

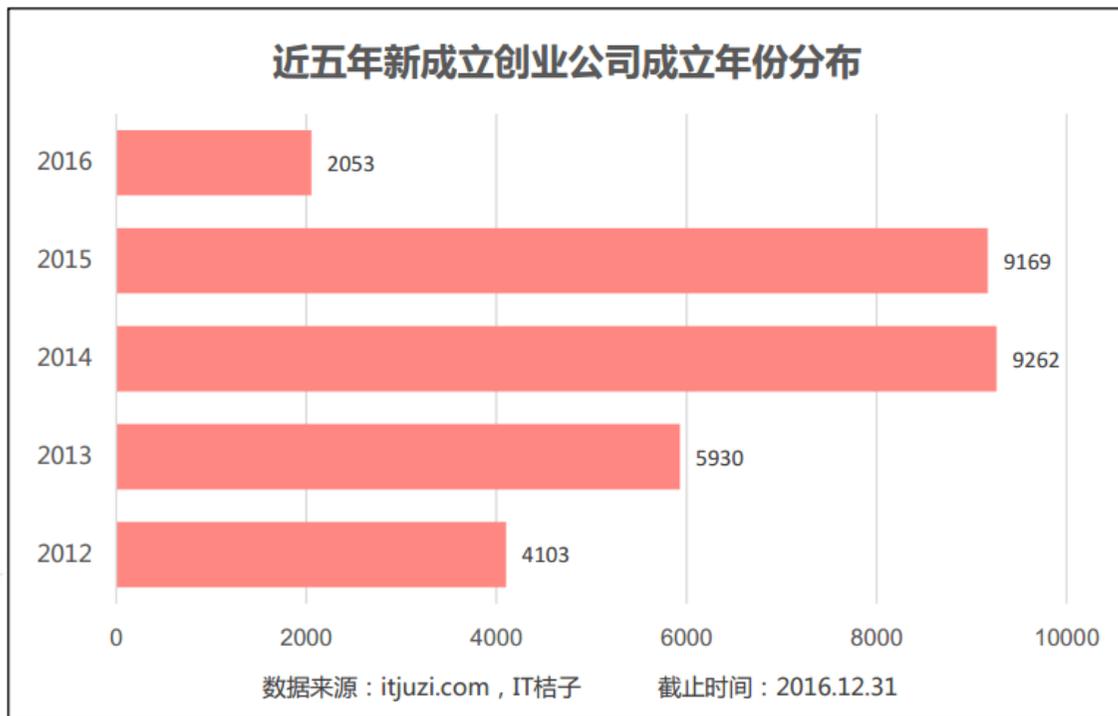
## 李晓光介绍

- 北京东方弘道资产管理公司创始合伙人，管理弘道资本旗下的弘合基金，做互联网领域的风险投资。
- 弘道资本投资案例：ofo、人人贷、挂号网、拉勾网、Kika、Wecash等
- 北大孵化器、北大《创业基础》课程创业导师
- 上世纪九十年代开始创业，做金融IT软件服务公司，2002年在香港主板上市。2010年开始做风险投资。
- 北大计算机系81级本科85级研究生
- [Email:lixg@hongdaocap.com](mailto:lixg@hongdaocap.com)
- 电话：18610100338

