

中 / 国 / 孵 / 化 / 器 / 产 / 业 / 之 / 路

园区
中国



孵化中国

宋振庆 沈斌 梁椿 著

园 区 中 国 3

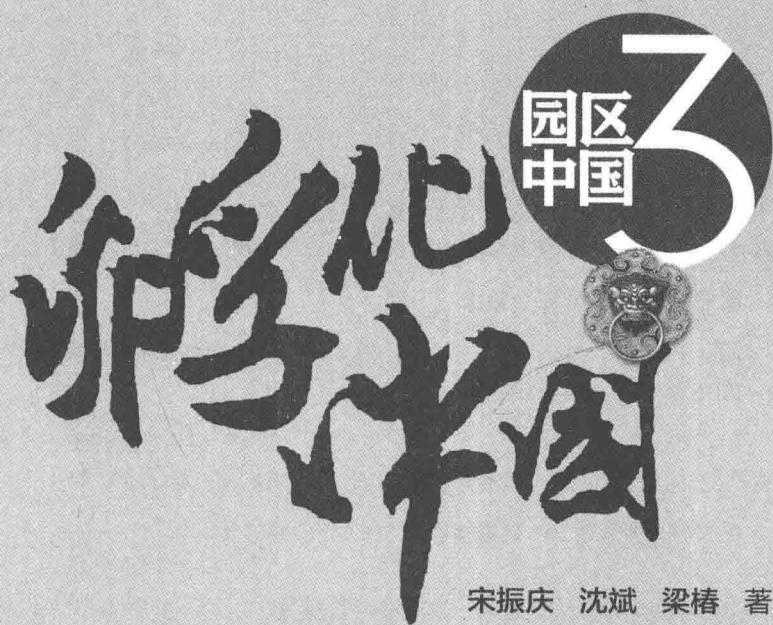
孵化中国



清华大学出版社



园区中国3



宋振庆 沈斌 梁椿 著

清华大学出版社
北京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

园区中国. 3, 孵化中国 / 宋振庆, 沈斌, 梁椿著. —北京: 清华大学出版社, 2016
ISBN 978-7-302-42789-6

I. ①园… II. ①宋… ②沈… ③梁… III. ①房地产业—经济发展—研究—中国 ②高新技术产业—企业孵化器—研究—中国 IV. ① F299.233 ② F279.244.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 024863 号

责任编辑: 郑维伟

封面设计: 刘超

版式设计: 刘艳庆

责任校对: 马军令

责任印制: 何芊

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社总机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者: 三河市君旺印务有限公司

装 订 者: 三河市新茂装订有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170mm×230mm 印张: 23.25 插页: 1 字 数: 360 千字

版 次: 2016 年 2 月第 1 版

印 次: 2016 年 2 月第 1 次印刷

印 数: 1~5000

定 价: 50.00 元

产品编号: 067720-01

：
/
序
言
1

失控的孵化

2015 年虽然刚刚结束，但是我个人已经倾向于把它定义为“孵化器年”。

2015 年年初李克强总理走入深圳柴火创客空间，我曾撰文写道：“孵化器已经上升为‘国策’，毫无疑问，2015 年将成为孵化器的黄金起点！”

事实也确实是这样。

国家政策层面对于创业创新给予了前所未有的大力扶持。从 2013 年 5 月到 2015 年 6 月这短短的两年时间里，国务院、财政部、工信部、科技部、人社部、商务部、银监会、证监会、工商总局、国家知识产权局等十余个国家主管机构接连发布了 23 项关于大众创业创新的“国字头”指导意见，几乎是平均每月发布一项。

于是，一场孵化运动在“大众创业、万众创新”的号召下轰轰烈烈地开展起来。放眼望去，大大小小的咖啡馆、众创空间、创新工坊如雨后春笋，纷纷钻出泥土，各展妖娆。实业企业、传统地产商、产业地产商也都为之着迷，无论是否看清了经营本质和盈利模式，都先“撸起袖管”做起来再说。

