

理念

流程

规则

案例

中小企业可持续发展实务丛书

恒阳财经 

中小企业 风险防范与危机管理

周德文 张建营 张振宇 著

打开中小企业危机管理之门的钥匙
破解中小企业危机管理难题的治本之策
解决中小企业可持续发展难题不可或缺的参考工具
解决中小企业危机管理难题的专业性大全



中华工商联合出版社

理念

流程

规则

案例

中小企业可持续发展实务丛书

恒阳财经 

中小企业 风险防范与危机管理

周德文 张建营 张振宇 著

破解中小企业危机管理难题的治本之策
解决中小企业可持续发展难题不可或缺的参考工具
解决中小企业危机管理难题的专业性大全



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小企业风险防范与危机管理/周德文, 张建营, 张振宇著. —北京: 中华工商联合出版社, 2009. 5

ISBN 978 - 7 - 80249 - 181 - 6

I. 中… II. 周…②张…③张… III. 中小企业—企业管理:风险管理
IV. F276. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 069782 号

中小企业风险防范与危机管理

作 者: 周德文 张 建 营 张 振 宇

策划编辑: 高晓博

责任编辑: 楼燕青

封面设计: CMYK 梦工厂

责任审读: 海 鸿

责任印制: 张 萍

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 北京市荣海印刷厂

版 次: 2009 年 5 月第 1 版

印 次: 2009 年 5 月第 1 次印刷

开 本: 700mm × 1020mm 1/16

字 数: 360 千字

印 张: 22.25

书 号: ISBN 978 - 7 - 80249 - 181 - 6/F · 086

定 价: 48.00 元

服务热线: 010 - 58301130

销售热线: 010 - 58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com(营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com(总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010 - 58302915

序言

序一： 建立具有中国特色的企业危机管理理论体系

序一： 建立具有中国特色的企业危机管理理论体系

2008年是不平凡的一年，在中国大地上，不仅出现了汶川大地震这样重大的自然灾害，也出现了由于美国金融危机引起的世界性的经济危机；不仅出现了房地产泡沫破灭后的行业危机，也发生了三鹿集团毒奶粉事件导致的奶制品行业的信任危机；不仅出现了国美电器这样的企业由于法律风险导致的企业危机，也出现了不少中小企业老板因资金断链而自杀导致的企业生存危机；不仅出现了国有大型企业、金融机构和上市公司由于投资和投机失误导致的巨额亏损，也出现了中国南方诸省因为外贸订单缩减导致的大量企业停产、半停产的现象……

凡此种种，风险和危机一时间成为政府，各类企业实体、媒体、企业服务机构、管理研究机构热议的话题。

鉴于危机对中小企业生存和可持续发展的重大危害和冲击，中小企业危机表现形式的复杂多变，以及中小企业在整个国民经济体系中的战略位置，如何破解中小企业风险及危机产生的根源，成为中小企业可持续发展研究的重要课题。

与大多数机构对风险或危机课题的研究相比，本书具有以下特点：

一、是系统研究还是局部研究

从危机研究客体上看，绝大多数机构进行系统研究的较少，他们大多对某一类风险和危机进行研究，如容易造成安全风险、产品质量风险、法律风险和媒体管理的风险等；对某一类主体的风险和危机进行研究，如对政府或城市风险的研究，对大型或特大型企业、上市公司行为的研究；对某一个容易产生风险的行业进行研究，如食品行业、医药行业、煤炭行业、化工行业等。

本书则跨越了行业和风险类别的限制，紧紧抓住中小企业这类特殊的群体，对中小企业发展过程中可能发生的风险和危机进行了系统归纳和深入研究。

二、分类归纳还是案例归纳

从目前很多机构的研究方法上看，大多以案例实证分析为主，即从典型的危机管理案例出发，对危机产生的根源和对策展开论述。

案例实证分析虽然有说服力，但由于受案例的局限，研究者很难得出科学的结论，即使得出了结论，也往往会打上浓厚的企业、行业或区域的色彩。本书作者打破了规范分析和实证分析的局限，从中小企业发生风险和危机的常见案例出发，对企业危害的大小、出现频率进行分类归纳，得出的结论和建议对中小企业来说是极具有广泛的借鉴价值的。

三、用“望远镜”看企业还是用“显微镜”看企业

从对风险和危机产生的原因分析上看，目前不少机构对企业风险和危机产生原因的分析以外部原因为主，如产业政策、信贷政策、税收政策、汇率政策、国际金融危机、外部市场环境、行业周期变化等。这种研究方法，可以比喻为用望远镜看企业，可以高屋建瓴，但是面对危机时只能“望危兴叹”和被动接受。

