



风险管理博导丛书

丛书主编 谢科范 王仁祥

企业风险管理

Enterprise Risk
Management

(第2版)

谢科范 袁明鹏 彭华涛 编著



武汉理工大学出版社

WUTP Wuhan University of Technology Press

风险管理博导丛书

企业风险管理

(第2版)

谢科范 袁明鹏 彭华涛 编著

武汉理工大学出版社

内 容 提 要

本书是一本介绍、普及企业风险管理理论、方法与实务的书籍。本书较为全面、系统地阐述了风险及企业风险的基本概念和原理,介绍了企业风险管理、企业危机管理的框架与要旨,以及风险回避、风险分散、风险分摊、风险转移、风险控制、风险预警等风险管理策略,并从创新、创业、人力资源、竞争、供应链与物流、项目、财务等角度对具体领域的风险管理进行了探讨。

本书吸纳了企业风险管理的基本知识及最新发展成果。本书注重理论与实践的结合,注重案例分析 and 实际操作,案例后面附有案例思考,每章配有习题。

本书可作为经济、管理、金融等专业研究生的教材,也非常适合于作为 MBA、EMBA、MPM 的教材和各类管理培训班的学习资料;还可供大学本科高年级学生、企业管理人员学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

企业风险管理/谢科范,袁明鹏,彭华涛编著. —2 版. —武汉:武汉理工大学出版社, 2014. 8

ISBN 978-7-5629-4660-1

I. ①企… II. ①谢… ②袁… ③彭… III. ①企业管理-风险管理 IV. ①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 149593 号

项目负责人:尹 杰

责任编辑:尹 杰

责任校对:余士龙

装帧设计:嘉融图文

出版发行:武汉理工大学出版社

社 址:武汉市洪山区珞狮路 122 号

邮 编:430070

网 址:<http://www.techbook.com.cn>

经 销:各地新华书店

印 刷:京山德兴印刷有限公司

开 本:787×1092 1/16

印 张:17.5

字 数:415 千字

版 次:2014 年 8 月第 2 版

印 次:2014 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1500 册

定 价:33.00 元

本社购书热线电话:027-87384729 87664138 87165708(传真)

序

中国加入 WTO 以后,世界经济全球化和竞争加速发展。与此同时,企业生存与发展环境发生了重大变化,特别是由于竞争环境的复杂性、决策条件的有限性、管理水平的局限性以及经营目标的多重性日益显现,决策者、管理者在进行实际经济决策与管理时,不得不重视风险的存在,风险管理这一新兴学科便应运而生。正如美国经济学家加尔布雷斯所指出的:21 世纪的管理有两大主题,其一是战略管理,其二是风险管理,这表明了风险管理的重要性。

风险无处不在、无时不在,风险管理亦是一个由来已久的永恒话题。风险造成的损失可能导致经济个体望而却步,风险所伴随的收益回报却又诱使更多经济个体趋之若鹜。风险的辩证性使得风险管理在现代经营决策中显得尤为重要,同时也对新经济形势下的风险管理提出了新的挑战与要求。风险管理研究本身带有一定的学科交叉性,这已引起了学术界的重视。无论在风险理论研究方面,还是在风险管理实务方面,我国与国外尚有较大差距,多数还处在引进、消化、吸收阶段,在理论创新方面我国学者还有很长的路要走。

武汉理工大学经济管理学科的建设已有 40 余年,在经济管理学科的教学与科研方面积累了丰富的经验,并拥有了一支朝气蓬勃、锐意进取的年轻博导队伍。他们学识渊博、目光敏锐、视野开阔,在风险管理等研究领域承担着重要的研究工作并已在相关领域崭露头角。跟踪风险管理研究的最新进展,并将这一前沿理论应用于不同的研究领域,是这些年轻学者的共同追求。可以讲,这套即将问世的“风险管理博导丛书”,是年轻博导们多年来从教学科研实践、学术活动以及企业诊断工作中真知灼见的集中反映,凝结着年轻博导们潜心探索的心血与苦心钻研的成果。我也很欣慰武汉理工大学出版社组织出版了这套风险管理博导丛书,使得《企业风险管理》、《营销风险管理》、《创业风险管理》、《金融风险管理》等得以成功出版。

