



# 规避

——企业防范风险战略

梅逊林 钱志宏 著

中国统计出版社

(京)新登字 041 号

图书在版编目(CIP)数据

规避：企业防范风险战略/梅逊林，钱志宏著. -北京：中国统计出版社，1999.3

（“大铁锚”经营文丛）

ISBN 7-5037-2863-9

I. 规… II. ①梅… ②钱… III. 企业管理：风险管理 IV .F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 29234 号

中国统计出版社出版

(北京三里河月坛南街 75 号 100826)

新华书店经销

国家统计局印刷厂印刷

\*

850×1168 毫米 32 开本 9.5 印张 23 万字

1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月北京第 1 次印刷

印数：1—5000 册

\*

定价：19.80 元

(版权所有，不得翻印)

## 前言

---

当今的中国，是处于一个创造神话的时代。经济高速发展，各种各样的企业如雨后春笋般地冒了出来，一批又一批的企业家开始崭露头角。神州大地上又一次出现了群雄逐鹿的壮观场面。

然而这种场面虽然壮观，但更多的是惨烈和悲剧：

珠海的“巨人”如神话中见风就长的神奇小子一般，短短几年便在云集众多豪士才子的市场中扬名立万，傲视群雄，然而，现在他却倒下了。

香港的“百富勤”，迅如闪电，如鹰隼一般一飞冲天，自由翱翔于香港金融界的上空，成为万众瞩目的焦点，然而一场亘古未有的金融风暴呼啸而至，在暴

风雨中，心高气傲的它也折翅了。沈阳的“飞龙”集团，以延生护宝液享誉神州，在那带有醇醇酒香的延生护宝液中，“飞龙”醉了，高亢了，它欲呼风唤雨，笑傲江湖，然而，“亢龙有悔”，“降龙十八掌”第一掌就将它打趴下了。中山的“小霸王”，从“小霸王，不怕碰撞”到“你拍一，我拍一，小霸王出了个学习机……”，它连连重拳出去，招招辣手，确立了小霸王的地位。然而，就在它环顾左右，滋生出一般“但求一败”的高手之悲凉情绪时，其领军人物段永平揭竿而起，应者云集，小霸王的精英人物齐聚新创的“步步高”，“霸王别姬”，只有高唱“奈何曲”，黯然退隐，一代新人换旧人。

.....

正如资本主义的自由竞争时代一般，中国的市场当前还不存在垄断，竞争空前惨烈。机会与风险充斥着市场。古词云：“林花谢了春红，太匆匆，无奈朝来寒雨晚来风。”当初风光一时的人物、企业不少都在市场风雨的无情侵蚀下黯然“凋谢”了。

谁都不想“各领风骚三五年”，谁都想青春常驻，永葆年华。可如何才能成为企业的“护花使者”，为企业撑开一把遮风挡雨的保护伞呢？

对风险管理加以规避，方是永葆青春的精要所在。对风险科学地分类，从不同的角度，配以详尽的案例，为企业规避风险出谋划策，正是本书的宗旨所在。

翻开本书，便为企业撑开了一把万年伞。

当然，由于成书时间有限，笔者水平所限，书中纰漏肯定不少，敬请广大同仁指正。

# 目 录

<b>1</b>	驾驭变幻莫测的市场风险 .....	(1)
1	林花春江：创新型经济中的机会能量 .....	(1)
2	朝雨晚风：诱利表征下的市场阴霾.....	(10)
3	永葆青春：企业风险意识与规避战略 .....	(14)
<b>2</b>	管理风险和低成本规避 .....	(21)
4	规模扩张中的速度陷阱及成本风险.....	(21)
5	“百货店”风险及外行陷阱.....	(39)
6	低成本风险规避策略 ——兼析丰田公司的看板管理 .....	(48)
<b>3</b>	营销风险中的整合规避 .....	(57)
7	环境风险与风险环境.....	(57)
8	整合营销中的风险策略 ——如何适应需求的变化 .....	(69)
	• 全面市场营销的实践	
	• 家电企业的市场营销战略	

- 大型预制件厂家业绩卓著的秘密
- 产业机器人企业的差异化战略
- 成熟产业的市场深耕战略
- 服务产业的市场营销战略
- 市场营销能力和销售能力处于表里一体关系之中

