

上篇

# 资本运作方法论指南





## 第 1 章

# 资本认知： 抓住新一波资本红利

资金是用于创造新价值，并使社会剩余产品价值增加的媒介，以货币的形式存在。资本则是带来剩余价值的价值。在市场经济条件下，公司为了保障正常的生产经营活动而投入固定资产和流动资产，这两部分资产的价值形态就是资本。因此，资本是市场经济中的重要生产要素。

## 1.1 公司成也资本，败也资本

公司成长的过程，实际上就是公司的物质、人力以及社会资本协同增长的过程。在公司成长过程中，影响公司成败的因素有很多，其中存在着共性因素，如不了解资本的瓶颈、创始人和投资者存在矛盾、看不清资本的本质、忽视无形资产等。

### 1.1.1 资本的瓶颈到底是什么

经营一家公司，本质上就是将资本与产业结合，如果仅靠公司自身的力量，是难以实现资本跳跃式增长的。而当资本积累到一定程度之后，公司往往会陷入资本瓶颈，难以实现突破升级。

一些人认为，公司的资本瓶颈在于资金短缺，导致公司无法进一步扩大产能、增加产量，实现多元化发展。其实，公司出现资本瓶颈的根本原因在于没能成功对接资本市场。

公司发展的第一要务是向资本市场借力，资本市场是解决公司融资问题的有效途径。现代公司间的竞争实际上是资本的竞争，如果没有掌握资本运作相关知识和融资的技巧，公司就很难在竞争中取胜。因此，公司只有积极与资本市场对接，才能突破资本瓶颈。

为了解决融资成本高、门槛高的问题，一个整体性的融资体系应运而生。这个体系涵盖了多极平台，除了主板以外，还有创业板、新三板等；除了股市之外，还有债市（债券市场）、风投（风险投资）等。公司想要进行资本运作，首先要在资本市场中找准自己的位置。

公司不能只依靠经营产品赚取利润，还要学会资本运作，从而更迅速地做大、做强。以顺丰为例，曾宣称不上市的顺丰最终还是选择了上市。

顺丰上市前的年净利润达 41.8 亿元，效益十分可观。顺丰为了追求长远发展，走上了上市之路，实现了快速发展。顺丰 2023 年半年度业绩报告显示，顺丰 2023 年上半年归母净利润达 41.76 亿元，同比增长 66.23%。上市为顺丰打开了新的增长空间，使其实现了进一步发展。

### 1.1.2 创始人和投资者的“相爱相杀”

创始人和投资者属于两个不同的阵营，对于公司的运营往往有着不同的目标。这意味着，创始人与投资者存在冲突是常态。两者的冲突主要体现在公司控制权归属方面。

一些互联网公司的创始团队为了保障自身对公司的控制权，会巧妙地设计股权架构，重构组织管理模式，将公司的控制权牢牢掌握在自己手中。其设计的股权架构存在一个基点，就是使自身拥有更多的投票权配置权重。

当公司走向资本市场，过于集中的控制权就会与投资者的权益保护产生矛盾，创始团队就要重新评估自身的决策权和风险承担能力，以确定它们是否匹配。

以拼多多引入“日落条款”为例，“日落条款”指的是当拥有特别表决权股份的股东出现以下情形时，特别表决权股份自动转化为普通股股份：

- (1) 不再符合资格要求或最低持股要求。
- (2) 丧失相应履职能力、离任、死亡。
- (3) 失去对相关持股主体的实际控制。
- (4) 向他人转让所持有的特别表决权股份，或者将特别表决权股份的表决权委托给他人行使。
- (5) 公司的控制权发生变更。

拼多多上市时借鉴了京东和阿里巴巴的股权制度，同时实行 AB 双重股权架构和合伙人制度。其中，AB 双重股权架构指的是把股票分为 A 类股与 B 类股两种类型，通常投资者持有每股 1 票表决权的 A 类股，创始人持有每股 10 票表决权的 B 类股，这种股权架构可以保证创始人对公司

