

首次全套引进

世界500强企业广泛采购

# 欧美企业员工入门培训大系

# 商业 风险管理

Commercial Risk Management

# 入门必读

[英]提姆·博依斯 (Tim Boyce) 著

徐宗玲 译

如何界定、减缓和避免商业中的风险

不懂得商业风险的人，  
请不要站在优秀商人的队伍里！

汕头大学出版社

首次全套引进  
世界500强企业广泛采购

欧美企业员工入门培训大系

# 商业 风险管理

Commercial Risk Management

入门必读

[英] 提姆·博依斯 (Tim Boyce) © 著  
徐宗玲 © 译

汕头大学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

商业风险管理入门必读 / (英) 提姆·博依斯 (Boyce, T) 著; 徐宗玲译. — 汕头: 汕头大学出版社, 2004. 3

ISBN 978-7-81036-797-4

I. 商... II. ①博... ②徐... III. 商业经营 - 风险管理 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 078662 号

## Commercial Risk Management

© Tim Boyce 1995

Originally published by Thorogood Ltd.

Simplified Chinese translation copyright © 2004

By Shantou University Press, through Andrew Nurnberg Associates International Ltd.

All rights reserved

中文简体字版 © 2004 由汕头大学出版社发行。非经书面同意, 不得以任何形式任意复制、转载。

## 商业风险管理入门必读

---

作 者: 提姆·博依斯 (Tim Boyce)

译 者: 徐宗玲

责任编辑: 胡开祥 黄敬昌 王建强

封面设计: 郭 炜

责任技编: 姚健燕

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮编: 515063

电 话: 0754 - 82902299

总 经 销: 四川新华文轩连锁股份有限公司

印 刷: 三河市汇鑫印务有限公司

版 次: 2008 年 8 月第 2 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

开 本: 675 × 960 1/16

印 张: 11.75

字 数: 150 千字

定 价: 24.00 元

ISBN 978-7-81036-797-4

---

邮购通讯: 广州市越秀区水荫路 56 号大院 3 栋 9A

电 话: 020 - 37613848 邮 编: 510075

版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换

## 前 言

什么是风险？风险是事物没有产生预期结果的可能性。如果你进行财务投资，那么就得承担风险，期待上帝、政府或市场会眷顾你，使投资的价值上升到可观的程度。你享有价值不下跌的机会。你根据自己准备承担的风险选择投资，风险越大，投资的潜在利益就越大。

然而，只有傻瓜才会将所有资产进行高风险投资；只有傻瓜才不去计算投资回报的可能性；只有傻瓜才不去跟进自己的投资；也只有傻瓜才会在失败风险开始出现时无动于衷。精明的人将反其道而行之。推而广之，这种对风险的“管理”可以表述为：在任何投资中，必须界定风险，并对其概率和影响进行评估，制定对策。如果风险不明朗，那么唯一可行的决策就是不投资，以规避风险。如果风险可以估算，那么就必须采取积极的步骤，以便控制、转嫁或与他人共担风险，从而限制风险的影响，并针对其后果预先谋划。

在企业经营活动中，最大的风险来源之一，在于我们与客户或供应商签订的合同。没有合同，生意将无从谈起。通过合同我们获得了赢利的机会，因而能够回报股东和税务部门，也使自己留在有利的工作岗位上。不过合同本身是一种载体，商业机会中许多固有的风险就是通过它分配到合同各方。本书的目的，就是要说明如何在实践中对这些风险进行界定、评估和管理。

作者基于企业向商业客户销售货品的角度进行写作。“货品”一词具有广泛的含义，包括了一切可以成为销售合同对象的产品。我们提出的建议可以应用于任何规模的交易，尤其是适合那些高风险的大额合同。

本书提供了合同各个阶段的商务风险管理建议，这些阶段包括合同



前阶段、合同签署阶段（如使用条款和规避条款）、合同执行阶段和合同后阶段。在绝大多数的合同风险区域中，客户和企业自然而然地处于对立的位置。这样一来，小心谨慎的客户就不容易认可本书为企业提供的各种条款、方法和策略。因此在某种意义上讲，最重要的是要明确当事情变坏时应当采取哪些措施，例如：如何说服客户不去追索他的权利，如何令企业规避那些表面上看起来应当承担的责任。只要公司依法行事（本书所讨论的是现实世界而非法律分析），那么它为了保护自身利益而采用的商业手法就是正当的。世界上没有完美的合同，因此双方都有权力为自己谋取最佳利益。如果因争执而变更合同条款，那也是没有办法的事情。威灵顿命令部下卧倒以减少炮火轰炸的损失，而法国人则要求步兵保持站立姿势，任凭炮火攻击，直至骑兵开始冲锋。但是没有人（至少在英国方面没有人）指控威灵顿欺诈。

