

《逻辑思维》

(共5册)



目录

罗辑思维：认知篇

罗辑思维：历史篇

罗辑思维：商业篇

罗辑思维：人物篇

罗辑思维：人文篇

认知篇 ▶ 多角度理解认知

从越多角度看待问题，就有越多解决问题的方法！



罗振宇·著

文匯出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

罗辑思维. 认知篇 / 罗振宇著. -- 上海 : 文汇出版社, 2020.12

ISBN 978-7-5496-3341-8

I. ①罗… II. ①罗… III. ①经济管理—通俗读物
IV. ①F2-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2020)第185676号

罗辑思维：认知篇

作 者 / 罗振宇

责任编辑 / 徐曙蕾

特邀编辑 / 敖 冬

封面装帧 / 唐 旭 谢 丽

出版发行 / 文汇出版社

上海市威海路 755 号

(邮政编码 200041)

经 销 / 全国新华书店

印刷装订 / 北京中科印刷有限公司

版 次 / 2020 年 12 月第 1 版

印 次 / 2020 年 12 月第 1 次印刷

开 本 / 890mm × 1270mm 1/32

字 数 / 158 千字

印 张 / 8

ISBN 978-7-5496-3341-8

定 价 / 39.90 元

侵权必究

装订质量问题, 请致电010-87681002 (免费更换, 邮寄到付)

目录

第1章 起点：认知升级

- 保持头脑的开放性
- 学会和随机性打交道
- 做知识的游牧民族
- 知识大迁移，人人都是福尔摩斯
- 突破“元无知”
- 什么时候该孤注一掷
- 为什么要做一个“斯多葛”
- 谁是最“愚昧”的人
- 认识什么是“边缘突破”
- 工具产生的真正意义
- 意义炼金术
- 认识“意义”的价值
- 迷信有什么用
- 我们对中年有什么误解
- 为什么青年才俊总有机会

第2章 工具：思维模式升级

- 为什么要具备模型化思维
- 立体思维与线性思维的区别
- 黑匣子思维为什么很重要
- 向计算机学习思维原则
- 学习卡尔·萨根创建概念、建立形象
- 同构学习法更能接近事物本来的面目
- 从单纯问题到棘手问题
- 组建“内心董事会”处理棘手问题

做刺猬还是当狐狸

故事思维——什么是故事思维

故事思维——强者与规则

故事思维——摆脱故事思维

第3章 实战：提升个体战斗力

什么是会工作

学会入伙式求职

帕瓦罗蒂与多明戈的终身职业规划

你会搞关系吗

怎样说服他人

FBI怎么和恐怖分子谈判

你真的“准备”好了吗

宇航员如何面对风险

你懂得利用信用网络吗

被误解的舒适区

怎样改变自己的心智模式

罗胖思维书清单

我的思维书清单

我学习得越多，点亮的灯就越多，最后，我要照亮的是我自己的道路。

我不关心它的对错，我只关心它对我是不是有启发。

第1章 起点：认知升级

保持头脑的开放性

确定性的知识越来越少，一切都在飞速演化；真理性的知识也越少，互相矛盾也未尝不可。那该怎么办？答案只有一个，就是保持头脑的开放性。

“得到”App一直在说，要当这个时代最好的“知识服务商”。那是什么样的知识服务呢？简单说，就是查理·芒格主张的多元思维模型。也就是用最高效率、最低成本，给我们的用户提供尽可能多的看世界的角度。对成人的学习来说，这件事的重要性远远超过提供具体的知识和信息。

为什么这么说？我们就从最近的一件事说起。

大家可能知道，一个概念特别热，叫区块链。热到什么程度呢？一帮大佬，聚在微信群里，夜以继日地讨论。每天的讨论结果，都能成为创业圈子里争相传阅的学习材料。大家都害怕，错过了区块链这拨技术革命，会被时代淘汰。有人说，在区块链兴起的时代，连睡觉都是浪费时间。这里我们不讨论区块链本身。我只想说，这可能是我们这代人未来的常态。互联网、人工智能、物联网、大数据，一个个颠覆性的概念扑面而来，还没缓过神，又来了一个区块链。区块链之后，下一个概念又不知道是什么。

面对这种全新的事物，我们到底该抱以什么样的态度？

首先，我们得明确，过去的学习态度和学习方法，对这种新事物，完全没用。

为什么？因为没有人能确定地告诉我们，区块链是什么。它本身都在剧烈的发展和变化中。也没人能告诉我们，怎么就一定能用好区块链。甚至最热衷于谈论区块链的大佬，自己也在摸索中。甚至还有人说，区块链压根儿就是一个骗局。我们到底相信哪一个？这就是这个时代的学习和传统学习第一个不一样的地方。没有教科书，没有结论，一切都在演化中。就算你有最虔诚的学习态度、最勤奋的学习精神，也获得不了确定的知识。

这个时代，如果我们说一句“向你学习”，意思已经变了。过去向你学习，指的是要学习一个人的优点长处，在这些方面我要成为你。而现在，“向你学习”的意思是，我要了解一个人的观点，作为我的参考。这个人不是我的方向，只是一盏灯，我学习得越多，点亮的灯就越多，最后，我要照亮的是我自己的道路，而不是成为其中的任何一盏灯。这个时代的学习，还有第二个特征。相反的观点，也许都是对的，还是以区块链举例。我接触区块链的相关知识，已经有好几年了。有一次，我给李笑来老师打电话，他是早期投身区块链领域研究的名家。我问他：“笑来兄，你说应该怎么抓住区块链的机会呢？”

李笑来说：“你这个问题得问外行。面对一种新技术，只要你站在原来的行业里问，怎么抓住这个新机会呢？最后的结果基本都是抓不住。你得换个思路想，这个技术会成就什么东西？那我就去干那个东西。”

举个例子。微信刚刚崛起的时候，如果一个企业的公关人员想，微信公众号这个东西不错，我怎么能利用好它为我们公司做公关宣传呢？这条路基本是不通的。那么反过来想，微信公众号崛起，会成就什么行业？会成就自媒体？那辞职去干自媒体。这才叫抓住新机会。

这个说法是有道理的，机会不是站在原地去抓。遇到新机会，就应该让自己全身心地站到其中去。

这是一种认知。但是，还有一种相反的认知方式。不管外界潮起潮落、风来风去，我不动，我只在我的分工里不断精进。

比如，如果一个人本来就是最好的生意人，互联网来了，他一样有本事开出最好的淘宝店，而不见得要去转型和马云竞争，自己去做电商平台。再比如，一个最好的设计师，互联网来了，只会给他创造更多施展才华的机会。

说到底，人类社会的所有繁荣都建立在分工的基础上。如果区块链这样的技术真的那么重要，真的会重塑未来，那么相伴发生的结果，一定是各个行业都会因为应用这项技术而获益，各个行业中最优秀的人就有可能利用这项新技术拉开和别人的差距。

按照这个认知，面对新机会新风潮，重要的不是去凑热闹，而是继

续保持自己在原有分工中的优势，保持对新技术的敏感。区块链真那么神奇，一边了解，一边等待，等它成熟了，拿来就用，完全来得及。

不知道大家发现没有，刚才我讲的是两个相反的道理。面对新风潮，是坚决地投身新分工，还是坚守老分工？这是两个方向相反的选择，哪个对？依我说，都对。

这不是和稀泥，这是现代社会给我们这代人的馈赠，在人生道路的选择上，已经没有什么必然的对错了。有人当新技术的弄潮儿，有人安静地经营一家餐馆，有人专注于一项手艺，条条道路都可能通向某种你要的生活，成功还是安宁，财富还是尊重，在所有道路上都有可能获得。哪还有什么绝对的对错可言呢？这对我们这代人的学习也提出了一种心智上的挑战。

通过区块链这个例子，能看出我们这代人学习的两个特征：第一，确定性的知识越来越少，一切都在飞速演化；第二，真理性的知识也越来越少，互相矛盾也未尝不可。那该怎么办？答案只有一个，就是保持头脑的开放性。

一家奶茶店的经营技巧，对做投资也有帮助。一个飞天大盗的越狱方法，其实也在启发我们做人的策略。你认知资源的来源越是多元化，你的认知升级就越快。这就是查理·芒格提出的多元思维模型。“得到”App提供的就是这样的知识服务：帮助这个时代最优秀的人，以最低成本最高效率，了解和思考世界的不同角度。

我在这里讲的不是什么真理，只是思考世界的不同角度。我看到了，我觉得有意思，我转述，我不关心它的对错，我只关心它对我是不是有启发，因此我推测，对大家也会有启发。因为我知道大家的头脑是开放的。

最后，引用最近几年大热的那本书，瑞·达里欧的《原则》的开头第一句话——

“不管我一生中取得了多大的成功，其主要的原因都不是我知道多少事情，而是我知道在无知的情况下自己应该怎么做。”

怎么做？保持头脑的开放性。

学会和随机性打交道

如果一个人声称自己认知能力不错，他得具备两个要件：第一要有科学精神，第二还要学会接受随机性。

最近我看了一本书，叫《比赛中的行为经济学》，它提醒了一个我们平时不太注意的问题：我们日常觉得是好运气或者是坏运气的那个东西到底是什么？

比如说，篮球比赛中，有一种叫“手热”的现象，一个球员突然间如有神助，接连投中好球。这就是感觉来了，或者是好运气来了。

据说，篮球队中负责传球的后卫，需要具备的一项核心技能，就是在比赛中及时发现哪个队友正处于这种“手热”的状态，一旦发现，就赶紧给他多传球，借着他“手热”的机会让本球队多得分。

那问题来了，这种球员忽然“手热”的原因是什么？

像美国职业篮球联赛NBA这样，优秀球员的年薪高达几千万美元。优秀球队的全年收入，更是数以亿计。这样的生意，如果能对“手热”的研究有突破，就意味着能切实提升球员能力和球队成绩，对商业上的好处就太大了，很多专家学者花了很大精力去研究这个问题。

结果是，研究者收集了大量比赛和投篮的数据，将这些数据输入计算机，用各种复杂的软件反复计算，找到了什么呢？

什么也没有。

原来猜想，如果球员头几个球投中了，就可以引发后面的高命中率，但统计数据发现，没这个规律。

或者反过来，头几个球没投中，也许球员会奋发图强，反而会引发球员“手热”，但统计数据表明，也没有这个规律。

再比如说，上一场比赛的命中率，会影响下一场比赛。研究结果表明，没有这个规律。

还有人猜想，球员在短时间内，比如一分钟内连续命中，就可能引发随后的“手热”。统计数据表明，没有这个规律。

为了排除对手防守强度的因素，研究者还专门研究了罚球中的“手热”，发现同样是毫无规律。上一个球是否罚中，根本不影响下一个球的命中率。

好了，到此为止，结论就有了：“手热”现象根本就不存在。

但是，既然不存在，赛场上的球员、教练员却都知道这个现象是存在的。这是怎么回事呢？答案是，这是个随机现象。没有任何原因。这就像是掷硬币，懂概率的人都知道，无论连续掷出多少个相同面，正面还是反面，下一次掷硬币的概率仍然不变，正面或者反面出现的概率仍然是50%。无论连续多少次看到正面或者反面，对下面出现的情况，没有任何预示作用。

但是，这个结论太难接受了，太违反人类的直觉了。

NBA很多资深教练和优秀球员都对统计学家研究出的这个结果嗤之以鼻。他们认为，这些研究数据的家伙根本不懂篮球。一个数据研究者对此无奈地说：“就这一主题，我已经参与了1000场论战了。每一场论战我都赢了，可我没能说服哪怕一个人。”

为什么难以说服？因为人的大脑有一种天然的本能，要为一个现象找到背后的原因。没有原因这件事，人类大脑不肯接受。

下面我们就来看看，人类大脑和自然界里真正的随机现象到底是什么。

有一个统计学教授，在第一堂课上，给学生布置了个作业。他要求大家做一件特别乏味的工作，拿出一枚硬币，连掷200次，记下结果，正面还是反面，仔细记录。

教授提醒说：“你们可别造假，造假我可看得出来。”学生们没当回事，连续掷硬币，不就是交一个随机数嘛。既然随机数是没有规律的数，编一个没有规律的结果不就可以。

果然有学生偷懒，没有老老实实地去掷200次硬币，而是编了个记录表交差了。奇怪的是，教授果然一眼就能识别出哪些学生偷懒了，没有真的掷硬币。教授是怎么发现的？

偷懒的学生编造出来的记录表都是这样的：正反正反正正反正正反反反正。教授之所以一眼就能看出来是假的数据，是因为这个记录表编造得太“随机”了。造假者认为，只有这样才符合掷硬币这种“随机现象”的特征。他们会极力避免连续出现多次同样的结果。他们认为，那样“太不随机”了。

实际上，如果真去老老实实地掷200次硬币，记录下来就会发现，正面或者反面连续出现六七次的现象会很多，真正的结果会像这样：正反反反反反正正反反正正正正正正正。

懂概率的人稍稍计算一下，就能解释这个现象。

掷10次硬币，结果都是正面的概率很小，只有 $1/1024$ ，可能性极小，可当掷的次数足够多，情况就不一样了。

如果掷上710次，正面连续出现10次的概率就达到了50%，一半对一半了。

如果掷上5000次呢？正面连续出现10次的概率达到了99.3%。

如果掷上1万次，概率为99.99%，这时，几乎可以确定，一定会出现连续10个正面。

教授布置的作业很狡猾，掷硬币200次，其中一定会出现连续六七次相同的情况。如果看不到这种情况，只能看到更乱、更随机的记录结果，不用问，那就是学生偷懒造的假。

如果明白了这个道理，就知道篮球场上的“手热”现象是怎么回事了。NBA每支球队每赛季仅常规赛就要打82场，加上季后赛，整个联盟一个赛季比赛总数在1000场以上。每场比赛双方球员累计投篮数要超过100次，也就是说，一个赛季投篮总数要超过10万次。

在如此大的数据量下，出现某名球员的若干次连续命中，就像扔硬

币连续多次正面朝上，也就是所谓“手热”，这就是典型的随机现象。如果没出现，那才是怪事。但是，不管看起来多有规律，这背后还是随机的，是捕捉不到所谓的规律的。

人类心智是模式化的。人必须按照某种模式，或者说是某种理论来理解世界。大家很难接受一个毫无理由、无法解释，只有随机和运气的世界。人总是难以遏制地想要去探索种种现象背后的原因。这种心理机制很重要，没有这种心理机制，科学就没有办法产生和发展。

这个发现有意思的地方就在于，迷信的对立面人们过去都以为是科学，其实不是。迷信和科学其实都是在找规律，只不过，科学讲究方法和证据，而迷信是一通胡来。从这个意义上说，迷信和科学反倒是近亲，都符合人类要给现象找原因的本能。

迷信的反义词是什么呢？其实是承认不确定性，是承认随机性，承认有些东西不可解释，不可预测，并且欣然接纳它带来的结果。如果一个人声称自己认知能力不错，他得具备两个要件：

第一要有科学精神，第二还要学会接受随机性。

我们必须成为知识的游牧民族，哪里水草丰美，就向哪里迁徙。随着自己的兴趣和需求，在知识的原野上，用旺盛的好奇心，四处奔跑。

做知识的游牧民族

不要迷信信息输入，要行动，根据自己的当下问题去不断试错。

很多人都说，学习就应该系统地去学，这么零零碎碎、浮光掠影、浅尝辄止、不求甚解地了解一个门类的知识，有用吗？

我现在正面回答这个问题。不仅有用，而且是我们这代人最重要的学习方法。

深入、系统地学习一门知识，当作立身之本，这当然必要。如果在一个变化不大的社会环境里，这样做也就足够了。我们可以顺着一门知识或者手艺的金字塔，逐渐向顶部攀登。但问题是，我们并不是生活在那样的社会中。技术在飞速迭代，社会要素在令人眼花缭乱地重组，没有任何领域还是一片桃花源，可以按照原来的轨迹运行下去。

新的机会永远出现在边缘地带、夹缝地带和混合地带。我们可以观察一下那些成功者，哪一个不是其他领域知识的疯狂学习者？但问题又来了。新知识那么多，我们怎么可能都深入系统地学习？庄子当年不就说：“吾生也有涯，而知也无涯。以有涯随无涯，殆已！”

那怎么办？就要掌握新的方法。过去的学者，是知识的农耕民族。自己有一亩三分地，精耕细作就可以了。但是这个时代，逼得我们必须成为知识的游牧民族，哪里水草丰美，就向哪里迁徙。随着自己的兴趣和需求，在知识的原野上，用旺盛的好奇心，四处奔跑。

要用20%的时间，掌握一个新领域80%的知识。这种说法，听起来特别离经叛道、惊世骇俗。但是，对我们这代人来说，必须这样做。

王烁的日常工作，是负责财新的新闻报道。他必须对每天发生的各种大事，以及它的可能走向，迅速做出初步判断：真相是不是已经清楚了？需不需要进一步了解？了解到什么程度算足够？如何调度手头的人力、财力和注意力资源？

他不可能对每个领域都做系统深入的研究，但是他又必须有大体靠

谱的判断力。在我们这个时代生活的人，只能这样求知，也只有这样才会在真实世界里运用好知识。王烁这么多年就是靠这套方法，帮助财新传媒站到了中国高质量新闻报道的金字塔塔尖上。这个时代任何一个做出成绩的人，都是这样，快速了解一个新领域，补充自己对世界的理解，迅速去尝试，去行动，在行动中试错，在反馈中迭代，而不是先系统学习再动手。那你可能又会问，难道一通乱学才是这个时代的学习方法吗？也不是。这就得理解，一个成年人学习的真实目的。成年人的学习，因为来日无多，而且要快速应用，学习的目的，不是输入更多的知识，而是了解世界的更多侧面。

所谓“多元思维模型”，就是这个意思。查理·芒格是这么学习的，德鲁克也是这么学习的，我自己也受益良多。

我们所有的有效行动，都建立在一个基础上，就是对现实的了解。可是现实太复杂了，我们不可能用一个角度的理论就能洞察整个世界。

比如，要了解人性，知道人性的哪些部分是千变万化的，哪些部分又是千古不变的。但是了解人性就够了吗？不够，人性是在互动中展开的，多少还得懂一点博弈论，我们不需要成为博弈论专家，但是至少我们要明白，我们的一个行为会触发其他人的应对行为，我们的一个意图必须考虑到其他人的意图。

到这里，我们又需要熟悉进化论，适者生存，协同进化，这些概念会帮助我们摆脱对于力量本身的崇拜，而找到真正的生存策略。在人群中生活，我们还需要懂一点政治学，知道利益分配的基本原则是什么。我们需要知道一点历史，知道什么在凝聚人的共识，这些共识的演进方向是怎么影响现实和未来的。我们需要懂一点神经科学，这样才分得清楚，我们脑子里的理性成分和非理性成分。我们还需要懂一点哲学，人类终极的大问题，历史上的聪明人其实多多少少都思考过，不用再费一番力气。

要想掌握游牧民族式的学习方式，有三个最核心的认知。

第一，不要迷信系统学习。如果能系统学习当然好。但是，最有价值的知识，往往还没有凝结成公认的系统，比如，什么是新零售，怎样用区块链技术创业，人脑是怎样运作的，这些问题价值极大，但即使是在这个领域最前沿的人，也是在摸索之中。难道我们就不学习了吗？

胡适先生说得好，怕什么真理无穷，进一寸有一寸的欢喜。

第二，不要迷信什么一揽子解决方案和万能钥匙。自我是多重的，环境是变化的，社会是多元的，要达成一个目的，依靠单一的策略，那简直就是取败之道。要允许自相矛盾的原则在脑海里共存，要允许现实世界给我们反馈帮助迭代。

第三，不要迷信信息输入。如果一个课程，我们只是听了，只是把自己浸泡在信息流里面，是没有用的，转身就忘。更重要的不是信息输入，而是输出，是行动，是根据自己的当下问题去不断试错。

知识大迁移，人人都是福尔摩斯

过去的学习，是面对已知的学习；现在的学习，是面对未知的学习。人人都是福尔摩斯。

我们这个时代，学习的方式，正在发生一次巨大的变革。简单总结成一句话，我们正在经历从考试式学习，向破案式学习的过渡。

这话怎么讲？

过去的学习，知识的门类是固定的，问题也是清晰的。不管是一个数学方程怎么解，还是相对论到底在讲什么，所有的问题都很明确，而且这些知识已经被体系化，以文字的方式确切地写在经典中，只要去学就可以了。

学习方式应该是勤奋、专精、系统化的，学习效果由各种各样的考试来衡量，我把这种学习模式称为考试式学习。

塞亚·伯林有一个著名的类比，狐狸和刺猬。刺猬只知道一件事，而狐狸知道很多。传统社会显然是更需要刺猬式的专家啊。像狐狸一样东张西望的人，虽然样样都通，但是样样稀松。传统社会并不鼓励这种学习方式。比如一个数码工程师，业余爱下围棋。但是围棋下得再好，对他的工资和职业竞争力有什么帮助？搞不好，还落得个玩物丧志的骂名。

但是在现代社会，这个学习模式正在遭遇巨大的挑战。原因很简单，两条：第一，人类的知识总量已经太大了。大到任何一个人，用任何一种方式都无法消化，哪怕是一个门类的知识。专精这个目标本身已经不可能实现。第二，知识的确定性正在丧失。知识本身在频繁更新，今天还是共识，明天可能就不是。越来越多的知识，处于学科之间的模糊地带，本身也面目不清。问题越来越多，但是确切的答案越来越少。考试式的学习方式当然就难以为继了。

那怎么办？《知识大迁移》这本书中就提出了一个非常开脑洞的办法。简单说就是，我们要甘心去当一只知道很多事的狐狸，而且一知半

解就好。

没错，这本书的主张就是，除了专长之外，要尽可能多地、碎片化地掌握一些知识的皮毛。一知半解就好，不用系统，不用深入。这就是未来最好的学习方法。

要接受这个结论，还真是需要一点勇气，它对价值观的挑战有点大。

《知识大迁移》这本书的作者，是美国顶级畅销书作家庞德斯通，他曾经写过著名的《无价》。这样的人，他即使抛出一个惊世骇俗的观点，也一定是持之有据的。我们来看看，作者凭什么这么说。

作者洞察到了一个关键性的变化：知识和我们这些学习者之间的关系变了。

过去的知识，是固化下来的。我们跟它的关系，有点像人和财富的关系，是占有关系，占有得越多越富有。但是现在不行了，知识多到我们根本占有不过来。

打个比方，过去水很少，而自己这个容器太大。往自己这个空桶里装水，当然是装得越多越好。而现在，这水已经多得像大海，就别想往自己身体里装了，学会在水里面游泳就好。学习这件事的本质当然就发生了变化。

说到这儿，我们就理解作者为什么说一知半解的知识很重要了。

知识不是用来占有的，占有一知半解的、不确切的知识做什么？不管什么知识，都可以成为我们踏入未知世界的踏板。一个片段的知识，会成为我们求知路上的援兵，它是不知道什么时候就会起作用的接应。它不是答案，但它是通向答案的钥匙。

我们刚刚嘲笑的那位围棋下得好的数码工程师，过去，围棋只是业余爱好，但是在这个时代，正因为他对两边多少都懂一点，击败人类棋手的人工智能Alpha Go就有可能是他开发的。

想特别强调一个概念，知识的“盲点”不怕，可怕的是知识的“盲

维”。

《知识大迁移》这本书提出的这个奇葩观点，就是在教我们怎么扫除“盲维”。一知半解、一鳞半爪的知识，它作为知识，当然是不精确、不系统的，甚至不正确，孤立地看没有用。但正是因为它分散、碎片、不成系统，在知识的网络效应里，它就极有可能在机缘凑巧的时候，填补形成一个我们认知世界的维度，让我们的一个认知盲维突然透进了一丝亮光，这就是它价值连城的地方。

举一个著名的例子。福尔摩斯第一次见到华生的时候，马上判断出他是一个从阿富汗回国的军医。为什么呢？华生有医务工作者的风度，同时还有军人气概，所以他肯定是个军医。左臂动作僵硬，说明刚刚受过伤。当时什么地方刚刚发生完战争，有可能让一个军医受伤呢？阿富汗，结论就出来了。福尔摩斯只需要一个片段的知识就够了，他并不需要深入细致地了解这场战争就足以让他完成一整套判断。这就是片段知识帮助我们完成判断升维的案例。一对情侣到女孩的闺密家做客，男孩说自己是初次登门。结果，进门之后，男孩的手机Wi-Fi居然自动连上了。Wi-Fi连上了，这本来是个极小的碎片化信息，但是对女主人公来说，这是对一个全新维度的提醒，它作为钥匙，打开了一个隐秘空间的大门。说到这里，我们前面说的那个词的含义才浮出了水面，就是从“考试式学习”到“破案式学习”。

过去的学习，是面对已知的学习；现在的学习，是面对未知的学习。人人都是福尔摩斯。比如，想创业，想知道自己的创业计划靠不靠谱，我们去哪里找答案？每次遇到的都是不同的案情。在未知的海洋里面，任何一根小树枝都是救命稻草，一些微茫的小线索，哪怕不精确，利用现在的互联网工具，利用线索和线索之间的交叉关系，找到答案并不难。一个破案的侦探是不会在乎线索大小的。反过来说，这个线索正是因为小，才被罪犯忽略，遗漏在现场。一知半解的知识是不是比我们原来想象的要重要得多？

突破“元无知”

百度的搜索框就放在那里，人类的大部分成型知识，都可以通过搜索找到。但是在搜索框里搜索什么呢？输入一个什么词，成为我们的第一个起点呢？

上一篇还有一个话题讲得意犹未尽。那就是《知识大迁移》里提出的“元无知”的概念。什么是“元无知”？就是我们不知道自己不知道的无知。

原来的无知，可以称为“考场无知”。考卷就在那里，每一个问题都问得很清楚，但是我答不出来。这种无知，在我们的青少年时代、在考场上，经常折磨我们。

成年进入社会之后，更致命的“元无知”来了。这种无知，可以称为“搜索无知”。百度的搜索框就放在那里，人类的大部分成型知识，都可以通过搜索找到。但是在搜索框里搜索什么呢？输入一个什么词，成为我们的第一个起点呢？如果这个时候，大脑一片空白，这就是“元无知”的状态。

这不是现在才有的现象。《知识大迁移》这本书里举了一个例子。

古希腊的元老院里有一个职业叫作“助记员”。他们的工作，就是在元老们辩论的时候，给元老们提供所需的事实。比如城里有多少人口，上个月天气怎么样，诸如此类。这个职业假如用古希腊语直译过来，名字就叫“好记性”，专门负责给答案。元老们搞政治辩论，真正的竞争在于，他们能向“助记员”问出什么样的问题。

这和我们今天面对谷歌、百度搜索引擎，是不是一模一样的情境？我们需要的不是体系性的知识，而是一个可以追索下去的线头。只要这个线头存在，就摆脱了“元无知”。我们仍然是无知的，但是没关系，互联网上的那些知识工具会帮助我们解决后面的问题。

举个我遇到的例子。有一位创业者问了一个很好的问题，他说，能不能办一个保姆学校，培养高素质的保姆？怎么培养？能不能借鉴培养

护士的流程？他自己的经历和保姆其实没什么关系，和医学离得更远。但是他模模糊糊地知道，人类在医学护理上积累了大量流程性的经验。护士的工作都关乎人命，流程管理非常严格。如果把管理护士的流程，移植到保姆怎么干家务上，就会培养出最好的家政服务人才。如果这条路能走通，也许会诞生一家很成功的创业公司。

下面该怎么办？上网查，找懂护理专业的人去问，做一个最小化的实验性的班，一步步往下摸索着走就可以了。

反面的例子呢？如果缺了这种零星知识，会出现重大的误判。《知识大迁移》这本书里面举了个例子，有一位美国教师，在肯尼亚工作过几年，回到美国之后，被学校强迫停课了。为什么？当时非洲暴发了埃博拉病毒。学校怕这位老师也携带病毒，传染给学生。这是一个非常无知的决定。在很多美国人的观念里，非洲就是一个地方，可能跟芝加哥差不多。他们没有深想，非洲是一片大陆。只要知道这个知识线头，上网一查就知道，暴发埃博拉的地方距离那位老师工作的肯尼亚有5600公里远，完全不必担心。

在真实世界里，零星但维度丰富的知识比体系化的知识要重要得多，那么怎么去找这种零星、维度丰富的知识？

第一个方法，人是万物的尺度，人也是零星知识的最好的线头。

我认识的所有工作能力强的人，都有一个习惯。遇到一个自己完全不知道怎么下手的难题，就是遇到“元无知”时，他的第一个反应就是，我找谁去请教一下？我经常跟他们开玩笑说，你们最重要的工作工具是通信录啊。有能力的人，无一例外都是这样。

这个通信录是怎么来的呢？这功夫就在平时了。各个领域的人，都要认识一点。有很高知识价值的人，要有把他们识别出来，保持弱连接的能力。

有一个说法，一个人在一个城市里生活，至少要认识四种人，一个公务员，一个江湖人，一个老师，一个医生。为什么要认识这四种人呢？并不是因为他们手里有特定资源，而是因为他们有特定的知识线头。这四个领域，都是有独特的内部逻辑和话语系统的。只要在这些领域有可以请教的人，遇到了问题，请教一下，就会抓住关键的知识线

头，接下来的事情就好办了。

而没有工作能力的人呢？他们遇到这种“元无知”的问题，往往就一筹莫展。甚至，像一个好学生那样，立即本能地启动“考试式学习”的模式，而不是像一个侦探那样启动“破案式学习”模式。工作能力的差异，就是这么来的。还有一种抓知识线头的方式，就是要有自己的观测复杂现象的仪表系统。什么意思呢？我们要有从一个特别显而易见的表象中看出背后一大堆信息的工具，就像我们通过看温度计能知道温度一样。

比如我们公司面试招人的时候，有一个非常重要的标准，就是人好看。这听起来好像有点以貌取人，对吧？但是，我们说的好看，并不是指五官，而是这个人是不是在乎自己的形象。头发有没有理好，胡子有没有刮，衣服是不是整洁，这些都是信号，通过它们可以判断很多事。比如一个人对自己的要求严不严格？在不在乎别人对自己的感受？在不在乎这次面试？这个人在未来的工作中会不会和他人协作？等等。通过这一个信息的线头，就能判断后面的很多事情。

再比如，美国的常春藤院校，招生的时候为什么要求学生体育要好？不只是因为在乎学生的身体素质，而是能通过这个表象了解后面隐藏的一系列信息。一个孩子有体育专长，至少说明：第一，家庭经济实力不错，至少是中产阶级；第二，父母对孩子很负责，愿意投钱投精力；第三，孩子能坚持下来，说明他既有恒心，又有方法，还取得过具体的成功。一个简单的指标，能够抓取到三个信息。这就是美国名校的仪表系统。

一眼能看到的表象，可以洞察大量的信息，这是一个只要不断训练，就可以持续增强的能力。

我们说这个话题，其实是因为我们正处在一个大的时代转换之中。我曾和投资家金岩石老师聊到区块链这个话题。金老师有一段话，其实就折射了这个大转换。

他说，区块链这个词本身，意义就很大。它不是互联网的延伸，它是对互联网一次很大的颠覆。

在互联网时代，我们觉得世界是平的，每个点和点都可以建立连接，这是一个人人都有机会的时代。互联网运行几十年来，大家逐渐发

现，不是这样的。人类并没有大同，而是重新部落化了，每个人都进入了一个小圈子，难以自拔。

这个状况，用区块链这个词来描述才更准确。每个人都生活在一个区块里，被这个小环境制约，越来越难以脱离。而未来世界的价值，就在区块链的这最后一个字“链”上，谁能够打破区块，连接区块，跨界区块，提供链条，谁就能创新，谁就能享受未来时代的财富红利。

什么时候该孤注一掷

所有的选择难题，本质上都是视野狭窄带来的。偏好不够用了，那就看看概率。概率不够用了，那就看看运气。运气也看不清了，那就看看公共利益。甚至公共利益也看不清，那就想想自己想成为什么样的人。

这一篇我们来聊一个不确定性很大的话题，人应该怎样做选择。

我们先来看一个很常见的选择问题：人什么时候应该孤注一掷，什么时候可以耐心沉着？

先说大家可能有的直觉：当然是有资本可以赌的人，应该孤注一掷。没有资本、处于劣势的人，应该小心翼翼，耐心沉着，因为输不起。这是直觉告诉我们的，也符合我们的观察：越有钱的人胆子越大，越穷的人越小心。

但是如果稍加理性分析，你会发现，答案也许正好相反。为什么？我们来看一个例子。

比如我是一个高尔夫球的外行，我和一个高尔夫球世界冠军比赛，我会怎么比？我会说，我们打满全场18个洞吗？不会的，因为水平差距太大，比多了肯定输。如果我有机会决定赛制，我会说，我们就比打1个洞，1杆定输赢。因为我还有可能碰巧赢一把，可以赌世界冠军偶然失手。

恰恰是弱者应该孤注一掷，这我们的直觉相反。

再举一个例子。比如进赌场，正规的赌场有概率优势，这是数学家帮忙算出来的，而且合法，明明白白地写在赌场的执照里。那应该怎么赌呢？如果要分次下注，概率就能起作用了，我们只会稳定地逐渐输光，一点机会也没有。最聪明的办法，是全部押上，一次性下注，接受命运的裁决，还有一点机会赢。就这么简单，越是没有资源的人，越应该孤注一掷。

这个道理，说出来感觉很平常，但是，如果真的理解了，我们会发现，这是世界留的一个后门。

作为小人物，我们经常会觉得，这个世界没给我们留什么机会。因为表面看起来，有资源、有优势的人，往往会获得更多的资源、占据更大的优势，“马太效应”嘛。

但真的是这样吗？不是啊。有优势的人，应该等待概率自己慢慢地、稳定地起作用，这是他们保持优势最好、最理性的策略。一个高尔夫球高手，他应该和我多打几把。他才不愿意采取激进策略，只要正常和我打，他就能赢。

但这同时意味着，有优势的人，优势本身就是他们的绳索，他们天然是没有勇气的，结果自然也就不会有惊喜。因为他们不赌运气。不管他们优势多大，他们也拦不住敢赌一把的黑马。

这就是这个世界的后门啊，这就是这个世界内含的一个逻辑悖论。这个世界就是靠这个后门和逻辑悖论来完成结构更替，避免被锁死，避免已经享有优势的人持续享有优势。

举个例子。我们经常看到一个现象，一个班里的同学，学习成绩最好的学霸，将来的发展往往只有中上水平，最有成就的人，往往是班上成绩不怎么样的人。为什么？有人说这是因为学霸读书读傻了，或者干脆说读书无用。

用刚才说的这个规律分析，我们就明白了，这是理性选择的结果。班上成绩最好的同学，往往选择去了稳定的地方，这更有助于他们把自己的智力优势、先发优势稳定地发挥出来，当然也就不太可能有意外之喜，往往会有比较不错但是平淡的一生，这是他们的理性选择，而不是他们的无奈。

而有大喜的人呢，看起来他们起点低，比如创业者一般原本处在主流边缘，但是他们成就的实质，往往是因为和命运赌了一把。绝大多数人在这样的赌局里都输了，少数赢了的人比较显眼而已。

每个人的资源和禀赋不一样，也就是说，成功的概率不一样，就分化了。有的人会更多地利用概率躲过不确定性，这就是学霸的道路；有

的人躲过概率更多地拥抱不确定性，这就是创业者的道路。各得其所，大家都有机会。

我们再来看一种选择。刚才的选择中可以在概率和运气之间找平衡，但还有一种没有概率依据的选择。什么选择没有概率依据？就是那种很重大的，甚至一生只有一两次的选择。像关键时刻的职业选择，要不要和这个人结婚的婚姻选择等等。每个人在面对这种选择的时候，都面临无穷丰富的因素，每一片树叶都不一样，每个人的因素都不一样，别人的经验，过往的概率，参考价值不大。

比如说，按照概率选择结婚对象，历史数据表明，哪个省的人、哪个学校毕业的人、哪种职业的人、哪种财产状况的人，甚至是手机上装了什么App的人，婚后的幸福指数较高，但这有什么价值呢？我们面对的是具体的人。

这种概率在宏观上有意义，但是一旦具体到个人，结婚对象一旦选错，对生活质量的影响是决定性的。怎么选，依据多大的概率选，都有可能遇到一个对的人，也有可能遇到一个很渣的人，一旦遇到就是100%。对于这种重大选择，概率没什么用。单一事件没有概率可言。

那该怎么办呢？

哲学家和概率学家查尔斯·佩尔斯有一个建议：“在做一次性选择时，逻辑要求我们的利益不再受限于自身，不能锁定在自己的命运中，而必须拥抱整个社群；同样，社群利益也不能受限于自身，而必须扩展到所有人类。它必须超越这个时代，超越所有边界。逻辑植根于社会原则。”

这句话听起来有点不知所云，解释一下：

对我们每个人来说，重大的一次性的选择，当然很难，不可重复，没有可靠的依据。但是如果跳出来呢？跳到整个群体、整个人类、全部时空，那就不是一次性的选择了，那是可重复的选择。多少人生老病死，多少人悲欢离合，对人类群体来说，司空见惯。假设一个人代表整个群体，那怎么选，就有依据了啊。

举个例子。比如，我如果得了某一种病，医生说有两个治疗方案，

各有利弊、各有风险，让我自己选治疗方案，没有能力，因为任何风险要是落到我自己身上，那就是100%。这个时候聪明的选法，就是反过来问医生，假设我们超越边界，回到群体，假设给整个病人群体建议一个治疗方案，医生说怎么选就怎么选。即使最终证明选错了，也是为这个群体贡献了一个治疗样本，从群体的角度来看，还是有收益的。这个收益多多少少会以各种方式重新落到个体上。

再比如说，做一个商业上的重大选择。从公司的利益来看，确实各有利弊，无从决策。那就跳出来，跳到社会公众的高度，再来看怎么选。这样选，即使错了，客观上也是增进了群体的利益，群体的利益，多多少少还是会回馈到个体的身上。有人可能会觉得，这是在唱高调，但是，我们不妨想想，如果一家企业在面临重大选择的关头，一直是按照公共利益最大化来做选择，这家公司不见得会大成，但是大败的机会确实也小了。个人也是一样，从个体的角度来说，不见得恶有恶报、善有善报，但是从群体的角度来说，做善事肯定比做恶事收益要大。

所有的选择难题，本质上都是视野狭窄带来的。偏好不够用了，那就扩展一下看看概率。概率不够用了，那就扩展一下看看运气。运气也看不清了，那就扩展一下看看公共利益。甚至公共利益也看不清，那就扩展一下，想想自己想成为什么样的人。

总之，格局越大，选择就越容易。

爱我们所爱，但我们所爱的都如朝露。

我们必须全力以赴，同时又不抱任何希望。不管做什么事，都要把它当作是全世界最重要的一件事，但同时又知道这件事根本无关紧要。

为什么要做一个“斯多葛”

有些难题亘古不变。在侮辱、焦虑、灾变、老去、死亡面前，无论是罗马人还是现代人，都想获得内心的宁静与喜悦，古来圣贤的思考肯定会滋养我们。

我们都遇到过一种情况，就是要学习一种新思想，面对的是一大堆名词、人名和概念。费点工夫，我们当然可以把这些全记住，考试也没问题。但是，记住之后，我们真的知道了这个思想吗？我们记住的只是零零散散的一地鸡毛，实际上关于这种思想本身，我们还是什么都不知道。

比方说，中国人都特别熟的一个词——“儒家”。

对于儒家，我们究竟知道些什么？是周公、孔子、孟子、朱熹这一大堆人名，还是《五经》《四书》《传习录》《三字经》这样的著作？是仁、义、礼、智、信这样的原则，还是祭天、祭孔、穿汉服、磕头这样的礼节？

其实都不是。我们会发现，即使把上面的这一套全部记住了，也只是单摆浮搁地记住了一些知识，但儒家究竟是什么，我们还是说不出来。

那应该怎么办呢？这就要回到思想的出发点再来看，一套思想体系的本质到底什么？

其实，所有真正有生命力的思想体系，都在回答一个问题：如何安身立命？如何更好地过完这一生？或者，如何不被命运伤害？

其他的，比如对世界的看法、对于政治的主张等，都是衍生出来的。为啥？因为世界在不断变化，知识在不断增长，对外部世界的具体主张都可以与时俱进。但是有些东西是不会变的，那就是人性、人面对的基本困境、人要自我提升的需求，这些东西是不变的。要想把握一个思想体系的核心，关键看它的人生哲学。

我们再举一个例子，我曾看过斯多葛学派的一篇文章。过去，我也是多次在书里看到过这个词，知道它是古希腊的一个学派，知道它的创始人是哲学家芝诺，还记得它的一些具体主张，等等。但是又怎样呢？我还是不知道斯多葛到底是指什么。

其实，斯多葛学派在欧洲流行的时间很长，从古希腊到古罗马，再到后来的欧洲。很多我们熟悉的人物，罗马的名将、哲人、作家、政客，都是斯多葛学派的。

比较著名的人物，像罗马毁灭迦太基的名将小西皮奥、罗马后来著名的贤君奥勒留。连近代的作家罗曼·罗兰都可以肯定地说是一个斯多葛思想的信奉者。这是不是和中国的儒家很像？绵延几千年，儒家的具体主张变化了很多，但是核心的人生哲学是不变的。

那斯多葛的人生哲学是什么？就是把自己从环境中剥离，认知到自己是一个纯粹的人，专注思考自己的生命担当。斯多葛学派最底层的一个思维方式是，总是设想最坏的情形，假设一切已被命运夺走，我该怎么办？我怎样仍然做一个最好的自己？

据说有一位古罗马的女人，孩子死了三年了，但是她仍然不能摆脱丧子之痛。这个时候斯多葛学派的塞雷卡就安慰她：我们拥有的一切都是从幸运女神那里暂借而来，它随时会把它收走。

接着塞雷卡说了一句很重要的话，这可以说是斯多葛派最重要的心法：“爱我们所爱，但要知道我们所爱的都如朝露。”就是说，我们所爱像朝露一样转瞬即逝。

其实这样的名言，古往今来很多人都说过。比如，著名的斯多葛代表，号称五贤君之一的古罗马帝国的皇帝奥勒留。他说：“我必然会遭遇负义、无礼、背信、恶意和自私自利之人——我以提醒自己这句话开始每一天。”是不是很神似的一句话？

再比如，作家罗曼·罗兰说：“真正的勇气是知道生活的真相，却仍然热爱生活。”正是通过这句话能证明，罗曼·罗兰肯定是一个斯多葛，心法相通嘛。

再有，诗人里尔克说过一句话：“对待做事，态度应该是我们必须

全力以赴，同时又不抱任何希望。不管做什么事，都要把它当作是全世界最重要的一件事，但同时又知道这件事根本无关紧要。”这也是斯多葛式的主张。这在西方，是一个重要的思想传统。

不管外界环境怎么糟糕，我都已经预想到了；不管事情怎么失败，我本来就预计它会失败，不管损失多么惨重，这东西本来就不是我的。但是，我还要尽我一个人的本来职责，从父母兄弟，到朋友家国，一件也不能少。

这和中国儒家讲的“尽人事，听天命”是不是思路一致？和中国儒家讲的诚意、正义、格物致知，修身、齐家、治国、平天下，虽千万人吾往矣，吾善养吾浩然之气的精神，是不是惺惺相惜？

知道了这个心理基础，我们就可以顺理成章地理解斯多葛派的其他主张了。

比如，控制能控制的，无法控制的要放手。

再比如，对抗命运对未来的安排，但接受已成现实的过去与现在，仿佛它是宿命。

再比如，要克制自己的欲望。这样可以更好地反思生活的甜美，获得意志力、勇气和自制力。

再比如，要勤于反思。每天都要反思，我今天改正了什么？今天抵制了什么？今天有什么收获？

像罗马皇帝奥勒留，他执掌大权几十年，用历史学家的话来说，从进入权力核心到死在皇帝任上，奥勒留几十年间始终是同一个人，没有任何改变。

他没有被权力败坏。为什么？就因为他每天都用一个斯多葛的标准反思自己。他把自己每天的反思记下来，这本日记的题目叫“致我自己”，就是自己写给自己看的。他死后，这本日记出版，才改成著名的“沉思录”，成为斯多葛学派的经典。如果你想进一步了解斯多葛派的人生哲学，就可以去看看这本书。

作为一个现代人，为什么还要了解斯多葛呢？

因为有些难题亘古不变。在侮辱、焦虑、灾变、老去、死亡面前，无论是罗马人还是现代人，都想获得内心的宁静与喜悦，古来圣贤的思考肯定会滋养我们。

说回我们中国人，如果我们要向儒家学习，学的是什么？难道是要背四书五经准备上京赶考，或者穿上汉服祭孔？当然不是。我们唯一可以做的，就是理解儒家的人生哲学，知道什么叫君子人格，把它作为我们自己过好这一生的精神资源。

谁是最“愚昧”的人

越是在现代自由社会，服从，特别是服从专业知识共同体，反而越成了一种重要的能力。

这一篇的话题有点奇怪——谁是最愚昧的人？知识越少越愚昧，一个人的愚昧程度和他掌握知识的量肯定成反比，这是我们的共识。

我们先来看一个事实。在美国，很多父母不愿意给孩子打疫苗。为什么呢？打疫苗不是有助于孩子健康吗？原因很复杂，最开始是因为1998年，著名医学期刊《柳叶刀》刊登了一期文章，提到接种麻疹、腮腺炎和风疹疫苗的混合疫苗，也就是“麻腮风疫苗”可能引发孩子患上自闭症。

这个结论吓到了很多人。这篇文章的作者叫韦克菲尔德。文章发出来后不久，科学家发现这个研究有漏洞，结论站不住脚。六年后，也就是2004年，《柳叶刀》撤下了这篇论文，韦克菲尔德本人也出来跟大家道歉、承认错误，他本人甚至还被英国吊销了行医资格。

可以说关于疫苗有危害的言论，到这儿算止住了，随后科学界、政府不断发表声明，告诉公众疫苗是安全的，对孩子好，一定要打。

麻疹是一种急性呼吸道传染病，儿童极易受到感染。麻疹的传染性极高，传染能力是非典的4倍。感染之后，引发的很多并发症甚至可能致死，比如肺炎、脑炎。尤其是一种亚急性硬化性全脑炎，孩子一旦得上，无药可救。

这时奇怪的现象出现了，在我们的印象中，没受过教育的人，肯定更多疑、更容易抵制疫苗这种现代化的技术。但现实恰恰相反，带头抵制疫苗的人，不是那些文化水平低、没接受过太多教育的小镇、乡村的家长，反而是有一定知识水平的家长。

为什么呢？因为对于这些小镇、农村、没有受过教育的家长，公立学校有要求，孩子必须打疫苗才能上学，那就打疫苗吧。

而受过更多教育的家长，这些父母不是医生，他们的教育水平不见得多高明，但刚好足够让他们有底气去挑战医学共识。

违背常理的现象出现了：受过教育的父母做的决定比那些没上过学的父母更糟糕。受冲击最严重的是英国，麻腮风疫苗的接种率从92%跌落到不足80%。麻疹病例从1998年的56例，增加到2008年的1348例，而且这一年有2个孩子因此死亡。

这还不是小范围的问题，全世界著名的穷国，卢旺达、斯里兰卡这些地方，几乎每个人都打了麻疹疫苗。而在美国、法国、英国这样的发达国家，疫苗的接种率反而非常低。

我们来看一下时间线，20世纪60年代科学家就发明了麻疹疫苗，中国是1965年开始使用麻疹疫苗。虽然《柳叶刀》1998年发表过一篇错误的论文，作者2010年已经被吊销了行医资格，但2019年美国未接种疫苗的儿童数量仍越来越高，几乎是20年前的4倍。

很荒谬，几十年前就找到了根治这种疾病的解决方法，但却控制不住。不仅是麻疹疫苗，在全球范围内，1/5的儿童由于家长不愿意，而无法获得常规的免疫接种，每年有150万儿童因为这种极其荒谬的原因死亡。为什么？因为他们的父母有点教育背景，有点对抗的底气，因为他们的一知半解。

我看到一本书，叫《专家之死：反智主义的盛行及其影响》，这书里就谈到了一知半解的人会遇到的麻烦。当然，它主要说的是美国的情况。

美国确实是一个重视个性自由的国家，比其他西方国家更推崇抵制知识权威。19世纪初，法国思想家托克维尔到美国转了一圈回来，说：“每个美国人都只相信自己的理解和判断。”这看起来不错，人人平等，但是这种意义上的人人平等，也很容易被当成是人人知识水平相等。大家平等，你对我也对。

这是一个非常危险的推论。为什么？因为这句话，不是在争言论自由，这是在否定人类社会繁荣的基本前提，那就是社会分工。

社会分工，其实就是专业分工。你懂一部分，他懂一部分，大

家通过市场交换和彼此服务来共享知识。这就需要一个默契，每个人都得服从专业权威。进医院就听医生的建议，上飞机就相信飞行员和航空公司，在超市就得相信这些商品都是合格的，有人把过关。如果不服从这些专业权威，在现代社会事实上就没法生存。

但是在互联网时代，这个权威出了问题。

一方面，每个人都可以声称自己是权威，或者显得像是权威。平等确实是更平等了，但是鱼目混珠的事就在所难免了。

更要命的是，假权威即使被揭露，整个社会也没有任何办法彻底消除他的影响。

就以韦克菲尔德为例，他发表的质疑疫苗会引发自闭症的论文，惹出了大乱子。后来甚至有材料证明，他发表那篇文章其实接受了一些资助，想帮助原来就有自闭症的孩子，赖上疫苗公司以此获得赔偿。虽然这种医生因为道德品质问题被吊销了行医资格。

但是就这么一篇论文，一旦发表出来，就嵌入了互联网知识世界，像病毒一样，迅速地自我复制、传播、变异，就像从瓶子里放出来的魔鬼，任科学家、杂志、政府怎么声明、强调、以正视听，对不起，再也收不回去了。很多一知半解的人只是模模糊糊地知道好像有这么一篇文章，好像说疫苗有害，所以不让自己家孩子打疫苗。这种影响遍及整个社会的每个角落，不知道要花多少成本才能清除掉这个影响，甚至可能永远清除不掉。

回到一开始问的问题，这个世界上谁是最“愚昧”的人？不是没有知识的人，而是一知半解、有一点知识，足够感染到这些互联网知识病毒，但是又没有足够的知识可以消毒的人。

这说的是谁啊？我们每一个人其实都在这个处境中。对于外行的知识，我们每一个人都是这种病毒的易感染者，因此我们每个人都处在“愚昧”的边缘。

那怎么破呢？

越是在现代自由社会，服从，特别是服从专业知识共同体，反而越

是成了一种重要的能力。

比如，小时候背乘法口诀表，该背就得背，没有什么可讨价还价的；做算术题，先做乘除再做加减，就得按照这个顺序，没有什么好创新的；买了宜家的家具，回家你就得按照说明书上的顺序安装，没有什么好质疑的；进到一家公司，先研究明白什么是这家公司绝对不允许的，照着做就好了，没有什么好不服的；入伍当军人，就是美国西点军校，前三年也要学会凡事说“Yes, sir”，心里再想当领导，也得先学会服从。服从，是在现代社会和他人协作的前提。

一位医生朋友跟我讲，行医生涯中最好的病人，就是有服从力的病人，这种人严格遵守医嘱，让吃药就吃药，让节食就节食，让锻炼就锻炼，特别有自制力。这样的人，医生最能够帮到他。其次，反而是没有什么知识的病人，虽然他理解力不强，自制力也不强，但好在听话。最糟糕的病人，就是学了一脑子通过搜索引擎得来的知识，医生说什么都能有理有据地抬杠，医生说什么结论，都给一个怀疑的神色。医生都帮不了的人，岂不就是这个时代最愚昧的人吗？

达尔文说过一句话：“无知要比知识更容易产生自信。”

如果我在自己的非专业领域，突然出现了某种自信，甚至这种自信还有一点知识的基础，那就得警惕了，我是不是正站在愚昧的悬崖边缘？

认识什么是“边缘突破”

在技术发展的过程中，经常出现类似的现象。原来很边缘的技术和工作，因为各种机缘巧合，最终成为了整个协作网络的中心。

我一个朋友的孩子，大学选的是财务专业，总抱怨说自己的行业没意思。我问他，你难道没有注意到一个现象，很多大公司的CEO都是财务出身？为什么？

公司小的时候，业务人员才是核心。但是等公司壮大后，具体业务的重要性就会下降，资本运作的重要性会上升。这个时候财务专业的人，就有机会成为公司的核心。

这个现象，就叫“边缘突破”。

我们再来举一个例子。提起程序员、电脑编程，我们一般都觉得这是理工男的天下。这个行业里的大神，比如微软之父比尔·盖茨、Java之父詹姆斯·高斯林、C语言之父丹尼斯·里奇，等等，各种“之父”，一位女性都没有。

但是在前不久，美国媒体“ITWorld”组织了一个评选，选出了还在世的“世界上最伟大的程序员”。榜单第一名，居然是一位女士，名字大家可能不太熟悉，叫玛格丽特·汉密尔顿。

在2016年11月，美国总统奥巴马最后一次颁发的自由奖章的名单里，就有玛格丽特。要知道自由奖章可是美国公民能获得的最高荣誉，和玛格丽特同台领奖的，都是比尔·盖茨、乔丹这样的人物。

玛格丽特获得这些殊荣的理由是，在当年的阿波罗登月计划中，她做出了巨大的贡献。

说到这儿我们通常都会认为，玛格丽特在阿波罗登月计划里，一定是身处核心要职，表现突出。但其实这话只对了一半：表现突出不假，但她并非身处要职。怎么回事呢？

玛格丽特加入阿波罗计划的时候，恰恰是被安排到了一个最无关紧要的部门，这个部门被边缘化到什么程度？人们给它起了别名叫“forget it”，就是“忘了它吧”。

这个部门的职责，是制订任务失败后的备用方案。具体工作就是通过计算机程序、写代码，做一套应急预案，一旦飞船出现问题，就马上启动这套应急机制。

这听起来是一项很重要的工作，阿波罗计划这么严谨的项目，万分之一的失误都不允许。为什么当时人们会把后备计划看得这么无关紧要呢？

原因很简单，当时的技术有限制。计算机的存储空间和运算能力都非常有限，好钢当然要用在刀刃上，所以计算机的所有性能，几乎都孤注一掷，用在了必须成功的主要方案上。备用方案，只是大家的心理安慰，聊胜于无而已。

但是玛格丽特不服，既然分到了这个任务，她就一遍又一遍地模拟飞船的飞行状态，排查其中的漏洞。最后果然被她发现一个大漏洞。简单地说就是，假如在飞行过程中，有人不小心按下了某一个按钮，就会使得飞行系统直接崩溃。当然前提是飞行员自己按错了，这个漏洞才会被激发。

但话说回来，阿波罗计划的飞行员都万里挑一，哪会轻易犯这种“手滑”的低级错误呢？上级也没太重视玛格丽特的发现和提议。

但万万没想到，在阿波罗8号环绕月球飞行的时候，还真就有一名宇航员手滑，按下了这个不该按的键。

这简直就是一道晴天霹雳。

我们可以想象一下那个场景：登月计划办公室里，系统崩溃，所有的飞行数据全部被清空，宇航员能不能活着回来都是个未知数，所有人都紧张到了极点。

这时，玛格丽特神兵天降，带领着手下的程序员经过9个小时的奋战，把所有的数据抢救回来，阿波罗8号才平安返航。后来的阿波罗11

号，也出现了危机，玛格丽特再次化险为夷。也许我们会说，这只是一个概率事件，一位女程序员偶然走到了舞台中央。

并不是如此。如果考察人类计算机发展的历史，我们会发现，那个年代的杰出程序员是位女性，其实是必然的。为什么？

因为在计算机早期的发展历史上，程序员是一个标准的淑女职业。当时的计算机，可没有硬盘，存储数据、编写程序都是靠一张张的打孔卡片——有点像我们现在考试用的机读卡，通过让计算机读取卡片上的孔洞，来输入指令。

在卡片上打孔的行为，其实就是最初的编程，这些带孔的卡片就是最早的程序代码。

这种精细的手工活儿，就需要操作者非常耐心和细心，第一代程序员，全都由女性担任。

即使到了玛格丽特的年代，程序员也是女性从事的职业。只不过当时进步了一些，是由一群精于针线活儿的姑娘，把铜线缠在线圈上，来实现编程。当然具体怎么操作，我们就不多解释了。

总之，在计算机诞生初期，编程其实是一个比较边缘和下游的手工劳动，并不像现在这样，居于整个产业的核心位置。

早期第一批女性码农的工作照，是一群穿着连衣裙、头发扎起来的年轻姑娘，像学生上课一样在办公室里排排坐，给手里的卡片一点点地打孔。

这个场景是不是有点似曾相识，有点像服装厂的流水线，一群缝纫工人在操作缝纫机。其实这种通过卡片打孔来输入指令的技术，最早还真就起源于纺织业。

最开始是在19世纪初，一个叫约瑟夫的法国人，发明了用打孔卡片来控制织布机的技术。每个孔洞对应一根针，通过变化卡片上的孔洞，来控制织出的图案。这个技术一直流传到计算机出现，应用到了编程上。

一个非常边缘的技术，居然会成为下一个时代最核心的技术基础，谁能想得到呢？

其实，也不光是程序员，在技术发展的过程中，经常出现类似的现象。原来很边缘的技术和工作，因为各种机缘巧合，最终成为整个协作网络的中心。这种现象，我们称之为“边缘突破”。

问题本身不是目的，而在于梳理一个参考标准。

工具产生的真正意义

有的工具，是对人现有力量的强化、延伸，最受欢迎。有的工具，看起来不是那么有力量，但是它能给人观察世界增添一个维度。

这一篇我们先从测谎仪说起。测谎仪的原理很简单，就是用电极测一个人的植物神经系统反应，监测心率、出汗情况、皮肤的电反应，间接推导他是不是在撒谎。听着很高科技，但是实际上，这个逻辑链条很有问题。

第一，测谎仪在监测生理反应上，肯定是靠谱的。因为植物神经系统的反应几乎不受人理性控制，如果没有经过专业的系统训练，一般人控制不了这些反应。

但是，第二，通过出汗增加、心率加快来判断一个人的情绪，就没那么靠谱了。为什么？因为存在个体差异。撒谎之后，每个人的心理反应不一样，有的人害怕，有的人内疚，还有的人是得意，是得手后的快感。就算同样是害怕，每个人的生理反应也不一样。测谎仪测出来的结果，没法精准对应到人的情绪上。

我们再想第三层，就算测谎仪能够判断出这个人是不是恐惧，又能说明什么呢？他可能只是害怕被人以为是撒谎而已，单凭测谎仪是测不出谎的。

测谎仪的这些缺陷，不仅我们知道，用它的专家更知道，而且知道得更清楚，那为什么他们还要用呢？因为他们还有其它方法。

比如测谎专家给你绑上测谎仪之后，还会提一个很刺激的问题。比如说，想要确认一个人有没有窃取公司的商业机密，他们测谎时会加进参考问题：“你过去10年有没有未经允许从公司拿过办公文具？”换句话说，有没有在办公室小偷小摸过？

问这个问题本身不是目的，而是树立一个参考标准。这个问题加进来之后，会产生什么效果？真犯罪的人，对这个问题反应比较小，毕竟只是小偷小摸嘛。而对窃取商业机密呢，生理反应就会比较大，因为那

是要坐牢的。那些无辜的人呢？他们的反应会正好相反。反正我没有窃取过商业机密，但是在公司小偷小摸这种事名声太不好听了，他们会更愤怒。

即使同样是恐惧或者愤怒的反应，加进来这个参考问题之后，就比较容易锁定那个撒谎的人了。测谎专家经常用的另一个方法，是提一个只有作案人才知道真相的问题。还是用刚才提到的商业机密失窃的例子，测谎专家会问：“保险柜密码是123，是不是？”密码确实就是123。不知道密码的人，是什么数字，他都是一个反应。知道这个密码的人，听到这个数字和别的数字时，反应当然就不一样，这也可以帮助锁定撒谎的人。

关于测谎仪的运作机制，可以帮助我们理解人和工具的关系。

过去，我们往往以为，工具就是替代人的一部分功能，提高人在某一方面的能力。比如，弓箭就是对人手的延伸，让我们可以够得着远处的猎物。汽车就是人脚的延伸，让我们可以跑得更快。而对那些不能马上有效提高我们某一方面能力的工具，我们总是将信将疑。比如测谎仪，它本身有逻辑缺陷，并不能测出谎言，很多人就会怀疑它的作用。

但是，从我们刚才讲的那些方法中，可以看得出来，测谎仪并不是用来测谎的，它实际上只是弥补了人观察世界的一个维度。说白了，它只是画了一道辅助线。真正的测谎，仍然是人和人之间的博弈。对人来说，有没有这道辅助线的帮助，那差别可就大了。

工具的作用其实是可以分成两类的。

有的工具，是对人现有力量的强化、延伸，最受欢迎。有的工具，看起来不是那么有力量，但是它能给人观察世界增添一个维度。哪一种工具更有用？就比如说，一个马上就要上阵打仗的将军，现在有两个选择，第一是增添1000人的兵力，第二是有间谍告诉他昨天晚上敌方的将军在帐篷里对话的内容，要选择哪个？当然是第二个更有用。它并不明显增强力量，但是它多了一个感知战场的维度。

再比如2015年，人类首次观测到了引力波。它为什么让全世界的科学家都那么兴奋？引力波本身很小。单摆浮搁地看，它没有什么意义。但是从科学家的角度看，这是人类在电磁波之外，多了一个感官，多了

探查宇宙的一个维度。就像一个盲人看到了世界，能不兴奋吗？这件事之后，马上就有人预期，人类会迎来一个宇宙学发现大爆发的时代。

再举个例子。移动通信的速度一直在提升，从2G、3G到4G。5G时代也已经来临了。跟现在的4G比，5G手机的网络速度会增长几十倍，一秒钟的下载速度能达到一个多G。

那这有什么用呢？很多人会说，会不会用手机看视频更快了？或者手机流量的费用会不会下降？对的，这都是现有维度的延伸，但没法儿预见5G的真正价值。

要想知道5G的真正价值，回头看4G时代就清楚了。

当时从3G提升到4G的时候，也是很多人说，手机可以看电影了，等等。但是回顾过去这几年，真正的价值是在这儿吗？不是。4G真正成就的是移动支付。只有这么快的传输速度，才会掀起微信抢红包的热情，才会更方便使用移动支付买东西。移动支付在中国的大爆发，对中国商业的推动，相比于用手机看电影这事就重要得多了。

技术的演进，不是单维度地增强人的力量，而是在出其不意的地方，在其他维度上对我们猛推一把。5G移动通信一旦商用，可能会让物联网变成现实，可能会大大加速自动驾驶时代的到来，可能让人工智能真正大爆发。只不过，我们现在还没法预测。

现在大家讨论得很热的区块链技术也是一个例子。已经成熟的区块链应用，就是比特币，还有其他这币那币，各种投机者扎堆儿。冷静的旁观者很容易得出一个结论，区块链技术不靠谱儿，除了让投机者得逞，没有什么现实的用处。但是，我既不会参与区块链的投机，也绝对不敢小看区块链的未来。为什么？因为从今天我们讲的任何工具之间的关系，可以得知，一项新技术的出现，在已经看到的维度上，它可能作用不大，甚至是乱象丛生，但它总会绕到你身后，在一个现在还不知道的地方，在一个全新的维度上，洞开一个巨大的机会。虽然，我们还不知道这个机会具体是什么，但是我们能不瞪大眼睛、聚精会神地观察它吗？

人的认知越高，经验越丰富，越会发现自己的认知越来越不够用。

我们不是要通过提高认知来更好地行动。我们是要在承认自己认知有局限的前提下，更有效地行动。

意义炼金术

意义这玩意儿，它本身不能用理性来考问。意义的价值，是为我们排除了大量的不确定性，让我们开始行动。

我们这代人，有一个很普遍的症状——害怕意义，从心底里排斥意义。

为什么？我们从上学开始就被笼罩在宏大叙事中。读书这么一件简单的事，也要赋予它很宏大的意义，比如为中华之崛起而读书。这本身当然挺好，但是，如果环境里意义的浓度实在太高、意义过载，在青春期的时候，难免产生逆反情绪，我们这代人都是这么过来的。

比如，当年风靡一时的王朔的小说，对我们这代人影响很大。它的特点，就是嘲笑一切意义，解构一切宏大叙事。长大以后，我们这代人身上就有很多共同点。比如大量的人害怕在正式场合讲话，其实不完全是表达能力的问题，这也是在逃避意义。很多人一遇到当面、公开的夸奖，就会觉得浑身不自在，这也是害怕意义的一种表现。

在社会层面这种现象就更多了。比如郭德纲说过一段话：“沾酒不醉是喝得少，见色不迷是摸不着，以德服人是打不过，淡泊名利是实在没有招儿。”确实，如果用纯粹的、理性的实用精神来看，任何意义都经不住推敲，你们坚持意义就是你们装、你们虚伪。

有一次，一个很有名的朋友跟我在闲谈中说了一句话，说：“爱情是什么？爱情不过就是雌性哺乳动物寻求安全感的幻觉。”当时我真觉得过瘾，一针见血，刺破了那些虚妄的东西，我们这代人经常沉醉在这种意义被拆穿的快感中。

我们似乎倾向于过那种更接地气、趴着的、缩着脖子的生活。我们害怕意义，也就是害怕犯傻。好像否定了虚妄的意义，我们就能拥有一种更理智、更接近世界真相的生活方式。

“意义”有什么价值？回答这个问题就要回到人基本的处境里来看了。我们人认知世界的根本难题是什么？是信息不足？是理论不好？是

个人水平不高？都不是，高度的不确定性才是根本难题。

人的认知，不是一个擦玻璃的过程，玻璃擦得越干净、污点越少，看得就越清楚。正好相反，人的认知越高，经验越丰富，我们越会发现自己的认知越来越不够用。比如和谁谈恋爱？该找什么样的工作？该出国留学还是留在国内？这样的问题，你认知水平越高，越知道这些事没有那么简单。认知不足这件事，不是一个可以解决的问题，这是人类的永恒困境，水平越高越觉得认知不足。

那怎么办呢？难道永远去寻找更好的认知办法吗？不是，人类得行动。一天不行动就可能饿死，这才是我们真正的生存难题。

问题倒过来了。我们往往不是要通过提高认知来更好地行动。我们要在承认自己认知有局限的前提下，更有效地行动。怎么行动呢？这个时候，意义就出场了。

意义不是别的，就是一个约定。因为有了这个约定，才可以开始行动，这就是意义的价值。

这话听着费解，举个例子就明白了。比如两个人下象棋，马走日，象走田，这是约定，没有什么道理。承认这些约定，这个游戏才能继续。如果非要追问，马为什么非要走日？为什么非要别马腿？这是不是忽悠人？不好意思，这不是在追问真理，是在破坏一个约定，是在破坏这个游戏，是在破坏我们所有的行动。

再比如说爱情。我和一个人宣布互相之间有爱情，结婚。这就是一个约定，这不是真相也不是真理。我们按照这个约定的内涵，彼此忠诚、彼此照顾、互相对对方好，我们才能正常生活。如果非要追问，这个爱情到底是什么，存在不存在，几分真几分假，那不是在追求真理，这是不想好好过日子。

宗教也是，天上是不是真有神灵，对人类的生存和行动来说，其实没有那么重要。重要的是，我们大家都相信离头三尺有神灵，死后好人上天堂坏人下地狱，有了这些约定，我们就可以组成有效合作的社会，这才是宗教的价值。

意义不是每一个人内心里愿意相信什么，它不是个体现象。意义是

一个网络现象。它是人和人之间的主观约定。信了，就参与到这个网络的社会合作里来；不信，不是更接近真理，这是主动把自己从社会网络里给开除了。

我自己就有一个切身的教训。

有一年，我报名参加了一个商学院的课程，很多创业者在一起学习。这个商学院的开学典礼，是到敦煌的戈壁滩上徒步。老师说，在戈壁上每天走上几十公里，接受极端环境的挑战，这是我们学习生活的开始，当然话术里面有很多打鸡血的成分。

我当时的想法是：又想给我洗脑了。我是自由主义者，我很理性啊。我怎么能主动给自己打鸡血，让自己沉浸到虚幻的体验里呢？我就真的没去这个开学典礼。

我回避了一次虚幻的、凭空强加给自己的意义塑造过程，但是与此同时，我也错过了一次和同学做约定的机会。去参加开学典礼、参加戈壁徒步的同学，在整个学期中，他们很信任彼此，至少他们更有话题可以聊，他们有共同的段子和笑料，因为那段经历肯定不寻常。我却被孤零零地排除在这个意义网络之外。我坚持了所谓的理性客观，但是我丧失了深入行动的能力，这就是那一天我解构意义的代价。

往大了说，工业时代给我们植入了一个很深的误解。我们都以为有正确的认知，才会有正确的行动。一座大桥不按图纸施工能行吗？一架机器，零件安错了，质量能不出问题吗？认知是根本，行动是认知的附属品。

但是，只要把视野放宽一点，我们就会发现，不管是个人做出事业，还是整个人类积累出文明成果，都不是正确认知兑现的结果，而是在一堆胡乱的意义中瞎打误撞的巧遇。

我们看今天的生活：

一个人努力工作，也许只是为了能买得起下一款苹果手机。

一个人开始创业，也许只是为了气死那个曾经看不起他的人。

一个科学家有重大发现，也许只是为了证明上帝的伟大。

这个过程，叫“意义炼金术”。

炼金术是什么？是典型的谬误啊。因为炼金术相信世界存在因果关联。只要找到了一个方法，就能把贱金属变成贵金属，或者是把平常的材料变成长生不老的灵丹妙药。这本身当然是胡扯。

但是，无论是中国的火药，还是西方的化学，都诞生于炼金术师的手。你看，即使是这么典型的谬误，也不是全无收获。甚至可以说，没有这种谬误，我们就会一无所获。

用“炼金术”这个比喻，让我们重新来看看意义的价值。

意义这玩意儿，它本身不能用理性来考问。意义的价值，是为我们排除了大量的不确定性，让我们开始行动。

就像在医院里经常看到的场景。在医生看来，一个病人已经没有治疗的可能了，这是从科学上讲的，从理性上讲的。但是家属还是在求医生做最后的努力。如果要问家属为什么做出这么不理性、不科学的要求，他会说，这是我亲妈啊，我当然要救。这就是基于意义的行动。在这个场景下，医生和家属，他们的区别是什么？医生是做出基于理性的判断，这经常导致我们放弃行动；家属是基于意义进行判断，这经常会让人做出超常的努力。人类的文明也好，个人的业绩也罢，是建立在放弃上的更多呢，还是建立在非理性的、超常的努力上的更多呢？

我不是想劝大家一定去相信什么意义，但是至少，在看见别人沉浸在某种意义中，超常努力的时候，我们心里得清楚：那是炼金术。不要看他的理由是不是谬误，等着看他的结果。

认识“意义”的价值

认知能力低，其实并不是灾难。真正的灾难，是我们无法屏蔽铺天盖地的大世界原本的复杂性，从而陷入无法行动的处境。这个时候，如果心中有意义，就会帮你屏蔽大世界的复杂性。

有一本神书，叫《有限和无限的游戏》，作者是哲学家詹姆斯·卡斯。这本书里提出，人类有两种游戏方式，一种是有限游戏，比如下棋、战争。有限游戏就是有明确边界，有开始、有结束的游戏。

但是，世界上还有另外一种游戏，是没有边界的，什么意思？就是一个游戏玩着玩着，它可以变成另一个游戏，这叫“无限游戏”。比如人生，活着活着就发现自己面对的任务不同了，人生的意义也不同了，干的事也不同了。

比如商业，一个人要是创办过一家公司就会发现，干着干着规模也变了，对手也变了，员工也变了，市场也变了，甚至行业本身也变了。这种游戏，没有最终的输赢，本身的目的就是把游戏持续下去，这叫“无限游戏”。

这两个概念，我们可能早就知道。但是这个世界上真有所谓的有限游戏吗？我们会发现，无限游戏才是世界的本来面目。这个世界本来没有什么边界，所有的有限游戏，都是人为设定出来的规则。不论是下一盘棋，还是考一场试，它的边界其实是我们约定的，是假的。在真实世界里，棋输了可以再来一盘，考试没考好，也可以再考一次。本质上，只要玩家活着，游戏是可以一直进行下去的。

那就奇怪了，人为什么非要强行设定出游戏的边界，制造出这种有限游戏呢？

就比如说，我们听故事，到结尾的时候往往说：从此王子和公主幸福地生活在一起。我们也就幸福地合上书，安心睡觉去了。但是只要稍稍调动生活经验一想就知道，怎么可能？王子和公主只要不死，他们的生活肯定会出现各种各样的意外，故事是不会结束的，这是无限游戏。但是偏偏，我们人类就是喜欢故事这样结尾。不觉得奇怪吗？

这就要说到我们这一篇的话题——意义的作用了。意义的价值，就是设立一个边界，将所有的无限游戏，切割成一个个让我们能行动的有限游戏。一件事有了意义，它就成了一个独立的小世界，周边的大世界就和它无关了。人就可以在这个假想的，甚至是谬误的小世界里展开行动。换句话说，因为意义的存在，这个世界的大量复杂性就被屏蔽在外了。

举个例子说，哥伦布发现新大陆，其实就是因为他犯了几个错：

首先，哥伦布数学太差，他计算出来的地球周长只有地球实际周长的1/8。

其次，哥伦布的目标本身就是错的，他要到印度，他也以为自己到了印度，但实际上是到了美洲。

在哥伦布率领船队出发的时候，他的目标是错的，假设也是错的，动机也谈不上多高尚。他是被自己假想出的一套错误的意义，封闭在一个小世界里。但问题是，只有他这么封闭一下，他才有勇气去行动。如果他知道距离比他想象的要远得多，到达的地方，也不是想象中遍地黄金的印度，而是一片荒原的美洲，他还会去吗？

说到这儿，一个奇怪的事情出现了。

我们这代人一般都以为，有了正确的认知，才能做正确的事。但是实际情况正好相反，在很多情况下，如果你的认知正确，你是什么也做不成的。

以创业为例，都说创业九死一生。不说别人，就说我自己，如果几年前，我要是知道这个过程这么艰难，这么折磨人，如果我一开始就对创业这件事有那种既正确又全面的认知，可能我就不会开始这次创业。

如果一个人的认知水平很高，他会发现，成功的概率几乎等于零。很多事都是这样，如果一开始就未卜先知地知道了整个全局，一个理智的人，一开始就会放弃了。

那为什么没有放弃呢？因为无知，因为谬误，因为我们在开始干这件事的时候，用一个虚妄的意义骗了自己。

意义是什么？说到这里它逐渐呈现出来了。意义是把世界变小的那些墙、那些篱笆，让我们只看到眼前这一点点的世界、一点点诱惑后，信心满满地出发了。它替我们遮蔽了漫天遍野的不确定性，让我们在无知中就开始行动。

如果一个人特别喜欢思考人生，那他能得到的最准确的认知是什么呢？其实就是人一定会死亡。如果一直保持绝对的清醒，我们会意识到，不管怎么努力，最后也会死，终究是一场空，那我们还会努力吗？如果真这样想，这就是抑郁症的典型症状。

有一次和一个有抑郁症倾向的朋友聊天，那位朋友说了一句让人非常震惊的话。他说，我现在最羡慕的是那种卖肾买iPhone的人。这个朋友说：“很多人觉得这样的行为不可思议，但我特别希望自己能为某个东西不惜伤害自己的身体，甚至付出一切代价去实现自己的目标。我现在有抑郁症的倾向，我现在最大的悲哀是看不出有什么值得我全力以赴的事情。”

因此抑郁症也获得了一个称号：获得性意义系统丧失综合征。

很多有成就的人都深有体会的是，他们刚开始做一件事情的时候，奔着去的目标，往往又小又摆不上台面。但是这个目标促使他做了一些事，有了一些副产品，有了一些意外的收获。在这些收获的基础上，他发现原来可以做更多的事情，可以去实现一个更大的目标。就这样，他用一步步行动的副产品，这些意外收获，积累起成就。

很多成功者最后总结，说我能做成都是因为运气。这是实话，但这句话背后也隐藏了一种力量，就是意义限制了他的世界，从而给他带来行动的勇气。广阔世界的大门，是一步步推开的。意义是一次次蜕变、一次次升华出来的。

中国有一个经典的民间故事，很好地说明了这一点。

从前有个财主，他有几个非常懒惰的儿子，虽然他有很多地，但没有儿子愿意播种，地全部荒着。后来，财主临死之前告诉儿子：“你们好吃懒做，将来生活没着落要饿肚子，我提前埋了一笔财宝在田里，但我忘记埋在哪儿了，你们把它刨出来，将来生活就有着落了。”这些从来没干过活儿的儿子，每天挥汗如雨地在土地里翻找这些财宝，直到把

地都翻了一遍，也没找到什么财宝。

看着被刨过一遍的地，几个儿子决定干脆种上粮食吧，要不然地也白翻了。到了这年秋天粮食丰收，财主的儿子们才意识到他们的父亲说的财宝其实就是这些粮食。

这是一个很好的隐喻。我们每一个人本质上都是这些懒惰的儿子，被一个虚妄的东西指引，才能开始做真正有价值的事情。

我们回头再来看意义这件事。它不是表面看起来的迷梦，它也不是别人给我们设的一个骗局，它是我们人生的必需品，它是我们认知的替代品，它是我们一刻也不能缺的行动拐杖。

未来不迎，现在不杂，过往不恋。表面看，这句话没毛病，就是要专注于当下。

但是细想，一个人既不看过去，也不看未来，只专注当下低头拉车，这不是我们一直力求避免的状态吗？这不就是盲人骑瞎马，夜半临深池？两边都不看，你能走对路吗？什么都不看，曾国藩怎么还会把它看成是很好的认知策略呢？

这一点，从中国古人的用词上就能得到解释。比如，有一个词叫“犹豫”。“犹”，指的是过去；“豫”，指的是未来。

“犹豫”就是指这样一种状态，既惦记着过去的事情，还想着未来的事情。看起来想得很全面，但因此前怕狼后怕虎，既患得又患失，什么都做不了。

所以说，认知能力低，其实并不是灾难。真正的灾难，是我们无法屏蔽铺天盖地的大世界原本的复杂性，从而陷入无法行动的处境。而这个时候，如果心中有意义，就会帮我们屏蔽大世界的复杂性，这就是意义的价值。

迷信有什么用

认知复杂性是一个不能纵容的坏东西。对付它的办法有两个：第一，升级认知，用你的智慧把握它；第二个恰恰相反，缩窄认知，用一个迷信屏蔽它。

不知道大家有没有觉得奇怪——迷信，它之所以是迷信，当然就是因为不管用嘛。但是不管用的东西，为什么还能成为人类长期保存下来的某些问题的解决方案呢？

比如生病，有的人迷信吃香灰、拜菩萨，这当然不能治病，可为什么历史上还有那么多人持之以恒地吃、持之以恒地拜呢？按说这不管用，有人吃后还病了，甚至死了，这个教训怎么就不能被吸取呢？

要知道，根据事实来调整我们的认知和行动，这不只是人类的能力，这几乎是所有动物的本能。猫抓老鼠，老鼠往左跑，猫也往左扑，老鼠转个弯，猫也要跟着转弯。猫要是不根据事实来调整动作，就得饿死。

但人类在迷信这件事上的逻辑就很奇怪了，一件事不能被验证，甚至总有相反事实发生，但人就是坚信不疑，还代代相传。为什么？

当然要给出偷懒的解释，就是愚昧。那好办，可以靠说服教育，提高科学认知水平，就能祛除愚昧。

但是我们都知道，这是一个偷懒的结论。任何一件在人类社会长期存在的事情，如果我们只看到了它的不合理性，那就意味着，也许我们的思考角度不对，没有看到它合理的地方。迷信为什么能长期存在就很奇怪。

事实上，迷信不仅仅是一种认知，迷信还是一种策略，它是某些人应对复杂状况的一种特殊手段和策略。

举个例子，比如在专业的足球赛事里，就有很多迷信行为。研究表明，越是足球强队，往往就越是迷信。有的球员爱反穿袜子，有的球员

喜欢嚼草坪上拔下来的草，有的球员坚持十一年不换护腿板，还有的球员坚持不在比赛前唱国歌，等等。这些奇怪的行为不是个人怪癖，它们背后都有一个动机，这些球员都相信，这么做会保佑他们进球。

这么做当然不能保证进球，可为什么他们还这么做呢？足球比赛是一个高度复杂的、不确定的博弈环境。一个球员上场了，就是把自己扔到了一个无边无沿的复杂性海洋中。球场上的任何一个变化引发的其他影响，都无法计算，无法预料。比如对方进了一个球，我方队员就都慌了。这不是我预料中的事，我方的行为就越来越混乱，我方的认知就出现了严重的熵增，变量时时刻刻在增加，而且是几何级数的增加，最后落实到我方的行动上，那就是越打越乱，越打水平越低。

这个时候，需要的是什么呢？是避免熵增，说白了，就是避免认知复杂性持续地呈几何级数增加。需要有一个拦住更多认知复杂性的边界，最好的边界就是迷信。

比如“因为比赛之前我做了祈祷，换了我5场胜赛中穿的那双袜子”，这种做法看上去是非理性的，但如果作为球员，在场上能确信这么做有力量，就阻断了他认知和行为的复杂性灾难。

这么说，还有点费解。举个生活中的例子。比如，让我走在一个悬崖峭壁上，路大概有两米宽，两边都是悬崖。我敢走吗？不敢。但如果平地上，给我画出一个两米宽的通道，我走过去没有任何问题。但是如果通道两侧是悬崖绝壁，影响我的不是路本身，也不是我的行走能力，而是我的认知。我的认知中会出现大量的复杂性和熵增，堵在我大脑里。思考的不是怎么走，而是掉下去怎么办，想法一旦多了，就没有办法走了。

这个时候怎么办？给两边加上围栏。两米宽的路，加上围栏，我也不用扶。它没有起到任何实际上支持我走过去的作用，它只是给我的认知划了边界，有了这个边界的存在，我的认知复杂性就大大降低了，我就不怕了，走得也就稳了。

这个围栏，我也没有扶它，我怎么知道它存在呢？它也许很不结实，是纸糊的，甚至是视频成像呢？对我来说，它就是个骗局。但是没关系，效果一样，只要我认为它是真的，它就能把我从复杂性的汪洋大海中拯救出来，这不也是一种迷信的作用吗？

不是因为它有效，它是真的，而是因为它的存在，在我的行动现场，帮我屏蔽了复杂性，只是这样它就已经帮到我了。这就是我们这一篇讨论的话题的答案——迷信的作用。

不要觉得这是特殊情境下才出现的情况。广义地说，没有这种迷信能力，我们在现代社会，是没有办法生活工作的。

举个例子，我们今天出门去参加一次会议，很常见的一种行动。如果我们想要很从容地去开这个会，其实需要有很多迷信。

比如，我们需要相信，提前半小时出门就够了，肯定打得着车，或者地铁公交能准点儿；需要相信，路况正常；还需要相信，大多数开会的人都这样的好运气，有车、路况正常、能够及时赶到会场；你还得相信，开会的地方，有水有电有Wi-Fi，等等。