的控制权。在同时实施以上两种股权制度后，一方面，黄峥作为创始人持有公司的全部 B 类股，表决权占比达到 89%；另一方面，黄峥以及几位联合创始人组成合伙人委员会，他们拥有提名推荐 CEO、直接任命执行董事等权力。

2021 年 3 月，黄峥宣布卸任董事长一职，交棒给 CEO 陈磊。这一行为自动触发了其名下 B 类股的超级投票权失效的条件，公司的股权架构由同股不同权变为同股同权。

通过合伙人制度，黄峥与投资者之间形成了新的平衡。在修改公司章程前，合伙人制度依然能够在拼多多的公司治理中发挥作用。

随着科技创新的不断发展，公司间的竞争变得异常激烈。一方面，创始团队不希望公司被资本控制；另一方面，资本希望看到创始团队能够持续创造价值的实力。因此，当投资者进入公司后，往往会引入“日落条款”以打破原有的控制格局，激发公司创造出更大的价值。

### 1.1.3 认清资本本质，立足资本市场

资本是社会进步的产物，它的内涵随着社会的发展不断变化。以一个人变富裕的过程为例，初期，这个人没有做生意的本钱，只能靠自己的力气、技能和自然资源来进行初级产品的加工生产，这时的资本就是人力和自然资源。随着初级产品的出售，这个人的财富得到积累，有了购买设备的本钱，可以进行扩大再生产。

资本是人类创造物质财富和精神财富所需要的各种社会经济资源的总称，包括在生产过程中投入的物质资本、人力资本、有形资本和无形资本等。换句话说，资本是人们在生产经营活动中运用到的要素总称，包括知识、能力、货币、物质资料、人际关系等。

资本具有逐利性。逐利，包括合理、正当的利，即劳动者通过劳动正当、合理地获取收益；也包括不合理、不正当的利，即通过占有他人劳动成果获得收益。我们不能只是抽象地讨论资本的逐利性，而不讨论逐利性的正当与不正当。与其说是讨论资本的二重性，不如说是讨论资本背后人的二重性。公司要通过制度来约束人支配资本的权力，发挥资本的积极作

用，减小其消极影响。

资本市场是一个复杂的系统，在帮助公司获得投资回报的同时还为公司提供了融资的渠道。资本市场有多种形式，公司想要在资本市场中立足，需要具备一定的风险承受能力，同时需要了解不同市场的运作规则。

首先，公司需要对资本市场的概念和原理，以及不同资本市场的特点有基本的了解，然后根据自身风险承受能力和投资目标，选择合适自己的投资策略。

其次，公司要熟悉不同资本市场的交易规则。例如，在股票市场中，公司就要熟悉股票的交易规则和价格变动趋势；在期货市场中，公司就要熟悉期货合约交易的规则等。

再次，公司还需要时刻关注宏观经济形势、政策变化以及行业动态，精准判断市场走势，把握投资机会。

最后，公司还应该做好风险管理，慎重选择投资策略，避免过度投资，降低投资风险。

#### 1.1.4 千万不要忽视无形资本

资本分为很多类，包括物质资本、人力资本、社会资本等，其中，有些是有形资本，有些是无形资本。无形资本即没有实体的资本，是在公司不断发展的过程中，从有形资本中分化而来的。公司除了关注有形资本外，也要对无形资本高度重视。

公司拥有的无形资本包括品牌、技术、商誉等。无形资本具备资本的一般属性，如增值性、流动性等。相较于有形资本，无形资本拥有更高的价值增值能力。无形资本是对资本的拓展，其特征和运动规律都不同于有形资本。

##### 1. 无形资本具有较高的价值或价格

一方面，大多数的无形资本都是由劳动创造的，其中不乏大量高风险、创造性的智力劳动，因此无形资本具有很高的价值；另一方面，根据

均衡价格理论，无形资本的效用强度很高，是市场中较为稀缺的商品，因此具有较高的价格。

无形资本的生产与一般商品的生产不同，不能批量重复生产，因此它的价值取决于个别生产者在个别生产中所进行的个别劳动。在实际中，公司无法准确地计算无形资本的价值，一般是通过无形资本可能产生的收益来估算它的价值。

