

国内外孵化器运营模式比较研究

吴小春, 宣燧斐

(武汉理工大学创业学院, 湖北武汉, 430070; 武汉理工大学管理学院, 湖北武汉, 430070)

[摘要] 通过研究国内外孵化器的运营模式, 对国内孵化器的五种运营模式即政府主导型、国有企业主导型、民营企业主导型、高校主导型和公私合营型等进行比较, 重点从投资主体、经营主体、运作经费、服务内容、市场化程度和盈利能力等六个方面进行对比研究。着重分析武汉理工大学孵化器运营模式, 借鉴国外先进经验, 结合孵化器的基本知识和管理理论, 提出促进我国孵化器整合优势资源、实现产业发展的对策与建议。

[关键词] 孵化器; 运营模式; 比较研究

[中图分类号] G642 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1674-893X(2018)05-0039-05

一、引言

孵化器作为培育中小型科技企业和企业家的开放性服务平台, 是国家实施“双创”战略的重要组成部分, 在聚集创新创业资源、加速科技成果转化、优化区域经济结构方面发挥着举足轻重的作用^[1]。孵化器通过为初创企业或处于瓶颈期的企业提供政策引导、资金融入、管理咨询、人力资源等专业化的全方位支持, 从而帮助企业做大或转型。

在全国响应“大众创业、万众创新”的号召下, 我国科技企业孵化器发展迅猛^[2-3], 尽管从诞生到现在仅三十年时间, 却已跃居世界孵化器第一大国^[4]。在面临机遇与挑战的同时, 如何实现孵化器的可持续发展并不断提升其孵化能力, 已经成为科技研究的热点。因此, 比较国内外孵化器的运作模式, 借鉴先进有益的经验, 可以为促进我国孵化器业务的快速发展提供重要的理论和实践参考。

二、国外科技企业孵化器运营模式

国外科技企业孵化器最早起源于美国, 尤其是20世纪90年代在风险投资的推动下, 国外孵化模式迅速成熟完善, 受到了众多创业者的垂青与追捧^[1]。最具代表性的包括YC(Y Combinator)孵化器、Techstars孵化器、橡子园创投孵化器等。这些孵化器更加强调驻场孵化与虚拟孵化相结合, 最终形成了一个完整的创业生态链。

(一) YC 孵化器

YC 孵化器是由保罗·格雷厄姆于2005年在硅

谷发起成立的, 2012年曾被福布斯评选为美国商业孵化器前十名。YC 孵化器甚至不为初创企业提供办公空间, 但成功孵化了大量企业, 其独特之处在于它开创了孵化器的商业模式。

YC 孵化器主要通过训练营为孵化企业提供全方位创业辅导和种子基金, 利用提供的种子资金换取相应股份, 在企业上市或被收购时退出而获得收益^[5]。同时, 通过搭建天使投资平台、建立互帮互助的校友网络等方式帮助创业者和投资者建立联系, 使项目成功融资并早日实现商业化。自成立以来, YC 孵化出的企业总价值高达80亿美元, 平均每每家公司的价值超过4500万美元。

(二) Techstars 孵化器

成立于2007年的Techstars孵化器已扩展到纽约、西雅图、波士顿、圣安东尼奥等城市。Techstars每年在美国收到的4000份申请中, 只有约0.8%的公司最终获得了风险投资或更大的天使融资^[6]。

Techstars建立创业导师投入孵机制, 为每家初创企业提供10名导师, 允许导师在创业辅导的过程中对成长性好的、有发展前景的项目给予投资, 进一步缩短初创企业寻求投资者的时间和过程。Techstars还通过联手Startup America创立“全球加速器网络”, 与其他创业孵化器和加速器分享信息, 帮助成立其他加速器。

(三) 橡子园创投孵化器

成立于1997年的橡子园创投孵化器是华人在

[收稿日期] 2018-06-14; **[修回日期]** 2018-09-18

[基金项目] 湖北省教育科学规划年度重大招标课题“科技园建设与大学生创新创业研究”(2016ZDZB02); 湖北省技术创新专项(软科学研究类)项目“政产学研联动的创业型人才协同培养模式研究”(2018ADC119)

