

## 一、农业企业的风险类别

农业企业的生产运营过程集自然再生产和经济再生产于一体，这导致农业企业面临的风险具有自身的行业特征。按照风险形成的不同层次，农业企业的风险可分为三类，即自然环境风险、市场环境风险和企业内部风险。这三个层次的风险具有很强的整体性和关联性，很难将其割裂后进行孤立的理解和管理。

### （一）自然环境风险

1. 自然资源风险。自然资源风险可以理解为正常条件下的自然环境风险。农业企业生产的自然特性与其所占用资源的量、质和地理位置都密不可分，并在很大程度上直接决定了农业企业经营业绩的好坏。在数量方面，相关资源的短缺（如水资源和土地资源）会严重影响农业企业的生产营运。在质量方面，环境污染对资源质量所带来的不利影响会从根本上影响农业企业的效益。与此同时，资源的地理位置也直接决定了农业企业的营运成本高低。

2. 自然灾害风险。自然灾害风险可以理解为异常条件下的自然环境风险。由于农业的生产特性，自然因素对农业的影响相比其他行业更为敏感和严重。我国是世界上两条巨灾多发地带（即北半球中纬度重灾带和太平洋重灾带）都涉及的国家，气候变化大，灾害种类多且发生频繁，这都给农业生产带来了巨大的损失。近年来，我国每年农田受灾面积达 7 亿亩以上，受灾农作物面积占农作物播种总面积的 20%—35%，造成粮食损失 200 亿公斤（吴振宇，2005）。其中干旱、洪涝、冷灾、寒害是我国最主要的农业天气灾害（霍治国，2003）。据民政部公布的最新统计数字，截至 2008 年 1 月 31 日，我国 2008 年 1 月 10 号以来的低温雨雪冰冻灾害，共造成 18 个省份受灾，农作物受灾面积达 727.08 万公顷，因灾直接经济损失 537.9 亿元。自然灾害一方面会影响农业企业的产量，另一方面还会影响农业企业的产品质量，这都会增加农业企业的风险，造成农业企业效益不稳定。

### （二）市场环境风险

1. 政策体制风险。柯柄生（2001）指出，对于农业生产而言，一个主要的风险源于不稳定的政策环境。现阶段我国农业正处于转型时期，农业政策的稳定性较差。整体而言，农业政策的调整总是朝有利于农业经济发展的方向进行，但就个体而言，它不可能对每一个农业企业都有益。国家工业化政策使我国经济快速增长，然而农业经营规模却跟不上我国经济增长的平均速度。这一现象的背后是工业对农业在资金、技术等方面的回馈率较低（瞿翔、张俊飏，2006）。这一体制原因将使农业企业的可持续竞争力受到损害。

2. 市场竞争风险。在一定的政策体制下，市场竞争主体行为的相互影响也将给农业企业带来风险。按照五力模型（波特，1997）的理论架构，对某一企业生产经营产生影响的市场主体可分为五类，分别是购买者、供应者、业内企业、潜在的进入者和替代品生产者，随后又有学者（Andrew s.Grove, 1986）在此基础上补充了第六种力量，即互补品生产者。对农业企业而言，购买者的产品需求的不确定性影响着企业的销售风险，而供应商因素则影响着农业企业的采购风险，这都需要农业企业关注供应链上下游的产品质量和供给周期问题。同时，潜在的进入者、替代品生产者、互补品生产者和业内企业则一起决定了农业企业所在行业内竞争关系的变化。

### （三）企业内部风险

1. 观念风险。一般而言，管理者忽视危机的征兆、不重视对风险的监测都是因为企业未能对不确定性做出恰当和及时的反应。目前我国大多数农业企业起步较晚，且以中小企业居多，普遍风险意识淡薄，对

加强风险管理没有给予足够的重视。可以说，风险观念的落后是我国农业企业内部风险的重要组成部分。

2.技术风险。农业企业往往是新技术应用的载体，但新技术优化农业自然再生产过程是有条件的。农业企业生产对象（植物和动物）的状态是不稳定的，这决定了农业企业生产技术的一系列特点，包括生产对象的不稳定性、区域环境的适应性、操作者水平的差异性。此外，有些技术的应用还需要考虑农业企业产品消费者的安全，例如基因技术的应用等。即使采用的技术在这几个方面都没有问题，也还存在着新技术的推广和应用的风险。

