

《助推》
作者新作

! 打造明智团队，
提升决策效能的八大路径



高效的 团队决策



Wiser

Getting Beyond Groupthink to
Make Groups Smarter

【美】卡斯·桑斯坦（Cass R. Sunstein）里德·海斯蒂（Reid Hastie）——著
赵磊——译

中信出版集团

高效的 团队决策

Wiser

Getting Beyond Groupthink to
Make Groups Smarter

[美] 卡斯·桑斯坦 (Cass R. Sunstein) 里德·海斯蒂 (Reid Hastie) —— 著
赵磊 —— 译

图书在版编目 (CIP) 数据

高效的团队决策 / (美) 卡斯·桑斯坦, (美) 里德·海斯蒂著; 赵磊译. -- 北京: 中信出版社, 2019.6

书名原文: Wiser: Getting Beyond Groupthink to Make Groups Smarter

ISBN 978-7-5086-9963-9

I. ①高… II. ①卡… ②里… ③赵… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ① F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 013711 号

Wiser: Getting Beyond Groupthink to Make Groups Smarter

Copyright © 2014 by Cass R. Sunstein and Reid Hastie

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Simplified Chinese translation copyright © 2019 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

高效的团队决策

著 者: [美] 卡斯·桑斯坦 里德·海斯蒂

译 者: 赵磊

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 三河市中晟雅豪印务有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 8

字 数: 260 千字

版 次: 2019 年 6 月第 1 版

印 次: 2019 年 6 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2015-0664

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-9963-9

定 价: 52.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

引 言

破解团队决策的迷思

你完成上一个项目所花的时间是否大大超出了你的预期？如果是，那么你就已成为规划谬误（planning fallacy）的牺牲品。也就是说，你以为自己能以比实际快得多的速度完成工作任务。

你是否特别有信心地认为，你的朋友也会喜欢最近让你神魂颠倒的那部电影？如果是，那么你就已落入自我中心偏差（egocentric bias）的魔爪，想当然地以为你喜欢什么，别人也会喜欢什么。

人们往往不做长远考虑，过度害怕损失，往往表现出不切实际的乐观态度，往往做出自私自利的判断（“宁教我负天下人，不

教天下人负我”），还往往面对风险不知所措，应对失据。由于这些原因，以及其他一些原因，我们每个人——作为个体——会把自己搞得麻烦缠身，焦头烂额。

在过去几十年里，关于人们如何思考、行动以及为什么偶尔会捅个娄子，我们已经取得了突破性的研究成果。行为科学家已经证明，没有人类犯不了的错。当然，这个观点本身不是什么新东西。重要的内容藏在细节里——我们到底会犯哪些错误，为什么会犯这些错误。

为了回答这个问题，社会科学家将思维分成了两种形式：快速和慢速 [丹尼尔·卡尼曼 (Daniel Kahneman) 有关这一话题的著作最为精彩]。¹ 根植于被行为科学家经常称为系统 1 的快速思维，反应迅速，自动响应，情绪化而且凭直觉行事。而以所谓系统 2 为基础的慢速思维，则缓慢，精于算计，深思熟虑。如果我们想知道应该做什么，尤其是在面对纷繁复杂的局势时，系统 1 是不可靠的（虽然依靠它赶紧从麻烦中脱身倒也不赖）。如果系统 2 运转良好，慢速思维就会扮演重要的卫士角色（因为通过计算），而且往往能够给出恰当的解决方案。不幸的是，负责拍板的往往是系统 1，所以它要为人们犯下的许多错误负责。

个人是这样，那么群体呢？在本书中，我们将从一个简单的问题开始：群体是否总能纠正个人的错误？我们的回答也很简单：不能。不但不能，群体实际上总是会把这些错误放大，这类事情太常见了。就拿规划谬误来说吧，群体的表现最终甚至比个人还

要糟糕——企业、政府以及日常生活中的许多失败莫不源自于此。在群体之中，系统 1 的权力更大了。

我们还要问第二个问题：群体是否有能力纠正个人的错误？我们的回答还是很简单：有。具体怎么办，听我们来解释。

有时，群体借助某些容易上手，不太正式的方法或战术，能够变得更聪明一些。一个简单的战术是，领导者往往在他们闭嘴而让别人畅所欲言的时候把事情做到最好。一个稍微不那么简单的方法是，领导者往往在赋予成员具体职责，并让大家在更容易获得需要的信息时，变得更加高效。聪明的群体有时会采取“蓝军”战术，力图在现有实践或即将做出的决策中寻找还有哪些弱点和漏洞。你还可以通过其他方法增强群体或公司的智慧，例如在团队中培养某种社会规范，重新界定团队精神真正含义——不是与小伙伴们友好相处，不是愉快地嗨聊，也不是在老板显摆自己才华横溢时不遗余力地表达仰慕之情，而是提供新的信息。

