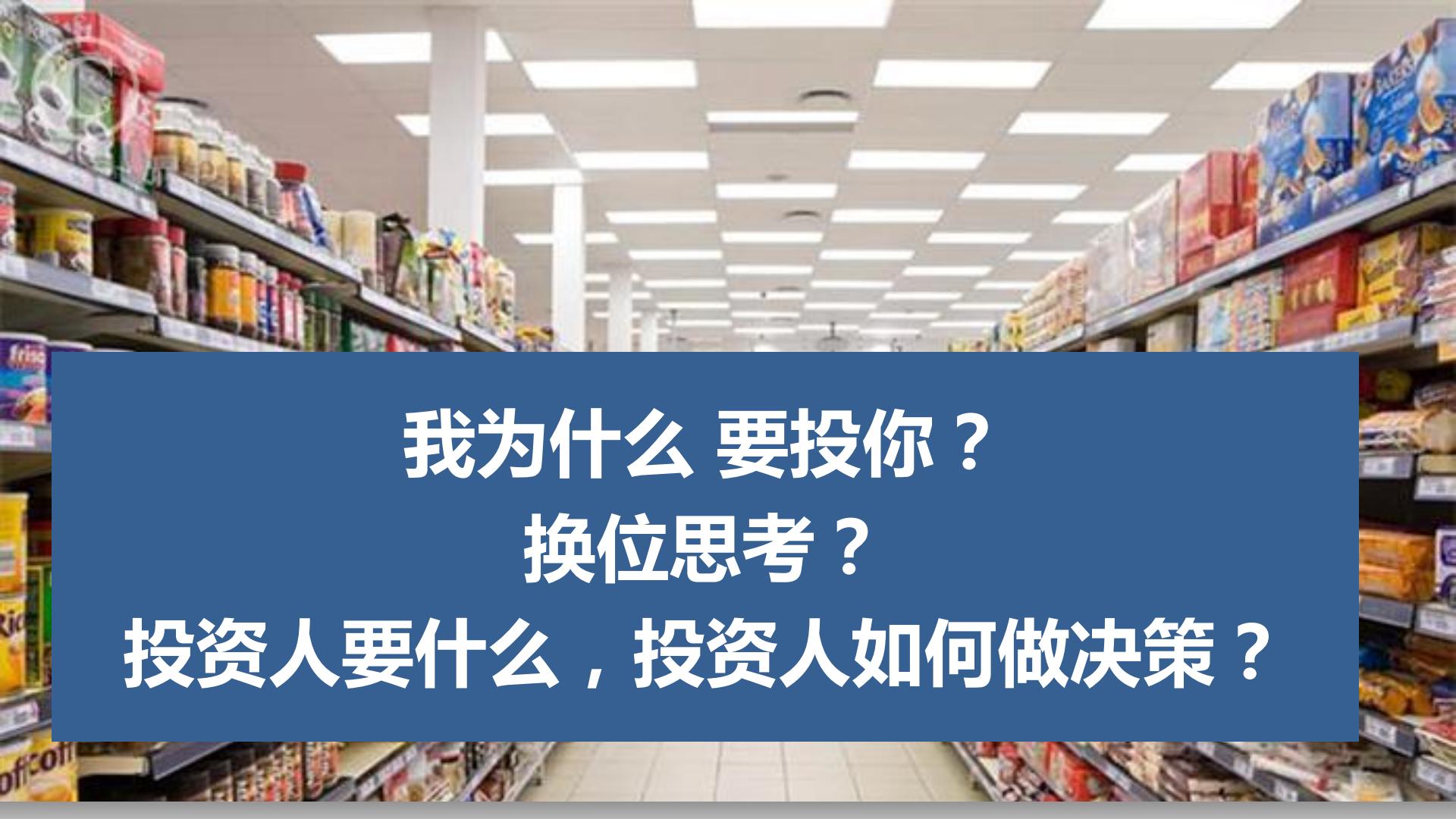


商业计划与融资路演技巧

(我为什么 要投你？)

