

孵化未来

移动互联网时代的孵化器运营逻辑

梅晨斐◎著

FUTURE
INCUBATION

规划 招商
投资 趋势

从零开始教会初学者如何搭建和运作新型孵化器
解读驱动创新的最新形态，推动技术进步的实践指南

李开复

创新工场
董事长兼CEO

徐小平

真格天使投资基金
创始人

徐传陞

经纬创投管理
合伙人

倪正东

清科集团
创始人、董事长兼CEO

汤子嘉

汤臣集团
执行董事

周健工

第一财经
CEO

吴晓波

著名财经
作家

秦 朔

“秦朔朋友圈”
创始人

冯华伟

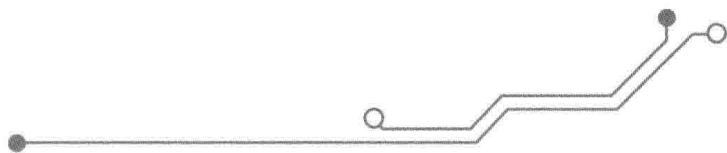
小村资本
董事长

陈雪频

智慧云
创始人兼CEO

倾情推荐

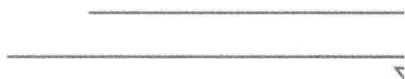
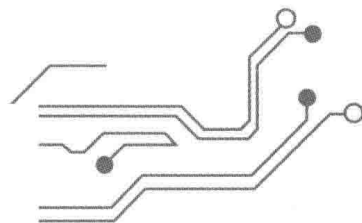
ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社



孵化未来

移动互联时代的孵化器运营逻辑

梅晨斐◎著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

孵化未来 / 梅晨斐著. —杭州: 浙江大学出版社,
2018.1

ISBN 978-7-308-17728-3

I. ①孵… II. ①梅… III. ① 互联网络—应用—创业
IV. ①F241.4-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 318532 号

孵化未来

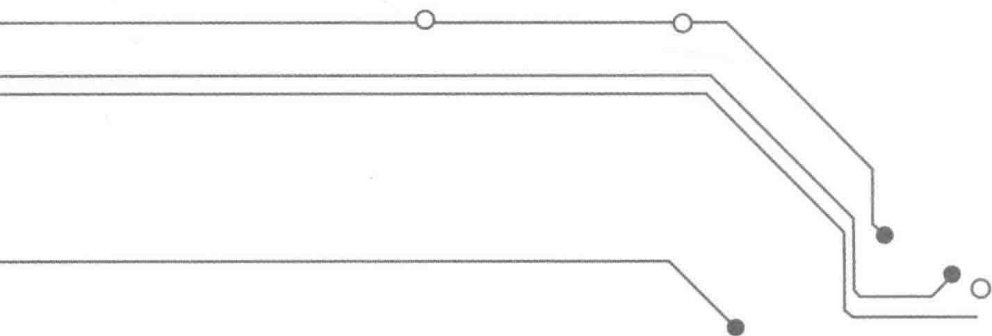
梅晨斐 著

策 划	杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
责任编辑	杨 茜
责任校对	杨利军 韦丽娟
封面设计	卓义云天
出版发行	浙江大学出版社 (杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007) (网址: http://www.zjupress.com)
排 版	杭州中大图文设计有限公司
印 刷	杭州钱江彩色印务有限公司
开 本	710mm×1000mm 1/16
印 张	16
字 数	242 千
版 次	2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-308-17728-3
定 价	49.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcb.com>, <http://zjdxcb.com>, <http://zjdxcb.com>

FUTURE
INCUBATION



大部分人都远远低估了

做好一个孵化器的难度



创业孵化器的“自由意志”

冯华伟 小村资本董事长

1987年，武汉东湖高新技术创业中心成立，标志着中国创业孵化器的诞生。如今，创业孵化器已在中国走过了30个春秋，在这30年里，孵化器行业发生了巨大变化。尤其是2014年，李克强总理在夏季达沃斯论坛上提出“大众创业、万众创新”后，以创业咖啡店、众创空间为代表的创新型孵化器走上了风口，对传统孵化器产生了冲击。孵化器行业的变化主要呈现以下趋势：首先，孵化器主体更多元化，从传统事业单位、高校和国企等变为天使机构、地产商、媒体、跨国公司等，随着主体背景的变化，孵化器业态也更功能化了，从传统的针对留学生的创业园、高校的科技园变为天使投资型孵化器、联合办公型孵化器、媒体依托型孵化器以及大企业生态型孵化器；其次，孵化业务模式更全面了，由简单的提供租赁变为除了租赁外，还配套政策申报、人才招聘、融资对接、专业资源导入等创业服务；最后，随着业务模式的变化，孵化器的盈利模式也由传统的只收租金变为由租金收益、增值服务收益、投资收益等组成的综合收益。在国家“双创”政策的影响下，在传统孵化器和创新型孵化器的竞合下，国内孵化器行业空前繁荣。据不完全统计，2016年，创业咖啡店、众创空间和孵化器等全国“双创”平台数量已将近一万家，数量高居世界第一。

