

# 风险 防范

中国民营企业  
发展实务

主编 谭力文

民主与建设出版社

中国民营企业发展实务

# 风险防范

谭力文 主编

夏清华 编著

民主与建设出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

风险防范/谭力文主编.

—北京:民主与建设出版社,2001

(中国民营企业发展实务)

ISBN7-80112-445-6

I. 风… II. 谭… III. 私营企业—企业管理:风险管理—中国  
IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 11154 号

---

责任编辑	徐昌强
封面设计	伊和轩
出版发行	民主与建设出版社
电 话	(010) 65523123 65523819
社 址	北京市朝外大街吉祥里 208 号
邮 编	100020
印 刷	长城印刷厂
开 本	350×1168 1/32
印 张	10.5
字 数	234 千字
版 次	2001 年 7 月第 1 版 2001 年 7 月第 1 次印刷
书 号	ISBN7-80112-445-6/F·151
全 价	17.60 元

注:如有印、装质量问题,请与出版社联系。

## 出版说明

改革开放以来,中国民营企业从小到大、由弱到强,经历了巨大变化,已成为国民经济的重要组成部分。现在,民营企业又面临着一次新的发展机遇——中国加入世界贸易组织。民营企业如何抓住这一机遇,进入国际大市场,与国外企业开展竞争与合作,进一步发展自己,已成为当务之急。

但是,就中国民营企业目前的总体水平来看,与国外企业还存在很大差距。不论是生产水平、经营管理、人员素质,还是文化建设、战略规划,都制约着民营企业的长远发展,阻碍了民营企业的进一步壮大。因此,提高民营企业各方面综合素质,培养适应新时代发展趋势的民营企业家,是中国民营企业在新世纪的迫切任务。

为此,我社特约国内著名专家学者,在实际调查研究的基础上,策划出版了国内第一套《中国民营企业发展丛书》。

本丛书共5本:《经营战略》、《融资策划》、《风险防范》、《企业文化》、《管理创新》,分别就民营企业的经营发展战略、企业融资方法、经营风险及其防范、企业文化建设,以及管理思想与方法的创新进行了全面的分析探讨。各书均运用大量的实际案例,深入浅出地剖析了民营企业在经营管理当中遇到的各种问题,具有很强的针对性和指导性。

本丛书不仅适合广大民营企业经营管理人员阅读参考,对各种类型的企业员工培训也是极好的辅导教材。

## 总 序

随着我国改革开放、社会主义市场经济建设的逐渐深入，我国的民营企业正从小到大蓬勃地发展起来，并在我国国民经济中发挥着越来越大的作用。面对这一欣欣向荣的局面，人们无不赞颂国家的政策，无不感受到党的政策的巨大威力。

我们在编著这套丛书的过程中，更有这样的体会，更有这样的感觉；但与此同时，我们更感觉到这是一种规律的体现，是我们在社会主义市场经济道路探索过程中，逐渐找到了这样的一种规律。民营企业蓬勃发展的历程证明了这一点，我国各条战线欣欣向荣的大好局面也说明了这一点。

虽然用一两句话很难归纳我国改革开放事业取得成功的基本原因，但由此努力探索我国经济发展的基本规律，可能是不为错的。所以，在我们的这套丛书中，力求向读者、民营企业的经营管理者表明，我们所取得的一切成绩都是规律的体现，是我们的政策顺应了规律，体现了规律。由此而得出的结论就是，既然我们正在依据规律办事，又如何不能取得成功和发

展呢？我们又如何没有信心和勇气去把我们的事业干好、干大、干成功呢？

与此同时，在从事企业管理教学和科研的过程中，我们也看到，虽然许多民营企业借助这种规律取得了成功，但也因诸多原因，没能注意和遵循规律，在企业、个人事业发展的过程中也是举步维艰，遭受到了种种困难和失败。

因此，我们在民主与建设出版社的支持和帮助下，从企业发展战略、资本筹集、资本管理、企业文化、管理创新、风险防范等多个层面来总结民营企业在经营管理工作中的经验，分析问题产生的原因，并积极、努力地向民营企业的经营管理者们介绍办好企业的基本规律、理论和方法。我们确信，这套书对于民营企业的经营管理者们是会有帮助的。

应该承认，我们是怀着激动、兴奋的心情来编著这套丛书的，因为我们深深地感到，我们所从事的是一件十分有意义的工作，是在探索真理，是在总结经验，更是在为奋斗在市场第一线的民营企业经营管理者们提供成功的方法和路径。

当我们在结束这套丛书的编写时，我们又感到惶恐，因为面对民营企业的发展，面对民营企业经营管理中诸多的问题，我们的工作可能是挂一漏万，难以满足读者的需要。因此，我们希望广大的读者能在读后给我们提出宝贵的意见。

