

投行思维

楼新平◎著

商业模式
创新及实现的
经营逻辑

所有商业形态最终是金融运作
所有成功模式最终是读懂人性



投行 思维

商业模式
创新及实现的
经营逻辑

楼新平◎著

LOGIC OF
INVESTMENT
BANKING

图书在版编目 (C I P) 数据

投行思维: 商业模式创新及实现的经营逻辑/楼新平著.

—北京: 中华工商联合出版社, 2015.12

ISBN 978-7-5158-1568-8

I. ①投… II. ①楼… III. ①商业模式 IV. ①F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 304500 号

投行思维: 商业模式创新及实现的经营逻辑

作 者: 楼新平

项目支持: 中宣创展

责任编辑: 于建廷 效慧辉

营销推广: 王 静 万春生

封面设计: 水玉银设计

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市宏盛印务有限公司

版 次: 2016 年 2 月第 1 版

印 次: 2016 年 2 月第 1 次印刷

开 本: 710mm×1020 mm 1/16

字 数: 210 千字

印 张: 14.75

书 号: ISBN 978-7-5158-1568-8

定 价: 48.00 元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座

19-20 层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicapl202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 盗版必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915



一位“投行农民工”的知行感悟

2015年以来，人们一致认为接下来的大事件是创业创新。我们的理由是，中国政府数次强调：“要大力推动大众创业、万众创新，支持创新型企业特别是创新型小微企业发展，让各种创新资源向企业集聚，让更多金融产品和服务对接创新需求，用创新的翅膀使中国企业飞向新高度。”

人们开始忙碌起来。2015年10月23日，贵州省贵阳市成功举办了第一届世界众筹大会，仅4天时间，报名参加竞赛的创业创新项目达到了1600多个。

创业的新征程由此开始。无论是政府机构还是其他形式的组织，为人们传递着强大的创业创新正能量，但这些创业创新项目又有很多是失败的。无数的创业者为自己创造了一个创业创新的泡沫，而非前途光明的世界。多数初创公司以及已经进入发展阶段的中小企业遭遇了相同的结

局——在东莞，仅 2015 年倒闭破产的企业就有 4000 多家；在中国资本市场，2015 年拿到 A 轮投资的 800 多个项目已经倒闭了。数字透过纸背表明了泡沫正在快速破灭。

他们为什么会遭遇滑铁卢？官方给出的答案是：在转型升级的必经之路上，优胜劣汰是必然。但过去可以，现在同样也可以使创业者或者中小企业走向成功，之所以折戟是因为多数创业者忽略了每个公司必须回答的 3 个问题：

1. 为什么创业？

创业是条不归路，融资和上市是你的最终目标吗？

2. 在哪里创业？

创业最怕本质错位，互联网行业是你最好的选择吗？

3. 怎么创业？

创业折腾的是梦想、时间和本钱，你拿什么做到资产回报最大化和资金效率最大化？你的商业模式是什么？

我曾多次与自己的团队讨论研究这些，很难确切解释某一创业者失败的缘由，但我们有一个共识，即“创业者活下去最重要”是个伪命题。在活下去最重要的理念下，能力越强的团队越容易掩盖商业模式的缺陷；在选择创业前，方向比商业模式更重要，在创业过程上，商业模式的打磨比埋头苦干更重要；对于企业运作来说，无知和弱小不是生存和发展的障碍，尤其是对于资本杠杆运作来说，非理性和金融法律知识的严重缺失才是最大的危机。

任何一个错误都足以毁掉一家公司。在过去的几年时间里，我每年平

均经手项目计划书超过 2000 份，然后从中挑选出 300 份左右靠谱的项目书，进行现场实地考察。以“眼冒金星”“口吐白沫”来形容不为过，毕竟是一笔不小的交易；而真正能够获得投资的项目，一年下来也就 3 个左右。

这样的工作量一般人不能想象和承受。一是在外人看来，投行人出入高级写字楼，西装革履，谈的都是过百万、上千万甚至过亿的项目，绝对是“高大上”的代表，事实是，如果没有农民般的踏实和勤奋，没有投行思维的智慧 and 思想，想在这一行里有所成就，那就看你是不是“风口上那只幸运的猪”了。二是最终 3 个左右的成功项目相对于起初的超过 2000 份的项目计划书而言，简直沧海一粟。

所以我们值得仔细回顾并总结其失败的原因，为中国经济增长、经济结构调整做出最有力的贡献。基于这样的初衷，我将自己多年的经验集结成册，以示警醒。

我越发感觉到一个商业模型的形成，一个思维模式的建立，决定了我们看问题的起点，决定了我们所处的位置，也决定了我们所能支配的资源。世界的发展、国家的进步、企业的运营和个人的未来，最终的一切，都源于对资源的掌握和支配的权力。

上天除了给了每个人最公平的资源——时间以外，其他的资源取决于我们每一个人能够站得多高看得多远。我的亲身经历和实践经验，让我对创业者的需求和投资人的困惑有了更深刻的了解，同时也感受到了资本的魅力，也见识了伪金融学家的伎俩。《投行思维》是对我在投行十几年从业经历的思考和总结，希望能够帮助更多的创业者和投资人。

