■人物 | Characters |-

晨哨创始人王云帆:

# 把"苦活脏活"干到极致就是核心竞争力



晨哨创始人王云帆

#### 证券时报记者 方海平

这年头,大家听得最多的可能 就是 转型"、创业"的故事,当创业 成为新常态,这条路越来越拥挤时, 失败的结局和苦难的情节一样随处 可见,大家也开始思考,掌握了什么 样的资源和机遇方可创业,创业最 合适的路径该是怎样的, 创业的价 值是什么?面对这样的问题,晨哨集 团创始人王云帆的创业经历或许可 以作为某种参考。

王云帆,前资深媒体人,2013 年底创办晨哨集团,专注于为中资 跨境并购提供一站式服务,2年多 后,如今规模已做到在该领域内首 屈一指。目前集团旗下拥有跨境资 讯知识平台晨哨网、全球资产交易 平台晨哨中国大买手两个产品六个 终端, 其中晨哨网和微信号的用户 和粉丝分别达到50万和5万,大买 手平台上目前已聚集了来自 3815 个买方机构的 693 个有效并购需 求,以及来自3280个卖方机构的 6853 个海外项目。

#### 创业, 一件水到渠成的事

相比于在创业之前纠结于是 否要创业、定位哪个领域来说,王 云帆的创业选择似乎是一件水到 渠成的事。

创业大军中媒体人随处可见, 王云帆是个典型媒体人转型创业的 案例,他此前是商业媒体 ₡1 世纪 经济报道》的副主编,分管国际部。

媒体人对于信息有着非同常人的 敏感和理解。早在2012年底,他 就判断: 内容和渠道都在朝着有 利于垂直细分领域资讯的方向变 化,10年前作为稀缺品面世的泛 商业资讯已经泛滥,很难再有空 间,而细分垂直领域资讯取而代 之成为稀缺品,渠道上从PC端 向移动端的迁移也支持这种过 渡。但对当时的王云帆而言,哪个 垂直领域是合适的切入点,尚无 定论。

创业的直接触发点源自媒 体人王云帆负责的一组报道。当 时欧债危机刚过,其所在的媒体 刊发了一篇关于 希腊 500 亿国 有资产私有化"的报道。该报道 一出,王云帆就接到来自一家中 字头保险公司和浙江一家民营 企业的电话,两者均是有意出海 并购却苦于找不到项目前来咨 询的,其中该保险公司称 有 2000 亿在账上需要出去并购资 产,但是没有渠道",民营企业称 '女儿学酒店管理,想在希腊买 个酒店给她管"。

彼时正值欧债危机刚过,海 外资产价格处于低谷期,中国 则度过加了入 WTO 的 10 年。 这两个电话给王云帆的感触 是:中字头大型央企竟然自己 没有出海并购的渠道? 民营企 业已经有意愿和实力要走出去 了? 他继而判断: 跨境并购将出 现一个巨大的市场,这个市场 上存在严重的信息不对称和服 务真空。什么样的信息最有价

值?与交易相关的信息。

2013年年底,王云帆与几位合 伙人一起发起创办了晨哨集团,定 位是跨境并购领域的资讯和一站式 服务供应商。

事情的发展正如王云帆所预期 的那样。2013年可谓是这一轮跨境 并购浪潮的元年,也是政策年。这一 年,李克强总理将资本项下对外开 放提上议程,随后发改委9号"文 将跨境并购审批制改为备案制,上 海自由贸易试验区也在同一年成 立。接下来的 2014 年和 2015 年,跨 境并购持续呈井喷式增长,增长率 超过300%,这种势头仍在继续,今 年1季度,跨境并购交易额已经达 到去年全年的规模。

王云帆看准的,不仅是一个将 迅速崛起的市场, 更是这个市场中 自己抓得到的机会, 我们不擅长为 具体案件提供服务,擅长的是解决 信息不对称和搭建资源聚合平台"。 相比于10年前,市场结构已经发生 变化,在当前的跨境并购中,民营企 业交易宗数占到70%,交易额在1 亿美元以下的小型交易也占70%, 这些中小型企业和交易在市场上存 在服务真空,中介机构按佣金收取 费用,大型投行当然倾向于选择大 型企业和交易。王云帆的计划,则是 将这块真空收入囊中。