## 2. 无形资本具有强大的增值能力

由于无形资本具有强大的竞争力和垄断力，因此具有强大的增值能力。例如，技术创新提高了公司的劳动生产率，增加了产品的技术附加值，从而为公司创造了超额利润。通过运用品牌、商誉等无形资本，公司的产品在市场上可以占有更高的份额，产品的价格更高，从而赚取更丰厚的利润。

无形资本通过质量型的资本增值方式来实现增值。在数量不增加的情况下，无形资本可以不断地积累，具有较高的价值。无形资本不会在使用过程中产生有形磨损，有些反而会在使用过程中自动增值，如品牌资本。随着使用次数的增多，品牌知名度会逐渐提高，产生更大价值。

## 3. 无形资本是推动公司发展的核心要素

在工业化初期，市场竞争激烈程度有限，推动公司发展的核心要素主要是以机器、设备为代表的有形资本。在这个时期，有形资本在公司生产经营中处于支配地位，无形资本处于辅助地位。

随着科学技术的飞速发展以及经济市场化、全球化程度不断提高，市场竞争的激烈程度也随之提高，公司之间竞争的重心逐渐由生产环节转移到产品开发和销售环节，对产品开发能力和销售能力具有决定性作用的无形资本，也开始从有形资本中独立出来，成为推动公司发展的新的核心要素。

如今正处于知识经济时代，一个公司未来的发展和竞争力，往往取决于无形资本的质和量，以及经营、管理无形资本的能力。开发、使用无形资本，既能缓解公司发展给资源和环境带来的巨大压力，也能有效拓展公司未来的发展空间。

## 1.2 资本思维是公司的财富

资本思维是一种重要的经济思维方式。资本思维的精髓在于对结构的重组，通过对资源进行时间和空间上的调整，产生增值的效果，从而创造更多的财富。

### 1.2.1 企业家的思维有什么特性

企业家作为企业管理者，运用自己的智力、能力和精力经营、管理公司，从而创造经济效益和社会效益。在不断变化的经济环境下，企业家的思维不仅要有追求卓越、超越自我的特征，还应具有以下六大特性，如图 1-1 所示。

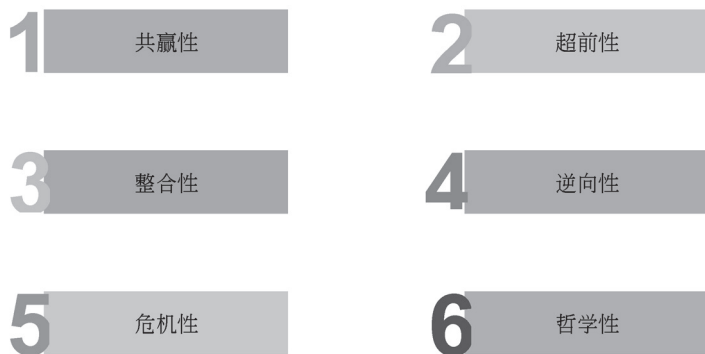


图 1-1 企业家思维的六大特性

#### 1. 共赢性

企业家不能孤立地从自身利益出发去思考公司生存和发展的问題，而是应该力求与同行业、同地域的公司一起做大、做强。企业家应从宏观的视角入手制定发展战略，通过自身的努力，使公司在市场中不断发展壮大。

例如，“好记星”的创始人结合当时电子词典市场中三大主力品牌的名字——好易通、记忆宝和文曲星，创造了“好记星”这一品牌。为了成为英语电子词典以及英语教育行业的领军者，“好记星”的创始人及其团队在开发市场时制定了三个策略：