# 主要内容

- 2016年互联网创投市场简介
- 商业计划书介绍
- 商业计划书模板
- Q&A

## 创业节奏：创业节奏逐渐放缓

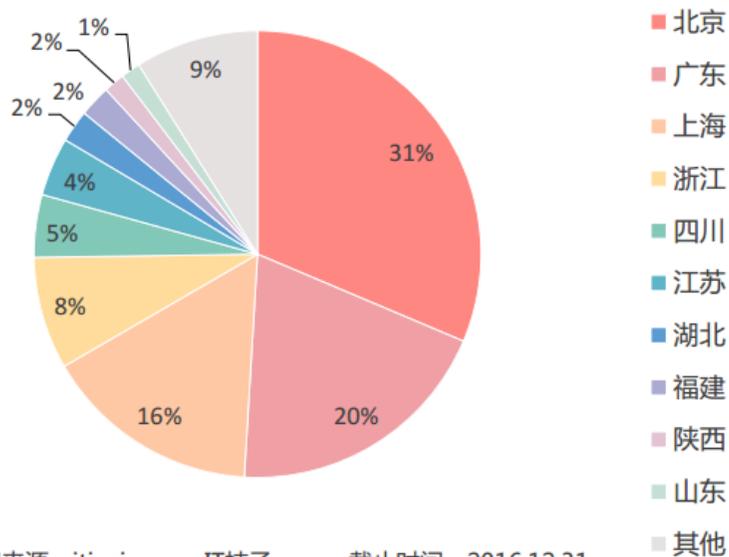


- 2014达到近五年高峰
- 2016不到2015的1/4

## 创业地图：北上广集中度逐年下降

- **TOP 3地点：北上广占比69%，相比前2年的72%、73%继续下滑中**

### 2016年新成立公司地域分布

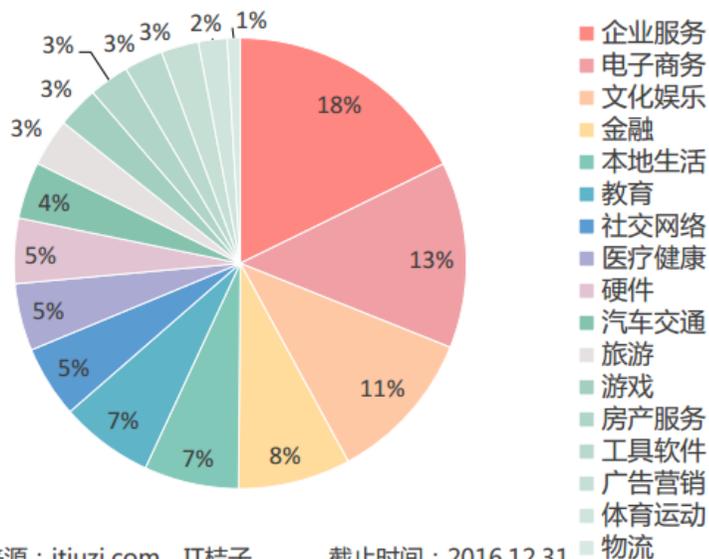


数据来源：itjuzi.com，IT桔子

截止时间：2016.12.31

# 创业方向：企业服务、电商、文娱、金融大热

## 2016中国互联网新成立公司行业分布



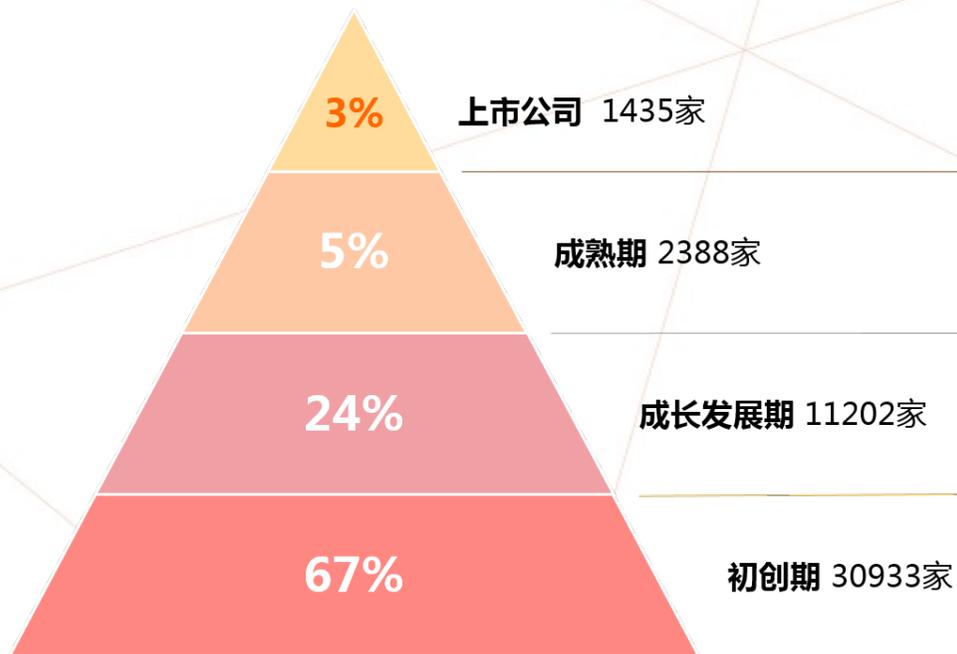
数据来源：itjuzi.com，IT桔子

截止时间：2016.12.31

- **电商：生鲜、快递、多元化**
- **金融：保险、Fintech**
- **文娱：自媒体、直播、视频**
- **企业服务：人力、数据服务**

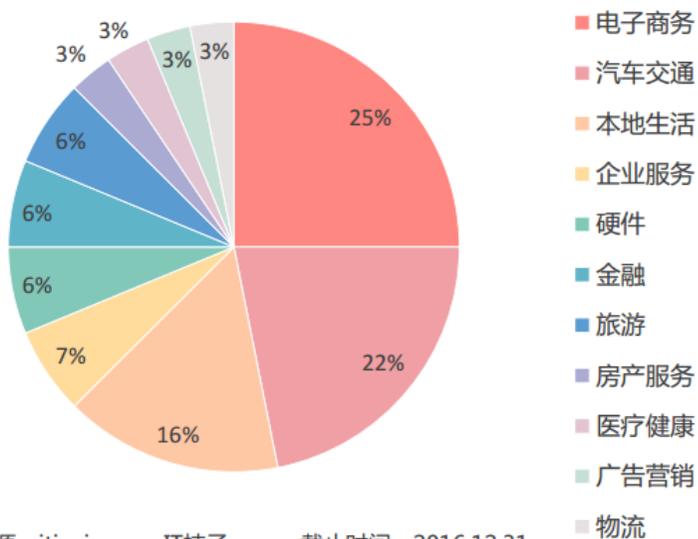
## 创业成长：3%的上市比例

对于创业公司  
初创阶段仍然是重要关卡



# 创业公墓：31家已获投且有一定知名度的公司倒闭

## 2016年关停倒闭公司行业分布

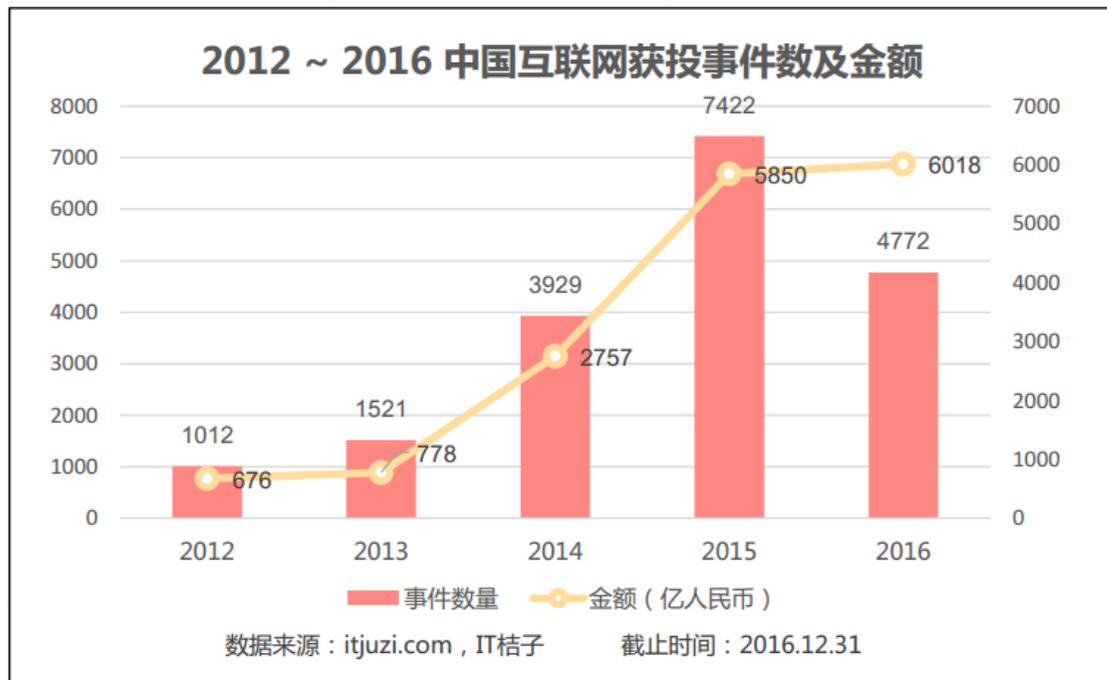


数据来源：itjuzi.com，IT桔子

截止时间：2016.12.31

- 58%的倒闭公司处于A轮及以前
- 成立近2年的公司危险较大
