

# 风险投资公司的组织特性及业务流程体系分析

石勇进<sup>1</sup>, 蔡莉<sup>2</sup>, 颜光华<sup>1</sup>

(1. 上海财经大学 国际工商管理学院, 上海 200433;

2. 吉林大学 管理学院, 吉林 长春 130025)

**摘要:** 本文将企业再造和知识管理的思想和方法运用于风险投资公司的组织设计, 从风险投资的组织资源和组织目标及其实现方式的角度, 对其组织特性进行分析, 得出风险投资公司是知识型组织的结论, 进而分析了风险投资公司的业务流程特点, 并以知识管理流程为核心设计了风险投资公司的业务流程体系。

**关键词:** 风险投资公司; 业务流程; 知识型组织; 知识管理

**中图分类号:** F406 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-9952(2001)11-0030-07

风险投资对于推动科学技术这一潜在生产力向现实生产力转化, 促进经济增长和社会进步发挥着重要的作用。随着风险投资业的发展, 委托代理模式已成为风险投资的主要模式, 有资料显示, 进入1980年代以后, 80%以上的风险资本是通过这种模式进行投资的。<sup>①</sup>在委托代理模式中, 风险投资公司是风险投资体系的关键环节, 其运行的效率和效果直接影响风险投资体系的效率和效果。所以, 有关风险投资公司组织及其运行的研究, 对于改善风险投资公司的运行效率和效果具有相当重要的意义。

近年来, 风险投资也是我国学术研究的热点之一。目前对于风险投资公司的相关研究主要是从宏观和微观两个层面上展开。但是, 我们注意到, 对于风险投资公司组织分析、组织设计和组织管理的研究还鲜为人见, 而这对于风险投资的有效运作关系重大, 本文正是力图在这个方面做出一些尝试, 希望能对我国风险投资公司的管理改善起到一定的作用。

## 一、风险投资公司的组织特性分析

### 1. 风险投资公司的主导资源分析

经济学上所讲的资源又叫生产要素, 关于生产要素的涵义是不断发展的。传统上的生产要素通常包括: 土地、劳动、资本, 后来, 企业家才能成为第四个生产要素。目前, 随着科学技术和生产力的不断发展, 知识逐渐摆脱了对其它生产要素的依附地位而成为一种独立的生产要素, 并在经济发展和社会进步中发挥着越来越重要的作用。

著名经济学家加尔布雷斯说过: “权力属于最稀缺资源的所有者。”也就是说, 在共同创造

收稿日期: 2001-06-11

基金项目: 国家杰出青年科学基金资助项目(70025202)

作者简介: 石勇进(1975—), 男, 湖北咸宁人, 上海财经大学国际工商管理学院博士研究生;

蔡莉(1960—), 女, 吉林长春人, 吉林大学管理学院教授, 博士生导师;

颜光华(1933—), 男, 福建永春人, 上海财经大学国际工商管理学院教授, 博士生导师。

财富的多种资源中存在一种起主导作用的资源,即主导资源。在不同的经济时代,主导资源是不一样的。在农业经济时代,土地是主导资源;在工业经济时代,资本是主导资源;在已初露端倪的知识经济时代,知识将成为主导资源。世界著名的管理学大师彼得·德鲁克最早提出了“知识社会”的概念,并认为:“在这种社会中,知识就是个人的乃至整个经济的首要资源。土地、劳动和资本——经济学家列出的传统生产要素——并没有消失,但他们将是次要的。”<sup>②</sup>

风险投资过程是资本与知识结合的过程,风险投资公司的主导资源是知识而不是资本。对此,我们可以借用组织资本和社会资本的概念来加以论证。根据普斯格特和威斯克的论述,知识是组织资本的基本来源。克里曼认为:“社会资本的功能是指作为资源的提供给行为人来获取收益的那部分社会结构的价值。”<sup>③</sup>资金是最典型的社会资本。组织资本是专用的和隐性的,而社会资本是通用的和显性的。在通常情况下,企业会同时受到组织资本和社会资本的制约,只是程度不一样。当企业更主要是受社会资本的制约(如资金短缺)时,社会资本将在企业中发挥主导作用;而当企业主要是受到组织资本的制约时,知识将在企业中发挥主导作用。对于风险投资产业来说,稀缺的恰恰不是资金,而是有效地运作充裕的资金的知识,所以,在风险投资公司中,知识是主导资源。风险投资的投资模式由直接投资转变为委托代理模式的发展过程可以从历史的角度证明:对于风险投资公司来说,作为组织资本的知识比作为社会资本的资本更为稀缺,知识比资本对风险投资公司的制约更大,从而进一步地表明知识取代资本成为风险投资公司的主导资源。

