

成功

企业孵化器的 原则与实践

● 原著 [美] 马克·P·雷斯 金娜·B·马休斯 ● 编译 景俊海 靳辉 贺凯 ● 审校 张超英 罗晖

西北大学出版社

本书英文版本于 1995 年在美国由 Greenwood 出版集团公司 (Greenwood Publishing Group Inc.) 出版, 其版权属于美国企业家领导中心所有。中文译本版权经 Greenwood 出版集团公司许可, 属于西安高新技术产业开发区创业服务中心。版权所有, 翻印必究。

专家之言

“通过对企业孵化器及其领导者‘最佳实践’的描述，该书对孵化企业提供了一种无价的资源。”

——泰德·盖博勒，盖博勒集团《加强风险管理》一书作者

“企业新型风险事业的发展是未来企业有经济活力的基础，雷斯和马休斯为达到帮助企业成功这一目标，对孵化器支持者及管理者提供了明确的指导。”

——詹姆斯·摩根，国家风险资金协会主席

“该书对任何创办企业孵化器的组织或个人是一本必备的手册，它对怎样创建成功孵化器及获取最大经济回报的每一方面，做出了说明。”

——克里斯托弗·M·库伯，巴特勒学院副院长

“该书的出版是策划新的孵化器的指南，它将会成为以后组织和运作孵化器的指定教材。”

——伊万·史密斯，JOCO 企业技术中心主席

“坦率地说，这本书为建立企业孵化器提供了一张蓝图……对孵化器产业给出了新的方向和新的视线。”

——格里高利·K·艾里克森，企业家服务机构业务主任

“下一世纪，每个集团的生存都将依赖于它培育新企业的能力，本书就是新企业孵化的一张实用地图。”

——罗伯特·A·康普顿，CID 公证所合伙人

29707

“对于竞争激烈的、难以衰落的、消费者期望值逐渐增加的行业，对投资回报有高需求的产业，马休斯和雷斯对企业孵化最佳实践及指导原则的分析正好符合这些目标。”

——唐纳·M·奥古斯特，美国西部高科技中心主任

“发展成功的新风险事业的一本首选指导书，可以避免风险型孵化器在最初或运作中潜伏的危险，企业家们也会从中受益。”

——罗纳·斯克梅特，雷塞莱尔科技学院前副院长

“本书是投身于孵化器事业者的必读之书。”

——艾尔·麦克劳林，科罗拉多公共服务公司副主席

“马休斯和雷斯收集了现实世界的许多经验和最佳实践，这些会节省人类许多时间和金钱。”

——戴维·J·本德尼，约翰逊管理学校

“该书对那些想了解更多孵化过程的任何人是一本必备之书，作者为帮助企业成功地扶持企业提出了实用的、无价的见解。”

——乔治·科兹曼斯基，德州大学奥斯汀分院，IC² 研究所主任

“本书强调了孵化器管理中任务确定后的实际效果。”

——泰利·F·威尔利，技术转让办公室

“读了这本书，我觉得自己要成为一名成功企业家的经验还不足，作为孵化器管理队伍中的一员还不合格。对我来说，还需要许多年去学习、去尝试，该书正是这方面信息的源泉。”

——乔·爱德华，JOCO 企业技术中心

“本书对学院内部科技孵化器的任务及政策模式作出了真正贡献，对于匹兹国际贸易港的研究园也有贡献。”

——威廉，新汉普郡大学风险事业研究中心主任

“对于孵化器的创办者、管理者及股东，本书作者捕捉到他们成功的智慧，提供了一本易读的指导书，帮助了许多企业家。”

——莱希尔·马尔文，经典企业发展公司

“对于认为创办风险型孵化器是一种灵丹妙药的人们，这本书

是他们必读的教材，马休斯和雷斯博士准确描述了孵化器的许多潜在风险以及在工作和财政创造方面孵化器的复杂作用。”

——约翰·普莱斯顿，麻省理工学院技术开发主任

译者的话

企业孵化器是本世纪 60 年代初期兴起的一项新兴产业。1963 年，美国和英国各组建了一个企业孵化器。70 年代美国开始重视中小企业的发展，为了对中小企业进行扶植与培育，形成了许多企业孵化器。

中国的第 1 个企业孵化器——高新技术创业服务中心（以下简称创业中心）成立于 1987 年，至今全国已有 85 家创业中心。创业中心在国家各级科委的领导下，对促进高新技术商品化、产业化起到了举足轻重的作用。随着我国对外开放力度的加大，企业国际化趋势的日益明显，建立国际企业孵化器便成了当今创业中心迫在眉睫的任务。

