

[
MINYING QIYE FAZHAN FENGXIAN DUICE:
SHIBIE FANGFAN HUAJIE

民营企业发展风险对策：

识别、
防范、
化解

徐为民 卜海 著

江苏省民营经济研究会 策划
江苏省光彩事业促进会

复旦大学出版社

MINYING QIYE FAZHAN FENGXIAN DUICE:
SHIBIE FANGFAN HUAJIE

民营企业发展风险对策：

识别、防范、化解

徐为民 卜海 著

江苏省民营经济研究会 策划
江苏省光彩事业促进会

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

民营企业发展风险对策:识别、防范、化解/徐为民,卜海著.
—上海:复旦大学出版社,2008.5
ISBN 978-7-309-05912-0

I. 民… II. ①徐…②卜… III. 私营企业-经济发展-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 017470 号

民营企业发展风险对策:识别、防范、化解

徐为民 卜海 著

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路 579 号 邮编 200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65100562(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

责任编辑 苏荣刚

出品人 贺圣遂

印 刷 上海崇明南海印刷厂
开 本 787×960 1/16
印 张 26.25
字 数 514 千
版 次 2008 年 5 月第一版第一次印刷
印 数 1—6 000

书 号 ISBN 978-7-309-05912-0/F·1350
定 价 57.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

迎接民营经济发展的春天(代序)

改革开放以来,我国的民营经济已经有了长足的发展。从 20 世纪 80 年代初期开始出现,以家庭作坊、粗放经营的模式起家,到我国“十一五”计划的开局之年,再到越来越多地“走出去”参与经济全球化条件下的国际经济竞争,民营企业的规模、实力、地位都已经与当年的情况不可同日而语,出现了历史性的根本变化,具备了进一步提升发展的物质基础。特别是党的十七大围绕和谐社会的建设和促进国民经济又好又快的发展,从八个方面对我国当前和今后一个时期的经济工作进行了全面的部署,强调要在完善基本经济制度的同时,毫不动摇地鼓励、支持、引导非公有制经济的发展,形成各种所有制经济平等竞争、相互促进的新格局,从而为民营经济的可持续发展创造了最好的环境。正是在这样的意义上,可以说,我国民营经济的发展即将迎来新的春天。但是,民营经济的发展过程,又是一个机遇和风险并存的过程,因此,这就迫切需要我国的民营企业能够保持清醒的头脑,把握宏观经济大局,抓住各种机遇加快发展,同时对可能遭遇的各种风险采取积极的措施进行防范和化解,才能真正实现又好又快的发展。

从我国民营经济规避风险加快发展的已有实践来看,迎接民营经济发展的春天,实现民营经济又好又快的发展,首先是要充分和准确地认识新的历史发展时期,我国民营经济发展遭遇各种风险的可能性与现实性。一般而论,企业发展的风险始终是存在的,从而民营经济发展的可能性无处不在。运用企业生命周期的理论分析可以发现,在企业初创时期,由于企业面对的是一个不确定市场,加上投入有限,完全有可能遭遇各种风险;在企业发展达到鼎盛时期,各种潜在的风险影响因素都会随着企业经营的全面展开而不断显现;而当企业进入衰老时期,就有可能不适应已经发展变化了的社会经济环境,而诱发出更多的发展风险。

但是,民营经济发展风险由可能转变为现实,往往要有一定的前兆。如果把民营经济的运营分成筹资、投资、营销、分配四个环节,那么,每一个环节都孕育着风险,但随着其资本经营和运作的逐次展开,在资本链条中的某些环节就能够对民营经济能否安全发展进行必要的预警,从而提醒人们对于可能发生的风险进行防范和化解。另一方面,很多民营企业的发展风险从可能转变为现实,往往都是很不经意的一件事情,甚至是民营企业家在发展过程中没有加以注意的小事情所引起,这就需要十分正确的认识和准确把握民营经济从可能性到现实性的转化,既要关注宏观大局,又要妥善安排细节,才能在新的历史关键时期实现民营经济又好又快的发展。

