

从创业融资到企业

IPO

From Start-up Financing to
Enterprise IPO Implementation
You can also go public with your business

实施 全案

何红旗◎著

这样做你的企业也可以上市

提升资本运作能力，找到适合自身企业的融资模式
为企业融资出现的问题，提出切实可行的解决方案

北大红杉辅助各位创业者融资成功、奔向IPO，走上资本之路



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

从创业融资到企业

IPO

From Start-up Financing to
Enterprise IPO Implementation
You can also go public with your business

实施 全案

何红旗◎著

这样做你的企业也可以上市

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

从创业融资到企业IPO实施全案：这样做你的企业也可以上市 / 何红旗著. — 北京：人民邮电出版社，2018.1

ISBN 978-7-115-47386-8

I. ①从… II. ①何… III. ①企业融资—研究 IV. ①F275.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第288032号

内 容 提 要

本书梳理了企业从初创、成长、成熟到上市各个阶段的融资策略、技术和方法对创业融资进行了详细剖析，既涉及资本思维、创业项目的选择内容，也有关于融资措施、与投资人打交道的技巧；既提供拿到融资做大、做强企业的策略，又有实现IPO的落地方法，为中小企业家和创业者提供了完整且操作性很强的融资策略，是一本实战实用的融资指导工具书。本书适合创业者、企业管理人员、投资人及想了解融资知识的读者阅读与学习。

◆ 著 何红旗

责任编辑 赵娟

责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：720×960 1/16

印张：25.25

2018年1月第1版

字数：347千字

2018年1月河北第1次印刷

定价：69.00元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

前言

这是最坏的时代，也是最好的时代。曾经广袤无垠、摆摊也能赚钱的蓝海，慢慢地被红海所吞噬。时代的发展让世界越来越像一个小村子，地域界限、国界等逐渐变得不重要，语言、距离对企业的影响越来越小。只要你有勇气创业，就有机会写下商业传奇。

近几年，我们北大红杉辅助过无数的创业企业，见过的创业者数以千计。大多数创业者带着满腔激情踏上创业之路，等到缺钱时才明白“理想很丰满，现实很骨感”这一道理。激情无疑是创业必不可少的，但仅仅有激情还远远不够。

虽然老板的头衔光辉闪耀，但是缺钱的痛苦也是蚀骨难熬。缺少资金貌似永远是创业路上的一只“拦路虎”。对于口渴者，一杯清水胜过无数美食佳肴；对于资金短缺的创业者，资金则有着无法抗拒的魅力。有太多的才华横溢、见多识广的创业者都败在“资本至上”这座独木桥上。

融资，顾名思义，指获得资产筹集资金时所使用的货币手段。这个阶段，资金的所有权和使用权是分离的，因而产生一种直接或间接的金融活动。

从表面上看，融资并无太高的门槛，好像人人都可以融资。很多中小企业，以及创业初期的创业者所拥有的资金有限，急需大量的资金来开展业务，这时筹集资金的最好方式就是融资，然而并非人人都能融资成功。

如果创业者对融资知识不了解，缺少经验，对融资方法、投资人所知甚少，只是凭借热情去做，很容易失败。在融资这方面，很多创业者具有初生牛犊不怕虎的精神。然而，只有融资的热情而没有为成功融资做好准备，尤其没有对融资的条件进行评估、完善，缺少一个合理、科学的规划。面对融资过

程中的困境，创业者缺乏相应的应对能力，又因怕麻烦而不肯求助于专业的融资服务机构。这些都是创业融资失败的常见原因。

2014年12月23日，我成立了北大红杉集团，我与投融资也结缘于此。作为北大红杉的创始人、北大红杉资本管理集团总裁，每天接见一个个创业者，耳濡目染着行业内各种鲜活的案例，我从一个参与者逐渐变成了一个研究者。我将精力主要集中于创业融资领域，它不仅让我看到了一片更广阔的天空，也呼吸到了不一样的空气。

越来越多的创业企业在我们的辅助下，融资成功、奔向IPO（首次公开募股），走上资本之路。为了提升个人能力，我翻阅了大量关于投融资的相关书籍。我发现，如今市场上的大部分书籍都是为投资人或企业管理者所写，这些书籍大多是站在投资人的角度进行阐述，而忽略了融资的另一方——创业者。所以，一种“换个角度看问题”的想法油然而生。既然投融资是双方的事情，为什么我们不能站在最需要资金的创业者的角度考虑问题呢？

说实话，为中小企业家和创业者提供一点帮助，是我写这本书的初心。机缘巧合之下，我获得了实现愿望的机会。在业界有志人士的思想理论滋养下，又结合了我们北大红杉的实践经验，我的这部心得之作终于要和读者见面了。

