



“战略实践家”系列

远离“黑天鹅”

企业如何保护在华业务免受高危“黑天鹅”事件的困扰？

文 / 朱利安 (John Jullens)

中国高危吗

研究中国的专家通常分为两种：真正的皈依者和末日论者。一方面，皈依者通常将中国在经济和地缘政治方面以超级大国的姿态崛起视为必然，同时抱有敬畏——有时甚至是一种忧虑。回顾历史，一国梦想成为他国梦魇的例子不胜枚举。而另一方面，末日论者却认为中国所谓的经济奇迹只不过是一场“庞氏骗局”，即将在出口萎缩、大规模银行业危机和地产泡沫破裂的多重打击下轰然崩溃。

事实上，由于政府部门仍持有大量的现金储备，而且对各种宏观经济政策手段保持着相当大的控制权，因此金融崩盘的可能性非常低。但与此同时，中国在经济、政治和自然环境等层面上，却非常容易受到很多高风险事件的影响，不仅包括国内金融危机，还包括潜在的国际贸易摩擦、货币战争、军事冲突、禽流感蔓延以及社会动荡。当然，即使是对于世界其他地区，此

类任何事件的影响都可能是灾难性的。

换言之，类似金融危机这种概率虽低、但影响力大的事件，正是纳西姆·尼古拉斯·塔勒布 (Nassim Nicholas Taleb) 在2008年所描述的“黑天鹅”事件。鉴于庞大的规模以及与世界其他地区日益紧密的相互联系，中国极有可能成为孕育“黑天鹅”事件的沃土。况且，中国还容易受到诸如劳资争议和地震等众多“丑小鸭”的困扰，这些事件虽不足以像它们的近亲“黑天鹅”一样困扰到全球，但也足以对某个企业带来重要影响。无怪乎塔勒布本人也承认，“有点替中国担心”。

不幸的是，在华企业的风险管理 (ERM) 部门很少具备资源和市场知识来牵制真正意义上的“黑天鹅”事件。大多数中国企业在建立先进的风险管理能力方面，还有很长一段路要走。更何况即使是跨国企业中先进的风险管理体系通常也

存在不足。“黑天鹅”在本质上就非常复杂，其潜在影响很难通过标准的风险管理计划和公关活动加以有效管理。此外，为了规避“黑天鹅”，必然需要额外投资，但这很难在披露季度财报时给出正当的理由。

避险“清单”

在风险投资不足的情况下，企业高管实际上是在拿公司对赌统计上看似不可能、但事实上经常发生的事件。为了保护自己，企业需要通过以下三个步骤，对日常的风险管理活动进行补充：

首先，绘制拓展型企业图谱。首先应该绘制其在华的地域分布和运营情况，包括供应链、渠道伙伴、客户，以及与市场通路活动紧密相关的收入、利润和资金来源。鉴于中国市场多层级的特性，图谱不能仅限于一级供应商，还应该涉及二级甚至三级供应商，从而全面了解并量化可能的“黑天鹅”事件



朱利安 (John Jullens)
 博世公司全球合伙人
 个人博客: www.johnjullens.com

在风险投资不足的情况下, 企业高管实际上是在拿公司对赌统计上看似不可能、但事实上经常发生的事件。

带来的销售损失、库存持有成本和名誉损害等潜在干扰因素。举例来说, 东芝公司将其140余家子公司全部纳入它的全球风险管理系统中, 使整个公司能够迅速有效地应对2008年四川地震带来的各种风险。

其次, 建立干扰因素清单, 并开展假设场景分析。企业应该全面建立一份可能造成需求冲击或供应链中断的潜在“黑天鹅”清单。对可能造成灾难性影响的所有事件进行初步的归类, 随后制定更为切实的短清单, 但这份短清单仍需要能捕获可能干扰企业未来运营的各类“黑天鹅”。模拟和业务推演能有助于确定各种“黑天鹅”的相对影响, 教育核心高管并提供培训。

第三, 制定应急计划。针对不同场景, 需要制定详细的“黑天鹅”应急计划, 并根据风险敞口、实施难易度和成本来确定优先级。每个计划都应该包括使企业更有

韧性的结构性变化和管理残余风险的应急计划, 比如: 在航运、铁路或空运关闭情况下的替代运输方案。其中, 对额外供应商和更高库存缓冲的追加投资显得尤其重要。例如苹果公司决定将和硕公司 (Pegatron) 作为畅销产品 iPhone 的第二签约生产商以使供应源多样化, 来因应主要供应商富士康层出不穷的劳动力纠纷。鉴于中国普遍存在的透明度低、沟通管制、应急能力不足、不愿接受坏消息 (尤其是在地方层面) 等问题, 还需要特别考虑如何确保各个计划在中国独特的制度环境下能够切实可行。毕竟近年来, 由于地方政府试图掩盖坏消息, 已经导致了許多丑闻。

最后, 请牢记, 保护在华业务免受“黑天鹅”的困扰是一项长期工作, 没有企业能完全免疫。但是企业能够、也应该仔细评估此类事件的风险及其后果, 做好准备, 应对也许不可能发生的事件。◆