然而，很多人发现，孵化器行业在经历了过去两年的快速发展后，今年国内孵

化器的热潮正在减退,整个行业面临重新洗牌。不少知名的孵化器通过兼并的方式过冬,而大多数草根的创业咖啡店、众创空间等也逐渐消失了。不少人甚至质疑:孵化器到底有没有商业模式?对于孵化器行业的衰退,从内部和外部因素来看,外部因素无非就是近两年的创业投资遇冷,孵化器的补贴受到政策周期影响等。而我们更应该重视的是内部因素,也就是孵化的本质是什么。在本书中作者已经给出了答案,孵化器的本质就是驱动创新,创新是“生长”出来的,而不是刻意“建设”出来的。因此,作为诞生创新的平台,创业孵化器也是需要“自由意志”的。而目前大多数国内的孵化器普遍缺乏“自由意志”。我们可以发现,天使投资型孵化器往往定位于“Deal Sourcing”,更关心投资标的的来源;联合办公型孵化器往往定位于“二房东”,更关心出租率、租金、地段等数据;大企业生态型孵化器往往定位于“生态链”,更关心企业主业和创业公司的合作……

其实,孵化器的本质是创业者完成早期创业闭环的重要平台,早期创业者不仅仅需要办公场地、天使投资、产业资源、媒体宣传等资源要素,更需要项目和商业上的咨询和辅导,来串联起这些资源要素,以迈过早期创业最艰难的时期。而这往往就是国内大多数创业孵化器所欠缺的。本书就对创业孵化器的各个组成要素进行解构和重构,探究孵化和创新的本质,探讨如何让创业孵化器具有“自由意志”。

从发展趋势上看,上一波的孵化主要围绕互联网行业,以轻资产类的互联网、移动互联网和文化产业为案例。下一波的孵化将以传统产业为主,以传统产业上下游衍生孵化以及传统产业与新兴产业结合为案例。国外的谷歌和亚马逊,国内的百度、阿里巴巴、腾讯和海尔,都围绕自己的产业生态,向上、下游延伸(甚至跨界),投资和孵化一批中小型规模的新兴企业。而这些做法最终的目的,是借助外部的市场化资源,逐渐把手伸出去,获取外部市场的新兴产业、产品、团队和技术,形成自己的小生态,或者说新的护城河。所以无论是对于投资者还是对于创业者

来说，产业投资和产业孵化都是未来应当关注的重点。

本书作者梅晨斐是国内创新孵化的先行者，也是把创新孵化当成毕生事业来经营的人。对于创新孵化的探索，他总是不断改变自己的角色。首先，他是一位思考者，他以全球化视野思考创新和孵化的本质。我们知道，创业孵化器是舶来品，被创业者视为圭臬的 YC、A16Z 等欧美孵化器引领着世界创新孵化的潮流。晨斐对此进行了深入研究，总结其成功经验和模式以飨读者。其次，他是一位行动者。2016 年，晨斐创办了独立品牌孵化器——STORIES，孵化了很多知名项目，取得了不俗的成绩，本书总结了 STORIES 从规划到实际运营中事无巨细的经验，堪称孵化器创业者的“红宝书”。最后，他是一位布道者。他将所有与创新孵化相关的工作内容和经历进行归纳和总结，将最有价值的干货，通过书籍、独立写作平台、播客等媒介原汁原味地分享给读者，值得大家细细品味。

自序



上本,是一个意外的结果

在《如何定义孵化器:创意破壳背后的神秘推手》一书的后记里,我曾经写道:“这本书的问世,是一个很意外的结果,一切都是机缘巧合。从来没想到有一天,会把工作中有关的经历总结成文字文集,还能出版。”

《如何定义孵化器》是一本偏工具类的书,主要的受众是圈内的孵化器和风险投资机构从业者,以及目前正在创业或将来有计划创业的朋友们。虽然首印的数量不多,但还是得到了圈内一些朋友的认可,很快得到了再版的机会。

在写完并出版《如何定义孵化器》一段时间后,我一直在思考另一件事:我们一直在提,但大多数人都远远低估了做好一个孵化器的难度。我们在完成了对孵化器的初步了解,即完成了“如何定义”的步骤之后,接下去应该做什么呢?答案一定是挽起袖子着手去做。

