



书籍 从灾难中学习

响应和应对战略

霍华德·昆路德 以及 迈克尔·尤西姆
Wharton School Publishing, 2009
其他语言版本: 英语

导读荐语

从保险的理赔金额来看，在近四十年来损失最惨重的25次灾难中，有三分之二都发生在2001年之后。由于全球气候的变化，以及越来越多的人类过度开发建设，城市也就变得越来越脆弱，因此，灾害性“极端事件”发生的频率也就难免会一路飙升。从冰岛火山喷发所造成的损失到墨西哥湾原油泄漏带来的恶果，已经有数不清的组织机构正在面对着极端难以解决的问题。作者兼编辑霍华德·昆路德和迈克尔·尤西姆，同为美国沃顿商学院教授，他们与其他20位专家联手，一起研究风险评估和管理之道。本书虽是学术论文之合集，但*BooksInShort*认为它既中肯又实用。书中充满智慧，信息丰富，引人思考。企业领导者完全可以运用本书的指导原则，制定预防重大灾难的战略规划。

要点速记

- 灾难性灾害包括“极端的”自然灾害和人为灾难。
- 组织机构必须进行风险规划，以便在灾难来临之际能够从容应对，从而做到幸免于难。
- 所有企业都应当评估风险，确定与灾难发生之间的内在关联，认清巨灾的长远影响，并指定一个能够有效应对灾难的负责人。
- 风险管理程序包括“预测”“沟通”“经济手段”“合作伙伴”“财务机制”以及“灾后重建和可持续性发展”。
- 人们不愿过多考虑“概率低，但后果严重”事件发生的可能性。
- 大多数数人本能的反应总是，那样的逆境只会发生在别人身上，自己不会遇到。
- 的确，当人们在考虑灾难的风险时总是做出带有偏见、非理性的判断，部分原因是由于他们从来没有经历过任何灾难。
- 预测、评估和管理风险的全过程包括处理灾难带给以下各方面的影响：企业自身、全体员工、管理层、企业所在地区、费用预算以及文化和社会领域等。
- 当你思考风险问题时，要充分考虑经常被疏忽的五个方面：“概率”“后果”“统计”“数据”“解决方案”以及“外部风险”。
- 做好全方位的准备需要健全的法规，完善的保险和英明的领导。

浓缩书

面对下一次巨灾，你准备好了吗？

令人感到不幸的是，近来灾难频发：近期的灾难包括2004年发生在东南亚的海啸，致使25万人死亡；2005年发生在美国的卡特里纳飓风，经济损失高达1500亿美元以上；2008年美国的次贷危机和市场崩溃，及其引发的2009年全球经济衰退。在过去，灾难属于异常事件，现在则仿佛如家常便饭，如今，大型自然灾害和人为灾难爆发的频率简直惊人。从2000年到2008年之间，自然灾害所造成的全球经济损失高达6206亿美元，其中主要损失集中在2004年、2005年和2008年出现的几次飓风。相形之下，从1950年到1959年之间自然灾害所造成的经济损失只有536亿美元，还不足于近年损失的十分之一。在未来，重大灾难发生的概率还会增加，要应对重大灾难的发生，应该在如下三个方面做好准备：“风险评估、风险界定、风险管理战略。”

风险评估

虽然预测灾难这一学科存在着先天的局限性，但现有的资料仍能让专家进行有根据的预测。这些作为财险费率基础的风险评估方法，涉及四个方

的内容：“危害性，财产损失，脆弱性和损失裁定。”由于世界变得错综复杂又密切相关，现在的风险评估模式要延续数星期，甚至数月之久，并且还要考虑到企业运作受阻的风险。对于与气候有关的自然灾害，即“极端水文气象事件”，评估大众承受力的脆弱性是极其重要的。公众领导一定要重视“警告信号”，并且迅速采取行动才能将气候灾难所带来的不利影响降到最低。

风险界定

对风险的认定和确认涉及人们对待风险所表现出的情感和行为等因素。专业知识十分重要，而无知却相当可怕，如对核能缺乏专业认识的人会比专家更加担心核电厂灾难的可能性，而且人们通常排斥发生概率不大的灾难风险。因为这一判断上的好恶倾向，使人们抵触不太可能发生的事件，不愿正视其发生的可能性及其影响。例如，在2001年的911恐怖袭击事件之后，许多美国人都不敢乘坐飞机，即使再次发生劫机事件的可能性非常低，但他们还是害怕会发生类似事件。在对待“发生概率低，但后果严重的事件”时，大部分人都会走极端，一方面，人们认为不太可能发生的事情一定会发生；另一方面，认为可能会发生的事情又不太可能发生。