用战争去比喻合同也许不太好。在好的合同中，双方信守约定，而事情亦如预期般发生，客户和企业都实现了既定的目标。换句话说，没有发生大的风险。然而，在合同谈判期间，或者在严峻的风险出现时，合同双方的利益冲突就会引起关注并主导局面。如果注意到这一点的话，那么战争的比喻也就顺理成章了。战争的风险包括数字错漏、情报缺失、跟进迟缓、军火补充等，这些都需要认真进行管理。同样的道理，企业经营的风险包括成本上升、坏账、产品低劣、配送迟缓以及其他许多需要认真管理的方面。《商业风险管理的第一本书》一书，试图阐明如何进行这些管理工作。

# 目 录

前言 .....	1
<b>第一章 商业风险管理原理</b>	
1. 承担风险 .....	2
2. 商业风险管理 .....	4
3. 风险钟摆 .....	6
4. 风险承受与分担 .....	9
5. 资源性伙伴关系与契约性伙伴关系 .....	12
6. 契约性伙伴关系的形成 .....	13
7. 免责条款 .....	16
8. 保险 .....	18
9. 客户特征 .....	21
10. 企业文化 .....	22
<b>第二章 风险分析与管理</b>	
1. 风险 .....	26
2. 利益 .....	27
3. 投标与项目风险管理 .....	29
4. 风险管理的步骤 .....	30
5. 风险识别 .....	31
6. 分析 .....	32
7. 建模 .....	36
8. 计划与管理 .....	38

9. 风险记录 .....	39
10. 适用性 .....	40

### 第三章 签约前风险

1. 双风险（风险—风险）情形 .....	44
2. 决定投标 .....	44
3. 投标 .....	49
4. 风险定价 .....	52
5. 风险评价委员会 .....	56
6. 交标 .....	58
7. 风险的定价列表 .....	62
8. 工作终止登记 .....	62
9. 一个有效的合同 .....	64
10. 付诸东流 .....	66
11. 合同的启动 .....	67
12. 主要的风险来源 .....	68

### 第四章 财务风险

1. 财务风险的来源 .....	70
2. 分摊成本风险 .....	71
3. 财务风险的“做”与“不做” .....	74

### 第五章 技术风险

1. 我们真的想承担风险吗? .....	92
2. 分析技术要求 .....	93
3. 选择权 .....	93
4. 分担风险 .....	94
5. 商务工程师 .....	95
6. 技术风险的应对准则 .....	96

## 第六章 期限风险

1. 附有交付条款的投标 .....	110
2. 期限义务 .....	112
3. 合同的核心条款 .....	113
4. 延迟的后果 .....	113
5. 清算赔偿 .....	115
6. 不可抗力 .....	116
7. 交付激励 .....	117
8. 期限风险的行为准则 .....	118

## 第七章 供应商风险

1. 为了一颗钉子 .....	130
2. 供应商和转包商 .....	131
3. 外包的利益与风险 .....	131
4. 供应商风险的行为准则 .....	138
5. 其他风险 .....	149

## 第八章 交付后风险

1. 交付以后还有吗? .....	152
2. 合同的标志性事件 .....	152
3. 剩余义务和风险 .....	154
4. 定价 .....	156
5. 账户管理 .....	156
6. 交付后风险的行为准则 .....	157



# 第一章 商业风险管理原理



## 1. 承担风险

赌徒是承担风险的人。他仔细地盘算赌输的风险，并与赌赢的可能收益和所需的赌资进行比较权衡。每个人都是赌徒，每项商业活动都是赌博。人们在油漆房屋或是去户外野餐前，都估量一下天气变坏的风险。银行在决定贷款予某人的时候要承担风险，人寿保险公司在出保单时也要承担风险。

在这些简单的例子中，风险显而易见。天可能会下雨，贷款人可能拖欠贷款，投保人可能过早地去世。在上述每个例子中，风险承担者不仅需要界定风险，而且要评估风险的可能性和影响。天气预报是好还是坏呢？如果下雨我会有什么损失？（油漆被糟蹋，年度休假泡汤等等）。在把钱贷出去之前，必须评估客户的信誉，如果他拖欠贷款，银行会有多大的损失？在人寿保险投保前，必须做一个医学检查。如果投保人早逝，那么相对于保费收入，保险公司会有多少损失？

