

创投帝国：企业风险投资策略与最佳实践

作者：【美】安德鲁·罗曼斯

版权信息

书名：创投帝国：企业风险投资策略与最佳实践

作者：【美】安德鲁·罗曼斯

译者：周宏亮 唐英凯

出版社：中国人民大学出版社

出版日期：2018-04-01

ISBN：978-7-300-25207-0

目录

CONTENTS

[推荐序一 看见未来，激活企业创新](#)

[推荐序二](#)

[中文版序](#)

[引言](#)

[01 动机与目标为什么大企业要成立企业风险投资部门](#)

[02 企业风险投资案例分析](#)

[03 企业如何选择加速器、孵化器和其他生态系统](#)

[04 企业风险投资对其他风投基金的投资——FoF](#)

[05 对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](#)

[06 首席执行官、企业创始人和风投的商战故事](#)

[07 如何得到企业风险投资公司的投资](#)

[08 通过数据看企业风险投资](#)

[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](#)

[译者后记](#)

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，但要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在一定的范围内，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。

中文版序

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，正确的方法是聘请本土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

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

什么驱动了企业风险投资

20世纪90年代以前，科技创新需要几百亿美元的研发项目。那时，创新主要在IBM和惠普这样的科技巨头公司中诞生。在过去20年中，创立和培育初创企业的成本急剧下降。在美国硅谷和纽约、英国伦敦、以色列和中国，早期的天使投资和微型风投的生态系统迅速发展，投资者竞相投资那些处于种子前期和种子期的初创企业。在更成熟的生态系统中，初创企业在其发展的各个阶段以及有上百亿美元估值的预上市阶段都能拿到投资。这些变化都表明，创新现在更有可能发生在初创企业，而不是大企业内部，甚至那些有大笔研发预算的企业。如今，越来越多的专利来自初创企业，未来将会更多。生活在这个世界上的年轻人都是听着史蒂夫·乔布斯、比尔·盖茨和马克·扎克伯格的故事长大的，一流大学的毕业生都想到初创企业工作，而不是到大企业、银行和咨询公司工作。今天，IBM和惠普都到公司之外去寻找创新，并把这些创新带回公司内部。企业风险投资就是一种为这类机构在当今做这些事而准备的主要工具，而且这种趋势越来越明显。

我的身份也由创业者转换为风险投资人士，因为我发现企业风险投资是一个值得研究的课题。最终，这种投资将使初创企业更成功，为创业者和投资人创造财富，并且给大企业带来更大的价值。当你读到这些文章的时候，你会受益匪浅。我相信，所有的大企业在某种程度上都应当参与这种风险投资。我希望，这本集合了企业风险投资生态系统中前沿实践者观点的书，将让所有参与者（初创企业、风投公司以及企业风险投资公司）受益。在我的上一本书中^[1]，我关注的是企业风险投资公司、风投公司、创业者、银行家和律师，而且通过采访他们，我收集了几十年间的数据、事实、经验和教训，这些内容都非常真实。我加入了自己的评论供你参考，你也可以直接忽略。在为那些想要成立企业风险投资团队的公司提供咨询服务的过程中，我发现，很明显，对于企业风险投资还没有一种“放之四海而皆准”的模式。每个人都是独一无二的，每家公司也一样。因此，对我们每个人来说，制定最佳战略需要具体分析。我希望这本书能够为你提供清晰的视野，帮助你更加成功。

企业风险投资和风险投资的区别

这本书是关于企业风险投资的。大多数企业风险投资公司的运营与传统的风投公司（我现在将其称为“独立或者传统的风投公司”）的差别很大。企业风险投资公司一般指的是投资技术型初创企业的大企业，比如英特尔公司、高通公司（Qualcomm）、IBM、威瑞森公司（Verizon）和诺华公司（Novartis）等。这些企业风险投资公司与硅谷传统、独立的风投公司有很大的不同，后者主要是从不同的有限合伙人那里募集资金，然后投资那些单纯追求财务回报的资本。这些风投公司既有责任、也有义务在合理的年限内将本金归还给它们的有限合伙投资人，因此大多数风投公司都希望通过IPO、并购或者二次出售部分或全部股权，从而实现从初创企业中退出。然而大企业对此的积极性并不高，而且通常不会接受在特定的时间范围内退出。大多数独立的风投公司都宣称它们能够帮助投资者实现增值，即试图将战略价值传递给投资组合中的初创企业，而不仅仅为这些企业提供资金，然而这只是它们策略的一部分。策略的真正目的是使它们的投资业绩更好，吸引更好的现金流，最终实现盈利。我敢说，大多数风投公司只关注财务回报。在我的风投公司中，我把我们的合伙人视为股东，把投资组合中的初创企业视为我们的客户。企业风险投资公司则截然不同，通常驱动它们投资的是对公司有价值的战略回报和一些财务回

