

# BCM: 无连续不安全

本报记者 刘松柏

## 热点追踪

今年1月,国内突发大面积网络访问故障,包括京东商城、淘宝、百度等在内的全国约三分之二的网站受到影响,电商更是遭受订单损失。相关机构是否为断网做好了准备,如果断网延续,又该如何保障业务不中断,这正是时下机构、组织非常关注的业务连续性管理(BCM)。

如果地震、飓风、冰灾、泥石流等自然灾害和网络攻击、电力中断、石油泄漏以及恐怖袭击等人为事件发生,让企业营运中断的风险大大增加。企业遭遇突发事件后,是否能持续运作、连续提供产品或服务?又该如何去实现?

## 应急响应

## 和自我恢复

谈到业务连续性管理,一般是首先想到备份和容灾。“但备份和容灾是在IT系统层面上对业务连续性进行保障,而BCM不仅包括IT技术层面,还体现在整个机构(企业、政府、组织)的管理架构层面。”英国标准协会大中国区风险及可持续发展总监赵连河说。

赵连河表示,BCM是一套由业务驱动的一体化管理流程。通过这一流程,可以识别对组织的潜在威胁以及这些威胁一旦发生可能对业务运行带来的影响,并提供一个指导性框架来建立有效应对威胁的应急响应能力和自我恢复能力,以保护关键相关方的利益、声誉、品牌和生产活动的持续。

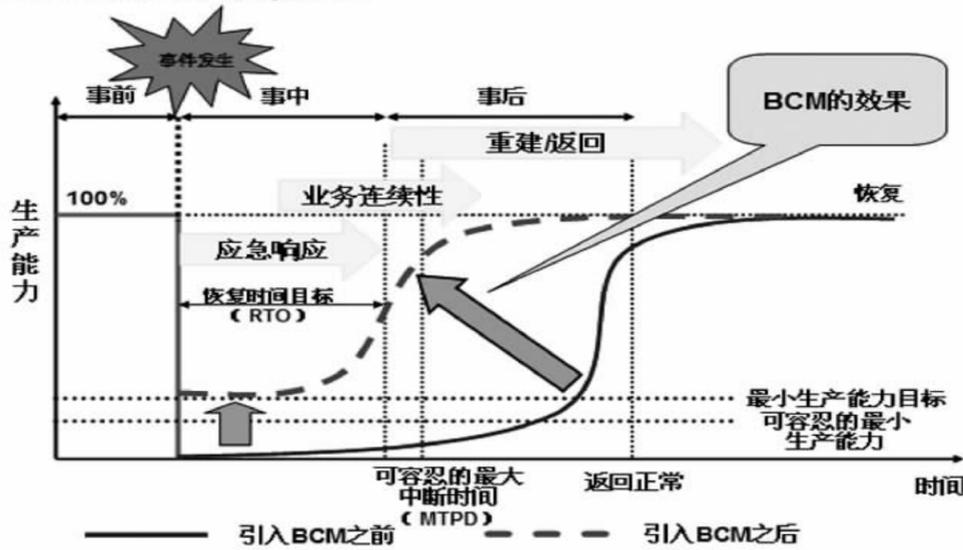
北京市科学技术研究院院长丁辉将BCM归纳成三个基本要素,即事前如何减少风险,做些什么准备;事中如何减少损失,做些什么响应;事后如何恢复,采取什么措施。

汶川地震中,桑枣中学可以说是一个运用BCM应对灾难的典型案列。校长叶志平在震前做了抵御灾难的四件关键事情:对教学楼进行调查分析,认为是一个危楼,并进行了加固;对全校师生进行了全员的防灾安全教育;制订了全体师生的防范措施和撤离路线;每年进行1次至2次全体师生的疏散演练。“风险冲击分析、应急响应计划、应急恢复演练等等,正是BCM的关键步骤。因此,当灾难来临时,桑枣中学可以从容应对。”

目前,我国大多数企业遇到突发事件时,通常的做法是启动相关应急预案,关注的重点是避险救助,是一种被动式管理。“比较而言,业务连续性管理是在一个更高的层面上考虑如何应对突发事件,而不仅仅限于应急管理对‘紧急状态’的非正常管理。”丁辉说。

