

声音

VC 要和企业一起长跑

访复星昆仲资本创始人、管理合伙人王钧

对于复星集团来说,复星昆仲更像是一枚静候时机爆发的革命“因子”。

一方面,正是由于背靠集团的产业根基,刚刚成立两年多的复星昆仲才能将资本的催化剂遍洒医疗、商业、金融等领域,借助与前者

的产业协同扶持新的商业生命脉

特种部队的“鲶鱼效应”

一方面,传统业务成长触到瓶颈,另一方面新兴业务模式蓬勃发展,不积极应对,下一个爆发成长点在哪?

《中国经营报》:复星集团有着深厚的产业根基,也有强大的PE投资团队,作为一个新兴的VC,昆仲在集团的产业布局中扮演什么样的角色?

王钧:举个例子,我以前做管理咨询的时候,那会儿去一个国家,想了解经济走势或是创新发展趋势,我一般会找VC谈一谈,因为VC会对这些东西特别敏感。

这也可以解释我们目前在集团里的定位,集团过去12个月大概投资了一百亿美元,我们费了半天劲投了一亿多美元,从当量上肯定没有任何可比性,但是在新兴的互联网金融、数字医疗、企业互联网领域,我们都在布局。所以我觉得现在一个是起到类似于特种兵的角色,你往前走走得足够远,其实对整个集团的投资还是有些参考价值的。一些刚刚冒出来的发展趋势,集团这边别10亿、20亿元往里砸了,昆仲3000万、5000万元的试水还是可以的。第二个我们投资的很多项目,其实都是可以跟集团进行产业联动的,比如挂号网、途木金融等,其实跟复星既有业务板块的协同作用非常明显。

《中国经营报》:所以昆仲的投资方向会跟随集团的产业布局来确立?

细分跑道 艺术性地找到“第一”

VC很重要的一点是把握节奏,把握方向,有时候比你把握一个项目两个项目更加重要。

《中国经营报》:对比传统产业的投资,互联网的商业情境下,VC投资逻辑是不是也会发生变化?

王钧:我以前做教育,那个时候讲的是十年树木百年树人。但现在做VC可不是这样,我们有段时间挺痛苦的,尤其搞移动互联网,一点都不夸张地说,真是一时一变。

因此,互联网时代的投资逻辑跟传统产业很不一样,比如生产多晶硅的会有个产能问题,还有平台和渠道的制约,最后可能是几家来分享市场。但现在互联网是没有界限的,不是赢者通吃,也是寡头垄断,打车软件企业的竞争就是这样,因此要做成不成为第一梯队的选手是挺痛苦的,退而求其次也得是个第二,还有可能被第一收购了,第三就性命堪忧了,这跟行业特点有关系。

这对VC来说还是有很大挑战的,要赌就得赌第一,第一就会聚集资源。最近我们行业里有个

构建一个能够网罗企业家的生态圈

我们还是想做一个友好的投资人,因为我们的目标是要营造一个良好的创业生态系统。

《中国经营报》:复星昆仲当初成立的时候,就设立了美元和人民币基金,同时也在美国硅谷开设了办公室,这种国际化布局的考虑是什么?

王钧:全球视野的一个重要原因,就是现在创新确实没有边界的概念了。技术和产品已经全球化了,商业模式的创新基本上也互通了,美国出点东西,中国市场马上就有;反过来也一样。国际化视野的价值还是挺大的,要充分利用全球创新这种“时间机器”的作用:中国已经证明成功的模式可以搬到东南亚;美国先进的模式可以复制到中国来,复星昆仲现在投的项目里面也有很多这样相互借鉴的例子。

《中国经营报》:如您刚才说过,VC要跟企业一起长跑,而在现实中,企业投资者和创始人的矛盾也时

颖而出;另一方面,相比于集团的传统基因,诞生于移动互联网时代的复星昆仲流淌的是与生俱来的叛逆血统,其所有投资均围绕一个“+mobile”,后者所引发的商业颠覆则直指复星等昔日的产业大佬所构建的现有格局。

2012年,复星集团董事长郭

王钧:作为一个相对独立运作的VC基金,我们首先还是最关注财务回报。现在为止我们投的36个项目基本上全是跟mobile(移动)相关,而且分布在各个行业。尤其像复星比较重视的行业,比如说像金融、医药、旅游、时尚等,我们都会做,能利用的资源肯定要利用。VC发展到这个阶段,除了产业理解深度、判断力等,资源是一个核心竞争力。

《中国经营报》:集团层面对昆仲的投资方向和投资决策是什么态度?会干预吗?

王钧:集团对我们的投资决策不会有太多的干预。但却很重视,基本上所有的投决会郭总都会参加。高度关注我们的一个重要原因就在于,我们一天到晚说,要颠覆这个,创新那个,比如说搞传统券商,干掉线下服务连锁店,复星在这些产业上有不少布局,你说能不关注吗?

《中国经营报》:其实相当于内部的一个革命。

王钧:也谈不上,我觉得至少是创新的一个触角,现在的好多企业,包括大量上市公司,传统制造业,消费产业都遇到挑战,一方面,传统业务成长触到瓶颈,另一方面新兴业务模式蓬勃发展,不积极应对,下一个爆发成长点在哪?

