

数字经济时代企业商业模式转型与 风险管理系列研究（下篇）

策略与挑战：数字化商业模式创新与风险管理





The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business

IMA 管理会计师协会（The Institute of Management Accountants, 简称 IMA®） 成立于 1919 年，是全球领先的国际管理会计师组织，为企业内部的管理和财务专业人士提供最具有含金量的资格认证和高质量的服务。作为全球规模最大，最受推崇的专业会计师协会之一，IMA 恪守为公共利益服务的原则，致力于通过开展研究、CMA 认证、继续教育、相关专业交流以及倡导最高职业道德标准等方式，转变传统财务领域的思维模式，服务全球财务管理行业，从而推动企业优化绩效，成就个人职业发展。IMA 在 150 个国家和地区拥有规模超过 140,000 名 CMA 考生及持证者，以及 300 多个分会和精英俱乐部。IMA 的总部位于美国新泽西州的蒙特维尔市，将全球划分为四个区域，美洲、亚太、欧洲以及中东 / 印度，提供本地化服务。

了解详情，请访问 IMA 管理会计师协会网站：<https://www.imachina.org.cn>



厦门大学管理会计研究中心
MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH CENTER OF
XIAMEN UNIVERSITY

依托厦门大学管理学院和会计学系，**厦门大学管理会计研究中心**于 2015 年在财政部大力推动管理会计的形势下成立。厦门大学会计系是现代中国管理会计的起源地，长期以来始终引领、推动和发展中国管理会计的学科研究和应用教育，具有优良的学术传统和社会声誉，在国内外具有广泛的影响。厦门大学余绪缨教授在改革开放之初将现代管理会计引入中国，在创建具有中国特色的现代管理会计理论和方法体系以及开拓“广义管理会计体系”等方面，做出了重要贡献，被誉为中国管理会计的开拓者和奠基人。中心目标是：继承和发扬厦门大学在管理会计领域的研究地位和研究传统，兼具开放性和国际化，建设成为在国内理论研究、政府政策咨询和企业管理会计实践具有重要影响力，同时与国际管理会计组织、国外著名院校和研究机构保持密切联系的管理会计研究机构。

了解详情，请访问厦门大学管理会计研究中心网站：<https://sm.xmu.edu.cn/kxyj/yjzx/glhjyjzx/zxjj.htm>

关于作者

厦门大学管理会计研究中心团队



郭晓梅教授

厦门大学管理学院管理学（会计学）博士、教授；中国注册会计师（CICPA），全球特许管理会计师（CGMA），英国皇家特许管理会计师公会会员（ACMA），厦门大学管理会计研究中心主任；《中国管理会计》杂志编委，Asian Review of Accounting 匿名审稿人，全球特许管理会计师北亚区智库专家（CGMA100）。IMA 学术顾问委员会委员，中国总会计师协会管理会计专家、福建省财政厅管理会计咨询专家，中国电子协会智能财务分会研究员，中国高校创新创业教育联盟共享财务专委会智能财务研究员。厦门大学管理学院共享财务实验项目负责人。曾任厦门大学会计系副主任。

2000 年加拿大圣玛丽大学访问学者（CIDA）。2017 年加拿大毅伟商学院访问学者（CCSEP）。负责慕课的《管理会计》获得首批国家一流本科课程（在线课程）。2023 年负责的技术赋能，故事激趣——管理会计慕课创新应用被评为福建省慕课十年典型案例（特等奖），并入选高校在线开放课程联盟联席会慕课十年典型案例。

曾长期从事注册会计师业务，为企业及企业集团提供审计和公司治理风险管控等管理咨询服务与实战。与企业合作开展各种案例调研合作，主要从事管理会计研究，目前主要为企业集团预算管理 with 风险管控设计、财务共享、智能财务等方面研究、咨询与服务。

已出版环境管理会计、注册会计师法律责任、CGMA 管理会计案例集、智能技术驱动下财务共享模式创新与应用实践研究等专著，并在国内外公开发表数十篇学术论文。ydxmguo@tom.com

孙姝慧，厦门大学管理学院，硕士，sunshh21@163.com

俞静，厦门大学管理学院，硕士，yujing990527@163.com

宫瑶瑶，中兴通讯股份有限公司，硕士，1165389547@qq.com

唐雨心，厦门大学管理学院，硕士，tangyuxin1269@163.com

缪雨佳，厦门大学管理学院，硕士，906291098@qq.com

蓝丽娟，厦门大学管理学院，硕士，444070805@qq.com

IMA 研究团队

单雨飞，CMA、CPA、CFE、CSCA、PMP，IMA 中国研究与知识总监

摘要

当前数字经济迅速发展，新数字产业形态不断涌现。企业数字化转型已成为必然。并且演进到了商业模式的数字化转型时代。商业模式阐述企业创造价值的基本原理，随着互联网经济的产生而日益为人们所关注。在数字化技术驱动下，各种商业模式创新实践层出不穷，给企业带来新的机会和挑战。成功的商业模式帮助企业获取竞争优势，然而，失败的模式可能给企业带来严重后果。数字经济时代商业模式转型与创新能否成功，不仅在于合理选择创新路线与形式，也要把握创新过程的风险管理。

报告包含上篇、中篇和下篇三个部分：第一部分为背景与理论分析，探讨数字经济时代商业模式转型与风险管理的背景，展开文献回顾与理论分析，构造了数字化商业模式转型的框架，第二部分通过企业案例就数字化商业模式的转型展开分析。第三部分讨论数字化商业模式创新战略与风险管理问题。围绕本报告的主要结论是：

1. 数字经济已经成为经济发展的主动力，并使经营环境发生了巨大改变。企业的商业模式，或多或少地发生了变革或调整，以适应竞争的要求。数字化商业模式多种多样。
2. 全球化新趋势和技术变革，极大地影响着企业经营的商业环境，国家政策的支持，行业自身的竞争与发展，推动着企业不断进行商业模式的创新。商业模式创新，可以在现有的业务线展开，也可能通过建立新的业务线来实现。创新过程，可以体现为顾客价值主张调整，强化顾客关系，也可以体现为价值链的再造。企业可以同时执行多个商业模式。
3. 数字化商业模式创新过程存在风险。企业管理者需要以战略眼光来看待创新过程的风险管理问题。积极主动展开发现创新的机会展开创新，创新战略应与商业模式创新程度相匹配。企业应采取相应的风险管理手段来对其实施全过程风险管理。

关键词：数字经济 商业模式创新 转型 风险管理

目录

摘要.....	4
一、数字经济时代商业模式创新的机遇	6
(一) 新经济环境下的商业模式	6
(二) 数字经济驱动下的商业模式创新机会	7
二、风险与全面风险管理	11
(一) 风险与全面风险管理的含义.....	11
(二) 全面风险管理框架	12
(三) 全面风险管理与商业模式创新.....	14
三、商业模式创新程度、风险及其计量	15
(一) BCG 模型与风险计量.....	15
(二) TARAN 模型	16
四、商业模式创新的战略与风险管理	19
(一) 商业模式创新战略的分类	19
(二) 商业模式创新战略与创新程度、风险的适配度的分析框架.....	20
(三) 案例企业商业模式创新战略与创新风险适配度的分析	22
五、商业模式创新实施过程的风险管理	24
(一) 商业模式创新的过程	24
(二) 商业模式创新过程的风险管理.....	24
(三) 基于生态系统的商业模式创新过程的风险管理.....	25
六、商业模式创新的对策建议.....	29
(一) 成功的商业模式创新的特征.....	29
(二) 商业模式创新的风险管理建议.....	29
结语.....	30
参考文献	31

一、数字经济时代商业模式创新的机遇

（一）新经济环境下的商业模式

如前述，当前国际经济环境全球化趋势，出现了新的变化，对商业模式产生了影响。BCG 报告指出新经济全球化下可行的商业模式包括^[1]：

1. 制造业跨境服务化

传统的制造业模式依赖于向全球的消费者出售实体产品及更换零件，但贸易壁垒上升及一些新兴市场客户的有限财力使该模式难以持续。通过将目标转移到数字服务及端对端的解决方案上，制造商可以开发新的增长点。在这种服务模式下，制造商通过产品提供服务获取报酬，而不是获取产品的价值。物联网、先进技术计算及消费者对使用而非拥有的偏好促进了这种模式的发展。合理安排的话，这种模式成本可预期并且产出更大。

2. 轻资产运营开拓市场

伙伴关系、数据连接、数据分析以及全球 IT 平台的增加，使公司进入新市场的难度大幅降低。伙伴关系可以提供当地的渠道、物流和市场支持，也减少了进入市场的风险。为了进入印度市场，中国手机生产商小米跟当地的电商企业 Flipkart 合作。通过在电商网站上出售低价的手机，小米在两年内拿下了印度 11% 的市场和 10 亿美元的营销额。小米现在正在加大投入，在印度建造实体的销售渠道和制造工厂。

由于全球的电商平台整合了消费者和生产者，企业可以用非常低的成本打开全球的销售渠道。

3. 应用软件提供增值服务

数字科技的兴起，以及智能设备的相互联系，让很多企业能够通过软件提供产品的价值，而不仅仅只是在当地销售硬件产品。这样的方式，让企业能够以较低的成本更好的服务全球范围内的消费者。

4. 全球数字化生态圈

有的企业利用数据技术连接跨越不同国家和产业的合作方，建立数字化平台。这些平台有助于推出最先进的技术，增加产品特性，确保 IT 系统的交互运营，并加快商业化进程。借助这种平台，企业形成生产圈，价值链转变成价值网络。

5. “千人千面”

技术进步使企业可以通过平台随时随地联系全球客户，为其提供个性化的体验，从而形成“千人千面”。人工智能的发展，让企业能够大规模地为不同国家的用户提供独特的推荐。

6. 多地制造布局

工业 4.0 及合作技术开发，促进企业重新评估其传统的制造战略，这种战略将制造业安置在劳动力成本低的国家，通过建立大工厂获取成本优势。而先进制造系统的应用，则使企业能够将生产设置在终端市场周边，实现小批弹性的顾客化定制生产，并加快进入市场。

