

COSO框架下企业风险管理分析——以A公司为例

夏子尧
苏州大学

[摘要]近年来电商行业迅猛发展，A公司占得一席之地实属不易。辉煌的成就意味着将要面临暗藏的危机，如果不及时采取防范措施，企业如今的辉煌有可能会成为历史。本文运用COSO企业财务风险控制管理整合框架，分析了A公司的内部管控能力和市场经济环境情况。尝试抓住企业风险控制的关键点，并作出风险管理系统提升方法框架。最后是对电商发展模式的一个思考，主要考虑未来长期发展中存在的问题，并进行预测和把控。

[关键词] A公司；COSO框架；风险管理；电子商务

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.12.1584

一、引言

随着“互联网+”时代的到来以及人工智能的飞速发展，电商平台凭借发达的网络环境成了火爆行业。从电商平台的现状来看，不难发现，其发展前景并不是很好。然而，A公司是个特例，在几大综合电子商务的紧密圈子下，A公司以其成绩一次次证明了垂直电子商务的巨大前景。

A公司是一个全新的电商企业，二零一二年自带全新电商模式的A公司正式上市，上市以来，以迅猛的发展姿态在电商行业战占据了一席之地。高处不胜寒，说到A公司的辉煌就会想到他面临的危机，那么在应对危机方面，A公司迎接挑战的方式就是面对未来、做好风险控制工作。而我们出于对电商模式的探索，对A公司在风控方面的管理工作进行研究，这也是对如何实现长期发展战略的研究和探索。

二、企业介绍

A公司是一家电商平台，它独特的电商经营模式即名牌效益带来的正品保障，加之限时抢购的活动模式，并持续对这种独特的电商模式进行细节优化。

A公司官方与大品牌直接合作，有专业的市场导向团队，用他们专业的审美选择合适的款式，做消费者的消费导向。货源直接来自大品牌工厂，拒绝了中间商差价，降低了成本的同时，为消费者带来了直接的利益，通过用货建仓、以货寻人的新方式，重新构建了消费者与商品之间的联系。

三、企业治理和文化

（一）以提升客户满意度为己任

A公司以客户为中心的使命，显示出了其责任和担当。为了使客户满意度得到提升，他们为了每一个客户的要求全力以赴。“建设世界一流电商企业”是A公司的发展愿景，也表明了A公司在中国市场的决心，以及开拓世界市场的宏大战略意图。

但是，笔者认为，A公司的不足也很明显，通过分析A公司的运营，可以发现企业文化内涵较低，它的企业愿景和使命里，企业自我管理和公众形象管理这两方面没有得到充足的规划。尤其是在公司的某些竞争优势、劣势，以及是否对社会能有良好的回报等要素。

（二）打造优秀、充满活力的工作团队

为了打造优秀的工作团队，A公司董事长沈亚带领他的团队不断对管理进行调整优化，目的在于使公司能形成一个优秀的管理体系。A公司管理团队的核心负责人副董事长洪晓波、副总裁唐倚智等都有多年丰富的工作经验和管理经验，不断优

化公司治理体系。

A公司上市之前就推出了700多万股的股权激励计划，A公司的高管和员工可以用每股0.5到2.5元的价格购买股票，并且每年可以得到股权分红。在研发方面，A公司对研发人员的激励政策相当友好，A公司投资了近三千万用于激励研发。目的就是提高创新能力，吸引优秀人才，最终保障公司在未来市场中可持续发展。

此外，A公司的人才管理机制奉行公平、实效的原则，因此，A公司的员工有大且公平的发展空间。所以A公司在一直在引进人才，并且保持着团队的整体工作能力。优秀的团队也直接成就了他们现在的辉煌，应因为一个企业的良性发展就是需要有一个优秀、充满活力的工作团队作为最基本的支持。

四、战略和目标设定

（一）分析商业环境

1. 宏观环境分析

运用战略外部环境分析法对电商行业的宏观环境进行分析，从PESTEL六个方面得出A公司现在所处的行业环境。

从政治环境上看，为了鼓励电商企业的发展，国家给予政策支持，地方政府为了促进地方经济发展，也通过开绿灯的方式给予电商企业支持，这直接促进了电子商务规范化的提升，推动了电子商务在中国市场健康有序的发展。