在中国如何建立企业孵化器？怎样运作能取得最佳效果？回答这类问题是我们编译此书的初衷。当然，适用于美国的企业孵化器理论和实践可能与中国的实际情况有所不同，但本书的理论和实践对于从事孵化器行业的人士不失为一本最佳的参考书。

西安创业中心在本书的编译过程中，曾得到国家科委火炬办张超英处长、罗晖女士的大力支持，他们在百忙之中对此书进行了审校；原联合国 UNDP 高级顾问、美国商务与科技发展战略公司总裁 Rustam Lalkaka 先生为本书欣然作序。在此我们表示衷心感谢！

在编译过程中，国家科委火炬计划办公室唐风泉、李燎、李志远、张志宏、糜祖平、李南林等同志对本书提出了宝贵的建议，在此，我们一并表示感谢！

参加本书编译的人员还有西安创业中心的赵景、王晓冬、阎玲、吴琼 4 位同志。我们还要感谢西北大学出版社的杨德生总编对此书顺利出版的鼎力支持。

最后，应该指出的是由于编者的知识水平有限，加之时间仓促，译文中难免有误漏之处，还请读者不吝赐教、指正。

编 者

1997 年 6 月 18 日于西安

中文版序言

不论在国内，还是在海外，人们认为中国人都是训练有素的创业者。强烈的工作热情及家庭和朋友给予他们的支持，使之在全世界几乎各个领域迅速成为企业的领导者。中国人甚至在有些扶持机制方面做得更好，比如在企业孵化器和企业家培训方面。面对技术革新的飞速发展和全球市场的激烈竞争，所有团体都将通过培育小型企业，尤其是与科技领域有关的小型企业而从中受益。

在我访问过中国的近 20 年里，我目睹了发生在那里的戏剧性的经济和政治变革。但可能最特殊的变化就是数以万计的個人和家庭，不论是来自合作企业还是国有企业、大学还是研究所，他们通过参与一定的风险事业而自谋出路。其中有很多成功了，这可以从中国 2000 万个乡镇企业中得以证明，他们占到全国工业产值的 50%。

近 20 年来，国家科委的火炬计划，及其 52 个高新产业园区和 85 个科技孵化器，无疑对于中国每年 8%~10% 的惊人经济增长率有所贡献。

自古以来，西安就起着历史性的作用。自秦朝第一个皇帝开始，兵马俑就是见证。尔后，西安成为神奇的丝绸之路的起点，它将稀世的艺术品和革新技术通过中亚传入欧洲。如今，西安国际企业孵化器正在延续这一先锋者的传统。

恰如其分地讲，西安创业中心已着手出版马克·雷斯和金娜

· 马休斯及其他对此有贡献的作者所著的、对企业和就业创造方面有帮助的一本优秀参考书的中文译本。该书对于建立成功的孵化器，在规划、融资、管理、运作和评估过程等方面，告诉了孵化器是什么、怎么样去运作、何时运作、为什么这样做等等。在这一领域，西安创业中心是处于领先地位的。

这本书里所阐述的理论适用于美国，也适用于中国。我相信：金娜和马克书中实践性的建议对于在西安和其他地方建立国际企业孵化器将会很有价值。

美国商务与科技发展战略公司总裁
原联合国科技发展基金会主席
UNDP（联合国工业发展计划署）高级顾问
如思坦·拉卡卡

1997年4月 纽约

原版序言

1992年，当艾温·马瑞·考夫曼用他的基金创建企业家领导中心时，他只有一个想法：创造就业。但他懂得，随着经济发展，就业的创造必须依靠企业家开办企业的能力。他确信，提高企业家成功可能性的最好方式，就是帮助企业家认识并教会他们有利于企业发展的技巧。如果企业家能够学会如何成功发展企业，就业创造犹如黑夜之后是白天一样自然而然。这样，艾温·马瑞·考夫曼基金会就能完成其使命——“在健康社区中使人们自给自足”。

考夫曼先生是一位卓越的企业家。他在1950年使用5000美元建立了马瑞公司。这个公司1989年与麦瑞尔·道公司合并，它被NYSE（纽约股票交易所）估价为60亿美元，并且拥有3000名雇员。就象我们所知道的那样，考夫曼先生从个人经历中明白了企业家对经济的关键作用。因此，他的企业家领导中心的业务范围包括了企业家支持系统，他意识到了企业孵化器对新兴公司发展的重要性。

虽然企业家中心并未计划经营孵化器，但是董事会和职员们对于孵化器如何工作、做些什么及如何发展和管理有着浓厚的兴趣。因为该中心人士相信，有着健全服务和良好管理的孵化器是企业家强有力的支持系统，所以中心提供资金保证了本书的出版。在本书中，成功企业孵化的原则和实践首次得到了详细的刻划和描述。建立在本书所提出的原则和实践基础上的孵化器将达到它

