

## 抱歉，两个幕后资本大佬的事只能说这么多



作者 | 良叔

来源 | 良大师

\*前方核能提醒：本文1.2万字，很精彩，带你了解一下隐藏幕后的资本大佬。

如果没有彭于晏，吃瓜群众们大概永远没有机会认识这个资本大佬：高瓴资本的张磊。

2017年，一个消息在网上蔓延。

## 传闻睡了彭于晏的富豪张磊,到底有多厉害?\_凤凰财经

2017年10月16日 - 作者|张磊 来源|蓝媒汇从昨晚开始,社交媒体上开始流传关于著名明星彭于晏与创投圈大亨高瓴资本创始人张磊的绯闻...

<https://finance.ifeng.com/a/20...> - 百度快照

由于这个八卦太过狗血,以至于整个投资圈都在颤抖。

随后彭于晏工作室官宣:这消息纯属胡扯八道。

而张磊则淡然的多,用一条朋友圈作为回应。



而图中的简笔画,来自张磊的太太之手。

大佬们的处事手法确实高超一丢,要么于无声处听惊雷,要在惊雷中聊浮生。

而此事不久,彭于晏在宣传《邪不压正》的发布会时,和李冰冰抢C位,又闹出了幺蛾子。

当时有个现场画面，抢C位成功后的彭于晏旁边，坐的是百年不老松的许晴。



而此时的许晴，正在和另一位中国资本大佬闹出传言，这位大佬就是**红杉资本的沈南鹏**。

两段八卦虽然都被双方极力辟谣，但也把沈南鹏和张磊推到了公众的视野。

然而在商界，这两位早已是叱咤风云的大拿。

毫不夸张的说，沈南鹏和张磊两个人投资的公司，几乎涵盖了你所有能听说的互联网公司，阿里、腾讯、百度、今日头条、滴滴、美团、京东、摩拜、大众点评、360、拼多多...

远的不说，就说这几天刚刚在纳斯达克上市的小鹏汽车，红杉和高瓴也是幕后投资人。

沈南鹏，红杉资本中国的创始人，是VC的一哥。

VC也就是“风险投资”的意思，是在企业刚刚起步时的投资，收益高，但风险大。

张磊，高瓴资本的创始人，是PE的一哥。

PE也就是“私募股权投资”的意思，一般在企业发展成长阶段的投资，风险较小，但收益通常比VC弱一点。

作为两个领域的一哥，沈南鹏和张磊的地位，在这张已经烂大街的照片中可见一二。



当你了解这两位资本大佬的故事后，就会发现，那些名噪一时的明星公司，只不过是界面上的APP，这二位掌握的资本，才是决定一切的底层操

作系统。

## 1

如果你看过《欢乐颂》，应该会对里面的谭宗明印象十分深刻，有钱，有形，完美到让众男人怀疑人生。

而谭宗明的原型就是沈南鹏。

1米80的沈南鹏，连续三年位列《福布斯创投榜单》全球第一，百亿身家，学历耀眼、情智双高、温文尔雅，永远一脸的微笑，会为女士让座开道...



也难怪，征服了很多女性同胞，其实只要你愿意，可以在网络找到很多类似的表白。

**有哪些你只能匿名说出来的秘密？**



小小妖精

我爱上了沈南鹏。

红杉资本的沈南鹏。

只是无意间看到他的视频，他的脸转过来那一瞬间前，我就有一种无法言喻的感觉，像是心理直接被狠狠的用针扎了一下。他的脸一转过来，我的眼泪就下来了。

一位53岁的非娱乐圈男人，能有这种热度，连良叔我也轻轻叹了口气。

沈南鹏出生于1967年，老家是浙江海宁，和金庸是老乡，他对金老也很崇拜，直到现在，抽空也会翻翻金庸的书。

除了金庸，沈南鹏最敬佩的一个人，是自己的母亲，虽然他们相处的时间很少。

沈南鹏曾说：

母亲是某家企业的负责人，很厉害，我也许继承了这种经商的基因。

虽然沈南鹏从未提起母亲的名字，但是他母亲在衢州还挺有名气。

她叫邵南燕，时任龙游亚伦造纸厂厂长，接手时，厂子亏损，工人怠工，各种矛盾。

作为一名女厂长，当然也不被看好，然而，邵南燕很彪悍，很快摆平了各种问题，效益也大幅提升，成为明星企业。

由于邵南燕事业心很重，自知没法照顾沈南鹏，7岁的沈南鹏，便被送到上海的姑姑家寄养。

我母亲太忙了，我们很少见面，她每次来我家时，还带着司机，说几句话后，就走了…

当沈南鹏说出“我家”时，采访他的主持人一脸的错愕。

不过这世界真的有天赋这回事儿，比如沈南鹏，不用母亲管，学习成绩便轻轻松松碾压所有同龄人，而他对数学更是着迷，求学时的他，曾一度幻想自己能成为下一个陈景润。

直到后来 he 去耶鲁留学，和全球精英共处一室时，他才感慨到：“原来比我聪明的人太多太多…”