7. 多重国别身份

为了应对民族主义抬头趋势，很多企业在特定国家深化其身份认同，以遵守当地对本地化的较高要求和政府的较高影响。企业开始考虑政治风险。为了规避这种风险，企业开始进行创造就业机会的投资，考虑当地和国家的有限事项，改造运营和内部流程以满足当地劳动力的需求。本地化的身份还有助于企业满足当地国有企业的采购政策要求，并有机会获得国有资金支持。这种本地化分权趋势，与数字技术驱动的数字分析和数字营销的集中化趋势刚好对立。

在逆全球化和贸易保护主义抬头的背景下，一些国家对于来自中国的公司实行严格的监管措施，或推行贸易禁令。一些国家试图将中国数字经济的头部企业隔离在美国和其他国家的市场之外，TikTok、华为等事件即是例证。政治风险成为影响企业商业活动的非市场因素。制造本地化或与当地企业合作等成为一些企业国际化的选择。然而，多变的国际局势，又可能带来新的变数。尽管小米已深耕印度本地市场多年，并从本地化运营、产品定位、渠道建设、营销策略等多方面建设印度市场，仍接连遭遇补税和冻结 47 亿人民币资产事件。本地化依然可能无法逃脱当地政府对外企的制裁，风险依然很大。

（二）数字经济驱动的商业模式创新机会

随着数字经济的深入发展，硬件产品和实体资产，已不再是企业竞争力的必然保证。新一代信息技术驱动之下，万物互联，大数据、云计算、人工智能等已经深刻的影响到了各行各业。智能技术不仅提升了经营效率，也改变了企业的商业模式。

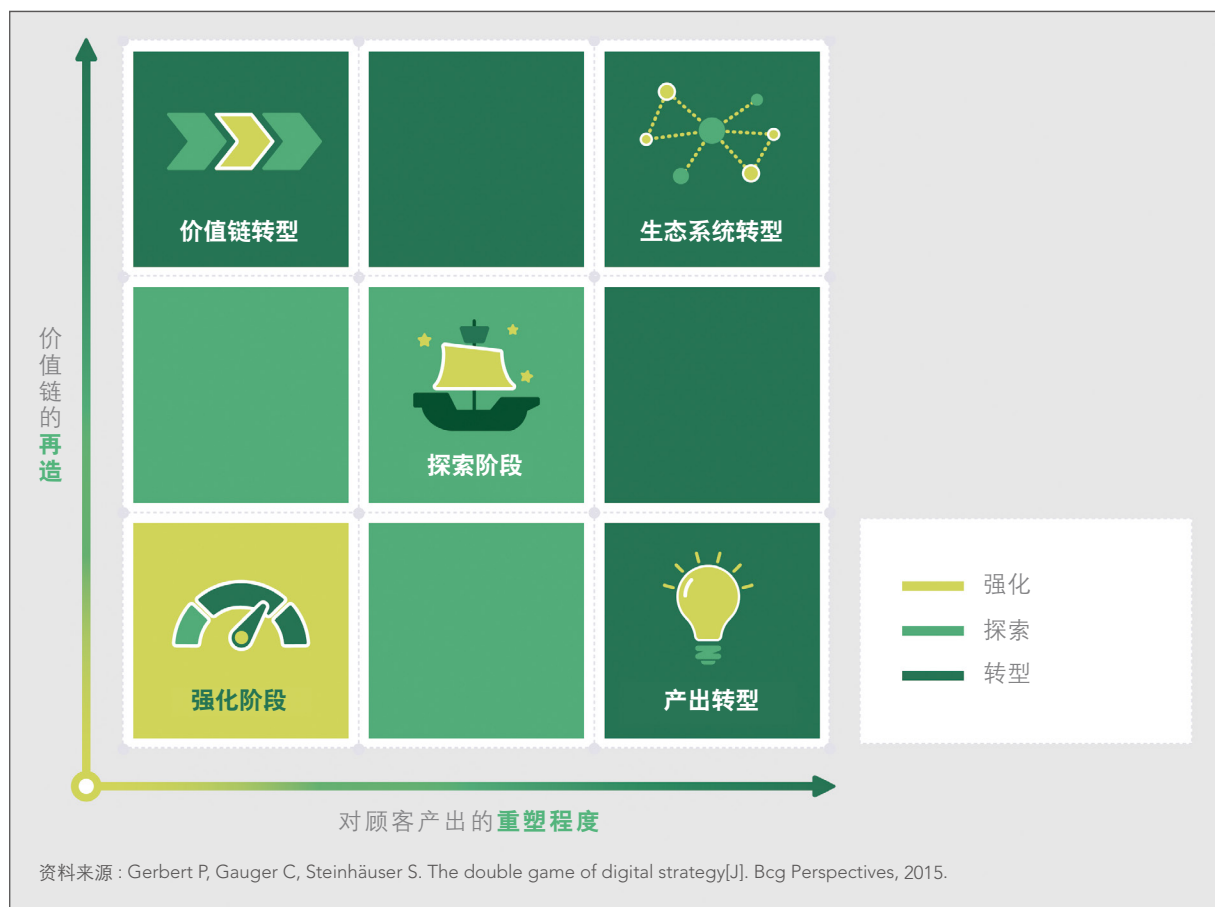
由于数字经济时代外部环境的多变与不确定性，企业的商业模式需要做出改变，以适应新环境并创造价值。企业必须界定其商业模式创新的位置，评估并决定战略选择的优先事项。由于数字技术的应用，带来了新的价值创造机会。如 BCG 数字化机会矩阵图 1 所示，数字化的机遇隐藏于价值链的再造和对顾客产出的重塑两个维度^[2]。

纵轴代表的是价值链的再造，数字化为优化公司现有的业务流程提供了许多机会。现有的 IT 技术已经变得更加灵活、直观和强大，许多公司都可以使用数字化技术重塑价值链。数字化再造在复杂性和影响上各不相同，单一价值链可以变化为跨职能甚至是跨公司边界的价值链，数字分析技术提升了销售效率，显著促进了公司的价值创造。同时，数字技术为全自动订单和交付过程的发展提供了机会。

横轴代表了对顾客产出的重塑程度。再造很大程度上是追求效率和有效性的线性过程，但是重塑意味着开放、创造和远见。数字化带来的新数据和强大的分析技术为创造性产品和服务的诞生提供了丰富的机会。

横轴和纵轴的交互形成了利用数字化机会的三个演进阶段。首先是黄色区域代表的强化阶段。强化意指立足于现有位置，寻找能够直接创造价值的出发点。强化阶段的激进程度较低，可以提供组织的数字化技能，提供直接和巨大的价值创造，为后续的数字化进程提供资金。接下来是浅绿色区域的探索阶段，该阶段需要调查与现有业务相关的邻近业务并寻求更大的价值链调整空间，例如在汽车上添置先进的辅助驾驶功能并实现自动驾驶。探索阶段需要企业在数字化业务上投入大量的资金并密切跟踪其业绩表现。最后一个阶段是转型阶段，具体可分为价值链转型、生态系统转型和产出转型三种模式。转型的风险最大，但可以形成最大的竞争优势。从战略角度来看，转型意味着企业需要以五到十年后的目标为依据，倒推现在应该形成的战略布局，这不仅需要巨大的资金投入，同样意味着可能需要开发新的生态系统伙伴关系。

图 1：BCG 数字化机会矩阵



对顾客产出的重塑，实际上就是价值主张的重塑。数字技术带来了创新产品和服务的机会。不仅产品本身可能数字化，并且，由于数据的可取得性和数据分析能力的提高，企业可以向客户提供数据赋能的增值服务，改善顾客体验。而互联网和物联网的应用，客户与企业等相互连接，客户平台建立（例如滴滴平台），使得对客户提供的产品和服务，甚至可能超越传统企业和行业的边界，呈现新的形态，带来整个产业生态的颠覆。

于价值链再造而言，数字技术的影响不只是体现在 IT 部或引入新的信息系统那么简单。数字化对于价值链再造的影响，可能是改变业务流程，使端到端流程自动化智能化。也可能跨越企业多个部门，例如对职能部门重组，建立共享中心提高部门效率和服务质量。甚至跨出企业边界，影响到生态系统的塑造。以物联网为例，企业不再是单一的线性价值链经营，而是融入生态圈形成的价值网络展开价值共创。其价值创造逻辑改变，给不同的参与者新的价值机遇。根据埃森哲（2018）的报告^[3]，如图 2 所示，物联网生态系统主要由五个角色组成，不同的服务提供商密切合作形成的物联网价值创造网络，将极大程度上推进“物联网+”的产业发展。数据提供者通过传感器等手段获取数据信息，为后续的服务提供基础。系统部署使能者通过发挥自己的技术或产品优势为物联网的大规模应用创造条件。应用开发使能者主要的任务是将物联网采集到的数据转化为可落地的产业应用。以阿里云等为代表的物联网平台提供了各个角色发挥作用的平台。应用者的任务主要是应用物联网，结合使用经验为改善产品体验提供支持。企业在“物联网+”中的角色可能会发生改变，企业角色的变化和融合使“物联网+”未来仍存在广阔的发展前景，帮助企业创造更多的价值。

图 2：“物联网+”生态圈

角色	主要价值机遇
应用者	<ul style="list-style-type: none"> 外部应用者: 对外应用物联网提供智能服务和商业应用方案。 内部应用者: 对内利用物联网提升生产和运营效率。
系统部署使能者	<ul style="list-style-type: none"> 物联网系统咨询、顶层设计和解决方案。 物联网软硬件产品供应（传感设备、网络传输、信息安全等）。 物联网系统集成与部署。
数据制造者	<ul style="list-style-type: none"> 原始数据采集和清洗: 通过网络、传感器采集物理世界的数据,并对采集到的数据进行清洗、本地存储。 销售数据资源和相关数据服务。
物联网平台提供者	<ul style="list-style-type: none"> 物联网设备管理平台: 对物联网终端进行远程监控设置调整、软件升级、系统升级、故障排查、生命周期管理等功能。 连接管理平台: 实现物联网连接配置管理,保证终端联网通道稳定,提供网络资源流量管理、资费管理等功能。 物联网应用多边市场: 提供物联网应用软件或服务。 <p>这里的平台是指对外提供商业化的平台服务,而非内部自建的平台</p>
应用开发使能者	<ul style="list-style-type: none"> 应用开发支持: 提供成套应用开发工具（大部分能提供图形化开发工具,甚至不需要开发者编写代码）、中间件、数据存储功能、业务逻辑引擎、对接第三方系统的 AP 等。 应用开发者: 针对应用场景开发相应的应用软件和服务。 相关技术提供商,如数据分析、人工智能、区块链等。

资料来源：埃森哲，物联网+：助制造业向智能服务转型[J]. 软件和集成电路，2018(05):74-90.