“对于BCM而言,更为重要的是危机应对和业务恢复。”赵连河表示,当企业遭遇业务中断时,其关键业务恢复的最佳时机是24小时之内,超过24小时将使企业无法按时交付服务,同时造成重大经济损失。因此,“找出关键业务可容忍的最大中断时间,是非常关键的一步,而这正是BCM所能发挥的作用。”

## BCM的应用效果



## “小概率事件”和“多米诺效应”

这个世界很大,也很小。便捷的交通、随时随地的通讯和互联网,让“地球村”的人们紧密相连,但同时也让一些“小概率事件”可以迅速扩大成难以控制的危机,乃至全球性的灾难。

2006年12月,台湾海域发生地震,造成海底光缆中断,导致国内数百万网民、数十万企业不能及时更新病毒库,国际股汇大乱、业者损失惨重;2008年1月,我国南方地区遭受历史罕见的冰冻灾害,导致一亿多人口受灾,直接经济损失达500多亿元,交通运输、电力企业因此受到冲击,因电力中断影响的企业不计其数;泰国的洪水以及日本大地震更是引起了全球供应链危机。

“随着经济全球化的不断整合,纷繁复杂的产业链将各个国家和地区

紧密地联系起来,所以一旦发生灾难性事件,不仅仅影响当地的业务,甚至会对全球的相关行业造成波动,乃至中断。”中国标准化研究院副院长王金玉说。

有着多年银行信息系统风险管理经验、现担任中金数据系统有限公司咨询服务部总经理的尹晖对此深有感受。他说,“对于银行业而言,信息系统承载着金融机构核心业务和金融服务的稳定运行,一个环节出现问题,就可能引发‘多米诺骨牌’式的传递效应,引发系统性金融信息安全风险。”

IT资源的集中化服务,给人们带来更便捷服务的同时,也给企业业务带来了更高的风险,业务连续性管理势在必行。据盖特纳调查公司统计,在经历过

灾难的企业中,每5家中有2家在5年内会完全退出市场。“当且仅当企业在灾难前或灾难后采取了必要的措施后,企业可以改变这种状况,BCM将确保企业持续的生存性。”

尹晖举例说,“9·11”事件后,建立了完整业务连续性计划的德意志银行调动4000多名员工及全球分行的资源,短时间内在距离纽约30公里的地方恢复了业务运行。而反观纽约银行,虽然其在纽约同城建立了备用数据中心,但由于通讯线路全部中断,以致造成连锁反应,导致其当年第三季度利润下降了33%。德意志银行和纽约银行迥然不同的结局,凸显了业务连续性管理的重要性。如今,BCM已经上升到一个前所未有的高度。

## 评价方法缺失和实施监管阻碍

经过几十年的发展,目前BCM方面的经验在欧美等发达国家已经比较成熟,从最初的仅是数据中心恢复,发展到对业务的连续性和可用性进行保障,其应用也渐渐从金融业扩展到能源、运输、政府管理等方面。

这些与百姓生活息息相关的行业也开始树立了针对突发灾难的风险意识。如英美等国要求上市企业必须有业务连续性管理计划;保险公司为了减少业务中断带来的风险,对投保人是否具备有效的业务连续性管理进行审查;很多机构在外包部分设施或服务时,要求供应方有业务连续性计划。

我国的BCM起步相对较晚,但发展迅速。中国银行业协会系统服务部主任赵成刚说,目前银行业BCM走在了我国

其他行业前列,大多数商业银行初步构建了信息系统应急管理体系,基本建立了核心业务的灾难恢复系统,开展了应急演练和灾难恢复演练,提升了危机应对能力。2011年,中国银监会发布了《商业银行业务连续性监管指引》,首次对银行业务连续性作出强制性措施,并定期对银行业业务连续性措施进行检查,大大推动了BCM向前发展。

