



中国经济文库·应用经济学精品系列(二) ▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶

商迎秋◎著

企业战略风险识别、 评估与应对研究

Qiyè Zhānlüè Fēngxian Shibie
Pinggu Yu Yingdui Yanjiu



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

企业战略风险识别、评估与应对研究

商迎秋 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略风险识别、评估与应对研究 / 商迎秋著.

—北京: 中国经济出版社, 2018. 6

ISBN 978 - 7 - 5136 - 5238 - 4

I. ①企… II. ①商… III. ①企业管理—风险管理—研究 IV. ①F272. 35

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 123870 号

责任编辑 李 丰 高晓晔

责任印制 巢新强

封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京建宏印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 17.25

字 数 280 千字

版 次 2018 年 6 月第 1 版

印 次 2018 年 6 月第 1 次

定 价 58.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010 - 88386794

作者简介



商迎秋（1973年10月生），女，江苏徐州人，首都经济贸易大学管理学博士、应用经济学博士后，中国品牌研究中心特约研究员，首都企业改革与发展研究会常务理事，盐城师范学院副教授。曾在大型国有企业从事服务营销管理工作六年，曾在咨询机构从事企业管理咨询工作十年，主持与参与的大中型横向课题数十项，曾为5家世界500强企业提供管理咨询服务，主要咨询领域涉及品牌建设、战略管理、风险内控等，涉及的行业包括电力、通信、金融、矿业、医药等。

摘 要

随着经济全球化的不断深入,企业生存环境变得日益复杂、脆弱、多变和不确定。风险管理成为企业实现可持续发展、驾驭复杂多变环境的重要手段。

战略风险作为企业面临的重大风险,目前仍处于研究的雏形阶段。本书根据战略风险管理实践的需求和理论现状,结合风险管理研究的核心内容,采用演绎法和归纳法以及问卷调查及案例分析相结合的方法,从战略管理过程入手,对战略风险识别、评估与应对进行研究。本书的研究过程和主要结论如下:

首先界定了战略风险的概念,即战略风险是未来的不确定性对战略目标的影响。在对战略风险相关理论研究的基础上,从战略行为的角度提出了战略风险形成机理,即战略风险的形成是由于战略行为未能有效保持企业与环境相匹配而使战略目标偏离于预期,突破了现有的仅仅从企业与环境关系研究战略风险形成机理的思维模式。

在提出战略风险形成机理的基础上,重点论述了战略决策和战略实施体系、战略资源、战略能力产生战略风险的内在成因,弥补了战略风险研究对战略实施体系重视和研究不足的问题,充实了战略资源和战略能力对战略风险产生的内在机理研究。建立了由战略环境、战略资源、战略能力和运营能力构成的战略风险识别框架,并采用情景假设的方法构建了可能的战略风险因素体系。通过问卷调查和统计分析检验了战略

风险因素的真实性和战略风险识别框架的合理性。

综合运用风险矩阵、模糊综合评价法和层次分析法对战略风险进行评估,不仅将定性和定量相结合,并且在一定程度上规避了主观因素的影响,并以船务公司为例,进行战略风险评估案例分析,结果表明比较符合企业的实际。

在现有战略风险应对研究的基础上,结合风险管理理论内容,提出以战略风险管理策略为指导,以战略风险组织体系和战略风险预警机制为保障,以战略风险控制系统为手段的战略风险应对体系。并以船务公司为例,根据战略风险评估结果对战略资源风险进行了实际应对分析。

本书的研究形成了完整的战略风险管理流程,即战略风险的识别、评估和应对。弥补了战略风险管理流程不完善的现状。

主题词: 战略风险 风险识别 风险评估 风险应对

Abstract

The economic globalization is continuously thorough, business enterprise's existing environment is complicated, weak, changeable and with indetermina-tion. Risk management becomes an important means of achieving sustainable de-velopment and controlling compl ex environment.