请问，我们真的知道它们不会出问题吗？其实不知道，没有这种证据，而且历史上还出现过大量反例，比如堵车、打不着车，但我们偏偏信之不疑，这不是迷信是什么呢？

生活在现代都市中，就是生活在巨大的复杂性中。能让我们成功地开一个简单的会，背后牵涉到海量的系统复杂性。但是，我们人类没办法生活在那么大的复杂性中，那会疯的。我们必须依靠一些没有理由的相信，来屏蔽这些复杂性，这就是迷信。

有一次，我和宗教学者李林聊天，他就说，宗教性即使在现代社会，即使在自诩为科学理性的人当中，也无处不在。比如上千人，天天在一个摩天大楼里上班，每个人都相信这个楼不会塌，每层楼设施正常、运行有序，楼里的上千人每个人都精神正常，不会互相攻击，这其实不能靠什么证据，只能靠无理由的相信。

往大了说，人类社会发展到现在，一切繁荣都是依靠分工来实现的，分工就意味着对他人抱有信任。这种信任常常是未经验证的，而且很可能说崩溃就崩溃。但是，如果没有这种迷信般的相信，人和人之间很容易就会陷入无穷无尽的猜疑和消耗中，造成复杂性灾难。

我们再切换到个人的处境中，看看这种迷信的作用。

过去，我们更相信，要提升认知能力才能把握复杂性。比如，一个人要是做金融投资，就要懂得更多，看到更多维度的事实和变量，才能做好。

但是其实在现实中，还有另外一个思路，就是靠一些没理由的相信，把自己的认知和行动缩窄在一个狭小的通道中。

比如一个作家，长年坚持写作，他得相信，写得越多，写得越好，读者和市场迟早会公平地对待他，给他应有的回报和荣誉，甚至获得诺贝尔文学奖。

事实是这样吗？不是。一个作家其实生活在巨大的复杂性中，作品的题材、市场的潮流、出版社的运作能力、同类作品的表现、评委的心情，都会影响他的最终成绩。但问题是，如果真要去把握这种复杂性，不管认知升级到什么程度，他都没有办法把握，而且什么都干不了。

我们会发现，做成一点事的人，都有一个特点，他相信自己的努力可以和某个结果有关系。他画出了一个从努力通向结果的狭窄且并不存在的因果通道。他用这个信念屏蔽了复杂性陷阱，这就是我们每个人都用得着的迷信。

总结一下这一篇我们说的：

认知复杂性是一个不能纵容的坏东西。对付它的办法有两个：第一，升级认知，用智慧把握它；第二个恰恰相反，缩窄认知，用一个迷信屏蔽它。

这个世界上，牛人和傻人，各有各的福分和机缘，就是这个道理。

中年不是衰退期，而是分工的转变期，将体能上的优势切换为大脑上的优势。

我们对中年有什么误解

一个中年人感受到的所有危机，其实都是为了让大脑保持在巅峰状态而付出的代价。

中国有句老话，叫“月过中秋清辉减，人到中年万事休”。到了我这个岁数，中年问题就开始浮现出来了。人生剩下的时间越来越少，责任越来越重，体能却越来越跟不上，自己感觉是“中年危机”，外界看来是“中年油腻”，很多中年人都活得灰头土脸。

最近同事推荐我看一本叫《中年的意义》的书，作者是大卫·班布里基。听这书名，像不像给中年人励志的鸡汤书？还真不是。班布里基是剑桥大学的动物学家，说得更具体一点，他其实是个兽医学家。他的视角特别冷峻，这本书有意思的地方在于把人视为动物，观察中年在人的一生中到底是占据什么地位。

过去，我们都把中年看成是人生下坡路的转折点。这本书告诉我们的第一个事实是，在动物界，没有转折点，到了生命的最高峰，过了生育期，很多动物就不该活着了。比如有的昆虫，在孩子出生以后，父母马上就会死去；比较高级的物种，等孩子性成熟之后，父母也会死去。站在基因的角度看，这一代繁衍族群的使命完成了，活着只会和后代争抢资源。

动物界不仅没有什么中年危机，它根本就没有中年，“人到盛年”就该死。

但人类就很奇怪，人在失去生育能力后，会相对稳定地生存20多年才进入老年。就算男性的生育周期长一点，但过了四五十岁，很多人也不再选择生育了，这相当于自主绝育。这不生育也没老的20多年，就是中年。为什么人要有这个阶段呢？

进化从来不做无缘无故的事。所有留存下来的性状，理论上都应该能找到对这个物种存续实实在在的好处，那中年对人类有什么价值呢？

表面上，我们看到的全是中年的坏处。比如我，中年之后，体能、精力确实不如从前了，脸上皱纹多起来了，头发陆续变白还算好，头发日益稀疏才是更残忍的真相。这是在走下坡路吗？

班布里基这位兽医学家的冷峻判断来了。他说，这不是走下坡路，而是人生的分工发生了改变。一个中年人，基本上也生过孩子，还要那么光溜的皮肤、浓密的头发干什么？这是年轻的时候吸引异性用的。现在这部分能量要节省下来，干更重要的事了。什么事？帮助后代更成功啊。

这就牵扯到一个问题了。人类的后代和其他动物的后代有什么不一样？

在进化竞争中，人为什么胜利？是因为我们这个物种在进化中拥有了一个超级大脑。大脑是我们这个物种最宝贵的资源。人类的所有活动，本质上都是围绕大脑进行投资。

青年时期，我们给自己的大脑投资，以惊人的速度吸收知识、消耗能量。到了中年之后，大脑的飞速发育开始停止，那我们在为谁投资呢？别老把眼光往自己身上看，想想这个物种。对，从一个动物学家的角度看，中年之后的人是在为自己孩子的大脑进行投资。生物学家把这种代际之间的投资现象称作“亲本投资”。人类亲本投资的复杂程度远远超过其他动物，自然选择要求我们必须停止生育，把精力留在照顾后代上。这个时候，一个叫“中年”的人生阶段开始登场了。

中年人能给后代的投资，大体上可以分成两类。第一类，是包括食物在内的各种物资。黑猩猩5岁就能自己找吃的。但人类，至少活到十几、二十岁，才能做到这一点。因为人类获取食物的系统非常复杂，这还不只是在现代社会，即使在两百万年前，非洲大草原上的人类，要想捕杀比他们更强壮的野牛，对没有技术和经验的青少年来说也是很难完成的任务。他们只能靠父母和身边的中年人，没有中年人提供食物，青少年恐怕很难健康长到成年。这是人类的一个特殊之处。

中年人给后代大脑的第二类投资品，当然就是知识。

孩子大脑发育到一定阶段，光有食物还不够，还需要信息——知道谁是天敌，谁是盟友，哪里有食物，哪里有危险，这些都是信息。

人类怎么获得信息？主要有两种方式，一种是跟其他生物一样，写在基因里；另一种获取信息的方式是人类独有的，那就是跟长辈学习。

第一种方式的好处是靠谱儿，传递得准确。第二种方式的好处是快，在同一代人当中，信息可以迅速、大量地横向传播和普及。

这个时候，中年人可就派得上用场了。中年人身体的各个方面都在衰退，但是有一点没有，那就是大脑，中年人的大脑不仅不比年轻人差，反而达到了一个巅峰状态。研究发现，人的大脑认知能力在20岁时开始增长，到40岁左右达到顶峰，在之后的20多年几乎没有变化，直到进入老年才开始下滑。

我们可能会问，中年人的各项机能都在老化，大脑就不老化吗？班布里基这位兽医学家的说法就说了，中年人的大脑不是没有老化，只是切换为一种能耗更低的运转方式。

人类大脑是一个在演化中不断博弈、平衡、妥协的结果。比如，大脑接收感官信息的能力变弱了，视力、听力变弱了，但处理信息的认知能力变强了，像语言、数学、推理能力就变强了。损失一点感官信息，对人类演化几乎是没有什么威胁的。别忘了，人类是群居动物，在一次狩猎中，需要靠敏锐感官和强健体能才能获得的信息，比如注意猎物的脚步声、捕杀猎物这些活儿，交给年轻人就可以了，狩猎能不能成功，大多靠的是中年人的经验、技术和计划。

小结一下：人类为帮助后代发育出更成功的大脑，演化出了中年这个人生阶段。中年人在体能的巅峰时刻为后代寻找食物，接着体能减退，智力达到巅峰，继续为后代传递信息。人类在不同阶段，变着花样为后代的大脑进行投资。

如果从进化的角度看中年，就有一个坏消息，一个好消息。坏消息是，一个人就是一个进化的工具，一切存在都是为了维持物种繁衍的，这一点所有的物种都一样，所有的人生阶段也都一样。这一点并不美好，但是进化论就是这么解释的。

那好消息是啥呢？是中年不是衰退期，而是分工的转变期。将体能上的优势切换为大脑上的优势。一个中年人感受到的所有危机，其实都是为了让大脑保持在巅峰状态而付出的代价。

我的结论是：

第一，在一个认知能力越来越重要的时代，中年人没有什么好抱怨的，这反而是我们一生中最能够创造价值的阶段。所谓的中年危机，就是中年懈怠。不仅没有什么可抱怨的，而且干脆就是在暴殄天物。天予不取，反受其咎。

第二，如果一个人没有那么想上进，想逆天而行，那就顺应一下自然，承担起中年应该承担起的责任。对自己的孩子，或者泛指的人类下一代的大脑进行投资。多帮帮年轻人，也算是尽到了我们中年人的义务。

为什么青年才俊总有机会

一般站在年轻人的角度看，世界好像是被资源拥有者掌握的。我再有才华也没有用，手里没有资源，我怎么能有机会呢？

这一篇我们聊的话题是，为什么说每一代青年才俊都有机会。

从两百多年前的法国启蒙运动讲起。一说到法国启蒙运动，我们脑子里通常会想起这么四个人：伏尔泰、卢梭、孟德斯鸠和狄德罗。他们都是法国启蒙运动的旗手。

这几个人给我们留下的印象不太一样。伏尔泰、卢梭、孟德斯鸠这3个人，我们知道他们大体上的思想成果。但是最后这个人，狄德罗，他的思想成果好像很模糊。狄德罗主编了一部《百科全书》，他是靠这一套书名留青史的。既然有能力编《百科全书》，那一定是一个知识渊博的老学者。

实际上，正好相反，在这四个人当中，狄德罗是最年轻的一位。他生于1713年，伏尔泰比他大19岁，孟德斯鸠比他大24岁，连最年轻的卢梭也比他大1岁。

我们会发现这件事有点奇怪。这么庞大的一套丛书，对出版商来说也是一笔重要的生意，书商应该很认真严肃对待，不说组织一个学术天团，也得找一位当时的流量明星、人气学者来坐镇，为什么会找狄德罗来干？狄德罗当时既没有深厚的学术背景，也没有拿得出手的作品。换句话说，这么好的一个名留青史的机会，怎么就留给狄德罗了？

其实，最开始不是学者提出编撰《百科全书》这本书，而是一个叫布雷顿的书商提出来的，狄德罗只是接了出版商的一个活儿。他并不是这个事的发起者，他只是一个乙方。刚开始编撰《百科全书》时，狄德罗才34岁，没多大名气，甚至连一本像样的著作都没出版过。

这是怎么回事呢？

狄德罗的家境不是很好，父亲一直希望他能当个医生或者律师。但

是喜欢文史哲的狄德罗不肯，本科毕业后就没怎么干过正经工作。但他有一个长项，他懂得的语言特别多，而且很擅长翻译。从他大学毕业，到开始编撰《百科全书》中间的十几年，他的人生经历几乎是一片空白，就靠做家庭教师、搞翻译赚外快来养家糊口。

凑巧，狄德罗翻译过一部《医学通用辞典》，翻译得挺好，市场反响也不错。有个书商知道了这件事，就找到狄德罗，想让他把英国一套小型百科词典《钱伯斯百科全书》翻译成法文出版。狄德罗在翻译的过程中发现，这本小型百科辞典错漏百出，他就向书商建议，不如我们亲自动手，出版一部属于我们自己的、能反映这个时代各个领域新成果的百科全书，这不是法国人的骄傲吗？书商一听就觉得这个有赚头，立刻同意了。

狄德罗前前后后为《百科全书》忙活了30年。今天的我们已经很难想象这么奇葩的一套书了：隔几年出一卷，越出越长，包括作者在内，谁都不知道这套书什么时候能完结。

开卖几年之后，1751年，《百科全书》的书商不得不向读者承诺，整套《百科全书》将于1754年，也就是三年后完成，一共10卷。不要以为这套书遥遥无期，出版社信誓旦旦地和读者说，我们的内容都已经写完了，现在只是在编辑修改。当然，说明书也说了，确实有可能多加一卷，但是，我们不多赚消费者的钱，这一卷会以71%的价格出售，这就给了市场信心。

实际情况呢？这个时候距离狄德罗完成《百科全书》还有20多年的时间，最后的《百科全书》不是10卷，也不是11卷，而是28卷，超出计划内容将近两倍。最后完工的百科全书，有71818个条目，2885幅图片。如果消费者知道，《百科全书》会有28卷，价格是之前承诺的三四倍，最后一卷1772年才问世，估计谁都不会买，狄德罗估计也没有勇气接手这项工作。

了解了这个过程，你就明白了，为什么编撰《百科全书》这样注定要名留青史的活，会落到狄德罗这样的年轻人手里。

首先，这个活儿太苦了，一般人根本撑不下来。

就拿同样是启蒙运动旗手的卢梭来说，卢梭的性格，有点浪子的成

分，多愁善感。这样的人可能很有才华，但是受到的诱惑也会很多，情绪的波动也会很大，即使开了头，也很难善始善终。能够经得住30年艰苦工作挑战的人，实在太少了。

还不只是性格原因。比如，法国著名的物理学家和数学家达朗贝尔，刚开始加入《百科全书》的编撰工作时，还承包了其中数学与自然科学条目的撰写工作。但是到了1757年，《百科全书》前7卷出版的时候，达朗贝尔也撂挑子了。他的真正兴趣在科学研究上，不想把一辈子时间耗费在编《百科全书》上。只要志不在此，就干不动这样的活儿。

还有一个原因：成名成家的人或者是衣食不愁的人，他们也干不了这样的苦活儿。

比如，同样是法国启蒙运动旗手的伏尔泰，出生在一个富裕的中产阶级家庭，不缺钱，平时谈谈恋爱找找情妇，生活多姿多彩；孟德斯鸠就更不用提了，贵族世家，28岁继承了爷爷的波尔多法院庭长的职位，获得了男爵封号。这样的人，你让他为了钱，去承担30年的苦役，怎么可能呢？

我并不是说狄德罗就是为了钱。但是30多岁的狄德罗愿意承担这样的活儿，一方面当然是因为这个活儿符合他的理想和能力；另一方面，也是因为这个活儿可以给他带来稳定的收入。换句话说，如果这笔钱对他没有什么意义，他连续干三十年苦活儿、累活儿，就缺了一根把他绑在书桌前的绳子。任何长期而又艰苦的工作都是这样，没有理想的牵引干不下去，没有现实的绑架也干不下去。

听完了这个故事，我们就能回答这篇一开始我提出的问题了：为什么说每一代青年才俊都有机会？

一般站在年轻人的角度看，世界好像是被资源拥有者掌握的。我再有才华也没有用，手里没有资源，我怎么能有机会呢？

但是从两百多年前的狄德罗的故事里，我们可以看到，年轻人手里有三个重要的资源：

第一，年轻，有的是时间，可以干其他人干不动的苦活儿、累活儿、长期性的活儿。这个好理解。

第二个资源，不太好理解，但更宝贵。年轻人有开创新的赛道的可能，当别人已经有了自己的专业、志趣和方向的时候，原先赛道上的存量会绑架他，减小他切换赛道的可能性，削弱他在新赛道上跟一个年轻人长跑的意志。比如，达朗贝尔中途放弃，是因为学术研究更诱惑他。年轻人只要找到了新赛道，实际上是有极大的隐性优势的。

第三个资源，更加隐秘，也更加重要。年轻人，通常很穷，但正是因为穷，就更容易接收到市场传来的信号。功成名就的人，一点点小钱，对他们来说，已经不算什么，他们无法看到，这可能是一个重大的新时代发来的信号。他们更没有办法被这点小钱激励着往这条道路的深处进发。为什么每个时代的最新机会，往往都属于那些年富力强的年轻一辈，而不是功成名就者，原因就在这里。

什么是思考？所有思考都是模型化、模式化的思考，所有思考都一定要把真实世界模型化、模式化。

第2章 工具：思维模式升级

为什么要具备模型化思维

模型化是我们很重要的一个思考工具。虽然它不会把我们带向什么真理，但是它真的有助于我们把握陌生世界。

人类的大脑本能地要用模式化的方式思考世界，凡事都想追问一个原因，我们在直觉上很难理解“随机性”。

这一篇我们就来聊聊模式化的思考。

首先我们来看，什么是思考？我见过一个很简洁的描述，思考就是把性状从思考对象身上剥离下来，剥离下来什么呢？是概念。大脑通过概念的组合、推理去理解世界。这个过程就是思考。这个过程的关键，是能把性状从对象身上剥离，抽象成概念。

比如说，两只苹果。其实仔细去看，世界上哪有两个一模一样的苹果呢？但是我们人类不管，把最基本的性状剥离出来，抽象成了“苹果”这个概念，我们在思考中把它们认为是同一件事，这就是模型化。

抽象出来的概念，还可以进一步再抽象，再模型化。比如说等号，你别小看等号，这个符号发明出来，意味着人类模型化思考能力的飞跃。

$2+1=1+2$ ，对吧？请问这个等号是什么意思？它代表左边和右边相等，是一回事吗？不对，等号的意思是说，有些东西不重要，我们要选择忽略它。比如 $2+1=1+2$ ，意思就是我们只关心结果，我们不关心次序。 $2+1$ 怎么会等于 $1+2$ 呢？次序不一样，但是加了这个等号，我们就忽略次序，只看结果。

我们在日常话语中用到“等于”就是这个含义。比如我们经常说“谦虚过度就等于骄傲”。这句话的真实含义，不是说谦虚就是骄傲，而是在说，我们忽略表面上的态度区别，你看起来像是谦虚，但是背后的实质就是骄傲。“等于”这个词是强调要忽略些什么。

什么是思考？所有的思考都是模型化、模式化的思考，所有的思考

都一定要把真实世界模型化、模式化。潜台词就是一一定要把真实世界丢掉一部分。

这是不是很反常识？思考的深化居然要靠对世界认知的残化来实现。

这样有什么好处呢？其实，人类大脑的进化不是用来发现真理的，而是用来获取生存优势的。大脑不是用来求真，而是用来求存。这种模式化思考方式的好处是可以节省大脑的认知资源。它不见得正确，但是有效。

我曾翻到过一本书，叫《日本新论——墨家学说与东瀛文化》。它的核心内容讲的是，日本从中国学了很多文化，但是它继承的不是儒家文化，而是在中国已经基本消失的墨家文化。

我刚看的时候，觉得这个观点有点牵强。墨家文化在中国历史上都有点像传说，只有很少的一点记载。有人说日本文化继承了墨家文化，有什么依据吗？有什么史实吗？考证过吗？墨家文化什么时候传过去的？谁传过去的？传承的源流是什么？这些史实都没有，下这样的断言，不是荒唐吗？

把这本书翻完之后，就会觉得这个说法有道理。

日本人虽然从唐朝开始就大规模地学习中国，但是大家发现没有，学去的是建筑、文字和宗教，当时中国觉得最宝贵的精神内核、文化中的力量——儒家文化，日本并没有学去多少。

比如儒家特别讲究权利义务的对等性。孔子不是说君君臣臣，父父子子，当国君该有国君的样子，当臣子才有臣子的样子吗？国君无道，在儒家看来，甚至可以干脆推翻，天道都不眷顾他。孟子甚至把这个学说发挥成“民贵君轻”，老百姓比君主还重要。这一点日本人就完全不接受，日本天皇万世一系，怎么可能推翻呢？从儒家文化这个根上，日本就不肯接受。

再比如制度安排，儒家的科举制度，日本人也没有学。儒家最强调的孝道，日本人也没有。有日本人这么说：“中国的儒学到了日本就跳海自尽了。”

这就造成了我们中国人理解日本文化特别困难。看起来文字、建筑各个方面都很相似，但是一旦深入文化的细节，我们会发现中国人和日本人，有太多不一样。这是因为我们用儒家文化这个模型去套日本，发现套不上。

但是，刚提到的这本书突然提醒我们，中国有很多的文化模型，这个套不上，可以换一个试试，儒家套不上，可以用墨家文化模型去套套看，很神奇，一套一个准，居然还严丝合缝。

随便举一些书中的例子。

中国的儒家其实很讲究享受生活。孔子说，食不厌精、脍不厌细。但是墨家就特别讲究节俭，吃穿住用都很简单。“摩顶放踵”这个成语就起源于墨家文化，意思是从头到脚都被生活磨伤了，不辞劳苦，这是一种苦行僧般的生活状态。

大家发现没有，日本人的生活有一种极简的风格。就以吃饭举例，相比于中餐的繁多花样，日餐其实非常单调。中国人讲究请客吃饭要剩菜，日本人就完全没有这种习惯，餐后很少剩下食物。

再比如说，儒家主张“敬鬼神而远之”，不太相信鬼神。但是墨家则主张“尊天事鬼”。在“鬼”的问题上，日本人的看法确实和中国人差距很大。在中国，鬼的形象通常很可怕。而在日本人的心目中，“鬼”这个字充满褒义，有“强大、令人敬畏”的意思。比如“鬼才”这个词，就是从日本传来的，它在日本是最高级别的表扬，是说这人不但才华横溢，而且精力充沛。

再比如说，儒家比较讲究个人的独立精神，并没有形成严格的组织。但是墨家一开始就有严密的组织形式，有点早期的江湖帮会的意思。墨家的首领叫“巨子”，墨家弟子在各国当了官，拿到的俸禄和薪水也必须奉献给团体。

日本人后来的集体主义精神，发展到后来的军国主义，是不是有点墨家团体极端化的意思？

再有，墨家当年讲兼爱，就是要平等地去爱所有人。听起来这个主张没问题，但在当年问题可就大了。

孟子就说，这怎么可能平等地爱所有人？爱一个路人甲能和爱你的父母一样吗？这样的人，无君无父，不孝，还能叫个人吗？孟子说，这是禽兽啊。儒家对墨家讲平等之爱、不讲天性之爱、不讲孝道的思想，批评得这么厉害。当年儒家和墨家的争论，这是一个核心的争论点。

日本学中国时，在“忠孝节义”这几个字中，“忠”也讲，“节”也讲，“义”也讲，独独就是不讲一个“孝”字，称他们是墨家传人，确实不是冤枉他们。

这种说法是不是有点牵强附会？日本文化无非是在表面上和墨家文化有大量相似的地方，怎么能说他们就是墨家的传人？没有证据。

我也觉得这说法有点牵强附会。但是这不重要，我们用儒家这个简化的模型，理解不了日本文化，而一旦改用墨家这个简化的模型，就可以很容易地解释日本文化的各种表现，这对我们来说，就是一个很好的认知工具。

模型的好处是，我们知道了对象的一个特点，就可以根据模型推知它的其他特点。这当然就节省认知资源了。

这本书说明模型化是我们很重要的一个思考工具。虽然它不会把我们带向什么真理，但是它真的有助于我们把握陌生世界。

立体思维与线性思维的区别

立体思维能力，构成了创新思维的重要组成部分，它在未来会变得越来越重要。

我们谈到“制造业为什么重要”这个话题时，都是在强调制造业有各种各样的好处。

制造业的好处不是关键，这些好处服务业也能带来。关键在于，制造业发达与否是国家治理水平的晴雨表。国家治理水平的高低，直接决定了社会发展的优劣。

强化制造业，本身也是倒逼国家治理水平的一种方法。我们要来理解一个现象：这个世界上有两种完全不同的思维方式，一种是“线性思维”，另一种是“立体思维”。

对线性思维方式有很多解释，我们这里的含义是指，认为事物之间只存在单向的、直线的因果关系，看不到事物之间更多方向、更复杂、更曲折的因果关系。

如果能突破线性思维方式，建立起立体思维方式(或说多元思维方式)，你对世界的认识就会深入得多。

我们一直在介绍查理·芒格的名著《穷查理宝典》，这本书里强调的“多元思维模式”，其实也就是这个意思。

这一篇就用更多的例子，进一步说明一下立体思维方式。比如，有人抱怨中国学生学英语，花了那么多时间，他们在以后的工作中却很少用到，甚至根本不用，这不是浪费吗？

看上去这种抱怨好像很有道理。确实，很多人的工作中用不到英语；少数用到的，用翻译软件也足以应付。大多数企业招聘时，似乎没必要考查应聘者的英语水平。学生把时间节省出来，学习其他更有用的知识，不是更好吗？

其实不然。

企业在招聘大学生时，考查他的英语成绩，很有必要。这不是因为英语本身重要，或者日后工作中要用到英语，而是因为通过了英语四级或者六级考试，表明这个学生在上大学时没有荒废学业，在大概率上，他是个合格的大学毕业生。

要知道，从中学开始就有这个规律，一个学生如果无心学习，很快就会有两门学科跟不上——英语和数学。这两门学科的特点是，落下一段课以后，后面的课就听不懂了。听不懂就更加没有学习兴趣，就落得更远，最终就是彻底放弃。

相比数学和英文，语文、政治、地理、历史等学科，情况就不同了。即使落下一段，后面的课也还能听懂，临时抱佛脚也能应付考试。

大学的文科系也有类似的情况。文科水平的优劣，很难用考试成绩判断，这就容易让有些人滥竽充数。如果再没有英语考试，实际上，学生往往不是用腾出来的时间学习其他更有用的知识，而是什么也不学，混日子直到毕业。

企业招聘时，要求学生必须通过英语四级或者六级考试，不是为了英语，而是为了确保应聘者是个合格的大学毕业生。英语合格，证明他曾经在大学里认真学习过，这样的人，在工作中也有持续学习的能力。

如果没有其他更便捷、更可靠的选拔办法，企业有必要坚持这个要求，这才是明智之举。

再比如，有人长期跟踪、对比喝红酒和不喝红酒的人，发现他们的健康水平有明显区别，喝红酒的人更健康。于是有人得出结论，红酒有利于健康。

这同样是犯了线性思维的错误。

当然，红酒中存在一些有利于健康的成分，但这些成分并不多，而且不是红酒独有。也许你吃串葡萄，差不多也能得到红酒含有的有利成分——葡萄可比红酒便宜多了。

红酒有利于健康的真正原因是，有条件喝红酒的人，往往都比较有钱，社会层次也比较高。人更有钱，就能拥有更舒适的生活条件，更好的医疗保健条件，更多的体育锻炼条件，更充分的健康意识，等等。让他们更健康的是这些条件，而不是红酒。

再举一个例子，花大价钱买学区房，让孩子进入好学校，这是孩子日后学习好的原因吗？

孩子学习好的真正原因，可能是愿意花大价钱买学区房的家长，都是高度重视子女教育的人。他们往往本身也比较优秀，这种家长会在各个方面督促、帮助孩子学习。学区房只是一个表象，让他们的孩子学习成绩更好的是这些家长经年累月的努力和关心。

美国的精英，包括大企业高管、政界军界高官，上大学时往往都是大学体育队的主力甚至队长。这是否说明体育水平对管理企业、政府、军队很重要呢？比如，是不是篮球投篮命中率越高，做企业决策时就越准确呢？

当然不是。这些人在大学体育锻炼中得到的，不仅是强壮的身体，更重要的是团队协作精神、吃苦耐劳的品质、直面竞争的勇气等心理特质。帮助他们日后成为精英的是这些心理特质，而不是体育运动。

在国家层面上，也有类似的现象。中国体育长期奉行举国体制，因此在奥运会上成绩出色，名列前茅。不少人对此不以为然，认为竞技体育无关人民生活，只是个虚名，国家为此花费大量人力物力，实属浪费。

这恐怕也是一种以线性思维思考的结果。举国体制，从体育发展来看当然有其弊端。但从一个国家整体的角度看，这证明了一个国家是否拥有团结一致、集中资源、战胜他国的能力。

有这种能力的国家和没有这种能力的国家，区别可不仅在于竞技体育，还会表现在方方面面。

有能力把竞技体育搞到世界第一的国家，当他们把这种能力转向工业化、普及教育、发展国防、维护治安的时候，多半也能成绩斐然。相反，有些国家在奥运会上成绩尴尬，但他们似乎也没有因为节省了国家

体育经费，而在其他方面表现更好。

可能更符合事实的描述是，这种国家做任何事都很费劲。

即使是他们非常想做好的事情，也往往无能为力，束手无策。

我们这一篇比较了线性思维和立体思维的区别。线性思维方式的危害有两点，首先是容易让我们陷入局部，不能从更广泛的角度理解世界。更重要的是，陷入线性思维的人，其实是在和计算机竞争。在计算机飞速发展的时代中，计算机对知识的采集、储存、检索能力，人类早已望尘莫及。

但人类的一项独特能力，计算机暂时还无能为力，这就是立体思维：在分散的、看似无联系的事物之间，洞察深入、隐秘、内在的因果联系。

这种立体思维能力，构成了创新思维的重要组成部分，它在未来会变得越来越重要。

现代社会发展得太快，远远超过了我们本能的进化速度，在很多情况下，我们的直觉其实不太可靠。

没有参照系，不经试错，我们就不可能取得任何进步。

黑匣子思维为什么很重要

检讨错误、反省自己，这是理性给予人类的最好礼物。我们应该珍惜每一次错误，并主动建立一个光明球场，不断修正自己的行为。

2005年3月，37岁的伊莱恩去医院做鼻窦手术。这是一个小手术，主刀的医生有30多年的从业经验，麻醉师也有16年的工作经验，事先没人觉得这会出什么问题。

可问题还真出现了——麻醉中伊莱恩突然停止了呼吸，主刀医生赶紧给伊莱恩戴所谓的“喉罩”，从喉咙中插入氧气管，可怎么插也插不进去。试了几次，伊莱恩的情况越来越危急。这时可以切开气管，从脖子把氧气管接进去。护士跟主刀医生说，切气管的设备都已准备好了。

主刀医生不甘心，说：“让我再试试。”

他又试了几次，还是不成功。这时抬头一看，坏了，时间已过了20分钟。再切开伊莱恩的气管，已经来不及了，缺氧时间太长，伊莱恩的大脑已遭破坏，成了植物人。

面对家属，主刀医生非常抱歉地说：“对不起，我们尽力了，但医学不是万能的。”

家属还能说什么？只能接受结果，毕竟他也没参与抢救，过程如何，他也不知道。即使知道了，他又不懂医，如果他问医生为什么不早点切开气管，医生可以马上回怼，切气管有风险，万一期间患者死掉了呢？责任谁担？

多数人会像伊莱恩的家属一样，进了医院，一切听医生的安排。

这是一个故事，我们再讲另一个故事。1978年12月，美国联合航空公司173号航班从纽约起飞，要在波特兰市降落。

降落前，在放起落架时，突然传出一声巨响，发生剧烈震动，指示灯显示，前起落架没放下。机长反应很快，马上把飞机拉起来，一边在

机场上空盘旋，一边想办法。机械师提醒他说，飞机只剩5%的油。机长很有经验，说5%的油至少还能飞15分钟，当务之急是搞清楚起落架究竟放下没有。对机长这样的老手来说，起落架没放下，他也照样能安全降落，但他不想冒险。

飞机不断盘旋，机长不断想办法，正琢磨着，一看表：坏了，15分钟时间到了。结果飞机坠毁，好在机长技术超高，实施了迫降，只有10人遇难，但这也是一次重大空难。这两桩意外事件发生在不同领域，但有很多共同点，比如都是老手翻车，都属低概率事件，从专业角度看，很难说主刀医生与机长的选择是错的。

两桩事件有一个最大的不同点，航空业有强制规定，所有飞机上必须背上两个黑匣子，它会将全部操作过程记录下来，而手术室则没有这个规定。

通过对173号航班的黑匣子进行分析，专家们发现一个重大问题：人在紧急状态下，会感到时间变慢，操作者觉得时间足够，可事实上时间已经耗尽。

这不是操作者的问题，这是人性的缺陷，训练恐怕也解决不了。航空公司为此专门设计了一个“四步提醒制度”。

如果套用到第一个手术室的案例中，即：

第一步是提醒，护士对主刀医生说：“有没有别的解决方案？”

第二步是提警报，“病人状况恶化，也许该实施气管切开术”。

第三步是挑战，“再不切开气管，病人会死亡”。

第四步是严重警告，“我要叫急救队来切开气管了”。在手术室，主刀医生是权威，在驾驶舱，机长是权威，下属只敢委婉地提出建议，但主刀医生与机长都是人，都有人性的缺陷，所以才需要设计一套制度，防止意外事故的发生。

反思一下，如果没有黑匣子，这个“四步提醒制度”可能被提出来吗？恐怕不容易。

现代社会发展得太快，远远超过了我们本能的进化速度，我们的本能原是为适应丛林生活而准备的，面对高科技环境，我们很可能丧失洞察力。在很多情况下，我们的直觉其实不太可靠。

既然直觉不可靠，那就只能依靠工具。

1912年时，全美国空军虽然只有14名飞行员，但有8人死于空难，当时还没有空战，只是正常地飞行，死亡率就超过总数一半。早期美国航空学校学员的死亡率一般能达到25%，可如今全球每年因空难死亡的人不过三四百人，每百万人中只占0.23%。

医疗事故呢？据估计，美国每年会有100万患者因错误诊疗受到伤害，12万人因此死亡，等于平均每天都会发生一起大型空难。

航空业为什么能有效地减少事故率？因为通过黑匣子，他们总结出大量经验教训，并通过几千条规程贯彻到具体操作中。自1978年的173号航班后，再没有民航客机因机长忘了油料耗尽而坠毁，这就是进步。

当然，能不能将医疗和航空简单类比，可不可以在手术室中也安个黑匣子，我回答不了这些专业问题，不如交给专家去讨论。我想提醒的只是，黑匣子对现代人来说非常重要，我们应该拥有黑匣子思维。

黑匣子为什么这么重要？因为它能让我们免于黑暗球场效应。

大家可能都打过篮球，刚开始怎么也投不准，可大家会慢慢调整投篮的角度、力道，经过一番训练，你可能就会成为高手。可是我们想想，如果我们在一个黑暗的球场中投篮，什么也看不见，投出球去，自己都不知道离篮筐有多远，你就算练上十年，球技该多烂还是多烂。

事实证明，没有参照系，不经试错，我们就不可能取得任何进步。

检讨错误、反省自己，这是理性给予人类的最好礼物，作为人，我们应该珍惜每一次错误，并主动建立一个光明球场，通过清晰的参照系，不断修正自己的行为。

为什么互联网公司往往很有竞争力？因为互联网改造了企业和用户之间的关系。原来企业看用户，就像是在黑暗球场投球，只能凭空猜他

们的喜好。有了互联网，就相当于飞机有了黑匣子，可以记录下用户的每一个行为，分析行为的细节，有助于企业的自我迭代。

现在的很多文化活动，主办方都是赔钱在办，我很不赞同这种方式。

办文化活动也需要赚钱，赚钱本身不是目的，但是它会起到两个附带的作用。第一，你有钱组织更大的协作，做更好的产品。第二，如果不赚钱，我们怎么知道大家喜欢不喜欢？怎么衡量活动的质量？赵树理先生曾说，我希望农民能用两个鸡蛋换我的小说。这很有道理，农民肯拿出两个鸡蛋，说明他们真喜欢看，否则怎么证明你写到他们的心坎儿里了呢？赵树理并不缺那两个鸡蛋，而是希望以此建立一个评判体系。

前段时间，我们进行“时间的朋友”跨年演讲的复盘，我们公司的CEO脱不花说，举办一场大型活动的首要条件是商业上要成立。不见得是为了靠它赚多少钱，而是为了获取真实的反馈，形成良性循环。商业市场的认同度是最有效的价值测试，如果一场大型活动没有票房、没有赞助，也没有版权费，那只能说明一件事——这活动没有价值。没有清晰的评判标准，文化活动就会变成秀情怀，就不能持续发展，质量也会变得越来越差，这就又把自己放在黑暗球场中了。

向计算机学习思维原则

在计算机的算法思维里，所有的原则都必须排序、都必须编码、都必须有高阶低阶的次序、都必须能处理实际出现的所有情况。这真正结合了原则性和灵活性。

最近“算法”这个词的提及率越来越高。这说明什么？说明整个社会越来越意识到，人类文明到了一个重要的关头。过去，是人类来创造计算机算法，而未来，人类要反过来向计算机学习算法思维。

“算法思维”和日常思维有什么区别？这一篇我们简单和大家聊一聊。

最重要的一个区别是，算法思维是有原则的，而人类的思维很难有坚定的原则。

《战争论》的作者克劳塞维茨讲过一句话：“制定原则并不难，难的是始终坚持原则。”这句话听起来是句大白话，但是道出了人类思维的一个根本性的难题。我们在日常生活中，经常跟别人说“这件事原则上可以”，实际上是什么意思呢？现在不可以；或者反过来，“这件事原则上不行”，实际意思就是特殊情况下也行。

在潜意识中，我们就是认为原则是可以用来打破的。但是之所以要有原则，就是因为不能有例外，这难道不是一个问题吗？

过去，我们觉得计算机很笨，它只会坚守原则，机械地执行指令。人要灵活得多，没错，这是人的巨大优势。

但是现在情况变了，如果着眼于未来，计算机的这种笨，反而要成为人学习的对象。为什么？因为人要处理的情况越来越复杂，灵活性带来的优势越来越小。相反，没有原则带来的劣势越来越大。

举个例子说，业余做投资的人都模模糊糊地知道一个原则：绝不能用杠杆借钱去投资。道理很简单，一旦投资失败，不仅血本无归，而且债台高筑，人不能玩自己玩不起的游戏。有没有例外呢？很多人会觉得

有。比如，这个投资机会是我最好的朋友告诉我的，一家大机构为这个投资机会做担保，很多有钱人、聪明人也加入了这个投资机会，那我要不要借钱用杠杆赌一把呢？

在小规模的人类共同体中，比如一个村里，这么想问题不大。因为复杂性有限，可以调用人的灵活性，去判断机会、判断人性、判断具体的机会是不是靠谱儿。但是，现在的投资市场、金钱游戏，已经是一个全球性的复杂网络。复杂到没有任何一个人能说清楚全貌。在这种情况下，一个人如果有侥幸心理，即使这一次安全地得手了，迟早也会踩响地雷。聪明的投资者恰恰不能自恃聪明，而是要坚守一个笨原则：绝不能用杠杆去投资。

再举一个例子。简单说，就是当我们面对一大堆选择，又没有重新选择的机会的时候，我们在做判断前需要考察的总数的百分比。

计算机算法给出的答案是37%，当我们考察了总数的37%后，不应该继续考察剩下的63%，而应该迅速做决策，而不是等全部考察完。比如，买房，市场上在考察范围内的房有100套，那我们要把100套全部看完才能下决心吗？算法思维告诉我们不用，考察前37套，就可以选了。这是算法决定的，在这个地方停止考察做决定，是成本收益最优的策略。

大家可能觉得算法提供的37%这个原则，看起来冷冰冰不近人情。但是，无论是数学推演，还是客观统计，这个数字都是有效的。不是真的建议你接受这个数，只是通过这个例子，展示两种思维方式之间的巨大鸿沟。

不过，说到这里，大家可能会有一个误解，认为算法思维只会坚持原则，没有灵活性。其实恰恰相反，算法思维，不仅有原则，同时还能够兼顾更多的原则，而这一点恰恰是人类做不到的。

银行门店里排队办业务通常需要遵循什么原则？先来后到。谁领的等候号码靠前，谁先办业务。这是单一的原则。

如果有一个人的业务特别复杂，要办很长时间，后面的人就会等很久；有一位业务特别重要，不仅对他自己重要，对银行也很重要，但是他也不得不按部就班地排队。从全局的角度看，这不是一个效率最高

的策略。但是没办法，银行面对公众，在复杂的情况中它只能采取单一的、看起来公平的策略：先来后到。

计算机也面对同样的问题，要完成那么多任务，它只有一个CPU，先算哪个后算哪个？算法就会有很多原则来处理这个事。比如，法官原则：谁先排队谁先办理；客服原则：谁最重要，谁先办理；先苦后甜原则：哪个客户消耗时间最长，哪个客户先办理。

这些原则怎么统一在计算机处理的过程中呢？计算机操作系统的设计者，通常会把好几种方案混合使用。比如同时设定，越重要的顾客优先级越高，等待时间越长的顾客优先级越高。这样一个顾客即使不是很重要，但是等待时间已经很长了，他也有机会先办理业务。

所以说算法思维不是单一原则，它恰恰更灵活，更能考虑全局。它的唯一出发点是，哪种方式消耗的时间最短、花费的资源最少、效率最高。

有一次，脱不花跟我说，考察一家公司有没有真正的价值观，一个问题很有效，问他们老板：“贵公司排序第二的价值观是什么？”

这个问题通常会把人问蒙，问第二不问第一的目的，就是看看他们的价值观是不是有排序，没有排序的价值观就等于没有价值观。

对啊，很多公司贴在墙上的使命、愿景、价值观都是很大的词，比如高效、诚实、正直等等。这些大词本身没错，但问题是，当这些大词发生矛盾的时候，比如高效和诚实发生抵触的情况下，哪个原则优先呢？如果没有清晰的排序，怎么能说这是有价值观呢？还是处理不了具体情况。

在计算机的算法思维里，就没有这个问题，所有的原则都必须排序、都必须编码、都必须有高阶低阶的次序、都必须能处理实际出现的所有情况。这才是真正结合了原则性和灵活性。人的思维方式很难做到这一点，也是我们在这个超级复杂时代必须向算法学习的原因。

我们人类的思维能力和计算机相比，差的不仅是运算速度，更是思维结构。

学习卡尔·萨根创建概念、建立形象

作为一个内行，如果你要想对公众讲出自己行业的观点，你可以去用卡尔·萨根亲测有效的两个方法。

这一篇我们聊聊美国天文学家卡尔·萨根。

卡尔·萨根是一位科学家，但是他的科学研究能力，还真的很一般。至少有一个证据：他好几次申请成为美国科学院院士，最后都没有成功，总有人觉得他的科研能力不够。

但是卡尔·萨根有个长项，他特别擅长把复杂的科学知识介绍给外行。据说，有人这么评价卡尔·萨根：别看他自己的科学成就不高，但是他对科学的贡献却非常大。这里的贡献不是指卡尔·萨根在科普上做的工作，而是他发现了他的妻子。

为什么这么讲呢？原来他和妻子谈恋爱的时候，对方还只是一个文科生，但是就因为特别会讲科学，他硬生生地把他的妻子从一个文科生影响成了一位科学家，最后他妻子还当选了美国科学院院士，成就比卡尔·萨根还高。

当然这是一个八卦了，但是能向人讲清复杂的科学知识，这真的非常难。

我们看霍金，在科普上，他的名气比卡尔·萨根还要大。他的书《时间简史》可以说是没有人不知道。但是结果呢？我问过我身边的人，翻过《时间简史》的人不少，但是能看懂的还真不多。霍金非常努力地想让外行看懂这本书。在他写书的时候，编辑就告诉他，书里不能有数学公式，有一条公式读者就会减少一半。可是结果霍金的书大家还是看不懂，即使里面没有公式。

但是卡尔·萨根就不同了，他真的能让人理解完全无感的知识。举个例子。我们经常看到一个表述方法，如果把宇宙138亿年的历史，压缩成一年十二个月，那么人类就是在新年钟声敲响前的几秒钟才出现的。正是因为这个天才的创意，人类才第一次直观地认识到自己在宇宙

面前是多么渺小。这个天才的表达方法的首创者，就是卡尔·萨根。

如果你去看卡尔·萨根的书和节目，里面有大量类似的精彩表达。他对外行讲话的方法到底是什么呢，为什么有这么神奇的效果？方法有两个：一个是创造概念，另一个是建立形象。

先来看看第一个方法，创造概念。

这个概念大家肯定听过：“核冬天”。这是卡尔·萨根最先提出来的。如果爆发核战争，爆炸会让大量灰尘覆盖住天空，全球都会持续很长时间低温，即便是夏天也会让水结冰，全人类都活不成。

这一点，已经成了我们的常识。曾经有一段时间，美国和苏联对核战争的危害就估计不足。他们虽然知道核武器的厉害，但是仍然存有侥幸心理，认为万一对方用核武器攻击，只要防御住重点区域，就可以发动二次核打击来报复，最后还是能获得战争的胜利。

当时有很多科学家对核战争的危害进行了深入研究，也都知道当时的美苏大大低估了核战争的危害。只要核战争爆发，将会发生连锁反应，就是全球性的灾难，谁也逃不掉。但这些结论只是在科学家的群体里传播，科学理论太复杂，面对公众就解释不清。

我可以随便举几个例子，微物理模型、对流-辐射模型、米散射理论。如果让政府官员和公众看懂，根本不可能。公众看不懂，对核战争没有深入骨髓的恐惧，危险就一直在。

卡尔·萨根联合了几位科学家，一起提出了“核冬天”的概念。他将核战争后的危害与人类最本能的恐惧联系在了一起。

冬天会怎么样？面临缺少食物的饥饿和深入骨髓的寒冷，这是生物从爬上陆地开始就刻在基因里的记忆和恐惧。只用这么一个概念，不用管其他数据、模型、理论，人们一下子就能听懂核战争的危害。

后来苏联的戈尔巴乔夫也说过，苏联开始限制核武器发展，是因为他们知道了核战争会导致“核冬天”，明白了这会危害地球上的所有生命。“核冬天”这个概念的表达非常成功，但是有一些专业人士却一直觉得这个概念不好，因为从数据上看，它相当不严谨。美国氢弹之父惠勒

还说过，核大战爆发后，温度下降的程度和持续的时间都没有这么可怕，如果精确一点应该把“核冬天”的概念改掉，改成“核秋天”，这样就严谨了。

惠勒这就是典型的内行人视角。核秋天是严谨了，但是哪里还有可以传播的恐惧感？这你就能看出卡尔·萨根的厉害了，虽然也是专家，但是面对公众和外行的时候，他会想到把那些复杂的、难以理解的信息封装到一个直观的概念中。

这是第一个方法，创造概念。

还有第二个方法，建立形象。

在人类太空探索史上有一个经典形象，叫“暗淡的蓝点”。在漆黑的背景中，有一个只有几个像素大小的暗淡蓝点，这就是地球。这是一张地球最远距离的自拍照。

力主拍下这张照片的人，就是卡尔·萨根。

1989年，旅行者1号探测器快要飞出太阳系时，卡尔·萨根提出让探测器转一下身，回头给地球拍一张照片，这个想法当场就被NASA的科学家否决了。因为他们觉得这毫无意义。当时旅行者号已经越过了海王星，距离地球60亿公里，即便是回头看也看不到什么，而且这么远，无线电信号传过去要花五个多小时，如果真要拍摄，从给它下达指令，到它转身拍照，再把照片一个像素一个像素地传回地球，要花六个月的时间。中间任何一个步骤出现问题，都有可能让旅行者号永远失去联系，这个险值得冒吗？

不过，卡尔·萨根仍然坚持这个想法，最后也说服了NASA的主管，拍下了这张照片。

卡尔·萨根是怎么算这笔账的风险和收益的呢？要是站在科学家群体的内部视角看，这当然不值，从这张照片上看地球，就是一个小点，什么细节都没有，什么信息也没有。如果从公众的心理来看这张照片，就太价值连城了。

后来有很多人满怀诗意地指着这张照片上的地球，这个淡蓝色的小

点说：

看看吧，看看这个淡蓝色的小点，历史上所有的帝王将相，我们认识的不认识的人，听说过没有听说过的故事，都只发生在这一个微小的蓝点上。在浩瀚的宇宙剧场里，地球只是一个极小的舞台，为什么我们要把自己的眼光和想象力局限在这么小的一个小点上呢？在你的身边，有这么一群人，耗尽自己一生的时间和所有的才华，努力让人类走到更远的地方，你难道不觉得幸运吗？他们不应该受到尊敬吗？

天文学历史上，每当有人质疑为什么要花那么多钱去探索宇宙，为什么不拿这些钱去救助穷人时，这张照片都会被拿出来说服他们。正是这一个画面，激励了一批又一批探索宇宙的科学家。整个人类的航天探索事业，也因为这个画面，吸引到了大量的资源。如果没有卡尔·萨根的坚持，这个经典的形象就不可能存在。

他为什么如此坚持？他知道为什么有人会对探索太空有如此大的热情，同时他也知道这种感觉很难用言语清晰地表达，尤其是对公众和外行表达。只有用一个真实的画面，一个原来只有天文学家才能想象的画面，才能让公众明白他们内心的感受。一个具体的形象，它蕴含的内容是无比丰富的。

这就是卡尔·萨根告诉我们的另一个方法，建立一个形象。

我们介绍了卡尔·萨根用的两个方法：创建概念、建立形象。这两个方法卡尔·萨根亲测有效，作为一个内行如果我们要想对公众讲出自己行业的观点，这两个方法都可以去用。

同构学习法更能接近事物本来的面目

因为这个世界绝大部分的知识领域，都可以分成两类，也就是自然科学和人文学科。这两个世界内部，往往都是同构的。

从1637年开始，一直到1995年，费马大定理难住了人类三百多年。最后这个难题被谁解开了呢？是一个外行。美国普林斯顿大学数学系的教授，名字叫怀尔斯。但是请注意，虽然都是数学，但怀尔斯研究的领域跟费马大定理没关系，他研究的是椭圆曲线的学问。

费马大定理所在的领域，叫模形式。它和椭圆曲线是数学的两个分支，但是它们之间存在着一一对应的关系。说白了，一个是代数公式，它同时又对应着一个高等几何结构。解开了这道几何题，就间接地证明了费马大定理。

一个领域的方法，可以对应解开另一个领域的问题。从一个领域入手，可以帮我们理解另一个领域的规律，这就叫同构学习法。

有一个心灵鸡汤的故事是这么说的，撕碎一张世界地图，让孩子拼起来。这个工作本来很难，但是孩子很快就完成了。为什么？

因为这张地图的背面，原来是一张人像，孩子是反过来拼人像的，人拼对了，那地图也就对了。那句心灵鸡汤的说法是，人对了，世界就对了。这也完美解释了同构学习法。

我们来看几个例子。

比如，很早就有人发现了音乐和数学的同构关系。从古希腊毕达哥拉斯学派开始，到开普勒、伽利略等，这些人都研究过音乐与数学的关系。

数学家莱布尼茨曾说过：“从基础来说，音乐从属于数学。”

什么声音好听、什么声音不好听，都是由严密的数学规律决定的。有人并不是音乐天才，但是从数学这个角度进入，也可以创作出不错的

曲子。比如，有一个美籍奥地利作曲家叫勋伯格，他作曲不仅靠天分，还靠数学。他发明了一种“序列作曲法”，他通过在音符之间建立起一种数学式的模型来谱曲。

其实天才如莫扎特，他的音乐也暗自用了数学的规律。

当然，同构学习法最重要的用途，不是解题和创作，而是学习。也就是通过一个领域的知识，来理解另一个领域。

还是拿音乐来举例子。奏鸣曲式如果用专业术语来讲，是呈示部、展开部、再现部，或者ABA结构、AAB结构等，记不住。

奏鸣曲其实就好比议论文，是不同的说话方式，比如先写一个论点，或者写两个论点，再写几个论据，接着再来一个反面论证，最后重述主题就结束了。

有时奏鸣曲式先来第一主题，有的奏鸣曲比较大，来个第二主题，这就是呈示部，也就是论点。之后，所谓的展开部，就是论证这几个论点。议论文中还有一种论证方式叫正反论证，就是举反例，奏鸣曲中也有，大调转成小调，把一个光明的旋律变成黑暗的，让你体会一下。

最后议论文要总结点题，奏鸣曲也一样，主题要再现，也就是再现部。

莫扎特的奏鸣曲几乎都是这样的结构。奏鸣曲和议论文其实是同构的。

为什么同构学习法有效呢？

因为这个世界绝大部分的知识领域，都可以分成两类。一类是天然世界，一类是人造世界，也就是自然科学和人文学科。这两个世界内部，往往都是同构的。

比如，在人造世界中，人的情感表达，无论是文字、音乐、美术，还是视频，在深层逻辑上也是同构的。触类旁通，说的就是这个现象。

我们再深看一层，其实“同构学习法”不仅是可以用一个领域解释另

一个领域，它还有一种更大的作用：用一个领域的知识，去揭开另一个领域被刻意隐藏的东西。

比如在艺术领域，如果从艺术讲艺术，就会拼命强调艺术家的创造力。这当然没错，没有创造力，还叫艺术家吗？但是，如果只这样理解艺术，就会忽略一个被刻意隐藏的因素，那就是技术。

很多艺术家，都有独特的技术工具，但是他们往往秘而不宣。比如，英国有一位画家大卫·霍克尼。他发现，历史上有一批画家简直是神了，画的肖像画线条极其精准，简直和照相机拍的一样，而且画得很快。像维米尔这样的大师，是怎么练出这门绝活儿的呢？

霍克尼经过多年研究后发现，原来他们用了暗箱，也就是我们中国人所谓的小孔成像原理。在画画的时候，用一台土法制作的投影仪把模特的形象投影在画布上，勾出素描稿，再上色和涂抹，很颠覆吧？原来画得像，不全是真功夫，还暗藏了机关。

学艺术的学生，往往总是被教导要学达·芬奇画蛋，只要功夫深，铁杵磨成针。在这个领域里，大家都在谈技法和创造，很少有人谈利用工具。但是用同构学习法来理解这个领域，你就会知道，所有领域的进步，本质上都是工具的进步。

寻找艺术发展史中工具进步的蛛丝马迹，就会对艺术史有独特的理解。

为什么巴赫的所有钢琴曲听上去都波澜不惊、没有太多起伏，谱面几乎看不到强弱记号？乐评家通常的一个解释是，巴赫的基督教信仰拒绝人世间的激情，导致他的作品天然追求清澈空灵，音乐没有强弱感。

这就是用艺术领域自己的逻辑去解释，听起来也很有道理。

但用“同构”的方法来理解这个事，从技术发展史的角度来理解音乐发展史，结论就出来了。巴赫所在的年代，还没有发明出能把音弹出强弱的钢琴，不管你用什么力度弹琴，音量都一样。巴赫也想有激情，但那个时候的钢琴(羽管键琴)不允许。

这是不是更加接近事物本来的面目？总结一下，这一篇介绍的“同

构学习法”，一共有三个用处：第一，解决其他领域的问题；第二，理解其他领域的难点；第三，揭开其他领域被隐藏的秘密。

棘手问题没有终极的答案。你永远都别想彻底解决它，它会一直存在。

你的解决方法不分对和错，只有结果上的好和坏，好和坏也只能由你自己判断。

从单纯问题到棘手问题

做事的旁观者，很容易把一切“棘手问题”当成“单纯问题”。他们觉得，事情有确定的目标，有清晰的道路，如果没有做到，要么就是我们不够拼，要么就是敌人太坏。

我们人生在世遇到的问题有三类：单纯的问题、两难的问题和棘手的问题。

先来看第一类，单纯的问题。请注意，单纯的问题，不见得是简单的问题，更不见得是容易的问题。

比如，高考，我们都经历过。简单吗？容易吗？想考取名校一点也不容易。但是，这仍然是个单纯的问题。为什么？

这一类问题，有明确的方向，有能让人放心的答案，解决了就可以宣布胜利。即使一个学渣，他也知道自己怎么就能考上大学。无非上课听讲、认真做题。考不上是因为做不到这些显而易见的事。

在简单社会，甚至是早期的工业社会，人类遇到的问题，也大多是这类单纯问题。搞一个水利工程、修一个大教堂、打赢一场战斗都是这样，目标清晰，达到目标的道路也清晰，剩下下来的就是组织力的事情了。谁能组织起更多的力量和资源，谁能有效地使用这些力量和资源，谁就能赢。

在这样的时代里，权力和财富最重要。为什么？因为这两样东西，是能把人和资源组织起来形成庞大数量的最好工具。说到底，还是因为数量优势是竞争的关键因素。

但是，人生在世遇到的问题可不仅仅是这一种。还有一类问题，叫“两难问题”。

成年人的生活中，大多面对的是“两难问题”。

今晚有点时间，是约个会，还是去健身房呢？手头有点钱，是买个

房、付首付呢，还是炒个股呢？甚至每次到餐馆里点个菜，都会时刻面对这种两难。

这种“两难问题”和前面讲的“单纯问题”，区别在哪里？在于它没有唯一的正确方向。比如找工作，如果世界上真有事少钱多、离家近的工作，你早就选了，但是根本就没有那样的好事。通常面对的都是钱少但是安逸，或者钱多但是不稳定这样的职业选项。在这种问题里没有拦路虎，也没有要克服的困难，有的只是纠结。

很多大学生，快要进入社会的时候，经常有个口头禅，叫“迷茫”。这种迷茫的本质，是他的人生主要问题类型，从第一种“单纯问题”，切换成了第二种“两难问题”了。他过去的人生经验，大多是用来应对第一种问题，现在面对两难问题，既没有目标，也没有道路，那可不就迷茫了吗？

不过，“两难问题”还不是最难的。最难的问题，是“棘手问题”。一个人走入社会之后，多少要为社会承担一点责任，尤其是你要给别人做主的时候，“棘手问题”就出现了。

比如，全球范围内的问题，地球变暖；一国范围内的问题，贫富差距加大；一个公司的问题，专业化还是多元化；一个家庭的问题，孩子上什么学校等都是“棘手问题”。

1973年，加州大学伯克利分校的两个公共政策专家里特尔和韦伯，提出了棘手问题的10个特征：

1. 这个问题没有清晰的定义，它不像高考数学题给你写好了条件让你证明。
2. 它没有终极的答案。你永远都别想彻底解决它，它会一直存在。
3. 你的解决方法不分对和错，只有结果上的好和坏，好和坏也只能由你自己判断。
4. 你采取的应对措施，不会立即看到结果。你也许根本不知道你做的有没有用，也许还会出现意想不到的结果。

5. 没有专门给你做试错练习的地方，你的每一个动作都会产生影响，你一上来就是实操。

6. 连有什么选项，都不清楚。

7. 没有先例可循。前人的经验不会对你有太多帮助。

8. 这个问题很可能只是一个更深的问题的症状，但是它背后不止有一个问题，盘根错节，可能根本就没有根源。

9. 有很多利益相关方对这个问题有自己的看法，他们想要的解决方向不一样。

10. 如果你上手，那将来不论是什么结果，你都得负责。

不管怎样，如果你带了一个小团队，或者是你开始养儿育女，只要是你开始对这个世界负点责任，要为别人做决定的时候，这个类型的问题就开始出来困扰你了。

比如全球变暖问题，看起来，解决方案很简单，不就是节能减排吗？大家好像都同意。一旦到了执行细节，麻烦就来了。发达国家现在不搞工业了可以节能减排，发展中国家呢？全靠工业挣钱，跟发达国家同等减排吗？这不公平。更何况，全球变暖对某些国家来说也许还是件好事，比如，俄罗斯公民也许就会欢迎全球变暖。

那怎么解决棘手问题呢？这个问题本身就错了。棘手问题，不是用来解决的，它也许根本就解决不了，只能应付，要做好与它长期共处的准备。

殊不知，那些顶着骂名，从来没做过一件快意事，小心翼翼永远不敢用力过猛，明知根本就没有什么胜利的彼岸等着他，还在那儿吭哧吭哧地维持着局面的人，才是真正值得尊敬的。

这就是典型的处理“棘手问题”的人的形象。

这篇文章，我看到这里的时候，想起了一个人，晚清的李鸿章。

他说自己是大清的“裱糊匠”。原话大概是这样，李鸿章说：“我办

了一辈子的事，练兵、办海军，其实都是纸糊的老虎。从来不能放手办理，只不过是像裱糊匠一样，拿纸糊起来一间房子，虚有其表啊。如果不揭破，还可以敷衍，看起来还像个样子，还能拖着用。如果这个时候来一个人，说你这纸糊的房子怎么行呢？得有个根本的解决方案，把纸全部扯掉。最后的结果只能是不可收拾。”

在这段话里，李鸿章的自我定位就是一个处理“棘手问题”的人。其实何止是他，几乎所有的知名政治家、企业家，都是在做这样的事。事后看起来，好像他们有目标、有方法，但那是事后总结出来的。只要身在其中的人，每一步都极为艰难，就都像李鸿章当裱糊匠一样。

但是还有一种人，就是做事的旁观者。他们就很容易把一切“棘手问题”当成“单纯问题”。他们觉得，事情有确定的目标，有清晰的道路，如果没有做到，如果他对当前局面不满意，他就认为要么就是我们不够拼，要么就是敌人太坏了。等到有了权力，他们就会一把扯破那个纸糊的房子，最后的结果不可收拾。

理解了这三种困难的区别，我们才能理解，为什么在复杂局面里，关键局部的关键人物才决定了全局成败。因为，只有他们才知道什么叫作“棘手问题”。

组建“内心董事会”处理棘手问题

棘手问题的特点，就是它的内部包含了无穷多的复杂性，短期的、长期的，各种利益诉求缠在一起，像乱麻一样。你如果只考虑自己的偏好和诉求，可能就永远解不开。

当你要对社会、对他人负点责任的时候，棘手问题往往就来了。这种问题没有明确的路径、没有清晰的目标，甚至根本就没有彻底解决的可能性，你只能不断跟它搏斗、和它共存。成人世界里，有大量这样的棘手问题。

那怎么办呢？难道只能苦苦煎熬、见招拆招，甚至是束手无策吗？

也不是。这一篇就跟你聊聊，处理“棘手问题”的一个很有用的心法，那就是组建一个你的“内心董事会”。

请注意，这个董事会不是实体的，不是一帮人坐在这里开会，而是组建在你内心里，是需要一点想象力的。说白了就是你一个人的一场思想实验。

“每天听本书”这个产品，听起来概念很简单，就是用二十到三十分钟的时间，帮助你解读一本书的精髓。这种产品不就是选书、写稿、品控、制作、上线就行了吗？其实没有那么简单。

这个产品包含了非常多的维度。反应要快、品质要好、短期要能覆盖成本、长期要能积累价值，还要能满足各种合作者的诉求。要把所有这些平衡好，其实是一个典型的“棘手问题”。

阿狮就讲，她作为团队的负责人，在各种选择关头做判断的方法，就是假设自己有一个决策团，这个决策团由她假想出来的6个人组成。

第一个人，是一个现在掏钱订阅的用户。

给这样的用户提供什么样的价值呢？其中很重要的一点，是新书。市场上刚刚热起来，马上要成为话题的新书，让用户用很短的时间做个

了解，这是一种很重要的知识服务。用户能靠这种服务，和社会的热辣议题保持同步。

一个现在的用户，坐在假想的内心董事会上，他会为高价值的新书投上一票。所以他们的团队就这么干，我们的主编几乎是守在各大出版社的门口，直接拿人家还没下厂的排版文件，回来和作者老师打磨稿件。这是什么效果？新书上市之日，就是听书产品上线之日，要做到这个速度。

但是董事会上只有这么一个人是不行的，也就是只有新书是不够的。这毕竟是一个要长期积累的产品，人类历史上的经典书呢？比如，流传了几千年的柏拉图的《理想国》，甚至有一句话说整个西方哲学其实都是这本书的脚注。即使到了今天，即使是中文市场，这本《理想国》每年也还有二三十万册的销量，超过绝大多数新书、畅销书。这样的书，也需要解读。

阿狮说，她在“内心董事会”里，还得想象出第二个“董事”，一位十年后的用户。他的决策依据不是这本书新不新，而是在乎这本书够不够经典、有没有长期价值。所以“每天听本书”这个产品里，就有了“镇馆之宝”这个系列。

这还不够，“内心董事会”还得有第三个成员。谁呢？一个普通人。他没有特别的偏好，也没有特别的知识储备，这个人也得请到董事会里来。为什么？为了品质控制。一个没有偏好，也没有专业知识背景的人，听懂了一本书，而且对它产生了兴趣，这个听书产品的品质才算过关了。

这个普通人在“内心董事会”里的角色，有点像古罗马的“保民官”，没有决策权，但是有否决权。对啊，再好的书、再好的解读，普通人要是听不懂、没收获，他当然要一票否决。

还有第四个人，阿狮说，我把他想象成一位马上要毕业准备求职的博士生。这位假想中的博士生，现在面临两个选择，第一个是留校当老师，升副教授、教授一路这么下去。第二个，就是来到我们团队，成为“每天听本书”的专职作者，成为专业的知识服务者。他会怎么选呢？

换句话说，将这么一位假想的博士生请到了内心董事会里，他的视

角就是这个产品能给它的生产者提供什么价值，能不能让生产者获得有尊严的收入、一定的社会声望，能不能提高手艺，等等。这又从另外一个侧面约束了产品的发展。

还有第五个人，那就是出版社的老师。这个产品解读了他出版的书，能不能让这本书的销路更好、让出版社的品牌更增光，这是他在董事会里要考虑的事。

还有第六个人，也是很重要的视角，就是这本书的作者。他最关切的是，解读他的书，会不会有夸大、缺损、误读和扭曲？

阿狮说，当这6个人都坐在一张桌子上时，她每做一个决定，都要在心里开这么一个董事会，让每个人发表一下意见，甚至是投个票，接下来该怎么做，就清楚了。

你不必真的去征求所有人的意见。每个人基于不同的立场，明摆着就有不同的利益关切。只要你心里有他，他就可以帮助你决策。

两百年前，奥匈帝国的首相梅特涅就说过一句话，政治学最伟大的价值，就在于清晰判断各方的利益。怎么清晰判断？就让他坐到你内心的董事会上嘛。

这么做的妙处在于，一个生活中并不存在的人，也可以被你考虑在内，成为你做判断的依据。比如刚才说的那位十年后的用户，我们并不知道他是谁的博士生等等。这就把潜在的，甚至是未来才会出现的利益相关方也拉进来了。你要是在真实世界里组建一个董事会，反而是做不到的事。

要知道，这种“内心董事会”的做法，不是新发明，人类其实一直有这种思考的传统。在西方，基督教的“上帝”就是这样的存在。只要你是一个基督徒，任何一个决策关头，这个假想出来的董事会成员，就会坐在那里。不管你最后有没有听他的建议，他都坐在那里，对你的人生、对你每一个决定起作用。

中国人有没有这样的董事会呢？其实也有。比如司马迁的《史记》里面，就经常说到一个词，叫“不祥”，意味着不吉利。比如，看见项羽把投降的人杀了，刘邦就说这么干“不祥”。看见一个叫陈婴的人暴得大

名，陈婴的妈妈也嘟囔说，这个事“不祥”。你看，他们不是说这个事不对，或者说不好，既没有从是非着眼，也没有从利弊着眼，他们说“不祥”。这是什么？这就是把一位假想中的老天爷请到了内心董事会上。

你做这件事，老天爷答应不答应，喜欢不喜欢？这是一个重要的决策依据。老天爷走进了你的内心董事会。

还有一种“内心董事会”的开法，你不用请别人，你就请自己，请不同情境下的自己。

比如说做一个决策的时候，反复问自己下面这些问题：

如果我现在一无所有，从头开始，我会怎么选择？如果我明天就要死了，我会怎么选择？如果我当着我的孩子，我会怎么选择？如果我冷静三天之后，根据我对自己的了解，我会怎么选择？如果十年后的我现在就在我身边，他会建议我怎么选择？如果我最佩服的人现在就在我身边，他会建议我怎么选择？等等。

回到我们一开头提的那个问题，怎么处理棘手问题？

棘手问题的特点，就是它的内部包含了无穷多的复杂性，短期的、长期的，各种利益诉求缠在一起，像乱麻一样。

你如果只考虑自己的偏好和诉求，可能就永远解不开。

我们这一篇推荐的思考方法，开一个“内心董事会”的好处就是你能获得一个机缘，一个思考的角度，跳出来看所有人的想法，在不实际惊动任何人的情况下，没准儿你就能找到一条通向解决方案的黄金小道。

做刺猬还是当狐狸

当一只现实主义的狐狸，但是在现实主义的世界里，也给理想主义的刺猬留一份尊重。

有一句话你应该听说过，著名哲学家以赛亚·柏林说，“刺猬知道一件大事，狐狸知道许多小事”。这里提到的刺猬和狐狸，象征着两种不同类型的人。

知道一件大事的刺猬，它心里只有一个念头，拿着锤子看什么都是钉子，以不变应万变，很亢奋，也很狭隘。要是碰对了，能做很大的事，若是碰错了，就可能造成很大的灾难。

狐狸不一样，它是现实主义者，它知道许多件小事，它心里没有什么宏大叙事，也不急于找到根本答案，兵来将挡，水来土掩，走一步看一步，根据反馈决定下一步，以万变应万变。

这两种人，我们生活中都遇到过。我们该当哪一种人？如果在一百年前提这个问题，大家大概率会认为刺猬是好的。在当时的观念里，人对这个世界的认识是充分简洁的。孔子说，“吾道一以贯之”，佛家有所谓的“四法印”，牛顿用简洁的公式就能解释庞大的宇宙，爱因斯坦甚至就靠一个招牌公式打天下。

那个时代，有思想的人，就是能够把复杂的世界抽象成一件事、一个道理、一个公式，那个时代的思想家都有自己的招牌思想，这就是“刺猬的时代”。

直到今天，还是会有很多人希望能够把世界抽象到这种程度，要不为什么那么多人在谈第一性原理，谈回到初心？

但是你观察到没有，简单原则，其实得靠复杂的操作才能支撑。简单原则大多数时候就是个口号，落不了地。

举个例子。桥水资本创始人瑞·达里欧的《原则》这本书很火。书中提到，瑞·达里欧在他的公司管理中采用“讲真话”原则。这个原则要

求包括他自己在内的公司员工极端诚实，对人对事有什么意见一定要当面讲出来。听着挺对吧？我们都想生活在这个世界里。但是你想，如果有人一直讲真话，讲到了不顾场合的地步、讲到了不可理喻的地步、讲到了无法说服的地步，那会是什么情况？我猜想瑞·达里欧迟早也会动用自己的权力，要么禁止他讲话，要么干脆把人开了。

讲真话这个原则，其实不可能彻底贯彻。现实情况是什么样呢？原则可以不变，但什么真话可以讲，什么场合可以讲，可以讲到什么地步，什么时候必须闭嘴，在他们公司里一定是有一套默认的规则。你如果没弄懂这套复杂的规则，只掌握一个简洁的原则，在这家公司是生存不下去的。每个世界的原则背后，都有悖论，都需要我们动用世俗智慧将它补齐。

再比如，有人问神父，我祈祷的时候可以抽烟吗？神父说，当然不可以。又有一个人问，我抽烟的时候可以祈祷吗？神父说，当然可以。你看，原则就是一个，人要虔诚地祈祷，看起来很简单圆满，但是一旦回到现实世界里的行动，马上变成悖论。这就是用刺猬方式来生活的难题，会出现悖论。

哲学家叔本华说过，每个人都把自己视野的极限当成世界的极限。但凡认识到这一点的人，都不肯当刺猬。刺猬只知道一件事，一件事不可能是全世界。我们知道，世界是不确定的，因果链条是杂乱纠缠的，社会系统是动态的，我们都不肯像刺猬一样，宣布自己知道终极答案。

既然刺猬不行，当一只“知道很多小事”的、现实主义的狐狸好不好呢？狐狸的生活方式，其实就是我们经常讲的“多元思维模型”。

狐狸怎么行动呢？他们根据世界给他们的反馈行动。互联网时代，我们都知道这样做的好处，所谓“小步快跑，快速迭代”，这都总结成方法论了。

狐狸不要高兴得太早，狐狸从反馈中学习，但是反馈中可能会有陷阱。

先来看看狐狸是怎么接受反馈的。这不是说动物狐狸，是说我们这些在互联网的高速反馈中训练出来的一代人。

我们接受世界反馈的来源主要有三种：第一种反馈，是得失，赢就继续，输就变化；第二种反馈，是榜样，跟榜样一样就继续，不一样就变化；第三种反馈，是环境，适应就存活，不适应就淘汰。根据这三种反馈学习，本质都是适应性学习。

但是请注意，这里面有陷阱。

所有的适应性学习，都是短视的。不论给反馈的是成败、榜样还是环境，都只能给你局部的和当下的反馈，你根据这个做出来的调整，当然也就是局部的和短暂的。

最典型的例子就是上市公司。上市公司的管理者，为了股价好看，逼得自己每一年，甚至是每个季度都要保持利润增长，结果反而没有长期增长的新引擎，每一步都很满足，最后却落得没有未来。

在美国资本市场上就有这样的恶性操作，趁股价不好的时候收购公司，拼命地缩减成本，比如大量解雇员工，把利润做好看，股价上涨，再卖出去。但是减成本有可能损伤公司的长期竞争力，公司就完了。这就是利用短期反馈做的恶性收割。这是很悲惨的一种路径。

有这样一种人，他赢了每一局比赛，最终还是输了。

原理很简单，如果每一局都赢，每一个短期都得分，就意味着你变得越来越适应现在这个环境，获得了越来越多的稳定，到最后丧失了创造力，整个环境都被你的行动策略撑满，环境都被你所用。如果环境不变，你就是王。但要命的是这个时代，环境不仅在变，而且越变越快，一旦发生剧变，用什么去对付变化？

最典型的例子是当年的日本，从明治维新到甲午战争、到日俄战争、到抗日战争，他们打赢了每一仗，但是，等他们把自己的环境撑满，再往前走一步，珍珠港偷袭，惹翻了美国人，环境就发生了巨变，接下来就是毁灭性的灾难。日本是赢得了每一个战术胜利，终于一步步地把自己带进了一个战略陷阱。

这就是狐狸的问题，不要以为现实世界就可以获得现实的胜利。

问题来了，当刺猬不行，当狐狸也不行，怎么才行？当狐狸，但是

同时搭刺猬的便车。

第一，我们自己要是一只狐狸、一个现实主义者，敏锐地感知环境的反馈，不断地调整自己，不断地使用新工具。第二，对这个世界上的刺猬好一点。刺猬本身的下场也许会很惨，但是他们有一项独特的本事，是着眼于长期，总是会给我们发来长期主义的信号，这是现实主义的狐狸世界里最稀缺的东西。第三，看好、警惕那些刺猬，听他们说的话，但是小心他们把你带到沟里去。

总结成一句话就是，当一只现实主义的狐狸，但是在现实主义的世界里，也给理想主义的刺猬留一份尊重，留一个有边界的位置。

故事是人类传达信息最重要的一个工具。

故事思维——什么是故事思维

我们永远只会从弱者的角度来思考问题。故事思维经常让我们落入这种单向思维的认知陷阱中。

很多年前我读过一本书，书名已经忘了，里面的其他内容也全忘光了，就剩一句话我一直记到了今天——人是一种故事动物。

刚开始读到它的时候觉得好奇怪，这未免也太奇谈怪论了，但是随着年岁越来越长，我越来越觉得这句话就是真理，尤其是我进入媒体这一行后。

一个新闻学院的毕业生学会把各种信息、知识、规律、数字装到一个故事的外壳里再表达出来的时候，才能称为登堂入室会干媒体这一行了。

原来我在电视台的时候，制片人批评编导最重要的一句话是你不会讲故事。对，故事是人类传达信息最重要的一个工具。

我们普通人平常不会去学一点现代的医学知识、天体物理知识，可是一旦把这些知识装到故事里，比如说美剧，《实习医生格蕾》《急诊室医生的故事》《生活大爆炸》，这些知识就散入了平常百姓家。有些人老讲我这知识特别好，老百姓特别low，听不进去。错，仅仅是因为你不会讲故事。

西方有一句谚语说，真理是赤裸的，大家都不待见它，于是它跑到村里去借了一件衣服，穿上之后成为大家的座上宾，这一件衣服就是故事。

人类所有的信息世界，甚至是观念世界都是由故事塑造成形，可是这也顺便带出新的问题。故事产生的第一个问题就是偏离事实真相。我有一位研究历史的朋友，他就经常跟我讲，外界对历史学界有一个重要的误区，总以为研究历史的人就能还原事实真相，其实没那么容易，事实真相太过复杂，不可能还原的。

搞历史的人唯一的任务就是基于公认的史料，给出一个解释系统，说白了就是讲故事，只要在逻辑上推得通，言之成理，持之有据，这就是历史学的大家。所以研究历史和找到真相完全是两回事，后者其实是侦探的任务，不是历史学家的任务。

故事思维带来的第二个问题就是在我们的认知系统当中会形成大量的误区，甚至是盲区。下面要讲的就是故事思维带给我们的一個盲区。

什么是故事？古往今来所有的故事都只有一个模式，讲弱者怎么战胜强者。这个强者可能是环境，不见得一定是具体的人物。我们熟悉的故事都是这个模式，从最古老的龟兔赛跑，西方小红帽与大灰狼、白雪公主，到中国的赤壁大战、神笔马良，现在的葫芦娃，甚至所有好莱坞的大片，都是弱者战胜强者。即使正面人物主人公已经强大到蜘蛛侠和超人那个地步，故事的作者也一定要给他设置一个更强大的对手——邪恶力量。

这么讲故事本来没有问题，人类天然有一种同情弱者之心，但是它在我们的认知当中形成了一个惯性，我们永远只会从弱者的角度来思考问题。

比如说喜羊羊和灰太狼的故事，我们天然只能站在喜羊羊这一边——它是弱者嘛——来看整个情节的发展。我们就特别容易得出一个结论，弱者之所以战胜强者，是因为弱者身上的美德。比如说龟兔赛跑里面的乌龟，它就是因为勤奋和坚持所以赢了嘛；再比如说赤壁大战里面的孙刘联军，就是因为诸葛亮的聪明和智慧所以赢了。

我们很少站在反面想一想，强者之所以经常败给弱者，是不是因为强者自身也有一些问题呢？这就是故事思维对我们视野造成的遮蔽。

提到故事思维得感谢一本叫《逆转》的书，这是一本名著，它的作者叫格拉德威尔，他写过的另外两本书也许更有名，一本叫《引爆点》，很多研究社会文化传播的人都把《引爆点》奉为圣经；另一本书叫《异类》，罗永浩也曾推荐过，讲的就是著名的一万小时定律。《逆转》这本书也是他的一本力作，但是它的价值长期被低估了。

这本书讲了9个故事，每一个故事都在诠释强者的弱点。你不觉得这句话有语病吗？什么叫强者的弱点？比如说一个富有的穷人或者说一

个好的坏人，这好像在语法上就讲不通，这个逻辑有趣就有趣在这儿，它告诉我们为什么强者同时也是弱者。

让我们回到《圣经》中的一个故事，这个故事也是《逆转》这本书的副标题，叫“大卫和哥利亚”。

很多人可能都知道这个故事，我们还是把它的细节向没听过的读者介绍一下。大卫这个人现在非常有名，源于米开朗琪罗雕的那座塑像大卫像。它是西方男子完美身材的象征。当时是这么回事，意大利的佛罗伦萨人先打了几个大败仗，民心、士气受到很大的挫折。怎么激励一下大伙、给点鸡汤喝一喝呢？于是大伙凑钱邀请当时只有20多岁的雕塑家米开朗琪罗雕刻了一座大卫像。为什么不雕刻凯撒像，偏要雕这个大卫像呢？这是因为在西方的历史传统中，尤其在《圣经》主导的基督教的历史传统当中，大卫这个符号的意义，是以弱胜强。

大卫是公元前10世纪以色列人的一位王，以色列人历史中有很多著名的王，例如扫罗王、所罗门王，但最著名的是这位大卫王，他现在的形象至今仍留在扑克牌当中，扑克牌当中的黑桃K，最大的那张K就是这个大卫王。

大卫王后来发生的很多故事，这里都先不讲，我们就看他在历史舞台上登台亮相的第一个瞬间——大卫战胜哥利亚。哥利亚是以色列的死对头腓力斯人派出来的一位猛士，这个家伙个头儿非常之大，在当时的营养水平下居然长到了2.05米。腓力斯人和以色列人打仗时，叫哥利亚来助阵，哥利亚一出场就大喊：“谁敢跟我打，谁敢跟我打？”一连喊了40天，当然这个数字我也不大信。传说哥利亚一天喊两遍，以色列人就吓傻了，这么一位大个儿勇士谁能打过他呀，大家都不敢出战，这个时候大卫就出场了。

大卫当时可不是王，他只是一个普通的放羊娃，一个牧童。他走到当时以色列人的王扫罗王面前，说我愿意去出战。扫罗王说你一放羊的小孩，哪能打仗，去去去，一边去。大卫说别小看我，我可以的。放羊时，很多狮子、熊偷走了我的羊，我就会跟着它们，把狮子、熊给打死，救回我的羊。

不知道为什么这狮子缺心眼儿，逮着羊不马上吃，还留下机会让他给救回来。扫罗王听后说，你好像也挺行的，要不你就去吧，我这儿有

一副好盔甲、一柄好剑，你拿上。大卫说，不用，我穿上盔甲连路都不会走，我什么武器都不用，我自己去就行。

于是大卫就带上了自己平时放羊用的棍子上了战场，沿途在地上捡了几个石子放在自己的肩袋里面，奔着哥利亚就去了战场。

哥利亚说，哟嗬，来一个小孩，手里只拿个棍子？简直是在侮辱我呀，你过来，看我不把你打得落花流水。

大卫走上前，拿出了一个抛石器，抛石器就是两根带子中间夹有一个皮囊，大卫把路上捡的石子放在这个皮囊当中，拎着两根带子抡起手转大圈，转到一定速度之后放开其中一根带子，石子就顺势飞出。

哥利亚是个重装步兵，全身顶盔冠甲，但是有一个地方没有任何防护，就是自己的脸，尤其是前额。这颗石子就直接击中了哥利亚的前额，这个家伙咕咚一下就倒下去了。

大卫三步并作两步地走上去，用哥利亚自己身上的剑将他的头颅割下来。腓力斯人一看，自己最猛的勇士都已经死了，就四散奔逃，大卫王赢得了这场以弱胜强的战斗。故事就是这么简单。

我们稍微复盘下这个故事，就知道诀窍在哪里了。首先，哥利亚是当时典型的重装步兵，他浑身的盔甲有100多磅重，浑身防护得非常好，他手里还带着三样武器：第一是投枪，这是步兵、重装步兵用的一种远程武器，在敌人还在很远的地方时就可以投射过去；第二，一个杆矛，这是近战武器；第三，是身上带着的剑，这是用于更近战的武器。他身边还有一个人拿着一个盾牌来为他防护，这是典型的重装步兵的战斗装备。

