

沈南鹏传 1：从小就是学霸！梦想是数学家

各位书友大家好，今天我们继续来讲人物传记，今天来讲一个投资了中国半个互联网圈的人物，大家肯定猜到了，这就是沈南鹏，他被视为是中国风险投资第一人，红杉中国更是成为了超级互联网独角兽的孵化器，他不但把自己创办的携程和如家送上市，还投资了京东，阿里巴巴，唯品会，美团等知名企业。

1967 年，沈南鹏出生在浙江海宁，家境条件不错，母亲是国有企业的领导，在小时候，他就经常产生无数多个奇思妙想，也有很多的问题，父母无法满足他的好奇心，就给他买了一套十万个为什么，让他自己看，这也是沈南鹏自小最喜欢的丛书。

除了好奇心强之外，沈南鹏还有极强的好胜心，有一次他跟着哥哥去钓鱼，结果他没钓上来几条，天色将晚的时候，哥哥提出回家，而沈南鹏却表示，钓不到大鱼就坚决不走。

7 岁的时候，父母为了给他更好的教育，把他放在了上海的姑姑家，在大城市里，沈南鹏也确实开拓了眼界，并且发现了他的数学天赋，他从小就跟别的孩子不一样，不喜欢出去疯跑，而就喜欢做数学题，每周还主动到少年宫参加数学少年班，一学就是几个小时，那个年代非常不流行课外培训，所以这种孩子一般都被

视为了异类。

从小学开始，沈南鹏就是班里的尖子生，而且不光学习好，还是个社会人，班里同学打架，他也能轻松的给与化解，比老师都管用。79 年，沈南鹏进入上海第二中学，依旧是班上的学霸，特别是数学成绩，堪称数学天才，他在中学拿到了全国数学竞赛一等奖，也夺得了美国中学生数学竞赛海外区冠军，那么是不是说数学好的人，就更容易成功呢？老齐觉得可能也不能这么说，毕竟马云这个数学白痴也成功了。而且成就还在沈南鹏之上。所以数学可能只是一个加分项，而并非是那个必选项。但是你要做程序搞技术，数学好确实有巨大的优势。15 岁的沈南鹏就开始接触计算机了，数学天赋为他在这方面确实赋能不少。

85 年沈南鹏进入了上海交大，应用数学系，接受全国最顶尖的数学教育，这段时间里他更像是个书呆子，每天基本就是做题，后来他才觉得，好像这么干不行，大学里也得混社会，所以就去了学生会，而且一路过关斩将，做到了数学系学生会主席。

大学期间，他的梦想就是成为一个数学家，89 年奔赴美国纽约，带着 300 美元，进入哥伦比亚大学继续学习，但他没拿到奖学金，所以生活非常拮据。沈南鹏的适应能力很强，因为他从小就背井离乡自己来到上海，所以现在到美国也没什么不适应，很快就结

交了一大批国际友人。

不过，在哥伦比亚大学期间，沈南鹏的学习却遇到了困难，原本顺风顺水的数学神童发现，这里全都是神童，所以他的成绩并不怎么突出。这相当于在他最有自信的地方，受到了打击。他开始怀疑自己是否真的具有成为数学家的天赋。他觉得自己可能需要重新规划自己的人生。数学家这条路可能不太能走通了。

但大家可以想一下，10 几年的梦想，突然被泼了冷水，肯定会有迷茫期，对于一般人来说，回国当个大学教授，混吃等死一辈子，应该也是不错的选择，但沈南鹏却不愿意这么平庸。但他一时半会又想不到任何主意，后来他了解到一个同学，进入了华尔街最好的金融公司，这给沈南鹏触动很大，觉得自己也可以试试，改学商科。学 MBA 需要很好的数学基础，这让他这个本身就是数学专业的人，反而容易很多。所以最后他决定，自己积极备考耶鲁商学院。后来沈南鹏回忆，他母亲就是国企负责人，也许经商是一种家族传承。

耶鲁大学我们就不多介绍了，他培养了 5 位美国总统，无数诺贝尔奖，耶鲁商学院那时候也是美国最好的商学院之一，沈南鹏其实在这里并没有学习很久，只待了 2 年的时间，但这 2 年足以改变他一生的人生轨迹。

92 年他正式毕业，获得了 MBA 学位，这并没有让他有多兴奋，因为等待他的是激烈的求职竞争，他万万没想到，自己有耶鲁 MBA 加持，竟然也遭到了一次又一次的拒绝，因为当时的美国社会，MBA 并不流行，很多企业对此也并不认可。再加上毕业人数也不少，几所名校的 MBA 加起来得有 1000 多人，特别是华尔街，一看他是中国人，基本就不愿意再深聊了，因为中国人在美国搞投资，会非常困难。

此时沈南鹏唯一能做的，就是寄出一张又一张的简历，他现在除了等待，别无办法，他主要求职的方向一个是投资银行，另一个是咨询公司，但他的经验基本为 0，所以这两个行业都很困难。他几乎跑遍了华尔街的公司，但依旧一无所获。

最后花旗银行给了他面试的机会，经过残酷的 5 轮面试，而沈南鹏也把握住了这个难得的机会，他的数学功底和逻辑能力，在面试中打动了主考官，但是在这样一个巨大的公司里面，沈南鹏上来的工作，也就只是个跑堂，别人不爱做的跑腿的工作，才能轮的到他去做。知道找工作有多难的沈南鹏，则倍加珍惜这次机会。他每天都加班工作，从没在 7 点之前下过班。

一干就是 2 年，在这期间，沈南鹏开始积攒了自己的经验，逼着

自己不断进步，他一开始也想在花旗银行慢慢打怪升级，一路晋升，但是后来，国际形势发生了变化，改变了他这个想法。

从 94 年开始，不断有中国企业来到海外上市，大量投资银行也开始进入中国，此时当年那个没人要的中国人沈南鹏，一下就变成了香饽饽，能力突出，又有中国背景，还来自中国改革开放的前沿上海，又在美国接受高等教育，又有投行经验，多项符号加身，沈南鹏的机会一下来了。所以这个故事告诉我们，机会都是留给有准备的人的，不要妄自菲薄，只要肯努力，环境一变，你大展身手的机会也就来了。

此时很多投行都对沈南鹏抛出了橄榄枝，此时他并不是只看中工资，他更看重的是职业机会，换句话说，他已经在用投资思维在思考事情了，重要的并不是现在赚多少钱，重要的是未来他能让你有多大的成长，未来能够赚多少钱。

沈南鹏最后看中了雷曼兄弟，这是一家不断创新的投行，他们当时正在开拓中国市场，而沈南鹏的背景，刚好可以帮助他们解决这个问题，所以双方一拍即合，对于沈南鹏来说，加入雷曼，他就能接触全球顶级投资者，也能有机会成为国内政府要员，商界领袖的座上宾。所以会极大的拓展他的人脉和资源。在雷曼他又干了两年，就又不满足了，后来又去了摩根大通旗下的汉华银

行做 ATM 机业务，但经历同样短暂，他就又转投了德意志银行投行部门，担任全球资本市场中国部主管，全面掌管中国资本市场业务，那一年他才 30 岁。所以当机会来临的时候，要敢于跳槽，更多地履历和经验，会让你加速成长。所以这个思想一定要打开，不要总觉得跳槽不好，在一个快速变化的行业里，越有能力的人，就越要快速跳槽。这样才能始终保持你的核心竞争力，老齐在 2010 年之后，也有过这样一段经历，平均 2 年一跳槽。到 2016 年自己创业才算稳定下来。在这个快速跳槽过程当中，你的资历在快速的成长。反而当年没有跳槽的人，现在看来还在原地踏步。

到了德意志银行，沈南鹏终于开始展开双翅，自由翱翔，在 3 年时间里，他先后参与了 7-8 家企业的融资，大部分都获得了成功，还为中国财政部在欧洲发行了 5 亿马克的债券，所以想想，在这些年里，他接触的大概都是什么层级的人。他的能力也逐渐得到了认可。

比如一家叫做外高桥的公司，原本不得不把大厦抵押给银行，也融不到多少钱，而沈南鹏帮他们把融资规模从 5000 万美元，扩大到了 1 亿美元，还调整了融资结构，这一下整个项目就活了。所以在投融资圈里，沈南鹏的口碑极佳，这些投行的经验，让他练就了一手看公司的好本事，一些公司，他大概看一看就能八九

不离十。

94 年以后，中国就开始陆续有了互联网企业，99 年中华网第一个在纳斯达克上市的中国互联网概念，而此时沈南鹏已经准备开创自己的事业。99 年春节刚过，沈南鹏和梁建章，到朋友季琦家里侃大山，结果居然聊出了一个生意，携程网，这几个人很有缘分，梁建章当年一起跟沈南鹏参加中学生计算机大赛，也得了奖牌，后来进入复旦计算机系，之后又去了乔治亚大学，毕业后到了甲骨文公司做研发，而季琦则是沈南鹏在交大的校友，跟梁建章刚好有业务往来。那么三个人是怎么商量创业的呢？咱们明天接着讲。