Strategic risk as the biggest risk of enterprise facing is still in the beginning stage of research. According to needs of strategic risk management and strategic risk theory, the paper focuses on core contents of risk management research, with the use of deductive and inductive methods, questionnaire and case analysis methods, from perspective of strategic management process, carries on research about strategic risk identification, evaluation and treatment. The paper research process and main conclusions are as follows:

The textual first defines the concept of strategic risk, effect of future uncer-tainty on strategic objectives. On the basis of strategic risk related theory research, the paper puts forward strategic risk formation mechanism from the perspective of strategic behavior. Strategic risk makes strategic objectives be devi-ated to expectation because strategic behavior can not effectively keep matching of business enterprise and environment. The strategic risk formation mechanism breaks through existing strategic risk thinking patterns which studies strategic risk formation mechanism only from perspective of relationships between business enterprise and factors of circumstance.

On the basis of strategic risk formation mechanism proposed, the textual analyzes inherent causes of strategic risk forming coming from strategic decision, strategic implement system, strategic resources and strategic abilities. The textual makes up for research on strategic risk coming from strategic implementation system and makes full of internal mechanism study on strategic risks which come from strategic resources and strategic abilities.

The textual establishes strategic risk identification framework, which is made of strategic environment, strategic resource and strategic capacity and operational capacity, and sets up a possible strategic riskfactor system with scene assumption method. The textual examines the reliability of strategic risk factors and rationality of identification framework, through questionnaire and statistics.

The textual comprehensively uses Risk Matrix, Fuzzy Comprehensive Evaluation and Analytical Hierarchy Process to evaluate strategic risk, not only making qualitative and quantitative combine, but also evading the influence of subjective factor to some extent. Takes shipping company as an example, the paper carries on the strategic risk valuation case analysis, the results indicate that they are consistent with the actual.

At to the foundation of strategic risk treatment theory research, combining risk management theory contents, the textual puts forward strategic risk treatment system made up with strategic risk management tactics as instruction, strategic risk organization system and strategic risk early - warning mechanism as guarantee, and strategic risk control systems as means. Take shipping company as an example, according to results of strategic risk assessment, the textual carries on the actual treatment research.

The textual formes the entire strategic risk management process, including strategic risk identification and evaluation and treatment, and makes up strategic risk management process not perfect present condition.

Topic phrases: Strategic Risk Risk Identification Risk Evaluation Risk Treatment

目 录

摘 要 /1

Abstract /1

第1章 引言

1.1 选题背景与意义 /1

1.1.1 战略风险研究的现实意义 /1

1.1.2 战略风险研究的理论意义 /5

1.2 研究的范围 /6

1.3 研究目标与内容 /7

1.4 研究的框架与结构 /8

1.5 研究方法 /10

第2章 文献综述

2.1 风险及风险管理理论综述 /12

2.2.1 风险概念综述 /12

2.2.2 不确定性综述 /15

2.2.3 风险测量方法综述 /16

2.2.4 全面风险管理理论框架比较研究 /17

2.2 战略管理理论综述与战略风险思想探析 /26

2.2.1 战略问题的提出与战略风险的产生 /27

- 2.2.2 战略管理理论的演变与战略风险 /28
- 2.2.3 战略管理理论演变规律与战略风险分析 /37
- 2.3 战略风险概念的界定 /39
- 2.4 战略风险识别综述 /42
 - 2.4.1 依据战略理论中战略、资源、能力与环境匹配的思想
和竞争优势理论, 兼顾战略管理过程, 提出战略风险
识别模型 /42
 - 2.4.2 从战略管理过程进行风险识别, 同时结合战略管理理
论中的匹配思想和竞争优势理论 /44
- 2.5 战略风险评估综述 /51
 - 2.5.1 早期的战略风险度量方法 /51
 - 2.5.2 现代战略风险度量方法 /55
- 2.6 战略风险应对综述 /56
- 2.7 战略风险识别技术 /59
- 2.8 关于现有战略风险研究的总体评述 /60
- 2.9 本章小结 /61

