

乾龙创投：以培育伟大公司 DNA 为己任

上海商报 <http://www.shbiz.com.cn>

2008-04-28 来源:周洁

见习记者 周洁

我们相信，中国还将会出现一批优秀的早期创业投资基金，乾龙创投的合伙人都是从企业运营中走出来的，这意味着我们有相当丰富的公司运营经验和行业资源，可以正确地判断商业模式和创业团队，并从中挑选出能够为投资者带来最大回报的项目，最终帮助创业团队跻身于世界性的伟大公司行列。而早期创业的团队非常需要这方面的帮助，和充满活力的年轻人在一起打交道，这也是我们工作的乐趣所在。

主角

一对中西合璧的特殊搭档

乾龙创投的办公室设在上海中环西北普陀区的天地软件园里。在查立看来，乾龙是扎根在园区的唯一一家VC。这个园区有300多家创业企业，而乾龙又是专注于投资种子期项目的VC，在这个由旧厂区翻新的创业园内办公，可以近距离地接触那些有潜力的初创企业。

一位是文革后最早远赴欧洲求学的中国留学生，从求学到打工再到创业；一位是文革后第一批进入中国的外国人。20年后，他们在中国相遇，成立了乾龙创投，专注于中国国内早期高新科技企业的投资，查立和Jesse真是中西合璧的一对特殊搭档。

相遇

共同投入中国宏伟的Venture

我们乾龙的风险投资，事实上是中国在世界舞台上崛起的大venture中的一个波浪。我们相信，今天在中国做VC，实在是一件非常激动人心的事情，财富在改变中国。未来的三十年，中国将有更大的变化，我们在用资本加速这场巨变。

记者：两位分属不同的国家，有着不同的经历和文化背景，请问：你们为什么会在中国走到一起，在这里合伙做起风险投资？这和你们之前的经历有关吗？

白杰先：我和查立并不是从一开始就知道我们有一天会在一起做VC。我们各自在地球上兜了一大圈以后才碰到一起创建乾龙创投的。我第一次来中国是1980年，当时我在湖南长沙教书，我是整个湖南省中仅有的三个老外之一。当我踏上中国的第一天起，我就知道我将在这块完全陌生的土地上开始我一辈子的中国Venture。

我在包括IBM在内的数家外国企业工作过，1998年，我加入了软银国际，我所做的工作一直都是和中国有关的。中国过去的三十年，是一场宏伟的Venture，我很荣幸能亲眼目睹了这场巨变。我们乾龙的风险投资，事实上是中国在世界舞台上崛起的大venture中的一个波浪。我们相信，今天在中国做VC，实在是一件非常激动人心的事情，财富在改变中国。未来的三十年，中国将有更大的变化，我们在用资本加速这场巨变。

查立：说来也巧，当Jesse迢迢万里来中国的时候，我却离开了中国去了西方。可以说，我们俩人在那时失之交臂，直到20年以后才在中国的土地上相遇，共同开始了在中国的创投生涯。

我带着走遍世界的幻想离开中国。我在国外学的是媒体，后来又在多家媒体公司工作过，从出版到影视制作，再到广告，我几乎在媒体的每一个领域里都干过。说实在的，在国外工作比在学校里学到的东西多很多。十多年后，当我第一次回到中国时，发现这里变了很多，也很陌生了，不过，多年在国外的生活和工作经验，让我看到这里有许多机会。

目标

以培育伟大公司的DNA为己任

我们专注于早期创投的核心任务，在于培育创业公司具有伟大公司的DNA。中国急需发展自有的风险投资和私募股权产业，我认为，早期阶段的投资者就是整个产业链上必不可少的、最重要的一环。

所谓一个优秀团队，我们首先要看出他们有没有赚钱的直觉和能力，同时也要了解他们是否有开放的心态和学习的能力。这两点是年轻创业者应具备的最重要的素质。

早期创投项目面临很多挑战

记者：现在太多的VC都在做PRE-IPO?熏 关注成熟期、扩张期和晚期投资。为何乾龙要专注于早期投资呢？

白杰先：中国现在有很多赚钱的机会，叫“八仙过海，各显神通”。别人做什么我并不关心，我要专注的是我们在做什么，而我们专注早期的创投确实是有一些具体原因的。

首先，一家伟大的公司，当它诞生的时候就具有了优秀的DNA。我们专注于早期创投的核心任务，在于培育创业公司具有伟大公司的DNA。中国急需发展自有的风险投资和私募股权产业，我认为，早期阶段的投资者就是整个产业链上必不可少的、最重要的一环。

