

经济学著作·快读

## 《灰犀牛》

如何应对大概率危机

作者:米歇尔·渥克(美) 译者:王丽云

本书以灰犀牛比喻大概率且影响巨大的潜在危机。相对于黑天鹅事件的难以预见性和偶发性,灰犀牛事件不是随机突发事件,而是在一系列警示信号和迹象之后出现的大概率事件。例如:2008年美国房地产泡沫集中爆发以及在此之前的诸多泡沫破裂;飓风卡特里娜和桑迪以及其他自然灾害后的毁灭性余波;颠覆了传统媒体的现实数码技术;大桥坍塌和摇摇欲坠的城市基础设施;苏联的迅速衰败和中东地区的混乱,在事前均出现过明显的迹象。

为什么领导者们和决策者们不能在局面失去控制之前解除危机?人们应该如何辨识和有效应对那些明显的、高概率的危机事件?

本书以科技、经济、自然、社会等多方面的实例进行分析,为我们提供了那些迫在眉睫、概率高、影响大的危机的预测、防备、应对及善后的具体方法,以便人们在组织管理、公司管理和国家管理过程提供决策参考。

米歇尔·渥克,2007年古根海姆学者奖获得者,2009年世界经济论坛“青年领袖”,她身兼数职,担任纽约国际政策研究所所长、芝加哥议会全球事务研究中心副主任、《国际金融评论》拉美办公室主任。



何为灰犀牛?太过于常见以至于人们习以为常的风险,比如大概率且影响巨大的潜在危机。《灰犀牛》剖析了现实中人们面对大概率且冲击性强的事件时的状态,从开始的抵触否认,得过且过,到对危机分析诊断,恐慌,以及到最后采取行动或崩溃。这正是面对灰犀牛事件的五个阶段。

### 第一阶段:否认

冰岛托尔·比约戈夫森作为逆向投资者,在2007年委托德意志银行组织贷款40亿,收购基金制药公司阿特维斯。在2008年,金融风暴中该公司市值大跌,其为保持阿特维斯的正常运行,向冰岛银行借入大量资金维系其生存,最终依然崩溃,导致整个冰岛经济崩溃。在2008年金融危机,比约戈夫森无视风险,坚信自己判断,认为自己能够阻止危机,未能客观理性分析事实现状,最终导致整个冰岛经济体系瘫痪。为了避免在否认阶段做出错误决策,我们需要质疑原有想法的勇气,听取不同的意见,将风险在其萌芽阶段将其消灭。

### 第二阶段:得过且过

2006年钢制大桥I-35W发现裂纹和结构性缺陷,旧桥取代计划安排在2020年,坍塌后,新桥仅一年就落成。在面临危险信号时,踢罐子是一种避免麻烦相对容易的办法。同时为了避免更大灾难发生所作出的微小牺牲,是无法不去顾及的,而不作为的成本和代价,往往很容易被忽略。在人类的思维深处,期待解决问题的办法总会在最后出现。面对得且过的事态度,需要变革奖惩机制,用适当的奖惩机制让人们明白,努力和付出是值得的。改变管理体系,让决策者能因为节省成本和带来未来收益的行为而得到奖励。

### 第三阶段:诊断

过了否认及得过且过阶段后,人们会不得不去诊断当前所面对的是何种危机。根据危机的类型,制定相应的应对策略。

**不愿面对真相的危机**,特征:意识到问题的存在,行动阻力非常大;人为地抵触和否认问题的存在。比如气候变化、肥胖问题。应对策略,即将危机看成是机遇。  
**已经到来的危机**,特征:发展迅速的挑战,积蓄已久的问题爆发。比如:次级房贷的坍塌,自然灾害。应对策略,即利用问题的紧迫,激发人们采取行动。

**反复出现的危机**,特征:熟悉的征兆。比如金融危机、流行病、地震。应对策略,即形成习惯性的行为模式,建立自动报警系统。

**革新的颠覆力量带来的危机**,特征:不可避免的衰落,解决问题的成本远大于收益。比如:柯达公司即使首先发明了数码相机,但是由于不忍放弃已有的胶卷商业收益体系,最终被其他公司抢占了先机。应对策略,即欣然接受新鲜事物。

### 第四阶段:恐慌

希腊危机时,大部分人仓皇逃离希腊,抛售希腊资产,梅德拉塔却大举买入,赚取了投资额4倍的利润。在恐慌时,大部分使用大脑系统1进行直觉性行动,无法客观理性地分析现状。同时,恐慌情绪会放大最初的小问题,形成崩塌,升级为灾难。为了能够正确处理恐慌事件,可以让女性在决策中占有一席之地,不仅能够帮助人们发现并且承认存在的风险,还能够让我们的决策纳入一些理性成分。建立强大的行为习惯,使人们的及时反应成为一种后天的本能。

