

一群臭皮匠胜得过诸葛亮?

□郑渝川

多少个臭皮匠能够赛过一个诸葛亮?

人类有历史以来,就有群体、团队决策讨论。一种乐观的想法认为,多一个人,多一分力量,更多一分智慧,众人拾柴火焰高。但这种观点也很容易遭到反驳。群体中的成员不可避免会相互施压,从而导致谬误被当做群体信奉的真理,这种现象在政治、商业、社会领域普遍存在。最常见的,是某些大企业为应对创新创业企业带来的全新竞争,部署专门的技术开发、市场营销计划,但如果只有少数人发现了计划中的问题、缺陷,却很难予以纠正,一般而言无法避免错误导致的灾难性后果。

哈佛法学院行为经济学和公共政策课程创始人卡斯·桑斯坦和芝加哥大学布斯商学院教授里德·海蒂合著的《高效的团队决策》(中信出版集团)一书指出,当群体讨论、决策出现错误时,即便一部分人掌握正确意见时,也常常保持沉默。“来自群体的信息信号非常强大,足以压制你的个人信号”;另一个原因则是人们惧怕

公开表达不同意见的后果。

《高效的团队决策》这本书详细讨论了群体、团队决策常常出现的四方面问题:首先,非但不能纠正错误和问题,相反还有所放大。作者指出,我们之所以犯错,并不是不懂得思考,反而正是因为我们懂得思考,会使用可得性启发来看待新问题,特别是之前出现过类似的问题,给我们留下深刻的印象,因而我们往往会吸取旧问题的教训,相应选取特定的方法或策略。作者还谈到,我们还难免受到框架效应、自我中心偏差、后视偏差等认知倾向的误导,个人认知偏差叠加为群体认知偏差,就会因上段提到的两个因素,导致偏差被严重放大。

第二个问题是出众效应、流瀑效应带来危险。书中举例指出,无论是美国还是其他国家、地区的音乐市场,新曲水平如果并非极端难听,也不是所谓天籁之音,平庸之作经人为操盘也可以顺利登上音乐排行榜的前列。事实上,我们经常可以看到这样的例子,明明一本非常平庸、充斥着老生常谈的新书,经过名家

推荐,又由出版机构“买榜”被反复曝光后,不出意料地登上了畅销榜。所谓社交流瀑,指的就是通过人际网络、社交媒体,将评价快速传播。“在信息流瀑中,人们为了尊重他人表达的信息而让自己缄默不语。在声誉流瀑中,人们之所以沉默,则是希望避免别人责难自己。”

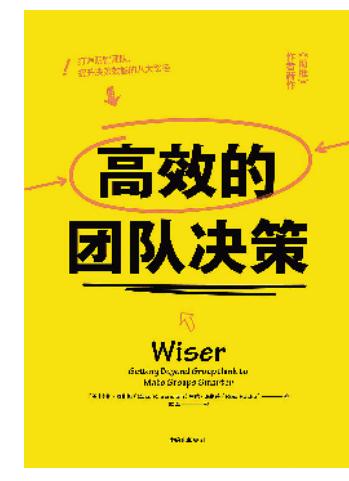
第三个、第四个问题分别是,协商型群体会在协商后,采取与协商前倾向相一致但更加极端的立场,这也是所谓“群体极化”;在协商型群体中,共享信息会占据主导地位,对非共享信息形成挤压效应。

要减少群体、团队决策中的失败,降低问题发生的频率和数量,《高效的团队决策》给出了多种方法。比如,领导者要学会刨根问底,不要在讨论一开始时就表明对若干个备选方案的态度;又如,要启动批判思维,鼓励质疑,甚至要求设定专门的提问质疑者;再如,在商业等领域引入军事领域中的“红军”、“蓝军”角色对决模拟——许多有名的律师事务所会在承接重大案件时,出庭前

举行内部的模拟法庭辩论,通过对抗性测试来完善己方证据链条和应对预案。

一些时候,群体、团队明已经清楚问题所在,也知道应该如何解决,却将精力耗费在对何时启动、由哪些人员参与解决等相对次要的问题中;还有一些情况下,在讨论问题备选解决方案时,群体、团队错误地关闭了集思广益的大门,这使得选出来的方案并非最优,在执行环节中纰漏频出。上述两种情况在团队决策和执行中也都非常常见。这本书指出,团队决策方案要分为识别和选择两个步骤,前者侧重于解决如何生成多个替代解决方案的问题,这一环节要鼓励集思广益;而在选择环节,要注意不能让参与者的资历、地位等不相关因素影响评估,建议引入匿名流程。

