

应对不确定性事件的心态及策略分析

——以美国硅谷银行倒闭为例

袁 梦¹, 袁仕霖^{2*}, 张 伟³

¹安徽大学社会与政治学院, 安徽 合肥

²南开大学经济学院, 天津

³山东英才学院商学院, 山东 济南

收稿日期: 2025年2月6日; 录用日期: 2025年2月20日; 发布日期: 2025年4月30日

摘 要

2023年3月10日, 美国硅谷银行的破产与接管事件提示我们: 不确定性已成为时代的关键词。在不确定事件日益频发的今天, 如何有效应对成为亟需解决的课题。本文从社会学视角出发, 深刻剖析了风险与不确定性的本质, 并以硅谷银行事件为案例, 提出了应对不确定性的两种心态及六大策略。两大心态包括: 以开放的心态拥抱不确定性, 以及以封闭的心态提前布局备选方案。具体策略则从信息、组织、文化、知识等多维度展开: 构建信息网络以保持敏锐洞察力, 打造灵活组织模式以提升执行力, 营造多元化氛围以拓宽方案选择, 整合跨学科知识与一线经验以增强决策科学性, 同时保持乐观自信, 以积极姿态迎接挑战。这些策略为个人、组织乃至社会提供了应对不确定性的系统性框架, 帮助我们在动荡中把握机遇, 在变革中实现突破。

关键词

不确定事件, 风险, 应对策略, 硅谷银行

Analysis of Mindsets and Strategies for Addressing Uncertain Events

—A Case Study of the Collapse of Silicon Valley Bank in the United States

Meng Yuan¹, Shilin Yuan^{2*}, Wei Zhang³

¹School of Sociology and Political Science, Anhui University, Hefei Anhui

²School of Economics, Nankai University, Tianjin

³Business School, Shandong Yingcai University, Jinan Shandong

*通讯作者。

Abstract

On March 10, 2023, the bankruptcy and takeover of Silicon Valley Bank highlighted the fact that uncertainty has become a key term of our era. In a time when uncertain events are increasingly common, finding effective ways to respond has become an urgent issue. This article analyzes the nature of risk and uncertainty from a sociological perspective, using the Silicon Valley Bank incident as a case study. It proposes two core mindsets and six strategies for coping with uncertainty. The two mindsets include embracing uncertainty with an open mind and adopting a closed mindset to prepare alternative plans in advance. The specific strategies are explored from multiple dimensions including information, organization, culture, and knowledge: building an information network to maintain sharp insights, creating flexible organizational models to enhance execution, fostering a diverse atmosphere to broaden solution options, integrating interdisciplinary knowledge with frontline experience to improve the scientific nature of decision-making, and maintaining optimism and confidence to meet challenges with a proactive attitude. These strategies provide a systematic framework for individuals, organizations, and even society to respond to uncertainty, helping us seize opportunities amid turmoil and achieve breakthroughs amidst change.

Keywords

Uncertain Events, Risk, Coping Strategies, Silicon Valley Bank

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

2022年,联合国开发计划署发布了《不确定的时代,不稳定的生活:在瞬息万变的世界中塑造我们的未来》的报告称,在全球范围内,急性危机正在让位于长期的、分层的、相互作用的不确定性,展现出不确定的时代和不安定的生活[1]。硅谷银行是一家成立于1983年的美国地区性银行,主要为硅谷地区的高科技企业和创业公司提供金融服务。截至2022年底¹,其资产达到2161亿美元,存款1731亿美元,排名美国第16大银行。然而,2023年3月8日,为平衡资产负债表,硅谷银行宣布出售价值210亿美元的债券(导致亏损18亿美元),并寻求再融资计划;3月9日,客户为规避风险从该银行提取存款额达420亿美元,占该银行全部存款的四分之一;恐慌迅速蔓延,导致了挤兑和银行股价暴跌60%。2023年3月10日,硅谷银行被金融监管部门强制关闭,宣告破产。从“全美最佳银行”、“金融全明星”到破产被接管,仅相隔一天,这场“黑天鹅”事件让人猝不及防。这一突发事件的发生,再次强调了我们所处世界的不确定性。如何应对这种不确定性是必须面对的重要课题。

2. 从社会学视域下解析风险与不确定性

2.1. 从风险到不确定性

在某种程度上,人类历史就是一部与风险和不确定性抗争的历程。马克思认为不确定性是事物不断

¹ 硅谷银行数据来自公司网站, Silicon Valley Bank—Banking for Innovation Economy.

