

9月24日、25日,睿问 She Power 举办了首次领导力游学。在幽静典雅的避世之所:朱家角安麓,十多位杰出的她领袖们在这里游学、交流、围炉夜谈,并拍摄了光彩熠熠的女主角大片。

第二日上午的游学课程中,睿问创始人兼 CEO Daisy 对话风和投资管理公司创始合伙人、阿里巴巴集团前 CTO、著名天使投资人吴炯,与学员们畅谈“创始人领导力”,引发了在场学员们的高度共鸣。

以下内容根据现场整理:

Daisy: 很多投资人都会说投资就是投人,您同意这个观点吗?

吴炯: 我从 2010 年开始成为一个专业投资人,到现在已有 12 年时间,以前主要做早期的风险投资。对于“投资就是投人”,对于我这样投资早期创业公司的人而言,这句话是非常适用的,但其他阶段的投资人可能并非如此。

如果你是股票投资人,你肯定不能只看这个公司的老板怎么样,那可能只是一个方面,是一个比较小的因素,重要的是要分析它的财务报表、产品的销量、产品的受欢迎程度,等等,这些因素会更主要些。

而如果你投资很早期的公司,它还没有产品,也谈不上拥有市场份额;它可能只有一个设计,一个愿景,还没有财务报表。对于这些处于研发阶段的公司,除了看人之外,几乎也没有别的东西可以看,所以从一定程度上来说,投资初创公司,我们是不得不专注于创始人本身,因为公司还太年轻,其他内容无法去透彻分析。

因此,“投资就是投人”是针对投资早期公司,通过研究创始人团队的背景、能力等,来预测公司的未来前景。

Daisy: 您有什么秘密的看人的方法吗?

吴炯: 我觉得可以做一个类比。在专业做投资之前,我在雅虎、阿里等大型公司都担任过高管,管理技术产品团队,每个星期我花时间最多的一件事,就是面试,耗时超过我开的所有会议。在我的职业生涯中,我面试过的产品经理/工程师数不胜数。

面试挑选员工,和我后来和创始人交谈,有很大的相似之处。通过之前数量的积累,你会产生一种直觉。类似“1 万小时理论”,当你反复练习一个技能,超过 1 万小时之后,你就可以产生某种直觉。我现在看一个人,可能交谈 5-10 分钟,就会有大致判断。

你如果见过足够多的人,且是带着一个目的去见他们,比如你和某个人聊了 1 小时,是为了考察他的职业能力和领导力,你就会获得经验的积累,最终获得看人的直觉。在我做投资的过程中,我觉得直觉特别重要。当然,直觉有错的时候,但大部分时间都是对的。

Daisy: 您有哪些投人成功的例子?为什么成功了?您又有哪些投人失败的例子?为什么失败了?

吴炯: 我觉得我最成功的例子,毫无疑问是投资马云,那是我自己做的第一个天使投资,而且之后再没有超越过。当时很有意思,马云到美国斯坦福大学来做演讲,讲他做阿里的愿景,说要把全世界的国际贸易进出口的枢纽都建立在互联网上,把公司做到超越当时的财富 500 强企业。

当时去听的人大部分是中国在美国的留学生,还有很多斯坦福大学毕业、在美国硅谷工作的中国人。很多人都认为他是骗子,口气非常大,但好像也没什么背景和积累,凭什么能做成这样的事情。

但在此之前,我通过朋友与马云私下见过面,被他的人格魅力所深深吸引。我认为他是一个特别有凝聚力的人。你和他在一起交谈,会觉得特别开心。他极富幽默感,非常喜欢讲故事,打比方,做类比,特别能打动人,然后我就被他说服了。我以直觉判断,虽然他当时的起点并不高,但是以他的愿景,他能做出一番大事业。

我之所以在美国硅谷工作十几年后,贸然决定回国,就是因为和马云的交谈。这也是我人生道路的一个重大的转折点,是我看人最成功的一次。后来我做投资,专门去看人,但再也没有像第一次这么成功过。