- 电商：海淘、生鲜
- 汽车：二手车、汽车后服务
- O2O：美食餐饮

## 投资概览：数量下降、金额上升



相较2015年

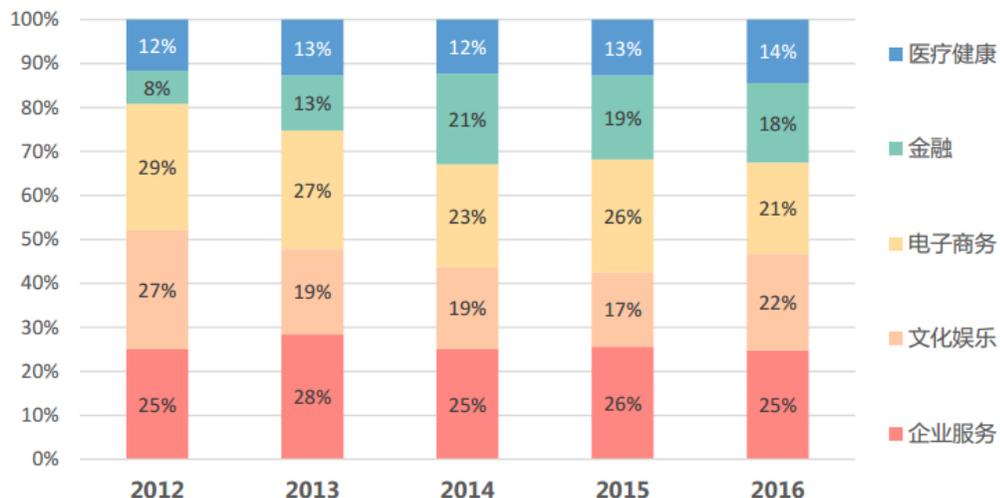
- 投资数量下降36%
- 获投资金额增长3%

79%的早期项目仅贡献23%的投资金额

# 投资方向-数量：企服、文娱、电商、金融、医疗

- 企业服务：人力、数据
- 文娱：直播、影视
- 电商：定制、垂直
- 金融：理财、借贷
- 医疗：专科、生物技术

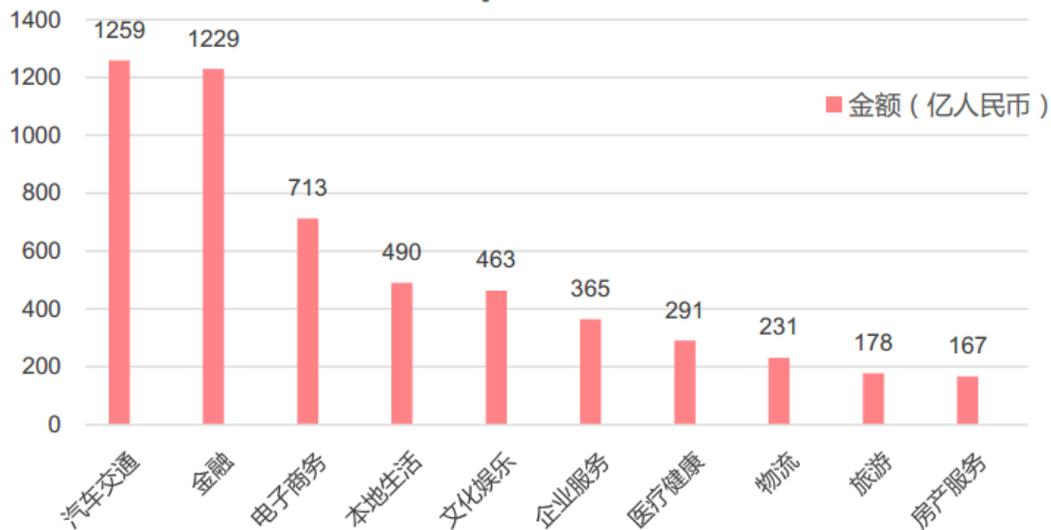
2012-2016 中国互联网Top 5热门领域事件数占比



数据来源：itjuzi.com IT桔子 截止日期：2016.12.31

## 投资方向-金额：金融、汽车为吸金大户

2016中国互联网Top10热门领域获投金额一览



数据来源：itjuzi.com, IT桔子

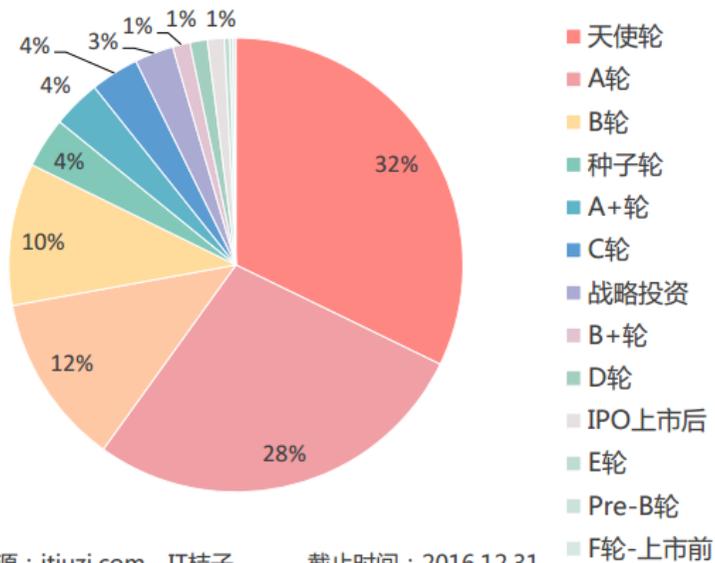
截止时间：2016.12.31

- **金融**：一半金额被蚂蚁金服、易生金服、陆金所囊括
- **汽车**：出行与新能源汽车，大多来自滴滴出行、摩拜、ofo、蔚来汽车、威马汽车、乐视汽车

## 投资阶段：早期投资占比79%

- 早期轮次比重较前几年继续下降
- 中后期比重较2015年上涨

2016年中国互联网获投事件轮次分布

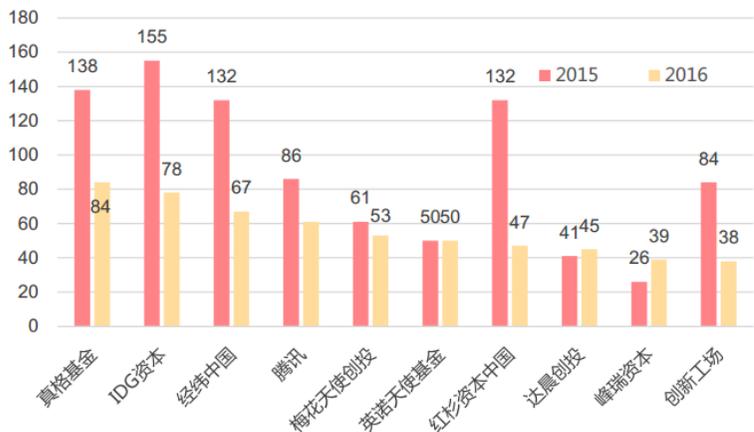


数据来源：itjuzi.com，IT桔子

截止时间：2016.12.31

# 机构表现：VC机构—数量回落、TOB是重要方向

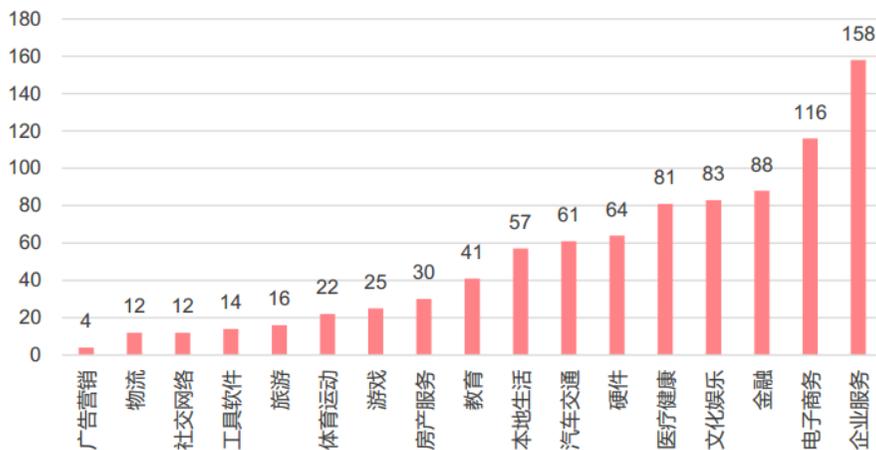
