

民营企业管理实务丛书
Governance Practice of Private Enterprise



民营企业

风险控制

实务与案例

李 亚 等 / 编著

the Practice and Case of
Venture Control about
Private Enterprise



中国发展出版社

民营企业 **风险控制** 实务与案例

李 亚 等 / 编著

the Practice and Case of
Venture Control about
Private Enterprise



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

民营企业风险控制实务与案例/李亚等编著.

北京: 中国发展出版社, 2009. 4

(民营企业管理实务丛书)

ISBN 978-7-80234-358-0

I. 民… II. 李… III. 私营企业—企业管理: 风险管理—研究—中国
IV. F279. 245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 045263 号

书 名: 民营企业风险控制实务与案例

著作责任者: 李 亚等

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-80234-358-0

经 销 者: 各地新华书店

版式设计: 北京飞亚景文化传播有限公司

印刷者: 北京大地印刷厂

开 本: 700 × 1000mm 1/16

印 张: 17.5

字 数: 230 千字

版 次: 2009 年 4 月第 1 版

印 次: 2009 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

定 价: 35.00 元

联系电话: (010) 68990630 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: bianjibul6@vip.sohu.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

总序

一个国家是否足够强大，关键要看它有没有足够强大的企业。在历史转型期的中国，目前存在着两大类企业，一类是国有企业，一类是民营企业。由于众所周知的原因，从上世纪 50 年代中期到 80 年代初，国有企业在中国一统天下，这样的局面使我国经济不仅严重地落后于世界强国，而且也严重地落后于起点与我们相差无几的发展中国家和地区。

改革开放促生出新时期的第一批个体户，民营经济在经历了 30 年的严格限制后又一次开始萌芽。30 年后的今天，民营经济已经成为中国市场经济的重要基石和活力源泉，成为中国企业体系中最具创新性的增长极。尽管它占用社会资源的比重仅有三分之一，但对 GDP 增长、就业和出口的贡献已经占到三分之二，民营经济对全国经济的增量部分做出了十分重要的贡献。

我国的民营企业固然已经取得了长足的进步，但其发展也面临着全新的挑战，除外在环境方面的法律、政策等因素的制约之外，民营企业也存在着诸多亟待解决的内在问题。

其一，融资难。相当一部分民营企业的扩张是以融资为基础的，但在全球经济变冷的新阶段，民营企业融资的难度开始加大，特别是直接与国有经济争资源的民营企业，资金瓶颈日益狭窄。

其二，风险控制水平低。民营企业发展的主流仍然是机会导向，战略趋同化严重。而在当前的国际经济大势面前，低成本战略是难以在国际产业分工竞争中占得优势的。席卷全球的金融海啸已使我国为数众

多的此类民营企业步履维艰。

其三，人才误区。有些民营企业因为舍不得为人才花钱而很快就失去了竞争力，而又有一些民营企业却在为那些不是人才的人花着冤枉钱。民营企业在人才问题上可谓左右支绌。其实，民营企业人才培养方面面临的最大困境是企业成长与人才培养之间的抉择，缺乏人才基础的企业高速增长是非常危险的。

其四，家族制障碍。家族企业在组织管理方面存在很多问题，如：高度集权与人治问题、非家族高管缺乏信任问题、关系治理的适用性问题、跨国管控问题等等。这些问题不但制约了民营企业的进一步发展，甚至已经危及到企业自身的生存问题。

其五，集团管理不成熟。集团化已经成为了大型民营企业发展的一个潮流，但在集团管控、战略协同、集团治理等方面还相当薄弱。民营企业对于股权合作模式的选择、海外并购后的整合、直接管控与间接管控的组合、集团扩张与收缩都还有相当长的路要走。

针对以上五个方面的问题，我们精心编写了这套“民营企业管理实务”丛书，力图通过比较完整的理论阐述和丰富的案例分析为广大民营企业的健康发展贡献自己的绵薄之力。本丛书共五种，着力分析前面提到的五个方面的问题，并竭力从理论和实践两个方面提供解决方案。