沈南鹏传 2：创办携程！快速并购

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书。沈南鹏传。昨天我们说到了，99 年春节，沈南鹏还有梁建章以及季琦三个人扯闲篇，主要谈的就是互联网的发展趋势问题，此时沈南鹏早就想自己干点什么事了，这三人又刚好互补，沈南鹏善于把握商业模式，还能搞定融资，而梁建章是做研

发的，有很强的技术背景，季琦则有丰富的创业经验，擅长销售。所以没有比他们三组合在一起更合适的了。

沈南鹏说，当时支付和物流体系都很不健全，互联网基本就是门户模式，只能浏览信息，所以如果从门户模式出发，往前多走一步，但又不能走到电商，那么中间地带最好的行业就是旅游，有广阔的空间，又没有过多的商品流通环节。

当时国内的旅行社很多，但盈利水平却在不断下降，毛利率不足10%，但是旅行社占有率又很低，只有5%，大部分其实都是散客。所以如果他们能把这些需求和供给对接上，那么就会有巨大的发展空间。当时旅游已经是老百姓的第二大支出，甚至比汽车还要多。后来沈南鹏他们，又吸引了一直从事旅游业的范敏加入，组成了携程四君子。

沈南鹏在携程网的地位是CFO，也是最大的个人股东，兼任总裁，所以他的本职工作就是去搞钱，但是又不限于搞钱。沈南鹏的投行背景发挥的淋漓尽致，他通过三次收购案一上来就让携程网走上了快车道，并购现代运通商务旅游有限公司，使得携程网，成了国内最大的商旅服务企业，和最大的宾馆分销商，并购北京海岸机票预订中心，使得携程网拥有了一支庞大的呼叫系统，并购华程西南旅行社，让携程网进军自助游市场。所以沈南鹏之于携

程网，就相当于一个资源整合师，瞬间用拼积木的方式，把携程的基本模式固定了下来。创办仅仅 4 年，就已经在美国纳斯达克上市。

一开始大家以为携程网跟其他的旅游网站一样，就是介绍一些旅游信息，但沈南鹏对于携程的定位不是这样的，他要对接全方位的旅游服务，不但包括旅游线路，还要能订机票，酒店，他还复制美国模式，建立呼叫中心，打出了鼠标加水泥的模式，说白了就是线上加线下，用线上做链接，但必须屯兵与线下，才能建立良好的服务。所以他这属于是提升了一个维度，很快就有人站出来不干了，说你这是不正当竞争。并且抓住它，没有旅游业经营资格，更没有机票代理资格发难，但其实携程的模式是自助游，也就是客户自己去订机票，根本不是旅行社也不用机票代理。

携程的新模式，打破了固有旅行社的瓶颈，原来的旅行社总是凭借手中的客户资源，不断打压机票，酒店和门票，旅游时间也操纵在旅行社手里，客户满意度普遍不高，还有整个旅行社服务人员众多，管理成本很高，反映也很慢。最麻烦一点就是，旅行社往往都是区域性的，很难做到跨地域服务。

反过来说，如果客户要选择自助游，他们又无法拿到更低的价格，所以不得不依托与旅行社，携程要干的事，就是在这个中间地带

求发展，让用户可以用旅行社的价格，去进行自助旅游。老齐多说一句，其实任何市场的中间地带，都是我们可以利用的创业空间。比如教培行业，就是为那些，上不了名校，还想接受名师指导的学生准备的。而老齐的粉丝群和高净值也是一样，就是为那些不够银行私人银行资格的用户，提供的类似于私人银行服务。所以我们有的时候，不要否定那种既要又要的需求，仔细想想，也许反而里面会有更多的机会。

沈南鹏为携程网建立了六西格玛管理，说得很复杂，简单讲就是争取做到 100 万次服务，无缺陷，无差错。但这个事可能就仁者见仁智者见智了，反正老齐使用携程网的次数并不多，肯定不到 100 万次，甚至连 100 次都没有，但我已经赶上了两次，酒店预订错误。折腾了好几个小时，才最终完成入住。不过客观的说，现在你也只能用携程，至少出了问题，你还有人可以找。

栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

沈南鹏他们还是想出了很多新花样的，比如对于因为自然灾害造成的体验变差，他们还给与相应的补偿，这种旅游保障基金，在行业内还属于是首次。这一下引起了不少好评。对他也是一个极大的宣传。携程网的做法基本就跟传统旅游行业反着来，传统旅游行业的痛点，就都是他们要解决的问题。

99 年刚开始创业的时候，其实四个人一共就凑了 200 万，这点

钱根本不够，搞钱就成了沈南鹏最大的责任，结果他就做了 10 页 PPT，就从 IDG 那里拿来了 50 万美元的种子投资，不过 IDG 也没客气，拿走了 20% 的股份。

后来携程一直亏钱，不到一年，基本资金又见底了，面临资金链断裂的风险，虽然投行出身，但是沈南鹏此时也有点犯难，后来在他一顿操作之下，由软银牵头，IDG 跟投，5 家机构，再给他们凑了 450 万美元。同时，携程网也完成了 VIE 结构的架设，为海外上市做了准备。沈南鹏也用这笔钱，开始了携程网的快速并购之路。

紧接着第三轮融资，沈南鹏拉来了美国凯雷集团，又找来 1100 万美元。这些钱入账之后，携程网自认为基本就不缺资金了。在 2000 年左右，上亿的资金，确实足够花一阵的。

但是等待他们的，是一场全球大危机，2001 年互联网泡沫破裂，各家公司都在倒闭的边缘，连阿里巴巴都差点死掉。携程网此时也如履薄冰，虽然钱已入账，但是生意模式上，还是一个烧钱的无底洞，如果后没有钱尽来，能继续维持多久，大家心里也都没底。

沈南鹏此时也压力山大，毕竟他是全村人的希望。融资这个事，

全公司都在眼巴巴的瞧着他。当时他一开始谋划，拿到更多资金收购艺龙，从此一统江湖，但后来钱没拿到，艺龙落入别人的口袋，这意味着激烈的竞争可能才刚刚开始。直到 2015 年携程网，才终于花了 4 亿美元并购了艺龙 37.6%的股权。

失去了外部并购的可能，于是他只能向内部要绩效，提升管理水平，什么六西格玛管理，还有一些业务都是那时候逼出来的。他们要尽快降低成本，增加收入，在资本寒冬之下，尽快扭亏为盈。堵住这个烧钱的漏洞，才能继续活下去。2001 年，他们签了 2000 家酒店，订房交易金额多大 5 亿元，2002 年交易量再翻了一倍。成为国内最大的宾馆分销商，至此生存危机基本化解。后来他又做了票据业务，将机票服务放到了网上，并向全国扩大。

2001 年携程网开始逐步盈利，沈南鹏已经开始为纳斯达克铺路了，但是没想到，一场巨大的麻烦又来了，非典在国内爆发，严重影响了旅游业务，携程网遭遇了巨大的亏损，当时他们只能生挺着，庆幸的是，上次非典没有持续多久，携程很快也就缓过来了。如果真跟这次新冠疫情一样，估计也就在没有什么携程网了。

此时季琦对沈南鹏说，我们的任务已经完成，公司各条业务都已经做好了，梁建章也说，公司系统也已经搭建完成。那意思就是人家的工作都完成了，下一步就看你沈南鹏的了。但当时其实资

本之路并不畅通，国内非典阴影还未散去，国外因为安然丑闻，和多起财务造假案，收紧了监管。所以 2003 年肯定不是一个很好的上市窗口期。

但沈南鹏不想等了，他到香港，新加坡和伦敦赚了一圈，然后有到美国的波士顿，纽约，旧金山和丹佛，每一处都要进行路演。最忙的时候，一天要开 10 场投资者见面会，行程极为紧张。但是所幸努力没有白费，后来携程网股价定在了 14-1

6 美元，后来又上调到了 18 美元。2003 年底，携程登录纳斯达克，成为新浪，网易，搜狐之后，第四家美国上市的互联网企业。开盘价冲到了 24 美元，首日交易以 34 美元结束。一切看起来都很完美。携程网成为 3 年来，美国资本市场首日表现最好的 IPO，

当时披露的业绩显示，携程营业总额是 1.73 亿美元，净利润 5381 万人民币，携程网一次性筹集到 8000 万美元，为日后的发展留下了充足的子弹。而此时他在国内也已经吃下了在线旅游一半以上的市场份额。而且还在不断的扩大市场优势。那么沈南鹏又是怎么点评这次成功上市的呢？携程上市后，又做了哪些改变，咱们明天接着讲。

