

分类号: C93
密 级: 公开

学校代码: 10363
学 号: 2221110123



安徽工程大学

Anhui Polytechnic University

硕士学位论文

题 目 国有企业孵化器公共服务质量提
升研究——以HT创服中心为例

论 文 作 者	<u>窦 伟</u>
校 内 导 师	<u>张 勇</u>
校 外 导 师	<u>杨少华</u>
专业学位类别	<u>公共管理</u>
研究方向(领域)	<u>公共政策</u>

论文提交日期: 2025 年 5 月 13 日

分类号: C93
密 级: 公开

单位代码: 10363
学 号: 2221110123

题 目 国有企业孵化器公共服务质量提升研究——以 HT 创服
中心为例
英文并列

题 目 **RESEARCH ON THE IMPROVEMENT OF PUBLIC**
SERVICE QUALITY IN STATE-OWNED ENTERPRISE
INCUBATORS: A CASE STUDY OF HT INCUBATION
SERVICE CENTER

学生姓名: 窦 伟

校内导师: 张 勇

校外导师: 杨少华

专业学位类别: 公共管理

研究方向 (领域): 公共政策

论文答辩日期: 2025 年 5 月 10 日

安徽工程大学学位论文原创性声明

本人郑重声明：我恪守学术道德，崇尚严谨学风。所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已明确注明和引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品及成果的内容。论文为本人亲自撰写，我对所写的内容负责，并完全意识到本声明的法律后果由本人承担。

学位论文作者签名：

日期：2025 年 5 月 11 日

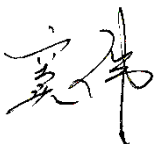
安徽工程大学学位论文版权使用授权书

学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅或借阅。本人授权安徽工程大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

保密 ☐，在 _____ 年解密后适用本版权书。

本学位论文属于

不保密 ☒。

学位论文作者签名： 

指导教师签名： 

日期：2025 年 5 月 11 日

日期：2025 年 5 月 11 日

国有企业孵化器公共服务质量提升研究

——以 HT 创服中心为例

摘 要

在全球产业链深度重构与科技竞争加剧的背景下，国有企业孵化器作为国家创新体系的重要组成部分，其公共服务质量直接关系到区域创新创业生态的培育与科技成果转化效率。本文以 W 市 HT 创服中心为例，基于新公共服务理论、企业生命周期理论及 SERVPERF 模型，采用问卷调查、实地访谈与统计分析等方法，对该孵化器公共服务现状、存在问题及服务质量提升策略进行了系统性研究。旨在揭示国有企业孵化器在公共服务供给中的现实困境，探索符合国企体制特征的公共服务质量提升策略及优化路径，为同类机构转型升级提供理论参考与实践指导。

本文首先通过文献梳理，明确了国有企业孵化器的核心功能与公共服务内涵，结合 SERVPERF 模型的五个维度（有形性、可靠性、确实性、响应性、移情性）确定了公共服务质量评价框架。其次，通过问卷调查与访谈，收集了 HT 创服中心在孵企业、已毕业企业及工作人员的服务体验数据，采用 SPSS 进行信度效度分析、描述性统计与因子分析，定量评估其公共服务质量。研究结果表明，HT 创服中心公共服务质量存在以下主要问题：孵化企业流转率低；基础设施与专业

平台建设滞后；高层次服务成果不明显；创业导师资源利用不充分；外部资源引入不足；组织能力结构失衡与激励机制不健全。

针对上述问题，本文从政府政策引导与孵化器自身优化两个层面提出了具体策略。政府层面，建议优化政策供给机制，推进投融资体制改革，完善人才引进机制，构建孵化人才体系。孵化器自身层面，建议延伸全链条建设，改善基础设施；完善人才服务体系，增强供需匹配能力；完善创业导师管理机制，优化资源配置效率；拓展外部资源渠道，推动产学研深度融合；强化专业队伍建设，提升科技服务水平；构建多元化激励体系，激发团队内生动力。相关研究为国有企业孵化器公共服务质量提升提供了可操作路径，有助于国有企业孵化器突破体制瓶颈、提升服务效能，也为政府优化创新资源配置政策提供了决策依据。

关键词：国有企业孵化器，公共服务，服务质量提升，SERVPERF 模型，企业生命周期理论

RESEARCH ON THE IMPROVEMENT OF PUBLIC SERVICE
QUALITY IN STATE-OWNED ENTERPRISE INCUBATORS:
A CASE STUDY OF HT INCUBATION SERVICE CENTER

ABSTRACT

In the context of the profound reorganization of global industrial chains and intensifying technological competition, state-owned enterprise incubators—as an integral component of the national innovation system—play a pivotal role in cultivating regional innovation and entrepreneurship ecosystems and in enhancing the efficiency of technology transfer. Taking the HT Incubation Service Center in W City as a case study, this research employs New Public Service Theory, Enterprise Lifecycle Theory, and the SERVPERF Model, and utilizes questionnaire surveys, in-depth interviews, and statistical analysis to systematically examine the current status of public services, the existing issues, and strategies for service quality improvement. The study aims to reveal the practical dilemmas encountered by state-owned enterprise incubators in the provision of public services, to explore optimization strategies and improvement pathways that align with

the characteristics of state-owned enterprises, and to provide theoretical references as well as practical guidance for the transformation and upgrading of similar institutions.

First, an extensive literature review clarifies the core functions of state-owned enterprise incubators and the connotations of public services. By integrating the five dimensions of the SERVPERF Model—tangibility, reliability, assurance, responsiveness, and empathy—a comprehensive framework for evaluating public service quality is established. Next, data on service experiences were collected from in-incubator firms, graduated enterprises, and staff at the HT Incubation Service Center through questionnaires and interviews. These data were quantitatively analyzed using SPSS for reliability and validity tests, descriptive statistics, and factor analysis to assess the quality of public services. The findings reveal several key issues: a low turnover rate of incubated enterprises; lagging development of infrastructure and specialized platforms, limited effectiveness of high-level service functions, insufficient utilization of entrepreneurship mentor resources, inadequate external resource integration, and imbalances in organizational capacity and incentive mechanisms.

To address the identified problems, this study proposes targeted strategies from both governmental and organizational perspectives. At the government level, it is recommended to optimize the policy supply

mechanism, advance reform of the investment and financing system, improve high-level talent introduction policies, and establish a systematic incubation talent development framework. At the incubator level, the study suggests extending the entire incubation chain and upgrading infrastructure; improving the talent service system to enhance supply-demand matching efficiency; refining the management mechanism for entrepreneurial mentors to increase resource allocation effectiveness; expanding external cooperation channels to foster deeper collaboration among industry, academia, and research; strengthening professional team building to improve technological service capabilities; and constructing a diversified incentive system to stimulate the team's intrinsic motivation. These strategies provide a practical path to improving the quality of public services in state-owned enterprise incubators, help overcome institutional barriers and enhance service performance, and offer policy references for government efforts to optimize the allocation of innovation resources.

Dou Wei (MPA)

Supervised by Zhang Yong

KEY WORDS: State-Owned enterprise incubator, Public Services, Service Quality Improvement, SERVPERF Model, Enterprise Lifecycle Theory

目录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 国内外相关研究综述	3
1.2.1 国内相关研究综述	3
1.2.2 国外相关研究综述	6
1.2.3 国内外相关研究述评	8
1.3 研究思路及主要内容	9
1.3.1 研究思路	9
1.3.2 研究内容	9
1.4 研究方法	10
1.5 技术路线	11
第 2 章 基本概念界定及理论基础	12
2.1 基本概念界定	12
2.1.1 科技企业孵化器	12
2.1.2 国有企业孵化器	12
2.1.3 国有企业孵化器公共服务	13
2.2 理论基础	13
2.2.1 新公共服务理论	13
2.2.2 企业生命周期理论	14
2.2.3 SERVPERF 模型	16
第 3 章 HT 创服中心公共服务现状	18
3.1 区域概况	18
3.2 HT 创服中心基本情况	19
3.2.1 内部架构与主要职能	19
3.2.2 运行情况及孵化成果	21

3.2.3 公共服务平台建设情况	21
3.3 HT 创服中心公共服务现状与相关举措	23
3.3.1 构建全链条创业辅导与政策对接体系	23
3.3.2 强化知识产权与专业技术服务支撑	24
3.3.3 加强专项基金与金融机构联动	24
3.3.4 拓展推广与产业链融通对接	24
3.3.5 实施一站式商务与法律服务	25
3.3.6 智慧化园区设施与复合型人才服务社区	25
第4章 HT 创服中心公共服务质量调查分析	27
4.1 HT 创服中心公共服务质量调查	27
4.1.1 调查目的与方式	27
4.1.2 调查对象	28
4.1.3 调查问卷与访谈设计与实施	29
4.2 调查数据统计分析	31
4.2.1 访谈结果统计	31
4.2.2 问卷的信度效度分析	33
4.2.3 问卷调查结果统计	35
第5章 HT 创服中心公共服务存在的问题及成因分析	39
5.1 存在问题	39
5.1.1 孵化企业流转率偏低影响资源配置效率	39
5.1.2 基础设施与专业平台建设滞后	39
5.1.3 高层次服务成果不明显	41
5.1.4 创业导师资源利用不充分	42
5.1.5 外部资源引入不足	43
5.1.6 组织能力结构失衡与激励机制不健全	44
5.2 问题成因分析	45
5.2.1 服务对象差异化需求未被充分满足	45
5.2.2 资源整合能力弱化了服务协同效能	46
5.2.3 政策导向调整带来转型压力	46
5.2.4 地方支持政策调整的影响	47
5.2.5 区域竞争格局变化	47
5.2.6 国企体制制约市场化运营能力	48

第 6 章 HT 创服中心公共服务质量优化提升策略	49
6.1 政府政策引导	49
6.1.1 优化政策供给机制 提升资源配置效率	49
6.1.2 推进投融资体制改革 强化金融服务联动	49
6.1.3 完善人才引进机制 强化高端要素集聚	50
6.1.4 构建孵化人才体系 夯实行业专业基础	51
6.2 孵化器自身角度	51
6.2.1 延伸全链条建设 因地制宜改善基础设施	51
6.2.2 完善人才服务体系 增强供需匹配能力	51
6.2.3 完善创业导师管理机制 优化资源配置效率	52
6.2.4 拓展外部资源渠道 推动产学研深度融合	52
6.2.5 强化专业队伍建设 提升科技服务水平	53
6.2.6 构建多元化激励体系 激发团队内生动力	53
总结与展望	54
参考文献	56
附录 1	59
附录 2	60
致 谢	64

图目录

图 1-1 技术路线图.....	11
图 3-1 W 市省级以上孵化器不同性质比重分布图.....	19
图 3-2 HT 创服中心组织架构图.....	20
图 4-1 问卷填写人员身份占比.....	36
图 5-1 有形性维度指标满意度均值.....	40
图 5-2 可靠性维度指标满意度均值.....	41
图 5-3 创业导师来源分布.....	43
图 5-4 确实性维度指标满意度均值.....	44
图 6-1 企业全生命周期金融产品方案.....	50

表目录

表 2-1 SERVQUAL 量表.....	16
表 3-1 W 市省级以上孵化器性质与类型统计情况.....	18
表 3-2 HT 创服中心公共服务明细表.....	26
表 4-1 HT 创服中心各部门自测近三年顾客满意度.....	27
表 4-2 HT 创服中心工作人员访谈对象情况表.....	29
表 4-3 HT 创服中心公共服务质量评价指标.....	30
表 4-4 HT 创服中心工作人员部分访谈内容.....	32
表 4-5 企业代表部分访谈内容.....	32
表 4-6 问卷各维度信度分析.....	33
表 4-7 有形性维度效度分析.....	34
表 4-8 可靠性维度效度分析.....	34
表 4-9 确实性维度效度分析.....	34
表 4-10 响应性维度效度分析.....	35
表 4-11 移情性维度效度分析.....	35
表 4-12 企业基本信息描述统计表.....	35
表 4-13 企业满意度分析统计表.....	37
表 5-1 科技企业孵化器评价指标（服务能力）.....	47

第1章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

在全球产业链重构与科技霸权博弈交织的新历史方位下，习近平总书记指出，“抓创新就是抓发展，谋创新就是谋未来”，深刻强调了创新对推动未来发展的关键作用。世界知识产权组织（WIPO）《2023 年全球创新指数》显示，我国在全球科技集群数量上首次超越美国，但在知识产权收入占比、风险投资等核心指标上仍存在显著差距，面对发达国家在半导体、生物医药等关键领域构筑的技术壁垒，我国持续推出系列政策措施，优化创新生态系统，强化各类创新载体作为战略支点的作用。

科技企业孵化器作为科技创新孵化载体，是国家推动体制改革创新的重要抓手，肩负着推动科技创新高质量发展和充分发挥科技创新支撑引领作用的重要使命。党的二十大报告指出，我国在若干战略性新兴产业取得了重大突破，标志着我国步入创新型国家的行列^[1]，科技创新发展迈入下一阶段；新一轮党和国家机构改革中，科技企业孵化器原主管单位火炬中心由科学技术部划入工业和信息化部；工业和信息化部科技司修订《科技型企业孵化器认定管理办法（征求意见稿）》。这些变革都预示着科技企业孵化器高质量发展面临新的时代考验。与西方国家相比，中国的孵化事业起步相对较晚，然而，经过三十多年的不懈努力，中国已经探索出了一条具有自身特色的创业孵化之路。早在 2017 年，中国孵化事业的而立之年，国内各类创业孵化机构已超过 7000 家，总数跃居世界第一^[2]。

中国孵化事业初期以政府主导的孵化载体为主。1987 年 6 月，我国设立了首家专门针对科技企业的孵化机构——武汉东湖新技术创业者中心，以副县级事业单位架构完成了中国孵化器从 0 到 1 的创举。1990 年 9 月，东湖新技术创业者中心率先开始企业化改制，从财政拨款转为自负盈亏，这种体制模式也成为了中国科技企业孵化器的经典模式，自此，国有企业类型孵化器逐渐成为中国孵化器事业的中坚力量。随着经济的快速发展，其他类型孵化器竞相涌现，高校、民

营企业等多元主体主导的孵化器迅速崛起。相比民营企业主导的孵化器而言，国有企业类型的孵化器通过整合、重构各类公共资源帮助企业提高创新能力，克服初创阶段的创业难题，从而达到促进科技成果转化、培育新兴产业等目的，更加注重社会效益^[3]。

本研究选取 HT 创业服务中心（以下简称“HT 创服中心”）作为典型案例样本，该孵化器经省科技厅批准成立于 1998 年，系 W 市首家、省内第二家国家级科技企业孵化器。作为我国较早实行市场化改革的国有全资孵化载体之一，HT 创服中心突破事业单位体制束缚，以国有企业体制运营，既受政府政策支持，又承担市场化运营任务，其市场化运营经验已成为周边地市乃至省外的传统孵化器转型升级的重要参考范本。该案例典型性主要有以下三点：其一，运营体系完备性。HT 创服中心构建了全链条孵化培育体系，配备专业技术服务平台和智能化基础设施，服务模块涵盖创业辅导、投融资对接、产学研合作等多元化领域。其二，战略响应及时性。运营二十多年来始终与国家创新驱动发展战略保持同频共振，通过动态优化服务模式持续提升孵化绩效，在国家、省、市各级科技部门绩效考核中多次取得优秀（A 类）评价。其三，数据基础可靠性。该孵化器已成功孵化数百家科技型创业企业，在孵化器公共服务方面进行了多年探索，原始素材和企业案例数据较为丰富，为研究提供扎实的实证支撑。

1.1.2 研究意义

（1）理论意义

1. 优化、拓展科技企业孵化器公共服务评价指标

目前科技企业孵化器在我国创新驱动发展中地位愈发重要，是实施创新驱动发展的重要载体。本文选择 HT 创服中心作为 W 市国有企业孵化器典型案例进行分析研究，以新公共服务理论、企业生命周期理论为理论依据，通过文献梳理和资料分析，结合 SERVPERF 模型的指标维度，探索从微观层面优化调整原有公共服务质量评价指标，使其对国有企业类型的孵化器公共服务更具针对性，进一步拓展和完善孵化器公共服务领域的研究成果。

2. 丰富孵化器公共服务研究样本

针对国有企业孵化器基于对 HT 创服中心公共服务质量系统分析及评价，探

索新的公共服务供给类型、模式，丰富现有孵化器服务内容，优化服务结构，一定程度上丰富对科技企业孵化器公共服务方面的研究样本和学术资料。

（2）现实意义

1. 为科技企业孵化器政策优化提供实践参考

在新时代机遇的推动下，科技企业孵化器正步入全面深化发展的新阶段。HT 创服中心是 W 市最先成立的科技企业孵化器，也是 W 市第一家国家级孵化器，所在地区的科技、工信等相关政府部门对其发展状况较为关注。通过本次研究，全面了解该孵化器公共服务的供给情况、质量评价等，有利于相关党政机关制订与其相适应的引导政策，更好地帮助科技企业孵化器持续高质量发展，从而推动区域创新创业发展。

2. 促进孵化器自身发展及服务能力提升

对 HT 创服中心而言，通过系统性梳理其公共服务体系的运行现状，能够为制定科学的发展规划提供决策依据。有助于机构在服务效能提升、业务范畴拓展以及区域战略精准对接等维度明确战略着力点，进而形成长效的服务能力优化机制。

3. 为传统国有孵化器改革提供实践借鉴与经验支持

HT 创服中心在同类型创服中心均为事业单位时，从设立之初便以国有企业体制运营。时至今日，W 市所在省份乃至长三角其他地市的同类载体仍以事业单位体制居多，省内以及长三角其他地市近年来曾多次实地考察 HT 创服中心，将其作为企业化改制的调研对象。客观、详细地评价该孵化器的公共服务情况、发展情况，有助于其他载体更好地学习借鉴相关经验，更有效地完成体制改革，提高此类科技企业孵化器的公共服务能力。

1.2 国内外相关研究综述

1.2.1 国内相关研究综述

（1）国有企业孵化器相关研究

国内对于国有企业孵化器的专项研究相对较少，大多归于政府主导类或非盈利性孵化器，与事业单位体制、高校等孵化器一并研究，研究内容主要集中在该

类孵化器服务内容、转型升级等。我国科研类事业单位转企改制虽已经历二十多年实践探索，虽已获阶段性成果，但改革仍未彻底^[4]。早期各地政府主导的创业服务中心仍有不少为事业单位体制或未完全转制为企业，而对于转制为国有企业的创业服务中心而言，也面临着新的困扰。转制后的国有企业孵化器归属国资委管理，国资系统的主要职责之一就是防止国有资产流失，促进国有资产保值增值，因此更加侧重经营性指标考核，在某种程度上制约了科技创新；同时，国资委对于面向市场化的运营业务也制定了监管和追责规定，往往使相关从业人员感觉“束手束脚”^[5]，这种影响在持股孵化、基金投资方面尤为明显。

