

招商局集团

孵化器运营经验与体会

招商局集团副总经理 王宏 博士

2016.06.06



目录

一、招商局集团简介

二、招商局孵化器运营模式的探索

三、经验与体会

四、招商局集团双创示范基地建设方案框架



一、招商局集团简介

招商局历史沿革



- 1872年“**轮船招商公司**”在上海成立，是中国历史上第一家民族航运企业，晚清洋务运动的仅存硕果；
- 1985年，成立**招商局集团有限公司**，同时保留了“**招商局轮船股份有限公司**”的百年字号；
- 1999年，由交通部直属企业划归中央管理，成为由中央管理的在港国有骨干企业之一。

交通运输及基建经营服务

招商局国际

港口业务

招商局能源运输

油气运输

招商局公路

收费公路
投资管理

重庆交通科院设计院

科研咨询

中外运长航集团

综合物流

招商局物流集团

第三方
物流

招商局工业集团

船舶及海
工修造

中集集团

集装箱及
装备制造

招商局海通贸易

海事及食
品贸易

金融投资与管理

招商局金融集团

招商银行

招商证券

招商资本

招商保险

招商信诺

博时基金

招商基金

招银租赁

地产及园区开发

招商蛇口

漳州开发区

数个行业
处国际
或国内领
先地位

集团连续十一年被国资委评为A类企业

招商局“十三五”战略规划

全面推进
“领先战略”



建设具有国际竞争力的世界一流企业

四轮
驱动

并购重组战略

创新战略

数字化战略

海外战略

积极实施“百千万亿工程”（一批百亿级利润、千亿级市值或营收、万亿级资产的业务），打造一批世界一流、中国领先企业，协同推进实业与金融业务发展

三
大
平
台

实业经营平台

- 由5~6个千亿级规模、在全球和中国市场拥有领先地位、有影响力的“旗舰”——核心业务，支撑实业经营发展

- 综合物流
- 港口
- 能源运输与贸易
- 地产
- 公路与基础设施
- 装备制造

金融服务平台

- 实现万亿级资产的金融控股平台，打造“4+N”架构，实现金融资产价值协同创造，全面支撑产业发展

- 银行
- 保险
- 证券
- 基金

投资与资本运营平台

- 成为国内领先的资本运营与资源整合、生态圈构筑平台，驱动集团可持续增长

- 投资与资本运营平台

总部
3S
管理模式

Shaping（战略引领）、Servicing（综合服务）、Safeguarding（风险管控）

招商局集团列为国家首批双创示范基地



5月12日，国务院下发《国务院办公厅关于建设大众创业万众创新示范基地的实施意见》，将招商局集团列为国家首批7家企业双创示范基地之一。这既是招商局过往创新成果的集中体现，又是招商局积极贯彻国家双创重要部署的成果。



招商局集团有限公司



中国航天科工集团公司



阿里巴巴集团



中国电信集团公司



中信重工机械股份有限公司



共享装备股份有限公司



海尔集团公司

招商局百年来薪火相传、基业常青的关键是传承了“招商血脉、蛇口基因”，其核心就是改革创新。



第一次辉煌

□ 洋务运动—向西方学习

模仿式创新

- 第一个民族工商企业
- 第一条铁路
- 第一条电报线
- 第一家机械布局厂
- 第一家银行

.....

第二次辉煌

□ 改革开放的试管—
蛇口工业区

体制机制创新

- 人事用人制度改革
- 住房制度改革
- 社会保险制度改革
- 招标投标制度改革
- 业绩激励制度改革

.....

进入新世纪

□ 适应经济全球化浪潮

管理及机制创新

- 战略管控及强总部模式
- 卓越运营及精细化管理
- 管理信息化
- 人才及绩效管理新模式
- 市场化机制

.....

使命：
以商业成功推动时代进步

招商局百年来薪火相传、基业常青的关键是传承了“招商血脉、蛇口基因”，其核心就是改革创新。



第一次辉煌

□ 洋务运动—向西方学习

模仿式创新

- 第一个民族工商企业
- 第一条铁路
- 第一条电报线
- 第一家机械布局厂

招商血脉，蛇口基因

第二次辉煌

□ 改革开放的窗口
蛇口工业区

体制机制创新

- 住房制度改革
- 社会保险制度改革
- 招标投标制度改革

激发活力，提升竞争力

□ 适应经济全球化体制

管理及机制创新

- 卓越运营及精细化管理
- 管理信息化
- 人才及绩效管理模式
- 市场化机制

.....

