

营销风险防范 与预防

张云超 著

 商务印书馆

营销风险预警与防范

张云起 著

商 务 印 书 馆

2001年·北京

图书在版编目(CIP)数据

营销风险预警与防范/张云起著. - 北京:商务印书馆, 2001

ISBN 7 - 100 - 03282 - 2

I. 营… II. 张… III. 企业管理; 销售管理; 风险管理 - 研究 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 07285 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

YÍNGXIǎO FÈNGXIǎN YÙJǐNG Yǔ FÁNGFÀN

营销风险预警与防范

张云起 著

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街 36 号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

中 国 科 学 院 印 刷 厂 印 刷

ISBN 7 - 100 - 03282 - 2/F·410

2001 年 7 月第 1 版

开本 850×1168 1/32

2001 年 7 月北京第 1 次印刷

印张 13 1/4

印数: 5 000

定价: 20.00 元

序

云起同志托人送来《营销风险预警与防范》书稿,请我为之作序。我与云起素不相识,且由于年高事烦,也很难将书稿通读,因而作序也就是难为之事。但粗略看了一下书稿后,还是欣然答应。其一,作者是一位青年学者,写出此书确系不易,而且扶持青年是我多年一贯的原则。其二,我对这本书很感兴趣。我国即将加入WTO,世界一体化的市场正在形成,市场竞争变得日益激烈,营销风险也在不断扩大,因而该书的出版具有较强的现实意义。

企业营销离不开它的外部环境,它既能给企业带来市场机会,也会给企业带来威胁。而且随着国内及世界市场的发展,市场竞争的激烈,对竞争对手的信息掌握也越来越少,在竞争中的不确定性因素也就不断增多,所有这些因素,都使得营销风险在不断加大,可以说,只要有营销活动,就会有风险存在。尤其是近年来,市场营销风险与日俱增,已严重制约了企业的经营活动,也困扰着企业的改革与发展,突出表现在客户资信下降、合同履约率降低、货款拖欠严重。这虽然有多方面外部原因的影响,但更重要的是企业缺乏一套有效的营销风险管理机制,在制度上、措施上不到位,不仅在出现营销风险后对有关责任人员缺乏有力的手段,而且对营销风险的预警与防范更缺乏有力的措施,甚至在管理思想上还没有形成高度的认识。如不少国有企业都设有档案馆、档案室,占

用很多人,但很少有企业建立了客户档案,有关客户的资料大多都掌握在营销业务人员的脑子里,一旦这位业务人员出现问题,其客户资料也就中断、丢失,造成巨大的无形资产浪费。再如不少企业经营管理者对其工厂里有多少设备,值多少钱,容易出现什么故障等如数家珍,但对其货款拖欠的客户分布、数量、时间、原因及催讨办法却说不清楚。

伴随着我国宏观经济结构的调整以及世界市场的形成,我国企业的市场选择能力将受到很大影响,营销的风险会进一步加大,因而提高企业营销风险管理水平,建立营销风险管理机制,尤其是营销风险责任制度,使企业营销风险管理工作制度化、规范化,通过风险预警和防范,消除和减少营销风险发生的机会,降低风险损失程度,提高经济效益,对企业无疑具有很强的现实意义。正因为如此,中共十五届四中全会《关于深化国有大中型企业改革若干重大问题决议》中强调:“企业要重视营销战略的研究,加强经营风险的防范。”需要指出的是,营销风险管理不同于企业经营管理。其一,经营管理重在“创业”,营销风险管理则重在“守业”,二者性质不同,不能互相替代。其二,经营管理与营销风险管理殊途同归,二者最终目的一致,但出发点和具体形式不同。前者出发点是企业盈利或增值,后者则重在控制和减少损失,增加获利机会。其三,营销风险管理活动是企业全部经营管理活动的一部分,由于营销风险存在于企业经营活动的各个环节,因此营销风险管理贯穿于企业经营过程的始终。

市场营销风险预警与防范是营销风险管理的重点。因为风险一旦发生,就必然会对企业造成不可挽回的经济损失。只有动在机先,防患于未然,才能最大限度地降低营销风险,避免或减少损

