

红杉资本沈南鹏文集

目录

红杉资本沈南鹏：跑的够快才有可能成为巨头.....	
红杉资本沈南鹏：最令我引以为豪的投资	5
沈南鹏：我的衬衫为何要加袖扣？	13
沈南鹏：我的 32 条创业投资经验	19
沈南鹏：我对投资的一点看法	25
红杉沈南鹏：创业做好这几点，摆脱“活不过三年”魔咒！	27
沈南鹏的 14 条投资真经	32
沈南鹏：为什么大量创业公司最终没能长大？	37
红杉资本沈南鹏：投资，很多时候是人性中一面和另一面的博弈	43
沈南鹏的投资秘密：创业者永远是 C 位	49
红杉资本沈南鹏：给创业企业 CEO 的四点建议	55
沈南鹏：伟大的公司诞生于纯真的愿望	59

红杉资本沈南鹏：跑的够快才有可能成为巨头

10月17日，2015年红杉资本中国基金投资组合 CEO 峰会暨十周年创业者庆典在北京隆重举行，到场的有中国知名企业家以及红杉资本中国基金投资的各行业优秀企业 CEO 代表等，沈南鹏、刘强东、梁建章、周鸿祎、陈东升、徐小平、王兴等一众业界精英汇聚一堂，共话创业创新。

在会上，红杉资本中国基金创始人沈南鹏发表了演讲，他提到：

(1) 红杉资本将全心为众多创业者服务；

(2) 红杉资本的世界里没有资本寒冬；

(3) 向创业者和这个时代致敬；

(4) 跑得快才有可能成为巨头；

(5) 创新需要年轻人来驱动。

以下为沈南鹏演讲实录：

尊敬的各位领导、来宾：

非常感谢大家参加“你们改变世界”红杉资本中国基金十周年暨创业者盛典。

秋天是一个收获的季节，10年了，我们10年走来要感谢的人很多：首先要感谢我们的投资人，如果没有他们对我们的信任和支持就没有红杉中国投资的企业；我们要感谢10多年来各家合作机构，包括财务顾问、券商、媒体等等。我昨天看到一组数据，在过去十年里，我们合作过的VC/PE同行超过100家，尤其是天使基金，我们有很多合作案例；最后，也是最重要的是感谢所有创业者，你们的辛勤努力使我们的资本达到了最优的社会和经济效应。你们创造出许许多多精彩的产品和服务，改变人们的生活。

从京东商城到唯品会，从美团到大众点评，从华大基因到全棉时代，从中通快递到德邦物流，从诺亚财富到拍拍贷，从韩后化妆品到小样乳酸菌，从饿了么到赶集网，从今日头条到秒拍&小咖秀……这个名单很长很长。创业者很辛苦，红杉团队也很辛苦，红杉人都很忙，他们时间去哪里了？他们可能很少有时间留给自己，也很少有时间照顾家人。确实这个行业最重要的就是给创业者提供最好的服务，很多人说投资最重要的是眼光。有非常好的眼光固然重要，但是，十年走来我们最重要的体会是，要做好这一行还是那句话“为人民服务”，这个“人民”指的是我们投资的创业者。这种服务体现在诸多细节里，可能是给企业牵线搭桥寻觅战略伙伴，可能是给企业物色财务总监候选人。举个例子，几天前我接到一个创业者的电话说感谢红杉，这是刚刚完成最近一轮融资的相当成功的一家互联网企业，尽管当时由于种种原因红杉决定放弃投资，但是红杉团队给他提供了一份详细的报告，那个报告里面包括了行业的用户调查和 market 分析，加上红杉自己的见解和建议，他非常感动。他说不管红杉是不是他的股东，红杉都永远是他的合作伙伴。这就是我们所谓的“为人民服务”。

最近一些媒体说创业和创投的“冬天”到了，这在2008年我听说过，在2012年我也听说过，所谓的“冬天”里红杉播种的种子所长出的庄稼，不少看来都非常健康。在红杉的世界

里没有创业的“冬天”，我们追随的是优秀创业者，追随的是创新的技术和创新的商业模式，

“冬天”可能对于我们来讲是更好的播种时机。

今天在座的嘉宾中，我们看到大众点评网、诺亚财富、360 这三家企业。我们对他们的投资近十年，我们非常高兴继续做他们的股东。同样在红杉投资的创业企业中，有十几家是我们有超过三轮或三轮以上投资的。资本市场会有它的震荡，外部环境也有所变化，但是这些都不会影响红杉的决策。我们会做优秀创业者长期、持续和稳定的合作伙伴。

刚刚讲到了创业者非常辛苦，应该向他们致敬，我们也应该向这个时代致敬，这是一个一切皆有可能的大时代。万众创业、大众创新的大环境给予很多创业者千载难逢的机会。15 年以前，作为第一批互联网行业的创业者，我和建章还有另外两位创始人开始了携程的创业。那时候我们也想过，在中国互联网行业中还有哪些也是我们可以尝试创业的，但发现并没有那么多。今天，科技的变革让许许多多细分领域有产生成功企业的机会。不仅如此，今天的很多机会往往是小公司的机会，如果一个行业只有大公司的机会，恐怕对于一个创业者来讲不是一件好事情。在互联网行业里，我们早就有了 BAT，这些巨人们也很努力，他们也在不断创新。但是如果你是一个小公司，能够提供差异化的产品和服务，跑得足够快，你有可能成为下一个巨头。这样的例子在过去十年中经常发生，我相信在未来十年中还会有更多精彩，这样的精彩其中有一部分是来自于中国企业的国际化。中国创业企业在国内竞争中练就内功，相当有竞争力，他们有实力走出国门。

我们要为成功创业者喝彩，也要为“失败者”鼓掌。在过去几年中，有媒体问我能不能透露红杉具体有哪几家企业失败了，我不太愿意说出这些名字，并不是因为担心影响红杉声誉，而是因为其中有很多创业者还在努力，还在路上，即使他们遭遇了失败，本身创业的历练就

是一笔巨大财富。在我们投资的创业者里，有十几家是二次甚至是三次创业，他们以前的创业算不上成功，但是以前的经历给他们带来宝贵的财富，让他们更加成熟。

我们走过这十年，憧憬下一个十年，十年后下一个风口在哪里，说实话真的很难预测。但是有一点我非常坚信，下一个十年，红杉还会做好创业者背后的创业者，提供创业服务。还有一点是，站在这里主持的那个人肯定不再是沈南鹏。在过去一段时间里，我们发现越来越多的年轻人加入创业行列。我们不得不承认，在相同年龄作比较，现在创业者的商业敏感度和成熟度是超过我们那个时候的，他们拥有更加国际化的视野和更多的商业熏陶。假设我们按照过去一年红杉投资企业创业者的平均年龄计算，平移十年，十年后参加红杉盛会的创业者，平均年龄是多少呢？预测可能是他出生于 1993 年。我相信他是下一个创造红杉投资奇迹的人，是下一个创造中国创业奇迹的人。

红杉资本沈南鹏：最令我引以为豪的投资

这是红杉资本全球执行合伙人沈南鹏在第 20 届“中国发展高层论坛”上的演讲。

“坚持扩大开放、促进合作共赢”是本次论坛的主题，也是贯穿改革开放 40 年来的一条主线，而红杉中国正是这一理念的受益者。

改革开放 40 年，中国创造了人类历史上的经济奇迹，这背后的原因，不同的经济学家有不同的解释。**在沈南鹏看来，其中有一个非常重要的原动力，就是亿万中国人在辛勤地工作和**

追逐梦想，希望以此改变自身的命运。沈南鹏说，在他们追求梦想的道路上，能够在他们最需要帮助的时候伸出援手，正是红杉资本的价值所在。

大家好，我是红杉中国的沈南鹏。

很高兴来到中国发展高层论坛，这是中国最“高大上”的国际会议之一。今年的主题是“**大开放、合作共赢**”，这也是贯穿改革开放 40 年来的一条主线。

红杉中国正是这一理念的受益者。但是今天，我并不打算给大家汇报红杉过去 14 年投出了多少家独角兽、管理的资金规模又增加了多少、回报有多出色等等。

今天，我想讲几个追梦人实现他们梦想的故事。

说到追梦人，我自己也算是其中之一。从小在上海长大，在上海交通大学读完本科，后来又去了美国留学，回国后在投资银行工作，之后进行创业，**每一次选择都是因为看到了改革开放带来的发展机遇。**

20 多年前，我在香港投行工作的时候，每半年左右都会去一次硅谷。每次我都能感受到那里互联网企业的蓬勃发展，改变着人们的生活和工作方式。

于是，我与几位伙伴一起创建了**携程**，起因是看到了 Expedia 在美国的成功，我们认为中国酒店、机票预定业务一定大有可为。如今 20 年过去，携程已经发展成为全球第二大 OTA，甚至将当年对标的 Expedia 抛在身后。

后来，我们又创办了**如家**——中国第一家快捷酒店连锁品牌。第二次创业的灵感，来自于我一次去美国德克萨斯州出差的时候。从达拉斯机场到市区短短 30 分钟的路上，林林总总有十多家不同的经济型酒店的品牌。

我想，中国不应该没有一个本土的大型经济连锁酒店品牌。十几年过去了，以酒店数量计算，如家已经是全球排名前十的酒店集团了。

回首这两次创业的经历，都运用了很朴素的方法论：**面对中国巨大的市场，我们参考海外先进的经验，再根据中国的实际情况进行创新，创造出更加符合中国市场的独特产品和服务。**

比如，当时国内互联网覆盖率有限，所以携程并没有只做纯网上交易，而是在早期大量使用了呼叫中心，并且引进了传统制造业的六西格玛标准，实现了服务业的精细化管理。这让携程的业务在当时脱颖而出。

携程、如家之后，我从一名创业者变成了一名投资人，创办**红杉中国**，希望帮助更多的创业者实现他们的梦想。

在过去的十多年里，我们非常幸运，投资的企业中有一些非常成功，今天市值已经百亿美元，甚至接近千亿美元，然而有一家企业让我们特别引以为豪，它的名字叫**中和农信**，他们给中低收入农民提供小额贷款等服务，帮助这些农民发展产业，增加收入。**换句话说：他们为农村金融打通了最后 100 米。**

在开始讲中和农信这家公司之前，我想请大家先看一张地图，我不知道在座有多少人知道定西这座城市？像这样的地级市，在中国还有将近 300 个，但是很不幸，定西是作为一个深

