

文 | 李兆奇

编辑 | 聂恺

这是一个变局大时代。

近两年，以互联网流量增长为王的风口已经逐渐消逝，科技和高端制造等行业正成为产业界频频讨论、追逐的热潮，并演化为创投圈全新且极其重要的命题。

背后的原因在于，科技和高端制造等正成为各个国家布局、角力的“主战场”，它或将重塑全球力量格局。基于此，我国自2015年开始，先后发布、修订了《中国制造2025》、《中华人民共和国科学技术进步法》等重要文件，在政策角度支持科技和高端制造行业发展。

但是，不少投资者发现，赛道的转换并不容易：与互联网不同，科技和高端制造行业研发投入大、投资周期长、专业知识壁垒高、风险大。更为重要的是，互联网底层逻辑是流量，只要洞悉流量就能拥有变现的多种可能，企业的盈利拐点即可预测。而科技和高端制造行业门类多且散，底层逻辑似乎并不清晰。这成了想要跨领域投资的机构们面临的阻力所在。

就是在这样一种情形下，成立于2014年的丰年资本在热潮来临之前就已布局，相继押中了达梦数据库、达利凯普、矽电半导体、胜科纳米等一众科技和高端制造领域的“隐形冠军”。这些企业的名字或许远不如互联网行业的项目有名，但都是各自垂直细分领域的头部。

超高的命中率背后，丰年资本是如何精准捕捉中国科技新势力的？其核心投资能力是什么？对整个产业生态有怎样的思考？带着这些问题，36氪与丰年资本合伙人赵丰展开了一次详谈。

01 提前押注本土科技产业，机遇与挑战并存

“

未来有竞争力的投资机构一定是产业化、专业化的，聚焦科技和高端制造业是我们主动的选择。”坐在办公桌对面的赵丰说，“丰年的定位就是一个能更好去理解商业的组织，帮助科技企业跨越从1-10的成长鸿沟。”

这是我们与丰年资本合伙人赵丰访谈见面时的场景，在北京东三环的财富金融中心，在丰年资本的总部。与大多数投资人的金融范儿不同，赵丰更像一个创业者，语速不徐不疾。

当面对2014年丰年资本创立时为何要选择科技与高端制造这一冷门赛道问题时，赵丰坦承道：相对于众多机构争抢的TMT、医疗、消费等领域，丰年团队的“基因”与科技和高端制造领域更加适配。

更关键的地方在于，2014年左右丰年资本已经对基于国际大环境下的中国科技和高端制造业的发展有着比较清晰的认知。这使得丰年资本在大多数投资机构感知到潮水演变前，便已密集调研和投资了军工、科技及高端制造领域等具有自主创新和进口替代特点的头部项目。要知道，彼时创投圈的热闹依然集中在TMT领域，科技和高端制造还是一个几乎与鲜花和掌声无缘的领域。

“能够提前洞察趋势，本质还是因为我们在中国这个土地上扎得更深。”赵丰表示。

明确的风向转变则是在2018年后。

从政策层面看，国家领导人2019年在上海考察时指出，要支持和鼓励以高端制造业为代表的“硬科技”企业上市。这标志着一个由科技人员创造的小众概念正式进入国家官方话语体系。自此，众多顶尖技术人才、科学家参与到科技与高端制造的创业中。

从资本市场看，创业板注册制的实施、深交所科技创新生态圈的打造为专精特新中小企业上市融资提供了更多机会，推动投资人关注技术含量高、对产业链有重要推动的企业。

一时之间，大

量创业者和投资人涌入，却发现这个领域没那么简单：

科技和高端制造业的发展并不是通过砸钱和砸人就能解决的，TMT领域的打法似乎收效甚微，甚至行不通。

背后的核心问题在于，大多国内科技和高端制造企业面临的共性痛点是从1到10的成长鸿沟。

“

这些企业

在技术和产品成熟

后，常常遇到增长的瓶颈和‘放量’

