的孵化器具有四个特点：一是孵化对象为高科技项目。项目必须是符合芬兰科技产业的发展方向，特别是与产学研合作的项目给予优先考虑。二是对项目有着严格的筛选。符合条件的项目或企业才能获取相应的资源。三是具备创业资本提供能力。对入驻企业安排资金资助，孵化器能够为入驻项目提供大约40%左右的免费支持，此外还提供其他融资渠道。四是专业的创业孵化服务。能为孵化企业提供诸如项目评估、市场拓展、商业模式咨询等专业性质的孵化服务。五是孵化器不以赢利为目标，但具备可持续经营能力。政府对孵化器有着很强的引导及管理能力，虽然无论是政府主导的孵化器还是股份制的孵化器均不以赢利为目的，但孵化器都具备持续经营的能力。

4.1.4 美国、以色列、芬兰专业孵化器商业模式概述

美国、以色列、芬兰均为当今世界上经济、技术发达国家，三国均建立了国家创新系统，高科技产业均获得了举世瞩目的成就，并且通过高科技企业的快速发展带动了社会经济发展。三国的孵化器均以服务高科技企业为主要目的，以促进创新、就业为主，强调孵化器的持续经营能力，三国孵化器的主要特点见表4-1。

表4-1 美国、以色列、芬兰孵化器商业模式特点

比较项目	美国	以色列	芬兰
国家参与程度	政策调控、引导为主	政策制订、参与项目	政策制订、投入资金
孵化器种类	政府、私营、公司型、大学、网络型孵化器	政府型孵化器	政府和大学孵化器
孵化器服务	从单一提供场地服务转为以资金、专业孵化服务为主	提供资金加创业孵化服务	提供资金加创业孵化服务
孵化器与入驻企业关系	租赁、提供免费或有偿服务、股权关系	股权关系	提供免费或有偿服务、股权关系
收入来源	房租，孵化服务，股权投资	孵化器收入多少取决于孵化企业的成功与否	来源于政府经费，房租，孵化服务收入
商业模式特点	专业孵化器、投资型孵化器的发展趋势	投资型孵化器	大学孵化器加专业孵化

4.2 国内专业孵化器商业模式概述

4.2.1 上海专业孵化器商业模式概述

2000 年上海集成电路设计创业中心的成立标志着上海专业孵化器的诞生，上海孵化器类型以综合孵化器为主，但专业化发展趋势日益明显。目前上海 29 家孵化器中，有 8 家专业孵化器，已覆盖纳米、互连网络相关技术、集成电路设计、软件、多媒体、现代农业、都市工业设计、环保、化工等多个产业。综合孵化器也朝专业化、专门化方向发展，均有自己的特色，如慧谷创业中心重点发展 IT 产业，嘉定高科技园区创业中心重点发展光电子产业等。

上海专业孵化器采用多元化的投资建成，既有政府引导、多元主体参与投资的建设模式和事业单位的管理模式，也有民营化的以营利为目的的运营模式。上海专业孵化器的收入来源主要有以下几种：

1. 物业服务收入。上海的专业孵化器有为数众多的环保、集成电路等企业，对办公空间需求较大，写字楼、厂房租金收入较为可观，是上海专业孵化器得以正常运营的重要因素。

2. 提供科技服务。上海专业孵化器充分利用上海高校、科研院所多，智力资源汇集的优势，大力促进产学研合作，还依托大型企业的技术、设备等资源，开展公共技术服务，为专业孵化器带来了收益。

3. 股权投资回报。上海 29 家企业孵化器中 15 家有孵化资金，总额为 22859 万元，其中上海市科技创业中心有 12803 万元。孵化资金有两种方式支持孵化，一是为在孵企业提供借款，二是投资有前景的在孵企业。在孵企业在流动资金困难又难以从银行得到贷款的时候，可向孵化器申请借款。例如杨浦创业中心向孵化企业发放了 9 笔贷款，总额 500 多万元，对孵化企业的发展起到了良好的促进作用。孵化企业需要资本金或增资扩股时，企业孵化器可以用孵化资金投资，已经有 11 家企业孵化器在 83 家孵化企业进行了投资。

4. 孵化器网络担保。为支持全市孵化企业的发展，上海市科技创业中心牵头，投入 1000 万元资金，上海市火炬中心投入 500 万元，向各孵化器募集 500 万元，成立注册资金为 2000 万元的上海科技创业担保有限公司。这 2000 万元存入上海银行，上海银行以 1.6 亿元额度为全市孵化企业向相关银行贷款提供担保，与上海银行风险共担。上海银行承担 5%—15% 的贷款风险，科技创业担保公司承担

85%-95%的贷款风险，具体比例视具体项目来定。目前科技创业担保公司正在办理注册，正式运营后各个园区将按比例分红获得收益。

5. 风险投资合作。风险投资以资本的方式培育企业，是一种谋求高风险、高资本收益的投资行为。目前上海孵化器与风险投资密切结合，实现了从投资经济向培育经济的转变。许多风险投资机构主动到企业孵化器寻找投资项目，在举办项目推介会、发布会时邀请企业孵化器推荐孵化企业参加。如早在 2003 年上海市科技创业中心就与上海科学院、上海科技投资公司、上海火炬中心合作成立上海科技创业有限公司，注册资金 3000 万元，面向全市各孵化器的在孵企业进行创业投资。早在 2000 年 8 月漕河泾创业中心与上海创业投资公司就共建了 2000 万人民币的创业孵化基金。并在此基础上，2002 年 8 月又创建了具有 3000 万创业基金的上海漕河泾开发区创业投资公司，并同时成立上海漕河泾开发区创业投资管理公司。

4.2.2 武汉专业孵化器商业模式概述

武汉专业孵化器密集，包括生物医药、光电子、新材料、现代农业等产业，截至 2013 年，武汉专业孵化器已达 52 家，占全市孵化器总数的 40%。

武汉专业孵化器的商业化较普遍，在旗下被孵化的公司进驻时，常有机会对公司进行投资，但一般投资份额不会超过该公司资金的 10%。而且这个股权收益的周期很漫长，长达十年。按照合同约定，十年之后有可能对方是按照公司的市价来估值，比如最开始公司价值 50 万，孵化器对其投资了 5 万，十年后，公司价值 1000 万，孵化器就能获得 100 万的收入，但也有可能对方是按照这几年的利息支付。如此漫长的周期，使获利也有一个漫长的过程。因此，目前武汉专业孵化器的收入仍多来自租金、为企业服务的一些服务费等，其他环节的收益相对很少。如武汉目前发展势头良好的光谷创意产业基地，虽然被孵化的企业（如印度动漫、玛雅动漫等）这几年发展形势迅猛，但孵化器自身还未实现盈利。

此外，武汉接受孵化的都是小企业，组建初期盈利额并不高，如果进行投资，虽然有部分企业做得很成功，但一般周期较长，且有很多企业最终并未发展起来。这就需要考验孵化器的眼光等，并不是只要投资就一定能收益。目前，武汉市的孵化器发展很快，竞争也日渐激烈，但很多孵化器的一个重要目的是为了争取到一些政府的扶持资金，真正为企业做服务的很少，大多演变成与企业之间的租赁关系，靠房租和物业管理费来维持。这样也丧失了孵化器原本的功能，既难真正地为企业

做好孵化工作，也很难实现自身盈利。

4.2.3 厦门专业孵化器商业模式概述

厦门的孵化器专业化发展迅速，各专业孵化器利用各类平台为企业提供了项目测试、化验以及技术培训等多种专业服务，较为成功的例子见表 4-2 所示：

表 4-2 厦门专业孵化器一览

孵化器名称	专业领域	服务
厦门软件园	软件	物业服务、公共技术服务
厦门集成电路设计公共服务平台	IC 设计	软硬件设施服务、MPW 服务、培训服务
厦门（闽台）花卉科技园研发平台	花卉研究技术	花卉技术服务和研发平台，包括花卉技术研发测试与产品质量检测中心、花卉种苗产品研发专业实验室、花卉品种及技术研发的资源库、环境数控育苗实验与中试温室等专业技术服务设施
厦门生物与新医药技术服务平台	传染病诊断试剂与疫苗研发与技术服务	人才服务、技术服务
数字媒体技术服务平台	动漫游戏	动作捕捉摄影棚、动漫作品观摩室等配套设施，包括动作捕捉系统、维扫描及数字建模系统、集群渲染计算系统、音效合成系统、制作中心、多媒体三维放映厅

目前厦门市的专业孵化器可为在孵企业提供创业辅导、管理咨询、交流培训、项目推介、市场推广、融资投资、人才引进以及技术平台等服务。这些服务能力有些是孵化器通过自我建设而达到的，比如基础性服务、保障性服务、部分商务性服务以及渠道、信息的供给；对于另一些单靠孵化器团队自身不能完全提供的服务，或者是完全由自身提供则成本太高的服务，市区两级科技主管部门会鼓励孵化器通过合作的方式来加以补充，如利用社会化、专业化的服务机构，建立相应的合作关系，引进专业化服务，在消化、吸收的基础上为企业提供更进一步的服务。

部分专业孵化器还开始将自身的服务内容延伸开来，这为专业孵化器带来了不菲收益。一是向前延伸，关注项目源泉，如厦门大学科技园，为大学、科研院所的研究项目，甚至是大学生的创业项目提供前期预孵化，为在正式注册企业之前的项目开发、小试、中试、商业策划等方面提供服务。二是向后延伸，为毕业企业提供

他们所需要的、新的服务，如提供定制的物理空间、产业化所急需的人力资源组织、发展资金（股权性融资和债权性融资等）、以及市场拓展等。

4.3 国内外专业孵化器商业模式与深圳的比较分析

4.3.1 设立专业孵化器的原因比较

各地设立专业孵化器的原因各有不同，共同的目的是为了更好、更细致的服务企业，随着社会分工的进一步深化及科技的飞速发展带来的客观要求，只有为高新技术企业提供“量身定做”的服务才能最高效的孵育企业。除此之外，还有以下几个促使深圳发展专业孵化器的原因：

1. 深圳“国家创新型城市”的城市定位

深圳市政府一贯重视高新技术产业的培育和发展，在“十二五”规划中多次强调要建成“国家创新型城市”，并使得深圳成为“全国经济中心城市”，2012年深圳全社会研发投入占GDP比重提高到3.81%，而全国此数据为1.8%，上海为2.9%。美国全国平均为2.8%，这反映了深圳从要素增长向创新驱动增长的决心。前瞻性的城市定位让深圳更加注重孵育创新型企业，而发展专业孵化器正是落实产业规划、提高孵化水平的最佳选择。

2. 国际化城市优势

深圳是一个国际化大都市，各种创新资源在这里汇聚，包括世界顶尖的人才、技术等决定企业核心竞争力的资源，在深圳发展专业孵化器，能够更有针对性的吸引国内外优秀人才、先进技术前来创业，增强了深圳的创新潜力。

3. 土地等资源的利用效率高

与国内外其他城市相比，深圳的土地、道路等公共资源的紧张程度是空前的，专业孵化器为提高这些资源的利用效率提供了更优选择，与综合孵化器相比，专业孵化器把相近产业整合，利用了产业间的集聚效应及协同效应，不仅提高了对资源的使用效率，还增强了企业之间的协作互补，更好的实现集约型经济增长。

4. 深圳金融服务业的优势

金融服务业是深圳的支柱产业，无论是证券、银行还是风险投资基金，深圳的发展水平都走在全国前列，深圳也充分利用自身这一优势，在全国率先发展了科技金融、创业大赛、风险投资论坛等服务，有力的支持了实体产业的发展。

与之对应的是，深圳发展专业孵化器更好的促进了风险资本的融通。专业孵化

器对企业也有更深的理解、更高质量的服务支持，有效地提高了企业的成活率，金融机构也可从专业孵化器处更好的了解企业，从而促进了资本的使用效率。

4.3.2 建设专业孵化器的影响因素比较

首先，考虑土地因素。国内许多城区由于产业特点和地域局限，土地匮乏问题长期无法得到解决，很多企业的生产场地和产业化发展因此受到了极大的影响。深圳发展专业孵化器的目的之一就是希望通过产业整合提高利用城市土地的利用效率，这一点对深圳的影响尤其突出，在城市体量方面深圳的面积相当于上海的三分之一、广州和苏州的四分之一，深圳人口密度大、面积小的特点决定了深圳要想在有限的土地上创造更高产值，就必须转变增长方式，实现集约化增长，而专业孵化器为此提供了一条可行之路。

其次，产业构成影响。与国内外其它地区相比，深圳已经形成了计算机及其软件、通讯、微电子等高新技术产业群，并在周边地区形成了很强的产业配套纵深优势（见表 4-3），这对创业者有极强的吸引力，是专业孵化器吸引优质企业的重要因素。深圳的专业孵化器也应围绕目前有基础的这些产业展开。

表 4-3 深圳市高新技术产业发展情况（2012 年）

指标名称		单位	1-12 月累计	累计同比（±%）
高新技术产品产值（现价）		亿元	12931.82	8.9
其中	电子信息	亿元	11360.14	8.7
	新材料及新能源	亿元	722.52	11.0
	光机电一体化	亿元	625.73	8.9
	生物技术	亿元	134.12	11.8
	环保及其他	亿元	89.31	13.0

最后是对高成长企业的专业服务因素。目前专业孵化器多属于新建，服务资源、服务力量有限。国外采取的解决办法是建设专业孵化器或者是企业加速器，以更好地为企业提供“定制化”的服务，目前的实施效果较为成功。我国孵化器在这方面也做了很多尝试，主要问题在于专业服务机构不足以满足企业需求，深圳南山区目前建设的科技服务体系通过整合区内科技服务机构、打造科技服务平台，较为成功的实现了对企业专业服务需求的供给。

4.3.3 专业孵化器的商业模式比较

从国外发展的历程看，企业孵化器大多经历了从公益性向盈利性的转变。我国企业孵化器经过 20 多年发展的今天，随着社会力量加入孵化器建设，目前商业模式可简单分为政策型与公司型，政策型专业孵化器由政府主办，最大的特点是不以营利为目的，以公益性服务为主；公司型专业孵化器由社会力量投资管理，目的是为了商业利益。这两类孵化器无论是收入来源还是与企业关系都有很大区别，与国外相比，政策型专业孵化器与芬兰相似，而公司型孵化器更接近于美国做法，如表 4-4 所示：

表 4-4 国内外专业孵化器商业模式比较

比较项	我国政策型	我国公司型	美国	以色列	芬兰
国家参与程度	政策制订、投入	政策调控、引导为主	政策调控、引导为主	政策制订、参与项目	政策制订、投入资金
孵化器服务	物业服务、政策服务、专业孵化服务为主	提供资金加创业孵化服务	从单一提供场地服务转为以资金、专业孵化服务为主	提供资金加创业孵化服务	提供资金加创业孵化服务
孵化器与入驻企业关系	租赁、提供免费或有偿服务	租赁、提供免费或有偿服务、股权关系	租赁、提供免费或有偿服务、股权关系	股权关系	提供免费或有偿服务、股权关系
收入来源	政府经费，房租，孵化服务收入	房租，孵化服务，股权投资	房租，孵化服务，股权投资	孵化器收入多少取决于孵化企业的成功与否	来源于政府经费，房租，孵化服务收入
商业模式特点	不以营利为目的	向风险投资转变	专业孵化器、投资型	投资型孵化器	大学孵化器加专业孵化

