

看世界

走进列日村集市

谢梦凡

冬季的比利时列日村是个充满魅力的地方。这里拥有比利时最大、最古老的圣诞集市，浓浓的圣诞氛围和别样的地域特色每年吸引成千上万的游客。

圣诞集市不仅对于居民、游客有特别的意义，而且在促进经济社会发展方面也发挥了重要作用，直接拉动了当地旅游业发展，提振了消费、就业，还给文化传承提供了重要平台。

狂欢

今年的列日圣诞集市已于11月24日揭开神秘面纱，并将持续到2024年1月7日。

置身集市，仿佛进入了童话世界。漫步在铺满鹅卵石的古老街道上，五彩斑斓的霓虹灯闪烁着温暖绚丽的光芒，将整个集市映照得如梦似幻，让人全然忘却了冬日的严寒。数不清的小摊位点缀其间，各式各样的工艺品争奇斗艳。无论是一棵棵精心装饰的圣诞树还是一个活灵活现的手工娃娃，都凝聚着比利时手工艺人的心血，展现出他们的精湛技艺。

继续往前走，浓郁的香气扑面而来。那是烤香肠和烤华夫饼的味道，只要一闻就让人食欲大振，挪不开脚步。将肉桂、八角、茴香、丁香和红酒混合加热，便是最经典的圣诞饮品了。在白雪皑皑的冬夜里，蜷缩在小餐馆露台的暖气旁，手捧一杯热葡萄酒，尝一口新鲜出炉的华夫饼，简单的食材汇聚成一股暖流，拂去了过往一年的疲惫。

孩子们永远是无忧无虑的。他们在不远处的溜冰场上互相追逐着、嬉闹

着，笑声远远地传开，仿佛冬天里的一把火。大人们则在这一夜难得地放飞了自我，无数人在雪橇滑道上寻找速度与激情。

集市里多支乐队演奏着欢快的音乐，还有专业杂技演员表演一些惊险的节目。小丑是必不可少的，只要见到合眼缘的人，就会笑嘻嘻地跑过来，或是比划着夸张的肢体语言，或是恭敬地送上气球、糖果和笑容。

为了让传统节日焕发新的光彩，今年，列日村精心安排了多项全新的活动。其中最受孩子们欢迎的是以列日漫画为主题的展览。小朋友们可以在泽维尔-新让广场的巨型木屋免费体验各种与圣诞节有关的工作坊，也可以在“圣诞拱门”下与圣诞老人合影留念。

不过，列日圣诞村真正与众不同的，它有一颗“真实的、正在跳动的心脏”——这是一个真正的村庄。在这里，不仅有恍如梦幻的集市，也有充满烟火气的居民区，既有宾主间彬彬有礼的寒暄，也有邻里间松弛感拉满的亲切。

环保

如果要用颜色来描绘列日圣诞集市，红、白、绿3种颜色一个都不能少。其中，红色与圣诞老人的服装颜色相同，浓烈的色彩为寒冷的冬日增添了温暖与喜悦；白色寓意漫天飞舞的雪花，宛如精灵般的舞者在夜幕下演绎着孩童般的纯真；绿色则代表着列日市政府对环保的追求，那象征着生命与希望的色彩，为这个节日注入新的生机。

曾几何时，每到列日圣诞集市落幕后的那几日，环卫工人总是最忙碌的，很多当地居民都会自发加入清扫垃圾的队伍中。针对这种情况，列日市政府决定将“零废弃”视作努力的目标，并以此为抓手全面推动环保工作。自2016年开始，市政府先是引入了可重复使用的购

物袋和餐具，鼓励商家和游客使用环保替代品，又在集市上设置了分类垃圾桶，引导市民将可回收物和其他垃圾分开丢弃，以便后续回收和处理。同时，市政府还积极鼓励商家减少使用一次性塑料制品，并倡导精简包装，以可持续材料制成的购物袋包装商品。

这些措施取得了显著成果。近年来，列日圣诞村和溜冰场边的一次性塑料餐具已不见踪影，其他垃圾也大幅减少。可见，对于环保这种人人皆可参与的行动，只要迈出了一小步，就会逐步变成习惯，潜移默化地改变所有人的行为。

列日圣诞集市的保留项目摩天轮也充分体现了环保理念。这个来自法国的大家伙高达40米，每个缆车上都装有24块太阳能电池板，是欧洲第一个“绿色摩天轮”。

“绿巨人”虽然有钢筋铁骨，但在设计上还是充分体现了人性化关怀。它的每个吊舱都装有小型电动机，可以独立转动，能够为乘客提供更好的视野和更舒适的乘坐体验。同时，考虑到噪音污染可能给周边居民带来的困扰，“绿巨人”还专门采用了降噪工艺，即便24小时不停地工作，也不会影响大家休息。

