

# 大型投资项目管理

大型产业投资项目的管理精讲

主讲：张宇主席

## 【课程背景】

在大型产业投资的过程中，因为涉及的资金巨大，融资渠道多样，政府审批繁琐，相关法律及条例限制复杂，专业人员数量分布较广等诸多原因，使这类项目在投资运作过程中，经常会出现管理混乱，重点遗漏的现象，严重影响到了投资的效率和安全。另外，大型产业投资项目，因为专业性强，牵涉阶层广泛，监管层级较多等因素，在整个投资流程中，极容易出现意想不到的负面后果。

- 如此庞大的团队如何管理，有什么可以值得借鉴的经验？
- 投资过程中需要考虑的因素太多，有没有相关的原则可以遵循？
- 项目过程的进展并不均匀，如何多项目有序进行？
- 什么是大型产业投资中最重要的一环，该如何把控？
- 如何做到投前有序，合约严谨，投后不乱？
- 大型投资需要在投前，变更和投后做什么样的特别工作？
- 常驻员工和外聘专家该如何统一管理配合，如何控制管理成本和效率？

这些问题是每个大型产业投资项目中都会出现的问题，投资界普遍认为，随着被投企业的规模和监管层级扩大，操作投资的难度会呈几何级数上升，如何管理和控制整个投资过程就成了投资公司运营过程中最重要的事情之一。

IFC集团的董事执行主席张宇，有着十几年的企业并购经验，他是日本软银集团在亚洲的代表之一，有着丰富的投资经验，他主持过包括雷士照明，亚势备份软件，Schrodinger制药等诸多大型投资项目及后续的资本运作和上市的过程，通过众多的实例，他将与我们分享大型项目投资过程中的资源管理，资本运作，投资避险等诸多方面的实际经验和策略，帮助企业解决大型产业投资中的管理混乱，隐患不断的困局。

## 【课程收益】

- 学员将理解最重要的大型投资被投企业管理制度-观察员制度
- 学员将重点理解多方合作的管理原则。
- 学员将会大型投资过程中的流程控制。
- 学员将通过实例了解到整个投资的过程和风险点的控制。
- 学员将初步理解对被投资企业保持影响的方式。
- 学员将理解投资过程中的内控环节。
- **学员将学会投资过程中资源的有序调配。**

### 【课程特色】

本课程一直以来，在美国和香港等金融中心，作为投资高级管理课程，深受高层管理阶层的欢迎和重视。普遍被认为最适合于高级管理人员的必修课程，是投资管理专家业务水平的试金石。

主讲的张宇老师，在香港执业期间，在此方面经验丰富，业绩骄人，受到了北京市股权交易所的邀请，参与了众多大型国企混改的过程。他致力于推广这门在欧美被极端重视的课程，将多年的实际经验，结合中国企业的特性，对精髓进行了完美的诠释，一经推出，便受到了学员，特别是有志于投资 TMT，大健康，AI 等新兴产业的企业热情欢迎和高度评价，学员普遍认为：这门课程令他们耳目一新，他们了解到了以国际最先进的投资企业-软银为代表的大型投资集团，是如何管理，组织大型产业投资的过程，并如何进行相关的资本运作和被投企业管理的。

【课程对象】 董事长，高级管理者，所有参与投资的人员

【课程时间】 3 天（6 小时/天）

### 【课程大纲】

#### 第一天

##### 大型投资项目管理

实例：日本软银集团的项目管理方式全介绍-精讲

内容扩展：

##### 1. 分级式 SPV 项目管理

利用 SPV 融资的管理

利用 SPV 把控核心技术和人员

利用 SPV 分割表内和表外资产

投资过程中利用 SPV 隔离风险的管理

SPV 实现资产保护和股权影响的方式

分级 SPV 的资本运作方式

##### 2. 人力资源管理

利用大数定律来确定投资前期的人力分配

专用但不久用-原则

全局观的灌输和把控

不同项目的奖励系数-激励员工的原则

建立外部监督机制

合作渠道的提前预设

统计原则

项目人力管理-多次定级法

- A. 不同项目的资源分配优先原则
- B. 根据现金预案设定人力资源上限
- C. 投资经理人负责制
- D. 成立投前审批团队
- E. 为项目第一次定级-原则
- F. 项目初审的原则和资源分配
- G. 尽调前的二次定级-原则
- H. 尽职调查的人力资源配置
- I. 尽职调查的陷阱-初步讲解（后续章节详解）
- J. 根据尽调结果的第三次定级-原则
- K. 投中人力资源管理和分配
- L. 投中各方配合-以法律团队为核心的组织原则（重点）
- M. 投后定期分级原则
- N. 投后管理的人力资源配置

## 第二天

投前及投中管理

课程中将使用如下案例：

中国某大型企业收购某地方性电解铝生产型企业

中国某大型企业收购某地方性水电站

中国某大型科技企业收购某 TMT 企业

中国某大型科技企业收购某 AI 语音识别企业

某大健康企业的融资对赌协议漏洞

中国某化工企业的企业托管困局

中国某大型科技企业的上市进程失败及相关后果

中国某房地产企业在融资过程中的失误

中国某集团公司增加债务的后果

## 1. 大型产业投资-投前的甄别

利益相关方分析

表外的秘密

数据盲点的调查

潜在成本缩减估算

潜在利润估算

被投资企业所在地域评估

融资空间的评估

势力范围的确定

## 2, 尽调过程

被投资企业人力资源成本重新估算

被投资企业核心技术市场价值重新估算

被投资企业潜在法律风险重新评估

被投资企业潜在成本重新评估

被投资企业股权影响重新分析

被投资企业财务及经营状况重新分析

尽调的陷阱

## 3 大型产业投资投中管理-如何保证投资权力和收益

董事会的影响

对运营过程的影响

终极原则：法制不如人制-观察员制度（精讲）

对赌协议的风险防范

对人事权的影响

## 第三天 投后管理及精彩案例

投后管理财务篇

控制住合适的债务水平

保证被投资企业经营处于资本市场的热点区域

资产减值的控制

**投后管理-资本运作篇**

**边际成本的游戏**

**通胀预期下资本市场追求的各项指标分析**

**保持高估值的操作**

**上市及上市前的准备工作**

**精彩案例：**

中信证券收购开诚电器的投后管理案例

腾讯收购酷我音乐后的投后管理案例

亚势备份的软件的投后管理-上市融资之路

雷士照明的 B 轮投资及上市

某国某大型铝生产企业收购案 - 拆分重组规避债务的神操作

中国某企业印尼苏门答腊造纸厂收购案 - 你根本无法立足的境地

万科地产在香港发行私募基金的方案

网易云音乐的融资方案及上市

资本的奇绩-Shrodinger 分子制药的扩股及上市-一年百倍的增值

**总结：大型产业投资的难度和收益点**