丛书本着理论评述、前沿研究与实证分析并重,宏观管理与微观运作结合的宗旨,力求实现学术性、实务性和趣味性的完美结合,分别从企业风险、营销风险、创业风险以及金融风险等不同侧重面系统阐述了风险管理的理论、方法与实务。在编撰中,作者注重吸收国内外风险管理的新思想、新工具以及新成果,提出了很多见解,其体系和内容具有创新性、适用性和可读性的特点,是经济管理界不可多得的学术精品。

丛书经过武汉理工大学出版社的精心策划、积极实施和认真编校后,一定会成为出版界的图书精品。最后衷心希望,风险管理博导丛书的出版,能为完善风险管理理论体系、推进风险管理运作实施、培养风险管理创新人才做出贡献。

中国工程院院士



风险管理博导丛书

编审委员会

顾问 李必强 万君康

主任 谢科范 王仁祥

副主任 刘国新 王爱民

编委 (按姓氏笔画排列)

王光杰 陈震红 赵光辉

袁明鹏 喻平 彭华涛

秘书长 尹杰

总责编 崔庆喜

目 录

1 风险	(1)
1.1 风险案例	(1)
1.1.1 猴王集团的扩张风险	(1)
1.1.2 长虹的生存风险	(4)
1.1.3 鸿宇电子的创新风险	(5)
1.2 风险研究的起源与发展	(6)
1.2.1 发端于保险领域的风险研究	(6)
1.2.2 风险分析技术研究	(7)
1.2.3 风险管理原理与方法的研究	(8)
1.3 风险的相关概念	(9)
1.3.1 风险的内涵	(9)
1.3.2 风险的分类	(11)
1.3.3 不确定性、信息与风险	(11)
1.4 决策与风险	(14)
1.4.1 决策中的风险性质	(14)
1.4.2 决策者的风险偏好	(15)
1.4.3 决策者风险偏好的若干规律	(16)
1.4.4 决策者风险偏好的判别	(17)
1.4.5 风险决策的认知偏差	(17)
1.4.6 墨菲定律	(18)
1.4.7 风险决策原理	(20)
2 企业风险	(23)
2.1 企业风险的广泛存在性	(23)
2.1.1 企业风险的特点	(23)
2.1.2 企业风险的种类	(24)
2.2 企业生命周期及其中的风险	(25)
2.2.1 企业生态与企业生命周期	(26)
2.2.2 企业生命周期与风险	(28)
2.2.3 企业生命周期风险的应对模型	(29)
2.3 案例分析	(33)
2.3.1 阿里斯顿九兄弟的命运	(33)

2.3.2	日本零售业巨头生存风险	(33)
2.3.3	健力宝的兴衰	(34)
3	企业风险管理的原理与方法	(36)
3.1	企业风险管理的概念与内容	(36)
3.1.1	企业风险管理的概念	(36)
3.1.2	企业风险管理的主要内容	(36)
3.2	全面风险管理	(37)
3.3	企业风险识别	(40)
3.3.1	风险因素分类	(40)
3.3.2	风险因素描述	(40)
3.3.3	风险矩阵分析	(42)
3.3.4	风险损失分析	(43)
3.4	企业风险防范	(44)
3.4.1	风险回避	(44)
3.4.2	风险分散	(47)
3.4.3	风险分摊	(49)
3.4.4	风险转移	(52)
3.4.5	风险控制	(52)
3.4.6	风险预警	(53)
3.5	企业风险应急对策与风险处置	(56)
3.6	案例分析	(57)
3.6.1	微软公司的风险管理	(57)
3.6.2	HL 公司的风险管理	(58)
4	企业危机与应急管理	(60)
4.1	企业危机案例	(60)
4.1.1	蒙牛的危机	(60)
4.1.2	茅台的危机	(61)
4.2	危机管理	(63)
4.2.1	危机的界定与特征	(63)
4.2.2	危机管理的内涵	(64)
4.2.3	应急管理的概念	(65)
4.3	企业危机管理	(66)
4.3.1	企业危机的类型	(66)
4.3.2	企业危机管理的 5S 原则	(67)
4.3.3	企业危机管理案例	(68)
4.4	企业危机管理法则与策略	(70)