广昌邀请王钧加盟时,就曾提及复星的多元产业在移动互联网转型时的参差不齐。而在如今的版本中,就像王钧半开玩笑说的那样,“昆仲每期的投决会郭总几乎都会参加,因为我们投资的企业说要颠覆传统金融、干掉实体百货,这些产业集团都有涉及,他怎

么能不关注?”

与传统产业根脉相连的复星昆仲会如何构建自己的投资版图?在集团的整个产业帝国中扮演什么角色?而在VC这个“高危”行业中,复星昆仲又将怎样锻造自己的生存技能?王钧就这些问题接受了《中国经营报》记者的专访。



老板秘籍

全然不同的投资形势

互联网是没有界限的,不是赢者通吃,也是寡头垄断,打车软件企业的竞争就是这样,因此要做成不成为第一梯队的选手是挺痛苦的,退而求其次也得是个第二,还有可能被第一收购了,第三就性命堪忧了。

VC是个慢功夫

我们寻找的是所谓有爆炸性成长潜力的早期公司,基金的收获周期是很长的,甭管是7年或者10年,得进去以后跟这些企业家一起成长,是个慢功夫。

深度

VC ≠ 投资

VC——风险投资,通常认为起源于20世纪60、70年代的美国,如果投资成功,投资人将获得几倍、几十倍甚至上百倍的回

报;如果企业失败,则意味着血本无归。不过遗憾的是,相对于真实的VC实践来说,百度百科上的解释未免太简单苍白了:既不能展现VC投资中所面临的波谲云诡,也无法道出投资后所要承受的沉浮考验,从某种程度上来说,VC投资者甄别项目时同样遇到类似的挑战。在创始人野心勃勃编制的美好愿景之下,有意或者无意忽略的是运营中的实际困难,甚至不胜其烦的琐碎细节——而往往是一些不期而至的小意外最后终结了企业高歌猛进的“畅想曲”。远的不说,已经逼近C轮融资,号称家政O2O鼻祖的Homejoy近日就由于员工的一纸诉状而关门停业——其4000万美元背后的投资者是否会想过这样的可能性呢?

“很大一部分投资人是很幼稚的。”有过企业经营的王钧更多会跳出单纯投资者的角色来“换位”判断。2008年,代表鼎晖创投对学大教育进行投资的王钧进入学大董事会,2010年起担任总裁,在其掌舵期间,学大登陆纽交所,成为当时中国IPO融资规模最大的教育类公司。如今提起那段经历,王钧依然会感叹企业运营与投资人想象中的出入:从A点到B点绝非直线距离,而是曲曲折折,荆棘密布。因此,如今很多时候,坐在桌子对面的王钧,一边听着创业者的高谈阔论,一边可能已经在心里盘算,“说三个月就能实现完全是吹牛,起码要3年。”

“VC投资真的不只是资金的问题。”在采访中,王钧不止一次的强调于此。因为企业的问题集合是在动态变化的,公司在1亿元收入,和五十亿元收入的时候,面临的问题全然不同;就像十个人的公司和一万人的公司面临的管理难度天壤之别——而这些并不是单纯的投资就能带来增值溢价的。

所以,在美国市场,绝大部分优秀的基金管理人都曾经是企业家,“Paypal黑帮”就是一个典型,昔日PayPal的重要成员在企业卖掉之后,一些成为明星投资人,一些则创办了诸如特斯拉、领英这样如今已经声名显赫的企业,尤其是当初的创办者彼得·泰尔(Peter Thiel),其成立的Founders Fund(创始人基金)在硅谷一度成为焦点。

在王钧看来,“VC投资一部分是投,一部分是涨。不是简单资金的运作,涨这部分是需要专业指导的,但是如果你没有做过公司,那么很难抓住要害。”秉持此理念的复星昆仲的团队成员“出身”与许多VC不同,除了王钧,昆仲的很多伙伴都有创业或企业运营的经验,而美国的合伙人则挖来了前腾讯美国的总经理鲍周佳加盟。

与那些资本玩家相比,复星昆仲的这群人似乎更加“草根”,更接地气,也有着与国内传统VC不一样的打法。后者的运作模式,就像前国金证券首席经济学家金岩石打起所说的:就是第一年给别人投,第二年有结果,第三年成功出名,然后另开炉灶,自己当家。

如今,VC的这种急功近利仍难以避免,这一方面可能是由于单纯从投资角度来看待与企业之间的互动关系,资本的逐利性很可能凌驾于企业的远期筹谋之上,另一方面则由于资本对企业运作缺乏了解和掌控而滋生的“不安全感”,使其急于套现。试想一下,如果能够预知阿里的未来,投资者肯定会像软银那样对其不离不弃,无论顺境逆境。

“这跟玩儿德州扑克一样,你出错了牌不一定不赢,但是老错着出,说明你的打牌逻辑是有问题的,总的来说肯定是会输的;反之按照正确的逻辑打牌,不一定每次都赢,但最后一定是会赢的。”在王钧看来,尽管短期难分优劣,但不同的运作逻辑会决定基金的生命周期,对于复星昆仲而言,就是沉住气,投入资金,更投入精力,打一场持久战。

本版文章均由本报记者梁宵采访