



陈晓平 (主持)



吴勇 (嘉宾)



王志永 (嘉宾)



杜璞卓 (嘉宾)



左林 (嘉宾)

## 环保新能源分论坛

# 项目与投资的结合，像一场婚姻

主持嘉宾：陈晓平 青云创投 管理合伙人

论坛嘉宾：吴勇 北京嘉禾木科技有限公司 董事总经理

王志永 北京三得普华科技有限公司 董事长

杜璞卓 北京可汗之风科技有限公司 总经理

左林 青云创投 执行董事

**吴勇：**大学生是否适合创业因人而异。首先要看自己的性格是否安分。如果一个学生在学校里比较安分，对挣钱的欲望不是很强，或者只有挣钱的愿望，却没能采取行动，我认为最好不要创业，而是安安稳稳地读书，去一个好公司，这样也能得到不错的发展。如果自己本身不安分，想做点事，又能承受住压力，我觉得可以鼓励这样的学生去创业。这里面有很多机会、很多乐趣，当然也有很多痛苦。

**左林：**能决定一个人创业成功与否的，更多是性格层面的因素，而不是知识层面的

因素。很多成功的创业者具备一种高学历人身上所欠缺的东西，就是企业家精神。企业家精神很难被清晰地定义出来，但至少其中有一些东西是我们容易欠缺的，比如赌性。成功的企业家身上一定要有一种置之死地而后生的赌性，否则在创业道路上会

遇到很多过不去的坎儿。企业家精神还包括一些其它的内容，比如较好的执行能力、较高的执行效率等。而且企业家对他热衷的东西会非常执着，愿意不惜一切代价，把精力、财力都投入进去，这个也

属于赌性的表现。而大学生在这方面比较弱。根据我们的观察发现，真正有企业家精神、有赌性的人，不管什么时候开始创业，最终都会成功。即使有的人第一次创业失败了，第二个项目也能成功。所以一个人在有创业冲动时，应该更多地自观一下，看看自己的性格是

否适合创业，研究一下什么是真正的企业家精神，自己是不是有这样的性格特质，跟企业家比差距在哪里。创业的过程是一个漫长的马拉松长跑，很多人虽然有创业的热情，但是不具备这样的素质，他们可能在途中遇到困难就放弃了，导致创业的失败

### 创业，性格决定成败

**在校生如何知道自己适不适合创业？**  
可以和业内人士交流，把创业可能带来的负面东西、失败的可能性想清楚。在把所有问题都想清楚的前提下，如果还是觉得不做这个事情吃不下饭睡不着觉，那么可能真的应该去试一试。

率很高。大家在创业之前要解析自己的性格，看是不是能够经受住这样的考验。

**陈晓平：**创业不是所有人都可以干的。从统计数字上讲，创业的成功率非常低。真正有创业梦想的人很多，但是能凑成一个团队，实现第一阶段一个很重要的里程碑——能够拿到投资，特别是能够拿到一些机构的投资——这样的人就已经很少了。和大家分享一些数据：像青云这样的主流创业投资公司，如果平均一年看1000个左右的项目，最后投资的可能不到10个。粗略地统计一下，基本上是百里挑一。而对于已经拿到了风险投资的公司，最后不管是上市还是卖

掉，真正能够给投资人及股东做出回报的，比例又小了很多。很多创业项目拿到了投资，最后也失败了，而且失败的案例远比成功的要多。一个创业者能否长期坚持下去、是否具备真正的企业家精神对创业来讲是非常重要的。

在校生如何知道自己适不适合创业？可以通过和业内人士的交流，把创业可能带来的负面东西，如失败的可能性等想清楚。在把所有问题都想清楚的前提下，如果还是觉得不做这个事情吃不下饭睡不着觉，那么可能真的应该去试一试，至少对自己有一个交待。即使失败，也是一种人生经历，能帮助自己更好地走今后的路。

## 创业，是一场马拉松

不管什么行业，所有的创业都要从十年的角度长远考虑。

到达终点。我给大家举个小例子。一个朋友说他抓到了一个非常好的项目，为了描述公司愿景，他想了三个口号，一个叫“改变人类”，一个叫“改变世界”，一个叫“改变未来”。最后他说，我选个低调的，就“改变

**杜瑛卓：**创业是一场马拉松，决定比赛胜负的不是前十米谁领先，而是最终谁先

世界”吧。项目先期投入要几百万，他问我能不能给他介绍一家投资公司。既然项目前景这么好，我建议他自己投，几百万就把房子押进去吧。但他不同意。我说，那你就别创业了。讲这个故事的目的是，我要说一个我个人认为的创业门槛，在创业之前要考虑自己有没有为事业做好充分的准备，在社会上的综合信誉、人脉、经验，能不能支撑自己做这件事情。如果这件事别人来担风险就愿意做，自己担风险就不愿意做，那我认为还是没有做好创业的准备。

