

# 谢作强：投资人喜欢什么样的初创企业

记者 王婧

宁波的“铁大大”网就是盛世投资管理合伙人、盛世方舟主管合伙人谢作强主导投资的成功案例之一。去年，“铁大大”网在盛世方舟投资天使轮后，目前已完成同比250%的收入增长，今年收入已破亿。“选择投资‘铁大大’，与其团队基础好、背景强有直接关系。”谢作强说。

那么，究竟什么样的团队是投资人喜欢的？初创企业还会遇到哪些问题？又该注意些什么？

## 团队的完整和互补很重要

所谓主帅无能累死三军，初创企业对创始人个人综合能力的要求很高，通常是创始人对项目从0到1起关键作用。但随着企业业务的发展，创始人的个人管理半径往往会达到天花板，从1到10的过程，需要有完整互补的中坚力量团队来协助。

谢作强说，企业CEO在建设团队的过程中，要明确团队缺什么人才？要知道这种人才在哪里？用什么方式去打动？还要知道对方需要什么、追求什么？所谓知己知彼，方能百战不殆。

“当然相比挖一个陌生人，从熟人关系网中去找合适的合伙人会有更好的互信基础。”谢作强认为，如果不能组建好完整的、相互信任的团队，会制约企业发展的脚步。而现在的市场竞争，往往是慢一步，就会慢二三四五步。

除了完整性，谢作强认为，团队的相互信任和配合也是同等重要的。“CEO对各位高管的任职和分工一定要明确，切忌职责混乱。CEO对权力的集中和平衡需要去摸索一个合适的尺度，”谢作强指出，要能够确保CEO具备绝对的话语权、拍板权，但CEO不是各方面都最擅长的那个人。术业有

专攻，CEO要下放权力，让每个高管发挥自己的优势，同时高管之间的权力职责必须明确，不能越俎代庖。

在谢作强看来，**初创企业的核心还在“人”，团队的高效运转才能保证企业没有内耗，用所有的子弹去打赢外部市场竞争的仗。**

这也是谢作强当初选择投资“铁大大”的首要因素。他告诉记者，“铁大大”是一个互联网+物流的项目，与单纯的互联网项目相比，这是一个准入门槛更高的行业。互联网出身的团队一般很难从外部去打入，这个项目需要的是具备足够丰富物流行业经验的核心人物，借助互联网带来的机遇，去完成传统物流行业的迭代和升级。

而“铁大大”的团队则是由资深的国际物流团队组成，同时在深圳找到了优秀的互联网技术和运营团队，实现了线上线下的有机互补。很重要的一点是，核心团队都是跟随创始人共事多年的老同事，有天然的默契和互信基础。

## 业务的“取”与“舍”要拿捏好度

除了团队外，在谢作强看来，处于初创阶段的企业，目标感要清晰，该做什么、不该做什么、该什么时候做？先后顺序又是怎么样的？都是需要深思熟虑的关键。一般而言，开展多条业务线，通常与初创团队的人力资源是不匹配的，而且容易顾此失彼。

谢作强说，比如有人手上有有个IP，选择文字—漫画—动画—影视—游戏依次开发，而有人会选择同时开发，也有人选择某几项同时开发。事实上，如何选择要综合考量价值最大化、人力资源、资金匹配和市场时机等因素。“但有些企业会一意孤行，忽略了市场和用户，只是按照自己的意愿和理想去实施。这样的企业，我们一般会避而远之。”

有度环球汇是盛世方舟投资的另一家初创企业，这家企业做的是奢侈品B2B供应链和新消费服务，由于奢侈品的B2C、C2C领域竞争已非常激烈，有度就舍弃了这个红海战场，充分发挥创始人十几年的奢侈品贸易经验优势和货源优势，“取”下游跨境电商、奢侈品零售商市场，为他们提供大量正品货源，并用自主研发的有度云仓系统极大地减轻了库存压力。

## 要避免初创团队股份过于平均

“在创业的过程中，我们还发现有些没有创业经验的团队对股权结构很不重视。”谢作强说，**无数案例表明，平均或分散的股权结构一定会导致团队分裂，企业越往后面发展，越容易发生这个问题。所以，在初创阶段一定要设计好股权结构。**

在谢作强接触的创业企业中，有一家初创企业项目还不错，但因三个创始人的股权“三三三”平分，到公司需要做出业务、人事决策的时候，三人意见发生了分歧，不但没能解决问题，反而造成内耗，团队最终分崩离析。

“主要创始人早期一定要控股，占股必须超过50%。”谢作强说，除此之外，还要避免团队信心膨胀。

“因为盲目自信导致创业失败的例子不在少数。”谢作强说，创业要成功，环节很多，而且环环相扣，是乘法原理，哪怕只有一个环节出问题，都有可能满盘皆输。同理，只要每个环节紧扣并且比别人技高一筹，乘法效应下，就会比别人走得更远。

## 创业企业要选择“聪明的钱”

创业的必备要素，归纳而言就是人、业务和钱。谢作强表示，团队的配置、完整性、互补性、规模的控制、找人的能力；业务的方向、步骤、节奏、取舍；找钱的能力、对钱的利用能力、选择钱的能力等，都是需要时刻注意的事项。

“在融资的过程中，创业者不能等到快没有钱才想到融资。”谢作强提醒创业者，融资要注重节点的重要性，留足“口粮”，留够时间。

谢作强认为，不是有钱万事足，初创企业者尤其要学会甄别和选择“smart money”，并要利用好每一分钱，开源节流。

“聪明的钱不是锦上添花，而是雪中送炭。”谢作强说，钱背后的人（投资人）更要理解创业者，和创业者能够并肩作战，能够把自己投资过程中见证的经验传授给创业者，也能和企业一起去拓展合作资源。

