

# 如何写一份让投资人眼前一亮的BP

——让潜在投资人明白你要解决的问题是什么，而非你的解决方案是什么

张强，CFA

2017年1月



# 如何写一份让投资人眼前一亮的BP

通常情况下，创业者会觉得只要他们拥有一个很好的想法就理应获得投资。创业者也会天真地认为投资人有很多很多钱，他们会给任何一个有想法的人投资。

在创业泡沫中的这些错误传言造成了创业者和投资人之间的交流鸿沟。

- 首先，创业者应该了解风险投资是如何运作的，并将自己置于投资人的角度看事情。
- 如果你正在融资，那么正在听你路演的风险投资人需要向他或她的投资人（即风险投资机构的有限合伙人）退还X金额的回报。因此，风险投资人需要在不断增长的市场中寻找有壁垒（且具有一定程度验证）的产品进行投资。
- 想要了解风险投资人在投资其他人的钱是是多么的小心谨慎，你去看看他们的尽职调查清单就知道了。

在看过来自早期创业者的上千份BP之后，我意识到他们真正缺少的不是信息而是对信息的梳理。我相信一个好的BP应该具备以下几个特质：

- 讲述了一个令人信服且逻辑通顺的故事
- 通过实验和研究数据有力验证了的商业模式
- 结尾有经充分研究推导出的明确融资数额

\*请注意，你的BP不必完全按照下面的顺序。每个创业公司都有自己独特的竞争优势，具体格式会因你所处的阶段而有所不同。

本文主要参考材料为The Startup Grind Team发表于2016年12月12日的文章 *The Quick and Dirty Guide to Creating a Winning Pitch Deck*：

<https://medium.com/startup-grind/the-quick-and-dirty-guide-to-creating-a-winning-pitch-deck-fce8c1867828#.uzqd9ks4r>

# 1. 问题／痛点

这可能是你BP中最重要的幻灯片之一。500 Startups的合伙人Dave McClure主张“强调问题所在而非解决方案”的原因是，太多创业者在推销他们的解决方案上用力过度，却没有让潜在投资人明白他们要解决的问题是什么。

在此张幻灯片中你需要尽可能简单和简洁地说明以下几点，：

- 问题/痛点是什么？
- 你怎么知道这是一个问题？你有一手或者二手的研究数据来支持这个问题吗？
- 你要为谁解决这个问题？

示例：

- 北美有超过300万自由职业律师和小型律师事务所，他们中的许多人每月在昂贵的项目管理和计费软件上的花费超过500美元，然而这些软件并没有帮助他们更有效地工作。
- 我们调查了100名自由律师，他们每天只是在处理帐单和提交案件上就要花费平均2小时的时间。98%的律师认为这是行业中的一个重大问题，他们希望能够更快地处理行政工作。

## 2. 解决方案

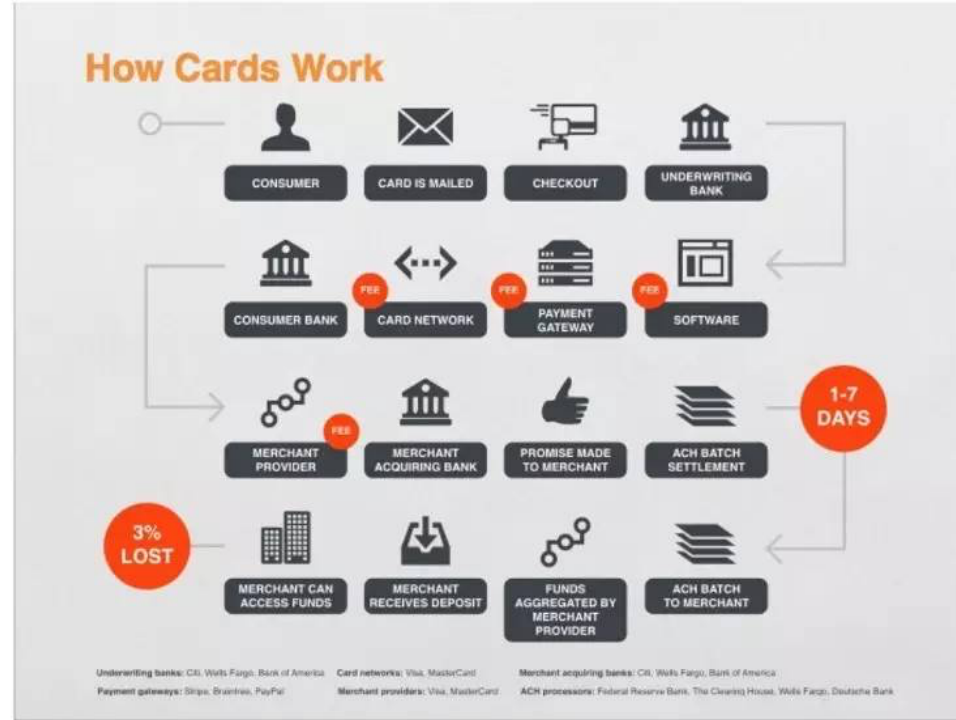
现在你已经告诉投资人有一个重要的问题需要解决，并且它也已经通过你的研究得到验证，这时候你就可以开始讲述你将如何解决这个问题了。以下是你需要回答的问题：

