



投资人与创业团队 那些事

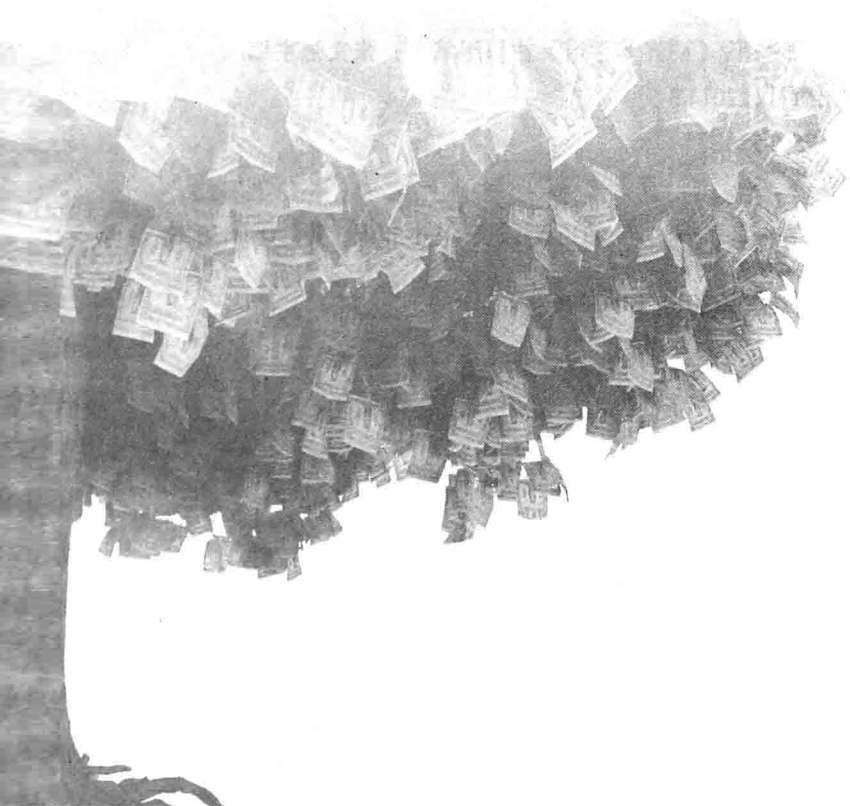
《商界非常道》栏目组◎编著



张文强 主编

天使投资人与十位资深创业家的十场深度对谈！
创业团队具备什么样的特质最能吸引资本市场青睐？

 中国人民大学出版社



的 投资人与创业团队 的那些事

《商界非常道》栏目组◎编著



张文强 主编

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

投资人与创业团队的那些事/《商界非常道》栏目组编著; 张文强主编.
—北京: 中国人民大学出版社, 2014.3
ISBN 978-7-300-18950-5

I. ①投… II. ①商… ②张… III. ①创业投资-基本知识 IV. ①F830.59
中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第043376号

投资人与创业团队的那些事

《商界非常道》栏目组 编著 张文强 主编
Touziren Yu Chuangye Tuandui De Naxieshi

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街31号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	涿州市星河印刷有限公司		
规 格	170mm × 240mm 16开本	版 次	2014年10月第1版
印 张	18.75 插页1	印 次	2014年10月第1次印刷
字 数	225 000	定 价	38.00元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

目 录



投资人与创业团队的那些事

^一 Race 1

投资人最看重创业团队的特质 / 1 /

^二 Race 2

投资人一定不投的创业团队 / 37 /

^三 Race 3

投资人如何看待创业夫妻档? / 73 /

^四 Race 4

投资人、创业者：我为什么会看走眼? / 105 /

Race^五5

投资到底是看人还是看事? / 135/

Race^六6

投资人与创业团队的相处之道 / 165/

Race^七7

创业一定要融资吗? / 189/

Race^八8

如何做好被投公司的董事? / 217/

Race^九9

在后续融资中, 投资人所扮演的角色 / 243/

Race^十10

如何看待对赌这件事? / 269/

Race

投资人最看重创业团队的特质



《商界非常道》是搜狐《职场一言堂》携手全国上百名讲师、上百家媒体打造的全新访谈专题栏目，通过培训界与商界企业家之间的“锵锵三人行”的形式来探讨培训界、企业界共同关心的话题，打造企业与培训之间沟通的桥梁。



