

booz&co.

您是否准备好了迎接
“黑天鹅”？

通过干扰因素分析开展
企业压力测试



联系方式

旧金山

李墨修

(Matthew Le Merle)

合伙人

+1-415-994-4320

matthew.lemerle@booz.com

上海

柯安德 (Andrew Cainey)

大中华区总裁

+86-21-2327-9800

andrew.cainey@booz.com

李昕晖

(Stephen Li)

总监

+86-21-2327-9800

stephen.li@booz.com

概述

我们难以单个预测所谓的“黑天鹅”事件，即那些意料之外，但不断发生的灾难性事件。通常，由于大型企业的董事会和各负责人并未意识到这些事件中所蕴含的风险，从而导致企业、股东和自身不得不面临着本可避免的严重后果。

干扰因素分析（*Disruptor Analysis*）是博斯提出的针对这一问题的解决之道。所谓干扰因素分析即通过定期对大型企业开展压力测试，以评估其抵御突发灾难性事件的能力。当然此分析也不能取代企业风险管理，只是为其提供补充。而且这一分析工作通常须由外部合作方来承担。顺利完成这一分析工作，需要经过剖析企业的状况、收集并整合一系列可能发生的影响大但概率低的事件、确定这些事件可能造成的后果、实施预防措施以确保企业得到充分的保护等四个步骤。

没有一家企业能免受“黑天鹅”事件的影响。但企业的董事会、高管团队和企业风险管理部门应以更为宽广的视角看待这些事件的风险和造成的后果，预先做好迎接意外事件的准备。

天有不测风云

2011年第一季度，各类未曾预料到的灾难事件占据了新闻报导的头条：日本遭受里氏9.0级地震，随后引发的海啸造成了核泄漏事故、持续的电力短缺以及诸多社会和经济难题；中东和北非多国经历了严重的政治动荡，利比亚发生内战，阿尔及利亚、埃及、伊拉克、约旦、叙利亚和突尼斯等国发生了反政府示威，导致原油价格突破每桶100美元；葡萄牙和希腊陷于破产的边缘，国内政局动荡；新西兰克里斯特彻奇市在短期内连续遭遇两次大地震，而澳大利亚昆士兰州则遭遇了有史以来最严重的洪水，波及至少六条水域，造成了重大的社会动荡和经济损失。

所有上述灾难都是典型的影响大但概率低的事件，纳西姆·尼古拉斯·塔勒布在参考了历史上此类事件的发生概率后，将此类事件称为“黑天鹅”。在其2007年出版的名为《黑天鹅》的著作中，塔勒布这样写道：“（“黑天鹅”）事件具有以下三个特点。首先，它具有意外性，即它在常规的预期之外，过去没有任何能确认其发生的可能性的证据。其次，它会产生极

端的效果……第三，尽管它具有意外性，但人的本性促使我们在事后为它的发生编造理由，使其看似可解释、可预测。”

无论是从环境、经济、政治、社会还是技术角度，单个的“黑天鹅”事件都难以预测，但其无时无刻不在对某些人产生影响。部分观察家认为，此类事件发生的概率正在不断上升，而另一部分人士则认为只是全球通信网络让我们对这些事件有了更多的了解。

无论如何，随着业务的全球化，“黑天鹅”事件对企业带来巨大风险的可能性也与日俱增，这种风险包括对客户、供应商、合作伙伴、资产、业务、员工及股东所带来的负面影响。如今，世界上任何一个地区所发生的灾难性事件不仅影响到当地的产品采购、生产、运输和销售，还会通过全球范围内相互联系的金融、经济和政治网络，将多米诺效应传播到各个角落。

补充企业风险管理的必要性

通常，大型企业依赖于风险管理部门发现可能发生的业务中断、判断可能的影响、制定风险规避计划和预防措施。自2001年的‘911’恐怖袭击开始，在过去十年中经历了多次严重的冲击后，大多数企业的风险管理部门均已招募了非常专业的风险管理人員，协助企业规避战略、运营、财务和灾害等方面的风险。在这一过程中，企业风险管理已经发展成为绝大多数大型企业全球职能部门中不可或缺的一部分。

