

企业常常不能拒绝风险，但可以防范和化解风险。——于光远

# 企业 如何防范风险

## HOW TO KEEP AWAY THE BUSINESS RISK

[ ..... 谢作渺 / 著 ..... ]



企业实战经典

### 企业运作的三大风险

技术风险 技术决策风险/技术风险

市场风险 产品的市场风险/价格风险/销售风险/分销风险

管理风险 企业组织风险/企业文化风险/财务管理风险/道德风险

新华出版社

# 企业如何防范风险

谢作渺 著

新 华 出 版 社

## 图书在版编目(CIP)数据

企业如何防范风险/谢作澍著. - 北京:新华出版社,2002.4

ISBN 7-5011-5675-1

I. 企… II. 谢… III. 企业管理:风险管理 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 022048 号

# 企业如何防范风险

谢作澍 著

\*

新华出版社出版发行

新华书店经销

中国电影出版社印刷厂印刷

\*

880×1230 毫米 32 开 11.25 印张 插页 6 228 千字

2002 年 5 月第一版 2002 年 5 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-5675-1/F·820 定价:25.00 元

# 前 言

在与企业家的接触过程中,我了解到企业家,尤其是白手起家的创业者,他们大多很担心风险,似乎总觉得风险是防不胜防的。

虽然风险不能彻底摆脱,也无法完全克服,但是不是面对风险就束手无策呢?所以我想写一本对企业风险说“不”的书。我们的目的是希望在研究企业发展过程中,寻找风险的产生轨迹和发展规律,尽可能防范和化解风险,最大限度地获得风险超额价值,并使风险损失减少到最小。

在企业发展过程中,风险还是有规律可循的。我们发现风险产生的大致规律是:创业阶段,企业在选择项目时首先面临的是技术风险;随着新产品的开发、中试,技术风险达到最大;然后当技术不断成熟,技术风险也逐渐趋向平缓;如果产品试验成功,技术风险大大降低,这时企业进入迅速成长和发展时期。在这个时期,企业主要面对的风险是产品能不能为消费者所认可,被市场所接受。此时,市场具有很大的不确定性,也就是说市场风险是主要的。当产品被消费者广泛认同时,市场风险大大降低,取而代之的是管理风险。因

为随着广大消费群体的需求增大,企业就要进行扩大再生产,大量生产产品以满足市场需求。而企业规模的扩大,企业就会面临组织变革与调整、文化冲突与适应等管理问题。当然企业在整个发展过程中都存在着管理风险,但这个时期的企业内部管理运作风险是最主要的,然后逐渐达到最大而趋缓。本书就是围绕着这三大风险展开论述的。

实践性是本书的一大特点。全书在分析了这三大风险的特征、原因、影响因素后,主要着笔在风险防范策略这一实践内容上,这也是全书的重点部分。我们针对企业的实际情况,对问题进行了概括,提出一些实用的风险技术和对策,在企业管理中有一定的借鉴意义和参考价值。

在撰写时,基本遵从了企业发展的规律、风险产生的规律,所以本书具有很强的逻辑性。

在必要的地方,书中还增加了一些案例,以解释其中的有关名词和问题,或进一步说明具体方法的运用,以增加文章的可读性。

由于企业风险是一个很泛的概念,包罗万象是不可能也没必要的,所以书中仅涉及了主要的方法和策略,其中可能有许多不足之处,希望与业界人士共同切磋,完善不足。

# 目 录

## 第一篇 风险理论

### 第一章 企业风险概述

第一节 企业风险的含义 .....	(2)
一 金融风险与企业风险 .....	(2)
二 企业风险管理研究的不足与加强 .....	(4)
三 企业风险的界定 .....	(7)
第二节 企业风险的特征 .....	(9)
一 确定性风险与不确定性风险 .....	(9)
二 企业的风险特征 .....	(11)

<b>第三节 企业风险管理及其意义</b> .....	(13)
一 风险对企业经营的影响 .....	(13)
二 企业风险管理 .....	(14)
三 企业风险管理的意义 .....	(15)

## **第二章 企业风险理论分析**

<b>第一节 风险的表示</b> .....	(17)
<b>第二节 对企业决策者风险的测定</b> .....	(23)
<b>第三节 企业风险的规律性</b> .....	(31)
<b>第四节 风险管理的一般模式</b> .....	(33)

## **第二篇 技术风险**

### **第三章 技术决策风险分析与防范**

<b>第一节 决策概述</b> .....	(40)
<b>第二节 影响技术决策风险的因素</b> .....	(45)

---

第三节	技术决策分析	(48)
第四节	技术决策方法	(51)
第五节	技术决策风险的防范	(57)
一	程序化决策策略	(57)
二	完全信息逼近决策策略	(58)
三	智囊化决策策略	(59)

