



西南

财经类图书·财经新说
读名著典故·学经济管理

三国商道

资本定天下



刘备借荆州
是一种融资行为
是一个合同陷阱

冯建 王正好 李腾飞
编著

跟刘皇叔学“空手道”，愿景换资金
孙刘联盟，适时寻求合作伙伴



西南财经大学出版社
SOUTHWESTERN UNIVERSITY OF FINANCE & ECONOMICS PRESS

图书在版编目(CIP)数据

三国商道:资本定天下/冯建,王正好,李腾飞编著. —成都:西南财经大学出版社,2013. 1

(财管新说)

ISBN 978-7-5504-0896-8

I. ①三… II. ①冯…②王…③李… III. ①企业管理—资本运作
IV. ①F830. 59

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 294081 号

三国商道:资本定天下

冯 建 王正好 李腾飞 编著

策 划:王正好

责任编辑:王正好

助理编辑:廖术涵

封面设计:袁 海

版式设计:台湾崧博文化

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www.bookej.com
电子邮件	bookej@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028-87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	四川新财印务有限公司
成品尺寸	170mm×230mm
印 张	9
字 数	140 千字
版 次	2013 年 3 月第 1 版
印 次	2013 年 3 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-5504-0896-8
定 价	30.00 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。

“三国热”里的商业启蒙智慧

在所有中国人的世界里，三国是我们从小听到大的故事。一直以来我们都以为整个三国的故事中，所叙述的都是军事故事，不然就是政治的合纵连横。不知道从什么时候开始，日本人开始叙述三国的故事，将之放置于管理学的教案里，开始了全世界的“三国热”。当时日本国力正强，很多西方人还以为三国是叙述日本江户时代的故事，但日本人毕竟不是中国人，对于三国的诠释并不是那么到位。

近几年来，关于三国与商业之间的关联都仅止于管理，也没有太大的突破，而由中国人编写的三国与企管关联的书写得好的还真不多。看了这本书的初稿，里面谈到以财务的观点来解读三国，让读者通过耳熟能详的故事去了解财务观点，例如：草船借箭就是一本“融资教科书”，刘备的桃园三结义原来就是一本“愿景说明书”，隆中对就是一本“营运企划书”。本书整个章节安排流畅，搭配每章的案例说明清楚、浅显易懂，值得一般财务管理人员或有意从业的人员阅读，是一本很不错的商业启蒙书。

从这本书来看，对于企业而言，愿景与使命往往是同时并存的，但又有所不同。愿景与使命相比，从抽象的程度来讲，愿景更具体；从涵盖的时间来看，使命较为长期，愿景较为短期。因此，愿景也可以说是企业阶段性的期望。所谓愿景管理，就是结合个人价值观与组织目的，透过开发愿景、瞄准愿景、落实愿景的三部曲，建立团队，迈向组织成功，促使组织力量极大化发挥。

美国 IEG创新学院 群龙企业咨询 (上海) 公司

副董事长 姜台林

中国古典名著中的现代商业精髓



出版是两岸文化交流最大的推手,两岸借由简、繁体书双向交流,拉近了彼此距离,同时也拉进了两岸的共同记忆。《三国演义》是全世界中国人的骄傲,只要是中国人就没有人不知道三国的故事,从桃园三结义、隆中对到既生瑜何生亮的故事,都是大家耳熟能详的桥段,而近年来三国的故事不断地被改编成影视剧,更是家喻户晓。

本人在“台湾两岸华文出版品与物流协会”担任理事长数载,穿梭于两岸文化出版界,对两岸的出版生态及环境并不陌生,因两岸语言跟用词的障碍,出版交流大都集中在人文及艺术领域,也比较容易进入作品的氛围,了解作者的想法,对于财经管理倒是第一次接触。

这一次非常荣幸应“台湾电子书协会”理事黄荣华的邀请为西南财经大学出版社社长冯建先生等人的大作写序。当看过稿件后,我发现两岸共同记忆和喜好的三国在冯先生的笔下,竟然蕴藏着丰富的财经知识,从草船借箭的融资行为,到空城计的风险评估,一幕幕景象让人很容易理解那

些深奥的财经知识。冯先生透过三国中耳熟能详的故事，用简单的语句和务实的案例让大家理解，对于想了解财务运作及祖国大陆现代经营生态的人来说是最佳教战手册。

台湾两岸华文出版品与物流协会

理事長 沈榮裕

前言

《三国演义》之所以成为世界上影响最深远历史小说之一，原因不仅仅在于它将那段历史和各色英雄人物鲜活地呈现给人们，还因为它是一座中国智慧的宝库。

这些智慧也不仅仅是用于军事和政治，而且对于今天纷繁复杂的商场也同样适用。三国之间的竞争换个角度不正是当今企业之间日趋激烈的竞争的写照吗？可以说《三国演义》就是一部中国式的商业教材。

资金是企业发展的重点。要发展首先要筹集足够的资金，筹集到的资金只有投放运用才能让它保值增值。不同时机、不同方式、不同结构的投资面临不同的风险和收益。可以说，资本的运营直接关系到企业的成败与生存时间。