企业需要通过商业模式创新，来利用和创造这些新价值。他们共同合作，提升产业效率提供创新服务，共同推动生态系统的发展。

上述两个维度分别对应着商业模式的价值主张和价值创造要素。在数字化转型中如何把握机会，将智能产品和技术应用变现，是转型能否成功的关键。数字化时代，新经济环境和新技术趋势，为商业模式创新创造了有利条件。通过商业模式创新，可以为企业中长期发展打开新空间。

然而，机遇与风险共存。尽管意识到数字化带来的巨大价值，但企业由于客户需求不确定，对创新结果不确定，以及能否吸引足够合作伙伴及自身能力是否匹配等顾虑，一些企业对于商业模式创新，特别是颠覆性创新，踌躇不前。即便是已经展开的商业模式创新，在努力变革以获取数字经济的机遇之时，也需要考虑商业模式创新的风险。故本章应用战略管理和风险管理理论，探讨商业模式创新的实施对策。

二、风险与全面风险管理

（一）风险与全面风险管理的含义

和其他所有管理术语一样，风险与风险管理的概念同样经过了一定的迭代和演进过程。早期，风险（Risk）意味着结果的不确定性，而风险管理（Risk Management）则被定义为“一套可以系统性的完成沟通、咨询、识别、分析、评估、应对、监控和回顾风险的管理政策、流程以及实践”^[4]。此时的风险管理被广泛应用于企业的内审、财务、保险、环境健康与安全以及法律部门中，很少与企业的核心商业流程结合在一起^[5]。与此相对的是，越来越多的研究以及调研报告^[6]显示管理者希望更加积极和全面地管理风险，而当时的风险管理概念显然无法满足实际需求。基于此，学界在 COSO（2004）^[7]提出的全面风险管理（Enterprise Risk Management,ERM）定义的基础上进一步细化，指出 ERM 是一系列帮助企业捕获和降低未来经营不确定性和复杂性的风险管理框架，使得企业可以全方位管理各项风险^{[8][9]}。ERM 将风险管理概念中提及的系统性的政策、流程以及实践概括为管理框架，不仅实现了概念的简化，同时也点出了风险管理措施的整体性，以回应实务界对综合化管理企业风险的诉求。

IMA（2014）^[10]则认为，风险管理是一种结构化的自律的方法，其将战略、流程、技术和知识协同，旨在企业创造价值过程中对不确定性加以评价和管理。这种方法完全综合、前瞻并以流程为导向，可以管理企业所有的关键风险和机会，而不仅仅只是考虑财务风险与机遇，其目的在于实现利益关系人价值的整体的最大化。

此时的风险，不仅仅只考虑负面影响，也包含了正面的影响。风险评估的目的通过管理对实现目标产生正面或负面影响的不确定性，以创造、保持和增强价值。

到了 2017 年，COSO 发布了新风险管理框架，名为：融合战略与绩效的风险管理框架^[11]，此时风险被重新定义为事件发生并影响实现战略和业务目标的可能性。相比 2014 年的框架，将风险的范畴扩大到了对风险的“正面”和“负面”影响兼顾，而不是原来框架的事件发生并负面影响实现目标的可能性，并关注了风险对战略和绩效目标的影响。此外新框架简化了风险管理的概念，明确企业风险管理不是一种职能或部门，而是“与战略制定及实施相整合的一种文化、能力和实践，旨在创造、保持和实现价值过程中管理风险”。

此时，企业风险管理不再是主要侧重在防止对企业价值的侵蚀事件和降低风险到可接受的水平。相反，它被视为不可或缺的战略制定和抓住机遇来创造和保持价值的一部分。企业风险管理成为一个动态的、管理主体整个价值链的一部分。风险管理工作融入到企业的所有业务流程中，从战略制定，到商业目标的形成，再到执行过程中完成绩效的情况，风险管理不是额外和独立的工作，而是参与组织运营和管理绩效完成过程中的风险并最终实现组织对价值的追求。

（二）全面风险管理框架

21 世纪之后，随着经济全球化的不断发展，企业之间的关联性大幅提升，企业面临的风险也随之增加，风险的影响不断被放大，这对企业的风险管理提出了更高的要求。为了将风险管理更好地应用在企业价值创造中，企业首先需要明确风险管理对于战略规划和嵌入整个组织的重要性。在这样的情境下，风险管理逐渐过渡到全面风险管理阶段。为更好地指导企业进行风险管理，全面风险管理框架应运而生。

全面风险管理(ERM)强调企业整合管理风险的能力,强调收益和风险的协调,是一种主动型风险管理^[12]。2004年, COSO 出版了《企业风险管理——整合框架》,在 1992 年内部控制框架的基础上,对风险、风险管理定义等内容进行规定,形成了 ERM 概念的核心。2017 年 9 月 COSO 委员会发布了《企业风险管理 - 与战略和绩效的整合》,对全面风险管理理论的理念进行革新。区别于 2004 年的框架, COSO (2017) 10 将 ERM 风险管理框架的要素压缩为五个,分别是:公司治理和文化,战略和目标制定、执行、审核和修订及信息沟通和报告。如图 3 所示,五个要素加上其对应的 20 个原则构成了新的全面风险管理框架,接下来本文将对该框架进行详细的介绍。

图 3: COSO-ERM 风险管理框架



1. 治理与文化

新框架的第一大要素为企业风险管理其他四大要素提供了基础。治理确定企业的基调，加强企业风险管理的重要性并建立监督责任。文化与道德价值观、理想行为、以及对主体风险的理解有关，并且体现于决策过程中。风险治理和风险文化是确保企业风险管理行之有效的强大基石。包括：

(1) 履行董事会风险监督职能：董事会对战略进行监督并肩负治理责任，支持管理层实现战略和业务目标；(2) 建立运营架构：组织在追求战略和业务目标的过程中建立运营架构；(3) 定义所需的文化：组织定义期望的行为，以塑造主体所追求的文化理念；(4) 展示对核心价值的承诺：组织展示对主体核心价值观的承诺；(5) 吸引、培养并留住人才：组织致力于培育与战略和业务目标相适应的人力资本。

2. 战略与目标设定

战略规划过程中，企业风险管理、战略和目标设定共同发挥作用。风险偏好的确定应与战略保持一致；企业目标将战略付诸实践，同时作为识别、评估和应对风险的基础。该基本要素由四项原则支撑。包括：

(1) 分析业务背景：组织考虑业务背景对风险配置的潜在影响；(2) 定义风险偏好：组织在创造、维护和实现价值的环境下定义风险偏好；(3) 评估替代战略：组织评估替代战略和对风险配置的潜在影响；(4) 制定业务目标：组织在建立支持战略实现的不同层级的业务目标时应对风险进行考量。

3. 实施

企业需要识别和评估影响战略和目标实现的风险。在风险偏好的背景下，将风险按照严重程度排序。根据风险排序，组织需要选择合适的风险响应措施，并对其所承担的风险总量采取组合视角。最后将这一过程的结果向主要风险利益相关方报告。该基本要素由五项原则支撑。主要原则包括：

(1) 识别风险：组织识别影响战略和业务目标实施的风险；(2) 组织评估风险的严重程度；(3) 风险排序：组织对风险进行排序，作为制定风险应对措施的基础；(4) 实施风险应对：组织识别并选择风险应对措施；(5) 建立风险组合观：组织开发和评估风险组合视图。

4. 审查和修订

通过审视主体绩效，组织可以考虑如何利用企业风险管理的要素，根据重大的变化发挥更为长期的作用，以及需要进行哪些修订。主要原则包括：

(1) 评估可能对战略和目标造成实质性变化的因素；(2) 审查组织绩效和风险管理成效；(3) 持续改进和完善 ERM 框架。

5. 信息、沟通和报告

企业风险管理需要一个持续的过程，在这个过程中获取和分享内部和外部的必要信息至关重要，有效的沟通和报告有助于这些信息在整个组织和组织外流转。同时新的风险管理框架强调了数据和不断发展的技术可能为风险管理带来的巨大作用。该要素的主要原则是：

（1）利用信息和技术改善 ERM；（2）利用组织内部渠道沟通风险信息；（3）联合报告风险、文化和绩效。

针对这个框架，COSO 相关解释^[13] 特别强调：首先，新框架的新结构是遵循商业模式的流程而不是独立的风险管理流程。其次，五要素以新的框架图呈现，与商业模式具有密切联系。其三，该框架强调了 ERM 和企业实践的融合，两者的融合有助于提供更好的信息，提高决策质量，增强绩效。对组织而言，融合具有下列优点：（1）组织可以更容易或更直接地预测风险，为管理风险提供更多的选择；（2）帮助组织识别并追踪当前和新的机遇，更快速和一致地对绩效的偏差做出反应；（3）帮助组织设计并报告更为全面和一致的风险组合；（4）促进合作，信任和信息共享。其四，强调价值，着眼于企业如何创造，保持和实现价值。将价值贯穿于整个框架中，包括：（1）突出风险管理的核心定义；（2）原则的深入讨论；（3）与风险偏好相联系；（4）关注将风险控制在可接受水平的能力。其五，强调与战略的关系。新框架主要从三个方面探讨战略：（1）战略和商业目标、使命、愿景及核心价值观不一致的可能性；（2）已选战略的风险内涵；（3）战略实施中的风险。最后，强调决策。新框架探讨风险管理框架如何驱动风险意识的决策、强调风险管理如何优化和协同影响绩效的决策以及风险意识决策如何影响风险档案。