的痛苦。

”赵丰表示，能否解决这一痛点，才是能否在这一领域站稳脚跟的关键所在。

比如在刚布局时，丰年资本投了很多初具规模、崭露头角的科技企业，发现有些企业尽管产品很好，却在营收到达数千万级时遇到了明显的增长瓶颈。

“往往员工数到了几百人的时候，以技术人才或科学家为主的创始人在公司的经营管理和商业化方面开始显得吃力，这是因为企业规模超出了他们个人的管理边界，所以一定要用体系化的方法去管理。”赵丰表示，“这是企业和企业之间最大的区别，也是一家企业迈向世界一流企业必须要跨越的一道坎。”

在丰年资本的调研中，国内不同科技和高端制造业企业创始人的经营管理能力具有很大差异，无论是战略制定或执行，还是建流程、组团队、控成本等，都存在或多或少的问题。这些难点一旦突破，将帮助企业解决快速发展的瓶颈。

正是瞄准了企业在管理赋能和成长推动方面的巨大价值增长空间，丰年资本决定继续深度聚焦科技和高端制造产业。

02 赋能本土科技企业的成长关键点，丰年资本的破与立

在创投圈，一直流行着投资究竟是艺术还是技术的争论。

持艺术论的一方认为，创新项目具有巨大的不确定性，再精密的投资预判都有可能导致投资失败，而成功的项目往往是因为投资者对人和赛道的感知力更强；赵丰则更偏向于技术论，

“丰年资本还是把投资当成一门专精的技术在做，因为机构要长远发展，一定要有自己的‘壁垒’，一定要组织化体系化，这样才能保证输出结果的可持续、可复制

。”

正是基于此，丰年资本与其他大多数机构不同的是更具企业思维。“在机构文化、团队构成上，我们都融入了很多的实业基因，因此我们深受很多企业经营思维的影响。例如杰克韦尔奇的数一数二原则（Be No.1 or No. 2 - or be gone）就是要求企业要在每个业务领域都成为数一数二的领导者，这也是我们最初选择深入到科技与高端制造投资的一个重要原因。”

丰年资本将企业思维作为他们进行科技投资的一个重要根基，企业思维和深入的实业经营经验也给了丰年资本洞察行业的独特视角。

赵丰表示，丰年资本对产业的深挖和对企业管理的理解，使其能与企业在初次见面时直指企业遭遇的痛点和难点，并给出有价值的建议。“从创立开始，我们就不仅致力成为中国最优秀的投资机构中的一个，也在努力探索商业世界的最佳实践，做中国最好的科技企业管理赋能者。”

科技企业的管理赋能是丰年资本一直以来最重视和推崇的理念。在这方面，丰年资本从成立起一直在深入研究学习丹纳赫，团队中也有数名高管来自于丹纳赫。丹纳赫的精益管理思想和方法对于中国科技企业具有巨大的价值：作为全球工业并购整合之王，丹纳赫通过“投资+管理”的双轮驱动策略收购产品技术优秀但经营效率不佳的企业，在多维度赋能后使它们在行业中具有一流竞争力。

为此，赵丰专程多次前往丹纳赫中国区总部拜访，并与丹纳赫中国区高管进行了深入交流。“我们发现丹纳赫的DBS体系非常适合科技和高端制造业，其分为80多个模块，在30多年的积淀中已经相当成熟，几乎可以解决一个工业企业所面临的一切问题。”

当然，橘生淮北为枳。过去五年，在借鉴国际工业巨头经验的同时，丰年资本结合国内科技产业的客观发展阶段以及凭借着对本土市场更深的理解力形成了自己独特的投资和投后赋能的方法论，通过不断实践，逐步建立了“丰年经营管理体系”（HMS）。丰年资本的体系更加适用于中国本土、科技类、成长期的企业。

在2022年，基于过往多年构建的企业运营能力和产业赋能能力，丰年资本中台赋能团队由“丰年经营管理办公室”升级为

“丰年经营管理中心”（HMSC），全面赋能中国科技类企业。“丰年经营管理中心”由丹纳赫、通用电气等产业背景丰富的专职团队组成，进一步深度赋能科技企业形成系统化经营管理能力，配套体系化工具为科技企业提供经营管理、财务及资本市场、人力资源、品牌宣传等领