当然，这是后话了，总之从小学到高中，沈南鹏都是众家长口中的那个“别人家孩子”。

中考时，一共6门课，满分600分。

沈南鹏考了596分，全上海最高分，但因为4分的失误，小沈同学还自我检讨了一下。

上了高中的沈南鹏，拿第一仍然像探囊取物一般，这也让他顿感无聊。

直到有一天，他在少年宫补习时，看到一堆孩子围在一个机器旁，一些字符在屏幕上不停的闪烁。

他问了才知道那玩意原来叫计算机。

1984年2月16日，邓小平来到上海，在参观中福会少年宫时，说：

**计算机的普及要从娃娃抓起。**

上海的领导们马上响应号召，组织工作组，一把手亲自监督，要搞一个“全国中学生计算机竞赛”。

17岁的沈南鹏，作为上海二中的代表参加了这次比赛，比赛中有一个比他小一点的孩子坐在旁边，手法娴熟，技术精湛。

两个孩子很快聊到了一起，沈南鹏得知对方只有15岁，名字叫做，**梁建章**。

两个懵懂少年，可能不会想到，20年后，他们将深深的改变这个世界。

而这次比赛也改变了两个人的命运，沈南鹏得了第一名，保送到了上海交大。

梁建章则被复旦少年班录取。

有句话说：牛逼的人，很早就开始牛逼了。

我还想补充一句：**很早牛逼的人，很早就认识很早牛逼的人。**

如果你多了解一下中国的互联网史，大概不会为我这句话而感到惊讶。

## 2

与沈南鹏乖乖仔的形象不同，张磊小时候却是个叛逆仔。

1972年，张磊出生于河南省驻马店市。

家庭条件一般，父亲是外贸局公务员，母亲是一名律师。

两人也很忙，没功夫管孩子，所以张磊从小就喜欢逃课，游山玩水，到处溜达。

他曾一度想去少林寺出家，学习神功，长大以后行侠仗义，可是路途太远，想想还是赚点钱更实际。

张磊家住火车站附近，人流密集，小小的他，于是决定经营一下“共享经济”：出租小人书。

他利用暑假，在火车站广场放上几个小板凳，又摆出几摞连环画，租给候车的人，赚了不少钱。

几十年后，只要有人对他大谈特谈共享经济时，张磊都会一脸不屑的说，我小时候就体验过了…

可是精力这东西是有限的，你体验了这个，就不能体验那个，所以张磊的学习成绩，一度下滑严重。

考初中时，分数线是140分，而他考了141分，就多了1分，差点成了辍学少年。

至于为什么后来会成为学霸，张磊自己的解释是因为施一公。

施一公是中国著名的科学教育家，西湖大学校长，清华大学副校长，总之在中国知识领域牛的一比。

而施一公就是驻马店人，还是张磊高中的学长，张磊看了施一公写的一些文章后，很受感动，觉得人生苦短，要整就整大事。

于是，拼命学习，高考时，放了个大招，成为1990年河南省的文科状元。

若干年后，某电视台贴身采访功成名就的张磊，正好拍到施一公来找他。

大概是学校资金捐赠方面遇到了什么麻烦。



施一公一脸愁容。

而张磊却风轻云淡的说到：“一公，捐赠这事儿你不用焦虑...”

隔着屏幕，我都能感受到那种成就感，用温馨的语言宽慰自己曾经的偶像，有钱人的快乐就是这么的朴实无华...

“斯克，火星移民的事儿你不用焦虑...”

嗯，想想都带劲...

其实，人这一辈子真正有成就感的时刻并不多，但是金榜题名绝对算一件。

1990年的暑假，当张磊收到人民大学的通知书时，兴奋之极，随后也对自己进行了反思。

租什么小人书啊？格局太小了...

于是，张磊决定扩大自己的产业链，在火车站广场一边租小人书，一边卖矿泉水、方便面，还有湖南的腊肠...