可是古代战场上的兵种可以粗略地分成三类：第一类，就是哥利亚这种重装步兵；第二类是骑兵；第三类就是大卫王这种投石手或弓箭手，远距离抛射武器。

重装步兵、骑兵和投石手，他们之间构成了一种循环克制的关系，有点类似我们今天玩的剪刀石头布这个游戏的逻辑，本质上是循环克制的。

我们来看他们之间的关系。投石手最怕的是骑兵，因为投石需要准投，人家骑兵是在高速运动当中，可能会投不准，骑兵若是迅速跑到附近，缺乏近战武器的投石手当然会吃亏。骑兵也有一怕，他怕的是重装步兵，重装步兵一旦用长矛结阵，骑兵是很难克制它的。重装步兵怕的又是谁呢？恰恰又是投石手，因为你顶盔冠甲那么重，几乎没有机动性，你相当于一个肉靶子，身上只要没有防护的地方都很容易被弓箭或者是投石击中。你可千万不要小看投石这种武器，中国人不太熟悉，我们习惯于用弓箭。当时古罗马的部队还专门发明了一种钳子，用于取出嵌入士兵身体中的投石。投石可是古代欧洲战场上经常用的一种远距离抛射武器。

现在以色列军队甚至专门组织了一项研究，调查他们的老祖先大卫王的投石器，测算它的威力到底有多大。他们测算了投石器的速度，发现绳子最快的时候可以转到一秒钟6到7圈，一旦放开其中的一根，石头飞出后的速度可以达到每秒34米到35米。如果哥利亚和大卫之间的距离只有30多米，重装步兵还没来得及开始作战，只需要一秒钟的时间，投石手的石子已经飞过来了。每秒34米到35米是什么概念呢？老式的土法手枪就有这个速度，你不要小看它是冷兵器，其实它已经达到了手枪的效果，哥利亚之死因此无法避免。站在大卫这一边其实很容易算明白这笔账，弱者是怎么战胜强者的。

但是还有另外一笔账，这就得看哥利亚这一边，他的秘密其实就藏在他的个头儿里面。刚才提到他有2.05米的大个头儿，当时的营养水平下怎么会有这样的大个头儿呢？现代医学告诉我们这是一种病，脑垂体上面长了个瘤，刺激生长激素的发展，造成了肢端肥大症，这个人就会长得特别高，当时古代人觉得这是一个巨人。

巨人当然力量大，但是他也有很多毛病，比如说因为肢端肥大症他行动不便，此外，现代医学发现患有这种病的人通常视力都不好。例如，他旁边带着一位给他拿盾牌的人，这个人其实还负担另外一项使命，就是给他指路，只要你走到他近前，他确实力量大，可以马上战胜你，可是你离他30多米对他发射一颗石子，他视力又不好，根本就看不见，他只有倒地身亡。哥利亚在战场上还说了一句话，说你过来，看我不把你打得落花流水。

当现代医学解开这个谜题之后就明白，哥利亚其实是这场战斗当中

的一个弱者。举这个例子，是想告诉大家，故事思维经常让我们落入一种单向思维的认知陷阱中。

什么叫单向思维？典型的单向直线思维认为有资源很好，那多一点资源当然就更好，资源越多就越好。但现实生活中不是这样，我们可以调动自己的日常经验，比如说肚子饿了，吃一块饼嫌少，两块饼不够，三块饼刚刚好，五块饼撑着了。当有人逼你吃第十块饼的时候，饼就开始变得难吃起来。这就是经济学中的“倒U形曲线”，用学术的话来讲就是随着资源的增加，在第一个阶段效用随之增加，可是会遇到一个临界点，一旦过了这个临界点继续增加资源，它的效用反而会下降，这就是“倒U形曲线”。

《逆转》这本书里面就提到好多这个方面的例子，随便给大家讲两个。美国的教育界20世纪就经常讨论一个问题：怎么提高美国的教育水准呢？当然要增大投入，这就是资源的累积。教育投入增加之后会产生什么效果呢？当时就提出一个方案叫“小班授课”。

一个班上的学生像中国基本上40或50个人一个班，这是大班，每一个学生享受的教师的教育资源相对就被摊薄。如果小班授课，比如说一个班只有10个学生，那老师关照每一个学生的精力相对就会增多，教育质量当然就上来了。20世纪美国上上下下都在讨论这个问题，我们能不能不给教师加工资，而是选择雇用更多的教师对学生小班授课。

最开始是在加利福尼亚州出台了这个法案，很快全国20多个州都跟进，他们把一个典型的中学班从20多个人拆解为9~10个人。可是教育的观察者跟踪研究发现，教育质量不但没有提升，甚至很多地方还有所下降，当时全世界的发达国家都在学习这一套，例如欧洲、新加坡，教育跟踪研究发现，它们的教育质量同样是没有提高，这就不是美国一个国家的事了。

那问题出在哪儿了呢？后来研究得知，教育质量提升可不是教育资源投入这一个维度上的事，还有很多维度在影响着教育质量，比如说学生的交往环境，多元化一旦丧失之后，资源投入越多往往越坏事。你可以想象一个场景，一个班上只有9~10个学生，如果其中有一个学生气场特别强大，就容易让这个班的社交关系发生板结，大家结成死党。如果这个有影响力的学生再是一个坏孩子，他就容易带领全班学生和老师对

着干，老师拿这个铁板一块的学生团体一点招儿都没有。

老师们还发现，在教学当中，比如说做作业，里面发生的错误也基本上差不多，里面出现的精彩答案也基本上单一化，原来那种多元化的教学态势再也没有了。

我们都知道美国的老师经常在班上搞一点课堂讨论，可是9~10个人的一个班，课堂讨论简直就是灾难，课堂积极性根本就组织不起来，因为能说会道的学生就一两个，大家丧失了多元性之后，学生思维激荡的环境就彻底丧失了，教育质量就下降了。

再举一个例子。我们一般人都认为家庭越富裕，孩子享受的教育资源就越好，成长就越顺利。比如说美国的监狱里面为什么关押那么多黑人？不是因为黑人天生就坏，而是因为他们比较穷，小时候没有好的教育资源，长大后就容易走上歪道。

难道说家庭越富裕孩子的成长就越顺利吗？又没有这个规律。美国的教育观察者就发现，当家庭年收入超过7.5万美元，大约人民币45万元的时候，这个家庭反而会大概率出现教育问题。为什么？道理很简单，因为教育不是一个单向的事，它也符合我们刚才讲的“倒U形曲线”。在第一阶段，当然越有钱教育资源就越优质，孩子受教育程度就会越好，可是一旦过了那个临界点，孩子反而会丧失学习的积极性，第二个维度影响开始出现，就是选择的场景。

我们都知道，每一个人的教育其实是不断地从小就面对各种各样的选择，我们的价值观和能力都是在各种选择当中培养出来的。可是富裕家庭的孩子要什么就有什么，他就没有选择，如果家庭没有那么富有，父母就经常会让孩子面对选择，你想同时要两样，对不起，父母买不起，你只能挑一样，孩子就要面对选择。

美国的家庭当中还有一种惯例，如果家庭不是很富有，孩子小时候经常要打一些临工，比如给邻居家剪剪草地、扫扫雪，一旦孩子进入这样的市场，他虽然只做力所能及的小事，但是他马上就培养出适应各种各样的选择场景的能力。比如说他要学会看账本，学会讨价还价，学会讨顾客欢心，学会联合周边的小伙伴一起来干活儿获取高效率的协作，选择场景一多，他自然成长得就比较快。

美国硅谷现在很多风口浪尖上的创业者，大多出生的家庭既不是特别穷的，也不会是大富之家，这样的孩子往往最有出息。

我有一个朋友是一家大公司的高管，因为家里很有钱，孩子教育出了问题，后来他就找到了一个教育孩子的窍门儿。他告诉我，腾讯网有一个专门的频道，举办了成百上千个公益项目，但捐助金额都非常小，比如说1毛钱、1块钱。他每个月给孩子10块钱，让孩子把它分成10份，一份1块钱，让孩子到腾讯网站上去投资公益项目、去献爱心，孩子也觉得自己非常有存在感，就由父母陪着去选。这个过程培养了孩子的选择性，给他这样的场景，反而是一种非常好的教育方式。可是富人的孩子就没有这个幸运了。

学会了用这种多维视角看问题的方法，理解了“倒U形曲线”的时候，我们再来看哥利亚和大卫的战斗，就不难解释哥利亚为什么一定会输了，因为他的强大越过了临界点。如果他仅仅是一个1.8米的大高个，行动敏捷，视力也没有那么差，没准儿他就能躲过石子，大卫反而会输。可是他越过了临界点，虽然表面上看起来很强大，但是他付出了行动不便和视力很差的代价，所以他必败。

说到这儿，我们可以把这个理论再往前推一步：什么是强者？强者往往是在一个静态的系统中，你看他比较强，可是一旦从时间演化的动态视角去研究强者为什么强，答案也许会让很多强者很泄气：因为他弱所以他要变强。

此话怎讲？我现在也在创业，我周边也有很多创业者，大家在交流公司组织如何变大变强的过程中，往往带着很多无奈发出一声叹息，公司的人越来越多，公司要挣的钱越来越多，要解决过去在小规模的状态下解决不了的问题，说白了公司变强变大其实是被迫的。

比如说刚开始五六个人的团队，10个人以内大家都有干劲，也不分彼此，还没划分部门，这时其实是最强悍的一支团队。渐渐地团队成员增加了，10个人的团队要有专门的行政人员为大家服务，扩大到20个人，我们再招人的时候是不是要有专门的人力资源部门呢？等到50个人的时候，创业者会发觉企业文化已经有点稀薄了、有点乱了，要不要专门成立企业的文化组织，给大家洗洗脑，组织点团队建设活动呀？当人数再多的时候，公司的业务又发展壮大，各种各样的舆论危机扑面而

来，要不要增设一个公关部门呢？公司其实是在解决一个一个问题过程中变大的，并不是它变得越来越强，“强”是一个静态看过去的视角，而不是真相和底色。

其实我们还可以把这个逻辑再往前推一步。刚才我们讲的是因弱而强，强大是为了补足原来的弱点，在表面上显得强、资源多。但强者还有一个宿命——因强而弱。

我曾在企业家学习班上遇到中国很著名的一个企业家，是谁不透露了。我说您老人家是大人物，怎么也要来学习这种新知识啊？他说没办法啊，骑虎难下，我的主营业务一年已经有200亿元人民币的营收，但是我每年还想要增长10%，那好难，在主营业务领域要增长20亿元太困难了，我只能用自己的资金实力看看能不能往新的业务方向上试一试，说白了就是多元化。

你以为多元化是企业主动追求的？它实际上是没办法、被业绩增长的要求逼着往前走的结果。只要是你不熟悉的领域，你就是一个弱者。很多互联网公司都有这样的特点，它刚开始成功，获取了巨大的流量，它想继续在主营业务上保持增长就很困难了，就要开始思考能不能把一些其他领域的产品放到流量中获得新的增长点。

我私下和很多创业者聊天，大家说选取好的创业方向有一个标准：选择大公司尝试的二三线的产品。为什么？两个原因。第一，大公司有战略发展部门，它有很强的分析能力，它既然做这个产品一定有它的道理，我们创业者搞不清楚没关系，可以向大公司学。但是大公司是强者，它尝试新业务的时候往往三心二意、犹犹豫豫，不会把自己的全部身家性命押上去，我们创业者在这些方向上反而有竞争力。创业者跟大公司的二三线产品去竞争，往往胜算非常大，这就是大公司强者因强而弱的逻辑。

我特别想给大家推荐一个人——王东岳，这个人没有非常正式的学术身份，但是他近些年来提出一个非常重要的哲学原理，叫“递弱代偿”。他发现不仅是人类，不仅是生物，从万物的演化规律上看，宇宙间都有一个总趋势，万物变得越来越弱的同时，生存度越来越差。为解决这个生存度越来越差的问题，要产生很多代偿性的功能，表面上是显得越来越强。

打个简单的比方。这个世界上什么物种最为强悍呢？当然是微生物了，它的生存度极高，在火山口里、冰层底下，你都可以发现微生物，它生存能力极强，也几乎没有灭种的危机。世界上看似非常强的物种，比如高级哺乳动物，尤其是那些猛兽，狮子、老虎，它们的生存度非常差，虽然表面上非常强。这就是“递弱代偿”的原理，越来越弱，但是为了解决这个弱，表面上显得越来越强。

分析到这儿，我们给强者泼了盆冷水，但是强者会这么善罢甘休吗？他当然会搞出一些花样来维持自己强的地位，这会是什么花样呢？

故事思维——强者与规则

强者制定的规则一定不是显规则，也不是潜规则，而是一种软规则。软规则的体现方式通常就是道德，或者是各种舆论化的评价。

上一篇我们讲到所谓的强者仅是一个静态的现象，如果从动态的演化趋势来看，强者恰恰是弱者。《逆转》这本书里描写哥利亚和大卫的战斗时，提到了一个细节。对战时哥利亚对大卫说，小孩，你过来，你走到我的近前来，我要把你身上的肉割下来喂空中的鸟、地上的走兽。这句简单的战场示威，其实是一句潜台词，就是你不要离我很远，小孩，别拿个弹弓吓唬我，你走到我跟前，按照我重装步兵的战斗规则来和我格斗，这样我才有胜算。

很多人都以为强者不讲规则，因为他膀大腰圆，他有力量。错，强者是最讲规则的，甚至强者会主动制定规则，维护这个规则的存在，避免在动态的演化过程中沦为弱者。他只有靠力量之外叠加的一层又一层的高维规则、多维规则，才能够保持自己立于不败之地，历朝历代的强者从来都是这么干的。

比如在擒拿、格斗中，如果一个瘦子遇到一个又高又大的胖子，他应该怎么办？当然是先跑。要是跑不掉只能打呢？一个瘦子遇到胖子能怎么办呀，教近身格斗术的老师通常都会跟你讲一句话，叫“好拿不如拙打”，与其搞好看的擒拿动作，让胖子一把抱住自己挣不脱，不如胡乱地打一气，没准儿还有一线生机。教近身格斗术的老师甚至会告诉你，直接掰断对方的一根手指，伤其十指不如断其一指，对方一疼马上就丧失战斗力。

可能有人会说，这种打法好阴损，为我武者所不取。这不是一个正人君子的打法，有本事我们就光明正大地打。这句话最有可能是谁说出来的？一定是胖子说的，他力量大，而且他心知肚明自己的弱点，他一定要在打仗的一维规则“谁打赢谁牛”之上再叠加二重规则，就是你一定要符合我制定的标准。

中国历史上有一个著名的战例，春秋时代的后期有一个宋襄公，他固守原来春秋甚至西周时代打仗的规则，叫“不鼓不成列”，如果对方的

部队还没有排好战阵我是不能敲响进攻的鼓的。当然这一仗他最后输了。

宋襄公蠢吗？他不蠢，因为他的祖宗，那些强者恰恰是用这一套规则去绑定了原来战阵上的弱者。有强大的国家实力支撑的军队，当然希望你用这一种方式跟他打仗了，如果你不用这种方式怎么办呢？他的方法就是笑话你，在道德上贬低你。

强者制定的规则它一定不是显规则，而是一种软规则。不是潜规则，是软规则。软规则的体现方式通常就是道德，或者是各种舆论化的评价。

比如说宋襄公那样的贵族，贵族通常有房子、有地、有钱，但是他也知道可能会丧失这些房子、地、钱，那他怎么维护自己的地位呢？他就搞出非常繁复的二维、三维和多维规则。比如说礼仪，贵族吃饭时，背不能沾椅子背，要穿很容易皱的衬衫，这样你一旦沾了椅子背，大家就会笑话你。比如说吃饭的时候甭管吃多么掉渣儿的点心，头是不能低的，得这么慢慢地吃，只有喝汤例外，微微低一点头喝汤，要不然滴到身上不好看。这些规则就是用来制约平民，你光有房、有地、有钱不行，不懂烦琐的礼仪，你就不能加入我们贵族的行列，如果你是一个暴发户，贵族集体还得笑话你。这种现象，我们在社会现实当中可以观察到大量的案例。

再比如说，我曾经看到一篇批判小米公司的文章，说不要看到小米用那么低的价格卖货，好像是便宜了消费者，而实际上它危害甚大。危害了上游供应商，因为这么低的价格上游供应商挣不到钱，他们挣不到钱就不创新，他们不创新整个产业链就要垮，从长期来看好像这是不对的。

商场上本来只有一维规则，就是哪个企业打赢了活下来了，它就是牛，但是对不起，我要给你制定第二维的隐含一种道德评价的规则，你的竞争方式要能维护所谓的创新。

我干媒体这么多年，近30年来我们观察，媒体对企业通常都有一个批评，不要搞这种烂泥战，不要搞这种超越底线的价格战，这对整个中国制造业的创新能力没有任何好处。

30年来这种声音一直在飘荡，中国制造业虽然一直在打烂泥战，但创新能力一直在提高，请问怎么解释呢？整个市场经济它自有平衡机制，不需要你有这种道德上的操心。

那请问是什么人在说这种话，什么人听这种话听得最入耳呢？就是那些根本不会打价格战、不会控制成本、压不下来产品价格的传统企业，它就会说这种话，这就是典型的叠加二维规则。

《逆转》这本书里还举了一个很精彩的例子。美国NBA联盟当中有一支球队叫国王队，国王队现在的老板是一个叫拉纳戴夫的印度人，他的身世非常传奇，十几岁的时候就从印度考到了美国麻省理工，又去哈佛念了硕士，上世纪80年代跑到华尔街挣了一笔钱，90年代又跑到美国西部的硅谷去创业。NBA球场上的比分系统、显示系统，都是他的软件公司设计出来的，公司越来越大，于是他干脆自己收了一支球队。

但是拉纳戴夫这个人最开始跟篮球是没有缘分的，他是怎么结的缘呢？是因为他闺女。

他闺女叫阿佳丽·拉纳戴夫，她是美国NBA球场上的大明星——啦啦队队长，身材非常之火辣，长得也非常好看。她在十二三岁的时候参加过美国青少年篮球联赛，女队叫红山队。

这个队好可怜。为什么？只有阿佳丽和自己的一帮同学，她同学的父母其实跟拉纳戴夫一样都是软件工程师，说白了家庭里面就没有运动细胞，可这个阿佳丽非常好强，说我一定得赢，要当冠军。最后拉纳戴夫也不管公司的事了，找了一个体育专家，其实也就是他公司的一个员工，一起来训练他女儿所在的红山队。

这帮女孩儿身材也不是很高，体能也不是很好，投篮技术就更不用说了，她还想要赢，还想要当冠军，这怎么可能呢？拉纳戴夫这个时候注意到篮球比赛的两条规则，一个叫5秒违例，一个叫10秒违例。5秒违例是说在对方投完球己方得到球之后，从底线开始发球，5秒之内你必须发出去，如果不发算犯规，要把球交给对方。10秒违例是从底线发球，不管你怎么传球，10秒之内你必须穿过中线回到自己的前场，如果没过也算犯规，球要交给对方。

篮球比赛为什么要定这两条规则呢？就是为加快比赛的节奏，让比

赛更精彩，2000年之后NBA还做了一个新的规定，10秒违例变成了8秒违例，节奏还要快。

拉纳戴夫一想，既然有这个规则，那现在的篮球的打法就显得有点蠢，为什么投完球在对方发球的过程中，要退回自己的半场，等着防守，等着对方来打？如果不退回来，就留在你的半场，专门盯人，每一个人都扰乱对方的一个队员，让你5秒违例，或者10秒违例，不就赢了？

拉纳戴夫这个想法一点都不天真，甚至根本就不是他的原创。在篮球比赛场上就有这种打法，而且有一个专有名词叫“全场紧逼”，很多著名的球队打到最后几分钟的时候，往往就要用这种战术。但是你会觉得奇怪，为什么这种战术在篮球场上没有普遍运用？因为它有一些限制性的条件。

它有这么三个缺陷：第一，如果你打全场紧逼的话，对己方队员的体能要求非常高，你一直是跟对方在死磕，人盯人地死磕；第二，这种比赛没法儿看，节奏全完了。你现在看篮球比赛，一方投球迅速撤回，对方紧接着攻过来，一顿攻防之后唰的一声全都再涌过去，像海浪拍着海岸一样，非常好看，又有节奏。可是一旦打全场紧逼，场上就会不断地犯规，不断地吹哨，这个比赛过程就非常无聊，甚至一场篮球比赛打四小时都没有结果。

要知道篮球比赛作为一个游戏，它的很多收入其实是来自观众，不仅包括现场的观众，还有电视机前的，如果篮球比赛变得非常难看，收入就会大减，强队之间就会达成一个默契，不到万不得已，不采取全场紧逼的策略。最后一点，人都是有三分土性的，如果有球队采取全场的紧逼策略，大家就会产生情绪上的激动，球员之间、教练之间、球员裁判之间，经常会发生对抗冲突。

拉纳戴夫哪管这一套，为了赢下比赛，就来全场紧逼。他在训练这支球队的时候，采用的方法就不一样，完全放弃练习远距离投篮的准投，只训练两样：第一是体能，你要能跑，能够盯死对方，这个小女孩训练一阵，体能就很容易上来。第二就是篮下投篮、直接上篮的技术，这对投篮的要求就变高了。红山队就是这么一个打法，投完篮等对方准备要发球时，人盯人不撤回来，大声地在球场上尖叫吓唬对方。

美国的那些女孩子，十二三岁的青少年联赛，谁见过这个打法，场上对手就被这种打法给吓傻了，经常会出现0比几这样的比分，红山队用这样的战术一路打到了全国青少年联赛的冠军，阿佳丽的愿望真的就实现了。

一般获得冠军有鲜花、有掌声。红山队没有，这次获得冠军之后，在美国的篮球圈中引发了轩然大波，还有大量舆论上的指责。比如对方球队的很多主教练说，拉纳戴夫你要干什么呀，你这不是在祸害孩子吗，孩子打篮球，比赛第二，友谊第一，让孩子在篮球比赛中得到教育才是最重要的，得训练出孩子对于篮球的理解，得有美感，你现在采取这一套打法，让高傲的体育精神荡然无存。拉纳戴夫说我又不要打篮球，我的女儿又不是专业篮球运动员，她们将来是要当软件工程师，是要在硅谷创业的，“赢”这个教育对她们更重要，你说你的打法有教育意义，我也认为我的打法有教育意义。这下把对方气得要死，甚至有人在比赛结束之后，跑到停车场要去揍拉纳戴夫。

他们当然也去跟裁判抱怨，裁判也没有办法，篮球比赛规则就只有写在纸上的这些，不能因为她们采用全场紧逼的策略我就判她们输，顶多在裁判的过程当中对她们稍微严一点，但这也没有用。

这个故事说明什么？如果你真的是草根，你是一个匹夫，你要想逆袭大佬，该怎么办？你唯一下手的办法就是利用大佬制定的规则。但是说到这儿，可能你心中会陡然生出一朵疑云：那道德该怎么办呢？

故事思维——摆脱故事思维

人的一生永远是多向的，他既有成功、有赢，也有道德。在这个多维的人生中怎么选择你的道德观？

上一篇我们已经把话题引向了道德，难道弱者为了逆袭强者，就可以不讲道德吗？可以不讲社会规则吗？可以任意地打破底线吗？你看这是人类社会最难回答的一个问题。人类历史永远会存在一个总规律，就是强者凭借自己的地位不断制定各种各样的规矩，弱者只有打破这些规矩才能够逆袭成强者。如果所有的山大王都讲究忠君爱国那一套，那农民起义怎么可能成功呢？

强者一旦制定了规矩，他就要把这个规矩打扮成道德或者是高雅，所以弱者在逆袭这个规矩的时候，总会显得有那么一点不道德和粗野。

在这两边我们真的是很难做一个客观的评判，到底谁对谁错。作为一个个体，我们在试图完成弱者逆袭的过程当中，怎么把握这个道德界限，确实是一个天大的难题。

在这儿我们先给大家讲一个故事。1963年，在美国当时有一个大名鼎鼎的人叫马丁·路德·金，他是美国黑人民权运动的领导人。

这个人其实在私德上一直被人批判，比如有人说，就在发表著名演讲之前，他刚去嫖过娼，当然也有人说这是诬陷，说这是美国中央情报局给他栽的赃。

马丁·路德·金在领导美国黑人民权运动的过程当中，确实有些手法我们今天看起来是要琢磨一番的，要在道德上拿尺子去衡量他一下。

给大家举一个例子。1963年的时候，美国的黑人民权运动达到了一个低谷，尤其是在美国的南方。比如说，在伯明翰，这个地方真的是保守得不得了，白人在当地完全占有强势地位。

黑人因为要生活，只能给白人老板打工，所以他们也不搞什么街头抗议。当地的保守主义者，就是美国共和党那帮人，对社会秩序又极其

讲究。

所谓共和党的价值观就是一种父亲式的价值观，不许乱说乱动，自己要过好日子，自己出去挣。所以伯明翰这个城市的警方对于黑人的所有街头抗议运动都是非常强硬的。

马丁·路德·金就想，我既然要煽动这个民权运动，煽动黑人上街头搞抗议，我就要找这块最难啃的骨头把它啃下来，于是他带着几个助手来到了伯明翰。

这个城市的黑人真的动员不起来，他的一位助手忙活好多天，最后才组织了20多个人上街。这个游行搞得稀稀拉拉，他们是下午2点半上的街，死活就没多少人，左等也不来右等也不来，突然到了下午5点钟发现来人了，居然来了1000多人，而且都是黑人，马上游行队伍的声势就壮大起来了。新闻记者赶紧拍照说伯明翰因为马丁·路德·金的到来，开展起了本地的黑人民权运动。

其实是怎么回事呢？先琢磨一下时间点，下午5点正巧是黑人工人们下班，他们从工厂门口走出来，就显得是在游行。新闻记者一张照片拍出来在报纸上一登，马上就造就了这个气势，马丁·路德·金看到后发现这招儿高啊，以后就都这么来，所有游行不要安排在上9点、下午2点，就安排在下午5点，找黑人多的工厂门口开始组织游行，管你参不参加游行，只要镜头拍下来，就表示是在游行。

这不是撒谎吗？马丁·路德·金说这不叫撒谎，叫乌龟和鹿赛跑。我们很熟悉龟兔赛跑，但乌龟和鹿赛跑没听说过。这乌龟是知道自己赛不过鹿的，它找来自己的一位亲戚，一只一模一样的乌龟，这一只乌龟在起跑线上跟鹿同时开始赛跑，另外一只乌龟就在终点线上等着，等鹿快跑到跟前的时候，临近终点的那只乌龟冲线成功就赢了。鹿的智力比较差，它搞不清楚是怎么回事。就得用这种方法。

马丁·路德·金对于撒谎这件事情没觉得有什么，管它什么政治伦理，我反正做的事情是正义的，就不在乎这种细节。这就叫“大德不逾闲，小德出入可也”，中国古人也有这样的说法，只要在大节方面站得住脚，小的地方我搞点这种歪门邪道，这是可以被理解的。

比如说中国古代很多忠臣弹劾奸臣，奏折里头写的内容往往都是谎

话、捕风捉影的闲话，这些人不觉得这有道德问题。

我们再看马丁·路德·金干的第二件事情。同样是在伯明翰这个城市，他后来觉得这里声势还是不够大，我应该去鼓动黑人的孩子上街头。黑人孩子哪里懂什么政治，那怎么办呢？他就买通了当地一位著名的电台DJ，这个人也是一个黑人，让他在广播里告诉公众今天晚上在城市的中心公园有一场大秀，有一个大的演出，邀请孩子都来这里。这个广播结束之后，市政府，包括警察局，全都知道马丁·路德·金要干什么，不就是想煽动黑人孩子去搞政治运动嘛，包括《纽约时报》都发表了评论，说他这样干是不道德的，孩子没有政治立场，你不要把孩子给绑架到这种事情里来。

马丁·路德·金哪里管这个，他要的就是孩子出来，要的就是你们阻止，要的甚至是孩子跟你们产生冲突。果然孩子一聚集之后，当地警察马上说你们扰乱秩序，你们不按我们的规定参加游行，当场就逮捕了600多个人，这是孩子、是学生，家长就不干了，找他哭诉，马丁·路德·金说，不要担心，孩子读书耽误几天不要紧，我给你讲这还有三大好处：第一，孩子暂时到监狱新环境里住一住，摆脱黑人脏穷乱的社区，没准儿是好事；第二，他又想读书，监狱里是可以读书的；第三，你看我，我多次进监狱，我就是在监狱里读的书。

隔了这么多年，我们一听就知道马丁·路德·金在胡扯，监狱怎么可能是孩子生长的好环境呢？但是他为了安抚家长，这种话他就说得出来。

果然到了第二天，又来了1000多个学生，学生是旷课来参加游行的，对学生来讲，尤其是孩子，他没有政治主张，只要不让他上课、不让他坐在课堂上，你让他干什么他可能都爱去，更何况是这么热闹的事呢。

这场聚集了1500人的游行现场就发生了事故，因为警察准备了大量的高压水枪，还带来了警犬试图阻止这些孩子。马丁·路德·金一看机会来了，说警察既然用水枪，那就组织孩子进攻，向警察的警戒线冲，试图引发双方的冲突。旁边新闻记者的镜头都在等着拍，孩子就冲上去了，正好这个时候有一头警犬，狗不通人性，就向一个孩子扑了过去。

这个孩子其实还不是参加游行的人，他只是下了课来看热闹，正好

站在警犬的面前，旁边记者咔嚓一下就把这个镜头捕捉到了。这张照片记录下了让所有的旁观者觉得义愤填膺的场景，你看警犬是那样凶恶，警察是那样冷酷，还戴着墨镜，而黑人的孩子完全面无表情。

这幅新闻照片刊登在了全国报刊的头条上，引发的民众同情心和政治上的轩然大波可想而知。但是没有人计较背后的细节，背后有什么细节呢？警察虽然戴着墨镜，显得很冷酷，但是狗为什么没有扑上去咬孩子？警察瞪着呢，它扑不上去。第二，当时参加游行的队伍中，包括这张照片里面都可以看得到，其他黑人以围观的居多，他们的表情是很平静的，他们并不像这张照片主体的构图里面显得那么剑拔弩张，绝大多数人是围观的。但是这些细节没有人计较，马丁·路德·金赢了，就在第二年1964年，约翰逊总统签署了《民权法案》。

马丁·路德·金现在是作为一个彻底的正面形象载入了史册，我先说说我自己的评价。

第一件事情还可以，撒谎这件事情你不要觉得有多邪恶，在现在这个资讯发达的时代，一个人要想撒谎，就去撒，因为社会迅捷的资讯传导自然会识破、纠正一些谎言，所以你觉得撒谎对于你的事业有帮助你可以撒，只要你愿意承担它的后果和责任，那我觉得在道德上也没有什么可评判的。但是第二件事情，恕我直言，马丁·路德·金取得再高的成就，也要低看他一眼。为什么？因为你在强制一帮没有行为能力的孩子做事。

其实我讲这个故事就是想亮明我自己的道德观，道德这个东西不是爷爷奶奶说了、祖宗老师说了它就是我应该遵守的道德，我个人遵守的道德边界非常清晰，如果强制他人就是不道德，如果我没有强制他人，我在我的自由意愿下进行选择，比如说我爱抽烟，只要我没有逼着我的同事去抽二手烟，我觉得这就是道德的。这是我个人作为一个自由主义者，我的价值观导致的分野，当然这件事情没有固定的标准。

好在这一篇我们讲的核心议题只有一个，就是我们每一个人看每一件事情，看每一个强者和弱者，我们都应该摆脱故事思维，说白了就是单向思维。人的一生永远是多向的，他既有成功、有赢，也有道德。在这个多维的人生中你的道德观，只能自己选。

靠谱就是凡事有交代、件件有着落、事事有回音。

你不必追求名利、升职加薪，随着你的能力逐步上台阶，名、利、权这些东西，是自然而来的。

第3章 实战：提升个体战斗力

什么是会工作

借用“军工六性”的概念，一个人的工作能力分成了六个台阶。

很多大学生，往往一毕业就遇到一个问题：进入单位之后，发现自己居然不会工作。好像从学校到职场，中间有一道巨大的沟，很多人就是跨不过去。有的人即使工作了很多年，也还是跨不过去。那这道沟是什么呢？

是协作。

在学校，学生的主要任务是学习，学习是一个把知识装进自己脑袋的过程，主要得靠自己，协作没有那么重要。

但是到了工作环境中，就不只是应用脑袋里的知识那么简单了。事实上，在社会上干成任何一件事，都牵涉到广泛的协作。就算你是一个纯粹的手艺人，比如你就是一个设计师，那也存在一个怎么把自己的手艺卖好、怎么提高自己业界地位的问题，这都要靠协作。

但是怎么协作呢？有一个词“军工六性”，它也许可以从另一个侧面让大家看到怎么逐步提高自己的协作能力。

一个军工产品，应该具备哪六方面的性能呢？我觉得值得从“会工作”这个层面展开来讲一讲。

军工产品，有什么特殊性？它是在生死攸关的战场上使用的，它是在人类最复杂的互动场景中使用的。一把枪、一门炮、一颗导弹、一件仪器，它自己的质量和性能当然重要，但是更重要的是，还必须把它放在复杂的协作网络中看，它必须跟军队组织和战场环境充分协同，才能发挥出它的性能。

这个要求就和一个大学毕业生参加工作之后的情况有点像。你自己有本事，但是要怎么和周边的因素协作？这一篇，我们就拿“军工六性”的要求，来看看一个人是怎么培养自己在工作中的协作能力的。

先说一遍这“六性”，分别是稳定性、适应性、安全性、保障性、维修性和测试性。下面我们一个个地对照着说。

所谓“稳定性”，这个好理解，一把枪，总得能稳定地发挥自己的性能。对照到工作场景中，体现为你得靠谱。

靠谱就是凡事有交代、件件有着落、事事有回音。

不需要你有多大的能力，但是你得能让你的协作伙伴知道你的能力边界和行动进度，就叫靠谱。这是最简单的社会化要求。做到了这一点，你就是一个合格的职场人了。请注意，能达到这个要求的人，其实刚开始并不多。

“军工六性”的第二条，叫“适应性”。一把枪，一门炮，要在各种极端情况下，比如极寒、极热、高山、沼泽中都能使用，这就叫适应性。那对应到工作中，就出现了一个新的变量，那就是环境。

工作中的协作对象，不仅是同事，还有供应商、资源方、用户、技术、媒体、政府，等等，这些因素和一个组织里的同事不同，它具有很大的不确定性。

这些因素一旦发生巨大的意外变动，你能不能适应呢？比如，技术突然崩溃，愤怒的客户投诉，供应商突然毁约，铺天盖地的负面新闻，这些事如果你再能从容应对，你的工作能力就上了一个台阶。对照“军工六性”，就可以说你具备了适应性。这个能力台阶叫职业化。就是你能把自己的职业角色和个人角色区别开来。

比如你是一个客服，用户打电话暴怒地骂你，你得知道，这不是骂你的个人角色，而是在指责你公司的服务或者是产品。你就用你的职业角色平和应对，而不是用个人角色评判对方素质差，或干脆跟他对骂。做到职业化，实际上，你就把自己的“价值输出”稳定下来，能够以不变应万变，尽人事，听天命。

再回到“军工六性”。第三个是“安全性”。协作要素进一步增多，你不仅是适应环境，还要适应环境中的人，有人的地方，安全问题才突出。军火不能伤到自己人，要让人放心。

那对应到工作中，就是让周边的人放心。请注意，这条要求比我们之前讲的靠谱儿，要更进一步。不仅能稳定交付性能，更要使周边的协作网络敢于把一摊子事交给你，这是他们要求的安全性。

我们经常会在工作中表扬一个人，说事情交到他手里落不到地上。什么意思？不是说他干什么什么都能成，那是神仙。而是说，他即使没有把事干成，大家也相信他尽了自己最大的努力，已经把所有可以尝试的方法穷尽了一遍。

请注意，你一旦踏上这一级台阶，就是工作能力的巨大升级，这一级会甩掉很多人。因为踏上这一级，你就可以当团队中的领导了。

很多人都以为当领导、升职是对一个人工作表现的肯定，就像我们在小学当班长那样，是对好孩子的奖励。其实不然。

站在工作单位上级的角度看，只会给一种人升职，就是他可以让周围的协作者放心，不见得他自己的工作能力有多强，但是他已经有能力把一个复杂系统，包括各种不确定性，封装成一个简单的工作界面了。

这和个体的技能，不完全是一回事。这就是“军工六性”的第三点，“安全性”。

再来看“军工六性”的第四条“保障性”，这就是能力的再升级。军工产品平时不需要那么多，一旦打仗，情况会非常紧急，需求会突然放量。一个产品设计出来，它的成本够不够低？原料好不好找？一旦打仗，是不是很多工厂都能在短时间内加入生产？生产出来好不好保管，好不好运输？能否以最高的效率投放到战场上去？这就是保障性。

而对应到工作中，所谓的保障性，就是你有没有能力协同资源，打一场战役。打一场战役和一般的工作不同，出现了时间这个维度，出现了节奏上的要求。

哪个地方是关键控制点？什么时候我要投入最密集的资源？哪个体验绝对不能放过？有这个判断才有节奏感。踏上了这一级能力台阶的人，通常都有希望升到大公司的VP、副总这个级别，因为他可以独立负责一个业务线了。

“军工六性”的第五条，是“维修性”。在战场上，这个产品用着用着，突然坏了，它好不好修？能不能以最简单的动作去修？这是一个更加复杂的变量。比如枪，手枪是不会有螺丝钉的，都可以徒手拆卸，这个就是为了好修。合格军人的一个基本技能，就是能蒙着眼睛，徒手拆装一把枪。

那对应到职场上的维修性，就是你能够跨越时间空间、跨越组织的边界，对各种趋势进行预料，并做出预案。重要的已经不是当下的任务能不能达成，而是你现在做的事，能不能在各个维度上，应对和利用未来的重大变量。踏上这个能力台阶的人，已经具备当一家公司CEO的水平了。

“军工六性”的第六条，叫“测试性”。这是对维修性的一个升级要求。不用等到我去修它，这个产品我拿起来一看，马上就知道，它是性能完备，还是性能已经降低，一眼可知产品是好是坏。相当于手机时时刻刻告诉我们电量还剩百分之多少，这是测试性。

对应到工作中，这个能力就体现在，你不仅能干活儿、把活儿干成，还能让社会上所有的人能看见、能评估你干的活儿。你不仅能主动组织协作，还能让不在你视线里的资源主动找上门来跟你合作。

你可以把这个境界理解为“个人品牌”，个人工作能力的品牌。一旦踏上了这个台阶，以你的工作能力，不去创业，那就可惜了。

总结一下，“会工作”就是让自己的能力，逐步适应不同的协作复杂度。我们借用“军工六性”的概念，把一个人的工作能力分成了六个台阶，分别是靠谱的能力、职业化的能力、让合作者放心的能力、组织战役的能力、着眼未来协同资源的能力和吸引合作的能力。

在这个过程中，你不必追求名利、升职加薪，随着你的能力逐步上台阶，名、利、权这些东西，是自然而来的。

学会入伙式求职

你有没有设定问题、想方设法、协同他人解决它的行动习惯和思维习惯？

这一篇我们就来聊聊，怎么才能找到一个让你满意的工作。

面对这个课题，大多数人第一个想到的概念是竞争。人生处处都是竞争，这个没什么大不了的。既然你是大学生，你就是一路竞争上来的。问题是，找工作的竞争和我们通常认为的竞争是一种吗？大学生熟悉的竞争只有一种，在名额既定、资源有限的情况下，大家各凭本事公平地竞争，说白了就是考试。

但是我必须说，找工作是人生中第一次遇到不熟悉的竞争模式。我先来告诉你三个事实。第一个事实：这个竞争没有固定名额，不存在资源有限的问题。甚至可以说，工作市场对大学生这个级别的人才是无限敞开的。

站在雇主方面想一想就明白了。任何雇主都感觉很难招到合适的员工。就拿我们这家小小的创业公司来说，为了招人，那真是想尽办法。进入10月，我们几个创始人都要花大精力去高校做校园招聘。花再多精力，哪怕一次只招到1个人都是划算的。这个时代用对一个人才，就可能打开一片新天地。

我们再来说第二个事实：这场竞争没有公平可言。

这也和你熟悉的考试模型不一样。我说的这个没有公平，不是指社会黑暗，而是说站在雇主的立场来看，他们关心的是招人的效率，而不是对你公平不公平。美国劳工部做了一份针对雇主的统计，HR平均看一份简历的时间是多少呢？15秒。在这样的效率下，想公平都难。

有80%的优质工作岗位并不会在招聘网站上发布。这些工作机会都是怎么招人的呢？第一步，肯定是先看看内部有没有合适的人。如果没有，那才启动第二步，让同事推荐他的熟人、知根知底的人，当然用起来更放心。现在很多公司都有这样的机制，老同事推荐新同事，如果成

功入职，对推荐人会有重奖。如果再找不到怎么办呢？这才会去招聘网站上看简历。

你会说我没办法，我就是个大学生，既没有工作经验，也没有老同事可以推荐我，我只能投简历。

可是我要告诉你第三个事实了：雇主其实并不知道自己要什么样的人。

虽然他们招人的时候，上面都写得清清楚楚，岗位、要求、要招聘的数量。但是本质上，他们还是不知道能让自己满意的人究竟什么样。

不是有一个对联嘲笑甲方吗？甲方对乙方提要求，上联永远是“高端大气国际化”，下联就是“时尚抓人有个性”，横批“眼前一亮”。提这样的要求，本质上说明甲方实际上就是不知道自己到底要什么。现在招人也一样，有点像谈恋爱，事先提多少条件都没用。这个具体的人出现在面前后，他才知道合适不合适。

说以上三个事实，不是危言耸听，而是想说，这个时代的好企业和员工的关系正在发生一次重大的转型。

在工业时代，企业对新员工的要求，就像军队招人，身高、视力、体力、智力，这些都要求明确。现在也有部分公司、部分职位是这样的，看看公司内部现有的架构还缺什么样的人，哪里没有就补哪里。这种关系的本质是做现有结构的填补，应对的是“非创新”的需求。你要是到这种公司求职，我们称为“入伍式求职”。

但是现在很多创新型企业的处境，有点像水泊梁山招纳好汉。你要是想上山，坐一把交椅，你不仅得有能力和这种能力得是山上的好汉没有的能力。这种招聘方式，其实更像是在招募合伙人。它的本质是在向外做能力拼图，现在有1/6的岗位，不是在招聘之前规划出来的，而是公司遇到了合适的人，临时为他创造出来的。到这种公司求职，我们称为“入伙式求职”。

“入伍式求职”，很简单，你条件够就好；“入伙式求职”，就麻烦了，你的条件够不够，没有明确的标准，《水浒传》里的好汉要上山，要么有人介绍，要么就得有投名状。什么是投名状？就是你有责任先创

造性地证明你的行动能力是山上需要的。

可能有人会说，我一个应届大学毕业生，我怎么证明自己的行动能力呢？

和大家分享一个美国姑娘找工作的故事。这个姑娘的大学专业有点冷门儿，学的是国际关系。想靠这个专业在公司里找工作，怕是不太可能了，那怎么办呢？

她去印尼度假的时候就学了一句当地话，“请你给我讲讲珊瑚礁的情况”，遇人就问这句，再把所有人的回答用摄像机拍下来，回国后剪成了一部纪录片。她就拿这部片子去求职，结果一家著名的互联网公司一看，这是个人才啊，而且是个会用语言杠杆做成事的人才啊。于是为她创造了一个之前没有的岗位，让她负责多国语言翻译项目。

想想今天的创新型公司，他们在招聘大学生的时候，其实并不指望你掌握多少能够马上就用的技能。他们考核的只有一点，就是你有没有设定问题、想方设法、协同他人解决它的行动习惯和思维习惯。

我们应该向刚才那个故事里的姑娘学习：第一，给自己设定一个目标。哪怕是开一个淘宝店，组织一项社会活动，参加一次比赛。

第二，重点来了，不是要卖出去多少货，活动有多成功，比赛得了什么名次，而是你得搞清楚，你面对的真正难题是什么。这个难题和你要求职的岗位可以没有任何关系，世界上的难题各式各样，但是解决难题的思路和对一个人素质的要求是类似的。

第三，想方设法、借助外力，解决掉这个难题，再把这个过程记录下来。无论是写在简历里，还是变成一个精练的、可以用口语表达的故事。有了这个东西，你就有了仅靠简历求职的人没有的独门武器。在一个剧烈变动、普遍创新的时代，你一开始就要订立目标，不是成为哪个机器上的零件，而是要成为一个公司的合伙人，换句话说，就是成为它现有能力的补充者，只要你成为这个补充者，你迟早会成为它的合伙人。

帕瓦罗蒂与多明戈的终身职业规划

在做职业规划的时候，要考虑得更加长远。可以像帕瓦罗蒂一样，在一个行业里争做头部，并且好好保护自己的本钱，维持优势；也可以像多明戈那样，提早谋划下一段职业。

这一篇和大家聊聊两个歌唱家的职业规划。

这两个歌唱家，就是最著名的男高音，帕瓦罗蒂和多明戈。先说中国观众最熟悉的一位，帕瓦罗蒂。

帕瓦罗蒂是自从踏进男高音这扇门的那一刻，就没打算出去。而且他从初出茅庐到走上神坛，一直在唱，直到去世的前一年，还在坚持演出。

说到这儿，也许很多人脑子里都会浮现这么一个画面：年迈的帕瓦罗蒂，出于对音乐和舞台的热爱，顽强克服了身体的虚弱，为大家带来一场又一场精彩的表演。俨然是一副兢兢业业、老艺术家的形象。

但事实还真不是这样，帕瓦罗蒂在晚年非常懂得量力而行。

首先，他从不会过量演出，每个月只演4~5场，演出地点就固定在纽约的大都会歌剧院。他对剧目的选择也比较谨慎，基本就是《托斯卡》《图兰朵》《假面舞会》这些比较熟、几乎不可能发生失误的剧目。其中帕瓦罗蒂演得最多的就是《托斯卡》，从2004年开始到2007年去世之前，一共演了60多次。

而且，他从来不扮演对嗓音消耗大、费嗓子的角色，一旦有个感冒发烧、身体不适，不管你的票是不是已经卖出去了，他直接取消演出，弄得歌剧院经理非常郁闷，但是又没办法，因为帕瓦罗蒂的人气实在是太高了。

到晚年，他老人家也实在是太胖了，连演出过程中的动作也是能省则省。

比如，《图兰朵》当中有一个情节，男主角应该先敲一下鼓，再接着唱。但是帕瓦罗蒂就自己改了，等要敲鼓的时候，随便比画一下或找个人替他鼓敲。

帕瓦罗蒂这么偷懒，观众也不是很介意，毕竟我们是冲着你的嗓子来的，只要唱得好，别的都无所谓。

这是不是有点耍大牌的嫌疑？

答案当然是没有。事实上，帕瓦罗蒂非常在意观众，用他自己的话说，我就是观众的仆人，给他们唱歌，对我来说就像是氧气一样。

他之所以这么爱惜自己的嗓子，无非是要确保他能够一直保持完美的嗓音，直到生命的最后一刻。

要知道，男高音其实是一个对生理硬件高度依赖的职业。这就导致一旦年迈、声线老化就唱不动。

要想唱得久远，必须在年轻的时候就保护好自己的本钱，杜绝一切不必要的损耗。帕瓦罗蒂在这点上，做得就非常好。

比如1995年，帕瓦罗蒂和父亲去威尔士参加兰戈伦艺术节。要知道，这里可是帕瓦罗蒂起飞的地方。早在1955年，20岁的帕瓦罗蒂就跟随父亲的合唱团，在这里得到了人生中的第一个冠军。

40年之后，帕瓦罗蒂功成名就和父亲一起衣锦还乡，这在当地可是件大事，人们提前三个小时就在场馆外面等候。按说应该有一番热烈的重逢，但是，帕瓦罗蒂抵达时几乎一句话都没说，直接快步走进场馆。

关于这件事，当时的媒体报道说，帕瓦罗蒂是因为害怕场馆周遭的尘土会伤害到喉咙才这么做。

当然，类似的例子还有很多，就不再一一列举了。总之，帕瓦罗蒂从年轻时开始，就已经有了唱完这一生的打算，为此，他分外珍惜自己的嗓子。

这就是帕瓦罗蒂管理职业生涯的思路——我只做一件事，而且要做

到最好，只做头部，不做二三名，不做长尾。同时，我还很谨慎地使用自己的本钱，小心翼翼地呵护，这就确保我直到最后一刻依然是最好的。

但是另一位大师，多明戈就不一样了。

首先，他的称号是“歌剧之王”。要知道，很多男高音在上了年纪之后，都把事业重心放在了演唱会上，纯粹的唱歌肯定要比歌剧那样又演又唱要省劲儿。但是多明戈却一直坚持演歌剧，在舞台上毫不保留地挥洒激情。

比如演《麦克白》最后那一幕被刺死的戏时，经常是因为观众鼓掌的时间太长，导致他得在台上躺着“死”好几分钟才能被抬下去，直到60多岁也依然如此。

多明戈难道就不怕透支，老了以后唱不动？

不是不怕，而是因为早有准备，多明戈早早就为自己规划好了下一段职业生涯。

第一个举措，是回归男中音。在2009年，已经唱了50年高音的他居然宣布转型，回归男中音。之所以说回归，是因为多明戈在唱高音之前，学的就是中音。按照当时评论员的分析，多明戈转型的原因之一，是为了延长自己的职业生涯，毕竟随着年龄增长，中音比高音更好驾驭。第二个举措，是着手转型做指挥。从40多岁的时候，多明戈就经常用自己的知名度和一些二线的歌剧院做交易，你想请我唱，可以，但是得有一些曲目让我来指挥。

这其实就是在逐步磨炼技艺，树立品牌，万一哪天唱不动了，可以随时拿起指挥棒，开始第二次职业生涯。

要知道，指挥可以一直干到老。多明戈的选择，对一个歌唱家来说，可以说再合适不过了。

这是多明戈的职业生涯管理，他和帕瓦罗蒂的从一而终的选择不一样，他是多段式规划。他虽然在男高音这个领域已经取得非常高的成就，但他不留恋过去，能够放下存量的荣誉，并且在周边的资源中发现

新的增量，找到新的方向转行。这就确保他在每个年龄段，都能找到一个最适合自己的职业。

其实，不管是帕瓦罗蒂还是多明戈，他们的职业规划都有一个共同点，他们都把职业生涯的终点，设置在了生命的最后一刻，活到老，干到老。

但是现在的大多数人，都把退休当成了职业生涯的终点。也就是60多岁退休之后，我就不用工作了，每天拿着退休金，养花种草、环游世界。

但遗憾的是，这样的职业规划，有可能已经不适用了。

我多次推荐过一本书，叫《百岁人生》。这本书就说我们这代人，有很大概率活到100岁。这就意味着，假如60岁退休，还有40年的时间在等着你。假如你的职业生涯就此止步，问题就会出现，比如钱够花吗？生活失去目标、失去意义怎么办？

这就需要我们在做职业规划的时候，考虑得更加长远。在策略方面，你可以像帕瓦罗蒂一样，在一个行业里争做头部，并且好好保护自己的本钱，维持优势。也可以像多明戈那样，提早谋划下一段职业。

但是，无论哪一种策略，归根结底，都需要我们先建立一种新的观念——终身职业观。这才是两位大师的经历给我们这代人的真正启发。

一个会搞关系的人，其实需要的不是所谓的高情商，也不是讨好别人，而是有让别人觉得舒服的能力，更重要的是你的好奇心和跨界学习能力。

你会搞关系吗

如何做到不需要讨好谁，你也能在一个复杂的关系世界中获得自由？

这个世界充满不确定性，不要总是听别人说，其实在表面的不确定性下隐藏着确定性。关键是你得有结构化的思考方式。

比如说，怎么搞关系？

提到“关系”这个词，中国人往往都能会心一笑。这玩意儿太玄妙了，它得有超级的情商、超级的敏感和超级的技巧才能搞得定。这是一件不确定性很大的事儿，我们这一篇就用确定性的思维来搞定关系这件事。

搭关系网，千万别从大人物搭起。这有点反常识，讨好大人物，往往是有关系网的标准。为什么别从大人物搭起？

首先，这很难。因为人们都想和大人物搭上关系。讨好大人物的，我们身边总会有几个。你观察一下他们，他们真的是关系高手吗？不一定吧，往往是大家都看不起的马屁精。讨好大人物，在源头上风险就很大，这是一个原因。

此外，就算你搭上了大人物的关系，如果你没有本事驾驭，这反而可能成为你的负资产。因为你很容易成为大人物的一颗棋子、一杆枪，说白了，你有关系却丧失了自由。这样的例子很多。一家企业里，老板最宠爱的人，往往也是离了这个企业，去哪儿也没用的人，他们的全部价值都被锁死在这个特定的关系网里。他没了自由，老板万一倒台，他也跟着完蛋。

先交代这个是因为搭关系的实质，不是找对你有用的关系，而是把自己放在关系网中对你最有利的位置上。关系网当中，什么位置最有利？

我们来想想，古代皇帝是怎么搭建他的关系网的。

皇帝最忌讳的是什么？是大臣有私交，不仅太监和文臣不能有私交，文臣和武将也不能有私交，皇室宗亲和文臣更不能有私交，文臣之间最好也别私交。如果有了，这在中国古代政治中，叫“结党”，这是很大的罪名。你可能会说，文臣在官僚系统中共事很难避免私交。对，很多有作为的君主大部分精力就是放在了怎么隔绝大臣的私交上，这也就是所谓的“帝王心术”。

如果所有的大臣都没有私交，那皇帝构建的这个关系网是什么样？理想状态是皇帝是一个孤零零的中间节点，剩下所有的节点，都通向他，只和他连接，其他节点彼此之间都没有联系。这对帝王来说就是最理想的一张关系网。

这时候，有两个名词就来了，一个叫“凝聚力”，一个叫“同构性”。凝聚力，是指这个关系网络是不是联系紧密。你可能会觉得，当然凝聚力高是好事，谁不想自己的关系都是铁关系？

但是，如果铁到一定程度，这个网络中所有人都彼此认识，那么这个网络的同构性也就高了。什么意思？你认识的人别人也认识，你能提供的资源别人也能提供，那你可能就遇到麻烦了。你不妨反思一下自己的关系网络，如果你通过所有的人，接入的都是同一个关系网，那不管你在这个网络中多有人缘、多受拥戴、多受喜爱，你的关系网都有大问题。什么问题？

第一，你能获得的信息太少。这个关系网中没有新信息，即使偶尔有新信息也是所有人同时知道，而大家同时知道的信息不能给你带来任何额外价值。这就是过去一个人在村里的状态。第二，你没有用。不管你的关系网有多么铁，你完全没有额外价值，你所知道的别人也都知道。你对别人没有用，完全可以被取代。

一旦陷入这样的关系处境，其实很悲催。简单说就是你对这个关系网没有什么价值，但这个网络却是你的全部。在它之中，你所获无几，还丧失了自由。一旦你被这个关系网抛弃，你就一无所有。你想想，原始社会的村落、农耕社会的宗族里，或者是40年前中国的单位里，是不是就是这样？

说到这儿，就明白古代的帝王为什么要当孤家寡人了，为什么要隔绝大臣之间的交往了，因为只有这样，帝王才处于对所有人都有用的有

利位置。就像我们刚才描述的，他是关系网络中孤零零的一个节点，剩下的人彼此没有联系。这意味着谁都绕不开他，这样他的皇权才是关系网的保障。这个位置，其实就是社会学上经常讲的“结构洞”。帝王的关系网这个比喻，是对结构洞最通俗易懂的解释了。

如果你在结构洞中，就有了可以利用信息流套利的机会。在帝王的理想关系网中，只有他能跨越结构洞，所有信息流全部通过他。帝王知道一切信息，其他所有人只知道自己该知道的一点信息，其余的要看帝王愿不愿意告诉他、什么时候告诉、告诉多少，这些都是皇上说了算。

皇上也可以在最恰当的时机干预一切，连接两个人，让他们合作，或者让他们争斗。本质上，权力就是这么回事儿。为什么在日常组织里，领导特别忌讳下属搞小集团、搞越级汇报？名义上的权力，其实是靠关系网络的形态来保障的。一个不能跨越结构洞的权力，只是权力的摆设。

这只是帝王的关系网结构，是思考问题的原型。当然，我们一般人做不到帝王关系网的程度的，做到了也不幸福，因为代价是孤家寡人、极端孤独。但是，理解了关系网络的这个原理，有助于我们搭建自己的网络。

下面就是关于怎么搞关系具体的建议：

第一，你的关系网中要有多个结构洞。也就是说，你能跨越多个群体，并且有在他们之间做中介的能力，那你对每个群体的价值就越大。为什么现在大家都要争当斜杠青年？道理就在于此，这是本能的感悟和洞察。

第二，结构洞越多越好，跨界的收益不是线性增长，而是指数级增长。你越跨界，你对新群体的价值就越大，新群体就越倾向于接纳你跨界。这是一个正反馈过程，关系网越有效的人越能延展关系网。

第三，你要多留一个心眼儿，如果我每个群体只认识一个关系人，那我们岂不是彼此就绑定了？对，解决办法就是你要在每个群体中，认识两个以上的关系人，你可以绕开任何人，但是他们不大容易绕开你，你的价值就更大。这就是为什么领导不喜欢下属越级向上汇报，但是领导往往忍不住要越级向下指挥的原因。

说白了，一个会搭关系的人，其实需要的不是所谓的高情商，也不是讨好别人，而是有让别人觉得舒服的能力，更重要的是你的好奇心和跨界学习的能力。

一个人一路成长过来，只要你对新领域保持基本的好奇心、社交能力正常，在新领域里面你总会遇到几个谈得来的朋友，长期积累下来，这就是最有用的关系网。不需要讨好谁，你也能在一个复杂的关系世界中获得自由。

反过来说，这也有一个衡量标准。我们不妨反问一下自己，我们的朋友圈有多长时间没有新人了？如果这个时间很长，那就要提高警惕了。这不仅是我们关系网正在贬值的信号，也是你的好奇心或者创新能力正在衰退的信号。

怎样说服他人

孔子拿神灵上天来说事，这是诉求于最高主题；拿道德来说事，这是诉求于最低主题；拿礼仪规范来说事，这是诉求于中间主题。天下所有的说服术，本质上就是要凑齐这三个主题。

胡长白先生有一篇文章《如何成为大忽悠》。胡长白是笔名，他的真名叫胡百精，是人大新闻学院的著名教授。这篇文章虽含有“忽悠”二字，但是细看内容，其实是对说服技巧的一种高度总结。当然，说服和忽悠，这个界限也没有那么明确。

那怎么成为一个说服高手呢？我们先来看一个例子。

春秋时候，鲁定公十年，齐国和鲁国的国君组织了一场高峰会谈。这次会谈上的明星人物是大名鼎鼎的孔子，怎么回事呢？

原来，齐国国君齐景公勾结了一些当地土著部落，要趁这次开会的时候搞恐怖活动，劫持鲁国国君鲁定公。结果，孔子一边掩护鲁国国君撤退，一边跟齐景公说了一段话。

他说，你这个事不能干啊，三个原因，于神为不祥，于德为愆义，于民为失礼。在神灵上天看来，你这叫不吉利；在道德上，你这叫不仗义；在民间习俗上，你这叫不讲礼仪。齐景公一听这话，马上就罢手了。

胡长白老师从这段话里，总结出三个关键词：最高主题、最低主题和中间主题。

孔子拿神灵上天来说事，这是诉求于最高主题；拿道德来说事，这是诉求于最低主题；拿礼仪规范来说事，这是诉求于中间主题。胡长白老师说，天下所有的说服术，本质上就是要凑齐这三个主题。

下面我们一个一个来说。首先，什么是最高主题？就是那些最高、最普世的价值。比如和平、正义、平等、自由、祖国统一、民族团结、世界大同，等等。这些价值，不用再论证为什么，只要一喊出来，

听众自然就知道，这是天然正确，不容亵渎和冒犯的。

比如，第一次世界大战中，英国人提出的一个宣传口号是，“为人类的最后一次战役而战”。你看，打完这仗，人类就永久和平了，因为我们要打败专制的德国。这是英国宣传的最高主题。

但是德国这边的战争动员，也有自己的最高主题。

1918年7月15日，第一次世界大战已经到了最后时刻。这一天，正好是德国皇帝威廉二世登基30周年的日子。凌晨1点，威廉二世赶到德军前线，发表了一份公告，宣布这场战争是“世界上两条道路之间的冲突，要么是普鲁士-日耳曼的道路：公正、自由、体面、道德，继续受到尊重；要么是盎格鲁-撒克逊的道路，这条道路意味着崇拜黄金”。这是德国人的最高主题。

接着再来说“最低主题”。其实也不是低的意思，而意味着最大公约数，是没有受过教育、不需要有崇高理想的人心中也会有的东西，也就是那些原始、朴素、本真的情感和价值。比如，做人要诚实、忠贞，要有爱、有友谊，要顾及彼此的面子和尊严等。

最高主题和最低主题，一个来自我们对人和世界关系的认知，一个来自人性深处的底线。但是它们的特点是一样的，都具有超验性和不可颠覆性。

所谓“超验性”，就是不用讨论，也不需要讨论，它就是绝对正确的。所谓“不可颠覆性”，就是指应该坚决捍卫它。

在最高、最低主题之外，还有一类叫“中间主题”，这就是直接号召行动或者诉求于利益了。比如，战争动员的时候说：“小伙子来当兵!”“把粮食捐给前线!”或者商家对消费者说：“我这个东西质量好、价格低，你快下单。”

提到说服技巧，大家一般以为都是这些“中间主题”。具体玩法包括：诉求于某种利益，某种差异，某种风潮，某种诱惑，某种恐惧，某种权威.....

胡长白老师这篇文章的重点在于，只有让这些中间主题、最高主题

和最低主题结合在一起，才是说服技巧的最高境界。

在成功的政治、商业、文化、宗教宣传中，通常都是这么混搭的。比如，中世纪的罗马教廷，一边喊着你要信上帝，一边让你做具体的行动，买赎罪券。这就是最高主题和中间主题的混搭。

再比如，洗衣粉的广告，一边喊着你是个爱心妈妈要呵护全家，一边让你马上下单买某种杀菌洗衣粉。这是最低主题和中间主题的混搭。

当然，最好是这三个主题全有。比如雅典奥运会，它的主题是“回家”。你看，短短一个词里面，既有奥运会回到自己的发祥地、自己家园的最高主题；也包含有每个人眷恋家园的最低主题；当然，还有号召大家到雅典看看，这个具体行动的中间主题。这就是高手中的高手了。

这三个主题，其实是各有分工的，最高主题征服你的信念，最低主题激发你的情感，中间主题诉求利益，直接让你行动。我们都是普通人，怎么受得了这样的轰炸？

这里面有两个常见的误区。第一个就是我们前面提到的，只讲中间主题，只拿利益和行动说事，这就显得没有灵魂和温情。这样的宣传太过粗暴，很难成功。

第二种，就是只讲最高主题和最低主题，没有中间主题。那就会流于空洞和煽情，也很容易让听众觉得疲劳。

举个例子，选美大赛。姑娘们都很漂亮，你问她有什么理想，她会说“世界和平”，最高主题有了。

你问她当选后会做什么，她会说我要做公益，洒遍人间都是爱——最低主题也有了。但如果仅止于此，你可能还是会觉得这个姑娘普通了点。

如果这个时候有人爆料，说这个姑娘还是个学霸，有博士学位，这说明她还有行动能力，那不得了，马上魅力爆棚。中间主题也不能缺。

其实也不仅是说服术，这套技巧在商业上和人生中都有妙用。

我看过一篇文章，介绍日本人总结的经验，说所有服务业想提升品质就是三个方向——郑重程度、速度和亲切程度。

举个例子。有一家餐厅在顾客点完菜之后，服务员会手按胸口说，我们承诺，所有菜品不合口味可退可换，所有菜品25分钟内上齐。接着，服务员会拿出一个25分钟的计时沙漏，放在你的桌上。

手按胸口和沙漏，这就是郑重程度。25分钟，这就是速度。至于亲切程度，就要看这家餐饮企业的内部文化和修养了。

所有的服务业，提升自己的水准，都是在这三个维度上做文章。

结合我们这一篇讲的三大主题，郑重程度就是最高主题，说明这个服务提供者对自己的职业有敬畏之心。速度就是中间主题，说明这个服务有品质。亲切程度，就是最低主题，说明这个商家富有温情。

再引申一下，一个人完善自我，不也是这三个维度吗？最高主题，或者说郑重程度，这是三观正，有底线；中间主题，或者说速度，这是效率高，能成事；最低主题，或者说亲切程度，这是有情商，好交流。

做最好的说服、做最好的生意和做最好的自己，其实道理是相通的。

不仅要感知对方的情绪，还要把它摊在桌面上说出来，让对方看到并开始思考，让他收起情绪，切换成理性的状态。

不仅要在理性上说服对方，还要在情绪上领导对方。

FBI怎么和恐怖分子谈判

谈判中只有“同理心”是不够的，还要讲究“策略性同理心”。

我看过一本书，叫《掌控谈话》，作者是克里斯·沃斯。他是FBI的一位谈判专家，专门负责和恐怖分子、逃犯这些人谈判。这种工作被称为谈判界的特种兵，因为谈判难度特别大。看完这本书，我印象最深的一点是，作者给我们提了一个醒：谈判中只有“同理心”是不够的。

同理心，这个不用说一定是好东西。有同理心的人，能够很快判断和其他人的交集，找到双方矛盾的解决方案。比如，你要是上过谈判课，老师基本上都会教你，要有同理心，要换位思考，设身处地地理解对方的处境和感受，再找到空隙，最终达成双赢。这就是所谓的同理心。话虽然这么说，不知道你有没有遇到过这种情况：双方在情绪上狭路相逢，谈判之路被堵死。我们完全理解对方在想什么、要什么、他的情绪是什么，但是就是谈不拢，因为有情绪在作祟。怎么办？这个时候如果再片面地强调同理心，其实就是单方面妥协。

更严重的是，你运用同理心，对方不用，那局面很快就转变成你为了让对方高兴而谈判，你为了让沟通本身能进行下去而谈判，你反而丢了自己的目标。我们为什么要走上谈判桌和别人谈，就是为了把我们的想法变成对方的行动。

更进一步地想，谈判和争执，不见得是在两个人之间展开的，还可能有多数观众。在旁观者的眼里，一个温和的人，一个时时刻刻展现同理心的人，可能就显得没有力量、没有魅力。

比如，美国的希拉里在大学演讲时说：“请显示你对对方的尊重，哪怕是敌人也一样，你要努力去理解他们，对他们的想法感同身受。”你看，政治正确吧？但是这句话一出口，听众反而觉得希拉里虚伪、俗套、口是心非。后来果然，希拉里在总统竞选中就败给了攻击性更强的特朗普。他没有什么同理心，但是魅力远超希拉里。

归纳一下，如果你只有同理心，你可能会吃亏，可能会丢失目标，可能会在旁观者眼里显得没有魅力。

那有没有什么办法，在保持同理心的同时，还能避免这些问题呢？在《掌控谈话》这本书里，就提出了一个新的词，叫“策略性同理心”。

这个词简单说就是我用同理心看到了你的立场、感受和情绪，但是我并不试图和你同步，我只是替你说出来。

就说出来这么简单？对，就这么简单，替他说出来就管用。当然，怎么说，还是有技巧的。比如对方现在的情绪是恐惧，你要直接替他把这种恐惧说出来，比如“看起来你有点害怕”，等着看对方怎么回应。注意，我开头用的是“看起来你有点害怕”，不是“我觉得你有点害怕”。描述对方情绪的开头一定要用“看起来”“听上去”这些中性词，你是在用一种客观的口吻说出一个事实，不能用“我认为”“我觉得”。用“我”开头的话，仍然是传达一个主观的判断。

举个例子，就可以知道其中的妙用了。

《掌控谈话》这本书的作者在美国FBI担任谈判专家的时候，有一次3个逃犯藏匿在公寓里，跟警方僵持了6个小时，始终不出来。一般人遇到这种情况会怎么做？直觉上可能会说：“我理解你现在的心情，但是请你想想自己的家人、孩子，想想他们有多需要你.....”这也是希望运用同理心去引起对方共鸣，也是常用的谈判方法。

但这种做法有问题，逃犯也不是傻子，他一听就知道这是警方的套路，他会生出抵触情绪。而且还有一点，你也不知道逃犯经历过什么，万一他和家人的关系不好呢？这种做法不仅不能破除对方的情绪，反而可能激化他的情绪。

作者是怎么做的呢？作者对逃犯说：“似乎你们不想出来，你们担心我们会开枪，你们也并不想回到监狱里。”作者没有认同逃犯的情绪，也没有加入任何外部信息，他只是把逃犯当下的情绪判断出来，客观地描述出来。之后3名逃犯就缴械投降，走出了公寓。

听上去有点夸张。同理心，加上了三个字，变成“策略性同理心”，就会有这么大的魔力吗？这里面的道理是什么呢？

这就要提到我们大脑里的一个结构，叫“杏仁核”。杏仁核掌管情绪，杏仁核越活跃，人的情绪就越高涨，人就越不能理性地思考和做

事。那怎么对付杏仁核呢？有一个办法，那就是让它去思考一件严肃的事，杏仁核不能思考，一思考立刻就歇菜了。

为什么？因为杏仁核是大脑中非常原始的一部分，它有一个绰号，叫“爬行脑”，它是动物进化到爬行动物这一阶段进化出来的部分，它的情绪功能强大，但是智力不行。你一给它出难题，它不管多活跃都只好把大脑的控制权让出来，交给理性能力更发达的大脑皮层。这个时候杏仁核歇菜了，情绪就平复了。

比如我家女儿两岁多，正是情绪不太稳定的时候，如果她哭闹着不肯穿衣服，这时候讲道理没有用。最好用的办法，是让她思考问题，比如问她，你是要穿绿色的衣服还是红色的衣服呀？她一思考，一选择，情绪性的反抗马上就停止了。这就是打败杏仁核的方法。

我们刚才说的“策略性同理心”，其实用的是一样的机制。替谈判对手把他现在的情绪说出来，其实就是利用了这个机制。他的情绪正在被杏仁核控制，你替他说出来，他马上就要启动大脑皮层思考，我有这个情绪吗？我是对方说的这样吗？一想就好办了，他的情绪就退潮，回归理性了。

这是一个常用的技巧，比如说在美国的法庭上，被告人的辩护律师在开场陈述的时候，也会用到这个方法。陪审团面对作恶的被告人，情绪肯定很激愤，在这种情绪的干扰下，对被告人的定罪量刑肯定非常不利。所以，被告人的辩护律师会把被告可能会受到的所有指控罗列出来。

这时候，最严厉的指控已经被摆到台面上了，陪审团成员的恐惧和愤怒就会被抑制，他们的思考和判断就会更加理性。同时，因为你照顾到了他们的情绪，反过来，他们也会倾向于站在你的立场上考虑问题。

把对方的情绪说出来，你反而能占据谈判的主导地位。

《掌控谈话》的作者在书里还举了一个例子。他有一个学生，在华盛顿红人队担任财务总监的助理。红人队是一个足球队，这种球队每个季度都要收取球迷的会员费。有一年，因为经济环境不景气，大量的用户不打算续费了。总监很着急，打算给这些球迷发一封邮件，草稿是这样写的：为了确保你能收到下一季度首场赛事的入场券，你需要在9月

10日前支付欠费。想象你自己是他们的会员，你也不会被他说动去付费，话说得太糙了。

作者的学生使用“策略性同理心”改进了这段话，大意是，每个周六在球场上，都能看到你们每一个人共同制造的主场优势，这个场面断然不会消失。现在经济不景气，在这段苦难的日子里，你也承受着沉重的打击，我们一直和你一起并肩作战。如果你有什么特殊原因不能续缴会费，请电话告诉我们。结果是，大部分球迷积极缴纳了会费。

说到这儿你已经明白了。“策略性同理心”是什么？其实就是在我们一般的同理心上面加上了两样：

第一，不仅要感知对方的情绪，还要把它摊在桌面上说出来，让对方看到并开始思考，让他收起情绪，切换成理性的状态。

第二，不仅要在理性上说服对方，还要在情绪上领导对方。

你真的“准备”好了吗

现在社会的竞争，其实很多时候已经不再表现为实力之间的比拼，而是表现在准备工作的比拼上。

读历史的时候，不知道你是不是注意到一个现象，就是这几百年来，世界上的重要会议，尤其是国家级别的、最高领导人间的会议，会议时间是越来越短了。随便举几个例子，你感受一下。

19世纪，拿破仑战争之后，欧洲列强开的维也纳会议，从1814年9月，一直开到了1815年6月，将近一年。一百年后，第一次世界大战之后的巴黎和会，时间稍微短了一点，也有六个月。皇帝、首相、总理、总统和他们大批的随从，在这些会议上是既来之则安之，讨价还价，合纵连横，有话慢慢聊。

而现在呢？即使是重要的国际首脑会议，也就是一两天的时间，真正会谈，也就是几小时。大国之间的关系那么错综复杂，首脑好不容易见个面，几小时，哪能说得清楚？

《雅尔塔》这本书讲的是第二次世界大战后期著名的“雅尔塔会议”，它也是国际首脑会议，这场会议的三巨头是罗斯福、丘吉尔、斯大林。这次会议的时间已经很短了，一共只开了八天。这本书也让我开了个脑洞：世界性会议的持续时间越来越短，不仅是因为通信技术越来越发达，也是因为人类大国外交工作的方式，在雅尔塔会议的时候有了一次升级。

我们先来简单回顾一下这个过程：

在雅尔塔会议的前一年，也就是1944年的9月，罗斯福就向斯大林提议，能不能在英国的苏格兰北部某个城市开会，斯大林拒绝了，说当时苏联红军正在进行重大的军事行动，自己必须留在莫斯科坐镇。

罗斯福不死心，在10月、11月两个月份，一共向斯大林提供了十几个开会地点的备选方案，包括雅典、耶路撒冷、伊斯坦布尔、罗马等等。反正会得开，地点好商量。斯大林都用各种理由回绝了，说自己身

体不好，要听医生的话，不能出远门，要开会也行，最好在黑海附近开，在苏联国土上开。

这个理由其实很过分。你身体不好，怕出远门，人家罗斯福可是残疾人，出门是需要坐轮椅的，长途旅行对罗斯福来说应该更痛苦。到了12月，好说歹说，终于把会议地点定在了苏联领土上，就是黑海沿岸的雅尔塔。

那斯大林为什么要这么折腾呢？其实就是三个字：拖时间。为啥要拖时间？也是三个字：做准备。当时苏军在德国的攻势势如破竹，拖的时间越长，在欧洲占领的土地越多，斯大林和罗斯福、丘吉尔开会的时候底气才越硬。

在会议地点的选择上，斯大林就做足了准备。至于会议本身，苏联的准备工作就更细致了。

雅尔塔这个地方，本来是俄国沙皇的疗养地，按说各种设施都不错，但是要知道，苏联1944年春天才从德国人手里收复了雅尔塔。德国人在撤离的时候，这里值钱的东西要么被抢走，要么被烧掉。决定在雅尔塔开会的时候，那里的房子其实都只剩空壳了。

但就在短短的两个星期内，而且别忘了，那个时候还在打仗，苏联就把雅尔塔修葺一新，变成了一个巨大的会议现场。苏联政府组织了1500节火车车厢前往雅尔塔，专门运送建材、设备、家具、食物。12000名战俘分为两班不停地赶工。其中，还有一个建筑小组专门负责自制大理石材料，就是为了方便罗斯福总统，因为他得使用轮椅，地面必须坚硬。

这些都是小事，斯大林为雅尔塔会议做的最重要的准备，其实是情报。

早在雅尔塔会议召开的前两周，苏联的情报部门就向斯大林提供了一份文件。什么文件？是英国代表团策略备忘录的俄文译本。这份文件非常详细地说明了英国在雅尔塔会议上所有重要议题的立场，包括准备如何瓜分德国，如果制定波兰边界联合国安理会应该如何进行表决，苏联的成员国该如何加入联合国，等等。英国的底牌已经被摊在了斯大林的桌上。

美国这边情况也差不多，苏联情报人员对美国的情况也掌握得极其详细。也就是说，不管罗斯福、丘吉尔带着什么想法来到雅尔塔，斯大林已经对他们的底牌了解得一清二楚。那还怎么谈？再反过来看斯大林的两位对手，罗斯福和丘吉尔，不仅对雅尔塔会议缺少准备，在内心里甚至厌恶准备，尤其是罗斯福。

从一个细节就看得出来。

罗斯福从美国去雅尔塔，路上要经过地中海的岛国马耳他，这个地方正好是英国殖民地。丘吉尔一看，正好，我就在那儿等罗斯福，咱们英国和美国先谈，先统一立场，再去和斯大林谈。丘吉尔那个时候也是70岁的人了，第二次世界大战也把他折腾得心力交瘁，这个时候他刚又发了一场高烧。即使这样，他还是提前来到了马耳他，等着迎接罗斯福。

罗斯福来了之后，兴致勃勃地要观光游览，丘吉尔只好陪着。其实罗斯福哪里是要观光游览，他就是不想和丘吉尔深聊。一方面，他要避免让斯大林认为英美两国商量好准备对付他；另一方面，他也想避免和英国形成共同立场后，在雅尔塔会议时缩手缩脚。

在马耳他，罗斯福和丘吉尔虽然一起吃了午饭，也一起吃了晚饭，气氛也很欢快，但就是不能严肃地谈公事。丘吉尔一直想插话，始终插不进去，郁闷得要死。

罗斯福虽然有自己的理由，但是内心深处其实相信的是老式外交家的那一套玩法，相信临场发挥，相信人际互动，他不相信事前详尽的准备工作。结果呢？虽然不能说苏联在雅尔塔会议上赢了多少，但是从会议进程来看，苏联确实是一直把持着主动权。

《雅尔塔》这本书，虽然写的是当年的政治博弈，内容也很精彩，但是给我留下最深印象的居然是这一点，准备工作的重要性。为什么我关注这个？因为这和我的一个感触相关。

我们这代人，生活在一个时间越来越碎片化的时代，人和人打交道的的时间越来越像短兵相接。开会的时间、交谈的时间、发言的时间，一切人和人打交道的界面都在缩短、节奏都在变快。

那变化仅止于此吗？不是。其实还伴随着另外一个维度的变化，准备工作的重要性被大大强化了。现在的首脑会议，比当年的雅尔塔会议还要短，但是，准备工作的强度专业化分工的深度，又是当年不可想象的。斯大林在雅尔塔会议上的表现，其实是开创了大国外交工作风格的一个先河。

现在社会的竞争，其实很多时候已经不再表现为实力之间的比拼，而是表现在准备工作的比拼上。准备工作，就是把实力聚起来放在一个点上。

比如我做的“时间的朋友”跨年演讲。论口才，论演讲表现力，我肯定不属于第一流。但是围绕这个产品，我们公司上上下下会准备一年，要开很多场策划会，要逐字逐句写演讲稿，我自己再演练几十遍。

一位长期做招聘工作的朋友告诉我，其实现在面试人，其他都可以不看，你就看一点，他为这次面试做了多少准备。做的准备越充足，角度越丰富，其实就已经越可以证明他未来的工作潜力。这证明他是个善于做计划的人，是一个善于学习的人，也是一个肯合作的人，他还是一个能行动的人，这样的人，做什么都行。

在一个越来越短兵相接的时代，人生是越来越像舞台，竞争是越来越靠彩排。

风险到来的时候，真正能拯救我们的是自我情绪的控制。避免因情绪而去犯低级错误，或许我们就可以赢过大多数人了。

宇航员如何面对风险

真正的风险我们是无法彻底消除的。在风险到来的时候，真正能拯救我们的是自我情绪的控制。

我的同事又推荐我看一本书，叫《宇航员地球生活指南》。这本书的作者就是一名宇航员，克里斯·哈德菲尔德上校，他曾经担任国际空间站指挥官，是在天上生活过的人。这本书让我对“风险管理”这个概念，有了更深的理解。

过去，我们认为风险都是可以管理的。比如，一个煤矿，如果完全按照规章制度来操作，应该可以防范绝大多数安全事故。你如果听说一个煤矿出了事，基本就可以断定，大概率就是安全责任事故，可能有人没有遵守规章制度。宇航员应该是这个星球上风险最高的职业之一。那针对宇航员的风险管理水平一定是全球最高的，整个系统应该尽可能做好万全的准备。

但是我读了这本书后发现，做好万全准备在这一行根本就不可能实现。举个例子来说明为什么不可能。美国的阿波罗1号，宇航员在飞船里面进行训练的时候，意外地发生火灾，3位宇航员全部遇难。那问题发生在哪儿呢？

在设计飞船的时候，是做了万全准备的，设计人员还特意考虑到有可能会发生火灾，飞船里用的都是不易燃的材料。但是没有想到，为了减轻飞船重量，船舱里面用的是纯氧气，这样会比用空气轻不少。但是这样一来，原来在空气中不易燃的材料，在纯氧中就会变得易燃，而且还会释放出有毒气体。参与航天任务、造飞船的可以说是全世界最聪明的人了，那这个道理他们为什么想不到呢？

道理很简单，负责舱内材料的和负责舱内空气的，是两个部门的科学家，他们都是在各自的领域工作。他们没有办法想象各自的工作相加到一起会发生什么结果。发射一艘飞船，那么大的一个系统工作，部门和部门之间的接口地带，多到无法想象，风险也就多到了无法想象。

明白这个原理你就知道，你即便小心一千倍、一万倍，还是没有办

法避免出现“黑天鹅”。美国挑战者号航天飞机出现意外，是因为低温天气让一个密封零件失效了。后来还有哥伦比亚号航天飞机的事故，原因就是有一个公文包大小的隔热泡沫脱落了，最后酿成一场惨剧。

所以，无论如何准备和检查，都不可能完全避免意外发生。

有这么大风险的地方，按照常识，一定会有迷信。

宇航员在升空前，会按照传统，做一些会带来好运的小动作。我们都知道，运动员在参加比赛之前经常会这样，比如足球运动员C罗，在进入球场前，必须用右脚先踏上球场。梅西在罚点球的时候，必须双手把球放在发球位置。他们相信这么做可以带来好运。

宇航员也一样。美国在2011年停止航天飞机项目之后，只有俄罗斯有能力把宇航员送入国际空间站。美国每一个乘坐俄罗斯联盟号飞船的宇航员，在参加任务前都要有一个小仪式，就是干一杯加了火箭燃料的水。接着，还要在加加林曾经的办公室里签文件。加加林就是世界上第一个进入太空的宇航员，他们相信这会带来好运气。

更有趣的是，马上就要发射了，宇航员在乘车去发射架的路上，必须中途停车，下车在汽车的右后轮上撒泡尿。男宇航员都这么做，女宇航员不方便，就必须提前在卫生间把尿收集到一个小罐里，等停车后再把尿洒在车轮上。因为当年加加林就是这么干的，他们相信这样就能和加加林一样有好运。

也就是说，想要避免意外发生，宇航员其实并没有太多办法，只能求助于迷信。

但是，是不是真的没有办法处理意外呢？不是。读了这本书，我发现比起避免意外，对宇航员来说更加重要的，其实是控制自己的情绪。

这本书的作者哈德菲尔德上校，他自己就遇到过一次非常危险的意外。有一次他在执行出舱活动的时候，在太空中，左眼忽然流入了刺激性液体，液体是擦面罩的时候遗留下的，这让他眼睛剧痛根本没有办法睁开。这是在太空穿着宇航服，他戴着头盔肯定没办法揉眼睛了，而且失重状态下眼泪也没办法流出来。泪滴粘在眼睛上，越来越大，很快就越过鼻梁流到了右眼。这下连右眼也看不见了。

