

INVESTMENT
PLANNING
AND OPERATING

Investment

投资
运筹

(澳门)高德敏 著

中国国际广播出版社

投资运筹

(澳门)高德敏 著

中国国际广播出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

投资运筹 / 高德敏著. — 北京: 中国国际广播出版社,
2004. 1

ISBN 7 - 5078 - 2307 - 5

I. 投... II. 高... III. 投资—运筹学 IV. F830.59

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 093490 号

投资运筹

著 者	高德敏 (澳门)
责任编辑	胡杏天
版式设计	周 迅
出版发行	中国国际广播出版社 (68036519 68053304 (传真))
社 址	北京市复兴门外大街 2 号 (国家广电总局内) 邮编: 100866
经 销	新华书店
排 版	北京京鲁创业图文设计有限公司 (63560939)
印 刷	中国人民大学印刷厂
开 本	787 × 1092 1/16
字 数	539 千字
印 张	34.75
印 数	5000 册
版 次	2004 年 1 月 北京第 1 版
印 次	2004 年 1 月 第 1 次印刷
书 号	ISBN 7 - 5078 - 2307 - 5 / F · 296
定 价	48.00 元

国际广播版图书 版权所有 盗版必究

(如果发现印装质量问题, 本社负责调换)

导 言

谁能决定我们这个星球的前途？

谁能主宰我们每个人的命运？

有一个人能做到，

这个人就是“投资者”。

从长江三峡的开发到月球火星的探索，从细胞、电子的科研、利用，到儿童的培养、老人的关照，从股票市场的疯狂到金融风暴的恐慌，从吃、穿、住、行的物质需求到想、听、看、玩的精神需求，投资者无处不在，无时不在。

投资是人类最伟大、最深刻、最广泛的运动，是人类发展的最基本运动。对于一个国家、一个地区，投资是提高国民经济技术水平，实现现代化的根本途径，是改善和提高人民物质文化生活水平的基本手段。投资不仅决定着当前经济的发展，更决定着未来经济的发展。对于一个企业，投资是扩大企业生产经营，提高盈利能力，增强企业实力的重要途径。对于个人，投资是获得健康、教育的保证，是谋求事业发展、发家致富、实现自身价值的惟一途径。如今，全世界都在谈论令人不可思议的“新经济”。它确实有一种魔力：一方面把传统的经济周期大大拉长了，另一方面却又让企业的景气寿命大大缩短，除非它们能够及时抓住每个市场潮流的转折点，与时俱进。对此，《商业周刊》无奈地感叹：“在‘新经济’时代，新公司会很快变老。”至于老公司，那就更无须多说了。不过，不管市场风云如何变幻无常，总有一些公司能够始终稳稳地站在潮头，青春常在。它们究竟采用了什么绝招呢？说起来其实很简单，即不断地进行投资：风险投资，收购。马克思有一句著名的论断认为“从商品到货币是惊险的一跃”，投资则是从资本——企业——产品——商品货币的更为惊险的“三级跳跃”。每一级“跳跃”中都充满了投资风险，投资一旦失误，将造成



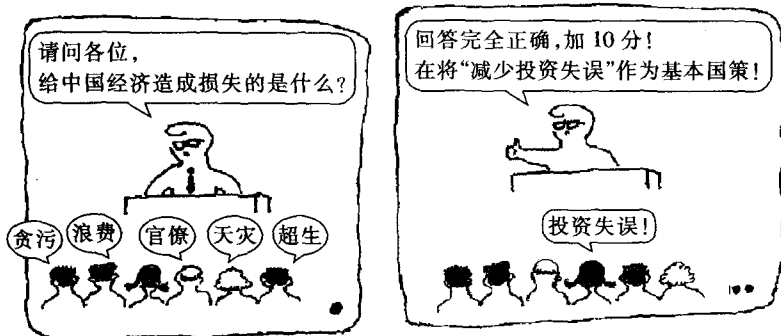
投资是惊险的“三级跳跃”!

