

“十二五”普通高等教育经管类规划教材

本书荣获中国石油和化学工业优秀教材奖二等奖

会展风险管理

第二版

杨顺勇 王晶 主编



化学工业出版社

“十二五”普通高等教育经管类规划教材

会展风险管理

第二版

杨顺勇 王 晶 主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

全书共分9章,对会展风险管理的基本概念、会展风险管理计划、会展风险识别、会展风险衡量、会展风险控制、会展风险转移、会展安全管理、会展事故处理、会展风险信息管理等内容进行了系统的论述。其中既有理论的深入分析,又有较强的可操作性。

本书提供网络教学支持(hzgdid666.com),并及时更新相关教案、教学参考及阅读资料,有助于加深对书中内容的理解,指导学生在网络时代如何突破传统教材的内容限制进行自主性、研究性学习。

本书内容新颖、图文并茂、简明扼要、实用性强,附有大量实例。

本书可作为普通高等教育经管类相关专业教材,也适合从业人员参考使用。

图书在版编目(CIP)数据

会展风险管理/杨顺勇,王晶主编. —2版. —北京:
化学工业出版社, 2013.3

“十二五”普通高等教育经管类规划教材

ISBN 978-7-122-16446-9

I. ①会… II. ①杨…②王… III. ①展览会-管理-
高等学校-教材 IV. ①G245

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第020079号

责任编辑:唐旭华 刘立梅

装帧设计:尹琳琳

责任校对:宋 夏

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 装:北京云浩印刷有限责任公司

787mm×1092mm 1/16 印张9¼ 字数232千字 2013年3月北京第2版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:23.00元

版权所有 违者必究

前言

从 20 世纪 90 年代中期开始,随着我国经济的高速发展,会展业以年均 20%~30% 的速度超常增长。会展业对城市经济特别是第三产业发展的强力带动,以及对打造、经营城市品牌的巨大作用,令许多城市将会展业作为当地经济的支柱产业来发展,我国会展业进入迅速发展的阶段。

会展业是一个涉及多个关联产业的现代服务产业,一个大型的会展活动就是一个系统工程,需要具备更宽、更高和更全面的知识。本着科学性与艺术性相结合、理论性和实用性相结合、现实性和前瞻性相结合的原则,本书尽可能将国外的先进理论、方法和实践经验与我国的实际需要紧密联系起来,系统地论述了会展风险管理的基本概念、会展风险管理计划、会展风险识别、会展风险衡量、会展风险控制、会展风险转移、会展安全管理、会展事故处理、会展风险信息管理等内容。为了使本书更符合会展风险管理相关课程的要求,侧重于运用理论解决实际问题的能力,我们这次修订的主要内容是:全面按新的教学要求进行编排更新,对所有章节的标题和阐述内容作了修改,对文字也进行了重新梳理。修订后,本书既有理论的深入分析,又有较强的可操作性。可作为普通高等教育经管类相关专业教材,也适合会展从业人员参考使用。

本书是上海市“会展策划与设计”教育高地项目(沪教委高[2005]39号)的建设成果,并获得中国石油和化学工业优秀教材奖二等奖,还被评为中国会展经济研究会优秀成果二等奖、上海市精品课程。

本书建立了全面的教学支持体系,收录了大量网络资源,并配备了专门的教学课件、参考资料和辅导材料,可以开阔视野,有助于加深对书中内容的理解,指导学生在网络时代如何突破传统教材的内容限制进行自主性、研究性学习。相关教学支持网站: www.hzgd.id666.com; E-mail: ysy@sit.edu.cn。

全书共分 9 章,其中第一版的编写分工如下:第 1、4 章杨顺勇编写,第 2 章于洁编写,第 3、6 章施谊编写,第 5、7、8 章牛淑珍、谢文璐、吴佩合编,第 9 章王学敏编写,全书由杨顺勇统稿,曾亚强教授审定。第二版在第一版的基础上进行了修改,由杨顺勇、王晶负责完成。

在编写过程中,我们参考了大量的相关教材、著作及论文,引用了许多资料和观点,参考文献中均有列示,但更多的则因为教材编写的特殊性而无法详细注明,在此向这些作者表示衷心感谢。

由于学识所限,书中难免会有疏漏之处,恳请不吝赐教和批评指正,我们将在修订中认真吸取,使本书不断完善。

编者

2013 年 2 月

目 录

1 导论	1
1.1 风险管理基础	1
1.2 会展风险管理	7
1.3 我国会展风险管理的现状与对策	11
本章小结	15
复习与思考	16
案例分析	16
2 会展风险管理计划	19
2.1 会展风险管理目标	19
2.2 会展风险管理的可行性分析	23
2.3 会展风险管理计划过程	27
2.4 会展风险管理计划控制	31
本章小结	33
复习与思考	34
案例分析	34
3 会展风险识别	39
3.1 感知会展风险	39
3.2 分析会展风险	45
本章小结	51
复习与思考	51
案例分析	51
4 会展风险衡量	54
4.1 会展风险估计	54
4.2 会展风险衡量	56
4.3 会展风险评估	60
4.4 会展风险预警管理	62
本章小结	68
复习与思考	68
案例分析	68
5 会展风险控制	71
5.1 组织准备	71