8月底，准备前往人大报到的前一天晚上，陈磊数了数，摆地摊的净收入已经有800元，而当时一名普通公务员的工资也就差不多100元。

而此时，远在500公里的江苏宿迁，一个穷人家的孩子，正在窗下苦读，他希望两年后，能考上梦寐以求的人民大学。

后来，这孩子果然实现了自己的愿望，考入人民大学社会学系，成为张磊的校友。

这孩子的名字叫做 刘强东 。

8年后，刘强东成立了京东，20年后，张磊给京东插上了一对鲜亮的翅膀。

## 3

“校友”是个很有魔力的集合名词，不管时间相隔多久，也不管是什么专业，只要在一所学校上过学，似乎就建立了某种内在联系。

所以，“校友”成为创业圈最常见的一种连接形式，也是商业圈的一种标签符号，清华系、复旦帮…

当把沈南鹏和张磊拿到一起讨论时，大家往往会说，他俩是耶鲁的校友。

1989年7月15日，沈南鹏揣着300美元，来到了纽约。

他完成了交大的学业，想继续深造数学，于是数学排名前10的哥伦比亚大学，成为沈南鹏的首选。

这段时光，沈南鹏很少提起，他只说过两件事。

一是，从住所到哥伦比亚大学，要路过华尔街，他经常会看到那片繁华的景象。

二是，同学们都比自己牛逼，他亲眼看到有一位天赋很高的同学，在图书馆，从下午2:00一动不动，坐到晚上10:00。

沈南鹏问自己，有他的天赋吗？

答案是，没有。

又问自己，能像他那样坐得住吗？

答案是，不能。

圈内的人说沈南鹏就是一台智能机器，如果发现之前的错误，就会不带感情的纠错，面对曾经的理想，他貌似也是如此。

沈南鹏决定面对现实，放弃数学梦，可是接下来如何选择？

他觉得要找一个可以继续发挥数学优势的领域。

此时，路过华尔街时的场景浮现脑海，他在脑中做了一系列的计算后，决定去耶鲁大学学习商业，毕业后再去华尔街找工作。



▲沈南鹏在耶鲁

相对于沈南鹏，张磊去耶鲁求学显得比较后知后觉。

1994年毕业后，张磊像多数毕业生一样，希望进入一家央企，结果他如愿了，在五矿集团找了一份工作。

几乎每天都要坐着绿皮火车，到处去收购矿山资产。

直到1998年，张磊才决定脱产前往耶鲁深造，至于是什么让他有如此之大的跨度，至今是个迷。

有的说法是，他在五矿认识了一些海外客户，觉得金融是未来的方向，所以才决定去耶鲁进修。

另一种说法则充满了戏剧性：

**1998年，张磊穿着短裤、拖鞋，牵着未婚妻的手，挤公交车去领结婚证。**

窗外一辆宝马开过，他深情的对未婚妻说：“将来我一定给你买辆宝马。”

刚刚说完，全车人都转过头来看他，那神情分明在说，你这个骗子！

于是，他怒而决定要干一番大事业…

这种说法更像是网友杜撰的野史，不过无论怎样，从旱涝保收的央企跳到耶鲁去攻读MBA，这着实需要不一样的勇气。

**当然，冒险对应的收益，往往也是巨大的，无论是张磊，还是沈南鹏，在耶鲁这块宝地都遇到了这一生最重要的人。**

张磊到了耶鲁后，遇到了恩师大卫·史文森教授，这可是位可以和巴菲特相提并论的大神，不仅理论功底深厚，培养了很多投资界的人才。

而且，史文森还是耶鲁大学基金的首席投资官，投资业绩极为优秀。

史文森出过一本书叫《机构投资的创新之路》，是各大投资机构的教科书，包括中国的社保基金和中保基金，而这本书的中文翻译者，就是张磊。

当时的张磊，需要一边上学一边实习赚钱，但是找不到工作，大卫·史文森便给他一个机会，让他在耶鲁投资办公室试用。

当时，给了他一个木林行业的行业研究项目，几周过去，张磊拿出一份报告，足足有2.5厘米厚，这差不多是一本书的厚度。

报告中也体现他不少独到的洞见，这种扎实的分析能力与态度，与大卫·史文森的长期价值投资理念不谋而合。

大卫老师对他另眼相待，不仅传授了自己的毕生所学，还在张磊决定回国创立高瓴资本时，投资了3000万美金，也是高瓴资本最原始的一笔资金。

张磊在耶鲁时期遇到事业上的贵人，而 沈南鹏则遇到了自己的爱情。

在一次中国留学生聚会上，沈南鹏被一位长相俊美的女生吸引，鼓足勇气上去搭讪：

“您是来自哪个城市？”

“上海”

“哦， 我也是， 您是哪个大学？”

“上海交大”

“哇， 太巧了吧， 我也是， 您是在哪个中学呢？”

“上海二中”

“...”

当缘分走到这一步，没有不成的道理，这位女生日后就成为了沈南鹏的太太，她叫雍景欣。

后来，雍景欣还拥有一个更为鲜亮的身份，著名国际金融集团，摩根斯坦利的副总裁。

在很久以前的一次采访中，谈起妻子，沈南鹏略有悔意的说，妻子受自己的影响太大了，也去从事投资行业，两个人都忙得不着家，孩子也缺少照顾...

看来有钱人的苦恼，也是这么的朴实无华...

