

美国前总统克林顿亲自为作者题词

# 融资

资本大鳄们背后的融资故事

[美] 安迪·樊 (Andy Fan)◎著

巴菲特、索罗斯、马云、马化腾、任志强、潘石屹……他们以高超的融资技巧为跳板，创造出一个又一个财富神话。



美国前总统克林顿的翻译官、华尔街资本运作高手隆重推出

**创富神话“天融八部”**  
**带你走进资本与财富的神奇世界**  
武侠神话首推《天龙八部》，创富传奇请看“天融八部”

石油工业出版社

# 融资

Stories behind the Money Magnates

资本大鳄们背后的融资故事

[美] 安迪·樊 (Andy Fan) ©著



## 图书在版编目 (CIP) 数据

融资：资本大鳄们背后的融资故事 / 安迪·樊 (Andy Fan) 著.  
北京：石油工业出版社，2012.10  
ISBN 978-7-5021-9170-2

- I . 融…
- II . 安…
- III . 融资—案例—世界
- IV . F831.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 158351 号

**融资：资本大鳄们背后的融资故事**  
**安迪·樊 (Andy Fan) 著**

---

出版发行：石油工业出版社  
(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)  
网 址：www.petropub.com.cn  
编辑部：(010) 64523616 64523611  
营销部：(010) 64523603 64252978

经 销：全国新华书店  
印 刷：北京晨旭印刷厂

---

2012 年 10 月第 1 版 2012 年 10 月第 1 次印刷  
710×1000 毫米 开本：1/16 印张：12.5 插页：4  
字数：188 千字

---

定价：36.00 元  
(如出现印装质量问题，我社发行部负责调换)  
版权所有，翻印必究



## 「前言」 Preface

在中国，每天都有无数的商业计划经过融资者和投资机构手中，融资者想要获得资金，投资者想要获得回报，这看起来是一个无比完美的供求关系。但是，目前中国融资市场处于一种“僧多粥少”的情况。融资机构无法满足所有的融资者，因此，中小企业贷款难、银行门槛高、投资机构审批严等一系列融资瓶颈纷纷出现。

就在大多数融资者愁眉苦脸的时候，有一小部分人的身边却光环萦绕，甚至众多投资机构都围着这些人，试图向他们的公司注入资金。这让许多融资者愤恨不平，“凭什么他们的公司就有人抢着投资，而我的公司却无人问津？”，“凭什么他们会成为各行各业的明星，我们却只能挣扎在生存边缘？”“是个人能力的差距？还是企业模式的不同？”……

这的确是中国融资市场的一种现状，那么，如何才能解决这些问题？如何让自己也成为融资界的“Superstar”？在寻找这些问题答案之前，我们不妨先去彻底了解一下这些令我们嫉妒的“超级融资明星”。

马云、李彦宏、丁磊、牛根生、俞敏洪、任志强、潘石屹……这些各行各业的领军人物正是凭借着自己独特的商业模式或者是扎实的公司基础得到了资本的青睐，纷纷成为企业家中的明星，成为若干渴望成功的创业者的偶像。

但是在他们一飞冲天之前，大都有着艰难的岁月，那么，是谁帮助他们渡过了难关？又是什么使他们找到了生命中的“贵人”？在寻找融资的过程中，这些人又使用了哪些技巧……一切的一切，你都可以在本书中找



到答案。

当然，仅从创业者的角度来学习融资技巧是不够的。俗话说得好：“知己知彼方能百战百胜。”了解了融资，我们亟需了解投资，了解投资者是如何选择投资对象的。

罗斯柴尔德家族——世界上最闪耀的家族，他们更青睐于投资哪些企业？

巴菲特——世界上最成功的投资家，而他选择公司的标准又是什么？

罗杰斯——左右世界经济的金融大亨，他又钟爱什么样的公司？

吴尚志、孙正义、郭士纳……当一个又一个投资界大亨展现在我们面前时，我们需要做的就是透过他们的投资案例，寻找融资的秘诀。

除了投资者和融资者，还有一种游离于资本之外的人不可忽略，他们就是金融分析家。中国有句俗语：“旁观者清”，从金融分析家的身上我们也可以学习到很多在投资者和融资者身上学不到的东西。而透过这些知识、经验、技巧，我们会发现融资界的“万能钥匙”，这把钥匙会让我们在融资的路上更加顺利。





