

孵化未来：

创新战略研究丛书

孵化器发展与创新研究

长城企业战略研究所 主持编撰

FUYU
WEILAI

广西人民出版社

孵育未来：

孵化器发展与创新研究

长城企业战略研究所 主持编撰

广西人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

孵育未来:孵化器发展与创新研究/长城企业战略研究所主持
编撰. —南宁:广西人民出版社, 2002. 5

(创新战略研究丛书)

ISBN 7-219-04530-1

I. 孵... II. 长... III. 企业创业者中心—研究
IV. P270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 015772 号

孵育未来:孵化器发展与创新研究

长城企业战略研究所 主持编撰

广西人民出版社出版

(邮政编码:530028)

南宁市桂春路 6 号)

880 毫米×1230 毫米 1/32

8.375 印张 200 千字

广西新华书店发行

北京翠明文印中心印制

2002 年 5 月第 1 版

2002 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-219-04530-1/F·511 定价:16.50 元

“创新战略研究丛书”编委会

主 编：王德禄 林 祥

副主编：武文生 刘志光

编 委：（以姓氏笔画为序）

丁绍连	王 丹	王 涛	王 瑛
王胜光	王素莉	王景伦	王裕弘
刘 东	刘雪皎	刘戟锋	吕文勋
宋建元	宋建敏	张 彤	张丰超
张建宁	张索佳	李 琬	李德刚
杨启智	杨德才	邵琳琳	陈义虎
陈文丰	林京耀	罗利元	金三林
俞慈声	胡志坚	胡志强	赵慕兰
郭丽斌	陶江辉	曹晴晴	黄 波
黄子瓔	璐 羽		

孵化器发展与创新研究 课题组成员

负责人：王德禄 俞慈声

成 员：	张景安	张超英	唐风泉	王树海
	罗 晖	李楠林	杨伟光	王 瑛
	李 洪	唐 涓	侯国光	陈宏生
	颜振军	白春玲	杨启智	林京耀
	王裕弘	吕文勋	张丰超	陈义虎
	井艳娟	黄 波	邵 翔	孙兰芳

前 言

创新是知识经济时代的主旋律。“创新战略研究丛书”(RESEARCH OF INNOVATION STRATEGY)主要是长城企业战略研究所及其合作伙伴关于创新战略,尤其是关于创新型企业(组织)、创新型区域、创新型政府管理的研究成果。这些成果,既是长城所咨询与研究人员的智力劳动成果,也凝聚着众多合作机构和人士的心血,更是长城所与众多客户互动、交流、研究的智慧结晶。

在新世纪,人类文明面临新的抉择,全球化和信息化成为势不可挡的潮流,中国经济面临同时进行两个转型的严峻挑战:一是由计划经济向市场经济转型;二是由传统的工业经济向知识经济的转型。只有以创新的思想 and 战略为指导,持之以恒地进行创新的探索与实践,才能完成“两个转型”,实现跨越式发展,并最终实现现代化的宏伟目标。从这样的基本认识出发,长城所以创新为主题,探索了一条根植本土、知行合一、战略领先、创新增值的发展道路,在咨询和研究过程中形成了自己的核心能力,集中体现在所承担并完成的咨询项目和研究领域上。

1. 转型时期的企业战略研究。通过承担一些大型企业的咨询项目,收集具有中国特点的企业案例进行深入分析,长城所形成了独特的、经过实践总结且证明是行之有效的“企业战略五要素分析法”,即根据企业的性质、企业的发展阶段、企业(企业家)的个性、企业的外部环境和竞争形势、企业的资源等五个关键要素,分析、确定企业的战略。

2. 创新研究与咨询。转型时期的企业战略，重点在于创新，这也是适应由工业经济向知识经济转型的关键。这就要求企业（组织）适应知识经济，用新思想、新方法来进行战略决策和未来选择，确定管理模式。八年来，长城所开发了一系列基于创新的企业管理工具，包括创新诊断、创新组织设计、创新管理等一系列问题。

3. 与新兴企业共同成长。长城所一直关注中国新兴企业的成长。长城所第一阶段的发展是伴随着第一代新兴（民营）企业的成长，如希望集团、四通、方正、思达等的成长而实现的；在新的发展阶段，长城所在坚持主要为大中型新兴企业服务的同时，也要和一些新生的、正处于创业阶段的、能代表中国未来的企业共同发展，这也是长城所未来的战略选择。