## 4

我有一位好大哥，学术造诣颇高，事业也很成功，他曾对我说，**做大事，就要遵循自己。**

我问他，什么叫遵循自己？

他说，就是不要学别人，你自己是个什么样的人，就遵循自己的特点，发挥到极致就行了。

看看沈南鹏和张磊大概也是如此。

沈南鹏数学天才，妥妥的理科男，凡事讲究逻辑，数据，说话时言简意赅，采访时，都是你问他答。

而张磊是文科状元，对哲史都有研究，擅于演讲，说服别人，采访时，往

往主持人都插不上话，他一个人就包场了。

你看看他们的演讲，风格差别就挺大。

在一次论坛上，沈南鹏谈企业发展和投资的相似处，他总结了5点：

摩擦力越大，增长越困难（牛顿第一定律）；

始于精简，保持精简（牛顿第二定律， $F=MA$ （合力=质量×加速度））；

在压力下发展（理想气体定律， $PV=nRT$ ）；

充分利用你的灵活性（机械杠杆定律， $M_1 \times a = M_2 \times b$ ）；

熵增原理（热力学第二定律）：熵（无序指数）随时间推移而增加。

嗯，精彩是精彩，但容我想想。

而在另外一个论坛中，类似的主题张磊是这么说的：

其实就只有三个哲学：

一是，守正用奇；

二是，弱水三千，但取一瓢；

三是，桃李不言、下自成蹊。

这三句话分别源自《道德经》、《论语》、《史记》，孕育着大智慧。

牛掰，感觉才华已经从他碗里跳了出来。

实际上，采访张磊向来不是件容易的事，如果采访记者没点国学功底，整个现场都会被整得很诡异。

某家财经频道去采访张磊，当问到投资和人生的关系时，张磊洋洋洒洒讲了很久，从道法术的层面，剖析了东方哲学和西方哲学的差异，以及大道平衡的辩证关系。

采访记者陷入到“我是谁？我在哪儿？”的迷思中。

等到迷糊劲过了，看了看表，发现采访时间快结束了，而这才是第一个问题...

当然，采访沈南鹏也不是件容易的事。

财经杂志对他进行过一次专访，前面都是关于投资和管理的问答，也许记者想敲开沈南鹏的心扉，便问到：

**你是否偶尔感到虚无？**

沈南鹏反问到：

**虚无是什么意思？**

空气在尴尬中凝结，窗外仿佛传来了乌鸦的鸣叫...

其实无论尴不尴尬，做自己都是一个最优选择，因为总会有人为你的特长买单。

正如1992年耶鲁毕业的沈南鹏，在华尔街投了50份简历，只得到了10次面试机会，都要求有从业经历，显然沈南鹏不具备，面试完就没有然后了。

最后他去了花旗银行的投资银行部面试，那天早上，一共有三个人参加面试。

另外两个，一个是美国人和一个是日本人。

面试官是斯坦福的数学系博士，面试题是一道数学题，大概类似鸡兔同笼的高阶版。

这对于数学小天才、理科小霸王的沈南鹏简直就不算个事儿，很快就给出了答案，而那俩哥们正在冥思苦想，在纸张上涂涂画画。

为此，沈南鹏也终于找到了一份华尔街的工作。

**张磊在耶鲁时，面试也极为不顺利。**

他曾去波士顿咨询公司面试，面试官给了他一道经典的咨询公司面试题（我也做过）：

**在某个设定区域，要建设多少个加油站最合适？**

文科状元张磊，审了一会儿题目，开始了辩证式的回答：

为什么要建加油站？

加油站的作用是什么？

现在电动车开始普及，不需要那么多加油站了吧？

在这个地段建个杂物店不更好吗？方便还环保...

面试官被他的突破性思维所打动，用力的握着他的手，由衷地说：

“你真的不适合做咨询...”