本书的作者则主要从企业内部出发，从企业决策、流程控制、内控机制建设、整合资源等角度进行研究，这种方法可以比喻为用显微镜看企业。本书提出的危机产生的10大根源，有8个方面为企业内部管理和团队层面的原因；在风险预防、危机处理和危机后期管理等阶段的建议也主要集中于企业内部资源的应对和整合，因而更具实用价值。

四、以风险和危机预防研究为主还是以危机化解研究为主

目前，不少机构着重于企业风险或危机出现后的应对措施进行研究，本书除了对风险化解和危机处理的方法进行了研究以外，还从风险和危机的预防进行研究。

总起来说，创新性、实用性和系统性是本书的三大特色：

创新是任何研究的生命力所在，本书的一些观点较为新颖，如关于危机演化的4阶段观点、规模较大企业更容易产生的致命危机的观点等，都令人耳目一新！

实用是本书的另外一个重要特点。本书作者对风险管理的准备、风险化解、危机处理、危机后期管理等方面的研究，均从10大风险的角度进行了分类阐述，可以说是“细致入微”。如果没有对企业现场的深度把握和实战经验是很难做到这一点的。

本书作者理论基础扎实，逻辑严谨，不仅建立了中小企业风险防范和危机管理的理论体系，而且建立了一整套的风险防范和危机管理的方法体系。从这个意义上讲，本书可以被看作是中小企业风险防范和危机管理的“呕心之作”，是中小企业进行风险防范和危机管理的方法论大全。

期待作者在中小企业这片沃土上继续耕耘，并能结出丰硕的成果，也期望广大中小企业能够借助这本工具书，趋利避害，不断铸造新的辉煌。

2009年3月26日

袁普：中国中小企业对外协调中心主任
中国中小企业国际合作协会副会长兼秘书长

序一：
建立具有中国特色的企业危机管理理论体系

序二： 打造适应中国市场土壤的实战型管理人才

温州大学经济学教授、温州经济学会会长 马津龙

中国市场经济发展的广度和深度在不断推进，中国融入世界经济体系的速度也不断加快，并且取得了举世瞩目的成果。

与西方市场经济的发展不同，中国的市场经济的发展在经济发展基础、政治法律制度和社会经济环境等方面有很大的不同，因此，在面对全球经济危机的大背景下，中国在微观经济体、产业调整、政府宏观调控方式等方面，表现为不同的形态。

与西方市场经济的发展相同，市场经济的深入、快速发展，需要建立一个公开、公平、公正的法制环境和政策环境，需要具有完善的各要素资源的配套服务体系 and 流动体系，更重要的是，需要具备有利于微观经济体发展的企业家队伍、具有职业素养的职业经理人队伍和适应市场经济理念的高层次管理人才，这是中国发展有特色社会主义市场经济的关键。为了实现这一目标，我认为关键还是要在现有基础上培养打造适应中国市场土壤的实战型管理人才。这是包括温州大学在内的各高校的历史责任。

实用型人才的培养需要遵循人才教育的基本规律，要在人才培育理念、师资队伍打造、培育方法创新、培训教材更新、评价体系优化等方面着手。其中，最关键的要素之一，是中国目前尚缺少扎根于中国市场经济土壤的实用型教材。

我们注意到，目前的教材和研究存在一些不好的倾向：学科教材划分过细，具有跨学科的研究较少；过于注重规范理论的研究而忽视了实证案例的研究，尤其是中国中小企业实证案例的理论研究；国外的管理理念、管理模式、管理工具引进较多，基于中国市场土壤的管理理论、管理模式、管理工具研究较少；基于大企业、大集团的研究较多，针对占中国90%以上的中小型企业的研究较少。

“十年树木，百年树人”，这些不好的倾向在很大程度上不利于打造适应中国市场土壤的实战型管理人才，从而从根本上影响着中国市场经济的长远发展。

可喜的是，一些在一线从事理论研究的专家和一线管理实战的高层次管理人才，在这方面深入实践、大胆创新、精耕细作，取得了可喜的研究成果。

《中小企业风险防范与危机管理》一书在这方面迈出了可喜的一步，是一个较好的范例。

本书深入浅出，案例充实、内容丰富、体例新颖，不仅适合于中小企业中高层管理者使用，而且适合未来将要投入于企业管理岗位的管理及相关专业的院校学生使用，对于从事企业管理研究的专业人员也是一个很好的借鉴。

序言	1
----------	---

第一部分

破解中小企业生存密码：中小企业风险防范和危机管理的 8 个体会

一、为什么研究中小企业风险防范和危机管理这个课题	2
1. 中小企业的发展形势	2
2. 中小企业风险防范和危机管理的 7 个误区	5
3. 中小企业风险防范和危机研究的 4 个误区	5
4. 中小企业危机服务机构服务的 7 个误区	6
二、8 个体会的内容	6
1. 关于危机特征的 2 个体会	6
2. 关于危机产生与发展的 2 个体会	7
3. 危机产生的 1 个体会	7
4. 关于如何进行危机管理的 3 个体会	8
三、提出 8 个体会的意义	9
1. 探讨中小企业危机产生的根源	9
2. 探讨中小企业危机发展演化的规律	9
3. 探讨风险防范和危机管理的方法	9
4. 持续打造中小企业可持续发展系列丛书体系	10