进一步，风险承担者不仅要估算风险的可能性和影响，而且还要设法减缓风险，做好后备计划。房屋的上漆可以等到夏天，那时天气会变好；也可以选择易干的油漆；又或者真的下雨，就干脆不干活，欣赏电视上的澳大利亚板球比赛。银行可以限制贷款额度，以减少风险，如果贷款人拖欠贷款，银行的后备计划就是收回抵押的财产。人寿保险公司不为55岁以上的人投保，由此使风险减低，同时在保单中列明免赔条款，作为后备计划。由此可见，承担风险意味着：

- a) 界定风险的来源；

- b) 评估产生风险的可能性；
- c) 评估风险的潜在影响；
- d) 采取降低风险的措施；
- e) 做好后备计划。

然而在许多情况下，上述风险承担的过程并没有完成，或者完成得不够彻底。房屋的油漆者可能考虑了天气因素，却忘记考虑会从梯子上跌落，或者上漆上到一半时，他所选用的漆料被宣布是违法的。如果考虑到这些因素，油漆者也可能觉得它们太过遥远或太过理论化。然而，如果认真分析风险的话，那么这些想法实际上都是合理的推断。风险有三种基本类型：

- a) 明显的或模糊的风险；
- b) 较高可能性或较低可能性的风险；
- c) 较大的风险和较小的风险；

银行可以选择不放出贷款，也可以贷款并指望抵押人能够偿还，还可以要求抵押人购买一份以银行（而非受押人）为受益人的保险单。总之，一切都是为了保证银行免受拖欠贷款之累。相应地，在风险管理中有三种可选方案：

- a) 规避风险（如不放出贷款）；
- b) 承担风险（如贷款人有良好的信誉）；
- c) 转移风险（如转移到保险公司身上）。

就个例而言，银行可以不放出贷款而规避风险，但毕竟不能长此以往，因为银行的业务之一就是贷款。因此，规避风险并不总是一种可行方案。在许多时候，可以选择的是承担风险、转移风险或是两者兼有。这可以定义为风险承受或风险分担的两难选择。在这里，分担风险意味着将1%到100%的风险转移。100%很难谈得上是分担，然而在现实世界里，100%的风险转移只是一种假设，因为实际上不可能以转移的手段而完全消除风险。

## 2. 商业风险管理

在风险并不明显的商业领域里，风险管理有什么应用呢？银行、保险公司和风险投资机构的业务都明显地带有风险性。其他许多公司则认为它们在从事风险业务。这些公司认为它们是为客户提供：

- 物有所值
- 质量
- 声誉
- 可靠性与安全性
- 工程技术
- 精巧的设计
- 能力
- 售后服务

所有这些，都可归结为以有吸引力的价格按时提供高质量的产品。这些实际上也是企业包装宣传和其他广告材料的核心内容。这些内容已经相当之多，尤其面向消费者时更是如此。然而，本书既不涉及消费者销售，也不探讨销售技巧。它关心的是商业交易中的风险。在商业交易中，风险被买进与卖出。这一原理正是本书的核心内容。

