

疫情大考下，机构的投后管理与投后服务

清科研究中心 朱剑裕

疫情影响下，全球经济进入调整期，股权投资市场募、投活跃度双双下滑。而在此期间，被投企业则面临着更为焦灼的局面，在经历了停产、停工、市场需求下滑、订单无法交付、现金流承压等种种困局之后，近期，企业开始逐步复工、复产，重启“日常”。在全球隔离的情况下，投资机构与被投企业一同面临着这场“疫情大考”。

随着股权投资市场的不断发展，投资机构在管项目的增多，越来越多的机构开始发力投后管理与投后服务，拓宽投后的广度，力求最大范围覆盖被投企业需求。而疫情这只“黑天鹅”的出现，加速了机构投后管理与投后服务的纵深发展，深度服务正在改变着投资机构与被投企业的连接方式，重新定义着机构投后。

通常意义上的“投后”，涉及两个方面，即“管理”和“服务”，“管理”侧重对被投资企业运营、财务状况的监督和考察，目的是及时防范风险。而“服务”代表投后增值服务，通过解决被投资企业遇到的问题，提供不同维度的知识和资源赋能，旨在提升被投资企业价值。

投后管理：高频跟踪、防范风险

全球性黑天鹅事件爆发，企业经营管理和抗风险能力正面临极大考验，机构在这一特殊时期，需要持续对被投资企业运营状况、财务状况进行跟踪。了解企业复工安排、重点项目进展情况、关怀创始人的身心健康，随时关注和掌握被投企业的痛点和诉求。同时，根据企业反馈情况和数据，重新评估被投资企业，出具风险提示文件、制定风险控制策略。在企业面临困境时，高频跟踪和深入沟通是投资机构及时解决企业困难、把控项目风险的最佳方案。



01

行业情况

市场整体情况、主要竞争对手状态、上下游业务影响、未来趋势判断

02

运营状况

企业复工时间及形式、防疫物资、运营数据、重点项目实施情况、是否有经营调整

03

财务状况

现金流压力、收入影响、成本支出、应收应付调整、预算表，创始人经济情况、是否有改善财务状况计划

04

健康状况

Zero IPO
清科研究中心
ZeroIPO Research

创始人及核心团队身体、心理状态、核心诉求

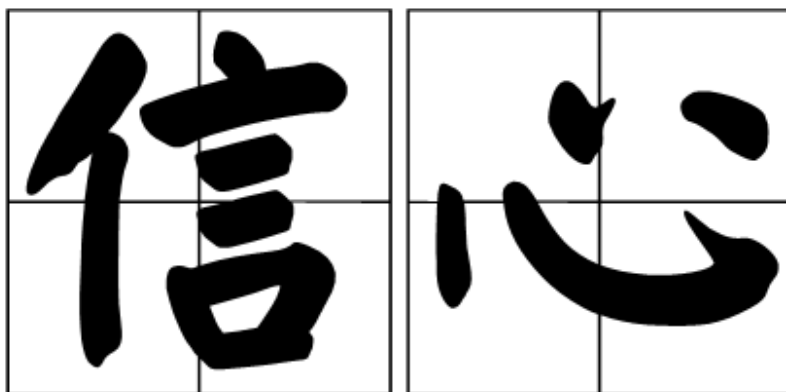
投后服务：信心和信息

投后服务体现的是投资机构全方面的资源配置能力，好的投后服务能够有效降低投资风险、显著提高被投企业价值。目前，投资服务主要包括为被投企业提供战略、人力、公关、融资、运营、业务对接、政府事务等多方位的服务，为被投企业的加速发展赋能。

在新冠疫情下，市场上机构的投后服务更加侧重提振企业家信心、降低信息获取成本，及时进行重点领域知识普及。

1、心灵 Massage

在疫情之下，创业者面临的不确定因素增多，业务停摆、营业收入降低、持续支出的固定成本等。在危机之中如何持续经营、调整业务，甚至把握市场先机进行弯道超越，将持续困扰创业者。此时，机构能帮助创业者理清现状，树立信心，在心理上支持、释放一部分压力，调动相关资源帮助创业者搜集所需信息、制定疫情应对战略、明晰当下目标。



2、现金流管理

疫情之下，企业现金流出现危机，“开源节流”、“留足 12 个月运营资金”的呼声不绝于耳。“开源”方面，鼓励企业跳出原有运营模式，评估打造线上产品的可能性，同时重新制定融资计划，全面了解“股权”和“债权”融资方式，调整估值预期。“节流”方面，充分利用行业补贴和优惠政策，例如延迟缴纳社保等，及时调整经营策略，降低扩张速度和补贴力度，编制未来一年现金流预期表，及时处理应收应付，评估销售、薪酬、房租等费用项目，制定合理降本计划。



