

徐小平： 宁可投错，不愿错过

徐小平说自己之前与创业者是同行，知道在创业过程中会发生什么，应该怎么应对。他将自己定义为创业者的“合伙人”，并且强调，自己不是那种谨小慎微的投资人，他宁可投错也不愿错过。

文 | 本刊访谈主笔 马力

“天使投资”一词源于纽约百老汇，特指富人出资资助一些具有社会意义演出的公益行为。对于那些充满理想的演员来说，这些赞助者就像天使一样从天而降，使他们的理想得以变为现实。后来，天使投资被引申为一种对高风险的新兴企业的早期投资，相应地，这些进行投资的富人就被称为天使投资人。

那么投资天使之歌是怎样的？

西方月亮升起来，
和家乡的一样圆。
读了一天 PHD，
却要去 Chinatown 洗碗。
打黑工，不浪漫，
没有钱，更困难。
留学出国，
前途渺茫后路已断。
岁月，来去匆匆忙乱，
青春，一误再误短暂。

这是徐小平创作的一首《留学生涯》，诉尽了留学生对眼前困苦生活的无奈，对未来的迷惘。他是天使投资人，创办了真格基金，成功投资了美妆商城聚美优品，回报达数千倍；

他还投资了兰亭集势、小红书、世纪佳缘等。对于有梦想的人，徐小平很少拒绝：从毛大庆到 Papi 酱，再到创意源于马斯克的“超级高铁” Hyperloop，都从他那里拿到了钱；连一个高中都没毕业的“孩子”，一个想法，也从他那里融到了 6000 元……

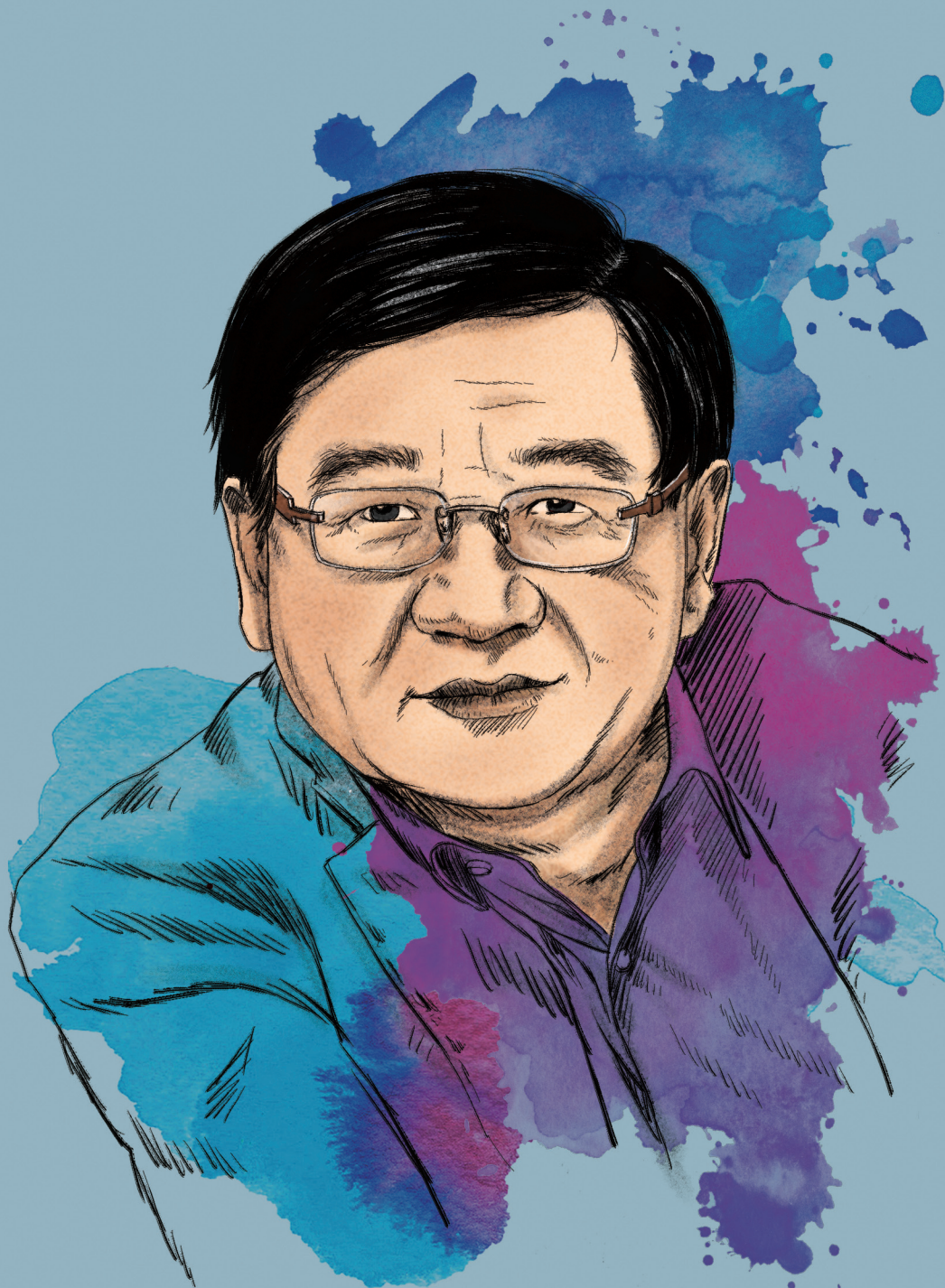
对于这样一位与众不同的天使，我们有强烈的好奇心，而他的故事，就从这首记录了当时他已经跌入谷底又无处诉说的歌曲讲起。