对于国有企业孵化器的新老问题，国内学者根据调研给出了自己的对策。石朝光，吴立涛（2022）对国有企业孵化器转型问题进行了剖析，总结为管理机制不灵活、运营资金不充足、服务内容缺创新、品牌效应不明显，并针对以上四个问题提出了相应的对策建议^[6]。陈莹（2023）以国有企业孵化器从业人员的薪酬激励为切入点，分析了国有企业孵化器从业人员的要求与特征以及现行薪酬体系存在的不足之处，认为特殊的组织性使得该类孵化器对人才的要求更高，而薪酬的激励作用却无法与之匹配，未能适应市场变化。应以市场、战略、业绩、价值为导向，综合考虑企业内部条件、外部市场环境及政策方向，设计科学、合理的薪酬机构和机制^[7]。李思娴（2023）着重分析了知识产权在国有企业孵化器发挥的作用，针对知识产权保护和服务能力方面存在的问题提出了国有企业孵化器的创新策略，以期提高创新能力和竞争力^[8]。

（2）孵化器公共服务相关研究

以 CNKI 数据库为来源，“科技企业孵化器”为主题进行检索，得到最早的文献发表于 1988 年，此时也正是我国孵化事业起步探索的时间节点。中国科技企业孵化器在武汉打响第一枪后，开始由北京、上海、广东、天津等发达城市逐步发展到全国各地，随着“双创”（大众创业、万众创新）政策的不断推进，孵化器数量迅速增长，公共服务内容逐渐丰富，相关的学术研究随之增多。武汉市人民政府东湖新技术开发规划办公室根据欧美统计数据发现经过孵化培养，小企业失败率从 80%降至 20%，结合我国当时国情探讨了中国建立科技企业孵化器的可能性和必要性，认为服务功能是孵化器的根本所在，并且随时间推移逐渐强化，其他功能将弱化或分离至专业机构^[9]。可以看出，从我国第一家科技企业孵化器

的规划建设开始，各类服务功能的丰富和优化就是孵化器后续发展的重中之重。

服务体系构建。早期对科技企业孵化器的研究主要集中在探究其概念与内涵及借鉴国外企业孵化器发展经验，关于孵化器公共服务的研究则主要着眼于服务供给内容与体系构建。张春玲，汤书昆（2002）对我国孵化器服务差异进行研究，大致分为低层次服务（场地租赁、物业管理等）和高层次服务（金融服务、商务服务、信息咨询服务等），并对低层次服务水平低、高层次服务落实不到位的具体现象进行分析并提出对应的建议^[10]。王莹等（2006）在研究孵化器发展外部制约因素时强调中介服务的重要性，提出让孵化器加强与中介机构的联系与合作，将中介机构纳入孵化体系中以满足孵化企业对金融、法律、审计、市场拓展等方面的需求^[11]。谢惠芳等（2013）根据孵化器服务的特征，将其分为硬件服务和软性服务，并指出当时提供的孵化服务整体水平较低，尤其缺乏高质量软性服务^[12]。张明等（2014）创新地将三维空间框架结构用于科技企业孵化器创业服务标准体系，将孵化器提供的服务依据特点分为物业服务、商务服务和成长服务^[13]。许春等（2023）综合比较国内外科技企业孵化器，结合实践分析，提出以企业需求为导向，创新服务平台及数字化体系为支撑，构建政府主导、市场赋能，覆盖企业全生命周期的数字化服务体系^[14]。

服务模式创新。随着国家政策管理日益规范和孵化器行业竞争的加剧，基于硬件资源、物业服务等传统服务形成的竞争优势逐渐趋于同质化。因此，科技企业孵化器在服务内容和体系方面有一定的经验积累后，亟需通过创新孵化服务来提升自身的核心竞争力^[15]。何欣（2015）从服务供给与需求的匹配角度出发，提出通过协同增效模式提高服务效率，优化资源配置^[16]。任晓敏,陈岱云（2015）在孵化器技术创新的内容研究的基础上，提出了金融主导、技术贯穿、引导外力三种技术服务模式，强调了孵化器应根据企业的个体差异，提供差异化的服务模式^[17]。麦丽菊等（2019）综合科技企业孵化器服务模式和盈利模式，结合实例分析了两种模式的多样性和可行性^[18]。王友双（2021）以紫东孵化基地为例，探讨了基于 O2O 模式的孵化服务创新，认为线上线下相结合的服务模式能够更好地满足初创企业的多样化需求，提高服务的灵活性和可及性^[19]。这些研究为孵化器服务模式的创新提供了新的视角和思路，特别是在数字经济时代，服务模式的多样化和灵活性显得尤为重要。

服务评价及优化。在政府政策引导下,我国科技企业孵化器已发展到一定规模,从数量上看已稳居世界前列,但是其发展水平以及实际效用却未能与规模化程度相匹配。整体而言,我国孵化器区域发展不均衡,停留在“租房”模式的居多,软性公共服务能力不强,专业化、市场化程度偏低,高端资源整合能力有待提高,很难适应企业迅速迭代的差异化需求^[20]。范丽莉,张蓓予(2020)对陕西省 28 家科技企业孵化器进行问卷调查,将实践层面的公共服务分为六类,发现存在在孵企业接受服务率偏低、供需对接不精准、政府角色定位偏差等问题,并分别从孵化器、政府层面分别给出优化建议^[21]。田野等(2022)对深圳市孵化器统计数据进行研究分析,结果显示其综合服务收入占比偏低,软硬件发展不均衡,管理服务供给不足等,针对以上问题建议政府层面从强化退出机制等五个方面加大扶持力度^[22]。

1.2.2 国外相关研究综述

孵化器的概念起源于国外,世界第一家孵化器巴特维尔工业园区(Batavia Industrial Center)于 1959 年在美国成立,随后孵化器模式逐步在全球范围内推广。由于孵化器体系在国外的发展较早,相关理论和实践研究也较为成熟,学者们从不同角度对孵化器的服务体系、运营模式以及孵化绩效等展开了深入探讨。

(1) 孵化器的定义与功能相关研究

早期研究主要关注孵化器的基础定义及其核心功能。孵化器最初被认为是基于物理空间,为小型企业和创业者提供基础设施、商业支持等资源的集成平台^[23]。Smilor(1987)从技术商业化的角度给出了类似的定义,强调了孵化器不仅是一个物理空间,更是技术创新与市场需求的纽带,区域经济发展和技术生态系统构建的推动器^[24]。20 世纪 80 年代,美国学者基于国内企业孵化器的全国性研究,将孵化器公共服务体系划分为两大板块:基础设施服务与增值中介服务。前者聚焦于房地产等物理基础,包括为企业提供办公空间、配套设施等物业支持;后者则扮演“中介”角色,通过对接第三方资源,为企业提供投融资咨询、企业战略规划与管理等综合性增值服务。从公共服务提供者的视角来看,孵化器通过服务供给尽可能地为初创企业提供一切所需资源,以降低创业初期的成本,促进企业健康发展。这些前期研究为孵化器在创新创业生态中逐渐发挥重要作用奠定了基

础，后续研究中通过国际经验分析表明，孵化服务是帮助企业创办新企业并提高存活率最有效的方式^[25]。

（2）孵化器公共服务网络与生态系统研究

孵化器的研究逐渐转向更加系统化的视角，尤其是孵化器如何在更广泛的创新生态系统中发挥作用。Pauwels 等（2016）进一步研究指出，孵化器的核心竞争力在于其与外部资源的互动能力，尤其是在风险投资、政府部门和高校等资源的链接方面。通过建立强大的外部资源网络，孵化器能够为初创企业提供更多的创新支持和市场机会，从而提高其存活率和成长性^[26]。这一点在后期孵化器的服务演变中变得尤为重要，尤其是随着数字化工具和全球化资源的涌现，孵化器需要更加灵活和动态地整合外部资源，以应对创业企业快速变化的需求。Van Weele 等（2017）提出，孵化器应超越内部资源的简单配置，构建开放式创新生态系统，通过外部资源的链接来提高孵化成功率。他们强调，孵化器的核心竞争力不单单依赖于提供物理空间或基础设施，而是要在创新生态系统中发挥桥梁作用，连接企业、投资者、政府和科研机构等多方资源^[27]。

（3）孵化器公共服务体系的演进

随着科技企业孵化器的深度发展，其主导者、类型、定位、组织形式、利益相关者和提供的服务方面都在不断演变。Mungila Hillemane B S 等（2019）基于实证文献将孵化器的公共服务总结为五项：含补贴的共享办公空间；低使用成本的公共基础设施服务支持以及办公设备；商业、技术、法律援助以及融资渠道；激活孵化企业内部的协同效应；链接外部资源网络。研究表明，孵化器的发展阶段不同，其公共服务的侧重点也有所变化：第一阶段以提供物理基础设施为核心；第二阶段逐步向知识型服务转型，如法律援助、商业咨询等；第三阶段更加强调外部资源网络的构建，以促进孵化企业之间的互动与协同^[28]。

Vanderstraeten J 等（2020）强调了孵化器与孵化企业之间互动的重要性，认为明确的共同开发服务引导对于提供定制化服务至关重要，影响共同开发服务的关键要素是孵化器的人力资本和外部制度环境。因此，建议孵化器能够提供一个定制的“微环境”，让被孵化企业成为孵化服务共同的开发者，而不是被动接受孵化器服务的参与者^[29]。

（4）孵化器公共服务质量相关研究

孵化器作为促进创新创业的重要载体，其公共服务质量直接影响孵化企业的成长效率与可持续发展，国外学者针对孵化器公共服务质量的评价进行了多层面的研究。Abduh M 等（2007）提出通过比较客户认为各项服务的重要性与企业孵化器在提供这些服务时的实际效果之间的差值来衡量满意度^[30]，以此评估孵化器的服务质量。Maharani H W（2020）认为区块链技术可以提高传统孵化器平台的技术安全水平，是提升孵化器服务质量的核心技术保障^[31]。Rosado-Cubero A 等（2024）则以孵化器中创业者年龄划分年轻孵化器和年长孵化器，通过分析比较二者培训资源、活动频率、融资能力等服务能力差距，得出后者公共服务质量优于前者的结论^[32]。

（5）虚拟孵化器与数字化服务转型

近年来，数字经济的发展推动了孵化器服务模式创新，虚拟孵化器逐步成为国外孵化器研究的新热点。Vaz R 等（2023）提出一种新的虚拟孵化器模型，该模型中的服务支持分为六个子维度：知识转化、指导和咨询支持、政策和人脉渠道、商务和知识交流、社交资源、投融资支持。此外，数字工具作为虚拟孵化器的强项也提供了完备的现代化数字服务支持，如多人在线协作、学习管理系统、文件共享系统等^[33]。

1.2.3 国内外相关研究述评

总体来看，国外孵化器研究起步早，服务体系成熟且更具创新性，尤其是在数字化孵化平台和虚拟孵化器领域有深入探索。根据笔者收集研习的众多国外文献与资料来看，国外学者强调实践调研方法，重视对孵化器实际运行情况的数据采集和分析，结合经济发展状况等提出具体建议，因此很多研究的数据和结论具有较高的参考价值和借鉴意义。但是国外学者往往更关注盈利性的孵化载体的服务相关研究，对非盈利性孵化器的深入研究相对缺乏。

国内孵化器研究起步较晚，但是发展迅速。得益于庞大的孵化载体基数以及国外丰富的孵化器理论和经验支持，国内学者结合我国发展的具体国情以及国家政策体系，在孵化器服务供给、服务功能、运营模式、绩效评价等方面研究中都取得了重要进展。然而国内研究表明，相较于国外孵化器，我国孵化器公共服务

供给仍偏向于基础内容，且区域发展不均衡问题十分显著。

尽管国内外孵化器研究存在差异，但两者在公共服务方面的研究呈现出一定的共性：孵化器的核心职能正从单纯的物理基础设施供给，逐步转向知识赋能与外部资源整合。此外，孵化器与被孵化企业的互动、定制化服务模式在国内外研究中均被强调，且随着科技的发展，数字化孵化平台的研究也成为趋势。因此，对于国有企业孵化器而言，未来发展方向以及研究重点应是合理借鉴国际经验，聚焦转型与体制改革，进一步完善服务体系，推动孵化器向高端化、专业化、数字化方向发展。

1.3 研究思路及主要内容

1.3.1 研究思路

本研究以新公共服务理论和企业生命周期理论为指导，对 HT 创服中心公共服务现状、公共服务的供需情况、公共服务质量进行调查研究，根据访谈及问卷调查结果分析目前存在的问题及原因，结合国内外优秀孵化器的先进经验，提出对优化 HT 创服中心公共服务的建议，以此提高其公共服务质量。

1.3.2 研究内容

一是绪论。通过总结梳理科技企业孵化器发展的背景意义，国有企业孵化器发展情况，科技企业孵化器公共服务国内外研究情况，匹配最合适的研究方法，并制定论文的技术路线。

二是概念界定及理论基础。明确科技企业孵化器、国有企业孵化器、孵化器公共服务等核心概念，介绍并阐释本研究所依赖的理论基础。同时，简要对比 SERVQUAL 模型与 SERVPERF 模型，分析其在服务质量评价中的适用性。

三是 HT 创服中心公共服务现状分析。通过资料和数据收集，综合分析 HT 创服中心的发展情况及公共服务现状。

四是 HT 创服中心公共服务质量评价。从 HT 创服中心自身和入驻企业两个角度出发，结合实地调研、半结构化访谈和问卷调查收集数据，采用 SERVPERF 模型对 HT 创服中心的公共服务质量进行分析。

五是根据公共服务质量评价结果以及实地调研访谈等反馈数据指出 HT 创服中心公共服务存在问题及成因。

六是 HT 创服中心公共服务质量提升策略。针对前文总结的公共服务问题和原因，提出具有针对性的优化策略，旨在优化 HT 创服中心公共服务供给，提升公共服务质量，从而推动 W 市国有企业孵化器孵化能力的整体提升。

七是结论与展望。总结全篇研究的核心结论，归纳针对 HT 创服中心公共服务优化的关键策略。同时，分析研究的局限性，提出未来在孵化器公共服务领域进一步研究的方向和展望。

1.4 研究方法

（1）问卷调查法

通过对 HT 创服中心园区的入驻企业进行问卷调查，搜集、整理问卷数据，以此发掘其公共服务方面存在的问题。

（2）实地访谈法

通过与 HT 创服中心的工作人员、入驻企业代表等深入访谈，整理他们的意见、建议以及经验总结，并将此应用到 SERVPERF 模型的维度和指标优化调整以及后续的服务质量评价结果中。

（3）统计分析法

使用 SPSS、Excel 等数据处理软件，对调查问卷收集到的数据进行系统地统计整理，首先进行信度和效度检验，然后依据整理好的数据进行描述性统计分析，阐述 HT 创服中心公共服务供需现状的各个方面，如服务种类、服务频率、需求满足程度等并从多维度对其公共质量进行评价分析。

1.5 技术路线

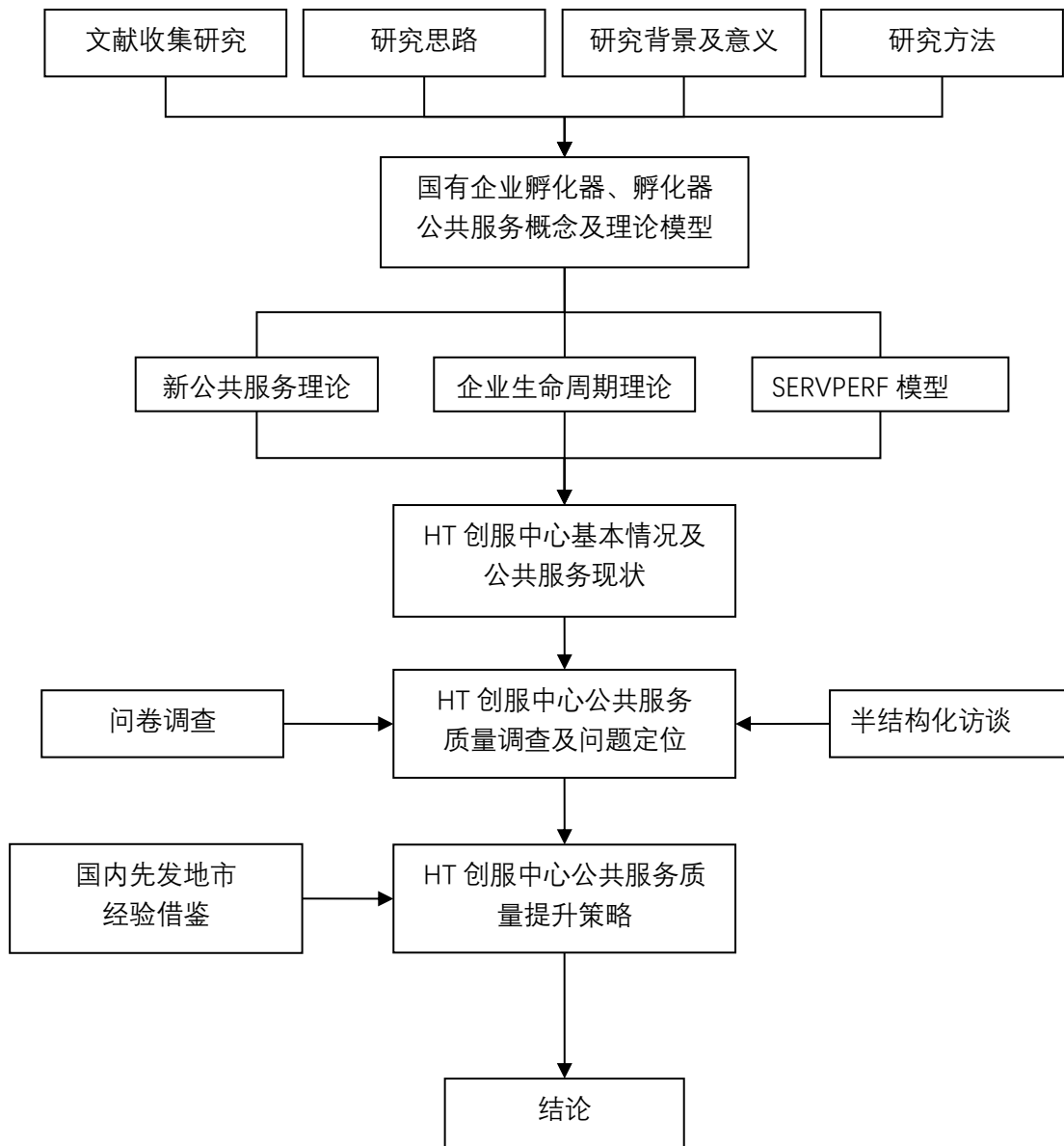


图 1-1 技术路线图

第2章 基本概念界定及理论基础

2.1 基本概念界定

2.1.1 科技企业孵化器

国内外学者从主导者、盈利模式、战略定位、术语使用等多维度对科技企业孵化器进行分类,世界各国对其命名也各不相同。常见的命名有“商业孵化器”、“技术孵化器”、“创新中心”、“科学/研究园区”、“种子加速器”等^[28]。尽管存在这些差异,但各类科技企业孵化器都具备共同的核心功能:即为初创及小型企业构建有利的发展生态,帮助它们克服初创期存在的困难,逐步成长为成熟的成功企业^[34]。考虑到本研究中主要研究对象为国有孵化器,本研究选用了科技部颁布的《科技企业孵化器管理办法》中的定义,将科技企业孵化器界定为以推动科技成果转化、培育科技型企业 and 激发企业家精神为主要使命的科技创业服务平台,该平台不仅提供物理承载空间、共享资源和专业服务,构成了国家创新体系的关键部分,也是培养创新创业人才的基地,助力大众创新创业的关键平台。

