

用进化心理学重估团队与领导力

——读《社交大脑》



《社交大脑》
(英)特雷西·卡米莱里 萨曼莎·罗基 罗宾·邓巴 著
刘俊杰 译
中译出版社
2026年7月出版



◎ 夏学杰

现代组织对“硬数据”有一种近乎本能的迷恋。财务指标、流程效率、组织架构,这些可见、可衡量、可汇报的内容,构成了大多数管理讨论的主轴。然而,《社交大脑》一书却从一种截然不同

的角度切入:真正决定组织运行效能的,往往不是那些写在报表上的东西,而是人际关系的质量、信任的构建方式,以及人们如何共处,如何理解彼此。这本书缘起于三位学者在牛津大学的系列对话。罗宾·邓巴是进化心理学家,以提出“邓巴数”闻名;特雷西·卡米莱里长期在牛津大学赛德商学院从事领导力发展工作;萨曼莎·罗基则曾在全球大型企业内部实践领导力建设。三个人研究路径不同,却殊途同归地指向同一个核心问题:为什么有些团队能够长期保持高效协作,而另一些团队即使拥有相近的资源与愿景,却始终难以做到?

答案并不在最新的管理潮流里,而在人类漫长的进化史中。本书的核心观点是:我们的大脑、激素系统和社交行为,本来就是为小规模、状态相对稳定的群体生活而设计的。忽略了这一点,组织就会不断在同样的地方跌倒。

150人的社交边界

全书最重要的概念无疑是“邓巴数”:一个人在任意时刻能够维系的有意义社交关系,存在一个认知层面的天然上限,通常约为150人。该结论经由灵长类脑容量研究推导,也在狩猎采集部落、传统村落、早期军事建制与当代社交网络数据中得到印证。

150这个数字之所以重要,是因为一旦群体规模超过这一临界点,压力就会显现,组织沟通变得困难,信息不再顺畅流通,成员开始各自为营,小团体自然形成,“我们”与“他们”的区分逐渐取代了整体认同。书中援引戈尔公司的经验说得很直白:当工厂人数超过150人时,承诺原则和一对一互动系统往往不能很好地发挥作用;于是他们选择把工厂规模限制在150人左右,宁可新建小单元,也不让单个组织无限制膨胀。

这并不是说大型组织不可能存在,而是说大型组织必须被有意识地拆解为更小的社会单元。飞行中心旅游集团将其组织结构建立在“家庭—村庄—部落—民族”的层级上,家庭只有3至7人,村庄包含3至5个家庭,部落至多25个家庭。麦格纳创始人弗兰克·斯特罗纳克则坚持让企业在增长过程中不断分裂,而非在同一组织内部继续扩张。这些案例的共同点在于:它们尊重人类社会关系的自然尺度,而不是试图用制度强行对抗它。

邓巴数并不是一个孤立的数字。邓巴图显示,人类的社交关系呈现出同心圆式的分层结构,大致为5、15、50、150、500、1500,每层约为内层三倍。

其中,核心圈层的5人是“后援团”,必要时会毫不犹豫放下一切来支持我们。4到6人的小组即便没有正式领袖,也可以高效运转;研究显示,参与讨论的人数最好控制在4人以内,人数一多,很容易变成一两人主导发言;而面对争议性问题时,5人是理想的决策人数,总会有人投下关键一票,避免形成僵局。

15人是“关心团”。人们把约60%的社交时间和精力花在这15个人身上。这意味着,如果他们与当前任务无关,领导者就是在浪费组织最宝贵的社会资本。

50人是主要社交圈的大小。在狩猎采集社会里,50是能在同一营地生活而不起冲突的最多人数;不超过50人的群体不需要任何领导体系即可高效运作。一旦超过,就需要管理架构把群体凝聚起来。

150人是深度有意义关系的最外层边界,超出之后,关系更多偏向交易属性。

这些数字给了领导者一个非常实用的工具,可根据任务需求匹配团队规模:3到5人的团队适配快速决策和创意工作,10到15人适合集思广益,50人以上必须建立层级,150人以上则需要统筹协调和结构设计。欧洲汽车工业项目团队和软件开发团队的数据证明,团队规模过大不仅不会带来更多产出,反而会因为惰性和协调成本而降低效率。