张磊就这样依靠自己的辩证思维，毁掉一个又一个面试，最后才被耶鲁大学投资办公室收留。

然而，无论前期多么艰难，沈南鹏和张磊都终于踏入投资领域，也登上了波澜壮阔的时代舞台。

## 5

2008年11月，中央二台来到红杉资本的上海办公室，这大概是央视首次采访沈南鹏。

采访主持人戴着副眼镜，脑袋光光的，名叫王凯。

这名字在当时对于很多人还很陌生，但是多年后，“凯叔”这个名号在媒体圈已经家喻户晓，“凯叔讲故事”也成为自媒体亲子领域的一哥。

当沈南鹏聊起自己在花旗银行的经历时，凯叔发出一句中国式的常规询问：

**那时你工资能拿多少？**

沈南鹏本已把话题扯开，但是凯叔倔强的把问题又重复了一次。

沈南鹏只能回答：**年薪6万美金。**

凯叔的表情略有一丝异样，沈南鹏马上说：

**“如果换算成时薪，就和一个蓝领工人差不多，因为我每天要工作14个小时。”**

其实沈南鹏说的是有些道理的，他当时的头衔是投资经理，其实啥也不是，就是一个打杂的，干的都是脏活累活。

这在华尔街很普遍，中国人和印度人就是“清道夫”，干着最底层的活，天天被白人蹂躏，永远到不了高层。

**如果按这个节奏，沈南鹏到现在可能也就是个投行的高级打工仔吧，可是命运发生了转折，多年后他自己都曾无数次承认，自己就是时代的幸运儿。**

1992年，邓老南巡，改革进一步深化，尤其是在金融方面，允许有中外合资的投资机构。

当年10月，仰融带领华晨中国在纽交所挂牌上市。

1993年11月，深圳证券交易所代表团访问华尔街，总经理夏斌邀请华尔街的中国小伙伴们聚会，沈南鹏也在其中。

此时此刻，中国成为华尔街最重要的目标市场，而在华尔街的中国人更成了香饽饽，想想也是，同时了解中国和华尔街的人也只有他们了。

据说，有一次花旗银行的董事长，在电梯门口看到沈南鹏，不但请他先上，还亲切的问他来自中国哪里。

沈南鹏的邮箱每天也收到了海量的猎头邀请，最后他选择了雷曼兄弟。

1994年，沈南鹏就任香港地区的负责人。

那时他的工作就是，帮助中国企业去海外上市。

成功操作了几单后，他在业内名声大起，1998年，又被德意志银行挖走。

此时的沈南鹏32岁，春风得意，因为他是德意志银行有史以来最年轻的董事总经理，还亲手把近10家中国企业海外上市，如果是一般人早就揣着华子满大街嘚瑟了。

显然沈南鹏不是一般人，他想玩的更大一点，而这个机会就在不远处等着他。

1999年2月的一天，沈南鹏回到上海，校友季琦张罗了一桌饭局，其中竟然有梁建章，那位曾经和沈南鹏同场竞技的电脑小天才...

梁建章也在美国留学和工作了十几年，目睹了硅谷的崛起，所以提议是不

是搞点啥和互联网沾边的东西。

沈南鹏和季琦马上响应。

他们讨论了很多模式，比如想做中国版的亚马逊和宜家，但是考虑到当时的物流无法支撑，只能作罢。

又想做网络招聘和电子商务，但是考虑到新浪和网易的体量这么大，怎么搞得过人家？

沈南鹏说在美国有一家叫“亿客行（Expedia）”的公司，做互联网旅游，很成功，所以在中国做类似的事儿应该也可以。

大家觉得可以，很兴奋，决定马上整起来，可是很快他们想到一个问题：他们3个人没有一个懂旅游的。

没有可以找嘛，很快他们找到上海交大的校友范敏，他恰恰是旅游行业的。

此时，携程四君子凑齐，每人投资200万。

**1999年5月，上海徐家汇气象大楼的17层，携程网成立了。**

经过4年的运作，沈南鹏轻车熟路的把携程“搬运”到了美国资本市场。

2003年12月9日，携程网在美国纳斯达上市，初始发行价18美元，开盘价24.01美元，当日收盘价33.94美元。

一日间，携程4君子便赚翻了天。



### ▲携程上市

财富是有磁性的，财富只会吸引来更多的财富，如此反复。

在经营携程时，产生了大量后台数据，季琦和沈南鹏很快在其中找到了新的商机。

他们发现，很多顾客对什么星级酒店并不在乎，面积大小也不在乎，很多人只在乎两件事：价格和卫生。

他们后台可以看到一家叫做“锦江之星”的经济型连锁酒店生意火爆，于是他们决定也做一家类似的，价格便宜，还要给人温馨清洁的感觉，如同在

家一样的舒服。

所以，他们给这家酒店起名“如家”。

2006年10月26日，沈南鹏再次来到纳斯达克敲钟，这次他带来的产品是如家。

有人给沈南鹏算过账，携程和如家的上市，应该能给他带来20亿的财富。

不过，中国有句俗话叫，财聚人散，很快携程四君子便分道扬镳。

就在如家上市前，本来负责如家的季琦便独自离开，去做了和如家几乎一模一样的经济型酒店，名字叫汉庭。

这里面的故事很多，有机会再写，但是有一点显而易见，他们4个人的关系发生了微妙的变化。

每次在接受采访时，他们每个人都是小心翼翼的评价对方。

一次记者问沈南鹏，如何看待季琦离开，沈南鹏回答：

就像我离开携程一样，如果公司对你的依赖在减弱，主动离开是一个好的选择...

那口气依然是经典的南鹏style，没有情绪和温度。

2005年，一个魔幻的年份。

这一年诞生了日后影响颇大的互联网公司，比如，58同城、去哪儿、汽车之家等等...