沈南鹏传 3：转战如家！发现新的需求

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续讲沈南鹏的故事，昨天我们说到了携程网上市，沈南鹏谈了三点感受，1 是上市公司要更加专注主业，以前可以想做什么就做什么，但上市后必须做到行业领头羊，才能有更高的关注。2 是透明度，原来股东就十几个，很好协调，现在股东增加到几千个，所以你要不断的向大家解释你的业务，汇报你的工作。3 股价波动是比较大的，任何一些事情都有可能引发股价的变动，所以必须更加小心。不但得把长期的经营做好，短期的股价也不能太过于放任。

其实上市之后，最大的困难就在于持续高增长，如果你要不增长了股价就会跌。而你要维持高增长，就必须招更多地人，把业务量铺的更大。所以风险也就会越来越大。

后来几位创始人相继出走，沈南鹏去搞他的如家和红杉中国，梁建章也到美国求学，季琦去做了汉庭酒店，公司就剩下范敏在看摊，于是对手就开始觉得有机可乘，纷纷发动攻击，比如去哪儿网上线，直接抓取携程网对应的产品报价，携程投诉到工商部门，而去哪儿网反过来向媒体爆出很多行业内幕，塑造了自己挑战者

的形象，一下大量吸粉成功。成为携程强劲的竞争对手。

到了 2010，艺龙也从困境中苏醒，然后直接挑起了价格战，公然挂出横幅，比携程贵就赔 3 倍差价。携程不但要应对各种价格战，还要防着对手过来挖人。所以一时间非常慌乱。最倒霉的是，人家没上市，干啥都行，而你携程是上市企业，稍微有点动作，就影响股价，由于携程被对手搞得麻烦不断，所以股价从 50 美元跌到了 15 美元。更让沈南鹏他们头疼的是，这两个对手还会摇人，艺龙投靠了腾讯，而去哪儿投靠了百度，背后金主有钱给钱，要流量给流量，携程反而处于防守地位。

2012 年梁建章，重返携程，开始大刀阔斧的反围剿。一方面砸 5 亿美元下去，开始价格战，另一方面出手并购途牛，巩固自己的战略优势。然后还花费重金，请明星代言，到了 2015 年，先后合并艺龙和去哪儿，由此基本完成了一统江湖的大业。但后来这些事，基本都是梁建章干的，沈南鹏此时已经不在携程。

在做携程的时候，沈南鹏注意到一种新的生意，当时的酒店出租率不是很高，普遍在 70-80%，而有一种连锁式的小酒店，出租率保持在 90%以上，这种小酒店主要是两个品牌，一个叫做锦江之星，一个是新亚之星，是中国最早的连锁型经济酒店，然后沈南鹏就想起了，自己在美国的时候，也曾经看到过大量的这种低

星级的酒店。所以他觉得，这可能又是一个巨大的市场。

于是他开展了一场细致的调查工作，发现这两家小型酒店，有很多共同特点，比如都是连锁，布局在经济发达地区，选址都在交通的便利地段，没什么奢华的服务设施，但基本就是干净，整洁，低价。所以这也是一个中间市场，既没有星级酒店那么富丽堂皇，又不想传统小旅馆那么脏乱差。价格也是不上不下，给了很多人更多地选择。符合一些小公司，或者一些中产的消费标准。

2002 年，沈南鹏创建如家连锁酒店，当时携程已经快上市了，他手里也有钱，也正好在携程网的产业优势上做延伸。他把定位锁定在，中低端商务人士和休闲旅游人士身上，用低廉的价格加更好的服务吸引消费者。他们在细节上下了很大的工夫，比如主色调，地毯，家居用品，都做了专门的设计。在软服务上，细致到杯子和洗漱用品的摆放，还免费提供 WiFi。

沈南鹏自己说，如家用一句话概括就是，五星的床，四星的房，三星的堂，两星的价格。如家要保证消费者舒服的洗个热水澡，躺在床上看电视。10 年间如家保持了 25-200% 的高速增长，2011 年营收就接近了 40 亿。现在如家旗下已经有了 5 个酒店品牌，和颐酒店，如家精选酒店，如家酒店，莫泰 168 酒店，和云上四季酒店，分别针对不同的人群，已经形成了一个强大酒店品牌体

系。

在做如家的时候，沈南鹏也走了一定的弯路，一开始走的是加盟模式，但是后来出了好几次事故，让如家的品牌形象受损，所以他最终很快决定，叫停盲目的加盟店模式，甚至最后三四星酒店找沈南鹏，希望加盟，相当于就是让如家来进行管理，在每家酒店上赚个 100 多万是没什么问题的，但沈南鹏也没这么干，他很怕砸了自己的招牌。

一开始如家大部分都在直营，只有 37 家特许加盟，都是沈南鹏选了又选，挑出来的。而且店长还得从总部派遣，为了对员工统一管理，他甚至还建立了如家酒店学院，对店长进行了严格的培训。

有经济学家把如家的成功，归结于不追求评星，不照搬国外模式，从消费者体验出发，用不到的设备和服务一切从简，从而让房费大幅下降，只要 200 元，就可以住的很舒适。比如大酒店，一般都是中央空调，客房与员工 1:1 的比例，而如家都是分体空调，100 间客房，只用 30 人管理。如家也不提供什么冰箱，因为基本没啥用。就那几罐冰镇饮料，可以到前台去拿。还比如，为啥如家用黄色作为主视觉，就是因为黄色对于平整度的要求最低，他可以省下很多装修的钱。如家也不用地毯，而是用更好打理的

地板。这些都直接关系到人工成本。什么宴会厅，会议厅，娱乐设施，健身房，电影院，全都不要。有个吃早饭的餐厅就行了。这就是返璞归真，只关注高频需求。低频的东西，则能省就省。沈南鹏要求如家只要做好，卫生，安全，热水毛巾，价格低廉就够了。这就是低端商务人士最朴素的要求。

由于他大部分是直营店扩张，所以速度并不快，但是投资回报率其实直营店还是很划算的。2004 年，他在 8 座城市开了 26 家酒店，营收 9000 多万，利润近 600 万，2005 年底，已经开到了 78 家店，营收近 2.7 亿，净利润近 2100 万。发展势头非常好。到了 2006 年，门店已经到了 120 家，他也成功在纳斯达克上市，成为中国酒店，海外上市第一股。到了 2015 年如家旗下已经有 3000 多家门店了。

最难的一年是 2008，全球金融危机爆发，如家在 2007 年第四季度，亏损 1500 万。但这笔损失，基本都是因为并购七斗星酒店带来的影响，并不是经常性损益。他的主营业务，在金融危机当中并没有受到影响，甚至以前很多大公司员工都要住星级酒店的，后来经济不景气也只能去住快捷酒店了。所以当大家一致看衰的时候，沈南鹏却要逆势扩张，他要在金融危机中扩张 200 家店面。

对于如家，沈南鹏基本上就是把握大的战略，具体执行的工作，都交给了 CEO 孙坚，孙坚原来是易初莲花的市场部总经理，然后有到百安居做了营运副总裁，后来被沈南鹏说动，来到了如家，负责具体的运营。沈南鹏给了孙坚绝对的权力，甚至直营为主的模式，都是孙坚提出来的。

孙坚还着手建立了一套独特的系统，能让全公司上上下下都不掉链子，如家推行一套全员绩效考评管理系统，店面员工的收入，与经营业绩直接挂钩，店长的收入，与如家整个的经营业绩挂钩。也就是说每个店长不要总想着自己多要预算，而是要站在整个集团的利益上去思考问题，克服困难。在整个如家发展的过程当中，一开始的 130 多位店长，只有 4 人离开，所以这是一个相当稳定的团队。

而沈南鹏自己，则继续做他最擅长的事情，也就是资本运作，一开始如家就只有 1000 万，对于一个相对重资产的生意来说，这肯定是不够的。沈南鹏马上又去找了 IDG，可着一只羊薅羊毛，再加上美国的梧桐创投，基本缓解了如家初期的资金压力问题。沈南鹏还投资 500 万，为如家打造一套，中央管理系统，对于整个人力信息进行整合，他每天只要一打开电脑，就能看到如家酒店的经营数据和客源结构。

2006 年，10 月，如家上市，距离携程上市也只过去三年时间，沈南鹏就又到纳斯达克来敲钟了，当年他们已经有了 130 家店面，年收入近 2.5 亿，超越了锦江之星，成为同类市场第一。首日收盘价达到 22.5 美元，沈南鹏持有如家的股价市值，高达 5 亿人民币。梁建章夫妇和季琦手里也有大把股份，也都价值数千万美金。

