

硕士学位论文

中达天使投资管理公司发展战略研究
Research on the Angel investment Development Strategy
of ZhongDa Limited Company

学科专业： 工商管理（MBA）

专业领域： 企业管理

作者姓名： 彭竹玲

指导教师： 王昶

中南大学

2017年11月

中图分类号 C935

学校代码 10533

UDC _____

学位类别 专业学位

硕士学位论文

中达天使投资管理公司发展战略研究

Research on the Angel investment Development Strategy
of ZhongDa Limited Company

作者姓名: 彭竹玲
学科专业: 工商管理 (MBA)
专业领域: 企业管理
研究方向: 战略管理
二级培养单位: 商学院
指导教师: 王昶

论文答辩日期 _____ 答辩委员会主席 _____

中南大学

2017年11月

学位论文原创性声明

本人郑重声明，所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了论文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名：_____ 日期：____年__月__日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论文的复印件和电子版；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名：_____ 指导教师签名：_____

日期：____年__月__日 日期：____年__月__日

中达天使投资管理公司发展战略研究

摘要：技术的变革和创业的兴起吸引了国内乃至全球资本的青睐。随着生活消费升级的需求增加、传统产业的升级加快和移动互联网对各个行业的渗透加深，中国近年来开始涌现出批量基于产业变革和技术创新的创业生力军。中国的投资领域开始呈现出从天使投资、VC到IPO投资的比较完整的投资生态链。此外，中国政府紧随发展步伐出台的一系列政策积极促进民间资本的大力发展，政府对民间资本的扶持政策 and 引导基金政策在很大程度上催生着资本的逐力和资本的全面发展。

如何在风险可控的同时加速投资业务在本区域甚至全国业务的发展已经成为各级资本、各个风险投资机构发展的重大课题。中达公司作为湖南天使投资的领跑者，在如何应对有利的资本发展环境和竞争加剧的前提下，为公司未来发展厘清思路、合理规划，成为中达公司目前解决的核心问题。

本文以中达公司投资业务发展作为研究对象，首先通过对战略管理的相关理论进行回顾，结合安索夫的资源配置战略理论观点、波特的竞争战略观点、安德鲁的目标战略理论观点，利用PEST、SWOT等分析工具，对中达公司天使投资业务发展所面临的外部环境和内部条件进行全面分析，总结中达公司天使投资业务发展所面临的机会和威胁，并剖析其本身存在的优势和劣势。然后对相关行业和公司进行调查研究，结合中达公司现状，对比分析找出影响中达公司发展的关键因素；根据理论支持，结合公司特点，思考和提出中达公司天使投资业务如何利用趋势、发挥优势、回避风险、克服不足的建议。再对中达公司天使投资业务发展进行战略定位，设定战略目标，确定公司的业务定位，提出具体战略举措。最后得出中达公司天使投资业务发展应该采取“投资管理系统化”、“品牌运营”等战略举措的结论。最后为确保发展战略的顺利执行，提出公司应该从人才培育和稳定、财务成本管理、信息有效沟通、资源整合和安全管理、外部风险管理等几个方面做好保障措施。

关键词：天使投资；战略管理；中达公司

分类号：

Research on the Angel Investment Development Strategy of ZhongDa Limited Company

Abstract: The rise of technology and the rise of entrepreneurship has attracted the favor of domestic and global capital. With the increase of demand for living consumption, the upgrading of traditional industries has accelerated and the penetration of mobile Internet has deepened to various industries. In recent years, China has begun to develop bulk And technological innovation of the entrepreneurial force. China's investment areas also began to show from the angel investment, VC to IPO a more complete investment in the ecological chain. the Hunan government followed the pace of development, the introduction of a series of policies are actively promoting the development of private capital, which support the private capital policy and guide the fund policy to a large extent The birth of capital and the full development of capital.

It is a big project for all the investment companies about how to accelerate their business development under their present controllable condition. As the runner of angel investment in Hunan area, it is a key point that Zhongda company how to fit for the present competitive condition? And it is urgent that to make a clear plan for i company too.

The development of Zhongda Company's investment business as the research object, first through the strategic management of the relevant theory to review, combined with Ansoff's resource allocation strategy theory point of view, Porter's competitive strategy point of view, Andrew's target strategic theory, Five-force model, SWOT and other analytical tools, the company's angel investment business development in the external environment and internal conditions faced by a comprehensive analysis of the company's angel investment business in the further development of the opportunities and threats facing, and analyze itself The advantages and disadvantages of existence. And then the relevant industries and companies to investigate and study, combined with the development of the company's current situation, comparative analysis to identify the key factors affecting the development of the company. Then, according to the theory support, combined with the

characteristics of the company to think and put forward the company's angel investment business how to use the trend, to play the advantages, to avoid risks, to overcome the shortcomings of the proposal. And then on the company's angel investment business development strategic positioning, set strategic objectives, to determine the company's business positioning, and investment system construction, resource integration, brand promotion, put forward specific strategic initiatives. Finally, the author concludes that the development of angel investment business should take the conclusion of strategic measures such as "investment management systematization" and "brand operation". And in order to ensure the smooth implementation of the development strategy, the company should be from the talent cultivation and stability, financial cost management, information access, resource integration and security management, external risk management and other aspects of safeguard measures.

Key words: Angel investment; strategy management, ZhongDa Company.

Classification:

目录

| | |
|---------------------------|-----------|
| 1 绪论 | 1 |
| 1.1 研究的背景..... | 1 |
| 1.2 研究的意义..... | 2 |
| 1.3 研究思路与方法 | 2 |
| 1.4 研究内容与框架 | 2 |
| 2 战略理论研究 | 4 |
| 2.1 战略理论综述..... | 4 |
| 2.1.1 战略理论的定义..... | 4 |
| 2.1.2 战略管理的发展..... | 4 |
| 2.1.3 战略管理的层次..... | 6 |
| 2.2 战略分析工具..... | 7 |
| 2.2.1 PEST分析法[7-13]..... | 7 |
| 2.2.2 SWOT分析法..... | 7 |
| 2.2.3 经营战略选择..... | 8 |
| 2.3 典型企业的战略实践..... | 8 |
| 2.3.1 天图资本的集中化战略..... | 8 |
| 2.3.2 创新工场的平台战略..... | 8 |
| 2.3.3 真格基金的竞合投资战略..... | 9 |
| 3 中达公司发展环境分析 | 11 |
| 3.1 中达公司基本情况..... | 11 |
| 3.1.1 公司概况..... | 11 |
| 3.1.2 公司主要产品..... | 11 |
| 3.1.3 公司组织架构..... | 13 |
| 3.1.4 公司团队概况..... | 14 |
| 3.2 外部发展环境分析..... | 14 |
| 3.2.1 宏观环境PEST分析..... | 14 |
| 3.2.2 中国天使投资行业发展分析..... | 18 |
| 3.2.3 中国天使投资的竞争格局..... | 20 |
| 3.3 内部发展能力与资源分析..... | 24 |
| 3.3.1 公司业务能力分析..... | 24 |
| 3.3.2 公司投融资内部管理能力分析..... | 28 |
| 3.3.3 公司业务发展资源分析..... | 29 |

| | |
|-----------------------------|-----------|
| 3.4 中达公司SWOT分析 | 31 |
| 4 公司总体战略 | 34 |
| 4.1 公司战略定位 | 34 |
| 4.1.1 公司的愿景与使命 | 34 |
| 4.1.2 战略表述 | 34 |
| 4.2 战略目标 | 35 |
| 4.2.1 总体战略目标 | 35 |
| 4.2.2 战略发展阶段与目标 | 35 |
| 4.3 业务战略 | 36 |
| 4.3.1 商业模式设计 | 36 |
| 4.3.2 目标客户定位与市场定位 | 40 |
| 4.4 战略举措 | 42 |
| 4.4.1 建设基金募资业务渠道 | 42 |
| 4.4.2 细化投资业务流程 | 44 |
| 4.4.3 构建专业化投后管理体系 | 45 |
| 4.4.4 调整投资退出策略和建设退出渠道 | 47 |
| 4.4.5 加强公司对外品牌推广 | 49 |
| 5 战略保障 | 51 |
| 5.1 人才保障 | 51 |
| 5.2 财务保障 | 52 |
| 5.3 信息沟通保障 | 53 |
| 5.4 资源保障 | 55 |
| 5.5 风险控制保障 | 56 |
| 6 研究结论与展望 | 58 |
| 6.1 研究结论 | 58 |
| 6.2 研究展望 | 59 |
| 参考文献 | 60 |
| 致 谢 | 64 |

1 绪论

1.1 研究的背景

中国二十世纪末，伴随着传统产业的升级转型，人们生活消费升级的需求，高科技创新企业的兴起，互联网对各个领域的渗透，国内天使投资的发展悄然兴起。自2014年到现在发展的几年里，中国政府提出和鼓励“万众创新，大众创业”的系列政策和措施引发了各种领域的创业人群和创业公司的兴起，以及服务于各细分行业的创业公司的各种众创空间也如雨后春笋般地涌现。

创业的变革和创新科技的发展激发了中国的天使投资的迅猛发展，国内开始出现了一批知名的天使投资个人比如薛蛮子、雷军等等；以及涌现出一些知名的天使投资机构比如在李开复、徐小平等发起和成立的创新工场和真格基金等等。除此之外，国内很多的互联网创业成功人士、民营企业家们也逐渐投入到天使投资的队伍。随着越来越多的知名天使投资个人和天使投资机构的出现，从2013年截止目前短短几年的时间里，天使投资出现了由个人天使向天使联盟过渡，再到天使投资机构化的快速迭代，天使投资个人或天使投资机构都呈现出井喷式增长，天使投资的资金规模也越来越大，天使投资的案例数量和资金规模已经占到整个资本的近50%的比例。

天使投资作为股权风险投资产业链条上最前沿的一环，是助力创业企业发展的最佳合作伙伴。相比美国，我国从天使投资到VC投资到PE等投资产业链的整体环境的发展还不充分，尤其是我国的天使投资业务的发展尚处于婴幼儿期。另外，中国经济结构转型正处于重要阶段，初创期以及小微企业的发展亟需要天使投资给予早期资本的助力。因此，中国天使投资业务在中国的发展有着巨大发展前景，但同时在其投融资规范运营上还存在着很大的完善空间。

中达公司成立于2013年，一直本着助力创业成长、成功的理念，专注于早期创业阶段的股权投资，也是湖南本区域里专注于天使阶段投资业务的机构领先者。再者，公司的天使投资业务的起步刚好也赶上中国天使投资迅猛发展的窗口期。中达公司一方面借力大环境发展的有利条件，积极向国际以及国内一线城市知名专业的投资机构学习，另一方重视专业的投资管理团队的建设，积极夯实内部能力的建设，积极开展天使投资业务。直至目前，累积投资的初创公司已经有30多个。然而，中达公司依然还处于投资业务发展的起步阶段，公司天使投资业务的健康发展如何充分有利地结合本地的优势资源，积极创新，建立一个立足于本土，辐射中部城市，业务发展至全国，成为行业内受人尊重的天使投资公司，亟需要系统化梳理和建立一个清晰的战略规划。

本文以中达公司作为研究对象，通过对天使投资行业的市场现状、竞争格局、发展趋势的分析，结合中达公司天使投资业务所面临的机会和威胁、自身具备的优势和存在的不足,从整体上和全局上对中达公司的发展战略进行研究，并提出可行性建议。

1.2 研究的意义

本研究具有理论和实践意义：

(1) 理论意义

研究内容上进一步细化，本课题针对的是天使投资业务的战略研究，能够有效丰富和补充投资领域战略研究内容。

(2) 实践意义

有效补充了针对中达公司天使投资的战略研究，本研究将为该企业提出有针对性的实践操作建议。

1.3 研究思路与方法

本文采用PEST分析法、SWOT分析法等方法，首先对中达公司面临的外部环境及其内部条件进行分析，从而确定了公司面临的机会与威胁以及本身存在的优势与不足。然后在此基础上，对中达公司发展战略进行规划。最后，建立了确保战略得以顺利实施的保障措施。本文采取的研究方法主要有文献阅读法、调查法、理论联系实际法。在理论基础和外部环境分析部分用的是文献阅读法。通过阅读战略管理和风险投资行业相关文献，了解战略管理相关理论和行业发展环境。在公司内部环境分析部分采用的调查法。通过与董事层访谈和创业问卷调查，更好地了解公司自身内部状况。同时，总结前人的战略管理的相关理论和方法，结合中达公司的实际业务，在战略规划和战略举措部分将理论与实际相结合，对中达公司业务发展战略提出可行性建议。

1.4 研究内容与框架

本论文在国内外相关文献以及网络情报研究的基础上，系统地阐述了中达公司天使投资的战略发展规划和战略实施。本文共分六部分：第一部分为绪论，介绍了本文的研究背景及意义。第二部分概述了战略理论研究及战略案例实践研究。第三部分中达公司天使投资管理业务发展外部环境分析和内部环境分析。第四部分为中达公司天使投资管理业务的战略研究及相应的战略举措。第五部分是中达公司天使投资管理业务发展的保障措施，最后一章为总结与展望，总结了本论文研究成果。论文框架如下图1-1。

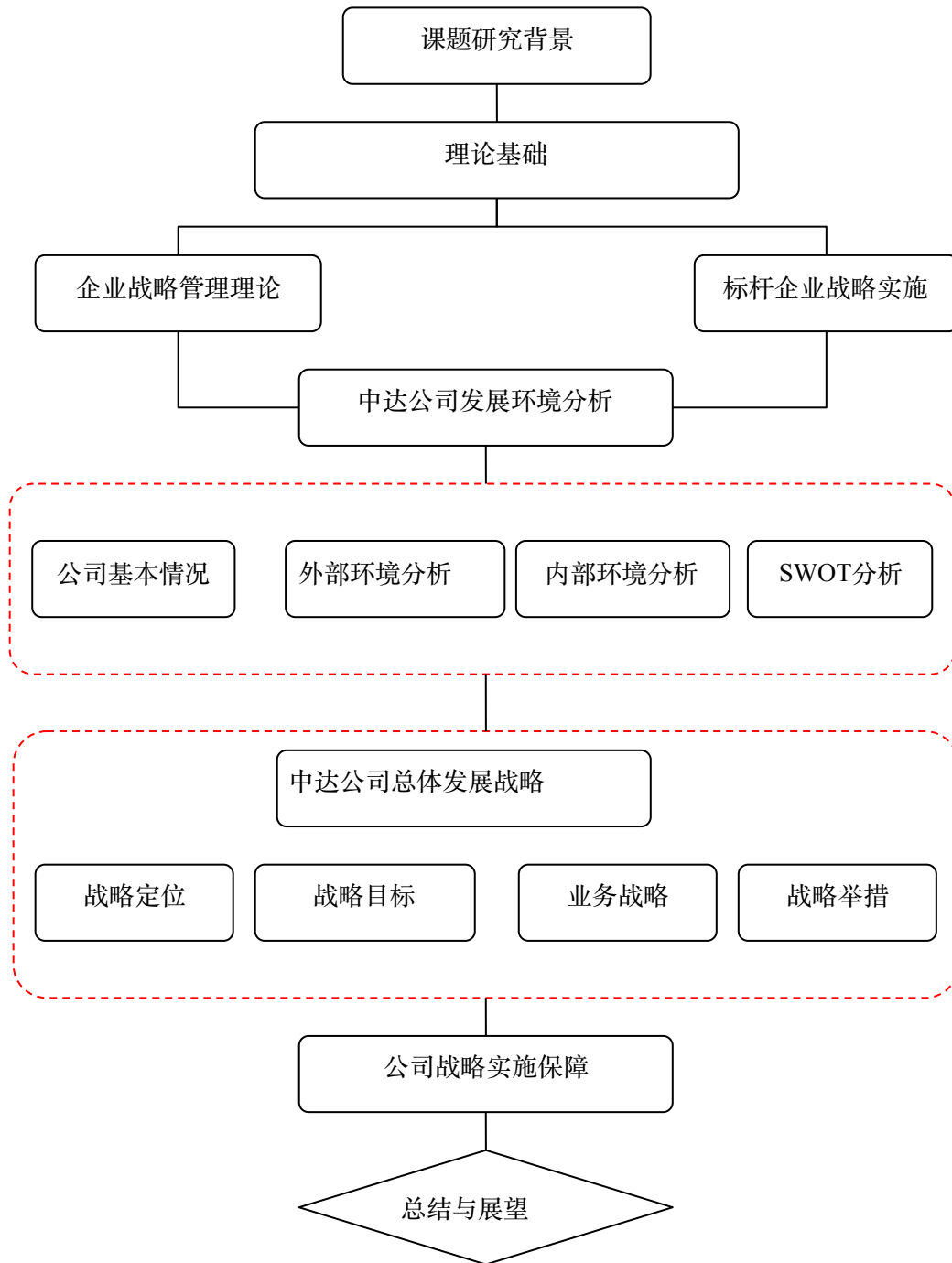


图1-1 论文框架

2 战略理论研究

2.1 战略理论综述

2.1.1 战略理论的定义

1. 战略的定义

公司战略的解释存在很多种阐述。战略按新旧思想可以理解为“传统概念”和“现代概念”来分类。^[1]

① 公司战略的传统概念

美国哈佛大学教授波特认为：“战略是公司持续努力的终极目标以及公司为达到既定目标而寻求过程的一个产物。”波特侧重于公司战略的计划性、全局性以及长期性。

② 公司战略的现代概念

20世纪80年代以来，因为企业外部环境变化的速度加快，战略的现代概念出现并逐渐被接受和广泛重视。加拿大学者明茨伯格提出战略是一个系统的、全面的决策或行动方式。这个系统中包括有意安排或计划性的战略以及任何临时出现的战略。

2. 战略管理的定义

战略管理：“Strategic management”，是指企业或组织在既定周期内的、全局的、长远的发展方向、发展目标、任务和政策，以及资源匹配做出的决策和管理行为。从企业发展历史看，战略表现出来的是一种模式；从企业未来发展看，战略体现的是一种计划；从产业广度看，战略可以理解为一种定位；从企业本身看，战略便是一种观念；再者，战略也可以理解为企业在市场竞争中选择的某种谋略。^[2] 战略管理包含战略制定与战略实施两大板块。不同公司对市场危险和市场机遇不同的理解，战略管理可以是一个不确定的动态过程。

斯坦纳认为，战略管理就是界定企业使命，基于企业的内部和外部环境因素来明确企业的目标，确保目标被准确落实和确保企业的使命最终可以达成的一个动态过程^[3]。戴维认为，战略管理是制定、实施及评价多功能决策的一门艺术和科学^[4]。

战略管理大师迈克尔·波特提出一个有效的战略管理必须具备五个关键要素，它们是独有的价值取向、精心设计的客户价值链、明确的取舍、互动性和持久性。^[5]

2.1.2 战略管理的发展

从战略管理理论的发展历程，我们发现公司战略的发展可以分为三个阶段，

它们是早期战略思想、传统战略理论与竞争战略理论。^[6]

(1) 早期战略思想阶段

早期出现的战略思想虽然缺乏系统性，但为20世纪60年代以来各种战略流派的发展提供了一些思想借鉴。20世纪早期,法约尔对公司内部的管理活动提出了五个职能：计划、组织、指挥、协调与控制，其中的计划职能是企业的首要职能。这可以说是最早出现的企业战略思想。

(2) 传统战略理论阶段

20世纪60年代，公司战略管理逐渐演进，整个理论的出现相对更完整。伴随着企业经营的实战以及企业战略理论研究的更加深入，在60年代至80年代初，战略管理产生了多个派系的战略管理。但这多个派别具有一定的共性：如以组织与环境间的关系作为研究的立足点；战略是企业产品或业务的组合；组织结构以战略为核心做出相应的变革等等。这些形成的思想共识为战略管理成为一门重要的管理学科奠定了厚实的基础，也为战略管理的进一步研究提供了多样化的视角。

(3) 竞争战略理论阶段

20世纪80年代以来，公司竞争战略理论集中在行业结构学派、核心能力学派和战略资源学派这三种学派上，它们的共同点都是强调企业战略发展在于企业核心能力的形成。公司竞争战略的选择必须是最大限度地培育和发展公司的战略资源，然而公司战略管理的重点是培育和开发公司对本身具备的战略资源的特有的运营能力，即公司的核心能力。然而，公司核心能力的形成需要公司持续积累战略所需的各种资源，需要公司持续学习、持续创新和自我超越。当公司的核心能力达到一定阶段后，公司才可以通过各种资源组合而形成自身独特的、难以模仿和替代的战略资源，才可能获得公司持续的竞争优势。

(4) 动态竞争战略理论阶段

进入21世纪，复杂多变的环境迫使西方国家的企业意识到规模扩展与多元化的危害，转而重视企业竞争力。因此，理论派的学者以及实践界的专业人员都开始把战略问题向如何在竞争中获取优势上进行转移，从而极有效地促进了企业竞争战略理论的演进。部分管理学者开始提出了他们新的战略理论，即“动态能力论”和“竞争动力学方法”。动态能力论思想主要是在过去的战略理论的基础上，企业战略是从企业战略的层次上对企业如何保持竞争优势的分析构成进行的。而动态能力论思想主要是针对基于一个创新的竞争、价格、行为竞争、增加回报以及打破现有的竞争格局等领域的竞争去进行的。