## 2015 vs 2016 国内TMT投资Top 10事件数对比



数据来源：itjuzi.com, IT桔子

截止时间：2016.12.31

## 2016年国内VC热门投资机构投资方向

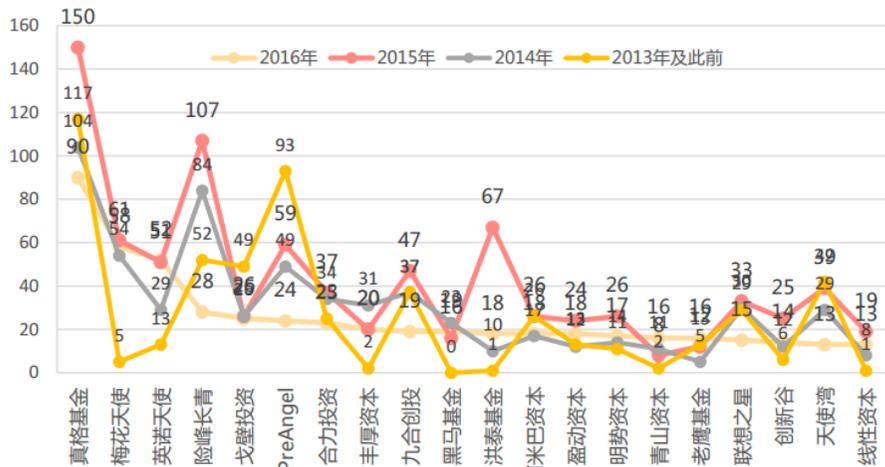


数据来源：itjuzi.com, IT桔子

截止时间：2016.12.31

# 机构表现：天使机构—数量下降、本地生活依旧有热度

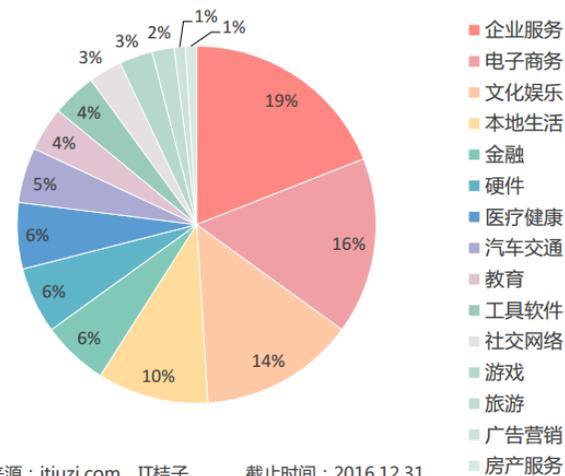
## Top20 活跃天使机构近年投资数据变化



数据来源：itjuzi.com, IT桔子

截止时间：2016.12.31

## 2016年Top20活跃天使所投行业分布

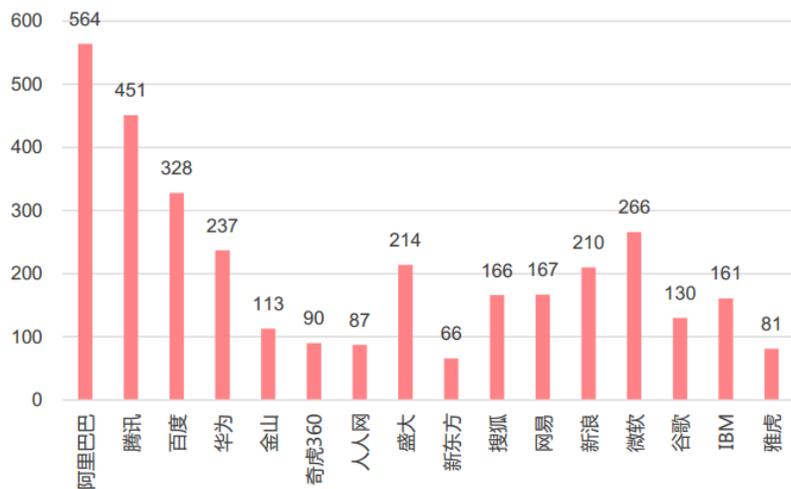


数据来源：itjuzi.com, IT桔子

截止时间：2016.12.31

# 公司派系：BAT系创业者数量领跑

## 16大公司派系创业者人数



数据来源：itjuzi.com，IT桔子 截止时间：2016.12.31

## 16大公司派系创业公司获投比例

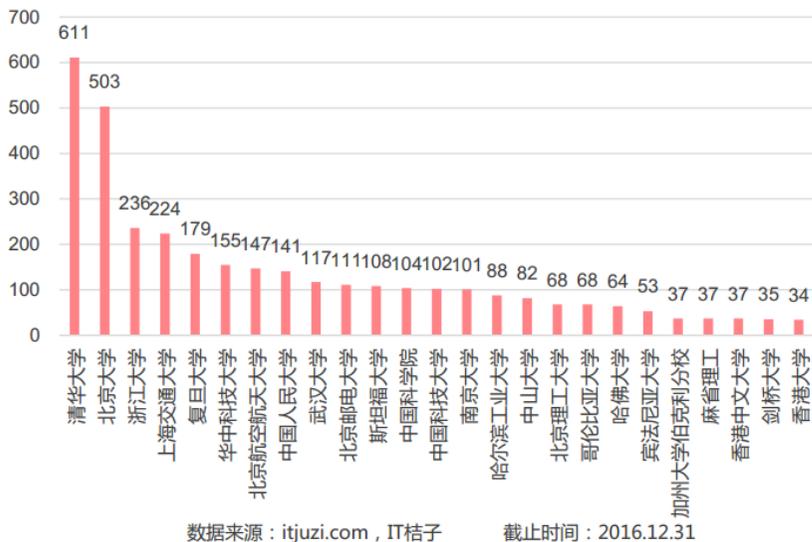


数据来源：itjuzi.com，IT桔子 截止时间：2016.12.31

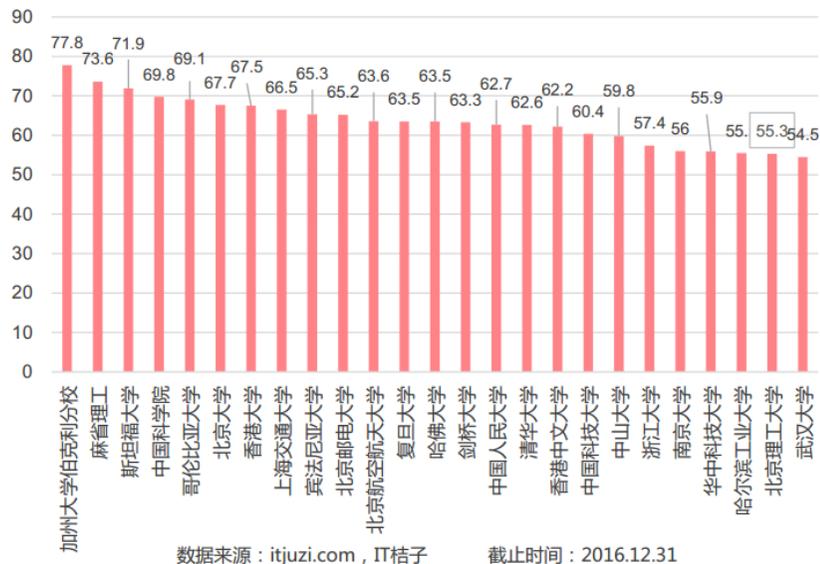
大公司出身的新增创业者人数减少，回大公司上班成为新浪潮  
16家大公司出身创业者创立8%公司

# 学校派系：创业者TOP3北大、清华、浙大

各大知名高校创业者总数量



各知名高校创业项目的获投率