不得不说的是，从投资者角度到创业者角度的转换，是艰难的，却也让我的思想得到了全面的升华。在写作的时间里，我一直在探索实践、整理思维、精练语言，能够将自己的心得与读者分享，让我倍感满足。

书籍是一种精神食粮，创业者天天忙忙碌碌，很少有人能坐下来，拿出大量的时间，细细研究一些知识。他们渴求理论工作者及各类专家为他们写出一些深入浅出、一目了然、看了就会、照着就能操作的融资方法和其他经营策略。可以直言不讳地说，我的这本书就是创业者的案头必备书。

本书为读者梳理了企业从初创、成长、成熟到上市各个阶段的融资策略、技术和方法，是一本实战实用的融资指导工具书。本书图文并茂，通俗易懂，一学就会，对企业融资更有针对性。

本书内容翔实，覆盖面广，对创业融资进行了详细的剖析，既涉及资本思维、创业项目的选择，又有关于融资措施、与投资人打交道的技巧；既有做大、做强企业的融资策略，又有奔向 IPO 的实操……为中小企业家和创业者提供了完整的、可操作的融资策略。

另外，本书在行文上全面抛弃了“假、大、空”的套话，采用通俗易懂的语言，消除人们对融资的距离感。

希望本书对中小企业和创业企业的成长壮大起到助推作用，也希望借一己绵薄之力，为我国中小企业的健康发展垫上一块小小的铺路石。希望本书能对企业的融资事宜有一定的启发与借鉴意义，使读者能全面而深入地了解融资渠道、掌握融资策略、灵活运用资本奔向 IPO，早日实现把企业做大、做强的梦想。

本书不仅适用于创业者，也适用于企业家、私营业主、企业管理人员、投资人及想了解融资知识的读者。



目 录

Part1 创业有道

- 第1章 没有钱如何创业，思维决定出路 1
 - 1.1 撬动资本杠杆，让资本带企业一起飞 2
 - 资本是如何形成的 4
 - 从京东看资本倍增的魅力 5
 - 资本是如何运作的 8
 - 1.2 资金短缺并非资本的“瓶颈”，关键看创业者的思维 10
 - 什么是资本思维 11
 - 创业者构建资本思维的3个维度 11
 - 1.3 如何让你的企业走向资本市场 14
 - 明确企业的战略目标 14
 - 明确企业的核心竞争力 16
 - 完善企业结构 16
- 第2章 创业，钱从哪儿来——别让融资难成为“拦路虎” 19
 - 2.1 你的创业融资为什么就是这么难 20

企业自身的问题	21
银行方面的问题	22
政策方面的问题	24
融资环境恶化，投资人谨慎	25
2.2 如何更好地拿到钱——融资的几个原则	26
循序渐进原则：小步快跑，层层推进	26
保持控股权原则：防止大权旁落	29
把握最佳融资时机原则：好风凭借力，送我上青云	31
2.3 融资前，先问自己几个问题	33
问题一：你为什么要融资	34
问题二：你需要多少钱	35
问题三：你要如何融资	38
问题四：你需要付出什么	41
第3章 以投资人的思维方式选择创业项目	43
3.1 好项目是打响融资战争的第一枪	44
站在行业的风口	44
构建良好的业务模式	46
提高个人素质	46
3.2 以投资人的思维方式选择创业项目	48
基于资本思维挑选项目的四大原则	49
投资人青睐的好项目的5个特点	51
3.3 投资人判断项目好坏的标准	53
6位著名投资人告诉你如何挑选创业项目	53
投资人挑选创业项目的3个标准	55

Part2 融资有道

- 第4章 投资人喜欢的商业计划书撰写新结构 57
 - 4.1 成功的商业计划书 58
 - 写商业计划书的流程 59
 - 写商业计划书的三大原则 61
 - 4.2 融资45亿美元的商业计划书是如何写出来的 63
 - 滴滴出行F轮融资获得45亿美元 63
 - 一份成功融得巨资的商业计划书包含10个部分 65
 - 4.3 投资人最爱看的商业计划书是这样的 71
 - 商业计划书的本质是什么——和投资人的一种沟通方式 71
 - 投资人最爱看的商业计划书的特点——简洁明了 72
 - 怎样写出简洁明了的商业计划书 72
 - 4.4 用强悍又善诱的商业计划书，把你的商业金点子转化成金子 76
 - 详略得当 77
 - 告诉投资人：你在做什么，为什么要投资你 78
- 第5章 如何做一场让投资人无法拒绝的融资路演 81
 - 5.1 融资路演，简单粗暴却有效的融资方式 82
 - 融资路演的三大类型 83
 - 融资路演新模式：“互联网+融资路演” 86
 - 5.2 恣意“撩”故事：一个故事值9000万元 87
 - 团队故事：让投资人信任团队 88
 - 描绘项目实现的未来场景故事：让投资人看到盈利希望 90