域的内容，从实操层面帮助企业不断提升自身的管理能力。丰年资本成立的丰年经营管理学院每年度定期开展课程去辅导企业形成更好的管理理念和方法，包括《精益管理》、《走进资本市场》、《战略规划与部署》以及《标杆游学》等课程和活动。

“我们有个同事来自丹纳赫，第一次去我们投资的企业辅导的时候，在现场就发现以前的经验竟然不适用。”赵丰表示，丹纳赫投资的企业一般在现代化管理上都具有经验，而国内大多企业的管理模式都是野路子，底子薄基础差，这使得升级赋能的挑战更为艰巨。“但这恰恰也是中国科技产业现阶段最需要和最有价值的事情”

而经营管理的赋能与提升，也成为很多科技独角兽成长拐点上最重要的一个杠杆。

以丰年资本投资的一家半导体企业为例。

该企业2021年订单大增，直接翻了四五倍。但突然增加的订单也使得交付压力剧增，产能面临一定挑战，且质量有所波动。这带来的影响是一旦产品交付不了或产品质量出现问题，必然会波及企业收入和利润的增长，以及市场口碑，甚至战略卡位。

针对此，丰年资本专门派了一个项目小组，在现场工作了六个月，以解决这家企业面临的问题。“从整体思路看，一是要提高企业的交付能力，二是要降低产品质量的不良率。这个在国外有成熟的管理体系，但中国的企业在一两个亿收入阶段时，老板们都还是在用土方法来管。”赵丰表示。

于是在生产端，

丰

年资

本首先做

的是详细诊断整个

生产的流程，对每个环节重新进行价

值梳理。

“大概有30多个项目挨着去检查，以把整个价值链梳理清楚，从而搞清链上的各个价值是怎么流动的。在了解清楚以后，就可以看到哪些环节有浪费，哪些地方可以精简。”

接下来便是执行，为此丰年资本花费数月时间在现场通过专门的工具指导企业去改善。比如如果有两个环节出现问题浪费最为严重，丰年资本会针对该问题帮助企业做流程的重新梳理和再造，消除核心的浪费点或卡点，然后重新排布运转流程。最后经过约三个月的时间，在没有增加任何人和设备的情况下，该企业产能提高了一倍，空间还缩小了50%。

“这套体系有管理理念、有工具，也有具体执行的细节。”赵丰表示，但最关键的还是要在现场与被投资企业一起梳理和定位问题，并消除问题，这样才能真正让企业学习和习惯科学的管理方法，慢慢走上正轨。

“我们不只是要‘头痛医头脚痛医脚’，而是要持续的提高企业的体系化管理能力。”

凭借这套体系和方法，丰年资本对被投资企业进行了多方赋能，且取得了不错效果。丰年资本2020年投资的国内领先的半导体分析检测企业胜科纳米，其在半导体失效性分析赛道属于亚太地区的绝对龙头。从投后数据上看，2019年到2021年，胜科纳米的收入及利润实现了数倍增长。

又比如武汉达梦数据库，其是我国实现全部源代码自研，拥有完全、完整自主知识产权的国家重点软件企业。丰年资本于2019年投资后，该企业业务不断实现新突破。根据第三方调研机构赛迪顾问发布的《2020-2021年中国平台软件市场研究年度报告》显示，在国产数据库领域，武汉达梦数据库稳居2020年中国数据库管理系统国产数据库市场排名第一。

正是基于对企业1-10阶段的赋能，在投资的节点选择上，丰年资本没有刻板地看企业到底是天使轮、A轮或B轮，而主要看企业发展的实质性节点。

“我们投资强一半导体时，是第一个机构投资人，投资金额和投资比例较大。这个项目当时很多机构比较犹豫，认为公司尚未盈利，估值偏高。于是外界很疑惑我们为什么是第一个冲进去的机构投资，并押注早期。”在赵丰看来，彼时强一半导体已创立三四年时间，持续扎根在探针卡这个细分领域，并已进入到小批量产品的生产和交付阶段，在自主可控方面处于领先地位。“他们团队非常优秀，都是国际大厂出身，且成长潜力巨大。”