有时，群体在采用更加正式的方法时能够做到最好。通过竞技大赛、预测市场以及公开征求意见等做法，群体能够借助现代科技，在发掘和提高群体智慧方面获得令人瞠目结舌的海量机会。附带说一句，本书的书名不是我们想出来的，而是我们完全不认识的一群陌生人的成果。他们工作的地方，则是一个直到我们决定寻找外援，为书命名才知道其存在的网站。我们会在后面讲述这个故事。

我们还使用了一种源自于生物学和现代计算机科学的核心区分法。这种区分将决策类任务或解决问题类任务分为创造性的发散思维阶段和关键性的解决方案集成阶段，从而帮助人们改善所有类型群体的工作流程。我们将向各种风格的管理者提供许多有针对性的建议，帮助他们分析频繁出现群体流程无效或者效果不够好的原因，了解如何才能把事情搞定。

多少个臭皮匠能够赛过一个诸葛亮？

人类有历史以来，就一直在进行群体决策。在现代社会中，公司、律所、校董会、工会、宗教组织、政府和国际机构都少不了群体决策。在所有这些场合以及无数其他场合下，人们组成大大小小的团队，共同决定要做的事。老话常说，三个臭皮匠，赛过诸葛亮。照这个逻辑，四个臭皮匠，应该能强过三个，五个又强过四个，假如有一百个、一千个臭皮匠，那就没有做不成的事儿了（我们将在第8章探讨一些描述和约束群体思维力量的数学计算结果）。假如群体成员确实互通声气，他们是可以学习并做出更好的决策的，而且群体也能够纠正其部分或许多成员此前犯下的错误。

这种乐观的看法可谓源远流长，一个比较著名的版本甚至可以直接追溯到亚里士多德那里。他是群体智慧的早期推崇者，坚持认为当人们“齐聚一处……联合在一起作为一个整体而非个体

时，他们就可以超过少数贤良的智能……当许多人都为协商过程献计献策，人人贡献一分意见和一分思虑时……有的长于此节，有的优于彼处，各取所长汇于一处则完美无瑕”^①。² 亚里士多德敏锐地认识到，群体成员在一起协商议事，是有可能扩大他们的见识，消除错误，进而改善“少数贤良的智能”的。关键一点在于信息的综合，因为不同的人对于全部信息领会的部分各不相同，因此要把每个人的意见都加进来才能知晓整个信息的全貌。我们会在后面花些时间厘清亚里士多德的主张可能意味着什么，以及如何使其成为现实。

20 世纪，哲学家约翰·罗尔斯（John Rawls）也说过类似的话：“讨论的收益在于，哪怕是议员代表们，在知识和理性思考的能力上也都有局限性。他们当中没有谁能够洞悉别人知道的一切，也没人能够所见完全相同，认为他们会步调一致地采取行动。讨论是综合信息、集思广益的一种形式。”³ 尽管罗尔斯说的是民主，但他的观点也适用于所有群体，无论是私人的还是公共的，小型

① 此段论述引自亚里士多德的《政治学》（卷三章十一，156~157 页）。吴寿彭先生所译《政治学》对此段论述的翻译为：“就多数而论，其中每一个别的人常常是无善足述；但当他们合而为一个群体时，却往往可能超过少数贤良的智能。多人出资举办的宴会可以胜过一人独办的宴会。相似地，如果许多人（共同议事）人人贡献一分意见和一分思虑；集合于一个会场的群众就好像一个具有许多手足、许多耳目的异人一样，他还具有许多性格、许多聪明。群众（多数）对于音乐和诗人的作品的批评，常常较（少数专家）更为正确，情况就是这样：有些人欣赏着这一节，另些人则被另一节所感动，全体会合起来，就完全领略了整篇的得失。”本处翻译有所调整。——译者注

的还是大型的。

但群体真能成功超越少数贤良的智能吗？他们确实能够综合信息、集思广益吗？企业实现这个了不起的成就了吗？政府官员呢？很不幸，人类历史表明，群体一而再，再而三地辜负了自己的潜力。不但没有超越，许多群体最终证明都是蠢材。他们把宝押在注定要失败的产品上，错失千载难逢的良机，制定不成功的营销战略，投资和策略出了岔子，并在这个过程中伤害了数以百万计的人。

