

通信产品风险管理过程

韩小亦
中国移动通信集团北京有限公司

1 引言

造成企业收益损失的偶发事件是通信产品管理中的潜在风险。正确地认识和控制产品风险，可以减少企业损失，提高企业的竞争力。通信产品风险管理的实施是一个过程，它包括通信产品风险识别、风险的估计、风险的评价、风险的监控等几个主要部分组成的闭环管理活动。通信产品风险管理的目的是在对客户的需求、竞争对手和市场状况充分理解的基础上，以本企业的总体风险管理方针为指导，为通信产品风险管理工作提出符合实际的实施方案。

2 产品风险存在的主观原因和客观原因

产品风险管理主要包括通信产品的风险识别、风险的分析、风险管理计划编制、风险的应对措施、风险的监控等几个主要部分。每个环节都有各自的特点和方法，只要每个环节的方法和工具运用得当，而且各个环节能够被有机地组织起来，那么产品风险管理就能实现

科学化和合理化，从而为产品开发和运营打下坚实的基础。产品风险存在的客观原因有以下几种。

(1)电信市场重组后，业内外竞争对手进入通信市场，市场竞争加剧。

(2)政府的监管政策对于企业市场发展有一定限制，产品运营存在困难。

(3)企业的技术存在落后因素，使产品的性能处于不利地位。

(4)市场需求变化加快和市场趋于分散，迫使企业的新产品面向范围更小的目标市场。

(5)三网融合的加快造成客户信息安全重要性大幅提升，给产品开发和运营带来前所未有的巨大压力。

(6)技术发展速度加快，新产品开发步伐赶不上技术发展速度，使新产品在开发过程中就夭折或开发后未推向市场就退出。

产品风险存在的主观原因有以下几种。

(1)对政策监管因素估计不足

在估计新产品的市场时过于乐观，看不到不利的政府监管的政策影

响因素，结果对市场做出高估计，导致决策失误。

(2)技术风险意识树立不够

进行产品开发时，对于产品技术方案了解不深，也没有掌握风险管理的方法。因为没有制定应对计划和监控措施，风险发生后只有接受损失。

(3)重产品性能轻安全影响

这种主观现象造成开发出来的新产品尽管技术水平和性能均比较高，但因没有在保护客户信息安全方面下功夫而无法满足市场需求。在互联网与通信结合越来越紧密的现实生活中，客户信息安全已经变得非常重要，客户对于个人信息安全的关注程度比关注产品本身更重要。不重视信息安全轻则造成客户流失，重则造成严重的企业形象变化，结果都是产品的失败。