度贫困的地区存在的，它的人均 GDP 还不到北京的十分之一。一位定西农民辛辛苦苦一年挣的钱，可能只够买一台 iPhone 8 。

定西对我来讲并不陌生。1986 年暑假 我作为上海市优秀大学生代表曾来到这里社会考察，我在那里呆了 7 天，那时候对它的印象，就是两个字“贫穷”。30 多年前那段短暂的几天逗留，让我一个当年 18 岁的青年第一次认识到了世界是“折叠”的，也萌生了一个未来希望 make some impact 的愿望。

现在，这里还是国家重点扶贫地区，接下来，我想讲三个定西人的故事，两个人的故事都和中和农信有关。

他叫蔡学权，是中和农信在甘肃省定西市的一名信贷员。

蔡学权扎根在农村，虽然同样是信贷员，他们和在五星级写字楼里的金融从业者完全不同。

他们的工作更令人尊敬。

我想问在座的一个问题——你们当中应该有不少是从事金融行业的——在你们刚刚入行，参加面试的时候，一般会被问到什么问题？哪个学校毕业？学什么专业的？未来职业规划是什么？大概可能是这些问题吧。

你们知道像蔡学权这样的信贷员，在他们面试时被问到的第一个问题是什么吗？

你怕狗吗？

这是一个非常现实的问题：中和农信的信贷员，他们要跋山涉水、跑遍十里八乡，要面对护院的中华田园犬，还有一些乡亲们的质疑。**而最终很好完成业务的信贷员，都是那些进得去农民的家，听得懂农民的话，亲近他们生活的人。**

蔡学权就是这样的人。在向 he 贷款的客户中，给蔡学权印象最深的是一个叫宿宝军的年轻人。

这是宿宝军家之前住的房子，一个只有在临时工地才能看到的彩钢房。

母亲病逝、父亲没有什么收入来源，第一个老婆弃他而去，还留下嗷嗷待哺的孩子，家里欠下很多债务，可以说是贫困户中的贫困户。

宿宝军从蔡学权这里知道了中和农信，在五位邻居的联保下，他成功地获得了贷款，还清了以前的债务。

他去了城里一家餐厅打工，后来，他和老婆把打工的餐馆盘了下来，自己做起了老板，还把留守在村里的老父亲和孩子接到了县城生活。

这种小额贷款已从最初的“救急钱”变成了“致富钱”，更是把一位农村青年从绝境中拉了出来，努力实现了一个小小的梦想。

宿宝军现在的梦想是将饭店开得更大，将来可以有一辆车，家人能住进楼房，孩子能考上好的大学。

我们曾经做过一个估算：像蔡学权这样的信贷员，如果一个月要放掉 90 万的贷款，他平均要跑 100 公里的山路，要去 5 个村庄，接触二三十户农民。

到今天为止，中和农信的在贷客户数已经高达 36 万，覆盖 21 个省。但是一直以来，它的不良贷款率都只有 1%。

中和农信目前有 3200 多个“蔡学权”们。他们是整个普惠金融能够发展壮大的毛细血管。

定西还有一个值得讲述的“年轻人”，他和我下一个故事有关。

这个小男孩叫王前进，9 岁，小学四年级。

他有一位从来没有见过面的英语老师，叫 Ann，来自美国宾夕法尼亚大学毕业，拥有教育学硕士学位。

他和 Ann 远隔万里，但这并不妨碍他们成为师生，成为朋友。

这是一封王前进写给 Ann 的感谢信：“我的梦想是当一名护士。外教老师给我带来了快乐，还有很多知识。不知道怎么感谢你，只有纸上说声谢谢你。”

虽然远在山区，但孩子们学习英语的兴趣被激发了出来，定西的孩子，9 岁的王前进也因此拥有了憧憬远大梦想的机会。

帮助王前进种下这颗梦想种子的人，是我接下来要介绍给大家的另外一个主角。当然，台下有的朋友可能对她并不陌生。

她就是大米老师-Cindy 米雯娟，VIPKID 的创始人。她的平台能够让英语教育突破地理条件的限制，让全中国希望学习英文的孩子都可以**通过在线视频的方式和外教老师一对一学习。**

很多成功的创业者十七八岁的时候，一般都在某个名校享受着自己的大学生生活，但那个年纪的 Cindy 却已经在北京南城某一个地铁站口发起了传单。

Cindy 是个辍学生，只因为她当时无法适应传统的教学体制。但这不影响她对知识充满渴望，她离开校园的时候只有 17 岁。

Cindy 决定去北京闯一闯，和舅舅在南三环租了平房做少儿英语培训。

20 年前的英语培训是一块刚刚兴起的巨大市场。很快，她们公司的年销售额超过 2 亿，发展越来越稳定。

但是 Cindy 看到了互联网大潮在不断推动产业变革与进步，她也意识到，在线教育的未来不可限量。

于是，她不顾家人的反对，在 2013 年创立了 VIPKID，刚开始的时候，大家接受不了这种新型在线辅导的方式，起步很艰难，最惨时，公司账上只剩下一个多月的现金流。

但勇于创新的人们总会等来属于他们的时刻，2014 年，红杉资本在 A 轮投资了 VIPKID，之后又连续投资了四轮。

我非常清楚地记得，第一次和 Cindy 聊天时，聊到她对整个行业的看法，她想解决的问题。

她说：“我认为每个小朋友都是世界上最重要的人，都应该有快乐学习和因材施教的机会”，当她说这句话时，她的眼睛里充满了创业的激情和光芒。Cindy 让我感受到了新一代的企业家精神和力量。

VIPKID 这几年不断成长，现在，他们连接了超过 50 万亚洲小朋友和 6 万多名外教。同时有上万名国外小朋友在这个平台上跟着中文老师学习象形文字和中国文化。

高峰时段，2.3 万节课程在 VIPKID 平台上并发运行，整个世界被 VIPKID 的平台贯穿起来，变成了一个神奇的云端课堂。

改变自己的命运，改变世界，实现梦想。米雯娟就是这样辛勤努力着的众多中国企业家中的一员，他们在追梦的同时，也在帮助更多的人实现他们的梦想。

生活在定西的蔡学权、宿宝军和王前进，我从他们身上看到一种生生不息，不断超越自我的精神力量，本质上，它和企业家精神别无二致，而这种力量也正在改变着这片土地的命运。

改革开放 40 年，中国创造了人类历史上的经济奇迹，这背后的原因，不同的经济学家有不同的解释。我们依靠党和国家的政策和领导，城镇化带来的结构性机会，科技创新又给各行各业带来了升级与飞跃。我们也得益于全球化，得益于学习世界先进的商业模式和管理理念。

但在这些成就和变化的背后，有一个非常重要的原动力，那就是亿万中国人在辛勤地工作和追逐梦想，希望以此改变自身的命运。在他们追求梦想的道路上，能够在他们最需要帮助的时候伸出援手，正是我们红杉资本今天这份工作的意义和价值所在，红杉也会一如既往的在这条路上前行。

今天我为在座各位分享的这几个追梦人的故事，并不罕见，而且每时每刻都在我们身边上演着，这就是中国，这就是我们的中国梦。一代代追梦人必将把中国梦的精神传递下去。

正是这种强大的向上的力量，让我们对中国的未来始终充满信心，我相信它一定会推动国家能不断的向前，不断的发展，不断的壮大。

沈南鹏：我的衬衫为何要加袖扣？

10月31日，中欧国际工商学院2013级毕业典礼上，红杉资本全球执行合伙人沈南鹏做了名为《专业精神与创业》的主题演讲。

作为国内风头正劲的头牌风险投资人，沈南鹏并没有在现场分享关于创业方向和资本风口等热门话题，反而将论点放在了职业精神上。

沈南鹏认为，现在外界对企业家精神的讨论非常多，但往往却忽略的同样重要的职业精神。在他看来，很多优秀的创业者没能做出理想中的“伟大”公司，往往根本原因在于团队的执行力和文化建设不足，这两点背后其实是职业精神的缺失。

职业精神体现在哪里？是细节，魔鬼和成败都在细节里。沈南鹏分享了自己90年代初出入华尔街投行时的经历，当时朋友对他的首个要求就是更改着装，标准是白衬衫、领带和深色西装，尤其值得注意的是，衬衫要加袖扣。他表示，外表并不是最重要，但重要的是其中体现的职业精神。

当年 90 年代投行工作显然给沈南鹏留下深刻烙印，以致回忆中净是细节。98 年在香港德意志银行工作时，也曾周末在没有空调的写字楼里临时加班更改客户的融资计划书，在发现图表配色不好看时，他又花了一段时间修改颜色。那一单融资案沈南鹏最终没有拿到，但他并不对那个大汗淋漓的下午有任何后悔，“把最好的内容和形式呈现给客户，这是职业精神的一部分。”

以下为沈南鹏演讲实录：

各位领导、各位老师、各位同学大家下午好。

今天来中欧毕业典礼和大家交流我内心蛮紧张的。不管大小，同学们都很期待。**两周前，我在红杉中国十周年庆典上的演讲是脱稿的，但今天我比那个时候紧张，所以把重要内容写在了小纸条上面。**

我是上海交通大学毕业的，跟中欧商学院多少有些渊源。而且一年多前，很高兴受到中欧的邀请参加 CEO 班，很遗憾时间没安排过来，没有机会与各位成为校友，是一个遗憾。

今天大家比较期待听到的话题可能是风险投资，创业的下一个风口在哪里？资本市场如何？其实这些话题有很多专家、媒体都讲的很详尽了。我今天想讲的是另一话题--职业精神。一家企业能够成功最关键的因素是什么？我们显然需要“Entrepreneurship”--

创业家精神”，“创业家精神”是过去一段时间里国内媒体上出现频率最高的词汇之一，在这个词外，还有一个词也非常重要，那就是“Professionalism” -- “职业精神”。

昨天我查了一下字典，解释是“the conduct, aim and quality that characterize or mark of a profession or a professional person”，发现语言好像转了一圈可还是没有答案，那么这个词到底意味着什么？相信大家的脑子里都会有一个基本印象，什么样的行为可以被称作“Professionalism”。可能大家说“创业家精神”太多了，往往忽略了同样重要的“职业精神”。

大量的创业公司最后没能长大，没能成为预想中的“伟大”的公司，原因有很多，但最主要的恐怕还是企业有没有很强的执行力和团队文化。这一点对初创期企业适用，对大公司也适用；对跨国公司适用，对民企也适用。那么，怎样才能建立很强的执行力和一个优秀的团队文化呢？强调 Professionalism 是核心之一。

Professionalism 涵盖很多方面，有些是表现在非常细节上的。比如，1992 年我从研究生毕业找到华尔街工作的时候，朋友们告诉我作为华尔街的 Professional，首先要装着装一改，耶鲁学生时代穿的衣服不适合了，投行标准的服装是白衬衫、领带和深色的西装，还得加袖扣。但其实外表的东西不是最重要的，更重要的是职业的行为。其实大家在中欧校园里应该学了不少。

