

徐小平 新东方、兰亭集势、聚美优品的创业真经

我把我写的剧本和陈可辛改的剧本，加上我写给韩三平和陈可辛的修改意见，一起发给了俞敏洪和王强。我说我要经得起友谊的审查。老俞没看，我就当作他默认通过了。王强认真看了，他说你们两个人的剧本完全不一样，也许陈可辛的剧本票房更好。

新东方：合伙人要经得起思想的考验



我领了写《中国合伙人》剧本的任务，兴冲冲地打电话给俞敏洪。老俞的反应正如他在一篇著名文章里所说的：“小平你怎么写都可以，但是不要写我。”老俞一反对，我一下就想放弃了，但是中影说电影已经立项了。最终我还是写了一个故事，讲的是一个海归在国外走投无路，家庭遇到大问题，人生陷入绝境，投靠一个老大后回来创业，简单说这是一个半自传体的故事。

陈可辛本来想拍一部与《投名状》一样的东西，把我吓到了。我说你在电影里面是让我杀了俞敏洪，还是俞敏洪杀了我？我宁可一拍，因为我和俞敏洪、王强的友谊价值远远超过这部电影。他当时可能受到一点冒犯，也许有一点不开心。

又过了半年，陈可辛终于把剧本给我了，那个时候已经快开机了。我一看剧本和我写的以及想表达的已经完全不一样了。比如，在这个剧本中，兄弟三个还打架，我们在新东方从来没有动过手。

凡是真正了解我和新东方的人都会认为，从性格来看我是电影中的王阳。我的性格在三个人中间起到了协调、融合、化解矛盾的作用；孟晓骏的性格是王强的性格，坚定、疾恶如仇，遇到违反原则的事情就会拍案而起。企业里需要这样的人，遇到重大原则问题、重大战略分歧的时候，能够坚持原则、舍弃一些东西。在新东方废除家族制、财务透明化、启动上市等一系列决定中，王强起到了非常重要的作用。

我把我写的剧本和陈可辛改的剧本，加上我写给韩三平和陈可辛的修改意见，一起发给了俞敏洪和王强。我说我要经得起友谊的审查。老俞没看，我就当作他默认通过了。王强认真看了，他说你们两个人的剧本完全不一样，也许陈可辛的剧本票房更好。只要你不对号入座，这一定是一部卖座又叫好的电影。果然如此。

电影拍完之后，我看了第一版，王强看后也特别感动。第三天，我们请老俞来看，他说看完有点不太舒服，但是他尊重创作，不会反对，只不过电影里不要提新东方。电影首映后，老俞评价，电影很精彩、现实很残酷。

其实我觉得现实更精彩。因为在这个过程中你要把握很多东西，进退要自如。创业对

人性的把握真的非常重要，这是创业最难的地方。创业公司崩溃只有两个原因：第一，是真没钱了，如今这种情况已不会太多；第二，就是团队崩溃，合伙人不干了，导致分崩离析。

《中国合伙人》就是新东方团队过去十几年合作的缩影，有分歧，但也有共同利益，也就是新东方的品牌。此外，有协调，比如我把剧本寄给俞敏洪和王强。假如我没有寄就拍了，老俞可能会生气；还有妥协，比如本来字幕要写上徐小平、陈可辛编剧，但我跟张强说，我不要署名了；同时这部电影也是投资机会，票房达到了五六亿元人民币。但我说我也不要投资了，等于是名为名不为利，只为新东方的事业。

这部电影也成就了新东方品牌的第二次辉煌。

对创业者来说，如果你有一个3~4人的核心团队，有一个人老在唱反调，这是企业大幸，因为他能够帮你。《中国合伙人》里说到做在线教育，程东青说在线教育好像离我们太远了。孟晓骏说，离我们近的离别人也近，你必须看到别人看不到的东西。一个团队必须脚踏实地——既有蜗牛在那里爬，也有雄鹰在那里看，而雄鹰会告诉蜗牛，旁边有一只麻雀，它可能会把你吃掉。

对我来说，如果不是这部电影，其实我已经不太会有那种感性的反应了。王强说，等我们得了老年痴呆症，在长城脚下相遇，互相盯着对方看，怎么也想不起来对方是谁，但是总觉得和这两个人在一起做过什么事儿。这就是新东方三兄弟合作的最迷人的结局：在一起做过伟大的事。