失。因此,建立营销风险预警与防范体系是十分必要的。然而由于营销风险的客观性、偶然性、可变性及投机性等特点,目前我国企业的营销风险预警与防范体系尚未建立,经济理论界对这一问题的研究还处于探索阶段,尚没见到这方面的系统理论。即使在西方市场经济比较发达的国家,关于这方面的系统理论和方法也不多见。这就为我们的企业经营管理者 and 经济理论工作者提出了一个艰巨的课题。

令人欣喜的是,云起同志几年来潜心于这方面的探索研究和实践性设计,目前已捧出了成果。书中在对市场风险的特点及本质研究的基础上,构架了营销风险识别、衡量、控制处理、预警监视的理论体系,这一理论具有一定的创新性,对目前企业营销风险管理具有指导作用。同时书中针对营销活动中最常见的风险问题,结合安徽双轮集团公司、枣庄矿业集团公司的营销实践,设计出了客户资信评估、合同风险排查、货款回收控制、营销决策风险预警、营销人员道德和心理风险防范等具体操作方法,这些方法具有较强的实用性和可操作性,也体现了作者紧密结合实践的科学精神。尽管这其中还有一些理论尚不成熟,略有谬误也有所难免,一些操作性方法尚须在实践中完善,但他毕竟是在这一领域迈出了可喜的一步。我相信这本书会给企业经营管理者 and 经济理论工作者许多有益的启发和更深入的思考。



二〇〇〇年八月

目 录

第一章 营销风险管理的目标与程序	1
第一节 营销风险概述	2
第二节 营销风险管理的目标	15
第三节 营销风险管理的基本程序	22
第四节 营销风险管理决策的特点	27
第二章 营销风险识别与衡量	38
第一节 营销风险识别	38
第二节 营销风险分析	50
第三节 损失资料的收集整理与描述	68
第四节 营销风险衡量指标及方法	81
第三章 营销风险控制与处理	90
第一节 营销风险避免	91
第二节 营销损失控制	94
第三节 营销风险转移	103
第四节 营销风险自留	114
第四章 营销风险预警监视	127
第一节 营销风险评价	127
第二节 营销风险综合评价	132
第三节 营销风险预警	142

第四节	营销风险监视与报告	150
第五章	营销风险管理信息系统	161
第一节	营销风险管理信息系统的组成	161
第二节	营销风险管理信息系统的设计	166
第三节	营销风险管理信息系统的实施	171
第四节	营销风险管理信息系统的应用	175
第六章	客户资信评价与风险预警	183
第一节	客户档案的建立与管理	183
第二节	客户资信的调查	195
第三节	客户资信评估	200
第四节	客户资信等级管理和信用限度确定	217
第七章	销售合同风险排查	226
第一节	销售合同签订前的审查	226
第二节	销售合同的担保、变更和解除	238
第三节	合同违约责任及客户投诉索赔处理	247
第四节	合同风险的跟踪排查	259
第八章	贷款回收的风险控制	269
第一节	贷款结算风险及不良贷款的原因	269
第二节	信用政策的制定及其风险防范	281
第三节	应收账款的管理与控制	289
第四节	拖欠贷款的催讨清收	301
第九章	营销决策风险防范	310
第一节	目标市场选择的风险防范	310
第二节	新产品开发的风险防范	315
第三节	市场战略实施的风险防范	328

第四节	营销组合策略实施的风险防范	337
第十章	营销人员道德和心理风险防范	354
第一节	营销人员道德和心理风险	354
第二节	建立和完善营销考核与激励机制	361
第三节	推行优良市场营销规范	375
第四节	建立健全营销风险责任制	381
附录		388
安徽双轮集团公司营销风险责任制		388
主要参考文献		412
后记		413

第一章 营销风险管理的 目标与程序

自从有了人类,有了文明,便有了人类探求未知世界的梦想,然而人类对未来发生的一切仍无法准确地预知。经济学家把这种现象称为不确定性。正是由于这种不确定性的存在,才使得整个世界、人类生活变得丰富多彩,同时也使得人们的行为带有风险。