- 人们现在正在使用的其他解决方案是什么？为什么这些解决方案都没有真正解决问题？
- 你的解决方案是什么？
- 你的方案为什么比其他解决方案更好？最终能带来的好处是什么？
- 你的方案有什么专利或者独特之处吗？

示例：

- 我们的解决方案是一个可以帮助律师管理所有日程、帐单、客户和案件的云端法务管理软件。
- 我们已经让25名律师测试了我们的方案，他们说我们帮助他们在忙碌的一天中节省了至少60分钟的时间。
- 我也喜欢下面的幻灯片，因为Dwolla的团队展示他们的产品比其他解决方案更简单、更快、更便宜。
- 解决方案这张幻灯片的目标是引起投资人的好奇并引导他们思考：“你们如何有效地解决这个问题呢？”

Dwolla的这几张幻灯片我非常喜欢，很好的向客户展示了他们的产品比竞品更加简单、快捷以及实惠。





### 3. 数据验证

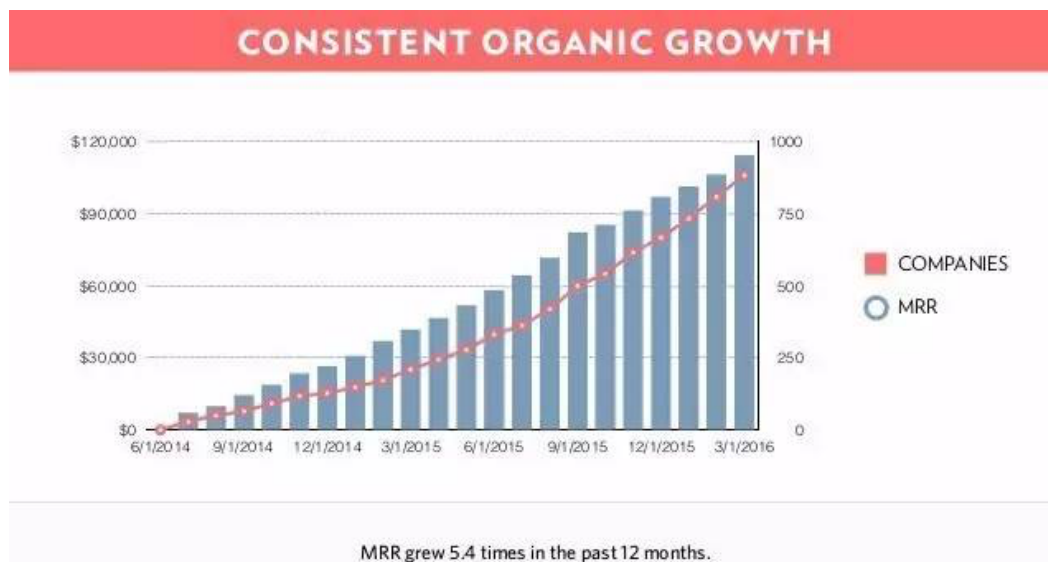
两张幻灯片讲完后，大多数投资人都想看到你解决方案的数据验证。事实上，大多数投资人不在乎产品的细节，他们的第一直觉是评估你的公司是否是一个好的投资机会。你应该思考如何回答下列问题：

