

<<资本的博弈>>

图书基本信息

书名：<<资本的博弈>>

13位ISBN编号：9787111326700

10位ISBN编号：7111326709

出版时间：2011-1

出版时间：机械工业出版社

作者：吕波

页数：272

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<资本的博弈>>

前言

资本运营是什么？

资本运营是一种让你又爱又怕又恨的东西。

爱它是因为你能享受它。

如果说生产经营是一分一分地赚钱，市场经营是一元一元地赚钱，那么资本运营就是一沓一沓地赚钱，它会让你一夜之间腰缠万贯；或者说，生产经营是在制造实力，市场经营是在创造魅力，而资本运营则是在变幻魔力，它让你像老虎长上翅膀一样一飞冲天。

怕它是因为你难以预知它、选择它。

它就像涨潮落潮的海水一样，你的船虽然不动，但是海水却在动，水能载船，也能覆船，使你有种被挟持、被绑架的无奈；或者说，它最初像一辆敞篷车，它不分国家和种族，不问学历和背景，欢迎任何人都来搭乘它；但是你一旦坐上了它，它就变成了过山车，速度会变得越来越快。

尽管因害怕而尖声大叫，你却不能停下来，只能跟着它风驰电掣。

正是因为你难以预知它、掌握它，所以你才会要么爱它、要么恨它。

如果你的过山车选对了轨道，那么你会发现这是一场多么有趣、多么精彩的比赛。

鲜花和荣誉唾手可得，你会非常感激它，继而非常爱它；但是如果你的过山车选错了轨道，那么当你飞到半空中时，你会发现前面根本就没有着陆的地点，或者你突然知道这是一场胜负早已分晓了的比赛，并且冠军只有一个。

这时可以想象你将是多么恨它！

对资本的爱和恨伴随着激烈的博弈，这场博弈已跨出国门，正呈愈演愈烈之势。

我国的企业正在积极走出去，比如华为曾想收购英国的马克尼，海尔曾打算收购美国的美泰，TCL并购了法国的汤姆逊，吉利收购了瑞典的沃尔沃，等等。

根据商务部的统计，在2000年时我国企业对外投资额不足10亿美元，但目前早已经飙升了几十倍；但我国并购交易额占GDP总量的比例还非常低，比如2007年仅是2.3%，而美国则高达31.2%。

巨大的差距暗示着即使我国达到今天的水平，但与国外相比，国内的资本潮也只能算是刚刚开始涌动。

激烈的博弈背后常常引发民族情感的震荡。

在我国企业积极走出去收购的同时，外资也不断走进来在国内攻城略地。

当一个个熟悉的民族品牌，从中华牙膏到天天见的大宝，再到苏泊尔、青岛啤酒等，在一夜之间要成为外资的囊中之物时，我们都陷入了深深的思索：面对像坐过山车一样的资本博弈，我们该如何选对腾飞的轨道？

这是教你如何选对资本运营轨道的一本书，也是我在讲授“资本运营”这门课程百余场后的一个总结。

在每次讲授课程时，都有学员要求拷走我的课件。

我想，与其把课件拷给某些人，还不如把课件拷给所有人，拷给全国的经理、老板和企业家，让大家一起共享、一起成长。

授课时，大家还会提出各种各样的资本运营问题。

我把问题分了一下类，发现资本运营的问题无非是两大类：一类是询问对策或技巧等策略性问题，另一类是询问公式或名词等技术性问题。

我发现凡是经理级以上的学员，问的大多是策略性问题，这部分人就是本书的主要读者群体。

该书旨在帮助管理者恶补资本博弈知识，选对资本的运营轨道。

对于我在本书中所讲的资本运营，其对象分为四类。

第一类是实业资本运营，实业资本是指厂房、机器设备等固定资本和原材料等流动资本；第二类是产权资本运营，涉及资产的所有权、股权和债权的流动；第三类是金融资本运营，包括企业股票、债券的流动；第四类是无形资本运营，无形资产包括各种，无形资产，比如专利权、著作权、发明权、土地使用权、非专利技术、商誉等。

