

# 中小企业风险防范

Zhongxiao Qiye Fengxian Fangfan

唐菊裳 著



中国经济出版社

# 中小企业风险防范

唐菊裳 编著

中国经济出版社

**图书在版编目 ( CIP ) 数据**

中小企业风险防范 / 唐菊裳编著 . — 北京 : 中国经济出版社 , 2002.3

ISBN 7 - 5017 - 5392 - X

I . 中 ... II . 唐 ... III . 中小企业 — 企业管理 : 风险管理 — 中国 IV . F 279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2002 ) 第 012602 号

## **中小企业风险防范**

**唐菊裳 编著**

中国经济出版社出版发行

责任编辑: 张抒文 夏冰

电话: 010 - 68355210

(北京市百万庄北街3号)

邮政编码: 100037

固安华明印刷厂印刷 新华书店经销

开本: A5 6.25 印张 129千字

2002年3月第一版 2002年3月第1次印刷

ISBN 7 - 5017 - 5392 - X/F · 4333

定价: 18.00元



## 作者介绍

**唐菊裳** 1926年生于江苏省昆山市。1949年毕业于上海交通大学机械系，曾在机床及汽车制造厂、第一机械工业部、国家机械委、国家经委、国家计委工作，并担任中小企业对外合作协调中心总工程师。

本人作品有：《中外文化差异与经贸合作》、《国外小企业》等。

本书以中小企业家为读者对象，收集了国内外有关中小企业风险的论述和企业经营成败的经验教训，就创办和经营中小企业可能产生的失误和遇到的风险进行了总结和归纳，并介绍了防范措施。

本书语言通俗流畅，案例丰富，论述明晰，归纳性强，适于在快节奏的工作与生活中选择性阅读。

# 目 录

前 言	( 1 )
一、我国小企业的基本状况	( 2 )
二、本书内容介绍	( 13 )
三、几点说明	( 14 )
注 释	( 16 )
第一章 万事开头难——开业风险	( 19 )
一、开业风险的表现和根源	( 20 )
二、怎样防范开业风险	( 35 )
注 释	( 40 )
第二章 一钱逼死英雄汉——现金风险	( 43 )
一、现金风险的种种表现	( 43 )
二、怎样防范现金风险	( 47 )
注 释	( 56 )
第三章 管理就是通过他人把任务完成	
——授权风险	( 59 )
一、“凡事亲自动手”也有风险吗?	( 60 )
二、有效授权要有组织保证	( 61 )
三、怎样防范授权风险	( 64 )
注 释	( 69 )
第四章 领导导致变革——领导风险	( 71 )
一、对经营者提出新的要求	( 72 )
二、怎样防范领导风险	( 80 )
注 释	( 91 )

第五章	善于理财者首先善于集资	
	——财务风险·····	( 93 )
一、	各种融资来源的利弊·····	( 94 )
二、	怎样防范财务风险·····	( 105 )
	注 释·····	( 107 )
第六章	福兮祸之所伏——兴旺风险·····	( 109 )
一、	产业兴旺风险的种种原因·····	( 110 )
二、	怎样防范兴旺风险·····	( 121 )
第七章	全球化带来的挑战——国际经营风	
	险·····	( 127 )
一、	国际经营风险的种种表现·····	( 129 )
二、	怎样防范国际经营风险·····	( 159 )
第八章	后继有人——管理上的接班风险·····	( 171 )
一、	要不要早做准备·····	( 173 )
二、	怎样防范管理上的接班风险·····	( 177 )
附录：		
一、	企业有病早知道·····	( 185 )
二、	怎样使初创企业免遭淘汰·····	( 192 )
主要参考文献	·····	(194)

# 前 言

人类的一切畏惧，都缘于无知

——一位哲人的话

改革开放以来，工人下岗办企业，干部下海经商，科研人员独立创业，甚至在校大学生办公司，已经蔚然成风，这是新时代的一大景观。

最近，江泽民总书记在庆祝中国共产党建党80周年大会上的讲话指出：“改革开放以来，我国的社会阶层构成发生了新的变化，出现了民营科技企业的创业人员和技术人员、受聘于外资企业的管理技术人员、个体户、私营企业主、中介组织的从业人员、自由职业人员等社会阶层。而且许多人在不同所有制、不同行业、不同地域之间流动频繁，人们的职业、身份经常变动。这种变化还会继续下去。”他又肯定他们“通过诚实劳动和工作，通过合法经营，为发展社会主义社会的生产力和其他事业做出了贡献”，“他们也是有中国特色社会主义事业的建设者”。

据中国经济景气监测中心的调查显示，2000年我国颁布《个人独资企业法》后，在城市青壮年中有84.4%想当老板。武汉中南调查事务所对武汉人的调查结果是三成市民想当老板。在当前严峻的就业形势下，有相当一部分人既想当老板，又不敢当老板。据报导，南京下关区与下关