为将相关内容融入某种分析框架，不妨考虑企业的目标。（见图 1.1）

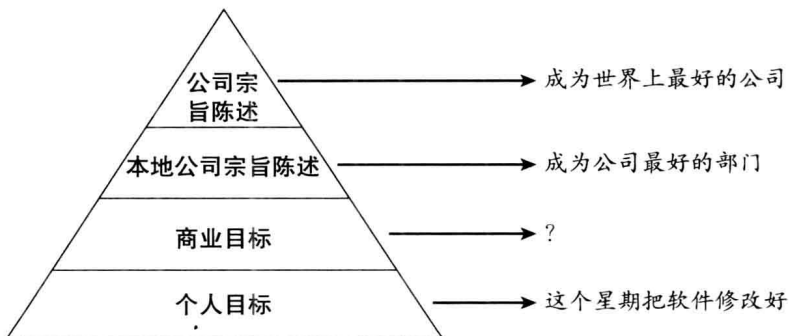


图 1.1 目标层次

顶层的公司宗旨陈述十分重要而且比较抽象，而个人执行的任务则相当具体，各层次之间必须相联系起来，这种联系体现在盈利机构常见的一系列商业目标中（图 1.2）。

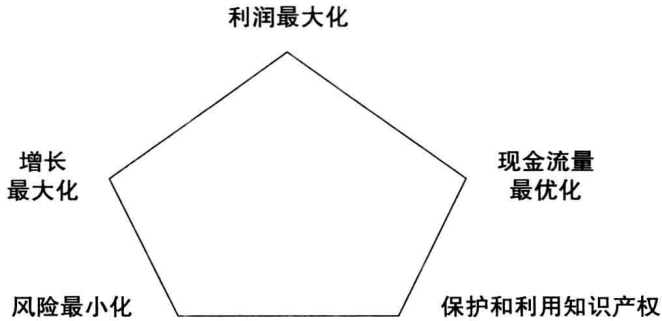


图 1.2 商业目标

如果每一个公司的雇员，不管来自高层还是基层，都致力于利润最大化、增长最大化、现金流量最优化、保护知识产权（绝大多数公司最具价值的资产）以及风险最小化，那么一切都好办。

本书关注的是该恒等式的风险因素，将其称为恒等式的原因是上述五个商业目标通常是相关联的。在一份合约的谈判过程中，这五个商业目标常常互相矛盾或排斥。例如，降低价格、减少利润可以带来销售增长，但却是以牺牲“利润最大化”这一目标为代价的。没有周全地考虑条款就轻易接受合同，可能会增加订单数量，但也增加了商业风险。过于强调知识产权的保护，则会歧视那些想合法取得某种许可或权利的客户。因此必须敏锐地使上述五个部分保持平衡。

所以说，风险最小化需要优先考虑。如果认为一个项目有很重要的价值，需要成年累月的时间和大量的人力和技术才能最终完成，那么，传统上，风险是从纯技术角度进行考虑（如：这个软件可以运行吗？），也从工作程序的角度进行考虑（我们是否可以在三年内完成项目？）。

传统的风险分析技巧用于识别这些技术和程序上的风险，然后用合理的项目管理方法进行管理。本书则试图说明，这些风险既有项目管理

的一面，也有合同的一面。我们还会说明其他一些固有的风险（如供应商风险和第三方风险），它们都有别于技术上和程序上的风险。因此，商业风险管理可以定义为：从合同角度对实施某一项目过程中所有风险的管理。

很重要的一点是：不管什么样的商业交易，首先它应该是合法的。法律不支持非法合同，由于假定读者不可能是毒品贩子或者其他犯罪分子，因此问题在于揭示“正规”商业交易中非法行为的风险来源。商业活动必须遵守一整套从雇用法规到增值税条例的法律体系，但是这一体系只影响商业运作，对具体的合同没有直接影响。具体的合同或市场风险反映在竞争法规之中。作为良好的商业风险管理的核心部分，销售订单、采购订单、联合协议及其他类似的合同协议，只能包含那些英国和欧共体法律法规所允许的限制性条款。

### 3. 风险钟摆

在任何商业交易中，一方或另一方不可避免地将承担隐含的风险。诚然，法庭可以在事后判定哪一方应该承担潜在风险，但我们只需要明白：风险必定由某一方承受。在理想的世界里，风险钟摆也许会在交易双方之间取得完美的平衡（图 1.3）

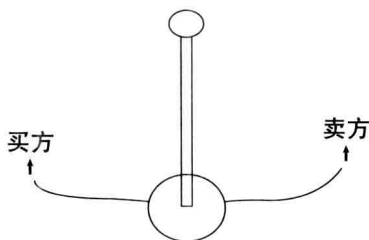


图 1.3 风险钟摆

然而在现实中，钟摆的位置在很大程度上取决于双方讨价还价的地位。理论上，这纯粹取决于哪一方能够更好地处理或承担风险。例如，在某个合同中，一家英国公司向一家美国供应商购买商品，那么可

能产生的问题是合同价格的支付是用先令还是用美元。从另一个角度来说，就是买方和卖方都承担着先令/美元汇率波动的风险。任何一方都倾向于使用本国货币。如果美国公司也用先令向英国购买东西，那么美国公司可以用一项交易所得的先令去支付另一项交易，从而取得有利的交易位置。另一方面，如果美国公司希望用美元支付，而英国公司却找不到其他可以替代的产品，那么美国公司也可能如愿以偿。

20世纪70年代到90年代期间，英国政府在国防军购政策上的变化，可以很好地说明风险钟摆讨价还价的能力变化。早期的国防军购的主要特点是：

- a) 成本加成的合同；
- b) 以纸上论证为基础的军购决定；
- c) 几乎没有竞争；
- d) 交货严重延误；
- e) 不认真履行合同条款；
- f) 对订约人没有索偿措施。