专业的知识和能力：必须在你所在行业里面成为专家，但这对于一位有志成为管理者、领导者的人来讲知识应该是多方面的。如果你是学工程的，当走到一个中高层管理位

置的时候，可能也要了解财务，这就是为什么今天我们需要参加 EMBA、FMBA 这样的课程，因为这里给大家提供了一个全方位了解企业管理、提升领导力等的学习交流平台。

团队精神：在中欧，大家一定做过团队精神训练，这是非常重要的。我们需要在团队之间建立信任、尊重以及体谅。体谅这个词非常重要，尽管它放在最后。当你的同事因为种种原因没能达到大家期望值时，你要给他一些理解，同时给他尊重和鼓励，能够让他在落后的地方补起来。

价值观：我们今天经常在说正能量，你对待客户、合作伙伴的态度是怎样的？你对周围的朋友、家人是怎样的？善待家人、善待同事，这也是我们价值观当中非常重要的一点。如果过度营销或欺骗客户，尽管可能在短期内能够达到某些目标，但这些最终都会损害公司和你自己。

责任心：每个人对自己所从事的工作，每个细小的工作，都要有最佳完成任务的责任心。因为团队成员期待你最佳地完成这项任务。我给大家讲一个小故事，想起我在投行工作的时候，1998 年在香港的德意志银行工作，为一家大公司做融资计划书，周一要去做演讲 pitch，周末我的老板打来电话提到市场和竞争对手的基本数据仅更新到上一年的年底，建议我把当年第一季度的数据涵盖进来。看起来是个小事但我决定马上修改这个内容。当时我们在香港新世界大厦办公，接近夏天香港的天气已经比较热了，那个礼拜天正好还是个节假日，楼里面没有空调，几个小时大汗淋漓的工作。改完数据以后发现对图表的颜色也不太满意，在一张彩页图上展示，里面的蓝色和绿色好像

对比不是特别鲜明，我又花了一段时间改颜色。也没让助理帮忙，因为还是我自己最知道哪些是重要的，改起来效率最高。很遗憾，后来在北京的 pitch，我们并没有成功，但即使没有拿到项目，我感觉在周末假期那几个小时里，在大汗淋漓下把材料做的尽善尽美是应该的，客户可能注意到也可能没有注意到，但作为一家投资银行的专业人士，必须把最好的内容和形式呈现给客户，这是职业精神的一部分吧。

解决问题的能力：商业社会中很多问题会比书本上的复杂很多，你必须要想出创造性的方法解决问题，因为没有现成的答案，书本上不会教你，你的老板不会教你，你的同事也没有答案，这也是考验一个人的专业能力。你需要有能力创造性的解决问题，而这个解决问题往往是在巨大的时间压力下完成的，这是商业社会中经常碰到的。

Professionalism 说说容易，做起来并不容易，因为大家有很多习惯不是那么容易改。再举个例子，在红杉，每周都会接待几位来访的创业者，我们把周一的时间留出来跟他们见面。我们希望做到在跟每位创业者交流的那段时间里，不接打电话、不看微信，不管来访的是“大”公司还是“小”公司。这个细节听起来很小，但是我们认为，这表现出对创业者的尊重。如果你参加了会议，就必须集中精力地与创业者探讨，因为他是全身心投入的，而且可能准备了好几天来和我们讨论。这样的职业态度恰恰展示出一个公司的风貌和文化，是非常重要的。

有时候理解 Professionalism 不太直观因为社会上每份工作都不同，比较难于量化。其实观察医生这个行业可以发现，我刚刚讲到的这几点，在他们的行为中可以有很好的对标。专业能力、团队精神、责任心、解决问题的能力、价值观在医生对待病人的

过程当中，每一点都表现的淋漓尽致，不管时间长短，你都可以非常清楚的体会 Professionalism 在医生那里有没有得到很好的体现。今天如果更多的企业按照 Professionalism 来要求员工和团队，相信公司文化和执行力就会大大提升。

看到今天的毕业典礼，想起了我在 1994 年耶鲁大学毕业时的情况。当时耶鲁管理学院的学位叫 Master of Public and Private Management，MPPM 跟全美很多商学院是不一样的，强调公共管理的教育，包括非赢利机构的管理人才培养。今天国内大量的优秀人才进入那些最“热”的创业行业，可以理解，但是除了新兴蓬勃的互联网、医疗等创新行业，还有不少行业也在大量需要人才，特别是专业管理人才。其中特别值得关注的是非盈利组织，它们对社会的良性发展非常重要，然而那些机构的人才相对匮乏。今天优秀的毕业生们如果能够考虑这样的职业方向是很好的选择。

创业创新有风险，商业成功中可能六、七成来自创业者的努力，另外三、四成靠的是运气。过去三十年，整个行业环境非常好，出现了新经济的许多风口，但是商业永远有风险。作为一个优秀的中欧毕业生，应该有多种选择，去创业固然很好，去做个成功的 Professional 也非常好。如果你未来十年、二十年的职业生涯，伴随着一家优秀公司的成长，充分发挥职业精神，你可能不是严格意义上的创业，但同样能在这样的状况下做出优秀的成绩，实现社会和自身价值。

祝福大家在毕业以后大展宏图，成为社会发展的栋梁。

沈南鹏：我的 32 条创业投资经验

有人曾评价，沈南鹏先生是那种「平衡木」走得很好的人，他在投资中游刃有余，同时又尽量使事物处在可控的安全感中。海派文化在他的身上笔沉墨实，他在契机与时代中投资明天。业界流传着「你可能不认识沈南鹏，但一定在用他投资的公司的服务」。马化腾先生也曾在一个公开演讲中说，沈南鹏先生是中国风险投资行业最成功的人。

01

投资理念

1、在「创业者能力」和「创业者精神」的选择上，我优先选择创业者精神，只有创业者有真正的品质 and 美德，他的能力才能够得以发挥，否则可能会被滥用。

2、过去几十年我做对了很重要的判断「Long China」（做多中国），以前很多人真的不那么看好中国，有各种担忧，但如今来看，凡是做出很大事业的中国企业家，他们身上都有一个共同的特性就是「Long China」。

3、我们的投资周期很长，我们会和一家企业一起走很长很长的时间，如果公司仍在高速增长，为什么不和他们走下去？

4、我们没有选择，只能逼着自己不断思考两年、三年、五年以后的行业发展会怎样。

有时候，我们可能做不出一个特别完美的判断，那就尝试做一个判断，然后在这个行业里做出一步到两步的布局，这是作为风险投资人必须有的判断，哪怕当时给你的数据并不充分。

5、有些创业者仅仅为了上市、赚钱而创业，但我们更欣赏的创业动机是希望创造一种产品和服务满足某种需求，解决某个问题，其动力源自好奇心和使命感。判断一个创业者不仅要看能力，还要看他（她）是否具备正能量。

02

投资感悟

6、我曾经是一个互联网领域的创业者，今天也还是一个创业者，是投资领域的创业者。

7、我们这个行业其实永远充满遗憾，有太多让人反思的理由，每年都会发现自己做了不少错误的判断，这也是这个行业特别有意思的地方——你只要愿意学习，愿意在成功和失败案例中去总结归纳，每个人都有可能提升自己的投资能力。

8、有时候在你理性的思考之外，必须要有那么一点冲动，一点激情，承担一定的风险，这时的判断标准就来自于你的「第六感」。

9、不管在什么行业里，要想成为成功人士，都不可能只是靠高智商，必须要是高情商和高智商的结合。只有这样，才是一个比较全面的人才，投资行业也好，旅游业也好，任何一个行业的成功人士在这方面都是一样的。

10、我不知道投资还能不能做二十年、甚至三十年，但至少希望未来的十年能比过去十年做得更好。

11、大量的创业公司最后没能长大，没能成为预想中伟大的公司，原因有很多，但最主要的恐怕还是企业没有很强的执行力和团队文化。

12、一家企业能够成功最关键的因素是什么？我们显然需要 Entrepreneurship（创业家精神），创业家精神是过去一段时间里国内媒体上出现频率最高的词汇之一，但

还有一个词也非常重要，那就是 Professionalism（职业精神），而它常常被大家忽视。我认为职业精神包含：专业能力、团队精神、责任心、解决问题的能力、价值观。

13、管理互联网公司和红杉资本，虽然两种公司的形态很不一样，前者的管理核心是 CEO，加上高管团队。但在创投行业和 PE 行业，很重要的理念是合伙人文化，靠一批有共同理念的人走在一起，靠共同的智慧做出更接近准确的判断。两者间有一点是相通的，那就是怎么能够以人为本、发挥每个人的长处、同时给每个人很好的激励机制。

03

从物理定律来看创业

14、摩擦力越大，增长越困难（牛顿第一定律）。运动中的物体有维持运动的趋势。静止中的物体有保持静止的趋势。除非受到其它物体的作用力迫使它改变这种状态。人的天性是厌恶改变的，倾向于仰仗既有经验，下意识地抵抗自己所不适应的。然而追求创新与变革就需要克制这些与生俱来的弱点，需要每一位企业家去鼓励企业的风险文化，激励员工勇于快速试错、勇于丢弃停滞的工作流程、逐步建立去中心化的团队、善于授权建立自下而上的创新。

15、始于精简，保持精简（牛顿第二定律， $F=MA$ ）。规模往往是增长和创新的敌人。小而美常常是发展之道。

企业发展的过程中，谨记始终保持一个轻盈的体态。道理很简单，因为一个作用力对于一个质量大的物体几乎起不到作用，但却能轻易推动质量小的物体，并让它加速前

进。优秀的企业家务必随时警惕企业的规模陷阱。

16、在压力下发展（理想气体定律， $PV=nrT$ ）。理想气体在处于平衡态时，压力、体积、和温度之间，永远存在一个平衡。这就好比在企业快速发展过程中，资金成本、发展速度极限、市场规模、单位效益之间也存在一个最佳平衡点。企业发展中一定要保持阶段性的产品的专注和领域的专注，不要盲目扩张。

17、充分利用你的灵活性（机械杠杆定律， $M1 \times a = M2 \times b$ ）。初创企业需要善于把握机会，借势借力，与大象共舞。对于一个大公司来说，它很可能认为其最主要的对手就是别的大公司。

但实则并不尽然，通过借助杠杆效益，初创公司也能以小博大，它们可能才是大公司真正的对手。初创公司的优势非常鲜明，简称「5S优势」包括：Stealth（隐蔽）、Speed（速度）、Smarts（才智）、Svelte（精简），以及 Simplicity（简单）。这些灵活性不容小觑，具有颠覆产业巨头的巨大潜力。