变化的核心。哈耶克认为市场是解决不确定性问题的最佳途径。阿罗认为不确定性因素在经济决策中占据中心地位。对于经济理论和政策制定者而言，不确定性是其思维的核心。不确定性和风险之间存在的关键区别是，“风险”是一种结构化计算的结果，此计算结果必然反映了一种特定的观点；而“不确定性”就是这些风险计算中遗漏的东西。

随着不确定事件频发，对不确定性的认识也在不断深入。《黑天鹅》一书的作者纳西姆·塔勒布认为，用概率论来测算风险的方法来应对不确定性是不切实际的。这表明对不确定性的认知发生了变化，人们开始反思统计数据 and 风险概率计算中所导致的应用不当和不充分问题。这突显了正确理解不确定性事件的必要性和紧迫性。

2.2. 构建不确定性事件的边界

建构主义(Constructivism)认为人类必须接受不确定性的环境。英国科学和技术政策学者安迪·斯特林从认知视角构建四个维度矩阵来解析不确定性的边界：风险、不确定性、模糊性和无知状态(见表 1) [2]。简言之，风险是指对发生的可能性及其发展结果的大小都是确定的事件；不确定性是指人们对于事件发生的可能性是未知的，但已知其影响结果和影响程度巨大者，如黑天鹅事件；模糊性状态是指人们对事件发生的可能性是确定的，但不清楚事件发生的结果影响如何，如灰犀牛事件；完全不确定是指那些不知道其确切状态的事件，即人们对未知事件的状态未知者。由此可见，不确定性是指人们对事件发生的可能性处于未知状态，但知其发生则影响结果巨大者。从认知视角看，风险是可预测和度量的；而不确定性是无法预测和度量的。虽然我们经常将“黑天鹅”和“灰犀牛”事件一并提及，但二者也是有区别的。由于人们认知习惯在起作用，往往导致对不确定性事件的认知忽略甚而凭借主观经验否定其存在。

探究表 1 的分析矩阵不难发现，当事物发生和发展结果相对稳定或可计算时，不确定性就转化为一种风险。奈特认为风险是“可以测量的不确定性”；否则就是不确定性。“完全不确定性”表现为纯粹的偶然性、无知性和出乎意料性[3]。从人类解决问题的思维过程看，通常是沿着“完全的不确定性 - 不确定性(黑天鹅) - 可暂时忽略的模糊状态(灰犀牛) - 风险 - 确定性”路径发展的，即从“完全的不确定性”逐步走向有限的“不确定性”，进而迈向可概率化测量的“风险”，再到确定性这一逻辑进行的。

Table 1. Defining the boundaries of uncertain events

表 1. 界定不确定性事件的边界[2]

对事件发生可能性的认识	对结果可能性的认识	
	已知	未知
已知	风险(已知的已知)	模糊(已知的未知) 如灰犀牛事件
未知	不确定性(未知的已知) 如黑天鹅事件	完全不确定性(未知的未知)

资料来源：Andy Stirling (2007)。

人们之所以要对不确定性事件的边界进行界定，是因为我们倾向于用应对风险的方法来处理不确定性事件，这使决策者偏离了正确的轨道。从社会学视角来看，风险和不确定性是两个相关但又有区别的概念。风险通常指的是一种可以计算和评估的可能性，它基于对过去事件和数据的分析，可以通过科学和技术的发展来测量和管理，因此人们发展出各种防御和应对机制，例如保险、风险管理、法规和政策等。然而，不确定性则指的是在特定情况下无法确切知道何时发生的事件，因为它涉及到未知的信息或复杂的情况，无法用概率和统计方法来量化和预测。正如安迪·斯特林在“不确定性语境中的政治学”

中所言,技术、健康、环境和全球经济中都充满了各种声音,都在争相表达对未知的主观不确定性,如同这些不确定性都是经过精确量化出的客观风险一样[4]。然而,由于习惯的力量在起作用,人们可能会否认不确定性的存在。但是,真实世界充满变数。如果对不确定性事件视而不见,就会导致严重的后果。不确定性事件通常具有以下特征:1)突发性和突然性的。不确定性事件在没有明显预警的情况下发生,人们对此很难做出预测。2)动态变化性。不确定性事件处于不断变化和演进的过程中,具有很强的随机性和波动性。3)影响巨大。不确定性事件可能会对个人、组织或社会产生严重的影响。4)成因的复杂性。不确定性事件涉及多种因素和变量,很难完全预测和掌控其发展。5)难以应对。由于不确定性事件更直接地与社会和文化因素相联系,相比之下,它更加难以应对、控制和治理。

2.3. 应对不确定性事件已成为一种生活方式

社会学家与哲学家齐格蒙·鲍曼所言,我们处于“流动的时代”。“现代性正在从‘固体’阶段向‘流动’阶段过渡。这意味着,社会形态(那些限制个体选择的结构,护卫社会规范的以及那些可为社会所接受的行为模式)不再能够(人们亦不希望其能够)长久保持不变,因为这些形态腐朽的速度比之人们塑造它们的速度要快许多,而且它们在被塑造出来的那一刻便开始凝固成型发挥作用了”[5]。以往在确定环境下的分析框架已不再适用。过去的风险是相对于确定性而言,根据风险概率大小来进行相应安排;而如今风险贯穿于社会始终,事件发生的概率大小无法再被精准预测,甚至社会中充斥着始料未及的不确定性。20世纪八十年代开启的全球化,加速了这种不确定性和不稳定性。后工业社会的“流动的现代人”的基本特征是职业、身份和生存空间不断变化;生活是变化的、流动的,而不是结构化的、固定的和静止的。经济全球化和信息技术革命加速了“网络社会”的诞生和发展。因此,应对不确定性已成为今天的一种生活方式,而不仅仅是一个需要克服的问题。