2.1.2 国有企业孵化器

国内早期的研究大致将科技企业孵化器分为国有与民营两大类,前者具有政府背景,行政色彩浓厚,是政府某种程度上的职能延伸;后者多为私营企业创立,政府干预程度较低,对市场的敏锐度以及运营的灵活度高于前者。国有孵化器主导者主要有以下三类:地方政府、国有企业、高校,是我国孵化事业发展早期的主力军。国有企业类型的科技企业孵化器作为我国特有的孵化载体形式,通常由国有企业或政府直接参与或控股,旨在通过提供办公空间、资源共享、技术支持、政策扶持、投融资服务等多种增值服务,培育和孵化具有成长潜力的创新型企业。其核心特征是作为准公共产品的双重属性,既承担经济盈利性功能,以维持其正常运营,保障国有资产保值增值;又具备社会公益性,以促进区域创新创业环境的完善,推动科技成果转化与区域经济发展^[7]。

2.1.3 国有企业孵化器公共服务

我国《“十四五”公共服务规划》中明确强调了国有经济在公共服务领域的战略地位，鼓励并支持国有企业积极投身于公共服务体系，通过强化产业整合与品牌建设，实现产业集团的壮大与品牌影响力的显著提升。基于上一章文献综述的相关研究成果，国有企业孵化器所提供的公共服务可以概括为：为企业解决创业初期的困难、促进其健康发展而提供的各种有形服务和可供链接的无形资源总和。鉴于国有企业孵化器的特殊性质，本研究将结合火炬中心发布的《科技企业孵化器评价指标体系》（国科火字〔2019〕239号）中服务能力考核指标，以及现行《科技企业孵化器服务规范》（GB/T 39668-2020）中的相关规定，对HT创业服务中心的公共服务内容进行分类描述，以便更系统地探讨国有企业孵化器在公共服务领域的作用与发展路径。

2.2 理论基础

2.2.1 新公共服务理论

新公共服务理论由美国公共行政领域权威学者罗伯特·B·登哈特与珍妮特·V·登哈特共同构建。该理论构建在公民权利、公共利益、民主参与的基础上，对传统公共管理理论及新公共管理理论的市场化和效率导向进行了反思，强调公共部门的核心使命是服务公民，而非控制或管理公民，主张通过服务和协商实现公共利益的最大化。其核心观点如下：

服务而非掌舵：公共管理者的角色应是帮助公民表达和实现共同利益的“服务者”，而不是控制社会的“掌舵者”；公共利益是目标而非副产品：公共管理者应通过公民的广泛参与和协商来实现公共利益最大化，而不仅仅追求效率和市场化的利益；战略思维，民主决策：公共管理者应具备长远的战略视野，同时通过民主协作实现政策和公共服务的有效执行；服务于公民而非顾客：公共管理者不应将公民视为“顾客”，而应将其作为公共利益的参与者，并建立信任与合作关系；责任体系复杂：公共管理者责任不仅涉及市场效率，还包括法律、政治、社会道德等多方面；以人为本而不仅仅重视生产效率：公共管理者应注重人与人之间的合作和共同领导，尊重员工和公民的价值观、情感和动机，而不是仅仅关注

生产效率；公民权和公共服务比企业家精神更重要：公共管理的核心是通过服务和协作促进公民权和民主价值的实现，而不是将政府视为一个追求效率和利润的企业。^[35]

科技企业孵化器在发展过程中也不断强调角色定位的转变，应从传统管理企业的“房东”转向服务企业的“保姆”。孵化过程中不仅为初创企业提供基础设施服务，更应通过整合资源、搭建合作平台，帮助企业解决初创期的各类困难。孵化器通过多元的公共服务供给，与企业形成相互促进的“共生体”，如持股孵化等金融服务帮助企业解决融资问题，也让孵化器在未来共享企业发展的成果，从而不断探索完善公共服务体系，更好地提供公共服务。作为国有企业孵化器，HT 创服中心不仅要承担国有资产保值增值的经济责任，更要重视对所在区域社会、科技创新和人才培养的长期贡献。在 HT 创服中心实际运营中，该理论的主张也有生动体现：不仅提供常规基础设施和服务，更通过定期政策解读、创业辅导和互动式服务设计，邀请在孵企业、毕业企业及工作人员共同参与服务模式创新。此举有效地打破了传统服务供给模式的壁垒，实现了服务的个性化定制和动态优化，从而促进了企业创新能力的提升和科技成果的高效转化。因此，本研究将以新公共服务理论为理论指导，对 HT 创服中心公共服务质量进行调研，分析其公共服务现状和不足，探讨多层面的优化策略。

2.2.2 企业生命周期理论

美国著名管理学家伊查克·爱迪泽斯在多年研究企业发展、老化以及衰亡过程的基础上，提出了企业生命周期理论。他认为企业从成立到解散经历了多个不同的阶段，每个阶段都面临着独特的挑战和需求，并将企业生命周期细致地划分为十个阶段，包括探索期、婴儿期、摸索期、少年期、盛年期、稳定期、显赫期、官僚初期、官僚期以及消亡期。该理论被广泛运用于公共管理、经济等领域，为理解企业的成长和转型提供了重要的理论框架，特别是科技型中小企业的成长路径。

国外学者通过案例阐述了企业孵化器可以在多维层面（技能赋能、知识积累、商务支持、网络构建）为初创阶段的中小企业提供支持。在将企业孵化器的生命周期进一步划分为创建、成长、成熟和衰退四个阶段后，依托孵化器构建了系统

性的生命周期理论模型^[36]。国内学者在结合本土企业特性，依据企业生命周期的划分，也将企业发展过程划分为四个阶段：初创阶段、发展阶段、平稳阶段、衰退阶段。企业不同阶段的需求和困难各异，为提高公共服务的针对性和可靠性，孵化器应提供覆盖其全生命周期的差异化服务，因此我国政策也在引导孵化链条持续向两端拓展延伸，在国家级科技企业孵化器的评价指标体系中，已将“众创空间-孵化器-加速器”链条建设工作作为考核指标之一。引入企业生命周期理论，可以指导孵化器更精确识别不同阶段的企业需求，为孵化器提供定制化服务奠定了理论基础，从而帮助企业在生命周期不同阶段持续健康发展；同时孵化器自身作为企业，也适用于该理论，定位孵化器所在的生命周期，有助于孵化器明确自身优势和挑战，做到扬长补短，从而更高效地完成公共服务供给。在 HT 创服中心的实践中，该理论也很适用于指导差异化服务策略的制定。

初创阶段企业以技术创新为核心，资源有限，市场定位和商业模式尚在探索，团队管理经验不足，且资金短缺问题突出，生存风险较高。孵化器需提供多维度支持，包括创业投资对接、种子基金支持、政策解读和管理培训，帮助企业解决资金和管理难题。通过提供低成本办公空间、研发设施以及资源对接服务，孵化器能有效降低初创企业的运营成本，并助力其快速融入产业生态。

发展阶段企业已进入市场扩张期，销售增长迅速，但伴随扩张带来的资金需求、管理复杂性和品牌建设压力显著增加。孵化器应重点帮助企业拓展市场，通过客户资源对接、市场推介活动提升其市场竞争力。同时，提供融资服务、管理咨询及供应链协作支持，解决扩张过程中的资金与运营难题。品牌战略规划和推广支持也至关重要，有助于企业巩固市场地位。

平稳阶段企业运营成熟，市场份额和品牌影响力稳定，但创新动力可能减弱，需应对技术迭代和寻找新增长点的压力。孵化器应推动技术研发与产学研协同，支持企业实现技术升级和产品优化。国际化服务和高端人才引进也是关键，帮助企业拓展全球市场并强化核心竞争力。此外，通过多元化转型咨询，孵化器助力企业探索新兴业务领域，保持长期发展活力。

衰退阶段企业因市场需求或技术优势下降面临生存危机，需转型升级或退出市场。孵化器应提供转型支持，帮助企业优化业务结构或对接并购资源。对于需退出市场的企业，孵化器可协助资产清算和法律咨询，确保平稳退出。同时，提

供心理疏导和二次创业引导，为企业负责人创造新的发展机会。

2.2.3 SERVPERF模型

SERVPERF 模型由美国学者克罗宁和泰勒于 1992 年提出，是一种专门用于评估服务质量的工具。其核心思想是直接通过消费者对服务的感知来衡量服务质量，避免了对服务期望值的测量。与 SERVQUAL 模型不同，SERVPERF 模型基于“实际感知服务”的理念，认为服务的质量可以通过消费者的感知水平来反映。相比于 SERVQUAL 模型，SERVPERF 模型在操作上更加简便。SERVQUAL 模型需要同时测量消费者对服务的期望值和感知值，并通过两者的差距来评估服务质量。在某些场景下可能无法准确反映真实的服务质量，尤其是期望值受到外部因素影响时。SERVPERF 专注于消费者的真实感知，减少了期望值对评价结果的干扰，更有利于获取对企业服务质量的真实反馈。SERVPERF 继续沿用了 SERVQUAL 的五个服务质量维度（即有形性、回应性、确实性、移情性和可靠性），并且保持了原有的 22 个问题的基本框架（详见表 2-1），但其得出的量表数据在信度分析、因子分析和效度分析中表现得更为精准。

表 2-1 SERVQUAL 量表

维度	维度说明	指标内容
有形性	实际设施、设备以及服务人员的仪表等	设备先进现代化 设施环境优越 员工仪表规范 宣传资料专业美观
可靠性	可靠、准确地履行服务承诺的能力	服务承诺兑现度高 服务执行精准无误 具备稳定问题解决能力 按时交付服务 记录管理严谨准确
确实性	员工所具有的知识、礼节以及表达出自信与可信的能力	员工专业可靠 服务过程安全感强 交流礼貌规范 业务知识扎实、解答精准
响应性	对顾客的要求能迅速反应或解决	需求响应迅速 服务态度积极

移情性	关心并为顾客提供个性服务	事务处理高效
		主动提供支持
		提供个性化关怀
		关注客户体验
		注重客户利益
		理解客户特殊需求
		营业时间灵活适配

本文基于 SERVPERF 模型对 HT 创服中心进行服务质量调查，不仅规避了期望值对测评结果的干扰，还确保了问卷设计的简洁和高效，提高了目标企业的参与度与数据的准确性。旨在更真实地反映 HT 创服中心公共服务的水平，分析其存在的问题并提出改进建议。

第3章 HT创服中心公共服务现状

3.1 区域概况

2024 年 1 月，科技部发布《国家创新型城市创新能力监测报告 2023》，W 市位居第 26 位（不含直辖市），较上一年再进一位，R&D 投入占 GDP 比重位居长三角第 6 位，多项数据表明 W 市建设国家创新型城市以来创新能力显著提升。根据 W 市科技局科技统计数据显示，截至 2023 年底，W 市已拥有市级以上科技企业孵化载体 42 家，包含 7 家国家级和 16 家省级载体，当年新认定省级以上科技企业孵化载体（含众创空间）9 家，省级以上孵化器全省占比 12.2%。

表 3-1 W 市省级以上孵化器性质与类型统计情况

等级/类型	国有企业	民营企业	事业单位	总计
国家级	5	2	0	7
专业型	3	0	0	3
综合型	2	2	0	4
省级	5	10	1	16
专业型	1	4	1	6
综合型	4	6	0	10
总计	10	12	1	23

W 市 23 家省级以上孵化器中，国有企业占比 43.5%，民营企业占比 52.2%，事业单位占比 4.2%，不同性质比重如图 3-1 所示。国有企业性质孵化器在省级孵化器中占比 31.2%，国家级孵化器中占比 71.4%，随着孵化器级别的提升，国有企业性质孵化器所占比重不断提升。

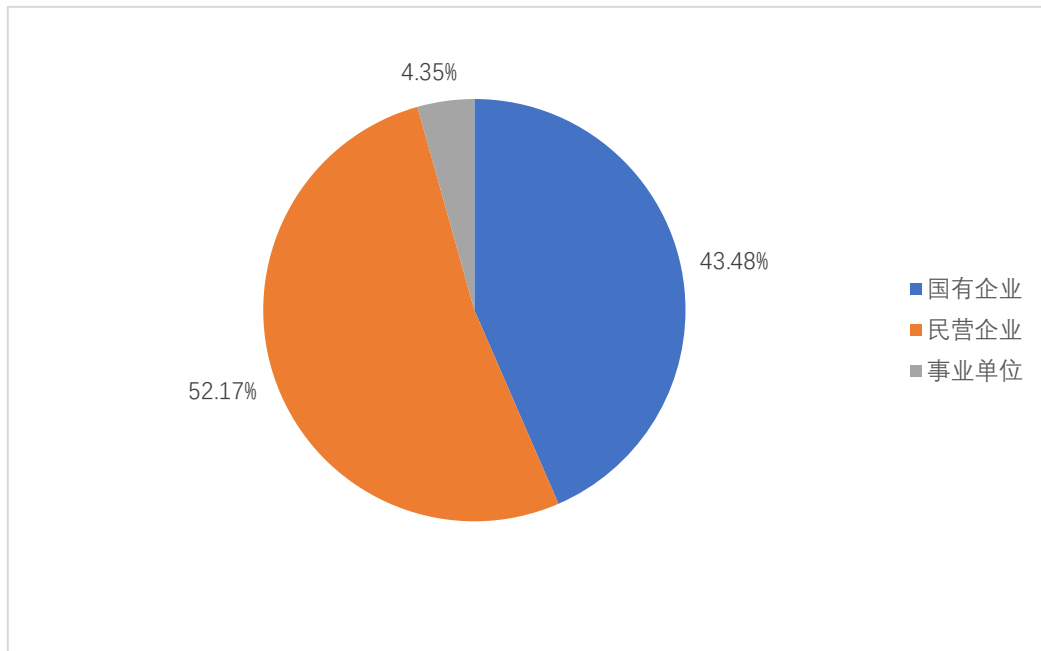


图 3-1 W 市省级以上孵化器不同性质比重分布图

3.2 HT创服中心基本情况

HT 创服中心成立于 1999 年，由省科技厅批准，市科技局和区政府共同设立，现为国有全资公司，总投资 5.08 亿元，建筑面积约 17 万平方米，目前股东单位两家，分别占股 60%、40%。先后获得国家级高新技术创业服务中心、中国侨联新侨创新创业基地、中国留学人员创业园区孵化基地等十一个“国字号”品牌，长三角 G60 科创走廊科技成果转移转化示范基地、省级科技服务业集聚示范区等九个“省字号”品牌。获批高新技术企业，成功登录省科技创新专板，在科技部火炬中心 2014-2022 年度考核中，八次获得优秀（A 类）。作为 W 市第一家国有企业孵化器，该中心在规模、运营机制及孵化成效上都体现出了典型的国有孵化器共性特征，剖析 HT 创服中心的基本情况与运营实际，可以更为全面地掌握服务供给主体的真实情况，为后续研究奠定基础。

3.2.1 内部架构与主要职能

为保证孵化工作高效、有序开展，HT 创服中心组建了专业的服务团队。内设 5 个处室、4 个部门，下设 W 生产力促进中心、W 投资管理有限公司、W 人才服务

有限公司 3 个子分公司，组织架构如图 3-2 所示。中心共有管理人员 55 人，其中副高级职称 4 人，中级职称 23 人，本科及以上学历 44 人，60%以上获得了科技企业孵化器从业人员资格证书。

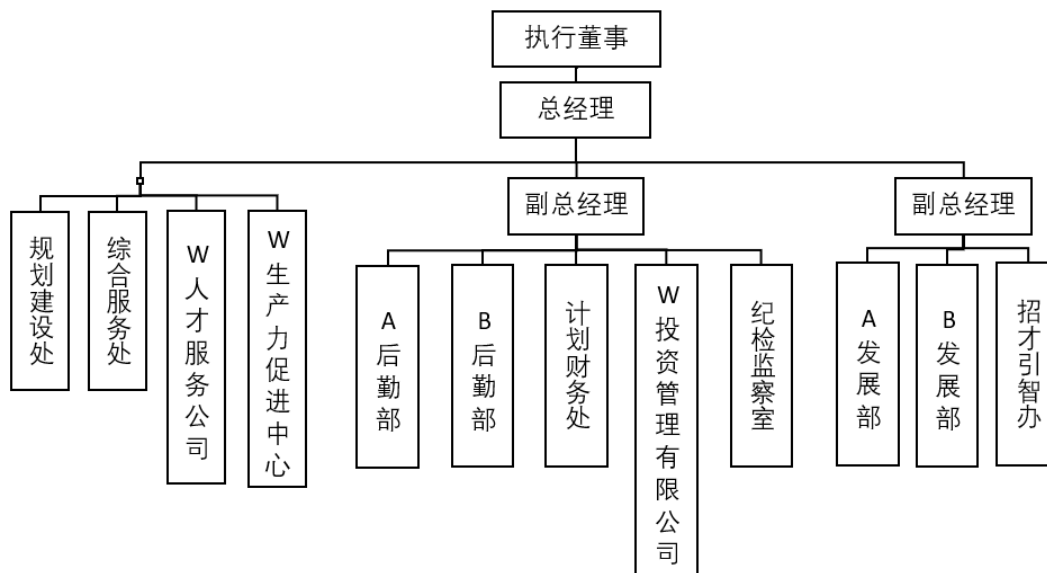


图 3-2 HT 创服中心组织架构图

发展部主要职责：负责园区招商引资、招才引智及企业入驻管理，包括孵化企业入园、出园及中期考核；后勤部主要职责：负责园区费用收缴、配套设施（会议室、公寓等）及网络运营管理，以及电梯、消防、电房、机房等设施维护；招才引智办主要职责：协同发展部，组织招商引资、招才引智，负责重大项目落地、活动组织、项目申报及留学生创业园、博士后工作站管理；规划建设处主要职责：负责中心工程计划编制、项目实施、招标采购、企业装修审核及基建档案管理；计划财务处主要职责：负责财务预算、决算、薪酬分配、会计核算、费用审核、财务档案管理及孵化企业财税服务；综合服务处主要职责：负责党建、文件处理、会议安排、人事管理、资产管理、员工培训、考核督办、效能建设及安全生产工作；纪检监察室主要职责：协助党风廉政建设，监督政策执行，查处违纪行为，受理举报并协助案件查办；W 投资管理有限公司主要职责：负责天使投资、创业投资，投后管理及企业投融资服务，承接孵化器运营；W 生产力促进中心主要职责：负责专项运营、高层次人才招引、政策咨询、项目申报、培训交流及成果转化，承接政府交办事务；W 人才服务有限公司主要职责：负责政策兑现、重点企

