感悟

从四渡赤水看沉没成本

□ 范嘉欣

四渡赤水，是长征期间中央红军在川黔滇边地区进行的一次出色的运动战，是我军以少胜多、变被动为主动的光辉战例。面对十倍于己的敌人重兵围堵，中央红军坚持实事求是，不纠结于过往作战已付出的代价和既定部署的投入，秉持“打得赢就打、打不赢就走”的实战原则，以灵活机动的运动战牵着敌人鼻子走，成功保存有生力量，摆脱了战略被动，为后世应对困局、避免“沉没成本谬误”提供了方法论启示。

沉没成本又称既定成本、历史成本，一般指已经发生、无法收回的时间、人力、物力、财力等投入成本。所谓“沉没成本谬误”，是指人们在面对困境时，因已投入成本而执着于既定计划，不愿意止损变通，陷入“越错越坚持、越坚持越错”的被动局面。

“沉没成本谬误”导致的失败，实质是过去不可回收的投入干扰了未来的决策。

从经济学视角来看，理性决策只应考虑未来收益与当下成本，而不考虑已经发生的、无法挽回的既往投入。如果人们掉进“越投入、越舍不得放弃”的非理性陷阱，就会为一次性错误反复埋单，小损失拖成大失败，局部失误演变成为全局崩盘。

例如，一些前期论证不足、市场失效、收益归零的“烂尾”项目、低效工程，本应及时叫停止损，但决策者因前期已经投入巨额资金、土地、人力、时间，不愿承认投资失误，甚至不断“输血续命”，形成“投入—亏损—再投入—巨亏”的恶性循环，造成公共资源与社会资本的极大浪费。

一些战争层面的决策失误，则是“沉没成本谬误”在极端博弈场景中的集中放大。

战争史上，因决策者掉进沉没成本陷阱而满盘皆输的案例比比皆是，与四渡赤水灵活止损、绝境突围的战绩形成鲜明对比。南北朝时期，东魏权臣高欢两次率军围攻西魏战略重镇玉壁城。在投入巨量兵力、物资并付出巨大伤亡代价后，高欢没有正确面对敌军城防坚固、己方将士疲敝、后勤难以为继、强攻已无胜算的现实，将战术僵持拖成了战略惨败。

斯大林格勒战役，再次印证了“沉没成本谬误”对战略决策的致命影响。在城市巷战中，德军耗费数月战机、损失数十万兵力，透支了巨额战争资源，后被沉没成本绑架，无视战场客观实际，陷入重围仍死战到底，德军东线精锐主力遭受毁灭性打击。此战之后，德军丧失了苏德战场的战略主动权，为纳粹德国的最终覆灭埋下了伏笔。

影响上述两场战役胜败的因素，有着高度一致的核心逻辑，即决定战争胜利的从来不是一成不变的计划，而是解放思想、实事求是、随机应变的选择。决策者如果被既定方案和前期投入捆绑，畏惧沉没成本“归零”，就会以固执僵化的思维对抗瞬息万变的战局，失败在所难免。

坚持解放思想、实事求是，是避免“沉没成本谬误”的关键。遵义会议后，中央红军原定北渡长江入川，为落实这一计划，部队提前部署兵力、行军转战、构筑阵地，付出了大量的行军损耗和战术准备成本。

然而，土城战役打响后，敌军兵力、火力远超战前预判，战局发展对红军越来越不利，如果受原定计划和前期投入束缚，执着于坚守阵地、硬拼到底，不仅会耗尽有生力量，还可能全军覆没。危急时刻，红军指挥层果断放弃北渡长江计划，西渡赤水河，以短期战术调整的“舍弃”，换取了全军存续的生机，为之后的二渡、三渡、四渡打下了战略基础。

鲁班场战斗，红军虽浴血奋战歼灭了部分敌人，但敌人占据有利地形且装备精良，红军自身伤亡也很大。此时，毛泽东立即决定退出战斗，指挥红军三渡赤水，避免了一场无必胜把握的消耗战，保存了有生力量。

