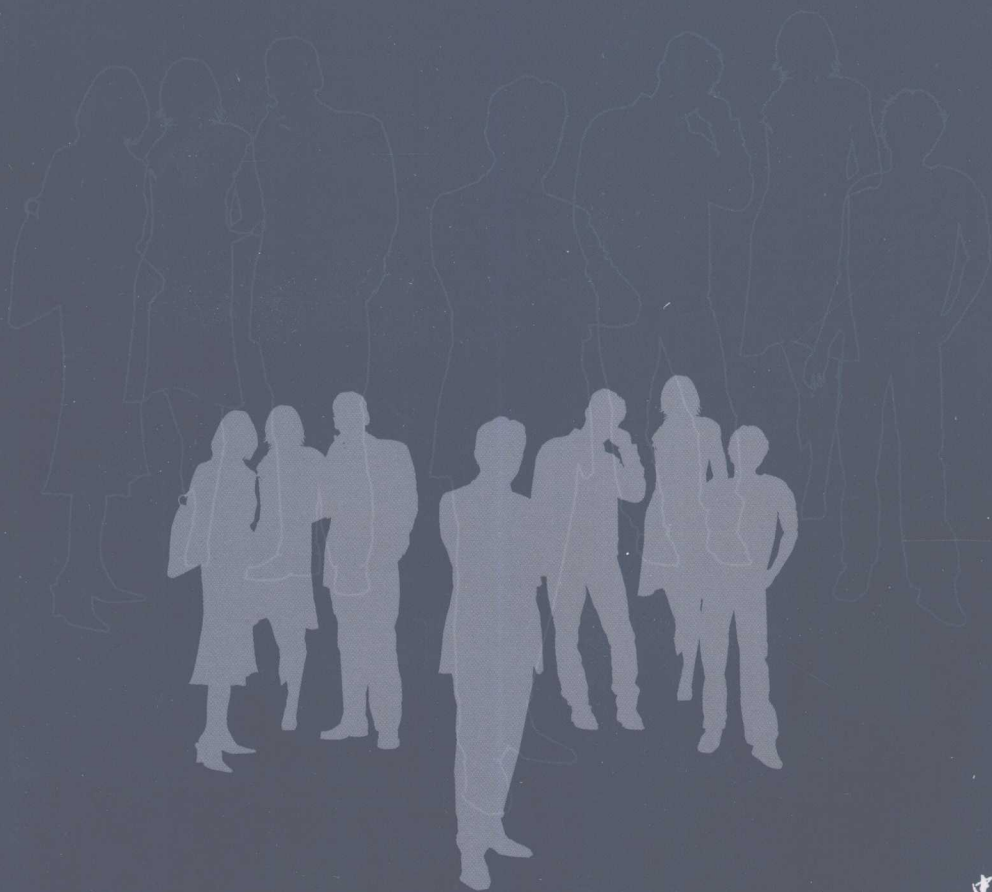


机会与风险

风险管理专家举案说企业风险控制

◎ 杨海 中晓雨 著



中国物资出版社

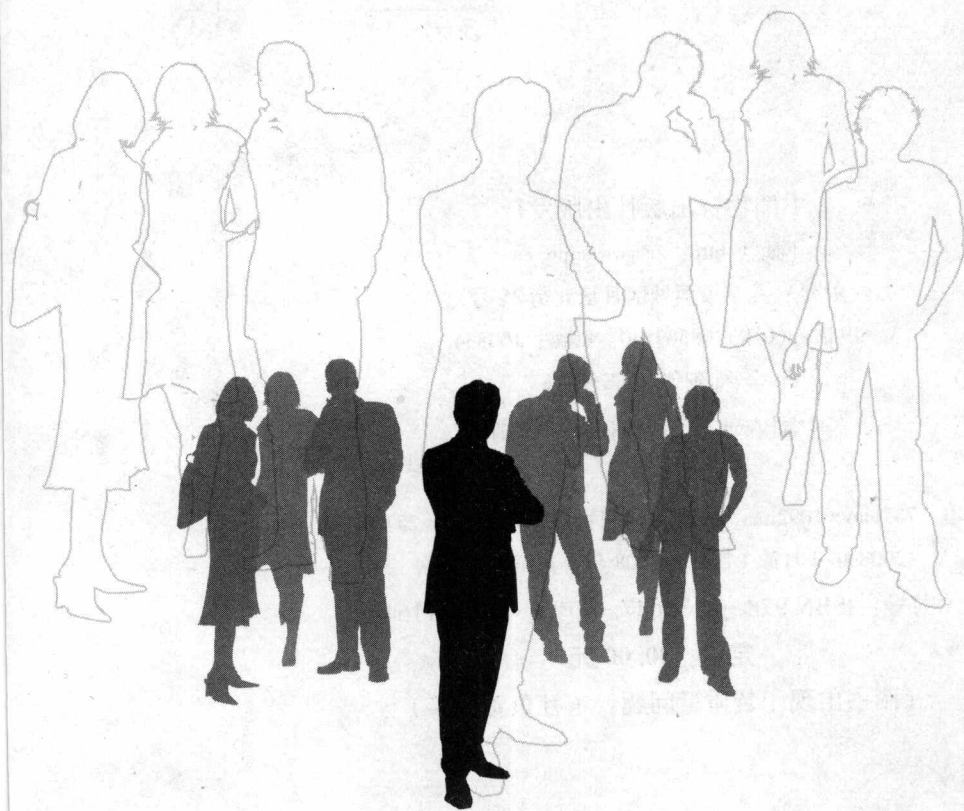
机会与风险

风险管理专家举案说企业风险控制

◎ 杨海 申晓雨 著

西方的管理

东方的文化



中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

机会与风险：风险管理专家举案说企业风险控制/杨海，申晓雨著.

—北京：中国物资出版社，2008.1

ISBN 978 - 7 - 5047 - 2793 - 0

I. 机… II. ①杨…②申… III. 企业管理：风险管理

IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 203414 号

责任编辑 寇俊玲

责任印制 方鹏远

责任校对 孙会香

中国物资出版社出版发行

网址：<http://www.clph.cn>

社址：北京市西城区月坛北街25号