如家这次上市也成功融资 1 亿美金，用于继续扩大连锁规模。很多人都觉得，3 年两家企业上市，身价过亿的沈南鹏应该休息了，但是沈南鹏说，所谓改变就是原来 9 点开始工作，下半夜 1 点休息，现在是 8 点开始工作，下半夜 2 点休息。赚的钱越多，他反而越来越忙了，那么沈南鹏在如家上市之后，还做出了哪些重要的战略并购呢？咱们明天借着讲。

沈南鹏传 4：如家也依旧是快速并购！资本玩法

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲沈南鹏传，昨天我们说到了，沈南鹏带领如家纳斯达克上市，

但只做到内生性增长是肯定不够的，沈南鹏要的是更快速的发展，所以他亲自为如家设计了并购计划，比如最大的一次，就是2011年并购莫泰168酒店，花了足足4.7亿美元，这笔并购完成后，如家就与7天酒店拉开了巨大的差距。并且在长江三角洲地区，迅速的站稳了脚跟。

但是当时这笔并购，很多人是不看好的，因为并没有什么差异，如家也不打算在风格上给莫泰168做些什么改变，所以如何做双品牌战略，这是一道难题。但沈南鹏认为，只要能扩大规模，整合的那些事情可以后面慢慢考虑。后来也确实把莫泰的风格重新打造了一遍，形成了德系设计清新简约的风格特征。

2012年，如家又出手5980万人民币，收购地区品牌，e家快捷，当时这家公司运营13家酒店，共计1284间客房，主要都集中在安徽省合肥市。

沈南鹏的眼光还是很不错的，那几年快捷酒店蓬勃发展，除了如家之外，什么7天，速8，汉庭，99连锁如雨后春笋一样，市场迅速进入饱和状态，经济型酒店投资比较低，一家店只需要几百到1000万元，而且他的回报很快，远比那些五星级酒店更加吸引资本的关注。

到了 2015 年 6 月，沈南鹏和梁建章他们，又开始在资本市场上，启动如家的退市程序，准备私有化之后，回归国内市场，私有化回购股份价格是 32.81 美元一股。也就是说，10 年间，其实如家在美股只涨了 50%，回报率低的惊人。美国人对这种商业模式，似乎并不怎么认同，7 天酒店更惨，上市三年，还处于跌破发行价当中。所以在资本市场上，其实根本就没有反映他们这几年的增长。沈南鹏认为，那还不如退下来，这样就没有财务报表的束缚，反而可以迈的步子更大一点。后来如家回归国内，跟首旅合并，变成了首旅如家酒店，不过股价表现依旧不怎么好。就 2018 年 1 月之前涨了一下，然后就又掉下来了，在疫情期间，更是雪上加霜。股价跌去了一半。

沈南鹏有过两家企业的成功经验，对于他的投资能力，也是极大的提高，他说创业即使走对了方向，即使有一个很好的团队，也不一定成功，这些例子比比皆是，他做投资的时候，有一个 51:49 法则，也就是说只要多数人认可就可以投资。有些企业没有获得投资，可能就只是遗憾在了 1-2 票上面。这就是告诉我们，其实投资有很大的偶然性。即便顶级投资大佬，也没有百分百的把握，有时候天时地利人和什么都对，但就是做不成功，所以有很多运气的成分。所以无论是创业还是投资，一定要随时做好失败的准备。

另外，创业者还必须善变，要始终以一种变化的心态，去面对市场，因为市场本身就是复杂多变的。沈南鹏后来还会看自己在2002年，去IDG融资的时候那份商业计划书，发现和后来的实际情况，有非常大的差别。再好的创业设计，也不可能预计到后面的实际情况，所以好的企业并不是规划出来的，而是真枪实弹，一刀一枪拼出来的。合格的CEO就要不断修正自己的商业计划书。改变自己的策略和方向。

沈南鹏回忆自己的创业成功，就是因为他能放下华尔街精英的身段，从最简单的事情做起，很多高材生创业，往往就犯了这么一个错误，不愿意做简单的公司，上来就要搞复杂的商业模式。沈南鹏他们一开始做携程的时候，就是先从网上订房开始，这是最简单，但也是旅行者最迫切的一个需求。这比预订机票简单的多。然后就是地推，一家酒店一家酒店去谈。并且回来挂到网上。再然后就是建立呼叫中心，消费者打电话来，就有人帮他完成订房操作。当时就有人嘲笑他，说你一个投行精英，放着大好的前途不要，跑回来给人订房，这都是黄牛干的事。能有什么前途？

栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

后来他们把订房这个事做好了，有了流量之后，通过收购，自然也就有了机票预订和旅游服务的业务，于是就成就了携程网的三大业务板块，老齐也是深表认同，创业就一定先把最底层的用户需求抓住，然后在服务中不断地寻找痛点，一个一个的去解决。

在解决痛点的过程当中，你的业务板块，也就逐渐成型了。

沈南鹏总是强调，互联网只是载体，你必须要先清楚，你到底要做什么？不要为了互联网而互联网。互联网的生意，原来其实都有，只是我们用新的连接形势给他们重塑和赋能了而已。所以就变成了一个生意。

好的生意一定是盈利十分简单的生意，比如百度谷歌就是卖广告，盛大腾讯就是卖点卡，卖装备，亚马逊就是卖书卖货，一句话就能说清楚他的盈利方式，你把赚钱方式做的越简单，赚钱才能越容易。因为你的主营突出，环节也少，所以变量就会比较少。所以做投资的时候，我们也要先问自己一个问题，这家公司靠什么赚钱，盈利模式是否足够简单。比如很多人都问老齐军工能不能买，那你知道他靠什么赚钱吗？你可能连他的产品都没见过，那么等他暴跌的时候，你怎么去确定，是不是基本面变化？

创业有时候真的是非常简单的事情，不要老想着特别复杂的创业，把简单的事情做好，就是一种成功。那种一上来就拥有十几项业务，几大模块的公司，没有一个资本会喜欢。老齐原来做股权投资的时候，一看 PPT 有几十页，上面描述好几个业务的时候，我就知道肯定这是浪费时间了。

沈南鹏的两次创业，他其实都是一个布局者，但他并不是具体的执行者，也就是说他都没当这个 CEO，他深知自己的优势和劣势，所以他只愿意去做自己的优势项目，也就是所谓的长板理论，创业者要先把自己的优势发挥出来。短板可以找合伙人来弥补。当时他做携程网的时候，也是先想好了自己的退路，大不了干不成，但人脉也都没丢，回到华尔街可以继续干投行。多年投行经验让他更是熟悉投资之道，他说当你手里有 100 块钱的时候，最多只能投 20 块出去，不要冒险孤注一掷。他也把股份和公司管理权分给了梁建章和季琦，其实也把风险分散了出去。

市场中一直都有 2-8 定律，提高服务质量，就能帮助企业占有 80% 的市场份额，从而进入 20% 的优秀企业之列，这充分说明，服务就是一个企业的生命线，做好服务，就是你市场竞争的胜负手。之前我们讲段永平和雷军的时候也说到过类似的问题，把售后服务把控住，可以让你迎来后发先至的机会。现如今是一个信息高度透明的社会，一个顾客不满意，就会影响身边 30 个人的购买意愿。沈南鹏一开始就把携程和如家的核心竞争力，定在了服务上，甚至他不惜投入重金，比如建立携程的呼叫中心，以及如家学院都是为了标准化服务保驾护航。他说负面口碑是致命的，你做得好没人表扬，但是你做的不好，一下负面口碑就出去了。

制造业有一组数据，80%的产品销售，来自于不超过 20%的忠诚消费者，而 60%的新顾客来自于现有顾客的推荐，吸引新顾客的成本，大约是维护老客户的 3-5 倍，一个忠诚的客户，可能会为你带来 8 单新的生意。沈南鹏说，携程网曾全力以赴只做一件事情，就是像制造业一样生产服务，尽管服务是感性的东西，但是感性的服务，必须用理性的指标来给与量化。所以最后携程网，要用服务态度，反应速度，准确率，等量化自己的服务产品。

至于资本，这是沈南鹏的强项，在他的创业历程当中，资本都是非常重要的因素，甚至起着决定性的作用，谁拥有了资本，谁掌握了资本，谁就有了话语权。互联网行业是成本前置的行业，所以一定是烧钱的，仅仅靠创始人的投入远远不够。拥有更多地资金，就能让你在早期的竞争中，率先脱颖而出，会让你的胜率大大提升。

此外，好的团队也是创业的重要资本，沈南鹏的背后一直都站着这么几个朋友，比如季琦，他带领 3 家企业到纳斯达克敲钟，比沈南鹏还多一次。相比于沈南鹏这种从小接受良好教育的投行精英来说，季琦是贫苦农民家庭走出来的孩子，凭借一路勤奋的努力，自己考上了上海交大。到了大学后，他更加珍惜这种学习生活，甚至整天都泡在图书馆看书，不断扩展自己的认知边界。那么他毕业之后又有哪些工作经验，又是怎么跟沈南鹏他们走到一

