



企业营销风险管理

Enterprise Marketing Risk Management

■ 李轶敏 著

湘潭大学出版社



企业营销风险管理

Enterprise Marketing Risk Management

湘潭大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业营销风险管理 / 李轶敏著. — 湘潭:湘潭大学出版社, 2010.12

ISBN 978-7-81128-249-8

I. ①企… II. ①李… III. ①企业管理—市场营销学—风险管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 241405 号

企业营销风险管理

李轶敏 著

责任编辑: 魏 杰

封面设计: 刘 政

出版发行: 湘潭大学出版社

社 址: 湖南省湘潭市 湘潭大学出版大楼

电话(传真): 0731-58298966 邮编: 411105

网 址: <http://xtup.xtu.edu.cn>

印 刷: 长沙瑞和印务有限公司

经 销: 湖南省新华书店

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 11

字 数: 268 千字

版 次: 2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-81128-249-8

定 价: 28.00 元

(版权所有 严禁翻印)

前 言

自 20 世纪 80 年代以来,市场环境发生了巨大变化,顾客需求日趋个性化,企业面临一个变化迅速且难以预测的买方市场,其外部环境比以往任何时候都更具动态特征和不确定性。可以说,企业当前的任何经济行为都会涉及风险问题。避免风险比获取超常收益更加重要,这已是企业界的共识。控制企业环境中的风险和不确定性已经成为企业管理的核心问题。技术经济学一直把企业项目的技术经济评价和管理作为研究的重点,尤其是对重大项目的风险管理,成为近年技术经济研究的热点,这就是所谓的技术是第一生产力。但由于大型项目建设周期长,导致风险因素显现波动性、连续性和阶段差异性。尤其是随着科技的飞速发展及其在社会各方面的广泛应用,使得各种风险因素及风险发生的可能性大大增加,并且扩大了风险事件造成的损失规模,这就对风险责任提出了更高的管理要求。美国工业协会做过统计,在企业新产品开发项目中,工业品失败率大约在 25%,消费品失败率则在 30%~40%。然而进一步对失败原因调查研究表明:技术失败只占 22%,经济原因占 14%,63% 的原因是市场营销原因,而且在新产品出厂之前,有 80% 的错误出在营销方面。

美国著名管理学家德鲁克说过:“企业只有两个基本的职能:营销和创新。”同时,他指出:从顾客的观点来看,市场营销是整个企业的活动,而不是企业某个部门的独立活动。在新的市场竞争环境下,传统竞争模式越来越凸显出其在市场方面的不足。企业已成为技术风险、产品风险、市场风险及供应风险的集合体,营销风险管理逐渐成为整体竞争模式下的必要手段之一。此外,辩证地看,营销风险与不确定性往往也是企业发展的契机所在。正如 Intellidex 公司总裁纳里·辛(Narry Singh)所指出的那样,在相互依存与连接的市场环境中,营销风险损失的存在,使管理者常常担心风险事故发生会给他们的企业带来灾难。同时,营销中那些具有获利机会的风险,也给人们以想象和希望,刺激着人们的营销欲望,鼓励着人们去研究消费者的需求,去窥探竞争者的策略,去预测营销环境的变化,从而提高营销的效果,推动企业的发展。以上是触发我从营销的角度来研究企业风险问题的主要原因。

多年来的改革开放和经济发展,使我国企业所处的制度环境和经营环境发生了广泛而深刻的变化,国内经济的市场化程度已经大大提高。全球经济一体化的发展趋势对各国的技术结构、产业结构、企业组织形态和国际竞争方式产生深远影响。这对我国企业来说,既意味着挑战,也意味着机遇。我国多年来一直采取“速度型”的经济发展模式,注重生产扩张,企业内部管理体制中存在的问题一直没有受到很好的重视,最终导致企业在生

产经营中受到自身和外部多重风险的威胁。因此，企业建立一套完善的风险识别与管理系统是势在必行的。

近年来，我国企业营销风险不断增加，突出表现为企业间资信水平下降、合同履约率降低、货款拖欠严重等。这些营销风险不仅影响了企业的正常经营，而且严重制约了企业的改革与发展，同样也给国家经济发展带来了不利的影响。企业营销过程是一个充满风险的过程，各种风险对企业营销过程和结果均产生影响，因而极易导致企业经营失误的发生。当前，我国企业营销风险识别与管理研究主要存在两方面的不足：第一，营销风险识别机制比较单一，风险观念仅限于某一方面或某一个活动，不能整体化；第二，营销风险的管理水平也有限，未将营销风险作为一个整体对象加以考虑，多数企业对营销风险的控制，主要还是利用财务指标进行事后分析，没有系统整体地加以预防和控制。在如今的经济状况下，企业加强营销风险识别、实行营销风险管理是企业营销走向良性循环的标志，也是加强企业内部管理的需要，更是建立良好经济秩序的基础。同时，只有在规范的营销环境下，建立起内部营销风险识别与管理体系，才能降低交易成本，企业的营销活动才能良性发展，才能彻底摆脱市场的困境。