这是一本关注中国商业创新力量的杂志，高成长创新型企业及创业家是杂志的主要报道对象。《创业家》以弘扬创业家精神、发现创新商业模式、关注阳光创富为使命，它是中国创业家的精神家园、商业创新思想的汇聚地、中国商业创新力量的舞台。杂志主要聚焦在40岁以下的精英创业家，以及年营收规模在5000万~50亿之间的高成长创新型企业，并在投资家、高新产业园、商学院、银行、咨询公司等服务机构与高成长企业之间，搭建一个价值发现、共同成长的舞台。

主持人

杨守彬：企业经营战略与商业模式专家；

丰厚资本创始合伙人、弼马基金创始合伙人。

嘉宾

凌代鸿：早期VC投资人，旦恩创投创始合伙人，兆迪控股公司董事长。

郝鸿峰：山西人，清华大学硕士。现任山西百世酒业集团有限公司董事长、北京酒仙电子商务有限公司董事长。

杨守彬 这里是由中国第一门户搜狐网《商界非常道》栏目，与中国第一创业服务机构《创业家》杂志社联合推出的特别节目——《投资人与创业团队的那些事》。每期节目我们都会邀请一位投资人和一位成功的创业者，围绕一个具体话题进行探讨。今天我们所要探讨的话题是“投资人最看重创业团队的特质”，我们很荣幸地请到了旦恩创投的创始合伙人凌代鸿先生，和酒类电商酒仙网的创始人郝鸿峰先生。

凌代鸿 大家好！

杨守彬 首先第一个问题提给凌总，凌总从成功的创业者到天使投资人，到现在成为一家投资机构的创始人，应该讲是坐着三级火箭创新上来的，那么能否给大家透露一下或者讲解一下为什么创立的机构叫旦恩创投？这里面透出了什么投资价值和理念呢？

凌代鸿 其实也没什么太多特别的意思，“旦”一般是指早晨的意思，一日之晨，“恩”的意思大家就很明白了，我们也是一个刚刚开始的公司，同时我们设立了一个创业机构，所以每天早晨大家都会想到更多地去感恩社会。

杨守彬 从早上起来就感恩，开始一天美好的投资生活。

凌代鸿 大概是这样。

杨守彬 那么郝总所创立的酒仙网，目前是中国酒类电商中排名第一的品牌，好像是昨天刚刚与茅台达成了深度的战略合作，在今天能否给各位透露一点细节呢？

凌代鸿 大家知道，从网上买酒最担心的事情是这酒是不是真的，尤其是你的茅台是不是真的，基于消费者的这样一个担心，所以在跟茅

台这几年的合作过程中，我们确保了酒仙网销售的80%以上的名酒都从酒厂直接来供货。随着酒类电子商务的高速发展，像茅台这样的企业越来越重视电子商务的发展，所以在昨天这样一个时机，我们搞了一个大型的战略发布会，那么这和过去酒仙网卖的酒相比，我们茅台的所有产品会变得更丰富了，所有的品种全有了。另外一个产品的量，过去是一瓶酒都非常难求，以后茅台给我们的供应量也会更充分，基本上能够满足消费者网购茅台的需求。

杨守彬 我们今天将重点探讨投资人眼中所看中的创业者的特质。创业团队的特质是什么？凌总成功地创立了年金额20几亿的企业，又做了很多项目，天使机构现在在做创投机构，你回过头来看，在这三个阶段中你对创业这件事有什么不同的认识？

凌代鸿 创业者的特质，我觉得第一个就是要有草根精神。

杨守彬 就是像你一样有草根精神？

凌代鸿 对，这是非常重要的。实际上，我不认为草根是一种阶层，它更多的是一种精神，无论你是有大公司的背景还是海龟，还是大学没毕业，没关系，我觉得打掉牙齿让自己吞下去，打一碗饭蹲在路边就可以吃下去，这些都是草根精神，我从来没有发现不具有这种草根精神的人能够创业成功，这是第一点。第二个我觉得创业的人要有一技之长。