如果这个时候他惊慌失措的话，失误的后果是可能就永远消失在太空中。

但是这时候哈德菲尔德平时受到的情绪镇定训练发挥作用了，他还用轻松的语气和地面工作人员汇报说：“我遇到了一点小麻烦。”地面工作人员在了解基本情况后也帮不上忙，说你是身处太空的那个人，你自己决定是不是要马上返回空间站。同时，旁边和他一起出舱工作的宇航员，也不能马上去帮助他。最后哈德菲尔德冷静应对，靠眼泪稀释了刺激液体，重新看见了，而且还完成了自己的出舱任务。

情绪稳定是完成任务并活着回来的关键。

其实，宇航员不光需要处理恐惧、害怕这样的消极情绪，就连积极的情绪也要努力去控制。

宇航员心态和我们正常人不太一样，因为他们是经历很多年的训练，而且最后还不一定能进入太空，机会很稀缺。一旦真有机会上天，他们的情绪是非常积极的。但这不见得是好事。

比如，会不会出现这样的情况：飞船正在升空时遇到了意外，按照安全规定，宇航员必须终止计划返回。但是为了完成任务，不让那么多年的辛苦白费，他可能就会忽略一些潜在危险，强行执行任务，这就太可怕了。

美国在执行水星计划的时候，就遇到了这样的情况。当水星计划执行第四次载人任务时，原定的宇航员因为身体原因没办法执行任务了，换上了一位替补队员，叫斯科特·卡彭特。对他来说这是多么难得的机会，经过这么多年的训练，终于有机会，而且是个极其偶然的机会可以进入太空了。他很兴奋，但是也因为这样，他到了太空后过于兴奋，反复操作飞船看太空的美景，不听地面的招呼，结果险些耗尽燃料让任务失败。虽然最后还是成功回到了地球，但是他再也没有被允许进入过太空，因为他管理自己积极情绪的能力实在太差。

消极情绪很可怕，积极情绪也可怕。那怎么办呢？

对宇航员这个职业来说，除了挑选情绪素质比较高的人之外，宇航员平时训练的时候，其中非常重要的一个项目就是训练控制自己的情

绪。

比如，宇航员会做一个“死亡模拟”的训练。让宇航员自己去想象，自己会怎么死，死了之后怎么样，自己死了之后家人同事会怎么办，等等。

这个训练是这样的，所有相关的人，比如宇航员自己、医生、项目负责人、亲戚朋友等，都围坐在一个桌子面前。由训练员设定一个场景，比如宇航员在轨道上严重受伤会怎么办。接下来几小时，每个人都会根据自己的角色进行响应。这还没完，这个训练还会推进一步，假设这名字航员已经死了，但没有装尸袋该怎么办，是要把尸体运回地球，还是让尸体在大气中燃烧？等等。他们长期组织这种讨论。

这样的训练有什么意义？有人说，宇航员已经死了，以后再怎么样跟他也没有关系。我认为这有意义，这样的训练可以帮助宇航员去设想自己的死亡，熟悉自己的死亡，将死亡这件事和对它的恐惧情绪分离开来。这样，在太空中执行任务的时候，万一危及生命的情况真的发生了，宇航员就有能力专注去处理风险，而不是陷入对死亡的恐惧。

这一篇我们虽然讲的是宇航员，我们绝大多数人是不可能成为宇航员的，但是他们的训练对我们也有启发。

第一，必须认识到，不管准备工作多扎实，真正的风险我们是无法彻底消除的。

第二，在风险到来的时候，真正能拯救我们的是自我情绪的控制。避免因情绪而去犯低级错误，或许我们就可以赢过大多数的人了。

你懂得利用信用网络吗

通过经营一层层的信用网络，不是爬山，而是登塔，一层层地向上攀登，这条道路仍然通畅。

很多年前，我因为好奇，托朋友关系参加了一场保险公司的早会，旁观很多人跳舞、唱歌、喊口号。我自己不太喜欢这一套，但是旁观那么多人真诚地在“打鸡血”，倒也很尊敬他们的努力。

不过，在旁观的过程中，我看到了一种思维逻辑：我只要突破自我，锚定目标，想尽办法，不怕挫折，就一定能成功。成功在那些人看来，就是从现状到目标，画一根直线后，再努力就好了。

那这一套管不管用呢？坦白地说，在工业社会其实是非常管用的。因为工业社会是一个中心化社会，社会结构相对简单，做事的人在组织内怎么上升，老师傅们的榜样都摆在那里，台阶很明确，你无论是想成为特级教师，还是大名医，努力的方向就在那里，你努力就是了。

在组织外做事，往往背后都有强大的信用背书。比如说，你虽然是一个保险推销员，但是你推销的是大保险公司的产品，公司的品牌其实为你提供了达成交易的根本动力，消费者买的是这个产品背后的品牌，个人的努力只是交易成功的很小一部分原因。

带着中心化的信用，面对一盘散沙的公众，再加上大众媒体这些工具，做事的难度不见得小，但是确实可以直奔目标而去。就像在靶场上，你手里拿的是枪，公众就是不会动的靶子，大家虽然有竞争，但比的是枪法，虽然竞争也很激烈也很难，但是过程中没有曲折，努力就好。

但是，这一套方法在今天越来越不管用了。因为社会的信用结构发生了变化。

整个社会正在经历一个“再部落化”的过程，这意味着，人群分成一个一个的小部落，原有的中心化的信用很难再击穿人群了。

比如说，今天即使你是著名品牌，如果不是这个消费者喜欢的调性，不符合他的小部落文化，你不仅无法向他推销，甚至谁使用这个品牌都会被鄙视。再比如说，大企业招聘员工，如果企业文化不让人喜欢，在人才市场上也会没有优势。再比如，这两年很少有大的消费品牌崛起。反而是像拼多多，还有各种微商做得越来越好。它们都不是在用中心化的信用，而是用碎片化的人和人之间的小规模信用做生意。

阿里巴巴原来有一个中国供应商团队，特别强悍，善于挨门挨户地推销产品，所以有一个外号，叫“中供铁军”，这里面的人就被称作“中供系”，现在中供系的那一套不太好用了。为什么？最简单的一个原因，原来满街都是小商家，可以推门就进地搞推销，现在不行了，公司都搬到了写字楼里面，不认识里面的人连门都进不去，那还谈什么推销。

这就是社会信用结构、网络结构发生的变化，这让我们做事的环境发生了巨变。

中心化的社会，带来中心化的信用体系，做事虽然难，但是可以沿着一条笔直的道路向前努力。但是在部落化的社会里，信用体系是分散的，你如果不能进入信用网络，根本就没有达到目标的机会。说到底，任何协作或者交易的达成，先决条件都是信用。那既然直奔目标去努力的方法不管用了，现在应该怎么达到目标呢？

我先说个故事。一个在地级市银行工作的小伙子，他为银行卖理财产品。如果他直奔目标，就该像保险公司的推销员一样去扫楼，挨门挨户地敲门，你知道这一套没用。

那他怎么干？他先想，客户最集中的地方在哪里？大爷大妈跳广场舞的地方。难道去跳广场舞的场地摆个摊儿吗？不行，这样做跟扫楼没啥区别，还是没有信用，人家凭什么相信你。

这小伙子想了个办法。他拿着数码相机，以一个摄影爱好者的身份，给大爷大妈们拍照片，而且拍得特别认真。

广场舞在大爷大妈们心里是何等地位，突然冒出一个小伙子记录这个美妙的时刻，他们当然高兴，而且还一定会朝这个小伙子要照片。这时小伙子就会说，没问题，但是我的照片都存在储存卡里，卡又不能给

您，要不我到您家，给你拷贝到电脑里吧。好了，这就有了一个上门的机会。

上门之后，老人家对电脑往往又不太熟练，小伙子肯定还要帮他们倒腾一下电脑，帮助装个软件、下载个电影，过程中难免就要聊聊家常。一来二去，大家由生到熟，这时再聊聊工作，亮明身份，说摄影是副业，银行是主业，我专卖理财产品。大爷大妈就问好卖吗？有什么理财产品？不管说什么，因为有了前面的信任感，你进入了一个新的信用网络，老人家听来都是入耳入心，大大提高了成功率。

拍照这个工具，先让小伙子被广场舞团体接受，这是进入第一层信用网络；再用传照片这个工具，进入潜在客户的家里，成为私人朋友，这是进入第二层信用网络，这样才能再发展客户关系，结成第三层信用网络。这三层上一层和下一层没有关系，但是不进入上一层，根本就没有机会进入下一层。

一个美国女孩，大学毕业后跑到日本的一个岛上过了大半年闲云野鹤的日子，后来再回美国找工作。而且她的眼光还不低，一下子就看中了耐克公司的一个岗位。

要知道，大公司一份抢手的工作很多人都抢着要。

假如她直接投简历，大家一看你一毕业就去荒岛上住半年，成功率肯定不高，你又没有职业经历。怎么办？这位女孩就开始了我们刚才说的分级式行动，先去找自己的信用网络求助。你一个毕业生有什么信用网络？

有，她先是在自己母校的校友网上发帖求助，说自己想应聘耐克的工作，不求师兄师姐托人找关系，只希望看谁了解这个岗位的情况，能够提供一点信息，随便什么信息都可以。

校友都乐意帮助校友，况且提供一点信息，只是举手之劳。于是，这个女孩很快就掌握了一大堆各种各样的信息。

这就是她在校友论坛这个节点上，部署的第一层网络。紧接着，顺着这层网络深入，她可以约一些热心的校友出来喝喝咖啡，或者通过其他渠道搜集更多的面试信息，甚至通过校友找到耐克公司内部的人，进

一步了解一些企业的细节。在面试中，这都是非常有用的信息。

结果这个女孩顺利地获得了这份工作。要知道，在几个月前，她才刚刚结束了大半年与世隔绝的生活，已经和这个社会脱节了，但她通过校友这个浅层信用网络，逐步深入，最终达到目标。

有人说，现在社会阶层已经固化。但是要依我看，这不是说社会上下层之间的通道被封死了，而是指传统的努力方式、励志故事的模型不再适用。一个底层的人，瞄准目标，玩儿命努力就能笔直地通向成功的时代确实已经过去了。但是通过经营一层层的信用网络，不是爬山，而是登塔，一层层地向上攀登，这条道路仍然通畅。

如果你在朋友圈里看见有人经常问，万能的朋友圈啊，谁能帮我找个什么人，帮我个什么忙，而不是在朋友圈里发自己吃了什么菜，你就知道，这个人不管最后能不能成功，但是至少，他用的方法是对的。

从知道信息，到改变自己，有一个要跨越天堑的过程。

舒适区，指的是人习惯性解决问题的方法，跟这个方法舒适不舒适没关系。

被误解的舒适区

胆小不敢表现自己、太爱表现自己；怕和别人产生冲突、太爱和别人产生冲突；喝酒、抽烟、打游戏、拖延症、订计划完不成、想学习又犯懒.....所有这些我们看不上的毛病，它们都是我们的舒适区。

有一句话是这么说的：“知道了那么多道理，为什么还是过不好这一生。”

这“知道”的“知”字，到底是什么意思？是看到了、记住了、理解了信息吗？不是。

“知”这个字的左边是“矢”，就是箭，右边从“口”是什么？是箭靶。知的意思就是射箭达到了目标。有人可能会觉得奇怪，知道，不是将外界的信息输入我的大脑吗？怎么会是我射箭达到外面的目标啊？对，这就是对“知”这个字最大的误解。

在中国文化中，“知”和“行”是合一的。比如，“春江水暖鸭先知”，这个“知”，当然不是用温度计测量一下，知道水温上升了，而是鸭子在水里真切地了解和感知了水温的上升。再比如说，“知己”，这个“知”当然不是知道你这个人，而是像微信好友一样，深切地了解你的人才叫知己。再比如，“知县”“知府”，这是古代的官职，那当然也不是指了解，而是掌控管理这个辖区。

“知”是我们对外界的像射箭那样达到目标的过程，而不是获得了一点信息这么简单。如果你指望知道一些信息就能改变自己的命运，那就像是给你看一张王羲之的字，再让你一模一样地写一张。对啊，你已经看到了全部，你已经看到了每一个细节，你怎么还是写不出来呢？

从知道信息，到改变自己，有一个要跨越天堑的过程。

“舒适区”这个概念你应该听说过，人改变自己就应该摆脱舒适区。过去我以为，摆脱舒适区的方法不是明摆着的吗？就是不犯懒，不贪图快乐，到自己不舒服的地方去，吃苦耐劳、不畏艰险。这就能改变自己。靠的是什么？是意志力？

事实上，舒适区，是指你习惯的解决问题的方法。跟这个方法舒适不舒适没关系。解决什么类型的问题呢？就是那些让你很焦虑的问题，比如怕被人看不起、怕没有成就、怕失去感情，等等。如果你习惯用抱怨他人、可怜自己来解决这些问题，即使你非常不喜欢这些手法，这也是你的舒适区。

电影《肖申克的救赎》里面有一个著名的例子，一个老犯人在监狱里被关押了50年，在即将要刑满释放的时候，他却差点精神崩溃，最后自杀。你看，谁都知道在监狱里不舒服，他在监狱里肯定也向往过外面的世界，但是这里有他熟悉的应对环境的方法，他受不了改变。这里别误解，这不是说，熟悉的环境就是舒适区。有的人隔三岔五换工作，这也是他熟悉的应对环境的方法，换工作就是他的舒适区。

胆小不敢表现自己、太爱表现自己；怕和别人产生冲突、太爱和别人产生冲突；喝酒、抽烟、打游戏、拖延症、订计划完不成、想学习又犯懒.....所有这些我们看不上自己的毛病，本质上都是我们习惯的解决问题的方法，它们都是我们的舒适区。虽然它们给我们带来的心理感受一点也不舒服。

问题来了：为什么很难走出舒适区？因为跟这些毛病死磕是没用的。只要它背后要解决的问题还在，你就难免滑到老路上去。就像那些流氓软件，不管你把它删得多干净，要不了多久，它又自动装回来了。

比如说，暴饮暴食是为了应对焦虑，你逼自己不吃，在饥饿状态下你其实变得更焦虑了，就更想吃，这就像是你在拉一根橡皮筋，越使劲，回弹的力量就越大。最后意志力轰然倒塌，回到原状，加倍地报复性地暴饮暴食。我们胖子都知道这个循环有多绝望。

舒适区有多强大？举个例子你就明白了，它强大到超过生存的欲望。有一项医学调查显示，假如心脏科医生告诉严重的心脏病患者，如果他们不改变个人生活习惯，比如不健康的饮食、不运动、抽烟等，他们将必死无疑。即使在这种情况下，也只有1/7的人会真正改变自己的生活习惯。可以肯定，其余七分之六的人，也想活下来，他们也知道该怎么做，但就是没法改变，没办法走出舒适区。

我们看到的需要改变的表象，根本不是问题的根源，改变自己的难处就在这里。就好比开车，油门踩到了底，但是根本就没有挂上挡，

整个车子轰隆隆地在原地踏步，压根儿就在空转。

我以前参加过很多次闭门私董会，就是一帮企业家帮助其中一个企业家解决他经营中遇到的问题。在这个场合里，大家都是比较坦诚的。

我就发现了一个有趣的现象，一个企业家自诉家史，说企业管理怎么遇到了问题，周围的人不断就这个问题追问他，问来问去，问到最后，很多情况下，他自己都会吃惊地发现，原来我要解决的不是这个问题的表面，而是后面深层的原因。你猜，最多的原因是什么？

往往是这个企业家的私生活出了问题。他要解决的是亲密关系难题，而不是企业经营。如果只改进管理，油门踩到底也是空转。

仅认识到这一点，你就已经迈开了让自己改变的第一步。

怎样改变自己的心智模式

当别人在用标签谈论事情的时候，我们谈论事实；当别人在用抽象的方法认知外界的时候，我们回到具体。

你不赶紧按照你想的方式去活，那迟早会按照你活的方式去想。

只要你按照自己活的方式去想，把自己的现状合理化，这就是最坏的心智模式。它意味着一个人封闭外部世界，排斥了自己发生变化的各种可能性。

那怎么摆脱这种心智模式呢？怎么做一个不断发展的人呢？答案看起来是明摆着的：多学习、多试探、多创造。但是听起来高大上，做到极难。为什么？因为对外界和未来的开放，就意味着对现在和自己的否定。

瑞·达里欧在《原则》这本书中有一句话：如果你现在不觉得一年前的自己是个蠢货，那说明你这一年没学到什么东西。我们人人都想要学到新东西，但是证明自己原来是一个蠢货，这是绝大多数人的心智很难接受的代价。

那怎么样才能走出原来的心智模式？

反其道而行之。反什么？反“进化给我们设定的预装程序”。首先我们得明白，所谓“坏的心智模式”，不是因为我们能力低、不正常，而是因为我们太正常了。几百万年的进化历史，赋予了我们人类一些本能。在历史上，这些本能的用处极大。它们已经像预装软件一样，刻在我们的基因里了，绝大部分人摆脱不了它们的制约。

但是在现代社会，这些本能还有可能成为负担、成为拖累，阻碍自我发展。所以，把这些过时的本能识别出来，反其道而行之就可以了。自我改变之所以难就难在这里，我们是在和几百万年形成的基因对抗。

人类有两样认知本能：标签化和抽象化。

下面我们一个个来看，这些预装软件原来是怎么帮助我们的，在现代社会，它们又是怎么阻碍我们的。

首先是标签化。

人要认知复杂的外部世界，最省力的一种方式，就是把它标签化，给它取各种各样的名字，例如美国人怎么想、上海人如何、某某公司好不好、谁是直男癌等，这都是标签化的认知。没办法，我们的大脑就那么点认知资源，要想快速把握世界，只能用这种快捷方式。即使不准确，也不失为一个有效的手段。

但是，在现代社会，如果我们还用这种快捷方式的标签化来认知自己，比如，我是一个聪明人，这个标签一旦打上就麻烦了。为了维持这个自我认知，你能做的，就是躲避那些可能让你显得不太聪明的事，比如学习一项新的技能，做一件有挑战的尝试，你全要躲。

再比如，你认为自己是一个受欢迎的人，这也麻烦了。为了维持这个自我认知，你会讨好所有的人，怕和任何人起冲突，最后你什么也干不成。

你发现没有，身边那些认知能力差的人，经常会自我标榜，比如哥们儿仗义、我多善良，等等。这不是说他在吹牛，而是这种自我标签化的结果，说明他的生命一定是在躲着什么的，屏蔽掉一些什么的，一些变化的可能性自然也就消失了。

教育孩子的时候尤其要注意这一点，好孩子是夸出来的。没错，但是怎么夸呢？

比如，孩子做对了一件事，如果你夸他“聪明”，这就是在贴标签。他以后的行为，很容易被这样的夸奖引导到证明和维持自己“聪明”的标签上来，结果就会很糟糕。但是，如果你夸他“努力”，这是在描述一个事实，那结果就是他会进一步努力。从这个例子，你可以看出贴标签的危害性。

描述自己，别用“我是一个什么样的人”这样的句式说话，尽可能回到事实，这就是反其道而行之，改变坏的心智模式的第一步。

我们再来看第二个本能，抽象。抽象化和标签化有类似之处，但是也有区别。标签化是尽可能地准确描述，抽象是尽可能地扩大范围。比如，原始社会有人在丛林里被蛇咬了，消息传到村子里，大家就知道了这片林子不能去，有蛇。你看，这就是从一条具体的蛇抽象成一片林子的能力，就是扩大化。这个能力，在人类发展的早期当然非常有用，帮助他们躲避了很多风险。

但是在现代社会，这种抽象能力会把我们害得很惨。比如一个人在一家创业公司工作不顺利，被老板开除了。

他认知这件事有几种抽象的方法：第一，我不适合在这家公司工作；第二，我不适合在创业公司工作；第三，我不适合在公司工作；第四，我不适合工作。

你看，这也是从一条蛇变成一片林子的过程。如果任由这种抽象能力发展下去，他就干脆回家啃老。事实上，很多人生失败的人，都有类似的经历。他们往往喜欢用“一切”“总是”“根本”“全都”这些肯定判断来描述事情，这样做往往就会在生命中遇到很多阻碍。

还有，很多人在问问题的时候，也经常犯这个过度抽象的毛病。比如，我性格内向怎么办？我的公司如何提升品牌？我们怎么做创新？这些问题如果不能还原成具体的细节，谁都没有办法回答。再比如，夫妻吵架，经常会说，“你总是只想你自己”“你总是不回家”，等等。这种口头禅其实也是把具体的行为抽象扩大成这个人的定位。

那怎么办呢？还是我们刚才讲的那个方法，跟进化出来的基因本能搏斗，反其道而行之，因为抽象的反义词是具体。

比如，夫妻吵架，如果能用这样的口气：“这个星期你有三次没有回家了，我们要谈一谈解决方法”“我昨天生病了，你连问都不问，你需要给我一个解释”，如果总是用这种口气说话，这架也就吵不起来。

有一个有趣的现象，身边工作能力强的人往往就是那种凡事就事论事，善于解决具体问题的人，而不是动不动谈方向、谈战略的人。

比如，心理医生平时做心理咨询的时候，第一步就是解决这个问题。

如果在咨询室里，有人问类似“我很内向，每次遇到人都有些紧张”这样的问题，心理医生就会反问他们：遇到哪些人你容易紧张，遇到哪些人不会呢？在什么场合你容易紧张，什么场合不会呢？在与人相识的哪些阶段你容易紧张，哪些阶段不会呢？最近你在跟谁交往呢？感觉怎么样呢？这也是从抽象回到具体的过程，问题很快就能解决。

回到我们这一篇的题目，怎么改变自己的心智模式？当别人在用标签谈论事情的时候，我们谈论事实；当别人在用抽象的方法认知外界的时候，我们回到具体。

罗胖思维书清单

01. 《比赛中的行为经济学：赛场行为与比赛胜负的奥秘》

作者：托拜厄斯·莫斯科维茨/乔恩·沃特海姆

出版时间：2018年

出版社：浙江教育出版社

02. 《知识大迁移：移动时代知识的真正价值》

作者：威廉·庞德斯通

出版时间：2018年

出版社：浙江人民出版社

03. 《专家之死：反智主义的盛行及其影响》

作者：汤姆·尼科尔斯

出版时间：2019年

出版社：中信出版社

04. 《有限和无限的游戏：一个哲学家眼中的竞技世界》

作者：詹姆斯·卡斯

出版时间：2013年

出版社：电子工业出版社

05. 《中年的意义》

作者：大卫·班布里基

出版时间：2018年

出版社：北京联合出版公司

06. 《逆转：弱者如何找到优势，反败为胜》

作者：马尔科姆·格拉德威尔

出版时间：2014年

出版社：中信出版社

07. 《百岁人生：长寿时代的生活和工作》

作者：琳达·格拉顿/安德鲁·斯科特

出版时间：2018年

出版社：中信出版社

08. 《掌控谈话：解决问题的关键技能》

作者：克里斯·沃斯/塔尔·雷兹

出版时间：2018年

出版社：北京联合出版公司

09. 《雅尔塔：改变世界格局的八天》

作者：沙希利·浦洛基

出版时间：2018年

出版社：中信出版社

10. 《宇航员地球生活指南》

作者：克里斯·哈德菲尔德

出版时间：2017年

出版社：湖南科技出版社

我的思维书清单

列下你未来半年的读书清单吧！

罗胖，和你一起终身学习！

历史篇 ▶ 多角度理解历史

从越多角度看待问题，就有越多解决问题的方法！

罗辑思维

The title '罗辑思维' is rendered in a large, bold, dark grey font. The characters are stylized with various historical and cultural icons integrated into them. The '罗' (Luo) character contains a small figure of a person standing on a pedestal. The '辑' (Ji) character features a small image of a telescope or a similar optical instrument. The '思' (Si) character has a small sailboat at its base. The '维' (Wei) character includes a small image of a traditional Chinese pagoda or tower.

罗振宇·著

 文汇出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

罗辑思维. 历史篇 / 罗振宇著. — 上海 : 文汇出版社, 2020.12

ISBN 978-7-5496-3340-1

I. ①罗… II. ①罗… III. ①经济管理—通俗读物
IV. ①F2-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2020) 第185219号

罗辑思维：历史篇

作 者 / 罗振宇

责任编辑 / 徐曙蕾

特邀编辑 / 敖 冬

封面装帧 / 唐 旭 谢 丽

出版发行 / 文汇出版社

上海市威海路 755 号

(邮政编码 200041)

经 销 / 全国新华书店

印刷装订 / 北京中科印刷有限公司

版 次 / 2020 年 12 月第 1 版

印 次 / 2020 年 12 月第 1 次印刷

开 本 / 890mm × 1270mm 1/32

字 数 / 161 千字

印 张 / 8.25

ISBN 978-7-5496-3340-1

定 价 / 39.90 元

侵权必究

装订质量问题, 请致电010-87681002 (免费更换, 邮寄到付)

目录

第1章 我们为什么要读历史

第2章 你知道的历史真的靠谱吗

第3章 历史的蝴蝶效应怎么理解历史的演化

第4章 一个大国是怎么走向衰弱的

01 罗马帝国的衰亡——一个转折点

02 罗马帝国的衰亡——社会状态

03 罗马帝国的衰亡——衰亡与启示

04 大航海时代的强国如何走向衰弱

第5章 小国的生存之道

01 正和博弈与独占资源

02 独立小国的红利

第6章 从美国崛起看大国崛起之路

01 “消失”的边疆——早期拓疆

02 正确理解海权——走向世界

03 建立全新模式的帝国

第7章 海权与海战思维改变了什么

第8章 战略思想怎么影响国际局势与个人

01 强弱格局产生

02 实力不够，战略来凑

03 国际战略与人生战略

第9章 什么影响着国际关系

第10章 在那些重要的历史节点上，人们是怎么达成共识的

第11章 古代的人们凭借什么控制局面，统治“天下”

01 “天下”——一次统治概念的创新

02 一次创新，影响千年

第12章 相比古代政治，现代政治有什么本质的变化

第13章 社会福利是怎么回事

第14章 古代的“财政”和今天一样吗

01 税收的变化

02 土地与税收

03 中国古代税收遇到的问题

04 税收怎么影响了历史

05 财政大转型

第15章 首都怎么定？有讲究

第16章 官僚系统怎样影响着我们的社会

01 大组织的功过

02 官僚系统出问题，后果很严重

03 个人面对大组织应该怎么做选择

04 现代社会的官僚系统

罗胖历史书清单

我的历史书清单

读历史不是为了知道未来，而是为了理解现实，并对未来保持想象力。

第1章 我们为什么要读历史

培养历史感的重要意义，就是帮助我们更好地理解现实。

《历史的教训》这本书里，有两个关于历史的误解。

第一个误解，就是我们觉得历史是有规律的，那些治乱兴亡的背后，都可以总结出原因，然后就可以用来指导我们的行动。要不，怎么司马光给那部书起名叫《资治通鉴》呢？过去这么说当然是有道理的，因为古代社会的变化比较缓慢，一代人的经验当然可以分享给下一代使用。

但是，如果从比较大的尺度来看，所谓“鉴往知来”确实不太成立。

比如，现在历史学界的研究认为，明朝的灭亡是和气候变化中的小冰期有关的，和南美洲银矿枯竭，导致的通货紧缩也是有关的。你看，这种强烈影响历史的因素，从《资治通鉴》上是看不到的。历史展开的过程往往是出其不意的。所以鸦片战争之后的李鸿章才说了那句著名的话：“三千年未有之变局”。

历史学家如此熟知历史，能不能更好地预测未来？耶鲁历史学教授斯莱德说过一番很有意思的话。

他说：“我们熟知历史，所以知道一切都有可能发生，无法直视的黑暗、意料之外的光明。不过，知道这些只能使我们更好地解释现实，并不能使我们更好地预测未来。未来没有什么会必然发生，因为不知道哪只蝴蝶会怎样扇动翅膀。熟知历史，使我们知道人这种动物能干得出什么事来，使我们对未来更有想象力。普通人要么不够了解历史，要么遗忘了历史，于是失去了对未来的想象力。”

所以，读历史不是为了知道未来，而是为了理解现实，并对未来保持想象力。

那读历史是不是就没有什么实际用处了呢？我们都知道，过去两百年现代化的历程，对人类文明面貌的改造实在是太大了。就拿财富效应

来说，过去一百年的积累，可能是之前几千年的总和。在这种情况下，看历史还有什么用？

但这么说也不对。

养成一种“历史感”很重要。什么是历史感？我理解，就是回到历史上每一个人、每一代人当时的处境里去，重新理解那些活过、挣扎过、死掉的人们在当时所面临的约束下所取得的成就。

只有这样看，你才会看到一个真实的现代文明。人类文明的爆发，确实是在过去两百年，但是就像第五个包子你吃饱了，前四个包子并不是没有用一样。

《历史的教训》这本书里有一段话，说得特别好：

“我们今天所传承的遗产比此前任何时候都更为丰富。它比伯里克利的丰富，因为包含了他以后的希腊文化精华；比达·芬奇的丰富，因为包含文艺复兴的其他巨匠；比伏尔泰的丰富，因为包含了全部启蒙运动的结晶。如果历史有进步可言，那不是因为我们生下来时比前人更健康、更美好、更聪明，而是因为我们降生于更丰厚的遗产之中，被更高的底座托起，以前知识和艺术的全部成就为基，随着它上升。所谓历史，就是这遗产的创造和记录，而所谓进步，就是它的拓展、保存、传承和使用。”

说得真好。我还想再引申一下，培养历史感的重要意义，就是帮助我们更好地理解现实。

我们怎么理解一个事物呢？比如，我眼前的这部电脑。我要理解它，并不只是要知道它本身。其实我作为一个文科生，对它内部的元器件、运算机理、软件算法等的了解并不足够多。我只是会用而已。

而我敢说，我了解这部电脑是为啥？因为我了解它和世界的关系。我知道它是苹果公司出品的，我知道它里面存储了什么文件。我在什么情况下会用到这些文件。我带它去过什么地方。我通过它能干什么。等等。

其实，理解任何事物都是这样，光知道它本身的样子是不够的，我

们还要了解它和世界的联系。但是，只关注它和现实世界的联系，也是不够的，我还要知道它和不同时间点上的人物和事件的联系。就像我为什么要买这台苹果电脑。因为我知道苹果公司的历史，因为我喜欢乔布斯等等。你看，历史不是过去了的人和事实，历史就是现实的一部分，历史是深度嵌入到我们对现实的理解中的。这就是历史感的作用。

一件事在每个人嘴里过一遍的时候都要叠加自己的想象。

第2章 你知道的历史真的靠谱吗

所有的口语文化中，事实和想象之间的界限其实都很模糊。

历史转述，本来就是一件很困难的事情。比如希罗多德写的关于埃及金字塔的记载，就不靠谱。但这可不是说希罗多德这个人有问题，

对于埃及人来说，希罗多德是一个外国人，而且隔了2000年的时间，难免有想象和附会的成分。

这让我想起另外一件事，民国时期的历史学界有一个古史辨派，也就是顾颉刚、钱玄同那批学者，他们系统地提出了一个理论——“历史层累说”。

也就是说，我们今天看到的古代历史，是在转述的过程中，逐渐地一层一层被累加上去的。越到后来，说的历史就越久远，越到后来，中心人物的故事就越丰富。说白了，在那个时代，历史和神话很像，是靠一代代人往上穿凿附会地加东西，才形成我们看到的模样的，不太可信，所以古史辨派又被称之为疑古学派。

最著名的例子，就是顾颉刚先生提出来的“大禹是条虫”。中国人几千年来都在讲的古代圣王，尧舜禹中的大禹，是不是真实存在，在古史辨派看来，都是存疑的。当然在学术上关于这个问题有很多争论，我们先不去管它。

古史辨派有一篇很有趣的文章，也是顾颉刚写的，说孟姜女哭长城这个故事是怎么来的。

孟姜女的故事中国人都很熟悉，她跟白蛇传、梁山伯与祝英台、天仙配并称“四大爱情故事”。说的是孟姜女的丈夫范喜良被抓去修长城，然后累死了，孟姜女思夫心切，千里迢迢去找，结果得知了丈夫已死的消息。一悲伤就哭了十天十夜，把长城给哭塌了，找到了范喜良的尸体，安顿好丈夫的尸骨之后，孟姜女又把秦始皇给骂了一通，然后跳海自尽。

据说孟姜女跳海的地方就在山海关，到现在那儿还有一座孟姜女的庙。你看，时间、地点、情节、人物，都是有鼻子有眼的。可顾颉刚先生一考证，发现这个故事刚开始只有一个模糊的影子，然后是一代代人穿凿附会，才把它编成了今天这个样子。

这个故事最早的版本，是一条不到四百字的历史记载。说的事也很简单，就是在春秋早期——跟秦始皇毛关系都没有，早了四五百年——当时齐国发动了一场战争，有一个叫杞梁的人战死沙场。不久之后，齐国的国君和杞梁的遗孀偶遇，毕竟是自己间接把杞梁害死的嘛，齐国君主有点愧疚，就要当着杞梁妻子的面吊唁一下杞梁。但是杞梁的妻子回绝了，因为按那个时候的礼节，如果要吊唁应该上家里去，而不能在郊外随随便便地来一下。

就是这么简单的故事，本来的意思是说杞梁的妻子是一个非常遵循礼制的人，但是就从这个模糊的影子开始，后面就一点点地发生层累变化。

这事是发生在春秋时期，到战国的时候，第一个层累出现了。原先杞梁的妻子是不哭的，但是战国的传说当中她已经开始痛哭流涕了，甚至当地的一种歌调，都是以她来命名的。

到了西汉的时候，故事就更加具体了，杞梁的妻子不但哭了，而且把城墙都给哭塌了，连后来跳水自杀的情节也都有了，只不过不是在山海关。

到了唐朝，情节就更丰富了，杞梁夫妇直接穿越变成了秦朝人，杞梁妻也哭塌了城墙见到了白骨。

再往后发展，就跟我们熟知的版本差不多了，只不过杞梁妻有了一个正式的名字叫“孟姜”，杞梁也改头换面变成了“范喜良”。总而言之，我们熟悉的那个“孟姜女哭长城”的故事，最早也是在明朝才完成的。

古时候人写东西就是这样，我们今天在乎的什么著作权，他们是不在乎的。明明是自己写的东西，要假装是古人写的，比如《黄帝内经》，是西汉人写的，也要硬塞给上古的黄帝。

《三国志》里有个段子也很有意思。话说曹丕，就是曹操的儿子霸

占了袁绍的儿媳妇。曹操身边的一个谋士孔融就看不下去了——就是那个四岁让梨的孔融——于是他就告诉曹操，说这事没什么了不起，当年周武王推翻纣王之后，也曾把纣王的媳妇妲己赐给了自己的弟弟周公。孔融的本意是讽刺一下，结果曹操信以为真，还真去查典故去了。找了半天没找到，就来问孔融，此事典出何处？孔融哈哈大笑说：“以今度之，想当然耳！”你让儿子霸占人家媳妇，那想来古人也是这么干的啊。

其实这也不是中国文化的特点，在所有的口语文化中，事实和想象之间的界限其实都很模糊。

比如早年间我看过一本书。作者当时在藏区的黄河上漂流，有一次在一户藏民家里喝茶，主人就讲起一件刚刚发生的事：一个黄河考察队的船刚刚在鄂陵湖上沉没，说这船在湖上飞速行驶，湖底的山尖把那条船像鱼一样从中间剖开，船像箭一样沉了下去，讲得充满了细节，是绘声绘色。但是没过几个小时，作者就遇到了那支考察队，他们的船原来只是被一个桥墩撞翻了，有惊无险，没有任何伤亡。

作者就感慨，这么近的距离，这么短的时间，一个消息就能变形到这个程度，可见口语文化的想象力。那户藏民的主人肯定不是有意说谎，这就是文化传统，一件事在每个人嘴里过一遍的时候都要叠加自己的想象。

我今天说这个，并不是想重复古史辨派的结论，说古代历史的记载都是不可信的。恰恰相反，这可能正是人类文明进步的一个重要原因，在历史记载上的造假和层累，换一个角度看就是文化基因的变异和创造。

有一次，我问《浪潮之巅》作者吴军老师：“你觉得人工智能在创造力上会彻底替代人类吗？”吴军老师说：“暂时看，不可能。”为什么呢？

他的答案很有意思，他说因为机器不会犯错。

你想，根据进化论的原理，物种的演化就是一代代地抄袭上一代的基因。但是总会有抄错的地方，那些有利于适应环境的错误就被保留下来，这就是物种演化的根本机制。

其实不仅是物种，人类所有的创造性进步也是这么来的。不断犯错，不断产生变异，在变异中再进行选择，然后才有那么一点点进步。因为机器暂时还不会犯错，所以机器没有根本上的创造性。

而人类和机器相比，不靠谱，会犯错，能想象，能层累地堆积各种想当然的东西，这恰恰是人类创造力的源泉。

每一个民族的命运都要在更宏观的历史演化中才能看得清楚。

第3章 历史的蝴蝶效应怎么理解历史的演化

我们习惯于用兴衰胜败的角度来看人类和族群的命运，但很多事情的背后，最终的第一推动力也许远远在我们的视野之外。

张经纬老师的《四夷居中国》提出了观察中国历史的一个非常宏观的视角：如果打通几万年的历史，这群人是在怎样在东亚这片大陆上互动、迁徙，最后打造出我们今天看到的这个中国的？

《四夷居中国》这本书提醒我们，人类的始祖都是从非洲迁移过来的，是在以十万年计的漫长过程中，逐步征服世界的。在中国这片土地上，只有一个先来后到的问题，没有一个谁是华夏谁是夷狄的问题。中华民族是慢慢融合、慢慢打造出来的。就像书里说的：“四夷便是中国，中国亦是四夷。”

比如，曹操北征乌桓成功，中原击败了草原，但是结果呢，乌桓的骑兵也成了曹操军队的主力，人口反向迁徙了。

再比如鲜卑人，他们本来是东汉打击匈奴的雇佣军，后来反客为主，在中原建立了一系列政权，包括北魏和北周，甚至后来的隋朝和唐朝，皇族都有鲜卑人的血统。你看，站远了看，只有互动机制，没有敌我胜败。

当然，《四夷居中国》这本书不是跟我们讲这个道理的，它的精彩之处，是把这个互动机制给阐发出来了。这个机制就是“齿轮模型”。书中对这个模型的论述很细致，我们这里只说它最简单的轮廓。

我们可以简单地把东亚大陆理解成一个由齿轮构成的机械装置。每一个族群生活的地盘和其他族群生活的地盘像齿轮一样咬合，他们之间的冲突，不仅体现在他们交界的地方，还像齿轮传动一样，推动远方的变化，体现为远方一系列的政治经济文化事件。

这么说还是有点抽象，我们来举一个例子。

春秋战国的时候，我们知道有三个典故，分别是“烽火戏诸侯”“干

将莫邪”“吴越争霸”。一个发生在西北，两个发生在东南，原本不挨着的三件事，按照齿轮模型，我们就能看出他们的关联了。

首先说“烽火戏诸侯”。背后的故事是这样的：西周的老家是在关中，就是今天的陕西中部。它受到西边少数民族西戎的军事压力，最后西周失败，造成了“周平王东迁”，搬到了洛阳，东周开始。

你看，这就是齿轮传动的第一环，西戎的压力，把周朝压到了东部。周朝是把这个压力躲开了，但是别忙，这个齿轮还在继续转动。西戎的压力传到谁身上了呢？就是秦国人。

秦国人本来是给周王养马的，也比较能打，周王这一东迁，就说，你们秦国人不是能打吗？给你们封个诸侯，你们留下来镇守西边吧。秦国人成了周人的背锅侠，为他们顶住西方的压力。

但是时间一长，西戎的军事压力也在压迫秦国人。秦国人能去哪里？也往东边走，主要是两个通道。第一个通道是往东北走，这就是晋国的方向。

我们知道一个成语“秦晋之好”，听起来好像是两国联姻，关系好得不得了，但是如果你仔细看看这个过程，其实充满了摩擦和战争，只不过战争最后的解决方式是和亲而已。所以，秦晋之好，背后还是军事压力的传导机制。秦国人被西戎逼到了东边，不得不和晋国互动。后来的秦灭六国，就是这个互动过程的后续发展。

还有另外一个方向，就是秦国人往东南方向走，和楚国人短兵相接。秦国进攻汉中谷地，将楚国人全部都赶了出去。

那楚国人会善罢甘休吗？不会。但是他们不是向秦国人挑战，而是反过来向东传递压力。

《韩非子》中有个故事叫“楚庄王欲伐越”，说的是楚庄王看到越国国力衰弱，就要去攻打他。请注意，这个地方的越国，不是后来浙江那一带的越国，而是在鄱阳湖一带，就是今天江西北部一带的干越国。那个时候有很多越国，也就是所谓的百越。

庄子听说了这个事之后，就发了个评论，说你楚国自身也不怎么

好，刚被秦国打败，现在还惦记别人。

回过头来品味这件事，我们从中可以看出楚国人的行事逻辑，就是与秦国交战失利的情况下，不是选择休养生息，君子报仇十年不晚，而是选择通过掠夺男丁，来补充队伍，重建军威。楚国人最近的掠夺对象，就是与他国接壤，位于鄱阳湖平原一带的干越人。

这就提示到我们之前说的“干将莫邪”的故事，其实就是这个背景。干将莫邪是两口子，他们很可能就是干越人，能铸很好的宝剑。楚王不仅要他们给铸剑，而且还把干将给杀了，后来他们的儿子持剑报仇，大概就是这么个故事。这是个传说，但是我们也可以隐约感受得到，这是楚国向其他国家索取人口、资源、技术的故事。

好，这是齿轮传动的下一个环节，那接下来呢？干越人在楚国的压力下继续东迁，把铸剑、锻造兵器的技术传导到更东方的吴国和越国。

你有没有想过，为什么中国历史上的著名宝剑，除了我们刚才提到的“干将莫邪”，“越王剑”“吴钩”“龙泉剑”等，都是来自吴越之地呢？这就是因为，善于锻造兵器的干越人迁徙到了吴国和越国，把自己的精湛技艺融入这两国的文化中了。吴国和越国，本来是边陲小国，文化不发达，但是突然被注入了外来的技术能力，于是在春秋末期，又上演了精彩的吴越争霸的故事。

你看，我们这就把“烽火戏诸侯”“干将莫邪”“吴越争霸”这三件事串起来了。本质上是东周人口从西向东，沿着地理上固定的通道进行流动的三个不同阶段。而且它们背后的最终推手，其实是北方少数民族西戎。这是不是很像一个齿轮传动的过程？

当然，刚才说的只是一个理论模型，其中的很多具体考证的细节，你要有兴趣还是去看原书。

这个论证给我的启发是，我们习惯于用兴衰胜败这个维度来看人类和族群的命运。但是如果跳开一看，其实很多事件的背后，都是一根力量传导的链条。那个最终的第一推动力也许远远在我们的视野之外。

在欧亚大陆的历史上，反复上演着这样的戏剧。比如在历史研究中，还有两个著名的说法：中国人打败了匈奴，匈奴就去攻击欧洲。中

国人打败了突厥，突厥也只好西迁，成了土耳其人的始祖。

每一个民族的命运都要在更宏观的历史演化中才能够看得清楚。

罗马帝国崩溃之后，欧洲为什么陷入了黑暗？虽然有圣洁的信仰，但是丧失了多样性，愚昧遍地都是。

有人快乐地消费，有人辛苦地生产，消费者拥有现在，生产者拥有未来。

第4章 一个大国是怎么走向衰弱的

今天我们在数千年后，再来回观古罗马史，尤其它衰亡的这一段，我们能得出什么样的启示呢？也就是一个国家想要维持这种安定团结的大一统局面，那有两件事情非做不可。第一件事情，保持流动性，让下层的人看得到盼头，让上层的人感觉到荣誉。第二，在文化上做适当的引导和控制。

01 罗马帝国的衰亡——一个转折点

不管我们的话题是古代的、现代的、中国的，还是外国的，我们的着眼点其实只有一个，那就是为当代中国人面对的形形色色的选择处境确立一个参照物。请注意，仅仅是参照物，不是什么答案。所以我们虽然讲的是古罗马历史，但是我们是抱持着一颗中国心来讲这个故事，我们希望能给当代的中国人一点点启示。当我们把古罗马帝国和中华帝国放在历史的台盘上对比的时候，我们会发现这两个帝国有一些非常意味的神似之处。比方说，公元前后，凯撒、屋大维在搞政治体制改革；中国人也没闲着，我们也在搞政治体制改革，这就是王莽的新朝，这王莽搞了个一塌糊涂、乌烟瘴气的政治体制改革。

但是不管政治体制改革的结果怎么样，他们随后的历史节奏完全一样，就是在随后的两百年间，东西双方在亚欧大陆的两端，崛起了两个繁荣、鼎盛、富足、统一的大帝国，那边是古罗马帝国的全盛期，这边是东汉帝国，也不错。

可是时光荏苒，日月穿梭，两百年之后你再摊开地图，你趴在地下一听，你就会听到一种不祥之音，在历史深处发出。两个帝国的头顶都开始出现乌云，其实一对比你就会发现，也几乎一样。第一，无非是内乱，208年，中国这边赤壁大战，奠定了三国鼎立的前期政治格局，西晋的时候短暂地统一了一下，随后就是三百年的大分裂。古罗马这边也一样，200年开始由盛转衰，然后就是各种内乱、各种内战，所谓三世纪危机就开始了。这是内部的情况。

外部的情况，这俩倒霉蛋真是孪生姊妹，也一模一样，都面对着北方蛮族的压力。中国这边不用说了，五胡乱华嘛，长达三百年，北方民族不断地南下。这边也一样，北方的蛮族大兵压境，所以这就触及现代的地缘政治学其中的一个概念，叫地缘大锤，什么意思呢？

就是在亚欧大陆这一片广袤的领土上，它的文明的发祥地通常离海很近。但它内地还有纵深的腹地，在中亚的草原那一带，经常会节奏性地兴起一些草原民族，什么匈奴、柔然，后来的蒙古，虽然文明不怎么发达，但是武力很强盛，随着什么天灾水旱，什么小冰期的到来，他们就不停地像大锤一样，敲击这片大陆的边缘，祸害这些边缘的文明国

家。

所以从公元200年开始，东西双方这两个帝国也面对着北方人的压力，内部处境、外部处境都非常相似。可是这个时候，假设我们像一个游泳运动员一样，一个猛子扎下去，过三百年再露头，在泳池的那边再露头的时候，你再两边一看，你会发现，不认识，两边帝国的处境完全不一样。

你看一下古罗马帝国，568年的时候，东罗马帝国的查士丁尼皇帝，正式被伦巴第人赶出了意大利半岛。这是东罗马帝国最后一次统一罗马的努力，最后失败。

西罗马帝国早在一百年前，公元476年就已经灭亡了，这边从此陷入了中世纪，长达一千多年的大分裂，直到今天也没有统一。欧洲其实本来就是罗马帝国，到今天也没有统一。

可是中国这边就不一样，公元589年，也就是查士丁尼皇帝败走意大利的二十年后，隋朝平灭了南边的陈朝，成为一个统一的大帝国，随后就迎来了盛唐。结果之后一千多年就再也没有大的分裂了，中华文明基本上就以一个统一帝国的姿态立于世界民族之林。

问题就来了，为啥呢？这三百年间到底发生了什么呀？那边就永远陷入了分裂，这边就永远建立起了一个大一统帝国，这是什么因素导致的呢？

让我们坐时光穿梭机，回到公元200年前后，准确地讲公元211年，古罗马帝国的皇帝卡拉卡拉上台。

他老爹名叫赛维鲁，著名的赛维鲁大帝。赛维鲁这个人一生南征北战、东讨西杀，到最后算是收拾金瓯一片，给他的儿子留下一片非常稳定、安全的国土。老赛维鲁在死的时候，把儿子叫到床边：

儿啊，为父这一生对自己的评价还是很高的，现在给你留下这个摊子也是不错的，但是为父有两句好言语要吩咐于你啊。就是说遗言了，两条：第一条，你要善待你的兄弟，兄弟和睦；第二条，你要善待你的士兵和百姓。儿啊，你听明白没有啊？

我听明白了。

那我可以死了吗？

死吧。

死了。

这个卡拉卡拉上台之后，就开始执行他父亲这两条遗言，第一条，一定要对兄弟好，于是把兄弟叫进房间，趁老娘不在，老爹让我对你好，我宰了你吧，把兄弟给杀了。就这么个货。

然后第二条呢，就是要对士兵和百姓好。卡拉卡拉想了大概足足一年，公元212年，他终于想出一个好主意，颁发了《安东尼努斯宪令》，他真名就叫安东尼努斯。这个宪令是什么意思呢？就是把原来只有罗马人拥有的公民权在全帝国境内，给所有的自由民众开放。

他当年干这个事的时候，确实哪儿都站得住。第一，对于宫廷，他在《安东尼努斯宪令》里边也讲得明白，大家都为帝国做了贡献，那我就要让你们共同沐浴在罗马公民这样的一份荣誉之下，所以在道义上是没有问题的。

第二，从道理上讲也没有问题。你想，罗马帝国已经兴起了，经过奥古斯都，已经两百年了，很多外地的行省已经罗马化了，无论语言、民俗、习惯，各方面跟你罗马人没有什么区别。那既然如此，公民权就都发了吧。

更何況第三点，你原来的历朝历代的君主，从凯撒开始，甚至更早的君主，到奥古斯都都在这么干，不断地想办法把公民权发给那些作战的士兵、有功的市民、新征服地区的士绅、酋长。所以干脆，那要干咱就干一回狠的，都发了吧。

但是他在干这件事情的时候，忘了两百多年前凯撒的一句话，凯撒说，任何一个导致恶劣的、糟糕的结果的法令，它的初衷可能都是好的。那读者可能会说，你罗胖子是不是把这个普发公民权作为罗马帝国由盛转衰的一个转折点呢？没错。不像我们熟悉的中国历史，一个帝国由盛转衰，因为杨贵妃捣乱，因为安禄山太坏，然后一场轰轰烈烈的大

血战，王侯将相之间的政治斗争，甚至一些后宫“甄嬛传”，导致一个帝国由盛转衰。我们通常这样理解历史。

但是我们再来透视古罗马史的时候，我们发现这个普发公民权，确实就可以视作罗马由盛转衰的一个转折点。那为什么呢？这就得说说古罗马的公民权是怎么回事。古希腊也有公民权，但是希腊的公民权和罗马的公民权不是一回事。希腊人在公民权上的观念非常保守，它是一个纯粹的血缘观念。什么人能在雅典拥有公民权呢？就是你父母双亲都是雅典公民，那你才有公民权。

所以有一个古希腊著名的执政官，因为娶了一个外邦的女子，最后他生的孩子都没有雅典的公民权。后来因为雅典公民觉得你实在干得太好了，这样吧，作为一个特别的奖励，才把公民权发给他儿子。所以希腊人在这方面是特别在乎，特别排外。

举个简单的例子，比如我们都知道苏格拉底，苏格拉底不是被雅典的法庭判决死刑，要喝毒酒吗？老头就是坐在牢里不走。他的弟子说，看守这么松就是要放你走，你走好不好？不走，就在这儿不走。后来据记载，这个老头说，我们都是雅典公民，雅典定的那个法律，也是我同意的。我同意的法律，它判我死刑，那我怎么能不死呢？

所以可以看得出，老苏格拉底对于雅典公民权这份荣誉的珍视。

再看后来那个著名哲学家亚里士多德，几乎在雅典混了一辈子，为雅典干了很多很棒的事情，而且也是当时著名的公知，雅典人对他也是奉若神明。但是就因为他出生在马其顿，他不是雅典人，所以他在雅典当了一辈子的外国人。后来他遇到了跟老苏格拉底一样的事情，被抓起来了，判他死刑。亚里士多德说，跑吧，找个机会就溜了。这就是雅典的公民权概念。

从罗马共和国之前的王政时期，罗马人就会玩这一套，公民权这个问题不是我一家独有的，只要我征服你，那我们来一点，当地的士绅、酋长，请你们到元老院，这儿有一个位子，您坐这儿。所以他在一边征服、一边融合的过程当中，用发放公民权的方式，推动了这个大帝国的融合。

凯撒征服高卢之后，就把当地的很多酋长弄到罗马来，所以后来元

老院开会，没有翻译都开不下去，到处是说外国语的，又不会说拉丁文。我在看史料的时候，看见很多罗马皇帝都是这样，他们反复地跟元老院讲，我们一定要开放公民权，我们要吸取古希腊的教训，不能变成一个封闭的帝国，我们要让外面的人、新征服地区的人看到希望。

罗马皇帝到元老院去演讲，开头第一句是一句格式的话：元老院的开国父老和新晋绅士们。这句话就说明元老院随时随地都有新的血液补充进来，更不要谈罗马人的公民权了。

所以到奥古斯都，也就是屋大维时期，公民权的发放作为一项制度，已经被固定了下来。当时罗马的军队分成两种，一种是罗马人的正规军，正规军之外，还有一些辅助兵。辅助兵就是由行省，包括新投靠的野蛮人，这些人构成。奥古斯都就跟他们讲，好好干，弟兄们，有奔头，我们是待遇留人、事业留人、情感留人，怎么留呢？好好干，二十几年、三十年后，我就发你们罗马公民权。这些人一听，这么大的好事，于是就踏踏实实、忠心耿耿地干。所以发放公民权一直是罗马社会在上层和下层、罗马和外邦之间获得一种社会流动性的非常优秀的办法。

到了卡拉卡拉，他想，这个办法太好了，既然前人都这样干，那咱就来一个彻底的，咱就都发了吧。可是要知道，把公民权普发之后带来的恶果就是发放公民权带来的那个好处，就是罗马社会获得流动性这个好处，因为普发公民权又丧失掉了。

任何一个制度，当它把锁扣打开之后，引发的那个逻辑链条会哗啦哗啦往前走，是不可逆的。就像一个小男孩，小时候把家里闹钟给拆了，你会发现拆一地零件，理论上还能拼得回去，你有那个本事拼回去吗？卡拉卡拉就干了这么一件事情，打开了这个锁链，引发了一连串的连锁反应。

我们来描述一下这个连锁反应，首先税制问题。不要以为公民权仅仅是权利，什么叫公民？公民是负有责任的，我们培养一个现代公民好难的，因为他自治的精神和公德心，每一个公民本质上都是有一套税制来配合的。当时的罗马公民交两种税，第一种叫遗产税，5%；第二种叫奴隶解放税。

仔细研究这两个税种，你会发现特别有意思，它本质上都是自愿交

税。奴隶解放税啥意思？就是我有一个奴隶，干得太好了，忠心耿耿一辈子，这样的人我愿意给你自由身。那罗马政府就说，你给他自由身，给我们这个城市增加了负担，因此要交城市扩容费。那么，你既然要做好事，给奴隶自由身，你就要交这笔钱；你不愿意交这个税，那我就不解放奴隶。

第二个税叫遗产税，这不是我们今天理解的那个遗产税。罗马人的遗产税，近亲继承遗产是不交税的，比如说我罗胖子死了，我一看，哎呀，申音同志还是不错的，我愿意把我的遗产的一部分交给申音。政府一看，你俩又不是亲戚，你凭啥给他呢？我就是跟他关系好啊，我愿意给他。那不是近亲，你就交税，这是5%的遗产税。所以如果我不愿意交这个税，那就不交，遗产税的本质实际上是临死前对自己喜欢的人和机构的一种捐赠。这两个税制本质上是由公德心来催发出的税制。

而没有罗马公民权的人就不是交这种税，他们交10%，就是交他们当地行省10%GDP，交给罗马中央，就完了。所以这是两种完全不同的税制。可是普发公民权后这两种税制怎么定位？总不能说罗马公民也去交那个10%的行省税吧？那哪叫什么普发公民权呢？是剥夺原来公民的公民权，所以它只能倒着来。普发公民权，所有的人都按原来的罗马公民一样，交遗产税和奴隶解放税。

可是要知道，这种自愿交的税，由公德心作为它的底座的税种，有那么好普及的？外省人没有那种文化，甚至没有那么多奴隶。原来不用交10%的税了，交税这事自愿，那我还是省点吧，所有人都把口袋捂死。卡拉卡拉一想，那不成啊，我吃什么呀？我这中央得收税。这么着吧，涨点税，从5%的遗产税涨到10%。那罗马原来的公民也不干了，说凭什么？历朝历代都这规矩，缴5%，您交10%，那我不交了呗，我交了我也没有荣誉感，大家都是公民，凭什么我们罗马人交？我们吃饱了撑的呀？所以我也不交了。

当时社会上你不交税，等于你就不捐赠，不捐赠你就当不了官。罗马人说，那就不当好了，不就是不做贡献，我又没有什么特殊的身份，我为什么要做贡献？所以卡拉卡拉因为引发了罗马人这种荣誉感的崩溃，很快就被军队给弄死了。

原来好好干一辈子，能拿一个罗马公民权，尤其是那些辅助兵种里

的，现在无所谓了，干一天是一天，干好干坏一个样，看皇帝不顺眼，弄死就算了。因为罗马皇帝跟我们中国人的皇帝不是一个概念，他没有那种君权神授的合法性，没有那种东方式帝王的威势。那无非是大家拥戴你，你就当皇帝；不拥戴你，看你不顺眼，搞死你就算了。

最后能够乱到什么样？简单说三句，就是罗马人没了荣耀，外省人没了奔头，军队没了底线，最后就是这个结果。导致公元212年，《安东尼努斯宪令》出来之后，一直到戴克里先上台，这中间七十三年古罗马帝国换了二十二任皇帝，其中只有两任得以善终，其中一个还是病死的。那剩下二十个皇帝怎么死的？都是被禁卫军给弄死的。所以皇位已经变成一台绞肉机了，谁坐到那上面，用不了几年或者几个月，就不得好死。因为用中国古代史的一句话，叫治军如弈棋，禁卫军想让你，就是棋子，想把你吃掉就吃掉，想给你将军就将军。对于一个皇帝的职位来说，这七十三年暗无天日。

其中最著名的，就是奥勒良，奥勒良这个人不得了，武功鼎盛，他继位的时候国内已经是一片分崩离析了，埃及又出现一个埃及艳后，已经独立了，西班牙也独立了。但奥勒良就有本事用四年时间把全国再归一统，等他办完了到罗马的凯旋仪式之后没几天，他周边的将军突然闻听一个传言，说这个皇帝要弄死我们，对我们不放心。因为确实不放心，你说已经杀了二十个皇帝，谁能放心？要弄死我们，那这样吧，咱先弄死他吧。就在他军功鼎盛、四年之后再次统一了罗马之后，就生生被这帮将军给弄死了。

弄死之后怎么办？谁都不当皇帝，我有病啊，我当皇帝，我上去让人弄死。元老院商量了五个月，没推选出个皇帝来。最后大家说怎么办，都不当，最后看塔西佗这个人不错，熟悉世界史的人知道，有一个历史学家叫塔西佗，没错，这个塔西佗就是那个历史学家的后人。

这个塔西佗也老了，非常老，大家说，就你当皇帝合适。塔西佗说不，不干，不干，太危险，推辞了。后来大家就劝，你这么大岁数，你又活不了多长，你就当呗。塔西佗说也是，我这个当一任皇帝，而且我活不长了，你们也不必弄死我了。所以他当了一任皇帝，果然履行了自己用生命承诺的诺言，很快就死掉了。这是因为老，才保住了一条命，得以善终。

你说，一个帝国玩成了这样，还怎么往下玩啊？

02 罗马帝国的衰亡——社会状态

卡拉卡拉通过普发公民权的方式，断送了古罗马帝国上下阶层流动性。千万不能小看这个上下阶层的流动性，对于一个大帝国政治的重要作用，它是让上层社会获得荣誉感、下层社会获得奔头的的一个重要的黏结剂。在这方面，我们中国人就非常优秀，我们的老祖宗发明了一个最优秀的保持流动性的制度——科举制。

隋文帝杨坚创办这项制度，一直到1905年才废除，中间一千多年，真正考取科举的人并不多，一共才十万进士，但是这项制度绑定的人那可就多了去了，可以说这一千多年间，所有的士大夫，所有会舞文弄墨的人都被科举制绑定在书斋，皓首穷经，都是为了这个前方微末的希望，用生命去攀爬。但只要你考，就意味着你有可能，你有奔头，你就是社会的安定因素。怕的是没奔头，没奔头可不就成了不安定因素吗？

所以唐太宗有一次在举办科举的时候，站在城门楼子上一看，天下的举子都到长安来应试，唐太宗非常得意地说，哈哈，天下英雄尽入吾彀中。什么意思？上了我的当了。即使是在唐代，当时科举制还不是特别发达，但是在上层社会，科举带来的那种荣耀也是一种文化风尚。当了进士之后，“春风得意马蹄疾，一朝看尽长安花”，那是何等的荣耀！

武则天时代有一个宰相叫薛元超，这个人其实自己就是一个贵族，十几岁就袭爵了，然后又来当了宰相，一直干到退休，他居然说了这么一段话：我这一生有三大憾事：第一，不曾娶五姓之女为妻，五姓就是当时的五个高门大族。第二，我不曾监修国史；第三是最遗憾的，我没有考一个进士。可见在唐代的中期科举已经有这样的文化魅力。

这套制度运行到后期的时候你发现，简直是奇葩一朵，天下英雄真的尽入彀中啊。给大家举两个例子，乾隆皇帝登基六十周年的时候，也就是1795年，他就说，哎呀，我们来考察一下，调查一下，全国有多少老人家还在参加科举啊，咱们赏点什么呀，怎么愿意上我们家当？

一调查发现，七十岁以上还在考科举的，122人。这还不吓人，八十岁以上还在考科举的，而且把三场都坚持下来了，就是乡试、会试都干完了，跑到北京还恨不得参加殿试的那种进士，居然有92个人！八十

老翁，豁出命去，到生命的风烛残年，还在被这套制度绑定。

在这一年之前的将近一百年，在1699年，也就是康熙年间，有一个广东顺德人，叫黄章。这老人家九十九岁还下考场，而且自己不能提灯笼了，让自己的曾孙子提着一个灯笼，灯笼写着四个大字，“百岁官场”。旁人就说，哎呀，老人家，你了不起啊，你这个人生真是辉煌。他说，这算什么呀？这不是才乡试吗？三年后我还参加会试，我人生的顶点是我一百零二岁才达到的。一时传为美谈。

可是这美谈之后，也够辛酸的，一个人的生命就被这套制度严格绑定了。所以唐朝就有人写了一首诗，“太宗皇帝真长策，赚得英雄尽白头”。科举虽残忍，但是它的好处就是让这个社会每一个人都看到奔头，看到希望。

所以到了1905年的时候，朝野上下、中外都有一个共识，那就是一定要把这个万恶的科举制度给废掉，我们全中华民族齐心协力奔向现代化教育制度。可是万万没有想到的是，当这项制度被从中华帝国的肌体当中抽离之后，带来了一个意外结果，就是上下阶层之间的流动性突然被崩断了。

原来中国的底层社会、乡村社会，是谁来治理？士绅、乡绅，乡绅的来源是什么人？就是奔忙在科举制度道路上的那些人，有的还没有考取进士，没有当成官，当举人老爷，在乡下因为有奔头，他就不会胡来。有的是当完了官，老了，告老还乡，化作春泥更护花，回到乡里，老员外德高望重，他也不会胡来。虽然也有个别败类，但是主流是好的，因为他们被一个荣誉体系绑架，所以他在乡间主持公道，来维护乡间的伦理秩序，这个乡间就是一个良性系统。

可是等科举制度废掉，乡间的读书人也没有上升之阶了，那怎么办？那就比谁有钱，比谁有力量，谁家儿子多，打架打得过邻居，就变成了土豪劣绅。所以1927年毛泽东在写湖南农民运动考察报告的时候就发现，当时已经土豪劣绅遍地了，因为那一帮老士绅已经死绝了，剩下的就是那些什么都不在乎，没有任何荣誉感、也没有奔头的有力之士，在农村讲“拳头大的是哥哥”这套逻辑。

所以一个社会，尤其是一个大帝国，上下阶层的流动性是多么重要。不说中国了，我们回来说古罗马史，七十三年杀了二十二个皇帝，

再上任的这个皇帝叫戴克里先，也就是后期罗马帝国鼎鼎大名的戴克里先大帝。他其实也不是什么贵族，他老爹是一个农民，但是个苦出身，他有一股子狠劲，所以他上台之后，就有了“三招之乱”。

第一招，叫以乱治乱。你不是遍地烽火吗，到处叛乱吗？那这么着吧，咱们国家分了吧，所以东西罗马帝国就由他开始，把帝国一分为二，然后皇帝咱们也别一个人当，咱们弄四个人，两个正皇帝，两个副皇帝，我是老大，然后你们都得听我的，但是你们分头带领军队，各处弹压各种叛乱。基本上用的是这一招。

听着这已经不是什么正常的政体，跟土匪窝子有点像了。但没办法呀，因为各地的骚乱、各地的不安定因素都开始从底层泛起，他必须用皇帝带领军队，直接就地镇压叛乱这种方式来处理国政，这叫以乱治乱。

第二招，叫以躲治乱。皇帝不都是让禁卫军给弄死的吗？我才不要禁卫军呢，我才不跟你打交道呢，他躲起来了。那他怎么控制这个国家呢？他从东方帝国学了一招，蓄养宦官，就是阉人。要知道宦官这个群体有一个好处，首先他是一个家奴，我在，你就跟权力在一起，你就有荣耀，你出去吆五喝六；我不在，谁会用别人的家奴呢？我死就是你死了，所以你必定忠心耿耿。所以戴克里先就用了这一招，躲起来，用宦官号令天下，这也是一大发明。

第三大发明，就叫以危治乱。什么意思呢？戴克里先说，过去罗马皇帝那个玩法不能玩，你看看人家东边，你看人家中国，你看看人家波斯，那东方的君主人家多好。那古罗马的皇帝叫皇帝，实际上这是今天翻译的问题，我们没有更好的词来翻译，叫皇帝，其实他本质上是第一公民。头上戴一个皇冠，其实就是拿树枝编一个条，那叫公民冠，你只不过是第一公民而已，只是一个荣衔，没有东方君主式的那种君权神授式的威权。戴克里先说这不行，我得来东方式的那样，所以把皇冠也换了，袍子也换了，你也不能称我为第一公民了，你得称我为主上等等，这都是戴克里先干的。

古罗马皇帝这个词，其实是被我们两种文化的翻译系统搞乱了一个概念。在戴克里先之前，古罗马皇帝真的只是第一公民，要知道即使一直到罗马帝国灭亡，从法理上讲，以及当事人的认知，这个国家的主

权仍然是在民而不在君。

所以古罗马的简称是罗马元老院和公民，这里面没有皇帝什么事。皇帝只是一个大家拥戴出来或者选出来，来承担特定责任的职务，你不能说这个家产就是我的，不像刘邦，刘邦晚年跟他老爹说你看我挣下这份家业，跟我哥哥比怎么样啊？这是中国式的皇权概念。

古罗马不是这样，主权是在民的，而且皇帝也不好当。有一个著名的皇帝叫哈德良，也就是刚才提到的五贤君之一。这哥们儿有一次到澡堂洗澡，是的，皇帝到公共澡堂洗澡，脱光了跟大家一起搓澡。他就发现有一个人在墙上蹭，一看这不是打仗的时候我那个卫队长吗？百人队的那个队长。哈德良说你怎么自己在那墙上蹭啊？你找个奴隶来帮你搓澡呗。那人说奴隶？我穷呗，我混得不好呗，你现在当皇上，对吧？哈德良说这样不好，我送你一个奴隶吧，于是就送了一个奴隶给他。

第二天哈德良再跑到澡堂子洗澡，发现一百多人在墙上蹭，都是他原来的部属，说你也送我一个奴隶呗。你看，过去古罗马帝国的皇帝跟他的臣下是这种关系。

还有个例子，有一次哈德良在街上走，有一个女人喊住他，说哈德良我找你有事，我要跟你伸冤，要诉苦。哈德良说，过一阵再说，我要开会去，太忙，太忙。女人就在身后喊，我跟你伸冤，你都不搭理我，那你还有什么资格当我的皇帝啊？哈德良一听，也是啊，马上转身，真就耐心地听完了这个女人的诉苦。

你不要以为这是传说，就是这样。因为你如果没有一个好名声，老百姓为什么要拥戴你啊？主权在民嘛。这是那个时候的皇帝。

可是到了戴克里先这个时候，整个皇权的性质为之一变，从此一种东方君主式的，以威权号令天下的这种君主的面目龇出了獠牙。所以戴克里先大帝基本上是用这种狠，用更强的控制来掌控这个帝国。但是效果怎么样呢？等戴克里先退休，然后死掉之后，四个皇帝打成一团，绞肉机又开始插上电运作了，这个帝国又开始濒临崩溃。

03 罗马帝国的衰亡——衰亡与启示

刚才说到戴克里先用三招治乱，以乱治乱、以躲治乱、以威治乱，结果一点效果都没有，人亡政息，他这儿前脚一退休、一死，仍然是打成一团，天下糜烂。那怎么办呀？这就说到罗马帝国后期另一位重要的皇帝君士坦丁。今天的土耳其的首都叫伊斯坦布尔，原名叫君士坦丁堡，用的就是此公的名字，君士坦丁大帝。当然“大帝”这个词是后来基督教徒封给他的，原来就是君士坦丁皇帝。

他公元306年上台一看，我的个老天啊，什么招都使完了，没有用啊，用刀、用剑，只能维持短暂的一个安定局面，那怎么才能重归古罗马帝国的辉煌呢？他老人家和历朝历代所有统治者一样，就奔着一条道去了，文化统一，思想控制，只有这一招才是釜底抽薪。于是君士坦丁就从兜里掏出了一个东西，这就叫基督教。

其实君士坦丁看中基督教，也是历史的一个偶然。因为当时基督教并不像后来那么壮大，它只是在帝国东部，还不是主流文化区的一个小教派而已。而且当时它的地位也非常尴尬，对于犹太教来说，这是分裂出去的小教派，异端，拼命打击；然后罗马皇帝也拼命打击。就是处于那样一个非常尴尬的地位，而且内部还分裂，人数也不是很多。

而且你想，它的几个创始人在当时看来，并不算精英阶层，耶稣自己是个木匠，混得比较好的是那个马太，就是后来马太效应那个人，马太是个税吏，就算是当官了，底层公务员。剩下什么彼得、雅各、约翰，这几个人都是渔夫，文化水平比较高一点的，就是那个会记账，还会算算术的人，叫犹大，后来还叛变了。就这么一个队伍，耶稣和他的十二使徒。

当时为什么君士坦丁看中了基督教，要扶持他们呢？原因很简单，因为基督教特别抱团，他用耶稣的那种伟大的人格感召，形成了一个特别有精神凝聚力的集体，君士坦丁看中的就是这个。

给大家举两个例子，你比如说尼禄，就是迫害基督教徒，看不惯，迫害，罗马一场大火之后，他就说肯定是基督教徒干的，后来基督教徒说就是你干的，双方就干起来了。那你跟皇帝干哪有好下场呢？尼禄

说，全部钉死在十字架上。所以你看，彼得，还有保罗，都是被尼禄钉死在十字架上。

彼得是什么人呢？彼得其实后来是基督教会承认的第一任教皇，也就是基督教组织的第一任首领。彼得说钉死可以，但是我不能按照耶稣那个姿势钉死，我不够那个资格。这样吧，你把我翻过来，我倒着被钉死。他在死的时候那种信仰都是如此伟大和决绝。

而且当时基督教会有一个规定，说凡是被罗马皇帝迫害致死的教徒，咱们都封圣，你们死后灵魂上天堂，封圣人。所以导致很多基督教徒前赴后继，原来被迫害死就可以封圣人，那就主动去找迫害吧，就相当于自杀，飞蛾扑火。所以逼得后来基督教会不得不取消了这个规定，说以后不作就不会死，以后再主动这么自杀的，咱们不封圣人。所以你看，这是一个非常有战斗力，有组织向心性的组织。

君士坦丁就看中了基督教，于是就通过几招，先是米兰饬令，说宗教宽容，基督教徒也是人，人家信仰自由，咱们应该允许嘛。后来又搞了一个尼西亚会议，帮助基督教派，他们因为内部也有分裂，帮助一派打压另一派，然后资助这一派，让他的势力壮大。

君士坦丁后来还干了一个事，他建了君士坦丁堡，也就是现在的伊斯坦布尔，那号称是基督教之城，所有不是基督教徒的根本就不让你进，他几乎是用国家公权力的所有力量来扶持基督教。

这招有用没用？当然有用，可是君士坦丁万万没有想到，请神容易送神难。我们还听过好像阿拉伯的一个故事，说有一个人看骆驼在外面，怕它冷，说你进来点吧，进来点，把屁股挪进帐篷来点。最后结果就是骆驼把主人踢出了帐篷。整个罗马帝国的后期史基本上我们都可以按照这个寓言来理解，是君士坦丁请神容易，把基督教请进了罗马帝国的权力体系。但是结果是什么呢？结果就是罗马皇帝的威权被基督教一点一点地挤出了这个权力体系。

因为确实不需要你这个皇帝了，尤其是后来蛮族人入侵的时候，有一次蛮族人把罗马城已经打下来了，围攻，马上就要屠城了。皇帝一点儿用都没有，甚至都阵亡了，跑掉了。罗马教皇出来了，罗马教皇跟野蛮人说，这么着吧，你看你们也挺可怜的，灵魂也不能得救，你们皈依基督教吧。然后呢，你们来一趟也不容易，我们罗马人给你们点儿银

子，咱们这趟就这么解决，你看好不好？

这个活应该谁干？当然应该皇帝干，你是皇帝，你应该给帝国带来安全啊，你应该解人民于水火，解民于倒悬啊。但是皇帝失职，最后是由教皇以精神的力量，以上帝的感召来说服这帮野蛮人。那你说，你皇帝的存在还有什么合法性呢？而且皇帝因为请出了这尊神，渐渐地，所有人都把崇拜的目光投向了这尊神，那结果是什么呢？结果就没人搭理皇帝了。

公元392年，当时罗马帝国的皇帝叫狄奥多西，狄奥多西住在米兰，其实后来罗马帝国的皇帝多数都住在米兰，不去罗马，罗马有元老院，太讨厌了，而且那个时候皇帝自己威权化、神秘化，他也不会跟老百姓一起在澡堂子里洗澡，所以就住在米兰。这个狄奥多西跟米兰的基督教的大主教安布罗西关系非常好，封他为国师，替他树立神权。

那他最后什么结果呢？举个例子，392年在米兰发生了一件事，有个赛车手，就相当于当时的著名运动员，有很多粉丝。这个赛车手因为出了个事，官府就把他抓起来了，粉丝就不干了，说抓我们的偶像，那不行，就闹事。然后官府派人去弹压，这帮粉丝就把这个官员给打死了。这狄奥多西一看那还了得，造反啊？弄死他，然后就派兵上去镇压，结果杀了好多人。

大国师一看这不行啊，我们基督教是讲究仁爱为本啊，你怎么能乱杀人呢？你得道歉。狄奥多西说不能道歉，这是皇权，杀了就杀了嘛，又不是对方没有错。主教说你得道歉。不道歉！好，不道歉，那咱们就这么办，开除你的教籍，你永远不许进教堂，永远不许接近神坛。

双方就这样对峙了八个月，结果是皇帝投降，这位狄奥多西皇帝脱下自己的皇袍，穿上一袭白衫，跑到教堂门口向大主教道歉。道歉了半天，大主教出来递给他一片面包，相当于叫圣体，就是一个象征物，表示我原谅你了。

虽然狄奥多西皇帝又可以重新进教堂了，但世俗的皇权从此再没有任何权威，已经颜面扫地，跟新树立起来的神权比已经不值一提。但是这一幕在后来的欧洲历史上一再地重演，比如说1077年，当时的教皇格里高利七世看德国比较乱，说以后你们神圣罗马帝国的皇帝，你们也别管了，以后这权力都归我了，我以后也可以废除你们这皇帝。

当时那个神圣罗马帝国的皇帝叫亨利四世，说那怎么行，就跟教皇来劲。教皇说来劲是吧？这样吧，绝罚。什么叫绝罚？就是教皇能够用的最狠的惩罚，绝罚意思就是死后灵魂不得上天堂。结果双方又是对峙，对峙了很长时间之后，这位亨利四世不得不翻越阿尔卑斯山，在大雪天光着两脚，在教皇的门口站了几天几夜，直到教皇说，行了吧，起来吧，跪安吧。然后亨利四世还说，哎呀，臣妾真的做不到呀。然后才被原谅。

这一幕在欧洲历史上一再地重演，皇权在神权面前已经不值一提。就像前面讲的那个比方，骆驼进了帐篷，而原来的主人已经滚出了帐外。

于是，古罗马帝国就像被一阵风吹开的一片灰一样，就这样散失在古罗马大陆上。罗马帝国是这么衰亡掉的。

我们不妨来复一下盘，看看古罗马帝国是怎么衰亡的。他们不是不想像中华帝国那样，塑造一个大一统帝国，而且历朝历代的皇帝付出了艰苦卓绝的努力，只不过最后都失败了。我们不是说大一统一定好，它有千般坏处，但毕竟有一样好处，就是给老百姓塑造一个相对长期的安定的生活局面。中国人不是有一句话吗？宁做太平犬，不做乱世人。可是古罗马帝国的皇帝没有做到这一点，为什么？

今天我们分析大概是有两点原因。第一，上下阶层之间的流动性丧失了，在这么大的帝国之内，丧失流动性很可怕。第二，过于强烈的文化控制，丧失了多样性。你看，原来罗马帝国之内，是多神教，而由君士坦丁引进的基督教是一神教。这两个宗教虽然都是宗教，本质可不一样。多神教的神是一种什么角色呢？是当人做出各自的努力的时候，神给你提供帮助。

所以古罗马有一个特别有趣的神，叫夫妻调解神，大概是这个意思。夫妻双方吵架，实在过不下去了，那就到夫妻调解神的神庙里去拜一拜，去告解。但是这个神庙有一个规矩，就是你们俩只能一个一个地说。所以丈夫先到那儿说，我这个老婆怎么不像话，挨千刀的，怎么怎么着。说完之后，老婆才能说，然后我这个丈夫怎么怎么不像话，挨千刀的，怎么怎么着。

你看，这就塑造了一个机制，原来夫妻在家吵架的时候是你一句我一句，越吵火气越大。但是到神庙，按规矩你不能那么干，只能一个一个说，所以夫妻双方就有机会静下心来听对方对自己的意见。老婆听着丈夫的告解，好像他说得也有点道理，他在外面赚钱好像也不是那么容易。丈夫也是这个心态，这样夫妻关系就容易和解。所以多神教的神是这个作用。

可是基督教就不一样，上帝是超越于一切的超然存在。你想崇拜他吗？对不起，把你所有的身心、所有的生命全部匍匐在他面前，全部交出去，没有任何多样性可言。所以到中世纪时期，那种基督教徒，你不能说他在精神上不圣洁、不伟大，但是他丧失了多样性这个东西，就很可怕。就是你只要不按我这套想，弄死你，你就是女巫，烧死你，火刑柱伺候。是这套玩法，那多样性就完蛋了。

所以在罗马帝国崩溃之后，欧洲为什么陷入了沉沉的黑暗？就是因为虽然有圣洁的信仰，但是因为丧失了多样性，导致愚昧遍地都是。每一个人从出生到死，可能都没离开过自己家十公里之外，大多数即使是诸侯，都大字不识一个，甚至没有一张周边地区的地图可以走，是那样的一个愚昧的局面。所以为什么说中世纪是沉沉的黑暗，和这种过于强烈的精神控制是有关的。

你不能说中国的皇权没有，也有的。但他要求的是你对我这个皇帝、对这个国家、对这个政权的认同就可以了。你只要交粮，皇粮国税你交了，正常的当差，然后不造反，然后接受我们儒家这一套说法，可以，剩下的你爱干吗干吗，你愿意信佛教，吃斋念佛随你；你愿意当道士，烧香炼丹也随你；你愿意信个基督教也可以，中国历史上很多那种小教派的传播，所以思想相对自由。

今天我们在数千年后，再来回观古罗马史，尤其他衰亡的这一段，我们能得出什么样的启示呢？也就是一个国家想要维持这种安定团结的大一统局面，有两件事情非做不可。第一件事情，保持流动性，让下层的人看得到盼头，让上层的人感觉到荣誉，这是一条；第二条，在文化和思想上做适当的引导和控制。

04 大航海时代的强国如何走向衰弱

再来聊聊大航海时代崛起的两个国家——西班牙和葡萄牙。

这两个国家在地理上属于欧洲的边缘，人口不多，地方不大，但是在16世纪，那是生机也勃勃，野心也勃勃。它们通过大航海，打通了东西方海上交通线，开拓出南北美洲两个大陆，把全世界联为一体，创造出两个庞大的帝国。

想想真是不可思议。

要知道，15世纪时的葡萄牙，人口只有100万左右，本身也没有什么重要资源。经过大航海，葡萄牙却演变成庞大的帝国，版图从南美的巴西，一直到东南亚的印度尼西亚，称霸印度洋，一度垄断了全球的香料贸易。

西班牙的国力比葡萄牙大得多，虽然起步稍晚，但帝国的成就比葡萄牙还要大。这就要说到两个人，科尔特斯和皮萨罗，他们只率领少数部队，就横扫中美洲和南美洲，征服了人口数百万的印第安人国家，简直是奇迹。巴西以外的整个拉丁美洲，都成为西班牙的殖民地，西班牙语和天主教文化传播到整个大陆。

可是，咱们中国人有句俗话说“先胖不算胖，后胖压倒炕”。没过多长时间，这两个国家就被后起的英荷法德等国家超过。到了今天，西班牙、葡萄牙顶多也就算欧洲的二三流国家。

兴起得那么快，衰落得又那么快，为什么呢？

先说葡萄牙，它的问题比较简单，就是国家太小，人口太少。虽然建立起了横跨几大洲的帝国，但毕竟力不从心。小小的葡萄牙必须同时向东方、美洲和非洲派遣兵力，控制地盘。即使是几千人的伤亡，对葡萄牙来说也是重大损失。

比如1514年，葡萄牙人在北非的据点被阿拉伯人攻陷，全城居民几乎被杀光。葡萄牙就只好放弃北非，这是葡萄牙帝国衰落的开始。

到1578年，葡萄牙国王塞巴斯蒂安还想最后搏一下，举全国之力组成十几万人的大军进攻摩洛哥。结果惨败，一半军队丧生，国王本人也阵亡。葡萄牙从此元气大伤。

1755年，里斯本大地震对葡萄牙的国力也是重大打击。地震之后的火灾把里斯本全城烧毁，死亡人数高达10万人。葡萄牙著名航海家达·伽马的详细航海记录，就是在这次火灾中被烧掉的。

葡萄牙帝国从此一蹶不振。

相比起来，西班牙帝国的衰落就更值得分析。因为西班牙的国力比葡萄牙大得多，不是几次小灾难就能打击的，一定另有原因。

现在看，大概有两个原因。

第一个原因，在征服美洲殖民地的过程中，传播天主教是西班牙人的主要动力之一。宗教的狂热让西班牙人干劲十足，不怕艰难险阻，建成了庞大的帝国。

但成也萧何败也萧何，西班牙人更加坚持狂热的信仰。15世纪以后，“宗教裁判所”在西欧其他国家趋于衰弱，但在西班牙却不断强化，各大城市纷纷建立宗教法庭。西班牙统治者把“镇压异端”，当成自己最重要的任务。

