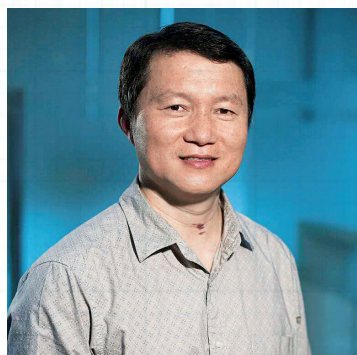


红杉的投资标准

■ 周 逵



周逵，红杉资本合伙人

周逵的故事

我是1989年本科毕业的，当时我的想法就是赶紧到企业里面去工作，因为自己很年轻，到什么地方去我都愿意。我的第一份工作是在韶关的一个山区里冶炼，当时我所在的公司是整个山区里唯一一家像样的合资公司。

我在这家公司干了三年半，给我印象最深的一点就是这家公司是亏损的。最后，我是看着银行去仓库里拉货，流着眼泪离开那家企业的，毕竟这是我的第一份工作，自己为此也付出了特别多的努力。

我的第二份工作是在一个学校老师办的公司里上班，在这里自己做得得心应手，于是很快就变成了公司里的一个负责人。当时，这家公司有一个做交换机的机会。要知道在1992年就开始做程控交换机，肯定具有很强的技术能力，其实力和地位和现在处于领导地位的通讯设备厂商几乎是并肩的。但最终，这家公司也没能发展起来。

如今来看我将原因归结为，没有一个好的机制，这严重影响了公司的发展。

这家公司没有一个目标把大家凝聚在一块，导致员工做事情的时候是投机驱动的。经常就是瞄准一个机会做出一个产品，很快赚到一笔钱，然后又重新寻找下一个机会。我的那些同事都很有才华，但是大家不能聚拢到同一目标上，这就极大地影响了企业的长期发展。

其实我个人的目标没有想得很清楚。但之前有很多机会去了解小企业的经历，现在看来对我帮助很大。后来进入投资行业，我最初的想法就是想看看钱是怎么赚出来的。我想要了解为什么自己以前非常努力工作过的两家企业最终没能发展起来。

当时有一个机会，我进入了联想。在联想我看到了中国优秀企业的运作机制、面临的问题和解决问题的方式，同时，我也见识到了联想的领导人柳总的风采和工作方式。联想是大企业，大企业和小企业的做法差异很大。大企业的战略规划能力，对队伍运作的要求，让我受益良多。之后我就进入了联想投资。

在我看来做企业和做投资的体会很类似，做企业的人关注客户，关心自己的企业能不能做长久；做投资的人关注这家企业能不能为客户创造价值，能不能长期为客户创造价值。

投资的四个标准

我接触的第一个投资案例是一家做地理信息系统的公司。

因为我之前一直待在企业里，对钱非常难挣感触很深，所以自己一做投资手就抖。虽然投资的

钱不是从我自己身上掏出去的，但不管投多少钱，对我来说都是一笔很大的钱，所以我不敢说是否该投这个公司。另外，当时我确实一点经验都没有。

当初柳总问我，你觉得这家公司能够打到85分吗？在这家公司的最后一个决策会议上，综合各种因素，我确实觉得它没有85分，所以就没有投资。第一个投资给我最大的收获就是自己几乎跑遍了和它相关联的所有公司，极大地提升了我对这个行业的了解程度。

现在回想起来，我挺珍惜当初我撤下来的感觉。因为是很困难的，你想迈出第一步，但你又必须要守投资纪律，而且还要为人诚实。实际上，我完全可以说90分，因为我和这个公司的交流是最多的，但真实情况就是这个公司的状态没能达到85分的要求。

我第一个真正做成的项目是一个做软件外包的公司，我们在2001年底开始调查这个行业，在2003年才决定投资这家公司，这同样也是一个非常让人犹豫不决的过程。早期创业公司身上毛病特别多，投资人需要判断什么毛病是可以改的，什么毛病是暂时的。在我看来这是对投资人的最大挑战。

那家做软件外包的公司就是中讯，也是差一点被毙掉，最后反复开会才决策通过的。当时我的压力也很大，因为这个项目再不过我可能就没有办法在这个行业待下去了。我从2001年开始做投资，在2003年才投出第一个项目，相当于前三年自己还没起步，可以想象当时那种压力对我而言是非常大的。

如今有不少创业者会问我们的投资标准是什么？

其实，对于每一家公司的投资标准都差不了多少。在看一家公司的时候，从红杉这个角度，我们一般会从这四个方面来判断：

第一个方面，先看这个行业是不是可为。基本上你面对的人都是聪明且富有激情的人，那这个行业是不是可为，也就是这个行业能不能出现大公司，这是我们在见创业者之前就要有所判断的。

第二个方面，要看这个项目的商业模式和技术优势能不能支持其健康的发展。过去我们看到



6月29日，首届世界智能大会在天津开幕，来自17个国家和地区的1200余名中外政要、企业家、科学家代表与会，探讨智能科技前沿发展趋势，共谋智能科技发展愿景。图为联想控股股份有限公司董事长柳传志作《科技创新过去的坎坷和未来的光明》主题演讲

