

理念

流程

规则

案例

中小企业可持续发展实务丛书

恒阳财经 

中小企业 资本运营

李贻良 张建营 著

打开中小企业资本运营之门的钥匙
破解中小企业资本运营难题的治本之策
解决中小企业资本运营难题不可或缺的参考工具
解决中小企业资本运营难题的专业性大全



中华工商联合出版社

理念

流程

规则

案例

中小企业可持续发展实务丛书

恒阳财经 

中小企业 资本运营

李贻良 张建营 著

打开中小企业资本运营之门的钥匙
破解中小企业资本运营难题的治本之策
解决中小企业资本运营难题不可或缺的参考工具
解决中小企业资本运营难题的专业性大全



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小企业资本运营/李贻良, 张建营著. —北京: 中华工商联合出版社, 2009. 1

(中小企业可持续发展实务丛书)

ISBN 978 - 7 - 80249 - 113 - 7

I. 中… II. ①李…②张… III. 中小企业—企业管理—资本经营
IV. F276. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 176893 号

中小企业资本运营

作 者: 李贻良 张建营

策划编辑: 高晓博

责任编辑: 楼燕青

封面设计: CMYK 梦工厂

责任审读: 海 鸿

责任印制: 张 萍

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 北京市荣海印刷厂

版 次: 2009 年 1 月第 1 版

印 次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 700mm × 1020mm 1/16

字 数: 340 千字

印 张: 23

书 号: ISBN 978 - 7 - 80249 - 113 - 7/F · 046

定 价: 48.00 元

服务热线: 010 - 58301130

工商联版图书

销售热线: 010 - 58302813

版权所有 盗版必究

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19—20 层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

凡本社图书出现印装质量问题, 请与印务部联系。

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

联系电话: 010 - 58302915

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

序一：

资本运营：企业成长不可或缺的工具

山东天元担保有限公司 编撰组

我们主要为成长型企业提供融资担保服务，给企业提供资本运营服务本不是我们的核心业务。

在长期为企业提供资金服务的过程中，我们一直在致力于寻找、选择和持续支持着一些核心客户的发展。正是因为这个原因，我们有不少的机会接触企业的具体产业运作，接触企业的战略规划和资源整合工作。

我们注意到，中小企业的生存环境面临不断地恶化，不少前期完成资本积累、产业运作较为成功的企业，在企业达到了一定规模以后遇到了新的问题：

一是资金短缺已经成了普遍性的问题，尤其在银行融资紧缩以后，企业如何战略性的寻找融资渠道；

二是企业的运营成本越来越高，如原材料、能源、运输费用、劳动力等成本，运营风险越来越大；

三是如何整合内外部资源？在新的形势下，企业如何整合外部资源，实现低成本扩张成为很多中小企业不得不面对的课题。

我们一直在思考对策，一直想寻找一套不依赖“短期输血”就能够使企业可持续发展的方法。

最终，我们得出结论，资金运作、资产运作、产业运作，都不能解决大多数企业面临的问题，尤其是具有一定规模的企业，资本运营是他们必须的选择。

这是我们进行资本运营课题研究的初衷。

特别是当中国华融资产管理公司参股山东天元担保公司后，其在资本运营方面拥有的深厚的基础、广泛的资源、丰富的经验促使我们将中小企

业资本运营列入我们的发展战略中来。我们还率先提出了一个崭新的具有深远意义的战略定位——“依托担保平台，做中小企业金融一体化服务商”。

张建平先生和我们之间有一些业务的合作。他长期进行中小企业融资和投资的实战工作，并致力于中小企业可持续发展问题的研究。为了做好中小企业资本运营这个课题，我们一起做了大量的工作：

