



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

风险智慧

学会管理未知项

RISK INTELLIGENCE

Learning to Manage What We Don't Know

〔美〕戴维·阿普加 著

郭为 译



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

RISK INTELLIGENCE

风险智慧

——学会管理未知项

〔美〕戴维·阿普加 著

商务印书馆

2009年·北京

David Apgar

Risk Intelligence

Learning to Manage What We Don't Know

Original work copyright ©David Apgar.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

风险智慧——学会管理未知项/[美]阿普加著;郭为译. —北京:
商务印书馆, 2009

ISBN 978-7-100-05732-5

I. 风… II. ①阿…②郭… III. 企业管理:风险管理 IV. F273.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 003864 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

风 险 智 慧

——学会管理未知项

[美]戴维·阿普加 著

郭 为 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05732-5

2009年5月第1版

开本 700×1000 1/16

2009年5月北京第1次印刷

印张 15 1/4

定价: 40.00 元

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

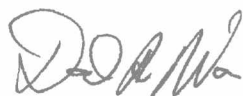
哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校

园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美



致 谢

我

首先要感谢读者。对于我为何写这本书,他们或许会感到有点惊讶——本书意在为非金融风险决策提供切实可行的指导,它在很多方面不同于正统的金融风险管理。我写这本书的原因是自己从事金融风险管理多年;我在雷曼兄弟公司(Lehman Brothers)担任过技术方面的投资银行家;在财政部银监局做过顾问;曾经负责麦肯锡(Mckinsey)货币中心和银行多边风险管理工作;当过保险业公司执行委员会最佳实践经理。这些复杂的经历迫使我从更宽广的角度来解决金融风险管理方面存在的问题。

大约五年前,我在执行委员会负责处理非金融部门风险,并帮助提出了最佳实践方案。当我发现最佳金融风险管理理论和实践根本不能满足非金融部门业务风险管理的需要时,我非常诧异。金融风险管理并不能处理人们在面对真实的风险——营运风险、技术风险、业务风险、安全风险和战略风险时,习得速度和内容方面纷繁复杂的差别。从绝大多

数关于风险方面的书籍和咨询观点来看,人们总是设法把非金融风险硬塞进标准的金融风险管理框架中。出于这种考虑,我决定写这本书。

我第二个要感谢的是公司执行委员会(Corporate Executive Board)成员。他们推出了培训财务总监、财务主管和财务控制人员的各种方案;而正是这些财务总监、财务主管和财务控制人员那些警示性的问题和探索性的讨论,塑造了我关于最佳风险管理实践的观点。与董事会的研究不同,本书已经超越了现存的管理实践,它的内容在现代风险管理的工具箱中难以找到。为了在真实的风险实践方面更具有说服力,本书尽可能需要最坚实的基础;也是基于这个原因,我深深地感激委员会中那些富有创造力的、勤奋的同事。

对于这些感谢,我还要做一些额外的个人说明。我最需要感谢的是美国国立卫生研究院(National Institutes of Health)的斯蒂芬·阿特休尔(Stephen Altschul),他使我认识到,概率论难以说明风险的遗传与演化。这样,我的眼光被引导到了信息技术理论领域,而该理论为一些实用工具提供了理论支撑。特别地,他告诉我,本书中相关性的定义——作为独特性或不可能性的一个补充,或者说从属于风险智力评分的业务经验的信息内容,可能更吻合标准的信息理论。

还有乔·费尔斯通(Joe Firestone)。他管理着国际知识管理联合会(Knowledge Management Consortium of International),给我提供了耐心的咨询和有用的观点。他不辞



劳苦地审查我的手稿,极大地提高了本书的质量。乔对真理的激情、证据的质疑和执著的信念——通过把问题向内部公开和讨论,能够更快地处理风险——渗透在本书的字里行间。

我特别要感谢公司执行委员会的成员之一斯科特·博安南(Scott Bohannon)。在我写作期间,他不仅极大地鼓舞了我,而且找到了一种有效的方法让我与委员会成员保持紧密联系。我还要感谢约翰霍普金斯学院高级国际研究中心的罗杰·利兹(Roger Leeds)和戈登·博德纳(Gordon Bodnar)。是他们给了我机会,让我能够通过风险管理课程来检验书中的一些理念。

霍华德·尤恩(Howard Yoon)更像是我的合作者,而不只是做文字处理工作。他提出了很多富有创意的编排方案,但一点不刻板,为本书提供了一个强有力的支持。哈佛商学院出版社的柯尔斯滕·桑德伯格(Kirsten Sandberg)是一个天才的编辑,她将尖锐的评价和明朗的文风结合了起来。拥有了像柯尔斯滕和哈佛这种敏锐而富有创意的团队,本书的瑕疵将更加减少。

