

海归推动中国丛书

主编 / 王辉耀

VENTURE CAPITALISTS



财富裂变

10位海归风险投资翘楚

邢学军 / 著

中国发展出版社

K820.7/40
:7
2007

海归推动中国丛书

主编 / 王辉耀

VENTURE CAPITALISTS

财富裂变

10位海归风险投资翘楚

■ 邢学军 / 著

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

财富裂变：10位海归风险投资翘楚/邢学军著.
—北京：中国发展出版社，2007.10
(海归推动中国丛书/王辉耀主编)
ISBN 978-7-80234-097-8

I. 财… II. 邢… III. 企业家—事迹—中国—现代
IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 159978 号

书 名：财富裂变：10位海归风险投资翘楚
著作责任者：邢学军
出版发行：中国发展出版社
(北京市西城区百万庄大街16号8层 100037)
标准书号：ISBN 978-7-80234-097-8/F·675
经 销 者：各地新华书店
印 刷 者：北京东海印刷有限公司
开 本：670×1000mm 1/16
印 张：17.25
字 数：252千字
版 次：2007年10月第1版
印 次：2007年10月第1次印刷
印 数：1—6000册
定 价：30.00元

联系电话：(010) 68990630 68990692
购书热线：(010) 68990682 68990686
网 址：<http://www.developress.com.cn>
电子邮箱：bianjibu16@vip.sohu.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页，请向发行部调换

序

Preface

本书是我主编的“海归推动中国”丛书中有有关海归风险投资在中国发展的一部,主要涉及在国内从事风险投资工作的部分海归人士和他们深含人生启迪的投资经历。

目前,国内几乎所有国际风险投资公司的掌门人都是清一色的海归。这些风险投资促进了国内对创业的热情,促进了一大批海归企业和国内中小企业的发展,同时也带动了国内风险投资行业的进步。

在这本书中,作者采访了中国风投界部分精英人士,既有最早将风险投资引进中国的元老,也有近年转战 PE 的新锐。总之,这是一批在中国大陆点石成金的人物。我对他们能参与我主编的这套丛书并抽出时间接受采访表示感谢。他们是(按姓氏笔画排列):

金沙江创业投资董事总经理丁健,得克萨斯—太平洋集团合伙人王斌,启明创投创始人及董事总经理邝子平,鼎晖国际创投基金董事长吴尚志,美国凯雷投资集团董事总经理何欣,红杉基金中国合伙人张帆,美国中经合集团董事总经理张颖,今日资本创始合伙人徐新,赛富亚洲投资基金首席合伙人阎焱, IDG 资深合伙人熊晓鸽等部分掌管各类风险投资基金的海归人士。

风险投资不仅是一种在新形势下吸引外资的新方式,是一种更为积极有效的资金投入。多年来,风险投资在中国投资的成功案例数不胜数,比如,亚信、新浪、搜狐、金蝶、百度、无锡尚德、展讯通讯等一大批高科技企业。

进入新世纪后,中国经济的快速发展给风险投资带来了巨大的运作空间,中国创业投资从市场到人才都已日渐成熟。不仅一大批老牌 VC 焕发新春,更有不少成功创业的海归人士,纷纷成立新的创投基金,催化大批中小企业快速成长。

从亚信日常管理淡出数年后,因为发起成立金沙江创业投资基金并在短短 7 个月内完成两轮融资,丁健这个昔日 IT 业内的风云人物再次引起国人的瞩目。丁建说,创业很难,如果每一个人,每一个小公司都要从头慢慢挣扎出来是很痛苦的。“VC 是一个重要的黏合剂,能把我们拥有的资源很快地给那些好的想法、好的团队注入进去。VC 真正的作用是把这个资源,把这个环境给被投资公司搭建好,能让它们很快地顺利成长起来。”

风险投资带来了新的创业文化,风险投资带来创业计划书、期权和各种激励机制,带来了重视管理团队的创业风尚。

美国中经合集团董事总经理张颖强调,不管是在投资项目还是在吸收团队时,虽然经验、经历也重要,但他们最看重的还是人品。IDG 资深合伙人熊晓鸽说,“投资一个项目,除了看市场环境和产品技术外,最重要的就是看人与管理团队。创业投资,说白了就是投资人和创业人之间的判断和认可。选择投资项目,与创业者交流,就像是记者采访,是听、说和看的过程。”