联想之星 星云智能硬件加速器 CEO
极星资本 合伙人

杨海涛



我为什么 要投你？

换位思考？

投资人要什么，投资人如何做决策？

1分钟了解VC



VC不会投资有风险的公司

VC被称作风险投资，并不是他们愿意承担风险，恰恰相反，他们的最根本原则是通过前期的尽职调查，以及投资后的协议控制，要尽量规避和降低投资风险。

VC干的活和刨土豆的没多大区别

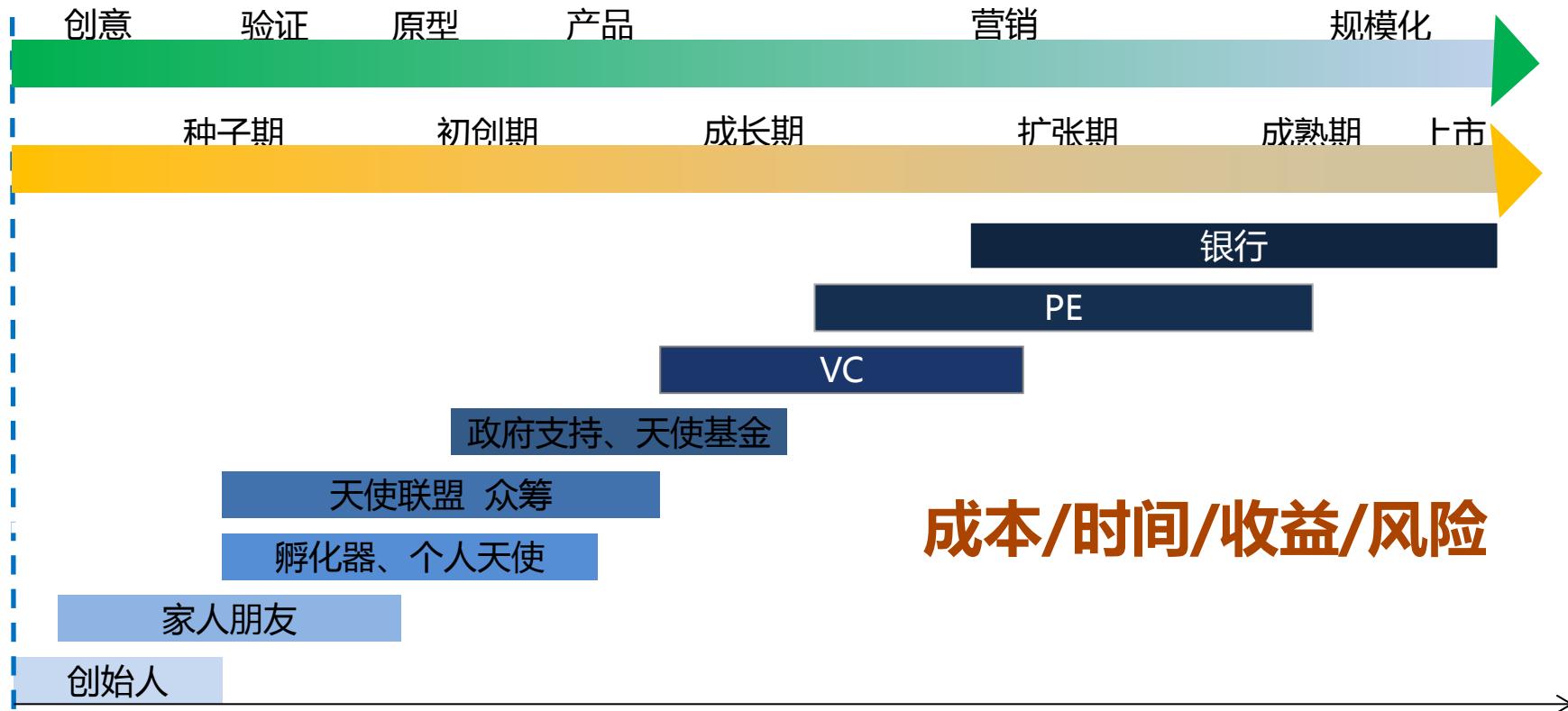
平均看200个案子才能投资一个。

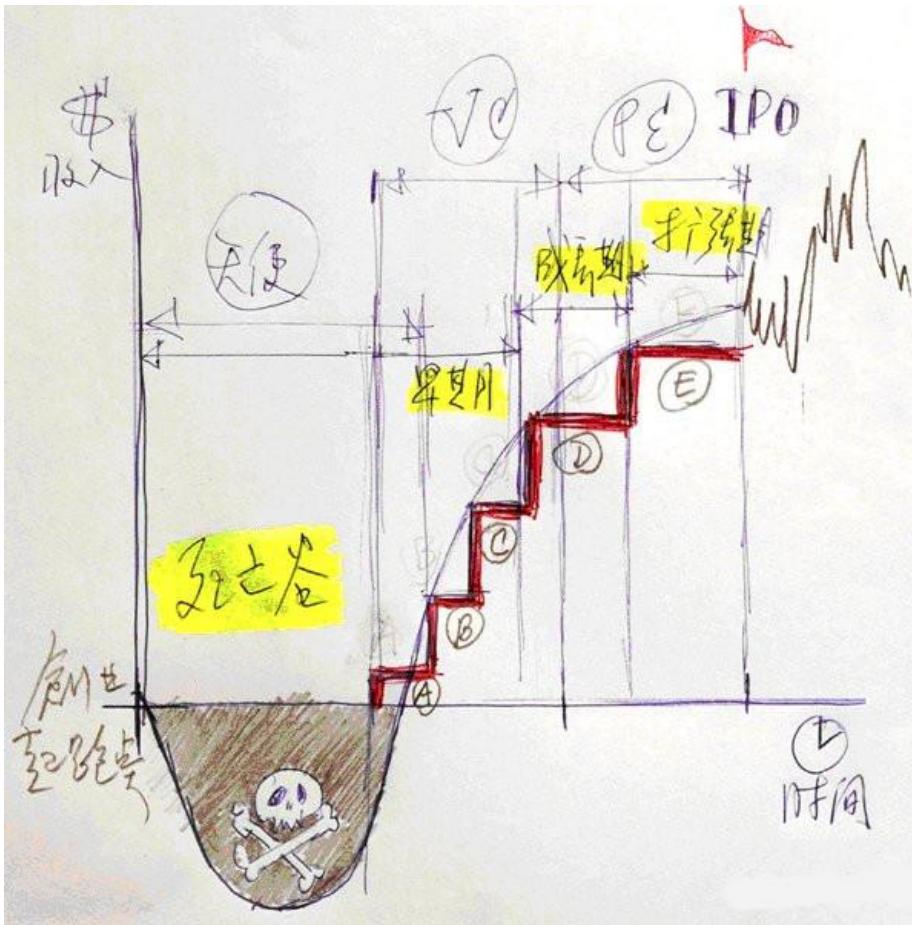
得到风投的企业失败率也很高

2004-2010年获得风投投资100万美元以上的2000多家创业企业，得出了“风投支持的创业企业失败率也高达75%”