西班牙的宗教裁判所，活活烧死3 5000人，受酷刑和服苦役超过30万人，被流放的更是高达500万人。整个西班牙国家都陷入宗教狂热不能自拔，国家、社会因此付出了巨大代价。

还有一个更重要的原因，是他们对财富的处理方式。

西班牙人征服美洲的另一个重要动力，就是掠夺金银。他们也确实从美洲得到了大量的金银，整个殖民地期间，西班牙从美洲掠夺走了250万公斤黄金和1亿公斤白银。

这么多钱，得来又这么容易，简直就是打开水龙头，直接拿桶接着就可以了。比如1515年，当时西班牙在牙买加的总督，连总督也不干了，抛弃牙买加也要跑到大陆上去挖金子。

那后果是啥呢？就是和直接获取金银相比，任何生产活动都太艰苦、太漫长了。

有了金银的西班牙人，就有大量的消费需求，但本国生产根本无法满足，怎么办？

两个办法，第一是引进劳工，第二是进口。

当时在西班牙国内，从事生产劳动的往往都是外国人。大部分的木匠、泥瓦匠、石匠、制绳工，都是法国人；经营食品、羊毛、铁器的，是热那亚人。17世纪中期，仅马德里就有4万外国工匠。

西班牙本国人宁可受穷，也不愿意劳动。就算工作，他们也要找轻松的行业，满足于少干活就能糊口的生活方式。于是，在西班牙、葡萄牙滋生出一种被称为“伊比利亚文化”的观念。

这种观念热衷享乐、鄙视生产、歧视劳动者，追求奢华、追求娱乐，从根本上讲是一种反生产的文化形态。前几年，巴西中央银行行长还慨叹说：我们(指巴西人)恐怕很难摆脱伊比利亚文化的影响。

还有一个，就是财富效应的红杏出墙。刚才说到西班牙人满足自己消费还有一个途径，就是进口。从哪儿进口？从当时手工业比较发达的荷兰和英国。

1675年，一位西班牙人得意地夸耀说：“让伦敦满意地生产纤维吧，让荷兰满意地生产条纹布吧，让佛罗伦萨满意地生产衣服吧，让西印度群岛生产海狸皮吧……马德里是所有议会的女王，整个世界服侍她，而她不必为任何人服务。”结果，荷兰、英国的手工工场迅速兴旺起来。西班牙人从美洲弄来的大量金银，但只是过路财神，荷兰、英国却成了最终的受益者。它们的生产发展起来，在生产的推动下，英荷两国的政治持续改良，最终成为真正的强国，后来居上。

你看，财富这个东西，其实是有两副面孔的。来自美洲的金银，在西班牙只是用来消费的钱。但是在英国和荷兰呢？财富转化为投资，成为发展生产所需的资本。

当财富只是金钱的时候，消费完了就完了，什么也没有留下。而当

财富是资本的时候，它就像血液一样，在整个社会的体内流转。不仅生产出新的财富，而且还养活了大量的人口。不仅养活大量的人口，还让这些人参与广泛的协作，建构起有活力的社会组织。不仅有广泛的协作，还在为整个社会积累知识和制度环境，最后才是国强民富。

这就要说到我们中国了。

前些年有一个主流的声音说，我们中国虽然是世界工厂，但是干的都是苦活、脏活、累活，利润还非常微薄。我们生产的东西漂洋过海到了美国，美国就印点花花绿绿的美元给我们，我们还要把美元再去买美国的国债。到最后，其实是空忙一场。

是空忙一场吗？当然不是。

这些年我们亲眼所见，中国制造从只会生产点塑料盆、衣服、袜子，到建立起空前强大的生产体系，几乎什么都能生产。大量的农业人口转化成了工业人口，参与到全球的协作链条中。这就是实实在在的财富效应。

当然美国并不是西班牙，但是几百年前的那一幕，确实也在以另外一种形式上演。有人快乐地消费，有人辛苦地生产，消费者拥有现在，而生产者拥有未来。

小国想要生存，要和环境保持正和博弈关系，不能你多一点，别人就必然少一点。

第5章 小国的生存之道

天下势，分分合合，必有其因，因一变，则分合大势也随之而变。

01 正和博弈与独占资源

一个国家，或者一个组织，它汲取资源的方式不同，就会导致不同的社会形态和文化风格。例如，罗马和中国，一个是战争掠夺型，一个是农业生产型，结果呢？往浅的说，就是建筑风格的巨大差异，一个是以大型的石质立体建筑为主，一个是以木质的平面建筑为主。往深里说，当罗马的对外战争空间越来越小时，国家维持就越来越难，最终分崩离析。中国则可以通过自我生产不断地进行重组，所以，王朝虽然会灭亡，但文明却得以延续。

其实，这个道理，还可以用来解释现代社会中另一个现象，就是为什么有很多小国还保留了君主制。比如，在法国南部就有一个小国，叫摩纳哥，领土只有两平方公里，差不多只有四个故宫那么大，总人口还不到五万。它是世界上倒数第二小的国家，倒数第一是梵蒂冈。还有一个叫列支敦士登，面积160平方公里，也就比北京昌平区大一点，人口不到四十万，是世界上倒数第六小的国家。

这种小国的存在，我们生活在中国是很难想象的，我们是大国，他们太小了。可是，你可别小看这两个小国，他们在世界人均GDP的排名上非常靠前。摩纳哥的人均GDP有十七八万美元，也就是一百多万人民币，是美国的好几倍。

这里面就有一个问题，这么小的国家为什么在21世纪还保留了君主制？

你可能会说，这有什么奇怪的？英国和日本不也保留了君主制吗？但还是有两点不一样的。

第一，英国和日本的君主制，王室就是一个象征性的存在，没啥实际作用。但是在这些小国，王室是真正掌权的，比如列支敦士登，它的国王，也就是公爵，不仅宪法明文规定掌握最高权力，而且在实际的政治生活中是有很大大发言权的。

第二，供养一个王室，其实是很贵的，就是一些面子工程，也很花钱的。这笔负担，在大国和小国之间完全不是一个概念。英国是大国，

每人每年出65个便士，就把王室给养了。王室，对英国人来说，不仅不是负担，而且还是品牌资产。王子谈恋爱了，举办婚礼了，生小王子了，都是大新闻，甚至还能给英国创造旅游和广告收入，这就是大国的强项。

但是，摩纳哥是个小国，虽然人均GDP世界第一，但是总量少，仅仅摩纳哥国王一个人的财产，就占到全年GDP的六分之一到十分之一，更别说整个王室了。你要这么算，摩纳哥人供养王室的负担远远高过英国，列支敦士登也是如此。

可是，我们看，摩纳哥人不仅对王室没有不满和怨愤，而且关系还不错，国王不结婚生子，全国人民都替他着急。

往深了想，还有一个问题，也很奇怪。我们都知道，欧洲从遍地小国的中世纪到现在，合并重组是地缘政治演化的主流。而摩纳哥这样的小国，在军事上完全没有自我保护能力。像列支敦士登，就没有军队，连警察也只有83名，相当于咱们中国一个大一点的派出所。那你说，它四周都是强国，为啥还能保持独立？要知道，在历史上，欧洲那帮国家可不是什么善男信女，像波兰就被先后瓜分过三次。

怎么解释这两个问题？就是君主制的问题，和独立存在的问题，这还得从它们的资源汲取方式中去找答案。

摩纳哥的支柱产业是博彩，也就是赌博。1857年的时候，摩纳哥陷入了经济危机，当时的国王没办法，就在当地建了个赌场，渐渐地摩纳哥就成了欧洲的赌博圣地，现在摩纳哥已经是世界四大赌城之一，其他三个分别是澳门、拉斯维加斯和大西洋城。

列支敦士登也差不多，它的支柱产业是邮票业，可不仅仅是普通邮票，还有很多收藏性质的邮票。列支敦士登的邮票业发达到什么程度？一版设计精良的邮票，从生产到售卖，最快可以不超过一个小时。

和其他产业相比，赌博和邮票有什么特殊的地方吗？还真有，赌博和邮票，不仅有很高的利润，邮票就是那么一张小纸，而且都是赚外国人的钱。像摩纳哥当地的法律就规定，本国人是不能进赌场的。邮票也是，生产那么多邮票，主要也是卖向国外的。

这样一来，国民和王室的关系就变了。像英国女王花一分钱，都是英国人纳税的一部分，不管是多是少，英女王和英国人的关系都是零和博弈。是从我赚的钱中，拿一部分出去，给王室花。

但是，摩纳哥和列支敦士登不一样，它们是国王和国民一起赚外国人的钱，然后大家一起坐下来好好分。这种模式虽然也是此消彼长，但是，从我已经有的里面扣一部分出来，和我们赚了钱，你多拿一点，我少拿一点，在感受上还是很不一样的。更何况，民少国富，这些钱足够分了。

所以，正因为国家内部在经济上是用这种方式链接，这些国家的人愿意让王室继续存在着，这就是君主制存留到今天的主要原因。

另外一个问题，这些小国为啥能保持独立？还是要在经济形态上找答案。

如果它们干的是实体产业，什么制造业、能源业，就必须依赖协作网络。这对国家政治来说，可不见得是啥好事。经济联系强的两个地区就很容易在政治上被统一起来，有内在的需求。

比如德国。德国在中世纪时期也是处在四分五裂的状态，但是这些地区的主要产业是钢铁和手工制造业，这类产业，第一需要依赖资源产地，比如煤和铁；第二需要依赖巨大的消费市场，比如钢铁产业就是供给手工制造业的，而手工制造业又要把产品卖给广大农村地区。所以这些产业中心总是跟周边地区之间存在密切的联系，那么它们被统一到一起，从经济上讲就是顺理成章的事，只不过政治家、军事家把活干了而已。

但是，赌博和邮票业不一样，在业务上，摩纳哥对任何一个国家都不依赖，美国人不来，法国人会来，法国人不来，还有英国人呢。同样，也没有哪一个国家会对列支敦士登的邮票有什么刚需，那只是一个消遣，有就有，没有就算。所以，大家可以各取所需，相安无事。更重要的是，你占领有矿山和工厂的国土，有实际的收益。但如果你强行对摩纳哥军事占领，很有可能赌城就毁了，大家都不来了，你也就什么也捞不到。

君主制在今天的世界政治中，已经没有什么合理性了。

但是为什么在特定情况下它还能存活下来？因为任何长久的、安全的、独立的存在，都取决于两点：第一，和环境保持正和博弈关系，不能你多一点，别人就必然少一点。第二，你真正可以依赖的，不是那些有形的、脱离了你仍然可以存在的资源，而是离开你就不转，和你一体的资源。比如说，品牌资产、创造力等等。

02 独立小国的红利

西班牙的加泰罗尼亚要独立的事，大家可能有耳闻。很多人没听说过加泰罗尼亚这个地方，其实你就简单地理解成巴塞罗那就行。西班牙名城，经济发达，有著名足球队，开过奥运会，就那个城市再加上周边地区，叫加泰罗尼亚地区。

加泰罗尼亚为什么要独立呢？说来话长。

欧洲在战后，一直努力搞联合。从最开始法德的煤钢联盟，到后来的欧共体，到欧盟，到欧元。多少代政治家孜孜以求的，都是联合。我们中国人最理解联合的好处。联合了，战争就少，市场就大，对外力量就强，日子就过得安生了。

可是，为啥欧洲这些年还有一个并行的相反趋势呢？就是国家越来越多，小国要求独立的呼声越来越高。

比如捷克斯洛伐克，本来就是一个小国，但居然进一步分成了捷克和斯洛伐克两个独立国家。冷战结束以后，东欧地区出现了一批新独立的小国家。除了专门的国际政治研究者以外，大部分人可能还没来得及记住这些新国家的名字。

为什么会有独立和统一，两个相反的趋势呢？

诺贝尔经济学奖得主、美国经济学家加里·贝克尔曾经分析过这个问题。贝克尔是经济学家，所以他做出的也是经济分析。所谓经济分析，其实就是成本收益分析。贝克尔指出，小国之所以热衷独立，就是因为建立独立国家的成本大大降低了。

一个地方想要独立成国家，面对的主要问题，无非是生存和发展两大方面。

我们分别分析一下，先说生存问题。

对一个国家来说，生存问题也就是国家安全问题。从中世纪到20世

纪，国际秩序的特点一言以蔽之，就是弱肉强食的丛林法则。在这种激烈、残酷的国际竞争中，小国是很难生存的，抱团取暖才是正路。

所以在欧洲，18、19世纪的政治主旋律一直是统一。小的政治体组成大的国家，然后才能在国际竞争中靠规模取得优势。

1707年英格兰和苏格兰合并，1861年意大利统一，1871年德国统一。在欧洲的西南部，也就是伊比利亚半岛上，别说加泰罗尼亚，就连葡萄牙也一度 and 西班牙合并。

加泰罗尼亚是在1714年并入西班牙的，之前加泰罗尼亚人激烈抵抗了十几个个月，但终于胳膊拗不过大腿，还是以投降归顺告终。

弱肉强食的环境中，小国家国小、人少、力量弱，根本承担不了国家独立所需的军事成本，要么被人吞并，要么主动加入大国。中世纪以来，欧洲大量的独立政治体就这样合并成了少数几个大国。

留存下来的小国，要么是像瑞士这样地形特殊且实力强硬的，要么是像列支敦士登、摩纳哥、梵蒂冈这样在大国夹缝中，适合某种特殊政治需要的微型国家。

但是二战以后，国家安全的成本发生了重大变化——有利于小国家的变化。五大国主持下的联合国，确立了领土神圣不可侵犯的原则。从那时起，一国凭借武力优势随意侵占别国，已经成为国际犯罪行为，将受到大国的武力打击。

换句话说，一个小国，即使没什么武装力量，大国也不敢随便吞并你，那我为啥还要抱团取暖呢？这是小国独立的一个原因，安全成本降低了。

我们再来看第二个方面，在经济发展方面，独立小国的成本也大大降低了。

一个地方要想成为独立国家，必须能确保解决国内人民的衣食住行和生产等各方面的需求。解决途径，无非自己生产，或者从外国购买。

在原来弱肉强食的条件下，从外国购买国计民生的重要物资，简直

就是受制于人，随时都可能被人卡住脖子，不确定性太大了。所以，最好能把原料、燃料、生产地、消费地等组成一个统一的政治体，这样才有利于经济发展。

比如19世纪，德意志各邦国正是这样逐渐走向统一的。它们先是建立关税同盟，减少各邦国之间贸易的成本，然后在普鲁士主导下，逐渐联合，最终成了统一的德国。

鲁尔的煤炭、汉堡的港口、法兰克福的金融、普鲁士的军队、东部的农业等，整合在一起，德国经济获得了巨大的推动力，一举超越了英国和法国。

冷战中，美苏双方也分别组成了华约和北约。这两大组织既是军事同盟，也是共同市场，不仅共享航母、坦克、大炮，也共享各种经济资源和消费市场。所以这个时候，保持大国的统一就特别必要，即使是发达地区，也需要抱团取暖。

但是，冷战结束以后，整体的国际局势大大缓和，情况就发生了变化了。

其中最核心的因素是技术。《集装箱改变世界》这本书提到，因为现代技术的推广，世界范围内的运输成本下降到原来的百分之几。对很多商品来说，跨越大洋的运输成本几乎可以忽略不计了。

这些变化造成国际分工的迅速深化，而国际分工的深化非常有利于小国家。

因为，如果国际分工不深，各国就要维持较高的经济自主性，很多生产和消费要靠自己，对小国当然很不利。

但国际分工很深的话，小国的不利就不存在了。小国生产所需的各种资源，可以方便地从其他国家进口；生产出来的产品，可以方便地销往其他国家。这样一来，小国的优势反而显现出来了。

还有一层，国家小，可以专心于少数几个行业，在技术、成本、质量上取得过人之处，所谓一招鲜，吃遍天。更重要的是，国家小，内部一致性就比较高，社会矛盾比大国要缓和很多。

相比起来，大国因为内部的各种多样性，各阶层、族群、种族方面的矛盾非常复杂。这时候，大国内部的那些经济相对发达，但是对国家认同感又不高的地区，比如刚才提到的西班牙的加泰罗尼亚地区，当然就蠢蠢欲动了。

国家的其他部分，在它们看来，已经是给自己添包袱的穷亲戚了，独立的诉求就又出现了。

当然，上面仅仅是贝克尔从经济学角度进行的分析。从长期来看，会不会整个世界都因为这些趋势走向分崩离析呢？

当然不会。即使仅仅从经济学角度分析，刚才讲的那两个条件，也在不断的演化过程中。

比如安全。小国的安全成本下降，这是因为大国在帮他们扛安全成本，其中主要是美国。但是美国会不会一直愿意把这副担子挑在肩上呢？至少从目前特朗普政府来看，美国不会。

天下没有免费的午餐，世界大国关系在不断变化中，小国的安全环境也会随之变化。

再来看经济发展，也是一样。因为国际分工不会一直均匀地在全球平铺，很多原来没有的演化维度正在出现。

比如中国的崛起带来的变化，再比如大公司主导的全球供应链正在取代国家间的贸易，等等。这些因素都会影响小国的独立存在。

《三国演义》里有句著名的话：天下大势，分久必合，合久必分。延伸到刚才的话题，世界上那些小国的命运，我们也可以说一句——

天下势，分分合合，必有其因，因一变，则分合大势也随之而变。

像制度、成本和战略等反复出现的、规律性的要素，可能永远值得我们思考，也永远没有止境。

第6章 从美国崛起看大国崛起之路

美国人也有贪欲。

01 “消失”的边疆——早期拓疆

学术界有个词，叫“问题意识”，也就是你研究一个领域，要带有一个明确的，有现实意义的问题。那徐弃郁为什么挑选这个阶段的美国来写他的《帝国定型》呢，他的“问题意识”是什么？

我们先来看看那个阶段的美国发生了什么？

第一眼看过去，全是好事。南北战争结束之后，美国国内隔阂打破了，国内市场整合了，这本身就是发展的基础。美国人也走运，这个时候正好又遇到第二次工业革命，也就是内燃机和电力革命，美国经济就像一个大气泡一样吹起来了。

农业，美国有的是土地，很快美国就成了农产品出口的第一大国。

通常认为，美国工业产值跃居世界第一是在1894年。以钢产量举例，1875年美国的钢产量不到40万吨；仅仅5年后，1880年就达到了130万吨，与英国并列世界第一；1890年430万吨，1900年1000万吨，把英国、德国远远地甩到了后面。这些钢生产出来干什么用呢？

造铁路。到了1893年，美国建成了5条横贯大陆的铁路线，这些铁路网又反过来为工业提供了良好的基础设施，刺激了市场进一步发育，带动了其他经济部门的连锁反应。

美国的这个时代，作家马克·吐温给它取了个名字，叫《镀金时代》。到处都有机会，甭管什么东西，都镀上了一层金光闪闪的颜色。

18世纪90年代，在美国同时发生了两件事。第一件就是工业产值达到世界第一；第二件，是美国人口普查局的总监宣布，一个世纪以来，一直为美国人提供无限机遇的西部“边疆地带”，已经不复存在，这是啥意思？

美国在刚刚建国的时候，只有东部的13个殖民地。然后用一百年左右的时间，连抢带买，大跨步地向西挺进，一直到达太平洋，这个过程史称“西进运动”。到19世纪末的时候，已经没有新的地盘可以开拓了。

有新的地盘，就有新的开发空间，就能不断地引进新移民，就会产生新的经济需求，这个国家就有雄心和希望。

当时的美国人其实对自己的国家也有误解。对于美国的崛起，当时流行的解释是——我们优秀啊，也就是所谓的“生源说”。

但是到了19世纪末，美国出现了一个重要的思想家，历史学家弗雷德里克·杰克逊·特纳。1893年7月12日，特纳在美国历史协会年会上宣读了自己的一篇文章，叫《边疆在美国历史上的意义》，轰动了美国。

这篇文章说，怎么解释美国的发展？

是因为自由土地的存在及其不断后退，和美国人定居点的不断西进，解释了美国的发展。这种不断地重生，这种美国生活的流动性，这种伴随着机会的向西扩张，这种与原始社会的简单状态的不断接触，构成了主导美国特性的力量。所以，“美国历史的真正要点是在伟大的西部，而不是在东部”。

特纳认为，不仅是经济，也不仅是民族精神，甚至美国民主制度都是因为这个独特的条件，不断向西走这个过程，塑造了美国。

但是，特纳这篇文章的目的，不是为了解释美国的崛起，而是提出了一个问题，一个危机——美国的边疆消失了。

特纳在文章一开头就引用了美国人口普查局总监的宣布，西部“边疆地带”不复存在了。在文章的结尾，特纳又说：“现在，从发现美洲四百年，在美国宪法下生活一百年后，边疆地带消失了。伴随着它的消失，美国第一阶段的历史结束了。”

那问题来了，当美国不再有这么一片广阔的自由土地来吸纳美国人的能量，美国人寻求机会、摆脱困境的“逃生口”就没有了，美国社会一个重要的“安全阀”消失了，过去的发展模式就终结了。

而旧模式的终结，一定会带来一系列的危机。

比如，随着5条横贯大陆的铁路线建成，大规模铁路建设就结束了，那美国钢铁工业怎么办？肯定大量过剩，筑路工人和钢铁工人的失

业率会迅速增长。果然，工人平均工资从1890年开始显著下降，罢工、请愿的次数明显增多。

到了1893年底，美国破产银行达624家，失业工人已达300万人。农产品也开始过剩，价格下跌，农民日子也不好过。1893年5月，美国发生了有史以来最严重的经济危机，两个大铁路公司——北太平洋铁路公司和联合太平洋铁路公司先后宣告破产。

当时象征着“美国天才”的发明家爱迪生，也被迫解雇其公司70%的员工，爱迪生抱怨美国“变成了一个全国性的疯人院”。

1894年5月，普尔曼铁路工人大罢工，在美国历史上规模空前，整个西部的铁路运输全部瘫痪。这种骚乱开始蔓延到全国各地，在很多人看来，美国当时就像进入了国内革命的前夜，军队取消军官休假，处于全面戒备状态，后来也真就出现了军队对工人的流血镇压。

这一来，问题又升级了。很多人开始担心，如果局势这么乱，全靠政府镇压，那美国的民主制度还保得住吗？当时有人在一封信里写道：“我们的国父们在关于民治政府的问题上走得太远了……民主现在是法律、秩序和社会本身的敌人，这样的民主应该取消。”

说这话的人可不是普通的阿猫阿狗，是当时美国总统克利夫兰的国务卿，沃尔特·昆廷·格雷沙姆。这样的关键人物说出这样的话，说明在美国精英阶层中，对于民主制度的怀疑已经开始渐渐地蔓延开来。

总而言之，19世纪90年代的美国陷入了一种普遍的“心理危机”，整个社会处于恐慌和迷惘状态，对未来的命运感到担忧。那怎么办？

我们前面提到的历史学家特纳，他对美国历史的解释后来被称之为“边疆说”，这个学说其实已经为美国怎么摆脱危机提供了思路。

按照他的逻辑，既然边疆消失是美国一系列问题和危机的根源，那么合理的解决办法就是继续扩张，继续创造新的边疆地带，才能为美国的继续发展提供动力。

理解了这个背景，你才能理解为什么1898年爆发了美西战争，也就是美国 and 西班牙之间的战争。西班牙原来的殖民地：古巴、波多黎各、

菲律宾，被美国抢走了，在当时的美国人看来，这就是他们的新边疆。

说回到我们当下，你有没有发现，中国当前的情况和美国当时有一些地方是类似的？

过去30多年的发展，把中国人口优势、低工资优势、教育优势、后现代化优势激发了出来，又遇到了新一轮的信息技术革命，中国成了世界工厂，形成了一轮增长奇迹。

但是，很多人都在谈，那种旧的中国制造模式好像已经到了顶点。现在全世界到处都是中国货，下一步的发展空间在哪里？美国和欧洲都出现了反全球化的潮流，对中国有利的全球自由贸易似乎正在逆转，那中国经济怎么办？100多年前的美国发展的经验，能不能给我们一些借鉴呢？

请注意，这个问题的答案，肯定不是战争，不是领土扩张。

实际上，100年前的美国人后来真正走出来的道路，也不是战争和领土扩张，那美国的经验到底是什么？

02 正确理解海权——走向世界

要谈一百年前的美国崛起，这就不得不提到一个人，阿尔弗雷德·赛耶·马汉，最近几年，他在中国也很出名，因为他写了著名的《海权论》。

现在国内介绍《海权论》的书或者文章，基本上都是强调：马汉主张扩张，比如像荷兰、英国的世界霸权，基本上都是因为海军强大的结果，所以马汉主张美国也要大量建设海军。听起来，马汉就是一个磨刀霍霍、喊打喊杀的军国主义者。

实际上，这是对马汉《海权论》的一个非常深的误解。我们必须回到一百年前，就是19世纪末的美国历史情境中，才能理解马汉到底在说什么。

到1890年的时候，虽然美国经济实力跃居世界第一，但是向西发展的新边疆没有了。从那个时候往回看一百年，美国都是靠向西发展来立国的，经济发展、国民精神甚至是政治制度，都是建立在这个向西扩展的动态过程中的。现在旧模式不能用了，美国当时也面临一个转换发展方式的问题。

当时美国精英的共识是，既然边疆没有了，那就再去找新边疆，说白了就是要在全球扩张。但是，扩张也存在着一个方式的问题，如果仅仅是扩张领土，那就会存在两个问题。

第一个问题是，美国的政治制度是联邦制。原来在北美大陆上，扩张一片地方就建立一个州，这个州加入美利坚联邦，遵守美国宪法，同时也向美国国会派代表。但是如果美国也像其他老牌帝国主义那样，全世界去征服殖民地，那这个方法就玩不转了。新占领的地方，文化、人种都跟美国不一样，你是让它加入联邦还是不让呢？联邦制和民主政体很可能承载不了更多的领土和人口。

第二，美国崛起得比较晚，世界上有人口的地方基本上已经被列强瓜分得差不多了，像西班牙这样的软柿子毕竟不多，可以通过发动战争接管它的殖民地。美国现在如果也想要地盘，难道去占领南极洲吗？

既然有了这些担心，那美国的扩张应该怎么搞呢？这个时候，就出现了马汉和他的《海权论》。

马汉是军事世家，他父亲就是西点军校的教授，他自己就出生在西点军校的宿舍楼里面，后来自然就参加了美国海军。不过他本人似乎不是一个优秀的海军指挥官，他指挥的船曾多次发生碰撞事故。马汉真正的过人之处，是在历史研究和战略思维方面，是一个军事理论家，后来他还当过美国海军学院的院长。

1890年，他开始出版《海权论》，指出了一种新的扩张方式。这种扩张方式，让美国和其他欧洲殖民帝国不同，发展出了一种新的帝国模式。

《海权论》既然是一本军事著作，那自然要大量谈海洋战争，后来的人主要关注的也是这个方面。但是任何著作都是有背景的，《海权论》的背景不是海战怎么打，而是对美国如何摆脱当时危机的思考。

马汉知道，1893年美国经济危机的爆发，是因为第二次工业革命。他明确说，“国内消费的增长，跟不上机器带来的生产的增长”，也就是产能过剩。产能过剩怎么办？国内卖不动，就卖到海外去，怎么卖？用海运把货物卖出去，那怎么保护大规模的海外贸易？发展海军啊，这就是马汉“海权论”的基本逻辑。把国内庞大的产能释放到全世界是根本出发点，发展海军和占领殖民地都是手段。

这些理论，今天听起来觉得平淡无奇。但是你想想，那可是19世纪末的美国，他们通过独立战争，好不容易把英国人赶走了，自己在美洲当起了老大。所以，当时美国人的主流情绪是，欧洲的事我们不想管；美洲的事，就是我美国的事，你们欧洲人最好也别来掺和。为什么？

因为有大西洋啊，它阻隔了我们。我们关起门来过自己的日子，我们是新世界，你们是旧世界，大家井水不犯河水，多好？

但是这个时候马汉站出来说，现在不行了，海洋不再是美国的安全屏障，海洋是美国走出去的路。你看，这是一个很大的心态逆转。

马汉提醒说，咱们不是打算在中美洲开凿巴拿马运河吗？它一旦开通，其他欧洲大国和亚洲的贸易也可能从这里走，我们美国要想像以前

那样超然于国际纠纷，就没那么容易了。

过去很多书都把马汉写成是一个狂热的扩张主义者，但是他主张的扩张，和以前国家的领土扩张是不一样的。在他看来，美国所需要的扩张主要是贸易扩张，是对主要市场和广阔海洋的自由进入，而不是增加直接控制的领土。直到现在，作为域外国家，美国跟中国在南海问题上闹别扭，口口声声说的也是什么“自由航行权”，这个思路就是从马汉那里来的。

按照这种思路，美国会变成一个帝国，但并不是历史上那种典型帝国。像罗马帝国、阿拉伯帝国、蒙古帝国和俄罗斯帝国那样，单纯靠领土扩张形成的帝国，也不是英法等等欧洲国家那种建立在直接控制基础上的殖民帝国，而是一种新型的帝国。

它的基础，是强大的生产能力和贸易能力。它要求商品和影响力能够自由进入世界各地，同时尽可能减少对海外领土的直接控制，以便节约政治和财政成本。

徐弃郁老师在《帝国定型》这本书里用一句话归纳得很精彩，美国是什么样的帝国——“美国作为一个国家是有边界的，作为帝国则是无边界的。”这种帝国发展的逻辑不是我们通常理解的国家逻辑，而是无孔不入的资本逻辑。

马汉的《海权论》是为美国找出路的著作，但是这本书的影响力却超出了美国。

英国人看到这本书很兴奋，说这是为我们大英帝国的历史做了总结。但是德国和日本也很兴奋，这就是一个悲剧了。

当时疯狂好战的德国皇帝威廉二世，一看到马汉的书就迷得不得了，马上下令德国所有的军舰都要配发这本书，拼命发展德国海军力量。在日本的情形也相差不多，当时日本舰艇上每一位舰长都配发一本《海权论》，作为必需的装备之一。日本军方甚至还打算重金聘请马汉担任海军顾问，被马汉婉言谢绝了。

为什么说这是一个悲剧？

当时的德国和日本，和美国的情况根本不同：并不是一个产能过剩、急需输出的国家，也不是要通过海军来扩张全球贸易。它们只是觉得，你看有人说了，想要称霸，海军就得强。有了海军，就可以跑马占地，把国家搞得大大的。

这种理解，和马汉的意思天差地别，完全是误读了。当然，德国和日本后来的悲剧，我们也看到了。

还是回来说我们的中国。

很多人说，中国现在是一个强国了，海军实力也在迅速增长，之所以要读《海权论》，就是要保护我们的海洋利益。钓鱼岛是我们的，南海也是我们的。

这当然没有错，但是思维如果还停留在这个层面，那就没有真正读懂马汉。

如果我们换一个角度想问题，中国和一百年前的美国很像，也存在产能过剩的问题。而且我们是全球自由贸易的最大受益者，中国已经替代了美国，成为全球自由贸易的坚定主张者和旗手。

03 建立全新模式的帝国

十九世纪的最后十年，是美国从一个区域性的强国，转变为一个世界帝国的关键十年。不过，后来美国形成帝国的方式，和人类历史上的其他帝国，很不相同。

它不是通过占有大量领土和人口，而是仅仅在世界上控制一些点，比如一些岛屿，建立军事基地，通过强大的军事实力，在全球投放其商品、服务、资本、制度、文化和影响力。说白了，美国不是“占有模式”的帝国，而是“影响力”模式的帝国。

为什么会这样？美国人有几个理由。

第一个理由，就是美国是一个联邦制国家。

美国在北美洲大陆上的扩张，是一种同质化的扩张，所以就可以大踏步地前进。但是如果在全球范围内大量拥有殖民地，就会带来很大麻烦，人种、文化、经济发展水平都不一样。这些地方的人，会接受美国的政治制度吗，会成为真正的美国公民吗？殖民地越多，给美国政治制度带来的风险就越大。

当时美国有不少聪明人知道，领土不是越多越好，不挑不拣地占领一大堆地方，好不容易通过几个世纪打造出来的美国精神，就难免会被稀释，最后没准会重蹈罗马帝国分崩离析的覆辙。

举个中国人都熟悉的例子，战国时秦国凭借武力统一了全国，军事上秦国确实厉害，但是在政治制度和统治策略上没有做好准备。结果统一全国之后不到二十年，秦国像一个巨人那样，被自己的体重活活压垮，不仅新征服的地区没有保住，连老家也被连锅端掉。

美国人不要殖民地的第二个理由，是因为财政负担。

有一个词，叫“扩张悖论”，什么意思？历史上的那些大帝国基本都是领土扩张模式，新占领的地方，要统治、要镇压叛乱、要保卫，这都是要花钱的。然后还会出现一个可怕的自我激发效应，就是领土扩大之

后，会造成军事防卫的新难题，这些难题只能靠进一步的扩张来消除。一旦走上这条路，帝国就成了癌细胞，永远要扩张，要繁殖。最后，维持这些领土的成本，远远超过这些新领土带来的收益，而且骑虎难下，最后导致帝国衰落，这就是所谓的“扩张悖论”。

19世纪末，美国国力强大了，不得不走上全球扩张的道路。但是它看到前面那些帝国的下场，就想着只要扩张的好处，不要扩张的成本。这才搞出这种“不求拥有，但求所用”的美式帝国主义。

但是，我们不能只看结果，而要看这个思路是怎么慢慢形成的。要知道，占有更多的东西，这是人类的本能。

像英国，其实本来也是这么想的。19世纪初的时候，大英帝国的思路也是，只占有港口、岛屿和沿海地区，然后通过海军和商船把这些点连起来，有钱赚就可以了。但是后来，从1800年到1900年这一百年里，大英帝国的陆地面积增长了7倍，统治的人口增长了20倍，从一个典型的海洋帝国，变成了一个陆地帝国。这就是过度扩张的陷阱，斗不过自己的深层人性，英国人躲着躲着，还是掉进去了。

那美国人怎么克服这种天生的占有欲的呢？这里面有两个重要原因。

第一，美国的条件太特殊了。它是一个超大型的国家，国土广袤，有惊人的自然资源和雄厚的经济技术实力。

美国即使没有全球扩张，仍然是一个庞然大物。海外市场再重要，在高峰时期，也只消费了美国产出商品的10%。直到今天，全球化程度这么高，国内市场对美国来说仍然是第一位的。这个特殊条件就导致，美国对于搞一个全球帝国的兴趣没有那么大。

那第二个原因呢？就跟美国这个国家的性格有关了。美国的商业文化太发达，有强烈的实用主义精神，是一个“成本敏感型”国家。

徐弃郁老师在研究19世纪欧洲国家外交文件的时候发现，那些欧洲的老牌帝国主义者经常用到“威望”这个词，说明欧洲列强不仅要利益，而且要面子。但是美国的外交文件里很少出现这个词，美国政府的所作所为，基本上是围绕利益来的，所以对成本和收益之间的关系美国就特

别敏感。

举个例子，美国和菲律宾的关系。

1898年美西战争，美国从西班牙手里把菲律宾抢来了。当时很多美国人就强烈反对吞并菲律宾，其中最著名的一个人，就是《海权论》的作者马汉。马汉看起来是一个扩张主义者，但是在菲律宾的问题上，他坚持认为：美国没必要吞并整个菲律宾，只要一两个岛搞个海军基地，保持美国海军在西太平洋的有效存在，就可以了。

但是你想，到手的肥肉再生生地吐出来，哪有那么容易？美国人也是人，也有贪欲啊。尤其是当时的美国总统麦金莱，动用了全部政治资源，拼命说服了参议院，通过了吞并菲律宾的法案。

但是，报应马上就来了，美国人担心的“扩张悖论”发生了。

要知道，菲律宾和夏威夷不一样，人口非常多，而且原来就有反抗西班牙的起义军。这时候，美国人一来，起义军就把枪口指向了美国人。1899年2月，美国参议院投票通过吞并菲律宾的前两天，冲突就爆发了。

论打仗，这些起义军是不行的，但是架不住他们是在本土作战，无处不在地打游击战。1899年，美国在菲律宾的军队是3万人，但第二年就不得不增加到6万人，而且镇压手段也越来越残暴。

有一次，有一小队美国军队，被起义军抓了空子，给围歼了，全部杀掉。一位美国将军居然下令，处死了当地所有10岁以上的男人。这个消息传回美国国内，美国人明白了，殖民地这个游戏，一点也不好玩。朝野上下迅速达成了共识，还是要搞“不求拥有，但求所用”的扩张模式。

当时还有一件和中国有关的事，就是1899年，美国在中国提出的“门户开放政策”。

当时是甲午战争之后，西方列强已经看出来了，中国的清朝是烂透了，那还有什么必要保持中国的领土完整呢？干脆，把中国瓜分了得了。我们在中学历史教科书上都学过这一段，这叫“帝国主义掀起了瓜

分中国的狂潮”。德国抢了青岛和胶州湾；俄国抢了旅顺大连；法国盯住了广东、广西和云南；日本盯住了福建；英国则说，整个长江流域都是英国的。

这个时候，美国突然出来插了一杠子，先后对列强发出了两份著名的“门户开放照会”，要求贸易机会均等，而且要保全中国的领土完整。

美国之所以这么做，可不是为了什么中美友好关系，结合美式帝国主义的独特逻辑，应该就能理解美国为什么这么做了。

中国那么大的市场，我是要留着做生意的，怎么能让你们分割得七零八落呢？那市场就完蛋了，我美国不要殖民地，你们这些欧洲列强也都别要。

无论是一百年前的美国，还是今天的中国，这种超大型国家的崛起过程，都是一个个的特例。

今天说这个话题，不能说美国当年的经验，对今天的中国仍然有用，但是正如徐弃郁老师说的——

“像制度、成本和战略等反复出现的、规律性的要素，可能永远值得我们思考，也永远没有止境。”

资源只会让你暂时有优势，但是环境是千变万化的，你暂时的优势地位随时都有可能不再是优势，甚至会压灭你的灵活性、创造性。

第7章 海权与海战思维改变了什么

这个世界越来越不像有固定地形的陆地，越来越像风急浪高的海洋。海战思维对我们这代人就非常重要。

前文都在谈美国当年的崛起，这不是简单的你方唱罢我登场、世界来了个新霸主那么简单。美国崛起还带来了一种新的帝国模式：不拼命地占有殖民地，而是通过军事实力在全球投放影响力。

正如徐弃郁老师在《帝国定型》这本书里写的，叫“不求拥有，但求所用”，这是一种海洋思维模式的结果，那和它对应的就是陆地思维模式。

现在我们中国海军的建设正在加速，但问题是，一个古老的大陆民族要想走向海洋，那可不只是投资造军舰，我们还得从无到有地培养和积累一种海战思维。

陆地国家在水上作战，最容易犯的一个错误，我们中国历史上有个例子，就是当年曹操在赤壁犯的那个错误：他们觉得水战和陆战有什么区别呢？无非就是通过船把士兵投放到战场，所以我们应该做什么？就是让船像陆地，所以曹操才愚蠢地把船连在一起，中了连环计，这就给了周瑜火攻的机会。

这不只是中国人，世界历史上也有很多这样的例子，最典型的是1588年英国舰队击败西班牙无敌舰队，这是一场著名的海战。当时西班牙无敌舰队三万人，英国舰队有一万五千人，这是绝对的兵力优势，所以西班牙人觉得自己稳操胜券。

但是这个数字是架不住细看的，因为西班牙军队中陆军和海军的比例是3：1；而英国舰队正好倒过来，陆军和海军的比例是1：3。所以西班牙主要的士兵是陆军，但是西班牙那部分海军的身份是船奴，就是划桨的，打仗主要是靠船上的陆军。西班牙人所谓的无敌舰队，其实仅仅是代步工具而已，本质上还是陆军。但是英国，有大量驾船技艺非常娴熟的水手。

所以开战之后，双方的行为模式就不一样，西班牙人总想用钩子把英国船给拉过来，让自己的士兵跳到英国船上去杀人。而英国人才不会这样，我要用的就是船的灵活性，所以在波涛中操纵船只，反复穿行，主要是靠船上的火炮来杀伤敌人。

所以当时有目击者说，西班牙船上血流成河，很多聚集在甲板上等着冲上英国船的西班牙陆军，就成了活靶子，死伤惨重。

西班牙无敌舰队被摧毁之后，大家算是知道了，海军不是把士兵弄上船就行了，海军有自己独特的作战方式。但是大家还是不明白一件事，就是没有海军的支持，陆地上的陆军是无法单独抗衡海军的优势的。英国人后来正是靠着这种海军的优势，击败了陆地强国法国，最后夺得了世界霸权。

这是怎么回事，你海军再厉害，不是只能在海上吗？

关键是海军和陆军配合起来，形成了一个新的物种。那就要看英国和法国之间那场著名的七年战争。

七年战争不是发生在欧洲，而是发生在北美。当时法国在北美也有大量的殖民地，后来我们知道的路易斯安那州，现在美国的一个州，其实原来是法国的殖民地。

那法国当然也有机会像大英帝国那样有世界霸权，关键一战就是英法七年战争，准确地说是1756年到1763年。在这七年战争中，英国是把海军的优势发挥得淋漓尽致，而法国败得很惨。

观察这七年战争我们看得出来，海上力量面对陆上力量，它有很多优势，我们说几点。

第一点，当时没有铁路，在陆上行军比在海上军舰航行，又慢又贵；而且陆军行军很难保密，往往敌方的侦察人员很容易就发现你了。但是海上航行保密性非常高，就算是到了今天，技术发达了，但是在海上找到敌人的舰队也不是一件容易的事。所以在历史上，海军一直就可以静悄悄地实施机动，不动声色地靠近敌人，这是第一点。

第二点，打仗离不开各种弹药物资的补给。英国海军强大，所以就

可以确保它的陆军随时随地得到充分的补给。同时英国海军还可以切断法国陆军的补给，在北美的法国军队实际上被切断了和欧洲的联系，这个仗还怎么打呢？

第三点，因为英军有海上的优势，所以它在北美陆军的数量其实不多，但是可以在海军的支持下主动选择攻击地点，法军只能被动应战，这是多大的优势！当需要转移作战地点的时候，英军一转脸上船了，轻松地 从海上到达；法军只能在陆地上艰苦地长途跋涉，所以法国人一直忍饥挨饿，被动地固守一些防线。

所以七年战争的结果是，英国人夺得了加拿大，完全控制了印度，大英帝国的基业从此建成。从这个过程中我们就可以看出海战和陆战的根本区别了。

陆军作战的目标，是要争夺资源和关键要地；海军作战的目标是让海洋为我和我的盟友开放，同时对敌人封闭，提升我军的机动能力，打击敌人的机动能力。

我们都知道抗日战争时期有著名的台儿庄战役，前后打了一个月，结果是中方伤亡5万人，日军伤亡2万人。中国军队的伤亡要大得多，但是仍然算是胜利，为啥？因为我们达到了抢占关键地盘的目的。

但是海洋就不一样，双方抢的是制海权。消灭对方的舰队，当然是抢制海权的一种方式了，但是让对方失去机动性和灵活性也是一种方式。

比如，第一次世界大战时期著名的日德兰海战，当时德国海军实力并不差，但还是被英国舰队封锁在港口里面，丧失了机动性。到了凡尔登战役之后，德国人觉得陆地战太苦了，陷入了僵持，最好能在海上想办法，看能不能突破英国人的封锁。

到了1916年的5月，德国和英国的主力舰队在海上遭遇，结果英国舰队损失了11万吨的船，德国舰队损失了6万吨；英军6000多人阵亡，德国2000多人阵亡。怎么样，谁败了？

答案是，德国的战果虽然大于英国，但是此后德国的舰队再也不敢冒险了，不敢出击了。

按照马汉在《海权论》里面的理论，德国海军变成了只是在理论上存在着的舰队，德国在战略上是一败涂地，为啥？因为丧失了能动性。

当时美国的《纽约时报》就冷嘲热讽地说，德国舰队攻击了它的监狱看守，但是仍然被关在监狱中。这个比方很绝妙，你丧失了机动性，你有再多的资源，哪怕你打赢了一两场仗，都没有用。

从海军的作战方式和它的优势中，我们可以得到很多重要的启发。

很多人都在说这个世界的不确定性正在增大，什么意思？就是这个世界越来越不像有固定地形的陆地，越来越像风急浪高的海洋。所以这个时候海战思维，或者说海洋思维，对我们这代人就非常重要。

这个思维转换其实不容易，它需要我们从静态到动态，从攻城掠地转向取势优先，从重视存量转向重视增量，从追求收益本身转向追求产生收益的机制等。

我们举个例子，在拥有资源和保持灵活性之间，你通常会怎么选呢？

要知道，资源只会让你暂时有优势，但是环境是千变万化的，你暂时的优势地位随时都有可能不再是优势，甚至会压灭你的灵活性、创造性，这些真正让你长期存活的火种。

我创业三年，最近才突然明白，一家公司的使命是啥？

不是像他们说的，什么做一个好产品，打造一个好服务，也不是为了赚钱、为了上市，那些都是结果。创业公司的使命是打造出一种适应能力，一个建立在组织合作基础上的，在不同环境中都能创造价值的适应能力，这是海战思维对我的启发。

战术的目标是要赢，而战略是从这个均衡向下一个均衡转化，不解决矛盾，只转化矛盾。

第8章 战略思想怎么影响国际局势与个人

所谓的战术思维，虽然也是运用资源达成目标，这个目标非常简洁、清晰，那就是要赢，最好对方全死全输，我是全活全赢。

01 强弱格局产生

有一套书叫《战略》，上下两册，作者是英国的战争史学家弗里德曼。弗里德曼在他的行当里当然是大神，但是他写这套书还是花了十几年的时间，为啥？因为这套书的野心实在是太大了。它要写的可不仅仅是战争中的战略，而是包含人类历史的一切时期、一切层次的战略，从政治的到军事的，从商业的到市场的，乃至是个人层次的战略，它全要包含在内，所以它的结构难度可想而知。

因为战略这个词本身就大而无当，啥叫战略？我们按照最宽泛的定义，就是调集资源和力量达成特定目标的艺术，都可以称之为战略。我的个老天，如果这样定义的话，那人类历史上一切才俊人士达成特定目标所想出来的那些行之有效的方法，以及背后抽象出来的理论，它都要写进去，所以这套书的写作难度实在是太大。

这一章没有办法只说这套书，因为它的结构实在是太恢弘了，只能讲其中的两个字，也就是书名上的这两个字——战略。

战略这个词我们每个人从念小学的时候就知道了，而且知道的时候，它对立面一般都站着另外一个词，叫战术。问题来了，战略和战术的区别到底是啥？我们一般都认为，战术是指比较小的，比较具体的，而战略比较大，比较宽泛。但这不是定义的方法，只能从大和小，从一个程度上的区别来定义一个概念，说明我们对它的理解未达究竟。

但是战略这个词在人类历史上也没有出现过一个权威定义，甚至这么两大厚本的书，里面都不敢说我知道什么是战略，所以这是一个见仁见智的事情。就像我所佩服的学界前辈吴伯凡先生，他就跟我讲，战略有两个定义，第一个叫“事后总结出来的好运气”，第二个叫“有选择的放弃”。这两个听着也都有道理，但是它不是从正面来定义什么是战略。

所以正是带着探究这个词本身到底应该是什么的兴趣，我读了这套书，读完了，我还真的觉得自己就找到了。所以我们把这套书放开，现在我们就来解读战略这个词。

我们解读一个概念，不可能从概念到概念，那会烦死人的，我们总得找到一个很具体的抓手吧？所以今天我们讲战略这个词，找到的抓手是一个人，他叫梅特涅。熟悉欧洲历史的人都知道，梅特涅是19世纪上半叶奥地利的首相，他其实在我们这一代人的知识结构当中，前后有两次出场。

第一次也许你还记得，是在我们的中学历史教科书里面，写到1848年欧洲革命的时候他出场了，当时他的身份是奥地利的首相，著名的反动派，人民一革命，他当然就仓皇逃窜，从奥地利首都维也纳，溜烟跑到了英国伦敦去避难。当然走的时候非常不光彩，他是男扮女装而走，所以当时欧洲的报纸还搞出了一幅讽刺漫画，是这个梅特涅穿着女装，然后鼻子老长。在欧洲文化当中，鼻子长就代表这个人爱说谎话，所以当时形象不是很好。

他第二次出场，是在一篇很著名的文章里面，我们中国人都知道，马克思写的《共产党宣言》。《共产党宣言》的第一句话，一个幽灵，一个共产主义的幽灵在欧洲徘徊。其实你只要读到第二句，马克思就已经把梅特涅写进去了，马克思是这么写的：为了对这个幽灵进行神圣的围剿，欧洲的一切旧势力，从教皇到沙皇，从梅特涅到基佐(基佐是法国的一个反动派)，从法国的激进派到德国的警察，这些欧洲的旧势力都联合起来了。这就是《共产党宣言》的第一段和第二段。

所以梅特涅这个人给我们留下的印象不太好，就是一个著名的反革命，著名的亡党分子。但是今天我们讲这个人可不能搁在这个背景下讲，我们要回到他当时真实的历史背景下，再来看他的历史地位。那梅特涅是一个什么人呢？其实回到当时的历史，他是欧洲历史上最最著名的外交家，他的一生和一个词绑在一起，这个词叫“均势外交”。

所谓“均势外交”，指的是均衡势力外交。看到这个词你会觉得，这不是英国人玩的那一套吗？对，英国人在历史上从来都是均势外交，就是欧洲大陆上不能出现打破原来均衡势力的那个强权。所以借用丘吉尔的一句话，说英国400年来的外交史，其实一句话就说得清楚，就是防止欧洲大陆上出现强大的、富于侵略性的霸道的国家。

这个话听着是正义凛然，其实是怎么回事呢？就是我英国人作为一个离岸的岛，我就反对欧洲大陆上出现任何新的崛起的势力，谁崛起我

打谁。所以英国这400年来的外交史特别好记，16世纪跟西班牙人死磕，无敌舰队覆灭；然后整个17世纪、18世纪，跟法国人死磕，死磕的高峰就是打拿破仑，著名的滑铁卢战役。打完拿破仑之后，欧洲崛起的新势力就是俄国沙皇，所以整个19世纪上半叶，英国人跟俄国人死磕；19世纪下半叶德国崛起，英国人又调转枪头，再来对付德国人。

到了第一次世界大战，把德国人给打趴下了，英国人说不行不行，德国人趴下那可不行，你法国人不能太欺负德国人，其实这也是均势外交的一个表现形式。所以为什么第一次世界大战之后，英国人对德国处于绥靖政策，跟它的均势外交的传统思想是一脉相承的。

到第二次世界大战的时候，英国人甭管多烦苏联，多反对共产主义、反对斯大林，但是利益是最主要的，要达成均势，所以又和苏联人联合起来，死磕德国人。因此英国的外交政策特别好理解，这个外交政策叫“离岸平衡手”，因为我是一个海外孤岛，我的主体利益是在全世界的海洋上，我是日不落帝国嘛，所以只要欧洲大陆不出现一个能够直接挑战我地位的强权，这就是我的基本利益所在。

所以均势外交这个事在英国人这头特别好理解，可是梅特涅的表演舞台是在奥地利，那是一个内陆国家，内陆国家你搞什么均势外交？在大陆上是非常残酷的地缘政治，我多一块土地你就少一块，那是势力外交，怎么搞出了个均势外交呢？

对，梅特涅这个人通过他在维也纳会议上的一系列表现，他的功绩就是奠定了一百年的欧洲和平。维也纳会议是在1814年召开的，整整一百年之后，到了1914年，欧洲人才开始打第一次世界大战。这中间整整一百年和平，其实挺奇怪的，因为此前的欧洲君主打成一团，此后第一次、第二次世界大战无比惨烈，唯独中间一百年风平浪静。

当然也有一些例外，比如说德国统一过程中的普法战争和普奥战争，也惨烈，但是毕竟持续时间不长，只有几个星期，所以影响面没有那么大。在欧洲之外也有一些战争，比如说克里米亚战争，是英国人、法国人联合起来磕俄国人，但是毕竟在欧洲本土之外，在欧洲这一百年和平大家享受了，而且造成一个错觉，很多欧洲人觉得，这白人之间的战争是不是就历史性地结束了？所以到第一次世界大战的时候大家才不习惯，怎么打仗死这么多人呢，这么惨烈呢？

所以现在历史学界公认，这一百年的和平就应该归功于梅特涅所主导的维也纳会议。要理解维也纳会议，得建立两个背景知识，第一个就是奥地利是一个什么样的国家，第二个是拿破仑战争。我们先来说奥地利。奥地利当时统治的王朝叫哈布斯堡王朝，这个家族在欧洲特别奇葩，他们有一句名言，说让欧洲的其他君主去打仗，我们快乐的哈布斯堡家族的人只会结婚。说白了，我们去搞领土，主要凭的是联姻，而不是什么枪炮，那个东西太低级。

所以在中世纪过程当中，哈布斯堡家族嫁女儿、娶媳妇、结婚继承遗产，在欧洲大陆上搜罗的领土大得吓人。摊开欧洲地图，从西边，比如说比利时，还有像西班牙、葡萄牙，大部分的意大利，还有奥地利本土，以及现在我们看到东欧的那些国家，什么捷克斯洛伐克、匈牙利、保加利亚、罗马尼亚、塞尔维亚等等，都是当时的哈布斯堡家族的土地，都是奥地利帝国的土地。

但是这一招到了近代之后就不灵了，为什么？因为民族主义起来了。比如说英国和法国这样的民族国家，就特别容易崛起和团结起来，因为大家去构建一个想象的共同体。而这个时候哈布斯堡家族这一套，拼凑这么多土地，那么多种宗教，那么多种民族，它向心力自然就比较差，所以不要看它地盘很大，它的实力其实是比较差的。

历史上有个名词，叫奥匈帝国，奥匈帝国跟奥地利什么关系？就是匈牙利人不干了，说我跟你不是一个民族，你是讲德语的，对吧？我是讲匈牙利语的，虽然你说我是你的领土，我认，但是我们好像是两个国家。这样，我们在上面再架一层中央政府，叫奥匈帝国，你是一个二元帝国，什么意思？我们两个国家效忠同一个君主就可以了嘛，我们什么财政、议会都分开来单过，只不过把什么外交、军事交到中央政府。这就是一个不得已的安排，就是这个帝国缺乏向心力，所以才改叫奥匈帝国。

匈牙利人最后矫情到什么程度？说这个军队虽然你们可以指挥，但是不能用德语来指挥，这样做伤我们民族自尊心，应该用匈牙利语来指挥。那你想，军队还有战斗力吗？连指挥系统的语言都不能统一。所以当时奥地利这么一大盘子散沙，凑在一起变成一个国家，在当时的欧洲历史上就有一个外号，叫布娃娃帝国主义，你虽然也是帝国主义者，但是脆弱不堪，或者叫欧洲的窝囊废。

而梅特涅进行表演的政治舞台，正是这个窝囊废国家。历史对窝囊废这个东西从来只有一个态度，你窝囊是吧？再赠送给你一项礼物，那就是你命中的煞神，或者说是克星。奥地利的命中克星是谁？就是那个著名的拿破仑。

我们都知道，拿破仑是从法国大革命当中涌现出来的一个人物，刚开始仅仅是一个底层的士兵，后来积军功节节上升，24岁就当准将，后来成为法国军队的一个统帅。然后干脆黄袍加身，自己当了皇帝，然后纵横欧洲十几年，这叫拿破仑时代。我们对于拿破仑时代的一般印象，就是拿破仑打遍欧洲无敌手，跟所有国家死磕，最主要对手是英国人，后来的滑铁卢不就是跟英国人打的吗；还有俄国人，最著名的库图佐夫元帅，所谓俄国人的第一次卫国战争。

可是这是后半截的事，前半截拿破仑跟谁死磕？就是奥地利。所以你想，一个窝囊废遇到了拿破仑这种大魔头，会发生什么呢？那这段恩怨我们就要追溯到1793年。1793年是法国大革命所谓的高潮时期，说白了就是闹得最不像话的那一年，在巴黎的协和广场上，断头台高高耸立，台下人头滚滚。

最不该杀的人，就是那个法国国王路易十六。我们对路易十六好像也没有什么好印象，反动君主嘛，可是反动派和反动派也不一样。比如说英国资产阶级革命期间杀掉的查理一世国王，手上斑斑血迹，真的是一个暴君，后来英国人是组织正式的法庭，按照正常的程序，按照叛国罪判他的死刑，这叫明正典刑，所以其他国家的人也不能说什么。

可是路易十六的情况不一样，首先这个人名声还不错，私德也很好，然后你说对革命的态度吧，甭管心里怎么想的，人家至少没有反对革命。你们不是不要专制君主制吗？想要立宪君主制吗？可以，谈嘛，对吧？支持你们革命。所以攻占巴士底狱之后，其实路易十六的表现一直是很好的。

但是在1793年，革命的狂潮仍然把路易十六给杀了。这一杀，在周边的君主看来，这叫大事不好，为什么？因为没有道理，你这是暴民起来，王冠落地，这意味着欧洲人所珍视的传统的道德、政治秩序，就要全盘崩溃。所以大家说我们得干涉。领头的就是奥地利，为啥它领头呢？除了它“膀大腰圆”之外，还有一个很重要的原因，就是路易十六的

王后安托瓦内特就是奥地利人，是哈布斯堡王族的公主，所以这是小舅子替自己的妹夫去报仇的一个故事。奥地利皇帝亲自挂帅，开始远征法国，这就是1793年的第一次反法同盟，基本上是纠结了欧洲所有的君主国。

我们知道这个历史，第一次反法同盟肯定是败得稀里哗啦。但问题是，就把拿破仑这个煞星给放出来了，因为拿破仑成名的战役叫土伦战役，就发生在这一次战争当中，这是1793年的事。

那奥地利的皇帝肯定是不服嘛，你一个国家闹成那个鬼样子，我这么大的一个帝国打你，还不是手到擒来吗？但是唯独就怕这个拿破仑。所以到了1799年的时候，奥地利皇帝又开始组织了第二次反法同盟，那为什么选择这个日子呢？因为他们发现拿破仑带领他的大军正在埃及作战，而且深陷泥潭。从埃及到法国，路程太远，那我就打你个措手不及。所以又开始组织第二次反法同盟。

但是他万没想到的是，这反而便宜了拿破仑，拿破仑借这样的机会，几乎是孤身一人就返回到法国，然后紧接着发动了“雾月政变”，自己当了第一执政。说白了，拿破仑当皇帝的路就从这一天开始了，为什么？国家危急关头你们都想活命，怎么办？你就得找我这个会打仗的，那么你们都得拥戴我。所以第二次反法同盟其实成就了拿破仑，然后拿破仑带着他的意大利方面军翻越阿尔卑斯山。

翻越阿尔卑斯山打仗，在这个过程中，拿破仑留下了一幅非常著名的画，就是他骑在马上，那个马的前蹄立起来，拿破仑显得很英武。其实我们都知道，拿破仑个子很小，他不站在马上，基本上就很被人看不起。

当然我还看到过一个材料，说拿破仑翻越阿尔卑斯山的时候，骑的其实是一头驴，根本就没有马，这是后来对他的一个形象的美化。最后也是把奥地利打得满地找牙，这就是第二次反法同盟。

第三次反法同盟是发生在六年后，准确地说是1805年，按说这个时候的奥地利你就别跟拿破仑死磕了，又打不过人家，一打就满地找牙，你何苦找那个不自在？所以这个时候的奥地利也不谈什么给妹夫报仇，什么恢复欧洲的旧秩序，因为你过去六年都没打仗了嘛。但是为什么又参加了1805年的这一次呢？因为有一口恶气实在是咽不下去。

1805年，拿破仑突然宣布自己要兼任意大利的皇帝，而且派自己家一亲戚到意大利当副皇帝。只不过这个亲戚跟拿破仑之间的关系很有意思，他是拿破仑老婆的孩子，这老婆的孩子不就是他的孩子吗？不是，拿破仑这个时候的皇后叫约瑟芬皇后，她在嫁给拿破仑之前是有前夫的，她自己是个寡妇，所以跟前夫生了这么一男一女两个孩子。按照我们中国人的说法，这叫拖油瓶，拖到了拿破仑家，但是拿破仑对这俩孩子都很好，把这个男孩就封到了意大利当副皇帝。

可这件事情奥地利绝对无法接受，为什么？第一，意大利几乎有一半的领土，包括我们今天看到像威尼斯、那不勒斯，甚至是西西里岛，都是哈布斯堡家族的，说这地产首先是我的。而且我不仅是奥地利皇帝，我还是神圣罗马帝国的皇帝，在历史上，那意大利应该是我们家的。当然我们历史上知道了，神圣罗马帝国在中世纪延续了一千年，但是名存实亡，仅仅是保留了这么一个帝号而已，实际上既没有什么号召力，也没有什么真正的实权。但是为了仅仅争这个虚名，我也要跟你拿破仑死磕一下，所以又打起来了。这是第三次反法同盟。

那这个时候奥地利身边还有一个盟友，那就是庞然大物俄国沙皇，所以这一次反法同盟，拿破仑可是真打出了威风，可以说他军事生涯的最顶峰也就是在这一次。他发生了一个很著名的战役，叫奥斯特里茨战役，在历史上称之为“三皇会战”，因为在战场上同时有三个皇帝。拿破仑，这是法兰西皇帝；奥地利皇帝弗朗茨二世，还有俄国沙皇亚历山大一世。

结果是这边俩皇帝差点被俘虏，所以拿破仑再次登上了他军事生涯的顶点。拿破仑说，你这个弗朗茨二世，奥地利皇帝，你心里不就是有那么点小阴影吗？觉得你是神圣罗马帝国的皇帝，所以要跟我争，好吧，神圣罗马帝国我今儿说了算，从此就结束了。一千多年的传统，拿破仑一句话就没了，取消了弗朗茨皇帝的帝号，从此你只能叫奥地利皇帝了。奥地利人也没办法，就忍了吧，这次真的是把底裤都输掉了。

第四次反法同盟就在第二年，1806年，奥地利人说这次我很坚贞，我就不参加了，果然他就没参加，这次跟拿破仑死磕的主力是普鲁士，我们就略过不说了。可是翻过年头，到了1807年的时候，也就是所谓的第五次反法联盟，领头的又是这个奥地利。你说这个家伙怎么记吃不记

打呢？你还跟拿破仑磕啥呢？那是因为拿破仑这个时候带领军队深陷在西班牙内乱，拿破仑在西班牙平乱呢，奥地利人一看，这是不是有机会了？我已经歇了两年了，是不是能够偷袭一下呢？所以在其他国家都没有真正动手的时候，奥地利又开始犯贱，偷袭法国。其实偷袭的都不是法国本土，而是法国在德意志的那些盟邦。

拿破仑一看这机会，正好在西班牙脱不了身，借着这个借口，一个大军就杀回来了，又把奥地利打得满地找牙。当然这次就没那么客气了，什么仅仅取消帝号，来，割地、赔款，你给我裁军，你的陆军只能保持在多大范围内，奥地利帝国这次可以说是到了真正的谷底。

这是1807年的事情，梅特涅的故事马上就要开始，他面对的就是这么窝囊的一个国家，而站在他对面的是拿破仑。梅特涅该怎么办呢？

02 实力不够，战略来凑

到了1807年的时候，也就是第五次反法同盟结束的时候，奥地利的地位算是掉到了历史的谷底，因为你跟拿破仑死磕，结果到最后连内裤都输掉了。其实我们从今天的角度看，这就是一个历史的必然，因为那个时候的战场上出现了一个全新的决胜因素，就是民族主义，换句话说，谁的背后有一个民族主义的大国，谁就赢。因为民族主义这个东西看起来很不理性，但是战场上真管用，因为它能凝聚人心，动员力量。

这个时候的欧洲，法国当然是最强的，不仅人口多、地盘大，更重要的是，它是欧洲大陆上第一个民族主义的国家，大家非常清楚，我们是法兰西民族，我们有民族性的国家认同。而这个时候德意志民族是啥呢？根本没有德国，是一盘散沙，各种各样的小公国，小的诸侯国，北边的普鲁士、南边的奥地利，还有巴伐利亚等等，一堆小家伙。

而意大利呢？这个时候压根儿就只是一个地名，根本不是一个国家，虽然大家都说意大利语，但是没有国家的民族性认同，你当然力量就差。所以这个时候的法国，再加上一个不世出的军事天才拿破仑，当然就能纵横欧洲无敌手了。

我们再反过来看奥地利，虽然也是人口多、地盘大，但是因为宗教矛盾、民族矛盾在内部发酵，所以它的国家力量无法动员到一点，然后投放到战场上去，因此实力当然就差。打仗打的是什么？不就是这个实力对比吗？

之所以要花那么多唇舌，交代从第一次到第五次反法同盟，其实是想说明一件事，就是奥地利人也不傻，他们的国王将领也是一时之精英，也是想尽了办法。但是没有用，在这样巨大的实力差距下，你纵有什么道义的大旗，纵有君主的联盟，纵有你偷袭人家拿破仑的软肋，人家拿破仑在埃及、在西班牙，你想偷偷地搞一把都搞不成。

所以可见，战术层面的一切可能性都已经被开发殆尽，但是这场仗你仍然是输，而且输到了奥地利这样的帝国，居然到了生死危亡的边缘。说白了，这个时候的拿破仑只要说你滚开，我派我一亲戚到你那儿当皇帝，它就真的完了。所以正是这个时候，1807年，梅特涅回到了奥

地利，去当外交大臣，开始了他的外交生涯。

当然这句话说得其实不太妥，他的外交生涯是早就开始了，因为梅特涅从小就生活在一个外交家世家，他爹就是外交家，所以他小时候还生活在国外，跟着他爹到处当大使。他自己长大之后也开始当大使，比如说奥地利派驻普鲁士的大使，到1807年的时候他是奥地利驻法国的大使。

第五次反法同盟是奥地利背信弃义，突然又偷袭人家拿破仑，所以拿破仑就非常生气，来，把奥地利驻法国大使给我叫来，就把这个梅特涅给叫来，一通喷，骗子、背信弃义等等。梅特涅这个时候虽然很年轻，在拿破仑面前一言不发，随你说，笑咪咪的就在那儿待着。

拿破仑喷来喷去说，这个人很有城府，不错，我很喜欢他，我也很尊敬他。拿破仑这句话可就传回到奥地利，说拿破仑都尊敬的人我们得用起来，所以这个人就从一个驻法国的大使，变成了奥地利的外交部长。这个时候的首相是一个亲王，我们就先忽略不谈，总而言之，从1807年开始，一直到1848年，这个时候的欧洲就被称为梅特涅时代，用一个人的名字去定义一个时代，你以为容易啊？

梅特涅一上台之后，他面对的任务其实非常简单，两条。第一条，就是取得法国信任，其实说白了，就是拿破仑本人的信任，说我们再也不会背叛你了，让拿破仑觉得奥地利已经被我打服了，这是第一个目标。第二个目标呢，跟这正好相反，就是我不能被拿破仑坐在屁股底下欺负吧？我们毕竟作为一个帝国，我们要伺机去削弱法国，或者说拿破仑的力量，所以这个时候梅特涅同时面对这两个似乎是相反的目标。

这个时候他干了两件事。第一件事，是给拿破仑介绍媳妇，我们前面讲，拿破仑的媳妇是那个著名的约瑟芬皇后。约瑟芬是一个寡妇，后来再嫁拿破仑，拿破仑确实也很爱她。但是有一件事，你岁数大了，这生孩子就困难，而这个时候的拿破仑是皇帝，皇帝有没有子嗣，决定了这个王朝有没有未来，所以这可不是简单的家庭幸福问题，这是一个重大的政治问题。所以约瑟芬这个皇后是肯定干不长了，而拿破仑必须在那些古老的欧洲王室里面，再找到自己的下一任皇后。

他刚开始瞄上的其实是俄国沙皇的妹妹，你想，法国在西边，俄国在东边，两个大国通过这桩婚姻一联盟，这多好呢？但是沙皇看不上

他，虽然打仗我打不过你，但是你当皇帝才几年？私下里管你叫科西嘉岛的怪物，你原来就是个农民，洗脚上田的，我们罗曼诺夫王朝的公主怎么能嫁给你呢？所以就各种推三推四，什么孩子现在岁数小，能不能等几年？这事我说了不算，得我妈皇太后说了才算，各种借口。

可是拿破仑不能等，因为他要着急结婚，着急生他的继承人，所以没办法，就盯上了奥地利的公主玛丽。据说有一次是在巴黎的假面舞会上，拿破仑就把梅特涅的妻子拉到了一边，梅特涅的妻子在奥地利的宫廷当中很有地位，因为她是奥地利当时首相的孙女。说你看，能不能给我传个信，给我拉个线，我看上你们那个玛丽公主了。

这个消息一传回奥地利，其实奥地利人也很纠结，罗曼诺夫家族要脸，我们哈布斯堡家族就不要脸吗？我们也不想跟泥腿子结婚。尤其这个玛丽公主，从小在宫中听父兄讲话，耳濡目染，全部是拿破仑的坏话，魔鬼一样的人、不要脸、欺负我们等等，今天突然让我嫁给他，这可咋办？

所以双方就僵持在这儿，拿破仑那边是攻势不断，我还记得上大学时在图书馆里看到过一本书，叫《世界名人情书集》，其中就有拿破仑写给玛丽公主的情书，那里面的内容也是肉麻得很，但是那都是表面，底下全是政治上的算计。双方就僵持在这儿，那谁打破了僵局呢？就是这个梅特涅。

梅特涅各种晓之以理、动之以情，一定把玛丽公主嫁过去，只要嫁过去，你弗朗茨二世就是人家拿破仑的老丈人，老丈人当个皇帝，他还不给个面子吗？所以奥地利政治格局的安全就暂时有了保障。后来没办法，玛丽公主就嫁过去了，当然这是另外一个故事，玛丽公主果然给拿破仑生了他一生当中唯一的男性继承人，生下来就被封为罗马王。

对梅特涅来讲，这件事情毕竟让奥地利的位置变得更加安全了，所以他的第一个目标达成了。可是梅特涅还有第二个目标，就是要削弱法国，你别看我们结婚了，你是我们女婿，那也要接着干你，算计你。

那怎么算计呢？能够在欧洲范围内干服拿破仑的，只有沙皇俄国。因为沙皇俄国你别看它经济不发达，但是它的战略纵深大，人口多，真的要打你拿破仑，还得是俄国人。所以他就不断地想方设法怂恿拿破仑，去打俄国。1812年，在俄罗斯的冰天雪地当中，拿破仑大败而归，

这是拿破仑命运的真正转折点。俄罗斯的库图佐夫元帅，甚至一把大火烧掉莫斯科，坚壁清野，把拿破仑逼入了绝境。

背后这个梅特涅其实就是一个重要的推手，他干了好几件事。第一就是不断地撺掇拿破仑，你去啊，俄罗斯人太讨厌了，干它，干它。拿破仑说，我对你也不是很放心；那怎么能不放心呢？你看，你只要干它，我就出三万兵马跟着你，我们一块儿去干它。那拿破仑一听，这可以啊，你要是给了我三万人，说明你跟我是一条心，那这欧洲大陆我就搞定了，只剩下东边这最后一颗钉子沙皇俄国。来呀，兄弟们，我们一起去把它干翻。

梅特涅干的第二件事呢，就是通过其他人的嘴，把这个消息给泄露出去，我们要跟他搞在一起了，我们要去打沙皇俄国。俄国人也挺紧张，不能把奥地利给逼急，所以又主动和奥地利去修复关系。你看，梅特涅通过这两招，马上让东边的、西边的两边邻国的大国关系都修复了。

但是他还干了第三件事，就是找到一个外交场合，面见沙皇亚历山大一世，跟他做了一个口头的保证，这玩意儿可不能写在纸上。啥意思呢？就是我们没办法，我们打架又打不过他，我们又当了他老丈人，闺女在他手里，他现在要打你，我们只好跟着，所以派了三万人马，也不是很多。但是我现在给你做个保证，主要就是三个“最少”，就是对你进行最少的进军，在过程中给拿破仑最少的支持，一旦进入你的国境之后，做最少的破坏。你看，怎么样？我够朋友吧？这三条“最少”我已经交代给奥地利军队的指挥官了，你放心。

沙皇俄国还不得不卖他这个面子，后来的故事我们都知道了，1812年，在俄罗斯的冰天雪地当中，拿破仑一战大败，然后败回了法国。那奥地利的这三万军队怎么样呢？没事，既没有吃什么亏，回来的时候一点人数发现，怎么还多了？因为在拿破仑军队溃散的过程中，很多人跟着奥地利军队就回来了，反而实力还增长了。你看，梅特涅这个人是不是很没有道德底线？两面三刀的家伙，是个典型的阴谋家。

但是紧接着发生的故事大家又很惊讶，梅特涅的行为跟以前不一样，就是拿破仑这时候已经不行了，赶紧揍他，这就叫第六次反法同盟，这是在1814年的时候。可是梅特涅说别别别，打法国何必呢？这是

我们女婿，对吧？拦着。这本来奥地利跟法国打了这么多年已经红了眼，他为什么拦着呢？

因为梅特涅心里很清楚，把法国给干趴下，我作为一个布娃娃帝国主义，作为欧洲的窝囊废，就该你俄国人，或者北边的普鲁士欺负我了，我一定得保持法国还存有一定的实力。所以梅特涅主动说，我去劝拿破仑，能不能让法国退回到1792年之前的状态，他也别当什么皇帝了，他就当个法国国王，不就挺好吗？我们也不用费劲跟他打了。

其他几个国王说，要么你去说说看，你要说不通他，你也得加入我们，做第六次反法同盟。梅特涅说我去说，我去说，后来就见了拿破仑。这是这两个人一生外交生涯当中可能最重要的一次交涉，两个人见面之后，关在小屋里大概谈了九个半小时。为啥说很重要呢？因为这两个人后来的回忆录都写到了这次谈话。

当然这次谈话没什么用，拿破仑那个狗脾气，什么1792年之前的状态，我要把我侵犯的国土、搞来的财宝全部退回去？呸，我才不干呢。后来说急了，还把帽子扔地下，说我吃亏就吃在你手里，你跟我两面三刀，派三万人跟后面，跟游行似的，我败就是因为你们奥地利人，我怎么就信了你呢？

最后梅特涅也是没办法，说你以为把帽子扔地下，我会给你捡起来吗？认你这个皇帝吗？拿破仑先生，我已经看出来，你败了，你没有机会了，然后就走了。当然后来的故事我们也知道了，这次列强没有把拿破仑怎么样，就把他流放到地中海当中的一个岛，叫厄尔巴岛，离欧洲本土还是很近的。而且给拿破仑留足了面子，就是你不是想当皇帝吗？得，这皇帝的称号你接着保留，你就做厄尔巴岛上的皇帝，一年还给他200万法郎的年薪，可着劲花，咱们也不欺负你。

紧接着，梅特涅就干了他一生当中最重要的一件事，就是组织召开1814年的维也纳会议。本来列强打完了法国之后，安置完拿破仑，也就该各自回家了吧？梅特涅说别介，咱们坐下来聊一聊，选在哪儿聊呢？就是我老家维也纳。因为维也纳虽然很穷，但是距离大家的路程是差不多的，我们在欧洲中部，免除你们的鞍马劳顿，我们把欧洲所有说了算的人，大概是219个，甭管是亲自来，还是派特使来，我们一起聊一聊战后的国际格局安排。

不要小看维也纳会议，它其实开创了一个传统。第一次世界大战之后的巴黎和会，第二次世界大战临到末了的雅尔塔会议，其实都是承接了梅特涅开创的这个传统，大战之后，大国要坐下来聊一聊，安排战后的国际格局。维也纳会议其实达成了很多重要的成果，比如说我们今天熟悉的外交界的一系列名词，啥叫大使，啥叫公使，啥叫特命全权代表，啥叫驻外武官，这些名词的含义都是这个大会定下来的。

而且这次大会正式结束了欧洲的奴隶贸易，只有美国人还在搞万恶的贩奴运动，这些君主都觉得我们很高尚，我们不贩奴。还有欧洲的自由通航，也是这次会议定下来的，所以它的成果其实非常之丰富，可以说自从这次会议之后，国际外交才有了现代化的样子。

当然，这次会议其实都不能称之为会议，为啥？因为从来没开过会，既没有开幕式、闭幕式，也没有什么第一次、第二次论坛，也没有什么大会发言。按照当时的一个参会武官的说法，说大会从未开始，但是舞会从未停止，都是一场一场的舞会、赛马、音乐会，每天晚上就是开宴会等等。

那你说奥地利有这实力吗？对呀，穷国，财政不富裕，所以这次真的是面子工程。梅特涅能做到什么地步？就是跟弗朗茨二世商量，说你要不把皇宫腾出来，让我们开会，您委屈委屈。所以这次真的是耗尽了奥地利的国力，为啥？因为这个会开的时间太长，前前后后开了九个月，当然中间要扣除三个月，就是拿破仑后来又从厄尔巴岛逃回来了，然后又搞了一次复辟，这就是所谓的百日王朝。这三个月扣除，那前后也有半年，这半年天天开宴会，天天要组织盛大的贵族活动，你说这得花多少钱？所以搞面子工程开会，这是打梅特涅开始就有的一个传统。

那梅特涅在其间干吗呢？当时人给了他一个称号，叫蝴蝶大臣，就是像一个花蝴蝶一样到处飞来飞去，跟这个聊聊，跟那个聊聊，把这个带到书房叨叨几句，把那个带到书房搞一些阴谋诡计。他所有的目标其实非常简单，就是我奥地利是一个弱国，我没有本事跟任何强权对抗，那怎么办呢？我们就要做到千丝万缕的你中有我、我中有你的关系，最好我周边的这些强权都能互相制约。

所以在梅特涅的所有斡旋之下，最后达成的欧洲格局就是全部制约在一起，大家像蜘蛛网一样，互相都分不开。比如说俄国，你虽然赢

了，那你了不起，一定要制约你，你想拿下整个波兰，那是不可能的，挡着俄国人。法国人，要给它一定的实力保证，虽然你输了，不能当战败国处理。

法国的外交大臣塔列朗就说，我们法国人多冤啊，拿破仑是个坏蛋，他是篡权的。我现在是代表波旁王朝，我们也是受害者，所以你要把法国当一个大国来看待，来加入这次会议，因此法国的实力也被保障下来。对北方的普鲁士的制约，包括对法国的制约，其实都花了大量的心思，最后奠定的这个格局就是保障了欧洲整整一百年的和平。

维也纳会议当中有两个突出的原则，第一个叫正统原则，我们以后不认拿破仑这样的人，要认主流价值观，就是我们这些正牌的君主，这叫正统原则。第二个原则叫补偿原则，欧洲就是一块蛋糕，我们都是坐在桌子边上的食客，你多吃一口，你也别太霸道，你补我一点，我们什么东西都做交换，不要打，不要动手。所以用这种补偿原则，我们就跟下象棋一样，我们都是对个炮、对个马，至少做到表面上互不吃亏。最后谁强大，谁壮大起来，那就是靠你棋艺的强盛，所以最好不要打仗。

梅特涅的这个思想，你可以说他是和平主义的开端，当然也是适应了奥地利布娃娃帝国主义当时的国力水平。维也纳会议开完之后，大家觉得，这欧洲明明你奥地利实力最差，但是好像整个国际格局是由你们来安排的？所以这个时代叫梅特涅时代，这可不只是奥地利的梅特涅时代，这是整个欧洲的梅特涅时代。

而梅特涅在这次大会上也获得了另外一个称号：欧洲的马车夫，从这一年开始，一直到1848年，整个欧洲格局其实是在一个弱国，以及这个弱国的首相梅特涅的控制当中，你不觉得这是一个很神奇的结果吗？看到这儿你可能会说，这跟你今天要讲的主题：战略，到底有什么关系？

03 国际战略与人生战略

我们回到主题，到底什么是战略？

我翻完这两本书之后，看了里面有趣的案例和理论总结，于是有一个东西在我的脑子里就渐渐成形了，那就是战略和战术之间到底是啥区别呢？它绝对不是我们平常理解的大和小之间程度上的区别，这实质上是两种完全不同的思维方式。

所谓的战术思维，虽然也是运用资源达成目标，这个目标非常简洁、清晰，那就是要赢，最好对方全死全输，我是全活全赢。

可是战略就不一样，它也是运用资源达成目标，但是这个目标保守得很，它先是承认，我生活在一个均衡的格局中，然后我推动这个均衡，向下一个均衡点转化。在转化的过程中，我希望自己在下一个均衡点当中，那个优势稍微大一点点，这叫战略思维。

我们举一个例子，中国人爱下两种棋，一种是象棋，这就是典型的战术思维，最后的目标很简单，将死你。我作为一个高手，在过程中就是不断地吃你的子，你全死，我全活。可是围棋就不一样，围棋从一开始就是你一手我一手，达成新的均衡，一直到棋盘结束。

我小时候下围棋的时候就觉得好奇怪，为什么要学定式呢？因为定式在围棋里面从来不是教你怎么赢得对方，而是达成一种“两分”的结果，就是互不吃亏。这互不吃亏的事我为啥要学呢？可是围棋就是这样，一直到最后的均衡点，不是你死我活，是你也活我也活。啥叫赢？我比你多半目，我活得比你好一丢丢，我都是赢，所以围棋代表的是战略思维。

可能你还有一点没听明白，下面我们就分三个层次来讲这个区别。第一个层次就是目标不同，战术的目标是赢，而战略的目标是下一个均衡点的达成，这中间的区别很微妙。赢这个东西，你能永远赢吗？就像你饿你吃，你总有吃饱的那一天，那个时候你会说我不吃了，我不赢了，我们坐下来聊一聊。这不就是下一个均衡点的达成吗？战略思维要求我们超越战术思维，从那个最终的均衡点回推我们现在应该做什么。

这好像说得还是有点虚，我们举个例子。前文提到一个人塔列朗，就是1814年维也纳会议的法国外交部部长，这个人其实在法国历史上名声很不好，老叛变，原来他是拿破仑的外交部部长，可是到了1814年的时候，他摇身一变，变成了那个复辟的波旁王朝的外交部部长。大家说，这个拿破仑对你也不错，你咋就叛变他了？所以这个人一生背了一个“变色龙”的称号。当然他也很爱财，私德可能也不怎么样。

但是塔列朗在解释他的叛变行为的时候说，拿破仑这个人是不能跟他混的，为啥？野心太大了，他永远要赢。好，就算这次打俄国他赢了，那又怎样？因为他下一个目标一定是征服埃及，征服拜占庭，征服英国，那整个这个国家就会被他拖到血海当中，总有一天他会败的，而那个时候法兰西民族可就是万劫不复了。所以你看，好的政治家他不是要追逐赢，而是我活你也得活，我们最终在一个格局当中，只要我占点便宜就可以了，这就叫战略思维。

