

“十二五”高职高专财经管理类规划教材

小微企业经营管理能力提升系列教材

创业项目财务管理

FINANCIAL MANAGEMENT OF ENTREPRENEURSHIP PROGRAMS

谭福河 主编



上海财经大学出版社

“十二五”高职高专财经管理类规划教材
小微企业经营管理能力提升系列教材

创业项目财务管理

谭福河 主 编

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

创业项目财务管理/谭福河主编. —上海:上海财经大学出版社,
2015.4

“十二五”高职高专财经管理类规划教材

小微企业经营管理能力提升系列教材

ISBN 978-7-5642-2070-9/F·2070

I. ①创… II. ①谭… III. ①企业管理-项目管理-财务管理-教材

IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 298833 号

责任编辑 刘晓燕

封面设计 钱宇辰

责任校对 王从远

CHUANGYE XIANGMU CAIWU GUANLI

创业项目财务管理

谭福河 主编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

同济大学印刷厂印刷

上海景条印刷有限公司装订

2015 年 4 月第 1 版 2015 年 4 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 10 印张 256 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 29.00 元

小微企业经营管理能力提升系列教材

编审委员会

主 任	钟丽英	王晓敏		
副主任	冯星树	王 霜	童囡囡	
	黎光治	陈松光	谭福河	
编 委	欧阳振成	阚雅玲	陈建成	吴 强
	王丽娜	何 霞	邓白君	占 挺
	劳宇东	吴 隽	陈志豪	卢北京
	梁 海	陈森圭	程 丹	宋启平
	李 霞	许宏林	李 军	彭 静

总 序

学习成就未来

在广州市职业能力培训指导中心(以下简称“培训指导中心”)与广州番禺职业技术学院的精心筹划之下,“小微企业经营管理能力提升系列教材”成功出版,这是值得祝贺的事。

在创造就业机会、增加税收、技术创新等方面,小微企业扮演着非常重要的角色,更重大的意义在于小微企业所代表的创新、创业精神,这是区域社会经济发展的基础动力。可以说,小微企业的素质决定了区域未来的发展。因此,小微企业的经营管理能力提升不单纯是对企业的自我完善,也对社会具有深远的影响和意义。

小微企业数量多、行业千差万别、经营不稳定、人员结构复杂等的特殊性,决定了对这个群体实施教育提升服务是颇具挑战性的。广州市人力资源和社会保障局积极践行国家、广东省和广州市对帮扶小微企业健康成长的相关政策,结合区域发展特点出台了一系列促进提升小微企业发展能力的政策,搭建了由学校、创业园区、行业大企业、社会服务机构等多方参与的社会化服务平台。本套教材即是广州市人力资源和社会保障局培训指导中心联合广州番禺职业技术学院在搭建小微企业社会化学习平台方面的一个尝试。这套教材的出版仅仅是学习系统中的一个部分。此外,双方在培训项目开发、网络化教学、师资培训、创业教育等方面尚有更多的课题需要攻克。“千里之行,始于足下”,预祝彼此的合作能取得更大成绩,让更多小微企业享受更优质的教育服务。

科技在进步,时代在发展,在知识经济时代,学习是主旋律,不学习就意味着被淘汰。这不是耸人听闻的口号,而应成为当下的警句。众所周知,教材是知识传播的载体。这套教材结合小微企业发展的特点,对该领域的知识内容进行比较系统的梳理与总结,非常有价值。当下各个学习领域都在发生革命性的变化,希望各位编委及项目团队能留意这种变化,在后续工作中大胆尝试、敢于创新,在内容和形式上有更多突破,进一步提升教材的价值,为广州市小微企业学习平台的建设贡献力量!