4.4.1	企业危机管理的“三度”法则	(70)
4.4.2	企业危机管理的“四不”法则	(70)
4.4.3	企业危机沟通的“七大通道”法则	(71)
4.4.4	企业危机管理的“七大策略”法则	(71)
4.4.5	企业危机管理策略的选择——以上海冠生园为例	(72)
4.5	企业突发事件应对预案	(73)
4.5.1	企业突发事件应对预案的界定及重要性	(73)
4.5.2	企业突发事件应对预案的构成	(73)
4.5.3	企业突发事件应对预案的编制与演习	(74)
4.5.4	企业突发事件应对预案的案例	(75)
5	创新风险管理	(78)
5.1	创新	(78)
5.1.1	创新的界定及类型	(78)
5.1.2	创新、垄断与超额利润	(80)
5.1.3	创新中的先动者优势与次动者优势	(81)
5.2	技术创新风险管理	(83)
5.2.1	技术创新风险案例——可口可乐、任天堂与摩托罗拉	(83)
5.2.2	技术创新及其风险分布	(86)
5.2.3	技术创新的风险原理	(91)
5.2.4	技术创新的风险因素	(94)
5.2.5	技术创新的风险评价	(95)
5.2.6	技术创新的风险决策	(96)
5.2.7	技术创新风险的三维式防范体系	(98)
5.3	管理创新的风险管理	(99)
5.3.1	管理创新	(99)
5.3.2	理念创新及其风险防范	(100)
5.3.3	盈利模式创新及其风险防范	(102)
5.3.4	组织创新及其风险防范	(103)
6	创业风险管理	(106)
6.1	创业与创业风险	(106)
6.1.1	创业	(106)
6.1.2	创业风险图谱	(108)
6.2	创业风险管理策略	(110)
6.2.1	资源与经验缺口补偿	(110)
6.2.2	终身学习与自我开发	(113)
6.2.3	自我否定与动态管理	(114)

6.3	创业团队风险管理	(115)
6.3.1	创业团队风险表现	(115)
6.3.2	创业团队风险防范	(118)
6.4	创业的社会网络风险	(120)
6.4.1	创业社会网络的风险案例	(120)
6.4.2	创业社会网络的风险表现	(122)
6.4.3	创业社会网络的风险防范	(124)
6.5	案例分析:小米创业风险管理	(126)
6.5.1	小米手机创业团队风险管理	(126)
6.5.2	小米公司创业网络风险管理	(126)
6.5.3	小米公司创业的市场及产品风险管理	(127)
7	竞争风险管理	(129)
7.1	企业竞争风险	(129)
7.1.1	竞争风险的内涵	(129)
7.1.2	竞争风险的实质	(129)
7.2	企业对立竞争	(130)
7.2.1	企业对立竞争案例	(130)
7.2.2	企业对立竞争原理	(133)
7.3	企业依存竞争	(135)
7.3.1	企业依存竞争案例	(135)
7.3.2	企业依存竞争风险表现	(136)
7.4	企业价格竞争	(138)
7.4.1	企业价格竞争表现	(138)
7.4.2	企业价格竞争风险成因	(141)
7.5	企业非价格竞争	(144)
7.5.1	企业非价格竞争的表现	(144)
7.5.2	企业非价格竞争特点	(147)
7.6	竞争锁定	(148)
7.6.1	竞争锁定机理	(148)
7.6.2	竞争锁定途径	(149)
8	人力资源风险管理	(153)
8.1	人力资源风险	(153)
8.1.1	人力资源风险的内涵	(153)
8.1.2	人力资源风险的特点	(154)
8.1.3	人力资源风险的成因	(155)
8.2	人力资源风险管理的含义与流程	(159)

8.2.1 人力资源风险管理的含义 (159)

8.2.2 人力资源风险管理的工作流程 (159)

8.3 企业人力资源风险的识别 (160)

8.3.1 企业人力资源风险的分类 (160)