电话：(010) 68589540 邮编：100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本：787mm×1092mm 1/16 印张：13.75 字数：257千字

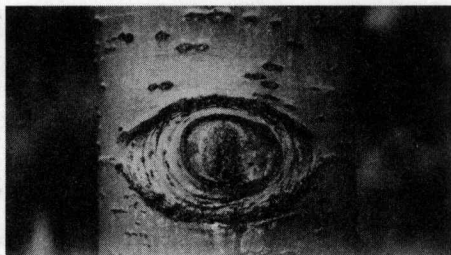
2008年3月第1版 2008年3月第1次印刷

书号：ISBN 978 - 7 - 5047 - 2793 - 0/F · 1164

定价：30.00元

(图书出现印装质量问题，本社负责调换)

序言一



我当警察的时候，经常便衣巡逻。一天傍晚在路上与一个推自行车的男青年擦肩而过，职业的敏感性告诉我：这个人有问题。我又仔细观察了他一下，没错，车是他偷的。我饶有兴趣地看着他推车的背影，一扭头撞上一个人，看他一脸的焦急和茫然，我心里就明白了，于是问他：“丢车了吧？”他一愣，点点头，说：“我刚进楼去也就十分钟的工夫，再一出来车就没啦！”“别着急，我是警察，跟我来！”说完，我转身紧走几步，追上推车青年，一拍肩，“是你的车吗？”“啊？！”他猛地回头，神色立刻又恢复自然，“不是啊。”他的坦然反而让我笑了。我仔细看了看那辆自行车，原来这小子用一根铁钩子一头挂在车座底下，另一头挂在自己的腰带上，铁钩子就把自行车后轮抬起来，离地面大约几毫米，他一推，自行车就变独轮车了，不仔细看还真看不出来。