# 目录 Contents

## 第一章 认知融资理念：凭什么游刃于资本江湖

- 第一节 马云：讨饭也要嫌稀.....002
- 第二节 马化腾：坚持控股.....010
- 第三节 丁磊：实力+自信+运气.....020
- 第四节 姚欣：合理的体系是吸引资本的前提.....029

## 第二章 探索融资渠道：必须使变革走在资本积累之前

- 第一节 任志强：股份制改造是关键.....040
- 第二节 王石：持久战必须与资本相结合.....045
- 第三节 潘石屹：抓住机遇建立新规则.....055

## 第三章 发现融资逻辑：岂能把融资当儿戏

- 第一节 李书福：大胆中不乏脚踏实地.....066
- 第二节 杨天夫：规范运作才能获得上市通行证.....075
- 第三节 牛根生：会找钱更要会“省钱”.....081



## 第四章 总结融资铁律：不缺乏主动，而是缺乏被爱

- 第一节 巴菲特：好的企业比好的价格更重要.....088
- 第二节 克拉维斯：注重的是企业的盈利潜力.....096
- 第三节 罗杰斯：只投资最有前景的公司.....104

## 第五章 奔向融资智慧：寻找更适合自己的财富

- 第一节 吴尚志：在博弈中求生存.....112
- 第二节 贝兰克梵：放大每一分钱的价值.....119
- 第三节 孙正义：做黑暗中的明星.....124
- 第四节 郭士纳：赢取政府的最大支持.....133
- 第五节 罗斯柴尔德：新型技术代表超高潜力.....139

## 第六章 开启融资盛宴：感性认知，更要理性收获

- 第一节 肖遂宁：有真实贸易背景的企业更受欢迎.....148
- 第二节 穆怀朋：必须摆脱对银行的依赖.....156
- 第三节 俞敏洪：不要让资本改变企业的初衷.....162
- 第四节 马蔚华：民间借贷更适合小企业融资.....172
- 第五节 宁高宁：自然生长，作出正确的融资决策.....180

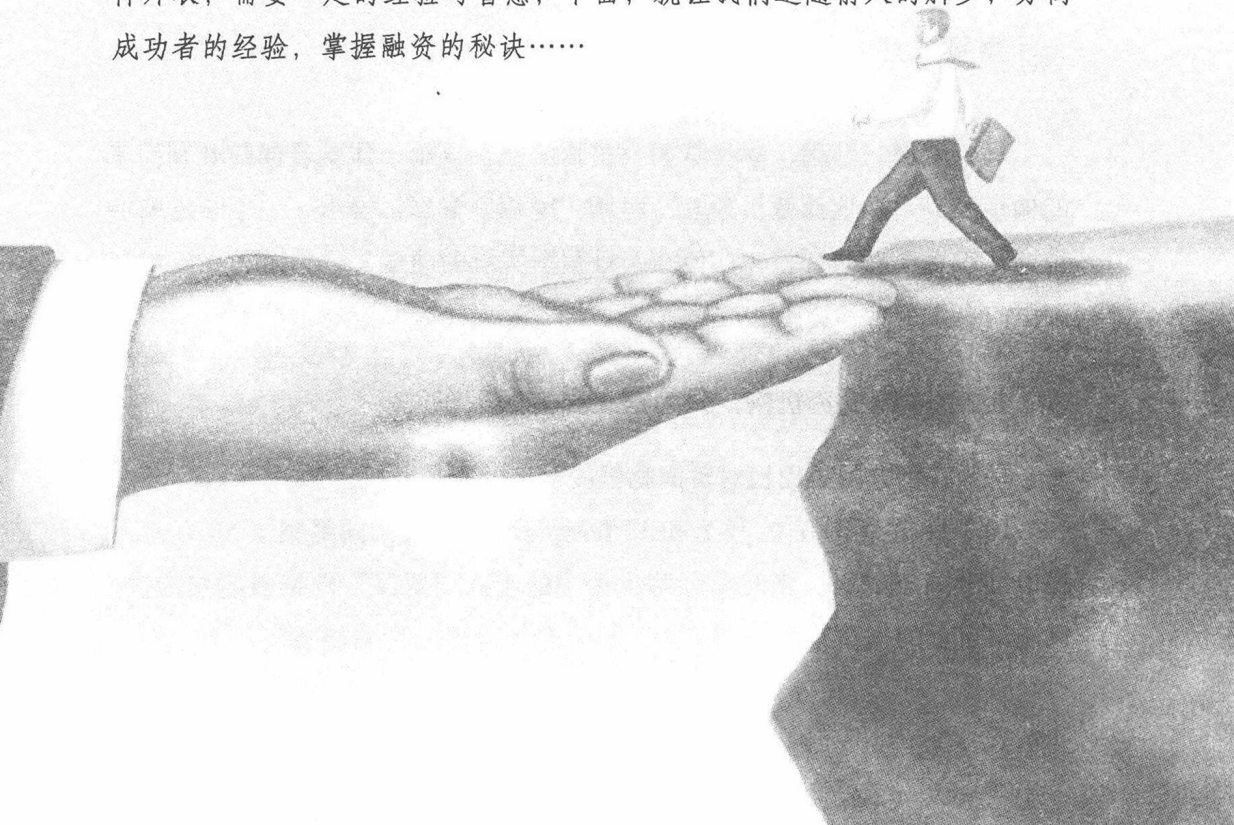
- 附录 安迪·樊 (Andy Fan)：集“六大传奇”于一身的华商领袖.....185
- 写在最后.....191
- 参考文献.....192

