

寫募資簡報是很花時間的事情，網路上也有很多簡報模板可參考。但是若不了解整個簡報的核心結構，就不容易抓到投資人想聽的重點，得花費很多時間調整。

了解簡報結構才能先見林再見樹，就像是蓋房子之前一定會有地基和樑柱這些基本結構，即使外觀上看不到它們，但是這些基本結構決定房子是否美觀和穩固。

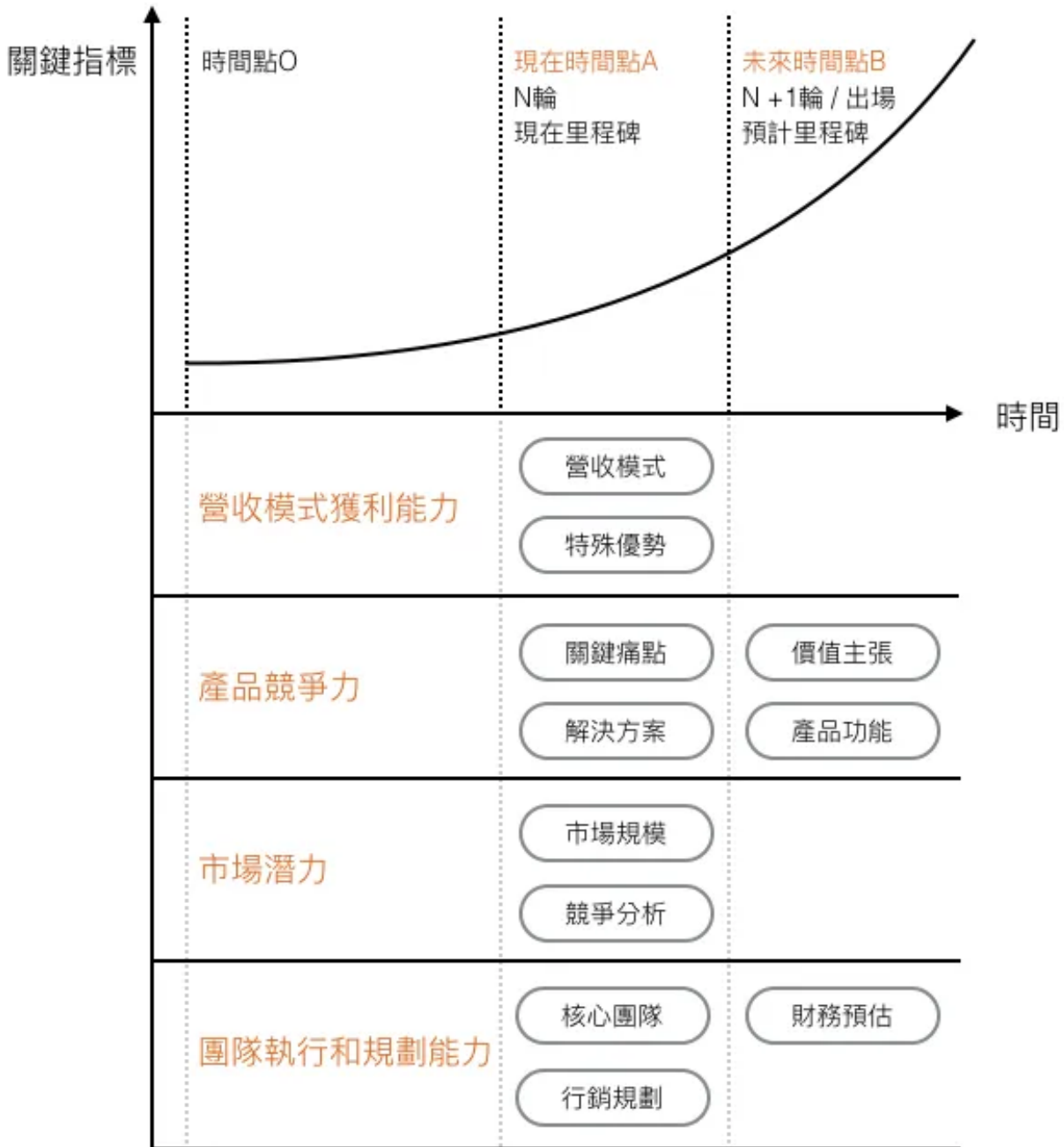
募資簡報的結構包括空間和時間面向：

空間面向：團隊的規劃和執行能力、市場潛力、產品競爭力和營收模式的獲利能力，是簡報的四大支柱，這相當於房子的樑柱，缺少其中一個支柱或太過薄弱，房子就蓋不起來，每一個支柱都有特定的內容主題去支撐，例如要說明產品競爭力很強，就要看關鍵痛點、解決方案和價值主張等內容是否紮實、是否有足夠證據。

