

绍兴市社科特色智库成果

新民营 企业

战略管理创新、公司治理提升与
法律风险控制

袁建伟 魏柏峰 王宇建 张恬 吴利芬 / 著



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

中国民营企业家峰会

新民营 企业

战略管理创新、公司治理提升与
法律风险控制

中国民营企业家峰会 中国民营企业家峰会 中国民营企业家峰会



中国石化出版社

CHINA UNIVERSITY OF PETROLEUM PRESS

图书在版编目(CIP)数据

新民营企业:战略管理创新、公司治理提升与法律风险控制 / 袁建伟等著. —杭州:浙江工商大学出版社, 2022.10

ISBN 978-7-5178-5111-0

I. ①新… II. ①袁… III. ①民营企业—企业管理—研究—中国②民营企业—企业法—研究—中国 IV.

①F279.245②D922.291.914

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2022)第 166058 号

新民营企业:战略管理创新、公司治理提升与法律风险控制

XIN MINYING QIYE: ZHANLUE GUANLI CHUANGXIN, GONGSI ZHILI TISHENG YU FALV
FENGXIAN KONGZHI

袁建伟 魏柏峰 王宇建 张 恬 吴利芬 著

责任编辑 唐 红

责任校对 李远东

封面设计 王 辉

责任印制 包建辉

出版发行 浙江工商大学出版社

(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)

(E-mail: zjgsupress@163.com)

(网址: <http://www.zjgsupress.com>)

电话: 0571-88904980, 88831806(传真)

排 版 杭州朝曦图文设计有限公司

印 刷 杭州宏雅印刷有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 23.75

字 数 340 千

版 次 2022 年 10 月第 1 版 2022 年 10 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5178-5111-0

定 价 78.00 元

版权所有 侵权必究

如发现印装质量问题,影响阅读,请和营销与发行中心联系调换

联系电话 0571-88904970

本书出版经费受到绍兴市社科特色智库—绍兴市越商研究院(周鸿勇教授负责)与绍兴文理学院院士工作站补助经费(冯根尧教授负责)支持。

目 录

Contents

第一章	新民营企业商业模式创新	1
一、	战略引领篇	3
二、	模式创新篇	36
三、	人才驱动篇	60
第二章	中国资本市场发展与上市公司治理	83
一、	中国资本市场的形成与发展	85
二、	上市公司治理理论	90
三、	中国上市公司治理的发展与实践	95
四、	上市公司治理风险与挑战	101
五、	提升中国上市公司质量与推动优质企业上市	106
第三章	上市公司风险识别与控制	129
一、	财务风险	132
二、	并购风险	137
三、	税务风险	142
四、	审计风险	146

五、法律风险	151
六、信息披露风险	157
七、信用风险	162
八、中介机构职责与上市公司风险控制	168
第四章 中国资本市场上市公司治理典型案例研究	187
一、上市公司财务造假篇	190
二、股权结构与公司控制权篇	204
三、股权激励与上市公司成长篇(中兴通信的长期股权激励)	217
四、信用违约篇	230
五、国有企业混改篇(格力电器的国企混改进程)	246
六、战略扩张与上市公司金融风险篇	259
第五章 公司股东责任与权利的法律风险控制	281
一、公司股东出资责任	283
二、公司股东权利	287
三、股东资格及其权利限制	296
四、公司解散及股东的清算责任	298
五、股东股权转让	299
六、股权代持的权利享有和风险防范	301
七、股权转让的税务风险	304
八、公司股权激励的实施方案、决策程序与业绩考核	309
第六章 公司合同交易风险防范	313
一、交易主体、合同审查、担保效力和权利保障	315
二、授权、代理行为	320

三、税务风险规避	322
四、合同履行中的风险防范	324
五、合同履行中的责任规避方式	326
六、合同履行后续收尾及其风险	330
七、合同解除的风险	332
八、违约责任的承担及其规则	334
第七章 市场交易主体外部风险识别与防范	339
一、交易主体的履约能力审查	341
二、交易主体、资产信息及信用状况的核实	343
三、保证合同的效力、责任分担及其属性	345
四、诉讼财产保全的条件、主体、例外	351
五、证据保全、主要电子证据及其鉴定程序	353
六、强制性规范分类适用	359
参考文献	361



