



MINYING QIYE WEIJI GUANLI

民营企业 危机管理

陈加奎 / 著



经济科学出版社
Economic Science Press

民营企业危机管理

陈加奎 著

经济科学出版社

责任编辑：吕 萍 于海汛

责任校对：徐领柱

版式设计：代小卫

技术编辑：邱 天

图书在版编目 (CIP) 数据

民营企业危机管理/陈加奎著. —北京：经济科学出版社，
2009. 9

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8380 - 2

I. 民… II. 陈… III. 私营企业 - 企业管理 - 研究 -
中国 IV. F279. 245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 119555 号

民营企业危机管理

陈加奎 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

北京九州迅驰传媒文化有限公司印装

880 × 1230 32 开 7. 375 印张 180000 字

2009 年 9 月第 1 版 2009 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8380 - 2 定价：15. 00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

摘 要

企业危机管理已经成为众多学者研究的热门领域。企业危机管理的精髓是在危机来临之前如何识别、防范危机的发生，危机来临时如何管理危机以及将危机转化为企业发展的机遇。

民营企业在其发展的过程中，由于企业所处的外部环境和企业内部自身条件的不断变化，导致企业对外部环境和内部条件变化的不和谐进而引发企业危机，这是民营企业危机形成的根源。民营企业所处的外部环境和内部条件的变化具有不确定性、动态性和复杂性的特点，本书研究的主要内容有民营企业危机形成的机理；构建民营企业危机评价指标体系，利用层次分析法对各指标进行权重确定和对各指标进行定量化处理；利用本书构建的指标体系对民营企业危机状态进行识别，企业危机状态发展趋势的动态评估和导致企业危机因素的诊断；密切结合民营企业危机形成的特点，提出民营企业进行危机管理的策略。

企业危机管理理论是本书的基础，本书根据企业危机管理的性质和特点把企业危机管理理论科学地划分为三个学派：企业危机管理过程学派、企业危机管理技术学派和企业危机管理职能学派。在对三个学派的评述过程中发现，企业危机管理的过程学派相对比较成熟；技术学派主要从财务指标进行企业危机预警，难免具有片面性和滞后性；职能学派主要从企业管理单一职能定性对企业危机进行研究。另外，企业危机管理三个学派中都缺乏对企业危机形成机理的系统研究，只有深刻把握企业危机形成的机理才能抓住企业危机发生的根源，这是企业进行危机管理的基础。

我国民营企业具有一般企业特点的同时，其自身又具有一定的特殊性，只有深入把握民营企业的特点才能有效分析民营企业危机形成的机理。企业外部环境和企业内部条件是影响企业危机形成的两大基本要素，从企业外部环境和企业的内部条件两个层面能够系统、全面地考察民营企业危机形成的机理。民营企业外部环境和内部条件的变化以及企业外部环境和内部条件之间的动态不平衡是企业产生危机的根源。在此基础上构建了民营企业危机形成的机理模型。

单纯利用财务指标识别企业的危机具有片面性和滞后性的特点，本书根据对民营企业危机形成机理的研究，构建了较为系统、综合的危机评价指标体系。利用构建的指标体系，结合民营企业危机的潜在性、不确定性和模糊性以及影响要素的复杂性，利用专家意见集成的模糊属性综合评价方法，提出赋值原则，并确定了指标权重，对各指标进行了定量化处理。

企业危机状态的识别、危机状态发展趋势的动态评估和企业危机因素的诊断是企业进行危机管理的关键。本书构建了民营企业危机的单指标、多指标危机属性的识别方法。民营企业外部环境和内部条件是影响企业危机管理目标能否实现的决定性因素，在此基础上提出民营企业危机发生的前期征兆；依据民营企业危机发生的前期征兆，提出了企业外部环境和内部条件与企业危机管理目标间的和谐性检验模型，并给出了企业危机状态的测算方法和企业危机状态静态、动态评估测算的具体技术以及企业危机因素诊断的技术方法。

对民营企业危机的防范和管理是落脚点，本书结合构建的影响民营企业危机的指标体系及其权重，有针对性地对企业危机影响程度深、影响范围广的权重较大的危机因素进行重点防范，提出了民营企业危机的防范、处理策略和管理机制。