### 第五阶段:行动

米勒康胜啤酒公司使用大量淡水资源生产啤酒,随着气候变暖,工业增加,导致密歇根湖湖水水量剧减。为了可持续发展,该公司发起节约用水倡议,改善生产技术,使水资源得以重复利用,有效地减小了公司的生存危机。在行动阶段,采用分而治之的策略,如果不能解决全部问题,就选择自己能够解决的部分,将决策分解成一个一个的详细的有效的单元。将危机定义为机遇,用认知倾向驱动人们对有利可图的事情展开行动。

**灰犀牛威胁论的核心矛盾**:当我们可能遇到的危险处于萌芽状态时,我们会感觉手头紧迫,无暇顾及,所以致使防范措施搁浅;当危险真正来临,损失已经不可避免,此时此刻,我们虽然有应对灾难的财力物力了,但无论我们是想减少损失,还是想事后收拾残局,其费用都会是天文数字。因此,面对危机时,未雨绸缪胜于亡羊补牢。

本版未署名文章由凡真工作室主笔

本版观点仅供参考不构成投资建议

# 别惦记白菜了 互联网巨头请抬头

近期,社区团购又火了。

场面似曾相识:外卖大战、网约车大战、共享单车大战……如今,王兴、程维甚至是黄峥、张勇、张一鸣、宿华、刘强东都同时将目光投向了生鲜买菜市场。这块巨大的肥肉,每一家都势在必得。

仿佛刚刚开始,就已经可以看到结局。

但是同时,11日又发生了两件事——

一是《人民日报》发表评论:互联网巨头别只惦记着几捆白菜,科技创新的星辰大海、未来的无限可能性,其实更令人心潮澎湃。

二是中央政治局召开会议,强化反垄断和防止资本无序扩张。

互联网巨头这波操作,小到中小企业,大到科技兴邦,怎么看都是不讲武德?

## 巨头挺进社区

社区团购市场异军突起,吸引巨头入局。

去年,苏宁率先推出了社区团购业务“苏小团”。今年则有大批巨头同时进入。

6月,滴滴打造的社区团购品牌“橙心优选”上线,已经先后入驻四川的成都、绵阳、内江和重庆市等多地。9月11日,滴滴宣布,橙心优选在川渝地区日单量突破50万单。

7月7日,美团发布组织调整公告,称将成立优选事业部,进入社区团购赛道,由美团高级副总裁、美团最高管理决策机构S-team成员陈亮负责。

8月,拼多多旗下社区团购项目“多多买菜”在武汉和南昌两座城市上线,小程序“多多买菜”也已投入使用。

9月,阿里宣布成立盒马优选事业部,进军社区团购赛道。

除了直接运营,也有公司选择以投资方式切入这一领域。阿里投资了十荟团,而腾讯投资兴盛优选。11月30日,十荟团宣布完成1.96亿美元(约合12.9亿元人民币)的C3轮融资。

11月30日在美团第三季度财报的电话会议上,美团创始人王兴在被问及社区团购相关问题时表示:“美团在7月初开始这个业务。我们也很难相信,仅仅一个季度已经有越来越多的玩家进入这个市场。”

同日的京东高管早会上,创始人刘强东提出会亲自下场带队,将带领京东打好社区团购一仗。有媒体报道称,京东正筹划的社区团购项目为“京东优选”。

此外,字节跳动和快手近期也被曝出准备进军社区团购市场。不过,字节跳动官方对此给予否认,字节跳动方面表示,公司目前没有进军社区团购的计划,也没有开展“今日买菜”及相关业务的意向。但其在今年6月成立了电商一级部门,而社区团购被

业内普遍视为电商新零售领域的下一个风口。

巨头涌入,是为了社区团购巨大的市场。根据艾媒咨询发布的《2020上半年中国社区团购行业专题研究报告》,受疫情影响,2020年社区团购市场发展迅猛,市场规模预计将达720亿元。到2022年,中国社区团购市场规模有望达到千亿元级别。

同时,社区团购这一业务有助于互联网公司触达下沉市场。网经社电子商务研究中心高级分析师莫岱青表示,今年疫情给了社区团购发展的机会,同时加快了用户的培育。它作为本地生活板块的重要拼图,占据一、二线城市的用户,能够更好地打通下沉市场。

## 或可预见的结局

在市场格局未成型之前,补贴大战还将持续下去。买菜既是日常生活中的刚性需求,也是高频消费场景,一旦可以培养起用户习惯,建立消费黏性,便可以极大地提高用户的活跃度,更大幅度地占据用户时间,甚至带动平台其他产品和服务的消费。

对于团长们来说,现阶段几乎是“坐着”捡钱。“基本佣金都在10%~15%,这个收益属于额外得到的。但这个趋势,不做也不行。”何马所在的小区有39栋楼,目前每个月依靠社区团购的净收入大概为8000元。

