

# 企业风险防范

● 企业逆境管理丛书

● 谢科范 / 著

Series Books Of Management Of Enterprise

rsity



## 图书在版编目(CIP)数据

企业风险防范/谢科范著. —沈阳:  
辽宁人民出版社, 1996. 2  
(企业逆境管理丛书)  
ISBN 7-205-03422-1

- I. 企…
- II. 谢…
- III. 企业管理-方法
- IV. F272

辽宁人民出版社出版发行  
(沈阳市和平区北一马路108号 邮政编码110001)  
沈阳新华印刷厂印刷

---

字数: 200,000 开本: 850×1168 1/32 印张:  $9\frac{1}{8}$  插页: 2

印数: 1—8,000

1996年3月第1版 1996年3月第1次印刷

---

责任编辑: 孙绍军 责任校对: 陈越  
封面设计: 刘冰宇 版式设计: 王珏菲

---

定价: 12.90元

企业逆境管理丛书  
编委会

主 编 余 廉

副主编 孙绍军

编 委 (以姓氏笔画为序)

吴立扬 吴兆龙 李寿芬

郑功成 杨 松 谢科范

---

# 序

孙方浩

转换企业经营机制，建立现代企业制度，是我国企业改革向纵深发展的战略目标。而企业当前所存在的效益滑坡、亏损严重的逆境现象，却是企业转机建制工作的重大障碍。我国企业改革试点的初步经验说明，企业效益如何，完全取决于企业改革的深度和管理工作的质量。企业的经营管理水平必须适应宏观经济体制的转变而不断提高，打破以往传统管理模式的束缚。否则必然会在瞬息万变、风险丛生的市场经济中，发生经营失误，遭受重大的损失，最终可能被市场淘汰。企业如何摆脱逆境，加快建立适应社会主义市场经济的现代企业管理机制，是摆在我国理论界和企业界面前的一个重大而紧迫的课题。《企业逆境管理》丛书，正是在这种背景下产生的。

使企业摆脱逆境，超越逆境，应当科学地寻找有效的对策和方法，在理论上解决对企业逆境现象发生变动规律的认识。因此，必须全面研究企业逆境现象的成因、背景、破坏形式，以及企业经营失败、管理失误等问题。

“失败乃成功之母。”企业经营者虚心学习他人的成功经验、

博采众长，固然很重要，然而认真研究经营失败的经验教训，探讨企业逆境的运动规律，却能起到举一反三、顿悟诀窍之效果。

《企业逆境管理》丛书第一批推出《企业逆境管理》、《决策失误解析》、《企业风险防范》、《经营失利诊治》、《企业逆境中的财务管理》、《从企业保障到社会保障》等6部著作，论述了包括市场风险、政策调整、社会保障、企业内部管理失误、财务误区、决策风险等方面的问题。这些都是我国经济发展中困扰企业并引起社会普遍关注的热点问题。这套丛书在实用操作方面亦进行了富有成效的探索。每部著作中所使用的企业案例和数据，均是作者们长期调查和积累的结果，力求客观地反映我国企业逆境的实际。《企业逆境管理》、《企业风险防范》、《决策失误解析》、《从企业保障到社会保障》这几本书所使用的资料，均转自国家自然科学基金、国家社会科学基金资助的研究项目。另外几本书的写作，也受到省级科研项目的支持。

我希望丛书的面世，能够吸引更多的人士来关心和研讨企业逆境问题，来参与和支持企业改革工作，促进具有中国特色的企业管理理论的健康发展。

1995年12月于北京

---

# 目 录

## 第一章 风险与挑战：企业面临严峻的考验

- 第一节 风险：机会或陷阱? ..... 1
- 第二节 企业风险：广泛存在及其原因 ..... 5
- 第三节 盲目冒险：企业陷入困境 ..... 7
- 第四节 畏惧风险：企业终遭淘汰 ..... 9
- 第五节 进退两难：企业做何选择? ..... 11
- 第六节 出路：把握机会，消化风险 ..... 14