三个臭皮匠赛过诸葛亮,在什么时候会成立?更明确的问题表述是,群体、团队智慧什么情况下能够超过个体智慧?这又涉及人们一个相对熟悉的概念:“群体智慧”。正如《高效的团队



决策》这本书所指出的那样,群体智慧通常会出现在统计型群体而非协商型群体,换言之,在群体成员之间相互影响很有限的情况下,“大数法则”就能够很好地发挥作用。

团队决策要怎样才能做到与专家智慧相融,而不是相斥?《高效的团队决策》这本书指出,可以合理地实现专家智慧与群体智慧集合,也就是尽可能多的听取专家判断,因为统计型专家群体显著优于专家个体。这本书还探讨了如何举办创新竞技大赛等比拼问题解决方案的赛事,让高质量的小组方案脱颖而出的方法。

“爱读书会”荐书榜 (第175期)

□麦小麦

今年是“爱读书会”成立十周年,而这个星期是“爱读书会”一个绝无仅有的巧合:地面活动进行到175期,荐书榜也发布到175期,好感慨。

1.《美国陷阱》(法)费雷德里克·皮耶鲁齐、马修·阿伦著 中信出版社 2019年5月



推荐理由:我们日益便利的生活背后,究竟是谁在推动着这一切?这本书的作者珍妮·拉斯卡斯是时尚杂志《GO!》的记者,一次偶然的机会进入矿井,她发现这是一个她不了解的世界,很多美国人根本不知道这个繁华的国家是如何通过这些低收入劳动者运转起来的,她采访矿工、农场工人、垃圾清理工、货车司机、啦啦队女郎、油田工人,让我们看到这些人如何用自己的劳动为我们营造了一个物质丰富的现代社会。

4.《边缘信使》(美)安德森·库珀著 夏高娃译 联合读创·北京联合出版有限公司 2019年2月

推荐理由:一个经常采访灾难与战争的记者,是什么支撑着他出生入死?这本书给出了作者安德森·库珀的答案。这位9座艾美奖得主、被授予“国家荣誉勋章骑士”的著名记者,10岁失去父亲,后来又失去了感情很深的哥哥,终其一生,他都在寻找失去背后的东西。他觉得,每一个因看见世界而震颤的瞬间,都在看见自己的心,那些在印尼海啸、伊拉克战争中看见的人性闪光细节,都是与父亲与哥哥的心灵对话。记者生涯成了疗愈创伤的最佳出口,采访所见与内心伤痛时时碰撞,是一部打动人心的非虚构作品。

5.《1945秘密营救》(美)李·特林布尔(英)杰里米·德龙菲尔德著 高瑞梓译 浙江文艺出版社2019年4月

推荐理由:1944年,苏联红军战胜德军,解放了俄罗斯和乌克兰、波兰等地的囚犯与战俘,可是这些战俘并没有重获自由回到自己的国家,在斯大林“世界上没有战俘,只有叛国者和懦夫”的思想指导下,苏军粗暴对待盟军战俘。作者李·特林布尔是当时的一位美国空军上尉,他接到一个秘密任务:解救波兰境内的盟军战俘,于是他经历了生命中最恐怖的阶段,见识了人性中最深恶的恶。战后,为了不被俄罗斯政府找麻烦,他一直保守着这个秘密,直到生命的终点才告诉儿子,并在死后由儿子进行长达数年的调查,与作者德龙菲尔德合作将父亲的经历写成此书。

3.《看不见的美国》(美)珍妮·拉斯卡斯著 何雨珈译 上海译文出版社2019年3月

道德与诱惑

□夏丽柠

在美国记者约翰·卡雷鲁的非虚构作品《坏血:一个硅谷巨头的秘密与谎言》(雅众文化·北京联合出版公司)中,希拉洛斯公司的女老板伊丽莎白·霍姆斯,在美国硅谷被称为“女版乔布斯”。她在自己并不算长的创业生涯里,缔造了一个近乎完美的医疗神话。虽然乔布斯说过,“创新决定了你是领袖还是跟随者。”但霍姆斯明显对乔布斯的话缺乏深刻理解。他是创新,而不是说谎。卡雷鲁是“希拉洛斯”神话终结者。他在《华尔街日报》发表的《一家明星创业公司的挣扎》,成为投向“女版乔布斯”欺诈神话的第一支标枪。