国外高校出身的创业者在获投率上有领先优势

# 2016年投资热点

• 2016年上半年投资热点：视频直播，映客、斗鱼、花椒等

2016年下半年投资热点：共享单车，ofo、摩拜

## ofo共享单车融资历程

融资时间	融资轮	金额	主要投资方
2017.3.1	D轮	4.5亿美元	DST 滴滴出行 中信产业基金 经纬中国
2016.10.10	C轮	1.3亿美元	滴滴出行 小米科技 顺为基金 经纬中国
2016.9.26	B+轮	数千万美元	滴滴出行
2016.9.2	B轮	数千万美元	经纬中国 金沙江创投 唯猎资本
2016.8.2	A+轮	1000万人民币	真格基金
2016.2.1	A轮	1500万人民币	金沙江创投 弘合基金
2015.12.22	Pre-A轮	900万人民币	弘合基金 唯猎资本
2015.3.17	天使轮	数百万人民币	唯猎资本

# 什么是商业计划书

✓ **概念：**商业计划书是用文本格式形成的项目建议书，是全面介绍公司和项目运作的计划情况，阐述产品市场及竞争、风险等未来发展前景和融资要求的书面材料

✓ **目的1：**是为了获得投资者的投资

✓ **目的2：**也是企业对未来计划的真实反映，是团队内部反复讨论统一思想结晶。

# 商业计划书

作者——创业者

读者——投资人及相关人员

核心内容——你把钱投到我这个项目上肯定赚大钱

# 投资人想从商业计划书中得到什么

- 该公司或该项目具有什么样的独特之处？
- 公司是做什么的？
- 该公司如何保持盈利？
- 风险投资注入资本会给该公司带来什么样的好处？
- 该公司的管理能力是否足以执行商业计划书中描述的商业计划？
- 财务预算是否合理？
- 公司未来的升值潜力如何？
- 投资者是否能够退出？