就我国民营经济在新的历史时期的发展风险而论,应当特别注意以下三种。

一是民营经济发展的国际化风险。从 2006 年 12 月开始,中国加入 WTO 的过渡期已经结束,作为世界第三大经济体,中国参与国际经济的程度越来越深,中国对世界经济增长的贡献率已经达到 13%,2007 年中国的对外贸易总额已经突破了 2 万亿美元,特别是在明确了要把“走出去”战略的实施作为新的经济增长点以后,我国企业“走出去”进行海外投资的水平以每年 20% 的速度递增,而民营经济又是“走出去”的主力军之一,尤其是在民营经济发达的浙江、广东、江苏等沿海经济发达省份,“以民引外”已经成为进一步“走出去”的重要战略选择,从而使得民营经济发展的国际领域和空间不断拓宽,这就必然会遭遇越来越多的国际化风险。由于国际经济中的不确定性远远大于国内经济,而且又常常与各国的政治经济文化利益等交织在一起,甚至是馅饼之下藏陷阱,民营企业很难全面把握。因此,越是经济对外开放,越要提高防范国际经济风险的水平,民营经济必须特别注意防范国际化发展所可能面临的风险。

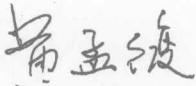
二是民营经济发展的政府不同层次博弈风险。我国的民营经济主要是在区域政府的组织和调控下发展,因此,绝大部分民营企业与其所在区域的地方政府都有着很好的关系,试图把企业发展的方向、战略、目标和区域政府的经济与社会发展的方向、战略、目标有机地融合起来,以便最大限度地得到区域政府的支持和帮助。但是,在政府体系中,区域政府作为微观决策者尽管有着利益最大化的趋向,但并不意味其所做的决策在宏观经济中能够实现资源的最优配置。特别是中国加入 WTO 以来,已经修订了近 3 000 部国家层面的法律、法规,使中央政府已经先行“入世”,从过去对市场事无巨细的微观管理转变为严格按照法律、法规行事的宏观调控和为市场服务,而区域政府在这一方面的进展相对要缓慢一些,并且每一个区域政府又都拥有着自己特定的发展目标,与中央政府的战略和目标不可能完全吻合,加上财政分灶吃饭体制以及事权和财权分离的改革本身又赋予了区域政府一定的自主权,因此区域政府在某些特定的条件下,或者是在某些特定的问题上,完全有可能与中央政府的宏观政策出现相对应的博弈。这样,民营经济的发展就会陷于一种尴尬的境地:如果完全按照中央政府的宏观政策决策自己的发展,就有可能得不到区域政府所制定的各种政策扶持;如果完全按照区域政府的经济与社会发展战略决策自己的发展,就必须要以中央政府和区域政府的完全协调一致为前提,但事实上,往往是中央政府基本政策发布在前,区域政府相应调整在后,两者之间有着明显的“时滞”,从而使民营经济按照区域政府意志进行的发展决策面临着中央政府政策调整的风险,并且这种风险具有不可逆性,一旦发生就会使民营经济的发展遭遇严重的挫折。正是基于这样的意义,民营经济要实现在新的历史时期又好又快的发展,必须正确认识中央政府与区域政府之间的关系,既要把自身发展的方向、战略、目标与区域政府的经济和社会发展战略、目标有机地结合起来,又要密切关注国家宏观层面上产业