第二部分

什么是危机：危机的基本范畴

一、企业风险与企业危机的关系	13
1. 什么是企业风险	13
2. 什么是企业危机	13

3. 风险和危机之间的区别与联系	14
二、危机的 4 个特点	14
1. 重大危害性或破坏性	16
2. 不可测性或不确定性	16
3. 爆炸性或放大性	16
4. 可变性或弹性	16
三、危机的 8 个层次	16
1. 信誉受损	17
2. 公司品牌受到损害	17
3. 重大损失	25
4. 信任危机	25
5. 企业生产陷于停顿	26
6. 资产、账户被查封	26
7. 企业有关责任人入狱或自杀	26
8. 企业破产	28
四、危机管理的主体和客体	28
1. 危机管理的主体	28
2. 危机管理的客体	29
 第三部分	
船小好掉头：危机产生与演化的 5 大规律	
一、5 大规律概述	33
1. 5 大规律的提出过程	33
2. 5 大规律的内容	33
3. 提出 5 大规律的价值	33
二、规律一：危机产生符合“木桶效应”	33
1. 木桶效应的提出	33

2. 木桶效应的内容	34
3. 该观点对企业危机管理的价值	35
三、规律二：小细节产生大危机	35
1. 观点的提出	35
2. 观点的内容	37
3. 容易产生危机的 14 个细节	37
4. 小细节产生大危机观点对危机管理的价值	41
四、规律三：小规模的企业容易发生危机	41
1. 小规模企业危机产生规律的提出	41
2. 小规模企业危机产生规律的内涵	43
3. 小规模企业容易产生危机的 8 个原因	44
4. 提出该观点的价值	45
五、规律四：大规模的企业更容易发生致命危机	45
1. 悖论的提出	45
2. 大企业更容易产生致命危机悖论的含义	46
3. 大规模企业产生致命危机的 11 个原因	46
4. 提出该悖论的意义	47
六、规律五：危机演化的 4 个阶段	47
1. 4 个阶段观点的提出	47
2. 4 个阶段观点的内容	48
3. 提出 4 个阶段观点的意义	49

第四部分

找到了原因，就成功了一半：中小企业危机产生的 10 大根源

一、中小企业危机产生的 10 大原因概述	51
1. 观点的提出	51

2. 10 大原因的具体内容	51
3. 提出该观点的意义	52
二、急功近利：不恰当的规模化	52
1. 规模化导致危机观点的提出过程	52
2. 规模化的 7 个表现	52
3. 规模化导致危机的 8 种传导机制	53
4. 规模化并不必然产生风险——规模化的“度”	54
5. 企业规模缩减的 4 个途径	54
三、“馅饼”还是“陷阱”之一：不恰当的相关多元化	56
1. 相关多元化的提出过程	56
2. 相关多元化及其表现	56
3. 为什么多元化容易产生风险	57
4. 相关多元化的 7 个对策	57
四、“馅饼”还是“陷阱”之二：不恰当的非相关多元化	58
1. 非相关多元化的提出过程	58
2. 非相关多元化的内涵及表现	58
3. 非相关多元化导致风险的 5 个原因	59
4. 如何进行合理的非相关多元化	59
五、“双刃剑”：不恰当的融资行为	60
1. 不恰当的融资行为提出过程	60
2. 不恰当融资行为的 5 个表现	60
3. 不恰当的融资行为可以导致企业产生危机	60
4. 提出该观点的意义	61
六、没有整合好资源：运营模式的失误	61
1. 资源整合的提出过程	61
2. 运营模式的表现	61
3. 不同运营模式的正确与错误方式比较	62

七、“在钢丝上跳舞”：违法和违规行为	63
1. 违法和违规行为的提出过程	63
2. 违法、违规行为的 9 个表现	64
3. 违法、违规行为的影响机制	67
八、傲慢的代价：企业老板的素质需要提高	68
九、团队的价值：核心团队的缺乏	70
1. 提出过程——中小企业团队的价值	70
2. 团队缺乏的具体表现及其原因	70
3. 团队缺乏的影响机制	71
十、体系的力量：管理体系的缺乏	71
1. 管理体系的提出过程	71
2. 管理体系的 7 个构成部分	71
3. 管理体系在危机管理中的作用机制	72
十一、逆势而为：政策的变化或调整	72
1. 政策变化的提出过程	72
2. 政策变化或调整的 5 个表现	73
3. 政策变化的影响机制	73
十二、关联的弊端：企业经营环境的变化	73
1. 企业经营环境提出过程	73
2. 企业之间的 7 个关联内容	74
3. 为何企业之间关联容易导致危机	74

