

案例正文：

灰姑娘入豪门——小民企与大国企的联姻之路¹

摘要：民营企业在发展过程中，普遍面临融资困难、人才短缺等问题。困境中的民企积极寻求实力雄厚的“靠山”，希望能有合适的资本对其进行收购，国有企业往往成为他们的首选。一些学者在公开场合提出，国企收购民企后将原有的管理模式引入民企，不利于民营经济的活力。但实践证明，目前民企的国有化生存呈现多样化的态势，部分民企在被国有企业收购后，不仅没有失去原有的活力，而且与国企形成了优势互补，并购后双方在发展过程中互相支持，相得益彰。本案例重点描述武汉纺友技术有限公司这一小民企的艰难成长过程以及与国有企业的合作经历，展示了民营企业踏进国企豪门后的华丽蜕变。结合企业融资、企业并购等相关理论，从关系融资、资源整合、协同互补的视角解读民营企业国有化的发展问题，以期帮助商学院学生（或学员）深入理解和掌握企业并购的协同效应，也可以为中小企业如何寻求国企合作提供借鉴经验，在实践中具有现实指导价值。

关键词：关系融资；资源互补；并购管理；协同效应

0.引言

夜色中的武汉光谷，极美。窗外灯光璀璨，似繁星点点。在城市灯火通明的背后，是无数人奋斗拼搏的身影。倚靠窗前，王芳感慨万千。这里每天都有新的企业入驻，每天都有新的创业项目诞生，每天都有新产业的命运被改写……有人站起，有人跌倒。而她自己，就像在风浪中拼搏已久的水手，终于靠岸了，开始新的征途！将近二十年，作为一个历经风雨的创业人，她从不曾停下奋斗的脚步。从2001年与朋友H两人创办中国纺机网开始，到现在手下员工100多名的武汉纺友技术有限公司，一路走来，她亲历了小微企业发展的种种艰难窘况，也见证了与大企业合作后的互补双赢。回顾来时的路，坎坷艰辛，但梦想依然熠熠生辉！

1.公司简介：武汉纺友的前世今生

-
- 1.本案例由湖北工业大学经济与管理学院饶丽虹副教授、邵继红教授撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
 - 2.本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
 - 3.由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的匿名处理。
 - 4.本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

武汉纺友技术有限公司成立于 2014 年，坐落在武汉市东湖新技术开发区光谷三路，隶属于国企经纬纺织机械股份有限公司（以下简称经纬纺机）。是一家以 IT 技术加虚拟仿真技术为驱动的“互联网+”科创型公司。其运营的纺织工业

全流程 MRO 垂直电商平台专注于纺织工业领域，围绕纺织企业从生产、技术、管理、人才、采购、销售等环节，整合纺织工业产业链上下游形成一个生机闭环，为全行业提供线上线下共享生态平台，促使纺机商城交易平台落地。其在线产品覆盖纺织工业全流程生产环节，降低了纺织企业 60%-70% 的采购管理费用以及 5%-25% 的产品成本，为纺机企业提供全新的销售增长渠道，线上纺机商城在行业内引起极大反响，开创了国内工业品电商的先河。

武汉纺友技术有限公司的前身是武汉网信科技有限公司，是一家规模不大的民营企业，2001 年成立后创建了中国纺机网（www.ttmn.com），是一家集纺织机械、纺织器材为一体的纺机行业综合性门户网站，经过将近 20 年的运营，目前已成长为国内最大的纺机行业 B2B 垂直电子商务网站，全球中文纺织工业信息浏览量第一，拥有全球纺织行业机械制造商会员数 3500 家，纺织厂采购商会员数 15000 家，2019 年交易金额达到 20 亿元，累计持续为包括欧美及东南亚在内的 3000 家知名企业提供过有偿服务。

2. 公司创业：灰姑娘成长史

时隔二十年，创始人王芳依然记得当年的创业情景。2001 年电子商务在中国处于刚起步的阶段，三四个刚刚大学毕业的年轻人，手上没钱但一心想干出一番事业，几番磋商后他们决定成立公司创办电子商务网站，因为创办网站对技术和资金的要求都不高。想到吃穿住行与每个人息息相关，他们选择了纺织这个大行业，创建了中国纺机网，公司命名为武汉网信科技有限公司。

