

战略管理视角下企业多元化经营的风险控制研究

魏含嫣

中航材国际招标有限公司，北京，101316；

摘要：在日益复杂多变的市场环境中，多元化经营已成为企业实现规模扩张、分散风险和寻求新增长点的重要战略选择。然而，多元化在带来发展机遇的同时，也伴随着资源配置失衡、管理复杂度上升、核心能力稀释等一系列潜在风险，甚至可能导致企业绩效下滑或战略失败。本文从战略管理视角出发，系统探讨企业实施多元化经营过程中的风险识别、评估与控制机制。研究基于战略匹配理论、资源基础观与协同效应理论，分析多元化战略与企业内部资源能力、外部环境之间的动态关系，揭示多元化风险产生的内在机理。企业应强化战略前瞻性研判，确保多元化方向与核心竞争力相契合；优化组织结构与管控模式，提升跨业务协同效率；建立科学的资源配置与绩效评价机制，防范资源错配与管理失控。本研究旨在为企业科学制定和实施多元化战略提供理论支持与实践指导，提升企业可持续发展能力。

关键词：战略管理；多元化经营；风险控制；资源能力；协同效应；企业战略

DOI：10.64216/3080-1486.25.12.105

引言

随着市场竞争格局的不断演变与技术变革的加速推进，企业单纯依赖单一业务或产品线的发展模式已难以适应复杂多变的外部环境。为寻求新的增长点、分散市场波动带来的风险、提升资源利用效率，越来越多的企业选择实施多元化经营战略。从家电巨头向智能生态拓展，到互联网企业跨界布局金融与医疗，多元化已成为大型企业乃至成长型公司普遍采用的发展路径。从战略管理视角出发，深入探讨企业多元化经营中的风险生成机理，并构建系统性、可操作的风险控制路径，具有重要的理论价值与现实意义。本文旨在突破单一维度分析的局限，将多元化经营置于企业整体战略体系中，结合战略规划、组织设计、资源配置与战略控制等核心要素，系统识别多元化过程中的关键风险点，并提出涵盖战略前、中、后阶段的全过程风险控制策略，以期为企业科学实施多元化战略、提升战略韧性与可持续发展能力提供理论依据与实践参考。

1 文献综述

1.1 企业多元化经营的定义

企业多元化经营指企业突破原主导业务范畴，向新的产品或服务领域拓展，实现跨行业、跨市场的业务布局，以此扩大经营边界的战略行为。按照业务关联度，可分为相关多元化与非相关多元化。相关多元化下，新

业务与原有业务在技术、市场、生产流程等方面存在协同效应，像家电企业从空调生产拓展到冰箱、洗衣机领域，能够共享研发技术和销售渠道；非相关多元化则是进入与原业务缺乏明显关联的领域，例如房地产企业涉足影视娱乐产业。从企业战略层面看，多元化经营旨在分散经营风险、开拓新的利润来源、优化资源配置、提升规模效应与市场竞争力，但企业在实施时，必须综合考量自身资源、能力以及外部市场环境等诸多因素。

1.2 战略管理视角下的风险控制理论

在战略管理视角下，有多种理论可用于指导企业多元化经营的风险控制。资源基础理论认为企业的竞争优势源于独特的资源与能力，企业进行多元化经营时，应基于自身核心资源与能力选择匹配的新业务领域，通过延伸和拓展核心资源，在新业务中构建竞争优势，降低资源不匹配带来的风险，例如拥有强大品牌资源的企业可进入与品牌定位相符的新领域。核心能力理论强调企业要聚焦核心能力的培育与提升，多元化经营需围绕核心能力展开，确保新业务与核心能力相互促进、协同发展，增强抵御风险的能力，若新业务与核心能力脱节，企业在新领域将难以建立竞争优势。权变理论指出企业战略决策需依据内外部环境变化灵活调整，多元化经营过程中，企业要实时监测市场动态、政策变化、行业趋势等外部因素，以及自身资源、能力、组织结构等内部

