

Deloitte.
德勤

风险智能

企业如何在不确定环境中生存和壮大

Surviving and Thriving in Uncertainty
Creating The Risk Intelligent Enterprise

【美】弗雷德里克·芬斯顿 (Frederick Funston)
史蒂芬·瓦格纳 (Stephen Wagner)

著

德勤中国企业风险管理服务部 译



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

风险智能

企业如何在不确定环境中生存和壮大

【美】弗雷德里克·芬斯顿 (Frederick Funston)

史蒂芬·瓦格纳 (Stephen Wagner) 著

德勤中国企业风险管理服务部 译

Surviving and Thriving in Uncertainty

Creating The Risk Intelligent Enterprise



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

Surviving and Thriving in Uncertainty: Creating The Risk Intelligent Enterprise
by Frederick Funston, Stephen Wagner.

Copyright © 2010 by John Wiley & Sons. All Rights Reserved. This translation
published under license.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2015 by Shanghai Jiaotong
University Press.

版权合同登记号:图字:09-2014-1059 号

图书在版编目(CIP)数据

风险智能:企业如何在不确定环境中生存和壮大/(美)芬斯顿(Funston, F.), (美)瓦格纳
(Wagner, S.)著;德勤中国企业风险管理服务部译. —上海:上海交通大学出版社,2015

ISBN 978-7-313-12686-3

I. 风... II. ①芬... ②瓦... ③德... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 055248 号

风险智能

——企业如何在不确定环境中生存和壮大

著 者:[美]弗雷德里克·芬斯顿
[美]史蒂芬·瓦格纳

译 者:德勤中国企业风险管理服务部

出版发行:上海交通大学出版社

地 址:上海市番禺路 951 号

邮政编码:200030

电 话:021-64071208

出 版 人:韩建民

印 制:常熟市梅李印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:710mm×1000mm 1/16

印 张:17.75

字 数:335 千字

版 次:2015 年 4 月第 1 版

印 次:2015 年 4 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-313-12686-3/F

定 价:55.00 元

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:0512-52661481

中文版前言

对于迄今为止一直快速发展的中国,也许“不承担风险才是最大的风险”。

今后中国为实现经济进一步平稳较快发展的目标,必须致力于改善环境问题、缩小收入差距、推动经济进行各项结构性调整。与此同时,随着中国由“世界工厂”转变为几乎所有世界一流企业都争相进驻的“世界市场”,企业的经营环境想必也将变得日趋复杂。

本书的主题是“在不确定环境中生存和壮大”——对于如今的企业经营来说,还有比这更重要的课题吗?风险管理必定是实现这一目标的有力保障和必要条件。传统的风险管理是自下而上的风险管理,仅仅关注影响企业运营、财务报告及合规等方面的风险,旨在维护现有的企业价值。而风险智能管理则是自上而下的,提倡合理承担机会风险,开发新产品、新市场、新商业模式、新联盟及并购。我们认为后者更能契合当今中国的情势。每个企业都是独一无二的,且所处的环境也千差万别,但都可以从本书中找到风险智能管理的一些有益经验,然后付诸实践。

在本书的出版过程中,德勤中国企业风险管理服务部的数位同仁参与了翻译工作,蒋薇、谈亮、刘燕对译稿进行了审阅,原国太郎负责整体统筹工作。在此一并对上述各位的辛勤付出表示衷心的感谢!

我们在此期望更多在华企业成为“风险智能企业”,实现企业的健康成长,为中国经济进步做出贡献。

德勤中国企业风险管理服务部

2015年1月

致 谢

我们在此就下列人士对本书的贡献向他们致以最诚挚的谢意。

感谢伊丽莎白·哈林顿(Elizabeth Harrington)、约翰·卡迪斯(John Cardis)、埃伦·赫克斯特(Ellen Hexter)、黛比·范·奥普斯托尔(Debbie Van Opstal),以及约翰·奥尔森(John Olson)为本书提供的洞见和建议。

