

边界

边界

THE SILO EFFECT

ORDERED CHAOS, THE PERIL OF EXPERTISE,
AND THE POWER OF BREAKING DOWN BARRIERS

企业机会出现在 组织边界被打破的地方

[英] 吉莲·邵蒂 (Gillian Tett) 著 徐卓 译

跨越边界，
外部视野审视组织中的谷仓效应，
企业才能成就敏捷

哥伦比亚大学商学院

伦敦政治经济学院

国际货币基金组织

联袂
推荐

《华尔街日报》

《金融时报》

《经济学人》

《纽约时报》

争相
报道

THE SILO EFFECT

ORDERED CHAOS, THE PERIL OF EXPERTISE,
AND THE POWER OF BREAKING DOWN BARRIERS

边界

企业机会出现在
组织边界被打破的地方

[英] 吉莲·邵蒂 (Gillian Tett) 著 徐卓 译



图书在版编目 (CIP) 数据

边界 / (英) 吉莲·邵蒂著 ; 徐卓译 . -- 北京 :
中信出版社 , 2019.2
书名原文 : The Silo Effect
ISBN 978-7-5086-9754-3

I. ①边… II. ①吉… ②徐… III. ①企业管理-研究
IV. ① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 261896 号

THE SILO EFFECT by Gillian Tett
Copyright © Gillian Tett, 2016
Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation
ALL RIGHTS RESERVED
本书仅限中国大陆地区发行销售

边 界

著 者 : [英] 吉莲·邵蒂
译 者 : 徐 卓
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 : 880mm × 1230mm 1/32 印 张 : 10.25 字 数 : 255 千字
版 次 : 2019 年 2 月第 1 版 印 次 : 2019 年 2 月第 1 次印刷
京权图字 : 01-2017-0137 广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号
书 号 : ISBN 978-7-5086-9754-3
定 价 : 68.00 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

前 言

这本书的写作始于2008年的金融危机。但它并不是一本关于金融的书，远远不是。其实，它讨论的是一个基本问题：为什么现代机构的工作人员有时候会集体犯傻？为什么那些平时很聪明的人会看不到事后看来显而易见的风险和机遇？为什么——如心理学家丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）所说——我们常常“意识不到自己的盲区所在”？¹

2007年和2008年时我常常问自己这样的问题。那时候我在伦敦当记者，负责管理《金融时报》（*Financial Times*）的市场团队。金融危机爆发后，我们埋头研究灾难发生的原因。可能的原因有很多：2008年以前，银行业者在按揭贷款和其他金融资产方面进行了大量高风险的操作，创造了一个巨型的泡沫；监管者没能发现其中的危险，因为他们并不真正理解现代金融制度是如何运作的；中央银行和其他政策制定方给了金融业者错误的经济激励措施；消费者处于一种危险的自满状态，积攒了大量的信用卡债务和按揭贷款，而不管自己是不是真的还得起；评级机构也对风险做出了误判；以及其他种种原因。

在我以一个记者的身份挖掘“金融大危机”背后故事的过程中 [关于这一经历我后来也写了一本书，叫作《疯狂的金钱》(*Fool's Gold*)²], 我越来越相信, 灾难背后另有原因: 在人们如何自我组织、相互影响和构想世界方面, 现代金融制度处于令人惊讶的碎片化状态。理论上, 权威人士们总是说, 全球化和互联网正在创造一个无缝连接、相互贯通的世界, 市场、经济和人都比以往更为紧密地联系在一起。从某种意义上说, 一体化确实正在发生。但是, 在挖掘 2008 年危机背后的原因时, 我又看到了另外一个世界。在这个世界里, 大型银行的不同金融交易团队之间并不了解各自在做什么, 即便他们处于同一个(理应一体化的)机构中。我也了解到, 大型监管机构和中央银行的支离破碎不仅仅体现在官僚机构上, 还在于它们世界观的差别, 这让许多政府官员无所适从。政治家们的情况也好不到哪里去。信用评级机构和部分媒体也深陷泥潭。实际上, 在我探究过的金融危机的每一个角落, 狭隘的一孔之见(tunnel vision)和部落主义(tribalism)都是造成这一灾难的原因。人们被困在各自狭小的专业部门、社会团体、团队或知识口袋里, 或者可以这样说, 他们都被困在了各自的“谷仓”中。