可见，资本运营涉及了企业的各个方面。

<<资本的博弈>>

由此，我所指的企业管理者是指企业人、财、物、产、供、销各个环节上的管理者，并不只局限于财务部门、运营部门或战略部门。

帮助读者完成对资本运营知识的快速充电，是我写这本书的第一项使命。

众所周知，资本运营之所以被认为高不可及，主要是因为很多人误读了资本的含义，认为资本只与钱或财有关。

实际上，厂房设备等固定资本、产权债权等产权资本、股票债券等金融资本、商标专利等无形资本，都可视为资本。

处在资本运营时代，资本运营与企业的每个环节、与每个环节上的每位员工都息息相关。

把抽象的知识转化为通俗化的案例，是我写这本书的另一项使命。

细心的读者不难发现，市场上是有一些关于资本运营的书的；但是您可以发现，抽象的概念、高深的理论、复杂的公式，常常让大多数读者望而却步。

因此，在这本书里，我对过于专业和抽象的理论刻意地进行了回避，带给您的都是通俗化的最新案例。

指导我国的企业制定资本战略、选对资本轨道，是我写这本书的第三项使命。

在商业时代，几乎每家企业都制定了明确的市场战略；同理，如今是资本时代，企业不论大小，也都需要制定明确的资本战略。

资本战略用来解决企业哪些问题呢？

我认为资本战略不是要解决哪些问题或哪个问题的，而是要解决一个系统性的问题。

正如在围棋对弈中大家所熟知的“谋一子不如谋全局”一样，资本战略涉及全局。

在学员咨询我的资本运营问题中，最常见的十大问题是：问题一：我的企业发展速度为什么达不到两位数？

问题二：我的企业为什么突破不了一亿元或十亿元？

问题三：我的企业如何进行多元化投资？

问题四：我的企业要花多少钱才能创出品牌？

问题五：我的企业要用多大投入才能搞好技术研发？

问题六：我的企业现金流很紧张怎么办？

问题七：我的企业如何对抗更大的企业？

问题八：别的企业都不按规则出牌，我们还要傻乎乎地守规则吗？

问题九：反收购有哪些高招？

问题十：并购有哪些上策？

这十大问题实际上涉及了资本运营的全局，是制定资本战略的十大内容，而这恰恰是本书的十个章节。

《资本的博弈》的终极目标是为企业服务的，旨在帮助企业制定正确的、系统的资本战略。

那么企业又当如何做，才能选对资本轨道，制定正确的、系统的资本战略呢？

我认为企业要选对轨道、制定对策，需要树立资本运营的战略思想，具备博弈思维，并向著名的大企业学习，学习他们的经验得失，然后再结合实际，这样才能制定出自己正确的、系统的资本战略。

资本运营的战略思维是一种全新的思维，它提倡的是资本的开放性、流动性和增值性。

它要求企业打破自己划定的围墙，把有形的资源（如厂房）和无形的资源（如商标），甚至整个社会资源都视作资本，不求为我所有，但求为我所用；而且必须使之高效流动起来，在流动中实现快速增值，因为闲置就是浪费。

资本运营离不开博弈思维，与其说它是一种思维，不如说它是一种竞争手段。

善弈者胜，谋远者兴，博弈已经成为了上至国家、下至企业的重要竞争手段。

一旦树立了资本运营的战略思想和博弈思维，那么很多传统的思维模式将会被打破。

您会惊奇地发现，上述的十大常见问题成了“伪命题”，它们都对应出一个思路相反的“新问题”：

新问题一：该企业追求两位数的增长速度，然而企业的发展速度达到了两位数就算是快吗？

<<资本的博弈>>

在我所咨询服务的企业中，有一家企业在一年时间内所完成的销售额相当于其前50年所完成的销售额总和。

企业要实现真正的快速发展，必须要首先找到加速的方向。

如何找到这一方向？

古老的印第安人给了我们一种神秘的启示：他们在决定去哪个方向寻找猎物时，采用的方法并不是根据昨天或前天的打猎战绩，而是把一块鹿骨放在火上炙烤，当骨头出现裂痕后，裂痕指向哪就去哪。在博弈论看来，这种方法有深刻的道理。