起的呢？

沈南鹏传 5：一个好汉个帮

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，沈南鹏传，昨天我们说到了他的创业小分队，季琦是沈南鹏在上海交大的校友，他读的是工程力学专业，尽管他学习很努力，但是毕业之后，却依旧没有再上海找到合适的工作，回到老家南通，四处求人才在第二设计院找了一个职务，但是他并不甘心，觉得好不容易混到上海了，怎么又回老家了，于是他告诉家里不去上班了，要返回上海，重新考研。

那会正好赶上了南巡讲话，所以很多大学生已经开始睁眼看市场，在读研究生期间，季琦不光像书呆子一样学习了，而是跟人一起开了一个电脑公司，所以他其实也很早就接触计算机了。组装电脑是很赚钱的生意，甚至当时我们讲马化腾的时候，他最早也是帮人家攒机器的，季琦就这样，几个月就赚了几万块钱，他在上海交大里一下就从土包子，变成了有钱人。

毕业之后，他有机会进入宝洁这样的大公司，但不想把户口迁到广东南海，他就想留在上海，所以最后放弃了宝洁，去了一家计算机服务企业，这家企业非常破旧，他甚至直接跟老板摊牌，自己就想混个户口，但没想到的是，他在这个破公司，一呆就是 2 年半。因为在这里他学到了很多的东西，也被给与了很多的权力。甚至他竟然拿下了上交所的生意。直到职位空间变小，他才选择离开。

后来他来到美国探亲，与在甲骨文的同学喝咖啡，这是他第一次接触互联网，95 年他回到国内，就做好了大干一场的准备。先是跟别人合伙，之后又自己单干，赚了 100 多万。在这期间他也认识了甲骨文做研发的梁建章，那时候的梁建章是中国区咨询总监。后来两人经常一起喝酒，也在一起研究互联网该怎么创业。在创办携程网之前，季琦在 97 年就创办了一个叫做上海携程科技的公司。所以所谓的携程四君子，季琦是唯一有创业经验的小老板。

2002 年，季琦其实已经从携程抽身出来，去一起创办如家，还成为了如家的 CEO，如家早期的设计全都是季琦做的，后来沈南鹏才找来孙坚顶替了季琦，而季琦也没闲着，2005 年他另起炉灶，自立门户，做了汉庭酒店但明确表示不与如家竞争，相当于

2003 年底携程上市有他，2006 年如家上市有他，2010 年汉庭上市还有他。

再说说梁建章，这就是典型的别人家孩子，69 年出生，他是土生土长的上海人，从小被人称之为大头神童，作者说能在上海成为神童的，一个是梁建章，另一个是易趣网的老板邵亦波。梁建章，初中的时候就已经自学了高中和大学的数学课程，然后还对电脑编程颇有心得，他自己竟然开发出了一套自动写诗的程序，他不但阅读了大量的诗歌文献，还把这些东西，都做成了程序，获得了全国计算机程序设计大赛的金奖，在这次大赛上，他也认识了以后的合作伙伴沈南鹏。

梁建章的天才之处其实就在于过目不忘，他上学的时候，就是随便翻翻书，然后每次考试都是高分，初中都没毕业，他就已经考入了复旦大学计算机本科的少年班。结果复旦又没毕业，直接去了美国乔治亚理工大学，20 岁的时候，就已经拿到了硕士学历。博士没毕业就进入了甲骨文公司，一直干到了 97 年，他内部竞聘，回到中国，从技术研发转向了管理服务。比如民航的财务管理系统，电信的管理系统，都是梁建章带人做的。

因为业务的原因，他跟季琦认识之后，两人就一起探讨，哪些互联网形势适合于国人，梁建章本身就最爱旅游，所以他想做一个

网站试试。后来才有了携程网，2005 年，梁建章从携程离开，又去斯坦福读了经济学博士，一走就是 8 年，过着隐居的生活。2013 年才回归，重新执掌大权。

最后说说范敏，他也是上海交大毕业的，是四个人当中最懂旅游的，因为他一直都在这个行业，甚至还在宾馆里站过大堂。后来又跟上海旅游局选拔的 20 人，去瑞士洛桑进修。也在这段时间，范敏接触到了国际旅游酒店服务。所以相当于他是一个既有基层业务经历，又有国际视野的这么一个人，到了 99 年，加入携程的时候，范敏已经在这个行业干了 10 年。做到了上海新亚集团酒店管理公司副总经理的位置，这是一家国企单位，待遇超好，有房有车有司机。后来季琦找到这个校友，三人一起上阵，说服范敏下海。最终范敏决定博一把。

创始团队合伙人，这其实是十分重要的，最好是互补关系，每个人只需要发挥长板优势就可以了。携程四君子也没有国王，甚至没有牵头人，但是由于他们四个各管一摊，基本完全没有冲突，所以也相得益彰。树立了一个高效团队的榜样。

作者说，创始人要尽量打破 CEO 情节，一开始你可以带着团队冲锋，但是人的精力和思维认知都是有边界的，到一定程度的时候，需要请专业的人来做更专业的事。沈南鹏之所以成功，就是

他一直不做 CEO，比尔盖茨在把微软做大后，也重金请来了鲍尔默，谷歌的创始人是拉里佩奇和谢尔盖布林，但后来也聘请了施密特，这就需要创始人有更开阔的胸怀。企业能不能走的长远，其实主要的因素还是在于人。所以要不断加强对于人才的培养。要给他们更多地机会。

说完了创业者沈南鹏，我们接下来就重点讲讲，投资家沈南鹏，如果提到国内的最佳创投人，沈南鹏绝对算是头一位，甚至没有之一。甚至以投资人的身份，入选了最具影响力的商业领袖。2005 年，沈南鹏既弄着携程，又在管理着如家，大家以为他忙的不亦乐乎，但此时他还有功夫，做其他的事情，在红杉基金合伙人，迈克尔莫里茨还有道格莱昂内的支持下，沈南鹏创办了红杉资本中国基金，又做回了自己的老本行，投资人。这里老齐多介绍一下，红杉资本，这是 72 年成立的美国的创投基金，号称硅谷风投之王，也是全球最大的风险投资之一，曾经投资了苹果，思科，甲骨文，雅虎，谷歌等知名互联网巨头。沈南鹏其实就相当于背靠大树，开展了中国的投资业务。

2006 年，在如家上市之后，具体运营业务都交给了 CEO 孙坚，自己则更多地去做起了投资。在 2015 年，作者写这本书的时候，红杉中国就已经管理了 12 只基金，规模达到 78 亿，到了 2021 年 8 月，老齐录这本书的时候红杉资本中国基金已经达到了 1000

亿。他已经超过了高瓴资本和腾讯，成为全市场最为活跃的创投基金。这几年沈南鹏也是战绩卓著，为投资者没少赚钱，比如360和唯品会，他就大赚了5亿美元和2.37亿美元，在京东的投资中，也获得了100倍的回报。这一切都要归功于沈南鹏。

而沈南鹏也表示，成功的关键，在于了解中国的文化和商业惯例，在中国，不用怕多动用人力。也就是说在决定投资一个企业之前，必须要全面深入的进行调查。红杉中国，拥有一个50人的团队，负责尽职调查，以及挖掘新的投资对象。经常在尽职调查的过程之中，他们发现了企业的问题，然后终止了投资行为，他们并不觉得可惜，而是很高兴。因为这让基金躲过了一劫。

沈南鹏的红杉中国，并不是坐在家等生意，而是经常会主动出击，比如他们主动联系了唯品会，在客户服务台留言。这让唯品会的CEO沈亚都很吃惊，谁都知道红杉中国很出名，没想到自己找上门来。投资奇虎360纯属因为个人好恶，沈南鹏跟周鸿祎是老相识了，在他创立携程之初，他们就认识，沈南鹏后来告诉老周，你做什么我都会投。他相信老周一定能搞成。周鸿祎最后说，跟红杉中国的谈判很顺利，他们不是认可我们的生意，而是认可我们的团队。

大家知道红杉中国，是因为他投了很多科技互联网企业，但其实

他啥都投，医疗健康，新能源制造业，消费服务，再加上互联网，是他们的四大业务方向。据说沈南鹏每年要见的创业者就多达 150 多家，平均 2 天就要见一个人。而每年投资大概是 25-30 家。这几年随着规模越来越大，应该只多不少。老齐是比较了解这些人的，基本上他们在天上飞的时间，可能比在地上的时间都长。在机场你遇上这些投资大佬的概率其实是非常高的。有时候行程安排的特别紧张，很多奇葩的事情经常发生，比如创始人要到机场去跟投资人见面，还有 abcd 四个公司，都要跟投资人见面，为了节约时间，就都约到了 A 公司。明天我们继续来介绍沈南鹏的投资生涯，以及他的黄金搭档。