这样的发现是令人震惊的。但随着 2008 年的危机从人们的视野中逐渐淡出, 我意识到我称之为“谷仓效应”的现象并不只是银行业里面的问题。相反, 它几乎存在于现代生活的每个角落。2010 年, 我从伦敦搬到了纽约, 负责运营《金融时报》的美国分部。而当我在这里从另一个视角观察企业和政府时, 我也看到了一种分裂

化的模式。谷仓综合征在英国石油公司（BP）、微软（Microsoft）以及（后来的）通用汽车（GM）这样的大公司都不同程度地存在。它困扰着白宫和华盛顿的政府机构，大型院校则受到部落主义的困扰，许多媒体集团也是如此。我意识到，现代世界的悖论是，我们身处一个在某些方面紧密融合、在其他方面却分崩离析的世界。这种令人震惊的发现正不断地蔓延开来，然而我们却仍然在狭小的谷仓中思考和行动。

所以这本书想要回答两个问题：为什么谷仓会出现？我们能够做些什么来管理我们的谷仓，使自己不受制于它？我研究这些问题的视角一部分来自我20年的财经记者的从业经验，来自我对全球商业、经济和政治的观察和报道。这样的职业生涯让我懂得了如何通过故事来讲述我的想法。在这本书中，我将向大家介绍8个关于谷仓效应的故事，故事涉及的范围很广，从迈克尔·布隆伯格（Michael Bloomberg）所在的纽约市政厅，到伦敦的英格兰银行（Bank of England）、俄亥俄州克利夫兰医学中心（Cleveland Clinic）、瑞士联合银行集团（UBS，以下简称瑞银集团）、加利福尼亚州的脸书（Facebook）公司、东京的索尼（Sony）公司、纽约的蓝山资本（BlueMountain），以及芝加哥警察局。其中有些讲述了受制于谷仓时人会做出怎样的蠢事，而另外一些则展示了机构和个人是如何有效地管理谷仓的；其中有失败的故事，也有成功的信息。

本书还有一条主线。在1993年成为记者之前，我在剑桥大学

文化人类学^①或者说人类文化研究领域取得了博士学位。学术研究期间，我进行了田野调查，首先去了西藏，然后去了苏联南部的塔吉克斯坦，我1989—1991年有一段时间就居住在那里的小村庄。我的研究关注的是婚姻实践，我将它作为一个切入点来研究在一个（理应是无神论的）共产主义国家，塔吉克人是如何保留了他们的伊斯兰信仰。³

我刚开始做财经记者的时候，对把自己奇怪的去曝光于大众面前往往比较谨慎。华尔街认可和尊重的通常是工商管理硕士（MBA）或者经济、金融、天体物理学或其他定量科学领域的高级学位，对于塔吉克人婚姻传统的了解似乎对撰写全球经济或银行制度方面的报道没什么作用。但是，金融危机真正教给我们的一点就是，金融和经济并不仅仅是数字问题，文化也在其中发挥着作用。人们组织机构、界定社交网络和划分世界的方式对政府、企业、经济如何运作（或者为什么运作不灵，像2008年那样）有着至关重要的影响。因此，研究这些文化要素也是很重要的。这也正是人类学能够发挥作用的地方。人类学家所懂得的不仅仅是遥远的非西方文化，东方文化也能够对西方文化有所启发。也就是说，我曾经用来研究塔吉克人婚姻的方法，也能够在研究华尔街银行家或者政府官员的过程中发挥作用。如果你想要弄明白谷仓效应，人类学家的视

① 在美国这一领域被称为文化人类学，在英国则被称为社会人类学。不管如何称呼，文化/社会人类学都是关于人如何生活、思考、互动而不是人如何在生物学意义上活动的研究。关于人类生理和进化的研究通常叫作人体人类学。这些人类学学科的界别通常比较模糊，但人类文化学家通常不会重点研究科学。

角同样有益。毕竟谷仓是一种文化现象，它产生于我们用来划分和组织世界的制度。因此，以一个人类学家兼记者的身份来讲述关于谷仓效应的故事能够更好地阐明这一问题。这些故事甚至可能提供一些答案，帮助银行业者以及政府官员、企业领导、慈善家、学者和记者学习如何应对谷仓效应。