而投资人看待社区团购,则并不如预想中乐观。“老实说,我感觉圈内的人都有点懵了。因为社区团购起来太快,拼多多美团们一上来就几十亿补贴往里砸,几乎没有给出任何机会。现在对于投资机构来说,也是迷茫的。”一名头部美元基金投资机构的投资人直言,如果现在的创业公司想要做一个社区团购的流量平台,类似于多多买菜或兴盛优选之类的,几乎没什么机会。但是,如果是基于供应链、产业链里做一些优化的创新,

替这些巨头创造价值,还是有一些机会的,毕竟赛道够大。

拼多多董事长黄峥曾经解释称,买菜业务的模式并不能简单地解释为“社区团购”,而是前置仓、拼小站、社区站点等多个形态混存。在此次电话会上,拼多多CEO陈磊再次辨析称,“多多买菜其实不是一个社区团购业务。就我们而言,多多买菜其实是拼多多业务的自然延伸。”

但目前来看,多多买菜的模式基本还是采用社区团购玩法。在该平台上,2斤黄心土豆价格甚至不足1元,30枚鸡蛋仅售10.9元,价格不足市场价的1/3。就在11月17日,拼多多迎来新一轮融资:拟发行17.5亿美元可转债。这一动作无疑是为多多买菜准备“粮草”。

巨头们的入局,未见风来,暴雨已至。2019年9月,曾经被称为“社区团购行业黑马”的松鼠拼拼,在毫无征兆的情况下突然传出“倒闭”的信息。甚至有员工爆料称,前一天还在加班碰方案,第二天早上9点到公司,被约谈裁员补偿。原来2000多人的公司,北京总部只剩下约100人。

该公司创始人杨俊曾与王兴共事10年,联合创立了校内网、饭否网、美团。他曾公开表示,未来社区团购一定会孵化出百亿美元的企业。但他没有预言到自己的结局。

“这些早期做社区团购的创业公司,都成了先烈。松鼠拼拼当时主要是依靠自营的模式,在全国100个城市要展开业务,摊子一下铺得太大,采购和现金流控制上都出了问题,所以导致资金链困境。它不像后来的兴盛优选,可以采取一些加盟的方式降低投入。”曾经投资过该公司的一名投资人复盘了这个失败的案例,在整个过程中,松鼠拼拼的账面资金储备非常紧张,甚至一直难以支撑它熬过6个月。如今,在他看来,松鼠拼拼如果能支撑下来,熬到今年再被巨头收购也未尝不是一个好的结果。

## 党报:互联网巨头别只惦记着几捆白菜

面对白热化的社区团购,互联网巨头惯用的打法似乎不太讲武德。

人民日报11日更发表评论表示,“习近平总书记反复强调,要把原始创新能力提升摆在更加突出的位置,努力实现更多‘从0到1’的突破。掌握海量数据、先进算法的互联网巨头,理应在科技创新上有更多担当、有更高追求、有更大贡献。别只惦记着几捆白菜、几斤水果的流量,科技创新的星辰大海、未来的无限可能性,其实更令人心潮澎湃。”

科技强国上,互联网巨头太在意六便士了。“如果只顾着低头捡六便士,而不能抬头看月亮,展开赢得长远未来的科技创新,那么再大的流量,再多的数据也难以转变成硬核的科技成果,难以改变我们在核心技术上受制于人的被动局面。”

## 中央政治局会议:强化反垄断和防止资本无序扩张

同样是在11日,中共中央政治局召开会议,首次明确表示,要强化反垄断和防止资本无序扩张。

有财经人士认为,政治局会议的部署,可能与防止互联网平台垄断有关。行业集中度提升,这是经济成熟的标志之一,但资本市场上“赢者通吃”的局面,可能阻碍创新型中小企业的生存。互联网企业发展过程中,因为监管没跟上行业发展,带来监管套利行为,可能带来资本无序扩张。当前,防范化解金融风险,仍然是不能突破的底线,防止资本无序扩张是应当的。

11月10日,国家市场监督管理总局《关于平台经济领域的反垄断指南(征求意见稿)》对外公开征集意见,“二选一”“大数据杀熟”等问题面临严监管。中国政策科学研究会经济政策委员会副主任徐洪才表示,互联网的一些平台公司,很容易导致垄断,属于“赢家通吃”,他们利用资本优势不断对外扩张,通过砸钱、烧钱来消灭竞争对手。我们现在优化营商环境,要杜绝“赢家通吃”“店大欺客”等现象,需要保护消费者权益,需要促进同行间公平竞争。 据网易财经