纵观四渡赤水整个过程，红军面临的沉没成本，是已经制定的计划以及为之付出的伤亡代价、行军损耗、阵地投入等。面对既定的战略部署和瞬息万变的敌情之间的矛盾，一些指战员也出现过恋战、固守、不愿调整的心态，其实就是出现了“沉没成本谬误”。然而，毛泽东始终不唯计划、不唯过往、只唯实际，北上计划行不通就果断调整，西进突围被动就立刻折返，局部作战失利就坚决止损，绝不因畏惧前期投入白费而鲁莽决策，绝不被僵化的战略部署束缚机动空间，全程拒绝为沉没成本埋单，方才创造了世界战争史上的奇迹，充分体现出解放思想、实事求是思想路线的精髓。

解放思想，关系革命事业的成败。思想解放了，我们才敢于思考、敢于探索、敢于突破、敢于创造。思想僵化是“沉没成本谬误”产生的根源。从第五次反“围剿”失败到湘江战役遭受重大损失，一个重要原因就是领导层被教条主义束缚，被既定方案、过往投入捆绑，陷入舍不得、放不下、改不了的决策困局。思想解放了，就能打破僵化的军事思维，敢于推翻、调整不符合战场实际的部署，为红军从战略被动转向战略主动奠定了思想基础。

解放思想并不等于随心所欲、胡思乱想，而必须与实事求是相联系，两者不能割裂开来和对立起来。真正的解放思想，就是使思想和实际相结合，使主观和客观相符合。四渡赤水全程贯穿着解放思想与实事求是的统一，一切战略取舍都以客观实际为依据，打得赢就打，立足敌我态势主动出击、积累优势；打不赢就走，直面现实困境果断止损、保存实力，以灵活务实的战术调整化解了危机，杜绝了“沉没成本谬误”带来的决策失误。

历史是最好的教科书，也是最好的清醒剂。跨越90多年的时空，四渡赤水的成功经验仍然为当下的实践提供着深刻的启示。新时代新征程，改革发展稳定任务艰巨繁重，受路径依赖、保守思维、侥幸心理等影响，“沉没成本谬误”还可能发生，给党和人民的事业造成损害。鉴往知来，我们要始终坚持解放思想、实事求是的思想路线，冲破思想观念的障碍，突破利益固化的藩篱，以科学理性的决策姿态牢牢把握发展主动权，不断开创事业发展的新局面。

观察

将情绪价值融入基层治理

□ 沈小平

当下，从消费体验、品牌营销，到职场工作、人际交往，“情绪价值”一词频频进入公众视野，意指在人际互动中，通过某种方式让他人感受到情绪上的支持、满足和愉悦，从而创造积极心理体验，满足情感需求。

事实表明，良好的情绪价值有利于加深双方的信任和依赖，对建立和谐人际关系具有积极作用。基层工作千头万绪，是政策落地的“最后一公里”，是面对群众的第一线，也是社情民意的交汇点。面对群众的困难与诉求，干部将情绪价值融入基层治理，做到与民共情、为民解忧，已成为提升治理效能不可或缺的本领。

做好群众工作，贵在共情，以真诚姿态打破隔阂。基层工作经常与群众面对面，是需要“走心”的沟通交流过程。然而，有的干部自认为按章办事，结果群众不满意，症结往往在于忽视了群众的情感需求。联系服务群众，最怕干部唱独角戏，开口就讲各种规定要求，很可能让群众产生抵触情绪。真正的共情，是干部学会换位思考，把自己当作群众中的一员，认真倾听他们的意见，帮他们解决问题、解开心结。群众的抱怨往往是问题的“信号灯”，干部要懂得先“处理心情、再处理事情”。在姿态上，干部要放下架子，同群众坐在同一条板凳上，消除不信任的心理防线；在沟通上，要多坐在田埂上听牢骚、蹲在灶台边听难处。当群众感到受尊重、被理解，对立情绪自然消解，干群之间的连心桥才能真正筑牢。

