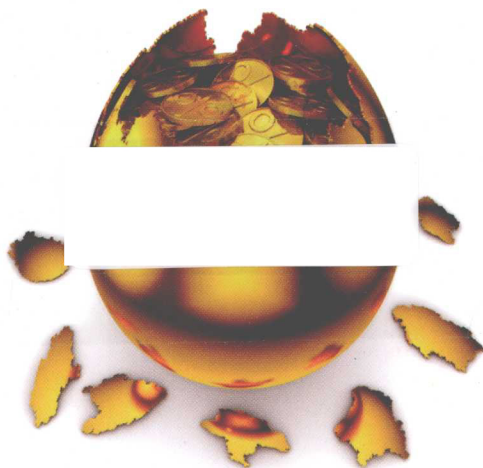


最符合当下中国商业环境的路演方式

伟大的企业说未来，平庸的企业讲现在，关注未来的企业更能得到资本的追逐

# 路演： 最粗暴的融资

姜何 鹤藏先生 著



西南财经大学出版社  
Southwestern University of Finance & Economics Press

# 路演： 最粗暴的融资

姜何 鹤藏先生 著



西南财经大学出版社  
Southwestern University of Finance & Economics Press

图书在版编目(CIP)数据

路演:最粗暴的融资/姜何,鹤藏先生著. —成都:西南财经大学出版社,2015.5

ISBN 978-7-5504-1858-5

I. ①路… II. ①姜…②鹤… III. ①商务—演讲 IV. ①H019

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第071102号

路演:最粗暴的融资

姜何 鹤藏先生 著

责任编辑:王艳

助理编辑:涂洪波

特约编辑:朱莹

封面设计:李尘工作室

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街55号)
网 址	<a href="http://www.bookcj.com">http://www.bookcj.com</a>
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028-87353785 87352368
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	165mm×230mm
印 张	13.75
字 数	135千字
版 次	2015年5月第1版
印 次	2015年5月第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-5504-1858-5
定 价	38.00元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。

# 前言

2014年农历春节刚结束，我和我的同事就连续在北京、上海、武汉、长沙帮一家金融机构做一只开放式基金的路演，参加者包括投资人、同业机构以及地方发行机构，在每个城市结束工作后，都会有同行和投资者找到我们：“你们的路演形式很特别，效果也很明显，能不能传授一些方法？”或者“你们有专门的培训班让我们去听一听吗？”又或者“有什么书籍可以推荐给我们学习吗？”回到酒店上网搜索，我发现融资、互联网金融、商业模式都是时下的出版热点，但关于路演的书籍一本都没有。当时我便萌生了写本书的想法，不过很快又放弃了。之前的十年中，我先后出版了《财富杠杆》《财富专列》《财富重地》《财富宝藏》《创办小企业》等十几本书，

最大的收获就是结交了颈椎病和肩周炎这两个亲密的“朋友”，加上我打字一直是“二指禅”，所以，写书对于我来说是一个带有“自虐”性质的活儿。2012年我就和自己说，再也不写书了，多去健身中心才是我这个年龄的人应该干的正经事儿。但今天你们还是看到了这本书，那是因为发生了一些事情，促使了这本书的出版。

第一件事情是债务。2014年3月，我在一个新片发布活动中遇到了亨通堂的陆新之老师，我们谈到现在市场上很多关于资本的书籍很火，特别是很多资本培训班诸如“融资三十六计”“资本七十二兵法”“融资魔术”“资本密码”等都大行其道。我说，其实这些多数都是瞎扯。对于企业来讲，最重要的是搞清楚三件事情：①企业处在哪个阶段；②这个阶段企业的商业模式适合使用什么融资工具；③找到熟悉这个工具的专业人士。陆新之老师说可以做做这个选题，我说就叫作《分阶段商业模式和分阶段融资》吧。之后过了两三个月，陆老师那边的编辑小孙给我打电话，我实事求是地说一个字也没写。又过了两三个月，我还是一字未动，这个债就这么欠下了。

第二件事情是鼓励。在很多朋友向我咨询怎么做一个路演后，我把之前积累了十几年帮融资企业修改的融资报告和路演PPT整理了出来，开始寻找他们的问题。我发现他们的共同点很多，最明显的问题就是习惯讨论事情而不是讨论系统；习惯关心起点而不是关心终点；习惯模仿当下流行的商业