前不久，我们到北京的中关村进行调研。这个被以京东为首的电商冲击得七零八落的昔日电脑采购天堂，如今终于找到了“新欢”——一大波创新型孵化器正在赶来，

II 园区中国 3：孵化中国

呈现出与美国硅谷“叫板”的态势。

你有 Y Combinator？我有创新工场；你有 I/O venture？我有车库、3W 等创业咖啡；你有 TechCrunch、Silicon Valley Insider？我有 36 氪；你有 AngelList？我有天使汇、创客空间……

向硅谷“叫板”的远远不止北京的中关村，深圳、杭州、上海、武汉、青岛、成都，每个城市都有一颗孵化创业的雄心，每条街道都可能是下一条创业大街，每个咖啡馆都可能孕育出下一个乔布斯。

疯魔、过火，这是眼下中国式孵化的现状。“大江南北皆创业，长城内外尽咖啡”，此起彼伏的孵化器，现已变成一场兵荒马乱的失控游戏。

竞争激烈，对于创业者来说固然是好事，但对于盲目投入孵化器领域的资本而言，可以分享的“肉羹”就不多了；其中更不乏泥沙俱下、鱼目混珠、挂羊头卖狗肉者。

我们也同样可以看到，在众创时代的喧嚣下，传统孵化器的彷徨失措。传统孵化器就像被经济冲击得茫然四顾的精英。众创空间固然喧嚣，其中不乏滥竽充数者，但其低门槛、高供给的特征，在一定程度上也确实符合当下的双创需求。因此，孵化器应该如何从中汲取经验，而不是抱残守缺，这是一个非常值得思考的问题。

这是最好的时代，也是最坏的时代。

人人都爱孵化器，它正在成为这个创业时代最炙手可热的宠物，但是为什么要养它、如何养它，可是一门卓绝的艺术。养好了，它将成为“终极核武器”，养不好，也有可能赔了夫人又折兵。

具体到产业地产领域，孵化器更像是一个高端住宅所配套的五星级酒店，指望其本身赚钱很难，但其却能成为装裱实力的绚丽材料。在很长一段时间内，孵化器都是中国产业地产领域中最具专业性，同时却也是最难盈利的一个领域，不客气地讲，就是“赔本赚吆喝”。但是，毋庸置疑，衡量一个产业地产商的核心竞争力时，产业孵化能力将是一个最重要的指标。

距离中国的孵化器诞生之日近 30 年，如果这真是一个简单的游戏，早就应该红透半边天，为何却一直沉寂寂寥、无人问津？

孵化器究竟是具有公益事业色彩更多一些，还是具有盈利性业务色彩更多一些？

中国提出向硅谷学习已有多年，却为何看起来总也不像那么回事？

孵化器到底是服务创业，还是服务产业？如果说孵化器本身就是一个产业，那么谁又来负责孵化它呢？

如果孵化器本身就是一个产业，那么其进入、盈利和退出，又是否也有一个成熟的系统来支撑？

如上问题，在这近 30 年里一直都是从业者心中萦绕不去的困惑。在低潮时期考虑这些的人并不多，但如今孵化产业波涛汹涌，让这些疑问变得更加振聋发聩。如果不能解答这些问题并落实到实践中，而仅仅只是陶醉于咖啡与共享办公的话，这场失控的游戏恐怕不会比股市的闹剧更容易收场。

而我想说的还远不止这些。如果说，上面所列举的这些还算是务实的话，那么可能“务虚”的影响将更为深远。如同“互联网+”不是单纯的企业或产业网络化、信息化，而是整个生产流程、管理流程和理念逻辑都发生颠覆，诞生了一种全新的生产或管理机制。现如今，“孵化器+”也成为一种新的思潮和趋势。在这种趋势下，“孵化器+”已经不再是指狭义上的物理意义的孵化器，也不是一种单纯的政府或企业行为，而是一种全新的机制变革。

“孵化器+”不是一个企业开始做孵化器，而是这个企业开始打破自己的实体疆界，成为一个平台、一个生态圈，形成一个围绕自身产业逻辑的闭环动态平衡，一种新的企业生态机制。这种基于产业定位、规划与孵化，基于其自身成长节点与逻辑的机制和生态，能够重新构建产业集群，并进一步激发企业的活力。