政策与调控措施,在中央政府的宏观政策导向和区域政府具体的发展目标中寻求一致,进而筹划、决策和实施好民营经济的不断发展。

三是民营经济发展的制度风险。目前民营企业的发展风险经常被误读为民营企业家的风险。其实从理论的原本意义上来说,在一个规范和完善的市场经济体制中,应该是只有企业风险,而没有也不应该出现企业家风险。这是因为,民营企业的产权清晰,民营企业家的决策应该是完全理性的,并且民营企业的人格化主体是企业家,但企业家不能物化或者等同于企业。因此,之所以出现把民营企业的发展风险说成是民营企业家风险的误读,其原因就在于民营企业目前还没有形成真正意义上的现代企业制度及其所要求的法人治理结构。大部分民营企业目前都是由企业家担任董事长或者总经理,权力高度集中,没有建立相应的监督机制,或者是虽有监督机制,但却由于董事长位高权重而流于形式,以致民营企业家掌控着整个企业的所有事权。如果企业家一旦出现这样或者那样的问题,整个企业就会陷入被动,乃至最后被彻底拖垮、毁灭。所以,在进入新的历史发展时期,民营经济应当按照现代企业制度的要求,建立和健全规范与完善的法人治理结构,使民营企业发展的企业家风险回归为企业风险,无疑将会在制度层面上有效地化解民营经济的发展风险,使民营经济在新的历史时期实现又好又快的发展目标。

潮平两岸阔,风正一帆悬。党的十七大深刻地阐述了科学发展观,明确指出我国目前已经进入了新的历史时期,经济和社会发展既有巨大潜力和广阔空间,也承受来自人口资源环境等方面的巨大压力;既面临前所未有的机遇,也面临严峻挑战,对我国到 2020 年奋斗目标的新要求和主要任务及其实现路径进行了全面的部署,将会大大推动民营经济的不断提升。民营经济改革开放 30 年来的发展,为其在新的历史时期进一步发展奠定了坚实的基础。只要锐意创新,不断进取,我们就一定会迎来民营经济发展的春天,实现又好又快的发展目标。

全国政协副主席
全国工商联主席



2008 年 5 月 13 日

目录

Contents

第1篇 市场定位之风险

第1章 以目代纲 / 003

第一节 定位“色盲” / 003

- 一、市场基本面的根本变化 / 003
- 二、游戏新规则与企业定位 / 004
- 三、“色盲”缘自“不审势” / 005

第二节 大而无用的市场份额 / 006

- 一、无定位之份额是不可靠的 / 006
- 二、定位不当之份额是没用的 / 008
- 三、正确定位方能江山稳固 / 009

第三节 多而无效的创新 / 010

- 一、无定位的创新难成大器 / 010
- 二、定位不当的创新亦无大益 / 011

第四节 高而无益的增长率 / 014

- 一、盲目增长之因 / 015
- 二、盲目增长之弊 / 016
- 三、以定位求增长 / 017

第五节 得不偿失的成本管理 / 019

- 一、两种不同的市场和成本 / 019
- 二、定位不清误导成本管理 / 020

本章小结 / 023

第2章 定位的盲目性 / 024

第一节 定位忌片面 / 024

- 一、市场的可赢利性 / 024
- 二、企业的资源优势 / 025

- 三、竞争之空档 / 025
- 第二节 高端不一定好赚钱 / 028
 - 一、如何看待高价格 / 028
 - 二、如何看待高端市场的容量和竞争 / 029
 - 三、如何进入高端 / 029
- 第三节 低端并非仅靠低价 / 031
 - 一、低端市场同样强调性价比 / 032
 - 二、低端革命的三个环节 / 033
 - 三、双赢的可能性 / 034
- 第四节 高低端通吃并不易 / 037
 - 一、所需的条件不同 / 037
 - 二、两种市场间的有机联系 / 039
 - 三、通吃的条件 / 040
- 第五节 何必唯自然垄断是求 / 043
 - 一、原料可垄断的潜力市场 / 043
 - 二、尚无龙头的传统市场 / 044
 - 三、寻找强敌之软肋 / 045
- 第六节 交易量大并不等于好客户 / 047
 - 一、交易量 $\neq$ 效益 / 047
 - 二、重要性 $>$ 交易量 / 048
 - 三、发现重要性 / 049
- 第七节 别受统计特征的蒙蔽 / 052
 - 一、客户统计特征的局限性 / 052
 - 二、按产品特征分类的局限性 / 053
 - 三、从应用场景中发现真正的需要 / 054
- 本章小结 / 057