所以后来塔列朗讲了一句名言，你们都指责我是叛徒，但实际上在任何一种力量自暴自弃之前，我都不曾背叛他。啥意思？就是你拿破仑始终要赢，你不肯达成任何一个点上的均衡，那我只好选择一个我认为合适的点背叛你了，因为我是法兰西的政治家，我是要对这个民族负责的，我凭什么跟你拿破仑狂奔到死呢？所以你看，这就是战略思维，我的目标是达成一个均衡，而不是简单的赢。

那战略的第二次层次，就是过程的特点不同，战术的过程特点就是不断累积本方力量。有一篇很有名的文章劈头就问：谁是我们的朋友，谁是我们的敌人？这是革命的首要问题。朋友搞得多多的，把敌人搞得少少的，革命就赢了，这是一种典型的战术思维。可是战略思维就不一样了，不要把敌人和朋友搞得那么清楚，最好从中掌握那个非常精妙的均衡，这就是平衡点。

梅特涅讲过一句名言，他说我控制欧洲局势的心法其实就是一条，就是确保所有国家之间的矛盾要大于他们和奥地利之间的矛盾。敌人和朋友搞清楚有那么重要吗？大家都有矛盾，但是这个矛盾都有化解的可能，只要我确保你们之间的矛盾大于你们和我之间的矛盾，你们就会永远争取我的支持。所以我奥地利虽然国力不强，但是我就是控制欧洲的局势，这就叫战略思维。

有两句外交界的名言，第一句是英国的首相索尔兹伯里讲的，说英国的外交政策就是从从容地顺流漂下，偶尔伸出船篙点一下，以避免触礁。后来的那个铁血宰相俾斯麦也讲过一句类似的话，说国家是航行在时间河流上的航船，言下之意就是，我当下要确保一种精妙的平衡，绝对不能向左或者是向右，这当中是要靠政治智慧一点一点地去调整的，这是一个过程性的意识。

在德国的统一战争过程中，俾斯麦和他的皇帝威廉一世，就发生过一次争论。当时普鲁士已经把奥地利给打败了，已经兵临维也纳城下，威廉一世说，打呀打呀，把维也纳打下来算了。俾斯麦说不能打，我们已经赢了，何必再打下来呢？打下来之后，对奥地利人来说严重的自尊心的挫伤，何必呢？

这个时候俾斯麦讲了一句名言，他说如果把维也纳打下来，这当然对我们的士兵将来回忆起来的时候是非常愉快的，但是这为将来我们达成一个新的均衡，制造了毫无必要的困难。因为毕竟我们两个是一个民族，都是讲德语的，将来是要在一起过日子的，何必呢？俾斯麦说，政治的目的不是要从战败的对手身上榨取更多的利益，而是要考虑它在政治上的必要性。你看，这就是战略的过程性思维。

当然，战略和战术还有第三个层次的区别，就是实现的手法不一样。战术的实现手法很简单，就地解决当下矛盾，推动矛盾的激化，最后图穷匕现，得出一个确定性的输赢。而战略不一样，它是从这个均衡向下一个均衡转化，我们不解决矛盾，我们只转化矛盾。

说到这儿，我们把战略的三个层次基本就说完了，你可能会觉得这国家的事跟我老百姓有什么关系呢？其实对于每一个人来说，建立战略思维都特别重要。通往财富自由之路，很多人以为是钱铺就的。其实不是，如果你不能打破你当下的生活怪圈，换句话说，就是从这个均衡向下一个均衡推动它的转化的话，给你更多的钱也没有用，你也实现不了财富自由。

所以什么是人生的战略？我们过去都以为，挣很多钱，我就变得财富自由了。请注意，这是一种战术思维，你永远想靠积聚一种力量来解脱自己的人生，可能此路不通。通的路是什么呢？还是我们刚才给的那个答案，就是从当下的均衡，你努力推动它向下一个均衡去转化，你摆

脱了当下的怪圈，财富、力量，所有你追逐的东西才能对你有用，这就叫人生的战略。

上升期的大国，只要不着急，总有办法找到把实力兑现为地位的方法。

第9章 什么影响着国际关系

国际主导权，说到底是由国家实力决定的。

这几百年的西方历史上，我们经常看到一幕，就是大国霸权轮番登场。16世纪的西班牙、17世纪的荷兰、18世纪的法国、19世纪的英国、20世纪的美国。老的霸权国谢幕，新兴霸权崛起，不管胜败，都难免要打一仗。但是，其中有一个例外，就是美国霸权替代英国霸权，几乎是和平过渡，自然交接。直到今天，英美两国也是坚定的盟友。所以，这两国的关系，堪称典范。

那为啥呢？老大居然甘心被老二超过，居然没有发生剧烈的摩擦？我们经常听到的解释是，因为这两国同文同种，是原宗主国和殖民地的关系，文化上有师承，血缘上是近亲，一家人，当然就好商量。

其实回到19世纪后期的历史，你会发现，完全不是这么回事。

我们对英美关系的印象，先是知道美国独立战争和英国打仗，然后就跳到一百年后，美国参加一战帮助英国打仗了。那这中间，差不多是整个19世纪，这一百年间，英美关系到底是怎样的呢？

事实上非常不好。1812年，双方还打了一仗，英军曾经攻占华盛顿，还一把火烧了白宫。不仅是中国人，很多美国人听到这件事也感到意外——英军居然曾经烧过白宫？是的，烧过。据说，白宫之所以是白色的，就是因为当初被烧得黑乎乎的，重建时为了遮丑，刷上了一层白。

这之后，英美之间虽然不打仗了，但关系很冷淡。在美国人看来，虽然同说英语，但英国和那些欧洲国家没多大差别，都是热衷于殖民扩张的帝国主义者。美国的孤立主义，就是不想卷入欧洲那些乱七八糟的纷争里面去。对英国人来说呢，美国就是遥远北美的一个失去的殖民地而已。英国关注的重点是欧洲大陆。

到了19世纪末期产生了一些变化，因为实力在变化。在全世界制造业份额中，英国从超过30%下降到不足20%，美国则超过了30%，成了

世界第一。在军事上也开始不行了，英国海军在海洋上的压倒性优势，也被德国和法国追赶。英国的世界霸权正在被动摇。

这就是当时的基本态势。但是，英国是不是就此认输了呢？怎么可能？毕竟是当时的老大。你从后来第一次和第二次世界大战英国的应战方式就可以看得出来，这是一个有强烈求生意志和战斗精神的帝国。那英国和美国之间为什么没有爆发争霸战呢？

我又重看了一遍《帝国定型：美国的1890-1900》这本书，注意到了其中的一个案例，就是“委内瑞拉危机”，通过这个事件就能看得出这两个大国博弈的风格。

委内瑞拉在南美洲北部，它的一个邻居是英国的一个殖民地，英属圭亚那。1841年，一个英国地理学家对边界做了勘探，然后就划定了一条边界线，叫“肖恩伯克线”。这就给后来的领土争端埋下了隐患。委内瑞拉说，哎，你这根“肖恩伯克线”怎么把我的一部分领土给划到英属圭亚那那边去了呢？

刚开始，双方还同意搁置争议，毕竟那地方是不毛之地。到了1875年，争议地区发现了金矿，这就没法搁置了，谈判，破裂，直到断绝外交关系，危机开始了。

委内瑞拉知道自己是小国，较量不过英国，就打算把美国拉进来。美国原来也犯不上管这种事。但是正好，美国当时国内有经济危机，迫切需要对内展示力量，总统克利夫兰就任命了一个有名的暴脾气的人奥尔尼来担任国务卿。这奥尔尼脾气有多暴呢？他外号叫“24英寸大炮”。他曾经一怒之下把亲生女儿赶出家门，并发誓永不再见女儿。后来他还真就和住在同一个城市的女儿30年不见面。有这么个人主事，美国就迅速介入委内瑞拉危机，开始和英国直接对抗。

奥尔尼先是写了一份长达20页的照会，发给英国政府。照会强调，我美国在美洲是有主导地位的，我是美洲老大，现在不是有领土争端吗？来，我要来当仲裁。

英国接到美国照会以后，为了表示傲慢，英国故意拖了几个月才发出回复。回复的意思也很简单，谁说你美国是美洲老大？你不能当仲裁。

拖了这么长时间，得到的是这样一份答复，奥尔尼那暴脾气，哪儿受得了？连夜起草了一份总统对国会的特别咨文。语气特别严厉，已经接近于战争威胁了。其实美国就是在等这个发飙的机会。我又不是要在全球挑战英国的霸权，这是我家门口呢，美洲的事情我做主，这是之前的门罗主义都宣布过的。来文的，来武的，我都有胜算。这是美国这个新崛起的大国对大英帝国的公开、直接的挑战。

克利夫兰咨文在国会宣读时，获得了参众两院的热烈鼓掌。要知道这非常不寻常，美国参议院按照传统是不允许鼓掌的。可见两党对强硬外交的一致支持。美国的国内舆论一下子被点燃了。一时间，美国社会到处都在谈论和英国的战争。一些内战老兵向陆军部写信请战。有企业组织雇员穿上独立战争时期的军装上街游行。传统的反英群体，比如爱尔兰裔美国人，更是群情激奋，当时就要组成军队出征加拿大，因为加拿大那时候也算英国的。英美两国似乎走到了战争边缘。

这个时候，双方的国家性格就开始起作用了。什么性格？现实主义。

当时英国的首相索尔兹伯里，也是外交大臣，是名经验老到的政治家。他判断，别看美国喊得响，没有真打仗的可能。毕竟双方的军备差得远。索尔兹伯里给女王的电报中说：“如果我们保持平静，美国人的情绪将慢慢消失”。他甚至拒绝召开内阁会议来商量这件事。

果然，美国最初的狂热很快就过去了。商人的力量开始变大了。商人未必不爱国，但是他们更关注的是财产。商人因为担心和英国开战，大量投资者抛售股票，纽约证券市场遭到重挫，价值340万美元的黄金流出美国。克利夫兰总统不得不又跑到国会发表了一篇咨文，不过这次不是打仗了，而是如何应对灾难性的金融局势。你关注钱，你就是个现实主义者，那紧张局势自然就缓解了。

这时候，英美两国坐下来谈判委内瑞拉问题的时机就成熟了。那就谈啊。结果是什么呢？很有意思。美国是为了委内瑞拉出头争领土，但是谈判的结果是，争议领土全归了英国。那美国不是服软了吗？不是。美国拿到的更多——虽然美国让步，但是是在它仲裁下的让步，也就是说，英国彻底承认了美国在美洲的主导地位！这里面唯一的输家好像就是委内瑞拉。对，大国相争，小国的利益被牺牲掉，也没什么奇怪的。

从此，美国在西半球的霸权地位就确立了。英美两国之间不会再有战争了，英美之间长达一个世纪的敌对关系结束了。这才有了后来两国成为坚定盟友和霸权禅让关系的佳话。

这个故事告诉我们：

第一，国际主导权，说到底是由国家实力决定的。上升期的大国，只要不着急，总有办法找到把实力兑现为地位的方法。

第二，只要是两个有现实主义传统的国家，在一切问题上，总能找到互相交易、各取所需的方法。一切事在人为。

永远不要低估人性的顽固，也永远不要高估妥协的力量。在大多数情况下，共识是我们展现意志、选择伙伴的最终结果。

第10章 在那些重要的历史节点上，人们是怎么达成共识的

从这两个故事你能看出，历史上只有一种方法是有效的，那就是用坚定的信念影响所有人，如果有影响不了的，那就把达不成共识的人排除出去。

怎么在一大群人中，就一个重要问题达成共识呢？

过去我们认为，主要有两种方式：一种是强权，另一种是妥协。

比如在很多人眼里，民主政治就是两派妥协，来达成共识的一种方式。是这样吗？

不一定。

比如，有一部口碑不错的电影，叫《至暗时刻》，讲的是二战中丘吉尔担任英国首相后，领导抵抗纳粹侵略的故事。这里面有一个细节，可能不太符合历史。什么细节呢？

对于抵抗纳粹这件事，影片里丘吉尔虽然在政界表现得很坚定，但内心里有不安和犹豫。直到他跑到地铁上倾听了人民的声音，知道人民内心是坚决反对希特勒的，最终才下定决心，在议院发表了那篇著名的演讲，坚决抵抗纳粹。

历史上真实的情况是怎样的呢？丘吉尔态度自始至终都很坚决，他也没有为了这事儿下基层调研，就是在小黑屋里，5个人开了5天会，把所有人都说服了，一致通过：打！

当然，电影为了戏剧化效果做一些虚构，这可以理解。但恰恰因为这一点，我觉得这个虚构值得拿出来说道说道。

虽然它乍看起来很感人，政治很正确，政治家倾听了民众的声音，最终下定决心做出了选择。但是仔细想一想，回味一下，要是他接触到的人民不愿意打仗，那就不打纳粹了吗？

再进一步，一个在关键时刻承担国家民族命运的政治家，这么容易被民众的意见左右，这是应该的吗？你是民众选出来的，这意味着你应该用全部的勇气、决心、信念和耐心，最大限度地实现民众的利益。

这个电影把丘吉尔描写成了一个因为民众声音才下定最后决心的政治家，是不是有点儿推卸责任的意思？

其实，历史上的丘吉尔很轴，是个为了保护大英帝国利益一意孤行、不择手段的人。他在那个普遍厌战的年代，数十年如一日地呼吁对纳粹要强硬。他是少数派，但他不需要与多数达成共识，因为他对自己的判断有绝对信心。

我认识的很多人，对自由民主有一种误解：就是讲自由民主，一定要商讨、要妥协、要达成共识。

其实在历史上，自由民主的力量表现出强大战斗力的时候，恰恰是它不那么讲共识的时候，恰恰是某个魅力人物光芒夺目的时候。比如刚才讲的丘吉尔。

再举一个英国的例子。我们都知道，英国有一场“光荣革命”，怎么回事呢？

话说1688年，英国有一帮人发动了非暴力政变，推翻国王詹姆士二世。那国王没有了怎么办呢？从荷兰请来了詹姆士二世的女婿来当国王，这就是威廉三世。

那你凭啥白捡了这么个便宜当国王呢？来吧，接受点条件吧——这就是限制王权的《权利法案》。从此，英国国王是“统而不治”，国家权力由君主逐渐转移到议会。

为什么英国人觉得“光荣”呢？因为这场革命没流血就发生了变革。很多学者说，光荣革命好啊，没流血是一种达成共识的智慧，体现了自由民主的协商精神。

不好意思，这种说法是错的。

首先咱们得明白，光荣革命的原因，不是一般的政治纠纷，而是宗

教纠纷。当时西欧的宗教主要是两大派别：天主教和新教。

天主教跟罗马教皇是一伙儿的，主要支持者是法国人。还有新教，跟罗马教皇是死对头，主要支持者是荷兰、丹麦，和后来德国的一部分地区。英国情况特殊一点，还有一个自创的教派：英国国教。这样，就有三种宗教势力在英国互相搅和。

这个国王詹姆士二世，他相信的是天主教。而当时英国议会大部分成员，相信的是国教或者新教。你说这有啥，大家各信各的呗？不行，这在政治上问题很大。

第一个问题，是国家主权问题。你想，国王信的是天主教，那按照天主教的教义，所有天主教徒都要听罗马教皇的。那到底谁才是英国的主人？

第二个问题，是国家关系问题。当时天主教圈子里最有势力的是法国国王，太阳王路易十四。英国和法国，是世仇，在海外殖民地上也有很多现实矛盾。

在议会里的那帮英国国教和新教的人看来，我们英国为啥要跟法国搞到一起呢？这不符合英国的国家利益嘛。所以，就推翻了信天主教的詹姆士二世，换上了他的女婿，信仰新教的威廉三世。

在议会里主导这件事的，有七个人，他们就是光荣革命的功臣，史称“不朽七君子”。

但是这事没有完。威廉三世带着荷兰的军队登陆英国，詹姆士二世就连夜跑了，去法国搬救兵去了，他们天主教徒是一家嘛。

当时的法国国王路易十四也是很强大、很要面子的，于是就借给詹姆士二世六千兵马。1690年，詹姆士二世这位老丈人，就和女婿威廉三世在爱尔兰打了一仗。詹姆士二世战败，这才分出胜负雌雄。

英国议会还不放心，直到1701年又搞了一个王位继承法，把信天主教的英国国王后裔，都排斥在王位继承权之外，这才完全解决问题。

把“光荣革命”的完整历史这么捋了一遍，你就发现，它并不是没有

流血，只不过是当时没流，第二年双方还是打了一仗来解决问题。

更重要的是，说“光荣革命”体现了协商精神也是错的。英国国教和天主教之间达成什么共识了？完全就是把天主教这一派给清除出去了。

刚才讲了两个和英国有关的故事。一个是丘吉尔，一个是光荣革命。但是本质上想讲的问题是，共识是怎样达成的？

回到刚开始的那个说法，强权用暴力压服别人，能达成共识吗？当然不能，我顺从你，这并不意味着我跟你有共识啊。

那妥协可以达成共识吗？也不能，民主是一种多数决原则的决策手段。你人多，我只能听你的，但我跟你未必会达成共识。只是因为我将来还有机会上台，所以大家不会被逼急了使用暴力而已。

当然，妥协也经常有用。但是，那一般都是鸡毛蒜皮的小事，或者是面向完全对这事没有成见的人，才能达成共识。如果像这种大是大非，比如是不是抵抗纳粹、信什么宗教的问题，那妥协这种手段就彻底没用了。

那什么办法才能在大规模人群中，就重要事项达成共识呢？

从这两个故事里你能看出，历史上只有一种方法是有效的，那就是用坚定的信念影响所有人，如果有影响不了的，那就把达不成共识的人排除出去。

这话听着有点政治不正确，但是你想一个场景就明白了。

一家创业公司，我们需要有共识的人一起战斗，我们不需要猪队友，对吧？那该怎么做呢？

招一些人进来，然后用纪律驯化他们吗？或者，用培训和推心置腹的谈话，说服他们或者迁就他们吗？

都不对，效率都太低。

唯一有效的方式，就是严把招聘关，把没有共识的人排斥在公司的外面，这是达成共识最快的方式。全世界排名第一的管理理念，非常简

单，就是“No Asshole”，没有混蛋。

对，永远不要低估人性的顽固，也永远不要高估妥协的力量。在大多数情况下，共识是我们展现意志、选择伙伴的最终结果。

只要有利于解决当前的问题，所有合理的精神资源都要拿来好好利用。

第11章 古代的人们凭借什么控制局面，统治“天下”

人类制度创生，往往都是遇到问题解决问题。不能单摆浮搁地看一项制度的合理性，而要历史地看，在生成过程中去看。

01 “天下”——一次统治概念的创新

很多创新在今天看已经是常识，不足为奇，但是在它创生的那一刻，其实是非常艰难、非常智慧。

今天我们来看一个中国历史上伟大的概念创新，就是天下观。天下观的具体话语表现就是那句“普天之下，莫非王土”。

你可能会说，这句话听起来很霸道啊，不就是说天下所有东西都是他们帝王家的吗？一个三岁小孩，霸道起来，也会说所有的玩具都是我的啊，这算啥了不起的观念创新？

所以，还是得回到创生这个观念的时代，你才会理解它到底解决了什么问题，到底有多了不起。

“天下”这个观念，是由周朝人发明的。王国维先生说过一句话：“中国政治与文化之变革，莫剧于殷周之际”。

就是说，这几千年的历史大变革，最剧烈的一次，就是从商朝到周朝的这一次。请注意，王国维先生可是从晚清一直生活到民国的人，他知道鸦片战争，经历过辛亥革命，为什么他仍然认为最剧烈的变化还是商朝到周朝的变化呢？那个时代究竟发生了什么？

一般来说，王朝的覆灭，都是因为自身实力衰弱了，被内部敌人颠覆或者被外部敌人吞并了。但商朝并不是这样，商纣王虽然在后世被称为暴君，但商朝的灭亡，其实偶然性很大。

周只是商朝的很多诸侯国中的一个，还是比较小的一个，在西北的角上。商朝的政治中心在中原，人口可能在百万以上。周的人口，据史学家估计，只有不到10万。

周人抓住商纣王派军队攻打东夷的机会，联合其他邦国，发动突袭。司马迁记载，各邦一共出动了战车300辆，甲士45000人，这就是牧野之战。

商朝主力军队来不及赶回来救驾，纣王临时拼凑了军队应战，但部分军队哗变，导致战场大败，纣王自杀。商朝就此灭亡，周朝取而代之。

上古时期打仗，和后世的战争大不一样。上古时期，生产力水平低下，军队的后勤保障什么的，都还谈不上，只能靠参战者自己携带的一点口粮，不会出现两军大战多日的场面。也谈不上什么复杂的战略战术，打仗基本就是一两天的事。牧野之战也是如此，当天就决出胜负。

这种一天之内决出胜负的战争，偶然性的因素就很大了，一方即使综合实力更强，也可能发挥不出来。商朝基本就是这样，灭亡时，实力并没有明显衰弱，只是输掉了这关键一仗。

我们关心的重点在于，周人胜利得非常偶然，打天下容易，这天下可怎么治理呢？商朝人还有很多，一些诸侯国也不见得顺从周朝，而周朝自己的实力很弱小。仅靠武力，他们恐怕无法控制各方势力的反扑。

那么，他们怎样才能“以小治大”“以一治多”呢？

人类历史上，绝大多数征服者都不用面临这个问题。至少在征服时期，他们都拥有压倒性的武力优势。周朝人却是在没有武力和实力优势的情况下，被一下子推到了中心位置。他们能控制得住局面吗？他们靠什么控制局面？

要想解决这个大难题，周朝人就必须发明一种新的政治制度，主要依靠制度吸引力，而不是武力威慑进行统治，也就是用制度优势代替武力权威。“天下体系”就是周朝人给出的解决方案。

具体来说，周朝人需要给其他邦国提供一个共同的体系，其他邦国加入这个体系的收益，要大于不加入。这样一来，即使没有武力威胁，大家也乐于加入这个体系。

这在当时是一个巨大的创新。

在商朝的时候，当时成熟的政治概念是“天命”，天命降到了哪个部族的头上，哪个部族就是天下之主。所以，商朝的统治者唯一要讨好的对象，就是上天。怎么讨好？祭祀。怎么祭祀？用活人。

所以，在商朝人看来，除了他们自己是人，其他都不是人，叫“羌人”，从字形你就看得出来，人和羊是一样的，是可以任意宰杀的。当时除了商朝之外，所有人一旦成了商朝人的俘虏，都难逃这个命运，这是非常残暴的。

在“天命观”的政治观念下，这是必然的结果。

可是，现在周人说，我们这次革命成功，“天命”不是降到周人头上的，而是降到周王头上的。

这一字之差，啥意思呢？就是我是天下共主，不是奴役你们的人，而是普世主义的政权，是要给你们所有人主持正义的。

这是当时全世界也没有的政治观念。人类社会最早是由一个个部落组成的，每个部落的传统，都是维护自己的利益，掠夺别人的利益，打赢了你，要杀要剐都随我的便。

只有周人这个弱勢的胜利者，才会发挥创造力，搞出来一个普世主义的“天下观”。从这个角度，就可以理解周朝人“天下观”的进步性和创造性了。

从这个角度，再来看“普天之下，莫非王土，率土之滨，莫非王臣”，是不是就没有那种霸道的色彩了？

这是一句含情脉脉的话，是向当时的所有部落传递一个信号，我们周人来了，我们大家一起好好过。

那怎么过呢？周人搞出了一个“天下体系”，主要是三个方面：分封制度、礼乐制度和德治原则。

商朝时候，实行的继承制度是兄终弟及，为什么？

这种继承制度主要是为了保证战斗力。哥哥死了，哥哥的儿子往往还年幼，没有战斗力；而弟弟一般是成人了，所以他来继承。

这也侧面证明了商朝是一种暴力统治的逻辑，而周朝实行的是严格的嫡子继承的宗法制度。今天我们不觉得这有什么，但当时是一个巨大

的创新。

周朝的嫡子继承制加上分封制，导致的结果，就是每一层政治结构都是家族结构的放大，但各层的结构又类似。周天子在最高层，以下依次是诸侯、大夫等，每一层分别负责治理该层次的事务。

这种分封制的结构很像今天的互联网，容易扩展，同时适应性很强。

周人的第二项制度创新是“礼乐制度”。它的作用是赋予生活形式以精神意义，也就是让日常生活具备严肃性和精神性，创造出了“神圣性”。

这种精神价值不像物质利益那样有排他性，而是可以普遍分享和传播的，于是，共享同样的精神价值就成为“天下体系”的有力支撑。和分封制度一样，礼乐制度同样是易于扩展的，作用类似于后世的“想象的共同体”。

周人的第三条是“德治”。“德”这个字那时候还是政治概念，指公正地分配利益。德治，意味着利益的普遍分享和公平分配，这也是“天下体系”吸引人的关键所在。

在当时的角度看，“天下体系”是一个多么天才的解决方案，它一举解决了周朝人面对的历史难题。

那这个体系后来又是怎样演化的呢？

02 一次创新，影响千年

聊聊周朝人创立的“天下体系”。

周朝人以弱胜强，打赢了商朝人，但怎么巩固统治呢？于是搞出了这么一个“天下体系”。

本来，这只是周朝人为了自己独特难题搞出来的一个解决方案，但是所有的好创新都是这样，它的影响会极其深远。

我们先看“天下体系”的第一个影响，就是打造出了“中国”的概念。

1963年，陕西出土了一件青铜器，上面刻有周成王建造东都的铭文，其中有一句是：“余其宅兹中国”，大意是，我就把家放在中国这个地方了。这是“中国”这个词组最早见于文字的记录。

周成王所说的“中国”，位置在今天的洛阳一带，也就是传统意义上的中原核心区。中原地区，被认为是中华文明的发源地。

现代中国是个地域辽阔的大国，东西南北的范围早已突破了中原地区。那么，周围那些地区是怎么并进来的呢？

常见的观点认为，中国范围的扩大，主要是因为先进的中原地区不断向四周扩张、辐射影响，进而兼并了越来越多的落后地区和人群。

可是这不符合事实。一方面，在春秋战国之前，并没有看到成规模的吞并战争。另一方面，现在的考古学家发现，在远离中原地区的蒙古、辽宁、西南等地发现的古文化遗存，水平并不比中原地区低。有的考古学家甚至提出，中国早期文明的真实状况是“星斗满天”——中原不过是其中的一颗星而已。

那就奇怪了，到处都有很发达的文明，而且也没有剧烈的吞并扩张战争，那这么大的中国是怎么形成的呢？

这又要追溯到周朝人的“天下体系”了。周朝人靠宗法制度、分封制度、礼乐制度和德治原则这几项工具，搞出了一个普世主义的天下观

念，等于是向所有部落发出了一个邀请：来，加入我的体系，加入这个体系，你的收益会大于成本。

这就像是今天大公司的投资，比如腾讯：来，让我占你一点股份，我不仅给你钱，还给你流量，让你在我的利益联邦里过得比原来还好。

周朝也一样，当时中原毕竟在文化和经济上有优势，再加上这个“天下体系”的制度安排，对周边部落就有了强大的吸引力。所以，周朝人是用中原的经济文化优势为基础，以天下体系为杠杆，撬动形成了一个巨大的旋涡。

中国不是战争吞并的结果，也不是什么简单的交流交融，而是像一个旋涡一样，一点点地把周边部落给卷进来形成的。卷入的文明越来越多，中国这个历史大旋涡也就越来越大，范围越来越广，从漠北到南海，从东海到西域，最终奠定了今日中国的领土范围。这是“天下体系”的第一个结果。

第二个结果，就是中国拥有了一个强大的核心精神资源。

在商朝人看来，自己的统治是天命的结果，主要来自上天的恩赐，所以只需要讨好上天。

但是周朝人说，不对，我们取代商朝，是因为我们有更多的德行，天命只降临给有德行的人。

这就创造出了普遍意义上的统治合法性来源。任何统治者，如果失去了德行，也就失去了继续统治的合法性，拥有更多德行的人就会取而代之。

这个创新不得了，这是用历史和现实的神圣性，取代了上天神灵的神圣性。“天命”的意思不再带有超现实的宗教性，而是现实的政治表现。

这就可以解释，中国人的宗教感为什么特别淡漠？

周朝之后，中国人的政治神圣性，完全建立在权力的现实表现上了，所以中国成为了历史感格外强烈、宗教感却很淡漠的文明。

在中国，从此有史官而无祭司。统治者怕的不是鬼神，而是千秋万世的骂名。后来中国的皇权统治为什么那么源远流长？就是因为有这个精神内核，作为皇权暴力的解毒剂。

有了这个精神内核，天下体系的第三个结果就出来了，就是所谓“正统”。

我们平时说“大一统”“正统”“统一”“统帅”，这个“统”字是啥意思？最开始的意思是指蚕丝的头绪，后来衍生的意思是世代相继的、不断绝的系统。

“天下体系”把中国变成了一个有精神内核的文明漩涡，不断地把周边文明给卷进来。所以，不管怎么争斗，大家争斗的目标不仅是土地和人民，最重要的还有这个漩涡的主导权，和这个精神内核的代言人的地位。

这是唯一的，不可分割的。它从精神侧面解释了中国为什么会是一个长期统一的大国。

因为，天下体系是普世性的，不是专属于某个族群的。所以，任何人都可以使用这个精神资源。“天下体系”不排斥任何人，同时也就意味着有可能融合所有人。这就可以解释为什么少数民族入主中原，时间一长就会被同化。

有了这个“正统”观念，中国也因此形成了一种独特的文化，就是后代王朝要为前朝撰写史书。虽然他们可能在战场上厮杀得你死我活、势不两立，但新王朝一旦地位稳固，成了“新主角”，就有责任把周人开创的故事继续讲下去，让历史大漩涡继续旋转。新王朝和前朝在历史上成了“一家人”，大家之间是先后继承的关系。

历史上这种“争当主角”的例子很多了。比如，北宋和契丹人的大辽国对峙的时候，宋朝处于弱势。但是辽国没有另起炉灶，搞一个自己的精神内核，而是热衷于占据中原文化的正统地位。辽太宗灭后晋时，获得了秦始皇的传国玉玺，辽人大喜过望，认为这是他们位居正统的象征。他们也搞科举，还在科举中专门给举子们出了个题目，让大家写一篇赋，就叫“有传国宝为正统赋”。我有玉玺，所以，我是正统。

再比如，朱元璋推翻了元朝以后，遇到一个大难题，在历史叙述中拿元朝怎么办？元朝在很多方面都不符合正统的儒家王朝，但“天命”说认为一定是有德者得天下。蒙古人毕竟曾经打下了天下，没有德行，未得天命，怎么可能打下天下？怎么解释这事？

思前想后，朱元璋还是决定，继续讲老故事，于是把元世祖忽必烈列入了历代帝王庙，也就是放进了中国正统皇帝的序列。元朝就此成了中国的朝代之一。其实，当时的蒙古人未必这么看。

当然，清朝是一个更典型的例子了。不管中原人欢迎不欢迎，清人虽然杀汉人，但还是一头栽进了周朝人开启的这个历史大旋涡，自称“天命归之，遂有天下”。后来的清代皇帝，推广这套文化比汉人还要卖力。

就这样，随着大旋涡越来越大，中国的范围也就越来越大，一直扩展到古代技术条件下的地理极限。其间虽有进进退退，分分合合，但是就像三国演义里说的，“天下大势，分久必合，合久必分”，分，终归是一时；合，终归是大势。

所谓政治，就是要解决大范围内的人和人之间的关系问题。

第12章 相比古代政治，现代政治有什么本质的变化

古代政治建立在价值观上，所以经常在实务问题上就显得很不理性。而现代政治，拥有太多的工具和手段，所以更是一种理性的政治。

古代政治和现代政治到底有什么区别？这是一个重大的主题，学者给出了很多答案。想给大家分享一个小故事，这其中也折射出了一个很有意思的角度。

什么故事呢？

话说明代有一个人，叫沈榜，一辈子官当得不大，基本上都是县令这一级别的官员。但是他在历史上有一个很有趣的贡献，就是留下了一本书，叫《宛署杂记》，一共二十卷，是他在万历年间当宛平县知县期间写的。其实就是他的博客了，记载了各种鸡毛蒜皮的小事。

但是在后代人看来，这都是当时社会政治、经济地理、风俗民情的宝贵资料啊。这部书之所以重要，是因为宛平县不是一般的县，属于顺天府，就是北京，是天子脚下。宛平县，管的就是今天北京城西南部这一片，著名的卢沟桥“七七事变”，就发生在这里。

《宛署杂记》当中，写了很多当时的财政事务，从这些数字中，你可以看到大明朝的运作机制。

过去我们印象中的知县大老爷，天天审案子、收税、吃香喝辣，威风八面。其实哪有那么简单，一个县的事务非常繁重，光赋税一项，就是一个非常头疼的事。

宛平县就那么大一点地方，赋税负担有多重呢？

首先，县里的公共事务要办吧？当时的主要公共事务是这么几项

一是宣讲大明朝价值观：

明朝规定，除了农忙时分，每个月都要宣讲。宣讲内容包括皇帝的公开讲话、国家法律和道德劝说。

宣讲的时候，知县要跟在府尹后面，恭恭敬敬地迎接宣讲内容，然后在特定地点把这个对着当地的有名望的老人念一遍，由他们向民众传达。

二是祭祀祖先天地：

每个县都要祭文庙、祭天地，这也基本是知县带头。但宛平县还有特殊任务——这里离北京城很近，要拨人参加天坛、地坛的维护与祭祀工作。

而且每年皇帝都要在地坛“亲耕”，以示对农业的尊重，相当于今天领导植树节种树，宛平县要专门选拔老人家去跟皇帝一起参加。

还有一笔费用是养老：

当时每个县都有养济院，给孤寡老人发生活费。

沈榜专门记载了很有意思的现象，那就是外地老人觉得京城福利好，专门跑来京城的养济院要钱，不给的话就成群结队在京城里乞讨。地方官怕承担政治责任，只好发钱。

另外还有一笔大支出，就是县衙门里的人也要养活。

宛平县衙里有43个人，其中5个人是官，他们的工资是中央发，一年90石大米，是吃皇粮的。剩下38个人都叫吏，这些人的收入可就要从宛平县的财政里出钱了。

这还不算完，要知道，明代可没有今天的转移支付制度。

什么叫转移支付呢？简单理解就是，地方把所有赋税都上交中央，再由中央来统一拨付给需要的地方的制度。明代那个时候，一个地方的赋税，一部分上交中央，还有很大一部分，是中央制定用途，你自己给交过去，是点对点的财务支援。

就像宛平县，除了交皇粮国税之外，还要点对点地支援很多地方。

比如，当时科举考试中的殿试，用的一些物资是宛平负担的；还有一部分皇宫里的开支，比如浣衣房、蓝靛厂和光禄寺，宛平县负担；还有京郊军队的马粮，也是宛平县负担。

所以这沈榜也不容易，别说什么审案子之类的事，光是安排财政，负担就非常重。

沈榜上任不久，就发现自己面临严重的财政亏空：一年三四千两银子，这对于一个县来说是巨款了。那怎么办呢？这个沈榜很聪明，想出了一个很有现代色彩的处理手法：政府搭台，经济唱戏。

他联合旁边的大兴县，修了一条商业街，把这条街上的房子出租给商户，收铺税。这一项给当地财政带来的收入是每年一万两银子，不仅补足了亏空，还有盈余。

但是好景不长，万历十年大旱，根据当时人信奉的“天人感应”的理论，这说明皇帝的德行出了问题。怎么办？需要改革，需要施行仁政。施行仁政就要免税啊，于是皇帝一纸诏书下来：免铺税。

沈榜好不容易到手的这每年一万两银子就要飞了。皇帝说免税很容易，但是再落下亏空怎么办？县衙里的工资发不发？那些公共事务办不办？还有，那些点对点的财政支援要不要搞？没钱怎么搞？

沈榜急眼了，就问上级，怎么办？上级的回复是：你看着办。看着办是怎么办？其实就是没办法，只能不办。

这件事就折射了古代政治和现代政治的区别。

所谓政治，就是要解决大范围内的人和人之间的关系问题。古代政治，没有那么多技术手段可以用，所以在古代政治中，用价值观来整合大范围的人的行为是非常重要的。有了这些价值观，政体的运行才能更润滑、更顺畅，成本才更低。

明白了这一点，你才知道，为什么中国古代那么强调儒家思想。比如忠君爱国思想，这就极大降低了政权压制反抗的成本。

比如“万般皆下品，唯有读书高”的思想，社会才能产生那么大的政治精英集团。西方也一样，越是古代的政治，就越是强调观念、宗教的作用。用思想和价值观来管理庞大的政治共同体，在古代都是成功的。

回到前面讲的沈榜的例子，万历皇帝和他的官僚系统难道不知道，一免税，下面的基层官员会作难？

当然知道。但是那不重要，重要的是要向天下展示皇恩浩荡。

这就是现代政治和古代政治的一个核心区别。古代政治建立在价值观上，所以经常在实务问题上显得很不理性的。而现代政治，拥有太多的工具和手段，所以更是一种理性的政治。

政府要承担公共责任，要花多少钱？收多少税？怎么花？谁来花？谁来监督？怎么改进？这都是有一整套程序的。这程序的背后，是庞大的理性的官僚机构。

所以，古代政治更像是一个宗教团体，是靠观念来整合人。现代政治，更像是一个公司，是用理性计算来整合人。

这也从某个角度顺便解释了，为什么现代政治的发源地是欧洲。

欧洲中世纪小国林立，大家彼此竞争，就像开公司一样，财务一旦出问题，你就会破产，所以你得理性地计算自己的收支平衡，多少钱拿来发工资？多少钱拿来扩大投入？竞争压力逼迫它们不得不建立起非常理性的政府管理体制。

这才推动了欧洲国家向现代政治制度发展。

如果社会福利是一项权利，就必须有一个客观标准；如果是一项责任，当然就要优先选取那些最该帮、值得帮的对象。

第13章 社会福利是怎么回事

说到底，人是社会中最重要、最主动、最可靠的因素。

我们这代人，有一个非常流行的观念，就是国家应该承担老百姓福利，像医疗、教育、最低生活保障等等。这个观念的源头，一般我们都认为是西方国家。

其实在西方，福利社会也是一种现代化的产物。中世纪时候，欧洲那些国王，在历史书中的主要形象是打仗的骑士，而不是救济贫民或者领导民众共同抗灾的领袖。

就算在现代化开始之后，西方人也没有这个观念。比如19世纪的英国，也就是所谓的“维多利亚时代”，英国人的普遍观点仍然是：即使社会应该有一些扶贫济困的措施，也应该尽可能是低水平的。穷人住到福利院里面，不仅条件要差，而且也不能给他们尊严。

富人为啥这么心狠呢？其实是怕形成“养懒汉”的后果。

一直到19世纪后期，德国首相俾斯麦才提出建立对大众的社会保障制度。尔后又经过一系列的发展，1942年英国发布著名的《贝弗里奇报告》，这才提出全面建设福利社会。

这当然是一件好事，但是这套制度运行才几十年，就已经产生了众多恶果。民众看来，税收最好是只减不增，福利最好是只增不减。社会负担越来越重，有的国家经济运行已经出现困难。

当然更重要的是，100多年前英国人担心的那个“养懒汉”的后果，还真的就发生了。现在，这套福利国家的观念，在西方还能不能持续下去，已经是前途堪忧了。

但是，今天我们想谈的是中国。我们可能忘了，中国的社会福利制度，其实历史要悠久得多。

从大禹治水开始，政府在抗灾救济方面就承担着领导责任。先秦的

时候，就已经系统总结出“荒政十二条”，也就是在遇到灾荒的时候，政府应该做的12条配套措施。从战国开始，中国历朝历代政府都建有“常平仓”，在好年景购进粮食储存起来，预备歉收年开仓放粮所用。

这不就是社会福利制度吗？

问题来了，西方福利制度几十年就已经陷入困境，那中国的福利制度，为什么能够运行几千年？这中间的区别是什么？

最根本的区别，是观念上的。

在西方的福利制度中，接受福利是公民的权利。美国罗斯福总统提出的“四大自由”：言论自由、信仰自由、免于匮乏的自由和免于恐惧的自由。

其中“免于匮乏的自由”，就是把享受福利保障列为公民的基本人权。这在当时，可以看作是人类文明的进步。

但是时间一长，大家习以为常之后，隐患也就出来了。

在西方发达国家，只要一个人的收入低于某个标准，哪怕他的真实生活水平并不低，甚至比很多发展中国家的中产阶级水平还要高，但只要他符合法定的“穷人标准”，那他就有权利让别人养活他。

请注意，既然是他的权利，那就没有人可以剥夺，他也没必要有任何惭愧，甚至没必要对谁表达谢意。这是他根据法律应该得的，这是一种观念。

那中国古代的社会福利观念呢？

中国人没人认为接受来自国家或者他人的救济、帮助，是自己的“权利”。中国人的观念是反过来的，社会福利是国家对民众的“责任”。

一旦遇到水旱灾荒，国家要承担起救灾的任务。在平时，如果有人实在有困难，比如残疾、年老、鳏寡孤独这种极端情况，官府、宗族、亲朋都有责任帮一把，所谓怜贫恤老嘛。

福利的目的在于解决具体的困难，而不是为了满足某种权利，中国人是“救急不救穷”的。

中国的这套福利社会的观念，一直运转良好。虽然绝对水平不高，但它成了增强社会认同、缓和政治矛盾的有效手段。

但是话说回来，如果你是因为个人主观原因，不愿意劳动，再穷也没人管你。哪个村都有所谓“二流子”，大家不仅不会管他，而且还会在道德上鄙视和谴责他。

如果社会福利是一项权利，那么就必须有一个客观标准。那就必然导致要按照收入来划线，而不能考虑这是不是因为他本人不爱劳动。

而如果社会福利是一项责任，反过来了，在资源有限的情况下，当然就要优先选取那些最该帮、最值得帮的对象。所以在中国，社会福利才不会导致“养懒汉”的结果。

其实，达到这个效果，还有一个重要的原因。

西方福利，主要就是发钱，国家是不能对老百姓说三道四的。但是中国古代，政府除了救灾、扶贫、济困，还有一个责任，就是道德教化。

比如明太祖朱元璋，他颁布了一篇《教民榜文》，其中有这么六句话的“圣谕”：孝顺父母，尊敬长上，和睦乡里，教训子孙，各安生理，毋作非为。

这是一个钦定的百姓公约，里面是百姓要遵循的基本道德规范。除了到处张贴这六句话以外，朱元璋要求每乡、每里各置一个木铎，类似铃铛。在本地内选择年老或者残疾、不能干活的人，手里拿着木铎，在本乡、本里边走边摇晃这个铃铛，边呼喊《教民榜文》里的这六句话。

这种巡行乡里的活动，每月要搞六次。到秋天收获时节，由各乡里给巡行呼喊的人提供粮食和生活费用。

在中国文化中，这是一个非常强的传统。不仅是朝廷和官府，就是普通百姓的宗族和家庭，也特别重视这种道德教化，这是一种普遍的社

会自觉。

就连我们从小到大，无论是政府、长辈，还是老师，反反复复地唠叨：要上进，要学好，要自力更生。听得我们耳朵都磨出茧子。

但是，你可别小看这种教化的力量，几千年下来，在中国社会内部造就了一种内在的社会提升力。危难时刻，互帮互助，但是在道德上又绝不纵容那些不劳而获的人。

这种传统，让中国文明保有一种强大的反堕落能力。

因此，中国历史虽然朝代更替，但文明却一以贯之，千载不绝，历经一次次劫难而复兴。

说到底，人是社会中最重要、最主动、最可靠的因素。

过去总有人讲，制度比人重要。从更长的历史尺度上来看，制度的确比人重要，但是对人的不断提升的精神传统，比具体的制度更重要。

一个系统对人的态度，对制度建设的诚意，实际上在它决定怎么赚钱的那一刻，就已经定下来了。

收入来源会反向塑造组织的行为方式。

第14章 古代的“财政”和今天一样吗

一个系统对人的态度，对制度建设的诚意，实际上在它决定怎么赚钱的那一刻，就已经定下来了。

01 税收的变化

我最近读了一本书，刘守刚老师的《中国财政史十六讲》。本以为是一本很枯燥的学术书，但是，看进去之后，才发现别有洞天。这本书颠覆了过去我们对“财政税收”这个话题的基本理解。

过去我们总觉得，财政税收，就是政府从民众手里提取财富，重要的话题，无非是三个。第一，税收多还是少，不能收多了把老百姓逼急了，要轻徭薄赋。第二，政府怎么收，才能更加公平和高效。第三，收税的过程中，怎么避免腐败。

你看，这三个问题，都是政府该关心的。老百姓的心思从来一样，能少收就少收，最好不收。至于那些政府的问题，我们为什么要过问呢？

但是看了这本书才恍然大悟——税收不仅是一个单向的政府收税的过程，也是一个反向塑造政府的过程。说白了，有什么样的税收，就有什么样的政府。税收，不仅是一个全民该关心的话题，而且也是民间社会参与国家制度建设最重要的方法之一。

我们先来看一个简单的道理，传统的农业社会和商业社会到底有啥区别？

传统的农业社会，政府的税收主要来自土地。土地无法移动，也难以隐藏，民众逃避税收的可能性就很小。

于是我们便看到，农业社会政治的压迫性要比工商社会严酷得多。因为对传统农业社会的政府来说，征税时固然也要考虑社会的承受能力，但是只要政府拥有足够的武力，民众就得老老实实地缴税。反过来说，这种收入来源也促使政府把执政重点放在确保武力优势上，那当然就是严酷的压迫性社会。

而反过来看那些工商业社会，工业、商业创造了大部分财富。政府要从流动资产上征税，比从土地上征税就难多了，因为民众隐匿流动资产的手段多得多。征收商业税，政府的武力虽然也有用，但效果要大打

折扣。实在把商人逼急了，要么跑掉，到别处做生意，或者干脆少做生意。因此，工商社会政治制度的压迫性就小得多，协商性、开放性要强得多。

从这个角度来看制度建设，就会豁然开朗。比如，议会制产生于英国，过去我们从文化、政治观念等角度来解释，但是从税收的角度也能解释。因为英国靠商业立国，政府税收主要来自流动资产。当政府需要更多钱时，比如要和法国人打仗了，仅仅依靠武力强行征收，很难扩大收入。增加税收必须取得民众的支持，至少是默认。

于是，吸收工商业代表进入政府，直接参与税收法案的制定和执行，就成了水到渠成之事。不过这样一来，议会就拥有了制约国王的权力，议会制在国家落地生根。

所谓“无代表不纳税”这种看起来很先进的观念，实际上不是什么制度优越性的结果，根子是在税收方式上。

有了这个基本观念，其实我们就获得了看历史的另外一个工具。

比如，为什么中国从清末开始，国家也开始了现代化过程，有了很像样的工业，但是社会建设就是不行。一直到1949年，农村社会的变化实际上不大。为啥？其实也可以从税收来源上找原因。

清政府后期，主要税收增长是来源于海关，一度达到了四分之一。你想，在农村收税，那个成本多高啊。就算没有抗税，仅仅挨家挨户把税收上来，就是一个耗费巨大的工程。

但是海关就不一样，在港口设一个衙门就行了，数额又大，又稳定。只要国家贸易在增长，税收就在增长。

国内缺乏海关专业人才，清政府干脆聘请英国人赫德担任海关总税务司。过去我们总说，赫德一个洋人担任中国的海关总管，这是丧权辱国的表现。但是你想，赫德一干就是半个世纪，和清政府上上下下关系那么好，这恐怕就不是强加的，而是朝廷自己的需求了。

表面上，这是一件好事，但是往深一想，关税的特点是征收简单，对国家整体社会环境的依赖不高，政府只要能确保主要进出口岸的正常

秩序即可。不需要建立复杂的财政机构，不需要对经济进行有效管理，也不需要健全和完善国内的公共设施。那怎么可能花心思搞内地农村地区的建设呢？

民国之后，这个现象就更明显了。国民党政府，它的主要税收来源是江浙的工商业和上海的海关税收，对内地的治理可有可无。所以，当然就把广大的农村地区让给了共产党去经营，最后的结果大家都知道了。

国际上的例子是19世纪的拉美国家。当时，关税收入占拉美国家收入的一半以上，比清末的中国还要高。这种收入结构，不但造成拉美国家长久贸易保护倾向，还直接导致了这些国家制度建设的严重不足。这些弊端延续至今，严重阻碍了拉美国家的经济和社会发展。

从税收这个视角，也可以理解现在很多国家的现状。

比如，如果一个国家主要靠寻租型收入，就是指那些不依靠生产，而是通过特殊资源获取的收入，比如中东国家依靠出售石油获取收入。

这对国家发展的危害尤其明显，经济学家称之为“资源诅咒”。特殊的自然资源是先天形成的，和国内制度建设、市场环境、人民素质等等都没多大关系。政府只要严密控制这些特殊资源，就可以确保收入源源不断，自然也就没有兴趣去做艰苦的国内制度建设。

这种国家，短期内收入会很多，甚至能给老百姓发很多钱，但代价是国家制度长期不上正轨。社会潜伏着各种危机。国家和人民之间，没有互相制约、互相促进的共同激励，国家的认同感、整体性都有很大问题。税收本是国家大事，对我们个人来说，分析这个问题的启发是了解一个重要的规律：收入来源会反向塑造组织的行为方式。

就拿公司来说，公司也是一种组织，它也是被收入方式反向塑造的。

比如，靠牌照挣钱的公司，最重要的是保住那个牌照，至于人就无足轻重了。不管它怎么高喊重视人才，你都不要信。一个想发展的人，要离这种公司远远的。

一些大型制造业公司，主要依靠特殊的、昂贵的设备赚钱。一个人在这种公司里之所以重要，是因为你能和物绑定，比如熟练掌握操作专用设备的技能。设备和技术一过时，人的价值也就消失了。

而在那些主要依靠人来赚钱的公司里，个人的重要性和未来的发展空间就要广阔得多。当然，同时对员工个人的要求也高得多。最典型的是律师事务所，和各种创意类公司。他们的老板说尊重人才，那才是一句掏心窝子的真话。

一个系统对人的态度，对制度建设的诚意，实际上在它决定怎么赚钱的那一刻，就已经定下来了。

02 土地与税收

从税收的角度理解中国历史，就不是唐宋元明清的朝代历史了，而是有一条贯穿始终的主线。这条主线，就是从收“人头税”到收“田亩税”。国家从数人头收钱，到数田产收钱，就这么简单。理解了这根主线，中国历史上的很多现象就可以得到全新的解释。

农业国往往都是按土地收税。因为土地是固定的，庄稼长在上面，国家的主要财富都沉淀在土地上面，跑也跑不掉，国家只要有暴力手段，不怕税收不上来。那为什么早年的中国王朝不按土地收税，而要收人头税呢？这不是舍近求远吗？

原因有三个。

第一个原因很好理解，中国是从中原开始向周边逐步扩展的一种文明，刚开始的时候地广人稀。社会的形式是分散在各处的聚居点。一出了聚居点，到处都有没开发的土地。

这种情况下，你要是按照土地征税，那你征吧，我种别的地去。这还咋征？所以，在周朝以前，人是比土地更好的税收基础。

第二个原因，跟当时的国家支出的形式有关。刚开始的时候，国家机构很简单，支出无非这么几种，统治者家庭开支，要吃要喝、祭祀、打仗、公共工程，就这么几种。不像后来，国家的支出形式非常复杂，比如得有官员俸禄什么的。

这些简单的支出形式，最方便的征税方式当然就不是收钱或者是实物了，而是直接让老百姓来干活，也就是服劳役。就好像村长家里要盖房，村里的男人都来了，一起忙乎几天，村长家的房子就盖起来了。祭祀，也是你家出点啥，他家出点啥，众人拾柴，典礼就办完了。

甚至打仗时，也是大家自带武器、粮草等集合起来去打仗，并没有专门的军需后勤部门。大家主要是出人出力。这种劳役，本质上就是人头税。

第三个原因，就是围绕土地税的各种技术条件，刚开始是不具备的。这里讲的技术，还不止是什么土地丈量技术，而是各种管理技术。比如，你要收土地税，那就必须有复杂的官僚系统，底层官员得能够了解各地的情况，能够判断土地的收成，决定税率。或者根据水旱灾害的情况，及时提供赈济。

有了这些底层官员，就必须有一整套甄别、升迁、流转的方法，至少还得有起码的反贪污手段。在那个时代，这种技术难度是无法想象的。实际上，直到近代以前，在大范围内收土地税的技术，欧洲一直都没有发展起来。

举个例子你就明白了。

上世纪八十年代的时候，中国刚刚开始兴起各种集贸市场，你做生意，国家当然要收税，但问题是怎么收？税务员不可能蹲在每个摊位跟前数他一天卖了多少钱，所以，只能是一个摊一个月，不管卖多卖少，统一交税多少钱。其实这本质上就是人头税。

后来直到九十年代，才出现那种统一交款的大商场，税务部门才有条件根据营业额收税。这背后其实是技术的大升级。中国历史早期，只能收人头税，就是被技术限定的结果。

收税的方式受制于很多因素，刚才分别说了人口、费用、技术这三个因素，但是这些因素都是在变化的啊，人口越来越多，土地变稀缺了，土地税就变得可能了。

国家支出越来越多样化，只靠人头税就渐渐应付不了了。统治技术渐渐发达了，原来干不成的事，就可以干了。

从宏观上讲，中国从收人头税，到收土地税，按说应该是一个自然演进的过程。但是，看这本《中国财政史十六讲》，给我最大的感触是，这个演进不仅不是自然的，而且是充满了痛苦的，不到山穷水尽，历代统治者是不愿意推动这个进程的。

为啥？想来也可以理解，收人头税还是简单，税收成本低。有容易的钱可挣，谁愿意挣困难的钱啊？

就拿汉朝来说，那个时候已经有了一些土地税。还记得中学历史课本上有记载，“文景之治”的时候，土地税非常低，低到了1/15甚至1/30的程度，也就是“十五税一”和“三十税一”。

其实，当时的实际税收没有那么低。汉帝国之所以田税征收那么低，是因为多要也收不上来。还是那个老问题，很难统计土地的数量。无奈之下，只好采取“舍地而税人”的办法，也就是征收人头税。当时的人头税名为算赋和口赋，负担也不算轻，历史上称之为“轻租重赋”。

简单理解，租就是土地税，赋就是人头税了。这一轻一重，就可以看出统治者是怎么想的了。

结果是什么？汉朝后来的历史已经完整地演给我们看了。首先，按人头收税，穷人富人交的一样多，这显然不公平。更重要的后果是，豪强大族开始崛起，因为只有他们可以隐匿人口，逃避人头税。最后，政府的税源渐渐枯竭。世族还成为政治上的强大势力，直接威胁中央权力。

所以，只要是政府贪图收好收的人头税，社会治理的水平就很难提高，朝廷的权威就很容易受到挑战。这个教训，后来的王朝都看到了，但是改起来非常困难。

中国历史上那么多王朝，往往都有这样一个循环，王朝刚开始的时候，收好收的人头税，比如唐代的“租庸调制”，本质上就是人头税，到后期，财政危机出来了，才下力气改革，改成更重点收土地税，改革成功，王朝就能延续一段。比如唐代后期宰相杨炎“两税法”，明代后期张居正的“一条鞭法”，本质上都是被迫进行的改革。

这种改革为什么困难重重？就拿明代的张居正改革来说，他要搞“一条鞭法”，按土地收税，那就有一个前提，就是全国清丈土地。总得摸清各个地方有多少土地，你才能收土地税啊。

可是明朝当时使用的土地档案，就是所谓的“鱼鳞图册”，有的是从明太祖那时候就沿用的，全国几百年的烂账，重新翻一遍，你想，得动多少人的利益，得给地方上管清丈的官员多少贪污的机会？

就说一个最简单的，你张居正本事大，皇上支持，好，难免就有官

员为了政绩，多报清丈出来的土地。反正多缴税是老百姓的事，地方官先搞出政绩升官再说。有史料记载，浙江就出了这样的问题。所以，一次全国清丈，不出大问题，这是多么困难的行政工程。不是张居正这样的人，还真是很难办到。

中国历史是一直到了清代的雍正年间，才“摊丁入亩”，把这个几千年的老大难问题彻底搞定。这背后，其实不是哪个皇帝的意志，而是官僚系统成熟，中国古代政府治理水平提高的结果。

如果不是迫不得已，政府不会去收难收的税。而一旦开始收，就会倒逼政府去改善对于税源的治理，最终是政府能力的成长。

这是一个有趣的逻辑。对政府来说，最不愿意做的事，反而是受益最大的事。

03 中国古代税收遇到的问题

中国古代财政税收最根本的困境是啥？是缺钱吗？不是。中国历来是一个大国，和其他文明横向对比的话，中国统一王朝的财力是非常雄厚的。

农耕地带，税收的成本很低，能聚集起来的财富总量也很大。那还有啥困境呢？农耕文明的财富特征是刚性太大，弹性太小。毕竟是靠天吃饭，土地上的产出是相对固定的，这就塑造了中国历史的一系列特征。

首先一点，中国王朝的财政就是一种“量入为出”的财政。财富总量就那么大，所以，一个时代对应的帝国政府的职能就只能那么多，有多少钱办多少事，这和西方古代商业社会的财政原则就不一样了。

西方商业社会，可以“量出为入”，需要办多少事就收多少钱。为啥？因为商业和对外战争，完全可以在市场和战场上把花出去的钱收回来，他们的财政状况弹性很大。

从这个角度，你就可以理解了——

为什么中国古代文明对外扩张的动力不大？王朝再强大，财政税收也是它的制约因素，有这根线牵着，风筝怎么也飞不远。中国人每年的收入是有限的，对外战争的收入是不稳定的。

为什么儒家对皇权的约束能力那么强？因为钱就这么多，用途也都事先定好了。皇帝虽然权力至高，但实际上可任意操作的空间并不大。

这本来是一件好事，但是它也带来一个问题。

量入为出、轻徭薄赋的财政制度，应付帝国的日常状态没有问题。但是，当危机到来，需要大幅增加政府开支的时候，怎么办呢？

危机主要来自两个方面，一是内部悄悄生长的因素在耗尽财政资源。

举个例子，明太祖朱元璋对自己的子孙非常照顾，一辈子什么活不用干，就可以从国家领俸禄。刚开始，这一大家子吃国家财政，能吃多少钱？所以这不是个多大的问题。可是，到了两三百年后，这个问题就严重了。

据徐光启推算，明代皇族每30年人口涨一倍，朱元璋的时候是58人，到永乐年间，涨到127人，到嘉靖三十二年，涨到19611人，万历年间涨到8万多人。到明末，则有100多万人。

那种“量入为出”的国家财政当然就不堪负担了。

还有一种危机是外部危机，比如北方游牧民族的进攻，那就要大幅增加军费。钱从哪里来？这也是农耕国家的刚性财政负担不了的。宋朝和明朝的灭亡，都可以找到这种财政上的原因。

解决思路之一，就是找到弹性的税收源头。既然土地出产是刚性的，那什么是弹性的呢？

在农耕社会，最大的弹性收入，就是所谓暴利性资源商品，主要指的是盐和铁，后来又有茶叶这类成瘾性商品。在历史上，这些商品都是由国家专卖，原因就是它提供了财政上的弹性。

可是这种商品也有一个难题，放在政府手里经营吧，效率实在太低，收入有限。放给民间经营，然后政府收税吧，效率是提上去了，但是危险也大增。

毕竟，谁控制这些暴利性资源，谁就能轻松获得巨额收入。私人拥有巨额收入，既可能成为对政权的威胁，也可能成为豪强势力，导致社会失衡，激化社会矛盾，比如清末的盐商。所以，这个解决思路也不靠谱。

听到这儿，你可能会说，那既然刚性税收是一个基本困境，那就应该向西方学，发展商业，而不是像中国古代政府那么愚昧，搞了几千年的“重农抑商”，把自己的财政弹性搞得那么小，危机来了没钱花，这不是自找的吗？

问题没有那么简单，在庞大的中国引入商业，它会引发一正一反两

个效应。

第一个效应是，如果社会管理能力不升级，比如引入议会制，建立强大的远洋舰队等等，商业税收根本就收不上来。

第二个影响是，如果这套能力建设完成了，可以收上商业税了，那也就意味着社会结构已经彻底改变了。但在古代社会条件下，这一定是好事吗？不一定。

商业社会，本质上是一个网络，是一种不断处于变动中的扩展秩序，这句话很重要。它是一个网络，所以它就不可能单独生存。商业社会的兴衰是取决于周边环境的，取决于它在网络中的位置的。网络一变，一个商业社会的生存条件就变。

它是一种变动中的扩展秩序，这意味着，一个商业社会要么就在扩张中，要么就在萎缩中，它很难保持稳定。

人类古代历史上的商业社会，发达的时候如烈火烹油，衰落的时候如大厦将倾，文明的稳定性很差。

你看，丝绸之路上那些曾经发达的绿洲国家，著名的像楼兰古国，而今文明都灭绝了。再比如我们中国的那些著名的商业城市，比如扬州，原来在运河的商业网络中，极尽繁荣，但是运河一衰落，扬州的衰落就是定局。

其实西方文明也是这样。罗马帝国的内部商业非常发达，但是一旦崩溃，就再难复兴。很多人都看过前些年那部著名的纪录片《大国崛起》，可你想过没有，为什么西方大国崛起和接力赛一样，一个国家崛起之后衰落了，就再也不会复兴？

因为航海和商业都是复杂的协作体，往往需要很长时间才能形成人们之间的协作关系。这种复杂的协作关系一旦被战争等等强大的力量摧毁，几乎很难在原地重建，因为很难确保原来的种种复杂条件都能恢复，帝国也就由此分崩离析、消失在历史中。

再来看我们中国，农耕经济虽然看起来有种种缺陷，比如财政的弹性非常差，但是它结构简单，生命力极其顽强。上一个朝代灭亡以后，

只要新王朝给小农家庭配置了土地，经济和社会结构很快就会重建和恢复，帝国也由此复兴。

我们经常自豪地说，我们中国是世界各个文明中历史延续性最好的。不管乱成什么样，总能再次复兴。你看，农耕经济，既给我们的文明带来了困境，也带来极大的好处。

那么，在古代社会条件下，农耕和工商两种经济样式，稳定性大和弹性大两种国家财政，我们到底要哪一种？这个答案可能就不好回答了。中国古代国家向来重农抑商，这是否一定是一个错误？这个问题也变得复杂了起来。

由此看来，中国古代财政的根本困境，似乎也没有什么解决方案。

是的，英文单词，Question和Problem我们都翻译成“问题”，但这实际上是两种类型的问题。

Question是可以有答案的问题，而Problem则是一种困境，每个时代的人都在找答案，但是又永远不会有终极的答案。

中国古代的国家财政，有它的problem，根本困境，历朝历代的能人都试图解决，也都不能根本解决。但是，如果从大尺度的历史来看，我们的祖先，还是交上了一份不错的答卷。

04 税收怎么影响了历史

说起税收，有一句广泛流传的话，“唯有死亡和税收是不可避免的”。既然是不可避免的，大家就会觉得被强迫、不痛快，没人喜欢交税，这是我们的直觉。

但是，税收越少越好吗？

并不是这样，下面我们通过宋朝、明朝的国家和商业关系，来说说这个道理。

中国古代因为重农抑商，国家财政的弹性就很小，一旦危机到来，政府开支急剧增长，麻烦就来了。

宋朝中后期就进入了这种危机期，北方的游牧政权，从早期的辽、西夏，到后来的金和蒙古，对宋朝形成了越来越严重的安全威胁。那咋办？只能扩军备战。钱从哪儿来？土地收入肯定是不够的。于是，宋朝政府就历史性地目光转向了工商业。

办法无非是这么几个。首先，宋朝政府放开了盐铁茶酒这种资源性或者是成瘾性商品的控制，允许私人商业力量进入。大概的方法，就是政府只控制生产，然后给商人发许可证，你们负责去贩运销售，政府收税。这样一来，政府收入确实大幅度提高。但是，这点钱还是不够用。

钱还不够怎么办？宋朝还在中国历史上第一次建立了系统的商业税征收制度，为了征收商业税，宋朝政府在上至京城，下至县、镇、渡口、集市等地广泛设立征税机构，征税范围无所不包，几乎涉及了生产生活的全部物品。

广泛征收商业税，人民的负担当然加重了，但对政府来说，人民也因此变得更加重要了。政府自然而然地开始优待民众，相比其他朝代，宋朝的一个突出特点就是“养民”制度特别丰富。

按照历史学家侯家驹的说法，宋朝已经发展出了“从胎养到祭祀”，也就是政府把你“从摇篮管到坟墓”的福利制度，包括怀胎发放粮食补

贴、政府抚养弃婴、官办学校助学、养老、救治贫病、丧葬补贴等等。

宋朝的荒政制度也比较完善，建立起粮食储备制度，灾荒到来时甚至出售官职筹资救济灾民。虽然水平不高，但是现代福利国家的基本样子，宋代是具备了。

我们从一千年后看宋朝，很容易把它美化，把刚才说的这些看成是统治者的善良愿望的结果，其实不然。你针对什么收税，就必然要治理什么。重税本身当然是恶政，但是有时候，重税也是善治的原因。

当然，历史没给宋朝人足够的时间，蒙古人的铁蹄还是中断了这个过程，将近一百年。

赶走了蒙古人之后，朱元璋建立了明朝。在朱元璋看来，宋朝之所以灭亡，就是因为朝廷广泛征税，简直就是横征暴敛，造成民不聊生，这才被蒙古人灭亡。所以，明朝建立以后，财政上全面恢复中华帝国的正统做法，以农业税为主，大量减免工商业税收。

朱元璋明确规定，工商税收的数额不得超过洪武十八年的水平。此后，整个明代，包括盐铁、官营工商业和各种工商税收的收入，只占财政收入的四分之一左右。相比之下，宋朝工商税已经超过了农业税，成为政府的主要收入。

工商税很低，这是不是会促进明朝工商业的大发展呢？确实促进了。到明朝中后期，工商业发展极为繁荣。多个工商业城镇兴起，商品种类非常丰富。民间因此普遍富裕。尤其是江南地区，民间的富裕程度特别高。

这不是很好吗？且慢，事情哪里会那么简单？

虽然工商业发展繁荣，但由于国家财政坚持以农业税为主，工商业财富没有成为国家财政收入的重要来源。国家既然收不到钱，没有得到好处，也就没有动力保护和推动工商业的发展。

这个后果就很严重了。比如，对商业发展来说不可或缺的产权制度就一直空缺。

可能有人要问，没有国家正式的产权保护，明朝的工商业大发展又是怎么来的呢？答案是，主要依靠贵族官僚非正式的个人特权庇护。现在看史料，明清时期一个当官的犯了事，查抄家产，清单里面往往就有什么当铺几间，票号几间，茶叶庄几间。

就算是普通生意人，你的生意如果没有官员士绅的保护，是肯定生存不下去的。别说官员欺压，就是街上的小流氓也足以让你生意做不下去，难免要保护。这种保护当然不是免费的，往往还很昂贵。于是，大量工商业财富流入贵族官僚手中，国家所得很少。

相比较而言，17—18世纪的英国，把财政收入建立在商业经济的基础上，国家可以分享经济发展的成果，商业发展和财政收入“同呼吸，共命运”。有了这个动力，英国政府推行了一系列针对商人的产权保护措施，这些产权保护措施又进一步推动了英国商业的发展，形成了良性循环。

你看，虽然同样是商业繁荣，但是明朝和英国结果不一样。

商业有一个特点，就是繁荣很容易，只要有自由就够了，但是发达很难。因为商业发达需要大量的中间组织。比如银行、交易市场等等。它像盖楼，没有下一层的制度和中间组织的建设，上一层压根儿就不会出现。没有这些中间组织，你都想象不到商业能发达成什么样。

明朝后期就是这样的情况。你说政府不重视江南地区吗？很重视。明初就严禁在东南分封藩王，防止藩王扰民，朝廷税收都指望着江南，还规定宦官不许在江南买地，非常重视对江南水利的兴修维护，等等。

但是，因为工商业不是政府税收的来源，产权保护制度没有，所以，虽然表面上繁荣兴旺，但其实只是简单的低水平扩张规模。更复杂的商业，就无法形成了。

这还不只是商业不能更高层次发展的问题，更严重的后果是，政府和工商业财富发生了脱节。

国家财政不依赖工商业，也因此不重视工商业，不会像英国那样让工商业代表参政议政，共商国是。国家和民众之间没有结成利益共同体。平时，这不算严重问题，到了关键时刻，就是大麻烦了。

比如，清兵为什么灭了明朝？相比蒙古人，清兵的军事实力其实要小得多，八旗兵马总共才几万人。如果明政府能把江南地区的财富、资源集中起来，打败清兵，是大概率事件。但是，在实际的历史上，面对国家的生死存亡，明朝江南富裕的民间社会，表现出惊人的冷漠和麻痹。

崇祯皇帝怎么喊，怎么哭穷，出身江南的，因此往往也是工商业背后保护伞的那些官员也不肯掏钱出来。过去我读历史的时候，读到这一段，总是觉得很疑惑。国家养士大夫三百年，到关键时刻，怎么大家都这么冷漠呢？

现在我们从财政税收的角度看这个问题，也许能得到一个答案了。国家不关心工商业的发展，工商业的财富也很难和国家休戚与共。

结果，我们都看到了。清兵的铁蹄南下，江南也没有躲过一劫。国家和工商业是双输的局面。

那么，在中华帝国史上，有没有成功处理“国家和商业”关系的例子呢？也有，那就是清末的国家财政制度的大转型。

05 财政大转型

在中国历史上有一个现象，一个统一王朝运行到中后期的时候，各种矛盾集中爆发。

这个时候历史往往会给这个王朝一次机会，如果出现一个明君或者贤臣，搞一次大改革，成功了，王朝就会“中兴”。但是，如果矛盾爆发的方式是大规模的农民起义，那历史就不会给机会了，王朝覆灭就只是时间问题了。

为什么没机会了？从财政税收的角度来说，首先，农民起义会往哪里跑？当然是最富有的地方才有饭吃。所以，起义过后，王朝最富有地区的税收来源往往都被破坏了，这个好理解。

还有一点更重要，王朝在扑灭农民起义的过程中，往往病急乱投医，破坏了原来的财政和税收的分配结构，权力关系因此也就彻底改变了。比如，东汉末年黄巾起义，唐朝末年的黄巢起义，都是这样。为了扑灭起义，朝廷给了各地军阀各自征税的权力，等起义被扑灭后，再把财政权力收回来就不可能了。

这是中国历史的一般规律，但是有一个例外，那就是晚清。

太平天国起义的规模和破坏性非常大，第一，扰乱的就是当时最富庶的长江中下游地区。第二，太平天国之后，汉人督抚的权力变得极大，朝廷的威权被削弱。

那问题来了，为什么清朝又延续了将近50年呢？在这50年里，居然还有“同光中兴”！农民起义之后，就没有再给机会的可能了，为什么清朝可以缓过来？

要知道，清代康乾盛世的时候，政府的年财政收入是不到5000万两白银。雍正的财政改革很成功，成功的一大证明就是国库里攒下了六七千万两银子。但是这个数跟晚清就没法比，从1841年到1911年这70年中，财政支出总量从3700万两白银增长到3.39亿两白银，增长了8倍多。

清朝灭亡的时候，财政状况不仅比前面的康乾盛世要好得多，比后来的北洋政府也要好得多，这背后发生了什么？

有人会说，你这不是废话吗？清末国门打开，资本主义来到中国，生产力大幅提高，财政收入当然水涨船高了。

宏观地看，的确如此。问题在于，资本主义来到中国，并不是一句话那么简单，而是需要中国也做配合，搞大改革。资本主义洪流带来的财富效应再大，也要中国这个装财富的箱子足够深，结构足够有效，才装得下。

这是脱胎换骨、流血流泪的痛苦蜕变。

这个转型带来的变化，不是财政收入的大小问题，而是中国的财政收入的基础，必须从那种弹性很小的农业税，转型到弹性很大的工商业税。

这个转型我们站在百年之后的今天，其实很难设想那个难度，我们就来看这么几个变化。

第一个变化最容易想到，就是清政府必须鼓励工商业。

那个时代的人念念有词的一句话就是“士农工商”，这就是社会地位排序，商人是在最后一位。怎么能让那个时代的人觉得当商人光荣，要知道，直到今天，做生意的人，也不觉得在中国社会是最光荣的，而那个时候清政府必须把这个次序倒过来，这必须得朝廷出面。

1903年4月，朝廷宣布设立商部，颁布了一系列规定。规定说得清楚，集股5000万元以上者，就是花5000万投资创业的人，准授予商部头等顾问，头品顶戴，准其子孙世袭商部四等顾问，三代而止。

明白了吧，不仅有头品顶戴哦，而且可以世袭三代。

集股4000万元以上，准授予商部头等顾问官，其子孙三代世袭商部头等议员……即使仅仅集股50万元的商人，也可以获准授予五等议员加七品顶戴。

这奖励力度，人类历史上也罕见吧？我们今天奖励创业也还没有这个力度。

而且朝廷还说了，真的有成效的，还可以考虑封爵。过去靠战功才能获得的爵位，现在靠经商也能获得了。这背后的转变，朝廷要克服多少习惯、观念和人情上的阻力？

第二个变化，就是制度建设，这个更难。1901年之后，朝廷一刻不停地催促法律专家赶快制定新式《公司律》。1904年后，《商人通律》《公司律》《公司注册试办章程》《商标注册试办章程》《破产律》等陆续颁布，这可是典型的西方式的法律，所以在一百多年前中国商业的法律体系的雏形很快就建立起来了。

要知道，这可不是把法律写在纸上这么简单，这是朝廷用自己的信用向全社会宣布要保护商业，商业活动从此有章可循。背后的意思就是，朝廷那种本来毫无限制的皇权，要被这些法律限制。

即使没有立宪，没有限制皇权的宪法，但皇权已经实质上被限制了。

第三个变化，这个就深了，是整个财政观念的变化。

中国古代王朝的财政观念是“量入为出”。但是现在不行了，大量的支出项目等着要钱，建立海军要钱，兴办工业要钱，还能量入为出吗？不行，必须改为量出为入，先说要花多少钱，然后去想办法。

过去我们经常有一个误解，西方国家高喊什么“无代表不纳税”，所以，西方国家的税率是轻的。其实恰恰相反，咱们中国古代那才叫轻徭薄赋，现代国家税收在国民总收入的比例是非常高的。

1894年，清朝中央政府的财政收入只占国民生产总值的2%左右，加上各级地方政府收入和官员中饱私囊的钱，也只不过占到6%；同期日本中央政府财政收入占国民收入的比例高达30%；这就是传统帝国和现代国家在动员和整合国内资源能力方面的巨大差距。

那要想提高收入怎么办呢？总不能下乡抢老百姓吧？摆在清政府眼前的办法暂时只有一个，就是朝洋人借钱。过去我们总觉得这是丧权辱

国的事情，现在想想，其实也不尽然。

据统计，晚清共借外债208笔，总额为13.06亿两白银。以往的朝代，政府也有向商人借债的。但那实际上是一种敲诈勒索，有借无还。官民之间，并不是真正的债务债权关系。

清政府借外债，则大不一样，这是中国政府第一次以平等的民事行为主体身份签订契约。这就促进了公债市场的出现和建立，还促进了国内金融业的发展。政府在借外债的过程中也学会了守规矩，建立了信用。

有了这一系列动作，据统计，到1911年清政府垮台以前，全国的新兴企业2300余个，这相当于1900年的4.5倍，年增长率高达14%以上，这个速度其实是很惊人的。

而这个速度的背后，是中国社会天翻地覆的变化。商人的地位提高了，社会的信用培养了，商业中间机构出现了。

后面这一百多年，中国的现代化进程才算是起步了。

正是在这些意义上，我们说近代以来中国社会的大转型，晚清是接力赛第一棒的选手。他们虽然没有跑完全程，但他们的第一棒跑得确实不错。

为啥跑得不错呢？因为那些措施的实施，并不是从鸦片战争之后就开始的，而是从1903年。

那是什么年代？八国联军、庚子事变之后，朝廷欠下了巨额的外债。清政府不得不想尽办法搞钱，这件事情的反面是搜刮民脂民膏，而它的正面效用，就是它不得不开始更负责任地进行社会治理和制度建设。

税收，不只是单向的敛财过程，它还是整个社会反向塑造政府的过程和机会。

站在中原的角度看，北京是边塞，站在历史的大格局上看，北京恰恰是枢纽，当然应该定都北京。

第15章 首都怎么定？有讲究

为什么定都北京，这本来是一个小问题，但是站在历史大格局上看，是不是茅塞顿开？

我不止一次说过，《枢纽》是我读到的最重要的书之一。最近我又翻看了一遍，觉得里面有些话题，还是值得跟大家聊一聊。

先问一个问题，历史上中国都城的变迁，背后的逻辑到底是啥？从长安到洛阳，从南京到北京，为什么会走出了这么个路线图？尤其是最后明清两代定都北京。现在我们已经很习惯北京是首都了，但是细想一下，这个位置做首都其实是有问题的。

首先，北京是在哪儿？那可是在长城边上，长城是中原和草原的分界线，北京就是边塞。你看，在明朝的时候，只要长城一被突破，北京城就有被包围的危险。为什么一个大国要把都城放在这么危险的位置？这是一个奇怪的地方。

再来算经济账，也不划算。明清时期，中国的经济中心在长江中下游地区。要么是“苏湖熟，天下足”，要么是“湖广熟，天下足”，都在南方。要把南方的粮食调运到北京，是非常困难的。所以，明清两代，运河的漕运非常重要，甚至为此还设立了一个封疆大吏的职位，就是“漕运总督”。

也就是说，帝国首都远在千里之外，拿着一根吸管，就是运河，在长江中下游地区吸取资源。那它为什么不干脆省点事定都在南京呢？距离资源中心近一点。这又是一个奇怪的地方。

元朝定都北京，后来明清两代皇帝沿用了这个位置，为什么？

《枢纽》这本书里说，要回答这个问题，就不能光看北京，必须从更大格局的角度来思考中国历史的演变。什么是大格局？

你看，一个国家的首都，一般都处在这个国家的重心位置。这个重心，不是说地图那个几何图形的重心，而是这个国家的资源、人口、利

益版图的重心。比如，英国有庞大的海外利益，所以伦敦就处在国家版图的边缘，因为是出海口嘛。而法国是一个大陆国家，法国北部经济比较发达，所以巴黎就在中线靠北的地方。

按照这个原理，再来看中国。选择定都在哪里，实际上折射了那个时代国家重心的变化，这就是大格局。

好，带着这个视角，我们来看一下，中国都城位置的演化。

周、秦、汉、唐时代，中国的都城不是在长安就是在洛阳。以前，我们看长安和洛阳，总是从地理的角度去分析。比如，评价长安，我们总是说它位于关中，四面环山，易守难攻，在军事上很有优势。而洛阳呢，则是位于黄河下游，不仅水力资源丰富，而且四周土地平坦广阔，在经济上十分有优势。

这两座城市，一东一西，一个军事，一个经济。定都选长安还是选洛阳，好像就看当时的政府看重什么？重军事，就在长安，重经济，就在洛阳，从周代到唐代，一直是这么交替博弈的。这么解释当然很有道理，但这只是第一层逻辑。

再往深看一步，定都长安还是洛阳，还要看当时的主要政治矛盾。

一个政权建立，总是要靠军功集团的，就是围绕在开国君主身边的那些老将和他们的家族。打天下嘛，为了激励斗志，总是各种封官许愿，所以军功集团总会在王朝初期形成一股强大的势力。最典型的，就是隋唐的关陇贵族。这帮人的势力一般都在关中，也就是长安附近。所以，周、秦、汉、唐一开始都会定都在长安。

但是王朝到了中期，经济问题就比军事问题要重要了。东边的经济中心地位就凸显了，所以，都城就会往洛阳迁移。比如说，西汉到东汉，就体现了这一趋势。

更深刻的一个原因是，一旦皇权巩固了，皇帝就不愿意处在军功集团的包围之下了。他要选拔民间的人才，便于控制嘛。那民间人才在哪里？一般都在东边。东边的中原才是经济中心，富家大户的子弟是官员的预备队嘛。

最典型的就​​是隋炀帝和武则天。他们当了皇帝之后，就立即放弃了关中本位，迁都洛阳，而且要发展科举。你看，把迁都洛阳和发展科举连到一起看，它的意义就明显了，就是要摆脱关陇贵族，培养自己的人才班底。

一直到唐代，中国地缘政治格局的矛盾，都是东西矛盾。所以，都城在长安和洛阳之间移动。

但是这个情况到了宋代的时候就发生了彻底的变化。

因为印刷术的普及，平民子弟很容易就能读书了，知识大传播开始了。皇帝在民间选拔官员的可能性大增，军功集团对于皇权的制约作用就小了。宋、明、清三代都是文官政府，大多数大臣都是科举出身的文官。武将是很难进入中央决策系统的，政权和军功集团的矛盾就没有了。

还有一点，豪族社会也结束了，中国进入了《枢纽》这本书讲的“古代平民社会”的状态。

所以，王朝就可以放心地定都中原，甚至放弃了洛阳，跑到距离大运河更近的开封。这个定都位置的演化，其实是主要政治矛盾演化的结果。

但是明清两朝，中国的重心又发生了迁移。或者更准确地说，中国的格局变得更大了。这个时候，中国已经从中原为主的王朝，演化成了一个多元文明体系，我们来简单地理解一下这个体系。

按照施展《枢纽》这本书的描述，到清代时候的中国，疆土的每个部分，都在扮演这个体系中的某个不可替代的角色。西藏雪域高原出产的藏传佛教，影响力不仅在西藏，而且用精神控制了蒙古。

为啥要控制蒙古呢？蒙古草原的军事力量，是朝廷控制中原的支柱。而中原和南方为整个帝国体系提供财政资源。新疆则是帝国重要的战略缓冲地带。几个地域环环相扣，互为支撑，构成了一个文明体系。

这个时候选择都城，你说选择在哪儿？当然就是北京。

北京距离满洲的龙兴之地东北很近。距离草原也很近，清代的皇帝可以在距离北京不远的避暑山庄接见蒙古的王爷们。西藏来的活佛喇嘛经常住在五台山，进北京见皇帝也很容易。因为有运河嘛，江南的资源也方便调运到北京。

所以，北京的位置就变了，站在中原的角度看，北京是边塞，但是站在这个大的体系来看，北京恰恰是枢纽。那当然应该定都北京。

你看，为什么定都北京，这本来是一个小问题，但是站在历史大格局上看，是不是茅塞顿开？这就是《枢纽》这本书的魅力所在。

谁动员和组织资源的能力越强，谁在博弈中就更有机会胜出。

官僚主义，其实是现代社会的产物。现代社会的本质，是通过陌生人之间的大规模协作，来完成形形色色的任务。

第16章 官僚系统怎样影响着我们的社会

大组织在传统时代，有组织起来的力量，在大家都靠组织来博弈的时候，它有战无不胜的力量。可是当它面对一个突如其来的，超越这个组织可以应对的危机的时候，大组织自己的缺陷就会暴露出来。

