

# 为什么聪明人在一起却难以成事儿

□ 胡艳丽

暗淡。

与英特尔三杰的故事相反，在英特尔之前，聚集了一批天之骄子的肖克利半导体实验室，却因为肖克利的偏执狂傲而令人才散尽。这些叛逆在离开肖克利后，共同开创了仙童半导体公司，再次云集了一批行业内的顶尖人才，然而天才组成的团队最终也因各种原因风流云散。

为什么一批杰出的人才汇集到一起却成不了事？各有弱点的英特尔三杰却可以能人所不能？个中秘密，其实全都藏在管理团队的搭配组合之中。

英国著名“团队角色理论之父”贝尔宾博士在《管理团队：成败启示录》揭晓个中答案。原来不论是肖克利半导体实验，还是仙童半导体公司，他们中了高智商的诅咒。导致他们失败的表面原因是一群高智商的人在一起，

彼此锋芒相刺，最终产生了正正为负的效果；但继续探究下去就会发现，导致他们分离崩析的内在于原因，是这些天才们缺乏团队意识，彼此间缺乏有效合作。他们每个人单独看都光芒四射，但却因为缺乏互补性，而无法组成一个有效的团队。而英特尔三杰，三人却因优势互补，有效分工，形成了一个黄金三角，形成了一个最佳管理团队组合。

根据贝尔宾的理论，一支结构合理的团队应该拥有9个团队角色分别是鞭策者、执行者、完成者、外交家、协调者、凝聚者、智多星、审议员和专家，他们各司其职，协同联动，一个团队才能高效运转。需要指出的是，一个团队需要9个角色，但一个人可以身兼数职。就像英特尔圣父诺伊斯那样，他既是凝聚者、协调者，也是外交家；而圣灵摩尔则是智多星和专家；而伟大的圣子格鲁夫则充当了鞭策者、执

行者、完成者、审议员等多种角色，他们堪称最“经济型”的管理团队。

企业管理团队，犹如一个神奇的魔方，队员之间搭配合理，其爆发出的整体战斗力远大于单人简单叠加所能产生的效果。实践证明，智力综合水平略低的团队，只要其中有一个智多星，就完全有可能战胜由聪明人组成的超级团队。一个人的聪明才智，若不能融入集体，甚至因智力而争锋，和他人发生不可调和的碰撞，此时智力不仅不是团队的助力，反而成了负面因素。

只有适合的人在团队中找到了适合的角色，所有的角色都能够各司其职，分工协作，相互制衡，这样的团队才是成功的，才有可能发挥出团队魔方的功效。

《管理团队：成败启示录》  
(英) R梅雷迪思·贝尔宾 著  
机械工业出版社

## 独饮苍茫中的美丽和孤寂

□ 刘东方

在诗人笔下，我们不但看到了外部现实视线的横切面，这里涌动着汹涌的欲望、扭曲的灵魂，这里的精神在失落，文化传承出现裂变，优雅的美美生活在跌失，世界“像不停止的陀螺”快速旋转，更能体验和领悟到诗人面对这个世界冷静思考和从容的考量。

迟云以在诗歌的创作模式多为“类比式思维”，也就是说诗人通过直观表象间的比拟和联想，使诗歌获得比较直接的理性体悟，这也是知性诗歌较为常用的思维模式。《一只眼睛睡了一只眼睛醒着》中诗人的诗歌思维模式有了突破和深化，具备了“虚幻式思维”的特征。所谓“虚幻式思维”是指诗人摆脱了“物”与“知”之间的直观类比和联想，通过虚幻的思维，在抽象的层面上找寻“物”与“知”间形而上的内在关联。

与往昔的创作不同，《一只眼睛睡了一只眼睛醒着》的诗作在对飞速发展的现代社会保持思考和评判的同时，将内省的眼光投注到个体被湮没和被遮蔽的深处，倾听自我于现代化的红尘中发出的呼叫，传达现代人尖锐的生命痛感，并希冀通过个体自我的剖析，找寻和建构与城市文明对峙的精神家园和精神的绿洲——“如同一只羔羊希冀一片柔软的青草地”，这里阳光温暖而草叶绵长，“我想把草木的气息充盈在心里”。

## 学点家庭蔬菜种植

□ 张鹏飞

蔬菜，面积小的阳台又适合种哪些蔬菜。本书首先介绍了种菜之前需要做哪些准备工作。比如如何根据家庭自有条件进行种菜规划、种菜容器如何选择、种植品种如何购买、种植土壤如何准备等。比较有趣的是，书中还介绍了一些家庭自制有机肥料的方法以及病虫害防治方法，均是无公害化，我们可以在家里自己做肥料和抗病虫害溶液，既能节省成本，又健康、安全。