8.3.2 企业人力资源风险的识别过程 (162)

8.3.3 人力资源管理各环节风险的识别 (163)

8.4 企业人力资源风险评估 (170)

8.4.1 人力资源风险评估的内涵 (170)

8.4.2 人力资源风险评估的过程 (171)

8.4.3 人力资源风险评估的方法 (171)

8.5 企业人力资源风险管理的策略 (173)

8.5.1 风险回避策略 (173)

8.5.2 风险减轻策略 (174)

8.5.3 风险转移策略 (174)

8.5.4 风险接受策略 (174)

8.6 案例分析:A 集团人力资源风险管理 (175)

8.6.1 案例描述 (175)

8.6.2 风险分析 (176)

8.6.3 对策分析 (178)

9 供应链与物流风险管理 (181)

9.1 供应链及供应链风险 (181)

9.1.1 供应链 (181)

9.1.2 供应链风险 (181)

9.2 供应链的牛鞭效应与信息风险 (184)

9.2.1 牛鞭效应 (184)

9.2.2 牛鞭效应产生的原因 (185)

9.3 供应链利益与风险的协调 (187)

9.3.1 供应链协调机制的障碍因素 (187)

9.3.2 供应链协调机制的管理手段 (189)

9.4 供应链风险的评价与规避 (190)

9.4.1 供应链风险评价 (190)

9.4.2 供应链风险规避 (191)

9.5 物流及物流风险 (193)

9.5.1 物流与风险 (193)

9.5.2 物流企业风险因素的识别 (193)

9.6 物流风险控制方法 (196)

9.6.1 风险规避 (196)

9.6.2 风险转移 (196)

9.6.3 风险减轻 (197)

9.6.4 风险自留 (197)

9.6.5 物流企业风险控制决策方法 (198)

9.7 案例分析 (200)

9.7.1 新日电动车供应链风险管理案例 (200)

9.7.2 爱立信的供应链风险 (203)

9.7.3 货车难回 (204)

10 项目风险管理..... (208)

10.1 项目风险管理重要性与内涵..... (208)

10.1.1 项目风险管理的重要性..... (208)

10.1.2 项目风险管理的内涵..... (209)

10.2 项目风险管理的过程..... (209)

10.2.1 项目风险管理规划..... (209)

10.2.2 项目风险识别..... (210)

10.2.3 项目风险处理..... (211)

10.3 项目风险管理的定性技术..... (212)

10.4 项目风险管理的定量技术..... (214)

10.4.1 项目风险管理的 VAR 技术 (214)

10.4.2 项目风险管理的中止决策理论..... (217)

10.5 案例分析..... (220)

10.5.1 A 公司的国际工程项目风险管理 (220)

10.5.2 某国际工程项目遭遇风险失败..... (225)

10.5.3 案例延伸..... (229)

11 财务风险管理..... (233)

11.1 财务风险及其识别..... (233)

11.1.1 财务风险的概念..... (233)

11.1.2 企业财务风险的特征..... (234)

11.1.3 财务风险的成因..... (235)

11.1.4 财务风险类别..... (237)

11.1.5 企业财务风险识别..... (237)

11.2 筹资风险管理..... (240)

11.2.1 企业筹资风险..... (240)

11.2.2 筹资风险规避..... (241)

11.3 投资风险管理..... (242)

11.3.1 证券投资风险管理..... (242)

11.3.2 实业投资风险管理.....	(244)
11.3.3 并购投资风险管理.....	(245)
11.4 流动资产运作风险管理.....	(250)
11.4.1 流动资产投资风险管理.....	(250)
11.4.2 现金风险管理.....	(251)
11.4.3 应收账款风险管理.....	(251)
11.4.4 存货风险管理.....	(252)
11.5 股利分配风险管理.....	(252)
11.6 案例分析.....	(253)
11.6.1 斯威特困局.....	(253)
11.6.2 中国移动并购巴基斯坦巴科泰尔有限公司财务风险控制.....	(257)
参考文献.....	(260)
后记.....	(264)