然而，此时整个互联网的目光都聚焦在百度上，这家靠竞价搜索发家的公司，要在纳斯达克上市了。

8月5日，百度上市当天，股价从27美元飙升到120美元，敲钟现场，李彦宏喷涌而出的泪水，差不多可以装满一个矿泉水瓶。

一个月后，沈南鹏联合美国红杉资本，成立了属于自己的投资机构，红杉资本中国。

也是在2005年，耶鲁归来的张磊，揣着恩师的3000万美元，成立了高瓴资本。

不过3000万美元对于一家私募基金来讲，少的可怜，张磊只能把鸡蛋放在一个篮子里，all in一个项目。

他找了半天，终于看中了一个，就是刚刚在香港上市的腾讯，于是他几乎把所有的钱都押了上去。

这笔投资如今升值了200倍，但在当时，却成为了圈内的笑柄，大家对张磊的评价是：

人傻钱多的学院派玩家。

因为在2005年，从投资人的角度来看，腾讯绝对算不上是一家好公司。

当时的腾讯并没有实打实的盈利产品，核心产品QQ除了接点小广告，没啥盈利模式，就是靠接一些中国移动的增值业务勉强度日。

业绩上不去，投资人不乐意了，在香港的股价一直跌，腾讯无奈之下，花10亿港币，回购自己的股票。

盈利水平上不去，这是内忧，而外患更严峻。

当时的马化腾面临两个强大的对手，就是网易的丁磊和微软的比尔·盖茨。

网易推出网易泡泡，对QQ进行了“无差异化的跟进战略”。

而比尔·盖茨亲自跑到中国，为自己的通讯软件MSN打气，MSN和QQ是死对头，只有一个能活下来。

《证券时报》曾有一篇报道，说当时全中国有200多款类似QQ的产品，所以说，当时的腾讯真的处在生死边缘。

那张磊为啥还要下注腾讯呢？

他说自己是认真调研过的，当时大家对QQ用户的印象是三低：低年龄、低学历、低收入。

他身边竟然没一个人用QQ，大家都用MSN。

于是，他就跑去各个地方调研。

他说印象比较深的，是在义乌小商品城，每个摊主递来的名片上都有QQ号，甚至连招商办，也有自己的QQ号。

这时张磊意识到，QQ对这个社会的覆盖和影响超出了很多人的判断。

而张磊不知道的是，就在他调研的那段时间，腾讯副总裁吴宵光，正在研究QQ的会员模式；而腾讯的首席投资官刘炽平，正在和广州一个叫张小龙的人谈判。

而这两件事，决定了腾讯最终成为了今天的样子。

我一个创投圈的朋友说：当时腾讯的局太复杂，很难讲张磊是分析过后的理性决定，还是单纯的感性抉择，但是他赌赢了。

张磊不仅因此名声大噪，也在投资界被贴上了“另类”的标签，因为他的投资总是和主流背道而驰，人家越不看好的企业，他越投。

比如，京东。

2010年，37岁的刘强东和他的京东，都走到了一个十字路口。

京东盈利水平堪忧，而刘强东突发奇想，希望建立自己的物流体系，这种“重模式”在投资人面前太不讨喜了。

所以，求爷爷告奶奶，刘强东始终凑不齐投资款。

在一次论坛上，刘强东见到了人民大学的校友张磊，如同遇见了失散多年的兄弟，两人关系迅速升温。

后来，在平安国金大厦，刘强东向张磊介绍了京东下一步建物流的规划，希望张磊的高瓴资本来投点资。

张磊问，“需要多少？”

刘强东咬了咬牙说，“大概7500万...美金。”

张磊说，“好啊，我投，3亿美金，如何？”

幸福来的太突然，刘强东感到一阵眩晕：“这个么，太多了，我只需要7500元美金就行。”

对面的张磊却一个字一个字的说：“要么就投3个亿，要么1分钱都不投。”

其实当时这笔投资对于张磊也是豪赌，如果失败，高瓴全军覆没。

在高瓴内部也有大分歧，但是张磊有自己的理由。

他说，亚马逊的创始人贝索斯公开表达过一个遗憾：

亚马逊壮大后，发现没有自己的物流，而此时UPS(美国快递公司)已经太过强大，收购不了，也无法另起炉灶...

因此张磊笃定，刘强东现在这套玩法就是“亚马逊+UPS”啊，肯定有搞头。

果然，3年后京东上市，张磊的3亿美元飙升至39亿美金，张磊又赌赢了。

押对了腾讯，又押对了京东，修真小说都不敢这么写。

张磊都不是气运之子了，他是气运之爹啊。

实际上，张磊在投资这件事儿上，确实像个负责任的家长，生完娃，还要负责养大。

他不仅通过自己的关系，把刘强东弄到亚马逊去实习一周，他还异想天开，想让京东和腾讯联姻。

这笔账很好算，京东和腾讯联合，那就是相当于为京东插上了移动互联网的翅膀，股价不飙才怪。

而且，张磊作为两家公司的投资人，撮合两家似乎顺理成章。

事情当然没那么简单，那时的腾讯早已摆脱“三低人群”的定位，成为中国最有逼格的互联网公司，而此时的京东，更像是个D音土味网红。

两者的结合比拼多多和特斯拉还不搭，所以腾讯的这些高管几乎各个都持反对意见。

况且腾讯也有自己的电商，投资自己的竞争对手，这事儿怎么想都不靠谱。

张磊开玩笑说，“吴宵光该不会拿把两米大刀来砍我吧？”

因为那时吴宵光主抓腾讯的电商——拍拍网。

有意思的是，几年后，拍拍网竟然被京东收购纳入旗下，真是此一时彼一时。

无论怎样，当时的谈判异常艰苦，每当刘强东遇到阻击，都会呼叫张磊前来支援。

**最后一次谈判，刘强东连打张磊7次电话，硬是把他从法国的滑雪场请回国。**

张磊到了会议室，便对马化腾、刘强东及几个核心人员说：

“今天谈不成，谁也不能走。”