第一章

新民营企业商业模式创新

一、战略引领篇

(一) 不确定时代已来, 危机孕育卓越企业

2020年“黑天鹅”满天飞,新冠肺炎疫情暴发并扩散至全球,全球经济陷入危机。例如:石油输出国组织(欧佩克)和俄罗斯检查协议谈判破裂,WTI出现“负油价”;中美加速脱钩,从贸易摩擦升级到科技、军事、政治领域的多维度对抗;美股10天4次熔断,让股神巴菲特“我活了89岁,也没见过这个场面”迅速成了网红金句……这些事件看似出现的概率很小,可是一旦出现就会产生极大的冲击性。频发的“黑天鹅”事件使不确定性成为这个时代的新常态,也让应对不确定性成为摆在每个企业面前最棘手的挑战。

面对不确定性带来的极大冲击,有些企业走上了机会主义的冒险之路,如瑞幸、康美药业等昔日明星企业在2020年上半年陨落;有些企业举棋不定、徘徊彷徨而错失转型升级的重大机遇;也有些企业贸然进入一个新的赛道,因方向偏差或资源能力准备不足而蒙受重大损失……

纵观历史长河,每一次危机都伴随着重要的机遇。每一次危机都诞生了一批优秀的企业和企业家!比如我们熟知的全球科技巨头微软(1975)是在美国1973年“石油危机”时期建立发展起来的,Google(1998)和Salesforce(1999)是在2000年互联网泡沫破裂之前成立的。2008年美国次贷危机爆发,彼时“钢铁侠”马斯克卖掉了PayPal,并将全部资产投入特斯拉和

SpaceX 中——这在当时看来是一笔非常“不靠谱”的投资。在中国，类似的情形也曾出现在 2003 年的非典时期，如阿里巴巴和京东都曾在非典时期陷入困境，但他们同时也抓住了电商这一特殊时期下的机遇。2003 年淘宝成立、2004 年京东上线，也是成就今天阿里和京东最为重要的时期。

身处不确定环境下的企业和企业家们应对不确定性的不二法门就是笃定和坚守商业长期主义，寻找长期不变的理念与战略架构来驾驭短期的变化，以相对恒定的理念和准则来应对高度的不确定性。苦练内功，保持战略耐心、信心和决心。通过研究大量逆势增长的企业，我们发现，“以客户为中心、以终局看布局”是长期主义者战略思维的关键。2020 年，几乎所有企业都受到疫情等事件的影响，但被美国极度打压的华为在 2020 年上半年的销售收入却达到了惊人的 4540 亿元，同比增长 13.1%，全年营收达到 8914 亿元，同比增长 3.8%。“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”是华为面对外部不确定性时唯一的内部确定性。同样，亚马逊创始人杰夫·贝佐斯经常被别人问道：“在接下来的 10 年里，会有什么样的变化？”然而，贝佐斯觉得更重要的问题是：“在接下来的 10 年里，什么是不变的？”贝佐斯说：“在零售业，我知道客户想要低价，这一点未来 10 年不会变，他们想要更快捷的配送，他们想要更多的选择。”在不确定环境下，“确定”唯一真实可靠的来源是顾客——顾客不变的是希望购买到更丰富、更便利和更便宜的产品。因此，在过去的 20 年里，贝佐斯的亚马逊战略非常清晰——为客户提供无限的选择、顶级的购物体验 and 最低的价格。

（二）用“飞轮模型”讲好公司的增长故事

战略就是讲故事。小米手机创始人雷军先生直言不讳地要求创业者要学会讲故事：“我觉得你要能把故事给我说明白了，你就可以从我口袋里拿到钱。”

战略故事就是将一连串战略目标和战略行动以某种因果顺序串联起来的生动表述，其核心是“逻辑清晰的因果关系”。当然，这种逻辑清晰的因果关系并不像侦探小说那样充满冷冰冰的理性思考，而必须渗透情感，将自己

的激情和洞察力相融合,将盈利的前景和使命的意义有效平衡,将严格的理性逻辑与朴素的常识高度融合,将 WHY(为什么做,机遇和意义何在)、WHAT(我们给什么样的顾客提供什么样的价值)和 HOW(我们在这项业务中如何赚钱)完美连接在一起。

1. 杰夫·贝佐斯的战略故事和亚马逊“飞轮模型”