**左林：**创业真的是一个马拉松式的工作。从学生角度来讲，一定要把创业过程中可能遇到的情况、所需的积累、以及自己将要面对的困难充分考虑清楚。我觉得不管什么行业，所有的创业都要从十年的角度长远考虑。大家常说清洁技术、医药等是慢行业，需要花很多时间去做市场和资本积累，而互联网是一个比较快的行业。其实也不尽然，我们创业的时候很多人选择了互联网，他们在进行的也是一个长跑，现在的领军企业都是在长跑中获得成功的。所以我认为所有的创业都是一个马拉松式的工作，大家一定要有一个心理预期。



**吴勇：**创业团队一定要有一个核心。如果一个团队中有多个核心，有的人管财务、有的人管销售、有的

人管技术、各自为政，股份分散，这样的公司很难做好。团队需要有一个核心，在大家很难做出决定的时

候，由他来拍板，大家去执行，这个决定甚至不需要百分之百正确。在企业里，充分沟通、充分讨论是必要的，但是做决策的时候必须要有核心，而且要保证这个决策得到执行。如果一个团队中各个成员的优势和性格能够形成互补，又有一个有人格魅力的核心人物做决策，这样的团队就比较理想。

**王志永：**从我的经验来看，工作关系和私人关系是两回事，不管与合作伙伴的私人关系如何，都不能影响到企业的决策机制。在企业中，很多事情是大家是可以形成共识的，但也有一些事情无法形成共识，这时就需要有一个力量促使决定生成。对于企业来讲，最重要的是能够做出决定，而不是保证每一个决定都正确。100个决定中能做对50个就已经很了不起，可能只做对30个决定也能成功，最可怕的是永远做不出决定，那就要失败了。所以在团队组建上最重要的一点是，团队在需要做出决定的时候一定可以形成决定，并且这个决定能够被大家接受，并坚决地执行。

**左林：**传统的想法是一个创业团队在各方面都有很优秀的人才，然后大家有一个决策机制，民主地做出正确的决定。依我的经验来看，这种观点不能说根本错误，但至少是有非常大的误导性，尤其是在国内。对于国内的初创团队来说，有两点是非常重要的。第一点：一定要有能够分享但又有绝对控制力的执行人。如果大家各管一块，股权比例差不多，那么在创业过程中很可能出现多次的出走、分割、重组，甚至导致公司的发展陷入人际关系的泥沼。而真正成功的或者执行力较强的公司，内部反而是相对专制的，由一个大股东来推动整个公司的决策。同时又有另外一点要求：大股东一定要愿意分享。核心人物最初可能是由于个人魅力把人凝聚在一起，但是大家都有收益要求，如果公司发展到了一定程度而没有分享机制，那么团队里的关键人员就会流失。核心人物一个重要的作用是使大部分人的利益，至少是核心团队的利益和公司利益保持一致，这样公司就很容易得到发展；如果公司利益与核心团队的利益没有关系，发展就会遇到障碍。

第二点：至少90%以上的初创公司都应该是销售为导向的，这一点不局限于行业，可能在清洁技术

### 打造创业团队： 决策机制最重要，股权设置要灵活。

团队在组建的时候，成员之间既要有能力上的互补，又要有决策机制上的主导角色，同时在股权上有一定的灵活调整程度，这样才能为以后的发展留出足够的空间。

领域尤其重要。一个初创公司最重要的是它的生存能力，生存能力来源于创造现金流的能力。技术导向的团队想成功很难，因为要在技术层面上创造一个稳定的现金流，需要深入的研发才能获得技术支撑，这是非常困难的。所以我认为，初创团队首先在市场利益分配方面要更有倾向性，其次整个发展，包括人员选择、团队组建都要以销售能力为重要导向。

**杜瑛卓：**个人感觉目前为止最重要的一点，是创业团队要把股权设置得相对灵活，又要有一个基本的大原则。不管创业之初合伙人的关系有多好，时间长了总会有意见不合的时候。我的公司到现在为止经历了三个波峰、三个低谷。波峰是我们引进新的战略投资者、引进新股东的时候。低谷的时候有的人走了，有的人后来又回来了，这一走一回股权结构就在调整。实际上随着企业不断发展，不同时期公司承担的风险不一样，利益也不一样，这是个大浪淘沙的过程，也是把股权结构做得越来越完整，越来越有利于公司发展的过程。每一个股东都应该把自己的利益放在公司整体利益之后，做不到这一点的人可以让他逐渐离开这个团队，这是我们公司的一个特点。总结下来，大的原则不要变，能够承担风险的人一定在前面；承担不了风险，愿意做管理层的，要排在后面。但是整体上这个股权架构要灵活可调。