[作者简介] 吴小春(1974—), 男, 江西莲花人, 博士, 武汉理工大学创业学院副院长、副研究员, 主要研究方向: 创新创业教育, 联系邮箱: wxwhut@163.com; 宣燧斐(1993—), 女, 河北张家口人, 武汉理工大学管理学院硕士研究生, 主要研究方向: 职业生涯管理

硅谷创办的一家孵化器,其特点是只有其投资了的企业才可以入驻孵化。

橡子园的运营模式为:一是对经筛选的项目提供种子基金进行投资;二是为企业发展提供加速孵化服务;三是让创业导师进行指导,所有初创企业共同分担必要的管理费用^[7];四是助力企业寻找后期发展资金;五是在每种产业链的不同阶段或环节分别进行投资,使企业之间能产生协同效应。

三、国内科技企业孵化器运营模式

国内科技企业孵化器已从1.0(二房东)和2.0(服务员)模式,逐步升级成为以创新谷等新型孵化器为代表的3.0和4.0模式(场地+深度服务+投资)^[8]。运营主体由政府单一投资建立的社会公益性孵化器逐步扩展到政府、大学、研发机构、企业、创投机构各自独立或各类民间资本合作兴办的社会公益性、非营利性或营利性孵化器共存的多元化发展模式^[9]。以投资主体为依据,可以将我国科技企业孵化器的运营模式区分为如下五类。

(一)政府主导型

政府主导型科技企业孵化器是由政府部门通过全额或部分资助组建运作,以国家经济及科技发展战略为导向,以为高新开发区培育企业、调整经济结构提供便利为运营目标的公益性创业扶持机构。孵化器的管理人员一般由政府管理部门指派或任命,其所拥有的资源免费或以非常低的成本提供给在孵企业,不追求经营利润。这类孵化器主要由政府积极倡导而出资兴建。在孵企业不仅可以共享办公空间,打包服务(如会议设施、餐厅、IT设施等),创业服务(如创业培训指导、政策法律、金融咨询、融资)和信息对接服务等^[10],还能够及时获取政府优惠的政策支持和资金补贴。尽管政府主导型孵化器在履行政府职能方面效力显著,且拥有雄厚的资金实力和良好的信誉,却仍然潜藏着如下制度缺陷:

一是受国有资产保值增值的影响,与风险投资结合的机会显著降低,孵化器产权投资多元化、社会化和产业化进程缓慢。同时,政府过度参与经营管理决策,使孵化器与市场之间联系受阻,难以实现真正的企业化和市场化。二是政府直接参与运作,无偿投入的各种优惠政策导致其他多元化投资主体的孵化器失去盈利空间,被迫退出该产业。三是政府补贴和租金收入在孵化器运营费用中占比过高,其持续发展易受政策等不确定因素的影响。四是政府任命的管理人员运用企业营销手段挖掘客户资源的意识薄弱,以及人事制度过于僵化,严

重阻碍管理人员的工作积极性和主动性,最终导致孵化器服务水平低下。

(二)国有企业主导型

国有企业主导型科技企业孵化器是借助政府给予的部分资金形成创业环境所需的完善服务和支撑条件(包括固定资产),利用已拥有的服务功能和资产通过企业化运作方式最终实现收支平衡的盈利性孵化机构。由于采取现代公司制的运行机制,能够有效实现投资主体多元化。通过完善的治理结构和内部激励机制,孵化器能够在以经济效益为最终目标、各投资主体对投资后果直接负责的基础上,不断适应市场环境的挑战与变化,以提高孵化管理能力和运作效率。同时,孵化器能够从市场导向的战略角度寻找高价值孵化项目,有效推进在孵企业与市场的对接。

尽管孵化器的高效运作和激励动力受到公司制运作的强力保障,但在追求经济利益最大化的驱动下,国有企业主导型孵化器难免出现“非理性”行为,如在选择入孵企业时,有意规避资金风险高、应用前景不明确的高创新技术项目,这样势必造成社会创新功能的弱化。总的来看,“经济利益”和“社会功能”的冲突直接阻碍了区域创新能力的提升。

