

于俊燕◎著

徐新

资本传奇

让创业英雄身价亿万
的超级推手
使中小企业一飞冲天
的低调女人

在美国硅谷，100万个创业想法，只有6个能成功上市，但在她投资的十几家企业中，已经有5家成功上市

传奇就是这样在她身上



中华工商联合出版社
CHINA FEDERATION OF INDUSTRIAL PROPERTY

资本传奇

于俊燕◎著

徐新



中华工商联合出版社
CHINA FEDERATION OF INDUSTRIAL COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑：郑 婷

封面设计：回归线

图书在版编目 (CIP) 数据

资本传奇：徐新/于俊燕著. —北京：中华工商联合出版社，2008. 5

ISBN 978-7-80249-054-3

I. 资... II. 于... III. 徐新-生平事迹 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 072851 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编：100027 电话：64153909

网址：www.chgslcbs.cn

三河市华丰印刷厂印刷

新华书店总经销

170×240 毫米 1/16 印张：15 200 千字

2008 年 6 月第 1 版 2008 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-80249-054-3/F·017

定 价：30.00 元

序： 可能与不可能的辩证法

一切皆有可能，一句广告词，但我更愿意把它看成是一种商道。

什么是可能？什么是不可能？从来没有人能说清楚，只有人能做明白。失败总是很多，因为它是千百次的过程，成功总是很少，因为它是唯一的结局。也许有九百九十九条路都被封死了，但是实验到第一千次，不可能的成功就出现了。

其实一切可能都是从不可能中诞生的。世界上伟大的公司总是把目标定在不可能中，在摩托罗拉公司的发展史中，曾把销售业绩放在比历史的最高纪录还高五个百分点，所有人都惊呼这怎么可能，但是，强力执行的结果是：奇迹发生了，他们的销售排名飞越到世界第二。福特公司的宗旨一向是把利润放在人和产品之后，这怎么可能，市场竞争这么激烈，不全力关注滚雪球的整体效益，却把精力浪费在枝节上？事实证明，正是这样的枝叶让福特基业长青。

不可能的是理想，可能的是执行。《孙子兵法》中有“积水”的说法，意思是流动不息的水被悬崖的峭壁围在里面，成一滩积水，表面沉静，水底汹涌，有朝一日，水冲破峭壁而下，此时的积水，已经势不可挡，震耳欲聋。一个企业要把理想放在一个很高的地方，比如高到悬崖峭壁，让理想沉寂。从 CEO 到员工，都要为这个至高理想打拼，一旦冲破悬崖，你的执行力就变得势不可挡，横扫一切可能出现的问题。

不可能的是战略，可能的是战术。读徐新，不得不感叹徐新在风险投资界的出手不凡，尤其是她在中华英才网初创期的投资，气魄之大，

的确是巾帼不让须眉。确实，一个投资家只有把眼光放长远，一直放到常人认为的不可能处，才能让企业在战术上竭尽所能，想出各种招数去达到。经常的情况是，当你还没有完成自己制定的战略部署时，回头却看到对手已经被甩在身后看不见的地方了。

不可能的是品牌，可能的也是品牌。说品牌不可能，因为一切行为的影响力总和才能形成个人品牌。投资的对象五花八门，真正是以一人之力单挑三百六十行。如何可能？但是，可能就发生在从众多抉择中形成正确的判断，在一直坚持中捍卫自己的抉择，在套现中实现自己的价值，这一环环相扣，最后这些力量真的会汇聚起来，让无名变成品牌，让不可能成为可能。

有人喜欢企业传记，因为它提供的是一种直观的管理模式；我更喜欢企业家长传，因为对已成历史的企业历程，我不太感兴趣。我想从企业家的发家历程中去细细体会他们的心态与胆识，看他们如何处理面临的困难。他们也是凡人，有七情六欲；不同的是，他们有企业家的胸怀与胆识，所以他们能够成功。

