

如何找到刘强东一样的“潜力股”



访今日资本创始合伙人、总裁徐新

5月22日，美国纽约。湿冷的天气掩不住时代广场上热烈和喜庆的气氛。纳斯达克迎来了第 118 个 IPO——京东集团，这也是目前中国公司赴美上市最大的一单 IPO。

这天早晨，一个穿着紫红色的上衣，戴着珍珠项链的身影，在一群黑西装中显得格外出挑。这就是京东的第一位投资人——今日资本的创始人徐新。

上市当日，京东收盘价为 20.90 美元，较发行价上涨 10%，市值达 286 亿美元。今日资本持有京东 7.8% 的股份，按此计算，徐新在京东上市中大赚了 22 亿美元。算上京东在 C 轮和 D 轮融资中今日资本分别赚到的钱，徐新在京东这桩投资中获得了 100 倍以上的回报。这是徐新 20 年投资生涯中最为成功的投资案例。

京东上市之后，徐新接受了《中国经营报》记者的采访，讲述了自己如何发现像刘强东这样“杀手级”创业者等。

寻找潜力股

投项目最重要的是投人，我花很多时间寻找那种“杀手级”的创业者。

《中国经营报》：京东这个项目中，你投了 3000 万美元，按京东上市当日市值算，回报 20 多亿美

元，获得这样的投资回报，你当时是怎样的心情？

徐新：到目前为止，京东是我投的最成功的案子，我们获得了 100 多倍的回报。让我感慨的还是我投对了人。

那天我们和刘强东在纳斯达克等待开盘，当股价跳出来那一刻，我问他什么心情，他说还挺开心的，但是并没有欣喜若狂。他说，现在京东虽然是中国在纳斯达克上市的最大的公司，等什么时候京东变成最盈利的公司他才真的高兴。从这些话中，我感觉他现在淡定了很多。

我们投资京东 8 年，我的成就感不仅来自于赚到了钱，而是来自于见证了刘强东和他的团队的成长，从一个 50 人的小公司最终成长为 5 万人的上市公司。

《中国经营报》：你投京东的时候，还比较早期，当时类似的公司有好几家，B2C 行业还没有热起来，为什么选中了京东？

徐新：投项目最重要的是投人，我花很多时间寻找那种“杀手级”的创业者。我第一次见到刘强东的时候，他的电脑上写着“只有第一，没有第二”。我当时就觉得这哥们可以。

刘强东大学就开始创业，我觉得大学创业的人，通常不是名利心驱使，而是他天生就是个创业者，而且大学创业的人第一要有点胆量，第二要管几个人，要有管理能力。

刘强东大学是学社会学的，自学了编程，当时没有条件，搭公交车一两个小时到一个亲戚那儿，人家上班时，他在旁边等着，等人家下班了，晚上在人家机器上学习编程，学会了之后他就外面帮人家编程赚钱。后来，他在中关村开店卖刻录机卖到第一，然后卖光盘又卖到第一。

他的这些经历使我觉得这个人很聪明，有创业的精神。另外，他做人也很诚信，不会只讲好听话，而是好的坏的都告诉你，这点我觉得蛮喜欢的。

《中国经营报》：在 2011 年左右，电商行业投资热，许多电商企业的估值都被无限拉高，竞争非常激烈，你在竞争还没开始时就锁定了京东，这其中有什么经验？

徐新：当时跟刘强东谈了四个小时，我就下定了投的决心。问他要多少钱，他说要 200 万美元，我说“两百万哪够呢，给你 1000 万美元”。

既然下定了决心，动作就得快，我怕他再跟其他投资人见面，第二天我就给他买了一张机票和我一起坐飞机飞到上海和我的其他合伙人见面，当时就签了框架性协议，签完我先给了他 200 万美元过桥贷款。一般情况下是要签正式协议才给钱，我们当时给他钱，一是给了钱就把他绑定了，另外是帮他向从前一个基金赎身。我投他的时候，他已经跟一个人民币基金签了合同，本来对方说好投 500 万元

人民币的，投了 100 万元之后不给投了，原因是京东当时老是亏钱。

我担心前一个投资合同中有什么定时炸弹，要求看一下，刘强东就是不肯给我看，说那合同有保密协议，就这样僵持住了。他当时非常缺钱，但又非常倔强，他认为对的会坚持，这是我们希望看到的企业家气质。最后我让步了。协商的结果是，我不看了，只让律师看了一下，确定里边没有定时炸弹，我保证我们所有的合作条件都不变。

《中国经营报》：当时京东只是一家 50 人的小公司，这么小的公司如何判断这个团队以及公司的前景？

徐新：当时，刘强东把后台ERP系统让我看，当时销售额有 5000 万元，每个月增长 10%，关键是，他当时一分钱广告也不打，老客户一年会上来 3 次。这说明，用户喜欢这个网站。

另外，当时刘强东是京东的头号客服，每天都会在网站给用户回帖。这一点可以看出他是非常重视用户体验的。

在与他的高管团队沟通时，他们告诉我，公司每天都开例会，这么小的公司每天开例会很不容易。

一家小公司，一定要看老板的学习能力。那时候京东连会计都没有，我们投资后就说得帮你找个会计呀，他回答说行，但是工资不能比老员工高。当时京东老员工最高的是月薪 1 万元。我找来找去，好一点的财务总监都要月薪 2 万元。后来我找来一个财务总监，工资我出一半京东出一半。新财务总监入职两个月，刘强东跟我说，2 万块钱的人果然比 5000 块的好用呀，你接着再给我找人。后来，京东高薪引进了很多高管，这对于京东业务的快速增长起到极其重要的作用。