# 商业计划书包含的内容

- 1) 公司介绍及长远目标
- 2) 管理团队的介绍
- 3) 产品或服务介绍
- 4) 商业/收入模式
- 5) 市场推广及营销策略
- 6) 市场分析及竞争分析
- 7) 公司发展规划
- 8) 财务状况及财务预测
- 9) 融资需求及资金用途

# 商业计划书

根据融资的不同要求，可以准备下面4份文件

- 1) 执行摘要：Word 或 PDF 格式，篇幅为1-2页，5分钟可以看完；
- 2) 演示文件：PPT 格式，篇幅为20页以内，适用于30分钟的演讲；
- 3) 完整版的商业计划：Word 格式，篇幅为30页以上，包含详细、完整的全部内容；
- 4) 未来3年的财务预测：Excel 格式，包含详细的财务预测模型，及全部预测假设条件及预测财务报表。

# 商业计划书的执行摘要

- 1) 用一、二句话概括公司的投资亮点。
- 2) 用一、二句话来介绍公司的产品或服务，以及它解决了用户的什么问题。
- 3) 用一、二句话来清晰地描述公司的商业模式——怎么挣钱的？
- 4) 用一、二句话来描述公司行业、行业细分、巨大的市场规模、成长性和驱动因素、以及美好前景。
- 5) 用一、二句话来概括公司相对于竞争对手的优势
- 6) 用一个表格来展示公司的历史财务状况和未来36个月的财务预测
- 7) 用一、二句话来陈述公司本轮期望的融资金额、对应的股权比例及融资的主要用途？
- 8) 用一、二句话来展示创业者和核心管理团队的背景及“辉煌成就”。

执行摘要是BP的浓缩版、精华，要涵盖BP的要点，以求一目了然，这是对创业者描述自己的公司和笔杆子工夫的最高挑战。如果创业者了解他自己所做的事情，执行摘要通常用二页纸的篇幅就足够了。

# “执行摘要”浓缩了创业计划



## 内容

- 投资亮点
- 客户价值
- 产品及服务
- 目标市场
- 竞争环境
- 筹资需要
- 管理团队
- 投资回报

.....

的概览



## 方法及技巧

- 首先激发起读者的兴趣
- 如果是给投资者，应明确提出筹资需要
- 让读者在5分钟之内浏览完毕并能引起兴趣，给你一个宣讲演示的机会。

# 商业计划书的演示文件PPT

- 1) 用一、二句话说明公司价值定位（1页）；
- 2) 公司背景介绍（1页）；
- 3) 管理团队介绍（1页）；
- 4) 产品或服务要解决的问题（1-2页）；
- 5) 产品或服务的介绍（1-2页）；
- 6) 用户/客户情况（1页）；
- 7) 商业/收入模式（1页）；
- 8) 市场规模及竞争分析（1-2页）；
- 9) 市场营销策略（1页）；
- 10) 公司发展规划（1页）；
- 11) 财务状况及预测（1页）；
- 12) 融资需求（1页）。

# “公司介绍”明确了公司背景和立足点



## 内容

说明我们知道自己在做什么

- 公司定位
- 公司战略
- 重要取胜因素



## 方法及技巧

- 生动描述
- 不宜过长
- 不要依赖于以后章节中对其它要素将要做出的详细的阐述
- 基于对市场潜力的评估，探讨扩展业务的机会

创业计划  
概要

初步的创  
业计划

最终的创  
业计划



## 设问举例

### 公司目标

- 公司的长期目标是什么？
- 关键成功因素是什么？
- 用什么战略达到这些目标？低成本？标新立异？专业化？
- 主要的中期任务是什么？
- 第一步(下一步)是什么？
- 中期目标？

### 公司概况

- 业务范围？
- 目标是什么？
- 公司背景？
- 公司所有制形式？
- 所有权结构？

# “管理团队介绍”证明企业具有强大的有经验的管理人员和有效的组织结构



## 内容

- 股东层的履历与背景
- 管理层的履历与背景以及管理层的分工
- 对管理人员的股权期权激励等报酬机制



## 方法与技能

- 人员的实际经验比学历更重要，不写套话，写以前工作过的公司和做过的具体项目
- 强调对未来具有重要意义的管理技能
- 报酬机制应主要基于可以量化的业绩表现

创业计划  
概要

初步的创  
业计划

最终的创  
业计划



## 设问举例

- 几个创始人如何相识，以前是否共事过？
- 主要管理人员和专业人员的发展路径是怎样的？他们具有哪些技能？
- 公司未来的组织机构是怎样的？
- 谁将成为部门领导者？
- 在哪些领域的管理应该加强？
- 报酬机制如何？
- 还缺少什么人员？

# “产品和服务”是企业未来价值的基础



## 内容

### 客户价值

- 解决的痛点是什么
- 产品和服务的功能和将为客户提供的价值
- 与竞争的同类产品相比的额外价值，优势与劣势

### 开发创新

- 企业应付技术挑战的能力
- 创新所带来的优势
- 知识产权问题
- 未解决的问题及可能的解决方法

### 产品

- 产品形态、演示
- 产品用户规模、活跃度、收入
- 筹资需要



## 方法及技巧

- 将自己置于客户的位置
- 集中于最重要的产品，同时涉及其它产品
- 避免过多的技术细节，最好能演示
- 力求简单
- 可引用产品和服务已试点成功的例子



## 设问举例

### 客户价值

- 谁是目标客户？
- 目标客户的需要是什么？
- 解决的痛点是什么？

- 产品将如何满足他们的需要？
- 实现价值的必要条件是什么？合作伙伴关系？
- 竞争产品的开发情况？

### 开发创新

- 现有技术状况如何？
- 目前创新正处于哪一阶段？
- 是否已获专利和技术转让？

- 计划中的开发步骤有哪些？
- 开发的中期目标是什么？
- 产品与竞争对手相比的优势，劣势？

- 进一步开发所需要的时间和资源投入？
- 每一种产品对销售收入的贡献将是多大？为什么？

### 生产

- 是自行生产，外包生产，还是经销？

- 计划的生产过程是什么？
- 计划产量有多少？
- 使用什么类型的设备？
- 材料供应的来源有哪些？

- 如何依据短期需求调整生产能力？
- 质量检测将如何实施？
- 存货如何管理？
- 成本结构如何安排？

创业计划  
概要

初步的创  
业计划

最终的创  
业计划

# “商业模式”描述企业如何挣钱



## 内容

### 收入来源

- 付费用户是谁
- 哪些产品和服务收费
- 收费的原则和方法
  
- 互联网模式：羊毛出在猪身上
  
- 新型广告营销模式：按效果付费



## 方法及技巧

- 简单明了
  
- 举例说明
  
- 利用业界熟知的模式类比，例如：我是汽车服务行业的“去哪儿”