进入新世纪

使命：
以商业成功推动时代进步

招商局开展双创工作的主要举措



招商局充分发挥自身核心优势，围绕“搭建平台、嫁接资本、创新机制”三个方面，切实落实国家“大众创业万众创新”重要部署。

搭建平台

- 打造一体化的双创孵化平台
- 搭建开放式的科技创新平台
- 建设线上双创支撑平台

嫁接资本

- 搭建全生命周期创新创业投资金融服务平台
- 打造互联网金融平台“小企业E家”
- 设立50亿元直投基金和3亿元互联网孵化器

创新机制

- 持续加大创新投入，优化考核办法，设立年度规模为1亿元的创新专项基金
- 建立跟投和反向跟投机制
- 建立容错机制

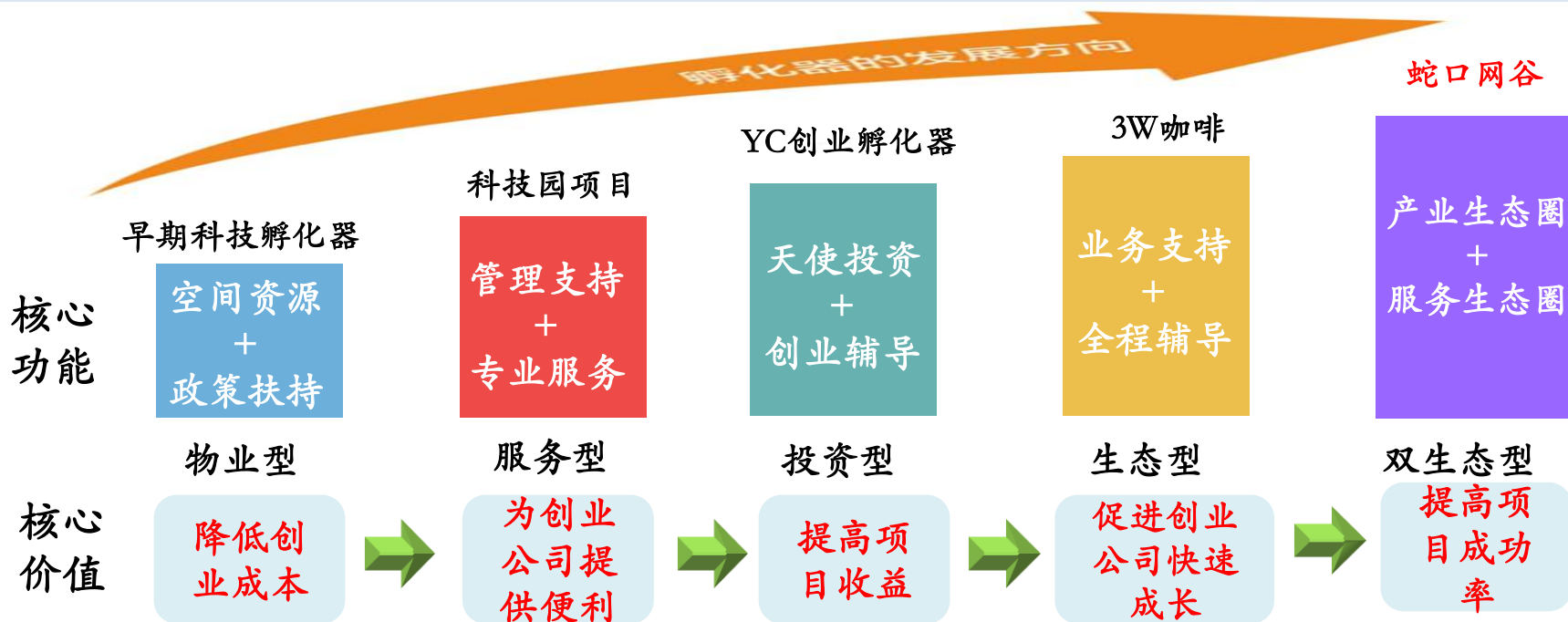


二、招商局孵化器运营模式的探索



孵化器运营模式的演进路径

- 1959年，自第一家孵化器“贝特维亚工业中心”在美国诞生以来，经过60年发展，孵化器模式已由起初的物业型逐步向双生态型演进，其核心功能和核心价值也日趋多元。
- 目前，我国已有超过1.6万家孵化器，运营模式同质化、优质项目缺乏、孵化成功率低、资本支持不足、产业转化慢等五大问题成为孵化器运营的核心“痛点”。



