

21世纪MBA 规划教材

# 企业风险 与危机管理

(第二版)

ENTERPRISE RISK  
AND CRISIS MANAGEMENT

周春生/编著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

21世纪 MBA 规划教材

# 企业风险 与危机管理

(第二版)

ENTERPRISE RISK  
AND CRISIS MANAGEMENT

周春生/编著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

## 图书在版编目(CIP)数据

企业风险与危机管理/周春生编著. —2版. —北京:北京大学出版社, 2015.8  
(21世纪MBA规划教材)

ISBN 978-7-301-25313-7

I. ①企… II. ①周… III. ①企业管理—风险管理—工商管理硕士—教材 IV. ①F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第001421号

- 书 名** 企业风险与危机管理(第二版)  
**著作责任者** 周春生 编著  
**责任编辑** 李笑男  
**标准书号** ISBN 978-7-301-25313-7  
**出版发行** 北京大学出版社  
**地 址** 北京市海淀区成府路205号 100871  
**网 址** <http://www.pup.cn>  
**电子信箱** em@pup.cn QQ:552063295  
**新浪微博** @北京大学出版社 @北京大学出版社经管图书  
**电 话** 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926  
**印 刷 者** 北京飞达印刷有限责任公司  
**经 销 者** 新华书店  
850毫米×1168毫米 16开本 18.25印张 411千字  
2007年6月第1版  
2015年8月第2版 2015年8月第1次印刷  
**印 数** 0001—3000册  
**定 价** 45.00元

---

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

**版权所有,侵权必究**

举报电话:010-62752024 电子信箱:fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题,请与出版部联系,电话:010-62756370

ENTERPRISE RISK  
AND CRISIS MANAGEMENT

## 第二版前言

时光荏苒。《企业风险与危机管理》于2007年出版,至今已近八年。八年来,无论是中国宏观经济形势,还是中国企业的整体格局与管理水平,均已发生超乎人们预期的巨大变化,管理创新与商业模式创新成了中国企业发展的主轴。由于市场和宏观大势的快速变化,企业经营所面临的不确定性也越来越高,我们在欣赏各种企业成功案例的同时,也发现企业的风险、危机事件的发生越来越频繁。为了适应新形势下企业风险与危机管理的需要,作者对第一版内容做了大量的修订与补充,对不同类型的风险管理方法和流程做了更加细致的讨论,同时更新补充了大量案例。希望这些修改能更好地帮助读者了解风险和危机管理的方法和意义。不足之处,敬请批评指正。

周春生

2015年5月

# 第一版前言

写作本书的初衷源于我在北京大学光华管理学院高层管理培训项目中教授的一门课程。这门课的名称就叫做“风险与危机管理”。我曾经在金融系统从事风险管理工作，所以最早是想开一门关于金融风险管理的课程。但是后来觉得金融风险管理面向的对象比较窄，讨论的重点主要是投资的风险、银行的信用风险、利率风险等。尽管这些东西对搞金融的人来说十分重要，但对于其他行业的人来说，单纯了解金融风险，可能跟其工作的契合程度并不是那么高。所以，后来我自己设计了一门新课，就是针对一般企业的风险与危机管理。本书就是该培训课程的结晶。

从书名上可以看出来，它关注的重点分为两部分：一部分就是指一般的风险管理，如企业和金融机构常见的市场风险、信用风险、信誉风险、流动性和财务风险等的管理和控制。而另外一部分，主要是研究企业怎样去应对在经营、生产、活动过程中面临的各种危机。这些危机包括一些突发的事件、一些重大的意外事故，也包括财务上的问题，以及品牌形象方面的危机。无论国内还是国外，我们都可以找到很多这样的危机案例。对于中国并不完善的市场经济、还不成熟的国有企业和民营企业而言，“风险”和“危机”这些概念更有特别的含义。南京冠生园公司，因为采用过期的月饼馅，直接导致了它的倒闭。而像三株药业、巨人集团，也都是在快速发展过程当中，因为一个或一系列事件引起了整个公司的倒闭。当然这都是一些比较极端的例子。也有一些企业危机，像可口可乐、强生都遇到过的，虽然不至于引起整个公司的破产，但却因为这些本来不大的事件而使整个公司财务状况、品牌信誉、经营活动都受到了巨大的冲击，带来了很多负面的影响。