跟群众打交道，最忌打官腔、筑“语言墙”。党和政府出台的各种政策的初衷都是推动发展、服务民生，但如果干部摆官架子，表达方式生硬，政策的暖意便无法传递。特别是基层干部，要把同群众说话当作一门艺术，把“普通话”换成群众听得顺畅的“地方话”，把文件的书面语变成群众愿意听的口头语，才能给群众提供更好的情绪价值。比如，在化解矛盾纠纷的过程中，干部不妨先破冰，用“我知道这事儿让您上火了，您先喝口水”等话语稳住情绪；其次是安抚，用共情建立信任，如“换作是我家，我也肯定着急”，再让双方坐下来谈；接着是事实澄清，用复述确认法帮群众梳理核心诉求，将对话从情绪宣泄拉回理性沟通的轨道；最后是引导换位，把“你和我对着说”变成“我们一起解决问题”。干部只要以视觉上的姿态认同、听觉上的不厌其烦、触觉上的温暖传递为群众持续输送情绪价值，就能让对方感受到真诚，从而建立信任、获得支持。

干群关系就像一间“情感银行”，干部存进去的是真心，取出来的是信任。群众最反感“忽悠式”关心和“走秀式”走访，今天拍照握手，明天杳无音信，只会透支党和政府的公信力。给群众提供情绪价值，最终要落到为民办实事上。干部要把群众的小事当成工作中的大事。对自己说过的话、许下的诺言，能解决的马上就办，绝不能踢皮球；对一时难以解决的问题，要明确推进举措、拿出时间表，耐心跟群众做好解释工作，确保事事有回应。干部把办成一件事变成温暖一群人，这种“情感储蓄”才有含金量。

基层治理，说到底是做人的工作，而人从来都不是没有情绪的机器，需要外界提供“被看到、被尊重、被理解、被关爱”的情绪价值。干部厚植为民情怀，学会换位思考，主动提供情绪价值，用真心换真情，就能让群众感受到温暖，工作就会更得人心，基层治理才会在情理交融中更有效能。

观点

工作留痕是手段，不是目的

□ 余红举

近来，一种怪象在某些单位出现：会上已经布置好的工作，会后还要原封不动地在微信工作群再发一遍，参会人员皆须回复“收到”，美其名曰“工作留痕”。留痕本身没错，既是管理的需要，也是工作落实的佐证。可若把留痕当作工作的终点，甚至当作推责的挡箭牌，味道就变了。

现实中，有的人在群里布置工作，只要相关人员回复“收到”，布置工作者便觉得大功告成，至于负责工作落实的人是否理解了要求，落实过程中是否存在困难，一概不再过问。在一些人看来，责任已经通过群里发布的消息转移出去了，“我说了，你也回了，没做好那就是你的事”。这一逻辑看似闭环，实则存在明显的管理漏洞。

完整的工作流程应当是“布置—理解—执行—反馈—纠偏—完成”，而上述行为硬生生地把工作链条割成了两段，前面“布置+收到”算一段，后面“执行+结果”算另一段，中间缺少了最重要的跟进环节。然而，任何工作在推进过程中都可能遭遇各种各样的信息传递偏差、资源错配或外部环境变化，如果不能进行高频、深度的跟进，管理者就如同蒙眼开车，只能依靠最初的计划盲目行驶，极易导致工作偏离目标，遇到突发状况也容易陷入被动，导致工作停滞不前。

把留痕当落实，其实就是形式主义、官僚主义。一些人不愿投入精力去理解任务的实质要求、不愿面对执行中的实际困难，才试图用“完美的”信息留痕来掩盖管理缺位。当留痕从手段变成了目的，工作群里的“收到”便失去了分量，只剩下空洞的回音。