## 第二章 风险管理：企业化险为夷的利器

- 第一节 风险管理：当代企业管理的主题 ..... 19
- 第二节 战略管理：风险中的求生术 ..... 27
- 第三节 风险辨识术：明察风险 ..... 31
- 第四节 风险回避术：巧避风险 ..... 37
- 第五节 风险转移术：转嫁风险 ..... 40
- 第六节 风险分散术：“早涝保收” ..... 46
- 第七节 风险控制术：防患未然 ..... 50
- 第八节 风险补救术：亡羊补牢 ..... 54

## 第三章 决策风险：警示企业领导者

第一节	决策者：不要盲目乐观 .....	58
第二节	对待风险的态度：冒险或保守 .....	62
第三节	犹豫不决，坐失良机 .....	66
第四节	拍脑袋者戒 .....	70
第五节	跟风者：当心陷阱 .....	76
第六节	智囊团：亲信还是秘书？ .....	79
第七节	少数服从多数：并非铁律 .....	82
第八节	决策者风险致胜守则 .....	85

#### 第四章 组织风险 $1+1<2$

第一节	组织风险症候群 .....	92
第二节	组织惯性——组织风险第一定律 .....	96
第三节	无事找事——组织风险第二定律 .....	101
第四节	人际摩擦——组织风险第三定律 .....	102
第五节	任人唯亲——组织风险第四定律 .....	105
第六节	“踢皮球”——组织风险第五定律 .....	109
第七节	上有政策下有对策——组织风险第六定律 .....	111
第八节	组织风险避防十术 .....	114

#### 第五章 国际市场风险：跨国竞争风云录

第一节	跨国界的市场竞争 .....	120
第二节	国际市场进入障碍 .....	123
第三节	国际市场中的商标误区 .....	128
第四节	跨国广告：谨防弄巧成拙 .....	132
第五节	汇率：游动的幽灵 .....	135
第六节	定价风险：谨防反倾销 .....	138

第七节	国际结算：陷阱密布	142
第八节	国际市场风险避防四十七策	148

## **第六章 债务风险：棘手的难题**

第一节	企业债务危机	162
第二节	讨债成败启示	164
第三节	负债经营风险	166
第四节	破产预警管理	174
第五节	债务风险对策	179

## **第七章 投资风险：成败启示录**

第一节	投资饥渴与饥不择食	184
第二节	“撒胡椒面现象”与“胡子工程”	190
第三节	银企对抗	196
第四节	可行性论证失误与投资计划漏洞	199
第五节	合资失误	205
第六节	投资避险对策十八条	208

## **第八章 生产风险：企业慢性自杀**

第一节	质量误区	213
第二节	跑冒滴漏：千里之堤，溃于蚁穴	219
第三节	现场混乱：企业效益受损	222
第四节	故障、事故与人为灾害	225
第五节	库存风险	230
第六节	生产风险的防治对策	234



## 第九章 技术风险：机会与危险并存

第一节	技术风险的十大矛盾	239
第二节	技术引进失误案例剖析	245
第三节	科技入股：谨防风险转嫁	248
第四节	委托开发：谨防“赔了夫人又折兵”	252
第五节	购买技术：谨防行骗者	255
第六节	购买专利：谨防误入圈套	258
第七节	项目开发：谨防“鸡飞蛋打”	263
第八节	出售技术：谨防科技白条	269
第九节	成果保密：谨防技术间谍	272
第十节	技术风险防范要点十五条	276
后 记		283

---

# 第一章

## 风险与挑战： 企业面临严峻的考验

### 第一节 风险：机会或陷阱？

#### 一、难以捉摸的风险

火灾、水灾、旱灾、爆炸、火山、地震、交通事故等等，属于灾难性风险，它们只能给人类带来损失，而不能给人类带来利益。而像经营风险、投资风险、市场风险、财务风险等投机性风险，则具有双重性，它们既可能给人们带来损失，又可能给人们带来收益。灾难性风险可以通过参与保险来减少损失；而投机性风险则主要依靠人们的风险处理技巧来加以防范，是一种复杂多变、十分棘手的风险，它常常使人陷入进退两难境地。投机性风险的处理既是一门科学、也是一门艺术；本书要谈的也就是这类风险。