第3章 战略风险形成机理分析

- 3.1 战略风险形成机理 /62
- 3.2 战略决策与战略风险 /64
 - 3.2.1 战略制定理论概述 /64
 - 3.2.2 战略环境与战略决策风险 /67
 - 3.2.3 战略信息与战略决策风险 /68
 - 3.2.4 战略领导者与战略决策风险 /72
 - 3.2.5 组织因素与战略决策风险 /81
- 3.3 战略实施与战略风险 /84
 - 3.3.1 战略实施理论综述 /84
 - 3.3.2 战略实施体系与战略风险 /89

- 3.3.3 战略资源与战略风险 /92
- 3.3.4 战略能力与战略风险 /104
- 3.4 产业环境与战略风险 /115
 - 3.4.1 产业竞争与战略风险 /116
 - 3.4.2 产业演变与战略风险 /118
- 3.5 本章小结 /121

第4章 战略风险识别

- 4.1 战略风险识别框架 /123
- 4.2 战略风险因素构成 /124
 - 4.2.1 战略环境 /125
 - 4.2.2 战略能力 /126
 - 4.2.3 运营能力 /127
 - 4.2.3 战略资源 /133
- 4.3 实证研究 /136
 - 4.3.1 问卷设计与数据收集 /137
 - 4.3.2 统计分析与研究结果 /140
- 4.4 本章小结 /160

第5章 战略风险评估

- 5.1 战略风险评估概述 /161
- 5.2 风险矩阵评估方法介绍 /162
 - 5.2.1 风险矩阵概述 /162
 - 5.2.2 原始风险矩阵 /163
 - 5.2.3 Borda 序值法 /165
 - 5.2.4 风险矩阵用于战略风险评估的可行性 /166
- 5.3 战略风险评估模型构建 /167
 - 5.3.1 构建战略风险评价体系 /167
 - 5.3.2 构建战略风险评价指标集 /168

- 5.3.3 建立战略风险评价标准 /170
- 5.3.4 战略风险模糊综合评价方法 /172
- 5.3.5 战略风险等级的确定 /174
- 5.3.6 战略风险权重的确定 /175
- 5.3.7 战略风险等级综合评定 /177
- 5.4 本章小结 /177

第6章 战略风险应对

- 6.1 战略风险管理策略 /179
 - 6.1.1 战略风险管理策略概念 /179
 - 6.1.2 战略风险管理策略的制定 /181
- 6.2 战略风险管理组织体系 /186
- 6.3 战略风险预警体系 /189
 - 6.3.1 战略风险预警指标体系的建立 /190
 - 6.3.2 战略风险预警组织 /193
 - 6.3.3 战略风险预警流程 /194
 - 6.3.4 战略风险预警应对措施及应急预案制定 /194
- 6.4 战略风险控制系统 /195
- 6.5 本章小结 /201

第7章 战略风险案例分析

- 7.1 企业背景介绍 /203
- 7.2 企业战略风险识别 /204
 - 7.2.1 战略环境风险识别 (U_1) /204
 - 7.2.2 战略自身风险识别 (U_2) /206
 - 7.2.3 战略实施能力风险识别 (U_3) /206
 - 7.2.4 运营能力风险识别 (U_4) /208
 - 7.2.5 战略资源风险识别 (U_5) /212
 - 7.2.6 战略风险识别案例分析结论 /216

7.3	企业战略风险评估	/217
7.3.1	组织战略风险评估	/217
7.3.2	战略风险等级划分	/226
7.3.3	综合确定战略风险评估等级	/229
7.3.4	战略风险评估案例分析结论	/230
7.4	企业战略风险应对	/230
7.4.1	战略资源风险——资产结构风险应对	/231
7.4.2	战略资源风险——人力资源风险应对	/232
7.4.3	战略风险应对案例分析结论	/239
7.5	本章小结	/239

第8章 结论与展望

8.1	主要研究成果与结论	/240
8.2	创新点	/242
8.3	研究展望	/243

参考文献 /245

附录 A 企业战略风险调查问卷 /256

第1章 引言

1.1 选题背景与意义

1.1.1 战略风险研究的现实意义

1. 企业经营环境变化的要求

随着目前经济全球化的不断深入,跨国经营企业规模和数量的不断扩大,企业之间的联系和依存更加紧密;技术进步、客户需求的变化以及竞争的加剧,使企业面临的环境复杂性和不确定性加大;信息技术的发展、资本市场的波动以及经济周期性变化,更是加剧了环境的复杂性和不确定性,增加了企业经营发展的变数。主要体现在以下几个方面:

(1) 企业生存环境网络化。网络技术的发展改变了企业原有的生产经营方式,产生一种不同于工业经济时代的新的生产方式,它使企业的各生产要素,如物质、能量、资金、人员、知识等变成信息,“在网络上进行拟实的生产、流通和交换活动,通过它来指挥各种实际的生产要素进行组合并运行”^①。这种新的生产方式被称之为“网络技术支撑的大规模智能化定制生产方式”^②。这种新的生产方式有效地促进了企业的跨国经营,跨国

^① 成思危. 网络与管理变革——在第二届软科学国际研讨会开幕式上的讲话. 中国软科学, 2002, 4: 1.

^② “所谓网络技术支撑是指现代网络技术已经是集信息平台、交易平台与生产平台为一体;所谓智能化是指以智能计算机为生产经营决策的支持;定制是指完全按照每个个人的需求爱好来制造产品,而且可以做到大规模、低成本”。芮明杰. 再论 21 世纪企业新管理. 上海财经大学学报, 2006, 8(2): 41.

公司利用网络信息平台,可以更加准确地掌握信息,进行超越国界的投资,实施全球范围最佳的资源配置和生产要素组合,促进产业跨国调整和新的世界生产体系的形成,加速了生产全球化进程,使世界经济真正紧密联系在一起,形成一个庞大、复杂的全球分工体系。体系内的企业之间紧密联系、相互依存,结成一个集群供应链体系为客户提供产品或服务。企业的生存与发展依赖于供应链的健康和稳定。错综复杂的供应链体系在优化资源配置和要素组合的同时,因供应链不同环节管理的差异性,变得脆弱和不确定,供应链任何一个环节出现问题都将可能给体系内的企业带来灾难性的影响,使企业陷入困境。因此,在全球化分工背景下,企业生存于某种供应链网络中,在这种网络化的环境下,增加了企业经营的不确定性,如2008年经济危机导致发达国家需求下降,导致中国珠三角大量企业破产,就是由于全球供应链受外部经济环境的影响,某一环节出现变化,而传导至整个供应链,并产生放大效应,引发供应链风险。

(2) 市场信息透明化和客户需求的难以捉摸。网络技术的发展在促进新的生产方式和世界生产体系形成的同时,也促进了全球市场的形成。互联网规模的扩大,加快了信息传播速度和信息的透明度,为一国乃至世界各国的企业和消费者之间提供了信息沟通的平台,使消费者能获取全球产品信息,通过对不同企业所提供产品的分析和比较,选择他最满意的产品和供货来源,因此,从某种程度上,在拓宽企业产品市场范围的同时,也拓宽了消费者的选择范围。借助于网络信息平台,消费者在面对众多的可供选择的商品面前,需求变得更加难以捉摸,增加了企业生产经营的不确定性。

(3) 企业竞争的广度和深度加大。信息技术的发展,在电子商务环境下,互联网在为企业拓宽了企业销售渠道和市场范围的同时,增加了竞争的范围和竞争激烈程度。传统的“国内市场”与“国外市场”的界限将不复存在,无论处于何地,每个企业,随时都可能面临着全球范围内的竞争。信息技术的应用一方面在降低市场进入壁垒,引入新的进入者,同时,也增加了市场信息透明度,使企业在一个近似完全竞争的市场进行竞

争,加剧了企业竞争的激烈强度。

(4) 技术创新不确定性加大。技术创新成为企业竞争的焦点,企业技术投入不断加大,加速了技术更新的步伐,同时促进了产品的更新换代速度加快,同时也意味着产品淘汰速度加快,以及技术创新的不确定性加大,即技术创新带来的产品创新,可能面临刚生产出来就被淘汰的命运。

