

今日资本总裁徐新：选对人给足钱缓收益

《深圳商报》



编者按：徐新掌控着庞大的风投基金，曾被《商业周刊》评为“亚洲 25 位最具影响力的人”。

今日资本总裁徐新提前接受本报记者专访时说：“成功的企业都是相似的，失败的企业各有各的原因。面对形形色色的企业，选择是最关键的环节。投资家要有幼仔时能看出其会长成鲨鱼的潜质，沙里淘金，鱼龙明辨！选对人给足钱缓收益是我成功的最大秘诀！”

人物形象

在中国风险投资行业，徐新是一位个性鲜明的重量级人物。只要她投资的企业，必定财源滚滚。她仿佛有点石成金的神功，导演了一幕幕令人惊叹的财富传奇：丁磊靠她投下的500 万美元，将网易做成在纳斯达克上市的门户网站，市值超过30 亿美元。她让10 多家名不见经传的小企业搭上财富“过山车”，将包括丁磊在内的3 位创业者推上了福布斯前100 名的富豪榜。而她自己，更是颠覆了风险投资高回报一定高风险的传统，得风得雨，经手的项目个个大赚特赚，仅投资中华英才网的投资回报率就在100 倍以上。

徐新简介

现任今日资本总裁、中华英才网董事会主席，拥有在中国10 年的私募资产和风险投资的经验。她曾任霸菱投资（亚洲）公司的中国区董事和总裁，自1998 年初加入霸菱投资到2005 年2 月离任，一直负责在中国大陆的投资活动。她拥有丰富的董事管理经验，担任多家上市公司的董事。

从“三八”红旗手到风险投资家

采访徐新颇费周折，为这篇人物报道记者先后采访两次。徐新太忙，第一次好不容易约上她，见面的时间只有20 分钟。然而，极短暂的见面，却给记者留下了很深的印象。徐新是一个很平和的人，第二次在深圳威尼斯酒店见面时，她拖着一个类似空姐用的行李箱，一个人静静走来，连声抱歉说延误了时间。没有财富明星的张扬，扑面而来的，是曾经沧海的从容和亲切。

徐新是浙江人，她的父亲是一个非常成功的企业家，管理过几万人的国有企业。父亲的教诲从孩提时代就溶进了她的血液里，潜移默化中影响了她一生的追求。她说，正是父亲的影响，使得她对企业，对经营有一种与生俱来的亲切感，对于财富和商机天生敏感。

徐新的大学是在南京大学度过的，学的是英语文学专业。毕业分配时，她放弃了税务局的工作，选择到中国银行上班。最初的工作中徐新与别人没什么区别，她勤奋工作，当上了柜台上的“三八”红旗手。改变她命运的是中英两国签署的联合培养CPA计划。1992年，在中国银行工作四年之后，她通过相关考试，争取到到普华永道（香港）工作的机会。

起初阶段，她由于对粤语还不熟悉，每天晚上干到十一二点。又要准备十八门的CPA考试，异常辛苦。H股的推出给了徐新介入公司主流业务的机会，她被聘请为多个重大谈判的总协调人。普华永道的三年，让她对企业的商业模式，毛利率等指标有了充分的熟悉，但审计报告这个最终产品并没有给徐新这个求知欲旺盛的女人带来强烈的成就感。1998年，她进入霸菱，作为原霸菱亚洲的合伙人兼中国区总裁开始了风险投资家的生涯。

研究徐新走过的足迹，从“三八”红旗手到风险投资家，徐新最大的特点应该归纳为两点：“一是每次选择都把握了大的方向，二是总在超越自己，努力走在时代前沿。徐新之所以有今天的“平和”，完全是由于人在高处后，发自内心的那种自信。正是这样不停的攀越，给了她一双对投资项目洞悉根本、一剑封喉的慧眼。

无法克服的弱点才是风险

与其说徐新是个商人，不如说她是个智者。听徐新说风投，更多的时候，话题会延伸到对社会、对人性的理解。徐新说：“高抛低买是股市里谁都明白的道理，可为什么总有人赔钱？原因很简单，就是人最难克服的人性弱点。弱点是什么？恐惧和贪婪。从一定意义上说，做风投最大的风险，首先不在项目，而在自己，投资者对于项目投资要有好的心态。”