大多数从业者只是金融行业的民工，投资经理们的客户是合伙人，合伙人的客户是LP

各阶段投资人的进入时间





投资人看回报！避风险！

退出方式	所占比例(%)	平均收益率
股份上市(IPO)	30	610%
出售	32	110%
回购	6	100%
破产清算	32	70%

表1 美国创业投资的退出方式与平均收益率

大多数投资机构的资金存续期是
5+2+1等
未来几年你们能做到吗？

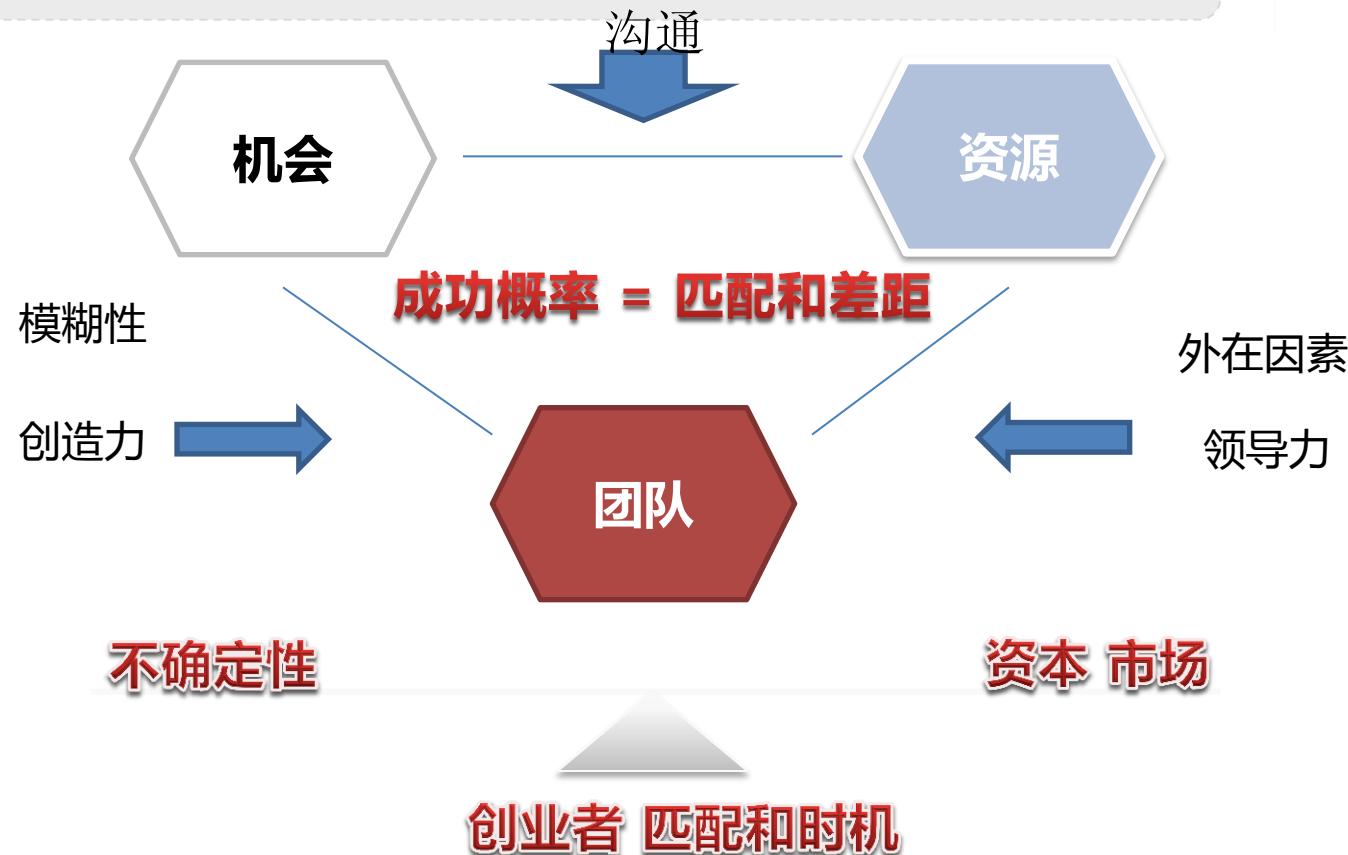
2个基本点

你未来
要做什么

你已经
做了什么

创业切入点

3个创业要素



4个投资价值证明



创始团队的证明

产品的证明

客户的证明

商业模式的证明

创立

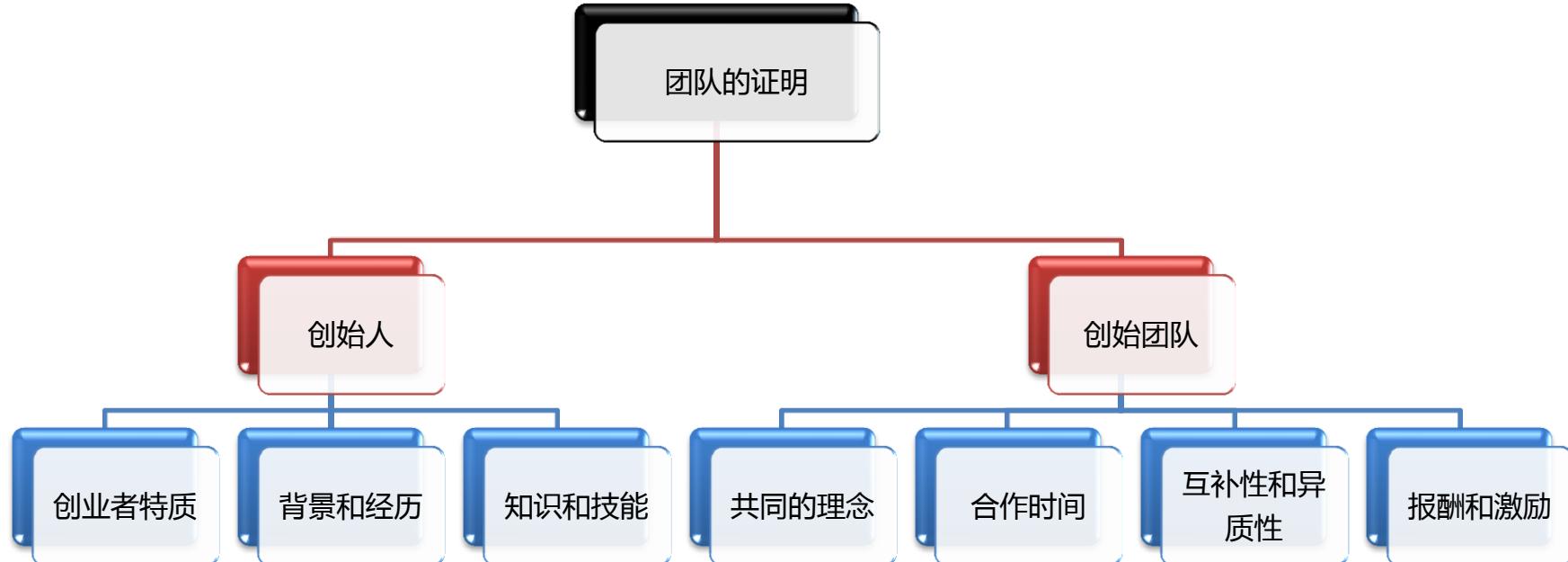
生存

成功

腾飞



创始团队证明 投资即投人



产品的证明 执行力是保障



1. 开发现状和今后的任务

1. 描述使产品畅销所需的主要技术步骤
2. 描述公司在完成产品开发中所需的专业知识和能力上应该具备的水平
3. 描述潜在客户在产品开发过程中的参与程度

2. 主要的挑战和风险

1. 描述你所面临的主要困难
 - 识别问题并讨论你了解这些问题和困难
2. 描述在解决困难过程中的不确定性
3. 描述克服困难所需的资金和时间

3. 完成开发的成本

1. 描述产品设计和开发的总成本
 - 人力费用
 - 材料费
 - 咨询费
2. 将产品设计与开发的成本与时间进度表联系起来，并估计出延误成本

客户的证明 用户体验和粘性需要数据来说明



1. 潜在客户的数量

突破

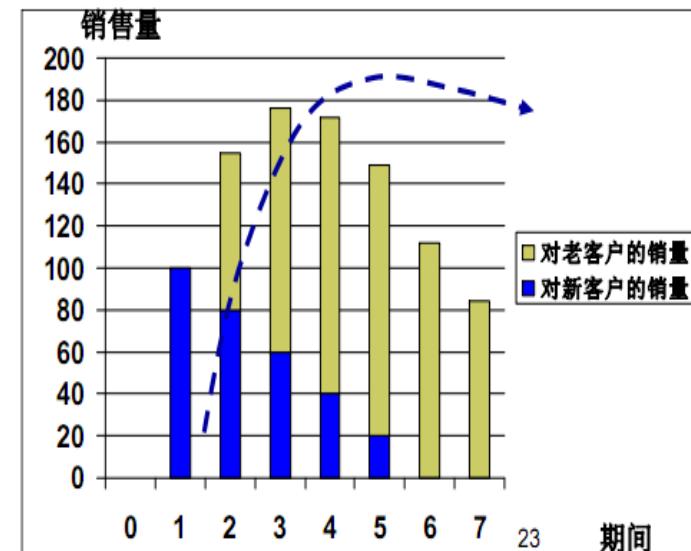
2. 赢得新客户

平台

3. 留住老客户

衍生

4. 与客户做更多的生意



商业模式的证明 企业的目标是盈利且持续盈利



1. 用户增长证明

增量、留存

2. 客户增长证明

增量、留存

3. 收入增长证明

毛利率优势、利润率优势

4. 成本控制证明

5. 现金流管理证明

实现保本的时间、自由现金流

5个高潜力项目级别



级别 1

很好的团队证明，良好的产品证明预期，但无可信的客户证明和商业模式证明

级别2

良好的团队证明，很好的产品证明，良好的客户证明，但无可信的商业模式证明

级别3

良好的团队证明，好的产品证明、很好的客户证明，但无可信的商业模式证明

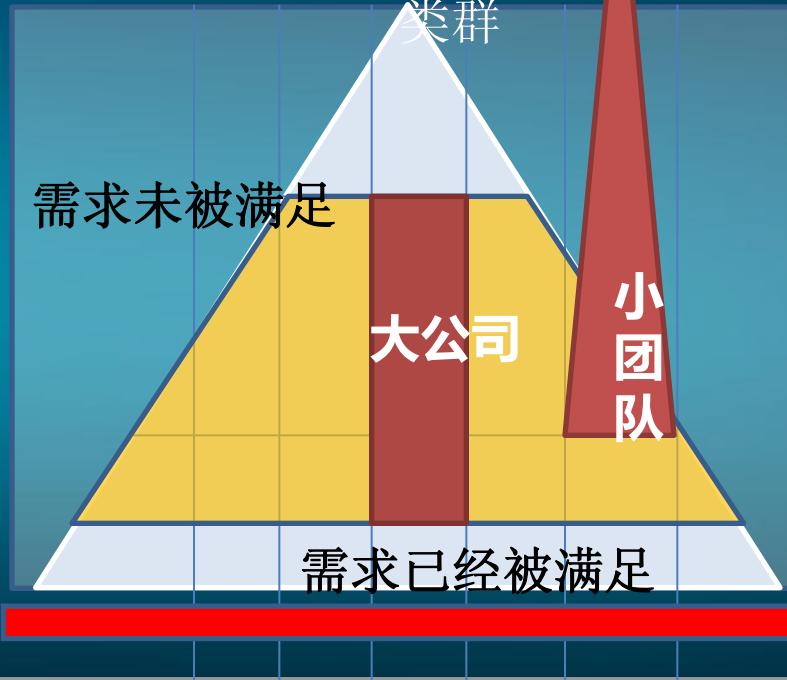
级别4

良好的团队证明，很很好的产品证明、很好的客户证明，由于早期运营过程中产生的特殊费用和税收状况，仅良好的商业模式证明

级别5

良好的团队证明，很好的产品证明和很好的客户证明，早期发展后，由于企业成长而产生的很好的商业模式证明

小公司的成功机会



用户思维
极致口碑
品牌建立
品类复制

需求未被满足

大公司

小团队

主流
用户
类群

未来几年你们能做到吗？

