

人生无处不投资 ——专访软银赛富投资合伙人郑昌幸

文/《法律风险观察》执行主编 赵杰 研究员 李欣

在郑昌幸的办公室里，我们品尝了浓淡相宜的普洱茶——岁月历炼的独特陈香，醇厚甘美……茶品如人品，一个人或许为人低调，但他丰富充实的内心世界却历久弥新。

在郑昌幸的人生履历上，从跨国公司的中国总裁，到中国网通的创业者之一、中国网通运营总裁，从个人创业，到天使投资人再到今天的软银赛富的投资合伙人、北京大学PE（私募股权投资）同学会会长，郑昌幸的事业一直上行，在资本运作的潮流之头，用心地挥舞着长袖。

回看人生，郑昌幸说，“有趣的是，多年来，我的角色不停变换，外企到国企再到民企，募资，被投资，帮别人融资到自己直接投资，我一直从事着与资本相关的事。”

这一次，郑昌幸再次走在中国冉冉升起的PE产业的潮头，其思维方法、做事境界值得行中人和后来人借鉴。

每次都站在潮流前面一点点

是什么特质和素养让一个人始终站得比别人高一点，看得远一点，走得快一点？

郑昌幸笑答，自己很幸运，“我喜欢学习自己不懂的东西，喜欢和企业家们聊天，聊我不知道的事儿，这一点对做投资人来说至关重要”。据郑昌幸介绍，他每天热衷于和不同的人交流，学习新的知识，学习别人成功的门道。

郑昌幸去年加盟连续三年亚洲排名第一，年均回报率超过百分之一百多的赛富基金；此前是华晨资本创始合伙人，并成功为中宽网讯、云南龙生茶叶、东方广视、青岛正航等公司引入战略投资。他还是一个活跃的天使投资人，投资了几个创业公司，其中做优秀的P2P视频技术的风行在线公司已获得鼎辉的第一轮私募投资，另外一个即将上线的梦幻世界做的是三维互动的游戏和社区，类似美国风头正劲市值超过50亿美元的Second Life，当然，“业务模式比Second Life要好得多，更适合中国国情。这会是一个很成功的公司”

1999年，郑昌幸与田溯宁等一道创办了中国网通，成为创始人之一，在随后的五年里担任中国网通的运营总裁，并参加了向新闻集团、高盛等公司的3.25亿美元的私募融资，两年时间内公司增值96倍。作为网通宽带公司的创始人和CEO，参加了公司6亿人民币的私募。后来下海自己创业成立科技公司，向国际顶级VC成功融资6000万美元。

为人做事方面，郑昌幸坚持两点：吃亏是福和换位思考。“今天取得的一切，如果说有所成果的话，都是坚持这两点的结果”。他介绍，在外企做销售工作时，他常常会站在客户的角度上想问题，为了客户的需求，甚至站在客户一边跟公司总部战斗，为的是长远的共赢。“我所有的客户，无论我后来换到什么公司，卖的别的产品，都能持续成为我新公司的客户。原因很简单，我常常帮他们想问题，很多需求甚至想了他们前面。”这种换位思考的工作方式从那时开始，并一直坚持了下来。

尽管不善言谈，但他却喜欢交往，喜欢洞察、学习、领悟别人的优点，并发挥自己的想象力和创造力。“我特别愿意与企业家交往，在跟他们的交往中看他们如何赚钱的，看得多了自然就积累了很多有价值的东西，这样在与企业家作战略讨论时就很可能给出好的建议，同时也赢得企业家的认可。”

他自我认为很强的一个优点是资源整合能力，“说真话，我哪一行其实都不是最优秀的，但我总能在极短的时间内整合到为达成一个目标需要的最优秀的资源并有效地将他们整合起来。在盲目动手之前，我更愿意首先花时间要找到最适合的团队，以团队为基础来制定整体配合协作的计划。”郑昌幸说，自己的能力专长在于建立平台，让合适的人做合适的事。

