

跳槽下场“拧螺丝” 公司成立4年估值超30亿元 金融女励志演绎 创业版孟母三迁



柳娜

在当下新能源行业的资本“寒冬期”，创立4年的星辰新能取得重大进展，成为今年的大黑马。

创立星辰新能之前，柳娜是“金融人”。走上创业道路，源于金融行业进入周期，她不想“躺平”。不到30岁就创办了一家PE公司，专注硬科技的投资并购。选择新能源，因为这是为数不多仍在持续研发投入的行业，且市场规模巨大。

柳娜坦言自己不懂技术，但她有一套独特的“登山理论”：选什么路不重要，重要的是用最快的速度到达山顶。因为只有站在高处，才会面对更多的资源和用最小的代价转身。“创业就是跌坑、爬坑，核心竞争力不是避坑，而是跌了坑能立刻爬起来撒腿就跑。”

入局新能源 找到“登山”捷径

2019年以前，她在金融圈小有成就。那时，新能源是她核心关注的赛道之一，但对于制造业而言，她更像是“局外人”。

创业的念头出现在2019年，那是金融行业公认的拐点，此后就进入了调整期。

柳娜先是将目光投向了最熟悉的新能源赛道。当时风电、光伏的发电成本不断下降，由于新能源发电的间歇性和波动性，仍存在“弃光弃风”现象——很多发出的电未被有效转化和并网，只能白白浪费。行业已密集讨论储能的市场价值，并存在一定共识，新能源装机量的提升将催生储能需求的增长。

她意识到这可能是个机会。因为在那个阶段，国内储能尚未规模化，尤其是长时储能。压缩空气、飞轮和液流电池等多个技术路线并存，且没有明确的发展时间表。

对于技术可行性，柳娜是个“门外汉”，但对于市场规模前景，她从投资的角度去看没什么问题。市场处于早期，使得她有充足的时间去验证自己的判断，从念头产生到实际确定方向，她用了两年时间。

她以创业为目标重组了老团队，然后用之前做投资的老办法，开始全国调研。团队跑遍了国内外相关实验室和公司，核心目标是要找到一款可以产业化的产品。

“连大学实验室里还在跑实验数据的原型机都看过，我们就是想摸清技术的可能性和差异。”柳娜说。

在拜访中南大学教授刘素琴时，事情出现重大转机。刘教授在主持科技部“973计划”中的液流电池重大项目，柳娜了解到这个团队已经攻克了电堆效率、电解液利用率等产业化瓶颈，这在当时极为少见。

那个阶段，她也考察了不少市面上更主流、成熟的锂电池、钠离子电池，但都因安全性、储能时长、产业化规模等多种因素放弃了。尤其是后来火爆的锂电池技术，她预料到了后来发生的事情——随着成本下降，市场极度“内卷”。

“如果选择锂电池，活不下去，既融不到资，也拿不到客户。”最终她选择了液流电池——高安全、大容量、长寿命。在她看来，这是走到“山顶”的最快路径。

2021年，在没有成熟产品的前提下，她“拍脑袋”成立了星辰新能。

死磕规模化 管理模式“粗暴”

“一个财富自由的投资人，去制造业‘拧螺丝’，简直疯了。”那段时间，这是她

听过对她评价最多的话。

她不用担心资金，更多的挑战是人才、技术、产品。她当时盘算过，自己的钱足够撑一阵子。“悄悄干，干成了再说，干不成就当自己没干过。”所以在启动初期，她没考虑过融资的事。

2021年，为了配合技术研发团队，柳娜将实验室建在了长沙，还租用了国家储能材料实验室的场地。

她同步招兵买马。当时液流电池在国内的“工厂化”还是一片空白，没现成的人才，她只能不惜成本从锂电池、燃料电池，甚至从3C制造型企业挖人，从管理层到一线员工。“有很多人认为我的团队架构很乱，都觉得我坚持不下来。”她说。

但事后看来，这个阶段的挑战并不算大，基于刘教授积累的成果，研发很快就有了进展。反而是量产环节问题不断，尤其是成本居高不下。柳娜很果断，决定换地方。2022年，她把公司搬到了常州。

常州，被称为新能源的“华强北”。“机加工、集装箱、主要原材料都能本地解决，成本一下就下来了。”她自认为到了常州之后，才算真正意义上开启了创业。

增加了生产环节，团队开始摩擦不断。“不同行业的人聚集在一起，需要磨合，有人来了就不适应。”内部员工甚至背地里嘲笑她是“外行人”，但头一次管工厂，她也只能硬着头皮试错。

她调侃自己采取了很“粗暴”的管理模式——不断培养，不断淘汰。只要员工提出辞职她就马上批准，也不设置竞业协议。对比稳定性，她更在意创业初期的团队价值观和人才迭代速度。

那是个难熬的阶段。近一年时间，柳娜轮轴转盯着大小会议，泡在工厂里，半夜两三点调试设备，她依然在线。

“本来觉得自己作为投资人见多识广，但真下场才发现啥也不懂，被‘糊弄’了也听不懂。”被同样的问题重复折腾很多次，中途还得花时间重新换人和磨合团队。越来越有经验之后，她有了自己的方法论，懂得互相交叉信息去验证自己的判断。