真诚希望本套丛书能对我国民营企业的发展有所裨益，真诚希望中国大地能早日出现世界级的民营企业。

李亚

2009年2月于南开园



第一章 民营企业风险概述 1

第一节 民营经济 30 年的发展与改革 2

一、民营经济发展与改革的四个阶段 2

二、民营经济改革与发展的三大难点 7

1. 观念问题 7

2. 融资问题 9

3. 国际化问题 10

第二节 民营企业的管理演进及其风险 11

一、中国民营企业管理的演进 11

1. 初期的经验管理 11

2. 民营企业成长期的准科学管理 12

3. 成熟时期的文化管理 16

三、民营企业管理的六大风险 21

1. 风险一：民营企业的战略缺失 21

2. 风险二：把家族制管理同家长制混为一谈	23
3. 风险三：轻人才重扩张	24
4. 风险四：过分依赖政府	27
5. 风险五：缺少危机管理	28
6. 风险六：忽视企业文化建设	29
案例 1-1 九阳的战略升级	29
案例 1-2 华为的管理升级	38

第二章 市场风险及其控制

45

第一节 民营企业与市场营销风险

47

一、民营企业市场营销的特点	47
二、民营企业的市场风险与营销误区	50
三、民营企业应该建立正确的市场营销观念	52

第二节 民营企业的市场风险控制

52

一、优秀市场营销经理须具备的素质	53
二、民营企业的市场策略	55
1. 营销团队的打造	55
2. 多元化开发市场	56
3. 市场营销策略组合	58
案例 2-1 大连实德塑胶工业有限公司的营销战略	66
案例 2-2 HY 集团的营销变革	72
案例 2-3 方太厨具的品牌成长之路	79

第三章 财务风险及其控制 87

第一节 民营企业财务风险概述及其成因 89

一、企业财务风险的类型 89

1. 筹资风险 89

2. 投资风险 89

3. 经营风险 90

二、企业财务风险因素的时序关系 90

三、我国民营企业财务风险的现状 92

1. 筹资风险没有得到应有的重视 92

2. 投资风险不断加大 93

3. 运营资金紧张 93

4. 内部控制制度不健全 94

四、民营企业财务风险的形成原因 94

1. 负债经营，资金周转慢 94

2. 财务管理制度不健全 95

3. 民营企业财务人员素质低下 95

4. 民营企业资本结构不合理 95

第二节 民营企业财务战略的选择及其

风险控制机制 96

一、基于财务风险防范的财务战略选择 96

1. 创立期的财务战略选择 97

2. 成长期的财务战略选择 97

3. 高速成长期的财务战略选择 98

4. 大型企业过渡期的财务战略选择	98
二、建立有效的具体财务风险防范处理机制	99
1. 基本原则	99
2. 财务风险的指标鉴定	99
三、建立健全民营企业的内部稽核制度	100
四、加强日常资金管理, 保证资金合理匹配	101
 第三节 财务预警系统及财务风险防范策略	 101
一、企业财务预警系统	101
1. 民营企业财务预警系统的构成及职能	102
2. 企业财务预警指标体系的构成	102
3. 财务预警系统管理的基本程序	103
二、具体财务风险防范策略的选择	104
1. 筹资风险控制	104
2. 投资风险控制	107
3. 资金回收风险控制	109
案例 3-1 顺驰的风险控制失败	110
案例 3-2 金义集团兼并三峡库区企业	117
案例 3-3 贵州神奇并购都匀制药厂	124

第四章 人力风险及其控制

129

第一节 民营企业人力风险的类别与成因

130

一、人力风险的分类及成因

130

1. 企业人力资源风险分类

130

2. 人力资源管理风险的成因	133
二、民营企业的主要人力风险及成因	133
1. 人员能力风险	134
2. 人力资源流失风险	134
3. 核心人力风险	136
第二节 民营企业人力风险的控制与对策	144
一、民营企业人力内部环境的改善	145
1. 现代人力资源管理理念的树立	145
2. 人力管理工作同战略的结合	146
3. 注重有效的激励	147
二、民营企业人力风险管理策略	148
1. 控制型策略	148
2. 财务型策略	149
三、民营企业应对人力风险的具体措施	151
1. 人力风险防范与控制	151
2. 核心人才风险管理	155
3. 接班人问题的妥善处理	162
案例 4-1 皇明太阳能集团的风险控制	166
案例 4-2 华帝与姚吉庆的合与分	172
案例 4-3 爱多的领导人风险	178