5.2	日常监控	74
5.3	责任体系	76
5.4	控制机制	78
	本章小结	81
	复习与思考	81
	案例分析	81
6	会展风险转移	84
6.1	会展风险的保险转移	84
6.2	会展风险的非保险转移	90
6.3	会展风险自留	93
	本章小结	98
	复习与思考	98
	案例分析	98
7	会展安全管理	102
7.1	会展安全	102
7.2	会展场地安全问题	104
7.3	会展安全管理	109
	本章小结	112
	复习与思考	112
	案例分析	113
8	会展事故处理	116
8.1	应急预案	116
8.2	紧急救援	119
	本章小结	126
	复习与思考	127
	案例分析	127
9	会展风险信息管理	130
9.1	会展信息与会展信息管理	130
9.2	会展管理信息系统	134
9.3	会展风险信息管理	141
	本章小结	145
	复习与思考	145
	案例分析	146
	参考文献	149

1 导 论

【学习目标】

学完本章，你应该能够：

1. 了解风险管理的基本概念；
2. 掌握会展风险管理的分类及其步骤；
3. 熟悉我国风险管理的现状及其对策。

【基本概念】

风险 风险管理 会展风险 会展风险管理

1.1 风险管理基础

1.1.1 概述

人类认识风险的历史几乎与人类的文明一样久远。虽然人类真正提出“风险”并对之进行研究不过始于 18 世纪，但是当人类思考明天的生存问题的时候，人类对风险的认识就已经开始了。而人类对风险的认识同时也成就了人类文明的进步，诚如当代史学家伯恩斯坦在论述人类文明史时所断言“确定现代与过去之分野的革命性理念是对风险的掌握……”（伯恩斯坦《与天为敌》）。

然而，对风险的掌握是一个极其漫长的过程。人类活动的扩展引起风险日趋复杂，其种类不断增加，同时，风险的发展刺激了风险管理的发展，而风险管理的发展又推动了人们向更高的目标登攀。

自 20 世纪 90 年代末起，伴随着信息技术的发展和全球经济一体化，世界市场变化风起云涌，风险数量及其复杂性也与日俱增。据美国一家公司 2001 年的统计，一个典型的大型跨国公司可以有多达 11000 种的风险，其中能够用现有的手段管理控制的只有 2600 种左右。也就是说，所有其他 75% 的风险都由公司或者说主要由股东承担。旧的风险管理范例不足以参考以化解当今有代表性的企业所面临的风险，企业迫切需要新的风险管理方法和技术。

风险数量及其复杂性的增加促进了金融衍生品市场的增长，期货、期权、远期互换、资产证券化等金融衍生产品层出不穷。这些金融衍生品为企业提供了转移风险的工具，使得企业应对风险的策略和手段日益丰富。同时，信息技术的发展虽然提高了企业风险的发生水平，但也使得对许多风险的有效监控成为可能。一些更精确、更直观、更容易操作的风险度量方法和风险管理工具不断涌现，如 VAR、EVA 等。与 20 年前相比，风险管理的手段更趋多样化、系统化，风险应对策略更趋复杂化、专业化。

自 20 世纪 80 年代以来，美国、英国、法国、日本等国家先后建立起全国性和地区性的风险管理协会。这些组织积极推动各国的风险管理理论研究和实践，先后出台了各国的风险

管理标准,在1995年由澳大利亚和新西兰联合制定了世界上第一个风险管理标准(AS/NZS 4360)后,2003年英国制定了AIRMIC/ALARM/IRM标准,2004年美国COSO制定了COSO ERM标准等。与此同时,西方十国集团在2001年又签署了《巴塞尔协议II》,对银行的风险管理提出了更加明确的要求。国际标准化组织(ISO)于2009年11月13日正式发布了用于风险管理的国际标准ISO 31000。

同时各国也加快了对公司治理结构和内控系统的立法,如英国1998年制定了公司治理委员会综合准则(Combined Code of the committee on Corporate Governance),该准则被伦敦证券交易所认可,成为交易所上市规则的补充,强制所有英国上市公司遵守。2002年7月,美国国会通过萨班斯法案(Sarbanes-Oxley法案),要求所有美国上市公司必须建立和完善内控体系。萨班斯法案被称为是美国自1934年以来最重要的公司法案,在其影响下,世界各国纷纷出台类似的方案,加强公司治理和内部控制规范,加大信息披露的要求,加强企业全面风险管理。到目前为止,世界上已有30几个国家和地区,包括所有资本发达国家和地区和一些发展中国家如马来西亚,都发表了对企业的监管条例和公司治理准则。在各国的法律框架下,企业有效的风险管理不再是企业的自发行为,而成为企业经营的合规要求。

