

案例导读--金蝶软件科技公司的融资之路

深圳金蝶软件科技有限公司是我国财务软件产业的卓越代表，是中国最大的财务软件及企业管理软件的开发者、供应商之一；是中国 Windows 版财务软件和决策支持型财务软件的开创者，是最早成功地研制出制造业管理系统（VMRP-II）的财务软件公司。而这一切的迅速取得，和风险投资的介入是密不可分的。

一、公司背景

金蝶公司的总裁徐少春是中国第一批会计电算化硕士研究生，从师于我国著名会计理论家杨纪琬教授。毕业后到深圳蛇口中华会计师事务所工作，1991 年辞去公职创办了深圳爱普电脑公司，1992 年 7 月成功地开发了爱普财务软件。为了扩大经济规模，1993 年 8 月，徐少春的深圳爱普电脑公司、香港招商局社会保险公司及美籍华人 3 方合资，成立了现在的深圳金蝶软件科技有限公司，注册资本为 500 万人民币。公司以“突破传统会计核算，跨进全新财务管理”为目标，进行产品创新，力图把金蝶公司建成国际性的财务软件公司。以现金和技术入股的总裁徐少春，当时并非最大的股东。正是这种经历和体验，使徐少春很早就拥有了容纳百川、借助资本运营的企业发展思路。而这种兼容并蓄的企业家襟怀，也就成了金蝶公司成功走上风险资本创业之路的深层根据。

金蝶公司创立之初，便迅速开发自己的新产品。1993 年底，金蝶公司开发了 V2.0 和 V3.0DOS 版财务软件。1995 年底，金蝶公司率先开发出 Windows 操作系统的产品，市场份额快速扩张。1996 年 4 月，金蝶公司开发的 Windows 版本的财务软件，被评为“中国首家 Windows 版财务软件总分第一名”。

1997 年，金蝶公司率先推出 32 种决策知识型财务软件。1998 年 2 月，金蝶公司宣布与微软公司在开发、技术等方面进一步合作，并推出国内第一家 3 层结构技术基于大型数据库（C/S）版本的财务软件。金蝶公司所处的软件产业作为一种高效益、高投入、高风险的行业，其商品化需要大量的资金不断地投入。企业在开发软件过程中，需要召集大量的人才进行开发。在软件向市场的推介中，需要大量的市场宣传和售后服务。而这一切，都需要一定资金的先期投入。随着改革的深入，国内的财务制度与国际标准逐步接轨，国内在几年内先后成立了 200 余家大大小小的财务软件公司。如何在众多的财务软件公司中脱颖而出，使用户了解并使用自己的产品是金蝶公司的当务之急。金蝶公司为了抓紧战略时机，扩大自身规模，实现规模化、产业化，1997 年前后在国内先后设立了 20 家分支机构。自 1993 年金蝶公司成立以来，其营业收入和利润等主要经济指标以每年 300% 的速度增长。随着规模的扩大，仅仅靠金蝶公司自身的积累已不能实现金蝶的战略需要和可持续增长，金蝶公司必须实现依靠资本市场来完成高效率的积累。

5 年来，金蝶公司数次主动向银行申请，也有几次银行上门来洽谈，最终却只获得 80 万元贷款，原因就在于没有足够的资产作抵押，也缺乏担保，因为此时金蝶公司只有区区 500 万元固定资产。事实证明，金蝶公司向银行贷款这条路走不通。

二、风险投资的介入

1998 年，对金蝶公司来说，极具历史转折意义。此时，IDG 广州太平洋技术创业投资基金正在广深两地寻找投资项目。对风险投资基金而言，寻找投资项目是通过多种渠道来完成的，如可以通过公布投资项目指南，由风险企业提交项目投资申请，或者风险投资者采取主动出击的方式去搜寻投资项目。对各个渠道搜寻来的项目，再由风险投资公司进行考察、评审和筛选。在美国，由风险投资公司或基金的上级机构、贸易伙伴或合作伙伴介绍项目给风险投资者，占最后达成风险投资协议的 65%，通过中介组织或中间人达成投资协议的，如亚信公司那种情况的占 25%，而通过网络关系、贸易活动、讨论会等方式而达成风险投资协议的只占百分之十几。通过深圳市科技局，IDG 广州太平洋技术创业投资基金总经理王树了解到金蝶公司的基本情况，就对金蝶公司进行登门造访。作为金蝶公司来说，IDG 广州太平洋技术创业投资基金的介入时机正是时候。没有经历国外风险投资申请的那种复杂程式。即不存在中介服务机构的介入，又没有提交过项目建议书，这笔投资竟然是主动找上门的。短短 3 个月闪电般的接触，双方就达成了合作协议。