写个计划书证明给我看

你要证明什么？

天使阶段

A轮

B轮

D轮

IPO

团队证明

产品证明

客户证明

商业模式证明

目标、执行力、数据、节奏、纠错能力、融资能力。

比同行业90以上的企业速度快，且可持续

什么是商业计划书

- 商业计划书，英文名称Business Plan，简称BizPlan, BP
- Wikipedia: A business plan is a formal statement of a set of business goals, the reasons they are believed attainable, and the plan for reaching those goals. It may also contain background information about the organization or team attempting to reach those goals.
- 是公司、企业或项目单位为实现一定的商业目标，根据一定的格式和内容的要求，编辑整理的一个向阅读者展示其目前状况及未来发展潜力的书面材料。

什么是商业计划书

- 商业计划书，英文名称Business Plan，简称BizPlan, BP
- Wikipedia: A business plan is a formal statement of a set of business goals, the reasons they are believed attainable, and the plan for reaching those goals. It may also contain background information about the organization or team attempting to reach those goals.
- 是公司、企业或项目单位为实现一定的商业目标，根据一定的格式和内容的要求，编辑整理的一个向阅读者展示其目前状况及未来发展潜力的书面材料。

“商业计划书”的字面解释

- **商业 (Business) :**

- 商业行为，有商业目标，不是公益、慈善.....
 - 企业行为，是事业，不是事件、活动，不是个人或团队简历、不是技术明细.....

- **计划 (Plan) :**

- 要有行动方案，人、财、物.....
 - 要有目标预期，支撑目标的依据.....
 - 不是产品说明书、企业介绍、

- **书 (-) :**

- 有一定的格式、内容要求，但并无统一的规定
 - 可以是印刷、打印、一页纸、写在餐巾纸上、电子版、网络提交、

© Original Artist
Reproduction rights obtainable from
www.CartoonStock.com



"Naughty, nice, nice, nice, naughty, nice.
This you call a business plan?"