感谢汤姆·戈尔曼(Tom Gorman)、马克斯·拉塞尔(Max Russell)以及萨曼莎·克拉特(Samantha Clutter)在本书编辑上的协助。

感谢芭芭拉·提赛尔(Barbara Tysell)对大量初稿所做的研究和事实验证。

感谢比尔·桑蒂(Bill Sandy)和乔治·佩克(George Peck)对初稿的审核和极有建设性的反馈。

感谢迈克·加德纳(Mike Gardner)和吉姆·兰尼(Jim Laney)共同提出本书中的概念。

感谢邓肯·加洛韦(Duncan Galloway)和比尔·富特(Bill Foote)多年的工作成为风险智能企业最初的基础。

感谢阿历克斯·泽莫拉(Alex Zmoira)、伊安·韦克斯曼(Ian Waxman)、雷恩·金布罗(Lane Kimbrough)、琳达·伊格拉什(Linda Igarashi)以及治理与风险监控团队的其他成员对书稿各个方面所做的相关研究支持。

感谢克里斯蒂·科维洛(Kristy Coviello)、杰克·伯林盖姆(Jack Burlingame)以及马克·贝利斯(Mark Baylis)的帮助使该书稿得以出版。

感谢约翰·德雷米吉斯(John DeRemigis)、艾米利·赫尔曼(Emilie Herman)、克里斯·盖奇(Chris Gage)以及整个 John Wiley & Sons 公司团队的努力和支持。

最后,感谢我们采访的不可计数的企业董事和管理人员,使我们得以分享他们的经验、他们面临的挑战和他们的见解。

序

在我任职美国国土安全部部长期间，我们为保卫国家和公民所做工作的很大一部分都是围绕着风险评估和风险管理进行的。不论在政府公共领域还是私人领域，与风险打交道都是一项令人头疼却又至关重要的任务。当然，在国土安全部，风险管理是为了确保我们的国家得到充分保护，同时又能提高竞争力与生产力。在后面的章节您将看到，风险管理若能得到智能实施，则同样可以帮助私人领域实现上述的效果。

每天，个人、企业和政府都在对风险进行评估、管理，并为可能发生的风险做准备。在我看来，一家企业若未能在其运营结构和企业文化中植入风险评估和风险管理措施，它多半是停滞不前、没有创新精神的。这样的企业没有真正的形势评估，因此也就谈不上什么长远的发展——因为它既无法防止与控制危机，也不能识别与利用机会。

在政府层面上，风险管理的一大挑战就是在情报机构间建立沟通的桥梁。想一想国家安全局、联邦调查局、中央情报局和国防部，每一个部门都有它自身的情报来源。但如果这些互相独立的部门不能分享信息，那他们识别和管理风险的效果就会被削弱。同样的道理也适用于企业的不同单位和部门之间。

像管理企业一样管理联邦部门并不容易，特别是你得考虑到国会的那 535 个家伙，他们履行非正式的企业董事会职责，分配资金并决定由哪个部门来使用它。

但是，政府将某些企业管理的原则应用于完成部门使命却又是必须且可行的。这样的应用始自风险识别。在每天去白宫的路上，我都要接到一份关于潜在威胁的矩阵表。国土安全部自身并不产生情报信息，它使用来自各个情报机构的信息。而对于任何企业的管理层来说，问题是你将如何评估风险及其对你的企业将产生何种影响？

第一个考虑因素是可信度。你的信息来源可靠吗？若你曾经从这个来源收到过信息，那些信息最后被证实是准确的吗？第二，这条信息能交叉验证吗？你是否能通过另一个来源验证这条信息？第三，你对这个风险的暴露程度如何？在这个

时点你是否易受该风险的危害？你是否进行过一定的准备性训练？你是否建立了有效控制风险的安全措施？第四，有何种可采取的行动来管理威胁？若要立刻规避风险最重要的行动是什么？这个行动是否符合你企业的文化、声誉和商业模式？这个行动对你的企业影响是否正面？采取行动会使你的企业更安全还是更有生产力？对最后一个问题，答案通常是两者皆然。