<b>1</b>	创新风险意识与规避策略 .....	(82)
	9 市场淘汰：不创新的机会成本 .....	(82)
	• 顾客第二	
	• 做别人不做的	
	• 帮顾客找朋友	
	• 追踪最新发明	
	• 开发新科技产品	
	• 勇于创新	
	• 要么创新、要么消亡	
	10 研究开发中的风险界面 .....	(100)
<b>5</b>	投融资风险中的合理规避 .....	(109)
	11 筹资风险及互换防范 .....	(109)
	12 投资评估及组合防范 .....	(122)
	13 项目融资中的风险策略 .....	(132)
<b>6</b>	国际化战略中的外汇风险和规避 .....	(138)
	14 汇率风险 .....	(138)
	• 外汇交易风险	
	• 外汇折算风险	
	• 经济风险	
	15 非汇率风险 .....	(159)
	• 外汇结算风险	

	• 政治风险	
<b>7</b>	风险规避的有力工具：合理避税 .....	(178)
16	节税与成本控制 .....	(178)
	• 企业所得税	
	• 外商投资企业和外国企业所得税	
	• 增值税	
	• 营业税	
	• 关税	
	• 资源税	
17	国际竞争与国际避税策略 .....	(192)
	• 法人公民公司纳税人	
	• 法人居民公司纳税人	
	• 经营所得为征税对象	
	• 投资所得为征税对象	
18	国内的合理避税方案 .....	(207)
	• 转让定价避税方案	
	• 材料计算避税方案	
	• 折旧计算避税方案	
	• 技术改造避税方案	
	• 筹资融资避税方案	
	• 费用分摊避税方案	
	• 租赁避税方案	
	• 信托避税方案	
	• 综合利用避税方案	
	• 横向联合避税方案	
	• 技术引进避税方案	
<b>8</b>	企业经营的风险转嫁：保险 .....	(214)

19	财产风险管理·····	(214)
	· 一般性财产危险及其管理	
	· 交通运输工具危险及管理	
	· 运输货物危险及其处理	
	· 其他财产危险	
	· 种、养两业的危险管理	
20	职工人身风险管理·····	(229)
	· 企业职工面临的人身危险	
	· 人身危险的处理方法	
21	企业责任风险管理·····	(235)
	· 公众责任保险	
	· 产品责任保险	
	· 雇主责任保险	
	· 职业责任保险	
22	主要险种及我国的保险业现状·····	(242)
<b>9</b>	人力资源风险和防范策略·····	(250)
23	企业首脑的频繁更替和战略设计的连续性风险·····	(250)
24	从人治走向法治·····	(255)
25	企业人才培育的背反困境·····	(259)
26	对人才风险的聚合规避·····	(265)
	· 最高领导对人才开发的热情	
	· OFF·J·T 决定 O·J·T 的方向	
	· 各尽所长的人事制度和实力主义的提拔制度	
<b>11</b>	信息经营：最大限度的控制风险·····	(273)
27	信息权运力左右企业命运·····	(273)
28	信息一体化与计算机管理·····	(283)



- 从定期的信息中发现问题的能力
- 为进行可行性分析所应具备的信息收集能力
- 内外信息一体化与活用
- 公司内信息的传达能力
- 对顾客提供信息的能力决定企业优劣
- 计算机管理的应用

# **1 驾驭变幻莫测的市场风险**

---

## **1 林花春红： 创新型经济中的机会能量**

美籍奥地利经济学家约瑟夫·阿洛伊斯·熊彼得提出了创新理论。他认为创新是经济发展的内在力量。当今的经济就是创新型的经济。在这个经济社会中，由于科技的日益发达和交流的日益频繁，任何企业只有创新才能求得发展。你不创新，就会落伍，就会被别人所淘汰。“江山代有人才出，各领风骚三五年”。创新型经济中最多的机会，最难把握的也是机会。机会稍纵即逝，抓住了，便是功成名就；放

过了，便是死路一条。所以说，机会就是能量，它能助你直上青云，也能助你锦上添花。

机会无所不在，机会无时不在，就看你能否发现。一些看似平常之处，常常蕴藏着无限商机。

报载，北京的“麦当劳”总经理赖林胜近日到下属的麦当劳餐厅检查工作，他看到一位员工在收拾顾客的餐桌时只擦干净桌面，离开时说：“要是你能顺手将桌子腿也擦一下就更好了。”按照一般人的理解，这位小姐服务上是有“缺点”的。而麦当劳则称这种“缺点”为机会点，内含着“你有机会干得更好”之意。