兰亭集势：梦想是不可审计的，信任无法约束



我是2005年3月遇到Alan的。当时我去斯坦福大学参加一个会议。他是智商极高的一个人，马上要从斯坦福毕业。我跟他见了一面很投缘，我对他说，你想创业可以直接找我。半年后，他回国进了谷歌工作。又过了一年，他打电话过来说要创业。Alan在电话里讲了讲他们的模式，我没听懂，我问他要多少钱。我想Alan这样的人，在谷歌的工资是25万美元一年，是不是要100万美元或者50万美元？结果Alan说只要10万美元，给我17%的股份。我一听立即答应了。按照这个估值，他的公司算下来才62万美元。这让我没想到。

第二天我叫司机送去10万美元现金，而且没签合同。我认为梦想是不可审计的，信任是无法约束的，我信任这个人就投资了。到了2006年11月兰亭集势上线，当月就获得了2万美元的销售，2007年2月销售额是4万美

元，3月是8万美元，当年的销售额就是200多万美元。

为什么能这么厉害呢？Alan不用说，团队里另外一个人是前卓越网的CTO刘俊。司机送去的十万美元，就是刘俊接收的。Alan还在谷歌上班。但是刘俊并不是做货源的，背后还有一个伙伴，就是为卓越做供货的张良。尽管Alan没有做过供应链，但他是谷歌做搜索的，这是天下第一。谷歌专门有一个团队入驻兰亭集势为他们服务。所以兰亭集势一下就做起来了，一是技术很强悍，二是供货有保障了。

当时谷歌不放Alan离开，李开复是他的恩师。所以他又请了一个执行主管文心。Alan激动万分地来找我，说我们找到一个杰出的合伙人，给了很多股份。团队都进来之后，我当初投17%的股份一下子就变成百分之九点几。我开始悔恨当初没有给Alan20万美元，占34%的股份。当然这是后话了。

就这样，暂时还没有离开谷歌的Alan负责战略、融资、搜索引擎推广，文清负责日常运作，张良负责供应链，刘俊负责技术。刘俊当时还在做飞龙网，虽然飞龙网失败了，但兰亭集势轰然崛起，四架马车开始一马平川地狂奔起来。

第一年年底曾经出过一件事，兰亭集势的资金链一度快断了，他们打电话找我借80万人民币现金，我回答没问题。在我不知道的情况下，文心在我的助手门口等了一个通宵。第二天早上司机过来送钱，看到一地的烟头。为什么这样着急呢？如果第二天没有钱的话，供货商就要来封兰亭集势的门了。总而言之，创业会有这么一种艰难的时刻。

后来也有过几次波澜。在2008、2009年的时候，他们面临着巨大的亏损，但是也都过来了，投资人一直支持他们。他们四个也出现过怎么协调的问题，很痛苦，后来董事会出面沟通解决。最终，2013年6月6日，这四个人代表中国创业者站到了华尔街门口。兰亭集势的故事其实是海归创业成功的典范，是两个海归和两个国内有着第一手创业经验的人联合创造一个奇迹的故事。

聚美优品：陈欧为估值较劲，说是让团队感到有价值



很早以前我见过陈欧一次，2007年他在新加坡南洋理工大学毕业后，做了一家游戏网站。他的父母强烈反对，不过由于他实在是喜欢创业，他父母也没办法，但又逼着他去考商学院，后来被斯坦福录取。毕业回国后陈欧找到我，坐在中国大饭店，他说想做游戏植入，说了半天我也没听懂。我直接问你需要多少钱？他说要20万美元。我问15万美元怎么样？你给我多少股份？他说10%。讨价还价了半天，他说，徐老师，我的团队也希望我的公

司估值听起来有点价值，至少是个整数，两百万美元级别。陈欧干脆请我出18万美元占10%，这样的话估值就正好是200万美元，起码能向团队交代。我说我再给你2万美元凑个整数，20万美元拿11%，陈欧还坚持说不行，最后我妥协了。

其实这这就是一个十几分钟的对话，谈完之后他就回去了。我突然意识到这是一个伟大的创业者，谈判如此干脆利落。我马上给他打电话，希望把一套房子借给他用。陈欧第二天去看了一下，在中关村海淀黄庄的地铁口上，那是创业者的乐园。他感觉特别好，过了几天就搬进去了。

整整半年时间，我没有再打电话给他。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。后来陈欧来找我，他的项目失败了，赚不到钱。但在那个过程中，他发现在网上卖化妆品很不错，团队就草草地设计了一个网站，叫“团美”，因为当时美团很火。

当时我正在为凡客的崛起羡慕嫉妒恨。凡客才创办了两年就已经估值4亿美元，我很羡慕，正在寻找类似团购的模式。刚好陈欧一个电话打过来，说团队要转型了，做团购卖化妆品。我在电话那头激动得叫出来，陈欧也很惊讶，他说徐老师您是不是在讽刺我们呀？他刚开始做化妆品，还不够自信。我说我真的很高兴。转型以后，2010年3月，聚美优品月收入是10万元，之后不断地突飞猛进，2010年8月份已经达到300万元，年底已经达到了五六百万元，2012年底达到了月销售开始上亿，去年全年是24亿元。