业服务及人才政策宣传。

3.2.2 运行情况及孵化成果

HT 创服中心自设立以来,不断加强科技创新服务体系建设,已建成“众创空间-孵化器-加速器-产业园”全链条创业孵化载体,围绕创业企业成长的全生命周期,以孵化器为核心,向前端和后端延伸,为初创企业提供从基础研究—项目开发—成果转化—产业化生产全方位、全过程创业孵化服务。

截至 2023 年底,HT 创服中心在孵企业 116 家,其中创新型中小企业 3 家、专精特新中小企业 1 家、高新技术企业 17 家、科技中小企业 36 家,小微企业占比 95.6%。累计引进企业 777 家,毕业企业 183 家,其中 1 家企业主板上市,8 家企业新三板挂牌。争取各级财政扶持资金 1.80 亿元,帮助企业申报各类项目 746 项。培育高新技术企业 93 家。累计引进高层次创业人才 3812 人,其中博士 223 人,博士后科研工作站引进博士 13 人,成功引进 60 余个高层次科技人才团队落户 W 市。

3.2.3 公共服务平台建设情况

公共服务平台是科技企业孵化器提供公共服务的重要支撑,是国家级专业孵化器认定的必备条件之一,是区别于其他双创平台的显著特征^[37]。尤其是专业技术领域公共服务平台,通过共享实验设备、检测仪器等硬件设施及技术路线规划、资质认证咨询等软性支持,系统性降低入驻企业的技术研发风险,加速研发进程。HT 创服中心虽为综合性孵化器,但一直聚焦国家级科技企业孵化器孵化服务本质要求,以“企业需求+服务提升+产业促进”为目的,持续推进公共服务平台建设。

1. 专业技术平台

(1) 智能网联及新一代汽车电子共享检测实验平台

围绕汽车传动系统、电气系统、动力系统、通用部件等汽车基础零部件产业检测实验需求,未来聚焦智能网联汽车环境感知系统、决策控制系统、执行控制系统等研发、试测需求,采购 SEM 扫描电镜、高低温湿热交变试验箱、冷热冲击试验箱等专业设备,为园区企业提供产品精度测量、材料成分分析、环境可靠性

实验、质量管理咨询等服务，降低企业创业成本，促进孵化企业高质量发展，目前由在孵企业负责实验室运营。

（2）医疗器械检测检验平台

该平台用于医疗器械等企业的产品出厂检测（物理、化学及微生物检验），和产品开发过程中的性能研究性检测，包括产品加速老化试验、抗压试验、金属元素含量等项目。

（3）净化技术公共服务平台

用于生物医药、半导体、激光、晶体材料等电子工业等帮助企业建立完善有效的质量管理体系，保证企业产品质量，防止生产中的污染、混淆、交叉污染和人为差错的产生，大大降低企业实验、生产成本。

（4）共享设计及微云服务平台

该平台由高性能服务器集群组成的云计算系统，用户可以在任何有网络的地点登录云客户机进行工作，延伸出的高性能运算服务可以为园区内的企业提供工业设计、模型运算、数据分析等计算服务，加强企业的市场竞争能力。

2. 综合服务平台

（1）“数字科创”平台

依托云计算和大数据工具，通过园区智慧管理平台、企业智慧服务平台和公众智慧生态平台三个子平台，打造以数据驱动为核心的智慧园区生态，提供孵化企业从入驻至出园全过程、全方面平台服务，平台服务企业 240 家，2023 年度在线解决企业需求、咨询数百项。加入国家中小企业服务大数据平台、“1+16+X”省中小企业公共服务示范平台，2023 年服务平台完成 15 场培训活动，活动签到数 1000 余人次，线上服务对接 291 次。

（2）科技金融路演中心

打造“项目+技术+平台+资本”一体化服务平台，为常态化路演、跨域路演、创业培训、科技成果转化对接提供支撑。对接商业银行、风投机构，多方整合资源，形成包含应急周转、信贷增信等多元化资金解决方案，累计整合银行创新融资产品 20 余项及政策性金融支持方案 4 类，其中包括与中国农业银行合作定制融资产品“新才 E 贷”、与中国建设银行开展战略合作协议成立“创业者港湾”等，聚集银行、风投公司等金融机构 30 多家，2023 年平台举办投融资活动、税

收知识讲座等专场活动 10 余次。

（3）知识产权运营服务中心

该平台由 HT 创服中心与 2 家从事知识产权运营的专业性服务机构共同出资建设，为企业提供知识产权策划、申请、维权、交易、管理、项目申报、专业评估、信息分析及科技项目申报等一站式服务。2023 年度服务企业 67 家，获批省首批知识产权信息公共服务网点。

（4）区域枢纽型技术交易市场

通过技术转移、知识产权、投融资对接等专业服务，集聚、整合多方科技成果、人才资源等方面的综合优势，联合项目攻关、成果转移转化等方式开展合作；积极构建各类技术研发和创新平台，建立各种人才交流合作渠道；搭建多方科技资源互动的平台，开展信息交流，通过举办大赛、论坛、峰会等科技活动，促进科技服务机构与各类企业合作、交流与服务。2023 年孵化企业完成技术服务合同 63 项，技术合同交易额 1171 万元。

3.3 HT创服中心公共服务现状与相关举措

HT 创服中心在过去二十多年的发展中，结合自有资源和外部链接资源，多方面举措不断完善公共服务体系，持续为园区企业提供多样化的公共服务。根据《科技企业孵化器服务规范》（GB/T 39668-2020）中的孵化器服务分类，本文从创业辅导服务、技术创新服务、投融资服务、推广与对接服务、商务服务、物业服务六大类^[38]对改园区的公共服务情况及相关举措进行详细阐述。

3.3.1 构建全链条创业辅导与政策对接体系

为满足企业在各类业务培训方面的普遍需求，该中心定期邀请政府职能部门、科研院所、龙头企业以及税务、消防、市监等特殊部门的专家，开展专项培训活动。为加强创业辅导，建立“联络员+辅导员+创业导师”三位一体体系，至今已聘请 65 位创业导师开展创业巡导一对一服务；14 位创业辅导员，22 位企业联络员不定期深入企业调研，及时掌握企业动态，把脉问诊，精准服务。每年整理新修订的产业、人才、金融相关政策，邀请政策起草部门或行业专家对新政策进行推介、解读，帮助企业掌握最新政策动向，指派专人指导或代办项目、政策申报，

保障企业不错失任何政策红利。

3.3.2 强化知识产权与专业技术服务支撑

为全力构建知识产权全周期服务体系，打通专利申请、价值评估、法律维权等全链条服务通道，该中心设立知识产权运营服务中。联合了多家中介机构为企业开通无障碍知识产权申报直通车，为企业知识产权代理、评估、交易、咨询、诉讼等提供服务。持续加强研发及公共技术服务平台建设，数字科创平台已推广企业用户 300 余家，支持企业完成线上入园、合同签订、活动报名、费用缴纳、智慧停车等功能。同时，中心还新购置了多台（套）专业检测设备，如三坐标、SEM 扫描电镜等，为新能源和智能网联汽车企业提供专业化、低成本的检测服务，并配备医疗器械检测平台、净化技术服务平台等，满足不同企业的技术需求。

3.3.3 加强专项基金与金融机构联动

HT 创服中心通过成立全资子公司 W 投资管理有限公司，开展股权孵化，并设立了 4000 万元的种子基金，已投资 8 个项目，总投资额为 2674 万元。帮助企业与金融机构对接资本市场，合作与建设银行设立了“创业者港湾”，定制了农业银行的新才 e 贷产品等，融合 12 项银行特色金融信贷产品，广泛开展银行信贷服务。科技创业资金已为 100 笔企业提供了 2063.5 万元的短期资金周转服务。通过与市建投和高新区的合作，成功申报了省科技成果转化引导基金，并成功吸引了社会资本 8000 万元。W 投资管理有限公司受托管理着 5 亿元的市创新创业投资基金，发挥“双创”母基金引导作用，助力不同阶段的企业发展。

3.3.4 拓展推广与产业链融通对接

HT 创服中心每年组织超过两次的大型创业沙龙，并承办 W 市高层次科技人才团队的项目路演评审会及各类创新创业大赛。对园区参评、参赛企业提供针对性的商业计划书策划、评审路演指导等咨询服务。聚焦大中小企业融通，与区域内行业龙头企业保持密切联系和良好的合作关系，举办行业内专场对接会，为行业内大中小企业、产业链上下游企业搭建交流平台。仅 2023 年，开展各类政策培训、产学研对接、投融资对接、技术对接等活动 36 次，参与人数约 1300 人次。

3.3.5 实施一站式商务与法律服务

实行企业联络员制度，由各园区发展部安排专人作为入驻企业的联络员，一对一联系办理入驻流程。提供涵盖公司核名、租赁合同签订、营业执照办理、银行开户、税务登记等全程代办服务。与多家第三方专业法律服务机构签订长期合作协议，为园区企业提供法律咨询、新三板上市、文书撰写等多项法律服务。

3.3.6 智慧化园区设施与复合型人才服务社区

孵化园区总占地 150 亩，建筑面积 17 万平方米，拥有孵化单元 453 间，配套建有专业技术、线上线下综合公共服务平台，以及视频会议室、多功能会议中心、多媒体培训中心、学术报告厅等各类规模会议室 13 个，创业餐厅 2 个，创业公寓 70 套。基础设施设备完善，消防、水电、网络齐全，满足企业日常办公需求，配备专职水电、安全管理岗位人才，定期维护相关设施。在规划设计和整体环境建设上，通过扩充新能源汽车充电桩、搭建光伏车棚等措施完善各项配套设施建设，同时坚持高起点、显特色，打造集研发设计、创新转化、场景营造、社区服务、人文生态等为一体的科技园区。提供开放式阅览室、洽谈区、会议室、健身房、羽毛球馆、乒乓球馆、网球场、咖啡厅等配套服务场所，建设运动中心、“创客驿站”生活超市，丰富园区企业员工业余文化生活。打造人才会客厅，集聚人才服务、项目交流、成果转化、政策宣传、成果展示等一体化服务，创新人才服务模式，为入驻企业、人才提供良好的创业环境，推动企业高质量发展。

表 3-2 HT 创服中心公共服务明细表

公共服务类别		服务具体内容
创业辅导服务	培训服务	为企业提供财税、人力资源、企业管理、消防安全等基础培训，不同行业的专业培训
	咨询服务	通过创业导师对企业面临问题分析并提出改进方案
	政策宣讲	开展活动对各类政策法规进行推介、解读或一对一上门辅导
	项目申报服务	指导、代办各归口管理部门的各类项目 and 政策兑现申报
技术创新服务	知识产权服务	知识产权申请代理、交易、维护及相关培训
	技术转移服务	项目咨询、技术合同交易及科技成果转化
	公共技术平台服务	汽车电子、医疗器械等产品研发及检测检验
投融资服务	风险投资	通过自有或合作基金对企业进行天使投资、创业投资
	融资担保支持	提供融资担保服务，指导、帮助企业获得投融资
	投融资对接	帮助企业对接政府或市场化基金、投资机构
推广对接服务	创业活动服务	举办创业沙龙、创业论坛，承办各类创业大赛
	产业对接服务	根据企业需求对接政府部门、高校院所、科研机构、上下游企业，进行科技成果推介，促成技术交易等
商务服务	代办服务	企业注册、财务、税务等线上、线下代办
	法律服务	企业重大活动、投融资风险对策等环节法律咨询及顾问服务
	人力资源服务	人员招聘、人才引进，组织或介绍参加各类招聘会
物业服务	硬件基础服务	办公、生产场地及基础设施设备的供给与日常维护

数据来源：根据 HT 创服中心资料及调研情况整理

第4章 HT创服中心公共服务质量调查分析

4.1 HT创服中心公共服务质量调查

4.1.1 调查目的与方式

本次调查主要针对 HT 创服中心入驻企业，获取企业人员对园区各类公共服务质量满意程度的原始数据，全面了解 HT 创服中心公共服务情况，分析 HT 创服中心在公共服务方面存在哪些问题，并在此基础上提出改进策略和措施，从而提高公共服务质量。

HT 创服中心的运营团队每年度也会对园区的入驻企业开展顾客满意度测评，请入驻企业以部门为单位针对其提供的各项服务进行评价，包含政策宣讲、项目申报、餐饮、安全保卫等各项服务，分为很满意、一般和不满意三个等级。按照 $\text{满意度} = (\text{很满意个数} \times 1.0 + \text{一般满意个数} \times 0.8 + \text{不满意} \times 0) \div \text{总数} \times 100\%$ （顾客满意度测量情况报告整理所得）计算出最终满意度。

表 4-1 HT 创服中心各部门自测近三年顾客满意度

测量对象	测量项目	满意度		
		2021 年	2022 年	2023 年
招才引智办公室	服务态度	99.2%	99.7%	99.8%
	日常服务	99.2%	99.8%	99.6%
	招商接待	99.4%	99.3%	99.8%
计划财务处	服务态度	99.4%	99.1%	99.8%
	日常服务	99.4%	99.3%	99.4%
	税收政策宣讲	98.9%	99.0%	99.0%
综合服务处	服务态度	99.8%	99.7%	100.0%
	日常服务	99.8%	99.8%	100.0%
	宣传服务	99.4%	100.0%	99.6%
A 发展部	服务态度	99.7%	99.8%	99.8%
	政策宣讲	98.9%	99.7%	99.4%
	项目申报	99.1%	99.8%	99.4%

A 后勤部	餐饮服务	98.9%	98.6%	98.2%
	保洁、保安服务	99.1%	99.8%	98.8%
	房屋、水电修缮	99.2%	99.8%	99.0%
B 发展部	服务态度	99.8%	99.8%	100.0%
	政策宣讲	99.2%	99.8%	99.4%
	项目申报	99.4%	99.7%	99.4%
B 后勤部	餐饮服务	95.8%	97.4%	96.8%
	保洁、保安服务	98.6%	98.1%	99.4%
	房屋、水电修缮	96.9%	98.8%	99.6%

数据来源:HT 创服中心近三年回收的顾客满意度调查表

从上述内容可以看出, HT 创服中心对客户满意度较为重视, 且其测评项目覆盖了服务的多个关键领域, 具备较强的针对性。根据近三年的测评结果(表 4-1), 大多数服务项目的满意度均接近或达到 99%, 反映出园区服务质量整体较高。然而, 通过调查发现, 目前的满意度测评方式可能存在一定局限性。首先, 园区满意度测评与服务需求调查同时进行, 要求企业填写后加盖单位公章, 这在实名测评的情况下可能对企业的客观反馈产生影响。其次, 调查问卷由企业联络员单线发放和回收, 当达到规定的数量要求后便开始整理和分析数据, 并未实现对所有表格的强制回收。这种方式可能导致部分企业因工作人员外出或配合度不高而未能参与, 最终数据的代表性可能受限。此外, 联络员倾向于优先回收配合度较高企业的表格, 在一定程度上可能导致“幸存者偏差”, 使测评结果偏向服务质量更高的企业。

为改进现有测评机制, 本研究通过问卷数据反映入驻企业对孵化器公共服务的真实感受, 并评估企业对公共服务的认知和满意度。据此提出政策优化建议和相关改进措施。由于问卷调查受形式和篇幅限制, 难以深入探讨复杂问题, 且无法完全覆盖所有企业, 为更全面了解情况并增强问题的针对性和敏感性, 本研究结合问卷调查和访谈的实证研究方法, 以获取更全面、更准确的评价数据。

4.1.2 调查对象

本研究通过对 HT 创服中心的入驻企业进行问卷调查和访谈, 全面收集公共

服务质量的数据。问卷调查面向所有入驻企业，旨在评估服务的整体满意度和各项服务的需求与供给情况。为了确保对服务质量问题的深度分析，另筛选出往年主动提出较多意见建议以及满意度相对较低的企业作为访谈的重点对象。针对这些企业，采用半结构化访谈形式，收集其对公共服务的反馈与改进建议。

此外，笔者还对 HT 创服中心的部门负责人、企业联络员等工作人员以及创业导师进行了访谈（详见表 4-2）。作为公共服务的直接提供者，他们的意见有助于揭示服务实施中的难点和不足。通过多维度的数据收集，综合考量供需双方的反馈，从而更加全面地反映 HT 创服中心公共服务的实际状况，为后续的服务优化和质量提升提供可靠的依据。

表 4-2 HT 创服中心工作人员访谈对象情况表

访谈对象	现任职位	任现职年限	岗位职责
I1	副总经理	10	分管园区招商、企业服务、日常运营
I2	招商部门负责人	6	联系发展部负责双招双引、重大项目落地跟踪服务、重大活动组织等
I3	发展部负责人	6	负责园区双招双引、入驻企业服务与管理
I4	发展部员工 A	4	日常运营、企业服务
I5	发展部员工 B	6	日常运营、企业服务
I6	后勤部员工	9	园区网络等公共设施维护
I7	投资公司投资部负责人	3	负责对外开展风险投资、为企业提供投融资服务
I8	创业导师 A	3	电子信息领域专业指导
I9	创业导师 B	1	生物医药领域专业指导