海外风险投资大举登陆,不仅催生一大批创新型企业,而且促进了本土风险投资人才的成长。作为中国第一家以有限合伙制运营的私募股权基金(PE),鼎晖国际创始人、董事长吴尚志最自豪的是他的一支特别能战斗、特别本地化的团队。面对国内不容乐观的投资环境,鼎晖以自己的优势和良好的人脉赢得摩根斯坦利、高盛等国际大投行的青睐,“两头在外”,打造了一条专属于自己的海外

IPO 专线。

红杉资本中国基金创始合伙人张帆说：“中国市场开始了一个新的发展周期。我们也在积极酝酿以本土货币来投入。从长远来看，一个国家的发展，风险投资行业健康发展，一定要把这个国家本身的财富充分运用起来。作为风险投资我们的长远愿望是让中国的钱能够有效用起来。”

2006 年中国风险投资将近 20 亿美元，已经达到了相当的规模。作为各类风险投资基金的中国掌门人，本书中采访的这些海归精英都是最敢于冒险的一批人，但往往也需要很多年各方面的积累，风险投资家最重要的就是眼光。赛富亚洲投资基金首席合伙人阎焱，在这方面也有很多的亲身体会。

每一个 VC 带给企业的不仅是钱，还包括一些机会和资源。在这些投资家的妙手下，经过科学分析和经验积累的风险投资，总是能胜多输少，笑到最后，他们孵化了中国的国际企业，带来了科学的冒险精神。

风险投资带给中国的究竟是什么？

正如一位新近崛起的风险投资基金管理人所言，除了钱以外，还有一些使命，这个使命包括三点。第一，帮助创建一批世界级的中国企业；第二，帮助培育一批世界级的中国企业家；第三，帮助造就一批世界级的本土风险投资家。

我们期盼着这一天早日到来。

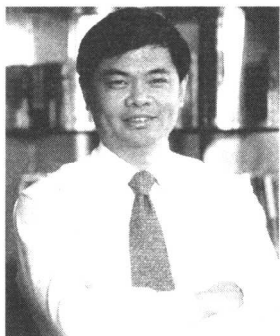
风险投资，给中国企业带来新的创业机制！

王辉耀

2007 年 10 月

目录 Contents

NO. 1

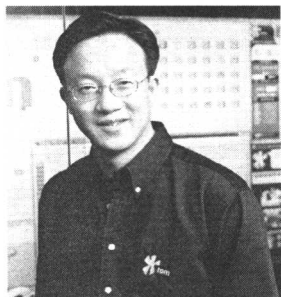


中国互联网的开拓者之一,和田瀚宁创办亚信,被誉为中国互联网的建筑师。他带领亚信成功冲上 NASDAQ,后经历一波三折,终于找到创业投资规律,激发内心深处的 VC 豪情,开创金沙江创投基金。

丁健： 始于创业，终于 VC

| | |
|------------------|----|
| 创业未竟就想做 VC | 2 |
| 重回亚信任 CEO | 6 |
| 上市之后 | 9 |
| 改做天使投资 | 11 |
| 加盟金沙江 | 14 |
| 狂沙淘尽始见金 | 17 |
| 站在商业价值链的高端 | 22 |





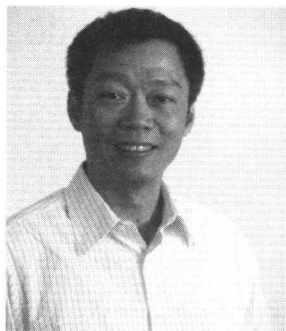
集金牌职业经理人和创业投资家于一身,同时拥有两个投资工具——Amerinvest 和先后而来的高盛、TOM、TPG。他上下逢源,左右开弓,公私兼顾,手法变幻,是 PE 国际双行道的自由行者。

NO. 24

王焜： PE 自由行者

| | |
|--------------------------|----|
| 突然辞职 TOM 集团 CEO | 24 |
| 自营基金,还是加盟基金? | 26 |
| 被麦肯锡炒鱿鱼 | 29 |
| 穷极思变,创立 Amerinvest | 31 |
| Amerinvest 从公司到集团 | 34 |
| 我的“诺亚方舟” | 35 |
| 成功之路无坦途 | 37 |
| 163 事件的感悟 | 46 |
| 受任于危难之际 | 48 |
| 变身“收购狂人” | 50 |
| 在 TOM 的两大憾事 | 52 |
| 高调加盟 TPG | 55 |
| 妥协,但不失本性 | 57 |
| 独辟蹊径,下注云南红 | 58 |