中国合伙人

陈可辛导演的电影《中国合伙人》讲述了从 20 世纪 80 年代到 21 世纪初这个大时代下，“土鳖”成东青、“海龟”孟晓骏和“愤青”王阳，从学生年代相遇、相识到共同创办英语培训学校，最终实现“中国式梦想”的故事。

其中孟晓骏的原型就是徐小平。如同电影里的情节，1983 年，中央音乐学院毕业的徐小平来到北京大学团委任文化部长，担任艺术团体的指导老师。徐小平、王强、俞敏洪 3 人随后产生交集。

1991 年，俞敏洪从北大毕业，每天拎着浆



徐小平

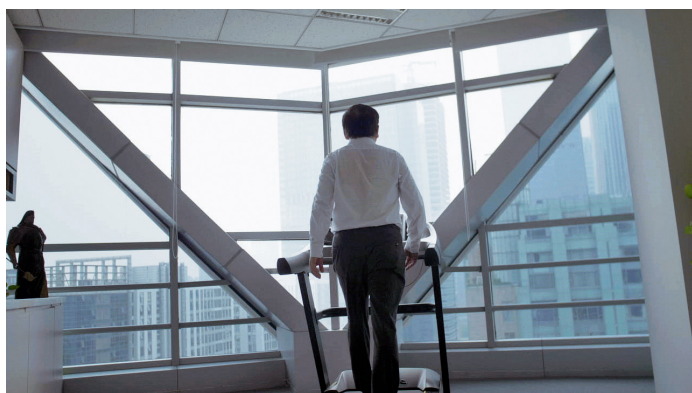


真格基金创始人、中国著名天使投资人。担任中国天使会主席、中国证券基金业协会天使投资专业委员会主席等职务。在创办真格基金之前，他是中国最大教育培训机构新东方教育科技集团的联合创始人，与俞敏洪、王强并称为新东方“三驾马车”。他在留学、教育、职业、创业等有关青年奋斗成长问题上的演讲、访谈和著述，对青年学生尤其是留学生群体有着广泛的影响。

插画 | 网中鱼



①



②

糊桶在海淀的大街小巷电线杆上刷他的招生广告。随着发展越来越好，他想起了当年眼眸发亮的徐小平和王强。当俞敏洪找到失联已久的徐小时，他正在加拿大，处于失业状态。

“1994年秋天，是我人生最低潮的时刻之一。”徐小平说。

“留学，是留下来学习的意思。在加拿大这一留，就是10年。而我在加拿大研究生毕业之后，做了各种各样的工作：移民局的翻译、华语电台的主持人、必胜客送饼员、UBS卡车司机、私人音乐课老师，还有全职奶爸。90年代初，我回国创立了一家唱片公司。起初，我还担心盗版猖狂，结果不仅盗版没有，连正版都少见。唱片公司以失败落幕，我失意地回到了加拿大。”徐小平向我们回忆起这首《留学

生涯》的创作背景。

1995年底，徐小平回国加盟新东方后，负责出国留学、签证、移民咨询，他还出版了《图穷对话录》，把原来的留学咨询进行总结、提炼和升华，并上升到了人生咨询的新境界。该书系统总结了新东方的留学理论，明确提出反对“留学无意识”，引起轰动。

2006年9月7日，新东方在纽交所上市，徐小平作为联合创始人突然发了大财。一时间，他成为街头巷尾的谈资，人们绘声绘色地讲述着他“屌丝逆袭”的故事，尤其强调他38岁还在加拿大给人送披萨。