我国绝大部分企业虽然已经逐步接受了菲利普·科特勒（Philip Kotler）的顾客导向的营销艺术，但面对顾客需求多样化、市场竞争加剧、营销风险增大等诸多因素混杂的市场，仍然停留在“拍脑袋”、“凭经验”的初级营销决策阶段。应该说，我国企业在营销决策方法上依然落后于国外企业。因而我国企业营销管理决策失误较多，这种失误不仅会提高营销风险发生的概率，同时也会增大营销风险发生的损失幅度，从而使营销风险更为突出。随着我国市场经济体系的不断完善和人们对营销风险认识的提高，业界将加强对营销风险的本质特征和形成机理的研究，可以为营销风险管理目标的设立和控制提供保证性的前提。

企业营销风险识别与管理是以营销管理理论、风险管理理论、企业预警管理理论为基础所做的研究。随着企业信息化水平的提高和营销管理能力的提升，企业在对传统管理理论改进的基础上，运用营销科学和工程方法对营销风险进行定性和定量的测量，进一步对企业营销活动过程进行识别、控制。在解释、预测、诊断各种营销风险的基础上，企业营销风险识别与管理提供可操作的对策方法与途径，使企业能够在未来的营销活动中识别、诊断这些风险。企业营销风险识别与管理指导企业在其营销管理系统中构建确保企业营销安全的管理职能，在现有的营销职能的基础上，增设对营销管理活动的监测、诊断、控制、矫正等识别职能，提高我国企业营销管理水平，防范营销风险，而这些对于企业的发展极具现实意义。

目 录

第一章 企业营销风险管理概述

第一节 营销风险概述	3
一、风险的定义	3
二、营销风险的定义及特征	6
三、营销风险的种类	8
第二节 营销风险管理概述	10
一、营销风险管理的定义	10
二、营销风险管理的目标	11
三、营销风险管理的程序	12
第三节 国内外营销风险管理研究的理论、方法及其发展	16
一、国外营销风险管理研究的理论、方法及其发展	16
二、国内营销风险管理研究的理论、方法及其发展	22

第二章 企业营销风险识别

第一节 营销风险识别的概念、过程和方法	27
一、营销风险识别的概念	27
二、营销风险识别的过程	28
三、营销风险识别的方法	30
第二节 风险清单分析法	31
一、风险损失清单	31
二、风险损失清单使用中需要注意的问题	31
第三节 风险源分析法	32
一、基本分析法	32
二、预先风险分析法	33
三、营销风险问卷分析	34
第四节 标准化调查法	34
一、标准化调查法的步骤	35
二、标准化调查法的分类	35

三、标准化调查法的优缺点	38
第五节 财务报表分析法	39
一、资料来源	39
二、分析识别方法	40
三、财务报表分析法的优缺点	42
第六节 流程图法	43
一、流程图的类型	43
二、运用流程图识别风险	43
三、流程图的缺陷	44
第七节 因果图法和事故树法	45
一、因果图法	45
二、事故树法	47
第三章 企业营销风险衡量	
第一节 营销风险衡量的概念、理论基础和作用	51
一、营销风险衡量的概念	51
二、营销风险衡量的理论基础	53
三、营销风险衡量的作用	53
第二节 损失频率和损失程度	55
一、概率的基本概念	55
二、损失频率的估计	57
三、损失程度的估计	59
第三节 营销风险衡量的方法	61
一、中心趋势测量	61
二、变动程度的测定	63
第四节 损失的概率分布	65
一、离散型概率分布	66
二、连续型概率分布	66
三、二项分布	67
四、泊松分布	68
五、正态分布	69
第四章 企业营销风险评价与预警	
第一节 营销风险评价概述	73
一、营销风险评价的概念和特点	73
二、营销风险评价的原则	74
三、营销风险评价的意义	75
第二节 企业营销风险评价的方法	76
一、营销风险定性评价法	76