综上，全面风险管理框架贯穿于企业战略制定到实施的全过程，其实施流程与商业模式实施流程结合，其目标为创造、维持和实现价值。

（三）全面风险管理 with 商业模式创新

商业模式源于企业的战略，是从企业战略中独立出来的，对企业已实施战略的描述。战略解决企业发展方向问题。而探讨商业模式则是在战略既定的情况下，讨论以什么样的商业逻辑实现价值。在数字经济时代，企业外部环境多变，利用商业模式，将企业战略具体化，再转化为业务流程，实施战略。

全面风险管理框架融入企业战略和绩效实现过程，自然也就与商业模式流程有密切联系。商业模式创新过程，是企业对外部环境变化时带来的机遇风险进行判断，结合自身能力而对价值创造逻辑进行重新设计的决策过程，可以帮助企业抵御竞争优势的下降，或识别新的机会。将商业模式创新与风险管理结合，有助于识别商业模式创新风险和机遇，从而促进实现价值目标。

三、商业模式创新程度、风险及其计量

企业商业模式的设计总体目标在于寻求商业机会^[14]。但是，创新存在不确定性和复杂性，从而具有风险。商业模式创新能否成功，取决于企业是否能够意识到，商业模式创新比以往的创新更具不确定性和复杂性，以及是否有能力应对这些不确定性和复杂性。因此风险其实是与创新相关的不确定性和复杂性的函数，不确定性和复杂性的不同组合将合成不同的风险程度。不确定性是指个人、团体或组织对未来的了解程度，通常不确定性在创新过程的初始阶段最高，随着时间的推移趋于降低。复杂性是指创新过程中的难度，创新过程中的复杂程度取决于创新的新颖性和激进度等特征。

可以通过判断商业模式创新中的不确定性与复杂性来判断风险程度。那么，商业模式创新的不确定性和复杂性如何体现？其风险如何计量呢？下面本文介绍两种商业模式创新风险的计量方式。

（一）BCG 模型与风险计量

如前所述，BCG 的数字化机会矩阵，存在两个维度，每个维度有高中低三个不同层次的变化程度，从而构成了 3×3 的矩阵。BCG 利用该矩阵总结出了利用数字化机会转变存在的三个发展阶段：强化、探索和转型。

强化只是在当前位置上的探索，对应图 1 中坐标为（1,1）的方块。其再造价值链的调整不大，基本上不改变客户价值命题。例如在原来渠道基础上，为供应商或客户提供数字化系统的接入，从而改进企业的数字能力。

探索对应两个维度的变革程度都居中或其中一个维度居中、一个基本不变的状态，在图 1 中表现为颜色是浅绿色的 3 个方块。当进行到探索阶段时，企业在价值主张和价值链再造上，都会与当前的模式存在一定的差别。例如在汽车上增加自动驾驶的辅助功能，根据数据分析结果对客户渠道做调整等。

当两个维度中有任何一个达到了最高程度的变革状态时（图 1 中深绿色的 5 个方块），企业便进入了数字化的转型阶段。这是一种全方位的战略调整，当价值链再造和价值主张同时做出最大变革，则构成了商业生态系统的再造。

三个阶段的变革程度不同，投资要求不同，涉及的机遇与风险也不同。强化模式投资需求小，风险相对也小。探索模式风险居中，而转型模式，变革最为彻底，投资额大，其转变时间也比较长，机遇与风险也最大。

这个模型所涉及的两个维度，其实和 Weilly（2015）^[15] 的数字化商业模式模型的分类维度相近（商业设计和对终端客户的控制能力）。只是 Weilly 的模型中对终端客户的控制能力和设计变革面，涵盖了价值主张和价值传递两个商业模式的要素，涉及面较广。而从各个维度的变化程度计量看，Weilly 的模型以 50% 为分界点，只划分了高和低两种程度，因此以该模型来看商业模式创新程度和风险等级的话，就主要是两种程度了。

就新华文轩而言，大众出版发行产业链、教育服务产业链和数字内容运营产业链三个产业链并存。其中数字内容运营刚刚起步，有向生态系统转型的趋势，而教育服务产业链的转型则主要是顾客产出的重塑，两项当前都处于探索阶段。而前文重点分析的大众出版发行产业链的转型，则是价值链再造与顾客产出重塑并举，处于转型阶段，

同样当前该产业链转型风险也高于另外两个产业商业模式创新风险。

该模型对于风险程度的评价，基于商业模式变革的分类，而分类的标准，在于价值设计和价值主张与现有商业模式的偏离情况（创新性）。偏离程度越高，激进程度越高，其面临的不确定性及复杂性也越高，从而风险越大。

（二）TARAN 模型

商业模式创新是对商业模式要素的变革。Taran (2015)^[16] 根据商业框架要素变化的程度、数量及广度构成的三维空间来刻画商业模式创新程度，三个坐标轴分别代表了创新的激进度、复杂度和广度。

激进度是指商业模式创新每个维度 / 要素的变化程度，是渐进式还是激进式创新。每个要素的创新激进度可根据表 1 来判断。渐进式激进度为低，激进式的激进度为高。

复杂性是指要素的变化数量，变化的要素数量越多，复杂度越高。变化数量在 1-4 之间，复杂性低，高于 4，

表 1：TARAN 商业模式要素创新激进度判断

商业模式要素	渐进式创新 “将我们现有的业务做得更好”	激进式创新 “做一些不一样的事情”
价值主张	提供“更多相同的东西”	提供不一样的产品或服务
目标客户	现有市场	新市场
客户关系	持续性改进现有渠道	构建新联系渠道（物理或虚拟，个体、同业或大众认知渠道）
价值链架构	开发（内部、精益、持续改进）	探索（开放、灵活、多样化）
核心竞争力	为人熟知的能力（现有技术的改进）	颠覆性的全新的未知的能力（如新技术）
合作伙伴网络	熟悉的（静态的）网络	全新的（动态的）网络（如联盟、合资企业）
利润模式	以现有流程产生收入，渐进地进行成本削减	以新流程产生收入，颠覆地进行成本削减

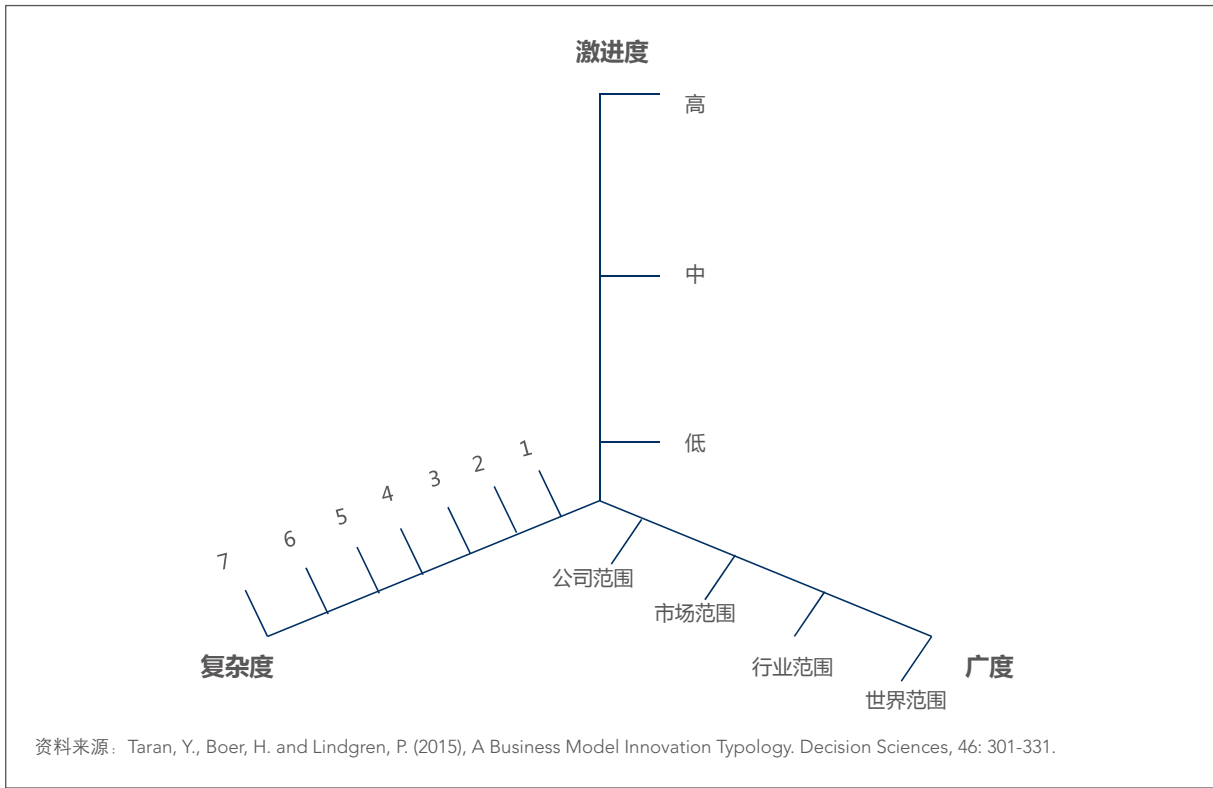
资料来源：Taran, Y., Boer, H. and Lindgren, P. (2015), A Business Model Innovation Typology. Decision Sciences, 46: 301-331.

