

## 以初心赴山海，以坚守致远方

○李家庆（1991级机械）

### 在探索中沉淀成长底色

1991年，我以机械工程系新生的身份踏入清华园，彼时的我身材不高、略显瘦弱，心中满是忐忑。时至今日，回忆起刚入学时的心情，“惶恐”是关键词。分班考试上，身边不乏半个多小时就交卷的学霸，那一刻，我真切感受到了清华园里强中自有强中手的氛围。

入学不久，辅导员鼓励我担任学习委员，起初我还误以为这是对成绩较差同学的鼓励，直到后来才知晓，自己的成绩在班级里其实还算不错。也正是这次担任学习委员的经历，为我打开了参与校园社会工作的大门，此后，我陆续担任团支书，进入系团委、组织部工作。这些经历让我快速融入集体，也让我在清华这个人才济济的校园里，找到了属于自己的社交节奏。有人曾问过我，在大学期间最引以为傲的事情是什么，我给出的答案是：“人缘还不错。”



李家庆（右3）与本科舍友合影

初入校园的惶恐，在日复一日的坚持和努力中慢慢消散，我逐渐适应了清华的学习节奏，开始有精力探索自己真正热爱的事情。大三那年，学校推出了修读第二学位的机会，作为工科生，我出于兴趣选择了经济管理学院的第二学位。那时的我从未想过，这个仅凭兴趣做出的选择会对我日后的职业发展，甚至对我看待行业发展的视角，产生如此深远的影响。

从选择二学位开始，“忙碌”便成了我大学生活的主旋律。白天，我要全身心投入机械工程系的专业课学习；到了晚上，就马不停蹄赶往经管学院，学习经济学、管理学。下了晚课，我还要赶往团委学生会处理各项学生工作，等忙完所有事情回到宿舍时，往往已经到了熄灯时间，但宿舍的卧谈会总少不了我，和同学们畅谈天地，这是校园生活里难得的轻松时刻。

即便时间被安排得满满当当，我也从未放弃自己的爱好，踢球是我从大学便坚持的事情，这一坚持就是三十多年。而爱情，也在这段忙碌的时光里悄然降临，我带着宿舍同学和北师大展开联谊，遇到了我心仪的女生，我们从校园恋爱走到了婚姻殿堂，她成为了陪伴我一生的伴侣。

这样高密度、快节奏的生活，看似疲惫，却在无形中历练了我的抗压能力和多线程处理任务的能力，要学会根据事情的轻重缓急合理分配时间和精力，懂得运筹和规划。同时，多线程处理问题也意味着

能同时接触更多机会，分散潜在的风险，这为我日后从事风险投资工作打下了坚实的基础。

本科阶段，我顺利完成了工科与经济学的双学位学习，之后，我选择继续攻读管理学专业的硕士学位。有趣的是，尽管主修管理学，但我并非传统意义上“目标导向”型的人。我从不给自己的人生设限，而是在确保大方向正确的前提下，始终保持对世界的好奇心，乐于主动尝试新鲜事物。

我的清华岁月和所有清华学子一样，有学业上的压力，也有在一次次尝试中逐步建立的自我认同。清华的培养与教导如同为我插上了翅膀，让我能从校园出发，走向更广阔的世界。

## 锚定投资赛道

对于大多数人而言，毕业后的职业选择往往是深思熟虑的规划结果，但我进入IT行业，与联想结缘，更多是顺应时代潮流的自然过程。

毕业后，我没有选择进入国企或外企，而是在学长的推荐下加入了民营企业联想。20世纪90年代末，中国的IT信息技术、互联网行业蓬勃发展，民营经济也迎来了黄金发展期。联想作为民营科技企业的代表，汇聚了众多清华校友。我入职的那一年，进入联想的清华同学更是第一次超过了30人。

初入联想，我便感受到了独特的企业氛围：稳健、不追风口、强调深度研究。这份特质，与我在清华多年所感受到的追求极致、勇攀高峰的精神不谋而合。在联想的氛围中，清华人持续学习的能力得到了充分的发挥，让我快速适应了职场生



李家庆（右）参加1996年本科生毕业典礼，与梁尤能副校长合影

活，顺利转变为一名职场人。

1999年，中国科技部与法国科技部合作推出了法国工程师学院MBA项目，我意识到这是一个难得的机会，能接触到国际先进的管理理念和知识体系，于是毅然决定赴海外深造。

然而生活总充满了未知与变化，我学成归来时，遇到了企业的组织架构重大调整。原本的联想集团一分为二，重组为联想集团与神州数码，我此前所在的部门也随之解散，一时间我陷入了迷茫。但机遇往往藏在变化之中，就在此时，第三家公司——联想投资（君联资本的前身）应运而生。