这种军购政策的性质和合同方式，使政府承担了所有的风险。在成本加成合同中，合同的成交价格等于实际成本加上某一固定利润比率，这种方式无法激励企业去节约成本。所有超出预算的开支都转嫁到政府的账户上。接下来，项目生命周期（可行性、项目定义、开发、生产、支持）就往往意味着项目开发的重大承诺，而这些开发只是根据项目定义的书面报告所决定。因此，项目开发的内在技术风险由决定进入具体项目阶段的政府部门承担。在签订大型军事系统和武器的合同时，政府采用“轮流坐庄”的方式，将合同交由英国的大型军工企业去完成，因此几乎没有什么竞争可言。这样一来，无论被选中的企业表现如何，政府总是和它捆在一起。对于企业而言，基于成本加成的项目开发合同是无风险的，而且根据政策规定，设备维修的合同仍要交付给原来的设计商或生产商。因此政府部门别无选择，只能接受交货延误的现象，只能接受没有按合同要求制造的产品，也无法对军工企业采取索偿措施。

在这种交易制度下，所有的财务、商业、技术、生产和送货风险都

由政府承担。新的政策则将风险由政府一方转移到企业一方。新的交易合同采用了许多技巧，有别于过去的合同特征：

旧	新
成本加成	固定价格
纸上论证	技术演示论证
没什么竞争	竞争
交货严重延误	对交货延误进行惩罚
交货质量低劣	有保证质量的义务
没有索偿措施	合同和法律保障的权利

在很短的时间里，风险的钟摆从在政府这一方的极端位置，转移到企业这一方的极端的位置。很多企业受到严重打击，尤其是在涉及大量软件开发的项目。这些企业发现，要严格按照规格和时间要求，以固定价格进行高风险的竞争性投标，就几乎无法在规定的的时间和预算之内完成任务。

由此，我们揭示了成功的商业风险管理的黄金定律。正如政府所发现的，原则上，好的政策能够保证合同和法律风险转移到另一方身上。好的合同能够最大限度地激励另一方去努力履行合同。然而，这些方法本身并不一定要消除风险以使项目成功。既然着眼点不是阻止灾难的发生，那么当灾难降临时，只要有其他方去承担结果就足够了。

在复杂的合同中，合同双方除了遵守合同关系之外，还需要齐心协力。仅仅将风险钟摆尽力摆向合同另一方的做法是不明智的。最有约束力的合同也只能明确责任，并不能保证履约的质量和时限。

但是不管怎么说，军工行业的例子说明，风险钟摆的移动更多地取决于交易双方讨价还价的能力。逻辑上，政府相对于军工企业拥有更多的资源，因此更能承受项目成本大幅增加的压力。然而，政府强大的讨价还价能力却使得风险向军工企业一方转移。



## 4. 风险承受与分担

传统上，合同的定义是“具有法律效力的交换承诺。”例如，卖方承诺交付货物和出让货物的所有权，买方承诺支付货物的协议价格。

另外，合同也可以定义为“一种载体，通过它，交易中固有的风险在买方和卖方之间进行分配。”例如，在交付完成之前，卖方同意承担货物丢失或损坏的风险。买方则同意承担货物可能达不到其要求的风险。

合同有时被认为是没有实际价值的。如果一切运行良好的话，那么合同就会被搁置在文件柜里。如果事情变坏的话，那么合同也于事无补，原因是合同并没有对突发事件订出条款。这种看法是比较肤浅短视的。只要大多数合同处于两种极端情形之间，而且在任何情况下，只要以上的合同定义被接受的话，那么从一开始，合同双方就必须对可能导致问题的风险界定所有权及责任。

那么，从合同作为分配风险的载体这一角度看，风险的简单表述是什么？风险就是合同没有产生交易各方想要的结果（图 1.4）。

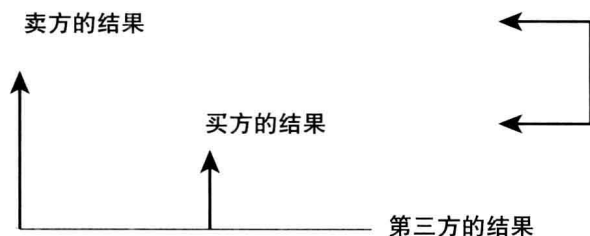


图 1.4 目标层次

如果事情无法解决，买方和卖方彼此都有责任。一方或双方还可能影响到第三方负有责任。在这里，各参与方的期望都是直截了当的（图 1.5）。