其实，缺点不仅是“机会点”，也是“商机点”。再看几例“改缺点生财术”。我们中国的陶器口杯曾在西欧独领风骚，可是好景不长，这一市场很快被精明的日本商人夺去了大半江山。原来，日本人在刻意研究中国陶器口杯时发现了一个缺陷，就是中国出口的平口杯对西欧人的高鼻梁有许多不便之处，水未喝完，杯口就与鼻梁“亲吻”起来。于是，日本人便推出了斜口陶器口杯，并很快在西欧大展宏图。再比如“劳特”牌泡泡糖曾经一直固守着日本的泡泡糖市场，而江崎糖业公司却跃跃欲试，并立志要称雄日本。在进行了深入的市场调查之后，“江崎”欣喜的发现“劳特”所“短”：仅以儿童为消费对象，口味单一；产品为长条形，无新鲜感；价格挂零，顾客不便购买……于是，“江崎”专攻其“短”，当年销售量就达到全日本 1/5。

经营者总是希望自己经营一个形势好、效益高、虎虎有生气的好企业，而不愿意接手死气沉沉、濒临破产的烂摊子。但是美国企业家保罗·道密尔则是恰恰相反，他专爱收购一些失败、倒闭的企业，而那些企业到了他手中一个个起死回生，大有生气。其奥秘何在呢？保罗对此作了一个耐人寻味的回答：

“别人经营失败了，接过来就容易找到它失败的原因，只要把缺点改过来，自然就会赚钱。”

缺点是祸也是福，它本身就蕴含着机会。用哲学的角度来看问题，缺点使事物不完善，不完善的事物是不稳定的，而不稳定的事物是具有高能量的，套用物理学的术语，就是不稳定的事物其“熵”也高。机会能量就在于此。企业如何对待缺点，就关系到能否抓住机会的问题。国内外不少精明的企业家和经营成功的企业都有一个共同之处，就是从改正缺点中争得市场。

推广一点来看，危机与良机也是紧密结合在一起的，这十分符合辩证法的规律。时下有两件事颇令人思量，一则是已持续至今的东南亚和韩国金融危机是一波未平一波又起。正当东南亚各国和韩国深受危机之害时，国际大财团和跨国公司却在东南亚和韩国捷足先登，在当地掀起了一股企业兼并风。据悉到目前为止，国际大财团和跨国公司在东南亚和韩国的收购和兼并的成交额已经达到了 520 亿美元之巨。一批国际知名的公司和财团如美国的美林、可口可乐、科尔不动产、通用汽车、福特汽车等都在纷纷寻找兼并对象；另一则是山西朔州假酒案一时震惊全国，而作为白酒大省的山西省却蒙上了不祥的阴影。目前，随着山西假酒案的深入调查和全国打击假酒活动的开展，许多山西酒统统成了被怀疑的对象。福建、山东、上海等地对山西酒都已经封存，使得与假酒案毫无瓜葛的知名企业如汾酒集团都陷入了销售困境，仅二月份的销量就比上一年同期下降了 2/3。

这两件事情初看时似乎风牛马不相及，但是从企业来看却有相同的背景，即经营环境的恶劣。东南亚危机爆发之后，各国货币大幅贬值，使得大量资本纷纷外逃，在当地造成了资本

“空缺”，不少企业因债务问题和资金周转困难相继陷入困境。国际大财团和公司面对如此良好机遇虽然要承担一定的风险，但它们还是趁虚而入。山西假酒案一经曝光，必然会冲击山西的酒形象，知名企业受其影响在所难免。但是危机事件的到来，企业并非无事可做，而应积极、及时处理危机，化不利为有利，直至充分利用危机处理的艺术来扩大企业的影响力。这方面的经典当属约翰逊联营公司处理“泰莱诺尔”药物中毒事件。以生产保健及幼儿药品闻名的约翰逊公司是美国最大的医药公司。1982年，约翰逊联营公司通过综合运用市场营销和公共关系的手段，成功地处理了危及公司生存的“泰莱诺尔(Tylenol)事件”。这一事件的始末及危机处理策略如下：