开始做商务调查以后，也遇到形形色色的欺诈案件，总想起这个自行车的故事。那个男青年的办法实在很简单，但他神态自若地推着车招摇过市时，要不仔细观察，谁会马上发现车是他偷来的呢？商业领域也是如此，其实很多欺诈案件的背后，只是一个简单的“小把戏”在起作用。但是因为种种原因——信息的不对称、利益的驱动等，当表面的诱惑被欺诈者夸大后，其中的风险往往被商人们所忽视。

从我做调查二十几年的经验来看，再高明的骗术也会有纰漏。我一直想把自己反欺诈的经验总结成一种简单有效的方法，我称之为“商业风险管理系统”。这是一个完整的体系，可以从企业对外经营、对内管理两个角度，按事前、事中、事后三个阶段帮助企业有效地控制商业风险，避免欺诈，而且最关键的是，它操作简单，就像一个成熟的防火墙软

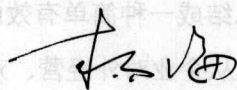
件，任何计算机系统，一经安装即可使用。我不断地推敲、改进这个系统，并与国内外同行、企业高层管理人员进行交流，最后得出的结论是——这是一个理想化的产品，几乎无法实现。

很遗憾，这个“超级防火墙”没能完成，其原因在于商业实体之间巨大的差异性，这种差异决定了各企业的商业风险管理系统必须是有个性的，是针对企业自身特点量身定做的。

在这种认识的基础上，我进一步明确了“商业风险管理系统”的含义。从某种意义上讲，这个系统更像一个理念，即企业对商业风险的管理必须涵盖两个方面、三个阶段——“两个方面”即对外经营风险防范和对内管理风险控制；“三个阶段”分别为事前的风险防范、事中的风险控制、事后的危机处理。这是斯缔尔十几年来总结的经验，根据风险发生的根源，将企业面临的风险划分为对外经营风险和对内管理风险，同时再根据风险产生的时间，把对风险的管理分为三个阶段，三个阶段是相互关联的、不断递进和发展的，是缺一不可的，而支持这三个管理阶段的是一个先进的信息平台。当然，仅有理念是远远不够的，理念只是框架，还需要具有可操作的管理办法。这些办法散落在斯缔尔处理过的大大大小小的案例中。因为欺诈手段的千变万化，反欺诈的方法也丰富多样。我们写这本书，就是希望把一些典型的案例拿出来，具体地分析研究有效的风险控制办法。

这本书将根据我上面提到的“商业风险管理系统”的架构，以案例的形式，详细地介绍风险管理两个方面、三个阶段的内容和信息平台的构建。每一个企业在确立了风险管理的理念后，再以实际有效的方法将理念落实，那么，这个企业的“商业风险管理系统”就建立起来了。

需要说明的是，这本书主要供投资者和管理者参考使用。中国的市场日益开放，自由的市场经济环境吸引了越来越多的外国企业、商人来华投资。但正是在这个充满生机的市场中，一些来自欺诈者的风险也在酝酿——很多美妙机会的背后，可能隐藏着可怕的陷阱。这本书将介绍一些斯缔尔处理过的典型案例，并按照案例的类型将它们分为不同章节。我们在每一章的开篇处会列举一些问题，这些问题就是我们的客户曾经提出的疑问。请注意：也许，你也会有同样的问题。



二零零六年初春于亚运村

序言二

我们错看了世界 却说世界欺骗了我们

这句话是我和一个朋友在一次聊天当中偶然提起的，当时正听着音乐，她随口说这个音乐中所唱到的歌词是印度诗人泰戈尔在《飞鸟集》中的一句诗：

“我们错看了世界，却说她欺骗了我们！”

