

集团企业，构筑管控体系下的全面风险管理体系

中央近两年分两次指导企业导入全面风险管理体系和内控体系，是因为国际形式和各国经济发展已经进入了所谓的不确定时代。这是一个政策大背景。

就企业而言，过去是发现内控和风险并不重要，但风险蝴蝶效应式的破坏性使得我们不得不承认，风险已经超出了我们通常管理和控制的范畴。最近一篇文章说得非常好，房地产商再也不能期待回到过去那种时代，回稳是不可能的，时代的趋势只会越来越不稳定，也因此 21 世纪，内控和风险这么一个机制强调的提出，并不是偶然的，是基于整个时代不确定性的特征。

另外企业竞争的高度已经到了一个新的台阶上了。随着国际一体化、信息经济的到来、金融市场和产品市场的进一步融合，在这个充满不确定的时代，企业竞争的高度已经进入了一个新的台阶：风险管理时代。

纵观国际大公司的成长历史，绝大多数都经历过数次、甚至数十次的兼并整合。每宗并购交易的背后，实际都隐藏有其重大战略布局和长远举措，对其源头的探求和分析，必然能够帮助我们更清晰地了解未来行业态势和企业制胜之道。一般而言，通常会有如下三种驱动因素：

战略驱动。战略统领一切并购行为，所有并购行为的原始出发点一定是立足于集团企业的整体发展战略并为战略服务的。在集团中长期发展的全局观上，寻找进一步拓展疆域的机会。同时需要注意的是，并购并不是简单的低点买入行为，更重要的是能够为集团创造价值，不论是短期还是长期，“兵马未动，‘战略’先行”这也是并购成功的重要标准所在。

规模优势。企业通过并购实现业务规模的快速扩张，在资源占有、市场占有、企业规模上保持足够的资质和优势，这也是超越并始终领先于对手的最直接方式。通过并购，形成有效的规模效应，使得资源充分利用，充分整合，降低成本；市场份额伴随生产力的提高和销售网络的完善而提高，从而确立企业在行业中的领导地位。

资源获取。并购可以为企业打开实现快速获取相关资源的通道，比如获得市场、廉价劳动力、相关技术、融资资金、品牌提升、原材料供应……目前单靠自身积累已经很难成为一个世界级的公司，通过并购重组整合资源，可以实现资源上的互补，迅速提升战斗力。

跨国投资并购需直面六大风险

不容忽视的事实是，过去 15 年中全球并购的大量案例表明，并购尤其是大型跨国并购的失败率很高，有些国家的统计结果显示跨国并购的失败率甚至超过 50%。其主要原因在于，并购是一项涉及众多利益相关者、耗时较长、面临众多冲突和风险的系统工程，要取得成功困难重重。

中国企业纷纷抓住此次机遇积极走出去，既是企业融入经济全球化大趋势的体现，也是企业自身发展壮大的内在要求。然而，中国企业走出国门便“摔跤”的案例至今还在频频出现，从 TCL 集团与汤姆逊到阿尔卡特先后两次海外并购，从中金岭南收购澳大利亚先驱公司到中海油并购美国尤尼科，从中铝注资力拓到上海汽车并购韩国双龙等等。要真正实现成功并购，实现“走出去”战略，需要克服的困难和解决的问题仍然繁重。

风险之一，战略风险。集团总体战略是资本运作战略的出发点，资本运作战略是为集团战略而服务的，盲目的战略扩张是不可取的，然而大多数中国企业在

进行资本扩张的时候，并没有认真思索与总体战略的匹配程度，也就是说并购的真实愿景尚不够明确。忽视与集团战略的匹配风险审计，结局往往是到整合的时候才发现原来所谓的协同效应只是美丽的“肥皂泡”，最终让企业陷入到沼泽泥潭。可行的应对之策是首先对自身企业集团未来长远发展有清晰定位，从集团整体战略到各行业战略到各部门职能战略，甚至未来衰退行业的退出战略，新兴行业进入战略，以及完善的战略管理能力和动态调整优化机制的建立等等，只有在此基础上和战略指引下的投资并购行为，才是明智之举。