18、熵增原理（热力学第二定律）：熵（无序指数）随时间推移而增加。以 Google 为例，其员工「无序时间」的产物包括 Gmail、News、Google Now 等优秀产品。另外一个关于无序增加的实例是，现在随着微信微博等新媒体的普及，信息传播无序化特征越发明显。在这种情况下，一家企业的任何一则正面或负面的消息内容都会在社会化媒体下达到指数级的扩散速度。企业与客户之间的互动也随之越来越紧密，特别是面向大众消费群体的企业，客户决定了企业品牌的成败。

19、CEO 要是会算账的人，不能拍着脑袋决策。我觉得至少有两个数字是大部分公司都必须关注的。**第一个是毛利率，决定了一家公司有没有真正的议价能力或定价实力，这是 CEO 需要关注和保持敏感的一个数字。第二个数字是单位经济。**

比如说，互联网 OTA（在线旅行商）一个客户的综合收益是多少？首先你要获取客户，这个需要成本；其次有转化率和流失率；再接着，服务客户时运营需要成本，应该具体分析到每一个环节。考虑能不能降低收购成本，做好用户体验提高转化率，用技术手段减少运营成本等等，每个环节都需要量化。

20、空降高管的失败率是不低的。**我建议 CEO 找年轻人培养，他们可能没那么多经验，不一定非得是顶级 MBA 或投行或咨询出身，但要有想法和好的商业感觉，与团队的核心创新理念吻合，再让他们和公司一起成长。**

21、CEO 肯定也是产品经理，团队负责执行，但 CEO 应该深度介入并参与，帮助团队打磨产品。

22、创业是容不得你去重新学习的，竞争的环境可能让你没有机会学习，因此基础科学知识结构对 CEO 的个人成长很关键。**培养逻辑思维和建立模型的能力，对创业和企业管理都至关重要。**

23、世界上最好的企业需要的人才是长跑型的，是人文科学和基础科学等集成一体的人，而不仅仅只懂计算机科学。

24、对于一个 CEO 来说，我感觉还是应该把心态放得更加平和一些，**千万不要因为竞争，而乱了自己的阵脚。**

25、CEO 需要懂得和关注真正重要的指标，包括客户、订单量、营收、毛利、流失率、盈利能力、现金流，**让真实的数字说话。而不是强调物理条件和设施、注重形式**

而非内容、强调不可量化的事物。因为，投资方对创业项目的考量，在 A 轮之后不可逃避的就是数据：订单量、客单价、用户数、周留存率等等都是考核指标的重点，无数据难以服众。

26、在企业初创期，CEO 都不可能是完美的。**木桶理论说的是不能有短板，但我更认可反木桶理论，初创期企业往往是反木桶理论在起作用。**不管 CEO 还是团队，不可能什么都强。与其全才，不如专才。每个早期企业都需要独门的杀手锏才能脱颖而出。哪怕团队成员能力都不错，但没有巨大亮点，作为初创期企业也可能没有机会。CEO 要有独门武功，这独门武功因行业而异。

27、作为一名优秀的 CEO，需要具备的素质就是根据市场反馈的信息来不断修正自己的商业计划，改变自己的策略和方向，尤其在公司早期，这更是不可避免的。**如果创业公司的 CEO 是一个一成不变的人，那么他的创业很难成功。**

05

个人心得

28、**我会尝试去寻找好的机会，但通常我不是第一个尝试的人。**我会观察一下，看自己是否适合。

29、**我是一个乐观的人，加上喜欢承担一定的风险，也看重长期的职业发展，不期待短期利益。**自己回国头两年做投资银行，未必会比在美国有更好经济收益。离开投行去创业时，刚开始也不太考虑有多少经济回报。做选择要看长期，而且最重要的是，做自己喜欢的事情。

30、**我常常是一个需要「说服」别人的角色，要做一个好的「销售员」。**

31、人们说交际圈很重要，因为可能会给自己带来某个生意，但在我看来交际圈更多是给自己带来启发。我能在与别人的交流当中学到很多东西，所以愿意和很多不同行业的人交流。这种交流是学习当中最重要的一部分，有时可能比你读几本书还要有益，同样我也希望别人能从和我的交流中获得启发。

32、我总是怀有一颗好奇心。不管当初进华尔街还是后来去创业、做投资，我都保持着好奇心，觉得做这些事本身很有意思：我会想为什么这么多公司能成功？原因是什么？在这个过程中我很 Enjoy。

沈南鹏：我对投资的一点看法

6月3日，2016年诺亚财富第六届私募股权高峰论坛在上海举行，本次论坛汇聚中国PE/VC行业大佬，为现场2000多位客户分享他们的投资智慧，诠释他们眼中看好的“未来将改变世界的投资机会”。论坛现场，红杉资本全球执行合伙人、红杉资本中国基金创始及执行合伙人、诺亚财富股东沈南鹏为大家分享了自己对投资的看法。

以下内容根据嘉宾现场演讲整理，已经嘉宾审阅

什么是风口？

风口，是现在大家都比较熟悉的词。但是做投资，是看长期趋势和未来，不是短期热点。有些风口可以产生长期的价值，适合投资，有些却不会。这就需要静下心来做大量分析。

人多的地方就是好的吗？

投资，并不是要去人多的地方，相反，人云亦云很容易出问题。

过去几年，电子商务和 O2O 是行业投资热点，但是，在上千家公司里，真正能给投资基金带来巨大回报的公司并不多，电子商务可能不到 10 家，O2O 也差不多。当非常多活跃投资人都关注某个行业、钱不断涌入的时候，创业者之间的竞争加剧，可能不容易静下心来认真打造产品。

怎么做差异化投资？

我们其中一类投资是把海外优秀的产品和服务引入到中国来，在中国落地。这件事情比很多早期投资复杂的多。这个过程越复杂、竞争就越少，也没有同质化问题。

当你的投资过程中每个环节都是非常复杂的时候，你的差异化就形成了。到今天为止，红杉的成功案例，无一不是投前投后都花费了大量的时间和精力。

如何形成自己独特的观点？

想要有自己独特的观点，就不能拍脑袋、必须有理性的分析和研究。每个投资，无论是 100 万美元，还是 1 个亿，背后的工作都是一样的，都必须建立在对行业有深入、全方位的研究之上，必须落实到大量数据和事实的调研之上。

最大的挑战是不同的行业，有不同的研究方法，每一个新的行业，就可能需要新的方法论。

如何判断一个企业家？

最后，无论是风口也好，长期趋势也好，在投资中，找到龙头企业和龙头企业家，至关重要。

判断企业家的能力和潜力没有捷径。最重要的是花足够的时间。需要花很多时间和企业家接触，了解和结成朋友。

红杉沈南鹏：创业做好这几点，摆脱“活不过三年”魔咒！

被称为“创投之王”，投资“快、狠、稳、准”，买下中国互联网半壁江山的沈南鹏，对创业公司有何建议？

职业态度以小见大

商业社会中很多问题会比书本上的复杂很多，你必须要想出创造性的方法解决问题，因为没有现成的答案，书本上不会教你，你的老板不会教你，你的同事也没有答案，这也是考验一个人的专业能力。

你需要有能力创造性地解决问题，而这个过程往往是在巨大的时间压力下完成的，这是商业社会中经常碰到的。

Professionalism 说说容易，做起来很难。

因为大家有很多习惯不是那么容易改。

举个例子，在红杉，我们每周都会接待几位来访的创业者，我们会把周一的时间留出来跟他们见面。

我们希望做到在跟每位创业者交流的那段时间里，不接打电话、不看微信，不管来访的是大公司还是小公司。

这个细节听起来很小，但是我们认为，这表现出对创业者的尊重。如果你参加了会议，就必须集中精力地与创业者探讨，因为他是全身心投入的，而且可能准备了好几天来和我们讨论。

这样的职业态度恰恰展示出一个公司的风貌和文化，是非常重要的。

CEO 战略选择很重要

其实 CEO 不是那么好当的，**定战略、重产品、带团队、算好账**，一个都不能少。

互联网行业在今天和在 1999 年的时候有着根本性的差别。

如今，BAT、京东以及小米等大公司已经覆盖了相当部分的市场机会。

但我们不要去抱怨，这不是垄断，是商业发展中每个行业都必然经历的过程。

传统行业不也是一样吗？

现在去做矿泉水、做品牌家电的生意，成功率也是挺小的，这不是决心多少、资金多少的问题，而是在现有格局下，机会确实少了些。

但互联网行业新产品新商业模式还有机会吗？肯定有。

四年前，我们认为中国互联网新闻格局已基本定型，但这几年「今日头条」做得非常出色。

那时我们去了解「今日头条」的时候，做了一个 VC 最常做的事情——**对比各种竞品。**

我们看到不少大公司都在做类似的产品，所以就没有投他们的 A 轮。

事实证明我们是错的，好在此后我们意识到他们产品的技术优势，就在后面的轮次投资了他们。

作为 CEO，你要在创业第一天就做好心理准备和技术储备。要想到，如果巨头进入这行业，你会如何应对？

这里有战略的选择问题。

2008 年，京东面对的是市场上已经有发展巨大的电商平台，刘强东选择了自营电商的道路。

那时候还没有一家公司，包括线下零售商，能够真正在供应链、仓储和配送这几件事上都做好，但事实证明他这个与众不同的战略选择是正确的。

3 用户体验为王

做好用户体验并不需要你是技术或编程高手，但你必须**重视产品和用户体验**。

京东自建物流，确保能够在比较准确的时间段里配送，在几百多个城市能做到 24 小时内送货。

也许你还会记得刘强东亲自送货的照片，这表明他们在传递一个清晰的信息——准时送货。

CEO 肯定也是产品经理，团队负责执行，但 CEO 应该深度介入并参与，帮助团队打磨产品。

4 实战培养年轻人

空降高管的失败率是不低的。

成长型公司天天都像打仗，战况瞬息万变，突然来了一位大公司的高管，他能很快适应吗？不一定。

我倾向于找年轻人培养，他们可能没那么多经验，不一定非得是顶级 MBA 或投行或咨询出身，但要有想法和好的商业感觉，与团队的核心创新理念吻合，再让他们和公司一起成长。