第五部分

企业应对危机路线图：容易演化成危机的 10 大风险

一、10 大风险概述	81
1. 10 大风险的提出过程	81
2. 中小企业 10 大风险的内容	81
3. 需要说明的问题：大企业风险和中小企业风险的区别与联系 ...	82
4. 提出 10 大风险的意义	85
二、资金断链风险——警惕企业的“心肌梗塞” 或“脑血栓”	86
1. 资金断链风险的提出	86
2. 资金断链风险的内涵和外延	86
3. 资金断链的 9 个原因	87
4. 资金断链风险的 7 个表现	87
5. 资金断链风险的 8 个危害	87
6. 案例实证分析	88
三、回款风险——“温水煮青蛙”，危机慢慢来临	95
1. 回款风险的提出	95
2. 回款风险的内涵和外延	96
3. 回款风险的 8 个原因	96
4. 回款风险的 4 个表现	96
5. 回款风险的危害	97
6. 案例实证分析	97
四、投资风险——多元化，“陷阱”还是“馅饼”	98
1. 投资风险的提出	98
2. 投资风险的内涵和外延	98

3. 投资风险的表现及成因	98
4. 投资风险的危害	101
五、法律风险——多行不义必自毙	105
1. 法律风险的提出	105
2. 法律风险的内涵和外延	105
3. 法律风险的 4 个原因	106
4. 法律风险的 14 个表现	106
5. 法律风险的危害	106
6. 案例实证分析	107
六、政策风险——顺势者昌，逆势者亡	112
1. 政策风险的提出	112
2. 政策风险的内涵和分类	113
3. 政策风险产生的 5 个原因	114
4. 政策风险的危害及传导机制	114
5. 案例实证分析	115
七、核心团队流动风险——企无人则止	116
1. 核心团队流动风险的提出	116
2. 核心团队流动风险的内涵和外延	116
3. 核心团队流动风险的 7 个成因	117
4. 核心团队流动风险的 4 个表现	118
5. 案例实证分析	118
八、市场风险——2008 年江南企业的成片倒闭现象	119
1. 市场风险的提出	119
2. 市场风险的内涵和外延	119
3. 市场风险的成因	122
4. 市场风险的表现	122
5. 案例实证分析	123

九、产品质量风险——“三株常德事件”和“三鹿集团毒奶粉”事件	125
1. 产品质量风险的提出	125
2. 产品质量风险的内涵和外延	126
3. 产品质量风险的4个成因	126
4. 产品质量风险的5个表现	126
5. 产品质量风险的5个危害	127
6. 案例实证分析	127
十、担保风险——担保猛如虎	128
1. 担保风险的提出	128
2. 担保风险的内涵和外延	128
3. 担保风险的3个成因	129
4. 担保风险的3个表现	130
5. 案例实证分析	130
十一、企业老板人身安全风险——企业老板身体健康状况和自杀现象堪忧	131
1. 企业老板人身安全风险的提出	131
2. 企业老板人身安全风险的内涵和外延	132
3. 企业老板人身安全风险的5个成因	133
4. 企业老板人身安全风险的危害	138

第六部分

万变不离其宗：危机管理的9个原则和危机管理5步法则

一、危机管理原则概述	142
1. 危机管理原则的提出	142
2. 企业危机管理原则的内涵	143
3. 危机管理的9个原则	143

4. 提出危机管理 9 个原则的意义	143
二、决策优先原则——决策风险是最大的风险	144
1. 决策优先原则的提出过程	144
2. 决策优先原则的内涵	144
3. 决策优先原则的具体应用	145
4. 案例实证分析	145
三、生存第一原则——皮之不存，毛将焉附	146
1. 生存第一原则的提出过程	146
2. 生存第一原则的内涵	146
3. 生存第一原则在具体应用中的 3 点要求	146
4. 案例实证分析	147
四、预防为主原则——防范胜于救灾	149
1. 预防为主原则的提出过程	149
2. 预防为主原则的内涵	149
3. 预防为主原则的 5 个启示	149
4. 案例实证分析	150
五、防微杜渐原则——细节决定成败	151
1. 防微杜渐原则的提出过程	151
2. 防微杜渐原则的内涵	151
3. 防微杜渐原则具体应用的 4 点要求	151
4. 案例实证分析	152
六、快速反应原则——速度就是生命	153
1. 快速反应原则的提出	153
2. 快速反应原则的含义	153
3. 快速反应原则应用的 4 点要求	153
4. 案例实证分析	154
七、以内为主原则——求人不如求己	155
1. 以内为主原则的提出过程	155