复杂性高。

广度是指相对于其他或者其他参照物（公司、市场、行业、全球）而言创新的新颖程度，相对公司和市场范围为新，标记程度为低，其他标记程度为高。TARAN 模型如图 4 所示。在这个空间中，任何商业模式都可以根据其激进度、复杂度和广度进行定位。商业模式创新风险随着基于这三个维度测量的商业模式创新的要素变化程度、激进度和广度的增加而增加。

在这个模型中，商业模式创新的复杂程度由发生变化的商业模式要素^①数量来计量。变革数量在 1-4 时，标记

图 4：TARAN 三维商业模式创新风险判断模型



为复杂性低，高于 4 在标记为高。而激进程度，可以包括渐进式和颠覆式创新，反映了不确定性的程度。就广度这一维度，所计量的，仍是不确定性程度，在整个世界范围里都属于新的商业模式，比仅仅对于企业而言属于新的商业模式，其实施过程面临的不确定性显然更大。

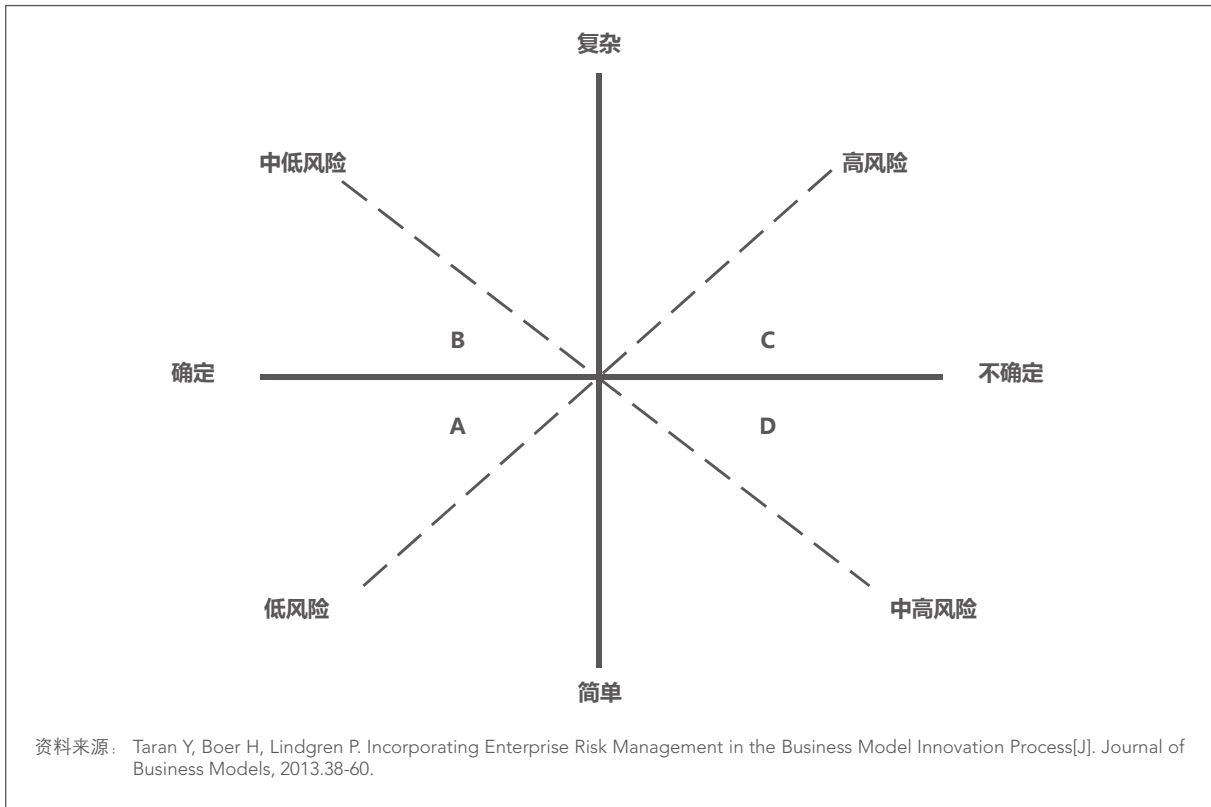
基于此，人们得以可以计量商业模式创新的复杂性、激进度和广度。其中激进度和广度体现的是商业模式创新的不确定程度。那么如何根据商业模式创新的复杂性和不确定性判断风险程度呢？

Taran 等（2013）^[17] 构建了由不确定性和复杂性组成的风险程度判断坐标图。

如图 5 所示，根据不确定性和复杂性两个计量维度将风险划分为四个区间。A 区代表了低风险区，位于此区间的决策通常具有较低的不确定性和复杂性。随着创新过程复杂程度的提高，决策由低风险区上升至中低风险区，即图中的 B 区，此时创新过程的不确定性低，而复杂性高。当 B 区的不确定性不断提高，创新决策开始具有明显的“双高”特征，高不确定性和高复杂性的组合便形成了图中的高风险区——C 区。当 C 区的复杂性下降时，高不确定性和低复杂性的组合便形成了图中的中高风险区——D 区。风险判断坐标图的提出有助于企业根据创新决策的不确定性和复杂性判断企业可能面临的风险，并采取相应的风险应对措施。图 4 暗示，创新决策的不确定性与复杂程度越高，风险水平越高，企业越需要引入风险管理予以控制。

^① 如果按商业模式画布，有 9 个要素，这里核心在于变革数量是一半以上或以下。

图 5：风险程度判断坐标图



四、商业模式创新的战略与风险管理

（一）商业模式创新战略的分类

商业模式以机会为中心，而战略创业视角中战略的机会识别和战略的优势识别是这一范式的核心。

商业模式创新是一种战略选择。商业模式创新的实施过程，实际上对商业机遇和优势的开发和利用的过程。Ahokangas 和 Myllykoski (2014)^[18]认为，商业模式创新的理解，需要与其实施过程联系，包括：设计愿景、制定战略、执行和评估。从愿景开始，商业模式构建是一种与未来有关的活动，因为它是在创造新的东西。设计愿景要求组织质疑团队是否拥有开展业务所需的机会和优势，并探索身边可用的机会和优势。在制定战略的过程中，商业机会形成真实的商业模式描述，但可能会缺乏对于业务所需优势的强调。只有在执行过程中，选择的商业模式、机会和优势之间的适配程度才会得到检验，来自行动的反馈，可能会导致业务模型、战略或者其余重点内容的变化。在评估阶段，采取行动的后果将与更广泛意义上的商业机会进行评估，不仅包含已使用的机会，还包含其他的替代机会。这一过程模糊了评估和设计愿景之间的界限，因为评估阶段也应着眼于未来。这一框架为开发机会、优势，进一步探索新的商业模式奠定了基础。

随着市场波动性的增加和客户群体的多样化，商业模式更新换代的速度越来越快，商业模式创新逐渐成为创造价值增长的重要战略。保持商业模式创新思维，使企业家能够考虑获取商业机会的方式。商业模式创新战略，是企业需要考虑的核心战略选择。而确定商业模式创新战略是否适合企业，先要对其进行分类。

Lindgardt 和 Ayers (2014)^[19]认为，要了解商业模式创新的战略，需要先考虑商业模式创新的动力和关注点。动力有两种：商业模式创新是为了对外部的威胁，例如商品化，新法规或经济下行的影响的被动反应，或者是积极地寻求摆脱现状？关注点是指商业模式创新最有吸引力的机会，是来自企业当前的核心业务还是在邻近的业务与市场？根据两个维度，两位学者构造了商业模式创新的四种战略矩阵如图 6 所示。

图 6：BCG 商业模式创新战略矩阵



再造者是指在面临根本性的行业变化时，选择直面挑战。在这种情况下，原来商业模式逐渐恶化，行业的增长前景不确定。因此企业需要重塑价值命题，不断调整业务为客户提供新的优质产品。总体而言，这一战略主要着眼于旧市场，是一种被动式的创新战略。

当即再造企业现有的核心业务也不足以应对根本性的行业颠覆时，就可以使用调整者这一战略。调整者往往会探索临近的业务或市场，在某些情况下甚至会完全退出现有市场的竞争，这也意味着调整者需要不断地进行创新实验以发现新的、成功的商业模式。因此，调整者是一种面向新市场、被动式的创新战略。

独行者利用商业模式创新以开拓更具成功潜力的核心业务。独行者可以是新设企业或已设立的企业，往往会利用他们的核优势彻底颠覆现有的行业，并制定新的标准。这种面向旧市场、主动式的创新，需要企业具有持续性发展竞争优势或业务优势的能力。

最后一种创新战略是探险者，这是一种面向新市场、主动式的创新战略。探索者通过探索或冒险进入新的或临近的领域，激进式地扩大业务足迹。这种战略需要企业借助自己对于竞争优势的理解，利用这一优势创造出的新应用在新市场获得成功。

Miles et al. (1978)^[20]认为决定企业成功的并不在于哪一种特定的战略模式，只要所采取的战略与企业所处的环境、技术、结构相吻合，都能够取得成功。他们将组织战略分为四种：探险者，防御者，分析者和反应者（the prospector, analyzer, defender, and reactor strategies）。探险者最具有创新精神，强调开发利用新产品新技术和市场。对于新兴市场趋势与变革，试图成为领先者。防御者，基本上被动地固守现有的稳定的市场。分析者兼具探险者创新性和防御者对现有市场的服务能力的特点。一方面追求现有市场的效率，但同时又试图对动态市场的变化做出适应性调整，同样表现出了主动性。不过，与探险者不同的是，这类企业不追求成为市场的领先者，而是在探险者开发新概念后迅速跟随。而反应者则缺乏一致性战略。他们感知市场的变革，但缺乏对变化的应对能力。

Miles 等人的战略分类，隐含的分类标准是创新的动力（主动或被动）和关注点（现有市场或新市场）。BCG 商业模式创新战略分类，基本上是 Miles 的分类的在商业模式创新战略的体现。尽管名称与描述方式略有区别，本质上仍是基于面对变革的态度和变革的领域（新市场）。

（二）商业模式创新战略与创新程度、风险的适配度的分析框架

商业模式创新能否成功，取决于创新程度与企业战略的适配度。在有关战略的研究中，与战略的适配度一直都是关注点。

Zott 等 (2022)^[21]指出商业模式创新，需要摆脱原来的商业模式类型，存活下来的企业要能与新商业模式的融合（创造内部的适配度），要使新商业模式与组织能融入其生态系统中（创造外部适配度），以及对战略做出能适应性调整协同（创造战略适配度）

Taran et al.(2015)^[22]将商业模式创新性与创新战略选择和组织情景结合，评价企业的商业模式创新适配度。

1. 创新战略选择。基于 Miles 等人的战略分类，Taran 等认为，主动式或被动式 (proactive vs. reactive) 是几种战略选择分类的根本特征。

2. 组织情景。创新学者和实践者发现，与外部合作的创新具有许多好处。因此，Taran 等用开放式或封闭式来区分创新的组织情景。封闭式企业在现有的组织体系内展开商业模式创新，也可能是在现有组织体系内展开变革，

其后剥离或成立新的经营单元来展开创新，此时并无外部合作伙伴参与。而开放式企业则利用外部合作伙伴关系，如战略联盟，合资或并购的展开商业模式创新。

通过商业模式创新的战略选择（主动或被动）^②以及组织创新的行为边界（开放/封闭）两个维度描述商业模式创新的内容，得到四种主要的商业模式创新内容的分类：开放/主动型；封闭/主动型；开放/被动型；封闭/被动型。

