

声音

专注投资“好到再也回不到过去”的前沿技术

——访线性资本创始人兼CEO王淮

北京跑出了一家超级智驾企业。近日，智驾科技企业地平线(9660.HK)正式于香港交易所主板挂牌上市，募资约54亿港元，成为今年截至目前港股最大的IPO。上市首日，地平线股价一度涨超30%，总市值达706.2亿港元(约合人民币647.7亿元)。

创业九年，地平线并非一路坦途。据媒体统计，IPO前，地平线累计

决定地平线命运的两次抉择

《中国经营报》：作为见证者，你认为地平线行至今日做对了哪些？

王淮：这几年，我们(我和余凯)大概半年会碰一次面，作为投资人，我们不太参与企业的经营细节，我们的交流多围绕企业发展的战略等这些维度。他的分享也经常给我一些启发。在我眼中，如果没有当初“壮士断腕”砍掉其他业务线，聚焦智驾，可能不会有如今的成绩。“战略聚焦”让地平线走得更高更远。在这个过程中我们进行过多次深入的讨论，余凯的判断是清晰准确的。“战略聚焦”是决定企业走向的关键一役。

《中国经营报》：作为最早“挖宝”余凯的投资人，能谈谈你当时选择的思路和看法吗？

王淮：地平线成立伊始，余凯为地平线组建了一个背景豪华的联合创始人团队。而“身怀绝技”的联合创始人基于其业务所长，也让地平线最初的发力点涉猎甚广，四面出击。

“一开始有一些并行尝试的方向，造成赛道有一些不清晰”是彼时不少投资人的感受。早期，我其实对地平线的发散运作方式有不同看法，但我们作为投资人看好的项目多，缺乏的是真正实践。Facebook的工作经历教会我认为事情都有很多的试错机会，我们当时做事的宗旨就是Break things and move fast(快速破局)，很多事情可能是在多次试错后，找到对的方向，坚持做下去就成功了。这需要投资人和创业者有耐得住寂寞的坚持和信念。

《中国经营报》：那也需要坚持的信念方向是对的才行。

王淮：是的，地平线有过很多尝试，包括给空调这类家电提供智能音频软硬件模组，给商业场景提供视觉能力等。而这些发力点也曾为地平线带来盈利。但也正是这种场景过于发

持续聚焦有远见的事情

《中国经营报》：今年是线性资本成立10周年。近日，线性资本在杭州举办美元投资人年会，余凯在寄语中表示“展望未来，我相信线性资本的被投企业和地平线一样，和我一样，和Harry一样，都怀揣着一个梦想，相信硬科技可以改变世界，让更多的人生活更美好。”你是一直有“改变世界”的梦想吗？

王淮：首先，谢谢余凯的祝福，对于地平线而言，上市是一个科技公司的新起点，科技投资、科技创业，是一条漫长和辛苦的道路，地平线的成长故事能给更多的科技创业者带来鼓舞和启发——新一代中国的硬科技创业者一定会将最好的科技产品带给全世界，推动很多产业的进步，让这个世界更美好。

2024年是线性资本成立10周年，我们的确特别喜欢有长期远见、长期

主机厂自己做智驾方案并不是首选

《中国经营报》：你认为目前国内智驾格局如何？未来的发展方向是什么？

王淮：我觉得国内智驾的格局现已逐渐形成，但尚存裂变空间。有一点是肯定的，主机厂自己下场做智驾方案并不是首选，成本高、适用范围受限等都制约其发展。地平线在市场化方面的解决方案(在行业内)是数一数二的，同时，华为的实力不容小觑，华为的生态链每个环节都有其技术和规模优势。其他供应链上的企业也都会在自己有把握的领域分一杯羹，但先跑出来的是华为和地平线。

《中国经营报》：前面你提到，AI应用可以赋能很多制造领域，你认为应用是中国创业者更擅长的事情？

王淮：经过互联网这些年的发展，中国积累了最好的产品经理、最“卷”的工程师，这对于AI应用的创业都是

融资32轮，共募资23.63亿美元。而在地平线创始人兼CEO余凯接触的第一位投资人线性资本创始合伙人兼CEO王淮眼中，余凯有着非凡的人格魅力以及过人的远见，而这正是线性资本最重视的企业素质。

成立10周年，王淮和他所创办的线性资本投资关注的方向一直是前沿科技及其给产业带来的改变，也就是王淮所

散，让投资人认为地平线的发展路径缺少抓手，目标远大却很难落地。

在我看来，2019年地平线决心聚焦汽车智驾领域和“软硬一体的解决方案”，这在当时需要很大的魄力和勇气，余凯的判断在这个时候特别重要。我们都知道战略聚焦可以助力企业高质量发展，但具体聚焦到哪一块业务，做深做实，这需要创始人和他的团队最终下决定。智驾赛道前期投资大、周期长，这些都会考验企业的定力和耐心。“砍掉挣钱的业务，押注短期内不挣钱的项目”，这不是每个创业者都敢下的决定。事实证明余凯的决定是正确的。

