

灰犀牛

如何应对大概率危机

[美] 米歇尔·渥克 (Michael Watkins) 著

王丽云 译



THE GRAY RHINO

How to Recognize and Act on the Obvious Dangers We Ignore

灰犀牛

如何应对大概率危机

[美] 米歇尔·渥克 (Michele Wucker) ©著

王丽云©译



THE GRAY RHINO

How to Recognize and Act on the Obvious Dangers We Ignore

图书在版编目 (CIP) 数据

灰犀牛 / (美) 米歇尔·渥克著. 王丽云译. -- 北京: 中信出版社, 2017. 2.

书名原文: The Gray Rhino: How to Recognize and Act on the Obvious Dangers We Ignore

ISBN 978-7-5086-6835-2

I. ①灰… II. ①米… ②王… III. ①金融危机—世界 IV. ①F831.59

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 249145 号

The Gray Rhino

Text Copyright © 2016 by Michele Wucker

Published by arrangement with St. Martin's LLC. All rights reserved.

Simplified Chinese translation copyright © 2017 by CITIC Press Corporation

本书仅限大陆地区发行销售

灰犀牛

著者: [美] 米歇尔·渥克

译者: 王丽云

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开本: 787mm × 1092mm 1/16

印张: 26.5 字数: 289 千字

版次: 2017 年 2 月第 1 版

印次: 2017 年 2 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2016-3823

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书号: ISBN 978-7-5086-6835-2

定价: 59.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

政治家、企业家以及其他的领导者在面对迫在眉睫而且是可以预见的危机时经常故意视而不见。在这部极具原创性和启发性的著作里，米歇尔·渥克深入分析了他们这样做的原因，并且告诉我们怎样才能改变这种局面。书中大量引用了来自政治、经济和社会的真实事例，是管理者的必读书籍。

——利雅卡特·艾哈迈德（Liaquat Ahamed），普利策奖得主、《金融之王》作者

米歇尔·渥克没有说错。很多时候，我们都能看到危机正向我们走来：气候变化、恐怖主义、经济危机。但是我们什么都没做。这部宝贵的著作能告诉我们为什么会这样。这部作品是政府机构以及私立机构领导者的必读之作，因为我们正在迎接一个充满挑战的时代。

——马凯硕（Kishore Mahbubani），新加坡国立大学李光耀公共政策学院院长、《大融合》作者

为什么我们会需要一本书来告诉自己去注意和防范那些明显的、高概率的危机事件？因为我们会毅然决然地避谈和否认我们面前的危机事件。《灰犀牛》这本书告诉我们为什么会这样，同时给我们提供了详细的方法去应对可能会改变世界的危机事件。

——安妮 - 玛丽 · 斯劳特 (Anne - Marie Slaughter),
新美国基金会主席、《未完的生意》《成就美国的理念》
作者

如果说黑天鹅理论让人感到绝望的话，那么灰犀牛理论能让我们明白：我们有能力解决危机。在这部原创性著作中，米歇尔·渥克让我认识到：在危机到来时，保持头脑清醒，做正确的应对决策是十分重要的。

——诺瑞娜·赫兹 (Noreena Hertz), 《大开眼界》
作者

米歇尔·渥克从一个全新的角度解读了当下的社会危机。这些危机本就迫在眉睫、间不容息，但不幸的是，我们竟然对其视而不见。作为一个政治家，如果拱默尸禄，或者只是静待下一次“尽如所期”的事件，而不能积极解决这些早就已经摆在我们面前的危机，那么他就不能算是一个尽职尽责的政治家。

——马克斯·巴泽曼 (Max Bazerman)，哈佛大学商学院教授、公共领导中心副主任、《意识的力量》作者

正如米歇尔·渥克警告过的那样：问题的关键不是发生危机的可能性有多大，而是发生危机的时间节点离我们有多近。这部作品非常契合当下的时代特性。在这个时代里，我们面临着各种各样的、明显的生存危机。这本书提醒我们，否认问题的存在是一种讳疾忌医的行为，百害而无一利。同时，书中给我们提供了消除危机的具体方法：危机与机遇要么互为因果，要么是一枚硬币的两面。所以，我们必须找到危机中潜藏的机遇，充分利用，才可能做到“绝地反击”。