根据决策理论,科学的决策应该是决策权的拥有者同时拥有决策所需的知识。一般来说,在风险投资行业中,风险资本的出资人拥有最终决策权,而风险投资家则拥有投资决策的知识。在风险投资业发展的初期,主要是直接投资模式,在这种模式中,最终决策权和知识的拥有者是合一的(富有的企业家用自己的资本进行风险投资,他们既拥有资本,同时又有投资决策的丰富的知识和经验);随着风险投资业的发展,委托代理模式逐渐占据了主导地位,而在这种模式中,最终决策权和知识的所有者是分离的。一般来说,当决策权和知识的所有者相互分离时,“有两种基本方式来完成知识和决策权的结合。一种是把知识传递给有决策权的人;另一种是把决策权传递给相关知识的人。”<sup>④</sup>但是,这种知识与决策权的结合是有成本的。把决策权传递给知识的所有者,就形成了所有权与经营权的分离,就会形成委托代理关系,而委托代理是有代理成本的;把知识传递给有决策权的人,保证了所有权与经营权(这里是以决策权为代表的)的统一。但是,知识的传递需要学习,而学习也是有成本的,而且,有些知识难以有效传递,或者说决策权的拥有者几乎不可能真正学会决策所需要的知识。所以,权衡这两种结合方式的成本,往往会选择把决策权传递给知识的所有者,而不是相反。在风险投资业中,拥有原始决策权的资本所有者把决策权让渡给知识的所有者,即职业的风险投资家,这是有限合伙制在发达国家风险投资业的组织形式中占据主导地位的重要原因。这种决策权的让渡也说明了在风险投资领域中知识的主导作用,因而在风险投资公司中,知识也就是公司的主导资源。

## 2. 风险投资公司的目标及其实现形式

风险投资业的勃兴,是由于有大量风险资本进入该产业,而风险资本进入的目的是为了获取高额利润,在风险投资的委托代理模式中,作为风险资本代理人的风险投资公司必须给出资人以足够的回报。只有这样,风险投资公司才可能筹集到相应的资本以进行下一轮的投资。所以,风险投资公司要在投资活动中追求回报,盈利也就成了风险投资公司的首要目标。

每个生存的系统都必须提供通常为一个附属系统或超系统所能接受的某种产出。企业只有为顾客创造了价值并满足了顾客的需要,它才能实现自己的目标。风险投资公司的顾客是风险企业或风险项目。一般而论,它们的需求有两个:资金和增值服务。风险投资是资金与技术的结合,而这种结合的有效性在很大程度上取决于管理与技术的结合程度,也就是说取决于风险投资公司所提供的战略、管理、社会网络资源等方面的增值服务。风险投资的过程不是风险投资公司对风险企业(或风险项目)的单向选择,在风险投资公司选择优秀风险企业的同时,风险企业也在挑选合适的风险投资公司。对风险企业而言,不同风险投资公司提供的风险资本基本上是无差异的,吸引风险企业的正是风险投资公司所能提供的增值服务,这在风险资本进入以后对风险企业才是最重要的。而风险投资公司的增值服务来自于该公司的风险投资家的知识以及该公司的组织知识。所以说,知识是风险投资公司的根本产品。

