

汇集谷歌、微软、思科、IBM、联想集团和英特尔等
50家世界顶级企业风投的真知灼见和丰富经验

创投帝国

企业风险投资策略与最佳实践

[美] 安德鲁·罗曼斯 (Andrew Romans) ◎ 著
周宏亮 唐英凯 ◎ 译

M

ASTERS OF CORPORATE VENTURE CAPITAL

硅谷著名风投大师的最新力作

Collective Wisdom from 50 VCs Best Practices for Corporate
Venturing How to Access Startup Innovation & How to Get Funded

助力非金融企业实现资产资本化和创新探索，决胜资本市场，以保基业长青

易宝支付总裁 **余晨** 英特尔资本公司欧洲部门负责人 **威廉·基尔默** (William Kilmer)

作序推荐

 中国人民大学出版社

创投帝国

企业风险投资策略与最佳实践

[美] 安德鲁·罗曼斯 (Andrew Romans) ◎ 著

周宏亮 唐英凯 ◎ 译

M MASTERS OF CORPORATE VENTURE CAPITAL

Collective Wisdom from Corporate
Venturing How to Access Corporate
to Get Funded

中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

创投帝国：企业风险投资策略与最佳实践 / (美) 安德鲁·罗曼斯 (Andrew Romans) 著；周宏亮，唐英凯译. — 北京：中国人民大学出版社，2018.4

书名原文：Masters of Corporate Venture Capital: Collective Wisdom from 50 VCs Best Practices for Corporate Venturing How to Access Startup Innovation & How to Get Funded
ISBN 978-7-300-25207-0

I . ①创… II . ①安… ②周… ③唐… III . ①风险投资—研究 IV . ① F830.59

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 300917 号

创投帝国：企业风险投资策略与最佳实践

[美] 安德鲁·罗曼斯 (Andrew Romans) 著

周宏亮 唐英凯 译

Chuangtou Diguo : Qiye Fengxian Touzi Celue yu Zuijia Shijian

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 170mm×230mm 16 开本

版 次 2018 年 4 月第 1 版

印 张 16 插页 1

印 次 2018 年 4 月第 1 次印刷

字 数 228 000

定 价 75.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换



阅读成就思想……

Read to Achieve





推荐序一

看见未来，激活企业创新

余晨

易宝支付总裁

安德鲁·罗曼斯的这本《创投帝国：企业风险投资策略与最佳实践》在中国的出版，对于今天处于升级转型期的中国企业来说具有绝佳的参考意义。

许多企业在度过创业早期的艰难后面面对的问题之一就是，会慢慢失去创业初期那种生机勃勃的创新活力。如何更进一步激活企业的创新活力，成为近几年处于升级转型期的中国企业重点关注的话题之一。

如何破题？陈春花老师出版了《激活组织》一书；和我联合发起“互联网大篷车”的宗毅提出了“裂变式创业”；海尔、视源等诸多企业都在激活企业创新实践中探索出了喜人的成果。

无论有多少种方式去激活企业创新，有一种重要的力量就是资本，而恰恰在这个问题上，埋头实干的企业家们往往会略感生疏或者浅尝辄止。

易宝自2003年开始做支付，迄今已经15年了。我们能够更好地找到金融与实业的结合点。今天，除了支付之外，易宝已经形成了一个生态体系，支付只是其中的一个板块。易宝旗下不仅拥有十多家公司，而且还专门成立了“创悟邦”，专注企业风险投资，孵化更具创新活力的企业。

为什么易宝如此重视企业风险投资呢？

第一，我们要应对人才挑战。今天，很多杰出人才对创业摩拳擦掌，跃跃欲试。他们已经不满足于在相对成熟的公司里做一位职业经理人，而是希望开辟属于自己的一片天地。公司已经无法简单地用高薪、高职位来留住这样的人才，但轻易放走这样的人才实在可惜，所以从创新人才战略角度考虑，企业要考虑布局投资孵化。

初创企业通常与母公司既有业务关联性，又要在诸多方面实现合作和协同。初创企业的业务可以是新的，但其文化和价值观要与母公司保持亲缘性。很多初创企业的创始人就来自母公司，对母公司既有的业务流程和人员很熟悉，这意味着合作和协同从开始就有很强的信任基础，而且可以大幅度减少沟通成本和磨合成本。