读人，是从读事开始，但不仅仅于此，而是剖析背后的精神魅力。这种精神魅力投射到企业上，就是一个企业家的核心抉择。读徐新，从读人开始。

CONTENTS

目录

序：可能与不可能的辩证法

第一章 风投明星：我的回报百分百

第一节 风投，跟着感觉走/3

1. 网易：其实不容易/3
2. 中华英才网：进《福布斯》有戏/6
3. 掌控20亿，这才是开始/7

第二节 风投，不光是砸钱/10

1. 寻求风险，回避风险/10
2. “爱的就是你”，不用再怀疑/14
3. CEO、CFO、COO，组成O家族/15
4. 重塑企业家理想/18

第二章 风投明星成长史

第一节 小女子八岁就出道/25

1. 兵工厂的童年/25
2. 从“出轨”到“入轨”/27
3. 南开中学，惊险一跳/31
4. 穷爸爸，富爸爸，还是好爸爸？/33

第二节 上路，普华永道/36

1. 中国银行三部曲/36
2. 命运女神再次招手/38
3. 普华永道，H股救命/39

第三节 金融风暴来了/43

1. 金融大鳄搅局/43
2. 放眼南亚次大陆/46
3. 向中联系统输血/49
4. 情感风暴素描/51

第三章 一投娃哈哈：我的眼里只有你

第一节 中产阶级时代/57

1. 中产阶级无处不在/57
2. 阶级定义：有钱，无闲/61
3. 一次搞定，直接掏腰包/63

第二节 感觉来，市场到/65

1. 感觉牵线：纯净水即将上市/66
2. 非常可乐，农村包围城市/68
3. 外资猛于虎/71

第三节 创造中产市场，风火燎原/73

1. 用品牌救生/73
2. 发现西部，创造市场/77
3. 永和大王：传统产业，中产口味/79
4. 诺亚舟：中产阶级的现代之“舟”/82

第四章 二投网易：捧红丁磊的女人

第一节 像天使一样投资/87

1. 网络来了，中国要变身/87
2. 初遇丁磊，“我被他的自信打动了”/90
3. 纳斯达克“流血上市”/92
4. 感谢这个时代/95

第二节 像蟑螂一样活下去/98

1. 患难见真知/98
2. 抓一把沙子在手里/101
3. 地狱向前走，就是天堂/104

第五章 三投中华英才网（上）：帮超人找工作

第一节 结缘网络：该出手时就出手/111

1. 徐新·1999·互联网/111
2. 网络时代，眼球经济/113
3. “我看中的是它的商业模式”/115