(三)民营企业主导型

民营企业主导型孵化器是在市场经济条件下,由风险投资家、房地产商和大企业等多种民间资本按照企业化模式投资建设,通过技术转让和投资新技术应用而获取高额利润。它是独立自主、自负盈亏的市场竞争主体,具备健全的企业制度和优越的人才储备等先发优势,可以在享受政府优惠政策的同时,实现追求利润最大化、投资主体多元化、运作管理市场化、创新项目商品化的战略目标。大多数民营孵化器是以某个专业领域为投资切入点。为调整产品结构、获取新的利润增长点,或为品牌产品提供产业链的上下游支撑,一些大型企业投资建设与行业相关的专业型孵化器,形成一定的集聚效应^[11],推动孵化器向专业化方向发展的同时,也为本地企业家创造现实和理想的创业环境。腾讯众创空间、联想之星、百度创业中心等都是这类孵化器的成功代表。以腾讯众创空间为例,自成立以来为600万名创业者创造了机会,5年间孵化出30家上市企业。

然而民营孵化器业也非完美,表现在:一是与国有孵化器相比,民营孵化器在场地、财政税收、专项资金等优惠政策上处于绝对劣势。由于缺乏优

惠政策的持续性支持, 民营孵化机构的行业竞争力和盈利空间丧失, 民间资本融入的积极性被削弱^[12]。二是受利益的驱动, 部分民营孵化器以科技地产的名义获得租金和价格比同类商业建筑优惠得多的土地, 只以楼宇租售为主营业务却不具备满足在孵企业发展需要的创业服务, 对区域科技创新能力的提高基本没有效果。

(四) 高校主导型

高校主导型孵化器由大学、研究所和技术开发中心主导成立, 其目的是吸引高级科研人员利用高校的教育资源和校友资源^[13], 以高校科技成果转化和大学生创新创业为重点, 通过为创业者引进具有丰富行业或创业经验的成功创业者、大型企业高管或创业投资人等创业导师, 传授运营管理、产品设计、发展策略等经验, 扩大学校与商业界的联系^[14]。同时, 高校聚集了丰富的知识资本, 拥有先进的仪器设备、试验基地和大量科技成果, 通过转化和转让研发成果使孵化项目进入产业界, 实现产品盈利以继续支持项目的深入研究, 保障初创型孵化企业的发展^[15]。以西南交通大学为例, 它为学生搭建上百个校外创业实践基地, 并且设立了创业基金。这种模式不仅为学生提供了资金扶持, 且为学生提供了创业导师制度的帮助。

高校孵化器倾向于筛选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, 在毕业后的后续融资中再退出以实现股权溢价^[16]。大学与企业之间相互联系和衔接, 建立起与社会资金、市场需求相结合的平台, 形成具有市场化、研发技术优势的科技孵化器, 使大学的人力、智力资本和技术优势得到充分发挥。然而, 受限管理团队自身的认知和管理水平, 目前大多数高校孵化器对创业项目本身的评估、技术支撑、产学研合作等后期扶持难以给予更多支持和帮助, 缺乏对孵化项目的整体性包装, 导致在孵企业成长性普遍不高。

(五) 公私合营型

公私合营型孵化器是由政府、非赢利机构、企业和私人基于各自所拥有的关键资源和能力优势, 以入股或参股的形式成立, 按照市场原则规范化运作, 以实现盈利为主要目的协同共建的。新组建的孵化器资金来自投资参股的各个主体, 通过对孵化器投资结构的重新设计来实现孵化器的商业化运作^[12]。这种协同共建方式不仅能有效解决企业孵化器的资源先天性缺失问题, 让孵化器充分利用各自

的优势资源互补效应, 最大限度地发挥自主性; 还可以实现与其他组织的积极对接, 提升孵化器向在孵企业提供的服务能力和质量, 共同促进在孵企业可持续发展。由于这种孵化器的法人治理结构得到了进一步完善, 在增强孵化能力和提高管理水平方面受到监督, 因此投资者可以切实享受到创新企业与科技企业孵化器的共同成长。武汉理工孵化器、南山智汇园、联想之星、3W 咖啡、36 氪等都属于协同共建方式。本文以武汉理工孵化器为例, 着重介绍其运营模式与运营现状。