这启发了我们这次的计划,即完成孵化器系列的下集:《孵化未来》。你可以把这本书看成是《如何定义孵化器》的续集。如果《如何定义孵化器》是理论,那么《孵化未来》就是实战。我希望这两本书的关系如下:《如何定义孵化器》探讨有关孵化器的榜样、需求、定义和关系;《孵化未来》探索有关孵化器的规划、招商、投资和未来。

在这本书中,我们将会涉及:国内孵化器的生存现状,全球知名孵化器 Y

Combinator 背后不为人知的内容,孵化器开业前的规划及装修,孵化器开业后的核心招商,孵化器最核心的投资及服务,未来孵化器的发展趋势分析。

下一本,打破一切常规

本书有一个核心观念——打破一切常规:

- 打破传统空间的组织方式
- 打破传统风险投资的方式
- 打破传统孵化服务的方式

在如今“大众创业、万众创新”,各类孵化器遍地开花的时代,如果你想做成一件事(不管是创业还是做孵化器),唯一的办法就是:打破一切常规,进行差异化竞争。传统孵化器提供有三类服务:场地、投资和服务,我们逐一看下在现今的时代,如何进行颠覆和创新。

1. 打破传统空间的组织方式

联合办公空间,即在不影响空间使用体验的前提下,尽量减少空间中每个人的平均使用面积,将传统的 10 平方米/人的办公面积,缩减到 6~7 平方米/人。通过加强对办公空间设计的重视,在缩减物理空间的前提下,并不削弱空间使用的体验。

联合办公模式,即设计适合创业者的办公空间。不同的创业者,如互联网从业者、硬件创业者或游戏领域创业者等,对空间有不同的需求。创业者和一般白领对空间有不同的需求,部分特殊领域创业者会对空间提出特殊的需求。所以应通过提高对空间设计的重视,设计出适合特定创业人群的办公空间。

联合办公服务,即合作形式的重组。作为联合创业办公空间的运营方,如果希望在空间内能够提供同样优质的孵化服务和投资基金,需要和外部优秀的第三方

机构合作,让专业的人做专业的事情。我们很少看到同一个团队能够同时提供最好的空间、投资和服务。

2. 打破传统风险投资的方式

天使期的投资,资金量小、决策周期短,更需要投资者对人的判断、对行业未来的判断以及从不确定性中获取确定性的能力;中后期的投资,资金量大,注重风险控制,决策周期长,更需要的是投资者对资金利用率的理解、对行业的深度理解以及对资产价值的判断。

所以硅谷著名的投资机构提出了一种颠覆传统风险投资的概念:小金额、大批量地投资。每笔投资的金额从几百万美元缩减到几万美元,但投资决策速度缩短到了仅需一天,这样就不再是一次投资一个项目,而是一次投资一批项目。

3. 打破传统孵化服务的方式

专注核心孵化服务,外包所有基础服务。我们把孵化服务分为基础服务和核心服务两类。基础服务包括公司注册、法律咨询、财务咨询、人力资源、政策申报等。

以上这些基础服务,市场上已经有非常多的第三方服务公司在做,经过多年的竞争和市场化运营,其中有不少已经能够提供性价比非常高的公司基础服务了。所以作为孵化器的运营方,没有必要招人来自己做基础服务,原因一是很难比这些第三方服务公司更专业,二是即使提供了这些服务,由于基础服务的溢价很低,很难从客户身上挣钱,客户也并不会因为孵化器提供了这些没有差异化的服务而心存感激。

孵化器需要抓在手里自己做的只有两项服务:项目咨询和商业咨询。我们的客户——创业公司,会因为没有做出用户需要的产品而死亡,也会因为做出的产品无法商业化而死亡。如果孵化器能够帮助客户解决这类需求,就能够提高客户的

存活率；客户活下来并且发展得好，才有能力支付房租，才会因此记住孵化器，并且项目本身也才有股权投资的价值。

孵化服务，即由用户提出明确需求。与传统的孵化器不同，应该由客户（创业公司）反向来向孵化器提出明确的需求，例如导师对接的需求或后续投融资的需求。由客户发起，说明客户已经想明白问题在哪里、需求是什么，孵化器会得到更加明确的信息。并且，客户发起的需求，一般都是紧急且重要的事情，能够帮助客户一并解决这些需求，才能体现出孵化器的价值。