# “市场与竞争”分析了企业运作的外部环境



## 内容

### 行业

- 企业所在行业概览
- 对行业发展方向的预测
- 对驱动因素的分析

### 市场

- 对市场进行细分
- 结合营销策略和竞争情况  
对目标市场做出预测

### 竞争

- 主要竞争对手的各方面现状和潜力



## 方法与技巧

- 有清晰的逻辑
- 从假设出发，提出为证明假设所需要解答的问题，然后收集信息回答问题
- 多方面获取信息
- 从全行业出发，具体到目标市场客户个体，使分析逐渐尖锐和深入
- 减少细节，使读者的思路不脱离主干



## 设问举例

### 行业

- 行业发展的现状？发展速度？
- 技术创新起到怎样的推动作用？

- 全行业的销售额？主要趋势？
- 经济环境和政府政策将如何影响行业发展？

- 竞争的性质？竞争对手的策略？
- 进入壁垒有哪些？如何跨越？

### 目标市场

- 市场如何细分？为什么？
- 目标客户群是什么？
- 对客户群内产量，销售收入和利润的大致预测是什么？

- 各细分市场规模和增长速度有多大？
- 市场份额能达到多少？
- 销售服务系统的重要性？

### 竞争

- 有哪些竞争对手在提供同类产品？
- 有哪些开发创新的可能？

- 竞争对手的目标市场是什么？
- 他们盈利能力的现状和潜力？
- 本企业相对于他们的竞争力？

创业计划  
概要

初步的创  
业计划

最终的创  
业计划

# “市场营销策略”使企业的未来价值得以实现



## 内容

### 产品引入

- 逐渐引入 — 小规模试点
- 广告宣传攻势

### 营销理念

- 营销的过程设计
- 营销队伍的组织
- 定价策略

### 促销

- 促销所要达成的效果
- 选择适合于具体产品类型的促销手段



## 方法与技巧

- “讲述一个故事”，可以较为详细地阐述营销的具体方式
- 从产品和服务本身提供的附加价值出发，向客户传达信息
- 把成本收益分析做为采取特定营销方式的依据



## 设问举例

### 产品引入

- 如何推出产品
- 推出的时间?
- 中期计划是什么?

### 营销理念

- 对用户数量的估计?
- 免费还是收费? 付费用户多少?
- 典型的销售过程是怎样的?
- 将采用什么销售渠道?
- 各渠道的目标消费者是什么?
- 零售价格确定的依据是什么?
- 营销量将如何组成?
- 需要多少营销人员? 他们应有什么技能?
- 每个销售渠道的利润率大概是多少?
- 每个销售渠道对销售和利润的贡献多大?
- 要达到多大的市场份额?

### 促销

- 如何达到目标客户对产品的认知?
- 将使用什么广告方式?
- 配套服务的重要性如何? 如何组织这些服务?
- 产品引入及此后的促销费用是多少?
- 在每个目标市场和销售渠道上的价格是多少?
- 采用何种付款方式?