综合上述，战略管理的组成包括环境分析、战略制定、战略实施、战略控制等四个不同阶段，它是一个动态过程，是一个不断重复、持续更新的过程。

理论上讲，企业的战略管理基本上是依照上述的逻辑对企业的战略管理按步骤进行研究。可在实际应用中，这几个步骤会是同时进行的，或者不是依照上述的步骤进行的。这要求企业的管理团队应用战略管理系统进行创造性的设计，而且，这个战略管理系统还需要有充分的弹性以便适应企业去面临的外部动态变化着的环境。

2.1.3 战略管理的层次

(1) 总体层战略

总体层战略是公司最高层次的战略，也是公司的一个战略总纲。总体战略的目标是明确公司未来既定周期内的整体发展方向，从而协调公司各个不同业务模块和各个职能部门之间的关系，合理配置公司资源，培养公司的核心能力，最终实现公司的最高目标。总体战略主要强调两个方面：一是“公司做什么业务”，要求着眼于公司全局，根据外部环境的变化及内部基础，明确公司的使命和任务、产品以及市场领域；二是“公司如何管理业务”，即公司的各个战略事业部之间如何进行资源分配以及采用何种成长方向等等，从而实现公司最终的战略意图。

(2) 业务层战略

业务层战略指公司总战略的下属战略，它是战略结构中的次目录层次。业务层战略是基于公司某一个具体业务板块的市场竞争状态，它具有一定的独立性，它是公司战略系统的组成要素。它的偏重点主要是以下几个方面：全面执行使命、业务发展存在的机会和威胁剖析、业务发展的内在条件剖析、业务发展的总目标和具体要求等等。

(3) 职能层战略

职能层战略是指某个职能部门如何有效率地展开具体工作，关键是提高公司资源的利用效率，如何可以最大化地利用公司现有资源。职能层战略的内容比业务战略要更加详尽、具体，它的作用是确保总体战略和业务战略的内容可以得到具体落实，并保障各项职能之间协调一致。

公司战略体系由公司层战略、业务层战略和职能层战略共同构成。在公司内部，公司战略管理各层次之间相互关联、相互配合。公司每一层次的战略都为下一层次战略提供方向，并形成下一层次的战略环境，每层战略又为实现上一层战略目标提供了有力保障和强大支持。

2.2 战略分析工具

2.2.1 PEST分析法^[7-13]

PESTEL是PEST分析法上的一个延伸，它是指宏观分析法，它借助政治、经济、技术和社会文化四个要素的分析外再加上环境和法律的要素，从整体和全局上把握宏观环境，并评估这些要素给企业设计战略和实现战略目标带来的影响。

(1) P即政治要素 (politics)；是可能对组织经营活动产生一定影响的政治因素和相关的法律、法规等；当政府对企业经营活动的态度、相关政治制度、法律法规对企业经济活动起限制作用时，企业需要调整相应的战略；政治、经济、法律环境是相互影响，密不可分的。

(2) E是经济要素 (Economic)；指的是一个国家的经济构成、经济体制、产业分布、经济发展情况、资源状况和将来的经济走势等。经济环境的重要构成要素包含利率水平、GDP整体情况及发展趋势、通货膨胀水平及趋势、居民可支配收入情况、失业率、能源供应成本、汇率水平、市场需求状况、市场机制的完善水平等等。

(3) S是社会要素 (Society)；指的是企业所在群体中成员的文化传统、民族特点、风俗习惯、宗教信仰、教育水平和价值观念等因素；社会环境由人口年龄构成、人口规模、种族结构、消费结构和层次、收入分布、人口流动性等要素组成。其中人口规模对一个国家或地区的市场容量有重要影响，年龄结构则对消费品的种类及推广方式起决定作用。

(4) T是技术要素 (Technology)；它不但包含那些掀起革命性浪潮的创造发明，还包含与企业生产相关的新材料、新工艺、新技术的产生及其发展趋势和应用前景。

2.2.2 SWOT分析法

SWOT分析是综合考虑外部环境和内部条件的态势分析，就是通过分析调查，将与研究对象紧密相关的外部的机会和威胁及内部优势和劣势等要素列举出来，并进行矩阵形式排列，然后用系统分析的方法，把每一种要素结合起来进行分析，进而总结出具有参考性的结论。通过这种方式，对研究的对象进行综合有效的评估，从而制定相应的发展计划以及策略等。根据企业竞争的定义，战略是指一个企业现在可以做的和将来可能会做的有机结合。^[17] SWOT分析法分三步走，第一步是分析环境因素，其次构造SWOT矩阵，最后制定行动计划。^[18]

2.2.3 经营战略选择

企业为了谋求在市场中的竞争优势，不同的企业会选择有利于自身发展的经营战略。有些企业会选择成本领先战略，有些企业会选择差异化战略，有些企业会选择集中化战略，有些企业会选择竞合战略等等。^[19]

成本领先战略是企业通过有效手段和相应途径，来实现企业的总成本可以低于其竞争对手的成本，从而获得企业在同行业平均水平以上的利润。^[20]差异化战略是企业自身的技术优势和管理优势的基础上，将企业提供的产品或服务标新立异化，从而形成它们在行业领域内具有独特性的东西。集中化战略是企业聚焦攻克某个特殊的顾客群、某个产品线的一个细分领域或某一个区域性市场。竞合战略是企业通过与其它企业合作来获得企业竞争优势或战略价值的战略，竞争的着重点是把市场做大，实现合作共赢。

2.3 典型企业的战略实践

近10年以来，以天图资本、创新工场、真格基金等全国甚至全球知名的品牌投资公司不断的发展和完善自己的发展战略，建成了比较全面的投资发展战略体系。

2.3.1 天图资本的集中化战略

集中化战略又称为聚焦战略，^[22]是指企业把经营的战略核心放在一个特定的目标市场上，为既定的区域或特定的购买群体提供相应特定的产品或服务。天图资本成立于2002年，投资业务始终坚持专注于关联品牌消费品企业，其中包括家庭及个人消费的产品与服务，截止目前，天图资本投资的知名消费品企业有凤凰医院、周黑鸭、甘其食包子、95081家政、慈铭体检、德州扒鸡、八马茶业、饭扫光下饭菜、小西牛老酸奶等等50余家，它们大多数都是其所处细分消费领域的领导品牌。天图资本通过对市场竞争和品牌经营的深度研究和理解，形成了他们以品牌为核心的、独特的投资逻辑以及投资体系，在同行业内取得了非常优异的投资业绩，确定了其在中国消费品领域的投资专家的品牌地位。天图资本专注于消费服务领域的投资，以及在该细分行业的专业水平而取得了出色的业绩，连续三年入选“投中年度中国最佳产业投资机构TOP5-消费服务产业”，于2013年入选“CVAwards 2013年度中国最佳产业投资机构TOP5-消费服务”。

2.3.2 创新工场的平台战略

平台战略是连接两个或两个以上的特定群体，为这些特定群体提供一个能够互动的机制而且能够满足所有关联群体的需求，从而从中获得盈利。平台战

略同时也被理解为生态圈战略，它具有行业的垄断性质。^[23]一个成功的平台的核心在于打造一个完善的、具备成长潜能的“生态圈”，平台连接的一方的成长会带动关联另一方的发展。平台战略是当下很多互联网企业最为风行的一种战略方式。在投资领域，创新工场对平台战略的理解和实践是国内的领跑者。

创新工场是专业的天使投资机构，也是中国第一家在新三板上市的众创孵化空间，是中国首个集投资+深度孵化的天使投资公司。全方位围绕创业的成功孵化，他们为创业企业提供资本助，智力辅导和行业资源对接的生态投资。首先，在投资策略上，主导产业链式投资，投资的公司是关联产业链条上具有相互关联作用并可以相互影响，比如他们2009年开始在安卓生态体系的布局上非常明显，创新工场的安卓产业链布局是从底层ROM/OS（点心OS），再到中间层分发：比如应用商店（应用汇）和PC-移动连接软件（豌豆荚），再到应用层比较活跃的场景应用比如移动拍照的强需求的“魔图精灵”、O2O“布丁优惠券”、移动游戏的“涂鸦移动”；另外，创新工场在内容泛娱乐产业链已经布局了20多家公司，尤其是在二次元领域。创新工场是目前国内产业链布局最深入、最多、也比较完整的风险投资机构。其次，创新工场作为创业孵化平台，创新工场为创业企业还提供了系统的创业服务链，注重创业投资后的深度孵化，创新工场针对早期创业者提供非常全面的除资金以外的其他技术、商业、市场、法律、人力、培训等系列服务，帮助创业公司打造了一个系统的创业服务生态平台。同时还针对不同阶段的创业公司分别设计了三个不同的孵化计划，针对不同的创业阶段分别提供助跑计划、加速计划和创业家计划。

创新工场募集的资金规模分别为4亿元人民币基金，1.8亿美元基金和2.75亿美元的两支美元基金。2016年9月12日，创新工场完成了45亿元人民币（6.75亿美元）的融资。创新工场对外公布的2016年半年度报告显示其营业收入达3668.67万元，较上年同期增长112.04%。

创新工场无论是从具体的业务投资定位上，还是从对创业企业的创业孵化的全方位服务的体系上，都是围绕着投资生态布局和创业服务生态的平台策略展开。

2.3.3 真格基金的竞合投资战略

竞合战略是一家企业通过与其它企业的合作来实现自身企业的竞争优势或战略价值的战略。竞合战略就是指企业在竞争中寻求合作，在合作中存在竞争。竞争与合作是结合于一体的整体，企业相互通过合作中的竞争，竞争中的合作，共同实现企业的发展，共同发展是企业在市场竞争中所追求的最高境界。

真格基金是2011年由知名天使投资个人徐小平与红杉资本联合成立，真格在投资竞争策略上，借力徐小平本人的高知名度，投资定位精准，聚焦于天使

投资，积极抢占具有海外背景的创业人才，尤其是针对具有斯坦福大学名校背景的创业人才。因此，在真格基金发展的很短的几年内，他们就在天使投资领域形成了其行业独有的竞争优势，自从徐小平成功投资聚美优品企业成功上市后，大多数回国计划创业的斯坦福毕业的学生都会首选真格基金找资金需求。以真格投资组合的180家公司作为样本统计，其中具有海外背景的创始人占比达到42%。因此，真格基金形成了在天使投资的尤其是海归创业的人才中具有独特竞争优势。

同时，真格基金在他们投资的项目中，多数被投资企业会以联合投资或跟投的方式进行投资，与更多同行的投资机构是一种业务上的合作关系。在真格基金的330起投资中，其中充当领投角色的有138起，跟投为35起，联合投资为127。一个早期创业项目与真格基金联合投资的合投机构多为2家，偏后期的一个创业企业投资与真格会多达3-4家联合投资天使轮。

在投资业务的竞争合作中，真格基金一贯在竞争中寻求与更多行业内的投资基金共同合作、合投，在合作中建立自身在天使投资阶段和海外背景人才独特的竞争优势。

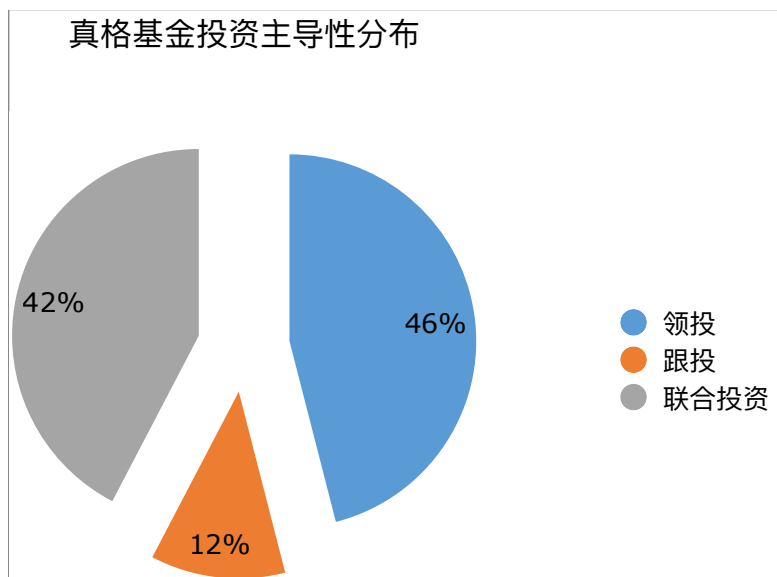


图2-1 真格基金投资分布

3 中达公司发展环境分析

3.1 中达公司基本情况

3.1.1 公司概况

中达公司成立于2013年10月，最初由中南大学8位企业家同学联合发起创办，公司办公地址坐落于湖南长沙，注册资本2000万元人民币，实缴资本500万元人民币。截止到2016年底，公司连续发行和管理的风险投资基金累计3支，投资业务领域专注于早期创业公司的股权投资，已经累计投资基金规模约1亿元人民币。中达公司现前管理的基金对外投资的领域较多元化，分别涉及TMT领域、大健康产业、教育行业、企业SAAS服务以及文化创意等等领域的创业项目和创业团队的、天使阶段的股权投资。公司已经投资的早期创业公司地域分布也比较广，分别分布在北京、深圳、广州、南昌以及长沙等多个城市。公司发起人和联合创始人均有多年成功创办企业和运营企业的经验，同时也积累了本土一定的行业资源优势 and 资金优势。此外，中达公司是湖南本区域投资业内首个提出并专注于创业天使阶段投资的风险投资管理公司，是当地天使投资管理机构的领跑者。中达公司天使投资管理业务的发展仍然还处于一个起步阶段。

3.1.2 公司主要产品

中达公司天使投资管理业务的主要产品涉及两个方面，一方面是管理基金的对外募资业务即针对资金提供者发行天使投资基金，另一方面是投资业务即投资标的，即资本价值回报实现的载体。

(1) 募资业务--天使投资基金。天使投资基金是指公司向特定人群定向募集的资金，具有高风险、高收益的特点。天使投资基金的发行主要是针对那些有资金闲置而且偏好追求高回报的特定人群展开的定向销售和资金募集。公司通过专业的投资管理团队为资金提供专业的投资管理服务，从而为资金提供者获得相应的资本价值增长和资本的较高回报率，同时也获得公司的投资管理收益和基金回报分成收益。公司目前仍处于业务发展的起步阶段，对外发行的天使投资基金的资本规模比较小，主要是人民币基金，单只基金规模设定在3000万元至1亿元之间；在对外投资业务上，公司对外投资的单个项目的资金额度一般处于50万人民币至500万人民币之间不等，单只项目的投资前估值主要分布在300万人民币至5000万人民币之间不等。公司天使投资基金在对单个项目的投资回报期望主张博弈其资本回报的最高倍数，即追求从早期创业企业的投入直到企业IPO阶段时退出，从而获得单个企业的最高回报率。本人整理公司从2014年至2016年发行的天使投资基金产品如下表3-2所示。

表3-1 天使投资行业基金数据一览表

| 项目内容 | 数值规模（单位：元） |
|----------|------------|
| 天使基金规模 | 3000万—1亿 |
| 单个项目投资估值 | 300万—5000万 |
| 单个投资项目金额 | 50万—500万 |

表3-2 中达公司累计发行基金总表

| 项目 | 年限 | 单份金额 (元) | 募资对象 | 金额 (元) | 进度 |
|-------|-------|-------------|------|-----------|------------|
| 第一支基金 | 2014年 | 100万 | 特定人群 | 1000万 | 已经完成 |
| 第二支基金 | 2015年 | 300万 | 特定人群 | 3000万 | 已经完成 |
| 第三支基金 | 2016年 | 300万 | 特定人群 | 8000万 | 完成第一期5000万 |

特定人群：是指股权投资资金的来源群体，具备有购买能力和风险承担能力的个人或单位。

(2) 投资业务--投资标的。公司投资标的是针对较早期创业公司的筛选、甄别和投资过程。公司现阶段的投资标的涉及领域多元化，涵盖有移动互联网、医疗健康产业、文化创意领域、企业SAAS应用行业、消费升级、教育行业等领域。同时，公司在投资标的上的分布地域要求不设限，面向全国各个省市区域寻找和筛选。公司对外投资标的的筛选条件必须同时满足以下三个基础条件：

- ① 创业公司所选择的行业天花板足够高；
- ② 有比较完整的初创团队且团队基因互补；
- ③ 商业模式清晰而且已经获得市场的初步验证和第一波用户或客户的数据反馈。

公司在发展初期累计投资企业数量有近40家，整理部分被投资企业如下表格所示。

表3-3 中达公司部分被投资企业列表

| 序号 | 领域 | 项目名称 | 投资时间 | 投资回报情况 | 是否领投 |
|----|------|--------|----------|---------------------|------|
| 1 | 消费升级 | 美美酱 | 2015.1. | 帐面10倍 | 领投 |
| 2 | TMT | 婚乐网 | 2015.6. | 帐面8倍 | 领投 |
| 3 | 消费升级 | 纯小白 | 2015.12 | 帐面2.5倍 | 领投 |
| 4 | TMT | 家装修 | 2015.7. | 帐面6倍 | 领投 |
| 5 | TMT | 试贷宝 | 2015.11. | 数据表现一般，未融下一轮 | 领投 |
| 6 | 教育 | 星星外教 | 2014.12. | 发展一般，停滞 | 领投 |
| 7 | TMT | 寻宝 | 2015.8. | 发展一般 | 跟投 |
| 8 | TMT | 百彩嘉 | 2014.4. | 6.77倍退出 | 跟投 |
| 9 | TMT | 天才设计师 | 2014.3. | 目前完成A轮融资，帐面翻8倍 | 跟投 |
| 10 | TMT | 贤才网 | 2015.3. | 目前完成pre-A轮融资，帐面翻4倍 | 跟投 |
| 11 | TMT | 無二旅游 | 2015.3. | 目前完成A轮融资，帐面翻5倍 | 跟投 |
| 12 | TMT | 管道通 | 2014.12 | 目前完成preA轮融资，帐面翻4倍 | 跟投 |
| 13 | TMT | 爱打听周边游 | 2015.1. | 发展一般 | 跟投 |
| 14 | TMT | Tplus | 2015.3. | 完成A轮融资，巨人网络入股，账面翻8倍 | 跟投 |
| 15 | 消费升级 | 花作花草茶 | 2015.4. | 完成A轮融资，帐面翻40倍 | 跟投 |
| 16 | 新媒体 | 麦子新媒体 | 2015.3. | 8倍退出 | 跟投 |

3.1.3 公司组织架构

公司目前团队成员共有12名，包括公司管理人员和业务人员。公司组织结构分别设立有基金业务部、投资部、投后管理部、风控合规部、行政财务部，是一个相对比较规范的投资管理公司的架构设置。

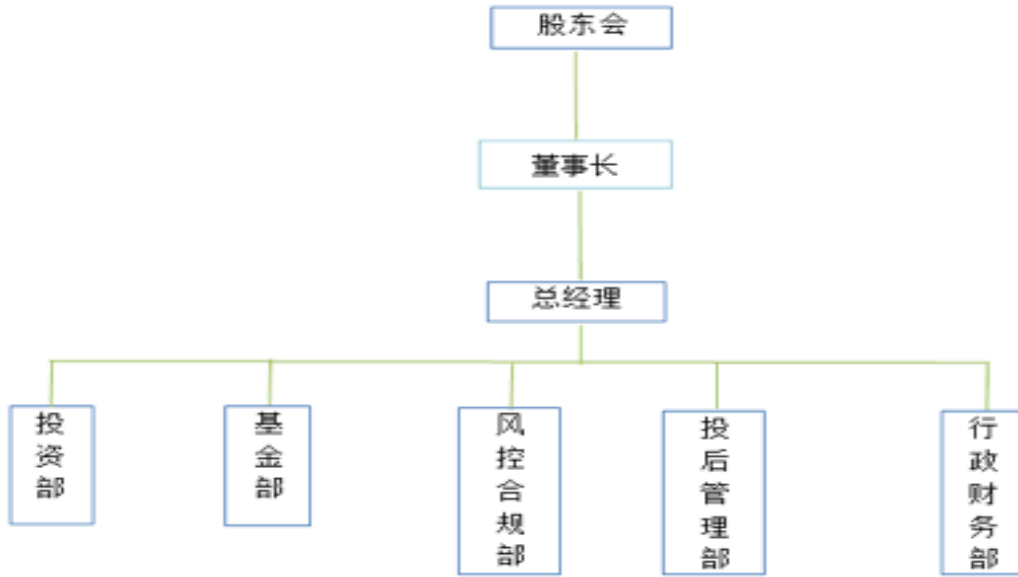


图3-1 公司现有组织架构图

3.1.4 公司团队概况

公司团队成员均是研究生或以上学历，具基金从业资格证，5年以上企业管理经验，而且从事投资实践2年或以上工作经验，年龄横跨70年后，80年后已经90年后。公司投资决策委员会成员均是行业技术专家或大型企业高管（副总经理或以上级别）。

3.2 外部发展环境分析

3.2.1 宏观环境PEST分析

(1) 政治环境

《国务院关于深化投融资体制改革的意见》明确进一步推进简政放权、放管结合、优化服务改革，企业投资自主权进一步落实，调动了社会资本积极性，进一步为天使投资提供了可投资的资金额度。

国务院总理李克强在十二届全国人大五次会议开幕上的工作报告中提出要大力建设一批“创新创业”的示范基地，鼓励各个大型企业、各高校以及各科研单位设立专业化的创客空间，加强对创新型企业的支持，促进市场活力和社会创造力积极迸发，为资本市场的活跃提供了强大的创业标的来源。

根据私募通第三方数据统计，于2016年底，中国政府投资基金合计设立1,013支，总规模达到53,316.50亿元人民币，资金已经到位达19,074.24亿元人民币，基础设施类的政府投资基金一共有112支，总目标规模达21,089.37亿元人民币，到位资金计7,737.77亿元人民币，股权投资类政府投资基金包含有创业投资