01 大组织的功过

有一个小朋友曾在微博上私信我，说今年我大四，我家里给我找了一份工作，我觉得还不错，是进银行，大组织，我觉得挺好。但是呢，美中不足，得行贿，得三十万到五十万，我才能进得去。我说那你多少年能靠工作把这笔钱给挣回来啊？他说我们小朋友们算了算，大概要三到五年。我说你这三到五年的青春就为了在一个大组织里换得一个岗位，你觉得划算吗？

他说划算啊，你算算账，我进了银行之后，我就可以谈恋爱，我可以结婚，我可以琢磨买房子，因为终身有靠了嘛，我进入大组织了，我就安全了嘛，对吧？

我说你这个账算得也对，但是你有没有想过，大组织的时代那是传统社会能够给你提供安全感。但是现在的互联网时代则未必啊，你有没有想到过个十年八年大组织崩毁啊？他说这怎么可能，银行那么大的楼，那么粗的柱子，那么多钱，它怎么能崩毁呢？我说你不要简单地看大组织哦。所以现在，我们就来说一说大组织的坏话。

在说他们坏话之前，我们先得说大组织的好话。在传统社会，大当然好了，还用说吗？小企业跟大企业在市场当中竞争，就相当于一个瘦子和一个胖子坐在赌博台上，这瘦子没办法，兜里钱少，你除非一直能赢，你只要输一局，商业竞争就是残酷的，每一局都是All in，都是把老本全部押上。你只要出一个错，对不起，立即出局，你就家败人亡。

可是大胖子就不一样了，他在赌台面前一坐，身后是金山银山，可以随时调动各种资源，他随时可以白眼一翻说，输了就输了，再玩一局吧。只要他赢一局，他就全回去了。就像微软这样的公司，在很多年前有些分析师就说，微软这个公司不行了，你看没有互联网基因，除了那个Windows和Xbox，所有的产品都是失败的产品，这样的公司是会完蛋的。说着说着这又好多年过去了，微软完蛋了吗？它还是一个庞然大物的存在，它动不动就白眼一翻，跟你再玩一局。所以你怎么玩得过它？

在传统社会都是这样，大家都要想尽办法进入大组织。小时候看《水浒传》，你会发现水泊梁山真是好，山上大秤分金、大块吃肉、大

碗喝酒，那是多好的神仙日子啊？可是为什么宋头领还心心地想着要去招安呢？为什么像霹雳火秦明、河北的老员外卢俊义，他们都死活不肯上山呢？因为要进入大组织嘛，还是宋朝的赵氏天子的那个组织更安全啊，如果能来个东京汴梁的户口，那不就终身有靠了吗？这就是传统社会的一个定律。

因为不管是公司还是国家，在进行博弈和战斗的过程当中有一条铁律，就是谁的动员和组织资源的能力越强，谁在博弈中就更有机会胜出。公司是这样，国家也是这样，那在这方面谁做得最牛？谁能把全国上下的资源都动员起来？中国人最牛，这方面要说厉害，那真要算得上我们老祖宗。我们在春秋战国时候能够达到那种组织化的水平，我们让西方人追了多少年？追了两千年，到19世纪的时候，差不多才能追上中国人当年那个水平。

我们就说在春秋战国，商鞅变法那个时候的秦国，国家已经能够做到对全国的老百姓都了如指掌，然后通过一个短时间内打造出来的官僚组织——注意，不是过去的分封制，是官僚组织，从国王能够一竿子插到民间，插到老百姓家里每一口猪，每一石粮食，国家心里都有数，国王就像嘴里叼着根吸管一样，在民间嘬嘬嘬，所有的资源他都能嘬上来。

可是西方人就不行了，他是封建制度，领主，领主下面虽然也分封了很多，很多人种着他们家的田和地，但是他没有官僚的管理制度和相应的整套的技术体系。所以我看有些资料，西方中世纪的很多领主那真是可怜，他没有征税能力，但是这些粮食又是他的，怎么办呢？所以他们就吃，你看西方中世纪的那些侯爵、伯爵，往往都吃成一个大胖子，比我还胖，为什么呢？这就替代了征税，他们每年要花半年的时间在自己的领地上巡游，带上自己的老婆，带上自己的丫鬟、马车夫，浩浩荡荡一群人，吃遍自己的领地，每天晚上都是添酒回灯重开宴，生怕吃不够本，为什么？没有征税能力。

可是中国的这种编户齐民技术，它就可以让每一颗粮食都能做到颗粒归公。你要到打仗的时候，那中国这方面的优越性就更强。在春秋战国时期，死伤两万人以上的战斗大概发生过20次，其中15次都是在秦孝公商鞅变法之后的50年里发生的。长平之战，赵国人一下子就被秦国人干掉45万人，还不含伤员，最后几乎把赵国全国的男丁都杀掉了。

可是这方面你看秦国，那付出的代价也是可怕的，它也要动员相应的人才能打这么大的仗。据说在昌平之战胶着的时候，秦国的国王叫秦昭襄王，他自己跑到前线，而且把国内所有十五岁以上的男丁全部征发到前线，堵截赵国的援兵。他就有这个征发能力。可是西方呢？欧洲中世纪的时候最大的大战应该算是十字军的东征，第一次大概也就动员了三万多人，第二次多一点，七万多人，也最多就是这个规模。像英法百年战争的时候，最大规模的战役，英国就几千人，法国有几万人，因为本土作战，动员能力稍微强一点。

所以为什么我们来自东方的蒙古大军一旦横扫到西方，西方那些领主觉得，我的老天，没见过这么大规模的部队，为什么？动员能力差，因为他靠的是领主和自己的附庸之间细弱游丝的那种权利义务关系来动员战争。就是国王想要打仗，得给自己手下封的那些侯爵、伯爵写封信，打个招呼，说你带上你的马车，带上你的妹妹，带上你的战马，我们打仗去。那他买账就买账，如果不买账，或者是出工不出力的话，国王也没有办法。所以欧洲中世纪时候的战争规模相对来说就比较小。

我们中国人不仅在先秦时代就打造出了这套优秀的文官制度，而且我们还用了两千多年的时间不断地去修正和优化这套系统。那么什么时候达到顶峰？清朝。清朝特别有意思，那十几个皇帝你挨个扒拉数，你会发现没有一个可以称得上昏君，虽然有的有些小毛病。而且清朝更牛的一点是，它把此前历朝历代王朝权力都会出现的那些缺陷，基本上都给弥补了。

比方说清朝没有宦官的专政，没有外戚的专权，没有地方的割据。喜欢看电视剧的人都知道，皇子夺嫡，像唐朝那样为了争夺皇位，大家杀得血流成河，那种事情也没有发生。在皇位继承这个最容易出乱子的环节上都没有出过大乱子，所以说清朝应该算是中国官僚制度最后发育到成熟的顶峰。

有人可能会说了，你这么夸奖大组织，这么夸奖我们老祖宗的智慧，那为什么在1840年的时候，英国人出动一支舰队，用一个小指头就把这样的一个万里长城推倒了呢？轰然倒塌了呢？这是为什么呢？这就是我接着要讲的话题，为什么大组织在面对特定的威胁的时候，它根本来不及反应，反而脆弱得像一个婴儿呢？我就用鸦片战争为例子，来讲一讲大组织的劣势。

鸦片战争是发生在一百多年前的一个案例，它告诉我们大组织是怎样崩溃的。

下面我们就该说说大组织的坏话了，大组织一个最明显的毛病是它反应速度慢。有一个传说中的动物，叫星期五。什么意思呢？就是星期一早上有人踹了它一脚，一直到星期五的晚上，这个动物跳起来说，谁踹我？对，这就叫星期五病。

传统的大组织因为它的神经系统反应太慢，所以一定会患上这种病。比方说鸦片战争的时候，最开始主要的纠纷是发生在广东，可是一封奏报从广州城上达朝廷，运到北京需要多少天？一个月，三十天左右，即使是启动当时的紧急，所谓五百里加急，也得十五天。一封奏报到北京，皇帝老儿批示过后再到达前线，又是一个月吧？那你说这个仗还怎么打？可是官僚组织当它成熟到顶峰的时候，就是所有的权力全部在中枢，皇帝老子不做决定，前线是没法做决策的。所以一个月之后再对战场做出反应，你不是星期五，你又是什么呢？

1840年7月5日，英军已经放弃了广东，直接北上，打下了浙江的定海。可是十二天后，道光皇帝收到的奏报还是六月中旬，林则徐在广东给他打的报告。林则徐在报告上说，皇上你放心，我们这儿准备得万无一失，所有的英军在那儿呆若木鸡，根本就不敢动，你放心吧，已经搞定了。一直到8月初，8月9日，道光皇帝才模模糊糊知道，好像浙江出事了，好像定海被打下来了，好像英国鬼子没有林则徐说得那么乖，好像真的要跟我开仗了，这已经是又快一个月了。所以你说，这场战争怎么打？

这就是快速反应的一个变局，和传统组织发生对垒，一定会发生的事。就像另外一个罗胖子罗永浩，把冰箱往西门子公司门口一放，然后开砸，这个行为只要罗胖子自己心里一想，马上就可以付诸实施。可是西门子公司呢？你不能说它里面没有能人，没有聪明人，有的。可是再好的应对方法，他得先写个PPT吧，得约个会议室吧，得趁领导有时间的时候约来开会听汇报吧。领导也不能决策，得报给欧洲的总部，虽然现在不像鸦片战争的时候那么慢，一封电邮过去，再批示回来，黄花菜都凉了。所以这个时代恰恰不是大组织可以应对突发性危机的时代。当时英国的舰船也是那个时候的罗永浩，它反应速度太快了，它在洋面上来去自由。

但是今天我们说大组织的缺陷，远远不止这简单的一点。因为如果说大组织只有这一点缺陷，随着后来比如说我们也有了电报，19世纪80年代中国也开始修建铁路，那应该就解决这个问题了。不是，大组织的真正缺陷是传统的官僚制度的一个内生性的缺陷，说白了就是胎里带来的。

我们小时候玩军棋的时候都觉得，甭管是士兵还是军长，他只是力量上有区别，但是本质上都是维护这一方的，我们都是跟对方死磕，我们只是力量有大小而已。但是传统的官僚制度，你把它摊开一看，你会发现它有一个内在矛盾，这个内在矛盾是解决不了的。什么矛盾呢？就是皇帝和官僚系统之间的那种永远也化解不了的恩仇。

皇帝高坐在金銮殿的顶端，他对自己亲手构建起来的这个官僚组织永远是不信任的。比方说你家里是大户人家，一个黄脸婆当大太太，这时候家里得养一帮丫鬟，个个都很漂亮，你说这大太太放心吗？你说这丫鬟聪明吧，她没准儿就偷你们家东西，所以得看；更聪明呢，没准儿跟你先生就有一腿，那你的损失就更大。

皇上也一样，面对职业经理人，能干的吧，他怕你贪污；你要是又能干、又清廉，名望又高，当官当然是个好材料，皇上又想，你想干什么？是不是要夺我的江山社稷？所以这种相互之间的矛盾，相互之间的不信任是永恒的。因此中国古代有一个现象，就是皇帝为什么老是宠信太监？太监因为他不是正常人，他心态扭曲，为人阴险残毒等等，皇上心里都知道，可是为什么他还要信呢？因为太监是他的家奴，太监所有权力的获得都只能依附于皇帝，太监本身不可以篡位。所以皇帝宁愿相信那个心理上和生理上都有缺陷的太监，他都没有办法相信这些外廷的官僚。所以这个矛盾是永远没法弥合的。

我们再说到鸦片战争的时候，大家都知道一开始派过去的是林则徐，后来林则徐倒台，然后又派过去一个人，叫琦善。琦善可不是后来我们讲的卖国贼，他也是当时清朝朝廷里面非常有名的一个能员，那也是做过多年的封疆大吏。琦善去了之后，因为他私下把香港许给英国人，后来又被撤职。可是撤职之后，道光皇帝想的第一件事是“你是不是受贿了”？就是你是不是偷我们家东西了？然后赶紧派员去查，甚至把琦善的家给抄了。你看，他真正的不信任不是说这事办得好不好，而是你是不是偷我们家东西了？这个内生矛盾是官僚系统胎里带来的一个

矛盾。

那皇帝不信任臣子，臣子呢，他也不信任皇帝。说白了，我是铁路警察，我就管这一段，虽然说我们见到皇上都说臣肝脑涂地，我们为皇家尽忠，习得文武艺，卖与帝王家等等，讲得好着呢。但实际上，他给你们家当官，他就当一段，他管得只是一小片，当得只是一小段的官，那他的天然的本能是什么？推卸责任。所以鸦片战争的时候，1841年，皇帝又新派一帮人去跟英国人打仗。派往广东这一路叫奕山，奕山他老人家就一路磨磨蹭蹭地走，磨磨蹭蹭地走，一段路走了将近两个月。还有一路叫奕经，那是去浙江的，那一路就更过分，一共走了131天才走到浙江。为什么？都在等啊，谁愿意一门脑子就扎到那个战场上，让英军痛揍一番？都是走走停停，吃喝玩乐，歌舞升平，都“静以待变”，看前方出现什么事，如果前方有利于我，那就日夜兼程往前线赶；如果前方出点问题，那就留给当地的人，我干吗先跳到热水里洗澡呢？所有的官员都是这么想的。

就说林则徐，当然要细说起来，林则徐在鸦片战争当中也有很多责任。比方说他老跟道光皇帝讲我这儿没问题，放心吧，我这儿搞定了，码得平平的；然后动不动跟道光皇帝讲，英国人只会打水战，没法上岸，一上岸膝盖不能打弯。这话都是林则徐说的。虽然他已经在当时的官僚中被称之为“睁眼看世界之第一人”，但是他也这么糊弄上面。为什么？求个安稳嘛。

可是当英国人后来打到北边之后，后来接林则徐的琦善就给皇帝找台阶下，说英国人之所以打北边，不是跟你皇帝有仇，他们是伸冤来了。在广东，林则徐不像话，受了林则徐的气，那怎么办呢？他只好跑到北京来，他上访来了，所以咱们现在不是打仗，咱们是接访。皇帝一看高兴了，所以就把林则徐牺牲掉了，你虽然没有什错，也没打过什败仗，但是你看你搞得老百姓上访，不就要撤你的职吗？所以林则徐就被撤了职。

有一个细节特别有意思，林则徐先是被发配到新疆伊犁去效命，后来当然又官复原职了，当了陕甘总督、陕西巡抚、云贵总督。可是清代的官制当中有一个规矩，就是所有的封疆大吏一旦调任和迁转的时候，你得进京请训，就是跟皇帝见个面，请示一下训话。而道光皇帝一直就不让他进京，所以这段史料的发掘者也在说，可能这个道光皇帝心里有

愧，因为人家没犯错误，你就把他搞掉。官僚系统的这种残酷性就在这里，虽然你是职业经理人，你没犯什么错，可是一旦出现外部性危机的时候，那上面的人是不跟你讲二话的，直接就把你当替罪羊扔出去了，这是官僚系统非常残酷的一个地方。这种事情在鸦片战争当中当然也发生了很多很多。

那官员们怎么办呢？很简单，骗啊，我不跟你说实话好不好？当时在广州战区，没好下场的就是两个人，一个是林则徐，第二个是琦善，因为这两个人相对比较实在，还不敢跟皇上瞪眼说白话。可是第三任主帅，就是那个著名的奕山，这个人也是大有来历。看过电视剧，知道四爷和十四爷的人都知道，雍正王朝时候的十四爷，大将军王允禔的后人，四世孙，那也是世代簪缨，武术传家，大将军。

02 官僚系统出问题，后果很严重

奕山到了广州之后，一看这个英国军队，那哪儿打得过呢？打不过怎么办？骗啊。比方说1841年5月份，广州城基本上就被英国人打下来了，越秀山上都架上炮了，就是没入城。当时英军要入城的话，广州城就被占领了。奕山就跟英国人义律求和，跟他求爷爷告奶奶，最后说怎么办？赔钱，要多少钱吧？六百万两白银，给，你说的期限我还提前给，赶紧凑银子你滚蛋。可滚蛋之后，对不起，你怎么跟皇上交代？奕山有办法，你看奕山当时那个奏报，就特别有意思，奕山要穿越到今天，那是中国最牛的电视剧的编剧。

你知道他怎么写的？说英国人其实特别委屈，他们主要是做生意做赔了，所以就撒泼打滚，然后跑到广州来要钱，我们就派了一个人去跟他们对峙，说英国人你们想怎么样？想见我们的总督，那是没门，你还不下马归降？他写得特别细致，说英国人把假账丢在地下，免冠叩首，然后说，你看我们做生意做赔了，没办法，你是不是赔我们点钱，把欠我们的钱给我们点？奕山说，一看太可怜了，怎么办呢？既然经商欠的钱，那我们就先垫了吧，那你们以后还敢不敢闹事？英国人说再也不干了，从此就恭顺你们的天朝。然后说那好吧，那就买个安吧，然后天朝就赏了六百万两银子，英国人就退去了。

奕山跟道光皇帝讲的是这个版本，当然后来道光皇帝知道吗？也知道，他没办法啊，你说这个事实差距，就是他对态度的描述有差距，真正事实上也没多大差距，所以他拿奕山也没有什么办法。所以到最后，奕山反而靠一个弥天大谎又是加官，又是晋爵，据说还给他赏了一个白玉的帽簪子，反而受赏。

可是你会问，这么大一个谎言，广州城当时发生的事所有人都知道，全城军民都看在眼里，这能骗得过道光皇帝吗？没错。可是这又牵扯到官僚系统的另外一个特征，就是要好大家一起好，要坏大家一起坏，奕山就靠撒这个谎，你知道什么结果吗？道光皇帝大笔一挥，批了五百多个人升官，那你说上上下下那些官员能不共同维护这个谎言吗？而那些想要揭破这个谎言的人是没有好下场的。

据说曾经有过一个实验，在一个笼子里关着几只猴，然后搁一根香

蕉在那儿，但凡一个猴敢拿香蕉，我们就拿水滋它，最后这个笼子里的猴都不敢碰这根香蕉。后来新放进去一个猴，这个猴不知道啊，进去就拿那根香蕉。旁边的猴子就一通揍，把这个猴打服了。打服之后，这个实验人员就不断地换这个笼子里的猴，后来把所有的猴都换光了，就是新进来的猴和原来的猴都不知道拿香蕉有人滋水这件事，都不知道，但是所有的猴敢碰香蕉原来的猴都会揍它。

你看这个实验其实就生动地描摹了官僚系统，官场的这种残酷性，谁也不敢，谁也没有那个胆量去突破大家的一些共识。既然骗皇帝，大家又有官升，又有赏钱可发，谁会触那个霉头呢？可是你心里会有一个疑问，你说既然大家这么干，虽然都骗得了皇帝，得到了一时的安稳，但是他们不知道长久的后果吗？毕竟战争打败了，覆巢之下，没有完卵，你知道官员们是怎么思考这件事的吗？

这帮官员胆子这么大，胆大包天，这么敢欺哄皇上，他们就不怕东窗事发，不怕秋后算账？人家不怕，为什么？心里有底，什么底？官僚系统当它成熟到一定份上的时候，天子固然是高居顶端，可是这个成熟的系统你绕过它，你也没有资源可以用。皇帝明知道可能受到了欺瞒，但是时过境迁，有的时候也是打落牙往肚子里吞，他也没办法。

所以明朝万历的时候，皇帝罢工，朝臣也罢工，那皇帝拿他们有什么办法呢？皇帝只能在深宫中赌气，没办法。鸦片战争的时候也一样，鸦片战争有一个特别奇怪的现象，这么大规模的战争，败得那么惨，天朝颜面尽失。可是真正因为战败而被明正典判处斩的只有一个高级将领，浙江提督余步云，剩下的台上台下、前前后后跑的那么多头面人物，什么林则徐、琦善、奕山、耆英、奕经，所有这些人没有一个是被处斩的，这么大规模的丧师失地。

其中最有趣的就是那个琦善，琦善当时是被抓到京里去，判了一个斩监候，八月份判的，说秋后处斩，秋后就给放了，然后逐步地就开始起复，官复原职，一步一步，后来还当了挺大的官。琦善后来是怎么死的？是在太平天国的时候，死在江北大营，还得了个善终。

大概是1840年之后四五年的时间，道光皇帝有一次跟底下人说，这个四川总督让谁去当呢？我觉得琦善最合适。为什么呢？第一，他聪明绝顶；第二，九任封疆；第三，他何等事不曾办过？更重要的是，我如

此用他，他还不肯尽心竭力地为我效命吗？他大概讲了这个意思。

你看，道光皇帝的算盘也打得噼啪直响。第一，培养出来一个九任封疆，有相当的官僚政治经验的官员不多的。所以为什么很多倒霉的官员后来都能官复原职？就是因为他们是国家的宝贵资产。第二，他本来犯了错，然后我又赦免了他，我还给他当官，他还不感恩图报吗？皇帝要的就是忠心嘛。所以这些官员跟皇帝老儿玩心眼的时候，他们知道，最坏能坏到哪儿去？除非特别倒霉，像刚才讲的余步云那样的人，剩下的人没有事的，包括林则徐，遣送伊犁，后来也官复原职，最后是在家里得以善终，所以这是他们有底的第一个原因。

第二个原因，这些官僚不傻的，他们忽悠皇帝，除了是万不得已，明着去骗，他们更多的用了一个方法，其实叫“赵本山大法”。什么意思呢？“起来走两步”，先把你给忽悠瘸了，然后在那儿搁一个轮椅，你自个儿就找这轮椅去了。在鸦片战争当中，你会发现这些地方官员跟皇帝玩的都是这一招，最典型的就是奕经，为什么走了131天，才从北京走到浙江？他在等，等浙江出事。为什么等浙江出事？因为他们所有人都知道，浙江一出事，皇帝老子就不敢打仗了，他带兵到前线浴血奋战的任务就没了，所以他就等啊、拖啊，他得等浙江自己出事，让皇帝自己去找问题的解决方案。

那为什么浙江这么重要？当时中国的北方是缺粮的，南部的粮食每年运到京师大概400万石，浙江占三分之一。所以英国人一旦开始在浙江登陆，皇帝心里就慌了，这是他的底线，因为浙江一乱，三分之一的漕粮就没了。如果从浙江再一下子延烧到江苏的苏松二府，那就完了，因为苏松二府占的比例更高，一半。如果400万石漕粮有300万石不见了，那朝廷就不要干了，瞬间就要崩掉。所以这就触碰到皇帝老儿的底线。

这里面还有一个有趣的事，道光皇帝是清朝皇帝当中最抠门的一个，自己天天上朝穿一些打补丁的衣服。道光朝有一个著名的奸臣叫曹振鏞，有一天道光皇帝说，曹爱卿啊，你怎么也穿一个打补丁的衣服啊？你那个补丁打了多少钱啊？曹振鏞想半天，报低了也不是，报高了也不是，咬咬牙槽牙说，三钱银子。皇帝说，不像话，我内务府给我打一个补丁五两，然后回头又跟内务府算账。

据说道光皇帝有一次给皇后办寿宴，大宴群臣，上的是什么呢？打卤面，一人只有一碗，群臣都吃不饱。这么抠门的一个皇帝，本来就是精打细算过日子的一个人。浙江要出事，他怎么受得了？

在鸦片战争当中，还有一个人不得不提，因为他是鸦片战争打完了之后唯一升官了的一个人，这个人叫刘韵珂。这个人其实挺奇怪的，因为清朝一代，不是进士当到封疆大吏的人本来就很少，而这个刘韵珂自己什么出身？拔贡生，拔贡生是什么意思？就是一路上学上去的，连个举人都不是，他几乎没有考过什么功名，像这样的人在清朝实际上是很难上升的。你看李鸿章，李鸿章讲自己的一生，说我少年科甲，中年戎马，晚年洋务，这三件事都是见得人的。

这个刘韵珂就是有个机灵劲儿，所以从拔贡生这个路子居然当到了封疆大吏，后来一直当到了闽浙总督。皇帝老子觉得这仗没法打了，打不赢。可是谁敢说，皇上咱们投降吧，谁都把握不好这个火候。这个刘韵珂聪明，他就把握好这个火候了，但是他也用了点技巧，给皇帝上了一个密折，什么叫密折？就是不被公之于天下。你愿意听我的，我给你找一个台阶，你就下；你不愿意找这个台阶，你这个密折可以留中不发，不让外界知道。

这个密折就是后来在鸦片战争文献当中非常有名的，叫“十可虑”，就是有十件事情非常值得忧虑，上了这么一个折子。当然这里面说了很多，什么国力不如人、英军太狠等等。最关键的两条，他说，第一，英军到浙江之后，我发现老百姓跟咱们不是一条心，这就动了皇上的底线。为什么？清朝统治集团最怕的就是汉人跟外头的人勾结起来，一旦引发民乱，这可不是闹着玩的。

第二呢，劳师耗饷，这一点也是说到道光皇帝的心眼里去了。本来就抠门，当时鸦片战争打到1842年的时候，后来历史学家算，三千万两银子已经花没了。其实英国人倒没花多少钱，后来盘算盘算也就花了军费大概九百万两，我们已经花了三千万两下去了。道光皇帝心疼这钱，所以刘韵珂在最合适的时候，给皇帝找了一个台阶，让皇帝自己下来。

官员都这么跟皇帝玩，最有趣的一个人是耆英，就是后来负责那个丧权辱国的《南京条约》谈判的那个人。这个家伙知道自己去就是当卖国贼的，谈判嘛，想打仗又打不过人家，皇上希望你再打点小胜仗，然

后跟英国人签个协议就算了。打仗打不过人家，那怎么搞定呢？耆英特别聪明，他干了一件事，他在当时的宝山县城外贴了一个告示，也就是现在的上海这一带，伪造英国人贴的告示。大意就是，英国人说，你看我们这些人，我们到中国来做生意，到现在又赔本，被地方上的奸徒所害，这些奸徒又不肯把我们的委屈上达朝廷，告知大皇帝。所以我们的主子就怒了，让我们本国人马杀尽中国奸贼，尔等百姓你们自管耕作无妨，我们不骚扰你们，我们明天就自己带队，我们去跟皇上自有话说。

这个告示厉害，厉害在哪儿？第一，你看人家英国人自己说的，人家是来求和的，人家是来上访来的，是受了地方封疆大吏迫害的。给道光皇帝台阶下。第二，隐隐然透露给道光皇帝一个信息，说我去北京自有话说。道光皇帝说，你还是别来了，你来不定又有什么后患。耆英先把这个伪造的告示贴出来，然后再拿小本一抄，给道光皇帝打报告。道光皇帝一看，这叫一半是海水，一半是火焰，心里一会儿舒服一下，一会儿针扎一般的刺痛，然后自然就会让耆英在签订《南京条约》的时候，可以尽其所能地去签卖国条约。所以你看官员都有这个本事，让皇帝把自己先忽悠瘸了，然后找到轮椅，自己坐下来。

其实说来说去就是想告诉大家一个简单的道理。大组织在传统时代，它有组织起来的力量，它在大家都靠组织来博弈的时候，有战无不胜的力量。可是当它面对一个突如其来的，超越这个组织可以应对的危机的时候，大组织自己的缺陷就会暴露出来。最重要的缺陷就是在这个组织内部，大量的资源全部是用于内耗的。

鸦片战争是一个国家的视角，我们切换到个人的视角来看，你在投靠某些大组织之后，你所能够受到的命运是什么？第一，你随时可能被当作替罪羊给扔出来，而且你的委屈，你何处去诉它，你何处去告它？没地方说理。第二，你的所有的成长，你的人生机会都是不确定的，不是你有几分努力，你一定能够收获几分成就。第三，这个大组织当中的内在的结构，一定会把你培养成一个奸邪小人。不是说你在道德上有多败坏，而是你学不会这种欺上瞒下、忽悠四方的本事，你在这个组织内是没法生存的。

03 个人面对大组织应该怎么做选择

图穷匕现，我们想告诉大家一个什么结论？我们回到一开始的那个场景。如果你是一个年轻人，你面前摆着两种选择，一种是进入大组织，一种是找一家小公司，那么老罗，罗胖今天斩钉截铁地告诉你，找一家你看起来有前途的小公司。为什么？因为你一旦进入到大组织之后，虽然你获得了假想的安全感，但是对不起，大组织的安全感在互联网时代经常会遇到一种突如其来的它根本应对不了的大危机。

不信你去想一想，一家叫诺基亚的公司，不可谓它的产品不好，不可谓它不以人为本，而且这么多年来它也会应变。但是即使是这样，几乎没有破绽的大公司在互联网时代，居然被列入了两年内被大家普遍判断要崩溃的公司之列。所以大公司一定是安全的吗？未必。而你进入大公司要付出的代价呢？可能是人格的扭曲，可能是你只能处理大公司分给你的非常局部的事件，你所积累的经验 and 人生价值是非常有限的。

你到一个小公司，你会发现你进去面对的是一个相对简单的组织，你极有可能用很短的时间就站到某一个位置上，你面对一个大公司要很高职位才能面对的整个市场的问题。比如说我的一个同学进到一家小型的创业公司，两年之后就主管整个市场状况，他们去开会的时候是跟那些大公司的市场部总监坐在一个桌上进行谈判、开会的。所以你面对的机会在大组织内可能就是要十几年、几十年的时间才能够拥有的那个机会。更何况，现在的资本市场的成长，很可能让你在小公司里面，比如说你找到一家前景很好的小公司，没准儿你会获得一笔大大的期权。

早年间中国的那些传奇的公司，百度、搜狐等等，要知道人家前台的工作人员，就是收快递的那个人，一旦上市之后，那也是几百万、上千万的期权的现金兑现。在一个机会丛生的时代，为什么我们不到小公司去获得更多的机会呢？

04 现代社会的官僚系统

再说一件发生在第二次世界大战中的小事。

二战期间，匈牙利参加了德国一方，算是德国最主要的仆从国。那既然当了德国的小弟，就必须跟希特勒一起迫害犹太人，于是匈牙利几乎所有的城市都正儿八经的召开过市政会议，商定对付犹太人的策略。

其中有一条明确规定，犹太人只能在白天的某个时间才能使用公共浴室，而在匈牙利人使用的高峰期，犹太人是禁止进入的。此外，其他公共场合也都对犹太人的出入进行了严格的限制。

这件事本身没什么，当时的大环境就是这样。但问题是，当时的整个匈牙利已经没有犹太人了，所有的犹太人都被送到奥斯维辛等等集中营里去了。而且这还是一件所有政府官员都知道的事情，也就是说，一群人在明知没有犹太人的情况下，还在用极其认真负责的态度制定限制犹太人的策略。

这就奇怪了，他们为什么这样做？

答案有点荒谬，因为官僚主义。

对于每一个匈牙利官员来说，向自己的长官，向德国人表达自己的反犹太人的立场，是必须的；这种立场要落实在行动上，也是必须的。至于有没有行动的对象，有没有行动的结果，不重要。官僚主义最重要的后果就是——每个人只关注自己当前的目标和行动，至于这些行动堆在一起产生了什么结果，他们管不着，也不想管。

过去，官僚主义在我们的话语环境中，都是一个贬义词。但是今天，我们可以试着从中性的角度看看，官僚主义到底是什么东西？

官僚主义，其实是现代社会的产物。现代社会的本质，是陌生人之间的大规模协作，来完成形形色色的任务。

那一大堆陌生人怎么协作呢？只能把整体任务分拆成一个个的模

块。

所以，现代社会的图景就是，每个人只干一件自己很专业的事，他们甚至不知道自己做的这件事，最终会变成什么事。

比如，波音公司是飞机制造商，它的一个工人可能知道一个零件是怎么造的，但是他不知道整个飞机是怎么回事。一个伐木工人，能熟练地砍倒一片森林，但是他不关心这些木头是做了铅笔，还是造了家具。

分拆的好处就是，社会财富大爆发。

但是这种社会分工的大分拆也带来坏处，官僚主义就是这些坏处中的一种。每一个官僚只关注自己手头的目的，看不到整个系统，所以产生了各种荒谬的结果。

但是，分拆的坏处远远不止于此，最极端的情况是——大屠杀。

还是说回来纳粹德国是怎么迫害犹太人的。

虽然希特勒一上台就大肆宣扬排犹主义，甚至在柏林还爆发了著名的“水晶之夜”，也就是对犹太人打砸抢。但这只是让犹太人的生活惨了一点而已，基本上没有人自发地、自觉地大规模残杀犹太人。因为大多数人知道，我打了一个犹太人，顶多是干坏事，但是我要主动去杀一个犹太人，那就是在作恶，文明不允许，心中的道德感也不允许。

那为什么后来600万犹太人被杀呢？

因为德国后来组建了专门干这事的官僚组织，叫“犹太专家局”。这个组织一成立，残杀犹太人这件事立即就开始了有条不紊地推行。一个大目标被拆分成无数的小行动：哪些部门去做犹太人的人口普查；哪些人去没收犹太人的财产；哪些人把犹太人送进集中营；哪些人最终把他们送进毒气室……全部都有严密而细致的分工。在这个杀人流水线上，没有任何一个人需要对那么大的悲剧负责。

就像那句名言说的——“在雪崩的时候，没有一片雪花觉得自己是有责任的。”那你说怪谁呢？

怪希特勒吗？其实直到现在还有人为希特勒辩护，说没有见过希特勒签发过屠杀犹太人的命令。他迫害犹太人的意图是通过整个官僚系统逐渐放大，最后才变成大屠杀的，所以不能只怪希特勒。

那怪官僚系统里的每一个具体的官员吗？

有一个著名的例子，阿道夫·艾希曼，纳粹德国的党卫军中校，他负责把整个欧洲的犹太人送进集中营。二战结束后很久，到1960年，艾希曼在阿根廷被以色列特工抓获，然后押到耶路撒冷受审。

这个时候，法庭的旁听席上有一个人，就是著名的哲学家汉娜·阿伦特。在旁听的过程中，阿伦特发现艾希曼和舆论宣传中的形象不同。在当时的舆论中，艾希曼被描绘成一个邪恶的杀人狂魔，但是阿伦特现场一看，觉得艾希曼不像是一个恶棍。他是一个非常体面、冷静、有教养、甚至说话还经常引用康德名言的人。对于他做的事，他觉得自己好冤枉，只是在执行上级命令，没有屠杀犹太人，并没有什么愧疚感。

后来哲学家阿伦特就此写了一本著名的书，书名就叫《耶路撒冷的艾希曼》，里面提出了一个著名的概念，叫“平庸之恶”。

传统上，我们认为一个邪恶的人是罪大恶极的人，处心积虑，阴险狡诈，满腹阴谋，仇恨社会。但是阿伦特说邪恶这东西，在现代社会完全可以是一个很平庸的东西，是一个很肤浅的状态。许多的邪恶来自一个人浑浑噩噩的过日子，不在乎自己的身边发生什么，也不去思考自己的行为是什么含义，不去反省自己的行为会造成怎么样的后果。就像纳粹时期的很多普通德国人，外表上看他们只是遵守德国既有的法律，并且把法律的条文落实到位，但是这些德国人却并不思考自己的行为到底意味着什么。

而这种看似常见的不思考状态，却导致了无可弥补的巨大灾难。

所以，阿伦特对这种平庸之恶做了一个本质性的判断——不能思考。

那解药呢？也很简单，就是每一个人重新恢复思考。

什么叫重新恢复思考？就是每个人都能超越自己眼下的目标、手头

的工作，在更高的维度上找到这件事的意义。这个事不仅在政治中存在，在日常工作中也能看到。

不久前，我见到了一位挺大公司的老板。因为很熟，我就跟他抱怨，他们公司效率低下，经常犯一些很荒谬的错误，这是为啥？那位老板两手一摊，说这么大的公司，我也没有办法。他说：“你有没有听说过一段话？十个人的团队，领导人冲锋在前。一百个人的团队，领导人选贤任能。一千个人的团队，领导人运筹帷幄。一万人的团队，领导人听天由命。”

这段话，就暴露了现代社会的基本难题。

一方面，我们在享受社会大分工带来的繁荣；另一方面，我们又要和官僚体系、和平庸之恶、和分工带来的不能思考，去搏斗。

罗胖历史书清单

01. 《历史的教训》

作者：威尔·杜兰特

出版时间：2015年

出版社：四川人民出版社

02. 《四夷居中国：东亚大陆人类简史》

作者：张经纬

出版时间：2018年

出版社：中华书局

03. 《罗马人的故事》

作者：盐野七生

出版时间：2013年

出版社：中信出版社

04. 《集装箱改变世界》

作者：马克·莱文森

出版时间：2014年

出版社：机械工业出版社

05. 《帝国定型：美国的1890-1900》

作者：徐弃郁

出版时间：2017年

出版社：广西师范大学出版社

06. 《海权论：海权对历史的影响》

作者：阿尔弗雷德·赛耶·马汉

出版时间：2014年

出版社：时代文艺出版社

07. 《战略：一部历史》

作者：劳伦斯·弗里德曼

出版时间：2016年

出版社：社会科学文献出版社

08. 《中国财政史十六讲：基于财政政治学的历史重撰》

作者：刘守刚

出版时间：2017年

出版社：复旦大学出版社

09. 《枢纽：3000年的中国》

作者：施展

出版时间：2018年

出版社：广西师范大学出版社

10. 《艾希曼在耶路撒冷：一份关于平庸的恶的报告》

作者：汉娜·阿伦特

出版时间：2017年

出版社：译林出版社

我的历史书清单

列下你未来半年的读书清单吧!

罗胖，和你一起终身学习!

商业篇 ▶ 多角度理解商业

从越多角度看待问题，就有越多解决问题的方法！

逻辑思维

罗振宇·著

文匯出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

罗辑思维. 商业篇 / 罗振宇著. -- 上海 : 文汇出版社, 2020. 12

ISBN 978-7-5496-3338-8

I. ①罗… II. ①罗… III. ①经济管理—通俗读物
IV. ①F2-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2020)第185678号

罗辑思维：商业篇

作 者 / 罗振宇

责任编辑 / 徐曙蕾

特邀编辑 / 敖 冬

封面装帧 / 唐 旭 谢 丽

出版发行 / 文汇出版社

上海市威海路 755 号

(邮政编码 200041)

经 销 / 全国新华书店

印刷装订 / 北京中科印刷有限公司

版 次 / 2020 年 12 月第 1 版

印 次 / 2020 年 12 月第 1 次印刷

开 本 / 890mm × 1270mm 1/32

字 数 / 148 千字

印 张 / 7.5

ISBN 978-7-5496-3338-8

定 价 / 39.90 元

侵权必究

装订质量问题, 请致电010-87681002 (免费更换, 邮寄到付)

目录

第1章 商业的魅力与可能性

埃隆·马斯克的无边棋盘

亚马逊的飞轮效应

原力觉醒与乐高成功的底层密码

商业最有魅力的部分：超级变量

“超级企业”脑洞

第2章 世界名企那些事儿

向奈飞学习保持变化

向宜家学习成本控制

向苹果学习产品策略

向迪士尼学习体验管理

向丰田学习生产管理

向YouTube学习用户行为控制

第3章 产品思维

你真的了解你的用户吗

什么是真正的好产品

怎样做低端产品

第4章 品牌寄生

到底什么是品牌

品牌寄生：占传统文化的便宜

做品牌要警惕创新

品牌战争的难点在哪儿

做品牌，你是在消费还是在投资

三波消费浪潮与三种营销

医疗行业也能建立品牌吗

第5章 真正的竞争力

找到巨无霸的软肋

客观标准与主观标准哪个更有效

为什么说横向标准化更为良性

第6章 你相信趋势吗

夕阳产业是伪命题吗

消费升级背后的机会

免费模式的真相

“新零售”是大忽悠吗

新技术会带来新失业吗

为什么会有低物欲时代

第7章 管理的艺术

企业管理是宽松好，还是严格好

企业的制度设计：现代化公司治理的核心难题

商业三级跳：创始人与领导者

房间里的大象——组织内的信息流动

“灰犀牛”的实质是人性的缺失

计划与变化缺一不可

警惕目标退化

今天向奇怪的日本式公司学些什么

罗胖商业书清单

我的商业书清单

天文帮你扩展人生的空间坐标系，历史帮你扩展人生的时间坐标系。
一个人建立了这样的时空感之后，至少心胸会大一点。

第1章 商业的魅力与可能性

埃隆·马斯克的无边棋盘

商业是一大盘棋，这盘棋，可以大到根本就没有边界。

埃隆·马斯克，他最著名的身份是特斯拉的老板，但是他的生意很多，有发射火箭的公司，有做太阳能的公司，有做人脑和计算机连接的公司，有做地下轨道交通的公司。反正什么概念新潮，他就做什么。

这跟我们熟悉的科技公司完全不同，不是从一种核心能力开始起步，然后慢慢扩张自己的边界，逐步长大。所以，难免就有人说，埃隆·马斯克就是个大忽悠，做这些新潮概念，就是为了在资本市场上圈钱。

马斯克是大忽悠吗？如果他是个大忽悠，他创业已经20年了，无论是特斯拉汽车，还是SpaceX这家火箭发射公司，取得的成就都是有目共睹。如何解释他这一系列完全不搭调的行为呢？

2016年马斯克有一次演讲，主题是“让人类成为一个多星球物种”。题目就是马斯克心中的终极使命。具体地讲，他要通过一系列的努力，把100万人送上火星生活。

听起来这像是个神经病的想法。但是在这个想法，我学到的最震撼的东西，就是实现一个神经病想法的方法。

这个方法说起来简单，就是把一个大目标分拆成可执行的小目标。比如说，你们公司老板要求今年你个人的营业额要超过1个亿。看起来不靠谱，但是，只要你把大目标拆分成小目标，其实不见得不靠谱。

那把100万人送上火星这个想法，马斯克是怎么把它拆成小目标的？

美国政府曾算过一笔账，如果要把一个人送上火星，现在技术上是有可能实现的，那要花多少钱呢？大概是100亿美元。送100万人上去生活，也就是1万万亿美元。这笔钱大概相当于美国500年的GDP。这当然太贵了。

马斯克的第一步，是先把这笔钱降到50万美元。也就是一个想移民火星的人，把地球上的房子卖了，很多人能凑出来的数目。于是，马斯克的目标，就把成本降至2万分之一。看起来，还是不可能。

马斯克的第二步，就是把这个2万拆分成 $20 \times 10 \times 100$ ，一道简单的算术题。

现在的火星飞船，一次只能装5个人，马斯克说，可以造大一点的火箭，一次装100人，这不就等于是把成本降低到二十分之一了吗？这不是吹牛，SpaceX确实是在试验这样的火箭。

此外。马斯克说他是私营公司，效率高，有可能把火箭本身的成本降到十分之一。事实上，现在SpaceX的成本就已经降到了同行的五分之一。

那最后那个“100”是什么？就是可重复使用、可回收的火箭。如果这个能实现，那发射火箭的成本，其实就只是燃料成本了。2017年8月，SpaceX成功回收了自己的火箭，这已经是第14次回收了，陆地上6次，海上8次。这已经成为常态。

回到马斯克的那个目标，他说的是让100万人到火星上生活。需要特别注意的，是生活，不是旅行。火星上，有一点点水，极其寒冷，几乎没有氧气。怎么生活？所以，不只是用火箭把人送上去就行的。

马斯克其他几家公司就专干这个。

最著名的特斯拉，是电动车公司。特斯拉还有一个做太阳能的子公司，叫Solarcity。为什么要做太阳能？为什么要做电动车？因为火星上没有氧气，能源只能是来自太阳，开车也只能是电动车。

马斯克还有一家做地下高速轨道交通的公司，已经在美国好几个地方开挖它的轨道了。那就是未来火星上的交通工具。

那么，人去了火星，有了能源，就有了吃穿，还有了交通，那还得有通信啊，我们这代人没有Wi-Fi怎么活？

2015年，马斯克宣布了一个星链计划，要发射1.2万颗通信卫星，

布满地球轨道，为地球上的用户提供至少1 G每秒的通信服务。要知道，人类至今为止往太空中发射的卫星也不过是4000颗，这1.2万颗是什么概念，可想而知。别觉得他是吹牛，事实上，2018年2月，第一批测试卫星已经发射了。将来如果100万人真上了火星，马斯克就准备让他们用卫星通信。

读到这儿，是不是觉得有点像读那种异想天开的阴谋论的感觉？细节都对得上，但是那个结论还是有点匪夷所思？当我们看的资料多了之后，可能就会发现，上面说的不是什么推测，它就是马斯克在各种场合一直在说的计划。只不过因为这个计划实在是太疯狂，人们忽略了它而已。2006年，马斯克就把特斯拉发展的路线图公布在了公司的网站上，叫《特斯拉的秘密宏图》。十几年过去了，特斯拉的发展完全是按照这个步骤进行的。

时间上的计划时而有延误，但是发展步骤一点也没走样。更重要的一个证据是，SpaceX这家火箭发射公司的成立时间还要早于特斯拉，它是2002年成立的。当时马斯克才31岁。这个宏图大业他就已经想清楚了，而且已经落下了第一颗子。为此，他同时布局了几家高科技公司，分别解决到火星上生活的能源、交通、通信等问题。这些公司都是从一个非常小的起点开始，一边赚钱，一边把所有赚到的钱投入研发，一步步地往前推进。

可能有人对马斯克的计划能不能实现抱有极大的怀疑。但是，一个人倾尽毕生心力，做了那么大的一个商业计划，甚至已经不能说是商业的计划了，它已经是一个对人类整体命运的改造工程了，而且已经按照计划实现了一部分。对于这样的人，我们除了祝福和仰望，还能做什么呢？

商业不是钱，不是交易，不是创业，不是成功，商业不只是生活的一部分，还彻底地塑造了我们的生活。

商业是一大盘棋，这盘棋，可以大到根本就没有边界。马斯克让我们看到，一个白手起家的人，可以凭借自己的智慧和努力，把这盘棋下一个什么样的境界。

亚马逊的飞轮效应

贝佐斯每年都会给股东写一封信，他在不断地告诉世人：**20**年来我们一直在反复强调的、一直在做的事情，和**1997**年的时候没有任何不同。

上一篇我们说了埃隆·马斯克的那盘大棋。它不仅是构想宏大，而且还拆分为每一个可以着手去做的具体的事，让商业的力量培植它逐步生长。所以，商业是什么？不是赚钱，不是交易，甚至也不只是梦想，它是汇聚所有人共识的手段。

送**100**万人上火星生活，很多人都不信，没关系，那先做一辆很酷的电动车，总有人想买吧？买的人越多，赚的钱越多，那就可以做更好的电动车，而潜在的目的，则是发展太阳能电池技术。

普通公众没有那么大的壮志雄心，没关系，商业会引导你逐步按照设想，把财富、共识逐渐汇集到产品上来。这样一步一登高，等最终“图穷匕见”的时候，公众才会明白全部意图。

那埃隆·马斯克是一个特例吗？不是。再讲一家公司，那就是亚马逊。

提到亚马逊，大家都知道这是一家“网上百货商店”，就像淘宝或者京东那样；或者最多知道它还有一块亚马逊的云服务业务。但是它并没有这么简单，亚马逊的创始人贝佐斯的意图远远不止这个。

我们先来看，亚马逊最主要的业务板块是三个：

第一个是会员服务，每年交给亚马逊一笔钱，不多，即使刚调了价，每年也就是**119**美元。加入了会员，就可以享受免费送货等一系列服务。算算账就知道，只要在亚马逊上多买几次东西，光送货费就可以挣回来。换句话说，亚马逊的这项服务是赔钱的。

第二个，是第三方卖家平台。简单说就是，只要你做生意，就可以用亚马逊的基础设施。这个业务也有点奇怪。因为亚马逊自己也是卖东西的，开放平台给其他商家，那就意味着引入了大量竞争对手，那亚马逊自己挣的钱不就少了吗？

第三个，就是很著名的亚马逊的云服务。看起来跟前两个业务也没啥关系。

这三个主营业务，要么赔钱，要么主动少赚钱，要么偏离主业，这是一盘什么棋？

但是，如果你把这些业务连起来，你就会看到一个完整的逻辑。

第一，有了会员业务，会大幅提高客户忠诚度。既然已经付了会员费，所以买得越多消费越多也就越值。

第二，允许第三方商家来卖产品，就使得客户可选择的商品大大增加了，那会员就觉得更加超值，所以买会员服务的用户也会增加。

第三，当亚马逊的客户越来越多，也就有更多的第三方商家愿意来亚马逊开店。

第四，当亚马逊的客户足够多，销量越来越大的时候，亚马逊对上游供货商的议价能力也会大大提高。所以亚马逊就可以拿到更低的商品进货价格，并且把利润让给消费者。接着，更多的消费者也会被便宜的东西吸引到亚马逊，成为用户，并且购买会员服务。

第五，当亚马逊自营的商品价格越来越便宜，第三方卖家的同类产品是不可能卖得比亚马逊更贵的，这就要求第三方卖家也要控制成本，或者卖一些亚马逊自己不卖的东西。

第六，亚马逊提供的云服务、物流服务，其规模也就变得越来越大。这些服务越好用，其他商家就越会倾向于把生意放在上面，亚马逊的会员就更加超值了。

第七，其他商家越把自己的生意放在亚马逊的基础设施上，就越离不开亚马逊。

这是一个环环相扣的逻辑。再简单地梳理一下：会员服务留住买家，云服务、物流配送这些基础设施留住商家。商家多了，能进一步留住买家。买家买得越多，商家就越离不开。反过来，再让基础服务变得更有竞争力。这三个齿轮是彼此咬合，震荡放大。亚马逊的创始人贝佐斯把它比喻为“飞轮效应”。

可以想象一下，有一个巨大的轮子，又沉又笨，要是想把它转动起

来，非常困难。但是没关系，在这个轮子的每一个点上都使力气，顺着同一个方向转动它，刚开始会非常慢，但是每一次努力都不会白费，一旦转动起来，它就会转得越来越快。这也是亚马逊这家公司真正的秘诀。

所以，亚马逊并不是什么网上超市。它的终极野心是成为一个无所不包的网上商业活动平台。不管你卖什么，也不管你买什么，你都绕不开它。这个飞轮转到最后，就成了一个向所有网上活动收费的超级帝国。至于我们现在看到的电商、平台、人工智能、音箱、Kindle等，都只是亚马逊的手段，不是目的。亚马逊和埃隆·马斯克，都是在下一盘大得吓人的棋。

那么要做到很难吗？很难。难在三个方面。

第一，得想得出那么大的飞轮。这真是心有多大，舞台就有多大。那这种飞轮怎么找？回到人类最基本的需求。比如，人总是要买东西，总是要社交，总是要学习，这些东西是不会变的。贝佐斯有一句名言，可以帮助你理解找飞轮的方法。他说：“人们经常问，在接下来的10年里，会有什么样的变化。但是我只问，未来的10年，什么是不变的？第二个问题比第一个问题更重要，因为你需要将战略建立在不变的事物上。”

第二个难题是，你能不能按照同一个方向转动这个飞轮？亚马逊的方向，就是不断给用户提供价格更低、品种更多、效率更高的商业服务。但问题是，真的能在每一个决策关头都坚持这个飞轮转动的方向吗？如果方向反了，近在眼前的钱，能不能忍住不挣？明显有效的手段，能不能忍住不用？这些都是对一个创业公司意志力的巨大考验。

第三个难题是，你能不能在漫长的时间里坚持转动这个轮子，不管发生什么，都不停下来，也不管有什么诱惑，都心无旁骛。这是最难的。时间对人的考验，是最严酷的考验。

贝佐斯每年都会给股东写一封信，20年从未间断。有意思的是，每一封股东信的后面，贝佐斯都会附上1997年亚马逊第一封股东信的文稿。他不断地在告诉世人：20年来我们一直在反复强调的、一直在做的事情，和1997年的时候没有任何不同。

一个最好的例子发生在1997年5月15日，那一天正是创立两年多的亚马逊上市的日子。结果在纽交所敲钟之前，大批的媒体才发现，贝佐斯根本没有来。因为在他的心目中，股价和华尔街的判断，对一家公司的成功与否没有太大的关系。他有自己的轮子要转动，他没空参加上市敲钟这种不紧要的事。

原力觉醒与乐高成功的底层密码

从一个最原初的专长开始，利用它，训练它，呵护它，看着它一点点长大，不偏离它，但是也不任由它止步不前。这才是很多成功公司的底层密码。

前两篇分别讲了两种商业图景的构造模式：自下而上，从小到大，逐步接近目标的埃隆·马斯克和环环相扣、震荡放大的亚马逊。第一种模式，我们可以称之为造塔模式；第二种模式，我们可以称之为飞轮模式。

他们的共同点是，一开始就有一个巨大的蓝图，然后找到最适合的演化路径，用商业这个工具去实现它。

但是，这里面可能会发生一个误解，就是商业最精彩、也最难的部分——不是构想蓝图，而是怎么推动事情逐步发展。想清楚目标和路径，这对于有理性能力的人来说，不难做到。

但是在前进的每一步上，都给它足够的生长动力，这恰恰是很多公司和创业者做不到的，或者说是容易迷失的。

先举一个负面的例子。大家都知道一家玩具公司，叫乐高。这是一家丹麦公司，诞生于1932年，现在是世界第一大玩具公司。主要产品就是拼插的塑料积木。

这种积木和传统的木头积木相比，有一个重要的能力，就是积木和积木之间可以接合得非常稳定，只要不用力拆开，积木就会紧紧地连接在一起。孩子可以任意搭建、任意拼装自己想要的东西。积木第一次有了延展和扩张的可能。这当然是一个巨大的创新。乐高的生意就做起来了。

但是到了20世纪90年代，一个大变化来了，那就是出现了电子游戏。当时看起来，这对玩具业来说几乎是灭顶之灾，跟电子游戏相比，乐高的积木一下子显得没那么酷了。

那怎么办？当然得自救。从那个时候开始，乐高尝试了各种各样的方法，比如老办法——扩张产品线。20世纪90年代，乐高生产的新玩具数量是原来的3倍，平均每年增加5个新产品主题。但是没有一个成功。

老办法不行，还有各种新办法。比如开放式创新，乐高在世界各地建立了自己的培训教育中心，比如颠覆式创新，电子游戏时代到了，那它也做各种电子游戏；还有蓝海式创新，乐高搞了一个主题公园叫“乐高乐园”，就像迪士尼一样在各个国家建设乐高乐园。

除此之外，还有很多花样繁多的创新，比如转型到教育产业，拍个电视剧，搞零售连锁，甚至开发儿童平板电脑。

反正围绕孩子学习和娱乐，乐高几乎把当时所有流行的创新观念和方法挨个儿试了一遍。结果无一例外，全部失败了。到2003年底，乐高拖欠10亿美元的巨额欠款。世界顶级玩具品牌，居然沦落到快要破产的境地了。

后来乐高是怎么起死回生的呢？很简单，回归自己的核心。

一个公司不管走多远，其实它能做什么，都是由那个最开始的原点决定的。不是说它不能转型和基因再造，而是说还原到发展的每一步，决定突破方向的，都是那个原力。只要借助这个原力，就有可能比别人做得好。越做得好，这个力就越会被打磨得更强悍和锐利。原力和公司方向，是一个彼此促成、互相滋养的关系。

比如，有记者问美团的创始人王兴，说美团的业务到处发展，又是外卖，又是商旅，又是打车，有没有边界呢？王兴回答说：“太多人关注边界，而不关注核心。万物其实是没有简单边界的，所以我不认为要给自己设限。只要核心是清晰的——我们到底服务什么人？给他们提供什么服务？——我们就会不断尝试各种业务。”这段话对我启发巨大。只要核心的原点不丢，认真培育原力增长，边界就可以不断扩大。

回到乐高的话题上，乐高的原点和独特性在哪里？其实就是它的拼接技术。

初看的话，塑料积木的拼接好像没有什么技术含量。但是能不能做到让两块积木拼接时，需要的力量恰到好处？力量小了拼不上，需要的

力量太大，孩子们又无法拆开。这需要达到毫米级的精确程度。乐高每分钟都生产10万块积木，一年生产550亿块积木，这种精确度如何在每一块积木上始终如一？生产这么多的积木，它们是不是能够在这周二下午5点准时送达沃尔玛的仓库？还有，不仅要确保积木能够准时送达，还要弄清楚最佳的生产地是哪里，合理的库存是多少，合适的采购成本是多少，等等。围绕拼接技术演化出来的商业系统和商业模式的管理，才是乐高这家公司真正的核心竞争力。

正是认识到了这一点，乐高后来又重回了世界第一玩具生产商的宝座。

过去一百年，商业演化得极其复杂。我们看到从创业到成为一个商业帝国的时间越来越短。此外，还有管理学、有咨询公司、有各种创新学说。这就造成了一个假象，让我们以为商业有无穷无尽的变量，创始人的创造力可以随意挥洒，什么奇迹都可以创造出来。

但是其实回到真实的商业世界，并不是这样的。企业的生存实际上是被严格限定在一系列约束条件下的。其中最重要的约束条件，就是企业的能力原点。在每一个具体的点上，这个原始能力，都会完成突破，突破之后会被强化。大多数企业没有能力摆脱这个进化的伟大力量。

既然说到“进化”这个词，就不妨拿生物进化来举例子。在进化论的历史上，曾经有一个疑问：既然生物是进化来的，那为什么我们找不到过渡状态的生物？比如，大象鼻子很长，那一定是慢慢进化来的啊。那为什么找不到那种鼻子半长不短的大象呢？

有一种解释，和刚才说的企业进化的原理是一样的。最开始的那个基因变异，会因为各种自然选择的因素被强化。一个特性，要么被强化到可以作为这个物种明显特征的地步，要么就干脆被淘汰。所以，我们就很少看到物种和物种之间的过渡形态。说回商业，很多创业者都有这样的体会。看似是企业的发展、在长大，其实这个长大的过程，总会遇到一个边界。这个边界往往不是别的，不是政策环境，也不是竞争对手，而是创始人的认知边界。那个最开始的核心“原力”，一旦释放殆尽，成长也就停止了。

商业的魅力就在这里，你在商业领域里取得的成就，不论是自己创业，还是加入一家创业公司，本质上都是你认知边界的外化。它让你的

内在能力被呈现、被检验，然后有可能被优化升级。说句鸡汤：一切人类活动，都有可能被一个注重自我提升的人变成一场修行。而所有的修行都需要外在的蒲团。商业，就是这个时代最有趣的蒲团之一。

从一个最初的专长开始，利用它，训练它，呵护它，看着它一点点长大，不偏离它，但是也不任由它止步不前。这才是很多成功公司的底层密码。

只要核心的原点不丢，认真培育原力增长，边界就可以不断扩大。

越是能看得见的变化，就越不是致命的变化；越是能看得到的对手，
就越不是真正的危险。

商业最有魅力的部分：超级变量

商业最大的变化，不是对手，也不是环境，而是经常会出现的全新的“超级变量”。

前面分别讲了商业魅力的三个方面：

1. 商业，从低到高，居然能搭起来那么高的一座塔，比如埃隆·马斯克。
2. 商业，从慢到快，居然能转动那么大的一个飞轮，比如亚马逊。
3. 商业，从始至终，居然可以把一个优势发挥到那么极致，比如乐高。

其实，还有一个维度没有谈，就是从此处到彼处。这就是商业最有魅力的部分——变化。

过去我们谈商业变化，往往指的是环境变化，或者说竞争对手的变化。但是这些年，大家渐渐明白了一个道理，越是能看得见的变化，就越不是致命的变化；越是能看得到的对手，就越不是真正的危险。

最经典的例子，就是中国当年的三大门户网站，它们互相之间掐得你死我活，但是最后击败它们的，根本就不是它们中的任何一个，而是下一代互联网产品。真正的对手，根本就看不见。

那怎么把握这个时代的商业变化呢？先给大家介绍一个例子。

有两家著名的公司：迪士尼和奈飞。迪士尼是典型的内容巨头。它的旗下产业，可远远不止我们知道的动画片和主题乐园。美国著名的ABC电视台、ESPN体育频道都在迪士尼的旗下。现在它全年收入规模接近600亿美元。

而奈飞是这几年飞速崛起的明星公司，是目前全球最大的视频流媒体服务商，在奈飞上可以看到各种视频。它的商业模式就是会员付费，根据套餐的不同，每人每个月要交8~14美元，而且只要交钱，所有内容就可以随便看。奈飞现在一年的收入是110亿美元左右。

这两家公司，一个提供内容，一个提供平台，多好的一对儿，好好合作不就行了吗？

但是，2017年8月，这两家掐起来了。迪士尼宣布终止和奈飞的合作。两家曾经是一大一小、互相合作的上下游、商业模式完全不同的公司，现在开始成为最大的竞争对手。

但是结果整个2017年，迪士尼的股价几乎没变，而奈飞的股价涨了一倍多。这两家公司收入差了五六倍，但是市值已经很接近了。这说明迪士尼和奈飞如果不是伙伴而是对手，资本市场更看好奈飞。

不要简单看这个事件。这会是未来四五年时间内，商业界的一个重要主题。因为这背后不仅是两家公司之争，还是两种商业模式之争。

哪两种商业模式？平台和垂直两种模式之争。

比如谷歌、腾讯，就是平台型企业，它们的目的，就是求多求全，不仅内容要全，而且要尽可能出现在各种地方。

而垂直型企业，顾名思义，打一个洞，垂直下去，要扎到很深。最典型的是苹果。它的目的就不是全了，而是集中，要让非常特别的服务和体验只出现在自己的体系里，这样才能留住客户，留住收入。

这两种模式的企业都有存活的可能，很难说谁优谁劣。但是这两种逻辑越来越泾渭分明。如果不进入其中的一个逻辑，这个时代的企业就会有战略困惑。迪士尼就遇到了这种情况。

迪士尼身上有两种基因。它有平台企业的基因，像谷歌。

它生产好多内容，然后授权给无数个平台去播放，不管是各种电视台，还是奈飞这样的流媒体服务商，还是卖各种DVD，甚至是把电影拿到电影院上映——迪士尼的一切目的就是让迪士尼的产品和内容尽可能接触到所有人，这和谷歌希望让自己的服务触达所有人是一样的。

但是，迪士尼身上还有另外一种基因——垂直基因，也就是像苹果。它有迪士尼动画、皮克斯工作室、漫威电影、星球大战、迪士尼乐园，都是高品质内容。它的文化和苹果一样都是“高度控制”的——进到迪士尼乐园里和进到苹果iOS系统里的感觉是一样的，它们都极度重视用户体验，并且能不开放的地方全都不开放，自己来把控。

那问题是，到底是对内容来者不拒，追求分发场景的无处不在，还是追求高品质内容，严格管理体验，把用户留在体系里？这是一对矛盾。

这两方面很难兼顾。因为这个时代出现了一个效应，叫“网络协同”，意思就是越多人用越好用。

两个模式——平台型和垂直型，都有可能产生网络协同。要么就集中海量的用户，让他们互相之间产生网络协同，腾讯、谷歌、Facebook都是这样。要么就集中优质内容或者是产品，让产品和产品之间产生网络协同。比如，苹果、小米，它们通过提供体验一致的产品，留住用户和收入。

事实上，迪士尼的同行确实就有这么干的。比如美国著名的电视台HBO，它就搞了一个自己的奈飞模式，而且收费比奈飞还贵，还只能看HBO自己的内容。这是为什么？因为HBO对自己的内容有信心。这就像苹果能精确地管理自己的品质和用户体验。

现在两种选择放在迪士尼面前，是要做一个平台型企业，还是要做一个垂直型企业，到底是要哪种网络协同效应？这中间没有太多的骑墙空间，而现在的迪士尼好像确实没有想清楚这个问题。

说这个案例实际上是想说，商业最大的变化，不是对手，也不是环境，而是经常会出现的全新的“超级变量”。就像迪士尼遭遇的“网络协同”效应。在它们原来的经历中，这是完全没有的东西。

打个比方就明白这种变量的可怕了。比如，一个月30天左右。在一个月尺度里，确实是这样。但是，如果尺度扩展为一年，你就遭遇了一个超级变量，就是2月是28天。如果尺度扩展为4年，你又会遇到一个超级变量，就是出现了闰年。

商业也是一样。在原来的环境里有效的逻辑和做法，一旦扩展到更大的尺度，就会遭遇超级变量。这个时候，看起来是左右两难，其实是没有看到那个超级变量对整体博弈关系的决定性影响。现在商业演化的速度越来越快，快到了过去几十年才会遇到的超级变量，现在几年时间就会遭遇。所以，预判和识别这样的超级变量，就成了现在商业从业者生死攸关的任务。

“超级企业”脑洞

一个人建立时空感之后，心胸会大一点。他知道他在宇宙中只是一粒微不足道的尘埃。

这一篇我们从一个新的维度谈谈商业，一个普通人为什么要学一点天体物理学知识？

先来开一个脑洞。开这个脑洞的人，是来自加拿大的朋友喻颖正。

过去这些年，美国股市涨势如虹，苹果公司股票市值最高，总市值已经超过了9000亿美元，距离突破1万亿美元已经不远了。排在它后面的亚马逊、谷歌、微软、Facebook、阿里巴巴、腾讯，也都是同一个量级的公司。虽然股市涨跌无常，说不好，但是不远的未来，可以看到一批公司的总市值突破1万亿美元。

老喻的这个脑洞是这样的，他说，我们就别关心1万亿美元这个级别的企业了，咱们往前想想，如果未来有突破100万亿美元的公司——比今天的苹果公司还要大100倍，它会出现在哪个领域？一家公司的市值达到100万亿美元，金额相当于今天美国GDP总和的5倍，这个可以想象吗？

想想又不犯法。我们得知道，如果在几十年前，告诉你将来有一家公司的市值超过1万亿美元，也不会有人相信。

老喻这个脑洞，其实是在问两个问题：第一，100万亿美元的公司，可能出现吗？第二个问题是，如果可能，它会出现在哪个领域？

先来看第一个问题。要知道，现在这批要突破1万亿美元大关的企业，可不是金融泡沫，苹果公司的市盈率只有十倍，健康得很。其他领头的大公司，业绩增长也非常快，不仅都有大象一样的体量，还有兔子一样的奔跑速度。

这件事，我们现在看好像很正常，但是跳出来一想，其实是一件很奇怪的事儿。要知道，在一个特定的时代里，一个企业组织的规模是有

上限的。在生物界，物种体形变大，在竞争中肯定是占便宜。但是，体形大到一定的程度，就一定会停止增长。因为大体形对食物的要求，对行动能力、适应能力都会造成影响。

山也一样。有人计算过，地球上的山最高只能在10~20千米内，否则它自身的重量就会把它压塌。地球上的最高峰珠穆朗玛峰高度还不到10千米，而火星上有一座高达20多千米的山，因为火星重力比地球小很多。

回来再看企业，为什么现在的企业能增长到这么大？它们怎么就没被自己的重量压垮？原因是我们正处在一个数字化时代，很多问题得到了解决。

原来的公司长不大，是因为长大之后层级太多，信息流转速度太慢，企业越大越笨，一旦被人咬了一口，半天都反应不过来。大到一定程度，规模就是劣势了。

但是在今天的网络社会，如果你是一家数字高科技公司，大的意义就改变了。一家数字公司的神经网络分布越广，就越聪明。就以腾讯和阿里这样的公司来说，因为它们体量大，掌握的数据就多，数据越多的公司，就越聪明，规模反而变成了优势。

像苹果公司，为它工作的人，可不只是苹果的员工，全球为苹果系统开发软件的人，有将近2000万，这还没算上围绕苹果硬件的产业链上的人数。可见越大越稳固。

刚才问的第一个问题有初步答案了。只要是数字型的高科技公司，进一步壮大的可能性是存在的，它能摆脱重力对它的限制。

那第二个问题又来了。如果按照这个趋势，头部的公司还能再长大100倍，那它会出现在哪个领域？

老喻的答案是开拓新世界的公司。

为什么？因为我们熟悉的世界，支撑不了这么大市值的公司发展。就算是苹果公司，它的产品已经不能更受欢迎了吧？市场占有率也快逼近极限了吧？它的产品利润还比较高。在这样的情况下，也只能支撑苹

果公司的股价发展到1万亿美元的规模，未来没有再增长100倍的想象空间。

在过去的历史经验中，巨型公司，尤其是能以百倍规模增长的巨型公司，通常都是开拓了当时新世界的公司。

比如说，成立于1602年的荷兰东印度公司。这家公司经营了近200年后才解散，它生意好的时候，那真是巨无霸啊。1669年时，它拥有超过150艘商船、40艘战舰、2万名员工与1万名雇佣兵的军队。它为什么能有这么大规模？背景是欧洲人正在向全世界殖民，有了新的空间、新殖民地，它才会有那么高的财富效应。

所以，再增长100倍的公司，一定是一个开拓新世界、新空间的公司。

老喻猜想，可能是两种公司，一实一虚。

从实际角度上，开拓新世界的就是研发火星移民的公司，像埃隆·马斯克的SpaceX或者是贝佐斯的蓝色起源这样的公司。它们反正是在这条赛道上，能不能成功不好说，但是一旦干成了，就是像500年前发现美洲新大陆一样的大事。头部公司再增长100倍，没什么问题。

还有一种虚拟开辟新大陆的方式，那就是开拓意识新世界，比如脑机互联，能让人类把意识上传到网络，或者把知识下载到脑子里，这种是虚拟意义上的新世界。

不管是实的还是虚的，只要有一个全新的空间，这个空间和原有的人类世界能够发生协作和资源交换，这就是一个空前巨大的财富引擎，诞生一个比苹果大100倍规模的公司没有问题。

这就是老喻给我们开的一个脑洞。这件事即使会发生，也还遥远。这里只是给大家提个醒，如果你要做长期的价值投资，不妨密切关注这两个领域公司的动向。

说到这儿，你会问，老喻的这个脑洞，和你刚开始说的天体物理学有什么关系？难道我们该研究怎样移民火星吗？不是，我只是想说，一个人的坐标有多大，他的见识才能有多高。

有一位朋友说过这么一句话，你教育孩子，除了应对竞争的知识外，最应该让孩子接触的学科就是天文和历史。奇怪，一门文科一门理科，这两门学科虽不挨着，但是有一个共同点，就是能扩展一个人的坐标系。天文帮你扩展人生的空间坐标系，历史帮你扩展人生的时间坐标系。

一个人建立了这样的时空感之后，至少心胸会大一点。他知道，他现在面对的所有困扰、烦恼、成就、欢喜，在历史上是无数人都曾遇到过的，他在宇宙中只是一粒微不足道的尘埃。更重要的是，一个人建立了这样的时空感之后，他思考问题的框架才足够大。火星移民这种事，如果没有基本的宇宙观，如果对当年哥伦布带来的财富爆炸效应没有基本的理解，缺乏了基本的天文和历史素养，是不理解这到底在说什么的。你会觉得埃隆·马斯克和贝佐斯就是两个妄想狂，你看不到那背后真实的财富机会。

要见招拆招，不断根据新的形势，做出新的判断。

你踩过的坑，别人没有踩过，你遇到的问题，别人没有遇到过，你告诉他这些方法，他也不会用，或者他理解了，用上了，也需要漫长的时间去消化这些细节。

第2章 世界名企那些事儿

向奈飞学习保持变化

今天的商业环境越来越复杂。对于很多企业来说，企业文化存在的目的变了，目的不是为了让企业不变，而是为了能不断地保持变化，还能不散架，保持战斗力。

奈飞于1997年成立，最初是一家DVD租赁公司，后来转型做流媒体。最近几年，它又开始自制内容，生产了很多像《纸牌屋》这样的爆款美剧。今天，它已经是市值高达千亿美元的公司了，在内容公司里面做到这个级别，离迪士尼已经不远了。短短这些年，奈飞的每次转型都很成功。

一家企业很成功，但是讲它企业文化的书不一定能很火。所以，这本书的背后，一定还有一些东西，是超过成功这个层次之上的，一定暗合了社会和企业组织的一个大转型。

看完《奈飞文化手册》这本书之后，我的感受是，奈飞的企业文化，根本就没法学。因为奈飞的文化，和我们以前看到的任何企业文化都不一样。你甚至都没法给它一个准确的定义。

你说它的文化内核是忠诚？不对。奈飞很鼓励员工跳槽。有时甚至会跟一些表现很好的员工说，对不起，最近因为公司转型，你和我们未来的业务不匹配了，请你离职吧。

你说它的文化是勇于挑战？也不对。奈飞在招人的时候就会告诉应聘者，我们不想改变世界，只想让用户幸福。假如你想向高难度的问题发起挑战，建议你还是去谷歌吧。

你说它主张整齐划一？还是不对。假如你和奈飞谈项目，即使你的方案被一个部门否决，你也可以找另一个部门谈，它仍然可能被接受。部门之间并不在意对方的判断。

同样，奈飞的文化不是宽松，因为它的人员淘汰率很高。但反过来，它的文化也不是严苛，奈飞甚至没有固定的休假制度。任何人可以在任何时间提出休假申请。怎么规划时间，全由你自己决定。

看到这儿，我发现一个难题，就是没有办法用任何一个常用的概念来总结奈飞的文化。或者说，没有文化，就是它的文化。奇怪，一家公司怎么能没有一种稳定的文化形态呢？那它怎么能够让员工有稳定的预期和归属感呢？它怎么能形成自己的传统以便永续经营呢？

要破解这个问题，这就要回到这家公司本身的处境了。

奈飞所处的行业是媒体。最近几年，核心业务是自制内容，确切说，是美剧。而美剧行业的游戏规则，可以用一句话概括，“只看增量，不看存量”。人们只站在当下这个节点去评估一个产品、一部剧集未来的价值。至于过去为这个产品投入了多少精力、多少金钱，根本不在考虑之列。

就像一部剧集已经连播了多少年，有很多粉丝，很多人对它有感情。但只要收视数据不好，它就会马上被淘汰。为什么很多美剧播着播着，突然就被腰斩了？并不是有什么深刻的用意，原因很单纯，只是因为它们已经不能再创造收视率，不能创造更多的价值。没价值，就要被抛弃，这个行业不留恋任何存量。

在这套规则下，奈飞的做法更加极致。他们不仅不看自己的存量，甚至不看整个行业的存量。也就是，不管同行都在做什么，只看自己的客户未来需要什么。

在做DVD租赁业务时，别的公司都采取按片收费，租一张盘，收一张的钱。但奈飞第一个推出会员制，只要加入会员，就可以不限数量，随便看。做自制内容时，别的美剧都是每周更新一集，但奈飞却一次放出全集，目的就是让观众看个痛快。当然，这也是出于自信。奈飞在DVD租赁时代，已经积累了20多亿条用户数据，他们对观众的喜好，把握得很精准。

这就像是金庸小说里的人物独孤求败。他虽然也是个侠客，但一辈子的目标，既不是实现侠客梦，也不是一统江湖。他的目的非常单纯，就是赢，每一场都要赢。奈飞也一样，它的目的也只有赢。独孤求败的独门绝学是独孤九剑。要知道，独孤九剑就是一门没有存量的功夫。它的核心就是，无招胜有招，没有任何固定的章法和套路。奈飞也一样，它没有特定的打法，总是在见招拆招，不断根据新的形势，做出新的判断。

那么，这么一家不讲套路的公司，它的经验还有值得借鉴的地方吗？当然有。至少有两点。

第一，它提醒我们，应该怎么看待那些成功企业的文化。显然不是照着学，因为企业和企业的处境完全不一样。

任何企业文化的出现，都是为了解决它所面对的特定的问题。行业不同，策略不同，生长出的文化也自然不同。换句话说，企业文化不是成功的原因，而是它成功的结果。就拿奈飞来说，它主张改变，是因为内容行业变化太快，不变就意味着出局。所以它的文化最后呈现出这个样子。

但是，假如换成食品厂、药品厂、化肥厂，它们追求的就是品质稳定。假如照搬奈飞的文化，隔三岔五换个花样，恐怕要不了多久就经营不下去了。学习别人的经验，必须把它还原到它所处的处境中，才能明白，哪些能学，哪些不能学。这是奈飞的第一个启示。

第二个启示，才是重点。

对今天这个时代而言，企业文化，到底是干什么用的？回顾一下历史，过去的企业文化和今天的企业文化，作用可以说截然不同。

过去的企业文化，是一个塑形器，是一把雕刻刀。它是为了把企业塑造成一个固定的形状，越稳定越好，这样好传承。比如我们熟悉的一些老字号，都是按照这条标准，几百年就做一件事。做着做着，就成了老字号。对它们而言，企业文化存在的意义，就是提供一个越来越精确的标准。必须遵守，不能妥协。

但是，今天的商业环境越来越复杂。每时每刻都在变化当中。不仅是奈飞所在的内容行业，很多行业都是这样。这个时候，对于很多企业来说，企业文化存在的目的就变了，不是为了让企业不变，而是为了能不断地保持变化，还能不散架，保持战斗力。

打个比方，过去的企业文化是想让企业像钢筋混凝土，塑造成什么样就是什么样，以后都不变。而现在，很多企业是希望企业像一汪清水一样，随时可以被塑造成任何形状，越软越好，但是不散架。

比如，有人说，腾讯的企业文化是挑战，鼓励员工发表自己的见解。潜台词不就是拥抱改变吗？再比如，有人说，阿里巴巴的企业文化是信任，主张员工应该信任企业。潜台词也有类似的一层意思，当企业做出改变，不要怀疑，要相信公司的判断。表面上迥然不同，但是细想一下，底层的逻辑其实是一致的，就是要求大家在变化剧烈的时候，能够跟得上。

在一个求变的时代，我们能采用的无非就是两种策略。第一种是以不变应万变，第二种是随风而变。如果你对第二种随风而变的风格有兴趣，《奈飞文化手册》这本书，值得参考。

向宜家学习成本控制

设计风格流行，不是设计本身推动的，而是社会运行的结果。那个运行最基本的规律是什么？不是求新求变，恰恰是回到事情的本来面目。

查理·芒格说：“宏观是我们必须忍受的，微观才是我们可以有所作为的。”经济下行的时候，倒是可以反思一些现象的本来面目。

比如说，什么是好公司？过去10年，就是这一轮经济上行周期，我们都觉得是那些技术驱动的公司、有互联网特征的公司、可以指数级增长的公司、商业模式很新的公司，是好公司。但是，在经济下行周期里面，我们有机会来看看公司世界的全貌。会不会有另外一种类型的公司，它们没有什么技术驱动，也没有什么互联网特征，商业模式也很陈旧，但它们也是好公司呢？还真有，比如宜家。

宜家是很成功的公司。在29个国家拥有355个商场，在中国有20家。2017年，宜家净利润30亿欧元。目前，宜家是全世界最大的家居用品零售商。宜家的起源国瑞典，并不是大国，却能有这样的超级大企业，很了不起。

要说宜家凭什么做到这个成就，这个话题可以写一大本报告，但是撇开那些衍生出来的原因，宜家最核心的能力其实就是在保证用户体验的前提下，不断地降低成本。没有什么其他的花拳绣腿，它几乎就是用这一招，在几十年的时间里，用一种缓慢但是坚定的速度，不断地扩张自己的商业地盘。

举个例子，宜家有一款产品，叫毕利书架。毫不起眼，一个普通的书架而已。自从20世纪70年代后期投放市场以来，毕利书架的设计和用料基本没有变化，但价格却降低了30%。在保障质量的前提下，消费者永远更欢迎价格便宜的产品。

结果毕利书架在全世界卖出了超过6000万个，也就是每100个人拥有一个。彭博，美国著名的财经媒体，曾经用它来衡量世界各地的购买力，麦当劳的汉堡包曾经有过这个用途。毕利书架也达到了这个普及程

度。

偷工减料，谁都可以做出低价但劣质的产品；挥金如土，谁都可以做出坚固、精巧、雅致的产品。但是，做出物美价廉、消费者广为接受的产品，可就难了。而这正是宜家家具的核心竞争力所在。

那么，宜家是如何做到持续降低成本的呢？其实也没有什么秘密。就是这里改进一点，那里节约一点，长年累月，反复琢磨和改进各种细节，把成本逐渐降了下来。比如，一些固定连接件，大部分厂家用的都是金属件，虽然用量非常小，但这么一点点毕利书架也得抠，用的是塑料件——当然，是能满足质量要求的塑料件。装配书架要用到螺栓、螺母之类的零件，装配过一次就会知道，宜家一颗钉子都不会多给。

这还是消费者能看到的。看不到的地方就更多了。宜家还有一款明星产品马克杯，这种马克杯年销量高达2500万只，也是个天文数字。这种马克杯的设计与众不同，杯身从上到下逐渐收紧，把手特别小。

到今天，这种设计成了独特的风格，很多人效仿生产。但在当初宜家设计时，其实不全是为了审美。把手做那么小，不仅是为了省材料，还为了更好地利用供应商的窑炉空间。小把手，也是为了让堆放更加紧凑，从窑炉到商店货架、在货柜车上的运输成本能减少不少。这些一般企业都不会注意到的细小环节，宜家在设计产品时都充分考虑到了。

如果你了解宜家创始人坎普拉德的生活方式，对宜家如此重视降低成本就不会感到奇怪了。坎普拉德的生活极为节俭，甚至达到了吝啬的程度。他身为瑞典最有钱的人之一，90岁时接受采访，自曝身上穿的衣服是在跳蚤市场买的，出门坐经济舱，开老旧的沃尔沃汽车。他在瑞士居住，为的就是少交税。据说，他到第三世界国家出差，都要顺便理一次发，因为那里理发便宜。

坎普拉德把他的生活方式带到了企业中来。从一开始创办公司，他就以节约成本著称。节约到同行受不了，尤其是那些供应商，气得没辙。后来家具同行干脆集体抵制，拒绝给宜家供货。现在去宜家会发现，它所有的产品都是自己设计的。这也是没办法，因为供应商不给它供货。

平时，坎普拉德就泡在工厂里，不断地做出种种调整，这里截掉一

两厘米，那里改变一下设计，就这样从种种细枝末节之处做出改进，多年持之以恒地降低成本。

在很多人看来，降低产品的成本，主要得靠采用新技术、新工艺、新设备。这当然没错。但是你想过没有，长期来看，新技术增进的是社会的普遍技术水平，和一家具体企业的竞争力是没有关系的。技术是会流散的、会普及的。

比如说，有了数控机床，谁都能具备高精度的金属加工能力。有了充足的配件供应，很多企业都能做出手机。即使你暂时有优势，但是这个优势也非常脆弱。比如，某个关键技术人员被竞争对手挖走，企业就遇到麻烦了。当年玻璃镜子是威尼斯人发明的，当时深受欢迎，成为高价抢手货。威尼斯人想靠玻璃镜子持续赚大钱，严守技术秘密，甚至处死泄密者。但时间一长技术总会泄露，玻璃镜子的制造技术被法国人想法弄走了。法国也开始生产玻璃镜子，威尼斯的优势就瞬间瓦解了。

那企业的成本优势来自哪里？其实只能像宜家这样，不是靠通用技术，而是在生产、运输、销售、经营的各个环节，不断微调、削减成本，看起来毫不起眼，却简单实用。而且一旦积累起了成本优势，这就有时间门槛了。你踩过的坑，别人没有踩过，你遇到的问题，别人没有遇到过，你就是告诉他这些方法，他也不会用，或者他理解了，用上了，也需要漫长的时间去消化这些细节。这种门槛才是属于企业自己的优势。

