



Q I Y E S H E N G C U N F E N G X I A N

◎ 工商管理新观点丛书 ◎

企业生存风险

经济管理出版社

谢科范 罗险峰 胡继灵 胡华夏 / 著

G O N G S H A N G G U A N L I X I N G U A N D I A N C O N G S H U

国家自然科学基金资助项目成果

项目编号：79870037

企业生存风险

谢科范 罗险峰 著
胡继灵 胡华夏

经济管理出版社

责任编辑：谭 伟

版式设计：陈 力

责任校对：全志云

图书在版编目 (CIP) 数据

企业生存风险/谢科范等著. —北京：经济管理出版社，
2001

ISBN 7 - 80162 - 229 - 4

I. 企... II. 谢... III. ①企业管理：风险管理—研究
②企业管理：生命周期管理—研究 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 043701 号

企业生存风险

谢科范 罗险峰 胡继灵 胡华夏 著

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：世界知识印刷厂

850 × 1168 毫米 1/32 9.625 印张 213 千字

2001 年 8 月第 1 版 2001 年 8 月北京第 1 次印刷

印数：1—5000 册

ISBN 7 - 80162 - 229 - 4/F·217

定价：20.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

项目研究组成员

谢科范	吴忠义	黄立平
李鸿义	罗险峰	王爱民
李赤林	胡华夏	杨晓勇
王零涵	桂 平	张 涛

前 言

随着市场经济的发展和我国加入 WTO 的临近，我国企业将日益面临纷繁复杂的风险，这些风险有可能进一步导致企业生存危机，因此，对企业生存风险进行深入研究，用以指导企业的生存风险防范，便成为一项十分紧迫的任务。为此，我们在国家自然科学基金委员会的资助下，开展了“企业生存风险及企业生命周期”的项目研究，部分成果即成为本书的主要内容。全书共分 6 章，涉及理论研究、方法研究、案例分析等内容。

在研究过程中，除课题组主要成员以外，还有一些同志参加了本课题的调查研究、案例分析与讨论，他们是：吕军、魏明侠、程承坪、张应秋、王润来等。

作 者

2001 年 6 月于武汉理工大学

目 录

第一章 企业生命周期与企业生存风险	(1)
1.1 企业生命周期	(1)
1.1.1 企业生命周期的两种论点	(1)
1.1.2 企业生命周期的生物生态学解释	(2)
1.1.3 “企业寿命 30 年论”	(7)
1.1.4 盛极而衰：“量子基金”的成败	(8)
1.1.5 企业生命周期的延长：葛恩的“四板斧”	(10)
1.2 企业风险	(14)
1.2.1 风险的本质	(14)
1.2.2 风险的性质	(15)
1.2.3 风险心理与决策行为	(16)
1.2.4 企业风险	(19)
1.2.5 企业风险与企业逆境	(21)
1.2.6 企业风险的类型	(21)
1.2.7 企业风险管理	(23)
1.2.8 决策风险	(26)
1.2.9 风险企业	(34)
1.3 企业生存风险：案例分析	(42)
1.3.1 “阿里斯顿九兄弟”及其命运	(42)
1.3.2 “猴王”的生存风险	(46)

1.3.3 破产风险：日本企业的启示	(55)
第二章 企业破产风险与兼并风险	(59)
2.1 企业的两大生存风险：破产风险与兼并风险	(60)
2.1.1 企业破产风险概述	(60)
2.1.2 企业兼并风险概述	(67)
2.1.3 企业破产风险与企业兼并风险的异同	(77)
2.2 企业破产兼并的征兆与识别	(78)
2.2.1 企业破产的征兆与识别	(78)
2.2.2 企业兼并的征兆与识别	(88)
2.3 企业破产兼并风险的预警管理	(94)
2.3.1 预警、预警系统与预警管理	(94)
2.3.2 企业破产风险的预警管理	(95)
2.3.3 企业兼并风险的预警管理	(107)
第三章 企业生存风险的财务分析	(111)
3.1 企业生存风险产生的原因	(111)
3.2 企业生存风险预警系统	(113)
3.2.1 企业生存风险预警系统的设计原理	(114)
3.2.2 企业生存风险预警系统的结构	(115)
3.3 企业生存风险的财务预警与比率分析	(116)
3.3.1 企业生存风险财务预警指标体系的设计原则	(116)
3.3.2 企业生存风险财务预警指标体系的建立 ...	(117)
3.3.3 企业生存风险的财务分析方法	(120)
3.4 企业生存风险的现金流量分析	(126)
3.4.1 以现金流量为基础的预警指标体系	(127)
3.4.2 企业生存风险的现金流量分析	(128)
3.5 企业生存风险的综合分析	(135)