一路芬芳的郑昌幸也有痛苦的失败经历，他讲了另外的故事，他的失败的经历。

“五年前，我下海创业，当时做了一个十八页的 PPT，两个月的时间融到了 6000 万美元的投资，当时真是风光无限呀。钱到手容易，人就飘飘然了，我那时以为：自己没有做不成的事，也没有什么跨不过去障碍，制订了现在看来根本就实现不了的计划，执行中也犯了很多的错误。”这个项目后来失败了。“当然，从这些经历中，我学到了很多很多，这些经验和教训能够给后来的创业者提供很多现身说法的帮助。”

“我做天使投资也经历了很多痛苦，痛苦的经历是大家看不到的”。不过，对投资人来说，“失败的经历很难避免的。就像小孩子不掉牙齿就不可能长不大一样。谁说他只有成功的投资，那一定是在忽悠。”这些经历让他感慨良多，也懂得了该如何避免重蹈覆辙。他学会了谨慎、理性，不急于求成。越来越多的人生经验告诉他，时机是成功的窍门：“Timing is everything.”

被问到对自己影响较大的人，郑昌幸想了一会儿说，一位是前网通集团总裁、中国宽带产业基金创始人田溯宁，一位是软银赛富的首席合伙人阎焱。“两人风格迥异，田溯宁充满了激情和号召力，阎焱对商业项目有超常人的直觉和判断力，让你不得不服。”

大学基金的构想

郑昌幸讲了一个“整合猪”的故事。

郑昌幸介绍，前不久，一位北大 PE 班同学找他，说他养了 10 万头猪，希望融资，扩大规模，年底达到 40 万头猪。过不了几天，另一位北大 PE 同学也找他，说是养了 40 万头猪，希望融资扩大规模年大达到 100 万头猪。

“灵机一动”郑昌幸兴奋地说，他分别与这两位同学沟通，问有没有整合做大的想法，两位同学都表示非常愿意这样的整合。“通过同学会的平台，如果再能把其他还有养猪资源的同学动员起来，全部整合起来，岂不是很快能整合出一家中国最大的养猪企业吗？甚至就连整合需要的资金，上市的服务等等，全都可以在同学圈子里解决了。同学会就该干这种有意义的事。”

郑昌幸说，“由北大经济学院金融系何小锋教授去年创办北大 PE 班，办得非常成功，在短短一年不到的时间，就招收了近 800 名学员。基于这 800 学员成立同学会，可以整合出一个了不起的平台。据了解，目前在 800 名同学中，项目方、投资方、服务方三方所占比例各为 1/3 左右，这是一个黄金比例。”

郑昌幸刚刚被同学们推选为北大同学会的会长。对于这样的殊荣，开始出乎他的意料之外，“后来回家想想，相信既然有众多同学的支持，而且又是一件有着特殊意义的事，一定要把它做好。担任会长的事跟阎焱一说，阎总还挺支持的。”

“北大 PE 同学会是一块卧虎藏龙的宝地，这里有资金，有项目，更有可以全套服务的券商、律师、会计师、评估师……把这里的资源好好利用起来，将会使大家受益匪浅，实现共赢。”

“我这个会长的任务就是搭建一个平台，在让大家可以愉快沟通的同时，还能开心赚钱。促进中国 PE 产业向前走。既然猪可以被投资，同样，牛、羊以及其他产业也可以按照这个思路在同学会中整合，相比其他关系，互相熟悉的同学关系更容易促成项目，实现多赢。”为了搭建一个扎实的平台为大家服务，“当前要做的第一件事就是学员资源调查，通过班、组的体系，能够详细了解到我们的资源。”