時間面向：公司現在處於什麼階段是簡報的時間面向。新創公司的每個階段亮點和弱點都不一樣，別人對自己的定位也不同，包括機會和風險的定位，因此階段性質決定自己能展示什麼和需要獲得什麼資源，也決定聽眾用什麼標準來衡量簡報內容。

從起點到某一個時間點的團隊、市場、產品和營收模式狀況，決定了產品表現（可用產品的關鍵指標表示）。而簡報的內容除了當下的團隊、市場、產品、營收模式和產品表現之外，還要加上未來的預計里程碑，例如要達到什麼目標後繼續募資或是出場等。

簡報結構可以如下圖表示：



關鍵指標A = (團隊執行和規劃能力 x 市場潛力 x 產品競爭力 x 營收模式獲利能力) O-A

簡報內容A = (團隊執行和規劃能力 x 市場潛力 x 產品競爭力 x 營收模式獲利能力) O-B

空間面向：簡報的四個支柱

團隊有執行和規劃能力

說明自己的團隊是有執行力和判斷力的團隊。團隊核心成員的資歷和記錄都可以說明這團隊是否有能力設定正確方向、執行計畫，隨機應變和凝聚向心力。行銷企劃和財務預估的合理性也表現出團隊的規劃能力。

市場有潛力

說明面對的市場是起飛的市場，沒有好的市場再好的產品也沒有用，簡報中的市場規模、競爭分析就在支持我們要進入的市場很有潛力，未來可以持續成長，而且在這市場中我們有足夠的競爭力存活，擊敗其他競爭者。

產品有競爭力

說明自己的產品是有競爭力也能讓客戶買單的產品。簡報中的痛點描述、解決方案和價值主張，都是在支撐產品的競爭力。也就是產品有堅實的客戶基礎，能真正幫客戶解決他們的痛點，提供核心價值。

營收模式有獲利能力

說明營收模式和所有團隊資源的組合，能夠讓公司創造足夠的獲利能力。沒有好的營收模式，再好的產品和再有潛力的市場，都沒辦法賺錢。市場牽引力（traction）的數據更是關鍵，有漂亮的營收數據才能證明這個模式是可以賺錢的。此外，若團隊有特殊優勢能構築相當門檻，也可以說服聽眾產品獲利不會太快被其他競爭者或模仿者侵蝕。

彼此邏輯一致

簡報的所有投影片內容都必須邏輯連貫，不能相互矛盾。有時在撰寫簡報內容，作者容易把內容當流水帳在寫，按照要填寫的項目生出內容，而忽略思考背後的邏輯嚴謹度。例如，解決方案要準確的對應痛點，不能痛點說的是A的問題，解決方案卻在講如何解決B的問題。或是財務預估中的成本結構，和行銷及通路開發的描述不一致，在行銷投影片中說要以經銷商通路為主，卻在財務預估沒有經銷商分潤、業務活動的成本。

再舉一個例子，在撰寫競爭分析的時候，我們會想辦法呈現出我們的優勢在哪，用圖表把我們的產品和競爭者產品並列，那把我們和競爭者區隔開的價值和功能，是否和我們強調的價值主張或解決方案內涵一致？如果我們強調的是「快速」、「便宜」，那在競爭分析中就要凸顯我們比競爭對手更快速、便宜，而且一目了然。從第二章到第五章的簡報結構說明中，我會提醒特定投影片需要再注意到和哪些投影片的邏輯一致性。

