

企投家必读书系 1

企业家与投资家融合的
商界文明新物种

他们的存在方式，代表着
未来的风向标和商业之美。

——吴晓波——

企 投 家

于俊燕◎著

企投家

于俊燕
◎ 著

图书在版编目(CIP)数据

企投家 / 于俊燕著. —北京: 中国友谊出版公司,

2018.4

ISBN 978-7-5057-4368-7

I. ①企… II. ①于… III. ①企业家—投资者—研究

IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 078578 号

书名	企投家
作者	于俊燕
出版	中国友谊出版公司
策划	杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
发行	杭州飞阅图书有限公司
经销	新华书店
印刷	杭州钱江彩色印务有限公司
规格	880×1230 毫米 32 开 7.5 印张 150 千字
版次	2018 年 5 月第 1 版
印次	2018 年 5 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4368-7
定价	49.00 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676

从今天起，有一类企业家叫“企投家”

吴晓波

“企投家”这个名词第一次出现是在 2017 年 3 月 28 日吴晓波频道的文章中。

在整一周年后的 2018 年 3 月，我去百度搜“企投家”一词，跳出来的数据，让我稍稍有点吃惊。搜“企投家”一词，找到相关结果约 9720 万个。相对应地，搜“企业家”，相关结果约 2120 万个。搜“创业家”，则是约 1100 万。

可见，为期并不算太长的时间里，“企投家”已成了一个颇有热度的名词。

提出“企投家”这个概念是源自一个设问：对于当今的中国企业家族群，正在发生的、最大的时代变化是什么？

我的答案是：中国的商业文明正从产业商业主义

时代向产融商业主义时代急速地迭代衍变，资本对任何实体经济的渗透、冲击和辅协能力指数级地增加，任何企业都面临如何证券化的挑战和机遇。

与此同时，企业家的角色定义也在发生变化。在资本的意义上重新理解和认识实业，学习用融资和投资的方式促进财富增值，是企业家长们急需学习的新课程。

我们看到一类叫作“企投家”的新物种正在出现。他们兼具企业家和投资家的融合性角色，具有鲜明的两栖型特征：一栖于钟爱的实体产业，让它迭代进步，永续发展；一栖于“非理性繁荣”的资本市场，让自己的财富在运动中增值。

过去二十年里，企投家无疑是全球商业界最大也是最值得关注的新型成功者。

孙正义是一个典型的企投家，他的软银帝国涵盖电信、银行等实体型产业，同时，他通过对雅虎、阿里巴巴等公司的投资，获得了巨大的收益。

在美国硅谷，很多科技创新者都是典型的企投家，马斯克创办了 PayPal（贝宝）和特斯拉，同时他的基金投资于医药、人工智能等多个领域；彼得·蒂尔参与创办 PayPal，也是 Facebook（脸书）和 LinkedIn（领英）的早期投资人，他的投资还包括 SpaceX、Yelp、RoboteX、Quora 和 Spotify 等多家硅谷顶级公司。

在中国，联想集团的柳传志是著名的实体企业家，他创办的弘毅

资本和君联资本则是风险投资界的明星级投资机构。雷军是金山软件和小米科技的缔造者，也是中国最早的天使投资人之一，他先后投资了卓越网、UC 优视、欢聚时代、拉卡拉、凡客诚品和好大夫等上百家创新型企业。

创业、投资两不误，两手都要硬，把实体经营的智慧融通于风险投资，是他们共同的特征，也是他们的财富得到几何级增加的不二法门。他们的存在方式，代表着未来的风向标和新的商业之美。

在当今中国，最适合成为企投家的是那些已经在实体产业中获得成功，并希望通过投资与时代同步前行的企业家们，他们的年龄跨度在 50 后到 80 后的长宽频之中。

60 后到 70 后的一代人可谓是本轮改革开放的最大既得利益族群，也是最为幸运的人。他们没有经历过三年自然灾害的困难时期，“文革”对他们而言只是存在而单薄的记忆，他们中的很多人接受了完整的高中及四年制大学教育。进入职场后，因为掌握了新的知识技能并具备了一定的全球化视野，他们很快超越前辈，在各行各业崭露头角。

更为重要的是，在他们盛年之际，这个国家经历了长达三十余年的高速成长，财富像野草一般地疯狂涌现，而制度约束的边界又是那么模糊。与 60 后、70 后相比，中国也出现了一大批 80 后的创业家及二代创业者，与前辈不同的是，他们在实体创业的同时，已经部分地涉足于早期风险投资，他们天然地具备了企投家的基本特征。

