

名家论坛

www.mingjia365.com

山东教育电视台《名家论坛》书系




突破企业

融资瓶颈

一个专门提笔记本电脑给华尔街金融大佬讲故事、国内少有的在美国和中国既“买”过企业又“卖”过企业的实战派融资专家，给您指点迷津！

房西苑◎著

 江苏出版社

突破企业

融资瓶颈



房西苑◎著



图书在版编目(CIP)数据

突破企业融资瓶颈 / 房西苑著. — 厦门: 鹭江出版社, 2008.7

ISBN 978 - 7 - 80671 - 960 - 2

I. 突… II. 房… III. 企业—融资—研究 IV. F275.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第110729号

突破企业融资瓶颈

房西苑 著

责任编辑 / 黄新英

特约编辑 / 李秀艳

出 版 / 鹭江出版社

地 址 / 厦门市湖明路22号

邮 编 / 361004

电 话 / 0592-5046666 0591-87539330 010-62376499

印 刷 / 北京密东印刷有限公司

规 格 / 787毫米 × 1092毫米 1/16

印 张 / 11

字 数 / 140千字

印 次 / 2008年11月第1版第1次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 80671 - 960 - 2 / I · 186

定 价 / 32.00元

(如有印装错误, 请寄印刷厂调换或致电鹭江出版社)

序言

Preface

《名家论坛》是山东教育电视台2002年推出的大型教育培训栏目，开播以来，先后有几十位国内外的学界精英登台演讲。他们渊博的学识、独到的眼光、睿智的见解、敏锐的思维、深入浅出的表达形式、引人深思的深厚学理、催人奋进的人生智慧，使《名家论坛》成为思想者的殿堂、管理者的精神家园，赢得了广大观众的欢迎和好评。

追求精品，打造品牌栏目，一直是我们努力的目标。《名家论坛》能为广大的观众，特别是企业家、管理工作，提供管理理论、业内经验，这是我们媒体的责任，也是我们的荣幸。

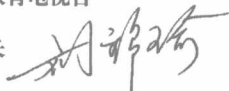
回首《名家论坛》数年来的风雨历程，我们做到了坚持与努力、执著与求索，这是一件很不容易的事情，没有相当的信心和定力，没有各个方面的支持，是断然难以坚持下来的。而今天得到广大观众的认可，而且青睐有加，要求将专家的讲稿集结出版，是我们推出《名家论坛》系列丛书缘由所在。可以说，这是意外的收获，也是我们当初所不敢奢望的。

电视有媒体的魅力，出版有书籍的芬芳。满足观众不同的需求，就是我们的动力和责任。也希望大家在观看我们栏目的同时，多读书，读好书。

最后，借此小序，请允许我代表山东教育电视台的同仁，向一直以来关心和支持我们的电视观众、读者朋友表示感谢，同时感谢我们《名家论坛》的各位专家、学者，感谢我们的合作伙伴鹭江出版社、北京汇智时代图书音像发行有限公司。