参与编写这套丛书的作者都是一批年轻的博士和学者，他（她）们大多数都是经济管理教育战线的新兵，其中也不乏有副教授和在企业工作的同志。从某种层面上看，他（她）们可能不够成熟，但他（她）们最可贵的是具有探索真理的勇气，具有朝气，具有广泛收集最新资料的能力。如果读者在读后有所收获，你们将感到年轻人的力量和可畏。

最后，我们要深深地感谢民主与建设出版社的领导，是他们为我们丛书的出版提供了宽阔的平台和强大的支持。要深深地感谢徐昌强编辑，是他在具体的策划、联系、编辑过程中，为我们提供了许许多多具体的帮助，哪怕是在春节放假期间也是这样。

由于我们的水平有限，书中难免存在不妥之处，敬请读者不吝赐教。

谭力文

2001年春于武汉大学

## 目 录

一 民营企业经营风险分析·····	(1)
(一) 民营企业的第三次创业·····	(2)
1. 存在就是合理·····	(2)
2. 民营企业的“三次创业”·····	(4)
(二) 民营企业面临的风险·····	(10)
1. 风险分析·····	(10)
2. 透视民营企业风险·····	(13)
3. 人与制度谁更重要·····	(19)
二 家族经营的风险与防范·····	(23)
(一) 家族企业一次创业的成功·····	(23)
(二) 家族经营成为二次创业的藩篱·····	(27)
(三) 第三次创业的“家族情结”与 “断层”风险·····	(30)
1. 企业持续增长与企业家能力递减·····	(31)
2. 企业的发展缺乏战略目标·····	(38)
3. 民营企业的“人才陷阱”·····	(39)
4. 单一经营缺乏抵御风险的能力·····	(41)
5. 禅让与断层——家族情结·····	(41)
(四) 民营企业家族经营的风险防范·····	(43)
1. 民营企业企业家素质的提升·····	(43)



2. 吸收外来力量与建立有效员工激励机制 .....	(51)
3. 人本管理 .....	(59)
<b>三 民营企业制度创新风险与防范 .....</b>	<b>(65)</b>
(一) 企业制度演变 .....	(65)
(二) 制度创新的必要性与思路 .....	(70)
1. 制度创新势在必行 .....	(70)
2. 制度创新过程 .....	(73)
(三) 产权多元化与有效治理结构 .....	(76)
1. 民营企业治理结构 .....	(76)
2. 组织制度的建立与完善 .....	(80)
(四) 制度创新策略与风险防范 .....	(84)
1. 股份制——制度选择的大趋势 .....	(84)
2. 股份合作制——过渡的渐进之路 .....	(88)
3. 集团化——小舢板能否成航母 .....	(95)
4. 引进外资——走向国际市场的尝试 .....	(99)
<b>四 民营企业多元化风险与防范 .....</b>	<b>(105)</b>
(一) 多元化之路 .....	(105)
1. 多元化方式 .....	(106)
2. 多元化动因 .....	(108)
(二) 民营企业多元化偏好及陷阱 .....	(113)
(三) 多元化经营风险防范 .....	(117)
1. 条件成熟的企业才能多元化 .....	(117)
2. 多元化经营的原则 .....	(121)
3. 核心能力——多元化经营的根本依托 .....	(126)

五 融资与企业增长：财务风险及防范（一）	（153）
（一）筹资与投资——财务风险的产生	（153）
1. 财务风险的特征	（154）
2. 财务风险的表现	（157）
3. 财务风险产生的因素	（158）
（二）财务风险的防范	（161）
1. 建立健全财务风险管理机制	（161）
2. 财务风险管理的原则	（162）
3. 财务风险的监控	（165）
4. 积极管理财务风险	（177）
5. 妥善处理财务风险损失	（181）
（三）财务杠杆效应分析	（185）
1. 财务杠杆效应分析	（186）
2. 经营杠杆效应分析	（189）
3. 复合杠杆效应分析	（191）
4. 经营杠杆和财务杠杆的结合策略	（192）
（四）优化资本结构	（193）
1. 最优资本结构标准	（194）
2. 企业最佳资本结构判断	（197）
3. 资本结构优化和调整	（199）
4. 企业最优融资顺序	（201）
5. 企业高负债的思考	（203）
六 资本营运：财务风险及防范（二）	（205）
（一）资本经营风险类型	（206）
1. 资本经营的内涵	（206）
2. 资本经营风险的来源	（211）