目前深圳专业孵化器中政府型孵化器占比 34%，公司型占比 66%，如图 4-1 所示。现阶段深圳市专业孵化器商业运作中的主要问题在于收益渠道过于狭窄，孵化器提供的辅助服务多数仍采取福利性质的少收费甚至不收费形式，同时提供的服务层次较低，收入来源主要是物业收费。

根据调查统计，在孵企业进入孵化器最主要的考虑因素并不是各种收费的高低，而是政府的扶持政策、融资渠道、关联产业集聚、提供的服务等因素。因此，企业孵化器首先需考虑通过何种方式，提高自身的服务能力、融资能力和管理咨询顾问能力，并在此基础上制定合理的收费标准，适当收取费用；同时通过自身资金积累、吸收风险投资及民间资金等方式筹措资金，选择孵化器内有发展前景的新创企业进行股权投资，以期在新创企业成长后通过上市等方式获得较大的投资回报，

进而形成企业孵化器自身运营发展的良性循环。

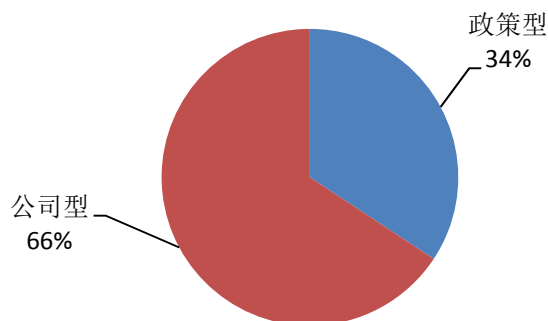


图 4-1 深圳专业孵化器分配比例

4.4 专业孵化器商业模式的作用与效果比较

4.4.1 作用路径比较

深圳专业孵化器的商业模式对政府、企业以及孵化器自身均产生了积极影响，如图 4-2 所示。

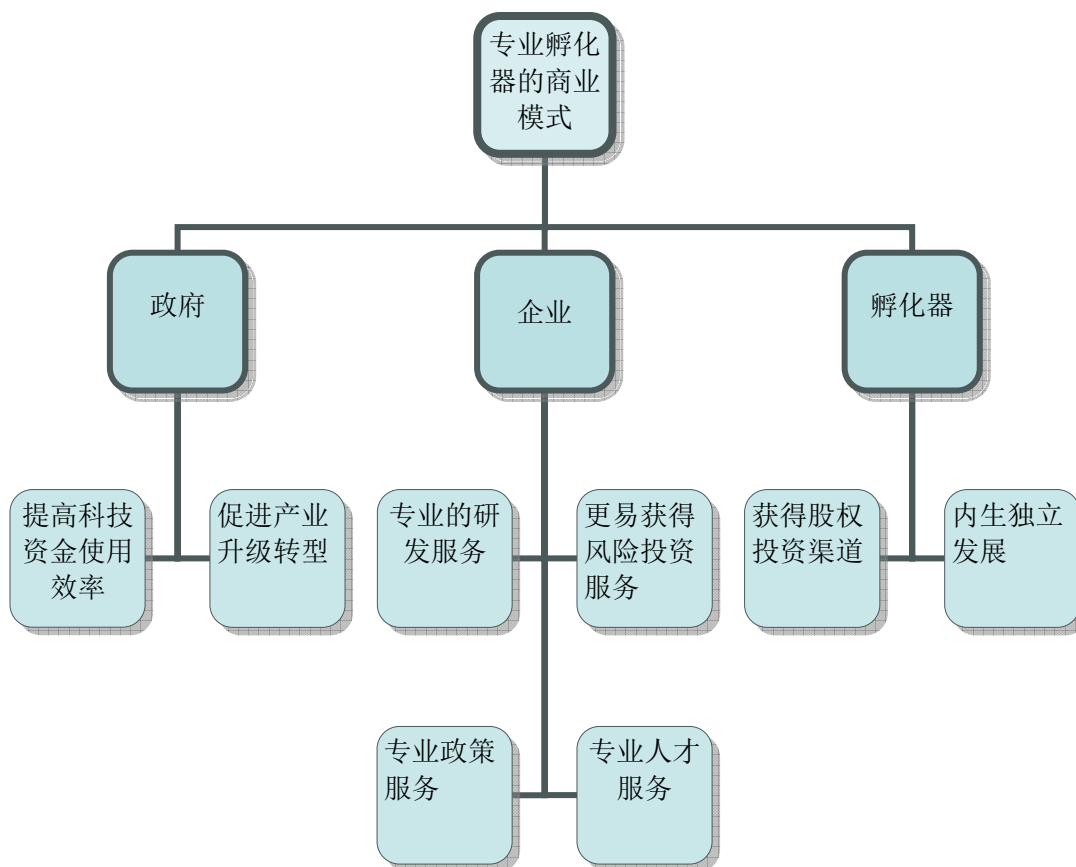


图 4-2 专业孵化器商业模式的作用路径

图 4-2

专业孵化器的商业模式具有各种优势，使得政府能调用更多的资金支持企业发展，商业模式通过市场化运作还提高了科技资金的使用效率。由于深圳的专业孵化器约有80%是由传统工业厂房改造而来的，这在客观上淘汰了落后产能，给了高新企业生存空间，从而促进了产业结构的升级转型。

对企业而言，专业孵化器为获得商业利益而提供的各项服务是物有所值的。如先进的实验室、生产车间等研发服务、风险投资服务、专业的政策服务、人才服务等，分别满足了企业在研发、资本、政策及人力资源上的诸多需求，帮助企业以更低的成本得到更好的服务。

专业孵化器的商业模式对自身也产生了正面作用，一方面，商业上的探索使得政策型的孵化器能减少财政上的依赖，得到独立生存的能力，对社会资本开办的公司型的孵化器也能产生激励作用，这让专业孵化器实现了内生的增长循环，使其能自我发展；另一方面，商业模式正朝着股权投资的方向发展，使专业孵化器能更多的参与到企业界与金融界，为孵化器的完全市场化运行探路。

4.4.2 作用方式比较

专业孵化器根据作用方式可分为硬件作用和软件作用两方面：

一方面，通过硬件平台发挥作用，专业孵化器除了提供通用型企业孵化器的一般办公环境外，还要为在孵企业提供专业化的实验条件、中试和专业化的技术平台，减少了初创企业公用技术设施的投入。

另一方面，“软件”服务平台体现效益，专业孵化器还拥有专业化的技术支持、管理培训，在很大程度上为初创企业在技术研发、生产运作、经营管理及市场开拓方面节省了成本，一般来说，可以为小企业节省50%或更多的经常性开支。专业孵化器可大大降低创业企业的成本，创业成本的高低对于初创企业起着至关重要的作用。

在现阶段，深圳市专业孵化器的软件服务平台的建设比硬件建设更为重要。专业孵化器的核心竞争力在于是否在专业技术领域处于技术优势，作为专业孵化器，组建一支掌握行业领域内、具有一流国际水平的技术型服务队伍，是专业孵化器能否成功运作的关键。

4.4.3 存在的困难与不足比较

近年来我国各个地区开始认识到建立专业孵化器对地区相关产业发展的加速作

用，对专业孵化器的支持力度逐年加大，各地、各开发区都有各种形式的专业孵化器，且近几年如雨后春笋般涌现，对各个产业的发展起到了举足轻重的作用，同时也为一些中小企业创造了良好的创业环境，但也存在和综合孵化器面临的相同问题及专业孵化器特有的问题：

1. 发展资金不足。作为专业孵化器，投资比较大，在这种情况下，如何兼顾孵化器发展中的营利性和社会公益性之间的矛盾。作为孵化器长期的发展，提高自身的造血功能，必须采用营利性的模式，但是作为孵化器的社会性，又要体现服务性的一面，政府部门应在孵化器创建早期给予较大力度的支持。

2. 专业服务体系专业化程度较低。专业孵化器是一个专业化相当强的服务体系，并不是所有的力量都可以从事该行业，必须有一系列的专门服务体系。目前我国的大多数孵化器专业服务体系不健全，使入驻企业很难从孵化器及相关服务机构的资源中得到真正意义上的专业技术服务。

3. 用人机制不够科学。目前我国大部份孵化器是由政府投资支持兴建，孵化器管理者也是由政府任命，这些管理者大部分不具备市场经济理念，在经营管理中很容易把孵化器作为政府的形象工程来管理，

4. 管理队伍不专业。专业孵化器的突出特点是它能够提供高水平的专业技术支持，没有一只专业化很强的管理团队，不能为企业提供深层次的技术服务，造成现有的专业孵化器由原来的场地出租变为设备仪器出租，提供的专业服务很少，还不能称之为真正的专业孵化器。

5. 缺少服务创新能力。由政府投资组建的专业孵化器，其运行成本由政府有关机构提供支持或补贴，因此没有经营上的风险。而作为企业化经营的专业孵化器在经营活动中的两个主要内容：一是为入孵企业提供高水准的专业支持服务，二是有自我研发、服务创新能力。由于高新技术产业的特点决定了从事专业孵化器的技术服务队伍的构成的复杂性，对于孵化器来讲要为企业提供服务的最基本条件就是要有专业的仪器设备，要有高水平的专业队伍。这就决定了孵化器要承担较高管理运行成本，因此专业孵化器自身必须具备一定的研发能力通过研发项目的转让收入，维持正常运行所需的资金要求。专业孵化器的技术支持服务只有通过不断项目研发以掌握最新最先进的技术方法，为入孵企业提供更优质的专业技术服务，而目前我国大部份孵化器欠缺自主项目研发、服务创新能力。

第5部分 深圳市专业孵化器商业模式创新分析

国外学者把商业模式视为一个整体概念，包含商业模式和价值链、企业内外部资源、收入模式等因素，认为商业模式能支持企业可持续发展，会随着环境和行业的变化而变化。商业模式的先进与否，直接关系到专业孵化器自身和在孵企业的发展，本部分通过二者的比较分析得到商业模式创新的启示。

5.1 孵化器商业模式的组成要素分析

孵化器的商业模式是阐述孵化器如何整合内外部资源，为入驻企业提供创业孵化服务，获取持续运营现金流或持续盈利，最终实现持续经营的商业逻辑。孵化器需要重点解决为谁服务、如何组织资源提供服务、价值如何产生和配置、收入模式与孵化服务相一致等问题。

通常，商业模式分析方法集中于组成要素的分析，主要有以下四种：

- ①商业模式四要素法：客户界面、核心战略、战略资源、价值网络；
- ②商业模式五要素法：市场、价值主张、成本与利润、价值网络、竞争战略；
- ③商业模式三维分析法：公司价值链的形成、市场创新能力和收入模型；

④商业模式九要素法认为商业模式分析框架包括四大项：产品、客户层面、管理结构和财务，细分为价值主张、目标客户、分销渠道、客户关系、价值配置、核心能力、合作伙伴网络、成本结构和收入模型(A.Osterwalder, 2004)的九个因素。

本文采用商业模式五要素分析法，对专业孵化器商业模式的市场定位、价值主张、价值链、动态能力和收入模型这些组成要素进行分析。关于专业孵化器商业模式五要素的定义、评判角度及其描述见表 5-1。

表 5-1 专业孵化器商业模式分析五要素

要素	定义	角度	描述
客户定位	为谁服务	入驻条件/毕业条件	明确/模糊
价值主张	提供何种服务	服务内容	有形/无形
价值链	价值如何产生、分配及其流向	服务类型/价值网的构成	简单/复杂
动态能力	有效整合内外资源，为创业企业服务，并获取持续发展能力	制度/团队	强/弱
现金流模型	现金流获取能力	目前现金流/现金流获取潜力	高/低

5.1.1 孵化对象定位分析

专业孵化器的孵化对象定位分析主要是依据孵化器是否有入驻条件和毕业条件，特别是入驻条件是否有行业倾向性。孵化器应制订入驻规定和毕业规定，明确孵化服务对象。截止 2013 年底，深圳市共有各类性质的孵化器 70 余家，其中专业孵化器 39 个，占深圳孵化器总数五成以上。

孵化器的专业化发展趋势在南山区表现尤其突出，深圳市南山区 35 个孵化器中有 32 个对入驻企业的行业进行筛选，定位比较明确，在 32 个孵化器中 20 个是专业孵化器，12 个综合孵化器，见下表 5-2。

表 5-2 南山区孵化器市场定位概况

序号	孵化器名称	性质	孵化对象类型
1	南山知识服务大楼	综合	知识服务、电子信息
2	汇高科大厦	综合	IT、医疗器械
3	南山数字文化产业基地	专业	电子信息
4	佳利泰嵌入式软件孵化器	专业	电子信息、光电一体化、新能源、环保
5	深圳医疗器械产业园	专业	医疗器械
6	深圳硅谷大学城创业园	综合	电子信息、光电一体化、生物医药、知识服务机构
7	深圳市军工科技创业园	专业	军工
8	集成电路设计应用产业园	专业	IC 设计、知识服务
9	东华 Design House 创业园	综合	电子设计
10	深圳赋安安全科技产业园	专业	安全类产品
11	中国科技开发院	综合	电子信息
12	深圳航天科技创新研究院	综合	电子信息
13	深港产学研基地(国家级)	综合	IT
14	深圳市高新区生物孵化器	专业	生物医药
15	深圳集成电路设计产业园	专业	IC 设计
16	深圳清华大学研究院	综合	电子信息、生物医药、咨询
17	深圳虚拟大学园(国家级)	综合	院校成员、电子信息
18	蛇口火炬创业园(国家级)	专业	软件、通信、精密医疗器械
19	深圳市留学生创业园	综合	电子信息、生物医药、新材料、光电一体化、高效节能
20	深圳软件园	专业	软件
21	深圳动漫园	专业	文化、动漫、网游
22	清华信息港		软件、信息电子、生物医药
23	同方信息港		
24	深圳设计产业园	专业	创意设计
25	马家龙集成电路基地	专业	
26	中科院育成中心	专业	光机电一体化
27	新能源产业园	专业	新能源应用
28	天阳高科技孵化器		综合

序号	孵化器名称	性质	孵化对象类型
29	智恒战略性新兴产业园	专业	战略性新兴产业
30	南山云谷创新科技产业园	专业	云计算
31	深圳智园	综合	战略性新兴产业
32	一本电子商务产业园	专业	电子商务
33	IC 集成电路设计	专业	IC 设计
34	蛇口网谷	专业	互联网
35	创新谷	专业	移动互联网

各个孵化器在其官网上对各自孵化器的园区、运营管理、孵化服务等进行了详细的描述，主要的孵化对象包括：知识服务、电子与信息技术、IT、医疗器械、生物医药、光电一体化、新能源、新材料、环保、军工、文化创意设计及 IC 设计等十余类科技型企业。

