

平台公司转型过程中的战略调整与风险管理研究

潘成兰

(泸州市兴泸投资集团有限公司, 四川 泸州 646000)

摘要: 随着科技的发展和市场竞争的加剧, 平台公司正面临着巨大的挑战和机遇。在转型过程中, 平台公司需要调整战略, 以适应市场变化, 同时也要注意风险管理, 以避免转型过程中存在的风险。本文针对平台公司转型的概念、意义和背景, 以及平台公司转型过程中面临的主要战略问题进行分析, 旨在探讨平台公司转型过程中的战略调整与风险管理, 以提供有益的参考和建议。

关键词: 平台公司; 转型过程; 战略调整; 风险管理

中图分类号: F272

文献标识码: A

DOI: 10.12230/j.issn.2095-6657.2023.26.038

由于市场竞争的加剧和科技的不断进步, 平台公司需要不断地转型, 以适应市场的变化和 demand。在转型过程中, 平台公司面临着诸多风险, 如市场风险、技术风险、经营风险等, 如何有效地进行战略调整和风险管理成为平台公司成功转型的关键。因此, 本文旨在探讨平台公司转型过程中的战略调整与风险管理, 为平台公司的成功转型提供理论支持和实践启示。

1 平台公司转型的概念、意义和背景

1.1 概念

地方政府为进行融资而成立的公司, 包括但不限于城市建设投资、城建开发、城建资产等企业或事业单位法人机构, 主要还款来源为经营收入、公共设施收费和财政资金。这些融资平台公司可大体分为两类: 一类是承担公益性项目的投资、融资、建设和运营业务, 另一类则是承担非公益性项目的融资任务。

1.2 意义

平台公司在国家和政府优化国有资本布局中起着重要作用, 是带动产业升级转型的重要力量。在新的经济形势下, 平台公司必须转型, 以适应政策和市场环境的变化。

从政策法规层面来看, 平台公司必须转型。一系列政策文件的出台, 特别是《国务院加强地方政府性债务管理的意见》国发〔2014〕43号文, 明确要求平台公司必须剥离融资职能, 实行市场化转型, 不得再为地方政府进行融资。进入2017年后, 国家的政策更是密集出台, 尤其通过2022年《中华人民共和国财政部令第87号》等文件, 再次明确了平台公司必须转型的要求。

从长期发展来看, 平台公司转型已势在必行。在地方投融资模式重构的大趋势下, 地方政府将加快构建以地方政府债券和合规PPP模式(Public-Private Partnership), 即政府与社会资本形成“利益共享、风险共担、全程合作”的伙伴合作关系^[1]。

因此, 平台企业的转型对于我国经济和产业发展的新旧动能转换具有重要意义。平台公司需要适应新的经济形势, 通过转型实现更加健康、可持续发展。

2 平台公司转型过程中面临的主要战略问题

在当今的商业环境中, 许多传统的企业正在经历着转型的挑战, 以适应不断变化的市场环境和消费者需求, 将传统的业务模式转变为新型创新的业务模式, 以更好地吸引客户、提高市场份额和增加收入。其在转型过程中, 可能会面临一系列阻碍转型的战略问题, 具体在以下几方面。

2.1 市场定位

根据平台公司(城投公司)的属性, 可以将它们定位为以下两类。

(1) 公益性项目投资和建设

这类平台公司主要承担政府公益性项目的投资、融资、建设和运营业务, 如城市基础设施建设、公共设施建设等。它们的还款来源主要是经营收入和财政资金, 而非公益性项目的融资任务。

(2) 非公益性项目融资

这类平台公司主要承担政府非公益性项目的融资任务, 如房地产开发、商业地产投资等。它们的还款来源主要是经营收入和公共设施收费, 而较少依赖财政资金。

2.2 业务模式

平台公司的业务模式需要与市场需求和客户需求相匹配, 才能市场中获得竞争优势。平台公司的业务模式包括收入模式、盈利模式、产品模式等, 需要综合考虑市场需求、客户需求和自身能力等因素。在转型过程中, 平台公司需要重新审视自己的业务模式, 并根据市场需求和客户需求进行调整。例如, 增加更多的增值业务, 提高用户黏性和忠诚度, 以及探索更多的盈利模式。

2.3 技术创新

平台公司需要不断创新技术以保持竞争优势。在转型过程中，平台公司需要关注技术创新的发展趋势，投入研发资源，加强技术创新的能力，以提升自身产品的竞争力和用户体验。同时，平台公司还需要考虑如何利用新技术提升自己的运营效率和服务水平，如利用人工智能、大数据等技术提高运营效率，利用虚拟现实、增强现实等技术提升用户体验。

3 平台公司转型过程中的战略调整与风险管理

经济环境的变化与市场竞争的加剧使得平台公司逐渐面临着转型的压力。在转型过程中，战略调整和风险管理是两个非常重要的方面。下文中将探讨平台公司转型过程中的战略调整和风险管理，分析其存在的问题，并提出相应的解决方案。