风险之二，选择风险。并购对象的合理选择是成功并购的重要前提，也是中国企业在走出去过程中需要慎重对待的重要内容之一。在资本运作战略的指导下，首先要制定并购战略，争取采用“积极式并购”这一形式，避免机会式并购，因为根据并购战略及并购标准筛选出的公司，在策略上与并购企业的配合度较高，容易产生长久性的综合效益。

风险之三，政治法律风险。中国企业在跨国并购中面临的一个重要风险就是政治风险。政治风险是由于东道国政府或社会政局的不稳定和政策的连续性而导致的跨国并购活动失败，我国企业在跨国并购的热浪中，必须清楚地估计到东道国可能给交易设置的政治性障碍，因为政治风险本身就是一种无法确定的成本。在进行并购之前，必须做好充分的可行性研究。中铝联姻力拓的失败，其中重要原因便是政治因素的制约，前期并购政治风险的估计不足，未能做好更充分的准备，其中可借鉴的方法或是前期提前铺垫，充分研究国情、行情，搜集信息分析风险，或是向上在本国国家层面营销，为并购先行奠定基调，或是通过曲线方式实现对矿产资源等各国都视为敏感领域的收购并购。

风险之四，决策风险。目前国内很多企业的决策层尚不具备重大并购运作经验，在审批决策流程上也不是特别规范：何时及如何立项、怎样进行可行性分析研究、甚至连评审委员会的人员构成等都不是很科学，导致决策责任承担者难以判断并购的风险、成本和溢价水平，因此往往难以实施有效的决策，或者决策时机难以有效把握，所以在必要的时候可以借助中介机构进行辅助。

风险之五，财务风险。并购中可能引起的财务风险众多，如估价过高风险，一般而言收购定价常用的估值方法有：现金流折现法、市盈率比较法、调整账面价值法等。不同的定价将直接导致溢价的大幅度提高，可能使并购企业提前支付超过未来收益的价格，导致并购失败，出现财务亏损，因此目标企业的资产评估是否准确可靠尤为重要；支付风险，尽管换股可以避免现金流，但是为了增加对目标企业股东的吸引力，并购企业往往会提供现金选择，这会对并购后企业的财务产生巨大压力；估值风险，由于对被并购企业财务状况缺乏足够的了解，从而导致收购方错误地估计目标公司价值和合并的协同效应。

风险之六，整合风险。据统计，并购失败有一半以上都源自于并购后的整合失败，企业实施并购的能力涉及到是否具备较强的并购后整合的风险控制能力，有没有较强的管理水平和优秀的管理团队，以及支撑企业持续发展的核心技术和技术创新能力等诸多方面。联想收购 IBM 个人电脑业务，使得承载国际化梦想的联想人向前迈出了重要一步。然而，并购之后的整合之路却并不轻松，部门整合、组织整合、人事整合、文化整合等等都成为联想国际化道路上的制肘，之后金融危机来袭，更使得联想业绩明显下滑，未来企业能否及时调整策略，融合成功，通过整合的完成建立全球管控能力将成为关键所在。

在基于规模的链条对链条的竞争时代，中国企业发展处在一个半山腰上，进，荆棘丛生，退，无路可退，面对盘绕在我们头上的两只秃鹰：金融资本和产业资

本的夹击，一连串的事例说明了中国企业的风险管控能力还是非常弱的，与外资巨头相比，中国的企业战略上更缺乏弹性，管理能力更差、面对的风险相对更多，更需风险管理体系的提升和调和。

这种风险管控能力不是纯粹的合规式的内控，而应该是基于集团战略和集团管控体系之下的风险管理，不是以合规为目的，而是以合规为起点，踏着风险在动态竞争谋取发展。

华彩集团风险管理系列——风险管理五大境界

那么对整个世界，我们可以分为这么一个级别，最小的境界，企业里面最低最低的境界，是内审和外审，对事务执行过程进行审计，审计就是事后检查核对，比内审大的是外审，比外审大的是内控，比内控大的是风险管理，我们讲它的涵盖的面，比风险管理更大的是全面风险管理，比全面风险管理大的是风险经营，就把风险作为经营的一个层面，一个企业不光经营资产，经营产品，还经营风险，那这个企业就非常厉害了。