新问题二：该企业希望规模突破一亿元或十亿元，然而企业达到了一亿元或十亿元就算是突破吗？

在我所咨询服务的企业中，有一家从千万元级跃到了百亿元级的企业。

企业要实现裂变式成长，必须要突破自身的瓶颈。

瓶颈与裂变之间存在着难以跨越的鸿沟，但企业如何跨越这道鸿沟呢？

经典理论当数木桶理论。

木桶理论认为，决定木桶容量的不是最长的一块木板，而是最短的一块；但是根据博弈原理，关键却是最长的那一块了。

这种说法有道理吗？

还是让实践去检验真知。

新问题三：该企业要进行多元化投资，然而您为什么要进行多元化投资呢？

一个不争的事实是，多元化的鼻祖通用电气已经被一些人视作“坏榜样”。

如何用博弈论来评价当下的通用电气？

这里要用到一则古老的寓言：传说狮子与野驴一起外出打猎，狮子力气大，野驴跑得快。

他们合作猎得了许多野兽，但是在分配战利品时，博弈出现了。

我认为，通用电气之所以出现问题，与上述狮子和野驴的博弈非常相似。

这很出入意料吗？

新问题四：该企业要自创品牌，然而品牌是仅靠自己就能创出来的吗？

看看宝洁吧，这样强大的品牌帝国，它却要靠并购品牌来占位。

同是知名品牌，如果两者之间进行博弈，那么其结果将会怎样？

我们可以用斗鸡博弈来进行解释。

新问题五：该企业要投巨资搞技术研发，然而技术研发投入大就收获大吗？

您难道没留意到，诺基亚、索尼目前已经深陷技术投资的迷阵之中，并且在他们亏损的背后，却是小企业的惊人崛起吗？

“小猪躺着大猪跑”的博弈，成就了无数后来居上的公司。

为此，企业做技术研发应当首先考虑有所为有所不为，而不是先考虑投资额度；除了消极被动地等待，还有六条积极的路径可去突破。

新问题六：该企业要缓解现金流紧张，然而您的企业为什么会_出现现金流紧张？

先学习搜狐与新浪在资本沙漠中找“水”的案例吧。

百里之行得黄金，五十里之行得白银，如果往返的水源有限，则最佳策略就是取白银而舍黄金。

掌握这一博弈规则对于处于初创期和发展期的企业尤为重要。

新问题七：该企业要对抗大企业，然而您的企业为什么只想着去对抗大企业，而不想着去合作呢？

三个枪手对决的博弈理论告诉我们，最后留下来的不是枪法最好的枪手，而是枪法最差的枪手，因为枪法最好的枪手最易先遭到袭击。

所以，小企业是有机会在最后胜出的。

联想并购IBM的个人电脑业务，吉利并购沃尔沃，都是以小吃大的案例。

新问题八：该企业认为别人不守规则，它就想不再去当守规则的“傻瓜”，然而别人不守规则，您就有理由也不守规则吗？

德隆曾经多么风光无限，但是它一夜崩溃了。

<<资本的博弈>>

不守规则、不讲诚信者都是笑不到最后的。

胜者为王，那些最后活下来的企业，不可能是真“傻”！

明白了这一点，您将知道哪怕是暂时付出代价，您的企业也要坚守诚信的底线。

新问题九：该企业寻求反收购的高招，然而反收购招高一筹就能制胜吗？

