

洞穿复杂决策的奥秘

——读《远见：如何作出对未来有利的决策》



◎ 卢扬

不少人可能都听闻过这样的“奇人”，他们做错了生活中的每一个重大决策：大学里念的是既冷门生僻，又让自己讨厌的专业；毕业后跨进了夕阳行业；该做买房决策时一拖再拖，错失良机；好容易下定决心自己创业，又错过了风口，只能捡别人剩下的“残羹冷炙”……当然，要真像上面所说的“倒霉蛋”这样，做错人生中的每一个重要决策，也确实不容易。但要保证一直都能做出正确决策，又确实不简单。君不见，有好多高智商、高学历、高情商的人，在该买房的时候没有出手，或是在不该卖房时卖出了房产，在不适合创业的环境下创业，最终后悔不已。

美国科普作家、媒体理论家史蒂文·约翰逊所著的《远见》一书，就是意在教会人们如何在这个充满不确定性、变幻莫测的世界中，作出对自己未来有利的决策，而不至于落入屡战屡败的人生境地。

事实上，正如很多杰出的决策学家告诉我们，决策能力与人的智商、情商完全不同。有的人，他可能特别善于学习，日常工作也做得很出色，得到上司和同事的赞赏，但这样的人却不一定能做好自己人生或者是企业前途的重大决策。

那什么是决策能力呢？它就是你关键时刻能不能做出明智选择的能力。决策能力强的典型历史人物，就是汉高祖刘邦。他在带兵打仗和治国方面的业务能力都比不上专业人士，但他确实是一个好领导，因为他在关键时刻，有着别人所不具备的高超决策能力。

这样的一种能力，听起来有点神奇，以至于很多人都会误以为它和智商类似，基本是纯粹出于天赋。但现代心理学、认知科学和决策学科的研究都表明，决策能力完全可以通过后天的学习提高。也就是说，它是一种可以通过训练而完善的能力。

可是一般人为什么普遍不擅长决策呢？根本原因还在于，人们其实缺少做决策的机会。当然，一些简单的判别能力，几乎人人都有。比如有两个东西让你选，一个既便宜又好用，另一个既昂贵又不称手，那人人都知道应该选哪个。但那根本就不能称之为决策。所谓“决策”，就是要在面临“两难”，甚至“三难”、“四难”的时候作出选择。比如，一个东西便宜但是不好用，而那个好用东西却很贵。又比如，有一种方法能解燃眉之急，但却对长远发展不利，另一种做法倒是能立足长远，可是对眼下提出了很高的挑战，那么你愿意熬过当下的困境吗？这时候，应该如何取舍，这就是“决策”。

在19世纪之前，纽约曼哈顿有一个叫作集水池的地方，当时的绘画作品显示，它是一个风景宜人的所在，人们喜欢在那里感受远离喧嚣，亲近自然的惬意。但随着商业社会的急剧发展，集水池一带的田园风光遭到了破坏，污染遍布整个地区。最终，纽约市议会作出决议，把这个数百年来为曼哈顿居民提供淡水资源的池塘埋入地下。从此，纽约人再也见不到集水池的淡水泉眼了。由于早年生活在集水池中的生命体遗留下了大量有机物质，随着生物质的分解，那些建在被填埋的集水池上面的房子开始下沉，并散发出腐臭味，富人纷纷逃离这一地区，此地沦为美国最有名的贫民窟：五点区。

在这个不幸的例子中，纽约当局早年作出的决策，无疑是一个影响极其深远的复杂决策，直到二百年之后的今天，纽约人仍在承受着当年决策失误的代价。不过今天的人们可以在很大程度上避免过去的错误。因为，今天的决策理论，汲取了经济学、行为主义心理学和神经科学，它所构成的框架，能极大地帮助人们做出审慎的长期决策。事实上，决策在本质上就意味着预测较为长远的未来，而这是一种只有人类才具有的能力。

