



华夏智库·新经济丛书

资本运作=资金+人际关系+社会关系+文化

THE POWER OF
CAPITAL OPERATION

资本运作的 力量



董化春 张先应 左政 / 著

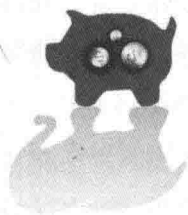
资本是能够带来价值增值的价值，资本的闲置就是资本的损失，资本运作的生命在于运动，资本是有时间价值的，一定量的资本在不同时间具有不同的价值，今天的一定量资本，比未来的同量资本具有更高的价值。



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

THE POWER OF
CAPITAL OPERATION
资本运作的
力量



董化春 张先应 左政 / 著

常州大学图书馆
藏书章



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

资本运作的力量/董化春, 张先应, 左政著. —北京: 经济管理出版社, 2018. 5
ISBN 978-7-5096-5773-7

I. ①资… II. ①董…②张…③左… III. ①资本运作 IV. ①F830.59

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 087076 号

组稿编辑: 张 艳
责任编辑: 范美琴
责任印制: 黄章平
责任校对: 赵天宇

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 13.75

字 数: 191 千字

版 次: 2018 年 6 月第 1 版 2018 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-5773-7

定 价: 39.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

序一

近 20 年来，我们在为数百家企业提供管理咨询服务的过程中发现，大多数企业家只关注企业内部管理，缺少企业价值管理和企业价值运营的思维。

企业的成长即企业价值的提升。企业价值管理提升几乎都是以资本市场为背景来展开的，价值管理理论的形成和发展更是离不开发达、完善的资本市场。借力资本、有效运作资本，将会给企业家插上梦想的翅膀。

将企业做大、做强，并使其能持续高速发展，是每位企业家的目标与梦想。在新时代、新经济、新金融的社会大背景下，企业家除须具备组织运营、市场拓展、品牌建设、技术创新等能力外，更须具备企业顶层设计、商业模式创新、股权运营、资本运作的思维。

对接资本、通晓资本、运营资本，是企业家应该也必须具备的思维与能力，同时这也是企业超常规发展的利器。期待通过本书的分享，能够对各位企业家有所启示与帮助。同时欢迎批评指正。

序二

时值本书写作将毕，网上传来消息：在“2018年中国最富1000人”榜单上，腾讯掌门人马化腾以2820亿元的财富问鼎首富！

那么，马化腾凭什么？

答案是资本运作。

马化腾的身家，随时与在香港上市的腾讯股价相挂钩。“千富榜”宣布马化腾以2820亿元财富荣登榜首的依据，就是2017年末腾讯股价突破400港币，腾讯成为中国首家市值突破5000亿美元的公司，超越Facebook位列全球第五大市值公司。

那么现在，也就是2018年1月31日上午10时整，腾讯股价如何呢？答案是每股459港币。也就是说，一个多月的时间，马化腾的身价又涨了不少。股市的“效益”就这么明显。

当然，上市只是资本运作的一部分，或者说一小部分。不上市，也不代表就不能进行资本运作。上市，也有上得一踏糊涂、悔不当初的。这恰如资本运作，运作得好，点石成金，呼风唤雨；运作得不好，反作用力也很大。

资本运作，简单地说就是坊间所说的“玩钱的”。旧时家长们在面对诸如孩子上学交学费等难事时，通常会抱怨一句：“怎么老要钱？我又不是开银行的！”言下之意，开银行的有钱。大体上说，这话没问题，抛开银行也有亏损的这个事实不谈，现在，正在为经营企业特别是融资犯愁的商业人士，首先应该学会像开银行一样经营企业。

马化腾就是个中高手，当然，他并不是天生的，也是一天天历练出来的。马化腾从一开始就与资本结下了不解之缘，还未创业时，他就通过炒股赚得了第一桶金。其最得意的战绩，据说是把 10 万元炒到 70 万元。不过有很长一段时间，马化腾对资本还是存在不小的认知障碍，这限制了他与腾讯的飞速发展。最困难的时候，他想以 50 万元的价钱卖掉 QQ。由于实在卖不掉，才想到融资。幸运的是，他成功拿到了融资，之后虽仍有波澜，但总的来说顺风顺水。