商业计划书的5W1H

- **为什么写？ (Why)**
 - 推销自己、说服别人.....
 - “5分钟搞定投资人”之类的谎言
- **写给谁看？ (Who)**
 - 外部人：投资人、银行、政府机构、合作伙伴、客户.....
 - 内部人：合伙人、员工.....
- **写什么内容？ (What)**
 - 基本内容：解决什么问题、产品、市场、团队、财务现状及预测、运营计划...
 - 针对不同目标读者，内容有差异：投资人看回报、银行看安全、政府看示范、伙伴看机会、合伙人看靠谱.....

商业计划书的5W1H

- **谁来写？ (Who)**
 - 由创始人主导、其他人支持
- **什么时候写？ (When)**
 - 公司发展的所有阶段，不同的阶段，不同的内容
 - 不断调整，及时更新
- **如何写？ (How)**
 - 讲一个动听的故事



"It's not enough to just show up. You have to have a business plan."



"User-friendly and exhaustive...highly recommended"
-Forbes Magazine

The Successful Business Plan

Rhonda Abrams and Paul Barrow

Secrets and Strategies

Foreword by legendary venture capitalist
Eugene Kleiner

- Insider secrets from top venture capitalists and successful business owners and CEOs
- Easy 'Flow-Through Financials' for fast forecasting
- An outstanding sample business plan you can emulate
- A special chapter on starting a business in a weak economy
- The latest research and trends in business planning and financing
- Dozens of worksheets cover every phase of developing a winning business plan



PaloAltoSoftware

Buy

Help

Compare

Business Plan Pro

#1 BEST SELLING
Business Plan Software for over 10 years

"Takes the guesswork out of writing a business plan."
-The New York Times

Business Plan Pro[®]

PREMIER

"The leader in business planning software."
-Entrepreneur Magazine

5.0

"Produces a finished product you can hand to bankers."
-USA Today

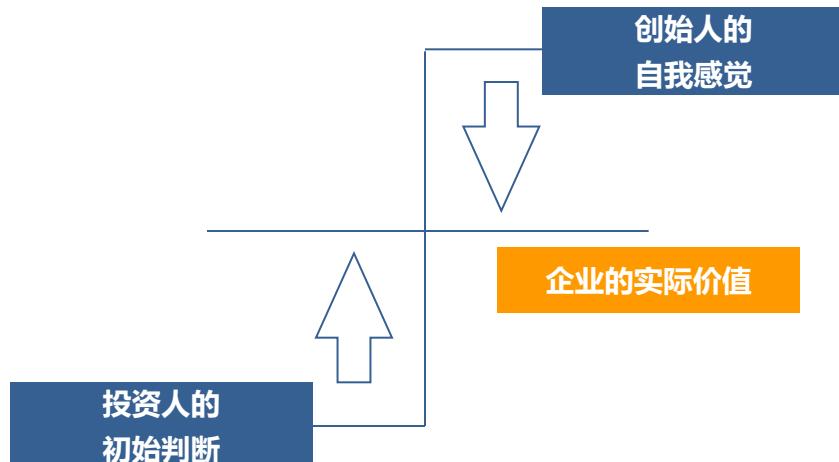
5.0



Trusted by over one million entrepreneurs.
2,000+ Sample Plans & Exercises. Easily make them your own!

商业计划书在资本市场上的意义

- 帮助创业者整理思路，首先是把计划中要创立的公司推销给自己
- 激励和鼓舞自己及创业伙伴
- 指导企业运行的工具，计划中指定目标和里程碑，指导未来的工作
- 将创业者的故事描述给VC听，让VC觉得给这个创业者投资是一个机会



融资是交易

- 商业计划书的好坏，往往决定了融资交易的成败。
- 商业计划书是创业者所写的商业文件中最主要的一个。

“创业公司邀人投资或加盟，就象向离过婚的女人求婚，而不像和女孩子初恋。双方各有打算，仅靠空口许诺是无济于事的”。

商业计划书如何讲故事

有这样一个公司，它想成哪个领域的一个伟大公司？它是在什么情况下创建的，已经取得了哪些成绩，它是由一帮有什么能力的团队创立和管理？它是要为用户解决什么样的问题，这个问题有多么严重，它的产品和服务是什么，怎样解决用户的问题？已经有哪些用户使用它的产品和服务了？它如何与合作伙伴合作，如何从客户那里赚到钱？公司通过哪些渠道和手段将产品和服务推广，让用户了解和购买？公司所做的事情有可能做多大，有多大的市场机会和发展潜力，又有哪些竞争对手在跟它抢夺这些机会，公司跟他们比起来的优势在哪里？公司未来有什么样的发展目标和计划？公司的经营历史及未来发展用财务数据来表现的话是怎么样的？要实现预期的发展目标，公司当前还需要多少外部资金支持，这些资金主要用于做哪些事情就能保证公司按预定目标发展？

各项内容前后次序没有必要一成不变，也可以稍作调整。次序不同，故事讲法不一样

标准商业计划书的结构和内容

- | | |
|-----------|-----------------------------|
| • 公司简介 | • 明确了企业背景、立足点，使命与远景 |
| • 管理团队 | • 证明了企业具有强大的人力/管理资源和有效的组织结构 |
| • 产品与服务 | • 企业未来价值的基础 |
| • 商业/收入模式 | • 实现未来价值的商业逻辑/可行性模型 |
| • 营销策略 | • 公司如何实现产品到客户 |
| • 市场与竞争分析 | • 企业经营的蓝海/机会和外部环境，揭示企业胜出的原因 |
| • 发展规划 | • 公司未来发展的阶段性目标 |
| • 财务及预测 | • 能够量化公司目前经营成果及未来价值 |
| • 融资计划 | • 交易信息 |

新“八股文”？

做好BP的几个要点

- 认识到商业计划书意义重大
- 提出自己的计划特点/亮点
- 重点突出带给客户价值和投资人价值
- 9大要素——通过
- 自己要尝试着提出很多很难回答的问题
- 从其他方获得帮助和建议
- 在接触投资人中调整
- 执行中调整

核心要点

证明自己的企业具有超越同行的高增长性的潜力！

每一页都要证明这个中心点
反复推敲是否证明了
与这些有相关性的重点描述
与此无关全部放弃

完整版的商业计划书并不够用

- **执行摘要 (Executive Summary)**
 - Word格式，篇幅为1-2页，5分钟可以看完
- **演示推销文件 (Pitching Deck)**
 - PPT格式，篇幅为20页左右，适用于30分钟的演讲
- **完整版的商业计划书**
 - Word格式，篇幅为30-100页以上，包含详细完整的全部内容、附录
- **未来3~5年的财务预测**
 - Excel格式，包含详细的财务预测模型、全部预测假设条件及预测财务报表

会被扔进垃圾桶的商业计划书

- 大部分商业计划书都不
会給潜在投资人留下什
么印象，甚至都没有被
完整看过



"Look what I found in the dumpster!
A perfectly good business plan!"