第二，我们要应对创新的风险。目前技术呈加速发展趋势，而且出现了跨界交融趋势，市场环境也千变万化。步入成熟期的企业在某种程度上会求稳，这与创新需要的冒险精神可能产生抵触。

创新实践需要一支特种部队，成员不要多而要精，他们能够敏锐地感知环境的变化，这样做，失败了成本可控，而成功了收益无穷。需要注意的是，不仅仅要考量资金成本，还有人事、流程和业务的成本。独立的创新主体可以将风险控制一定的范围内，实现风险与收益的平衡。

对于初创企业而言，创新往往集中在一些“精华”之处，而且对传统有一定的继承。更重要的是，诸如人力、财务和营销等部门完全可以利用母公司既有的资源，不需要从头开始摸索，这样就可以全力以赴地做自己喜欢和擅长的事情。

第三，我们要实现未来与现在的平衡。短视的企业注定要被淘汰出局，但市场的状况又常常迫使企业聚焦眼前，这个时候就要考虑平衡长期布局和短期业务的冲突和矛盾。而长期布局存在一个挑战，即未来的方向并不总是那么明确，企业往往会面临很多选择，不知道哪一个才是正确的。只有尝试进行企业风险投资，对可能的方向提前探索，企业在未来才更有把握找到正确的方向。

初创企业需要的不仅仅是资金，如果只是单纯需要资金，有很多风投机构都可以提供，它们更需要的是一旦创新有了好苗头，资源就能够快速复制创新的成果，从而助力企业快速进入良性发展的轨道。

企业风险投资其实意在实现与企业主体业务的协同布局，而不是单纯的财务诉求导向，这不仅能够给初创企业带来更大的创新空间，而且还意味着未来可以为初创企业快速复制创新成果提供有力的技术、产品、渠道和营销等支持。

过去二三十年，互联网实现了大部分商业应用，商业环境已经发生了巨大的变化。而且如今，无论人工智能、区块链还是更多的技术创新，都会给未来的商业世界提供无穷的想象空间。企业要积极地预见未来并把握未来。一些企业风险投资行为今天看来也许只是一小步，但若干年后你会发现，这可能是具有历史意义的一大步。



推荐序二

威廉·基尔默 (William Kilmer)

英特尔资本欧洲公司 (Intel Capital Europe) 前负责人

当安德鲁·罗曼斯告诉我，他想写一本关于企业风险投资的书时，我非常赞同，因为我认为这个主题非常有意义。现在比以往任何时候都有必要写一本关于企业风险投资的专著，而且这本书对于安德鲁来讲意义重大。

为什么这个时候需要这样一本书呢？随着这本书的出版，企业风险投资进入了具有标志性意义的一年。2015年，我们看到在过去的2014年中，企业风险投资投出的钱较上一年增长了37%，超过了750亿美元。企业风险投资交易约占风险投资交易的1/5，而且经常有企业风险投资介入的大笔交易震惊媒体。

然而，如果你静下心来仔细听，你会发现有些人在唱反调。他们会告诉你，企业风险投资是一种有组织的奇思妙想，与超额的企业利润以及破裂的互联网泡沫有关。他们把风险投资称为“笨钱”。他们还说，一旦经济形势恶化、利润下滑，企业风险投资人也会受牵连。

毫不夸张地说，这一次会截然不同。科技的快速变革、市场的激烈竞争、全球化、市场准入成本的降低以及有着更大威胁的小众市场的出现，使风险投资几乎成了每家企业的当务之急。

尽管如此，如果企业想在风险投资团队的带领下进入竞争性市场的未知领域，或者希望风险投资团队为它们获得新的创新铺平道路，或者支持它们的战略计划，它们就需要让其企业风险投资计划得到非常良好的执行。这种执行以两个因素为基础：企业风险投资能够从战略和财务上给企业提供哪些回报？企业风险投资能够为

其投资的公司提供哪些差异化价值？如果没有前者，企业风险投资团队将无法履行其使命；如果没有后者，企业将无法获得最有趣、最炙手可热、最有价值或者最具相关性的战略投资。

