

祥峰投资郑俊聪:

# 以创投机构专业性帮助企业成长

□本报记者 刘宗根



郑俊聪,祥峰投资管理合伙人。2008年创立祥峰投资中国基金,带领团队完成对近百家企业的投资,项目包括91助手、IGG、摩拜单车、唱吧等。此前,郑俊聪曾任新加坡政府投资公司高级副总裁。

## 共享经济商业模式有价值

**中国证券报:**祥峰在B+轮融资了摩拜,你如何看待它最后又卖给美团?

**郑俊聪:**共享单车的发展历程其实超出了当时大多数投资人包括创业者的想象,巨头在其中扮演的角色,让大家无法忽视。在投资之初,摩拜团队和投资人都没有想过公司被收购,认为公司在独立运作上可以走更长的路,探索更多的方向。但市场的发展不受任何人控制,一个好的商业模式会引来更多竞争对手,导致运营成本居高不下。在当时的情况下,被收购是大势所趋。可以说,在B+轮融资摩拜,从财务回报看我们是幸运的,但从感情上又有一些遗憾,因为我们相信,摩拜本来可以有更好的结局。

**中国证券报:**摩拜出售前最后一轮投票焦点是什么?为什么最后没有选择继续融资?

**郑俊聪:**当时讨论的应该是卖给美团还是继续融资。后来大部分股东同意卖掉,这其中也是考虑到可能比较难融到下一轮了。

**中国证券报:**你认为共享经济是不是有点没落了?

**郑俊聪:**共享经济的商业模式是有价值的,比如共享充电宝,虽然没有共享单车那么火,但是大家都还在使用,再比如网约车,其本质上也是共享经济。只不过它已经失去了作为新鲜事物的光环,重新回到它本身给人们带来的价值。未来物联网和5G技术的发展会带来更多共享机会,更多东西可以方便地共享,以提高使用效率,减少浪费。

**中国证券报:**有人说,共享单车模式已经失败,你怎么看?

**郑俊聪:**这种论点显然是走上了另一个极端。共享单车不是完全失败,摩拜虽然卖给了美团,

但是也还在继续运营,阿里和滴滴也在继续布局自己扶持的共享单车。

**中国证券报:**创业者最容易犯哪一类错误?

**郑俊聪:**轻易放弃和不聚焦。比如在做的项目已经有很多积累,看到有所谓的新热点又一哄而上,精力被分散,原有的优势也难以保持。这是创业者最容易犯的错误。简单地说,不忘初心,始终对自己热爱的事业有信心很重要。

**中国证券报:**失败的创业公司都有哪些共性?

**郑俊聪:**我们见过太多失败的案例,没有办法简单概括。成功要素不止于技术、研发、商业环境,还有创始人性格、创业精神等。创业是一个艰难的探险之旅,你会遇到各种严峻的考验,如果要归结到一点,那就是人。创业能否成功,依靠的是团队的综合能力。

## 选择能真正说服自己的项目

**中国证券报:**最近几年,祥峰和淡马锡的关系发生过变化吗?

**郑俊聪:**祥峰是淡马锡旗下一家创业投资机构,在很多项目上我们有合作,比如摩拜,也会相互分享行业观点以及共享一些资源与人脉。祥峰在刚进入中国创投市场的头几年,LP(有限合伙人)结构比较单一,主要是运营淡马锡的自有资金,IGG、91助手、摩拜等项目的退出推动我们开始独立募资。从2015年开始,我们引入了更多的机构投资人,淡马锡不再是单一资金来源。此外,淡马锡不参与日常决策,投资决策完全是祥峰独立负责。

**中国证券报:**祥峰的规模落后于中国部分一线VC机构不少,你怎么看?

**郑俊聪:**规模只是评价投资

机构的一个维度。规模和数量虽然重要,但是我们认为质量和效率更为关键。投资市场是复杂的,波动的,每年都有各种风口,如何在复杂多变的市场行情中发现真正值得投资的方向和团队,是值得投资人思考的问题。祥峰的策略是只投能真正说服自己的项目,做理性的投资。从方法论看,我们会先研究并选择一个看好的赛道,再去选择最好的项目,不求投资一大堆企业,关注的是投资回报。