高风险是风险投资业的产业特点,风险投资公司正是通过对风险的有效管理来获利,进而实现其组织目标。风险可以理解为结果出现的不确定性。不确定性与所掌握的信息存在着负相关关系,如图 1 所示。可见,风险投资公司掌握的信息越充分,其投资风险就相应越小。而信息获取能力与公司知识之间存在正相关关系,即公司拥有的相关知识越多,其获取知识的能力越强,所获取信息的数量就越多,质量就越高,如图 2 所示。由此,我们可以推理出这样的关系:风险与知识存在负相关关系,也就是说,风险投资公司的知识的数量越多,质量越高,它对投资风险管理的能力越强,其投资风险越小,如图 3 所示。所以,风险投资公司的知识是风险投资公司风险管理的根本保障,也是风险投资公司实现其目标的根本所在。

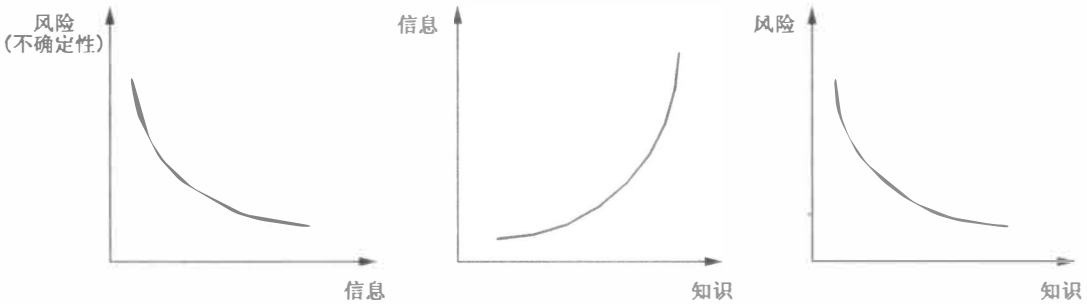


图 1 风险与信息呈负相关      图 2 信息与知识呈正相关      图 3 风险与知识呈负相关

### 3. 风险投资公司的组织特性:知识型组织

风险投资公司组织特性的根本点在于它的知识性,可以认为风险投资公司是一个知识型组织。对于什么是知识型组织,目前还没有公认的定义。本文认为,知识型组织是以知识为主导资源,以知识的创造、传递和运用能力为核心竞争力的提供知识型产品或服务的组织。首先,为客户提供知识型的产品或服务是知识型组织获取收益的根本手段,也是其实现组织目标的根本途径。其次,组织的知识是知识型组织的主导资源。组织中存在着多种资源,它们共同作用,从而实现组织的目标。在知识型组织中,知识将成为主导的资源,在多种资源中处于支配地位。再次,组织对知识的获取、运用、创造的能力将成为知识型组织核心竞争力的根本来源。

根据上文的分析,风险投资公司的目标实现所依赖的主导资源是知识,它所提供的最根本的产品和服务是知识(即对风险企业或项目的增值服务),它的核心竞争力的来源是公司提供增值服务的知识能力。所以,可以认为风险投资公司是一个知识型组织,而风险投资公司的这一组织特性必会对其组织设计及管理产生重要而深远的影响。

## 二、风险投资公司的业务流程特点

业务流程是指企业为实现某一特定目标或完成某一特定任务而进行的一系列逻辑相关的活动的有序集合。企业是一个投入产出的转换系统,业务流程是企业投入产出转换过程中各项活动所构成的有机体系,它将企业的投入转换成满足企业利益相关者需要的产出。业务流程是企业运作的基础,在企业管理中占有重要的地位。美国 Arthur. D. Little 咨询公司提出的企业高绩效业务特征模型,<sup>⑤</sup>清楚地表明了业务流程在企业中的核心地位(如图 4 所示)。业务流程的科学设计和有效管理对企业管理具有重要意义。风险投资公司是风险投资体系的关键环节,风险投资公司业务流程设计是否科学合理和运行是否卓有成效,直接关系到风险投资公司的运作效率和效果,并影响到整个风险投资体系运作的效率和效果,所以,根据组织特性分析业务流程的特点,设计合理的业务流程体系,对风险投资公司管理乃至整个风险投资体系的运作都具有重要的现实意义。