本书以S有限责任公司的素材和信息资料为依据，利用提出的民营企业危机属性识别技术判断企业的危机状态，然后采用企业危

机的静态和动态评估技术,对 S 公司 2001 ~ 2005 年的危机状态发展趋势进行了评估分析,发现 S 公司从 2001 ~ 2005 年间企业危机状态有不断增大的趋势。本书主要以 S 公司 2005 年的发展背景为基础,利用专家诊断方法对 S 公司的企业危机因素进行具体诊断,找出影响 S 公司的危机因素,在此基础上提出了 S 公司危机的规避途径和策略。

关键词: 民营企业 危机 危机管理

ABSTRACT

The Enterprise Crisis Management has already become a popular research realm of numerous scholars. Its essence lies in how to identify and guard against the occurrence of crisis before it comes, and how to manage it and convert it into the opportunity of enterprise development when it has come.

In the process of the development of Privately-owned Enterprises (POE), crisis arises because they do not agree with the continuous change of their outer environments and inner conditions which is the root of POE crises. This book primarily covers such areas: to understand deeply the mechanism of crises in view of the indefinite, dynamic and complex nature of both outer and inner changes of POEs; to set up the index system affecting the occurrence of POE crises and define each index with layer analysis approach; to identify the state and evaluate the tendency of POE crises and diagnose the factors resulting in crises; to summarize the strategies of POE crisis management in accordance with the characteristics of POE crises.

With the Enterprise Crisis Management Theory as the foundation, this book manages to divide the theory into three schools of thought according to its nature and feature: the Process School, the Technology School and the Function School of the Enterprise Crisis Management. When commenting on the three schools of thought we find that these Enterprise Crisis Management Theories lack a systematic study of the mech-

anism of POE crises. Only after we fully understand their mechanism can we touch the root of the crises, which is the basis for managing POE crises.

While our POEs share the characteristics of general enterprises, they also have their own particularities. Only by analyzing thoroughly their characteristics can we effectively catch hold of the mechanism of how POE crises take place. The external environment and the internal conditions of enterprises are two major factors that affect the occurrence of enterprise crises. The mechanism of the enterprise crisis can be systematically and thoroughly investigated from the levels of both external environment and internal conditions of enterprises. The root of enterprise crises lies in the changes of and the dynamic unbalance between the external environment and internal conditions of enterprises. On this basis setting up the mechanism model of the formation of POE crises can predict the omen when they occur.

Since it is unilateral and lagging to identify enterprise crises purely by means of financial indices, this book comes up with a more systematic and comprehensive index system and defines each index as well in accordance with the study of POE crisis mechanism. This book also puts forward the value-assignment principles by means of the index system so far constructed, in combination with the potentiality, indefiniteness and fuzziness of POE crises as well as with the complexity of factors in play, and finally with the aid of the comprehensive fuzzy evaluating approach integrated from the opinions of experts; constructs, at the same time, the mono-index and multi-index identifying method for POE crises properties. The external environment and internal conditions are decisive factors that affect the enterprise management target. This research puts forward the test model for the harmony between enterprises' external environment/internal conditions and the enterprise management targets according to the source of POE crises, on the basis of which brings forth

the approaches to measuring enterprises' crisis degree, the concrete technologies for evaluating the static and dynamic condition of enterprises' crises and the technical methods to diagnosing enterprises' crisis factors.

The foothold is the prevention and management of POE crises. This book, in combination with the so far constructed index system that affects POE crises, comes up with the prevention and treatment strategies as well as managerial mechanism, aiming to specially guard against those influential crisis factors.

This text, based on material and information from S Group Company Ltd., first judges the crisis level of this company by means of the POE crisis identification technology, and then makes an evaluation on the developing tendency of S Group's crisis state from 2001 till 2005, and finally diagnoses the crisis factors with the aid of diagnosing approaches from experts, on the basis of which puts forward the way and strategy for preventing crisis in this group.

Key words: *Privately-owned Enterprise Crisis Crisis Management*

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 选题背景和意义	1
1.2 研究的内容、思路及方法	7
1.3 本书的结构安排	9
1.4 本书的创新之处	11
第 2 章 国内外危机和危机管理理论的文献回顾	12
2.1 我国古代危机管理思想	12
2.2 危机理论回顾	16
2.3 企业危机管理的理论回顾	27
第 3 章 民营企业危机形成机理	42
3.1 民营企业危机的内涵及特征	43
3.2 民营企业危机因素的判断准则	54
3.3 我国民营企业危机形成机理	55
第 4 章 民营企业危机评价指标体系构建及权重确定	87
4.1 影响民营企业危机指标体系的构建	88
4.2 我国民营企业危机评价指标权重的 AHP 分析	92
4.3 民营企业危机评价指标属性空间划分方法	108