关系的质地:友谊支柱与归属感

如果说规模是组织的骨架,关系质量就是组织的血肉。作者认为,人们天生倾向于与自己相似的人交朋友。这种相似性既有性别、年龄、个性等内源因素,也有外源因素,即“友谊的七大支柱”:语言或方言、成长地点、教育经历、兴趣爱好、幽默感、世界观、音乐品味。

这七大支柱是文化共同体的标记。当两个人在这些支柱上高度重叠时,对话更流畅,信任更容易建立;缺乏共同点时,关系就会在社交圈层中逐渐降级。这解释了组织为何会自然形成小团体和断层线,也解释了为什么跨部门协作常常如此困难。

此困难。

但这正是领导力需要介入的地方。同质性倾向是一把双刃剑,它既可以帮助团队快速建立信任,也可能导致群体盲思与排外。优秀的领导者既要顺应它,也要在必要时刻意打破它。书中提到一个有趣的实践:在一次企业文化聚会上,研究者先按友谊支柱的相似性分组,帮助疫情期间只能在线上接触的同事快速建立联系;随后又故意把毫无共同点的人分在一起,组成“远房表亲”小组,促使人们体验不同视角带来的活力。

归属感还来自共同的故事、语言和仪式。团体会展出自己的“行话”、创始神话和加入仪式,这些都是部落身份的标记。但很多企业在新员工入职、老员工回归、团队成员离开时,缺乏有意识的情感设计。书中一位休产假归来的高管,遭遇工位被占、被移出会议名单,这类微小疏忽,对归属感的伤害远超制度问题。

让联结真实发生

本书最反直觉的部分,在于它把一些看似“非工作”的活动放到了组织效能的核心位置。

灵长类靠互相梳理毛发,释放内啡肽来建立彼此信任。人类的毛发虽然变得稀疏,但进化却保留了这套机制,只是形式转化为同步集体活动:一起吃饭、散步、歌唱、分享故事。当人们同步行动,内啡肽的作用会被放大,让人产生强烈的集体归属感。管理者常把聚餐、集体散步视作工作之外的休闲,实际上这是构建信任的重要手段。

作者甚至在书中建议,在开展一场困难的集体决策之前先一起吃顿饭,能让决策更顺利,团队信任度也更高。作者还创造了“行思坊”的概念:在户外边走边聊的开放式讨论。这种模式比会议室工作坊更有效,因为散步本身就是同步行为。

相比之下,长期压力会推高皮质醇水平,损坏身体健康、抑制学习和变革的能力,同时削弱人际信任。因此,管理者不仅要关注如何激发内啡肽,还要注意不要让组织长期处于慢性压力之中。

早在2006年,乐高就让高管们一起“玩”积木,以此规划未来战略,如今已被数千家企业效仿。人们通过同步性活动和“严肃游戏”建立了真正的联系。柏拉图说得极好:一小时的游戏胜过一年的交谈。哈佛大学医学院的实验则显示,仅仅让研究人员在同一间屋子里进行90分钟的非正式头脑风暴,就会使任意两位与会者之后提交联合经费申报的概率提高近70%。

人际联结高度依赖空间环境,办公设计潜移默化塑造协作模式。BBC教育节目部搬迁至全新办公楼后,团队凝聚力瓦解、创意枯竭。复盘后发现:旧楼的公共休息室让员工聚餐闲聊,大量跨界灵感与问题解决方案都诞生于此;新建楼把公共聚会区视作非工作冗余空间直接取消,交流只能局限在正式会议议程之中。

作者指出,突破性想法无法靠指令强制产出,它来自偶遇碰撞、多元视角与机缘巧合。企业虽然不能直接制造灵感,却可以通过为彼此联系创造空间来加以培养。剑桥大学英国医学研究委员会的分子生物学实验室强有力地证明了这一点。早在20世纪50年代,实验室的建筑师就认为,公共餐厅已不再重要。然而,实验室的创始人生物化学家马克斯·佩鲁茨不仅坚持要求建造公共餐厅,还要求公共餐厅必须提供便宜又优质的食物。他认为,如果这两方面的任何一方面没有做好,人们都只会在办公桌上吃三明治,并且彼此之间不会交谈。事实证明他的决定是正确的,这个实验室一共诞生了27位诺贝尔奖得主,非正式交流是其重要支撑。