企业的业务流程多种多样,纷繁复杂。但一般来讲,企业的业务流程具有目标性、整体性、层次性和可度量性的特点。

风险投资公司的业务流程体系既要受风险投资公司组织特性的影响,又要受到外部环境的影响。风险投资公司的业务流程除了具有企业业务流程的一般特点以外,还有自己独特之处。

(1) 业务流程体系比较简单。企业业务流程体系的繁简可以从三个方面来衡量,即:业务流程纵向层次的多寡、业务流程横向功能的多少、具体业务流程的规模与范围。业务流程的范围是指业务流程穿越的经营部门或职能科室等组织单位的数量。窄范围的业务流程可能只发生在一个经营部门或职能科室内,宽范围的业务流程则可能穿越数个经营部门或职能科室。业务流程的规模取决于它的业务内容。有的业务流程仅由几个简单的任务组成,有的则可能包括众多高度复杂而又相互关联的任务。而风险投资公司的业务比较单一,一般都专注于风险投资领域,甚至只专注于某一二个投资领域。据调查,我国的风险投资公司人员数量都比较少,机构设置上也比较简单,一般可分为投资部门、研发部门和行政部门。由于这些原因,跟一般的制造业企业相比较而言,风险投资公司的业务流程体系比较简单,层次比较少,功能比较明确,具体业务流程的规模和范围也相对较小,这是风险投资公司业务流程体系的一个特点。

(2) 知识管理流程是业务流程体系的核心。知识管理流程是以知识的创造、传递和运用为主要活动的业务流程。知识是风险投资公司的主导资源,也是其实现组织目标的根本手段,知识管理就成了风险投资公司管理的核心内容。很多企业都在一定程度上进行了知识管理活动的实践,但是成功者并不多,因为它们很大程度上依赖于偶然因素和孤立的实践。通过创建支持上述活动的体系和流程,并将它们整合到企业日常运作结构中去,就可以有效地管理组织的学习过程,实现有效的知识管理。<sup>⑥</sup>所以,知识管理流程是风险投资公司业务流程体系的核心。另外,知识管理流程之所以成为风险投资公司业务流程体系的核心,还因为它涵盖了公司的大



图 4 企业高绩效业务模型

部分的业务内容(它基本上可以涵盖了风险投资公司的融资、投资、研发以及人力资源管理等业务的主要内容)。正是由于知识管理流程是风险投资公司业务流程体系的核心,所以风险投资公司业务流程体系设计和维护也应围绕知识管理流程来展开。

(3)信息是业务流程传递的主要对象。在一般的制造型企业中,业务流程包含有物流、信息流以及资金流等,而且物流表现比较明显。但是在风险投资公司中,业务流程传递的主要是信息。风险投资公司是知识型组织,知识管理流程是其核心业务流程,而知识的传递往往是以信息为载体的,因而信息的传递就成了风险投资公司业务流程传递的主要内容,也正是因为这个原因,风险投资公司业务流程管理的主要关注点也是业务流程中信息的传递效率和效果。

风险投资公司业务流程体系的这些独特之处,将影响到其设计、评价以及维护的思想和方法。

### 三、风险投资公司业务流程的体系结构

#### 1. 企业业务流程体系的一般结构

企业的业务流程体系是一个系统,具有一定的层次结构,它在横向上表现为各个业务流程具有不同的特定功能,而在纵向上则表现为流程的层次性。

哈佛商学院的迈克尔·波特教授在他所提出的价值链模型中,将企业的经营过程看作一条链,并将企业的活动分为两类:基本活动和辅助活动。基本活动能增加企业的产出和顾客的效用,而辅助活动支持目前和未来的基本增值活动。根据这一思想,可以认为企业的业务流程在功能上包括如下三种流程:战略流程、经营流程和保障流程,如图5所示。<sup>⑦</sup>