12月9日,市内某保代公司团建活动吃火锅餐,满满一桌子菜,其中蔬菜都是在“多多买菜”下单,并配送到户,总额不过20元。

## A股点评

# 上行压力增加 受阻回落

直接的利好。不过,一个是远水救不了近火,短期内年末资金紧张的局面一时难以改变;一个大概率是投资者一厢情愿,消息未被证实。

整体来看,年末的行情特征逐渐明显,对大盘股指来说,缺乏增量资金,缺乏做多意愿,成为制约行情向上的主要因素。而对于个股和中线机会来说,未来是属于有心人的。明年春季行情大概率会有,涨什么、能涨多少,取决于现在布局和人介入的位置高低。

中信证券认为,考虑到年末顺周期的相对景气 and 估值优势,预计会驱动机构进一步调整持仓结构,投资者可适当增加顺周期板块的配置,预计本轮顺周期主线行情将延续到明年一季度。

兴业证券认为,市场短期风险释放较为充分,仓位较轻的投资者可以试错性地适当提升仓位。

长江证券义乌营业部的看法是,股市依旧处于调整过程中,在这个持续缩量震荡的市场里,两极分化的趋势正在加速进行。一方面机构抱团,趋势不断;一方面每天都伴随一些闪崩大跌的小盘股。

当周最牵动人心的是仁东控股的连续跌停,30亿融资盘爆仓甚至穿仓,让券商融出的资金拿不回多少,进而演化成对1.6亿融资盘的担忧!这又是去杠杆的调整,也是周四券商板块大跌的原因。

随着人民币兑美元汇率的不断走强,大宗商品集体动作,动力煤、铁矿、玻璃、化工……都呈现上涨态势。从11月

份化工市场的统计情况来看,可以看出单单在11月份,原油价格上涨了27%,带动多数化工品价格的上涨,普遍超过10%,更有品种涨幅达到了63%。是需求明显扩大了吗?显然不是,至少不是主因,这种商品期货价格上涨的背后,一个是人民币升值,另一个是通胀预期。

题材方面,近期医美题材不断发酵,一些做玻尿酸、整容、牙医、眼科等公司纷纷走强,这属于大消费的一个分支,未来发展空间较大,可继续挖掘潜力股。近期看好期货股的主要原因还是商品期货的火爆行情,商品期货近期走牛,会吸引越来越多的资金参与期货交易和投机,因此作为期货交易商会从中受益。 特约记者 杨庆文

## 期货点评

# 工业品涨幅明显 农产品相对平稳

稳中向好,对内盘资产构成支撑。

国外方面,疫苗利好继续支撑市场情绪。欧洲方面,英国脱欧谈判仍在继续,目前看双方仍有难以调和的分歧存在,硬脱欧或无协议脱欧的风险进一步上升,可能会成为近期市场的主要风险。

中大期货义乌营业部认为,商品多头方面,值得关注的品种是螺纹钢,当前螺纹钢需求韧性依然较强,库存超预期回落,表需也有所反弹,加上原料不断上涨,成本和需求双驱动上行。技术上看,螺纹2105合约增仓上行,创一年多新高,同时日线处于上升通道,短期相对强势,建议维持多头思路。

商品空头方面,值得关注的品种是白糖,巴西11月下半月产糖同比下滑22%,

但北半球进入压榨高峰,价格出现回调,现货广西新糖报价维持在5100-5130元/吨,国内新糖处于集中上市期,巨量的糖浆和食糖的进口给市场带来压力,预计11-12月份仍将有一百万吨左右的进口糖到港,糖浆问题暂时难以得到有效解决,供应压力下糖市上涨不易。建议维持空头思路。

商品套利方面,前期棕榈油抛2101买2105反套机会离场,继续关注菜油2105月抛菜油2105月1:3跨品种套利机会,以及鸡蛋抛2105月买2109月跨期套利机会。

大越期货义乌营业部对沪镍的看法是:回调做多,沪镍主力合约继续强势上攻,从几波涨跌起伏的持仓变化来看,主力资金以回落做多,冲高减持的节奏来

操作。从产业链来看,成本端镍矿坚挺,镍豆新能源电池产业链偏强,表现不同。

从供应成本看,镍矿一直处于高价,近期库存低以及雨季带来的进口下降周期,都明确表明目前镍矿处于供应偏紧格局,价格会比较坚挺,同时对下游成本支撑比较强劲。镍豆新能源电池产业链中,随着“十四五”规划对新能源汽车的部署,很明显从上市公司的股价以及镍豆现货市场升水看,都表明镍豆新能源汽车产业链持续向好。10月份新能源汽车的产销也达同期新高,进一步提振市场看多情绪。

对于期货标的物电解镍来说,目前产量与需求相对稳定。从操作上来讲,沪镍主力短期以区间回调做多为主。 特约记者 杨庆文

让认知链接财富 让财富创造生活