——米拉·坎达 (Mira Kamdar)，《印度星球》作者

米歇尔·渥克用通俗易懂的语言把我们刻意无视的一切，真实地呈现在我们面前，并且教会我们如何从危机事件中寻找机遇。这本书的最大好处是：从个人生活领域到全球经济领域，重新审视思考我们的生活。

——帕拉格·科哈纳（Parag Khanna），《连接力地图》和《如何运营世界》作者

《灰犀牛》这本书为我们指出了组织机构、公司和国家民族的致命弱点，并且教会我们克服这些弱点的方法：企业领导和国家政策的决策者常常会因为画地为牢、抱残守缺而犯下错误，所以只有广开言路、从谏如流，才能避免一错再错。书中的见解拔新领异、字字珠玑，必将成为全球政策决策者和思想领袖的必读之作。

——威廉·斋藤（William Saito），英泰克咨询公司CEO、《团队》作者

序言

2001年3月，我在布宜诺斯艾利斯亲身经历了那一场经济浩劫。

许多店铺的大门上都挂出了“闭门歇业”的牌子；出租车司机们喋喋不休地诉说着国家的巨大困境，用词夸张，不吝阿根廷人添油加醋演绎渲染之能事；各大主流报纸的头版都是饱受诟病的财政部的大特写，以汉尼拔·莱克特的面具遮面，借用恐怖电影《沉默的羔羊》，意在质问“在拯救一个国家之前，就必须要先把它拆解得支离破碎吗”。

在去布宜诺斯艾利斯之前，我刚从美洲开发银行的年会上回来。在这次召开于邻国智利的年会上，银行家们、部长们、新闻记者们都对阿根廷的金融问题一筹莫展。毫无疑问，那些智利人是怀有某种窃喜的，因为两国毕竟竞争多年。阿根廷的衰败，可以让智利人从这场旷日持久的竞争中不战而胜。

阿根廷面临的难题包括：外债飙升，美元撤离，外汇储备骤降。此外，如果重建，那么不仅仅是费用惊人、难以承受，而且重建的费用只会流入银行家的钱袋，于阿根廷脱困无任何益处可言。交易商们在大量抛售阿根廷的债券，相较历史最低点而言，价格还不算低，1美元售价80美分。如果你看到了这些，你就能明白：阿根廷比索是无法钉住美元汇率的，因为单靠贬值货币很难实现对经济的助推。但即便是看不看这些数据，也不难得出这一结论。

我是专门报道拉丁美洲金融问题的记者。几周前，我报道了一项由著名学者和华尔街人士提出的议案。此项议案建议阿根廷政府和债权人削减30%的外债，以避免出现更严重的损失。文章刊登后，几个华尔街的银行家打电话给我，说削减债务是早就应该做的事了，但他们不能公开这样说，否则很难保住自己的职位。虽然经营者们在谈论阿根廷的外债拖欠时，不是在议论拖欠能否发生，而是在议论拖欠何时发生，但是仍然没有任何银行建议它们的股东去主动放弃一些债权。9个月后，更严重的事情真的发生了：先前那些不愿意削减30%债权的人，最终损失了大约70%。

10年后的希腊也面临了同样的困境。和阿根廷一样，希腊试图用一系列的紧急财政援助来掩盖外债危机，结果只是治标不治本。欧洲其他国家虽然没有像希腊那样穷途末路，但也步履维艰。2011年春天，我为美洲新基金会写了一篇论文，论证希腊应该从阿根廷的前车之鉴中吸取教训，认识到问题的严重性，尽快进行外债重组，积极应对可能发生的经济危机。¹

在希腊问题上，人们的反应与 2001 年时截然不同。交易商们公开明确地表态，希腊现在必须做的事情，就是阿根廷在 2001 年时该做却没做的事情。早在 2012 年，希腊政府和非官方债权人就已经达成共识，必须阻止希腊发生债务拖欠，以免希腊拖累欧洲甚至是全球的经济。但是那些官方债权人却没有采取相同的应对策略，结果使希腊和欧洲在 2015 年陷入了新的经济危机泥潭。