**中国证券报:**体量不足的话,优质项目投不进去怎么办?

**郑俊聪:**投资不是用规模去拼的事情。当然,PE对规模要求高一些,必须足够大,而VC讲究的还是专业性。投资人要懂创业者的技术和产品,这样你与创业者才

会产生共鸣,创业者才会认为你的专业性可以更好地帮助他们成长,这是早期创业者非常看重的。

**中国证券报:**祥峰有在募集新基金吗?

**郑俊聪:**祥峰刚刚募集完毕第4期美元基金,规模比祥峰3期基金大一倍。

**中国证券报:**投后服务的核心是什么?

**郑俊聪:**投资人应该尊重创业者作为企业掌舵人的角色,不轻易干涉他们的内部管理,而是从创业者的核心需求和难点出发,提供相应的服务与支持。比如,当创业团队有核心技术,却并不熟悉市场运作、缺乏合适的市场营销人才时,投后HR团队就可以帮忙匹配人才,解决他们的招聘难题,减轻成本压力。

## 投资行业从不缺乏竞争

**中国证券报:**如何看待行业竞争?

**郑俊聪:**每个行业都有竞争,投资也不例外。所以,不跟风、不盲从,坚持独立、理性地思考非常重要,从创业项目本身的价值出发做投资决策,而不是看这个项目有没有竞争对手在追捧。比如科技投资,祥峰的团队几乎都有技术背景,可以更好地理解与判断公司的技术价值和壁垒,这也是我们的差异化和优势所在。我们不怕有竞争。

目前为止,我们投资了将近一百家企业,只不过我们很少做宣传,外界对祥峰也没有太多认

知。祥峰只是更坚持上述做更精准投资的理念。

**中国证券报:**如何避开投资中的一些重大失误?

**郑俊聪:**避免重大投资失误要有一套决策以及风控体系来支撑。总体来说,就是一定要看准了、想通了再做决定,不能盲目追风口。除了关注创业团队,也要考虑市场环境。

当然,过于谨慎就会丧失一些风险比较大的优质项目,这是不可避免的。我相信每个重量级的投资人都能讲出很多错失的优秀项目,这就要求投资人要有良好的心态,有所为有所不为。但近

几年我们也发现一个现象,即在当时认为是错失的“优质项目”,经过一段时间的发展之后,反而印证了当初对它的判断。所以,是否错失一个优质项目,需要放到更长的时间轴来看。

**中国证券报:**对于一个项目,如果内部分歧比较大怎么办?

**郑俊聪:**在投资项目上有分歧的时候,祥峰一般都会让投委会来决策。在投委会上,我们有投票追溯机制,即每个人都会为自己投出的每一张赞成票和反对票负责,最终这些投票的结果终将被市场所验证,而这个投票累积的结果也将会对投票人的分成有所影响。

## 科创板为投资人带来信心

**中国证券报:**如何看待中国市场的投资机会?

**郑俊聪:**祥峰始终坚定看好中国巨大的市场。在所谓的资本“寒冬”下,今年不少投资机构放慢了投资步伐,但祥峰依然按照不低于往年的节奏在投资。这既是源于我们提早做了资金募集规划,但更是源于我们对中国市场的信心。

祥峰会继续坚持在两个方向的投资:一是科技和医疗,二是大消费。科技领域的“硬科技”代表着最前沿的科技研发成果。近年来,中外科技研发实力差距正在缩小,以芯片为例,中国不少优秀的芯片企业陆续走出来。从消费来看,中国人口基数庞大,居民可支配收入逐年增长。因此,未来消费领域有望出现更多中国自主品牌。

**中国证券报:**如何评价科创板对中国科技创新的推动作用?

**郑俊聪:**过去很长一段时间,高估值、高投入的科技创新型企业谋求技术发展和寻求更多资本支持的方式,往往是远赴纳斯达克上市。科创板则为科技企业量身打造了本土化上市路径,增强了科技领域创业者和投资者的信心。

设立科创板的目的是培育具有全球知识产权、壁垒足够高、难以模仿和复制的核心技术,比如人工智能、生物医药、先进制造等。科创板的设立正当时:一方面,中国已经储备不少科技人才,包括国内高校自主培养人才和海外留学归国创业人才;另一方面,中国有庞大的市场需求,比如芯片,国产手机品牌华为、小米等出货量已经远超国外手机品牌。

**中国证券报:**祥峰是微芯生物最早的投资人之一,18年没有退出,为什么?

**郑俊聪:**2001年微芯生物成立时,我们投资了100万美元,不久前它在科创板上市,该笔投资账面回报接近400倍。这期间,部分投资人于2015年卖出过一些股份,但祥峰没有出售,因为我们看好微芯生物的发展前景。

**中国证券报:**创投基金存续期一般不超过10年,祥峰如何解决存续期的问题?

**郑俊聪:**祥峰的资金来源于淡马锡,是长线资金,不大存在存续期的问题。就中国市场而言,一家公司从创立到上市所用的时间,快则5年慢则7年,因此,我的建议是创投基金存续期最好不要低于10年。