难以挽回的损失。据中国交通部对1985年8个港口的项目测算,还款期太长或没有还款能力的占47.3%。国家已评价的“七五”时期200多个大中型项目中,半数以上无还款能力。经过十多年的改革开放,中国已逐渐向市场经济过渡,但是,困扰中国经济发展的投资失误问题,并没有在根本上得到解决,据对“八五”期间建成的450多个大中型项目调查显示,投产即亏损的超过1/4,严重亏损的达到1/5。这是一个触目惊心、难以想像,但又无法回避的现实:社会的财富、人民的血汗有相当大一部分被投资失误这个“黑洞”吞噬了。中国经济如此,世界经济也同样如此:投资失误,人类财富的最大黑洞!

更值得注意的是,在中国、乃至世界的资本市场上,不是缺资金,而是缺好项目。据中国证券报报道,上市公司资金闲置触目惊心,平均每个公司闲置3亿元,最多的闲置38亿元。换句话说,这些上市公司在上市前向证监会和投资者编的增资扩股“好故事”,相当大一部分要么是虚构的无法实施,要么是不可行的,不敢实施。

大量投资项目失误原因何在?大量资金找不到好项目的原因何在?这里,有投资体制上的严重缺陷,有投资执行者——企业家的资质问题,还有投资决策科学的落后——投资科学理论的研究远远落后于飞速发展的投资实践。理论的落后,不仅不能对投资实践中的许多问题作出科学的解释和有力的指导,而且成为许多投资决策失误的原因。而在投资理论中,最为落后的则是关于投资项目策划运作理论的研究。

当比尔·盖茨以令无数企业家汗颜的速度,荣登全球首富的宝座时,



另一电脑神童马克·安德森在半月间便将网景公司 400 万美元的资产狂炒至 50 亿美元，创下令人难以置信的华尔街神话。以至《纽约时报》记者惊呼，盖茨之类的人物仰仗的是超人的想像力和思维，从而攀上世界富豪的群山之巅。

越来越多的证据表明，思维、策划就是新的生产力。

越来越多的事实显示，世界经济、中国经济已进入或即将进入一个崭新的资本运作时代——知识经济时代。

中国的现代化建设，最缺的是什么？是资金？技术？不，最缺的是投资决策人力资本和掌握先进、科学、实用的投资策划与资本运作理论的企业家、政府官员。

投资决策能力是企业高层经营管理者最重要最关键的能力，因此，作为把培养企业高层经营管理人才为主要目标的工商管理研究生教学课程（MBA），世界各国大学的工商管理研究生教学课程几乎都把投资学设置为 MBA 教学中的一门重要的课程。投资学本身又是一个综合性科学，它可分为基本投资学理论、金融证券投资学、投资项目运筹学（有的大学根据教学实际和需要，设置为“技术创业”，“创业”，但从本质上讲都是围绕企业的项目运作而建立的学说理论体系）。投资项目运筹学也可叫投资项目策划与运作，是投资学里最重要的一个学科，也是一个边缘学科，是一个崭新的课题。在过去的投资学里并没有，这是我根据对投资领域的实践进行长期理论思考而提出的一个新学科。我力图将国内外的投资理论、策划运筹理论和企业家的投资实践结合起来，并融入我自己的思考，使其更加具有普遍意义，并揭示出一般规律性。我希望以新的角度、新的思维

方式，乃至新的表述方式，系统、生动地阐述投资项目策划与运作理论，使这个学说成为具有较为系统、全面的投资理论，并使这门学说紧密联系实际，具备很强的科学性、规范性、可操作性、实用性。在近五年的 MBA 教学实践中，各地的经济学家、教授，还有许多来自经济领域第一线的企业家，对我的这门教学课程给予了许多宝贵的帮助，提出了许多好的建议和精彩的案例，使得这门课程日趋完善，可以说，这门学说是一个社会集体的成果。

失败是成功之母，本书分析了一些不成功的策划运作，对这些策划运作者，我表示敬佩和感激，他们精彩的创意、大胆实践的勇气和花钱买来的教训，是人类的一笔宝贵财富，给后来者莫大的帮助和深刻的启迪。在本书中选编了相当多的案例以加深对理论的理解。在这些案例中，有的经受住了实践的考验，至今仍闪耀着智慧的光芒而继续收录在书中，有的则因过时而失去了指导意义而被淘汰，还有的案例在后来的运作中发生了变化，本书仍收录并加入追踪报道，使我们得到更多的启示。