支点其实比杠杆更重要，如果选不好支点，那么您的反收购方案很可能是火上浇油。

新问题十：该企业寻找并购上策，然而哪些突破现有困局的策略才叫上策？

企业还没有搞清楚困局所在，何谈什么上策？

我国企业的资本运营目前面临着六大困局，正等待着我们一起破解。

在解答十大“新问题”的过程中，本书也把国内外知名大企业在资本运营上的经验得失进行了剖析，这些案例都是帮助我们恶补资本战略知识的资料。

据联合国统计资料，作为国际资本流动主角的跨国公司共有100万家左右，这不到1%的企业却控制着世界90%以上的国际投资和一半以上的GDP。

因此，要想与大鳄级对手博弈，首先要学习它们。

《资本的博弈》全新剖析了知名企业的博弈史、战略策和智慧树，希望该书能帮助我国企业迅速提高资本运营技巧，在资本大潮中能“长风破浪会有时，直挂云帆济沧海”。

<<资本的博弈>>

内容概要

本书剖析了大型企业在各自发展变迁中的资本运营轨迹，讲述了企业如何才能从低飞短行的“小麻雀”成长为扶摇万里的“大鹏”的资本运营策略；本书收录了作者的实战案例，解析了企业如何实现从千万元级裂变到百亿元级，以及如何用一年时间就走完其他企业需要50年时间才能走完的路程。从历史中探寻秘密，在现实中寻找差距；从血本无归者的泪水中看辛酸，在席卷财富者的笑脸中找经验。它为读者展示了一幅幅惊心动魄的资本运营的博弈史和智慧策。

<<资本的博弈>>

作者简介

吕波，博士，现任教于北京物资学院，曾长期担任北京翰卓德投资咨询公司首席顾问，咨询服务过的企业有200余家。

出版过《资本的雪球》、《商业地产赢家的探秘》、《找旺铺：商业地产定位与实操》、《生金旺铺：商铺投资指南》等著作。

<<资本的博弈>>

书籍目录

第1章 吹响博弈的号角：跑步跨入资本运营时代第2章 速度与阻力的博弈：如何一年走完50年的路
第3章 裂变与瓶颈的博弈：如何从千万元级飞跃到百亿元级第4章 实业与金融的博弈：一手实业一手金融能否玩得转第5章 品牌与占位的博弈：品牌腾飞为何离不开资本的翅膀第6章 强与弱的博弈：技术老大为什么更易资本迷失第7章 取黄金与取白银的博弈：在沙漠中能找到资本的海洋吗第8章 小与大的博弈：“蛇吞象”并购有哪些风险第9章 诚信与非诚信的博弈：“产融帝国”因何一夜崩溃第10章 收购与反收购的博弈：杠杆和支点哪个更重要

<<资本的博弈>>

章节摘录

第一个“想不到”：技术变化如此之快。

在接手汤姆逊之前，TCL主要看好汤姆逊在显像管领域的技术。

但在合资的第二年，也就是在2005年，这种技术就被平板电视技术取代。

至2006年上半年，欧洲平板电视销售额已占欧洲彩电市场总销售额的79%；而且这种采用平板技术的彩电其降价速度惊人，比如2005年平板电视的主角是液晶电视，它在这一年全年降幅高达40%多，相当于平均每月降幅约4%。