3.6 企业生存风险的控制	(141)
3.6.1 有效的管理和控制机制	(141)
3.6.2 组织结构变革	(142)
3.6.3 财务控制	(142)
3.6.4 正确的市场定向	(142)
3.6.5 危机处理的应急预案	(143)
3.6.6 债务延期和债务减免	(143)
3.6.7 被收购	(143)
第四章 高新技术企业生命周期与生存风险	(145)
4.1 高新技术企业生命周期的各阶段	(145)
4.1.1 高新技术企业的孕育期	(145)
4.1.2 高新技术企业的新生期	(146)
4.1.3 高新技术企业的成长期	(147)
4.1.4 高新技术企业的成熟期	(148)
4.1.5 高新技术企业的衰退期	(149)
4.1.6 高新技术企业的死亡	(152)
4.1.7 高新技术企业的蜕变及二次创业	(153)
4.2 高新技术企业生命周期与一般企业生命周期的 比较	(156)
4.3 高新技术企业生命周期与产业生命周期的比较	(157)
4.3.1 产业生命周期	(157)
4.3.2 高新技术企业生命周期与产业生命周期的 关系	(159)
4.4 高新技术企业生命周期与产品生命周期的比较	(161)
4.4.1 产品生命周期	(161)

4.4.2 高新技术企业生命周期与产品生命周期的 关系	(165)
4.5 高新技术企业生命周期与生物生命周期之比较	(167)
4.5.1 生物生命周期	(167)
4.5.2 高新技术企业生命周期与生物生命周期的 关系	(168)
4.6 高新技术企业的生存风险	(172)
4.6.1 高新技术企业的技术风险及其防范	(173)
4.6.2 高新技术企业的营销风险及其防范	(179)
4.6.3 高新技术企业人力资源管理风险及其防范	(184)
4.6.4 高新技术企业的筹资风险及其防范	(188)
4.7 高新技术企业战略联盟的生命周期与风险	(192)
4.7.1 战略联盟	(192)
4.7.2 高新技术企业战略联盟的特点	(193)
4.7.3 高新技术企业战略联盟的生命周期	(193)
4.7.4 高新技术企业战略联盟生命周期的风险特征	(195)
4.7.5 高新技术企业战略联盟生命周期的稳定和 延续	(199)
第五章 高新技术企业生命周期与生存风险的系统观	(201)
5.1 高新技术企业生命周期管理的功能耦合理论观	(201)
5.1.1 高新技术企业生命周期各阶段的功能耦合	(201)

5.1.2 高新技术企业系统内部耦合的实现	(205)
5.1.3 高新技术企业系统与外部环境耦合的保持 与实现	(213)
5.2 高新技术企业生命周期管理的耗散结构理论观	(217)
5.2.1 主动性	(217)
5.2.2 动态性	(218)
5.2.3 开放性	(219)
5.2.4 非平衡性	(222)
5.2.5 整体性	(223)
5.2.6 驾驭涨落	(225)
5.3 高新技术企业系统的协同与竞争	(227)
5.3.1 高新技术企业系统的序参量	(227)
5.3.2 高新技术企业生命周期各阶段的协同与竞争	(228)
5.3.3 高新技术企业管理的协同理论观	(235)
5.4 高新技术企业生命周期管理的超循环理论观 ...	(239)
5.4.1 高新技术企业系统中的循环	(239)
5.4.2 超循环理论对高新技术企业管理的启示 ...	(243)
5.5 高新技术企业生存风险的系统理论观	(249)
第六章 企业生存风险实证分析	(251)
6.1 企业寿命与风险	(251)
6.1.1 企业寿命	(251)
6.1.2 企业生命周期处处有风险	(252)
6.2 成败的经验与教训	(253)
6.2.1 红桃 K、飞龙、三株: 初始条件相似, 结果 大相径庭	(254)

6.2.2 三企业创业风险剖析	(256)
6.2.3 三企业成长风险剖析	(262)
6.2.4 三企业成熟期的风险剖析	(275)
6.2.5 红桃 K 的二次创业	(288)
6.3 红桃 K 防范风险、走向成功的关键	(289)
参考文献	(293)

第一章 企业生命周期与 企业生存风险

1.1 企业生命周期

1.1.1 企业生命周期的两种论点

目前，管理学中关于生命周期的研究主要集中于产品生命周期的研究，而且这方面的研究成果日趋成熟。近 10 多年来，关于企业生命周期的研究已经越来越引起人们的重视，其主要原因是，随着市场竞争的加剧，企业倒闭、被兼并、被收购以及被合并的事例越来越多，特别是一些世界知名、实力雄厚的大公司，如王安公司、山一证券、巴林银行等相继破产或面临生存危机，以及波音和麦道的合并等，使得人们开始对所谓长寿公司的说法产生怀疑。

