

## 相信先知遠見還是相信集體智慧？

余創豪 [chonghoyu@gmail.com](mailto:chonghoyu@gmail.com)

近日筆者讀了幾本關於創意和解決難題的書，一本是卡門·加洛（Carmine Gallo）撰寫的【史蒂夫·喬布斯之創新秘密】，另一本是大衛·布古斯（David Burkus）的【創意神話】，最後一本是詹姆斯·索羅維基（James Surowiecki）之【集體智慧】。上述每位作者都有一些具深度的見解，但乍看之下，其中一些觀點似乎是互相矛盾的。基本上，前兩本書提倡創新者應該要獨排眾議。有趣的是，第三本書卻認為，出自群眾的集體智慧比一些專家的意見更好。那麼，誰是正確的呢？在我看來，雙方都是正確的。

加洛指出，喬布斯從不依靠市場研究或焦點小組（focus group）去研發類似 iPod、iPad、iPhone 等新產品。喬布斯說：「很多時候，人們不知道他們想要什麼，直到你（將新產品）展示給他們看。」說穿了，喬布斯沒有聽從顧客的意見，相反，他引領潮流，告訴客戶他們應該需要什麼。

在書中布古斯對比了柯達和索尼的此消彼長，一九七五年美國柯達公司發明了世界上第一部數碼相機，然而，柯達並沒有投入很多資源去繼續開創這項技術，因為大多數客戶還是喜歡用膠卷去攝影。日本索尼公司卻看準了這機會，決定逆流而上。當柯達想發展數碼攝影的時候，這為時已晚。布古斯說，任何新的想法都會遭受許多人排斥，有遠見的創新者不應該隨波逐流。

然而，索羅維基卻指出，專家的觀點經常是錯誤的，在許多情況下，集體智慧能夠擊敗專家意見。這情況類似於一組中國諺語：「三個臭皮匠，勝過一個諸葛亮。」索羅維基說，集體智慧的例子實在不勝枚舉。

例如，在一九零六年英國統計學家弗朗西斯·高爾頓（Francis Galton）參加了一個在普利茅斯舉辦的農業大展，在大展中有一個遊戲是猜測一頭牛的重量，誰猜到最接近牛的體重便會得獎，大約八百人參加了比賽，比賽結束後，高爾頓收集這八百人猜測的重量而進行了統計分析，他驚訝地發現，參賽者的平均猜測值是非常接近牛的實際重量（1,198 磅）。

另一個例子是尋找一艘失蹤的美軍潛艇，一九六八年，美國潛艇「蝎子號」神秘地在深海消失，美國海軍諮詢一些專家，其中包括了數學家 and 工程師，從而試圖找出潛艇。每位專家提供了不同的估計位置，出乎意料的是，潛艇的真正位置距離所有估計的平均值只有二百幾碼。

到底你應該相信自己還是應該相信集體智慧呢？每一方都可以提供許多例子來支持自己的觀點。然而，當我們細心察看那些例子，我們可以看到，那些例子都可以反過來支持另一方。

喬布斯和索尼逆市場之大勢去開發新產品，但是，這些產品為怎麼最後會成功呢？這是因為很多人買 iPod、iPad、iPhone、數碼相機，換言之，顧客用錢投票，去支持蘋果和索尼。用戶界面是蘋果公司發展產品的指導綱領之一，這是取決於什麼東西是最能讓大多數人感到更容易使用電子產品。從某種意義上說，蘋果和索尼仍然是隨波逐流。

在猜牛重量的例子中，群眾沒有想過他們的平均值是非常接近牛的實際重量，這需要像高爾頓這些訓練有素的統計學家去發現統計學的規律。如果高爾頓只保留由經驗豐富的屠夫和生物學家所做的猜測，我相信這平均值會更接近公牛的實際重量。至於搜索美軍潛艇蝎子號，美國海軍並沒有找八百個對數學和工程學一無所知的人去猜測潛艇的位置，相反，他們只詢問了幾個專家。

對我來說，相信精英和相信群眾這兩種方法是可以同時共存的，完全無視其他人的意見或完全跟風都有問題。很多人將創造性思維等同於獨立思考，但在另一篇文章中我曾指出，發散思維（divergent thinking）亦有利於創意。你不能獨自一人去培養發散性思維，反之，你需要與許多跟你不同的人互動，簡言之，獨立創新仍然需要群眾基礎。

2015.8.2