视觉化表现不仅是一项策划利器，也是今后主要的时代趋势。为此，笔者通过亲手绘制、亲笔注解的图表，一方面帮助读者更明快地捕捉书中所表达的意念，一方面借此印证视觉化表现的效果。这些图表，有些用来帮助读者在脑子里迅速建立起资本运作和投资策划的基本概念，有些用来显示投资策划的方法、步骤，有些图表则透露出笔者思考、分析、判断、取舍的着眼方式和切入方法，以供读者参考运用。

发展是硬道理。

投资是人类社会向前发展的根本途径。

人类已经跨入一个更辉煌、也充满着更多变数的投资新世纪，“科学投资”的太阳正在地平线上冉冉升起。



录

导 言	1
--------------	---

上 篇 理 论 篇

第 1 章 投资项目策划的概念及其关系	3
一、投资项目策划的概念	4
1. 投资和投资项目	4
2. 策划和投资项目策划	5
案例 从 109 亿元到 69 亿元——镇海炼化的投资方案制定	5
一个没有恐龙的地方建成了中华恐龙园	7
二、投资项目策划的重要性	13
1. 策划在投资实施前的重要性	13
案例 房地产业，中国经济的巨大投资黑洞	13
2. 策划在投资实施过程中的重要性	14
案例 盖茨投石问路 用心何其良苦	15
“拥有一片故土”为何流产	17

三、投资项目策划运作学说在理论研究上的突破	20
1. 对非经济现象和非经济因素的研究	20
2. 对事物发展的不可预见性的认识	21
3. 投资学——投资项目策划与运作的三个理论基础	22
四、投资项目策划与项目周期、可行性研究的关系	22
1. 项目周期理论	22
2. 投资项目策划与项目周期、可行性研究的关系	24
3. 商业计划书与项目可行性研究	25
 第 2 章 资本运作的概念	27
一、资本的内容及其演变	27
1. 资本的内容及其演变	27
2. 运作投资资本的关键	30
二、资本的能和能量	30
1. 建立资本价值能量学说的设想	30
2. 资本的能	31
3. 资本的能量	32
三、资本的运动、资本的维生系统和资本运作	34
1. 资本的运动	34
2. 资本的维生系统	35
3. 资本运作	35
4. 资本运作中要处理好的几个关系	37
 第 3 章 资本的空间运动	39
一、资本的空间运动	39
1. 资本的位移运动	40
案例 大寨人到黑龙江投资垦荒	40
沪版科技制定海外战略	41
意大利足球资本寻找“新大陆”	41
微软为消化现金伤神	42
2. 资本的结构运动	42

目 录

案例 斧落“深州蜜”为哪般?	43
田野飘来诱人商机	43
3. 研究资本空间运动的意义	45
案例 创维 PC 的“胜利逃亡”	46
资料 中小企业投资空间大	49
二、资本的分裂运动	51
1. 资本的分裂运动	51
2. 资本分裂运动的主要目的	51
3. 资本的分裂——整合运动	52
案例 摊子过大、定位不当——八佰伴日本公司破产的教训 ...	52
母子公司体系与资本快速扩张机制	53
林克的黄金原则——细胞分裂型企业成长	54
第 4 章 资本的高级转化运动	57
一、资本化的提出、发展和高级资本化的概念	58
1. 资本化的提出和发展	58
2. 高级资本化、高级资本转化运动的概念	59
二、产权资本化	60
1. 证券资本化	61
案例 广西“玉柴”的快速高效发展之路	61
英国球队敛财有术	63
2. 知识产权资本化	63
资料 “非典”引发专利之争	64
案例 埃及人为什么敢把戴安娜搬上银幕	66
三、社会资源资本化	66
1. 政治资源资本化	67
案例 山东的“收贷挂钩”政策	67
2. 法律资源资本化	68
案例 法律——“拥有一片美国”的成功关键	68
只会发生在美国	69
3. 文化资源资本化	70