网站成立后，经过两年的试运行，2003 年开始正式推广运营，收取会员费，当时的客户主要以江浙沪的民营企业为主。为了拓展业务，王芳每年都去参加纺织行业的各类展览会，通过精心准备的视频传播展示网站平台在纺织产品推广服务方面的独特优势，吸引了大量的参展商。2005 年公司取得中国电信业务经营许可证，是纺织行业里第一家取得许可证资质的电子商务企业。2007 年，纺机网的会员客户达到 100 多家，公司团队成员也从最初的两三个人扩充到 60 多人。当时全国同业竞争的纺织行业门户网站有 60 多家，业务雷同，收入模式相同，为了避免同质化竞争，公司加大了在影视制作方面的投入，使广告宣传及产品展示更具视觉冲击力，以此增加客户吸引力。2009 年国家网信办在全国展开整治互联网低俗之风专项行动，所有无资质的网络公司都面临关站风险，一夜之间 10 万个网站被关掉，纺织行业的门户网站只剩下 5 家。这场突如其来的冲击

波，让王芳至今回想起来还有些后怕，她很庆幸当时的决策，若不是4年前率先拿到经营许可证，自己花了无数心血创建的中国纺机网，一样要湮没在无数被关掉的网站中。市场是残酷的，要抛弃你的时候，连招呼都不会打。

虽然这个小小的民营企业很幸运地生存了下来，但此时的王芳依然陷入深深的焦虑。对于互联网行业来说，2009年是很糟糕的一年，美国金融危机引发全球性经济萧条，几乎所有行业都面临消费总量减少，广告收入下滑的困境，自己的电商企业也不例外，加上纺织业务单一，服务附加值的瓶颈难以突破，如何才能度过难关，实现跨越式的增长呢？她尝试过涉足其他行业，把中国纺机网的成功模式复制到工程机械、食品机械、包装机械、化工机械、制药机械等，但由于对行业的深入不够，与行业的粘性不强，都运营得不是很出色。权衡利弊后，公司决定关掉那些盈利微薄的网站，只保留客户忠诚度和续费率相对较高的中国纺机网，一切似乎又回到原点。

3.借势扩张，灰姑娘的第一次融资

无锡精业丝普兰科技股份有限公司（以下简称无锡精业公司）是一家经营纺织专用设备、自动化成套控制系统仪表盘研发的民营股份制公司，也是中国纺机网的忠实客户。长期的合作让董事长丁总（化名）对王芳这个20多岁的小姑娘刮目相看，她超前的互联网思维，颠覆传统方式的电商运营模式，开创了国内工业品电商的先河，为纺机企业提供了全新的销售增长渠道，这正是自己这种传统企业所急需的。丁总有了更深层次的合作意愿，他主动找到王芳，希望入股中国纺机网，从聊起话题到资金入账，仅一个月的时间。没有股权招募书，没有商业计划书，没有可行性报告，凭借多年合作积累的市场信誉，武汉网信科技有限公司获得了无锡精业公司100万的投资，占股20%。无锡精业公司成为股东之后，双方开始了更为密切的合作。当时日本丰田有一款纺织产品是无锡精业公司丝普兰品牌的强劲竞争对手，王芳带领团队成员调研了很多使用丰田设备的中国纺织厂，仔细研究丰田产品的特征及对中国纺织厂的营销模式，并在海外的展览会上专门去丰田的展台学习，通过对机器内部结构运转原理的剖析，王芳带领团队给无锡精业公司提供了极具针对性的营销策划方案，通过售后服务片为使用丝普兰设备的用户解决了售后培训、操作指南，并指导用户对主要部件进行维修保养。从售前、集中、售后为丝普兰提供了强有力的支持，使丝普兰品牌在短短几年时间里一跃为纺织界知名品牌，获得很多潜在客户的认同，通过网上形成很大的销售订单，迅速扩大了市场份额。而无锡精业公司则利用他们自身的资源为中国纺机网导入了更多的客户资源。精业公司是中国纺织工业联合会的理事和中国纺机协会的副会长单位，丁总亲自安排王芳去北京，拜访协会的各位领导。从此，

