

# 英国创新中介机构之 NESTA 模式

王 茜

(中国科学技术部火炬高技术产业开发中心, 北京 100045)

**摘 要:** NESTA 是英国一家创新中介机构, 目前是英国最大的唯一支持创新发展的非政府机构, 致力于为政府、社会、创新机构、企业和个人提供支持。NESTA 通过与其他机构和公司合作来协助创业公司取得发展, 同时从事创新政策研究、公益事业发展, 定期发布创新研究成果和报告, 对英国的创新政策制定有重大的影响。NESTA 模式集聚了政府、投资机构、企业各方面的资源, 在英国的创新企业金融服务市场中扮演着极其重要的角色, 值得推广和学习。

**关键词:** 英国; NESTA; 创新中介

**中图分类号:** G 325.61      **文献标识码:** A      **DOI:** 10.3772/j.issn.1009-8623.2014.05.002

英国国家科技艺术基金会 (National Endowment for Science, Technology and the Arts, NESTA) 是一家促进创新的非政府组织, 致力于为政府、社会、创新机构、企业和个人提供支持, 通过与其他机构和公司合作来协助创业公司取得发展; 同时, 从事创新政策研究、公益事业发展, 定期发布创新研究成果和报告, 对英国的创新政策制定有重大的影响。此外, NESTA 作为一家创新中介机构, 集聚投资机构为创新型中小企业进行投资, 是英国最大的、唯一支持创新发展的独立机构<sup>[1]</sup>, 对英国的创新发展、科技中介市场发展有着重要的影响。

## 1 NESTA 的历史

NESTA 创立于 1998 年, 主要业务是推动人才、创新、科技和艺术交流, 当时资金来源是国家的福利彩票收入, 共投入了 8 000 万英镑, 理事会由国家任命, 是独立运营的公共机构。

创业初期, NESTA 的业务主要集中在以下 3 个

方面: 发明和创新——帮助新发明和新技术吸引投资和发展市场, 主要筹资手段是捐赠、贷款以及股权出售等; 协会 (Fellowship)——向协会内部的创新人才提供资金、资源, 已成功支持了太阳能冰箱发明者 Emily Cummins、凭电影 *Peter and the Wolf* 荣获奥斯卡奖的 Hugh Welchman 等人士; 教育——支持创新的教学和学习方法, 以提高学生的创新能力和对科学的理解能力, NESTA 于 2005 年建立独立的非盈利性机构“未来实验室”, 成为全球电子化教学的引领者。

2005 年之后, NESTA 的工作重心有所转移, 不再重点支持个人的创新行为, 而着力服务英国的创新体系建设, 提高整体创新能力。这一阶段的工作重点主要集中于以下 4 个领域: 创新和投资——主要是资本类的, 如, 早期风险投资、天使投资等; 非资本类投资——包括大企业的高新技术新产品来源<sup>①</sup>、绿色大挑战计划<sup>②</sup>、公共服务创新实验室<sup>③</sup>; 具体的政策研究——NESTA 发布了许多重要的报告,

**作者简介:** 王茜 (1985—), 女, 工程师, 主要研究方向为科技创新政策、国际科技合作等。

**收稿日期:** 2014-01-06

① 大企业改变了以往自己研发新技术的模式, NESTA 帮助大企业寻找有价值的小企业或者个人发明者的技术, 搭建合作桥梁。

② 通过全球范围内的有奖答题方式, 对一些全球性的问题 (例如, 气候变化) 进行建议征集, 产出了很多具有影响力的优秀报告。

③ 探讨公共服务如何既满足有限的预算, 又寻求技术和数字服务的最优化。

例如，创新指数（Innovation Index）的创立、创新的差距（Innovation Gap）<sup>①</sup>等；枢纽作用——NESTA 承担各创新社团、研讨会、讲座等社交活动，起着枢纽作用，为大量的学者、金融家、发明家、公共机构建立联系。

2010 年起，NESTA 的工作进入第三阶段，英国政府对 NESTA 的工作进行了肯定，展开了一场将 NESTA 定位于国家机构还是非盈利组织的讨论。最终，2012 年 4 月，NESTA 被定位为独立运营的非盈利机构。在这一阶段，NESTA 的工作重点为：依靠多年建立的合作关系和资源，形成强大的创新网络，包括，加快创新体系研究，进一步建设公共服务实验室，与大型彩票基金合作建立 NESTA Trust 基金会，组成投资团队对中小企业投资等<sup>[2]</sup>。