从周文王的《周易》到老子《道德经》和庄子的《南华经》是中国先哲面对不确定性的探索。从苏格拉底到伊拉斯谟、再到德蒙田的学说体现为国外学者在哲学视角下面对不确定性所持怀疑论的思考——科学的本质不是证实,而是证伪[6]。从凯恩斯到哈耶克、再到马克思则可归为面对不确定性的政治经济学视角下的反思。

2.4. 应对不确定性的两种心态

在如何应对不确定性上有两种心态,以开放心态拥抱不确定性与以封闭心态提前布局备选方案,这两种心态各有其特点、适用场景以及优缺点。

帕森斯认为不确定性是一种深层面的负面体验,持此封闭心态者还有涂尔干和默顿等学者[7]。在帕森斯看来,不确定性和不安全构成一种妨害,必须予以清除;而且随着人类处理不确定性事件的能力不断提升,不确定性和不安全也是能够被清除的:“在这个过程中,人类个体越来越具有自我意识,越来越注意自觉运用系统化知识,他们应对不确定性的突发事件的能力随之增强”[8]。可见,持封闭心态观点者以“控制不确定性为目的”,获得确定性占据了其思维和行为的主导位置。由于风险是“可以测量的不确定性”,因此通过测算可以去冒险、也值得去冒险对其加以控制;对于不可测量的不确定性,即累积式风险处置的方法也可以借助自身能力提升和不断探索来控制、并最终获得确定性。

杜威认为,人类主要采用宗教信仰和科学技术两种手段来应对风险和不确定性。前者借助观念(哲学)和情感(宗教)的力量来改变自我,或屈从于支配自己命运的力量;后者借助科技发明来应对不确定性。随着17世纪的科学和18世纪产业革命的兴起,人们借助科学技术支配自然的能力得以不断增强。为此,杜威将近代科技的本质理解为“实验探究”。皮尔士曾对“探究”一词做了解析,他认为怀疑是一种不安宁和不满足的状态,信念是一种安宁和满足的状态,要摆脱怀疑而获得信念,就需要拼搏,他将这种

拼搏称作探究(Inquiry)。在皮尔士的基础上,杜威对探究作了进一步发挥,探究就是以受指导的或受控的方式,将不确定的情境(Indeterminate Situation)转化为确定的统一的情境(Determinately Unified One) [9]。具体而言,探究就是将含糊、可疑的、矛盾的、失调的情境转化为清楚、有条理的、安定的、和谐的情境。杜威认为,探究不仅存在于日常生活中,而且存在于近代自然科学研究中,即实验探究。

可见,封闭心态的核心在于对不确定性的规避和控制,通过提前规划和准备,减少不确定性带来的冲击。这种心态强调计划性、风险管理和稳定性。例如,华为在面对美国的制裁时,提前布局了“备胎计划”,包括自主研发的鸿蒙操作系统和芯片技术。这种封闭心态的提前布局,使得华为在外部压力下仍能保持一定的竞争力。显然,过于封闭的心态可能导致对新机会的忽视,缺乏灵活性和限制创新。

与奈特所提的风险是“可以测量的不确定性”观点不同,1994年贝克等人的研究在立论层面上得出“风险”对“不确定性”可以相互替代的结论。这导致了相关社会风险研究的焦点都集中在如何提升控制“不确定性”的能力建设上。对此,文军曾撰文指出这一倾向的危害性:“在计算科学和控制主义的影响下,21世纪以来,将不确定性视为可计算和可概率化的观点,简而言之就是‘风险’获得了青睐,并作为系统地处理现代化自身引致的危险和不安全感的方式” [10]。不难发现,将风险与不确定性混为一谈,无益于正确处理不确定性事件;通过探究以获得确定性的思维和行为也限制了应对不确定性的方案选择。

与帕森斯所持的要消除不确定性的“封闭心态”观点不同,不确定性研究的美国学者罗纳德·海纳从“不确定性造就出灵活性”命题出发得出一个社会只有保持“一定程度的不确定性” [11],才能保持活力的结论 [12]。可见,罗纳德·海纳对不确定性持积极的观点,社会不是要消除不确定性,而是要有意识地维持一定程度的不确定性,才能推动社会的前进;因为,不确定性蕴含了新机遇和偶然性,产生更多的选择性。物理学诺奖得主理查德·费曼曾指出“毫无疑问,在科学领域没有什么是确定的;科学研究的驱动力来自好奇,因为它是未知的,而不是因为你知道答案” [13]。