- 你有多少付费客户或用户？
- 你每月/每年产生多少收入？
- 你每月的增长是多少？
- 你实现盈利了吗？
- 你有重要的合作伙伴吗？
- 你有来自客户的嘉奖或者高的净推荐值吗？

注意：根据你所处的行业不同，你的数据验证指标可能会有所不同。

我称这张幻灯片为“关键幻灯片”，因为它是决定了投资人是否会继续看下去的幻灯片。

示例：



## Traction

- **800 Paying Users**
- **\$150,000 annual revenue run rate**
- **97% margins**
- **55,000 users, growing 40% per month**
- **1.5 million updates Buffered**

buffer

**\$125K MRR**

377% CAGR

MATTERMARK



September 2014 - confidential

## 4. 产品

还记得在幻灯片2中，你传达了你的解决方案能提供的所有好处。在这张幻灯片中，你要给投资人一个产品的快速演示，在不透露过多细节的同时向他们解释产品是如何工作的。尽量用简洁的语言来解释并放上几张产品截图。

- 你的产品是如何工作的？
- 它如何为你的客户带来价值？

示例：

幻灯片1-4是让投资人上钩的“钩子”。这几张幻灯片的唯一目的就是让投资人对你的业务感兴趣，这样他们才会想要更多地了解项目。

在幻灯片5-8中，你要说服投资人你的项目是充满市场潜力的，而你正好就有一个牛逼的策略来切入这个市场。

The slide is titled "HOW CANVAS WORKS" and features the Canvas logo at the top left. It illustrates a three-step process:

- FAST:** Build an app with our App Builder. This step is represented by a screenshot of the Canvas App Builder interface.
- FASTER:** Find an app in our Application Store (15+ apps for 30+ verticals). This step is represented by a screenshot of the Canvas Application Store.
- FASTEST:** Send us your form! First form to app conversion is free! This step is represented by a stack of documents.

Arrows from these three steps point towards two mobile devices (an iPhone and an Android phone) displaying the Canvas app interface. A large blue arrow then points from the mobile devices to a white cloud icon, representing cloud storage or deployment.

At the bottom right, a quote box states: "Canvas is ridding the world of paperwork and replacing it with mobile apps — Dow Jones VentureWire".

At the bottom left, there is a small text line: "PROPRIETARY AND CONFIDENTIAL / www.DOCANVAS.com Copyright © 2014, Canvas Solutions, Inc." and a "GoCanvas" logo.

## 5. 市场分析

你的TAM（Total Available Market，市场总量），SAM（Serviceable Available Market，可服务市场总量）和SOM（Serviceable Obtainable Market，实际可服务市场总量）有多大？如果你的市场很细分，谈一谈你如何可以成为小池塘里的大鱼。

- 理想用户的画像（ICP）是什么？谁是你的早期使用者？
- 客户的生命周期价值和获得成本是多少？你的客户流失率是多少？

示例：

- 美国有510,600家在线零售商，他们在客户服务上每年花费35亿美元。我们的目标客户在美国地区在线销售商品，他们每年的收入在50-3000万美元。
- 他们每年还将5-10%的收入用于客户服务。
- 我们发现101,680家在线零售商符合这个用户画像，因此预估可获得的市场规模为7.5亿美元。
- 这个市场以15%的速度增长。目前我们有800个付费客户，每月支付200美元。
- 我们的年收入为192万美元。我们的流失率是2%，我们每月增长20%。

## 6. 竞争分析

创业者可能听到的最受打击的问题之一就是：“如果谷歌用更多的资源进入你的市场，你怎么应对呢？”这个问题没有真正的答案，因为除非谷歌真的这样做，否则没人知道会发生什么。谷歌要么惨遭失败（比如Google +、Glass、Google Wave等项目），要么获得巨大成功（比如Google Analytics、Gmail、Google Adwords等）。

