

生死

大扶危

民营企业金融风暴
真相调查

中国青年报记者酝酿四年重磅出击的原创财经著作
21世纪初民营企业荣辱兴衰激荡人性的转型发展史
全球金融海啸中数以万计企业家突破重围的行军图

李剑平/著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

李剑平／著

生死大扶危

民营企业金融风暴
》》》真相调查

中国青年报记者酝酿四年重磅出击的原创财经著作
21世纪初民营企业荣辱兴衰激荡人性的转型发展史
全球金融海啸中数以万计企业家突破重围的行军图



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

生死大抉择：民营企业金融风暴真相调查 / 李剑平著. —北京：中国经济出版社，2009. 1

ISBN 978—7—5017—8891—0

I. 生… II. 李… III. 私营企业—金融—风险管理—研究—中国 IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 180422 号

出版发行：中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址：www.economyph.com

策划编辑：牛慧珍

责任编辑：叶亲忠 (电话：010—88380089 E-mail: yeqz@sina.com)

责任印制：石星岳

封面设计：任燕飞装帧设计工作室

经 销：各地新华书店

承 印：北京市地矿印刷厂

开 本：787mm×980mm 1/16

印张：14.5 字数：200 千字

版 次：2009 年 1 月第 1 版

印次：2009 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978—7—5017—8891—0/F · 7859

定价：32.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题，由我社发行部门负责调换，电话：68330607

版权所有 盗版必究

举报电话：68359418 68319282 国家版权局反盗版举报中心电话：12390

服务热线：68344225 68341878

前言 草根经济浴火涅槃

浙商被民间誉为中国的“犹太人”，是当代中国最具商业基因的群体之一。哪里有市场哪里就有浙商。500多万浙商带着精明的头脑与雄厚的资本活跃在世界各个角落，他们的一举一动无不牵动着市场的神经与世人的目光。

2004年新疆德隆系的崩溃给中国经济业界造成强烈震撼，远在东海之滨、浙商群体最为集中的区域之一的环东海湾则再现了“蝴蝶效应”^①。自2004年中国经济第五轮宏观调控以来，环东海湾区域的林海金飞集团、东海海鸥集团和南燕集团、江北美然集团、远江金宇集团，分别在2004年11月、2005年3月和9月、2005年12月、2008年梅雨季节，出现以资金链断裂为显性特征的企业崩盘或困局，其中以南燕集团隐藏的金融危机影响最大，但在地方政府、银行与企业三方利益的平衡、博弈甚至斗争下，这场“后天”暴风雪转危为安。

生老病死，亘古不变，市场经济条件下企业的崩溃、倒闭现象十分正常与普通。不管是从世界上最老牌的巴林银行因一撮小事在1995年2月23日终结其命运，还是2001年12月美国能源巨头、世界500强前茅的安然集团破产，它们“死”的过程都十分相似，或因内部管理不善，或涉及造假欺诈等严重违法事件，造成巨大的震荡，导致企业大厦轰然倒塌。

^① 蝴蝶效应是美国麻省理工学院气象学家洛伦兹1963年提出来的。一只南美洲亚马逊河流域热带雨林中的蝴蝶，偶尔扇动几下翅膀，可能两周后在美国德克萨斯引起一场龙卷风。

大浪淘沙，适者生存。一般跨国公司平均寿命为 10~12 年，世界 500 强企业则在 40~42 年。相较之下，中国民营企业崩盘更是长江后浪推前浪，前浪摔死沙滩上。然而，那些湮灭在市场滚滚浪潮中的民营企业，暴露出一些先天的缺陷性与后天的致命性：管理失范，盲目扩张，法人素质低下，企业一大就倒，一大就衰退……

这在一定层面上印证了中国民营企业“短命”之说，以及“做不大，做不长”的宿命。一家家企业前仆后继地走向“非正常”死亡。探析这个貌似无形过程中的有形规律，揭示民营企业生长、发展、死亡的基因图谱，成为当代中国经济社会发展中的热点话题。

“异军突起”的民营企业与民营企业家，在中国农村工业化、现代化进程中充当了主角，是当代企业史、世界产业史上最让人振奋与琢磨不透的一支力量。

20 世纪八九十年代，尤其是“南巡讲话”^①以后，在几乎没有任何工业基础的农村，成千上万的乡村工厂如雨后春笋般成长，数以万计的农民洗脚上田，大脚板闯荡市场，被压抑了几十年的民间经济发展欲望出现“井喷”现象。