“孵化器年”，有的不只是兴奋与喜悦，更多的是焦虑与纠结。

不谋全局者，不足以谋一隅。本书既不是一本告诉大家应该如何做孵化器的教科书，也不是一个仅仅响应时下热点的应景点缀，而是希望以谋势谋局的历史视角，结合我们曾经参与过、调研过、观察过的孵化器实践，对于中国孵化器的产业化之路，提出一些比较务实的思索和想法。

最后，我要感谢我的两位亲密战友：在孵化器领域有着实操经验和饱满热忱的梁椿，以及与我一同并肩战斗在行业研究与平台搭建的战壕中，从不惮于对既有思维发出犀利投枪匕首的沈斌。

IV 园区中国 3: 孵化中国

我还要感谢园区中国的两位辛勤同事崔晶晶和孙拉拉，她们也为本书做了大量繁杂高效的工作。

园区中国致力于成为中国产业地产的第一个专业性投行，但千里之行，始于足下。我们写下的每一段文字，思维闪过的每一道火花，积累的每一个资源，都在为这场事业添砖加瓦。我们在被这个时代孵化，我们也希望孵化出一个时代，一个绚烂、繁荣而充满变数的时代。

宋振庆

2016 年元旦

：
/
序
言
2

做不受欢迎者

近期，朋友圈内火了一篇文章，大意是用勒庞的《乌合之众》的理论撕破 O2O 的面纱。其中一段点评颇为传神：“创业者和用户正如一群乌合之众，沉浸在一场真金白银的狂欢之中。O2O 创业者用其强大的‘伪推理’能力来打动自己和投资人；用户在口口相传中享受吃白食的狂欢和乐趣。创业者纷纷涌入，烧完融资还未盈利就拍拍屁股转身离场；用户每日来回穿梭寻找更优惠的平台，没有补贴就拍拍屁股转身离开。”

似曾相识，在产业地产领域，以众创空间为代表的新一代孵化器是否也在演绎着 O2O 的疯狂呢？每每以发现“新大陆”、颠覆旧模式的面目示人，谈估值时就扯上“WeWork”，谈产品时就瞄准中国特色，当然再辅以庞大光鲜的创业导师团，频繁在各个城市串联，创业已然运动化。

生活、氛围与创业服务成为其核心武器。氛围的小资不必多言，而生活则以各项活动为突出代表，如跑步、K 歌、包饺子大赛等，创业服务则是“高低配”——基础的注册、财务服务搭配高级的创投服务。因为租了我的空间，所以我才可以更好地了解它，

VI 园区中国3：孵化中国

更好地投资它吗？这些创投机构调研团队的专业能力，有这么不堪吗？遥想曾经红火的创新工场，如今不知又将走出怎样的路来。

与此同时，老一辈传统孵化器的创立者们正在集体失声，虽然他们在此领域已苦守二十余载，如今却成了抱残守缺的代表，全然不顾其在该领域的深厚积淀。我们在调研中发现，当下的这些做法，他们不仅都做过，而且还尝试过当下还没有想到的一些创新。令人费解的是，为何他们当年百思不得其解的盈利方式，当下却被推行得如火如荼？

曾有人戏言，当一个企业的盈利模式令你无法参透的时候，就说明这家企业要么在骗政府，要么在骗投资人。只是，创业、产业升级、成果孵化，这是多么需要脚踏实地的领域啊，怎么能有半点虚假？这是想要再鼓噪出一个“龙芯事件”才皆大欢喜吗？

毫无疑问，这其间必有别有用心者，或许只有撞了墙才知道痛。

我曾参加过某知名设计机构主导的孵化器主题沙龙，其主设计师大力宣扬，开放式设计比围合式设计更方便外部资源导入，更能促进内部企业的成长。但我有些疑问，简单的一段围墙就可以隔绝交流吗？又或者还是早期的互联网单纯拼流量的思维在作怪？

我似乎看见了各怀心思的人们，从各自的专业角度出发，大快朵颐地抢食众创这一大餐，倒下的不过是未经世事的年轻人，以及其背后的父母亲，又或者，倒下的是一个时代，兴起的是一片浮躁？