全球人力资源论坛是致力于研究人力资源难题的韩国机构。其组织者邀请我参加了 2011 年 11 月在首尔举行的会议。会议期间，与会者曾讨论世界是否面临新一轮的经济危机。当然，我告诉他们：我们尚未从目前的经济危机困境中走出来。过去的这几年，我们一直在面对同一难题。问题不仅仅出在希腊，欧洲其他各国的财政和贸易差额巨大，极有可能使欧盟解体，并拖累全球经济一同沦陷。在美洲人看来，欧洲的各国领导人在危机中毫无建树，没有做出政治上的积极努力。所以，面对全球经济问题，是该任其恶化，还是该力挽狂澜，我们必须做出选择：是要经济增长，还是要财政紧缩；长期，还是短期；是要财政政策，还是要货币政策；消费，还是投资；是要廉价劳动力，还是要人力资本；是要产品，还是要知识。

当希腊与非官方债权人的协议生效几个月后，希腊与阿根廷的事件对比让我不禁思考：究竟是什么因素导致产生如此迥异的结局？为何希腊政府和非官方债权人能适时扭转危局，使其自身和欧洲其他国家的经济免于受损。正是这些疑问让我萌生写一部书——《灰犀牛》的念头。经济危机的阴影并未完全散去，悲剧

极有可能重演。虽然希腊与银行达成协议，削减了债务，为经济的复苏赢得了喘息的时间，但是拖欠国际货币基金和欧洲联合会的债务仍然十分巨大。那些官方债权人，由政府出资，靠纳税人生存，尤其是德国，并未像非官方债权人那样削减其债务。

自从纳西姆·尼古拉斯·塔勒布（Nassim Nicholas Taleb）的《黑天鹅：如何应对不可预知的未来》（*The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*）出版后，低概率事件的巨大冲击理论和他本人在2008年金融危机前先知先觉重仓做空，大赚特赚了一笔的传奇事件，在金融市场和政策领域吸睛无数。时至今日，人们已经把黑天鹅理论和肥尾效应奉为圭臬。但是，分析家和决策者甚至连那些可怕的、明显的、高概率的事件都无法防范，对低概率事件就更束手无措了。其实，那些低概率的孤立事件聚成一体时，其发生概率就会远远超出人们的认知。在我看来，众多黑天鹅背后是不断汇聚的高概率的经济危机。

在为《灰犀牛》寻找案例的时候，我发现过去的众多危机都有明显的先兆。不幸的是，这些先兆都没有引起人们应有的重视。时至今日，预示危机的先兆仍然显而易见，但还是未被当作一回事。在收集整理数据的过程中，我看到的问题令人触目惊心。许多风险的存在已经被发现，但没有得到积极的防范和应对：从全球层面讲，是涉及经济危机和气候变化的各国政策；从科学技术角度讲，是引发工业变革的科学技术，例如数码科技的发展对传统媒体的巨大冲击，造成工厂倒闭，工人失业，但同时为数码公司创立者带来了几十亿美元的收益；从个人层面讲，是为数众多的个体事件，虽然不足以触发全球范围的危机，但对相

关个体的影响却是致命的。纵观人类的历史进程，曾经有那么多次，我们在处理危机问题时，本可以做得更好：卡特里娜飓风、2008年金融危机、2007年明尼苏达州大桥坍塌、网络黑客攻击事件、野生生物保护事件、水资源匮乏等各种灾难问题的探讨都将在本书中一一呈现。

2012年10月，当飓风桑迪在东海岸肆虐时，我深入研究了那里的风暴预警体系。正是这套预警体系，使美国纽约能提前数日为风暴的到来做好准备。事后发现，尽管紧急事件应急处的官员们从卡特里娜飓风事件中吸取了经验教训，但仍然有一些地方做得不尽如人意。例如，一些个人、公司、民间组织和政府机构等竟然未做任何防范。飓风之后，人们并不清楚那些相关责任人是否会在未来进行变革并积极行动、保护纽约。

恰在此时，达沃斯经济论坛年会的组织者邀我做演讲。这是一个很好的机会，我可以深入思考探讨一下，为什么我们对迫在眉睫的危机不能先知先觉，提早预防呢？在2013年1月的达沃斯经济论坛年会上，我首次提出了“灰犀牛”这个概念。当时的会议上，日本作家和危机理论家威廉·斋藤正针对“红天鹅”事件发表演讲。所谓“红天鹅”事件，就是指那些由于整体的预见缺失而造成的灾难性事件。在事后看来，灾难发生前的预警信号早就已经清清楚楚了。我们的演讲内容有个共同的主题——所有灾难的发生，不是因为发生之前的征兆过于隐蔽，而是因为我们的疏忽大意和应对措施不力。这些事前征兆早就明白无误地呈现在绝大多数人的面前，但他们不仅视而不见，而且不愿适时采取应对措施加以防范。

