

《掘金之旅：选对赛道，找对材料》 ——企业非财务人员投融资决策实战

主讲：穆杉 老师

【课程背景】

“不转型是等死，乱转型是找死。”在增长压力空前的今天，无数企业陷入了两难困境：手握资金，却不知该投向何方。旧的业务增长见顶，而新的机会看似众多，实则陷阱遍布。企业最危险的时刻，往往不是没钱的时候，而是有钱却用错地方的时候。真正的挑战在于，决定“把钱投向哪里”以及“钱从何处来”的，往往是业务出身、对数字敏感的总经理、项目负责人。他们精通市场与技术，却常常在复杂的投资回报模型和融资条款前感到无力，最终只能依靠“感觉”和“经验”下注。这使得企业的未来，被置于巨大的不确定性之上。正如当代管理学家所言：“在非理性繁荣中播种，必将在财务清算中收获。”企业持续增长，不再仅仅依赖于发现市场机会的敏锐度，更取决于将机会转化为财务价值的精准度。在现实的投融资决策中，兼具战略视野与执行责任的非财务管理者们，正被以下问题深深困扰：

- 战略与财务的脱节：当一个项目在战略上极具吸引力，但财务测算模型却显示回报不佳时，我们该如何决策？是相信战略直觉，还是服从财务数据？
- 机会成本的忽视：如何证明将资金投入 A 项目，比投入 B 项目、或用于改善现有业务的现金流，是更优的选择？我们如何量化“没走的那条路”的价值？
- 沟通壁垒的阻碍：我们如何能听懂财务专家口中的 NPV、IRR，并能用业务语言清晰地向他们阐述项目的战略价值，从而在决策会议上达成共识，而不是鸡同鸭讲？
- 风险的短视：除了市场风险，一个投资项目在执行过程中可能面临哪些致命的财务风险？如何建立有效的“财务雷达”，在风险爆发前识别出预警信号？
- 决策责任的分散：当项目失败时，业务部门与财务部门之间常常陷入相互指责的循环。如何建立一个清晰的决策框架，让各方权责对等，共同为投资结果负责？
- 评估指标的单一：除了“这个项目多久能回本？”，我们还应该追问哪些关键问题，才能全面评估其长期健康度与真正的价值贡献？

本课程旨在破除非财管理者对投融资的畏惧与误解，将复杂的财务概念转化为清晰的商业决策逻辑。我的初心是帮助学员建立“价值导向”的决策思维，掌握评估项目、匹配资金的实用框架与工具，从而能自信地参与关键决策，将有限的资源投入到最能创造价值的地方，最终提升企业的整体决策质量与竞争力。

【课程收益】

- ✓ 建立“价值导向”的投融资决策思维，明确非财人员在项目评审中的角色与决策流程。

- ✓ 运用 3 个核心财务工具快速评估项目的现金流状况与投资回报价值，识别关键风险信号。
- ✓ 掌握股权与债权融资的核心区别与选择标准，能为项目匹配最适宜的“燃料”来源。
- ✓ 使用投资决策的通用语言与财务、高管进行高效沟通，精准陈述项目的价值与风险。
- ✓ 运用统一的决策框架，有效撰写项目评估意见，推动团队达成共识，提升决策效率与质量。
- ✓ 制定个人投融资决策行动清单，将课堂知识转化为后续工作的检查工具与沟通模板。

【课程对象】 中高层管理者、业务部门负责人、其他管理岗位非财人员

【课程时间】 1-2 天（6 小时/天）

【课程大纲】

一、为什么看似赚钱的项目，最后却可能拖垮公司？

1. 利润背后的现金流陷阱——赚钱的公司为什么会没钱？

- 利润是“预期”，现金是“干粮”
- 权责发生制与收付实现制的本质区别
- 认识利润表中的“水分”（应收账款、存货、折旧的影响）
- 业务快速增长对现金流的巨大消耗（营运资金占用）

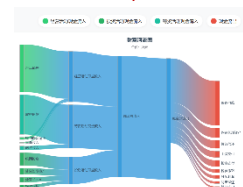
互动：“大家来找茬”——给出一张简化的利润表和现金流量表，让学员圈出最可能“坑人”的项目

案例：针对一家快速倒闭的明星餐厅，分析其盈利的利润表与现金流断裂的现实矛盾。

工具 1：“现金流健康度”快速自检表（针对经营活动现金流的 3 个关键问题）

工具 2：交互式财富河流图

讨论：我们自身或身边是否有过“纸上富贵”的真实经历？它带来了什么后果？



2. 投资决策的起点：识别成本的“沉没”与“未来”

- 沉没成本的定义及其对决策的非理性影响
- 机会成本的概念，在资源有限情况下的决策考量

案例：“已经投入巨资的 IT 系统升级项目，在发现新技术时是否应停止？”

讨论：公司一块自有土地的使用决策：建仓库（年省租金 100 万） vs 建员工公寓（提升员工满意度，价值难以量化） vs 出租（年收租金 150 万）

模型：“相关性成本决策矩阵”

应考虑的沉没成本 折旧成本 前期投入成本 机会成本 管理成本	应考虑的沉没成本 折旧成本 前期投入成本 机会成本 管理成本
不应考虑的成本 沉没成本 前期投入成本 机会成本 管理成本	决策建议 基于相关性成本决策矩阵 决策建议 基于相关性成本决策矩阵