中国财富江湖上有“二马”一说，二马即马化腾与马云。马云，阿里巴巴创始人，当年的亚洲首富，多家财团董事，打得了太极，唱得了歌曲，风光一时无两，当年跟马化腾站在一起时，后者总有点儿小字辈的感觉。转折点在哪里呢？微信红包。在腾讯推出微信红包前，国人但知支付宝，无一不是马云的拥趸。而目前，尽管支付宝目前覆盖面相较于微信红包及微信支付更大更广，几乎有中国人的地方就有支付宝，但用专业人士的话说，微信红包当时可是仅用了两天的时间（测试版），就完成了支付宝干了 8 年的事！也可以说，当今微信支付的份额，都是从支付宝原本独占的大蛋糕上切下来的。而当初，马云还曾在内部邮件中指示，打到企鹅的老家南极去！

马化腾胜了，但马云也没有败。他们都是资本运作的高手，也都是资本市场的赢家。用马云自己的话说，他在 2004 年前没过过有钱人的生活，所以现在不习惯。用网友们的话说则是，马云不过想买个土豆的会员，结果助理不小心帮他收购了这家视频网站！马化腾麾下，近几年也出现了腾讯系公司排队上市的盛景，众安在线、阅文集团、易鑫资本、搜狗……

这就又回到了那个问题上：他们凭什么？如果依然回答“凭资本运作”五个字显然不能服众。事实上，资本运作是其一，对人性的运作也是其一。马云的口号是什么？让天下没有难做的生意。想不想当老板？都想。想不想把生意做好？也都想。那好，上淘宝，交押金——资本不就来了嘛！至于微信红包，同样是基于人性的传播驱动。红包自古有之，但以前都是发红包，

腾讯的红包则赢在一个“抢”字，说白了就是光明正大满足你的贪婪！

是的，《资本运作的力量》和微信红包一样，接地气、不虚高，讲专业、重实效，旨在让读者切实感受到资本运作不可忽视的力量，从而更好地经营企业，引导人生方向。资本无对错，财富无对错，金钱无对错，莫用有色眼镜看待它们。再次祝愿每位读者在书中有所获，在未来有所得！

目 录

第一章 资本运作——企业不可忽视的力量 | 1

- 一、钱从哪里来：企业资本运作概述 | 1
- 二、资本运作是企业整合资源的法宝 | 3
- 三、资本运作是实现企业价值的高速路 | 8
- 四、资本运作是企业发展壮大的捷径 | 11
- 五、企业资本运作模式创新性分析 | 15

第二章 资本战略——运筹帷幄，决胜千里 | 18

- 一、资本战略的打法与超额回报 | 18
- 二、制定适合自身的资本战略 | 21
- 三、战略决定方向，执行决定成败 | 24
- 四、蓝海战略与资本战略航海图 | 26
- 五、资本运营必须具备的八大思维 | 30
- 六、做对了是乘法，做反了是除法 | 35

第三章 资本市场——资本盛宴，饕餮大餐 | 39

- 一、我国中小企业融资现状分析 | 39
- 二、多层次资本市场与花式融资 | 42
- 三、企业上市利好与具体操作 | 49
- 四、走向资本市场，赢取天使投资 | 52
- 五、企业挂牌新三板的资本战略规划 | 55
- 六、财务隔离墙与融资退出渠道设计 | 60

第四章 公司并购——铺就扩张之路，实现资本增值 | 64

- 一、公司并购类型及融资方式 | 64
- 二、公司并购动因理论及并购浪潮 | 68
- 三、公司并购的基本操作程序 | 72
- 四、借壳上市的本质与基本流程 | 76
- 五、公司并购中的财务分析 | 80
- 六、公司并购中的相关法律问题 | 84
- 七、公司并购中的税收问题 | 89