因素,根据环境变化及时优化业务组合、调整资源配置,有效控制风险。风险管理理论涵盖风险识别、评估和应对环节,企业开展多元化经营时,需运用该理论系统识别潜在风险,通过定量与定性分析评估风险发生概率和影响程度,并针对不同风险类型,采取风险规避、降低、转移或承受等策略,实现对多元化经营风险的有效控制。

2 企业多元化经营的风险识别

2.1 环境因素分析

环境因素对企业多元化经营风险有着重要影响。宏观经济环境的波动直接关系到企业多元化经营的成败。在经济繁荣期,市场需求旺盛,消费者购买力强,企业进入新领域可能更容易打开市场;但在经济衰退期,市场需求萎缩,企业多元化投资的新业务可能面临产品滞销、营收下滑的困境。例如,经济下行时,非必需消费品领域的新业务首当其冲受到冲击。目标行业的市场饱和度、竞争激烈程度以及技术发展趋势,都决定着企业进入该领域的风险大小。若目标行业已趋于饱和,新企业进入不仅难以获取市场份额,还可能因过度竞争导致利润微薄甚至亏损;而技术快速迭代的行业,若企业不能跟上技术发展步伐,其新业务很快就会被市场淘汰。

2.2 管理因素分析

管理因素在企业多元化经营风险控制中起着关键作用。企业高层管理者的战略决策能力和风险认知水平至关重要。错误的战略决策,如盲目进入不熟悉且缺乏竞争优势的领域,会使企业陷入多元化陷阱;而对风险的低估或认知不足,可能导致企业在风险发生时缺乏有效的应对措施。同时,企业的组织架构和管理流程也会影响多元化经营的成效。若组织架构无法适应多元化业务的发展,各业务部门之间权责不清、沟通不畅,会降低管理效率,增加内部协调成本。

2.3 社会因素分析

社会因素对企业多元化经营风险的影响日益凸显。社会文化的差异会直接影响消费者对新业务产品或服务的接受度。不同地区、不同民族有着独特的消费习惯、审美观念和价值取向,企业在多元化经营过程中,如果忽视这些文化差异,新业务的产品或服务可能因不符合当地消费者偏好而遭遇市场抵制。社会舆论和公众形象也会对企业多元化经营产生影响。在信息传播迅速的当下,企业的任何决策和行为都可能受到社会舆论的监督

和评价。若企业在多元化经营过程中出现损害公众利益的行为,如产品质量问题、环境污染问题等,负面舆论将迅速扩散,严重损害企业的公众形象和品牌声誉,进而影响新业务的市场拓展和企业的长期发展。

3 战略管理视角下的风险控制策略

3.1 风险控制原则

企业多元化经营的风险控制需遵循一系列基本原则以保障战略有效实施。整体性原则要求企业将多元化经营视为一个有机整体,从全局出发统筹规划风险控制措施,避免因局部优化而损害整体利益,确保各业务板块的风险控制与企业整体战略目标相一致。前瞻性原则强调企业需具备敏锐的市场洞察力,提前预判宏观经济走势、行业技术变革、政策法规调整等潜在风险因素,在风险尚未形成或处于萌芽状态时,便制定相应的防范策略,提升企业对风险的预警和应对能力。

3.2 风险控制策略制定

在战略管理视角下,企业多元化经营的风险控制需从多维度展开。战略选择上,立足核心竞争力与资源禀赋,优先选择相关多元化战略,运用波特五力模型剖析目标行业竞争态势与发展潜力,规避高风险领域。组织管理层面,构建灵活架构,明晰权责,强化跨部门协作;完善人才招培体系,以科学考核激励机制激发员工活力,培育包容文化促进业务融合。财务管控方面,搭建财务预警系统,实时监测资金流动与资产负债等指标,合理规划资金、优化资本结构,对新业务采取分步投资策略,依发展动态调整规模。风险应对时,针对不同风险类型精准施策,通过保险转移可保风险、战略联盟分担市场风险、技术创新与流程优化降低运营风险,同时建立应急处理机制,定期演练,全方位提升企业在多元化经营中的风险防控能力,保障战略目标的实现。