当然，他们又是当今中国最为焦虑的一代人。

他们的焦虑来自三个方面。

知识的焦虑：在过去的十多年里，知识市场的更迭百年罕见。特别是在移动互联网时代，知识产出的速度、多样化和交互性急速地改变了知识获取和吸收的方式，几乎所有的经验都变成进步的障碍，很多人有明显的落伍感；

产业的焦虑：产业的转型升级表面上是技术和商业模式的更迭，本质上是一代人在新旧思维上的世代淘汰，很多企业家正处于人生精力最为旺盛、社会资源最为丰厚的阶段，此时却陷入进退维谷、“不转型等死，转型找死”的窘境；

资本的焦虑：一方面，中国经济的崛起伴随着长期的货币膨胀，在资本增值的意义上，企业家几乎无“锚”可守；另一方面，金融衍生化和资本市场的多层面化，使得财富的积累模式正呈现全新特征。如何让既得财富不缩水，乃至在新的财富运动中有所作为，是摆在这一代人面前的新挑战。

对这些处在焦虑中的企业家而言，真正的需要的是学习，是破茧式的学习和抱团式的聚合。

在过去一年多时间里，吴晓波频道组建了企投家的社群——企投会。目前，企投会已经举办了两期，拥有正式会员 600 名，先后进行了七次集中式授课，并有近百场次的会员互访和社群学习活动。在这个社群中，大家因“企投家”的理念而相聚，进行“交互式学习”。导

师启发智慧，会员彼此切磋，在“思想汇”中实务实操，在“私享秀”中寻找共鸣，在“思辩会”上碰撞灵感，向优秀的企投先行者寻求最优范式……这是吴晓波频道在企投家这一主题上，最大规模也是 fastest 速度的前行。

在我们的社群中，70 后所占的比例最高，约为一半，60 后和 80 后的人数相当。会员们的平均经商时间在十年左右，其中，85% 的会员为董事长和总经理，绝大多数会员仍在一线工作。从产业分布上看，从事实体经济和服务业的会员比例超过了 70%。

很显然，企投会这个千亿资产级社群正是当今中国产业经济的中坚力量。企投会的会员们稳健成熟，已过了冲动盲从的人生阶段。他们渴望新知，不惧冒险，希望自己在商业生涯中有所拓进。

这一年中，我有大量时间与他们在一起。在这个过程中，其实说不清谁是谁的“老师”，因为他们在各自的领域里都是成功者，而在企投会这个平台上，大家则教学互长。有一次我到深圳授课，在机场的贵宾室，远远地望见一堆人在角落里热烈地讨论。我走近一看，发现七八个企投家会员利用登机前的时间在一起开私董会。我突然有点感动，为他们的热情和自我迭代的勇气而感动。

无论是在舆论认知的广度上或是大家对“企投家”身份认同的深度上，“企投家”的概念都已深入人心。其中的原因有三。

其一，在大产融时代，一个没有资本意识和技能的企业家是不合格的，也根本无法适应新时代的生存竞争形势。很多在实体经济中奋

斗的从业者们恰恰在这一板块存在知识盲点，亟需补课；

其二，在本轮产业转型和消费升级的大变革中，优质实体企业的资本价值正急速地呈现出来，而虚、实两大商业力量在价值认同和信息对称方面存在认知落差。如何让实体经营者进行自我迭代，成为资本运营的主动势力，是中国产业健康成长的合理趋势；

其三，在实体产业领域完成了原始积累的创业者们，需要透过资本的方式参与并分享新兴产业的投资红利，让自己的财富在运动中增值，这将是一种新的、需要理性实操的理财方式。

今日中国，仍然是属于每一个人的大航海时代。未来已来，只是分布不均；财富仍在，不过只属于与时俱进者。赫拉利在《未来简史》一书中说：“认可过去的努力，其实传达出了希望和自信的信息，鼓励我们在未来更加努力。”

此时此刻，我们看到了新物种的出现，我们期待进入那个永远比想象中更为辽阔的世界。

企业家中的“头号玩家”——企投家

崔洪波

2017年2月，我接受吴晓波老师的邀请，作为吴晓波频道全新的产融结合产品的总顾问，一同设计和思考一个面向未来的学习型社群。当时的讨论热烈而积极，我们直觉地感受到一类新的企业家群体正在全球商界冉冉升起，他们一手在实体经济长袖善舞，另一手在投资领域挥斥方遒，这是典型的产融时代新物种。我们应该有理由相信，这是未来企业家迭代的方向。