在某种程度上，这种战略上的收缩和聚焦，成就了日后拔得智驾头筹的地平线。如果没经历过企业组织架构的巨大变动也很难成为一个有效组织。成功的企业组织一定要跟你的战略是适配的。

《中国经营报》：2020年，余凯和我聊道：“短平快的生意是没有护城河的，但是也需要追求护城河和业务的同步成长。有时候慢就是快。”你认为，余凯坚持认为公司到一定阶段，更需要的是战略投资而非财务投资。这对地平线的成功有很大帮助吗？

王淮：德国人严谨、对未来有执行力，美国人充满想象力，富有创新精神和试错能力，而中国创业者恰恰能将这两种优势有机结合。

余凯的忧患意识帮助他在最关键的时候做了最正确的抉择，这种能力是罕见的。2020年前后，科技投资如火如荼，赛道火热，余凯却敏锐地预判到了行业的转折点或即将到来。在行业夏天就开始为冬天御寒做准备，他的很多判断和抉择都在为未来做预演。

事实上，不到一年的时间，2020年开始，资本环境出现变化，行业融资开

坚持下去的项目和事情。我们相信让一个技术人实现商业化，比起让商业人实现技术化要容易得多。如果成功，带来的回报也会大得多。所以，线性资本投的人，必须懂技术。但我们同时要求，他必须谦逊和肯学习。很多技术大牛不懂得怎么跟人打交道，这很难从创业者走向企业家，谦逊让技术大拿明白这不是一个纯靠技术就能解决问题的简单世界。

《中国经营报》：线性资本当下投资的选择也是基于上述背景吗？

王淮：是的，目前线性资本聚焦三大方向：AI+软件、应用，以智能机器人为代表的AI+硬件，传统领域的新技术变革(如生物医疗、材料、能源等)为代表的前沿科技。王淮表示，线性资本希望被投企业的创新科技应用于各个

有利的。过去几十年的发展积累，我们有很多具备国际化视野和开拓能力的人才，这类人才了解全球化的应用应该如何做、如何运营。其次，互联网、移动互联网让全球范围内直接接触更多用户成为可能。加上全球电子支付的普及，让全世界的人为一个通用型的应用付费成为可能，各市场间的壁垒在虚拟世界中被打破了。随之而来的是，一个基于互联网和移动互联网传播的商业化应用，它从第一天起就有可能成为一个全球化的应用。与此同时，在AI的赋能下，应用可以进行全新的、大幅的升级。

《中国经营报》：所以这是时代赋予的机会吗，尤其是对中国创业者而言？

王淮：可以这样理解。以前实现的是“信息和人的匹配”，更多的是“寻找和匹配”，现在是AI让全世界到目

前的，他想要投资那些能给行业带来“好到再也回不到过去”体验的前沿技术。

王淮笃信先进技术和长期主义，相较于纯粹的前沿技术，他更看重那些可以真正落地给产业带来宏大改变的“星星之火”。2018年，王淮作为投资界的杰出代表入选世界经济论坛“全球青年领袖”。五年前《中国经营



报》刊发了《好的投资人都是长期主义者——访线性资本创始合伙人王淮》的报道，在那次交流中，王淮便分享了对余凯这位“创业者”的敏锐判断。近期，王淮再次接受了本报记者的专访，这次，从地平线上市到硬科技赛道发展，再到AI时代的新选择，他都给出了自己的观察。

两年后，地平线与大众汽车集团旗下软件公司CARIAD组建了合资公司，这让地平线的业务客户从中国车企扩展到了国际车企。德国人非常重视汽车电子化跟智能化，而前装是一件特别烧钱的事情，在行业并不是一路高歌的情况下拿到巨头的战略投资，余凯的个人能力和魅力(合作方对其看好)发挥了不小的作用。

《中国经营报》：你认为地平线上市是新一代中国硬科技企业的成长范本，在这个过程中，你认为余凯有哪些变化？

王淮：从科学家到创业者，再到一

名成功的企业家，余凯演绎了一名硬科技创业者的成长历程。比如，这几年，余凯到上海就开始马不停蹄地见客户，很难约到他的时间，为企业发展奔波的愿景和使命也让他更加务实和“柔软”。有预测能力也有实践精神，这对于掌舵者格外重要。反而是到了北京，我们才能有时间坐下来深入聊一聊。

《中国经营报》：你认为地平线上市背后意味着什么？

王淮：地平线在十年内跑完了从初创、产品验证、规模量产到上市的整个流程，走了一条少有人走的路，打造了硬科技公司的成长范本。尽管很多选择难以复制，但这给了硬科技赛道创业者很大的信心，这是当下特别珍贵的东西。