真正做企业的人，总希望企业越做越大，越做越强，而且越做越稳，这就是所谓的企业要可持续发展。一个企业可持续长久发展，才是一个企业发展的真正目标。现实中，真正所谓的百年老店是非常少的。曾经有人做过研究，在这个地球上到底哪些机构的历史已经超过了两百年，名字基本上没有改，从事的业务也基本上没有变。研究结果表明，这种机构的数量全世界总共都不到一百家。而且这种机构几乎只有两种：一种是宗教机构、基督教会或者是天主教会；另外一种是教育机构。这样的企业几乎是寥寥无几。虽



然两百年的时间对于企业的生命周期而言是比较长,但是,企业在高速发展过程当中,确实会因为一个意外事件、一个错误的决策等,使整个企业形象、经营活动、财务状况受到严重的影响。并且,更为严重的是,整个企业都可能会因为这个事情而一蹶不振。曾经有一个很大的公司花了四十多亿美金收购了一个宽带用户。但是被收购的那家公司从来没有给他们盈利,使他们感到很头疼,于是就想把那家被收购的公司卖掉,但是苦于找不到买主。后来他们把这一部分资产作价,放到另外一家公司里面去。最后作了两千多万美金,还没有拿到现金,只能作为资产作价去入股。类似的案例层出不穷。

现在企业讲发展、讲利润,核心就是关注如何赚钱。著名经济学家厉以宁先生把赚钱分成了“挣钱,生钱,赚钱,来钱”这么四个层次,每一个层次都离不开风险管理,而对于较高层次的赚钱方法,风险与危机的管理则显得更为重要。第一个是用手去争取,也就是“挣钱”。这是我们一般人所采用的,也是最原始、最普遍的财富积累方式,当然也是最低级的积累财富的方法。绝大多数人为了生存,靠的是帮别人打工挣钱,或者到餐馆帮人家洗碗,或者到一个企业帮人家写写程序,只不过是高级打工者和低级打工者的区别。低级打工者一个月挣五百块钱,而高级打工者则可挣五万块钱甚至更多,但都是靠出卖自己的劳动力换取一定的报酬,用自己的手去挣钱。当然,企业在起步阶段一般也是挣钱,要靠自己生产产品,自己去跑市场,推销自己的产品或者服务,这就是挣钱,是最原始、最普遍的方法。当然这个方法永远不会落伍,永远要有人用这种方法。但是,这种方法不是积累财富的唯一方法,通常不会快速带来巨额财富。

第二个是“生钱”,从汉字的构造来看,“生”字就是一个牛,站在一个平台上面。“牛”指什么呢?“牛”代表牛市,代表一个蓬勃向上的资本市场。对一个企业而言,利用牛市筹集资金,可以快速扩张,快速积聚财富和资源。但资本市场是有巨大风险的,从亿万富翁到一无所有之间或许只有一线之隔,这一线之隔正需要风险的防范与管理。

第三个是“赚钱”,就是一个贝字加一个兼字。贝是财富的象征,兼就是兼并。这是企业积累财富的第三个阶段。通过兼并、资产的重组、财富的聚合,把企业做大做强,积累更多的财富。企业上市的目的绝对不应该是拿了一笔钱就好,这样的企业家是没有上进心的。其实,上市表示一个公司跟普通股民之间契约关系的开始,上市的最终目的是融资,是收购兼并等资本运作。“赚钱”很有吸引力,但这个钱并不好“赚”,因为收购兼并不是容易的事情。美国被称为资本市场最发达、并购制度最完善的国家。但是,即使在美国,80%的收购兼并对于主购方来说并不成功。这个比例非常高,就是五个收购案例里面,只有一个是真正给收购方的股东们带来好处的,有四个基本上没有带来好处,有的甚至是带来了很大的负面影响。因此,靠兼并之类的资本运作“赚钱”固然诱人,但风险极高。