和产业投资基金有901支，总目标规模达32,227.13亿元人民币，共到位资金11,336.47亿元人民币。全国各个主要省市地区都相应设立了不同规模的政府投资基金，国内达千亿级规模的政府投资引导基金都相应落地。

中国政策对双创的积极鼓励和支持，以及从国家到湖南省市各级政府的系列引导投资基金政策的出台和落地，湖南区域的投资市场开始陆续呈现出从天使投资到VC到PE各级资本角逐的投资链生态环境，政策对投资机构的引导和扶持政策及措施为投资市场的活跃和发展提振了信心。

中达公司作为湖南本区域现阶段天使投资的领跑者，政府一系列引导基金政策的出台和落地，在提振民间资本活跃的同时，也为中达公司在原本受限的民间资本募集的基础上新增了当地政府机构的资金来源和信用背书的机会，为公司在资金募集方面提供了新的发展机遇。

(2) 经济环境

中国经济增长的贸易优势在持续削弱，国内经济结构开始深度调整中，第三产业对促进中国的经济增长的贡献占比已经达58%，消费领域对促进中国经济增长的贡献突破了59%；国民新的消费热点正在迅速形成，比如健康类消费、旅游消费、信息消费、文化消费等各个领域的个性化的、多样化的消费热点开始形成。由新的消费热点来拉动新的投资机遇，从而调整中国的产业结构和投资结构。

中国世界工厂的角色，经济的全球化发展，从而中国的资本积累也达到了相当大的规模。中国开始从生产大国向金融大国发展，如何调整产业资本？如何做强金融？中国的经济正面临着金融资本的迅速壮大和快速调整阶段。各个阶段的投资都面临着如何进行结构调整和发展的挑战与机遇。最近几年中国天使投资也顺势而生，发展势头强劲，规模迅速壮大，天使投资为中国金融资本的迅速壮大和发展做出了很大贡献。

2016年上半年中国新设立天使基金达40支，资金规模合计60.77亿元人民币，天使投资的案例共818个，投资的资金额度约为51.85亿元人民币；投资退出共发有31起，其中在新三板退出的共有22起，占据退出事件一半以上的比率。

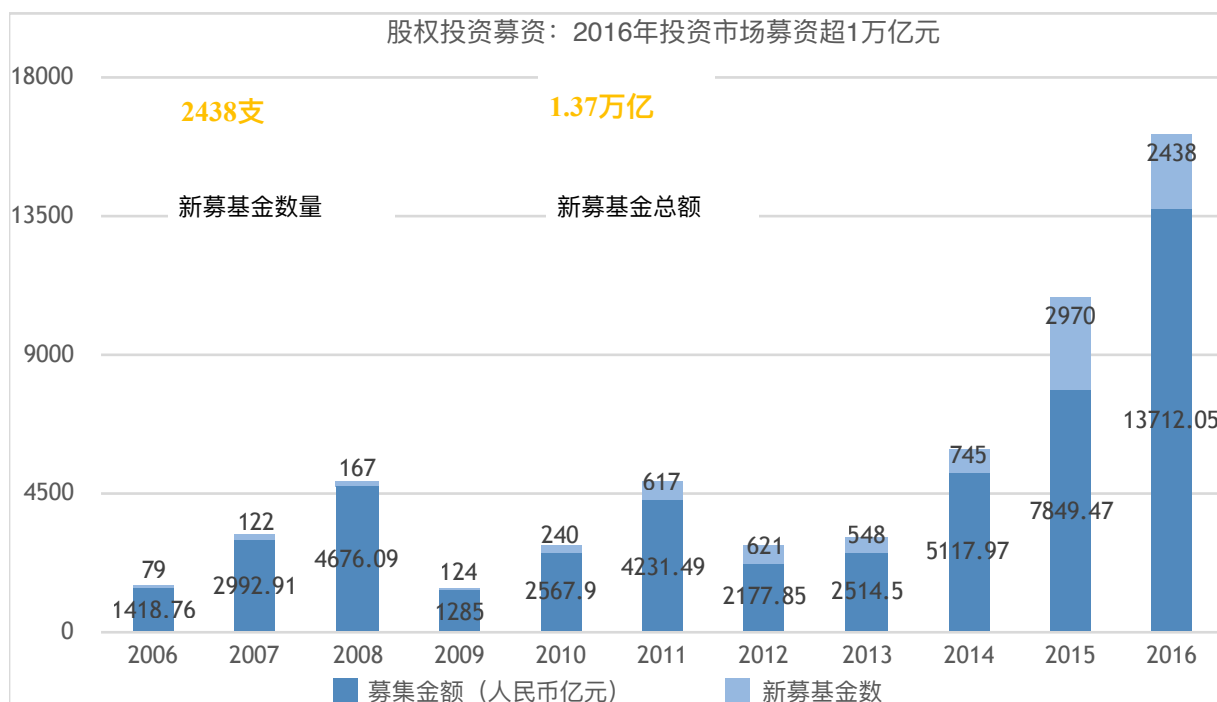


图3-2 股权投资募资：2016年投资市场募资超1万亿（数据来源：私募通）

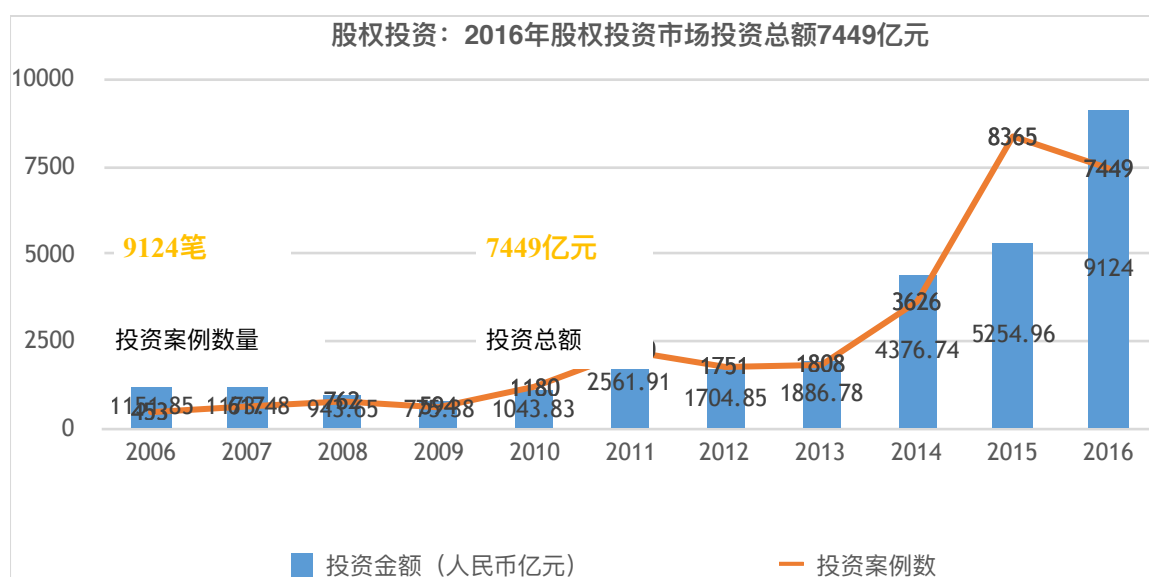


图3-3 股权投资募资：2016年投资市场投资总额7449亿元（来源：私募通）

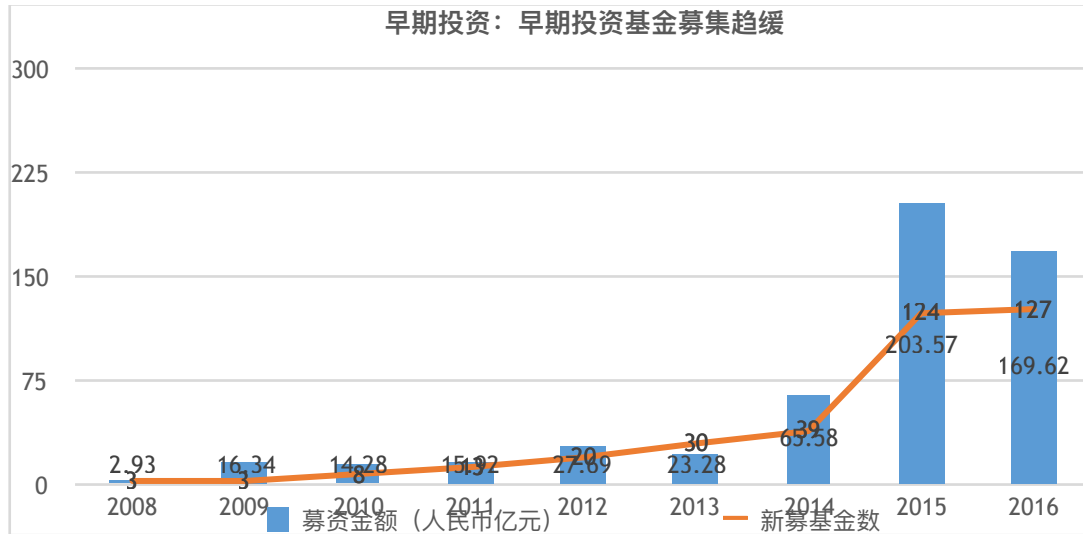


图3-4 2008年与2016年中国早期募资总额的变化比较（数据来源：私募通）

国内产业的变革和升级需求，资本市场的持续规范和完善要求，天使投资的兴起，中达公司聚焦于早期创业公司的风险投资，无论是在创业环境方面还是在资本环境方面都正处于一个发展上升的有利时机。

（3）社会环境

社会文化环境是企业所处的社会结构、社会风俗和习惯、信仰和价值观念、行为规范、生活方式、文化传统、人口规模与地理分布等因素的形成和变动。

[24]

随着中国互联网第一批成功企业的出现和发展，移动互联网领域创业企业的成功企业家大多都接受过天使投资的资本和帮助，这些创业成功的企业家都愿意投入到天使投资领域去投资同样的创业者。^[25] 因此，很多在互联网、移动互联网的成功早期创业者同时扮演着天使投资的角色。成功创业企业家会把公司上市赚来的一部分钱进行再次投资。近几年，中国开始涌现出一批有富余资本同时还具备创业实战经验和懂得投资的专业的天使投资个人。再者，20世纪90年代后几年的股市大爆发涌现的中产阶级群体资产增值，从而很多中产阶级进入到富有个人行列，很多在股市获得丰厚收益后这批中产阶级都积极投入到天使投资行列。还有一批新涌现的90后、00后的家族企业继承人、明星二代等的投资新生力量，他们凭借自身对移动互联网、新消费人群的敏锐理解，都积极涌入到天使投资的队伍来获得的新时代下的投资机会。

新兴互联网群体和金融群体的出现为中达公司天使基金募资业务的培育和发展奠定了第一波良好的资金客户基础和市场培育用的案例积累。

（4）技术环境

持续推动科技进步和创新已经成为世界各国发展的首要战略，^[26]大规模地加强科技投入，加速推进科技事业的发展，重点发展高科技技术以及相关产业，加速推进科技成果向生产力转化。

步入21世纪以来，中国信息科技的发展也在进一步推动经济增长和知识传播的应用进程，生命科学和生物技术对提高人类生活质量发挥着关键作用，能源科技、纳米科技、空间科技都在进一步的深度改革和进步。中国正面临产业升级、技术革新的时代，同时也是各个资本逐鹿中原的时机，在技术创新创业正兴起的时机也是天使投资发展的契机，中达公司正是随着中国天使投资发展的大契机顺势而产生。

纵观国内大环境涉及政策导向、产业变革契机、产业升级发展需求，以及社会新的生活形态、商业业态的出现和新时代的资本群体的涌现，都有利于中达公司天使投资管理业务的发展，为中达公司的发展提供了极有利的宏观条件和好的发展际遇。

3.2.2 中国天使投资行业发展分析

(1) 天使投资行业现状分析

基于国家政策的支持，科技技术的创新发展，产业结构的持续调整，中国天使投资募集资金规模呈爆发式增长。2010年至2014年，天使投资机构资金募集总量由13.95亿元增长为69.31亿元。2015年天使投资资金募集总量达203.57亿元，2016年前三季度募集资金额度是123.73亿元，中国天使投资的募集资金总量以几何倍数增长的速度在发展。

根据清科集团私募通数据统计分析，仅仅是2016年股权投资市场募集的资金总额度超过1万亿元人民币，新募集的基金合计2438支，总金额规模达1.37万亿人民币。2016年发生的投资案例有9124笔，投资总额共计7449亿元人民币。早期投资迸发出很大活力，2016年早期投资即天使阶段的投资额创历史新高，累计共发生2051起投资案例，投资总金额达122.4亿元人民币，同比上涨了20.1%，单笔金额平均为569.78万元人民币。中国的天使投资已经呈现出燎原之势，目前有2万多的天使投资个人，但是相比美国在2010年就有30多万的天使投资个人，我国天使投资发展还存在着很大的培育空间和发展空间。

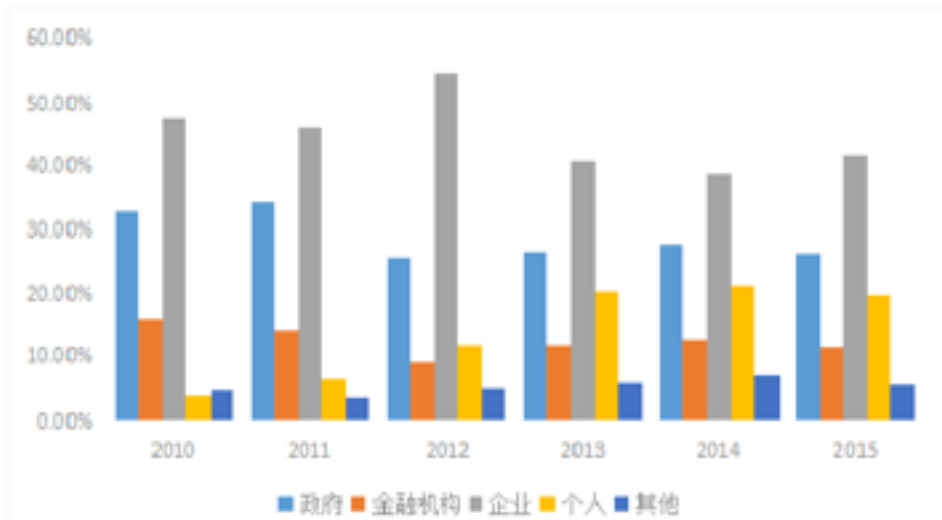


图3-5 2010-2015中国内地风险资本来源分布情况

数据来源：2015年中国风险投资行业调研报告

(2) 天使投资发展趋势分析

自从2013年，中国经济发展形势欠佳，同时A股IPO闸门持续关闭，中国VC/PE机构投资阶段开始逐步向前端移，开始回归到价值投资的本质。^[27]在这样的大背景下，中国天使投资越来越活跃，天使投资的案例数量和融资规模持续增加，天使投资开始成为中国资本市场上不容忽视的力量。^[28]

2016年，天使投资依然处于发展的风口：一是在政策支持层面，政府各级出台相应的天使投资政策扶持。二是在资本层面，各民间资本在深度挖掘早期优质创业项目。大多股权投资机构开始逐步将投资战线向前移，开始紧密关注天使投资阶段的创业项目。^[29]天使投资市场的能量开始得到释放，具体表现为以下：

① 资金体量在持续增长。^[30]天使投资很火爆。越来越多的行业在积极拥抱天使投资，天使阶段的创业项目持续增长。^[31]根据投融界平台的数据显示，天使阶段的融资项目需求从2012年到2016年，创业融资项目由320家发展至7000多个，年平均增长率超过106%，从发展趋势看，当前的融资需求正在呈井喷式增长，2016年创业项目融资数量达7000多个，资金需求超150亿元人民币。

② 在创业项目融资需求方面，早期创业项目(包括天使轮项目)的融资优势比较突出。^[32]根据投融界披露数据显示，2016年3-6月份，天使轮和Pre-A轮的融资成功的创业项目比率高达30.3%;天使轮融资正呈现出持续增长的趋势。^[33]

短短几年时间的发展，中国天使投资已经经历了从1.0版本的个体投资、2.0版本的机构化天使到3.0版本的产业化平台+机构天使+开放式创新。^[34]中国天使投资在未来发展的过程中，仍然会是各个形态共同存在和发展，在相互竞争和合作中成长。^[35]

3.2.3 中国天使投资的竞争格局

(1) 天使投资总体集中度较高，但在投资策略上各有差异。^[36]

2017年上半年数据统计，中国股权投资管理机构已经超过1万家（其中还未包含很多在从事股权投资但没有进行合法备案的投资机构），累计资金规模超过7万亿元人民币，取得合规基金从业资格证的人员数量超过20万人。^[37]

表3-4 2017年上半年国内股权投资规模现状（数据来源：基金行业协会官网）

| 1.1万家投资机构 | 7.5万亿元管理资本额 | 22万从业人员 |
|---|--|--|
| 截至2017年，基金业协会公布的最新数据国内股权投资机构超过1.1万家，市场活跃度增加的同时，机构间竞争加剧。 | 1.1万家股权投资机构管理资本量总计超7.5万亿元，按照规模来算中国已成为全世界第二大股权投资市场。 | 国内1.1万家股权投资机构登记的从业人数已超过22万人，其中参与基金业考试的人数已达数万人。 |

基于创业人才的集中、资本的活跃、信息的发达、产业环境的成熟，其中北京、上海、深圳等三大城市的投资机构就占据了整个投资行业的半壁江山，国内比较知名的天使投资机构也是集中在国内比较发达的一线城市。^[38]

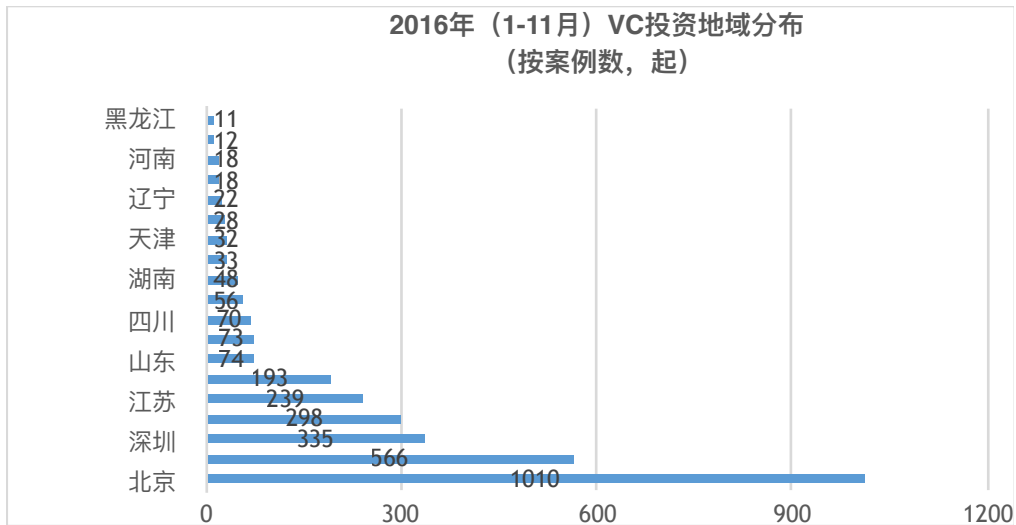


图3-6 VC市场：投资地域集中度高，北、上、深占据创投市场“半壁江山”

数据来源：投资界官网

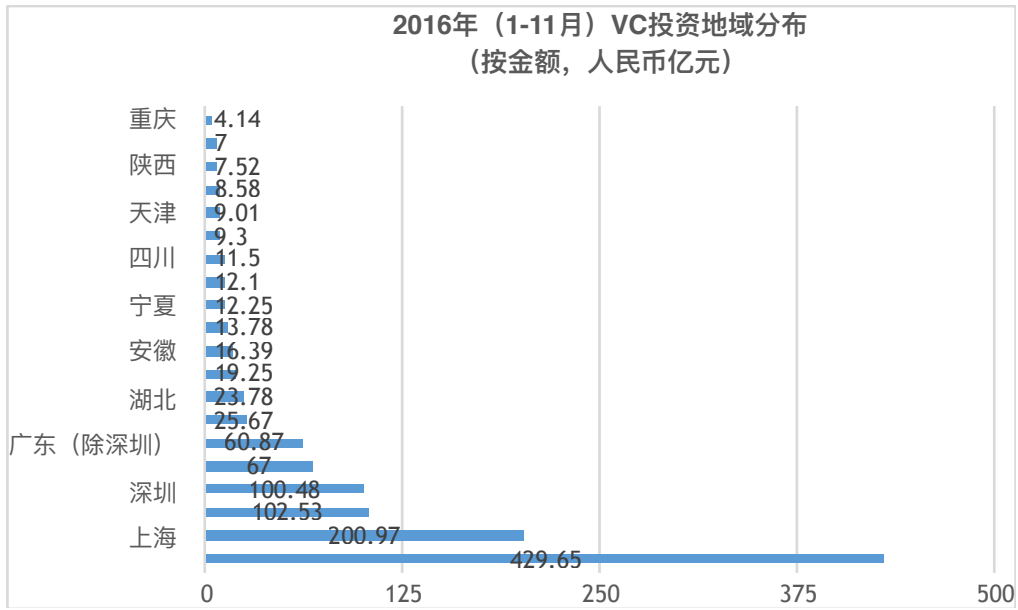


图3-7 VC市场：投资地域集中度高，北、上、深占据创投市场“半壁江山”