是什么让复杂决策那么具有挑战性呢？1958年诺贝尔经济学奖得主司马贺，是最早揭示出“复杂决策”之“复杂性”奥秘的人。在他看来，古典主义的经济学模型要求人们在做“理性选择”之前，拥有一种全知全能的视角，并且还需要在整个决策过程中，以及决策之后，对所有的事情都能保持如决策者所能预料到的那种确定性。但事实上，这在现实世界中是不可能办到的。因为人的理性是有限度的，不可能成为全知全能者，更何况，在瞬息万变的现代世界，哪怕只是追求相对的确定性，就已经变得越来越困难了。

首先，复杂决策涉及多重变量。例如一个很经典的决策命题：“请在一定得到900美元和有90%的概率得到1000美元的选项中作出选择。”在这个命题中，哪怕给定的概率已经非常精确，但我们仍然无法把所有影响概率的因素罗列出来。退一步说，即使我们能够穷尽所有因素并罗列出来，也无法准确预知，这些影响因素各自将在何种具体条件下，对整个事情起到怎样具体而微妙的作用，各种因素之间又是怎样相互作用和影响的。而正是这些无法精确衡量、准确定义的存在，导致了决策困难。

那是不是意味着，我们不可能做好复杂决策呢？显然不是的。在《远见》这本书的作者看来，虽然复杂决策所需要的“全谱”分析似乎超越了人类的能力，但你还是能够尽可能地从一个角度考虑问题，尽可能挖掘事物的变量，尤其是关键变量，而不是单纯听从本能从你体内发出的声音。

简单地说，不同于人们日常需要作出的众多简单决定（比如选择哪条路通勤，购买什么食材做饭等），复杂决策会涉及以下三个步骤，它们皆可谓艰难选择时的独特挑战。首先，需要绘制一幅尽可能准确的、包含所有变量的“全频谱”，列出所有可行的潜在路径。其次，基于互相作用的变量，对所有的路径可能带来的结果进行具体预测。最后，依据整体目标，对各种不同的结果进行比较权衡，最终做出决定。

要执行好以上这些步骤，显然并不容易。并且因为没有一种方法是万能的，况且在实际决策时，事物在每一个细节的差异都可能带来截然不同的决策，导致截然不同的结果。所以该书的作者提示我们，在进行决策的整个过程中，有几点是需要特别注意的。

首先，要尽可能地消除决策盲点。俗话说，“智者千虑，必有一失。”作者在书里举了华盛顿的例子。在保卫纽约城的时候，华盛顿把军队部署到了各条交通要道上，准备与英军展开决战，却唯独忽略了一条能够直插美军军营侧后方的小路，导致整个纽约城全线失守。作者由此得出的结论是，决策前一定要尽可能地收集相关信息，摆脱偏见和直觉的控制；尽可能作出全面、详尽的研究，打开不同的视角，看看它们各自会将我们带向何处。另外，备选方案的数量，与决策成功之间往往有着直接的关联。多个可靠的备选方案，就会增加不少的成功概率。

其次，我们需要认真计算风险。这本书的作者告诉我们，计算风险的目的，主要不是让你了解和思考风险发生的可能性，而是要让你明白，一旦风险发生，后果将可能多么严重。在很多事情上，用概率的方法思考，未必是有用的，因为虽然事情发生的概率极小，可是一旦发生，后果将是无法想象地严重，就像今天我们熟悉的所谓“黑天鹅事件”那样。所以最为谨慎的做法就是不要盲目相信概率，要尽可能不做冒险的决策，哪怕坏事发生的概率非常小。