我认为，每一个中国人都应该做到知行合一，才能真正体现自己的责任与担当。

十多年投行经历，我既是创业者也是投资人，看到了创业者的冲劲和他们面对资金时的束手无策；也看到了投资人对创业项目的困惑和内心的纠结。因此，我既能贴近创业者的心声讲述投资人的担忧，也能理解投资人的目的讲述创业人的故事。有人比喻，投资人与创业人就像是一对欢喜冤家，投资人好比男方，创业人就像是女方；创业人（女方）往往高估了自己的魅力，而投资人（男方）又常常过高估计了自己的实力。

如何让双方都能听到对方的心声，这是投行人要做的重要事情。投资以后的企业运营和发展壮大比结婚以后的一个家庭，管理运营的难度大多了。与其说是研究项目或者资本，倒不如说是研究人来的更准确些。人对了，事就对了。风口只是机会，我们得努力做好准备。

第一步，2014年6月，我们自众筹成立了“磐丰投资”平台，广收国内各大城市股东，不以投资金额为目标，而以撬动资源为目的，放大项目人口漏斗，大量吸引优质项目进入平台。

第二步，广揽磐丰会员，打造国内第一个天使投资人的“磐丰会”，目的就是把天使投资人变身为项目经理。通常投资公司的项目经理都是金融专业出身，完全没有创业经验，对优质项目没有敏感度和打磨能力，而我们通过磐丰投资，教会天使们除了会看自己行业的项目外，还掌握一定的选项目工具，到各个行业去吸引优质项目来平台上展示。

第三步，成立“酷项目商学院”，为优质项目创业人提供了展示和打磨项目的平台，让创业人用投行思维的方式，不断创新商业模式。

第四步，就是我们的“九和私董会”，也是平台挑选项目打磨优质项目的秘密武器，快速理清项目和企业的问题。

经过四个环节的过滤，优质创业人、优质项目以及优秀的投资人都能清晰地呈现出来，快速高效地解决了传统模式束手无策的问题。当项目的各方面都到达临界点时，项目进入平台的“颠覆实验室”，资源资金都快速注入，项目进入腾飞阶段。

平台上所有的环节，都是围绕高效快速打磨项目，让项目脱颖而出而设计的。

平台目前已经完成24个项目的投资，公司市值增加20倍。这是传统投行的效率所不能企及的。平台的建立，也算是在投行一次创新尝试，旨在提高投资效率，加速项目成长。如果说，利用投行思维的方式，颠覆了传统投行，接下去我们将会用投行思维的方式做产业链整合，让整个产业链提高效率。

作为一个“投行农民工”，已经看过太多失败和成功的案例。尽管我们已经颠覆了传统的投资模式，提高了投资效率，但凭一己之力，所能帮助到的创业人和企业仍然是有限的。

投行思维并不是一个秘不可测的东西，而是通过对商业活动核心的本质洞察，在行业和产业链中，将有形和无形的资源重新配置，使所有交易环节的资源使用效率最大化，参与商业活动链条上各环节的利益最大化。

我们也可以定义它是一种多维度的商业智慧，在商业活动中，谁真正拥有这个智慧，谁就拥有了资源支配权，谁就可以实现企业的高速增长。

投行思维仅仅是一种思维方式，是一种能够看透金融本质或者说事物本质的思维方式，无论是国家、企业或者个人，学会投行思维以及运用投行思维的方式，就能够站在资源的最顶端，掌握资源的配置权。美国运用好投行思维，成为金融霸主；企业运用好投行思维，让企业成为一个永久持续盈利的工具；个人运用好投行思维，成为物质和精神都相对自由的自由人。

大众创业万众创新的时代，我们最想看到的就是好项目，让更多人不再进入金融和资本的误区，让更多项目快速发展，让更多企业家能够插上资本的翅膀。

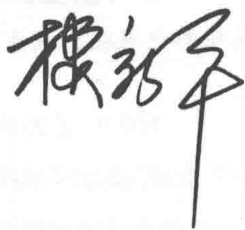
所以，《投行思维》中我们通过对美国、新加坡等国家发展历程的分析，对国内企业案例的分析，让读者能够了解和学会投行思维的理论 and 运用手段。当然，除了讲述如何学习投行思维，以及投行思维的核心内容和实践案例外，还涉及投行思维运用的基础，就是企业的商业模式。关于商业模式的体系，内容十分丰富，由于本书容量有限，不能在此详细叙述，仅仅对商业模式体系中最基本的问题加以阐述，希望能够给读者带来些许有用的东西。

“帮助别人就是帮助自己”，这就是投行的本质也是投行最大的魅力。

这本书，不能算是一本著作，仅仅是一个观念观点的阐述而已，算是投石问路、与同行交流的契机吧，没有经过精雕细琢，仓促成，仅仅想通过本书快速传导一种思维方式，让更多的人学会这种思维方式，并把这种思维方式运用到企业和个人的成长中。书中如有纰漏还希望读者谅解。

本书是我的视频讲座授课的录音整理而成，在此要非常感谢“中宣文

化”的罗宇总经理和刘明总经理，没有他们的大力支持和辛苦记录，本书不可能这么快地出现在读者眼前。希望本书作为一个引子，吸引更多喜欢投行思维的读者，一起来探讨学习和运用，未来让我有更充分的理论和实战案例，写出下一个《投行思维+》。

A handwritten signature in black ink, consisting of the characters '楼志平' (Lóu Zhìpíng) in a stylized, cursive script. The signature is positioned centrally on the page.