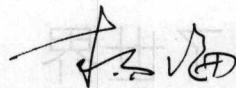
诗的意思是说，由于我们自身的肤浅认识，对世界形成了错误的观念，却并不自知，反而自以为了解了世界，进而形成了自己做事的指导思想，然后依照这种思想去行动，结果可能是盲目的轻信、错误的决定；当我们回过头来审视自己的错误时，大多数人不是反躬自省，而是怨天尤人，责怪自己所面对的这个世界以及世上所有的人和事，认为他们欺骗了自己。

然而，事实上，我们所受到的伤害大多数是由于我们自己没有真正理解和认识世界的本质而导致的。是我们自己蒙蔽了自己，又怎么能责怪世界呢？由此引申开来，我联想到，在生活中，当我们决定做一件事时，需要做好充分的准备。就是说，我们应该有所准备地去面对、去认识我们所处的环境，以及与我们接触的人和事，我们必须去了解他们，去看

清楚他们，然后再以此为基础去做事情。虽然有人会认为，这句话实际上把责任全部留给自己，而不能去责怪人家骗了我们，好像上当受骗或是失误、失败，都只能说是因为我们自己没有认识他们、没有认清他们、没有充分地了解他们，好像对自己太严厉了。但是对我来说，我觉得这句话太符合我们这种行业特征了。我们所看到的人和事很多都是这样，在遭到损失后，很多人最终发现，原来是我们错看了世界，我们没有认识世界，或者说我们不了解世界。因此，如果能够把这个理念贯彻到提升人们的事前风险防范意识这方面，这句话是很有价值的。

我想，泰戈尔应该是个客观和宽容的人，才会说出这样的话。他应该是一位虔诚的信徒，因为在对人、对事和看待问题的方法上，我觉得他有一颗很宽容的心。但是——

“宽容并不是犯错误的理由，我们更需要提升我们看待世界、认识世界的能力。”



(摘自斯缔尔博客：<http://www.sbcs.com.cn/blog>)

Contents

目 录

1		
3		
6		
15		
22		
23		
24		
25		
34		
35		
44		
45		
46		
57		
68		
69		
70		
74		

第一篇 企业外部经营风险的防范

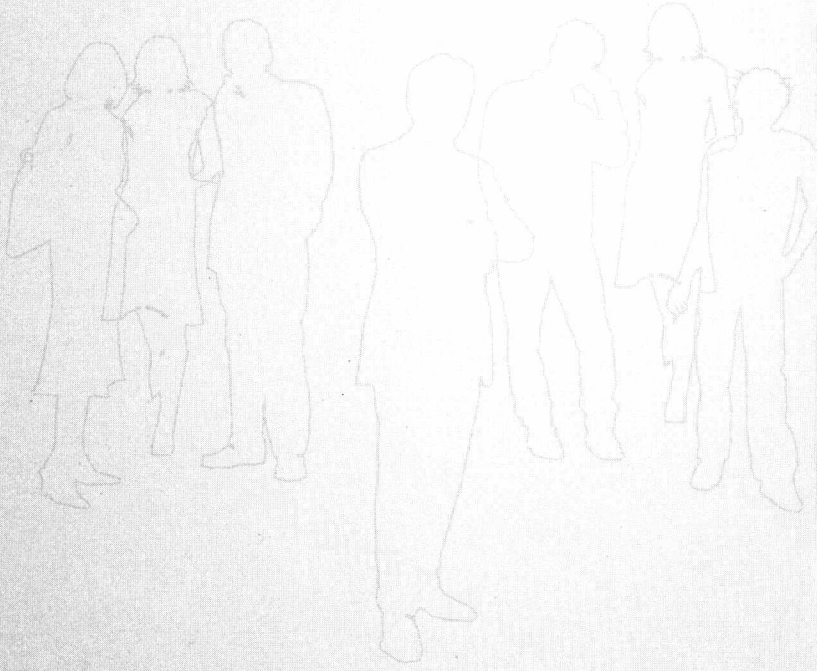
引言	85
“最小化风险，最大化利润” ——专访英国风险控制专家Jeremy Gordon先生	88
暗度陈仓	88
细节当然是风险控制	88
专修美国航母	88
像有双节棍	88
“用专业服务降低风险” ——专访“尊宝音响”大中华区总经理肖诗坚女士	107
吃斋念佛	121
连环劫	123
你车上的水枪是干什么的	125
瞪着无辜的眼睛：您怎么不早说	127
“可以投资，但不能投机” ——专访艺术品经纪人田恺先生	130
消失的画家	137
最值得喝彩的创作是艺术品创作	141
“大仙”的秘密	142
“中国最缺失的就是法律风险评估” ——专访徐家力律师	143
“律师就是要协助当事人规避风险” ——专访李京生律师	154