第二部分是本书的重点，介绍了60多种适合家庭种植的蔬菜。这些蔬菜包括芽菜类、叶菜类、果实类等。有的蔬菜不仅适合食用，且

且适合观赏。每种蔬菜作者都进行了详细的种植介绍，包括种子处理、种植前准备、播种、对环境条件的要求、苗期管理、日常管理、培育、采收等。最为难得的是，每种蔬菜还附有营养功效、食用宜忌、推荐美食、营养成分的介绍，让我们这些“菜农们”在种植之前，对蔬菜的功能有所了解，继而选择适合自己和家人食用的蔬菜进行种植。这是本书与其他同类图书的不同之处。

《容易上手的家庭蔬菜种植》  
王莅 朱鑫 王俊杰主编  
天津科技翻译出版有限公司

## 和纸之美

□ 周穆洁

在人类漫长而又曲折的文明史中，纸张无疑占据了最重要的地位，它令文明得以广泛传播，令书法绘画艺术得以飞扬，将文明的种子撒播在世界的每个角落。而造纸技术的不断传播，也令纸与各个地域的风土及原材料结合在一起，形成独具魅力的纸质与特性。

和纸就是这样一种具有浓厚地方色彩与独特民族风情的事物。而日本著名民艺理论家柳宗悦饱含深情与热爱写就的《和纸之美》则为我们展现了和纸的魅力。

和纸无疑是美丽的，书中展示了各种以和纸完成的书画作品，而作为一件艺术品的载体，我们似可触摸到和纸的质地与纹路一般，作者就从这份美丽开始说起，《和纸之美》包含了柳宗悦先生不同年代的《和纸之美》《和纸之训》《和纸十年》三篇文章，以及特别附录的四篇有关和纸与民艺的文字，分别介绍了和纸的美丽之处，和纸制作的原材料，制作和纸的匠人以及和纸背后所指代的日本精神，最初版本中还附有珍贵的和纸制品引导读者去发现和纸之美，可看出作者的自豪感，如数家珍。

具有几千年历史的中国造纸术，辗转传到日本，却使造纸与这片土地结合在一起，焕发出别样的光彩。造纸术与日本独有的树种、茂密的森林、丰富的水资源相得益彰，洁净、温润、坚强，同时充满特殊的情趣，这是和纸所独有的特性。和纸已参与到现在日本人的日常生活之中，成为塑造日本生活形态的重要要素，这或许就是和纸能够延绵至今的原因吧。

不同的和纸由于材质的选取以及制作的差异充满了个性之美，甚至是阳光的照射，也对于纸张有着不同的影响，就像日本人所说的“一期一会”，每个人在不同时候制作出的和纸，都是独一无二二的存在。在日文中，字音与“神”相同，可见出人们对于纸张的敬畏与喜爱之情。

和纸在日本历经1200余年，已经渗透到日本人生活的各方面之中。纸联接了艺术与生活，自然与社会，纸张是人类最伟大的发明，却又充满了自然造化之美。

或许阅读了这本《和纸之美》，最大的收获，也是发现自然的美好，手作的珍贵，以及逃离现代工业化批量化与简慢的快乐。

《和纸之美》  
【日】柳宗悦 著  
九州出版社

### 速读

## 你的思维已经过时，该爆裂一下了！

□ 崔琦 整理

《爆裂》这本书在美国一出版就成为科技、互联网、商业三大圈内、圈外人士的标配——互联网科技世界的大神伊藤穰一终于出书了，而且这本书还是他几十年纵横互联网江湖的经验与总结。

此人是麻省理工学院媒体实验室主任——伊藤穰一，国内媒体经常称呼他为“日本马云”。

### 最前沿、最尖端、最牛气……

麻省理工学院媒体实验室是创新的代名词，是创造未来的实验室。它有一群疯子，它的研究方向是没有方向。它创造出许多影响世界的颠覆性技术，在诸如可穿戴技术、人机交互、情感计算、3D打印、编程教育等领域不断推出突破性的成果。从音乐、阅读、电影、到人工智能和各类识别技术，麻省理工学院媒体实验室的技术及其衍生已经覆盖了超过80% 的互联网生活。或者说，麻省理工学院媒体实验室覆盖了你80%的互联网生活。

