



JFU数码工具简讯

《JFU 注册会计师简讯》、《JFU 财税简讯》，以及《JFU 数字化工具简讯》，旨在分享我们针对执业过程中所遇问题的思考。免费订阅。如有垂询和评论，欢迎联系 JFU 简讯编辑邮箱，enquiries@jfuconsultants.com

我们即将开放自行研发的云端企业风险管理系统。倘贵机构有意藉此建立企业合规管控体系，请于 [JFU 在线登记网页](#) 登记您的参与意向，可免费试用，名额有限。

▶ 订阅 JFU简讯

👤 注册 风险管理系统

🔍 查询

🔄 分享 转发给别人

规划发展

来源：JFU | 数码工具

2021 年 9 月 20 日

当具备下述条件时，我们可以认为启动的项目已经取得初步成功：

- 拥有某些突出的能力
- 能够依靠这些能力把握住一些机会
- 拥有足够的能力经受最初的挑战
- 取得财务上的收支平衡和一定的基准利润
- 建立起有条理的业务体系：构架、技术诀窍、业务流程、团队，等等。

这时企业应该考虑继续前行和发展的方向，避免取得初步成功的业绩开始下滑。规划未来从现在开始。下面的示意图 B 是我们前期《简讯》中示意图 A 的延伸。

优势、劣势、机会和威胁——了解自己和自我面临的风险

可以通过优势、劣势、机会和威胁分析，定位企业目前在能力和危机方面的情况。分析的工具比较简单，通过条理清晰，考虑周全的应用，能得出有效的结果。优势、劣势、机会和威胁分析的结果通常用四象限二维矩阵表达，每一维代表企业目前的一个方面。

用于规划发展，我们建议把四象限二维矩阵做些微修改，把它转为一个二维的连续体，用来定位优势和劣势（能力），以及机会和威胁（风险）。

示意图 C 展示的是一个二维连续体。主轴上的 $\{X_1, X_2 \dots X_i\}$ 表示企业具备的能力， $\{Y_1, Y_2 \dots Y_i\}$ 表示企业面临的风险。 $\{A, B, C, D\}$ 分别为可能采取的行动或策略，而且企业认为，这些行动或策略是其具备的能力和面临的风险的最佳匹配。可以在示意图中用色彩标出优先考虑的事项、重要性、技术复杂性，等等。

例如， (X_6, Y_8) 交叉中的 A 点表示 A 是策略（或一组行动），企业可以运用能力 X_6 应对 Y_8 的机会或威胁。这样，二维连续体的网格就像一张地图，登山者利用它规划想要的爬山路径。

目前的处境

在二维连续体上定位目前的处境时，要充分考虑企业的发展历史。一个企业的现在是它的过去作用的结果。它目前的处境不仅由资产负债表上的财务资产和负债构成，也由企业整个业务历史中形成的能力和非财务资产构成。学习与经验内化是一种文化，这样的资产和能力便在这种文化中从内部积累和产生，不可能从外部购得。

因此，企业独特的资产——形成于从开业到现在的过程中——决定企业将来的走向。这就是为什么每个企业的发展方向都是独特的，不可能通过简单地模仿其他企业而取得长久的成就。

寻找企业独特的资产时，可从探究以下几个方面着手：

- 资产负债表上和资产负债表外的财务资产
- 主要人员、团队，以及能与企业独特操作熟练配合的各种人力资源
- 技术资产或专业技能，以及通过学习和实践经验获得的技术诀窍
- 在形成某些价值链过程中趋于和谐的业务流程
- 正式或非正式发展而来的制度、文化和关系
- 法律、组织和运营架构，及交易形式
- 支持核心业务活动的辅助性资产
- 公司在行业、供应链、市场及地域界限内的独特角色
- 长期以来以佳绩和善行赢得的声誉资产和信用

以上种种形成了一个企业的优势，同时也显示出一个企业的劣势。这些因素是企业动态能力的基础，可以用来应对威胁，或把握机会。

未来的处境：可能的方向

从广义上说，一个企业面临四种方向。

下滑的方向。企业是一个有序系统，面临不断来自已知或未知的、导致混乱状况的因素。如果没有刻意地保持发展的努力，企业都会面临衰退的危险。示意图包含一个引致混乱状况已知来源的例子：五种竞争力量模型。替代品、现存竞争、新参与者、客户斡旋能力的变化、供应商

斡旋能力的变化，这些都是主要因素。其他未知的冲击也会对供求曲线，或对生产计划产生负面影响。例如客户嗜好的改变、财政和货币情况、短期地缘政治发展或长期人口变化。如果不注意观察和监控，所有这些因素都会导致企业走向衰退。如果企业仅仅依靠目前的架构组织去取得成功，继续以现有方式经营业务，那么企业的方向可能只有下坡路。消亡只是时间问题。

创新的方向。创新给企业带来建设性的干扰。创新会以组织或技术变革的形式出现。一个老旧但有说服力的例子是有限责任公司。有限责任公司是 19 世纪在组织上的创新，通过加大产业规模重新组织生产，提高生产力，在很大程度上促进了企业和经济的发展。技术变革引发了全新的商业模式，有时会使老牌巨人企业成为微不足道的参与者。

创新的方向并非花重力进行研发的企业的专属选择。商业应用丰富多样，提供给那些勇于创新的企业，以及具有想象力的企业使用。创新属于急转直上，需要坚定的决心和充分的准备。

回报递增的方向。可以把一个企业看作是一个复杂的生产系统，将投入变成产出，其价值在交换时实现。通过仔细地检查生产系统中的每一个要素——尤其是影响交换的因素，通常可以发现很多宝贵的改进机会。示意图 B 展示了几个例子，比如形成协作，从而利用网络界外效应，以及扩大组织或运营的地域界限。

回报递增的方向使企业的规模得到发展，效率得到提高。这是个安全的方向，但需要有条理的研究、精心的关注和严谨的管理。

技术性应对的方向。指的是为应对企业受到的阻碍而制定的保护性行动方向，比如，削减成本，或重新定价，以增强产品的差异化，改进设计和功能。这样做并不会给企业一个非常持久的提升空间，但会赢得更多时间去找寻更好的方向，实施长期的生存策略。

利用动态能力规划发展

了解各种方向只是第一步。一旦意识到各种可能性，企业必须着手规划自己的独特方向。

读者可能会想起，运用动态能力时，需要一个二维连续体或网格，用来定位企业独特的能力和风险（示意图 C）。企业可以用匹配的能力应对面临的风险，从而为自己选择出方向。

我们将在以后的简讯里讨论以动态能力设定策略的步骤，分享了解风险的方法。

示意图 B

企业的方向



示意图 C