数据来源：投资界官网

各个投资机构在投资的侧重上各有定位，投资机构侧重的阶段分别涵盖了创业的投资阶段从种子期、天使阶段、VC阶段（A轮、B轮、C轮……）、PE以及产业并购基金。^[39]从而国内的天使投资机构从行业赛道定位、人才定位、产业定位都各有偏重和喜好。^[40]

(2) 投资领域比较集中，竞争与合作并存^[41]

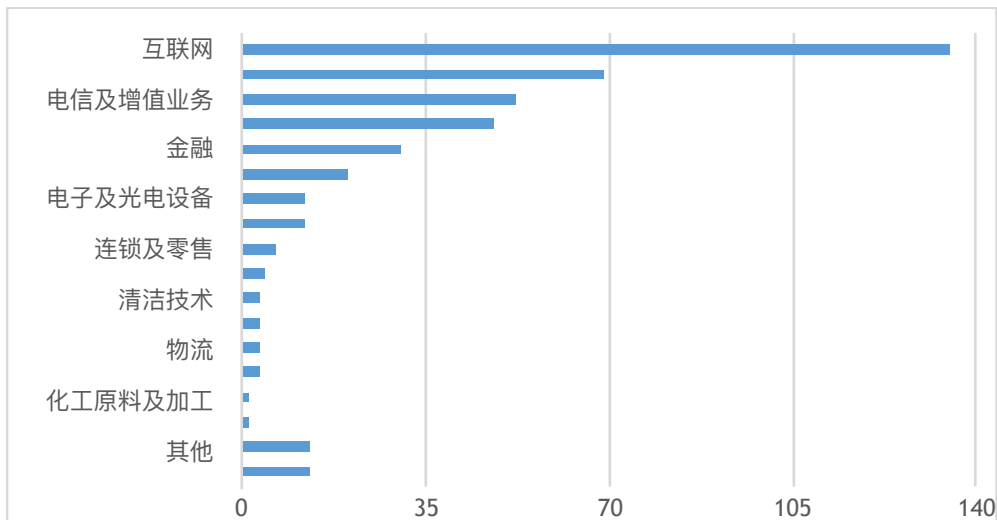


图3-8 2016年Q3中国天使投资市场一级行业投资分布（按案例数）

数据来源：投资界官网

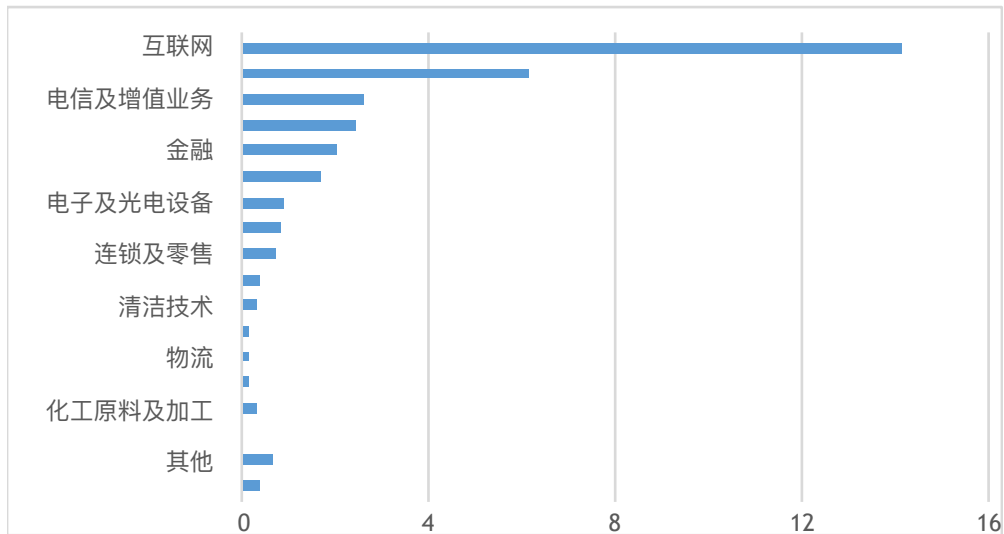


图3-9 2016年Q3中国天使投资市场一级行业投资分布（按投资金额，人民币亿元）

数据来源：投资界官网

根据清科集团的数据统计分析，中国2016年前三季度获得天使投资行业分布居于前三位的分别是互联网、IT行业和电信以及增值业务；获得投资的案例数分别是135起、69起和52起，占整个行业融资案例数的60%左右。所公开披露的金额分别是14.16亿元、6.12亿元和2.59亿元，占整个天使投资行业近70%的占比。

天使投资是基于早期创业公司或创业团队的股权投资，高回报率但高风险。基于其高风险因素，各投资管理机构在对外投资业务竞争的同时，更偏重在投资标的上的共享、合投、共赢的方式来降低风险。^[42]

(3) 天使投资领域主要竞争对手

从2013年开始，短短几年内，中国的天使投资经历了从最初的野蛮生长到逐渐专业系统化的天使投资机构的积极调整和转型阶段，天使投资业务的竞争越来越激烈，已经开始呈现出一系列知名的、一定规模的、专业的天使投资机构。^[43] 2016年底，清科集团和联想创投联合主办的“第十六届中国股权投资年度论坛”中，分别根据基金规模、投资案例以及投资退出等等多项指标综合考量，评选出中国早期投资机构前30强，其中业内比较知名排在前列的天使投资管理机构分别有真格基金、创新工场、阿米巴资本、险峰常青、英诺天使等。

地处中国中部的湖南区域，投资市场相对不算活跃，天使投资的机构数量更是极少数量，但是随着创业的变革和兴起，新的从事天使投资机构开始逐渐涌现，本土的各个VC机构、PE机构的对外投资业务开始尝试向前端移动。中达

公司的天使投资管理的募资业务和对外投资业务的竞争日趋激烈，面临的竞争对手无论在资金规模上还是产业基础优势上都显得比较强劲。

① 成功企业家的投资跨界转型。

随着互联网时代的发展和各种商业形态的迭代、变革，很多传统行业的成功企业家比如房地产领域的大鳄和大型制造行业企业，他们在公司原有产业的变革中遇到发展瓶颈，他们希望基于公司的产业跨界转型而布局新的生态，同时为企业注入新的生命力。这些成功企业家凭借已经积累的资本优势和在原本产业经营积累的渠道资源优势进行投资领域的跨界转型或通过投资一些创业企业来铺开转型之路。房地产领域的湖南建鸿达房地产开发有限公司，自2001年成立，累计开发的房地产面积达20000余平方米，在房地产经营上积累了比较厚实的资本基础，近年，他们用公司原始积累的自有资本尝试对外进行股权投资，同时还参股到本省较成熟的投资管理公司为公司业务转型做铺垫。据了解，建鸿达本质上是纯财务型投资，偏Pre-IPO阶段企业的投资，设定的投资退出周期在3年以内，团队对高风险的天使阶段还处于一种观摩和学习的状态；大型民营企业三一重工从自身的制造领域的产业优势出发，成立专门的投资管理公司，首支基金规模共3个亿人民币，其中政府配套引导资金1亿人民币，专注于智能制造行业的风险投资，投资阶段覆盖天使阶段、VC阶段以及PE阶段，同时结合自身的三一众创空间对早期的创业企业进行深度孵化和天使投资。

② 上市公司的产业投资布局。

上市公司基于其自身资本优势和产业优势，从产业投资的发展战略布局，对其产业链条上相关联的优质创业标的进行股权介入投资或投资并购。比如湖南出版行业的上市公司中南传媒，他们旗下湖南泊富基金管理有限公司2015年成立，注册资本5000万人民币，2017年正式启动与清科集团强强合作，以双GP的管理模式，成立创业投资基金，规模3亿人民币，专注消费升级、文化创意、教育行业等三大领域的创业投资，投资阶段主攻A轮，投资金额在1000万人民币到数千万元人民币不等。另外，上市公司老百姓大药房连锁股份有限公司也设立了专门的投资部和专业团队，专注从事于医疗健康大领域的早期投资或投资并购业务，对外单笔投资金额设定额度不大，在数百万元人民币内不等。^[44]

③ 品牌VC机构进入天使投资或投资前移。

一线城市的品牌投资机构开始积极向全国发力，布局各个二、三线城市，抢占市场有利地位，在各个城市设立公司办事处或分公司，比如行业知名的达晨创投、九鼎投资以及天图资本等等都在湖南设有相应的办事处和分公司。其中达晨创投管理基金总计18支，总资金规模达200亿人民币，已经投资金额计150亿人民币，对外投资企业共385家，合计退出数量73起，投资领域涉及

TMT、消费服务、医疗健康、节能环保领域以及军工、智能制造、机器人等特色细分行业，投次阶段以VC阶段以及PE阶段为主，少量涵盖天使阶段。深创投管理基金规模达2186.43亿人民币，对外投资企业801家，累计投资金额达316亿人民币，其中有130家在分别在全球资本市场上市，资金成功退出比率17.3%，投资阶段偏后期为主，少量涉及早期创业阶段。这些知名投资机构的介入在其资本规模、渠道资源、公司品牌影响力均有着很强的市场竞争优势。

综述，我国天使投资业务发展正处于起步强势和野蛮生长的时机，进入市场门槛低，各个行业的规模化企业、上市公司以及各个专业的投资管理机构正在争相进入和积极抢占市场，中达公司作为中国二线城市发展的天使投资管理公司，虽然抓住了天使投资发展的有利环境，但无论是在资金规模、投资成绩、团队专业能力以及品牌高地等等，均面临着十分艰巨的挑战。

3.3 内部发展能力与资源分析

3.3.1 公司业务能力分析

中达公司成立于2013年10月，从2014年开始全面开展天使投融资管理业务，开始风险投资基金产品的筹备和对外投资项目的征集、筛选。公司目前在对外投资业务上取得了初步成绩，但在基金募资业务上仍然处于一个探索的阶段，缺乏有效地运行体系和稳定的业务渠道，同时在对外投资业务过程中也还存在着很大的完善空间。

(1) 公司融资能力分析

① 天使基金募资市场不成熟。^[45]从大环境看，国内的天使投资本身还处于早期野蛮生长阶段，整个投、融资市场环境还处于培育阶段，潜在LP客户对参与天使投资基金的接受程度比较低。其次，天使投资是针对早期创业公司的一种风险投资，相对VC阶段和PE阶段，风险系数偏高，因此，天使投资基金面对潜在目标人群募资的说服难度增大。再者，天使投资的退出周期长，风险不可控性因素相比中后期投资增加，说服特定人群购买的难度叠加。最后，中达公司天使投融资管理业务本身处于发展的起步阶段，品牌说服力弱，在天使投资资金募集方面的市场说服力比较欠缺。

② 公司天使基金募资能力受限，缺乏系统性。公司天使基金对外资金募集这块还处于相对无顺序、无系统状态，整体募资业务能力弱。公司对外融资业务的开展整体还处于一个探索、经验总结阶段，对天使投资基金的资金募集目标人群还处于一个小范围的开拓、培育开发和验证阶段，公司发行的天使基金对外募资业务现阶段主要依赖于公司各股东个人积累的朋友资源、信任基础所开展的极小范围、小规模、小额度的资金募集。

③ 公司管理基金募资业务较慢，基金资金规模小。从2014年开始到现在2年多时间内，公司发行和管理的专项天使投资基金共3支，基金规模相对比较小，其中于2014年发起成立并组建完成的第一支专项天使投资基金，资金规模1000万人民币，100万人民币一份为准入门槛，以有限合伙企业的形式对外进行投资；2015年发行并已经募集完成的天使投资基金规模3000万人民币，以200万人民币一份为准入门槛，以有限合伙企业的形式对外进行投资；于2016年中旬对外发行和成立第三期天使投资基金，基金规模8000万元人民币，分两期分别在2年内募集到位，第一期资金在第一年完成基金规模60%的额度募集，第二年完成余下的40%的资金募集，300万元人民币的单个份额为基础的准入门槛，以有限合伙企业的形式对外进行投资。相比国内一线城市以及知名的天使投资管理机构，中达公司天使投资基金对外募资业务速度缓慢，募资周期较长，基金规模偏小。

(2) 公司投资能力分析

中达公司是湖南省内较早提出并定位在天使阶段的风险投资管理机构，结合公司前期一系列的投资推广活动和媒体宣传，奠定了公司在湖南省区域内行业内一定知名度，公司在投资业务现阶段能力具体表现有以下几点。^[46]

① 对外投资效率较高。相比传统的VC投资公司，中达公司截止目前累计主导投资和参与投资的早期创业公司有近40家，平均以每个月投资一家企业的速度对外进行投资。

② 对外投资影响地域较广。从已经投资的样本统计，公司对外投资的企业所属地域主要分布在北京、深圳、广州、南昌、长沙等各地，其中省外占比超2/3，本省地区的占比近1/3。

③ 对外投资涉及行业较宽。公司现阶段对外投资领域和行业不限，比较分散和多元化，分别涉及TMT、文化创意、医疗健康、企业SAAS管理软件、消费升级等等。^[44]

④ 投资回报上，实现账面赢利。截止目前为止，针对对外投资的初创公司的实际发展过程和进度统计分析，其中有40%占比的初创公司已经清算或正在清算过程中；30%比例的初创公司发展一般，处于生存阶段，业务增长缓慢；余下30%的初创公司发展相对快速（发展比较快速的创初公司是指已经成功获得Pre-A轮或A轮或新一轮的资本融资，在公司盈利上取得较好的成绩），其中，单个项目的最高投资回报在2年内实现了账面估值翻40倍，最低的单个项目的投资回报2年内实现账面估值翻一倍。

公司在对外创业投资业务的数量和投资效率上处于本省区域的相对领先地位，但在对外投资过程依然还存在着很大的完善空间。笔者对公司的具体投资业务整理如下图3-10所示。

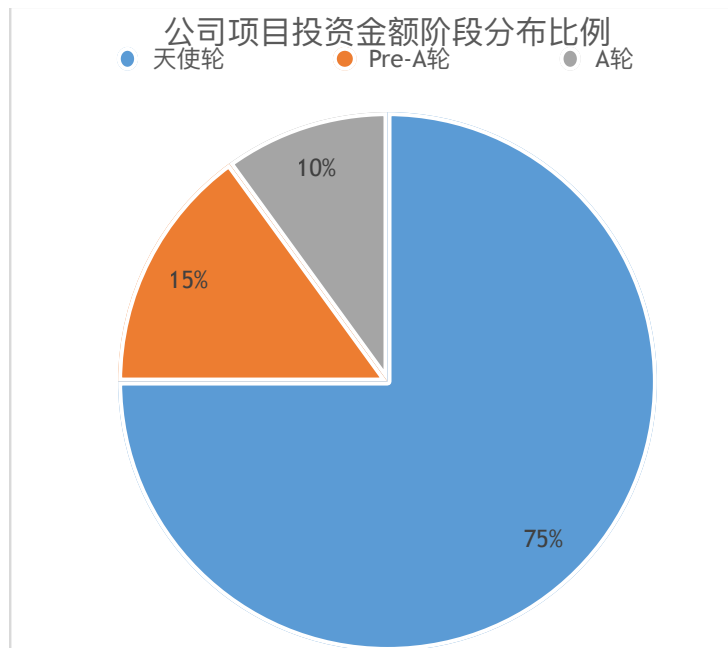


图3-10 中达项目投资金额阶段分布比例（数据来源：公司内部资料整理）

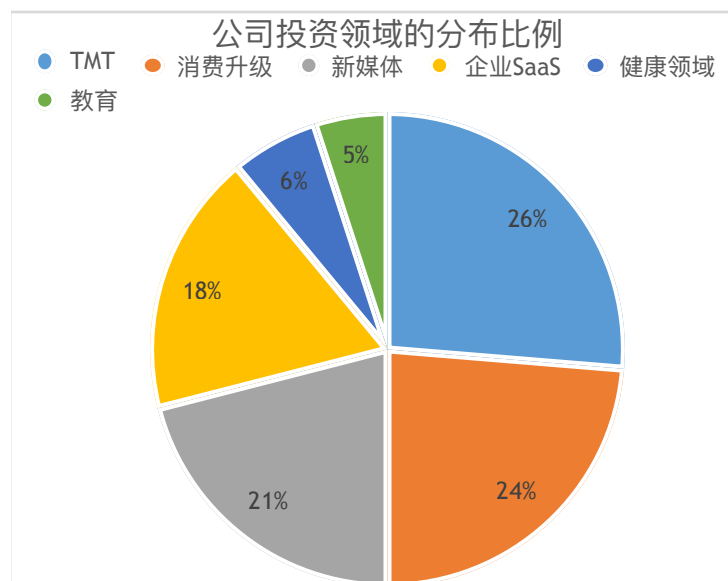


图3-11 中达投资项目在各个领域的分布比例（数据来源：公司内部资料整理）

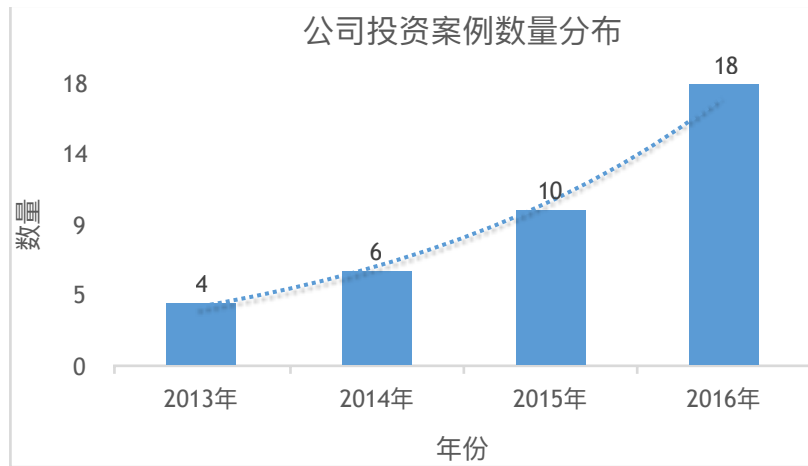


图3-12 中达历年投资案例数量分布（数据来源：公司内部资料整理）

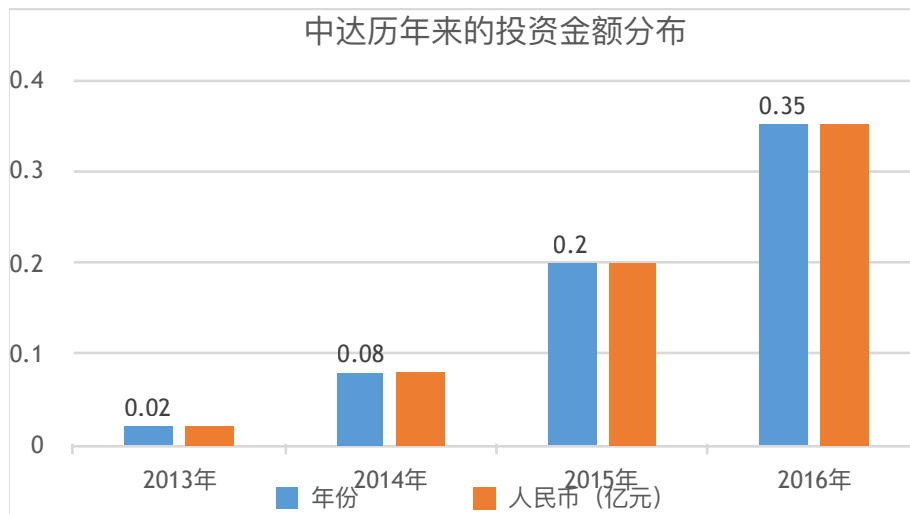


图3-13 中达历年来的投资金额分布（数据来源：公司内部资料整理）

(3) 公司投资退出业绩分析

天使投资退出的渠道可以选择下一轮资本或者后续某一轮资本退出，或者选择被公司高管团队回购股分，或者选择被大型公司或上市公司并购退出以及IPO退出，或者清算退出。公司的投资业务整体还处于投资期和创业企业成长期，在投资实质退出上还存在着较长周期。

① 投资基金退出周期长。中达公司坚持被投资企业在IPO时退出，从而博弈被投资企业在资本退出时的最高回报倍数。据统计，我国中小微企业的平均寿命大约是2.5年，首次创业的企业在5年内的生存率不超过50%，10年的生存率不超过30%，再加上参成功走到IPO并成功IPO的企业否决率高达20%。正常情况下，初创企业发展到IPO所需要的周期一般在5至8年或以上，其中能够顺利IPO的企业退出的周期比效漫长，因此，单个创业企业投资退出周期长，公司天使投资基金的退出周期也相对漫长，一般在在5-8年内甚至更长。^[47]

② 前期退出案例稀少，基金还未实质性收益。截止目前，公司对外投资的初创公司最长周期接3年，最短投资周期有半年。因此，公司目前的退出业绩比较稀少，其中有2个因特殊原因实现提前退出，分别是百彩嘉和麦子新媒体，它们分别以6.77倍和8倍的收益在获得pre-A轮资本的进入而实现完全退出。另外美美酱以2倍的收益由公司股东回购完成小部分股权退出，但它们的投资额度和所占的股权比例都不大，实现退出的资金回报还未能覆盖整支基金的资金投入成本，仍然处于未实质赢利状态。

③ 公司运营现金流紧张。公司长周期的退出策略与公司的实际运营中的较高支出成本不相匹配，因此，公司在运营过程中的现金流紧张。同时，退出业绩的不足也不能在短期内为公司持续的基金募集带来有利的市场说服力备书。