麻省理工学院媒体实验室的创始人一定不简单，他就是尼葛洛庞帝，不论是圈内人还是圈外人，应该都知道这位被西方媒体推崇为电脑和传播科技领域最具影响力的大师之一。

现在尼葛洛庞帝的衣钵、麻省理工学院媒体实验室的使命都交到了伊藤穰一的手上。伊藤穰一是谁？他曾两次从大学退学，做过夜店DJ，经营过一家书店，还创建了多家公司，以他的传奇经历人称为“日本马云”。他曾被《商业周刊》评为25位对网络影响最大的人物之一。牛津互联网学院还为他颁发了终生成就奖，以此表彰他作为全世界引导互联网自由领头羊的贡献。他是Web世界顶尖的思考者。他写的文章涉猎最新技术，从在线游戏，到社会网络。说

得稍微夸张一点，这个人一开口讲话，全世界的精英都纷纷侧耳倾听。

### 颠覆你的认知模型

伊藤穰一在《爆裂》这本书中提到的未来社会的9大生存原则不仅仅是应对未来商业世界的生存原则，也是积极应对当下挑战的成功思维模式，更是伊藤穰一几十年来在互联网、科技和商业圈呼风唤雨的制胜宝典。

#### ◎涌现优于权威

在传统的体系中，从制造业到政府部门，大多数决定都由顶层做出（这个过程需要咨询专家），然后由中层和底层实施。这个过程会非常缓慢，即使想要突破官僚体系的重重包围，也会受到保守者的阻挠。在互联网的助推之下，知识生产和传播发生了结构性的转变，“涌现”时代已经取代了权威时代。“涌现”系统假定系统内的每个人都拥有独特的聪明才智。当人们作出支持哪一个观点或项目的选择时，这一信息会被共享，或者更为重要的是，可以利用这一信息进行创新。

#### ◎拉力优于推力

“涌现”是投入大量人力物力解决问题，而“拉力”则是在最需要的紧急关头投入最需要的人力物力，这一原则进一步优化了“涌现”原则。“拉力”原则是通过互联网将需要的资源吸引过来，而不是将材料和信息集中存储起来。“拉力”原则甚至可以改变整个行业的供应链，因为该原则背后的逻辑是：在“需求”出现之前，根本就不应该存在“供给”。

#### ◎指南针优于地图

“指南针优于地图”原则能帮助你发现事物背后的运算规则。地图意味着掌握详细的地形信息以及最佳路径；相比之下，指南针是更加灵活的工具，需要使用者发挥创造性和自主

性找到自己的道路。一个人决定放弃地图而选择指南针，是因为他认识到在日新月异的世界中，一份详细的地图可能会将你引入密林深处，带来不必要的低成本；而好用的指南针却总能带你去你想去的地方。

#### ◎风险优于安全

当把一款产品推向市场的成本，或者把一个创意推向大众的成本有可能让一家机构陷入破产时，优先考虑安全而非风险是合情合理的选择。然而，在互联网世界和科技发展的背景之下，新的规则应该是拥抱风险。这也许听起来不太负责任，但这是发掘低成本创新潜力的必要因素。

#### ◎违抗优于服从

创新通常需要创造力，而创造力需要摆脱束缚。这个学术机构一般倾向于遵守规则，远离混乱。这个过程扼杀了“叛逆精神”，同时也扼杀了创造力、灵活性和富有成效的改变，长此以往就会影响社会的健康和可持续性。这是放之四海而皆准的真理，从学术界到企业、政府，再到研究机构，都是如此。“强有力的叛逆”是任何健康的民主、任何持续自我纠错和创新的开放社会必不可少的因素。

#### ◎实践优于理论

实践优于理论意味着，人们要意识到，在节奏快变成新常态的未来，等待和计划的成本要比先实践后随机应对更高。在过去的慢节奏时代，在做所有事情时，尤其是需要投资的事情，规划是避免失败带来经济灾难和社会不良影响的关键一步。然而，在互联网时代，有的公司却欢迎甚至鼓励失败。现在，从制造业到咨询业，发布任何新品的价格都已大幅缩水。商界一般都把新尝试带来的“失败”看作一次廉价的学习机会。