2015年11月25日星期三晚 去往北京考察项目的飞机上

第一章 钱袋子决定枪杆子

——霸主地位的幕后推动者 // 001

金融“潜伏者” // 003

大国背后你不知道的秘密 // 007

金权立于皇权之上 // 012

【投行思维航标】// 018

第二章 实现皇家特许的金融梦

——弹丸之地的异军突起 // 019

手心过肉，手背流油 // 021

一切源于伟大的思想 // 028

苏州拿下了李光耀 // 033

【投行思维航标】// 037

第三章 “挖金术” 值得信赖吗？

——中国企业运作中的风险与误区 // 039

掌握自己命运的“馅饼” // 041

年赚 20 万元的师傅与年赚 2000 万元的徒弟 // 046

加杠杆容易，能去杠杆才是真本事 // 050

企业上市的误区 // 055

【投行思维航标】// 059

第四章 为了远行，重塑价值

——投行思维的哲学 // 061

一个前提：企业价值的生成逻辑 // 063

两大核心：引领企业价值升华 // 069

三大心法：价值爆发的突破口 // 073

四大理念：将价值不断放大 // 079

布局决定结局 // 088

【投行思维航标】// 094

第五章 先让企业好做，再把企业做好

——投行思维的践行 // 095

起点：钱是“想”出来的 // 097

目的：获得资源配置权，活在未来 // 101

过程：价值转化，由“石墨”到“金刚石” // 105

方法：人尽其才，物尽其用，钱尽其转 // 111

能力：画饼、拼图、避险 // 115

技巧：方向选择，顺应人性 // 119

结果：商业模式的颠覆与重构 // 122

【投行思维航标】// 126

第六章 投行思维决定商业发展

——基于投行思维的商业模式创新 // 127

颠覆传统商业模式的三大手法 // 129

创新商业模式必须回答的五个典型问题 // 134

为什么要构建双聚焦模型与楼式模型 // 143

猎富时代，模式创新 // 153

【投行思维航标】// 159

第七章 中国式裂变

——投行思维的策略 // 161

此抱团非彼抱团，重在专人做专事 // 163

打牌论，让低手变高手 // 167

移动互联网+，风口上的风口 // 170

投行思维+，冲向新三板 // 173

【投行思维航标】// 178

第八章 找风口不如做风口

——投行思维之应用总结 // 179

做一个创业公司 // 182

做一个上市公司 // 188

做一个自由人 // 192

【投行思维航标】// 197

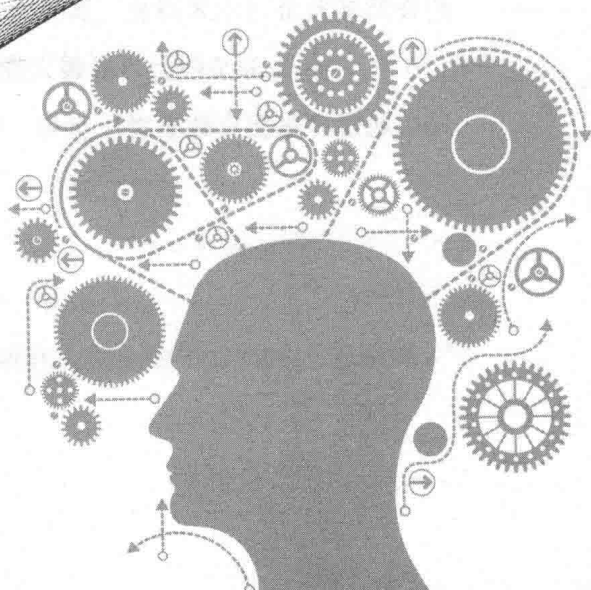
附录 投行楼模式 100 句 // 199

参考文献 // 221

第一章

钱袋子决定枪杆子

——霸主地位的幕后推动者



金融“潜伏者”

谁才是看透了这个世界商业本质的人？

资源配置者。

谁才是资源配置者？

投行思维者。

政治家没钱，但可以利用权力，整合国家甚至全球的资源；资本家缺乏资源，却可以利用手中的资本，撬动资源，金权天下；企业家没有资金，但可以借助融资或支配他人的资源做大做强自己的企业。

从这个角度讲，是否拥有投行思维，决定了你能够支配多少资源，取得多大成就，拥有多大能量。

投行思维&“互联网+”思维

在“互联网+”这个词汇高频次出现在人们生活中的同时，“互联网+