第五章 管理风险及其控制

第一节 企业管理风险的含义及构成要素	186
一、企业管理风险的含义	186

二、企业管理风险的主要构成要素	187
1. 管理者素质	187
2. 组织结构	187
3. 企业文化	189
4. 管理过程	189
 第二节 民营企业存在的管理问题与风险	190
一、家族式管理是普遍的管理方式	191
二、企业管理者的管理素质普遍不高	192
三、产权结构不清	192
四、管理制度方面存在缺陷	194
五、企业文化建设相对滞后	194
 第三节 民营企业管理风险的防范对策	196
一、优化企业管理模式	197
二、建立健全现代企业制度	197
三、提高经营者和管理者素质	198
四、完善决策机制	199
五、完善企业的内部控制制度	200
 第四节 民营企业的战略风险及其控制	200
一、战略管理对于民营企业的价值	201
二、民营企业的战略问题	202
1. 企业战略判断失误	202
2. 对战略管理认识存在偏差	202
3. 缺乏有效的战略选择	204
三、民营企业的战略选择	205

1. 企业级战略选择的三种取向	205
2. 民营企业的战略选择要点	206
案例 5-1 QH 纸业有限公司的发展战略	208
案例 5-2 出口企业的战略转型及其风险防范	215
案例 5-3 娃哈哈公司的成长策略	224

第六章 公司治理风险及其控制 231

第一节 治理风险的含义与来源 233

一、治理风险的含义	233
二、治理风险的来源	235
1. 股权高度集中的单边治理结构	235
2. 家族治理模式分析	237

第二节 民营企业治理风险的控制与对策 244

一、风险控制的一般过程	244
1. 树立风险意识	244
2. 识别风险	245
3. 衡量/评估风险	245
4. 控制风险	253
5. 检查和评价	254
6. 风险学习	254
二、针对我国民营企业治理风险的控制对策	254
1. 产权维度演进	255
2. 资本维度演进	256
3. 人才维度演进	257

案例 6-1 帕玛拉特公司的家族治理	259
参考文献	266
后记	268

CHAPTER

第一章

民营企业风险概述

民营企业从 80 年代崭露头角，就一直书写着中国企业由大红大紫旋即又偃旗息鼓的流星现象。回顾二十年来能够被称道的优秀民营企业，真是少之又少，反而出现了“强者更强，弱者更弱”的现象。“三株”枯萎，“德隆”病重，“爱多”伤心，“巨人”倒地……这些风光一时的企业的倒下都带给我们很多的反思。

是什么导致了众多民营企业的短命呢？如果从宏观角度对这些企业做一下深层的研究对比，我们会发现民营企业中因管理水平不够所隐藏的危机往往不被重视，导致企业在短暂的快速发展之后陷入迷茫，甚至消失，这种情况对于相当数量的民营企业具有一定的普遍性。本章在对民营企业管理演进分析的基础上，对民营企业的主要风险进行了全面分析。

第一节 民营经济 30 年的发展 with 改革

民营企业的风险与其整体发展及改革过程密不可分，我们先分析其 30 年来的改革与发展及其难题。

一 民营经济发展与改革的四个阶段

从民营经济改革 30 年的发展历程来看，我国采取的发展民营经济的改革措施大多带有一定程度的被动性。从民营经济总体来看，其发展历程可分为四个阶段（解放前存而不论，改革开放前一直处于压制状态，也不做考虑）。

第一阶段：1978 ~ 1987 年，起步阶段，民营经济开始茁壮成长。在此阶段乡镇企业异军突起。

1978 年，当时的计划经济已经难以为继，主要原因是存在两大难题：日常必需品（含粮食）短缺和严重的劳动力过剩（知青返城使这一问题更加恶化）。为了解决这两大难题，国家在实行农村家庭联产承包责任制的同时，开始允许个体经济（个体工商户）发展，雇工超过 7 人的则称为私营企业。

十一届三中全会后，私营经济开始出现，但只是在农村出现了个体工商户。家庭联产承包责任制逐渐演变出专业户。1981 年 7 月国务院肯定了个体工商户的存在与发展。民营经济促进了国民经济的增长和人民收入的提高。1982 年，党的十二次全国代表大会决定，坚持国营经济为主导和发展多种经济形式。1984 年，十二届三中全会明确提出了社会主义经济是公有制基础上的有计划的商品经济，并要求积极发展多种经济形式。到 1986 年时，我国个体工商户人数为 1984 年的 5.7 倍，户数为