武汉理工孵化器是一个典型的顺应互联网时代创业特点而发展起来的新型创业服务平台。它运用“孵化+投资+增值”的理念, 采用市场化运行的管理模式, 形成了“校企协同服务、双轮驱动成长”的服务模式。运营主体是由武汉理工大学与社会民营企业于 2013 年合作成立的专门机构——武汉理工孵化器有限公司。

武汉理工孵化器按照现代企业管理制度, 组建了结构合理、职责明确、运作高效的专业化管理团队, 遵循创业型人才成长规律和企业生成发展规律, 通过整合高校、政府、企业、社会等各方资源, 依托武汉理工大学创业学院, 对接校友资源、武汉市创业天使导师团的导师资源、合作的第三方专业机构的行业专家资源以及孵化器自身的优秀创业者资源, 开展“一对一”“一对多”“多对多”创业指导和帮扶, 提供创新创业者培养、科技创新、投融资、政策咨询及申报、创业辅导与代办、人力资源与市场等全方位创业服务。让学生转变为创业者, 项目转化为企业, 形成校企协同双轮驱动创业者和企业双成长。

截至 2017 年 12 月, 武汉理工孵化器有在孵企业 112 家, 毕业企业 161 家, 获融资 1.2 亿元, 提供就业岗位 3 500 余个, 2017 年企业年产值达 5.1 亿元, 湖北青创板挂牌企业 4 家, 新三板上市企业 1 家, 认定高新技术企业 16 家。

2014—2017 年, 武汉理工孵化器先后被人力资源和社会保障部、教育部、科技部等部门认定为“全国创业孵化示范基地”、首批“全国高校实践育人创新创业基地”“国家级科技企业孵化器”“国家级众创空间”。

四、国内孵化器运营模式比较分析

通过上述对国内孵化器运营模式的研究后, 我们主要从孵化器的投资主体、经营主体、运作经费、服务内容、市场化程度和盈利能力进行比较, 情况如表 1 所示。

表1 国内孵化器运营模式比较分析

名称	政府主导型	国有企业主导型	民营企业主导型	高校主导型	公私合营型
投资主体	政府为主	政府或社会团体创建时给予投入	风险投资家、房地产商和大企业等多种民间资本	大学、研究所或技术开发中心	政府、非盈利机构、企业和私人等合股
经营主体	由政府管理部门指派或任命的工作人员	政府委托经营或企业经营	公司制、法人治理结构	高校、科研院所经营	公司制、法人治理结构
运作经费	政府全额拨款或部分拨款	除初建由政府投资外,其余来自在孵企业的租金、服务费	公司的经营资本、短期服务收入、长期投资收入等	政府差额拨款和成果转化合理收益	政府差额拨款以及公司自收自支
服务内容	提供场地、共享公共服务、创业服务	提供场地、共享公共服务、创业服务	提供孵化环境、创业服务,开展教育培训和资金融入等	搭建创业实践基地,引进创业导师,提供创业服务和专项基金	提供管理咨询、种子基金、创业导师、技术培训、展览展示、产品构建、市场推广等全方位、多层次服务
市场化程度	弱	较强	强	较弱	强
盈利能力	弱	较强	强	较弱	强

从投资主体看,五种类型的孵化器具有显著差异,其中政府主导型、国有企业主导型与高校主导型的孵化器投资主体主要以政府为依托,另外两种孵化器侧重以企业、社会中介机构、投资机构等多种市场主体为主导。随着国内科技创新服务体系的不断完善,孵化器的投资主体不再是政府主导,更多集中于市场化企业,呈现出投资主体多元化的发展态势。其经营主体基本与投资主体保持一致,管理人员多是各孵化器投资主体的延伸。