在三国纷争之中，各个势力从创建到割据一方的过程中如何充实壮大力量也是重中之重。这里我们就对《三国演义》中的事件进行挖掘，从战略、决策方法、投融资工具到具体的融资模式来对当今企业的投融资问题

提供启示，来帮助读者解决在企业资金需求及投放方面的部分疑惑。

本书每个章节相关知识点之后都配有与之相关的案例，皆为大众耳熟能详的企业。这些企业之所以能从同行业中脱颖而出，就因为在运作中有自己的优势，而这正是我们需要借鉴的。

在本书的编写过程中，得到了西南财经大学相关老师的热诚支持与帮助，出版社的何春梅编辑为本书提供了很多具有建设性的修改意见，在此向他们表示衷心感谢！

由于编者水平有限，以及当今经济形态无时无刻不在变化，书中可能有疏漏和不足，恳请读者朋友给予宝贵意见，不胜感激。

成都西南财大出版社有限责任公司

董事长



目录

策略篇

1. 运筹帷幄隆中对，战略分天下 3
 - 前期战略的重要性 4
 - 适时调整行动目标 5
 - 选取最优方案 6

2. 好谋无决官渡败，决断出商机 8
 - 抓住商机，果断行动 9
 - 从全局着手，迅速决断 10

3. 知己知彼擒孟获，调研定胜负 12
 - 对投融资对象要详细调查 13
 - 正确的自我评价 14
 - 确定资金需求 16

21 **4. 木流牛马辟蹊径，创新赢资产**

22 决策要新

23 投融资模式要创新

投资篇

29 **1. 皇叔修习“空手道”，愿景换资金**

30 什么是愿景

31 风险投资

37 **2. 三英合力战吕布，投资要多元**

38 善于使用混合工具

39 根据市场动向适时调整投资组合

44 **3. 魏延奇谋可否行？风险需管理**

45 认识风险，利用风险

46 风险投资的基本方法

48 风险管理与规避

51 **4. 高山流水空城计，“空”还是“不空”？**

52 股市中的陷阱

54 机会成本与其他成本

55 公司地位和规模的吸引力

5. 曹操退走华容道，善逃乃上策 58

产权资本是投资的基石 59

如何止损 59

融资篇

1. 孙刘联盟烧赤壁，适时寻伙伴 65

企业战略联盟 66

产权联盟的企业融资 67

项目融资 68

2. 仁义可敌百万兵，信誉是法宝 81

信用融资 82

无形资产的融资模式 86

3. 借箭借风借荆州，善于借之手 93

银行贷款 94

债券融资 97

金融租赁融资 103

4. 卧龙凤雏价值高，科技来融资 113

高新技术融资 114

118	5. 桃园结义手足情，借此说股权
119	增资扩股融资
120	股权转让融资
122	产权交易融资
124	杠杆收购融资
127	6. 白衣过江退为进，重组再重生
128	并购重组
131	并后整合
135	参考文献

策略篇



1

运筹帷幄隆中对，战略分天下

典故

（诸葛亮）言罢，命童子取出画一轴，挂于中堂，指谓玄德曰：“此西川五十四州之图也。将军欲成霸业，北让曹操占天时，南让孙权占地利，将军可占人和。先取荆州为家，后即取西川建基业，以成鼎足之势，然后可图中原也。”

——典出《三国演义》第三十八回：定三分隆中决策 战长江孙氏报仇

经过对天下形势的初步分析，诸葛亮认为曹操占据了天时，孙权占据了地利，三者已去其二，刘备只能占有人和的条件才能与之抗衡。于是诸葛亮给刘备确定了目标和基本策略，那就是“先取荆州为家，后即取西川建基业，以成鼎足之势，然后可图中原”。这便是从古至今一直被称道的隆中决策。这个著名的决策中，既有战略目标，又有战略措施，可以说是步步为营，但也依据当时的形势和刘备的实力合理划分了阶段。刘备正是在这个正确策略的鞭策之下，一步一个脚印，经过多年坚持不懈的努力，终于成就了一番事业。可以说隆中决策对形成魏、蜀、吴三足鼎立的局面起到了重要的作用。

《三国演义》中的故事虽然描写的是政治、军事方面的事情，但商场如战场，这些在企业的经营活动之中同样存在。

前期战略的重要性

在当前信息化、全球化、市场化逐步加深的背景下，市场发展和变化的速度也是空前的。企业要生存和发展应该能主动地去适应时代的变迁，自觉地去迎合市场的需要和迎接挑战，这种情况下，盲目行事是不可取的。虽然边探索边实践的改革开放也推动了我国经济的高速发展，但这种模式可以由整个国家来承担后果，如果换作企业，要承担的风险则非常之大，不输则已，输则彻底。因此，企业在进行任何市场行为之前，首先需要确立一个长远的策略，既可以为企业活动提供依据，也可以激励企业并为之提供奋斗的动力，为领导者和员工提供精神支持。同时，从未雨绸缪应对未知风险角度来看，前期策略也应该是预先找好退路，这样即使失败也不会无路可走。