##### 1. “囚犯两难问题”与产品决策

投机性风险的提出，来自于一则寓言：囚犯两难问题。两

一个小偷由于合伙盗窃而被逮捕，被警察隔离审查。如果两个囚犯都拒绝供认，那么，由于证据不确凿，两个人都将被判一年徒刑。如果一个坦白，另一个不坦白，那么坦白的那个可得宽大处理，当场开释，拒绝坦白的那个将被从严处理，判处10年徒刑。如果两个人都坦白，那么两个人都将判6年徒刑。这两个囚犯作何决策呢？是拒绝坦白，还是供认不讳？这里的困难性在于囚犯甲、乙是隔离审查的，两人不能串通作出共同选择。囚犯两难问题有两个要点：第一，一个人的决策后果，不仅取决于自己，而且取决于他人，并且相互制约、相互影响；第二，两人中的任何一人无论作出何种决策，都面临两种结果：机会与陷阱。例如，如果囚犯甲采用坦白策略，那么，若囚犯乙拒绝坦白，甲将获得当庭释放的机会；若囚犯乙亦坦白，甲将蒙受坐牢6年的危险，从而跌入陷阱。

企业的决策过程中存在大量类似“囚犯两难问题”的两难选择。例如，一项新产品，如果只有企业甲独家生产，那么，甲将获得丰厚的利润；如果有众多企业生产，那么，由于竞争激烈、供过于求，企业甲便有发生亏损的可能。因此：第一，企业甲的决策效用取决于其他企业的行动；第二，如果企业甲决定生产该产品，而其他企业恰好放弃生产该产品，那么，甲将独享市场机会，获得丰厚利润；如果有其他众多企业亦采取生产该产品的决策，那么，甲企业将跌入亏损的陷阱。

## 2. 硬币游戏与投资决策

再来看另一个寓言：硬币游戏。一富翁对一小孩说：“你扔硬币，如果出现正面，则给你20元钱，如果出现反面，则你一分钱也得不到。你还有另一种选择，即你可以放弃扔硬币的机会，我给你5元钱。”此时，小孩应作何种选择？是作出扔硬币

的决策，还是作出不扔硬币的决策？如果小孩要试试运气而采取扔硬币的决策，那么，他有可能运气好而得到 20 元钱，也有可能因运气坏而什么也得不到；而如果小孩作出不扔硬币的决策，那么他可稳得 5 元钱，但这 5 元钱相对于 20 元钱来说太少，相对于一无所得来说又要好一些。于是，小孩面临两难决策。

由此可以引伸到企业决策问题。假如某企业有 100 万元可作两种投资选择：一是投资于没有任何风险的项目甲，可稳获利润 20 万元；另一种是投资于有很高风险的项目乙，有一半的成功可能性，此时获利润 300 万元，有一半的可能性亏损 100 万元，即赔进全部老本。那么，企业应作何种决策？是选择无风险但利润甚微的甲项目，还是选择有风险、但一旦成功可获丰厚利润的乙项目？此时，企业必须做出权衡。如果选择项目甲，则虽可获微利，但丧失了获利 300 万元的诱人机会；如果选择项目乙，则虽可有获利 300 万元的机会，但倘若失败则血本无归。

再看一例。在某个经济信用不健全的国家里，某企业 A 卖给某企业 B 一定数量的产品，有两种付款方案：一是当时付清全部货款 100 万元，二是在两年以后付清全部款项，付款数量是，在扣除物价上涨因素和利息以外，付款 130 万元。问企业 A 是接受即时付款的方式，还是接受延期付款的方式？一般地，如果信用制度健全，则延期付款对于企业 A 来说是理智的选择。而在一个信用制度不健全的社会里，延期付款存在风险，有可能一分钱也收不回来。