从经济环境上看，疫情下的世界经济发展停滞不前，国际大环境很不乐观，中国的经济遭受了前所未有的挑战。但我国举全国之力通过一系列重大的措施来应对冠状病毒，中国的GDP仍稳中有增，居民的消费能力也很强劲。现在的线下销售平台受疫情影响，也间接促进了线上消费，据统计，2020年之后，中国的线上消费占整个市场消费的占比大幅度提升。

从社会环境上看，中国居民，尤其是中青年一代，都有购房、购车等还贷压力。中国大部分年轻人没有存款，没有经济实力来应对黑天鹅事件，对应的，电商行业也会受此国情影响。

从技术环境上看，如今是大数据、人工智能时代，而电商就是依托这一技术环境而成长起来的，电商对智能技术有很强的依赖。为了了解消费者的购物喜好，电商平台运用大数据、人工智能等精准的研究算法，对购物网站不断完善。并且在物流方面，A公司依托中国强大的物流业，做的相当完善。

从法律环境上看，我国政府应对电子商务的迅猛发展，也极其重视电子商务行业的法律法规完善问题，政府对相关法规进行不断完善，所有的电子商务企业也在不断步入法律正轨。

2. 行业环境分析

运用迈克尔·波特的五力模型，对某一行业环境进行分析，是分析行业环境常用的手法，现在对A公司目前所处的行业环境进行分析。

首先要明确的一点是A公司作为一个双边平台，供应商是信息和技术的支持者，购买者是卖家和买家。

从供应商的议价能力上看，信息和技术的支持者，都很大程度决定了A公司的风控质量，所以议价能力较强。从A公司消费者的议价能力上来看，平台的商家是代理经销模式，所以议价能力较弱；从新进入者来看，受规模经济和资源的限制，电商行业受到很多因素的限制。从替代者角度来说，目前网络购物的替代品还没有出现，但是传统的百货商场也没有丢失他本身的优势，甚至在做大优势，因此传统商场还是极具竞争力。

3. 制定企业战略

在职能战略上，生产运营方面，A公司采用集合各种各样层次的品牌限时特卖、“零库存”的非标准化管理模式、与顺丰快递达成“零元交易等战略；资源保障方面，A公司有专门的人力资源、技术、财务等部门对产品的购入、出售、售后服务等提供管理；战略支持方面，A公司有独特的组织结构战略、企业文化战略等从企业全局上为公司层战略和业务战略提供支持。

五、执行中的风险

（一）识别风险

伴随着A公司上市以来迅猛发展的势头，其面临的风险也源源不断，但主要总结为以下两点。

1. 经营风险

随着A公司老用户粘性的逐年下降，A公司的商业影响力下降，这主要取决于A公司的商品以及用户群体过于单一化。与其他电商平台的多样化的商品类型和用户相比，A公司用户群体以女性为主，且年龄在30岁以上，这种单一的用户群体，在很大程度上阻碍了A公司的发展。。

此外，用户体验感不佳，预约抢货成功率较低；筛选机制未能有效满足顾客需求，比如已经抢光的产品还是会出现在筛选结果中；不同时段同样商品价格相差过大，且A公司不会退差价，而相比之下天猫则有15天内补差价的政策支持。

2. 信誉风险

一直以来，A公司在售商品争议颇多，“假茅台事件”、“假燕窝事件”屡见不鲜，“假货”问题悬而未决。2021年4月，“假Gucci腰带事件”又将其推上了风口浪尖，股价大跌6.32%，截至2021年4月8日，A公司总市值蒸发13.5亿美元。

假货现象并不是只在电子商务平台才有，在传统模式下的实体店中，假货现象也没有被完全治理。但是由电子商务平台的属性，可以给假货提供一个巨大的市场环境。由国家工商总局对网购商品的抽查结果显表明，电商平台的正品率不足60%。淘宝网以淘宝网最明显，达到了7亿人次注册用户的淘宝网，正品率居然不足40%，这足以说明这种现象的泛滥程度。