新技术如此快速的变化，让TCL彩电措手不及，直接导致老产品滞销，其欧洲的市场周转期长达132天，深陷亏损泥沼。

第二个“想不到”：劳务政策如此复杂。

欧洲的裁员手续十分复杂，不像在我国，企业可以一次性裁掉数千人。

欧洲裁员除了要法定的补偿外，还要求增加额外的补偿，并且超过10人以上的裁员，其补偿数额将由资方与工会谈判决定。

按照当地法律的规定，劳方还享有3个月的预通知期，在此期间资方需继续支付工资。

鉴于彩电行业在欧美属于夕阳行业，这方面的人才较少，也很难招。

这样合资公司就陷入了“人员裁不掉又招不到”的尴尬境地。

第三个“想不到”：国际市场如此多变。

在并购汤姆逊彩电业务前，最令TCL担忧的是北美市场。

北美市场2003年亏损约9 000万美元，2004年亏损达到1.2亿美元。

为了扭转北美的亏损，TCL向北美地区派驻了工作组进行大规模的重组。

重组之后，北美的3个工厂被缩减至墨西哥的1个工厂，工人也由原来的4000多人精简到2500人，同时还对采购进行了全方位的整合。

重组努力初见成效，2005年北美亏损已减少至45005美元。

但是按下葫芦浮起瓢，在北美稍有好转时，欧洲市场却于2005年下半年开始出现失控。

国际市场的多变超出了TCL原先的想象。

第四个“想不到”：内部其他业务恶化。

TCL集团的两大支撑业务是家电和手机。

手机业务曾经占TCL集团利润来源的半壁江山，但想不到的是这一支撑性业务在合资后发生了重大变化。

TCL在手机业务上也采取了同家电业务相同的手法，2004年与法国的手机制造商阿尔卡特组建合资公司，其中TCL通讯持有55%的股份，阿尔卡特持有45%的股份。

但从2004年开始，TCL手机业绩大幅缩水，导致TCL集团2004年净利下跌56.9%。

2005年年初，也就是收购阿尔卡特手机业务不到半年，TCL手机业务开始出现更多问题。至2005年。

TCL的支柱产业手机业务净利润迅速滑落。

从2003年盈利7.82亿港元滑落到2005年一个季度亏损4.6亿港元。

至2006年第一季度，TCL手机更是跌出市场占有率10强。

TCL手机业务的恶化，打乱了TCL，原先的部署，家电业务的整合步伐被迫减缓。

第五个“想不到”：合作伙伴突然转舵。

在与汤姆逊的合资中，TCL出资3.149亿欧元，占67%的股份，汤姆逊持有另外的33.9/5，并且双方还签署了禁售协议，建立起了亲密的战略合作伙伴关系。

但是汤姆逊在后来突然转舵，它以援手TCL多媒体欧洲业务重组为借口，解除了原先的禁售协议。

随即，汤姆逊开始大幅度地私下减持所持股份。

减持的传闻让TCL，多媒体遭到资本市场的抛售，股价大跌14.1%；当传言得到证实后，其股价又再度下跌8.96%。

在TCL最艰难的时刻，原先的战略合作伙伴却选择了逃离，这也让我们见证了资本市场的无情。

<<资本的博弈>>

以上五个“想不到”让TCL尝到了苦头。

受国外并购亏损的拖累，在合资后的第一年即2005年，TCL被曝亏损2.1亿欧元，合计人民币20多亿元；2006年，危机全面爆发，先是TCL在上半年净亏损7.38亿元，后又被曝全年亏损近20亿元，TCL集团被证交所戴上令人难堪的“ST”帽子。

在总结失利原因时，TCL总裁李东生无奈地认为是由于“欧洲市场出现了太大变数”。

事实果真如此吗？

在我们看来，这起并购案例是“看似无常却有常”。

“无常”是佛经中的一个术语，是对不确定事物的概括。

无常也是哲学，认为看似没有规律的事物，在宏观上却有着丝丝联系。

这起跨国资本运营案例之所以出现这么多“无常”，实际上是在其后面隐藏着必然的逻辑即“有常”，存在着六大硬伤：

第一处硬伤：资金实力太低。

TCL在合资前的一年，即2003年的净利润才4亿元人民币，但却在并购初期就出资3.149亿欧元，是其净利润的7倍多，超出了其消化能力。

第二处硬伤：谈判时间太短。

在这样的资金条件下，TCL并购汤姆逊仅用了4个月，与阿尔卡特谈判的时间则更短，因此留下了很多漏洞。

第三处硬伤：渠道谈判失误。

收购发生后，TCL却没有获得汤姆逊在欧洲、北美地区的全部销售网络，TCL不得不又重新与汤姆逊进行谈判，仅此又耗费了数月时间。

第四处硬伤：现金消耗过快。

海外业务多采用信用证等方式进行结算，平均结算期显著长于国内业务。

受此影响，2004年TCL应收账款周转期延长了15天，应收账款额增加了30多亿元。

应收账款周转期的延长带来的是公司经营活动净现金流人的减少。

比如2003年公司经营活动净现金流入为6.7亿元，2004年为负13亿元，2005年为负20亿元，2006年中期为负30亿元，2006年三季度重组欧洲业务后仍为负10.7亿元。