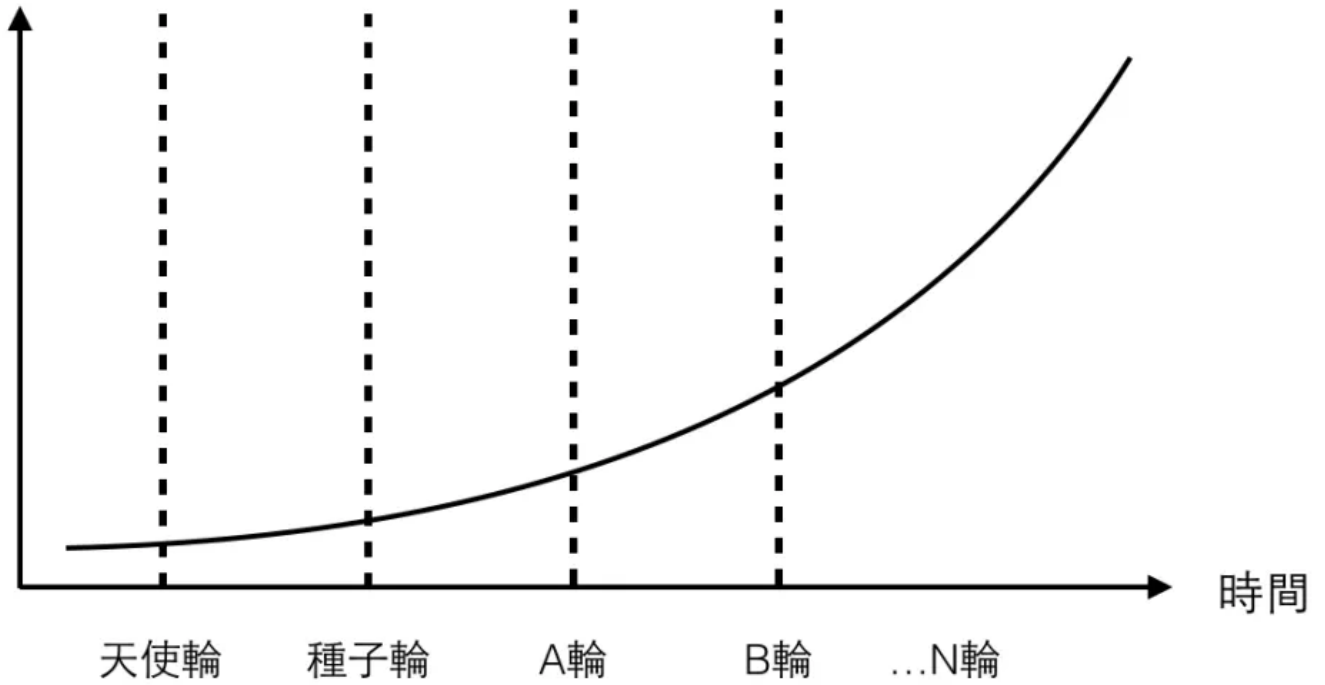
時間面向：現在階段和狀態

有一個天使投資人曾經給我非常寶貴的一課。在我對他簡報過後，他告訴我有件事情我在簡報前就一定要非常清楚，就是我現在處於什麼階段，只有我清楚知道而且表達我現在是什麼階段，他們才有辦法判斷我們應該是在天使輪、種子輪、A輪等階段，並且用對應的標準評估我們。雖然投資案例很多，有的還沒有營收就募到A輪，有的開始有營收後才有人願意投資。但不同募資階段仍會有一些判斷方式，不會用A輪標準判斷天使輪，也不會用天使輪標準判斷A輪。

不管什麼判斷方式，產品進入市場的狀態是最關鍵的衡量標準，這個標準可以視不同產業性質而定出不同的關鍵指標（key metrics），最直接的就是營收。B2B性質的關鍵指標可加上付費客戶數，B2C性質的可用活躍使用者、付費使用者等。若再以更具體的產品性質區分，例如C2C的策展內容（content curation）平台，分享內容的使用者數或分享內容量可以是關鍵指標，雲端應用服務（SaaS）是訂閱使用者、活躍使用者，遊戲App是每個用戶平均收入（average revenue per user, ARPU）等。