开放心态的核心在于对未知的接受和探索,愿意接受新信息、新变化,并从中寻找机会。这种心态强调灵活性、适应性和创新性,认为不确定性中蕴含着潜在的机遇。例如,共享经济模式(如Uber、Airbnb)的出现,正是源于对传统交通和住宿模式的开放性思考。在主观认知上接受不确定性可以减少因过度担忧未知而产生的焦虑情绪,有助于保持心理健康。显然,过度开放也可能导致决策时过于谨慎,从而错失最佳时机。

持“开放心态”观点者以创新为导向来处置不确定性,培育不确定性的新文化来对其适应、控制和治理。相对于“管理”而言,“治理”的内涵更丰富、更加强调本体的主动式自我管理,其包容性更强,它鼓励多元主体参与的互动式管理,而非单一体的管理。路德维格·希尔伯恩和维特斯在“不确定性、资源开发和保护——来自历史的教训”一文中呼吁人类面对不确定性时应采取“适应性治理” [14],哥伦比亚大学法学院的萨贝尔和芝加哥大学蔡久思认为有准备的“实验性治理”也是应对不确定性的方法 [15]。

开放心态和封闭心态各有其适用场景和优缺点。开放心态适合于快速变化的环境,能够带来创新和机会,但需要警惕风险暴露和决策延迟。封闭心态适合于需要稳定性的场景,能够有效降低不确定性带来的冲击,但需要避免过度僵化和限制创新。在实际应用中,两者并非完全对立,而是可以相互补充。

3. 硅谷银行倒闭是一次不确定性事件

硅谷银行的倒闭无疑是一次不确定性事件。《商业周刊/中文版》编辑部曾在“预测对与错”文中提及上一年准确和失误的预测:“几十年里,硅谷银行借着风险投资兴起的东风一路快速发展。在突然宣布倒闭前,这家银行正在同美国几乎一半的风投资金支持的科技和医疗初创公司合作。我们在分析通胀飙升对美国带来的影响时,没有料到它会是首当其冲受到伤害的对象” [16]。可见,硅谷银行倒闭事

件具有不可预测性和突发性，倒闭引发的连锁反应后果极其严重，对整个金融系统和初创型企业发展构成了重大损害和威胁。

2023年3月10日硅谷银行在挤兑后宣布倒闭。为防止此事件重演为2008年的全球金融危机，美国财政部、美联储以及美国联邦储蓄保险公司(FDIC)在3月12日迅速发布公告，明确表示所有储户的存款都将得到全额补偿，而且不会动用纳税人的税款。这一决策对于缓解市场恐慌和稳定金融体系起到了关键作用。3月13日，联邦存款保险公司采取行动，将硅谷银行的资产转移到新设立的硅谷过桥银行，并为寻找合适的买家展开积极洽谈。美国第一公民银行在3月27日与FDIC签订了购买承接协议，成功地接手了硅谷银行的业务。根据美国政府的规定，海外存款人在硅谷银行的存款并不受到FDIC的保护，这导致硅谷银行客户中的亚洲投资人有超过1000亿美元的资产损失。硅谷银行倒闭引发的市场动荡波及全球金融市场，使得整个世界处于紧张和焦虑状态。

首先，硅谷银行倒闭事件对当地经济产生了直接影响。硅谷地区是全球科技创新的中心，拥有众多初创企业和科技巨头。由于银行的倒闭，这些企业面临金融资源的短缺，从而对它们的运营和发展产生了负面影响。作为专注于服务初创科技企业和风险投资行业的主要金融机构，硅谷银行的倒闭对高科技企业的投资业务模式带来冲击，对科技创投的产业生态造成了严重影响和威胁。

其次，金融科技基础设施受到影响。硅谷银行是一家重要的金融科技平台，它为金融科技行业提供创新支付和金融服务。硅谷银行很早就提供远程银行服务、创新移动银行功能、拥抱DocuSign和其他电子签名技术等；此外，硅谷银行很早开展了债务融资服务。它的倒闭使得商业支付和在线支付的金融科技创新项目陷入停滞、对加密货币市场产生了影响。硅谷银行和随之倒闭的签名银行(Signature Bank)、银门银行(Silvergategate Bank)是美国连接全球加密生态的银行，它们的倒闭对加密货币行业支付设施造成毁灭性影响，降低了加密货币的流动性。

再次，硅谷银行倒闭对其投资者和股东带来重大影响。随着银行倒闭，投资者面临巨额损失，这对他们的财务状况和信心产生负面影响。银行股价下跌对股市造成不稳定影响，引发了连锁反应。硅谷银行倒闭带来银行股价大跌，纳斯达克的银行股指数在一周内下跌25%，远超过去25年来的涨幅总和。