(4) 公司优势分析

公司具有本省区域的知名度，在创业项目来源方面有一定的业内吸引力，同时，公司创始人是中国青年天使会常务理事，在国内的行业信息和行业资源比较丰富。中达公司是湖南本省区域最早成立的、首个专注于早期创业的天使投资管理机构，公司在近3年内对外投资效率较高，被投资企业数量大，吸引了当地主流媒体包括各电视媒体如湖南经视频道、湖南公共频道和各网络媒体如红网、新浪网、腾讯网以及当地纸媒等的高度关注和深度报导；再者，公司通过前期一系列天使投资活动的经营，很大程度上助推了公司的业内知名度和被认可度，获得了湖南省、市、区各级政府的高度认可，从而奠定了在本省区域创投行业内比较好的口碑。

3.3.2 公司投融资内部管理能力分析

风险投资业务流程主要涉及融资业务流程、投资业务流程、投后管理流程以及退出流程四大板块。公司各个业务板块的发展均处于初级阶段，目前已经建立了比较规范的投资业务流程，但在基金募资业务、投后管理以及投资退出三大板块还缺乏系统性的规范和专业化的运作管理。

(1) 公司募资业务基本缺乏。公司前期的基金募集主要依赖于公司各股东和管理团队已经积累的熟人资源和熟人信任的基础上推荐完成，在对外募资业务上还缺乏系统的、持续可行的基金募资策略和规范运作流程以及固有的募资渠道。

(2) 公司投资业务流程基本规范。公司投资业务涉及前期项目源建立、项目初筛、投资意向决策、投资尽职调查以及投资决策都有比较规范的运作流程，投资流程清晰，各层分工明确，基本上可以确保公司投资标的数量来源和投资质量的保证。公司现有投资业务流程如下表3-5所示。

表3-5 投资业务流程表

| 序号 | 项目内容 | 文件要求 | 时间进度 | 责任人 |
|----|--------|----------------------------------|--------|---------|
| 1 | 项目初筛选 | 商业BP初筛 面谈 行业研究资料 初步意见形成 | 按月度考核 | 项目专员 |
| 2 | 投资意向表决 | 商业BP 投资推荐表 投资意向决策表 | 2周/次 | 投资决策委员会 |
| 3 | 尽职调查 | 外部调研数据 企业内部调研纪要 尽职调查报告 | 2周 | 投资经理 |
| 4 | 投资决策 | 商业BP 尽职调查报告 投资决策表 | 2周/次 | 投资决策委员会 |
| 5 | 投资 | 投资协议 | 一周完成 | 投资经理 |
| 6 | 投后跟进 | 投资节点跟进和反馈 | 直到下轮资本 | 投资经理 |

(3) 公司投后管理缺乏。公司现前的投后管理缺失，对被投资企业的投后关注主要集中在财务数据的收集和反馈的简单操作层面上。

(4) 基金投资退出渠道受限。公司在投资退出板块上比较被动和受限，更大程度依赖于被投资企业的自身成长和自身业务发展，还没有主动建立相应的退出渠道以及建设可行性风险管控系统。

因此，中达公司的天使投资管理内部运营能力总体上还处于一个野蛮生长和探索阶段，天使投资基金管理业务的持续健康发展还需要构建对外募资业务流程、细化投资业务流程、建立专业化的投资后管理体系以及加强投资后退出渠道建设和投后风险监管来保障公司的内部投资管理的专业能力和夯实公司基金投资管理的品牌高度。^[48]

3.3.3 公司业务发展资源分析

(1) 天使基金对外募资资源

中达公司现阶段对外募资渠道和资金来源比较受限。首先，天使投资业务在国内起步相对比较迟，中国的天使投资整体市场极欠成熟。其次，中达公司地处湖南长沙，是风险投资相对欠发达的二三线城市，其天使投资基金管理市场相比北京、上海、广州更加欠活跃。再者，中达公司在天使投资基金管理业务上还处于起步阶段，在基金募资业务上面临的困难比较艰巨。

(2) 公司投资标的资源

投资资源即以初创公司为对象的投资标的的来源和基础优势。公司对外投资资源相对丰富，基本可以保障现阶段的对外投资发展。

首先，在众创空间的项目渠道的保障。公司与湖南本省的各个众创空间建立了很好的战略合作关系，实现了本地众创空间持续向公司提供投资标的的投资需求信息和合作默契，为公司天使投资业务的发展积累了本地比较优势的投资资源基础，比如关注文化创意的58众创和科佳影象众创空间；聚焦智能制造的三一创客空间；着重于TMT领域的微软孵化器（长沙）、阿里云孵化器（长沙）、腾讯众创（长沙）等等。

其次，与同行业的项目共享来源的合作机制建立。中达公司立足湖南本地开展天使投资业务的同时，积极布局创业和投资比较活跃的一线城市，与中国青年天使会的200多个会员天使投资机构达成了投资项目共享、合投的战略合作关系，拓宽了公司在省外的初创公司投资需求的渠道来源。

最后，项目合投放大项目来源。公司通过筛选国内部分投资机构作为项目合投的业务合作伙伴，有效放大了公司的投资标的来源。^[50]

(3) 公司人才资源

人才资源是指中达公司为自身发展以及被投资的初创公司所需要储备的人才渠道。中达公司一方面持续夯实内部人才的培育和储备机制，另一方面积极与省内的创投人才比较集中的组织或机构如海归协会、互联网创业联盟、电商协会、创业联盟等组织形成了良好的互动和战略合作关系。公司通过这些人才集中的组织和联盟里适时物色合适的人才作为公司发展的储备力量，同时也为被投资的创业企业做部分相应的人才对接。

(4) 基金投资退出资源

天使投资业务的退出渠道通过下一轮或者某一轮资本接盘，初创公司高管回购，大型企业或上市公司并购以及IPO等渠道退出。公司在退出渠道方面的资源相对比较缺乏，需要积极加强与本省区域相应的VC机构以及相关关联的上市公司的信息了解和掌握。

总结，公司在基金对外募资资源、对外投资资源、内部人才资源储备和投资退出资源已经获得了初步的业绩，取得了在本地对外投资业务板块相对领先的资源优势；但是公司内部业务能力在投融资业务开展过程中存在着多个业务管理模块的严重不足，需要积极构建和完善一个有效的投融资管理系统以确保公司投资基金管理业体系的各模块之间的密切配合和顺利运转。

3.4 中达公司SWOT分析

(1) 中达公司健康发展的机会、威胁以及公司存在的优势与不足的剖析。

SWOT是针对中达公司所面对的机会、潜在风险，公司积累的优势和缺陷进行系统地梳理和比较分析，在战略分析的基础上形成企业的战略方案，以确定企业发展的战略方向和措施。

通过上述对中达公司的外部环境和内部条件的整理和分析，总结出公司在外部环境的机会和威胁，以及公司具备的优势与不足(如下表所示)

表3-6 中达公司SWOT分析表

| | |
|---|--|
| <p>S即公司优势：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 具备一定的地方业内知名度； ● 比较规范的投资业务流程； ● 相对专业的投资队伍； ● 完成了管理基金募资的起步阶段； ● 建立了较扎实的投资标的的渠道资源。 | <p>W即公司不足：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 募资业务前期发展受限； ● 投后价值增长管理缺乏； ● 缺乏成功的投资案例； ● 投资退出周期长、退出业绩稀缺； ● 短期盈利能力弱，现金流压力大。 |
| <p>O即发展机会：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 天使投资处于新兴发展阶段； ● 创业环境利好，较丰富的创业项目源； ● 国家政策支持创业和天使投资； ● 天使投资还处于较早的摸索和实践阶段，存在发展机遇和完善空间； ● 投资领域难以垄断，百花齐放。 | <p>T即外部威胁：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 天使投资业务的人才缺乏； ● 知名投资机构业务全国渗透； ● 本地VC机构开始向天使投资前移； ● 大型企业或上市公司进入天使投资； ● 大型公司或上市公司形成自有公司产业链的天使投资。 |

从上述阐释总结得出，中达公司投资业务的发展同时面临着外部发展机遇和威胁，公司内部具备有利条件的同时也存在着诸多不足。因此，公司必须抓住机会、排除威胁、充分利用自身优势、有效规避公司不足，对这些因素进行合理配对组合，制定出中达公司可供选择的战略方向。

表3-7 中达公司战略矩阵分析

| 内部条件 | 公司优势-S | 公司劣势-W |
|---|---|--|
| 外部条件 | | |
| | 1.天使投资在本省区域内暂时领先； 2.本土区域内业界较好口碑； 3.比较扎实的投资标的来源。 | 1.基金募资渠道受限 2.基金退出被动 3.成功投资案例缺乏 |
| 机会-O | O+S增长型战略 | W+O扭转型战略 |
| 1.政策支持创业，创业环境利好； 2.投资引导基金政策出台和落地； 3.闲置资本的人群体量增长，资产配置有长期投资意向 4.技术创新，产业变革。 | 1.加强基金产品的研发或产品组合，从策略上降低投资基金产品的整体风险； 2.调整退出策略，加强投后管理，缩短退出周期，快速实现股东回报； 3.继续拓展公司投资标的来源，强化投资标准。 | 1.加强公司现金流管理，实现公司短期盈利能力，确保公司持续健康发展； 2.优化组织结构，提升工作效率； |
| 威胁-T | S+T多元化战略 | W+T防御型战略 |
| 1.知名投资机构成为潜在进入者； 2.区域内的初创公司发展环境受限； 3.区域内的资本流通欠活跃； 4.市场竞争加剧 | 1.坚持天使投资细分定位的业务模式，稳重投资出具有高回报率的独角兽公司； 2.利用区域内的品牌优势，加强外部合作资源的渠道拓展，研发产品组合战略 | 1.降低经营成本，以稳健经营中长足发展； 2.深扎本省资源优势，积极开拓和加强本省关联的优势资源的深度合作 |

从SWOT列表分析看出，中达公司的发展思路是：充分发挥公司在本省市区域内的行业知名度、人才储备优势和产业基础优势，深耕于单个细分行业的研究，聚焦于天使阶段的投资；基于对单个细分行业的深度研究，持续提升公司内部专业化的投后管理能力，注重和建设被投资企业在投资后的价值提升管理体系；调整投资退出策略，在基金退出策略上以短期退出为主，加快公司基

金退出收益和实现公司短期盈利能力，缓解公司现金流压力，同时甄选少数比例的创业企业长线持有即在IPO阶段退出，打造公司独角兽案例树立公司品牌行业高度；在天使基金对外募资业务发展上，立足于本区域已有的资源优势，积极培育市场新力量，通过加速前期退出业绩来夯实公司的行业影响力和助力本区域的募资影响力。同时，积极连接全国外省在单个细分行业的投资标的和退出渠道资源，加强公司现金流管理和权衡基金收益水平，摸索出一个符合中达公司发展、符合天使投资特性的投资策略和投资管理体系来夯实公司的行业品牌影响力，再积极发展全国投资业务。

4 公司总体战略

4.1 公司战略定位

4.1.1 公司的愿景与使命

1. 愿景：成为中国备受尊敬的、专业的天使投资机构，成为中国早期创业投资领域的标杆企业。

2. 使命：推动社会创业的健康发展，助力本省区域良好的投资生态系统的构建；推动有利于国家的创业发展的投资发展环境的建设，更大程度上的助力创业者的起步腾飞；实现公司社会公益与商业盈利的结合，实现公司基金资本的回报，为社会的积极财富发展作出贡献。

4.1.2 战略表述

1. 战略定位:业务发展采取行业聚焦战略。在基金募集上，基于湖南本区域已有优势资源，在公司现有的基础上持续优化和发展；在对外投资业务上，基于湖南区域产业优势，公司始终聚焦于湖南省区域具有产业优势和人才优势的细分行业或领域比如文化创意领域的创业企业的投资，成为中国在该细分行业天使阶段投资的领跑者。

2. 经营方针：围绕公司的战略定位，依托于湖南省本区域内具有产业优势和人才优势，坚持瞄准细分行业，寻找一厘米宽、十厘米深的企业，结合投资+深度孵化的投资策略，持续提升内部投资管理专业能力，加速被投资创业企业投资后的成长速度，提升被投资企业的内在价值增长，全面助力创业企业的起步腾飞。公司的运营方针是：

(1) 系统发展基金募资业务。公司依托已有资源优势，进行系统布局，积极开拓和培育市场潜在资金目标客户，持续加强在对外募资业务板块的长期发展，为公司的基金发展提供有利保障。

(2) 强调合作共赢。公司在对外投资业务上注重与同行业机构的投资标的的信息共享、共投和共赢。对外投资业务上坚持“合投、共赢”原则，分散公司投资风险和实现单个企业在投资后的资源最大化，为创业企业的投资退出提供有利保障。

(3) 注重和构建被投资企业的投后管理体系。注重对被投资创业企业的投后管理，建立一个具有可落地性强的投后管理体系，提升创业企业内在价值增长。

(4) 调整投资退出策略。缩短投资退出周期，快速实现基金股东资金回报和公司盈利收益，从而确保公司持续健康发展，同时为公司融资业务的发展提供有利的信誉保障。

4.2 战略目标

4.2.1 总体战略目标

公司在未来10年内，始终坚持以价值投资为核心，通过前期持续学习、实践和复盘总结，构建出一个科学的、行之有效的基金募资业务体系；再依托本区域的优势产业和人才基础，瞄准细分行业，面向全国寻找1厘米宽、10厘米深的创业企业进行投资；注重和建设一个专业化的投后管理体系，提升创业企业的价值增长；实现全国100+以上初创公司和初创团队的对外投资；确保公司投资项目量在未来投资3年以内50%以上的成功退出率，长期退出即IPO退出实现2个以上（100亿人民币估值）的独角兽公司。

公司通过以上业务过程来确定和夯实公司在投融资业界的品牌影响力和行业高地。公司天使投资基金管理业务发展始终立足于本省区域优势，稳步布局全国，成为中国在细分行业投资有影响力的、专业的天使投资管理公司，成为中国天使投资基金管理的标杆。

4.2.2 战略发展阶段与目标

基于公司优势，服务于战略目标，发挥本土化优势资源、学习与创新相结合，在实践经验和总结的基础上，分阶段推进适合公司所在的本省市区域的基金募资环境、对外投资环境的投资管理模式。

(1) 初级阶段：力争在业务发展的前三年，奠定公司发展的良好基础。

公司基于前期不断的探索、实践，以及结合在本省市区域内正在开发和已经积累的资金目标客户资源和投资环境即创业环境的优势条件的基础上，全面研究符合本省市的资源优势基础的天使投资的业务发展模式，建立一个科学的、系统的、有效率的投资决策机制、风控管理机制以及投后管理体系；打造一支专业的天使投资基金管理团队，形成本省区域在创投界领域有着良好口碑的天使投资基金管理公司。

(2) 突破阶段：发展到2019年，确定公司在风险投资行业内具有专业度高口碑的天使投资基金管理公司。

公司始终坚持以价值投资的理念，通过发展前期所累积的投资案例样本以及实践投资管理过程作全面分析和经验总结，建设一个可行的投后管理体系，有效率地提升被投资创业企业的价值价值增长；有效整合公司投资过程中的关联产业链条上的优势资源，保障公司管理基金资本的有效退出；通过投资退出业绩和退出标杆企业影响力来持续奠定和夯实中达公司在创投业界的口碑和品牌影响力；公司最终建立和完善一个科学的、可行的基金募资业务系统和专业化的投后管理体系，保障投资退出业绩，实现公司管理基金资金回报，实现对基金股东的资本的高回报率；同时积极拓展和维护一定体量的天使投资目标客户群体；持续夯实中达公司的天使基金募资业务和对外投资业务的长足发展。

(3) 发展阶段：力争到公司发展的第10个年头即2023年，基于成熟的投融资管理体系，公司的投融资业务稳健发展至全国；公司基于对细分行业的深度研究和理解，积极研发多层次的产业天使投资基金产品，树立中达公司在国内细分行业天使阶段投资的行业品牌高地和投资行业内影响力。

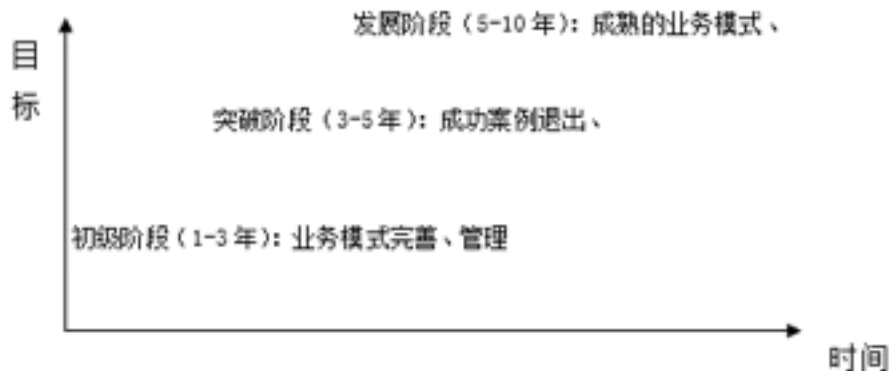


图4-1 战略发展阶段

4.3 业务战略

4.3.1 商业模式设计

天使投资管理业务模式上涉及两个核心业务，第一个业务板块是天使投资基金的募资业务，如何把既定目标的基金规模成功募集到位。第二个业务模块是对外投资业务，寻找、筛选创业企业并实现投资。

(1) 天使基金对外募资业务模式思考。

在投资业界内具有品牌影响力的投资机构比如天图资本、深创投等知名投资管理公司在资金募集方面优势很明显，对外发行的风险基金在一周或几周时间就能完成资金的募集。中达公司天使投资基金管理业务还处于初级阶段，在

天使投资基金资金募集方面处于无系统状态。结合考虑天使投资基金目标客户培育周期长、基金购买接受度低的实际特点和中达公司发展现阶段存在弱影响力的现实困难，本人提出，中达公司基金对外募资业务的发展前期主要推行小规模额度的投资基金，缩短投资退出周期，加快基金投资回报，同时在投资基金的资金配比上大幅度提高公司作为GP在单支基金额度上的资金投入占比，实行“3-2-5”原则，即GP公司自有投入资金占比由行业规定的1%提高到30%；另外，积极开拓并引入政府引导资金或专业母基金或明星资金占比20%；最后，针对特定有购买能力的个体或企业资金募集50%比例。公司GP较高比例的自有资金投入占比可以有效提振外在资金目标客户的信任度和安全感；政府机构、专业投资机构母基金和个人明星的资金有效提高了基金对外的专业度、品牌宣传度和信用背书（个人明星是泛指在行业或企业界或地方区域有比较高声誉和影响力的个人）；最后，投资基金余下50%的额度针对有购买能力的特地人群或企业定向募集可能性大幅度提高。本人整理天使投资基金构成示意图如图4-2所示。

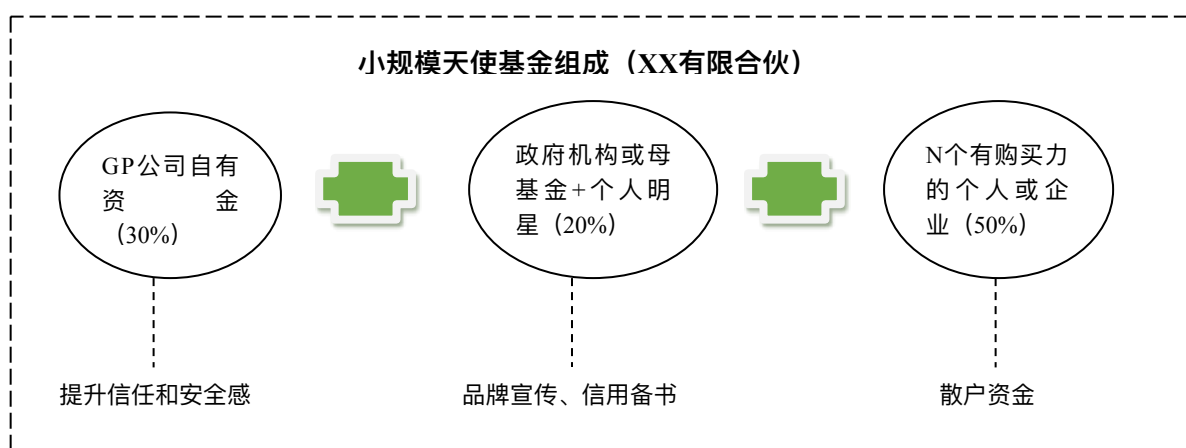


图4-2 融资基金构成示意图

公司在募资业务前期一方面集中着力于核心资源和明星个人的开发和引进，另一方面加强资金集中的渠道的开发和业务合作。结合公司战略目标系统地进行市场资金目标群体的培育和发展，以下是笔者整理的基金会募资业务商业画布。

表4-1 中达公司融资业务商业画布

| | | | | |
|--|---|--|---|---|
| 重要合作 ■银行 ■政府 ■企业商会、协会 ■企业家联盟或俱乐部 ■母基金投资机构、上市公司 | 关键业务 ■融资业务 核心资源 ■品牌管理 ■专业人才 ■融资系统 ■渠道管理 | 价值主张 ■加强风险防控 ■提升投资成功率 ■注重投资退出业绩和退出回报 | 用户关系 ■公司官网 ■活动推广 ■天使联盟 ■投资机构信息共享 ■项目合投 渠道 ■市场培育 ■网络推广 ■品牌影响力 ■口碑传播 ■社群经营 | 目标用户 ■上市公司高管 ■企业家 ■高净值个体 ■企业家二代 ■明星二代 ■二级市场的财富获得人群 |
| 成本结构 ■人工成本 ■营销成本 ■品牌推广成本 | | | 收入来源 ■基金的管理费收入 | |

