

LOGIC OF

投行

INVESTMENT BANKING 的

楼新平 著

逻辑

商业模式的颠覆与重构



## 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。”

创业的新征程由此开始。人们开始忙碌起来。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。不少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——倒闭破产。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。工作到以“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，没有投行逻辑的智慧和思想，

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。

所以值得我们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结集成册，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。《投行的逻辑》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得更准确些。人对了，事就对了。风口只是机会，我们得努力做好准备。

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。

投行逻辑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。

投行逻辑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，《投行的逻辑》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，仓促而成，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，希望本书作为一个引子，吸引更多喜欢投行思维、运用投行逻辑行动的读者，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。

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” ||| 003 |||

大国背后你不知道的秘密 ||| 006 |||

金权立于皇权之上 ||| 011 |||

【投行思维航标】 ||| 016 |||

第二章

**实现皇家特许的  
金融梦**  
——弹丸之地的异军突起

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

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】	058

### 第四章

## 为了远行，重塑 价值

——投行思维的哲学

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	068
三大心法：价值爆发的突破口	072
四大理念：将价值不断放大 布局决定结局	078
086	
【投行思维航标】	091

### 第五章


## 先让企业好做，再 把企业做好

——投行思维的践行

起点：钱是“想”出来的	095
目的：获得资源配置权，活在 未来	098
过程：价值转化，由“石墨” 到“金刚石”	102
方法：人尽其才，物尽其用， 钱尽其转	108
能力：画饼、拼图、避险	112
技巧：方向选择，顺应人性	116
结果：商业模式的颠覆与重构	119
【投行思维航标】	122

第六章	颠覆传统商业模式的三大手法	127
<b>投行思维决定商业发展</b> ——基于投行思维的商业模式创新	创新商业模式必须回答的五个典型问题	132
	为什么要构建双聚焦模型与楼式模型	140
	猎富时代，模式创新	149
	【投行思维航标】	154
	第七章	此抱团非彼抱团，重在专人做专事
<b>中国式裂变</b> ——投行思维的策略	打牌论，让低手变高手	163
	移动互联网+，风口上的风口	166
	投行思维+，冲向新三板	169
	【投行思维航标】	173
	第八章	做一个创业公司
<b>找风口不如做风口</b> ——投行思维之应用总结	做一个上市公司	183
	做一个自由人	187
	【投行思维航标】	191
	附录	
<b>投行楼模式100句</b>		
<b>参考文献</b>		212

# 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？

具备投行思维者、运用投行逻辑者。

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+”思维似乎成了主导人们生活的遥控器。与前期的平台竞争截然不同，企业之间开始比拼规模和开放度，比拼业务层面，比拼企业生态系统，比拼物种的丰富度和依赖度，比拼用户体验，比拼资源配置的能力。

归根结底，企业在逐渐脱离传统的运营模式，开始不断尝试创新，而这一切，都要从高屋建瓴的角度去设计和操作，似乎仅仅用“互联网+”思维难以更全面、更立体、更高层面地掌握其内在本质。

那么，何为投行思维？

投行思维是一种多维度的商业智慧，其本质是基于对商业资本核心属性的极致洞察，将各种有形与无形资产的所有权及使用权、抵押权、租赁权、分红权等其他全部衍生的可支配的权益，进行深度的价值发现，挖掘其中被忽视或低估的价值洼地，并通过金融手段将资产的各种权益进行契约映射，使其转化为可高度流动的形态，以快速进行合约式及份额式的虚拟化交易，表现为卓越的商业模式重构与内外部资源重组的支配能力，并最终实现资产的高效增值与所有者权益的极度最大化。

说得直白些，投行思维就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，使所有的交易环节资源使用效率最大化，参与商业活动链条上各环节的利益分配最大化。

投行思维的核心应用表现在三个方面：

第一，把企业当产品来做。

第二，企业总资产回报率最大。

第三，货币使用效益最大化。

投行思维，一个让人觉得遥不可及、高大上的名词，然而，现实中我们无时无刻不在这只看不见的手的操纵下，分配着我们有限的资源、有限的空间、有限的时间和有限的收益。如果我们远离投行思维，就意味着我们放弃竞争，意味着我们远离这个世界仅剩的资源，意味着我们被这个商业世界逐渐边缘化……

通常，具备投行思维、运用投行逻辑的人，往往可以将各种宏观资源引向最有配置效率的地方。但需要注意的是，拥有投行思维的人通常也是常人眼中的“精明者”，他们最擅长的事情是合理运用资源，以四两拨千斤之力，使商业活动各环节获得最大效益。投行思维打破企业思维界限，让企业家以更先进的思想、更宽阔的视野经营企业，帮助企业家以全局的视野，寻找包括营销、管理、商业模式在内的经营哲学，建立企业合理的生态系统，运用资本的力量，提高资源配置效率，降低风险，让企业实现高速增长。美国，就是在投行思维引领下迅速成长起来的最好的佐证。它是一个国家，更是一个成功运用投行思维的企业。