大部分的中国早期创业公司都是第一次创业。这些公司面临许多挑战，比如在策略上，喜欢拷贝模式和技术；在核心竞争力上，极度缺乏创新型的独立知识产权；在运营上，对PR和市场投入的价值理解有限，把搞通某些个人关系或砸钱，作为市场推广的目的等等。

其次，大家都知道，中国的投资市场上也存在不少泡沫。作为种子期、A轮的机构投资人来说，我们的投资是bubble free（没有泡沫的），乾龙投资早期项目，正处在价值链的源头。而真正的Sand Hill Road创投基金都是在企业诞生的最早期介入的，早期创投的远见和耐心，结合丰富的后期扩张资本资源，共同造就了美国创投产业的辉煌。他们孵化和帮助了众多早期创业团队，创造了无数像HP、Sun、Yahoo、Google这些一步步成长起来的公司。

乾龙相信中国还将会出现一批优秀的早期创业投资基金，乾龙创投的合伙人都是从企业运营中走出来的，这意味着我们有相当丰富的公司运营经验和行业资源，可以正确地判断商业模式和创业团队，并从中挑选出能够为投资者带来最大回报的项目，最终帮助创业团队跻身于世界性的伟大公司行列。而早期创业的团队非常需要这方面的帮助，和充满活力的年轻人在一起打交道，这也是我们工作的乐趣所在。

创业者：既能赚钱也爱学习

记者：众所周知，VC都是非常注重团队的，那乾龙又是如何看待团队这个问题的？你们有何特别的见解？

查立：老话说“千军易得，一将难求”，用它来形容我们如何寻找优秀的核心团队是再合适不过了。一个优秀的技术产品或服务，让一个二、三流的团队去运营，结果是可想而知的；一个二、三流的产品或服务，让一个一流的优秀团队去运营，照样可以做得非常出色。

我们不是消极的投资人，投入资金以后就在一旁等待结果。我们是“增值的投资人”，我们给所投公司带来的不仅仅是资金，更重要的是我们的经验、资源和对团队的各种帮助。乾龙在投资以后的工作量比在投资前大很多。投资的关键并不是投资本身，而是投资后的管理维系工作，因为投资的价值放大是发生在投资之后的事情。

白杰先：我们每天都在为创业者打工。初创的团队总有这样和那样的问题，需要去帮他们解决，这部分工作用VC的术语来说叫“Dirty Work”。所谓一个优秀团队，我们首先要看出他们有没有赚钱的直觉和能力，同时也要了解他们是否有开放的心态和学习的能力。这两点是年轻创业者应具备的最重要的素质。

因为早期的创业资金需求量是不大的，但投资的风险最大。我们所接触的大部分创业者，都是第一次创业，他们原来可能就是一个大公司的部门经理，在那里曾经做得非常出色，但是，一个部门经理和一个创业公司的CEO是两个完全不同的角色，两者之间没有天然的等号。

风险

创业者不能让资金付诸东流

当创业者真正认识资本只是在企业发展中的一种催化剂，而创业的实质是建立一个能够以最小的投入产生最大回报的企业，他们才能把注意的重心放到业务本身上去，这样，才有可能让企业的发展走上正道。

引导创业团队如何使用资金

记者：乾龙在选择项目的时候，首先考虑的是什么风险？

白杰先：还是人的风险。早期创投的核心问题还是团队的问题。

查立：资金的风险。创业的本质不是有多少投资人投资了多少钱，而是一个公司是否真的会在市场上赚钱？很多创业者都觉得投资人力量很大，他们几乎掌握了一个初创企业的命脉，他们的钱库一开闸，他们的企业就活了，投资人一关闸，他们的企业就可能死去。这是非常错误的，这样的企业永远不会赚钱，因为创业者没有专注如何去赚钱，而是依赖投资人不断地输血。有时候给创业团队太多钱，而不去好好引导他们如何使用钱，这反而会害了创业者。

我刚开始做投资的时候读过一本书，其中讲到投资人是非常 *vulnerable* 的？穴意思是易受伤害的、有弱点的、易受攻击的、脆弱的？雪。我觉得这个 *vulnerable* 一词真是一针见血。投资人要是不能够和团队一起来理性地管理企业中的资金，任凭初创团队去做试验，钱是很好花的，也是可以花得很快的，花了以后就付诸东流而不再会回来的。