让我们听一下亚马逊创始人杰夫·贝佐斯在创业之初所讲的战略故事。

在简陋的车库中,创始人贝佐斯将创业战略写在了一张餐巾纸上。从1995年至今,亚马逊一直遵循着这张餐巾纸上所写下的策略:我们意识到,WWW过去是、现在仍是World Wide Wait。因此,我们便想为客户提供某种他们以任何其他方式、在任何地方都无法得到的购物体验(WHY)……我们坚持关注购物体验的改善,我们大大降低了价格,进一步提高客户价值(WHAT)。这么一来,我们的网站访问量就会增加。只有我们成为拥有大量访问者的网站,才能吸引更多的书商。这样的话,我们网站的商品种类就将得到进一步扩充,进而充实了客户体验,提高网站的访问量(HOW)。

贝佐斯战略故事的背后逻辑是亚马逊“飞轮模型”,这也是亚马逊成功的秘密武器,如图1-1所示。

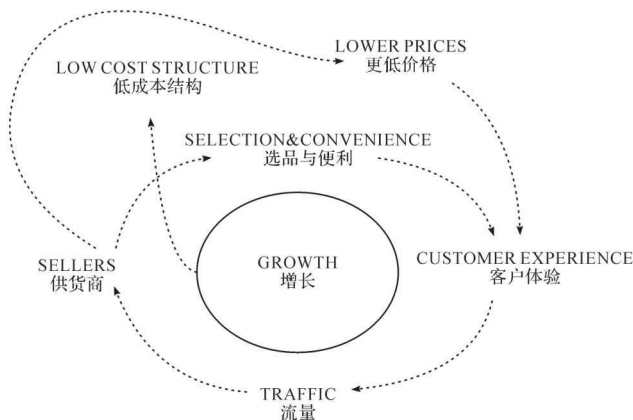


图 1-1 亚马逊“飞轮模型”

2. 如何构建飞轮

构建飞轮主要有以下几个基本步骤：

第一步，列举出你的企业已经实现的、重大的、可复制的成功，包括远超预期的创举和新产品。

第二步，列举出你的企业经历过的失败，包括公司那些远未达到预期或彻底失败的举措和产品。

第三步，对比成功与失败的案例，并思考“从这些经验与教训中我们能发现哪些可以组成飞轮的构件”。

第四步，利用你发现的飞轮构件（4—6个），草拟出一个飞轮。首先要确定飞轮始于何处，也就是飞轮循环转动中最重要的部分；再构思接下来依次是什么，你必须能解释构件之间的逻辑顺序，并据此描绘出回归循环到顶部的路径；最后，你还必须能解释清楚这个闭环是如何自驱加速的。

第五步，如果构件超过6个，飞轮就会过于复杂；要通过巩固并简化构件才能抓住飞轮的本质。

第六步，用你的成功清单和失败清单检验飞轮，你的实践经验是否可以验证它？你需要不断地调整飞轮结构，直到它既能将你最关键的、可复制的成功显而易见地呈现出来，也能将最重大的失败和最明显的痛点清晰地暴露出来。

第七步，根据刺猬理论（三环理论）来检验飞轮。这一理论其实是一个简单、透彻的概念，它来自对以下三环交叉部分的深刻理解。

- ◎ 你对什么充满热情？
- ◎ 你能在什么方面占据优势？
- ◎ 是什么驱动你的经济引擎？

飞轮与你的热情是否匹配，尤其与企业的长期目标和核心理念是否匹配？飞轮是否建立在你达到顶尖水平的能力优势之上？飞轮能否驱动你的经济引擎？对于初创公司这类还没有找到自己飞轮构件的组织，可以通过借鉴其他组织现有的飞轮框架来快速构建自己的飞轮。

吉姆·根茨（Jim Gentes）依靠设计轻量化风洞自行车头盔而创立了

Giro Sport Design这一运动品牌公司,该设计相对于其他头盔来说更轻便也更符合空气动力学。佩戴Giro头盔,骑行者骑行时可以更快、更凉爽、更安全,同时还兼具时尚感和色彩感,而其他方方正正的头盔则会让骑行者看起来像20世纪50年代恐怖电影里来自外太空的怪物。将头盔首版模型带到长滩市自行车展之后,根茨带着8万美元的订单回到了他的小公寓,并开始在水库中批量制作头盔。