沈南鹏传 6：红杉中国！吃下半个互联网

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，沈南鹏传，今天我们来介绍一下他的黄金搭档，张帆，沈南鹏当年还以个人身份做过投资，入股了分众传媒，也是在这里认识了张帆，他当时 28 岁，就已经当上了德丰杰全球创业投资基金的副总裁和中国首席代表，这个基金主要负责在美国以外的市场投资。而张帆自然也是希望，把主要目标锁定在中国市场。

当时德丰杰也投资了分众传媒，英雄所见略同。

后来两人关系很好，于是就决定一起来创办一个专门投资中国的基金，这就是红杉中国。他们也配合默契，一个常驻上海，一个常驻北京，红杉中国也能够南北呼应，覆盖全国。

他们第一笔投资就给了奇虎，一笔就给了 2000 万美元，而当时他们的基金一共才 2 亿美元，后来沈南鹏不断地帮奇虎再融资，等到奇虎上市，红杉中国 5 年赚了 72 倍，利润接近 5 亿美元。

2006 年他们还投了大众点评，其实才给了 200 万美元，后来又投了他的对手，美团 1000 万美元，这种脚踩两只船的做法，在创投圈其实很普遍，就是看好这个赛道，然后多方押注，无论谁赶出来了，我都有巨大的回报。这其实跟咱们在二级市场上买行业指数是一个概念。

2008 年之后，红杉中国在互联网领域，不断攻城略地，有一种说法是那些成功的互联网项目，得有一半都是红杉中国投资的。其实老齐解释一下，有的时候不是说沈南鹏眼光准，他的投资都成功了，而是因为他的规模足够大，影响力，足够强，所以投资的项目，成功的概率反而更高了。最后你也很难说，到底是因为项目好，还是因为资本强，反正最后就是双方互相成就。2010

年之后，红杉中国更是把投资重心放到了新技术新经济领域，重点瞄准电子商务企业，甚至还去布局中通物流，他要重点打造一个电商生态圈的概念。什么唯品会，玛萨玛索，好乐买，途牛，驴妈妈身后都有红杉中国的身影。

此外，沈南鹏还做了很多的另类投资，比如布局农业，投资了利农集团，他要用互联网和农业对接，希望能把以色列的模式带到中国，还投资了宏梦卡通，把虹猫蓝兔收入囊中，他的理由是，要打造中国的迪士尼，皮克斯和梦工厂。相比于欧美日的这些超级巨头，我们的动漫企业还很弱小。需要资本的赋能。因为动漫也是一个十分烧钱的项目，比如功夫熊猫这种顶级制作，差不多得 1 亿美元才能搞得定。但国内电视台的收购价格非常低，很多时候连成本都回不来。

还有一个公司是众合保险，老板郑磊之前就跟沈南鹏有业务往来，后来受到一些挫折，2003 年东山再起，从太原杀回北京，成立北京联众保险代理公司。连续两年增长超过 300%，后来需要资金扩张，但不好意思跟沈南鹏说，沈南鹏是从美林的刘二飞那里知道这个消息，当即打电话给郑磊，直接就把钱给了他。

沈南鹏的投资是很快的，这主要是因为他思考快，看人也很准，对创始团队的判断是第一位的，他还要看企业有没有独特的商业

模式。

沈南鹏说，我们投资一家企业，很少考虑他什么时候去做 IPO，我们需要先考虑他们未来 5-10 年的发展轨迹，它能否成为市场的领先者。此外，他还要看这个商业模式，对于中国的市场是否会有帮助。能不能像谷歌和雅虎一样，成为中国下一代企业的风向标。虽然资本是无情的，但资本管理者必须有情，更要有社会责任。他们的责任就是再创造几个携程和如家出来。能多招人，多纳税，更能解决消费者的各种需求。老齐还得补充两点，为国家的经济大局服务，解决国家经济改革中的痛点和难点，并且不能添乱。

沈南鹏当年以个人身份入股分众传媒，那几年江南春是很火的，本来他是不需要个人投资者的钱的，但是被沈南鹏的个人经验给吸引，反过来沈南鹏也非常看好江南春，这个人激情四射，而且不怎么说空话，承诺的东西，基本都能做到。脑子也特别灵活，当年就是看到电梯口贴了个小广告，于是就做出了一个巨大的生意 2005 年就带领分众传媒到纳斯达克去上市了。正当大家都觉得，江南春该坐享喜悦的时候，沈南鹏却告诉他，赶紧趁机收购聚众传媒，江南春也是立马照办。这家聚众传媒，是分众在市场上的主要对手。甚至一度打乱了分众的节奏。沈南鹏的策略就是直接收购。最后分众支付了 9400 万美元现金，以及 2.31 亿美元

的股票，将对手直接收入囊中。也相当于上市的募资，基本全都打干净了。但也奠定了未来十几年，分众在市场上，再无对手的江湖地位。

沈南鹏的投资，基本有三大原则，1 要有巨大的市场空间，他不会在池塘里养鱼，也就是说这个生意未来得有百倍千倍的增长可能。这就是所谓的爆炸力。2，出色的创始团队，注意光是创始人能力出色还不行，助手和团队也必须协调。像携程四君子一样，类型互补，是最好的创业团队模式。第 3 就是独特的商业模式，说白了就是你到底怎么赚钱，跟别人有哪些不一样的地方。你还得给资本解释，为什么这个事必须是你干，别人能不能抄袭，如果到处都可复制，那么这个商业模式也就不存在了。后来沈南鹏还分享了六条秘诀，简单好记，分别是，看人，模式，执行力，客单量，效率和数据。再好的模式也得有适合的人去执行。人靠谱了，其他的才有意义。即便生意出了点偏差，也都能纠正过来。沈南鹏很享受这份工作，因为每天都会接触很多活力四射的创业者，也能听到很多脑洞大开，天马行空的想法。和他们在一起，会有非常强烈的满足感和新鲜感。所以尽管很累很忙，但却痛并快乐。

沈南鹏的投资风格不拘一格，什么都投，他最早的时候就已经布局房地产了，比如易居中国的前身金丰易居就是他以个人投资者

的身份投出来的。2007 年，易居中国到纽交所挂牌上市，沈南鹏又大赚了一笔。

在接受采访的时候，沈南鹏也多次谈到了他的投资理念，他说有两个方向，1 是买赛道，2 是买选手，买赛道是红杉资本历史悠久的风格，他们一直秉持着赌选手不如赌赛道的论断，比如红杉中国在国内布局整个电商赛道，就是这个思路，2007 年开始，从阿里，到京东，唯品会，聚美优品，美丽说，蜜芽宝贝，甚至还有一些垂直的东西他都参与了投资，还有大文娱方向，比如万达影院，阿里影业，博纳影视等等，后来 O2O 方向的美团，点评，饿了么，赶集网，红杉也都有布局。也就是说，他真的是沾边的企业，几乎全都收入囊中，你们无论怎么竞争，红杉中国都是胜利者。

但是沈南鹏自己也有心得，他说在中国赌选手其实更重要一些，他甚至愿意花费更多地时间，与创业者交流，甚至谈一谈工作创业以外的话题。从而获得更多地信息。沈南鹏说，赛道很重要，一个行业如果没有大发展，那么公司是很难成功的，但在赛道和赛车手之间，绝对是车手更重要。因为赛道可能会变，好的车手有重新调整方向的能力。也鉴于此，他们考察一个项目，甚至需要 3 个月到半年的时间。

有投资同行这么评价沈南鹏，说他有胆量在姚明 5 岁的时候就进行投资，而我自己可能在姚明 20 岁的时候，都不一定能做出决定，这主要说的就是沈南鹏的胆识，他敢于在早期下注。他认为经济变化太快了，现在的竞争完全不是大鱼吃小鱼，而是快鱼吃慢鱼，他的工作就是帮助快鱼在竞争中获胜。这个理论其实最早是思科的钱伯斯提出来的，钱伯斯认为，互联网时代的核心竞争力就是快，拥有了速度，小公司一样可以掀翻巨头。

其实这个事，沈南鹏是有血的教训的，2008 年，当年金融危机，京东生死一线，面对线上阿里，线下苏宁和国美的竞争，京东根本看不到希望，那会刘强东急的一夜白头。沈南鹏拿到京东的报表也犹豫了，最终放弃了投资，后来他认为这是一个巨大的错误，刘强东转身就去找到了今日资本的徐新，拿到了 2000 万美元，从而续命成功，这让沈南鹏懊悔不已，2010 年他们不得不多花出很多的成本才成为了京东的股东，2 年半的时间，京东的估值涨了 40 多倍。所以自此之后，他就引以为戒。不再优柔寡断。正所谓机不可失时不再来，明天我们再来讲讲，沈南鹏拒绝掉的那些投资，看有没有被放走的大鱼。

