

## 局外人的势

很难想象,在发明邮票之前,“邮票之父”罗兰·希尔对于整个英国邮政系统,甚至整个国家的“局外人”身份,都感到一种莫名的自豪。他和英国邮政唯一的交集在于,他是一位对其服务极不满意的用户。

在当时的英国,寄信无需付费,只有收信才要花钱。而且,邮资非常昂贵,普通人根本无力负担。举例来说,假设收信人住在伯明翰,某天邮递员敲门,手里举着3页来自伦敦的信,收件人只有乖乖掏出2先令3便士才能读到这封昂贵的信。这个价钱基本相当于当时英国人的日平均工资,尽管这封信轻到一口气就能被吹飞。

面对这种情况,人们想出了各种“变通之道”。

韩叙

比如,按照当时的规定,议员是可以免费寄信的。如果你碰巧认识一位议员,他可能会卖你个人情,使你的信件“免收邮费”。事实上,免除邮资的特权确实被大量滥用了。统计显示,在19世纪30年代,议员们每年寄出的免费信件竟然达到了700万封!

另一个常见的伎俩是通过信封上地址和收信人的微小变化来传递信息。例如,A和B可能会事先约定,如果A寄给B一封写着“B收”的信,那就是报平安;如果写的是“B先生收”,那就是真有事。这样,当邮递员敲门时,A只需要看一眼信封,就知道是该乖乖付款还是拒付邮资。

不过,希尔显然对这两种“方案”都不满意,他既不想沾谁的光,也不想占谁的便宜。他觉得,真正的解决办法是对邮政系统进行彻头彻尾的改革。

根据史料记载,当时,英国邮政系统并没有进行改革的计划。但罗兰·希尔还是利用业余时间进行了调查,并撰写了报告,私下寄给了时任英国财政大臣。

希尔的想法包含两方面内容。其一,要求寄信人而非收信人支付邮资。据说,这是因为他经常收到垃圾邮件。面对一封来自陌生人的邮件,作为学校校长的他肯定不能直接拒收,这不仅会让邮递员白跑一趟,间接损害他的声

誉,而且可能导致遗漏重要信息。当然,可以想象,代替颜面受损的是他的钱包。

其二,邮资费用一定要降下来。他建议,对于重量不高于半盎司的信件,无论距离多远,邮资一律为1便士。希尔认为,低价经营值得一试,因为“以低廉的价格邮寄信件和其他文件”将会极大刺激全国需求。他还指出,只要寄信的人够多,邮政系统不仅不会亏本,还有可能产生利润。

希尔不仅敏锐地发现了问题的关键,而且还很善于讲故事。他以英国政府征收酒税为例解释,为数众多的穷人只能喝得起便宜的麦芽酒和烈酒,并为此向政府缴纳了大量的小额税款;富人们普遍爱喝葡萄酒,尽管单笔税款数额很高,但笔数太少。总体来看,穷人们缴费总额更高。由此,他得出结论:满足低收入群体的需求能够带来大笔财富。尽管每个人只支付了很少的钱,但积少成多。

在改革方案的结尾,希尔略带抱怨地总结道:“与朋友交流的愿望可能不如对烈酒的渴望那么强烈或那么普遍,但我所了解到的事实是,如果不是考虑到高昂的邮资,人们本来会寄出很多封信,许多人会满心欢喜地收到它们。现在,无论是真金白银还是珍贵的友情,都受到了损害。”

希尔的改革主张得到了社会的广泛关注。1839年9月16日,维多利亚女王任命其为财政部邮政顾问,负责主持邮政改革工作。

在希尔的主持下,很快,英国财政部便开始向社会公开征集预付邮资制凭证,即邮票的图稿。最终,一种用黑色油墨印刷的邮票胜出,后人称之为“黑便士”。

1840年5月1日,“黑便士”邮票正式发售,5月6日投入使用。

历史学家用深情的笔触记录了当时的盛况:“1840年5月6日,英国伦敦泰晤士河边的邮政总局热闹非凡。浓雾散去,人们兴致勃勃地赶到宽敞的

工农业大厅,围在桃花心木柜台前,用一枚枚金光闪闪的英镑,争相抢购新问世的‘黑便士’邮票。”

资料显示,1840年,在1便士1封信政策开始实施的第一年,英国寄信数量翻了一番还多;10年之内,又翻了一番,英国邮政系统开始扭亏为盈。

很快,其他国家和地区也开始效仿。仅1843年至1850年间,美国、巴西、法国、西班牙、比利时、奥地利等国均开始发行邮票。到1860年,全世界85个邮政机构共发行了约1000种邮票。到100年后的1940年,世界各国已经发行了超过6万种邮票。