4.1.3 调查问卷与访谈设计与实施

（1）问卷调查设计与发放

问卷结合《科技企业孵化器评价指标体系》中的相关内容，依据 SERVPERF 模型维度，参考其他学者同类型研究的问卷构成，设置五个关键维度（有形性、可

靠性、确实性、响应性和移情性) 23 个具体服务质量评价指标。在结合访谈工作人员、专家意见后, 综合考量孵化器目前新一代数字管理系统主要由工作人员使用, 园区企业参与使用度不高以及部分指标内容冗余, 最终删除可靠性维度中“孵化器有现代化管理系统或平台”和移情性维度中“工作人员能主动了解企业情况”两项指标, 保留 21 个问卷评价指标 (见表 4-3)。每项指标内容均对应一个评估得分, 采用李克特五级量表形式, 量化服务质量的各个维度。在此基础上, 构建调查问卷, 整体结构分为三部分: 基本信息、服务质量评价、开放性问题。

表 4-3 HT 创服中心公共服务质量评价指标

维度	编号	指标内容
有形性	A1	提供企业不同阶段所需的物理空间
	A2	提供开放式会议室、洽谈区、路演室、共享办公设备等办公配套服务
	A3	提供餐厅、运动中心、生活超市、咖啡厅等生活配套服务
	A4	配有满足行业需求的公共技术服务平台、专业实验室等
	A5	能满足多样化的通勤需求
可靠性	B1	创业导师配备充足, 专业水平高
	B2	提供人员招聘、高端人才引进等人力资源服务
	B3	提供知识产权、财税、法律等专项服务
	B4	设立基金提供稳定、可靠的投融资服务
	B5	能够兑现对企业的各项服务承诺
确实性	C1	工作人员在孵化器管理和服务企业方面有较高的专业素质
	C2	提供的专业服务均配有专职人员
	C3	能自主或对接外部平台提供专业技术服务
	C4	丰富的高校、外部企业资源帮助入驻企业开展产学研合作和市场推广
	C5	工作人员对各类政策敏感度高, 能及时准确传达给企业
响应性	D1	工作人员能及时回应企业诉求
	D2	企业与孵化器沟通交流方式多样且便捷
	D3	工作人员对管理制度、服务规范等落实到位
移情性	E1	能根据企业不同需求提供定制服务
	E2	有完善的服务体系以保障服务质量
	E3	重视企业意见, 企业可以通过多种形式参与孵化器管理

本次问卷调查采取线上线下两种方式进行, 以线下纸质问卷为主, 共对 HT

创服中心入驻企业发放 120 份纸质问卷，回收纸质问卷 110 份，剔除存在漏选、多选等明显错误的 7 份无效问卷，回收有效纸质问卷 103 份；线上问卷调查通过“腾讯问卷”小程序开展，线上回收问卷 14 份，未发现明显错误的无效问卷。综上，本次问卷调查线上线下共回收问卷 124 份，其中有效问卷 117 份，有效回收率 94.3%。

（2）访谈设计

访谈作为本研究的重要补充资料及数据来源，采用半结构化访谈形式，以确保访谈既有基本框架又具备灵活性和开放性，能够深入探讨 HT 创服中心公共服务的现状、供需匹配情况以及改进方向。访谈设计围绕服务供给方和接受方的实际感受与建议展开，重点聚焦公共服务过程中的具体问题及其改进策略。

针对入驻企业代表访谈重点集中于企业实际享受的服务类型、当前服务的不足以及对孵化器的期望和建议；针对 HT 创服中心工作人员（管理人员、服务人员、创业导师）的访谈重点围绕服务组织与实施的实际情况、供需匹配现状及面临的主要困难，探讨服务改进方向。作为公共服务的直接提供者，能够从服务设计、资源调配、实施过程及质量保障等方面提供专业意见。

本研究通过系统化的访谈设计与实施，从服务供给方和需求方的双重视角，采用定量和定性结合的研究方法，全面挖掘 HT 创服中心公共服务的优势与不足，保障得出数据以及分析结论的科学性和有效性。

4.2 调查数据统计分析

4.2.1 访谈结果统计

本次调查中根据不同提纲对孵化器工作人员和入孵企业代表进行半结构化访谈，访谈内容梳理其中部分内容表述如下：孵化器工作人员方面，认为当前公共服务面临政策支持逐步减弱来的资金压力、人员配置不足影响招商成效、多元化企业需求超出现有服务能力，以及部分基础设施老旧难以满足企业发展需要。此外，国企体制在投资灵活性和高端人才引进方面的限制，也制约了孵化器的市场竞争力。入驻企业则反馈问题集中公共技术平台，高端人力资源对接，硬件基础设施。

表 4-4 HT 创服中心工作人员部分访谈内容

访谈对象	现任职位	访谈内容提取
I1	副总经理	近几年 W 市处于科技园区爆发阶段，陆续有十几家科技园区建成使用，区域内部竞争愈发激烈；孵化器扶持政策逐步退坡，部分补助、绩效考核奖励已取消，对园区持续高质量供给半公益性质的公共服务带来了资金压力。
I2	招商部门负责人	部门人员配置不足，兼任职位现象较多，较多综合业务工作集中在招商部门，削弱了企业招引力度。
I3	发展部负责人	作为综合性孵化器，入驻的企业涉及行业较多，各个阶段都有，对硬件设施和服务人员的要求较高，现阶段服务能力难以覆盖所有企业需求。
I4	发展部员工 B	部分企业对园区数据统计、情况摸排方面配合度不高，或因人手不足、长期出差等导致园区无法掌握企业最新动态。
I5	后勤部员工	园区部分基础设施年限跨度较大，硬件更新速度跟不上企业发展需求，尤其在食堂、停车厂、新能源汽车充电方面。
I6	投资公司投资部负责人	因国有企业体制限制，自有基金在人员聘用、项目投资方面有较多束缚，无法像高度市场化的专业投资机构一样灵活，导致高层次专业人才招不来也留不住，对项目的投资决定不及时。
I7	创业导师 A	多数创业导师为兼任，与孵化企业接触的时间不多，而且很多创业者在各自行业有丰富的经验，比长期在高校工作的技术专家更懂产业，单从技术方面能为企业提供的帮助并不太多。

数据来源：根据访谈记录整理

表 4-5 企业代表部分访谈内容

访谈对象	现任职位	访谈内容提取
F1	企业负责人	企业主要做汽车电子传感器类产品，园区智能网联及新一代汽车电子共享检测实验平台提供的检测服务价格优惠，但是检测项目还不够全面，以致于部分的检测项目仍要委外进行，希望园区能够提供更多的检测项目服务，一站式解决我们的全部检测需求。
F2	技术负责人	公司对高端人才需求较大，行业特殊性导致在 W 市难以招到并留住符合条件的高端技术人才，希望园区帮助协调对接高校自主培养对口技术人才。
F3	企业负责人	目前楼层承重有限，需一楼厂房增添设备，扩大生产。
F4	企业员工	园区电动车位紧张，乘坐公共交通也要从园区反方向的大门绕行，上下班不太方便。

数据来源：根据访谈记录整理

4.2.2 问卷的信度效度分析

4.2.2.1 信度分析 本研究采用常用的克隆巴赫系数 (Cronbach's α) 对问卷量表部分数据信度 (可靠性) 进行检验, 使用软件为 SPSS R27.0.1.0 版本。本次数据共涉及五个维度, 分别为有形性、可靠性、确实性、响应性和移情性维度。对各维度使用 Cronbach α 系数去测量数据的信度质量水平。 α 系数值高于 0.8, 则说明信度高; α 系数介于 0.7~0.8 之间; 则说明信度较好; α 系数介于 0.6~0.7; 则说明信度可接受; α 系数小于 0.6; 说明信度不佳。将本次问卷调查量表部分获得数据按照五个维度分类, 每个维度分别进行 Cronbach's α 测算, 得到分析结果汇总如表 4-6 所示。可以看出: 题项 A5 删除项后的 α 系数 0.869 虽高于有形性维度 α 系数 0.845, 但差值较小, 且考虑到问卷题项覆盖完整度, 故予以保留, 其余题项删除项后的 α 系数均小于所属维度的 α 系数; 五个维度的 α 系数值均高于 0.8, 最小为 0.819。综上所述, 问卷所有维度 α 系数大于 0.8 且删除题项后信度系数值 α 不会有显著提高, 说明问卷具有较好的内部一致性, 数据的信度质量水平较高, 研究数据真实可靠。

表 4-6 问卷各维度信度分析

维度	题项	删除项后的 α 系数	维度 α 系数
有形性	A1	0.812	0.845
	A2	0.796	
	A3	0.808	
	A4	0.786	
	A5	0.869	
可靠性	B1	0.860	0.895
	B2	0.870	
	B3	0.872	
	B4	0.883	
	B5	0.874	
确实性	C1	0.852	0.889
	C2	0.870	
	C3	0.875	
	C4	0.844	
	C5	0.882	
响应性	D1	0.703	0.819
	D2	0.805	
	D3	0.745	
移情性	E1	0.846	0.897
	E2	0.875	
	E3	0.839	

4.2.2.2 效度分析 本研究采用因子分析法分别对问卷的五个维度进行测量分析以验证问卷的效度（有效性），通过 KMO 值及 Bartlett 球形检验的显著性水平（p 值）预先判断数据的因子分析适用性。KMO 值介于 0 至 1 之间，通常认为：KMO<0.5 为不适合； $0.5 \leq \text{KMO} < 0.6$ 为较低适合； $0.6 \leq \text{KMO} < 0.7$ 为中等适合； $0.7 \leq \text{KMO} < 0.9$ 为适合； $\text{KMO} \geq 0.9$ 为非常适合。此外，当 Bartlett 球形度检验的 p 值<0.05 时，表明题项之间相关性显著，适合进行因子分析。对每个维度问卷数据分别进行 KMO 和 Bartlett 球形度检验后得到分析结果如表 4-7 至 4-11 所示。分析结果显示，问卷数据每个维度的 KMO 值均高于 0.7，显著性水平值均低于 0.05，说明问卷结构效度较好，适合开展因子分析。各题项的因子载荷值均大于 0.5，表明题项与隶属因子对应关系良好，从而进一步验证了问卷量表的较高效度。

表 4-7 有形性维度效度分析

题项	因子载荷系数	KMO 和 Bartlett 检验		
A1	0.825	KMO 值		
A2	0.871	Bartlett 球形 度检验	近似卡方	284.595
A3	0.801		自由度	10
A4	0.856		显著性	0.000
A5	0.654			

表 4-8 可靠性维度效度分析

题项	因子载荷系数	KMO 和 Bartlett 检验		
B1	0.877	KMO 值		
B2	0.849	Bartlett 球形 度检验	近似卡方	325.150
B3	0.839		自由度	10
B4	0.801		显著性	0.000
B5	0.835			

表 4-9 确实性维度效度分析

题项	因子载荷系数	KMO 和 Bartlett 检验		
C1	0.872	KMO 值		
C2	0.818	Bartlett 球形 度检验	近似卡方	318.931
C3	0.800		自由度	10
C4	0.895		显著性	0.000
C5	0.774			

表 4-10 响应性维度效度分析

题项	因子载荷系数	KMO 和 Bartlett 检验		
D1	0.887	KMO 值		0.704
D2	0.825	Bartlett 球形 度检验	近似卡方	126.145
D3	0.863		自由度	3
			显著性	0.000

表 4-11 移情性维度效度分析

题项	因子载荷系数	KMO 和 Bartlett 检验		
E1	0.919	KMO 值		0.747
E2	0.897	Bartlett 球形 度检验	近似卡方	217.914
E3	0.926		自由度	3
			显著性	.000

4.2.3 问卷调查结果统计

1. 企业基本信息部分统计分析

对企业所属技术领域、人数、入驻时间以及问卷填写人员在企业中的身份进行描述性统计分析，如下表 4-12、图 4-1 所示。

表 4-12 企业基本信息描述统计表

基本信息	分类	频数	占比 (%)
企业所属技术领域	电子信息	21	17.9
	生物与新医药	9	7.7
	新材料	9	7.7
	新能源与节能	13	11.1
	资源与环境	4	3.4
	先进制造与自动化	35	29.9
	现代服务业	15	12.8
	其他	11	9.4
企业人数	1-5 人	7	6.0
	6-10 人	40	34.2

	11-20 人	26	22.2
	21-50 人	34	29.1
	50 人以上	10	8.5
入驻孵化器时间	6 个月以内	9	7.7
	7-12 个月	11	9.4
	13-24 个月	17	14.5
	25-48 个月	31	26.5
	48 个月以上	49	41.9

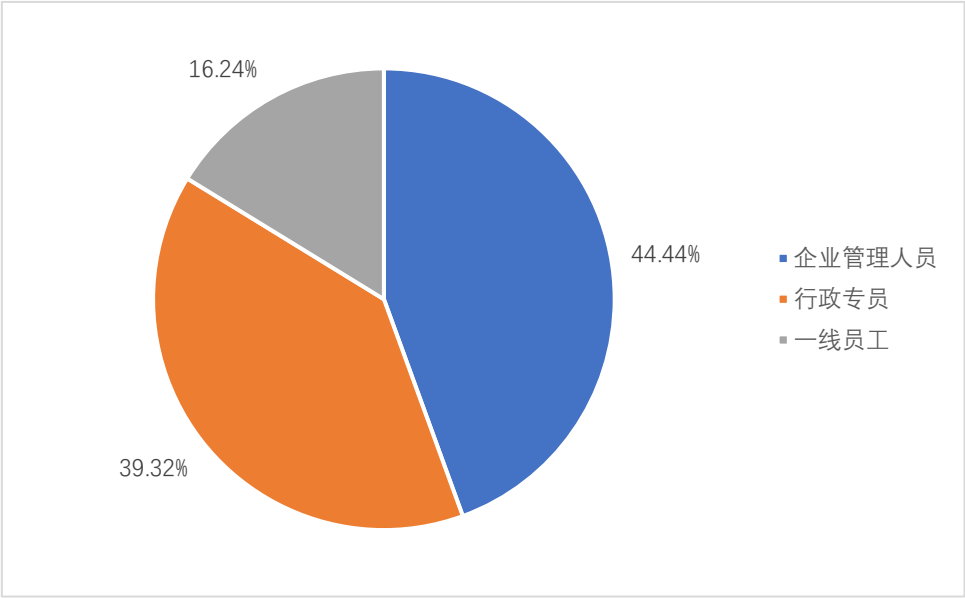


图 4-1 问卷填写人员身份占比

样本问卷数据表明，HT 创服中心吸引的企业以先进制造与自动化领域为主，其占比达到了 29.9%，体现出该技术领域在区域产业结构和孵化器中的重要地位。先进制造与自动化行业作为区域重点发展领域，具有较高的技术门槛和广泛的市场需求，这对孵化器提供行业深度支持和资源整合能力提出了更高要求。HT 创服中心在该领域吸引了大量企业，表明其在推动产业升级和技术创新方面的显著优势。电子信息领域的企业占比为 17.9%，现代服务业占比 12.8%、新能源与节能占比 11.1%、新材料及生物与新医药均占比 7.7%，说明 HT 创服中心对具有高成长性和创新潜力的科技型企业尤其是高新技术产业和服务型企业具有一定吸引力。新能源与节能、生物与新医药等新兴领域的企业占比相对较低，但显示出

其综合孵化器的功能定位以及一定的多元化发展趋势。

从企业规模分布来看，人员规模较小的企业占据主体地位，其中 6-10 人规模的企业最多，占比为 34.2%；21-50 人规模的企业次之，占比为 29.1%；11-20 人规模企业占比为 22.2%。这些数据表明，孵化器内企业以中小型初创企业为主，团队规模普遍较小，符合孵化器服务的初创企业特征。同时，1-5 人的小型企业和 50 人以上的企业占比分别为 6.0%和 8.5%，说明部分企业可能处于起步阶段或已经发展壮大，逐步迈向成熟。

从企业入驻孵化器的时间分布来看，超过 48 个月的企业占比最高，为 41.9%，表明孵化器中有较多长期驻留的企业，与其提供加速器厂房的持续支持服务有关。入驻时间为 25-48 个月的企业占比为 26.5%，13-24 个月的企业占比为 14.5%，约四分之三的企业入驻时间超过一年，反映出孵化器在企业发展中主要扮演了中长期支撑角色。同时，入驻时间为 6 个月以内（7.7%）和 7-12 个月（9.4%）的企业占比相对较低，说明新入驻企业数量相对较少，可能受到短期外部环境及新企业发展周期影响。

综上所述，样本企业呈现出技术领域集中、团队规模小型化、入驻时间长的特点，体现了 HT 创服中心对中小型初创企业的吸引力和对企业长期发展的支持功能，为区域创新能力提升提供了重要助力。

此外，本次问卷填写者主要为企业管理人员和行政专员，分别占比 44.44%和 39.32%，一线员工占比 16.24%。职位分布覆盖了企业内部的决策层、执行层和操作层，能够较为全面地反映企业在孵化器中的实际需求和体验。

2. 服务质量评价分析

在问卷具体调查过程中，用 1 至 5 五个分值分别代表非常不满意、不满意、一般、满意、非常满意，汇总数据处理后得到表 4-13。

表 4-13 企业满意度分析统计表

维度	维度满意度 均值	题项	满意度 均值	满意度 标准差
有形性	4.32	A1	4.45	0.676
		A2	4.42	0.698
		A3	4.38	0.796
		A4	4.31	0.793
		A5	4.05	1.033
可靠性	4.22	B1	4.17	0.95

		B2	4.15	0.903
		B3	4.28	0.849
		B4	4.18	0.916
		B5	4.33	0.788
确实性	4.36	C1	4.43	0.834
		C2	4.38	0.763
		C3	4.31	0.825
		C4	4.26	0.832
		C5	4.44	0.759
响应性	4.59	D1	4.59	0.575
		D2	4.62	0.641
		D3	4.56	0.594
移情性	4.52	E1	4.49	0.677
		E2	4.52	0.638
		E3	4.54	0.550

根据量表数据汇总分析, 21 个题项的满意度均值普遍较高, 介于 4.05 到 4.62 之间, 总平均值为 4.37, 说明参与问卷调查的企业对 HT 创服中心的公共服务质量整体评价较高, 一定程度上与往年孵化器自测的满意度情况较为吻合。五个维度中, 响应性、移情性两个维度满意度达到均值以上, 分别为 4.59、4.52; 有形性、可靠性、确实性三个维度在均值以下, 分别为 4.32、4.22、4.36。响应性维度满意度均值最高, 表明 HT 创服中心的工作人员在回应企业诉求上较为出色。可靠性维度均值最低, 表明在创业导师、高端人力资源服务等方面的服务上企业有更多高的期望和需求。结合问卷具体评分发现, 低评分 1 或 2 在有形性维度 A3、A5 以及可靠性维度中出现较多, A5 也是评价指标中平均值最低, 表明企业对环境配套及通勤、停车便利方面的服务存在较大的不满。同时, 题项 A5、B1、B2 等满意度评价的标准差较大, 表明参与调查的企业在这几项指标中的看法存在较大差异。