地方政府此时采取了一种“无为即有为”的“放水养鱼”模式，民营企业则“船小好调头”，老板指到哪里就发展到哪里，较之国有企业具有更大的灵活性与随意性，从国有资本“一统天下”的格局中夺得一片江山。

著名经济学家厉以宁在解读改革开放 30 年得失时表示，尽管民营经济兴起之初是冒着各种责难发展的，但民营企业在改变中国农村落后面貌、富民强国、建设和谐社会进程中充当了生力军的角色。民营经济的兴起与国有企业股份制的改革，证券市场的建立，以及农村的家庭联产承包责任制，是中国在 30 年改革开放中最值得一提的三件大事。

南燕所在的浙江海都是当代中国经济社会转型的缩影。20 多年时

^① 1992 年 1 月 18 日至 2 月 21 日，邓小平先后到武昌、深圳、珠海、上海等地视察，并发表了一系列重要讲话。

间内，当地实现从传统的农业大县到工业强市，再到国际化大都市强区的“华丽”转型；成千上万家民营企业从无到有，从弱到强，迅猛地崛起于国内、国际市场。

这支从乡间农田快速成长的经济力量或多或少地存在“小农经济”烙印。这批脱胎于草莽的民营企业家在发展扩张中难免存在“不规范”现象，超常规发展，用赌性的心理来主导企业。尽管政府与公众对民营经济的发展给予了极大的宽容，但这些先天缺陷成为企业发展的致命隐患。

“看见红灯也要冲”，“政策归政策，大干快上，做了再说”，“企业失败了，大不了我回去种田”，这些处世思维深刻折射出了民营企业家的鲁莽。一名农民“空手套白狼”，弄到一张三个月交货的外贸订单，地方政府就立马召开会议做好土地的征迁工作，一边建设厂房一边报批手续，三个月时间真的如期交货。

这种经济“奇迹”在国外不常有，可在国内踩“红线”，闯“红灯”，打法律、法规“擦边球”的现象司空见惯，不足为奇。利用机会主义掘得第一桶金，成为20世纪八九十年代民营经济崛起的潜规则之一。

这种宏观经济环境与企业生存法规，的确催生与促进了一大批民营企业的快速发展。但潜在的生存危机与企业的规模如影随形，稍微忽略，瞬间即逝。

南燕危机是先天缺陷与后天环境共同影响与作用下形成的一场暴风骤雨。在某种程度上，南燕痛恨这个“后天”环境，没有这个环境，企业不可能在银行融资6.777亿元，进而形成100亿元的区域金融旋涡。一家500万元注册资本的子公司怎能贷款6000万元？外部大量的“输血”既可让企业快速扩张、膨胀，更可使企业丧失“造血”功能，一旦风吹草动，外源断裂，企业非死不可。这乃“水亦载舟，水亦覆舟”哲理的最好诠释。

好企业资金链不会断裂，企业不好时才会有缺钱断粮的生存危机。只有当具备“造血”功能后，企业才能活得长久、滋润。否则，资金链

断裂只是一个时间问题。正如南燕前掌门人所说，任何人都不能怪，只能怪自己在关键时刻没有把握好。

2004年，国家宏观调控加速了南燕金融风暴的爆发。这是一种必然中的巧合。南燕走上穷途末路的诱惑是什么？与企业发展战略、老总的性格特征有什么关联？当地另一家中国民营企业500强——浙江东旭集团是怎么置身于风暴中央不能自拔？在经济社会转型的特定历史阶段审视这些问题，不是个例而是共性，与中国历史文化、区域经济发展以及企业家的素质存在某些必然的关联。

21世纪初，民营企业多元化问题越来越突出，产业资本创造利润后严重外流，不愿意留在原有产业内打转转。其中一种情形是，企业成长为行业“隐形”冠军后，长期积累的资金需要寻找出路，希望有更多的投资渠道。

另一种情形是20世纪90年代中期以来，浙江民营经济发展成为全国的榜样，各种媒体报道，国家高层肯定，各地学习取经人马纷至沓来，再加上民营经济对浙江GDP的贡献比较大。这种内、外力量与诉求促使浙江各地把民营企业作为支撑、促进地方经济发展的一个主要力量。