案例 寻找“香格里拉”	71
中外公司抢注“库尔斯克”	72
太湖影视城的“假景观、真文化”	73
主题公园 走红日本	73
把“贫困”当资本，美国一家主题公园推出 “贫民窟”特色游	74
4. 经济环境资本化	75
四、充分运用社会资本（基本谋略之一）	75
1. “充分运用社会资本”的概念	75
案例 重建柏林墙	76
2. 充分运用社会资本的实质	77
案例 “中贸网”上市带来的启示	77
一筐龙眼品滋味 商业开发大庄园	78
“三碟连放”始末——记全国最大规模企业兼并案	79
砸“大奔”之意在于借腕扬名	82
3. 虚拟联合体	83
案例 虚拟联合 企业相亲后花园	83
虚拟“结婚” 皆大欢喜	84
第5章 资本的整合运动	86
一、资本整合运动的概念和基本原理	87
1. 资本的整合运动	87
2. 资本整合运动的基本原理	88
案例 “小天鹅” + “荷花” $1+1>3$	89
二、投资资本优化组合（基本谋略之一）	90
1. 投资资本优化组合是资本运动的核心	90
2. 投资资本优化组合的途径	91
案例 “股东就是客户”——厦门太古公司的投资策划	92
联手应对 GMP 整合共渡大难关	93
宝马、保时捷：以合作创造双赢	94
资料 国际融合企业——埃斯普利特	95

目 录

3. 资产重组中容易出现的问题	96
案例 强强合作为何变弱	
——洪湖市两个高效企业因联合而败北	97
4. 宏观产业战略重组	98
文章摘引 警惕合并引起的企业综合症	99
三、资本整合运动的主要方法	100
1. 优势组合法	100
案例 芯片三巨商联手开发新技术	101
世界两大会计师事务所的合并	101
2. 劣势消除法	103
案例 资本劣势互填,“红星”闪闪发光	103
3. 优势延伸法	104
4. 杠杆原理法	104
 第 6 章 企业可持续发展理论	108
一、企业可持续发展理论	108
1. 企业可持续发展理论	109
2. 企业可持续发展理论与投资	112
二、核心能力	113
1. 企业可持续发展的支撑:核心能力	113
2. 核心能力的特点	114
案例 韩国泡菜获国际精品认证	115
三、核心能力的获得	115
1. 核心能力的形成过程	115
2. 建立核心能力的普遍规律	116
3. 形成核心竞争力的四种途径	118
案例 黄宏生怀揣两大法宝切入背投市场	119
4. 成熟的核心能力与核心能力的变换	120
5. 创造性核心能力	121
6. 创造性核心能力的特殊作用	123

四、核心能力与投资项目策划运筹	123
1. 核心能力与投资策划战略思考模块	123
2. 创造性核心能力与投资策划运作	124
五、可持续发展与战略转折点	125
1. 可持续发展与战略转折点	125
2. 战略转折点与投资	126
案例 彩电大鳄 TCL 移情音响	126
印度制造业拥抱中国 (一)	127
3. 战略转折点与 10 倍速因素	128
第 7 章 企业创新理论	131
一、创新的概念和功效	133
1. 创新的概念	133
案例 激光毛化冷轧辊技术的运用	136
2. 创新的功效	138
案例 信息化给道洋电脑超市带来的变化	139
利蒙得公司抢先推出内增高鞋	140
一个人的中文网站	141
资料 打造爵士乐型企业	142
二、战略视野和技术跳跃——创新战略的基础	144
1. 战略视野	144
案例 日本索尼公司的崛起与美国消费电子工业的衰落	145
数字设备公司的战略视野转换	146
2. 技术跳跃	146
3. 技术跳跃的代价——转换成本	147
4. 战略视野的建立与技术跳跃的把握	148
案例 印度制造业拥抱中国 (二)	149
土办法建立动态情报信息网	150
三、技术创新战略与投资运筹	152
1. 技术创新战略	152
2. 技术创新战略与投资策略选择	154

目 录

四、创新风水	155
1. 创新风水	156
2. 企业内部的创新风水	157
五、创新机会与投资	158
1. 创新机会	158
2. 创新机会与投资机会	158
案例 突破传统润滑理论“超美”挑战“美孚”	160
六、创新管理和创新成功的必备要素	160
1. 实施创新管理过程的程序	161
2. 创新成功的必备要素	163
3. 如何提高创新成功的机率?	166