不仅如此，丰年资本也会让企业不要盲目追逐热点。比如面对当下的数字化浪潮，产业界纷纷加码数字化、信息化，对此赵丰认为这很容易让企业陷入一个误区：数字化治百病。“如果不深刻地理解管理流程本身的话，数字化几乎没法做。所以我都会告诉被投资企业如果要上ERP（一种信息化系统），首先需要深度梳理管理流程并进行结合。”

在赵丰看来，科技和高端制造企业一

定要找好自己的核心能力和根据地。

“有好技术、好产品，再做好管理，坚持核心战略方向，这样的企业才能在长期的深耕与沉淀中逐渐跑出来。”

03 聚焦于管理赋能，一个中国科技产业崛起的叙事样本

从强一半导体到矽电半导体，再到胜科纳米，丰年资本投资的方式更加聚焦，投的项目不多但成功率高，偏向重仓的模式，这使得回报也更加丰厚。不过这条路径与传统的TMT领域的投资风格大有不同，它更考验投资方精准发掘和重点赋能的能力。

“原来美元基金主投的互联网赛道，它们可能选择的是投一个全新的的场景，并押注跑的最快的几个，从而押中龙头。但

科技和高端制造业企业的现状是大部分领域相对欧美而言还是落后的，属于追赶者的角色。

”赵丰表示，这就要求投资方得有耐心和能力帮它们突破瓶颈不断成长，同时需要较大比例持股以实现适度的聚焦，扎扎实实在每一个企业身上花足够的资源和时间。“我们对于技术和产业的深入理解也是我们敢于重仓的底气所在。”

在丰年资本的产业赋能下，那些处在从1-10阶段的企业能够得到发展需要的相关支持，并在获得投资后进入一个快速放量增长的过程，这进一步提高了项目成功率。

“美元基金的思路，总体上比较求新、求大、求爆发力，因此它们会把持续融资视为一件好事。而对于科技与高端制造业来说，由于技术研发本身的客观特性，很难从一成立就实现快速突破，而是会有不同的发展曲线和发展规律。”赵丰表示。

从这个维度看，科技与高端制造领域的投资需要投资机构能耐得住“寂寞”，要对产业发展规律有着深刻

的理解，不断深入产业并长期陪伴。

为此，丰年资本构筑了三项重要的能力：一是对行业的研究和洞察能力；二是行业的运营管理提升能力和赋能能力；三是产业信息资源的获取、收集和整合能力。丰年的长期战略是将这三项能力的根基打得足够深，足够扎实，从而在赛道中占据自己的重要位置。

另一方面，随着越来越多的投资机构入局，科技与高端制造领域的竞争也日趋激烈。这促使仅仅能给项目投“钱”变得远远不够，如何为企业提供独特的帮助，成为各家机构差异化的优势。

在这种情况下，无论是美元基金，还是人民币基金，都在开始双向融合，互相学习

各自的思路和打法。比如美元基金要学会理解A股市场，要懂中国的产业政策逻辑；人民币基金也要学习美元基金深度产业化的打法等。

这意味着，在接下来的中长期时间里，创投市场将在更加激烈的竞争中不断风起云涌，特点鲜明且具有持续进化能力的投资机构会在未来胜出。

当然，更要意识到，越是变化，越是机会所在：目前我国正处在产业转型升级的关键节点，无论是国家层面，还是产业层面，都在大力推进科技产业的发展，这为更懂本土情况的投资机构提供了一个肥沃的生长土壤。根据中国科技部公布的数据，我国全社会研发投入从2015年的1.42万亿元增长到2020年的2.4万亿元左右，其中基础研究经费比2015

年增长近一倍，2020年超过1500亿元。

绝对的数字背后，是我国在硬科技领域不断筑牢壁垒的决心。

因此，对于以丰年资本为代表的本土机构来说，正是踩中了中国科技与高端制造产业崛起的宏大叙事，这给了这类投资机构与企业一个绝佳的发展机遇期。而随着越来越多科技企业的崛起，一个崭新的产业未来正徐徐展开。