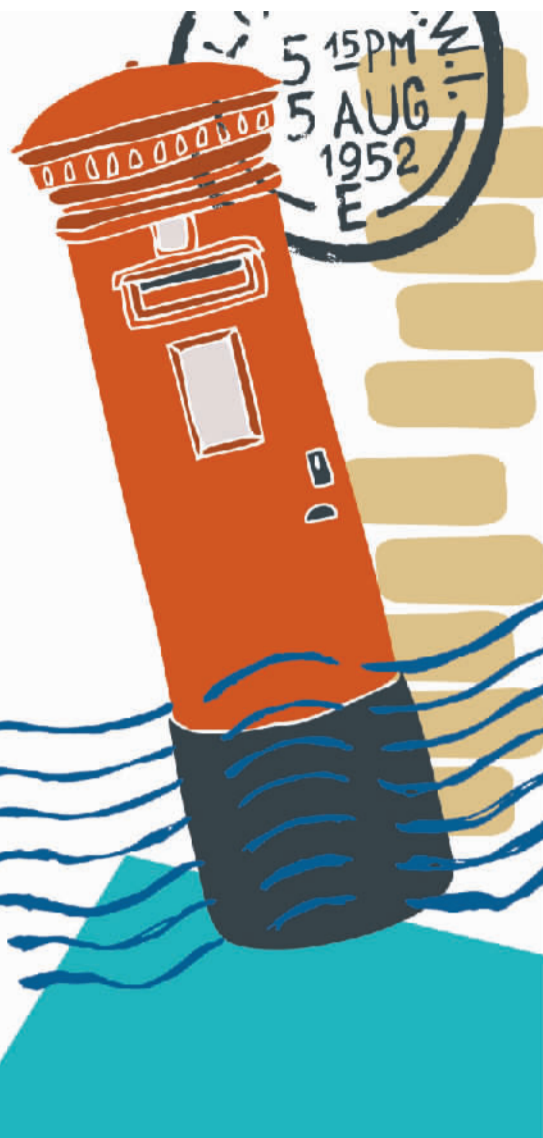
至此,英国邮政改革的故事暂告一个段落,但其中蕴含的道理值得深思。应该说,在探讨改革这样一个重大课题时,局中人与局外人的作用同样不可忽视。而梳理英国邮政系统改革的目的,也并非贬低一方,抬高另一方,二者视角不同,所长自然也就不同。

那么,局中人与局外人各自擅长什么呢?“框架思考法”理论或许能给我们提供一个切入的视角。

“框架思考法”认为,局中人的优势主要集中在解决困难问题上。其特征是目标具体、路径清晰,需要扎扎实实一步一个脚印地有序推进。比如,“某工厂计划将单位产品能耗降低5%”就是个典型的困难问题,解决方案有可能涉及升级老设备、引入新设备,重新布局生产线,提升精益管理水平等多个方面,唯有具备专业知识且对企业情况极其了解的局中人才有能力制定出清晰的时间表和路线图。

而局外人的优势则主要体现在解决复杂问题上。所谓复杂问题其实就是一堆问题的集合,复杂问题不一定很难,但正因为问题太多交杂在一起,给人的第一感

觉就是一团乱麻,难以下手。所以,要解决复杂问题,第一步是解构。比如,如果把之前提到的困难问题扩展一下,变成“将整个行业的单位产品能耗降低5%”呢?指标该如何分解?达不到目标的老厂该关停吗?如果关停,失去工作的员工该怎么安置?由此,我们能够总结出复杂问题的特征,那就是目标复杂、分解困难、掣肘过多、涉及面太广。而这,正是局外人可以发挥其想象力的领域。正因为“涉世未深”,局外人反倒更容易跳出思维定式,以目标为导向,以独特的视角切入改革的关键环节,快刀斩乱麻。正如“邮票之父”罗兰·希尔,以“局外人”的身份完成一场完美的破局。



在《耶鲁的心理学第一课》一书中,作者、美国心理学家安宇敬讲过这样一个故事:

作者4岁的儿子曾在坐车的时候问她,红绿灯里的“黄灯”为什么是橙色的?带着理所当然的认知,她顺口纠正儿子“黄灯就是黄色的”,直到在下个路口才发现儿子说的竟然是对的。她事后去查证才得知,黄灯是故意设置为橙色的,因为这样能见度更好。

“从小到大,我竟然从来都没有怀疑过黄灯的颜色,不能不说是一种先入为主的错误。”安宇敬写道。

根据她的研究,被先入为主的认知误导,导致对现实的解读出现偏差的现象非常常见。不只是成年人习惯于凭借直觉和经验作判断,青少年也是如此。很多“思维陷阱”就这样不知不觉地干扰了我们的生活。