3.管理风险。农业企业的管理风险可以分为三个层次：首先，在人员组织方面，农业企业生产人员的来源、生产和管理人员的素质以及技能都不易把握和提高，这使得农业企业难以优化和实施有效管理。其次，在生产经营方面，农业自然再生产的特点决定了农业企业生产的原辅料以有机的、生物的或化学物料为主，因此，运输、贮藏和使用这些物料的工艺难度相应较大，这构成了农业企业生产营运方面的不稳定因素。最后，在财务运作方面，农业企业的资本结构、资产结构、财务信息的透明、财务人员的职业操守也都加大了农业企业的内部管理风险。

## 二、农业企业的风险管理整合框架

自1992年美国COSO（Committee of Sponsoring Organization）委员会发布《内部控制整合框架》（简称COSO报告）以来，该内部控制框架已经被世界上许多企业所采用，但理论界和实务界纷纷对内部控制框架提出一些改进建议，强调内部控制框架的建立应与企业的风险管理相结合。2004年9月COSO委员会以原《内部控制整合框架》为基础，并结合《萨班斯—奥克斯法案》（Sarbanes—Oxley Act）的相关要求，颁布了《企业风险管理整合框架》（COSO—ERM）。在该报告中，COSO委员会提出了企业风险管理的八个要素，分别是内部环境、目标设定、事项识别、风险评估、风险应对、控制活动、信息与沟通和监控。笔者认为，农业企业可以立足于这八个要素，形成一个前后一贯、相互联系的风险管理整合框架以应对其面临的自然环境风险、市场环境风险和企业内部风险。

### （一）内部环境

1.风险管理理念。企业的风险管理理念是一整套共同的信念和态度，它决定着企业成员在做事情时如何考虑风险，包括从战略的制定和执行到日常的活动。农业企业的风险管理不应该只重视技术层面的问题，更应该强调上下一贯的风险理念，这种理念实质上反映在管理活动中企业成员所做的每一件事情上，例如对供应商的选择和管理、对农业新技术的研发和推广、对自然灾害的预防和补救等。

2.权力和职责的分配。权力与职责的分配确定了企业内成员被授权和采取行动去处理问题和解决问题的模式。针对农业企业所面临风险的特性，企业应该有专门的部门或机构以及专门的流程承担风险识别和应对的职责，例如及时对行业政策的变化做出反应、密切关注竞争对手、潜在进入者和替代品生产者的实时动态等。相关权力和职责的划分要以充分的信息沟通为基础，以有效的监督为保障。

3.对胜任能力的要求。针对农业企业的人员组织问题，企业需要明确特定岗位的胜任能力和水平，并把这些要求转换成所需的知识和技能，从而使风险管理有着坚实的基础。这些必要的知识和技能取决于企业成员的基本素质、后续培训和经验积累。农业企业在明确了自身风险管理的能力要求后，应该进行相应的风险管理技能知识的培训，这需要覆盖从企业面临的外部环境到内部观念以及相关的技术和管理技能等各个方面的内容。有必要的还需要从外部聘请风险管理专业人士。

### （二）目标设定

目标设定是事项识别、风险评估和风险应对的前提。农业企业管理层应根据企业确定的任务或预期，制定企业的战略目标和经营目标，并在此基础上确定对目标的实现有潜在影响的事项。企业的风险管理就是提供给管理者一个适当的程序，在这样一个过程当中，既能帮助制定企业的目标，又能够将目标与企



业所面临的内外部风险以及日常的营运联系在一起，同时还要保证制定的目标与企业的风险偏好和对风险的容忍程度相一致。从这个意义上说，针对农业企业特别需要关注的因素包括自身对自然资源的占有情况，对自然灾害风险的容忍程度，对农业政策性变动的承受力大小，对市场竞争环境的适应能力以及对企业内部各风险因素的控制程度。