第五章 企业重组——理性务实，优化配置 | 94

- 一、企业重组及其主要方式 | 94
- 二、企业资产重组的五大原则 | 97
- 三、企业重组过程中的税务风险 | 99

四、企业重组尽职调查内容与流程 | 102

五、企业重组中的文化重组整合 | 105

六、上市公司重组新政的内涵及意义 | 108

七、近两年上市公司并购重组大事件与展望 | 114

第六章 股权投资——施加影响，获取股利 | 123

一、公司参股的基本内容与参股形式 | 123

二、公司控股及其两种控股形式 | 127

三、入股投资方式及相关法律约束 | 131

四、私募股权投资模式及其流程 | 133

五、参股股东权益与争取权益实务 | 138

六、股权投资趋势与退出节点 | 140

第七章 股权融资——汇天下资本，赢天下财富 | 146

一、成也对赌，败也对赌 | 146

二、人力资本时代的股权激励 | 154

三、股权战略实际上就是人性战略 | 160

四、股权顶层设计和高段位博弈 | 163

五、市值管理与舆情管理 | 166

六、家族企业弊病与股权传承 | 171

第八章 玩转资本——兵无常势，水无常形 | 175

一、公司转让及其基本流程 | 175

二、企业托管经营与适用范围 | 178

三、众筹融资的优势及其类型 | 182

四、公司租赁的优点及其特征 | 186

五、资产证券化的意义与现状 | 189

六、把握资本天性，讲好资本故事 | 191

第九章 资本之殇——将有五危，兵有六败 | 194

一、重视资本运营，轻视生产经营 | 194

二、资本运营不等于多元化经营 | 197

三、重视有形财产，轻视无形资产 | 200

四、莫把资本运营当时尚 | 203

五、人才！人才！人才！ | 205

第一章 资本运作——企业 不可忽视的力量

一、钱从哪里来：企业资本运作概述

钱是从哪里来的？

它的本质是什么？

资本的要义又是什么？

大多数人很少花时间去思考这些问题，只知道有了钱就能让自己的人生不那么难、不那么苦，就能做一些遂自己心愿的事，体验到哪怕是短暂的无拘无束的财务自由、潇洒任性。其实，工欲善其事，必先利其器，倘若掌握了其中的奥妙，就算是玩着赚钱，也不是什么无解的难题。

所谓资本，简单来说就是经营工商业的本钱，通常情况下是指一定量的钱。千头八百、一千两千，如果你硬说这也是资本，没什么不可以，但确切地说，这些只是零花钱。

那么钱又是什么？它的本质是什么呢？

说起来很简单：它是信用的媒介，是在人们缺乏信用基础时进行交换的工具。最初人们是不用钱的，无非是用你家的鱼换我家的肉，或用你家的陶罐换我家的粮食。后来，考虑到我想吃鱼时你未必想吃肉，这些实物携带起

来也很不方便，才发明了最原始的货币。但至少在中国，漫长的古代史中，经常性地出现废除货币、以物易物的开历史倒车的现象。

俱往矣，我们不妨回想下现代的生活：当你跟自己的亲人、好朋友做生意或者交易一些东西时，是否要先给钱再交货，或者必须一手交钱一手交货呢？正常情况下答案应该是“不用”。那为什么跟陌生人做生意就必须要先给钱，或一手交钱一手交货呢？原因是亲人、好朋友熟悉你，你也熟悉他们，大家对彼此的过往经历、诚实守信、支付能力等情况有所了解。简单地说，一个人的过去形成了他在亲人、朋友心目中一定的“信用度”。而陌生人此前没有时间接触、了解，对他而言，你在短时间内没有对他形成“信用度”，必须要有一个媒介来做桥梁，也就是交换的担保，而这个媒介物用得最多的就是“钱”。

所以，金钱也好，资本也罢，它们的首要属性是信用。从理论上说，一个人信用越强，他所能运作的资金就越多。把一个人换成一个机构，道理同样如此。世界上哪里的钱比较多？银行。那么银行为什么会比我们个人、家庭和企业的钱要多呢？因为银行有很强的信用，并且通过资本运作实现了资本的流转与自我繁衍，或曰裂变。

下面，让我们来看看银行是怎么“玩钱”的。

银行借助自己的信用形象基因（国家机构或国家许可），成为合法、安全、专业的代名词，以提供稳定、可靠的利息作为回报，形成吸引力，向公众合法借钱、筹集资金。由于它的特殊专营身份，它向公众借款支付的利息是低廉的，甚至低于通胀率。当银行吸收了公众大量存款后，再将借来的资金投放到一个个经过专业细致的评估、预期获得较高收益的项目中，或者按较高利率再将钱借给缺乏融资渠道的个人、企业，包括国家基建项目，从而获得收益，以公众的钱赚钱。所以，千万不要以为银行天生有钱，它只不过拥有可以运作资本的特权而已。在资本运作方面，银行也远不如一些高手级企业家。当然，这在一定程度上也是因为银行必须保持稳健，不可能像私企那样动辄豪赌。银行有太多不良资产，就会是整个社会的噩梦。