3、宏观、行业发展趋势

面对突发事件，投资机构在宏观层面的认知会更清晰。机构可邀请经济学家对经济增长变化、国际贸易环境、国家货币和财政政策进行预判和解读，帮助企业拓宽视角、跳出原来的微观体系，关注国内外产业链发展、宏观供求关系的变化，从而制定良好的发展战略。也可邀请投资人、行业专家分享对特定行业的理解，为企业提供参考。

4、推动企业融资

一方面，机构可以为被投资企业规划融资渠道，提供阶段性融资建议。通常情况下，初创企业通过股权融资方式获得资金，不少企业对于债权融资途径不够了解，机构可以向企业普及信用贷款、抵质押贷款、供应链金融等各种融资方式，帮助企业拓宽融资渠道。例如浦发硅谷银行可对符合条件的创业企业提供信用贷款，微众银行、网商银行也有相对灵活的信用

机制。另一方面，机构积极组织线上对接会，可以更直接地帮助企业对接资金端，缓解资金压力。



5、政策宣贯和补贴申请

3月23日，国务院联防联控机制召开新闻发布会提到，将通过出台延长创业贷款贴息期限政策，加大对创业载体奖补力度，引导“双创”示范基地和国家创业投资基金，支持大学生、农民工等重点群体创业就业，并免费提供一定比例的政府开发的创业载体如孵化器场地。此前，央行、银保监会等五部委出台30条强化金融支持防疫政策，财政部出台多项新举措支持金融强化服务，北京、上海、浙江、广东等地发布当地支持政策，将强医疗保障和信贷支持，延迟缴纳社保费用。2020年以来，资本市场改革步伐加快，国务院、证监会、中基协等监管部门在一个月内接连推出政策组合。结合此前国家和各地方政府对高新技术企业、科技型人才的优惠补贴政策等，疫情期间，机构更应及时向被投企业传达最新的政策信息，帮助各地企业充分利用好政府补助和支持政策，增强企业抗风险能力。

6、安全复工、远程办公指引

及时复工复产是解决生产力问题的关键，而安全有效地防疫措施则是保障企业持续经营的必要条件。国家人力资源和社会保障部门、国家卫生健康委、各地区政府部门均对企业复工复产活动提出了相应要求，机构可对复工安排注意事项进行汇总、协调补充防疫物资、提供错峰上班、轮岗调岗、远程办公等建议。针对众多员工面临14天隔离期，多数企业需要远程办公与协助，不少机构也组织了培训课程。



7、人员结构调整和人才招聘

疫情加速企业对组织架构的反思，部分企业做出了精简团队的决策，在特殊时期，人员调整也需要谨慎小心，避免触碰法律和舆论红线。例如，不能以疫情防控为由把聘用通知撤回，否则可能承担法律责任。另外，部分地区推出“稳岗补贴”，企业可酌情申请。高端人才避险情绪加重，创业企业可能也会面临招聘难问题，机构可利用自身渠道和资源为被投企业招兵买马。

8、免费公关

特殊时期，不少机构持续输出被投企业支援疫情措施和科研创新成果，为企业发声。

投后服务开展形式：高效化、线上化

在严格的物理隔离之下，机构投后服务开展注重高效化、线上化。通过在线访谈、电子表单等形式收集被投企业信息；通过线上课程解答众多创业企业需要面对的共性问题；原本线下进行的资源对接会、路演也转为了“云路演”，为企业高效对接资源。针对有外派人员的并购类、工程类项目，外派人员及时甚至提前到岗，加快企业安全复工复产。

在重大事件面前，投后服务的响应速度至关重要，头部机构第一时间向被投企业传达共同战胜困难的决心。另外，机构应利用好分层管理原则，及时调整分层标准，对影响重大领域、现金流困难企业提供帮助。机构间可加强合作，以吸引更多的优质资源，实现产业协同。



在线访谈

邮件、电话、微信、电子表单、在线调研



在线课程

多维度知识分享



云路演

对接投资机构/银行



外派人员及时复工

及时/提前到达项目企业

疫情下，投后服务开展注重迅速、高效、线上化



早期投资机构主要通过开展在线课程、讨论会为企业提供切实所需的知识和经验分享，另外九合创投、中科创星等机构为加速企业融资组织了“云路演”活动。

	01	02	03	04	05
	真格基金 1月26日 首次发布疫情报道	创新工场 1月27日 首次发布疫情报道	中科创星 1月31日 首次发布疫情报道	九合创投 2月2日 首次发布疫情报道	阿尔法公社 2月4日 发布创始合伙人书信
心灵Message	书籍推荐			公开信	公开信
现金流管理	在线课程	在线课程		在线课程	知识分享
宏观/行业趋势	知识分享	原创知识分享	原创知识分享	知识分享	在线课程
推动企业融资			云路演	在线课程 1v1线上路演	原创知识分享
争取政策福利	知识分享		政策梳理	政策梳理	政策梳理
安全复工 远程办公	知识分享			在线课程	在线课程
人力资源	在线课程	在线课程 联合校园招聘		在线课程	在线课程

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_14576