怎么对他们进行培养？

实战就是最好的培养。你让一个有潜力的年轻人在实战中学习成长，他会远比在大公司里从事程序化的工作进步快很多。

如果一家公司多年以后还都是最早的创始高管们在担当所有重要角色，年轻人没有机会成长起来，恐怕是会有问题的。

5 数据分析不容轻视

在创业公司里往往有一个部门是被轻视的：**财务部门**。

这是一个认知偏差。

当然钱是生命线，融不到钱你再多宏图伟略都无法实现。

但好的财务部门是公司业务的重要参谋。

美国的五百强企业里，CFO 接替退下来 CEO 位置的不在少数。

CFO 要帮助 CEO 把公司的业务健康状况看清楚，帮助 CEO 把公司未来的发展战略算清楚。

当然 CEO 也要是会算账的人，不能拍着脑袋决策。我觉得至少有两个数字是大部分公司都必须关注的。

第一个是毛利率，决定了一家公司有没有真正的议价能力或者定价实力，这是 CEO 需要关注和保持敏感的一个数字。

第二个数字是单位经济。

比如说，互联网 OTA（在线旅行商）一个客户的综合收益是多少？

首先你要获取客户，这个需要成本；

其次有转化率和流失率；

再接着，服务客户时运营需要成本，应该具体分析到每一个环节。

考虑能不能降低收购成本，做好用户体验提高转化率，用技术手段减少运营成本等等，每个环节都需要量化。

沈南鹏的 14 条投资真经

作为蝉联全球榜单最高排名多年的华人投资者，沈南鹏率领的红杉中国团队在 12 年来投资了一大批星光闪耀的明星企业，这些明星企业均是其所在领域的佼佼者，长期活跃在中国经济舞台的中心，是中国企业创新创业的风向标。

2017 年 9 月，《福布斯》在其 100 年华诞时，对外发布了“全球百位在世最伟大商业思想家”榜单，沈南鹏与沃伦·巴菲特、史蒂夫·施瓦茨曼等投资巨头一同入选。价值观和商业层面的思考，让越来越多的中国投资家展现出与全球顶尖商业人物等量齐观的水准。

1.【百分之百认同创业者的，不是好投资人！】

企业家很聪明，他要找一个聪明的投资人，这个投资人聪明在哪里？投资人要对行业有非常深入的了解，能够有自己独特的见解。如果今天企业家所说的，我们百分之一百都认同，恐怕这不是一个好的投资人。因为好的投资人，他可能同意大部分创业者的方向性选择，但同时能在很多方面给创业者提供额外的观点和帮助。

2.【投资的基本理念——成长、价值投资】

我们希望创业者是什么样的？百年老店的建设者。那首先我们自己作为一个投资人就应该是一个长期的投资人。也就是说，我不会因为今天市场有一个短期的套利机会，就去追逐那个套利机会，而放弃了投资的基本理念。

投资的基本理念是什么？成长、价值投资。这一点说说容易，真要做的时候你会被很多因素所困扰。我们在过去 11 年当中，应该讲是有所为有所不为，我认为我们团队一直在做正确的选择。

3.【智能时代，一个好资本的 3 个特征】

在智能时代，风险投资在产业发展中扮演了更加重要的角色，一个好的资本有这样几个特征：

- 首先，风险投资必须以长远的观点来看企业“think long term”，能够有一个长期的观点来看企业的发展。
- 其次，在智能时代，好的资本一定不是纯的金融投资者，而是战略投资人，最好的投资人应该是懂产业的投资人。
- 第三，一个好的资本或投资人应该具有国际视野，必须是国际化的投资人，这样才能帮助公司实现国际化。

4.【投资中国的三个理念】

-投资项目看中“中国消费”

在中国,能够有爆炸性成长的行业非常多,并不仅仅局限于互联网、软件等行业。

选择投资对象时,我们很少投资那些主要以海外市场为主的企业。为什么呢?因为,中国才是最有吸引力的地方,某种产品只要能够在中国被大家所欢迎,那它的增长潜力将非常非常大。

-投资专注不专注,关键在于这个行业有没有持续增长的可能与潜力。

今天,如果我是企业家,一旦看到某个行业或企业有 50%的持续增长潜力,那我就不会分散投资,因为再去投资的企业能否做到 50%成长还是一个疑问。但如果这个企业每年只有 10%的增长,那我就拿出部分资金到外面寻求有更好回报的投资机会。作为股东与管理层,应该更多的是打造企业的核心竞争力。当然,这个核心竞争力可以延伸到某个业务的中下游。

-坚守下一个投资是最好的

投资是一种文化,我们正在摸索一条具有中国文化特色的、成熟的、长期的投资之路,它的出现需要时间。我相信,四五年之后,我们的投资肯定比以前更好,就如红杉所坚守的一句话,“下一个投资是最好的投资”。

5.【别高兴得太早】

“我们过去 12 年总结的经验和教训是投完以后先不要高兴得太早。”沈南鹏说，
“做投资就是这样，投资完成的那一天，真的不知道那个公司最后会不会成为一个伟大的公司。”

6. 【经常和不同专业领域的人深入交流】

投资行业的变化日新月异，这使得我们必须持之以恒地学习，这样才能使自己始终处于行业最前沿。我们的学习不但要通过大量的阅读完成，更为重要的是经常和不同领域的专业人士深入交流，比如著名的科学家、政策的制定者、作家、哲学家等等。这些多层次的交流能够帮助我们了解全球的最新观点，拥有前瞻的视野和敏锐的洞察力。

7. 【帮助初创公司成功是一种巨大的驱动力】

投资当然希望产生回报，但更重要的是与初创公司一起成长的深度参与感。当你投资一家初创公司，能够感觉到这家公司对整个行业产生影响、促进行业变革的时候，是我工作最大的驱动力。

8. 【做投资，要好好研究行业图谱】

我投资的选择标准和逻辑，跟 10 年前是一样的，把行业图谱好好研究一下，找一找哪些是高速成长的。尝试去寻找好的机会，但通常不第一个尝试。我会观察一下，如果合适，则投资整个产业链，甚至是生态圈的打造。首先就是观察产业地图，不是一张产业地图，是有多个产业地图。

9.【中国创新输出全球，需要找到适合的市场】

如今很多互联网的产品形态确实是从中国先开始，并向世界输出。这种现象十年前并不存在，最近两三年比较明显。

比如在直播和短视频领域，中国用户的覆盖面和用户使用深度都超过美国。另外，还有一些线上、线下结合的领域，例如共享单车，已经走到了世界前面。这离不开中国的互联网支付体系——微信支付和支付宝。但在美国没有这两个支付体系，就很难出现这样的公司。

10.【硬件产品更容易直接输出海外】

今天在红杉中国的被投企业里面，国际化最成功的科技公司无疑是大疆创新。大疆处于消费电子领域，与城市环境、用户习惯等等并无太大关联。而比如一些更典型的互联网产品，都还在各种尝试过程中。比如，快手推出海外版很成功，今日头条在日本目前做得也很成功，我们看到了一个好的发展趋势，但现在说中国互联网公司在海外能够获取很大的市场份额还为时过早。

11.【移动互联网依旧有出现大体量公司的可能】

移动互联网红利并没有接近尾声，依旧有新产品不断颠覆我们的想象。以摩拜和ofo的例子来看，一年以前的今天，任何人都没想到这两家公司会各有三千万单的日单。我相信共享单车的发展让很多投资人都会很惊讶。我认为，在很多领域里，大体量的、成功的互联网的商业模式和公司依旧能够涌现。

12. 【人工智能不可能短期内取代人类的智慧】

对于超强人工智能什么时候实现？路径有多长？我不能断言永远不可能实现，但其实还是有很大的问号，我持比较悲观的态度。

因为目前我们看到的人工智能形态，还是属于在大数据场景下对算法和技术手段的应用，没有突破到能够达到人类智慧的高度。当然还有不少数据学家、脑科学家正在研究，但这个事似乎离我们还是有一点遥远。

13. 【商业永远有风险】

创业创新有风险，商业成功中可能六、七成来自创业者的努力，另外三、四成靠的是运气。过去三十年，整个行业环境非常好，出现了新经济的许多风口，但是商业永远有风险。

14. 【技术是护城河，资本不是】

过去的几年，随着移动互联网的兴起后，创业的壁垒大大的下降，今天我们看到的确是全民创业的可能。每个人都可以建立一个 APP，来解决某一批人群的需求，这不应该互联网创业的全部。从全世界范围看，创新创业应该是不仅仅拘泥于本国市场的消费需求更多的是在技术创新带来的突破。

沈南鹏：为什么大量创业公司最终没能长大？

周鸿祎对他的评价是：「饥饿」，一个看到项目就像闻到了血腥味的狼一样，或者像鲨鱼闻到血腥味一样永不满足、积极的人。

今日分享的就是沈南鹏先生多年来的思考。这一次他系统的阐述了自己的观察与感悟，希望你有所启发。

1.黑天鹅频现的时代

首先，我们让过去四五十年间的历史数字说话，这些数据背后蕴藏的信息发人深省：

先来回顾过去 40 年科技创新的跃迁。科技领域的发展呈现典型的「黑天鹅效应」（注：黑天鹅事件，指非常难以预测，且不寻常的事件，通常会引起市场连锁负面反应甚至颠覆。隐喻那些意外性事件，通常在预期之外，发生前没有任何前例可以证明，但一旦发生，就会产生极端的影响。黑天鹅事件存在于各个领域。

颠覆性的「黑天鹅效应」事件以超乎想象的冲击力改变着企业发展的大环境：

自 1975 年全球第一台个人电脑问世以后，几乎每 10 年就会出现一只巨型「黑天鹅」，为产业造成巨大冲击乃至引发洗牌：1985 年诞生路由器、1995 年诞生互联网、2005 年诞生智能手机，一些企业巨头随之灭亡，一些产业新兴迅速崛起。

我们再来回顾过去 50 余年的道指 30 支成分股，1960 年我们看到榜单上位列前茅的包括联合化学公司、美国铝业公司、美国制罐公司、国际纸业公司、伊士曼柯达公司等等，而如今只有 4 家企业仍然在列——通用电气、杜邦公司、联合技术公司、宝洁公司，占比仅为 13%。

再来回顾过去 40 余年「财富 1000 强」榜单，几乎每 10 年一个大换血，而且换血速度越来越快：1973 至 1983 年间，35% 为新上榜公司；1983 年至 1993 年间，这一数字为 45%；1993 至 2003 年间，60% 为新上榜公司；2003 至 2013 年之间，高达 70% 以上都是新上榜公司。

2 我的成长故事

我给大家讲一个故事，1998 年我在香港的德意志银行工作，为一家大公司做融资计划书，周一要去做演讲 pitch，周末我的老板打来电话提到市场和竞争对手的基本数据仅更新到上一年的年底，建议我把当年第一季度的数据涵盖进来。这看起来是个小事，但我决定马上修改这个内容。