聚美优品应该是当今中国增长最快的公司。它可能是中国发展最快的创业公司之一。也许仅次于小米。这个故事说明，创业者不要怕失败，但你得在失败当中摸索着提高，勇于转型，找到商业缝隙中的市场。

陈欧的团队还是中国最会销售的团队。中国创业者会做产品，会做技术，但是不会做宣传。产品再好也要宣传。做口碑当然是一种宣传，但在口碑建立之前，你要有这种强烈的、永远的媒体意识、宣传意识。最近聚美优品在做搞笑广告和电视剧，《女人公敌》作为企业宣传片，我认为好看得不得了，你不要把它当电视剧就好了。他们真的开始了中国式创新，开始了创业者营销的一个新里程，这是值得学习的。从营销角度，如果说新东方是在卖讲座，兰亭集势是在卖搜索，那么聚美优品就是在卖个性，他们是一个营销特别强大的团队。

真格基金：除了“真格”之外，还要有“真知”



离开新东方，我创办了真格基金。大家都说真格基金投海归高端人才，这是一个误解，

我投的第一个项目是杭州的一个大专生，现在他做得依然很好；我参与投资的第一个上市的公司是世纪佳缘，龚海燕更是没有出过国。

我们在聊投资的时候，经常用一个词：看人。比如看这个人是否有整体的素质、教育能力、学习能力、工作能力，还有影响他人的能力。但是还有一个能力叫“真知”，就是你做这个事情真正的知识。

我投资过生物制药，四个从杜克大学、芝加哥大学、康奈尔大学毕业的生物学博士要创业，我在见他们之前，所有人跟我说，生物制药风险大、周期长、花钱多，不要投给他们。但是我跟他们聊了半个小时以后发现，他们可以在大制药厂找到年薪20万美元的工作，但是他们并没有去找，而且这几个人已经在清华（微博）物园行动起来，10万人民币注册，开始创业了。这是真正的一种动“真格”的东西。创业不是说有人给钱才创业。即使没有钱，他们也去做了，当时我就被感动了。

问题是，他们有没有真知呢？从实验室研发的角度他们有。但是他们对于制药行业商业化的角度还是缺乏经历、缺乏真知，因为没有经历过产业化的程序，这给他们带来了许多困难。

还有一种情况我最怕的：创业者千里迢迢到北京，在我家楼下等我，一等就是一个礼拜。碰到这种情况我就崩溃了。创业者会说：“徐老师我只要你的钱，别人的我不要”。那我问：“有没有‘别人’给你钱呢？”他说还没有，有了我也不要。既然你没有选择，就不能用选择题。我想这是不对的。

创业者只有决心还不够，你得有团队。有了团队也不够，你得有一个真格之外的真知。这是我过去强调不多的。为什么强调不多？因为创业者往往是年轻人，年轻人喜欢先把事情做起来再说，你需要他有经验，但他的确没有经验，没有真知。

创业是凝聚人生精华，创业者应当是这个时代精英中的精英。想想看，你的团队中，大家都是把身家性命搭进去跟你追求梦想，如果这个时候你没有做这件事的真知，怎么能够做下去呢？

我们有时候也会给没有真知的创业者10万、20万人民币，因为我相信这个人聪明，能做出产品，但是坦率地说，他们不是创业的主流。创业的主流一定是在相关领域里面有经验，有行业知识的人。

当年罗军离开“新浪乐居”创办了“途家”，我们听说了之后就认为他必将成功。我们也希望投资这样的人，但未必能够投资得上，想要投他的人有很多。前些日子报道，途家最近一轮融资4亿人民币。因为他对这个领域有真知。“小龙女”龚海燕从世纪佳缘出来，辞去CEO的职务，现在还是董事长与最大的股东，她出来创办“91外教网”。其实她没有教过外语，但是她跟我说，自己在做世纪佳缘的时候也没结婚，但是她有这个需求。这也是一种真知。

陈欧创办聚美优品，至今团队里面没有一个做过化妆品销售的女性，但是他们有对于互联网的真知，他们懂得互联网、懂得社交网络。他们这代人就生在互联网里头，他们是原住民，我想他们在互联网里面销售什么东西都可以。

（来源：中国企业家）

《企业家日报》

中国企业家的思想阵地 经济市场的冲锋号角

开创内容与形式的大型财经新报章