徐新做项目有三项原则，一是选行业，二是选企业家，三是帮助企业创业和发展。在她看来，风险投资在企业成长过程中碰到各种各样的困难是正常的，能克服掉的困难都不算风险，无法克服的弱点才是真正的风险。“看对人”，是徐新常挂在嘴边的话。从网易、中联系统、娃哈哈、永和大王到中华英才网，徐新在选企业的同时，更是在选人用人。选对人比选对企业还要关键。

记者亲眼看到徐新对两个项目截然不同的态度。一个项目做的是消费品，另一个是做网络的。这两个项目各有千秋，其中消费品的那个项目只有公司的介绍材料，没什么商业计划书，企业负责人也没到现场；而做网络的那个项目，不仅拿来很具体的商业计划书，记者对徐新的采访过程中，这个来自美国的CEO就在一边耐心的等着。然而，徐新对那个网络项目几乎没什么兴趣，一连提出了好几个公司将来可能要遇到的问题，个个都在点上。相反，她对老板根本就未到场的那个项目兴趣极大，连声说：“有点意思，有点意思！”而这两个项目都是记者也熟悉的，在极短的时间内对它们做出的判断如此精准，让记者大开眼界，赞叹不已。

“选企业就如选鱼苗，首先要选的是鲨鱼仔才能长成大的鲨鱼，选对苗，就要给它新鲜的空气、足够的营养。”徐新的气魄更多的是表现在项目选定之后，不投便罢，一投就做到位。别的风险投资为了降低风险，一次投一点钱。然而，徐新对这种挤牙膏式的投资不屑一顾。有家公司问她要500万美元，徐新却给了他1100万美元。资本本身就是门槛，有足够的钱，就能比别的企业跑得更快。同时，她喜欢占小股份，通常20%至30%，把大股份留给创业者。只有这样，创业者才会全身心投入。

徐新说，选对人，给足钱外，还要放手让企业发展，不急收益。徐新以高于常人的胆识，在企

业处于低谷时，敢于坚持；在别人跟风、行情高涨中，她适时退出，导演了中国风投行业进也狂赚退也狂赚的无数奇迹。

靠信心打造中国VC 第一品牌

如今的徐新登高望远，身为今日资本集团的总裁，她掌控着20 亿元人民币的资金。她的目标是成为中国风投领域的第一品牌。“做风投，没钱当然不行，但最难的还不是资本，信心是风投经营最高的门槛。”她告诉记者：“今日资本的钱都是欧美政府和企业给的，他们全权交给我打理，我们有最终拍板权。这在风险投资界极其罕见，为什么？没有别的，就是信心和信赖。”

现代经济的本质是信心经济，作为风投行业的领军人物，徐新除了让欧美股东对她有信心，确立自己对投资的项目有信心外，还有一环，就是要有恰当的平台，完成今日资本与创业企业家的信心和信息对接。她告诉记者，信心和信息平台的整合，是她今后着力的重点。她旗下的中华英才网拿出1000 万元、今日资本拿出1200 万元，与中央电视台共同开办了一个栏目《赢在中国》。她说：“这个栏目的宗旨是励志和创业，很符合我的心思，我们希望通过类似的平台，找到更多的创业项目，也希望越来越多的创业者找到今日资本，共同培养一大批基业常青的优秀企业。”

徐新真诚地向中国的创业者和企业家进言：一是要做品牌，二是要做渠道，三是要着力做好企业的制度与文化建设。她举例说，中华英才网每年以超过100% 的速快速增长，全球最大的网上招聘服务供应商MONSTER（巨兽）投资7000 万美元，今年上半年收购中华英才网45% 股份。很快将成为类似网易、娃哈哈那样市值超表现极佳的上市企业。“很多人对此不解，其实，要了解答案其实很简单，中华英才网的文化很强势，从CEO 到普通员工，每个人都是一匹狼！”

对于中国风险投资的未来，徐新信心百倍。她说，随着“中国制造”向“中国创造”的升级和中产阶层的快速崛起，中国的经济结构和社会结构正在发生深刻变化，这样的变化本身，就是亘古未见的巨大商机。中等收入人群关注的零售、医药、教育、旅游、互联网、消费品等诸多领域，都将呈现长期的需求增长，均是风险投资值得涉猎的领域。她认为，相对于欧美市场，由于信息传播的局限，中国一直是一个相对沉寂的市场，国外的品牌要想被中国市场接受，还需要与中国企业一样做大量的营销推介。中国品牌不要太过看重眼前的利润，而是着眼长远，加快跑马圈地，立足市场谋远利。