们的目的：成功企业的成长。这些孵化器会变成它们社区内企业家活动的中心和初创公司发展的催化剂。由此看来，企业孵化器和成功的企业孵化项目刺激了企业家和企业家所创办企业的产生和发展，这些又形成了健康社区和人们自给的基础。

导 论

全美的社区正试图了解和仿效出现在 128 洲际公路沿线和硅谷的巨大发展。是什么魔力使一群公司好像一夜之间出现、快速成长并提供了数以千计的工作机会呢？社区应该开发什么扶持机制和创业时的基础设施来帮助企业成长呢？

这块经济开发地被各种孵化项目所占据：企业孵化器、小型企业发展中心、技术转让项目、妇女及少数公司的培训计划、小型企业投资公司、股东网络等等，不胜枚举。本书中我们讨论的许多原则和实例，适用于所有这些企业孵化项目，理解这一点非常重要。然而，本书特别关注于企业孵化器，因为它处在企业家和创造新风险事业的“支持系统”的正在出现的趋势的最前沿。孵化器数量以非常惊人的速度增长，从 1980 的 10 个到 1994 年大约 500 个，新的孵化器每星期产生一个。

全国企业孵化协会（NBIA）从现有数据推断，孵化器帮助创造了至少 82000 个工作岗位。从 1991 年 NBIA 调查情况获取的数据来看，可以假定每个孵化器平均创造 140 份工作。NBIA 相信孵化企业创造的实际工作份数接近 10 万份。（该数据只考虑到美国的工作岗位数；在美国之外的许多国家，孵化器也已经建立）但是，协会没有能力完全把孵化器行业的发展编制成文。在 NBI-A1995 年名录上，现有的孵化器报告说它们大约拥有 8000 家孵化企业，有 4500 家企业已经毕业。

可是，经济发展中有希望的试验（孵化器行业）有变成最

“时髦”的危险。各社区争先恐后地创立孵化器，毫不理会它们是新崛起的风险事业，其目的是发展别的初创企业，很难想象比这更不稳定的情况。如果一个新成立的孵化器不是作为风险事业而得到资助和管理，那么他从创业的初始阶段就面临着毁灭的危险。所以，许多建立不久、充满希望和拥有光明前程的孵化器由于不切实际的期望、资源缺乏、监督和管理结构不完善等原因，现在已奄奄一息。

12年之后，孵化器行业已走过了一段兴衰多变的路程。一些孵化器取得了显著成功，另一些则遭受惨重失败，还有大批处于生死边缘上的“幸存者”。在1992年，一份由库柏和兰伯德公司出版的标题为《企业孵化器、应付衰退》的报告中指出：孵化器行业正在陷入困境。专职执行董事数量逐渐减少而兼职主管数量却逐渐增加的情况，这表明人们要求他们在早已忙碌不堪的日常工作中发挥更多的作用，承担更多的责任。大多数孵化器的执行董事只花费一点点时间，经常是少于其工作时间的10%去帮助他们的客户公司。孵化器在政策方面得到的支持在一二年后就有所减退，公共补贴也减少了，这种局面损害了一个孵化器财政稳定的基础，使总经理和董事会的注意力从与孵化企业合作而转向花费时间去寻求资金，其结果造成孵化企业、发起者和孵化器董事会之间的相互不满。

那么，孵化器是什么？它要做些什么呢？从定义上说，孵化器是一种企业辅助机构，为企业家提供合理的建议、忠告和服务，并根据需要作为其他人及资源服务的“转换中心”。典型地说，企业可以共同租用场地，分享各种服务设施。因此，孵化器包含三部分：（1）可提供建议（或咨询）并可进入资源网络服务的人（或职员）；（2）共享服务，这意味着设立在孵化中心的企业不需在秘书、电话、传真、复印等服务方面花费资金；（3）灵活的租房，可以月计租金，可以根据具体情况订立租房合同。

正象全国企业孵化协会的名称所言，它早就意识到：企业孵化过程比受孵企业共享的孵化设施更为重要。然而，许多社团背道而驰，他们将注意力集中在有害于孵化过程的孵化器表面文章上。不合适的孵化设施是灾难来临的快速“入场券”，但良好的设施并不是其成功的保证。孵化器发起者和总经理需要明白孵化器及其成功所需的整个概念的理论基础。本书提供了有关设施、财政、选择人员、经营管理和服务等方面的指导。每一章包括实例和关于应做和不应做什么的案例分析，本书适用于对经济和孵化器发展负有责任的机构；适用于企业、大学和将科技成果商品化的联邦实验室；对想要为实现现有孵化器的所有潜力的资助者和总经理们有用。