“但整体来看,我国银行业在业务连续性管理方面仍处于起步阶段,存在一些不足。”赵成刚说,将业务连续性管理等同于灾难恢复、应急处置的观念仍然存在,“重建设、轻管理,重开发、轻运维”的状况没有得到根本改观;多数银行的应急预案停留在信息系统层面,缺少业务层面的应急预案和客户安抚、媒体公

关等方面的应急措施;多数银行的演练未贴近实战,有效性有待提高。

在实际业务中,尹晖也碰到这样的现象,我国企业在灾备上投入较高,技术也较为先进,但在BCM演练中却是“有备无换”。尹晖认为,造成不敢切换的最大原因在于管理层面,因为管理的不完善造成在BCM演练中不敢进行切换。

“目前,评价方法缺失导致BCM实施和监管层面存在很大阻碍。”赵成刚说,当务之急是建立业务连续性管理的评估和持续改进机制;加强培训,提高员工对业务连续性管理的认识,使之融入企业文化之中;并注重机制建设及职责体系的有效衔接,注重全员参与与内外协作。



# 并非“不合算的买卖”

刘松柏

对大部分人而言,BCM是一个“新概念”,对其涵义不甚明了。事实上,这一“新概念”是一个“老词汇”。BCM在我国已推广应用了十多年。遗憾的是,十多年的“推”却难“广”,让这个系持续生存发展的方法、好理念只是“看上去很美”,体现在生活中,坐而论道的多,付诸实践的少。

是什么阻碍了BCM的推广应用?分析起来,主要有以下原因:一是认识不到位,不少机构、组织认为影响到自身的灾难事件是“千年等一回”的事,大可不必

操心,思想上过于乐观,行为上自然懈怠。二是动力不足,实施BCM无疑要有一定投入,但在收益上除非遇到灾难性事件,否则难以体现。看得见的投入、看不到的收益,让不少机构、组织和个人认为是一笔不合算的买卖。三是能力欠缺,企业对BCM专业知识的了解还远远不够,专业人士十分匮乏。有专家表示,目前90%以上的中国企业在应对危机事件时漏洞明显。

这三方面的原因,互为影响、互相加强,根子还是观念上。思想上的不重

视导致实践中选择性地执行、被动地应对BCM,即使是“牵一发而动全身”的银行业也如此,实际执行中往往是将BCM等同于应急管理,而游离在企业的日常经营管理之外。

尽管我国的BCM存在一定问题,但同时也要清醒地认识到,要使BCM成为机构、组织的自觉行动不能一蹴而就。国际经验表明,BCM的发展依赖于灾害事件的驱动,灾难事件频繁发生促使各国提高防灾意识和推进BCM管理的主动性。2003年的非典、2008年的汶川地震等灾难事件,

也大大推进了我国风险管理、应急管理进程,经过5年时间的努力,基本建立了覆盖地震、卫生、电力、通信等一系列、全面应对灾害的应急管理机制。但是,随着企业外部环境更加复杂多变,原来的风险控制手段已不足够。

今年以来,国内外一系列突发事件再一次发出警示,加快推进BCM进程。国家应从立法、标准上加快步伐,以秩序化、规范化的方法应对各种灾难和危机,最大限度地确保我国经济社会的稳定和有序运行。

## 大数据——

## “逆袭”传统家具行业

□ 美乐乐家居网总经理 高扬

转型升级,对某个行业来说,是指从落后到先进的提升过程,但对企业来讲,往往意味着一些企业死去,另一些新生。如果互联网真的可以把每一个传统行业都推倒重来,那么对家具行业来说,“推倒”的难度更大,但也最为彻底。

“大数据”对家具电商来说意味着什么?那就是能够更加有效地对供应链、产品开发、线上引流进行引导,进而提升平台的运作效率。或者也可以更简单地理解,它是对传统商业模式的“逆袭”,也是行业“洗牌”的机会。

家具行业是典型的传统行业,由于太过“传统”,这个行业与电商这个新兴业态结合的步伐也最慢。当其他消费领域已经被电商改造过若干遍时,本土家具行业还没有真正意义上的电商。

