

成长期中小企业财务管理丛书

刘志远 张玉利 主编

风险投资 与中小企业成长

张玉利 等著



天津人民出版社

张玉利 等著

风险投资与中小企业成长

天津人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

风险投资与中小企业成长 / 张玉利等著. —天津:天津人民出版社, 2002

(成长期中小企业财务管理 / 刘志远, 张玉利主编)

ISBN 7-201-04243-2

I. 风... II. 张... III. 风险投资-作用-中小企业-研究 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 080394 号

天津人民出版社出版

出版人: 赵明东

(天津市张自忠路 189 号 邮政编码: 300020)

邮购部电话: (022) 27307107

网址: <http://www.tjrm.com.cn>

电子信箱: tjrmchbs@public.tpt.tj.cn

高等教育出版社印刷厂印刷 新华书店发行

*

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

850×1168 毫米 32 开本 7.75 印张 1 插页

字数: 170 千字 印数: 1-5,000

定价: 13.00 元

序

因为在创造就业、创新、出口增加产值等多方面的贡献,中小企业在我国越来越受到人们的重视。在我国,中小企业是改革开放的产物,中小企业的创业与成长显然受益于制度和机制的创新。

在庞大的中小企业群体中,高成长型中小企业只占3%~5%的比例,但却是人们关注的焦点。阅读 Inc. 500(美国 Inc 杂志社评选出的过去5年间销售收入增长速度最快的500家私营企业排名,1982年至今,该评选活动每年进行一次)的资料可以发现,接受风险投资的企业其成长速度更快。风险投资的机制显然有助于促进中小企业的快速成长,将高成长型中小企业的内在规律与风险投资机制结合起来进行研究,的确是一个有价值的研究课题。目前国内风险投资方面的书籍不少,其中大多或是对风险投资及其运作机制的介绍,或是对如何促进风险投资在中国发展的探讨,或是告诉企业如何获得风险投资,而对中小企业与风险投资机制的结合研究得还不够。

事实上,风险资本只会和企业家结合,这意味着资本与企业家精神的结合,是企业家精神放大的机制,是收益放大。

一方面,风险投资天然具有与中小企业相结合的属性。因

为风险投资追求的是投资企业快速成长所带来的高回报,而最具有高成长潜力的企业就是中小企业。最简单的道理是中小企业基数小,具有创新性,开创新市场空间的可能性大。

另一方面,中小企业的成长需要资金,而快速成长的中小企业尤其需要资金,并且更能够促使得到的资金迅速增值,促进企业的进一步发展。风险投资因为其特有的机制,不仅可以为中小企业提供资金,更能帮助中小企业转型,并通过服务促使中小企业价值增值。申请风险投资与企业申请通过 ISO9000 认证有相似之处,这一过程本身有助于企业家转变经营观念,促进企业内部管理规范化,可以帮助中小企业整合资源网络,促进企业快速成长。

因此,本书在创意上采用了一个新的视角:中小企业如何利用风险投资机制促进管理水平的提高。

很多中小企业在争取风险投资时,只把注意力放在获得资金过程本身上,忽视了风险投资机制对企业成长的促进作用。对于这些中小企业来讲,这实际上是一个重大的损失。中小企业如果最终得到了风险投资,那么在获得成长所需资金的同时,还能得到管理等一系列增值服务,促进企业管理水平的提高;如果最终没有得到风险投资,那么,企业也应当在申请投资的准备过程中得到提高。企业家认为企业能高速成长,然而风险投资家为什么不这么认为呢?企业家应当找出不能获得风险投资的原因。企业准备商业计划书的过程,实际上是一个很好的梳理发展思路、重新认识和定位市场的过程。而这些重要的事却往往是创业者在企业快速成长中很容易忽视的。获取资金对企业家的创业与发展来说非常重要,但不是全部。真正实现快速成长的中小企业靠的是创新,靠的是创业者及其团队的企业家精

神,靠的是对企业的科学管理,改革开放以来涌现的优秀企业无一不是如此。

按照中小企业与风险投资相结合的时间顺序,本书共分为六章。

第一章介绍中小企业成长中的资金问题。中小企业的快速成长需要资金的支持,特别是高成长企业更是如此。本章剖析中小企业成长中各阶段的特点,比较分析各种融资渠道解决中小企业融资的可能性和有效性,最后引出风险投资这种相对更为有效的融资渠道。

第二章对风险投资进行了概述。通俗地介绍了风险投资的产生和发展过程,从中识别风险投资的机制和规律,重点揭示风险投资与中小企业的融合和互动,进一步明确风险投资与中小企业发展之间的互惠互利关系。