在风险管理上，集团公司面临很多单体公司不存在的问题，治理和跨层次治理带来风险管理，就一个母公司在子公司里投了资以后，子公司本身也有很多中小股东，不光是我说了算，这个公司里面我如何利益最大化，因为他已经不直接了，甚至孙公司里面，那我说的话更不直接了，要打好几个折，说的话越往下要打折，人家不听我的，本身风险就很大了，如果你直接管的话倒也罢了，如果你现在碰上一些哀其不幸，怒其不争的朋友，明明你正确的话他都不听，你就很着急，他的朋友的朋友更软弱，你给他传递了，他再传，他更不听，那你就很着急了。单元利益导致集团无法协同的风险，各个子公司各行其是，总部能力缺乏，导致总部空心化，有总部，大家都听总部的，总部很傻那就更可怕了。有总部，子公司把母公司架空，这并不可怕，可怕的是子公司架空了以后，还往外掏利益，那就更可怕了，环节多，速度慢造成的信息风险和速度风险，信息失真，决策滞后，一方面决策速度效率严重滞后了，另外一方面，因环节速度慢而导致的企业对外的反应，各方面机遇都丧失了。还有风险在集团内部交叉传递和叠加，放大带来的新风险感觉要求，风险在各个子公司之间，并没有一个墙可以把它防住，它来回可以窜。比如子公司之间共享一个现金流，子公司之间共享品牌的话，一损皆损，整个都会出现问题，是吧。所以像这次三鹿出事以后，新西兰的叫什么公司，就是给三鹿下单的公司，品牌基本上也坏掉了，损失太大了。

另外多部门，多子公司构成的利益团体相互博弈，子公司之间搞公司政治，相互之间争宠，向母公司要利益，都抢吧，资源是有限的，内部人控制，导致集团控制力弱化，我们经常说的诸侯化，所以你们打电话跟客户谈管控的时候，只要你们说出两个，他就觉得你是管控专家，第一你说先有子后有母，他一听，这种名词都知道，其实这在我们公司里面算ABC，套用我的老话说，狗都应该知道。另外一个，就是子公司诸侯化，他听这两个就觉得你好像水平很高，如果你能再说出三个，母公司空心化的话，基本上就是小专家了，直接客户就可以把咨询卖给他。管控固然非常复杂，但是它有很大很大的共性，还有这个知识非常稀缺，基本上世人都不知道，我到处去讲课就知道了，中国现在面上讲的几个人里面，

能整明白的，我们不夸张地说，也就那么一两个吧，第二个还没找到是谁，而且竞争秩序非常不严谨，瞎说的人非常多。

另外产业组合和外部环境导致风险复杂化，选择各种产业以后，有可能产业之间，像我们民间说的犯冲的，这个很可怕了。比如刚吃完肥羊肉，又喝了冰可乐，那糟了，最起码要拉肚子一个星期，它两个犯冲，企业也有这样犯冲的，比如都是高风险的行业，一出事皆出事，不出事都不出事，这就很讨厌了。所以这都有可能使风险复杂化。最后风险放大和资源摊薄的风险，在银行里面风险是乘法，而资源是除法，因为子公司多，你再多的资源，摊到每个子公司里，资源就很小，再小的风险，因为子公司多了以后，风险就很大了，最起码还有一个风险，如果其中某一个子公司出了舞弊等等，你没有严肃处理的话，另外一个子公司就会学，所以这就是乘法和除法，导致非常糟糕。