这里你可以展示的是你在适应市场和获得市场份额上的信心，同时展示你当前的客户满意度和忠诚度。你需要考虑下列这些问题：

- 你的市场定位是什么？
- 如何防止竞争对手夺走你的市场份额？
- 你的秘诀是什么？你将如何变得比竞争对手更优秀？

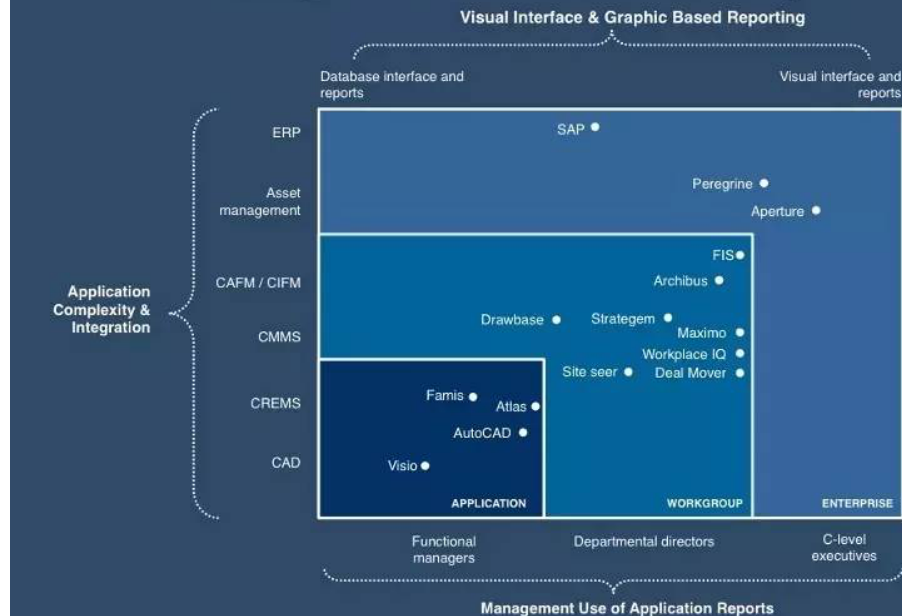
\*从个人角度来说，我不喜欢看到创业者把自己和竞争对手用一个表格来做比较，因为这可能存在很大偏见。我建议展示你的创业公司如何能够比竞争对手更快获得下一个关键市场份额。

示例：

### COMPETITIVE LANDSCAPE







## Competitive Landscape



## Competition and Defensibility



Its established presence and niche market give Square a competitive edge

	Characteristics	Square Advantages
<b>Direct Competitors:</b> GoPayment, PAYware  	<ul style="list-style-type: none"><li>Similar technology application</li><li>Higher fees and rates for certain options</li><li>Intuit or VeriFone service support</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Established clientele as first mover</li><li>No credit check</li><li>No monthly fees</li><li>Device compatibility</li><li>Apple partnership</li></ul>
<b>Emerging Market:</b> Near Field Communications  	<ul style="list-style-type: none"><li>Built-in hardware for phones</li><li>Potentially eliminate use of credit cards</li><li>Cross interaction with other phone apps</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>POS experience</li><li>Compatible across differing hardware</li><li>Unique market focus</li><li>Can integrate NFC technology</li></ul>



## 7. 商业模式

Ash Maurya曾说过：“一个创业者的真正产品不是解决方案，而是一个行得通的商业模式。创业者的真正该做的是随着时间的推移系统地降低商业模式的风险。”

在这幻灯片中，你应该展示你的商业模式的工作原理以及如它如何通过早期试用者得到了验证。这里要解答的关键问题是：

- 你如何赚钱？
- 你的商业模式如何通过实验或案例研究获得了验证？

示例：

# Business Model

- **Freemium model with consistent 2% conversion from Free to Paid plans**
- **5% churn equates to a LTV of \$240 and allows us to pay up to \$5 to acquire a free user**
- **At 1M users, our projected revenue is \$3.6M**