市场的难以预测,商海的诡谲多变,竞争对手的精明强干,“上帝”的不断变化,形形色色的陷阱与圈套,淘汰着一批又一批失意者,他们就像猛然间遇到没有预测的暴风雨一样,被无情地吞噬进黑沉沉的海底,而大海却如同往常一样,仿佛什么也没发生。但海毕竟有海的魅力,蓝色的诱惑和彼岸的神秘吸引着无数不甘平凡的人,他们毫不犹豫地纵身跳入大海,想到里面看个究竟。风险,从他们投进商海的一刹那,就紧紧盯上了他们。营销,充满着不确定性;商场,一种无险不在的战场!尤其是近年来市场营销风险与日俱增,严重制约着企业的经营活动,也困扰着企业的改革与发展。这虽然有多方面的外部原因的影响,但更重要的是企业缺乏一套有效的风险管理机制。因而研究营销风险管理具有较强的现实意义。

第一节 营销风险概述

一、风险的含义及本质

1. 风险的含义

现实世界中,无论是自然界还是社会经济生活中,灾害和意外事故客观地存在着,但这种不幸事件何时何地发生,致害于何人,造成何种程度的损失,通常是无法预知的。因而,对于特定的事物而言,人们对自己是否会遭遇不幸的事件,受到多大的损失,处于一种不确定的状态。于是,特定的事物,对于特定的人们,就构成了风险。

然而,要为风险确切地下定义,却不是一件容易的事。迄今为止,关于风险的定义,还没有统一的说法。过去通常把风险认为是损害发生的可能性。而目前普遍认为,风险不只是指损失的不确定性,而且还包括盈利的不确定性。

风险的大小本质上决定于不幸事件发生的概率(损失概率)及其发生后果的严重性(损失程度)。

低可能性与轻微后果则为低风险;高可能性与严重后果则为高风险;高可能性与轻微后果则为低风险。但是,对于低可能性与严重后果,则风险等级就要较多地依赖于个人的解释,此时需要依靠经验和“技术专家”。

从上述可知,风险是一种不确定性。这种不确定性表现在它可能给面临风险的人带来损失,也有可能带来巨大的利益。既然它有可能带来损失,那为什么我们还要崇尚拥抱风险呢?这说明在风险表现为损失不确定性这个特性后面,还隐藏着获得巨大利

益的可能性。

因此,风险的魅力在于风险报酬的存在。人们迎向风险,并不是喜欢看到自己的损失,而是希望看到成功之后的风险报酬。风险报酬又被称为风险价值或风险价格,就是指冒险家因冒风险而得到的额外报酬。风险报酬与风险程度一般情况下,是同向递增关系,即你所冒的风险越大,那么你可能获得的风险报酬就越高。这就是许多人敢于冒险的意义所在。

2. 风险的本质

风险与风险因素、风险事故、损失密切相关,它们构成了风险存在与否的基本条件。要真正领会风险的本质,就必须弄清这三个概念及其相互联系。

(1) 风险因素

风险因素是指促使或引起风险事故发生的条件,以及风险事故发生时,致使损失增加、扩大的条件。风险因素是风险事故发生的潜在原因,是造成损失的间接和内在的原因。例如,送货车辆的性能、驾驶员的技术以及道路状况,对送货车辆事故而言,是风险因素;营销人员的业务素质 and 责任心对货款损失而言,是风险因素。根据其性质,通常把风险因素分成实质风险因素、道德风险因素、心理风险因素三种。

实质风险因素是指增加某一标的风险事故发生机会或扩大损失严重程度的物质条件,它是一种有形的风险因素。例如,汽车刹车系统失灵对于交通事故,产品质量问题对人体健康损害等,都是实质风险因素。

道德风险因素是指与人的不正当社会行为相联系的一种无形的风险因素。常常表现为由于恶意行为或不良企图,故意促使风

险事故发生或损失扩大,例如偷工减料引起产品事故、业务欺诈、出卖情报、拿广告回扣等。

心理风险因素也是一种无形的风险因素,但与道德风险因素不同。它是指由于人的主观上的疏忽或过失,导致增加风险事故发生机会或扩大损失程度。例如,新产品设计差错对于新产品开发失败;营业人员对客户资信审查疏忽,造成客户货款拖欠等,皆属心理风险因素。