第3章 无视定位的原因 / 058

- 第一节 “多元化可分散投资风险” / 058
 - 一、无关联多元化的风险之链 / 058
 - 二、跨行业投资应注意的原则 / 062
- 第二节 “做投资管理型公司” / 064
 - 一、投资公司本身存在的风险 / 064
 - 二、投资公司的专业化趋势 / 065
 - 三、转型为产业投资公司的要求 / 066
- 第三节 现实中的其他诱因 / 070

- 一、市场初期的诱惑 / 070
- 二、周期性阶段的诱引 / 071
- 三、高管人员的“曲线维权” / 072
- 本章小结 / 075

第 2 篇 优势建设之风险

第 4 章 优势的系统化 / 079

- 第一节 系统化优势的必然性 / 079
 - 一、趋同的加速 / 079
 - 二、竞争的白热化 / 080
 - 三、游戏新规则 / 082
- 第二节 供应链的匹配性 / 084
 - 一、两类不同性质的产品 / 084
 - 二、两类不同功能的供给链 / 086
 - 三、常见的匹配错误及对策 / 087
- 第三节 何以有“隐形”而无“冠军” / 088
 - 一、“隐形冠军”的基本特征 / 088
 - 二、“隐形冠军”的优越性 / 091
 - 三、“隐而不冠”的原因 / 092
- 第四节 好景不常在 / 093
 - 一、“机会之窗”的含义 / 093
 - 二、“机会之窗”被“糟蹋”的表现 / 095
 - 三、关窗后的“洗牌” / 096
- 第五节 价格战并不简单 / 099
 - 一、价格战的普遍性与类型 / 099
 - 二、价格战成功的条件 / 100
 - 三、被动参战的原因 / 101
- 本章小结 / 104

第 5 章 优势的动态化 / 105

- 第一节 优势识别的动态化 / 105
 - 一、优势的横向比较 / 105
 - 二、横向比较的动态性 / 106
- 第二节 行业领袖的边缘化 / 109
 - 一、行业“制高点”的特征 / 109

- 二、“制高点”的转移 / 109
- 三、固守与沦落 / 111
- 第三节 代工者的命运 / 113
 - 一、代工之解读 / 113
 - 二、进取性代工 / 115
- 第四节 品牌与老字号 / 118
 - 一、效用的重要性 / 119
 - 二、信息的不对称性 / 120
 - 三、传播的有效性 / 121
 - 四、三要素之间的辩证关系 / 122
- 第五节 风险与危机管理 / 123
 - 一、风险规避 / 124
 - 二、危机处理 / 126
- 本章小结 / 129

第6章 优势延伸的适度性 / 130

- 第一节 横向一体化的适度性 / 130
 - 一、横向扩张的正面意义 / 130
 - 二、可能被掩盖的风险 / 132
- 第二节 纵向一体化的适度性 / 135
 - 一、纵向一体化的利益 / 136
 - 二、纵向一体化的成本 / 137
 - 三、成本的动态兼顾 / 139
- 第三节 产品线的适度性 / 141
 - 一、产品线延长的意义 / 141
 - 二、产品线延长的代价 / 142
 - 三、解决之道 / 143
- 第四节 并非有联系即可介入 / 146
 - 一、强调联系的正面意义 / 146
 - 二、要怎样的“联系” / 148
- 第五节 互补产业未必会有协同效应 / 150
 - 一、资源共享面太窄 / 151
 - 二、经营规则迥异 / 152
 - 三、传统客户的抵制 / 152
- 第六节 品牌的跨行移植 / 154
 - 一、确保主业的原则 / 154