元素而不是强调自身优势等，而在短短不超过一小时的路演中，这些问题表现得更加淋漓尽致。针对这些问题，我做了一个为期两天的培训课内容，毕竟，这远远比写成一本十万字的书来得容易。这个专题课从2014年6月份开始，每个月都有一两次，没想到非常受欢迎，最受鼓励的是来自衡阳的一个精致农业开发企业依靠我们传授的关键原则，在6个月中先后完成了两轮融资，共计3亿元人民币。如果这些知识能给社会带来这样的好处，这本书还是值得一做的。

第三件事情是变化。到2013年，之前发达国家（德国、法国、意大利等）在华设立的低息投资基金都先后撤离了中国，这些基金本身带有对发展中国家进行援助和补贴的功能。这些机构中的很多雇员是我的朋友。他们说，现在中国的经济现状到了有能力对经济衰退的欧洲国家进行补贴的时候，它们在中国的存在已经不符合这个时代的经济格局了。我突然意识到这的确是一个需要重新审视的时代。2000年我刚进入金融行业，主要业务是寻求中国企业在加拿大借壳上市，上市地点主要是在加拿大的阿尔伯塔交易市场（后来与多伦多市场合并）。如今回首望去，不由感慨，2000年至今的这十几年也正是中国高速发展的十几年，伴随着经济的高速发展，国内的资本市场也在多元化兴起。从国家支持中小企业的发展政策到新三板的活跃表现；从上海自贸区深圳前海开发区的政策倾斜到2013—2014年本土投资银行战绩首次超越国际投资银行……这些无时无刻不吸引

着更多层次以及更多元化资本市场关注的目光。尤其是国内民间资金近年来也异常充裕，混合所有制等新的股权模式也都在积极地探索中，之前只要说到风险投资和股权投资就会谈到海外资本，但今天已经不是这个商业格局了。截至2014年7月，国内在证监会总共完成备案的私募基金3563家，管理基金5232只，管理资金规模1.98万亿元。其中：私募证券投资基金管理人1036家，管理基金1903只，管理资金规模0.27万亿元；私募股权基金管理人2080家，管理基金2688只，管理资金规模1.51万亿元；创业投资基金管理人421家，管理基金604只，管理资金规模0.18万亿元；其他类型基金管理人26家，管理基金37只，管理资金规模150亿元。除此之外，中国目前共有5家大型国有商业银行，12家股份制商业银行，144家城市商业银行，212家农村商业银行，190家农村合作银行，2265家农村信用社，1家邮政储蓄银行，635家村镇银行以及46家农村资金互助社，其中有1041家为带“农村”两字的银行（635家村镇银行、212家农村商业银行、190家农村合作银行）。当下的中国绝对不缺投资机构。我作为一个金融行业的从业者深知一点：资本寻求出口（符合自身投资或贷款条件的项目）的迫切程度远远高于项目寻求资金支持的迫切程度，因为对于很多企业而言，没有资金支持的后果是减速或低速扩张；但是对于金融来讲，投资与贷款是其赖以生存的基础业务。我们发现，中国的企业家似乎还不能娴熟地与各类金融机构打交道，不能用他们熟

悉的语言来描述他们熟悉且便于理解的故事；正确、高效、精准地向金融机构清晰地描述自己是企业成长的第一步。

第四件事情是机构的困惑。凯特资本的老彭既是我多年的马友和茶友，也是业务伙伴。2014年6月份他来我这里喝茶，和我谈起创立凯特资本的计划。他当时说，现在的中国更适合创业而不是做投资，投资机构间的竞争越来越激烈，一个稍微好一些的项目股权出让，基本上是一天一个价格。换句话说，一个质量好一些的项目基本上不用发愁在资本市场上获得融资。这个观点得到了当时在场的五六位同行的一致认同，但当前的问题是市场缺乏一个对项目进行分类、评级以及最初路演辅导的机构，投资机构的大量时间被浪费在无效的沟通上。这也是所有提速发展的国家所遇到的普遍性问题。