报，或者只是想实现盈亏平衡。

一些企业风险投资公司会告诉你，它们的企业风险投资团队是完全独立于公司而存在的，但是从我二十多年的工作经验来看，同一家公司的企业风险投资团队和并购团队有着更紧密的联系，有时候是同班人马分饰两角。在本书中，你将看到一些企业风险投资团队，它们宣称不是为了财务回报，而纯粹是为了战略回报而进行投资。其他企业风险投资团队则尽力宣称，它们正在像金融风投公司一样行事。大部分公司都使用资产负债表外的自有资金而不是其他人的钱投资。在某些情况下，企业风险投资公司采用的是普通合伙人—有限合伙人结构，通常收取2%的年度管理费以及20%的附带权益，但这种情况通常比较少见。

哪些事情企业风险投资公司可以做，而风投公司不能做

从动机到能力，企业风险投资公司能做的很多事，大多数独立的风投公司都做不到。例如，一家企业风险投资公司（A公司）可能决定要成为某家初创企业（B公司）的客户。一旦A公司签署了巨额的采购合同，那么B公司的销售将以100倍增长。从投资人的角度看，这是买入的利好信号。A公司可能决定投资，买入B公司10%的股份。或者A公司可以投资，然后迫使其全球销售团队来采购并销售B公司的产品或者服务。很多企业风险投资公司能够帮助一家初创企业从国内市场走向美国、法国或者其他国家的市场，并在24个月内走向100多个国家。显然，在某些情况下，企业风险投资公司能够给初创企业带来巨大的价值。独立的风投公司和创业者应当知道如何促成实现这一切。对于企业风险投资公司、初创企业以及金融风投公司来说，实现这一切并非易事。我们将在这本书中指出实现过程中存在的传统障碍，并进行深入讨论，以找到解决问题的新思路。

美国、其他发达国家以及新兴市场国家的企业手中握有大量现金。由于长期奉行低利率政策，它们的资本成本很低。我居住在硅谷地区，我的大部分时间都用于帮助那些成长中的初创企业从世界各地寻找投资。我认为，我们正生活在一个创业的黄金时代，而《经济学家》杂志发表的文章却称，从20世纪70年代以来，小企业成立的速度非常慢。故步自封导致美国大部分的主要行业都缺乏竞争力，其中包括航空业、有线电视行业、通信行业、食品行业以及医疗卫生行业。而大型技术企业目前正享受着高市值带来的好处（包括公开上市公司和私有公司），其中41%的现金是由非金融机构持有。

企业风险投资要做多大

风投数据网站CB Insights公布的数据显示，2015年，企业风险投资公司参与了19.3%的风投交易，涉及1301笔交易、约284亿美元。美国风险投资协会（National Venture Capital Association, NVCA）称，2015年，企业风险投资公司和所有风投公司一共向初创企业投资了约588亿美元，其中企业风险投资公司投资了76亿美元。该协会发布的数据显示，2010年至2015年间，包括企业风险投资公司在内的风险融资比例已经从13%增长至21%。在初创企业生态系统中的所有人都注意到了这一重要趋势。具体的统计数据可能有所不同，但毫无疑问的是，企业风险投资在风投生态系统中扮演着越来越重要的角色。所有参与者都需要更仔细地了解企业风险投资。虽然很多企业在风险投资方面的经验很少，但是可改进的空间很大。我们也许正身处一个新时代的起点。企业风险投资可能会通过直接的企业风险投资以及在金融风投公司中的有限合伙人地位，在表现最好的初创企业中获得更高的占比。我还预测，随着风险投资在阿拉伯世界、非洲、印度、中国以及其他新兴市场的发展，企业风险投资将成为一支重要力量。

为什么要进行企业风险投资

我们的世界正在快速变化。持续的技术变革、互联网、智能手机、大数据、物联网、工业物联网（Industrial Internet of Things, IIOT）、金融科技（FinTech）、教育科技（EdTech）、广告科技（AdTech）、网络营销、社交网络、共享经济、低成本快速制造、高度竞争性市场、全球化以及新兴市场的崛起意味着一切都变了，而且这一切都将以更快的速度持续变化。成立一家初创企业或者发明一种产品的成本越来越低，这意味着过去需要由拥有庞大研发预算的大企业来制造和推出的产品或者服务，初创企业现在可以以更少的资本推出，而且很多风投都准备资助它们。这些初创企业对大企业造成的威