最后，硅谷银行的倒闭还对企业融资战略带来不确定性。作为一家知名的科技银行，硅谷银行在金融技术和数字化创新方面处于领先地位。银行的倒闭导致该地区的金融行业面临重组和整合压力。截止2023年6月底，美国银门银行、签名银行和瑞士瑞信银行、美国第一共和银行(First Republic Bank)等五家超级银行被宣布关闭。银行倒闭使得科技创新项目融资的不确定性增加。这导致投资者对投资科技创新项目的态度更趋保守。

综上所述，硅谷银行倒闭事件对当地经济和全球金融市场产生了重大影响和威胁。恐慌震荡蔓延至全球，欧洲银行瑞信的股价在3月15日大跌，该银行后被瑞银集团收购。由此引发的金融震荡对世界经济产生了严重的影响。

4. 硅谷银行倒闭的成因分析

4.1. 硅谷银行的资产负债结构配置有其合理之处

该银行主要服务于科创类企业，其负债端以硅谷类初创企业存款为主，而资产端则以持有至到期投资(HTM)和可供出售的投资(AFS)资产为主²。在2020至2021年间，为了应对疫情冲击，美联储采取了积极的货币政策，导致美国家庭积累了大量的超额储蓄；同时，2021年的科技股牛市也使得大量科创类

²可供出售金融资产(available-for-sale securities, AFS securities)是指交易性金融资产和持有至到期投资(HTM)以外的其他的债权证券和权益证券。企业购入可供出售金融资产的目的是获取利息、股利或市价增值。对于可供出售金融资产，企业通常不会像对交易性金融资产那样积极管理。如果企业打算在一年内或超过一年的一个营业周期内卖出可供出售金融资产，那么可归为短期投资；否则，将其归为长期投资。

企业能够获得低成本的资金并存入硅谷银行。从 2020 到 2022 的三年间, 硅谷银行的存款增长了 180.1%, 从 618 亿美元增长到了 1731 亿美元。在这些新增的存款中, 大部分都是非计息的活期存款。2020 年和 2021 年, 硅谷银行的非计息活期存款分别增长了 256.78 亿美元和 593.32 亿美元, 占当年新增存款的 63.84% 和 68.02%。极大优化了银行负债端的成本结构(见表 2)。硅谷银行负债端主要以存款为主, 2018~2022 年存款占其负债比平均维持在 88% 之上, 其中活期存款占总存款比是 62.17%。硅谷银行近 40,000 个存款客户的平均存款余额为 461.6 万美元, 且多为遍布全球的科创类和风险投资类企业。

Table 2. Deposit composition of Silicon Valley Bank (2018~2022) (Unit: %)

表 2. 硅谷银行 2018~2022 年存款构成情况(单位: %)

	2018	2019	2020	2021	2022
存款占负债总额比	95	96	95	97	98
存款中计息活期存款占比	79	66	65	63.84	68.02
存款中非计息活期存款占比	1	1	5	3	19
定期和其他存款占比	20	23	30	30.16	12.98

资料来源: 根据 Bloomberg 数据库整理。

由于硅谷银行的资产负债表中, 负债端有大量低息活期存款且市场利率较低, 该银行的决策者便大量购买了平均利率为 1.5%、有美国政府信用保障的久期国债和住房抵押贷款支持证券(MBS)。与传统的商业银行不同, 硅谷银行的资产端中, 对外贷款占比低, 而证券投资类资产占比高, 这一现象在 2021 年后尤为明显。在 2021 年硅谷银行持有的 HTM 资产结构中, 10 年期以上者占总资产的 94.89%, 5 至 10 年期的占 4.47%, 1 至 5 年期的占 0.58%, 1 年以下仅占 0.05%。而在持有的 AFS 资产结构中, 1 年期及以下者仅占 1.43%, 1 至 5 年者占 55.82%, 5 至 10 年占 7.6%, 10 年以上者则占 35.16%。由此可见, 硅谷银行持有的 HTM 中, 5 年期以上的持有至到期国债占比高达 99.36%; 而作为长期投资的 AFS 占比高达 98.57%。截至 2022 年末, 硅谷银行的固定收益投资证券余额占其总资产的 46.6%, 达到 1241.89 亿美元; 硅谷银行的工商业贷款为 742.50 亿美元, 占总资产的 34.4%; 全球产业投资基金则为 412.69 亿美元, 占总资产的 19%。

不难发现, 硅谷银行主要通过吸收低成本、短期限的存款作为资金来源, 并将这些资金投向长周期、收益率尚可的 HTM、AFS, 以获取期限错配收益。在 2021 年, 硅谷银行的 HTM 和 AFS 的平均收益率分别为 1.67% 和 1.14%, 而其计息负债成本仅为 0.13%。硅谷银行的资产端主要依赖于期限较长的 HTM 和 AFS, 而负债端则以非计息活期存款为主。在美联储降息周期下, 硅谷银行为了获取稳定的利差, 因此于 2021 年将其一半的资产锁定在 910 亿美元的证券投资组合上。然而, 这一理性决策行为极易受到利率上升的冲击。