3. 资本经营风险的特性·····	(212)
4. 资本经营的风险类型·····	(216)
(二) 资本经营风险管理方法·····	(220)
1. 资本经营风险管理的特点·····	(221)
2. 资本经营风险管理的基本机制·····	(223)
3. 风险管理的主要程序·····	(226)
(三) 资产结构的优化·····	(228)
1. 资本经营的三个层次·····	(229)
2. 盘活存量资本·····	(231)
3. 资产结构优化标准·····	(233)
4. 资产结构优化途径·····	(237)
(四) 无形资产经营·····	(241)
1. 无形资产类型和价值·····	(242)
2. 无形资产经营·····	(245)
3. 无形资产经营注意事项·····	(251)
(五) 资本经营应注意的问题·····	(255)
1. 资本经营六个“结合”·····	(255)
2. 资本经营要处理的几个关系·····	(257)
3. 资本运营与文化整合·····	(259)
4. 借助“资本”打造大船·····	(261)
<b>七 超越自我：民营企业道德风险及其防范</b> ·····	(264)
(一) 为何富不过三代·····	(264)
1. 企业与企业主道德风险的同一性·····	(265)
2. 道德风险的表现及其危害·····	(267)
(二) 民营企业投机行为与风险·····	(277)
1. 概念炒作与广告泡沫·····	(278)

---

2. 金钱与权力外交——危险的游戏·····	(281)
(三) 民营企业道德风险防范·····	(283)
1. 经营发展导致的道德风险及防范·····	(283)
2. 民营企业主素质与道德风险防范·····	(286)
3. 家族经营导致的道德风险防范·····	(288)
4. 改善外部政策法律环境·····	(291)
5. 构建道德规范的制度框架·····	(299)
(四) 民营企业文化培育与道德重塑·····	(303)
1. 民营企业也需要文化·····	(303)
2. 企业文化培育与企业家的道德重塑·····	(307)
<b>主要参考文献</b> ·····	<b>(312)</b>
<b>后 记</b> ·····	<b>(316)</b>

## 一 民营企业经营风险分析

作为中国的一种特殊现象，民营企业的社会角色定位经历了反复曲有企业相比，民营企业可谓酸甜苦辣皆尝尽。至今山回路转，在部分国有企业面临发展困境时，民营企业的发展前程却是一片光明，颇有“好风凭借力，送我上青天”的豪气。

近一个时期，常有针对民营企业“利好”的消息发出，如国家经贸委官员透露，今后不再按所有制形态立法，鼓励民营企业积极参与资本市场，扩大上市公司中民营企业的比重。国务院办公厅转发了经贸委关于鼓励和促进中小企业发展的若干意见，规定中小企业（其中绝大多数是民营企业）将同国企一道全面享受“国民待遇”。

从目前的情况看，民营企业的发展环境的确在不断地改善，然而民营企业自身是否已完全准备好了去进行再创业的竞争能力呢？历史原因产生的诸多痼疾是否还会阻碍民营企业的进一步发展呢？在成长过程中是否会产生新的经营风险呢？民营企业会走出“富不过三代”的怪圈吗？这些问题都需要民营企业深入思考。

## (一) 民营企业的第三次创业

### 1. 存在就是合理

对民营企业概念的界定，有宽派、窄派之争。广义的分法是借用西方国家的分类法，将非国有企业统称为民营企业，西方所讲的私有化实际上是指国有企业的民营化。在我国的社会经济和管理统计中也借用这一分类法，一般把国民经济划分为国有经济和民营经济，把企业划分为国有企业和民营企业。第二种划分法是把非公有制企业叫民营企业，也就是指个体私营企业，这一分法显然传统，但也是党的十五大所讲的民营企业的概念，即通常人们言之的“官派”所称的非国有企业。

以上两种划分方法基本上是按照产权特征和企业规模（如过去我们划分个体、私营经济是按雇佣人数）来分类，而不是按照企业的组织类型标准来归类。随着产业组织的不断演变，我国的企业组织结构也在不断发生变化。近几年我国陆续出台了一些有关企业的法律，如《公司法》、《个人独资企业法》、《合伙企业法》等。在依法设立个人独资企业后，个体经济与私营经济的划分就不存在了。所以，我们应从动态的观点来研究传统民营企业的组织性质。

无论是窄派还是宽派，我们认为有两个问题值得注意：

第一是关于外资企业（含独资，合资）、国家参股的混合制股份制企业、集体企业或集体股份制企业等的归类问题。

有人认为，国家参股的混合制企业，如果国家控股达到

50%以上,则属于国有企业,这可以理解;但反过来说,国家控股不到50%的,是不是就归入民营企业?再者,传统上将集体企业归入国有企业,但在现代市场条件下似乎不合时宜。大多数乡镇、街道企业实际上具有典型的民营企业经营特色。所以,中国的民营经济,实质上仍是非国有经济,主要包括新型的集体经济(不含带有“二国营”性质的传统集体企业),一部分乡镇经济(不含乡政府主办的企业)、私营经济、个体经济、联营经济、股份制经济、外商和港澳台侨胞投资经济等。

