

Master

MBA 课程全新读本

of Business

Administration

2003 年度中国企业最佳案例

资本运营

CAPITAL OPERATION

□ 现代企业的成长离不开资本，如果你想领先而不是追随，那么了解驾驭资本的方法和技巧是非常重要的。

■ 主编/郭克莎 编著/孔欣欣 赵春英

商务印书馆

MBA 课程全新读本

2003 年度中国企业最佳案例

资本运营

CAPITAL OPERATION

孔欣欣 编著
赵春英

 商务印书馆

图书在版编目(CIP)数据

资本运营 / 郭克莎主编. - 北京: 商务印书馆, 2003 (MBA
课程全新读本)

ISBN 7-100-03692-5

I. 资... II. 郭... III. 资本经营 - 案例 - 研究生 - 教材
IV. F275.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 000663 号

MBA 课程全新读本·《资本运营》

主编: 郭克莎 编著: 孔欣欣 赵春英

商务印书馆出版

(王府井大街 36 号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京市小红门印刷厂印刷

ISBN7-100-03692-5/G·514

2003 年 1 月第 1 版 开本 160×240 1/16

2003 年 1 月第 1 次印刷 印张 18

定价: 33.00 元

总 序

刚从苏州的拙政园回到北京的大马路，不免感到一阵强烈的反差：绵绵细雨中的江南园林，转换成交通拥挤中的现代都市。曾几何时，市场经济的大潮，国际竞争的风暴，早已冲击着每一座工厂和大厦，卷走了昔日的安闲和宁静。速变中的经济，转轨中的社会，也许注定要滋生一种普遍的浮躁。电视、广播、报刊和网络的商业节目及广告，用精心制作的图像、声音和文字，频繁地刺激着人们的视觉、听觉和其他感官；各种挑战的威胁，各种机遇的诱惑，导致了到处可见的急功近利的行为。

然而，在一片喧嚣和被污染的环境中，近年来却出现了一块越来越大的净土——上学热和读书热在不断蔓延开来。上各类大学，报考研究生，攻读博士学位，带动了一股求学读书的热潮。在此其中，攻读MBA和EMBA的需求更是高度扩张，在校生和在职生的数量迅猛增长。很多人放弃了优越的职位，丰厚的薪酬，自费来到高校学习MBA课程，追求学识和人格的升华，希望从这里走上专业经理人的坦途，期盼着未来实现成为企业家的梦想。

在西方发达国家，MBA毕业生已在工商业界热销了数十年。多少当年年轻气盛的著名大学MBA的精英，已成为当今世界500家大型跨国公司的风云人物。他们在现代企业经营管理中的辉煌业绩和成就，导致了对名牌大学MBA学生的需求更加火爆。美国名牌大学的MBA招生，要经过相当严格的考试，而且要在学制两年的时间里支付多达7~8万美元的学费，基本上没有奖学金，只能申请有关贷款；但MBA学生学完两年毕业后，一般立即会被大公司所聘用，年薪高达8~10万美元，收入明显高于大多数花了4~6年时间完成博士学位的毕业生，因此工作一年下来几乎就可收回攻读MBA期间的全部投资。由于这一点，攻读MBA被认为是最好的人力资本投资。

不少人认为，对MBA的强烈需求是因为获得MBA之后能够获得优越的工作和薪酬。但是，这难以解释那些放弃数十万美元乃至百万

美元年薪的大公司职位,停止工作去攻读 MBA 或 EMBA 的经理人员的行为。后者主要是为了适应知识不断更新和竞争日益激烈的环境而去学习新的工商管理理论和实践经验。当然,经济学认为人的一切行为都是有经济目的的,具有更高的收入预期肯定也是那些经理人员愿意付出高昂的机会成本(为完成 MBA 学业而放弃的全部收入与学费之和)的原因之一。