1982年9月30日早晨，有消息报道，芝加哥地区有7人因使用约翰逊联营公司的一个子公司麦克尼尔日用品公司(Mcneil Consumer Products)生产的“泰莱诺尔”牌镇痛胶囊，而死于氰中毒，据传另还有250人生病或死亡。这消息引起了美国使用“泰莱诺尔”牌镇痛药的约1亿消费者的巨大恐慌，大量股东纷纷抛售公司股票，企业面临巨大的生存危机，在生死攸关的时刻，他们采取了如下明智的公关策略。

(一) 公关部门在危机发生后立即采取的第一项关键性行动，是与新闻媒介通力合作，由于氰化物中毒的发生，需要立即采取行动保护消费者，因而公司方面毫不迟疑地以完全坦诚的态度通过新闻媒介向公众报警。

(二) 约翰逊联营公司以1亿美元的代价迅速收回市场上3100万瓶这种胶囊。

(三) 协同有关机构调查事件真象，原来有人在药品的包装容器里加入了氰化物，因此致使人中毒死亡。

(四) 根据调查结果，设计和生产了抗污染的新型药物包装，

这种包装一经打开，会留下不能消除的痕迹，这就保证了药品在从出厂至消费者手中的途中，不会再被污染或偷换。为重新将“泰莱诺尔”牌镇痛胶囊打回市场，公司花了5000万美元向消费者免费赠送这种新包装药品。由此，约翰逊联营公司也成了开抗污染日用品包装先例的著名公司。

(五) 努力重返市场，整个重返市场计划以由30个城市参加，通过卫星传播的电视记者招待会开场。这一创新的方案是由博雅公关公司提出的，博雅公司自1978年以来一直负责“泰莱诺尔”牌镇痛药的宣传工作。电视记者招待会的主会场在纽约的喜来登中心饭店，参加招待会的有来自30个城市的500多名记者。记者招待会上首先由约翰逊联营公司董事长伯克发表讲话，他感谢新闻媒介公正地对待“泰莱诺尔”悲剧，并向记者介绍重返市场的有抗污染包装的“泰莱诺尔”镇痛药，然后请记者提问。博雅公司在现场还播放了这种新式包装药品的录像。这次电视记者招待会获得了巨大成功。举办记者招待会的这一天为1982年11月11日，那天世界上发生了两件大事：勃列日涅夫去世和航天飞机升空。有关新式包装的“泰莱诺尔”牌镇痛胶囊重返市场的消息，由于公关工作的成功，并没有被上述两大新闻淹没，而为美国各电视网，地方电视台，电台和报纸所报道。博雅公司策划和组织的这一活动，取得电视记者招待会从未有过的最好效果，它被人们称为美国新闻史上“难度最大的”记者招待会，博雅公司由此也走向了使用电子传播技术的新时代。在这之后，电视记者招待会成了美国各大公关公司经常采用的工作手段。

显然，危机的背后是良机，无论企业受到危机事件的影响与否，企业只要充分把握住机遇，不是危机企业可大展鸿图，是危机企业也可起死回生，以取得最大的收益。

当然，上面所论及的“缺点亦是商机点”、“危机背后是良机”，并不是希冀企业专门制造缺点、危机，然后依此去抓机会。这不过是要说明机会是无处不在，无时不在的，不可因一时的挫折而萎顿颓唐，要看到后面的机会，才能“置之死地而后生，放之亡地而后存”。但作为一个企业来说，能避免出现缺点和危机是再好不过了，你能有从缺点和危机中发现机会的能力，更能在良好的环境中抓住机会。缺点和危机无论如何都会给企业带来一定的损失，能避之则避之，不能避开的时候则要冷静待之，洞穿其表象，力争把握其背面的机会。

在创新型的正常经济环境下，机会多多，每一条不起眼的信息都能成为创新者的契机。利用机会能量成功的案例不一而足。

英国《泰晤士报》曾经刊载了这样一条新闻：英国王子定于某日要在白金汉宫举行结婚庆典，之后，将乘坐鲜花装饰的彩车沿伦敦市区大道游行，以接受人们的祝贺。读了这一条新闻，伦敦市的居民都想一睹这一盛况，有钱的达官贵人们纷纷在临街的地方订租楼房，以便在盛典那一天能够很好地观看。这一天到来后，就在人们为不能很好地观看盛典而十分着急时，背后忽然传来一阵吆喝声：“买望远镜看盛典喽！”顿时，急于观看盛典的人们将卖望远镜的小贩们围了起来，不一会儿，望远镜就被抢购一空。这一下，可乐坏了一个人，这就是将望远镜批发给小贩们去卖的商人。这位精明的商人从一条一般性的新闻中发现了一个别人意识不到的商机，发了一笔大财。