至少，我怀有这样美好的愿望。

目 录

III | 前 言

001 | 引 言

布隆伯格的“臭鼬工程”

第一部分 边界是企业实现敏捷的主要障碍

现代分工制为无数领域和机构圈定了谷仓，人们被困在所承袭的谷仓边界中，这不仅仅是组织结构的问题，更涉及人们的思维方式。如果不能突破谷仓边界，就无法实现敏捷。

025 | 第一章

不跳舞的人：人类学如何解释谷仓效应

053 | 第二章

章鱼罐：谷仓如何损害创新

085 | 第三章

当地精失明时：谷仓如何隐瞒了风险

113 | 第四章

俄罗斯套娃：谷仓如何造成狭隘视野

第二部分 企业机会出现在边界被打破的地方

运用改善谷仓边界的五大经验，跳到边界之外审视企业内部的谷仓，它能帮助我们看到并打破企业原本的问题或者僵化的边界，还能调动我们寻找来自体系和组织边缘的机会。

147	第五章 带枪极客：个人如何打破生活中的谷仓
173	第六章 改写社会规则：如何保持谷仓的流动性
203	第七章 翻转镜头：医生如何避免经济学家的错误
233	第八章 破桶行动：如何利用谷仓获利
261	结 语 融会贯通
273	致 谢
277	注 释

引言

布隆伯格的“臭鼬工程”

我们可能看不见显而易见的东西，也可能看不见自己的盲点所在。

——丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）《思考，快与慢》¹

2011年4月25日凌晨，纽约市布朗区一个贫穷的街区爆发了大火，²几分钟之内，大火吞没了展望大道2321号大楼。数十名消防队员赶到了现场，但对于36岁的墨西哥足球迷、建筑工人胡安·洛佩兹和他43岁的妻子克里斯蒂娜·加西亚以及他们12岁的儿子克里斯蒂安来说，仍为时已晚。³随着火势的蔓延，他们被困在了自己小公寓里的非法隔断中。街边的消防员和围观人群甚至能听

到他们绝望的喊叫，⁴却都无能为力。

他们去世之后，愤怒的媒体急于寻找替罪羊。有些人将矛头对准了市政厅里的纽约市政府。展望大道 2321 号大楼的非法隔断非常严重，⁵这样房东能够通过群租收取更多租金。尽管邻居已经将这种危险的情况报告给了政府官员，却没有得到处理。另外一些人指责当地的一帮毒贩，⁶他们把大楼的地下室当成了窝点。还有人则认为银行应该负责。⁷展望大道 2321 号登记在多米尼克·切丹诺名下，他在信贷繁荣时期通过次级贷款购买了这栋楼，但后来还不起贷了。⁸银行按照合同把这栋楼交给司法部门处理，当地电力机构也切断了大楼电源。加西亚的亲戚强烈建议他们搬走，但是胡安·洛佩兹那段时间没有找到工作，而展望大道 2321 号的一间房每周只要 100 美元，所以他们一家人坚持住了下来，每天用蜡烛照明。“我们不知道发生了什么。这实在太令人伤心了。”克里斯蒂娜的亲戚凯蒂娅·加西亚告诉报社记者。邻居罗斯玛丽·佩金说：“凯蒂娅一直跟克里斯蒂娜说让她搬走，但是他们实在没有钱搬到别的地方去。”⁹

事故发生后的一段时间里各方相互指责。后来指责的声音逐渐平息，媒体的关注点又转向了下一个事件。但是几英里之外，在曼哈顿中心区庄严的市政厅里，这一悲剧引发了激烈辩论。加西亚一家遭遇火灾的新闻刚曝光的时候，市长迈克尔·布隆伯格问他的属下，政府能够做什么来预防这样的火灾。最初看来，他们并没有答案。纽约市的隐秘之一就是住宅区的火灾已经悲剧性地成了一种常态：2011 年之前的 10 年中，每年都有大约 2700 起建筑火灾爆发，¹⁰平均死亡人数达 85 人。¹¹ 这些火灾通常都发生在隔断群居的贫民区