有很多创业者做了一件很有价值的事情，但却没有商业模式。这类创业者可能在一开始的时候就没法做一些系统性思考，比如：首先，你给用户创造的价值是不是能分享的？如果你给用户创造的价值是不能分享的，那这个价值就不会长久。我们判断一个公司的前景，还是会从用户那里去找，看用户喜不喜欢，用户在未来的生活工作中是不是能长久留有你的位置。其次，随着你的生意越做越大，公司是不是也能越来越好发展？一开始能挣到钱，并不能说明这个事情有巨大价值，也许你做大了之后反而只能挣小钱甚至挣不到钱了。再次，是否有核心的技术而且该技术具有商业价值？

第三个方面，我们会考察你是不是做这个事情的人。现在最为稀缺的是优秀创业者的资源。所以，好的投资值得投资人去敲创业者的门。

我们也在找什么领域能出好公司，哪个公司在这个方面已经开始在做了，而且做得还不错。这些可能都需要在他还没有要融资的时候，我们就需要先了解到，这样才能保证我们的反应是最快的。

第四个方面，就看价格是不是能谈拢。

创业失败的原因

实际上，创业绝不是你能拿到投资就意味着是成功的，因为投资人与创业者所看到的成功是不一样的。有时候投资人下不了决心投资，但这并不代表你的方向是错的。

可能你身边的机会很多，但投资人并不认为这是好的机会。创业不是非得拿到投资才算创业，创业者的成功与投资人要的大成功是不一样的。投资人所追逐的东西，也未必是创业者需要追逐的。比如，投资人投了1亿美金，可能是想赚10倍，变成10亿美金。但对创业者来讲，你未必一定要赚回10亿美金，所以创业者不要盲目去跟投资人所追逐的热点。

另外，创业者在自我学习上，不管你多牛，比起你要做的事，你永远都还不够牛。很多创业者觉得自己很牛，投资人看创业者也很牛，所以大家一拍即合就开干了。结果到最后还是没有达到预期目标，原因是什么？

抽象一点来讲，失败的原因就是创业者缺乏改变自己的能力。改变自己的能力和你以往的经历无关，有些创业者因为过去太牛，反而在新的事物上变得刀枪不入了。

改变意味着你要暂时放下自己已经熟练掌握的技巧，跳出你的舒适区，去学习那些对你而言不熟悉甚至是有难度的技能。而这绝不是一个愉快的过程，因为谁也不愿意把自己的脑细胞再重新改写一下，这会带来心理和身体上的巨大痛苦。

但当你要实现一个更大的目标，或者承担更多的责任时，你需要提升自己的能力，这也是你不得不要做出的改变。

对投资者的两点建议

我在这个行业待了十几年看过很多创业者，如今总结了两个非常重要的建议想分享给创业者。

第一个建议：保持诚实。

诚实不是从道德含义上来说的，而是一种对价值和目标深刻的认识。我们会经常看到一个现象，有的创业者喜欢说大话，但你要清楚诚实对

你的公司而言到底意味着什么，拿到钱并不能说明你就是对的。

有时候创业者为了激励团队，也为了吓唬一下对手，说高了自己的融资额。我很理解创业者这类的行为，但这样做并没有太多的价值。相反你应该思考，拿到融资后你又可以给自己的用户创造什么价值。

实际上，不诚实也会让你付出巨大的成本。

首先，说出去的话如同泼出去的水，你说的东西自己要花时间去填上。有时候这个填坑的过程会让你把自己宝贵的时间都浪费在里面，反而把自己真正该做的事忘了，或者来不及做。

其次，说大话看似门槛非常低，但这样做的成本非常高，有可能最后你会失去最珍贵的东西——信用。创业与投资的圈子是非常小的，如果你没有了信用，当你再需要支持的时候，没有人愿意帮你。钱也不能帮你把信用换回来，有可能你要花很长的时间才能换回大家的信任，但人的一生何其短暂。

第二个建议：保持匠心。

匠心的第一个表现是专注。市场上有无数的机会，可以说都不是你的，因为属于你的机会可能就是选择的那一个。如果你不专注就不专业，为什么要专业，因为专业可以带来更大回报，这是我十几年来深切体会。

匠心的第二个表现是诚实，诚实是一种能力，而不光是一种态度。如果你不能诚实面对事实，有些事实即使是摆出来了你也会看不到，或者你根本不愿意去看它。

匠心的第三个表现是自律。自律是对自己的约束，放在一个组织里，自律包含了对组织智商的尊重。我们这个行业本来是艺术家的、是英雄的时代，但你可以看到最后留在台面上的，全是一个组织，一个团队，一个品牌，而不是一个人的名字。

以上，就是我的分享，希望各位创业者能有好运。🍀

（本文转载自36氪公众号并有删改）