		目 录	Contents
78	“李逵”撞“李鬼”		
84	钟馗		
85	我不想学炒菜，我想学唱歌		
86	各就各位的情与景		
87	第二篇 企业内部管理风险的控制		
89	人力资源风险的控制		
89	引言		
92	“风险就是不确定” ——专访“全日美”公司董事总经理王正钱先生		
107	聪明累		
121	没有疏忽职位描述的理由		
122	行长在看守所		
123	在有酒味的、黑牙的嘴里把针从尾到头舔一遍		
125	忍辱负重		
127	心理测试技术的辅助作用		
127	引言		
130	“关键是谁在使用测谎仪” ——专访杂志编辑王颖		
137	你的呼吸不说谎		
151	有一位老工程师，是摄影爱好者		
152	吃饭、去歌厅，当然还有让她陪我睡觉		
153	伯乐可能是个养马的		
154	我知道，一切意外都源于各就各位		

157	第三篇 企业信息平台的建立与维护
159	引言
162	“管理者是要在目标和风险中间找到一个平衡点” ——专访“普尔文”中国区经理陈岱宗先生
177	重要的是，如何看待数据管理与应用
178	记载威力高于法律威慑
179	参考相邻信息，分析事件成因
180	在朋友的帮助下
181	鸟的叫声很悦耳，办事人员的夸奖很动听
182	鞋油是护肤品吗
183	第四篇 企业经营环境安全保障
185	引言
188	“客户最大的需求就是安全” ——专访伟之杰安保咨询服务有限公司总裁者美杰先生
196	红瞳
206	简单管理区域
207	老臊子今生记住了
208	也有直接横刀立马的
209	后 记

第一篇

企业外部经营风险的防范



引言

企业从设立到开始运作，从起步到发展壮大，就像人的一生，要经历各种机会，同时也要遭遇各种风险。

总体而言，企业面对的风险可以分为两类：外部经营风险和内部管理风险。

企业外部经营风险，是指企业在对外经营过程中遭遇的各种风险。此类风险的具体来源又主要归结为四种：竞争对手的恶性竞争行为、合作伙伴的履约资信问题、经营环境的变化以及地域文化和习惯的不同。这四种不同的风险来源，同时也可作为标准或依据，从而将企业外部经营风险细分为相应的四种类型。

通过对上述四类外部经营风险进行分析，我们发现，在各种诱发外部经营风险的根源中，问题最严重的，还是商业实体及个人的诚信问题。让我们来看看客户经常向我们提出的几个问题：

“我们发了货，客户却不付款，现在连人都找不到了！为什么会这样？我们该怎么办？”

“我们的竞争对手把我们的技术骨干‘挖’走了！他们把最新研发的产品也一块‘挖’走了！我们如何才能挽回损失？”

“我们打算投资一家国内的民营企业，但是又担心他们的背景存在问题。怎样才能降低投资风险？”