最后,向编纂教材及提供帮助的各位老师、各位工作人员和社会各界人士表示感谢,同时感谢广州番禺职业技术学院对本项工作的大力支持。

钟丽英

2015年1月1日

前 言

创业项目是怀有希望的,也是十分脆弱的,资金管理得好与坏决定着希望能否化为现实,决定着创业团队的生命。

如果资金管理就是记账、算账、编制报表这么简单,创业的失败率会降低很多。许多新生企业在前三年就会倒下,一个重要的因素就是资金管理方面出现重大失误。冰冻三尺,非一日之寒,致命失误的种子早在创业之初就已经埋下。就好似一个生了虫子的苹果,当你看到虫子的时候,里面早就被蛀空了。资金管理方面的不科学、不规范、不道德等因素就是寄生在创业这个苹果中的虫卵。

在资本市场充分发展的时代,创业项目的价值绝不仅仅体现在利润本身,创业项目可以利用的资金也更有选择性。创业者如果要想将自己的项目融入资本市场,就必须有资本的思维和资本管理的能力,从一开始就建立符合创业资本成长规律的秩序与文化。

这就是创业理财,它适合那些渴望创业项目能可持续发展的创业者,相比于传统财务管理知识体系对方法的强调,创业理财更加突出对关系和秩序的管理。

本书秉承的基本原则是:探索用简明的形式总结创业企业资金营运过程中更高层次的知识和学习方法。编者尝试以创业资本活动为主线,融合创业投资、财务管理、公司治理、投资者关系管理等方面的知识,形成符合创业项目特点、适应创业者工作需求的理财管理知识体系。内容包括理财观、会计信息与理财、资金预算、融资、投资者关系管理、资金成本、企业估值等,在强调创业理财基本理念的前提下,突出适合初创期项目理财管理的方法、工具与技术。与创业者管理需求及小微企业发展实际有较大距离的知识,例如创业投资领域中难度较高的企业估值理论、财务管理中的投资决策方法、会计学中的财务报表分析技术等,本书只是有选择地进行概要性介绍。

广州番禺职业技术学院从2009年开始招收创业管理专业(方向)的学生,这门课程是专业核心课。在这些年的教学过程中,对内容及教学方法有过多调整。实践证明,以创业项目为引领组织本课程的教学更为有效。参加这门课程学习的都是有创业项目的学生,笔者会将教学过程转变为帮助他们解决问题的过程,即根据他们创业过程中出现的资金管理方面的问题

来安排教学活动,将学习内容穿插于其中。因为有需要,所以才会投入,教学效果要比单纯地传授知识好很多。

所以,这本书并不强调逻辑性,但这并不意味着知识体系的逻辑性不重要。创业理财是有深厚基础的管理实践,但作为教学活动,还是一个尝试,我们会在今后的教学过程中不断探索、逐渐完善,也诚挚欢迎各位老师、同学及来自各领域的同仁批评指正。

本教材是广州番禺职业技术学院与广州市职业能力培训指导中心联合开发的。在此,谨向给予我们大力支持的广州市人力资源和社会保障局及广州市就业训练中心表示感谢,向为教材编写提出细致意见的陈建成老师表示感谢,向参与本书研讨、为本书编写提供帮助的各位专家、同事表示感谢!

编者

2015年2月

目 录

总 序	(1)
-----	-------

前 言	(1)
-----	-------

第 1 章 创业理财观	(1)
-------------	-------

1.1 现象与观点	(1)
1.1.1 财务管理可有可无	(1)
1.1.2 创业者的孤独	(3)
1.1.3 创业何以为继	(4)
1.1.4 开放的资本市场	(5)
1.2 概念	(6)
1.2.1 企业价值	(6)
1.2.2 创业导向	(9)
1.2.3 创业理财	(10)
1.3 方法与工具	(19)
1.3.1 企业资金流整合分析模型	(19)
1.3.2 创业导向量表	(21)
1.3.3 理财能力模型	(22)
本章总结	(24)

第 2 章 会计信息——投资者的潜水眼罩	(25)
----------------------	--------

2.1 关于企业系统的关键数字	(26)
2.1.1 企业系统	(26)
2.1.2 剩余时间	(28)
2.1.3 生产能力	(28)
2.1.4 劳动量	(31)
2.1.5 声誉	(31)
2.1.6 知识	(33)
2.1.7 销售、利润和净现金流量	(34)
2.2 会计信息的生成过程	(34)