2017年3月28日，吴晓波老师撰文《从今天起，有一类企业家叫企投家》。在文中，吴老师将这类两栖型企业定义为：企投家。简单地说，企投家 = 企业家 + 投资家。从此，企投家的概念如一缕春风，迅速在中国商界和投资界引发热议，也开启了这个全新物种的生长之旅。正是在那一天，我们创办了企投会，

第一次吹响了企投家的集结号，企投会也是中国乃至全球首个企投家交互式学习的社群。

摆在你面前的这本书，就来自当时我们的一个讨论：既然企投家是一个全新的物种，那么，他们的成功，到底是出于偶然，还是有着必然规律？他们只是今天的少数人，还是代表着未来的大多数？这就是我们出版《企投家》这本书的初衷。

这本书汇聚了来自中外的 12 位企投家的成功轨迹和智慧，我们希望借此为这个越来越多人加入的企投家群体画像，从而剖析和总结他们成功的必然规律。

一年来，当我们结合这一年的商业变化，蓦然发现，企投家已经不只是一个概念，更是一种深入骨髓的信念。这一切来自一场更大的商业进化革命。

商业的全新演进：产业商业时代—产融商业时代—产投商业时代

中国的商业正在从产业时代向产融时代急速迭代，与此同时，我们看到更多的先行者已经打开了产投结合模式，产投时代的浪潮已经到来。

早期聚焦产业集中拓展，中期产融结合快速壮大，这是很多企业过去的成功范式。而今天，这一范式也在被逐渐打破，我们看到企投家们正在开创一种新的范式，一种贯穿企业全程的“产投组合”的新范式。企投家们一手迅速做大企业价值，一手以投资扩大商业版图，

以双向交融的模式快速创造商业史上的奇迹。

美团收购摩拜是近期人们热烈讨论的商业大事件，美团的创始人王兴是典型的新型企投家，除去美团本身的创办和成长，伴随其的还有不断扩张的公司投资并购以及包括猩便利、e 代驾、PP 租车等明星项目在内的个人投资组合。正是企投家思维使王兴能够超越单一思维，突破团购的产业瓶颈，用更广阔的视野去看待未来的商业变局。

在这个 VUCA^① 时代，不确定性早已成为商业的核心主题，大公司的破产和重组越来越见怪不怪，似乎没有哪家公司可以稳操时代胜算。越来越多的成功公司的共识是：“产投结合”，以主业为依托，以投资不断把握外部机遇点，从而使得公司能够在巨大的时代变革鸿沟中实现快速价值成长，实现“软着陆”。

过去这一年里，很多变化印证了这一点。

1.

2017 年 10 月，亚马逊创始人贝索斯再次超越微软创始人比尔·盖茨，成为世界首富。这是人类商业史上的一个标志性事件。2018 年 1 月，贝索斯的净财富超过 1000 亿美金，成为人类历史上最富有的人之一。其实，贝索斯和比尔·盖茨之间的财富竞争正是两个企投家之间的排位赛。

① VUCA 是 Volatility（易变性）、Uncertainty（不确定性）、Complexity（复杂性）、Ambiguity（模糊性）的缩写。VUCA 这个术语的深层含义是用来提高预见性和洞察力，以及提高组织和个人在企业中的行动力。

比尔·盖茨是典型的企投家，从微软上市之后，不断减持微软股票，扩大自己的投资组合，以抵御单一的产业风险，以投资组合构建一个新的资产平台。如今他持有的微软股票只占其全部财富的12%。无独有偶，在贝索斯的资产版图中，既有来自亚马逊的核心资产，也有类似盖茨的投资行为。贝索斯每年减持数亿美金级的亚马逊股票，转而把资金投向未知的商业领域，不断壮大风险投资资产组合。

2016年，在查理·罗斯访谈节目中，这位新首富揭秘了自己的企投家思维：“我们很乐意投资需要五到七年周期的、风险巨大的初创项目，大部分公司都不会这么做。投资风险和展望长远这两个要素，让亚马逊在多如牛毛的互联网公司中成为不是最特别，但很有特色的那一个。”

贝索斯只是企投家群体的一个成功代表。而亚马逊经过十几年不断产投融合，重塑企业价值，从一家网络书店成长为一家以客户为中心的万有企业。

无独有偶，今天我们越来越发现一种趋势，今天主导的科技公司越来越多的产投融合的结果是，几乎没有不被他们涉及的赛道和机会窗。在中国，几乎没有BAT不涉及的生意领域，以往工业时代被严重警告的多元化模式，今天已经被产投融合的新型公司轻松跨越，今天似乎并不是要不要多元化的问题，而真正值得讨论的问题是“以何种方式多元化”的问题。

2.

