

Broadview®
www.broadview.com.cn

互联网创业原创精品

To be

Investors

转身投资人

王爻◎著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

互联网创业原创精品

To be
Investors
转身投资人

王爻◎著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

做投资人不仅可以救人，还可以自救。企业家创造了财富，投资人创造了企业家。要想活下去，要么果断转型，要么投资新的事业；而投资新的事业，就是事实上的转型。显然，在面临生命期限时，投资是唯一出路。投资人是在耕耘社会基础，是价值背后的巨人，全力推动企业家创造前端的价值。让企业成功的不仅仅是战略、管理、营销，更是源源不断的现金流和投资人思维。本书讲述一个企业家或中小型企业主如何转变成投资人，以及成为投资人需要具备什么样的素质，融会了资深投资人倾情分享的纯干货。

本书适合中小型企业主在遇到企业发展瓶颈转型时阅读，也适合学生、城市白领、互联网从业人员等所有有创业梦、希望能顺利融到资的人们参考阅读。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

转身投资人 / 王爻著. —北京：电子工业出版社，2014.2
（互联网创业原创精品）
ISBN 978-7-121-22229-0

I. ①转… II. ①王… III. ①投资—基本知识 IV. ①F830.59

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第311968号

责任编辑：孙学瑛

印 刷：北京京师印务有限公司

装 订：北京京师印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：900×1280 1/32 印张：6.375 字数：160千字

印 次：2014年2月第1次印刷

定 价：49.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

推荐序

做投资人容易么？

我曾经做过政府官员，下海创业零点调查与零点研究咨询集团，成为研究咨询行业的先锋企业之一，一段时间我一直觉得这种模式大概是我的长期模式。但是我一直在思考两个问题：一是知识服务如何服务于创业类小企业，而不是像所有咨询公司一样只服务于大企业；二是资本可以用怎么样的形态与我们这类知识型企业连结。2006年我曾经与几位投资界顶级的投资人创立了一家最早的有限合伙形式的投资基金——中欧创投，专门做 PRE—IPO 业务，投了 9 个公司，目前已经上市的两家，后来因为治理结构的问题导致企业出售了。但是那个实践让我意识到做投资并不难，关键在于需要有好的运营管理模式。在这个之后的思考导致我酝酿一个新形态的创业服务与投资机构——飞马旅，一家融投前服务、融资服务、跟投服务为一体的新型创业生态营造组织。目前我们已经选择了 75 家公司，整体的融资与投资服务也比较顺畅。

在我的感受里面，有三样东西是做投资很重要的：一是形成一个相对聚焦而有专长的领域，对于我和飞马诸君来说是创新服务业领域；二是一套能发挥自己独特资源特长的运作模式，对于飞马旅来说投前服务、微股份置换与以创业资源置换更多

服务资源，就是自己独特的创造；三是形成一个精干而具有可运作能力的服务团队，这个团队不只界定出自己的服务范围，还能与创业企业之间形成很好的沟通关系，推动建立融洽的创业生态互动关系。经过两年时间的历练，我们可以看出，这个模式具有非常强大的生命力。

所以我的实践验证了作者的论点，做投资人不是一件宁有种乎的事情，是一个来自于不同角度的实践者都可以尝试的事情，至少我们今天整合的很多投资人与合作伙伴具有综合多元的背景，没有那么严格的边限定，甚至也不以以前在投资机构中的工作经验为必要条件。但是从实际操作的角度，我觉得作者在几个方面还需要略微强调：一是很多人可以做参与投资人但做主导投资人不见得，因为模式的创造与管理需要更综合的考虑；二是需要强调形成相对集中的业务聚焦点，也就是说广谱的投资可能会导致更大的不靠谱的可能性；三是个体投资人与投资管理团队的建立与管理之间有相当的距离，后者也许是一个更大的挑战。

从文风的角度而论，这样一本书很容易读懂，那么你作为读者接受或者反对，都比较容易形成自己的判断，写得通俗理解起来方便，这就是一本很有服务感的书。

——袁岳

2013/12/18

序

社会责任投资 ——现代型投资人不可回避的路径

“企业家”，看上去是个略显沉重的话题，中国企业距今不过百年历程，其中艰辛曲折却实非一文一书所能穷尽。19世纪80年代，我们开始逐步放弃计划经济，饥渴地学习市场经济，虽说颇显生疏，又深陷本土化障碍的漩涡，中国企业仍取得了不俗的成就，甚至有些企业至今仍活力沛然。