最后，也是最关键的，我们需要减少不确定性。当然，作为凡人，不论你多么富于远见，调查得多么详实、周全，设想得多么周密，又是多么地善于预测未来，都不可能消除所有的不确定性，因为你不可能掌控一切。在这种情况下，你应该怎么做，才能尽量减少不确定性对决策和事情结果的不利影响呢？显然，你不能只关注最可能出现的结果，以及你最希望看到的结果。因为，一旦你有了这种想法，就很容易被自己误导，一厢情愿地认为，事情会朝着那个方向发展，从而忽略了可能性相对较小，或者你不太喜欢的那种可能。此外，你还应该尽可能选择能给自己留下转圜余地的决策。在这个高度不确定的世界上，随时随地都可能会出现完全出乎你意料的事情。假设你作出了一个没有任何更改余地的决策，一旦遇上变化，打你一个措手不及，你就会非常尴尬，极容易没有任何办法让自己脱身。事实上，根据决策专家们的计算，那些决定了就不能更改的方案收益，总体上不如那些尚能变更的方案。

当然，每一个决策者都是不同的，他们面临的处境也不可能完全相同。所以作者在该书结尾处给出的最后一条建议是：“在做如此重大的决定时，无论你采用什么方法，都必须牢记两点：等待，以及重新思考一切。无论哪种方法看起来最有效——这取决于你独特的处境以及我们自己独特的思维习惯和才能——有两点通常都会让我们受益，那就是时间和新的视角。”



如何对抗科技巨头对思想的威胁？

——读富兰克林·福尔《没有思想的世界》

◎ 杨吉

18世纪末，当机器生产逐渐代替畜力、人力，工厂开始取代作坊，工业革命带来的并不都是好消息。至少，对许多工人来说，他们靠出售时间、变卖体力的营生手段被更先进、更自动化的机械设备给彻底颠覆了。在一个尚未建立起现代福利制度、工人权利保障体系的工业社会的前夜，他们的失业很可能意味着食不果腹、生活动荡、无处安身。在与机器的首轮赛跑中，他们输了，可以想见，他们会对这些铁器工具抱有多少的敌意。

最终，一个叫卢德（Ned Ludd）的工人引爆了他所代表的这个群体的最极端的暴力方式，通过反抗、捣毁机器，迫使工厂停产，以争取他们的生存权利。历史，很快赋予了这批人一个新名词——“卢德分子”，但他们并不被政府所允许，社会所宽容。当时的英国通过立法将其列为重大犯罪，进行严厉打击。而如今，人们会借用那场“卢德运动”，衍生出“新卢德主义”（Neo-Luddism）以用来形容那些反对新科技、视现代技术为重大威胁的人。

《没有思想的世界》的作者富兰克



《没有思想的世界》
(美)富兰克林·福尔 著
余其 译
中信出版集团
2019年12月出版

林·福尔会是“卢德分子”吗？我们关心这个问题，是因为这会让我们怀疑他在新书中所表达的观点是否中肯客观。如果答案是肯定的，书中对科技公司所下的结论势必会充斥成见与偏见。然而，在谈论他自己的著作时，福尔明确表示，他并不反对技术，也不是呼吁人类社会要重回前数字时代。从这一点看，他审视技术的态度虽然有些悲观，但也并不极端。

控诉科技尤其那些互联网巨头，总能引来公众注目。在网络时代来临前，人们想象着互联网会从传统社会的权力架构中撕开一道口子，让自由、信仰、多元乃至有点“乌托邦”的理想之光穿透进来，而且会反过来改变社会既有的秩序与价值。但结果证明，情况完全不是那样。人们在一方面享受智能手机带来的各种便捷时，却不可自拔成了“低头一族”，用特克尔的话来说叫“孤独地在一起”。我们可以通过各种社交媒体获取全球资讯，但不可否认它对各种假新闻和谣言起着一定的推波助澜的作用。最令人不安的是，那些大型科技公司借用平台优势，在不断窃取用户的浏览数据、个人信息，并巧立出“流量经济”、“个性推送”、“智能算法”等名目，他们关心各种指标和漂亮的业绩报表，殊不知为这些服务买单的还是用户，代价则是隐私的泄露。

我们需要这样的创新吗？何种程度的创新是理想的界限？福尔猛烈抨击以谷歌、亚马逊、脸书、苹果为代表的科技界“巨无霸”，指责他们挟“垄断”的优势压制思想的自由、个性的多元。“硅谷一统，世界归一”这是福尔为某一章起的