类似上述的问题还有很多，这些问题围绕的核心就是如何防范因商业合作伙伴或竞争对手的不良诚信而引发的企业外部经营风险。

在现实中，对于这类诚信问题导致的风险，不仅包括因对方恶意欺诈而发生的危机问题，商业活动中还有相当一部分此类风险事件，是由于合作伙伴的履约能力不足而导致的。举一个小例子。

我国大陆一家企业打算与我国台湾某公司合作。作为该企业的风险控制顾问，我们协助其对台湾公司的资质进行审核。根据台湾公司提供的一些文件，该公司合法成立，且经营正常。但是通过实地调查，我们发现该台湾公司的日常事务是委托一家秘书公司打理的，这说明这家台湾公司连常设办公室都没有。一家连常设办公室都无力维持的公司，竟然在其资料中宣称自己规模较大、经济实力较强，且在当地具有一定的影响。这种隐藏事实真相、夸大其词的做法在实际生活中已是屡见不鲜，而这种现象正是商业诚信缺失、履约能力风险较高的体现。

企业要有效地管理外部经营风险，我们的建议是：建立系统化的风险管理体系。这个体系从风险管理的不同阶段上划分，包括对风险的事前防范机制、事中控制系统和事后危机处理制度。落实到实际工作中，就是要在合作前，对潜在合作伙伴的资信情况进行全面、透彻的了解，为评估其履约能力、信用状况提供客观依据；对于已经达成合作关系的伙伴或竞争对手，要保持观察，并通过定期调查来更新所掌握的信息，从而形成风险的预警机制；而当风险转化为危机并爆发后，按照事先制订危机处理方案迅速果断地作出反应，并通过一系列的危机调查、危机公关等工作，减少危机事件对企业造成的冲击，降低损失。这套风险管理体系同时还要求企业构建内部的信息平台，通过对经营信息的记载—管理—应用这一流程的运作，实现对风险的有效控制。

实际上，这样的一套风险管理体系不仅可以用来控制企业外部经营风险，对于我们将在后文介绍的企业内部管理风险，也是十分有效的方法。

这里有两点需要强调：

第一，在风险管理的三个阶段（即事前防范、事中控制和事后处理）中，对于降低风险的危害性而言，最重要的在于对风险的事前防范阶段，也就是要在风险酝酿之中、形成之前，将其有效地屏蔽于企业经营运作之外，防患于未然。

根据对我们所处理过的实际案例的统计，如果按照风险管理的阶段来划分，则企业对于风险的可控制率是随着管理阶段的推移而逐渐下降的，即在事前防范、事中控制、事后处理三个阶段，风险可控制率分别约为 90%、60%、40%。可见，从效果出发，事前防范在风险管理中尤为关键。这也解释了为什么我们将这一篇的重点锁定在“外部经营风险的防范”上。

第二，要对“风险管理”和“风险控制”的概念做一下说明。

在开始对风险问题进行研究之初，人们习惯使用的词汇是“风险管理”，于是沿用至今，

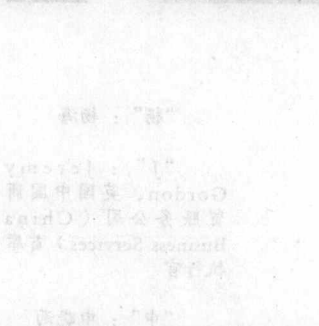
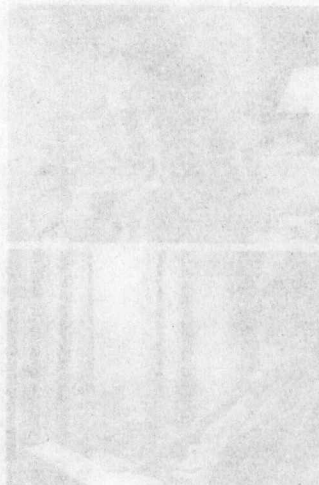
这个名词也成为被普遍接受的说法。