(4)产品管理系统化观念不足

缺乏产品管理的系统化知识，尤其没有把产品风险管理放在整个产品管理的重要位置。在做产品管理时只重视产品的收入、性能、客户发展的指标，极少考虑风险因素，出了问题

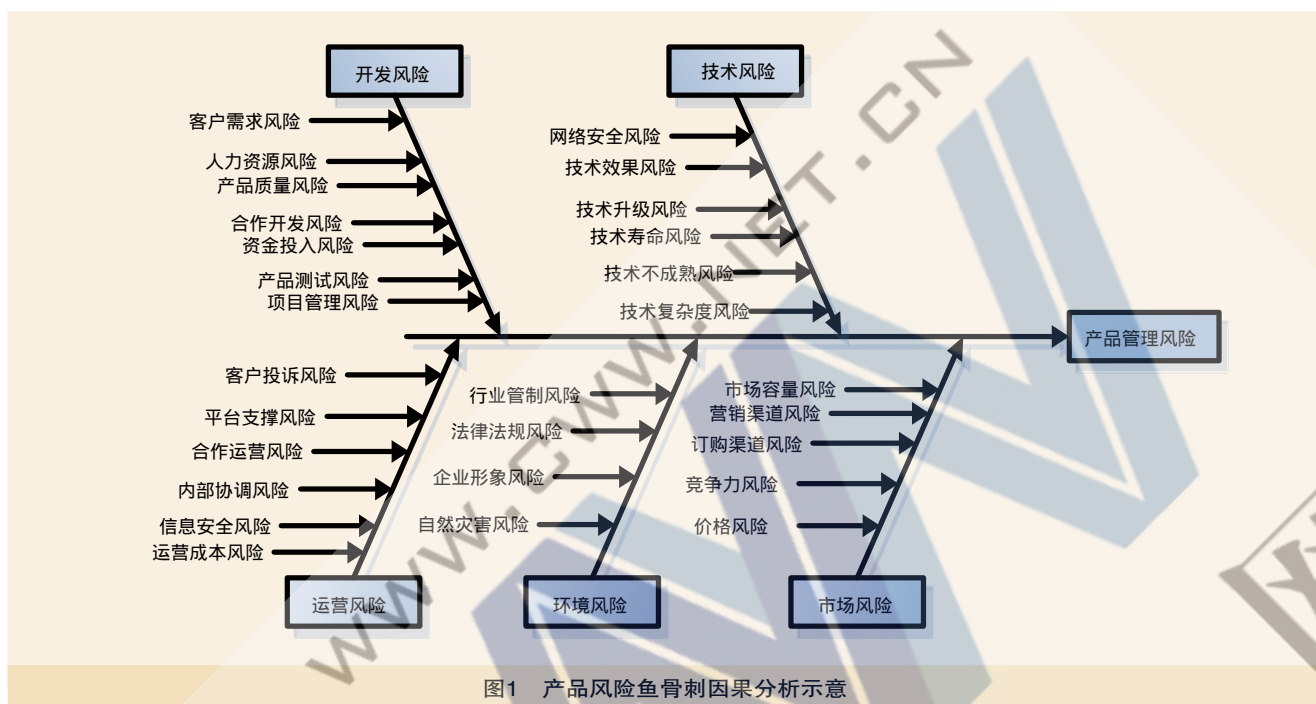


图1 产品风险鱼骨刺因果分析示意

手忙脚乱，没有应对措施，只能被动接受损失。

3 产品风险识别的方法

产品风险管理提供科学的方法，它是建立在对产品风险的识别和分析的基础之上。产品风险管理从定性和定量的角度分析每一风险发生的可能性和影响的程度，寻求各种应对措施的最佳组合，为产品风险管理提供科学的决策依据。产品风险管理采用控制、转移的风险处置方法为风险的有效治理提供了可能，通过组合措施获得风险管理的整体效应。产品风险管理以积极预防、控制风险为宗旨，有利于降低产品开发和运营成本，实现产品开发和运营需要的资源的最佳组合。产品风险管理有助于降低和消除社会环境和市场环境风险的不利影响，对提高企业的形象起到良好的促进作用。

产品的风险管理过程是应用一般风险的管理原则去管理产品开发和运营中的活动，以合理的成本尽可能地

减小风险可能带来的损失及其对所处环境带来的不利影响。

产品管理风险识别的任务就是明确找出风险对象，确定在产品开发和运营中风险因素并定义其特征的过程。产品风险识别是产品风险管理最基础的部分，其他风险管理环节都是以风险识别的结果为基础开展的。如果在风险识别阶段没有发现已经存在的风险对象，那么后边的环节也不可能采取任何干预措施，因此风险因素变成风险事件的可能性就无法避免。风险识别有许多方法，适合产品风险识别采取的方法如下。

(1) 专家骨干调查法

此方法就是通过多位产品专家和业务骨干的反复咨询及意见反馈，确定影响产品管理的主要风险因素，然后制成产品风险因素估计调查表，再由专家骨干对各风险因素的影响因素进行定性评估，最后通过对调查表的统计整理得出各风险因素的概率分布和影响程度。

专家骨干调查法一般是通过德尔菲法和头脑风暴法的采用具体实施

的。德尔菲法采用匿名发表意见的方式，专家骨干之间不发生横向联系，只与调查员直接联系。通过多轮次调查专家骨干对问卷的回答，经过归纳汇总形成基本一致的看法从而得到调查结果。头脑风暴法采用小组开会的形式，给每个专家骨干发表个人意见的机会，提出尽可能多的设想。