沈南鹏传 7：沈南鹏的投资观

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲沈南鹏传，昨天我们说到了投资家沈南鹏，那么他在投资过程中，有没有哪些拒绝掉的项目呢？还真有，比如口袋购物，2011年成立，三轮融资，先是经纬中国给了1200万美元的A轮，然后华平投资给了千万美元的B轮，2014年腾讯给了3.5亿美元，但其实口袋购物当年也找到了红杉中国，但是沈南鹏却一直拖着不做决定，最终导致他们投向了经纬的怀抱。

沈南鹏当年有自己的考虑，他认为微商还没有形成气候，口袋购物上来就融这么多钱，有点泡沫的意思。甚至他做了调查90%的人都没听说过口袋购物。也没有使用过。所以他认为这家公司还不成熟。站在2021年这个时间点再去看沈南鹏的决定，似乎是正确的，后来微商确实都没做起来。口袋购物依旧没有什么市场份额。

当年中国还出现过一轮太阳能热，自打无锡尚德去美国上市，施正荣登上中国首富宝座之后，一时间得有10几个企业都要去美国上市，红杉中国自然是不会放弃这样一个可能会出现大生意的

赛道，他们密切接触，广泛调研，但最后还是都放弃了。很多人不解，这显然是一个高大上的创新行业，为啥是沈南鹏要放弃这次机会呢？他的答案是，一个高度依赖硅成本企业的前景值得担心，当时大家都在赚太阳能的快钱，一级市场 15-20 倍，二级市场 50 倍，转手就能赚 1-2 倍的回报。但这种事还经不起时间的考验。只要多晶硅一涨价，就全都不赚钱了。老齐也多说一句，其实有一点可能作者没说到，沈南鹏还是对价格比较敏感的，这两个拒绝的行业，其实都是短期过热，价格偏高。他犹豫是有道理的，如果一级市场都这么贵了，二级市场很难有退出的机会。通常股权市场，别超过 10 倍估值，除非有特别的爆发力潜质。

沈南鹏其实更看好那些二次或者三次创业的人，还有一些在创业团队中担任过高管的人，这些人已经经过了市场的洗礼，起码知道该怎么少走弯路。他们成功的概率会大很多。兼具投行，创业者和投资者的身份，让沈南鹏看项目也越来越准。不当家不知柴米贵，你自己都没独立过过日子，自然也就分辨不出哪些是好公司，这点老齐也是深表赞同，如果你自己没做过企业的话，那么在投资中会遇到很多的困难。也根本看不出，到底什么是一个公司的商业模式和价值。等到市场大跌的时候，自然也就很难坚持。但做过企业的人，更容易聚焦在企业的业务上，而忽略市场短期的波动。沈南鹏甚至说，如果创业公司是一个司机，那么他就是旁边的地图，红杉中国要做的事情，就是帮助企业长期成长。给

钱，给资源，更要给经验。

沈南鹏是不建议企业太过于急躁，特别是着急融资，着急上市，他说作为一个企业家，还是应该把心态放得平和一点更好，做企业就应该抱着做百年老店的想法，如果在传统行业中 50 年打造一个品牌是很正常的，走的太快，容易留下阴影。不过这里老齐也不是特别理解，之前沈南鹏也强调过，快鱼吃慢鱼，所以这不能一概而论，看到底是什么行业。要是互联网上的生意，反而不能做的太慢。

企业家要有梦想，这个梦想不能是钱，如果你太在乎钱，就不会对企业负责了，有一些诱惑可能你会直接把企业卖掉。为了钱创业是极其危险的，他见过不少企业家，把公司卖掉落袋为安，丝毫不顾及员工客户的感受。

当你把钱的概念拿掉之后，才会能更加清晰的看到生意的本质，沈南鹏他们最先关注的一定是企业的商业模式，其次是创业团队的热情和能力。如果有人不断吹嘘自己的公司未来将有多大的盈利空间，他们反而会感到谨慎。说明这个企业家的眼里就只有钱，暴露了本性，当他眼里只有钱的时候，他很难走的长远，旁边有个什么诱惑，他就会跑偏了。企业赚钱固然很重要，但是创造社会价值才更重要。老齐同意这个说法，因为只有创造社会价值的

企业，才能赚到更大的钱。如果上来就眼里只有钱，反而说明没见过钱，格局太小了。这种企业即便能赚钱，也都是小钱，给资本带来的回报不会太大。沈南鹏一直都有一个观点，把你该做好的事情做好，把客户服务好，最终该赚到的钱，也就都出来了。一切都是顺理成章。

做投资的时候，我们也必须立足于长远，需要找好大致的方向，比如红山中国，他们的第一个方向就是电商，旅游，O2O 和互联网金融四条赛道，投了 200 多次，几乎把当时所有的电商企业都投了一个遍。被称之为，买下了整个电商的赛道。之所以这么干，是因为沈南鹏认为，消费品是大势所趋，作者没说太多，但是老齐可以解释下，随着经济增长，外生动力必然切换到内生动力，之前都是出口投资拉动经济，之后必然靠消费升级。那么电商就是消费升级，绕不开的渠道。所以布局电商，相当于就是在布局整个中国经济的转型。这个判断是非常正确。另外，有需求的地方才有生意，有巨大需求的地方，才有伟大的生意，那么消费这块，肯定是最高频，用户数量最多的领域。

企业应该时刻把长期利益摆在首位，这样当短期和长期发生冲突的时候，你就知道该如何做出选择了，比如客户需求这块，短期降低客户的体验感，利润就能做出来，但是客户不满意就会走掉，中长期业绩就肯定受到影响。老齐创业这几年，也有个深深地

体会，那就是不要怕客户抱怨，客户抱怨的地方，都是我们可以改进的地方，也是我们可以创造更大价值的地方，就拿老齐的读书圈和粉丝群来说，一开始读书，大家知道想怎么用，我们就开了粉丝群，结果现在粉丝群比读书圈的人更多，在粉丝群里，有人提出，你讲了那么多，有没有傻瓜操作，于是我们就又给了组合，怕大家跟不上 DIY 的节奏，还给了几个省事的半自动组合，后来大家又不满意了，想从头学起，我们就又开了小白营，也有一些朋友希望线下见面，或者能够来点更激进，或者更多元化的产品，这样我们又开设了高净值社群。总之，就是要把大家服务好，把你们服务好了，老齐这边也就越来越值钱了，以前都是我们追着机构跑，但现在我们聚在了一起，形成了一个几百亿规模的力量，机构已经越来越重视我们了，未来还会给我们带来更多的高级定制产品。所以同理，你做生意的时候，是否也可以采用这个思路呢？别怕客户抱怨，别嫌他们烦人，这就是看问题的角度不同，得到的结果自然也不同，消极的人会直接拉黑烦人的客户，积极的人则在开拓全新的商业模式。

还比如沈南鹏的如家，解决了大量的住宿生意，其实就获取了流量，那么多的差旅人士，有时候需要买一些土特产什么的，如家反过来提供了电商和快递服务。可以帮着客人把商品运送到家。这就是扩展了服务的边界，自然也获得了全新的业务。如家优选商城，现在已经是一个独立的业务板块了。

风投行业里，这几年其实也越来越浮躁，很多人并不是在做投资，甚至就是在投机。能够很快上市的公司，他们才愿意去参与。然后上市后立即退出。但沈南鹏不屑于赚这个钱。他不想做这种套利的生意。他要的是雪中送炭，而不是锦上添花，他希望帮助中小企业一起成长，当然这种乐观也是建立在谨慎的前提之下的，他说自己投资的项目，都是非常非常满意的，稍微有些怀疑，可能就会终止投资。而一旦认定要投资的项目，他们在后面会持续给与支持，比如二轮，三轮的融资，他们甚至会主动帮着联系投资者。

下面我们再看看，沈南鹏的投资哲学，第一条就是小心谨慎，现在是数万亿资金盯着婴儿期的企业，也有数十万的企业，到处在做演讲，把项目吹得天花乱坠，等着融资。沈南鹏看上的项目，基本都是发了芽的种子，很少做那种种子还没种的投资。也就是说，你至少得能看个大概的眉目出来，休想带着几页 ppt 就去把投资人给忽悠了。那么这些年来，沈南鹏有没有投砸了的项目呢？咱们明天接着讲。