当我的代理人第一次就《灰犀牛》的出版问题同出版社的编辑进行协商时，他们当中竟然有人回复说，要人们警惕风险的存在是多此一举，因为人们已经意识到了风险的存在并且正在不遗余力地积极应对。这件事让我明白了，自己面对的问题远远比之前想象的更严重、更可怕。事实上，我提出的理论问题非常必要，所以我不得不再强调。现实情况与那些编辑的观点恰恰相反，大多数的个人和组织都没能做到积极有效地应对巨大的潜在危险。

在为写书而做调研的时候，我发现：重大危机发生之前的种种端倪其实都是一次次绝佳的机遇。意识到危机的存在并且能处理得当，这种与众不同的能力会给那些善于思考的人带来丰厚的利润：金融领域里，许多投资者会从市场的逆转中获利，这些利润是从市场上的莽汉那里获得的，他们在市场泡沫时期愚蠢地加大投入，而在随后的市场恐慌中束手无策。曾有无数次，事情与那些引起骚乱的新型科技出现时一样，危机的出现是因为一些人发现了新事物或新方法。在另外的一些情形中，重新考虑如何处理危机，往往能激发人们的想象力。2014年，全球经济与气候委员会认为：全球将在未来15年中花费90万亿美元，来替代、维护、扩建老化陈旧的城市基础设施，以满足不断扩张的城市人口需求。基于此种考虑，全球委员会提出如下建议：摒弃以往主推商业发展的做法，各个城市应该将资金投入新技术的开发利用上，以此促进发展，增加就业机会，提高公司利润，刺激经济。²与此同时，减少城市无序发展而产生的经济损失。就美国一个国家而言，这样的损失每年就高达4000亿美元。

手术刀下

拖延症是我们每日都要面对的挑战，在解决各类问题，例如金融危机、地缘政治和巨型企业危机时，我们常常被拖延症困扰。事实上，这些危机都是人们的行为集中放大后的必然结果。

个人层面上，我总会禁不住要把自己经历的两次牙龈手术同“灰犀牛”理论联系起来。的确，我已经意识到牙龈的疼痛有别于飓风和金融危机的困扰，是更个人化的。这些看似风马牛不相及的事件都涉及我们的抗风险能力，而我们的抗风险能力在人类固有的弱点面前会变得不堪一击。正是这些弱点的存在，才造成我们忽视牙医们的警告，没能做到正确使用牙线并且每六个月做一次牙齿清洁。我们每次在牙科医生那里做完牙齿清洁后，感觉牙齿干净舒服，就会变得格外勤快，每日用牙线清理牙齿上的食物残留。不幸的是，这种勤快的行为也只维持了几天。然后，实际情况是，每日的常规工作和生活琐事让我们无暇顾及臼齿的清洁工作，毕竟臼齿处在颌之末端，很难触及，更别说清理了。于是我们会漏掉一两天的清洁工作。或者，更诚实点说，漏掉的不止一两天。诸如此类的事情，我们都干过。我们常常会不顾及自己行为的后果，一直到灾难发生，避无可避。

和许多人一样，我也经历了一次惨痛的教训。我的牙科医生告诉我，我必须接受一次牙龈移植手术。手术刀下的经历虽然很不愉快，但至少让我长了记性，牢记了每日清洁牙齿的必要。如今，我拥有一整套清洁牙齿的工具，甚至有些工具是我接受牙龈

移植手术后才知其存在的，最重要的是，我没有把它们束之高阁，而是每日都在使用。相较于那些重大的危机性事件，牙龈炎确实微不足道。但是，它是我们生活中最简单鲜明的实例，能清楚地告诫我们：很多时候，经历一次沉重的打击才能让我们清醒，让我们警惕灾难的发生，以最小的痛苦和代价去防患于未然。

累教不改

在纽约市一个离我家很近的街区，发生了一起类似的事件——拖延症致使人们把本该采取的行动一推再推，直至灾难发生。在接连发生了三起悲剧性事件后，人们才意识到早就应该去消除那个一直在致人殒命却被长期忽视的隐患。