打破传统空间的组织方式，打破传统风险投资的方式，打破传统孵化器服务的方式。如果你想做一个不一样的孵化器，那就要准备好——打破一切常规。

通过写作，进行总结与沉淀

写作对我来说，能够沉淀工作和生活中的想法，是一个不断总结的过程。

经历了第一本书从选题、构思、初稿、修改、审核、出版、推广和渠道整个过程，我们收获了一点点经验。如果你也对孵化器行业感兴趣，希望你们会喜欢这本《孵化未来》。

目录



第一章 过去与未来:江湖的不定式 / 1

简单复制在国内是走不通的 / 6

什么是真正的孵化器之劫 / 10

如何稳定赚取 60 倍的收益回报 / 12

YC 的真正“恐怖”之处 / 16

为什么中国版 YC 还未诞生? / 19

第二章 定位与规划:生来与众不同 / 23

一个空间的成败,80%在于定位与规划 / 25

空间规划的艺术 / 27

灵活的财务规划 / 37

投资规划决定命运 / 40

品牌,不只是新 logo / 44

自营还是合营,这是一个问题 / 46

没什么别的,只是生来不同 / 48

第三章 招商与运营:爬坡期的加速法 / 57

线上媒体对招商的作用 / 63

线下活动,孵化器中的策展人 / 75

口碑、中介与社区 / 80

寻找与空间匹配的客户 / 86

不同背景空间的运营之道 / 89

第四章 投资与服务:传统是可以拿来打破的 / 113

早期的投资者,更像艺术家 / 115

你不知道的那些明星投资人 / 118

新品牌的孵化器都在做播客 / 134

早期创业项目应该如何判断与投资 / 144

做好行业研究,是投出好项目的基础 / 159

孵化服务为什么重要 / 167

哪些是核心孵化服务 / 175

如何建立孵化服务体系 / 185

第五章 创新的智造:智库型孵化器的崛起 / 213

为什么几乎所有号称再造“硅谷”的计划都失败了 / 215

人类历史上那些驱动创新的机制 / 218

驱动创新,就是创造环境 / 222

投资早期项目的孵化器,自己也可以被投资 / 224

“智库”是一个怎样的组织 / 230

未来:智库型孵化器的崛起 / 236

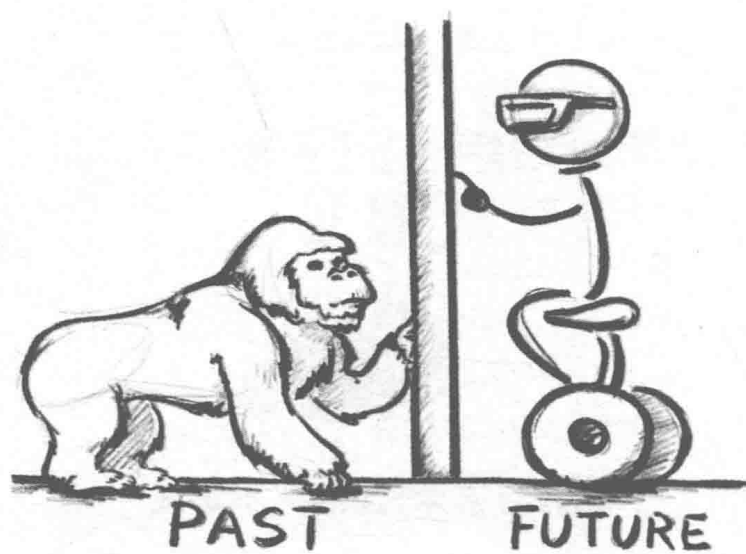
后记:量化自我,输入与输出 / 241

CHAPTER ONE



第一章

过去与未来：江湖的不定式



2015年可谓是孵化器发展元年,2016年则是众创空间发展元年。而之后,很多不同的声音不断涌现,谈论着国内孵化器热潮的减退。被多数人最常提及的问题是:国内孵化器的现状如何,热潮是否真的在减退?

我们先来看看国内市场化孵化器的发展历程、背景与几大参与方的发展情况。

国内孵化器的发展

国内孵化器行业的发展,从1987年第一家科技企业孵化器在武汉东湖的一处营房成立之时开始,到如今几乎遍布我国所有一、二线城市,前后经历了30年的风风雨雨。

国内科技企业孵化器的发展可以简单分为三个阶段:摸索期、成型期、发展期。在摸索期,孵化器的从业者主要是高等院校以及科研院所,核心目标是帮助院校内的科技成果进行转化;在成型期,国家政府和创投基金开始进场,孵化器被纳入国家创新驱动发展战略;在发展期,更多的民营资本、上市公司和成长型企业加入了战队,孵化器成为驱动创新的一种最新形态,以市场化的方式融入企业发展的实际过程中。

美国在二战之后的科技创新

孵化器这种形态是否适合中国的创业大环境?美国从二战结束之后至今的科技创新发展经历了5个阶段:(1)国家的军工实验室,(2)硅谷的学校实验室,(3)企业内部的研发中心,(4)企业外部的战略投资部,(5)最新的创业孵化器。