谷歌和软银是企投型公司的典范，这两家公司坚定信奉产投融合的新范式，从公司成立伊始便伴随着频繁的投资行为。在过去的一年，谷歌 Alphabet 的三大投资部门 GV、CapitalG 和 Gradient Ventures 连同谷歌本身，共做出了 103 笔投资交易。这个股权交易量创造了谷歌公司的历史新高。

根据 Crunchbase 数据显示，中国的腾讯公司及其风险投资子公司以 72 笔交易排名第二，而拥有 1000 亿美元资金池并在 2017 年宣布了 64 宗交易的软银则排名第三。

3.

更为典型的莫过于中国的小米。2013 年，这家公司在手机产业顺风顺势的时候，开创了“小米生态链”这一创新的投资模式。这本是无心插柳，却没想到在 2016 年巨大的手机产业危机之时，成为扭转小米命运的重要按钮，依托于小米生态链，小米一方面力挽手机失利局面，一方面在新零售里顺利“软着陆”。在小米的新零售版图中，来自生态链成员的贡献超过 100 亿，小米由此从一家“软件+硬件+互联网”的科技公司脱胎换骨，顺利转型成为“硬件+新零售+互联网”的新科技零售公司。

尤其值得一提的是，小米依托于“小米生态链”模式，为世界贡献了一个来自中国的独特的零售新模式。小米的零售模式外在可以看作是 SPA（自有品牌专业零售店），它将自己定位为“科技界的无印良

品”。但是后台的构造模式则完全不同：不是传统的零售商与供应商的合作模式，而是“你中有我，我中有你”的生态链成员模式。这有效规避了零售商和供应商的商业博弈，而是各方共同向着一个目标前进，构建了一个全新的 SPA 供零模式。如此一来，小米既收获了优秀的产品团队和产品能力，又以小米基因批量创造了一百家以上的优秀公司。在这种商业范式的背后，实质就是“实业 + 金融”的全新的企投协同发展的模式。

从企业家到企投家：中国企业家的必然迭代方向

成为企投家绝不仅仅是一边做企业一边做投资这么简单，更深入的是从思维意识到操作系统的全面刷新。

我认为，从企业家到企投家，至少要有三个层面上的刷新与迭代：

第一是建立企投家思维新范式，将企业家思维和投资家思维进行战略重组，构造属于企投家的世界观；

第二是刷新公司组织，即以企投型组织构建全新的企业生态；

第三是刷新操作系统，运用全新的企投组织模式，进而推动新型公司的诞生。

真心希望这本书的出版，能够给中国企业家在产业转型升级的大时代下一些新的启发。

是为序。

序一 · 01

序二 · 07

第一章 商界新物种：企投家 I

改革开放下半场：产融商业主义时代 · 3

企投家的门槛 · 7

打开思维的天窗：从确定论到概率论 · 10

未来十年的机会 · 14

第二章 比尔·盖茨：世界首富的财富管理密码··· 17

微软时代：信息化革命的先驱 · 19

大隐隐于市——家族办公室：瀑布投资 · 23

多元化的财富构成、更少的风险敞口 · 26

家族慈善的双层结构：基金会与信托基金 · 29

投资穷人 · 32

第三章 孙正义：疯狂的“亚洲巴菲特” 35

站在巨人肩上的经营者 · 37

产业投资与实业经营并轨 · 40

控制产业链上下游 · 42

用投资的方式再造公司 · 45

企投模式推动企业价值持续增长 · 48

第四章 马斯克：现实版钢铁侠 51

脑洞大开的高科技生意 · 53

入局改变产业格局 · 57

特立独行的输血模式 · 62

第五章 李嘉诚：多头超人的商业帝国 67

实业发迹：浪潮之巅 · 69

低买高卖“点金”术 · 75

进退之道 · 79

第六章 柳传志：“实业+投资”双轮驱动 ... 85

拐大弯：启动非相关多元化 · 87