创业企业的“痛点”：创业资金、产业与客户资源、成长辅导

招商局孵化器运营模式的探索



招商局探索孵化器经营起于1989年，围绕自身核心产业，聚焦“平台+资本”优势领域，坚持市场化运作，已逐步由自我创办向搭建孵化器生态平台转型，不仅解决了收入来源单一的问题，也培育了一批具有较高投资价值的项目和新兴产业。



- 租金

- 租金
- 投资溢价

- 租金
- 投资溢价
- 增值服务

- 租金
- 投资溢价
- 增值服务
- 物业增值

- 租金
- 投资溢价
- 增值服务
- 物业增值
- 新兴产业



- 蛇口网谷：孵化器的“孵化器”
- 招商启航：聚焦“三产一科创”的金融投资孵化器
- 招商交科院龙脊空间：专业化的科技创新线上孵化器

蛇口网谷运营模式——孵化器的“孵化器”



蛇口网谷通过搭建产业生态圈和创业服务生态圈，以物理空间、金融资源、产业资源及服务资源，吸引了多个外部孵化机构，使所孵企业在园区内迅速完成初创、加速等发展阶段，进而吸引更多初创企业入驻，最终形成互相依赖、自我循环、互惠互赢的孵化产业生态圈。



“园区+资本”是构筑孵化产业生态体系的基石



蛇口网谷依托招商局综合金融服务优势，通过为园区内孵化机构及入孵企业提供全生命周期的金融服务，不仅为外部孵化器拓宽了资金来源，也与外部孵化器形成利益共同体，实现资源整合，共同打造孵化产业生态体系。



“园区+产业”是孵化器实现可持续经营的核心



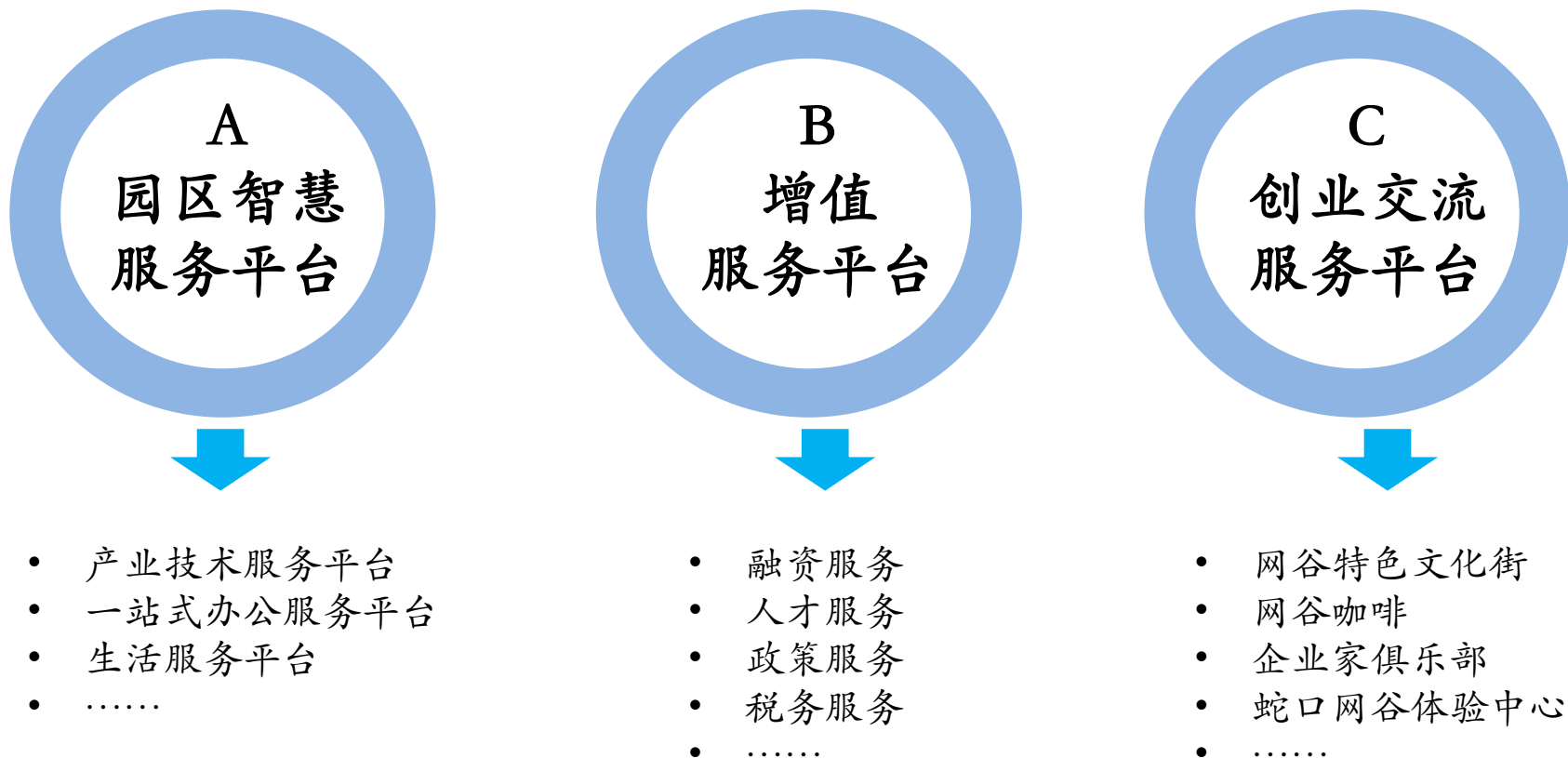
蛇口网谷通过产业筛选，定位于信息技术及物联网等热点产业，形成了“园区平台+产业要素+服务内容”的产业生态圈，并以服务内容切入，支撑区域内入孵企业产业转化和快速成长，进而大幅提升孵化成功率，实现孵化器的可持续经营，并以此吸引更多专业化孵化器入驻。