这就是这本书如此重要并且值得一读的原因。书中详细介绍了企业如何进行风险投资以及进行风险投资的原因，这些基本信息是每一家企业都需要知道的。安德鲁在这本书中分别从一流的企业风险投资、传统的风险投资以及与企业风险投资公司合作的初创企业创始人的角度提出了企业风投投资人需要了解的三个独特观点。为了实现这个目的，安德鲁听取了三种不同的声音，这些声音有助于企业风投投资人理解如何成功优化组织结构、如何在未知领域中奋力前行。

我有一些独特的经历：作为一位投资人，我曾在英特尔集团的企业风险投资团队——英特尔投资公司（Intel Capital）担任执行总裁；作为一位咨询顾问，我曾为一些准备成立企业风险投资团队的大企业提供过咨询服务；作为一位首席执行官，我所在的公司接受了一家企业风险投资机构的投资；我还曾是一位风险投资人。我已经从不同的角度仔细观察了企业风险投资，我相信《创投帝国》这本书提出的观点将更有助于你了解企业风险投资。

无论你是在大企业、风投基金还是初创企业工作，我都希望你能够喜欢这本书，并从书中众人的见解中有所收获。希望你能享受这次阅读体验。



写这本书缘起于之前与我经常合作的一家大型中国企业找到我，并邀请我为其即将成立的企业风险投资团队提建议。

在我过去 20 多年的职业生涯中，我担任过技术创始人、风险投资和并购银行家、天使投资人以及风险投资家。我曾经从朗讯科技（Lucent Technologies）旗下的企业风险投资公司募集到 2800 万美元，还从金融风投手中募集到另外 1 亿美元。我在企业风险投资方面的经验不仅来自我作为创业者时的经历，而且还来自我作为一名银行家以中间人的身份安排与企业风险投资公司的交易，以及最终作为金融风投与企业风险投资公司共同投资，并将我的初创企业组合出售给其母公司的经历。我想，正是这些丰富的经历让我更多地了解了企业风险投资，而帮助我的中国客户了解企业风险投资的过程以及为撰写本书所进行的研究又让我学到了很多。企业风险投资这一话题比我最初接触它时要复杂得多。我们都容易犯错，但是如果做得对，甚至只做对了一半，回报就可能是巨大的。

我接受了这家中国公司的咨询工作，并对我已经建立起联系的 20 家顶级企业风险投资公司进行了访问，比如英特尔投资公司（Intel Capital）、谷歌风险投资公司（Google Ventures）、高通风险投资公司（Qualcomm Ventures）、微软创投（Microsoft Ventures）、IBM 风险投资公司（IBM Ventures）和思科等。我向所有受访者提出了相同的问题：你为企业风险投资设定了什么目标？你为什么要这样做？你如何平衡战略回报与财务回报？你的基金采用了何种架构？你的投资组合构建得足够明确吗？你需要一个业务单元来支持投资吗？投资委员会由哪些人员组成？你如何处理薪酬事宜？你与你的企业发展 / 并购团队是什么关系？还有其他很多问题。当我提交了报告和建议后，我又用了一年的时间对超过 100 家企业风险投资公司进行了访

问和研究，这就是本书的研究基础。

对中国而言，企业风险投资非常重要。低成本劳动力的套利机会正在向印度和越南等国家转移。如果中国不迅速引入机器人、无人机和人工智能等技术，那么一些工厂就有可能被转移至其他劳动力成本更低的国家，中国将有可能受到不利影响。中国必须拥抱变革，以保护其现有的收入来源和经济。很多工作和业务正在快速且不可避免地实现自动化。

中国需要帮助那些即将失业的工厂工人了解并掌握一些新技术，比如软件工程、区块链工程、大数据、物联网、人工智能、机器学习和其他相关技术。软件或将统治整个世界，它不会放过任何一个行业。如果你认真审视所有业务流程并写出人类所能做的所有工作，你就会发现，运用智能化、自我学习、网络化、自动化的软件以及机器人、无人机来代替人类工作其实并不难实现。

这其中有两个机遇。第一，培育新一代的初创企业，它们有可能成为下一个阿里巴巴、腾讯或者百度；第二，同时也要防范大公司破产或者落后于那些能够更快地拥抱这种技术变革的竞争对手。