第四个是“来钱”。“来”的繁体字“來”里有几个“人”字,说明了人在企业运作中的重要性。“来钱”或许是赚钱的最高境界了。在现代商业社会,要让企业财源滚滚,要靠两个东西:一个是金融资本,一个是人力资本。而要发挥“人”的作用,就必须防范“人”的风险,包括人的道德风险,也包括人的行为风险等。

确实,风险通常是被人们所厌恶的,但如果完全离开了风险,我们是很难成就一番大业的。本书讲风险管理的关键因素,就是看企业怎么样冒险,冒什么样的险,而且冒险过程当中采取什么样的措施,使得风险不至于带来太大的负面影响。就像赛车这样的激烈竞技比赛,风险确实很高,但不冒险却是一无所。选择冒险,就要做好防范措施,这包括穿的服装、戴的头盔等,以保证不会出大事——即使车毁,也不至于人亡。当然出现这种意外情况的时候,旁边也应该已经准备好了急救人员,马上采取抢救措施。企业管理者需要明白,哪些险绝对不能冒,哪些险可以冒,冒的话采取什么样的机制,有什么样的应对措施。严格地讲,这就是风险与危机管理。

本书的写作得到了国家自然科学基金杰出青年基金(基金号:7032500/G0206)的慷慨资助,作者在此深表谢意。在本书写作过程中,我的同事和相关课程的学员提供了许多宝贵意见,北京大学光华管理学院的许多同学,如冯永昌、赵端端、李达、徐爽、付佳等,更是花费了大量的时间和心血帮助收集整理资料、校对书稿,为本书的顺利完成做出了巨大贡献。在此,我谨向他们表示诚挚的谢意。在本文写作过程中,作者参考、引用了各种报刊和网站的大量资料,特别是相关案例资料。在此,我也向本文所引用文献的所有作者表示衷心感谢。本书力求详细列举各种参考或引用资料的出处,但由于本书是由讲义整理而来,又承蒙多人收集、补充资料,如在文献列举中存在一些疏漏或偏差,望各位作者和读者原谅,并告知宝贵意见,以便再版时更正。

周春生

2007年6月5日



# 目 录

<b>第一章 风险的定义及基本知识</b> .....	(1)
第一节 什么是风险 .....	(3)
第二节 风险从何而来 .....	(5)
第三节 为什么关注风险 .....	(7)
第四节 风险的类型 .....	(9)
第五节 风险识别和衡量 .....	(11)
<b>第二章 风险管理与企业可持续发展</b> .....	(15)
第一节 价值创造是企业管理的核心目标 .....	(17)
第二节 可持续发展能创造更高价值 .....	(18)
第三节 企业可持续发展与战略管理 .....	(20)
第四节 风险控制是企业可持续发展的保障 .....	(23)
<b>第三章 企业风险管理纲要</b> .....	(29)
第一节 风险管理的历史起源和现状 .....	(31)
第二节 风险管理的意义和焦点 .....	(35)
第三节 风险管理的体系与流程 .....	(36)
第四节 风险管理的基本方法 .....	(38)
第五节 风险管理的目标 .....	(42)
<b>第四章 风险管理过程中的内部控制</b> .....	(45)
第一节 内部控制的发展历史 .....	(47)
第二节 内部控制的目标 .....	(49)
第三节 内部控制的基本原则 .....	(52)
第四节 内部控制的架构和类型 .....	(54)
第五节 内部控制的内容 .....	(59)
第六节 内部控制的特点和固有局限性 .....	(64)
第七节 改善内部控制的关键:强化公司治理 .....	(66)

