

轻资产 企业利润新空间

轻资产

运营模式及 操作要点分析

产品可以反复更迭，而一个好的模式可以受益终生。

——袁建达（在握国际董事长）

轻资产就是“用最少的资金去撬动最大的资源，赚取最多的利润”。

——《商界》



王晶/编著



企业管理出版社

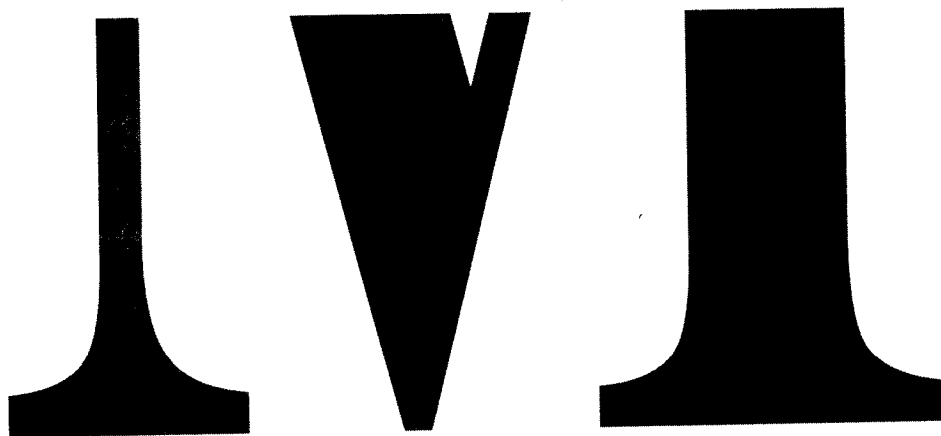
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

LIGHT CAPITAL



轻资产

运营模式及操作要点分析



王 晶 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

轻资产运营模式及操作要点分析/王晶编著. - 北京: 企业管理出版社, 2006. 2

ISBN 7 - 80197 - 379 - 8

I. 轻… II. 王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 011270 号

书 名: 轻资产运营模式及操作要点分析

编 著: 王 晶

责任编辑: 赵志民

书 号: ISBN 7 - 80197 - 379 - 8/F · 380

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

成品尺寸: 170 毫米 × 230 毫米 16 开本 15 印张 228 千字

版 次: 2006 年 4 月第 1 版 2006 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前言

现在的社会，在飞速地发展，只有跳着走，蹦着跑，双脚悬空的飞，才能跟上时代发展的步伐。蒙牛有一个飞船定律：不是在高速中成长，就是在高速中毁灭。如果达不到环绕速度，那么只能掉下去，只有超越环绕速度，企业才能永远发展。如何实现企业稳定、高速、持久的发展？首先，需要掌握轻资产的运营模式及操作要点。沉重必将被淘汰，轻才是美好的。

正是掌握了轻资产的运作模式及操作要点，盛大在3年时间内，销售收入从500万元猛增到6亿元以上，而且毛利高达60%，净利润达46%，创造了“暴利”神话；

正是掌握了轻资产的运作模式及操作要点，胡润中国内地百富榜的亚军严介和，一年之间身价从15亿元增长到125亿元，成为震惊世人眼球的“黑马”；

正是掌握了轻资产的运作模式及操作要点，江南春用创意创造生意，从别人的“无聊”中发现商机，找到了一个超过10亿元的新兴广告市场，现在他的广告已经进入全国45个城市的2万多栋楼宇。

按照麦肯锡的说法，企业的模式、创意、品牌、人力、经

验、客户资源、价值观、文化、治理制度、管理流程等都属于“轻资产”的范畴。以“轻资产”的方法扩张，将获得更强的赢利能力、更快的速度与更持续的增长力。轻资产就是阿基米德撬起地球的那个支点，与阿基米德不同的是，现在的企业，既拥有杠杆，又不匮乏支点，只是用或不用的问题而已。

据调查显示，在知识经济时代，虽然像品牌、专利、知识产权等轻资产已经在十几个国家被列入资产负债表的左端（也就是反映企业的资产分布与资金用途部分），但像作业程序、治理制度等企业运营的基础却只能在企业资产负债表中的商誉部分笼统地表示，不能充分反映企业的核心驱动力。企业的资源就像人的大脑，利用率只有10%，所以，要解决企业的成本问题、利润问题，企业必须捡起被遗弃的轻资产。

管理大师彼得·德鲁克说：“20世纪，管理所做的最重要的贡献是使制造业操作工人的生产率增长了50倍；21世纪，管理所需做的最重要贡献应该是提高知识工作和知识工作者的生产率。”在高度技术化的全球新经济中，传统产业经济学的战略分析与设计的方法正在没落，只有创新整体的运营模式，才能在全球资源无疆域流动的时代塑造全新的竞争力。在这种背景下，新生的轻资产运营正成为全球一流企业的战略典范。

