

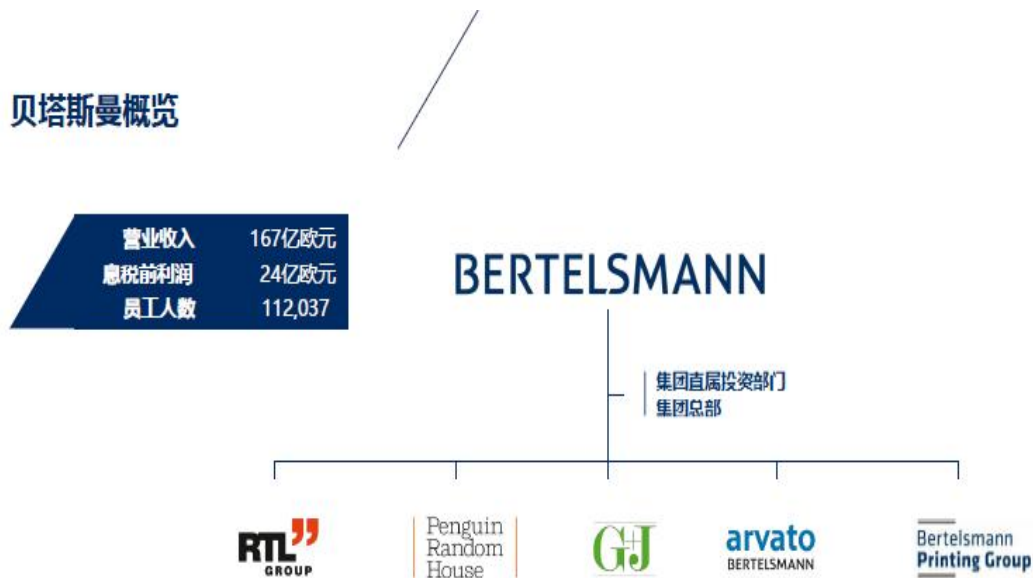
青年創業孵化系列活動—從零到壹跨境電商分享講座 貝塔斯曼亞洲投資基金投資副總裁汪天凡演講節錄

3月13日貝塔斯曼亞洲投資基金的投資副總裁汪天凡先生來到澳門，出席了澳門政府青年創業孵化中心主辦的“青年創業孵化系列活動——從零到壹跨境電商分享講座”。他在活動上以投資人的角度，講述了創業的生存法則。會後不少青年朋友要求我們提供汪天凡先生的PPT，有見及此，我們整理了汪天凡先生演講的部份內容，並附上他的PPT，以饗讀者。

貝塔斯曼亞洲投資基金簡介

貝塔斯曼集團簡介:

貝塔斯曼是一家有兩百多年的歷史，最早是從德國做印刷起家的公司，到現在已經是歐洲最大的媒體公司。貝塔斯曼亞洲投資基金其實是用貝塔斯曼的錢來投向整個亞洲市場的高風險的一些初創企業。關貝塔斯曼集團一年的營收差不多兩百億美金，集團業務包括以下幾項：



RTL 集團

RTL 集團—— 欧洲居领导地位的娱乐集团



营业收入	58.08 亿欧元
息税前利润	13.34 亿欧元
员工总数	11,768
总部	卢森堡
贝塔斯曼集团控股	75.1%



广播

- 55 个电视频道和 29 个无线电台
- 德国 RTL 电视台、法国 M6、西班牙 Antena 3、RTL 电视台遍布荷兰、比利时、卢森堡、克罗地亚、匈牙利，以及东南亚的 RTL CBS 亚洲娱乐网

内容

- Fremantle Media 是国际上最大的节目制作公司之一，播放和制作各种格式的内容
- Fremantle Media 分支机构遍布 28 个国家
- 每年制作超过 10,000 个小时的电视节目
- 每年在全世界转播超过 20,000 个小时的节目

数字化

- 在线视频领域领先欧洲的媒体公司
- 收购多家领先的多通道网络 (StyleHaul、Broadband TV、Divimove)
- 每月高达近 64 亿在线视频点击量
- SpotX: 领先的在线视频广告自动化营销技术平台

企鵝蘭登，世界最大的大眾圖書出版公司，全球每三本書裡面就有一本是它出。

企鵝蘭登—— 世界最大的大众图书出版公司



营业收入	33.24 亿欧元
息税前利润	4.52 亿欧元
员工总数	12,812
总部	纽约
贝塔斯曼集团控股	53%



- 在五大洲拥有近 250 个独立出版品牌
- 每年在全球出版 15,000 多册新书
- 每年卖出 8 亿多部出版作品，包括纸质书、有声书和电子书
- 企鵝蘭登在 2014 年有 502 部图书荣登《纽约时报》畅销书排行榜，其中 64 部位列榜首。
- 贝塔斯曼集团控股：53% (另外 47% 由培生集团持有)