# Chapter 1

## 第一章

# 认知融资理念： 凭什么游刃于资本江湖

这是一个弱肉强食的时代，这是一个适者生存的社会。任何一家新型企业都如同一个新生儿，它们需要面临生存、挫折、竞争、战斗等经验，只有经过无数历练，最终才能成为强者。在成为强者的道路上，如果企业能够获得资本的支持，就如同穿上了一件有防护作用的外衣，想要获得这件外衣，需要一定的经验与智慧，下面，就让我们追随前人的脚步，分离成功者的经验，掌握融资的秘诀……







## 第一节 马云：讨饭也要嫌稀

长着一颗大脑袋，很多想法让人匪夷所思，但他却获得了空前的成功，这个人就是马云。

他的融资智慧让很多人叹服。对于很多企业家、创业者而言，在融资困难重重的环境下，当投资者主动把钱送上门时往往欣喜若狂，而马云却认为，讨饭也要嫌稀。换句话说，要仔细审视投资者是不是真的适合自己，是不是能够帮助自己真正获得发展，而不是见钱眼开，是钱就往兜里揣。



### 财智人生

马云就像一匹狼，享受着捕获猎物的畅快淋漓，体验着伴随胜利而来的愉悦和满足。他孤傲、独立、团结、聪明、坚忍、自由……不断进取的精神、锐意革新的智慧，让他高高雄踞资本链的顶端，成为游刃在资本江湖里的真正智者和勇士。

### 拒绝 38 家投资机构，只为搭上高盛顺风车

马云在创办阿里巴巴时曾面临极度窘迫的资金危机。

1992 年 2 月 21 日，马云和 17 位志同道合的人共同筹集了 50 万元人民币创办阿里巴巴。当时马云禁止手下的十八“罗汉”向亲戚朋友借钱，只能用自己的积蓄来给公司凑钱。马云希望自己的网站能够坚持 10 个月，

因为他认为 10 个月之后公司只要还能正常运营就能够吸引风险投资，这一行为无疑带着赌博的意味。

虽然 50 万人民币在当时并不是一个小数目，但是对于需要巨大资金投入才能做起来的互联网行业来说无异于九牛一毛。尽管马云处处节省，但阿里巴巴在维持到第 8 个月时，50 万已经花得一分不剩了，这意味着马云和手下员工即将“饿着肚子”工作了。马云不允许这一情况出现，他开始四处奔走，向周围的人借钱来维持公司的运转。

就在这一生死攸关的时刻，幸运之神来到了阿里巴巴。1999 年下半年，中国互联网突然火了起来。在这一年，百度、瀛海威、爱特信、新浪等互联网公司分别获得了数额不菲的风险资金，以老虎基金、软银、高盛、IDG 为首的风险投资者们开始向中国的门户网站以及电子商务网站大股投资。

正当马云最需要资金的时候，也是风险投资商向互联网投资最疯狂的时候，当时，马云四处宣传自己的公司，几经波折才让阿里巴巴登上了美国著名的财经杂志《商业周刊》，就这样，阿里巴巴渐渐有了名气，一些投资者开始与马云接触。