NO. 62



自费留学,打工立志,在斯坦福毕业后,做了6年研发、6年销售、6年投资,终于修成正果——走出英特尔投资部,创立上海启明创投。

郎子平： 投资人生三级跳

| | |
|------------------------|----|
| “海归世家”的辛酸 | 62 |
| 在旧金山谋生 | 63 |
| 在斯坦福建立自信 | 66 |
| 从 3Com 到 Kalpana | 67 |
| 心系故土 | 70 |
| 英特尔的投资生活 | 72 |
| “黄埔军校”的优等生 | 75 |
| 开创启明创投 | 77 |

NO. 81



一个只有小学文化的老三届,但他坚持自己决定自己的命运,自学成才,在世界银行工作8年后,回国准备创建PE,终在中金公司直接投资部实现理想。他就是鼎晖投资创始人吴尚志。

吴尚志： 领跑中国 PE

| | |
|-----------------|----|
| 逆境中的榜样 | 82 |
| 机遇不是等来的 | 84 |
| 初识 PE | 85 |
| 回国创业之路 | 87 |
| 开创中金 PE | 88 |
| 遭遇禁令 | 90 |
| 改组鼎晖后的头三脚 | 93 |
| 领跑中国 PE | 96 |



中国最早做 VC 和 PE 的投资人之一,经历了中国 VC 史的起承转合。2000 万美元曾经他手打了水漂,后来终于把握机会,投资聚众,收益超过 12 倍。他就是美国凯雷投资集团董事总经理何欣。

NO. 100

何欣： 10 年 VC 激荡岁月

- 2000 万美元打水漂 101
- 加盟 INTEL,遇到 VC 导师 Eric Levin 104
- 从“快班生”到“出国迷” 106
- MBA 冲击波 111
- 网络创业风潮涌,融资烧钱上市急 112
- 凯雷,风景这边独好 118
- 投资聚众,传统企业机会凸显 120



大三时从清华退学移民美国,一面四处打工屡屡失业,一面学业上进一步一帆风顺。在 VC 界,投资空中网和分众传媒,均获得超过 20 倍的回报。继而联手沈南鹏,结盟美国红杉基金,创立红杉中国,取得本土决策权。

NO. 128

张帆： 红杉中国梦想者

- 清华肄业生 129
- 初到美国,尝失业滋味 130
- 从斯坦福到高盛亚洲 132
- 改弦更张,读 MBA 转入 VC 135
- 投资空中网,牛刀小试 137
- 投资分众,结识沈南鹏 139
- 创立红杉中国,一发不可收 144
- 清华缘,下注悠视网 147
- 快乐投资 152



爱打篮球,交游广泛,曾热衷摩托车、帆船等极限运动,也曾公开宣称“不投资海归”,引众人侧目。他就是美国中经合集团董事总经理,中国区首席代表张颖。

NO. 155

张颖： 最本土的海归 VC

| | |
|--------------------|-----|
| 14岁移民美国 | 156 |
| 美国学生的课外生活 | 157 |
| 职业经理人之路 | 159 |
| 加入中经合,找到VC最爱 | 162 |
| 发现江南春 | 165 |
| “不投资海归”风波 | 169 |
| VC生活揭秘 | 171 |
| “土海归”的理想 | 176 |



徐新的经历向人们证明,她做什么都是把好手。好手就该做那些最富有挑战性的事,于是她从中国银行营业部到普华永道会计师事务所,从香港百富勤到荷兰霸菱,先后造就三位中国富豪。创立今日资本,最辛苦时,一天跑了三个国家,新时代的巾帼英雄!

NO. 180

徐新： 创投基因女传人

| | |
|----------------------|-----|
| 徐家的创投基因 | 180 |
| 从中国银行到普华永道 | 182 |
| 任职百富勤,投资娃哈哈 | 184 |
| 加盟霸菱投资,危难之处显身手 | 185 |
| 投资网易,成就福布斯首富 | 187 |
| 个人投资中华英才网 | 189 |
| 徐氏投资秘诀 | 192 |
| 今日投资基金独立 | 195 |
| 重拳出击 | 196 |
| 创业从娃娃抓起 | 204 |



从少年顽主到排球健将，从下乡知青到飞机制造工程师，从北大到普林斯顿，从世界银行经济学家到中国创业投资界独立自主第一人，从中海油到盛大，他就是赛富亚洲基金首席合伙人阎焱。