此外, 问卷第三部分设置对公共服务重要性的测试评价, 以及开放性的问题建议。参加问卷调查的企业中, 认为提供的公共服务对企业发展有至关重要的作用占比 29.1%, 认为有重要作用的占比 52.1%, 认为作用一般的占比 15.4%, 认为影响较小或非常小的占 3.4%。在开放性问题中, 意见建议多集中在新能源汽车充电设施、停车位等硬件基础服务, 食堂、健身房等生活配套服务以及高端人才招引、创业导师咨询等。

第5章 HT创服中心公共服务存在的问题及成因分析

5.1 存在问题

5.1.1 孵化企业流转率偏低影响资源配置效率

根据问卷调查基本信息部分显示，入驻时间超过 48 个月的企业占 41.9%，依照企业生命周期理论及企业入驻年限（多数企业注册与入驻年限相近）大致划分，可以看出整体的企业“年龄”呈老龄化倒三角分布。考虑到 HT 创服中心推进孵化全链条建设，配套有加速器厂房，部分入驻企业毕业后进入加速器继续发展，所以实际“超龄”企业占比并没有统计数据中显示的多。但即使排除这部分因素影响，园区企业流转率依然不高，毕业后继续留在孵化器内的情况时有发生。

国有企业孵化器作为公共服务提供者，在场地租金、装修水电上通常比普通园区优惠，同时可享受相应的孵化政策。在有限的空间下，成熟企业的流转率低意味着其他企业无法进入园区孵化，挤占了真正需要孵化的企业享受公共服务的机会。而且，成熟企业本身发展到一定程度后，孵化器的优惠政策及公共服务对其发展影响较小，某种意义上造成了公共资源的浪费。

5.1.2 基础设施与专业平台建设滞后

在有形性维度中，关于配套硬件设施以及公共技术服务专业平台的满意度均值排名靠后，问卷评分中也都出现了 1 到 2 分的低评分，尤其是在满足多样化的通勤需求方面（停车位、新能源充电桩配备充足，公共交通选择多）满意度（4.05）均值与维度均值（4.32）差距较大，也是所有题项中满意度均值最低值，详情如图 5-1。

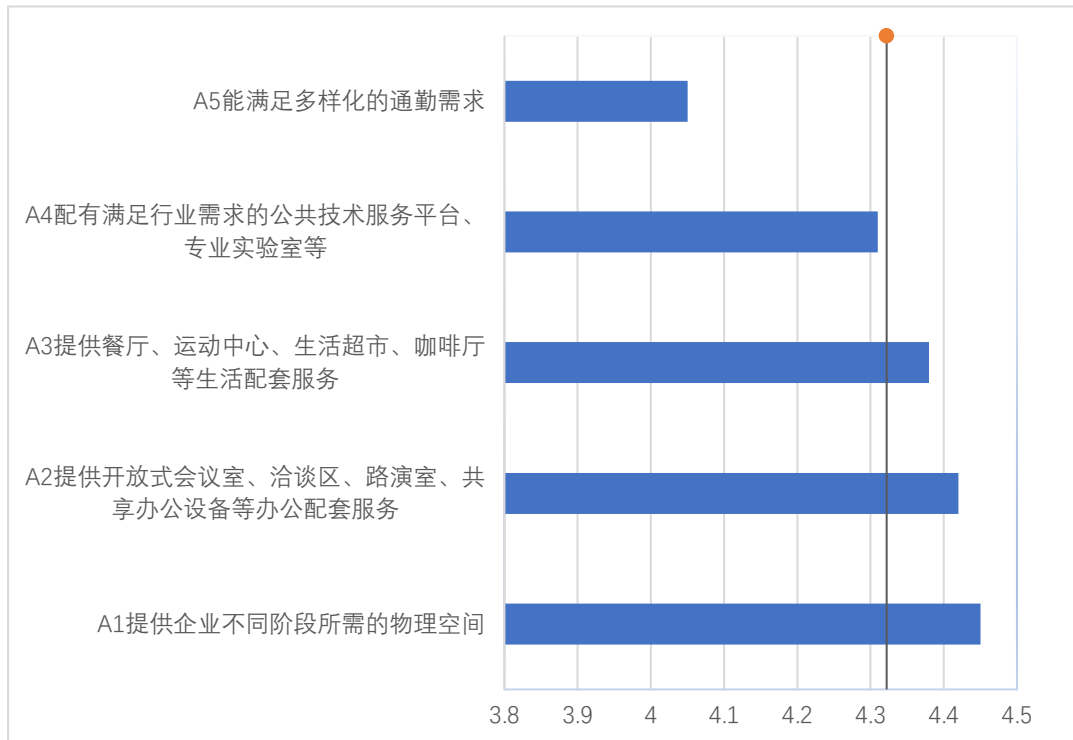


图 5-1 有形性维度指标满意度均值

结合开放性问题 and 调研访谈的情况，此方面服务存在问题主要是以下几点：

一是日常的基础硬件设施如电梯、卫生间等大毛病没有，小毛病不断。HT 创服中心最早的楼栋、厂房建于 2000 年左右，之后又争取到建设资金分期建设了部分楼栋和加速器厂房，园区整体美观度和科技感在 W 市处于前列，但内部墙面等硬件设施新旧不一。对于老旧楼栋虽经修缮、翻新，但各种小问题还是层出不穷，即使能够高效解决问题，也给企业在日常生产生活中带来了诸多不便，使得 HT 创服中心整体形象在这些企业员工心中大打折扣。

二是停车位紧张，新能源汽车充电桩配置不足。国有企业孵化器带有公益属性，内部面积有限，无法满足全部企业的停车需求。调查过程中也了解到，部分汽车行业企业有特殊需求，需要大量的停车位以停放试验车，HT 创服中心为满足主导产业企业的生产试验需求，也划出专用车位给此类企业，导致普通企业停车难得情况雪上加霜。如遇上大型活动园区内就容易出违规占道、乱停的现象，交通状况堪忧。

三是专业技术类的公共服务平台仪器设备少，覆盖项目不全面。园区围绕汽车电子、生物医药等行业的专业需求设立了智能网联及新一代汽车电子共享检测实验平台、医疗器械检测检验平台等专业技术类公共服务平台，解决了企业部分

的检测和试验需求。但作为综合性孵化器，入驻企业类型跨度较大，即使是同行业的企业也有不同的细分赛道，一些企业在多个专业方向同时发展。园区的公共技术服务平台价格优惠，使用便捷，却未能够覆盖全部的技术需求，服务项目未成体系。有时候同一批产品需要分开在园区内外多次检测，增加了检测时间成本，而且所有项目打包委外检测也能进一步压低价格，使得园区公共服务检测平台提供的价格优惠在实际使用中没有太大力度。

5.1.3 高层次服务成果不明显

问卷调查结果中，可靠性维度的满意度均值为 4.22，是五大服务维度中最低的。这一维度包含了五项指标，其中几乎所有指标均有 1-2 分的低评分，尤其是在投融资服务、人力资源服务以及创业导师相关服务上，满意度均值均低于该维度的平均值，详情如图 5-2 所示。这表明企业对于这些服务的评价相对较低，且对该部分服务的需求未得到有效满足，尤其是在投融资与人力资源等高层次服务方面的成果不甚显著。

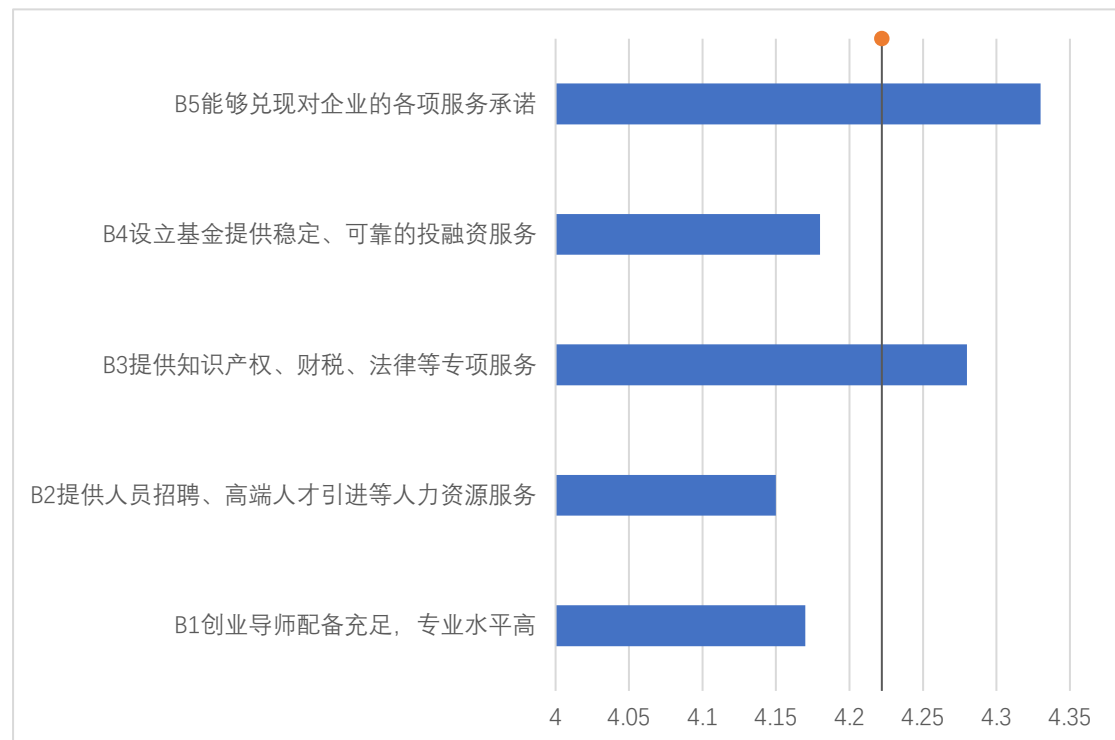


图 5-2 可靠性维度指标满意度均值

1. 投融资服务方面

HT 创服中心虽然在资源上具备一定优势，配备了自有种子基金 4000 万元，

并与 W 市政府及社会资本合作，通过托管运营和参股等方式参与多支投资基金，似乎资金充足、渠道丰富。然而，在实际运营中，由于受限于国有企业体制机制的制约，投融资服务并未充分发挥其应有的市场价值。根据调查结果和实际数据，HT 创服中心在过去几年中的投融资成果相对较为有限，2023 年度自有基金仅完成了 1 个股权投资项目，金额为 200 万元。自 2016 年投资公司成立以来，直接股权投资项目仅为 10 个，且部分投资仍未收回成本。这一现象的背后，除了国有企业体制的束缚外，还可能与投资项目的选择、基金管理的效率等方面的不足有关。虽然资金量较大，但由于投资决策程序相对复杂，延误投资时机，使得投融资活动的效果大打折扣。根据 2023 年 HT 创服中心的财务数据显示，投融资服务的收益占比偏低，远低于场地租赁等其他收益，对企业整体营收贡献度有限。

此外，政府部门近年来亦掀起一股投融资活动的浪潮，仅 2023 年 HT 创服中心就承办或参与科技、发改、工信、投促甚至妇联等部门各类投融资相关的赛事、活动就有十余场，但实际达成投融资合作意向的企业却并不多。久而久之企业对此类活动的参与度越来越低，有时从被服务的“客户”沦为凑数的“观众”。

2. 人力资源服务方面

尽管 HT 创服中心提供了基本的人力资源服务，如招聘、员工培训等，但企业反映其在高端人才引进和人力资源战略支持方面的能力仍然不足。作为综合性科技企业孵化器，入驻的科技企业占大多数，其中高科技企业对于高端技术人才的需求较为迫切，但园区现有的人力资源服务未能有效满足这些企业的需求，尤其是在人才的储备以及专业技能的对接等方面存在不足。

园区在人才引进方面的资源和策略较为有限，缺乏系统的高端人才吸引机制与多元化的服务渠道。人才服务工作多以举办或组织参加招聘会为主，未有效利用现有资源形成系统化的服务体系。尽管部分企业对基础的人力资源服务表示一定的认可，但对于高级技术人才、行业专家以及管理型人才的引进支持仍显得不足。这对园区内一些处于创新初期或技术攻关阶段的企业来说，造成了一定的困扰，制约了企业的人才储备和高层次人力资源获取。

5.1.4 创业导师资源利用不充分

根据问卷结果，创业导师服务的满意度也较低。前期调查数据显示，HT 创服

中心成立以来累计聘任 65 位创业导师，目前仍有合作关系的导师有 45 位，主要来自于科技企业、高校院所、专业机构和行政机关，如图 5-3 所示。

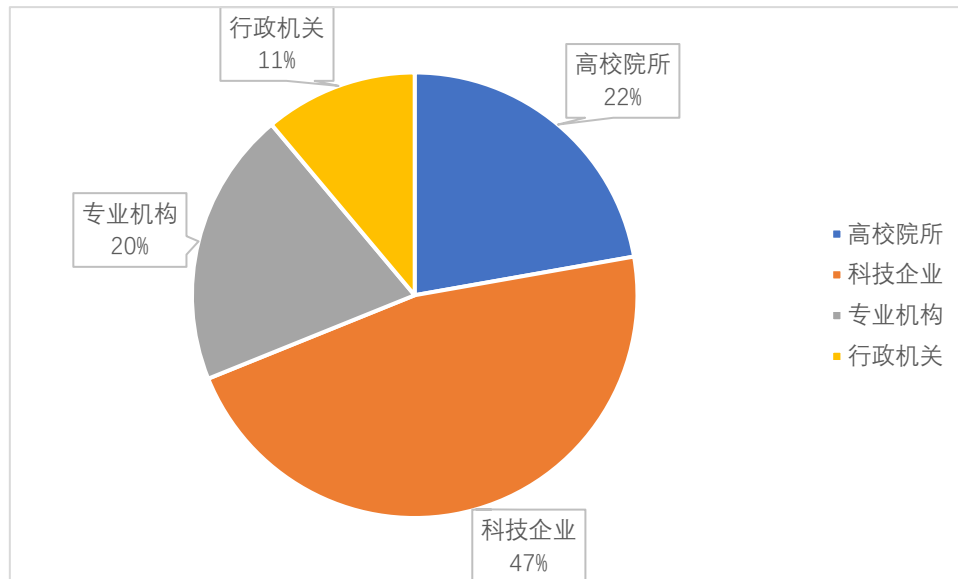


图 5-3 创业导师来源分布

创业导师服务领域包括专业技术、工商管理、投融资等，主要辅导方式为巡讲和“一对一”签约辅导。整体而言导师数量充足，服务领域较广，但部分企业表示，在初期阶段导师能提供一些通用的基础指导，在企业发展到一定规模后，导师的指导往往不够深入，未能有效帮助企业解决关键性问题，实际服务效果未能达到预期，尤其是在高层次战略指导、行业对接等方面，创业导师的资源利用率不高。

此外，创业导师大多为兼职，报酬缺乏硬性保障，自主动力不足。与企业接触机会不多，很难全面、深入地了解企业情况，也就无法给出针对性的指导意见。企业发展过程中遇到的现实问题往往涉及多个领域，而导师辅导建议却多以自身岗位关注点为主，缺乏全局观念和跨领域的知识，导致指导效果不尽如人意。

5.1.5 外部资源引入不足

在确实性维度中，关于产学研合作、市场推广以及专业技术服务的外部资源引入等相关指标的满意度均值排名较后，低于维度均值（4.36），如图 5-4 所示。

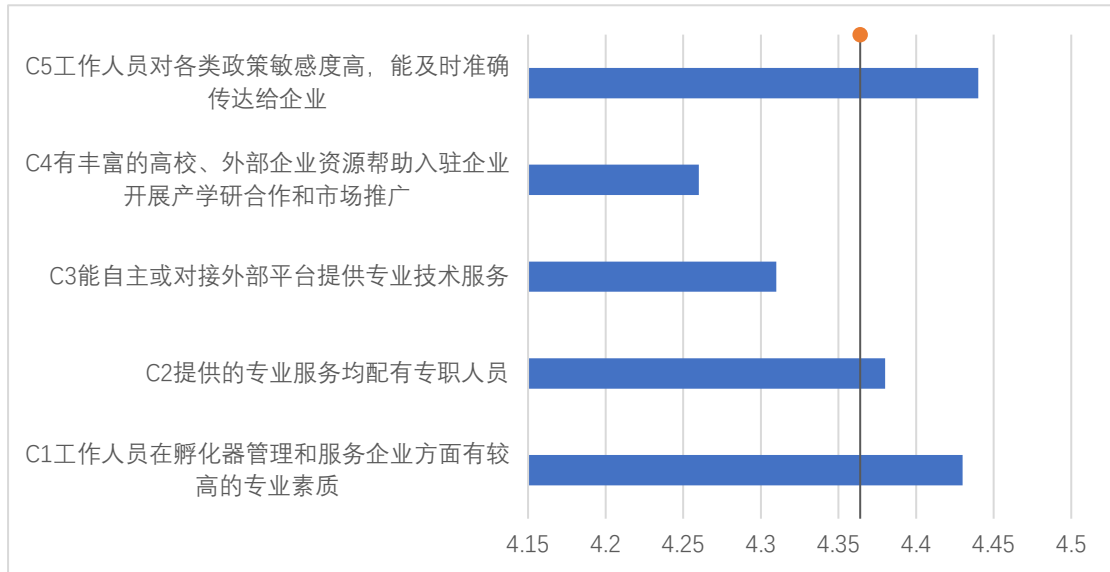


图 5-4 确实性维度指标满意度均值

根据工作人员反馈，受到新冠疫情、组织架构调整及人员流动的影响，HT 创服中心自 2021 年以来在产学研合作领域的投入显著减少，工作成果远低于往年水平。园区在满足本土及海外客户拓展需求方面的能力也有所不足，能够提供的支持较为有限。

园区现有的公共技术服务平台主要集中于检测类服务，无法充分满足企业在概念验证、产品中试等方面的全面技术需求。针对这一服务空白，园区未能引入高校、科研院所或第三方专业机构，建立起长期稳定的合作关系，以弥补技术服务的不足。这一短板限制了园区企业在关键技术研发和产业化过程中所需的支持，也影响了园区整体服务的外部竞争力。