武汉网信科技有限公司借机加入了中国纺织工业联合会、中国棉纺织行业协会、中国织造行业协会、中国印染行业协会、中国针织行业协会、中国纺机协会，在行业中逐渐崭露头角，客户越来越多，知名度越来越大。2012 年，王芳和创始人 H 商量，决定把握机会拓展业务，继中国纺机网之后，再创办一个纺机商城（www.ttfj.com），在网上经营各类纺织零配件的销售，王芳觉得这是一个巨大的商机。因为 2012 年的时候，虽然消费类电商已经很成熟了，但工业品类的电子商务几乎是一片空白，仅停留在学术讨论的文章中。纺织行业是一个十分传统的行业，只要生产，就离不开器材、备件、耗材的消耗，而纺织设备买一次可以用 50 年以上，但零部件是天天消耗的。一台纺机设备至少有 10 万个零部件组成。公司可以把纺机商城打造成为纺织厂提供集中采购零部件的电商平台，而供应商大部分都是中国纺机网的现有客户，货源肯定不存在问题，在王芳看来，纺织商城的创办，具有天然的资源优势。

4.再次融资，灰姑娘孤独前行

王芳做事一向果断，创办纺机商城的主意一定，立刻开工。因为有过多年的运营纺织行业门户网站的经验，王芳对于创办纺机商城信心满满。但接踵而来的困难很快让自己蒙圈了。虽然都是网站运作，但中国纺机网和纺机商城的运作模式完全不同，门户网站是帮助纺织厂上网选型导购，为用户提供广告信息、广告策划方案等，而纺机商城的运作则涉及网络交易流程、支付、下单、资金储备、物流、第三方信托等问题，前期投入相当大，对资金和各类资源的要求非常高，而且需要具备相关经验的专业人士才能操作。王芳团队对这一块的业务并不熟悉，仅凭一己之力很难运营好纺机商城。他们决定主动引入有实力的股东进来。但究竟引入什么样的股东好呢？王芳和创始人 H 第一次有了意见分歧。王芳坚持找行业里最大的企业作为股东，他们有实力，不管资金还是资源都很丰富，对运营商城会有很大的帮助。合伙人坚决反对，理由是行业大佬根本就看不上自己这种小公司，实力悬殊太大，找他们就是碰壁，浪费时间，不如找 10 家行业里的中型企业来投资更可行（规模和企业性质像无锡精业公司）。王芳不能接受合伙人的想法，10 家股东，你得一家一家地谈，这得耗费多少精力成本？即使他们都愿意投资，将来在一起决策也很困难，因为每个老板都有自己的看法和见解，意见不合很难做事。王芳与 H 第一次就公司事务发生了激烈的争执，谁也说服不了谁，最终两人决定按照自己的想法去找投资方。

王芳一心想寻求与大公司合作，她盯上了本行业中唯一的央企——经纬纺织机械股份有限公司（简称经纬纺机）。说起经纬纺机，王芳觉得自己与他们还有一点渊源。2009 年的时候，王芳曾在纺机行业年度经营大会上结识了经纬纺机

的施副总（化名），了解到施总主管集团的营销及市场情况后，王芳主动向施总介绍了自己公司的运营项目，中国纺机网目前的服务内容和竞争优势，她告诉施总，自己是如何利用互联网思维紧跟客户的需求和痛点，为客户创造价值。施总佩服王芳的勇气与干劲，在对王芳公司进行多次考察后，很快签订了合作协议，成为中国纺机网的大客户。央企规模大，合作项目也多，从广告资源投放，全流程全系列纺织设备的售后操作服务指南，到打造全棉纺设备网上云展，独家策划线下展览会，展前、展中、展后宣传报道，全部交由武汉网信科技有限公司进行运作。王芳带领团队将经纬纺机旗下所有子公司的一把手高端视频访谈都做成视频精品，上传至优酷、56、腾讯等各大所有视频网站，平均每个视频的浏览量达到上万，这个浏览数据在纺织行业是非常高的。当时所有的纺织行业的门户网站，只有王芳公司的中国纺机网能帮客户提供视频专访报道，经纬纺机旗下各子公司在行业内取得了非常好的广告宣传效果，因此多年来双方一直保持着比较密切的合作关系。