4. 以创新型区域发展为核心的政府决策咨询。在中国的特定历史条件下，咨询机构不仅通过咨询直接为企业发展服务；而且通过咨询对政府决策产生影响，从而间接地为某一行业或区域的企业赢得更大的发展空间。为此，长城所围绕某一类企业（主要是高新技术企业）或区域（主要是创新型区域）的发展，承担了一些政府决策咨询项目以及若干新兴区域发展创新方面的政策咨询。

5. 坚持知识发展项目的开发和研究。长城所的发展目标是知识型企业、学习型组织，因此，我们围绕转型时期的企业战略、市场导向型的企业管理体制、创新战略管理、知识经济、知识管理等内容，坚持不懈地开展知识发展项目的研究。我们倡导并要求咨询与研究人員，每年要有两个月的工作月用于进行知识发展项目的研究。坚持每月一期的《企业研究报告》，不定期地举办“企业论坛”，提高了核心竞争力。

创新是中国文化的一部分，正在成为国民精神世界的重要部

分；创新已经成为中国社会进步的重要动力，这是社会文明的进步。创新需要一个良好的环境，包括政治、经济体制与制度，包括对失败的宽容、对创业者的尊重、对商业活动的认可。正如创新无止境一样，对创新环境的改善也需要长期不懈的努力。

本丛书在广西人民出版社的大力支持下得以出版，供广大的创新探索者、实践者、研究者参考，以期对中国的企业（组织）创新、区域创新、政府管理创新有所促进；我们真诚地欢迎读者提出意见、建议和批评指正，愿与各方面进行关于创新的合作研究、交流和探讨。

长城企业战略研究所 所长

王德禄

2002 年 3 月

目 录

第一章 新经济下孵化器的引进与创新	(1)
第二章 发展中的孵化器	(15)
第一节 孵化器功能的演变	(15)
第二节 孵化器的特点分析	(22)
第三节 孵化器发展的变化趋势	(29)
第四节 孵化器的性质分析	(30)
第三章 我国孵化器体制与机制面临改革	(34)
第一节 孵化器体制与机制分析	(35)
第二节 创业中心面临的主要问题	(48)
第三节 创业中心的改革	(49)
第四章 孵化器与风险投资在发展中的创新	(59)
第一节 孵化器、风险投资两种成功的商业模式	(59)
第二节 孵化器与风险投资的差异	(67)
第三节 孵化器与风险投资融合发展	(71)
第五章 孵化器的创建与管理特色	(79)
第一节 孵化器的筹建	(79)

目 录

第二节	孵化器的经营要点及方案设计	(91)
第三节	孵化器的内部管理	(115)
第四节	对入孵企业的选择	(125)
第五节	孵化器的服务	(136)
第六节	在孵企业的评价指标与毕业	(146)
第六章	创新中生存——国企创建孵化器的探索	(156)
第一节	国企改革中的探索——创建孵化器	(157)
第二节	国有企业建立孵化器的理论简析	(165)
第三节	创建孵化器对国有企业的意义	(176)
第四节	国有企业建立孵化器的有利条件及 应注意事项	(182)
附件：	孵化器筹建文件范本及相关管理制度	(192)
附件 1	孵化器筹建文件范本	(192)
附件 2	孵化器管理和服务文件范本	(208)
附件 3	孵化器相关政策文件	(233)
参考文献		(251)
后 记		(254)

第一章 新经济下孵化器的引进与创新

1 孵化器是促进高新技术产业发展的 三位一体工作模式的重要工具

改革开放以来，我国在经济体制与科技体制改革的实践中，在科技与经济改革的结合地带探索出具有时代意义的、促进高新技术产业发展的三位一体的工作模式：以火炬计划提供启动资金、以科技工业园作为空间载体、以创业中心作为促进技术创新的工具。

为了迎接世界新技术革命的浪潮，中央在 1985 年，提出“经济建设必须依靠科学技术，科学技术必须面向经济建设”的方针。在这个方针的指引下，我国政府批准实施“火炬计划”，该计划的使命是“发展高科技，实现产业化”，即以市场为导向，促进高新技术成果的商品化、产业化和国际化。在广大科技人员积极响应改革号召而踊跃投身科技成果市场化的过程当中，遇到了管理、信息、资金等一系列问题。国家火炬计划的实施，部分地解决了资金短缺的突出矛盾，并辅之以科技工业园的建设作为高新技术产业发展的空间支持。在这个阶段，国外孵化器作为推进高新技术成果商品化、产业化的重要手段和措施被介绍到

