

冰雪企业风险韧性构建与财务价值共创机制研究

葛琳¹ 顾秋影²

1 哈尔滨广厦学院, 黑龙江哈尔滨, 150025;

2 黑龙江省总工会资产监管服务中心, 黑龙江哈尔滨, 150025;

摘要: 本文主要研究冰雪企业的风险韧性和财务价值共创机制, 探索冰雪企业在复杂环境中能持续发展的方法。通过梳理文献, 总结了冰雪企业在风险管理与价值创造方面的现状, 并详细分析了冰雪企业风险韧性的构成维度, 通过对各维度间的相互作用及其对风险应对能力的影响, 提出“环境-能力-行为”三位一体的财务价值共创机制, 强调外部环境适应、企业能力提升和价值共创行为的协同, 构建出系统化的价值共创模型。总结研究结论, 指出冰雪企业应通过优化风险韧性维度、强化价值共创机制来提升综合竞争力与可持续发展能力, 从而将风险防控从被动转为主动创造价值, 为冰雪企业平衡安全与发展提供解决方案。

关键词: 冰雪企业; 风险韧性构建; 财务价值共创; 协同机制; 可持续发展

DOI: 10. 64216/3080-1486. 25. 08. 004

全球气候变暖与冬季运动普及, 让冰雪产业迎来前所未有的发展机遇。冰雪旅游、赛事、装备制造等相关产业快速发展, 成为经济增长新亮点。后冬奥时代, “带动三亿人参与冰雪运动”成果得到巩固拓展。据统计 2023-2024 年冰雪季, 我国在冰雪运动项目、民俗冰雪活动、冰雪观赏体验、陆地冰雪运动等各类冰雪运动消费规模超 1500 亿元。冰雪企业作为产业核心主体, 面临诸多复杂风险挑战。气候变化、自然灾害等自然因素直接威胁企业运营, 市场竞争加剧、政策法规变化、市场需求波动等外部环境的不确定性, 也给企业可持续发展带来巨大压力。在这种情况下, 如何有效构建风险韧性、提升企业应对风险的能力, 成了亟待解决的问题。

财务价值共创作为企业可持续发展的关键路径, 受到越来越多关注。传统企业财务管理侧重风险规避和成本控制, 忽视了在复杂环境中通过创新合作实现价值增长的潜力。对冰雪企业来说, 仅靠传统风险管理手段难以应对复杂风险环境, 而构建风险韧性与财务价值共创的协同机制, 不仅能增强企业抵御风险的能力, 还能在风险中发现新的价值增长机会, 实现风险应对与价值创造的双赢。本研究分析当前冰雪企业在风险管理和价值创造方面面临的挑战与机遇, 从风险韧性维度出发剖析影响机制, 并设计三位一体的价值共创机制, 期望为冰雪产业可持续发展提供新视角和新思路, 推动冰雪企业在风险与机遇并存的背景下实现高质量发展。

1 研究现状

冰雪企业的可持续发展面临气候依赖性强、运营季节性显著等独特挑战, 风险管理与价值创造的协同机制成为学界关注焦点。当前研究可归纳为两大主线: 风险

管理研究侧重风险识别与应对策略, 价值创造研究探索利益相关方协作模式, 但二者存在显著割裂。

1.1 冰雪企业风险管理的研究脉络

在风险管理领域, 学者们主要关注三类风险: 气候依赖性风险研究集中于自然环境波动对运营的冲击, 但较少探讨适应性技术投资的长期效益; 运营中断风险分析强调季节性收入断层的负面影响, 却未能界定业务转型的成本临界点; 资源整合风险研究指出供应链与人才储备的脆弱性, 但对弹性资源配置的动态机制缺乏系统建模。现有风险管理呈现碎片化特征, 过度侧重被动防御而忽视韧性能力的主动建构, 尤其缺乏不同韧性维度间的交互作用分析。

1.2 价值创造机制的研究进展

价值创造研究则呈现范式转型: 从早期的价值链优化转向价值网络协同, 主张通过客户参与、社区协作实现价值共生; 从单一财务价值导向扩展至财务与社会价值融合视角, 提出环保投入可通过品牌溢价反哺企业收益。然而, 当前研究存在三重脱节: 外部环境变动与企业能力建设未能有效衔接, 短期财务目标与长期韧性投资难以平衡, 企业单边行动与利益相关方协同机制尚未贯通, 风险防控措施如何转化为价值创造动力的因果链条始终未被明确揭示。

1.3 研究缺口与本研究的突破点

综合现有文献, 冰雪企业研究存在三大核心缺口: 首先, 风险韧性认知存在维度缺陷。多数研究聚焦技术性应对方案, 忽视制度性能力构建, 尚未建立覆盖生态适应、运营连续、资源弹性的多维韧性框架。其次, 价

值创造机制设计呈现静态局限。现有模型难以反映动态环境下的能力演化需求，亟需构建外部环境适应、企业能力升级、多元行为协同的联动体系。最后，风险与价值关联研究存在逻辑断裂。韧性建设如何通过成本优化、信任资本积累等路径驱动财务价值提升的传导过程仍需系统论证。