从运作经费看,政府主导型孵化器纯属官办性质,经济资助来自政府,其持续发展能力受政府政策影响,创新能力有限;国有企业主导型孵化器从政府和自身服务两方面取得经济支持;高校主导型与其类似,主要通过政府差额拨款和自身成果转化获得收益,具有一定的持续发展能力;而民营和公私合营型孵化器有自主经营权,常与风险投资结合发展,更多以自收自支的方式获取运转经费,能更好地解决在孵企业的成活率和成功率问题,促进科技产业的形成。

从服务内容看,政府主导型与国有企业主导型孵化器是以提供物理空间、网络办公设施和基础创业服务为主。高校主导型则是以提供创业实践基地、创业导师、基础服务和专项基金等使在孵企业体验该孵化平台的便利。而民营和公私合营型孵化器是将服务聚焦于创业本质和对创业者的个性需求,从房屋租赁、物业管理、商务办公等基础服务向增值服务发展,提供管理咨询、种子基金、创业导师、技术培训、宣传展示、交流分享、产品构建、市场推广和产业链资源对接等全方位、多层次的服务。

从市场化程度看,五种孵化器的投资主体不同,与市场的对接能力也有所差异。政府主导型与

高校主导型属于非营利性组织,主要为创业企业无偿提供场地、服务资源等,属于社会公益性组织,因此市场化程度和盈利能力都很弱。而其他类型的孵化器均是按照市场化运作的营利性组织,尤其是民营企业主导型和公私合营型孵化器,其运行是一种高度市场化的模式,具有较强的自负盈亏、自我积累、自我发展能力,因此市场化程度和盈利能力都很强。

五、经验启示

通过对比国内外孵化器运营模式,发现国外创新模式具有非常鲜明的特征,并已进入全面网络化和市场自由化阶段。国外将孵化器、入孵企业和风投机构综合一体化,以专业创业导师驱动制为运营方式,吸引优秀的创业者和风投资机构争相入驻,最大限度地整合各方联动资源,充分发挥科技载体和资本市场的粘合效应,以节约运作成本、释放投资效应,最终实现利益最大化^[7]。而我国孵化器由于起步较晚,相较于国外典型的成功经验,在政府支持、专业化管理、整合社会资源、市场化运作等方面仍存在不足。因此,随着跨界融合的快速发展,为推动科技创新,促进孵化器的健康发展,我国亟需借鉴国外成功经验,构建以新型商业盈利模式、新资源整合机制、新孵化载体形态为主要特征的新型孵化模式。

(一) 转变政府职能,发挥市场效用

政府应明确促进孵化器发展的作用定位,即政府是监督者而非管理者。在大力支持孵化器的同时更要遵循市场经济规律,注重企业化运作。政府应减少对孵化器运营管理的干涉,使其作为需求的购买方为在孵企业提供创业服务,将权利交给市场。这样既能使孵化器提高价值孵化服务动力,又能保证自身效率和社会功能得以实现。具体而言,一是

政府应将过去的无偿扶持方式转变为有偿扶持方式, 只在孵化器建设初期给予一定资金支持, 利用风险补偿政策为在孵企业设定里程碑。二是政府应加强对培育创新型企业有杰出贡献的孵化器的奖励, 激励孵化器管理人员创新孵化服务方式。三是积极拓宽融资渠道, 发挥市场作用, 利用社会资源(金融机构、科研院所、大型企业等)对孵化器进行资助, 增强孵化器抵抗风险的能力。

(二) 创新孵化机制, 提高服务质量

只有打破传统孵化器的服务机制, 才能使服务方式更加灵活, 服务内容更具有广度和深度。具体来说, 一是从传统型的出租房屋、物业服务、会议服务等基础性功能转向带有高附加值的服务, 如法律咨询、财务辅导、项目申报、产品开发与扶持、市场拓展等涉及入孵企业发展的各类服务需求, 突出多样化, 拓宽服务的广度。二是建立导师机制, 对孵化器的服务人员、管理人员和创业者进行不同性质的培训。针对创业者, 从其创意萌发到项目立项、孵化、毕业甚至后期发展, 进行专业化辅导, 开展深度孵化。力求孵化项目的质量而非数量, 提高孵化能力, 拓展服务深度。三是鼓励学术机构、非盈利组织等与政府和私人部门合作进行孵化器建设, 拓宽孵化器的孵化功能。