### （三）事项识别

不确定性的存在使得企业的管理者需要对影响设定目标实现的事项进行识别。事项识别是风险评估和风险应对的基础。整体而言，农业企业在进行事项识别时应充分考虑影响自然环境风险、市场环境风险和企业内部风险的各个事项。农业企业生产的自然特性与其所占资源的量、质和地理位置无疑是影响其自然资源风险的事项；企业所处区域的常见和偶发自然灾害则是影响自然灾害风险的事项；国家的农业产业政策、进出口政策、汇率政策等则是影响农业企业政策体制风险的事项；企业现存竞争对手的威胁、潜在进入者的威胁、替代品和互补品生产者的威胁以及买方的侃价能力和供方的侃价能力等事项则影响着企业市场竞争风险。

需要注意的是，这些影响农业企业风险状况的事项通常不是孤立的，一个事项可能引发另一个事项。在事项识别的过程中，农业企业应该明白事项彼此之间的关系，通过评估这种关系，才能确定采取恰当风险管理措施的方向。例如冰雪和洪涝等自然灾害会导致农业产量和质量下降，从而影响市场供求平衡，推动农产品价格的波动，这样一来，农业企业面临的自然灾害风险加大了其面临的市场竞争风险；与此同时，产品市场价格波动又会作用于政策制定，为平抑价格波动而进行的政策修订又可能会在一定程度上加大农业企业面临的政策体制风险。由此可见，农业企业对风险事项的识别需要具有一定的前瞻性和系统性。

### （四）风险评估

企业风险评估，即企业在事项识别的基础上，进一步分析风险发生的可能性和对目标实现的可能影响程度。风险发生的可能性是指某一特定事项发生的可能性，而影响则是指事项的发生将会给企业带来的影响。农业企业在进行风险评估的过程中，可以使用 SWOT 分析这一强大工具。农业企业可以从优势

（Strength）、劣势（Weakness）、机会（Opportunities）和威胁（Threat）四个方面给自己进行定位，进行风险评估，进而从以下四大战略模块中确定一个适合自己的战略：一是优势机会（SO）战略，即发挥企业内部优势利用外部市场机会的战略，例如利用自身资源优势发展生态农业；二是弱点机会（WO）战略，即通过利用外部市场机会来弥补内部弱点，例如尽量享受农业优惠政策弥补自身技术和资金的不足；三是优势威胁（ST）战略，即利用本企业的优势回避或减轻外部威胁的影响，例如锻造产业链抵抗竞争威胁；四是弱点威胁（WT）战略，即减少企业内部弱点的同时回避外部环境的威胁，例如与优势企业进行合作经营等。

企业往往通过运用 WO、ST 或 WT 战略最终达致 SO 战略。当企业存在重大弱点时，它将努力克服这一弱点并尽量发挥自身的优势。当企业面临巨大威胁时，它将努力化解这些威胁以便集中精力利用机会。以“山东寿光蔬菜”核心企业的发展为例进行研究发现，从 20 世纪 80 年代起步，经过 20 世纪 90 年代规模的扩张和品质结构的优化升级，到 21 世纪初已经初步锻造出一条以高品质蔬菜种植为核心，向下衍生出蔬菜销售和加工配送企业，向上吸纳农药、化肥、种苗、竹竿和钢筋等生产资料企业的优势供应链，同时通过合作组织与农业研发机构合作，积极开展技术和管理创新及应用，并借助逐步建立起来的“寿光蔬菜”的品牌效应，吸引大量的海内外资金与技术，弥补自身农业发展资金的不足。由此可见，这些底子薄弱的蔬菜种植企业，通过上下游供应链的锻造、优势产业的互补以及相关产业政策的扶持，已经逐步将自身的弱点变成优势，外部的威胁转化为机会，并具备了强大的资源优势，牢牢掌握了市场先机，与此同时，企业通过这种战略性的风险评估模式，也使得其抗御风险的能力得到提高。