- 具有人情味的故事：以情动人 92
- 自信是讲路演故事的第一法宝 94
- 5.3 纵横捭阖演讲：你的路演支点，让世界因你而变 96
 - 路演演讲结构要求：开篇精彩，结尾有“道” 96
 - 路演演讲风格要求：切合身份、性格，赋予真实的情绪 98
 - 路演演讲要懂点心理学：抓住“心”了，融资也就成功了 99
- 5.4 路演现场：与投资人互动，引发现场高潮 102
 - 设置兴奋点，引发现场高潮 102
 - 与投资人互动，营造参与感 104
 - 创业者如何应对路演冷场 106
- 第 6 章 5 分钟之内说服投资人 109**
 - 6.1 你的 5 分钟里必须具备哪些要素，才有可能打动投资人 110
 - 一个适当的富有煽动力的愿景 110
 - 一个好的项目包装 113
 - 一组能“说话”的数据 115
 - 6.2 你的企业是否值得投资——投资人最看重的核心点 118
 - 说服你自己：你的企业是值得投资的 119
 - 证明投资你的企业是一个很好的赌注 120
 - 正面回答“还有谁对你的企业进行投资” 121
 - 6.3 说服投资人的 4 个表达点：关键点到了，融资也就到了 122
 - 用企业的规模和利润说服投资人 122
 - 用“集群捆绑”说服投资人 123
 - 用行业地位说服投资人 123
 - 用定位说服投资人 124
 - 6.4 你的激情及团队：VC 的最终投资目标是人 125

是谁令 VC “心动”——创业者本身 125

成功并非依靠创业项目，而是依靠执行项目的团队 128

第 7 章 谈判中不玩花样——双赢才能拿到融资 131

7.1 和投资人进行一场靠谱的谈判是怎样的体验 132

7.2 谈判前准备得越多，谈判中取胜的把握越大——融资谈判前的准备 135

融资准备 1：拥有融资谈判思维 136

融资准备 2：选择最合适的融资谈判方式 138

融资准备 3：举行一次模拟融资谈判 139

7.3 谈判应着眼于利益，而不是立场——融资谈判策略的谋定 140

向投资人传达“他是赢家，会获得最佳回报” 141

确定谈判目标，坚守利益底线 143

在讨价还价中学会让步 144

7.4 沟通是谈判的基础，协调是谈判的桥梁——融资谈判技巧的运用 145

语言决定谈判的成败 147

处理好融资谈判中的“冲突” 149

7.5 融资不是圈钱，过程决定结果——融资谈判过程的控制 151

向投资人讲什么，什么时候讲 151

开头氛围要好，中间要能共鸣，结尾要有期待 154

谈判结束前一定要及时达成协议 155

第 8 章 融资尽职调查，创业者应该如何“攻防” 159

8.1 尽职调查要查什么 160

尽职调查的意义——企业能不能投资，是否值得投资 160

尽职调查的主要内容——法律和财务 161

8.2 尽职调查的 9 字要诀 163

- 8.3 企业如何对待投资人的尽职调查 171
 - 应对尽职调查的两大原则 171
 - 如何应对“人格调查” 172
 - 主动向投资人提供项目的核心价值 174
- 8.4 如何对 VC/PE 进行反向尽职调查 177
 - 调查什么 178
 - 通过什么渠道调查 180

第 9 章 投资框架协议：“丑话”还是要说在前头 183

- 9.1 投资框架协议，应该包括哪些内容 184
 - 协议的主要条款 185
 - 重要条款解析与签署技巧 186
- 9.2 对赌条款：小心对赌失利惨遭出局 192
 - 对赌条款的关键要素 194
 - 如何签署对赌条款 195
- 9.3 反稀释条款：激励企业以更高的价格进行后续融资 196
 - “反稀释条款”的分类 197
 - 如何签署“反稀释条款” 198
- 9.4 董事会设置 199
 - 董事会席位设置 200
 - 如何签署 201