战略确定以后，要对企业的经营目标和经营方针形成一个总的框架，规范企业的经营范围和规模，制约企业的组织结构和管理体制，进而影响企业的发展方向和盛衰存亡。因此关于战略的制定，就不能盲目随意。在制定之前，必须先切实分析外部环境和自身条件。外部环境是企业所面对的环境，需要分析其中所隐含的机会和风险，然后结合自身的实际条件，比如资金、技术、核心竞争力等条件来制定出符合自身发展的战略。

对于企业的投融资活动也是如此。金融机构或者投资人在决定是否贷款或者投资给某个企业之前，首先是要考察该企业的经营计划是否切实可行，这个计划就是由战略决定的。而经营计划又在很大程度上影响着企业的现金状况和偿债能力。投融资活动中的另一个重点就是拥有一个优秀的经营团队，有丰富经验的、良好业绩的经营团队可以在投融资过程中保持利益最大风险最小。团队的组建受管理体制的制约，管理体制又是由企业战略决定的，因此，归根结底，起根本作用的还是企业战略。

与企业战略有直接联系的还有投融资之前的预先规划。凡事预则立不预则废，企业在资本市场中的运作也不例外，预先规划不仅仅是预测未来收益和执行措施，更重要的是可以预测风险以便制定应对策略，从而使企业在危机时不至于无路可退。

商机引导并驱动企业战略，然后又驱动了企业的财务需求、财务来源和交易结构以及财务战略。一旦市场商机的核心和抓住商机的战略被明确定义，并且确实存在实施的可能性，就可以按照营业需求和资产需求来考察财务需求，从而进一步明确筹资计划、投资计划和交易结构。

每项筹资战略及与之相配合的交易结构，都会使公司的行动产生实际或实时成本，这些行动可能会增强或减小未来的融资选择权。类似地，每个融资源都有各自的特定要求和成本——显性成本和隐形成本——该成本对财务战略和财务要求都有影响。企业的决策者要意识到潜在的风险，并且在评估和选择资金来源与投放方向并与之谈判和建立商业关系时认真“榨出细节”并保持谨慎。只有这样做，才有可能在合适的时间，科学合理地利用资金，同时，更有利于避免潜在的错误匹配所导致的风险。

隆中对给我们的启发是：行动之前必须要有策略，否则就像早期的刘备屡遭挫折。

适时调整行动目标

前期策略除了给企业的行动提供了规划以外，还为企业树立了一个要达到的目标，这个目标不仅仅是企业和企业全体成员奋斗的精神动力，更是行动的主题，没有目标就无所谓行动。但是，由于宏观环境和自身条件都处在变化当中，因此，目标也不是一成不变的，作为企业的经营者和管理者，必须适时地调整目标。

对企业行动目标影响最大的是宏观经济环境。最典型的的就是我国改革开放前后的经济环境变化，很多国企正因为不懂变通、不去顺应市场经济潮流而被淘汰出局。在 2008 年金融危机之后，我国沿海地区的出口加工行业受到沉重打击，依

旧以出口为主的企业日渐低迷，而将经营重点转向内需的企业则获得了生机。再者，在国家货币政策相对宽松的情况下，银行信贷融资是较好的方式，但在信贷紧缩的情况下，就需要转向其他的融资方式，比如租赁融资、典当融资等。当然，目标并不仅仅是方式的变化，还涉及在不同环境中筹集或投放资金数额的调整。要根据环境和自身条件的变化不断调整，才能与现实更好地契合，从而保持盈利的持续性。

鲁肃坚持联合刘备，告诉了我们：战略意图要清醒，但更要审时度势、适时变通。

选取最优方案

最优选择，是企业战略中经营决策的又一个重点。战略从整体上、宏观上把控企业的方向，在总体战略的基础上企业会制定具体的决策。现实环境是复杂多变的，因此企业会先拟定多个可行方案，最后从中选取最优的一个实行。如何从多个方案中选取最优的以及保证选择的准确性就成了企业未来成败的关键。

被视为现代决策科学的代表人物西蒙认为：“决策包括了三个主要含义：决策机会的寻找，可行行为方案的发现，从几个方案中选择一个的活动。”《三国演义》也给了我们这方面的启示，对方案必须进行评估和优选。但三国时期方案的优选是领导或者个别智囊人物凭借经验或学识进行的，放到今天就产生了局限性。当今，现代管理科学为这种方案的优选提供了很多评估技术，能否熟练准确地使用这些技术就成了衡量企业能力和方案可行性的又一个标准。

以项目投资为例，如企业面临多个可选择项目，在资金规模一定的情况下，要选取投资收益最高的一个，但出于机会成本和未来风险的考虑，所选项目是否盈利都有不确定性。因此，在实施投资前，企业决策者就应该在考虑资金的时间价值和机会成本以及风险因素的情况下，再结合当前情况与未来的发展趋势对所选项目应有的收益作出合理的预期和测算，当然这个预期和测算是建立在资料搜