NO. 207

阎焱： 挑起独立大旗

- 从少年顽主到排球健将..... 208
- 泥土里的迷惘和苦闷..... 210
- “天之骄子”一飞冲天 213
- 别了，飞行员！ 217
- 放弃学术，加盟 AIF 基金 219
- 投资中海油而成名..... 223
- 加盟软银亚洲，投资盛大再轰动 226
- 羽翼丰满，成为 VC 独立第一人 232
- 投资如水，顺水行舟..... 234



怀着记者之梦飞出岳麓书院，得 VC 商机，成为“中国引入高科技产业风险基金第一人”。功成名就之际，不忘回报母校，捐资数百万成立奖学金。他就是美国 IDG 全球副总裁，亚太区总裁，IDGVC 亚太基金创投合伙人——熊晓鸽。

NO. 236

熊晓鸽： 中国创投界的“信鸽”

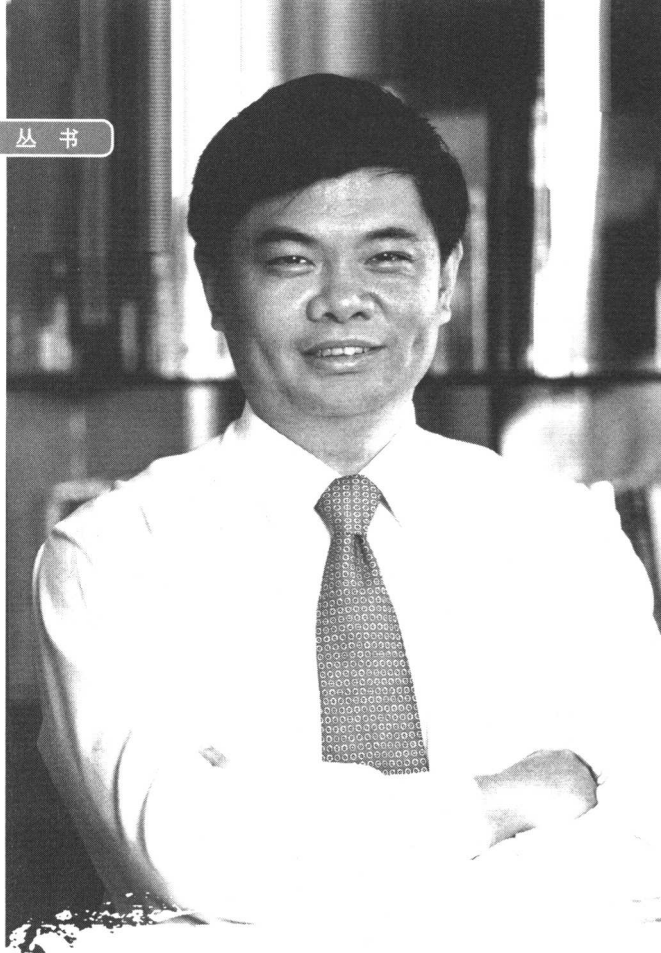
- 战地记者梦..... 237
- 8 个月拿到硕士证书 241
- 当记者遇上 VC 244
- 和老麦的缘分..... 247
- 回中国，初露锋芒 249
- 建团队，筚路蓝缕 254
- 慢慢玩过门槛..... 257
- “猴王”的秘籍 260
- 慈母与博爱的儿子 262



海归推动中国丛书

财富裂变： 10位海归风险投资翘楚

◎ 中国互联网的开拓者之一，和田瀚宁创办亚信，被誉为中国互联网的建筑师。他带领亚信成功冲上 NASDAQ，后经历一波三折，终于找到创业投资规律，激发内心深处的 VC 豪情，开创金沙江创投基金。



丁健： 始于创业，终于VC

2007年6月16日上午，一群“金沙江”人来到了金沙江最著名的虎跳峡岸边，他们被大自然的鬼斧神工所震惊：眼前的金沙江两岸山崖陡立，直插云端，峡谷里湍流汹涌，波浪翻天，涛声震耳，礁石密布，险象环生，深不可测……

这群“金沙江”人，并非金沙江边上的居民，而是来自北京的金沙江创



投资基金董事总经理丁健和他的合伙人伍伸俊、林仁俊、潘晓峰，还有被投资公司的创业者们，如北京明致无限的 CEO 王伟、北京科普兰德公司的 CEO 王永强等等。

对于这些远道而来的、穿梭于城市之间、生意场上的“金沙江”人，如其说是旅游观光者，不如说是回归大自然的体验者。此次探访金沙江，只因为他们拥有同一个名字：金沙江。

早在 2 年前，当丁健参加伍伸俊、林仁俊创立的投资基金“金沙江”时，他想：“何时大家能够一起到金沙江边体验一番。”