## 前 言

茶叶城商定无偿提供店面房供下岗职工经营茶叶，以培养一批本地小老板，示范引导下岗职工闯市场。但在300多报名者中，多数要求从事推销员、营业员、卫生、保安等工作，却没有一人愿意当老板。在记者采访他们时，多数人回答以前没有干过，担心不识货，会在进货时被骗。此外缺少流动资金，即使借到钱，也担心万一做赔了，可能会几年也翻不了身，还不如暂时打点儿工，每月挣三四百元钱稳当。据分析，出现这种现象的原因，主要是对办企业可能遇到的困难心中无底，对办企业的风险存在畏惧心理。

为了帮助有志创业的人树立必要的风险意识，对创办和经营小企业可能遇到的风险以及防范这些风险具备一些必要的常识，笔者收集国内外发展小企业的有关经验，编写了这本小册子，供读者参考。这也是笔者在新的世纪向有志于创业的读者献出的一点心意。

为了帮助读者更好地了解本书的主要内容，现介绍我国小企业的基本特征以及有关企业风险的一些基本知识。

## 一、我国小企业的基本状况

目前，我国中小企业已经超过800万家，占全国企业总数的99%；中小型工业企业在全国工业总产值和实现利税中的比重分别占60%和40%；中小企业提供的就业岗位约占全国城乡就业劳动力总数的75%。据国家工商行政管理局的统计，近年来，我国私营企业迅速兴起。截止2000年

底，私营企业的数量达到 176 万家，比前一年增长了 16.8%；从业人员人数达到 2 406 万人，这一年进入私营企业就业的 458 万人中，国有企业下岗职工达到 107 万人，是前一年的 2.6 倍；销售总额为 9 884 亿元，比前一年增长了 38.3%，相当于同年全国国内生产总值的 11%。到 2000 年底，已有个体工商户 2571.36 万户，从业人员 6 000 多万人。

上个世纪 90 年代以来，我国民营<sup>①</sup>科技企业蓬勃发展，已经形成规模。民营科技企业大多是由科技人员创办，实行“自筹资金，自愿组合，自主经营，自负盈亏”，主要从事技术开发、技术转让、技术咨询、技术服务和科技成果产业化活动。“民营”两字不是对这一企业群体经济成分的标识，而是对他们共同拥有的全新经营机制的高度概括。据国家科技部统计，1997 年在民营科技企业中，国有经济成分占 21%，集体经济成分占 47%，个体和私营成分占 13%，股份制和股份合作制占 9%。据科技部对 7.9 万家民营科技企业的调查，截止 1999 年底，有从业人员 492 万人，其中科技人员 80 万人；固定资产总额达到 1.4 万亿元；全年技工贸总收入 1.05 万亿元，人均创造收入 21.34 万元；实现利润 683 亿元；上缴国家税金 559 亿元；出口创汇 158 亿美元。与 1992 年比较，民营科技企业在技工贸总收入、利润总额、上缴税金、出口创汇方面，分别增长了 34.2 倍、15.7 倍、45.6 倍和 69 倍，远远高于其他类型企业的增长速度。

据劳动和社会保障部提供的资料，1998 ~ 2000 年期间，我国下岗职工再就业率连续三年下降，

分别为 50%、40%、35.4%。2001 年 6 月底，国有企业下岗职工 769 万人，只有 79 万人实现了再就业，再就业率比上年同期减少了 4.9 个百分点。据对全国 59 个大中城市劳动力市场供求状况的分析，平均每个求职者只有 0.56 个岗位（《瞭望》2001 年第 40 期）。可以预计，在今后较长时期内，我国就业形势仍然相当严峻。看来，大力发展中小企业是当前和今后相当一段时间内缓解劳动力就业最有效、最现实的措施。

我们相信，在党的政策方针的指导和鼓励下，必将有更多的人走向市场，创办自己的企业，我国中小企业必将出现一个更加兴旺的蓬勃发展时期。

我国小企业与国外小企业一样，具有形式多样、量多面广、经营灵活、市场调节、个人或家族经营等共同特点，还有一些在我国表现特别突出，或与企业风险有较多联系的问题，值得引起重视，现介绍如下：

### 1. 小企业的兴衰与国家政策的关系密切

企业有大小之分，这是企业规模决定的。长期以来，由于受规模经济<sup>①</sup>理论的影响，人们往往将企业规模与经济效益等同起来，认为企业的规模越大，效率越高，效益越好。由于这种认识上的误区，在相当长的时期内，一些国家执行“重大轻小”的政策，使小企业在不同程度上经历了曲折的发展道路。例如，韩国在二战以后，特别是在最近的 30 年中，走的是一条典型的“重大轻小”的发展路线。在政府的推动下，银行界也热衷于为大企业提供优惠贷款，而不愿为小企

