

“投资女王”徐新：移动互联网大潮已过赶不上了

■ 黑马

成立 11 年,今日资本集团已成为中国资本市场最成功的风投机构之一,其投资的京东、赶集、土豆、美团和大众点评等公司或上市、或合并,均为今日资本带来了丰厚的收益,其创始合伙人徐新则被冠以“投资女王”的称号。

徐新投资,素来眼光毒辣、雷厉风行。日前在接受专访时,徐透露,当初只与章燎原两面之谈,便决定投资后者刚刚创立半年的互联网坚果品牌三只松鼠,如今三只松鼠已是年销售额数十亿元的公司。

“有意思的是,我投的比较成功的企业家都是草根出身,农民的孩子,但是我当初并没有刻意去选择。”徐新对记者分析道。而其中的代表包括章燎原,以及京东创始人刘强东和贝贝网创始人张良伦。

徐新缘何爱草根?她投资电商的逻辑是什么?她又怎么看待当下的资本市场?请看徐新对记者的自述。

取个好名字就成功了一半

2008 年底,我跟章燎原谈了有三四个小时,隔了一天又谈了一次,我当时就觉得要投资(三只松鼠)。

第一,是三只松鼠这个名字让我一下子就喜欢上了。第二,是章燎原这个人,对用户和品牌很有洞察力。章是农民的孩子,他跟我聊到早期的经历,在工厂上班,他爱人(时任女友)是一名高中老师,女方父母不同意,觉得他只是个工人,结果他太太铁了心要跟他,看中的是他在恶劣环境中的学习能力。

我听说他当时看了大量关于品牌和广告的书籍,这些知识在章燎源供职于詹氏(安徽詹氏食品有限公司)时得到了很好的应用,不仅很快升任副总经理,还单独组建团队做了个互联网坚果品牌“壳壳果”,只是融资受阻,他选择了自主创业。

三只松鼠成长很快,我们都觉得可能章会忙得四脚朝天,但他却很从容,每天准时下班,跟老婆喝杯红酒,没事到长江垂钓,很有生活品质。我后来分析,觉得他抓了关键,早期章每天早起只干两件事,一是看用户评价,



第二看销售排名。看完就去公司,只抓落后的问题,其他一概不管。他也敢于放权,团队基本都是 85 后,就数章年纪最大,非常有激情和创意。他从来不用空降兵,都是在芜湖那边招人,很多是大专生,一开始是一头狮子带着一群绵羊,打着打着就全成了小土狼。供应链也很简单,只找两家供应商,相互之间关系很简单,往来应酬也是少之又少。另外章燎原喜欢学习阿里巴巴,搞搞文化运动和洗脑运动,为梦想奋斗。

在此之前,我们觉得淘品牌做不大,坚决不投。三只松鼠能做到,是抓住了两个风口,一是消费升级,以前是瓜子花生,10 块钱一大包,现在是进口坚果,70 块钱一小包。二是恰逢当时淘宝从 C 店往 B 店大量导流。

记得我们去做消费者调查,打了 300 个电话,我自己就听了 70 个,每个半小时。别人一听是关于三只松鼠都挺高兴,很热情回答我们问题。再问是否在别家买过坚果,用户都说不记得具体店铺名字了。说回来,还是名字占了优势。

做到今年,三只松鼠可能有 40 多个亿的销售收入,恨不得做了传统行业 30 年的生意。一方面是他们不断摊薄供应成本,早些年固定费用花掉了,剩下的无非就是配送和进货成本。一方面是这几年消费升级很明显,食

品类的品牌是集中的,越老越值钱,消费者也愿意为品牌溢价买单。还有一个方面是品类扩充得很好、很扎实。

说到底,电商最后都是要拼硬功夫,性价比要高,送货速度也要快,靠市场抓来的用户终究要想法子把他们留下来才算有用。

除了钱,今日资本在品牌塑造上给了很多帮助,我告诉章燎原不要着急挣钱,要先把品牌塑造起来,把先行者优势巩固,当品类机会到来时,要敢于花钱,舍命狂奔。在我们的理念中,品牌赚的是明天的钱。公司做到 10 个亿再不投广告,就来不及了。我们投广告,既要投线上广告,也要投线下,线上主要用于获取流量,线下则是占领消费者心智。