杨守彬 一技之长？

凌代鸿 把你自己的一技之长发挥到极致，不要老去想补自己的短处，我觉得人的短处是补不上来的。当然一技之长发挥到极致可能是一个科学家或者是一个专家，我觉得还要有一种开放精神，要愿意

去接受别人对你的帮助，组一个团队，刻骨铭心地理解自己的短板，找别人来补充自己。基本上在我眼中只要具备了这三大特征，我们都会考虑。

杨守彬 草根精神、一技之长、开放的胸怀这三点？

凌代鸿 是。

杨守彬 也就是说，在成为一棵大树之前，这棵小草应该有倔强的成长的愿望？

凌代鸿 是，这太重要了，这种求知欲，或者说谋求成功的欲望，我觉得还有对自己的事业，把它作为一种兴趣一直牵引着自己，再累你也不会感觉到累，这是很重要的。

杨守彬 郝总，你具备凌总说的这种草根精神吗？何以体现你的草根精神？

郝鸿峰 我们本来就是草根。

杨守彬 现在还是草根吗？

郝鸿峰 我们有一个梦想……

杨守彬 你马上逆袭成为高富帅了？

郝鸿峰 我们有个梦想，希望有一天不再是草根，所以一直以来这个梦想牵引着我，牵引着我们去努力地往前跑。其实每一个创业者的过程一般会有两种情况：一种是从小做大的，从民房类开始起步，直到有一天从草根变成高富帅，到五星级写字楼去办公；另外一种创业是反过来的，从五星级写字楼开始创业最后到破民房来清算的，这反映了两种不同的创业基础和形态。

第一种情况，我们更多的成功的创业者，要从零开始起步，慢慢做就会好起来，这是草根的创业；高富帅的创业大部分是五星级写字楼来起步的，曾经在500强工作过，或者拿过更多国际知名的资本，往往这种结果是非常艰难的。那么在这样一个梦想的牵引下，我们还需要有一种坚持不懈的精神，其实在每一次的成长过程都是不断自我超越和自我蜕变的过程。

杨守彬 郝总给出的创业成功的特质是：如果你具备草根精神，你可能成为高富帅；如果创业的时候你是高富帅，最后你可能成为草根。相互穿越，是这个概念吗？

凌代鸿 我跟鸿峰的感觉有点不太一样，我还是强调一点，我觉得草根不是一种阶层，它是一种精神。

杨守彬 一种精神特质？

凌代鸿 是，很多高富帅，你看起来是高富帅，但是他内在的草根精神是很强的，我觉得这一点我跟鸿峰的看法有一点点不太一样。

杨守彬 就是高富帅的外表、草根的内心，是最容易成功的创业者？

凌代鸿 是。

杨守彬 外表证明他素养和能力非常好，草根精神说明他有艰苦创业的心态。

凌代鸿 是。

杨守彬 凌总创而优则投以后，在黑马成长营专门开了一堂课叫“创始人是如何炼成的？老板是如何炼成的？”这个你能否给大家讲一下你认为是如何炼成的？核心到底是怎么炼成的？这些特质如何一步步地形成？

凌代鸿 几个方面吧。第一个就是，要想成为老板，必须要在枪林弹雨中冲锋陷阵，你站在旁边指挥永远成不了老板，在枪林弹雨里被打得遍体鳞伤还能神奇般地活下来，这是第一个条件；第二个条件是会不会反思，每天留半个小时给自己，每个月能够有4个小时左右的时间跟自己的团队或者自己找个地方静静地想一想，这段时间我做的事，到底哪些地方还有待于改进？第三个我觉得就是交朋友。