4 企业多元化经营风险控制保障机制

4.1 完善企业风险管理体系

完善企业风险管理体系是多元化经营风险控制的核心保障。企业需建立健全风险管理组织架构,设立专职风险管理部门,明确其与各业务部门的权责关系,确保风险管理工作贯穿企业运营全过程。风险管理部门负责制定风险管理制度、流程和标准,统筹协调各部门开展风险管控工作;业务部门则需配合提供业务数据和风

险信息,落实风险控制措施。同时,构建覆盖企业各层级、各业务环节的风险管理制度体系,包括风险识别、评估、预警、应对等制度,使风险管理工作有章可循。

4.2 提高企业风险应对能力

提高企业风险应对能力是多元化经营风险控制的关键环节。强化风险识别能力是基础,企业需运用风险清单、SWOT 分析、情景分析等工具,全面梳理多元化经营过程中面临的市场、管理、财务等各类风险,确保风险识别的全面性和准确性。同时,加强对宏观环境、行业趋势和竞争对手动态的跟踪研究,及时发现新出现的风险因素。在风险评估方面,引入先进的评估模型和方法,结合企业实际情况,对风险进行分级分类管理,明确重点防控的风险领域。针对不同类型的风险,采取差异化的应对方式。对于可规避的高风险业务,果断放弃或退出;对于无法规避的风险,通过优化业务流程、加强内部控制等方式降低风险发生概率和影响程度;利用保险、金融衍生工具等手段转移部分风险;对于一些可控且具有潜在收益的风险,在充分评估的基础上,主动承担并积极管理。此外,建立风险应急处理机制,制定详细的应急预案,明确应急处理流程和责任分工,定期开展应急演练,确保在风险事件发生时,企业能够迅速响应、有效处置,将损失降到最低限度,从而全面提升企业多元化经营的风险应对能力。

5 结论

在战略管理视角下,企业多元化经营是寻求增长与分散风险的重要战略选择,但也伴随着诸多风险。研究表明,通过构建完善的风险管理体系、提升风险应对能力,可有效降低多元化经营风险。企业需从战略选择、组织管理、财务管控等多维度制定风险控制策略,依据自身核心竞争力审慎选择业务领域,优化组织架构与人才管理,强化财务预警与资金管理。同时,建立健全覆

盖全流程的风险管理体系,运用科学工具强化风险识别与评估,针对不同风险类型采取差异化应对策略,并通过应急演练提升突发风险处置能力。未来,企业应持续关注内外部环境变化,动态调整风险控制策略,在多元化经营中实现稳健发展,为行业提供风险管控的实践参考与理论借鉴,推动战略管理在企业多元化经营中的深化应用。

参考文献

- [1] 吴国鼎,张会丽. 多元化经营是否降低了企业的财务风险?——来自中国上市公司的经验证据[J]. 中央财经大学学报, 2015, (08): 94-101. DOI: CNKI: SUN: ZYC Y. 0. 2015-08-013.
- [2] 姜付秀. 我国上市公司多元化经营的决定因素研究[J]. 管理世界, 2006, (05): 128-135. DOI: 10. 19744/j. cnki. 11-1235/f. 2006. 05. 016.
- [3] 李维安,戴文涛. 公司治理、内部控制、风险管理的关系框架——基于战略管理视角[J]. 审计与经济研究, 2013, 28(04): 3-12. DOI: CNKI: SUN: SJYJ. 0. 2013-04-002.
- [4] 张存禄,王子萍,黄培清,等. 基于风险控制的供应链结构优化问题[J]. 上海交通大学学报, 2005, (03): 468-470+478. DOI: 10. 16183/j. cnki. jsjtu. 2005. 03. 031.
- [5] 田恒. 中国企业多元化经营的绩效及影响因素研究[D]. 武汉大学, 2014.

作者简介: (姓名: 魏含嫣, 出生日期: 1991年11月8日, 性别: 女, 民族: 汉, 籍贯: 山西太原, 单位名称: 中航材国际招标有限公司, 学历: 硕士研究生, 职称: 中级经济师, 主要研究方向: 企业管理和工商管理。