两家巨头就这样在半推半就中牵手，此后微信给京东开放了一级入口。

直到今天，很多参与这个项目的微信员工都会自豪地说：

**知道吗？京东1/4的新用户都来自我们微信的引流。**

当然京东和腾讯的结合远不只这些，刘强东和章泽天在澳洲结婚时，小马哥身负腰伤也要前往。

最近，网络又刷屏了二人一口闷的画面，可以看出强哥和小马哥私交甚好。

而这一切，张磊的穿线搭桥功不可没。



人啊，都是这么的势利，当你是个无名小卒时，讲的话再有哲理，别人都当你放屁。

正如初入投资界的张磊，每当谈起“道、法、术”时总会引起同行的嘲笑。

但是，当你一旦扬名立万，哪怕你放个屁，众人也会争相叫好：“这屁放的太硬核了！”

在一系列的成功投资后，张磊经常出入创投圈的论坛，每句话都被奉为圭臬。

曾有一次，他站在演讲台上，说了一句极为文艺的自我定位：

“我就是《堂吉诃德》中的桑丘·潘沙，我的角色就是帮助英雄人物成就大事。”

台下响起了经久不息的掌声…

15年一晃而过，同年成立的红杉和高瓴成为中国投资界最耀眼的双子星。

沈南鹏领衔的红杉，一口气投资了500家企业，已经有近60家企业成功上市，总市值高达2.6万亿，沈老板也因此被戏称拥有一个「2万亿的朋友圈」。

红杉不仅包揽了中国前三大电商平台，阿里巴巴、京东、拼多多，还是唯一一个同时投资了TMDP（今日头条、美团点评、滴滴、拼多多）的公司。

张磊领衔的高瓴，基金规模从原始的3000万美元，已经飙升到如今的600亿美元，增长了2000倍。

**事实上，高瓴连续多年都是亚洲的最大基金。**

高瓴的投资对象也更多元一些，不仅投资了腾讯、京东、美团、滴滴出行、去哪儿和摩拜单车等互联网公司，还持有美的、格力、蓝月亮、百丽、福耀玻璃和江小白等传统企业。

不同的经历，文理科思维，VC和PE的特点，让沈南鹏和张磊的投资风格拥有很大的差异。

**沈南鹏以“快、准、狠”闻名，他往往能找到那些有潜力的初创企业，并且快速进入。**

以至于马化腾做投资时，每当看中了一家企业，就会发现沈南鹏早已在里面候着了。

因此小马哥也对沈老板敬佩之极：

“沈南鹏是中国最成功的投资人”，然后还强调了一句“不是之一”。



沈南鹏玩的是“赛道投资”，也就是一旦看好一个领域，便会投资这个领域里所有有潜力的公司。

一个叫做“蜜芽”的新型电商，得到了红杉的投资，后来发现，红杉不仅投资了自己，还投资了京东、聚美、唯品会…

于是，创始人刘楠质问红杉资本的合伙人周逵：“你们投了这么多电商，请问哪个才是亲生的？”

其实站在资本的角度，很容易理解红杉的出发点，就如同过去的地主姥爷频繁纳妾，有时仅仅是为了生下一个儿子。

只要有那一个，这一切都是值得的。

相比较而言，高瓴资本的张磊则显得更专注一丢，他更喜欢根据具体公司来制定投资策略，而且他最牛逼的一点在于“资源整合”。

把京东和腾讯撮合到一块，就是这种能力的体现。

后来高瓴投资蓝月亮，又把京东拉进来合作，不仅通过京东的后台数据，帮助蓝月亮研发了不少新产品，还帮助蓝月亮解决了“线上化”和“供应链”的问题。

现在“蓝月亮”的产品包装，和前几年有很大的不同，其实这种设计就是为了更容易装进京东的投递箱。

这些合作，也使得蓝月亮在洗衣液、洗手液、洁厕液三大品类的份额，都稳居国内第一。

深度介入企业，这大概也是高瓴最鲜明的特点，相比于其他投资机构，高瓴更像是一家咨询公司。

一共200名员工，负责投资的，仅有40人，其他人都是在帮企业做解决方案。

当然，这里不是要比较两家公司的好与坏，就像前文所说，很多东西是由不同特点和基因所决定的。

但是，双方最终殊途同归，成为中国资本市场最大的两个赢家。

非常有意思的是，资料显示，两家公司经常合作投资，一共合作了44次，红杉是高瓴合作次数最多的投资机构。

在好奇心的驱使下，我专门去查了查他们合作的领域，本来以为一定是互联网或者电商类的，没想到竟然是，医疗领域（公众号后台回复5，可以查看是哪些公司）。

看来这是两家资本巨头的共识，除了双方的合作，在这个领域他们也各有侧重，沈南鹏把“AI+医疗”的公司基本上投了个遍。

而张磊则继续剑走偏锋，他重仓的是宠物医疗，收购了包括“瑞鹏”在内的很多宠物医院。

曾有手下问他原因，他说：中国人口老龄化是个可以确定的趋势，宠物市场将会大到不可思议...