资本只是企业发展催化剂

记者：现在很多 VC 都说资金不是项目的全部，但对很多创业者来说，资金在项目之初就是全部，乾龙怎样解释创业者的这个需求？

查立：创业者中有各种各样的人，有的人是天生的创业者，你即使不给他们钱，他们也会做出惊天动地的事业，这样的人可以把一家大排档变成全国的连锁店，把一毛钱一条的短信做成上亿元的生意。我碰到过不少这样的创业者，他们居然从来没有拿过，甚至也没想过要去搞些 VC 的钱来花。我还碰到过不少名牌商学院毕业、在各大跨国公司担任高管的人，他们的能耐也很大，凭几页商业计划就能融到 VC 千百万美金投资的“梦幻团队”，结果钱烧光了却没有赚到一分钱。

白杰先：中国的初创团队最缺的是财务方面的知识，他们缺乏对资本的理解，他们不会做现实的财务计划。许多团队都是被资本市场上的泡沫误导了，以为公司价值说得越高越好，融钱也是一口气融得越多越好，忽视了创业、公司或者公司业务本身的意义。我还是要来再一次强调人的作用，当创业者真正认识资本只是在企业发展中的一种催化剂，而创业的实质是建立一个能够以最小的投入产生最大回报的企业，他们才能把注意的重心放到业务本身上去，这样，才有可能让企业的发展走上正道。

专注

干事业除了 Focus 还是 Focus

VC 是要追求高回报的，只有在新技术中或在有技术壁垒的领域里，VC 才可能获得高倍数的回报。我们不否认中国的传统行业里也有赚钱的机会，但是，那不应该是 VC 投资的主流，因为 VC 不可能从那里得到数十个也许有好的赚钱机会在我们眼皮底下溜了过去，但是，因为我们专注，在我们的四个关注领域中，我们可能抓住了更好的机会。我非常相信，要做好一件事，要 Focus、Focus、Focus，我们是这样要求我们的创业团队，也是这样要求自己的。

互联网正向赚钱核心靠拢

记者：目前国内的投资有从 TMT 向传统行业转变的趋势，乾龙怎样看待这一转变和对互联网类的投资？

白杰先：需要明确一下你的问题，如果说 VC 有从 TMT 向其它技术领域里延伸（比如绿色能源），

这是很正常的，也是很健康的趋势。如果说VC从技术领域转向了传统行业，那并不是个好主意。因为VC是要追求高回报的，只有在新技术中或在有技术壁垒的领域里，VC才可能获得高倍数的回报。我们不否认中国的传统行业里也有赚钱的机会，但是，那不应该是VC投资的主流，因为VC不可能从那里得到数十倍甚至上百倍的回报。

查立：互联网还在继续演化之中，互联网还是处在它的早期阶段。Web 1.0提出了互联网的概念，在我们的现实世界之上建设了一个无时不在、无所不包的虚拟世界，把地球上的人时时刻刻连在了一起。Web 2.0则指明了互联网的一个新趋势，即和传统媒体或社会架构中以中央向外、从上至下发散相反的，而是由用户自我产生的内容和分享式、分布式的信息模式。无论Web 1.0和Web 2.0，都没有彻底地解决互联网的主流收入模式。现在有人在探讨Web 3.0，其中很多人在关注小额支付、推荐式贸易等等。互联网在向“赚钱”的核心问题上更加靠近，我们对此仍然非常关注，相信将会有优秀的公司诞生。

关注四个专业投资领域

记者：能否介绍下乾龙基金的规模以及目前优先考虑的投资领域。

白杰先：我们一共募集了两期早期的创业投资基金，基金规模是3000万美元，一共投资了十多家早期的创业企业。我们目前在募集一只人民币基金，规模和我们目前的基金规模类似。我们投资早期的项目，如果投入资金太多，我们就做不了。

我们的基金有四个关注的领域，半导体芯片设计、无线宽带互联网（数字媒体）、医疗器械和（非能源的）环保技术。当然，我们也在关注一些行业的新动向，比如创意文化产业，还有就是诸如品牌、版权方面的创新项目。

专注才能赢来更好机会

记者：与很多投资机构哪个项目好就投哪个不同，乾龙似乎定位比较明确，乾龙在实际操作中，怎样遵守自己既定的原则？

查立：这件事情其实一点也不难，我们决定上述四个投资领域，超出这个范围的项目，即使看上去有多么漂亮和美丽，我们也不会动心，就像唐僧那样。每个VC都是不一样的，也许有好的赚钱机会在我们眼皮底下溜了过去，但是，因为我们专注，在我们的四个关注领域中，我们可能抓住了更好的机会。我非常相信，要做好一件事，要Focus、Focus、Focus，我们是这样要求我们的创业团队，也是这样要求自己的。