第五件事情是工具。2014年，随着互联网金融的崛起，市场上涌现出来一批新的融资形式，“众筹”“P2P”都是当下新工具的代表。这些工具让原有的投、融资格局发生了质的变化，从企业来讲，原有的中小企业融资向小微企业融资转化；从投资者来讲，原来只有专业机构才能介入的投资业务向平民化和多元化纵深。这就带来了互联网时代的一个新投资理论：投资的原则、策略以及逻辑不能打丝毫折扣，但形式、方法和步骤可能将更加趋于简单和直接。

第六件事情是关于观念。我在加拿大的好朋友杰妮佛计划将她的私人社



区医院扩大规模并最终上市，因此有意做一次早期的私募，同时也希望我能够帮她做一个推介材料。我说国外资本市场如此成熟，应该很容易找到一个合适的顾问。她说并非如此，中国经济的高速发展，特别是在互联网领域、商业模式以及金融的创新上很多环节都毫不逊色于北美，中国蓬勃的金融环境以及对市场的积极探索中更有着许多西方不具备的优势，加之阿里巴巴、京东等企业在海外上市，这些都在快速地改变西方对中国商业能力的认识。这不禁让我想起之前我想在网上找一本关于融资路演的书籍，只找到了几部西方人写的，但买来看看总觉得距离当下以及我们东方人的思想有本质上的差距。是啊，我们还停留在模仿和学习西方人的时代吗？几十年的发展与实践，让中国的商业环境有了自己的气质、自己的独特性格以及自己的实践。

第七件事情是转型。众所周知，2014年是中国民间金融机构转型的一年。因为业务的原因，我在这一年和民间金融机构打了很多交道。民间金融机构的现状是：95%的民间金融机构没有未来的方向，80%的民间金融机构都在经营老板自己的关系。当企业规模逐渐扩大时，来自民间金融机构内部的风险远远高于外界：行业同质化、企业重业务效率、缺乏技术竞争力、无法积累口碑与品牌……受制于政府的强势干预之下，金融行业的开放程度极低，黑暗中的运作造成越来越多的金融黑洞。不少传统企业以民间借贷的形式投资，但普遍问题是：民间金融机构缺少投资的风险意识，盲目追求高回

报；民间金融系统内部没有控制风险的能力，不能辨别项目的好坏；更有不少投资中介机构管理水平低，职业经理人不够成熟，缺乏规范的管理模式与机制。

基于以上原因，国内每天都有民间金融机构的资金链断裂、集资崩溃案发生。频繁出现的老板出逃、集资诈骗事件引发众多债主恐慌。这造成普通投资者和地方政府对民间金融机构既爱又恨，左右为难，在十字路口徘徊不定。在投资银行新兴起步的中国，民间金融机构新的方向必将是投行化的转变。民间金融机构对于企业的还款和风险识别能力也必然向企业的价值和未来的发展能力转化，再直接一点说就是债权投资向股权投资转移。

基于这些事情对我的影响，我最终还是完成了本书的写作。本书尽可能少地描述融资与投资的方法和技巧，也减少讨论关于商业模式对于融资的帮助，尽可能将主题集中于一个关键点——“为了目标而陈述”。因为日常工作繁忙，本书的内容完成于高铁、飞机和酒店等各个环境中，中间有时候还会停滞几周，所以文字会显得有些碎片和零乱，请读者见谅。

这本书的写作计划是2014年7月定下来的。当时本打算有充裕的时间来慢慢筹备，未曾料想，应邀为我执笔本书的鹤藏先生临时从拉萨返京，并告知只在北京停留一周，留给我们的沟通与讨论时间只有三天。

多年积累的大量案例和实践经验要在短短三天之内表达清楚，起初我真

是有点措手不及。但转念一想，与其面面俱到，不如干脆就做个简单有效的操作指南。时间有限，反倒让目标更加明确；篇幅精短，反而让内容尽可能没有水分。

回想起来，在策划本书的过程中，我每天都会冒出各种新的想法：大量的案例、复杂的逻辑、庞大的架构……而三天的时限顿时让我摒弃杂念，并意识到，其实我们最初的想法很简单——只是要分享我所知道的关于销售及融资路演的一些看法。