2.2.1	会计信息的意义	(34)
2.2.2	所有者权益	(37)
2.2.3	账户	(37)
2.2.4	会计信息处理流程	(38)
2.2.5	结账	(39)
2.2.6	会计报表	(39)
2.3	会计报表阅读	(43)
2.3.1	认识财务报表	(43)
2.3.2	阅读财务报表的流程	(44)
2.3.3	资金链断裂的成因及其识别	(46)
2.3.4	内部报表	(48)
	本章总结	(48)

第3章 预算管理 (49)

3.1	全面预算	(49)
3.1.1	全面预算的概念	(49)
3.1.2	预算编制示例	(52)
3.2	编制现金预算	(55)
3.3	预算的出发点	(57)
3.3.1	历史预算法	(57)
3.3.2	竞争预算法	(57)
3.3.3	零基预算法	(57)
3.4	预算管理制度	(58)
3.4.1	引起预算失败的原因	(58)
3.4.2	提升预算管理绩效	(59)
3.5	预算管理方法与技术	(61)
3.5.1	情景分析法与预算管理软件	(61)
3.5.2	作业基础预算	(62)
	本章总结	(64)

第4章 融资 (65)

4.1	创业融资	(66)
4.1.1	财务的警惕性	(66)
4.1.2	创业者需考虑的关键问题	(67)
4.1.3	确定融资需求	(68)
4.1.4	创建期融资战略	(69)
4.2	融资方式	(70)
4.2.1	天使	(70)
4.2.2	风险投资	(72)

4.2.3 其他融资途径.....	(73)
4.3 商业计划书、谈判、尽职调查和执行协议.....	(76)
4.3.1 商业计划书.....	(76)
4.3.2 谈判.....	(78)
4.3.3 尽职调查.....	(82)
4.3.4 执行协议.....	(82)
4.4 上市梦想.....	(83)
本章总结	(84)
第5章 企业治理	(85)
5.1 反思经济史.....	(86)
5.1.1 经济系统的驱动因素.....	(86)
5.1.2 社会经济系统的自我调适.....	(87)
5.1.3 “人本”与“资本”.....	(88)
5.2 企业制度的基本形式.....	(89)
5.2.1 业主制企业.....	(89)
5.2.2 合伙企业.....	(91)
5.2.3 有限责任公司与股份有限公司.....	(91)
5.3 股东和企业法人的权责利.....	(92)
5.3.1 股东和企业法人的区别.....	(92)
5.3.2 股东的权责利.....	(93)
5.3.3 企业法人的权责利.....	(94)
5.4 委托—代理问题.....	(95)
5.4.1 企业权力分离.....	(95)
5.4.2 代理问题.....	(95)
5.5 内部治理.....	(96)
5.5.1 内部治理的含义.....	(96)
5.5.2 董事会的形成.....	(98)
5.5.3 董事会的议事规则.....	(98)
5.5.4 公司治理中的激励机制.....	(99)
5.5.5 股权激励设计示例	(101)
5.5.6 公司治理中的约束机制	(104)
本章总结.....	(105)
第6章 投资者关系管理	(106)
6.1 融入投资者	(106)
6.2 公司在资本市场的营销	(108)
6.3 投资者关系管理的内涵	(109)
6.4 投资者关系工作的目标管理	(110)

6.5 投资者关系管理的组织与日常工作	(112)
本章总结	(112)
第7章 资金成本	(114)
7.1 时间价值	(115)
7.2 利率	(116)
7.2.1 基准利率	(117)
7.2.2 选择适合的折现率	(117)
7.3 决策法则	(119)
7.3.1 NPV 决策法则	(119)
7.3.2 回收期法则	(119)
7.3.3 经济附加值法则	(120)
7.3.4 内含报酬率法则	(120)
7.3.5 获利指数法则	(121)
本章总结	(122)
第8章 初创项目估值	(124)
8.1 初创项目估值的特殊性	(125)
8.2 估值的决定因素	(126)
8.3 估值方法	(127)
8.3.1 乘法法	(127)
8.3.2 收入法	(128)
8.3.3 资产法	(129)
8.3.4 期权估值法	(129)
8.3.5 其他方法	(130)
8.4 创业企业估值示例	(131)
本章总结	(132)
第9章 练习与综合训练项目	(133)
一、练习题	(133)
二、现场案例研究项目	(140)
附录:网络资源推荐	(146)
后 记	(148)