胁远超过5年、10年甚至15年前。正如著名风投机构安德森·霍洛维茨公司（Andreessen Horowitz）的联合创始人马克·安德森（Marc Andreessen）所说的那样：“软件将吞噬整个世界。”例如，购物和汽车行业在未来5年的变化会比它们在过去50年中发生的变化还要大。企业风险投资可以帮助大企业应对创造短期的季度业绩（这种业绩能够刺激或者打压股价）与聚焦长期决策的冲突。我发现，很多大企业在做出关键决策时只考虑该决策对未来3个月、6个月和12个月的影响，而不是对未来3年、5年甚至10年的影响。企业风险投资把首席执行官置于驾驶员的位置，使他们能够以合理的方式管理长期创新、企业愿景、战略和投资，如果他们表现出色，那么企业将获得持续的财务回报。你可以告诉你的股东们，成立企业风险投资团队在为你的企业带来创新的同时，还会带来利润。在成为利润中心后，企业风险投资团队还将永远成为你外部研发的零成本部分。这千真万确。而你也可以告诉股东们，这样做也保护了那些想要长期持有你股票的投资者。从10年、20年甚至30年来看，大企业这种对企业风险投资团队的投资以及对持有计划的承诺以多种方式保护了它们自身的健康发展。我认为，某些巴菲特式的股东更愿意听到你在今年和明年有成就一番伟大事业的计划，甚至有未来多年的长期计划，而不是只追求一个季度或者五个季度的业绩。中国就有非常伟大的五年计划。

谁来进行企业风险投资

如今，50%的财富50强企业和33%的财富500强企业都有自己的企业风险投资项目。我猜测，在没有企业风险投资项目的财富500强企业中，即使不是100%，至少也有90%的企业正在冥思苦想自己是否应当加入企业风投俱乐部，并且开始投资。我个人认为，那些年收入在10亿美元的企业都应当进行企业风险投资。对于很多科技公司来说，门槛将更低。不仅是像英特尔和微软这样的科技公司，那些非技术驱动和低技术含量的公司也应当进行企业风险投资。出租车公司可能从来不会想到自己会成为科技公司，看看优步（Uber）吧！百视达公司（Blockbuster Video）做得很好，它已经有了自己的企业风险投资部门，而且已经成为奈飞公司（Netflix）的早期投资者。一些令我们意想不到的公司也成立了企业风险投资部门，比如金宝汤公司（Campbell Soup）和芝麻街（Sesame Street）。当我得知捷蓝航空公司（Jet Blue）成立了企业风险投资部门时，我很想知道它们的投资策略。当我与它们会面时，我立刻看到了很多能够将它们的服务项目呈现在乘客面前的电视屏幕、打印出的登机牌、智能手机上以及邮件确认函、短信收件箱中的机会：它们知道我们住在哪里、我们要去哪里、我们去过哪里、我们会在哪里有短暂停留、我们的座位在哪里以及我们的手机号码。我看到了与我们自己的投资组合公司以及航空公司一起赚钱的巨大机会。

很多大企业是一些衰退行业的主要参与者。我认为，这些企业的首席执行官和首席财务官应当与战略负责人以及其他核心和潜在业务的负责人密切合作，通过使用企业风险投资和并购等方式来避免企业在衰退行业中坐以待毙。企业风险投资和并购能够帮助这些企业实现产品和服务组合的多元化，甚至创建支持策略指令的生态系统，以支持和创建新的经常性业务链。有时，通过投资一些与你的企业相关的初创企业，来创建一个新的生态系统或者推出一款新产品，这是一件很有意义的事情。很多产品公司会投资那些能够为其产品提供专业化服务的初创企业，这样做非常明智，因为比起把有价值的资源投入类似的辅助服务，这样做能通过持有那些低利润且毫无独特技术的咨询企业的少量股份，来强化公司的核心产品业务，从而实现高成长和高利润。从某种意义上说，企业风险投资可以被当作对竞争对手的“外科手术式”空袭以及改变竞争格局的方法，同时还为更多元化的长期业务开辟了一条捷径。如果你还没有加入硅谷、纽约、伦敦和中国的初创企业阵营，那么你怎么可能走在创新的最前沿呢？风投能够被当作一种武器使用，大企业都应当知道如何有效地使用它来实现攻守自如。

需要很多员工吗

任何一家有大量员工的企业都应当成立企业风险投资部门，以使企业更有效率和竞争力，同时这也会对员工产生积极影响。当我遇到有超过15 000名员工的公司，并且其管理者告诉我他们对技术不感兴趣时，我在想他们为技术投入了多少资金？或者把这些技术引入公司的内部运营，他们会有多大的收获？如果这些大企业通过企业风险投资来实现创新，开始应用技术，并且交给初创企业大量的采购订单，那么它们就会成为一个年金利润中心，这可比戈登·盖柯（Gordon Gekko）^[2]梦想实现的“内幕交易”更合

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《创投帝国：企业风险投资策略与最佳实践》【美】安德鲁·罗曼斯 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/534.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