1 风 险

1.1 风险案例

1.1.1 猴王集团的扩张风险

猴王曾是一家以生产焊接材料及其成套设备为主的多元化国有大型企业集团。公司成立于1958年,最初属于街办国有企业,发端于生产铁钉、铁丝等小产品,当时的总资产仅7.84万元,利税仅2.11万元,职工17人。公司20多年变化不大,即使到了1985年底其总资产也不足1000万元。

1984年企业实行厂长负责制,狠抓技术改造、升级达标及质量管理,公司开始逐渐有了起色。后来,公司走了一条负债经营、兼并联合、投资扩张的快速发展之路,进而组建企业集团,铺垫了大型企业集团的构架。到了1999年,集团公司规模变得庞大,拥有一个上市公司、4个股份有限公司以及15家行业子公司;集团账面总资产达34.14亿元,净资产为7.18亿元,职工总数有9041人。

猴王集团公司的发展过程可以分为三个阶段,一是“六五”、“七五”的自我积累与产品创新阶段;二是“八五”时期的企业规模快速扩张阶段;三是“九五”时期的调控阶段。第一阶段,从1980年进行工厂整顿开始,进行市场定位并确定了电焊条产品的主营地位,企业发展开始步入正轨。1984年实行厂长负责制,公司开始负债经营,盘活企业资产,积蓄发展力量,加强企业基础管理工作,提高企业整体素质。在这一阶段中,企业在同行业中率先引进瑞典、日本、意大利等国的先进设备和技术软件,主导产品在业内率先获得美国、英国、德国、挪威、中国等五国船级社的联合认可,拿到了产品进入国际市场的通行证;然后,公司开始致力于升级国家二级企业的活动,1989年获原机械工业部质量管理奖,1990年成功摘得行业金牌,产品广泛应用于国家重点工程建设;企业开始在同行业中显山露水,1988年已与位于上海、天津的另两家大厂形成三足鼎立之势,成为湖北省经济效益先进单位的榜首企业,并逐步发展成为全国焊材行业质量最好、品种最多、服务最佳的企业,跃升为行业“七五”发展的“明星”企业。第二阶段,是“八五”时期的企业规模快速扩张阶段。公司以股份制改造为契机,运用投资控股、兼并联合等资本营运手段,先后在省内外跨行业、跨所有制购并、托管30家亏损企业,在全国25个省市兴建独资或控股焊材企业29个,迅速壮大了企业规模,其后集团推行“三百战略”方针,极力在全国筹建100家工厂、100家公司和100个经营部,使得集团组织机构出现膨胀。据不完全统计,截至1995年底,集团在国家工商管理部門登记注册的机构有300多个。第三阶段,是“九五”时期的调整阶段。以全面建立现代企业制度为契机,以建立集团重点发展的焊材、人造金刚石、输

变电和动力机械等四大支柱产业为目标,同时发展第三产业,全力消除前一时期规模过度扩张的后遗症,确保集团公司经济稳定运行。遗憾的是,集团公司虽然认识到了前一时期规模过度扩张的弊端,但未狠下决心进行调整,未对拉长的战线进行有效收缩,反而不切实际进入人造金刚石、输变电两大行业,使本来就紧张的资金进一步分散,主业得不到进一步突出,使集团公司的经营状况和环境雪上加霜。

由于猴王集团公司在发展战略的思路,盲目追求大规模扩张,低水平高成本重复建设,在“八五”时期的投资膨胀中出现大量盲目投资和低效益购并行为;同时,“九五”初期又遭遇“通货紧缩”,加之经济环境的制约,致使投资决策事与愿违。另外,公司企业管理严重滞后,特别是财务控制不力,市场管理混乱,从而导致历史包袱沉重,产业结构不合理,生产经营出现了前所未有的困难,最终走向破产。具体情况主要表现在以下几个方面:

(1)经营状况恶化。猴王集团公司主要经营指标的演变情况具体如表 1-1 所示。其总资产、净资产、利润的演变见图 1-1。

表 1-1 猴王集团公司主要经济指标 单位:万元

项目	1992 年	1993 年	1994 年	1995 年	1996 年	1997 年	1998 年	1999 年
总资产	21934	131790	172141	250425	295193	362902	382961	341419
净资产	19591	42274	81498	101963	116394	132451	122052	71775
销售收入	19354	58948	90248	100085	108161	130178	80766	35359
工业总产值	16397	40544	55535	43703	37886	31005	31032	25900
利润	819	6315	11317	4316	3902	827	804	-18035
人均利润 (万元/人)	0.25	1.22	1.73	0.53	0.44	0.096	0.086	负