当时我们在香港新世界大厦办公，天气已经比较热了，礼拜天楼里面没有空调，工作的几个小时让我大汗淋漓。改完数据以后，我发现对图表的颜色也不太满

意，里面的蓝色和绿色好像对比不是特别鲜明，于是，我又花了一段时间改颜色。

很遗憾，后来在北京的 pitch，我们并没有成功，但即使没有拿到项目，我感觉得在周末假期那几个小时里，在大汗淋漓下把材料做得尽善尽美是应该的，客户也可能没有注意到，但作为一家投资银行的专业人士，我必须把最好的内容和形式呈现给客户，这是职业精神的一部分。

解决问题的能力：商业社会中很多问题会比书本上的复杂很多，你必须要想出创造性的方法解决问题，因为没有现成的答案，书本上不会教你，你的老板不会教你，你的同事也没有答案，这也是考验一个人的专业能力。你需要有能力创造性地解决问题，而这个过程往往是在巨大的时间压力下完成的，这是商业社会中经常碰到的。

Professionalism 说容易，做起来很难。因为大家有很多习惯不是那么容易改。再举个例子，在红杉，我们每周都会接待几位来访的创业者，我们会把周一的时间留出来跟他们见面。我们希望做到在跟每位创业者交流的那段时间里，不接打电话、不看微信，不管来访的是大公司还是小公司。

这个细节听起来很小，但是我们认为，这表现出对创业者的尊重。如果你参加了会议，就必须集中精力地与创业者探讨，因为他是全身心投入的，而且可能准备了好几天来和我们讨论。

这样的职业态度恰恰展示出一个公司的风貌和文化，是非常重要的。

3.加强你的战略思维

其实 CEO 不是那么好当的，定战略、重产品、带团队、算好账，哪个都不能少。

互联网行业在今天和在 1999 年的时候有着根本性的差别。如今，BAT、京东以及小米等大公司已经覆盖了相当部分的市场机会。但我们不要去抱怨，这不是垄断，是商业发展中每个行业都必然经历的过程。

传统行业不也是一样吗？现在去做矿泉水、做品牌家电的生意，成功率也是挺小的，这不是决心多少、资金多少的问题，而是在现有格局下，机会确实少了些。

但互联网行业新产品新商业模式还有机会吗？

肯定有。四年前，我们认为中国互联网新闻格局已基本定型，但这几年「今日头条」做得非常出色。那时我们去了解「今日头条」的时候，做了一个 VC 最常做的事情——对比各种竞品。

4.深度参与产品

做好用户体验并不需要你是技术或编程高手，但你必须重视产品和用户体验。

京东自建物流，确保能够在比较准确的时间段里配送，在几百多个城市能做到 24 小时内送货。也许你还会记得刘强东亲自送货的照片，这表明他们在传递一个清晰的信息——准时送货。

CEO 肯定也是产品经理，团队负责执行，但 CEO 应该深度介入并参与，帮助团队打磨产品。

5.提前培养年轻人

空降高管的失败率是不低的。

成长型公司天天都像打仗，战况瞬息万变，突然来了一位大公司的高管，他能很快适应吗？不一定。我倾向于找年轻人培养，他们可能没那么多经验，不一定是非得是顶级 MBA 或投行或咨询出身，但要有想法和好的商业感觉，与团队的核心创新理念吻合，再让他们和公司一起成长。

怎么对他们进行培养？

实战就是最好的培养。你让一个有潜力的年轻人在实战中学习成长，他会远比在大公司里从事程序化的工作进步快很多。

如果一家公司多年以后还都是最早的创始高管们在担当所有重要角色，年轻人没有机会成长起来，恐怕是会有问题的。

6.重视数据分析

在创业公司里往往有一个部门是被轻视的：财务部门。

这是一个认知偏差。当然钱是生命线，融不到钱你再多宏图伟略都无法实现。

但好的财务部门是公司业务的重要参谋。美国的五百强企业里，CFO 接替退下来 CEO 位置的不在少数。CFO 要帮助 CEO 把公司的业务健康状况看清楚，帮助 CEO 把公司未来的发展战略算清楚。

当然 CEO 也要是会算账的人，不能拍着脑袋决策。我觉得至少有两个数字是大部分公司都必须关注的。第一个是毛利率，决定了一家公司有没有真正的议价能力或者定价实力，这是 CEO 需要关注和保持敏感的一个数字。

第二个数字是单位经济。比如说，互联网 OTA（在线旅行商）一个客户的综合收益是多少？首先你要获取客户，这个需要成本；其次有转化率和流失率；再接着，服务客户时运营需要成本，应该具体分析到每一个环节。考虑能不能降低收购成本，做好用户体验提高转化率，用技术手段减少运营成本等等，每个环节都需要量化。

红杉资本沈南鹏：投资，很多时候是人性中一面和另一面的博弈

2018 年 12 月 5-7 日清科集团、投资界在北京举办第十八届中国股权投资年度论坛。论坛携手行业知名学者与重磅嘉宾，秉承传统，革故鼎新，解析政策趋势、聚焦投资策略、探索价值发现、前瞻市场未来。

会上，《我有嘉宾》出品人、嘉宾大学创始人吴婷和红杉资本全球执行合伙人沈南鹏进行了一场精彩对话，通过这场对话，我们得以一窥“点金圣手”的风采。

精彩观点

1、对于一家投资公司来说，比看到其一批被投企业成功上市退出更重要的是 Partnership（合伙人制度）的演变和成熟。

2、必须在合伙人之间建立一种很强的信任感，这种信任感是一个基金成功的重要因素。

3、作为投资人，要清楚自己的角色是什么，明白企业成功的根本来自于企业家自身的“精彩”。

4、现在的新经济公司，十年后如果依然被称为“新经济”，那是因为它们在不断自我创新：这就是新经济的题中之义。

5、早中期企业面临的最大的风险，就是高层团队陷入无法调和的争议和撕裂中。这对企业来说是生死存亡的问题。

过去 13 年我在走另一段创业旅程

主持人：让我们回顾一下沈南鹏先生的职业生涯，花旗、雷曼 8 年的投行经验，5 年的创业经验，13 年一手打造红杉中国，对你来说这些标签哪个份量最重？

沈南鹏：其实，每一个阶段都很重要，而且每一个阶段在当时都是最好的选择。回过头来看，我们基本上是跟着改革开放 40 年的发展历程走过来的，是时代的浪潮推着你往前走。而过去的这些职业经历给了我不同的角度去看问题。不管哪个阶段，最重要的是参与并且见证了精彩的一幕又一幕，有幸见证了中国民营经济成长的过程。这是让我特别兴奋的地方。

主持人：创业者和投资者这两个标签，你更看重哪个身份？

沈南鹏：红杉所在的投资行业，跟以前运营公司不一样，比如文化建设、团队架构等等。有一点一样，就是我在走另外一段创业旅程。当年做携程、如家时，如果有人问我说你是不是还要第三次创业，我肯定说“不”，因为创业太艰辛，从头再来需要太多勇气。现在，红杉中国已经走过了 13 年，不管有多少成绩，不管有多少挑战，这本身就是一段基金管理公司的创业与成长之路。

主持人：做投资人和创业者的感受有什么不同？

沈南鹏：创业企业，CEO 的作用是巨大的，他决定了公司大部分的战略和具体战术的制定。但是在投资公司里面，最重要的是一支合伙人团队。红杉是一个团队在战斗。在基金里面是一批人在做一个决策。你必须在合伙人之间建立一种很强的信任感，这种信任感是一个基金成功非常重要的因素。红杉 2005 年创立的时候，只有两位合伙人，今天我们有了 15 位合伙人。对于红杉来说，Partnership（合伙人制度）的演变和成熟，是我非常看重的一个地方。

投资人角色：创业者背后的创业者

主持人：您觉得投资人精神跟企业家精神有什么区别？

沈南鹏：红杉第一位创始合伙人四十五年前提倡的精神——创业者背后的创业者——精准地描述了投资人跟企业家之间的关系。作为投资人，你要很清楚自己的角色是什么。企业的成败，最后取决于企业家的“精彩”。基金在背后要做到帮忙不添乱。用文字来描述可能比较容易，但是到具体实施的时候，你会发现践行“创业者背后的创业者”并非易事。

主持人：勇于承担风险，有信任，找到自己的边界。有哪些企业家精神是投资人必须有的？

沈南鹏 和创业企业有较高的运营风险相比 , 初创基金没有很高的进入壁垒 , 但是怎么把基金做到基业长青 , 这种难度远大于运营一个企业。 **马云讲阿里巴巴要活 102 年 , 我感觉作为一家基金公司 , 生存 102 年的难度更高。**

基金最重要的是有良好的文化和组织架构

主持人：投资机构更难基业常青 , 所以在你看来投资机构应该具备什么样的特质 ?

沈南鹏：在投资机构里 , 每个投资人最主要的工作还是 “忙” 项目。但是一家投资机构想要基业常青 , 最重要的是要发展优秀的文化 , 搭建良好的组织架构。红杉资本是一家全球化组织 , 覆盖美国、中国、印度等区域 , 拥有从风投到 PE 等不同的产品。我们的每个产品都很不一样 , 不同产品线上的文化和激励机制也不同 , 这是一个更大的挑战。

主持人：在各种创业的过程中 , 你有没有经历什么至暗时刻 ?

沈南鹏：也许大家忘记了 2008 年那一年 , 市场情绪低落 , 但今天 , 当你回顾 2008 年 , 一切都显得不是那么难 , 一切槛都能过。 **有的时候很难摆脱经济周期的魔咒 , 关键要有一个更好的投资节奏。千万不要因为在冬天里面感觉到压力就退缩了。**在过去 30 多年的职业生涯当中 , 我碰到了许多至暗时刻 , 2008 年是一个 , 1998 年的金融危机更严重 , 这是投资人在市场上必须面对的。至暗时刻来

了，你可能会更多好的投资机会，但也别忘了你已经投的这些企业可能会进入至暗时刻，帮助它们过冬是一个紧迫的话题。

主持人：都说沈南鹏是投资界最敏锐的人，你怎么定义这个敏锐？

沈南鹏：敏锐说的应该是我们的团队，不是说我一个人。市场上有很多敏锐的团队，我们可能是其中的一个。敏锐的意思包括快，你要对一个变化的事情做出快速反应。但是另外一方面，洞见很重要。两者要保持一种平衡，你快的时候，你的洞见能力可能自然地变弱，这是人性当中的两方面，希望能在敏锐和洞见之间达到一个平衡。

做投资，就是把人和人连接在一起

主持人：未来十年，沈南鹏会多一些什么样的标签？或者希望自己是什么样的状态？

沈南鹏：投资依然是最主要的工作，而在公益上花的时间比以前多了。最近我们与真格合作的“鸵鸟会”就是一个公益项目，希望为年轻人提供交流和成长的平台，发现和培养下一代企业精英。从广义来看，做投资就是把人和人连接在一起。