各个孵化器对入驻企业的定位逐步清晰，以南山医疗器械产业园（孵化器）为例，其入驻条件是：拟入驻企业为从事医疗器械行业相关的科技企业；企业负责人应熟悉企业产品的研究和开发，具有较强的经营管理能力；拟入驻企业愿意接受孵化器的管理。在划定入驻企业后，南山医疗器械产业园（孵化器）为入驻企业打造专业的配套服务平台。在深圳市医疗器械检测中心、深圳市计量质量检测研究院的大力支持下，在园区分别设立深圳市医疗器械检测中心南山检测服务窗口、深圳市计量质量检测研究院南山检测服务窗口，为南山区企业特别是医疗器械企业在产品技术检测过程中提供便利，减少企业在此环节所耗费的精力、人力、物力和沟通环节，提供快捷、便利和优质的专业服务。同时，在深圳大学、南山区科技局与南山区医疗器械产业联盟的大力支持下，在园区设立深圳市南山区全自动临床检验仪器共性技术平台服务窗口，可以全面解决南山区企业在全自动临床检验仪器所涉及的八大共性技术，对南山区临床检验仪器产业带来很大的提升和推动作用，使企业能够共享深圳大学的创新资源。

5.1.2 价值主张分析

在企业孵化器商业模式中，孵化器的价值主张主要分为提供硬件服务和软件服务两类。如果孵化器通过建设物理空间向入驻企业提供办公场所，打造公共技术平台提供技术支持为主，而提供软件咨询服务较少，则该孵化器的价值主张是偏向于硬件服务；如果孵化器以向入驻企业提供创新环境、交流合作、协助投资融资、成果转化、技术交易、检验检测等服务，入驻企业进驻孵化器是看中孵化器的服务而

不是办公场所，则该孵化器的价值主张是提供软件服务。

深圳市专业孵化器都直接或间接给孵化企业提供场地、物业、代理记账、工商登记、科技政策咨询和企业咨询等服务，具体服务类别与内容见表 5-3 所示。

表 5-3 专业孵化器商业模式价值主张表

比较项	服务类别	举例
硬件服务价值主张	空间场地	办公楼、工作间、会议室、接待室、停车场
	办公服务	水、电、通讯、收发文件和信件、复印、文字处理、工商、税务、专利申请、商标注册、报关等
	公共场所	咖啡厅、茶室和休息厅、停车场管理、物业服务
	交流平台	内部交流会、沙龙；参加国内外展会、合作交流
	人力资源	招聘和培训员工，协助企业制定人力资源计划、代管党、团和工会组织关系
	产品改进	产品与工艺设计、中试、新产品试制、技术检测；项目审核、立项及技术鉴定、成果评定的组织
软件服务价值主张	中介服务	技术与产权交易、商品展销、广告宣传
	融资服务	提供各种融资渠道：商业银行、风险投资机构、信用担保机构、大企业和个人
	内部管理	管理支持、战略规划、协助建立企业管理制度
	企业咨询	企业诊断、发展战略、市场运营、无形资产评估
	一般培训	商务策划、财务、税务知识培训、劳动、保险、法律与知识产权、培训
	业务培训	创业和管理技能训练、企业计划、财务咨询
	创业环境	交通、创业、企业集聚环境
	培育指导	市场化和国际化服务，培养研发与经营管理人才
	信息服务	各种产（行）业、技术、经济和政策等信息
	优惠政策	落实财税、科技、人才、外贸等优惠政策
	科技管理	科技计划和科技资金的申请通知、指导、上报
	推荐企业	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等

但每个孵化器的主要孵化服务都各有特点。专业孵化器为在孵企业提供尽可能多的增值服务，包括园区建设、创业服务、投融资服务、平台服务、综合服务和创新发展和理论研究。

以南山区科技创业服务中心（以下简称南山科创中心，下辖 9 个专业孵化器）

为例，南山科创中心以企业需求为服务导向，以跨部门资源整合为途径，以创新服务体系建设和手段，全面支撑科技创新创业，提供了系列硬件、软件服务。以下分析中，将结合深圳市、南山科创中心的情况进行说明。

5.1.3 价值链分析

孵化器是为初创企业提供技巧、知识和商业咨询的网络(Allen&Bazan, 1990)。为孵化企业提供服务是一个系统的过程，不但需要孵化器与孵化企业的共同参与，同时还需要政府、大学、科研机构、咨询公司、会计师事务所等单位的广泛参加，专业孵化器成为资源的整合者(本文研究对象价值链情况见表 5-4)。深圳市专业孵化器与深圳大学、清华大学（深圳研究院）、北京大学（深圳研究院）、香港城市大学、澳大利亚昆士兰大学等各类高校合作开展创新创业研究，并在网站上明确合作的投资机构和创业伙伴，围绕着投资者和创业者开展各类活动。

孵化器为创业企业提供的价值越大，或提供的服务越多，提供的服务越高级，需要的网络资源也就越多，价值链就会越复杂。从硬件服务到软性服务，从软性服务到资本服务，网络资源参与者越多，孵化器的价值链则由简单走向复杂。专业孵化器价值链复杂度的判断，一个重要判断标准是看孵化器是否与创业投资机构合作，通过融合投资资源向创业企业提供各种无形服务。这意味着孵化器价值链的构成不但有政府、科技中介、会计师事务所、管理咨询公司、科研机构，更重要的是还要有投资机构。

从统计结果看，深圳市 70 余个孵化器中，大多数孵化器与投资机构建立了稳定的长期合作，孵化器网络资源比较丰富，能为创业企业提供全方位的创业孵化服务。专业孵化器为在孵企业推动科技融资贷款，对金融机构进行风险代偿或者风险补偿，以及对中小科技企业进行保费补贴和利息补贴。

在主要参与者、价值活动表现上，南山科创中心的具体实践如表 5-4 所示。

表 5-4 南山科创中心价值链情况表

主要参与者	成员一	政府部门
	成员二	深圳大学、清华大学（深圳研究院）、北京大学（深圳研究院）、香港城市大学、澳大利亚昆士兰大学等高校
	成员三	深圳建设银行、杭州银行、江苏银行
	成员四	天使投资（HTI 高新投）、深圳市中小企业信用融资担保集团有限公司
	成员五	多家咨询机构、物业公司
价值活动	活动一	中小企业产业化扶持计划
	活动二	中小企业融资贷款计划

	活动三	“孵化贷”
	活动四	集合担保信贷
	活动五	“成长贷”
	活动六	集合发债
	活动七	知识产权质押贷款
	活动八	天使投资，直接投资
	活动九	孵化投资，直接投资
	活动十	风险投资，直接投资
	活动十一	建银南山等银行间接投资

5.1.4 动态能力分析

企业的动态能力能够有效地对企业内外部的资源进行整合、配置，从而对快速变化的环境做出及时应变，动态能力具有难复制和难模仿的特性，是企业获取持续竞争优势的来源(Teece, 1997)。专业孵化器作为科技创新系统的资源整合者，具备一种随着外部环境的变化，快速地调整内部资源从而高效利用内外部资源的综合能力，并且这种能力是不断变化的。专业孵化器动态能力的强弱取决于孵化器制度和团队的建设完善程度与学习能力，孵化器的制度越完善，并能在实际运营中执行、修正，则其动态能力越强；孵化器服务团队的学习能力越强，其动态能力就越强，孵化器内外资源整合能力也就越强。

企业的动态能力的两个决定因素是组织结构和人力资源管理(Subba, 2001)。近年来，南山科创中心对公司组织架构进行积极的重新调整，并通过员工成长档案加大对员工的培育，打造一支高素质的、专业化的服务团队，其团队成员多数来自会计师事务所、律师事务所、专业咨询机构，如下表 5-5 所示。

表 5-5 南山科创中心动态能力表

部门设置	服务项目	服务内容
投融资服务部	科技金融	受理各类科技金融创新项目申报及咨询，为企业提供贷款支持
	投融资资	促进中小科技企业与社会专业投资机构对接、合作，协助企业寻求天使资金、风险投资资金等各类股权融资
	孵化基地和产业园区拓展	与社会力量、科技服务机构合作，建设与改造专业孵化基地和产业园区
创业服务部	“接触”创业沙龙	提供政策解析、项目推介、信息咨询、交流培训、研发创新、知识管理、人才对接等全方位、立体式服务
	“创业之星”大赛	以“鼓励创新，扶持创业”为宗旨，每年由区政府投入奖金和优惠政策支持在大赛中脱颖而出的创新企业和创业团队，助力中小企业成长壮大
	南山“大孵化器”联盟	发布联盟工作动态，共享孵化资源，推进大孵化器建设

部门设置	服务项目	服务内容
	创业导师、企业导师工作室	一对一专家式咨询与诊断，帮助初创企业发现、解决自身成长过程中的个性及共性问题。
平台服务部	创新资源共享	通过技术转移、协同研发、设备共享、检验检测等服务内容，实现创新资源有效对接。
	公共技术平台建设	协助各产业园孵化器建设公共技术服务平台，以提升园区专业服务能力。
综合服务部	国际交流合作	促进国际科技项目对接、科技成果转化和高层次人才引进
	“高交会”南山区组展	组织和推动区内科技企业、产业园区、各类科技研究及服务机构参展。
	企业入驻及退出	企业入驻、退出园区相关手续办理。
创新发展与理论研究部	创业创新培训	为科技企业管理及技术骨干人员提供创新创业培训
	理论研究	开展孵化器、科技创新创业服务及相关理论研究，协助进行产业分析。
	博士后引进	促进科技企业与博士后合作，协助企业引进高层次人才，为高端人才搭建事业平台。
	功能室租用	多功能厅、会议室、培训室租用及管理。
团队规模（人）	在编人员 14 人（1 人长期借调在外），临聘人员 9 人，返聘人员 1 人，实习人员 1 人，培养博士后 2 名	

5.1.5 现金流模型分析

孵化器的商业模式分析框架中，分析现金流模型及能力的高低主要从两个方面进行，一是根据其现在的现金流能力，二是根据其未来现金流潜力，未来收入潜力是根据现金流来源来判断的，无形服务现金流的潜力应大于有形服务的潜力。

从获取的数据看，深圳市孵化器的现金流来源主要分成三部分：①综合服务收入，以房租和物业收入为主；②投资收入，目前投资入驻企业的收入还不是主要的收入；③其他收入，包括：政府补贴、服务收入等。

鉴于孵化器或多或少带有公益性质，因此在运营过程中对孵化器盈利性要求的关注度不高，但孵化器维持日常收支平衡对孵化器的持续经营有着重要意义，将直接影响其孵化服务内容和质量。

5.1.6 要素组合分析

本文在第二部分分别以客户定位、价值主张作为坐标轴，不同类型的孵化器商业模式其价值链、动态能力和现金流模型有着截然不同的特点，并根据这些特征和内涵，定义孵化器四种典型的商业模式：简单模式、价值链陷阱模式、专一模式和资本模式。

孵化器的实质是为初创企业提供技巧、知识和商业咨询的网络。这四种典型孵化器商业模式尽管各具特点，但仍具有其共性的商业逻辑(见图 5-1)，如：在孵化器网络里，一般都有孵化器、企业、政府和社会服务机构四个组成部分。不同类型的孵化器由于其定位和价值主张不一样，整合社会资源、动态能力及获取现金流的能力也不一样，体现出网络资源控制力不一样，从而形成不同的商业模式。

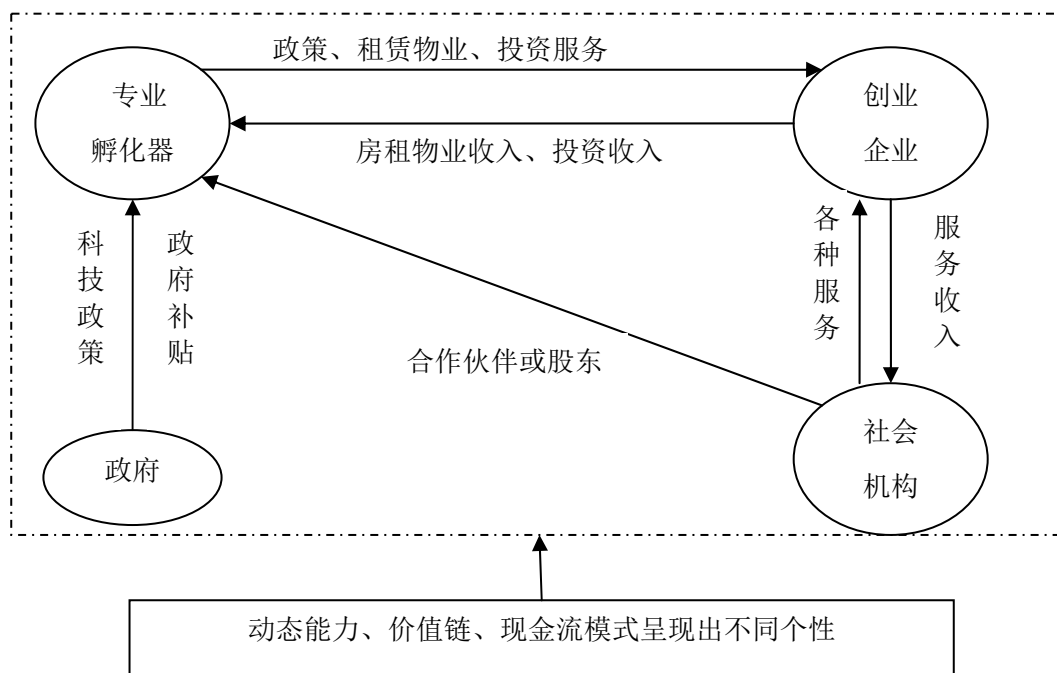


图 5-1 专业孵化器商业逻辑图

四种类型的孵化器由于其对客户的定位和价值主张不同，相应的社会网络及其相互作用机理不一样，从而导致孵化器的服务能力、社会资源、盈利能力有着很大的差别，这些差别主要是通过孵化器商业模式因素分析中的动态能力、价值链和现金流模型三个因素来体现。

由表 5-6 可清楚地看到，简单模式是孵化器比较原始的一种方式，给企业带来的增值最低；价值链陷阱模式孵化器有可能进入发展的陷阱；专一模式服务明确，投入产出相对较高；资本模式能与企业一起共赢，相互得到提升。

上述分析也表明，在目前环境下，专一模式的效果较好，说明专业孵化器的发展效果要好于其它类型的孵化器，原因包括它提供的服务专业化、内容丰富、层次高等，因而，后续深圳可以考虑重点发展专业孵化器。

表 5-6 不同商业模式类型专业孵化器三因素比较

商业模式	动态能力	价值链	现金流模型
简单模式	弱 制度不全 非职业化的团队	价值链：简单 服务：租赁、物业、工商税务政策咨询 资源：政府	现金流低 政府补贴：房租和物业费
价值链陷阱模式	弱或强 制度全 职业化的团队	价值链：复杂 服务：租赁、物业、工商税务政策咨询和其它咨询业务 资源：政府、服务机构	现金流低 政府补贴：房租和物业费
专一模式	弱 制度完善 团队职业化有待完善	价值链：简单 服务：租赁、物业、工商税务政策咨询和专业技术服务 资源：政府、研究机构	现金流高 政府补贴：房租和物业费；技术服务费
资本模式	强 制度完善 团队职业化有待完善	价值链：复杂 服务：租赁、物业、工商税务政策咨询和专业技术服务、管理咨询 资源：政府、投资机构、服务机构、研究机构	现金流高 政府补贴：房租和物业费；股权收入或投资服务收入