创业理财观

渴望财富的心情是相同的,但每个人的财商^①却各不相同,所以有的人可以富有,有的人只能贫穷,有的人因为财富而受人尊敬,有的人因为财富招来祸患。

是在数钱中死去还是在数钱中成长,这是每个理性创业者都要面对的问题。拜金主义是罪恶的,但不可否认的是,以金钱为代表的物质财富的运动规律是大多数社会组织运行的基础,高尚的价值观并没有脱离金钱,只是建立在更加有序的金钱活动规则之上。同样,健康的企业一定是建立在健康的财富观基础之上。

本章希望通过对如下问题的探讨,建立对企业理财观更深入、更系统的认识。

创业项目的财商是什么?

什么是创业项目的财?

创业项目的财从哪里来,又应该到哪里去?

谁是创业项目的理财人?

有什么方法和工具可以帮助创业者更好地理财?

什么样的理财观更能帮助企业可持续发展?

对初创项目而言,最重要的是去赚钱,理财是下一步的事情,真是这样吗?

1.1 现象与观点

1.1.1 财务管理可有可无

有相当一部分创业者认为在创业之初没必要对财务管理倾注太多的注意力。并不是

^① 1999年4月,美国小型公司投资人罗伯特·T.清崎和咨询专家莎伦·L.莱希特两人合著了《富爸爸,穷爸爸》一书,首次提出了财商概念(Financial Intelligence Quotient, FQ)。所谓财商,是指一个人认识金钱和驾驭金钱的能力,是一个人在财务方面的智力,是理财的智慧。它包括两方面的能力:一是正确认识金钱及金钱规律的能力;二是正确应用金钱及金钱规律的能力。

因为他们不看重财富,而是因为自负,这些人认为凭感觉和经验完全可以掌控企业的资金运营状况。事实上,感觉往往是不可靠的。在笔者经营一家培训机构的时候,总感觉这段时间有不少订单,应该会有可观的利润,但最后却根本不是这样。笔者甚至怀疑过销售人员私吞了客户的回款,实际上则是价格政策和成本控制出了问题。以下资料中,A、B两家企业的总资产都是100万元,如果仅看销售情况,B企业要更好,但A企业的资产运营效率更高。

A企业:总资产100万元,销售50万元的产品,主营业务成本25万元,毛利率就为50%,毛利额为25万元,这时总资产周转率为50%。(扣除生产经营等费用5万元,净利润20万元,总资产收益率20%,如果所有者权益为50万元,则财务杠杆为2倍,净资产收益率为40%。)

B企业:总资产也为100万元,年销售100万元产品,主营业务成本90万元,毛利率为10%,毛利额同为10万元,它的总资产周转率为100%。(扣除生产经营等费用5万元,净利润为5万元,总资产收益率是5%,如果所有者权益为50万元,则财务杠杆为2倍,净资产收益率为10%。)

财务管理是一个以货币为单位的、将复杂商业过程简单化的信号系统,人力资源、市场、技术、文化等企业所有的情况都可以通过这个系统去透视和判断。许多新生企业会在前三年倒下,关于破产的原因,多数的解释是从技术和市场的角度进行归纳的,而财务上的资金链断裂仅仅被视为一种结果。

反映资金周转困难程度的指标是企业的现金支付能力,计算公式为:

现金支付能力=现金和存款的实有数÷(需付工资+利息+需付进货款+应交税金)×100%

这是一个非常简单的公式,但是却经常被忙碌的创业者所忽视,只有在资金捉襟见肘的时候,他们才会意识到问题的严重性,而这个时候已经错过了解决问题最好的时机。现金为王,对于初创项目而言,这句话尤为重要,有现金才有流动性,有流动性才有生命。中国企业在国内贸易中有90%的企业提供赊销^①,信用管理的重要性日益增加,在以信用交易为基础的市场环境中,对资金运营的管理需要更科学,否则流动性就会受到影响。

不排除某些人具有超人的感性,但驾驭一个团队事业,理性更有说服力。如何在一个不可预测、瞬息万变、动荡不安的时代缔造一个卓越的企业,《选择卓越》^②这本书给出了更贴近现实的答案。最优秀的领导者并不比对比组公司的领导者更具冒险精神、更具远见或更具创造性;他们更恪守纪律,更注重实证检验,更为焦虑;创新本身并不是一张王牌,更重要的是适度创新的能力和将创造性与纪律相结合的能力。财务管理则是企业实证检验的基础。

^① 2012科法斯中国企业信用风险报告,科法斯是法国一家公司,从事风险管理服务。

^② 《选择卓越》,作者是吉姆·柯林斯和莫滕·T.汉森。在吉姆另外一本书《再造卓越》中,他列出企业衰落的五个阶段:第一阶段是狂妄自大,第二阶段是盲目扩张,第三阶段是漠视危机,第四阶段是寻找救命稻草,第五阶段是被淘汰或死亡。实际上企业生命周期的变化在财务数据上会有直接体现,就好像人的疾病会通过病症表现出来一样。

1.1.2 创业者的孤独

其实每个人都在寻找自己的分身,而正因为找不到,所以每个人都是孤独的。^① 创业者的孤独并没有什么特别之处,如果过于强调,反倒成了矫情。当创业者哀叹孤独的时候,需要进一步反思自己的伙伴、管理团队、员工是否怀有同样的感受,而这种感受恰恰是创业者带来的。

研究证明技术创新与组织变革是相伴而生的。组织结构作为实现企业经营目标和战略目标而确立的关于内部权力、责任、控制和协调关系的基本形式,它与企业创新特点的匹配程度直接影响企业创新成功与否。

X公司是教育服务领域的新生力量,经过最初几年的艰苦努力,形成了良好的社会声誉与服务作业体系,同时也形成了一套完备的管理制度。企业技术研发、员工考评、财务管理、经营计划等权力和资源集中在负责人一人之手,副总在自己分管的业务范围内也没有决策权。所有的员工需要按照既定规则工作,需要在完成标准工作量的前提下才能获得相关的报酬。一些探索性的项目需要付出很多努力、占用额外的资源、承担失败的风险。为此,有员工建议针对创新型项目设立专门制度,提高组织的灵活性与创新性。譬如降低培训讲师的最低课时量标准,鼓励讲师开发新的培训项目;再如对副总及中层管理者授权,扩大这些管理人员探索的空间。但是,这位负责人却坚持认为:创新就要“看苗浇水”,没必要单独设立什么制度,如果谁有好的想法,可以一事一议、特事特办。但是当有人提出要开发新的项目时,这位负责人就会将这个项目交给执行团队去讨论,执行团队在没有授权的情况下,只能按照既定的规则去评判项目的可行性。结果就是这个项目行不通。

这样的创业者肯定是孤独的,因为他不能消除员工的孤独,所以他只有被孤独。组织结构与制度的背后是企业财富的分配结构,不同的财富分配结构会决定团队创新与创业的热情和能力,会决定企业中的人究竟是负担还是资本。如果企业中的人是资本要素,创业者所拥有的就是伙伴,创业者就不会孤独。^②