## 第四章 技术风险分析与防范

第一节	技术风险概述	(69)
一	企业技术的界定	(69)
二	企业的技术风险与技术战略关系	(70)
三	影响技术风险的因素	(71)
第二节	企业技术风险分析	(74)
一	技术引进风险分析	(75)
二	技术研发风险分析	(76)
三	技术创新风险分析	(78)
第三节	技术风险评判工具	(80)
一	技术风险收益率的确定	(80)
二	技术风险的确定	(81)
三	企业的技术风险判别工具	(83)



<b>第四节 防范技术风险的策略</b> .....	(84)
一 化整为零策略 .....	(84)
二 权益转换策略 .....	(85)
三 模仿创新策略 .....	(87)
四 新技术项目组合策略 .....	(88)
五 政策边缘策略 .....	(90)

## **第三篇 市场风险**

### **第五章 产品的市场风险分析与防范**

<b>第一节 产品概述</b> .....	(100)
<b>第二节 影响产品市场风险的因素</b> .....	(102)
一 产品的核心层次和附加层次 .....	(102)
二 产品的市场定位 .....	(103)
三 产品的生命周期 .....	(103)
四 产品的包装 .....	(104)
五 产品的品牌 .....	(104)
<b>第三节 产品市场风险的防范对策</b> .....	(105)
一 产品细分策略 .....	(106)
二 一揽子产品市场策略 .....	(110)
三 制造差别化策略 .....	(114)

## 第六章 价格风险分析与防范

第一节 价格风险概述 .....	(122)
一 价格风险的定义 .....	(122)
二 价格弹性 .....	(123)
三 价格风险的测定 .....	(124)
第二节 价格风险的影响因素 .....	(126)
第三节 防范价格风险的策略 .....	(130)
一 价格风险的转移策略 .....	(130)
二 市场定价策略 .....	(131)
三 价格歧视策略 .....	(134)

## 第七章 销售风险分析与防范

第一节 销售风险的概念及实用分析工具 .....	(143)
一 销售及销售风险的概念 .....	(143)
二 一种实用的销售风险分析工具 .....	(144)
第二节 影响销售风险因素分析 .....	(146)
一 宏观环境的不确定性 .....	(146)
二 消费者购买行为的差异 .....	(149)
三 组织购买行为的影响 .....	(150)
四 竞争者行为的影响 .....	(151)

<b>第三节 防范销售风险的策略</b> .....	(152)
一 机会营销策略 .....	(152)
二 谋划为先、诚信为本策略 .....	(158)
三 战略联盟策略 .....	(160)
<b>第四节 文化营销策略</b> .....	(165)
一 出售文化 .....	(165)
二 营销绿色 .....	(166)
三 风俗价值 .....	(166)
四 利用文化效应 .....	(167)
五 名牌的一半是文化 .....	(168)

## 第八章 分销风险分析与防范

<b>第一节 分销的价值和风险的成因</b> .....	(170)
一 分销的价值 .....	(170)
二 分销风险 .....	(171)
三 分销风险的原因 .....	(172)
<b>第二节 分销风险的对策</b> .....	(174)
一 虚拟销售策略 .....	(175)
二 激励中间商策略 .....	(181)
三 优化物流管理策略 .....	(182)
<b>第三节 促销风险</b> .....	(185)
一 促销风险 .....	(185)
二 广告促销法则 .....	(186)

三 降价促销 ..... (187)

## 第四篇 管理风险

### 第九章 企业组织风险分析与防范

**第一节 组织惰性的存在** ..... (192)

- 一 组织形成惰性的原因 ..... (192)
- 二 组织惰性的表现形式 ..... (195)
- 三 组织惰性带来的问题 ..... (197)

**第二节 组织的变革与风险** ..... (198)

- 一 组织内部冲突 ..... (199)
- 二 组织与组织环境 ..... (199)
- 三 组织变革的必然性与变革绩效 ..... (200)

**第三节 组织风险的发展阶段** ..... (202)

- 一 组织风险的阶段性分析 ..... (202)
- 二 组织风险的内在规律性 ..... (206)

**第四节 组织风险的评判与分析** ..... (207)

- 一 组织风险的评判 ..... (208)
- 二 组织风险的分析 ..... (211)

<b>第五节 防范组织风险的策略</b> .....	(212)
一 前移控制策略 .....	(212)
二 组织学习策略 .....	(215)
三 组织再造策略 .....	(220)
四 组织网络化和虚拟化 .....	(223)
<b>第六节 优化组织链,协调组织冲突策略</b> .....	(227)