标题，我们从中大可解读出那些实力超群的硅谷巨头企业正利用占据市场支配的地位，以各种方式去阻碍市场竞争的多样性。当渠道逐渐单一，声音也将变得单调，福尔的担忧正源于此。

从总体表达的立场来看，福尔的作品有尼古拉斯·卡尔《浅薄》、露西·格林《硅谷帝国》等作品的影子，他们几乎无一例外地流露出对科技的不信任和对公司权力扩张的警惕。但在福尔这里，他更关心言论、思想和人文的世界。他写道：“科技公司正在毁灭独立思考的可能，这原本是我们的无价之宝。在它们创造的世界中，我们一直被注视，也总是被分心。通过数据积累，它们描绘出我们的思想，并在无形中引导大众行为来进一步增加它们的经济利益。”

富兰克林·福尔曾是《新共和》杂志的主编、知名的记者和作家，现供职于《大西洋月刊》。《新共和》是一家创办于1914年的政经评论杂志，在美国乃至全球具有至高影响力。2012年，《新共和》因缺乏资金投入不得不寻找新的金主。结果它迎来了新主人，一个来自硅谷，又是脸书联合创始人之一的克里斯·休斯。在这位千万富翁、科技新贵的年轻人带领下，杂志试图来一场脱胎换骨式的革新：重新设计了纸质版，变得看起来更加轻快、富有时尚感；拓宽了报道范围，使之不再像以前那样以华盛顿为中心；重视网络渠道的分发，开始发力点击率和阅读量。休斯带来的改变旨在增加杂志社的盈利能力，使其在商业而非智识输出上更具有竞争力。与此同时，为了获取更大范围读者、用户的关注，整个编辑部会被要求去刻意追求具有“病毒营销式”卖点的选题、报道。

在福尔看来，休斯偏离了杂志的办刊理念、报道立场和编辑方针。福尔所代表的是重视理传统、人文价值以及通过写作安身立命的一群知识分子。而休斯则是典型的硅谷人做派，是“技术至死”一书的作者莫洛佐夫笔下“解决方案主义者”的代表。他们遵守规则、注重效率、追求成效，善于利用各种新型的生产力工具完成任务。然而，一篇文章是否能够通过流量来证明投入合理？一次写作是否都要考核成本效益？这根本上就是“观念的冲突”。假设沃尔特·李普曼生活在今天，他的专栏未必能跑得赢“10万+”的鸡汤文。

总之，在休斯执掌这本杂志的4年里麻烦不断，最终在2016年再次易主。其间，福尔主动提出辞呈结束了这次合作。这次经历，让福尔更有切身体会去反思科技巨头“侵入”新闻业后可能诱发的危险。比如，他参与了反对亚马逊对待作者及出版商做法的运动，但因亚马逊的“规模效应”和“一网打尽”的能力，几乎能左右书籍是否畅销，许多出版界高管和律师都不敢畅所欲言。2017年，在福尔转投到《大西洋月刊》担任记者后，写了一篇题为《当硅谷接管新闻业的时候》的文章，对大公司有损新闻品质、将品格与品位拉低的行为展开了极为猛烈的批评。而《没有思想的世界》则是对那篇文章的扩充、延续和提升。

最后，福尔提到了解决方案，他呼吁人们要放下“效率至上”，那曾是科技业最容易炫耀的成就。不过话说回来，这就能一劳永逸地杜绝“没有思想的世界”的降临吗？知识分子对时代的忧患和警觉其实并不会因为互联网的到来而加剧，许多问题的滋生也不是时代所独有。对巨头垄断的诘难通常能占据道德高点，也能换来大众的拥护和爱戴，但如何在限制技术恣意妄为的同时，又不阻碍科技创新，这才是更为艰巨的议题。