5.2 孵化器商业模式创新的影响因素分析

5.2.1 政策因素

在专业孵化器的发展过程中，政府无疑是最大的影响因素。国家和地方政府对孵化器的支持与推动是孵化器成功的重要因素，许多国家或地区政府有专门费用支持孵化器运转和扩大服务(如芬兰和我国香港地区)。据统计，美国大概有 2/3 的孵化器得到联邦或州地方政府的运营补贴。我国政府对于专业孵化器的诞生和发展起到了有力的推动作用，主要表现为：出资兴建、制定优惠政策、提供补贴、积极宣传和倡导、举办服务活动、创业培育培训等几个方面，其中政府的政策扶持是至关重要的。政府的扶持政策主要体现为政府投资、税收优惠信贷补贴、基金的建立与使用等。

同时，我国较多的孵化器带有政府或半政府性质，如果政府不在资金、人员、管理体制上给予足够的支持，孵化器的管理与服务工作将难以展开。影响孵化器发展的政府因素包括税收、体制机制、政府限制与支持政策等。

5.2.2 产业因素

在制定孵化器政策时候，需要与产业转型升级紧密相关并能够有效促进其工作的政策资源，围绕这一目标，重点支持的方向与项目有：孵化服务活动、产业联盟

建设、孵化器联盟建设、创业联盟；此外，进一步开通并完善孵化器和孵化企业服务绿色通道、在南山区域规划和旧城改造计划中优先考虑孵化器的设置等。

在这一过程中，许多政府部门的工作将与其相关，包括城市规划、科技、文化、贸工、人事人才等，在市场机制起决定性作用的前提下，仍然要发挥政府的引导作用，在政策制定时注重产业规划与发展导向，引导各种政策资源聚集到产业转型升级上，使上述各政府部门能够良好协调与联合，出台相关政策，形成政策资源网络。

5.2.3 技术因素

技术因素对专业孵化器的发展作用明显，以专业孵化器发展突出的南山区为例，“十一五”期间，南山区科技局通过一系列措施，实施了孵化器“能力建设工程”，每年投入 2000 万元，引导市场投入 1 亿元以上，着力搭建综合孵化信息服务平台。同时，南山区科技局通过重点支持技术含量高、产业特色明显的专业孵化器的建设发展，每年投入 4000 万元引导资金，大力推进以创新集群为基础、面向科技型中小企业的各类公共服务平台的建设。至 2012 年底，已经建成 20 个各具专业与产业特色的专业技术公共服务平台。

此外，科技局积极鼓励和支持构建科技企业商业融资平台，扩大投资补贴类创业项目的试点工作，支持有条件的孵化器建立天使孵化资金，引导更多的孵化器成为“天使投资人”，推动成立了天使投资网络组织，并鼓励创业投资、专业孵化器和天使投资网络紧密合作，特别强调要为孵化器设立专项孵化资金（种子资金），并逐步增加数额。

支持各种网络化建设。网络化是指一个地区的专业孵化器之间要形成一个网络组织：这个组织不仅包括孵化器，也包括大量的能够帮助创业企业成长的咨询服务机构或相关企业”这个网络组织实际上就是把所有与企业孵化有关的主体联合起来，实现服务、信息、知识、资金、空间等资源的共享，最终实现优势互补。单个的、分散的孵化器不足以支撑起孵化器产业，只有将各个城市、各个区域、甚至世界范围内的孵化器组成孵化器网络，才能形成孵化器产业的整体构架。

孵化器网络化，一方面使资源的获取范围扩大，达到资源充分共享，另一方面，可以促进孵化器之间，孵化器与其他机构之间的双向交流与互惠发展。

5.2.4 运营因素

在过去的二十多年间，随着环境的变化及对孵化器本身的认识不断调整，在孵化器的发源地美国，专业孵化器的组织形态不断演变，经历了着眼于科技企业组织创业的经典综合专业孵化器、着眼于孵化科技企业快速发展的现代综合专业孵化器、着眼于对某一专业技术领域科技企业进行孵化的专业技术专业孵化器、人才专业孵化器、国际专业孵化器、虚拟专业孵化器、创业投资集团孵化器等阶段。

不同阶段、类型的孵化器在运营上存在各自不同的影响，反映出企业孵化器建设与发展存在机制限制、孵化器管理机制与其性质相关。在深圳孵化器发展的实践中，出现了不同建设与运营形式的孵化器：从只有政府投资与运营，逐步发展到现在政府、高校、高新区、企业等创办的各类孵化器。

在发展过程中，不同性质的孵化器在具体运营过程中会出现体制与机制上的困难与问题。如：事业单位孵化器存在人员聘用、资金使用、手续审批等方面的局限与制约；企业性质孵化器存在政策优惠、政府宣传、税收与工商政策等方面限制；大学孵化器存在事业单位不灵活的局限与企业孵化器的政策限制；集团企业孵化器存在一般企业孵化器的局限。在管理过程中，各类孵化器享受到的政策、资金等服务与资助并不完全相同，运营机制与管理体制也相差很大，孵化效果也互不相同。因此，孵化器自身在管理体制与机制上需要创新，从人员、资金、管理、政策等方面获得更大的灵活性与自由度，进而更多地进行的建设与发展。

5.2.5 人才因素

在专业孵化器的建设与发展过程中，人才的专业化程度会影响其服务质量的高低，因而需要重视专业孵化器管理人才培养，提高其管理与服务水平。为此，需要选择熟悉科技研发，懂得投融资业务，拥有企业管理实践经验，具备改革创新服务意识，对孵化器事业发展充满信心和历史责任感的优秀人才担任孵化器负责人；选择具备职业道德、服务意识和团队精神的专业化的高素质人才组成管理服务团队。

实践中，为提高孵化器运营与管理的人才队伍素质与层次，孵化器可以考虑借助外部力量、与外部专业服务机构合作提升孵化器人才层次。深圳在这方面也有成功的例子：南山智恒战略性新兴产业园、南山云谷两个新型孵化器（产业园区）就与社会专业服务机构合作，引进社会专业人才与力量，推动孵化器管理的专业化、服务内容丰富化，做到了服务质量、服务层次上台阶。

5.3 专业孵化器商业模式创新的方式分析

深圳的孵化器发展至今，形成了三种主要的运营模式：①完全的公益事业型孵化器的运营模式，由政府、事业单位投资，对孵化器的管理采取事业单位的运营模式；②市场盈利型孵化器，孵化器是企业法人，由股东投入资本，完全采取自主经营、自负盈亏的方式；③半盈利机构型运营模式，由政府、事业单位投资，孵化器的日常管理按照企业化经营，实现收支平衡。

专业孵化器的发展大致与此相同，但其商业模式也有自身的特点，例如，在发展的初期，主要是以政府、大学建立的为主，多以促进经济发展和创造就业为目的，表现出很强的公益性和非盈利性。同时也有一些私营或政府、大学、私营混和的孵化器。通常，政府建设的孵化器，采取政府投入和经营的模式，以促进就业和经济发展为目的，在孵化器早期发展阶段是普遍的一种形式。伴随着孵化器行业的发展，私营孵化器中有一部分孵化器以营利为目的，即通过向创业企业提供房租和服务获取收益，孵化器的经营模式出现差异化。

5.3.1 公益事业型

政府为了对高新技术成果、科技企业和创业企业进行孵化，以推动合作和交流等方式，促使企业成功得到孵化并不断成长，在企业创办初期通过孵化器向其提供资金、管理等多种服务。我国企业孵化器在初创时期主要采用政府投资、政府管理的模式，深圳市早期的孵化器也基本采用了这一模式。该类孵化器除了企业孵化服务的同时，承担了政府的部分服务功能，包括改善区域内创业环境、宣传和落实科技与产业政策、引导产业结构调整、培植地区税源、企业调研、信息沟通的职能。

政府在企业孵化器发展进程中主要扮演领路人的角色，通过制定相关政策和法规，引导和鼓励各种类型的民间资本投资于企业孵化器产业，以加速其发展进程。政府主办的企业孵化器在行政上隶属于各区科技局，在管理上采用事业单位的机制模式，企业孵化器的基建资金、日常运营费用以及作为配套的孵化资金均由财政拨款。因此它本质上是一个非营利、公益性的机构，其产生的社会效益远大于眼前的经济效益。

实践中，这种模式也暴露出一定的弊端，主要如：薪酬制度不合理，内部缺乏竞争激励机制，难以留住人才；政府行政干预过多，难以实行专业化、市场化管

理；容易成为剩余人员分流或关系人员安置对象，导致工作效率不高；基地、配套设施及资金投入不足，公共服务平台不足，缺乏滚动发展机制，后续发展乏力等。

因此，目前深圳新建的专业孵化器中，已经很少采用这种模式了，但原来已经建设的这类孵化器经过变革与创新，获得了不错的效果。例如，南山区把原来最早的南山区科技创业服务中心大楼（最初是综合型孵化器，政府主办）进行了专业化改造，重点引进知识服务机构（科技服务机构），现在入驻的37家企业全部是知识服务机构。这些机构分属于不同的行业、领域，为广大科技创新创业企业提供不同的服务，该孵化器也成功地转型为提供高端服务的知识服务机构孵化器。

5.3.2 市场营利型

1990年代后期，传统模式经营的孵化器出现持续经营危机，而一些专业孵化器借助资本市场的发展却快速地将创业企业孵化成上市公司，专业孵化器的运营模式特别是其持续发展的模式引起社会和学术界的新的关注。新出现的专业孵化器主要是以营利性为目的，多数由风险投资公司建立，并以投资高科技中小创业企业为主，通过创业企业上市后出售股权获取收益。私营的孵化器主要采取房产出租获取收入的模式；政府和私营企业共同建立的混和型孵化器，普遍采取政府出资建设、私营企业经营的模式。

新型营利性专业孵化器不但与传统非营利性孵化器有着本质区别，即使与初期的营利性孵化器相比，其运营模式也不一样。体现在以下几个方面：

---在收入来源上，营利性孵化器的收入来源有房租收入、咨询服务收入、直接投资创业企业并在其成长后出售股权获得收入、房租和咨询服务获取创业企业股权再通过股权出售获取收入等。

---在组织模式上，通常，这类孵化器以公司化的组织形式运营，其管理架构采用董事会领导下的经理负责制。

---在运行模式上，采取市场化经营，实行独立核算、自主经营、自负盈亏，是着眼于以投资收益来实现自身的生存和发展。

---在服务内容上，传统孵化器以提供有形服务为主，而新型营利性专业孵化器以提供无形服务为主，除常规的场地、物业管理、交流培训、项目投资等基础服务外，更多地对企业提供融资、财务、法律、市场营销、公关、人力资源管理、行政管理等管理顾问的特色增值服务，运用灵活的孵化功能，助推企业成长。

——注重品牌建设，通过建立、保持、推广企业孵化器品牌形象，注重专家管理、诚信态度、服务精神，发挥专业孵化器对科技产业的聚合作用，逐步形成和建设不同类型、别具特色的专业化企业孵化器。

5.3.3 半市场化、半企业化型

企业兴办的专业型企业孵化器已经成为孵化器发展的主要趋势，但目前也存在着一些困难和问题，主要表现在：缺乏足够的政府支持，难以享受优惠政策和充分利用政府资源；孵化服务功能不够完善，特别是在帮助企业协调外部关系方面；由于其盈利主要寄望于对项目的投资收益，但该收益短期内难以体现，因此面临资金不足和经营困难；缺少专业管理人员，自身角色定位和战略规划不够明确等。

从上述分析来看，公益型、营利型专业孵化器均有其不足，因此又出现了对二者有机结合的半市场化、半企业化型孵化器，在一定程度上克服了上述缺点与不足，发挥了各自的优势。例如，由政府与社会力量合作建设的孵化器、大学建设的孵化器都是新的专业孵化器商业模式。

大学孵化器在促进学校研究成果产业化方面效果显著，引起不少学者的重点关注，O' Neal 用成功案例详细分析了大学孵化器所需的各种资源和运营步骤。Lendner 和 Dowling 通过对全球 300 个大学孵化器调研，发现大学孵化器外部网络关系和组织网络服务对促进创业企业的销售率和融资能力有很大的作用，是大学孵化器运营中的关键因素。对美国 ATI 大学孵化器、英国 Connect 政府型孵化器和加拿大 CETAC 政府型孵化器的研究也显示，大学孵化器通过走产学研相结合的道路，对大学科技成果的转换起了很大的促进作用(Allen&Rahman, 1985)。

1997年，深圳与清华大学合作创建深圳清华大学研究院，后续相继与北京大学、哈尔滨工业大学等国内各知名大学、科研院所合作创办的企业孵化器也在深圳落地，部分为专业孵化器，如深港产学研基地、航天科技产业园等，这些专业孵化器已经成为深圳市科技孵化体系中的重要成员。

与政府主办的科技创业服务中心一样，深圳的大学、科研院所主办的企业孵化器也大多采用事业单位的管理方式，但在组织模式上有一定区别，即前者的管理架构都实行科技局领导下的企业孵化器主任负责制，而后者在管理架构中设置理事会，企业孵化器主任在理事会领导之下开展工作。这类企业孵化器的建设资金和前

期运营费用由其主管单位和地方合作单位拨付，功能是为高校、科研院所科技成果转化，探索与现代市场经济相符的技术创新机制。

大学、科研院所主办的企业孵化器承担着提升深圳科研实力、引进智力资源、引进科技项目、促进科技成果转化、加强人才培训和促进科技交流的重任。深圳的大学、科研院所主办的企业孵化器自成立以来，在引进国内各大科研机构的研究成果，弥补深圳在科研开发力量上的不足，加速科研成果的产业化等方面起了积极的作用，推动着高科技产业的迅速发展。同时也孵化出一批有影响的科技企业，如清华传感设备公司、深圳拓邦电子公司等，为深圳市的经济发展做出了贡献。

大学、科研院所兴办的企业孵化器在发展过程也存在一些困难和问题，突出表现于对该类企业孵化器的作用和具体定位认识不足，企业孵化器发展的内部和外部环境需亟待优化，科技成果转化率须进一步提高等。

5.3.4 其它模式

除了以上常见的孵化器商业模式外，还有一些其它方式的商业模式：

(1) 收入来源拓展模式，孵化器的收入来源除了房租、物业费之外，可通过为创业企业提供增值服务获取收益，例如深圳创新谷孵化器，为创业企业提供地块、创业辅导、市场拓展等服务时不收费，但当企业实现收入时享有提取一部分的收益权。