4.2. 美联储降息和加息操作的目的分析

自 2020 年疫情爆发以来, 美国大幅降息以刺激经济发展。当时, 美国联邦基金利率在 2020 年 3 月末降至 0.08%, 较年初下降了 1.47 个百分点。到了 2022 年, 由于市场流动性充裕, 美国物价指数(CPI) 同比快速上行, 通胀压力逐渐显现。为了抑制通货膨胀, 美联储于 2022 年 4 月开始新一轮的加息周期。截至 2022 年末, 美国联邦基金利率已达到 4.33%, 较 2021 年末上升了 426 个百分点, 这是自 1980 年以来四十年间的最大幅度的紧缩。在加息周期下, 硅谷银行的资产端出现浮亏, 而负债端的活期存款资金也瞬间被挤兑流出。美联储的紧缩货币政策目的是对抗通货膨胀, 但加息增加了金融机构的经营成本。此外, 美联储持续加息导致债券价格下降, 银行面临流动性紧张不得不低价出售债券, 这导致硅谷银行

资产的浮亏变成实亏，加剧了流动性不足的问题。

时值 2024 年 7 月底，美联储宣布将联邦基金利率的目标区间维持在 5.25%至 5.5%之间，这让利率保持在十七年来的最高水平。长期高利率对硅谷银行和整个金融市场带来巨大压力。2024 年 9 月下旬，美联储才开启了降息周期的通道。

4.3. 政府的存款保险体系作用有限

硅谷银行主要服务于生命科学、医疗保健、私募股权和风险投资等领域的科创企业。根据美国《银行法》和《多德 - 弗兰克华尔街改革和消费者保护法》，联邦存款保险公司(FDIC)为每位银行存款人提供 25 万美元的存款保险。这表明若存款人在银行的存款低于 25 万美元，即使银行倒闭，也能全额拿回自己的存款；若存款超过 25 万美元，则不受 FDIC 保护，超出部分被称为未投保存款。硅谷银行倒闭前，其存款的 86%属于未投保存款，远高于美国 99%的其他商业银行。高比例的未投保存款加剧了市场恐慌情绪，最终导致了被挤兑并在 3 月 10 日一天内宣布破产。

4.4. 银行监管不到位、监管措施对其不适应

从美联储的内部审查报告发现，监管机构未能充分认识到硅谷银行随着规模扩大和复杂性增加而变得岌岌可危。尽管监管审查员发现了该行存在的利率风险，但未能采取足够有力的措施，确保银行能够快速解决问题。此外，美联储的监管流程过于审慎，侧重于在采取行动前累积过多证据，导致监管措施滞后。监管政策的放松使得银行在风险管理上缺乏足够的约束，导致其能够采取激进的经营策略，追求短期利润。尽管美国商业银行的资产规模在 2016 年至 2023 年内激增逾 40%，至约 22 万亿美元；但美联储监管人员同期却缩减了 3%。面对有近 5000 家金融机构需要监管的美联储而言，人少事多，导致金融监管不到位。美联储监管工作人员离职的原因是多方面的：如薪资比不上私营部门高，工作要求严苛，监管现代化手段落后、难以应付加密货币和金融科技服务等带来的威胁等。

在会计处理上，硅谷银行将国债记入可供出售的金融资产，将 MBS 记入持有至到期的金融资产[17]。因此，资产市值波动不会直接反映在损益上，只有出售才会确认损益。根据美国资本监管法规，硅谷银行作为中小银行，可以将部分 AOCI (累计其他综合收益)项目从资本中剔除，因此持有至到期的浮亏并不影响对外披露的资本充足率。流动性监管指标(LCR 和 NSFR)是美国资本监管的有力工具，但在美国前总统特朗普任期的 2020 年 10 月，美国放松了对非“大型、国际化”银行的监督。尽管硅谷银行 2022 年末总资产达到 2161 亿美元，但由于加权短期批发性融资额小于 500 亿美元而被划为被监管的第四档银行之列，不受流动性监管指标(LCR 和 NSFR)的约束(见表 3)。这种安排导致相关部门对其资本和流动性监管的缺位。

Table 3. U.S. Basel III tiered supervisory rules guide

表 3. 美国版巴塞尔协议 III 分档监管规则指南

美国银行分档	短期批发性融资	流动性覆盖率 LCR	净稳定融资比率 NSFR
第一档银行			
第二档银行		≥100%	≥100%
第三档银行	≥750 亿美元		
	<750 亿美元	≥85%	≥85%
第四档银行	≥500 亿美元	≥70%	≥70%
	<500 亿美元		
第五档银行		无要求	无要求

根据资料整理。

硅谷银行的倒闭是监管不力、内部治理失效以及监管政策漏洞共同作用的结果。监管机构未能及时识别和应对银行的风险，银行管理层对风险的忽视和监管政策的放松，共同导致了这一事件的发生。