第二节 鼎力支持：不变的只有变化/118

1. 网络招聘“三巨头”/118
2. 空降张建国/120
3. 打造狼文化/122

第三节 核心突破：寻找招聘关键词/127

1. 中国超人诞生记/127
2. 网络招聘的一场广告恶战/130
3. 黄健翔 PK 中国超人/132

一 第六章 三投中华英才网（下）：资本也疯狂

第一节 外资抢滩登陆/139

1. 风乍起，资金流入长尾/139
2. 掀狂潮，Monster 入股中华英才网/144
3. 贴身搏，Seek 锁定智联招聘/149

第二节 外资撼动战局/153

1. 八百诸侯，细分天下/153
2. 差异化生存/157

第三节 外资中国洗牌/162

1. 冲击人才理念/162
2. 迎来 Web 2.0 大潮/165
3. 再造中华英才/169

一 第七章 四投赢在中国：创造明日财富

第一节 跑马圈地正当时/177

1. 也许，下一个丁磊就是你！/177
2. 市场有多大，心就有多大/181
3. 在中国，一切皆有可能/184

第二节 把找钱进行到底/188

1. 银行家和风投家，该找谁/188
2. 找风险投资，学老牛/191

3. 每个人都有自己的天使/195

第三节 人生能有几回搏/200

1. 创业时代来了/201

2. 难以承受之苦/203

3. 炼金小故事/206

4. 团队的平衡木/209

一 第八章 敢问诸君，谁是真心英雄

第一节 徐新相人术/215

1. 众里寻 CEO 千百度/215

2. 直觉决定一切/219

第二节 新龟兔赛跑/222

1. 兔子首轮淘汰/222

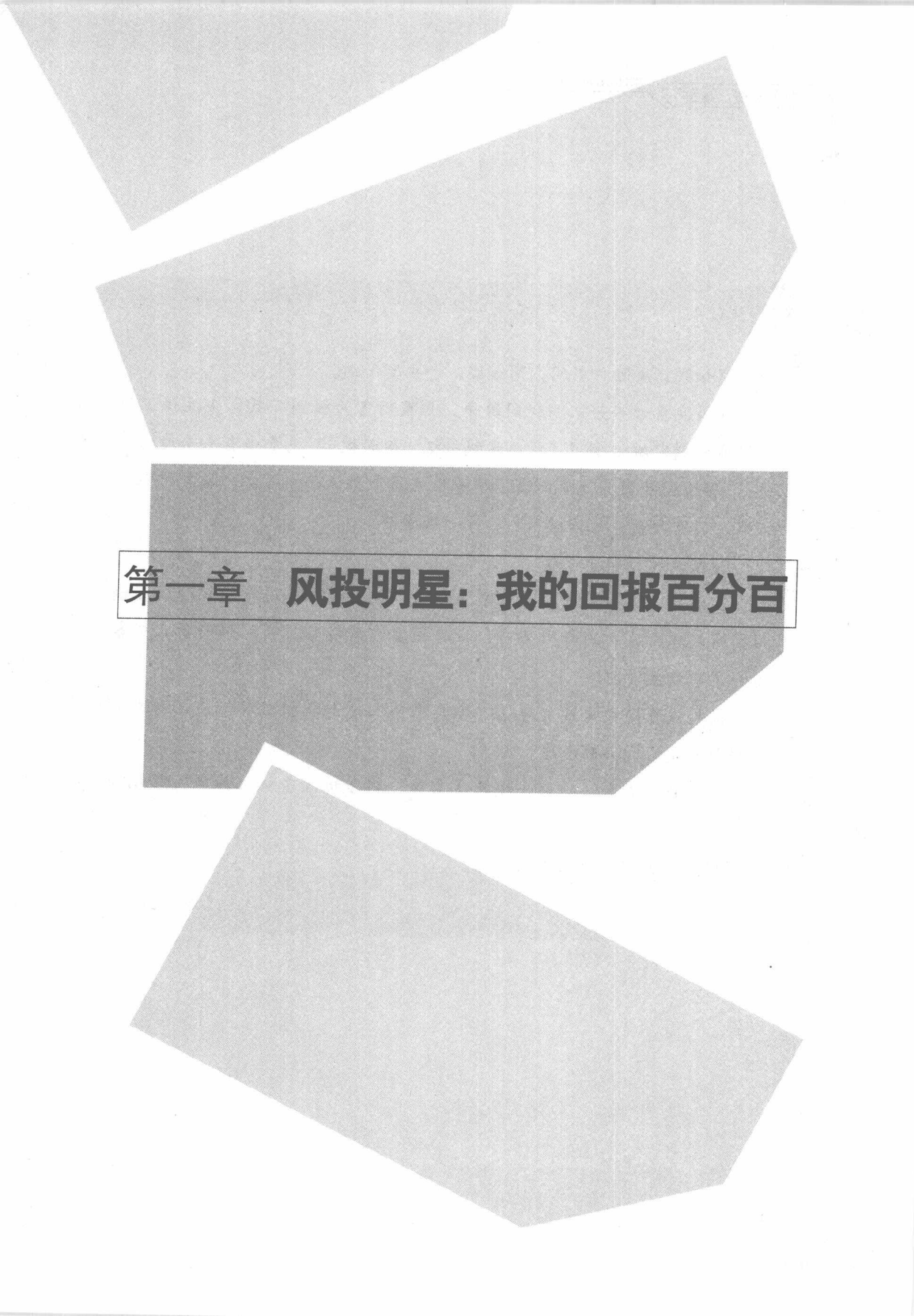
2. 海龟卫冕，中途退出/224

3. 土鳖说，没想到胜利者是我/226

第三节 说服我，你只有五分钟/229

1. 投资者的五分钟/229

2. 创业者的五分钟/231



第一章 风投明星：我的回报百分百



商如战，决胜片刻间；商如战，十年磨一剑。

商与战自古不分家。战国纷争，积累财富为强国兴兵，士兵保卫商埠边城。刺客游走市间，商埠暗藏杀机。徐新说：“投资要有杀手般的感觉。”投资行业聚集大量财富，举手投足间千金散尽，签发一张支票百万入账。财富之巨，可家破人亡，可兴国安邦。