(2) 投资业务模式思考。

公司第二个核心业务是对外投资业务，即寻找和筛选有发展前景的投资标的并实现对创业公司的投资，通过专业的投后管理和投资成功退出，从而实现各个资金股东即LP的资本回报率。公司在对外投资目标即初创公司的风险投资上采取“优选模式+合投策略”来降低资本风险和放大创业所需外部资源，有效保障风险分散，实现合投共赢。基于公司对外投资业务实际运行过程，本人整理投资业务流程如下图4-4所示。

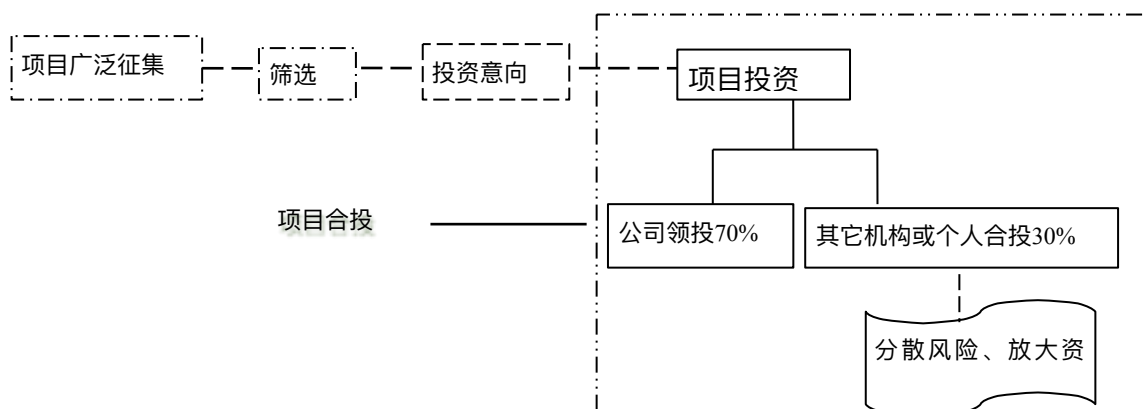


图4-3 投资业务流程示意图

公司在投资业务上，建立投资标的的标准。广泛征集投资标的，积极开发各种渠道资源的合作，比如加强与各众创空间、产业园区、孵化器以及专业的

FA公司的合作。主张公平、开放，合投共赢的方式来拓展和夯实公司的投资业务的健康发展。以下是笔者整理的公司投资业务的商业画布。

表4-2 中达公司投资业务商业画布

| | | | | |
|---|--|--|--|----------------------|
| 重要合作 ■众创空间 ■产业园区 ■孵化器 ■FA机构 ■风险投资机构 | 关键业务 ■投资业务 | 价值主张 ■风险防控 ■投后价值增长 ■合投共赢 ■夯实品牌影响力 | 用户关系 ■公司官网 ■活动推广 ■天使投资联盟 ■同业风险投资的信息共享 | 目标用户 ■创业企业 |
| | 核心资源 ■品牌管理 ■专业人才 ■VC机构 | | 渠道 ■媒体宣传 ■网络推广 ■口碑 | |
| 成本结构 ■人工成本 ■办公成本 ■营销成本 ■投资亏损成本 | | | 收入来源 ■基金退出收益一定比例的分配 | |

中达公司的天使投资基金管理的核心业务是募资业务和投资业务，其中在投资业务过程中通过投后管理来提升被投资企业的价值增长和投资资金的有效退出，从而实现股东的资本高回报率，股东在获得资金高回报的同时可以有效促进后续募资业务的良性开展。

因此，着眼于公司长足发展，结合公司业务在发展过程中所面临的实际问题，基于公司前期积累的经验 and 关联资源基础，本人提出公司业务发展主张小步快跑和阶段性健康发展，针对基金募资和对外投资两个核心业务提出“小规模多频次的投资基金募集+合投+快速退出”的模式，比较快速地形成和夯实公司的行业品牌影响力，从而促进公司投融资业务的健康发展。公司小步快跑的募资业务可以促进融资业务的高效率开展，在投资过程中注重投后管理，提升投资标的的价值增长，有效保障投资退出概率，从而又相互促进基金募资业务的健康运转，实现从基金募集到投资完成到投后管理到投资退出的整个闭环的良性循环。以下图4-5是笔者整理的公司天使投资基金管理的投融资商业模式示意图。

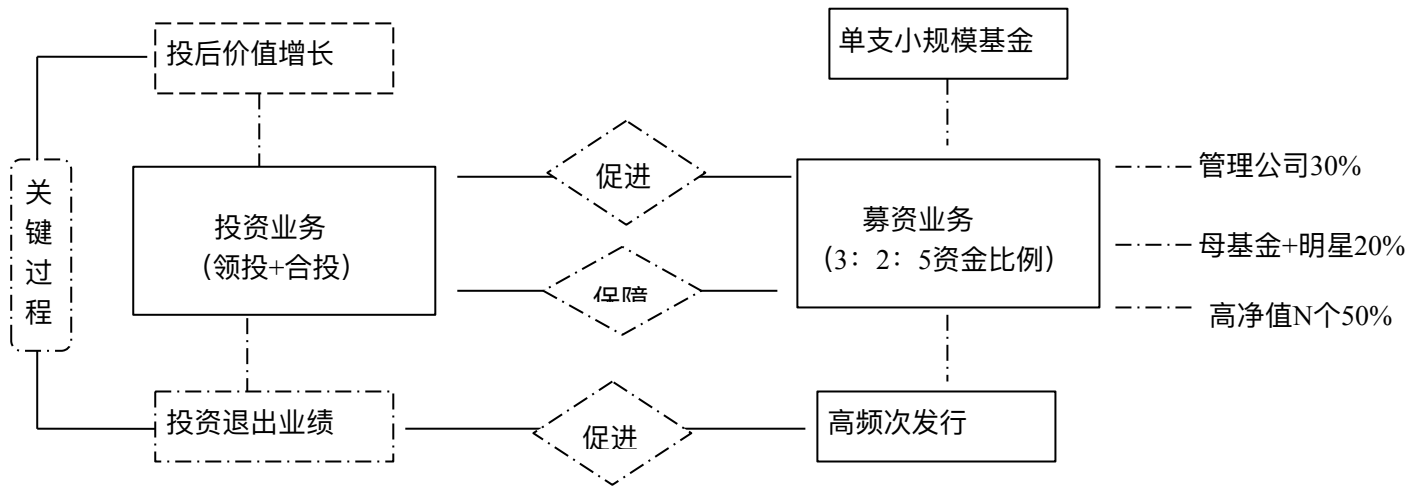


图4-4 中达公司天使投资基金管理投融资业务模式示意图

4.3.2 目标客户定位与市场定位

目标客户便是消费群体愿意为公司所提供的产品或者服务付钱的对象，是公司利润的实现者，是公司产品或服务体验官。公司要确定目标服务客户，首先需要确定目标市场以及未来价值的市场动向。中达公司的天使投资业务连接的目标客户一边是资金提供者即融资对象，即LP(limited partner)；另一边是投资的对象初创公司，即公司价值和资本的实现者。

中达公司天使投资基金管理业务处于发展初期，对外发行的基金产品所需的资金目标客户和资本价值实现端的初创公司，均需着力于本省区域的市场去开拓、培育和发展，有效实现在较短时间内、在较小区域内的品牌集群效应。

(1) 基金募资对象的定位与发展。基金募资的目标是天使投资基金产品的资金提供者，天使基金产品的购买人群体，称之为LP。LP通过参与到基金产品的投资，通过投资公司管理公司专业化的投资管理，实现他们高收益的资本回报。

基于既定潜在目标市场，公司针对有购买能力的目标人群进行实际采访和问卷调查的方式，收集了86份来自企业和个人的目标客户的信息反馈和分类总结，具潜在购买能力的目标客户在参与周期长的股权投资过程中，在获得资本高回报的同时，还期望其它价值的实现。本人从市场调研过程中，针对融资目标对象的真实需求主要设计以下几个需求展开。

- ① 通过天使投资，可以获得资本的丰厚回报。
- ② 通过参与到创业项目的管理过程，着重个人参与感和价值实现。
- ③ 加入天使投资，可以丰富个人经历和补充人脉资源。
- ④ 通过投资标的的成长、成功，可以实现社会意义。

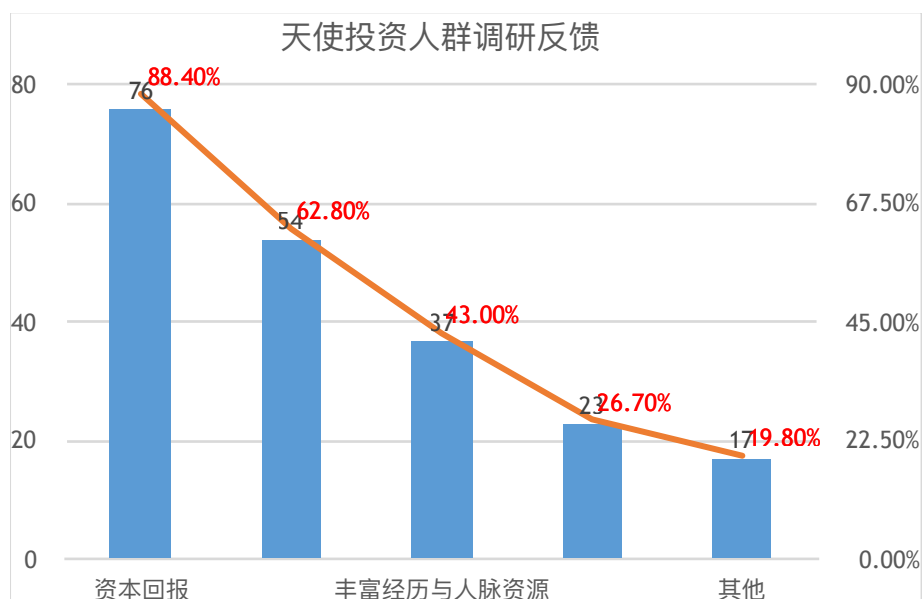


图4-5 天使投资人群调研反馈图

根据合格LP的自身要求以及市场抽样调查，笔者整理得出公司目标LP人群主要集中在以下渠道。

① 上市公司：上市公司或大型企业高管，具备出资能力而且具备管理经验丰富的职业经理人；

② 二级市场交易：股票市场获得丰厚回报的个体，有意愿参与原始股权投资；

③ 高端俱乐部：企业家二代、星二代的90后、00后群体比较集中的地方；

④ 企业协会：中小型企业老板比较集中；

⑤ 银行：具资产配置习惯的大中型企业老板或中高层职业经理人；

⑥ 投资机构：专业做母基金的投资管理公司。

⑦ 其它：政府配套的引导基金

(2) 投资标的即对初创公司筛选和选择：创业标的是指公司投资基金拟定或意向投资的对象，通过所投资的创业公司的发展来实现公司基金股东的资本回报和公司的收益。首先，中达公司天使投资目标的的范畴是定位于湖南省区域产业优势和人才优势的细分行业；其次，公司具体的投资对象即对初创公司的筛选需符合以下几个基准条件：

① 该公司提供的产品或服务所处的市场空间足够大；

② 该公司商业模式已经得到市场的初步检验，并且他们的产品/服务已经获得第一波用户的数据反馈；

③ 该公司的初创核心团队组建已经完成，且团队之间优势基因互补。

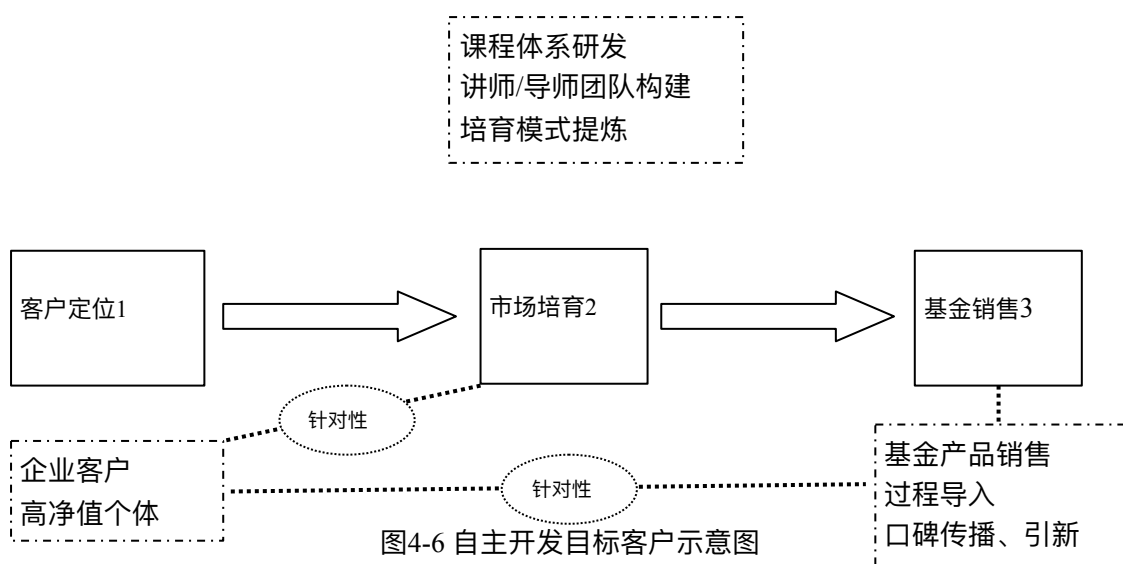
4.4 战略举措

公司发展的战略举措是公司为实现战略目标而采取的一系列的机制和行动保障。中达公司自2013年成立以来，一直本着助力创业成长、成功为理念，实现公司股东和基金LP的资本回报；实现天使投资社会效益与公司赢利的完美结合。

4.4.1 建设基金募资业务渠道

公司必须建立一个健康可持续发展的天使基金的资金募集渠道，有效确保基金管理的资金需求的可持续性发展。公司管理基金的资金募集渠道主要考虑从资金渠道自建和资金渠道合作两个方面着手。

(1) 自建资金客户池。公司团队在基金对外募资过程中，主要是针对潜在目标人群的开发、培育和转化实现过程。天使基金的资金募集的市场开发周期相对比较漫长，涉及对目标市场的系统培育和有效转化过程，包括从对天使投资知识的培育、市场目标客户的接受以及到主动购买基金份额而进行的系统的开发和运营过程。中达公司基金募资系统需着重从目标客户的定位、目标客户的培育、目标客户的转化这三大板块来建设基金所需的资金目标客户池子。笔者基于市场潜在需求和大胆构思，梳理了一个可持续发展的募资业务发展路径，如下图4-6所示。



首先，目标客户定位。公司针对潜在的、合格的天使基金LP作出具体画像描述以及调研客户的真实需求。同时，结合公司天使投资管理业务发展战略目标，笔者提出目标客户主要着手从以下几个维度进行设置和开发验证。

① LP购买能力要求：私募股权特定人群进行销售基础要求，其中针对购买企业要求净资产不低于1000万元人民币，针对个人净资产不低于300万元人民币或者最近三年内年平均收入不低于50万元人民币。

② LP对天使投资价值认可：了解天使投资并且认同天使投资理念和价值的企业或者个人。有基金购买能力而且具备长期价值投资意愿的法人或者自然人。

③ 资源优先条件：具备丰富的行业资源和从业经验，可以为投资标的带来除资金以外的智力辅导或其它渠道资源的。

其次，建立目标客户培育体系。针对潜在基金目标人群，公司需建设一个系统化的天使投资的培育系统，主要涉及“天使投资课程”的研发、天使投资讲师/导师队伍的建设、课程开展的模式、课程后反馈互动等四大模块进行建设和落地实施。

天使投资课程内容体系有“理论分享”和“案例实操”两个步骤着手开发，笔者基于可行性思考，特此梳理天使投资培育体系流程如下图4-7所示。

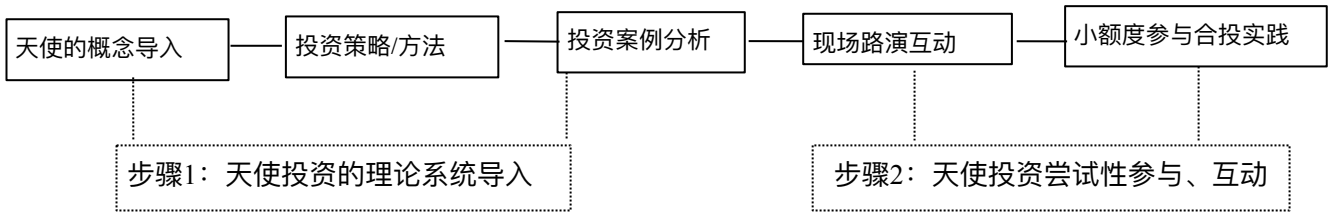


图4-7 天使基金目标客户培育流程示意图

天使投资导师队伍的建设一方面从高度着手，邀请国内知名的天使投资个人作为分享嘉宾，针对目标人群开展系列的天使投资知识的公益讲座或投资论坛，另一方面从投资实操层面落地，邀请本省区域专业的、具丰富投资经验的职业经理人作为主讲老师，对较精确目标群体进行小规模沙龙分享，现场互动、提问和交流的方式加深市场对天使投资的了解和认可。

天使投资课程模式一方面从广度撒网的方式展开内容的普及，针对目标大众进行天使投资知识的普及和印象植入，活动形式有大规模的天使投资论坛，创业论坛等等。另一方面结合对掌握的精准客户的进一步的了解，有针对性的开展的小范围、小规模沙龙模式或小课堂交流模式，人数规模精而少，加深较精准目标客户对天使投资的了解和接受程度。

综合上述，公司资金来源自建渠道上主要着手从市场培育到目标客户留存而实现的目标客户有效转换的过程。

(2) 开发基金募资业务合作渠道。

公司募资业务的开发需要注重和加强与相关业务渠道的合作。募资业务的渠道包含专业的投资母基金、政府引导基金、银行理财高净值客户和高净值人群比较集中的行业协会或企业家联盟等等的业务合作。

业务渠道的开发与合作主要着手从投资基金产品的研发和渠道合作机制2个维度落地。首先，投资基金产品的研发主要是根据合作渠道自身的需求进行个性化的研发，比如政府引导基金和专业母基金，针对其对单支天使投资基金的某些定性和定量的要求涉及投资领域的限定、投资地域的限定、决策机制的要求等因素进行合理的平衡和考量，确保特定的天使投资基金的可落地性。其次，公司在加强不同品类投资基金研发的同时，着手建立公司相应的渠道合作的销售激励机制来提升关联渠道合作的可落地性，比如与银行、企业家协会或联盟等等的客户的精准销售。

因此，公司在募资业务发展过程中，始终着重于围绕与重点机构和渠道的合作展开，积极发展市场培育工作，加强公司对外募资能力的建设。

4.4.2 细化投资业务流程

公司对外投资业务流程相对规范，包括对初创公司的筛选、尽职调查、投资决策三个主要环节。但是如何确保投资标的的质量、提升决策效率并保障后续的投资成功率，仍然还存在着完善空间，需要进一步优化、细化和持续规范，确保对外投过程中，项目不错投、有前景的项目不错过。

(1) 强化基础标准的执行。第一，针对既定的投资标的基础标准，公司管理层或投决委要始终对执行团队强调被送呈过审的投资标的是否符合公司的筛选标准，对新入职投资专员或项目经理进行持续流程培训和深化教育。第二，在项目初审过程中，投决委员会对项目的入选标准始终要强调其条件的符合性。第三，在执行基础标准的基础上再进行投资标的的优选模式，突出其项目的亮点与不足，结合肯定式原则和否定式原则相结合的方式双重判断。

(2) 强调投资筛选机制的严谨性。为了确保每一个投资的初创公司是合法合规的，公司必须强调公司的投资筛选机制执行的严谨性。确保公司的投资业务流程是有法可依，有章可循。确保每个投资标的的每个流程都是被严格执行，被各层级严格论证，充分调研，全面分析，以及每个项目每个节点都有专员进行实施和签字确认。本人提出在投资业务流程这块可以考虑从以下几个环节着手加强规范和细化，从而保障投资的质量和有效性。

① 对拟定投资项目进行多层次验证，具象化设置。包括对项目的初次印象筛选、项目立项、意向投资、尽职调查、投资决策等等多个环节进行细节规范和完善。

② 拟投资项目的筛选过程具有可追溯性。投资过程各个节点要确保能追踪到具体的岗位，追溯到项目负责的专人，并形成每个节点书面结论和配套的资料验证。

③ 拟投项目提交的资料要求完整性。包括项目融资商业计划书、立项申请报告、行业研究报告以及投资建议书等等。

④ 拟定投资的项目要审核到位。包括项目专员的签字确认，项目经理的复审，以及投资委员会表决时的签字一一确认，确保过程完整无漏。

因此，中达公司对意向投资的项目必须做到层层筛选，层层验证，层层审核和层层形成表决结论并签字确认，确保公司每个投资的创业企业是严谨、科学且具有可追溯性。

(3) 持续完善拟投资企业的尽职调查流程。确保公司对拟定投资的初创公司尽职调查必须做到全面了解和科学分析。尽职调查的内容涉及基础信息比如对公司团队背景、历史沿革、财务经营数据、技术/市场门槛、行业地位、竞争环境、运营能力分析等等，还有对企业的上下游的供应商和客户进行实地调研和了解。公司团队在针对拟投资企业的尽职调查的形式包括资料取证、实地访谈、专家验证、行业了解等等。最终形成一个严谨的、客观的、全面的尽职调查报告供投资决策参考。