紧随而至的是地方政府“关爱”更多地倾向民营企业，造成发展环境与其初创期出现强烈反差。起初，民营企业是在夹缝中生存，政府不管它是一种最好的状态，不被打击摧残更是一种幸运。它没有任何政策资源，是一种在市场拼搏的“肉食动物”，刀磨得锋利才能从蛟龙巨鳄口中抢得一些边角废料，获取生存。

现在，企业要银行贷款，政府出面协调；企业要土地，政府联手包装项目获取指标；企业出了什么事情，政府帮你“摆平”……有了政府的“靠山”，政策扶持、资源倾斜就是一种获利捷径，民营企业对此产生依赖心理，不需要在市场殊死搏斗就能获得利益。这部分企业就慢慢退化成“草食动物”，牙齿越来越钝，打拼市场的锐气与干劲慢慢消退……

浙江民营经济的特色是块状经济、集群经济，其优势与好处不言而

喻，但同类企业聚集在一起给企业融资带来极大便利的同时，往往容易形成过度融资。钱来得太容易，各种政策、资源来得太顺畅，政府关爱越来越多，无形中助长了企业非理性的扩张心态与行为。

这种现象背后隐藏着一个巨大的金融风险，除有现金流往来外，更有信用担保的连锁关系。一家企业死是正常的，但银行从风险控制角度肯定对担保企业大开“杀戒”。实际上担保企业本身没有出问题，地方政府担心区域企业资金担保链被人为地全线瓦解，造成一片企业的“死”，便纷纷伸出“有形之手”拯救危机企业。

2004年以来的宏观调控这波未平，另一波又起。2008年一场全球金融海啸荡涤着地球各个角落，中国民营企业和中小企业正遭遇前所未有的困难。面临空前的巨大压力，传统发展模式似乎走到了尽头，数以万计处在水深火热中的企业家普遍存在两个困难：一是这个“冬天”怎么过，二是“下一桶金”从哪里来？崩盘或托盘，成为必须思考与面对的现实问题。

一个地方不发生一家企业倒闭或盲目投资是永远做不到，做得到的是这家企业死了就让其死得洒脱一点，准确锁定、阻断风险，就地处置危机；其他正常运作的企业不受影响，不因为资金担保链受到牵连。

凤凰涅槃，不是为了死亡，而是为了新生。2005年9月，浙江南燕金融风暴是社会主义市场经济初期，地方政府、银行与企业“三方”利益争夺与交锋的一个现实样本，是民营企业家人生与财富沉浮起宕的社会转型史。把南燕金融风暴的典型性与独特价值进行辨析，最大的现实意义与价值在于，告诉后来的企业家不要重蹈南燕覆辙；不在于使企业长生不老，只是希望民营企业能够活得更健康一些，痛苦更少一些，快乐更多一些；对于那些病入膏肓、非死不可的企业，则希望它们的死更有价值一些，更有尊严一些，至少知道自己因何而死。

金融风暴潮起潮落，中国经济市场化改革顺势推进，民营企业、家族企业正处于谋求生存期间，或走出国门阶段，其掌门人正为基业长青忧心忡忡，不寒而栗。在全球金融海啸带来的这个漫长“冬天”，但愿作者的《生死大抉择——民营企业金融风暴真相调查》一书化作一件

“棉衣”，给千千万万家民营（中小）企业带来一丝慰藉与温暖，看到未来发展的希望与前途；给调控宏观环境、处理危机企业的政府与银行提供一个借鉴的蓝本。

（特别提示：本书除地名、企业与涉及金融风暴的人物为化名外，所有章节的内容与统计数据等，均以财经报道的视角与风格呈现给广大读者。或许，历史除了名字之外都是虚晃与飘渺的，本书除了名字之外都是现实与真实的）。

李剑平

2008 年 11 月

序 一出世纪商海大戏

单忠东

(北京大学民营经济研究院常务副院长
北京大学光华管理学院金融系教授、博导)

此次国际金融风暴与以往不同：1929年“大萧条”以来的几次世界性经济危机，大都局限在资本市场、信贷市场和货币市场的单一领域爆发，但2008年以来这场全球金融海啸在短时期内已连续穿透资本、信贷与货币市场，形成了“三重危机”叠加且正在改变实体经济的全新格局。