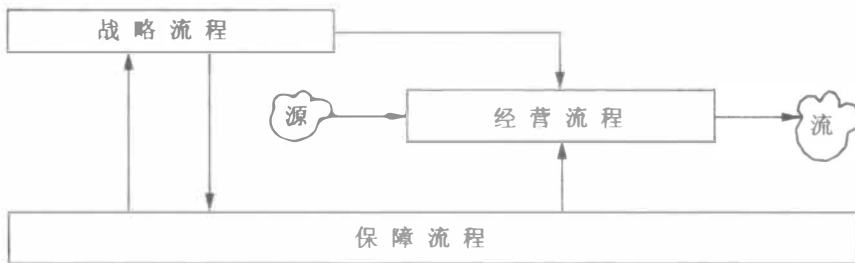


图5 企业业务流程功能体系

战略流程是指企业通过这些流程来组织规划和开拓未来,包括战略规划和新流程开发等。经营流程是指企业通过这些流程来实现其日常功能,如赢得顾客、满足顾客、顾客支持等。保障流程是指为战略流程和经营流程顺利实施提供保障的流程,如人力资源管理、信息管理系统管理、知识管理等。这三者之间相互配合,实现企业业务流程的功能。

正如前文所述,业务流程具有层次性,所以在纵向上,战略流程、经营流程以及保障流程都可以分解为不同层次的业务流程。业务流程在横向上的战略流程、经营流程和保障流程与它们各自在纵向上不同层次的业务流程一起,构成了企业的业务流程体系。

#### 2. 风险投资公司业务流程体系设计

根据风险投资公司的组织特性及其业务特点,风险投资公司的业务流程体系在横向上可以分为战略管理、投资管理和知识管理三个主要业务流程子系统。战略管理流程子系统描述公司的战略规划及业务流程体系管理过程。投资管理流程子系统是风险投资公司的经营流程,它规定的是公司按照什么样的操作过程去获取风险资本、对所投资的风险企业进行以及如何脱资,风险投资公司的投资管理业务流程子系统实际上是风险投资公司为客户提供服

务创造价值的过程,也是风险投资公司的基本增值过程。知识管理流程子系统是风险投资公司的保障流程,它规范公司的知识获取、知识创造和知识运用过程,从而为公司的基本增值过程提供保障。

风险投资公司业务流程体系在横向上按功能分为三个业务流程子系统,而各个业务流程子系统在纵向上又可以向下进行分解。战略管理流程子系统可以包含公司战略规划流程和公司业务管理流程。业务流程的运作能力是公司获取竞争能力的一个重要基础,所以公司不能不对其业务流程体系给予足够的关注。由于业务流程的设计和 optimization 不是一蹴而就的,需要根据其运行情况和公司的内外环境的变化情况进行相应的调整,所以公司要有一个规范的业务流程来指导这个工作。公司的投资管理流程子系统主要包括了公司的融资、投资、脱资以及对所投资企业的管理。公司的知识管理流程子系统主要是组织知识的创造、传播、共享和运用过程。

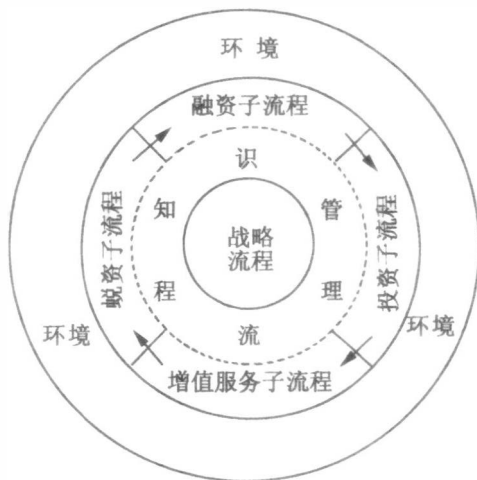


图6 风险投资公司业务流程体系

对于风险投资公司来说,知识是其主导资源,知识管理能力是其保持持续竞争力的根本所在,因而知识管理流程是公司业务流程体系的核心。知识管理流程与公司的投资、融资、增值服务等流程是密切相关的。实质上,它们彼此之间是相互渗透的,知识管理流程为融资、投资、增值服务、脱资等流程提供知识支持,另一方面,这几个业务流程的活动又是知识管理流程的知识来源,两者往往融为一体,是难以明确区分的。图6是风险投资公司业务流程体系结构图,可以清晰地描述风险投资公司的体系结构。