说过了金钱的本质，其实银行也是有本质的——不就是个企业吗？只不过银行可以拿借来的钱去赚钱，而我们企业只能靠自有资金去赚钱，靠的是原始积累，所以很难赚得多。而一旦我们明白了其中的奥秘，具备了类似的思维，在这个并不缺乏资本的时代，其重要性怎么说都不为过。

我们有必要罗列一下大众认同的资本：实物资本、货币资本和知识资本。土地、矿山、房屋、机器都是实物资本；货币资本则是市场的交易等价物，目的就是为交换实物；知识资本则属于软性资本，属于无形资产。

现在，全球大部分国家的土地和实物资本已经集中到少数人手中了。中国也不例外，目前中国已经是世界贫富差距比较大的地区之一。货币资本也是一样，控制在少数人的手中。如果没有知识资本参与进来的话，资本市场就是一潭死水。知识资本也是市场中唯一的点石成金的元素，后来者的所有机会基本上都集中在这里。

无形资产是经济中最大的变量，也是创业者大展拳脚的地方。用无形资产去整合有形资本，正是现在全世界年轻人战胜老牌资本家的主要策略。在中国，这样的趋势也是一种洪流。所以，那些暂时缺少实物资本与货币资本的人，千万不要认为自己是在看一本与自己无关的书，认为它是无法应用的屠龙之术。

最大的资本在心中。资本运作，本质上也是心的运作，思维的运作。

二、资本运作是企业整合资源的法宝

最初，经济学家们把资本描述为一种静止的物，直到今天，很多人还受其影响，在提到“资本”一词时，首先想到的都是具体的东西，比如货币、机器、厂房、原料、商品等。但资本的本质不是物，而是体现在物上的复杂的集合。所以，人们一般又把资本区分为有形资本、无形资产、金融资本和

人力资本。最重要的是，马克思把资本理解为一种运动，并认为资本一旦停止运动，就丧失了它的生命力。这是对资本最好的比拟，它把资本当成了有机体。确实，不是有机体，不是有生命的东西，它怎么可能孳息？中国人则把金钱称作“泉”，又说“财富如水”，前者喷涌不息，后者也是流动之物，并且是生命之源，可谓异曲同工。由此，我们不难得出资本的第二个属性：流动。

人往高处走，水往低处流。资本呢？资本游走全球，向着有利益的地方去。不管什么原因，如果资本不往你那里走，不向你流动，你唯一的办法就是人为地促成这种流动，即整合。

既然资本可以分为有形资本、无形资本、金融资本和人力资本，那么你就占不全，是不是可以占据一席之地，或者有有形资本，或者有无形资本，再或者有金融资本与人力资本等。整合的原则是互惠互利，商场上亏本生意不做。不要告诉我你什么都没有，说这话的人，主要是缺资本运作的思维，外加一点点信心。

我们来看一个故事：

美国一个小镇上住着一个老头，老头有三个儿子，大儿子和二儿子都搬到了城里，只剩下小儿子和父亲相依为命，照顾父亲。突然有一天，一个邻居找上门来，对老头说：“老人家，我在城里为您的小儿子找了一份好工作，您让他收拾收拾跟我走吧！”

老头听了勃然大怒：“不行，绝对不行！请你滚出去。”

“您老别生气啊！”邻居陪着笑说：“我给他在这边找个媳妇，总可以了吧？”

老头的脸色有点缓和，但依然很生气，他指着门说：“不行，你赶紧走吧！”

邻居又说：“如果我给您的小儿子找的对象是石油大王洛克菲勒的千金，你看怎么样？”

老头虽然舍不得小儿子，但是怎么能为了自己耽误孩子的“前程”呢，

考虑了半天，最后还是被说动了。

几天后，邻居找到了洛克菲勒的府邸，费尽周折终于见到了洛克菲勒本人，他恭敬地说：“尊敬的洛克菲勒先生，我给您的小女儿找了一个丈夫，您看……”