员工人数	930
总部	慕尼黑
贝塔斯曼集团控股	100%

- 45 个出版品牌
- 每月出版约 200 册新书
- 纸质书、有声书及电子书共超过 6 千万册

古納雅爾

古納雅爾——
內容之家



營業收入	17.47 亿欧元
息稅前利潤	1.66 亿欧元
員工總數	8,168
總部	漢堡
貝塔斯曼集團控股	100%



- 在 20 多个国家提供超过 500 项媒体活动、期刊杂志与数字内容
- 古纳雅尔追求高品质的报道，提供自主的、可靠的和独立的内容
- 2014 年获得 130 多个奖项
- 古纳雅尔拥有 Motor Presse Stuttgart 59.9% 的股份，是欧洲最大的专业领域杂志出版商之一

歐唯特 (arvato)，給各種公司提供外包服務的公司。是領先的國際化服務供應商。

歐唯特——
領先的國際化服務供應商



營業收入	46.62 亿欧元*
息稅前利潤	3.84 亿欧元*
員工總數	70,653*
總部	居特斯洛
貝塔斯曼集團控股	100%



*截止日期：2014 年 12 月 31 日，包括歐唯特印刷業務

- 服務領域：市場營銷與客戶關係管理 (CRM)、供應鏈管理、金融服務、IT 服務
- 每年運送 7 億件貨物
- 客戶積分系統服務 4 千萬消費者
- 每年通過在線支付完成付款 1 億次
- 為大量國際時尚品牌運營 70 多個在線商店

- BMG，世界第四大音樂版權公司，當年和 sony 一起，叫 sonyBMG，但是看到整個唱片業的衰落，最重要的不是運營藝人，而是經營版權，通過版權來獲取收益。

BMG—— 世界第四大音乐版权公司

BMG



- 数字化时代的版权、著作权和视听版权管理
- 约 250 万首歌曲的版权
- 活跃在所有的主要音乐市场
- 签约有大量的国际和本地艺术家，包括 Mick Jagger、Keith Richards、Robbie Williams、The Strokes (鼓击乐团)、The Smashing Pumpkins (碎南瓜乐队) 和 The Backstreet Boys (后街男孩)
- 2014 年获得 13 项美国格莱美奖和 10 项德国回声音乐奖
- 2014 年德国最成功的音乐版权公司 (市场份额翻倍)

- 貝塔斯曼教育集團，教育領域，收個直接投資在線教育、投資，收購了很多巴西的在線教育的公司。

贝塔斯曼国际印刷集团—— 欧洲最大的印刷集团

Bertelsmann
Printing Group

营业收入	17 亿欧元*
息税前利润	1.20 亿欧元*
员工人数	9,000*
总部	居特斯洛



*在贝塔斯曼印刷集团成立后已调整，运作日期：2016年1月1日

- 印刷图书、杂志、商品目录、宣传手册、图书与日历
- 凹版印刷与平版印刷业务覆盖德国、英国和美国
- 服务涉及媒体生成、复制与数字化解决方案领域
- 贝塔斯曼集团的印刷公司每年印刷的总量高达约 160 万吨纸张
- 每天印刷约两百万册书籍
- 每年印刷的宣传手册超过 30 亿册

貝塔斯曼亞洲投資基金是集團直屬投資部分。無論在亞洲還是巴西，還是印度，都是有自己的基金。我們希望投資一些不屬於貝塔斯曼的業務，新興市場新模式的業務。我們一開始的投資節奏比較保守，現在傾向投資一些比較早期的公司。比如：電子商務、Internet Finance、金融服務、媒體平台、企業服務、生活方式、廣告技術、社交網絡、在線教育/招聘、硬件創新等等。

貝塔斯曼亞洲投資基金概況

企業投資				

- 成立于 **2008年**，由全球500强企业贝塔斯曼集团全资控股
- 迄今为止 **>60项** 投资
- 专注方向: 移动互联网，数字媒体创新，垂直行业变革，企业服务升级，软硬件革新等
- 全力支持具有行业变革能力和生态构建能力的企业
- 少数股权投资与有效的投后管理、服务支持
- 追求财务回报，并加强与贝塔斯曼集团业务的合作共赢

支持

最完美互聯網公司的創業模型

對於一個投資人來說，一個最完美的互聯網公司的創業模型應該是：

1. 改變連接：效率，比如改變某個新聞到達用戶的速度
2. 邊際成本：趨於零，不需支付額外成本，我向用戶運輸一次貨，付十塊錢，運輸十次貨，也是付十塊錢。
3. 網絡效應：新用戶增益多倍，一個新用戶的加入可能意味著有新的 100 個 contact，新用戶本身帶來的眾多連接點。
4. 跨地域：增長不受限。大部分的傳統行業所面臨的瓶頸是不能跨地域。這種跨地域的經營如果做不到，就影響了你的經營和規模。比如說 google，可以跨地域地散播。