垂直产业大幅提升产业效率，赋能其解决痛点问题，完成产业升级，通过产业价值的大幅度提升实现商业价值的超额回报。值得一提的是，未来合成生物学、新能源、新材料等交叉学科领域利用AI算法赋能可以孕育很多新的赛道。

《中国经营报》：这些领域目前还没有成为火热的赛道？

王淮：我觉得不会，AI应用不是烧钱换市场，也不会出现赢家通吃的局面。第一是成本划不来，原来的to C应用，用户数量到达一定规模之后，服务下一个用户的单个成本并不高。因此需要的是规模化。但是在AI领域，每次服务一个用户，它需要的成本是线性递增的，因为每一次都在消耗token，一开始压缩模型的世界知识反而是固定成本。第二是原来to C应

用更同质化，单个用户的黏性并不高。因此用价格获客很重要，资本的作用很大。但在AI领域，模型能力有差异，但是这种差异会被上下文数据、个人数据、合作数据的量级不同给拉大。当然，这三类数据的沉淀肯定是要依赖资本，但是别人的资本更多就一定把你的用户吸引走，我觉得这要比移动互联网时代更难。第三是以前烧钱换市场更多指的是流量，它的商业模式是广告，或者电商卖货。但AI应用是要回答问题、给人提供服务，而不是流量变现，这个时候烧钱换市场没有意义。它的重点在于把产品做好，沉淀用户的数据，把模型打磨好，让用户能在这里用得好，同时付费，因为付费用户为价值买单，羊毛出在羊身上，我觉得这是比较合理和稳健的方式。

老板秘籍

1

选择投资对象的方法

2024年是线性资本成立10周年，我们特别喜欢有长期远见、长期坚持下去的项目和事情。我们相信让一个技术人实现商业化，比起让商业人实现技术化要容易得多。如果成功，带来的回报也会大得多。所以，线性资本投的人，必须懂技术。但我们同时要求，他必须谦逊和肯学习。很多技术大牛不懂得怎么跟人打交道，这很难从创业者走向企业家，谦逊让技术大拿明白这不是一个纯靠技术就能解决问题的简单世界。

2

如何选择投资赛道

目前线性资本聚焦三大方向：AI+软件、应用，以智能机器人为代表的AI+硬件，传统领域的新技术变革(如生物医疗、材料、能源等)为代表的前沿科技。王淮表示，线性资本希望被投企业的创新科技应用于各个垂直产业大幅提升产业效率，赋能其解决痛点问题，完成产业升级，通过产业价值的大幅度提升实现商业价值的超额回报。值得一提的是，未来合成生物学、新能源、新材料等交叉学科领域利用AI算法赋能可以孕育很多新的赛道。

记者观察

线性资本的非线性思维

“改变世界”也是前后五年几次采访王淮提及最多的一句话。

王淮是余凯接触的第一位投资人，王淮向余凯介绍了高瓴创始合伙人张磊，张磊又向余凯介绍了五源资本的刘芹。线性也是地平线种子轮融资方之一。相关资料显示，2015年10月，地平线正式完成种子轮融资，完整投资方名单是：五源资本、高瓴、红杉中国、线性资本和金沙江创投。作为最早承诺加入的天使轮融资方，事实证明线性资本具有“懂技术”和“敢下注”的专业判断力。

有时候环境有多复杂，胜利的法门就有多纯粹。“历史是一个永不会停的钟摆。大部分时候，如果你过于聪明地看到了终点，你很难成为一个全情投入的开拓者，你甚至会觉得无事可做。但如果每个人都因畏惧选择停下脚步，就地等着，韬光养晦，那么只会剩下一潭僵死的池水。这个世界从来不是理性蛰伏的产物。”这段话对王淮和线性资本来说是一个很恰当的描述。

王淮是聪明的投资人，但又不会因为过于聪明，而急于追求当下的收益。他敢对投资人说，线性资本只会做长期投资，而这些投资只给极少数有潜力和远大梦想的技术型创始人。因为这些人可以通过技术的产品化和商品化，最终解决有巨大影响力的“困难问题”。简单概括就是，投资人如果想赚大钱，就得等等。

“少年应有鸿鹄志，当骑骏马踏平川。”地平线的成长范本和线性资本的10年路径，让我们看到了当下有“后劲”的企业该有的样子，更是市场变动剧烈时代，硬科技科技公司未来发展的坚实底色。

本版文章由本报记者张硕采访

简历



王淮

王淮是线性资本的创始人兼CEO，主导投资了包括地平线机器人、神策数据、特赞、酷家乐、若琪和思灵机器人等在内的创新科技公司。

王淮毕业于浙江大学计算机系，并在斯坦福大学获得管理科学与工程专业硕士学位。在创办线性资本前，王淮是Facebook总部中国籍第二位工程师和第一位研发经理。

王淮多次获得媒体评选的“最佳早期投资人”“最受创业者喜爱的早期投资人”等荣誉。他还是未来论坛青年理事会第一届主席，2018年世界经济论坛“全球青年领袖”获得者。