# 8. 市场推广策略

现在你已经确定了你的目标市场和商业模式，你想让投资人知道你如何将获得这个市场。

你的市场推广策略应该已经在小范围内得到了验证，你也应该已经确定了最有效的客户获取渠道。这里你需要回答：

- 你将如何让你的产品出现在客户面前？
- 基于你当前的资源，你将关注哪些渠道？你做了什么来验证这些是最有效的渠道？
- 你有竞争力的分销策略是什么？

示例：

ACQUISITION CHANNELS		
3 acquisition channels		
ORGANIC GROWTH	SALES	MARKETING
70% of 2015 leads	40 qualified demos / month / SDR	✓ Content playbook
Customer word-of-mouth	28% post-demo conversion	✓ Co-marketing playbook
Leader on “shared inbox”	\$36k ARR added / month / AE	✓ Paid acq. unit economics

We’ve identified repeatable strategies to acquire new customers.  
We will iterate on those and double down on the winners.

## 9. 融资需求+财务数据

为了支持你刚才提出的雄心勃勃的获客策略，你需要提出融资需求。你的整个演讲都是为了这一时刻。

到这里，投资人应该明白了为什么你的公司会是一个好的投资机会，现在他们想知道你需要多少资本来实现这一点。你要回答：

- 你需要多少资金来进一步验证你的商业模式？
- 你手上的钱还能花多久？你还要烧多少钱？
- 资金将如何分配？钱会花在什么东西上面？
- 获客成本是多少？你有多大的信心能够让它保持在一定范围内？

示例：

- 我们想以300万美元的投前估值融资60万美元，用来资助我们的客户拓展战略和产品路线图。这笔钱将给我们18个月时间来重复和扩大我们的商业模式。
- 我们首先会花25万美元来一个后端开发人员、一个UX设计师和一个客服人员。这个团队将帮助我们找到解决方案并进一步验证我们的获客渠道。
- 我们认为通过Facebook广告，我们的客户拓展成本为10美元，但我们99%确定它将一直低于15美元。通过这个估计，如果我们在Facebook广告上投入5万美元，我们将获得3,300个客户，每个客户的平均终身价值为250美元。
- 为了保持我们的增长，我们将再花费30万美元雇佣一个增长市场人员，一个客服和两个开发人员。
- 以下是基于我们过去增长率得出的未来18个月的财务预测。我们预计将在2017年9月之前产生200万美元的年收入。

## 10. 团队

在这张幻灯片中，你要介绍你的团队、成员各自的职务和过去的经历。你要向投资人解释为什么你的团队是执行这个点子的最佳选择。

- 你的团队里有谁？他们有什么相关技能和经验？
- 你是如何认识你的联合创始人的？你们过去一起做什么可以表明你们能一起顺利工作的事情？
- 你有哪些顾问？他们的经验与你正在解决的问题有什么关系？

示例：

Team

				
Kyle Hill	Mike Townsend	Brandon Zacharie	Trevor Bisset	Alex Kouznetsov
Founder, CEO	Founder, COO	Software Engineer	Sales Manager	Technical Advisor
<ul style="list-style-type: none"><li>• Web and graphic designer</li><li>• Founded design firm Kaleazy Creative</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• B.S. Engineering</li><li>• Founded POS company Zing Checkout</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• User Interface Engineer at Originate</li><li>• Engineering lead at Movieclips.com and Trails.com</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Corporate software sales and marketing</li><li>• SF nightclub promoter</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ph.D. in Computer Science</li><li>• Engineer at Intel Corp.</li></ul>
				



# 11. 愿景

你的愿景应该在标题幻灯片中作为重要的宣传标语或者在BP最后提醒你的投资人为什么他们应该关心你的项目。

向投资人提供了所有事实、数据和检验信息后，如果这些都达到了他们的标准，他们接下来会想知道为什么你能把你的项目做成。

记住，在早期阶段，投资人投资你是基于你成为解决这个问题正确人选的可能性。

- 你的愿景是什么？
- 什么在激励着你实现这个愿景？

示例愿景：

- **Facebook**：我们的愿景是使世界更开放和更连接。我们让人们拥有能分享他们想分享的任何东西的权力，并让他们能和他们想要的联系的任何人联系，无论他们在世界的哪个角落。
- **宜家**：在宜家，我们的愿景是让人们的日常生活更美好。我们的商业理念通过提供各种精心设计，功能齐全并且可以尽量多的人负担得起的家居产品来实现这个愿景。
- **Airbnb**：随处都有归属感。
- **Uber**：让交通运输像自来水一样可靠且随处可得。
- **WeWork**：WeWork的愿景是创造一个人们通过努力工作创造生活而不是维持生计的世界。
- **Spotify**：所有你需要的音乐都在这里，你最喜欢的艺术家、专辑和现成的播放列表都可以随时播放。