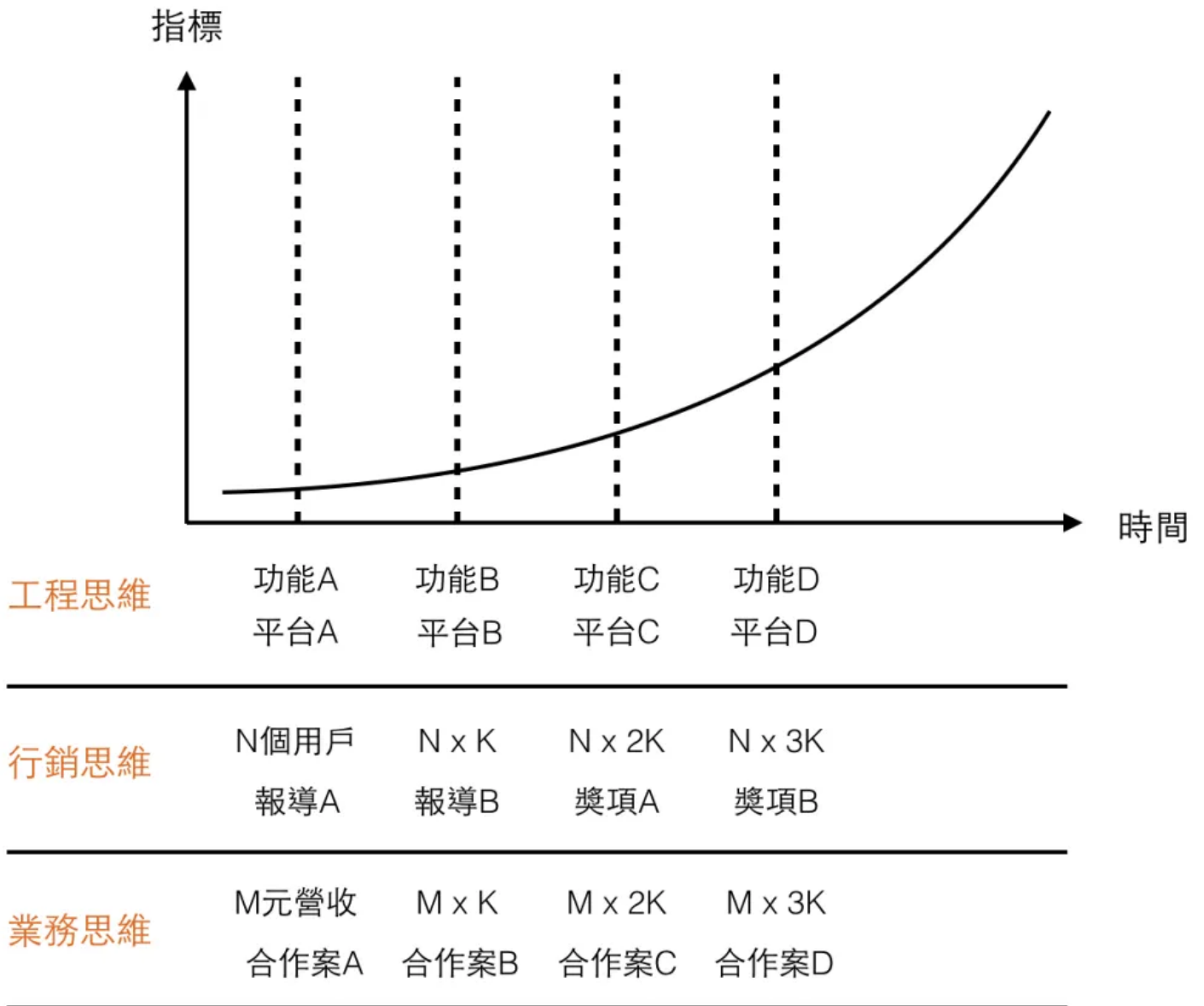
這是投資人對新創公司階段的時間概念：

關鍵指標



新創事業的創辦人先天上是不會用這種募資架構思考公司階段的，因為募資只是達到目的的手段。創辦人的時間概念和里程碑通常是以功能開發和用戶數為主。工程思維較重的創辦人越把精神放在功能開發，覺得應用程式或服務要在越短時間做得越完整強大越好，因此時間概念是以功能推出或平台完整度為主。而行銷思維較重的創辦人則把精神放在用戶開發和市場曝光度上，獲得越多使用者、報導、比賽獎項越好。以業務思維為主的創辦人則重視總營收成長、關鍵客戶或合作案的開發等。

創辦人的時間概念像是下圖：



因此投資人和創辦人之間的時間和里程碑概念會有落差，在募資的時候，創辦人必須把自己的時間觀轉成投資人的時間觀，對於里程碑的意義也要重新設定。更具體的說，必須思考每個里程碑是否能強化這四個支柱：產品的競爭力、市場的潛力、團隊的規劃和執行力和營收模式的獲利能力。例如某項功能的推出是否能更把自己和競爭者區隔開，以獲得更強的競爭力？爭取到的企業合作案或政府專案是在驗證營收模式的健全還是衝高營收數字而已？成長的用戶數能有效轉化為付費用戶，還是僅是虛榮指標？

這些問題不是只在討好投資人的胃口，這些是對自己事業生死攸關的問題。對新創公司而言，最重要的階段里程碑就是「產品與市場適配」（PMF, Product/Market Fit）。這個詞彙是創投A16Z的共同創辦人Marc Andreessen於2007年先提出來的，所

謂產品與市場適配的定義就是：「一個產品所處的市場就是它能滿足的市場」。」
Marc Andreessen說新創公司最重要的一件事情就是盡快找到產品與市場適配。

Andreessen指出新創公司的頭號殺手就是產品缺乏市場，同樣的產品放到對的市場會成功，放到錯誤的市場就會失敗，市場才是最重要的。他引用Andy Rachleff的話說：

當一個好的團隊碰到糟糕的市場，市場會贏。

當一個糟糕的團隊碰到好的市場，市場會贏。

當一個好的團隊碰到好的市場，驚奇的事情就會發生。

因此在撰寫簡報時，一定要很清楚自己是否到PMF的階段，也要清楚現有市場牽引力等重要營運數據是否能支撐自己的認知。在PMF前後時期所要從事的活動和要達到的里程碑，會有很大差異。在PMF之前，得說服投資人拿到資源後有多大機會可以開發出和市場適配的產品，以及要怎麼達到這個目標。在PMF之後，得說服投資人如何擴大市場，爭取到哪些有價值的用戶，用多快速度達到，用什麼方式達成。