4.5. 硅谷银行的企业文化加速其倒闭

从组织行为学视角分析，硅谷银行的公司治理、战略和文化成为该事件的关注点。硅谷银行文化关注创新和成长，靠获得同理心和人际关系进行经营，这和竞争对手高盛等严酷的华尔街金融企业文化形成了鲜明对照。硅谷银行决策者们多通过 ZOOM 会议方式讨论投资经营风险。线上会议有其高效沟通的优点，但也阻碍了对不确定性事件认知的严肃讨论，久而久之形成了“一团和气”的决策文化。在银行倒闭时，8500 名员工中的大部分人员通过远程办公。据金融时报报道，有些人在迈阿密工作，有些人则在拉斯维加斯或山中树林里的小木屋工作，过着数字流浪者的生活[18]。硅谷银行总部位于美国加州，而其首席执行官格雷格·贝克尔(Greg Becker)在夏威夷工作，总裁迈克·德舍诺(Mike Descheneaux)在佛罗里达，首席风险官劳拉·伊苏列塔(Laura Izurieta)则在华盛顿郊区办公，总法律顾问迈克·扎克特(Mike Zuckert)则主要在纽约工作。多年服务于科技初创企业所形成的文化没有对外界的变化保持足够的警觉。

硅谷银行战略定位模糊导致企业忽视了对安全性和流动性的要求。它向不盈利的初创企业提供贷款，帮助企业解决房产抵押、汽车和学费等家庭消费贷款，鼓励与各类科技类企业家和风险资本家合作；作为承担风险的回报，硅谷银行要求借款人在其银行开户，并获得他们公司的股权认股权证——在未来购买一定比例股份的权利。硅谷银行始于风险投资公司的经营信条是押注于贷款对象将来会取得成功，并能从其巨额收益中碾平在其他项目上投资失败的损失。随着业务快速扩张，硅谷银行展开了一连串并购，将投资银行 Leerink Partners、私人银行 Boston Private 和股权研究公司 Moffett Nathanson 等纳入麾下，这使得员工人数在 2020 年至 2023 年期间增加了两倍。硅谷银行最高管理层忽视了银行对流动性安全的基本要求；并依赖外聘顾问制定企业发展战略；快速膨胀的企业人力资源与企业战略发展不相匹配。2023 年 3 月 9 日《时代周刊》杂志撰文指出，自 2022 年 3 月以来，美国高科技企业，如微软、谷歌、Meta、DocuSign、Twilio、ZOOM 等企业解雇员工达 27.5 万名[19]。随着后疫情时代科技行业投资机会减少，科创类企业发展进入调整期加剧了外部环境的不确定性。

作为一家银行应遵循安全性、流动性和盈利性三个基本原则。硅谷银行的企业治理、战略和文化不匹配导致其忽视了安全性和流动性的基本要求。

5. 应对不确定性的策略分析

硅谷银行倒闭对美国及世界银行业的发展产生了一系列深刻影响。在对大型金融机构加强监管、快速处理的同时，美国银行监管机构和美国司法部于 2024 年修改了银行合并规则手册。美国的金融监管格局正发生巨大变化，通过合并地区性银行来支持数量少但规模更大的银行。未来 20 年，美国的金融机构数量将从接近 5000 家降至几百家。规模大的银行有更多资金和收入来源，在危机中有抵抗风险的能力。2024 年 4 月 26 日，美国联邦储蓄保险公司(FDIC)宣布美国共和第一银行(Republic First Bank)被关闭，成为 2024 年首家被关闭的美国银行。硅谷银行破产倒闭事件为我们应对不确定性提供以下思考。

5.1. 以开放心态拥抱不确定性

面对快速变化的现代社会，接受不确定性已成为一种生活方式。保持开放、乐观和自信的心态是应对不确定性的重要策略。因此，构建适应不确定性的认知框架至关重要。不确定性是无法完全消除的，正确的态度是接受并适应其存在，而非试图掌控一切。爱因斯坦曾指出：“当今世界的问题无法通过创造这些问题的思维来解决。”这表明应对不确定性需要新的思维方式和持续学习。培养适应力强的个体，

关键在于要在试错中学习，而非过度保护。因此，学会适应外部冲击，接受不确定性，是应对复杂环境的首选策略。

5.2. 通过信息收集应对不确定性的突发性

2022年12月，美国人工智能企业家奥列格·罗根斯基因察觉到硅谷银行员工的异常情绪，预感到危险并果断关闭了账户[20]。该案例表明，面对不确定性，提前收集信息并采取行动是重要的应对策略。个人和组织应通过调查和专业咨询来获取更多信息，分析现有数据以降低不确定性。同时，建立紧密的社交网络，分享信息和资源，有助于更好地应对未来的挑战。

5.3. 建立灵活的组织模式

在数字化时代，不确定性环境要求企业建立灵活敏捷的组织模式。这种模式以快速调整策略、持续创新和团队协作为基础，鼓励跨功能团队合作和自组织能力，从而实现决策的迅速、灵活和透明。组织的柔性化能力是企业应对不确定性并实现持续成长的关键。此外，保持对环境变化的警觉和快速反应能力至关重要。有效的方法包括定期收集信息、建立信息管理系统、关注关键指标、建立监测机制以及保持敏捷的组织执行力。