二、营销风险定量评价法	77
三、营销风险综合评价法	78
第三节 营销风险预警	85
一、营销风险预警先行指标	86
二、捕捉营销危机先兆	86
第五章 企业控制型营销风险应对技术	
第一节 控制型营销风险应对技术的理论基础	95
一、多米诺骨牌理论	95
二、能量释放理论	97
三、多因果关系论	97
第二节 营销风险回避	98
一、营销风险回避的概念	98
二、营销风险回避常用的方法	98
三、营销风险回避的适用性	100
四、营销风险回避的优点与局限性	101
第三节 营销损失预防	102
第四节 营销损失抑制	104
一、应急计划	105
二、营销风险隔离	106
第六章 企业财务型营销风险应对技术	
第一节 运用衍生工具对冲营销风险	111
一、对冲的含义	111
二、常见的对冲工具	112
第二节 营销风险自留	115
一、将损失摊入经营成本	116
二、建立意外损失基金	117
三、借款	120
第三节 非保险营销风险转移	121
一、非保险营销风险转移的种类	121
二、营销风险转移的条件	123
第四节 保险	124
一、保险的概念	124
二、保险的职能	125
三、保险转移风险应具备的条件	126
四、保险的代价	127
五、保险的选择与购买	128

第七章 营销战略与策略风险防范

第一节 基于需求变异放大的营销风险防范·····	135
一、需求变异放大现象产生的原因·····	136
二、基于需求变异放大的营销风险防范策略·····	137
第二节 目标市场选择的风险防范·····	139
一、市场细分·····	139
二、目标市场策略选择·····	140
三、市场细分需注意的问题·····	141
第三节 新产品开发的风险防范·····	142
一、新产品的含义与新产品开发的风险·····	142
二、新产品开发的风险因素分析·····	143
三、新产品开发失败的营销原因分析·····	144
四、新产品开发的风险防范·····	146
第四节 市场战略实施的风险防范·····	149
一、市场渗透战略·····	149
二、市场开发战略·····	151
三、产品开发战略·····	152
四、多元化经营战略·····	153
第五节 市场营销组合策略实施的风险防范·····	155
一、产品策略的风险防范·····	156
二、定价策略的风险防范·····	158
三、渠道策略的风险防范·····	161
四、促销组合策略的风险防范·····	163
参考文献·····	167

第一章

企业营销风险管理概述



第一节 营销风险概述

风险是一个既古老又崭新的课题。说其古老，是因为它与经济活动相伴生。经济活动从其起源之日起便充满了种种不确定性，充满了种种风险。说其崭新，是因为自从 20 世纪 70 年代以来，随着经济的日益全球化和金融的日益全球化，跨国公司大量涌现，金融创新纷纷兴起，经济运行环境的变化使得经济的稳定性下降，工商企业面临的风险日益严重，危机迭起，险象环生，如著名的安然公司事件、巴林银行事件等。针对新时期的新情况，加强对企业风险的认识和管理已成为全球共同关注的问题。

一、风险的定义

“风险”的提出与研究始于 19 世纪末的西方社会，但对风险进行开拓性研究的是美国经济学家奈特（Knight），他在 1921 年出版的《风险、不确定性和利润》中对风险做了经典的定义：风险是可测定的不确定性，是指经济主体的信息虽然不充分，但可以对未来可能出现的各种情况给定一个概率值。与风险相对应，奈特把不可测定的不确定性定义为不确定性。

国际内部审计师协会对风险的定义是“发生某种影响目标完成的事件的不确定性”。

概括而言，目前，经济学家、统计学家、决策理论界和保险理论界学者对风险定义的认识主要有以下四种：

（一）风险是损失发生的可能性（或机会）

可能性指客观事物存在或者发生的机会，这种机会可以用概率来衡量：当概率为 0 时，表明没有损失的机会，风险不存在；当概率为 1 时，表明风险是一种确定的事件；损失的可能性则意味着损失事件发生的概率为 0~1 之间。

企业经营中风险发生可能性的定性、定量评估标准及其相互对应关系如表 1.1 所示。

表 1.1 损失发生可能性说明

定量方法 1	评分	1	2	3	4	5
定量方法 2	一定时期发生的概率	10% 以下	10% ~ 30%	30% ~ 70%	70% ~ 90%	90% 以上
定性方法	文字描述 1	极低	低	中等	高	极高
	文字描述 2	一般情况下不会发生	极少情况下才发生	某些情况下发生	较多情况下发生	常常会发生
	文字描述 3	今后 10 年内发生的可能性少于 1 次	今后 5 ~ 10 年内可能发生 1 次	今后 2 ~ 5 年内可能发生 1 次	今后 1 年内可能发生 1 次	今后 1 年内至少发生 1 次