#### 把"脏活苦活" 做到极致

对于王云帆而言,晨哨集团未 来的发展路径是一目了然的: 我们 会从信息层做到服务层,再做到投 资层,至少在今年以内,仍然是进行 信息层的建设。

晨哨的商业模式,说白了本质 上就是电商,只是在具体做法上同 一般商品的电商有很大不同, 王云 帆将其定位为 互联网上的股权交 易中心"。股权交易是一件极难标准 化的事,流程复杂,涉及利益相关方 多,只能进行面对面的直接垂直交 易。王云帆打比方道,大家都在一对 一地垂直地做这件事, 我们的做法 是在这个流程中的前两个环节-信息的搜集和相关中介服务的提供 处横切一刀, 股权交易的整个流程 确实很难标准化,难以利用互联网 的方式,但是我们只做前两个环节, 这是完全可以的。"

这个过程并不容易。王云帆坦 诚,创业之初,拜访各大机构推介 这一想法时,80%的人都是不看好 的,他们都认为,股权交易过于非 标化,不透明,涉及保密协议等,不 适合这种玩法。如今再回想起这段 经历,王云帆感慨颇多,虽然不顺, 但这个过程其实是让他更加坚信 了自己的设想的——机构反映出 的这些痛点,正是他认为要用互联 网来解决的问题。与此同时,那也 是他最初一批种子用户的诞生地,

70 家机构。

事实再一次证明他的判断是 对的。获得最初的70家用户,王 云帆团队耗费了半年的时间,但 是在接下来的一年半里, 晨哨的 用户数增加到了7000家。中国大 买手平台上现在拥有3808位,全 球卖家 3276 位,海外项目 6815 项,同时设有包括法律、财务等在 内的近10个中介环节,每个环节 都同很多相应的机构建立了合作 关系。这一资源目前在行业内排 在绝对的第一位, 且与第二位拉 开了相当大的差距。

王云帆介绍,到目前为止,晨哨 的工作算是完成了从零到1的过 程,培养了一批用户,已经形成了包 括买方、卖方和中介机构三方在内 的平台生态圈。在这第一阶段,晨哨 的收入来源同其他类似的资讯或数 据平台别无二致,主要是数据、报告 以及市场活动等,但这并不是公司 的核心盈利模式。

对于所有的创业公司来说, 核心盈利模式几乎是唯一重要的 东西,晨哨也不例外,前期第一阶 段的建设,公司差不多达到盈亏 平衡。目前正在准备上线将产生 核心收入的模式——用户年费。 王云帆介绍,按照目前的用户增 速,预计到年底,用户数量可达到 15000,公司下一阶段的计划是, 按照产品的算法模型,从中划分 出 1%的 A 类用户,每个用户收取 20 万年费。

具体做法上,公司相当于给每 个 A 类用户配备一个产品经理,增 值服务,比如优先看到优质的 釜 哨"项目,提供后续的跟踪服务等。 王云帆对于 20 万年费的收取和 1%转化率很有信心,他介绍,类似 复星这类企业,每年需要花费至少 1亿元人民币以及其他资源在寻找 海外项目和相关服务上,即自己搭 建一个海外并购生态圈。对于绝大 多数的中小企业而言,没有这个预 算也没有必要这么去做, 晨哨的做 法就是收取企业20万年费,让对方 接入晨哨已经搭建好的这样一个生 态圈, 很多企业非常愿意进行这种 合作,尤其是中小企业,他们是仰视 这个平台的",王云帆对记者说。他 还透露,春节后已经初步筛选出了 20 家 A 类用户,其中部分已经其中 部分已经接受并付费。