# 一些可供参考的叙述模板

- 1. 问题/痛点：**XX是我们在这个世界上观察到的一个重要问题。我们知道这是一个重要问题因为它是通过可信的研究和统计数据验证的。通过我们自己的研究，我们也确认这是一个重要问题。
- 2. 解决方案：**目前，人们正在使用XX解决方案，但它们都不成功，因为XX原因。
- 3. 数据验证：**我们相信我们的方案将解决这个问题，因为它能做出XX这些极好的事情去极大地使我们的目标客户受益。我们已经让一些客户测试了这些解决方案，他们绝对同意我们已经为他们解决了这个问题。
- 4. 产品：**我们目前的数据验证表明，我们有XX个付费客户有正的净推荐值。我们的年收入是XX，月收入是XX。我们每月增长XX%。我们也有XX这些主要的分销合作伙伴。我们最近的成就出现在XX媒体上。
- 5. 市场分析：**我们的产品是为解决XX问题而设计和建造的。这是它的外观，这是它的工作原理。客户爱我们的产品，因为它给他们带来了XX好处。
- 6. 竞争分析：**市场规模有XX这么大，这是我们可以获得的市场规模。这个市场每年增长XX%。这是我们相比竞争对手如何进行市场定位。
- 7. 商业模式：**目前，我们的获客成本是XX金额，客户的终身价值是XX金额。我们有信心得到我们目前正在谈判的合作伙伴的支持，我们可以把获客成本降低到XX金额，终身价值提到XX金额。我们还计划用XX资源打通XX渠道。
- 8. 市场推广策略：**为了支持我们的市场推广策略并加强我们已经获得验证的商业模式，我们要求以XX投前估值获得XX金额的投资。此日期的折扣为XX%。投资的第一部分将用于验证这个从XX实验获得的结果，我们清楚地了解如何找到最佳解决方案。然后，我们将投资XX金额用来聘用XX关键员工，帮助我们创建一个可扩展和可重复的商业模式。
- 9. 融资需求+财务数据：**这是我们在收入、成本和利润方面的历史财务数据。这是我们根据每月增长百分比做的财务预测。我们预计在未来3-5年达到XX金额的年收入和XX金额的月收入。
- 10. 团队：**这是我们的团队。我们在这些专业领域一共有XX年的经历。这是我们的背景和过去的经历。我们还有这些领域的专家作为顾问。鉴于我们的专业知识和经验，我们相信我们是解决这个问题的最佳团队。
- 11. 愿景：**我们的愿景是把XX价值带给XX用户。因为我们亲自见证了这个问题，所以我们将会从这个愿景出发，朝着解决这个问题而努力。我们看到了一个改变现状的真正机会，因此我们邀请你加入我们一起来实现这个愿景。

# 附件：项目融资前，你的BP应该反复斟酌的20个核心问题！

## 问题1：愿景和终极目标是什么？

- 项目愿景是什么？
- 要解决什么问题？对象是谁？
- 将来想要成为什么样的公司？
- 将来要达到什么目标？

## 问题2：你的市场机会是什么？市场有多大？

- 你的目标市场有多大？发展有多快？（未来3-5年）
- 这个市场有多成熟，或多不成熟？
- 市场现状如何，存在哪些问题？
- 你是否有资本成为这个市场前三位？

## 问题3：介绍你的产品和服务也就是你能做什么？

- 当前客户存在哪些“痛点”？
- 解决了客户的什么问题？
- 产品或服务属于红海还是蓝海？
- 你的产品或服务有什么特别之处？

- 你的盈利模式是什么？

## 问题4：你的客户是谁？

- 谁是现在的客户？
- 谁是潜在的客户？
- 理想的客户是什么样的？
- 谁会付费？
- 介绍一下某个具体客户的例子

## 问题5：你的价值主张是什么？

- 你给客户提供了什么价值？
- 你的产品或服务是颠覆性的还是创新性的？
- 使用／买你的产品或服务，客户的购买回报是什么？
- 你解决了什么问题？
- 你是销售具体产品、服务还是一种商业模式？