有效的风险管理并非要求百分之百准确地预报事件，那会是一个缺乏成果且不可能完成的目标。但是在很多情况下，保持谨慎的态度通常是一项明智的举措，即使信息并不如希望的那般可靠或情报不能被其他来源验证。大约在2003年圣诞假期期间，国土安全部根据截获的有关基地组织计划劫机并攻击美国某地的“谈话”取消了大量航班。这个信息可信吗？我们认为如此。能被其他来源验证吗？确实不能。但是当时的背景是如此特殊以至于这个威胁无法被忽视。大约九个月以后，我们发现截获的那条信息其实并不准确。但由于潜在的风险，我们当时无法忽视基地组织策划这样一次袭击的可能性。

最后，风险管理经常被忽视的一个方面就是谨慎过度——像要塞一样竖起高墙，把机会也同样挡在门外。一个过度小心的例子大概就是美国企业从其他国家引入人才的障碍。在后“9·11”时期，外籍专业人士越来越难通过美国准入从商的法律法规。

风险管理的关键是在风险控制你之前先对其进行管理。个人、政府和跨国企业每天都面临这样的挑战。这是一个日益复杂的挑战，特别是考虑到当下全球互相依赖的市场环境。此外，风险是把双刃剑的观念在企业层面和政府层面一样适用。然而，风险管理若能得到明智的执行，不仅能使企业获得更好的弹性和保护，还能激发创新并创造价值。本书后续的章节就将提供能帮助企业实现这一目的的实用策略和方法。

汤姆·里奇(Tom Ridge)阁下
美国国土安全部首任部长
前宾夕法尼亚州州长

前言

当下所有关于风险管理现状的客观评估都会得出这样一个结论：这个领域最为人注意的是那些出人意料的失败而非帮助企业及其经理人免受危害的能力。许多企业在风险的影响下步履蹒跚，而事后看来这些风险或许本可以被发现和控制；这些案例名声在外，不必在此赘述。同样令人不安的是，这些企业大多曾经标榜他们的风险管理流程完美无瑕，而分析评论人士又常对此添油加醋，使得投资者们急不可耐地认可了他们表面上的价值。

站在最近金融危机的碎石瓦砾上，产生了两个令人不安的问题：

(1) 丑闻、投机、贪婪和不计后果的循环何以无法打破？破坏力巨大的企业破产在上一世纪频繁发生，但最新的危机浪潮仍然能将缺乏警惕的商界卷入其中。

(2) 不计其数的资源被投入到传统的风险管理领域，为什么它却屡屡在关键节点失效？管理层、投资者和监管机构有合理的理由怀疑对此类存在明显缺陷的方法继续进行投入是否值得。

正如您所料的，对于这些问题的答案将可以在本书后续部分找到。里克·芬斯顿和史蒂芬·瓦格纳的大部分职业生涯致力于帮助高级管理层、董事会成员和审计委员会成员提高他们风险管理项目的清晰度和效率。本书中，两位作者清晰地描述了那些曾经击倒声名显赫的公司的风险以及未能被他们及时注意的警戒信号。更重要的是，两位作者用大量篇幅介绍了实用的建议，不仅能帮助公司在风险环伺的商业环境中得以生存，更能在充满不确定性和危机的经济气候下发展壮大。

其实，本书最大的价值或许在于它的简明。正如作者所言，企业风险管理失败的原因常常在于不必要的复杂。企业管理者经常抱怨企业风险管理过度庞杂，一个典型的企业风险管理机制经常由于先天的原因过于庞大和繁琐，结果很可能因为其自身的重量就坍塌了。由于误解，管理层经常认为集中的企业风险管理无法实现，许多组织于是采取了一种分散的方法，在许多业务部门配置风险专家，却缺乏一个整体的协调和监控，即一个全景视图和方法。这种“孤岛”现象通常如预测的那样造成割裂的效果，因为它无法应对整体连环出现的风险情况（例如，对资金

产生影响的信贷风险反过来又影响了现金流、应付账款、供应链、生产、存货以及销售)。

正如芬斯顿和瓦格纳令人信服地证明的那样,风险体系无需过度膨胀。其实,最佳的风险管理项目常常是设计和执行上最为简单的。

作者们在书中仔细地描绘了一幅完整的图景。他们的洞见和实践知识将裨益那些希冀驯服风险使之为企业带来回报的董事和管理人员。

亨利·里斯图西亚(Henry Ristuccia)

