

大型企业集团资本运作策略探讨 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/70/2021_2022__E5_A4_A7_E5_9E_8B_E4_BC_81_E4_c44_70620.htm

一、企业的使命定位

每一个有抱负的企业，首先应是一个使命明确、发展定位清晰的企业。所谓企业使命，就是一个企业作为社会成员所肩负的责任和要实现的价值，企业围绕这种责任和价值从事经营和活动。

（一）企业的基本使命 企业是国民经济的细胞，任何一个国家或地区经济素质的强弱，在很大程度上都取决于企业的状况。因此，企业的基本使命就是通过自身的事业，对提高社会生活，为人们创造福利而有所贡献，在这个过程中企业产生适当的利润，从而追求经济效益与社会效益的统一。无论是国际还是国内，一些成功的或比较成功的企业都有自己鲜明的使命定位，并在企业使命的驱动和约束下，选择各自的产业和经营模式。如浙江广厦控股公司，原本是一家地方性民营建筑企业，为拓展生存空间，办建材厂、搞水电站、投资房地产……开始进入很多相关或不相关的产业，用董事局主席楼忠福的话来说是“什么赚钱干什么？效果不好。”1999年，企业使命定位于“倡导和建设人类美好生活”，在企业使命的驱动和约束下，广厦的产业选择围绕“倡导人类健康生活方式、建设人类美好生活家园和精神家园”来展开，逐步形成了以建筑、房地产为基础，宾馆旅游、医院、学校、文化传媒为补充的产业链条，先后收购杭州华侨饭店、金华肿瘤医院，兼并重庆一建、北京二建、襄樊路桥，控股浙江青年报，投资职业学院、春秋影视，清晰的产业构架，为广厦的资本运作提供了清晰的目标和思路。（二

) 企业的使命定位 企业使命是一种价值驱动，也是一种选择约束。企业使命的驱动力引导企业应该干什么，什么事情有利于提升企业价值；企业使命的内在约束使企业克制冲动，明辨诱惑，理性发展。作为一个有抱负、负责任、要打造“百年老店”的大型企业集团，其使命定位对企业的发展尤为重要。使命定位于什么？作为社会成员，要实现什么价值？这是大型企业集团产业经营和资本运作所要回答的核心问题。企业的使命定位清楚了，企业的产业选择，以及产业经营和资本运作的目的和目标也就清晰了。

二、大型企业集团为什么要搞资本运作？

(一) 资本运作的内涵 广义的讲，资本运作是指以资本增值最大化为根本目的，以价值管理为特征，通过企业全部资本和生产要素的优化配置和产业结构的动态调整，对企业的全部资本进行综合有效运营的一种经营方式。按照广义的解释，生产经营也包含在了资本运作之中。目前人们所说的资本运作都是狭义的概念，主要是指可以独立于生产经营而存在的以价值化、证券化了的资本或可以按价值化、证券化操作的物化资本为基础，通过流动、裂变、组合、优化配置等来提高运营效率和效益的经济行为和经营活动。很多人一提到搞资本运作，很自然的想到就是去搞企业上市、去兼并或收购别的企业。其实资本运作有更丰富的内涵，它包含了资本融通、资本管理和资本经营三个层次的内容。企业内部的资产重组、对外的投资经营、吸收外部投资，甚至企业的租赁、托管等都是资本运作的范畴，我们在搞资本运作时一定要有更开阔的思路，否则就会拘泥于某几种方式，自己捆住了手脚。

(二) 大型企业集团资本运作的现实必要性 目前，经济学和管理学界基本上都认为生产经营

和资本运作共同构成了企业的经营行为，是企业密不可分两种经营行为，生产经营是为了把企业做强，资本运作可以把企业做大。以某大型企业集团为例。该集团的生产经营为“突出核心业务，重点发展电源、矿产、房地产业；把高科技、物资经贸、体育文化作为集团化发展的一般业务；其他非核心业务实行战略重组”的战略定位，已经形成了清晰的产业构架。但是

- 1.集团主业发展需要资本支持（1）虽然公司管理电厂总容量3200MW，其中全资及控股电厂（机组）总容量，占企业所在省总装机容量的7%，占电网统一调度容量的9%，已经成为该省四大发电主体之一，但公司主要竞争对手新组建的五大发电公司在资产规模、融资渠道和国家的支持力度等方面相对于该集团都具有明显优势；（2）集团正在开发和探讨的电煤项目，煤炭资源项目，铝土矿等资源产业发展需要大量的资金支持；（3）集团房地产和土地储备都要有广阔的融资渠道。
- 2.集团一般性产业发展需要运作平台（1）高科技产业要培育核心业务，建立强大的研发和营销体系，加快产业化、市场化进程；（2）物资经贸要巩固和完善物资营销网络，扩大市场占有，培育企业竞争优势；（3）体育产业要加快市场化、商业化运营，建百年俱乐部，提升企业品牌知名度，提高企业效益和社会效益。
- 3.集团非核心业务重组需要退出路径 商贸、餐饮、旅游、酒店、工业实业，以及金矿、石膏矿等，作为非核心业务，要通过出售、转让、划转、清算等途径逐步退出。由此可见，该企业集团战略目标仅靠生产经营已经不可能实现，必须要立足于做好生产经营的同时，依靠资本运作，通过生产经营与资本运作相结合，才能突破发展瓶颈，解决发展中的问题。

因此，该企业集团要投注更多的力量，研究和推动资本运作。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com