常见误区

- 用过于技术化的词语来描述产品或生产营运过程，使得阅读内容不易被对方接受
- 用含糊不清或无确实根据的陈述
- 隐瞒事实真相
- 过分强调并过高估计自己的技术而忽略市场
- 项目赢利预测过高、过于夸大和吹牛
- 企业成长速度飞快而令人难以置信
- 过分依赖顾客，如顾客单一性
- 写成公司介绍
- 篇幅过于冗长
- 完全委托他人来完成，对内容不熟
-

核心要点

自己不相信的事情不要期待别人相信！

自己每天思考的企业困境与发展关键节点，一定是VC会问到的

自己每天做的最多的事情，一定是VC会问到的

融资演示的目标是什么？

- 教育、吸引、激发兴趣
- 获得下一次会面的机会



演示PPT的要点

- 遵循3C原则：
 - 清晰 (Clear) 、简洁 (Concise) 、能激发兴趣 (Compelling)
 - 易于吸收和理解
- 要回答下面的问题：
 - 为什么做这个？(而不是别的？)
 - 为什么我们可以做？(而不是别人？)
 - 为什么现在可以做？(而不是以后？)
- 再问问自己：
 - “那又怎么样？”
 - “谁在乎？”
- 目标：
 - 深入探讨、后续会面跟进
 - 转入尽职调查



融资演示的要点



- 保持专注！
- 通过访问投资人的网站或其他渠道，了解他们的投资偏好及投资案例，确保公司的定位与之匹配，并且不与其当前的投资案例存在竞争关系。

对象是谁？

冲动型的
技术形的
数据型的
满不懂和假行家
行业领袖

融资演示的准备工作



- **练习**：确定流程、时间和演示的连贯性。



- **时间**：通常的融资演示时间是60分钟（包括问答环节），确保你的演示简练、专注！



- **幻灯片数量**：15-20页最佳，大多数融资演示的内容能够融入到这些幻灯片中。



- **抵达**：提前15分钟抵达，会谈开始之前需要调试电脑和投影仪。



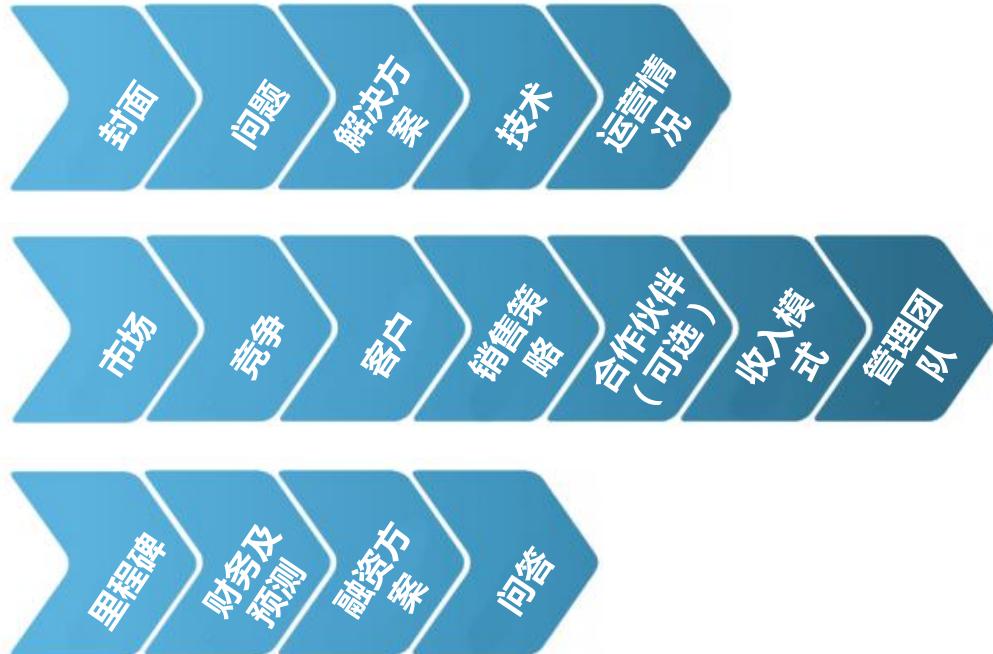
- **携带**：带上打印出来的PPT材料，以便投资人更好地



- **阅读**，并防止投影仪等硬件出问题。
• **着装**：商务休闲装就行，不需要西装革履，除非你习惯这样。

- **给投资人发送PPT而非完整的商业计划书！**
- **多用可验证的数字、事实、公司、人名等辅助；**
- **做好探讨一些重要假设条件的准备。**

融资演示的准备工作



- **如果房地产的核心是“位置、位置、位置”，那么融资演示的核心就是“专注、专注、专注”；**
- **融资演示的成功在于你清晰、无可辩驳地陈述了一个机会（大市场+大问题）、你捕捉这个机会的计划、以及能够胜任的独一无二的团队。**

封面



- **内容：**

- 一句话描述你的公司做的是什么
- 公司名称或简称、公司Logo、网址、地址...
- 你的名字、职务、联系电话、联系邮箱.....