(二) 风险是损失的不确定性

这种不确定性可以分为客观不确定性和主观不确定性：前者是指实际结果与预期结果的偏离，这种偏离可以用数学、统计学工具加以度量；后者是个人对风险的评估。主观不确定性同个人的知识、经验及心理状态等有关，面临相同的风险时，不同的人会有不同的评价。

企业经营发生风险后，对目标影响程度的定性、定量评估标准及其相互对应关系如表 1.2 所示。

表 1.2 损失程度说明

适用于 所有企业	定量 方法 1	评分		1	2	3	4	5
	定量 方法 2	企业财物损失占税前利润的百分比		1% 以下	1% ~ 5%	6% ~ 10%	11% ~ 20%	20% 以上
	定性 方法	文字描述 1		极轻微的	轻微的	中等的	重大的	灾难性的
		文字描述 2		极低	低	中等	高	极高
		文字 描述 3	企业日常运行	不受影响	轻度影响	中度影响	严重影响	重大影响
			财务损失	较低的财务损失	轻微的财务损失	中等的财务损失	重大的财务损失	极大的财务损失
			企业声誉	负面消息在企业内部流传，企业声誉没有受损	负面消息在当地局部流传，企业声誉造成轻微损害	负面消息在某区域流传，企业声誉造成中等损害	负面消息在全国各地流传，企业声誉造成重大损害	负面消息流传于世界各地，企业声誉造成无法弥补的损害

续表

适用于开 采业、 制造 业	定性 与 定量 相 结 合	安全	短暂影响 职工或公 民的健康	严重影响 一位职工 或公民 健康	严重影响 多位职工 或公民 健康	导致一位 职工或公 民死亡	导致多位 职工或公 民死亡
		运营	对运营影 响微弱， 在成本等 方面不超 出预算的 1%	对运营影 响轻微， 受到监管 者责难， 在成本等 方面超出 预算的 1%~5%	减慢运 营，受到 法规惩罚 或被罚款 等	无法达到 部分运营 目标或关 键业绩指 标，受到 监管者的 限制	无法达到 所有运营 目标或关 键业绩指 标，违规 操作，使 业务被迫 中止
		环境	对环境或 社会造成 短暂影响 ，可不采 取行动	对环境或 社会造成 一定影响 ，应通知 政府有关 部门	对环境造 成中等影 响，需一 定时间才 能恢复， 出现个别 投诉事件 ，应执行 一定的补 救措施	造成重要 的环境损 害，需要 相当长的 时间来恢 复，出现 大规模的 公众投诉 ，应执行 重大的补 救措施	造成无法 弥补的灾 难性环境 损害，激 起民愤， 出现大规 模的公众 法律投诉

（三）风险是实际结果与预期结果的偏差

例如，用10万元人民币进行一年的证券投资，预期收益率为6.5%，而实际收益率为5%，这种实际结果与预期结果的偏差即风险，这种偏差可以用统计学中的标准差进行衡量。

（四）风险是实际结果偏离预期结果的概率

例如，生命表中不同年龄段的预期死亡率与实际死亡率的差别，这种实际结果偏离预期结果的客观概率就是风险，这一概率可以用数学、统计学公式计算得出。

在竞争激烈的市场中，企业的经营活动伴随着各种各样的风险，它们有可能使企业遭受损失，也有可能使企业赢利。也就是说，风险使企业经营目标的实现存在不确定性，而且从某种意义上来说，企业的生存和发展就是克服各种风险的过程。

在这里，我们把风险定义为：未来的不确定性对企业实现其既定目标的影响。对于这个定义可以从下面几个方面来理解：

1. 未来的不确定性

现在无风险，过去无风险，只有将来有风险。人们看到的财务报表，反映的都是过去发生的经济行为。现在普遍用于投资决策的基础评估方法之一——现金流预测，通过将未来一定时期内的净现金流入按一定的贴现系数计算，以做出投资决策判断，这不仅是一个时间价值的概念，而且是风险的贴现。