另外,在战略上,我们讲究的是看未来,今天我们要把当下做好,但不能忽略了三五年后。现在要埋下未来的种子,小老虎先养上几只,要有足够的钱和预算来尝试新业务,做他 3-5 个,未来成一个就行。同时我们反对做线下,互联网的核心是提高效率降低成本,代表先进生产力,互联网公司开线下店没有优势,最多开一两个体验店是可以的,当做一个品牌宣传的方式,连锁肯定没必要。

原来我喜欢草根

电商投资而言,我投的比较成功的有几个——刘强东、章燎原和张良伦。事后分析,他们都是草根出身,当初我投的时候,并没有去对号入座。从另一方面来讲,草根创业者能够进入到资本的视野,就已经证明他们是其中的佼佼者了,是达尔文“物竞天择、适者生存”法则的优胜者了。

总结起来,凡是我第一次见,就聊了很长时间创业者,这些人都很厉害。我是这样的人,碰到厉害的人,总是有问不完的问题,而且他总能给我很好的答案,又激起我更多的好奇心,就一直问下去,我的好奇心不断得到满足,我称之为相谈甚欢。

刘强东、章燎原和张良伦三人都有着特别好的商业洞察力。

刘强东在京东这个公司上做得最重要的两个决定是扩品类和自建物流。京东在拿了钱就立马扩品类。随后自建仓储物流,这在当时几乎被所有人不看好,但正是自建物流让

京东形成了与淘宝的差异化竞争。

章燎原则是广告天才,光“三只松鼠”的名字就足以证明这一点。此外,他也非常注重细节,在早期没钱打广告,只能靠口碑时,在产品细节上花功夫,给用户些小恩小惠,比如包装内附带垃圾袋和湿巾等。

张良伦则强在学习能力和执行力,他做的事情虽不是原创,但都在别人的基础上加以改良,并迅速付诸实践。有时我们跟他讲完,他立马就去执行,不至于瞻前顾后,误了时机。

移动互联网的大浪过去了

目前,风险投资到了深水区。传统行业就像登山,山就在那,只要坚持不懈,总会登顶。互联网感觉是冲浪,一个浪过来没把握好,赶不上就错过了。

我个人感觉,目前移动互联网的大浪过去了,下一波浪又还没来。现在火爆的直播,我觉得不是什么大浪。中国移动互联网发展到现在,已经领先世界,没有什么经验可借鉴了,很多东西需要去创新,但创新是有成本的,不妨小步快跑,在有限风险下试试新的机会。

电商大局现在也定了,京东淘宝占据了 90%,除非你有绝对意义的创新,但也不是翻盘,可能也就能赶上不至于被淘汰而已。以后可能是吃喝玩乐,帮用户做选择,做精选,但如果不是自己的品牌,利润上是 hold 不住的。

徐新小档案

徐新,女,重庆双桥区人,中学就读重庆南开中学,1988 年毕业于南京大学外语系,中华英才网的初始投资者和董事会主席,中国风险投资协会理事会理事,中国最优秀的风险投资家之一。2005 年,徐新创办今日资本集团。

被美国《商业周刊》评为“亚洲 25 位最具影响力的人”;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之一。2014 年在福布斯中文版推出的中国最佳创投人榜单中,徐新位列第二名。2015 年上榜《福布斯》杂志发布的亚洲地区最具影响力女性商界领袖 50 人榜。

淮阴区商务局到涟水参观学习电子商务

9 月 22 日,江苏省淮阴市淮阴区商务局党委书记孙大义、副局长万玉明等一行 5 人,来到涟水县参观学习电子商务发展情况。在听取涟水商务局的经验介绍后,来宾们来到涟水电子商务产业园,饶有兴趣地观摩云田商城、淘实惠、德启儿童用品等 16 家入驻电商企业,表示要认真借鉴学习涟水经验,大力发展电子商务。图为来宾们听取云田商城发展农村电商的经验介绍。

(梁俊峰 张晓波 陈裕)