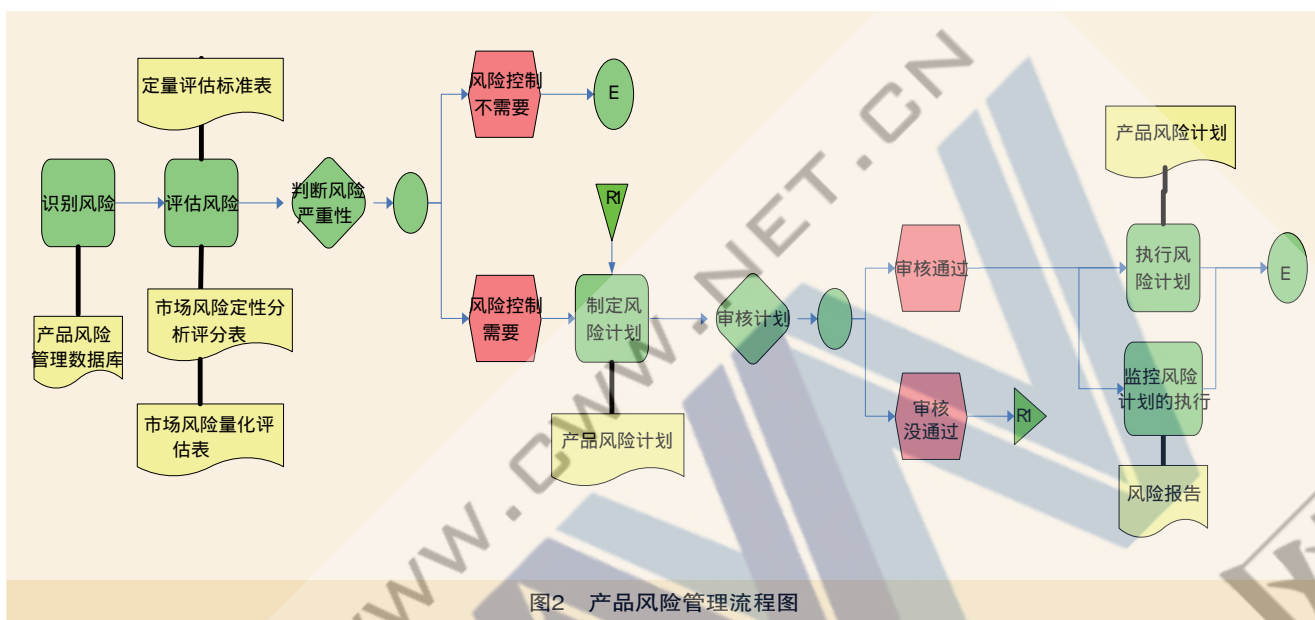
(2) 工作—风险分解法

此方法是首先将产品管理工作进行工作分解形成WBS树，其次将产品风险分解成风险树RBS，然后将得到的WBS与RBS交叉构成风险识别矩阵。风险识别过程是对矩阵元素逐一判断某一工作单元是否存在风险单元对应风险。

(3) 产品风险鱼骨刺因果分析法

此方法是把不希望发生的风险事件作为结果，反向推演造成这个结果的各种风险因素，每一个因素还可以推出子因素，由此下来可以绘制出如同鱼骨刺的结构图，最终可识别出所有的风险因素。

运用以上3种方法可以得出产品管理风险包括大的风险种类和与每个种



类密切相连的风险因素。此处采用鱼骨刺因果分析法说明产品风险识别的结果和归属关系。根据企业个人产品开发的实际情况，识别出的风险可以用图1所示的鱼骨刺工具表示。

4 产品风险的分析

产品风险的分析是对已经识别出来的风险进行定性分析和定量评估分析的过程。产品风险分析是专家骨干根据经验积累，通过评分比较来判定风险水平是否可以接受。在做分析时，专家骨干根据经验首先对产品风险作出一个总体评价基准，然后再对产品风险进行定性分析，将得出的结果与总体评价基准相比较，只要结果小于总体评价基准，则产品的风险水平就可以接受。

凡事预则立，不预则废，产品风险管理也一样。产品风险管理计划的制定是风险管理的基础环节，是风险管理得以正确开展的方案保证。产品风险计划的编制包括分析风险发生的后果、针对风险后果制定应急措施、制定预防措施、确定风险管理责任人等内容。产品风险的应急措施一旦风险出现采取的

具体应对策略，包括风险规避、风险转移、风险分散、风险接受等。

产品风险的监控是对风险识别、风险分析和风险计划等全过程的监视和控制，以保证产品风险管理达到预期的目标。风险监测就是在产品风险管理过程中对风险进行跟踪，监视已经识别的风险和残余风险、发现进程中新的风险，并评估应用风险应急措施后的风险减轻效果。风险控制是在风险监测的基础上，执行风险管理计划，并在情况发生变化时重新修订风险计划和应对措施。风险监控应在以下情况开展。

(1) 产品管理环境发生重大变化

不管是产品管理系统内部还是外部环境发生了重大变化，都应该进行新的风险分析并制定应对措施。

(2) 识别出新的风险

新识别出的风险包括原来不大的风险成为关键风险和原来不存在的风险因素或事件。

(3) 发生的风险事件

风险事件发生了就要实施风险控制，除此之外，也应对正在执行的风险计划进行监控。

产品风险的监控实质上是计划—

监控不断交替、循环往复的过程，这个过程具有及时性、持续性和可操作性的特点。监控不但关注风险的大小，更关注风险的发展和变化。

以产品市场风险为例，产品的监控首先要制定好执行制度。在没有发生重大变化的情况下，监控可以按照产品的生命周期开展工作（导入期、成长期、成熟期、饱和期）。产品在不同的生命周期有不同的营销目标，以产品的任务书为依据，在每一个生命周期阶段对市场容量风险、营销渠道风险、订购渠道风险、竞争力风险、价格风险进行审核。

5 管理过程流程图

为了将上边的分析更加系统化，图2是整个管理过程的流程图。

通过流程图，产品风险管理的各个环节可以清晰展现，有利于风险管理工作的顺利开展。

通信产品风险管理的作用体现在力图以最小的耗费将风险损失减小到最低限度，保障产品营销目标的实现。

如对本文内容有任何观点或评论，请发E-mail至 editor@ttm.com.cn。