第一，要把市场总量放大。

第二，要分掉现有其他品牌的部分市场。

第三，要颠覆整个市场格局。

“好记星”团队强化了目标用户的差异化诉求和情感诉求，在央视的黄金时段发布广告，通过电视购物、POP（Point of Production，终端）等渠道进行营销，大幅提高了好记星的销量。同时，好记星销量的快速增长使英语电子词典市场快速升温，不仅带动了电子词典老品牌的销量，也催生了很多新品牌。

任何公司都无法独占市场，公司与其将精力、财力都用于参与竞争，不如想办法将市场扩大，这样市场中的公司都能获得更好的发展。

## 2. 超前性

超前性就是要立足现在、放眼未来，对公司、行业乃至社会未来的发展趋势进行预测和思考，分析、判断趋势的科学性并思考采取何种策略。

比尔·盖茨能够获得成功，很大程度上是因为其思维具有超前性。他之所以选择从哈佛退学并全身心投入微软公司的创建中，是因为他在杂志上看到当时的一位科学家对未来的预测——计算机出现在每个家庭或办公室中。因此，比尔·盖茨开始研发个人计算机软件。比尔·盖茨对个人计算机未来发展的远见为软件产业的发展做出了巨大贡献，微软也因此成为科技界的巨头公司。

随着科技不断发展，社会变得越来越复杂，缺乏超前思维的企业家随时都可能被社会淘汰。超前思维不是凭空想象，而是建立在丰富的知识、经验、信息积累以及超高思维水平基础上的综合判断和想象。有了综合判断和想象，企业家心中就有了方向和目标，能够指引公司朝着正确的方向发展。

## 3. 整合性

整合性是一种能够将不同的资源、信息整合，使其成为一个有机整体的思维特性。企业家在制定经营策略时，要同时考虑到公司内部已有的资源和外部潜在的资源，将内外资源有机整合在一起，发挥更好的效用。

企业家不能简单地把整合思维看作“1+1”或“1+N”，而应在公司已有资源和外部潜在资源之间寻找不同利益者的共同利益点。当提供资源的双方或多方的利益相对平衡，才能够实现彼此间资源的协同共享。公司内

外部资源的协同共享能够提高资源的利用率和公司的竞争力，推动公司实现可持续发展。

#### 4. 逆向性

逆向性是指企业家思考问题时，不能基于常规、习惯性的思维，而应探索一条反常规、超常规的路径，从而发现新机遇。

李嘉诚和巴菲特都是世界著名的投资家，出生在中国的李嘉诚受中国传统文化熏陶，出生在美国的巴菲特受美国文化的影响，但他们的投资思维却有共通之处，即都运用逆向思维进行投资。李嘉诚认为，要在所有人都冲进去时出来，在所有人都出来时冲进去。巴菲特则表示，要在别人贪婪的时候感到恐惧，在别人恐惧的时候变得贪婪。

#### 5. 危机性

企业家往往居安思危，在公司发展顺利或取得成就时，不沉溺于成功的喜悦，而是敏锐地发现可能出现的问题，以确保公司长久、稳健的发展。危机思维能够使企业家时刻保持头脑清醒。微软的联合创始人比尔·盖茨经常表示微软距离破产永远只有 18 个月，海尔集团创始人张瑞敏时刻提醒自己要永远战战兢兢、如履薄冰。

这些企业家正是因为具有危机思维，才能在众人沉浸在成功的喜悦中时依然保持清醒。在瞬息万变的新时代，企业家必须将危机意识转变成一种思维习惯，这样才能让公司基业长青。

#### 6. 哲学性

哲学性是企业家积极探索公司经营发展规律的一种思维特性。通过运用归纳与演绎、综合与分析等哲学思维，企业家可以将自己经营管理公司的经验归纳为一种规律性认识，使之成为能够指导公司经营的理论知识。

很多成功的企业家都是在正确的哲学思维的指导下才取得了骄人的成绩。他们往往善于发现和运用规律，并且会将自己在经营公司过程中发现的规律性认识归纳总结起来，形成一套独特的方法论。