如果你是这个行业里有抱负的人才，都有机会跟红杉走到一起。如果你是这个行业里成功的企业家，总能够找到跟红杉走到一起的理由。

主持人：你觉得新经济到底应该怎么定义？跟科创和科技有什么关系？

沈南鹏：新经济这个词覆盖面很广泛。新的模式可以是模式创新也可以是技术创新，但它们一般都有高速成长的特征。今天的一家新经济公司，如果它不再创新，不再产生新的模式，十年以后它可能会变成一家旧经济公司。十年后如果依然被称为“新经济”，那是因为它们在不断自我创新：这就是新经济的题中之义。

主持人：有一天如果企业倒闭了，会是因为什么？

沈南鹏：这是值得每个人去反思的话题。我们看到一些领先企业面临的行业结构性的问题，如果没有做出及时的调整，等到意识到了可能为时已晚，公司要有一个相对长远的战略和部署，这样才能尽量减轻行业巨变带来的冲击。早中期企业面临的最大的风险，就是高层团队陷入无法调和的争议和撕裂中，这对企业来说是生死存亡的问题。

沈南鹏的投资秘笈：创业者永远是 C 位

我们在场活动的贵宾休息室，第一次见到了沈南鹏。他正跟马化腾聊着数学和计算机的各种问题。

活动开始后没多久，我们却发现沈南鹏从会场中溜了出来。他连夜从香港赶来，只睡了 2 个小时，还没来得及吃早饭，只能在活动间隙塞一口甜甜圈。原来投资了美团和饿了么的人，忙得连饭都吃不上。

沈南鹏说忙是常态。为了拿到好项目，他不是去开会，就是去开会的路上，或者是在路上开会。在这个会和下个会的间隙，他走路都是带风的。”

红杉中国投资的企业中，仅在 2018 年这 9 个月中，就已经有 12 家成功上市，其中包括美团点评、拼多多和蔚来汽车这样的独角兽公司。沈南鹏团队更在 2010 年就成为美团 A 轮唯一的投资人，而且一直投到了 E 轮，包括后面的战略投资。

虽然别人这样夸他，但沈南鹏很清醒。他经常会复盘与反思...

史小诺专访

【沈南鹏】这个节奏，我后来感觉自己要调整一下。忙碌肯定是很正常，但太忙碌了，会让你感觉思考的时间比较少，另外会很累。

【小 诺】我觉得还是好矛盾，你又要速度，又要控制速度？

【沈南鹏】基金到了一定的规模，“有所为，有所不为”是很重要的。并不是每一笔你能够赚的钱都要去赚。

沈南鹏：

我女儿画画比较好，今年圣诞节，她自己给我们家里所有人都做了一个定制的 T 恤。给我、我太太和她妹妹做的衣服上面，讲就是“不要焦虑，要开心，家庭才是最重要的”。所以我感觉大家确实还是要在工作和生活中，找到一个平衡。然而，“全球最佳创投人”沈南鹏也有看走眼的时候。他从不忌讳提及错过今日头条 A 轮的遗憾。

沈南鹏：

我认识张一鸣的时候，我心里也是打了个盹。因为他要做的事情具有巨大的风险。因为没有人，包括在美国都没人做过。他想通过互联网把新闻、故事、图片聚集在一起，根据每个人的不同喜好推给你。这样的做法在美国都没有尝试过。但是他认为这样的产品有它的空间。而我却犯了一个巨大的错误。我在他第一次融资的时候，我没投。为什么呢？我做了很多审慎调查的工作。作为投资人很理性，我们去拜访了很多他的竞争对手。所有的大公司都要做这个产品。新浪要做，搜狐要做，小米要做，腾讯要做，所以我们合伙人讨论以后，感觉这个市场竞争太激烈了，你一家小公司，没有机会。

我们作为投资人有的时候太聪明了，有点让理性的东西在我们思考当中占太多了。所以他 A 轮融资的时候，我放弃了。今日头条在后面的九个月里面证明了我们是对的。

【沈南鹏】当然，错过永远让人遗憾，是特别伤心的事儿。但是同时你也知道，这是投资生活的一部分。从某种意义上讲，投资最有意思的地方是，你永远会有很多错过。这么讲吧，即使你说我当年投了今日头条，你会说我当时还投少了，你永远可以这样。风投确实是一个遗憾的游戏。

这种错过的遗憾在创投圈并不少见。红杉内部一次培训里，真格基金徐小平和 360 集团董事长周鸿祎表示自己也不能幸免。

沈南鹏：我要纠正一下，对我们也是一个错误。但我感觉这样的错误作为基金来讲可能是不可避免的。我们也要检讨反思。

周鸿祎：刚才他们俩争着犯错误，说得我心里非常难过。因为一个是没投今日头条，一个是投晚了对吧。其实都不是最愚蠢的错误，最愚蠢的错误在这呢，我一开始就投了，但是在中间很低估值就出来了。

投资人和创业者到底应该是怎样的关系。对于沈南鹏来讲，投资人不仅授人以鱼，还授人以渔，更授以魴魤魷魠魡魢魣魤魥魦魧魨魯魰魭魮魱魲魳魴魵魶魷魸魹魺魻魽魾魿.....

在满满的时间表中，沈南鹏会将创业者放在第一优先级。他经常帮创业者站台。在一个红杉投资新能源汽车的签约发布会上，沈南鹏坐在创业者身边一直在低语。讲如何帮创业者打开局面。

沈南鹏对创业者讲：

我们基金的优势就是全球科技的投资资源。你们在美国那边如果有什么需要我们帮助，我们也可以做一些战略联盟什么的。我们在硅谷经营这么多年，对美国科技领域至少是非常熟的。

【沈南鹏】50%的投资的成功是在投后，这个是我一直特别强调的。其实这点在硅谷是特别特别重要的一个成功因素，很多的创业者都感觉找到好的基金，会让他与众不同。中国有时候有些创业者，还不太相信。他们有时还是感觉，资金的力量重要。但是其实资金以外的力量，往往比资金更加重要。

【小 诺】所以你们和创业者之间，会不会某个阶段是他要求你，某个阶段是你要求他？

【沈南鹏】50%的投资的成功是在投后，这个是我一直特别强调的。其实这点在硅谷是特别特别重要的一个成功因素，很多的创业者都感觉找到好的基金，会让他与众不同。中国有时候有些创业者，还不太相信。他们有时还是感觉，资金的力量重要。但是其实资金以外的力量，往往比资金更加重要。

【小 诺】所以你们和创业者之间，会不会某个阶段是他要求你，某个阶段是你要求他？

【沈南鹏】我感觉永远不太能够说“求谁不求谁”。如果是求谁了，那这个交易是没法完成的，你就没有办法成为伙伴。伙伴一定是他对你的认可，你对他也认可，相互之间都看到了价值。首先我们认为这个投资是一个好的投资，是我们在相关商业领域里的一个重要的布局。另外创业者也认为，红杉能够带来帮助。如果仅仅是单方面的，恐怕是很难走到一块，真正成为合作伙伴。

【小 诺】携程和如家你是可以把握自己的命运的，把控权非常强，而且都已经上市了。为什么还想要做投资？

【沈南鹏】对投资我一直抱着一种仰视的态度。

【沈南鹏】因为当年这两家公司的成长是靠投资人帮我们走过了最艰难的时候。经济型酒店能不能做就一直在思考当中，但至少我得到了我当时投资人的一个巨大鼓励。因为他在台湾做酒店，他家族是做酒店的，Eric Lin，我要说他的名字。因为我感觉他也很低调，也有很多人忘记了他的名字。我感觉从他身上，看到了一个投资人，一个好的投资人，能够给你更多的鼓励。在一个新的行业当中，让创业者去尝试新的东西。这也是我后面下决心说，我可以从携程转身，我可以来做一个投资人，我对自己有信心，我曾经自己经历过。你看到别的投资人怎么帮助创业者，同时你也知道你作为投资人，应该怎么去帮助别人。

【小 诺】投资也并不是理性的？

【沈南鹏】如果一定要严格地做一个描述的话，在投资早期，更多的是艺术，不是科学，不是数据。

【小 诺】艺术？

【沈南鹏】对，八年以前，有多少人中午晚上吃外卖的，多少人现在会去吃外卖。而现在很多餐厅自己都在做外卖，对吧。什么叫艺术呢？就是你对这个行业的想象力。你说这个团购行业有多大，你说咱们能不能量化一下，是两百亿，还是两千亿，还是两万亿，我感觉在当时，你还真的很难去把它量化。

红杉资本沈南鹏：给创业企业 CEO 的四点建议

CEO 可能是世界上最具挑战的一份工作：CEO 是“孤独”的，肩负着企业的生死，你必须有足够的决断力作出决策；作为创业公司的 CEO，你必须是位“全才”，上到技术下到销售，必须有惊人的执行力；同时，你又是团队的“灵魂人物”，有足够的魅力和影响力领导团队向正确的方向前进。

谈到如何做好一位 CEO，沈南鹏可能是最有发言权的一位。他曾两度创业，成功打造出携程、如家两家上市公司。在其多年的投资生涯中，作为“全球最佳创投人”榜单中排名最高的华人投资人，他不断发掘最新的商业模式，融合资本与技术，嫁接资本和企业家，帮助各个领域的

优秀企业快速成长。近日，他作客“真格大师讲堂”，为真格被投公司的 CEO 们提出了四点宝贵建议。我们对演讲内容进行了提纲挈领的整理，文章不长，但一字一句都直奔主题、毫不掺水，希望对你有所启发。

本文由红杉资本全球执行合伙人、红杉资本中国基金创始及执行合伙人沈南鹏先生在 Zhen Masters（真格大师讲堂）上的分享整理而成。

1. 定战略

互联网行业在今天和在 1999 年的时候有着根本性的差别。如今，BAT、京东以及小米等大公司已经覆盖了相当部分的市场机会。但我们不要去抱怨，这不是垄断，是商业发展中每个行业都必然经历的过程。“传统”行业不也是一样吗？现在去做矿泉水、做品牌家电的生意，成功率也是挺小的。这不是决心多少、资金多少的问题，而是在现有格局下，机会确实少了些。

但互联网行业新产品新商业模式还有机会吗？肯定有。四年前，我们认为中国互联网新闻格局已基本定型，但这几年“今日头条”做得非常出色。那时我们去了解“今日头条”的时候，做了一个 VC 最常做的事情——对比各种竞品。我们看到不少大公司都在做类似的产品，所以就没有投他们的 A 轮。事实证明我们是错的，好在此后我们意识到他们产品的技术优势，就在后面的轮次投资了他们。