(4) 确保投资决策的科学性。是对拟定投资的初创项目进行表决的方式和形成投资结论的过程。本人提出投资决策过程从以下几个方面着手进行完善。

① 确保投资决策委员会成员的专业度。投资决策委员会成员的专业背景必须建立具体要求，可分别从行业专业度、企业商业模式运行分析能力、财务专业度和投资专业度等几个方面进行考量和筛选来确保投资委员会成员的专业水准。

② 投资决策过程的科学性。分别设定分2轮进行表决和降低判断差异性，分别是意向投资决策表决和投资决策表决2轮，并且每轮都形成具体的表决结论、理由和签名确认。

③ 对每个投资表决的成员的书面文件进行完整存档确保可追溯性。

公司在创业投资的实践过程中对流程进行持续细化和完善，以确保公司拟定投资的创业企业在投资前有质量保障、有理由决策，在投资后有源头追溯、分析和总结。

4.4.3 构建专业化投后管理体系

公司在投后管理模板相对比较滞后，基于前期投资业务的速度开展，被投资的创业企业已经接近40家，公司滞后的投后管理明显跟不上高效率上升的被投资企业数量，公司在投后管理处于明显缺位的状态。

创业公司在其成长和发展过程均存在着诸多的不足和发展障碍。因此，笔者认为，中达公司的天使投资业务的健康发展还需要注重投后管理和建设一个专业化的投后管理系统，为创业公司在其发展过程中提供专业的、系统的规范运营指导，充分发挥中达公司对被投资企业在投后“关键性配角”的作用，同时有效提升公司在投后的风险管控，有效降低投资系统性风险。

基于对创业公司发展过程的所面临的实际问题的总结以及对公司投资后关键风险要素的分析，本人在投后管理模块提出，主要围绕对创业公司的“发展路径”、“治理结构的规范”和“财务管理规范”三个维度提供系统性的辅导和监督。系统的投后管理可以有效确保投资后的创业公司的健康成长，有效地控制和降低公司投资业务的内部系统性风险。投后管理系统输出主要是针对公司领投的创业企业。

(1) 提供系统的发展路径辅导。公司可着手建立外部专业的导师队伍/顾问团队，在投资意向阶段针对初创公司的成长路径提出投后管理辅导路径。结合创业企业自身发展的需求，笔者提出3-4-5法则对拟定投资企业进行系统性梳理和辅导，分别从公司的三个P即Purpose、Process、Persons帮助创业公司进行一次企业内部诊断，然后就创业公司自身的四个V即价值创造Value进行深度剖析，最后再引导提出创业公司发展的五个H提出建议。公司通过3-4-5投后辅导体系保障初创企业在发展的过程中不会偏离方向，出现致命性错误。本人整理3-4-5辅导系统如下图4-8所示。

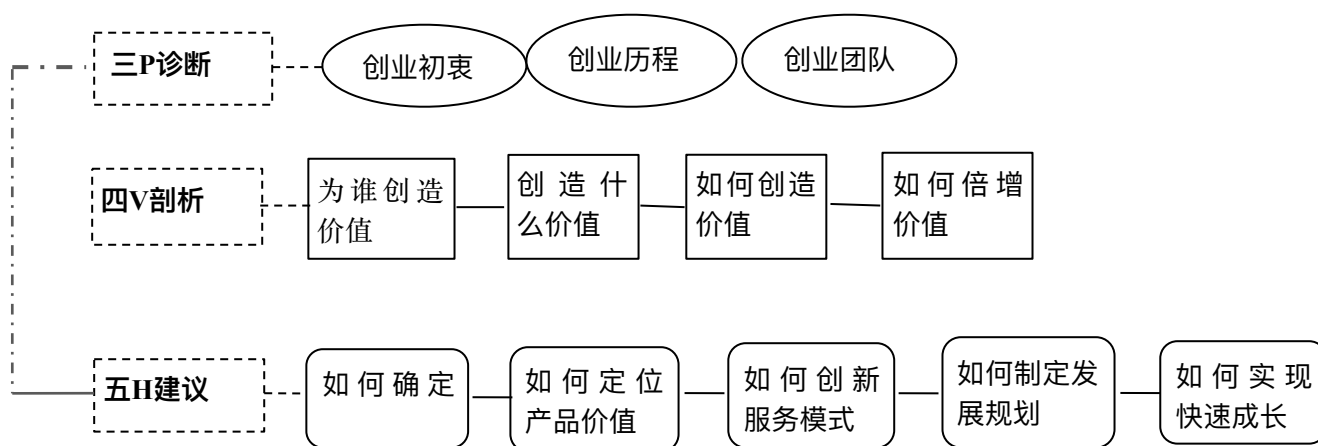


图4-8 投后管理3-4-5辅导体系

(2) 要求治理结构的规范。据中达公司已经投资的样本统计，其中近80%的初创公司都存在内部管理和沟通的相对混乱状态。结合企业成长路径以及资本市场的规范要求，公司需提炼出一个普遍实用性强的治理结构的规范要求，并在投资进入前就对被投资企业导入标准版的治理结构要求。在治理规范的管

理的标准上，笔者总结企业过程中实际问题并梳理4层治理结构规范要求，可以确保创业公司在成长过程中的发展思路上不跑偏，在重大事项上决策充分，在内部沟通上及时透明，在任务执行上降低偏差。四层治理结构分别是顾问层、股东层、董事层、管理执行层。

表4-3 投后管理四层“治理结构”

| 治理结构层次 | 职能描述 |
|--------|------------------------|
| 顾问层 | 专业技术指导、专业资源引进、商业模式梳理…… |
| 股东层 | 公司业务方向和业务目标决策…… |
| 董事层 | 议事规则以及高管人员决策…… |
| 管理执行层 | 执行和实现股东会、董事会决议…… |

(3) 重视财务规范要求。财务规范管理是公司健康发展的一个重要保障。公司需要注重和加强对投资后创业企业的财务规范，内容主要涉及对被投资企业财务的规范运营进行引导以及其运营过程中财务合法性、合理性的进行适时监督。财务规范管理是具体要求对被投资企业在涉及公司财务运作流程的规范、财务报表的规范以及财务反馈给股东的规范都做出定性的要求，确保已投资的公司财务运营在各股东层的公开性、透明性和及时性。

中达公司天使投资基金管理业务的成功是最终实现依赖于创业投资的成功退出，创业投资的成功退出依赖于被投资企业持续的价值增长。因此，中达公司专业化的、系统的投后管理输出是确保创业投资顺利退出的前提保障，也是公司基金投资管理业务长期良性发展的重要环节。

4.4.4 调整投资退出策略和建设退出渠道

中达公司投资成功退出是实现股东回报和公司持续盈利的根本。因此，调整投资退出策略和实现投资退出，保障公司的投资退出业绩是公司长期发展的核心。公司现阶段的投资退出方面存在着4大实际问题。第一，公司投资退出周期长，公司主张被投资企业在ipo时退出，博弈资本最大的回报倍数，因此，单个项目退出均在5-8年或以上。第二，被投资企业在投资退出的渠道上比较受限；第三，公司运营现金流压力大，公司现前小规模基金的管理低收入与当前实际高运营成本的不匹配。第四，退出案例稀缺。针对以上问题，笔者主张公司在投资退出策略上做出相应的调整，建议在投资退出策略上采取“8.2-2.8”原则，就是80%比例的投资项目在较短周期即投资后2年内以合理资金回报实现快

速退出和20%比例的投资项目保留在较长周期即投资后8年以内即在IPO阶段退出而获得较大额度的资本回报。

因此，公司在投资退出路径上主要考虑被投资企业在A轮进入时以合理的价格转让或出售，从而实现公司管理基金的快速收益和股东的快速回报，一方面有利于提振现有的基金股东对公司资金管理的信心和能力，另一方面有利于公司对外募资业务的持续循环的发展。其次，公司投资退出再辅以少数比例发展特别良好的创业企业在IPO时退出或被并购退出，实现公司的高回报的“独角兽”案例，可以有效塑造公司在投资行业的品牌高地。

此外，投资有效退出很大程度上依赖于一个科学的投资退出管理流程，笔者本人就公司的投资退出提出以下建设步骤。

(1) “投资退出”优先于“投资决策”考虑。在投资一个创业企业时，公司在综合考察完投资标的的投资价值的过程中，首要考虑的是创业公司的退出价值、退出渠道、可能的退出周期和预期的投资回报。针对单个创业企业在投资决策过程中的投资退出需要做出细致分析，结合实际，笔者整理了投资退出在投资前需要考虑的几个要素如下表所示。

表4-4 投资退出分析表

| | | |
|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| 投资标的 | | |
| <input type="checkbox"/> 名称 | <input type="checkbox"/> 基本情况 | <input type="checkbox"/> 团队背景 |
| 相关指标 | 投资价值 | 退出渠道 |
| <input type="checkbox"/> 已有收入/利润 | <input type="checkbox"/> IPO前景 | <input type="checkbox"/> IPO |
| <input type="checkbox"/> 资源/渠道 | <input type="checkbox"/> 短期爆发性增长 | <input type="checkbox"/> 下轮资本退出 |
| <input type="checkbox"/> 阶段性目标 | <input type="checkbox"/> 并购标的 | <input type="checkbox"/> 并购资源 |
| | <input type="checkbox"/> 回购承诺 | <input type="checkbox"/> 股东回购 |
| 退出周期 | 退出回报预期 | 风险点 |
| <input type="checkbox"/> 5-8年 | <input type="checkbox"/> 50倍以上 | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 一年内 | <input type="checkbox"/> 2倍或以上 | |
| <input type="checkbox"/> 二年内 | | |

(2) 退出渠道建设。公司在投资业务开展的同时，必须加强退出渠道的建设和退出资源的连接与维护。退出渠道包括企业IPO、被上市公司并购、VC机构/PE机构投资、创业企业股东回购、公司清算等等。其中创业企业上市或被上市公司并购是公司追求资本高回报的最佳退出路径，在VC机构后续投资比如A轮、B轮退出也是一种较理想的状况，创业企业股东回购次之，相对回报较低，创业企业发展不顺清算退出是最差的状态，投资资金面临着损失的风险。因此，公司在退出渠道这块需加强与行业关联的上市公司、同行业投资机构的

了解、分析和合作渠道的建设。为公司在投资业务上的有效退出的通道提供有力保障。

(3) 合同约定。公司在投资前需与创业企业约定清楚“投资退出”的具体内容并在投资协议里作出必要的详细阐述。

4.4.5 加强公司对外品牌推广

中达公司的天使投资业务的战略目标最终是确定公司在行业内品牌地位和行业认可度。公司天使投资业务的品牌高度是一个系统运营过程中。投资品牌高地的奠定一方面依赖于公司被投资企业成功退出的标杆案例来提升公司知名度，但其客观周期漫长；品牌建设另一方面是加强公司对外积极推广的过程来提升在创投领域内的曝光度。因此，公司在对外品牌推广过程中可分别从公司的VI、文化、投资专业度来吸引业内关注、媒体的关注和政府的关注，同时吸引人才的青睐和合作伙伴的加入，以保障持续提升公司的品牌度和实力。

(1) 强化公司VI视觉识别。

VI视觉识别是通过吸引眼睛并可以在较短时间内辨识一个公司的名字和其提供的业务内容并且留下印象。因此，中达公司的品牌输出首先需要构建一套鲜明的VI辨识系统包括公司对外展示的公司名称、LOGO、宣传视频或图片、文化内涵、员工外在形象以及对外输出书面资料等等，确保业务客户可以快速的识别和记住中达公司。另外，员工在业务实操过程所呈现的专业素养可以获得客户的认可和忠诚度，比如在工作过程中的着装仪表、言谈举止、工作的严谨性、业务的专业度和细节等等。

(2) 建立公司的品牌宣传路径。

公司的品牌宣传通俗上讲是公司对外作广告的过程。宣传的渠道多样化比如通过百度搜索引擎、大屏广告、新媒体广告、专业网站以及公司的公众号传播等等。公司还处于发展的初级阶段，建立一个实惠有效的品牌宣传媒体矩阵是公司长足发展的重点。首先，建设公司的专业网站和公司微信公众号的自媒体宣传路径。其次，与本地的电视新闻媒体、网络新闻媒体以及纸媒体等建立连接并维护合作关系。再者，公司策划并实施系列关联的线下创投活动，通过活动连接持续夯实公司对外的知名度。公司的品牌宣传路径发力自媒体成本优势，借力专业新闻媒体放大，同时依托线下合作的活动推广来确保公司的宣传的全面保障。

(3) 加强公司品牌推广力度。

中达公司品牌建立和夯实很大程度上依赖于公司的积极推广。建立一个系统的可以输出公司VI、输出公司文化、输出公司理念、输出公司专业度的品牌推广体系。一方面加强和落实公司的品牌定位、专业形象、细节等专业维度的

内容策划；另一方面加强公司品牌对外宣传的渠道建设和推广频次。公司对外推广渠道着手从地推活动自建比如发起、策划和组织大型活动的创业论坛、投资讲座、创业赛事以及小型的投资沙龙和项目路演等等，加强公司对外的连接，此外，着手外部渠道的共同合作推广比如与本土专业的、权威的电视新闻媒体、网络媒体和一些新媒体大号进行有针对性的内容推广。

总之，中达公司一边夯实公司业务专业度的同时，一边积极的建立和推广公司的对外的专业形象来持续夯实公司的品牌效应；公司在加强对内部团队能力建设的同时，持续提升外部资源的吸引来全面地保障中达公司的天使投资业务始终朝着既定的战略目标健康良性的发展。

5 战略保障

全面的战略分析对企业明确战略方向，制定正确的发展战略起着重大作用，要确保战略得以真正实施，还需要关注战略的系列保障措施。中达公司天使投资业务的外部环境的竞争由盲目兴起的状态开始向各个旗帜鲜明的角逐的形势发展。近年越来越多的天使投资公司都以数倍的速度出现和扩展。为加快适应市场竞争的需要，提高公司的综合竞争力，落实公司未来的战略目标，中达公司需要为全面的战略发展提供系列的保障措施。

5.1 人才保障

专业上进的人才是公司业务发展的核心，也是公司持续成长的有效保障。围绕公司战略目标，完善公司人才管理机制，有针对性的引进人才、培育人才和打造公司广阔的人才发展机会来保障人才的稳定和健康成长。^[56]

(1) 建立人才的选拔机制。根据公司天使投资业务的特性，建立一个强大的外围人才合作和内部人才录用的准入门槛和严谨的选拔机制。从公司天使投资业务发展所需要录用的人才分别确定一个从职业历练、视野格局、业务专业能力以及个人业务脉络等等进行多维度的设计和考核机制以确保录用的人才与公司既定岗位的高度匹配性和适应性，降低人才消耗成本和提高人员上岗快速适应性。再有，公司在着重内部人才团队建设的同时，还需着手外部专家顾问阵容的建设。专家顾问团对成员是在投资领域、行业领域具备较深造诣或个人影响力的人才比如知名理论学术教授、实战企业家、行业技术专家等等，公司根据融资业务、投资业务、投后管理和投资退出的4个模块分别构划出外部专家团队的具体画像和制定双赢的合作方式。

(2) 完善人才的持续发展机制。中达公司的健康持续发展必须建立在一支持续稳定的人才队伍上。公司团队的稳定发展需要建立从职员物质收益和自身价值实现的2个维度来建设相应的制度和保障措施。根据马思洛需求，公司分别从薪酬激励和职业发展通道上进行设计和考量。^[57]

① 设立薪酬激励方案，改变公司现有薪酬分配结构，加强激励性元素。现有的公司的薪酬采取固定工资制，对公司人员的激励性不高，容易出现员工懈怠和不负责任的现象。所以，公司首先设定各个岗位职能需完成的年度目标、月度目标，并且实施年度业绩末位淘汰制，再根据各个职能目标设立一个固定薪酬+绩效浮动+业绩奖励的薪酬结构，公司职员的薪酬结构的比例是固定薪酬：绩效浮动：业绩比例是5：2：3。

② 建设自由的工作文化环境。移动互联网时代，朝九晚五的指令式工作方

式已经不适合新兴的90后和00后的工作群体，他们主张自主、自由和被理解的工作环境和工作方式。中达公司的天使投资业务本身注重团队的自主工作和自主学习能力。因此，为了充分调动职员的工作主观能动性和积极性，中达公司可以尝试取消上班传统的打卡监督制，也取消办公室坐班制，而是采取职员上班自主制，以阶段成果交付作为业绩考核为导向的方式来确保员工的工作效率。这样既释放了公司职员的自觉性又能保障公司的业绩目标的实现。

③ 构建公司员工的职业发展通路

中达公司团队的长期稳定性需要为员工在个人成长和价值实现上建立一个良好的通路和合理的机制。以业务考核和专业能力双重指标为考核要点，公司分别设立基础业务岗位到合伙人级别的提升标准和考核方法，确保有品格有能力的人可以在公司找到适合自己和自己理想的岗位。

(3) 建立人才储备体系。中达公司应建立一个以战略目标实现为核心的动态发展的“人才储备”体系来确保业务在快速发展时所需要的人才的及时补位。公司的人才需求一方面是公司自身投资业务发展需求作储备，另一方面是为公司所投资的创业公司的发展作储备。公司在“人才储备”方面分别建立以学历、专业、职业历练、业务能力、性格等多维度来对公司在发展阶段的所需要的人才进行物色、了解、连接并录入“人才库”作为候选信息。适时对相应人才进行考察、了解和选用。中达公司建立的“人才库”同时也是为被投资创业公司发展需要时做出的输出储备。

5.2 财务保障

(1) 建立科学的财务管理体制。中达公司目前相对缺乏系统专业的财务管理，缺乏从公司战略发展的角度去建立有效的财务管控，缺乏系列的财务规范措施，在一定程度上造成了公司部分资产闲置或资源浪费或时间成本的消耗。财务管理制度应该根据量本利之间的依存关系，坚持“效益为本”、“稳健发展”的原则，充分考虑从财务预算管理、财务监管、财务成本制度等几个方面着手。

[58]

① 提高公司核心层对加强财务预算的认知度。财务预算管控的落地效果很大程度上建立在公司决策人员的认知程度。公司决策人员需要从公司治理创新的视角加强对财务预算管理的认知度，从组织构架和天使投资业务发展的需求来建立公司的财务预算体系，完善从财务预算、财务审批到财务执行的层级审核制度，实现权责明确，监管到位。这样既可以确保财务预算的规范，又可以加强财务预算的有效控制，实现财务管理上的约束、监察和考核的有效结合。再者，公司要借鉴国内优秀的同行公司管理经验，可以考虑成立财务预算委员

会，由股东成员强化财务预算的权利保障，确保预算的具体制度有效实施。

② 定期核查财务预算实施效果。公司为保障财务预算管理的实施效果，首要是一个严谨的财务预算管理监督制度，加强对公司各个部门财务预算效果执行过程及实际结果的督查。降低因公司各职能部门因管理不善而导致的成本增大和财务损失。因此，公司的全部活动开销需要一一归入到公司的财务预算管理体系中。为保障财务预算管理目标的实现，公司需要有专门的职能部门或专员定期地对财务预算的执行状况进行实际核查并及时分析财务差异所产生的原因和及时采取相应的成本控制手段。

(2) 强化公司资金管理。公司资金的有效管控是财务管理的关键。制定公司财务预算时，在关注公司财务盈利能力和财务流动性时，同时需要衡量公司的财务成本控制与资金风险预防，做到合理控制公司的现金流正常，避免因现金流不足或断裂而造成公司的经营失败。制定公司财务预算时，从以下几方面采取措施：第一，制定公司的成本管控制度。第二，设立公司大额资金计划对外支出预警和重大数目财务的决策机制。第三，开发和实施长期收益和短期收益相结合的投资产品，以保证公司现金流的健康运转才有利于公司天使投资业务的长足发展。公司通过强化对资金集中管理，加强公司财务有效管理，防患公财务风险于未然。

(3) 强化成本管理体制完善公司成本管理，建立公司财务管控信息化和构建公司的财务反馈制度，提升全体人员的成本意识。

① 建立公司的财务成本培训机制。公司的成本管控是进行精细化管理，同时建立一个科学的激励制度、有效的监督措施，对公司职员进行成本管理培训，通过培训措施加强职员的成本和财务管理知识，从而实现公司全体成员参与成本管理，有效地奠定了公司的财务成本管理基础。

② 建立公司成本预算制度。财务预算可控是成本有效控制的要点。财务预算是将公司成本费用的预算指标精细到每个部门、每个岗位、每个职员上。让公司的各个职员可以清楚管理好自己领域可控的预算成本。

③ 建立公司的财务反馈机制。公司财务效益是财务成本管理精细化实施的反馈效果之一，公司财务反馈制度的建立是对成本管理规划与实施地有效保障，并相应采取合理的措施进行及时改善，确保公司成本管理的有效运行。

5.3 信息沟通保障

中达公司天使投资业务的战略目标健康的发展离不开外部信息的及时掌握和公司内部信息的顺利沟通。中达公司现有的外部信息掌握和内部信息沟通的机制还比较欠缺，需要进一步巩固和强化公司的信息获取、交流和有效传达。

公司信息的及时地有效地沟通保障包括外部投资业务信息的获取、梳理、连接、吸收和内部信息的有效传达、了解和安全管理，主要从以下几个方面着手建设。

(1) 公司加强信息获取渠道的建设，主要着手从以下两方面构建。

① 有效信息的需求分析。公司根据既定天使投资业务战略目标发展需求，针对投资业务产业链条上的各个节点进行信息需求分析涉及业务渠道信息、行业信息、对人才背景信息、政策信息等等进地分类和渠道来源分析，再分别建立相应的信息库。