在我们对这一课题展开讨论的过程中，对于如何称呼它曾经产生过争论。

风险意为“不确定”。“控制”，《辞海》中的解释为“掌握住使不超出范围、操纵”；《辞海》同时对“控制论”的基本概念做了介绍，即“对系统进行调节，以克服系统的不确定性，使之达到所需要状态的活动和过程”。基于此，我们定义“风险控制”就是通过对管理体系的调节实现对不确定因素的掌控，从而使管理系统达到适合企业运作的状态。这个概念强调了对风险进行管理所必需的系统性与计划性，也突出了这一过程的特点，因此我们更倾向于使用“风险控制”一词来定义这种管理活动。

当然，风险控制也有广义和狭义之分，上文介绍的是它的广义含义，而具体到风险管理体系中的“风险事中控制”阶段或“企业内部管理风险的控制”时，这里的“风险控制”的含义就发生了变化，是一种狭义的概念，它所强调的是在风险发生后，对各种风险因素的监控和迅速有效的反应，从而形成完整的风险控制体系中不可或缺的组成部分。

在本书中，当遇到需要同时使用风险控制广义与狭义概念的情况时，我们会采用传统的“风险管理”一词来表示风险控制的广义概念此时“风险控制”仅代表其狭义概念。由此区别，以避免混淆。



“最小化风险，最大化利润”

——专访英国风险控制专家Jeremy Gordon先生



“杨”：杨海

“J”：Jeremy Gordon，英国中国商贸服务公司（China Business Services）首席执行官

“中”：申晓雨

Jeremy 是我们的老客户了，我们在一起合作有三年的时间。他和我们合作的项目多是对商业合作伙伴的背景分析，这种背景分析有针对外资企业的，也有针对内资企业的。我们的合作领域比较广泛，甚至还有保险领域的业务。

我们采访他，感觉可以从他的思想中寻找到了解中国企业、中国市场的另一个角度，这个角度可以说是比较客观的，因为 Jeremy 所接触的中国市场的商业活动具有一定深度。所以，我和申晓雨在准备写这本书的时候，就萌发了这样的想法——从 Jeremy 的视角出发，去审视在中国市场、中国企业中所发生的一些事情。

在申晓雨与 Jeremy 沟通了有关这次采访的背景情况后，他愉快地接受了我们的邀请并确定了采访的时间和地点。2006年初春的一天，我们的谈话在希尔顿酒店的会议室里开始。

杨：首先我介绍一下我们这次采访的背景和目的。我们正在编写一本书。在书中我们会为那些想在中国投资的人介绍很多的案例。所有的案例都是真实的。通过这本书，他们可以了解到在中国投资可能会遇到的风险。本次采访大约需要 20 分钟。

J：我们可以一起探讨一些有趣的经历。

杨：我们开始吧？

J：好的。

杨：第一个问题：能不能请您谈一下您在中国工作的主要内容，以及您对风险控制的想法？

J：首先非常感谢你们邀请我参与这件非常有意义的事情。通过我们以往的合作，我知道你们是中国风险控制方面的专家。我想也许我可以补充一些有价值的东西。你们一定已经做得很好了，我可以从另一个角度谈一些不同的看法。

我先介绍一下我自己的背景吧。现在已经是 2006 年了，时间过得真快。我在中国的工作经历开始于 1987 年，当时我在英国驻中国香港的军队工作了一年。那时，中国是一个复杂而神秘的地方。从 1993 年，我才积极地与中国企业做生意。开始，我们是做贸易，主要是向中国大陆销售工业机械。对制造业的投资是项很大的生意，也是中国经济发展的巨大动力。在 20 世纪 90 年代中期，经济上升的速度非常快，但对于来中国的外国投资者来说，仍存在很多的风险。接下来我们就会讨论这些风险问题。

第一，我们有政策方面的风险。例如，对于进口设备退税的解除。这仅仅是一个例子。由于政策总是在不断变化，使企业无法知道税金会是多少。