未来,全面风险管理将保持蓬勃发展的势头。除企业以外,将有越来越多的非营利机构,包括政府、学校等开始实施全面风险管理。将有越来越多的大学开始设置企业全面风险管理的课程。虽然全面风险管理作为一种管理理论还有待进一步成熟和完善,但其理念和方法已经开始深刻地影响组织的首脑、企业的CEO。全面风险管理将不仅是引发风险管理理论和方法的一场革命,而且将是引发企业管理理论的一场革命。

1.1.2 风险

风险是指未来的不确定性对企业实现其经营目标的影响。过去和现在属于已发生和正在发生的领域,没有风险,但所有的人都不确定将来的事情,因此,将来存在风险。为了准确度量和管理风险,风险总是定义在未来的某一个时间段内的。比如,企业的财务报表反映的都是已发生的经济行为,而现金流预测作为投资决策的基础评估方法之一,是对未来的一定期间内的净现金流入预测用贴现系数来计算的现值,这里表现的风险包括时间价值的概念,还包括风险的贴现。

风险与企业经营目标紧密相关。一般来说,企业目标定得越高风险越大,目标定得越低风险越小。例如,企业的目标是跻身于世界五百强还是维持盈亏平衡,其所须承担风险的大小是不一样的。

风险对企业经营目标的影响表现在实际的行为可能与我们的目标有差距。这种差距可能不仅表现在最后结果的差距(如盈利额的差距、损益值),还可能表现在路径的差距,即如何实现最后的结果,同样是不确定性的影响,人们对稳定的、可预期的表现更看重一些,因为不确定性越大,风险成本就越高。

需要注意的是,风险对实现企业的经营目标有好处,也可能有坏处。所谓好坏或正面负面都是指对结果的判断而言的,风险本身无所谓好坏。把风险看做是纯粹的负面的东西,有利于专注防范风险带来的负面效应,但同时有可能忽略风险中蕴藏的机会。因此,企业对风险正负面影响的考虑应该结合在一起,这和“没有风险就没有回报,高回报蕴含着高风险”的观点是一致的,收益是对承担风险的补偿。事实上,在没有交易成本等的无摩擦、无套利机会的理想市场,在负面风险和正面风险之间存在确定的平价关系(Call-Put Parity)。如果



只考虑风险的负面影响，势必会影响人们的决策而忽视正面风险的存在，向风险规避倾斜。

风险分为战略风险、财务风险、市场风险、运营风险和法律风险。

① 战略风险是指不确定因素对企业实现战略发展目标和实施发展规划的影响。为减少这些影响，企业要结合市场情况保持企业的核心竞争优势，选择合适的产品组合，抓住发展机会，规避市场损失等方面的风险因素。

② 财务风险包括利率和汇率的变动、原材料或产品价格波动、信用政策等不确定因素对企业现金流的影响，以及公司在理财方面的行为对企业财务目标的影响。

③ 市场风险是指未来市场价格（利率、汇率、股票价格和商品价格）的不确定性对企业实现其既定目标的影响。市场风险可以分为利率风险、汇率风险、股票价格风险和商品价格风险，这些市场因素可能直接对企业产生影响，也可能通过对其竞争者、供应商或者消费者间接对企业产生影响。

④ 运营风险是指包括供应链的管理、运营资源的合理调配、关键人员的流动、法律法规、监督检查等涉及公司运营方面的不确定性因素对公司运营目标方面的影响。

⑤ 法律风险是指不同国家或地区法律法规环境的差异性、具体法律法规的新制定和变更给企业带来的影响。

以风险能否为企业带来盈利等机会为标志，又分为纯粹风险和机会风险。纯粹风险指不含盈利可能性的风险，如灾害性风险，大多数运营风险；机会风险是盈利与损失的可能性并存的风险，如战略风险、市场风险等。

此外，风险按其来源分为外部风险和内部风险。企业的外部风险来自企业经营的外部环境，包括外部环境本身和外部环境的变化对企业目标的影响，如社会政治风险、供应链风险、市场风险、竞争对手风险、技术革新风险、法律法规风险、自然地理环境风险、灾害风险等。企业的内部风险则表现在企业的决策和经营活动中。

1.1.3 风险管理

风险管理又名危机管理，是指如何在一个肯定有风险的环境里把风险减至最低的管理过程，其中包括对风险的量度、评估和应变策略。理想的风险管理，是一连串排好优先次序的过程，使当中的可以引致最大损失及最可能发生的事情优先处理，而相对风险较低的事情则押后处理。

但实际情况中，这优化的过程往往很难决定，因为风险和发生的可能性通常并不一致，所以要权衡两者的比重，以便作出最合适的决定。

风险管理还要面对有效资源运用的难题。这牵涉到机会成本（Opportunity Cost）的因素。把资源用于风险管理，可使运用于有回报活动的资源减低；而理想的风险管理，正希望能够花最少的资源尽可能去化解最大的危机。

