

科技创业公司的 财务管理

「英」阿尔努尔·比曼尼 (Alnoor Bhimani) 著
隋钰冰 译

FINANCIAL MANAGEMENT
FOR TECHNOLOGY START-UPS
A Handbook for Growth



站在时代前沿，以一套行之有效的财务管理工具包
持续推动科技创业公司创造商业价值

非 外 借

科技创业公司的 财务管理

FINANCIAL MANAGEMENT
FOR TECHNOLOGY START-UPS
A Handbook for Growth

「英」阿尔努尔·比曼尼 (Alnoor Bhimani) 著
隋钰冰 译

图书在版编目 (CIP) 数据

科技创业公司的财务管理 / (英) 阿尔努尔 · 比曼尼
著 ; 隋钰冰译 . -- 北京 : 中信出版社 , 2018.10
书名原文 : Financial Management for Technology
Start-Ups ; A Handbook for Growth
ISBN 978-7-5086-9377-4

I. ① 科… II. ① 阿…② 隋… III. ① 高技术企业 -
财务管理 IV. ① F276.44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 194831 号

Financial Management for Technology Start-Ups: A Handbook for Growth by Alnoor Bhimani

Copyright © Al Bhimani 2017

This translation of Financial Management for Technology Start-Ups is published by arrangement with Kogan Page.

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

科技创业公司的财务管理

著 者 : [英] 阿尔努尔 · 比曼尼 (Alnoor Bhimani)

译 者 : 隋钰冰

出版发行 : 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者 : 中国电影出版社印刷厂

开 本 : 787mm×1092mm 1/16

印 张 : 17

字 数 : 180 千字

版 次 : 2018 年 10 月第 1 版

印 次 : 2018 年 10 月第 1 次印刷

京权图字 : 01-2017-6693

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

书 号 : ISBN 978-7-5086-9377-4

定 价 : 62.00 元

版权所有 · 侵权必究

如有印刷、装订问题,本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

推荐语

这应该是科技投资者和企业家心仪已久的一本书。这本书利用直观明了的插图和原则，将财务融入创新性的商业模式中。这是一本充满智慧的、几乎没有复杂术语的书，它展示了会计数据如何推动科技创业公司走向成功。

——哈佛商学院商业管理学教授，亚瑟·洛斯·迪金森（Arthur Lowes Dickinson）；哈佛大学哈佛创新实验室负责人，斯坎特·M. 达塔（Srikant M. Datar）

具有清晰而灵活的财务战略对于创业公司的成功非常关键。这本专著是那些有抱负的企业家不可多得的好书。

——英国信息服务商 IHS Markit 公司董事长兼首席执行官，兰斯·乌格拉（Lance Uggla）

这本书是希望掌握那些影响企业关键财务指标的创业者的一项重要资源，作者提供了大量与创业过程中所面临的真实挑战直接相关的示例和案例。这本书是对创业者的工具箱的一项重要补充。

——安永（EY）会计师事务所合伙人，卡姆兰·马利克（Kamran Malik）

如果这本书更早出现该有多好……从创办创业公司到首次公开募股（IPO），这本书本应该是我财务圣经。

——澳大利亚 Jayex.com 网站创始董事，阿甘·贾因（Agam Jain）

如果你正身处创业初期的科技公司，无论你是企业家、教练还是投资者，这本书都将为你提供持续地支持和发展企业所必备的财务管理视角。它以极为专注和具有感染力的方式提供了关于科技创业公司的信息，这些信息都是企业家需要了解的和投资者希望了解的。

——欧洲工商管理学院（INSEAD）全球私募股权投资研究中心（Global Private Equity Initiative）教授、主任，克劳迪娅·纪斯伯格（Claudia Zeisberger）

科技创业公司有别于传统企业……它们利用更少的资源并在更加具有不确定性的环境中运营，通过持续验证之类的特定活动来创造更高的回报。因此，有效的竞争需要特殊的技能——包括针对创业公司的财务管理。阿尔的书是目前为止这一主题最好的资料：简洁而务实。这本书你不可错过。

——加拿大创造力突破实验室（Creative Destruction Lab）创始人，下一个36（Next 36）联合创始人，多伦多大学创业学彼得·蒙克（Peter Munk）教授，阿杰伊·阿格拉沃尔（Ajay Agrawal）