本书将告诉您：在这个重估一切价值的时代，付出过多的努力，并不是攀登成功阶梯惟一正确的步伐！

编者

目 录

第一章 什么是轻资产

我们在这里并不是为了推销一堆煮器和盛桶，而是创造远不止是贪婪之梦的财富的能力。

——塞缪尔·约翰逊

- 第一节 这样定义轻资产 / 3
- 第二节 无形资产的魅力 / 7
- 第三节 从知识到智力资本 / 12
- 第四节 情绪资本时代 / 17
- 第五节 低成本与高效用 / 22

第二章 轻资产创业无界限

我们的英格兰是一个花园，不过，哼唱着“噢，多么美丽！”并坐在阴凉下，我们是无法建成这样一个花园的。

——路德亚得·基普林

- 第一节 创业的常见问题 / 27
- 第二节 从无到有创造市场 / 31



第三节 以小博大突破瓶颈 / 36

第四节 由浅到深挖掘资源 / 41

第五节 创业现状分析 / 47

第三章 轻资产决胜市场

如果让我给市场下一个尽可能简洁的定义，我会说市场就是能获取利润并满足需求的场所。市场学的父亲是经济学，母亲是行为科学，其祖父是数学，祖母是哲学。

——菲利普·科特勒

第一节 让客户发挥种子的作用 / 53

第二节 释放聚焦核心业务的力量 / 58

第三节 发挥品牌的美女效用 / 64

第四节 借力打力的跟随策略 / 69

第五节 游走在无竞争的蓝海 / 74

第六节 善用资源的犹太生意经 / 80

第四章 轻资产赢利模式

产品可以反复更迭，而一个好的模式可以受益终生。

——袁建达（在握国际董事长）

第一节 “傍大款”模式 / 87

第二节 配电盘模式 / 93

第三节 利润乘数模式 / 98



- 第四节 坐庄领先模式 / 102
- 第五节 另类生存模式 / 107
- 第六节 全方位关系模式 / 112

第五章 轻资产管理的软工具

推动帆船前进的不是帆，而是看不见的风。

——某哲学家

- 第一节 文化是企业腾飞的翅膀 / 121
- 第二节 制度是企业发展的推力 / 127
- 第三节 学习是企业生存的脊梁 / 132
- 第四节 执行力是企业经营的根基 / 138
- 第五节 刺猬理念下的简单制胜 / 144

第六章 轻资产扩张之路

有些事情是可以做到的，最好的证明就是这样一
 个事实——有人已经做到了。

——罗素

- 第一节 房地产行业扩张之路 / 151
- 第二节 零售企业的扩张之路 / 159
- 第三节 传媒企业的扩张之路 / 167
- 第四节 餐饮企业的扩张之路 / 174
- 第五节 企业扩张的死结 / 182
- 第六节 案例链接：金星集团非凡的扩张道路 / 186



第七章 轻资产高成长案例

蒙牛有一个飞船定律，不是在高速中成长，就是在高速中毁灭。如果达不到环绕速度，那么只能掉下去，只有超越环绕速度，企业才能永远发展。

——牛根生（蒙牛集团总裁）

- 第一节 万变不离其宗的华龙 / 195
- 第二节 缔造新模式的新涛 / 200
- 第三节 控制细节的菜根香 / 206
- 第四节 专走偏门的流行美 / 212
- 第五节 复制成功的中体倍力 / 218
- 第六节 突破“象群”的金王蜡烛 / 223



我们在这里并不是为了推销一堆煮器和盛桶,而是创造远不止是贪婪之梦的财富的能力。

——塞缪尔·约翰逊

.....
.....
.....
.....

第一章 什么是轻资产

- 》 这样定义轻资产
- 》 无形资产的魅力
- 》 从知识到智力资本
- 》 情绪资本时代
- 》 低成本与高效用

轻资产
Light capital

.....
.....
.....
.....

第一节 这样定义轻资产

虽然学者、技术专家和企业家有很多不同，但有一点他们是相同的，这就是，他们都是资源整合的专家，只是整合的核心资源不一样。

——尹震斌

按照国际著名管理顾问公司麦肯锡的说法，企业的品牌、人力、经验、客户资源、价值观、治理制度、管理流程都属于“轻资产”的范畴。以“轻资产”的方法扩张，将获得更强的赢利能力，更快的速度与更持续的增长力。

《商界》杂志用更直白的方法定义轻资产，就是“用最少的资金去撬动最大的资源，赚取最多的利润”。要实现这个目的，企业的客户资源、治理制度、管理流程等“轻资产”，必然要取代生产线等“重资产”，成为商业运作的新主角。