疫情之后,混合办公成为常态。但作者提醒人们,远程办公在带来灵活性的同时,也在侵蚀组织的社会资本。微软的“工作趋势指数”显示,在远程办公阶段,员工和核心圈层沟通变多,但和外围弱关系互动持续衰减。恰恰是这些弱关系带来新信息与跨界机会,弱关系萎缩会让团队逐步走向封闭。

时间视角同样影响组织生命力。不少企业困于短视,一切围绕短期KPI。书中援引对伦敦富时100指数公司的研究指出,存活超过百年的企业通常规模更小、核心骨干更稳定、首席执行官任期更长,并且具有长远眼光和家庭意识。

本书最重要的启示是,组织首先是一个社会性存在,其次才是一个经济性存在。在企业追逐规模、效率和数字化之前,管理者应当先追问:成员之间是否彼此信任?他们是否被看见、被倾听?他们能否找到属于自己的位置?问题的答案不在最新的管理工具里,而在人类演化形成的社会天性中。

当然,邓巴数并非绝对铁律,但它提供了一个跳出机械管理的框架:管理重点应当从“如何驱动人”转向“促成人的良性联结”。对于试图在规模与活力之间寻找平衡的领导者来说,这种进化心理学视角,或许比任何一项具体的管理技巧更接近管理的本质。

投资不是追逐每个热点的博弈

——读《巴菲特投资思维24讲》

◎ 郑渝川

2025年底,沃伦·巴菲特卸任伯克希尔·哈撒韦 CEO,为长达60年的投资生涯画上了一个辉煌的句点。从1965年到2025年,伯克希尔·哈撒韦的每股市值实现了19.7%的年化复合回报率,累计增长超过6万倍,远超同期标普500指数10.5%的年化回报率和460倍的累计增长。

巴菲特的成功,并非源于追逐每一个市场热点的紧张博弈,而是对理性与耐心的极致坚守。美国价值投资研究者詹姆斯·帕多在《巴菲特投资思维24讲》一书中,将巴菲特的投资事件与言论梳理为宁简勿繁、坚持独立思考、无视让你分心的宏观事件等10项基本原则,并将其精髓归结为两大核心:独立思考与耐心,以及穿透不理性,保持理性。这为我们理解价值投资的本质,提供了一条清晰的路径。



《巴菲特投资思维24讲》
(美)詹姆斯·帕多 著
王尔笙 译
中国人民大学出版社
2026年8月出版

独立思考和耐心

巴菲特相信,普通人不依靠经纪人、股市专家或其他专业人士也能获得成功。股市中总是充斥着大量真假难辨的预测,也总有人兜售各种神秘的预测公式。部分专业机构出于商业利益,刻意放大地缘政治、行业变动对股市的影响,不断制造焦虑,诱导投资者频繁买卖。

对此,本书作者指出,“如果你不是经济学家,请不要假装是”。投资者与其过度去解读各类事件,尤其是那些短期内必然重创股市信心的事件,不如学会从危机中看到机会。

书中还认为,普通投资者有必要掌握会计准则与金融市场的基本知识,并带着怀疑的眼光去审视专家和中介提供的信息,不去迷信那些言之凿凿的预言。这样做最大的好处,是避免成为作者所说的“日间操盘手”,市场对于频繁进出的人,向来充满敌意。正如巴菲特最推崇的投资经典《聪明的投资者》中所言:心性上更贴合投资过程的“普通人”,反而比那些虽拥有广博金融、财务与股市知识,却缺乏此类心性的人,赚到并守住更多的钱。

当然,做到平常心、独立思考、耐心操作,在市场风平浪静时并不难。难的是,一旦行情转入熊市或牛市的极端状态,普通人往往很难守住定力;跌时容易被恐慌裹挟,涨时又容易被贪婪牵引,最终不由自主地卷入羊群效应,跟着人群一起追涨杀跌。