中国的 MBA 热正方兴未艾。预计对 MBA 学位及相应学历的强烈需求至少还要持续 20 年,因为我国工商业界及相应部门对 MBA 毕业生的巨大需求至少还要扩张 20 年。在未来的 20 年中,MBA 毕业生将持续性的供不应求。MBA 的获得者将能够得到优越的职位和高薪,他们将成为各大公司不断争夺的重要人才,他们的学历、学识和实践经验将成为他们被优先提拔、以至伺机跳槽和索取高价的雄厚资本。对于拥有中、高层经营管理经验的 EMBA 来说,这些方面的表现会更加突出。

我们编写这套企业案例丛书,正是为了适应国内 MBA 教育迅猛发展的需要。在美国名牌大学的 MBA 课程教学中,典型案例分析是一个被视为将理论与实践结合起来的最具启发性的教学内容。国外的著名企业有很多成功或失败的典型案例,值得有志于从事企业经营的 MBA 学生去吸取经验和教训。而在改革开放中迅速成长起来的国内企业,也有不少具有“中国特色”的典型案例需要我们去深入剖析。正如西医与中医的差别一样,后者的成功经验对于本土企业解决经营管理中的疑难杂症,往往具有独特的启迪性和适用性。

目前国内已出版了很多本土企业经营管理的案例,其中与 MBA 教学联系起来的案例图书也不少;但是,大多数案例图书将编写重点放在国内著名企业的案例上,介绍、评析的多半是一些众所周知的“老”情况和“老”经验。其枯燥和扁平化的倾向,使案例图书似乎越来越缺乏新鲜感、可读性及实用性。

基于上述分析和判断,我们通过认真的市场调研,对丛书的编写做了新的定位:借鉴发达国家 MBA 教学的优点,结合中国 MBA 课程发展的主要脉络,突出案例的务实性和可操作性,在此基础上编写出适应广大 MBA 学生学习需要的企业案例读本。概言之,对“学以致用”的强调和对广大继续学习者的关注,是本丛书区别于其他案例书的显著特征。

这套丛书的具体特点主要是:

第一、以年度报告的形式,收集、整理和分析最新的案例;

- 第二、选择最佳或典型的案例,而不是最佳的企业;
- 第三、关注具有本土特色和普适性效果的民营企业案例;
- 第四、将新理论和新知识寓于具体案例的分析评论之中;
- 第五、案例编写形式活泼多样,具有较强的实用性和可操作性;
- 第六、强调“深入浅出”和对读者的人文关怀。

我们准备把这套丛书一年一年地做下去,通过不懈努力争取做出精品,做出品牌,做出信誉,做出效应。

我们希望:

- 这套丛书有助于 MBA 学生和自学者的“快乐读书”;
- 这套丛书有助于促进国内 MBA 教学实践的发展;
- 这套丛书有助于加快国内经营管理人才的成长;
- 这套丛书有助于推动企业经营管理水平的提高。

我们相信,这套丛书能为企业管理者及相关人员排忧解难。只有如此,才能提高国内 MBA 案例图书的品味,创出 MBA 案例图书的品牌,最终得到中国本土企业家和 MBA 学习者们的广泛认同。

郭克莎
2003 年 1 月
北京恒昌花园

编委会名单

(按姓氏笔画为序)

仝允桓 清华大学经济管理学院教授,博士生导师

张承耀 中国社科院工业经济研究所教授,博士生导师

郑明身 中国人民大学工商管理学院教授,博士生导师

荆林波 中国社会科学院,博士

郭克莎 中国社会科学院研究生院教授,博士生导师

梁钧平 北京大学光华管理学院教授,博士生导师

丛书主编:郭克莎

丛书策划:闻 钟

捕捉财富创造背后的人性(代前言)

毫无疑问,当任何一个词能够长久地与财富创造联系在一起时,这个词一定充满了相当多的想象与诱惑,资本运营就是这样一个让无数渴望财富的人们魂牵梦绕的词!

财富的创造是任何人都梦想的,区别只在于有的人实现了他们所渴望的,而大多数的人还在苦苦寻觅。我们即将与读者分享一个个在资本运营中成功地创造财富的故事。我们深知成功并没有标准,但成功的经验总是有规律可循的,掌握了这些规律,我们才可能做到与财富结缘,这也正是我们要为读者讲述这些故事的原因!