虽然前期有这么好的合作基础，但自己毕竟是一个小民企。经纬纺机是全球生产规模最大的纺织设备供应商，每年的销售额平均都在 40 多亿，旗下随便一个子公司的职工就是近万人，相比之下，武汉网信科技有限公司只有几十名员工，年营业额连对方的零头都够不着，这简直就是蚂蚁跟大象的区别，堂堂一个大央企，会看得上一个小小的民营企业吗？经纬纺机会不会同意为自己公司投资呢？王芳心里也在打鼓。但是在成功运营纺织门户网站后，再创办一家纺机商城，这是王芳一直以来的心愿，也是公司实现跨越式发展的绝好机会，王芳觉得不管多难，希望多渺小，都得试一试！

2013 年，中国纺机行业协会在苏州开常务理事会，王芳打算借此机会找施总聊下融资事项，施总说这次参会的不是他，而是自己的顶头上司——经纬纺机的总经理尧总（化名）。听到这个消息，王芳非常兴奋，投融资问题上，尧总才是最终决策者。她这种民企小老板，从未有机会与央企一把手打交道，王芳在脑海里不断的预演着怎么在会上去结识尧总，设置了很多场景和开场白及方案，并再三给组委会的负责人打电话，确认经纬纺机尧总是否参会。组委会反馈信息说，尧总的确参会，平时这种行业性的会议尧总根本就不出面，这次尧总能去，是因为协会的会长特意邀请参加的。

得到尧总参会的确切消息后，王芳悬着的心放下来了，随即另一个问题又冒出来了，一介民企小老板，直接去找央企的老总，这合适吗？会不会太过冒失？会不会把事情搞砸？想来想去王芳觉得还是找秘书长帮忙引荐一下比较稳妥，自从加入协会后，王芳就多次去拜访过秘书长，与秘书长比较熟悉。会议中场休息时秘书长引荐王芳见了尧总，王芳先是对经纬纺机多年的支持表示感谢，随后就

提到了创建纺机商城的事，委婉地说想找经纬纺机融资。尧总说晚宴后再谈吧，现在开会呢。接下来的会议王芳完全没有心思听了，满脑子都是想着怎么跟尧总介绍她的项目，内心激动、忐忑了一天。

晚宴结束后，王芳立刻带上电脑去找尧总，一边演示 PPT，一边详细地介绍自己的项目，特别强调了通过网上商城销售纺织备件的巨大商机。尧总听完后问了问她三个问题：1.你的盈利模式是什么？2.你准备靠什么赚钱？3.你现在运行的情况？王芳的问答非常实诚，目前并没有很好的盈利模式，做商城平台投入很大，刚开始盈利很困难，只有平台做到足够大才有张力，将来最主要盈利方式是靠资金沉淀。我现在运行的不好，在招商的过程中，遇到很多困难，像物流、第三方信贷支付，以我们现在的实力很难解决好这些问题。尧总接着又问了一个问题：你为什么找我？王芳诚恳地说，经纬纺机是纺织行业最大的公司，经纬纺机的主机在市场上销售量很大，可想而知原厂备件的市场需求应该也很大，纺织备件的销售也蕴含着巨大的商机。再说了，主机是一锤子买卖，而备件是日日消耗、月月需要，年年使用的，虽然金额不能与主机相比，但是可以与纺织厂发生强烈的合作关联，双方的合作频次越高，黏性越大。目前经纬纺机的主机销售已经做得很好了，我觉得你们可以关注一下纺织备件这一市场。我们在前期试运行的过程中，发现运行备件电商对资金和资源的要求很高，我们是小企业，现在不管是在资金方面还是资源整合方面，都没有这个能力把这个平台做好。找您，我们相信以经纬纺机的市场地位是最有实力做的。尧总听完点点头说，“我们在备件市场有这方面的布局，你的想法跟我们很吻合，我们可以支持你们来做，你找个时间来北京找我吧”。