“我们选错过技术路线，出过很多错，那段时间头发几乎白了一半，现在每半个月要用一次染发剂。”即便如此，她形容自己也是“孤注一掷的胆子大”。

在工厂搭建上，柳娜力排众议选择了把工厂盖大。在没有任何融资的情况下，这不是一个初创公司的常规做法。但在她的逻辑中，没有规模，想要的低成本根本实现不了。

2023年，耗时不到一年，星辰新能建成了常州基地，建筑面积6万平方米，成为当时中国最大的液流电池生产集成基地。

第三次搬家 争抢更多“蛋糕”

生产基地一落成，柳娜就马不停蹄地推进团队大规模量产。

生产管理对她来说也是陌生的模块，她依旧用自己擅长的方式设定工作任务，对现金流和库存两个指标提出了极为严苛的要求。“制造业不能有库存，产品放在库房，那就是垃圾。”她每天盯着库存指标，不允许有任何闲置的原材料。

她还将现金流的重要性放在利润前面，在她看来，公司的利润和规模如果是靠负债堆起来，没有任何意义，“现金流的扭正才是公司在市场站住脚的开始”。

她的运气不错，押中了风口。2023年，国内储能行业进入发展元年，新增装机规模同比增加三倍。星辰新能销售快速起势，斩获了10亿元量级的项目，团队扩张到约600人，并开启了大规模交付。

这一年，为了寻求更大的政策和资源支持，她第三次搬家，将新基地选在了离杭州萧山机场更近的绍兴，这次的占地面积是10万平方米。

在此之前，星辰新能引起了资本机构的关注。作为长时储能赛道的稀缺标的，2023年时，柳娜就开始密集接触投资方。她优先选择有业务需求的投资方，因为除了业务协同之外，这些投资方也不会用纯粹的投资心态去看待公司。

中国石油、国家电投产业基金、五矿创投、中车资本、国科资本、常州市产业基金等向星辰新能抛出“橄榄枝”，也让她拥有了液流电池行业“最强股东阵容”。

近日完成新一轮融资后，星辰新能的估值已超30亿元。

在“登山”过程中，她也在探索其他路径。比如2022年，她了解到市场对电力交易的诉求，就把原有的量化交易团队独立成立公司，同步孵化了AI电力交易业务；2023年，储能订单起势之后，她为丰富业务场景拓展了锂电业务，今年其出货量已达到4GWh。

公司联合创始人陈培毅说，公司现在力推的就是混合储能，通过技术互补

可以提升综合效率，“锂电做短时间波动调节，液流做峰谷平抑，在此情况下锂电的寿命会延长，初始成本也得到较好控制，今后这种混合储能项目将会越来越多。”

当真的站在“山顶”上那一刻，柳娜对行业和公司理解完全放开了。

“单纯的设备制造销售已无法满足市场需求，服务属性将成为未来的核心竞争力。”她开始思考行业未来更大的市场是基于新能源整个发电系统的服务和交易，而不是制造，那或许是更适合她的领域。

她感慨一开始就没有用纯粹的制造业逻辑去看待产品，而是把产品当作一种资源，尽可能用更多的市场化工具产生杠杆化效用。

今年1月，她进一步对公司组织架构进行重新梳理，把自己从之前事无巨细的状态中解放出来。

“未来10年内，电力市场化改革是中国电力市场最大的红利，也将催生更多企业和商业模式。”尤其是当基础设施进入存量竞争之后，场景运营效率和如何用AI提升电力收益会成为行业的核心价值点。

陈培毅说，AI可以一边做负荷预测，一边做功率预测，这就能预测哪个时点的交易价格是最合适的。

“未来的电力会进入能源互联网时代，最性感的公司应该是掌握最多电力资产和电力数据的公司。”柳娜激动地畅想着。

从设备供应商向电力运营服务商转型，是现阶段内部探讨最多的话题。摆在她面前的难题变成了如何调配资源节奏，吸引更多优秀人才，来保证当下和未来都有竞争力。

“我想干点有挑战、有意思的事，而储能行业足够大，容得下折腾。”这让她更兴奋，业务刚刚进入稳态，她又开启了新一轮的“车轮战”。

相关

星辰新能完成 超3亿元A轮融资

上月，星辰新能完成超3亿元A轮融资，投资方包括中信建投资本、四川省绿色低碳产业发展基金、长石投资以及绍兴星辉基金。

很长一段时间，星辰新能身上最典型的标签是“豪华股东阵容”——首轮就拿到了中国石油、国家电投产业基金、五矿创投、中车资本、国科资本、常州市产业基金的投资。

星辰新能方面介绍，自2021年成立至今，公司已在浙江、江苏、北京等多省份完成产业布局，内蒙古蒙西正在建设的3个新型储能电站项目装机容量共0.75GW/3GWh。星辰新能凭借“智慧交易型混储电站”核心模式，逐渐在储能赛道构建起独特竞争力。

“全钒液流电池+锂电池”（液锂混储）电站，是星辰新能为破解技术局限、适配复杂电网场景而打造的新产品形态。公司采用“液锂混储+AI交易”的业务模式，覆盖“储能电—管理电—交易电”全链条。

重庆商报综合中国企业家、中经网、上证报等