治理、合规及风险战略服务主管合伙人

德勤美国

引言

这世上没有安全。只有机会。

——道格拉斯·麦克阿瑟(Douglas MacArthur)

人类任何追逐机会的努力都意味着离开安全的现状,离开已经适应的安全天堂。麦克阿瑟将军的上述论断揭示了我们所有人工作和生活的一个现实。更进一步讲,他断言了绝对的安全本身是不存在的。为了安全而停滞不前,甚至退缩,或者仅仅尝试过去已被尝试过的事并不会创造安全。实际上,这类行动本身就存在风险。但我们也都知道,对机遇的追求总有风险相伴。

管理与机遇相伴的风险——或者更精确地说,追逐价值——是本书的主旨。管理层和董事会成员了解这样的追求有风险相伴,但他们仍经常做出错误的判断,错误的管理,或者简单地回避这些风险。事实上,风险规避作为风险管理的基础,在许多企业普遍地被采用。但结果却是,过去十年在商业与金融领域发生的一些事件清楚地验证了在价值追逐过程中遇见的风险极少被充分认识或恰当管理。

管理层和董事会习惯于规避风险——或者通过数学模型度量和应对风险——却经常无法识别、认识和管理这些价值追求中的风险。这一现象发生于许多行业,而它主要是由于风险管理的传统手段导致的。

传统风险管理

采用我们所说的风险智能手段以管理风险的董事和高级管理层相对较少。传统风险管理主要关注风险规避和保护现有资产,这一手段有其必要性,但并不充分。更糟的是,风险管理实务很少关注识别、发展、捕捉和利用那些能帮助企业创造价值的机会。大多数企业领导和风险经理并没有意识到风险管理是价值创造的一部分,而这是我们撰写本书的主要原因。

企业风险管理的固有目标应是保护现有价值并能创造新的价值。这一观点的

内涵认为价值与风险是不可分割的。风险伴生于任何保护和创造价值的努力中。

然而传统风险管理将价值保护作为它的主要目的,却将以价值创造为目的的风险承担(这是企业存在的基本原因)排除于风险管理的范畴之外。这造成大多数董事和管理人员对风险的认识存在偏颇,当需要多种手段来应对创造新价值的过程中所产生的风险时,他们仅能局限于资产保护这种单一的手段。

传统风险管理在之前的房产泡沫、次贷危机和信贷危机中遭遇惨败,并对企业界造成变本加厉的影响。当我们开始撰写此书时,我们意在警示传统风险管理方法产生了严重的威胁,领导层对风险管理以及风险本身的理解必须改变。

现在,我们大家都经历了从许多方面来说自大萧条以来最可怕的金融和经济危机,这些“警告”确实变成了现实。因此我们希望通过价值与风险更深层次的理解,提供一种更实用的风险管理方法。

风险智能手段

管理层和董事会必须在当下缺少完整信息的情况下,在一个复杂、快速变化、充满不确定性的环境中做出重大决策。不确定性是一种结果未知或不可知的状态;时间越久远,不确定性越大。芝加哥大学经济学家弗兰克·奈特(Frank Knight)描述了两类的不确定性:第一类,概率已知或可知,他将其称为“风险”;第二类,概率未知或不可知,他称之为“不确定性”。

这一分类奠定了当前传统风险管理的基础——基于正态分布的概率论。这一理论导致许多极端情形被忽视。不幸的是,当不大可能发生但影响极端的事件确实发生之时,此种理论无法帮助我们。

动荡是一种极端不稳定的状态,其特征是突然而剧烈的变化。它不能在实验室以外被模拟,有着极高的速度。不确定性和动荡状态一起产生了风险,即潜在的失败。对于企业来说,这意味着无法保护现有的资产,也无法创造未来的价值。

因而,提高预见和管理不确定性和动荡状态所带来的风险的能力是本书的主题。为了帮助领导层有效地在此类环境下运作,我们介绍了一系列在风险智能体系下已经得到验证的方法,这些方法可以提高在高风险、不确定且动荡环境下做出判断和决策的能力。