但徐小平却陷入了“低潮期”，从前线退居管理层，他发现已经没有什么地方真正需要他了。他过往的人生太过丰富，让他对当下的

一切都失去了兴趣，更找不到奋斗的目标。此时，他就像一个能征善战的将军，却被突然告知战争结束了。

“那段时间我得了抑郁症，我一生得过两次抑郁症，前一次是在加拿大拿到硕士学位却找不到工作时。”徐小平回忆道。离开新东方以后，徐小平需要找到新的方向，天使投资中是个出口。

转身投资人

由新东方老师转身投资人，这是偶然中的必然。

因为和以往的出国热相似，随着移动互联网、物联网等技术的发展，科技创业的潮流也在兴起，甚至有的年轻人出国后还没拿到学位，就回来创业。而恰恰这些年轻人和徐小平之前都有交集。

徐小平投资的第一个项目是失败的，200万元打了水漂。后来他还常以此自嘲说，本想投一个“Facebook”，结果变成了“非死不可”。

“2006年我刚刚开始做投资，每遇到一个项目值得投时都很激动，投完后就崩溃了。有年轻人拿了钱一年也不跟我打招呼，看上去我好像心不在焉，其实我很牵挂我的钱。”

2006年之后的每年春节，徐小平都会暗自赌咒发誓再也不投资任何项目了，可是每年春节一过回到北京，一见到让他激动的项目和创业者，他就忘了自己的誓言，再次被“参与”的兴奋淹没，一笔一笔地投出。有一个创业者曾反复约见他，明明知道项目不可能成功的徐小平，还是被这份勇气和执着打动，出手投了下去，结果很快就被告知失败。

兰亭集势创始人郭去疾原是谷歌中国总裁李开复的特别助理。郭去疾与徐小平见面次数加起来不超过5次，但一通电话就拿到了徐小平给出的10万美元天使投资。这一次，徐小平

“2006年我刚刚开始做投资，每遇到一个项目值得投时都很激动，投完后就崩溃了。有年轻人拿了钱一年也不跟我打招呼，看上去我好像心不在焉，其实我很牵挂我的钱。”

1 采访徐小平，他被称为圈内最受创业者欢迎的天使，据说投资从来不看报表，“拍脑袋决策、热脑袋决策”是他的投资风格。如果一个项目半小时内还没让他头脑发热，就不会得到他的青睐。

2 徐小平说：“在投资界有一句话，叫连续创业者，连续创业者一般来说，以前是不太成功的，也可以说是持续失败，投资界最喜欢这样的人。”

等来了回报。2008年年初，兰亭集势得到了策源联创的A轮风险投资，而公司的整体估值在两年间增长了20倍。徐小平由此品尝到了天使投资带来的快乐，坚定了继续做下去的信心。

而向聚美优品提供的一笔天使投资，成为徐小平迄今为止回报最高的一个项目。

聚美优品的陈欧第一次见到徐小平，是在2007年的北京翠宫饭店。三四个斯坦福的学生跟徐小平一起吃饭，陈欧是学长介绍来的，没上过新东方，但是早就听说过徐的大名，起初还有些紧张。见了面，徐小平拍拍陈欧肩膀说，小伙子真帅，我正在投资电影，不如你来做男主角吧。陈欧的心一下子放松下来。陈欧那时刚考上了斯坦福的MBA，手头也在做着个网站。徐小平建议陈欧一门心思创业。

2009年，陈欧念完斯坦福的MBA回来，带着一个团队做游戏。在中国大饭店，徐小平单刀直入，他直接问陈欧关于钱的问题——你要多少？给我多少股份？这次交谈最终谈妥的协议价是18万美元、10%的股份。

陈欧团队尚在寻找方向时，徐小平也曾表达过担忧：“虽然我多次想打电话给陈欧，但电话拿起来又放下了，我不想创业者没有好消息的时候给他们压力。”做游戏植入失败，陈欧团队在自行摸索中发现了网上卖化妆品的新领域。陈欧说：“和徐老师聊了后，他当即表示支持。”陈欧有点不敢相信，甚至怀疑是在讽刺他。但徐小平对于陈欧决定转型和团购模式是真的看好。

2011年初，董事会提出让陈欧为他创办的聚美优品做代言人，当时的陈欧对此十分犹豫。讨论中，徐小平举了搜狐CEO张朝阳的例子，在他看来，同为互联网创业者，张朝阳通过自我宣传帮助提升网站知名度是性价比极高的做法，徐小平希望陈欧也能站出来。

结果，“陈欧体”一度成为热门话题，聚



美优品的知名度迅速上升，日均销量也从 50 万增长到 150 万。2014 年 5 月，31 岁的陈欧在纽交所敲钟，聚美优品市值一度高达 38.695 亿美元，徐小平手中持有的 10% 股份价值也超过了 3 亿美元。