### 1.2.2 如何培养资本思维

当前，商业竞争已经不再单纯是技术和经营方面的竞争，而是逐渐演

变为资本的竞争。公司想要在竞争中取胜，就要从杠杆思维、市值思维、协同思维三个方面来培养资本思维。

### 1. 杠杆思维

杠杆思维也可以称作负债经营思维，指的是用小资本撬动大资本，实现收益最大化。杠杆思维可以帮助公司弥补自身的资金缺陷，抢占市场先机，获取更多收益。

例如，某个项目的净利润率为20%，企业家投入自有资金1000万元就能获得200万元的净利润。假设举债的利息率是10%，那么企业家借入4000万元就需要支付400万元的利息。将借入的4000万元与自有资金1000万元投入项目中，企业家就能获得1000万元的收益，减去需要支付的利息后，企业家能够获得600万元的净利润。相较于举债前的200万元净利润，企业家的“加杠杆”行为能够使其多获得400万元的收益。

使用杠杆思维时，企业家要懂得权衡，如果经营利润比负债成本高，就可以增加负债的比重；如果经营利润比负债成本低，则应避免增加负债。如果出现负债过多、无力偿还的情况，会直接导致公司的现金流断裂。

### 2. 市值思维

市值思维指的是基于公司的资本价值促进公司扩张，公司的上市运作是市值思维的具体表现。

很多企业家用公司的总资产减去总负债后，将剩余的资产净值的价值看作公司的价值。事实上这并不准确。假设一家上市公司的净资产为5000万元，每年的净利润达1500万元，按照10倍的市盈率计算，这家公司的总市值可以达到净利润的10倍，即1.5亿元。

市值代表的是公司未来的赚钱能力，任何企业家都不能轻视公司的资本价值。

### 3. 协同思维

协同思维是一种更高层次的资本运作思维，有助于实现各业务间金融资源的调配、内部融资等。

成功的公司有一个共同的特点：公司总部掌控金融资源内部配置的权

力。公司总部通过组合不同业务，对现金流和投资进行重新分配，从而使公司的资本运作效率高于资本市场的资本运作效率。

例如，通用电气公司走的是多元化投资的道路。如果多元化投资失败，只会影响到投资者的投资收益，而不会对投资控股公司的现金流产生很大影响。

在商业竞争越发激烈的今天，企业家只有将杠杆思维、市值思维和协同思维合理运用到公司运营中，树立资本思维，才能助力公司在资本市场中占据一席之地。

### 1.3 关于资本运作的三大关键点

资本运作是一种利用市场法则，通过资本的科学运动或其自身的技巧性运作，实现价值增值和效益增长的经营方式。资本运作的核心理念是将收集起来的零散资金按照一定比例重新分配，从而让一部分人能够快速富起来，让大多数人都能赚到钱。

简而言之，资本运作就是利用资本市场，采用一定的诀窍和手段，通过买卖公司、资产而赚取收益的经营活动。资本运作的方式包括发行股票、债券，公司合并、收购、分立，风险投资，资产重组等。关于资本运作，我们还要了解其三大关键点，即资本运作的意义、特征、资本运作与公司经营的区别。

#### 1.3.1 资本运作是实现增长的捷径

资本运作着重于与资本相关的活动，如资本结构调整、资金优化等。在资本运作过程中，公司通过买卖股权、资本等成功转型升级，实现效益增长。资本运作是公司加速发展的必由之路。

公司想要快速发展，就需要更多资本的支持。资本可以促进公司发展，公司发展又反过来促进资本增长。资本运作和公司发展融合，将形成一种协同发展机制，即资本与公司相互作用，实现效益最大化。

公司进行资本运作的最终目的是获得更大的利润，而公司往往凭借推

出的产品和服务实现盈利。公司按照不同的比例生产各类产品，形成了公司的产品结构。资本运作可以帮助公司优化产品结构，使公司的优势产品创造出更大的价值，提高公司的经济效益。