“滚出去！”还没等他说完，洛克菲勒吼道：“赶紧滚出去！保安——”

“您先听我把话说完，再报警不迟。”邻居不慌不忙地说：“如果您的未来女婿是世界银行的副总裁，您是否应该立即收回刚才那些不礼貌的话？”

“哎呀！真是对不起！您请坐，我们慢慢谈。”洛克菲勒当即表示同意，因为他虽然有钱，但当时也在为一个大项目的资金来源发愁呢。

几天后，这个邻居又辗转找到了世界银行的总裁，他说：“尊敬的总裁先生，我认为您应该马上任命一个副总裁！”

总裁先是一愣，随即摇摇头说：“这位先生，你真是幽默！我告诉你，完全没有可能。因为我的副总裁实在是太多了，为何还要任命一个？而且必须马上？”

邻居说：“因为您将任命的这个副总裁是洛克菲勒的女婿。您看——不是完全没有可能呢？”

总裁当即表示没问题。

故事纯属虚构，漏洞百出，但却充分说明了整合的重要性。很多事情普通人看起来不可行，一是因为他们不具备整合思维，二是因为促成这一事情的各种资源相对分散，或明或暗，难以整合。资源不能整合，当然不能产生效益。而一旦把这些相对分散的资源进行恰当整合，立即就可以获得难以想象的效益。

如果觉得上面的故事没有说服力，不妨再来看一个真实案例：

早年，委内瑞拉有个自学成才的工程师，叫图德拉，他不满足于受雇于人的生活，想做石油生意。可是在石油领域，他既没关系又没资金，石油知识都非常有限。要是普通人，想想也就罢了，但图德拉显然是个“二般人”，他积极寻找机会，不久后便巧施连环计，单枪匹马杀入了石油海运行列，从

此一发不可收拾。

经过是这样的：有一天，他从一个朋友处获悉阿根廷需要购买 2000 万美元的丁烷，便立即飞往阿根廷。当时他本想做个牵线人，把这笔生意介绍给别的大公司，从中拿点提成了事。但是一个意外的发现让他改变了主意，因为他发现阿根廷正在闹“牛肉灾”，数以吨计的牛肉大量积压，愁得牛肉商们头疼不已。他的大脑飞快地运转起来：中东有石油，阿根廷有牛肉，如果能够给他们搭个桥，让他们互取所需，自己的生意不就有希望了吗？

经过一番周密筹划，图德拉开始了行动。首先，他找到阿根廷一家贸易公司，告诉他们希望通过贸易公司购买 2000 万美元的牛肉，但是对方必须从自己这里购买 2000 万美元的丁烷。贸易公司的负责人一想，能卖出过剩的东西，又能买到急需的东西，无疑是好事一桩，何乐而不为呢！很快，双方就签订了意向书。

接着，图德拉飞到了西班牙，当时那里的造船厂正在为没有人订货而发愁。图德拉向造船厂提出，自己想订购一艘价值 2000 万美元的超大型油轮，条件是他们要向自己购买 2000 万美元的阿根廷牛肉。结果西班牙人愉快地接受了。因为西班牙是牛肉消费大国，阿根廷则是世界重要的牛肉产地，物美价廉。他们在本国卖完这些牛肉相当容易，但是卖一艘 2000 万美元的油轮，那可是千难万难。因此西班牙人稍一盘算，立即签订了意向书。

最后一站，图德拉飞到了中东，他找到一家大型石油公司，以购买对方 2000 万美元的丁烷为交换条件，让石油公司租用他在西班牙建造的超级油轮。谁都知道，中东是世界上最大的石油产地，石油价格自然相对便宜，难就难在了运输上。石油公司一想，用谁的船不得给钱啊，更何况这是一笔大生意！当即满口答应，这样图德拉又拿到了第三份意向书。

由于交易的几方都是各取所需，因此图德拉根本没费周折就把三份意向书变成了事实，阿根廷卖了牛肉买了丁烷，西班牙卖了油轮买了牛肉，中东的产油国卖了丁烷，而图德拉则在辗转之间，以石油的运输费抵了大半个油轮的造价。三笔交易完成后，他又把自己的大半个油轮抵押给银行，贷到了