杨守彬 交朋友？

凌代鸿 我从来不认为广交朋友重要，比广交朋友更重要的是你要深交朋友。

杨守彬 深交朋友？

凌代鸿 就是按照著名的管理学者彼得·圣吉所著的《第五项修炼》上边说的，你要学会深度的会谈。

杨守彬 深度会谈？

凌代鸿 比如我跟鸿峰，以前我们两个是同学的时候，就是深度会谈，经常深度会谈。另外一个就是你还要熟读经典。

杨守彬 熟读经典？

凌代鸿 特别是管理学的经典，不是老去看那些一般励志的和心灵鸡汤类的书籍。

杨守彬 一般励志的？

凌代鸿 我认为这几个方面你不断地循环往复，慢慢就会产生一种最珍贵的东西，四个字，叫“商业直觉”。

杨守彬 商业直觉？

凌代鸿 做老板的话，最重要的一点是决策，你没有这种商业直觉，怎么去决策呢，是吧？当然，作为老板的话，等会我们再讲，并不是说什么事情一拍就OK了，当然我认为商业直觉是很重要的。

杨守彬 凌总给我们大家的介绍就是，创业者创业的过程很大程度上是一个不断修炼、不断满足成功者所需要的特质的过程，并不是一开始就先天具备这些。

凌代鸿 我从来没见过。

杨守彬 从来没见过？

凌代鸿 没见过这种人，从来没见过，实际上，任何一个伟大的企业家都是慢慢磨炼出来的。

杨守彬 最后所有这些修炼，凌总的总结是叫商业直觉，也就是在你的“老板是怎样炼成的？”里边形成的一个核心，我听过你的课，也学习过案例，这个商业直觉最后形成的实际上是商业判断力。

凌代鸿 商业直觉其实简单地讲它叫商业直觉，实际上它包含的第一个要素是老板的素养。

杨守彬 素养？

凌代鸿 你的素养，第二才是你的判断力，假如没有这种基础的素养，你的判断经常会不符合社会或者员工的利益，或者不符合股东的利益。

杨守彬 最后在做决策的过程当中，做老板，像郝总，应该深有感触。像凌总说到的，我们作为创业者，作为老大，可能需要和大多数人

商量，听少数人的意见，最后自己做决定，这就是商业判断力。在创立酒仙网的过程中，你是如何一步步形成准确的商业判断力的？

郝鸿峰 对我来讲，这5年来，做得最正确的一个选择可能就是创办了酒仙网、选择了电子商务这样一个新行业，那么其他的决策大部分都是我们高管来做，我们几个副总裁来做的。我们三个副总裁，一个副总裁负责把产品买进来，负责和各个酒厂打交道，第二个副总裁是负责把我们的酒卖给消费者，第三个副总裁是分管财务的，他负责把账算清楚，在这三方面我觉得他们都要比我强得多，我觉得更多的时候我要听他们的，由他们来帮我做出明智的选择。

杨守彬 凌总，你在这么长时间的投资过程中形成了对创业者特质——刚才讲的三个特质——的判断，在你具体的投资过程当中，你是如何去了解和判断、并最终认知你要投资的创业者是否具备你所要求的三个特质的？是如何进行的呢？

凌代鸿 这需要一点时间，可以通过一些案例，去做一些检测，所以大家都说早期投资人经常是family、friend and fool，这三种角色来承担。

杨守彬 亲戚、朋友和疯子。

凌代鸿 叫傻子吧，更合适，前面两种人是比较了解的。

杨守彬 他有信任。

凌代鸿 当然机构化之后，现在就需要看一点点东西，首先，就是说我们讲刚开始创业找到这个东西是不是破坏性创新的，具不具备这样

的特质，这是第一。第二，你做这个东西是不是刚性需求的，譬如鸿峰提到的白酒是中国遇到宴席大家就会想到白酒。

中国人很少想到啤酒或者红酒，首先想到的可能还是白酒，当然你也做啤酒也做红酒，所以刚性需求是很关键的，很多创业团队可能做两三年、三五年都没有找到刚性需求。然后我们还有重要的衡量指标，即是不是真正找到了“天使客户”，我们又叫“种子客户”。