我也要感谢一些亲密朋友。格雷格·雷斯特(Greg Rest)及时地告诉我威尔莫·麦克林(Wilmer Mclean)的故事,并用它来开头;谢格得姆·奥克特姆(Cigdem Oktem)则告诉我怎样来叙述它。尼尔·加斯克尔(Neil Gaskell)在婆罗洲(Borneo)壳牌公司工作的时候,和我有一次精彩的会谈,这些年来一直给我金融管理方面诸多建议。布赖恩·楚

(Brian Tsui) 提供给我的数据有力地支持了第二章关于产出曲线的说明。和斯坦福鲍勃·霍尔 (Bob Hall) 的交谈, 让我了解了均衡粘性工资在经济衰退时是如何影响失业率的。

目 录

CONTENTS

致谢	i
第一章 面对风险,改变行为方式	1
危险世界中的恐惧、大胆和风险选择	5
消除丰田和东京中心鱼市之间的学习差距	8
风险之舟	13
学习差距和风险智慧的定义	15
四个风险智慧原则以及对不切实际的风险观点的 驳斥	16
不切实际的观点一:所有的风险都是随机的	17
不切实际的观点二:既然风险趋于平均,那么很少 能有持续的赢家和输家	18
不切实际的观点三:风险演化没有固定模式	20
不切实际的观点四:不管商业伙伴如何配置风险, 他们总是得到一样的结果	23
风险智慧和核心竞争力	25
第二章 作商业决策时区分可习得风险与随机风险	29
关于习得的定义	32
银行家所不知道的风险知识	34
在跳过后文之前你必须了解的内容	38
波音、空中客车和可习得风险评估的经济学	47

估计风险:一种不确定性的不确定测度	52
诺基亚、美国国际集团(AIG)和无法平衡的风险	57
勇敢面对具有风险竞争优势的新世界	61
如果你认为随机性不好,那就忽略它	65
为什么现在就要关注风险	68
第三章 给风险智慧打分	75
为什么风险评估技巧能够起作用	76
测度风险智慧	80
对风险进行排序	85
诊断 AT & T 的风险智慧:风险和技巧的错误匹配 ...	93
作为风险评估者,给自己分类	97
风险智慧的三个阶段	110
风险智慧评分怎样对信息价值进行正确估价	111
信息与习得之间联系缺失的相关性	117
第四章 风险战略审计	121
每次精通一种风险	123
成功、增长和风险重力定律	125
为什么间断的攻击不总是需要间断的技术	127
风险组合的传递路径	130
在多样化和风险智慧之间的平衡	133
风险战略矩阵	135

风险战略审计	139
谁应该负责风险战略审计	144
风险战略审计是如何来完善波士顿成长份额矩阵的	147
四季型风险战略模式	151
收购和无原则的多元化	159
第五章 构建适应风险的关系网络	163
关系网络与风险生态	165
利用风险角色矩阵,通过关系网络管理风险	168
顾客保护伞	170
典型借款者	174
风险减震器	176
风险转移者	178
独行侠(lone wolf)、浅尝辄止者(dabbler)和风险 角色的迁移	180
平场风险是福还是祸	187
如何创造平场风险解救墨西哥	189
新兴市场风险,外国直接投资和最终的购买者	192
开放的市场及其敌人	198
第六章 努力提高风险智慧	209
步骤一:选择项目、处理问题、进行冒险时,随时要 考虑其中的风险是否可习得	210

步骤二:为备选方案的风险智慧进行评分,按高低 顺序排列不同方案	211
步骤三:在风险智慧评分中,寻找适合于你自己的 模式并努力改善它	212
步骤四:对主要业务实施风险战略审计	213
步骤五:根据威胁公司增长的各种缺陷,对新型风 险路径进行分类	215
步骤六:比较风险角色矩阵和风险伙伴网络	217
步骤七:比较适合组织的风险角色与适合风险的 角色	220
步骤八:把握时机,将可习得风险转化成随机风险	221
步骤九:核查新启动的市场是否与目标市场相关	222
步骤十:寻找机会,突破风险和成长之间的相互制约 ...	224
注释	227
作者简介	235



第一章 面对风险， 改变行为方式

在

和富裕寡妇弗吉尼亚·豪厄·玛森 (Virginia Howe Mason) 结婚之后两年，威尔莫·麦克林 (Wilmer Mclean) 停止了在亚利桑那的杂货批发生意，回到位于北弗吉尼亚威廉王子郡的约克夏农场。在接下来的 7 年多时间里，他和他富有的新娘生了两个孩子；其余的时间，就用来盛情招待他的朋友们。1861 年 5 月，南方联邦军队利用布尔朗河流形成的天然屏障，在他农场南部建起了军营。

1861 年 7 月 18 日，波尔格 (Beauregard) 上将征用了麦克林的石砌谷仓，随后北部联邦军队的炮弹就从农舍的烟囱掉进瓦罐，炸毁了上将参谋部的午餐食品。¹接踵而至的小规模冲突倒没有什么，但第一次布尔朗战役难以想象地残酷，它 3 天后在麦克林的农场引发了真正的对抗。²