5.扬帆启程，灰姑娘再遇波折

没想到与央企老总的沟通这么顺利，王芳非常兴奋。回武汉后她第一时间联系了无锡精业公司的丁总，想把这个好消息告诉他，毕竟人家占着公司 20% 的股份呢！一直以来丁总都非常支持王芳公司创建纺织商城，但是听说引入经纬纺机做股东时，丁总坚决反对。他自己就是从国有企业出来创业的，他觉得自己太了解国有企业的那套做事风格了，做事拖沓效率低，精力都在内耗上，找这样一个合作伙伴，自己先前投资的那 100 万，未来估计是要打水漂了。丁总的态度犹如一瓢冷水，把王芳浇了个透心凉。王芳感觉非常失望，她自己没有在国企呆过，不太能理解丁总说的话，她陷入了一种“既不能说服他，也无法反驳他”的焦虑中。见王芳这么纠结，丁总最后说了一句话，如果你执意要引入经纬纺机，那我只有退股了，因为我看不到公司未来的希望，王芳顿时感到一种深深的孤独与无奈，她决定再找 H 商量试试，他之前最担心的是大公司看不上，可现在央企老

总已经给我们伸出了橄榄枝啊，我们可以试试啊！但 H 的态度还是跟之前一样，他一点也不关心王芳这边的进展，他依然认为，像他们这样的小企业要融资，在行业内找 10 家中型规模的，类似于无锡精业公司这样的民企，比找什么大国企要现实很多。

创业，注定是一场孤独的前行？！

王芳感觉很无奈，但是她还是坚持自己的想法，如果能榜上央企这样的靠山，无论是资金、实力层面，还是市场影响力，对自己这种小企业的生存都能提供巨大的帮助啊，她决定放手一搏！

6.三上北京，灰姑娘终入豪门

即使没有一个人支持，王芳也决定要去北京见尧总，要去跟经纬纺机谈合作的事情，事已至此，她已经没有退路了，哪怕前路布满荆棘，她也要披荆斩棘往前走。准备可行性报告，准备商业计划书，这一切都要自己亲自操刀，没日没夜地高强度奋战了 3 个月，2013 年 3 月，王芳带着资料去了北京。经纬纺机的高管、职能部门的部长等 20 余人出席了会议，看得出来尧总对这次合作还是相当重视。王芳心里稍稍有些安慰，虽然自己连个伙伴也没有，但她迅速缓解了自己的紧张情绪，介绍了自己此次来访的目的，并详细地展示了纺织备件的合作前景和合作方案。因为准备充分，二十多岁的王芳面对经纬纺机众高管一个又一个的问题，始终不慌不忙，条理清晰地解答。在所有人发言后，尧总站起来，手随意的搭着椅背，嘴角画出一个大大的向上的弧线，眼睛一瞬间闪过一丝笑容，然后他开始发表自己的观点。大概的意思就是，经纬纺机在纺织机械市场这么大的占有率，而在备件方面一直做不好，是什么原因？从 07 年上市，就开始抓这件事，一直做不好。既然自己干不好，现在有现成的人在做，何不借用外面的力量呢？尧总的表情让王芳知道，这件事十有八九他已经决定了。

一个月之后，王芳第二次去北京，依然是一个人，这次是在尧总的办公室。尧总提了两个条件：一是经纬纺机得控股，二是公司财务总监由自己这边派过去。经纬纺机作为一家上市公司，对风险管控、信息化非常重视，用的是德国的 SAP，一般没有经过系统的培训是很难在短期内适应的。尧总希望并购后，王芳公司的财务要由自己公司来垂直管理，每个月要对母公司报送财务报表。公司要实行信息化管理，要尽快熟悉人力资源、财务共享系统、党建系统、营销 ERP 等管理软件。接下来尧总在白板上画了一个图，谈了一下对公司估值、并购价格和具体方案的看法。虽然公司估值与自己预想的有一定偏差，但其他方面王芳觉得还是可以接受的，尧总说接下来的事情会由财务总监来具体操办。