(2) 风险投资合作模式，风险投资和孵化器是促进初创企业成长的两大工具，风险投资团队对创业企业在资金运作、管理咨询方向的指导相对职业化，对企业成长把握度比较好，但接触不到创业企业的内部运营信息；而孵化器与创业企业关系比较紧密，但对创业企业在资金和管理咨询上的指导相对较弱，通过建立孵化器管理公司来运作风险基金和提供孵化服务，更能帮助初创企业解决其实际问题；专业孵化器和创业投资合作比较理想的模式是成立资本型专业孵化器，入驻企业经过金字塔型的4层筛选和孵化，最后输送到资本市场。

(3) 调整治理结构模式，公益性科技孵化器为了解决对入驻企业孵化资金和引入民间股东问题，可采取双层股权结构吸引民间资本，然后通过对创业企业资助并占据一定股权获取回报。

第6部分 深圳市专业孵化器商业模式的评价与考核

在国内外对比分析的基础上，选取企业和社会角度，从政策、硬件设施、软件服务等方面对孵化器商业模式创新的作用与效果进行评估。

专业孵化器在我国的发展不过 20 年左右的时间，不同的发展阶段都会遇到新的问题，这就要求政府管理部门必须按照专业孵化器的运行、发展阶段和科技活动规律，积极稳妥，及时而准确的做出判断和决策，不断提高管理工作水平和质量，正确引导专业孵化器健康快速的发展。而专业孵化器评价就是加强专业孵化器发展过程管理工作的一种非常有效的手段，对于完善专业孵化器过程管理的制度化、规范化、程序化建设具有积极的促进作用。

6.1 专业孵化器商业模式评价考核的方法

6.1.1 主客观结合评价考核

目前对专业孵化器的商业模式考核存在着许多评价方法，同时不同方法间也显得有些零乱，存在着不同程度的交叉，没有形成梯队体系，不利于评价方法的应用和深入发展，因此本文对主观评价方法进行了梳理，以期更好的方便使用。

评价方法从指标的数量上划分可分为单指标评价和多指标综合评价，现代评价活动多为多指标综合评价；从指标的性质上划分可分为定性评价和定量评价；从评价方法的主要基点上划分大体可分为三类：基于专家知识的主观评价方法、基于统计数据的客观评价方法和基于系统模型的综合评价方法。

6.1.1.1 主观评价考核方法

人们通过对从客观事物中抽象出来的价值的测度、判断和认同的过程、这一过程受评价主体的观点、目的及环境等因素的影响进行评价。一般“评价”一词常出现在理论研究特别是方法论研究中，如评价方法、评价指标等。本文首先对基于专家知识对专业孵化器商业模式的主观评价方法进行阐述。一般基于专家知识的主观评价方法包括同行评议方法和德尔菲法等。

一是同行评议。也被称为同行评价(Peer Evaluation)、同行审查(peer Censorship)、同行判断(Peer Judgment)等等，它指某一或若干领域的专家采用一种

评价标准，共同对涉及上述领域的一项事物进行评价的活动。在实践应用中，由于其主观、定性的特征，使结果能逼近多数人对评价对象的主观印象。同时，其也防止了数据失真对评估结果的影响，所以其较适用于定性、抽象的评价。本文对深圳市专业孵化器商业模式进行分析之前，项目组向同行专家学者发放问卷，请同行对竞争力指标权重进行评议。

二是德尔菲法。德尔菲法也称专家调查法，是一种采用通讯方式分别将所需解决的问题单独发送到各个专家手中，征询意见，然后回收汇总全部专家的意见，并整理出综合意见、随后将该综合意见和预测问题再分别反馈给专家，再次征询意见，各专家依据综合意见修改自己原有的意见，然后再汇总、这样多次反复，逐步取得比较一致的预测结果的决策方法。

6.1.1.2 客观评价考核方法

客观评价法是基于统计数据的客观评价方法或是基于系统模型的综合评价方法。根据专业孵化器商业模式评价的工作要求，其评价重点所关注的是专业孵化器的运行质量和孵化效果。因此，对专业孵化器商业模式的评价所需要回答的问题包括：专业孵化器的宗旨与目标定位是否明确，目标实现程度；专业孵化器的基础条件能否满足在孵企业的需求；孵化功能是否强大；服务能力与管理水平是否适应专业孵化器的建设发展要求；专业孵化器价值实现情况，能否产业持续的现金流；专业孵化器从业人员的素质与业务能力；孵化程序的规范化；在孵企业入驻率；对地区科技产业化和经济拉动做出的贡献等等问题。

评价机构将根据专业孵化器的评价要求，制定客观的评价标准，建立专业孵化器客观评价指标体系。按照规范的程序和方法收集、记录、处理专业孵化器运行过程及当前结果的信息，通过科学系统的分析研究和综合评价，客观描述专业孵化器的运行状况和孵化效果，形成评价的结论，最终以评价报告的形式，为管理部门进行专业孵化器的发展进程管理提供参考依据。

6.1.1.3 主客观结合评价考核

通过前面对科技型企业孵化器的工作原理的分析，可以看出科技企业孵化器的孵化服务是控制并调整孵化环境和条件、培育企业各种能力以使其符合企业发育的动态过程。控制和调整的一个行之有效的方法是合理配置科技企业孵化的资源。

通常，科技企业孵化器包含的内涵十分丰富，决定孵化能力的因素不仅取决于硬环境、软环境、融资能力，而且还取决于管理能力、市场开拓能力、人才聚集能

力等。而科学的指标体系是对孵化器绩效进行评价的基准，只有采用统一的标准和方法，才能对孵化器的真实运营状况做出正确的评估；只有根据科学的方法确定出的评价指标，才可能对孵化器进行准确的判断和评价。

实践中，调查问卷的统计数据可以作为专业企业孵化器评估的定量测算依据。考虑到有些指标无法定量描述，因此，还应采用少量的定性指标，由专家集体加以判断评分。在定量、定性指标评价中，考虑到定量指标比较客观、公正，故应以定量指标为主。

6.1.2 评价考核的方式多角度化

6.1.2.1 按绩效评价考核

随着评价实践的发展和认识的深入，人们更加关注效率。专业孵化器评价是绩效评价，专业孵化器评价是通过专业孵化器的孵化能力和孵化业绩的综合考评为管理部门的提供决策依据的咨询过程。其评价不同于一般机构设置条件的评价论证，它是对一个正常经营并完成一定运行周期的专业孵化器所进行的考察评价，是面向结果和产生结果的过程的评价。这些过程和结果都是已经完成的，通过设计相应的评价指标体系和评价方法对其进行描述和评价，得出的结论直接反映了该专业孵化器的运行质量及成效，并可以按照一定的绩效标准进行评价结论分类。

对专业孵化器的绩效评价有利于加强对专业孵化器建设与发展的宏观管理和指导，及时调整完善绩效指标和绩效目标，优化资源配置。因此，绩效评价是专业孵化器评价的基本内容，也是其主要的功能特征。

6.1.2.2 按结果评价考核

一项高新技术要转化为生产力是一个复杂的过程，企业孵化效果与诸多的因素相关，专业孵化器不可能应用单纯的指标（如企业成活率、毕业企业数量等）来进行衡量和统计比较，也不能仅仅用其投入产出比等进行简单的经济衡量。

专业孵化器评价指标体系应该涵盖既定的目标、结果、过程以及效率，需要对孵化活动的过程和结果同时进行评价。因此，孵化器评价首先要明确专业孵化器的绩效目标，建立制定评价标准，然后将专业孵化器的当前结果及状态的信息与目标进行比较分析，形成对专业孵化器绩效优劣程度的衡量判断。其中结果包含直接结果和间接结果，采用结果与目标比较评价的方式，能够完整的反映专业孵化器的业绩和效果，是专业孵化器评价中的重要方式。

6.1.2.3 按过程评价考核

专业孵化器评价的对象一般包括组织机构发展已经比较成熟、运营正常的专业孵化器。由于专业孵化器的形式和类型多样，它们既有共同的宗旨和基本的职业定位，但是同时也有自身的特点，不同的专业孵化器，其孵化模式、孵化方法存在着差异，有些孵化器还表现出明显的个性特征。

孵化器个性的不同也使得其服务过程、孵化过程不同，为此，在专业孵化器的评价过程中，要将共性和个性相结合，应考虑其服务程序与步骤等过程因素，使得评价指标体系更具有针对性。

6.2 专业孵化器商业模式考核的评价指标及设计

6.2.1 评价考核的基本设计及原则

6.2.1.1 指标筛选基本原则

在对专业孵化器商业模式评价中，根据其性质与特点，专业企业孵化器建立评价指标体系时应该参照综合性原则、系统性原则、经济性原则、科学性原则等设定。上述原则体现在科技企业孵化器通过对创业企业提供研发、生产、经营的场所，提供通讯、网络、办公等方面的共享设施；同时，提供系统的培训、咨询、管理以及政策、融资、法律、人才和市场推广等方面的支持来降低企业的创业风险，提高企业的成活率和成功率。

对科技企业孵化器的评价会受到各种因素的影响，因此不能只考虑某一个或几个单项因素，必须采取系统设计、系统评价的原则，才能全面、客观地对其做出合理评价。当然，所设计的指标含义应该清晰，尽量避免产生误解和歧义，同时又要避免指标间的相互重叠，造成错误的评估结果，对不同目标的问题，要力求找其共性，抓其特点，使指标能综合体现孵化器的评价结果。

科技企业孵化器在向入孵企业提供服务的同时还要取得一定的收入已支付运营费用，并为未来孵化器的发展奠定资金基础，因此，在考虑科技企业孵化器功能时，还应考虑孵化器本身的经济效益。

总之，在孵化器管理的评价指标体系中，其相关指标的确定应做到：经济意义明确，测定方法标准，统计计算方法规范，指标体系的层次结构清晰，评判结果符合各个因素对孵化器的影响；各个指标必须科学，定义明确，符合实际。

6.2.1.2 指标筛选方法

综合评价指标体系的初选方法有分析法、综合法、交叉法、指标属性分组法等多种方法、一些学者也应用了自己的初选方法，如王硕平用数学方法选择社会经济指标，张尧庭用数理统计方法选取评价指标网，王铮采用综合回归法等。但最基本最常用的则是分析法。

分析法在其它领域得到了很好的应用，具有积极的启示与意义，例如，在构建城市群竞争力指标体系时，就使用了分析法和综合法等方法。考虑到指标的全面性，指标设置既有城市发展过程中的动力、阻力、相互影响力，还有环境条件，包括了政治、经济、文化等方面，同时为减少重叠度和使数据准确、易统计，我们也筛选了许多指标，最后我们得出了包含总目标、子目标层、指标层的指标体系。

6.2.1.3 评价信息采集方法

包括收集整理现有信息、抽样调查、个别面谈、小组专题座谈、实地调研等。我们在根据设定的指标体系收集统计数据时就采用从网络（问卷星）和现场调研收集相结合，整理现有信息及实地调研等方法。

为保证评价数据的准确，信息采集过程中高度重视评价数据信息的质量，包括统计数据的时效性、统计合理性和误差范围等。

6.2.2 指标内涵及选择

专业孵化器服从并服务于地方社会、经济与产业发展目标，为此，课题组从体现专业孵化器核心价值（培育科技型小企业、提高企业创新能力、促进区域经济发展）的角度出发建立指标体系；注重结果评价和过程评价相结合，通过结果评价指标促进孵化器的整体发展，通过过程评价指标引导和规范孵化器的行为标准；多选用效率等比值型指标，少用总量等规模型指标，体现“又好又快”的要求；尽可能使用可统计、可核查的定量指标，减少人为干扰因素；按少、简、易操作的原则选择指标，见表 6-1。

表 6-1 专业孵化器评价指标汇总表

一级指标	二级指标
市场定位	孵化对象定位
	单独入驻条件
	单独毕业条件
	孵化对象占用孵化场所比例

一级指标	二级指标
服务能力	在孵企业平均获得风险投资额
	孵化器员工本科以上学历所占比例
	单位面积公共服务平台投资额
	孵化器孵化场地面积
孵化效率	年度毕业率
	综合服务收入占从总体收入比例
	每千平方米孵化面积的在孵企业数
社会效益	新毕业企业利润增长率
	初创期科技型小企业（在孵企业）总数
	新毕业企业累计税收总额
	在孵企业拥有自主知识产权数
发展规范	孵化基金与孵化面积的比例
	服务面积占总面积的比例
	孵化器经营管理人员与在孵企业的比例
	孵化服务收入与总收入的比例

6.2.2.1 市场定位指标内涵

一般从孵化器确定目标客户、执行方法和执行结果三个方面来描述专业孵化器的客户定位。

1.孵化对象定位：孵化器是否明确孵化服务对象，在入驻条件设置时是否有行业倾向性限制的规定，以及企业基本实力要求；在选择企业是考虑入驻企业的技术水平、产品水平、潜在效益、企业发展方向、团队精神与能力、创业者素质与能力、是否符合行业定位等因素，真实服务与上报内容是否吻合。

2.单独入驻条件：孵化器是否制订入驻条件，如公司注册相关要求，是否完善孵化器入驻程序，如提交入驻申请表，按规定审批并发放《入驻通知书》，签订《房屋租赁合同》，办理进驻手续。

3.最长毕业期限：是否有明确的期限要求或营业额要求等，机构续租条件，以及退出的程序是否完善。

4.孵化对象占用孵化场所比例：专业孵化器中符合本孵化器定位的入驻企业占这个孵化器的比例，包括机构数比例、营业收入比例、占地面积比例等。

6.2.2.2 服务能力指标内涵

服务能力指标指孵化器的吸引风险投资能力、提供公共服务能力以及自身管理人员素质，反映孵化器在企业培育方面的综合能力和发展潜力。

1.孵化器员工本科以上学历所占比例：指孵化器经营管理队伍中本科及以上学历员工数占员工总数的比例；

2.公共服务平台投资情况：孵化器直接或间接投资建设、运行公共服务平台，评价面向在孵企业提供共性技术、培训、信息等公共服务平台的投资额；

3.孵化器孵化场地面积：包括孵化器办公用房、孵化企业用房及中介机构用房等实用建筑面积总额；

4.在孵企业平均获得风险投资额：指本年度在孵企业通过各种方式（包括公募和私募）获得的股本投资总额的平均值。

6.2.2.3 孵化效率指标内涵

孵化效率指孵化器投入产出方面的有效性，反映孵化器管理团队的经营效率。

1.年度毕业率：指本年度毕业企业数与企业总数（含本年度毕业企业、年末在孵企业数）的比率；

2.综合服务收入占总体收入比例。孵化器的投资收入和服务收入分别在总收入中的比重；

3.每千平方米孵化面积的在孵企业数：指平均每千平方米孵化面积所拥有的在孵企业数；

6.2.2.4 社会效益指标内涵

社会效益指孵化器孵化和培育企业的结果，反映孵化器对区域科技创新和区域经济增长的贡献。

1.在孵企业利润增长率：指从本年度孵化器毕业的企业自入住该孵化器起到本年度的净利润增长率的平均值；

2.初创期科技型小企业（在孵企业）总数：指本年度内符合科技部《专业孵化器（高新技术创业服务中心）认定和管理办法》规定条件的在孵企业（以下所有在孵企业均是这个含义）总数；