第三章论述了中小企业如何吸引风险投资的关注。吸引风险投资家的关注是争取风险投资的第一步。本章首先从风险投资家如何筛选项目入手,引出中小企业所应做的各种准备,特别是商业计划书的撰写。应该强调的是,中小企业不必一味地顺应风险投资家的要求,吸引和改变风险投资家的看法同样重要。同时,中小企业主还应借机真正对自身的发展战略和经营思路做一次认真彻底的梳理,因为商业计划书的范式就是中小企业描述发展战略的一个范本。

第四章介绍了中小企业如何接受风险投资的调查,如何与风险投资家就交易进行谈判。风险投资家调查企业的核心目的是判断中小企业的成长性、发展潜力以及经营风险,中小企业应该以邀请一位管理咨询师的心态接受风险投资家的调查,所以应该选择对自己有帮助的风险投资公司,在接受调查的过程中

详细了解它们的运作机制、它们的资源网络,竞争对手及行业先进企业的成功经验,倾听它们对本企业的发展建议。知己知彼,才能争取到谈判的主动,才能争取到对自身发展最为有利的支持。

第五章探讨了中小企业与风险投资共同发展企业。本章重点论述了风险投资家与中小企业家之间互动的重要性。首先中小企业家应清楚计划从风险投资家那里获取的资源,在合作过程中,要重点分析风险投资家与自身经营管理观念和意识的异同,求同存异,谋求发展。

第六章探讨风险投资退出后企业的再发展问题。中小企业在合作过程中要注意摆脱对风险投资公司的依赖。风险投资最终会退出所投的资金并带走利润。企业家应早做准备,及时调整战略,实现企业再发展。

全书各章节均采用了“浅—深—浅”的写作方式。开始的“浅”用故事、情景案例把问题引出来;中间的“深”从理论和实践两方面论证问题产生的原因以及解决办法;最后的“浅”归纳总结出一些操作性很强的做法,希望对正在争取或已经得到风险投资的中小企业能有所帮助。

授之以鱼不如授之以渔。书后提供了我国主要风险投资企业的名录、重要的网站、优秀商业计划书范例、中小企业与风险投资的相关法律等实用性较强的附录。希望读者能从中得到更多地帮助。

本书是我与南开大学 MBA 中心的三位研究生程江、张威、孙绍瑞共同完成的。他们都来自实践界,去年他们对京、津两地的风险投资公司进行了广泛的访谈和问卷调查,获取了大量的第一手资料,撰写了我国风险投资业发展研究报告,发表了一些相关的文章,现在都在风险投资公司或咨询公司工作。我们希

望基于工作实践撰写的书稿更容易被企业家所接受,并给企业家以相应的启迪。

在本书的写作过程中,多年工作在中国风险投资界的朋友饶鹏、冯新等给予了热情的支持,并提供了宝贵的资料 and 实践经验,在此表示衷心的感谢!

张五利

2002年5月

作者简介

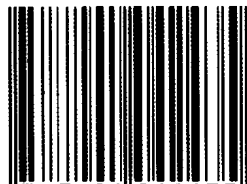
张玉利，男，1965年12月生，吉林省集安市人，经济学博士、管理学教授、企业管理专业博士生导师。现任南开大学国际商学院副院长、国际企业管理系主任，南开大学MBA中心副主任，摩托罗拉大学兼职教师。1992年以来一直从事中小企业的研究工作，率先提出企业家型中小企业的概念，相关研究课题得到中华社科青年基金、教育部青年基金、国家自然科学基金、香港大学毕业同学会奖学金基金、天津市政府的资助，曾赴美国、香港、台湾等地考察研究中小企业服务体系建设问题。出版《重新设计组织》、《管理学》、《小企业成长的管理障碍》等著作，发表论文50余篇。在南开大学面向本科生和MBA学员讲授《管理学》、《小企业管理》、《企业创业与成长》课程，面向博士生讲授《企业成长理论》课程。2001年获第二届“天津青年五四奖章”、宝钢教育基金优秀教师奖，2002年获霍英东教育基金会颁发的高等院校青年教师奖。

内容提要

风险投资业的兴起，丰富了中小企业的融资渠道，更重要的是，金融机制和中小企业成长模式的创新、创业板市场的繁荣以及人们观念的创新，已经形成了一种系统的创新机制。本书以寻找中小企业与风险投资的结合点为主线，核心思想是中小企业如何利用风险投资机制促进企业管理和竞争力水平的提升，这个思想贯穿于中小创业企业与风险投资家接触与合作的全过程。阅读本书，不仅可以知晓风险投资对于促进中小企业快速成长所起的作用，更能够了解和把握借助外部力量改变企业内部管理机制，进而提升竞争力的基本思路和方法。