第二个焦点仍是关于民营的概念。比如晓亮先生认为“民营”是个很宽泛的概念,它讲的不是所有制,而是讲经营主体,即回答经营者是老百姓、民间人士。民营即民间经营,是相对于国营、官营而说的。这种说法有道理。个体经济、私营经济,不仅属于民营经济,而且是私有制经济,比股份制企业(包括国家参股的企业)、外资企业更具有民营经济的特征,个体、私营经济,外商及港澳台侨资经济是完全意义上的非国有经济。

所以,从民营企业这个角度来讲,宽派更显合理。但考虑到外资企业、国家参股企业的经营管理方式更具现代管理特征,更成熟,与个体私营企业(包括集体股份制企业)相比有明显的差异,且囿于人们的思维定势,当谈到民营企业时,往往是针对具有中国特色的传统民营企业,所以本书基本上是针对私营以及私营集体股份制企业进行分析。

我们认为没有必要为一种概念费过多的笔墨,研究的内容才是关键的,我们相信读者会与我们一样有一种约定俗成的习惯,虽有点模糊概念之嫌,但能理解我们的所思所言,只要大家认可,可借黑格尔的一个著名命题“存在就是合理的”来达成共识。

## 2. 民营企业的“三次创业”

中国民营企业第一次创业是指解放之初到 80 年代末，这一阶段是民营企业的资本原始积累时期，今天许多叱咤风云的民营企业大老板几乎都是在这个时候白手起家打天下的。

而所谓“二次创业”在时间跨度上是从 90 年代初到 1997 年左右，这一时期部分民营企业开始形成相对的规模经济。与一次创业相比的核心变化是，从对市场需求的拾遗补缺、重销售以及企业管理者个人英雄主义向重视名牌、信誉和管理，以及组织运作、企业化管理方向改变。

也有学者认为，民营企业从一次创业到二次创业的时间跨度应以党的十五大为分界线，从十一届三中全会到十五大为第一阶段，十五大以后为第二阶段，前者是民营企业打基础阶段，后者是大发展时期。在第一个阶段，民营企业的经营特征表现为：经营规模小，产品技术含量低，管理落后；经营范围结构集中于服务行业或加工行业；家族经营，产权结构、经营方式灵活。

民营企业从第一阶段发展到第二阶段，是一个从量变到质变的过程，规模经济的形成，经营范围的扩大，对品牌和管理的重视使得民营企业获得新的经营活力。但由于市场环境的急剧变化，民营企业家在创业时期的热情、勇气和创新能力受到了挑战，甚至有人断言，民营企业“二次创业”的探索已经走到了尽头。

根据中国社会科学院《1978 年~1998 年中国民营企业调查报告》显示，由于各种原因，中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%。与其在整个国民经济中半壁江山的地位不相符的是，民营企业远



未成熟，真正在市场经济环境下具备竞争实力的大企业数量有限，还需要一番“脱胎换骨”的改造。

马洪和李义平等专家研究认为，当前中国民营企业发展存在的问题主要表现在：企业规模偏小，产权不清；效益普遍滑坡，亏损面加大；发展资金短缺，融资和融资担保没有体制保证；行业结构不合理，产业升级困难；成熟市场里的过度竞争；急剧扩张以致管理跟不上，中高级管理和技术人员缺乏；技术装备水平落后，研发能力薄弱等。

表 1-1 我国民营企业发展情况\*

年份	户数		从业人员		注册资金	
	户数	比上年增长 (%)	人数 (万人)	比上年增长 (%)	金额 (亿元)	比上年增长 (%)
1989	90 581		164		84	
1990	98 141	8.3	170	3.7	95	13.1
1991	107 843	9.9	184	8.2	123	29.5
1992	139 633	29.5	232	26.1	221	79.9
1993	237 619	70.4	373	60.8	681	208.1
1994	432 240	81.7	648	73.7	1 448	112.6
1995	654 531	51.4	956	47.5	2 622	81.1
1996	819 252	25.2	1 171	22.5	3 752	43.1
1997	960 726	17.3	1 349	15.3	5 140	37.0
1998	1 200 978	25.0	1 710	26.7	7 198	40.0

资料来源：张厚义、明立志主编：《中国民营企业发展报告（1978~1998）》，社会科学文献出版社，1999年。

\* 本表和其他章节的表中有关民营企业的统计数据仅指私营企业部分。