那么风险管理，我们就像刚才的内控一样，我们认为也有五个层次，最差最差的一个层次是风险发生了，但是我们能发现，这是风险，在漏气，停下来了，是个风险。你没有事先察觉，事中察觉也不错了，总算是看得见了，并且他它处理了，不仅发现了，而且处理了，这是最低境界，堵住漏洞，发现你的弟弟或你的孩子，正在早恋，或者是常跑游戏房这都是风险，及时制止住了，有个孩子去上学，突然上音乐课，从盒子里拿出一把机关枪，说糟糕了，我爸爸拿着小提琴去抢银行，这就事中发现，他们家好多盒子，他爸爸把机关枪放在他的小提琴盒子里，拿着小提琴抢银行了，估计大家都趴下，然后拿出小提琴对着大家，这个孩子事发现了，这属于最低境界，起步价，就是出了事能发现。如果出了事发现不了，那就大笨蛋了，完全属于我们不讨论的境界。第二个境界是锁定和化解风险，有些风险没发生之间就能锁定，不让它发生。还有即使出现了，或者苗头出现了，我能把它源头上化解掉，这个相比第一步的话，你们看得出来，已经有点用措施，使得风险不出现，或者只出现小风险，有点预先的意思，包括比如说交好的朋友，平常多建立好的信用，都属于锁定和化解风险，包括经常建立好的公益形象啊。苏丹红事件出来的时候，肯德基人一个都没上，就是锁定和化解风险，提前已经用很多措施，把肯德基处理掉了。一旦一个企业能够锁定化解风险的话，他就提高了抗干扰，抗波动的能力，他使得经营可以非常持续地稳定，包括我们经常说的软实力，在中国认识一些官员，等到贷款贷不到的时候，特殊政策争取不到的时候，软实力就可以帮你的忙。再厉害一点，就是预见风险，知道下一步什么风险会出现，提前布局，把这个风险控制住。那就是在风险中经营，因为我提前知道了，提前五年或三年知道了癌症的发生，提前一两年对这个动作做了一个积极的调整和消化，所以我就能够在风险中经营，别人可能在这波风险中死掉了，但是我能在这波风险中活下来，并且能够实现我的战略目标，风险对我的战略目标的实现，没有大的损害。就像王石一样，提前预见了这个风险，开始阻销和回款，在这个行业都没有出现问题的时候，尽管别的企业去年遭遇非常大的问题，但是万科风景独好。再厉害一点，驾驭和利用风险，外资就是这一次，他们纷纷看到中国房地产企业，有可能出现问题，所以大方地给中国房地产企业借钱，又一边签署了对赌协议，中国前 100 位房地产企业当中，至少有 60 家跟外资签署了对赌协议，国际上来看，对读协议不会这么普遍地签署，偶尔为之，但是为什么外资这次，它的产业基金、私募基金，包括投行的直投部，都如此汹涌地跟我们签署了对赌协议呢，其实他并不看重对赌当中的收益部分，甚至他们根本把它看成，他知道这次对赌对方必输，必输的话他们获得收益太大了，基本

上是花 30% 的钱，能够把 70% 的股份，甚至更多的股份吃下来，这个收益太大了。按照某种说法就是辛辛苦苦五十年，一夜回到解放前，把整个你几十年积累的财富，我可以收走。对赌协议里面最凶狠的是，如果你赌成功了，我顶多融资额上再给你 20%、30%，这是顶尖的，但如果你赌失败了，如果我只收了你 30% 的股份的话，一般会让你无偿交出 30%、40% 的股份，是 70%，所以他看重这个部分，所以外资在这次中国房地产行业发生风险的过程当中，纯粹地发挥了它的预见和利用风险的这个功能，一夜暴富，如果去年这些对赌协议都形成，得到执行的话，那基本上摩根史丹利也好，高盛也好，顶辉也好，凯德也好，都在中国会赚到非常多的钱。最后一个境界，超越传统的战略管理，传统的战略管理，就是刚性地对确定事物的管理，所以我们刚才讲了，一手硬，一手软的混合式发展是最高境界，如果做到这个层次的话，那企业的管理层次一下子提高了，传统上我们讲战略，我们讲非常高调，非常哲学，一个战略制定，使得企业里面短期会吃亏，因为它太定向了，短期里面的很多财他不发了，他不想看这么短，他只想发长期的财，但是如果短期里面很多事务蜂拥而至的时候，你损失未必那么划来，所以进入到风险管理的时候，我们就发现，一方面企业发长期财，另外一方面短期财也不抗拒，如果经过分析，发现可以被驾驭的话，也吃一嘴，将军赶路，也赶小兔，是这个概念。