住宅楼。理论上，纽约市政府有负责监控火灾风险的观察员团队，但这些观察员面对的工作确实难以处理：每年建筑部门都会收到2万多起关于危险住宅的投诉，按道理住宅管理人员和火灾观察员都要追踪投诉的处理情况，¹²但是纽约市政府仅仅雇用了200多名观察员，他们要负责监控100万栋住房中400万套房产的火情。市政府没有足够的经费为建筑部门扩员。¹³观察员想要更好地监控消防风险，但他们面对的任务实在太过艰巨。而且，当观察员们根据投诉去检查相关住房的时候，发现存在安全隐患的比例只占投诉的13%。

尽管这一问题看起来颇为棘手，布隆伯格团队中的迈克·弗劳尔斯和约翰·费恩布拉特两人还是提出了可能的解决方案。这个方案与消防设备无关，而是另辟蹊径：思考问题中的“谷仓”所在。纽约市政府组织机构非常庞大，大约有15万名雇员。¹⁴跟大部分政府机构一样，纽约市政府作为一个官僚机构，下设三四十个部门，负责各方面的业务，从消防到文化事务，从城市规划到教育，范围非常广泛。在意识和功能上，这些部门大部分是独立的，相互间缺少联系。

最起码，不同部门之间沟通不畅。消防部门就是一个实例：在纽约，消防人员是一个备受尊重的群体，尤其是消防员在2001年世贸中心遭受袭击后的救援过程中的英勇表现，更是让他们赢得了纽约人的赞誉。但是消防局也是完全独立的，它和其他所有部门处于一种半分离的状态。在这样的情况下，“9·11”事件发生后，当应急救援人员冲进世贸中心大厦，却发现消防员、政府人员和卫生部

门人员所使用的电台和对讲机竟然不在一个频道上。¹⁵之前没有人意识到这个问题的存在，因为大家都各自为政，没有沟通。

弗劳尔斯和费恩布拉特提出的问题是，如果有人把不同专业职能之间的谷仓壁垒打破会产生怎样的结果呢？我们有没有可能从一个全面的视角来观察和分析火灾风险？谷仓的打破会不会改变大家对火灾风险的应对方式，甚至可以拯救更多生命？这是一个全新的概念。事实上，这种想法对于纽约市政府来说是一个过于新奇的概念，因此弗劳尔斯和费恩布拉特最初一直没有公开他们的想法，他们借用了美国军工企业洛克希德·马丁（Lockheed Martin）当年设计军用飞机的机密军事计划之名，称之为“臭鼬工程”（skunkworks）。

加西亚一家逝去数月之后，这个“臭鼬工程”产生了令人惊讶的效果。弗劳尔斯和费恩布拉特发现，如果你开始关注谷仓效应，思考如何瓦解谷仓，这个努力本身就能产生积极的效果。这不仅适用于控制火灾风险，也适用于现代社会的方方面面。

迈克·弗劳尔斯从没想过自己会成为一个谷仓破坏者。他走上这条路的征程始于离纽约市万里之外的伊拉克。弗劳尔斯在费城长大，他身材魁梧，性格开朗，最初的职业是一名律师。20世纪90年代，他在环境复杂的曼哈顿地方检察官办公室担任政府公诉人。¹⁶这份工作他做得得心应手。弗劳尔斯脑袋秃顶，语速如连珠炮一般，颇有美剧《黑道家族》中扮演黑手党大佬托尼·瑟普拉诺的詹姆斯·甘多菲尼（James Gandolfini）的神韵，不过他还是瘦一些，

看起来也更友善。

在曼哈顿复杂的工作环境里坚持了几年之后，弗劳尔斯对每天的斗争感到疲惫了，他选择搬到华盛顿，在一家私营企业做着高收入的法务工作。之后他又觉得公司法务工作太无聊，所以再次做出改变，申请了一个去战后伊拉克的工作。在伊拉克，他在美军中担任政府检察官。美军一年前已经接管了这个国家，并且开始审理一些与萨达姆·侯赛因前政权有关联的官员的案件。他最初的任务包括把巴格达各个地方的证人带到美军军事区内，让他们出庭指证萨达姆的罪行。