道德风险因素与心理风险因素都与人密切相关,前者强调的是故意或恶意,而后者则强调无意或疏忽。但在实务操作中往往难以区分,而且往往一些手段高明的营销人员将道德风险有意说成是心理风险,以减轻责任,因此,如何防范道德和心理风险因素是营销风险技术上的一个重要课题。基于这种考虑,可以把道德风险因素与心理风险因素合称人为风险因素,于是风险因素也可分为两种:一是实质风险因素,一是人为风险因素。

(2) 风险事故

风险事故又称风险事件,是指引起损失的直接或外在的原因,是使风险造成损失的可能性转化为现实性的媒介,也就是说风险是通过风险事故的发生来导致损失的。例如工厂火灾、货船碰撞、货款呆坏、营销人员的死亡和疾病等都是风险事故。

(3) 损失

损失是指非故意、非计划、非预期的经济价值减少的事实。这里有两个要素:一是经济价值减少,强调的是能以货币衡量,即使对人身伤亡,也是从由此引起的对本人及家庭产生的经济困难或者其对社会所创造经济价值的能力减少出发来考虑的;二是非故意、非计划和非预期,例如“折旧”、“馈赠”虽然都符合第一个要素,

但不能符合第二个要素,因为它们都属于计划或预期中的经济价值减少,故不是我们这里所定义的损失。

损失分为实质损失、收入损失、费用损失和责任损失四种。例如,某工厂因遭受火灾,损毁厂房一座,此属实质损失;由于厂房损毁一度无法正常生产,又形成收入损失;而由于无法正常生产导致客户无法如期取货,产生了违约责任,此为责任损失;还有,厂房损毁必须修理或重置,会增加支出,此谓费用损失。

(4) 风险因素、风险事故、损失三者关系

风险因素、风险事故、损失三者之间的关系是:风险因素引起风险事故,风险事故导致损失。如一啤酒厂因质量问题,造成啤酒瓶爆炸,炸伤一人。这里,啤酒质量问题是风险因素,啤酒瓶爆炸是风险事故,炸伤一人则是损失。

值得注意的是,同一事件,在一定条件下是造成损失的直接原因,则它是风险事故;而在其他条件下,则可能是造成损失的间接原因,于是它成为风险因素。例如酒后开车,导致车祸,造成人员伤亡,这时喝酒是风险因素,车祸是风险事故。但若喝的酒质量有问题造成人员伤亡,则喝酒便是风险事故了。

顺便指出,风险事故发生的频率与损失的程度具有反比关系,即风险事故发生概率较高的风险,其风险损失的程度一般较低;而风险事故发生概率较低的风险,其风险损失的程度则一般较高。以自行车、汽车和飞机为例,这三种交通工具都面临交通事故(如碰撞等)之风险,其中自行车碰撞的频率高于汽车和飞机的碰撞频率,而汽车的碰撞频率高于飞机的碰撞频率。但是这三种交通工具每次事故的损失程度通常是飞机高于汽车,汽车高于自行车。因此,大量经常发生的风险事故所造成的损失往往小于很少发生

的那些风险事故所造成的损失,否则,人类社会的存在与发展乃是不可想象的。这是人们经过长期的观察分析后形成的结论。图1-1表示的是工业意外伤害事故频率与损失程度之间的关系,揭示了一个同样的道理。

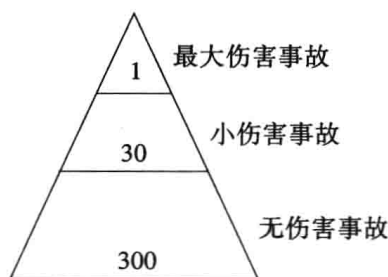


图1-1 黑因里希三角形

二、营销风险的含义

所谓营销风险,就是指在企业营销过程中,由于各种事先无法预料的不确定因素带来的影响,使企业营销的实际收益与预期收益发生一定的偏差,从而有蒙受损失和获得额外收益的机会或可能性。营销风险与风险的含义相近,所不同的是它强调风险的主体是市场营销活动的参与者、竞争者——企业;其损失是违背市场规律或由于自身失误所遭受的惩罚,主要指经济利益的减少或损失,其风险大多起因于市场营销活动或与之有关的方面;其风险条件是经营主体的市场行为或营销事项所引发的不确定事故。