风险管理战略

亟待改善的风险管理方面主要包括以下六个领域：

1. **风险的预测**——这一领域需要更加精准的预测技巧。
2. **风险信息的沟通**——大部分人认为发生概率极低的灾难不会影响到自己。扩大灾难可能发生的时间范围，可以帮助人们更好地评估自己可能受到的损失。要帮助那些厂房使用寿命已有25年以上的工厂老板来认识遭受水灾的风险，可提供数据让他们参考，相关资料表明，“百年一遇的水灾”在25年当中发生的可能性要大于“五分之一”。所以说，将一年之内发生风险的概率称为“百年一遇”是没什么说服力的。
3. **经济手段**——投入金钱能促使人们保护自己免受灾难，例如，为投保水灾保险的密西西比河流域的居民降低保费。
4. **公私联盟**——灾难既会降临公共机构，也会影响私营机构，因此两者应该加强合作，共同建立惠及双方的预警机制和防御战略计划。
5. **再保险和其他金融保障工具**——未来，政府应该需要为“保险公司提供再保险”的机制。
6. **灾后重建与可持续性发展**——各个组织和机构必须评估其在灾难突降之后的运作能力。这一问题适用于各个国家，特别是那些“建筑质量堪忧，土地使用不良，应急反应不足”的发展中国家。

“我们的世界遭遇过无数的自然灾害，其中一些是频繁发生、可以预测的，但另外一些却是极为罕见、无法预测的。”

制定应对自然灾害规划的决策者们主要面临以下挑战：

- 科学家对极端的自然灾害尚不完全了解，无法建立模拟的“预测系统”，因此就无法建立精准的数学公式。美国航空航天局戈达德空间科学研究所(NASA's Goddard Institute of Space Studies)的研究员詹姆斯·汉森(James Hansen)认为，气候模型是“我们最薄弱的环节”。
- 立法机关和选民都不愿为未来可能发生的自然灾害而“牺牲”眼前的利益，人们往往低估类似事件所造成的影响。
- 很少有人亲历过巨大灾难，因此公众倾向于不相信这类与未来可能性有关的预测以及所带来的威胁。

风险管理的七大原则

一切有关风险的决策都涉及如何权衡风险的发生概率与采取决策的得失之间的关系，涉及如何进行精确的统计分析以及如何考虑替代方案。遵循以下七大原则来“警觉、评估和管理”极端事件的风险：

1. **重视风险预测的重要性**——即便这些预测带有某些不确定性，相关机构仍需掌握一切有关信息以应对风险的发生。
2. **认清与风险相关的独立因素**——每一项风险都与外部环境有关。因为这些相关的因素是不断在“变化”和“生成不确定性”，而这些不确定性随时可能产生新的突发事件。因此，要不断更新对风险的预测。
3. **在制定风险管理战略时，要充分了解人们的行为偏见**——要想减少偏见，人们首先得承认偏见的存在。例如，有些领导会拖延制订应对灾难的应急战略，这种对灾难的否认出自他们固有的“鸵鸟政策”(或由于他们“不在其位，而不谋其政”)。
4. **认清灾难的长期影响**——一场灾难可能会导致“持久的变化”。
5. **建立[全球]战略来抵御跨国风险**——灾难不分国界，2004年海啸的死难者遍布全球11个国家。
6. **克服灾害分布和影响的不均等现象**——经济发达国家必须随时做好准备资助经济落后的国家。
7. **事先建立领导机制以避免和应对灾难**——为应对灾难需提前做好计划和准备，这一切都大大好过坐以待毙。

“如果你不未雨绸缪，就是将自己和自己的组织置于能给全球带来严重威胁的魔爪之中。”

综合风险管理要经过事先计划和主动投资等五个步骤。第一，在危险发生前，要“预防和减缓”灾难可能造成的损失；第二，要“建立强有力的反应机制”；第三，“进行基础设施建设”；第四，针对在事件中所遭受的损失提出解决方案，以便做出适当的回应；第五，亦是最后阶段，进行灾后重建，重建基础设施，提供综合福利。

各地方、各州和国家的法律法规都会对人们如何应对风险产生影响。私人组织机构，比如非政府组织，通常会促使政府就相关风险进行立法。减灾法，如水灾泛滥地区和地震多发地区的建筑法规，可以对减少风险和损失产生极大的作用。然而，立法机关只有在掌握了灾难发生的可能性及可行的预防办法等可靠的信息之后，才有可能制定符合时宜的法规。当然，这样的资料也可能出错，毕竟，我们不能够仅凭过去经验来预测未来。