工作不是踢皮球，岂能“一转了之”？要解决这样的问题，必须对症下药。例如，考核导向要从“重痕迹”转向“重实绩”。评价工作不能仅看群里的聊天记录和截图，更要看最终落地的成效与群众反馈。此外，布置工作只是起点，相关人员必须承担指导、协调、督办的职责，并建立常态化的沟通与纠偏机制。通过保持日常的信息互通，提前预判和及时解决问题，让整个团队在协作中保持顺畅，才能形成合力，共同把工作做好。

图说世事

农家书屋的焕新“密码”

近日，中共中央宣传部、财政部、农业农村部三部门联合印发《推进农家书屋改革提升促进乡村阅读行动方案》（以下简称《方案》），明确立足“农家”定位，提升“书”的品质，丰富“屋”的功能，浓厚“读”的氛围，推动农家书屋提质增效。

乡村振兴，关键在人，而人的振兴离不开丰富的精神文化生活。农家书屋不仅是保障农民基本文化权益的惠民工程，更是涵养文明乡风的重要阵地。按照《方案》部署，各地要因地制宜完善布局形态、聚焦需求优化内容供给、创新形式培育读书风尚以及健全机制夯实支撑基础，着力解决好“谁在读”“读什么”“在哪读”等关键问题，必定能让农家书屋真正“活”起来、“热”起来，成为滋养乡土、赋能乡村的精神沃土。

（张永文/图 黄仕琼/文）

时评

算一算“门票互免”的长远账

□ 关育兵

暑期伊始，来自山西大同的游客王永强带着家人走进无锡灵山胜境景区。因为云冈石窟世界文化遗产特展正在无锡举办，大同市民凭身份证即可免费入园。站在江南山水间仰望来自家乡的石窟艺术，他忍不住感慨：“文化自豪感油然而生。”这不仅是一次跨越千里的文化回响，更是门票互免政策温度触达人心的真实写照。

现如今，这样的门票实惠正在更多地方落地。今年1月，山西晋城、长治与河南焦作、安阳以及山东聊城近200家景区实现门票跨省互免，三省居民手持身份证便可畅游近200个景点；6月起，黄河壶口瀑布晋陕两侧实施每人80元的双向通票，游客可任选山西或陕西一侧购票，门票自核验起2日内有效，凭票可在壶口瀑布两侧景区跨区游览，大幅拓宽了游览范围，提升了游玩自由度；四川广安与浙江湖州签署景区门票互免合作协议，湖州56家景区、广安38家景区参与；贵州都匀联合周边三县推出区域免票；峨眉山联合泰山、黄山、武夷山正式发布“中国四大双遗产地名山联合年卡”，让游客尽览泰山之雄、黄山之奇、峨眉之秀、武夷之幽。

对消费者来说，门票互免是看得见的实惠。以往，一些景区门票动辄上百元，一家老小出行，光门票支出就让人心疼。互免政策落地后，游客省下的这笔钱，可以住更好的民宿、吃更地道的风味、体验更丰富的项目。比如，在黄河壶口，通票让游客不再匆匆打卡，而是从容住下，看罢瀑布还能夜游古镇，原本半日的行程变成一两日的深度体验。游客的每一次驻足、每一次消费，都在为地方经济发展注入活力，而真正被记住的，还有一个地方善意待客的温度。

门票互免的智慧，在于用“减法”换“加法”。门票收入少了，但消费市场活了，游客追求的“诗和远方”也不再被行政区划所阻隔。当三晋大地的古堡向齐鲁游客敞开，当巴蜀山水与江南水乡联手相邀，“身份互认、资源共享”让文旅消费从单点引流升级为全域共赢。游客的足迹拓宽了，地方的协同加深了，文化认同也在流动中悄然生长。