商人、刺客如影随形。

在顾客一颦一笑间，商人揣摩买主心理。卖一块花布的经验，可以帮助商人建立庞大的跨国公司；拉骆驼卖水的经验，可以帮助商人从容适应现代物流管理。

风险投资同样需察言观色，体察眼前人是否能担当大任，仔细辨别新兴行业是否能兴旺发达。

商人贱买贵卖，一出一进数年寒暑；刺客暗伏杀机，易容改装几度春秋。

风险投资家，商人中的商人。

第一节 风投，跟着感觉走

风投利润高，风险也更高。

身处险滩恶礁，只有老江湖才知道路在何方。

幸运女神不常有，智慧女神却无处不在。跟着感觉走，就是跟着无数经验教训走。

签支票的那潇洒一笔，背后是成年累月的经验判断；追加资金的潇洒一笔，背后是成千上万的调查数据。

1. 网易：其实不容易

全盘考虑，慎重判断；相信自我感觉，坚持就会胜利。

1999~2004年，五年间风浪无数，尽在掌握之中。

1999年，徐新相信丁磊能把公司做大，向网易公司注入500万美金风险投资；2000年，网易在纳斯达克上市，18个月融得1.15亿美元巨资，徐新没有套现，她相信市场刚刚打开；随后互联网出现泡沫危机，网易股市狂跌，甚至被纳斯达克摘牌，徐新没有放手，她相信丁磊有企业家的素质；2003年，丁磊被评为“大陆首富”，徐新套现，获得800%的收益。

1997年对很多人来说，似乎没有发生令人难忘的事情，只记得国外的冰山沉船——《泰坦尼克号》和辉煌壮丽的香港回归，两件事情催泪无数。这一年对徐新来说却记忆犹新。中国互联网诞生，意味着崭新的

商业模式诞生，其中蕴含着无限生机。这一年，丁磊创办了网易，张朝阳创办搜狐，新浪的前身四通利方网站上的体育论坛如日中天，三大门户的格局从此形成；这一年，瀛海威全国大网正式开通，三个月内在北京、上海、广州、深圳、西安等8个城市开门大吉，成为中国最大、最早的民营ISP（因特网服务提供商）、ICP（互联网内容提供商）。

1999年，丁磊和徐新第一次会面，此时的网易已是业内第三。为得到更大发展机会，丁磊找到徐新，寻求资金投入。

徐新后来回忆说：“只记得当时有几个小伙子来到她这里，都很腼腆的样子，谁也不肯说话。”徐新心想，到我这儿来，是找风险投资的，又不是到当铺当家业，有什么不好意思的？一问，才知道哥儿几个都是搞技术的。其中，只有丁磊比较大方，在几个人的互相推搡中，向前跨了一步，勇敢地站到徐新的面前。

“我开的网易公司是中国人自己的第一门户网站。”丁磊如此自我介绍。

徐新笑了。地球人都知道网易是第三，他竟这么说。同时，徐新也被他的自信吸引。想到网络，徐新眼前一亮，浮现出中关村电子一条街上的巨幅广告：“全世界计算机联合起来，英特耐特就一定会实现。”鲜艳的一行大字，一站路远都能看清。但是，大陆的形势也不过如此，与香港相比，差距确实不小。如果说，在香港上班时感受到的是“英特耐特”的热浪袭人，在北京感受到的则是乍暖还寒。

在香港数年练就的商业敏感，让徐新敏锐地感受到，现在投入网络是一个新兴企业崛起的绝好机遇。但是，眼前这个人怎么样呢？是否能担当起统领一个团队的责任呢？

徐新开始进行调查，直觉告诉她要依靠数据证明：

企业业绩良好：在过去的两年内，网易跻身于国内三大著名网站的行列，一段时间还保持独大的地位。因为一直坚持以技术为核心推动力，网易率先推出的很多服务都在中国互联网发展史上留下了足迹：在国内首推个人主页空间服务（1998年之前几乎所有名人的主页都放在网易上）；在国内首推网络虚拟社区，并针对北京、广州不同地域特点，提供

