



# 黑天鵝什麼時候是白的？

© October 2010, Dr David Hillson HonFAPM, PMI Fellow

[david@risk-doctor.com](mailto:david@risk-doctor.com)

最近有一個新的名詞，在人們、包括某些風險專家討論風險時變得很熱門，「黑天鵝」這個名詞，是取自 2007 年 Nicholas Nassim Taleb 的一本名為「黑天鵝：高度不可能事件的衝擊」，不幸的是，大部分人使用這個名詞的方式是不符合作者的原始定義的。在常見的對話中，黑天鵝是指的是發生機率非常低但一旦發生後有非常高的潛在影響的事件，它看起來是我們認為永遠不會發生的，但若果真發生了我們將受到非常嚴重的影響。然而，Taleb 在這本書中說黑天鵝有三個特徵：他們是無法期待與預測的例外事件、他們有極端的衝擊、以及在他們發生後會顯示出顯然如此。

這個名詞來自數個世紀前西方世界的一個想法，所有的天鵝都是白色是已知的事實，根據此定義，任何類似但不是白色的鳥類都不是天鵝，後來，探險家在 1967 年來到了澳洲發現了真正的黑色天鵝，因此已知的事實必須要因為這新的證據而修正。在今天的世界裡黑天鵝則是改變規則並創造新的典範，典型的例子包括柏林圍牆的倒塌、2001 年 9 月 11 日發生在美國的恐怖攻擊、Google 的興起、或是近年的金融危機。

機率非常低且衝擊非常高的是件或是狀況事實上就只是風險，且他們能夠且應該經由正常的風險流程來處理，沒有合適的理由將他們稱為黑天鵝。

另一個對「黑天鵝」這個名詞的普遍用法是用來描述「未知的未知」，指的是那些我們不知道但是卻也無從得知我們是無知的，這接近正確但不全然是，事實上「未知的未知」可以分為兩種類型，其中一種是真的黑天鵝另一種則不然。

1. 第一類是「未知但是可被知曉的未知」，以些不確定性我們雖然目前不知道，但是我們有可能發現，這救是風險流程可以協助的地方，經由有創意的風險識別、探索、以及教育，目的是顯露出那些可以被知曉的未知處，所以我們可以用標準的風險管理途徑有效地處理之，這些不是黑天鵝，因為當我們有比較好的預測或探索程序時我們便可以知道他們。
2. 第二類是「未知且無從知曉的未知」。這些處理起來的困難度更高，因為我們永遠無法發現他們除非直到他們發生了，這些是真正的黑天鵝，既使是在最好的風險流程下我們也無法預測，此時風險管理無法幫助我們，因為它只管可以在事前看到因此可以主動準備或處理的不確定性。

---

如果我們無法在事前用風險管理來處理黑天鵝，其他有什麼我們可以作的嗎？在策略的層級上，永續經營可以幫助我們處理「未知且無從知曉的未知」，這個方法識別出弱點並確保我們建立了恢復力及彈性，因此我們可以應付不預期的衝擊，不論它從何處來，永續經營也能尋找出早期預警指標或預警事件以告知我們有地方不對勁，最後他用環境掃瞄幫助我們在被攻擊前發現潛在的黑天鵝。這也可以應用在組織的其他層級，包括專案及計畫或是營運階層，建立一個「全企業的永續經營」法。

黑天鵝是一個有價值的概念，用以警告我們要期待那些不可期待的，唯一能確定的是不確定，而且我們知道在生命中，不論個人及事業上，我們將一直在各種不同領域中有意外發生。我們應謹慎善用名詞，不要因誤用或怠惰而弱化其意義，如果我們誤以為非常低發生率且非常高衝擊的風險就是黑天鵝，那麼我們可能會無視於真正黑天鵝的存在，這將導致我們停留在無從知曉我們面對真正未知的未知時的脆弱。