或许我的言论有些过激，可能离理性远些。我并非拒绝新生事物的兴起，我只是拒绝揣着明白装糊涂的人们，利用别人的理想来完成自己的积累。

“做不受欢迎者”，是我的追求。

也许几年之后，我的言论中有不少被证明是错误的，但我相信在此时已泛滥滔天的众创浪潮下，错误的言论反而是我的正确之处。

很庆幸，虽然我也是三位编者之一，但我的偏激并没有影响到本书，本书内容一如既往的详实与客观，在此我要感谢辛苦编著此书的另外两位作者：梁椿，因其人生

的首份工作即为国内首个孵化器，而对孵化器领域有着初恋般的眷恋，在他眼中，目前孵化器领域存在的所有的缺陷只为成就更美好的未来；宋振庆，为人不善言辞，但担负了此书编撰的绝大部分工作，在此向二位表达深深的感谢。

我相信，唯有从不断的否定中，方可无限接近那沉睡的真相。

沈斌

2016 年元旦

·
·
/
序
言
3

新型园区孵化器，扣住中国产业地产的命门

我个人有幸参与了中国第一个孵化器——武汉东湖新技术创业中心 SBI 创业街模式的设计运营，可以说，我算是中国第一批对孵化器模式有比较系统和深入钻研的探索者。近 30 年来，沧海桑田，中国式孵化器几经沉浮，如今终于迎来了一个巅峰时刻。

其实从接触孵化器开始，我就一直坚定一个信念，“孵化器乃是中国特色产业地产的最佳路径”。值此书付梓之际，我就简单谈谈我对于孵化器的新时期发展趋势和转型道路的看法。

距离世界上第一个孵化器——美国贝特维亚中心诞生 31 年之后，1987 年，在中国武汉光谷诞生中国第一个孵化器——东湖新技术创业中心。我的两位老领导——“中国孵化器第一人”龚伟，以及被称为“孵化器市长”的成都市市长唐良智都是东湖创业中心的筑基者和发扬者。

从 1987 年到 2015 年，28 年弹指一挥间，孵化器早已不是当年的概念和范畴，甚至已经上升为“国策”——国务院总理李克强多次视察各地的孵化器，倡导“大众创业、万众创新”。

中国孵化器从诞生起，就与美国孵化器有着相似的载体路径——如何盘活利用城

X 园区中国 3: 孵化中国

市废旧楼宇，为创业者提供场地。在这方面，我认为中国孵化器是从本土经验孕育而出的，是真正原生且接地气的模式，以孵化器作为中国产业地产最重要的发展路径是完全符合历史逻辑的。

在这里，我想谈谈在产业地产的框架下应该如何做新型的园区孵化器，这一点我主要是想和传统的孵化器区别开来。

之前的传统孵化器，就是简单的物业出租，加上少许增值服务，以至于孵化器的运营方更像是闲置物业的“二房东”。但是产业地产框架下的新型园区孵化器在“人、财、物”三个方面与传统孵化器相比有了很大的升级。

传统孵化器的“人”，主要是解决创业的问题；而园区孵化器，则侧重于解决就业，即如何“育成”一个企业的品牌和规模，并在更大范围内吸引更加专业、高效的团队，以丰富的人力资源参与企业品牌化发展中。

传统孵化器的“财”，主要是针对如何吸引资金，为初创中小企业提供一个良好的资本环境；而园区孵化器的“财”，我认为其核心在于投资。因为园区自身已经足以成为一个优质投资品，所以园区孵化器要解决的问题就是如何让整个项目成为一个投资品，引入更大更广的投资者。这是一个很有趣的课题。

传统孵化器的“物”，主要还是增值服务的物业，但园区孵化器推行的是“物流”的概念，注意这个“物流”的概念更广义，涉及资金流、信息流和物流，也就是从更大的方面让园区内的要素流动起来，使得园区运作和企业发展都更有效率和章法。

现在很多产业地产商甚至传统房地产企业都开始谋划“地产+孵化”的这种孵化器模式，比如于2015年成立的毛大庆的优客工场（UrWork），万科的VK Incubator，以及张江高科、东湖高新、华夏幸福、光谷联合、宏泰发展、亿达中国、天安数码城、北科建等。