## ==== 大国背后你不知道的秘密

以往的投行逻辑一直隐藏在商业深处，并不为人所熟知，但随着竞争逐渐趋于白热化，在如此复杂多变的市场环境中，投行逻辑开始逐渐浮出水面。

美国独霸天下的历史，就是投行逻辑的实践史。

美国崛起的背后究竟隐藏着什么？是 438 亿桶左右的石油储量？是 200 多次所参与的战争和对外军事活动？是最能代表金融和经济力量的华尔街？是增强美国信心的美元指数？是拥有 1500 家科技公司的硅谷？是比尔·盖茨、乔布斯的存在与创新？是乔治·华盛顿、亚伯拉罕·林肯、理查德·尼克松、乔治·布什、贝拉克·奥巴马的远见和引领？

如果这些都不足以代表真相，那么真正的力量来自何方？如果说《货币战争》让人们惊讶地发现世界货币的流通竟然控制在几个家族手中，那么美国的崛

起则会让人们眼睛睁到最大，嘴巴张到最大，也不敢相信居然是因为一种思维模式——投行思维。

在美国，投行思维是一个神秘的存在，原因就在于华尔街的人宁可口口相传也不愿意将其以文字的形式展示在世人面前。

硅谷是一个不断创造奇迹的地方，并逐渐成为最尖端技术、最新信息的代名词，而躲在硅谷背后的“巨人”就是华尔街。华尔街对于大多数国家来说，是机会，也是噩梦。在很多人的眼中，华尔街就是“红颜祸水”，它的兴起促进了资本的流通，却也导致经济大萧条和金融危机。支撑华尔街促成这一切的“大腿”其实是“金权”，金权的幕后操纵者是谁？

是投资银行吗？有人说是，因为它们将经济变成游戏，破坏世界的金钱与金权平衡，而真相比臆想更残酷，金权套利的幕后操纵之手，是受人恭维的投行思维。正所谓，一切没有理论和思想支撑的商业行为，都不可能走到最后，华尔街也不例外。

## 金融先于一切

美国前国务卿马德琳·奥尔布赖特曾表达过自己的一个观点，他认为美国是世界上“不可或缺的国家”。

虽然众多国家的相继崛起削弱了美国的野心，虽然金融危机曾带给美国最为严重与惨烈的影响，但这些还都不足以撼动美国“世界霸主”的地位。

正如英国《金融时报》专栏作家菲利普·斯蒂芬斯的一篇文章所说：“美国是比其他国家更加‘自给自足的强国’。美国衰落主义被夸大了。未来数十年期间，美国仍将是首屈一指的强国，至少是大国俱乐部中的老大。”

一直以来，看似与普通人无关的金融，貌似已经脱离“高大上”的头衔，成

功跻身平民阶层。但实际上，真正能够玩转金融，成为地地道道的资本运作高手的人或国家，并不多。

美国是最典型的一个。

支撑美国经济的有两个部门：美联储和美国财政部。国际金融学者宋鸿兵曾将罗斯柴尔德家族看作世界货币政策的幕后推动者，而美联储和美国财政部又何尝不是美国发展史上从0到1的“钱袋子”和“枪杆子”？

美国财政部，成立于1789年，主要职责包括：处理美国联邦的财政事务、征税、发行债券、偿付债务、监督通货发行、制定和建议有关经济、财政、税务及国库收入的政策、进行国际财务交易。

美联储，全名“美国联邦储备系统”，成立于1914年11月16日，主要职能包括：制定并负责实施有关的货币政策；对银行机构实行监管，并保护消费者合法的信贷权利；维持金融系统的稳定；向美国政府、公众、金融机构、外国机构等提供可靠的金融服务。

迄今为止，美国在全球经济中仍占有重要的主导地位，而美联储主席就相当于“世界中央银行”的行长。

美联储和财政部掌管着美国整个国家的经济命脉。他们熟练的资本运作和操控金融能力，得以让美国一直可以拥有雄厚的经济基础。不仅如此，对于美国由于长期实施“双赤字”政策导致国民储蓄几乎为零的问题，这两个部门的存在，使得美国依然能够保持无人能及的自信与高傲，以一副傲视群雄的姿态俯视世界。

美国雄厚的金融实力背后，是美国对资本的巧妙运作，是其具备的投行思维在起主导作用。

美国，是一个名副其实的投行思维运用高手。