丛书策划 陈立新 责任编辑 陈立新 封面设计 魏 知 版式设计 丁桂发

ISBN 7-201-04243-2



9 787201 042435 >

ISBN 7-201-04243-2

定 价：13.00 元

目 录

第一章 中小企业成长中的融资问题/ 1

第一节 中小企业创立和成长过程中的阶段特点和资金需求/2

第二节 中小企业常用的融资渠道及其特点/ 6

第三节 风险投资是一种新型的中小企业融资渠道/15

第二章 风险投资及其运行机制/22

第一节 风险投资及其起源/23

第二节 风险投资的运作流程/37

第三节 我国风险投资业的发展/43

第三章 如何吸引风险投资家的关注/45

第一节 风险投资家如何选择项目/45

第二节 企业家在满足风险投资家的投资原则下保护自身利益/58

第三节 写一篇好的商业计划书/62

第四节 商业计划书的一般格式与写作技巧/69

第五节 吸引风险投资的其他方式/83

第四章 接受风险投资的调查与谈判/86

第一节 风险投资公司调查的一般程序和重点/89

第二节 中小企业配合调查与谈判/99

第三节 签署协议/109

第五章 与风险投资共同发展企业/118

第一节 中小企业如何利用风险投资的各种资源/119

第二节 快速成长与规范管理的平衡/131

第三节 高层管理团队的重塑/138

第六章 风险投资的退出与企业再发展/147

第一节 风险投资的退出/148

第二节 企业再成长的准备/163

附录一:中国部分风险投资企业名录/173

附录二:世界二板市场网址一览表/178

附录三:关于股份有限公司境外募集股份及上市的特别
规定/180

附录四:风险投资协议范例/186

附录五:风险投资公司保密承诺范例/194

附录六:商业计划书摘要样本/199

附录七:全国有影响的投资交易会资料/203

附录八:尽职调查报告格式/206

附录九:风险投资决策尽职调查问卷/210

附录十:风险投资家的典型提问/215

附录十一:价值评估范例/219

附录十二:风险投资家不会投资的 10 种公司/222

附录十三:风险投资网址资源/224

参考文献/232

第一章

中小企业成长中的 融资问题

缺少资金是中小企业在成长中经常面临的问题。

一方面,企业的创立与生存需要资金,快速发展的业务要求筹集更多的资金,可是在没长到足够“大”以前,中小企业很难筹措到资金。

另一方面,社会上又有大量的待投资金。掌握资金的投资者往往对被投资企业有很高的要求,只有那些能给其带来巨大增值机会的融资者才有可能得到资金,这是由资本增值性的要求所决定的。

事实上,这种矛盾本身孕育着巨大的商机。快速成长的中小企业更可能得到融资的机会,因为它们更能够促使资金迅速增值,反过来又促进企业的进一步发展,获得更多的融资机会。为了把握这种商机,人们进行着各种探索。风险投资显然被证明是一种成功的探索,是一种创新。

第一节 中小企业创立和成长过程中 的阶段特点和资金需求

中小企业融资困难是一个全球性的问题,但这一问题并不是全部中小企业都需要面对的。中小企业数量很多,在各个国家或地区基本上都占到企业总数的 90% 以上,在这一庞大的企业群体中,很多企业实际上是“养家糊口”型的企业,它们并不以成长和发展为主要动机,它们不愿意承担伴随成长而产生的一系列风险和“痛苦”,它们强调的是自己当老板和收入的稳定。这样的企业对资金的需求并不十分强烈。真正需要资金的是那些特别想实现快速发展的中小企业,它们需要大量的资金支撑发展目标,这些企业才是我们讨论融资问题的主要对象。所以说,融资不仅是中小企业时常面临的问题,更是中小企业创业与成长过程中所必须面对的问题。

一、中小企业成长的阶段性特点

为了认识中小企业成长的规律和特点,中外专家学者进行了广泛的研究,得出了许多有价值的成果。他们将企业的成长过程划分成几个典型的阶段,并总结出各阶段企业成长的不同特点和规律。这些成果可以有效地帮助中小企业识别各阶段影响企业成长的诸关键因素,帮助企业分析、预见以及防范可能出现的问题和风险。许多投资者都根据企业成长的阶段性特点做出投资决策,企业所处的成长阶段是他们最为关注的决策变量之一。