我国，引起了国家科委和地方政府的高度重视，它与科技工业园的建设同被列为与火炬计划配套的重要任务。在推进经济体制与科技体制改革的过程中，我国逐渐探索出一套以火炬计划作为启动资金、以科技工业园作为空间载体、以创业中心作为促进技术创新工具的工作模式。

2 孵化器经过十多年的探索已经取得了一定成效

我国孵化器的发展经过了引进探索阶段和简单复制阶段，目前进入新的发展阶段，孵化器在支持创新、创业活动和促进高新技术产业化发展等方面取得了突出成效，发挥了重要作用。

1987年，国家科委借鉴国际上企业孵化器的经验，提出在我国推广孵化器的模式并组织有关力量大力实施。1987年—1993年是引进、探索阶段，孵化器从无到有，在我国部分地区被试验引进。1994年—1998年是简单复制阶段，全国各地在各级政府科技部门的支持下建立了一批创业服务中心。从1999年起，一批新建的孵化器纷纷出笼，从投资主体、孵化对象等方面表现出形式多样化的特点，孵化器进入了一个新阶段。十多年来，我国孵化器从无到有、从小到大，发展到现在已有约300家的规模，推动了改革和经济的发展。

3 孵化器的蓬勃发展使其成为一种新的投资品

孵化器日渐成为区域创业环境的重要组成部分，它使创新、创业活动达到空间集聚，同时也成为众多投资者青睐的一种新的投资品。它的投资价值表现在通过为创业企业提供大量资金和服务的投入，以期获取可观的现金或股权回报。

孵化器的建立创造并优化创业环境，减轻科技人员的后顾之忧，一些大专院校和科研院所的专业人才纷纷投身创业活动，相当多的留学人员也被吸引回国创业。孵化器降低了创业的门槛，提高了创业的成功率，使创新、创业活动得以集聚，产生良好的经济效益。一段时间以来，多种投资主体纷纷投资于孵化器，并将孵化器作为经营战略目标。投资者投资孵化器，通过为创业企业提供综合服务体系的支持，取得短期现金收入；通过投资参股取得长期资本溢价收入。孵化器已成为一种新的投资品，得到了政府、企业、大学、科研院所、投资机构等投资主体的青睐。

4 推进创业中心改革，以适应高新技术产业的发展

在孵化器事业迅速发展的同时，部分原有创业中心旧的体制和机制已不能适应新经济的要求，对创业中心的改革势在必行。

我国孵化器的发展取得了长足进步，尤其是物业、设备等基础设施建设成果显著，但同时也暴露出综合孵化能力不足等突出问题，根本原因在于孵化器的体制与机制不能适应新经济的要求。由于创业中心是政府单一投资的，因此行政管理色彩浓厚，政企不分，各级政府的传统管理方式替代了企业化运作，造成创业中心经营管理的低效率；同时，由于创业中心缺乏激励机制，无法吸引一流的管理人才；孵化功能不能充分发挥，无法为在孵企业提供高质量的孵化服务。因此，创业中心的改革势在必行。

5 创业中心改革的目的是加强孵化能力建设

创业中心的价值最终体现为在孵企业是否得到了更好的孵化服务。因此，创业中心改革的目的是如何进一步提高自身的孵

化能力。

不断改进和加强孵化能力建设是创业中心存在和发展的动力。在孵企业能否在创业中心得到所需的服务项目，创业中心能否满足在孵企业的各种需要，这是衡量孵化能力高低的标志。创业中心加强孵化能力建设要明确责、权、利，理顺内外部关系，按照企业化方式运作，在物业服务、商务服务、资金服务、技术服务、管理服务及其他孵化服务上花大力气以全面提高水平；孵化能力建设的核心因素是人，特别是管理班子，是通过聘请专业管理人才、加强培训，大力实行管理人员激励机制，全面提升在孵企业的能力，使企业接受孵化之后生机勃勃，真正体现创业中心的价值。

6 创业中心的管理人员应职业化

管理人员职业化的核心在于聘用职业经理人，实行专业化管理，用激励机制激发管理人员的从业热情，从根本上提高管理质量。

创业中心的干部人事制度多采用事业部门编制，管理人员多有从政背景，缺乏企业管理经历和锻炼，需要外部优秀管理人才的加盟，促使其孵化服务观念的转变，孵化器这种模式在新经济条件下不再是政府垄断的市场稀缺资源，要经得起市场的竞争考验。因此，一个高水平的创业中心必须制定一套操作性强、目标明确的激励方案，用市场水平的薪资和福利吸引职业经理人加盟，全面提高管理人员的管理水平、服务水平和积极性，从而使创业中心的综合孵化服务能力达到专业化和高水准。