下 篇 实际运作篇

第 8 章 投资项目策划程序	171
一、投资项目策划程序（流程）的设计	171
1. 设计投资项目策划程序（流程）的前提和要求	172
2. 投资项目策划程序（流程）	173
二、投资项目策划流程说明	174
1. 企业诊断	174
案例 “小天鹅”花 20 多万元为企业投资做诊断	175
2. 企业战略发展目标	176
案例 “时代王国”的衰落	177
3. 环境信息扫描	177
4. 经验认识、谋略胆识	181
案例 “红塔山”的“第一车间”与外国专家的经验	182
5. 机会识别、捕捉、创造	183
6. 前提与假设	184

7. 项目轮廓	184
8. 产品概念	184
9. 主题	186
10. 市场、产业政策、竞争	188
11. 赢利模式与投资目标	188
12. 投资谋略和战略	188
13. 具体构思	189
14. 支撑保障系统	190
15. 方案整理、筛选	191
16. 可行性研究报告编制	191
17. 策划书制作	191
18. 模拟预演分析	192
专论摘要 虚拟现实动态经济模型	
——美刊介绍美经济研究新方法	195
19. 反馈、改进	197
20. 正式策划书和商业计划书编制	197
21. 推销、实施	198
案例 意大利人进军中国足球市场的前期策划	199
三、策划的灵魂在于创新	203
 第9章 投资项目谋略战略策划	 205
一、谋略	206
1. 谋略的概念	206
2. 谋略的思维方式	207
3. 谋略思维的目的	210
4. 谋略是融知、情、意于一体的独特智慧理性结合体	211
5. 谋略的价值实现	212
二、投资谋略、战略	212
1. 投资谋略、战略的概念	212
2. 谋略与战略的相互关系	213
3. 项目投资的三大基本谋略和三个重大战略	214

目 录

三、谋求优势地位（基本谋略之一）	215
1. 增强自身优势	217
2. 取得统治地位或主导地位	220
案例 看不见的基因抢夺战（上）	221
看不见的基因抢夺战（下）	222
3. 削弱、抑制竞争者的优势	223
4. 抢先战略	224
案例 广东“美达”为何能后来居上	227
“新飞”抢先推出无氟冰箱	228
5. 扬长避短	229
案例 夏普公司的延伸投资战略	229
6. 站在领先者的对立面	230
案例 汉堡大王的失误	230
不争第一争第二——艾飞斯公司的成功之路（上）	231
7. 避免竞争	232
四、高附加值战略	232
1. 附加值理论	233
2. 附加值理论的新发展——资本运筹力概念的提出	235
3. 企业附加值	236
4. 高附加值战略及其实现途径	237
案例 成本 + 人工 = 销售价的 20%	239
厦华“领航者”为何领先	239
五、名牌发展战略	240
1. 名牌的概念和特征	240
2. 创造、发展名牌的重大意义	241
案例 “金友”米的商标效应	241
“红豆”的魅力	242
3. 名牌发展战略及其实施	243
案例 轩元实业注册“甲 A”挺进体育产业	246
欧德力的名牌之路	247
“荣事达”从借船出海到造船出海	248
克罗克借“麦当劳”出海	250

可口可乐公司的发迹奥秘	252
六、价值链战略	254
1. 价值链及价值链的作用	254
2. 价值链战略	255
案例 价值链管理使可口可乐公司创造奇迹	255
价格战——以价值链优化的名义	259
第 10 章 投资项目盈利模式策划	260
一、投资项目盈利模式策划的概念	261
1. 盈利模式的概念	261
2. 投资项目盈利模式策划	262
案例 洋医院与贵族学校的启示	263
3. 客户盈利潜力分析	264
案例 福特汽车公司的崛起	265
二、盈利模式	266
1. 盈利模式的分类	266
2. 盈利模式介绍	267
(1) 客户解决方案模型	267
(2) 产品金字塔模型	267
(3) 多种成分系统模型	268
(4) 配电盘模型	268
(5) 速度模型	268
(6) 卖座“大片”模型	269
(7) 利润乘数模型	269
(8) 创业家模型	269
(9) 专业化利润模型	269
(10) 基础产品模型	270
(11) 行业标准模型	270
(12) 品牌模型	270
(13) 独特产品模型	271
(14) 地区领先模型	271