<b>第五章 企业重大活动的风险评估和管理</b> .....	(71)
第一节 重大活动风险度量与决策 .....	(73)
第二节 评价企业风险管理系统的完善程度 .....	(75)
第三节 评估重大活动的复合型风险 .....	(78)
<b>第六章 市场风险度量与控制</b> .....	(83)
第一节 市场风险模型 VaR 简介 .....	(85)
第二节 市场风险管理的其他方法 .....	(89)
<b>第七章 企业流动性风险管理</b> .....	(93)
第一节 流动性风险介绍 .....	(95)
第二节 流动性风险的识别与评估 .....	(96)
第三节 流动性风险的影响 .....	(101)
第四节 流动性风险的管理 .....	(106)
<b>第八章 信用风险与应收账款管理</b> .....	(111)
第一节 信用风险 .....	(113)
第二节 信用风险度量模型 .....	(116)
第三节 应收账款的信用风险管理 .....	(122)
<b>第九章 操作风险和法律风险管理</b> .....	(125)
第一节 操作风险:定义、类型和成因 .....	(127)
第二节 操作风险管理 .....	(131)
第三节 法律风险防范与管理 .....	(134)
<b>第十章 行为、激励和风险控制</b> .....	(139)
第一节 常见的行为偏差 .....	(141)
第二节 非理性行为的影响 .....	(143)
第三节 激励制度对管理者行为和企业风险的影响 .....	(147)
<b>第十一章 资本运作的风险管理</b> .....	(149)
第一节 资本运作的意义 .....	(151)
第二节 资本运作的效果——经验证据 .....	(152)
第三节 资本运作的风险与防范 .....	(153)
<b>第十二章 风险控制中的金融工具</b> .....	(165)
第一节 远期合约 .....	(167)
第二节 期货合约 .....	(169)

第三节	期权 .....	(173)
第四节	套期保值、投机与套利 .....	(175)
第五节	远期和期货价格的确定 .....	(181)
第六节	股票期权的性质与定价 .....	(185)
第七节	启示与小结 .....	(188)
<b>第十三章</b>	<b>危机管理纲要 .....</b>	<b>(195)</b>
第一节	危机管理概述 .....	(197)
第二节	危机的类型 .....	(199)
第三节	危机的影响 .....	(202)
<b>第十四章</b>	<b>企业危机预防:事前管理 .....</b>	<b>(207)</b>
第一节	危机的监测和预测 .....	(209)
第二节	危机意识和危机管理技能的培养 .....	(210)
第三节	危机事前管理方法 .....	(212)
<b>第十五章</b>	<b>企业危机处理:事中管理 .....</b>	<b>(219)</b>
第一节	危机处理原则 .....	(221)
第二节	危机处理程序 .....	(225)
第三节	危机处理对策 .....	(227)
第四节	化危机为转机 .....	(230)
<b>第十六章</b>	<b>危机恢复管理:事后管理 .....</b>	<b>(235)</b>
第一节	危机总结 .....	(237)
第二节	危机管理评价 .....	(238)
第三节	危机恢复 .....	(240)
<b>第十七章</b>	<b>财务危机的管理 .....</b>	<b>(247)</b>
第一节	财务危机的含义和表现 .....	(249)
第二节	财务危机的征兆 .....	(250)
第三节	财务危机的预警和诊断 .....	(253)
第四节	财务危机的危害和影响 .....	(264)
第五节	财务危机的预防 .....	(265)
<b>附录</b>	<b>标准正态分布表 .....</b>	<b>(275)</b>
<b>参考文献</b>	<b>.....</b>	<b>(278)</b>