不同的社区服务；在国内首创 Web 邮件系统和 163 电子邮局。单是从点击量上看，163 电子邮局就能够排上国内网站前十名，同时大容量邮件系统全面铺开，用户自然纷至沓来。

企业家素质过硬：丁磊有着精打细算的精明。公司上下，不论是职员还是高管报销的票据，他都会抽查检验。凡是超过晚上 7 点的，一律不报，因为已经过了下班时间。丁磊还有着巨大的领导魅力，赏罚分明，言出必行，他的程序员形象平易近人、深入人心。正是因为周围人对他的业务能力和领导才能十分信服，一支有着狼一般纪律的团队才有希望打造成功。

徐新对调查结果十分满意，感觉良好。接着，还差最后一关，她怀着八九成的把握发问：“企业做大之后，你身为 CEO，最主要的工作是什么？”“接着做技术人员。”丁磊毫不迟疑地回答。这下，徐新放心了，她坚信眼前的年轻人把握住了这个行业的精髓：时刻不忘核心技术的推动。她毫不迟疑地签了一张 500 万美元的支票。

有了徐新注入的 500 万美元，随后一年，网易发展迅速。2000 年成功登陆纳斯达克，18 个月时间融得 1.15 亿美元巨资。丁磊甚至坦言“作为公司的领导很困惑，不知道那么多钱怎么用。”

事情并非一帆风顺。当互联网泡沫危机席卷全球时，网易被拖入深渊。2001 年的财报问题更是雪上加霜，9 月份甚至被纳斯达克停牌，股价也跌到了 0.6 美元。现在是撒手不管，血本无归？还是继续押宝，生死与共？徐新坚持自己的判断，因为“这个人是值得我们长期‘持有’的”。

事实证明，徐新的信任没有落空，丁磊没有食言。随后一年，丁磊潜心于开发新技术，创造新的商机。2002 年网易成功转型，游戏和短信的收入已经和广告收入三足鼎立。2004 年，网易的股票以 800% 的比例回报投资套现。

到现在，网易已是超过 10 亿美元的大型企业。2006 年复任网易 CEO 的丁磊，程序员形象依然没有改变，即使面对媒体仍是凌乱的发型和蓝色的衬衣。当然，还有圆圆的脸上架着的一副眼镜。

徐新感叹：“我对我们投的企业啊，卖得太早了。”眉宇间掩饰不住对自己眼光的得意。徐新的“感觉”没有错，她把自己早年的经历作为判断的依据，这样才能有杀手般的直觉，才能建成野狼一样战无不胜的团队。风险投资是高风险、高回报的行业。因为经常把钱投在高新技术的中小企业，所以不确定性极大。任何的数据调查，面对市场只能是参考。投资人都是行情看好就投入。跌了呢？是撒手不管，血本无归？还是继续押宝，生死与共？徐新和网易的成功合作给出了一种参考答案。

徐新在互联网的勃发期慧眼识丁磊，一笔投入 500 万美元；互联网经济出现危机，她坚守不撤，终获成功。

2. 中华英才网：进《福布斯》有戏

投资网络风浪滔天，徐新敏锐地发现，一个几人的小公司，有无限潜力；几年之后，它的 CEO 进《福布斯》有戏。

经历过全球互联网泡沫危机的生死考验后，2003 年的丁磊已经是被《福布斯》评价为“中国内陆首富”的焦点人物。据估计，其身价可能会随着纳斯达克指数的上扬超过 70 亿。一直没有撒手丁磊的徐新，此时也被誉为“捧红丁磊的女人”。

从垃圾股到中国概念的“明星”，经历过大风大浪的丁磊说：“我 32 岁了，已经从意气风发的时期到了成熟思考的阶段。因此我的心情不会随股价的涨跌而变化，特别是我个人不会因为财富的多少影响到我的未来生活、工作及思考问题的方式。”事实上，是徐新和丁磊两人共同经历了“爱也 nasdaq（纳斯达克），恨也 nasdaq”的过程。在此以后，丁磊对“中国第几富”已经毫无概念。在他眼里，成功的是这些年坚持不懈的判断和信心。