在阅读本书时,我们希望能够与读者建立一个共同的理念,那就是资本运营不是布口袋,什么都能装。但也决不能因此将资本运营仅仅狭义地理解为收购和兼并的行为。从理论上说,凡改变企业现有的资本结构的行动都可以理解成资本运营行为。在具体的写作过程中,本书突破了资本运营案例的常规写法,在中国经济体制改革继续深入,开放经济特征愈发明显的宏观背景下,以企业的发展战略作为剖析企业资本运营行为的基点,围绕企业所处产业的特征、产业格局,给出具体的企业资本运营的方案。从资本运营发生的背景、酝酿、实施、完成后的整合以及总体的绩效分析,一气呵成。过程中,我们没有忘记将每一个具体的案例中涉及的基本的概念、常识介绍给读者,使读者在感受资本运营强大的震撼力的同时,真正了解资本运营!

读者还会看到,我们对于案例的选择是遵循着严格的标准的,这里我们想特别强调一下典型性。我们的初衷是案例毕竟是发生在个别企业身上的故事,但因其代表性,我们可以看到诸多的类似的故事在我们身边发生。对于中国而言,一个更深层次的意义还在于这每个案例背后折射出的改革发展与民族振兴。从这个意义上说,正因为我们假定读者在阅读案例的同时,能够认真地思考渗透在每个案例中的各种问题,我们的努力才有了更大的动力。

2002 的中国证券市场上,出现频率最高的一个词就是“外资并购”,各式各样的外资并购案例也在不断上演。有鉴于此,本书中特别选择了几个有代表性的外资并购的案例以飨读者,比如格林柯尔入主科龙电器、阿尔卡特控股上海贝尔、艾默生收购安圣电气、家乐福

并购天津劝业超市等。

与外国资本进入中国参与中国的产业大整合相对应的，中国的企业也在走向世界，华立收购飞利浦手机业务以及 TCL 收购德国百年企业并购就是典型。

当然，在中国并购大潮中，搏击弄潮的仍然是国内的大企业，华源、华润、和讯、江苏阳光，试问哪一个不是资本运营高手呢？

至于，为什么本书会选择史玉柱，其意义在于史玉柱的资本“游戏”是建筑在他亲手构筑起的道德与诚信大厦的基础上的，这个案例告诉读者，你不仅可以谈笑间创造财富，也可以于逆境中让财富失而复得，这同样是资本运营的魅力所在！

在案例的准备过程中，我们因为需要而徜徉在各种各样的企业和企业家的人生当中，如今当我们要掩卷之时，才发现原来我们还收获了许多原本没有想到的。

因为我们毕竟是平常人，无法做到宠辱不惊，闲看庭前花开花落，漫随天外云卷云舒。因此，有多少次，我们自己沉浸在这些案例中不能自己，不为别的，只因为那许许多多原本跟我们一样平凡却又被演绎得如此精彩的人生！资本运营本来是冷冰冰的工具，而财富创造也只有在实现的那一刻因为胜利者的欢呼才显得有了些许的人情味，但这一切都因为有了参与资本运营与财富创造的人而变得与众不同！这也是我们为什么在本书中在坚持理论分析的同时，不忘记挖掘案例背后的人性的因素的原因。

最后，我要特别感谢本书的主编郭克莎教授。在本书的写作过程中，郭克莎教授给了我很多的鼓励，并且提出了非常有价值的意见和建议，这样的鼓励和帮助对于我来说，其价值决不亚于写作本身。这是一个让每一个渴望财富创造的人都激动不已的时代，我们将有幸与读者一道体会这份激动！