这种模式与产业综合体开发模式相似，都是以地产为载体，产业孵化为核心，配套有住宅和商业等。地产业务的主要目的在于帮助企业完成资本的原始积累，最终孵化器还是要通过服务、运营以及信息整合平台，来使资产持续流动起来。

因此，孵化器、地产、金融这三者之间的关系实际上十分紧密。必须先做地产开发，并通过租售完成孵化器的原始资本积累；到了中后期，通过增值服务以及对被孵化企业

的资本运作来实现成长式收益。单纯做其中一环很难获利，所以孵化器应该打一套“组合拳”。产业地产转型孵化器虽然有很多先天优势，但随之而来的孵化器被地产挟持等现象也不容忽视。

实际上，东湖新技术创业中心的SBI模式也在向“地产+孵化”转型。这种模式在过去实际上是一种“三权分立”的孵化模式，投资人拥有所有权、创业者拥有使用权、孵化器行使经营权，有点类似于产权酒店的模式。不过现在东湖新技术创业中心主要是通过自身的关系网络以及品牌获取较低价格的土地，再配以品牌和服务的输出，加上一定的资金来完成孵化。所以这种模式对政府的议价能力很强，通常能以较低价格拿到位置很好的地块，比如它在苏州和东莞正在做这样的事情。

“地产+孵化”模式的孵化器主要收入来源于多个方面，一方面是产业园的配套销售，一方面是物业租金收入，还有一部分是政府的补贴、税收返还和专项资金支持等。此外，还有孵化器通过提升自身的服务来获得增值性收入，包括创业教育、创业投资、创业网络等一系列的服务。

我一向不太提倡以租金、物业入股的股权投资形式。因为在孵化企业发展的初期，企业需要的是能加速其成长的软件服务，而不是很大的厂房或者土地。

其次，孵化器提供物业的租金价值在初期投入中占比很小，不如直接投资的作用大。所以对这些要素如何作价、如何评估并不被孵化企业看中，它们更加看重孵化器能带来怎样的社会资源，建立怎样的服务平台。

在这里，我想提一下普洛斯。尽管专注于物流地产的普洛斯并没有进入到“产业”这个环节，导致目前普洛斯在中国的扩张越来越困难。不过，普洛斯这种基金模式对于国内孵化器转型来说仍有可以借鉴的地方。毕竟，目前国内能够很娴熟地运用地产市场、产业市场和资本市场这三个要素，实现跨界操作的专业团队和开发商都不多，它们要么是缺少土地议价能力，要么是缺少专业的团队，或者是对项目不懂、对产业不懂，或者是没有资本运作的平台和能力。如何把这三个要素整合起来达成一个高效的孵化器模式，我觉得这是很值得向普洛斯背后的资本逻辑去取经的。

从目前孵化器的活跃区域来看，北京、上海、广州、深圳等地自然是走在前面，此外西安、重庆、成都、武汉、苏州也有一些比较好的案例，而西部地区相对来说比较

XII 园区中国 3：孵化中国

初级。在这些活跃区域中，值得注意的是东莞。在经历了很长时间的低迷后，东莞现在提出产业复兴、科技振兴，实际上就是因为它一直以低端制造业为主业，忽视了科技创新、忽视了孵化平台的搭建，所以在觉醒之后，东莞是有机会大跨步向前赶超的。

最后我想说的是，如今，新型的孵化器概念已经进入社会的方方面面，而不止于一个楼宇、一个园区。孵化器实际上已经成为“全生命周期的创业孵化链条”，我认为这是非常契合本土化产业地产商轻资产运作的蓝本，是产业地产下一步发展极为重要的方向。

谨以此书，向 28 年来为中国的“孵化器大厦”不断添砖加瓦、默默奉献的从业者，表达我们最朴素而真诚的敬意！

梁椿

2016 年元旦

·
·
·
/
序
言
4

在路上

就在这创新创业最火热的 2015 年，天安数码城刚好 25 岁。

起步于工业园区的开发建设，源于对科技兴业理念的坚持，成功于科技园区的开发运营，天安数码城由深圳福田车公庙默默耕耘之辈一跃成为这座城市的经济核心之一——“国家级民营科技园”，随后开始向外拓展的路程。目前已形成以深圳为中心、珠三角为重点，涵盖长三角、环渤海经济圈、西南经济圈的全国布局。