华彩集团风险管理系列

——全面风险管理重如天

当然风险管理还有一个理论基石，著名的分析工程师海恩指出来，每一则严重的事故背后，必然有 29 次以上轻微的事故，和 300 起未遂的先兆，以及 1000 起事故隐患，风险是可以被管理的，至少有些风险是可以被管理的，你可以从轻微事故、先兆和事故隐患里面，这几个层面解决它。如果你觉得这个事故，这个风险要消灭在萌芽状态，甚至消灭在酝酿状态，或者消灭在过程状态的话，因为不同的风险，你必须进行不同的处理，有些风险你从隐患上处理的话，成本太高了，那你要做太多工作，有些从未遂先兆上管理的话，那你信息量可能也太大了，总之越往后面走，你花的工作越少，可能风险发生以后，你要做的工作越多。海恩法则是一个非常有效的，给我们指出来了风险，至少有些风险是可以提前管理的，有些风险事中管理，有些风险发生了再说，因为工作量，你的监督，评价的量也不一样。

其次它揭示了风险这么一个东西，表面上看起来是随机的，是无形的，但是至少其中有一些风险是可以被测量和管理的，所以可以用一个体系去对它进行管理。国资委的几次思想背后，我们可以看得出来，它首先要求我们在证监会，在法律上，我们出台了各种政策规范指引，你最起码要合规，合规是一个最低门槛。其次呢，尽可能获得更高效益，提高经营效率，把内控和风险管理融入到日常经营当中，降低对不确定性经营目标的影响，提高执行力，提高收益，国资委要求我们合规性内控做完以后，直接拔高到管理型内控，甚至战略型内控，价值型内控，甚至一步到位，直接从管理型内控做起，像我们这次给浦发做的话，就没有走合规型这条路，直接就高屋建瓴。当然国资委认为，最高境界是增加股东价值，如果增加股东价值的话，要将风险管理融入到战略目标制定过程当中，在战略管理过程当中，就要充分考虑到有些风险可控，有些风险不可控。而通过风险管理来增加利润，把风险作为增加利润的一个尺度，优化内部资源的分配和投资者决策。所以从内部控制到风险管理的演进，不但要解决正确地做事，还要解决做正确的事，这是一个进程。

内控和风险有差异，你们只要记住，内控是风险的青少年期就好了，风险是内控的成年版，他们之间有这么一个关系，因为风险也是跟企业有关系，企业小的时候，其实所面临的周边风险也不大，风险的波动性也小，一个小铺子，其实面临不了很大的风险，企业的风险和它的经营范畴竟然是成正比关系，所以企业较小的时候，以及不太大的时候，内控足以适用，甚至一个简单的合规性内控足以适用了，再大一点，要管理型和战略型内控，再大一点，或者所遇的环境再激烈一点，内控就不够用了，所以企业就会出现一个混合型企业，有些风险靠内控去搞定，可固化的，还有一些动态的风险，要用风险管理体系去解决，所以到这个境界的时候，风险管理就登台入室了，到那个时候，大家也不要以为，进入到风险管理，内控就消灭了，没有，内控是风险管理的基础，就像人事管理是人力资源管理的基礎，一个企业有人事部，那人事管理基本上应该有落实点，一个企业设了人力资源部的话，是不是人事部要被消灭了，不是，人事工作融化在人力资源管理里面，作为一个底层和基石。

我们必须理解全面风险管理体系搭建的一个重要性，第一，我们发现风险管理工作被专业化、职能化了，为什么被专业化、职能化呢？就是过去战略部、投资部、法务部，每一个部门都分头在管风险，即使风险管理工作零乱、零碎，没人牵头，又没有一致的风险管理策略，而且各个部门面对不同的风险，大家互相不通气，现在我们干脆把它集中到同一个部门，牵头来管理，当然就像人力资源管理一样，是有一个牵头管理部门，但是由这个部门制定政策和框架，是由各个具体的业务部门实施这个具体的风险管理，只不过这个部门做其中的一个政策制定，和统一的牵头组织工作而已。另外风险管理体系，能够使大型企业的决策起到怎样的变化呢？因为大型企业的决策，一般是党组会决策，是要求集体决策，而这些领导人们，如果对这个事把握不准的时候，宁可拖一拖，一拖就贻误战机了，但是让这些领导人们在风险不确定的情况下，贸然签字，也不吻合他们的利益，所以有了风险管理以后，至少他们可以免罪了，就敢大胆地签字了，走风险程序，和内控是一个概念，而且更活泛，因为风险管理还把动态风险都评估了，只要风险管理部出具意见了以后，那么最后风险管理部要负法律责任。