孔欣欣

2003 年 1 月

Master

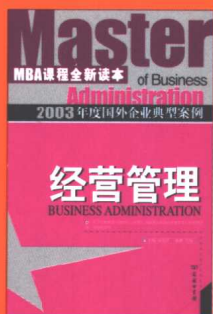
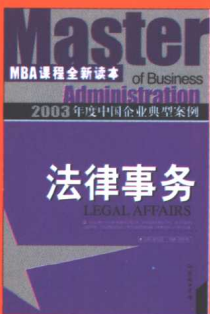
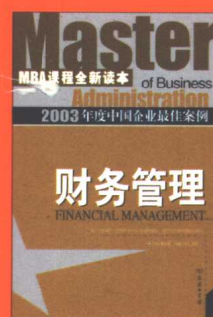
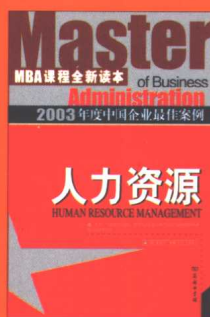
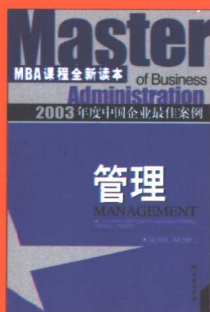
of Business
Administration

资本运营

- 资本运营本质上是企业的一种战略行为，非高瞻远瞩、运筹帷幄不可。
- 资本运营的故事有极其美妙的人性化一面，这种美妙常常让我们遐想：如果你我就是主人公，会发生什么样的故事呢？
- 走进财富创造的神秘王国，让我们一起倾听、共同体会。

丛书主编简介

- **郭克莎** 男，经济学博士，曾在美国芝加哥大学做过高级访问学者，现为中国社会科学院研究员、教授、博士生导师、工业发展研究室主任。兼任中国外商投资企业研究会副会长，中国投资协会政策委员会常务理事等职，曾获中国经济学最高奖——孙冶方经济科学奖励个人著作奖。已出版学术专著10多部，发表各类论文300多篇。其主编的《国际经济贸易惯例辞典》、《企业竞争焦点文库》、《21世纪中国经济焦点系列》等丛书，在经济学界和企业界产生了相当大的影响。



 东岛图书策划

封面设计 | 木头羊工作室

TEL: 13001195652

资本运营目录

前言 捕捉财富创造背后的人性

1

另类顾雏军:从技术到资本,圆梦格林柯 / 1

他和他的资本运营故事告诉我们:技术、资本、产业——一个也不能少。无论技术还是资本,最终都必须依托产业才能真正化腐朽为神奇,才能真正创造巨大的财富。

在中国,许多类似的企业,他们的路又在何方呢?

2

TCL 的夏日激情:收购法国百年企业 / 19

在这个案例中我们并不想去过多地关注 TCL 曾经取得过的那些辉煌……

在 2002 年的这个夏天,TCL 实实在在地做了一件被海外媒体称之为“惊心动魄”的事:TCL 收购了德国一家拥有百年历史的名牌企业——施耐德(Schneider)……

3

资本为“中国魔水”施咒:健力宝变局 / 35

健力宝,当年中国八大知名饮料中硕果仅存的惟一品牌。然而,就是这样的一个拥有着曾经让所有中国人都自豪的品牌企业,在发展的过程中面临了许多问题,终于积重难返,不得已而借助于外科手术了……

4 华为一心一意,艾默生百川入海 / 45

艾默生为什么向安圣电气抛出红绣球?华为为什么要一心一意舍掉下金蛋的鸡?从中我们可以重新反思企业的核心竞争力问题。

5 联华:中国零售王欲与天公试比高 / 63

10年成就霸业,稳居中国零售业50强榜首,中国零售王的成长和沃尔顿的成功十大法则,诠释了什么是真正做事业……

6 复星实业:10年沧桑话资本 / 79

被誉为上海的比尔·盖茨的郭广昌,10年创造了10个亿的辉煌业绩,他对理论的把握和对现实的参悟均堪称一流;其资本运营手法与许多行家不同……

7 做中国的蓝色巨人 / 105

——联想收购汉普纪实

联想在国内IT制造业中,率先走出了由制造业向服务业转型之路。无论最终能否在这一模式支撑下继续辉煌,仅就其大胆尝试、小心求证这一点而言,这个案例就值得介绍给大家……

8 顺联买权青岛码头:换个视角关注民生 / 119

顺联幸运地抓住了机遇,我们相信,当一个企业家真心拥有了可以创造财富的平台时,他内心的创造激情将会无法遏止。正像杨乃国所说的:收购码头是事业的开始,我们还有更长的路要走。