所以在电商平台发展的初始阶段，假货在消费者的心中，已经成为电商平台的代名词，并且延续至今。但笔者却不赞同此观点，因为随着电商平台的持续发展以及正规化，A公司开辟了一条新的商业模式。A公司要做的，就是颠覆人们传统的认知。如果一味地任由假货在A公司电商平台发展，那么按照历史的发展规律来看，消费者肯定会对平台失去信任，这将给企业带来巨大的挑战和风险，所以A公司就应该明确自己的未来发展轨迹，面对假货横行的电商平台，应该重新去规划自己的未来的发展模式，避免走传统电商的老路。

（二）执行风险响应

1. 经营风险控制

A公司2018年-2020年的年度报告显示，公司在经营风险控制方面做出的管理，一直是依照相关法律法规处理，严格要求公司员工各司其职，确保了公司的低风险运营。

但是，A公司在企业日常运营和管理中，有很多的风险敞口。其在企业管理实践中，僵化的管理思想，极差的创新能力，对市场发展规律不能及时发现规律，造成了企业不能及时发现和应对风险。

2. 信誉风险控制

目前看来，电商平台的商品没有做到100%的正品。这种现象的出现，说明电商平台需要在信誉风险控制方面继续提升。

A公司的假茅台事件和假古驰腰带事件中，暴露了自己在服务方面的管理不完善，A公司在处理假茅台事件和假古驰腰带事件使，不断的推卸责任的方式，在消费者心中失去了信誉。因此，A公司当务之急应该加强电商平台建设和商品防伪机制的建设，从源头上杜绝此类事件再次发生。

A公司发展到目前阶段，在网购平台占据着很重要的地位，因此A公司应该承担一定的社会责任。企业应该意识到假货这一社会公众极其排斥的现象，企业应该有担当去杜绝此类事情发生，这是A公司的社会责任使命，也是未来想要继续发展必须要解决的难题。所以，A公司在客户信任度方面的失败，我认为是公司对于假冒伪劣产品公关的失败，引发了消费者的信任危机。并且A公司对假货的态度还不解决，如果不加以改正，可能会导致品牌在消费者心中的美誉度与感知度降低。

六、审阅与修订以及信息的沟通与汇报

（一）寻求风险管理的提升

1. 调整经营模式

针对A公司经营中存在的风险，主要从以下两个方面进行风险管理。

A公司应该首先稳固自己的客户资源优势，同时应该挖掘新的客户，目前的A公司主要客户群体是女性，但A公司忽视了男性用户的网购能力，如何通过营销策略吸引男性消费者，比如在男性消费者感兴趣的运动类、游戏类商品做文章，可以通过举办一些运动类品牌消费活动来激发男性用户或者青年学生用户的购买欲望，以此来拓展A公司的业务板块。

其次，充分利用消费者反映渠道，提高用户体验。笔者认为产品的“特性”和“功能”固然重要，但是用户体验要素对

于客户的忠诚度有更大的影响。在今天的电商行业，模仿早已不再是秘密，相似的产品太多，而且有很大概率会出现部分电商平台的价格极其优惠。所以，本着可持续发展的理念，企业一定要坚持“顾客至上”的理念，提高顾客粘性。

2. 坚持打击伪劣产品

电商平台也会在利益驱之下，做出危害消费者的勾当。同时由于国家的相关法规并未完善，许多商家就会钻法律的空当，欺骗消费者。那么A公司官方平台应该如何去保障消费者的合法权益呢。

第一，健全监管机制。A公司运用官方应该在商家入驻时，严格审核其相关经营资质，并且建立商家与消费者的公平公正监管体系。

第二，严格执行监管制度，充分利用当今的电脑网络技术和大数据技术去监控市场的运行情况，以此来杜绝假货，利用上下游的合作，合理的做好监管工作。

第三，建立一个合理的商家资质评价体系，将商家的信誉进行打分评价。对于出现假货或者有假货风险的商家，给予他低资质的评价评分，以此来细化落实到每一个商品流程的环节。

第四，电商平台可以联合多方力量，如政府、商家、消费者等联合打击伪劣产品。

(二) 沟通风险信息，报告风险和业绩

对于电商企业来说，风控是十分重要的，当管理层发现风险后需要按照自己的期望，结合企业的承受能力，去调整自己的战略和目标以预防风险的发生。

此外A公司还需要积极报告自己的风险，风险责任人要对已经识别的风险进行有效的管理，将风险在企业各个部门里进行沟通。另外还可以寻求洞察企业绩效和风险应对有效性的保险公司去防范风险的发生。