7 创业中心的改革要顺应市场需求，借助外部力量推动

创业中心的改革是市场化的需要，因此不能仅依靠内部力量转变完成，而是一个比较痛苦的过程，是一个内、外部因素相互作用的过程，在这个过程中外部力量往往发挥关键作用。

创业中心的改革要重视引入外部力量。一是在创业中心所有权变动时，非政府投资者进入所引起的产权界定、权责一致、委托代理等规范化运作基础的重建；二是当创业中心从外部聘请管理团队时，对原有的管理理念、经营方式、经营效果的改进；三是外部的专家、中介等综合服务网络在对创业中心服务时带来先进的、规范的服务要求，也对创业中心改革起推动作用。

8 创业中心的改革要考虑不同情况分类进行

当前，在鼓励多种投资主体参与孵化器建设的同时，尤其要抓好现有创业中心的改革。对创业中心的改革要在自主选择的前提下分门别类进行，按照不同地区和不同条件，分别改为非营利性组织、投资性质的孵化器和公司制孵化器。

创业中心的非营利性自其产生以来一直是保证其职能发挥的重要特性。政府一般提供必要的资助，尤其是提供场地、税收优惠、补贴等支持。但目前创业中心面临新的形势和挑战，必须寻找并适应新的生存和发展方式。因此，在鼓励社会力量办孵化器的同时要重视对创业中心的改革。在改革中要考虑经济发达地区和落后地区的不同现实基础，在自愿的基础上，依据创业中心在不同地区所起的作用以及各个创业中心现有的具体条件，将原有的创业中心改为非营利性的组织、投资性质的孵化器和公司制孵

化器。

9 将经济欠发达地区的创业中心改为非营利性组织

经济欠发达地区的孵化器着重于保留非营利性，将这些地区的创业中心改为非营利性组织，主要承担部分社会公益职能，由政府提供资助，在具体运作上体现企业化特征，组织内部财务公开化、操作透明化，提供高质量服务。

由于孵化器的建立在贯彻国家关于科技发展对国民经济发展的推动作用、培育新技术的生长源、营造区域创业环境中具有重要意义，因此有必要建立非营利性组织形式的孵化器，尤其是经济欠发达地区。如西北、西南和中部的部分落后地区，由于基础条件差、资金缺乏，在相当长一段时间内，还须由国家提供资金、政策等各种支持，突出孵化器非营利性质，发挥社会公益职能，推动区域经济发展。非营利性孵化器不以营利为目的，而是更多地承担贯彻执行国家政策、促进区域经济发展的功能。区别于原有创业中心的体制，创业中心要改变身份，脱离政府行政体制，通过契约形式委托给市场中的专业机构（或原创业中心管理精英），或通过社会公开招聘优秀管理人才进行管理重组，实行企业化运作。

10 将有风险投资条件的创业中心 改为投资性质的孵化器

经济发达地区和中心城市的专业定位比较好、由当地政府大力支持的创业中心，特别是具备风险投资资金和管理条件的，可以结合风险投资的运作方式，改为投资性质的孵化器。

在东部沿海地区和部分中心城市，原有的创业中心在经营条件特别是经营效益优异、积累了一定的资金基础，还能得到政府和其他组织充裕的资金支持，尤其是专业定位和专业潜力广阔、具备风险投资支持条件的，可以借助风险投资的运作方式，以对人孵企业的投资性支持和孵化功能发挥并重，实现培育和资本两种手段有效结合，达到最终超值回报的目的，成为投资性质的孵化器。

11 大部分的创业中心应改为公司制的孵化器

通过多元化、社会化投资，实行公司制，是大多数创业中心的改革方向，不能一步改革到位的，可以从原有创业中心的业务中分拆成立独立的孵化器公司，通过市场化运行、壮大，进而带动整个创业中心的公司化进程。

除了非营利性组织和投资性质的孵化器，公司制是大多数创业中心改革的主要方向。由于创业中心大都不具备一步改革到位的条件，可以在原创业中心的基础上成立新的孵化器公司，独立运作、自负盈亏，逐步壮大，进而带动其他部分，最终实现创业中心整体的公司制改革目标。按照公司制的要求，孵化器吸收多种投资主体，组成孵化器有限责任公司，各投资主体以其出资额承担有限责任，明晰产权结构；选举决策机构——董事会和监事会，董事会决定经理人选，建立激励机制，孵化器按照完全市场化的公司制机制运行。

12 新经济下的孵化器是一种商业模式

新经济下的经济培育性和创业重要性在孵化器中集中体现，