王云帆并不担心自己的团队正 在做的事情被其他人模仿或赶超。 他认为,公司目前的核心价值,其一 是已经积累起了这么庞大的资源平 台;其二是针对海外股权项目,已经 摸索出一套行之有效的, 基于互联 网的算法体系,可以批量地高效地 对不同资产进行评价分层。这两者 都是无法被模仿的。而能在短时间 内做到这两点,王云帆觉得,并没有 特殊的诀窍, "人家都觉得投行是个 高大上的行业, 我们做的其实是这 个行业里最苦最累最脏的部分,但 是把 脏活苦活'干到极致了,就是 核心竞争力。

### 曾经特别想 摆脱媒体人的身份

如今回过头来再看最初创业的 过程,王云帆感慨道,确实是 气时、 地利、人和",但是远远谈不上顺风 顺水。他向记者透露,去年6、7月期 间,是其最为纠结难熬的一段日子。

那是一段什么样的时间呢? 其 实,那个时候,晨哨的模式已经开始 被越来越多的机构认可和接受,用 户一直在快速增加,平台上非常活 跃。但是晨哨似乎正站在一个十字 路口上, 王云帆对接下来的方向一 片茫然,一方面,公司已经积累了一 批用户,而且其中为数不少的机构 交易意向非常明确, 感觉只要稍微 推动一下,就能促成交易,这样的话 当时就可以直接获得佣金收入,但 是晨哨真的应该走这样的一个模式 么?"王云帆不确定。

他坦言, 那段时间内心非常困 惑纠结,感觉比建立公司之初四处 拜访机构碰壁、想法得不到认同的 时候更为艰辛。促使他做下最后决 定的是同投资人的一次谈话。投资 人谈到,如果当时就走上推动交易 达成来收取佣金的路子,那么晨哨 同现存的无数其他中介服务公司 没什么两样,也看不到更宽敞的未 来。为了让王云帆安心,投资人还 告诉他尽管放手去做,即使最后失 败了也没关系。正是这番谈话让王 云帆下了决心,并对晨哨做了现在 的计划。

谈起作为媒体人的背景, 王云 帆对记者透露, 其实最初的时候特 别想摆脱媒体人的身份,媒体人创 业大多走内容——快速变现的路 子,他想体验一种完全不同的经历。 而且,在很多专业人士眼里,媒体人 创业虽然有一定的优势, 但是却在 落地和执行力上远远不够, 很难将 点子转化为商业模式。

如今再回想起来,王云帆倒觉 得,媒体人的基因其实在创业的过 程中有非常大的价值,尤其是在他 的经历里,这几乎是他走到今天的 决定因素。媒体人对趋势和方向的 判断非常敏感和准确, 晨哨之所 以能迅速做起来,最重要的一点就 是比市场提前2年判断到这个大

毫无疑问,晨哨的出现得益于 跨境并购掀起的大浪潮,但是王云 帆并不担心这股浪潮退去之后晨 哨何去何从, "首先这肯定是一个 长期趋势,政策和行业当然会有变 化,也许三年后信息不对称就不再 是问题所在,五年后也可能服务就 不再是个痛点,但是一个好的创业 公司,它是在大环境中不断进化自 己的。

## 绿地云峰上海物业 遭联名举报的背后



朱凯

两年前曾被寻求帮助,证券时报记者近日又随 着举报人前往上海青浦赵巷的绿地国际山庄现场走 访。这些举报人都是该别墅业主,同时,其中多位律 师也是记者的采访对象。但此番,他们却一筹莫展。

绿地国际山庄又称西郊湖岸美墅,位于崧泽文化 遗址所在地上海市青浦区赵巷镇国际别墅区。根据业 主提供的原始材料, 该楼盘的开发商是上海绿地云峰 置业有限公司。小区前物业公司上海警虹物业,是云峰 集团旗下子公司。据反映,始于2009年的这场纠纷,或 与警虹物业的不作为甚至违规渎职有关。

当天,记者跟随业主来到青浦区房管局。陈局长 接待后,安排了执法科范建宏科长接受采访。不过, 范科长称其因故外出,电话中表示两天后再说。昨日 记者致电范科长,电话一直未能接通。