麦克林的生活离南方新形成的联邦阵线非常近，这给了他一个机会——他一边重新建立更大的批发生意，为军队提

供食糖，一边过着具有田园色彩的上流社会生活。但机会总是伴随着风险。毕竟，有一只军队就待在他的后院。不过，也可能有一种方法在攫取机会的同时又能够消灭风险。如果他住得离里奇蒙德的南部补给线中心近一些，离城市足够远，那么他就能够避开双方的军队，并保持舒适的“地主”生活。

因此，麦克林把家搬进了弗吉尼亚的偏远地方。这看起来是一次聪明的迁移：一年以后，第二次布尔朗战役爆发，李（Lee）将军从约克郡的盖茨堡撤退期间，两军在那里又发生过冲突。

随后的3年，麦克林过着平静的生活，他的妻子给他生了第三个孩子。但在1865年的4月9日，他一觉醒来，发现身着白胡桃色制服的士兵成纵队行进在阿波迈克托斯县府——这个在军事上并不重要的村子，可怜的是，他还有意把它作为自己的避难所。当麦克林看着十字路口的士兵，他们的靴子搅起满天尘土的时候，南方联邦陆军上校马歇尔（Marshall）走近了他，好像很随意地向他借用房子。麦克林第一次推荐了一间没有家具的房子，但马歇尔拒绝了；最后，麦克林非常不情愿地让出了他的会客厅。

在会客厅，南方联盟上将罗伯特·E. 李（Robert E. Lee）和北方联盟上将格兰特（Grant）经过几小时的谈判，终于签订了投降协议。随后，战争的最后争夺开始了。只不过，对于麦克林来说，战斗争夺的是他客厅里的家具，只要是脑筋转得快一点儿的官员都知道，这些东西在将来都是无价的纪



念物。

谢尔顿(Sheridan)上将要花 2.5 美元买下格兰特将军用过的椅子和椭圆形的桌子,麦克林解释说这些东西不出售,但无法不作出让步,他说:“只要有体力拿,就拿走吧。”³谢尔顿带走了它。

骑兵军官努力想买下其他的椅子,当他抓住椅子时,麦克林拒绝了。其他人则抢光了室内装潢物品和藤编椅子背衬。陆军上校托马斯·W. C. 摩尔(Thomas W. C. Moore)甚至抢了麦克林女儿露拉扔在地上的一个破烂洋娃娃绝尘而去。最后,另一个北方联盟将军约翰·吉本(John Gibbon)在房子里为詹姆斯的新军搭建了一个临时指挥部。

第二天,麦克林的一个远房亲戚,E. P. 亚历山大(E. P. Alexander)准将看见了他,惊奇地向他欢呼,并问他在阿波麦托克斯做什么。麦克林火冒三丈:“我见了鬼,才来这儿忙活!这些军队把我在布尔朗生活过的地方撕成了碎片……因此,我卖光了家当跑到这里来,两百多里呀,我希望自己不会再看到一个士兵。现在,你看看四周,连一处栅栏扶手都没有剩下,最后的枪炮也摧毁了我所有的收成,李也在我的房子里投降。”⁴亚历山大向他道歉,但另一方面也批评了这位绅士。

很显然,在当时,没有保险政策来保护麦克林免受战争损害的风险,也没有保险政策来保护麦克林免受搜寻纪念物的士兵们的骚扰的风险。更糟糕的是,战争的结束也结束了他的食糖贸易。这件事情曝光后,麦克林也只好接受了房子

的现状，他的家人也返回到约克郡。1869年，在一家里奇蒙德银行的拍卖会上，他最后卖掉了这间众所周知的受降屋（surrender house）。

如果不是事后聪明，谁能够猜到战争会在食糖经纪人流动交易的地方结束，这并不令人惊奇。毕竟，李将军的军队需要再补给，这就决定了战争结束的可能，同时也意味着他必须在里奇蒙德周边寻找空旷的军需集散地。因此，虽然麦克林再次遇到北弗吉尼亚军团的风险很低，但是作为供应商的工作却不能排除这种风险。可能对于这种风险，处在其他位置上的人能够更好地权衡。

权衡风险是本书的主题。提高你的风险智慧则是本书的目标。

风险智慧指个人或组织有效权衡风险的能力。它涉及对威胁进行分类、抓住其本质，并计算威胁的等级；还涉及对友谊的觉察、快速地习得、储存和找回丢失的信息、利用相关信息行动、有效交流、对新环境进行适应性调整等等。与金融风险的随机性不同，我们总是能够习得与非金融风险相关的一些东西。但问题的关键是我们是否能够比其他面对相同风险的人掌握更多的知识。

这本书适合于经理人员、企业家、自由职业者、投资者、王室首脑、公务员、行政管理人员和那些面临类似于麦克林选择的政府官员。一个机会值得你去冒风险吗？每一个人都有可能陷入和麦克林一样的困境。那么你或者你的组织能够从风险中习得足够的知识，并从机会中获利吗？