一是为了保证本书的实用性和内容新颖，我们选择了多家企业做样本，针对其资本运营经验进行了详细调研；

二是组建了由天元担保公司核心人员及外部顾问专家构成的专业团队，不定期进行资本运营子课题的座谈和研讨；

三是对资本运营的理论 and 实践进行了大量的归纳分析和实证研究。

本课题的研究历时一年多，其中涵盖了我们十几年给企业提供投融资服务的经验、资本运营服务的经验、我们核心客户的一些经验以及我们同行的一些经验。

由于时间仓促以及我们专业和视野的局限，对一些问题如企业集合发债、企业托管、企业海外上市等问题我们并没有深入展开。资本运营是个大课题，也是当前对中小企业非常有意义的课题，也希望更多有志于中小企业发展事业的专家和业界同仁对中小企业资本运营问题给与更多的关注。但愿我们的工作能够对中国中小企业的成长有所帮助。

2008年10月

序二：

深入探索促进中小企业可持续发展的资本运营之道

山东省中小企业办公室规划发展处副处长 张登方

随着全球经济一体化的加深和中国经济国际化的推进，中小企业在分享经济一体化机遇的同时，也经受着经济一体化动荡带来的挑战。美国的次贷危机、美元贬值、人民币升值、原油价格暴涨、国内物价上涨与股市波动，中小企业面临着非常复杂的国际国内局面，有的破产倒闭，有的停产歇业，有的搬迁转移。多数企业可谓内外交困，步履维艰。中小企业成为各种不利因素综合叠加的最直接承受者。

中小企业发展从来没有像今天这样引人关注。政府在出招，金融在支持，专家在谋划，企业在思变，共同探索助推中小企业破解困境之道。山东和江浙一些实现成功转型企业的实践证明，单一手段难以奏效，用好组合拳方可事半功倍，资本运营就是一套有效整合内外资源、解决中小企业深层问题的高级形式的组合拳。在中小企业突困解围和战略转型中，学会资本运营的意义尤显重要。当然，企业有效利用资本运营还应具备比较厚实的基本功。中小企业如何结合自身实际，利用资本运营实现转型升级，进入新一轮的发展，《中小企业资本运营》一书提供了这方面的参考和便利。本书的特点在于：

1. 通过严密的逻辑分析，揭示了企业资本运营与企业产业运作、资金运作、资产运作、品牌运作之间的关系，有利于中小企业准确把握资本运营的规律；

2. 通过鲜活的案例分析，推荐了 11 类常用资本运营的工具，包括并购、上市融资、引入战略投资者、组建虚拟集团、要素合作等，可以大大拓展企业资本运营的思路，有利于中小企业选择适合的操作工具；

3. 通过深入浅出的归纳分析,总结了7个资本运营步骤的实战操作技巧,有利于中小企业结合实际特点谋划有效的资本运营方略。

资本运营具有高技术含量、高资本密集的特点,树立资本运营的理念,用好资本运营的工具,提高资本运营的成功率,对于完善中小企业法人治理结构,增强团队专业素质,提升企业管理水平,促进中小企业发展具有十分重要的意义。

中小企业可持续发展是个错综复杂的问题。本书作者从融资实战、投资实战和资本运营角度分别进行了探讨,为中小企业可持续提供了有益的指导和借鉴。希望作者在此基础上继续深入开展有利于中小企业可持续发展的系列研究,也希望有志于中小企业发展的各界人士一起为之奋斗。

2008年9月1日

序三：

资本运营，用之有道

山东博远物流发展有限公司董事长 王明寿

随着市场经济发展的不断深入，随着国际、国内经济联系的不断加强，当前企业发展的机会不是减少了，而是增加了。但是，机会总是留给有准备的人。如何把握这些机会，如何把这些机会转化为企业的效益而不是风险，《中小企业资本运营》这本书给我们充分展示了资本运营的魅力，并系统总结了资本运营的运作流程和技巧。

博远集团之所以有今天这个局面，可以说是成功运用资本运营策略进行资源整合的结果，博远集团的发展过程其实就是不断把产业运营和资本运营相结合的过程。本书作者和我经常一起探讨企业资本运营的案例与技巧，对该书的一些观点，我们的认识基本一致：