将这种创新内容与前述 Taran 的创新风险计量模型结合，就组成了一个适配度分析框架。利用这个分析框架在基于对多个成功和失败的商业模式创新案例进行跟踪分析的基础上，提炼的商业模式创新战略与风险程度匹配表（如表 2 所示）。

表 2：商业模式创新战略与风险程度匹配表

创新内容 (类型)	创新程度 (风险)			主要特征	匹配 与否
	激 进 度	广 度	复 杂 性		
开放 主动	高	高	低	<ul style="list-style-type: none"> 利用剥离合资或特许经营授予伙伴方式变革，对现有核心业务影响小。 中等风险。即便创新失败，只要财务损失不大，公司仍可在现有市场经营。 	匹配
封闭 主动	高	高	高	<ul style="list-style-type: none"> 在内部进行商业模式创新，对现有商业模式做出激进调整或成立新的经营单元。 高风险。创新失败，则失去经营业务。 	匹配
开放被动式					
形态 A	低	高	低	<ul style="list-style-type: none"> 对企业原有独特商业模式甲乙改进，试图平衡企业自有资产，利用创新基金，合资方式变革。 风险低。商业模式创新过程对核心业务变动较少，对企业外部传递开放性信息，核心业务继续经营。 	不匹配
形态 B	高	低	高	<ul style="list-style-type: none"> 通过并购及对购入企业的核心业务做激进调整，建立一种跟随他人的商业模式。 中等风险，即便失败企业仍可持续经营当前业务。 	不匹配
部分封闭 主动式	低	低	高	<ul style="list-style-type: none"> 通对企业核心业务从内部做小改进。 中低风险(个别案例高风险)，强调持续改进模仿他人商业模式，失败风险较小。 	匹配

资料来源：Taran Y, Boer H, Lindgren P. A business model innovation typology[J]. Decision Sciences, 2015, 46(2): 301-331. 有修改

^② 相当于 BCG 模型中的动力维度。

商业模式创新的不同战略类型，其创新风险的三个计量维度方面具有不同特点。开放/主动型商业模式创新，激进度和广度高，复杂度低；开放/被动型具有广度高，复杂度和激进度低的A形态以及激进度和复杂度高，广度低的B形态；封闭/主动型的激进度、广度和复杂度都很高；封闭/被动型的激进度和广度低，但复杂度高。这四种模式中，除了开放/被动型，其他模式的创新性、战略背景和组织情景彼此适配。

基于对成功和失败案例的分析，Taran等学者提出，商业模式的创新程度、其与战略选择和组织情景的适配度，影响到创新的成功率，并提出了以下命题：

命题1：追求具有高激进度和广度的主动式创新最好采用开放式的组织情景，在现有核心业务之外建立一个新的业务或者达成某种形式的外部合作，同时创新的复杂度不宜过高。

一个追求高复杂度商业模式创新的主动式公司会承担巨大的风险，创新失败的风险很可能是毁灭性的，特别是当采取封闭式的组织情景时。因此，公司应该做好积极管理核心业务创新风险的准备。

命题2：成功的企业在追求高激进度、高广度和高复杂性商业模式创新时，如果采取封闭式的创新方式，会积极承担并管理核心业务创新过程中可能面临的风险。

命题3：如果企业想要追求开放/被动式创新，就应该保持谨慎态度，将风险维持在低水平。采用低激进度、高广度、低复杂性或者高激进度、低广度、高复杂性的创新方式都可以将商业模式创新失败的影响降至最低。

（三）案例企业商业模式创新战略与创新风险适配度的分析

新华文轩大众出版社发行业务的商业模式创新，就商业模式创新的复杂程度看，涉及价值主张、价值传递和价值创造三个维度，以价值主张和价值渠道变化最大，复杂性中偏低。从数字化创新变化程度来看，新华文轩的商业模式主要涉及价值主张、渠道、关键业务和关键资源的变化，其中关键资源的变化与关键业务的变化密切相关，而且企业整体的经营业务并未发生根本改变，发生根本改变的是企业提供价值、传递价值的方式，且基本处于升级状态，因此其数字化创新的激进程度较低，属于渐进式变革。最后，从创新的广度来看，新零售商业模式，对于图书市场属于新的商业模式，对于实体书店行业和零售业而言，均属于新的模式，但公司为出版行业的前驱者和头部企业，其电子商务--文轩在线多次成为国家新闻出版署“出版业科技与标准创新示范项目入选名单中”的科技应用示范单位，其创新在行业内具有示范作用，其广度较高。见表3

表3：案例企业的商业模式创新战略与风险风险程度计量表

企业	创新战略与风险	创新内容	创新程度与风险		
			复杂性	激进度	创新广度
新华文轩大众出版发行业务创新	半封闭/主动	以价值主张和价值传递，中	以渠道更新为主价值主张更新，当前中，目标延链升链，高	对行业为新低	匹配

就战略选择而言，新华文轩是在现有市场积极主动展开商业模式创新的，以图书为主，仍围绕其核心业务展开，属于独行者（分析者）战略。

就组织情景而言，大众出版业务的商业模式创新主要是在内容展开的，并对发行事业部做了变革调整。当然有部分在拓展发行渠道的时候，有部分采取线上线下融合，与外部有一定的合作联系。属于半封闭式。

这种创新内容与创新风险，近似于 Taran 模型里面的半封闭主动类，风险中低，创新战略选择与创新风险基本匹配。当前企业在现有核心业务渐进展开创新，强化基础，部分借助外部合作，基本能应对所隐含的中低风险。

不过值得注意的是，企业已经制定了升链和延链目标，并开始启动了部分项目。未来在大众出版发行业务之外，扩展数字内容和教育出版发行的模式，显然会与当前的业务有较大不同，面临的风险也不同，其创新的战略也将做相应调整，才能有效把控风险。

五、商业模式创新实施过程的风险管理

（一）商业模式创新的过程

战略确定后，就是实施过程。关于商业模式创新过程，存在多种的分类。

Osterwalder and Pigneur (2010)^[23] 从管理流程角度，将商业模式创新过程分为环境分析、商业模式设计、组织规划与实施四个阶段，即企业在就技术、法律等基本问题达成共识后，利用商业模式画布描述创新后的商业模式并选择性地测试原型，并依测试结果完善具体流程与配套系统，最后付诸实践。

Admitt and Zott (2022)^[24] 在 IDEO 设计过程的启发下，指出通过观察现有商业模式、综合并生成新解决方案、整合商业模式观点、评估可选方案并模拟最优项、创造匹配性、克服障碍并管控风险等具体步骤实现商业模式创新，并将其归纳为不断学习试错的构想、迭代和实施三步骤。

Bernd et al. (2018)^[25] 在对大量文献梳理的基础上，最终将商业模式创新过程归为三大阶段：即描述当前的商业模式，设计新的商业模式和实施商业模式变革。

总之，商业模式创新过程，包括了概念形成、模式设计、实施和管理商业模式转型几个阶段。

（二）商业模式创新过程的风险管理

关于商业模式创新过程的风险管理，相关研究比较少。Taran et al. (2013)^[26] 基于探索性案例研究发现，对整个创新过程执行风险管理，有助于降低设计和执行商业模式创新的不确定性和复杂性（即风险）。运营中执行风险管理，可以发现问题，制定计划和实践表以解决问题或降低中高风险。风险管理可以帮助企业将创新过程中的风险决策与企业的战略和风险态度协同一致。此外，管理者对创新过程的战略选择信息更加充分，也更容易向员工传递其价值观和未来计划，以及安排计划的优先顺序。

那么，在创新过程中如何展开全面风险管理呢？根据 COSO-ERM，这包括识别风险、评估风险的严重程度、对风险进行排序、实施风险应对及建立风险组合观。将这些步骤，与商业模式创新过程结合，就构成了商业模式创新的风险管理框架。

Taran et al. (2013) 借鉴了 Cooper 在 1993 年提出的“stage-gate”（阶段 - 关卡）模型，建构了一个可以用于商业模式创新的风险管理框架，如图 7 所示。

在这个模型中，将商业模式创新过程分为 4 个阶段：阶段 1 描述当前的商业模式状态，阶段 2 进行新商业模式设计，阶段 3 是设定目标优先事项和重要里程碑，阶段 4 执行新商业模式^⑨。各个阶段之间存在关卡。在阶段和关卡之间，存在风险管理的机会。

风险管理贯穿于商业模式创新的过程中，且每一阶段都应该采取完整的风险管理流程。主要包含四个主要活动：

^⑨ 基本上就是描述，设计和实施这几个阶段。

(1) 风险识别：判断风险属于战略、经营和文化、财务还是危害性风险；(2) 风险分析：对识别出的风险进行分析；(3) 确定优先顺序：决定公司愿意承受的风险水平；(4) 风险对策：决定采取的决策（避免、降低、接受或者转移/分享风险）。

图 7：商业模式创新“stage-gate”风险管理框架

创新 风险管理	阶段 1	关卡 1	阶段 2	关卡 2	阶段 3	关卡 3	阶段 4
	描述当前商业模式		设计新的商业模式		设定目标优先事项和重要里程碑		执行新商业模式
风险识别 (I)	I		I		I		
风险分析 (A)		A		A		A	
风险评估 (E)		E		E		E	
风险应对 (T)			T		T		T

资料来源：Taran Y, Boer H, Lindgren P. Incorporating Enterprise Risk Management in the Business Model Innovation Process[J]. Journal of Business Models, 2013.38-60.