山东教育电视台

台长



Contents

目录

》》》 第一章 思维瓶颈及其突破

1

第一节 认识融资 / 3

- 》 融资与投资 / 3
- 》 为什么融资 / 7
- 》 融资的速度 / 9
- 》 融资的本质 / 11

第二节 了解和应对投资者 / 12

- 》 投资者的商务模式 / 12
- 》 投资者的专业分工 / 15
- 》 投资者的程序分工 / 16
- 》 “击鼓传花”的案例 / 19

第三节 融资的策划 / 24

- 》 两种策划方法 / 24
- 》 融资策划的案例 / 25

》》》 第二章 融资过程的三个瓶颈

29

第一节 真正的瓶颈 / 31

- 》 项目包装不到位 / 31
- 》 资金投入容易退出难 / 32
- 》 资产增值容易兑现难 / 32

第二节 资金退出难的突破 / 34

- 》 三条退路 / 34



- 利用资产流动性的定律 / 35
- 案例：“拥有一寸美国土地”及其他 / 37

»» 第三章 项目包装的突破

41

第一节 “报告文学”、“科幻小说”双管齐下 / 43

- 故事的两种成分 / 43
- 企业家的经验和借鉴 / 45
- 二缺一的处理 / 46

第二节 运营无形资产——“吹牛” / 50

- 营造期望值 / 50
- “吹牛”的原则 / 51

»» 第四章 写好商务计划书

53

第一节 精简和详细 / 55

- 精简的利弊 / 55
- 详细的利弊 / 55

第二节 商务计划书的三个层次 / 56

- 项目概要 / 56
- 项目主体 / 58
- 附件 / 59

第三节 深入浅出的技巧 / 61

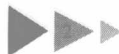
- 与“深入浅出”不同的三种情况 / 61
- “浅出”的重要性 / 63

»» 第五章 商务模式的组成和技术模式的设计

65

第一节 商务模式的组成 / 67

- 技术模式 / 67
- 经营模式 / 68



- 合作模式 / 68

第二节 技术模式的设计 / 69

- 六个指标 / 69
- 三个案例 / 71

第六章 经营模式的设计

77

第一节 经营模式设计三要素 / 79

- 要素一：发现赢利点 / 79
- 要素二：论证可行性 / 80
- 要素三：把钱挣到手 / 82

第二节 经营模式设计的案例 / 84

- 融资建网站的失败 / 84
- “红海”里的麦当劳模式 / 86
- 现代运通旅行网经营模式的可行性 / 90
- 空车配载的最佳商务模式 / 94
- 校园餐馆的承包 / 99

第七章 合作模式的设计

103

第一节 最难的商务模式 / 105

- 合作模式的本质和关键 / 105
- 准备好剪刀和针线 / 106

第二节 实战案例 / 107

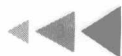
- 与美国跨国公司的合作 / 107
- 电力载波公司的共赢 / 110
- LED城市路灯的商务模式 / 115

第八章 四川越溪旅游项目的包装

117

第一节 项目包装的始因 / 119

- 发现旅游开发价值 / 119





- 旅游项目开发的难题 / 119
- 参与包装 / 120

第二节 包装的过程 / 121

- 越溪佛都旅游项目简介 / 121
- 包装的方法 / 126
- 重点子项目的开发 / 127

第三节 项目包装的忠告：不要讲关系 / 131

- 不讲关系的原因 / 131
- 注意忠告 / 132

第九章 如何说服投资者

133

第一节 说服投资者应做到的三点 / 135

- 思路清晰 / 135
- 数据充分 / 136
- 概念煽情 / 137

第二节 数据的处理和数量模型结构的建立 / 137

- 数据的处理 / 137
- 数量模型结构的建立 / 138

第三节 真实的案例 / 141

- 用数字说话的案例 / 141
- 煽情的案例 / 152

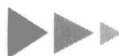
第十章 成功融资综述

157

第一节 成功融资三要素 / 159

- 实力 / 159
- 包装 / 160
- 运气 / 160

第二节 商务计划书的模板 / 161





第一章

思维的瓶颈及其突破

企业融资有哪些瓶颈？首要的瓶颈，是思维的瓶颈。思维的瓶颈主要有两个方面，一是对融资的认识不够，二是错以为融资渠道是一个瓶颈。作为融资者，首先考虑的问题是包装商品、了解投资者，然后是成功策划融资的过程。

第一节 认识融资

融资与投资

说到融资，我们就要认识投资，所以我们先了解一下融资和投资之间的关系。

打个简单的比方，资金就像一个企业的血液一样，是通过企业的项目来进行循环的。而企业的项目有两个门，如下图（图1）所显示的那样，一个叫“融资之门”，一个叫“投资之门”。资金就是按照从“投资”这个门进来（图2），然后从“融资”这个门出去（图3）的途径流通的。

大家可以看到，资金出去的时候比进来的时候体积大了一倍。这意味着什么呢？意味着资产的增值。按照马克思说的话，这叫“惊险的一跳”，意思就是，资金是在“融资”这个门，实现了它的增值。

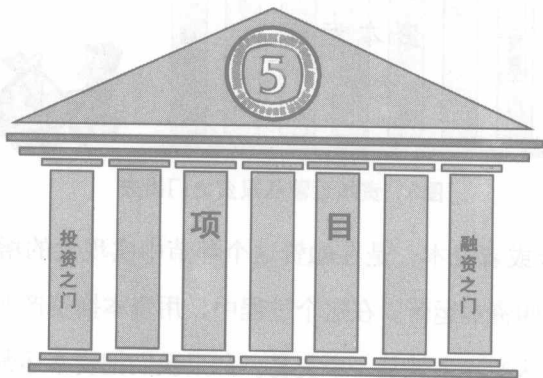


图1 投资和融资之门



于是很多融资者就说，我现在缺钱，我只想学融资，不想学投资。这种将融资和投资分割开来的想法是错误的。你不学投资，不了解投资者，你怎么融资？



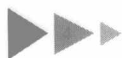
图2 资本运营从投资之门进入

另外也有些投资者，认为我现在开的是投资公司，我就只学投资，不想学融资。同样的道理，你不学融资，你怎么增值呢？这就好像你买了股票，无论你的股票增长到多少，那都是数字游戏，你必须把股票换成人民币，也就是经过融资，才能实现你股票和资产的增值。