由此可见，风险是一个难以捉摸的怪物，它既给人以诱人的机会，又存在可怕的陷阱。企业管理要当心风险陷阱。

## 二、如何理解风险

上述两则寓言涉及的都是两种风险决策；上面所举的经营管理例子，也是典型的企业风险决策问题。那么，风险到底是什么？

风险，是一种机会与陷阱并存的现象，它是由事物的不确定性引起的。在囚犯两难决策中，囚犯甲之所以选择任何决策均有风险，是由于不了解囚犯乙的决策。因为甲、乙二人被隔离审查，无法沟通信息，因而乙的决策对于甲来说是不可知的、是不确定性的。在投资决策问题中，企业投资 100 万于项目乙，到底是盈利 300 万还是亏损 100 万，对于企业来说是未知的，不确定的，企业必然经受风险；运气好加上经营有方，便可把握获利 300 万元的机会；运气不好加上经营失误，便会跌入亏损 100 万元的陷阱。

## 三、机会与陷阱的矛盾

因此，处理风险问题，也就是处理机会与陷阱之间的关系，解决机会与陷阱之间的矛盾。

解决机会与陷阱之间的矛盾可能出现的三种情况：

(1) 为了寻找机会，结果误入陷阱。一乡镇企业的领导为了寻找项目机会，去全国各地考察一个月，听说汽车化油器滤网紧缺，于是带回来一个投资机会：开发生产汽车化油器滤网。经过半年苦战，花费 60 万元，终于使项目上马，待产品投入市场，才发现这一个小产品的生产并不简单，由于该乡镇企业缺乏技术与人力，产品无论在成本和质量上均敌不过进口产品，以至产品难销。60 万元投资，连同投入的设备和生产的产品全

军覆没，“机会”变成了陷阱。

(2) 高利润往往伴随着高风险、大陷阱。一些企业往往一味追求高利润，而看不到隐藏在高利润背后的高风险，结果在高利润的引诱下跌入陷阱。例如，一段时间羽绒服俏销，利润可观，盛产板鸭的湖南益阳地区决定即刻上马羽绒服装厂；但该地区又是盛产松花皮蛋之地，要获得生产羽绒服所需的主要原材料鸭绒，需宰杀大量板鸭，于是造成皮蛋业与板鸭之争，致使鸭毛价格扶摇直上，成本骤增，再加上上马后羽绒服市场突变、全国羽绒服生产厂家大量增加，致使羽绒服装厂陷入高成本与产品积压的双重陷阱。

(3) 低风险只能带来低利润。一些企业盲目畏险，而不能意识到风险与利润之间是有对称性，结果，只获得十分微薄的利润，企业难以产生突破性进展，亏损、潜亏便由之产生。武汉某制药厂与一科研院所洽谈一种新型胃药的技术转让项目，科研院所将其科技成果出价 4 万元，该制药厂认为出价高、产品市场风险大而使洽谈未果；该科研所以 10 万元将该项目转让给珠海，生产出来的丽珠得乐风靡全国，获得巨大利润。武汉那家制药厂由于畏惧风险，从而丧失了机会，利润长期徘徊不前。

## 第二节 企业风险：广泛存在及其原因

企业风险，最终表现为导致企业生产经营活动失败，使企业发生不同程度的损失。其中最大的风险是使企业整体亏损或破产。我国正处在由计划经济向市场经济的过渡时期。在这一时期，各种潜伏的风险因素都逐步显露出来，企业亏损或破产的风险越来越严重，其中又以国有大中型企业为甚。

“三资”企业的情况虽然相对要好一些，但也并不意味着“三资”企业不存在风险。“三资”企业的亏损风险也相当严重。

企业风险既有外部环境的原因，又有企业内部失误的原因。体制变化、政策变化、宏观管理失误、经济滑坡、法律调整、国际市场变化、利率变化、汇率调整、消费者需求变化、竞争对手出现，等等，这些因素均会导致企业风险，这种风险称为企业外部风险。企业决策失误、内部管理不善，组织协调失衡等也会导致企业风险，这种风险称为企业内部风险。

企业在生产经营过程中，无法控制外部风险，但可以适应、回避、防范和处理外部风险。例如，实行新税制，使一部分企业税负增加，这属于一种外部风险，对于这种风险，有些企业束手无策，结果陷入困境；而有些企业则善于消化风险，挖掘内部潜力，挽回了风险损失。又例如：从1990年开始，全国棉纺行业发生全行业亏损。1993年，全国棉花实行提价，这对于棉纺行业来说无疑是雪上加霜，风险进一步增大，有48.76%的棉纺企业缺乏抗风险能力而发生亏损，而另一些棉纺企业由于改善质量、降低成本、减少了风险损失，尚能从风险夹缝中求得生存。