## （五）风险应对

风险应对建立在深入的风险评估基础之上，为风险控制活动提供依据。农业企业应根据相关目标、企业风险偏好、风险可接受程度、风险发生的原因和风险重要性水平，结合实际情况确定适当的风险应对策略。风险应对策略可以分为规避风险、减少风险、共担风险和接受风险四类。针对没有超越自身风险容忍度的事项，农业企业可以采取风险接受策略，例如对一定的自然灾害风险的承受；而在迫不得已时，农业企业则采取规避风险策略，这主要是指撤出高风险领域。总体而言，农业企业最主要的风险应对策略主要是减少风险和共担风险。

减少风险和共担风险策略可以从战术和战略两个层面进行。在战术层面，农业企业可以采用订单农业、期货工具（包括天气期货）、保险（含产量保险和收入保险等）和控制财务杠杆等措施。。在战略层面上，农业企业可以采用多元化和产业链风险管理措施。多元化风险管理措施是指充分利用生产和加工相关程度较低的农业和农副产品以分散风险。通过进行投资组合，达到在相同期望收益情形下组合风险最小或相同组合风险情形下期望收益最大的目的。产业链风险管理措施是指通过将整个农业生产过程分为产前、产中和产后三个环节，将不同类型风险在整个链条中进行分解，通过明确不同环节的主要风险类型及其作用机制，寻求不同的风险管理方式，然后进行有效的风险组合管理，实现降低农业企业风险的目的。对农业企业而言，以上战术和战略两个层面的措施应该结合使用。

## （六）控制活动

控制活动是保证风险应对方案得到正确执行的相关政策和程序，通常包括两个要素：确定应该制定什么政策和实现该政策的一系列程序。农业企业为确保风险应对策略的有效执行和落实，首先应该强化企业每一位成员的风险管理意识，使相关的风险管理控制活动成为其自发的选择，这需要对员工进行必要的技能培训，同时对各个岗位的权责进行划分。控制活动包含的措施和程序主要有：批准、授权、验证、协调、复核、定期盘点、记录核对、财产保护、职责分离、绩效考核等内容。在整合的风险管理框架中，这些控制活动应存在于农业企业的各个部分、各个层面和各个部门。因此，农业企业应明确界定各部门和岗位的目标、职责和权限，建立相应的授权、检查和逐级问责制度，确保其在授权范围内履行职能；同时设立完善的控制架构，制定各层级之间的控制程序，保证相关规章制度能够被有效执行。

## （七）信息和沟通

对确保农业企业风险管理的效率和效果而言，信息和沟通具有不可替代的作用。农业企业应以一定的形式和时间间隔确认、捕捉和传递企业内外部的相关信息，在企业内进行全方位的沟通，以保证企业员工能够有效执行各自职责，为企业风险管理策略的实施提供保障。企业获取的原始资料数据和信息（如气候状况、农产品价格等）必须及时可靠，以确保有效地做出决策。企业的信息系统应该能够根据内外部环境变化做必要的调整，确保信息高效传递，支持决策制定，以适应不断变化的环境。

## （八）监控

从管理的角度来讲，企业风险管理系统本身的运行也需要进行监控。对企业风险管理的监控是指评估风险管理要素的内容和执行质量。农业企业可以通过两种方式对风险管理进行监控，即持续监控和个别评估。持续监控活动包含在企业正常的、反复的经营活动中，在正常的业务经营过程中被实时地执行，并且动态地对变化的情况做出反应。而个别评估则直接关注企业风险管理的有效性，对重大问题给予关注。就农业企业而言，对自身所面临的自然环境、市场环境和企业内部各种风险都需要保持应有的谨慎，进行持



续监控；而个别评估则在重大事件出现时启动，如极有可能发生自然灾害时或有关政策发生变迁的情况下。

### 三、小结

农业企业面临的自然环境风险、市场风险和企业内部风险相互之间密切关联，这使得孤立的风险管理方式作用有限。本文通过借鉴最新的 COSO 报告的八大风险管理要素，为农业企业的风险管理给出了一个前后一贯、相互联系的整合治理架构。它通过强调内部环境中的风险意识，在企业目标设定的基础上识别风险事项，通过 SWOT 分析评估自身风险并采取应对措施，而后将其融入日常控制活动，最后在充分的信息与沟通的基础上对整个风险控制系统实时监控。这样的风险管理整合治理架构能够为我国农业企业的风险管理水平提升提供有力的支持。