“园区+增值服务”是创业服务生态圈的基础



蛇口网谷通过打造园区智慧服务平台、增值服务平台、创业交流服务平台，将创业服务进一步延伸到品牌推广、人才招聘等公司成长环节，协助孵化企业加速完成从模式验证到快速成长的演变，并形成了完整的创业服务生态圈。



“园区+配套设施”是集聚人才的关键



蛇口网谷通过提供成熟、完善、便利的周边配套设施，解决谷内创新创业群体“医、食、住、教、购、娱”等日常所需，使其安心创新创业。

居住：提供壹间、壹栈等不同档次公寓，使每个谷民都能寻觅到家的温暖



购物：临近沃尔玛、花园城、海上世界，便捷采购生活所需，与国际潮流亲密接触



医疗：园区医疗服务体系完善，包含多家政府医院、国际救援中心及医疗保险机构。



教育：园区内已经形成较高水准的教育体系，如广东省国家级示范性高中育才中学就在园内

蛇口网谷实现成功转型



截至2015年底，蛇口网谷入驻企业达400多家，集聚3万多名创新创业人才，每平方米土地年产值由2010年的不足2千元提高至5万元，增长25多倍。目前，招商局正积极将“蛇口网谷”发展模式复制至青岛、天津等地，未来还将采用“前港-中区-后城”的开发模式推进海外双创平台的搭建，助力中小微企业实现借船出海。

蛇口网谷转型前



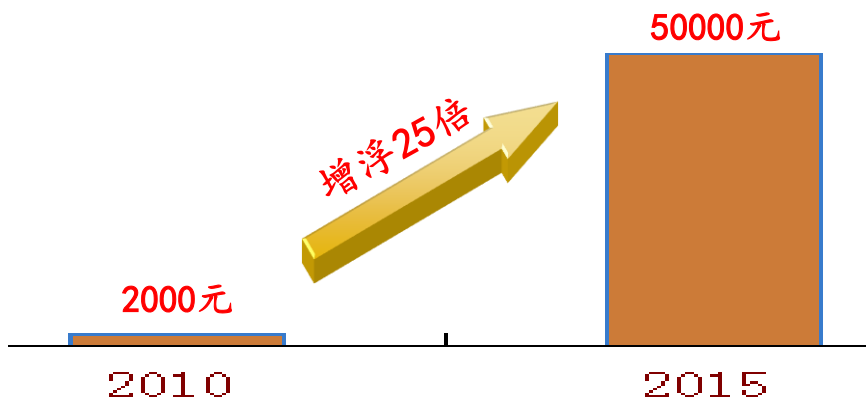
蛇口网谷转型后



蛇口网谷构成



蛇口网谷地均年产值





入驻蛇口网谷的典型孵化器

中科育成中心

➤ 中科育成中心围绕中科院先进院的学科布局，通过“资本+科研+产业”的孵化模式，形成了旗下战略性新兴产业集群与四个研究所的良性互动系，累计孵化（持股）企业52家，企业总资产7.2亿元，归属中科育成中心部分为1.69亿元。



游筹网

➤ 游筹网是国内首个专注于泛娱乐产业垂直孵化基地，致力于泛娱乐行业生态圈的建设，其通过为创业者提供集办公、投融资、创业辅助、人才输送、休闲娱乐、成果转化、上市扶持等为保姆式服务，为创业团队提供全新的创业环境、工作氛围和全方位的孵化投资创业服务。