1982 年的 4.6 倍。这个时期是民营企业的早期发展阶段。因为那时改革开放刚刚开始，市场机会多多，只要你具有一定的资金实力，或者是有着敏锐的市场眼光，企业就会在市场中脱颖而出。那时的民营企业以个体、私营的为多。

第二阶段：1988 ~ 1991 年，徘徊发展阶段，受到政治因素的影响，民营经济有所停滞和徘徊。这一时期，相当一部分纯私营企业被迫变身为“股份合作制”来保护自己，部分地方政府也在引导和鼓励民营经济向这个方向发展。

1988 ~ 1991 年是我国经济发展战略的调整时期。党的十三次全国代表大会提出，要在公有制为主体的前提下，继续发展多种所有制经济，特别是强调了私营经济的发展是公有制经济必要的和有益的补充，这在客观上为民营企业的发展提供了大力的支持。但是 1989 年后民营经济曾经一度衰落，个体户和私营企业都明显收缩。一度辉煌的民营企业发展势头被压了下去，民营企业的发展速度急剧减缓。

第三阶段：1992 ~ 2001 年，快速发展阶段。邓小平南巡讲话和 1992 年党的十四次全国代表大会的成功召开，使得民营经济迅猛发展，增长速度极快。十四大上明确指出，在所有制结构上，要坚持以公有制包括国有经济和集体经济为主体，个体经济、私营经济、外资经济为补充，多种经济成分长期共同发展，不同经济成分还可以自愿实行多种形式的联合经营，这为民营企业进入下一个快速发展时期做好了充分的准备。在此阶段，中小企业和民营科技企业受到政策的强有力支持。但在此阶段后期，民营经济发展速度有所放缓。同期，国有经济民营化有较大发展。

这一阶段，发生了东南亚金融危机，使政府认识到依靠国家力量发展大型企业集团的韩日模式实际上有较高的经济风险，转而学习美国模式发展中小企业。同时，由于民营经济的发展较快，机制灵活，直接对国有经济形成了冲击，相当一部分中小型国有企业（特别是在纺织、食品、家电等行业）在竞争中处于劣势，亏损严重，中央财政和地方财政不堪重负，财政风险日益高企，甚至影响到银行（对于部分亏损的国有

企业，地方政府指示银行继续贷款以维持其生存），于是国有企业民营化在国有中小型企业中开始大规模展开（即“国退民进”）。

这一时期，我国的发展市场经济的趋势已经非常明显，各项相关法律法规强有力地支持着民营企业的发展，民营企业走上了健康发展的新道路。1997年，党的十五次全国代表大会对民营经济的认识进一步深化，第一次明确提出：“公有制为主体，多种所有制经济共同发展，是我国社会主义初级阶段的一项基本经济制度。”1997年以后，我国的民营经济发展异常迅速。

这一时期，民营企业的发展也表现出了新的发展趋势，以高科技产业为代表的民营企业取得了迅猛的发展，如联想集团、华为公司等等；另外，伴随着我国经济持续走强，中国社会出现前所未有的稳定局面，市场急剧扩大，使得大型跨国公司纷纷进入中国市场，中国市场的竞争日趋激烈，给民营企业的发展带来了强大的驱动力量；第三，海归人员不断增加，他们成功地在中国创业，如网易、搜狐等网络高科技公司就是在这样的背景下发展起来的。

第四阶段：2002年以后，全面发展阶段。中共十六大报告明确提出：“必须毫不动摇地支持、鼓励和引导非公有制经济发展”，十六届三中全会又提出完善公有制为主体、多种所有制经济共同发展的基本经济制度，大力发展国有资本、集体资本和非公有资本等参股的混合所有制经济，大力发展和积极引导非公有制经济。2005年国务院出台了《关于鼓励支持和引导个体私营等非公有制经济发展的若干意见》，给各地发展民营企业带来良好的机遇，为民营经济的发展提供了新的动力。民营企业家的社会地位明显提高。各地纷纷高调推进民营经济的发展。民营经济进入全面发展的新时期。在这一阶段，民营经济与国有经济、三资经济的融合渗透以及博弈竞争开始向更高层次发展。

总的来看，随着民营经济地位的确立，中国的民营经济又迎来了一轮新的发展高潮，进入了第三个战略发展期。在这个发展高潮中，出现了一些新的经济现象和特点。

一是民营企业与国有企业、集体企业联营、与外商合资，民营企业