1998 年 5 月 18 日，享誉世界的国际数据集团（IDG）在中国的风险投资公司——广东太平洋技术创业有限公司向金蝶公司投资 2000 万元人民币，以支持该公司的科研开发和国际性市场开拓工作，这是 IDG 对华软件产业风险投资中最大的一笔投资，也是继四通利方之后，国内 IT 业接受的数额最高的风险投资。

总部设在美国波士顿的 IDG（国际数据集团）是集出版、信息网络、展览、市场研究和咨询为一体的世界最大的信息服务商，其业务遍布世界 80 多个国家和地区，1997 年的营业额达 20.5 亿美元。IDG 所属的“太平洋风险投资基金”曾向以生产网络浏览器闻名的网景公司投资 200 万美元，18 个月后网景股票上市，200 万美元很快增值为 7800 万美元，一时传为美谈。1998 年前后，该基金在中国北京、上海和广州与当地科委合作，设立由其控股的风险投资基金（在信息篇中有详细介绍），着眼于投资当地经济区域有发展活力的高新技术企业。而金蝶公司的资产总额以每年 200%~300% 的速度增长，作为国内最大的财务软件开发商和供应商之一，其在 1998 年一年，软件销售总额就超过了 1 亿元，同时又在企业综合管理软件开发方面取得了可喜进展。具有这样卓越成就的企业，对风险投资者的吸引力是巨大的，IDG 广州太平洋技术创业投资基金的主动出击是情理之中的事。

IDG 广州太平洋技术创业投资基金对金蝶公司进行考察时，十分注重对风险企业家和他的管理团队的评估。被投资人的能力、知识、经验、个人人品和团体协作能力是风险投资者所特别看重的。IDG 广州太平洋技术创业投资基金很欣赏以思想开放的徐少春总裁为首的管理团队。这个团队的特点是具备超前的战略眼光和企业战略设计能力，始终保持着稳固的务实风格和创新精神。1998 年 3 月，IDG 董事长麦戈文先生亲自到金蝶进行考察，他对金蝶公司总裁徐少春先生给予了高度的评价，并认为金蝶公司是一个有远见、有潜力的高新技术企业，金蝶公司的队伍是一支年轻而优秀的人才队伍。另一方面 IDG 看中了金蝶是一个

典型的民营企业，企业机制灵活，在思想观念上比较开放、善于接受新事物，同时也非常欢迎这种形式的投资注入。

IDG 广州太平洋技术创业投资基金以参股形式对金蝶公司进行投资后，折价入股，成为金蝶公司的股东之一，享有股东的权利，但对金蝶公司不控股，不参与经营，只是通过不断地做一些有益的辅助工作，如介绍和引进专家做报告、开研讨会、帮助企业做决策咨询、提供开发方向的建议等方式来施加影响。第一笔资金到位后，IDG 委派王树担任金蝶的董事，对金蝶公司进行监控，王树不过问金蝶公司的经营。但是在这看似宽松的合作之下，风险投资带给金蝶公司的风险意识和压力陡然增加。因为按照金蝶公司与 IDG 的合作协议，金蝶公司必须在获得第一笔投资后的一年内，达到双方规定的目标，即在 1997 年的基础上，1998 年取得 200% 增长，才有资格获得 IDG 的第二笔 1000 万元的投资。正是这种风险压力，促使金蝶公司迅速地调整自己。

三、风险投资引起的冲击

风险投资资金进入风险企业后，对企业的战略、决策等方面会产生深刻的影响。IDG 的风险投资资金注入金蝶公司后，使金蝶发生了深刻的变化。

第一，公司的发展战略重新确定。金蝶公司在 1998 年底完成了财务软件领域向企业管理软件领域的战略性拓展，并提出了跨入国际管理软件十强之列的宏伟战略目标。这个战略目标的确定，对金蝶公司的整个管理层产生了深远的影响。因为，要进入国际管理软件的十强，就势必要进入国际市场，势必要成为国际化的公司；而要成为国际化的公司，又必须匹配世界级的人才；而要吸引和留住优势人才，则必须使企业自身具有先进的用人制度、管理制度等等。这一切新的要求，使金蝶公司的管理层从思维方式到行为准则，都获得了新的坐标，采取新的做法。例如，金蝶公司倡导的“激情管理”，激情管理是基于如此一个原理：企业不是科学，企业的行为既不是物理变化，也不是化学反应，企业是人的组合，企业的运行是人的行为的组合。企业与人一样是一个非常复杂的系统，同样经历着诞生—成长—稳定发展—灭亡的生命周期，面临着优胜劣汰、不进则退的生存和发展的危机。企业有一种内在的原动力，这种原动力需要去激发，一种以系统化、全面化为主要特征的管理模式应便于激发这种原动力，这种管理模式就是激情管理，其核心就是企业发展的远大理想，这极大的激发了员工的能动性。

