

各种优惠条件吸引企业内外好的创意和产品设想。在风险投资项目实施之前,应结合企业核心业务的扩展,明确风险投资项目的主要战略目标,使投资管理人易于进行投资决策,并能与创业者进行有效的沟通协调。此外还应在企业、投资管理人和创业者之间进行合理的权、责、利安排,充分利用企业现有的制造技术、分销网络和品牌等资产,推进产品更新,增强企业的竞争力。

2. 慎选投资项目,分段投资,控制创业风险

大企业开展风险投资不仅要考虑投资回报,更为重要的是还要考虑其对企业发展战略的影响,因而风险投资活动应该结合自身的主营业务和未来发展规划,投资于有高增长前景、能够提供未来发展机遇、能够与自身业务形成互补互利关系的项目。为控制创业的风险,还应改变以年度预算来确定投资的旧有模式,借鉴风险投资家的作法,以投资的业绩反馈来分段投资。由于突破性的更新往往要经历许多次的失败才会产生,一定程度上需要允许风险项目的失败,并要妥善解决放弃投资和鼓励开展更多风险项目的平衡问题。

3. 在企业内部建立适合风险投资特点的创业团队,使企业内部创业能有效开展

创业团队是企业内部以半自主方式运作、产生和开发新创意的小型团体,它能为企业提供以团队作业的方式利用个人才能的机会。为满足开展风险投资活动的需要,创业团队应具备小而灵活、自我导向、自我管理、组织扁平化和高绩效的特征。这就要求大企业的高级管理层下放相当的权力给创业团队,避免企业旧有的官僚体系阻碍创业项目的开展,并参照有限合伙制,以认股权方式建立一套有效的激励约束机制。这既能激发创业团队的活力,又能使企业对风险投资项目的开展和实施进行适当的监控。

4. 在大企业内部规划创新远景,培育创新文化

在大企业内开展风险投资的首要步骤是规划一个管理层和员工共享的创新远景。这一远景是否有足够的号召力,是否能够激发起所有员工对未来的憧憬并为此而奋斗,是实现高成效战略投资的关键因素。另外,还要确立一种有助于具有创新意

识的人员发挥其全部潜能的气氛,开展企业内部创业培训,运用财务奖励和公司认可的多种形式鼓励企业内的创业活动,在员工中大力提倡创新,注重个人的态度、价值观与组织的结构、行为导向和奖励因素的有机结合。通过培育企业的创新文化,建立一个支持个人创新的组织环境来提高企业的创新能力。

5. 加强人员培训,注重建立有关的社会关系网络

在大企业的风险投资项目中,往往缺乏那些富有新企业管理经验的经理人。大企业虽然有许多管理人才,但大多数只具备管理成熟企业的经验,而创业管理与大企业的规范运作、集团化管理是不同的。要使创业人员能胜任开展风险投资项目的要求,必须在企业内加强对有关人员的培训工作。对于一些风险项目,还可从企业外部聘请有经验的经理人来管理。另外,大企业的风险投资部门还应注重与企业外部的创业家群体、风险投资机构和其他产业集团建立密切的联系,在开展风险投资时注意寻求外部的合作与支持。

参考文献

- [1] 任天元编著. 风险投资的运作与评估. 中国经济出版社,2000
- [2] 郁义鸿等编著. 创业学. 复旦大学出版社,2000
- [3] 龚国华,龚益鸣主编. 生产与运营管理——制造业和服务业. 复旦大学出版社,1998
- [4] Aghion, P., Tirole, J., 1994. The Management of Innovation. Quarterly Journal of Economics 109,1185 - 1209
- [5] Cneely C., Gompers, P., 1999. Cambridge Technology Partners: Corporate Venturing. Harvard Business School Case Study 9 - 297 - 033
- [6] Yost, M., Devlin, K., 1993. The State of Corporate Venturing. Venture Capital Journal, June, 37 - 40
- [7] Hellmann, T., Puri, M., 2001. Venture Capital and the Professionalization of Start-up companies: Empirical Evidence. Journal of finance, forthcoming
- [8] Gompers, P., Lerner, J., 1998. The Determinants of Corporate Venture Capital success: Organizational Structure, Incentives, and Complementarities. NBER Working paper 6725

(责任编辑 王宏章)

科技动态

鸟类羽毛对改进航空发动机的启示

据英《新科学家》2001年7月7日报道:为了增加喷气式飞机发动机的功率,飞机设计师费了不少脑筋,但英国罗尔斯·罗伊斯公司认为,在航空航天工业界一直忽略了一个增加喷气式发动机功率既简单又便宜的方法,结果使涡轮机叶片的设计成本变得很高。比如,理想的涡轮机叶片的形状应该像飞机机翼的截面形状一样,即前缘是圆弧形,而后缘很薄;但为了防止发动机的高热腐蚀钢制的涡轮叶片,设计师们就必须使后缘也稍微有点弧形,不能太薄,而这样又会干扰气流,产生涡流,可谓是进

退两难。

最近,罗尔斯·罗伊斯公司从鸟类的羽毛得到启示,提出用耐高温腐蚀的碳化硅纤维插进叶片的后部,以形成很薄的又能抗住高温腐蚀的叶片后缘。也就是说,这种碳化硅纤维后缘有些像鸟的羽毛“插进”翅膀内一样,它既能稳定气流,防止涡流的产生,又不怕高温腐蚀。羽毛状的后缘还有一个优点,即因为它是插进叶片后部的附加物,如果碳化硅纤维磨损,更换起来也很容易。

(刘先曙)