点亮党建一盏灯 以学促做扎深根

涟水县商务系统成品油协会党总支“两学一做”亮点纷呈

■ 庄健 孙明君 陈裕

江苏涟水县共有成品油加油站 59 家,从业人员 326 人。为进一步强化社会组织党建工作,涟水商务局通过调查研究,在掌握一手资料的基础上,在全市率先成立成品油协会党总支,下属 5 个支部,党员 55 人,成为涟水县最大的行业协会党组织。使一些口袋党员、流动党员有了归宿感,感到党组织活动有家,精神不垮。“两学一做”活动开展以来,成品油协会党总支把规定动作做好,自选动作做实,收到了举一反三、事半功倍的效果。该协会工会荣获淮安市“模范职工之家”称号,协会党总支党建工作的创新举措,受到上级党组织的肯定,以学促做的亮点,9 月 18 日受到市委督导组的好评。

强化理论学习,提高党员素质。党组织是

党在非公企业的战斗堡垒,是职工群众的政治核心。加强非公有制党组织建设,是夯实党的执政基础,扩大党组织覆盖面的需要,必须不断加强党务工作者和党员队伍建设,不断强化理论学习,提高党员素质。成品油协会党总支成立后,广大党员认真学习、不断“充电”,特别是“两学一做”活动开展以来,广大党员认真学习党章党规,学习习总书记系列讲话,撰写心得体会,从而提升思想境界,提升理论水平,提升党性修养,树立正确的人生观、价值观、世界观,做创先争优的排头兵,当甘于奉献的合格党员。协会党总支针对党员分散,集中学习教育困难的实际情况,采取“支部+N”的学习方式,利用微信、协会 QQ 群、微讲堂等方法,用图文并茂、清新灵活的形式,把“两学一做”相关资料编入在线学习内容,使流动党员及时学习,

掌握精髓。从而使党组织的战斗堡垒作用明显增强,党员的政治素质明显增强,企业服务社会的大局意识明显增强。

健全规章制度,延伸党建触角。成品油协会党总支在“两学一做”活动中,始终坚持“三会一课”制度,完善教育培训制度、群众评议制度、党务公开制度、述职述廉制度等。建立了党员活动室、阅览室等。要求所有党员严格执行各项党规党纪,从而打造一支素质过硬、服务一流、引领发展的党员队伍。做到哪里有群众哪里就有党的工作,哪里有党员哪里就有党组织。将党组织活动融入到社会组织执业活动、日常管理和文化建设之中,使党建工作与社会组织发展同频共振,从而增强党组织的凝聚力、向心力、战斗力。进一步加强党务工作者和党员队伍建设,增强党建工作的领导力和执行

力。实现企业党建和企业发展两兼顾、两促进、两提升。成品油协会的城东支部书记缪树海,兼任唐集镇胡缪村支部书记,他利用村部党建阵地,把两个支部的党员组织在一起,学党章常规,学系列讲话。做到资源共享、方便党员,学习工作两不误,党建工作拓新路。

注重学以致用,倾心服务客户。成品油协会党总支建立统筹协调机制、上下联动机制和直接联系机制。在“两学一做”活动中,引导员工向组织靠近,向党看齐,教育他们爱党、爱国、爱协会,遵纪守法,培养党员爱岗敬业。抓好先进党支部、党员先锋岗、服务标兵评比,开展“党员经营户”亮牌服务活动,建立 3 个“党建工作示范点”,为个体党员颁发“党员经营户”牌匾,公开身份、公开承诺,诚信经营。党总支加强阵地建设,党建活动室配备了电脑、办

扎克伯格：创业要从想要解决的问题着手

马克·扎克伯格说,我做第一版 Facebook 的时候是因为这是我和一些朋友想要的东西,就是一个能够让我们和周围人产生联系的工具,而我完全没有想过这会成为一家公司。我们只是不断随着人们的需要去做。