而在杭州马云家中办公的阿里巴巴工作人员也经常接到投资者打来的电话，每一个电话都意味着一次获得投资的机会，但马云却接连拒绝了 38 家投资商，马云说：“之所以拒绝这些风险投资商是因为这些投资者的风格太中国化了，他们对我 and 阿里巴巴的管理层抱有怀疑的态度。我希望阿里巴巴的第一笔融资除了能带来钱以外还能带来更多的附加值，比如第二轮融资，比如绝对的信任。”

就在阿里巴巴拒绝了一笔又一笔投资之时，1999 年 8 月，通过麾下的一位员工介绍，马云认识了时任高盛公司香港区投资经理林小姐，通过林小姐的引荐，高盛公司开始关注阿里巴巴。

经过几次考察，高盛公司认为阿里巴巴有很大的潜力，于是愿意给马

云投资，但高盛开出的条件非常苛刻。虽然当时互联网很火，但阿里巴巴没钱是一个大问题，因此，马云没有办法对高盛开出的苛刻条件进行讨价还价，只好接受高盛的投资。

马云为什么一边拒绝别人的投资一边又接受高盛要求苛刻的投资呢？因为高盛是美国著名的风险投资公司（以下统称风投），有着丰富的经验，这些经验可以帮助阿里巴巴更快地发展，而且高盛的规模很大，能够处于一个较高的角度指导阿里巴巴的成长。基于这两方面的原因，马云只考虑了几分钟便答应了高盛的投资。马云说：“我不仅仅要解决资金的问题，还要搭上高盛这辆顺风车。”

1999年10月，以高盛为主投资者，美国、欧洲、亚洲等多家一流基金公司为辅，阿里巴巴引入了第一笔高达500万美元的风险投资。

此次投资不仅成为了阿里巴巴的首轮“天使基金”，也成为当时中国互联网行业的特大新闻。自始至终，马云对投资者的要求依然十分严格，他希望投资者能作为一个策略投资者进入阿里巴巴，如果做不到这点，阿里巴巴就拒绝接受投资。马云说：“现在还有很多投资者追着我谈合作，但是现在我不需要太多钱。”

马云认为，投注式的融资是对创业企业极为不利的，也会给创业企业带来很大的隐患。而那些策略投资者则不同，他们会对企业有长远的信心，一定会长期坚持下去，而不是期望短期牟利。有人对此戏称：“马云真是讨饭还嫌稀啊！”

## 在洗手间拿到孙正义的8200万

得到资金之后的阿里巴巴虽然还是一个小型商务网站，但它已经吸引了太多人的目光，其中包括亚洲首富孙正义。

孙正义是软件银行集团公司的创始人、CEO兼董事长，他用了不到20年的时间创办了一个网络产业帝国，美国的《商业周刊》杂志曾称孙正

义为电子时代的大帝，对其推崇备至。

1999年10月的一天，马云与雅虎最大的股东，被人们称为网络风向标的软银老总孙正义见面。当时的马云刚刚获得了高盛500万美元的投资，所以他并不缺钱。但在和孙正义交谈几分钟后，马云就决定一定要与孙正义合作。

当时，孙正义对马云说的第一句话是：“谈谈你的阿里巴巴吧！”于是，马云开始讲述阿里巴巴的目标和现状，但马云本来准备的一个多小时的演讲刚刚开始几分钟，孙正义便对马云说：“我决定投资你的公司，说说你要多少钱。”“2000万美元。”马云回答。“没问题。”孙正义轻松地说。

在这几分钟的时间里，马云明白了孙正义是一个什么样的人——迅速果断，能做大事，言出必行。

在马云看来，如果说高盛让他搭上了顺风车，那么孙正义则可以让他坐上直梯，诚如马云曾说过的一句话：“能和孙正义先生合作，最大的意义不是在于他给了我多少钱，而是他可以给我，给阿里巴巴带来很多先进的理念，还能帮助阿里巴巴提升整体素质。”

事后马云才知道，软银每年会接到1000多家公司的投资申请，但他们只对其中70多家公司进行投资，并且孙正义只接见其中一位创业者，在孙正义的投资生涯中，只对马云在这么短时间内作出了投资决定。