出生于1984年的霍姆斯,在三十岁出头即已达到99%的人无法企及的人生顶点:头顶斯坦福大学肄业高材生自主创业的光环;身家300亿美金,拥有的公司市值超过600亿美金;手中握有的权力可号令公司里800多位硅谷优秀科学家、技术人员,以及强大的律师团体;背后有巨大的财团、富豪、政要和温暖的家庭支持。可为什么这样的“白富美”竟然失败了呢?原因很简单。她说谎。

霍姆斯的谎言非常迷人。她说她能研制一个小仪器,她说的,就像一只平日我们装糖果的小盒子。你用里面的针头轻轻地扎下手指,一两滴血流出来滴在小盒子里,里面的仪器就可以帮助你分析血液检测的各种指标。无论你有糖尿病、心血管病、肿瘤等大病,还是感冒、过敏之类常见的病,你都可以随时随时随地使用这个测试仪,将检测结果传输给医生,从而获得及时便捷的治疗。毫无疑问,如果研发成功,这将是人类医疗史上的一次飞跃!

除了植物,周晓枫还写动物。她写鱣河的猕猴聪颖过人,群体内部有温情也有权斗。还写大连的海鸥、大理的蝴蝶……当她写到桐城泉州的面线糊和七里香时,我们便知道,周晓枫已经从自然的旷野回归了都市,有美食、有花香。跟着周晓枫的散文,我们在大自然里悠悠荡荡,终于体会到,“人在草木间,日日是好日”的生活,原来是这样。

霍姆斯及其研发团队,在工作过程中遭遇了重重困难。他们甚至发现,她的理想是梦,完全不可能实现。为了掩盖真相,她封锁公司内部各部门之间的消息流动。只有她自己和男友桑尼·

书海一勺

产品设计:技艺的博物馆



这一意念和实践,就值得我们的博物馆界学习和借鉴了。

著者加雷思·威廉姆斯是英国皇家艺术学院讲师,维多利亚和阿尔伯特博物馆馆长、当代设计评论家,著有多本设计专著。

胡文辉

□成健

冯桢炯的诗世界

□齐凤艳

于冯桢炯的诗歌以外的事业,我所了解的仅限于百度上的介绍,就是他的产品销售到全球60多个国家。我想我可以认为他是一位成功人士。而他将《我拥有的财富叫贫穷》作为诗集的开篇之作是有深意的。因而这首《节约》里的艰辛、酸楚和疼痛,虽欲言又止,却能够被每一个从贫穷年代走过来的人切肤地感受到。

我想冯桢炯诗歌中真实叙述的大量运用,是他在目前备受争议的口语诗方面的实践。冯桢炯写精神性的东西时,不写成宣言或哲理,他不空写,他一定触及看得见摸得着的现象与事实。

当然就写作行为来说,不是每个写作者都能理解什么是写作所要求的经验,这种经验是语言与感受的结合,是生活与写作本身的结合,是个人经过磨损而依然敏感的内在与外物的结合等等,这些才能够导致好诗歌的产生。比如《父亲的寿命》:

父亲退休时有三十多年工龄
因工厂破产倒闭
还要我兄弟俩凑够九万元补足保费
才可以每月领取千把元养老金

弟媳在税局上班
最能计算
“老爷爷要身体健康,
活到八十才有赚。”

《我只关心细微的事物》,是诗集的第二首诗。如果说,冯桢炯将《我拥有的财富叫贫穷》放在开篇的原因,是因为他深刻地懂得好的诗人必须有好的品格,那么这首诗,他是在宣布自己的写诗之道:在细微的事物中呈现普遍性,实现宏大叙事。

读到冯桢炯的诗的时候,我是受到冲击的。我想到了诗人与时代的关系,想到了诗歌语言,诗歌的多元发展等问题,我还想到了诗歌的现实主义。我感觉到,冯

最后我想讲的诗冯桢炯的诗情怀。我一向认为诗人都是有热情而多情的人。在《岁月之痛》这首诗里,诗人写到:在我的诗歌里 / 有一种语言叫利剑 / 划破时光 / 有一种柔情似水 / 滴穿内心。