另外风险管理使得我们可以获得额外的控制权，和刚才一样，告诉子公司或者合资公司，本来已经授权给他了，500万以下投资你自己投，那么500万以下我们就失控了，但是我们现在投资，今年重点要管的风险，10万以上我们就要上报风险管理委员会，这样等于变相收了权，把以前很多收不上来的，收上来了，全面控制是这个概念。风险管理体系使我们的体系进行系统的积累和提升，通过专门研究风险，和风险跳舞，研究风险，打量风险，深入风险，和风险交朋友，然后使得风险成为经营的自然垄断条件，什么是成为经营的自然垄断条件呢？就是因为我更熟悉风险，所以我能从风险里挣到钱，风险本身成为一个壁垒，你害怕风险，而我喜欢风险，我不仅喜欢风险，而且能从风险里挣到钱，不仅如此，我在与风险打交道的过程中，还可以继续使我的风险处理能力提高，这是马太效应，穷者越穷，富者越富，越愿意和风险打交道，越对风险有了解，越能够处理风险，驾驭风险和风险理财，越不愿意和风险打交道，越厌恶风险，而慢慢地就会发现，为什么我们说大企业，都喜欢挣有一定门槛的钱呢，因为任何企业都能进去，无门槛无壁垒的行业，最终按马克思所说的，利润就会趋向于平均化，只有有一定壁垒的经营门类或产业，最终才可以实现高利润，风险就成为另外一个垄断条件。有些也没有政策，中央也不保护，但是仅仅因为有风险，所以很多人不来抢，你专门经营这种事情，所以搞得你很高利润。

最后对风险的理解，使得我们对发展多了一个维度。客观地说，过去我们做战略的时候，老是想着怎么回事呢，老是想把变化固定化，通过对预测，通过假设，通过长期的远见，使得企业虽然世界在变，而我们公司走的是一条稳定的，以不变应万变的路，这种战略思考就是，这种思想本身就是错的，因为世界本质上是确定性的，高度不确定。所以风险管理给了我们一个思考什么呢？有一部分风险我们可以用固定的东西来处理，强化战略的可达成性，战略环境的稳定性，积极营造一种稳定的环境，相对稳定的环境，但是企业毕竟有一些不确定的东西，对这些不确定的东西要积极应对，就出现了一手固定，一手变化，一半固化，一半动态的这样一种新型管理，可以说风险的出现，风险管理体系的搭建，使整个企业对发展的理解，上升到一个很高的高度，传统上企业就是外部变，我内部刚，以刚克柔，以不变应万变。但现在企业出现了其中一半是刚的，另外一半是动态的，兵来将挡，水来土掩，我就是随机的。就是一半是正式组织，一半是非正式

组织，一半是战略管理，一半是风险管理，一半是长期政策，一半是抓机遇，就这样一种发展模式，这个可以说事实上给了企业非常好的发展思路，以后的组织一定是这样的。比如说英特尔，一面是强大的产业控制，英特尔事实上因为它可以塑造一个规律，它的对于产业的影响力已经到达了，对它来讲基本上是一马平川的，不确定性可以被它转化为确定，但是另外一方面，英特尔有 100 多亿美金的风险投资公司，他整个资金有 100 多亿美金，投一些和英特尔几乎风马牛不相及的东西，其实你看，他做确定的，他看得见的芯片产业，因为他对它太确定了，但是他知道世界是多变的，所以他就发一些歪财，这就是典型的被风险管理改造过的战略，等于一个人神经分裂了，有两元，这样一种发展模式，这是很难理解，但是又很正常的一种发展。