伴随着大量的现金流消耗，TCL开始出现现金捉襟见肘的迹象。

随着业务规模的扩大，投资现金支出本应当不断增加，但TCL却是呈逐年减少趋势。

第五处硬伤：管理无法对接。

TCL集团的运营中心用的是SAP管理系统，而欧洲依然沿用的是原来的老系统。

当总部发出指令后，汤姆逊的老系统无法和总部实现对接，总部没办法从业务流程上对并购业务进行管理和监控。

从2004年年末到2006年年初，欧洲业务的采购、工厂、研发和产品都没有得到有效控制。

第六处硬伤：文化激烈冲突。

比如在TCL内部有一个不成文的传统，业绩好的部门负责人在开会时往往坐在靠前的显要位置，这是一种按功劳来排座次的习惯，在国内比较常见，但此举却被汤姆逊指责为土匪文化。

此外，由于言语差异，TCL的管理指令必须通过翻译才能传达，而翻译过程难免会产生理解偏差，造成沟通不畅。

由于存在谈判时间短、资金实力低等这么多硬伤，出现五个“想不到”也是情理之中了；再加上其他不利因素，导致TCL的并购梦想搁浅于大洋彼岸。

在现金流越来越紧张的情况下，TCL为了化解资金危机，不得不多次卖地卖厂进行融资，但最终不得不选择断臂求生，对欧洲业务进行关闭重组。

资本市场充满了变数，变数是资本市场的一种常态，但这种变数往往是因为前期准备不足、缺乏资本运营经验等原因造成的。

因此，如果当并购出现了风险，那么就把风险完全归咎于变数，这是不科学的。

无常后面是有常，大多数风险还是可以避免的。

如何才能充满变数的资本市场中，做到处变不惊、稳操胜券呢？

在我看来，博弈论是以不变应万变的最佳策略。

<<资本的博弈>>

在资本市场中，正是由于变数的存在，才为博弈提供了广阔的舞台；也正是由于变数的存在，精通博弈之术者才有机。会化风险为机遇、变腐朽为神奇，让资本市场变成富翁的俱乐部、勇者的乐园和智者的天堂！

.....

<<资本的博弈>>

编辑推荐

一直被奉为多元化标杆的通用电气，其多元化背后难道真的是在走向专一化吗？
其真正的核心模式，难道真的被埋藏于资本密码和重重内幕之后吗？

号称“品牌帝国”的宝洁，难道其真的不擅长创造品牌而只擅长收购吗？
其近十年来的三次大增长，难道真的不靠营销而只靠并购吗？

企业真的能只用一年就走完前50年的路吗？
企业真的能从一裂变到千吗？

《资本的博弈》是一本令人震惊的书，商场中的众多谜团在《资本的博弈》中首度被披露！
在资本泡沫漫天飞舞的今天，还有一种泡沫也在挤占企业家的视野，这就是“管理泡沫”。
该书关于实操的经验，关于博弈的智慧，关于资本的阴谋，关于赢利的真相，关于一夜暴富的秘密，关于触目惊心的失败，无不让我们感到其内容的厚重；以智慧的思辩和博弈的视角，戳穿管理的泡沫，为我们揭开成功企业的资本真相，让每一位企业家开始重新思考自身企业的未来！

随着中国经济的快速发展，一大批企业迅速成长与壮大。
但是，仅仅依靠自身积累的方式已经远远不够了，企业必须借助资本运营的杠杆来实现企业的持续、快速发展。

所谓资本运营，就是对集团公司所拥有的一切有形与无形的资产，通过流动、裂变、组合、优化配置等各种方式进行有效运营，以最大限度地实现增值。
资本市场的进一步完善，投融资政策的进一步丰富，企业进一步做大做强，以及对资本运营相关知识的需求，为资本运营提供了较好的客观环境。

随着经济知识的通俗化、普及化，金融资本相关知识的神秘面纱也正在被揭开。
把抽象的专业知识转化为通俗化的案例，可以帮助老板认识整合与并购的现实状况，为企业下一步的决策提供佐证。

<<资本的博弈>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>