在列日市政府看来，圣诞村既是“看得见”的文化，也是“看不见”的文明。除“零废弃”措施和“绿色摩天轮”外，当地政府还鼓励游客选择步行、骑行或使用有轨电车、公共汽车和火车等公共交通工具出游，进一步减少碳排放。

列日圣诞集市的探索告诉我们，聚沙成塔同样也是实现可持续发展目标的重要方法。尤其当面对圣诞庆典这样以服务居民、游客为核心的民生项目，小步快跑和大步前行一样重要。

传统

从历史渊源上看，如今风靡全球的圣诞集市可以追溯到中世纪晚期的德国和奥地利，距今已有七八百年历史。随

着时间的推移，圣诞集市逐渐变成了一种商业民俗，并传播到全球许多地区。尤其在欧洲，很多城市都会举办类似的活动，而且各具特色。

仅就比利时而言，今年就有8个大型集市，吸引了大量国内外游客前来游览和购物。这些游客不仅在集市上消费，还会在当地及周边地区住宿、用餐、游览，大量相关产业因此兴旺发达起来。

近年来，在当地政府和商家的共同推动下，圣诞集市的商业价值不断提高。活跃的消费不仅提高了当地人的收入水平，还为政府带来了可观的税收收入。尤其值得一提的是，集市营业期间，需要大量工作人员维护集市秩序，为游客提供服务等，因此圣诞集市还为各地就业市场创造了大量临时工作岗位，成为年轻人兼职的首选。

此外，作为西方文化中不可或缺的传统节日，圣诞节不仅是家人团聚的重要时刻，更是文化交流的重要方式，而圣诞集市就是将这一传统传扬开来的最佳平台。在圣诞集市上，人们不仅可以品尝传统美食，购买各类文化衍生品，还可以通过音乐会、戏剧表演等感受浓郁的节日氛围和欧洲文化的独特魅力。这种文化交流不仅有助于传承和弘扬欧洲传统文化，还可以促进不同地区和民族之间相互了解和沟通。

当夜幕降临，圣诞集市上灯光熠熠，犹如繁星点点。人们穿梭在风格各异的小木屋间，漫步在集市的小径上，感受着扑面而来的温馨。在这个浪漫的冬日里，许久未见的家人朋友们分享着一年的喜怒哀乐，也享受着那份久违的归属感和幸福感。新年的钟声即将敲响，人们将在这温馨祥和的气氛中，共同许下对来年的向往与期许。

团队的力量

江子扬

最近看到了一篇体育评论。文章分析的是2019年男篮世界杯。当年，美国队输给了法国队，未能进入四强。

美国男篮也会输？

是美国队没有派美国男子职业篮球联赛(NBA)球员来吗？还真不是。

问题是，美国队来的确实是NBA球员，法国队来的也是NBA球员。这意味着，有NBA球员已经不能保证进四强了，得有NBA巨星才行。

至此，答案似乎已经呼之欲出了。球星，关键是球星。

文章认为，从某种意义上说，球星的重要性甚至堪比主教练。主教练能协调战术打法，但不可能提前预判场上的所有情况，进而安排好每位球员的每个动作。

匪夷所思的进球、神来之笔的组织、碾压式的速度与对抗，都是以球星为核心的。如果将比赛比作宴席，主教练是厨师，球员是食材，再牛的厨师也不可能把一盘番茄菜炒成葱烧海参。

事实上，还真有科学家专门就明星效应作过研究。物理学家艾伯特·拉斯洛·巴拉巴西曾在其2019年出版的著作《巴拉巴西

其实哈斯廷斯的表述还算是保守的，比尔·盖茨的说法是10000倍。再来看后者。学术圈里盛传一个梗，是关于杨振宁院士的。有人问老先生，做研究有没有什么诀窍？杨振宁回答：“盯住领域里最牛的那几个人，看他们正在干什么，跟着干就行。”

成功定律》中引用了一个研究结论：一个大学如果能请到一位超级学术大腕，就能把自己这个系的“科研产量”提高54%。不过，这个成绩并不都是大腕自己干出来的，其个人能力是一方面，带动效应是另一方面。

先来看前者。

此前，有研究机构专门统计了程序员社区GitHub上的项目合作情况，发现大腕对团队的贡献度远超自己想象。

1968年，有人在美国加州搞了一次编程比赛，参赛选手都是刚入行的见习程序员。他们每人都会得到一个信封，里面装着一系列编程任务和纠错任务。猜猜在两个小时的比赛时间里，最棒的程序员的工作效率是普通程序员的多少倍？答案是：编写代码速度是20倍、排除错误速度是25倍、程序运行速度是10倍。

奈飞(Netflix)联合创始人兼前CEO里德·哈斯廷斯曾专门写过文章：“以前我认为，给定一个项目和预算，与其花大价钱请一位大腕，不如雇用10位到25位普通程序员。这么多年过去，我意识到，我错了。最好的程序员的价值不是10倍，而是100倍。”