# 第一章 风险的定义及 基本知识

- 什么是风险
- 风险从何而来
- 为什么关注风险
- 风险的类型
- 风险识别和衡量



# 第一节 什么是风险

## 一、风险的定义

风险(Risk),从词源学上看,可以追溯到拉丁语“Rescum”,意思是“在海上遭遇损失或伤害的可能性”或“应避免的东西”。现代经济学中一般将其定义为“事件或经济结果的不确定性”或“发生危险、损失、损伤或其他不利结果的机率和程度”。企业在实现其目标的经营活动中,会遇到各种不确定性事件,这些事件的后果及其影响程度是无法事先预知的,这些事件将对经营活动产生影响,从而影响企业目标实现的程度。这种在一定环境下和一定限期内可能发生、影响企业目标实现的各种不确定性事件就是风险。简单来说,所谓风险就是指在一个特定的时间内和一定的环境条件下,人们所期望的目标与实际结果之间的差异程度。

学术界对风险的内涵并没有统一的定义。由于对风险的理解和认识程度不同,或对风险的研究的角度不同,不同的学者对风险概念有着不同的解释,但可以归纳为以下几种代表性观点。

### 1. 风险是事件未来可能结果发生的不确定性

Mowbray(1995)称风险为不确定性;C. A. Williams(1985)将风险定义为在给定的条件和某一特定的时期,未来结果的变动;March和Shapira(1987)认为风险是事物未来可能结果的不确定性,可由收益分布的方差测度;Markowitz和Sharp(1987)等学者在一系列著述中将证券投资风险定义为该证券资产的各种可能收益率的变动程度,并用收益率的方差(标准差)来度量证券投资风险,由于方差计算的方便性,风险的这种定义在实际中得到了广泛的应用。

### 2. 风险是损失发生的不确定性

Rosenb(1972)和Crane(1984)认为风险意味着未来损失的不确定性;Ruefli(1987)等将风险定义为不利事件或事件集发生的机会。

### 3. 风险是指可能发生损失的损害程度的大小

在保险理论和实践中,风险也常被理解为预期损失的不利偏差,这里的所谓不利是指对保险公司或被保险企业而言的。例如,若实际损失率大于预期损失率,则此正偏差对保险公司而言即为不利偏差,也就是保险公司所面临的风险(胡宜达等,2001)。

### 4. 风险是指损失的大小和发生的可能性

朱淑珍(2002)在总结各种风险描述的基础上,把风险定义为:风险是指在一定条件下和一定时期内,由于各种结果发生的不确定性而导致行为主体遭受损失的大小,以及这种损失发生的可能性的。风险是一个二维概念,风险以损失发生的大小与损失发生的概率两个指标进行衡量。王明涛(2003)在总结各种风险描述的基础上,把风险定义



为:所谓风险是指在决策过程中,由于各种不确定性因素的作用,决策方案在一定时间内出现不利结果的可能性以及可能损失的程度。它包括损失的概率、可能损失的数量以及损失的易变性三方面内容,其中,可能损失的程度处于最重要的位置。

尽管学界对风险的定义不尽相同,但无论如何,都不会脱离以下三个特征:(1) 风险是关乎未来的。已经发生的事,无论结果如何,都已既成事实,一般不被称作风险。(2) 不确定性或偶然性。事前能完全确知的结果,无论好坏,一般都不被看成经济意义上的风险。(3) 有损益或损失发生。广义风险强调不确定性,说明风险产生的结果可能带来损失、获利或是无损失也无获利。股权投资等金融风险就属于此类。狭义风险或称纯风险表现为损失的不确定性,说明风险只能表现出损失,没有从风险中获利的可能性。例如,酒后驾车有很高的风险酿成车祸,讲的就是狭义风险(纯风险)。保险理论与实务中,风险指的也是狭义风险,也就是损失的不确定性。这种不确定性包括发生与否的不确定、发生时间的不确定和导致结果的不确定。

风险有外在的商业风险和企业内部的管理风险之分。外在的商业风险是指经济大环境、法律法规、竞争对手等外部因素引发的风险,比如说政策的变动、原材料价格波动,以及自然灾害等。这种风险有时候在所难免。内部管理风险是指企业因内部管理和控制不善可能带来的损失,比如说财务风险、操作风险和投资决策失误等。这种风险可以说是无处不在。