YC 合伙人 Sam Altman 在“创造未来”访谈节目中,对马克·扎克伯格的提问从 Facebook 最早的那段日子开始。

扎克伯格说,我在 2004 年刚开始观察互联网的时候,发现你可以在互联网上找到几乎任何东西,比如新闻、电影、音乐、材料等等,但是对于人来讲最重要的部分,“其他的人和他们在发生什么”是不存在的。这是因为,其他的信息都是公开的可以被搜索引擎捕捉的,而为了知道身边的人在发生些什么,你需要去建造一个新的能够让人们去更新自己状况的工具。比如曾经为了想要选什么课好,我建了一个叫做“Course Match”的工具,你可以在里面输入你选择了什么课,也可以看看共同选这门课的人有谁,或者他们对课程的评价等。

而让我惊讶的是,人们愿意花数小时的时间去点击这些课程,查看这些信息。这让我明白,人们对于知晓身边的人和事有着极度的渴望。当然,在真正做 Facebook 之前,我在哈佛读书的过程中还做了大概十多个其他类似的小东西,这些东西最终都或多或少的被融入了 Facebook。

扎克伯格说,我做第一版 Facebook 的时候是因为这是我和一些朋友想要的东西,就是一个能够让我们和周围人产生联系的工具,而我完全没有想过这会成为一家公司。我们只是不断随着人们的需要去做,到一定程度之后,我们才决定要做一家公司,目标就是连接这个世界。

在被问到是否有什么经验和建议要分享给其他想创业的人时,扎克伯格说,我一直觉得你应该从你想要解决的问题开始着手,而不是从你决定要创业这件事情开始。而且,最好的公司都是那些立志想要带来一些社会影响和变化的,而不是那些想要赚大钱或就是因为有人手所以随便开家公司。

所以我也一直觉得这是和整个硅谷有点相反的想法,在硅谷人们总是先决定要创业再决定要做什么,这在我看来非常本末倒置。对于真正创业过的人来说,他们知道创业本身是件非常难的事情,而真正让你能够坚持下去的是相信你在做的事情,并且知道你在做的事情是在创造价值。而这,就是我认为的伟大公司的由来。

扎克伯格还分享了 Facebook 历史上最艰难的时期。他说,最难的是当 Yahoo 要花重金收购公司的时候,那是一个分水岭,在那之前我们只是想什么是正确的事情,并且去完成。但是也真的带来很大压力,因为非常多的人觉得应该把公司卖掉。所以,最痛苦的不是拒绝 Yahoo 的 Offer,而是那段时间公司内部有大量的人离职,他们不相信我们所做的事情。在拒绝 Offer 后的一年内,所有的管理层都走了。

我特别幸运的是最终我相信的东西实现了,而且实现的速度非常快。2006 年我们发布了“News Feed”,10 年过去了,这是世界上被使用最多的产品之一。再之后,我们对世界上所有人开放注册,这让用户迅速增长。所以,在拒绝 Offer 的几个月之内,我觉得就已经证明了我们当初的决定是正确的。

但我觉得,从那以后,还是有很多更难的决定要做,你要赌上公司未来的方向,或者是赌上几亿美元的花费在一些事情上面,而也许在 5 到 10 年以后你才能知道当初的决定是否正确。这些都会比当初那个决定更艰难。

(科报)

公桌椅,为会员代办各项事务,不要报酬,无偿服务。同时,坚持以市场为导向,把服务社会、服务群众、服务客户作为出发点和落脚点,在壮大协会的同时,以支部为单位,全体党员对照党员标准,围绕“五查摆五强化”,深刻剖析问题,自觉检身正己,不断增强各级党组织的服务意识、提高服务本领、提升服务效果、强化服务保障。

随着非公党建工作的不断深入,协会党组织围绕服务非公经济拓展思路,搭建平台,在招聘人才、融资服务、排忧解难、安置就业、依法维权等常规工作方面取得了突破性进展,在“两学一做”如火如荼开展的浓烈氛围中,党总支动员所有党员和贫困职工、帮扶对象结对子,走进贫困村、帮生产、帮生活、帮发展,“三夏”期间送油到田头,建设工程送油到路头,帮扶结对送物到户头。2015 年募捐资金 5 万元帮扶困难群体,深受广大会员和群众好评。新星加油站站长、共产党员张娟从业 16 年,从加油工、计量员、班长到站长,一步步走来,把自己的青春和汗水奉献给了石油销售事业。“两学一做”活动开展以来,学在前、干在先,服务社会谱新篇,受到了广大群众和客户的点赞。