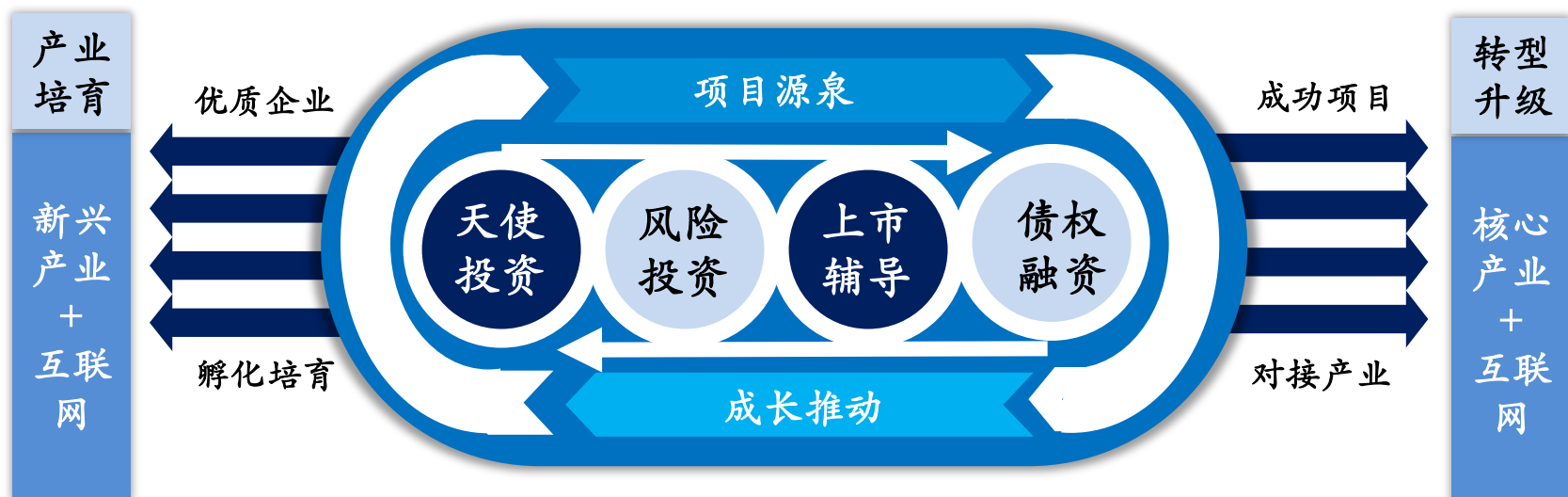


招商启航—CM空间

招商启航运营模式——风险投资+特定产业+内部创业



- 招商启航既是贯彻招商局“三产一科创”（产融结合、产网融合、产城联动和科技创新）发展理念的产物，也是支持内部创新创业项目的重要举措，还是集团金融产业链上重要的一环，更是通过孵化与招商局主业相关的“产网融合”项目，推动产业转型升级的重要载体。
- 通过专注于互联网早期项目的直接投资，招商启航与招商局旗下招商创投、招商资本、招商证券、招商银行等金融成员企业形成了既互为补充，又差异化运营的全生命周期金融投资服务平台，进而为孵化企业提供从发展、成长、成熟到衰退的一站式综合金融解决方案。



招商启航是招商局体制机制创新和推动传统产业转型升级的重要载体



招商启航作为一个内部员工创业项目，其不仅是推动社会化创新的众创平台，还将是招商局其他内部员工创新创业的舞台，更是招商局体制机制创新的“试验田”。同时，通过设立配套种子基金，用于投资、孵化与招商局主业相关的互联网早期项目，促进招商局传统产业转型升级，更好地落实招商局数字化战略，让各主业迸发出新的活力。