出于对新兴领域的探索意愿，我果断选择加入这家新成立的公司，从基层的投资经理做起，正式踏入风险投资行业。

## 践行长期主义与创新力

清华给我的最宝贵的财富之一，便是将学习内化为一生的习惯。从工科跨领域进入IT行业，再从IT行业转向投资领域时，我会以“快速学习、迭代整合”的态度应对挑战。我常和身边的人调侃：对清

## □ 值年园地

华同学而言，只要能学的，就都不是事儿。

清华精神不仅是我职业道路上的底色，更成为我与君联资本产生共鸣的关键，深刻影响着我的投资理念与实践。君联资本每一份沉稳的投入、每一次长期的坚持，背后都有企业文化与人才培养体系的兜底。

当我处于“爬坡期”时，前辈们会毫无保留地分享，帮我渡过难关，愈挫愈勇；而如今，站在行业的前端，我注重思考如何兼顾前辈的心血与年轻人的发展，让团队的价值实现最大化。唯有重视传承、培养新人，企业才能保持活力，在行业的发展中屹立潮头。

清华教导我们要肩负社会责任，牢记使命担当。这份担当，也融入了君联资本的投资理念中，在追求商业价值的同时持续关注社会价值、关注行业的发展与进步。

在熟悉君联资本的人眼中，这家公司始终保有稳健的风格，而这份稳健，源于其深厚的“产业基因”。作为源自联想的投资机构，君联资本从诞生之初就并非一家从零起步的公司，而是天然带有联想17年发展积累的经验和资源“初始值”。

正因如此，在君联资本，我们始终坚持从产业本身出发做投资，以系统化的思维去考量做成一件事的所有必要构成条件，再做出投资决策。在我看来，这就是“用开公司的方式做投资”，不局限于短期的利益，而是站在企业发展的角度思考企业的长期价值。尽管投资风格稳健，甚至有些保守，但君联资本始终保持着国内行业前列的DPI回报率。这源于公

司始终秉持的长期主义理念，讲究组合投资策略、系统性思维与企业文化建设，追求延迟满足的价值。我们坚信，真正的投资价值需要时间的沉淀。

君联资本回报率最高的项目，几乎都经历了超过10年的长期投入，从未有过“天上掉馅饼”的短线暴利。2001年投资科大讯飞，是君联资本成立后投资的第一家企业。当时，智能语音还是一个全新的领域，在发展过程中多次面临资金短缺、产品方向模糊的困境。而我们看到了这项技术的创新性，看到了其背后团队的专业能力，因此为其提供资金、资源、战略规划等多方面的支持，直至科大讯飞成功上市并完成退出，整个投资周期超过了10年。2006年，我们投资了康龙化成，彼时的康龙化成还只是北京亦庄的一家小实验室，此后的十多年里，君联资本与康龙化成并肩面对行业的波动与挑战，直到康龙化成成功在港股IPO上市，这一项目为君联资本带来超过100亿的回报。正是这样一个个历经8年、10年、15年沉淀的长线项目串成了君联资本的发展历程，每一份成就都浸透着“时间的味道”。



2021年，李家庆（前排右）代表君联资本与苏州相城区举行战略合作签约

在我看来，那些能成长为行业巨头的创业公司，往往像“拿着锤子找钉子”，先拥有核心技术或核心能力，再去寻找合适的应用场景，一旦技术与场景完美匹配，便能爆发出巨大的增长潜力。君联资本的投资策略便围绕这一理念展开：对有潜力的新事物、新技术、新赛道投入少量资金进行尝试。随后，再根据发展情况逐步收敛投资方向，将资金、资源、精力集中到最具潜力的项目上，最终在关键项目中投入足够的筹码，陪伴企业长期成长，收获长期价值。

投资行业本身就充满了不确定性，没有任何一家投资机构能做到每一个项目都成功。人们常提及“运气”，认为有些成功是偶然的，但我认为真正的投资成功源于前期的系统布局与长期坚守、对行业的深刻理解、对项目的深度研究。

投资从来不是墨守成规的，我们在坚守核心赛道、秉持长期主义的同时，也保持开放的心态，敢于跳出套路，探索新的领域。2017年，在韩国同事的热情推荐下，我前往韩国了解韩国时尚、演艺行业的发展动态，以及演艺公司Big Hit的培养理念和运营模式，而后果断决定以100亿韩元入股Big Hit。如今，Big Hit旗下的防弹少年团（BTS）已跻身顶流的人气男团，这次投资也为君联资本带来了可观的回报。此外，君联资本还投资过以住宿为核心的商业管理集团亚朵集团，以及一些做宠物食品、玩具等品类的公司，投入到那些“看似有意思但尚不熟悉”的领域，去发掘新的投资机会。