A公司自2014年起便成立了风控团队并建立了风控系统1.0，2015年建立风控数据仓库，2016年对风控系统1.0版本进行调整，上线了2.0版本。在风控方面，A公司一直在路上。

在此基础之上，笔者认为A公司有必要出一份有关企业战略和整体商业目标层级的风险组合报告的，需要对新风险、潜在风险和风险变化进行分析，并且对相关重大事件、违规和损失进行披露，建立企业风险管理计划和动议跟踪。

七、长期发展的战略性思考

目前的A公司毫无疑问是电商行业中的佼佼者，同样A公司面临的也源源不断，如何继续扩大自身竞争力，实现长期的商业模式思维领先地位，是A公司目前需要深思的。目前商业模式的微弱领先优势需要继续保持，但未来面临的风险，就需要进行更深的思考。

(一) 沿着企业核心能力去进行业务延伸

《砺石商业评论》中曾经写道：企业的战略会遵循企业发展的基本逻辑，也就是以核心为优势，将优势扩大化再图循序扩张。历史证明，企业的失败往往是出现在那些没有能力去扩张新领域的企业，或者肆意追逐企业的大规模化这反而会为企业健康良好发展形成新的困难，企业本身也并不具备竞争优势

的业务，最终损失惨重，成为业界的失败者。

我认为此点对A公司的未来长期发展具有重大意义。A公司需要沿着企业核心能力去进行业务延伸。短期内，坚持发展目前A公司聚焦特卖的营销模式，并且在全面维持特卖模式的情况下，选择时机，适当升级改进。另外，在未来营销模式的探索中遵循经济和市场发展的基本原则，坚持去挖掘线上线下结合的品牌特卖生态潜力，而非将精力耗费在肆意扩张新品上。

(二) 心怀同理心—真正做到以客户为中心

A公司如何才能不让自己重走老牌销售企业那样的落寞之路，我觉得首先是需要A公司从消费者的角度出发，换位思考，要想到消费者的所有购物烦恼，并从根本上杜绝给消费者带去烦恼。第二，企业最不应该的就是追求利益而忽略对产品本身的保障，将企业的“诚信”放在所有事情的首位，用心去服务每一个消费者，真正树立品牌形象。

所以只有当A公司真正解决了自己所存在的问题的时候，才是它最辉煌的时候，才能化解自己面临的风险，实现当初的战略意图，在电商领域构建起牢固护城河。

总结

目前的电商领域，A公司绝对是龙头之一，其发展潜力无比巨大，而且A公司的电商新模式“正品+名牌+抢购+优惠”势必会成为电商做大做强的重要因素。有发展就有风险，与A公司的极速高质量发展对应的是他面临的风险，我们经过COSO框架的分析，发现未来的A公司，风险来自自身管理体系和信誉风险上，其所处的商业环境要求其必须制定一个完善的风险控制体系，并且需要进行绩效评估以提升风险管理水平，最后也有必要对风险信息进行沟通、交流和报告。

最后，为了长远的发展，A公司应该充分洞悉目标消费者的需求。一方面要审视目前所采取的战略是否符合消费者的心理；另一方面是下一轮消费升级后，如何应对消费升级后的营销模式调整，从而迎合整个市场和经营环境。

参考文献：

- [1] 史玉凤. B2C商业模式下A公司财务战略优化研究[D]. 北京印刷学院, 2021.
- [2] 王颜腾飞. 基于SWOT分析的A公司未来战略趋势分析[J]. 现代商业, 2021(27): 9-11.
- [3] 赵悦. COSO框架下企业风险管理分析——以电商拼多多为例[J]. 商场现代化, 2021(09): 1-4.
- [4] 杨杨. A公司: 光鲜背后的焦虑[J]. 中国中小企业, 2020(11): 46-47.
- [5] 李惠琳, 谭璐. A公司的特卖逻辑[J]. 21世纪商业评论, 2020(06): 74-77.
- [6] 朱晓培. A公司的二次突围[J]. 全球商业经典, 2020(03): 100-103.

作者简介：夏子尧（2001年6月-），女，汉族，江苏徐州市人，无，本科，苏州大学，研究方向：中国企业协同创新