第二，金蝶公司过去对软件的开发高度重视，而对市场占有率却相对忽视。风险投资资金进入后，提出一定的收入和利润增长指标，都需要依靠市场来实现，于是市场占有率便成了金蝶公司的营销重点和宣传重点。这就如同催化剂一般，加速了整个公司的成长，金蝶的分支机构由 21 家猛增到 52 家，代理商达到 360 家，员工从 300 人增加到 800 人，销售额增长了 200%，1998 年销售额约为 1.5 亿元，可见风险投资的影响是潜移默化的。1998 年金蝶公司有着出色的市场作为，根据国家信息产业部信息中心的统计数据指出，金蝶公司在财务软件市场上的份额由 1997 年的 8% 提升到 1998 年的 23%，为财务软件行业成长性

最好的企业。预计在 1999 年将达 35%，成为中国财务软件市场的第一。

另外，IDG 广州太平洋技术创业投资基金不仅仅是给金蝶带来了 2000 万的投资，还通过帮助金蝶公司与国际大公司进行交流，把国外一些全新的观点带给了金蝶，使金蝶走上了一条向国际化发展的道路。同时，金蝶可借助 IDG 集团的商业资源，与毗邻的香港优势互补，从而进一步拓展金蝶产品的国际性销售渠道，使金蝶公司在成为国际性的财务软件公司的成长中更上一层楼。

在金蝶公司的商务计划书中，其基于竞争战略和取得更强的竞争优势的考虑所制定的短期目标是：1999 年内，实现同业中顾客满意度最高；2005 年，跻身世界管理软件业前十名。金蝶公司把获取的高顾客满意度作为占领市场的战略手段，是因为在市场经济下，讲的是双赢战略。一切为客户着想，是成功的秘诀，尤其是在商品供应者竞争激烈的卖方市场，更是如此，所以金蝶向来重视对客户的服务，时时刻刻把客户利益放在首要位置。金蝶的发展战略是：创造核心能力，强化管理优势，借助资本运营，实现战略目标。金蝶公司把它的核心能力定位于：以顾客为中心，建立系统化的营销服务体系；创造技术领先、性能超群的产品质量；建立行业别知识库。金蝶公司一直在追求高效率的营销服务、高品质的产品和能为不同行业服务，这是金蝶公司获取竞争优势的关键。

软件的科技含量高表现在它的生产、它的使用及相关的服务上。所以软件市场有一个特殊的市场，在这个市场里，产品直接决定企业的运营方式，金蝶的产品有 3 个：财务软件、K3 管理软件和服务，所以金蝶采取以财务软件事业部、K3 事业部和客户事业部为核心的事业部机制。在金蝶公司的产品事业部里，实行独立核算。产品事业部是利润的中心，在产品事业部里，市场规则决定其运营，利益的驱动是经营杠杆，只有靠此才能达到资源的优化配置。除事业以外的其他部门均围绕它们在运作，为它们提供决策、管理、人力、财务、后勤等各个方面的系统支持。如此以来，事业的运作是高产的，整个软件企业的运作向金蝶公司所制定的目标稳步前进。

金蝶公司以超前的意识和大胆创新的精神著称于业界，始终扮演着市场领导者的角色，从“突破传统核算，迈入全新财务管理”到会计信息化再到数字化管理，从 1996 年率先推出 Windows 版财务软件到决策支持型财务软件再到 1999 年全面向 Internet 进军的网络财务软件，金蝶公司不断引领行业的思想变革并保持行业的技术领先地位。

在管理软件市场上，金蝶公司立足于中国企业的实际情况，开发成功的 K/3 企业管理软件，受到了同行及广大企业的较高评价，并拥有了如中山衡器，宁波海天等一批成功的用户，前景看好。金蝶公司在财务软件领域内取得的骄人成绩，以及在管理软件领域的扩张势头，使得金蝶公司被认为是中国最具实力的管理软件公司，公司的长远发展目标是在 2005 年进入世界财务和管理软件十强。按国内会计准则，预测该公司 1999 年销售额约为 3 亿元人民币。公司原定在 1999 年内，实现同行业中顾客满意度最高的目标基本实现，金蝶公司的“顾客满意度”始终呈上升趋势。经香港一家专业调查机构调查，金蝶公司的“顾客满意