历经其后的反复跌宕，1910年，中国企业终于迎来了第一个黄金时代，一批卓著的民营企业发端于斯，也涌现出了中国第一批真正的企业家。而当时的国家经济水平在亚洲也并不逊色，遗憾的是，自1920年起，江河日下，1927年后，又深陷官僚买办的缠绕中，一蹶不振。1949年后，计划居于主导地位，一直到1978年，中国持续按照国家部门的命令和计划制造指定的物品。

1978年以后，改革开放活跃了商业精神，也重塑了中国企业，尤其入世十年，中国企业的剧烈变化和迅猛发展势头超过了以往90多年之总和。2001—2010年可称之为中国企业的第二个黄金时代，没有人也没有哪个国家会质疑中国取得的成就和巨大的发展潜力。GDP跃居全球第二，对原材料、能源、技

术的巨大“胃口”拉升了全球经济，已成为世界经济发展的重要引擎。在国内，促进就业、盘活资源、拉动内需……可以说是企业的力量，成就了今日中国历史上最好的时代。

2013年，却是个矛盾的年头，倒闭潮、跑路潮、罢工潮，血汗工厂、高房价、环境污染、有毒食品，垄断企业盆满钵满，民营经济亏损连连……十年的黄金期后，中国企业到了另一个转型的重要关头：从国家层面看，优化结构、取消不合理限定、减轻企业负担、创造优良市场环境是基础；从企业层面看，呼唤企业家精神，再塑企业社会责任意识是关键！前述问题的产生愈演愈烈，企业家社会责任意识的缺失无疑是极其重要的原因。

现代国家作为典型的商业性社会，企业是国家经济的基本细胞，也是最重要的社会组织，在经济、政治、道德方面都发挥着举足轻重的作用，也因此，商业发达的欧美国家，企业在社会和政治事务中扮演着重要角色。但他们能够为所欲为、唯利是图吗？不仅不能，相反，在相对健全的法律限制下，在强有力的 NGO 组织和成熟的公民社会的巨大压力下，几乎每个成功的企业，都特别重视企业社会责任，在环境保护、员工人权、社区回馈、慈善事业、消除贫困等诸多方面都有着良好的表现。

反观国内，有些企业家的观念仍是“企业唯一的存在目的就是赢利”，很少有社会责任意识，即使有所谓“企业公民”之说，也不乏欺人之举，也因此，血汗工厂、环境污染、食品污染、贫富差距加大、社会冲突加剧也愈演愈烈。造成此种原因自然与相关政策等方面不健全、NGO 组织力量薄弱有着不可分割的关系，但最重要的原因仍是企业家社会责任意识的缺失。

而造成企业家社会责任意识缺失的原因除了与社会大环境、相关制度不健全有关，在现代股份制企业日渐成为主流企业形式的当今，股东或说投资人本身社会责任意识不强，则是第一因素。

企业家的第一职责自然是充分利用投资人的资金资源，取得最大利润回馈股东（投资人）。若投资人仅要求经济上的回报而忽视社会责任，直接后果自然就是企业家或说企业经营者不择手段地谋求赢利，而不惮此手段的背后所带来的环境污染、人权损害、社会冲突加剧等后果。

在一段时期内，投资人可借此赢得丰厚利润，但从长期和社会声誉看，投资人最终仍是得不偿失的。在企业家不择手段的赢利模式下，受害的是整个市场环境，从消费者的不满、不信任到环境的污染、原材料的消耗殆尽，甚至严重到引起社会的动荡，自然会极大限制企业的进一步发展壮大，而政府迫于公众压力和逐渐走向成熟的公民社会的推动，必然也会对无社会责任意识的企业和投资人做出行动。由此可知，缺少社会责任意识，除了限制经济上的进一步获利外，投资人受损更大的自然是其社会声誉和形象，一个血汗工厂背后的投资人莫说想拥有较强的社会影响力，即使其本身人格也会遭人质疑。利用法律漏洞，忽视、逃避社会责任，这恐怕也是中国企业家和投资人在国内鲜能得到好评的重要原因之一。

西方发达国家的企业家和投资人在本国的形象普遍高于中国同行，自然同西方国家“社会责任投资”密切相连。“社会责任投资”概念发端于美国，为抗议当时南非政府的种族隔离制度而兴起。它的主要要求是，企业的目的不仅仅是赢利，企业社会责任也是不可缺少的目的之一。并由此而发展起“社会