业解燃眉之急。这样，韩国的大企业集团在盲目发展资本密集、技术密集型产业的战略中迅速膨胀起来。可是由于缺乏中小企业的融合，出现了依赖国外进口零部件和原材料的装配线生产模式。此外，大企业病也逐渐显露，竞争力日渐下降，以致在最近的亚洲金融危机中，韩国成了受损害最严重的国家之一。

建国以来，我国小企业也曾经历过几起几落的发展过程。1958年开始的“大跃进”，在“超英赶美”口号的指导下，掀起了全民办工业、大炼钢铁的热潮，中小企业的数量急剧膨胀。1962年开始整顿，全国工业企业由1959年的31.84万个减少到1964年的16.11万个，中小企业出现了第一次“大起大落”的局面。1970年提出发展五小工业，即：小钢铁、小水泥、小机械、小化肥和小煤矿。1970~1977年各种类型的乡及乡以上小型工业企业逐年增加。由于缺乏统一规划，各地重复布点，企业效益很差。在1977~1984年的工业调整中，被迫“关停并转”了一批长期亏损的中小企业。十一届三中全会以来，我国建立和完善社会主义市场经济体系，中小企业进入了健康发展时期。这个时期中小企业发展的主要特点是：乡镇企业异军突起，个体私营企业逐步合法化，并得到蓬勃发展，科技型中小企业正在成为科技强国、科研、教育与生产相结合发展高新技术的生力军。

中国社会科学院中小企业研究中心主任陈乃醒同志对我国中小企业发展规律曾经做过精辟分析。他认为：（1）中小企业的发展与中国经济波动基本是一致的。经济增长时，投资大幅度增

## 前 言

长，社会需要急剧增加，生产规模迅速扩大，从而带动了中小企业的发展。当经济调整时，首先受到打击的是中小企业，常常是“关停并转”的主要对象。(2)中小企业的发展受着经济体制的制约。回顾50年来的经济发展，有两个方面的体制变动对中小企业的发展影响最大。一是实行分权时中小企业的发展较快，甚至出现盲目发展的倾向；集权时，中小企业的发展就受到制约。二是所有制改革对中小企业发展的影响。实行所有制结构多元化时，中小企业就大发展；实行所有制单一化时，中小企业的发展就受到限制。(3)中小企业的发展与国家产业组织政策导向密切相关。70年代开始，国家利用财政、信贷和税收政策，鼓励地方发展“五小”工业，发展城镇集体企业和社队企业，从而促进了中小企业的发展。进入80年代，国家对乡镇企业的发展采取了一系列鼓励扶持政策，有力地推动了乡镇企业的发展。(4)中小企业的发展与就业形势密切相关。什么时候就业形势严峻，需要解决就业问题，什么时候就想到要发展中小企业；而就业问题一旦缓解，中小企业的发展就会受到限制。(引自陈乃醒：《中小企业经营与发展》)

当前，我们的党和政府高度重视小企业的发展。全国人大正在制订的《中小企业促进法》将为小企业营造公平竞争的市场环境提供法律保证。从过去小企业的发展经历中，我们的经营者也可以得到若干有益的启示，例如，要密切关注和遵守国家的政策法规；要善于根据具体条件，选择适合发挥自身优势的产品和市场，力求避免低水平的重复建设和重复生产；善于与人合作，

甘当配角；善于运用市场规律，不要过分相信“关系”的影响。

## 2. 小企业形式多种，各有利弊

按照我国目前的法律，我国小企业通常采用的组织形式有：个人独资企业、合伙企业和有限责任公司；个体工商户和自由职业者虽不属企业范围，在有的国家也有相当部分是列入小企业范围内的。1992年我国私营企业中的个人独资企业、合伙企业和有限责任公司的户数所占的比重分别为55.3%、32.0%和12.7%，1999年的比重分别变为43.14%、10.14%和39.95%，此外，还有股份有限公司占5.8%。数字表明，个人独资企业和合伙企业的比重逐渐下降，而采用有限责任公司和股份公司形式则呈上升趋势。

个人独资企业有易于组建和解散、便于控制、可个人自主决策等优点；主要缺点是业主要对企业负无限责任，此外，盈利能力和资金来源都有限，势单力薄，十分脆弱；合伙企业易于组建、比个人独资企业易于扩大资金来源、便于发挥合伙人的集体力量办好企业；缺点是合伙人要对企业（包括其他合伙人的失误对企业造成的损失）负无限责任、合伙人之间易于产生矛盾和缺乏明确的管理责任。有限责任公司的主要优点是股东负有限责任，但组建和解散的手续复杂，组建费用也较高，规模较小的企业较少采用。