## **第十章 企业文化风险分析与防范**

<b>第一节 企业的文化差异</b> .....	(243)
一 企业文化的概念 .....	(243)
二 企业文化的特征 .....	(245)
三 企业文化的相对性 .....	(246)
<b>第二节 企业文化风险的形成原因</b> .....	(247)
一 企业文化风险的形成 .....	(248)
二 企业文化风险对企业的影响 .....	(250)
<b>第三节 企业文化风险的评判</b> .....	(251)
一 建立企业文化风险的评价体系 .....	(252)
二 使用评价体系说明 .....	(254)
三 评价结论分析 .....	(255)
<b>第四节 企业文化风险防范策略</b> .....	(256)
一 企业组织成员之间的文化沟通 .....	(256)
二 企业文化的整合策略 .....	(258)

---

三 建立企业文化优势策略 .....	(261)
--------------------	-------

## 第十一章 财务管理风险分析与防范

第一节 概述 .....	(266)
第二节 投资管理的风险构成 .....	(267)
一 投资的系统风险 .....	(268)
二 系统风险和非系统风险的变化规律 .....	(268)
三 风险与预期收益的关系 .....	(269)
第三节 投资风险的分析与测度 .....	(271)
一 投资风险的主观分析和评价 .....	(271)
二 先期投资的风险测度 .....	(273)
三 后继投资的风险测度 .....	(276)
第四节 投资管理的风险策略 .....	(278)
一 优势组合策略 .....	(278)
二 多阶段投资策略 .....	(281)
三 类期权策略 .....	(284)

## 第十二章 道德风险分析与防范

第一节 道德风险概述 .....	(287)
一 道德风险的含义 .....	(287)
二 道德风险存在的普遍性 .....	(288)
三 代理风险与道德风险 .....	(289)

四 委托代理关系 .....	(290)
五 道德风险产生的原因 .....	(291)
<b>第二节 道德风险的表现和特征 .....</b>	<b>(293)</b>
一 道德风险的表现 .....	(293)
二 道德风险的特征 .....	(295)
<b>第三节 防范企业外部道德风险的方法 .....</b>	<b>(297)</b>
一 采购商对道德风险的处理原则 .....	(298)
二 采购商使用的策略 .....	(299)
三 供应商采用的策略 .....	(301)
<b>第四节 委托代理风险的防范 .....</b>	<b>(304)</b>
一 规范化策略 .....	(305)
二 管理屏蔽策略 .....	(317)
三 最优激励策略 .....	(320)
<b>第五节 管理契约策略 .....</b>	<b>(327)</b>
一 销售企业中目前存在的问题 .....	(327)
二 目前处理的办法与不足 .....	(328)
三 管理契约的设计 .....	(329)
四 管理方程的分析 .....	(331)
五 模型使用的有效性及推广应用 .....	(334)
<b>参考文献 .....</b>	<b>(336)</b>
<b>后    记 .....</b>	<b>(341)</b>

# 案例索引

- [案例 2-1] 某公司投资选择..... (21)
- [案例 2-2] 企业经理和风险选择..... (27)
- [案例 2-3] 名牌决策..... (29)
- [案例 3-1] 美国铁合金工业预测的决策分析..... (63)
- [案例 4-1] 实达的困惑..... (91)
- [案例 5-1] 恒基伟业的产品策略 ..... (118)
- [案例 6-1] 五粮液公司产品的价格透视 ..... (137)
- [案例 6-2] 如何进行机票价格歧视 ..... (138)
- [案例 6-3] 餐馆的搭售策略 ..... (141)
- [案例 7-1] 霍英东如何利用睿智发现市场空间 ..... (153)
- [案例 7-2] 美国西部淘金与卖水 ..... (155)
- [案例 7-3] 出奇制胜卖香蕉 ..... (158)
- [案例 7-4] 柯达进入日本的销售策略 ..... (162)
- [案例 7-5] 苹果公司的契约式合作 ..... (163)
- [案例 7-6] 可口可乐如何用文化来塑造品牌 ..... (168)
- [案例 8-1] 青岛啤酒进军西半球 ..... (179)
- [案例 8-2] 广告:从超市到设计师品牌裤子..... (186)
- [案例 9-1] 通用电气公司(GE)的组织变革与绩效 ..... (201)
- [案例 9-2] MIC 的组织学习 ..... (219)
- [案例 9-3] 耐克公司的虚拟化销售 ..... (226)
- [案例 9-4] 夏普的超文本组织链设计 ..... (239)
- [案例 10-1] 查帕罗公司的休假文化..... (257)
- [案例 10-2] 福特公司家族式文化的整合..... (260)



[案例 10-3] 美国 3M 公司的创新文化优势 .....	(264)
[案例 12-1] 通用电气公司的奖励制度设计 .....	(307)
[案例 12-2] 海尔以“市场链”为纽带的业务流程 .....	(311)
[案例 12-3] 巴斯夫公司的激励法 .....	(322)
[案例 12-4] 玛丽·凯公司开拓性的创新——仿真股票的设计 .....	(324)