风险投资公司各业务流程子系统还可能在纵向上进一步进行分解,直到活动层次。这样便可构成一个纵横交错的网络式的业务流程体系,提高风险投资公司的运行效率和效果。

**注释:**

- ①李建良:《风险投资操作指南》,中华工商联合出版社1999年版,第12页。
- ②彼得·德鲁克:《大变革时代的管理》,上海译文出版社1999年版,第50页。
- ③Coleman, J.; Social Capital in The Creation of Human Capital, American Sociological Review 1988(Supplement), p120。
- ④保罗·麦耶斯:《知识管理与组织设计》,珠海出版社1998年版,第44页。
- ⑤菲利普·科特勒等:《市场营销管理(亚洲版·上)》,中国人民大学出版社1997年版,第61—62页。
- ⑥戴维·A. 加文:“建立学习型组织”,《知识管理》,中国人民大学出版社1999年版,第46页。
- ⑦J. 佩帕德、罗兰:《业务流程再造》,中信出版社1999年版,第94页。

**参考文献:**

[1]李建良. 风险投资操作指南[M]. 北京:中华工商联合出版社,1999.  
 [2](美)弗莱蒙特·E. 卡斯特,詹姆斯·E. 罗森茨韦克. 组织与管理——系统方法与权变方法(第四版)[M]. 北京:中国社会科学出版社,2000.

- [3](美)保罗·麦耶斯. 知识管理与组织设计(译)[M]. 珠海:珠海出版社,1998.
- [4](美)菲利普·科特勒. 市场营销管理(亚洲版·上)(译)[M]. 北京:中国人民大学出版社,1997.
- [5](英)J. 佩帕德,罗兰. 业务流程再造(译)[M]. 北京:中信出版社,1999.
- [6]Prescott. E. C, Visscher. M. Organization Capital [J]. Journal of Political Economy,1980,(3).
- [7]Coleman. J. Social Capital in the Creation of Human Capital [J]. American Sociological Review,1988,(Supplement).

## An Analysis of the Organizational Characteristic and Designing of the System of Business Processes of Venture Capital Firms

SHI Yong-jin<sup>1</sup>, CAI Li<sup>2</sup>, YAN Guang-hua<sup>1</sup>

(1. School of International Business Administration,

Shanghai University of Finance and Economics, Shanghai 200433, China;

2. Management School, Jilin University, JiLin Changchun 130025, China)

**Abstract:** This paper analyzes the organizational design of the venture capital companies by applying the thoughts and methods of Business Process Reengineering (BPR) and Knowledge Management(KM). The organizational characteristic of the venture capital companies is analyzed from two aspects: organizational goals and the dominant resource. Then a conclusion is drawn out that venture capital companies are knowledge organizations. One base of that, this paper designs the system of business process of the venture capital companies taking the Knowledge Management Process as the core. A venture capital company is the key loop of the venture capital chain, and the paper is trying to offer some guide to its management.

**Key words:** venture capital companies; business process; knowledge organization; knowledge management

[简讯]

### 2001 年度《财经研究》读者调查抽奖活动揭晓

本刊于今年5月份举办了2001年度《财经研究》读者调查活动,截止7月底,共收到近千封读者来信(回执)。各地读者除了对本刊的工作及质量给予了充分肯定外,还就进一步办好《财经研究》提出了大量有意义的参考意见,对我们的办刊工作给予了很大的支持。日前,本刊按原来规定,在来信者中随机抽取了16名获奖者,现将具体获奖名单公布如下:

**一等奖(1名):**

马奥新 上海市中山北一路369号251信箱

**二等奖(5名):**

韦发鹏 深圳大学

郝云宏 山西财经大学经济系

刘光卫 上海华东师范大学西北北美研究所

宗青 湖南财经高等专科学校财金系

李家文 中南财经政法大学

**三等奖(10名):**

李妙芳 江西华东交通大学

程霖 上海财经大学经济学院

李传峰 财政部财政科研所研究生部

张银杰 上海财经大学经济学院

李华荣 合肥市省直职大学经管(2)班2000级

胡怡建 上海财经大学财政系

张志良 安徽大学99级哲学系

黄孔昭 四川广宁会计事务所

王府林 上海财经大学会计学院

胡建一 上海社科院