尽管企业一般无法改变其外部环境,但可通过良好的内部管理来应对外面的风险。比如说经济大环境的变化、物价上涨或者是利率上涨、新的竞争者的挑战等,就是外部风险,会对企业造成影响。企业可以依靠内部管理来化解或对冲这些风险,尽可能减少这些风险的负面影响。例如企业可以通过提高其竞争能力,增加战胜竞争对手的可能性。

## 二、风险问题的辩证法

上述讨论告诉我们,(广义)风险是一种不确定性,好的、坏的结果都有可能发生,也就是说,(广义)风险不只意味着损失有可能出现,也意味着好的,甚至非常好的结果也可能发生。

有鉴于此,有学者提出风险的本质可以用两个汉字,即“危机”来刻画。“危”是危险,“机”指机会,风险就是危险和机会的组合,或者说是危险和机会之和。企业从事生产活动、经营活动、资本运作、产品开发、研发,处处都面临着市场的不确定性问题。企业开发的产品有不被市场接受的可能性,企业的营销策略有不被大众青睐的可能性,银行发出去的贷款有收不回来的可能性,这种种导致失败的可能性就叫作危险。可是,在危险的背后却常常蕴藏着重大的机会。注重新产品的研发可以使企业取得或保持竞争优势,银行通过发放贷款赚取利差,这些皆是与风险相生相伴的机会。这揭示了危险和机会的一个辩证关系,我们把它叫作风险辩证法。企业如果不冒危险,就可能根本不会有任何的机会。企业想获得这个机会,就必须去冒一定的风险。

企业家精神是企业创新、发展,并长期保持竞争能力的源动力,而冒险精神正是企业家精神的核心组成部分之一。例如,坎迪隆(Richard Cantillion)和奈特(Frank Knight)两位经济学家,就将企业家精神与风险或不确定性(uncertainty)紧密联系在一起。没有甘冒风险和承担风险的魄力,就不可能成为企业家。企业创新风险是二进制的,要么成功,要么失败,只能对冲不能交易,企业家没有第三条道路。美国3M公司有一个很有价值的口号:“为了发现王子,你必须和无数个青蛙接吻”。“与青蛙接吻”常常意味着冒险与失败,但是“如果你不想犯错误,那么什么也别干”。同样,对1939年在美国硅谷成立的惠普、1946年在日本东京成立的索尼、1976年在台湾成立的Acer、1984年分别在中国北京、青岛成立的联想和海尔等众多企业而言,虽然这些企业创始人的生长环境、成长背景和创业机缘各不相同,但无一例外都是在条件极不成熟和外部环境极不明晰的情况下敢为人先,“第一个跳出来吃螃蟹的”。

当然,优秀企业家的冒险精神并不是盲目冒险。冒险的目的不是因为偏好危险,而是为了捕捉危险背后的机会。因此,企业家和投资家的冒险,必须建立在对危险和机会的相对重要性的权衡基础之上。也就是说,要能通过冒三分险,获五分利,甚至十分利。如果无利可图,或机会太小,企业家是不会轻易冒险的。

“不入虎穴,焉得虎子。”这句古训很好地总结了风险管理的真谛。想“得虎子”,即机会和回报,需要有敢入虎穴(冒风险)的勇气。正确处理“入虎穴”与“得虎子”之间的关系,必须考虑以下几个因素:

(1)“得虎子”到底有多么重要,值得为此去“入虎穴”吗?企业家并非冒险家,只有当回报有足够吸引力时,才会去冒较高的风险。

(2)“入虎穴”到底有多么危险,如果几乎必死无疑,就别打“虎子”的主意。在风险管理中,这就叫风险评估。

(3)如果认为值得为“得虎子”而“入虎穴”,有必要对“虎穴”进行认真分析,尽可能掌握“虎子”是否在“虎穴”之中的信息,避免白冒风险;同时,还应尽量了解大老虎的作息规律,尽可能选择大老虎不在穴中之时“入虎穴”。所有这些,都需要信息。在风险管理中,信息的收集和分析至关重要。