图3 资本运营从投资之门出去

所以，资金或者资本，是在融资这个环节中实现它的增值的。而增值的整个过程，就叫资本运营。在这个过程中，用资本换资产叫投资，用资产换资本叫融资。这实际上就是一个交易。如果我们把资本运营比做一座学问的大厦，那么，我们可以分别从“投资”和“融资”这两个门来进入这座学





问的大厦。也就是说，我们从“投资”这个门进入，可以学到资本运营；从“融资”这个门进入，也可以学到资本运营。

那么，这两个门有什么区别呢？一次我在讲课的时候，就有学员问到这个问题。我说，没什么区别，你从这个门进入和从那个门进入，你看到屋里的东西都是一样的。

那位学员就问，我是不是从任意一个门进去都无所谓？我说，不一样，感觉不一样，你从“投资”这个门进入，会把学问越做越深；你从“融资”这个门进入，会把学问越做越浅。

之所以这么说，道理很简单，因为在这个世界上，很少有人是用自己的钱去投资的，大部分投资者都是替别人管钱的人。

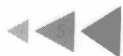
比如说，银行行长，银行的钱是他的吗？不是。基金经理，基金公司的钱是他的吗？也不是。他们都是用别人的钱、替别人管钱的人。

这样问题就来了，这些替别人管钱的人，怎么样才能做到从别人口袋里掏出钱来由他管呢？只有一种办法，就是用一门深奥的学问，把所有的人都“绕懵了”，然后实现“财富的转移”，即采取“寻租行为”。

我在美国读MBA的时候，很厚一摞书，最难懂的那本就是投资学，上面都是曲线、图表、公式，不把你绕懵了绝不罢休。后来我终于把这事给看明白了，其实，投资没这么难，我们可以从另外一个门——“融资”这个门进去。

那么，从“融资”这个门进去，为什么会把学问越做越浅？道理也很简单。你要用别人的钱办自己的事，那么别人凭什么掏出钱来交给你让你去办你的事？所以，无论你这件事多么复杂，过程多么曲折，你都会想尽办法跟别人把理由说清楚，这样你就会把这门学问越做越浅。

很多人对融资的概念认识很模糊，这是成功融资在思维认识上的一大瓶颈。所以，这里我们再做一个深入浅出的讲解。





前面说了，资金是一个企业的血液，企业通过血液进行循环。那么资金有几个循环呢？两个：一个小循环、一个大循环（如图4所示）。

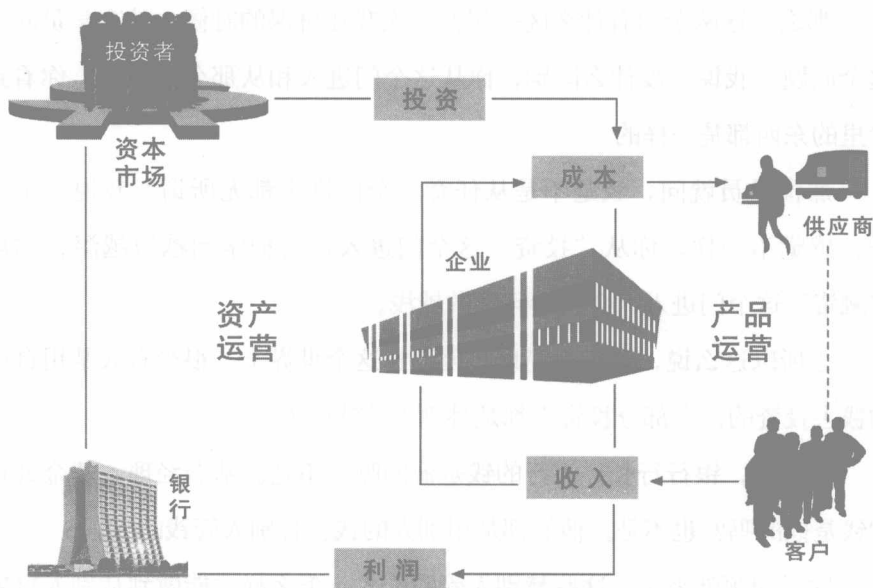
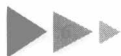


图4 资金小循环和大循环

图的右边是小循环。小循环的钱是从收入进来，到成本出去。进来的收入是谁给的？是客户给的；出去的成本是给谁的？是给供应商的。那么这个小循环讲的是什么呢？讲的是产品运营。

图的左边是大循环。大循环的方向刚好跟小循环相反，小循环的钱是从收入进来，从成本出去；大循环的钱是从成本进来，从收入出去。另外，小循环讲的是产品运营，而大循环讲的是资产运营。不同的还有，小循环的钱是流动资金，大循环的钱是股本金。

我们这里讲的融资，就是指股本金的融资，而不是指流动资金的融资。流动资金的融资，要从银行引，从银行来，但是我们讲的融资，实际上跟银行没有多大关系。有很多企业家一讲到融资就想到银行，也有很多人拿银行借来的钱进行股本金的投资，这都是错误的。这就是我们上面讲