1. 人在各种要素中的特殊位置

企业运作的过程其实就是各种要素不断整合的过程，比如资金、土地、技术、设备、信息、人脉等。所有这些要素中，毫无疑问人是其中最重要的要素，因为不同的人背后都有不同的资源，抓住了人这个核心，也就抓住了资源整合的关键点。

2. 信任是资本运营的核心

如何整合资源？毫无疑问是采用资本运营的方式。

如何进行资本运营？在各种要素合作方之间建立信任是基础。这是能否达成合作的前提。任何要素的流动都是与这些要素的拥有者或者支配者——人有着千丝万缕的联系。只有人之间建立了信任，与之关联的各种要素才可能流动。

当然，仅仅建立信任是不够的，在此基础上合作各方还要具有互补性，还要设计一整套对参与各方都有利的合作模式。这些合作模式，是进

一步建立信任的基础。

本书作者提出的资本运营三要素：信任、互补性和合作模式，与我长期进行资本运营实践的体会是完全相通的。

3. 资本运营应该具备的理念

资本运营的方式或技巧虽然很多，但是都贯穿了一些基本的理念。这些理念是企业应该遵守的“红线”。

比如，资本运营必须服从和服务于产业运营这个中心。不少企业主业务太乱，涉及行业过多，这是资本运营的大忌，不能在一个产业没有弄明白之前就轻易涉足其他行业，尤其是自己不熟悉的行业。

在资本运营过程中要充分考虑合作各方的利益，要让每个参与者都能得到自己想要的东西。合作的结果一定能产生很多成果，不是简单的利益分配，如果只是简单的利益分配，就会产生此多彼少的矛盾。合作不是零和游戏，一定要达成多赢的局面。

4. 依靠团队和体系保障资本运营的成果

在通过资本运营手段完成资源整合之后，一定要通过建立体系和打造团队巩固资本运营的成果，最终实现资本运营的目标，这是很多企业忽视的地方。

企业的管理不能靠几个人去管理，要建立各子系统、各部门之间的合力，这就是体系的价值，也是资本运营能够成功的关键点。

无论如何，《中小企业资本运营》都是一本可以给企业以多方面启示的好书，它的真正价值不在于给你一些具体的战术层面的指导，而在于给企业的决策者建立了一套完整的资本运营体系，展示了一整套实战操作流程。

2008年10月12日

序四：

资本运营：拓疆利器，展业之帆

山东经营管理研究会研究员 卢勇

中小企业发展到一定阶段，普遍会进入到一个平台整理时期，此时面临如何突破瓶颈获得快速发展的问題。资本运营因其本身的独特魅力及对企业经营结构调整的重要作用已被越来越多的成长型中小企业所重视。

资本运营虽能使企业以小博大、快速突破，获得超常规发展，但往往会因企业自身条件所限，对资本运营的认知有诸多局限，在面临此类机遇时，原有的经验、知识结构支离破碎，缺少系统性、连贯性及专业性，因此，很可能会浪费掉许多本可以得到的快速发展的契机。

我认为，对中小企业资本运营决策者和执行者来说，本书具有以下作用：

1. 很好地解决了企业资本运营过程中的困惑

对于常见的资本运营瓶颈问题，由于存在的视角差异，中小企业在资本运营实际操作过程中经常会面临一些困惑：比如想做好，首先会面临一些可能出现的误区；想去做，但缺少清晰的程序索引；企业资本运营团队可以用哪些模块进行快速复制等。这样就需要一整套理念、一系列工具，可以帮助剥去资本运营的面纱，使企业可以随时借鉴、对照，进而冷静、客观地驾驭资本运营。