沈南鹏传 8：投资哲学

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，沈南鹏传。昨天我们说到了沈南鹏的投资哲学，第一条是小心谨慎，但在股权市场，其实本身就失败率极高，甚至风险极大，不是每一家企业都一定能上市退出，很多企业确实给红杉带来了几百倍的回报，但也有不少企业不温不火，所以媒体经常说，沈南鹏搞砸了某项目，这其实并不准确，因为从股权投资的角度来说，绝大部分失败是非常正常的。神仙也不可能百发百中，即便在二级市场的巴菲特，有些投资不赚钱也是正常的。老齐也经常告诉大家，我们投资要的是概率，要的是总账户盈利，而不要在乎一城一池得失。这种失败是必要的损耗。不用太过于纠结，你要是一个亏损都不想承担，反而会让收益变得更低。最后也就只能去买国债了。

第二条原则是细节决定成败。投资是个盖楼的过程，需要不断地添砖加瓦，有些企业就是集天时地利人和，但最后却怎么也做不成，就是因为细节没有做好。沈南鹏说，他看的人和项目多了，虽然不知道谁肯定成功，但至少知道，谁不是一个好的 CEO，找他投资的朋友不少，当年他只投了江南春，很多企业的老板总是觉得产品能用就行，不断地追求营销效果，而很少注重用户反馈，

也不怎么愿意打磨产品。这方面乔布斯就是榜样，乔帮主有点产品强迫症，比如最早的苹果电脑，乔布斯要求他们把机箱内的螺丝位置做到对称，电路板也要整齐划一，沃兹尼亚克这些人说，这东西谁看得见呢，乔布斯说，我看得见。必须照我说的做。

第三不重视人才，最终将无人可用，沈南鹏经常从商学院毕业生里面招分析师，然后让他们跟着自己参加董事会议。慢慢的积累了一只 50 来人的团队。沈南鹏挑人要看三点，诚信，学习能力，还有对于企业文化的认同感，他希望来工作的员工，都是因为喜欢这个企业，而不只是过来打工赚钱。另外，他还主张人尽其才，物尽其用，垃圾只是放错了位置的财富，高明的管理者应该能够充分让下属发挥聪明才智和能力。

第四，抉择必须当机立断，沈南鹏总说，对于投资家来说，选择能够成功的创业者，是一门艺术。很多创业者失败，并不是项目失败，而是自身能力不够。所以好的项目一定要找到合适的人来执行，人和项目务必要做到匹配。在一些人生重大决策上，大家也都应该有杀伐决断的能力和决心。比如有人一直想创业，但最后却因为优柔寡断，而耽误了时机，这种人就不太适合做企业的领袖。老齐也有同样的感悟，有些事情看起来很难，但一旦做起来很多问题和不成熟的地方也就迎刃而解。当然也有很多事情做不起来的，做不起来就马上调整方向，快速试错，低成本试错。

逐渐找到自身的出路。

第五，红杉中国的世界里，没有创业冬天，最近几年，很多媒体越来越悲观，甚至说这几年是创业寒冬，但是沈南鹏却并不同意这个提法，他说红杉的世界里没有什么创业寒冬，你们说的寒冬，其实正是我们的播种期。红杉的投资，主要分为这么几个大类，电子商务，这是最看好的领域，然后还有金融类，本地生活类，教育文化娱乐体育类，还有医疗健康和旅游类，其实真正做投资的人，都是愿意看到冬天的，因为只有冬天，企业才能便宜，只有便宜价值和安全边际才能体现出来，相当于风险有限收益无限。比如他当年投奇虎 360，2006 年，一共才给了 700 万美元，拿到了 8.5% 的股份，后来一上市就价值 5 亿美元了，翻了 70 多倍。相反如果大环境太好，什么都贵了，其实对于投资人来说，反而是巨大的风险。相当于收益有限但风险无限了。所以一般喊市场寒冬的，要么就是媒体要么就是经济学家，真正做投资的人，没人这么喊，甚至全都会感到兴奋。

第六，保持饥饿感和热情，周鸿祎说沈南鹏就是一个饥饿的人，主要是精神饥饿，他每天都工作 10 个小时以上，不停的打电话接电话，回复各种邮件。对工作充满热情和激情，他经常说，这是世界上最好的工作，没道理不去干。

最后我们来看看红杉中国未来的投资版图，其实每个投资公司，都有自己的版图规划，老齐原来在的公司，也有这方面的规划，无非就是用谁的钱，投怎样的产业，如何退出。甚至有的 LP 还会要求你，每年投资的数量。红杉中国在 2008 年之后，每年得投 30 多家企业，这个量还是比较大的，一半的电商项目，他们都基本收入囊中，也就是说，电商这个生意只要是别太差，中等偏上，他们都要掺和一下。聚美优品红杉是 2011 年投了千万美元，占比 18.7%，3 年后上市，市值 40 亿美元，红杉获利 80 倍。但后来聚美优品又失败了，那都是后话了，从股权投资的角度来讲，红杉中国已经是成功了。2014 年他又投资了本土美妆品牌韩后，上亿美元的 A 轮融资，所以后面才有了韩后品牌铺天盖地的广告宣传。

韩后借助红杉资本的投资，强势崛起，进入了 1 万多家专营店，还借助屈臣氏的渠道进行销售。带动整个美妆本土品牌的崛起，把外资品牌的占有率压降到了一半一下。有人说，看看五年前一级市场上什么最火爆，五年后二级市场可能就会有绝对的机会，从美妆和新能源这块来说，还真是这个道理，他们广泛接受一级市场投资的时候，刚好就是在 5 年之前。

沈南鹏的红杉中国，不光是参与创始项目投资，还参与一些有影响力的并购，比如参与赛格威和 ninebot 的合并，小米将九号平

衡车收入麾下，而红杉也起到了推波助澜的作用。沈南鹏说，这是中国电子消费产品证明自己的机会，开始逐渐的进行海外并购。他对于优秀的制造业，也是极为看重的，像大疆无人机，也是他投资的。

不过沈南鹏也有看走眼的失败案例，比如对于互联网金融，他也没少投资，但后来这条赛道基本全军覆没，还有 K12 教育，像什么 VIPkid，2017 年沈南鹏拿了 2 亿美金，助他们完成 D 轮融资，但 2021 年一声令下，也很可能血本无归。

沈南鹏认为年轻的创业者要有 5 大特征才能成功，首先要能够承担风险，创业是一个非常艰难的事情，所以必须要做好充分的准备。很可能跟你之前想的完全不一样。其次要有开放的心态，新技术，新理念层出不穷，很多时候你的东西还没做出来，就已经过时了，如果因循守旧，不愿意开放，那可能就失去调整的机会。第三要持续投入资本和资源，有些产业不可能一蹴而就，他需要不断地投入，才能开花结果。当年如果携程不融资，也根本做不出来。第四，用长期的观点和视野去看待企业，第五，追求卓越。要对产品有一定的偏执。力图做到最好

此外，创业者必须要有长板，攻城略地的时候一定是靠长板理论，而守城才需要弥补短板。所以必须把我们的优势发挥的淋漓尽致

才行。短板的弥补需要合伙人，这就要谈到人脉的问题了，一般单打独斗是很难获得成功的，需要有人协助。最好能够跟你能力互补。就跟我们做投资组合一样，不相关的技能，才能平抑市场波动。老齐见过，有个公司创始人，原来都是某个销售团队的，基本技能一样，人脉资源也一样，这样的团队成功的概率就很低。

那么怎么才能获得人脉呢？需要我们多参加活动，多参加行业内的交流，特别要结交一些，人脉领袖。很多时候，找到一个这样的人，你就能找到各式各样的关系。

再有就是要做自己最为擅长的事情，其实创业就是投资，反过来说，投资也要有创业的心态，不熟不做，你得知道自己吃几碗干饭，自己的能力圈在哪，再去努力奋斗和坚持。如果对于一个行业完全都不懂，无论是投资还是创业，都会失败。举个例子，比如雷军，他在小米做电动车之前，先把蔚来，小鹏，理想都了解了个遍。甚至不惜拿出真金白银，套取情报。目的就是要在自己投入重金之前，给自己增加经验，避免试错的风险。

最后一点就是必须要坚持持续的创新，创业和创新是分不开的，没有创新，创业自然也就不成立了，而且这个创新不是一锤子买卖，他要持续的满足各类客户的需求。比如微信当年再跟米聊的竞争当中，就是因为他的创新速度更快，没几天就出一个新功能，

所以才最后赢得了胜利，赢得了整个移动互联网的船票。如果当时让米聊赢了，那么现在互联网的整个江湖都将被改写。

这就是本书的全部内容了，我们讲述了一个并不完整的沈南鹏的故事，红杉中国目前在国内依旧叱咤风云。未来沈南鹏也一定还有更加精彩的故事。所以还远没到盖棺定论的时刻，明天我们开始新的学习。