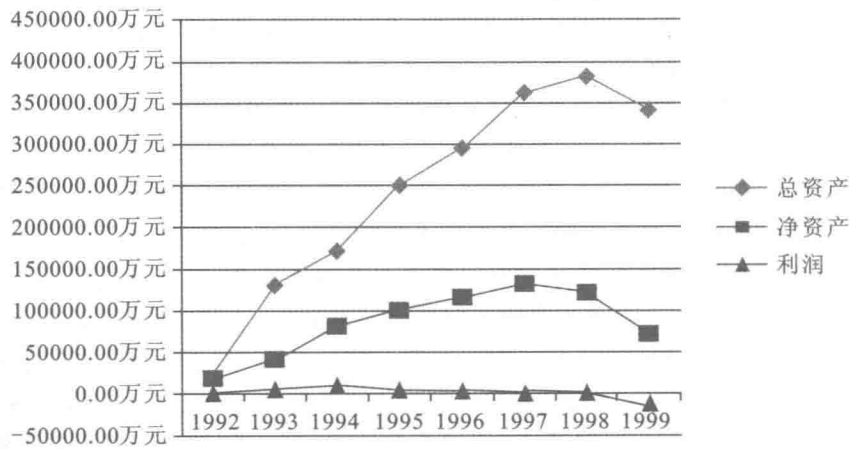


图 1-1 猴王集团主要经济指标的演变

(2)财务风险巨大。从 1999 年猴王集团公司资产负债情况表(表 1-2)可以计算得出,该公司的资产负债率为 79%,流动比率为 0.68,速动比率为 0.59。可见其资产的流动性极差,存在巨大的财务风险。

表 1-2 猴王集团公司资产负债表(1999 年度)

单位:万元

流动资产	151096	流动负债	222581
其中:存货	20727		
长期投资	64603	长期负债	47064
固定资产	87244	净资产	71775
无形资产	38464		
递延税款借款	13		
总资产	341420	负债及净资产	341420

(3)存在巨额潜亏。猴王集团公司 1999 年应该核减的潜亏及历史包袱高达 51432 万元。其主要构成为:投资损失及相关往来挂账调整 30251 万元,存货流动资产盘亏 2533 万元,应摊销而未摊销的 7436 万元,应收而不能收回的 2439 万元,在建工程未结转处理等固定资产损失 2169 万元,借款及其他应付损失 6601 万元。综合考虑这些潜亏因素,猴王集团公司总的亏损当时已高达 7 亿,扣除一些虚增资产因素,该公司已严重资不抵债。

(4)历史包袱沉重。组建猴王集团以来,公司在全国并购托管的 30 家亏损企业,接受债务 4 亿元,职工 5000 人;同时,投入 3.2 亿元,联营投资办厂 29 家,不仅背上了较大贷款包袱,而且因经营不善被迫终止联营而造成 1.9 亿元的长期投资损失,这些企业累计出现经营亏损 3 亿多元。

(5)经营管理不善。猴王集团公司所属 15 个行业和区域二级公司,除了焊材行业产销超过亿元且在国内尚存些许优势外,其余行业规模很小,完全不具备优势和竞争力。而其占据优势的焊材行业又疏于管理,导致企业内部相互杀价、恶性竞争,致使在全国焊材市场中的占有率由 1998 年的 10.89%降至 1999 年的 5.6%。

(6)债务诉讼不断。猴王集团公司 2000 年长短期借款加拖欠利息高达 19 亿元;因债台高筑,引发各种债务纠纷不断,重大诉讼案件多达 162 起,诉讼标的累计 9.8 亿元,使集团公司及其下属 47 家企业走上法庭成为被告,特别是集团公司把大量的精力用于解决纠纷,根本无力从事生产经营管理。集团公司不仅欠外债,而且欠内债,其中拖欠工资、内部集资、养老统筹等亦高达 5000 多万元。