- 二、严格管理的原则 / 155
- 本章小结 / 160

第 3 篇 员工管理之风险

第 7 章 过时的雇佣观念 / 163

- 第一节 今非昔比 / 163
 - 一、劳动供给的重要变化 / 163
 - 二、管理风格的重要性 / 165
- 第二节 不光是钱的问题 / 168
 - 一、需求与激励的匹配性 / 168
 - 二、论功行赏的难度 / 170
 - 三、学会全面激励 / 171
- 第三节 换人没这么容易 / 173
 - 一、员工的异质性 / 174
 - 二、更换员工的代价 / 176
 - 三、换个思路 / 177
- 第四节 制度乌托邦 / 179
 - 一、管理死角与囚徒两难 / 179
 - 二、内心的“大法官” / 181
 - 三、管理中的德治效果 / 183
- 本章小结 / 186

第 8 章 盲目的人才观 / 187

- 第一节 人才在哪里 / 187
 - 一、优秀经理人的识别 / 187
 - 二、如何发现务实型经理人才 / 189
 - 三、何以视而不见 / 190
- 第二节 空降兵何以不灵 / 192
 - 一、空降兵的“犯忌” / 192
 - 二、空降的必要性 / 193
 - 三、如何用好空降兵 / 195
- 第三节 用人该“疑”还是“不疑” / 197
 - 一、问题的实质 / 197
 - 二、授权范围的确定 / 198
 - 三、监督的有效性 / 199

第四节 互补还是互斗 / 201

一、角色互补的必要性 / 201

二、何以形成互斗 / 203

三、实现互补的条件 / 204

本章小结 / 207

第9章 人本管理的功能 / 208

第一节 人本管理与企业创新力 / 208

一、创造力与员工凝聚力 / 208

二、创造力与自主性 / 210

三、创造力与鼓励 / 211

第二节 信任不悖管理 / 213

一、期望的自我实现法则 / 213

二、信任是一种重要的正面预期 / 215

三、将信任注入管理制度 / 216

第三节 企业文化首先就是老板文化 / 219

一、企业文化的性质与误解 / 220

二、老板文化的体现 / 221

三、文化建设中的老板元素 / 223

第四节 员工效率从源头抓起 / 226

一、自我激励更重要 / 226

二、素质第一 / 227

三、甄别技巧 / 229

本章小结 / 231

第4篇 政治和制度之风险

第10章 让经济合理地承载政治 / 235

第一节 民营企业经营行为的政治化 / 235

一、淡看“红顶商人”的美誉 / 235

二、客观看待政府官员对于企业发展决策的个人意见 / 237

三、高调宣传和夸大业绩 / 239

第二节 博弈之道 / 242

一、一己之力能否实现发展目标 / 242

二、偷漏税费得不偿失 / 244

- 三、小胜凭智,大胜靠德 / 247
- 四、不要滥用政治头衔 / 249
- 第三节 维持和保护与政府的良好关系 / 252
 - 一、中国社会中的关系 / 252
 - 二、始终关注宏观经济的大局 / 253
 - 三、尊重政府的公信力 / 256
 - 四、学会妥协的技巧 / 259
- 第四节 善用媒体 / 262
 - 一、媒体的性质和功能 / 262
 - 二、正确看待媒体对企业的宣传 / 263
 - 三、处理与媒体关系的原则 / 265
- 本章小结 / 269

第 11 章 让制度更好地助推企业发展 / 270

- 第一节 没有规矩不成方圆 / 270
 - 一、规避婚姻风险 / 270
 - 二、无需滥情 / 272
 - 三、让部门各司其职 / 274
- 第二节 MBO 与产权清晰 / 277
 - 一、民营企业的产权困扰 / 277
 - 二、渐进地稀释产权 / 278
 - 三、不要急于进行 MBO / 280
 - 四、不要以 MBO 与大股东对垒 / 282
 - 五、设立安全的股权结构 / 285
- 第三节 谨慎并购 / 287
 - 一、并购的基本知识 / 288
 - 二、坚决拒绝“拉郎配”的企业并购 / 291
 - 三、以小博大的并购不可取 / 293
- 第四节 消除委托—代理体系中的隐患 / 296
 - 一、委托—代理体系的形成和基本要求 / 296
 - 二、疑人要用与用人要疑 / 297
 - 三、亲兄弟也要明算账 / 299
 - 四、科学试水期权制 / 301
- 本章小结 / 306