在群体能否做出好决策的问题上，不同风格的领导者的观点出现了严重分歧。许多杰出的商界领袖坚持认为，好决策就要让好多人参与决策，有他们在，就可以避免犯下愚蠢的错误。在政界，有些著名的成功领导人，例如罗斯福总统，就倾向于相同的观点。其他一些不太成功的总统，则把自己孤立起来，只听从一小撮臭味相投的顾问的意见。如果你想做出好决策，就得广开言路，多听大家的意见，这在许多圈子里已经成为大家的共识。

另外，我们也都熟悉那些对自己的判断特别自信的领导者，他们认为团队判断和顾问们的大多数主意往往让人分心，浪费时间。许多暴君和部分天才更喜欢这样思考问题。有时他们成功了，连暴君也算在内，有一部分领导者确实是天纵英才，能够自己把事儿想明白。但更多的时候，他们失败了，部分原因就是他们做不到也不可能做到全知全觉。

虽然他们的自信是一种偏激的妄想，但是我们别忙着把他

们的做法全盘否定。群体决策要想做好可能很难，而且有时会让
我们怀疑到底值不值得费这么大劲。对有些人来说，一次好的群
体讨论堪比一次难得的经历。经济学家建议，我们应该通过两方
面的考虑来评估决策的价值：决策的成本和失误的成本。群体
判断提高了决策的成本，因为参与的人很多。而且如果群体参
与的结果是让决策变得更糟，这种决策也增加了——而不是减少
了——失误的次数和强度（以及失误的成本）。

这一点让我们想起了群体迷思（groupthink）。欧文·贾尼
斯（Irving Janis）首先阐释了这一理论，认为群体往往会导致强
调共性，压抑个性。⁴ 贾尼斯是对的：大多数时候，无论是私人
群体，还是公共群体，他们犯错不是因为排斥了群体协商（group
deliberation），而是因为进行了群体协商。协商之后，公司、工会
和宗教组织往往会做出灾难性的决策，政府也一样。

“群体迷思”这个词可谓经典，而且已经当之无愧地跻身于流
行词语的行列。但是，许多研究人员却找不到证据来支持贾尼斯
的主张，很多人都试过，但基本无功而返。⁵ 贾尼斯相信，那些
凝聚力较强，秉持高度命令式的领导风格，专家插不上话的群体，
尤其容易陷入群体迷思。为了支持这个观点，他提供了一些饶有
趣味的案例。

但是，仅根据这些严格来说连随机对照试验都算不上的案例
研究就下结论，并不是一件靠谱的事，更何况还有其他不支持贾
尼斯主张的案例（包括尼克松政府和挑战者号航天飞机发射）。实

验性研究不能始终如一地将特定群体的表现特征与群体迷思挂起钩来，即使贾尼斯自己强调的那些群体，也不例外。⁶ 贾尼斯令人浮想联翩的论述看着更像是一部文学作品，而不是对群体如何犯错的准确记录，更谈不上能够对群体成功发挥有益的指导作用。

另外，贾尼斯的理论是在现代行为科学兴起前形成的。而现代行为科学的兴起则带来了一批不同于以往的独立文献，代表作不仅有卡尼曼的《思考，快与慢》(*Thinking, Fast and Slow*)，还有艾瑞里的《怪诞行为学》(*Predictably Irrational*)、穆来纳森和沙菲尔的《稀缺》(*Scarcity*) 以及塞勒和桑斯坦的《助推》(*Nudge*)。⁷ 不过到目前为止，还没有人对近期行为研究成果如何影响企业和其他群体的表现给予任何形式的持续关注。我们的目标是填补这一空白，希望把包括行为经济学在内的行为研究与群体绩效的问题直接联系起来。

通过这种方式，我们寻求超越群体迷思的禁锢，对群体失败问题（包括涉及团队和组织的企业与政府失灵）有更准确的认知，寻找潜在的解决方案。我们将通过对几十年研究历程（其中也有我们自己的心血）的阐述，试图厘清那些要为各种各样的协商型群体的失败负责的机制，指明通向成功实践的道路。许多最富建设性的意见表明，有些小措施，反而具有非凡的价值，可以立即实施，并且能够产生很大的影响。无数的企业可以做得更好，无论是对它们的员工还是客户。这同样适用于政府机关以及许多其他群体，包括慈善组织、宗教团体和教育机构。

互通消息，共享资讯

我们两个人已经对群体决策研究多年，这本书就大量取材于我们自己的实证工作以及经历。

2009—2012年，桑斯坦曾担任白宫信息与规制事务办公室（OIRA）主管。OIRA协助监督环境保护、工作场所安全、卫生保健、移民、农业、国土安全以及其他众多领域的联邦法规的制定工作。在联邦政府以及其他许多地方，群体决策是一种常态，大型项目和政策的命运都取决于群体成员的关系与互动。