场地资源：火炬大厦
10,000平方米孵化场地



配套资金：3亿元孵化器配套种子基金



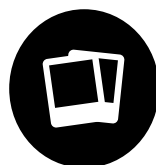
容错机制：母基金投资与直投业务的组合，平衡整体收益，分散风险



互补的股东资源：金融+园区



约束机制：1:19的反向跟投机制



激励机制：预留15%的员工期权池



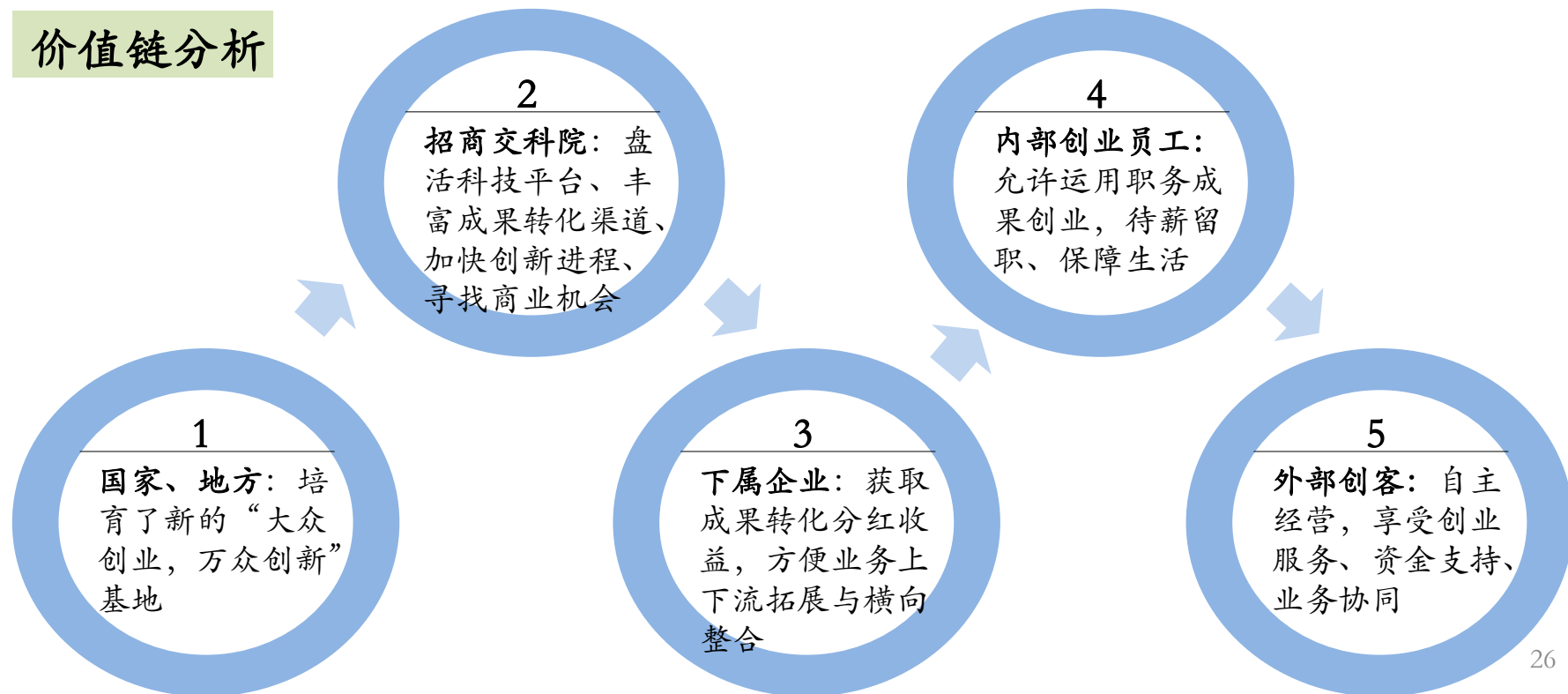
招商交科龙脊创新创业空间

招商交科龙脊创新创业空间运营模式—— 科技创新+风险投资+产业孵化



招商交科龙脊创新创业空间是融合科技、资本、产业三位一体的线上科技创新类孵化器，通过聚焦自身智能交通核心产业，向内外部开放技术创新需求、外协服务和科研平台资源，使其既是自身智能交通产业生态圈的组成部分，也是自身科技成果转化途径的完善补充，更是自主创新体系的重要环节。

价值链分析





- 高标准科研支持平台：由国家山区公路工程技术研究中心、桥梁结构工程动力学国家重点实验室等6个国家级和13个省部级科研平台以及博士后科研工作站组成的庞大的科技创新支持平台集群。
- 高水平的导师队伍：一大批视野开阔、经验丰富的管理专家和高级专业技术人员作为创业导师和专业导师，并对外聘请风险投资机构负责人、管理咨询公司负责人等，对创业企业进行全方位的辅导。
- 高水平的创业咨询：不定期举办高水平的国际性、国家级学术交流会议，邀请海内外著名专家学者、企业家、政府高层管理者、创业者等举办多类讲座、创意沙龙。
- 良好的外部合作关系：与国内外著名的高校、科研院所、企业和金融单位等保持密切的良好合作关系。