正如福布斯当初创立《福布斯》的初衷：“商业的目的是要创造幸福，而不仅仅是财富的堆积。”从事风险投资的徐新就像提供幸福杠杆的人物，她最明白《福布斯》的初衷。金钱最多是一个衡量的标准，不能让它成为幸福的拦路虎，也不能成为幸福的假象。

世人只看到巨大的财富成果，不知转瞬即逝的创造机会。就在投资丁磊的同一年，徐新再次下注，以天使投资人的身份投入中华英才网——当时的中华英才网只有5个员工和几张破桌子——中华英才网的创始人张杰贤本来只打算做一个猎头公司，兼做网站，是徐新看到网上招聘的巨大商机，认识到全新的商业模式背后的无限生机，主动找到张杰贤谈扩大业务的事情。

徐新后来回忆说：“当时他连商业计划书都没有。”

两人见面一周之后，张杰贤这个创始人才把两页皱皱巴巴的纸当作商业计划书，交给徐新。

再一周，就在张杰贤那个只有几张破桌子和旧电脑的小办公室里，徐新把自己的500万人民币支票签给了他。

截至2006年1月，中华英才网这家公司的市值已经达到5000万美元，徐新的投资回报是100倍以上。所以，徐新笑着说中华英才网的几个领导人：“进《福布斯》，哥儿几个都有戏。”

风险投资行业瞬息万变，敏锐的直觉与其说是天生异秉，不如说是从商场上多年的摸爬滚打中得来的，是在与狼共舞的商贸谈判中，一次又一次的失败中练就的。当然，不是所有人都能成功。

有的人是屡战屡败，最后一败涂地；有的人是屡败屡战，最后一飞冲天。

3. 掌控20亿，这才是开始

目穷千里之外，心藏万丈丘壑。

网易和中华英才网，只是徐新投资成功案例中的冰山一角。除此之外，徐新还主导投资了永和大王、中联系统、掌中万维、京信通讯、长城汽车、元征科技、普联软件、诺亚舟等多个项目，年均收益率超过100%，单个项目更是取得10倍的利润，一时被传为风投界奇女子。除了丁磊，在徐新投资的10个企业家中，有3名入选中国百名富豪排行榜之列。这才有了媒体的大肆渲染：前两年称她“捧红丁磊的女人”，现在

夸她是“内地富豪的推手”。

其实，这双推波助澜的手从来没有停下来过，反而翻转得更快，不停推动其他人创造财富，也推动自身发展。

2004年徐新入选美国《商业周刊》杂志“亚洲最具影响力的25名‘亚洲之星’”。

2004年6月，她宣布退出霸菱集团，从霸菱投资（亚洲）公司的中国区董事和总裁的位置上退下来。

2004年7月她参加了“2004年中国创业投资中期论坛”，被称为“VC明星”。

2005年她被《投资与合作》杂志评选为“中国最具影响力的十大风险投资家”。

2005亚太投资论坛上，她在诸多男性风投家中脱颖而出，被评为中国风投界最优秀的风险投资家之一。

2005年，她与俞忠华、温保马3位合伙人成立了今日资本，声称要做中国VC第一品牌。

2005年上半年生完孩子的徐新，同年11月就踏上为今日资本融资的漫长道路，时间长达近一年。这一年的时间也是对新的合作团队的考验，他们的默契程度直接关系到LP（有限合伙人，创业投资基金的真正投资人）前期考察时做出的评价指标，因为这关系到LP注入资金之后的利益。

仔细看来，今日资本目前的6人团队中，俞忠华等3人是徐新在霸菱亚洲时的原班人马，包括中华英才网的前CFO（首席财政官）李明达在内，他们都有多年的共事经历，已经磨合得很好。不论是心理的信任度，还是工作中的熟练度都没有问题。

来自英联投资（Actis）的温保马，这位拥有10余年投资经验的老手，在办事风格上需要和徐新磨合，他的风格大胆、果断。和他相比，徐新的风格稳健、内敛。但共同的理念让他们在很短的时间内就度过了磨合期，两种风格还形成互补。正如徐新所说：“我们共同的理念就是把今日资本做到基业长青，也一直坚信品牌的力量，希望把今日资本做成