3.1 转型失败的案例分析

转型是平台公司发展过程中经常面临的重要挑战。平台公司的转型可能会涉及多个方面，包括业务模式、技术架构、用户体验等。在转型过程中，平台公司需要充分考虑市场环境、竞争态势、资源投入等因素，以确保转型成功。以下是一些平台公司转型失败的案例及其失败原因和教训。

(1) 北京城建集团

北京城建集团早在 2010 年便开始了集团化经营改革，重点推进“三化一重转”即向“房地产、水务、环保”及“基础设施投资开发”四大领域延伸。然而，近年来，随着政策调整、发展环境变化等因素的影响，北京城建集团重心开始向房地产以外的产业转移，然而由于转型遇到了各种问题，导致公司业务发展进一步困难。转型本身颇具复杂性，各个平台差异巨大，目前尚未形成一套行之有效的模板可供“复制”，大部分公司处于摸索阶段，于是转型过程中易陷入误区，而在如何“转”阶段，又容易陷入急功近利拼凑式重组、不会向政府要资源、认为自己没能力转的误区。

1) 消极被动：不敢做第一个吃螃蟹的人，怕转型失败不好，公司遭受巨大损失，承担连带责任。眼看公司债台高筑，觉得无力转型，干脆躺平，随波逐流，幻想政府兜底，于是表面上附和转型，实际上都在观望。2) 定位不明确，盲目多元化：究其原因，主要是城投公司转型未做好定位导致的。从大方向上来看，城投公司要么在原有业务基础之上向城市综合服务商转型，要么进行产业投资，由城投转为产投，再或者城投+产投双轮驱动。3) 急功近利，拼凑堆砌式重组：不愿意花时间啃硬骨头解决问题，又有债务压力，迫切需要缓解短期融资压力，于是城投的重组走上了急功近利的道路，导致“整而不合”，表面上整了，其实就是各种资产拼凑在一起，让平台看起来“壮

大”了，短期提升了融资能力，实际上，后续运行时各业务根本无法良好融合，甚至各自为政。主业不清晰，新增业务分散无力经营，最后更容易融资困难、债务恶化。

(2) 陕西省城市建设发展集团

陕西省城市建设发展集团在过去几年中一直在进行着大规模的重组与业务调整，由于重组难度大，重组效果不佳以及公司内部管理问题，导致公司大规模亏损，转型进程遭遇挫折。

1) 大规模业务调整，由于对企业主营业务进行大规模的调整，导致其自身核心竞争力变弱，自身造血能力不足。2) 企业内部管理不清晰，公司治理不完善、市场化程度低。虽然城投基本上按公司法相关规定建立了董事会、监事会及经营管理层，但其组成人员往往由政府或国资监管机构任免，同时政府通过指令其承担公益和准公益的城市项目投资建设，政府指令任务完成情况作为考核的重要内容，由此造成城投企业决策时以完成指令任务为优先选择，尚未能建立真正市场化运作的治理机制、管理决策机制，企业自主权受到限制^[2]。

(3) 经验教训

在转型过程中，需要保持战略重心清晰，不要分散资源和精力；同时，需要有一个适应转型的组织文化和价值观，并根据市场变化进行调整，细分领域做好定位。比如城市服务运营商也涉及城市更新、乡村振兴等多种业务，从流程上来说有投资、运营、管理等。

这些平台公司转型失败的案例都表明，平台公司需要具有创新和变革的能力，以适应市场变化和竞争压力。在转型过程中，平台公司还需要充分考虑资源投入、团队合作、战略规划等因素，以确保转型成功。通过案例分析和数据统计，我们发现，平台公司转型过程中的战略调整与风险管理存在以下规律。

首先，平台公司需要不断进行战略调整，以适应市场变化和 demand。这些战略调整包括市场拓展、产品创新、组织变革等，此外，平台公司还需要与利益相关者保持良好的沟通，以降低风险。其次，平台公司需要建立完善的风险管理机制，以避免转型过程中的风险。这些风险管理机制包括风险识别、评估、控制等，此外，平台公司还需要加强与政府和金融机构的合作，以获得更多的支持和资源。最后，平台公司需要在战略调整和风险管理之间找到平衡点，以实现可持续发展。这需要平台公司根据市场变化和 demand，灵活地调整战略。为了解决这些战略问题，平台公司需要制定清晰的战略规划，加强内部管理，提高执行力，加强合作伙伴关系，以实现可持续发展和业务增长。