巴格达的交通时常因为汽车炸弹和路障而混乱不堪，弗劳尔斯的工作开展起来着实不易。他回忆道：“那地方当时是战区，我要带着我的证人进进出出，到处走动，同时还要保证他们不中弹受伤，遇到了不少困难。”最开始的时候，弗劳尔斯只能被动地接受这种不可预测性。但是有一天，他在与一个年轻的海军士兵聊天过程中得知军方相关部门正在进行创新性的研究。这个部门有一个难记的名字——联合简易爆炸装置对抗组织，英文简称 JIEDDO。这个组织从交通流量中收集数据，把这些数据和关于路边炸弹爆炸位置的分析进行比对。之前没有人研究过这两种数据之间的联系，而当他们把这两方面的数据结合起来，就发现了一个规律：每当市里的某个地区即将有汽车炸弹爆炸的时候，那个地区的车流就会减少。所以弗劳尔斯开始关注 JIEDDO 的数据来获取一些线索，了解什么时候可能发生炸弹袭击，在交通状况格外畅通的时候他就要注意不带着自己的证人到处走动。弗劳尔斯说：“我认为这是因为当

地人有自己的情报团队，他们知道什么时候会发生袭击，所以提前散开了。但是坦白说，我不关心这其中的缘由，我想知道的只是在某个周二或者周三我应不应该带我的证人出来。”不管怎样，他从中学到了一个简单的道理：有时候，把看似并无关联的信息联系起来，会有额外的收获。

2009年，弗劳尔斯回到华盛顿，加入了参议院的团队，参与关于2008年金融危机的调查。之后，纽约市政府办公室的官员邀请他来纽约调查金融诈骗案件。他当时很谨慎，不想陷入金融改革工作无休止的纠缠中。所以他提出了一个想法：如果他去纽约工作，他能不能使用在伊拉克见过的一些数据处理技巧来进行调查？“我上大学学的是怎么做律师，我也不是什么数学高手，但是在巴格达的经历让我看到了数据的巨大作用。我知道纽约市是数据的终极收集方，你们收集了所有的数据：交通票据、建筑法规、税收优惠等所有你能叫上名字来的东西。所以我认为，如果有人能够接触到所有这些信息，就有可能彻底改变金融诈骗的调查方式。而且由此出发，通过一个渐进的过程，我们还可以做到让这些信息不仅用于诈骗调查，还能够为市政府的各项工作服务。”

弗劳尔斯的时机简直抓得太好了。在这个10年的开端，布隆伯格当选纽约市长。他之前在金融领域工作，后来还作为企业家运营过一家成功的金融数据公司。他入职之后决心改变纽约市政府的工作方式，并且他有两个方面的执念：一是了解组织机构怎样管理信息流，或者说，为什么常常管理不好信息流。他最喜欢的格言之一就是“你如果无法度量它，就无法管理它”。¹⁷二是要破除内部的谷

仓。他认为运营一个办公室最好的办法是设置开放式的办公空间，逼着员工们互相交流和沟通。可政府机构的办公场所不是这样设置的：纽约市政厅建成于1812年，是美国历史最悠久的市政建筑，¹⁸它长期以来被分隔为数十个小的办公室，用厚墙体、大理石厅和柱子隔开。布隆伯格就职后，要求大家都从自己的大理石兔子窝中搬出来，搬到唯一一块能够使用的大空间里，这样大家就聚集在了具有历史意义的演讲者大厅。他在大厅的油画和雕塑下面摆放了数十张桌椅，营造了一个开放式办公区域。他称之为“牛栏”。副市长罗伯特·斯蒂尔（Robert Steel）解释说：“每个人的桌子大小都一样，电脑大小也都一样。市长自己坐在中间，和大家一起。”

布隆伯格想把破除谷仓的原则应用在更广的范围。他宣布，各个部门要比以前更为紧密地联系在一起，共同工作，打破长期存在的壁垒。他推动变革的决心如此之大，竟然任命了并不是纽约人的史蒂芬·戈德史密斯（Stephen Goldsmith）担任执行这一变革的副市长。在来纽约工作之前，戈德史密斯是印第安纳波利斯的市长。在印第安纳波利斯工作期间，他深刻改变了市政府官僚机构的运行方式，打破了谷仓，提高了系统效率，因此广受赞誉。布隆伯格急切地想在纽约复制这一切。

然而，戈德史密斯很快就发现，在纽约推动这样一个变革比在印第安纳波利斯要难得多。在牛栏式的大空间里摆放办公桌椅是一回事，说服官员们改变他们的工作习惯却是另外一回事。“纽约的工会非常强大，他们想要保护所有人。”戈德史密斯说，“这是一个庞大的机构，纽约市政府里面就有2500个不同种类的工作。没错，