① 通过风险分析，可加深对项目和风险的认识与理解，澄清各方案的利弊，了解风险对项目的影响，以便减少或分散风险。

② 通过检查和考虑所有到手的信息、数据和资料，可明确项目的各有关前提和假设。

③ 通过风险分析，不但可提高项目各种计划的可信度，还有利于改善项目执行组织内部和外部之间的沟通。

④ 编制应急计划时更有针对性。

⑤ 能够将处理风险后果的各种方式更灵活地组合起来，在项目管理中减少被动，增加



主动。

⑥ 有利于抓住机会并利用机会。

⑦ 为以后的规划和设计工作提供反馈，以便在规划和设计阶段就采取措施防止和避免风险损失。

⑧ 风险即使无法避免，也能够明确项目到底应该承受多大损失或损害。

⑨ 为项目施工、运营选择合同形式和制订应急计划提供依据。

⑩ 通过深入的研究和情况了解，可以使决策更有把握，更符合项目的方针和目标，从总体上使项目减少风险，保证项目目标的实现。

⑪ 可推动项目执行组织和管理班子积累有关风险的资料和数据，以便改进将来的项目管理。

风险管理过程就是风险管理所采用的程序，一般由若干主要阶段组成，这些阶段不仅相互作用，而且与项目管理其他管理区域也互相影响，每个风险管理阶段的完成都需要项目风险管理人员的努力。

对于风险管理主要阶段的划分，不同的组织或个人的划分方法是不一样的，SEI（美国系统工程研究所）把风险管理的过程主要分成若干个环节：风险识别（Identify）、风险分析（Analyze）、风险计划（Plan）、风险跟踪（Track）、风险控制（Control）和风险管理沟通（Communicate），见图 1-1。

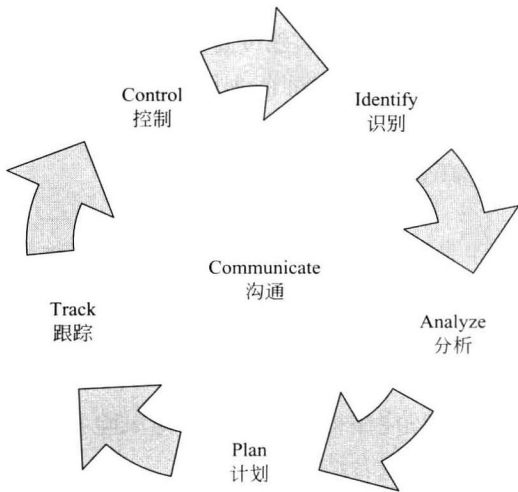


图 1-1 SEI 的风险管理过程框架

而在 PMI（美国项目管理协会）制定的 PMBOK（2000 版）中的风险管理过程为风险管理规划、风险识别、风险定性分析、风险量化分析、风险应对设计、风险监视和控制六个部分。

我国的毕星、翟丽主编的《项目管理》一书中把风险管理的阶段划分为风险识别、风险分析与评估、风险处理、风险监视四个阶段，并将风险管理的方法总结如表 1-1 所示。

根据我国项目管理的情况，特别是结合大型高风险项目的实践，项目风险管理过程可分为风险规划、风险识别、风险估计、风险评价、风险应对、风险监控六个阶段和环节，如图 1-2 所示。

表 1-1 四个阶段的风险管理过程

风险识别→	风险分析与评估→	风险处理→	风险监视→
✓ 风险识别询问法 ✓ 财务报表法 ✓ 流程分析法 ✓ 现场勘察法 ✓ 相关部门配合法 ✓ 索赔统计记录法 ✓ 环境分析法	✓ 风险的概率分布 ✓ 历史资料统计 ✓ 理论分布分析 ✓ 外推方法 ✓ 项目风险费用分析 ✓ 项目风险评价准则 ✓ SAVE 方法 ✓ AHP 方法	✓ 风险控制与对策 ✓ 回避 ✓ 损失控制 ✓ 分离 ✓ 分散 ✓ 转移 ✓ 风险财务对策 ✓ 自留 ✓ 转移(有偿) ✓ 保险	✓ 保险经纪人 ✓ 项目风险经理 ✓ 项目风险机构 ✓ 项目风险管理制度

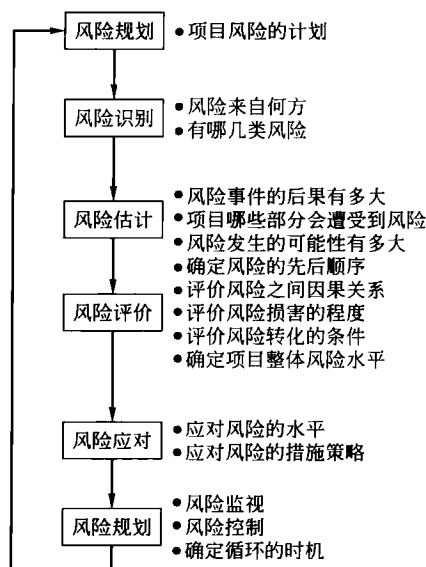


图 1-2 风险管理的六个阶段和环节

1.1.4 全面风险管理

全面风险管理是指企业围绕总体经营目标，通过在企业管理的各个环节和经营过程中执行风险管理的基本流程，培育良好的风险管理文化，建立健全全面风险管理体系，包括风险管理策略、风险理财措施、风险管理的组织职能体系、风险管理信息系统和内部控制系统，从而为实现风险管理的总体目标提供合理保证的过程和方法。全面风险管理并不能给企业提供绝对的保证，而只能为企业实现其经营目标提供一个合理的保证。所谓合理的保证，打一个比方来讲，就是企业的领导、股东或者董事会有信心，如果不发生百年不遇的情况，企业的战略目标就能实现，所以全面风险管理是一个一般性的过程和方法，只能为企业实现风险管理总体目标提供一个合理的保证。