率”比1998年上升了5个百分点。

1999年8月17日，金蝶公司发布了其面向21世纪的Internet战略——i100计划，现场通过浏览器远程演示在WWW.KINGDEE.COM的金蝶2000网络财务软件，标志着网络财务软件产品的首次公开面市，其优质的产品、先进的技术再次成为各方面的焦点。金蝶董事长兼总裁徐少春宣布金蝶面向21世纪的Internet战略体系包括：①全面更新中国财务及企业管理软件的Internet应用观念；②金蝶两大系列产品（金蝶2000系统、K/3系统）全线向Internet转移；③启动BToC（Business To Customer）、BToB（Business ToBusiness）电子商务；④实施网络营销和服务；⑤全面建立中国企业数字神经系统，实施中国企业数字化管理战略；⑥为企业BToC & BToB电子商务、知识管理、企业经营三大应用解决方案等6个方面。其战略目标是：“让每一个企业、每一个家庭、每一台PC、每一台NetPC、每一台手持式PC……上均有中国人自己的管理软件，让数字化管理思想延伸到世界的每一个角落。”而世纪交会之际，中国财务软件产业正面临着一场由PC向网络平台迁移的历史性变革，金蝶凭借领先的技术和市场，在Internet上开发的系列管理软件，引领这一变革，必将取得压倒性的优势。

金蝶公司的Internet战略得到了Intel公司的WeB应用安全开发技术、Microsoft公司的WindowsDNA技术、SQL Server大型数据库技术、DNS数字神经系统、IBM的电子商务全面解决方案、BEA公司在中间件技术以及Oracle公司在Oracle8i数据库技术上的大力支持。国际知名厂商的参与不仅为金蝶网络财务软件的推广应用打下了坚实的基础，也为整个战略的顺利实施提供了多方面的技术保障，确保用户的投资在未来得到最大限度的保护和增值。这些的获得，与金蝶公司得以享用IDG集团的国际化管理经验以及在IT行业的商业资源是分不开的。

出于保护原始股东利益的考虑，金蝶公司实际上已不可能再接受IDG新的投资。利用风险资本创业的高新技术企业，由于企业自身的快速成长，往往需要可持续性的融资和即时的融资。这样，风险企业需要的常常不是一个融资对象，而是更为广阔的融资渠道，由此来保证融资的源源不断和及时有效。目前，深圳金蝶软件科技有限公司正在争取1999年11月份在香港创业板（GEM）上市，一方面为后续研究发展增强融资能力，另一方面，风险投资企业最终还是要靠上市来实现价值。上市不仅为风险投资的退出提供了可能，而且金蝶公司实行的员工持股计划的激励效果将充分发挥出来，这有助于金蝶公司吸引和留住优势人才。

【案例思考】

1、试点评金蝶公司顺利吸引风险投资的原因。

【案例点评】

1. 金蝶公司之所以能如此顺利地吸引到风险投资资金，和其优秀的素质不无关系。财务及

企业管理软件行业是中国软件产业结构中所占份额最大的一个产业，处在开创期，市场潜力巨大，加之国家政策的扶持，整个行业前景看好。而金蝶公司从事开发生产的财务软件和管理软件，是软件业的主流，有比较大的发展前景。金蝶公司在这个行业中处于领头羊的地位，其对新技术和市场的敏锐、超前的意识，优秀的战略眼光和战略设计能力，稳定、优秀及不断充实的人才队伍，数字化的管理思想和激情管理模式，无不打动风险投资者的，以致于 IDG 董事局主席麦戈文说到：“没有哪一家我投资的公司能让我这么骄傲！在你们前进的路上，不但会得到我的全力支持，还将得到 IDG 全球 1 万 2000 多员工的支持。”由此，风险企业在吸引风险投资时，一定要突出自己的优势所在。

2. 在我国众多的风险投资企业中，风险投资家自己找上门来，要求投资，而且对创业者如此高评价的企业为数甚少，而处在“发展期”快速增值阶段的金蝶公司，正是这样不可多得的好企业。但就是这样的企业，在我国现有的信贷体制和资本市场下，仍融资无门，而把大好的投资机会转让给他人，这不能不说是一种悲哀。有人说，在中国现在的“买方市场”下，什么都不缺，缺的是好的投资机会，而金蝶的例子足以说明我国现在的经济体制的弊病所在，即分配给民营经济的各方面资源太少了。同样是软件企业，国有的可以上市融资，而民营的只能寻找风险投资这种昂贵的资本。但被扶持的，并不一定能变得强大。在我国软件行业中，金蝶公司和用友公司所占的份额便是明证。