5.1.6 组织能力结构失衡与激励机制不健全

HT 创服中心作为国有企业背景下的综合性孵化器，其服务团队在专业结构和激励机制两方面均存在一定短板，影响了整体公共服务能力的专业性与执行效能。首先，团队专业职称结构失衡，理工科背景人员占比偏低，难以有效对接科技企业在技术支持、项目辅导等方面的专业化需求。服务团队中的正式人员中，拥有中级职称的共有 23 人，其中中级经济师占比最高，达 17 人，占总人数的 73%，集中于工商管理、人力资源等经管类领域，在企业服务、项目管理方面具备一定优势，但在高精尖技术对接、产业链服务等方面存在专业覆盖不足。这种结构性失衡，在应对企业多样化、专业化、定制化的服务需求时，显得力不从心。

其次，内部激励机制尚不健全，难以有效激发员工积极性与服务创新动能。尽管 HT 创服中心已在推进国有企业改革中引入末位调整、不胜任退出等制度，但实际执行力度不足，岗位差异化薪酬与绩效考核体系未能有效落地，导致员工的工作动力和创新能力未能得到充分释放。具体问题体现在两个方面：一方面，不同岗位间缺乏按职责与贡献设定的薪酬差异，难以体现公平与激励导向；另一方面，部分员工存在一岗多责、待遇却无匹配提升的现象，挫伤了团队士气。从公共管理角度看，组织能力不仅包括人员数量，更强调结构合理性与激励协同性。当前 HT 创服中心在人力资源配置和激励机制构建方面仍有提升空间，需要通过优化人才结构与完善绩效激励制度，增强其作为公共服务组织的专业性与执行力。

5.2 问题成因分析

要提出切实可行的优化策略，不仅需要精准识别 HT 创服中心公共服务存在的问题，更要结合区域发展形势，运用相关理论深入分析问题产生的根本原因。本文将从 HT 创服中心作为国有企业自身体制，中央、地方相关政策趋势，所在区域的孵化器运营竞争格局等方面剖析问题成因。

5.2.1 服务对象差异化需求未被充分满足

伴随企业从种子期向成长期发展，其对服务内容的需求将呈现出显著的阶段性特征。依据企业生命周期理论，初创阶段企业往往更关注办公场地、基础创业培训、工商注册指导、政策入门等“生存型”支持，而进入成长期后，企业面临的核心问题转向研发资源整合、市场拓展、投融资对接、品牌建设与团队升级，亟需更高水平、更具专业化的深度服务。然而，HT 创服中心当前的服务体系在内容与形式上仍以统一模板化方式进行，未对入驻企业进行成长阶段的精准识别与差异化匹配。例如，中心在为种子期企业与成长期企业安排服务活动时，常常沿用同一套活动主题与频率，缺少动态调整机制。部分已具备技术成熟度的中小企业反映，其在融资、供应链对接、高端人才引进等方面的诉求难以通过平台有效实现，服务黏性不足，满意度偏低。调研数据也显示，处于不同发展阶段的企业在对服务内容的重要性打分上呈现显著差异，但中心并未建立基于企业成长阶段的服务分级标准和管理制度。这一服务模式的滞后，实质上反映了以“统一供给”

为主的服务逻辑与当前“多样化、分层次”服务需求之间的错配问题，亟需从服务供给侧改革的角度推动资源配置的动态调整与分层管理，以提升公共服务的精准性和有效性。

5.2.2 资源整合能力弱化了服务协同效能

新公共服务理论强调，现代公共服务应由政府、市场与社会多元主体共同参与，形成开放、协同、高效的服务网络体系。然而，HT 创服中心在推动资源整合与多元协作方面仍存在短板，其主要表现为资源结构偏“内向”、外部链接不足、制度协作不强。目前，HT 创服中心的多数公共服务仍依赖于上级主管单位直接提供的政策支持与财政补助，外部市场化服务机构、高校科研平台、社会组织等协同参与程度有限。虽然中心具备一定的物理空间优势和政策对接渠道，但在实践中尚未形成稳定的技术成果转化平台或校企合作机制。与本地高校之间的产学研合作多为“点状联动”，缺少制度化推进路径与常态化对接机制。例如，部分入驻企业在调研中反映，虽然中心多次组织高校专家来园区开展技术讲座或辅导，但后续缺乏持续跟踪，难以促成实质性成果转化或技术合作。同时，金融服务机构、创投机构与企业的对接也呈现“信息供给—匹配低效”问题，资源配置更多停留在静态展示层面，未能转化为可持续的协同机制。总而言之，HT 创服中心尚未建立一套以平台为中枢的“政府—高校—企业—中介”协同运行机制，外部服务资源未能制度化、网络化嵌入孵化器运营体系，服务协同效能和公共价值创造能力受到明显限制。

5.2.3 政策导向调整带来转型压力

2023 年 8 月科技企业孵化器主管单位火炬中心划入工业和信息化部后，工信部火炬中心发布了《创新加速器建设指引》（火炬〔2024〕3 号），鼓励引导孵化器等载体向创新加速器发展。随后，2024 年 11 月工信部科技司发布《科技型企业孵化器认定管理办法（征求意见稿）》并面向社会公开征求意见。此次修订的孵化器认定管理办法对我国现有的孵化器管理体系做出了重要调整：服务能力指标占比由原来 30%提升至 40%，其中技术服务的比重显著增加，由 4%到上升至 10%（见表 5-1），进一步强调了公共服务能力在孵化器评价指标体系中的重要作用。

表 5-1 科技企业孵化器评价指标（服务能力）^[39]

二级指标	指标内容	指标类型
基础服务	经营空间等基础设施服务情况	2%
创业服务	创业导师、专业服务人员数量及创业辅导服务情况	5%
技术服务	研发设计、概念验证、小试中试、检验检测以及技术咨询等技术服务情况	10%
投融资服务	孵化基金及投资服务情况、融资对接服务情况	10%
市场服务	商业计划指导、市场分析、品牌建设、产品开发和推广，以及对接大企业、应用场景建设等市场服务情况	8%
管理服务	财务管理、企业管理、营销管理、人力资源管理、知识产权、法律事务等服务情况	5%

根据目前征求意见稿的内容，国家对孵化器领域提出了更高的标准和更为严格的要求。无论是分类分级标准中的具体规定，还是评价指标中对综合与专业孵化器权重的调整，都在引导和推动孵化器向具有更强技术服务能力的专业化方向发展。国有企业孵化器以政府主导的综合性孵化器居多，在公共服务的专业化程度上，尤其是专业技术服务、公共技术服务平台等方面的实力难以与专业孵化器相抗衡。如何把握好发展趋势，加强自身建设，紧跟国家改革创新步伐，补齐公共服务的短板，将是实现孵化器高质量发展，持续提供优质公共服务的关键。

5.2.4 地方支持政策调整的影响

近年来，W 市关于孵化载体的考核奖励、补贴都在逐步取消，以 W 市科技局 2024 年修订的《W 市科技企业孵化器管理办法》为例，相较于上一版管理办法，删除了对新认定国家级、省级孵化器的 100 万元、50 万元的一次性奖励，以及年度考核优秀的国家级、省级、市级孵化器的奖励资助。根据相关部门反馈，省级以下载体的奖励资助基本取消。国有企业孵化器提供的公共服务多数为免费或低于市场的优惠价格，对于此类不以盈利性为主的载体而言，政府资金支持的减少或缺失将为公共服务的供给带来不小的资金压力。

5.2.5 区域竞争格局变化

根据 W 市 2023 年政府报告，正加快十大创新园区的建设工作。自 2022 年起规划建设，总面积超 300 万平方米，目前已陆续交付，预计 2025 年下半年基本

建成。作为 W 市第一家国家级孵化器，HT 创服中心经过二十多年发展，分三期接续建设才达到目前 17 万平方米。根据 W 市科技局官网数据，截至 2023 年 5 月底，W 市省级以上孵化器、众创空间孵化总面积（非建筑面积）仅为 65 万平方米。可想而知，在这样的发展背景下，W 市孵化器行业即将面临更加激烈的内部竞争，若孵化器没有清晰明确的自身定位和孵化特色，将难以在日渐激烈的同质化竞争中脱颖而出。近年来，孵化事业先发地区的专业孵化器团队借助资源优势和丰富经验，通过托管运营服务模式快速拓展业务版图。这些团队通常与科技园区签订服务协议，明确绩效指标，并负责园区的招商引资、企业培育和运营管理等核心工作。根据实际运营情况及指标完成情况，团队按年度收取运营费用。为了紧跟孵化器“轻资产”运营模式的发展趋势，HT 创服中心所属集团正在积极布局相关业务。然而，笔者在实际工作中发现，来自先发地区的专业孵化器运营团队已进入 W 市，并在园区运营领域抢滩登陆。以武汉东湖高新集团股份有限公司和北京云领创智科技中心为代表的知名团队，凭借雄厚的资源实力和专业化服务，已在 W 市孵化载体实际运营中取得一定市场。外部专业团队的进入不仅加剧了市场竞争，也凸显了 HT 创服中心在专业化运营方面的不足。

5.2.6 国企体制制约市场化运营能力

HT 创服中心作为国有企业类型的孵化器，其运营管理体制仍受传统国企模式制约，难以紧跟市场化竞争需求，具体表现为管理模式行政化、专业团队结构失衡、激励机制僵化、市场化运营能力不足等。在孵化器行业市场化竞争加剧的背景下，HT 创服中心的体制机制问题制约了其服务效率、创新能力和资源整合能力。要突破这一困境，亟需深化体制机制改革，探索市场化运营模式，提升专业化服务能力，以适应行业发展趋势和市场竞争要求。

第6章 HT创服中心公共服务质量优化提升策略

在前文的研究中，对 HT 创服中心公共服务现状、问题成因及质量评价框架进行了系统梳理与分析之后，本章将针对前述问题，结合国家和地方政策导向，从政府政策引导与孵化器自身两大维度提出优化策略，力求实现 HT 创服中心公共服务的精准化、专业化、协同化，切实提升服务质量与孵化成效。

6.1 政府政策引导

6.1.1 优化政策供给机制 提升资源配置效率

政府在推动科技创新与孵化器发展的过程中，政策支持与资源配置至关重要。首先，针对园区企业流转率低的问题，应进一步加大政策引导力度，推动科技企业在孵化器内实现更好的发展与流转。例如，可以通过制定更具灵活性的优惠政策、研发资金扶持政策及毕业企业的再入驻政策，降低企业从孵化器“毕业”后的过渡成本，激励企业更好地实现产业化与市场化。推动建立地方产业特色的孵化体系，细化园区内的产业链条，推进孵化链条向后端延伸，进一步发挥载体的产业集聚优势，打造特色产业园区。将优质企业及时导出到产业园区，再通过产业集聚的优势吸引更多中小企业进入孵化器培育，打通企业园区内循环通道，促进产业链的优化升级。

6.1.2 推进投融资体制改革 强化金融服务联动

针对投融资服务成效不明显的问题，孵化器需要强化在推动科技创新与资本高效对接中的重要职能，一方面要引导孵化器建立并完善自身的孵化资金池，另一方面积极吸引和整合外部投融资资源，成为创新企业与资本市场之间的桥梁。构建全方位、多层次的投融资支持体系。

首先，政府应加大对孵化资金池的政策支持力度，为孵化器提供专项引导基金或风险补偿基金，增强其直接融资能力。同时，出台优惠政策，吸引社会资本投入孵化领域，形成政府资金与社会资本协同发展的格局。在政策设计中，明确资金用途和管理要求，引导基金针对企业全生命周期不同阶段提供对应的金融产

品服务（图 6-1），确保资金高效配置覆盖初创及成长阶段的科技企业。

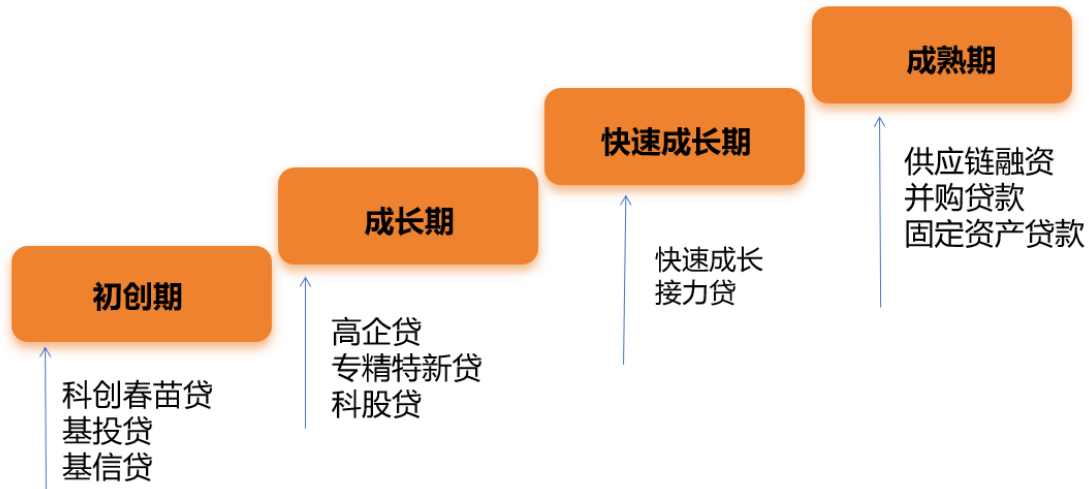


图 6-1 企业全生命周期金融产品方案

其次应着力优化科技创新创业的金融服务生态，全面整合关键信息资源，包括企业信用数据、政府支持政策以及金融和第三方服务机构的详细信息。通过改进信息查询渠道和政策传递机制，精准对接企业融资需求与金融服务产品，切实缓解融资渠道对接难题。同时，应加强与股权交易中心等关键金融平台的协作，确保孵化器内企业顺利对接更广阔的资本市场，尤其是与科创板、创业板等重点市场的深度联通，助力企业实现公开市场融资。此外，应鼓励孵化器联合投融资机构及相关中介服务机构，共同组建创业金融服务联盟，提供专业化的财务和投资支持，为初创企业提供成长资金、管理经验及市场资源，从而有效应对发展中的财务挑战^[40]。

6.1.3 完善人才引进机制 强化高端要素集聚

针对高端人才资源不足的问题，政府可以在人才引进与培养上制定更为有效的政策。据笔者在孵化工作中的情况了解，W 市在上海、宁波、深圳等地都建有人才飞地，且 HT 创服中心中已有入驻企业明确表达过入驻意向，但实际操作过程中由于引入机制等各方面因素影响，对于孵化器内的小微企业人才导入并不理想。可以通过优化政策补贴和人才奖励机制，引导各地人才飞地与孵化器、科技园区建立绿色通道，支持孵化器为园区内企业提供高端技术人才招聘和人才储备服务。同时，还可以鼓励园区与属地高校合作，共同制定符合产业发展的高端人才培养计划，为园区企业提供更有针对性的人力资源支持。

6.1.4 构建孵化人才体系 夯实行业专业基础

孵化器的服务能力与其专业孵化服务人员的配备情况密切相关,针对孵化器行业人才发展路径模糊、职业认同感不足的问题,政府应探索建立一套完善的“培-评-保-引”孵化事业人才培养与评价体系,即人才培养开发机制、全面评价机制、激励保障制度、专业孵化服务人员吸引制度^[40],以提高从业人员的专业素质和职业吸引力。政府相关管理部门应联合行业协会、高校和科研机构,制定孵化行业的人才认定标准,从职业资格、工作经验、服务能力等方面进行明确分类,形成清晰的职业发展路径,引导更多的高端人才投身孵化事业。

6.2 孵化器自身角度

6.2.1 延伸全链条建设 因地制宜改善基础设施

针对园区硬件设施不完善的问题,孵化器应加大对基础设施的投入,尤其是针对老旧楼栋的修缮与更新,确保所有企业在孵化期间能够享受到高标准的办公环境。园区应加强对停车位、充电桩等基础设施的建设,紧跟国家大力发展新能源汽车的趋势,为打造绿色科技园区提前布局。

由于国有企业孵化器在资产配置上的诸多限制,可以从延伸孵化器链条和优化生态园区两个方向努力发展。以 HT 创服中心为例,孵化器已配备加速器,入驻企业已然形成一定规模,可根据企业行业特点及产业分布选择一到两个主导产业集中发展,打造特色产业园区,进一步延伸孵化链条,以此为突破争取更多资源倾斜。各孵化器可根据自身孵化链条建设阶段适当向后延伸,如处于孵化链条前端的可先争取配置加速器。同时,对于部分老旧的园区厂房和设施,可因地制宜进行优化改造。结合自身园区特色,打造部分生态、绿色园区,保留场地设施的岁月痕迹,凸显孵化器自身文化积淀和环保新理念。既减少了改造翻新成本,也提升了园区的整体形象,丰富科技服务的企业文化。

6.2.2 完善人才服务体系 增强供需匹配能力

针对人力资源服务体系不完善的问题,孵化器应着力构建完善的高端人才引进与培养机制。通过与高校、职业院校及科研机构深度合作,为入驻企业量身定

制招聘服务，特别是在关键技术研发和管理岗位上提供精准的人才匹配。同时，孵化器应定期开展培训计划，提升园区员工和企业员工的综合素质与专业技能，以更好地适应科技创新企业的多样化需求。此外，应建立灵活的人才流动机制，畅通企业间及外部高端人才的流入渠道，从而增强园区内的整体人才竞争力。

同时，应充分利用所在地市的优势政策，如 W 市的人才飞地政策、人才引进专项政策。与行业主管部门畅通沟通渠道，将政策资源导入孵化器内部企业，为园区企业人才搭建政策服务的绿色通道，充分凸显园区人才服务的专业优势和资源优势。

6.2.3 完善创业导师管理机制 优化资源配置效率

为有效解决创业导师资源利用率偏低的问题，孵化器需健全导师管理体系。一方面，应构建科学的导师评估机制，对导师的服务质量和成效进行动态跟踪，确保其指导符合企业实际需求。另一方面，需通过优化导师激励措施，例如提升报酬水平、设置服务激励目标、加密导师与企业的交流频次等，充分调动导师的积极性，促进其提供深度辅导，特别是在战略规划、市场开拓和技术攻关等方面给予企业关键支持。同时，可尝试引入分领域导师团队，为企业提供更加专业化、多维度的咨询服务，提升孵化效能。