9 资本换技术:汪力成的世纪豪赌 / 135

经过曲曲折折的历程,华立通过资本换技术的并购,走出了一条自己的发展、壮大之路。

华立的发展史给我们演绎了一个产业资本借助金融资本不断腾飞的故事……

10 华润移师中原,宁高宁唱响神州 / 161

两年来,宁高宁和他领导的华润移师中原,在整个神州大地上,点响了一个又一个炸雷。这是一个清晰的螺旋式上升的发展战略,也是一种真正的厚积薄发式的发展过程。

11 和讯收购海融:体会资本的话语权 / 177

新经济似乎遇到了麻烦,诸事不顺。这是一个让 IT 界业内人士头疼的时候,同时也是考验资本的耐心的时候……

12 迟到的圆满:阿尔卡特收购上海贝尔 / 195

谢瑞克几乎就是上帝派来“救火”的人,就连今天他所领导的阿尔卡特也是他在“救火”事业顶峰时期的一项壮举,而完成这一壮举前后只用了 6 年时间……

13 华源:国字恐龙并购成就大生命产业 / 213

华源对于医药资产的并购不是单纯的量的堆积,而是着眼于战略性的构架与布局,意在凭借资本性的扩张实现跳跃式的发展。这是值得很多企业借鉴的。

14 江苏阳光:上市公司可转债第一家 / 231

江苏阳光成为我国证券市场实行核准制以来,首家获准发行可转换债券的上市公司,它为什么能在不下100家绩优的上市公司中脱颖而出呢?

15 史玉柱:感性的“资本游戏” / 253

“巨人”跌倒了,爬起来再度创业,并获得巨大成功。究其原因,“游击战术”使其能够充分发挥市场推广方面的经验。现在我们看到,他又充满信心地走来,并且开心地做起了他的“资本游戏”……

参考文献 / 270

附录:本书理论分析所采用的基本概念以及研究方法 / 271

资本运营案例之 **1**

另类顾雏军：从技术到 资本，圆梦格林柯尔

一个人可以做任何事情，
但一定要做好。不在乎要做多
大的企业，而在于无论做什么
都要做出名堂。

——格林柯尔总裁 顾雏军

顾维军和他的资本运营故事向我们展示了一条科技型的民营企业产生、发展、壮大之路,从格林柯尔的发展路径上我们可以找到许多民营企业要发展、壮大会面临的问题。经验也好,教训也罢,格林柯尔自有它解决的办法,然而在中国还有许许多个类似格林柯尔这样的知名或不知名的企业,它们的路又在何方呢?本案例将引起我们共同的思索。

2001年10月,顾维军率格林柯尔挥师入主科龙。

2002年4月,ST科龙公布2001年度报告:公司净亏损1,555,573,089元,每股收益-1.57,净资产收益率-48.9%。

同期,新任科龙电器董事长顾维军面对媒体承诺:科龙电器已制定措施,争取今年盈利。顾维军的承诺不是空穴来风,尽管科龙的年报显示巨额亏损,但同时也显示了科龙电器一季度已实现盈利1000万。根据详细公布的科龙电器一季度的经营情况:一月份,科龙电器亏损3500万元,二月份亏损为1600万元,三月份实现扭亏为盈,盈利达到6000万元。这意味着已经甩掉包袱的科龙电器开始进入了从亏损到盈利的转折阶段。

2002年8月27日,ST科龙公布2002年中报:公司每股收益达0.11,净资产收益率4.47%。且公司主营利润及净利润较去年同期分别增长10.9%和470.5%。ST科龙一举扭亏为盈。

至此,顾维军终于将他创造的“龙”的神话初步展示在世人面前。我们对顾维军以及他的资本运作经历的真正关注也正是从这时开始的。

一、潜龙在渊——格林柯尔小荷才露尖尖角

顾维军最初的人生经历与企业家这个词几乎没有任何关联。现年42岁的顾维军出生于江苏扬州泰县,1981年开始在天津大学热能工程系读硕士。与同班的其他同学不同的是,他选择了一个冷门的专