许多个人和组织对于孵化器的发展抱有兴趣。在企业孵化器发展过程中，第一步就是识别谁是抱有兴趣的团体，释明其兴趣所在，描述他们应该充当的角色，分析如下：

股东：股东是对孵化器成功抱有兴趣的团体。股东被分为许多组织。例如：客户企业、孵化器职员、孵化器董事会、资助者、智囊网络等等。

资助者：资助者包括在财政上支持孵化器作为一个企业而运作的个人和组织。资助者常常是帮助孵化器的第三者，或者作为孵化器的孕育组织，例如：大专院校、公共事业、企业、经济发展组织代理、社区组织和政府机构。有时，一个组织或机构对孵化器虽没有财政上的资助，但它可以劝说或影响别的组织来进行资助，这种情况下，该组织也被认为是资助者。

内部孵化器：有时，孵化器是一些大专院校、公司、商会或其它大的经济发展机构的一部分。在本书中，这种机构被称为内部孵化器。

智囊网络：股东的另一个子群是像律师、银行家、会计、顾问、教授、科技专家和为企业提供服务、并乐意为孵化器和它的

客户免费或提供低廉服务的专家。在本书里，我们把这些人总称为“智囊网络”。

社区：孵化器所在的社区包括股东，也可以包括那些间接投资于孵化器但不帮助孵化企业的其他机构和个人。如：孵化企业毕业后移入的房地产开发商。当孵化企业毕业，进入商业区，并成为经济活动和创造就业的新源泉时，社区就是成功孵化器的最终受益者。

孵化器总经理：领导和管理孵化器的人目前有许多称谓，例如：总经理、执行主任、主任和经理。现在最普遍使用的称谓是“执行主任”和“主任”。大概这一事实能反映出许多孵化器的资助者是非赢利组织。但是，在本书中我们使用“总经理”称谓，以反映出作者在不考虑资助金的情况下，孵化器应该象企业一样运作，并且孵化器的从业人员应该认识到他们是在管理这样一个公司——拥有顾客、服务、资产和负债的企业。

最后，本书不仅只是教授抱有兴味的团体如何发展和管理成功的企业孵化器，而且也提供了有关企业孵化方法的信息：无论他们是生存在孵化器之内还是之外。现在，最成功的孵化器中的一些已向其机构外的企业提供完善的服务，甚至许多企业还距之千里之遥。因此，企业孵化器中的任何人对于企业孵化方法的理解是最重要的。本书通过对现有概念和未来趋势的描述，为帮助企业家们发展成为成功企业提供了指导。本书不但反映了普通的实践内容，而且在孵化器的发展和管理方面提供了具有洞察力的最佳实例。本书帮助人们纠正孵化业的“偏移现象”，用图表形式指明“梦想”的方向，也就是为孵化器资助者和总经理提供一种洞察力和指导，帮助他们认识创建企业、创造就业和经济发展的“魔力”。

目 录

中文版序言

原版序言

导 论

第一章	成功企业孵化器的原则和实践	(1)
第二章	确定孵化器的可行性	(6)
第三章	认识孵化器的财政动力	(17)
第四章	确定董事会的职责和任务	(40)
第五章	管理股东网络系统	(57)
第六章	建立孵化器管理队伍	(64)
第七章	选择最优孵化设施	(76)
第八章	吸收和选择孵化企业	(84)
第九章	面向客户 服务于客户	(100)
第十章	企业孵化的趋势和策略	(119)
附录 1	成功孵化器总经理与董事的简要介绍	(127)
附录 2	参考书目	(133)
附录 3	作者介绍	(137)

第一章 成功企业孵化器的原则和实践

经济重组

美国从冷战走向和平年代的过程中，由于经济上大量的公司重组和转变而受到震荡。一些家喻户晓的公司，像 IBM、SEARS 等减少了它们的存货，解雇了数千名员工。其它一些公司有的被兼并，有的被迫停业。这些变化造成经济上的计划混乱、停滞和不稳定，而这所有的一切却成为造就新的企业家的源泉。结果，许多新的公司如雨后春笋一样出现，发展之快令人瞠目。其中一些公司逐渐认识到，为了应付快速多变、极不确定的企业环境，必须全心全意提高做为企业家必须具备的管理才能。

学者、经济学家和其他权威人士可以就这种经济变革的原因争论不休，但这种变革的启示是非常清楚的：企业家们的新公司确实过去的十年中，成为为美国人提供新工作岗位的主要渠道。所有迹象都表明：这种极不确定的、快速的变革会继续下去。在新出生的企业中，对企业家水平和能力要求将会越来越高，服务于这些风险企业的组织机构也会应运而生。

新风险事业：问题和展望

作为美国经济驱动力的新风险事业，它的不稳定性是意料之中的困难。刚起步的公司有高的破产率，其中的失败者包括：毫无发展计划的公司，产品和服务不能适应市场需求的公司。然而，