第5章 民营企业危机识别、评估和诊断技术	112
5.1 民营企业危机识别技术	112
5.2 民营企业危机的评估技术	117
5.3 民营企业危机的专家诊断技术	126
第6章 民营企业危机管理策略研究	127
6.1 民营企业危机防范策略	127
6.2 民营企业危机处理策略	140
6.3 民营企业危机管理机制	149
第7章 S公司危机管理案例研究	151
7.1 S公司相关背景简介	151
7.2 S公司危机状态识别	154
7.3 S公司危机状态静态、动态评估分析	166
7.4 S公司危机影响要素的专家诊断	171
7.5 S公司危机要素的综合分析	198
7.6 S公司危机防范策略	199
第8章 结论与启示	202
8.1 结论	202
8.2 有待进一步研究的问题	204
参考文献	206
附录 民营企业危机评价指标体系（问卷设计）	217
后记	223

第 1 章

绪 论

从我国民营企业发展的外部环境看，经济、社会的不断发展变化，科学技术的日新月异和互联网与电子商务的飞速发展，加速了全球经济一体化的进程，中国又成功加入 WTO，使我国民营企业发展的外部经营环境发生着深刻的变革。面对严峻的、复杂多变的外部环境，民营企业如何实现可持续发展并保持竞争优势，成为民营企业面临的重要问题。由于我国民营企业大多是家族企业，产权结构单一，企业治理结构不完善，没有形成现代企业制度；管理水平和技术以及研发水平不高；人力资源相对短缺；导致民营企业的发展过程中存在着一系列危机因素。有些危机因素对民营企业的发展会产生致命的影响，严重时会导致企业破产。结合我国民营企业的特点，在企业危机管理的过程中，如何辨识影响民营企业发展的重要危机因素并对其进行有效防范，克服我国民营企业的“短寿”现象，是当前我国民营企业必须认真研究的一项重要课题。

1.1 选题背景和意义

著名经济学家茅于軾在回答各地官员关于如何发展地方经济的问题时，总会毫不犹豫地劝告大家：“加大力度发展民营经济”。在他的研究成果里，民营经济已经成为推动地方经济持续快速增长的“火车头”、“民营企业就业人数比例每增加 1%，人均 GDP 就

增加 1 640 元”^①。党的十六大召开之后，发展民营经济等非公有制经济已经成为各地经济体制改革之重点，党中央更是斩钉截铁地表态：“必须毫不动摇地鼓励、支持和引导非公有制经济发展”。可以预料，民营企业的发展随之必将掀起新的浪潮，而民营经济的快速发展也将为持续快速增长的中国经济带来新的活力。

国家工商总局统计数据表明，截止到 2002 年上半年，全国民营企业数达到 221.52 万户，民营企业中的从业人员已有上亿人。民营经济已经占到了国民生产总值的 20.46%，占全国税收总额的 9.3%。来自国家统计局的数据显示，全国民营经济对 GDP 增长的贡献率已接近 50%，而沿海发达地区民营经济对 GDP 的贡献早已超过 60%。比如在浙江这样的市场经济起步较早的省份，在工业经济的竞争性领域里，民营经济的比重已上升到了目前的 95% 以上^②。据国务院体改办研究所课题组推算，在规模以上工业企业的增加值中，非国有企业的比重是 73.2%（扣除国有控股企业的贡献后是 46.2%）；在全社会固定资产投资中，民营经济的比重是 49.2%。所以说民营经济占中国经济的半壁河山，已是不争的事实。^③

民营企业外部环境的快速变化，会伴随危机的发生。随着我国市场化程度的不断深入和经济全球化的发展，企业外部环境的变化表现出快速、剧烈和不连续的特征，民营企业所面对的外部环境更加具有不确定性，面对外部环境的不确定性，传统的管理方法和家族制的管理模式会受到挑战，全球经济一体化、政府的经济法律政策的变化与科学技术革命，对我国民营企业的发展将产生深刻的影响。因此，对民营企业而言，应不断地识别、评估和诊断影响企业发展的外部环境因素，主动适应外部环境变化，深入了解企业外部环境的变化可能给企业带来的不利影响，以防范企业危机的发生，实现企业的可持续发展。