目前，关于企业生命周期的研究主要着眼于如下两个角度：①组织行为学从企业组织效率演变的角度来研究企业生命周期问题，笔者称之为企业生命周期的组织效率论；②企业经济学、产业经济学从企业规模的变化所导致的单位产品成本的变化来研究企业生命周期问题，笔者称之为企业生命周期的规模论。但是，企业的生存与发展既不单纯是一个组织学问题，也不单纯是一个规模经济或规模不经济的问题，而是受诸多纷繁复杂的因素的影响。如外部环境、技术进步和战略决策等，

甚至某些偶发因素、非经济因素也可能导致企业在短期内消亡。例如，航空公司的一次飞行事故可能顿时使该公司陷入困境。因此，应当从多因素综合的角度来分析企业的生命周期问题。

所谓企业生命周期，包括两个含义：①企业生命的长短，即企业从诞生到消亡所经历的时间；②企业存在的过程，即企业从诞生到消亡的整个过程。

企业的诞生、成长、衰退和消亡的过程，与生物体的诞生、成长、衰老和死亡的过程存在诸多相似性，因此，应从生物（动物）生态学的角度来分析企业生命周期问题。

1.1.2 企业生命周期的生物生态学解释

(1) 企业与环境

企业与环境的关系，与自然界的生物群体关系有着一定的相似性。

1) 资源争夺。自然界中，生物争夺的是食物和居住场所。而企业之间争夺的是两种资源：①维持企业生存与发展的各种投入要素，如资本、具有高素质的劳动力、技术人才和优秀管理人才、技术等；②市场资源，即消费者及其需求。这两种资源在一定时间内均具有有限性。

2) 适者生存。物竞天择、适者生存是生物界的基本规律，在企业竞争中亦是如此。企业所面临的环境在不断变化，只有环境适应能力较强的企业才能生存下去，而不适应环境变化的企业便可能面临生存危机。

3) 群落变迁。不同生物按照类别、地理条件而形成不同的生物群落，并在一定的食物链下繁衍生息。而企业则按产业类别形成产业群落，按地域形成地域企业群落。就产业群落而

言,存在外部经济性和外部不经济性。一个行业整体规模扩大后,可能会由于该行业的基本设施、经营渠道、贸易条件以及行业组织的改进和完善而有利于该行业单个企业的发展;但也有可能当该行业的规模扩大以后,因对生产要素的需求增大而使生产要素的价格提高,或者由于市场的竞争程度的加剧而给单个企业的生存和发展造成不利。就地域企业群落而言,该地域企业群落的某些企业或某些产业的发展,可能会带动其他相关企业或相关产业的发展;但也有可能导致某些产业的萎缩或迁移。例如,该地区的某些产业的急剧膨胀会导致劳动力价格、土地价格急剧上升,迫使一些劳动密集型产业或土地产出率较低的产业向其他地区转移。除此以外,还会形成两种企业群落:①纵向的企业群落,即生产上游产品的企业和生产下游产品的企业所组成的企业群落。这些企业之间的相互影响关系比较复杂,就需求传递机制而言,对下游产品需求的增加会导致上游产品需求的增加;就价格传递机制而言,上游产品价格的下降将有利于下游产品的发展,而下游产品价格的上升将有利于上游产品的发展。②企业之间通过协作、结盟而形成的企业群落,该群落中的企业可能构成利益共同体而相互促进,但也有可能是竞争中的合作与合作中的竞争并存。

4) 生存空间。在生物界,不同的生物面临不同的生存空间。例如,鱼类只能生活在水中,而鸟类却既可以在天上飞,也可以在地上走。一定的企业,在一定的时期也存在一定的生存空间,有的企业的产品只能在邻近地域销售,而有的企业的产品可以在全国销售甚至可以进入国际市场;有的企业仅生产少数几种产品,一旦发生行业性生存危机,企业将面临生存风险;而有些企业进行跨行业生产,其生存空间相对要大些;有的企业在该行业中处主导地位,而有的企业只能在市场的空隙

中生存。企业的生存空间还会随着时间的变化而变化，企业既有可能出现生存空间的萎缩，也有可能扩张其生存空间。对于企业的生存环境，有些只能去适应，如国家的政策、法律等方面的环境；但有些却可以改变。例如，企业可以通过广告宣传来改变消费者的偏好，可以通过产品调整来改变自己所处的行业环境，可以通过公共关系和协作等改变其竞争的环境。