创新过程的各个关卡，具有决策属性，强制性要求决策者在关卡处做出通过、枪毙、搁置、重做等 4 种决策，对通过的项目进行优先级排序，配置所需资源。在各个阶段，决策者识别风险，而在关卡决策时需要将分析和评价风险融入决策过程，在考虑风险的基础上，做出各个阶段的决策。

第一阶段的风险管理，侧重于识别和评价现有商业模式的风险，可借助 SWOT 分析识别机遇与挑战。在关卡处仔细分析，和评估各个识别出的风险，管理者提出应对风险的方案：成本削减、遵守法规还是创新决策。

第二阶段的风险管理主要用于对已提出的商业模式创新设计方案中的风险加以识别，然后进行风险分析、评估和处理，从而筛选出合适的商业模式创新方案。

第三个阶段的风险管理，用于对后续执行中各个里程碑环节的风险的识别、分析、评估和应对。这个关卡的决策目的在于组织和树立起紧迫感，以通过周密的计划防止草率的创新实施过程。

这样，风险管理流程与商业模式创新过程有机融合，贯穿与商业模式创新的全过程，推进商业模式创新从战略计划到执行的展开。

（三）基于生态系统的商业模式创新过程的风险管理

数字经济时代下，商业模式的创新更加频繁，当这种创新取得成功时往往可以颠覆整个行业的运营模式。数字经济时代下的商业模式创新具有两个非常明显的特征：第一，他们往往与数字技术相关，通过信息、计算沟通和连接技术的组合来实现创新^{[27][28]}；第二，这种创新不仅仅局限于企业内部，而是基于各种利益相关者组成的整个生态系统的联合创新，合作伙伴之间的联系明显加强^[29]。正如在商业模式创新框架中分析的，商业模式创新，可能采取

的是基于生态系统重塑的模式。此时，数字技术的可延展性、可编辑性、开放性和可转移性使得生态系统的组织边界变得更加模糊^[30]，数字生态系统内嵌的复杂性、动态性和不确定性^[31]带来传统的风险管理框架无法覆盖的新风险，使得开发适用于数字经济时代下的风险管理框架变得至关重要。

按照 TOE 框架，数字生态系统中可能存在的风险包括技术、组织与环境三个维度（Li et al., 2022）^[32]，具体的因素构成如表 4 所示。这一框架提供了识别生态系统商业模式创新模式中可能存在的风险。此外，作者通过仿真模拟发现，利益关系人之间的合作可有效降低风险。利益相关者之间的合作行为有助于改善信息传递渠道，提高整个生态系统的风险管理效果。在形成合作战略时，应考虑网络的可达性。网络可达性的高低代表了风险信息在整个生态系统的传递速度，彰显了利益相关者在网络中的地位。强强联合战略有助于风险信息的广泛扩散和事先控制，最能强化风险控制效果。

表 4：TOE 风险识别框架

维度	风险因素	具体描述
技术维度 (T)	数据安全	数据的保密性和隐私性
	数据充足度和准确性	通过数字技术搜集的数据是否充足和准确
	技术发展趋势	预测技术趋势并决定合适的数字技术
	技术集成	成功的数字化创新需要数字技术、系统、应用程序与数据库的集成
	产品责任分配	产品质量问题的责任分配
	技术 - 组织匹配度	采用的技术是否与组织结构和流程相匹配
	技术开发和使用	是否开发和采用合适的技术
组织维度 (O)	数字化愿景	在生态系统中形成有关数字化转型的共识（目标、举措、战略、使命和愿景）
	创新及时性	创新的时机是否合适
	数字化创新知识和技能	企业具备的知识和技能
	战略规划	战略规划的时机是否合适
	员工承诺和参与	员工是否具备承诺、知识和技能
	资源可得性	组织是否缺乏创新所需的必要资源
	责任分配	实施阶段各方的职责是否明确
	供应商能力	供应商是否可以提供必要支持
	利益相关者对数字化价值的认知	认识到数字化创新的价值有助于提高利益相关者的参与程度

维度	风险因素	具体描述
环境因素 (E)	制度压力	影响数字化创新的政策、法律、鼓励措施、指导方针和行业规范
	竞争压力	竞争对手生态系统数字化战略和行动的变化
	成本收益分析	数字化创新的成本是否超过收益
	市场波动	需求变化等市场波动

资料来源：Li Y, Wang Y, Wang L, et al. Investigating the effects of stakeholder collaboration strategies on risk prevention performance in a digital innovation ecosystem[J]. Industrial Management & Data Systems, 2022 (ahead-of-print).

Dellermann et al. (2017)^[33] 指出在数字生态系统中，风险往往会超过单个创新者的控制范围，生态系统中的某一方面临风险都会波及到其他合作方。他们提出了如下的四步风险管理框架。如图 8 所示：

图 8：Dellermann et al. 四步风险管理框架



第一步，企业必须确认在创新过程中是否依靠各方依存关系展开，企业需要厘清生态系统中每个伙伴及其作用。例如，技术部件供应商、互补产品或服务的供应商，营销商和客户等。这个阶段，分析各个伙伴之间的依存关系，对于后续商业模式共同的创新和执行过程是很重要的。这种依存关系，可能源自于法规、技术或合约关系。

第二步，识别风险。各方可以基于第一阶段的知识去识别整个生态系统可能存在的风险，这些风险既包括常见的产品创新风险、外部环境变化风险。也包括联合创新过程中独特的关系风险和绩效风险。关系风险主要是指各方协同创新的“意愿”，即在联合创新过程中合作伙伴是否会采取机会主义行为。绩效风险主要与创新的“技能”有关，如果伙伴缺乏实现目标的技能，可能会产生高昂的交付延误和搜索谈判成本。前两种风险，可以借助传统手段，例如阶段关卡模型，融合风险管理流程来决策。而对于后两种，生态系统的整合者需要付出额外成本加以应对。

第三步：评估风险。企业对识别出的风险进行评估，由于生态系统高度互联，关系和绩效风险很可能在价值网络中进行传递，影响到价值网络中的互补创新者、中介或系统整合者。传统的根据风险发生的可能性和影响程度来做评价的风险矩阵不见得适用，取而代之的风险识别工具为风险雷达图（Risk Radar）。风险雷达图中包含七个维度，

即第一步骤中的三种依存关系维度（法规、技术和合约依存关系）、第二阶段里的外部环境风险、关系风险和绩效风险，以及“风险溢出程度”，这个维度用于考虑风险的影响范围，是影响焦点公司、一个或多个合作伙伴还是整个生态系统。每个维度的风险都划分为五级，根据风险的影响的大小和发生可能性的综合评判来确定级别。

第四步：与创新伙伴的合作。要有效管理风险，需要将合作伙伴纳入此过程。在识别依存关系并识别评估风险之后，管理者需要拿出战略行动方案。要管理好数字化商业模式创新过程中的风险，企业必须能整合选定的合作伙伴。企业根据风险管理的责任分配和风险是需要独立或协作加以管理，可借助下面风险应对矩阵来对不同风险作出管理决策。如图 9 所示。

图 9：商业生态系统的风险应对矩阵

谁负责 管理风险 风险 应如何处理	焦点企业	创新伙伴
独自处理	“独自处理” 焦点企业应独自处理风险	“让他们做” 风险应该由创新伙伴独自处理
合作处理	“一起做” 风险需要由焦点企业管理，但也需 要创新伙伴的帮助下	“帮助他们做” 风险需要由创新伙伴管理，但是需 要得到焦点企业的帮助

资料来源：Dellermann D, Fliaster A, Kolloch M. Innovation risk in digital business models: the German energy sector[J]. Journal of Business Strategy, 2017, 38(5):35-43.

数字商业模式不仅给企业带来机遇，也带来了风险。这种商业模式创新受到技术驱动，同时也在复杂的组织间商业生态系统中展开。其创新依赖其他合作伙伴的参与，相互之间存在依存关系。创新风险也来自这种依存关系。管理者需要以战略手段来识别、评价和管理这些风险。此时的风险管理，跨越了单一组织的边界，建立在相互依赖的伙伴关系之上，以建立协同风险管理的共同意识。利用这种合作风险管理手段，企业不仅强化了与关键合作伙伴之间的联系，也增强了建立数字化商业模式所需要的，管理复杂创新过程的能力。

这些观点和建议，为企业利用风险管理理论，对商业模式创新，特别是对数字商业生态模式创新的推进，提供了有意义的启示。例如，关于合作展开创新观点，与前述创新战略选择的结论相契合。强强联合与风险应对矩阵，则为如何选择合作伙伴提供了方向。

案例企业新华文轩当前的商业模式，以独立展开风险管理为主，但其未来规划目标，包含了延链和升链，其有向商业生态系统发展的趋势，因此将来同样也会面临合作风险管理的选择。

六、商业模式创新的对策建议

（一）成功的商业模式创新的特征

那么如何使商业模式得以成功呢？IBM（2009）^[34]通过回顾和分析28个典型的创新案例，总结了强大的商业模式创新者表现出的通用特征，提出了3A模型。这些特征——即“三个A”对商业模式创新的成功设计和执行至关重要：

1. 协调一致（Aligned）——平衡核心能力并在商业模式的所有方面（内部和外部）强调一致性，从而建立客户价值
2. 分析性（Analytical）——战略性地使用信息来创建前瞻性，并在衡量和跟踪快速纠正过程的同时确定行动的优先级
3. 适应性（Adaptable）——将创新领导力与实现变革和创造运营模式灵活性的能力联系起来。

上述三个特征是建立成功商业模式的重要条件，强大的商业模式创新者会灵活组合上述三个特征并创造价值。

（二）商业模式创新的风险管理建议

如前所述，风险管理与企业战略融为一体。在战略制定过程中，对于风险的考量是必不可少的。将战略选择（创新内容）与风险（创新程度）结合起来，有助于企业控制风险提高成功率。而战略规划阶段，还需要评估企业的风险偏好。所谓风险偏好，是指主体为追求价值所愿意承受风险的类型和数量^[10]，组织必须根据自身的风险偏好管理战略和商业目标的风险。企业的风险偏好越大，就越可能追求创新程度高的商业模式创新，其所隐含的风险越大，从而就越需要加强管理以促进新商业模式的成功实现^[35]。

除了如前所述将全面风险管理与商业模式创新的战略选择和执行过程融合起来，还可考虑以下降低风险的战略：

首先，做好创新战略规划。风险是一种不确定性，企业战略在实施的过程中，可能会与预期产生各种偏差，这些偏差发生的概率和频率往往都难以预测。对企业而言，做好战略规划虽无法完全规避风险，但却能在最大程度上减低风险发生的可能。完善的战略规划也有助于保证企业在风险发生时，具有完善的应对措施，降低风险的影响程度。