三、经验与体会



我们认为坚持市场化运作、深化产融结合、依托核心产业、坚持合作开放、做好创业服务是孵化器成功运营的关键。

坚持市场化运作

- 充分遵循市场配置资源的决定性作用，既要避免“一哄而上”，也要避免“守缺抱残”。
- 坚持企业化经营，采用市场化的体制机制和激励约束机制。
- 选择在具有丰富创新创业资源和发展土壤的区域经营。

深化产融结合

- 充分发挥金融资本在促进企业发展的决定性作用，以产促融，以融促产。
- 以“产品融合、功能融合”为切入，根据企业不同发展阶段，提供具有针对性、创新性的金融产品。

依托核心产业

- 专业化、垂直化是孵化器发展的必然趋势。
- 有效的产业对接是提升孵化成功率的关键。
- 围绕核心产业的转型、升级发展为创客提供了更多的机会

坚持合作开放

- 打开企业的边界，共享创新创业资源，打造开放式的孵化体系。
- 聚焦核心优势，坚持合作共赢，实现产业链的有效分工和生态系统搭建

做好创业服务

- 系统、完整的创业服务是实现创新资源集聚的基础。
- 孵化能力和创业服务能力是实现孵化器可持续经营的核心。优质的创业服务是加速孵化企业的发展。
- 创业服务内容应贴近实际需要，针对创客痛点，避免同质化，避免脱离实际。