(5) 环境的复杂程度加大,可测度大为下降。资本市场的波动、经济周期性变化以及全球气候变化,使企业战略环境的复杂性加大。2008年美国房价下跌所引发的金融震荡演化成为全球系统性的金融危机,并波及实体经济,引发了百年不遇的经济危机^①。经历了这场经济危机之后,“经营环境会发生根本性的变化”(John T. Landry, 2009),增加了商业环境的“不确定性”以及“稳定性、预测性可能会越来越差”(张天兵, 2009)^②,预期未来将面临更大的复杂性^③。2009年的金融危机给人们“敲响了一记警钟”,但是在新世纪的第一个十年,类似的“警钟”还有很多,人们意识到了全球气候变化的严重性,感受到了食品、药品供应链的脆弱性,以及发人深省的全球安全威胁,全球大环境日益脆弱、复杂、不确定。如中国2008年的南方低温冰雪和5·12汶川大地震,以及2009年、2010年的南方一些省份出现干旱以及相继发生的洪涝灾害。食品供应链安全更让人记忆犹新,2008年中国三鹿奶粉事件引起的乳品行业危机等系列事件,说明了企业经营的环境在发生着剧烈的变动,变化的突发性、复杂性和影响程度都显著增强。

“战略管理本质上是企业与变化着的背景或环境不断对话的过程”^④(周三多, 2002)。企业战略作为对企业未来发展的谋划,随着环境的复杂、多变,战略本身的不确定性增加。战略风险伴随着企业外部环境复杂、多变而提上了议事日程,特别是金融危机后,对不确定性的驾驭——

① 世界经济论坛, 2009年全球风险报告。

② 哈佛商业评论编辑, 后危机时代的全球管理趋势, 哈佛商业评论, 2009, 8月号。

③ IBM商业价值研究院, 驾驭复杂环境——来自全球CEO调研的洞察, 2010。

④ 周三多, 邹统钎, 战略管理思想史, 复旦大学出版社, 2002, 第一版, 第1页。

战略风险管理成为企业竞争优势的新来源。

2. 企业自身发展的需要

自 2001 年加入 WTO 以来,中国对外开放不断深入。从十六大召开后,中国企业进入了对外开放新阶段,纷纷加大了“走出去”的战略步伐,并主要以投资并购为主,如 2003 年 11 月 TCL 公司并购法国汤姆逊公司彩电业务,联想集团并购 IBM 公司 PC 业务,中国石油天然气集团公司通过其全资子公司中油国际出价 41.8 亿美元收购哈萨克斯坦石油公司。随着企业跨国经营和全球化进程的加快,企业面临的不确定因素加大,如一度被视为明星企业的中航油,2004 年折戟狮城,损失 5.5 亿美元,折射出风险管理能力的薄弱,在企业界引起极大的震动。面对惨重的教训,企业的经营理念也悄然发生了转变,避免灭顶风险比获取超常收益更重要,成为企业界的共识。对于经营环境不确定性的驾驭,即风险管理成为新经济时代企业经营成功的核心内容。

3. 外部监管机构监管和企业风险管理实践的需要

进入 21 世纪以来一些业绩优秀的企业因为风险管理和监管不善而瞬间倒闭的惨重教训(如安然、世通、中航油),给投资者、公司员工和其他利益相关者带来巨大的损失,引起了全球企业界、学术界、政界对风险管理的重视。随之而来的便是对采用新的法律、法规和上市准则来加强公司治理和风险管理的呼吁。美国 2002 年颁布了《萨班斯—奥克斯利法案》(Sarbanes - Oxley Act, 简称 SOX 法案)。中国国有资产监督管理委员会 2006 年颁布了《中央企业全面风险管理指引》,先后经过试点,2009 年要求中央企业编制全面风险管理报告。目前具备条件的企业也开始实施全面风险管理。

企业在实施全面风险管理的过程中,发现企业最大的风险是战略风险,但对于什么是战略风险、战略风险与企业战略的关系、战略风险如何识别、评估以及应对,是企业实施战略风险管理必须解决的问题,有关问题理论界尚未达成共识。因此,对战略风险进行系统的识别、评估和应