这正是君联资本所秉持的“80%资源聚焦擅长领域，20%资源探索新方向”投资策略的体现。将80%的资源集中在新能

源、半导体、生命科学、新材料等硬核赛道，保证核心投资收益；同时预留20%的资源，去探索那些看似陌生但有潜力的新领域，为公司的长期发展寻找新的增长点。

## AI 时代向新而行

二十多年来，我们始终聚焦于硬核科技赛道，深耕技术创新领域，迄今已投出了科大讯飞、展讯通信、宁德时代、药明康德、康龙化成、先导智能、中伟股份等一众龙头上市公司，这些企业已成为行业发展的中坚力量。而这一切的背后，是对技术创新的坚守，是对“新”的持续追求，也是对时代发展趋势的精准把握。

近年来，科技创新成为了推动经济发展的核心动力，越来越多的高校科研工作者、科学家将前沿的科技成果转化为实际的生产力，这既为创投行业带来了新的投资机会，也对投资机构提出了更高的要求。君联资本顺势加大了对“科学家创业”项目的布局。我们充分发挥自身的产业资源和投资经验，从创业的视角出发，为科学家提供全方位的支持，助力技术从实验室走向生产线。近期，也在积极与清华计算机系、电子系等各院系展开深度合作，参与到清华的创新科技成果转化中。

当然，我们也清晰地认识到科学家创业并非易事，而是面临着重重挑战，主要集中在两方面：一方面是技术转化风险，实验室里的前沿技术能否顺利转化为符合市场需求的合格产品、有竞争力的商品，最终形成完整的商业闭环；另一方面是人才转型风险，科学家能否顺利转变为企业管理者，拥有应对危机的韧性、长期坚守的定力与凝聚团队的能力。

针对这些挑战，君联资本也形成了自

## □ 值年园地

己的判断和投资逻辑：越贴近底层技术、具备平台属性的项目，如脑机接口、人工智能等领域，越适合科学家创业；而越贴近应用层面、需要频繁对接市场的项目，越不适合高校老师主导创业。同时，高校老师创业的前提是“长板足够长”，在学术领域有深厚造诣，并且技术本身具备可延伸、可拓展的平台属性。君联资本之所以敢于投资这类高风险项目，正是源于对行业的深刻理解，以及对技术潜力、人才能力的精准判断。

未来五年投资行业的“关键胜负手”，从技术角度上看，AI是核心。人工智能技术的发展正在深刻改变着各个行业的发展格局，未来的产业格局将是“Everything designed for AI”“AI defines everything”，所有的工具、商业模式都将围绕AI构建，而不再是简单地以人为中心。AI技术将成为各行各业的底层基础设施，为行业的发展注入新的动力，也将催生更多的新产业、新业态、新模式。

这一判断，不仅是我对行业发展趋势的认知，也已经融入了君联资本的投资策略和我的日常工作中。目前，AI已经成为了我核心的工作平台，在遇到不熟悉的行业、不了解的问题时，我会先向AI提出10个关键问题，这些问题涵盖技术原理、市场需求、底层逻辑、与传统模式的差异、未来发展趋势等多个维度，通过AI的回答，快速形成对新事物的初步认知。随后，再向行业内的专业人士请教，形成交叉验证。这种方式能让我在最短的时间内对陌生的领域和问题有全面、深入的了解，快速做出判断。我们要拥抱AI，让AI成为人的助手，借助AI的能力提升工作效率，拓宽认知边界。



李家庆在第二十五届君联资本企业家年会上演讲

如今，作为君联资本总裁，尽管每天的工作超过10小时，但我依然会为生活“留白”，保持对生活的热爱。在业余时间里我有两大爱好：看电影，和清华校友圈的同学一起踢足球。从大学便坚持的足球运动陪伴了我三十多年，和队友们一起在绿茵场上奔跑、传球、射门，抛开工作的压力和烦恼，享受运动带来的纯粹快乐，是我缓解工作压力最好的方式。

在我的生活中，清华校友圈有着特殊的意义，它不仅是我踢球、交流的圈子，更给了我强烈的归属感。身处校友圈，能和一群志同道合的清华同学交流，让我在忙碌的工作之余，感受到温暖与踏实。清华校友遍布各个领域，在这个快速发展、遍布“噪音”的时代，校友圈也成为我接收高质量信息的来源，使我快速了解各个行业的发展动态，拓宽自己的认知视野，为投资决策提供更多的参考。

最后，我想寄语学弟学妹们，在生活中要永远保有了解、思考、尝试新事物的兴趣，永远保持对世界的好奇心，勇于尝试，属于你的机会终究会在持续的探索中到来。