拿到软银的投资之后，马云踌躇满志地带领阿里巴巴快速发展起来。

2000年，千禧年，人们都在为跨世纪而欢呼，互联网，也有这么一批人沉浸在欢乐的海洋中。

中国的互联网在经历了令人眼花缭乱的聒噪和肆无忌惮的狂欢之后，在20世纪积累的梦幻，终于在一个新世纪之初开始膨胀，变大，然后“砰”，破灭。

就如同一场美丽的梦，现在，梦醒了。

2000年11月底，纳斯达克跌破2600点大关，从9个月前5132点的



历史高位上下跌了近 50%。事实上，不仅仅是互联网，整个高科技资本市场都面临着寒冬：新浪的股价跌到 1.06 美元，搜狐跌至 60 美分，网易“流血”上市，当天就跌破了发行价，一度跌到 53 美分。而在国际市场，思科的市价一路从 5792 亿美元跌到 1642 亿美元，雅虎从 937 亿美元跌到 97 亿美元，亚马逊从 228 亿美元狂跌至 42 亿美元。根据统计显示，仅 2000 年这一年，美国就有 210 家互联网公司倒闭。

包括中国在内的全世界的网络公司都接收到了来自资本的信号：资本已经对互联网的浮华失去耐心，而最初拿到投资的互联网企业显得更加尴尬，刚刚得到风投的马云，正是其中一员。

“我们可以跪着，但是绝对不能趴着，只要熬过了这个寒冬，我们肯定会获得下一轮融资！”这是马云当时鼓励阿里巴巴成员时所说的话。

2003 年 1 月 25 日，马云飞往东京，与孙正义就软银向阿里巴巴的第二次投资进行谈判。虽然是已经合作 3 年多的股东和创业团队之间的谈判，双方讨价还价却十分激烈，焦点主要在两个方面，一个是孙正义在注入巨资之后是否能够控股，另一个则是员工团队持股的问题。

前一个问题相对来说比较好解决，因为股份和资金都是灵活可变通的。但对于第二个问题孙正义十分不能理解，因为在日本，所有的公司都没有员工持股的先例，而马云却坚持必须要通过股份来激励整个团队。在这个问题上双方僵持不下，一时间场内气氛变得十分尴尬。

这时，马云和孙正义不约而同地站起来去洗手间。在洗手间里，马云对着镜子像是自言自语地说道：“我觉得 8200 万是一个合适的数字，你觉得呢？”孙正义沉默了一下，也对着镜子说：“好，那就这么定了。”

马云不但只用了 6 分钟说服孙正义，而且是在洗手间里确定了 8200 万美元的投资，这听起来似乎太不可思议了。

事后有人采访孙正义：“您为什么会如此轻易地在洗手间就同意了马云提出的 8200 万？”



孙正义说：“马云对着镜子自言自语时的自信和坚定打动了我，他这样一个自信的人，作出的决定又怎么会出错呢？而且，8200万确实是一个很合适的数字。”

这次洗手间的谈判在互联网领域和融资领域引起了巨大的反响。这是风险投资向互联网公司单笔投资数额最大的一次，也是孙正义在互联网泡沫破灭之后最大的一次投资。

这次投资完成之后，高盛作为天使投资人退出了阿里巴巴股东层。就此，马云曾说：“与高盛的整个合作是愉快的，他们进入后仅仅4个月，软银就进入了。从软银进入的资金和它获得的股份看，高盛的投资当时已经增值了4倍。而当第三次融资结束后高盛退出时，虽然阿里巴巴还没有上市，但高盛还是获得了10多倍的收益，可以说高盛的阿里巴巴之旅是愉快的。”

### 强强联合，十亿入手

除了孙正义之外，还有一个人在马云的融资生涯中扮演了很重要的角色，他就是雅虎（Yahoo）的创始人杨致远。

杨致远，美籍华人，在斯坦福大学获得博士学位。杨致远在斯坦福大学写博士论文期间，发明了最早的网站搜索软件。随后将其网络搜索引擎商业化，建立网络搜索引擎取名 Yahoo。由于当时能够提供免费信息搜索服务的公司寥寥无几，Yahoo 一经推出便受到了市场的认可。

1996年4月12日，Yahoo 在美国纳斯达克上市，当日市值便高达8.48亿美元。随着网络搜索市场的逐渐升温，以搜索引擎起家的 Yahoo 成为搜索领域的领头羊。

然而，这只行业领头羊几年后却被马云这只“狼”盯上了。于是，2005年8月11日，在杭州的一个高尔夫球场，发生了当时外界谣传的雅虎和阿里巴巴的并购。



其实，阿里巴巴和雅虎的合作很难称为投资、并购或战略合作。可能三者相加更贴近这宗“并购案”的本质。只不过促成这次强强联合的主要因素就是马云和杨致远的相互欣赏。

当时，阿里巴巴急需升级阿里巴巴和淘宝的搜索引擎，但本身缺少这方面的技术人才，而和杨致远的这次合作，不但解决了阿里巴巴的难题，还带来了10亿美元的资金。杨致远之所以选择与阿里巴巴合作，主要出于对马云和阿里巴巴团队的绝对信任。