(2) 企业生命周期过程

企业生命周期过程与生物的生命周期过程有相似之处，可以分为如下4个阶段：

1) 企业新生期。这属于企业创立和诞生的阶段，在这一阶段，创业者满怀抱负，组织系统虽然不完善，但具有活力，创造性和冒险精神充足，创业者之间能够团结一致，凝聚力强，但企业资本实力弱、产品品种少、生产规模小、盈利水平低，企业形象尚未树立。

2) 企业成长期（或发展期）。这是企业开始由小到大、实力逐步增强的时期。企业一时的经济增长使创业者们看到了希望，因而企业的组织活力、创造性和凝聚力不减，创业者们也愿意为企业的未来发展冒一定的风险；企业注意从少数几种产品中重点发展有前途的产品，企业虽然盈利不多但增长速度较快，企业开始设法树立其自身的形象。此时，企业可能会面临的困难就是资金不足。

3) 企业成熟期。企业进入成熟期的切入点往往是有那么几种重点产品成功地占据了市场甚至获取了优势地位，这时，企业的形象得以树立，生产规模得以扩大，盈利水平达到高峰但增长速度放慢；企业逐步设立各种部门，因而组织体系趋于完备，但组织系统内原来的创业者之间开始产生矛盾，组织系统凝聚力得到削弱；守成思想开始出现，企业创造力和冒险精

神减退；因而组织活力显得不足。

4) 企业衰退期。这是企业走向衰老和消亡的时期。在这一阶段，企业资本虽多但资本负债率高，生产规模虽大但包袱沉重，产品品种虽多但可能亏损严重，规章制度虽多但组织矛盾突出，企业形象虽在但已成昔日黄花。

表 1—1 列出了企业生命周期各阶段的特征。但上述分析的仅是企业生命周期的一般过程。事实上，企业生命周期的类型具有多样性，如有的企业在其创建过程中即倒闭，就像生物体在其初生过程中即行夭折一样。

表 1—1 企业生命周期各阶段的特征

阶 段	新生期	成长期	成熟期	衰退期
组织活力	强	强	弱	弱
组织完整性	很差	一般	完整	完整
凝聚力和冒险精神	强	强	弱	弱
企业形象	无	开始树立	好	存在
资本实力	很弱	弱	强	强
生产规模	很小	小	大	大
盈利能力	弱	强	总量大但盈利率下降	亏损
产品品种数	少	少	多	多
资产负债率	不定	不定	增加	高

(3) 企业生命周期与企业生存风险

企业在整个生命周期过程中存在各种各样的风险，企业正确处理了这些风险，就能够生存下去；如果处理不当，便会缩短企业生命周期，使企业走向消亡。这些生存风险主要是：①

流行病与免疫力低下。它是指经济危机和行业性不景气给企业带来的生存风险。当宏观经济进入低谷，或者企业所属行业不景气时，会波及全国或该行业的众多企业。如果企业抵御外部环境所带来的风险的能力即免疫力较强，则可度过难关而生存下去，否则便可能陷入困境甚至消亡。企业的这种免疫力与企业的综合实力、产品结构和整体素质有关。②先天不足。即企业在创始之时或初期发展过程中存在缺陷，如产品选择和行业进入错误、技术力量不足和组织系统缺陷等，导致企业中途夭折。③机体老化。首先是与外界的信息交换机能减退，对外部环境的变化不敏感；其二是组织系统老化，行动迟缓，对环境的反应滞后，组织系统内部协调能力差；其三是造血功能低下，机制运行不畅，新陈代谢不良，企业资产负债率增大，财务风险增加，资不抵债而导致企业破产。④寄生虫。企业冗余人员大量存在，企业包袱沉重；企业领导人员、业务人员大吃大喝、贪污浪费，侵蚀企业机体。⑤肿瘤。包括一般的肿瘤，如多余的组织机构，闲置的生产设备，弃之可惜、留之受累的鸡肋式的陈旧的产品品种；恶性肿瘤，如企业盲目上规模、铺摊子或过于信奉多元化而盲目进行规模扩张和产品扩张，使企业危机恶性膨胀，殃及整个企业。⑥事故。包括由于政策环境的某一意外的冲击，如国家突然取消某一产品的进口关税而给本企业造成直接冲击；国家为了限制某些高污染或资源浪费严重的产品的生产而取消该产品的生产许可；来自于消费者的抵制，如雪花冰箱曾由于产品质量问题而导致大规模退货而使公司陷入困境，巨人集团由于其承诺不能兑现而导致消费者大量索赔；来自于竞争对手的行动，如竞争对手的降价与倾销行为、联合或合并行为、假冒伪劣行为等；由于企业本身的侵权、违法行为而被起诉及败诉；企业的重大决策失误等。