营销风险是一类比较复杂的风险形态,其内容及其表现的形式很多,按照风险大小强弱程度的不同,可将营销风险划分为若干层次,第一层次是致命性营销风险,指损失较大、后果较为严重的风险,这类风险的直接后果往往会威胁营销主体的生存,导致重大损失,使之一时不能恢复或遭受破产。例如市场行情发生重大变

化,企业未能充分预测,导致重大市场行为失误,此举使受挫企业产品没有销路,也无力再图发展,使企业陷入严重的困境;第二层次是一般营销风险,是损失适中、后果明显但不构成致命性威胁的各类风险,这类风险的直接后果使营销主体遭受一定损失,并对其营销管理某些方面带来较大的不利影响或留有一定后遗症,如企业部分应收账款不能按时收回,经过努力,通过法律程序无效,仍发生数额较大的坏账损失,企业蒙受经济损失,使流动资金周转发生一定困难;第三层次是轻微营销风险,是损失较小、后果不甚明显,对营销主体的营销活动不构成重要影响的各类风险,这类风险一般情况下无碍大局,仅对营销主体形成局部和微小的伤害,如企业由于包装问题,在运输中造成部分产品损失,造成影响客户经销,引起客户索赔的事件,对企业带来不利影响。这三个层次风险的划分并非绝对的,一般营销风险和轻微营销风险在一定条件下会转化为特别的致命性风险,特别是经过一定时期的累积之后会发生质的变化,如应收账款长期无法收回,从局部和短期来看是一般风险和轻微风险,但是企业的大部分账款不能收回,长期被其他企业非法占用,那么其后果对企业来说将是灾难性的,一般风险和轻微风险就会转化为致命风险。所以我们对营销风险的认识、分析、预测和控制,主要是针对致命营销风险和一般营销风险,因为这是矛盾的主要方面,是风险管理的主要使命所在,同时也要注意轻微风险,防微杜渐。

三、营销风险种类

按照不同的标准,营销风险有许多种分类。我们这里选择几个主要标准对营销风险予以分类。

1. 按营销风险的成因分类

(1) 营销实质风险

营销实质风险是指由于有形实质性风险因素引起的风险。如保管不慎造成货物损失、货物运输中道路不好造成货物破损等。

(2) 营销道德风险

营销道德风险是指在营销业务过程中,由于营销人员的恶意行为或不良企图等道德问题,故意促使营销风险事故发生或损失扩大,从而发生的营销风险。如营销人员贪赃枉法、营私舞弊,将用于开展业务的费用装入个人腰包,接受用户贿赂,与用户合伙在业务活动中做手脚,把本公司的客户让给对手或利用职务之便为其它企业做业务从中捞取好处,给企业造成损失。

(3) 营销心理风险

营销心理风险是指由于营销人员主观上的疏忽与过失,导致增加营销风险事故发生机会或扩大损失程度,从而为企业营销活动带来损失的风险。如由于营销人员经验不足,造成货款被骗,由于合同审核不细,造成客户资信问题而使货款拖欠,由于营销人员说话不慎而伤害了客户,造成客户离开的风险等。

2. 按营销风险所致的后果分类

(1) 纯粹营销风险

纯粹营销风险是指只有损失机会而无获利机会的不确定性状态。纯粹营销风险所导致的后果只有两种,或者给企业带来损失,或者无损失,它并无获利的可能性。如货物失火、破损、变质、运输事故、货物被骗、坏账等,属于纯粹风险,它们只能给企业带来损失,而不能给企业带来利益。

(2) 投机性营销风险

投机性营销风险是指那些既存在损失可能性,也存在获利可