3.2 战略调整

平台公司在转型过程中，需要针对不同的业务领域和市场需求进行战略调整。战略调整的目的是使平台公司能够更好地

适应市场变化，提高市场竞争力和市场份额。

(1) 业务拓展

平台公司可以扩大业务范围，进入新的市场领域，拓展自身的业务范围，还要加强自身的核心竞争力，以提高自己在市场中的地位。另外还可以与其他企业或机构建立合作关系，共同推广产品和服务，扩大市场份额，平台公司在业务拓展方面进行战略调整，需要根据自身的实际情况和市场环境，灵活制定不同的策略，以实现持续增长和竞争优势。

(2) 技术创新

平台公司在转型过程中，针对不同的业务领域和市场需求进行战略调整，其中一个重要的方面是技术创新。平台公司可以增加研发预算，加强技术创新和研发的投入，以开发出更具有竞争力的产品和服务。这需要通过扩大研发团队、引进先进技术、与高校和研究机构合作等方式实现。同时，平台公司可以利用人工智能和大数据技术来优化自己的业务和运营，提高效率、降低成本、提升用户体验。例如，可以利用机器学习技术来优化推荐算法，提高用户转化率；利用大数据分析技术来优化供应链管理，降低成本等。另外，平台公司还可以与其他公司或机构进行联合技术创新，以共享资源和技术，提高创新效率。例如，可以与高校或研究机构合作，共同研发新技术和新产品。

(3) 组织变革

在平台公司进行战略调整时，组织变革是必不可少的一部分。平台公司需要根据业务领域和市场需求来调整组织结构，以便更好地满足市场需求和实现战略目标。例如，如果平台公司决定进入金融领域，他们可能需要建立相关部门，并重新组织公司结构以更好地支持该部门；还需要建立一支专业、敏捷的团队，以便更好地应对市场变化和战略调整。在组织变革方面进行战略调整是平台公司转型过程中重要的一部分。公司需要采取一系列措施，以确保组织能够适应市场变化和战略调整，从而实现公司的整体战略目标。

3.3 风险管理

在平台公司转型过程中，风险管理也是非常重要的。针对战略调整带来的市场风险、技术风险和经营风险，平台公司需采取相应的风险管理措施，加强对风险的识别、评估、预防和应对，减少各种风险对公司的负面影响。

(1) 建立风险预警机制

在平台公司转型过程中，建立风险预警机制是重要的风险管理措施之一。以下是一些建立风险预警机制的方法：首先，需要确定可能对平台公司转型产生影响的风险因素，如市场变化、政策调整、竞争压力等。其次，针对确定的风险因素，设置相应的预警指标，以便监测和评估风险状况，然后根据预警指标的历史

数据和趋势分析，确定预警阈值，以便在风险达到一定水平时触发预警。最后，通过建立相应的预警系统，实时监测预警指标，并及时发出预警信号。当预警系统触发预警后，平台公司需要迅速制定相应的应对措施，以降低风险影响，确保转型过程的顺利进行^[1]。总之，建立风险预警机制可以帮助平台公司在转型过程中及时发现和应对潜在的风险，确保公司的稳定和可持续发展。

(2) 加强内部控制

在平台公司转型过程中，加强内部控制是风险管理的重要手段之一。以下是一些措施建议：首先，制定全面的风险评估体系。在转型过程中，平台公司需要对业务、市场、技术、财务等方面进行全面的风险评估，识别潜在的风险，制定相应的应对措施。其次，加强内部审计和监督。平台公司需要建立内部审计和监督机制，对内部控制进行定期检查和评估，发现和纠正内部控制缺陷，确保内部控制的有效性。最后，要建立风险管理流程。平台公司需要建立完善的风险管理流程，包括风险识别、评估、应对、监控和报告等环节，确保风险管理的全面性和有效性。

除此之外，平台公司还需要加强信息安全控制，采取必要的安全措施，保护客户数据和公司机密信息的安全。总之，加强内部控制是平台公司转型过程中风险管理的重要手段，需要建立全面的风险评估体系、加强内部审计和监督、建立风险管理流程、加强信息安全控制、建立风险管理文化和氛围等措施，确保风险管理的全面性和有效性。

4 结语

综上所述，平台公司转型过程中的战略调整主要包括业务拓展、技术创新和组织变革。然而，战略调整带来的风险包括市场风险、技术风险和经营风险等。因此，平台公司需采取相应的风险管理措施，如建立风险预警机制、加强内部控制和优化治理结构等，此外，应关注平台公司转型过程中的协同效应，通过战略调整与风险管理的有效结合，实现平台公司的成功转型。

参考文献：

- [1] 赵春雨. 平台公司转型的商业模式创新[J]. 企业管理, 2019, (02): 56-58.
- [2] 王宁, 赵春青. 平台公司转型的战略管理: 一个研究框架[J]. 企业管理, 2020, (01): 78-81.
- [3] 徐超. 平台公司转型的风险管理策略[J]. 财经研究, 2021, (03): 89-94.

作者简介：潘成兰（1988-），女，四川泸州人，大学本科，中级经济师，主要从事财务管理研究。