Part3 经营有方

第 10 章 得商业模式，得天下 203

- 10.1 这样的商业模式，就算融资 8 亿美元，也必败无疑 204

- 不可复制的商业模式是获得投资人青睐的第一步 205
- 如何设计不可复制的商业模式 207
- 10.2 什么样的顶尖商业模式，颠覆行业获得 73 亿美元的融资 208
 - 商业模式创新的过程：从发现、传承到再加工、重建 211
 - 商业模式创新的精髓——创业者主动求变，掌控新规则 213
- 10.3 如何向投资人证明商业模式的可行性 214
 - 商业模式可行性的 3 个特征 216
 - 商业模式可行性的 4 个构成部分 217
- 10.4 有一种商业模式叫平台商业模式 220
 - 苹果，平台商业模式的巨大成就 221
 - 如何搭建平台商业模式 222
- 第 11 章 创业者如何慧眼识英雄，找到靠谱的合伙人 225**
 - 11.1 10 个好项目，不如一个贴心合伙人 226
 - 怎么判断谁是最对的合伙人 227
 - 合伙人，找几个最合适 230
 - 11.2 如何与合伙人磨合成心有灵犀的搭档，建立契约和信任 231
 - 合伙人建立契约精神和信任的五大原则 232
 - 11.3 找到不靠谱的合伙人后如何补救 235
 - 合伙人不给力、不作为，怎么办 236
 - 合伙人只出技术不出钱，怎么办 239
 - 大股东被小股东“绑架”，怎么办 242
 - 合伙人中途退出，怎么办 246
 - 11.4 合伙人之间如何合理分配股权，科学地切“蛋糕” 248
 - 真功夫，世界上最差的股权分配 249
 - 海底捞，从最差到最合适的股权分配 252

合伙人之间分配股权的三大原则 253

第 12 章 股权激励的正确打开方式，你得到了吗 257

12.1 股权激励，创业企业要不要做 258

股权激励的核心目的 259

为什么要做股权激励 262

12.2 要对哪些人进行股权激励 265

确定股权激励对象的原则 266

哪些人可以用股权激励 267

12.3 股权激励怎么做 270

给什么 272

如何给 275

给多少 277

12.4 股权激励怎么实施、推行 279

实施股权激励的 5 个原则 279

推行股权激励的三大注意事项 283

第 13 章 先让企业值钱，再让企业赚钱 285

13.1 赚钱 ≠ 值钱 286

什么是“赚钱的企业” 289

什么是“值钱的企业” 290

“赚钱” VS “值钱”，区别何在 292

值钱企业的内在基因 294

13.2 思维决定行动，创业者如何拥有“值钱思维” 296

为什么要拥有“值钱思维” 296

如何拥有“值钱思维” 299

- 13.3 如何做一家值钱的企业 302
 - 第一步：满足三大标准，才有资格迈入资本的大门 303
 - 第二步：以梦为马，拥有一个比天还大的梦想 306
 - 第三步：建立一支有竞争力的“值钱团队” 307
 - 第四步：做好第一个产品，加大对产品研发的投入 311
 - 第五步：突破瓶颈，伺机并购 314

Part4 上市有路

第 14 章 如何选择最佳上市路径 319

- 14.1 上市路径一：借壳上市 320
 - 如何选“壳” 322
 - 如何操作“壳”资源 324
 - 借壳阴谋论，小心你被忽悠了 326
 - 弯道超越，共赢才是最佳结局 326
- 14.2 上市路径二：整体上市 328
 - 整体上市具有哪些优势 329
 - 整体上市的 4 种模式 331
- 14.3 上市路径三：分拆上市 334
 - 分拆上市到底有多大的魅力 334
 - 分拆上市的六大注意事项 337

第 15 章 奔向 IPO，你准备好了吗 341

- 15.1 IPO 前的几项资本修炼 342
 - 心态修炼：心态决定行为，眼界决定境界 342
 - 组建上市团队，加快上市速度 344

- 选聘合适的中介机构 346
- 了解企业 IPO 失败的原因 349
- 15.2 为何要 IPO 353
 - 什么是 IPO 354
 - 什么样的企业可以 IPO 354
 - 创业企业为什么要 IPO 356
 - IPO 的注意事项 358
- 15.3 如何处理 IPO 过程中的问题，成功上市 359
 - 如何申报上市 359
 - 如何处理举报信息与媒体质疑 363
 - 如何用地位、核心优势解释值得投资的理由 365
- 第 16 章 涅槃重生，资源整合赢天下 369**
 - 16.1 你能整合多少资源，就能干成多大事 370
 - 扩大格局，转变思维 370
 - 创业者如何提升自己资源整合的能力 371
 - 16.2 没有成功、有效的整合就不会有成功的并购 373
 - 并购整合是一门艺术 374
 - 并购后，如何整合 375
 - 并购后，整合什么 377
 - 并购后，整合成功的三大要点 379
 - 16.3 整合核心优势资源，确保企业持续发展 382
 - 发现长板，无限聚焦 383
 - 如何找到核心优势资源 385
 - 整合核心优势资源的两大原则 386
 - 成功整合核心优势资源的三大技巧 387