猴王集团在投资中遇到的风险有决策风险、财务风险、经营风险、管理风险、道德风险、文化风险以及体制风险,如果在投资过程中能正确识别、合理估计和评价,并采取相应的对策措施,猴王集团公司可能进入了良性快速发展的轨道而不至于沦落到最终破产的境地。

案例思考:

- (1)从表 1-1 中不同指标的历年变化,可以看出什么规律?
- (2)如何从表 1-2 计算出资产负债率为 79%,流动比率为 0.68,速动比率为 0.59? 这三个指标在什么样的范围内才比较合适?
- (3)猴王集团兼并困难企业的内外动力是什么?
- (4)从猴王集团的破产,可以看出企业多元化扩张有什么样的风险?

1.1.2 长虹的生存风险

长虹创立于1958年,其前身是国营长虹机器厂,是我国“一五”期间的156项重点工程之一。长虹完成了由单一的军品生产到军民结合的战略转型,目前已发展成为集电视、空调、冰箱、IT、通讯、网络及新型平板显示器件等产业研发、生产、销售、服务为一体的多元化、综合型跨国企业集团。

长虹是一个强势企业,也是一个具有创新力的企业。长虹曾在历史上多次发动价格战;在新技术、新产品开发方面也总是走在前列。长虹还致力于完善白色家电全产业链、打造智能家电品牌、进行产业链并购活动,并在国际化方面也进行了不懈的努力。

但是,跟其他许多企业一样,长虹的发展也不是一帆风顺的,而是经历了各种各样的风险。可以说,长虹的发展史,是一部不断开拓、创新和与风险抗争的历史。

长虹历史上经历过的危机主要有财务危机、信誉危机和自然灾害。

在财务危机方面,早在2001年长虹就出现过预亏预警。而其最大的财务危机则是由应收账款风险引发的2004年的巨额亏损。Apex公司是一家经营Apex品牌DVD的美国经销商,擅长以赊账方式与供应商做交易。当时长虹急于开拓海外市场,选择Apex公司作为进入美国市场的代理商,结果,Apex公司拖欠长虹大量货款。截至2004年12月25日,长虹公司应收Apex公司账款余额46750万美元,这直接导致长虹2004年的巨额亏损。其实,长虹与Apex公司的应收账款风险是有征兆的,因为Apex公司在中国境内的信誉很差,加上前期一直拖欠长虹的货款本身就是一个信号,但是没有引起长虹注意,从而使应收账款越来越大,进而给长虹带来生存危机。

在信誉危机方面,2007年,中央电视台“经济半小时”以“揭开光能手机的神话”为题对国内宣传的功能手机进行了测试报道。长虹的L138光能手机,因宣传采用高科技光电转换材料——太阳能硅晶片,在太阳光下直射60分钟之后可以拥有30分钟左右的通话时间而彻底摆脱充电器,这一报道给长虹带来了信誉危机。2008年,北京市消协公布了一批涉嫌违法的电视购物广告,由林志玲代言的长虹U形钻石手机电视购物广告位列其中。2010年,《第一财经日报》刊登题为《被指虚增销售收入50亿——四川长虹十年财务迷踪》的报道,称有人举报,四川长虹1998年财务报告存在虚假销售收入的情况,虚增销售收入约为50亿元;尽管长虹新闻发言人就该报道进行了澄清,但实际上对长虹已经造成了损害。

在自然灾害方面,主要是2008年的汶川大地震给长虹带来的风险及损失。2008年5月12日四川汶川地区发生8.0级地震,长虹本部所在地绵阳受到波及,根据《四川长虹电器股份有限公司关于汶川地震对公司影响的公告》,该公司受到的影响如下:绵阳本部办公大楼部分天花板被震落,墙体、楼梯通道部分墙面水泥出现脱落、裂缝;公司部分生产厂房的墙体、屋顶出现不同程度损伤,部分机器设备因地震出现损坏;长虹参股的四川虹欧显示器件有限公司PDP项目受地震影响于5月12日后暂停工程建设;地震过程中1人死亡,1人重伤,11人受轻伤。地震给该公司造成的直接经济损失约1.49亿元。公司在灾后采取了行之有效的应对措施,将灾害对公司的冲击降到了最低(长虹的风险历程如图1-2所示)。