本研究将着力突破：一是在风险韧性层面，提出生态适应性、运营连续性、资源弹性三维交互体系，阐明人工造雪技术迭代、全季业务模式开发、供应链备份网络等能力的耦合关系；二是在价值创造层面，创新设计“环境-能力-行为”三位一体机制，通过跨企业风险预警联盟、可转换设施投资、会员制应急储备金等工具，推动风险防控成本向竞争性价值转化；三是建立韧性投入与价值产出的逻辑关联模型，为企业决策提供从风险承受转向价值共创的理论依据与实践路径。

2 冰雪企业风险韧性维度与影响机制

冰雪企业的风险韧性是其在复杂环境中保持可持续发展的关键，本质上是通过多方面能力构建，把外部冲击转变为成长机会。本章详细阐释风险韧性的三维构成体系，揭示各维度间的协同发展规律，并论证韧性能力向财务价值创造转化的内在路径，为后续机制设计提供理论支撑。

2.1 风险韧性的三维构成体系

在风险韧性维度上，冰雪企业的能力体系由生态适应性、运营连续性和资源弹性三大部分组成。生态适应性指企业应对自然环境变化的能力，关键在于建立气候风险缓冲机制，比如通过改进人工造雪技术来减轻降雪不确定性带来的影响。这不仅涉及技术应用，更体现了生态补偿策略对运营基础的巩固作用。运营连续性着重于防范业务中断风险，重点是突破季节限制，实现全年运营转型。典型做法包括开发非雪季山地运动项目以增加收入来源，同时制定极端天气应急预案，确保经营活动稳定进行。资源弹性关注战略性资源的动态配置，主要解决供应链脆弱性和人才短缺问题，核心在于挖掘资产的灵活转换潜力，例如滑雪设施的多功能改造。这三个维度层层递进：生态适应性奠定生存基础，运营连续性保障经营稳定，资源弹性推动效率提升，共同形成抵御系统性风险的整体。

2.2 维度间的动态交互机制

冰雪产业上中下游韧性，上游装备制造通过技术外溢降低进口依赖，中游赛事驱动大数据调控供应链敏捷性，下游品牌资本协同增强抗季节性风险能力，提升产业链韧性需多维统筹。上述三维韧性维度并非孤立存在，而是通过能力互补形成协同演化的动态网络。生态适应

性与运营连续性存在深度耦合：增强雪量可控性为非雪季项目提供稳定的场地与客流基础，而四季运营的收入平滑效应反哺生态治理投入，二者形成“环境优化-业务拓展”的良性循环。资源弹性则为前两者提供赋能支撑，供应链备份能力确保造雪设备故障时快速替补，跨技能人才储备显著降低业务转换成本，同时生态技术与运营模式的创新需求持续倒逼供应链升级。三维能力需保持动态平衡，方能形成抵御复合型风险的韧性合力。

2.3 韧性向价值创造的转化路径

风险韧性向财务价值的转化遵循三条核心路径。成本结构优化是基础路径：生态适应性减少环境违规处罚与资源紧急采购溢价，运营连续性压缩业务中断导致的客源流失损失，资源弹性通过资产复用降低单位产出成本，三者协同释放现金流为价值创造提供资本储备。信任资本积累是进阶路径：稳定的雪场环境提升消费者支付意愿，可靠的供应链协作降低合作伙伴违约概率，生态责任实践获得社区支持减少运营阻力，这些无形资产最终转化为品牌溢价与融资便利，拓宽企业盈利边界。创新动能激活则是高阶路径：生态技术迭代催生节能设备衍生业务，全季运营模式激发服务产品创新，柔性资源池支持高风险高回报项目试错，创新成果通过专利授权或模式输出开辟新价值源。冰雪企业需通过资源弹性配置转化为财务应变能力，实现风险防御成本向价值创造动能的跃迁。三条路径呈现层级演进逻辑，成本优化保障生存底线，信任积累构筑竞争壁垒，创新驱动开辟增长蓝海，共同完成从风险防御到价值创造的质变。

3 “环境-能力-行为”三位一体价值共创机制设计

该框架的核心在于突破单一维度优化的局限，将外部环境压力、企业内部能力构建与多元主体行为协同视为相互嵌套、动态联动的有机整体，最终目标指向企业财务绩效的稳健提升与可持续增长。通过设计“环境嵌入”、“能力耦联”与“行为协同”三大核心机制，系统引导冰雪企业将风险韧性能力高效转化为可量化的财务价值成果，实现从风险防御者向价值创造主导者的战略转型。

3.1 环境嵌入机制：财务风险识别与价值机遇捕捉的枢纽

环境嵌入机制是财务价值创造的基础保障，它促使冰雪企业准确识别外部环境变化中的财务风险和潜在机会，并采取有效的战略财务措施。该机制主要应对环境不确定性对企业现金流稳定性、资本支出效率及合规成本的影响。设计时要构建强大的环境监测与财务风险评估系统，量化气候波动导致的运营中断损失概率、政