真让人爱不释手！这本书填补了科技创业领域的一大空白，它将以从未有过的方式赋予你财务管理的能力。

——牛津大学教授，瑞士全球量化研究实验室（Quantum Global Research Lab）负责人，姆苏利·恩库贝（Mthuli Ncube）

科技创业公司与投资者接触时，最大的障碍之一就是缺乏财务智慧。现在，这个障碍消失了。这本充满实践经历的专著展示了如何从科技创新中获取财务回报。

——芬兰亚玛芬体育（Amer Sports）首席财务官，尤西·西特林（Jussi Siitonen）

阿尔努尔·比曼尼为创业公司提供了一幅具有实践性的、随时可用的地图，帮助科技创业者利用可靠的财务战略与管理活动来构建创意和发展他们的新企业……通过帮助创业者构建坚实的基础、加速成长并创造价值，这本书支持强大的想法和终身持续的创新。

——美国巴布森学院（Babson College）院长，克丽·希莉（Kerry Healey）

针对下一代科技创业公司最棒的一本书！阿尔·比曼尼完整地阐释了会计，从而展示了创新如何释放价值。

——瑞士洛桑国际管理学院（IMD）财务管理学教授，列夫·苏博伦（Leif Sjoblom）

阿尔努尔·比曼尼教授是著名的管理会计及企业管理学家。他的这本书为企业家了解公司在成长过程中是如何运作的提供了深入的指导，提供了运营创业公司必备的会计知识，让管理者能够更高效地进行企业融资和管理。这确实是一本实用的佳作，技术投资者和创业者不可不读。

——美银美林（Bank of America Merrill Lynch）董事总经理兼全球股权量化分析总监，麻省理工学院博士，查利·王（Charlie Wang）

这本简明的专著讨论了标准财务教科书中所缺失的重要问题。对于追求企业持续增长的科技创新者来说，它是一本真正有价值的指导读物。

——加纳大学商学院（University of Ghana Business School）院长、金融学教授，乔书亚·尹登那巴·阿博（Joshua Yindenaba Abor）

少见的一本从头到尾都吸引着你阅读下去的会计书！这本专著是科技创业者和科技投资者当下不容错过的读物。它为渴望增长的科技创业公司提供了精准的战略财务视野。

——西班牙，西班牙 IESE 商学院（IESE Business School）创业学和会计学教授，安东尼奥·戴维拉（Antonio Dávila）

就像阿尔努尔·比曼尼在本书中所讲到的“科技创业公司是一个全新的世界”，但为了在这个不同的世界中获得成功，你需要具备财务和管理知识，而这正是比曼尼所提供的东西。在这本简短、详尽而清晰的实践指南中，科技创业公司的企业家将学习到必备的财务知识，教会他们如何在自身的领域中创造价值并将价值货币化。

——伦敦政治经济学院（LSE）管理学教授，管理学系创始人，索尔·埃斯特林（Saul Estrin）

在数字经济中，可能有无数的解决方案，却鲜有财务解决方案。因此，科技创业公司需要一种从创意到执行的新的会计和财务方式。比曼尼教授的这本实践指南用易于阅读的语言，向企业家展示了如何利用财务和如何从投资者的视角评价企业。

——意大利博科尼大学（Bocconi University）教授，塞尔吉奥·贝雷塔（Sergio Beretta）

阿尔努尔·比曼尼的书是一个创新。这本书改写了希望助推企业发展的科技创业者的财务规则，同时还展示了如何满足每一位投资人的要求。

——巴西圣保罗大学教授，法比奥·弗雷扎蒂（Fábio Frezatti）

献给法拉

作者简介

阿尔努尔·比曼尼是伦敦政治经济学院创业学院创始院长、管理会计学教授。他的主要研究方向为战略金融、科技创业、企业成长和数字技术。

前 言

我们之所以看到当今世界的科技突破，是因为有人触发了这场变革。有人知道这种突破会改变事物，甚至比改变我们对事物认知、思考、行动、经历和互动的方式更早。在科技可能性上仅仅有“灵光闪现”是远远不够的。只有正确的执行才能真正实现改变。提出一项创意并不难，但行动起来并做出真实的转变，却需要富有成效的努力和行动。本书将为你提供推动科技创业公司发展所需要的财务知识。为了创办和发展科技公司，你需要对公司如何创造价值和实现公司价值货币化的步骤有敏锐的理解。大量关于财务管理和会计的书籍与课程为你提供了基本的财务知识，但它们把如何将财务知识应用到科技创业公司中的问题留给了你。这些书籍和课程所遗漏的，恰好是你需要在创业公司中应用的精确的财务知识，而其中的重点是技术和创新！本书介绍了专门针对科技创业公司的即时可用的会计和财务核心知识，将赋予你成功推行科技商业模式并迅速定位新的利润增长路径的能力，并且将帮助你决定如何进行融资和与投资者进行沟通。本书通过将财务管理的基本准则融入科技公司的核心原理中，为你提供科技创业公司成功的终极财务视角。