## 2 NESTA 的组织机构

### 2.1 NESTA 的整体架构

NESTA 的组织机构主要分为领导层的理事会、高级经理团队以及工作层的 6 个机构<sup>[3]</sup>，具体见图 1 所示。

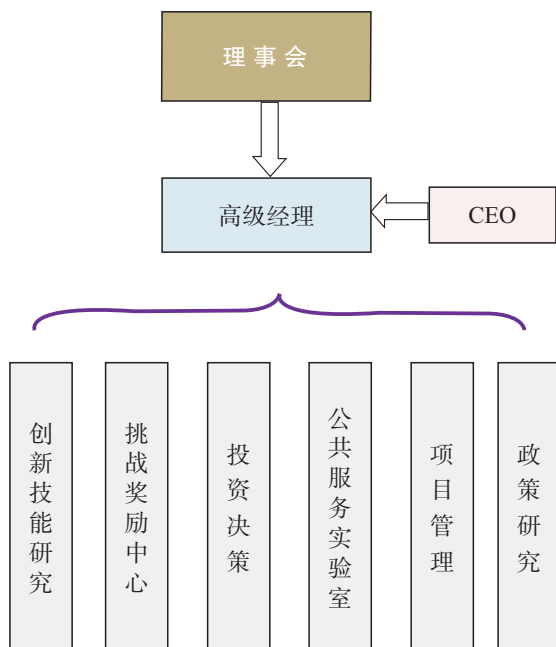


图 1 NESTA 组织机构图

资料来源：<http://nesta.org.uk>。

#### 2.1.1 领导层

NESTA 的理事会共有 12 名理事，是 NESTA 的领导机构，目前，新增的理事会成员由现任理事选举和任命。理事会成员分别来自科技、文化、艺术、教育、医疗等领域以及地方政府，都是兼职工作，任期通常为两年，负责对 NESTA 整体战略方向、政策及程序的研究和制定。高级经理团队在 CEO 的领导下，负责具体的经营战略制定，包括 6 个机构的经理以及财务主管。

#### 2.1.2 工作层

创新技能团队帮助人们把创意想法变成现实，进行创新技能研究，为企业、个人提供创新发展的培训等；挑战奖励中心（Centre for Challenge Prizes）对做出突破性创新发明的人给予的现金奖励，通过奖励创新行为来收集创新项目的信息，链接项目和企业，为创新行为寻找合作伙伴；投资决策部门汇集企业家、天使投资和风险投资人，向具有潜力的个人创意、初创企业、中小企业进行投资，资助企业成长；公共服务实验室对英国公共服务包括教育、医疗、基础设施建设等领域的创新改革进行缩放模型试验，完成了解决电力需求错峰问题以及数字化教育、老年人护理信息化等社会问题的研究；项目管理部门负责支持创意产业发展项目，帮助创意产业企业发展，包括出版、电视、广播、电影、广告、音乐等；政策研究部门主要负责英国振兴经济发展的创新理念和新的商业模式研究，包括发展中小企业，开展与中国、印度等国家的国际合作等，完成了创新指数研究、英国硅谷项目、众投、欧盟创业项目等课题研究，发布了一系列具有较大影响力的研究报告。

### 2.2 NESTA 的创新中介职能

NESTA 的 6 个机构的职能可以划分为两大块——创新政策研究及资助创新企业成长，其中，挑战奖励中心、投资决策部门及项目管理部门都属于资助创新企业成长。NESTA 利用自己庞大的资源网络，汇集政府、产业界、企业家、银行、天使投资、风险投资等各方面的资源，对创新的初创企业和中小企业进行投资，促进技术创新资源的优化配置<sup>[4]</sup>。

<sup>①</sup> 该报告以更广阔的视角提出创新不应该只局限于科技领域，而是多个部门的合作，得到了广泛的认可。

### 2.2.1 集聚资源和资金

创新政策研究、开办奖励挑战、公共服务实验室等都是 NESTA 集聚资源的重要途径和手段。NESTA 与英国商业、创新与技能部 (BIS) 合作, 进行创新政策研究, 主要涉及促进英国创新发展, 包括技术转移、科技金融、创新方法、创新国际合作等, 其中, NESTA 的部分研究也会“外包”给别的公司完成; 同时, NESTA 还为天使投资和风险投资等机构提供研究服务, 协助他们制定公司发展的相关政策, 例如, 初创企业的融资模式研究等。这些研究帮助 NESTA 建立了资源网络, 包括政府关系、社会认可、行业地位及创新人才等, 同时, 也是 NESTA 获取资金来源的手段之一。

此外, NESTA 开办了许多创新论坛、研讨会、讲座, 对创新发展的各领域及当前的热点问题探讨, 同时, 汇聚了许多相关领域的学者、金融机构、投资人、公共服务平台及企业, 积累了创新资源。并且, 提供服务过程本身, 也为 NESTA 创造了更多的知识, 并促进其创新发展。