3.新毕业企业累计税收总额：指本年度从孵化器毕业的企业自入住该孵化器起到本年度所缴纳的各种税收累计总额；

4.在孵企业拥有自主知识产权数：指本年度在孵企业拥有的具有独立支配权或

相对控制权的知识产权数量，包括专利、软件著作权、集成电路设计专有权等。

6.2.2.5 发展规范指标内涵

指孵化器经营管理是否符合孵化器的发展方向，是否能够持续、健康发展。

1.孵化基金与孵化面积的比例：指孵化器用于企业孵化的资金与孵化器孵化面积之比；

2.中介合作数量：与孵化器有合作关系，并且服务于孵化器的在孵企业的中介机构数量；

3.孵化器服务收入与总收入的比例：指孵化器的总收入中，除房屋租金以外的服务性收入占总收入的比例。

6.3 深圳市专业孵化器商业模式的考核评价分析

本调研通过到孵化器发放问卷现场调研，以及给深圳市各主要孵化器发放电子问卷的形式开展。本调研共发放问卷 65 份，收到实际有效问卷 16 份。通过对调研问卷数据进行整理，结合市场调研、专家访谈等情况，对深圳市专业孵化器中市场定位、服务能力、价值实现、动态能力的五大商业模式指标进行了分析。

6.3.1 市场定位评价指分析

本文从孵化器确定目标客户、执行方法和结果来描述客户定位(孵化器的客户定位情况见表)。本研究衡量孵化器定位指标依据孵化器是否建立入驻条件(是否有明确要求如行业要求)和毕业条件(是否有明确的期限要求或营业额要求等)。孵化器在实际执行中越严格遵守其制定的入驻和毕业条件，其客户定位就越明确。

1.孵化对象定位。深圳市专业孵化器的主要孵化对象是：电子与信息技术、生物医药、新材料及应用技术等 9 类科技型企业。接受调研的孵化器主要集中在电子与信息技术、互联网、军工、新一代信息技术、IC 设计、光电、生物医药、软件开发等行业。同时，孵化器在选择入驻企业时，对入驻企业的基本实力有一系列要求。在调研中，有 83.33%的孵化器关注入驻企业的技术水平、产品水平、企业发展方向，其次考察入驻企业的潜在效益和创业者素质与能力、费用负担能力和团队精神与能力。

2.单独入驻条件。专业孵化器对入驻企业定位清晰，对入驻企业设定入驻条件。根据问卷收集的调研结果，只有 16.67%的孵化器对入驻企业的产业有明确要求，对引进企业的科技含量的关注和把握度不强，对后续孵化工作不利，也说明深

圳的专业孵化器实际上并不“专”。实践中，孵化器对企业的主要入驻条件及程序包括：所属行业符合要求、进行信息真实性核查、签订《房屋租赁合同》。一半以上的孵化器对入驻企业审核信息与资质符合要求、要求提交入驻申请表、发放《入驻通知书》。

3.最长毕业期限。在调研中，有 58.33%的孵化器设定了明确退出期限与条件；25%的孵化器要求入驻企业在 3 年内毕业搬离；33%的孵化器允许入驻企业孵化 5 年时间，41.67%的孵化器对入驻企业无明确的毕业搬离要求，没有有明确的机构续租条件，这表明深圳专业孵化器的退出程序并不完善。

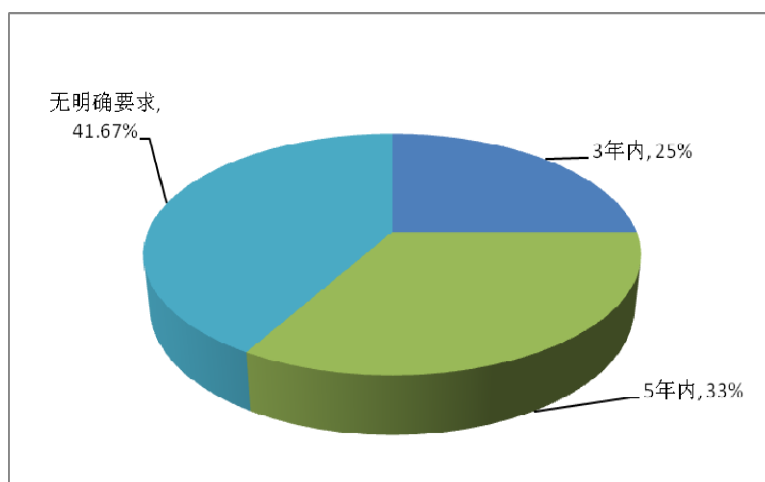


图 6-1 孵化器对在孵企业毕业最长期限要求

4.孵化对象占用孵化场所比例。在对已经设定入驻要求的孵化器中，有 1/3 的专业孵化器其属于孵化器规定行业的入驻企业占整个入驻企业的 81%以上，一半左右的专业孵化器的符合入驻行业规定的在孵企业达到总在孵化数量一半以上，如下错误!未找到引用源。。

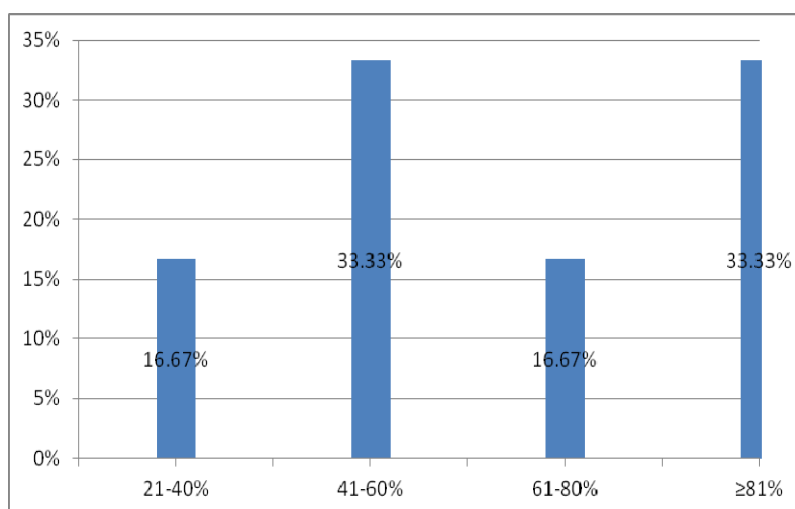


图 6-2 专业孵化器定位行业的入驻企业占总在孵企业数比例

以上调研数据说明，深圳市大多数专业孵化器对所属行业的定位并不鲜明，但是对已经设定行业要求的专业孵化器，对入驻行业的要求执行效果较好。孵化器的入驻条件较严格，执行效果较好；但缺乏完善的退出机制，执行效果较差。

6.3.2 服务能力评价分析

服务能力指孵化器的吸引风险投资能力、提供公共服务能力以及自身管理人员素质，反映孵化器在企业培育方面的综合能力和发展潜力；为了引导、规范深圳市专业孵化器的健康发展，需要对专业孵化器的服务能力进行评价。服务模式最终的落脚点在设置孵化器的各项具体服务内容，相对于战略模式，服务模式是在相应的战略模式框架下更为微观的设计。采用的发展战略和服务模式不同，专业孵化器的运行状况必然不同。

1.能够提供的服务内容。在调研的孵化器中，孵化器主要提供的服务还是集中在为在孵化企业提供政策服务、培训和场地优惠，达到调研总数比例的83.33%。一半以上的孵化器能够提供信息、公关平台、人才和管理的服务，不到一半的孵化器能够提供营销、生活服务、一般事务管理和资金服务。

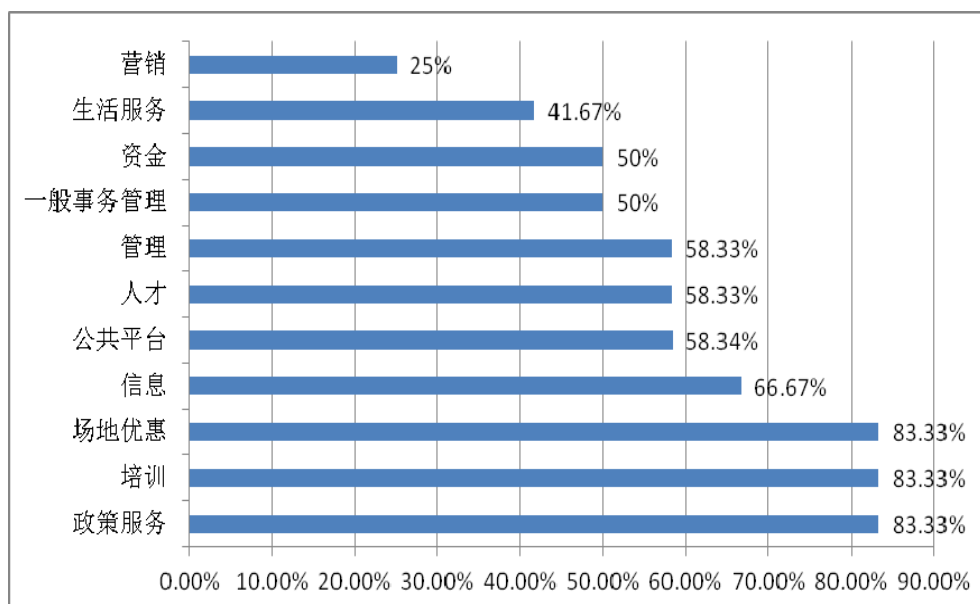


图 6-3 孵化器能够提供的服务类型

2.孵化器员工本科以上学历所占比例。从调研的情况看，深圳市专业孵化器的发展状况不一，有16.67%的孵化器工作人员不到5个，但同时16.67%的孵化器工作人员超过50人。大部分孵化器的工作人员集中在6到50人中间，见下图6-4。

58.34%的孵化器拥有 60%以上的大学学历工作人员，其中大部分孵化器拥有研究生以上学历的工作人员。

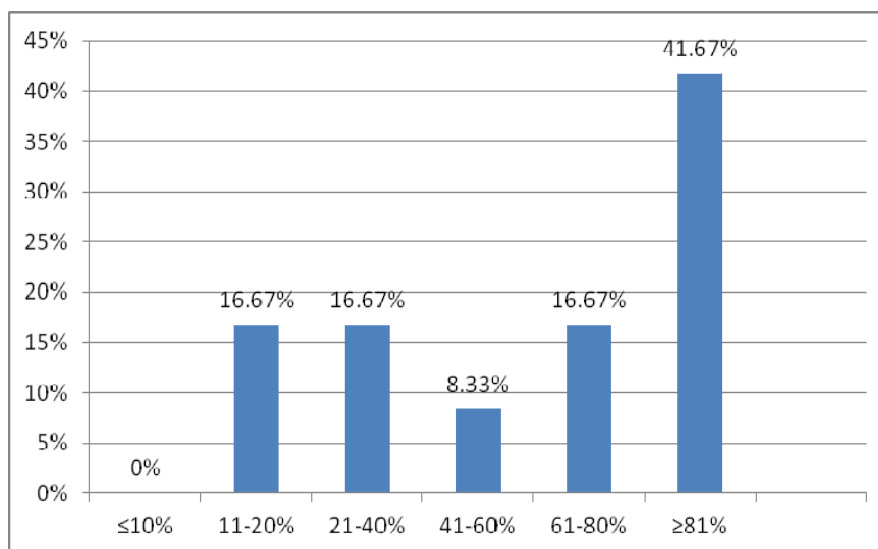


图 6-4 专业孵化器的从业人数

3.公共服务平台投资情况。面向在孵企业提供共性技术、培训、信息等服务平台的一次性投资额。在调研中，58.33%的孵化器有公共实验室或者技术服务平台，直接或间接投资公共服务平台的建设、运行。在拥有的公共服务平台的孵化器中，只有 14.29%的孵化器认为公共实验室或者技术服务平台的效果很显著，28.57%的认为效果比较显著，一半以上的孵化器认为公共实验室或者技术服务平台的效果一般。孵化器对公共服务平台的投资额主要集中在 101-300 万、501-1000 万区间内，个别孵化器重视公共服务平台的建设，投资总额超过 1000 万元，见下图 6-5。

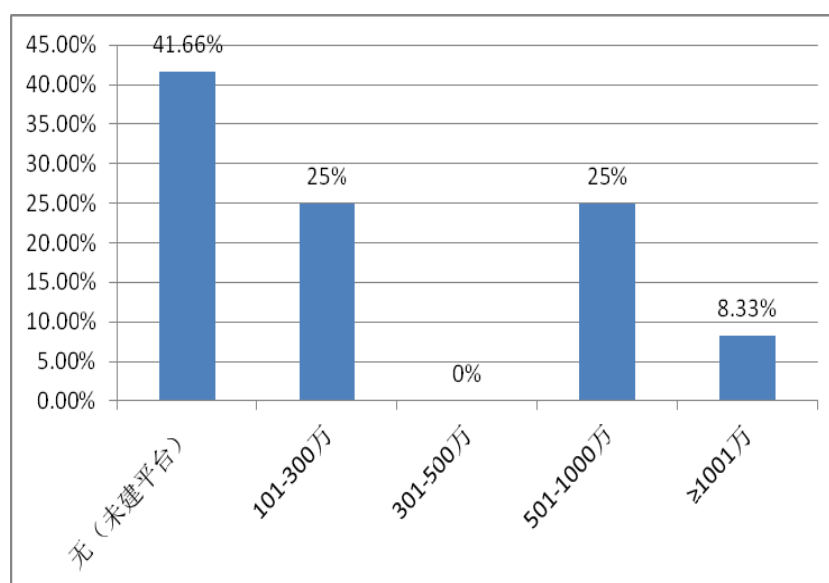


图 6-5 孵化器建设公共技术平台的投资总额

4.孵化器孵化场地面积。参与调研的孵化器平均拥有 134005 平方米孵化面积，包括孵化器办公用房、孵化企业用房及中介机构用房等实用建筑面积总额。但分布很不均匀，龙华新区科技企业孵化器最少孵化器面积，只有 7000 平方米，南山区科技创业服务中心拥有 110 万平方米孵化面积，是调研中最大的孵化器。

5.在孵企业平均获得风险投资额。在孵企业通过各种方式（包括公募和私募）获得的股本投资总额的平均值。孵化器帮助企业融资的主要渠道有：政府投入、银行贷款、风险投资、企业借款和其它方式。其中获得风险投资的比例占 66.67%，争取银行贷款的方式占 58.33%。另外，50%的孵化器通过政府投入的方式帮助在孵企业融资，只有少部分孵化器通过企业借款方式帮助企业融资。2013 年，参与调研的 50%孵化器帮助在孵企业获得风险投资额（总额）不到 1000 万，16.67%的孵化器帮助孵化企业获得 1001-5000 万风险投资，5000 千万以上的投资额的孵化器也占到了 16.67%，部分孵化器没有帮助企业获得投资。