“调查问卷只有三个系列问题：你是谁？你可以为同学会带来什么？你想从同学会获得什么？”在郑昌幸看来，一旦资源状况浮出水面，接下来就是有的放矢地挖掘和利用资源，让服务贯穿在供给和需求之间，使资源最大限度地实现合理分工，项目源、资金源之间的对接是实现共赢的关键。把同学的准确资料都放入数据库，就好比做媒，男女双方提供的信息越多，撮合恋爱成功的把握也就越大。”

资源能够得到有效整合的话，在郑昌幸脑海中，一种“无边界基金”的模式正渐渐成形。把同学中的“智慧，关系”与“资金”对接，可以做 Case by case 的 PE 项目投资。譬如说，你有 2 亿的资金量，有机会得到一个必需要 10 个亿的好项目，以你的实力吃不下，怎么办，不着急，通过我们的平台，让参加“无边界基金联盟”同学中的其他资金可以参与进来，相当于一次项目私募，由你来出面投资，你就相当于这一项目的“GP”，其他参与的同学相当于“LP”出钱，给你付管理费和未来的业绩分红。

按照郑的设想，为了扩大同学会在业界的影响力，他设想建设专业网站，创办相关杂志，并组织撰写 PE 的实操丛书。同时，借助自己之前的影响力，他还计划以团体会员的身份让同学会加入影响力更大的中国私募投资家联盟、中国私募协会等更高级别的组织。当然，“从活跃程度和实操程度来说，北大的私募基金同学会一定会是在中国最优秀的。”

看好 PE 产业

未来，中国本土 PE 和海外 PE 在中国的 PE 市场中将是一种什么样的发展格局？

郑昌幸看来，今后，本土 PE 会因为对中国市场的熟悉，而拥有更多的机会。“国外的投资模式强调‘术’，但在中国市场上，还需要对环境、政策、人脉以及对业务本质更深刻的理解。”

郑昌幸认为，中国 PE 应有自己的发展模式，不能完全照搬国外的合并方式。中国的 PE 有两个方面的大机会，一是活跃的中小企业，一是国有体制的改革。

中小企业的机会来自于中国金融市场的低效率。很多好的中小企业，根本没有机会获得银行贷款的支持，实际上一点点的资金支持就足以使他们腾飞，但由于这些好的企业没有银行需要的固定资产的抵押，所以得不到贷款。这就给了 PE 很好的机会，PE 的投资就像滴灌一样给他们雪中送炭的帮助。而对于国有企业的改制，毫无疑问是中国特有的机会。

在这个新兴产业中，有许多泡沫，这被许多人所担心。对此，郑昌幸打个比方解释，“这就像是倒啤酒，猛地一下子倒进去，会出现很多泡沫，但倒完之后会发现，其实杯子还是空的。”至少，透过市场暂存的泡沫现象，可以看出，市场对投资的需求相当迫切，需求是硬道里。

对于自己的未来，郑昌幸说，一定就是从事投资这个行业。因为这一行“太有意思了，Everyday is a new day”，有很好的生活方式，满足自己的兴趣，每天面对不同的人和新的事，当然，“我更希望把我复杂阅历的积累和沉淀，能够给我们投资的企业家带来些许的帮助。”

背景资料 大学基金

大学基金独立于大学行政体系之外，可以为校方提供财政支持，是大学收益的重要部分。其资金来源主要是社会捐款。以本校毕业的金融界校友人才为后盾，故管理团队能力较强。主要任务是决定额度分配。大学基金多采取将资金外包给基金管理公司或国际投行进行专门管理的方式。而投资管理公司的董事中可以有校董，也可以有从外部聘请的校友。公司的专业投资人士负责操作投资项目，寻找好的合资伙伴。大学基金通常做长线投资且项目多元化。哈佛大学基金、耶鲁大学基金等等，都是全球最重要的大学教育基金，其投资回报的业内名誉不次于学校在学术界的地位。

版权所有 © SGLA 2008。

此出版物仅供阁下参考和兴趣阅读之用，无意作为完整全面的信息，并不构成亦不应予以依赖为法律意见。请根据自身情况寻求专门咨询。