可探索建立创业导师“会诊机制”。单次的训导活动和一对一帮扶的模式是创业导师与企业一对一或者一对多的形式，这样的辅导模式下并不能深入解决企业的真正难题，对创业导师资源利用也不充分。对于孵化器自身而言，首先应根据企业产业、行业特色，企业发展各个领域以及企业全生命周期各阶段发展特点扩充自身的创业导师资源，形成创业导师专家团队，建立导师“会诊机制”，深入企业内部，感受企业脉搏。创业导师们从自身专业角度出发，互通有无，综合考量，提出的建议将更具指导性和操作性。

6.2.4 拓展外部资源渠道 推动产学研深度融合

孵化器应主动对接外部优质资源，加强产学研合作与市场化服务能力的协同提升。通过与高校、科研院所、行业协会和专业技术机构建立紧密的战略合作关系，引入更多前沿技术资源和产业服务支持，帮助企业增强研发与创新能力。

作为国有企业孵化器，应充分利用国资背景下的政府资源，主动对接各级行政部门，承办、协办各类创新创业大赛、项目路演、专场主题活动。此外，应定期举办行业论坛、技术沙龙及企业路演等活动，搭建企业与外部资源之间的桥梁，扩大合作空间，强化园区的品牌效应与市场竞争力。

6.2.5 强化专业队伍建设 提升科技服务水平

对于老牌的国有企业孵化器来说，人员结构方面都存在着或多或少的不合理之处。就 HT 创服中心而言，为适应园区企业的多样化需求，亟需优化团队的专业结构。目前，园区中经济师占比过高，理工类专业人才相对不足。为了提升服务质量，园区应加强理工类、技术类及创新型人才的引进，形成更加合理的职称结构和专业背景，以增强团队在技术创新和产业化服务方面的能力。同时，还应根据园区发展需求，完善团队的职业发展通道和激励机制，提升团队的专业素质和工作积极性，引导园区工作人员向团队急需的专业方向深造。

6.2.6 构建多元化激励体系 激发团队内生动力

在我国国有企业制度背景下，薪酬激励制度的改革一直是一项复杂而又艰巨的任务。要充分激发国有企业孵化器团队内生动力，构建以市场化为导向的多元化激励体系，应从以下四点入手：一是优化薪酬结构，以岗位价值和个人绩效为依据，确保薪酬的内部公平性和外部竞争力。通过对市场薪酬水平的调研和分析，动态调整薪酬标准，同时结合岗位职责和员工技能，合理设置不同职级的薪资水平，吸引并留住高层次人才。二是完善绩效管理机制，将薪酬激励与孵化器战略目标和员工绩效紧密挂钩，科学设置绩效考核指标，合理拉开薪资差距，增强激励效能。三是灵活调整薪酬策略，探索中长期激励手段，包括股权激励、成果奖励及荣誉表彰，以增强员工对组织的归属感和长期贡献意识；同时，设立针对创新性成果的专项奖励机制，激励员工持续提升专业能力。四是丰富精神激励手段，通过提供晋升机会、定期技能培训、跨部门轮岗等方式拓宽员工发展空间，增强员工职业自豪感。此外，注重组织氛围建设，强化情感关怀和文化认同，打造积极向上的工作环境，提升员工满意度与认同感。打造以人为本、物质与精神相结合的全面激励体系，推动孵化器高效运转和高质量发展。

总结与展望

在公共管理领域,提升科技企业孵化器的公共服务质量对于推动区域创新发展和经济转型具有重要意义。国有企业孵化器以其独特的政策导向性、资源整合力和公益市场双重属性,成为创新创业生态中的重要力量,既推动了区域经济发展,又承担了社会责任,体现了其不可替代的价值与意义。本研究以 HT 创服中心为国有企业孵化器的典型代表,以新公共服务理论和企业生命周期理论为指导,结合 SERVPERF 模型,从理论与实践结合的视角,政府政策引导与孵化器自身发展两个层面,探讨了孵化器公共服务质量提升的路径,并针对存在的问题提出了优化建议。

HT 创服中心作为区域国有企业孵化器的龙头,创服中心转型的先驱载体,在孵化领域取得了较好的成绩,但仍存在一些问题:如孵化企业流转率低、硬件配套及专业设备投入不足、投融资及人力资源服务成果不明显、创业导师资源利用不充分、外部资源引入不足等。在内部运营团队方面,服务团队专业职称结构不合理、内部激励制度不完善等国有企业易发问题较为明显。针对以上问题,通过政府政策引导,优化政策支持与资源配置,推动孵化器投融资市场化改革,强化高端人才引进与职业培训政策,建立孵化事业人才认定培养体系;孵化器自身亦应因地制宜,把握即将到来的变革和机遇,延伸全链条建设,加强人力资源服务体系建设,完善创业导师管理机制,拓展外部资源渠道,强化技术服务能力,构建多元的激励体系。

本研究不足之处:一是样本的地域限制。由于客观条件及个人能力的限制,本研究仅以 W 市单个国有企业孵化器作为样本研究对象,其结论的区域代表性和行业普适性存在一定局限性。未能覆盖更多地区、行业及类型的孵化器,限制了研究结果的推广应用价值。二是动态参考性不足,孵化器运营环境受政策、经济和技术变革的影响较大,近两年正值孵化器行业改革的节点,而本研究主要分析研究都是建立在修订前的孵化器管理办法和相关指标基础上,对孵化器未来发展指导有限。

未来希望能结合更多地区和不同类型的国有孵化器作为研究对象,涵盖从科技园区到行业孵化器的多样化运营模式,从而提升研究的普适性和外延价值。结

合区域特色和产业政策,进一步探讨国有企业孵化器在地方经济和产业结构优化中的作用以及高质量发展的努力方向。

参考文献

- [1] 习近平. 高举中国特色社会主义伟大旗帜为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗[N]. 人民日报, 2022-10-26(001)
- [2] 张志宏, 翟立新. 中国创业孵化 30 年[M]. 北京: 科学技术文献出版社, 2017: 1-2.
- [3] 黄攀, 王小燕, 许治. 投入产出视角下不同投资主体孵化器差异比较[J]. 科技进步与对策, 2018, 35(20): 15-23.
- [4] 吴寿仁. 中国科技成果转化 40 年[J]. 中国科技论坛, 2018, 34(10): 1-15.
- [5] 何剑华, 耿燕, 容晶. 关于英国科技创新和技术转移体系的学习与思考[J]. 机电工程技术, 2019, 4.
- [6] 石朝光, 吴立涛. 国有孵化器转型发展若干问题探究[J]. 江苏科技信息, 2022, 39(30): 60-62.
- [7] 陈莹. 国有企业孵化器从业人才全面薪酬优化路径研究[J]. 就业与保障, 2023, (10): 175-177.
- [8] 李思娴. 基于知识产权服务能力的国有企业孵化器创新研究[J]. 商展经济, 2023, (15): 135-138.
- [9] 刘家栋, 杨念群. 关于建立科技企业“孵化器”的思考[J]. 科技进步与对策, 1988, (02): 20-21.
- [10] 张春玲, 汤书昆. 对我国企业孵化器服务差异的探讨[J]. 华东经济管理, 2002(02): 61-63.
- [11] 王莹, 周勇. 企业孵化器发展的外部制约因素及对策[J]. 技术与创新管理, 2006(01): 89-91+94.
- [12] 谢惠芳, 张玮, 杜赛花. 我国科技企业孵化器存在的问题及对策研究[J]. 中国高新技术企业, 2013 (13): 8-9.
- [13] 张明, 王琪. 科技企业孵化器创业服务标准体系框架构建[J]. 科技管理研究, 2014, 34(01): 123-128.
- [14] 许春, 沈志刚, 姚飞. 新经济形势下科技企业孵化服务体系研究[J]. 江苏科技信息, 2023, 40(07): 9-11.

- [15]赵黎明,付春满.科技企业孵化器的孵化服务开发研究[J].科技管理研究,2007,(12):79-80+83.
- [16]何欣.企业孵化器服务改进:从服务提供到协同增效[J].甘肃社会科学,2015,(06):196-199.
- [17]任晓敏,陈岱云.我国孵化器支持中小企业技术创新的服务模式研究[J].科学管理研究,2015,33(04):18-21.
- [18]麦丽菊,余宁,阮毅,等.科技企业孵化器运营模式分析[J].机电工程技术,2019,48(12):109-111+219.
- [19]王友双.基于O2O的科技孵化器的运营管理探析——以江苏省高新技术创业服务中心紫东孵化基地为例[J].江苏科技信息,2017,(12):29-32.
- [20]孙九玲.科技企业孵化器的建设现状与发展对策[J].产业创新研究,2023,(12):24-26.
- [21]范丽莉,张蓐予.科技企业孵化器公共服务优化研究——以陕西为例[J].陕西行政学院学报,2020,34(04):99-104.
- [22]田野,曹达华,刘成城,等.深圳科技企业孵化器发展情况及优化建议[J].科技创新发展战略研究,2022,6(02):59-65.
- [23]Allen D N, Rahman S. Small business incubators: a positive environment for entrepreneurship[J]. Journal of Small Business Management,1985,23(3):12 - 22.
- [24]Smilor R W. Commercializing technology through new business incubators[J]. Research Management,1987,30(5):36-41.
- [25]Szabó A. Business incubation as element of business service institution and SME development infrastructure for creation of new enterprises in CITs[J]. ERENET,2006(14c).
- [26]Pauwels C, Clarysse B, Wright M, et al. Understanding a new generation incubation model: The accelerator[J]. Technovation,2016,50:13-24.
- [27]Van Weele M, van Rijnsoever F J, Nauta F. You can't always get what you want: How entrepreneur's perceived resource needs affect the incubator's assertiveness[J]. Technovation,2017,59:18-33.
- [28]Mungila Hillemane B S, Satyanarayana K, Chandrashekar D. Technology business incubation for start-up generation: A literature review toward a conceptual framework[J]. International

- Journal of Entrepreneurial Behavior & Research,2019,25(7):1471-1493.
- [29] Vanderstraeten J, Witteloostuijn V A, Matthyssens P. Organizational sponsorship and service co-development: A contingency view on service co-development directiveness of business incubators[J]. Technovation,2020,98.
- [30] Abduh M, D'Souza C, Quazi A, et al. Investigating and classifying clients' satisfaction with business incubator services[J]. Managing Service Quality: An International Journal, 2007, 17(1):74-91.
- [31] Maharani H W. Application of Blockchain Technology for Digital Transaction Security on Business Incubator Websites[C]//IAIC International Conference Series.2020,2(11):8-14.
- [32] Rosado-Cubero A, Hernández A, Blanco-Jiménez F J, et al. Seeding young entrepreneurs: The role of business incubators[J]. Journal of Innovation & Knowledge,2024,9(4):100579.
- [33] Vaz R, de Carvalho J V, Teixeira S F. Developing a digital business incubator model to foster entrepreneurship, business growth, and academia-industry connections[J]. Sustainability, 2023,15(9):7209.
- [34] Özdemir Ö Ç, Şehitoğlu Y. Assessing the impacts of technology business incubators: a framework for technology development centers in Turkey[J]. Procedia-Social and Behavioral Sciences,2013,75:282-291.
- [35] Denhardt J V, Denhardt R B. The new public service: Serving, not steering [M]. Routledge, 2015.
- [36] Thomas J. Technology Business Incubator at National Institute of Technology Calicut, India: Way forward[R].2019.
- [37] 李靖, 郭名勇, 崔越, 等. 科技企业孵化器公共技术服务平台建设研究——以河北省为例 [J]. 科技创业月刊, 2022, 35 (03) :24-27.
- [38] GB/T 39668-2020, 科技企业孵化器服务规范[S].
- [39] 工业和信息化部科技司. 公开征求《科技型企业孵化器认定管理办法（征求意见稿）》的意见[EB/OL]. (2024-10-31) [2024-11-21]. https://www.miit.gov.cn/jgsj/kjs/wjfb/art/2024/art_df3e54dfd1643d3a0877d74c2f070b3.html
- [40] 梁光琦. 科技企业孵化器创新生态系统建设及价值评价研究[D]. 华北电力大学(北京), 2024.

附录1

孵化器工作人员访谈提纲

了解情况维度	核心问题
公共服务现状	您所在部门主要提供了哪些公共服务，服务组织与实施过程中是否存在资源不足或协调问题
	您所在部门的基本情况如何，包括主要职责、人员配置等
服务供需匹配	现有公共服务是否能有效满足入驻企业需求，需求最高的有哪些
	针对供需不匹配（如服务种类、频率或质量）的现象，中心采取了哪些应对措施
面临主要挑战	公共服务供给过程中，中心面临的主要困难是什么
	您认为这些问题的主要原因是什么
服务质量评价	您认为目前提供的公共服务哪些维度需要优先改进（如响应速度、专业性、资源对接等）
	中心内部是否有服务质量评价机制，执行情况如何
优化建议	您认为还可以从哪些方面进一步优化公共服务

入驻企业代表访谈提纲

了解情况维度	核心问题
对服务现状的总体感受	企业入驻以来享受了哪些公共服务，是否符合期望
	是否有需要但未提供的服务类别
服务需求	从现阶段企业发展角度，哪些服务对您最重要（如创业指导、融资支持、市场对接等）
服务评价	对中心整体服务能力、专业程度和响应速度的满意度如何，有哪些不足需要改善
改善建议	您希望中心在哪些方面改进公共服务，有什么具体建议

附录2

孵化器公共服务质量调查问卷

尊敬的企业同仁：

您好，感谢您在百忙之中抽空参与服务质量调查。为了解入驻企业对本孵化器提供服务的真实感受和体验，客观评价服务质量，特开展此次调查。（问卷耗时约 4 至 5 分钟，采用匿名方式进行，调查数据仅用于学术研究，不会泄露您的任何个人信息。衷心感谢您的支持和信任！）

填写说明：未特殊说明的题目均为单项选择（√）。

一、基本信息

1.企业所属技术领域：

- ☐电子信息 ☐生物与新医药 ☐新材料 ☐新能源与节能
☐资源与环境 ☐先进制造与自动化 ☐现代服务业 ☐其他_____

2.企业人数：

- ☐1-5 人 ☐6-10 人 ☐11-20 人 ☐21-50 人 ☐50 人以上

3.入驻孵化器时间：

- ☐6 个月以内 ☐7-12 个月 ☐13-24 个月
☐25-48 个月 ☐48 个月以上

4.注册成立时间：

- ☐6 个月以内 ☐7-12 个月 ☐13-24 个月
☐25-48 个月 ☐48 个月以上

5.您在贵公司属于：

- ☐企业管理人员 ☐行政专员 ☐一线员工

二、服务质量评价

请根据实际情况，勾选（√）相应的数字，对以下描述的认可程度以及对应服务的满意程度进行评价，1 表示非常不满意，5 表示非常满意，具体对应关系如下：

满意程度	非常不满意	不满意	一般	满意	非常满意
对应数字	1	2	3	4	5

1.提供企业不同阶段所需的物理空间（工位、办公室、标准化厂房）

1 2 3 4 5

2.提供开放式会议室、洽谈区、路演室、共享办公设备等办公配套服务

1 2 3 4 5

3.提供餐厅、运动中心、生活超市、咖啡厅等生活配套服务

1 2 3 4 5

4.配有满足行业需求的公共技术服务平台、专业实验室等

1 2 3 4 5

5.能满足多样化的通勤需求（停车位、新能源充电桩配备充足，公共交通选择多）

1 2 3 4 5

6.孵化器有现代化管理系统或平台（数字化、智能化程度高）

1 2 3 4 5

7.创业导师配备充足，专业水平高

1 2 3 4 5

8.提供人员招聘、高端人才引进等人力资源服务

1 2 3 4 5

9.提供知识产权、财税、法律等专项服务

1 2 3 4 5

10.设立基金提供稳定、可靠的投融资服务

1 2 3 4 5

11.能够兑现对企业的各项服务承诺

1 2 3 4 5

12.有完善的服务体系以保障服务质量

1 2 3 4 5

13.工作人员在孵化器管理和服务企业方面有较高的专业素质

1 2 3 4 5

14.提供的专业服务均配有专职人员（财税服务、法律咨询、水电维修等）

1 2 3 4 5

15.能自主或对接外部平台提供专业技术服务（包括不限于检验检测、产品中试等）

1 2 3 4 5

16.丰富的高校、外部企业资源帮助入驻企业开展产学研合作和市场推广

1 2 3 4 5

17.工作人员对各类政策敏感度高，能及时准确传达给企业

1 2 3 4 5

18.工作人员能及时回应企业诉求

1 2 3 4 5

19.企业与孵化器沟通交流方式多样且便捷（包括但不限于企业联络员上门、QQ 微信登通讯工具、内部专用平台等）

1 2 3 4 5

20.工作人员对管理制度、服务规范等落实到位

1 2 3 4 5

21.工作人员能主动了解企业情况，并提供相应服务

1 2 3 4 5

22.能根据企业不同需求提供定制服务

1 2 3 4 5

23.重视企业意见，企业可以通过多种形式参与孵化器管理

1 2 3 4 5

三、意见建议

1.您认为孵化器提供的公共服务对您企业发展的影响程度如何？

A.影响很大，是企业发展关键因素 **B.**影响较大，有重要作用

C.影响一般，有一定作用 D.影响较小，作用不显著 E.影响非常小，可以忽略不计

2.您认为该孵化器最需要改进的公共服务有哪几项，请简要说明：

3.对该孵化器的其他意见建议：

致 谢

本论文的完成，离不开多位师长的悉心指导、实务单位的大力支持以及家人朋友的默默付出。在此，我谨向所有给予我帮助和支持的人致以最诚挚的感谢！

首先，我衷心感谢我的学术导师张勇教授，尤其在论文选题、理论框架构建、研究设计与写作修改等方面给予我无私指导，不仅拓宽了我的学术视野，也让我更加坚定了从事公共事务研究与实践的信心。同时，我也要特别感谢我的校外导师、现任市人才发展集团董事长杨少华老师。在研究过程中，杨老师以其丰富的行业经验和战略眼光，帮助我从实践层面深化对孵化器公共服务问题的理解，并给予我宝贵的意见与鼓励。

其次，感谢 HT 创服中心各位领导和同事，在我参与产业园区规划、政策材料整理与服务数据采集过程中给予了细致指导，为我提供了真实、全面的研究素材，让理论与实践得以有效融合。

此外，感谢人文学院的所有授课老师与行政工作人员，感谢你们在课程学习、开题报告、学术规范等方面给予我的耐心指导与支持。

最后，我要感谢我的家人，在我攻读研究生期间给予我精神上最坚实的支撑和生活上的无条件支持，是你们让我可以全心投入学术研究，勇敢面对挑战、不断突破自我。

谨以此文，向所有陪伴我走过研究生阶段的人致以最真挚的谢意！