在当时，有很多超级企业都想要收购雅虎，比如美国在线、谷歌、微软等，微软甚至开出了420亿美元的价格，但杨致远丝毫不为所动，义无反顾地加入了马云的团队。

这是一次双赢的合作。当雅虎和阿里巴巴交易完成后，阿里巴巴的董事会结构也发生了变化，在董事会中，孙正义作为一名战略投资者，除了股权以外并没有其他利益。而杨致远和他的雅虎团队除了股权利益之外，还有一个品牌利益。因为在这次交易中，拿下雅虎中国的阿里巴巴除了获得雅虎的资产之外，还获得了雅虎品牌在中国的使用权。

## 上市，只为走得更远

2007年11月6日，马云终于决定将阿里巴巴B2B业务进行拆分并且在香港上市。阿里巴巴首次发行价为13.5港元，融资总额为15亿美元。阿里巴巴股票在香港公开发售部分共有56.62万人申请，分为A、B两组。其中A组为申购金额500万港元以下的投资者，共有55.55万人，B组为申购金额500万港元以上的投资者，有1.07万人。此次阿里巴巴上市共冻结资金4475.1亿港元，超过了当年5月刚刚上市的百丽国际的4463.5亿港元，成为香港有史以来冻资规模最大的IPO。而以当时一星期拆3.02厘来计算，阿里巴巴仅冻资获得的利息就高达3.7亿港元。

从阿里巴巴上市的那一刻起，马云和他的团队以及阿里巴巴旗下5000



名员工在阿里巴巴所拥有的财富开始渐渐变得清晰。中国互联网史上最大的富人帮也由此诞生。

以阿里巴巴的发行价计算，阿里巴巴仅 B2B 公司的总市值就高达 680 亿港元；马云持有的上市股份价值超过 25 亿港元；蔡崇新、卫哲等阿里巴巴高管都将成为千万乃至数亿级别的超级富豪；阿里巴巴有超过 1000 人成为百万富翁。

在上市之前，马云一直称自己是丐帮帮主，因为当时百度、搜狐等互联网上市公司员工都以百万论身家了，而阿里巴巴的员工只有羡慕的份。但是在上市之后，上千阿里巴巴员工一夜之间成为百万富翁。阿里巴巴的上市创造了中国互联网有史以来最大的富人帮。有人戏称，如果你走进阿里巴巴，不经意间就会见到一位百万富翁。

马云并没沉醉于上市取得的巨大成功，他曾说：“在我眼里，上市只是一个加油站，目的就是让阿里巴巴走得更远，阿里巴巴上市的最大意义在于获得了一个持续融资的机会和重建一个与投资者、利益相关者分享回报的利益机制。”

### 融资智慧

1. 无论多缺资金也不能鸡不择食，要努力寻找一家最适合自己的投资公司，否则会对公司日后发展不利。
2. 一定要在公司业绩很好的时候去融资，自己先做到一定的成绩再找风险投资就不一样了。
3. 找风险投资的时候，必须与风险投资共担风险，成功的可能性会更大。





## 第二节 马化腾：坚持控股

他没有丁磊、李彦宏的留学经历，也没有马云、张朝阳如火的激情。他是一个温文尔雅的书生，一个努力游曳在资本海洋中的儒将，他就是马化腾。

一个书生，是如何在既没有实业也没有赢利空间的情况下拿到风险投资商的投资？又是如何在波云诡异的商海中生存下来的？在他成功的背后，究竟是投资商的鼎力支持，还是他自身的不懈努力？这一切，都要从1999年冬天说起……



### 财智人生

1999年11月，深圳一家工商银行ATM柜员机前站着一个瘦瘦高高的年轻人。

“只剩一万块了。”这位年轻人嘴里喃喃地说道。

他就是马化腾，处于创业道路最艰难时期的马化腾。当时腾讯的资金日益短缺，随时都有倒闭的风险，为了公司18个员工的利益，马化腾决定低价出售QQ业务平台。

看到老朋友丁磊获得风险投资，马化腾开始向一些有意购买QQ的公司进行实质性谈判。

“养不起，就卖掉吧！”马化腾无奈地说。