- **关键目标：**

- 让投资人大概知道你做的是什么事、你的理想、你的调性

NOTES

- 这一页可以不花时间讲，只需在演示之前展示即可；
- 联系方式必不可少，投资人有太多PPT需要看。

VC换位思考！

这是否是我的投资方向？
这类公司在未来卖的出去吗？
项目是个事业还是个产品？
计划书的格式调性和他要做的企业调性是否一致？
同类的成功公司有哪些，他们做了什么？
在国外是否有对标公司？

要解决的问题



- **内容：**

- 明确要解决的问题，以及谁有这些问题
- 描述一个问题出现的场景，用图形或图片（一张即可）
- 简要介绍客户目前如何解决这个问题



- **关键目标：**

- 让投资人点头并认同

NOTES

- 描述用户的痛苦；
- 明确谁是潜在客户。

VC换位思考！

要解决的这个问题在行业和产业链中的重大意义是什么，是这个行业或用户的最痛点吗？

谁会是客户，谁会是用户？

解决的这个问题是长期问题还是短期问题？

解决了这个问题是可以快速扩张还是可以建立壁垒？

为什么是这个时间来解决这个问题？

管理团队



- **内容：**

- 核心管理团队的介绍：相关行业工作经验、成功创业经历、管理经验、教育背景、.....
- 如有必要，可介绍董事、顾问的情况...
- 未来拟补强的职位、目标人选



- **关键目标：**

- 让投资人相信这个团队对公司有信念且值得信赖，能够将公司带到下一个里程碑

NOTES

- 为什么是你们？
- 明确每个人的相关经验、重要的相关成就；
- 没有一个团队是完美的，哪些需要补足，有什么计划？

VC换位思考！

同类的成功公司的创始人都是什么背景？

这个团队的卖相，和再次融资能力？

创始团队是否具备与企业这个阶段和这个商业模式最需要具备的核心能力？

例如：初创期的核心技术能力
成长期的执行力
扩张期领导力

创始人的能力值：专业能力、领导力、抗压力能力、爆发力、诚信？

解决方案



- **内容：**

- 演示你的解决方案，如何减轻客户的“痛苦”
- 列出此解决方案的与其他方案相比的特点/好处
- 如果需要可多页



- **关键目标：**

- 让投资人搞清楚你的方案如何解决问题

NOTES

- 你给谁提供什么？硬件、软件、服务、还是都有？
- 你的方案优势是什么、谁会认可？明确指出3、4条；
- 解释清楚这个解决方案能打造一家公司，而不仅仅是一个产品的特色。

VC换位思考！

这个解决方案为什么客户会买单

需要多大的代价去解决，会需要什么样的核心资源

为什么你的团队能解决（与团队篇的相关性）

这个解决方案可以支持公司走多远，解决了这个问题，面临的下一个问题是什么？

这个解决方案能产生多大的经济价值

技术



- **内容：**
 - 快速综述公司解决方法中采用的技术
 - 技术的专利、许可文件等申请情况
 - 用产品图片/截图、逻辑图、结构图等辅助



- **关键目标：**
 - 让投资人了解你的技术原理和思路，而不是细节

NOTES

- 尽量运用通俗的语言，切忌通篇技术术语；
- 不要深入技术细节；
- 强调技术的特征保证公司业务有规模化的潜力。

VC换位思考！

这个技术可否为用户可感知的好处，好处是什么？

和同类技术比较的优势？

技术的实现是否被用户验证过？

别人不去解决是技术问题、成本问题，还是商业模式问题？

为什么别人解决不了？

技术的可复制性和持续性？

运营状况



- **内容：**
 - 简单介绍公司的发展历史，何时成立、融资情况、股权结构、...
 - 公司产品/服务的研发、面市、客户发展情况...
- **关键目标：**
 - 让投资人看到公司目前取得的进展



NOTES

- 到这一页为止，要让投资人了解公司要为谁、提供什么产品/服务，目前已经处于何种状态。

VC换位思考！

公司已经做到了什么？

公司做到的这些和同行业优秀对标公司的比较？

公司前期是否发展够快？

按照这个基础和以往的速度能否冲到细分行业领先？

公司发展节奏是否合理？

公司的学习能力和迭代能力？

市场



- **内容：**
 - 介绍市场格局和可进入的市场总规模（图表数据）
 - 分析市场发展驱动因素和趋势（图表数据）
 - 确定市场的时机、优先进入的市场领域...



- **关键目标：**
 - 让投资人看到市场对公司产品/服务的需求，并相信公司有足够的潜力

NOTES

- 全球市场、国内市场，行业细分市场...，是新兴的，还是快速成长的...
- 引用第三方数据要注明出处。

(明确的) 问题
+ (巨大的) 市场
+ (伟大的) 机会

VC换位思考！

市场够大吗？

这个市场中，新公司的发展时间窗口有几年？

这个市场未来用户的需求变化是什么？你的产品是否能满足未来需求？

公司阶段性达到细分市场领先需要具备的能力是否达到？

竞争分析



- **内容：**
 - 分析直接竞争对手的优劣势
 - 分析间接竞争对手（可取代产品/服务）的优劣势
 - 公司在市场竞争中所处的地位
 - 竞争对手的投资人及融资情况...



- **关键目标：**
 - 让投资人了解你跟谁在竞争、为什么你的解决方案更好、为何你能赢？

NOTES

- 最好使用重要指标对比矩阵图；
- 你的解决方案在那些方面对目标市场有价值：技术、价格、质量、服务...

	指标1	指标2	指标3	指标4
本公司				
A对手				
B对手				
C对手				

VC换位思考！

他列的对手是真正的对手吗？
谁已经拿到了足够多的钱？
谁会比你快？
谁的解决方案比你优秀？
我要先去看看这些对手

客户

VC换位思考！

现有的客户是典型客户吗？
客户的行业地位？

客户类型是否是面向未来？
未来是需要更多用户，还是
让用户花更多的钱？



- **内容：**

- 目前的客户，如是企业客户：有哪些？如是个人客户：有多少？
- 客户的发展趋势
- 潜在客户在哪里？



- **关键目标：**

- 让投资人看到你对客户的了解以及客户对公司解决方案的认同

NOTES

- 几个重要的企业用户或个人用户的增长趋势能验证产品的市场；
- 潜在用户决定公司的发展速度。

市场策略

VC换位思考！

得到客户的方法，客户获取成本？

客户的转换率？

客户的流失率？

有没有更简单的方法？

需要花（烧）多少钱？

和对手比较转化率和用户获取成本是怎样的？



- **内容：**

- 如何销售你的产品/服务，直销？渠道分销？...
- 如果直销：有多少销售人员？区域？销售周期？销售政策？...
- 如果分销：经销商是谁？需要多少经销商？区域如何划分？...