現在市值最高的幾家互聯網公司都滿足這些因素。但事實上，很多東西並不能同時滿足所有的要素，但是只要滿足其中一兩個，就找到一些突破口。

但是中國的互聯網公司要拿到美國去上市，美國的互聯網公司的純利率要一億美金，而且爲了上市，可能每年的增長率要百分之百，那倒推回去從一家創業公司從最早開始產生的時候，應該需要的增速來看的話，可能一家創業公司，被投資人看重的時候，要求年增長超過七倍，年收入超過幾千萬人民幣的規模，才能稱得上我將來能夠看得到它將來在美國上市的一家公司。其實，在風險投資的領域來看，不是很多創業者能達到這個要求，這也是爲什麼很少創業者能拿到風險投資的原因，因爲我需要你追求高增長，並且在高增長上可以快速達到一個規模。

和投資人第一次見面，聊什麼？

我覺得和投資人見面有很多不成文的細節的，在見面的時間里，投資人會不停進行審視和判斷，任何一個小點都會成為投資人判斷的依據。這裡說 10 個不成文的細節：

1. 行前準備，不如先發一份 BP；
2. 見面地點，不如安靜封閉一點；
3. 喝茶倒水，不如一杯白水足矣，比如一些福建的創業者喜歡勸投資人喝功夫茶，不一會兒投資人就想離席洗手間，往往忽略了談話內容，這就是一個反面例子；
4. 介紹項目，不如先介紹自己；
5. 長篇大論，不如擊中要點；
6. 花言巧語，不如先實力說話；
7. 沒有後續，不如當作拒絕；
8. 尋求反饋，不如要點資源；被拒絕的時候，要 feedback？最好的方式並不是 feedback，才見了一個多小時的人，不可能解答你人生的大問題，不如讓他多介紹些資源，這種 connection 更有用。
9. 簽署協議，不如明確節點；
10. 一次見面，不如長期夥伴。



用詞上的注意：

勿用：有機、立體、整合。我有一次在 BP 中發現一句話把這三個詞都用了。

慎用：平台（你能理解什麼是平台？）、模式、系統、入口（一用入口就意味著擋住別人了，你的量有大到能自稱為一個入口嗎？）、顛覆。

少用：改變、增量，增量是一個很實際的東西，對業績的要求是很高的。

可用：驅動（你要告訴大家為什麼今年你的業務能翻十倍，背後的驅動是什麼？），節點（認識哪些人，背後的關係是什麼？），方式（哪些方式，比如一年翻七倍，到底用什麼方式做到？）



怎麼去寫商業計劃書？這樣的思考其實挺重要的。

市場、模式、產品、數據、預測、團隊、融資、謝謝？我個人提出一個新的觀點是，不如倒過來試試。



一開始就談市場是很危險的。還不如一開始就和投資人說清楚，你要多少錢。

第二個事情，介紹團隊，我覺得是最重要的，你的合夥人是誰，你的團隊有誰。我要判斷 potential 主要是看你和誰混在一起，你是屬於哪個圈子，來決定說你是不是有足夠的眼識和膽魄。