在风投这个行业,失败是常态。尤其是做早期的风投,失败率非常高。甚至可以说,失败是必然的,成功才是偶然的。

我觉得最大的失败是,因为某些原因,我错过了一些特别优秀的人。如果你觉得一个人很不错,他的创业公司有机会,你投资给他钱,他折腾几年后创业失败了,这不算失败,这只不过是常态而已。错过优秀的人,才是失败。

如果要举一个例子,就是我错过了滴滴出行的程维和王刚。我和程维原来在公司不认识,但我和王刚在阿里还挺熟的,直接有过业务往来,我对他的评价是很高的。后来王刚带着程维来见我,我对他们两个人也很认可,但对滴滴的未来发展,我认为,我做出了一些错误的判断。

吴炯·创始人领导力



吴炯

风和投资管理公司创始合伙人、阿里巴巴集团前 CTO、著名天使投资人

曾就读于上海交通大学,随后赴美留学,于 1989 年毕业于密歇根大学,获计算机科学学士学位。曾是阿里巴巴集团前 CTO/ 天使投资人,雅虎公司(美国)技术专利发明人;也是汉庭、华住酒店集团、聚美优品、聚光科技和挂号网的早期主要投资人,并被评为创业邦 2014 年中国年度天使投资人。2016 年胡润研究院发布《大城小爱慈善会 2016 胡润慈善榜》,吴炯、孙洁夫妇排名第 30。

首先是滴滴的模式,它不是第一家,而是跟随者之一,国外有 Uber,国内有易到;其次,政府对出租车行业的管控支持态度,尚不是特别明朗。我误判了政府对出租车行业的保护程度。还有,滴滴创业的时候是 2012 年,当时出门打车非常方便,比手机上叫车更便捷,判断市场可能仅局限于夜晚或郊区。

回过头来看,这其中存在着巨大的误判。过去我们打车方便,是因为没有手机,没有移动互联网,出租车等着你用手招;当我们都用手机打车之后,就再也不存在等着你招手出租车的了。这个简单的逻辑,我当时却没有想清楚,于是我就错过了滴滴这样一个可能成为我们基金最好回报的投资机会了。

Daisy: 愿景力、心力、脑力、体力、魅力、魄力,如果说领导力由这些构成,您觉得哪些要素是最重要的?

吴炯: 如果在你说的这些当中挑选两个最重要的,首先我会选择愿景力。你创业做的第一件事,就是要找人。你要说服别人,让别人觉得你的想法激动人心,愿意抛弃现有的工作,跟着你一块干;你还要说服投资人,愿意给你投钱,让你启动创业。如果你没有愿景力能够说服别人,你根本就无从开始。

第二个,我挑选的是魄力。很多人都喜欢

做梦,有梦想的人很多,但能够把梦想付诸行动的人的比例很小。创业可能意味着抛弃高薪的工作,甚至抵押房产以获得贷款作为启动资金,而启动资金完全可能会血本无归。我觉得,在人类所有的美德里,勇气是最可贵的品德。当你有了愿景力,有了想法,有了能够说服别人的梦想之后,最重要的应当就是魄力了。

Daisy: 创始人搭建团队的时候,需要有找到比自己更牛的人的能力吗?如果需要,在这方面,您有什么建议?

吴炯: 在创业公司的早期,你找合适的人比什么都重要,不是说一定要特别牛,或者比你更强,而是要找最合适的人。

如果公司还很小,也没有上规模的业务,你就招了一个在知名大厂管理过 500 人的高级管理人员,他是相当能干的人才,但是在你的公司并没有用武之地。如果你只是因为他特别优秀,就在公司仅 30 人时把他招进来,为了未来公司有 3000 人时做准备,那没这个必要,他在这个阶段就是不合适。而且你也很难驾驭他。

但是当你的公司发展到了到一定的程度,比如你的公司已经有 2000 人的规模了,你就可以请他过来。他会对你有自然的尊敬和钦佩,驾驭起来也会更加容易。