而现在,大数据为家具电商提供了可能,并已经开始越来越多地应用。家具电商成功升级的关键在于既要彰显家具零售的传统服务和体验,又要将前端的互联网思想植入品牌理念当中,在这样的背景下,家具O2O思维应运而生,大数据则成为了O2O闭环的一把钥匙。

对于大数据如何在家具电商中应用可以举个例子,顾客如果想买一款中式餐桌,他通常会使用搜索引擎。当他输入“餐桌、中式”等关键词时,搜索引擎可以将相关产品信息显示在搜索的最前端。对于顾客来说,大数据使他非常精准地获取到了自己想要的产品,而互联网企业可以更加准确地对用户进行行为分析、需求挖掘,利用大数据提供分析,对于关注度高的产品进一步加大推广投入,这很像服装行业“打爆款”的策略思路。

因为家具不是快消品,家具没有什么重复购买率。因此,找客户是最难的,你需要准确地找到客户,低成本地找到客户。

首先,我们通过互联网搜索引擎,精准地去找到这些客人;其次,利用互联网大数据,分析各种数据,随时更新经营策略;第三,互联网是可以聚焦的,我们可以把我们的产品销量做得非常高。这样,一个单品一个月就可以做到几百件上千件的量。有了量,生产端就可以以流水线的高效率方式来生产了。

3年前,我进入家具这个传统行业后发现它有两个特点:第一是暴利,从出厂到最终消费者手里,大概要加价好几倍;第二是薄利,这个行业几乎都不赚钱,工厂、经销商、卖场都无利可图。这是一个很奇怪的现象,其原因是什么?我认为效率出了问题。

单纯从生产成本的角度来说家具并不贵,但租金等各种成本占比很高,因而使价格背离价值本身。传统家具店需要靠地理位置来吸引客流,要开在人流密集的地方,但这些地方租金昂贵。比如,北京大卖场的家具,租售比在40%以上,也就是卖一件1万元的家具,4000元是供应商拿去交店面租金了;物流配送成本一般是15%至20%,还有人工、广告等成本,不抬高售价就没有利润,传统大卖场销售的家具,零售价往往是出厂价的4到5倍。

大卖场的销售模式弊端已经凸显——传统商业模式下的家具大卖场一方面要挣地产的钱,一方面又要挣零售的钱,最后都体现到家具价格中,而利润又总被成本消化掉,在互联网时代这是很难被接受的。

家具和其他一些网上销售的品类有所不同,其主流消费人群在购买时需要进行产品体验。家具一般比较贵,而且是耐用品,所以购物过程是理智的,客人需要反复挑选和体验,才能做出购买决策。而家具的材质、手感、气味等都是图片没法体现的。

单纯的线上销售也没办法提供完善的售后服务。衣服、书籍这类商品,送到客人手里,交易过程就基本结束了。但家具还需要安装、维修,下单仅仅是完成了销售的一部分。

解决这些问题的关键是回归家具销售的本质,让客人看得见、摸得着、闻得出,能真实体验,体验店在客户下单决策过程和售后服务中都起着重要的作用,这两个环节在家具销售过程中是最重要的。

相比家具大卖场商业模式,O2O可以说是将传统商业模式推倒重建。大数据可以帮助企业规划出租性价比最好的线下布局,美乐乐到目前为止已经在全国建成200多家体验店。

另一方面,依靠线上推广将找到一个客人的成本精确控制在15%左右,今后成本还会往下降。美乐乐进店成本每个人大概为300元到500元,而传统行业可能要1.2万元,这样产品性价比自然非常高。对于电商来说,谁抓住了大数据的信息把控,谁就更容易引领行业未来。

开栏的话:产业变革使市场环境、商业模式发生着深刻的变化。

作为最为敏感、最为直接的市场参与者,企业家正在试图重新定义商业行为、重新制定市场规则、重构商业模式,他们的思考可以为我们提供最有价值的判断视角。本栏目今起将开设“企业家谈商业模式创新”系列,通过呈现那些在商业行为、商业模式方面不断创新的企业家们的观点,启发思考,以饕餮者。