资本运作还可以提高公司的价值。公司是创造价值并推动价值实现的主体，公司创造价值过程中的每一个环节实质上都是在进行资本运作。在竞争日益激烈的市场环境下，公司管理者必须关注公司经营活动中的每一个环节，将每一种资源或要素都看作能够提升公司价值的活资本，最大限度地进行资本运作以实现资本增值。

随着市场经济的发展，资本运作对公司发展产生的影响越来越大，能够帮助公司在激烈的市场竞争中占据有利地位。

### 1.3.2 特征：流动性 + 增长性 + 不确定性

资本运作与商品经营、资产经营联系紧密，同时拥有自己独特的特征。具体而言，资本运作具有以下三大特征。

#### 1. 流动性

资本是能够创造、带来新增价值的价值附着物，如果被闲置，就变成了一种损失。资本运作的重点就在于运动，一定量的资本在不同时间具有不同的价值，这是资本的时间价值。例如，当下的一定量资本，会比未来的同量资本价值更高。

#### 2. 增长性

资本运作的本质要求和内在特征就是要实现资本的增长。资本的流动与重组就是为了使资本能够实现最大化增长。公司的资本运作指的是资本参与公司的再生产，并不断促使再生产发生形式上的变化。资本参与产品价值形成过程，将劳动者的劳动和生产资料物化劳动结合在一起，实现资本的增值。

#### 3. 不确定性

投资是风险与利益并存的活动。公司管理者在进行资本运作决策时，必须考虑到资本的增值和可能存在的风险，立足公司的长远发展，尽可能分散经营风险，同时还要尽可能吸收其他的资本参股。

### 1.3.3 资本运作 VS 公司经营

公司经营是一种以公司为载体，以获取最大物质利益为目的，尽可能地消耗最少的资源创造出满足消费者多种需求的经济活动。

资本运作和公司经营分别适用于公司的不同发展阶段。公司经营贯穿一家公司从注册到发展壮大的全过程，资本运作则适用于公司发展达到一定规模，有投资者介入公司的后期发展阶段。二者具有共同点，如都追求利润最大化，但也存在许多不同之处，主要表现在以下几个方面，如图 1-2 所示。



图 1-2 资本运作和公司经营的不同之处

#### 1. 经营对象不同

资本运作的对象主要是公司的资本，侧重于公司经营过程的价值方面，追求价值增值。而公司经营的对象则是市场，侧重的是公司与外部环境的协调，以实现动态平衡。

#### 2. 经营领域不同

资本运作主要是在资本市场上进行的，包括证券市场、产权交易市场等。而公司经营涉及生产、销售、财务、人力资源开发等领域。

#### 3. 经营方式和目的不同

公司经营就是以最少的物质消耗创造尽可能多的利润，目的是盈利。资本运作则是通过产权的流动和重组，使资本运营的效率 and 效益得到提升。

#### 4. 经营导向不同

资本运作受限于资本市场和资本回报率。公司经营以市场为导向，主要受到公司自身的性质和市场环境的限制。

#### 5. 发展方式不同

公司经营主要依赖公司自身的资源来创造利润，并将这些利润转化为资本，从而增加生产要素，提升生产能力，使公司获得发展。而资本运作在注重公司的内部积累的同时，还可以通过资本外部扩张的方式，帮助公司快速发展壮大。

资本运作和公司经营是相辅相成的两个方面。公司经营作为公司运作的基本形式，是公司进行资本运作的基础。资本运作能够帮助公司扩大市场份额，提升效益，降低经营风险。公司应当将资本运作和公司经营有机结合起来，以实现更加长久、稳定的发展。

## 1.4 资本裂变：资本运作的终极目标

在资本运作过程中，资本会实现增值或活化，分解为多个资本，静态资本会转化为可流动的资本，这些都是资本裂变的表现。资本裂变是资本运作的终极目标，可以实现资本结构的优化，推动公司借助资本的力量实现腾飞。