全面风险管理体系包括风险管理策略、风险理财措施、风险管理的组织职能体系、风险管理信息系统和内部控制系统五个模块。

① 风险管理策略是指导企业风险管理活动的指导方针和行动纲领，是针对企业面临的主要风险设计的一整套风险处理方案。

② 风险管理组织职能体系是风险管理的具体实施者，通过合理的组织结构和职能

安排，可以有效管理和控制企业风险。

③ 内部控制作为全面管理体系的一部分，是通过针对企业的各个主要业务流程设计和实施一系列政策、制度、规章和措施，对影响业务流程目标实现的各种风险进行管理和控制。

④ 风险理财措施是指企业运用金融手段来管理、转移风险的一整套措施、政策和方法。

⑤ 风险管理信息系统是传输企业风险和风险管理状况的信息系统，其包括企业信息和运营数据的存储、分析、模型、传送及内部报告和外部的披露系统。

目前世界上最先进的体系化风险防范机制是在企业建立全面风险管理体系，全面风险管理代表着风险管理的最前沿的理论和最佳实务。企业切实实行全面风险管理、运行风险管理基本流程可以获得很多好处，最主要有如下几个方面。

① 标本兼治，从根本上提高企业风险管理水平。全面风险管理体系帮助企业建立动态的自我运行、自我完善、自我提升的风险管理平台，形成风险管理长效机制，从根本上提升企业风险管理水平。

② 达到与企业整体经营战略相结合的风险最优化。全面风险管理把风险管理纳入企业战略执行的层面之上，将企业成长与风险相连，设置与企业成长及回报目标相一致的风险承受度，从而使企业将战略目标的波动控制在一定的范围内，支持企业战略目标实现并随时调整战略目标，保障企业稳健经营。

③ 使所有利益相关人了解企业风险现状，保障各利益相关人共同利益最大化。全面风险管理体系对董事会、风险管理委员会、审计委员会、经理层、风险管理职能部门、内部审计部门等机构在全面风险管理中的职责作了详细的说明，将风险责任落实在公司各个层面，保证了风险管理的公允性和有效性，促使企业各利益相关人利益最大化。

④ 避免企业重大损失。通过对企业重大风险的量化评估和实时监控，全面风险管理体系帮助企业建立重大风险评估，重大事件应对，重大决策制定，重大信息报告和披露以及重大流程内部控制的机制，从根本上避免企业遭受重大损失。

⑤ 提升企业具体风险管理解决方案的效果。全面风险管理体系提出了企业建立风险管理的整体框架，在此框架下，企业可以根据自身管理的水平和阶段，针对具体风险，灵活地制定风险解决方案。通过体系框架下的风险策略、风险组织职能、风险信息系统、金融工具以及内控等多种管理手段，提高具体风险的管理效率和效果。

具体来讲，企业在运行全面风险管理系统的时候，应该注意以下几个方面的问题。

第一，开展全面风险管理工作应当以对重大风险、重大事件（指重大风险事件物化后的事实）的管理和重要流程的内部控制为重点。

第二，企业开展全面风险管理工作应与企业其他管理工作紧密结合，把风险管理的各项要求融入企业管理和业务流程中。风险管理体系不是凌驾于现有管理体系之上的，而是对现有管理体系的提炼总结和提高。企业要根据自身的发展历史，来确定风险管理的建设内容。

第三，企业应注重建立具有风险意识的企业文化，促进企业风险管理水平的提高，员工风险管理素质的提升，以及保障企业风险管理目标的实现。

第四，全面风险管理体系建设的成败很大程度上取决于企业员工参与的程度。因为全面风险管理体系涉及日常管理的细节，乃至每个员工的工作职责，是对管理运营中沟通交流线路、工作方式方法等的提升和整理。同时，全面风险管理体系建设过程中，领导层要作出表



率,这样可以推动员工参与风险建设的积极性,也可以为企业实行全面风险管理给予充分的指导和支持。

第五,在企业全面风险管理体系建设的过程中,必须积极开展风险管理培训工作,力争在员工层面普及风险管理基础知识和基本框架,并为管理层开展具体风险管理工作提供足够的专业知识和技能;同时应注重培养风险管理的专业化人才,为企业未来风险管理建设作好人才储备工作。

第六,邀请风险管理专家参与项目实施,专家队伍主要由两类人员组成:一类可从企业内部选拔相关风险管理领域的人才,作为风险管理体系建设的主体力量并负责项目的实施;另一类集团可以聘请资质高、信誉好、风险管理专业能力强的外部咨询公司协同进行企业的全面风险管理建设工作,对项目的进行提出专家实施意见和改进建议。