2. 提供了企业资本运营过程的实用模块

在实际资本运营过程中，由于资本运营易受外界干扰，影响过程的因素在不断地变化，资本运营执行结果具有较大的不确定性。

相比其他资本运营类理论书籍，此书从实战出发，模块化地解决了中小企业资本运营过程中经常出现的诸多问题，其学术价值及实用性都值得充分肯定。

3. 促进企业的思维体系完善

资本运营是一项智者的游戏，它需要敏锐的资本洞察力、战略的眼光、把握机遇的果敢及运筹帷幄的智慧。企业越想获得快速发展，企业决策者的思维体系就越需要进一步完善，这里可能会需要若干种工具，尽量地使企业少走弯路，更要避免走歧路。

本书作者在企业尤其是中小企业的实际管理、策划、资本运营咨询等方面资历颇深，以其独特的从业经历、敏锐的经济洞悉力及对中小企业资本运营的研究、对企业发展状况的了解，用其良好的文学功底、超强的文字整合能力为中小企业量身度造了一整套资本运营的实用工具。

从某种意义上讲，我们完全可以把此书当作一本资本运营的操作手册，一张中小企业资本运营实战索引图，一把攀登资本运营冰峰险途的冰钩。

2008年8月26日

目 录

序言	1
----------	---

第一部分

“大道至简”：中小企业资本运营的 11 个体会

一、中小企业资本运营问题的提出	2
-----------------------	---

1. 为什么研究中小企业的资本运营问题 2
2. 中小企业对资本运营的 6 个困惑和误区 2
3. 中小企业研究机构的 6 个误区 4
4. 中小企业资本运营服务机构的 6 个误区 4
5. 本书的观点 5

二、中小企业资本运营的 11 个体会的内容	5
-----------------------------	---

1. 11 个体会的内容 5
2. 中小企业资本运营内容体系的建立 6

三、资本运营的重要性：资本运营或可成为解决中小企业可持续发展的根本出路	6
---	---

1. 越来越多的中小企业面临可持续发展问题 6
2. 融资和投资问题不能解决可持续发展问题 10
3. 资本运营或可成为中小企业实现可持续发展的根本出路 11

四、“杠杆效应”和“资源整合”是资本运营的核心魅力	14
---------------------------------	----

1. 杠杆效应 15

2. 资源整合	15
3. 提出“杠杆效应”和“资源整合”两个特点的现实意义	16
五、资本运营的步骤：七步法则	16
1. 问题的提出	16
2. 传统的资本运营步骤划分及存在的问题	17
3. 本书的创新之处	18
4. 资本运营“七步法则”的内容	18
5. 该观点对中小企业的现实价值——“资本运营路线图”	20
六、本书内容的展开方式及阅读提示	20
1. 本书内容的展开方式	20
2. 阅读提示	21
 第二部分	
“解决名词之争”：中小企业资本运营的几组概念	
一、资本运营基本范畴概述	24
1. 资本运营基本范畴的提出	24
2. 资本运营基本范畴的内容	24
3. 研究资本运营基本范畴的意义	24
二、资本运营的目的和目标	25
1. 资本运营的目的多样性	25
2. 本书的观点	25
三、广义的资本运营与狭义的资本运营	26
1. 资本运营概念的广义化	26
2. 狭义的资本运营——产权运营	29
3. 区分两个资本运营概念内涵和外延的现实意义	29

四、资金运作、资产运作和资本运营	30
1. 资金运作与狭义资本运营	30
2. 资产运作与狭义资本运营	31
五、产业运作和资本运营——产业运作是资本运营的基础和目标 ...	32
1. 观点的提出背景	32
2. 产业运作和资本运营	32
3. 该观点对中小企业的现实价值	33
六、品牌运作与资本运营——品牌运作属于资本运营的范畴 ...	33
1. 什么是品牌运作	33
2. 品牌运作与资本运营的区别	34
3. 品牌运作与资本运营的联系	34
4. 研究两者关系的意义	34
七、技术运作与资本运营	35
1. 什么是技术运作	35
2. 技术运作和资本运营的区别	35
3. 技术运作和资本运营的联系	35
八、资源整合与资本运营	35
1. 什么是资源整合	35
2. 资源整合和资本运营的区别	36
3. 资源整合和资本运营的联系	36