“覆巢之下安有完卵”。现在看来，这次国际金融危机对中国经济的冲击要大于1997年的亚洲金融风暴。从短期看，最直接的影响就是世界经济衰退将减少对中国出口商品的需求，中国的美元资产投资暴露于风险之中，金融体系也会受到伤害；从长期看，国际金融危机对中国造成影响包括各国贸易保护带来的危害、企业从国际资本市场融资困难加大、外来投资减少等方面。

与此同时，中国又面临着“双周期”的重叠，一方面是国际金融危机导致的全球经济下滑周期；另一方面是中国过去几年宏观调控形成的经济回调周期。在这场金融风暴中，受伤害最大的是中国广大的民营经济和中小企业。国际市场出现重大波动，出口贸易遭遇寒冬，外向型经济面临重大考验，传统发展模式举步

维艰，表现在如下几个方面：

首先是公司治理结构问题。民营企业普遍为家族式管理，在企业初创时期，这种管理为企业资本积累创造有效的途径，但进入成长期后企业则必须面对改革治理结构的问题，将原来的“父子齐上阵”的家族式企业，改革为产权清晰的现代企业。

其次是企业诚信缺失问题。信用问题是制约民营经济发展的重大障碍，包括产品对于消费者的信用、企业间的信用，以及企业和银行间的信用问题；

再者是企业的战略方向不明确及其增长模式的转变。随着产业链的分解速度加快以及市场竞争日益激烈，企业家对企业发展的探索不应只停留在产品、技术、市场等业务层面，还必须深入到瞬息万变的竞争环境中，思考如何保持竞争力，如何转变增长模式，如何保持可持续发展。

目前中小企业的生存困境可以归结为人民币升值、能源价格和劳动力成本上升等外部因素所致。近年来政府对民营企业干预增多，“强资本”与“强政府”结合，“草根经济”逐步烙上“官商经济”印记，患上“类国企病”也是中小企业在这场危机中不堪一击的重要原因。

但是，“风物长宜放眼量”。我们必须回顾昨天，看到改革开放30年所取得的巨大成就以增强信心，总结经验为今后借鉴。我多次讲过：中国经济增长的传统动力依然存在（如消费、投资和外资的贡献）；新的增长亮点正在出现（如自主创新、改变城乡二元体制和林业产权的改革等）。这说明中国经济虽然困难多多，但是宏观经济的基本面仍然良好，“风景这边独好”。广大民营企业要面向明天，不仅度过眼前的危机，还谋划企业未来的发展；并学会盯住“三头”，一头是原材料，要有远期的评估，避免价格风险；一头是市场，要不断开拓新领地；第三头是货币，也就是汇

率的变化。

改革开放 30 年来的经验已经证明，民营经济活，全局则活。我国民营企业近 600 万家，从业人员达 7100 万人；民营经济占全国 GDP 比重达 60%。1992 年至 2007 年，民营企业平均每年提供就业岗位 800 多万个，占同期城镇新增就业岗位的 80%。民营企业的发展过去是，将来仍然是中国经济发展与市场化变革的主力军，并且其作用会越来越大。

信心比黄金与货币都重要。坚定信心是应对世界经济动荡和金融危机的有力武器，企业要靠信心稳定市场预期，靠信心渡过难关。2005 年，浙江南燕与东旭集团一场金融风暴，可以看做是中小企业应对这场全球金融海啸的一场预演。透过记录南燕金融风暴的真实文字与客观数据，可以透视中国民营企业发展转型变革史，一出企业危机中各方利益主体争夺与人性交锋的悲壮场景。南燕的起死回生，郑中兴的人生起宕，高日晖的无奈入局等，都使人们联想到，中国民营企业发展的艰辛与荣辱。

单忠东

于北大资源大厦 2008 年 12 月

（单忠东毕业于北京大学经济系，师从于著名经济学家厉以宁教授；曾获澳大利亚国立大学发展经济学硕士、麦卡利大学国际贸易与金融学博士，任北京大学中国经济与 WTO 研究所所长等职。）

目 录

第一章 光环难掩黑洞

南燕自 2005 年 6 月狼烟四起，是流动性风险与政策性风险两根“火柴”碰撞的结果，是一场无法避免、抗拒的“后天”灾难。企业最大的失误不是从内部机制方面解决金融危机，而是用奖励的办法来融资，职工持股，甚至民间高利贷，导致“火上加油”。这些极端的应急措施不但没有化解危机，而且还延误防范时机，致使企业财务成本越滚越大，资金链越绷越紧，最终走向断裂。