对于一个以车库为起点的创业公司而言,如何将单一的产品转化为一个可持续的飞轮呢?根茨通过研究耐克,获得了一个重要发现:运动装备的社会影响力是分阶层的。比如,你让环法自行车赛冠军戴上你这款头盔,那非专业的自行车手也会想要佩戴你这款头盔,从而带来持续的影响力,并由此产生品牌效应。根茨将公司大部分资源用来赞助美国精英自行车运动员格雷格·勒蒙德(Greg LeMond)佩戴Giro头盔,此举恰恰验证了这一发现。在1989年环法自行车赛激烈的决赛中,在巴黎赛段,莱蒙德在最初落后50秒的情况下,最终以8秒的优势赢得了为期23天的巡回赛。在香榭丽舍大街的最后冲刺阶段,他戴的正是Giro头盔。一瞬间,佩戴Giro头盔成为专业骑行领域一件非常酷的事。

因此,创始人根茨将对耐克飞轮的发现与创造伟大产品的热情相融合,构建了自己的飞轮,并推动Giro头盔不断发展,远远超越了最初的那个小作坊。他的飞轮是:创造伟大的产品→让明星运动员使用它们→激励业余爱好者模仿他们的偶像→吸引大众消费者→随着越来越多的运动者使用这个产品,就可以建立品牌影响力。然后,为了保持“酷”这个元素,公司需要将高定价产生的利润和渠道节省的费用,用于生产明星运动员想要的下一代优秀产品。

(三)用三大经济学推演特斯拉市值进入全球前十

1. 特斯拉

(1)特斯拉进入全球前10市值公司排名

2020年,伴随着特斯拉股价的不断刷新,特斯拉总市值一度突破1850

亿美元。那么,特斯拉公司市值快速增长的原因是什么? 特斯拉为何能进入全球市值前10?

对比1987年和2020年全球前10市值公司,可以发现,1987年全球市值前10的企业中,有能源行业2家、医药2家、汽车2家、科技2家、制造和烟草各1家。而2020年的全球前10市值公司中,互联网科技企业占据了9家,剩余1家为能源。以能源、医药、汽车为代表的工业经济时代的企业正逐步被移动互联时代的互联网科技企业所追赶和替代,如图1-2所示。

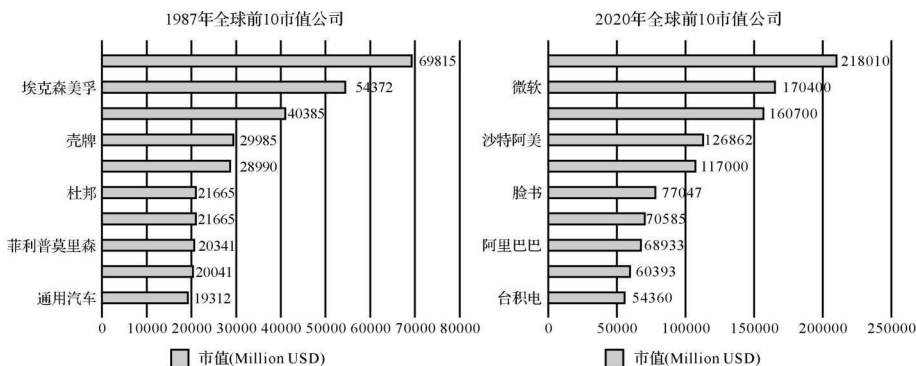


图1-2 1987年及2020年全球前10市值公司排名^①

因为传统汽车制造商持续不断地追求规模经济效应和范围经济效应,而特斯拉正在努力发挥网络经济效应,且特斯拉的网络经济效应才刚刚开始,特斯拉卖得越多,其网络价值与节点数量平方成正比,开启指数级增长。

对特斯拉进入全球前10市值公司的预测,正是运用了三大战略经济学的底层逻辑和基本法则。所有企业的战略选择都源于这三大战略经济学,如图1-3所示。特斯拉运用“网络经济效应”来对抗“规模经济效应”和“范围经济效应”,以速度对抗规模,实现后来者居上。