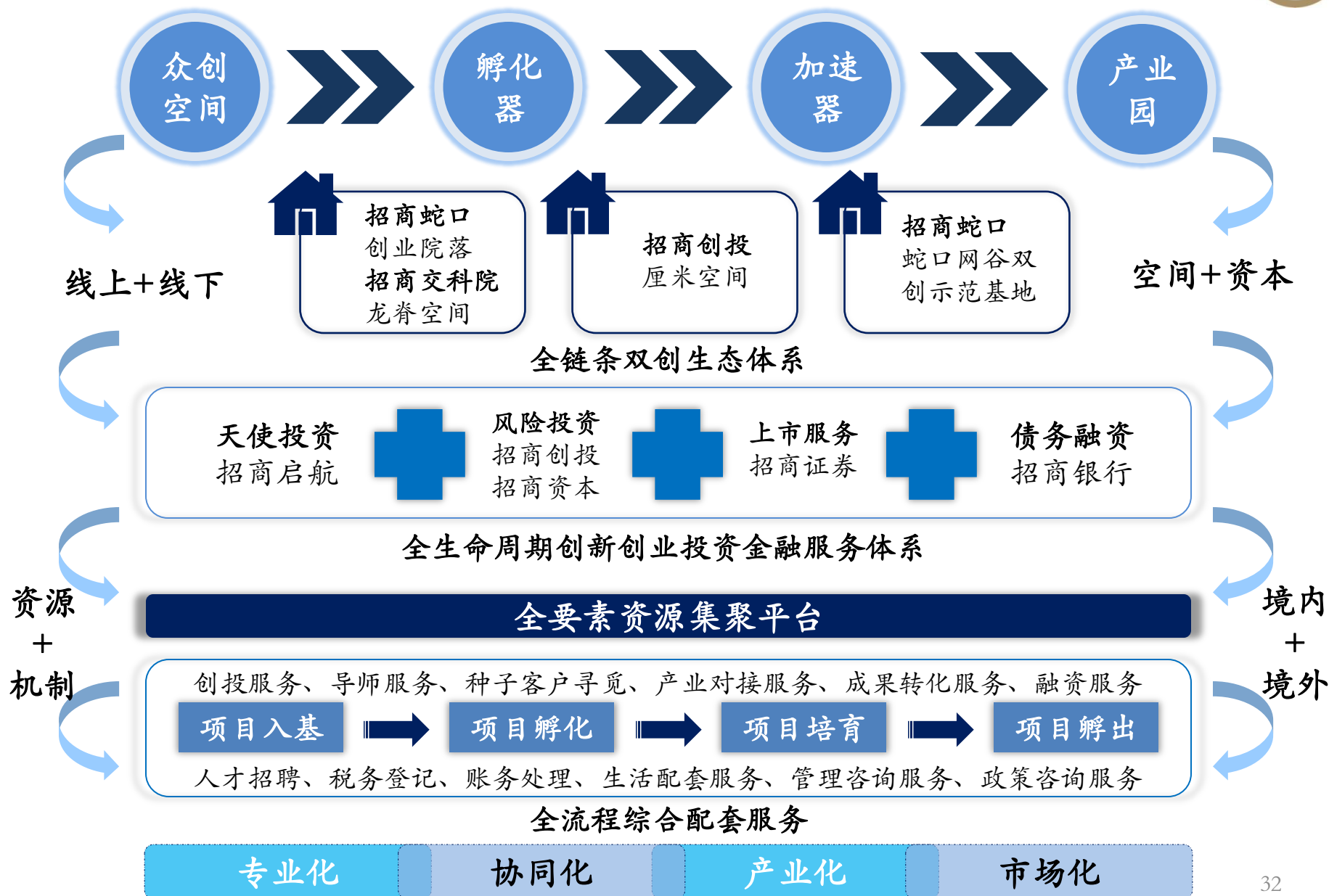


四、招商局双创示范基地建设框架

建设目标

以集团十三五战略为指引，充分发挥集团在产融结合、资源整合、制度创新等领域的优势，探索形成可推广、可复制、可持续发展的一体化双创生态体系，实现集团创新驱动发展与双创的有机结合，率先发展成为央企双创典范。

招商局双创示范基地建设定位为“四全、四加、四化”





四全（全链条、全周期、全要素、全流程）是集团双创示范基地建设的主要载体

- 打造包括众创空间、孵化器、加速器、产业园的全链条双创生态体系，形成适合双创主体不同发展阶段的空间载体。
- 形成涵盖天使投资、风险投资、上市服务再到债务融资的全生命周期创新创业投资金融服务体系，实现空间与资本的有机融合。
- 充分利用互联网技术，打造全要素资源集聚平台，推动产业生态圈中利益相关者间创新创业资源的共享、协同创新、不断提升双创成功概率。
- 通过提供从项目入基—项目孵化—项目培育—项目孵出的全流程综合配套服务，进一步提升创新资源集聚能力。

四加（线下+线上，空间+资本，资源+机制，境内+境外）是集团双创示范基地实现可持续经营的重要模式

- 通过发挥自身园区建设与运营经验，利用互联网技术，打造线下双创物理载体和线上众创虚拟空间，进而形成双创主体发展的空间载体。
- 充分利用集团综合金融服务优势，实现空间载体与资本的有机融合，为双创主体解决初期发展瓶颈，进而吸引创新要素，最终实现创新资源的集聚。
- 通过体制机制创新，营造有利双创主体快速发展的环境，推动人力资源、考核激励、创业扶持和容错机制等领域的大胆改革，落实鼓励企业技术创新的鼓励政策，充分调动集团内部双创的积极性和主动性，带动集团主要产业加快转型升级、创新发展。
- 发挥驻港央企的独特优势，整合境外人才、资本、机制等创新创业资源，利用互联网技术和国内线下双创平台的先发优势，逐步搭建起境内+境外的双创综合服务体系。

四化（专业化、协同化、产业化、市场化）是集团双创示范基地建设的发展方向。

- 专业化的创新创业平台将、打造聚焦所在地优势产业、提供创新创业公共服务平台、汇集各类创业人才的专业化双创平台。
- 协同化的央企资源平台将发挥集团在央企双创基地的主导作用，横向推动央企间协同创新，纵向带动央企优势产业链、上下游的联动，形成开放的央企资源平台。
- 产业化的成果转化平台将发挥大型企业产业化的优势，积极推动龙头企业和标杆企业与双创成果的对接，加快双创成果的转化速度和转化效率。
- 市场化的改革试点平台将与国家有关部委和地方政府共同研究探索能够最大程度释放双创活力的政策落地，做好示范基地的先行先试。

建设重点：全力打造四大平台，积极推进三个层面改革，充分用好两只基金



四大平台

- **云创业公共技术服务平台**：打造创新服务、创新创业路演、人力资源服务、共享财务服务等功能模块的云创业公共技术服务平台，为入区双创主体、特别是央企入区基地企业提供创意集聚、资源集聚、人才集聚、供需对接等服务。
- **产业园区行业双创公共技术服务平台**：聚焦招商局集团各核心产业链、围绕核心业务自身及上下游客户的技术创新、商业模式创新等需求，搭建服务双创主体的开放式创新创业资源共享及协同创新平台。
- **招商启航“厘米空间”**
- **招商交科院龙脊创新创业空间**

三个层面改革

- 研究集团内部创新创业配套机制，构建适合创新创业的管理体系，激发集团全员创造。
- 推动地方政府有关支持双创政策落地，完善创新创业环境，降低创新创业成本
- 推动国家有关部委支持双创政策的落地，最大限度激发企业创新创业积极性。

两只基金

- **招商创投**：50亿互联网直投基金
- **招商启航**：3亿元互联网孵化器



欢迎落户招商局集团双创示范基地！

联系人：赵金涛：zhaojt@cmhk.com，18018726998
陈明刚：chenminggang@cmhk.com，18018728121



谢 谢！