责任投资基金”，即投资人在选择投资企业时，不仅仅看其赢利能力，也重视企业尤其是企业家的社会责任意识，看重企业带来的经济、社会综合效益。比如有些“社会责任投资基金”在选择投资时，会避免一些涉及烟草、军火、动物制品等的行业，以及评估企业在避免和治理环境污染方面的决心和能力。作为企业的金主，投资人的这些举措甚至要比法律规章来得更有效力，随着西方国家“社会责任投资基金”的规模不断扩大，企业社会责任也将化为企业家自身一种自觉的行为要求。

再反观国内，无论是“风投”还是“天使投资”或者“PE”，在社会责任投资方面毫无作为，唯赢利是求。这是一种不正常的现象，长此以往，损害的不仅仅是企业的社会形象，投资人的声誉也会比现今流行的“投机家”更下一个层次，对整个社会的伤害也会愈深。

幸运的是，现在国内也出现了两支“社会责任投资基金”，虽力量薄弱，但随着越来越多有见识、有前瞻眼光的投资人的加入，有理由相信，中国的社会责任投资基金也会快速追赶上西方的步伐。到那时，企业社会责任也会实实在在地深入企业家内心，成为自觉经营准则，整个社会也必将因此受益。这是有理想的投资人的荣耀，也是经由企业家而过渡来的投资人追求信仰的必由之路，更是现代投资人无法躲避的路径。

本书是本人在这些年来的实践心得，并试探着向大家阐述投资人转变过程中的一些体会和疑惑，恳请各位企业界、投资界的同仁和有志于向投资界发展的各位朋友以及广大关注中国经济和中国企业的朋友，对拙著中的错误和纰漏之处不吝指正赐教。

这本拙著是本人在这些年来实践中的一些心得，并试探着向投资人转变过程中的一些体会和疑惑，恳请各位企业界、投资界的同仁和有志于向投资界发展的各位朋友以及广大的关注中国经济和中国企业的朋友，对拙著中的错误和纰漏之处不吝指正赐教。

本书在写作过程中得到徽联支付陈胜奇先生的大力支持，并在百忙之中抽出时间审阅全稿，以及廊桥（中国）投资集团田其辉先生、田其耀先生和阳光信友会杨林生会长的辛勤努力，本人在此一并致谢。

王爻

2013年12月23日

目录

第一章 别无选择：你一定要成为投资人 / 0

- 1.1 突破惯性思维：殊途同归 / 2
- 1.2 企业的未来，唯一活下去的机会 / 5
- 1.3 不得不做的理由 / 7
- 1.4 改变一生道路的选择 / 9
- 1.5 困难之中看到的转机 / 12
- 1.6 伟大业绩背后的驱动力 / 15
- 1.7 公司在社会上存在的意义 / 18
- 1.8 章曦文的分析 / 21
- 1.9 凡事以大局正义为前提 / 24
- 1.10 智慧与真诚 / 27
- 1.11 不可缺乏的义务和责任 / 30
- 1.12 越早规划越容易长寿 / 33

第二章 步步到位：这样就能成为投资人 / 36

- 2.1 重新上路的心态 / 38
- 2.2 先忧后乐的精神 / 41
- 2.3 创造性的商业法则：悬水策略 / 44
- 2.4 踏踏实实干事情 / 47
- 2.5 像领袖一样思考，有负重之心 / 50
- 2.6 言而有信，对任何人任何事都守信 / 53

- 2.7 激发人性的光辉 / 56
- 2.8 对每一个人都要很友善 / 59
- 2.9 为自己设立约束规则 / 62
- 2.10 以远见指导行为 / 65
- 2.11 足够的资金储备 / 68
- 2.12 源源不断的现金流 / 71

第三章 深思熟虑：把握变身 投资人的时机 / 74

- 3.1 最适宜的时机 / 76
- 3.2 寻找战略中心落脚处 / 79
- 3.3 从哪里入手 / 82
- 3.4 规划转身的完成时间 / 85
- 3.5 略具规模，巩固销售网络 / 89
- 3.6 欲速则不达，随着经济的成长扩张 / 92
- 3.7 超越一时的利害得失 / 95
- 3.8 关键时刻，习惯性向人请教 / 98
- 3.9 建立起评价体系 / 102
- 3.10 彻底检查公司的能力 / 106
- 3.11 承担烦恼而不是逃避 / 110
- 3.12 下多大功夫，必定有多大突破 / 113