(4)“入虎穴”前,做好一切事前防范工作,如盔甲、武器等必要的防身工具等。

总而言之,风险管理学关心的问题是:什么险可以冒或值得冒?如何既要获得机会,又降低或控制危险?也就是说,如何既要得到虎子,又要降低自身被伤害的概率及程度。

## 第二节 风险从何而来

企业风险是来自企业内外一切可能构成对企业效率、财务、投资回报、安全、品牌、品质带来不利的因素,这些因素常被统称为风险因素。风险因素是风险形成的必要条件,是风险产生和存在的前提。此外,风险因素也是风险事件发生时,致使损失增加、扩大的条件。

对于一般企业而言,诱发风险的各种风险因素主要包括三个层面:一是宏观政策、法律法规、监管要求等宏观风险因素;二是价格、技术、竞争状况、投融资环境、供求关系等市场风险因素;三是企业内部管理上决策、组织、生产、经营、监控等各环节的管理风险因素。

简而言之,风险既可来自外界不确定的客观因素,也可来自内部管理等主观因素。例如战争、自然灾害带来的经济损失和石油等商品价格的动荡就是典型的外部风险;1997—1998年亚洲金融风暴对于企业来说也是外部风险。而巴林银行的倒闭则与内部管理和失控密切相关。具有两百多年历史的巴林银行(Barings Bank),就是因为一个交易员的违规操作和内部控制的缺失,不到一年的时间,导致了整个银行的倒闭。具有两百多年历史的公司是屈指可数的,但这两百多年的历史却被一个普通人物的失误给终结了。

风险因素分析是分析风险产生的原因和风险高低的重要方法,是对可能导致风险发生的因素进行评价分析,从而确定风险发生的概率和严重程度的风险评估方法。风险因素分析的一般思路是:

调查风险源→识别风险转化条件→确定转化条件是否具备→估计风险发生的后果→风险评价。

比如,企业所处的外部环境是固有风险的一个风险源,该风险源转化为风险的条件是外部环境恶化,如市场竞争激烈、有效需求不足或产品生产受到国家政策的限制等。

风险因素引发风险事件发生的频率以及损失的大小和各风险因素自身的可变动性成正比。风险因素越多,变动性越强,风险越大。套用一句时髦的话说:“当今世界,唯一不变的就是变化。”正是由于宏观经济、技术和市场环境的变化越来越激烈,在日益全球化的今天,企业面临的风险也在日益高速增长。变化既给企业家带来了前所未有的创业和快速发展企业的机遇,也给企业的可持续发展带来了巨大挑战。据《中国中小企业人力资源管理白皮书(2012)》发布的调查显示,中国中小企业的平均寿命仅2.5年,集团企业的平均寿命也只有7—8年。美国的情况稍好一些,但中小企业的平均寿命不到7年。创业企业(startups)越来越多,企业寿命越来越短,已经成为世界经济发展的一个重要趋势。例如,无锡尚德电力控股有限公司(以下简称“尚德”)曾是世界顶级的光伏企业,但很快便走向了衰败。2001年,施正荣从澳大利亚回国创业。2005年尚德成功在美国纽约证券交易所(NYSE)挂牌上市,市值达到数十亿美元,施正荣也一举成为当年的中国首富,身价百亿元人民币。然后,仅仅几年之后,即2013年,尚德便因内部管理不善,以及外部竞争加剧(市场环境变化)而负债累累,进入破产程序,施正荣本人则被限制离开中国国境。

风险管理的目的,就是要降低外部风险因素不确定性的负面影响,同时防范内部主观因素可能导致的破坏性结果。当今世界政治、经济和技术的变化越来越剧烈,这导致企业、政府机构和个人面临的风险越来越大,风险管理也因而越来越受到企业、政府和个人越来越多的重视。风险管理作为企业的一种重要的正式管理活动,直到20世纪50年代才开始从美国逐渐流行开来。

风险的来源和管理非常复杂。举例说来,由于技术进步和市场的激烈竞争,创新能