第5篇 国际化发展之风险

第12章 国际化发展的经营风险 / 309

第一节 寻求国际化和民营企业优势的最佳结合点 / 309

- 一、民营企业的优势和选择国际化发展的必然性 / 309
- 二、选择最切合实际的国际化发展模式 / 311
- 三、及时进行必要的调整 / 314

第二节 打造和保护自己的品牌 / 317

- 一、品牌是实现国际化发展的通行证 / 317
- 二、警惕合作过程中外资对中国品牌的封杀 / 319
- 三、谨防恶意抢注的风险 / 322

第三节 警惕和防范国际诈骗的风险 / 325

- 一、国际诈骗风险的形成和表现 / 325
- 二、深入进行资信调查 / 326
- 三、不要被“集团公司”的名头迷惑 / 328
- 四、小心进口厂商的优惠条件 / 331

第四节 谨防拖欠和坏账风险 / 333

- 一、拖欠和坏账的核心是信用管理的缺失 / 333
- 二、借助出口信用保险防范拖欠和坏账风险 / 335

第五节 合理释放国际市场的营销风险 / 338

- 一、防止国际营销的近视症风险 / 339
- 二、充分认识低价策略蕴含的风险 / 341
- 三、谨慎防范国际发展中的产能过剩风险 / 344

本章小结 / 346

第13章 国际化发展的政治风险 / 347

第一节 政治风险的含义、表现和原因 / 347

- 一、政治风险的含义 / 347
- 二、政治风险产生的原因 / 348
- 三、政治风险的后果和表现形式 / 349

第二节 谨防跨国并购引发的政治风险 / 351

- 一、密切注意泛政治化的挑战 / 351
- 二、关注跨国并购中反垄断引起的政治风险 / 353
- 三、特别注意跨国并购中的政策调整风险 / 355

第三节 避开可能面临的法律风险 / 357

- 一、不要轻易卷入涉嫌腐败和行贿的指控 / 357
- 二、加强对集体诉讼的风险防范 / 359
- 三、避免因侵权而引起的专利纠纷 / 361
- 第四节 绕开境外洗钱的政治风险 / 363
 - 一、洗钱的含义、原因和行为表现 / 364
 - 二、冷静看待红筹股境外上市的诱惑 / 367
- 第五节 民营企业国际经营政治风险的综合防范 / 369
 - 一、充分准确地评估目标国政治风险的发生几率 / 370
 - 二、投保政治风险 / 371
 - 三、形成与本地力量关联的利益集团 / 371
 - 四、控制必要的关键技术和营销渠道 / 372
 - 五、注重寻求本土化的法律保障 / 372
 - 六、采取妥善的补救措施 / 373
- 本章小结 / 376