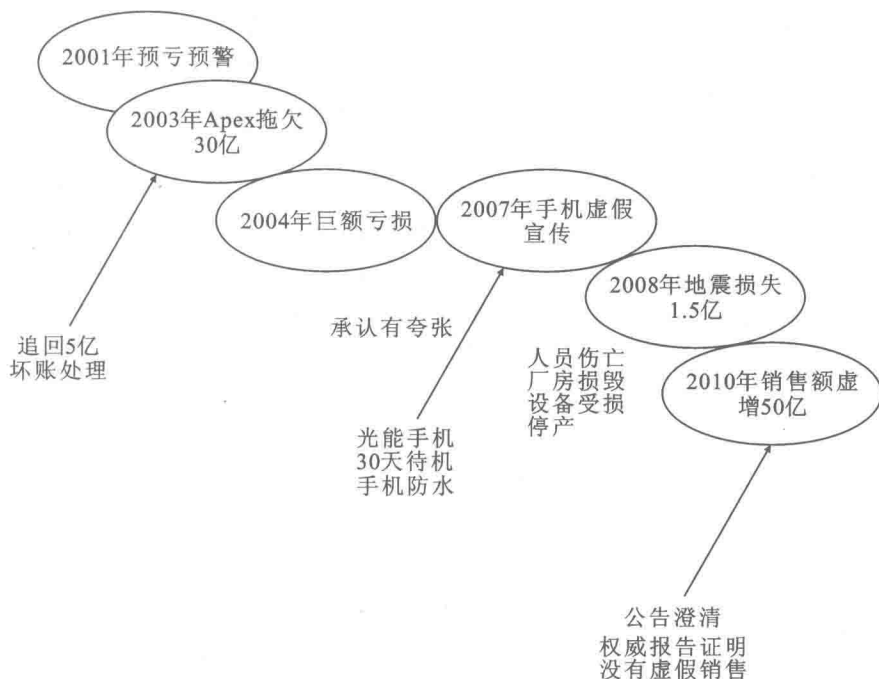


图 1-2 长虹的风险历程

案例思考：

- (1) 长虹为何未能防范被 Apex 拖欠货款的风险？
- (2) 长虹应对信誉风险的措施是否可取？

1.1.3 鸿宇电子的创新风险

深圳鸿宇电子厂拟将一项名为“气囊自压式急救输液组合包”的专利产业化,该项目的技术原理是:将药液袋与装有膨胀剂的辅助袋置于同一包中。当病人需输液时,注射器通过三通头将膨胀剂注入辅助袋中,化学反应使得辅助袋中产生气压,从而压迫药液袋将药液注入人体内,达到输液的目的。该项目一旦产业化成功,则可以大大改变现行的医疗输液方式,甚至引起医疗行业革命。其优点有二:一是输液时输液袋无需置于高处,可平置于病床上、桌椅上或病床的床头;病人输液时可方便地四处走动而无须用手高举吊瓶。这是因为药液袋旁的辅助袋在化学作用过程中产生压力,挤压药液袋,在没有流体落差压力的情况下同样可将药水注入人体。二是在野外急救中其方便性尤其突出,在家庭医疗护理中也有其优点。该项目发明于 1993 年 2 月 21 日并获得国家专利,于 1994 年 7 月通过中科院武汉专利事务所转让给深圳鸿宇电子厂生产。当时的可行性研究表明:该技术国内首创、生产过程简单、投资少、市场大,可广泛用于部队、公安、地质等野外作业,也可用于医疗急救、门诊治疗、家庭护理领域。属全国独家生产,可几年内保持市场与技术垄断,投资 140 万,年利润率可达到 70%。

鸿宇电子厂进行了小批量试生产后,发现存在诸多原来未曾预料的困难,最后只得于 1995 年 7 月宣布停产。其原因主要有:(1)技术不过关。该产品在气囊内产生化学反应