收入水平的提高、技术的进步及教育的发展带来生活方式与工作方式的革命性变化,越来越多的人希望成为合作者而不是雇员,相应带来组织结构、财富管理方式的适应性调整。近些年兴起的内创业(Intrapreneurship)便充分说明这一趋势。内部创业^③是由一些有创业意向的企业员工发起,在企业的支持下承担企业内部某些业务或工作项目,进行创业并与企业分享成果的创业模式。这种激励方式不仅可以满足员工的创业欲望,同时也能激发企业内部活力,改善内部分配机制,是一种员工和企业双赢的管理制度。2000年底松下启动的“Panasonic Spinup Fund”(松下创业基金,简称PSUF)就是这类内部创业的代表之一。内创业并不是大企业发展的特有现象,国内最近时期涌现出多个以内创业形式发展起来的企业,譬如深圳百果园发展有限公司。

^① 语出日本作家东野圭吾。东野圭吾的《白夜行》中有这样一段话:“我的天空里没有太阳,总是黑夜,但并不暗,因为有东西代替了太阳。虽然没有太阳那么明亮,但对我来说已经足够。凭借着这份光,我便能把黑夜当成白天。我从来就没有太阳,所以不怕失去。”对于创业者来讲,有没有太阳并不重要,重要的是发现那个代替太阳的东西。

^② 高玉荣和尹柳营在其文章《组织结构对于企业技术创新的影响》(《科学学研究》,2004年12月)中,分别分析了传统组织结构与无序组织结构对创新行为的影响,并提出基于技术创新的组织结构设计模式。

^③ <http://finance.sina.com.cn/leadership/20091021/13496865450.shtml>,有一种观点认为内创业在中国将成为一种趋势,王冉、徐中在其文章中对比了华为和搜狐的内创业。

1.1.3 创业何以为继

就像多数人希望青春永驻一样,多数创业者梦想基业长青。设备、厂房、现金、技术等可以很快办好移交手续,但很多企业会因为某个人的离去而丧失发展的势头,甚至会倒闭。君子创业垂统,为可继也。^①那么,创业何以为继呢?

管仲论

(宋·苏洵)

管仲相桓公,霸诸侯,攘夷狄,终其身齐国富强,诸侯不敢叛。管仲死,竖刁、易牙、开方用,桓公薨于乱,五公子争立,其祸蔓延,讵简公,齐无宁岁。夫功之成,非成于成之日,盖必有所由起;祸之作,不作于作之日,亦必有所由兆。故齐之治也,吾不曰管仲,而曰鲍叔。及其乱也,吾不曰竖刁、易牙、开方,而曰管仲。何则?竖刁、易牙、开方三子,彼固乱人国者,顾其用之者,桓公也。夫有舜而后知放四凶,有仲尼而后知去少正卯。彼桓公何人也?顾其使桓公得用三子者,管仲也。仲之疾也,公问之相。当是时也,吾意以仲且举天下之贤者以对。而其言乃不过曰:竖刁、易牙、开方三子,非人情,不可近而已。

呜呼!仲以为桓公果能不用三子矣乎?仲与桓公处几年矣,亦知桓公之为人矣乎?桓公声不绝于耳,色不绝于目,而非三子者则无以遂其欲。彼其初之所以不用者,徒以有仲焉耳。一日无仲,则三子者可以弹冠而相庆矣。仲以为将死之言可以縶桓公之手足耶?夫齐国不患有三子,而患无仲。有仲,则三子者,三匹夫耳。不然,天下岂少三子之徒哉?虽桓公幸而听仲,诛此三人,而其余者,仲能悉数而去之耶?呜呼!仲可谓不知本者矣。因桓公之问,举天下之贤者以自代,则仲虽死,而齐国未为无仲也。夫何患三子者?不言可也。五伯莫盛于威、文,文公之才,不过桓公,其臣又皆不及仲;灵公之虐,不如孝公之宽厚。文公死,诸侯不敢叛晋,晋习文公之余威,犹得为诸侯之盟主百余年。何者?其君虽不肖,而尚有老成人焉。桓公之薨也,一乱涂地,无惑也,彼独特一管仲,而仲则死矣。