### 1.4.1 资本裂变的多种形式

资本裂变可以给资本提供一个新的增值契机。当公司规模扩大，资本规模实现增长后，公司可以通过合理的资本配置和管理策略，让资本流向利润最高的部门，并通过组织形式上的调整来优化资本运作，使资本总量实现进一步增长，激发公司活力。

资本裂变包含资本扩张的概念，同时也包含资本扩张后的多种裂变行为。因此，我们可以从扩张与裂变这两个层面，解析资本裂变的形势。

#### 1. 扩张层面

扩张层面指的是基于现有的资本结构，通过内部积累、兼并和收购等

方式，扩大公司资本规模。根据产权流动的不同路径，资本裂变可以分为以下三种类型。

(1) 横向型资本裂变。这种资本裂变形式指的是交易双方处于同一产业，产品相同或相似，为了扩大经营规模而进行的产权交易。这种方式可以有效提升公司的市场影响力，改善产业结构。

(2) 纵向型资本裂变。这种资本裂变形式通常发生在不同行业的公司之间，交易的双方往往存在直接投入产出关系。通过纵向资本裂变，公司可以实现对关键性投入产出关系的控制，提高对市场的控制力。

(3) 混合型资本裂变。这种资本裂变形式指的是没有直接投入产出关系或没有技术经济联系的公司之间进行的产权交易。其能够帮助公司分散经营风险，提高公司对经营环境的适应能力。

## 2. 裂变层面

从裂变层面来看，资本裂变可以根据裂变路径的不同分为以下两种形式。

(1) 基于专业分工进行资本裂变。指的是公司在实现资本积累后，通过专业化分工，基于母公司裂变出不同专业的子公司。这些子公司经过发展，可以逐步成长为高度专业化的公司。

(2) 基于不同产业实现产业分裂。在公司资本运营和资本扩张的过程中，公司的每款产品都随着资本的扩张而逐步成长为独立产业。在这种情况下，公司可以通过资本裂变将这些产业分开，以促进各产业的快速发展。

总之，资本裂变的形式是多样的，公司可以通过资本扩张衍生出新的资本，也可以通过直接裂变实现资本的分割与重组。

### 1.4.2 影响资本裂变的 N 个关键点

风险与利润成正比，在资本裂变的过程中，公司必须把握以下几个关键点。

#### 1. “数一数二”原则

资本裂变会打破单一的产品经营格局或产业格局，出现多个产品或产



业之间相互促进、共同发展的局面。因此，公司必须明确自己的主导产品和主导产业，注重它们的发展，使其成为公司其他产品或产业的支撑，这样公司才能获得长期发展。

## 2. 选择进入行业

资本进入行业要遵循“内评外估”的原则。“内评”指的是公司要认真测评自己的优势所在，围绕自身的核心竞争力进行资本裂变，选择进入有竞争优势的行业。“外估”指的是公司要对行业内的竞争对手进行分析，选择进入门槛较低、竞争对手较弱的行业。

同时，在行业选择上，公司还要考虑选择进入的新行业是否有利于发挥不同业务的协同效应，实现更好的销售协同、运营协同等。围绕协同效应拓展业务，更能发挥资本裂变的优势，使公司获得规模效应。例如，某服装制造公司在规划资本裂变路径时，选择进入面料行业，这使得其旗下的服装制造业务与纺织业务产生了很好的协同效应。

## 3. 专业经营，科学管理

如果跨行经营，公司就必须有一个合适的领导者和团队，并将所有权和经营权分开。不同产品及产业都有其自身的发展规律和前景，它们对经营管理和市场开拓的需求是不同的。只有遵循产业发展规律和前景趋势进行专业的跨行业经营，才能更好地实现资本裂变。

## 4. 资本实力支撑

具备融资能力是公司进行资本裂变的前提条件。公司需要有意识地培养主动搭建资金平台的习惯，而不是被动地筹措资金。公司需要从“事事找银行”转变为积极利用融资工具，主动拓宽融资渠道。