针对这一点,作者给出的建议是:投资者首先要真正了解自己,并对自己的每一个决定负责。如果你所投资的公司具备理性的管理模式和扎实的基本面,那么即便行情出现剧烈波动,也没必要随之产生过激的情绪反应。而其中最关键的一条是:永远不要因为别人的鼓动才决定投资。

同样的思路也体现在仓位管理上。大多数经纪人出于风险分散的考虑,通常会建议投资者广撒网、多持有个股,巴菲特却反其道而行之,主张集中仓位、精

简持股数量。以2004年为例,伯克希尔·哈撒韦公司的重大投资仅集中于10家上市公司;而在其他年份,其重点持有的股票甚至只有5只。这种打法背后的逻辑其实很清晰:正因为仓位需要集中,每一次选择才必须格外慎重;而慎选的结果,才有可能带来更低的换手频率和更长的持有周期,投资者也因此得以摆脱短线涨跌的反复裹挟。

穿透不理性,保持理性

1985年,巴菲特对当时美国最大的纺织品公司做了一次复盘,系统梳理了它在1964年至1985年这20余年间的经营状况。分析的结果并不乐观:这家公司在长达20年的时间里,经营上几乎没有取得实质性进步。基于这一判断,巴菲特将其归入“坏公司”之列。

这便是理性分析的典型思路。也就是说,在做投资决策之前,先老老实实考察这家公司过往的业绩与质地,而不是被故事、概念或市场情绪牵着走。书中进一步指出:互联网时代到来之后,各色新锐的互联网概念公司轮番崛起,一度风光无限;然而时过境迁,其中大多数逐渐落魄,甚至彻底销声匿迹,这恰恰印证了对投资对象进行理性分析的必要性。

那么,什么样的投资才称得上理性投资?巴菲特给出的答案是:一是业务本身能够被理解;二是具备长期光明的发展前景;三是由诚实且能干的人经营;四是股价有足够吸引力。

在科技日新月异、商业模式加速迭代的今天,巴菲特反复强调投资容易理解的公司这一原则,非但没有过时,反而愈发重要。

其原因并不复杂,一家公司的业务之所以“可以被理解”,本质上是因为它的兴衰逻辑相对稳定,发展路径较为确定,未来现金流也更容易预测。比如一些传统业务的公司,它们对应的往往是较为基础、持久的需求,因而拥有可预测的现金流。即便某一阶段业务下滑、引发股价波动,其振幅通常也可在承受范围内,不太可能出现新概念公司那样的股价剧烈波动。

巴菲特还经常强调值得投资的公司要拥有固若金汤的护城河。值得注意的是,即便在高新技术领域,许多细分赛道中也逐渐分化出一批堡垒般的企业,同样构筑了深厚的护城河,比如苹果。这也解释了巴菲特对高科技行业的真实态度,他只是高度谨慎,而非一概排斥。一家高科技公司只要能够满足他设定的标准:盈利模式清晰易懂,现金流与收益状况可以被合理预期,自然同样可以成为他的目标。

就长期而言,金融市场能够较为充分地反映经济的真实走向,但切换到短期波段,市场氛围却常常被贪婪或恐慌所支配。于是便出现了这样的错位:一些名不副实的股票被资金轮番追捧,而质地优良的公司反而无人问津,股价跌至白菜价。这正是巴菲特那两句名言的用武之地:“市场下跌时,正是买入良机”“别人贪婪时恐惧,别人恐惧时贪婪”。

不过,理性投资的第一要义是避免损失、克制冲动,因此并不意味着每次机会都要贸然出手。作者提醒道:每一位投资者,哪怕巴菲特这样能够调动巨额资金的顶级投资人,都有自身的能力圈。处在能力圈之内的投资对象,其风险相对容易预期和控制;而圈外的对象,面对诱惑,也很可能意味着面临的风险边界超出你的预料。

总的来看,《巴菲特投资思维24讲》清晰阐释了巴菲特的投资心法。概括而言,那种理性的、安全的、能够长期带来稳定回报的投资,从来不是一场“不放过每一次机会,追逐每一个热点”的紧张博弈,而是建立在自我认知与常识判断之上的从容选择,是主动远离追涨杀跌,一步步克服人性弱点的修行。