股权设置没有一个固定的模式，可以因人而异。团队里每个人的能力、所能承担的责任、在公司发挥的作用都是不一样的。有的人适合打天下，有的人适合守天下。股权分配也不是一次性就锁定，中间要有调节机制。但其中有一个原则，就是要有一个人主导的人。实现方式可以是他承担更多的责任，也可以是初期他拿出最多的钱，不管通过何种形式，大家要公认他是核心，这点非常重要。

**陈晓平：**刚才各位在能力互补、决策机制等方面给大家一些建议。这些建议最终反映到机制上，就是股权结构设置的问题，尤其是一开始的股权结构。我们最不希望看到的是那种一个宿舍四个同学，一人占25%股份的股权结构。这种结构一开始看起来可能很

民主，长而久之就会出问题，这是人性的表露。团队问题对于做早期创投的人来讲是非常麻烦的。因为企业早期的发展主要依靠人的力量，只有当企业发展到一定规模时才有可能形成一定的机制和流程，而不仅仅依靠人。我们作为中国第一支也是世界上较早的一支清洁技术基金，投资过几十家公司，感悟就是，最终出现问题的公司，原因都是人。青云这么多年来投资的公司中，基本上没有在选市场、选产品、选技术

上有过很大的错误，往往是在执行过程中团队出了问题。搭建团队是没有一个神奇的公式能够套用的，需要你犯足够的错误去慢慢领悟、慢慢总结。团队在组建的时候，成员之间既要有能力上的互补，又要有决策机制上的主导角色，同时在股权上有一定的灵活调整程度，这样才能为以后的发展留出足够的空间。如果融一轮资之后马上变成小股东，对于企业股权结构的持续发展并不是很有好处。

## 创业项目与投资机构的结合，像一场婚姻。

投资人和企业之间非常重要的一点是要志同道合，即投资人是不是对企业做的事情有同样的认同。

变数，导致单个企业的视野非常窄。而青云创投这样的公司站在金字塔的塔尖上，能够放眼看到很多企业。找到这样一个站在高处的，比我们目光长远的投资机构，把企业对行业的专业化分析和投资人对整个领域发展的外部分析综合起来，就能够得到一个最好的发展战略。青云创投不是我们的投资企业，但是陈晓平对我们发展战略的制定作出了很大的贡献。从2008年起，他就参与我们每一次的战略研究。我感觉这也是他们最愿意做的事，就是帮助我们发挥出自己的价值。

**王志永：**我觉得最重要的是能找到一些对创业、对做企业、或者是对企业在做的事情有见解，同时可能是有不同见解的投资人，来讨论公司应该怎么做。投资人不是做销售的，不能依靠他们做业务。但是他们看到的企业很多，了解企业从筹建阶段到成熟阶段中间可能存在的问题。企业虽然外表看来各式各样，但内在有很多共通的东西。与投资人探讨，能够更早期地发现问题存在的，并采取相应的措施。

**左林：**企业找投资人要关注投资机构除了资金以外，

**杜瑛卓：**基金在挑企业，企业也在挑投资人。做企业最困难的，是如何找准发展方向和盈利模式，如何制定企业的发展战略。政策有不确定性，社会发展有很多

提供的其他附加价值对企业来说是否有用。投资人和企业之间非常重要的一点是要志同道合，即投资人是不是对企业做的事情有同样的认同。从融资人的角度讲，融资的价格或者口头上的承诺其实并不是最重要的。重要的是，你在做的事情在投资人那儿是否有共鸣，他是否也认为这是值得投入热情、值得花时间去奋斗的事情。如果不是，你们的目标不一致，可能在发展过程中就会出现很多问题，

**陈晓平：**国内做创业投资的机构，创投公司也好，基金也好，各种形态的都有。青云在过去11年中既对投资领域的选择比较专注，也对所选择的公司比较专注。青云一旦选择了一个公司，就希望能够花更多的时间与公司共同成长。这点从青云目前管理的公司数量上可以得到验证。我们前后管理的基金一共有6支，到目前为止投资的公司不过30家。而且在这些公司中我们已经退出一部分，现在真正需要花时间的不到20家。如果大家读一些统计资料的话就会看到，拥有这么长的历史、基金管理总体规模差不多的创投公司，其管理的公司经常会有上百家。做创业投资最大的瓶颈是人和时间，所以同样数量的人，管理20多家公司还是管理100多家公司，是完全不一样的。这种撒芝麻盐的模式也有做得很成功的，只是青云选择的模式不是这样。从融资老板或创业团队的角度来讲，一定要想好要找的人是什么样的，关键是双方的期望值要匹配，否则今后肯定会出问题。在这一点上，创业项目与投资机构的结合和婚姻的道理是一样的。

录音整理：曹传双 张运

编辑：叶平 曹传双 黄婧