OIRA工作的关键，是要尽可能确保重要的规则 and 规定符合法治精神，实实在在地造福美国人民，并且不会产生不合理的成本。想让这个流程运作良好，一定程度上就需要自身掌握着大量信息的各个联邦政府部门，能够分享它们掌握的信息，进而实现更好的结果。例如，经济顾问委员会有很多通晓经济影响的专业人员，环境保护署（EPA）则有环境方面的专家，美国贸易代表办公室对贸易问题知之甚广，科技政策办公室则有着丰富的科学专长。当来自不同机构和部门的人能够畅所欲言，把他们知道的信息讲出来时，群体决策就能做得更好，避免出现大的失误。

举例来说，假如EPA正在审议一项可能减少电厂空气污染的提案，它就需要联邦政府内部其他人士的信息。它需要掌握经济学和科学方面的知识，可能还需要了解一点贸易知识。没错，EPA有自己的专家，但如果能够得到其他领域的专家权威指点迷津，

它可能会做出更好的决策。正如我们将在后文中强调的那样，具体的角色分工可以确保重要的观点不被忽略，因此是群体运转良好的标志。细致的成本-效益分析，是系统2慢速思维的典型范例，也是克服行为偏差，包括群体偏差（group biases）的一个重要途径。

可以说，外交政策领域也是如此。有关“好流程”的想法听起来枯燥乏味，但是一个国家之所以能够避免外交政策失误，或做出精明的决策，往往是因为它有一个比较到位的“好流程”，能够确保领导者了解他们需要知道的信息，而且有价值的信息不会缺少或丢失。在白宫，国家安全顾问的工作就是负责这个流程的运转。如果担任这个角色的人喜欢独断专行，或者对于很多人都认为应该慎重考虑的事情不假思索便贸然推进，那么这个流程是不太可能运转顺畅的。

在小布什任职期间，关于伊拉克拥有大规模杀伤性武器的判断，在某种程度上就是整个流程的失败，信息没有得到正确的筛选和汇总。在奥巴马任职期间，关于追捕本·拉登的决策是一场赌博，最终赌赢了，因为国家安全顾问托马斯·多尼隆（Thomas Donilon）老练地掌控着整个流程，并使总统充分知情，及时了解各方信息。

乐天、焦虑和嗨聊

优秀的管理者能敏锐地意识到信息汇总的好处，并且他们知

道角色分工可以降低嗨聊的风险。在团队成员认为一切都进展顺利，甚至可能更好的时候，最容易嗨聊，因为什么也不用担心。我们认为，嗨聊是群体失败的一个普遍根源，我们也会多花点时间来解释为什么它的害处这么大。事实上，嗨聊就是本书要解决的主要问题。

与其他组织一样，政府内部只进行角色分工可能还不够。我们可以将领导者分为两种类型：乐天型和焦虑型。乐天型领导者轻松、乐观、知足。他们认为，事情完全在控制之下。与之相反，焦虑型领导满脑子想的都是会不会发生灾难。他们担心事情马上要出问题，也许还会失去控制。

乐天型的人精力充沛，有激情，有热情，乐观向上。他们相信自己的项目能够成功，而他们的热情也是有感染力的。例如，奥巴马政府的大多数官员都不属于乐天派，但有些人是。他们认为《平价医疗法案》可以实施，只有几处小瑕疵。只要民主党和共和党携手合作，政策就会像政府希望的那样发挥作用。

乐天派往往非常讨人喜欢。他们看起来都是完美的团队成员，能够取得了不起的成就。其中有些人富有远见。他们不惹是生非，不破坏现状。他们活力四射，满脸笑容。他们有很多想法，其中很多都非常优秀。他们往往过得很幸福，也喜欢嗨聊。人们很容易雇用和提拔他们。我们不会拿任何具体人来举例，但每一届总统的行政班子里都不缺乐天随和的人，像其他许多工作单位一样。

相比之下，焦虑型的人可能也乐观、大方，甚至充满热情和

笑容，但他们同时更受到担心、怀疑乃至猜忌的困扰。他们也相信自己的项目能够成功，希望这些项目取得成效，但在焦虑的人眼里，到处都是障碍、缺点和挑战。与奥巴马政府里的乐天派一起共事，焦虑的人有时会显得多疑过虑、死磕一点、态度消极，偶尔表现得苛刻严厉。他们会一直问一些试探性的问题，而问题的路数总是一样的：“怎么会错呢？你有没有想到这一点啊？你为什么 not 制定对策？”