其二，与外部利益相关者建立信任关系。随着时代的发展，尤其是数字技术的引入，商业模式创新不再仅局限在企业内部，而是基于各种利益相关者的联合创新，合作伙伴之间的联系与商业模式创新的成败息息相关。同时新的风险层出不穷，仅靠个体的力量往往难以完全管理风险。因此，建立坚固的合作关系，不仅有助于降低生态系统内部不合造成的风险，还能提高系统整体的风险抵御能力。

其三，降低对第三方的依赖。虽然数字经济时代的波动性，使得构建外部动态生态圈成为实现商业模式转型的必经之路，生态系统的形成必然会加强利益相关者之间的联系。但是这种联系性也意味着生态系统的风险具有传染性，当对于外界第三方的依赖性过高时，风险在两者之间的传染速度越快，影响也会越大，因此为了降低企业在生态系统中的风险，降低对第三方的过分依赖也是有效的方式之一。

其四，在设计收入模式时考虑战略因素。全面风险管理框架指出风险管理应与整体战略融合，而收入模式作为获得企业价值的要素之一，自然应与战略相结合，两者的融合有助于帮助企业及时抓住机遇增强价值创造能力，进而提高绩效水平。

最后，可以通过改进内部治理来降低业务模型实施风险。治理可以奠定企业整体的基调，加强企业对风险管理的重视程度并建立内部的监督责任，是风险管理可以有效运行的重要保证。根据全面风险管理框架，风险管理的成功在很大程度上与高层语调和管理者能力息息相关，一方面支持风险管理的企业文化会提高企业内部的重视程度，另一方面卓越的管理者能力可以及时察觉风险信息，通过合理配置资源，企业更容易化解风险，提高风险抵御能力。

结语

本报告通过文献回顾、理论分析、问卷调查、案例分析等手段，对数字经济下，企业商业模式创新问题及其风险管理做了探讨。得出以下结论：

1. 基于问卷调研的数据，我们发现，当前，数字经济已经成为经济发展的主动力，并使经营环境发生了巨大改变。企业的商业模式，或多或少地发生了变革或调整，以适应竞争的要求。数字化商业模式变革多种多样。更多的企业会选择走价值创造的路线进行创新。大多数的企业商业模式创新的风险程度是中低风险，大多数企业的商业模式创新战略与其风险程度匹配的，但仍有三分之一左右的企业风险程度与战略不匹配。
2. 借助前人文献与理论分析，我们构造了数字化商业模式创新的分析框架，通过案例研究发现，全球化新趋势和技术变革，极大地影响着企业经营的商业环境，国家政策的支持，行业自身的竞争与发展，推动者企业不断进行商业模式的创新。这种创新，可以在现有的业务线展开，也可能通过建立新的业务线来实现。创新过程，一种体现为顾客价值主张调整，强化顾客关系，另一种则体现为价值链的再造。企业可以同时执行多个商业模式。
3. 数字化商业模式创新，对于企业是机遇，但也是挑战。创新过程存在风险。企业管理者需要以战略眼光来看到创新过程的风险管理问题。积极主动展开发现创新的机会展开创新，创新战略应与商业模式创新程度相匹配。企业可应对采取相应的风险管理手段来对其实施全过程风险管理。对于采取开放战略，与合作伙伴共同展开商业模式创新的企业，除了可以利用 TOE 框架识别风险外，还要关注的来自于合作伙伴依存关系的风险，通过合作风险管理来管理创新风险。

此外，我们对如何成功推动数字化商业模式创新及其风险管理提供了一些建议。为了成功推行数字化商业模式创新，管理者需要提升自身的战略洞察力和管理认知水平。在战略规划、组织结构以及文化方面推动有助于增强战略柔性、资源柔性的变革来积极主动适应商业模式创新的需要。在动态环境条件下，商业模式创新往往会成为企业的竞争优势来源，并为企业带来持续的价值创造。因此，首先，企业的决策者需要克服现有商业模式带来的刚性和惰性，减少认知偏见，主动进行商业模式创新设计，塑造敢于尝试和宽容失败的文化氛围，积极试错和学习。其次，由于不同商业模式创新和设计需要不同资源和能力与之相适应，决策者需要发展战略洞察力，增强企业的战略柔性及资源灵活性，前瞻性地战略规划和实施，形成新商业模式的关键资源/能力。最后，需要不断拓展外部网络，追踪技术、市场的趋势和前沿信息，提高识别、利用外部机会的能力。

参考文献

- [1] Bhattacharya A, Reeves M, Lang N, et al. New business models for a new global landscape[J]. BCG Henderson Institute New Globalization Series, 2017.
- [2] Gerbert P, Gauger C, Steinhäuser S. The double game of digital strategy[J]. Bcg Perspectives, 2015.
- [3] 埃森哲 . 物联网 +: 助制造业向智能服务转型 [J]. 软件和集成电路, 2018(05):74-90.
- [4] ISO, 2002, International Electrotechnical Commission. Risk management-Vocabulary-Guidelines for use in standards[R]. International Organization for Standardization (ISO), 2002.
- [5] Deloitte & Touche. Perspectives on ERM and the risk intelligent enterprise. Enterprise Risk Management Benchmark Survey[J]. 2008.
- [6] Guo Y. Research on innovation risk management based on Bayesian risk decision-making[J]. International Journal of Business Administration, 2012, 3(1): 21-30.
- [7] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise risk management-integrated framework: executive summary & framework[M]. American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), 2004
- [8] Monahan G. Enterprise risk management: A methodology for achieving strategic objectives[M]. John Wiley & Sons, 2008.
- [9] RE Hoyt, AP Liebenberg. The Value of Enterprise Risk Management[J]. Journal of Risk and Insurance, 2011.
- [10] IMA, Enterprise Risk Management Frameworks Elements and Integration. The institute of Management Accountant [R]. 2014.
- [11] COSO E. Enterprise risk management-integrating with strategy and performance. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission[J]. 2017.
- [12] Lam J C, Kawamoto B M. Emergence of the chief risk officer[J]. Risk Management, 1997, 44(9): 30.

- [13] (COSO ERMpresentation 2017.9) <https://www.coso.org/Shared%20Documents/COSO-ERM-Presentation-September-2017.pdf?web=1>
- [14] Zott and Amit (2010) Zott, C., Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43 (2-3): 216-226
- [15] Weill P, Woerner S L. Thriving in an increasingly digital ecosystem[J]. *MIT Sloan Management Review*, 2015. 2015, 56(4): 27.
- [16] Taran Y, Goduscheit R C, Boer H. Managing business model innovation risks-lessons for theory and practice[C]//16th International CINet Conference on Pursuing Innovation Leadership. Continuous Innovation Network, 2015: 919-929.
- [17] Taran Y, Boer H, Lindgren P . Incorporating Enterprise Risk Management in the Business Model Innovation Process[J]. *Journal of Business Models*, 2013.38-60
- [18] Ahokangas P, Myllykoski J. The Practice of Creating and Transforming a Business Model[J]. *Journal of Business Models*, 2014, 2(1):6-18.
- [19] Lindgardt Z, Ayers M. Driving growth with business model innovation[J]. *BCG Perspective*, The Boston Consulting Group, 2014.
- [20] Miles R E, Snow C C, Meyer A D, et al. Organizational strategy, structure, and process[J]. *Academy of management review*, 1978, 3(3): 546-562.
- [21] Raphael Amit, Cristoph Zott: *Business Model Innovation Strategy:Transformational Concepts and Tools for Entrepreneurial Leaders*. Wiley: Hoboken 2022. pp. 368.
- [22] Taran Y, Boer H, Lindgren P. A business model innovation typology[J]. *Decision Sciences*, 2015, 46(2): 301-331.
- [23] Osterwalder A, Pigneur Y. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*[M]. John Wiley & Sons, 2010.
- [24] Raphael Amit, Cristoph Zott: *Business Model Innovation Strategy:Transformational Concepts and Tools for Entrepreneurial Leaders*. Wiley: Hoboken 2022. pp. 368.

- [25] Wirtz B, Daiser P. Business model innovation processes: A systematic literature review[J]. *Journal of Business Models*, 2018, 6(1): 40-58.
- [26] Taran Y, Boer H, Lindgren P. Incorporating Enterprise Risk Management in the Business Model Innovation Process[J]. *Journal of Business Models*, 2013:38-60
- [27] Nambisan S, Lyytinen K, Majchrzak A, et al. Digital Innovation Management: Reinventing innovation management research in a digital world[J]. *MIS quarterly*, 2017, 41(1).
- [28] Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda[J]. *Managing Digital Transformation*, 2021: 13-66.
- [29] Dellermann D, Fliaster A, Kolloch M. Innovation risk in digital business models: the German energy sector[J]. *Journal of Business Strategy*, 2017, 38(5):35-43.
- [30] Pershina R, Soppe B, Thune T M. Bridging analog and digital expertise: Cross-domain collaboration and boundary-spanning tools in the creation of digital innovation[J]. *Research Policy*, 2019, 48(9): 103819.
- [31] Lee S M, Trimi S. Convergence innovation in the digital age and in the COVID-19 pandemic crisis[J]. *Journal of Business Research*, 2021, 123: 14-22.
- [32] Li Y, Wang Y, Wang L, et al. Investigating the effects of stakeholder collaboration strategies on risk prevention performance in a digital innovation ecosystem[J]. *Industrial Management & Data Systems*, 2022 (ahead-of-print).
- [33] Dellermann D, Fliaster A, Kolloch M. Innovation risk in digital business models: the German energy sector[J]. *Journal of Business Strategy*, 2017, 38(5):35-43.
- [34] Giesen E, Riddleberger E, Christner R, et al. Seizing the Advantage: When and how to innovate your business model[J]. *IBM Institute for Business Value*, 2009: 1-24.
- [35] Taran Y, Boer H, Lindgren P. A business model innovation typology[J]. *Decision Sciences*, 2015, 46(2): 301-331.

联络 IMA 中国

电话：4000 462 262 | 邮箱：imachina@imanet.org | 网址：www.imachina.org.cn



扫描二维码关注官方微信



扫描二维码关注 CMA 订阅号



扫描二维码关注官方微博



扫描二维码关注 SF 小程序



扫描二维码关注官方抖音号