(三) 加强资本融合, 实现资源共享

目前, “投资+孵化”已成为孵化器的标志性特征, 社会各类领军企业、投资机构、天使投资人等民间资本的积极参与, 有效推动了创新型孵化器的发展, 因此资本与孵化器的融合已成为孵化器的未来发展趋势。具体来说, 一是孵化器应引进各种社会资本, 如高校、企业以及社会团体等的资本, 走企业化运作模式, 从原来单纯以政府或国有企业投资的格局转向以各种经济社会组织投资的模式, 以适应市场经济体制。二是拓宽融资渠道, 如借鉴美国YC孵化器的融资模式, 建立种子基金、天使基金、产业投资基金或进行风险投资, 专门对运营前景好的孵化项目进行投资, 最后扶持其成长壮大, 以上市或被收购等方式获得投资收益。三是加强对各孵化器行业协会平台的运用, 通过运用平台进行资源(信息、服务、知识、经验)共享, 及时宣传与孵化器相关的经验、动态和政策, 以促进和强化各协会的交流合作。

参考文献:

- [1] 徐泽铭. 社会组织孵化器功能模式比较研究[D]. 上海: 华东政法大学, 2015.
- [2] 段明圆, 阎瑞霞. 基于累积前景理论的孵化器运营前景研究[J]. 科技管理研究, 2018(3): 94-99.
- [3] 吕一博, 韩少杰, 苏敬勤. 企业孵化器战略模式与资源获取方式的适配演化研究[J]. 管理评论, 2018(1): 256-272.
- [4] 杨晓华. 辽宁省国家大学科技园孵化器绩效评价研究[D]. 大连: 大连交通大学, 2015.
- [5] 曾翠玲. 东湖高新区创新型孵化器运营模式研究[D]. 上海: 华中科技大学, 2015.
- [6] FELD B, COHEN D. Do more faster: techstars lessons to accelerate your startup[M]. NYSE: John & Sons, 2010: 49.
- [7] 苏灿灿, 李妃养. 广东省科技企业孵化器建设研究——基于国内外的经验分析[J]. 科技管理研究, 2018(4): 79-85.
- [8] 邓坤烘. 《湖北省科技孵化器发展报告》及其启示[J]. 科技创业月刊, 2017, 30(11): 14-17.
- [9] 杨懿宸, 孙焕, 刘香, 等. 浅谈中国创业服务平台概念及其发展[J]. 商情, 2018(1): 161-163.
- [10] 郭雅婧, 张建民, 郭芳, 等. 浅析甘肃省科技企业孵化器运营模式[J]. 甘肃科技, 2017(20): 3-5.
- [11] 张国齐. 推进民营科技企业孵化器协同共建发展的思考[J]. 科技创业月刊, 2015, 28(13): 27-29.
- [12] 姚艳, 李铭, 吴萍, 等. 民营科技企业孵化器协同共建合作模式比较研究[J]. 科技创业月刊, 2016, 29(5): 31-33.
- [13] 施杨, 王峥, 高茜, 等. 苏州创新型孵化器建设模式及其对策研究[J]. 科研管理, 2017(s1): 267-273.
- [14] 薛晶心, 宫树梅, 刘春玲. 大学创新生态系统的驱动力模式研究[J]. 管理观察, 2013(15): 63-64.
- [15] 施杨, 高茜, 陈乐, 等. 创新型孵化器发展研究[J]. 科技创业月刊, 2017, 30(1): 26-28.
- [16] 吴小明. 高等院校大学生创业孵化器管理模式与实践研究——以南京财经大学为例[J]. 现代管理科学, 2017(1): 103-105.
- [17] 卢钢, 杜丽, 黄丫丫, 等. 推进科技企业孵化器发展 4.0 模式的思考[J]. 科技管理研究, 2017, 37(17): 162-166.

[编辑: 苏慧]