其实早在现场走访之前,业主王律师、朱律师等 就向记者介绍过相关情况。他们称,2014年9月去 青浦区信访办上访后,区常委、政法委书记韦明作出 指示, 让区拆违办孙主任牵头,15 日内拿出整改方 案并反馈业主。不过截至目前,小区公建配套会所的 违规转让、会所人防工程地下室的违规改建、小区内 数百棵名贵树木的损毁私卖等,仍未得到解决。

王律师对记者说,各级基层政府对相关违法侵 权行为有庇护纵容嫌疑,背后隐含着利益输送与腐 败可能。事发多年未能解决,居民业主的生存安全已

查阅资料及现场走访后记者发现, 上海绿地国 际山庄自2007年交付使用至今,8年余间,公共设 施严重受损,公共绿地遭到毁占,上百棵名贵树木莫 名失踪,业主被盗事件频发。此外,公建配套会所被 开发商擅自低价转让给私人并改变用途, 小区业委 会成立持续受阻,小区似已呈破败之势。

业主告诉证券时报记者,会所是小区的公建配 套用房,购房合同约定的营运对象是小区业主及 绿 地会"会员。房屋交付使用后,会所一直空置。2012 年,开发商绿地云峰未经业主同意,将作为小区公建 配套设施的会所(土地性质是住宅用地)以及地下室 人防工程共计 2500 多平方米, 以不到 8000 元的单 价转让给黄令龙与林增产两位私人业主, 该物业随 即被抵押给银行,上述两位业主获得3400多万元抵 押贷款。据介绍,会所随后被改为商业用途并命名为 绿地国际山庄生活广场"。在改建过程中,发生了破 墙开门、非法占用填平小区公共景观河道、毁坏会所 建筑物周边绿化树木、拆除小区监控室等行为。

监控室被拆除后,小区至今仍无监控设施。违 章建筑使得小区与外面四通八达,导致了2014年6 月一夜间9户业主被盗的恶性事件。"业主王律师告

他们表示,对于如此大规模的违章搭建、人防设 施受损以及整个人防工程被改变用途转让给个人等 违法行为,业主多次拨打 12345、12319 等电话举报 反映,始终未得到解决。

'上海本地电视媒体我们请过,但因为某些情 况,也没有来",上述业主告诉证券时报记者,在这种 困局下,他们无奈想到了去找赵薇这样的娱乐明星 来现场,弄一点花絮出来,好让媒体去炒作。

记者在现场了解到,绿地国际山庄 西郊湖岸美 墅)的业主中,各界精英、华裔外籍人士并不在少数。 业主比较团结,但多年来此事仍未获得圆满解决。

小区于2007年交付使用。短短数年间,由于物 业管理公司涉嫌监守自盗,导致小区品质与售楼时 今非昔比——公共绿化草坪大面积死亡,名贵树木 莫名失踪,开发商承诺公建配套的网球场、九洞高尔 夫练习场,居然是建在红线以外的"代征地"上。因长 期无人维护早已无法使用,一到夏天就蚊虫肆虐。

某业主是沪上一所知名高校的教授。她告诉记 者,2015年新选聘的物业公司进场交接时,所有的 公共设施瘫痪,小区近100棵名贵树木失踪,其他枯 死的树木不计其数。小区河道淤泥堵塞,盗窃案件频 发。迄今为止,绿地云峰的警虹物业方面仍拒绝财务 移交,业主的装修押金10多万元也没有移交,擅自 利用公共区域经营广告的收入也是居为己有。

还有业主质疑,绿地国际山庄上述事件,对于绿 地集团而言,是否存在国有资产流失之嫌?