二、如何判断一个项目是真“富矿”还是假“金矿”？

1. 给投资决策装上“计时器”——多久回本才算安全？

- “回本周期”：最朴素的风险感知工具
- 引入“技术迭代周期”概念，讨论在快消品行业和重资产行业，对回收期的容忍度为何不同
- 如何识别和汇总“初始投资总额计算“回本”的关键两步
- 详细讲解如何区分“初始投资”中的资本性支出和费用性支出，以及为何这很重要
- “回收期”的适用场景与局限性

案例：“两台机器的抉择”——全自动化设备（高投入、低运营成本） vs 半自动化设备（低投入、高运营成本）

演练：基于提供的简单数据，小组计算并判断哪个项目回本更快，并讨论决策依据

工具：“初始投资清单”核对表、“投资回收期计算器”可视化模板（Excel 表）

2. 避开估算的坑：如何更靠谱地预测“未来现金流”？

- 从“增量”视角思考
- 如何处理“协同效应”和“侵蚀效应”
- 最佳预测来源：跨部门协同案例：“推出新产品对旧产品市场份额的侵蚀效应”应如何在现金流预测中体现？

工具：“现金流预测跨部门沟通清单”、“现金流预测责任矩阵”



三、回本快就一定好吗——我们还应关注项目的哪些“健康指标”？

1. 超越“回本”的价值衡量——项目最终为公司赚了多少钱？

- 资金成本：投资必须有“最低及格线”
- 净现值：项目价值的“终极审判”
- IRR 的本质是项目本身的“年化复合回报率”

比喻：“考试及格线”比喻资金成本，“最终总成绩”比喻净现值，“学科天赋”比喻内含报酬率

案例：“长期研发项目”与“短期营销活动”的价值对比，为何前者 NPV 可能更高？

难点解析：为何不教复杂计算？——我们的目标是成为“工具的运用者和决策者”，而非“计算器”；理解概念足以挑战财务专家的结论

2. 实战中的平衡：如何在“快回本”与“高回报”间抉择？

- 将回收期、NPV、IRR 以及战略意义等指标综合考量
- 学会用“这个项目的 NPV 是否为正？”、“IRR 是否超过我们的门槛回报率？”

工具：“项目价值评估综合计分卡”

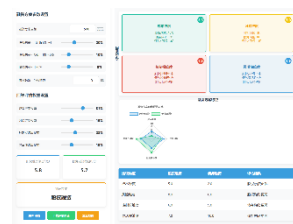
演练：各小组使用计分卡，对一个“财务数据亮眼但战略不符”和一个“财务数据平平但战略意义重大”的项目进行打分和辩论

四、当钱不够时，“找合伙人”还是“找银行”是更优选择？

1. 企业成长的“燃料”选择——如何匹配最适合的融资方式？

- “结婚”与“租房”：股权融资 vs 债权融资
- 深入探讨“对赌协议”就像是“婚前财产公证+业绩承诺”，以及“违约条款”就像是“租房合同里的罚则”
- 不同发展阶段（初创、成长、成熟、衰退）对应的典型融资工具（天使/VC、银行贷款、债券、融资租赁、内部留存收益）
- 如何简单理解与比较股权成本与债务成本
- 提供一个“傻瓜式资金成本比较表”，将不同融资方式的显性成本（利率、股息）和隐性成本（股权稀释、条款限制）进行综合对比

模型：“企业生命线与燃料匹配图”，直观展示不同阶段的融资选择



案例：“初创科技公司的两难选择”——接受风投（出让30%股权）还是艰难寻求贷款（背负10%年息）？

工具：“融资决策四维评估表”

2. 财务杠杆：用别人的钱赚钱，是“蜜糖”还是“砒霜”？

- 财务杠杆的放大效应：用数字具体演示
- 财务杠杆的双刃剑

案例：对比A公司（高负债）与B公司（低负债）在行业景气周期与下行周期中的净利润波动

讨论：我们所在行业目前适合加大财务杠杆吗？为什么？

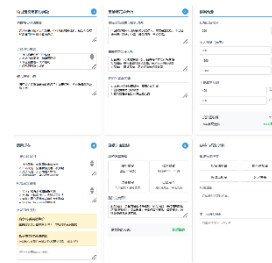
工具：“公司负债率健康度速查表”

五、如何将今天的“决策罗盘”，变成明天的“行动指南”？

1. 从“纸上谈兵”到“战场实战”——投融资决策综合沙盘

- 沙盘规则发布与团队角色分工
- 运用全天所学工具，分析项目可行性，并选择最优融资方案
- 成果展示与复盘

沙盘：“智能咖啡机项目投资决策会”，案例包包含市场预测、竞争分析、成本数据、以及多种融资方案选项。“智能咖啡机项目”案例包增加更多不确定性因素，如：竞争对手突然降价、核心零部件关税调整等“突发事件卡片”，考验团队的应变能力



工具：“投融资决策画布”

演练：各小组使用“画布”完成分析，并进行限时陈述

2. 让财务成为你的商业语言——个人行动承诺与沟通模板

- “掘金罗盘”全景回顾
- 图形化、口诀化回顾全天核心模型与工具
- 打通部门墙：与财务人员高效沟通的“三句话”
- 将知识转化为个人承诺，明确应用场景

工具：“个人行动承诺卡”，让学员写下“一个概念、一个问题、一个行动”

模板：“非财人员项目评审提问清单”

结语：升华主题，强调从“业务执行者”到“价值决策者”的角色转变，结束课程