② 外部信息获取渠道建设。公司信息获取渠道着重是对投资业务相关联的信息获取渠道。公司对投资判断的准确率离不开一个可靠有效的信息来源，可靠的信息获取需要一个可靠获取渠道。信息渠道可以着手从网络获取如专业类APP、官网、专业论坛和一些专业网站和线下的人际关系网络获得。网络获取的信息主要涉及有市场趋势分析、行业信息、政府政策、创业公司的基本信息、竞争对手的关联资料等等；线下获得的信息主要是在投资过程中对创业公司的团队背景的外围考察、技术查新或知识产权的状况、公司或个人的征信、用户或消费市场的信息反馈等等。因此，公司需要设立专岗专人负责外部情报的收集、整理和分发来保障及时获得外部专业有用可供公司参考采用的信息。

(2) 信息沟通IT化。中达公司信息的有效沟通是着重于建立公司内部人员间的信息及时沟通和有效传递，以确保公司的信息可以及时地、正确地传达到公司所需要的岗位和正确的人并及时执行，再反馈到决策层精确决策。公司的信息交流和传递机制重点针对公司日常业务的信息高效率传达的过程。因此，可靠实用的信息IT建设是确保公司业务信息的必要措施，考虑着手在公司官网或公司微信公众号研发一个投资业务信息传递和管理的线上系统。公司业务信息IT化的功能可以实现从外部创业公司资料投递比如商业计划书到创业公司的资料流经到公司项目专员、公司项目经理、公司投资决策层等节点进行相应的评估、追踪、投资决策以及投后进度等投资业务流程进行系统设计和研发，以确保公司投资业务可以在团队内部沟通及时和信息传递准确，提高了对投资业务的决策效率并实时保存了公司各个层级在业务的各个节点的评审结论、反馈结论和决策结论以及关联要点分析的实质内容。另一方面，针对单个或具体需要深度沟通的事件或项目，公司着手建立一个有效的线下项目复盘等讨论会的制度来保障具体事件的具体沟通。

公司日常性业务沟通IT化可以有效保障公司日事日清，确保公司业务信息传达及时、准确，反馈及时正确，决策及时精准来保障公司投资业务的健康高效运转。

(3) 信息安全管理的加强。信息的安全管理是确保公司的商业核心不外泄，公司的重要信息不外传递而导致公司的不可控的损失。公司信息的安全管理主要着手从2方面加强，一方面是加强公司职员商业保密意识和设立保密机制，要求职员都签署商业保密书并设立相应的商业保密津贴制度。另一方面是对公司的IT系统针对公司各层级成员开放的不同程度设置不同的账号和权限，加强公司网络信息安全防火墙管理。

5.4资源保障

中达公司天使业务的推进和发展一方面着手全面建设和加强公司内部力量，另一方面是要积极地整合外部资源，内部能力结合外部力量共同推进公司天使投资业务的健康、长足发展。

公司外部关联资源的整合是指通过外部信息梳理、外部信息互动、资源共享和业务合作三大步骤来有效形成公司的外部资源网络效应。

(1) 建设资源信息库

天使投资业务关联的资源包括业务前端的资金资源、业务过程的创业项目资源、业务后端的退出资源以及相应的人才资源和媒体资源。资金资源来源于一些集中的渠道比如高净值人群的俱乐部、行业协会、银行、保险大客户群等等和一些散落在各处的高净值个体；创业项目资源也是大部分的集中在渠道比如各个众创空间、产业园区以及专业的FA机构和分布在各处的创业公司。退出资源比较集中在有实力的VC机构、PE机构和上市公司和少量有实力的关注投资的个体老板。

公司资源信息库的建立和及时动态梳理是公司资源有效整合的首要任务。公司的资源梳理系统是收集和分析公司天使投资业务相关联的资源的共性、个性及需求，并建立一个公司内部资源动态信息库，其内容包括各资源群体和个体的内容介绍、共性分析、个性分析和需求分析，在分析的过程中找到连接的切入口。

(2) 连接关联资源入口

中达公司的投资链条上的外部资源连接是找准切入口，找准业务合作双方共赢的连接点，在切入连接的基础上积极开发双方共赢的业务合作模式。各个业务端口的连接需要从业务关联方的兴趣点或关注点来开展系列的品牌植入、专业认可到合作兴趣的激发再到合作形成。

中达公司关联业务资源的合作开发是一个体系化的工程，涉及对外在信息的梳理、关联资源的连接的基础上进行有步骤地推进的开发过程。公司需要通过系统地、全面地梳理和深度分析各个资源端口的信息、需求点，并着手建立

一个有持续效应的资源连接机制，引起关联资源对公司的关注、并产生兴趣再到双方互动和主动连接。在资源连接、互动的过程中再进一步确定各关联资源方的有效的合作方式和合作机制来确保公司对外部资源的真正有效的连接。

(3) 形成资源网络效应

中达公司在夯实内部能力的同时，积极开拓、建立一个强大的外部网络资源，对中达公司天使投资业务的战略目标实现至关重要。公司天使投资业务发展的持续过程在很大程度上就是一个从多个资源点连接、单线资源有效整合、资源网络形成的过程。公司所需要的外部资源各个端口包括创业公司所需连接的产业资源，从融资需求的资金渠道资源、从资本成功退出的后续VC通道资源，从专业人才引进的资源，从媒体的品牌宣传资源。如何从各个资源单点切入，再形成各个单个链条上的线性合作，再到把各个链条上的有机连接形成一个功能强大的资源网是中达公司长期建设和持续完善的过程，也是公司天使基金管理业务战略目标实现的重要保障。

5.5 风险控制保障

风险控制是公司安全运营的有力保障。投资公司的风险控制涉及行业、政策、法律、财务等各领域的风险。中达公司应分别从风险的识别、预测和预防等三方面入手加强风险管控。公司定期组织、召开风险控制会议和风险评估，同时要针对各种可能存在的风险，建立风险管理体制，扎实开展好风险控制活动，持续加强公司的风险管理水平。

(1) 风险识别。公司分别设立不同风险级别涉及投资业务操作过程中的常规风险、投资过程中的一般风险以及合法性、合规性、财务漏洞等的重大风险的警戒线。公司根据不同的风险级别设立全员风险自检、公司定期风险检查和评估专项会议等降低公司投资业务的系统性风险。同时，公司着手外围的行业、政策、法律到公司内部的合规性、财务风险等全方位适时展开公司全员风险识别培训，时时提醒公司人员对风险的警戒以及增强对风险的防范。切实做到公司的风险识别有依据、有评估和有管控。

(2) 风险预测。风险预测是公司根据自身的发展经验积累、外部发展的环境与趋势的信息整理和分析以及同行业风险经验获取等等做出的对未来短时间内或较长时间内可能出现的风险进行的预判断，并建立相应的风险警戒线。公司在坚持符合投资业务的合法性和合规性的大前提下，将公司的风险预测的侧重点放在对投资业务过程中可能碰触的行业发展风险、行业合法性风险、投资退出风险、人才风险、投资过程中可能出现的财务风险等等。所以，公司在对外的投资业务过程中需要适时的收集最新的行业动态、政策动态、市场竞争动

态以及拟投资创业公司团队的背景调查、征信调查、财务了解和合法性调查，再根据对已经获取信息进行整理、分析并根据公司自身积累的经验做出风险预测和相应的风险预防。

(3) 风险检查和防范。风险检查是公司在投资业务开展过程中的全员风险自查系统和公司定期展开的专项风险检查会议。同时，配合公司的风险培训系统定期的开展一系列的风险识别培训活动提高全员风险识别意识和风险防范意识。再结合一些重大风险的专项会议加强和提升公司系统的识别能力。再根据不同风险等级采取相应的风险防范措施有效避免公司的系统性风险或最大程度降低公司的风险损失。

最后，公司在知识产权风险管理方面加强对公司的品牌、技术专利的申请进行保护以及做好公司内部情报泄露的安全管理的有效措施。

6 研究结论与展望

6.1 研究结论

本研究论文通过战略管理理论和投资逻辑实践为基础，用现代化企业战略管理和品牌战略管理方法分别得出公司在外部环境方面存在的发展机会，市场发展空间巨大以及整个天使投资业务发展的高风险和诸多不确定性、人才欠缺等威胁；在内部条件方面，存在着一定的地方品牌优势、较规范的管理机制优势、外部资源不足、二线城市区域内天使投资业务的欠活跃环境以及天使投资市场培育周期长等劣势，分别从公司的战略定位、发展业务模式、系列战略举措和具体保障措施等提出相应建议，总结如下：

(1) 环境分析。

① 外部环境。天使投资从国家宏观的政策支持、经济发展的资本积累、创新创业发展的有利环境以及各类技术人才基础，都对公司的天使投资业务发展提供有利的外部环境，但同时也面临着竞争者的进入。

② 内部条件。公司存在着品牌影响力不够、外部资源欠缺、人才专业性还有待提升、融资业务周期长以及运营成本较高等诸多不足和挑战。

(2) 战略设计。

① 战略定位。聚焦细分行业的天使阶段的投资，深扎湖南本区域的具有优势产业基础和人才优势的细分行业，积极开展天使阶段的创业企业投融资管理业务，成为中国在细分行业的天使投资机构的领跑者。

② 战略目标。公司在未来10年内，聚焦于细分领域初创公司的投资和深度孵化，实现投资的项目量3年以内50%以上的成功退出率，并且实现长期退出即IPO 2个以上（10亿美金估值）的独角兽公司；成为国内在某个细分领域天使投资的领跑者。

③ 业务战略。从目标客户与市场定位、产品研发、资源整合和商业模式四个模块，结合中达公司的优势和劣势，相应设计了优化方案。在战略方针上以人才为核心，提升团队投资管理专业水平；在融资业务积极培育市场，加强渠道合作；在投资业务放大投资标的基数，坚持优选优投原则；构建专业化的投资管理体系，有效减低投资风险，提升投资成功比率；缩短资本在被投资企业的退出周期，实现股东和公司的资本较短周期回报。

集中主要精力打造投资标杆案例，首先树立公司在本区域的投资品牌高地。

(3) 战略举措。

在战略举措上,根据中达公司的发展思想,明确了5大战略举措分别从天使投资基金管理的融资业务的系统建设、专业的投后管理体系构建、投资业务流程的细化、投资退出策略的调整和公司品牌营销提出了相应的具体措施。此外,在投资管理体系建设分别从融资业务、投资业务、投后管理以及投后退出等进行了明确规范,从而确保公司投资管理专业度的保障和公司资本的收益。在运营成本管控模块强调了从组织结构的创新、人员能效提升和加强财务预算能力提出了具体建议。在品牌营销方面我们从公司VI形象、品牌推广和打造标杆案例树立公司的行业品牌影响力。

(4) 战略保障。

为实现公司的战略目标,公司分别从人才的培育和激励制度确保公司的人才的专业性和稳定性;加强财务预算和成本管控来确保公司现金运转有保障;构建公司信息IT,加强公司信息沟通效率和商业机密的安全管理;加强公司风险预防 and 风险管理能力。

本文的研究成果基于天使投资的速度发展阶段,基于公司从早期起步到实践积累的成果和发展过程中所面临的不足与挑战,提出一个立足于长期发展、实际可行的业务发展模式,并归纳一个保障业务发展的优化管理机制。同时,本论文的理论分析和对策对中达公司的业务发展存在着一定的参考和理论指导作用。

6.2 研究展望

天使投资在中国的发展的时间还比较短,天使投资机构较短期限内出现井喷式的发展,整个天使投资机构的发展处于野蛮生长和不规范阶段。此外,天使投资与传统的风险投资存在着差异性,目前还没有一个具体的系统方法论可以参考和借鉴,所以本论文主要是着手在如何提升融资成功率和投资成功率进行阐述和大胆建议。

同时,本人对行业获取的资料研究不够充足,对战略发展理论的掌握不足,论文本身的篇幅和时间有限,本人没法对实现战略目标所采了的策略进行详细论证。本人相信,中达公司始终坚持在天使投资这个细分领域深耕细作,坚持初心,持续的提炼和完善公司的投资机制,连接一切有利于创业成功的资源和要素,一定可以在不久的将来很好的实现公司商业价值和社会公益价值。

参考文献

1. 中国注册会计师协会.战略与风险这理.经济科学出版社, 2013-3
2. 张秀玉. 战略管理. 北京大学出版社, 2006, 8月.
3. Steiner G A, Kunin H, Kunin E. Formal strategic planning in the United States today [J]. Long Range Planning, 1983, 16(3):12-17.
4. 弗雷德·R·戴维. 战略管理:概念部分(第13版).[M]. 赵丹 译. 清华大学出版社, 2013
5. 杨文士.管理学.中国人民大学出版社,2009,3:79-93.
6. 魏江.战略管理 (第二版) .浙江大学出版社, 2012-06-01
7. 商迎秋.企业战略管理理论演变与战略风险思想控析.技术经济与管理研究.2011(3).
8. 刘翼生. 企业经营战略 [M]. 北京: 清华大学出版社, 1995
9. 蓝海林 等著.企业战略管理.[M].中国人民大学出版社,2015
10. 徐二明. 企业战略管理.[M]. 中国经济出版社, 2002
11. [美] 小阿瑟 A.汤普森, [美] 玛格丽特A.彼得拉夫, 约翰E.甘布尔, A.J.斯特里克三世 [M].战略管理: 概念与案例 (原书第19版) .蓝海林, 黄嫚丽, 李卫宁 等译.机械工业出版社, 2015
12. Poter.M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, 1985.
13. 徐向艺. 企业战略管理.[M].经济科学出版社,2010
14. [美] 杰伊B.巴尼 (Jay B.Barney) .战略管理: 获取持续竞争优势 (原书第4版) [M]. 周健.译.机械工业出版社,2013
15. 迈克尔·A·希特 (Michael A.Hitt) , R·杜安·爱尔兰 (R.Duane Ireland) , 罗伯特·E·霍斯基森 (Robert E.Hoskisson) .战略管理: 概念与案例 (第10版) .刘刚, 吕文静, 雷云 等.译.[M].中国人民大学出版社,2012
16. [美] 希特 (Hitt M.A.) .战略管理: 竞争与全球化 (概念) (原书第6版) . [M]. 吕巍 等.译. 机械工业出版社, 2005
17. 徐飞. 企业战略管理 (第二版) .[M]. 北京大学出版社, 2014
18. [美] 戴维·亨格, [美] 惠伦. 战略管理精要 (第4版) .[M].刘浩华.译.电子工业出版社 2008
19. 王昶. 战略管理: 理论与方法 [M].北京: 清华大学出版社,2010年6月
20. [美]菲利普·科特勒, 凯文·莱恩·凯勒. 营销管理 (第14版) [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2012

21. [美] arthur.A Thompson,Jr. *Crafting and Executing Strategy:The Quest for competitive Advantage: Concepts and Cases*, isbn978-7-111-33531-3
22. 谭力文.21世纪以来战略管理理论的前沿与演进.南开管理评论, 2014-4.
23. 葛宝山.公司创业下的机会开发与战略管理耦合研究.科学与科学技术管理.2013-2.
24. 刘曼红.天使投资与民间资本[M].机械工业出版社.2003,
25. 杨行翀.中国天使投资发展探索[J].企业经济.2007(10)
26. 杨黎.天使投资可行性研究[J]西南财经大学学报.2007 (6)
27. [美] Cohen.B. *What Every Investor Wants you to know*: ISBN978-7 -111-46382-5
28. 杨明宇.私募股权投资中对赌协议性质与合法性探析.证券市场导报.2014-02-10
29. 李建华、张立文.私募股权投信托与中国私募股权市场的发展.世界经济,2007-05-10.
30. 刘斌、徐先知.股权投资与公允价值计量:价值相关性的实证研究.证券市场导报.2009-01-10.
31. 刘丁己、周纯、何国全.天使投资与风险投资基金的比较分析.商业经济与管理.2005-5-25.
32. 林大鲲.中美天使投资政策PK: 美国的减税VS中国的引导基金, 杭州科技, 2015-10-15.
33. 李姚矿、汤汇道、龙舟, 天使投资研究述评,学术界.2011-07-15.
34. 张维、邱勇、熊熊.天使投资在中国的发展环境研究.科技管理研究.2007-06-15.
35. 王佳妮、刘曼红.天使投资的行为、组织与政策研究综述.经济问题探索.2014-11-01.
36. 李华、王鹏.“天使投”在OECD国家的运作--兼论“天使投资”在我国的发展前景.世界经济研究.2003-4-15.
37. 买忆媛、李江涛、熊婵.风险投资与天使投资对创业企业创新活动的影响.研究与发展管理.2012-04-15.
38. 谈毅、杨晔、孙革.中国天使投资市场规模、特征与发展.中国科技论坛.2015-09-05.
39. 朱玲.天使投资: 创业企业融资模式的创新.经济与管理.2006-3-15.
40. 蔡李峰.国外天使投资的发展与借鉴.吉林大学.2010-04-01.
41. 陈明.美国天使投资的运作机制与基借鉴.市场周刊.2005-09-30.
42. 曾瑜.商业天使投资风险研究.暨南大学.2009-10-01.

43. 刘涛.私募股权投资：现状、机遇与发展建议.[J].现代交际，2016，4：54-55
44. 纪慧慧.试析中国私募股权投资的发展及风险监管.[J].北方贸易，2016（1）
45. 吴继忠、焦玉珊.私募股权投资基金特征与支持企业成长性研究.基于创业板的数据.[J].2016,1：9-14
46. 阚景阳.国内私募股权投资基金发展现状及对策研究.[J].西南金融，2016，3：47-51
47. 李锁永.我国私募股权投资基金的发展现状与建议.[J].时代金融，2017，2：32-35
48. 金闯勃.我国私募股权投资现状及对策分析.[J].对策研究，2016，1：86-91
49. 胡青.国有企业股权投资风险管理策略分析.[J].企业改革与管理，2017，2：34-35
50. [8] 韩瑞霞、胡波.国有企业投资的股权投资基金监管问题研究.[J].中国物价，2017
51. 黄天浩.中国私募股权投资现状以及发展分析.[J].现代经济信息，2017（12）
52. 黄秋霞.私募股权投资现状存在的问题及解决途径探析.[J].中国商论，2017，10：161-162
53. 张春虹.关于长期股权投资管理运行机制案例研究.经营管理者.2015-01-15.
54. 辛玉凤.我国私募股权投资基金风险管理研究.山东财经大学.2012-04-10.
55. 王元君.私募股权投资基金LP研究.云南财经大学.2013-05-01 .
56. 颜爱民.人力资源管理（第二版）.[M]. 北京大学出版社，2011
57. 颜爱民.中国企业人力资源管理诊断与优化.[M]. 湖南科学技术出版社，2010
58. 温兆文 著.全面预算管理：让企业全员奔跑.[M]. 机械工业出版社, 2015
59. Chandle.A.D. Strategy and Structure. [M]. Chapters in the History of American Enterprise.Cambrige: MIT Press, 1962.
60. Andrews.K.R. the Concept of Corporate: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. [J].McGraw-Hill Companies, 1965.
61. Ansoff.H.I. Corporate Strategy Management. [M]. Journal of Business Policy, 1972:3~9
62. Mintzberg.H. Patterns in Strategy Formation. [M]. Management Science, 1978: 934~948
63. Poter.M.E. What is strategy? [J]. Harvard Business Review, 1996:61~78

64. Steiner G A, Kunin H, Kunin E. Formal strategic planning in the United States today [J]. Long Range Planning, 1983, 16(3):12-17.

致谢

每个人在成长的过程中，在不同的阶段，我们总会遇到很多让人铭记的人和事情。我在中南大学商学院三年的学习生涯里，我很好的收获了知识带给我的鼓舞和自信，感受到了走入社会再回学校后与同学们共同学习和成长的快乐。学院老师们打开了我在原本有限认知上的边际。在此，我秉持感恩的心，向所有执教过的老师们以及给予我指引的老师致以崇高的敬意和爱意，是老师带领我们打开了更宽广的思路，教会我们如何由一个已知的世界走向更多未知的领域。通过持续不断的努力学习，老师们的教导和同学们的陪伴，我的生活越来越丰富，对未来的方向也越来越清晰。

通过此次论文10余次的反复修改、调整和优化，特别感恩我的专业导师王昶教授对我学习的严格要求和悉心指导。同时，王昶教授也是我追梦路上的精神鼓舞者，他总会强调在学业上要精益求精，在人生征程中要对社会发挥出更大的价值，积极向上向善。另外，也特别感谢卢峰华博士、左绿水博士对我论文修改过程中的真诚付出，本文从选题、写作思路到修改、定稿，都得益于王教授的严格要求和悉心指导。本文的顺利提交得到了许多同学的帮助。

个人深有感受，三年的学习和本次写作论文过程是一个自我蜕变的过程，其中夹杂着各种痛苦、烦闷、焦躁，但最终收获更多的还是喜悦，在自我认知扩大过程中的自我肯定。在这个过程中，的确有很多点点滴滴都是那么的让自己满怀感动和快乐。感谢我亲爱的老师对我的不厌其烦和耐心付出，也感谢我亲爱的同学们在过程中给予我的帮助和关心。

此外，还要特别感谢公司的股东层和我的家人。他们为我的调研和撰写工作提供了许多珍贵的素材，并且对论文的写作给予了很大的帮助。

谨以此文献给所有关心过我，支持、鼓励过我的人。

彭竹玲
2017年11月