夫天下未尝无贤者,盖有臣而无君者矣。桓公在焉,而曰天下不复有管仲者,吾不信也。仲之书,有记其将死论鲍叔、宾胥无之为人,且各疏其短。是其心以为数子者皆不足以托国。而又逆知其将死,则其书诞谩不足信也。吾观史籀,以不能进蘧伯玉,而退弥子瑕,故有身后之谏。萧何且死,举曹参以自代。大臣之用心,固宜如此也。夫国以一人兴,以一人亡。贤者不悲其身之死,而忧其国之衰,故必复有贤者,而后可以死。彼管仲者,何以死哉?^②

苏洵对管仲的评论,同许多褒扬之辞相反,是对管仲的批评,因为在管仲辞世之后,齐国是小人当道、社稷颓废。一项事业在一个人离开后就失去了继续发展的势头,甚至彻底消失了,“以一人兴,以一人亡”,不能不说是一种悲哀。

世界著名的管理咨询公司埃森哲,曾在26个国家和地区与几十万名企业家交谈。其中79%的企业领导认为,企业家精神对于企业的成功非常重要。埃森哲的研究报告也指出,在全球高级主管心目中,企业家精神是组织健康长寿的基因和要穴。彼得·F. 德鲁克认为:所谓公司的核心竞争力,就是指能干别人根本不能做的事,能在逆境中求得生存和发展,能将市场、客户的价值与制造商、供应商融为一体的特殊能力。企业家精神是企业核心竞争力的唯一真

^① 语出《孟子·梁惠王下》。垂:流传;统:一脉相承的系统。

^② 管仲,春秋时期齐国著名政治家、军事家,辅佐齐桓公完成霸业。三国时期诸葛亮年轻时常自比有管仲之才。

实来源,一个活跃的市场,土地、劳动者、资本等要素只有在具有企业家精神的人手中,才能在复杂多变的竞争环境中发展壮大起来,才会真正成为财富的源泉。遗憾的是,在追逐财富的忙碌中,企业家精神似乎成了留守儿童(the Left-behind Children)。

企业家精神既然是核心资源要素,就不能单单从文化的角度去理解,更应当从资本管理的角度去思考、规划与经营。^①以股权(表决权、分红权)分配为例,如何给各个成员分配股权,是一个非常重要并且要认真考虑的问题。如果某成员的股权太低,他的能动性就无法完全发挥;如果某人的股权太高,那么一旦犯错,代价太高。实际上,一切关于利益和表决权分配的问题,对于小团队来说,都是足以影响全局的大问题。

1.1.4 开放的资本市场

当前中国具有法人资格的中小企业数量1 000多万户,占全国企业总数的99%,贡献了中国60%的GDP、50%的税收,创造了80%的城镇就业机会。全国工商联调查显示,规模以下的小企业90%没有与金融机构发生任何借贷关系,小微企业95%没有与金融机构发生任何借贷关系,中小企业为社会创造的价值与其获得的金融资源明显不匹配。在博鳌亚洲2013年年会上发布的《小微企业融资发展报告》指出中国缺少对小微企业的金融服务。

其实,出现这种情况的原因不能简单归结为金融服务的问题。小微企业创业有其自身的特点和融资规律。小微企业群体规模庞大,但成长型小微企业^②的比例仅有10%左右,这部分小微企业经营者更多是借助非正式投资(Informal Investment)^③。

但新时代的创业者应该清楚两点:第一,相比于以往,国内为小微企业创业服务的金融机构与金融产品有了很大进步;第二,资本市场之所以会让创业者感到遥远,更多的原因来自创业者对资本市场的不了解。每个人、每个项目、每个企业都处在一个资本网络之中,关键在于经营者能否找到融入其中的路径和方法。马斯特顿创建OpenIndie.com的融资方式是一个很好的例子。

大众融资建设电影平台

基兰马斯特顿使用大众融资创建了他的电影平台——OpenIndie.com,他的OpenIndie是一个网站,列出各种各样的电影,人们可以找到,并进行分享,马斯特顿估计有抱负的电影人应该是他网站的支持者,因此他用这个主意向他们筹资:投资100美元的风险,作为回报,他们的电影出现在这个网站的名单中,100名制片人对于这个意见表示非常喜欢,马斯特顿筹集了10 000美元。