对于高科技企业，其来自外部的竞争风险更加严重。以在高新技术产业领域独领风骚的中关村科技一条街为例，目前已面临国外竞争对手的严重挑战。中关村外围，许多著名的外国高科技企业几乎不约而同地安营扎寨，如康培、AST、惠普、PC-Brand，等等，到1993年，已在北京高新技术开发区注册的外资企业至少有160家。其雄厚的资产实力，往往在一个科研课题上的投入，就抵得上中关村一个大型公司的年收入，内资企业在资金实力上无法与之匹敌。不仅如此，外资企业每年从中

关村挖走人才 200 多名，使内资企业人才大量流失。造成资金、人才、市场上的多重风险。

企业风险的广泛性还在于风险几乎存在于企业生产经营活动中的每一个角落，涉及决策、组织、市场、财务、投资、生产、技术诸方面，进而产生决策风险、组织风险、市场风险、财务风险、投资风险、生产风险和技术风险。如果有一个风险问题处理不当，企业便可能陷入风险陷阱而造成损失。

### 第三节 盲目冒险：企业陷入困境

企业生产经营活动有风险，企业应当具有风险意识。适当冒险是必要的，但如果盲目冒险，则将使企业落入风险陷阱，造成不必要的风险损失。

盲目冒险者有以下几种表现：

#### 1. 不知有险，误入险境

目前，我国许多企业的决策者头脑里根本就没有风险这一概念，不理解现代生产经营活动的风险性，总是把事物和外部环境看成绝对不变，结果，预计不到事物和外部环境的未来变化，一旦形势变化又束手无策。有些决策者习惯于拍脑袋决策，更谈不上风险意识，总认为自己的决策是可靠的、正确的，从而对决策漏洞分析不足，对外部环境的变化考虑不周；对风险疏于防范，最终使企业蒙受损失。有的管理决策人员在从事管理决策活动时疏忽大意，认识不到管理决策问题的复杂性，对于一些重大决策问题不加思索、匆匆拍板，致使决策质量低下，漏洞百出。有的决策者盲目信奉利益导向，往往只看到事物的有利的一面，看不到不利的一面，没有进行利弊对比，未能进



行机会与风险的权衡比较，一旦决策付诸实施，则不利因素逐步显露、风险陷阱丛生，此时已悔之晚矣。

例如，某企业为生产汽缸垫，从英国 Copps 公司进口全套汽缸垫生产设备，至 1989 年全部安装完毕调试成功后却发现，生产该产品所需的国产原材料和零部件如钢带、石棉板、密封胶、涂料均不符合设备使用要求，其原料钢带当时在国内尚无厂家可以生产，密封胶还在京、沪等科研院所的攻关之中，以至该厂产品因零部件不配套、原材料不合格而使产品质量低下，产品卖不出去，造成大量损失。该企业实际上在决策时犯了两个错误：(1) 错误地认为引进技术是万无一失、不存在风险的，因而作出错误的技术引进决策；(2) 忽视对与零部件、原料相关的风险因素的考虑，对这些问题未作调研，未作论证，匆匆拍板。

## 2. 明知有险，偏要为之

有些企业领导人过于自信，为了表明自己有开拓精神、创新能力，不顾企业自身条件与能力，去冒一些不该冒的风险，以及去冒一些无意义的风险。另一些企业决策者缺乏责任意识，认为冒险后一旦成功，功劳归于自己；一旦失败，发生损失的不是个人而是企业，或者可将过错推给他人。更有甚者，一些企业领导人为了谋取私利，不惜以国家财产冒险以求个人发财，一旦发生损失，则将损失记在企业的帐上；一旦赚钱，则转移、私分利润，中饱私囊。

## 3. 防险不力，造成损失

企业在生产经营决策过程中，不仅要考虑风险，而且要准备防范风险的措施。同时，在决策的实施过程中，要时时警惕和处理新风险因素。而有些企业缺乏处理风险的技术，往往对风险处理不当，使得一些可以得到回避、控制的风险因素没有