总之,企业建立风险管理体系,运行风险管理流程,必须根据自己的管理实践,综合运用项目管理、变革管理等方法工具,为整体管理水平的提高而完成全面风险管理体系的建设。

【案例 1-1】 风险管理师成新热门职业

经劳动和社会保障部批准,《企业风险管理师》职业资格证书近日正式纳入国家职业资格证书制度统一管理体系。这预示着“企业风险管理师”将成为我国人才市场中一个高含金量的新兴热门职业。

《企业风险管理师》职业资格证书体系主要用于考评企业风险管理专业人员的知识与技能水平,同时从支持企业可持续性发展的角度来培训专业人才。这一资格证书培训体系是亚洲风险与危机管理协会(AARCM)根据当代企业整体化风险管理理论和该协会推出的《企业风险管理师职业标准》设计的。安泰环球风险管理技术(北京)有限公司是中国大陆地区《企业风险管理师》项目的总执行机构。

CERM 证书共分为助理企业风险管理师、企业风险管理师和高级企业风险管理师三个等级。取得 CERM 系列职业资格证书的人员有能力帮助企业在战略、操作、财务、危害性等层面进行风险管理。企业风险管理师可以担任企业的副总裁、风险管理首席执行官、风险总监(或风险经理)、风险审计负责人、风险责任人、危机管理负责人等职位。企业风险管理师也可以在企业风险管理相关岗位担任职位,如企业纪检负责人,企业内控负责人,运营总监,信息系统负责人,质量、安全、环境负责人等。

我国加入世界贸易组织后,企业面对更为激烈的竞争环境和更为复杂的风险因素,而目前我国企业风险管理人才匮乏。引进《企业风险管理师》职业资格证书体系,对推动中国企业建立全面策略性风险管理理念,加速国际接轨步伐,提高企业整体抗风险能力与核心竞争力,具有重要的现实意义。企业风险管理师项目在中国的注册落地,标志着中国企业开始迈向全面风险管理划时代。

资料来源:新华社北京:2006.4.

1.2 会展风险管理

1.2.1 会展风险

① 物质损失风险:包括各种财产和物资从运输、安装、参展、拆除、再运输的整个过



程中，由于自然灾害或意外事故引起的直接经济损失。

② 财务损失风险：包括财产和物资在上述过程中遭受物质损失，或会展所在地发生诸如战争、恐怖袭击、环境污染、疾病爆发等灾难性事件，导致会展推迟或取消，给组织者或参展者造成的损失。

③ 法律责任风险：包括会展组织者或参展方在展览过程中由于疏忽或过失，造成其他方的财产损失或人身伤亡，根据法律规定需要承担的赔偿责任。

④ 人员损失风险：包括组织者、参展方的员工或临时雇佣人员，在展览过程中由于自然灾害或意外事故受到的人身伤害（非展览期间的风险不在此列）。

【案例 1-2】 展览，你保险了吗？

“9·11”、“非典”等一系列事件的发生，揭示了系统性危机不再只是一次性“突发事件”，而是系统复杂化的必然结果，提出了复杂管理系统必须具备危机防范意识和能力的新课题。

全国范围的展会因“非典”叫停，无不令会展业人士扼腕叹息。当人们从最初的恐慌走出来，开始检视运作机制时，“规避风险”、“危机管理”等问题已成了我们必须面对的现实。《中国会展》记者从采访中了解到，中国会展业规避风险的能力和意识，已经令人深深忧虑。保险是规避风险的一种有效手段，但还没有得到业内的重视。法兰克福展览咨询（上海）有限公司总经理赵慰平先生认为，在“非典”面前，暴露出中国会展业保险意识的淡薄，几乎没有听说谁为展览会经营风险投保。当然，这可能与会展业还没有形成一个完整的产业，还没有统一的、专门的会展行政机构负责管理、协调有关。

中国贸促会纺织行业分会秘书长杨兆华对记者表示，纺织行业分会主办的部分展会，也曾向保险公司投保。比如针对展馆损害的设施损失险、为参展人员和观众购买的人身意外伤害险等。参展商则针对展品运输、展台装修各自购买保险。但是，由于展览会的环节很多，存在很多不确定性，而且没有一个统一的计算标准，所以，即使展览会各方有购买保险的需求，保险公司目前也没有专门针对展会的险种。

1.2.2 会展风险管理

会展风险管理在会展管理中有非常重要的地位。首先，有效的风险管理可以提高会展的成功率。在会展早期就应该进行必要的风险分析，并通过规避风险降低失败概率，避免返工造成成本上升。另外，提前对风险制定对策，就可以在风险发生时迅速作出反应，避免忙中出错造成更大损失。其次，风险管理可以增加团队的健壮性。与团队成员一起作风险分析可以让大家对困难有充分估计，对各种意外有心理准备，不至于受挫后士气低落；而项目经理如果心中有数就可以在发生意外时从容应对，大大提高组员的信心从而稳定队伍。最后，有效的风险管理可以帮助项目经理抓住工作重点，将主要精力集中于重大风险，将工作方式从被动救火转变为主动防范。