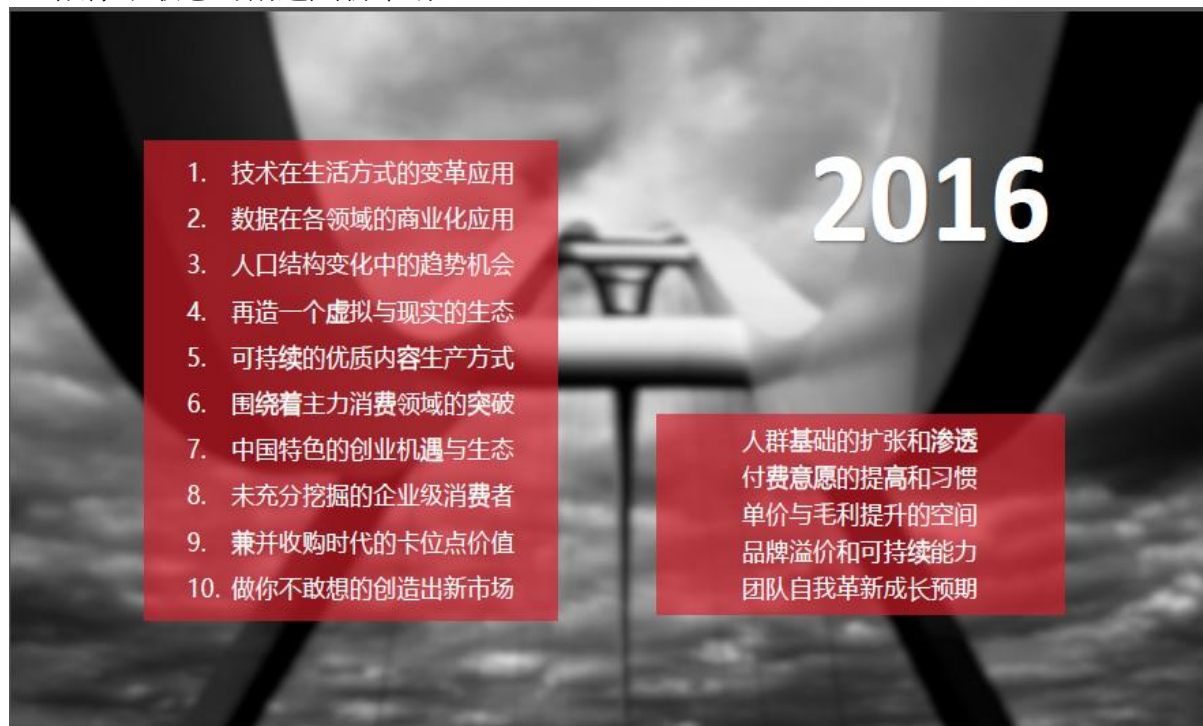
BP 的十大禁忌：

1. 不要群發，有一些很基礎的東西，就是郵件不要群發，這樣的郵件是非常不禮貌的，而且是沒有用的。
2. 不要壓縮包，你發壓縮包，我要多去點擊一次解壓縮，點一次解壓縮就是 lost，而且在 iphone 上根本無法在手機端看
3. 不要大文件
4. 不要太多頁
5. 不要全都是文字敘述
6. 不要搬運太多市場數據
7. 不要發誓
8. 不要挾持馬雲，說什麼我是下一個海淘阿里巴巴，這是沒有意義的，如果要吹牛，千萬不要去挾持別人。
9. 不要 word
10. 不要奇怪的標題



貝塔斯曼基金在 2016 年關注的領域

1. 技術在生活方式的變革應用（這些技術能不能幫我去更好購買每日需要的用品）；
2. 數據在各領域的商業化應用（如：幫助律師和投行來分析公司數據的創業）
3. 人口結構變化中的趨勢機會，比如二胎的開發；
4. 再造一個虛擬與現實的生態
5. 可持續的優質生活生產方式
6. 圍繞著主力消費領域的突破
7. 中國特色的創業機遇與生態
8. 未充分挖掘的企業級消費者
9. 兼併收購時代的卡位點價值
10. 做你不敢想的創造出新市場



我個人最看好的是第十點，做你不敢想的創造出來的新市場。往往大公司是從意想不到的點出來的，比如今年，最讓中國人驕傲的，並不一定是小米這家公司，而是大疆，他當時只不過是香港科大的一個學生。2007 年 2008 年的時候，他自己的直升飛機飛過了喜馬拉山。但那個年代，他在自己的校友中去募資，只要四五百萬人民幣都募不到，因為大家都覺得就是四驅車的那種模型，商業價值不被承認，但是後來隨著攝像頭的進化，手機硬件交互的進步，後來他發現更適合去像 iPhone 一樣的產品，後來投資人想投根本就投不進去。當年你怎麼去判斷它的市場大小，讓一個 consultant 來告訴你，可能嗎？不可能，當年他還在做直升飛機。都沒有無人機這樣的一個市場。所以我希望創業者多去探索一些自己不曾知道的市場，不是從提供的數據中去尋找商機。

但是我們作為 investor，以下五點才是我們真正要看的東西：人群基礎的擴張和滲透；付費意願的提高和習慣；單價與毛利提升的空間；品牌溢價和可持續能力；團隊自我革新成長預期。

除了夢想之外，我們更關注你到底能在人群中擴張到多大。做一個十萬人的生意和做一個一億人的生意是兩回事。

第二個就是，你提供服務的用戶到底如何，他們是否願意花七千花錢去買一個大疆的無人機，還是只願意花 20 塊錢買一包零食，兩種人可能完全不同，世界上有一億人願意花 20 塊錢去買零食，這是一個二十億的市場，但是只有一萬人去買大疆的無人機的話，這就是一個一億的市場，所以這是一個很關鍵的東西。

第三點就是是否有單價和毛利提升的空間。毛利越來越往下走的生意不是好生意。

第四個是否有品牌的溢價和可持續能力。說白了，就是對品牌的營銷投入可以越來越低。

最後就是團隊的革新和自我成長。很多團隊可能草創的時候很厲害，但後來可能就沒有自我革新了。