■ 披沙拣



《战略不在顶层》
(奥)克里斯蒂安·施塔德勒 著
杨信超 译
中国财政经济出版社/湛庐文化
2026年7月出版

不少企业战略都会陷入同一个困境:高层闭门制定方案,文件写得宏大漂亮,但中层看不懂如何拆解,基层不理解战略意义,落地效果层层打折。问题往往不在于战略内容本身,而在于战略的制定方式。《战略不在顶层》提出开放式战略思路,打破高层独断的传统模式。本书主张把一线员工、客户、外部专家纳入战略制定环节,借助配套工具,弥补管理层信息盲区,挖掘潜在机会,同时让全员理解战略目标,形成共识,保障战略落地。对于企业管理者而言,这是一本实战手册,清晰解答战略如何制定,如何统一认知,如何高效执行三大难题。本书作者团队阵容强大,由华威商学院等高校的战略学教授联合撰写。对于想要打破战略“纸上谈兵”困境的管理者,这本书能够帮助企业打通从战略构思到落地执行的完整链路。



《高胜算创意》
(澳)蒂姆·杜根 著
孙铭译
浙江教育出版社/湛庐文化
2026年9月出版

每天,我们脑海中会闪过6200个想法,但其中99%是噪声。伟大的创意并非源于灵光乍现,而是源于一套严苛的筛选逻辑。苹果、奈飞、迪士尼等全球巨头之所以持续产出爆款产品,答案不在于他们想法更多,而在于他们拥有更高胜算的决策机制。本书作者蒂姆·杜根是数字内容与创意营销专家,深耕创意与营销领域逾15年,曾为奈飞、美国运通、澳洲航空等全球顶尖品牌提供核心策略支持。作者通过大量商业案例与认知科学研究,提炼出一套“6维8步法”,帮我们海量想法中筛选出那1%真正具备价值的天才创意。书中的6维高胜率筛选框架,从善意、影响力、受众喜爱度、持久性、易懂性、传播变现能力等6大维度评估创意,精准过滤无效点子。这套方法论不仅适用于大企业,产品经理、内容创作者、创业者,或是寻求职场突破的人都可以借鉴。



《大脑的24小时》
(德)本特·弗赖瓦尔德 著
韩冰洁译
中信出版集团
2026年9月出版

你以为一天是由你掌控的?其实是大脑在幕后“捣鬼”。科学记者本特·弗赖瓦尔德在《大脑的24小时》中,化身风趣博学的朋友,陪你度过从凌晨梦境到深夜入眠的每一个关键时刻。这并非枯燥的教科书,而是一本实用的“大脑使用说明书”。作者利用前沿脑科学研究成果,拆解了我们日常行为背后的神经机制:为何开放式办公室让人难以专注?为何压力大时睡不好?如何真正减少手机依赖?书中对梦境控制、运动动力、社交幽默等生活场景进行了科学解读。翻开本书,你将开启一场24小时的大脑之旅。它不试图将你变成神经科学家,而是让你明白那些小习惯、小情绪背后的科学原理。通过理解大脑的运行规律,你可以更好地掌控生活,让科学真正为你所用,提升生活质量与幸福感。



《投资的艺术》
申文冠 著
中信出版集团
2026年9月出版

本书摒弃短期投机技巧与个股推荐,重在搭建完整研投体系,直面投资三大核心问题:为什么买、凭什么拿、错了怎么办,帮助读者跳出追涨杀跌的怪圈。全书按“认知、策略、执行、落地”四层架构展开:先拆解市场定价、周期与资金底层逻辑;再对比价值、趋势、逆向三种投资模式,随市场动态调整持仓;接着明确买卖、止损、资金管理的交易纪律;最后深度解析半导体、创新药等12个主流赛道,给出清晰可行的投资方向。投资既是博弈,也是修心的艺术。全书以“用秩序对抗不确定性”为核心,提供一套可落地的投资路线图,引导投资者过滤市场噪声,锚定长期价值,提升研判能力,力争实现长期稳健的财富增值。