虽然还没有具体签合同，但是经纬纺机合作的意愿已经很明朗了，此时合伙

人 H 的态度也有所改变，由之前的坚决反对到现在的可以试试看，第三次去北京的时候，H 主动与王芳同行。两人与经纬纺机一起商议入股合作的流程和具体事项。期间王芳正式找无锡精业公司的丁总谈这件事情，说已经确定了要跟经纬纺机合作。丁总态度坚决地表示要退股，考虑到多年的合作情谊，武汉网信科技有限公司退还了丁总投资的所有本金，并给予适当的溢价。

经纬纺机的并购程序很复杂，各种上会，各种做预算，足足持续了大半年。王芳感觉这是她最难熬的日子，总担心对方反悔，合作有变，急得吃不下饭睡不着觉，用度日如年形容一点不为过。2014 年 5 月，经纬纺机派了专门负责收购的高管来跟王芳公司进行具体的对接工作，签协议，走流程。2014 年 10 月，经纬纺机入股 280 万并购了武汉网信科技有限公司，新公司更名为武汉纺友技术有限公司，经纬纺机是大股东，但保留网信科技的原班人马，在经纬纺机的支持下，中国纺机网和纺机商城同时运营，纺机网的客户，同时也是纺机商城的稳定供货商，这给商城的发展提供了很好的资源。商城在运行一年后就成效显著，入驻供应商达 800 多家，采购商（经认定的纺织厂）760 家，日均交易近 2000 单。自此，王芳和 H 创业的民营企业，成功找到了经纬纺机这个国企大靠山，成为集团里唯一的互联网+公司，也是集团商业模式创新部的核心成员。

7. 结尾

作为世界上最大的纺织/纺机交易市场，在淘宝、京东等 B2C 火热的今天，B2B 纺机电商已日益成为纺机行业追捧的风口，成为垂直 B2B 里仅次于生鲜和钢铁电商的互联网新模式。王芳和她的公司站在行业发展的风口浪尖，紧紧地抓住了这次机会，并实现了民营企业国有化的转变。并购后，经纬纺机集团所有关于互联网+信息化、宣传及营销方面的工作全部委托新公司开发和运维。众多的研发工作激发王芳团队不断地进行技术迭代，并购后总公司带来的完善的商务、财务、法务等管理制度使得纺友技术有限公司的发展越来越规范，越来越与国际电商接轨。同时，武汉纺友技术有限公司充分利用自己独有的互联网技术优势，为经纬纺机旗下的各子公司提供各种营销策划、广告宣传、展会支持，帮助经纬纺机集团重塑品牌形象。王芳公司的 IT 技术与集团内控管理协同，虚拟仿真技术助力集团在营销及国际业务的拓展，数字孪生为集团在智能制造项目上共同与客户实现可视化管理，成为国家级工信部智能制造示范应用项目。目前，武汉纺友技术有限公司又顺应形势，成功开发了智慧党建平台，帮助经纬纺机集团不断提高党建工作信息化、智慧化水平。

（案例正文字数：8180）

Cinderella entered the giants——the collaboration between small private enterprise and large state-owned enterprise

Abstract:

In the process of development, private enterprises generally face problems such as financing difficulties and talent shortage. Private enterprises in difficulties are actively seeking strong “backers”, hoping to have appropriate capital to acquire them, and state-owned enterprises often become their first choice. Some scholars have proposed in public that after acquiring private enterprises, state-owned enterprises usually move their own management model into private enterprises, which is not conducive to the vitality of the private economy. However, the practice has proved that the nationalization of private enterprises presents a diversified states. Some private enterprises not only did not lose their original vitality, but also formed complementary advantages with state-owned enterprises after being acquired by state-owned enterprises. After the merger, both parties supported each other in the development process. This case focuses on the difficult growth process of Wuhan Textile Friends Technology Co., Ltd and its experience of cooperation with state-owned enterprises, shows the gorgeous transformation of private enterprises after they entered the state-owned enterprise. This case combined with the theories of corporate finance, corporate M&A to interpret the development of nationalization of private enterprises from the perspective of relationship financing, resource integration, as well as collaborative complementary, it can help business school students to understand and master the synergies effect, and also It can provide reference experience for SMEs on how to seek cooperation of state-owned enterprises, it has practical guidance value in practice.

Key words: Relationship financing; Resource complementation; Merger and acquisition management; Synergy effect