2. 影响

这里所说的影响不仅包括损失，而且包括收益。风险越高，收益可能越大。所以，回避风险，同样意味着回避收益。

3. 局限于时间段

风险总是固定在未来的某一个时间段内，这样可以准确度量和管理风险。

4. 相对性

风险是相对于要实现的目标而言的：目标越高，风险就越大；目标越低，风险就越小。

二、营销风险的含义及特征

所谓营销风险，就是指企业在营销过程中，由于各种事先无法预料的不确定因素带来的影响，使企业营销的实际收益与预期收益发生一定的偏差，从而有蒙受损失和获得额外收益的机会或可能性。营销风险与风险的含义相近，所不同的是它强调风险的主体是市场营销活动的参与者、竞争者——企业；其损失是由于违背市场规律、自身工作失误所遭受的惩罚，主要指经济利益的减少或损失，其风险大多起因于市场营销活动或与之有关的方面；其风险条件是经营主体的市场行为或营销事件所引发的不确定事故。

营销风险的特征是风险本质及其发生规律的外在表现。正确把握营销风险的特征，对于加强营销风险的认识和理解、加强风险管理、减少风险损失，具有重要意义。营销风险的基本特征包括以下7个方面：

（一）客观性

营销风险是一种客观存在，是客观事物变化过程的特性，是不以人们的意志为转移的、独立于人的主观意识而存在的，也非人为的努力可以完全消除的。

（二）突发性

营销风险的发生有一个从量变到质变的过程，但是，由于人们认识的局限性或疏忽，往往并未注意到风险的渐变过程，致使风险事件具有突发性，使人感到措手不及，难以应对。

（三）损失性

只要营销风险存在，就一定有发生损失的可能。如果发生了不会有损失，那么就没有必要研究营销风险了。营销风险的存在，会造成企业经济利益的减少或损失，甚至造成人员的伤亡，因此才使得企业寻求应对营销风险的方法。

（四）不确定性

营销风险的不确定性是指营销风险结果是否会发生是不确定的。不确定性是营销风险的最基本的特征，主要表现在空间上的不确定性、时间上的不确定性、损失程度的不确定性等方面。

（五）可测性

营销风险是可测量的。可测性是指人们对不确定的营销风险，可以就风险发生的可能性和损失的严重程度进行定量或定性的估计和判断。虽然营销风险具有客观性和发生的随机不确定性，但是人们可以在概率论和数理统计的基础上，根据以往发生的一系列类似事件的统计资料进行分类，来计算营销风险发生的概率、所造成损失的大小及损失的波动性，从而可以对营销风险进行预测、测量和评估。

（六）相对性

相对性是指营销风险发生与否和造成损失程度如何是与面临营销风险的主体的行为及决策紧密关联的。同一风险事件对不同的行为者会产生不同的风险，而同一行为者由于其决策或采取的措施不同，会产生不同的风险结果。

（七）风险与收益的对等性

一般情况下，风险与收益是对等的：风险越大，收益就可能越高；风险越小，收益就可能越低。换句话说，人们若想追求高收益，就必须承担高风险。

实质上，营销风险的发生是受主观和客观条件影响的。对于客观条件，人们无法自由选择，只能在一定程度上施加影响，而主观条件则可由人们自主选择。如果说营销风险的损失性使人们对营销风险进行管理成为必要，营销风险的客观性和不确定性增加了管理的难度的话，那么营销风险的可测性和相对性则为人们对营销风险进行管理提供了空间和方法。

三、营销风险的种类

按照不同的标准，营销风险有许多种分类。我们这里选择几个主要标准对营销风险进行分类。

（一）按营销风险的成因分类

1. 营销实质风险

这是指由有形实质性风险因素引起的营销风险。如保管不慎造成货物损失、货物运输中路况不好造成货物破损等。

2. 营销道德风险

这是指在营销业务过程中，由于营销人员的恶意行为或不良企图等道德问题，故意促使营销风险事故发生或损失扩大，从而发生的营销风险。如营销人员贪赃枉法、营私舞弊，将用于开展业务的费用装入个人腰包；接受贿赂，与用户合伙在业务活动中做手脚，把本公司的客户让给对手或利用职务之便为其他企业做业务从中捞取好处，给企业造成损失。

3. 营销心理风险

这是指由于营销人员主观上的疏忽与过失，导致增加营销风险事故发生机会或扩大损失程度，从而为企业营销活动带来损失的风险。如由于营销人员经验不足造成货款损失，由于合同资信审核不细造成客户拖欠货款，由于营销人员说话不慎而伤害了客户，造成客户流失的风险等。

（二）按营销风险所致的后果分类

1. 纯粹营销风险

这是指只有损失机会而无获利机会的不确定性状态。纯粹营销风险所导致的后果只有