杨守彬 种子客户？

凌代鸿 这三样东西都具备的话，我觉得这就是我们投资的范围，所以并不是说光是看人或光是看团队，我们也在看你这件事具不具备以上的三种特征，所以这个交流就需要一个过程。

杨守彬 主要方式是交流，还会通过其他方式判断他们有没有这种特质吗？

凌代鸿 那当然，可能也要去采访一些他身边的朋友，甚至他的家人，我们可能都要做一些。

杨守彬 有没有建立一个模式，来判断所要投资的创业者有没有这些特质？

凌代鸿 每个公司都有自己的一些模式。我们在早期投资阶段，我们还是做一些简单的调查，叫全方位、360度的调查，这还是很有必要的，当然我们觉得这所谓的调查里面最重要的就是，你的客户怎么反映你？怎么反映你的产品？怎么反映你的团队？正如刚才我们所讲的，调查一下看是否已经有“种子客户”、“天使客户”。

杨守彬 听听来自客户的声音？

凌代鸿 这个是我们最看中的。另外一个，我们看一下你的团队的本身、你的副手。一般来说，像鸿峰主要以他一个人为主，有三个副总裁，但现在创业团队绝大部分可能是两个人、三个人组合起来，你的拍档怎么看你？当然我们最为关键的还是面对面地交流，有些直觉，这也是我自己的商业直觉吧，很难用语言表达出来，不是我不想说，也不是卖关子。

杨守彬 阅人无数以后，基本上你就会相面了，你一看就知道这个创业者什么特征？

凌代鸿 假如这样说，就有点自吹自擂了，但是还是有点感觉吧。

杨守彬 实际上，最后还是要靠一些感觉？

凌代鸿 对，任何一个早期投资者都要有自己的基本法，比如我刚才讲我作为一个最大的股东创始合伙人，那我第一判断很重要，但是作为一个机构来说，我也有基本法，我们4个合伙人都有一个否决权，叫一票否决。

杨守彬 一票否决制？

凌代鸿 这个叫基本的准则或者叫决策的机制。第三就是我们一定要鼓励下面的人做决策，就是华为任正非先生讲的，让听到炮声的人来指挥炮火，这是很重要的。所以第一，老板要自己决策，第二，要有决策机制，第三，一定要有这种文化，让下面的人做决策。

杨守彬 放权？

凌代鸿 这是肯定的。

杨守彬 你在这三轮融资的过程中，是如何去了解你的投资人他们所看中的你的整个创业团队的特质？而你又是如何去证明你具备这种特质的？

郝鸿峰 其实这是一个非常有意思的过程，当我们刚开始融资的时候，他们都觉得是山西来的人，见过的世面肯定比较少，而且又是做酒类这一传统行业的，比较土，所以你根本就做不了这个时尚的电子商务。

杨守彬 他们直接否认了你具备这个基因。

郝鸿峰 在他人的眼里，比较土的人是干不了这么时尚的买卖的，中间发生了很多很搞笑的事情。有一个朋友去我们公司说，哇，你们公司怎么还都穿西装上班呢，太土了！那我说电子商务公司应该穿什么样的衣服啊？他说像你这个员工就差不多了。我一看我们这个员工是个男的，但是发型看着像女的，穿着拖鞋来上班。他说这样的基本就行了，曾经有一段时间让我们很郁闷。

其实每一个基金都有它的价值观，有基金的文化，或者看待企业家、创业者的一些标准，但是我们认为，所有的生意都是人做的，恰恰就是因为我们是传统生意出身，所以我们酒仙网能够走到今天，继承了传统生意的一些保守、务实的精神，走向了成功之路。各有各的活法，各有各走的路，也不能说某一种特质就一定是成功的特质或失败的特质，应根据行业的不同和团队的不同而定。

杨守彬 也就是说，最早用纯互联网的思维去判断你们这个创业团队的投资人，最后是投了还是没投？

郝鸿峰 没投。

杨守彬 没投？那他们今天肯定更加痛哭，看到酒仙网这样的土且具备屌丝精神的创业者成为中国酒类电商的老大。