## 问题6：你如何销售？

- 销售程序是什么？周期有多长？
- 你的销售和市场方针是什么？
- 你当前的销售渠道是什么？
- 销售是自建还是与第三方合作？

- 平台如何应用？

## 问题7：你怎么吸引客户？

- 争取每个客户要花费多少钱？
- 吸引客户的关键点是什么？
- 在不同时期这个费用是否不同？为什么？
- 客户的永久价值什么？
- 潜在客户变为真正客户的关键节点是什么？

## 问题8：你的管理团队有谁？

- 你的管理团队有谁？
- 每个人所独有的潜力有哪些？
- 管理团队成员间什么关系，同学、朋友、亲戚还是其他关系？
- 他们有什么经验？
- 欠缺那些环节？有什么计划去弥补？

## 问题9：你的盈利模式是什么？

- 你的收入需要怎样才能达到盈亏平衡点？
- 盈利模式可复制性如何？
- 你的盈利受哪些因素影响？
- 盈利模式上限如何实现？
- 盈利周期是如何分布的？

## 问题10：你现在进展到哪一步？

- 你现在进展到哪一步了？技术／产品？团队？财务／营收？
- 现在进展情况如何？现状和前景是否更清晰了？
- 你将来的计划是什么？（包括短期、中长期）
- 现阶段所面临的**最大瓶颈**是什么？

## 问题11：你的融资计划是什么？

- 已经得到了什么投资？
- 自由资金占多少？
- 希望得到多少投资？比例如何？
- 资金使用计划是什么？
- 资金可以支持多久？到那时公司是否可以发展到一个重要里程碑？
- 你还打算吸引多少资金？什么时候？

## 问题12：你的竞争对手是谁？

- 谁是你当前和潜在的竞争对手？
- 谁有可能和你竞争，谁有可能和你合作？
- 你的优势和弱点？
- 你有什么特别竞争优势之处？
- 客观的SWOT分析

## 问题13：你有哪些合作伙伴？

- 谁是你的研发、销售或技术合作伙伴？当前？未来？
- 这些合作伙伴有多可靠？
- 产业链上下游包括哪些合作伙伴？
- 横向第三方合作伙伴主要来自哪些领域？

## 问题14：是否符合投资者意愿？

- 和投资者的方向，经验是否吻合？
- 投资者对你所处的细分市场是否熟悉？
- 与投资者现有的投资组合有什么互补，或竞争？

## 问题15：你未来3年的财务状况如何？

- 未来3年或5年平均每年净资产收益率？
- 未来3-5年的项目盈亏平衡表？
- 项目资产负债表、项目损益表、项目现金流量表？
- 项目销售计划表、项目产品成本表？

## 问题16：你会遇到哪些风险？

- 对公司关键人员依赖的风险？
- 经营管理风险？
- 技术替代风险？
- 产品市场开拓风险？
- 政策风险？
- 市场竞争风险？

## 问题17：你风险防控措施有哪些？

- 风险控制和防范手段？
- 风险评估及预防机制有哪些？

## 问题18：你项目估值多少，依据是什么？

- 预期项目估值多少？
- 项目估值依据是什么（成长潜力/市场规模和细分市场的增长预测/同类型企业的估值/管理团队等等）？
- 有哪些可参照的同行？

## 问题19：投资者收回投资的方式有哪些？

- 拟向投资方出让多少权益及计算依据？
- 投资方以何种方式收回投资？
- 回收时间规定？

## 问题20：本项目成功关键因素及投资者的保障？

- 有什么突然因素有可能一夜之间改变你的生意？
- 你公司的薄弱环节是什么？
- 有哪些潜在致命因素？