19 世纪 70 年代，英国的经济学家舒马赫写了一本名为



《小是美好的》的著作，成为声讨现代工业文明弊病的经典。舒马赫认为，资源密集型的大型化生产导致经济效益降低，贫国与富国的差距拉大，资源枯竭和环境污染，应当超越对“大”的盲目追求，提倡小型机构、适当规模、中间技术等。“如果只就人类认识是细小的、零星的而言，小之中蕴含着智慧。”

轻资产就是把智力资本应用于实践，把思想转化为金钱，轻资产就是实现资源的利用率最大化，达到零成本、零浪费的目标，轻资产就是发现冰山背后的资源，让地下的宝藏浮出水面，轻资产就是找到支点，发挥杠杆的神奇作用，轻资产就是挖掘人的潜能，把看似不可能的事变成可能。

中融投资管理公司合伙人孙黎在《轻是美好的》一书中指出：轻资产已经成为推动信息经济发展的根本因素。一些研究人员认为，在知识经济时代，虽然像品牌、专利、知识产权等轻资产已经在十几个国家允许列入资产负债表的左端（也就是反映企业的资产分布与资金用途部分），但像作业程序、治理制度等企业运营的基础却只能在企业资产负债表中的商誉部分笼统地表示，不能充分反映企业的核心驱动力。

从2001年开始代理一款韩国的二流游戏《传奇》开始，3年时间内，盛大的销售收入从近500万元猛增到6亿元以上，而且毛利高达60%，净利润达46%，和传统行业相比，



可算不折不扣的“暴利”。

当然，陈天桥显然并不认同这是“暴利”，他对《新财经》记者表示：“如果按照这种算法，那么也许不少垄断性行业更符合暴利的界定。更何况我们这个行业还不存在所谓的垄断，我们只是按照市场的需要适时的发展。”

陈天桥和盛大那段传奇般的财富故事，人们早已耳熟能详，这种财富短期内的激增如同神话，让人难以适从。

从一家自有资金只有 3.8 万元的小型科技咨询公司起家，发展成为拥有 70 余家跨行业、跨地区、跨所有制下属企业的大型民营控股企业集团，其中包括 5 家上市公司，并进入钢铁、金融、媒体、地产等行业。短短 12 年，复星集团董事长郭广昌创造出了令世人瞩目的奇迹。

对于复星庞大的“版图”，很多人不无困惑地问郭广昌，复星主要的投资发展方向在哪里？郭广昌这样回答：“复星钢铁业产生的流动资金超过 20 亿元，生物医药有 30 多亿元的销售，这是复星产业整合的根本基础。产业整合蕴藏着巨大商机，复星的核心竞争力在产业整合中形成。”

1992 年，力帆集团董事长尹明善创业时，手头只有借来

《商界》认为，从某种意义上讲，我国改革开放后 27 年的民营企业发展史，就是一部以“轻资产”为起点的创业与发展史。现在，人们对轻资产的认识日益成熟，对轻资产模式的运营日益完善，轻资产方法已经成为商业智慧起航的力量。



第二节 无形资产的魅力

如果我们不能增加人力资源的供应，
那就应当努力提高人力资源的效果，有
效性是一种手段，它可以使能力和知识
资源产生更多、更好的成果。

——彼得·德鲁克

当今世界经济发展有两个明显的特征，其一是技术进步的速度不断加快，其二是竞争日趋激烈。经济发展的两大特征的出现都与无形资产及其使用有着密不可分的联系。

早在1927年，中国学者杨众先即对商誉及其他无形资产问题在美国发表了专著《无形资产论》：不具有实际形体的能为企业提供未来权益的资产。通常包括：商誉、商标、专利权、特许权、租赁权、版权、开办费等。



在西方国家，无形资产包括的项目较多，主要包括商标权、专有技术、企业商号、经营谋略、管理能力、产品质量、服务信誉、企业精神、企业文化、企业形象、员工素质等等。总之，一切与企业生产经营有关，能为企业带来经济效益，不具备物质实体的资产，都属于无形资产。

无形资产具有如下主要特征：

一是独立性。无形资产相对于有形资产而言有其相对独立性，它可以不依赖有形资产而独立发挥作用，它体现一种权力或取得经济效益的能力。

二是转化性。无形资产虽然是看不见、摸不着的非物质资产，但它同有形资产相结合，就可以相互转化并产生巨大的经济效益。

三是增值性。无形资产能给企业带来强大的增值功能，而且本身并无损耗。不少名牌企业无形资产价值远远高于企业的有形资产和年销售额。

四是交易性。无形资产有其价值性和增值性，因而具有交易性。如企业的专利权、商标权可在市场上进行有偿转让、拍卖等交易活动。