策法规变化带来的合规成本增加、市场需求变化对收入结构的影响以及供应链中断引发的紧急采购成本上升。通过前瞻性投资减少对环境的依赖性成本,并抓住绿色政策带来的好处。引导消费者偏好绿色产品或服务,创造支持产品和服务溢价的市场环境,从而提高平均客单价和客户忠诚度。环境嵌入的本质是使企业财务战略与外部环境动态匹配,将环境约束转化为成本节约、收入增长和资本优化的动力,为后续财务价值共创打下坚实的风险控制和机会识别基础。

3.2 能力耦联机制:三维韧性协同驱动财务效能倍增的核心引擎

能力耦联机制是实现财务价值最大化创造的核心动力源,其目标在于实现生态适应性、运营连续性与资源弹性三维能力的深度整合与动态协同,克服单维能力建设的低效投入,释放显著的财务协同效应。该机制的设计强调打破能力壁垒,构建跨维度的财务资源高效流转与价值放大回路。具体而言,需建立统一的技术与财务资源调度平台,确保生态治理投入能显著降低长期运营成本并保障核心资产的稳定产出,从而为全季运营项目提供可靠的场地基础与客流保障;而全季运营产生的稳定现金流和多元化收入来源,又能有效反哺生态技术升级的资本支出与资源池的维护与扩充成本。强大的资源弹性配置能力能显著降低突发风险引发的额外支出和收入损失,保障前两者的财务目标顺利实现。机制设计的关键在于设置动态的财务效能评估与投入优化反馈环节,实时监测三维能力建设投入的 ROI 及其对整体财务绩效的贡献度,识别并弥合能力短板导致的财务漏洞。通过财务预算倾斜和激励机制优化,引导能力建设向系统财务价值最大化方向演进,形成的财务价值闭环增强效应。

3.3 行为协同机制:多元主体共担风险、共享财务价值的网络织造

行为协同机制是将风险韧性能力最终转化为可分配、可持续的财务价值的实践平台,其聚焦于调动并整合企业内外多元主体的能动性,共同分担风险成本、放大财务收益,实现价值网络的整体繁荣。该机制的设计重心在于构建基于共同财务目标、互利契约与风险共担规则的价值创造网络,并建立公平有效的财务价值分配机制。企业内部,需打破部门财务藩篱,建立跨职能协作与成本共担/收益共享机制,确保生态技术、运营与资源管理部门在项目规划、风险应对及创新孵化中目标一致,最大化内部协同的降本增效成果。企业外部,该机制着力于构建深度互嵌的财务伙伴关系,通过激发各主体持续参与的积极性,共同编织一张有效分散财务风

险、协同创造并合理分配财务价值的韧性网络。

4 结论

本研究聚焦冰雪产业特殊风险情境,系统构建了“环境-能力-行为”三位一体的财务价值共创机制,为企业破解风险韧性投入与财务回报脱节的难题提供了解决方案。理论层面,首次将环境压力传导、多维韧性能力协同与多元主体行为整合于统一的财务价值分析框架,揭示了风险韧性向可持续财务价值转化的动态路径:环境嵌入机制通过精准识别气候、政策等外部变量对现金流、成本及收入的冲击,驱动企业将环境约束转化为降本增效、与溢价创造的财务机遇;能力耦联机制打破生态适应性、运营连续性与资源弹性的壁垒,通过技术-资源-财务的跨维度流转,实现三维能力的财务协同倍增;行为协同机制则构建风险共担与收益共享的网络化契约,通过技术联盟分摊研发成本、战略合作扩大边际收益、社区共治降低合规风险,最终将韧性能力转化为可分配、可持续的股东价值与市场竞争力。该机制为冰雪企业提供了清晰的财务价值共创路线图:以环境嵌入锚定资本配置方向,以能力耦联锻造财务效能引擎,以行为协同织就价值分配网络,将风险防御成本转化为长期财务增长动能,实现股东回报最大化与产业可持续发展。

参考文献

- [1] 张东徽,李玉超.推进冰雪产业发展提升产业链供应链整体韧性[J].中国体育报,2025-07-07.
- [2] 徐俊菊,吕雅楠.企业财务核心能力形成机制的探讨[J].财会月刊,2023(6).
- [3] 华经产业研究院.2025年中国冰雪运动行业市场调查研究报告[R].2025-07-06.

作者简介:葛琳(1988-)女,汉族,黑龙江省齐齐哈尔人,硕士研究生,副教授,哈尔滨广厦学院,研究方向:财务管理。

顾秋影(1988-)女,汉族,黑龙江省佳木斯人,硕士研究生,高级会计师,黑龙江省总工会资产监管服务中心,研究专长:财务分析。

课题来源:2025年黑龙江省会计学会会计立项科研课题。

课题名称:冰雪企业可持续发展风险防控与财务价值保障机制研究。

课题:黑龙江省教育科学规划办2025年度重点课题:“双引驱动·三维赋能·四链融通”视域下财务管理一流专业建设路径研究,课题编号:GJB1425082。