5.4. 保持应对方案的多样性

应对不确定性时，应避免单一的解决方案，而是保持多样性和灵活性。多样性应对意味着识别复杂性并提出情境化的解决方案，通过实验验证假设以降低不确定性。此外，以开放心态接纳新思想和包容不同观点至关重要，这有助于坚持灵活性并促进知识和观点的交流。

5.5. 综合运用跨学科知识

在不确定性环境中，有效应对需要综合运用多学科知识，结合正式与非正式知识、专业与非专业知识以及一线实践经验。持续学习和创新是应对不确定性的关键，需不断更新知识和技能，保持敏锐的观察力。这表明，跨学科知识和持续学习的重要性。

5.6. 制定备选方案

备选方案虽可能备而不用，但不可或缺。通过预设不同情景和结果，制定多个备选方案，可有效应对不确定性。前文提及的封闭心态也是一种预防性应对不确定性的认知方式，其核心在于通过预防性措施消除不确定性。

基金项目

山东省自然科学基金项目“贸易增速放缓对山东省就业及劳动力配置效应的影响及对策研究(ZR2023MG047)”的阶段成果。

参考文献

- [1] UNDP (2022) Human Development Report 2021-22. Uncertain Times, Unsettled Lives: Shaping our Future in a Transforming World.
- [2] Stirling, A. (2007) A General Framework for Analysing Diversity in Science, Technology and Society. *Journal of the Royal Society Interface*, 4, 707-719. <https://doi.org/10.1098/rsif.2007.0213>
- [3] Knight, F.H. (1965) Risk, Uncertainty and Profit. University of Chicago Press.
- [4] Stirling, A. (2019) Politics in the Language of Uncertainty. STEPS Centre Blog Post. https://steps-centre.org/search/?_search=https%3A%2F%2Fstepscentre.org%2Fblog%2Fpolitics-in-the-language-of-

- [uncertainty%2F+%28February+11th%2C+2019%29](#)
- [5] [英]齐格蒙·鲍曼. 流动的时代——生活于充满不确定性的年代[M]. 谷蕾, 武媛媛, 译. 南京: 江苏人民出版社, 2012.
- [6] Rayner, S. (2007) The Rise of Risk and the Decline of Politics. *Environmental Hazards*, 7, 165-172. <https://doi.org/10.1016/j.envhaz.2007.05.003>
- [7] Wohlrab-Sahr, M. (1993) Unsicherheit als Thema der Soziologie. In: *Biographische Unsicherheit*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 17-36. https://doi.org/10.1007/978-3-322-93662-2_2
- [8] Parson, T. (1980) Health, Uncertainty and the Action Structure. In: *Uncertainty, Behavioural and Social Dimensions*, Praeger, 145-163.
- [9] 郁振华. 沉思传统与实践转向——以“确定性的追求”为中心的探索[J]. 哲学研究, 2017(7): 107-115+129.
- [10] 文军. 回到“不确定性”: 社会风险研究的范式反变[J]. 浙江学刊, 2023(3): 103-113.
- [11] Heiner, R.A. (1983) The Origin of Predictable Behavior. *American Economic Review*, 73, 560-595.
- [12] Heiner, R.A. (1985) Origin of Predictable Behavior: Further Modelling and Applications. *American Economic Review*, 75, 391-396.
- [13] Feynman, R. (2001) *The Pleasure of Finding Things Out: The Best Short Works of Richard Feynman*. Penguin Books.
- [14] Ludwig, D., Hilborn, R. and Walters, C. (1993) Uncertainty, Resource Exploitation, and Conservation: Lessons from History. *Ecological Applications*, 3, 548-549. <https://doi.org/10.2307/1942074>
- [15] Sabel, C.F. and Zeitlin, J. (2010) *Experimentalist Governance in the European Union: Towards a New Architecture*. Oxford University Press.
- [16] 编辑部, 我们上一年准确与失误的预测[EB/OL]. 彭博商业周刊/中文版. https://m.bbwc.cn/article/2023/12/16/100125939_1.html, 2023-12-16.
- [17] 黄叶芑, 周边. 硅谷银行危机成因分析及对我国银行业的启示[J]. 中国货币市场, 2023(5): 78-80.
- [18] 塔比·金德, 安托万·加拉. 一家截然不同的银行: 硅谷银行的企业文化成为焦点[N]. 英国金融时报, 2023-03-16. <https://www.ftchinese.com/interactive/101653>
- [19] Delaney, K.J. (2023) Big Tech Has Layoffs All Wrong. <https://time.com/6261481/big-tech-mass-layoffs-wrong/>
- [20] 吉莲·邵蒂. 为什么有人能提前逃离硅谷银行? [N]. 英国金融时报, 2023-03-30. <https://www.ftchinese.com/premium/001099205>