时间少，这件事反而可以抛弃冗长的华丽。而这恰恰就是所有路演的关键点：表达是为了目标，而不仅仅是为了表达。

这里要特别感谢联合作者鹤藏先生，她是我一个追求自由生活和有责任感的老朋友，她放弃了教师职业去拉萨经营了一个全天可以被日光照射的酒吧，为了完成本书的写作专程从西藏往返北京三次；还要感谢亨通堂的陆新之老师，他给我的债务压力最终变成了动力；还要特别感谢学习型书院的王富荣院长，“源空间”的创始人及TED演讲嘉宾阿勋老师，陶朱商学院的常国政董事长，杏石投资的蔡一青女士，北京大学总裁班的黄毅先生和工商银行山东、江苏、广东分行的相关领导，他们为我在2014年的各种形式的系列路演理论提供了实践机会。同时要感谢中国大学生创业基金的发起人和秘书长王志成先生，他将辅导大学生创业计划引入国内的高校中；还要感谢宫丽丽女士，她也给本书提供了很

多好的建议。最后要感谢海创投资的陈之慷先生、万珲并购基金的赵耀女士、易贷邦的于京峰董事长、国投东方基金的全体合伙人为金融产品路演提供的实践与经验。

姜 何

2015年4月8日

路演是国际上广泛采用的证券发行推广方式，指证券发行商发行证券前针对机构投资者的推介活动，是在投资、融资双方充分交流的条件下促进股票成功发行的重要推介、宣传手段，促进投资者与股票发行人之间的沟通和交流，以保证股票的顺利发行。

路演源自英文Roadshow，是国际上广泛采用的证券发行推广方式，指证券发行商发行证券前针对机构投资者的推介活动，是在投、融资双方充分交流的条件下促进股票成功发行的重要推介、宣传手段。通过投资银行家或者支付承诺商的帮助，在初级市场上出售股票，以便有助于提高股票潜在的价值。

路演在两年前还较为陌生，如今却成为一个使用频率较高的词。这一新型宣传推广模式，在中国刚一出现不仅得到了上市公司、券商、

投资者的关注和青睐，也引起了其他企业的广泛关注和浓厚兴趣，并效仿证券业的路演方式来宣传推广企业的产品，形成时下盛行的企业“路演”。路演不仅被企业成功地移用，其概念和内涵已改变和延伸，成为包括新闻发布会、产品发布会、产品展示、产品试用、优惠热卖、以旧换新、现场咨询、填表抽奖、礼品派送、有奖问答、卡拉ok比赛、文艺表演、游戏比赛等多项内容的现场活动。如今很多企业的产品或服务都开始积极采用路演的形式，通过和消费者面对面的交流来宣传推广产品。

——百度百科

# 目录

前言 11

## 01 两个故事 001

1.1 第一个故事：只有一个听众的路演 002

1.2 第二个故事：不仅讲得精彩 008

1.3 只有创业者才需要路演训练吗？ 013

1.4 本章测试 014

## 02 终点与觉悟 015

2.1 终点的觉察决定起点的决策 017

2.2 他们不同寻常的地方在哪里？ 020

2.3 觉悟 = 发现优势 024

2.4 优势：创造影响力 030

2.5 优势形成处理器 033

2.6 建立有优势的规则 036

2.7 利用优势展开行动 042

2.8 路演要始终传递优势 046

2.9 截拳道中的优势哲学 048

## 03 六个关键表述 053

3.1 正面案例：乔布斯和苹果 055

3.2 反面案例：艺术品资产包 062

3.3 重新设计这场路演 068

## 04 逻辑 073

4.1 从商业银行的案例看业务逻辑 075

4.2 企业本身就是逻辑 079

4.3 案例：全球金融互动平台 086

## 05 商业模式与融资路演 093

5.1 什么是商业模式 100

5.2 商业模式杰出 = 融资能够成功? 101

5.3 典型商业模式：平台战略 104

5.4 平台商业模式的关键要素 118

5.5 路演的重要听众：资本 122

5.6 路演伴随企业的成长 126

5.7 关于终点、觉悟与商业规划的一点儿闲谈 137

5.8 本章测试 141

- 06 展示与结构 143
  - 6.1 展示形式 144
  - 6.2 两类常规图 150
  - 6.3 叙述结构 152
  - 6.4 案例：××对冲基金募集路演 158
  
- 07 典型案例解读 163
  
- 08 现场 181
  - 8.1 让现场更有影响力的六个原则 184
  - 8.2 现场的步骤 186
  - 8.3 现场带来的价值 193
  
- 09 还有一件事 197



01

## 两个故事