记者调查发现,上述违规事件背后可能还隐藏着 巨大的安全隐患。据了解,小区会所地下室是1000平 方米左右的人防工程。开发商将其转让给私人业主 时,产权证上并没有按规定标注"人防工程"字样,显 然已被偷梁换柱。房管局或是有意隐瞒了人防工程这 一特殊用法,以便当作一般地下室进行自由转让。

'人防工程被改造,失去了其应有的安全功能。 按规定人防办每年都必须检查,但这一违章改造行 为已持续3年多,相关基层政府职能部门或存在渎 职嫌疑。"有业主表示。

证券时报记者最后了解到,小区业主正在准备 联名写信给上海市人民代表大会,以行使国家赋予 的举报权利。

## 陈赤话信托:心有梦想不觉寒

#### 证券时报记者 杨卓卿

几天前,收到陈赤博士寄来的 礼物,他所著的新书《心有梦想不觉 寒——信托展望与回眸》。

在信托业界, 陈赤博士的大名 几乎无人不晓,不仅因为他笔耕不 辍,是信托业界的知名学者,也因为 他心系实务,作为中铁信托副总经 理,同样取得了斐然的经营业绩。

信托在中国的继受引进和跌 宕发展,屈指一算,已过百年光阴; 我于1998年离开大学跨入信托业, 悠忽之间,也有18年时间。"陈赤身 为一名老兵,见证了信托业由乱到 治、由小及大,由软变强的不平凡历 程,他既深为信托业声誉日隆、影响 日广而欣慰和自豪,也常为信托业 未来发展方向、产品服务创新而 彷徨和忧虑。

今天的信托业,已经站在前 所未有的历史高度, 拥有空前强 大的实力,面临更加广阔的发展 前景,同时也需要面对错综复杂 的信用风险、市场风险等风险因 素和日益激烈的竞争环境。

陈赤认为,在当下复杂的经济 环境中,信托业应坚定地进行业务 转型,进入传统的信贷市场之外的 资本市场,大力发展信托中级阶段 的新的支柱业务——收费型资产 管理类业务,由融资业务转向投资 业务,由卖方业务转向买方业务。 在这一过程中,信托公司需要在引 进和培养熟悉资本市场的高级人 才,构建与投资业务相适应的激励

与约束机制,建设以忠实义务和谨慎 义务为基石的信托文化等方面,持久 而扎实地下大功夫。

细细来看,本书的上篇,是陈赤 博士近年来对坚持信托业市场化改 革、加快业务模式的转型升级、增强 信托投资功能、创新信托直接融资工 具、促进信托与互联网的融合、推动 PPP信托业务、化解 刚性兑付"痼 疾、推进信托产品流通、强化信托文 化培育等热点问题的若干思考;其中 关于我国信托发展三个阶段的设想, 则是对近期思考的一个初步总结。

由于写作这些文章的跨度时间 较长,而他的一些具体观点处于不 断演进的过程之中, 因此不同时期 文章的部分表述可能前后有所差 异,但为了保持原貌,本次集结成册

时未作修改。

本书的下篇,系根据陈赤的博 士论文略加修改而成,曾以单行本 的形式出版过。本篇的主要内容,是 对 2002 年信托 "一法两规"出台后 到 2007 年信托 新两规"实施之间 这一段时期的信托创新活动所进行 的全面研究和深入分析, 其所构建 的关于信托产品创新、信托业务创 新、信托组织创新以及信托制度创 新的分析框架,对今天的相关研究, 相信仍有一定的参考价值;而其中 一些预言,如今也已成为现实。单行 本早已售罄,希望借这次出版机会, 让它进入更多业界人士的视野。

业余作文,甘苦自知;情之所 钟,终难自已。"这是陈赤的原话。

信托业的朋友们,或者有意愿

了解信托业的朋友们不妨读读这本 充满正能量的行业书籍。

你或许不知道, 为了在管理资 产规模 15 万亿时代有效突围, 笑对 取经路上的八十一难, 市场触觉敏 感、勇于创新的信托公司,正在苦练 七十二变、玩转十八般兵器。

这些公司有的主动顺应了业已 发生的变化,有的努力对接着业已 出现的未来,恰如冬天里的一抹抹 绿意,让人看到了春天的希望。这一 批先知先觉的信托公司顺势而为, 敢为天下先, 为迎接信托中级阶段 的到来,苦练内功,广聚资源,持之 以恒,假以时日,一定会结出丰硕的 果实。

心有梦想不觉寒。冬天来了,信 托业的春天就不会远了。