我国将雇用7名从业人员以下的个体经营者称为个体工商户；雇用8人以上的称为私营企业。但个体工商户中有相当一部分是一人投资、长年经营，并有固定经营场所，事实上也属于个

人独资企业。

选择什么样的企业组织形式，是创业者必须做出的第一个重要决策。这就要根据自身的优势和弱点，尤其是资金状况，确定最适用的组织形式。

### 3. 小企业的生命周期要经历初创、成长、成熟到衰退等发展阶段

初创企业处于学习过程，抵御和承受风险的能力弱，市场份额小，产品方向不稳定，增长速度慢，管理水平低，固定成本高，存活率低。初创企业一般采用较易组建和解散的个人独资或合伙企业的组织形式。它需要的资金（股金）一般来自个人投资或风险基金；也需要以举债方式从商业银行筹措少量流动资金。

能够渡过初创阶段的小企业，会很快进入成长阶段。成长企业中，一小部分有可能扩大经营规模，由小型变为中型。极少数成为大型企业。还有一部分有自身特色、发展前景较好的成长企业，可能被大企业兼并。成长企业的主要特征是：规模扩大，增长速度加快，市场占有份额逐步提高，竞争能力增强。在这个阶段，企业通常将自己定位于能使自己更快发展的行业；开拓新的国内外市场；研制和开发新产品；并购其他企业，以扩大企业规模，并在此基础上实现专业化协作。外部融资是成长企业的关键。主要从商业银行和其他金融机构获得发展资金，也有从个人投资及风险基金获得少量产权资金。能够渡过成长阶段的小企业一般不到 30 ~ 40 %。

据中国企业评价协会会同国家经贸委中小企

业司和国家统计局工交司《中小企业发展问题研究》联合课题组提交的报告：1999年底我国15.42万家国有及规模以上非国有中小型工业企业中，能称得上成长型的只有4.69万家，占全部中小型工业企业总数的30.42%。其资产总额所占比重虽然只有30.24%，但销售收入、利润总额的比重却高达39.50%和91.03%。

成长企业经过一段扩张之后，销售量和利润的增长趋于平稳，逐渐进入成熟阶段。能够进入成熟阶段的小企业是极少数。成熟企业的主要特征是竞争能力减弱。成熟企业避免衰退的措施通常是寻求市场缺口或夹缝，避开大企业的竞争，求得新的生存和发展空间；或者集中力量投向某些细分市场，在较窄小的范围内，争取更大的市场份额和更高的利润水平。成熟企业的融资方式主要是通过大公司参股、本企业职工认股或股票上市以及其他渠道筹集二次创业所需资金。

进入衰退阶段的小企业往往处于内外交困的境地，资金不足，士气低落，技术老化，产品落后，竞争能力急剧下降。衰退企业摆脱困境的出路：一是改制或由别的企业兼并，变危机为转机；二是出售转让；三是歇业或清理破产。

学会运用企业生命周期的规律，分析本企业的处境和存在的问题，研究推动企业持续发展的措施，对于制订小企业的发展战略具有十分重要的意义。

#### 4. 家族制<sup>③</sup>对我国小企业影响很大

改革开放以来，我国的民营企业基本上是从农村家庭企业起步的。70年代末至80年代中



## 前 言

期，家庭企业是它们的普遍形式。80年代中期以来，它们率先进行股份合作制的试验。至90年代初期，这种企业内部少数股东集中持股的股份合作企业，成为民营企业普遍而典型的形式。90年代初以来，公司制越来越成为上规模的民营企业选择的组织形式。

目前，不仅个体工商户和大部分私营企业完全属于家庭或家族企业，连股份合作制企业和股份制公司，也仍然大部分保留着浓厚的家庭、家族色彩。据中国社科院社会学所、全国工商联研究室“中国私营企业研究课题组”于1997~1998年间组织的调查反映：我国绝大多数私营企业的所有权与管理权紧密结合。所有投资者中48.0%直接参加企业管理；44.6%担任技术工作。私营企业内部普遍实行家族制管理，已婚企业主的配偶50.5%和已成年子女20.3%在本企业做管理工作。1/3以上的业主认为：“企业要稳定发展，必须由我本人或家人来经营管理”。

对民营企业的家族制管理的看法褒贬不一。一种意见是：家族管理在民营企业的初创阶段确实发挥了一定的积极作用。但当企业完成了资本的原始积累需要向更大的市场进军时，家族制管理模式僵化守旧、效率低下等弊端便逐渐显露出来，成为进一步发展的绊脚石。

另一种意见认为：世界上许多华人民营企业办得非常成功，例如李嘉诚、王永庆等人的企业无不具有强烈的家族色彩。在华人办的企业里，缺乏血缘关系的出资人之间的不同意见，很难在“资本民主制”的基础上得到统一，容易出现因意见不一而内讧、以至散伙的现象。而家族制不