#### ◎多样性优于能力

在互联网出现之前，多样性是很难实现的，公众很少有机会为其他领域的知识创造献

策献力。传统的管理实践所遵循的都是“谁最适合做哪项任务”。但在遍地互联网的今天，将人才与任务匹配的最佳方式并非是让学历最高的人承担最困难的任务，而是要观察成千上万民众的行为，并确定谁最具备完成该项任务所需的潜质。也就是说，依赖的是以往被低估的特性——多样性。当下，许多公司、个人和学术界开始利用全球通信网络汇集智慧，并用于解决单个问题。

猪八戒网是中国领先的服务众包平台注册用户超过了1300万，其中服务品类涵盖平面设计、动画视频、网站建设、装修设计、文案策划、工业设计、工程设计、营销推广等为主的。它们所实施的正是“多样性优于能力”战略。

#### ◎韧性优于力量

飓风肆虐时，钢铁般结实的橡树被连根拔起，而柔软、极具韧性的芦苇弯下了腰，待飓风过去后又迅速生长。在对抗的过程中，橡树已经注定失败了。

通常而言，大公司就像橡树，自身变得强大以抵御失败。认为相比风险，安全更重要；相比拉力，推力更重要；相比涌现，权威更重要；相比违抗，服从更重要；相比指南针，地图更重要；相比系统，个体更重要。

有足够韧性的个人或机构不仅能顺利从失败中恢复过来，被誉为中国烟草大王、中国橙王的褚时健就是“韧性优于力量”原则的典型例子，也是一个非常励志的传奇。褚时健先后经历两次成功的创业人生。他74岁时在哀牢山承包荒山开始种植开始第二次创业。2012年，85岁的褚时健种植的“褚橙”通过电商开始售卖，褚橙品质优良，常被销售一空。褚时健成为“中国橙王”。

#### ◎系统优于个体

“系统优于个体”原则让人认识到，负责的创新不只需要速度和效率，同时也要持续

### 新书导读



《白瓷之路》  
[英] 埃德蒙·德瓦尔 著  
广西师范大学出版社

如今司空见惯的瓷器，历史上却是连接中西世界的强大媒介。《白瓷之路：穿越东西方的朝圣之旅》通过瓷器自中国传入欧洲数百年间发展演变的恢弘历史，讲述了独一无二近代中西文明交流的史诗故事。



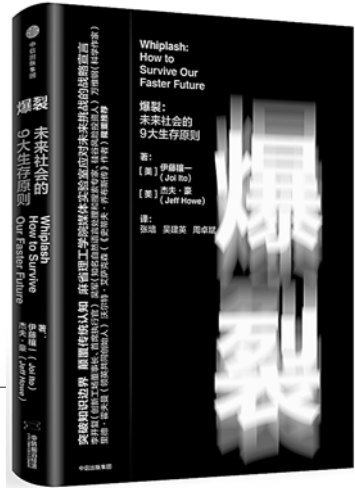
《国家构建》  
[美] 弗朗西斯·福山 著  
学林出版社

作者站在政治治理界探索的前沿，不断思考世界出现的新问题。他的国家理论对于中国学术界以广阔的历史视角与宽泛的比较视角思考中国自身的国家问题一定会有诸多启迪意义。



《南画的形成》  
徐小虎 著  
广西师范大学出版社

中国文人画在18世纪的日本被重新滋养，发挥到极致。日本画家抱定宋人的宝贵遗产，哪怕接触的只是“普通的”文人画，也能结合创作出独具一格的南画。



《爆裂》并没有讲什么技术问题，而是探讨了互联网时代的一种“新体制”，正在解决一些过去的“旧体制”解决不了的问题，我们过去默认的常识，必须得重新定义了！

关注新技术带来的整体影响，以及理解人、社区和环境之间的关系。

前几代人的创新主要受涉及个人利益或企业利益的问题驱动，比如“这个东西能给我带来什么？我如何用它去赚钱？”然而，创新者不用考虑生态、社会和互联网的影响而去开发新产品和新技术的时代已经过去。未来，驱动创新必须考虑到创新潜在的系统影响。我们运用这个策略，可以保证未来的创新对我们生存的多种自然系统有积极影响。

“系统优于个体”为我们阐释了这样一个原则：干预每一项科学和技术的创新必须考虑到其对全球网络的整体影响。

任何一个人类发展时期，都拥有一整套得到公认的假想与信念体系。但当下的现实状况是，我们的“认知模型”已经远远跟不上这个互联网、高科技时代的发展速度。我们的思维习惯已经明显跟不上社会发展的步伐。

《爆裂：未来社会的9大生存原则》  
[美] 伊藤穰一/杰夫·豪 著  
中信出版社