风险智能企业意识到风险智能和风险管理不是终极目的,而是实现价值创造和保护,在不确定性环境中生存和壮大的一种手段。风险智能是一种业务开展手段,用以提高关键领域和计划中的风险决策及判断。毕竟,现代企业机制的建立意味着大胆开拓,勇于创新并承担其所伴生的风险。

实际上,根据新韦伯斯特大词典,“企业”(enterprise)一词被定义为是“一个经济组织单位,特别是商业组织”;抑或“一个困难、复杂或有风险的项目”。太多的企

业似乎仅记住了第一项定义而忘记了第二项。

风险智能是动态的。没有固定的法则可以遵循,没有永久有效的证照,也没有办法使组织远离未来的不确定性和动荡。仅有一条通往价值创造、风险管理优化决策的道路。

本书的方法

本书旨在通过介绍翔实、丰富的信息,提出令人信服却又发人深思的观点,从而促进关于风险的讨论。在此主旨下,我们将介绍一些企业为了生存发展所必须面对的事实。

同时,我们还将介绍一种多角度、全方位的风险视角,包含了资产保护及价值创造。我们经常听到董事和高管表示他们渴望新技术、新工具来积极而非消极地应对风险。在本书中我们将介绍这样的技术和工具,并解析风险智能这一使用这些工具的有利环境。

风险智能企业具备更广阔的风险视野。它们对企业整体的风险进行评估,根据风险优先级匹配风险管理资源,从而更为有效地进行资产保护并管理价值创造中所产生的风险。

本书主要面向董事会和高管层,因为他们对企业的成败负有关键责任。他们对价值创造设定方向并制定战略,故而唯有他们能在企业中推广风险智能实务。他们对企业将要采取的行动、为之分配的资源 and 与之相伴的风险做出重大决策。

本书所述的方法形成于我们在德勤服务客户和开展研究的共同经验,以及德勤本身的智库。我们也采访了数以百计的董事和高管,分享了他们关于企业弹性和灵活性、资产保全、价值创造、公司治理和风险管理的视点。

我们同时采访了那些与风险管理休戚相关的职业——战斗机飞行员、危机一线应急处理者、赛车手、水手、登山者、探险者和宇航员。我们也对商业与非商业的新鲜故事和历史案例进行了广泛研究。

在研究中,我们汇总了不同领域的共同主题,这些领域包含生物学、控制论、军事行动、物理学、行为金融以及国家安全,等等。同时覆盖自然和社会科学领域,是因为我们认为理解企业最好的方式,是将其视作具有生存和壮大两项基本需求的有机生命体。

不论是生命、企业还是环境,变化和动荡状态通常都是最大的威胁,但若能良好适应,也是最好的机会。为适应而调节可能是一个渐进的过程也可能是一次剧变,可能是有效的也可能是无效的,但是适应通常都因未被及时预见的变化和事件而以出人意料的方式发生。

当然,我们也深入研究了商业有关的学科,例如质量与流程优化以及情景分

析,以期能够确认企业失败的根源,并形成关于成功的洞见。本书并非关于风险的技术手册或专著,相反它更是对于董事、高管,以及风险经理、分支机构负责人和希望取得这些职位的人的实用指南。

由于董事和高管人员提醒我们,这一门类的著作不仅应包括强大的理念框架,更应有令人信服的应用方法,因此我们提供了大量的案例、例子、趣闻、引述、工具和技术。正如我们必须在风险和收益中求取平衡,为了更好地探究风险管理的最佳实践,本书也需要在众多相悖的因素中取得平衡,如深度与广度,理论与实践,信息与可读性。

本书的结构

本书包括三个部分,共分 17 章,具体如下:

第一部分 当风险变成严酷的现实 阐述了大企业领导层在面对管理风险和创造价值时遇到的问题和挑战。该部分详细描述了为什么传统的风险管理和风险治理会失败,给管理风险和创造价值提供了一个新的、更有用的视角。

第二部分 必要的风险智能技能 描述了十种传统风险管理中的“致命缺陷”和相应纠正、克服每个缺陷的技能要求。该部分的每一章都包括了应用该技能的工具。并不是每个缺陷或每个工具都适用于每个组织;然而,它们共同构成一种智能方法、一种思维模式和一套切实可行的步骤,旨在提高企业的风险管理水平。这些技能和工具用以应对在我们自身的经验、研究以及与受访者的讨论中反复出现的需求。从当下和长远看来,在组织的每一个层级上,这些技能都将提高人们对风险和机遇的意识以及应对能力。