总体上，深圳市专业孵化器虽然发展层次不一，主要提供的服务还是集中在为在孵企业提供政策、培训和场地优惠这些传统服务。对于信息、公共平台、资金、人才和管理这些增值服务的提供十分有限。拥有的孵化场地面积相差巨大，其正式在职服务人数相差较大，但大部分孵化器的工作人员拥有较好的学历素质。专业孵化器的公共服务平台建设一般，即使已经完成建设，对公共服务平台的使用大都是处于探索阶段，还没有明显的企业孵化效果。孵化器主要通过风险投资、企业借款和政府投入帮助企业融资，但风险投资额度总体较小。

6.3.3 孵化效率评价分析

孵化效率是指孵化器投入产出方面的有效性，反映孵化器管理团队的经营效率。孵化器能为入驻企业带来的价值，即孵化器为入驻企业提供什么有利条件，包括办公场所、办公设备等有形服务，以及管理、融资等无形服务

1.在孵企业数量。根据调研的数据，2010 年平均在孵企业 98 家，2012 年增加至每家孵化器孵化 140 家，2013 年平均每家孵化器孵化 156 家企业，增长显著。

2.年度孵化企业毕业率。2010 年平均毕业 15 家，2012 年增加至每家孵化器毕业 18 家，2013 年平均每家孵化器毕业 21 家企业。2011 年至 2013 年，平均每家孵化器各淘汰 2、3、4 家在孵企业。2011 年至 2013 年毕业企业数与企业总数（含本年度毕业企业、年末在孵企业数）的比率分别为 15.23%、12.83%和 13.66%，毕业

率并不高。

3.综合服务收入占总体收入比例。从调研数据来看，孵化器的平均年收入增长率为 5%，其中科技服务收入占总体收入比重为 23.75%，孵化器提供服务的收入有了很大的改善。大部分孵化器还没有对在孵化企业进行股权投资，部分孵化器的股权投资还未取得收益。在已经实现了股权收入的孵化器中，股权收入占总收入的部分比重较轻，一般在 10%-15%之间。

4.孵化器整合社会资源的能力。只有 16.67%的孵化器认为自身的对社会资源的整合能力较强，大部分孵化器认为自身的社会资源整合能力一般或者较强。

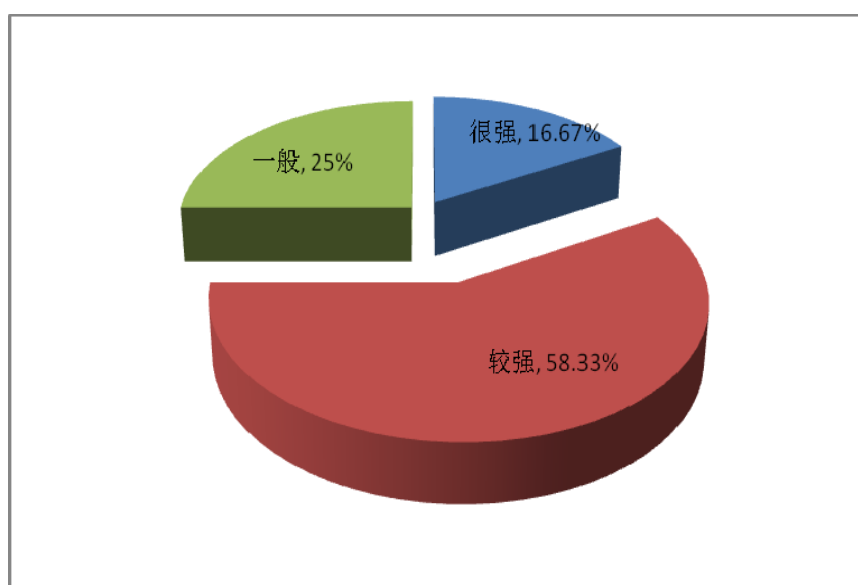


图 6-6 孵化器整合社会资源的能力

根据调查数据分析结果显示，深圳市专业孵化器的平均在孵企业的数量相对较少，年度毕业率不高。说明孵化效果并不明显，孵化效率不高，也没有提升的趋势。每年的平均收入增长速度有限，并且仍然依靠传统的服务收入为主，对股权投资和其它新型的收入方式关注不够。只有 16.67%的孵化器认为自身的对社会资源的整合能力较强，大部分孵化器认为自身的社会资源整合能力一般或者较强。深圳市专业孵化器的总体社会资源整合能力有待提高

6.3.4 经济效益评价分析

经济效益测度孵化器孵化和培育企业的结果，反映孵化器对区域科技创新和区域经济增长的贡献。

1.在孵企业利润增长率。在孵企业利润增长率是孵化器中在孵企业的本年度的

净利润增长率的平均值。2013 年，16.67%的在孵化企业的年度利润增长率不到 5%，实现 6-10%增长的在孵企业为 8.33%，而在 11%-20%的利润增长率区间的企业有 16.67%，有 33.33%的企业实现了 21%-30%的利润增长率，但是有 25%的孵化器没有了解在孵化企业的利润增长率情况。

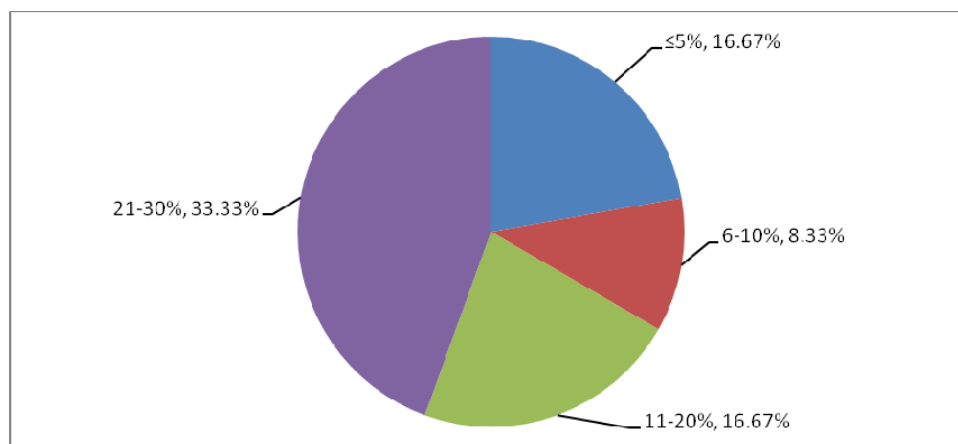


图 6-7 专业孵化器中在孵企业平均利润增长率

2.在孵企业累计税收总额：2013 年度孵化器中 25%的在孵企业平均年度所缴纳的各种税收累计总额在 6-50 万，16.67%的在孵企业平均年度所缴纳的各种税收累计总额在 50-100 万，8.33%的在孵企业平均年度所缴纳的各种税收累计总额在 301-500 万之间。但是有 33.33%的孵化器不清楚在孵企业的纳税情况。

3.在孵企业拥有自主知识产权数：2013 年在孵企业拥有的具有独立支配权或相对控制权的知识产权数量，包括专利、软件著作权、集成电路布图设计专有权。在调研中，有 33.33%的在孵企业拥有的自主知识产权数少于 5 个，25%的在孵企业拥有 6-50 个知识产权，有个别突出企业拥有 200 个以上的知识产权数。但是有 33.33%的孵化器不清楚在孵企业的拥有的自主知识产权数量。

上述数据说明专业孵化器内的在孵化企业成长良好，在孵化企业的年度利润增长速度快，尤其是部分企业的增长速度显著，缴纳税收累积总额较高。并且随着在孵企业的发展，其拥有自主知识产权数量也在增加。在调研中也发现，一部分孵化器对在孵企业的情况并不了解，更没有进行调研统计和分析，对孵化成果没有足够的重视。

6.3.5 发展规范评价分析

发展规范指孵化器经营管理是否符合孵化器发展方向，是否能够持续、健康发

展。专业孵化器在建设与发展过程中，可以通过规范化建设，争取政府的税收、资金、场地、交流合作、研发、技术与产品和其它创业环境政策的支持，进而鼓励企业孵化器进行体制创新，克服面临的困难与问题。

1.孵化器自身投融资状况。在调研过程中，41.67%的孵化器认为自身获得融资比较容易，25%和8.33%的孵化器认为自身获得融资情况一般或者很难。有16.67%的孵化器不清楚自身的融资状况，这与调研中部分孵化器近几年没有进一步投入有关系，结果也是一致的。

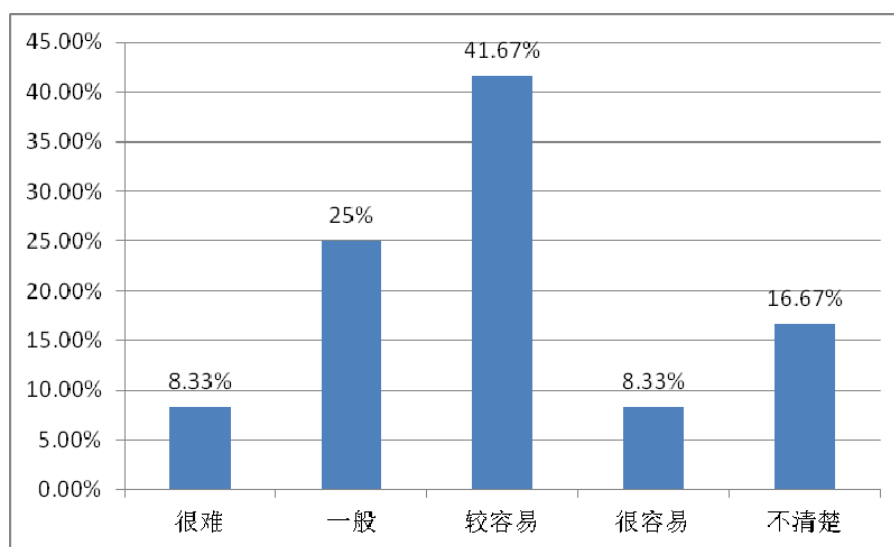


图 6-8 孵化器自身投融资状况

2.孵化投入与孵化面积的比例。孵化器的资金投入相差巨大，在调研中，个别的投入为200万元和300万元孵化器，而有些孵化器的投入为2至3亿元，差别巨大，明显不在一个比较数量级上。所以用于企业孵化的资金与孵化器孵化面积之比也相差巨大。在孵化器经营管理人员与在孵企业的比例上，调研中孵化器在编的经营管理人员平均为21人，而2013年在孵企业数量为156家，则孵化器中平均1个经营管理人员要服务7家以上的在孵企业。

3.孵化器投融资的主要影响因素。在调研过程中，专业孵化器认为影响其投融资的很强和较强的因素是：孵化器的性质与自身的管理水平、与投资机构的偏好是否相符以及在孵企业的经营情况。此外，对孵化器投融资影响一般的因素主要有：能否提供担保或抵押、政府的支持政策程度和区域经济发展水平。股权变现和转让难易程度等其他情况的影响较弱。如图6-9所示。

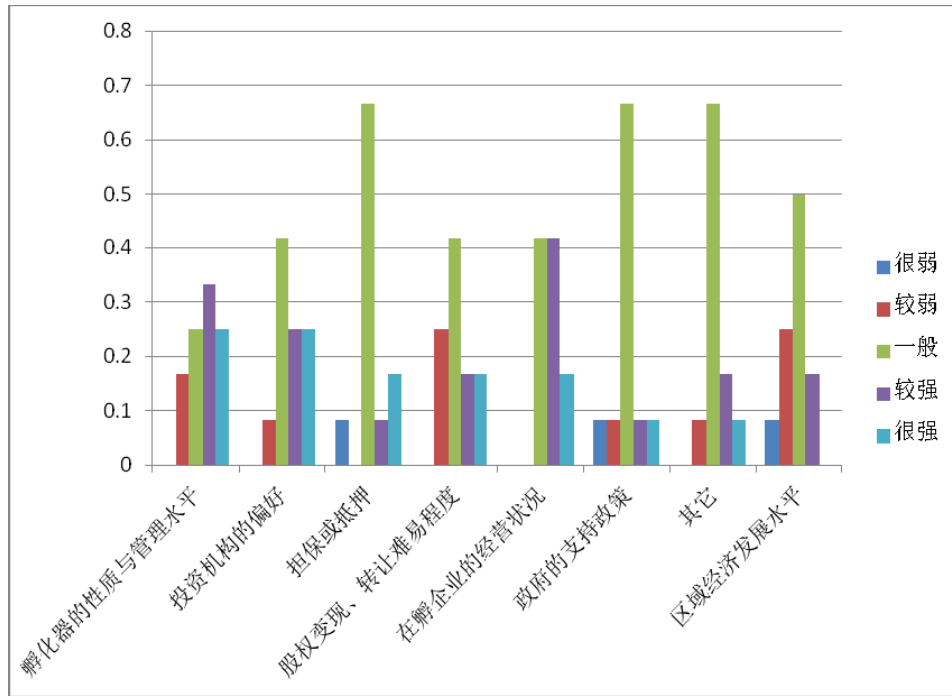


图 6-9 专业孵化器投融资的主要影响因素

4.中介合作数量。与孵化器有合作关系并且服务于孵化器及在孵企业的中介服务机构数量越多，说明孵化器的发展越成熟，也说明其重视孵化器自身的规范化建设。在调研中，75%的孵化器只与不到 10 个中介服务机构建立了长期的合作关系，16.67%的孵化器与 10-20 个中介服务机构合作服务在孵企业，个别孵化器的合作中介服务机构数量超过 50 个，如图 6-10 所示。

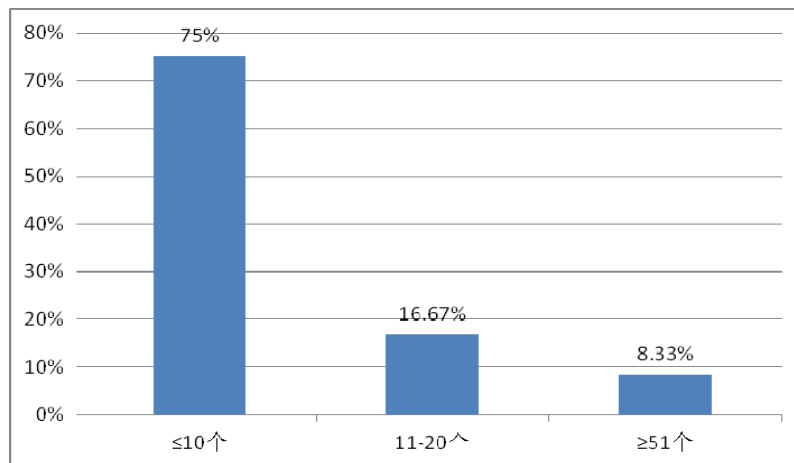


图 6-10 专业孵化器合作的服务中介机构数量

5.合作服务机构类型。根据调研统计，绝大多数孵化器偏好与政府出资或扶持的机构合作，达到调研总比例的 91.67%，其次偏好与产业联盟（83.33%）、行业协会合作（75%）。与专业孵化服务机构和大学、科研单位设立的服务机构合作情况一般，占一半左右，只有少数孵化器与其他机构合作。如图 6-11 所示。

