

解決問題，你是「零售」還是「大盤」？

2019-10-12 00:21 聯合報 王文華 (作家·網路媒體《創新拿鐵》創辦人)



王文華

Netflix 推出紀錄片《蓋茲之道：疑難解法》

(Inside Bills Brain : Decoding Bill Gates)，片中蓋茲用一段小兒麻痺症患者的影片，跟女兒說明他的慈善工作。女兒看了後問：「那你做了什麼？」他說：「我要讓世上不再有小兒麻痺症。」女兒又問：「不不不，我的意思是，那你為影片中這位患者，做了什麼？」

女兒的問題讓蓋茲思考到解決任何問題，都有「零售」和「大盤」兩種作法。

「零售」，是指對當事人個人的幫助。蓋茲說：「跟受害者的情感連結，都是『零售』層次。看到不幸發生，我們會難過。但我們不會去想還有其他幾百萬名同樣的受害者。事實上，我們也不可能難過幾百萬倍。」

他繼續說：「但如果你要全面解決這問題，你得從『大盤』的角度思考。你思考的規模，必須是個人的十的七次方。」



微軟創辦人比爾蓋茲與妻子成立蓋茲基金會，協助聯合國永續發展目標。（歐新社資料照）

導演立刻嗆他：「聽到你是這樣計算如何運用自己的慈善捐款，實在不太激勵人心。」

蓋茲直白地說：「世上的資源是有限的。我的目的從來不是激勵人心。」

「那是什麼？」

「把有限的資源，做『最佳化』的發揮。」

啟發、激勵、擁抱、搏感情、伸出雙手，是常見的領導方式。這種方式，讓很多個人，得到心靈溫暖和實際幫助。

但對於大的問題，沒有人，甚至是富可敵國的比爾蓋茲，可以用感性照顧到每一個個案。這時，從「結構」下手，才能一次性地搞定。

因此，蓋茲基金會根除小兒麻痺症的做法，不只是蓋茲夫婦去拜訪患者、拍照留念。而是開發更安全、有效、便宜的疫苗；募集更多資金；說服當地各級政府的支持；追蹤、搜集、分析病毒的數據；測試下水道中病毒傳播的狀況；開發更精準、便宜的檢測工具；訓練國際及當地全職人員和志工；嚴格監控執行進度。這是蓋茲所說的「最佳化」。

導演之所以嗆蓋茲，是因為他理性的思維和說話方式，不易被大眾了解，更不會令人熱血沸騰。某個角度，他不「接地氣」。但從另一角度，他比任何人都「接地氣」。他甚至接到當地的下水道！

感性當然重要。個案絕對有價值。個人的故事，讓複雜問題有了具體的面貌。當我們看到領導者關心個案，會立刻湧出希望。但很多領導者只限於感性，給當事人加油打氣後，就沒下文了。

比爾蓋茲不是這種人。他不剖心挖肺，讓你想為他赴湯蹈火。但他捐出財富、說服巴菲特也捐出財富，用這些錢來解決人類最大的問題。一九八八年，卅五萬人得了小兒麻痺。二〇一六年，只有四十人。這不完全是他的功勞，但他的「最佳化」扮演了重要的角色。還有什麼，比這樣的數字，更激勵人心？

從個人、社區，到社會，我們面臨各種令人麻痺的難題。思考這些問題時，我們是「零售」？還是「大盤」？

（作者是作家，網路媒體《創新拿鐵》創辦人。）