- **关键目标：**

- 让投资人看到公司的产品/服务有合适的方式到达客户

NOTES

- 好酒也怕巷子深！
- 切实可行的销售方式。

合作伙伴

VC换位思考！

和合作伙伴的关系是靠什么
维护的？

重要伙伴变化对公司未来
的影响？

维护合作伙伴的成本？
下个阶段的伙伴是谁？



- **内容：**
 - 介绍公司提供产品/服务的价值链上的关键合作伙伴以及他们的功能
 - 合作进展情况：已签约？



- **关键目标：**
 - 让投资人看到公司在产业链上的位置和重要性

NOTES

- 合作共赢！有力的合作伙伴能证明公司的独特价值。

收入模式



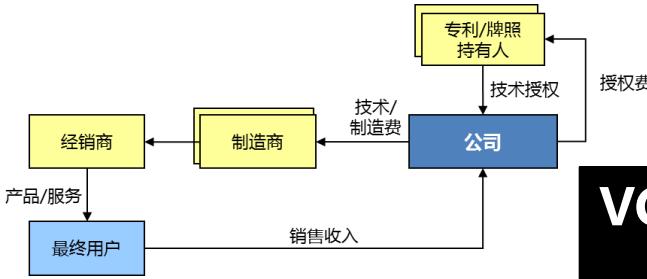
- **内容：**

- 勾画一份价值链的流程图
- 公司从哪里获得何种收入？收入在价值链中如何分配？分配方式和比例如何？...
- 成本构成、支付方式如何？



- **关键目标：**

- 让投资人看到公司如何获得收入、如何赚钱



VC换位思考！

- 有没有更简单的模式？
- 未来核心能力的溢价能力？
- 行业同行如何获得收入？
- 收入是否依赖于公司核心竞争力？
- 收入模式的持续时间？
- 边际效应递增还是递减？
- 未来最有可能的成本变化导致的收入变化是什么？

NOTES

- 为什么这些收入来源可行；
- 用流程图分解价值链。

里程碑

VC换位思考！

公司节奏和下次融资的关系?
公司的执行力和资金能都保证计划执行?



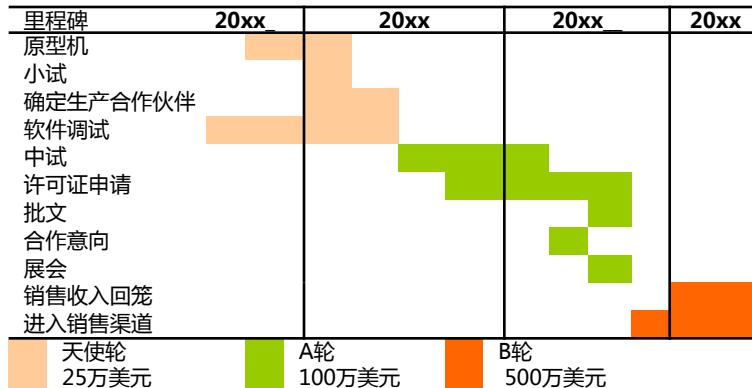
- 内容：

- 公司下一步的计划：产品研发、市场开拓、人员招募、收入和盈利、后续融资...



- 关键目标：

- 让投资人看到公司下一阶段的发展目标



NOTES

- 融资要实现的目标，可行性？

财务及预测



- **内容：**
 - 公司截至目前的历史财务状况（三张报表）
 - 公司未来3-5年的收入、利润、现金流、成本、费用等方面的预测
 - 基本的假设条件：定价、人工、原材料价格...



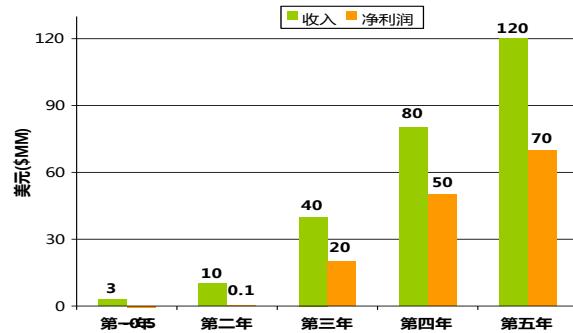
- **关键目标：**
 - 让投资人可以从公司财务指标中看出，投资是有利可图的

NOTES

- 要了解所有财务数据，并能解释；
- 要理解所有财务预测的假设条件，经得起拷问。

VC换位思考！

管理者会不会花钱？
轻资产，重资产？
花钱速度，挣钱速度，融资速度？



融资方案

VC换位思考！



- **内容：**

- 之前公司的股权结构、融资情况
- 本轮融资额度、拟出让的股权比例
- 资金用途：市场、产品研发、生产、人员...
- 后续融资预期，目标退出方式及预期

市场同类，同阶段公司的估值？

股权结构合理性？
下一轮融资的估值？



- **关键目标：**

- 让投资人知道实现计划的里程碑为什么需要这个额度的钱

NOTES

- 通常募集能够满足公司12-18个月使用的资金；
- 为什么需要这个额度？有没有其他选择？
- 对应估值的合理性；
- IPO不是唯一选择，目标并购方有哪些？

融资路演时常见错误

1

公司还没有做好准备时做融资演示

2

给错误的投资人做融资演示



融资路演时常见错误

3

缺少清晰、简洁及有吸引力的商业计划书作为支撑

4

不理解投资人的退出策略



融资路演时常见错误

5

我只需要1%的市场份额.....

6

每个人都需要我的产品/服务.....



融资路演时常见错误

7

我没有竞争对手。

8

讲不清要减轻用户什么“痛苦”



融资路演时常见错误

9

没有讲清公司将如何挣钱

10

不理解投资人分期投资的概念



融资路演时常见错误

11

做的一项技术性产品，而不一家公司

12

退出策略是3年IPO



在公开场合做项目演示时的注意事项

- 不要大篇幅的讲解技术细节
- 不要面面俱到
- 禁止提供不真实数据
- 避免过多的客套话
- 避免带出骄傲的神态，以及流露出对政府或某些环节的过度依赖
- 要尊重评委，避免和评委过度争论





联想之星

极星资本

手机/微信：

星云智能硬件加速器 CEO

合伙人

13901194498

杨海涛