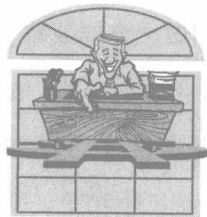


到的思维瓶颈，是个意识问题，并且这个意识问题有时会酿成严重的后果，如果你拿流动资金去做股本金的投资的话，那么你将犯下一个很大的错误，甚至企业都会被这种错误拖死。

为什么融资

企业为什么要融资？因为企业有两种不同的发展战略，即上楼梯战略和上电梯战略（图5）。

上楼梯战略：
凭自身积累滚雪球般地
从小发展壮大。



上电梯战略：
企业融资，借金融
资本之力迅速扩张。

图5 上楼梯战略和上电梯战略

什么叫做上楼梯战略？就是企业家用自己的钱投资，建立了一个企业，赢利以后再把赢利的钱继续往里投，使企业不断地从小滚到大。

上楼梯战略有一个优势，就是企业可以自己决定自己的命运，自己决定自己的步伐，想走得快一点就快一点走，想走得慢一点就慢一点走，不想走了，连坐着歇着都可以，没人管。

但是，上楼梯战略又得冒两个风险。

第一个风险叫做系统风险，即企业所处的大环境出了问题而引发的风险。如海起风浪是系统风险，亚洲金融危机也是系统风险。举两个反例，船出故障是非系统风险，企业财务危机是非系统风险。



第二个风险是竞争风险，就是企业在它的这个领域里面临多方面的竞争。如果你的企业很小，很可能就没有足够的实力与别人抗衡；如果你真的挣钱了，赢了，那也会有很多人看着你眼红，而跟你激烈竞争。现在世界500强都进了中国了，假如他们看中了你的生意，那你就将承受很大的压力和挑战。就算老外看不中你这生意，还有自己的同胞也会看中的。所以，竞争对手的存在，常常使企业不得不考虑竞争的风险。

那么，既然上楼梯战略风险大于优势，我们有没有其他的出路？有，就是不再上楼梯，而是改为上电梯。

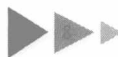
什么叫做上电梯战略？就是企业借助金融资本的力量，一步到顶，一下子做到行业的龙头老大的地位。

这就需要融资。所谓借助金融资本的力量，本身就意味着融资。但融资之后，系统风险和竞争风险就会大大地缓解。你的船做大了，海上起风浪你就不怕了，因为海上起风浪打翻的都是小船，替你消灭了竞争者，对你只有好处没有坏处。另外，你的门槛提高了，竞争的实质增强了，这时，老乡不一定能竞争过你，老外能，但就算老外能进来，他也灭不了你，灭不了你他就得跟你合作，跟你握手言和。

这个上楼梯战略和上电梯战略，在教科书上没有，是我自己从亲身经历中总结出来的经验和教训。

2000年的时候，我曾经操作过一个被称为全中国最成功的五大并购案之一的案例，叫做携程并购现代运通案。

今天经常坐飞机的人都知道携程旅行网，因为到了飞机场的时候，常常有很多人给你发卡，发得最多的就是携程旅行网的卡。携程，在今天的中国已经做得非常成功了，很多人都认为携程的成功是因为它是在美国上市的。当然，在美国上市是携程走向成功的重要一步，但是，这不是关键的一步。关键的一步是什么？是携程兼并了现代运通。很少有人知道，携



程在兼并现代运通的时候，它的整个市场交易额还不够现代运通的1/4。这意味着什么？意味着一条小鱼吃掉了大鱼！

这是中国资产兼并史上最经典的一个案例。那么现代运通为什么就被携程吃掉了？当年携程只是一个空架子，而现代运通却是这个行业的老大。事情的转变就在于，携程的董事长看到了一笔钱，并一下子把钱先拿到了手，他就用这几百万几千万美金，把这个行业的老大买了下来。这招是一石二鸟：首先，把行业的老大给兼并了，他自己就成为行业的老大了；其次，消灭了未来一个最强有力的竞争对手。所以，携程几乎是孤注一掷地买下了现代运通。至于后来它在美国上市，那只不过是水到渠成的事情。

融资的速度

从携程案例我们可以看出，今天这个互联网普及的时代，已经不是什么大鱼吃小鱼的时代，而是快鱼吃慢鱼的时代，是上电梯的人吃掉上楼梯的人的时代；今天我们比的不是你的技术，不是你的市场，而是融资的速度。

一般来说，企业的竞争，实际上是三个层面的竞争（图6）。随着时代的发展，这三个竞争的地位和作用也不相同。



图6 三个层面的竞争