对此,爱因斯坦给出过一个解决方案——训练大脑学会思考。

多年之后,教育学家将爱因斯坦的观点总结为“批判性思维(Critical Thinking)”,并认为判断教育成功与否的分水岭,很大程度上就在于能否帮助孩子建立起独立、健全的思辨能力。

批判性思维本质上是一种反思性的思维方式,它既是一种思维技能,也代表了一种思维倾向。其核心在于培养独立思考、理性分析、严谨求真的习惯,从而帮助自身更好地认识世界、理解问题、作出决策,以应对复杂多样的挑战。

大多数哲学家和科学家都是批判性思维的高手。他们往往能在常人无疑问处提出质疑,展开创造性想象,提出新的观点和理论,由此推动哲学和科学的进步。进一步说,批判性思维还是实施创新驱动发展战略的需要。从源头上看,创新的目的是解决问题,而解决问题的前提是发现问题、厘清要点。甚至可以说,正是因为有了批判性思维,人类才能成为思想和知识的生产者与创造者,而不仅仅是前人智慧的使用者和消费者。人类文明发展和进步的一大动力正在于此。

遗憾的是,小朋友通常都非常擅长“审讯般没完没了地追问”。但当孩子长大,问题就会变少,到了成年人阶段,更多人会小心翼翼地隐藏自己的疑惑,谨慎提问甚至尽量避免提问。

研究者认为,之所以出现这种情况,主要因为人们对批判性思维存在两种误解。

其一是认为批判性思维天然带有冲突性、对抗性。实际上,批判性思维和批判行为是两件事,前者是一种思维方式,对形成正确认知有益无害;后者则代表了一种实际行为,是否有益要看具体场景。

其二是认为批判性思维是纯粹基于逻辑的,这也导致一些自认为不擅长逻辑思考的人对其持敬而远之的态度。这也是一种误解。批判性思维确实需要逻辑,但并不止于逻辑,对现实的观察与反思才是一切起点。

要保持并培养批判性思维能力,最需要的是掌握结论,而是形成广泛探讨问题的氛围。很多时候,提出问题、梳理难点、激发思考远比直接给出答案更有启发性,甚至于因为没能得出结论而带来的挫败感,对成长也是非常有益的。

需要明确的是,主动培养批判性思维并不仅仅是为了审辨他人的观点,更重要的是觉察自己的态度,形成自己的判断,使自己成为拥有灵活思维和活跃思想的人。这既是通往理性的途径,也是一个人乃至整个社会最宝贵的财富之一。

林白墨

悦读

道

## “小众”国际游亮相服贸会展台

侯鸿博

“印度尼西亚不仅有巴厘岛,还有科莫多岛的粉红沙滩、苏门答腊岛的多巴湖,都值得游览。”在2024年中国国际服务贸易交易会文旅服务专题展上,印尼驻华使馆社会文化参赞戴维·阿维利亚一边介绍印尼旅游项目,一边向游客展示印尼海滩美景的照片。

近年来,印尼旅游部门持续推广巴厘岛之外的旅游胜地,期待外国游客在印尼拓展多元化旅游。2024年服贸会给印尼旅游推介提供了平台。

和以往用巴厘岛库塔海滩等“金字招牌”装点展台不同,本届服贸会的印尼展台以粉红沙滩、苏拉威西岛的利库虎海滩和东努沙登加拉省的

古老村庄为背景,旨在展现多样的印尼风景和文化。随着跨国旅行越来越便利和普及,很多以往旅游热点已为游客所知,越来越多的游客渴望了解“小众”却同样令人流连忘返的景点。服贸会为这些“小众”旅游路线提供了展示的舞台。

印尼驻华使馆展台不远处,古巴展台上的“旅游咨询”招牌吸引参观者驻足。在现场负责旅游项目推介的工作人员徐莹告诉记者,古巴驻华使馆已经多次参加服贸会。与以往专注于古巴特色商品不同,这次服贸会古巴展台专门推出旅游咨询服务。

“和北美、拉丁美洲其他国家相比,古巴旅游仍有较大发展潜力。上届服贸会,有参观者问我们是否有推荐的古巴旅游目的地。这次,我们专门推出旅游咨询服务,希望更多游客走进古巴,了解这个国家。”徐莹说,除了吸引游客外,他们还期待寻找和中国旅游行业从业者合作的机会。

在不远处的另一个展台,介绍突尼斯乡村牧场、柏柏尔人村落的旅游手册引人注目。一名突尼斯驻华使馆工作人员介绍,去年的服贸会上,有中国游客通过展台了解了突尼斯,不久后选择到这个北非国家旅游。“因此,今年我们准备了更多的目的地介绍材料。”(据新华社电)



本版编辑 杨啸林 美编 倪梦婷  
来稿邮箱 gjb@jirbs.cn