创业计划  
概要

初步的创  
业计划

最终的创  
业计划

# “财务状况及预测”能够量化企业的未来价值



## 内容

用图表说明目前的财务状况

### 资产流动性

- 三年内的现金流入及流出
- 筹资安排和现金储备

### 收益预测

- 销售收入
- 成本及费用
- 净利润

### 资产负债表预测

- 依据标准的资产负债表做出三年内的预测



## 方法与技巧

- 流动性预测在越近的将来越具体，越远的将来越粗略
- 依据标准会计形式和原则
- 向专业会计、财务人员请教或加入有此方面专长的小组成员



## 设问举例

第一层次

流动性

现金流量

融资的钱至少要够  
未来18个月用

第二层次

- 未来一年中的资产流动性如何？  
即：第二年的每一季度，第三年的每半年？

第三层次

收益预测

- 今后三年的损益表将是怎样？

资产负债表预测

- 今后三年内的资产负债表将是怎样？

# “机会及风险”使预测更加客观和全面



## 内容

- 评估假设的准确度，以及将会出现的风险
- 做出对三种情况的预测
  - 最好情况
  - 一般情况
  - 最差情况



## 方法与技巧

- 确定主要的机会和风险
- 改变不同的参数，如价格或销售额，看结果会如何变化

创业计划  
概要

初步的创  
业计划

最终的创  
业计划

## 设问举例

- 在市场竞争和技术方面，公司的主要风险是什么？
- 公司还有哪些发展机遇？
- 扩大资本基础是否有效？
  
- 在最好和最差的情况下的三年计划是怎样的？

# “筹资需求”是写给投资者的根本意图



## 内容

在“三年计划”中已谈及的筹资数量基础上，说明筹资的具体方式

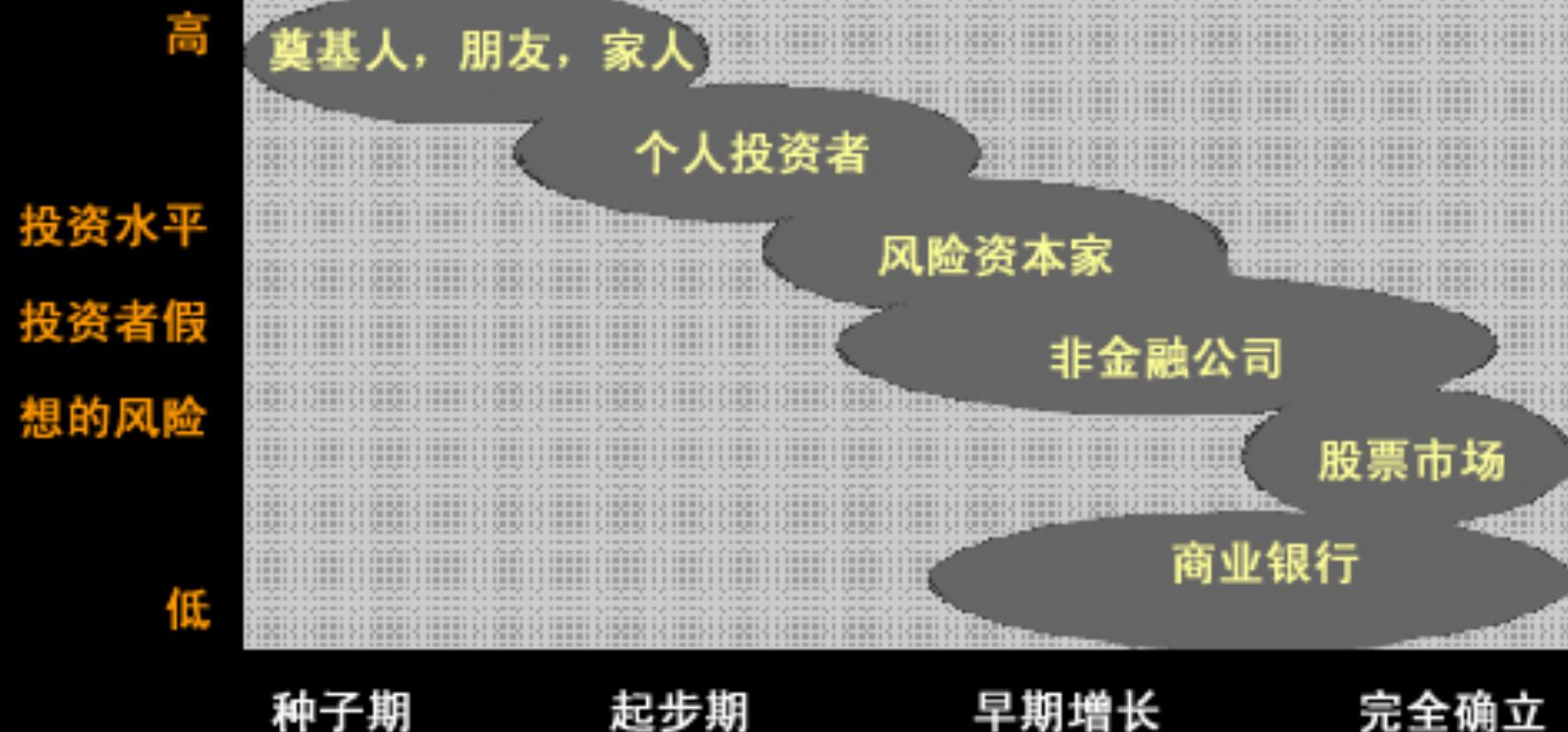
- 确定愿意并能够出资的投资人
- 确定出资方式的来源构成 (战略投资人、投资公司、金融机构、政府机构、个人)
- 明确企业估值，多少出资对应多少比例的股权



## 方法与技巧

- 依据不同等筹资需要确定相应的资金来源(如：短期资金需要可通过供应商信用，长期资金需求通过合资、银行贷款等实现)
- 需要的风险投资金额至少要够创业团队使用18个月

# 企业发展过程中的资金提供者



## 商业计划书中容易出现的问题

- 1、对产品/服务的前景过分乐观，令人产生不信任感。
- 2、数据没有说服力，比如拿出一些与行业标准相去甚远的数据。
- 3、导向是产品或服务，而不是市场和用户
- 4、对竞争没有清醒的认识，忽视竞争威胁
- 5、选择进入的是一个拥挤的市场，企图后来居上。
- 6、商业计划显得非常不专业，比如缺乏应有的数据、对自己熟悉的多说，对自己不熟悉的不说。
- 7、不是仔细寻求最有可能的投资者，而是滥发材料。

## 投资者眼中好的项目标准

- 拥有强有力的领导团队
- 产品真正解决用户痛点
- 处在风口上，市场规模大
- 好的商业模式
- 有竞争力和壁垒
- 有巨大升值潜力

# 成功创业者应具有的品质

梦想与热情

坚持和忍耐

领导力和责任感

积极性和创造性

诚信正直公正

自信心和执行力

# 创业者在寻求创业投资时的常见“陷阱”

- 高估价值，低估风险
- 急于大笔融资
- 融资时候“乱投医”
- 只接洽一个外部投资者
- 融资谈判时过于“精打细算”
- 融资时候，创业团队的股权被过早过度稀释。

## “六要” 准则:

- (1)要对本企业和本企业的产品或服务持肯定态度并充满热情;
- (2)要明了自己的交易底限, 如果认为必要甚至可以放弃会谈;
- (3)要记住和创业投资人建立一种长期合作关系;
- (4)要对尚能接受的交易进行协商和讨价还价;
- (5)要提前作一些了解如何应对创业投资人的功课;
- (6)要了解创业投资人以前投资过的项目及其目前投资组合的构成;

## “六不要”准则；

- (1)不要逃避创业投资人的提问；
- (2)回答创业投资人的问题不要模棱两可；
- (3)不要对创业投资人隐瞒重要问题；
- (4)不要希望或要求创业投资人立刻就是否投资作出决定；
- (5)在交易定价问题上不要过于僵化
- (6)不要带律师去参加会议。

# 模板演示

## 总结：写好商业计划书的 8 个要点

1. 每个故事都不一样，要写出自己的精彩
2. 呈现投资人想要知道的所有要点
3. 尽量在 15 页以内
4. 对于早期项目最可卖的是你的团队
5. 忌用描述性语言，多提要点和关键词
6. 用好数字和图表，最有说服力
7. 最好有国内外的对标企业
8. 不要夸张不要吹牛

Q&A

问题讨论

谢谢！