然而长久以来，大多数企业风险管理团队别无选择，只能侧重于企业的合规性、财务核算的适当性、业务运营的合理合法性等企业经常遭遇到的风险，而不是“黑天鹅”事件。这一现象无可厚非。首先，企业风险管理资源有限，必须有针对性地用作规避常发风险和应对诸如萨班斯-奥克斯利法案等日益严格的金融和监管要求。其

次，对企业风险管理团队而言，“黑天鹅”事件的诱发因素纷繁复杂，难以完全确定。第三，许多大型企业的内部政策和企业文化可能在无意间造成盲点，内部人员很难利用标准的企业风险管理工具加以识别。

因此，大多数企业风险管理团队能够向董事会和高管团队担保，他们的工作涉及了合规、道德规范、财务、核算、安全、质量、客户体验等常见的风险领域。但企业风险管理部门并没有足够的力量去持续或定期监控那些影响大但概率低的事件。

这并不意味着我们能够或应该忽视“黑天鹅”。此类事件可能危及企业的存亡，董事会和高管团队有责任保护股东和其他利益相关人。他们必须追问：“还会发生什么问题？”

通过干扰因素分析开展压力测试

解决这一难题的方法就是干扰因素分析。该分析并非是为了预测那些根本不可预知的“黑天鹅”，也不能取代企业风险管理，只是为其提供补充。事实上，该分析方法的设计初衷是定期对大型企业开展压力测试，并评估其抵御“黑天鹅”的能力。这一分析工作通常由外部团队携手企业风险管理团队、各职能部门和事业部负责人以及高管团队共同开展。

我们将干扰因素分析划分为四个步骤，以便专业的企业风险管理人员所熟悉。该流程包括迅速有效地剖析企业的状况，确定可能发生的干扰因素的广度，通过假设法确定某些事件对企业造成的压力的严重程度，最终总结出企业如何抵御风险。

一、剖析企业的状况

干扰因素分析的第一步是剖析企业的状况，而状况则取决于一系列的因素。

首先是企业的地域分布、运营业务、供应链的组成结构、渠道伙伴和客户。在剖析这些因素的过程中，着眼点应该不限于一级供应关系。例如，近期苹果公司用于iPod上的锂电池供应突然中断。不幸的是，苹果公司很快发现，几乎所有的供应商都从日本的株式会社吴羽采购一种用于制造电池的重要聚合物，而该公司的运营则因为3月11日的大地震而中断。事实上，对于用作锂电池粘合剂的聚偏氟

乙烯，吴羽占到全球70%的市场份额。这也正是为什么分析团队必须剖析二级供应关系（企业供应商的供应商）。在某些极端情况下，甚至需要剖析三级供应关系。

在企业风险管理人员的协助下剖析了企业状况之后，财务及其他职能团队人员需要参与进来，利用干扰因素分析法对收入、利润和资金的来源和所占百分比进行剖析。如此一来，就能全盘考虑到通常隐藏在包括产品、服务、渠道和客户在内的市场渠道供应活动背后的风险集中度。

对企业状况的剖析还必须包括对产业结构、竞争动态和企业所处位置的剖析。为了确定“黑天鹅”如何影响到企业，团队必须了解企业赖以生存的大环境。

二、创建干扰因素清单

干扰因素分析的第二步是整理一份全面的“黑天鹅”事件清单。这一工作的关键在于广撒网，从环境、经济、政治、社会和技术等角度将灾难事件进行划分。所创建清单中的条目应该多于企业风险管理部门所整理的清单，并不断外延，尽可能多地囊括“黑天鹅”的各类代表性事件。

当长清单整理完毕后，需要对列出的所有事件进行归类 and 综合，从而制定出一份更简短、更易于操作的清单，对可能危及到企业的“黑天鹅”事件进行概况和总结。

三、设定假设

制定好企业剖析报告和一份简短的干扰因素清单后，团队可以开始分析，如果某一事件发生甚至是某几件事件同时发生的情况下，企业将会面临哪

些状况。事件发生的几率并不是考虑的重点，毕竟它们是难以预测的“黑天鹅”。事实上，团队需要确定某一事件所带来的相对影响和后果。

在为企业开展干扰因素分析的过程中，我们通常会在这一阶段发现令人惊讶的结果。其中包括风险的集中程度超过原先的认识，更为严重和难以预测的后果，有时甚至会发现在企业状况剖析的过程中出现了明显的错误。目前广泛采用的外包战略就是一个典型的例子。起初，由于大型企业不断扩大各级合作伙伴的数量和地域的布局，在开展外包的同时，也造成了运营中断的风险不断加大。直到最近，又有新的风险浮出水面：外包在许多地区中造成了更大程度的风险集中，而在这些地区中，影响大但概率低的事件通常层出不穷，而迅速复苏的可能性也更低。