实施会展风险管理，首先需要对会展项目本身有着深刻的认识和理解，通过理解会展项目去识别会展潜在的各种风险。在对会展项目风险识别的基础上，评估进行会展风险管理的控制点。经过识别会展项目风险和测试风险管理的控制点，筛选确定剩余的、需要着重注意的会展项目风险，并对这部分的剩余风险作出进一步的说明。在会展项目实施的过程中，针对这部分风险采取专门措施进行风险管理和控制，从而最大限度地降低风险、控制风险。

在最初的理解会展项目阶段，识别的潜在风险可能数量很多；经过评估会展项目风险管



理的控制点,对潜在风险进行筛选,去除那些可以运用通常的项目会展管理措施加以避免和克服的潜在风险,从而使实施人员将精力集中于那些为数不多的剩余风险上;在确定了剩余风险后,有的放矢地进行相应的管理和控制,最终使实施的整体风险得到有效的控制。

可以看出,会展风险管理的实质就是:识别风险、筛选风险、控制重点风险、最终降低风险。

【案例 1-3】 会展风险控制的个人体验

第一,要正视恐惧。恐惧是对风险的直觉,如果积极采取行动和做好准备就可能在一定程度上减弱恐惧感;如果不敢正视或存在侥幸心理,则可能会在发生时惊慌失措。第二,始终保持镇静。会展风险分析虽然可以使你有心理准备,但真的出现意外时还会慌张,这时要想到别人正看着你,不能自乱分寸,当然这也需要锻炼心理承受能力。第三,要强化“风险意识”,会展项目的变数太多,会展风险管理要贯穿于会展的全过程,并不断积累经验和知识。

管理风险是会展风险控制中最为直接、也是最为关键的一个步骤。在会展管理风险过程中,需要对会展风险的正面效应(即潜在的机会)制定增强措施,对会展风险的负面效应(即可能的威胁)制定应付方法。对于不同的风险,需要根据其重要性、影响大小以及已经确定的处理优先次序,采取相应的措施加以控制,对负面风险的反应可以尽量避免、努力减小或设法接收。另外,在处理会展风险时需要注意“及时性”——即在第一时间对各种突发的风险作出判断并采取措施;以及“反复性”——即对已经发生或已经得到控制的风险进行回顾,确保会展风险能够得到稳定长期的控制。

会展风险管理可以简单分成四个步骤:会展风险识别、会展风险分析、制定对策和会展风险监控。

(1) 会展风险识别

其目的是确定对会展有风险的风险。识别风险主要的工作是确定可能影响项目实施的风险并记录风险的特征。需要注意的是:会展风险识别是贯穿整个会展实施的全过程的,而不仅仅是会展的开始阶段;可能的会展风险包括各种内部因素和外部因素;在识别会展风险的同时,需要辩证地分析其负面效应(即风险带来的威胁)和正面效应(即潜在的机会)。

① 技术风险 如果会展采用了复杂或高新技术,或采取了非常规方法,就有潜在问题。另外,如技术目标过高、技术标准发生变化等也可造成技术风险。

② 管理风险 比如会展进度和资源配置不合理、计划草率且质量差、会展管理的基本原则使用不当等就可能造成管理风险。

③ 组织风险 常见的是组织内部对目标未达成一致、高层对项目不重视、资金不足或与其他项目有资源冲突等都是潜在的组织风险。

④ 外部风险 比如法律法规变化、项目相关接口方的情况发生变化,这些事件往往是不可控制的。但注意,一般将不可控制的“不可抗力”不作为风险,这些事件往往做灾难防御。

会展风险识别可以采用以下方法。

① 头脑风暴 项目成员、外聘专家、客户等各方人员组成小组,根据经验列出所有可能的风险。

② 专家访谈 向该领域专家或有经验人员了解会展中会遇到哪些困难。



③ 历史资料 通过查阅类似项目的历史资料了解可能出现的问题。

④ 检查表 将可能出现的问题列出清单,可以对照检查潜在的风险。

⑤ 评估表 根据历史经验进行总结,通过调查问卷方式判别会展的整体风险和风险的类型。

上面几点都涉及了公司或组织内的资料收集和积累,这其实就是知识管理的部分工作内容。

(2) 会展风险分析

会展风险分析的目的是估计风险发生的发生概率和对会展的影响力,识别会展的重大风险并进行重点管理。会展风险发生概率可以用数学模型、统计方法和人工估计进行分析,从实际工作看人工估计是比较实际的方法。会展风险的影响力是指风险发生后对会展的工作范围、时间、成本、质量的影响。会展风险管理的重点目标就是那些发生概率大并且影响力大的事件。