### 2.2.2 “第三方”

作为创新中介, NESTA 的投资部门在技术、资金、企业之间进行沟通, 处于“第三方”的位置, 却具有极其重要的作用, 被认为是“专业化的外行”(Pro-am Power)<sup>[5]</sup>——不专门从事技术研究或投资, 但是, 作为双方之间的纽带, 却发挥出专业化的水平——“第三方”创新中介已经发展成为一个行业, 负责整合和平衡各方面的要素和资源, 包括社会制度、产品技术、公共关系、市场营销、新闻媒体等各方面。

NESTA 投资的商业组织流程有以下几部分: 开始, 发布计划——制定投资模式和投资领域; 筹集资金——面向投资机构筹集资金, 有时 NESTA 自己参与投资一部分; 招募申请——网上发布资金情况、申请条件等, 接受申请并初步审查; 评审——NESTA 与投资机构组织评审; 决定投资——签订合同; 投资过程——对企业进行评估, 根据企业发展情况决定投资和收益的浮动; 获得收益——投资方获得投资回报<sup>[6]</sup>。

其中, 在投资过程中并不是一次性的投资, NESTA 定期对企业的发展情况进行评估, 根据企业的发展情况决定投资的分配, 以实现资金的最优

化配置。NESTA 将会对企业的发展状况分 5 个阶段进行评估: 启动阶段——有清晰的市场预期; 起步阶段——业绩有所起色但不明显; 发展阶段——能通过管理提高产品和服务的业绩; 成熟阶段——有效地管理促进业绩的大幅增长; 成功阶段——企业已经能够自由运转。经过投资实践表明, 这种评估式的投资, 给企业带来积极的激励和影响, 同时, 也降低了投资机构的风险。

## 3 NESTA 的利益机制

NESTA 是非盈利机构, 其非盈利性主要指的是其从事的研究主要是促进国家创新发展方面, 支持的企业主要是基础设施、环保、医疗、教育等公共服务领域。NESTA 作为独立运营的机构, 有成熟的利益机制保障其运营和发展<sup>[7]</sup>, 如图 2 所示。

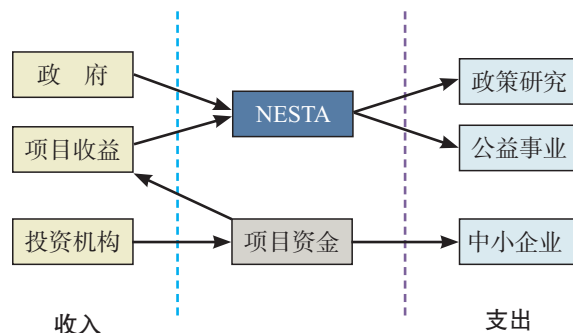


图 2 NESTA 资金链示意图

资料来源: <http://nesta.org.uk>。

### 3.1 资金来源

#### 3.1.1 政府

英国政府将部分创新政策研究、公益事业 (例如, 挑战奖励, 公共服务实验室等) 等“外包”给 NESTA, 并支付相关费用。有时, NESTA 也会把这些研究项目再“外包”给别的公司。

#### 3.1.2 项目收益

作为中介机构, NESTA 的项目收益主要是服务费, 包括手续费、法律费用、年度监管费等; 作为投资方, NESTA 对每一个项目的投资年限一般为 4~8 年, 投资回报率 ROI 包括两部分: 内部收益率 (Internal Rate of Return, IRR) 部分, 通常为 15%~25%; 受业绩增长的影响而浮动的部分, 上下浮动为 8%~10%。

#### 3.1.3 投资机构

投资机构投资的资金并不直接投资给 NESTA,

而是投资给固定的项目基金，用于投资给创新型中小企业，并获得相应回报。NESTA 作为组织者也提供一部分资金参与投资，例如，2012 年 10 月，NESTA 公布的新一轮项目投资 Impact Investment 的资金组成为：Nesta，800 万英镑；投资机构 Big Society Capital，800 万英镑；投资机构 Omidyar Network，250 万英镑。该项目投资给环保、教育、健康等方面的创新型中小企业，申请者将获得 10 万～100 万英镑的资金<sup>[7]</sup>。

### 3.2 资金支出

NESTA 资金支出包括：业务开支、项目投资、运营成本、员工工资等。2012—2013 年度，NESTA 的对外支出情况<sup>[4]</sup>见表 1 所示。NESTA 的内部支出包括员工工资、理事会成员报酬等。理事会成员都是兼职工作，为了吸引许多相关领域较著名的专家担任理事会成员，NESTA 每年会支付给理事会成员一定的报酬：一般成员每年获得约 7 000 英镑的报酬，如果同时担任 NESTA 某个部门主管，报酬约为 9 000 英镑<sup>[8]</sup>。