四、由企业风险管理部门制定应急计划

当第三步完成后，接下来应该制定应急计划。通常，分析团队系统地针对各主要的假设场景，制定风险规避方案。随后，团队需要研究能对多种风险产生积极影响的方案，并按照风险的严重性和实施的费用及难易程度，对各种方案进行排序。

有时，企业会让风险管理部门自主完成这最后一道工作。企业风险管理部门通常参与了整个分析工作，是整个企业内开展重大风险压力测试的最理想、最有效的团队。但在有些情况下，鉴于内部的复杂情况，最好聘请第三方参与。同时，大多数董事会也倾向于聆听客观的外部观点，尤其是在建议涉及重大战略和运营问题的情况下。

作者简介

李墨修

(Matthew Le Merle)是波斯公司驻旧金山办事处合伙人，主要为领先的科技、传媒和消费品企业提供战略、企业发展、营销及销售、组织架构、运营和创新等方面的服务。

柯安德先生 (Andrew Caaney)

是波斯公司全球合伙人，大中华区总裁。他已有近20年在亚洲和欧洲从事咨询工作的经验，自1997年至今一直在亚洲。他曾为中国、韩国及亚洲其他地区的本土及国际金融机构提供大量关于战略、组织及能力建立的咨询服务。

李昕晖先生 (Stephen Li)

是波斯公司总监，常驻上海办事处。拥有15年左右的在跨国企业与管理咨询行业的供应链管理工作经验，他在个人消费品、电子产品、汽车、机械以及工业品行业拥有丰富与广泛的供应链管理经历。

结束语

没有一家企业能完全准备好应对每一件可能发生的“黑天鹅”事件。但是通过定期的干扰因素分析，董事会、高管团队和企业风险管理团队成员能够对日常的风险管理工作予以补充。此类分析能确保企业对那些影响大但概率低的事件给予足够的重视，了解面对此类事件时的压力测试结果，并预先做好迎接意外事件的准备。

您可以点击布斯公司大中华区网站 (www.booz.com/cn) 下的“全球办事处”链接获取最新的公司地址与联系电话

布斯公司
全球办事处

亚洲

北京
德里
香港
孟买
首尔
上海
台北
东京

澳大利亚、 新西兰及 东南亚

阿德莱德
奥克兰
曼谷
布里斯班
堪培拉
雅加达
科伦坡
墨尔本
悉尼

欧洲

阿姆斯特丹
柏林

哥本哈根
都柏林
杜塞尔多夫
法兰克福
赫尔辛基
伊斯坦布尔
伦敦
马德里
米兰
莫斯科
慕尼黑
巴黎
罗马
斯德哥尔摩
斯图加特
维也纳

华沙
苏黎世

中东地区

阿布扎比
贝鲁特
开罗
多哈
迪拜
利雅得

北美洲

亚特兰大
波士顿
芝加哥
克利夫兰

达拉斯
华盛顿特区
底特律
弗伦翰公园
休斯顿
洛杉矶
墨西哥城
纽约
帕瑟伯尼
旧金山

南美洲

布宜诺斯艾利斯
里约热内卢
圣地亚哥
圣保罗

作为全球顶尖的管理咨询公司，
布斯公司 (Booz & Company) 为世界领先的企业、
政府及机构提供协助。我们的创办人 — 艾德文·布斯
先生 (Edwin Booz) 在1914年成立全球第一家管理
咨询公司的时候就对这个职业作出了定义。

今天，通过3,300名优秀员工和在全球设立的60家办
事处，我们运用独特的远见和知识、精湛的专业技能
和有效的方法来为客户增强能力并作出深远的影响。
我们与客户紧密合作，以创造并实现核心优势。2010
年，布斯公司在独立报告《白色空间》中名列咨询公
司“最佳思想领袖”类第一名。

如果希望阅读我们的管理杂志《战略与经营》
(*strategy+business*)，请浏览
www.strategy-business.com。

如果希望了解公司的更多信息，请浏览布斯公司大中
华区网站：www.booz.com/cn。