我们举两人为例。一位是南茜-安·德帕尔（Nancy-Ann DeParle）。她从 2010—2012 年担任主管政策的白宫办公厅副主任，是“焦虑党”的模范代表人物。德帕尔已经积累了丰富的政府部门工作经验。她敏锐而清楚地意识到，越能干，越聪明，越热情的人，越容易犯大错误，特别是当这些人考虑不周全，不做最坏打算的时候。虽然她做事非常公平，而且可能是全世界最大的好人之一，但她可不是一个老好人。对她来说，看着对方的眼睛，质疑他们的计划，或者干脆对他们说“不”，这些事做起来一点问题也没有，部分原因可能是她跟乐天派真的一点儿也不沾边。

这儿有一个小故事。在桑斯坦掌管 OIRA 那段时间，有一天深夜德帕尔给他发了一封略显焦虑的电子邮件，问“法规进展得怎么样了”。桑斯坦搞不清楚她说的是什么法规，于是答复说：“我不知道你说的是哪项法规，但大部分法规的进展都相当不错，所以很可能你说的那项也很好。”德帕尔简单地回复说：“拥抱一下。”

桑斯坦有点小惊讶，但也很感动，因为尽管德帕尔温婉大方，

但她也不是随便跟谁都拥抱的主儿。桑斯坦回答道：“这是本年度最暖心的电子邮件。”没想到德帕尔马上回复，解释说她本来写的是 ghg，代表温室气体（greenhouse gas），结果她的手机自动更正为 hug（拥抱一下）。

德帕尔不是一个爱拥抱的人。她不喜欢嗨聊。她可以使自己身边的每一个人，不管是她的上级还是下级都变得更加聪明智慧，尽管有时也会让人感觉有点不舒服。历史不会重演，但有一种说法认为，假如当年她继续在奥巴马政府任职，2013 年美国医保网站 HealthCare.gov 在上线时就不会惹出一堆麻烦事儿，项目执行会更好，网站可能早就投入使用了。无论是否如此，焦虑都会让思想更集中，而焦虑型领导者更是能够让大家的思想都集中起来。焦虑，与大多数情绪一样，是会传染的。这是一条重要的经验教训，管理者要牢记于心。

在奥巴马总统的首个任期，杰夫·赞茨（Jeff Zients）担任行政管理和预算局副局长，后来升任代局长。他是一个乐观有趣的人，永远一副和蔼可亲的样子，很少皱眉。每个人都喜欢赞茨，但他完全有能力制造建设性焦虑，特别是当面对紧要关头的时候。在私营部门工作时，他被称为超级明星经理。2013 年，HealthCare.gov 刚刚推出之际，面对一片混乱，奥巴马总统采取了一项非常明智的举措，请赞茨来解决这个问题，而赞茨完成了这项任务。于是，总统又明智地要求赞茨回到白宫担任国家经济委员会主任。

好的管理者必须是焦虑的，即使他们必须激励同事和下属的

忠诚与热情。赞茨拥有一项非凡的能力，能够将焦虑型的领导风格、和善可亲的脾气秉性以及面对复杂局面游刃有余的工作能力结合在一起。他的一些同事把他称为“四分卫”，不仅是因为他的臂力确实超强，也因为他展现出了非凡的领导能力——通过自己的真知灼见和卓越绩效，而不是嗨聊。

像德帕尔和赞茨这样的焦虑型人士在企业 and 政府中都是不可或缺的，因为他们能够直击并避免群体思维的风险。他们的作用有点像“魔鬼代言人”（参见第6章的讨论），但他们做得更好，因为大家都知道，他们是冲着工作去的，不是在搞什么权术斗争。他们想什么，就会照直说出来。更妙的是，他们害怕什么，也会照直说出来。当然，他们的表达风格极不寻常，他们会不断地问：“哪里会出问题？”

最终表现出色的团队，往往是因为它们拥有焦虑型领导，也因此能够更好地四处搜集和汇总信息，并确保整个团队知道每个成员知道的每一件事。同时，团队的学习能力也很强，因为焦虑发挥了巨大的激励作用。团队需要一点焦虑，甚至可能是大量的焦虑。团队需要一种文化，能够确保找到需要知道的信息。

现实主义、乐观主义以及通往“智慧团队”之路

好消息是，如果讨论组织得当，而且如果团队采用了恰当的规范和实践，就能取得成效。坏消息是，在现实世界，讨论往往