门票互免更深层的价值，在于重塑景区的经营逻辑。摆脱“门票依赖症”之后，景区必须回归服务本位，提供更专业的讲解、更有趣的互动、更走心的体验，才能让游客“来了还想来”。这种压力与动力并存的转型，正是文旅产业高质量发展的题中应有之义。壶口瀑布的跨省联动已经证明，门票互免带来的流量增长，会倒逼两地同步提升服务品质，形成良性循环。

当然，门票互免不应止于“一时让利”。要推动交通网络互联互通，让“一时免票”变为“长期互认”；把短期活动转化为长效机制，让景点联动升格为产业融合，太行文化、黄河文化、运河文化等才能真正形成合力。同时，各地还应当在完善配套服务上下更大功夫，优化接驳交通，丰富二次消费场景，提升数字化预约体验，让实惠不只在门票上，更在旅途的每一个环节。

门票是门槛，更是桥梁；让利是诚意，更是智慧。景区互免门票的善意，连接起远方客人的期待，也连接起区域协同的未来。当更多地方放下门票的“小算盘”，打起共赢的“大算盘”，文旅产业就能赢得更为广阔的发展天地。

法治大家谈

“不点名”不是侵权的挡箭牌

□ 张智全

在网上发帖不点名，只用“某某”或姓名拼音的字母缩写，就可以成为免责的“安全吐槽”？设置“抽奖”活动，引导他人转发评论，是互动还是“带节奏”？近期，北京市第四中级人民法院对一起名誉权纠纷案件进行二审宣判，明确当事人通过“影射式发帖”加“不限圈抽奖”的方式大规模扩散不实言论，构成侵权。

在这起案件中，某网络用户以“甲×某劣迹艺人”“臭名昭著”等表述，配发“诈骗素人钱财”等图片信息，并就特定话题设置“不限圈抽奖”，以物质激励诱导转发评论，在短时间内形成爆发式传播。尽管被告辩称未直接点名、属舆论监督，但法院并未被“不点名”的障眼法迷惑，而是从言论内容、发布背景、关联话题及一般公众认知习惯出发，综合判定其指向性明确。这一判决的启示在于：指名道姓并非侵权的唯一要件，指向“可识别”才是关键。

该判决的意义，首先在于它为“影射式”侵权确立了务实、可操作的司法认定标尺。在网络场域，“不点名”不等于“不指向”。判断影射性言论是否具有特定对象，须综合考量三个维度：是否围绕具体事件、人物背景展开，而非空泛议论；是否嵌入职业、身份、事件时间线等可识别特征；该特征在特定受众群体中是否足以形成合理对应认知，而不必达到唯一排他的程度。本案中，“甲×某”与话题标签相结合，已使公众自然联想到甲某某，构成高度对应，无疑构成侵权。

其次，该判决明确将“不限圈抽奖”等新型传播激励手段定性为侵权加重情节。被告以抽奖诱导参与者在转发、评论时附带特定话题，主观上具有扩大负面影响的故意，客观上直接导致侵权后果的裂变式蔓延。此举已非网民的情绪表达，而是“悬赏式”扩散未经核实的负面信息，其主观恶意明显，应加重法律责任。这也警示所有网络用户：言论的传播方式与内容本身同样关乎法律后果，以物质激励“带节奏”不仅不能免责，反而会加重自身责任。

更深一层看，该判决还平衡了公众人物容忍义务和人格权保护的张力。公众人物因社会关注度高，确需对一般批评承担更高的容忍度，但这一容忍边界止于事实基础和理性评论。法律保护的是基于公共利益、有据可循的适度意见表达，而非以情绪宣泄、人身贬损为目的的恶意标签化攻击。以征集“线索”“证据”为名，动员公众传播未经核实的负面信息，不仅偏离舆论监督的轨道，更涉嫌利用群体情绪制造网络暴力，人民法院对此予以否定评价，具有鲜明的价值导向。

编审 范嘉欣 责任编辑 黄仕琼
美术编辑 王楠