其哈斯廷斯的表述还算是保守的，比尔·盖茨的说法是10000倍。

再来看后者。

学术圈里盛传一个梗，是关于杨振宁院士的。有人问老先生，做研究有没有什么诀窍？杨振宁回答：“盯住领域里最牛的那几个人，看他们正在干什么，跟着干就行。”

这在一定程度上解释了明星的带动效应。首先，能称得上明星的人都对趋势有着令人惊叹的敏感性，跟着明星做事出错概率低；其次，明星具有强大的虹吸效应，只要一个团队有了明星，就会有更多人才慕名加入，团队原有成员也会加倍努力，使得团队整体能力呈指数级上升；最后，明星在带动自己团队的同时也会在客观上压制其他团队，想想看，如

果你是投资人，要捐助一笔巨款支持学术研究，你会投谁？

至此，明星很重要，实锤。

但有明星就万事大吉吗？未必。

还说NBA。

1992年，美国男篮派出“梦之队”征战奥运。这支队伍囊括了当时NBA大量顶级球星，包括查尔斯·巴克利、拉里·伯德、帕特里克·尤因、埃尔文·约翰逊、迈克尔·乔丹、斯科蒂·皮蓬和卡尔·马龙等。他们都是顶级职业球员，战绩辉煌。但在集训第一个月的一场比赛中，“梦之队”以8分之差输给了大学生联队。用迈克尔·乔丹的话说：“今天我们被绞杀了。我们失去了协调性，还缺乏连贯性。”斯科蒂·皮蓬则说：“我们不知道如何配合。”

事实上，在现实生活中，像“梦之队”这样“分则天下无敌，合则一摊烂泥”的情况并不鲜见。正如肯文·史密斯博士和大卫·伯格博士在他们的著作《群体生活的悖论》中所说，个人评价体系由于只存在单一维度，因而是最简单的。相比之下，群体评价体系就复杂多了，竞争关系、个人喜好与性格等各种矛盾交织，信息隔离、各行其是乃至互相拆台等情况交织，导致群体能力与个人能力之和并无明确对应关系。而且，越是由优秀个体组成的群体，越容易爆发激烈的矛盾，弥合分歧的难度越大。

很多公司高管也表达过类似体会。根据三位麦肯锡全球资深董事合伙人所著的《卓越领导者的思维模型》，只有6%的人力资源高管敢说：“我们的高管团队是一个协作良好的团队”。绝大多数接受采访的上市公司CEO都或多或少地吐槽过自家的高管团队，“个个都是领军人物，但彼此间竞争激烈”。

应该如何解决这个问题呢？“梦之队”教练查克·戴利采取的方法是“休克疗法”。

查克·戴利早就预见到了失败的结果。他素以“能够很好地管理球星的个性和自负”著称，但在整个比赛过程中，他却没有像人们期望的那样对球队作出调整。助理教练迈克·沙舍夫斯基说：“他知道自己在做什么。他是有意识地

不管的。”

事实上，戴利等待的就是这样一场失败。他要用失败告诉团队里所有球星：你们不是无所不能的。团队合作比个人能力更重要。

戴利成功敲响了警钟，将整支球队唤醒。随后，对胜利的渴望取代了一切骄傲与自满。第二天，训练营的情况发生逆转，“梦之队”完胜大学生联队。在奥运会比赛中，“梦之队”每场得分均超过100分，轻松将金牌收入囊中。

“梦之队”的变化正是个体与团队关系的一个缩影。

应当承认的是，人类素有英雄情结，这也是商业大片总是偏爱孤胆英雄的原因所在。但在现实生活中，无论是在人类社会诞生早期的狩猎阶段，还是在现今社会的职场中，团队合作才是常态。因此，讨论明星效应一定不能忘记团队这个大背景。而只要谈及团队，就得有分工，有主次，有配合。

站在团队的角度看，一方面，团队是由个体组成的，团队整体能力有赖于每个个体的个人能力，如果个体能力太差，再厉害的明星也带不动；另一方面，无论团队整体能力强弱，都需要一个灵魂人物，普通团队需要明星，全明星队需要巨星，整个团队都要围绕这个核心运转，否则只会是一盘散沙。

站在个人的角度看，其实也存在两个维度。第一个维度是提升个人能力，努力使自己成长为所在团队里的明星。第二个维度也是更高级的维度是，当你有幸进入一个更大、更高的平台，要忘掉自己曾经作为明星的身份，在新的团队中重新找到自己的定位，然后重复第一步。

这是每位明星的成长历程，也是合格明星的自我修养。其隐含的意义是，明星并不是绝对概念，而是相对概念。普通人有通过努力成为明星的潜质，而明星也要做好随时跌落凡尘的心理准备。这种动态平衡既是发展所必需的元素，也是稳定必须克服的难点。

所以，完整的结论是，我们真的、真的很需要明星，但是我们更需要一个有明星头领的、团结的团队。