■披沙录



《大国出行》
王千马 何丹 著
浙江大学出版社
2020年2月出版

中国正在经历人类历史上最大规模的工业化与城市化。汽车产业作为国民经济的支柱产业，其布局、暗战和竞争牵动着城市的崛起、陨落与重生。本书的作者王千马是中国企业研究者，“吾球商业地理”创始人，果赖文化CEO；何丹是商业史学者、出版人、蓝狮子COO。本书是一部新闻式的作品，不是严格的研究类著作，它更多的是来自人们的日常观察。作为历史商业地理的观察者，作者采用了一个历史的、经济的、地理的复合视角，由北到南，循着长春、十堰、重庆、柳州、上海安亭、杭州、粤港澳大湾区等代表性区域的汽车产业图谱，从历史、当下、未来三个维度回顾与展望中国汽车产业。本书在空间与时间双重意义上探讨中国产城融合的共生性进化逻辑，勾勒了新中国成立以来城市工业化脉络，以及未来发展的新理念、新趋势。



《思维模型》
[美]斯科特·佩奇 著
贾拥民 译
浙江人民出版社出版
2019年12月出版

工作中，你在团队中是不是不可替代的人？爱情上，为什么异地恋的相聚能够带来很大的幸福感？游戏中，选择什么样的策略才能在各种游戏中立于不败之地？关于这些问题的正确答案，都可以用《模型思维》中的模型来回答。本书的作者斯科特·佩奇是风靡全球的“模型思维课”主讲人，有超过100万各行各业的人反复学习并从中受益。新书《模型思维》讲解了24种模型。这24种模型就是一个应对复杂世界的思维工具箱。各行各业、各种需求的所有人都可以根据此书建立专属于自己的思维工具箱，成为一个多模型思考者。它将帮助你整理数据、提取信息，去伪存真，在决策时让你知道选择什么样的模型，选取一个模型还是几个模型。



《华为团队工作法》
吴建国 著
中信出版集团
2019年12月出版

很多企业认为必须有足够的钱才能产生足够的激励效果，但是很多创业公司没有多少钱，照样可以吸引并激励优秀员工，而很多财大气粗的企业，不恰当的物质激励却带来负面效果。华为是中国率先将人才作为战略资源的企业，华为团队工作法是其持续壮大的动力和源泉。本书的作者吴建国是华为前人力资源副总裁，企业变革与人力资源管理专家。在华为工作期间，他是构建华为人才管理体系的核心成员，推动了华为招聘、培训、绩效管理 with 薪酬体系的改革。作为构建华为人才体系的核心成员，作者在本书中聚焦人才选拔、团队搭建、人才培养、激励机制与组织激活，系统阐述了华为“精准选配、有效激励、加速成长”三位一体的团队管理法则，揭示了华为团队建设和人才管理的核心要点。本书富含真实的场景化案例，让读者既能学到方法论，更能理解该技巧的适用背景和限制条件。



《巴拉巴西成功定律》
[匈牙利]艾伯特-拉斯洛·巴拉巴西 著
贾轲 周涛 陈思雨 译
湛庐文化出品
天津科学技术出版社
2019年12月出版

在现实中，我们应如何定义成功，又如何才能崭露头角？《巴拉巴西成功定律》这本书告诉我们，成功是可以度量的，而且在很大程度上也取决于你是不是适应。本书的作者巴拉巴西是全球复杂网络研究权威，“无标度网络”的创立者，美国物理学会院士，匈牙利科学院院士，欧洲科学院院士。作者从科学的视角去理解成功这个概念，揭示了一些有关成功的重要事实，比如成功不完全是个人能力的体现，在能力表现难以被衡量时，成功是被社会网络驱动的。作者在本书提供的视角让成功的定义变得更加丰富，多元，从而为渴求成功的人提供了具有启发性的新思路。作者还以灵动的语言，在书中阐述了在各个行业的人士获得成功的通用定律，从企业家到科学家，从运动员到艺术家，均有涉及。这些新颖实用的定律，不仅有生动的故事做支撑，而且还有详尽和充满新意的科学分析。