表 1 2012—2013 年度 NESTA 对外支出情况

| 类 别     | 支出额/万英镑 |
|---------|---------|
| 政策及研究   | 376.4   |
| 项 目 投 资 | 1 682.6 |
| 公 益 投 资 | 206.7   |
| 技 能 培 训 | 58.0    |
| 管 理 支 出 | 16.1    |
| 捐 赠 管 理 | 126.1   |

### 3.3 NESTA 与政府的关系

从 NESTA 的发展历史看，NESTA 最初的资金来源是国家的福利彩票，最初的理事会成员也是政府任命，后来，英国政府将 NESTA 定位为非政府组织，NESTA 独立运营，政府不再干预 NESTA 的内部运营和管理模式。NESTA 与英国政府始终保持着密切的联系，NESTA 承担了大量政策研究、公益事业的“政府职能”工作，同时，也拥有独立的运营和市场机制。

### 3.4 英国政府对创新机构发展的态度

英国政府早于 2007 年的的内阁报告《社

会和经济发展中“第三方”中介机构的未来》（*The Future Role of the Third Sector in Social and Economic*）中提出，要支持和发展创新中介机构，并指出：对创新中介行业进行宣传，扩大其影响力；扩大创新中介机构的服务范围和领域；利用科技中介机构沟通彼此没有联系的行业；促进中小企业的可持续化发展；帮助创新中介的建设。英国政府还提出，在未来几年内，要建立健全创新中介体系，以及建立创新中介的审查部门等，以支持创新中介行业的发展。

## 4 结语

经过 15 年的发展，NESTA 现在已经成为英国最大的、唯一支持创新发展的独立机构，其创新中介职能也是在发展的过程中市场选择的结果。目前，英国有大量的创新中介机构，NESTA 模式集聚了政府、投资机构、企业各方面的资源，在英国的创新企业金融服务市场中扮演着极其重要的角色。可以说，NESTA 模式是值得推广和学习的创新中介模式。■

#### 参考文献：

- [1] NESTA. About Us[EB/OL]. [2013-12-06]. <http://www.nesta.org.uk/about-us>.
- [2] NESTA. A Brief History of NESTA[R]. London: NESTA, 2013.
- [3] NESTA. Performance Management and Reporting [R/OL]. [2013-12-06]. [http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/performance\\_management\\_paper\\_july\\_2013\\_final.pdf](http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/performance_management_paper_july_2013_final.pdf).
- [4] NESTA. Bring Great Ideas to Life-Annual Report 2012-2013 [R]. London: NESTA, 2013.
- [5] Williamson B. Think Tanks and Third Sector Intermediaries of Pro-am Power[R]. Stirling: University of Stirling, 2013-06.
- [6] NESTA. Our Projects[EB/OL]. [2013-12-10]. <http://www.nesta.org.uk/our-projects>.
- [7] Puttick R, Ludlow J. Standards of Evidence For Impact Investment[R]. London: NESTA, 2012-10.
- [8] NESTA. How We Governed[EB/OL]. [2013-12-10]. <http://www.nesta.org.uk/about-us/how-we-are-governed>.

## NESTA, the Third Sector Intermediaries

WANG Xi

(Torch High Technology Industry Development Center, the Ministry of Science and Technology  
of the People's Republic of China, Beijing 100045)

**Abstract:** NESTA is an innovation Intermediaries in UK, with a mission to support the best and brightest ideas by providing investments and grants. They help these ideas take root and flourish by using their research, networks and skills. NESTA has made public service reform thinkable and intelligible through ideas and concepts that are intended to change ways of thinking about the public sector. NESTA makes cooperation with other agencies and companies to assist the start-ups' development, in addition, it is engaged in the innovation policy research and release of innovation research report, which has great influence on the UK's innovation policy making. NESTA integrates all resources from government, investment agencies, and enterprises, and plays an important role in UK's financial service market for innovation enterprises. The paper aims to conceptualize the organizational character of NESTA, analyze the relationship between NESTA with government, investment and innovation.

**Key words:** UK; NESTA; innovation intermediaries

---

## French to Lay Emphasis on the Strategic Industry in Its 2014 Fiscal Budget

WU Hai-jun

(Hefei Hi-Tech Industrial Development Zone Management Committee of Anhui Province, Hefei 230088)

(上接第 8 页) deficit, promote the economic growth and employment rate on the basis of cutting down expenditures and increasing incomes. The French government will maintain a balanced development between the basic and applied research with a focus on supporting the strategic industry including biologic energy conversion, industrial revitalization, digital economy, university R&D, health & medical technology, aeronautical and aerospace technology, national modernization, and the new international industrial technology, etc. The paper introduced the system construction, funds management, project approval and application procedure for the 2014 French research plan.

**Key words:** France; scientific research funding; strategic industry