中国需要实现经济多元化并进行重新投资，为现有的大型企业增加数十亿美元的新收入。每家企业都应当与其并购和人力资源部门合作进行企业风险投资，以实现业务多元化。如果每家企业都这样做，那么中国经济终将实现多元化。过去，中国使用的是低成本劳动力；未来，中国的劳动力将提供技术和金融服务。从农业到汽车行业、到医疗保健行业，再到制造业，现在各行各业都需要技术。无论现在还是未来，技术都将一统天下。大企业要么拥抱技术，要么走向灭亡。

很多地方政府想要复制硅谷模式，在其管辖地域内创建一个新兴的创业社区。政府担心的是，那些还未出生的“婴儿”是初创企业。在我看来，这当然很重要，但更重要的现有的“婴儿”，也就是你所有的大企业。在中国任何一个省份，规模最大的20家企业能够提供50%~80%的收入，并使用着大部分劳动力。如果这些公司不拥抱技术，它们或将全部破产。

这不仅关乎中国经济的多元化，也关乎能否将科技初创企业和大型高增长企业吸引至中国的二三线城市。这关乎区域经济的发展。

企业风险投资就是解决方法。既然现在我们有了方法，我们就必须熟练地使用它，不要犯前人犯过的错误。不要犯那些有着高昂的资本或时间代价的错误。要从

一开始就做好准备，并逐步实现你独特的目标。

之前来中国时，我发现似乎有大量的风投追求更高估值的交易，而同样的初创企业却无法从硅谷的风投手中拿到如此高的估值。到目前为止，我所接触的很多企业风险投资公司似乎一直在犯错误，而这些错误很多美国和欧洲的企业风险投资公司都已经犯过了。这是可以避免的。我对企业风险投资了解得越多，就越能够明白这个过程的复杂，而且大多数错误是能够被纠正的。犯错之后立刻改正是可以做到的。比起与设计不当的企业风险投资项目抗争，正确地启动一个企业风险投资项目要容易得多。

从地域上看，企业风险投资并不是要在本土成立初创企业，它应当是全球化的。中国的企业应当制订一份规划，以获得硅谷、纽约、伦敦、特拉维夫以及世界其他科技中心的技术，并且以合伙、特许经营、合资和并购等形式将这些技术更快地引入中国。

把像我这样的人送到北京去投资中国本土的初创企业是一个大错误，我甚至连普通话都不会说。把在美国出生的华裔人士送到北京去投资本土企业也是一个错误。我对此深有体会。显然，正确的方法是聘请土生土长的中国人来投资本土的初创企业。另外我还发现，很多企业只会把员工送到硅谷，员工却没有学会如何达成最好的交易。这些企业没有实现使用企业风险投资实现中国经济多元化的核心目标，甚至没有实现进入顶级交易流程和财务回报的简单目标。

要想有效地进行企业风险投资，就需要开展国际合作以及多种将技术引入大型中国企业并逐步实现经济多元化的方法，以创造新的持久的就业机会，重新培训劳动力，并且为长期高增长的经济带来繁荣和稳定。

每家企业都面临着不同的问题。为了实现各自独特的目标，每家企业在制定战略和企业风险投资计划之前都应当进行自查，找到存在的问题并进行分析。企业必须制订符合自身实际情况的企业风险投资规划，而且该规划应当与企业发展 / 并购以及人力资源部门的计划相吻合，以实现董事会提出的既定目标。我发现，避免个人职业目标和发展规划的干扰是一项很大的挑战，因为它们经常与企业的目标发生冲突。这也能够得到纠正。

我鼓励中国的管理者和我的读者将企业风险投资和风险投资视为他们目前的五年规划的一部分。风险投资是一项长期的战略游戏。大部分风投基金的存续期都是

10 年，所以这实际上是一个 10 年规划。它应当被视为 20 年规划、50 年规划甚至 100 年规划。风险投资和企业风险投资的美妙之处在于它实际上是能够赚钱的。如果使用了合理的投资组合和投资策略，它会赚很多钱。所以若干年后，企业风险投资和风险投资可以被视为零成本研发，它们不仅没有花费任何现金，而且实际上还会产生现金和财务回报。不同于你的研发预算很难看到现金流回笼，企业风险投资和风险投资的成果可以用现金支出和现金流入的分类账来衡量。这样的规划将能够确保大企业受益于无法回避的技术变革，而不是成为牺牲品。关键在于你会一直赚钱，并且在实现战略回报的同时将企业风险投资和风险投资作为利润中心经营。