看人投资哲学

从新东方创业元老到著名天使投资人，徐小平越投越开心。2007 年，徐小平和王强成立

了真格基金。“当年我给世纪佳缘五六十万美元，两年后变成了 2000 万美元，之后我意识到天使公司确实可以创造某种奇迹，所以我们的投资历程就开始了。”

世纪佳缘创始人龚海燕先是在工厂打工，接着通过复读考入北大，后来又读了复旦的研究生。因为要给自己找对象做了一个婚恋网站，结果获得了巨大反响，随后决定融资做大。“龚海燕是我在北大的学妹，我非常认同她的情感

哲学。”徐小平说，“她办世纪佳缘，有着比较高尚的人生追求，立志让它成为当代知识男女摆脱孤独、丰富情感、提升人生、征婚交友、寻找生命另外一半的世纪佳缘——‘佳缘’也有‘家园’的意思，就是要让天下有情人终成眷属。”龚海燕是一个认真、勤奋而且有点严肃的人，徐小平相信这样的人能做出一家优秀公司，他赌赢了。

投资世纪佳缘的成功，验证了徐小平的“看人投资哲学”——侧重于对人的观察和选择。

“一个项目是否值得投资，我有一个简单的判断标准，就是看对这个创业者，自己是否愿意给他50万美元并感到快乐——我指的是白给。”

“真格基金投了大批的科技公司，许多科技我们根本不懂，我是学音乐的，但是我们懂这个人才对吧？他哪里读的博士，他的导师是什么人吧？他在这个行业里面的地位和这个格局是怎样？”

他选择创业者一般有几个考量因素：学习力，包括过去、现在和未来的学习能力，比如学历就代表一个人过去的学习能力；工作力，包括工作经验、技能和资源等；影响力，也叫个人魅力，就是感染他人的能力；坚持力，能够克服困难走过去。他们也从三个角度来判断团队：吸引力、互补力和协调力。

许多创业型公司看上去有创业合伙人，但仔细一分析却发现，所谓的“合伙人”几乎没有什么股权，他们的股权是按加盟年数来算的，每年增加0.25%。徐小平尖锐地指出，这不是“合伙人”，而是“伙计”、“打工的”。他还决绝地预言，这样的创业注定会失败，因为创业者从出发的那一天起就没有同盟军，没有伙伴，不会有人跟他爬雪山、过草地，创业者完全是一个人在战斗。

“我们能达到这种境界，确实抓住了天使投资的灵魂，因为天使投资和别的不一样，

“一个项目是否值得投资，我有一个简单的判断标准，就是看对这个创业者，自己是否愿意给他50万美元并感到快乐——我指的是白给。”

没有数据，没有产品，只有一个梦，以及梦穿过你的眼睛放射出来的光芒。”徐小平说。

正因为这样的理念，在真格基金，徐小平简化了创业者申请资金的流程，只需要跟他见一次面，然后填个1~2页的简单表格。真格基金并没有明确限定行业，只要看上了创业者，做什么他们都支持。比如，2014年7月，投资支持北大法学硕士张天一做大他的“伏牛堂”米粉店；2015年9月，投资上千万元支持一批清华毕业生做“3D煎饼打印机”项目。2016~2017年，真格基金的投资多集中在文娱、电商、企业服务、移动互联网和本地生活等领域，如 ofo、找钢网、依图科技……

徐小平还特别强调，与一般的天使投资人不同，他在做天使投资之前是一名成功的创业者，与创业者是同行，知道在创业过程中会发生什么，应该怎么应对。他将自己定义为创业者的“合伙人”，并且强调，自己不是那种谨小慎微的投资人，他宁可投错也不愿错过。

如今，这位“合伙人”正坐在他北京的家里，每天乐此不疲地接待最多8~10拨创业者。而面对甚嚣尘上的“资本寒冬论”，他也没有缩减投资的计划，他说当下资本的确没有往年多，但影响的主要是那些千万美元级别的大项目，而不是50万~100万美元级别的天使投资。

据统计，徐小平成为天使投资人以来，总投资额度高达1亿美元，也许对于乐观、充满自信的他来说，最好的时代才刚开始。

“天使投资在中国，已经成了创新创业浪潮崛起的一个重要的核心原动力，我很自豪，我是这个原动力的推波助澜者。资金滚滚不断地流向创业者，创业者络绎不绝地找天使投资人，这就形成了我们这个国家经济的无限活力，长江后浪推前浪，前浪滋润了岸上的大地。它没有死在沙滩上，它是化为了这个创业生命里面无限的生命活力。”徐小平激动地说。☐

左图 2017年12月12日，河南郑州，在第三届创客领袖大会上，徐小平作以“创客精神与创业初心”为主题的演讲。演讲时，他表情和手势极为丰富，为观众贡献了不少“表情包”。