有时就需要坚持

我特别庆幸当时第一笔投资时，他要 200 万美元，我给了 1000 万美元，这使得他胆子大，步子快，敢于亏钱发展。

《中国经营报》：有一种说法，创业者融资除了拿投资人的钱，还需要看投资人能给创业公司带来其他什么样的帮助，你们一般会在哪些方面帮助创业公司？

徐新：我们擅长做品牌，并可以将其他所投企业的经验借鉴过来。当时我们推动京东投了 1000 多万元在公交、地铁上打广告，在网上做关键字优化，把京东知名度做出来了。再就是打价格战。我特别庆幸当时第一笔投资时，他要 200 万美元，我给了 1000 万美元，这使得他胆子大，步子快，敢于亏钱发展。

《中国经营报》：你认为，作为一个投资人，哪些事情是需要插手的，哪些事情是需要放手的，投

资人对于所投公司“参政议政”的边界在什么地方？

徐新：我的理念是创业者是红花，投资人是绿叶，业务方面还是企业家说了算。对于公司发展的决策，如果他都不如我们，那这个人就是不能投的，既然投了就要相信他。投资人越俎代庖的事情我不认同，毕竟创业者是在前线打仗，他都不知道怎么做你投他干吗？我觉得一个企业家最重要的是要有洞察力，要有眼光。他要是能看到别人看不到的东西，他要能做很多很艰难的决策，真理往往掌握在少数人手里。作为投资人，既然投了，就要相信他，并且坚持下来。

《中国经营报》：在京东这个投资案例中，你有经历过艰难的过程吗？

徐新：我所投的创业者一定要对行业有“杀手直觉”，刘强东在这方面比较强，京东在拿到第一笔钱时，开始的决策是扩品类。我当时担心钱不够用，因为每种品类都要贴钱去做，怕资金链断掉。但刘强东很坚持。结果证实，这是非常关键的战略决策，扩品类将客单价降下来，使用户的尝试成本降低。扩品类这个决策让我看到了刘强东是非常有战略眼光的。

因此，拿到我们第二轮融资时，他提出自建仓储物流，我是比较支持的。那个时候马云不想做重资产，不做仓储物流。所以，他让京东三年时间没有对手。

开始我们压力也很大，因为每到一个城市，就要建一个配送中心。一个城市一天要做2000单才打平。有的（城市）要养半年，有的要养两年。这个过程要亏蛮多钱的。这需要非常坚定的信念。

培育品类开创者

我们首先是选择人、选择品类，然后就是要把这家公司迅速变成品类开创者。

《中国经营报》：有这样一种说法，对于一家VC来说，投十个项目，有一个项目成功，那就可以把所有失败的投资赚回来了，就像赌博，对于京东这个案子，现在回头看，是不是具有赌的性质？

徐新：我不同意你的说法，我们这家基金的风格是专注，如今一共投了15个案子，7个公司变成了行业第一品牌，京东只是其中最为成功的。别的投资人一年投三个，我们可能三年才投一个案子。我们非常专注，只投消费品品牌，零售连锁，B2C。我们花很多时间在选“赛道”上。我们要找到品类的开创者。

我们研究过美国的品牌，20世纪20年代的美国品牌第一品牌有25个，你跟踪它60到80年，当时25个第一品牌如今有21个还是第一品牌。剩下的四个有三个变成第二品牌。也就是说，你一旦进入消费者的心，变成第一之后，别人是很难取代你的，除非你犯了很大的错误。以京东为例，我们首先是选择人、选择品类，然后就是要把这家公司迅速变成品类开创者，在消费

者心里建立品牌，因此，对于京东来说，快速增长非常重要。

《中国经营报》：有这样一种说法，一个企业的增长瓶颈往往在老板自身，而京东从 50 人的增长到 5 万人的规模，销售额从 5000 万到 1000 亿元，用了 8 年时间，这对于管理者来说，是一个挑战，你是否担心过这样一家公司管理会失控？

徐新：零售讲究效率和成本。开始时京东招来十几个 VP，刘强东也经历过所有业务都自己管的阶段，每天开例会，所有的 VP 都向他汇报，随时解决问题，效率很高。那个时候，他每天工作时间都很长，三个月没休息过一天。但随着企业规模越来越大，这种管理模式的效率就低了。

刘强东学习能力极强，他很快将权力下放，对于进入京东的高管，除了给高薪，还给舞台、给权力。

我们跟很多公司都讲过管培生计划，只有刘强东听了之后，马上就在公司实施。在一些高校招来的管理培训生在京东轮岗，给他们很大的学习和发展的空间，最后管培生按照自己的喜好定岗，这些人成为京东发展的中坚力量。

京东连续五六年保持了 200% 的增长，人的因素非常关键。京东这家公司是高端人才（技术、数据、互联网）以及蓝领员工（快递员）并存的一家公司。能够把这两种类型的人管理好，刘强东是有自己的独到之处的。