在2014年1月某个周末的雨夜，我暂时放下手中的书稿工作，想休息一会儿，就浏览了一下推特（Twitter）。结果，推特上不断涌出可怕的消息：我家旁边的一个街区被警察封锁了，警车和救护车不断呼啸着赶往事故现场。最终，我弄清楚了整个事件的来龙去脉。一个九岁的小男孩库伯·斯德克（Cooper Stock）和父亲一起在家门口的街道上准备过马路，人行道上的绿灯亮了，他们牵手走上了人行道。突然，一辆没有及时避让行人的出租车撞上来。“没有避让”是当时的警察们给出的定论。就这样，出租车致父子二人一死一伤。库伯的父亲不得不眼睁睁地看着儿子在自己面前殒命。

就在事发之前不足一小时，在两个街区以外的地方，一个旅

游巴士的司机受到车辆设计缺陷造成的视觉盲点的影响，没能看到据说是在闯红灯过马路的亚历克斯·舍尔（Alex Shear），当时过路的行人都尖叫着让司机停车，但还是未能阻止悲剧的发生。亚历克斯·舍尔当场死亡。据说，这位死者是一位 74 岁的神父，也是一位美国文物收藏爱好者，被朋友们称为“美国梦的花衣魔笛手”（美国梦的盲目追随者）。

事故之后的那一周，我和朋友们、邻居们一起参加了在库伯·斯德克家门前举行的烛光守夜祈祷活动。有些参加者的孩子和库伯·斯德克在同一所学校读书，还有一些人与亚历克斯·舍尔熟识。人群从人行道涌上街道，就是出租车撞向库伯·斯德克的那条街。人越聚越多，警察于是不得不封锁了 97 号大街。遇难者的邻居、家人和朋友们都来了。一位由本地人选出的官员发表演说，呼吁采取必要的措施阻止本可避免的交通事故。我想找一个能看清听清的地方，于是小心翼翼地靠近那些停在西区大道上的车辆，不想站到街上去，因为这里的危险是显而易见的。

几天后，26 岁的医学院学生萨曼莎·李（Samantha Lee）在 96 号街上过马路时，被一辆救护车撞倒，随后遭到后面车辆的碾轧。尽管新闻最初报道说，她当时走在了路中间，但事后的录像显示，她当时只是走在人行横道上。

行人交通事故和本书讨论的其他重大灾难性事件相比，显得微不足道，但对那些受难的家庭来说，其影响是毁灭性的。从微小的个人层面研究灰犀牛问题，更能让我们看清人性上的和政府管理上的瑕疵。我们遇到重大事件时，正是这些瑕疵导致我们对问题处理不当，将事件引向了灾难。

这三起重大交通事故致死事件，把人们早就心知肚明却长期不予重视的几个问题推到了聚光灯下：中学门前的街路因为设有高速路出入口，导致车流量极大，是道路设计上存在的重大缺陷；对交通肇事致死的司机量刑过轻，是交通法规的漏洞（撞死撞伤库伯父子的出租车司机仅仅以“未加避让”的罪名被传唤）。所有导向灾难的因素都具有灰犀牛的特征，都是直到灾难发生后，损失不可挽回时，才有市政官员出面解决问题。在此次事件中，虽然早就有证据显示纽约市政府应该改变其政策，但他们并没有积极采取行动。

我在西区大道通过时，总会停下来反反复复左右多观察几次，因为我知道几年前在这里曾经有人被撞身亡。2005年，在第95号路和西区大道的拐角处，一辆越野车撞向《新闻周刊》（*Newsweek*）的编辑汤姆·马斯兰（Tom Masland）。我和这位编辑有过简短的会面，当时是为了把多米尼加的一位朋友的书稿转交给他。虽然我和马斯兰没有密切的交往，但是听到消息后仍然很震惊，而且事后还不得不打电话给我的多米尼加好友，告诉她事情的经过。许多人大概都清楚，西区的那些九十几号公路是死亡陷阱。在马斯兰遇难的这条路上，车辆鱼贯而出，从西侧的高速路下来，涌入95号和96号大街。在95号和97号公路之间的西区大道上常常挤满准备上高速的车辆。

2008年的一份关于交通的研究报告提出了几项关于改善纽约街路状况的建议，但是政府对这些建议置若罔闻。³2013年11月，也就是在事故发生前的几周，地方社区委员会又发表了一份研究报告并提交了一整套的交通整改意见。同样在11月，倡议交通