当然，这几个“金沙江”人，决不是花里胡哨的形式主义者，当几个“金沙江”人变成一群上百人的队伍后，他们来了！

丁健和他的伙伴们站在金沙江之畔、虎跳峡之巅，怎能不心潮逐浪高：过去两年来，他们参与投资的十多个早期项目的艰难险阻与眼前的惊涛拍岸何其相似！如果把中国经济比作滚滚长江水，那么，他们作为早期项目的创业投资者，勇敢地选择了在最险恶的“金沙江”段下水，浪里淘沙，沙里淘金，志在必得！

丁健，这位早年亚信的创始人，2000 年带领亚信冲上了 NASDAQ 之巅，2003 年 4 月卸任亚信 CEO。成功创业的丁健没有急流勇退，他屡次表示：“我越来越觉得自己不适合当企业 CEO，我也不太喜欢坐在那儿签批这个签批那个。”那么功成名就的富豪丁健想做什么呢？

创业未竟就想做 VC

“我大约是在 1998 年下半年就想和冯波做 VC。”很多年后丁健说起这话，很让外人好奇。原来这是他和冯波俩人一段未曾实现的“密谋”。

冯波，时任来自硅谷的一家名叫罗伯森·史蒂文斯（英文简称 RSCO）的投资银行的中国业务副总裁，上海人，18 岁留学美国学电影导演，后来做了投资银行家，代表 RSCO 回国投资中国高科技企业。亚信正是冯波早期最著名的投资案子之一，后来他也成为亚信董事。

1995 年 3 月，两个在美国的中国留学生丁健和田溯宁在北京创立了

亚信科技(中国)有限公司,成为中国第一家互联网企业,业务方向是承建中国 internet 网络。亚信很快接到了来自中国电信的订单。随着北京、上海的 internet 骨干网络建起,辽宁、浙江、广东等其他省市的业务纷纷找上门来,不到一年就签下了 200 多万美元的合同。但系统集成商通行的预先垫付货款的行规,使得公司流动资金严重不足。资金从何而来?向银行贷款因为没有抵押没有担保走不通,向国内外的朋友借款,东拼西凑也无济于事。这时的初创企业亚信面临着内外交困:一方面,资金压力与日俱增;另一方面,内部管理混乱、粗糙,没有章法……

“说实话,我们当初压力很大,但就是这种压力却成了一个更为直接的创新动力!”亚信的共同创始人田溯宁回忆说。

1997年1月7日,亚信的主要创业者丁健、田溯宁、刘亚东等在美国旧金山海边的一幢别墅里召开会议,这是亚信历史上的“古田会议”,大家对公司未来3年的发展规划达成共识:引入创业投资,加大公关宣传,引入职业经理人,从而帮助公司摆脱发展资金、内部管理以及治理结构的困境。在这次会议上,进一步明确了丁健主要负责技术研发,追踪美国最新技术的发展,田溯宁主抓融资工作。因此丁健在美国待了大约一年。

4月,在一个关于因特网的会议上,田溯宁遇到了冯波。田溯宁承认,他根本不知道什么是投资银行家。冯波解释说,“我们为公司发展筹措资金。”他告诉田溯宁刚刚完成的与四通利方(后来的新浪)的交易。

冯波很想了解清楚亚信的需求,在田溯宁的带领下,他参观了亚信位于中关村的总公司,在这里,田溯宁把共同创始人丁健介绍给冯波。在一间名为“战略室”的房间里,冯波注意到一幅巨大的中国地图,带有颜色的图钉戳在人口稠密的城市和偏远的省份上,就像战争电影里的军事地图。冯波告诉田、丁二人,他可以协助亚信找到“具有附加价值”的投资者及提供其他帮助,“你的公司符合我的标准,即使一家公司有好产品、杰出的技术,如果没有愿景,我也不会感兴趣。我对于缺少灵魂的躯壳没有兴趣,我在意的是公司能否永续经营,并且发生影响力。”

在随后的多次讨论中,他们聊的更多,彼此有相当多的共同点,他们对于“文革”有着类似记忆,也讨论他们在美国的经验。

后来,在冯波的安排下,田溯宁、丁健同他一起到旧金山面见 RSCO 的老板山帝·罗伯森以及他的合伙人保罗·史蒂文斯。

会议开始,罗伯森问田溯宁:“你们的商业模式是什么?”冯波原来以为对于如此基本的东西,田溯宁肯定懂得——然而,他发现田溯宁茫然地扭头问:“丁健,我们的商业模式是什么?”丁健依然一脸不解:“什么是商业模式?”