① 茅于軾：《发展民营企业是最明智的办法》，载于《中国工商》，2004 年 5 月。

② 《中国工商行政管理统计四十年》，中国统计出版社 2003 年版。

③ 摘编自《中国经济年鉴（2004）》。

民营企业内部管理的不协调性,会伴随危机的发生。由于我国民营企业绝大多数是家族企业,股权主要集中在个人或家族手中,这种产权结构单一化使投资主体通常局限在家庭或家族成员以及与家族密切关系的亲友范围内,无法筹集企业进一步发展所需要的资本,在这种封闭的产权制度安排下,私人资本社会化程度低,阻碍了资本的组合、联合,限制了企业的发展。另外,民营企业内部的管理具有浓厚的宗法色彩,导致决策的集权性、人力资源的排外性、财务管理的混乱性、战略管理的盲目性等特点,增加了民营企业危机产生的可能性。有关资料显示我国民营企业平均寿命只有2.9岁,企业危机事件频发,大多数企业有没有建立危机管理机制,导致企业破产率很高。因此,如何识别、评估、诊断和防范民营企业危机的发生是一项重要的研究课题。

1.1.1 理论意义

追溯危机管理的源头,我们可以发现,以往对于危机管理的研究仅仅局限于军事和外交,所以在危机管理的萌芽阶段,对付危机事件的人员也主要从军队中招募。到19世纪80年代危机管理才得以迅速发展,因为许多企业认识到,面对不确定和急剧变化的商务环境,它们的脆弱性增大了。在充满变数的商业社会中,直到探讨企业在遭遇危机以后如何实施紧急对策,危机管理才开始在企业中日益受到重视。危机管理已成为企业管理的重要一环。1986年,史蒂文·芬克出版了《危机管理:为不可避免的危机作计划》一书,对危机管理进行了比较系统的研究,建立了较为系统的危机管理框架。20世纪80年代末至90年代初,日本开始研究企业危机管理问题,但重点在于自然灾害以及环境污染等方面引发的企业危机,提出的解决措施主要是在危机费用化的基础上合理购买保险。目前,发达国家的危机管理已基本实现了产业化。据统计,在美国、加拿大有数十家独立的危机管理咨询公司,专门进行危机管理咨询工作。不

仅如此，危机管理的教育也得到重视和发展，现在，美国、欧洲各知名大学的商学院都普遍讲授危机管理的课程。许多大企业在经历了危机的生存考验之后，危机管理的意识越来越强，并将危机管理视为新的公司铁律（New Corporate Discipline）。美国《危机管理》一书的作者菲特普曾对《财富》500强的高层人士进行了一次调查，高达80%的被访者认为，现代企业不可避免地要面对危机，就如人不可避免地要面对死亡；14%的人则承认自己曾面临严重危机的考验。

20世纪90年代，危机管理的理论开始传到我国。90年代初，国家自然科学基金曾先后资助于莲等人从事《企业逆境管理——管理失误成因分析及企业滑坡对策研究》、《企业危机的预警原理与方法》等研究项目，开始涉足危机管理的研究工作。但总体而言，国内的研究仅处于起步阶段，国内企业的危机管理意识普遍不强，不仅表现为危机意识较差，更为严重的是不少企业即使在危机已经发生的情况下仍然漠然置之，缺乏有效的补救措施。

从国内外的研究文献来看，企业危机管理主要涉及危机出现后如何进行危机处理的过程，可以称之为狭义的企业危机管理，完整的企业危机管理全过程还应该包括危机发生前的危机预防和危机预警以及如何将危机转化为机遇的过程。综观国内外的研究主要是集中在以下几个方面：第一，企业危机管理的含义界定及作为一个过程的危机管理的发展、演化阶段；第二，危机发生过程中（或发生后）企业如何应对和摆脱危机的策略问题；第三，与突发性事件相关的企业危机诱因分析，有的学者称之为企业外部诱因；第四，企业逆境状态下企业预警的管理理论和管理实务；第五，从财务角度对企业财务危机预警系统的研究。从民营企业角度系统、全面的从外部环境和内部条件两个层面来研究民营企业危机形成机理以及建立分析民营企业危机管理的方法体系，提出有效的民营企业危机防范策略等方面的研究还很少见。本书正是基于这一现状，在对危机管理理论进行系统梳理的基础上将企业危机管理理论划分为过程学派、技术学派和职能学派，将为危机管理理论发展提供一点有益的补充，把我国民营企