^① 数据来源:S&P100, Fortune 100。截至2020年12月20日。

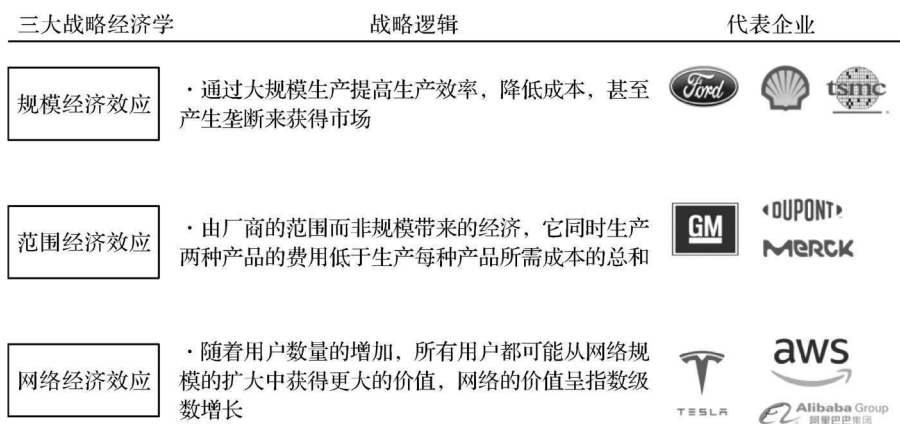


图 1-3 三大战略经济学及代表企业

(2) 特斯拉：“网络经济”战胜“规模经济”和“范围经济”

2020年6月, 特斯拉市值超越丰田, 成为全球市值第一的汽车公司。而2019年, 特斯拉的汽车销量远远落后于丰田汽车。到了2020年8月31日, 特斯拉进入全球市值公司前10。

市值是将企业未来的利润按照一定的折现率进行折现而形成的现值, 将当前情况与未来相结合, 通过这个数值来反映企业的发展状况。市值反映了投资者对上市企业价值的认可程度和对未来经营状况的预期。

特斯拉在诞生的时候就确信: 这个世界并不缺少一家新的汽车公司。重复其他汽车公司走过的老路对特斯拉创始人埃隆·马斯克来说毫无意义。在马斯克的设想中, 特斯拉要生产的汽车应当拥有运动员般健美的外形和超快的速度, 它要运用现代科技及新能源给车主带来前所未有的崭新体验, 彰显非凡格调和独特品位。

从特斯拉的估值模型来分析, 一方面, 特斯拉所处的新能源汽车赛道未来10年将保持高速增长。据市场调研机构预测, 至2030年, 全球新能源汽车市场份额占比将达到三分之一, 年销量将达到3110万辆。而从乐观角度预期, 特斯拉能拿下全球电动汽车市场20%的占有率, 对应全球销量为600万辆左右。

假设特斯拉未来单车平均售价为3万美元, 净利润率为8%, 则全年特斯

拉汽车销售的净利润为144亿美元，对应目前的600亿美元市值，PE仍在40倍以上。

支撑特斯拉如此高估值的另一个重要原因是，传统汽车制造商卖出的每辆车都是一个“孤点”，而特斯拉把“孤点”变成了“节点”，特斯拉的每辆汽车和每个用户都是生态网络中的“节点”。网络价值发展遵循“梅特卡夫定律”，即某一网络的价值与该网络联网的节点数（用户数）的平方成正比，用公式表述就是： $V=k \times n^2$ ，其中V代表一个网络的价值，n代表这个网络的节点数，K代表价值系数。只有1名用户的网络是毫无价值的。随着用户数量的增加，所有用户都可能从网络规模的扩大中获得更大的价值，网络的价值呈几何级数增长。

未来消费者购车，买的不仅仅是汽车本身，还包括汽车的软件功能服务，包括自动驾驶、娱乐、联网等功能。特斯拉未来提供的不仅仅是新能源汽车硬件，也包含了软件及服务。以自动驾驶为例，特斯拉全产品线均支持基础自动驾驶功能（仅包括行驶车道内自动辅助实施转向、加速和制动），但解锁全部自动驾驶功能（包含自动泊车、自动辅助变道等功能）需要额外付6.4万元，并且该项功能每年的价格将持续增加；在车载娱乐系统方面，视频、音乐服务在未来收费均有一定可能。

就像苹果公司“硬件+软件”的生态体系一样，相较于硬件（手机、电脑、手表）的一次性付费，软件的使用只要设备存储空间充足，理论上是无上限的。苹果可以通过用户在App Store安装软件进行抽成，对应边际成本几乎为零。仅2019年，中国Apple Store上的苹果抽成收入高达200亿美元，相当于5个富士康利润。

2. 其他汽车公司

1987—2020年，全球市值第一的汽车集团四易其主，分别是福特汽车、通用汽车、丰田汽车及特斯拉。汽车产业的发展史是个后来者居上的历史。

（1）福特汽车：单品成就大规模生产

1987年，全球市值第一的汽车集团是福特汽车。福特汽车的成功是典型的“规模经济效应”，即通过大规模生产提高生产效率，降低成本，甚至形