现在是科技创业公司最好的时代吗？企业家不会坐等最好的时代的到来。但现在我们看到的，可能是世界历史上最大的一次技术变革。这使得眼下成了科技创业者付诸行动的良机。显然，科技革新不会等待任何一个人，因此，行动的时机可能稍纵即逝。你需要迅速了解科技创业公司的财务基础。很多处于科技创业生态系统中的人都认

识到过滤当前的会计和财务知识的必要性，以便从中提取出与科技创业公司相关的部分。本书正是这样做的，并且采取了你能够很快理解和立即应用的形式。

你会从本书中有所收获吗？利用数字技术引导创新的科技创业公司正在不断发展，它们寻找到了更多的创造价值、降低投入成本和拓展商业化应用的方式。所有这些问题都将在本书中得到讨论。一年之内，全球将有 200 万人创办数字或科技创新企业，如果你是其中之一，那么本书将是你的一项重要资源。同样，如果你是一名需要掌握科技创业公司基本财务情况的政策制定者、社会企业的倡导者、天使投资人或风险资本家，你也会想要阅读本书。如果你是校办创业公司和创新实验室的学生或老师，或是正在参与科技创业课程、需要对财务和会计知识有所了解的人员，你也会在本书中找到你所需要的资料。此外，孵化器、加速器、推动科技创业公司发展的公共部门或私营机构，以及企业内部的创业项目也会发现本书的内容对它们的工作来说非常重要。

本书的方法非常实用，重点是与科技公司相关的财务管理实践。我们将以现实案例的形式讨论具体的适用于科技创业公司的成本问题和财务基础，以便读者可以直接使用这些知识。我们也将考察一些公开上市的企业财务状况，如亚马逊、脸书网和亿贝等。当然，为了强调图表的实用性，本书对材料的选取非常严格，但在内容的表达上有删减，以便揭示核心内容。你会发现本书的内容很容易被消化，因此你可以将直接与科技创业公司相关的财务管理知识应用到企业的管理运营中。在基于新兴科技创新的价值创造方面，如手机应用、大数据、商业分析、网络相关项目、区块链和 3D 打印等，本书将提供大量的财务案例分析。本书的最后一章将各类指标和关键业务表现的驱动因素集中到一张“科技创业公司追踪表”中。这是一个可以帮助你

监控创业公司发展的评分工具，为企业在经营活动或商业假设方面的转变提供指针。

由于本书为读者提供了极为具体的财务管理视角，旨在引导和促进科技创业公司的发展，但如果你是希望通过专业考试的会计学学生，那么本书不适合你。本书没有涉及复式记账、详细的会计流程和标准及税务问题等细节内容。本书也不适用于寻求常规管理会计和财务工具的传统企业。

阅读本书，你将了解多种由科技激发的商业模式。你将看到，网络、连接和其他针对科技公司的交换渠道也是价值创造的根源。你将发现，围绕科技创业公司活动展开的持续试验是如何需要特定类型的财务管理视角的。本书将探讨外部化企业活动和内包产生的影响，以及利用两种方法来增加利润的差异，即利用需求侧价值效应和降低供给侧成本。我们将发现，经过不断试验和检验的、让企业成功的公司战略在科技创业公司的经济活动中只有一个作用——引导反向操作！你将通过反复出现的大量实例发现，当前的财务管理必须要反映出科技创业公司的以下事实：

- 点击是没有成本的；
- 不需要购买系统；
- 在初始阶段，企业的销售额增长优先于盈利；
- 销售收入的增加并不一定伴随着成本的上升；
- 科技可以将现有企业的收益再次分配给用户和创业公司。

同时，你将学习到科技创业公司的财务知识，在这样的企业中：

- 消费者和企业家精神创造价值——而不是资本创造价值；
- 边际成本接近于零且固定成本可能是变动的；

- 销售额优先于利润可以吸引更多投资者；
- 成本呈算术级增长，而价值呈指数级增长；
- 大型科技公司激发了一批新型小企业；
- 大型创业公司的盈利无须由服务用户来支付。

本书各章节的内容将详细、具体地介绍你所需要的财务基础知识。因此，你将学习到：

- 变动成本与固定成本；
- 利润表和资产负债表的结构；
- 终极工具——边际收益；
- 利用预算来预测企业未来的利润；
- 精益会计及通过指标驱动增长；
- 对投资者使用正确的会计信息和财务比率；
- 监控财务信息以确定利润增长的来源。

此外，你将探索如何开展以下活动：

- 计量产品的成本并分析差异；
- 利用作业成本来辅助企业实现利润最大化；
- 监控客户获取成本、客户终身价值和流失率；
- 将企业的目标与投资者的投资回报率目标相匹配；
- 利用科技创业公司评分表来确保企业发展的正确方向。