▲今日头条

作为 CEO，你要在创业第一天就做好心理准备和技术储备。要想到，如果巨头进入这个行业，你会如何应对？这里有战略的选择问题。2008 年，京东面对的是市场上已经有发展巨大的电商平台，刘强东选择了自营电商的道路。那时候还没有一家公司，包括线下零售商，能够真正在供应链、仓储和配送这几件事上都做好，但事实证明他这个与众不同的战略选择是正确的。

2. 重产品

做好用户体验并不需要你是技术或编程高手，但你必须重视产品和用户体验。

京东自建物流，确保能够在比较准确的时间段里配送，在凡百多个城市能做到 24 小时内送货。也许在座各位都记得刘强东亲自送货的照片，这表明他们在传递一个清晰的信息——准时送货。

CEO 肯定也是产品经理。团队负责执行，但 CEO 应该深度介入并参与，帮助团队打磨产品。

3. 带团队

空降高管的失败率是不低的。成长型公司天天都像打仗，战况瞬息万变，突然来了一位大公司的高管，他能很快适应吗？不一定。**我倾向于找年轻人培养，他们可能没那么多经验，不一定非得是顶级 MBA 或投行或咨询出身，但要有想法和好的商业感觉，与团队的核心创新理念吻合，再让他们和公司一起成长。**

怎么对他们进行培养？**实战就是最好的培养。**你让一个有潜力的年轻人在实战中成长，他会远比在大公司里从事程序化的工作进步快很多。

如果一家公司多年以后还都是最早的创始高管们在担当所有重要角色，年轻人没有机会成长起来，恐怕是会有问题的。

4. 算好账

在创业公司里往往有一个部门是被轻视的：财务部门，融资部门有时候比财务部门还受重视。

这是一个认知偏差。**当然钱是生命线，融不到钱你再多宏图伟略都无法实现。**但好的财务部门是公司业务的重要参谋。美国的五百强企业里，CEO 接替退下来 CEO 位置的不在少数。CFO 要帮助 CEO 把公司的业务健康状况看清楚，帮助 CEO 把公司未来的发展战略算清楚。

当然 CEO 也要是会算账的人，不能拍着脑袋决策。我觉得至少有两个数字是大部分公司都必须关注的。**第一个是毛利率，决定了一家公司有没有真正的议价能力或者定价实力**，这是 CEO 需要关注和保持敏感的一个数字。

第二个数字是单位经济 (unit economics)。比如说，互联网 OTA (在线旅行商) 一个客户的综合收益是多少？首先你要获取客户，这个需要成本；其次有转化率和流失率；再接着，服务客户时运营需要成本，应该具体分析到每一个环节。考虑能不能降低收购成本，做好用户体验提高转化率，用技术手段减少运营成本等等，每个环节都需要量化。

你看，**其实 CEO 不是那么好当的，定战略、重产品、带团队、算好账，一个都不能少。**

沈南鹏：伟大的公司诞生于纯真的愿望

沈南鹏，红杉资本全球执行合伙人，红杉中国的创始及执行合伙人，也是携程旅行网和如家连锁酒店的创始人。在接受记者专访时，他说，是时代的风口推动着他不断转型，在每次人生的选择路口，他都做出对中国经济看多的选项。很幸运，每次都选对了。

风口推动我不断转换角色

新京报：你身上有很多身份标签，比如携程、如家创始人；红杉资本合伙人，投资教父等，你最看重哪个角色？

沈南鹏：创业者，我喜欢（把企业）从无到有，从小做大的感受。今天我还是一个创业者，红杉中国就是一个创业企业，十年前从三四个人开始，现在有 100 多号人，六七十个投资团队成员，实现多行业覆盖，也从天使投资一直做到 PE 投资。

新京报：是什么动力，推动你不停地进行身份的转变？

沈南鹏：我们这些 60 后、70 后，大多是被时代大潮推着走。当年从美国回中国投身投资银行，是因为中国资本市场刚兴起，觉得很兴奋可以参加。后来互联网浪潮兴起，我觉得可以在新经济里创造东西。后来发现多个领域都有机会，作为投资人可以参与更多。所以，很大程度上，我是跟着风口走。

新京报：你为什么能如此敏锐地把握机会？

沈南鹏：我尝试去寻找好的机会，但通常我不是第一个尝试的人。我会观察一下，看自己是否适合。

新京报：你放弃过“不适合”的机会吗？看上去你每次都一下子就选对了。

沈南鹏：有。比如从携程离开后，有一些大型的私募股权 PE 来找我合作成立中国基金，但我更喜欢关注早期创业者，而 PE 基金接触的只是大公司，更多的是锦上添花。

喜欢承担一定的风险

新京报：你的公开形象近乎完美，你是怎么来看自己的？觉得自己是一个什么样的人？

沈南鹏：我是一个幸运的人。每个选择都是大经济环境给的一道命题，对中国经济，我做出了“看多”的选择。20年前离开华尔街，并不是一个容易的选择。

新京报：因为你喜欢冒险？

沈南鹏：我乐观，加上喜欢承担一定的风险，也看重长期的职业发展，不期待短期利益。回国头两年做投资银行，未必会比在美国有更好经济收益。离开投行去创业时，刚开始也不考虑有经济回报的账。**做选择要看长期，而且最重要的是，做自己喜欢的事情。**

新京报：你是一个机会主义者吗？

沈南鹏：肯定不是，我们愿意看到的是如何帮助中国企业家打造百年老店，这是我们一直以来最重要的命题。

眼光好因为更积极

新京报：你是携程创始人之一，后来又创办如家。当时创业时遇到的最大困难是什么？

沈南鹏：我们这批创始人很多没有商业经验，做携程是抱着对互联网的热情，后来发现不管互联网创业还是别的，归根到底都是生意。生意都有门道和诀窍。长期在投行做，不见得掌握在中国做生意的门道。第二个挑战是融资，现在是钱在追创业者，当年是创业者追钱。今天的创业者很幸运。

新京报：但是很不幸，那个时候你是创业者，需要去追钱，现在又变成投资人，需要追创业者。

沈南鹏：是。所以我常常是一个需要“说服”别人的角色，要做一个好的“销售员”。两次创业让我学到很多商业经验，而且现在作为投资者，也能更容易理解创业者。

新京报：从创业者变身投资人，你认为最大的区别是什么？

沈南鹏：好的投资者不是所谓金融从业人员，而应该是（被投）企业的深度参与者。有人问我们为什么眼光很好，其实投资眼光之外还有一个很重要的工作，就是投资后，花时间帮助企业成长。比如帮他找合作伙伴，讨论战略。投资人跟创业者的角色其实是相似的。

新京报：你会多大程度地介入被投公司的运营管理？

沈南鹏：红杉有一个基金定位，叫“创业者背后的创业者”。如果开车的司机是创业者，我们就是旁边看地图的，帮他避免可能碰到的问题。躺那边休息或看风景是不行的，因为一路上还是会有很多挑战。我们还是希望能更积极点。

新京报：意见相左时怎么办？

沈南鹏：我们只是看地图的，最后还是驾驶员决定往哪边走。但如果投资中有关联交易和违规行为，投资人作为股东，需要保护自己。

红杉秘诀不单纯是买赛道

新京报：大家都说红杉投资成功的秘诀是买赛道，你们是怎么来判断赛道的？

沈南鹏：这个解读不完全正确。赛道很重要，一个行业如果没有大的发展前途，公司很难成功。但在赛道和赛车手之间，绝对是赛车手最重要。因为赛道可能会变，好赛车手会寻找新方向。当然，赛道或者新商业模式，是风险投资基金必须长期研究和跟踪的。未来几年行业会怎么发展，投资人必须有自己的预测和判断。

新京报：据说你们有一张产业地图，引导你们购买赛道。这张地图是什么样的？

沈南鹏：不是一张产业地图，是有多个产业地图。比如 O2O 肯定是一张产业地图，金融是一张，电商是一张。因为认知不断进化，地图也不断完善。比如第一天看电商时，肯定不会想到原来打折产品销售是一个非常重要的切入点，也没想到有些领域可以做这么大。在行业投资中，你会越来越清晰地知道产业格局应该是怎样的。

新京报：红杉买下的赛道其实也是中国经济发展的坐标。这 10 年，你们先后买了哪些赛道？

沈南鹏：2007 年开始布局电子商务，从阿里巴巴到京东、唯品会、聚美优品、美丽说到蜜芽宝贝，电商知名企业我们几乎都参与了。2008 年布局影视娱乐，投了万达影院、阿里影业、博纳影视等。2009 年开始投云计算大数据。2010 年开始投 O2O，从美团、大众点评网、饿了么到赶集，也占了一定市场份额。相关的物流行业也投得很好，中通快递、德邦物流、安能、郑明物流等。2011 年开始投了一批互联网金融。

新京报：有钱果然任性，可以大胆买买买。

沈南鹏：当然有很大挑战和风险，因为你必须有一定的能力选对。这对基金也是巨大的挑战和考验。

新京报：你们的失败率实际是多少？

沈南鹏：目前红杉投资了 200 多个公司，如果以颗粒无收为标准，目前这样纯粹失败的公司真不多，可能也就十几家而已。风投肯定会有一定的失败率，这是不可避免的。过低的投资失败率反而说明一家 VC 风险承受、鼓励创新的意愿不足。

不能仅为赚钱而创业

新京报：作为投资人，你最希望听到创业者跟你探讨什么，比如商业模式，梦想？

沈南鹏：商业模式的认知非常重要，因为竞争激烈，没有好的准备，没有产业前瞻性，很难在竞争中生存下来。但梦想更重要，不能仅仅为了赚钱创业，梦想是很多创业家成功背后的根本动因。一个纯真的愿望，往往推动了很多伟大公司诞生。这些对于以后，其他都是经济大潮带来的红利。

新京报：这似乎是一个标准答案。但为什么你在投资实战中就能做得比别人好？

沈南鹏：说起来好像很简单，但具体跟每个创业者交流时，你会发现每个公司都不一样。每一个创业者有不同的气质，不同的背景，怎么能够了解他，跟他交流好，我觉得这可能是作为投资人最重要的一个课题。

新京报：具体怎么判断？

沈南鹏：没法用一句话来描述。很多是经验积累的结果。当他站在那讲述他的商业计划。你可以了解他对细节的关注，对产品的热情，对行业的理解，怎么看竞争对手，创业目的是什么，有没有在创业中碰到曲折，是不是会非常坚持等等。

新京报：很多人认为现在创业热潮有很大泡沫。你怎么看？

沈南鹏：十五年前，中国第一批互联网的创业潮里面也有这样的问题，但只要方向正确，即使有一些泡沫的现象，有一些不靠谱的创业者或投资人，最后会优胜劣汰。所以我认为泡沫在一定时间内不是问题，关键是不是有很多优秀的创业者冒出来。