第一节 中国名牌“护身符”挡不住暗箭	3
生存危机呼啸而来	3
多方请求“援兵”	4
山雨欲来风满楼	5
不识庐山真面目，只缘身在此山中	6
经济风险影响政治生涯	8
第二节 危机的偶然性与必然性	10
谁打开了“潘多拉魔盒”？	10
财务报表一字千金	11
“红灯”亮，现金流停	12
人无远虑必有近忧	17

专家点评	18
------------	----

第二章 祸起多元化战略

托尔斯泰说，幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭却各有各的不幸。经济社会转型期的民营企业则是，成功的企业各有各的不同，垮掉的企业却都是相似的。把企业发展看成是一场人生赌博，把长远的东西看成是现实的业绩，盲目扩张，贪多求大，冒进经营，不实事求是地看待企业现状，却敢去大手笔贷款融资，宣称利润等于贷款减掉利息，结果被巨大的包袱给活活压死。

第一节 树大遭风	21
一穷二白创业	21
“大企业病”基因变异	24
青黄不接吃“闭门羹”	26
优惠政策朝花夕失	27
第二节 多元化是一把双刃剑	29
白云飘飘，随心所欲	29
“乌托邦”式多元化	30
盲目画圈“作茧自缚”	32
做企业不同于赌博	33
第三节 冰冻三尺非一日之寒	37
主业隐性衰退	37
内外警钟接连敲响	38
专家点评	40



第三章 多头融资貌合神离

水能载舟，亦能覆舟。一旦钱来得太容易、太多，企业往往对主业、实体不再专心经营管理，有可能走向盲目投资甚至疯狂扩张。多家银行、跨区域融资意味着企业信任度开始下降，相互担保贷款关系从“信任”走向“放任”，最后掉进“黑洞”，撕得粉碎。

第一节 市场没有免费的资本盛宴	43
发起组建兴安保险	43
“华彩银行”墙上画饼	44
伦敦上市超越现实	45
第二节 担保融资风起云涌	47
患难与共	47
“背靠背”走向黑洞	49
风险成本不对等	50
第三节 资本天生逐利	52
“游资”打一枪换一地	52
多米诺骨牌效应	54
专家点评	55

第四章 诸侯列国一盘散沙

七雄争霸，民营企业创业元老权力均等化，造成拍板、决策以自我为中心，老总被牵着鼻子走。子公司所有权与经营权严重分离，导致急功近利、饮鸩止渴的行为。企业人治大于机制，最后人心相背，江山四分五

裂，财富随风而去。

第一节 粗放管理大意失荆州	59
攘外必先安内	59
什么都说了算	60
创业元老“均权制”	61
第二节 财务失控水漫金山	63
“守门人”缺位	63
好项目低利润率	64
第三节 执行力太差溃不成军	66
重赏之下必有勇夫	66
监事机构有名无实	67
曲线救企华而不实	68
专家点评	69

第五章 民营企业小农经济劣根性

中小民营企业是企业群体的弱势群体，人数少、贷款难、竞争压力大，在激烈剧变中发展充满未知与困惑，再加上中国几千年来小富即安的文化与小农经济意识影响，唯数字论英雄，好大喜功，在自己不熟悉的领域“跑马圈地”，在经济社会转型中屡遭“滑铁卢”之困。

第一节 先天性缺陷制约发展	73
融资管道单一	73

好机会吃人不吐骨头	75
先天宿命做大者寡	76
 第二节 宏观调控不是“卡”民企	77
好企业资金链不会断裂	77
转型期企业问题频出	78
 第三节 地方与企业岂能共同“发热”	81
“麻雀变凤凰”的华丽转身	81
南燕不是最后一家企业	83
 专家点评	86

第六章 政府该出手时就出手

“该出手时就出手，风风火火闯九州”。一首《好汉歌》把水浒传中英雄好汉的雄才大略讴歌得淋漓尽致。

中国经济还不是现代经济学意义上的完全竞争市场机制，处于经济自由化到市场化再到民营化的转型期。市场经济其实并不排斥政府干预，政府完全不干预的自由市场大概只在幻想的天国中才有。这一点已经成为当代世界主流经济学家的共识和常识，企业突发生存危机后关键是分辨政府干预市场的理由、手段、程度和效果。

第一节 企业危机事关一方安定	89
南燕金融风暴	89
朝江金飞败局	90
江源海鸥之殇	91
江北美然之痛	92
远江金宇迷雾	93