你已经知道，每位科技创业公司的创始人都是神通广大的人，他们寻找现有问题的解决方案并开发改善我们生活方式的产品和服务。本书介绍了支持科技创业活动需要的所有财务知识。科技创业公司的成长之旅由此启航。

缩略词表

ATV	(average transaction value)	平均交易价值
B2B	(business-to-business)	企业对企业
B2C	(business-to-consumer)	企业对个人
C2C	(customer-to-customer)	个人对个人
CAC	(customer acquisition cost)	客户获取成本
CCR	(customer churn rate)	客户流失率
CDs	(certificates of deposit)	大额可转让定期存单
DPS	(dividend per share)	每股红利
EPS	(earnings per share)	每股收益
GAAP	(Generally Accepted Accounting Principles)	公认会计准则
IFRS	(International Financial Reporting Standards)	国际财务报告准则
IPO	(initial public offering)	首次公开募股
IRR	(internal rate of return)	内部收益率
JOBS	(Act) (jumpstart our business start-ups)	企业振兴法案
KPI	(key performance indicator)	关键绩效指标
LTV	(lifetime value)	终身价值
MRR	(monthly recurring revenue)	月度经常性收入
P2P	(peer-to-peer)	点对点
ROA	(return on assets)	资产收益率
ROI	(return on investment)	投资收益率
ROE	(return on equity)	净资产收益率
SAFE	(simple agreement for equity)	未来股权简单协议

致 谢

本书的撰写得到了很多人的帮助。科根·佩奇（Kogan Page）出版社的梅洛迪·道斯（Melody Dawes）敏锐地发现了《科技创业公司的财务管理》的独特价值，她的团队为本书的内容构架提供了很多建议。佐伊·吉尔伯特（Zoe Gilbert）提供的编辑工作无比珍贵。布伦达·克拉克森-威廉姆斯（Brenda Clarkson-Williams）、玛利亚姆·法伊兹（Mariam Faiz）、凯瑟琳·哈特尔（Katherine Hartle）、苏珊·霍奇森（Susan Hodgson）、菲利普·费森（Philippa Fiszson）及审稿人安东尼奥·马尔芬斯·菲耶罗（Antonio Malfense Fierro）和科林·巴罗（Colin Barrow）也贡献了宝贵的投入。

感谢支持和帮助建立伦敦政治经济学院创业学院的各位，他们让这一领域对本书的需求得以彰显。众多参加讲座、网络活动、孵化器活动、创业研讨会、创业辩论、资助竞赛和政策简报的人士都以各自的方式，为本书所表达的观点做出了贡献。在此，特别感谢佐尔坦·艾斯（Zoltan Acs）、马克斯·卡太列里（Max Cartellieri）、邓肯·克拉克（Duncan Clark）、埃里克·莱斯（Eric Ries）、莫·伊布拉欣（Mo Ibrahim）、罗恩·席尔瓦（Rohan Silva）、沃尔·科拉德（Wol Kolade）、雪莉·库卓（Sherry Coutu）、卡姆兰·马利克、丹妮拉·帕皮-桑顿（Daniela Papi-Thornton）、穆罕默德·尤努斯（Muhammad Yunus）、索尔·埃斯特林、泰利奥·哈吉-艾奥安诺（Stelios Haji-Ioannou）、彼得·泰尔（Peter Thiel）、兰斯·乌格拉、莉萨·布丽奇特（Lisa Bridgett）、大卫·斯特林格-拉马尔（David Stringer-Lamarre）、

克雷格·卡尔霍恩 (Craig Calhoun)、苏珊·里奥托 (Susan Liautaud)、菲罗兹·劳尔吉 (Firoz Lalji)、姆苏利·恩库贝、克丽·希莉和阿德里安·伍尔德里奇 (Adrian Wooldridge)。

感谢我的女儿莉娅 (Lia)、索菲亚 (Sofiya) 及我的伴侣法拉 (Farah) 一直陪伴在我身边。

目 录

作者简介 / I

前 言 / III

缩略词表 / VII

致 谢 / IX

第一章 就是现在 / 1

为什么要关心财务管理 / 4

企业的新商业模式 / 6

前所未有 / 10

第二章 科技创业公司：一个全新的世界 / 23

科技领域的成长 / 26

成为明星企业 / 28

讲讲战略 / 34

应始终追求高利润/高销量吗 / 38

风险与潜力 / 44

第三章 创业公司的贡献分析 / 53

创业公司的财务控制过程 / 56

财务控制的三个步骤 / 58

实现盈利 / 65

“胜者为王”世界中的边际贡献 / 71