读完诗集《一个人的世界》,我感到这几句诗可以用来写照冯桢炯的诗歌。

当我读到《老花眼》这首诗的时候,我不禁心生感动,我看到了一个诗人的生活,对世界,对人间的爱!我想用这首诗结束我的拙评再合适不过了:

一直以来
我看这世间的事物
清清楚楚
年纪大了
看事情
眼睛不可靠
是时候用我
活了五十年的心

金庸密码

□成健

江湖有鱼,真的是鱼

口,黄蓉点菜那是绝对在行,开口便道:“下酒菜这里没有新鲜鱼虾,嗯,就来八个马马虎虎的酒菜吧。”即便是紫禁城里的御膳房,要吃洱海的弓鱼,也不可能鲜活。手下人回禀韦小宝说:“这一碟是大理洱海的弓鱼干,虽然不是鲜鱼,仍是十分名贵,用云南红花油炒的。”

冯桢炯是一位少年成名的诗人。他1968年出生于广东江门。活跃于八十年代中学生文坛,被誉为“南拳王”,是著名的校园诗人。1998年冯桢炯下海经商,近几年开始回归诗歌。人到中年写作诗歌的人,其作品往往带给我们更有力的冲击,因为那些来自经验的表达,往往能够震动内心。冯桢炯多年的社会历练和海外经历,使他的诗歌有独特的一面,所以在这部题名为《一个人的世界》的诗集中,我看到了冯桢炯独一无二的人生,他中年的一部分时光,他在用诗歌记录自己的同时,呈现了时代。

我看到在冯桢炯的这部诗集中,真实叙述和经验感悟在他诗歌中的重要性。冯桢炯在他的诗中做到了“完成了个体的真实,又符合于世界的真”。我感到他在通过真实来抒情、传情并最终在读者那里获得共情。举诗集中的一首小诗《节约》为例:

母亲节到了
当我的声音跨过大西洋到达老家时
母亲急匆匆的说:

“长途费贵,能省就省。

乡下人只认过年和清明节,

母亲节就省了吧。”

我注意到这部诗集的开篇之作是《我拥有的财富叫贫穷》。对

作是《我拥有的财富叫贫穷》。对

却让丁不三连声赞好。

同样是腊鱼,经过手段高明的大厨料理,口味也截然不同。郭靖黄蓉辞别一灯大师后到了桃源县城,在一家酒楼吃饭。“那酒楼的一味蜜蒸腊鱼做得甚是鲜美,郭靖吃了几块,想起了洪七公,道:‘不知恩师现在何处,伤势如何,教人好生挂怀。’恨不得将腊鱼包起来,拿去给洪七公吃。”

烤有考的做法,炒有炒的诀窍,煎有煎的技巧。黄蓉以叫花鸡之法烹煮海中钓来的大花鱼,显得心灵手巧。而石破天平最拿手之事就是煮饭烧菜了,他动作娴熟,“片刻间将两尾鱼煎熬得微焦,一锅白米饭更是煮得热烘烘、香喷喷地”。这一锅两尾鱼虽说简朴,却让丁不三连声赞好。

同样是腊鱼,经过手段高明的大厨料理,口味也截然不同。郭靖黄蓉辞别一灯大师后到了桃源县城,在一家酒楼吃饭。“那腊鱼做得甚是鲜美,开

口便道:“下酒菜这里没有新鲜鱼虾,嗯,就来八个马马虎虎的酒菜吧。”即便是紫禁城里的御膳房,要吃洱海的弓鱼,也不可能鲜活。手下人回禀韦小宝说:“这一碟是大理洱海的弓鱼干,虽然不是鲜鱼,仍是十分名贵,用云南红花油炒的。”

可是,金庸笔下最值得称道的鱼,当数小龙女做的一大盆小白鱼。那道菜超凡脱俗,仿佛不是人间烟火烧出来的。杨过两次分离,竟在深谷绝地重逢。“两人说了半天话,小龙女回进屋去烧了一大盆鱼,佐以水果蜂蜜。潭水寒冷,所产白鱼身躯甚小,却是味美多脂。杨过吃了三个,只觉腹中暖烘烘的甚是舒服……”