第四章 游刃有余：投资人的投资思维 / 116

4.1 关注信息的新鲜度 / 118

4.2 始终保持领先一点 / 121

4.3 搭建自己的情报体系 / 124

4.4 不勉强投资新项目 / 127

4.5 如何提高效率 / 131

4.6 警觉微小变化，随市场变化来调整投资结构 / 134

4.7 先做后说，悄悄建立优势 / 137

4.8 在行动中消除僵局 / 140

4.9 演绎资金的艺术 / 143

4.10 认识资金安全屋的重要性 / 145

4.11 为了目标订预算，而不是为了预算才去找目标 / 148

4.12 保持危机意识 / 151

第五章 反躬自省：得意不忘形 / 154

5.1 以合作获得成长 / 156

5.2 真正考虑合作方的利益 / 159

5.3 感召别人与自己共同前行 / 162

5.4 乐于助人，不欺弱者 / 164

5.5 盛时常做衰时想 / 167

5.6 坚守经营理念和原则 / 170

5.7 防止精神迷失 / 173

5.8 不断汲取榜样的力量 / 176

5.9 豁达，帮助别人实现愿望 / 179

5.10 遵循强者逻辑 / 182

5.11 指导与鞭策的力量 / 185

5.12 现实心灵动力 / 188

不要说你不想做投资人，车到山前未必就有路，多数情况下，你需要手脚并用攀山而过。试想一下，车到山前没有路时，如有直升飞机带你过山，一切将会变得豁然开朗。在这里，车指的是决定节点命运的运行资本，缺少资本助力而经历的痛苦，相信每个企业家都有过。那架直升飞机就是投资人——做投资人不仅可以救人，还可以自救。

1.1 突破惯性思维：殊途同归

许多人认为，做企业就要成为企业家，企业家就要埋头做百年企业。

事实上，不是所有企业家都想做百年企业，不是所有行业都能做百年企业。

许多人认为，只有企业家创造财富，而投资人只是在腾挪财富。

很显然，这是一种彻头彻尾的错误观点，是谬论。

被蒙蔽的眼睛，没有看到投资人的价值，投资人的所作所为是在普世，投资人也是在创造价值，甚至更高尚：帮助更多的人实践价值，帮助更多的企业家获得更大、更快、更强的发展。犹如奥运会，在事实上推动着全球体育事业的发展，虽然奥运会本身并不生产运动员。

说到这里，可以得出一个基本的观点：

企业家创造了财富，投资人创造了企业家。

由此可知，我们需要投资人，需要大投资人，更需要投资人圈。

假如有一双穿越时空的眼睛，来看世界，可以发现今天的财富与一百年前没有太大的区别，可是今天的商业环境却与一百年前的商业环境相去甚远。

面对未来，哪怕只是五年、十年后，可以确知的变化又是那么有限。投资人，面对企业家这样的社会财富创造者，仿佛一位小学老师面对一个充满希望的学生，又像是一位哲学家在剖析未来。而现状很纠结：企业家的发展归宿至今还没有走入理想化，在经济滚动的大潮中，相当一部分企业家还在埋头苦苦支撑，或已消失得难以寻觅了，而实业的发展前景又难以估量。企业家用了一百多年的时间，才对企业的本质和演变过程有了一个基本认识，也许还要用更长的时间才能完全弄明白企业那些尚未被认知的潜在特性。

企业家和投资人的历史应该是相同的，都在百年之上，可是人们对企业家的了解恐怕不比对投资人的认识更多。

大部分人认为，企业家的拓展是商业向财富转变的基础，而组成企业的实业与市场，是形成财富变化的发动机和助燃剂。企业家通过产品和市场沟通了商业与社会，促使社会经济结构形成，从而使财富形成，而投资人则通过投资企业家促使新的企业进入循环。

企业家与投资人的关系不是简单的叠加，而是要绽放出强大倍增效应，投资人应具有强大的规模效益和集聚效益。

最近几十年里，商业活动更迅速地向投资人集聚；我们需要投资人，需要大投资人，需要大投资人圈。

当投资人对企业家的支持达到一个起始的规模之后，商业的核心能量被打开了，企业的生命被激活了，投资人与企业家聚集所产生的力量被不可遏制地快速放大，产生更强大的生产