你看，投资这事儿还真是需要一些想象力。

## 8

沈南鹏具有上海人的精明，以及浙江人的勤奋。

记者采访他时，他说已经8天跑了7个城市，昨天只睡了2个小时。

这个投资饿了么和美团的大老板，经常处在饥饿状态，因为忙到早餐没时间吃，只能混两口会议组织方提供的茶歇蛋糕。



无论到哪里，沈南鹏都是一路小跑，记者撒开脚丫子都追不上。

两部手机的切换速度也以秒记。



相比较而言，张磊则显得很佛系，高瓴公司曾做过一次全员的心理健康辅导。

心理咨询师拿出心理压力测试一看，发现CEO张磊竟然是压力最小的人...

压力小当然可以理解，如果我能像张磊一样，每天清晨先冲一个小时的浪，再去上班，估计我的压力水平也能降低不少...



张磊爱好的活动很多，滑雪、冲浪、打篮球，他还热衷于参加各种社会活动，比如，向母校耶鲁大学捐赠888万美元，这曾一度引起中国大众的愤怒。

其实他也向另一个母校人民大学捐赠了3亿人民币，同时他还是西湖大学的创办投资人。

撇开那些大帽子，你不得不承认张磊是一个丰富而立体的投资人。

相比较而言，似乎沈南鹏显得很苦逼？其实我并不这么认为。

360创始人周鸿祎曾说：“沈南鹏就是一条鲨鱼，只要闻到血腥味，就会不顾一切地冲过去。”

既然是鲨鱼，那么乐趣一定不是冲浪和滑雪，咬住猎物的那一口，才是最极致的快乐。

所以，子非鲨，安知鲨之乐？其实做人最大的乐趣，就是成为自己想成为的人。

鲨鱼般的沈南鹏和佛系的张磊，固然有太多不同，但是有一点他俩却极其相似，那就是：

**重仓中国。**

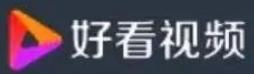
张磊曾说，高瓴最大的成功，就是对中国市场坚定不移的看好。

他说：

在中国这个舞台上，工业化、城镇化、互联网化、科技化同时在上演，你会看到做网络的扎克伯格、做钢铁的卡耐基、做石油的洛克菲勒同时登上舞台，这太不可思议了。

而就在前不久，沈南鹏和黑石集团的苏世民对话，当被问到红杉下一步的策略时，沈南鹏说：

**持续“做强中国”，现在正是加倍投资中国的好时候。**



那就是我们持续“做强中国”  
现在正是在许多行业内加倍投资中国的好时候

事实上，沈南鹏是在重复11年前的语言。

2009年初，财经频道派出自己的王牌记者罗振宇，前去采访沈南鹏。

当时的罗胖还顶着一头浓密的乌发，而沈南鹏还留着周润发式的大背头。



此时全球金融风暴已经在中国发挥威力，所有企业都举步维艰，罗胖用“哀鸿遍野”来形容。

而沈南鹏创立了3年的红杉中国，几乎“颗粒无收”，投出去项目竟然还没有一个成功上市。

然而，沈南鹏却说，自己长期看好中国经济。

罗振宇问为什么？

沈南鹏没有讲数据，没有讲大势分析，而是少有的说出了一句感性的话：

“全球任何一个地方，你都见不到这么多勤劳而又渴望成功的人群，只有中国...”

一向冰冷的沈南鹏，彼时彼刻的这句话，让所有的创业者都感受到了一丝温暖。

参考材料：

《高瓴是怎样炼成的》·刘旌、洪鹄

《实控人张磊》·黄青春

《遇见大咖》·中央财经频道

《水大鱼大》·吴晓波

《财富故事》·中央二台

《腾讯传》·吴晓波

《沈南鹏：从五大物理定律看新商业法则》·红杉汇

《饥饿者沈南鹏》·秦风

《沈南鹏：创投之王》·李碧雯

《中国经营者》·财经频道

《对话高瓴资本张磊，看不一样的投资界大咖》·廖卉

《十年二十人》·吴晓波频道

《沈南鹏，我看好的中国未来》·财经频道

云课堂

# 如何看待当下的 资产配置主线

张 革 | 中信期货 研究部副总经理

2020-9-14 (星期一) 20:00



[如何看待当下的资产配置主线](#)

## 《每周债市复盘》周年庆

——笔记哥北上深巡回债市沙龙

上海场

“笔记哥”王健 个人公众号“债券笔记” 将莅临现场

直播时间：9月13日（星期日）20:00-21:30

线下茶话会仅限20人参与，

赶紧联系云极助教（微信号yunjizhujiao1）报名吧！



[《每周债市复盘》周年庆上海场 ——暨每周债市复盘9.7-9.11（第50期）](#)

# 云极·线上集训营

授人以鱼

不如授人以渔

——《淮南子·说林训》

专家授课

四大课程

班主任制

实战实操

立即报名：点击了解集训营详情：债券+衍生品+银行理财等理论与实操系列培训