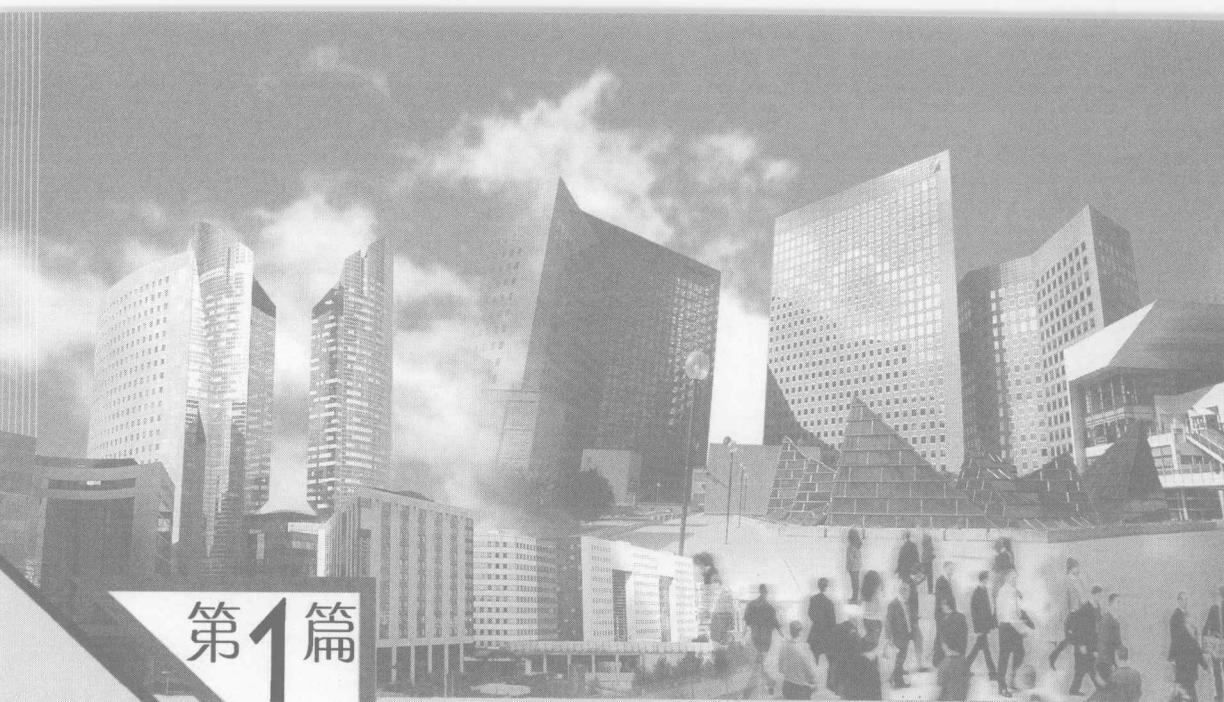
第 14 章 国际化发展的文化风险 / 377

- 第一节 文化风险的特征、原因与表现 / 377
 - 一、企业国际化发展文化风险的特征 / 377
 - 二、国际化发展文化风险产生的根源 / 379
 - 三、文化风险从潜伏到创新的作用过程 / 380
 - 四、国际化发展文化风险的表现形式 / 382
- 第二节 民营企业国际化发展目前遭遇的主要文化风险 / 384
 - 一、夹杂政治和民族偏见的文化风险 / 384
 - 二、漠视游戏规则的法律文化风险 / 386
 - 三、自以为是缺乏沟通的文化风险 / 389
 - 四、推行本地化战略的文化风险 / 390
 - 五、不同国家员工磨合协作的文化风险 / 392
- 第三节 民营企业国际化发展中的文化风险应对 / 395
 - 一、重视和掌握对不同国家文化的差异分析 / 395
 - 二、建立和形成具有凝聚力的企业文化 / 395
 - 三、抓好企业内部的跨文化整合 / 396
 - 四、挑选和配置合适的海外经理人员 / 397
- 本章小结 / 398

主要参考文献 / 399

跋：生生不息话企业 / 401

后 记 / 404



第1篇

市场定位之风险

讨论民营企业的风险问题,为什么要把定位问题放在首位?这是因为今天的市场竞争环境发生了根本性的变化并引发了严重的挑战和威胁。由于经营的惯性,企业往往会做出不当反应并由此而埋下后患。这些不当反应主要有三类:一是以提高业务或运营效率来代替定位;二是以片面的视角来进行盲目的定位;三是以一些似是而非的理由来拒绝定位。本篇将分三章来讨论这三类做法及其存在的风险。