目前,学者们根据不同的标准和用途归纳出了几十种中小

企业成长阶段模型。在此,我们仅对五阶段模型和美国学者弗莱姆兹的企业成长七阶段理论做简单的介绍。

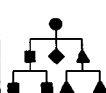
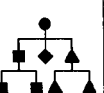
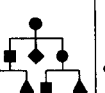
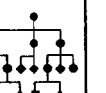
邱吉尔与刘易斯从企业规模和管理因素的角度对企业成长的动态过程进行了描述。他们从企业目标、组织结构等大家较熟悉的方面对企业的成长阶段进行了划分。从表 1-1 中可以看出,企业在各个阶段不但目标、组织结构不同,而且企业的扩展战略也不相同,这就决定了企业在各个成长阶段中对资金的需求是不一样的。深入了解企业的成长阶段性,可以使我们对融资的需求有一个预测,帮助我们提前制定出可行的融资计划。对于投资者来说,他们总是希望融资者能清楚地告诉他们为什么需要钱?需要多少钱?什么时候需要?什么时候能带来回报?带来多少回报?这与到银行申请贷款的五大基本问题:谁贷款?贷多少?贷款理由?贷款时间?拿什么作抵押是基本一致的。^①

表 1—1 小企业的成长模式及各阶段的比较

阶段	I 创业阶段	II 生存阶段	III-D 摆脱束缚	III-G 成功发展	IV 起飞阶段	V 成熟阶段
基本描述	占有顾客至上	顾客基础稳定关心收支情况	企业规模扩大产品市场潜力大获得行业平均或更高的利润	志在发展并积极准备	快速发展	维护战绩,伺机而行
管理风格	直接控制指挥	监督性质的指挥	职能分工	职能分工	部门化管理	直线、职能人员齐全

^① [德]卡思滕·拉思讷等著、胡蔚译《创业者手册》第 185 页,中信出版社 2000 年。

续表

阶段	I 创业阶段	II 生存阶段	III-D 摆脱束缚	III-G 成功发展	IV 起飞阶段	V 成熟阶段
组织						
扩展	无	很少	基本的	明显的	完全的	渐进性扩展
战略	存在	生存下去	获取利润	积蓄资源 实力	发展	投资回报
所有者与 企业	所有者是企业核心，控制并投入企业的全部经营业务		所有者参与企业大部分经营业务		所有者只参与企业的一小部分具体的经营业务	

资料来源:张玉利、任学锋著《小企业成长的管理障碍》第 58 页,天津大学出版社 2001 年。

厄威克·弗莱姆兹教授根据企业重点发展的领域和销售规模的不同将企业成长划分为七个阶段(见表 1—2)。其贡献是从企业销售规模的角度给企业成长阶段一个定量的划分标准。当然各个国家和行业的中小企业的销售规模可能存在很大的不同,因而表中的数据仅起一个参考作用。其划分思路为中小企业预测可能的资金需要量提供了帮助。

表 1—2 企业成长的阶段及特点

阶段	名称	重要发展领域	企业的一般规模 (以百万美元销售额计)
I	新建企业	市场和产品	少于 1
II	扩张	资源和经营系统	1 ~ 10
III	专业化	管理系统	10 ~ 100
IV	巩固	企业文化	100 ~ 500

续表

阶段	名称	重要发展领域	企业的一般规模 (以百万美元销售额计)
V	多元化	新产品	500 ~ 1000
VI	一体化	不同业务单位的一体化	600 ~ 1100
VII	衰退和复苏	前面各阶段的复苏	不同

资料来源:[美]弗莱姆兹著、李剑峰译《增长的痛苦》第32、294页,中国经济出版社1998年。

结合我国中小企业的情况,并从风险投资的角度衡量,我们将中小企业的发展分成5个阶段:种子期、创建期、生存期、扩张期和成熟期。

二、中小企业各成长阶段对资金的需求

一般来讲,投资者对中小企业的投资往往也是阶段性的,企业成长的阶段性特点是帮助投资者确定各阶段投资额度的主要依据之一。企业创建与发展各个阶段资金需求和用途见表1—3。

表1—3 中小企业各发展阶段资金需求特点和用途

时期	资金需求特点和用途
种子期	所需的资金并不多,投资主要用于新技术或新产品的开发、测试
创建期	一定数量的“门槛资金”(数量由项目和企业的规模决定),资金主要用于购买机器、厂房、办公设备等
生存期	需要大量的资金,用于市场推广
扩张期	需要大量资金投入,用于进一步开发产品和加强行销能力
成熟期	企业已有自己较稳定的现金流,对外部资金需求不像前面的阶段那么迫切