业危机管理研究作为此项研究的主攻方向,具有重要的理论意义。

1.1.2 现实意义

我国民营企业以市场机制为基础配置社会资源,以雇佣关系为纽带组合生产力要素,经过20多年的发展,已成为我国社会主义市场经济中最具活力的重要组成部分。也曾经诞生了一批又一批的明星企业,但他们各领风骚不过几年,便纷纷灰飞烟灭,很重要的一个原因是企业缺乏危机意识,没有建立企业的危机管理体系,企业在高速发展时期的盲目扩张,没有相应的危机防范措施,当企业遇到外部环境突变或不可预知的危机因素时,往往无以应对。另外,民营企业在我国产生时间较短,企业制度以及管理手段和技术相对落后,企业素质相对薄弱,使得民营企业或多或少的存在着这样或那样的潜在危机,导致我国民营企业短寿现象丛生。

根据中国社会科学院《1978~1998年中国民营企业调查报告》显示,由于各种原因,我国民营企业的自然淘汰率相当高,从改革开放至今能够存活下来的只占总数的20%~30%。我国企业平均寿命只有6.5~7岁,而民营企业只有2.9岁,与其在整个国民经济中占半壁河山的地位是极不相符的。美国企业的平均寿命为8.2岁,欧洲和日本企业的平均寿命更是达到了12.5岁,排位列居世界500强或与之相当的跨国公司平均寿命大约在40~50岁之间,百年老店屡见不鲜。

“三株”是一家靠30万元起家的民营企业,主要产品为吴炳新创造的三株口服液,在短短几年,建成了仅次于中国邮政网络的“三株”营销网络,创造出中国保健品发展史上的“三株神话”。1994年销售额达到1.25亿元;1995年销售额达到23亿元;1996年销售额达80亿元;1997年销售额达70亿元。然而,这一神话却被一场“人命官司”击得粉碎。三株的“人命官司”震惊全国,各种媒体纷纷报道,“八瓶三株喝死一老汉”等爆炸性新闻一时出现在200多家报纸、杂志上。对这一突发性意外事件缺乏预防的三

株公司，当年4月份的三株口服液销售额就从上年的月销售额2亿元下降至几百万元，15万人的销售大军被迫削减至不到2万人，生产经营陷入空前的灾难之中，直接经济损失达40多亿元，国家税收损失6亿元。最终导致企业的破产。^①

“秦池”从1993年到1996年的年均增长率为262%，是1995年和1996年中央电视台广告黄金时段的两届标王，1996年“秦池特曲”荣获当时中国白酒行业唯一的“绿色食品”认证。1997年1月，北京《经济参考报》刊登了一则关于“秦池白酒是用川酒勾兑”的系列新闻报道，并被国内很多家新闻报刊转载，这一事件被看做是引发秦池衰落的直接原因。结果该公司当年销售额从前一年的9.5亿元，急剧下降了32%只有6.5亿元，最终导致企业的衰落。人们普遍认为秦池陨落的原因是“将数亿元的资金用于造名，而忽略了调整产品结构、更新技术设备和调整产品质量等”^②。

“爱多”公司的陨落是因为内部股权之争，1994年4月7日，爱多股东之一陈天南在《羊城晚报》上发表“律师声明”称：爱多新办的所有子公司未经董事会授权和批准，其所有经营行为和债务债权与“广东爱多电器有限公司”无关。律师声明无疑是在中国企业界上空发射了一颗醒目的信号弹：“爱多出事了”^③。那些已经被爱多拖欠贷款搞得心神不宁的经销商和供应商像发了疯似地奔往中山市，一些讨债企业所在地的地方法院纷纷赶来中山市东升镇强制执行，珠海市的法院还一度把爱多的办公楼给查封了。公司人员各奔东西，另投明主。最终广东爱多进入了破产程序。另外还有巨人集团、广东太阳神、沈阳飞龙等民营企业的相继破产都给人们留下了沉痛的教训。以上事件表明，对突发性危机事件的处理不当是导致民营企业猝死的直接原因，而其根本原因是民营企业的危机意识薄弱和危机管理水平低下。因此，加强企业危机管理，特别是加强民营企业危机管理已经势在必行。

①②③ 《中国改革与发展案例剖析调研活动课题报告：——〈中国企业如何走出“短寿”阴影〉》，载于《中国企业报》2005年12月。