这表明，要在创新型经济激烈竞争的市场中获胜，就要比别人更具远见卓识，要比别人看得更深、更远、更广、更高，要比别人占有更多的信息，要发他人之未见。

在这方面，西方发达国家已经远远走在了我们的前面。例

如，日本经营电冰箱和空调机的厂商为了促进销售，专门成立了一个研究机构，搜集了大量气象信息，研究气温变化与销售量增减的关系，结果发现，在盛夏 30℃ 以上的天气，温度每增加 1℃，空调机的销售量就会增加 4 万台。于是，日本厂商根据此研究结果和未来一段时间的天气变化趋势，及时调整了公司的生产计划和营销方案，从而为公司营销战略的制订和实施提供了科学的依据，取得了较为可观的经济效益。德国一些啤酒公司也专门设立了天气研究室，研究气温与销售时机、销售量、供销计划之间的关系。据他们分析，当气温等于或高于 22℃ 时，啤酒宜开始动销，盛夏气温每上升 1℃，销售量就会增加 230 万瓶。从以上这些事例可以看出，信息在企业经营方针的确立、生产计划和营销方案的制订、提高企业的生产经营管理的科学化等方面具有多么重大的意义。

反观一下我们自己在这方面做的又如何呢？去年 3 月，我国各报刊纷纷刊登了这样一条消息，在我国大部分地区人们将可用肉眼观察到日全食这一天文现象。据了解，那天，观察日全食的人很多，但遗憾的是，并没有听说有哪家企业抓住这一商机，生产销售一批专供观测用的简易观察镜。一个到手的发财机会就这样被白白地浪费掉了，不知道某些“企业家”们心中可有触动否？

50 年代初，我国为了彻底丢掉贫油的落后“帽子”，在大庆钻出了一口高产油井。当时，我国对此采取了保密措施。但是，出于宣传我国石油工人发扬自力更生、艰苦奋斗的精神，挖出了“争气油”的动人事迹的需要，我国报刊上还是有选择地刊登了一些文章和图片。而日本方面根据一幅拍摄“铁人”王进喜的照片推断出了不少东西。日本人从王进喜的穿着上判断出油井只能在中国东北地区，因为照片上王进喜穿着厚厚的大



棉袄，天空飘着鹅毛大雪，而只有东北地区才能有这样的气候。日本人结合中国的实际地理情况，推断出只有在大庆平原一带，才有可能产出原油。接着，他们又从照片背景上远处的一根抽油管子推断出油井的产油量等等。日本人就是根据这些公开资料，结合各种科学合理的推测，分析出了我国油田的地理位置、气候条件、油田储量以及设备、运输等方面的情况，并分析出我国目前正缺乏适应寒冷气候条件的钻井设备，而且我们自己尚无生产该种设备的能力。于是，日本方面果断决定，立即生产能在寒冷气候条件下正常使用的钻井设备。果然，时隔不久，我国为了扩大石油开采量，向国外钻井设备生产厂家招标采购。由于其他厂家事先没有准备，不能在短期内提供符合这种条件的设备，于是，日本厂商便轻而易举地拿到了这份订单，赢得了这场贸易战的胜利。试想，如果日本厂商事先不开展信息、情报的搜集、分析和研究工作，而是和其他厂商一样，等到我国对外发布招标公告以后，才闻讯匆匆起来参加投标（正如我们的惯常做法一样），那又会是怎样的一种情形？

国外一位著名营销专家说过：“如果顾客有需求，就满足需求；如果顾客没有需求，就制造需求。”在这里，这句话我们也可以这样来理解：如果有商机，就抓住商机；如果没有商机，就制造商机。从被动地等待商机，到主动地寻找商机，再到研究、挖掘、制造商机，是一个经营思想、经营韬略上的飞跃，要求企业家要有非凡的气魄、过人的胆略、长远的眼光和超人的智慧。

写到这里，我忽然明白过来为什么日本人如此热衷于参加各种会议（研讨会、学术交流会、科技新成果展示会、信息发布会等等）了。原来，在我们还没有真正做到高度重视信息工作中的创新活动时，他们想得到的已不仅仅是一般的信息了，更是