请把我当成一个朋友，以及一个愿意讨论合作和机会的人。一切皆有可能，特别是对于中国来说。我期待参与这场变革。我期待有机会成立新的风投基金、新的企业风险投资基金，并为我的读者和在中国结识的新的商业伙伴提供拙见。

让我们一起开启这段旅程吧！



引言

001

企业风险投资是一个非常值得研究的课题，它会使初创企业更成功，为创业者和投资人创造财富，并给大企业带来更大的价值。

01

动机与目标

为什么大企业要成立企业风险投资部门

013

驱动企业成立企业风投部门、运作企业风投项目的最重要因素是动机与目标明确。写下目标清单，请你的首席执行官、首席财务官、各业务部门负责人等高管在相关文件上签名，以驱动所有与企业风险投资部门战略和架构有关的决策的制定。需要特别注意的是要如何构建起企业风险投资与企业发展（并购业务）之间的协同关系。

02

企业风险投资案例分析

023

用50多个案例为你详细讲解：谷歌、微软、摩托罗拉、思科、IBM、联想集团、英特尔、沃尔沃、西班牙电信集团、德丰杰等世界顶级企业是如何进行企业风险投资的？它们的动机和目标分别是什么？它们在进行企业风险投资时使用了什么方式？主导这些企业风投计划和项目的风投家有着怎样的心路历程和真知灼见？

03 企业如何选择加速器、孵化器和其他生态系统

117

企业想要获得外部创新必须战略先行，与加速器合作是选择之一。企业可以投资一个或多个加速器，但是投资独立加速器的风险很大，可能无法获得其所寻求的战略价值。实现战略目标的最简单方法是将安排员工在一个或多个独立加速器担任导师。考虑成立加速器的企业应当意识到大多数加速器的单位经济效益正在减少的这一事实，而且这可能是企业风险投资中盈利概率最低的一种投资方式。

04 企业风险投资对其他风投基金的投资——FoF

133

企业实现第1章中提及目标的最快、最可靠的方法就是先投资FoF，再进行直接投资。同时，这种方式也会降低失去时间和资本所带来的大部分金融风险。另外，能够帮助你始终对大环境保持关注的方法之一就是投资整合了所有风投策略的FoF。

05 与企业风险投资公司、创业者和金融风险投资公司有关的企业风险投资的建议以及最佳实践

145

本章将为你解答以下问题：企业风险投资公司为何有令人失望之处？为什么企业需要调整步伐，以适应初创企业的发展速度？为什么企业风险投资需要企业内外部联动？如何构建你的企业风险投资交易以实现最优化？为什么要考虑优先谈判权和优先通知权？硅谷的企业风险投资办事处如何选址？有限合伙人（LP-IR）入驻计划是什么？

06 首席执行官、企业创始人和风投的商战故事 175

对企业来说，重要的是要考虑推出新的企业风投计划或者运营一家刚成立的企业风投公司，来了解很多企业风险投资公司的声誉。创业者也应当与重视声誉的企业风投公司建立合作关系。

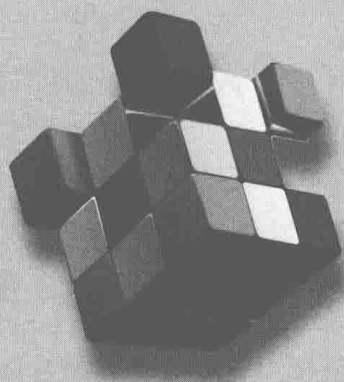
07 如何得到企业风险投资公司的投资 191

本章将为你解答以下问题：当你考虑从企业投资者那里拿到资金时，你需要知道些什么？如何与企业风险投资公司打交道并成功拿到投资？如何与大企业打交道？为什么说写邮件给风投公司或者企业风险投资公司是寻求投资的最佳办法？

08 通过数据看企业风险投资 205

09 企业风险投资的未来 为优秀企业风险投资项目提出的建议 225

译者后记 239



Masters of Corporate Venture Capital

引言

你不可能总是得到你想要的，
但如果你试过，
你会发现，
你已得到你想要的。

滚石乐队