① 定性评估 将发生概率和影响力分成3~5级,如VL、L、M、H、VH,通过相互比较确定每个事件的等级,然后通过分布图识别风险。

② 评分矩阵 将发生概率和影响力用0~1之间的一个数字描述,然后找出那些“概率×影响力”乘积大的事件。

(3) 制定对策

主要对识别的风险进行评估,确定风险与风险之间的相互作用以及潜在的一系列后果,同时还需要确定风险的重要性和处理风险的优先次序。在这一阶段可以采用的分析工具,包括“风险评估矩阵”、“预期投资回报率”、“模拟”和“决策树”等工具,制订应对会展风险的程序和方法。

① 规避 通过变更会展计划消除风险或风险的触发条件,使目标免受影响。这是一种事前的风险应对策略。例如,采用更熟悉的工作方法、澄清不明确的需求、增加资源和时间、减少项目工作范围、避免不熟悉的分包商等。

② 转移 不消除风险,而是将会展风险的结果连同应对的权力转移给第三方(第三方应该知道这是风险并有承受能力)。这也是一种事前的应对策略。例如,签订不同种类的合同,或签订补偿性合同。

③ 弱化 将会展风险事件的概率或结果降低到一个可以接受的程度,当然降低概率更为有效。例如,选择更简单的流程、进行更多的实验、建造原型系统、增加备份设计等。

④ 接受 不改变会展计划(或没有合适的策略应付风险),而考虑发生后如何应对。例如,制订应急计划或退却计划,甚至仅仅进行应急储备和监控,待发生时随机应变。

(4) 会展风险监控

会展风险监控的目的有三个:一是监视会展风险的状况,例如会展风险是已经发生、仍然存在还是已经消失;二是检查会展风险的对策是否有效,监控机制是否在运行;三是不断识别新的会展风险并制定对策,检查风险控制的实际效果,评价会展的整体表现。会展风险监控常用的方法有如下几个。

① 会展风险审计 专人检查监控机制是否得到执行,并定期作会展风险审核,例如在大的阶段点重新识别会展风险并进行分析,对没有预计到的会展风险制订新的应对计划。

② 偏差分析 与基准计划比较,分析成本和时间上的偏差。例如,未能按期完工、超



出预算等都是潜在的问题。

③ 技术指标 比较原定技术指标和实际技术指标差异。例如,测试未能达到性能要求,缺陷数大大超过预期等。

【案例 1-4】 会展业的多事之秋

各行业、各企业的经营不可避免地伴随着风险,只有对各种风险加以良好的管理和控制,才能确保稳健地经营和发展,会展业也不例外。

任何事物都要一分为二,辩证地对待。美伊战争、非典型肺炎,一方面对会展业造成了极大的挫伤,但另一方面,也使我们及时认识到了在会展业中实施风险管理的必要性。会展行业、会展主办者在今后的工作中,应以此为鉴,遵循风险管理的方法与程序,通过积累各类历史统计数据,首先对举办会展潜在的风险进行识别、确认、衡量,进而在此基础上,制订防范风险、应对风险的措施,做到防患于未然,或即使风险事件变成现实,也能够兵来将挡,水来土掩,将损失降至最低,而不至于由于事先没有制订相关计划而措手不及。

所谓吃一堑、长一智,既然会展业的这一不足已经暴露出来,那么,广大相关的会展从业人员,都应该认真考虑会展的风险管理如何执行的问题。只有科学、有效地将风险管理体系纳入会展业,会展的举办者、参与者才能够成竹在胸,会展业也才能在变幻莫测的国际、国内,自然、社会环境中披荆斩棘、健康发展、稳步前进。

1.3 我国会展风险管理的现状与对策

1.3.1 我国会展风险管理的现状

(1) 从总体上看,会展业风险管理水平较低,风险管理理念不强

第一,风险管理作为一种管理职能基本上还没有融于会展企业管理中,会展经营基本上还是财务型控制被动经营。第二,会展业发展总体决策和会展公司决策在相当程度上缺乏风险管理理念,会展的粗放型经营对目前的会展发展仍起着决定性作用。第三,会展风险管理技术水平低,风险评估、信用等级评定缺乏有效的评定标准,风险控制和风险融资的方式相当有限。许多会展公司根本就没有防灾防损部门,在有防灾防损部门的企业中,其人力与财力的配备不足。第四,在会展风险控制过程中,事后控制为主要控制方法,对风险的事前控制重视不够。第五,在会展监管方面,主要还处于事后监管阶段,监管工作缺乏主动性和前瞻性。

(2) 较为注重显性风险管理,对隐性风险管理重视不够

第一,在业务发展导向上,注重规模和速度,强调业务增长量,忽视发展的质。在市场竞争中,以价格进行恶性竞争,以占取市场份额作为主要手段,对会展风险的管理控制重视不足。

第二,在会展发展导向上,某些方面还存在着会展决策和经营中的短期行为,对会展业发展及会展公司发展战略长远性研究不够;在公众对会展的信任度方面,会展业未能充分重视恶性竞争、中介制度混乱、会展欺骗对社会公众产生不良影响;在制度法律建设方面,对会展发展的制度环境和法律基础建设重视不够;在文化建设方面,会展公司文化建设滞后,会展文化传播缺乏创新,会展公司的形象度和美誉度构建急需加强。

(3) 较为注重内生风险管理,忽视外生风险管理