努力

建立早期创业投资生态环境

我们对于中国早期阶段的定义是：具有领先应用技术、有独特商业模式、有潜力迅速发展成为相当规模公司雏形的团队。我们同时也在努力发掘和培植早期阶段由应用型向发明型方向转变的创业公司。

我们将系统地帮助创业者理解投资和创业，向他们提供书本上和学校里学不到的创业经验。我们通过这些丰富多彩的活动和努力，在中国建立早期创业投资的生态环境。

向投资伙伴开放项目源

记者：乾龙比较注重与同行业的合作，投资行业竞争的程度如何？乾龙是怎么看待竞争的？

白杰先：现在，在中国做早期创投真是太少了，所以，我们一直在培育一个早期创投的生态环境。因为我们的定位是明确的，我们不会跟风，即不会把我们的基金越做越大，越做越晚期。

具体来说，我们每个月要看几百个早期的项目，但是，其中大多数的项目如果没有一些创业的“老手”帮他们做点拨和把关，同时帮助他们接触更多的创投，他们就没有可能融到钱。当然，其中也不乏非常有潜质的团队和项目。基于这个因素，两年前，乾龙决定把我们的项目源向我们的投资伙伴开放，我们每个季度组织一次Hotlink，邀请8-10个团队，他们是我们过去三个月中发现的最有意思的项目团队，同时，邀请几十个我们的合作VC，花一整天来看这些项目，并和团队深入交流。Hotlink是

我们内部的投资会议，并不是外面的那种商业性的投资洽谈会议。Hotlink也是我们和创业者和合作投资人之间的平台，作为一个早期投资人，我们需要链接中后期的VC，让我们的创业团队保持源源不断的资金链。

查立：我们还进行大量的CEO Mentoring（辅导）活动。最近，我们决定将推出一个电子杂志，系统地帮助创业者理解投资和创业，向他们提供书本上和学校里学不到的创业经验。我们通过这些丰富多彩的活动和努力，在中国建立早期创业投资的生态环境。

和创业者一起培养锻炼团队

记者：在中国做VC和在美国的VC有什么区别吗？

白杰先：有区别。在美国，VC是上世纪五六十年代发展起来的一种投资方式，最初是成功的创业者将自己的钱投入到早期的创业公司里去，然后，他们挽起袖子和团队一起干，给团队高层面的引导，使得公司迅速成长并得到高倍数的投资回报。这就是硅谷Sand Hill Road最早、最原始、最基本的VC早期创业风险投资。后来，很多VC变成很大的机构投资者，他们没法做非常早期的投资。

在中国，市场上非常缺乏专业的早期VC，所以，我们就定位在创业早期，努力把真正的Sand Hill Road最早、最原始、最基本的VC早期创业风险投资方法和风格移植到中国来。

其次，在美国，VC感兴趣的是专利或是有相当门槛的技术发明。而在中国，新技术的早期应用是早期创业公司中的主流，出色的团队可以“短平快”地赚大钱。我们对于中国早期阶段的定义是：具有领先应用技术、有独特商业模式、有潜力迅速发展成为相当规模公司雏形的团队。我们同时也在努力发掘和培植早期阶段由应用型向发明型方向转变的创业公司。

中国极端缺乏高端人才，除了出色的CEO、COO和CFO以外，在出色的高级市场人员、销售高管和高素质的客服等人才方面，都存在瓶颈现象，这样，对我们VC尤其是早期VC的要求也就更高，我们要和创业者一起培养锻炼团队。另外，创业者的Mindset（思考态度）也不一样，有些中国的创业者把搞到VC的钱作为目的，以为这样就大功告成了，这是非常错误的。当然，我们看到的绝大多数创业者还是充满活力的年轻人，很有朝气和闯劲。

人物档案

查立

中国文革后的第一批大学生之一，上世纪80年代初留学欧洲，后来又在美国工作和创业了十几年，并取得不俗的成绩。1997年离开祖国后第一次回国，从此开始了在中国的二次创业之旅。

白杰先

英文名Jesse，土生土长的美国人，能讲一口流利的中文，据说，他现在这个颇具中国色彩的名字是上世纪70年代他当学生时第一位中文老师给取的。三十多年来，他的脚步遍布世界各地，并最终扎根中国。