融资的基本概念,田溯宁和丁健都不知道,但是这并没有打消罗伯森和史蒂文斯的信心,因为他们在后来的谈话中,知道了冯波带田溯宁来见他的理由。

1997年6月,亚信团队确定 RSCO 为亚信的融资中介。12月27日,美国华平(Warburg Pincus)、中创(China Vest)、富达(Fidelity)三家美国投资机构联合向亚信投资1800万美元,融资额之高在当年的亚洲首屈一指。融资成功,冯波起了不可代替的中间作用。在这过程中,作为投资银行家身份的冯波十分看好亚信团队和亚信的前景,从老东家 RSCO 跳槽加入了三家投资机构之一的中创,成为中创中国首席代表。孙强代表华平、冯波代表中创进入董事会,与担任董事的3位创业者田溯宁、丁健、刘亚东组成董事会。

拥有强大资本、资源的投资者进入亚信董事会,对于亚信的公司治理实施大手术,亚信很快完成了包括公司治理、财务、战略、员工激励等四方面的调整和改善。

作为亚信创始人的丁健和田溯宁分别感受到了不同程度的来自资本方的震撼和冲击。最后,董事会召开会议决定改组管理层,田溯宁为 CEO,先后从外部空降 CFO 和 COO。

面对投资方进入后亚信的升级蜕变,作为创始人的丁健内心深处,可以说是喜忧参半,喜的是亚信正在从草莽走向正规,前景无限光明;忧的是亚信正在一天天长,而自己作为创始人在企业管理方面却有些束手无策,看来自己也需要学习提高了。另外,自己的第一个女儿也快要出生了……丁健把自己隐退想法主动告诉了田溯宁和冯波。

他再三对极力挽留他的田溯宁说:“你知道,我本来就不擅长管理,我

退出后，我还可以作为 CEO 顾问在企业战略上协助你。”田溯宁只好同意，冯波也尊重丁健的选择。

1998 年初，丁健正式向董事会提出，辞去亚信副总裁的职务。随即他飞赴美国加州伯克利分校 HASS 商学院就读高级管理课程。

丁健回到美国家中，卸下亚信的重担，丁健一下子感觉轻松极了。随着宝贝女儿的出生，初为人父的丁健陶醉在天伦之乐里……

虽然离开了亚信，但是丁健并没打算就此退休。他轻松之余也开始为下半年 HASS 商学院的管理课程做些准备。

1998 年 5 月，美国以互联网为标志的经济泡沫开始显现，美国股市也是大起大落。这时，拜互联网所赐，可以在网上炒股了。“我那时正好在家没什么事，有钱有闲，也就开始在網上开了户，平生长这么大第一次炒股。”此前丁健虽然在美国多年，创业多年，但是他对于金融、NASDAQ、纽约股市这些名词也是第一次接触，从头学起。“我在家，看看金融方面的书，听听电视上的股评，跟着别人的说法挑几只买了，10 分钟后再卖掉，感觉很好玩……”

“就这样，差不多炒了小半年。在美国炒股跟在中国不一样，都是看其基本面，其他的什么 K 线图之类很少看。假设我在中国炒股票，不可能学会……在这期间扎扎实实地看一些金融方面的书，看美国股评分析，开始知道了什么是 PE，什么是公司的成长曲线，如何判断一个公司的好坏……也没赚多少钱，但是真正体会了资本市场上的跌宕起伏。”

就在这股票的一买一卖之间，股价的涨跌之中，丁健第一次从投资人的角度来看待一个公司的成长，他不由得想起了亚信，开始从投资的角度远距离地打量亚信……一晃到了 12 月，是加州大学伯克利分校入读高级管理课程的时候了。

“读书，对我的影响也很大，整个从管理到经营的理念、知识，全弥补了一下。以前都是感性认识，第一次系统化，对于我后来作战略、作 VC 帮助很大。”

通过几个月的高级课程学习，加上炒股的经历，丁健感觉收获很大。“我第一次静下心来总结以前的经验教训，更加明确地知道了自己想要什