“容易疏忽的五个方面”

管理者未能达到风险管理的工作成效，原因往往是未能充分考虑以下五个方面：

1. **忽视概率**——人们倾向于注重灾难后果，而忽视计算风险发生的概率。因此，容易对不太可能发生的潜在灾难性事件所带来的后果反应过激，这会降低资源分配的效率。
2. **忽视后果**——决策者往往低估“难以想象的风险”，即所谓“处女(零次元)风险”(virgin risks)所带来的后果，就如同行星与地球相撞，机会虽

微，但后果不堪。

3. **忽视统计数据**——许多人不明白概率的基本含义，因此在查看统计数据时经常得出错误的结论；另一些人则完全忽略统计数据，通过主观臆断来判定风险概率。
4. **忽视解决方案**——有些人无视可行但略带风险的解决方案。家住在洪水肆虐的平原一带的居民们几乎总是关注抗洪的“技术方案”，而无视类似改变土地用途，建立“预警系统”等替代性的解决方案。
5. **忽视外部风险**——只为自身利益着想，大型企业集团往往在行动时只考虑影响到自己的“益处和代价”，而忽视能给他人带来的益处和为此产生的代价。

气候变化

像全球气候变暖所引起的许多灾难假以时日都会蔓延开来。现在，地球的温度比“工业化之前的水平”上升了0.75摄氏度(1.35华氏度)，海水的酸度也增加0.1pH。许多科学家相信，大气中二氧化碳的含量超过350ppm(百万分之)就十分危险，不幸的是，目前的含量已经接近390ppm。更令人感到不安的是，如果多数国家不能尽快达成大量减少碳排放的协议，这一数值将很快达到700ppm。怎样才能避免这一潜在灾难的爆发呢？全球碳排放的20%都是由于“热带森林的砍伐和烧毁”所造成的，这些后果远比汽车尾气的排放量还要严重得多。各国必须重建森林和草地，在光合作用之外，寻找适当的方法来“降低大气中的二氧化碳含量”。

金融灾难

为应对2008-2009年的金融危机和经济衰退，各国政府都迅速采取了广泛的财政措施。这次危机表面上是由美国房地产市场的崩溃引起，但实际上是“全球金融市场失衡所致”。危机致使发达国家产生大幅赤字，而发展中国家则不得不节省开支。为避免灾难性的崩溃，各国必须协调其“宏观经济政策和金融机构管理条例”。它们必须以更强硬的手段来创造更合理的内部结构。然而，旨在增强金融稳定性的新法规还要做到不阻碍贸易发展和商业创新。

预防性政策

保险公司应当提供长期的财产保障政策，而不是现有的年度保险政策。从财产所有者的角度来说，他们应该寻求从政府或者其他金融机构申请得到“长期减灾贷款”，以帮助他们提高应对灾难的能力。

“当世界变得越来越不可预测，领导力……就变得越来越举足轻重。”

政府可以制定和实施更完善的法规来帮助企业应对灾难，比如要求改造“现有建筑”的强制性建筑法规。事实上，如果房主们为了符合法规要求而考虑申请减灾贷款的方案，这会促使他们更有可能及早加固房屋，以应对低概率事件的发生。例如，飓风肆虐地区的房主可为窗户安装百叶，这一改动符合成本效益，因此可以要求承保公司降低保费，因为防备完善的房屋通常所蒙受的损失也相对较小。但是，许多人还是一厢情愿地认为那些低概率灾难会绕道而行。因此，房屋所有者疏于必要的投资来保护自己免受低概率灾难事件的影响。他们对是否将钱花在一个未来可能发生也可能不发生的灾难问题上，有着共同的行为偏见。

让未来的不测给人类带来最少的代价，需要有能够应对极端风险的英明领袖。组织机构应该在领导者所接受的培训中，加入应对所有可能发生的灾难的培训内容。这些培训的负责主管们应该让未来的管理者了解，在应对灾难性事件时，英明的领导者不仅能够做到减少灾难带来的损失，甚至能够避免灾难的发生。

关于作者

霍华德·昆路德 (Howard Kunreuther) 和 **迈克尔·尤西姆** (Michael Useem) 是宾夕法尼亚大学沃顿商学院 (the Wharton School at the University of Pennsylvania) 的教授。昆路德掌管沃顿商学院的风险管理和决策中心，而尤西姆则主管领导力和改革管理中心。