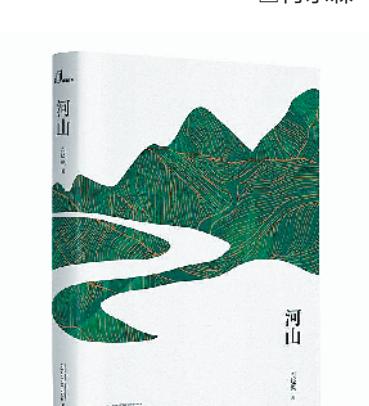
金庸写鱼,终归是为了写人,不同的鱼契合着不同人物的身世和经历,不同的情景和细节,从而让人物性格和情节更加丰满,读后掩卷,犹觉回味无穷。

我是周晓枫的老读者。阅读她的散文,是从祝勇主编,中国文联出版社出版的“深呼吸散文丛书”开始的。其中收录了周晓枫的《收藏:时光的魔法书》和《斑纹》,还有祝勇的《凤凰》和《遗址》。我发现,这俩人在文学创作上,有互通性。作为写散文的人,他们都敏感、细腻,富于想象,呈现出来的文字颇具动感,更像诗歌。

可后来,周晓枫和祝勇的写分出了分叉。祝勇迷上了故宫,左手写武英殿,右手写文渊阁,偌大的故宫,让他写了个遍。在历史与现实之间游走,一定是一件好玩的事儿。因此,祝勇还写了《为什么唐朝会出现李白》和《隔岸的甲午》。

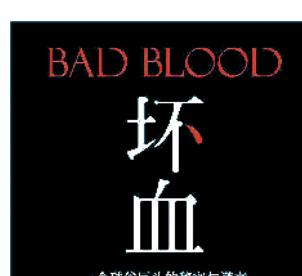
然而,周晓枫却执著地爱上了借喻自然。所谓借喻,就是她通过对自然的观察,借描写自然,表达一切她想表达的主题,包括关爱、痛苦、母性等。她的作品不多,却极有分量,比如2013年出版的《巨鲸歌唱》和2017年出版的《有如候鸟》。

《河山》(广西师范大学出版社)是周晓枫的最新散文集,极具个人特色。书中分为“山、林、河、



慰。”其实,如果不读周晓枫,我也不会这么去想茶,也就无法体会到,散文似茶,有股力量。

除了植物,周晓枫还写动物。她写鱣河的猕猴聪颖过人,群体内部有温情也有权斗。还写大连的海鸥、大理的蝴蝶……当她写到桐城泉州的面线糊和七里香时,我们便知道,周晓枫已经从自然的旷野回归了都市,有美食、有花香。跟着周晓枫的散文,我们在大自然里悠悠荡荡,终于体会到,“人在草木间,日日是好日”的生活,原来是这样。



在美国记者约翰·卡雷鲁的非虚构作品《坏血:一个硅谷巨头的秘密与谎言》(雅众文化·北京联合出版公司)中,希拉洛斯公司的女老板伊丽莎白·霍姆斯,在美国硅谷被称为“女版乔布斯”。她在自己并不算长的创业生涯里,缔造了一个近乎完美的医疗神话。虽然乔布斯说过,“创新决定了你是领袖还是跟随者。”但霍姆斯明显对乔布斯的话缺乏深刻理解。他是创新,而不是说谎。卡雷鲁是“希拉洛斯”神话终结者。他在《华尔街日报》发表的《一家明星创业公司的挣扎》,成为投向“女版乔布斯”欺诈神话的第一支标枪。

出生于1984年的霍姆斯,在三十岁出头即已达到99%的人无法企及的人生顶点:头顶斯坦福大学肄业高材生自主创业的光环;身家300亿美金,拥有的公司市值超过600亿美金;手中握有的权力可号令公司里800多位硅谷优秀科学家、技术人员,以及强大的律师团体;背后有巨大的财团、富豪、政要和温暖的家庭支持。可为什么这样的“白富美”竟然失败了呢?原因很简单。她说谎。

霍姆斯的谎言非常迷人。她说她能研制一个小仪器,她说的,就像一只平日我们装糖果的小盒子。你用里面的针头轻轻地扎下手指,一两滴血流出来滴在小盒子里,里面的仪器就可以帮助你分析血液检测的各种指标。无论你有糖尿病、心血管病、肿瘤等大病,还是感冒、过敏之类常见的病,你都可以随时随时随地使用这个测试仪,将检测结果传输给医生,从而获得及时便捷的治疗。毫无疑问,如果研发成功,这将是人类医疗史上的一个飞跃!