第三部分

资本运营决策：“是财务决策还是战略决策？”

一、资本运营决策概述	39
1. 资本运营决策的提出	39

2. 资本运营决策的内涵	39
3. 资本运营的 5 个决策要点	39
4. 资本运营决策的重要意义	40
二、资本运营决策的必要性论证	40
1. 为什么要确定资本运营的目的——“照亮资本运营道路的 灯塔”	40
2. 企业面临的瓶颈问题与资本运营目的	42
3. 企业资本运营目的确定思路和方法——鱼骨图分析法	43
4. 鱼骨图分析案例——某企业流动资金不足的原因分析	44
三、资本运营决策的主体性	45
1. 决策主体问题的提出	45
2. 决策的主体性对资本运营决策的影响	45
3. 决策主体分析的 4 种方法	45
4. 实战案例分析	46
四、资本运营可行性论证：资本运营的 6 个基础	47
1. 资本运营的 6 个基础	47
2. 资本运营基础诊断	48
3. 提出资本运营 6 个基础的意义	49
五、资本运营决策的信息支持	49
1. 两类不同的决策信息支持	49
2. 外部信息支持	49
3. 资本运营规划方案	50
4. 信息支持的重要性	50
六、资本运营决策的 7 个内容	51
1. 资本运营的目的	51
2. 资本运营的目标	51
3. 资本运营的时机选择	52
4. 可能的资本运营工具和渠道	54
5. 资本运营的领导机构和实施机构	54

6. 资本运营的财务预算	55
7. 资本运营的时间预算	56
七、决策的流程和规则	57
1. 决策的流程和规则概述	57
2. 传统的 4 种决策方式及误区	58
3. 建议的 3 种决策模式与选择	58
4. 决策过程中应注意的问题	59
 第四部分	
“思路决定出路”：资本运营工具(一)	
一、资本运营工具概述	62
1. 问题的提出	62
2. 资本运营工具的内涵	65
3. 资本运营工具的分类	65
4. 研究资本运营工具对企业的价值	66
二、企业分立——“最常见的资本运营工具”	66
1. 企业分立的提出	66
2. 企业分立的内涵——4 种分立模式	66
3. 适用范围或条件	67
4. 企业分立的两类操作流程	68
5. 对企业的影响和风险评估	69
三、企业股权重组——“攘外必先安内”	70
1. 企业股权重组的提出——为什么要股权重组	70
2. 企业股权重组的内涵	71
3. 需要股权重组的 6 种情况	72
4. 企业股权重组操作流程	74
5. 股权重组对企业的影响评估	76

6. 实战案例分析	77
四、对外投资——“成者少，败者众”	78
1. 对外投资的提出	78
2. 对外投资的内涵	78
3. 对外投资经常失败的 7 个原因	79
4. 对外投资适用的前提或条件	80
5. 对外投资操作的 9 个步骤	80
6. 对外投资操作中应注意的问题	82
7. 对外投资对企业的影响评估	83
五、企业兼并——“低成本扩张的捷径”	83
1. 企业兼并的提出	83
2. 企业兼并的含义	83
3. 适用范围或条件	85
4. 企业兼并操作流程	85
5. 企业兼并过程中应注意的 6 个问题	87
6. 兼并对企业的影响评估	87
六、企业合并——“强强联合”	88
1. 企业合并的提出	88
2. 企业合并的内涵与特点	88
3. 企业合并的适用范围或条件	89
4. 企业合并操作流程	91
5. 企业合并操作中应注意的问题	92
6. 合并对企业的影响评估	98
七、组建集团——“抱团取暖”	98
1. 组建集团的提出	98
2. 组建集团的目的	98
3. 组建集团的内涵和两种形式	100
4. 组建集团的适用范围和条件	100
5. 规范化集团的 4 种组建模式	101
6. 规范集团的操作流程	102