天使投资人和风险投资机构选择项目都有自己的标准。风险投资对团队和业务方面的一般要求是:

^① 这并不是指用金钱去激励团队成员努力工作,而是指企业精神的塑造需要符合经济规律。企业内部的利益驱动要素的相互关系是企业文化形成的条件,企业文化是企业成员之间利益均衡的问题,不仅仅是思想教育。

^② 成长型企业是指在较长的时期内(如3年以上),具有持续挖掘未利用资源能力,不同程度地呈现整体扩张态势,未来发展预期良好的企业。成长型企业一般具有的特质是:所处行业具有成长性、产权多元化、专注单一业务、完善的内部约束与激励机制、具有战略视野且行动高效等。

^③ 类似于风险投资基金的投融资机构,对投资项目有比较高的要求,大部分初创项目难以获得。非正式投资一般是指来自于创始人(Founder)、家人(Family)、朋友(Friend)、傻瓜(Fool)。

(1)团队:投资就是投人,人是最关键的因素。在商业社会里,人最重要的基本素质是诚信,没有诚信的人,是不会有人投资的。

- ①能洞察用户需求,对市场极其敏感。
 - ②志存高远并脚踏实地。
 - ③最好是两三个优势互补的人一起创业。
 - ④一定要有技术过硬并能带队伍的技术带头人(互联网项目)。
 - ⑤低成本情况下的快速扩张能力。
 - ⑥履历漂亮的人优先,比如有创业成功经验的人等会加分。
- (2)业务:在对的时候做对的事情。

①做最肥的市场,选择自己能做的最大的市场。只有大市场才能造就大企业,小池子养不了大鱼。方向有偏差的话,会浪费宝贵的创业资源。

②选择正确的时间点。市场基本成熟了,企业也已有雏形,引入天使投资后,业务会得到爆炸性增长。

- ③专注、专注再专注。最好只做一件事情,这样能把事情做到极致。
- ④业务在小规模下被验证,有机会在某个垂直市场做到数一数二。

当时的 UCWEB^① 公司,主要做 UCWEB 手机浏览器,产品做得很好,靠口口相传发展到了近 200 万用户,这个业务做得非常出色。但由于资金紧张,只有 3 个人在维护。为了生存下来,其他的 12 人都在做项目,幸运的是拿下了中国移动的价值千万的手机办公系统项目,有 12 个人在做这个项目,基本可以养活公司。UCWEB 的技术总监梁捷总结最初融资失败主要是由于自己的项目在几个标准上不合要求。

创业团队方面:何小鹏、梁捷是非常好的研发组合,但缺少 CEO 带队;

市场方面:中国移动的大单,对于创业者来说是件大事,基本可以养活自己,略有盈利,但对于想拿上百万美元的风投,这个生意太小了;

业务方面:个人市场和企业市场同时做,很难做好。

UCWEB 做了适时调整,何小鹏邀请了俞永福加入创业团队,出任了 CEO,团队变得完整了;放弃了企业市场,专注在手机浏览器的个人消费市场,目标单一;进一步坚定了做一个大公司的梦想,给了投资者足够的想象空间。这使得 UCWEB 融资成功成为可能。

资本市场从来都是开放的,优秀的融资案例都表明,资本市场青睐那些用心的创业者。校园中的学生创业者似乎习惯了娇宠式的生活,习惯性地等待政策扶持或他人主动关照的金融服务,资本市场对这样的项目永远是大门紧闭的。

1.2 概念

1.2.1 企业价值

企业作为一种特殊的资产,可以交易并形成市场价格。现代企业价值理论的创始人

^① 2007 年 UC 还蜗居在民居中办公,UC 的初创人何小鹏和梁捷,找到联想寻融资,被决策委员会否决,却打动了时任联想投资副总裁的俞永福,俞永福的加盟给 UC 带来了资本化经营的思维。