回望这一路，我们突然发现，除了三个园区已有国家级孵化器落地外，天安数码城似乎本身就是一座超级孵化器，服务培育中小民营成长型科技企业，目前企业数量已过万家，孕育出包括研祥工控、宇龙酷派在内的一个个富于传奇色彩的行业之冠。民营名企星列，成长上市企业五十余家。随着国力和需求的增强，我们已将孵化的触角延伸到国外，首站在美国设立了硅谷孵化器，除开展国内外资金、信息、技术、人才的交流活动外，已成功吸引一个硅谷高新技术团队落户园区创业，该企业目前已在筹备上市。

目前，国内有不少成功的孵化器，各自有自己的心路历程，成功者均能从平凡中挖掘不平凡的一面，并得之提炼升华为一套经营理念，实现对创新、创业的梦想，为小微企业提供生长的元素，让其茁壮成长，难能可贵。

XIV 园区中国 3: 孵化中国

天安数码城的运营内涵可用3个C来展示——连接(Connect)、协作(Collaborate)和促进(Catalyse)。我们关注政府与企业、企业与企业、企业与人之间的连接;推动企业、院校和科研机构之间的交流与协作;创建功能独特、启发灵感、充满活力的企业公园,在优化环境的同时,促进区域产业结构的转型升级,最终达致互补共赢。

随着2014年李克强总理在夏季达沃斯论坛第一次提出“大众创业、万众创新”,到2015年国家正式把“大众创业、万众创新”写入政府工作报告,并明确要把“大众创业、万众创新”打造成推动中国经济继续前行的“双引擎”之一,我们看到包括政府、企业在内的越来越多的关注、支持、政策、行动放在了众创空间的打造和创客的培育,一场轰轰烈烈的双创运动在全国展开。

如何在新时代背景下保持并优化天安数码城长期以来的孵化特色,又不落入流于形式的运动和避免资源浪费,是我们近期一直在思考的问题。我们相信,面对时代带来的课题和挑战,若能把科技创新资源和专业知识结合,其衍生的协同效应定能产生显著的效果。我想,这也是本书得到大家如此关注的原因之一。

一般人都认为孵化器的首要目的是将小微企业孵化,加速,成长,上市,获利。获利是原动力。然而,从中西文化施与受的观念上,应先考虑是通过帮助别人解决问题,问题解决了,最终自己得利,这才是最有价值的驱动力。

认识不少的风投创投创立者,他们选择投资的却是传统的工艺:有人投资以传统技术制作的白酒,少数民族工匠制作的艺术品,东阳木雕。表面上他们与创新创业无关,事实上,将传统文化艺术与时尚科技结合起来,将传统工艺发扬光大,本身就是一种创新创业的表现。德国迈森陶瓷(Meissen)就是在初期模仿东方陶瓷的基础上发展出一套新的技术,并将之做强做大。将中国独有的传统文化与工匠手艺通过创新创业的方式发扬光大,也是孵化中国的一种特色与出路。

一路以来,“无望其速成,无诱于势利,养其根以俟其实,加其膏而希其光”的经营理念铸造了天安数码城模式的成功。虽然路上有了越来越多的同道者,也有了短时的领先者,我们仍然保有理性的观点和行动,以实现入园项目、团队、企业全方位的互利、协作与共赢的目标,为天安数码城中的所有奋斗者带来更多的竞争力、可能性和生长空间。竞合多赢时代,这是最好的选择,也是成功的法则。

需要感谢园区中国三位年轻的创始人，他们搭建了行业内一个专业化的平台，并通过自己参与、调研、观察的实践，用全局化的视角，给大家呈现了各有特色、各具精彩的中外孵化器建设运营情况，并撷其菁华，集结成书，给我们带来务实的思索和想法，让我们得以全观中国的孵化历程和全貌。

豪情万丈，也需脚踏实地；理想远大，更需务实前行。我们从内心生发而出的梦想，从未停歇。

我们一直在路上……

天安数码城集团总裁

杜灿生

2016 年元旦