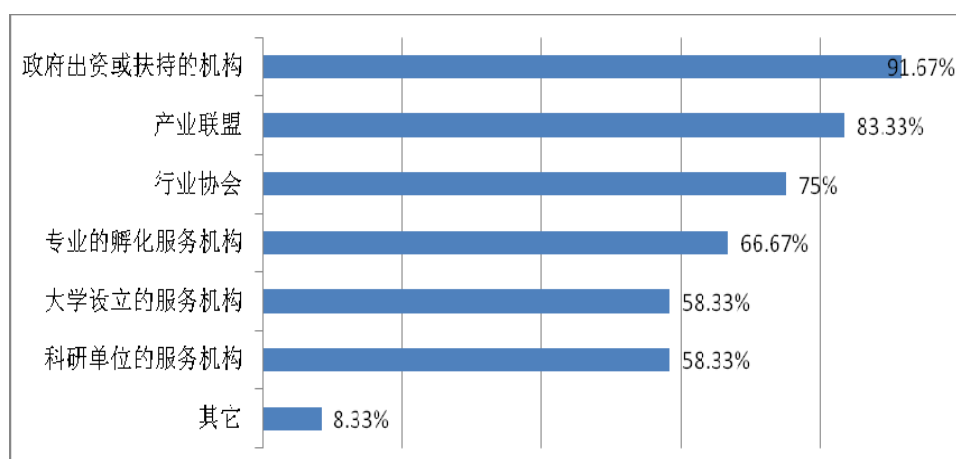


图 6-11 孵化器合作的服务机构类型

综上所述，专业孵化器自身获得融资情况一般，部分孵化器近几年没有投入也没有开展融资活动。孵化器的性质与自身的管理水平、与投资机构的偏好是否相符以及在孵企业的经营情况对孵化器投融资影响较大，而能否提供担保或抵押、政府的支持政策程度和区域经济发展水平对孵化器投融资影响一般。股权变现和转让难易程度等其他情况的影响较弱。专业孵化器的投入相差巨大，所以用于企业孵化的资金与孵化器孵化面积之比相差巨大。孵化器有合作关系的中介数量平均在 10 至 20 个间，绝大多数孵化器偏好与政府出资或扶持的机构合作，其次偏好与产业联盟、行业协会合作。与专业孵化服务机构和大学、科研单位设立的服务机构合作占总比一半左右，与其他机构合作较少。

第7部分 对策与建议

7.1 孵化器商业模式创新的政府政策建议

7.1.1 改善孵化器生存环境

在当前环境下，企业孵化器的建设与发展仍然需要政府支持，孵化器事业基本是政府主导性质，政府对孵化器的重视、支持、认识、宣传等就显得非常重要。在孵化器发展过程中，政府无疑是最大的影响因素。政策性孵化器承担的社会公共利益的责任实质上是政府管理职能的延伸，而孵化器又是独立于政府的社会经济组织。因此，政府应通过政策和法等措施优化孵化器自身的生存环境，促进孵化器实现管理的职能。

专业孵化器因为具有普通综合型孵化器不同的特点，更容易实现行业集聚、使企业间实现规模化发展，因此，孵化器自身的环境建设非常重要，孵化器建设好了，将可以从源头上更多地服务好创业企业，促进企业、产业的发展。

7.1.2 设立专项项目基金

通过依托“自主创新产业发展专项项目资助资金”与孵化器协会（联盟），制定孵化器发展规范、给予孵化器专项发展资助。在此基础上制定措施和政策，包括吸引科技人才的政策、支持孵化器发展的优惠政策、孵化企业的优惠政策等。特别需要鼓励有条件的孵化器探索建立政府采购孵化服务的机制，从政策体系上支持孵化器持续健康发展。南山区科技局及相关政府主管部门汇编了孵化器、科技创业的相关法规政策及实施情况，编制企业孵化器发展报告，供各地交流、参考。

7.1.3 制定孵化产业政策

随着深圳科技产业的迅速发展，高科技逐步成为深圳的支柱产业，为适应这种形势的变化，越来越多的企业特别是民营企业开始将目光转向科技产业，同时开始关注和投资兴办各种专业孵化器。目前这类企业孵化器的数量已占了深圳市企业孵化器总数的一半，其中典型例子如：深圳威圣生物技术、南山科创中心和深圳西部创业服务中心等。为此，需要出台专门的产业政策与措施，使专业孵化器有着更清晰的扶持目标、服务目标，提供更好的创业服务。

7.2 孵化器商业模式创新形式的对策建议

7.2.1 持续创新专业化服务

专业孵化器注重从服务企业的规模、成效、自身效益等方面打造一个充满活力和高效组织经营的创新生态系统。专业孵化器的服务创新方向有：第一，拓宽基础服务、提供公共平台；第二，加强增值服务、提升企业能力；第三，建立资源网络、强化横向联合。可以在继续提供好必要的基础性服务的基础上，为企业提供创业培训、进行企业核心价值培养、给予技术与管理指导等。

上述服务的提供将有助于提高企业的发展能力，创业企业再通过这些发展能力提高企业绩效，最终达到成功孵化企业的目的。实践中，应根据专业孵化器现有服务与将要提供服务的特点、现有服务的重要性和将要提供服务的需求程度等进行系列服务创新。

7.2.2 提高公共平台利用率

拓宽基础服务、提供公共平台，在基础与业务服务中，现有服务的“优惠租金”、“投资融资”和创新服务中的“公共平台”、“建加速器”等是被孵企业认为重要和需求程度高的服务。因此，针对这些服务的创新措施是继续加强基础设施建设，同时建立相应的公共技术、公共信息等平台。

7.2.3 提升专业服务质量

加强增值服务、提升企业能力，培育与环境服务中，现有服务的“名声信誉”、“企业培训”，创新服务中的“高端服务”、“创业培训”、“创业导师”、“核心价值”等服务能够为企业带来增值，也是能够提升企业的发展能力，从而促进其发展的高端服务。其他一些学者的研究也认为企业孵化器提供的培训服务可以提高在孵企业的发展能力，如咨询或培训服务有利于形成企业家能力。

7.2.4 加强社会资源整合

在建立资源网络、强化横向联合的网络与政策服务中，现有服务的“产品宣传”、“展会交易”、“业务信息”，创新服务中的“产业联盟”、“行业分析”属于企业的资源网络方面的内容，如果能够帮助企业建立有效的资源网络、强化企业/行业间的联系与融合，将会帮助企业得到发展的相关业务、行业等信息，从而达到服务创新的目的。

另外，企业普遍认为较重要的服务有建立公共平台、建立产业联盟、提供行业分析帮助、招聘高级人才、创新等服务，这些服务都与资源网络相关，通过网络提供企业所需要的各种资源。

7.3 孵化器商业模式创新内容的对策建议

为创业企业提供办公场所或物业服务已经不再是孵化器的核心职责，甚至不是孵化器的直接服务内容。相应地，为创业企业成长提供各种无形服务，特别是这种服务能为创业企业带来正向现金流时，才是最有价值的。

7.3.1 科技政策服务

在调研中，在孵企业认为科技政策服务是孵化器最基本的服务，科技政策能为企业带来政府无偿资助、税收优惠等，均是企业增加现金流或减少现金流支出。因此，专业孵化器应该整合政府相关部门、专业服务机构、科研院校、专业人才等资源，为创业企业提供科技政策服务。一些例子包括：政策研究、政策宣讲等。

7.3.2 协助开展各项基金申报

专业孵化器通过内部培训和引进专业人员，重新制订战略规划和组织机构重组，通过规范化的服务流程和公共平台为企业提供综合孵化服务，为企业提供的主要创造价值活动有各项基金申报、大学生创业基金、贷款担保等。项目申报辅导与咨询是非常受创业企业欢迎的服务，因为它能为企业带来发展所需资金。

7.3.3 举办投资融资对接会

中小型创业企业在发展过程中，缺乏发展资金和市场，是企业发展的主要瓶颈之一，拓展市场是企业重要的核心工作，而融资工作是一项专业工作。

创业型企业在发展初期人才匮乏，资源少，难以依靠自身资源获取发展所需的资金，能为企业解决或产生资金流的服务必然是孵化器的核心服务、受欢迎的服务。专业孵化器通过举办投资融资对接会，邀请主要的创业投资机构参加，促成投资者与创业者达成投资意向。深圳的孵化器在投资融资对接上有成功的例子，例如，南山科创中心能够为创业企业从开始的种子资金、成长资金和资本市场对接提供系统的投资服务，为创业企业在不同的成长阶段引入与其发展规模相匹配资金、提供配套的服务，深受企业欢迎与喜爱。

7.3.4 打造专业特色服务

每个专业孵化器要善于利用自身资源、善于创造资源，形成 1~2 个特色服务。如果专业孵化器内能够整合社会专业服务机构、提供专业化的特色服务，为入驻其中的大多数创业企业解决成长中遇到的关键问题，就能形成高科技企业成长的聚集效应，形成社会效益、经济效益良好的创新生态系统。

从服务需求角度出发，调研显示，在孵企业认为最重要（最需要）的服务有：提供高端服务（高级咨询、融资方案设计、咨询与辅导）、提供创业管理人才培养（如 MBA/EMBA 课程培训）、创业导师辅导、创业培训、建立产业联盟、建立公共技术平台等。这一结构提出了孵化器打造专业特色服务的努力方向。

7.3.5 引进高素质对口人才

孵化器投资主体和管理机构以社会力量与机构为主，主管部门在把握孵化器发展方向的情况下，大胆放权，赋予孵化器体制与机制改革、人事、财务、运营的权益，建立与孵化绩效挂钩的激励与约束机制，充分调动孵化器管理和服务人员积极性和创造性。认定并资助若干符合要求的专业化、社会化培训机构对孵化器管理人员人员进行培训，编制系列培训教材，健全管理与服务团队，多层次地培训孵化器管理人员、创业服务人员，提高孵化器管理队伍素质。

7.4 孵化器商业模式创新主体的对策建议

企业投资、政府与投资方联合成立企业孵化器管理公司。政府在孵化基地的管理中扮演的角色的变化为：直接管理者→共同管理者→监督者。在这一过程中，政府角色的变化相当于从运动场上的“裁判兼运动员”转化为“裁判员”，虽然短时间内企业的成长会受到影响，但是从长远来看，有利于政府与企业二者的良好发展。在这个变化过程中，需要借助专业服务机构的帮助，即需要借助专业的中介服务机构发挥专业的作用，帮助创业企业的发展。

7.4.1 与风投结合互利

将科技企业孵化与风险投资两种行为有机结合起来，可以实现双赢的目标。由孵化器完善被孵化科技企业的整体运营框架，以及科技企业发展所依赖的技术创新思维，从而对风险投资者产生吸引力。在此基础上由风险投资者提供科技企业发展所需要的种子基金及后续基金，并通过投资机构的创业辅导和咨询，进一步引导科

科技企业的发展，直至小科技企业孵化成功，从而从政府约束和市场约束两方面保证了扶持高新技术科技企业的发展、促进科技成果转化的共同效果。

7.4.2 行业组织协同

通过支持建设区域性孵化网络、孵化信息网络、孵化器联盟及孵化器协会的建设，充分发挥行业组织的作用，发挥其专业特长，建立自律性行业规范，培养孵化器的核心孵育能力。各孵化器也能够充分利用孵化网，及时传递相关信息，交流孵化经验，共同提高孵化器建设与发展水平。

7.4.3 整合社会力量

为充分整合社会力量，在政府指导与引导下发挥市场在资源配置中的决定性作用，深圳市在建设和发展专业孵化器的过程中，应注重鼓励各种形式的企业孵化器发展，推进体制、机制创新。在坚持孵化器服务创新创业核心本质不变的前提下，鼓励社会各界积极加入到孵化器建设和发展的事业中来，创建各种不同性质的孵化器，支持和鼓励有条件的孵化器探索各种有益的发展道路。

推动政府、科技主管部门和高新区积极落实上述发展思路，抓好孵化器体制、机制的创新，推动其健康发展。在孵化器的建设主体上，形成政府、社会机构、企业积极参与的局面；在管理形式上，采用政府管理、联合管理、企业管理政府指导等多种形式；在运营模式上，形成事业单位性质、企业性质及半市场化模式；在绩效评价与考核上，以服务活动支持与资助、专业人士指导、考核小组考核、专项检查等多种方式。通过多样化的形式，鼓励孵化器的体制与机制创新，促进运营与管理模式的发展，支持各类孵化器坚持孵育核心能力的提高，引导和加强各类孵化器为科技企业创业企业提供创业服务。

7.5 孵化器商业模式评价考核的对策建议

支持建立专业孵化器行业组织和操作规范，健全考核体系，规范专业孵化器的建设与发展。例如，可以充分利用孵化器协会、孵化器联盟的平台与专家库，根据专业孵化器的规模、行业特点、开展活动的多少、服务质量等情况给予相应的评价考核结果，在此基础上给予资助，并在资源整合、政策措施支持、对外交流合作等方面予以倾斜。

在绩效评价与考核的具体操作上，以服务活动支持与资助、专业人士指导、考

核小组考核、专项检查等多种方法，并结合在孵企业对孵化器服务的满意度评价确定考核结果。在服务评价中，会涉及到评价指标、评价过程、评价方法等不同因素。通过重要性、有效性的比较得出服务的满意度评价。孵化器根据现有服务的评价和服务需求的状况开发新的服务，进行服务创新。

7.5.1 开展组织模式评价分析

组织模式是指按照组织追求的目标，对组织的结构和职能进行设置和布局，以实现组织的发展目标的结构形式。专业孵化器的组织模式与投入机制相关。投资人对孵化器的投入决定了孵化器的组织模式。目前我国专业孵化器的投入主体包括政府部门、大学研究机构、各类企业投资、以及非政府组织和国际组织等。我国专业孵化器的组织模式可以分为事业单位型和企业型。具体可以分为政府主办的全额拨款事业单位型、民营孵化器、大学科研院所主办的事业单位型孵化器等多种组织模式。不同的组织模式下，专业孵化器的运行状况各不同。

7.5.2 明确与入孵企业的关系

企业孵化器与入孵企业的关系可以说是孵化器经营成败的关键。如果入孵企业能充分地理解并与孵化器保持良好的合作，则不仅有利于自身得到良好的孵化服务，也有利于孵化器更好地设计并改善服务。一般来说，理解与合作的前提就是看孵化器所提供的服务与创业企业的需要能否吻合。在能够吻合的情况下，还需要孵化器管理人员去创造气氛。例如清华创业园经常组织一些文化性或体育性的沙龙活动来与入孵企业共同营造“创业园文化”，以最终达到入孵企业和孵化器之间在文化上的认同甚至融合。

7.5.3 进行专业化评价分析

专业化是指专业孵化器在发展的过程中要找到自己的核心优势行业。专业孵化器在培育在孵化科技企业时，如果能够精通其所在的行业，则能够比较容易地辅导该企业的成长，并能够实现专业化分工的规模效益。由于时间、精力和资金等资源的有限，专业孵化器不可能擅长所有的行业，因此需要聚集于某一个或者某几个相关的行业，为某一专业技术产品或服务的开发和商业化提供支撑服务，创造条件共享仪器设备与实验室、专业技术平台和智力网络以及可以运用于该行业的商业资源网络，促进其向专业孵化器方向发展。