第三部分 创建风险智能企业 描述了风险智能企业的特点,并为建立这样的企业提供了一种框架。这部分解释了董事及高级管理人员的角色,以及他们在企业风险智能化努力中所面临的领导力挑战。此外还描述了为实现此目的应如何去协调人员、流程和系统。因此,风险智能企业会有更好的在不确定和动荡环境下做决策的能力,从而增加其生存和在竞争中取得优势的机会。

本书的另外两个特点值得一提。首先,为了强调具体观点,我们通过标题为“经验之谈”的小段落,展示了受访者的观点。这些观点表明了这些受访者对相关问题的需求和关注(他们的话并不一定是所在组织的观点,其中许多人希望不要透露他们所在的企业)。其次,我们在每章最后设置了“提出的问题”。这些问题自然无法穷究,只是为了集中讨论和调查相关的话题作进一步的提示作用。

在商业、资本市场和全球经济发展的当前阶段,风险管理是各行各业领导人面临的最大挑战和机遇。我们相信,本书能够实现其激励领导层更有效、更高效、更积极地去接受这些挑战、追求这些机会的目的。

目 录

致谢	1
序	1
前言	1
引言	1
传统风险管理	1
风险智能手段	2
本书的方法	3
本书的结构	4
 第一部分 当风险变成严酷的现实	1
第一章 为了生存与壮大:一个判断问题	3
通往高层办公室的旋转门	4
董事会有效性的障碍	7
企业的紧迫要务	10
第二章 传统风险管理的失败	15
有涨必有跌	16
金融、市场和风险管理理论的进化史	21
采取随机游走	23
第三章 风险管理的非传统方法	27
有计划地承担风险以创造价值	29
有计划的风险承担和风险厌恶	35
风险智能:一种非传统方法	37

第二部分 必要的风险智能技能	41
第四章 预先检验你的假设	43
致命缺陷 1: 未能挑战你的假设	45
风险智能技能 1: 预先检验你的假设	49
第五章 时刻保持警惕	60
致命缺陷 2: 缺乏警惕	60
风险智能技能 2: 时刻保持警惕	68
第六章 速度和动量因素	77
致命缺陷 3: 未能考虑速度和动量	79
风险智能技能 3: 速度因子和动量因子	83
第七章 管理关键联系	91
致命缺陷 4: 没能制造关键连接及管理复杂性	92
风险智能技能 4: 管理你的关键连接	96
第八章 预测失败的原因	107
致命缺陷 5: 没能成功预见失败	108
风险智能技能 5: 预测失败的原因	112
第九章 验证信息及其来源	123
致命缺陷 6: 未能验证信息及其来源	124
风险智能技能 6: 验证信息及其来源	130
第十章 维持安全边际	136
致命缺陷 7: 未能维持安全边际	137
风险智能技能 7: 维持安全边际	140
第十一章 设定企业的时间视野	150
致命缺陷 8: 短期主义	150
风险智能技能 8: 设立企业的时间视野	156
第十二章 承担足够的合理风险	166

致命缺陷 9: 未能承担足够的合理风险	167
风险智能技能 9: 承担足够的合理风险	170
第十三章 保持操作纪律	179
致命缺陷 10: 缺少操作纪律	182
风险智能技能 10: 建立并维持操作纪律	185
第三部分 创建风险智能企业	193
第十四章 风险智能是免费的	195
进一步认识成本	196
风险智能的回报	208
第十五章 风险智能治理	210
风险智能董事会	211
董事会专业委员会及风险智能	221
风险监督与风险管理的衔接	225
第十六章 风险智能企业管理	228
企业风险管理与风险智能	229
建设风险智能企业管理	230
行动一致	233
一种新的商业方法	236
第十七章 前进的道路: 创造风险智能企业	238
提升风险智能的益处	239
你的企业风险智商是多少?	239
进行变革	242
参考文献	248

第一部分

当风险变成严酷的现实