另外，宜家的家居现在是北欧风格设计的代表。所谓北欧风格，表面上看，无非以简洁、功能实用、做工精细、纯色为主。这好像是有意识设计的结果。但是还有一个解释，是这样的：20世纪初期，欧洲文化进入高度华丽奢靡的工业洛可可风，工业产品奢侈化，越做越精美，功能上就没有那么讲究。但是这个趋势的副产品是工业品距离底层大众越来越远。在英国人和法国人看来，简约的风格简直就是原始人水平。但二战后，欧洲玩不起洛可可了，价廉物美这个最古老的商业诉求又回来了，北欧风格这才开始流行起来。了解了这个过程就明白，设计风格流行，不是设计本身推动的，而是社会运行的结果。那这个运行最基本的规律是什么？

不是求新求变，恰恰是回到事情的本来面目。比如物美价廉，比如

细节积累，比如依靠时间的力量。只要回到这种事情的本来面目，你不仅能获得商业上的成功，甚至会留下“北欧风格”这种文化遗产。

向苹果学习产品策略

苹果为什么不把硬件降价，让更多的人买得起，去挣更多钱？

很多人看完苹果2018年的发布会之后，有两个感受：第一，新一代苹果手机没什么让人眼前一亮的创新。不就是屏幕大了一点吗？第二，这个新手机真贵，最贵的居然卖到了一万多块钱，所以很多人都表示不满。

不过，这个事还应该反过来想一遍，苹果不是一般的公司，它是世界上市值最高的公司之一，也许我们认为它创新乏力，这是没办法的事。但是在产品没有特别亮点的前提下，居然还敢大幅度地提价，这底气是从哪儿来的呢？这么大的公司，肯定不能假设它准备最后抢一把钱就跑路了，它一定要考虑可持续性。不断提高硬件产品的价格，这样做有可持续性吗？这好像和我们的商业常识刚好相反。

试着对这个现象做出解释。

我们都知道，一百多年前有家很伟大的公司——吉列剃须刀。吉列在1895年发明了一个特别牛的商业模式，几年后创建了吉列剃须刀公司。简单说，就是把商品拆成两个部分，实行不同的价格策略。比如，吉列剃须刀的刀架就是以很低的，甚至是赔本的价格出售，然后通过卖耗材，就是刀片的收益来盈利。这种模式又被称为“诱饵模式”，消费者因为吞下了第一个诱饵，后来只好源源不断地给吉列送钱。

这个模式后来有很多种变形。比如，打印机和电子游戏机都是这样，低价出售打印机和游戏机，然后主要靠卖打印耗材和游戏软件赚利润。再比如说电梯，这个模式就更好。电梯本身售价不高，但是电梯对安全性的要求很高，所以一旦装上了他家的电梯，就只能给他源源不断地交维修保养费。用户一旦吞下了第一个诱饵，后面就被绑定了。

到了互联网时代，这个模式被大大地发扬。因为互联网的便利性，加上风险资本的介入，企业开始普遍把产品和服务拆成两个部分。一部分，主要是用来吸引用户，那就免费甚至是补贴，希望用户吞下诱饵，然后，再通过其他部分的产品和服务挣钱。

现在互联网上很多生意的计算方法都是这样：销售额=流量×转化率×客单价。

流量，就是我能多大的池塘里放诱饵，转化率就是有多少鱼吃诱饵，客单价就是吃到鱼饵之后，我怎么尽可能多地从鱼儿身上挣钱。在互联网业界，投资人见到一个创业项目，往往都要问用户量、日活、月活，而刚开始没人关注企业盈利，为什么？因为他们觉得，只要吃下第一个诱饵的人多了，赚钱是迟早的事。这背后的思维模式都是从吉列剃须刀开始奠定的。

但这个世界偏偏有人发展出另外一种模式，那就是苹果公司。吉列模式是低价销售主产品和硬件，高价销售耗材或者服务。苹果正好相反，高价销售主产品，免费或者低价提供服务。比如，你买一个苹果手机，或者苹果电脑，里面的很多软件已经装好，比如办公软件，而且是免费的，体验也很好。问题是你想进这个门，那就得买苹果的硬件，那是真贵。

苹果的这个选择很奇怪，用高高的价格门槛，把大量用户挡在外面。只有进来的人，才能享受苹果的免费优质服务。苹果为什么不把硬件降价，让更多的人买得起，去挣更多钱？我们很多创业者都是这样想问题的，先把门槛放低，把更多的人放进来。这就牵涉到对这个世界的的一个基本判断了，就是什么东西是人类真正离不开的？我们可以称它为“价值之锚”，客户要用了，离开它的成本就非常高？这个价值之锚到底是实体的东西还是虚拟的东西？是看得见、摸得着的产品，还是虚无缥缈的体验？

这个问题的答案就决定了商业模式。如果你觉得价值之锚是实体的商品，而虚拟的体验只是附属品，那你肯定采取吉列模式。相反，如果价值之锚是体验，也就是说，人们一旦喜欢上了一个体验，是很难摆脱它的，那么苹果的模式就是有效的。

我问过一位苹果用户，为什么无论什么电子产品都买苹果的。他说，没办法，被绑定了。如果现在换成安卓手机，一方面要重新适应，学习成本很高；另一方面，手机、电脑、iPad之间的那种无缝连接和资料共享的体验，就会损失不少，更别提有很多数据在云端储存。现在要是不用苹果，跟搬个家差不多，有太多的事情要处理，太麻烦了。没有

绝对充足的理由，是不会搬家的。

说到这里，就明白了，这两种策略的真正分歧在哪里。

企业都是要盈利的，所以，如果你把自己的产品和服务一分为二，一部分做诱饵，或者说好听一点，做引流，做价值之锚。另一部分做收入，这无可厚非。但是，具体怎么选择，就要取决于一家企业对世界、对趋势、对自己用户的看法了。

有一位朋友分析苹果的策略。他说，苹果应该是这么看问题的：

第一，数字世界的虚拟体验越来越重要，甚至超过真实世界。这是真正的价值之锚。所以，苹果把全部资源用于打造虚拟世界的体验，并且免费提供其中的一部分，这和硬件便宜这样的小诱惑相比，是一个留住用户的更好策略。

第二，过去买手机，相当于买一个用品。而现在买手机，是买一个通向虚拟世界的通道。随着人对虚拟世界的依赖越来越重，买手机，就相当于你在虚拟世界里买了一所房子，装你的全部虚拟体验。每年换一次苹果手机，就算它的价格涨到了1万块钱，相当于为你的房子每年交1万块钱物业管理费，这虽然很贵，但是随着房子涨价，这个物业费还是有上涨的空间。这就解释了为什么苹果敢于在这么贵的价格基础上，不断上调价格。

不是想说苹果的策略就一定是对的，只是想提醒大家，这个商业世界的运行规则并不是只有我们熟知的一种。

大概20年前，互联网世界混沌初开，所有的企业参与者扮演的是一个新大陆的征服者的角色，征服者只在乎地盘，只在乎用最小的成本攻城略地。所以，他们的行为模式就是拼命地提供诱惑，扩大流量，想着征服了之后，再考虑治理问题，对于那一代创业者，这当然无可厚非。

但是这几年，你会不断地听到一个说法，互联网的流量红利结束了。这意味着粗放的征服时代结束了。原来流动的牛仔要变成定居的市民，原来的“征服者”要变成“治理者”。

现在假设我们是互联网时代一个城市的治理者。你是一个对城市繁

荣负有责任的市长，那你的行为模式就和之前的征服者完全不一样了。如果你能理解一个负责任的市长怎么想问题，就能理解苹果的那些做法。

第一，你不在乎现在有多少人进入这座城市，你更关注已经住在这里的居民的体验，比还没有住在这里的人要更重要。因为居住体验好了，市民就会写信回老家，让他们的亲戚朋友搬过来，所以城市的人口增加不是问题。重要的是体验。

第二，原来的征服者当然鼓励要自由，要对所有的现象兼容并包。但是如果你是一个现有城市的市长，你要维护现有居民的起码体验，你就得建立基本的规则、秩序和安全感。只有这样，一个城市才能积累起价值。

第三，你作为市长，很清楚一个城市越繁荣，房地产就越贵，居住资格就越值钱。所以你担心什么税收收不上来呢？估计苹果公司就是这么想的。那请问，这么想问题的一个市长和那些只关注招徕更多人口然后向他们收税的市长，你觉得谁的城市会更有未来呢？

向迪士尼学习体验管理

如果想像苹果和迪士尼一样，经营一种体验产业，就必须意识到，不管事业做得有多大，手里都是一个气球，气球可以吹得很大，但是只要有一个针眼都会破的，都会灰飞烟灭。

在说苹果公司的时候，有一个问题还没有说透，那就是，为什么在互联网时代会出现一个如此奇葩的公司，它几乎要对所有细节都进行强控制。

前些年，我们都有一个概念，互联网时代是一个空前自由的时代，一个好的互联网产品，应该是一个用户随意挥洒、自由发挥的空间。只要参与的人足够多，就能涌现集体智慧，里面自然就能出现高质量的东西。所以，“开放”几乎是互联网的同义词。微博、微信公众号都是这样。

但是苹果公司的策略几乎完全反其道而行之。他们的商店不开放，只卖苹果生产的产品。他们的软件不开放，只能安装在苹果的设备上。他们的系统不开放，想在苹果的应用商店里上架一个App，得经过非常严格的审核。这完全违反“互联网精神”，怎么这样的公司在这个时代反而活得最好，达到全球市值第一呢？所以，前些年朋友们私下讨论互联网精神的时候，我总是提醒，别张嘴就是谷歌、Facebook，苹果这个“房间里的大象”，不能假装没看见。

苹果这么做的原因也很简单，就是为了体验好。这就牵涉到体验产业的一个特点，就是不能有一点点瑕疵。举个例子，你参加了一个旅行团，一路体验都很好，但是结束的时候在机场把行李丢了，整个行程不管有多少亮点，给你带来多少快乐，你拍了多少照片，你对这趟旅行的体验都会是非常糟糕的。这就是我们经常讲的，在体验产业里，6-1不是等于5，6-1的结果就是0。

所以你会发现，所有做体验的公司，都是这种强控制型的公司。除了苹果之外，还有一家公司也是这样，那就是迪士尼。迪士尼做的是娱乐业，谈不上什么技术含量，更是一家彻彻底底的做体验的公司，所以他们在基因上和苹果很像。那就来聊聊迪士尼公司的一些细节。

孩子一进迪士尼乐园，注意力肯定马上就集中到米老鼠、唐老鸭这些虚拟人物身上了。虽然是虚拟人物，但他们都是真人表演的。那怎么管理游客的体验呢？干净、礼貌、待客殷勤，这都是最基本的要求。迪士尼把园区里的所有员工，从扮演米老鼠、唐老鸭的员工，到售货员、清洁工，都称为“演员”。

这里是在表演，不是在工作。既然是表演，那就要造一个完整的梦。迪士尼管理体验，都是从“造梦”这个目的出发的。迪士尼的工程师叫“幻想工程师”，他们造的就是幻想。

比如迪士尼对演员的要求是，你不能只扮演米老鼠，你必须就是米老鼠。所以，只要有宾客在，演员就不允许把头套摘下来。曾经有一则新闻，唐老鸭的扮演者中暑昏倒了，也坚持不拿下头套，这是因为迪士尼世界的规定，不能毁灭孩子们内心的童话世界。演员也不允许在宾客面前谈论私人或与工作有关的问题。

在迪士尼乐园中，明令禁止两个相同的人物出现在同一个视野里，比如说绝不能让游客同时看到两个米老鼠。因为在孩子的幻想世界里，米老鼠就一个，不可能有两个。能理解这一点，就知道这个体验管理有多难了。至少，全世界所有演米老鼠的工作人员都必须苦练签名，全世界米老鼠给孩子的签名都必须一模一样才可以。

迪士尼体验管理还延伸到8小时之外。比如一名演米老鼠的演员，可以在社交媒体上讨论自己扮演的角色吗？可以穿一半戏服，把头套摘下来给自己拍一张照，或者是单独给戏服拍一张照吗？可以发一张自己扮演的米老鼠的照片到社交媒体上，然后说“这个米老鼠是我扮的”吗？当然统统都不可以。道理还是那个，任何让孩子的幻想破碎，让孩子意识到我眼前的这只米老鼠是人扮演的细节漏洞都必须堵住。

还不只是扮演者啊。上到CEO，下到清洁工，都是演员，这一套管理流程是针对所有人的。比如，每一个人在园区内看到垃圾都必须弯腰捡起来。请注意，不只是捡起来，连捡垃圾的动作，都需要经过专门培训。不能蹲下来，而要用一种优美的“瓢虫”动作。如果你问演职人员：你在捡什么？他会回答你：我在捡梦想。绝对不能说在捡垃圾，这种细节都是有预案的。

有人可能会说，明白了，这就是把整个迪士尼乐园都当作一个舞

台，把每一个人的表演细节都管理到位不就行了吗？不行。因为这是乐园，这不是舞台，观众就在身边，他们是要和你互动的，不可能一言一行都写在剧本上提前排练。

这就对迪士尼的体验管理提出了更高的要求。管理的界面不能放在自己身上，而要放在用户的心里、他的体验上。这就要求，所有和游客的互动，都要多想一层。

举个例子，比如你是柜台收银员，快速地把用户的钱款清点好，保证不出错，然后交给顾客的时候满带笑容地说，感谢惠顾。是不是就已经很棒了？不过在迪士尼那里，这根本还不算。

迪士尼认为的高水准的体验是什么？比如，当你深夜购物的时候，收银员会特意弄清楚你的身份和住址，然后推荐你坐到达酒店的免费渡轮，还会给你一份去码头的地图。当你迷路的时候，餐厅服务员不仅愿意给你指路，他们甚至会放下手头的工作带你到达目的地。

再举一个例子。比如，有人问：“3点钟的花车巡游什么时候开始？”这是个典型的蠢问题。如果工作人员回答他，3点钟开始，或者现在是2点55分，还差5分钟就开始，这都是错误的回答。所以，迪士尼的员工就必须判断，游客真正想问的是什么。是游行队伍到达特定地点的时间，或是哪里是最佳的观赏位置，或是游行的线路是怎样的？总之，不管怎么回答，底线都是你不能提醒用户他刚才问了一个蠢问题。

如果想像苹果和迪士尼一样，经营一种体验产业，就必须意识到，不管事业做得有多大，手里都是一个气球，气球可以吹得很大，但是只要有一个针眼都会破的，都会灰飞烟灭。在体验产业的逻辑下，一切都相当脆弱。

在迪士尼乐园里，只要有一个细节照顾不到，比如一片枯萎的叶子、一个放错地方的垃圾桶、一个不友好的提示，比如一个纸袋子上写着“请勿靠近”，还有两个工作人员当着游客的面在谈私事，所有这些细节都会把游客从一个幻想世界里拉出来。游客一出戏，之前花大价钱精心营造的体验就瞬间崩溃了。

有一个说法是，人类正在从农耕经济向工业经济、从工业经济向服务经济、从一般的服务经济向体验经济演化。也就是说，未来没有什么

不是体验经济。

我们总以为，认知过程是一个线性过程。

但只要牵涉到人，就不存在线性活动，一个人在任何时间点上都会受到非常复杂的身体体验、心理状态和环境因素的影响。

人得到的控制感越多，安全感就越强，做事儿的积极性也就越高。

向丰田学习生产管理

丰田的“流水线”，严格地说，这不是“线”，而是个“生产岛”。

过去，很多工业企业提倡学习日本的丰田汽车。为什么呢？因为丰田有一些很酷的做法。比如授权一线员工，只要在生产线上发现问题，可以随时叫停流水线，请注意，不是管理人员，而是一线员工。

别的公司也跟着去学，也去给一线员工授权，一个环节有问题，就停掉整个流水线。但是你想，这一套方法要是学得不到位会产生什么结果？反而会导致效率降低、资源浪费。

流水线是一条线，环环相扣。某个环节突然一停，不就是我们俗称的“掉链子”吗？当然整个工厂的效率都会下降。

那问题来了，同样一个做法，为什么其他人不行，偏偏就丰田行呢？

其实，丰田的这个制度有个名字，叫“安灯制度”。就是在流水线上安装一些工作灯，公司告诉员工，不管你在流水线的哪个位置，只要你发现自己的工作站有问题，马上按一个按钮，或者拉下灯绳，灯就亮了，面前的流水线会慢慢停下来。这么做的目的很明显，是为了控制产品质量，不让这个环节的瑕疵品流动到下一个环节。这个环节的问题就在这里解决了。

别的公司学丰田，学到这儿就完了。经常是一个环节停下来，整条流水线就停了，甚至整个工厂都停下来，等这个环节的问题解决，肯定效率低。

而丰田的安灯系统可没那么简单。它有这么几个关键控制点：

第一，黄灯不停，红灯才停。员工按了按钮，亮的是黄灯，流水线不会马上停，而是有一个15~30秒的反应时间。如果这段时间里问题没解决，红灯就会亮，流水线才会停下来。这个好学。

第二，缓冲空间。丰田会把流水线分成几段，每段之间会有7~10辆车。这样一个工作站停了，下一个工作站还能正常工作7~10分钟。这就基本上不会发生整个工厂停工的情况。这听起来也好学，没什么技术含量。

第三，团队支持。流水线上黄灯一亮，留给员工的反应时间是很短的。但是现场有一个随时待命的角色，就是小组领班。领班平时就在流水线旁边巡视，只要亮起黄灯，领班马上就会冲上去，帮助员工解决问题。

第四，也是最重要的，员工主动解决问题的能力是丰田公司非常看重的。流水线停下来，谁最着急呢？不是一般我们理解的，员工按了灯，然后在那里等领导来解决问题。其实是按下按钮的那个员工最着急。他不是偷懒，怕受到惩罚，而是发现了问题，想赶紧解决这个问题。

光有紧迫感还不够，他还会在平时的工作里，主动去了解流水线上其他位置的工作都是什么，这样每一个员工，其实都具备了系统思维。丰田企业也支持员工这么干。所以，一般的问题，员工也能快速找到原因，快速解决。

但是其他的汽车公司，他们学丰田，照搬了安灯系统。但是到了生产现场，员工一旦有事，按下安灯按钮，然后发现现场没人，员工也是干着急，找领导，领导都去办公室里抽烟玩牌了。等找到领导，按照正常流程汇报，领导再出来解决问题，那现场的效率当然都完蛋了。

丰田的车间，说起来是“流水线”，但是这线上的每一个点都不是孤立的，甚至它的联系也不是单一的。任何一个点，都会得到其他的点的响应和支持。严格地说，这不是“线”，而是个“生产岛”。任何一个点有事，马上有八方支援。

这个“生产岛”的效应，其实比看上去还要深刻。

比如在遇到一个问题的时候，丰田公司会让基层员工连续问5个为什么，挖出产生这个问题的根本原因。举个例子，你在工厂车间看到地上漏了一大片油，常规的处理方式就是先清理地上的油，最多再检查一下机器哪个部位漏油，换掉有问题的零件就好了。

但是按照丰田的思路，会引导员工继续追问：“为什么地上会有油？因为机器漏油了。为什么机器会漏油？因为一个零件老化，磨损严重，导致漏油。为什么零件会磨损严重？因为质量不好。为什么要用质量不好的零件？因为采购成本低。为什么要控制采购成本？因为节省短期成本，是采购部门的绩效考核标准。”

问了5个为什么，漏油的根本原因就找到了。所以改变这个问题的根本方法，是公司改变对采购部门的绩效考核标准，才能防止以后发生类似问题。

这个一连串问下去的过程，最终形成的，其实也是一个“生产岛”效应。所有的工人都建立了一个概念，我可不是孤立的一个点，我是在一个岛上，我对整个岛的系统都负有责任。在我这个点上出的任何问题，其实都可以由我发起追问，来追责到这个系统上任何一个环节。反过来，我这个点上出的任何问题，也都可以呼叫整个系统的资源来支持。

这下知道其他汽车公司为什么学不会丰田的方法了吧？在他们眼里，只有分兵把口、精细分工的生产线，而没有整体协作、系统赋能的生产岛。

这其实是我们人类对于认知过程的一个误解。我们总以为，认知过程是一个线性过程。比如说做数学题，我们觉得这个过程很简单啊，对于大脑来说，就是输入题目，然后在大脑里面运算，得出结果写在纸上，就是这么个线性过程。

但是实验证明，同样的几个人做一道费脑子的数学题，得分和答题的速度会出现完全不同的结果，而这个结果只跟一个小到微不足道的因素有关：房间使用的是头顶灯还是台灯。在台灯下，人们答题的效率、正确的概率要明显高于顶灯照明。

只要牵涉到人，其实就不存在线性的活动，一个人就是一个岛，一个人在任何时间点上都会受到非常复杂的身体体验、心理状态和环境因素的影响。

虽然身处一个精细分工的社会，但其实每个人还是像生活在孤岛上的鲁滨孙一样，本人既是渔夫又是农夫，既是猎人还是士兵，甚至是老师。在同一时刻，鲁滨孙可能同时扮演着多种角色。这种对人类认知的

理解，我们称为“具身认知”。从字面意思理解，就是所有的认知活动，都不是脑子的事，它是整个身体的事。

举个更能说明问题的例子。比如你去游乐园的鬼屋，明知道那些东西都是有意做的效果，是一个表演，明知道是很安全的，但你还是会觉得很恐惧、很刺激。为什么？这也在说明，人类的大脑不是一台从输入到输出的线性设备，大脑的想法自己也做不了主，也控制不了，它也会受到多重因素的影响。大脑是一个四面透风的岛。

回到汽车生产线的话题，自从福特公司发明了流水线，从企业管理的角度，就越来越倾向于把工人看成是线上的一个点，把工人和生产看成是一条线。能想到的优化方式，就是不断提高这个点的工作效率。尤其是泰勒制工作法——所谓的科学管理兴起之后，这个趋势就更明显。

而丰田管理模式的意义，就是逆转了这个局势。人家也是生产汽车，也是精细分工，也是流水线，仍然是在管工厂，但丰田把整个体系倒了过来，不是把人嵌入系统，而是让系统为个人赋能。

有一则关于福特汽车的著名故事。老福特说，我明明只雇了一双手，怎么却来了一个人呢？这是老福特那一代对于工业流水线的观点。但今天，也许我们可以帮这个故事补足下半段。老福特说，我明明只雇了一双手，怎么却来了一个人呢？而丰田管理方式，其实就是在说，我不是雇用你这双手，我要用的其实是你整个人。

向YouTube学习用户行为控制

YouTube和广告商更好地控制了用户行为，实现了双赢，而用户感受到的“爽”，只是一个附带的结果而已。

我们平时享受互联网服务，看文章、看视频，往往要顺带看个广告，很讨厌，但是我们心里也知道，无可厚非，毕竟网站也是商业机构，他们要靠广告赚钱的嘛。

但是网站和网站也不一样，有些互联网网站，看起来就很厚道。比如谷歌旗下的**YouTube**视频网站，它的广告开头有个5秒倒计时，5秒以后，你点击跳过按钮，广告立马消失，你可以选择不看广告。这样的用户体验很棒，很多人都说**YouTube**真是业界良心。

可是问题来了，平台为了用户体验，牺牲一点利益，这也说得过去。但广告商不是冤大头，他们可是花了真金白银的，他投了广告，还不强制你看，你还能跳过去，他们图什么？

文章里说，答案很简单：为了多赚钱。很反直觉吧？怎么做到的呢？这靠的正是一整套高级的控制策略。

先说开头的5秒倒计时。为什么是5秒钟？注意，这可是一个非常精妙的“控制感”设计。毕竟只有5秒，很短，所以你不会去喝水、上厕所，或者干点别的，你大概率会盯着屏幕看，甚至会提前把鼠标放在跳过按钮上。因为你想跳过，所以你必然要盯着看。结果是他控制了你5秒的注意力。

也许你会说，我就不盯着看，行不行？可能不行。因为人有一种基本的心理需求，叫控制感。你想想，下载东西的时候，你有没有盯着进度条一直看，直到下载完成？或者，更新系统的时候，你有没有盯着跳动的百分数一直看，直到100%？这不是强迫症，是倒计时给了你明确的预期，你觉得一切尽在掌握，所以盯着的时候，会有控制感，一旦看完，你还会有成就感和满足感。

人得到的控制感越多，安全感就越强，做事儿的积极性也就越高。

当你知道控制权在自己手上，你对广告就不会有逆反心理，对广告就不那么抵触，也就更有可能被吸引着看下去。它给你制造了一个积极的心理启动。

你可能会说，就算我看了5秒，广告商能得到什么？广告商得到了极高的广告到达率。所谓到达率，就是一条广告播了以后，究竟有多少人真的看了。所有广告商都很看重这个指标。广告商也不傻，他也知道一场足球比赛中场休息的时候，你一定去上厕所、开啤酒、叫烤串儿。

中场休息那段广告，只有第一个进入的广告才更有可能被人看到，所以，第一个广告位是最贵的，换句话说，广告商花的钱，很大一部分都是在买到达率。到达率很重要，可怎么控制到达率一直是个难题，美国广告业有一句著名的话：“我在广告上的投资有一半是被浪费了的，但问题是我不知道是哪一半。”

YouTube 竟然就靠一个小小的按钮，解决了这个难题，起码，它完美地控制了广告前5秒的到达率。

把控制权交给你，你反而被它控制了。

你也许又要问，就算广告商控制了我5秒的注意力，但我还是跳过了啊，后面的我没有看啊。广告商的钱不还是浪费了？

放心，广告商的钱一点都没浪费，全都花在刀刃上了。跳过的这部分人，广告商是不会为你花钱的。YouTube 制定了一种特殊的付费模式，简单说就是，广告商只需要为真实观看的用户付费，怎么才算真实观看？只要广告播到了30秒或播放完成了，才算真实观看。你想，这部分人，他明明5秒钟时有权跳过，却还是坚持看了30秒或者看完了，说明他对产品很感兴趣，这不就是广告商要找的潜在用户吗？

所以，这种付费模式，实际上是把传统的“为广告付费”，也就是播了就得付钱，转变成了“为广告效果付费”——也就是播了、有效果了、客户找到了，才付钱。这好比你去玩抓娃娃机，抓到了给钱，抓不到不给钱。是不是很爽？

没错，靠着这个按钮，广告商又完成了一次高效的“成本控制”。

广告商的成本是控制了，YouTube网站不是吃亏了吗？不吃亏。YouTube获得的是更大的优势。

这就牵涉到广告行业的一个有趣逻辑了。

你想，如果你是广告主，你投的广告效果并不确定，那你投的时候，会很犹豫，媒体的广告价格也就卖不上去。但是如果你投的广告，效果非常确定，你会把赚到的所有钱全部投到广告上去。这笔账很好算啊。如果你投100块的广告，确定性地能赚10块钱，你会投。能赚1块呢？你也会投。因为确定嘛，1块钱也是钱啊。如果不赔不赚呢？你也会投，因为你毕竟拿到了一些新用户，新用户会给你带来未来的价值，所以即使不赚钱你也会投，只要不赔就行。

那我们跳出来一想，广告效果越确定，广告主就越倾向于把所有赚到的利润都投向广告，久而久之，企业、广告主就成了给媒体打工的了，所有赚到的钱都归媒体。这是人类价值链的一个规律。哪个环节创造的价值越大、价值越稳定，在价值链的利益分配中，就拿得越多。YouTube让你可以选择跳过广告不看，还有更深一层的考虑。

这一回，他们要控制的是你的行为 and 选择。广告商最想花力气去吸引的，不是那些对他一点都不感兴趣的人，比如5秒就跳过的人，他关注的是那些没有看完、没有点击的人或者点击了没有购买的人。这些人有什么特点？他们对这个产品好像有点兴趣，但最后在下单之前又放弃了，这才是最有可能转化成潜在用户的人。只有监控到这部分人的真实行为和想法，广告商才能对症下药，找到优化和提升的方向。

怎么监控呢？靠的还是交到你手上的那个“5秒钟跳过按钮”。因为权力交给你了，你的每一个行为都代表着你的真实想法。你是在第7秒跳过还是在第23秒跳过，都精确反映了广告的吸引力程度。广告商通过收集这些行为数据，有侧重、有方向地去优化广告，也许下一次就能吸引你看完。而传统的广告商完全做不到这一点，他们只能看到1个数据，就是点击率结果，但是，大部分广告点击率都不超过2%，剩下98%的用户是怎么抛弃它的？在什么时候抛弃它的？对广告是什么态度？广告商一无所知。

这一波操作，本质上都是在反向控制你的行为和选择。所以，YouTube不是给了你一个权力，而是获得一个跟你互动的机会。增加一

个跳过按钮，你就变成了它免费的广告质量测评师，甚至是广告推荐人。

结论来了：表面上，YouTube给用户创造了更好的产品体验。事实是，YouTube和广告商更好地控制了用户行为，实现了双赢，而用户感受到的“爽”，只是一个附带的结果而已。

最后分享一下看完这篇文章的两点感受：第一，所有看上去违背商业本质的现象，可能都是假象。

我们需要深思背后的逻辑。

第二，更高级的控制，不是做绝对的权力的主人，而是要让渡一部分控制权出去，给对方一个跟你互动和反馈的机会。

人们为恐惧买单的热情远远高于为痛快买单的热情。人类的进步，其实从来都是由恐惧来驱动的。

看一个人的成长，你不能看他做了多少事、看了多少书，要看他“恐惧”的东西是不是有了变化。

第3章 产品思维

你真的了解你的用户吗

看一个人的趣味，你不能看他喜欢什么，要看他不能容忍什么。

讲产品的课程和书我看过不少，一般开头就跟你讲流量、设计、转化率之类的概念，充满了陌生名词。

之前我们说，所谓“产品”，不是指某个具体的东西，而是一个当代人独有的崛起路径。产品就是从第一个陌生人开始，不断接受反馈、自我迭代、完成扩张的过程。对一个人，尤其是对陌生人的理解，是这个过程的第一步。

怎么才算了解一个人？一般来说，我们看的是他的那些表面特征。很多互联网公司分析数据，就是性别、颜值、角色、财富、人脉等。这些特征和他是否对你的产品买账，没什么关系。如果看人，只看到这一层，你是没法提供一个他喜欢的产品的。那和他聊天，打听他的想法和观点，可以了解一个人吗？还是不行。

举个例子。有个做健身App的创业者，这个App的用户不少，但是经常使用的人很少。那怎么办呢？他们就给用户发个推送：你已经1个星期没有来锻炼了。最后，大量用户并没有使用这个软件，而是直接卸载了它。

这些用户很奇怪，他们对健身是有兴趣的，否则，他当初是不会安装这个App的，这个想法是真实的。但是他们无法坚持也是真的，否则他不至于一看提醒就卸载。

举个例子。Sony准备推出一款音箱产品，他们召集了一些潜在的消费者，开会讨论这个新产品应该是什么颜色：黑色还是黄色。经过这一组潜在购买者的讨论，每个人都认为消费者应该更倾向于黄色。

这次会议后，组织者对小组成员表示了感谢，并告诉他们，在离开时，每个人可以免费带走一个音箱作为回报。他们可以在黄色和黑色之间任意挑选，结果每个人拿走的都是黑色音箱。他们做出不同的选择，不是因为他们说谎，而是想法和现实的行动是有差别的。所谓“嘴里说

不要，身体很诚实”就是这个意思。

那怎么才能判断一个陌生人的真正特质呢？有一个很好的视角，就是看这个人的“内心边界”。这个词可以从两个角度来理解。“内心边界”内，我们可以从“存在感”来判断一个人。而边界外，我们可以从“恐惧”来判断一个人。

首先说“存在感”。动物的“存在感”很简单，只要生存条件满足，它就很愉快了，所以个体差异不大。但是人构建了一个极其复杂的社会环境，每个人的小环境不同，成长经历不同，每个人的“存在感”其实也不一样。

有的人只要能够在一段关系里，比如说我在一个家庭中，我在和我爱人的关系中，只要我的“存在感”是清晰的，对方给了我足够的确认感，我就能满足。但是有的人，如果只在一段关系中找到自己的“存在感”，是远远不能满足的。他需要在职场、在行业中、在社会影响力中，看到自己的“存在感”，看到别人的重视。

动物吃饱了、繁殖了，“存在感”就满足了。但是人不行，人的很多“存在感”是需要社会给他反馈才能实现的。

我们经常会嘲讽一种人，在没资格说话的地方乱说话，在不合适的地方秀恩爱，说他们“刷存在感”，什么意思？就是他们很不适当地找周围的人要反馈，这样他们才能感知到自己的存在。

那“存在感”的反面是什么？就是对自己“内心边界”之外的东西的恐惧。为什么让你照着PPT练习3次，你就会痛苦，而乔布斯为了苹果产品发布会对着PPT练习100次，依然乐此不疲？为什么你打扫卫生很痛苦，而有人打扫房间不厌其烦，一天扫三次？这就是人的不同。你既可以把它解释为他“内心边界”内的“存在感”不同，也可以把它理解为他“内心边界”外的“恐惧”不同。比如，一个人特别爱穿漂亮衣服，既可以解释为她要靠这个刷到“存在感”，也可以解释为她恐惧青春的流逝。

举了个例子。一位家庭主妇，她一到孩子住的地方，马上就尖叫：“你住的地方怎么这么乱啊。”接着，她马上就开始收拾。两三个小时之后，家里顿时就井井有条。

这两三个小时的过程中，既有“存在感”的满足，也有对脏乱差不能忍的“恐惧”。驱动这位母亲收拾屋子和乔布斯把一个图标改100遍的驱动力，其实没什么不同。

你可能会说，这不就是用不同的词说同一层意思吗？其实不是，“内心边界”是我们理解一个人的很有用的辅助线。比如，关于人的情绪，我们可以把它分成很多种，喜悦、害羞、恐惧、焦虑等。但是从“内心边界”这条辅助线看来，了解一个人，其实看两种情绪就够了。从内部看，“存在感”被满足了，他就喜悦；从外部看，“边界”被侵犯了，他就恐惧。

其实很多种情绪都是“恐惧”。“边界”被侵犯了，感觉自己打不过，这就叫恐惧。“边界”被侵犯了，感觉自己打得过，这就叫愤怒。这中间的不同，其实是对力量对比的评估不同，而不是情绪本身有什么不同。焦虑也是恐惧，它来自对恐惧的想象。因为是想象，所以无从逃避，这种持续的恐惧，就会内化为焦虑。羞耻感也是一种恐惧，它来自对社会评论的恐惧。

这条辅助线最大的用途是观察一个人，他说他有什么观点、想法都没用。他刷“存在感”和表达“恐惧”的方式，才是他这个人的特质。面对同样的边界侵犯，他恐惧了，他就是普通人，他愤怒了，他可能就是英雄，因为他对自己力量的估计不一样。

一个人想去做一件事，但是拿不定主意。你怎么判断他是不是真要做？如果他主要描述的是做这件事的收益，那他做的可能性就大，因为他在刷关于这件事的“存在感”，他的“内心边界”可能就要因为这件事扩张了。如果他主要描述的是做这件事的成本，也就是各种顾虑和恐惧，那他做这件事的可能性就很低。不是他不想做，而是他被困在“内心边界”里，他还没有为这个突破做好准备。

例如，一个人就好比一部手机，他后天的知识、技能、道理、逻辑都是一个一个的App，而他的“内心边界”才是操作系统。经常有人说：懂得很多道理，还是过不好这一生。就是因为有时候他不是缺某个App，而是他的操作系统，只能支撑他到这里了。

这是一个很实用的道理。比如看一家企业的文化，你不能看它提倡什么，你要看它敬畏什么。比如看一个人的趣味，你不能看他喜欢什

么，要看他不能容忍什么。又比如看一个人的成长，你不能看他做了多少事、看了多少书，要看他的“内心边界”是不是发生了移动、他“恐惧”的东西是不是有了变化。

什么是真正的好产品

你制造一种时尚，用户就会被唤醒跟不上潮流的“恐惧”。

前一篇我们说，一个人的真实状态是由两个方面规定的：他的“存在感”和他的“恐惧”。这两个东西由一条边界把它们分开，就是“内心边界”。不同的人“内心边界”不同，在一个人的不同成长阶段，这个边界也不同。

而要做做一个产品，也是针对这两个方面下功夫。产品也可以被粗略地分成两类：满足“存在感”的和帮你抵御“恐惧”的。

先说满足“存在感”的产品，这里可能会有一个误解，以为很好地满足了“存在感”就是一个好产品。不是，那只是一般的愉悦，能满足我们“存在感”的产品太多了。要想真正让用户买账的话，愉悦这种情感远远不够，他们需要的是更进一步的、更强烈的一种愉悦，我们可以把它称作“爽”。“爽”是什么？一种绷了很久的需求，突然间被满足了，才叫“爽”。

你可能听说过一个说法，有钱人愉快的时候多，痛快的时候少。因为有钱人的需求太容易被满足，那种绷得很紧的需求太少了。而相对穷一点的人，今天休息，没活儿干，邀上几个朋友，吃一顿火锅，很容易就爽了。

在富裕时代，做产品的难点就在这里。用户越来越难找到“痛快”和“爽”的感觉，但是没有这个感觉就不是好产品。大家肯定都玩过俄罗斯方块的游戏吧？下来一个你需要的形状，消掉一行，消掉两行，伴随着消除的音乐，这种感觉叫“愉悦”。那什么时候“爽”呢？就是你摞了很高一堆，就等一个四格的长条，越等越危险，越等越焦灼，突然，长条下来了，一下子四行消掉了，这种感觉叫“爽”。拉动你玩游戏的，就是微小的愉悦感、绷了很久的需求突然被满足的“爽”感，加在一起，这种确定性的满足就会成瘾。你别小看这个原理，很多大公司都在这个上面犯过错误，

比如，支付宝。2015年春节，微信和春晚合作，摇一摇有红包，一

举让微信支付的用户量过亿。转过年，2016年春节，阿里一看腾讯赞助春晚这么成功，就砸了2.69亿元拿下了猴年春晚的合作资格，推支付宝红包。

在玩法上，阿里肯定不能和腾讯一样。阿里怎么干的呢？大家都记得，它干的是“集齐五福，分2亿现金”。一堆人都集满了四福，差最后一个敬业福。支付宝发出了82万多张敬业福。集齐五福的人有多少呢？79万。如果按照2000万人参与来算，集齐五福的人不到4%。也就是说，爽的人4%，那不爽的人就是96%啊。这就叫有钱任性，花5个亿，让96%的人不爽，所以阿里的设计是不成功的。

你看，让大家参与不是重点，过程中很嗨也不是目的，重要的是绷得很紧之后突然被满足，“爽”了，才是一个产品的成功。这是产品设计的一个类型，针对用户的满足感。

那还有一个类型，就是跑到用户“内心边界”的外面，专门帮他抵御“恐惧”。人们会为了解决“恐惧”，毫不犹豫地花钱，所以中国的医疗和教育是最大的市场，为什么？对生存的“恐惧”、对缺乏竞争力的“恐惧”使然。为什么医疗美容产品比普通化妆品贵那么多？对青春流逝的“恐惧”使然。

有一次在深圳坐地铁，突然看见一个广告，是一家很有名的教育公司做的，赫然两行大字：这个世界在残酷惩罚不改变的人。像我这样的追求终身学习的人，看见广告的第一感受都是触目惊心。

果然，很多人把这个广告拍下来发微博，发朋友圈，一度刷屏。但是因为太刺激了，后来这家公司扛不住压力，把这句广告语改成了“每个时代都悄悄犒赏会学习的人”。改了之后的广告语是温和的，但是也就没有了力量。还是前一句广告语“这个世界在残酷惩罚不改变的人”，说出了这种教育类公司生意的本质，就是针对人们的恐惧。

我们现在知道了两种类型的产品：让人“爽”的和让人“恐惧”的。一个成功的产品，要么是这种，要么是那种。如果一种都不是，那就不是针对用户人性的服务，也就不太可能成功。

那么哪种产品更好？即哪种产品更有发展前景？

我认为：针对“恐惧”的生意更有发展前景。这个看法可能有点违反直觉，让人快乐的产品怎么还不如让人恐惧的产品？

我是这样理解的：第一类满足“存在感”制造“爽”的体验的产品，通常是要缩小人的“内心边界”。换句话说，这种产品通常把一个人的“存在感”给偷换成了一个很小的东西，然后来满足他。比如说前面提到的那个俄罗斯方块的游戏，你在跟那个小小的方块较劲的过程中，就能够又愉悦又爽，在玩的过程中，你的世界狭窄化了。我还记得自己第一次玩俄罗斯方块，那是很多年前了，坐长途火车，上车就开始玩，不停地玩了10个小时。

后来把我自己都吓着了，这个游戏太恐怖了，它把我拽到了一个黑洞里，在里面极尽快感，但是一旦出来之后，就知道那没有任何意义。刷微博、刷朋友圈、刷头条，大家都有类似的感受。被一个产品取悦了，沉迷了，但是一旦出来之后，特别虚无。因为一旦跳出来看，原来它把你的世界缩小了。

而那种诉诸用户“恐惧”的产品，它们多少都在起一个作用——试图让用户扩张自己的“内心边界”，是让用户的世界变大。比如我们前面举的例子，医疗、教育、美容类的产品，它们都是诉诸用户的“恐惧”，但是客观的结果都是让用户改变，在原来的世界里有所突破，他的世界就变大了。

其实每个人都在感受这两种产品模式的冲突和拉扯。就拿一个中学生来说，有两种商业模式都在争夺他的钱袋子。一种是让他爽的，游戏、网络文学等各种娱乐消费品，还有一种是让他免于失败的恐惧的，书籍、上学、各种课外补习班。

这里不做道德评价，只是客观比较两种产品模式的优劣。

首先，受到的社会评价不同。服务愉悦，制造痛快，这是对人性的迎合，虽然也是正当生意，但是在社会评价上肯定高不到哪里去，比如游戏公司。而营造恐惧、逼人上进的产品，更符合社会主流价值观，和社会环境的摩擦更小，发展空间肯定更大，比如教育类公司。

更进一步地想，哪种公司更赚钱呢？表面上看，游戏产业很赚钱，但是跳出来看，针对青少年的游戏行业和K12的学制教育产业相比，其

实产业规模要小很多，差着一个数量级呢。道理也很简单，人们为恐惧买单的热情远远高于为痛快买单的热情。

再进一步想，如果你创业，你选择哪种产品类型更能发挥你的创造力？当然也是后者。

让人类愉悦的东西就那么多，这个代码就印刻在人性底层中。即使花样翻新，也差别不大。但是让人恐惧的东西，是在“内心边界”之外的领域，那空间就大了去了。

你制造一种时尚，用户就会被唤醒跟不上潮流的“恐惧”。你创造一种文化，用户就会被唤醒不懂这种文化而被鄙视的“恐惧”。你提供一种人和人连接的方式，用户就会被唤醒被排在连接之外的“恐惧”，创新的空间无穷无尽。

我们从头到尾反复提到一个词——“恐惧”，“恐惧”这个词不好听，甚至会引起反感。但是我们理性地再看一眼这个词，人类的进步，其实从来都是由它来驱动的。

怎样做低端产品

只是把很昂贵的东西做便宜了，在商业上是不可能获得成功的。在降低价格的时候，也要做到不降低产品在人们心里的高级感。

最近我看了一本书，叫《特立独行的企鹅》，讲的是企鹅出版社的故事。企鹅出版社你可能听说过，它是英国一个老牌出版品牌，诞生于1935年，目前已经发展成世界上最大的大众图书出版集团。它能成功，其中一个很重要的关键点在于，它是第一家大量做平装书的出版社。

平装书是在二战时期的美国普及的。不过要说最早打开平装书市场的地方，其实是欧洲，其中最大的推动力量就是企鹅出版社。我看完企鹅出版社的故事就很感慨，做平装书这件事，在当时真是太难了。

可能有人会觉得奇怪，平装书又便宜又轻便，有什么难做的？大家应该会很喜欢才对，我们今天大部分书不也都是平装书吗？这就要回到过去，从当时的现场看，就会觉得很难。

在过去，出版平装书是很颠覆出版逻辑的事情。在人们的固有印象中，书籍就应该是精装的、厚重的、开本很大的。书店都是上流社会接受过良好教育的人才敢走进的地方。无论在物质上，还是精神上，书在那个时候都有很强的奢侈品味。

但其实当时也有便宜的书和平装书，有一种铁路连锁书摊，沿铁路布局，会出售平装书，只不过没人会把在这里卖的书当成是正经书来看。在这些地方卖的书，基本就是我们现在说的“厕所书”。

这种书纸张特别差，排版紧凑得不行，字还特别小，而且封面设计得特别花哨低俗，内文中还夹带各种广告。火车上的乘客看书，只是为了打发无聊的旅途时间，等火车到站就会丢掉。在图书、报纸、杂志等一系列纸质媒体中，平装书就等于垃圾书。

也有人尝试做高品质的平装书，但是这件事在商业上太难了。平装书的价格低，出版社利润空间就小，如果市场不能扩大，那能支付给作者的版税就少。既不挣钱，还没面子，那能写出好内容的作者，凭什么

把版权给你？所以，最开始的平装书，只是在精装书实在卖不动之后出的一种廉价版，不赚钱，权当普及文化做好事。但是这么一来，就更把平装书定位在“便宜货，是穷人用的产品”这个概念上了。

当企鹅站出来说要做平装书时，所有人都认为它疯了。可是，企鹅创始人艾伦坚持认为：“许多年来，图书业一直坐在一座金矿上不自知，人们需要图书，需要优质图书，如果有书能用便宜的价格和聪明的方式展现在人们面前，人们就会心甘情愿甚至非常迫切地去购买。”艾伦非常有信心。

他到底为什么能有这个信心呢？秘密就在他说的这句话里。这句话里有两个重点，一个是便宜的价格，一个是聪明的方式。便宜的价格好理解，降低门槛让更多的人买得起，走薄利多销路线。这听上去没什么了不起的，但是企鹅的书的价格在当时看来，不仅仅是便宜，是便宜得不像话。同样内容的书，平装本价格大概是精装本的二十分之一，相当于一包烟的价格。就因为卖得太便宜了，其他出版社、作家和书店心脏都受不了了，他们谴责企鹅是在扰乱市场，毁灭这个行业。

有个小段子，企鹅刚刚起步时，创始人艾伦去拜访一位出版商，这位出版商还卖了一批版权给企鹅。出版商一见艾伦，就愤怒地说：“你这个浑蛋毁掉了整个图书界！”艾伦说：“可是如果没有你卖给我版权，我也做不成这件事情。”出版商说：“我当时只是觉得你一定会失败，给你版权只是想在你破产之前，先赚你400英镑而已。”当时谁都不看好他。

可是书是有成本的，也是需要赚钱的，就卖一包烟钱，再怎么样也不可能有多少利润可赚。所以艾伦唯一的办法就是让足够多的人来买。这就是第二句话中说到的“用聪明的方式去卖书”。企鹅在一开始就想得很清楚，要想把销量做上去，就要问这么几个问题，那就是搞清楚看书的都是什么人，他们想要的是什么，他们在什么情况下会读书。

那个时代的书店是上流社会的人才去的地方，普通人对去书店买书会有压力，而且平装书在书店里是最不入流的品种。所以企鹅一开始就没打算把自己的书放在书店里去卖。它的销售渠道是火车站或连锁商店。

不过这就带来了第二个问题，那就是企鹅的平装书很容易被和过去

那些不上档次的劣质书、厕所书归成一类，照样没有出路，大家还是看不起。

如何提高区分度呢？企鹅想出了一个今天看起来很平常，但在当时非常颠覆的办法，那就是给图书打商标，它是第一个把“品牌产品”的概念引入图书业的出版社。比如，选择识别度很高的“企鹅”形象作为商标，聘请专业的设计师来设计“统一的、容易被识别的封面”，这都是在对产品进行品牌化的包装。

而且在内容方面有定力，坚决不选低俗内容。在企鹅最初的十一本书中，所有的书都是名家经典，其中包括海明威、推理女王阿加莎·克里斯蒂的作品。关于企鹅选题的标准，艾伦给出了一个很生动的场景来描述，那就是“买了这本书，放在家里。当一位牧师来喝茶，你愿意把书摆在显眼的地方体现自己的品位。如果你愿意，这就是企鹅要选的书”。

后来，企鹅图书的种类逐渐拓宽，就开始选择使用颜色来区分类型，绿色是侦探小说、蓝色是传记、灰色是时事，企鹅书统一设计风格，并用颜色区分题材，具有很高的识别度。远远看见谁手上拿着企鹅的书，一眼就知道他在看什么类型，增加了不少谈资。

和原来那些不上档次的劣质平装书相比，设计精美、内容有品位的企鹅图书不仅非常显眼，而且迅速进入了一般家庭的生活，让读书从奢侈行为变成了普通人也能消费得起的享受。据说，就在企鹅引发巨大轰动之后，欧洲最大的航空公司还考虑向乘客免费发放企鹅图书，用来显示自己的航班很高级。

还有一点也很有意思，企鹅出版社在刚起步的时候，是只做平装书的。有人可能会问，精装书能挣钱也做呗，平装书也做呗，开一条新的尝试性的业务线。为什么一点精装书都不做呢？

别的出版社是先出精装本，再出廉价版。也就是同样内容的东西都是先卖更高端的版本，等有钱人买的差不多了，再出便宜一点的给剩下的市场。这无形中就让人有一种“因为买不起更好的书，我只好多等一段时间买廉价版”的感觉。

但是企鹅不一样，它只有一个版本，那就是平装书。顾客有钱也

好，没钱也好，都只有这一种选择。购买企鹅的书根本不用承受其他人鄙视的眼光。

从表面上看，企鹅只是把一个以前很昂贵的东西做便宜了，但如果仅仅是做便宜，在商业上是不可能获得成功的。它还做到了另外一件事，那就是在降低价格的时候，没有降低书籍在人们心里的高级感。或者说，企鹅的成功在于，它赋予了一件东西新的价值感。

超级符号就是超级创意，品牌符号和基因一样，它可以穿越时间，长久留存。

第4章 品牌寄生

到底什么是品牌

品牌是企业唯一能够穿越时间的资产，是一切企业活动的目的本身。

市场上讲品牌营销的老师非常多，但华杉老师很特别，浅层的原因有两个。

第一，他的“华与华”公司，是我看到的唯一一个自己创立一个品牌理论，然后自己也是按照这个理论来打造自己公司的品牌。比如他建议他的顾客怎么做广告，自己也怎么做广告，比如他建议顾客请知识顾问，他自己也请知识顾问。这叫什么？这叫自己说的话，自己真信。在市场上做到这一点的人，不多。

第二个原因，就是我们公司的品牌顾问请的也是他。这叫什么？我们自己做的课，我们自己也在用真金白银跟着学、跟着实践。在市场上做到这一点的公司，也不多。这是浅层原因。

深层原因是，这套方法论，不仅是品牌观，也是商业观，甚至是世界观和人生观。我觉得要听这门课的人绝对不是要做品牌的人，而应该是所有人，因为这套思想对我影响很大。如果不是从世界观的底层逻辑出发，这套品牌理论的很多命题，听起来就很怪。比如，他主张，所谓品牌就是占传统文化的便宜。所谓的超级品牌，就是超级符号。做品牌，千万不要老想着创新，关键是重复等等。

我就从世界观底层出发，来聊聊学习这套方法论的心得。

我和这套方法论的第一次相遇，其实还不是和华杉老师，而是和他的弟弟华楠老师，也就是现在读客的创始人，“华与华”的另一个“华”。他和华杉，思想的侧重点不一样，但是底层逻辑是一致的。

那是五六年前，我们刚刚创业。有一次华楠来北京，经朋友介绍，我去拜访他，在一家酒店的大堂里聊了两个小时。我就请教他，“华与华”这个品牌方法的核心是什么？华楠说，就是一句话：“超级品牌就是超级符号。”我一听，心里就打鼓。品牌方法，当然要讲符号，但还要

讲符号的传播啊。设计了一个符号，怎么做创意，怎么营销，怎么讲故事，怎么做广告投放，这些难道就不重要？

他说，没那么重要，符号本身才重要。我不怎么理解，就接着问，那什么才叫超级符号呢？他当时的回答是，能够召唤起古老记忆的符号，就是超级符号。他还举了一个例子。华与华当时刚刚为一个酱油品牌设计了一种绿格子的符号。他说，这就是超级符号。因为绿色的格子，让人一下子就联想起餐桌的桌布。占有这个符号，就是一款酱油产品的超级符号。

我听后更是将信将疑。有多少人能够想起绿格子就是餐桌布？餐桌布和酱油有什么关系？就算想得起来，有什么用呢？难道做品牌策划，就是设计一个符号、一个Logo？这也太简单了。

当时我和华楠老师的谈话大概有两个小时。现在能记起来的，就是这两句话：第一，符号最重要；第二，唤起古老记忆的，才是品牌的超级符号。他当时说的其他很多话，现在看来，我根本没听懂，所以也没记住。

这之后的几年，我们是分头创业。华楠做的读客图书，在图书市场上异军突起。华杉的品牌咨询生意也做得越来越大。过程中，我读了他们写的书，自己也在实践中摸索。

有一天，我突然知道他们在说什么了。这是一个很大的脑洞。华杉兄弟的这套方法，在底层世界观上，需要我们倒过来看世界。

在通常的感受中，品牌是什么？品牌是企业经营的一种工具。为了提高用户、顾客对自己产品和服务的识别性。大家一看就明白，哦，这是一个什么牌子的产品。好的品牌，能够降低顾客的选择成本。企业要做品牌，就是希望这个工具能好用。

而倒过来看的结论是，企业也好，产品也好，服务也好，所有这些其实都是品牌的工具。

企业就像是一个人，它创立、奋斗、成长，看起来它的股东、创始人是操之在我。但是企业是有寿命的，了不起也就一两百年。但是品牌呢？更准确地说，人类活动留下来的符号呢？这就有点像基因了。品牌

符号和基因一样，它可以穿越时间，长久留存。

汉朝1800年前就覆灭了，但是“汉族”这个符号留下来了。1980年，山德士上校过世了，但是他创立的KFC和肯德基爷爷的形象符号留下来了。现在他还天天站在肯德基门口和我们打招呼，虽然这个企业和他们家族没关系了。

人类文化，本质上就是一个符号系统演化的过程。秦皇、汉武、唐宗、宋祖，不管活着的时候有什么丰功伟业，死了之后，他留在人类历史上的就是一个符号和关于这个符号的认知。符号是人类的一切活动、奋斗，唯一可以穿越时间、穿越进化剪刀之后留存下来的东西。

企业也一样，就是人类社会的一种生产组织形式。什么东西是可以穿越时间的？人肯定不能，钱也不能，其他什么技术、产品都不能。只有符号能回到我们前面问的那个问题：是品牌为企业服务，还是企业在为品牌服务？

按照我们这个视角，一家企业最终的产品，就是为了在人类文化长河中留下一个符号。过程中挣的每一块钱，出产的每一代产品，来去匆匆的每一个员工，都是在为打造这个最终符号服务。

所以，品牌是什么？按照一般的观念，品牌是企业的资产之一，甚至只是比较软的那一种，是处于从属地位的，好像没有账上的真金白银那么实在。

但要是跳出来，从长时段的角度看，品牌是企业唯一能够穿越时间的资产，是一切企业活动的目的本身。要承认这一点，很不容易。需要一点勇气、一点想象力。一旦理解了这个角度，我们对什么是品牌、怎么打造品牌的看法，就会发生翻天覆地的变化。

品牌寄生：占传统文化的便宜

华杉老师的品牌方法论，提供了一个方便法门：借用已有的文化符号，寄生在里面，然后想办法把这个符号私有化。这就是他经常说的，要占传统文化的便宜。

在前一篇中，我们只是剥开了这套方法论的第一层面纱，从长时段的角度看，品牌不是企业的工具。恰恰相反，企业的一切努力，都是为了在人类的文化长河中能留下一个符号。如果做到了这一点，那么恭喜这家企业，这个符号，就是你的品牌。由此带来的一切好处，销量也好，利润也好，都是因为你在人类文化的符号演化中贡献了一份力量而受到的奖赏。

一家企业做得好，不是它自己堆出了一座孤立的高峰，那是不可能的。企业做得好，是因为它回应了社会的需求，创造了价值。这个价值，如果只有一时一地的意义，那么很快也就消失了。如果价值能够长久存在，那一定是因为它被整个人类文明接受了。它创造的符号汇入了人类的文化长河，这就是成功的品牌。

超级品牌就是超级符号，这句话的真正意思是，一个成功的品牌，本质上不是企业拥有的财产，更不是可以随意创作出来的东西。本质上，是因为一家企业创造了价值，得到了人类文明的接纳，它所代表的那个符号才被允许汇入人类文明的主航道，可以和那些从古老的过去流淌来的符号，一起滚滚向前。这就是超级符号，在企业看来，这是超级品牌。

那么下一个问题又来了：怎么找到这个符号呢？

创造一个吗？当然可以。但是太难了，成本也太高了。一个历史名人，他的名字也是被创造出来的符号。但是他的名字之所以能成为被记住的符号，那是因为多少努力、多少因缘巧合，他才能在历史上刻下自己的名字。

而一般的企业做品牌，根本没有这样的条件。品牌方法论，就提供了一个方便法门：借用已有的文化符号，寄生在里面，然后想办法把这

个符号私有化。这就是他经常说的，要占传统文化的便宜。

要想理解这个方法，就得回到人类符号演化自身的逻辑里了。关于符号的演化，有一个坏消息，一个好消息。坏消息是，创造任何一个符号，都是很难的，需要漫长的时间和恰好的机缘。好消息是，人类的符号一直处于演化的过程中。既然在演化，它就需要有人助推，有新的资源加入。谁能够帮助推进这个符号的演化，谁就有机会把这个符号占为己有，让它成为自己的品牌。

这么说还是有点抽象。我们这代中国人就眼睁睁地看到了一个例子：电视春晚。春节，很早就形成了，是一个文化母体。形成这个母体，需要漫长的时间。一路上，不断有新东西涌进来，充实它、强化它、丰富它。比如，到了魏晋时期，才出现了除夕守岁的习俗；到唐代，出现了拜年帖；到了宋代的时候，出现了鞭炮和春联；到了明代的时候，开始祭灶神、贴门神；到了我们这一代人，出现了电视春晚。春节这个符号，是不断往前演化的，越演化越丰富。

央视开始办春节联欢晚会的时候，其实并不比办其他晚会节目更用力。但是，因为这个产品寄生到了春节这个文化母体里面，借用了文化的原力，它就更容易壮大起来。到现在，即使有人说，春晚不好看，但是春晚仍然是无可争议的中国电视收视率的绝对王牌。为什么？这就是借用了文化母体的力量，引爆了几千年积累的文化原力的效果。

可以想象一下，再过很多年，回看这个阶段的电视历史，那些成本更高、也许当时更受好评的电视节目，可能都被遗忘了，但是春晚不会，它会成为这个阶段中国文化的一个标志。千万别觉得这是因为这一代电视人的努力。这是因为春节这个符号，流传到我们这一代人的时候，它需要与时俱进地演化。电视人因为推动了这个演化，所以受到了文化的奖赏，于是就有了电视春晚这个品牌。

这就是回到母体，寄生在传统符号之中，把它私有化，让它成为自己品牌的例子。

举个例子，可口可乐。你可能会说，可口可乐这个单词，也没有什么传统，它不就是生生自己创造出来的吗？对，但是正因为如此，它的品牌塑造过程，就不得不借助强大的文化原力，它还是得寄生到传统符号中。什么符号？圣诞老人。

今天我们熟悉的圣诞老人形象，就是可口可乐公司创造的，是可口可乐的品牌资产的一部分。在欧洲，先有基督教，后有圣诞节，然后又衍生出了圣诞老人的一系列传说。这就是文化符号体系不断衍生、不断丰富过程，和咱们中国的春节有异曲同工之妙。圣诞老人每年平安夜的时候，会驾着十二只驯鹿拉的车，从每家每户的烟囱爬下来，给小孩子送礼物。这已经是一个丰富的符号系统了，里面有一个老头、十二只驯鹿拉的车、烟囱、礼物、礼物放在袜子里.....但是，圣诞老人长什么样子呢？请注意，在20世纪之前并没有统一的形象，各个国家的小孩想象的圣诞老人都不一样。没有统一的形象，这就是符号系统的缺憾，一个品牌寄生的机会就来了。

我们现在熟悉的圣诞老人是什么样的？穿红白相间的衣服。这就是可口可乐瓶子的颜色。1931年，可口可乐请了一个艺术家，叫Haddon Chadwick，他按可口可乐的品牌色彩，绘制了我们熟悉的圣诞老人形象，从此以后，圣诞老人就被定义成了红白相间的颜色。

本来，在冬天里，像可口可乐这样的碳酸饮料不好卖。但是它的品牌寄生到了文化母体里面，成了超级符号。一到圣诞节前后，红白相间的圣诞老人到处都是，可口可乐也是红白相间的瓶子，它在冬天里的存在，也就被广泛接受了。

所以，为什么现在很多新兴的品牌符号，要么就是动物，比如天猫、搜狗、搜狐，要么就是水果，什么苹果、芒果TV、梨视频。就是因为这些动物和植物的符号，不用解释，每个人都知道，一个新兴的企业，寄生在这些传统符号里面，能够最大限度地方便被广泛接受。

品牌“寄生”，这“寄生”两个字不好听，但它绝不意味着取巧，它恰恰是塑造品牌的正路。这是从人类文化的宏观角度反观我们微观的商业行为。从来没有孤立的商业价值，我们在商业中做的每一点努力，其实都是人类文明演进过程的一部分。我们和这个整体进程一起起舞，希望被它接受，在我们这代人离开之后，如果我们现在的努力成果还能随着人类文明继续向前，这就是我们的品牌塑造成功了。这就是这篇讲的品牌寄生。主体是人类文明，品牌只是我们搭载上去的那张船票。

做品牌要警惕创新

做品牌是为了进入人类符号系统的主航道，好不容易找到了一个进入主航道的接入点，你拼命凿开那个接入点就行了。所谓水滴石穿，靠的就是重复的力量。

做品牌最忌讳的就是动不动就想憋个大招儿，或者是搞个创意。相反，成功的品牌塑造，就是要重复重复再重复，不该创新的地方绝不创新。

这个主张，如果只从表面理解，似乎就是把消费者当成了背单词的孩子，你重复重复再重复，像念咒一样把一个概念打进他的大脑，让他永远忘不掉就行了。至于在过程中，重复是不是烦人，是不是让品牌显得不可爱，就不重要了。比如前些年中国电视上到处都是的“羊羊羊、恒源祥”就是一个典型的例子。大家很烦，但是又不得不承认它的广告效果很好。

那么为什么大家忍不住要去搞创新？因为做品牌的时候，他们的思维模型是，所谓做品牌传播，就是在舞台上面对观众演戏。如果接受这个思维模型，那站在舞台上老是讲一句台词，或者是演同一出戏，观众就容易看烦了。所以，就要创新，动不动搞个新动作，吸引观众的眼球。

经常搞营销活动创新的人，他潜意识中的对手就是同一个舞台上的其他演员。人无我有、人有我全、人全我特，错位竞争，这就是搞营销创新的原动力。为的就是和其他演员、其他戏班子不一样。

所以很多人做品牌运营时的思维模型就是，第一，这是面对观众的表演；第二，要和舞台上的其他演员竞争。但做品牌真的是这样的吗？是面对一群同样的人表演吗？

冷静想一想，不是。做品牌的时候面对的公众不是台下坐好了不变的观众，而是川流不息的公众。之前也提到过，品牌塑造是一个超越企业个体生命的长时段过程。不仅不是对同一群人表演，甚至都不是对同一代人表演。那为什么要害怕重复呢？

面对川流不息的人群，最好的品牌例子，不就是路牌吗？这是一条什么街，名字最好是几百上千年不变，它才会成为一个大家依靠的符号。如果一个路牌天天搞创新，那还是路牌吗？

那么做品牌是和其他品牌竞争吗？也不是。做品牌是为了进入人类符号系统的主航道，好不容易找到了一个进入主航道的接入点，你拼命凿开那个接入点就行了。所谓水滴石穿，靠的就是重复的力量。而天天想着和其他品牌竞争，不断搞创新，本质上就是为了和不相干的人竞争，放弃自己的目标。

其实真正对手，是时间，是在历史长河里和你争抢这个符号的其他存在。除了反复重复，用时间的力量放大自己的信号，没有别的途径。

但凡天天想着搞营销花样创新的人，都有两个原因。第一，以自我为中心，揣度他人；第二，眼光窄小，只看得见眼前的舞台和竞争对手。

“华与华”品牌方法论，又是基于什么样的思维模型呢？简单说，就是四个字，“品牌资产”。把品牌当作资产，甚至是企业唯一的资产来运营。

一个企业当然有很多种资产：货币、土地、厂房、产品、专利、人才、品牌。听起来品牌资产好像是最软的一种。但是在所有这些资产中，哪一样是可以长久存续的呢？只有品牌。品牌是企业唯一可以带进历史的资产。所以我们才说，从长时段来看，一家企业的所有行动，都是在为品牌这个资产账户存钱。

既然是存钱的账户，创新就应该体现在怎么挣钱上，而不是怎么折腾账户上。我们平时理财的时候，会开一个账户，往里存一笔钱，过一段时间，再开一个账户，再往里存一笔钱，难道老的那个账户，连账户带里面的资产都不要了吗？但是在运营品牌的时候，还真有这么做的人。有的企业，每年搞营销创新。今年赞助一场马拉松，明年植入一部电影，花钱不少，但哪个账户里的钱也没存下，都扔了。正确的做法，华杉老师总结了三句话：药不能停，药不能换，药量不能减。比如投放广告，一旦决定在某个媒介上投放，比如机场广告牌，那就投放永远不能断，上去了你就别下来，因为你是在存钱，在储蓄品牌资产，就像买

养老保险一样，不能中断。一中断，就相当于把里面存的钱全扔了。这个时候你就不能算，机场广告牌带来的销量是多少。只能算这个账户里的账。

我每年的跨年演讲，就是用这种品牌资产的理念来运营的。有一年，有个朋友提了一个创意，说能不能每年创作一首主题歌，在跨年的时刻唱起来。可以找著名作曲家谱曲，找当红歌手来唱，一旦红了，就能够提升跨年演讲的品牌。听起来是个不错的主意吧？

我当时就不同意。理由有两个：第一，每年创作一首主题歌，这是品牌资产的耗散。虽然每年都创新了，也讨好了现场的观众，但是跨年演讲的符号系统就乱了，相当于把品牌资产存储在多个账户里面。第二个理由是，既然是资产，我们就要对它的保值增值负责。如果某一年，一首歌真就红了，那第二年呢？谁能保证第二年的歌还能红呢？如果不红，那第二年就是下坡路，跨年演讲的品牌资产就贬值了。跨年演讲的主题明明是“时间的朋友”，价值应该随着时间持续增长，我凭什么要做一件必然会贬值的事呢？这个险不能冒。

当然，我们并不是排斥做一首主题歌。我们只是想做一首一旦用了就永远不变的主题歌。一剂药，要么不吃，吃了就药不能停，药不能换，药量不能减。所以我们平时经常和同事讲，我们提倡创新，但是我们要的是那种一旦开始就不改变的创新。

春晚是不是就是这样？每年都换歌，其实没有几个能留下来成为品牌资产的。反倒是那首几十年从来不换的《难忘今宵》，成了春晚的标志性之歌，也就是它的品牌资产。

广告界有一段著名对话。有两个老哥们儿在生意上合作了50年，一个是广告商，一个是花钱做广告的广告主。

有一天，这客户就问广告公司老板：“哥们儿，咱俩合作了50年，也就是说，我付了你50年钱。但是，刚才我回顾了一下，发现你除了第一年第一次提案以外，后面49年没给我做任何新创意啊！你没干活儿还挣我钱？”

广告公司老板回答说：“谁说我没干活儿？对啊，我这后面49年，一直在全力阻止你做新创意啊。”这样的广告公司才是合格的。他为你

看守住那个账户，不许你换，让你把全部的创新能力都投入到升级产品、升级技术、升级管理上面。这是在为这个品牌资产账户挣钱、存钱。

如果你认可了“品牌资产账户”这个思维模型，那接下来我们就来聊聊，怎么运营这个账户，让它保值增值。

品牌战争的难点在哪儿

选择符号、占有符号，直至把它私有化，这既需要智慧，也需要投入资源的意志力和战略决心。

在前几篇中，我们做了一些理论上正本清源的工作。但是可能给你留下了一个印象，就是按照这套方法论做品牌，似乎也挺容易的。无非就是找一些古老的符号，设计一个Logo，想一句口号。然后一直坚持就可以了，“要重复，不要创新”。

品牌塑造，真的这么简单吗？要做一件困难的事，但是用了看似简单的方法论，那一定是因为：在一般人没有注意到的地方，还有非常惨烈的战场。

我自己学习下来，觉得最难打的是两个战役。第一个，是“符号私有化”之战；第二个，是“信号强化”之战。

先说“符号私有化”。在营销领域，有一个词，叫“蹭流量”。也就是说，别人有关注度，我站在他的旁边，别人看他热闹的时候，顺带也能看到我，能够带动我的传播和销量。这个动作的本质是“蹭”，是占便宜，是搭便车。付出的广告费就是搭便车的车费。实际上，现在的广告营销行为，绝大部分都是基于这个模型的。

但是华杉老师的这套方法论，野心要大得多。不是蹭，是要占有，是要把一个古老的符号“私有化”。表面上，是你采用了这个符号作为你这家企业的品牌标志，实际上，是这个古老的符号，流传到了这个时代，裹挟了你这家企业、你这家企业的产品往未来走去。这是互相看对眼，你跟它是一体的，把它私有化了。

还是举春晚的例子。表面上，是央视办了一个电视节目，蹭了春节的流量。其实是央视占有了春节这个符号，把它私有化了。春节这个古老的节日，在我们这个时代，它的标志就是春晚这个节目，它俩是一体的。

这里面就有很激烈的博弈了。首先，那些古老的符号，都是一些庞

然大物，你要像驯化一匹野马一样，把它变成你的私家坐骑，这得有多难。其次，如果大家都看得到这些古老符号的价值，都要抢着驯化它们，把它们私有化，你就还要面对同时代人的竞争。

比如铜钱这个符号，就来自中国人用的那种外圆内方的铜钱。现在中国人早就不用铜钱了，甚至连现金都不用了。但是，符号是不死的。它一旦创立出来，就会在每个时代裹挟新的内容滚滚向前。所以，铜钱这个外圆内方的符号，在现在我们这个时代，就成了财富的标志。这不就是我们要寄生进去的那个古老的符号吗？这天然会引来大量银行机构对这个符号进行“私有化”的冲动。

古老符号可不受什么知识产权法保护。所谓“秦失其鹿，天下人共逐之”。所以，你看，中国多少家银行都在使用铜钱符号作为自己的品牌标志。银行都在抢这个铜钱符号，结果都堵在门口，暂时谁也不能彻底完成这个符号的私有化。

所以既要选择古老的符号寄生在里面，又不能是大家都在发力争抢的符号，这就难了。

那怎么办呢？我们以我们“得到”App举例，这套品牌符号就是华杉老师设计的，Logo是一只猫头鹰。从古希腊开始，猫头鹰作为雅典娜女神的伴侣，就是智慧和知识的标志。“得到”App是做知识服务的，当然合拍。但是随便画一个猫头鹰符号是不行的。现在幼儿教育的很多品牌，都用了猫头鹰的符号。而“得到”的猫头鹰必须有绝招儿，它是从古希腊的钱币上的猫头鹰形象演化来的，寄生的原型更彻底、更正宗。

我们的口号“知识就在得到”，其实是寄生在培根的那句名言“知识就是力量”里的。这两句话不是原话，但是你念“知识就在得到”这句话的时候，“知识就是力量”那句人人都知道的话，就构成了它的背景音。

“得到”App在这场符号争夺战里采取的方法就是，要么大家用，但是我用得更正宗；要么，大家都用，但是我换个方法用。

所以选择符号、占有符号，直至把它私有化，这既需要智慧，也需要投入资源的意志力和战略决心。

这套方法论还有第二个残酷战场，是“信号强度”之战。这个更难，

因为这场战斗的对手，不是别人，就是自己的审美。

一般我们要设计一个品牌符号，要求就是美。说到“美”这个字，你首先想到的是什么？协调？高级？也许都有，但是这些感觉中唯独不包括信号强烈和刺激。而你选择一个符号作为自己的品牌，当然是发射的信号越强，你占有它的成本就越低，效率就越高。就拿做个标牌、上面只有字符来说，信号要强，字就要大，但是站在专业审美者的角度看，字要大，就未必很好看，所以这中间有一个矛盾。

比如说，你是一个房地产发展商，要建一个小区开卖了。现在有两个名字给你选，一个叫白银庄园，一个叫兰乔圣菲，如果你是发展商，你会选哪一个？

直觉上，兰乔圣菲更高级，白银庄园很土气，很多发展商会选择第一个。但是，从符号的信号强度来说，那可就差远了。白银庄园，谁都听得懂。而兰乔圣菲这个名字，你打电话告诉别人你家的住址，就得说“我家住在兰乔圣菲小区，兰就是兰花的兰，乔，乔布斯的乔，圣是神圣的圣，菲，草字头下面一个非常的非”，要解释这么多才说得清楚，还谈得上信号强度吗？

所以，甲方要求乙方的品牌设计风格是什么“高端大气上档次、低调奢华有内涵、奔放洋气有深度、简约时尚国际范儿”，但是如果用这些词的要求去设计一个品牌符号，那就错了，品牌符号要的是扎眼醒目信号强。

在塑造品牌的过程中，这种矛盾和博弈随时都会发生，往往是自己和自己的博弈。我到现在也没能彻底说服我们的同事，我们那个很扎眼醒目信号强的猫头鹰形象是一个很棒的品牌符号，我们很多同事经常说它不好看。

每当听到这样的抱怨，我心里想的是，我不管它现在好不好看，我只要它信号强。只要它信号强，它的传播成本就低，我们的传播效率就高。如果它现在不好看，那我们就通过未来几年、几十年的努力，让它变得好看。我们做得越棒，大家看这只猫头鹰就会越顺眼。占有了一个符号，让它变得更好，这本来就是我们的责任。

我们平时看一个人忙来忙去，都在辛勤工作，但是他背后的心智模式可能是不同的。

有的是在和世界做交易，有的就是在给自己做投资。最后结果不同，其实取决于心智模式的差异。

做品牌，你是在消费还是在投资

在品牌这件事上，你花钱花精力，把它看成是消费还是投资，结果是迥然不同的。

华杉的方法论，是建立在底层世界观上的，所以不仅对做品牌、做公司的人有用，对我们思考商业世界，甚至自己立身处世，都有价值。

这套方法在 worldview 上对我很有启发。总结起来，其实就是一个颠覆：我们的所作所为，究竟是在和世界做交易，还是在对自己做投资？

我们先来看品牌世界的事，过去企业做品牌，尤其是在做广告投放的时候，有一句名言：“我的广告费有一半浪费了，但是我不知道是哪一半。”要花钱做广告的人，听到这句话，总是会点头。对啊，我花钱做广告，但是看到我广告的人，又不会全来买我的东西，我这部分的广告费可不就浪费了吗？

所以，长期以来广告业努力的方向，就是不断提高精准度，把浪费广告费的那一半人找出来，省下为他们花的广告费，这就是所谓的精准投放。这个道理朴素得就像是我到饭店点了一桌子菜，但是有一半我没吃，那下回这些菜我就不点了。

但是你有没有意识到一个问题，这番话用的是交易的心态和消费的心态来看品牌经营的问题。在这种心态下，花钱做广告，本质上是在买用户。我有钱，你有人，大家做个交易呗。这么做，本来也没有什么不对。但是，如果你看待品牌经营的唯一心智模式就是这个，就有问题了。

比如，现在有一家媒体跟你说：“我是良心商人，我不浪费你的广告费。你到我这里做广告，用户没点开看，我不收你费，甚至他不买你的东西，我都不收你费。只有当一个用户实实在在为你花钱了，你再给我广告费，好不好？”有这么好的事吗？有，现在互联网上的精准广告，就是这样的。那结果是什么呢？你就问自己一个问题，如果一笔交易，你能赚10块钱，你愿意花多少钱做广告？1块还是5块？

如果有人说，我能确保你的广告费变成利润，那你肯定会说，就是花9块9毛9做广告，我也愿意。因为赚1分钱也是赚。但是旁边你的竞争对手说了，我赚10块钱，我愿意花10块钱做广告。生意虽然没赚钱，但是我赚到了一个用户啊，这个账还是划算的。

这种博弈到了最后，局面很清楚：全行业都在盈亏平衡线上生存。整个行业，就是在为这家媒体打工。这不是在推演极端情况，在互联网精准广告领域，这已经是活生生的事实。

这不是互联网媒体在算计这些企业，这背后是有天理的。整个产业链条上，谁创造了价值，谁就拿走利润，这就是天理。你的用户不是你自己创造的，是媒体导给你的，你一点没费劲，连风险都没有，你凭什么拿走利润？你可能会说，我的产品和服务很好，凭什么不能赚钱？如果你的产品和服务很好，怎么不能自己吸引来用户呢，你要去买流量？如果你大多数用户都是买流量买来的，你拿什么证明你的产品和服务很好呢？

如果用消费模型来理解品牌建设，这是有内在矛盾的。你花钱买，越有效，广告资源就越贵，最后反而像吸毒一样，把自己的竞争力和未来都买掉了。

那该怎么办呢？这就是“品牌资产”这个概念的价值了。你投放的每一笔广告费，不是在买用户，不要谈什么性价比，本质上你是在往一个账户里存钱。这个账户，往小了说，就是那个超级符号。往大了说，就是整个社会公众对你的认知。

比如，你在机场竖了一块大广告牌。竖了1个月，一看，好像销售没有什么增长，就撤了。这就是在用消费的心态买用户，一看没有用，你只好承认这次消费失败。花掉的钱也就白白扔掉了。

但是如果你不管什么销售数字，坚持把这块牌子竖上10年20年呢？经常坐飞机的人，对你这家企业多少就有点印象。时间越长，印象越深，不仅有印象，甚至是好印象，这家公司一直靠谱地戳在这儿。这就是投资，花掉的钱，以另外一种方式存储在品牌账户和公众认知里了。

当然你别有一个误解，投放广告就是不算账，玩儿命往里傻投。从投资的角度来说，只要你按照文化母体、品牌寄生、超级符号这一套方

法论不断往里投资，只要你别动不动就搞营销创新，乱动资产账户，那企业的所有活动，不仅是广告投放，也包括产品包装、办公室装修、名片设计、产品升级，都是在一点一滴地往这个公众认知账户里存储资产。最后的结果是你的品牌账户越来越满，而你的流量变成免费的了，顾客自动来了。

我们自己其实也是按照这套逻辑在行动。比如，我从2012年12月21日起，每天早上6点半，在罗辑思维微信公众号里发送一条60秒的语音。1秒不多，1秒不少，风雨无阻，假日无休。到今天，已经是2372天。一开始，我就承诺，这个语音，我要发10年，也就是要这么一直说到2021年的12月21日。

刚开始，因为这种坚持，罗辑思维公众号用户猛涨，我们迅速成为国内的头部大号。但是现在呢？因为各种原因，微信公众号的打开率整体都在下降，我们这个号虽然还有1200多万用户，但是每天听我60秒语音的人，已经只有几十万了。

那我继续坚持做一件不增长的事情，还有意义吗？有意义。这个意义，不仅在于遵守承诺。实际上，记得我那个10年承诺的人，估计也没几个。坚持下去的意义在于，我在用自己的劳作，往一个账户里存钱。这个账户往小里说，是“罗辑思维”这四个字的符号，往大里说，就是公众对我、对我们这家公司的认知。

你就想象一个场景。某个用户，早年听过我每天早上的60秒语音。但是后来听烦了，公众号的信息也太多了，他就不听了。但是，多年之后的某一个机缘巧合，他又偶尔听到了一条。他的心里一定会感慨，这个胖子居然还在这里每天叨叨60秒。你说，那个时刻，他对我，是不是会多出一份尊重？对于我们这家公司，会不会多出一份信任？

如果做到了这一点，我的投资就成功了。这和这个公众号用户涨不涨、有多少人听，没啥关系。到了2021年的12月21日那一天，我正式结束这10年发语音的生涯，那我就积累起了一笔可观的品牌资产。不仅可观，而且独特。因为再也不会有人做这样的事了。十年时间筑起来的门槛，非常非常高。

在品牌这件事上，你花钱花精力，把它看成是消费还是投资，结果是迥然不同的。

不仅是做品牌，对应到我们的生活中，其实也是一个很朴素的道理。

与其天天钻头觅缝、找各种机会，不如把这些时间和金钱投入到自己的能力建设上。机会稍纵即逝，而且别人给你的机会，没准儿反而是陷阱。而投资个人能力就是积累一个资产账户，只能越存越多，看起来慢，但是你永远在享受时间带来的复利，其实快得很，收益也稳定得多。有了能力之后，机会也就来了。

所以我们平时看一个人忙来忙去，都在辛勤工作，但是他背后的心智模式可能是不同的。有的是在和世界做交易，有的就是在给自己做投资。最后的结果不同，其实取决于心智模式的差异。

三波消费浪潮与三种营销

中国这几十年发展太快，其实是三波消费浪潮叠加在一起，市场上同时共存三种消费现象。哪一种营销工具都有用武之地，只要别搞混就好。

经常能遇到有人讨论营销策略问题，就好像营销方法是一个武器库，每个企业可以随便拿起一样就用，反正多少有点杀伤力，只要能把东西卖出去就行，好像营销方法的区别只在于有没有本事用得好它。

有人说质优价廉是营销的王道；还有人说差异化竞争才有胜算；还有的说，流量红利没有了，社群营销才是未来，关键要拉群卖货。那到底这些营销理念和工具，哪个才对？

这个问题不能眉毛胡子一把抓，笼统地谈是没有结果的，要把这个问题讨论明白，可能得看另外一个词的发展轨迹，那就是“消费”。

消费，就是买买买。自古就有的买买买和现代社会的“消费”，到底有什么区别？

不要小看这个区别，这当中，包含着人类市场形态的一个重要转折。

200年前传统农耕社会的购买行为其实没什么可变化的，无非是衣食住行，内容简单，数量变化也小。一直到100年前，20世纪前期，经济学分析市场时用的还是马歇尔需求理论，假设消费者需求不变，在这个假设前提下，经济学家再去分析商品数量和价格的关系。

20世纪之前的经济学著作，你看里面列举的商品的案例，通常也是粮食、棉花、煤炭之类的。那个时候，“消费”这个词不重要。消费需求相对不变，只是一个开足生产力，要去满足的对象。这个观念，代表性的企业是福特汽车。

亨利·福特发明了生产汽车的流水线，生产效率大爆发。1914年，福特公司每93分钟就能生产出1部T型车，这个生产能力超过了同期其他

所有汽车生产厂家生产能力的总和。1914这一年，第1000万辆福特汽车问世。当时，全世界90%的汽车都是福特公司生产的。

实际上，早在福特汽车如日中天的1914年，就有人警告，市场已经变了。汽车生产厂不能只根据自己的判断来生产汽车，还必须迎合消费者的需求。但老福特根本听不进这种话。我价格低、效率高，凭什么不能独步天下，垄断市场？如果在这种消费趋势里，营销的王道就是产品的高性能、高质量和低价格，这话肯定没错。

但是，老福特自己也没有想到，这个故事最后居然讲不下去了。仅仅十多年后，1926年，T型车的生产量就已经超出了订单量，需求得到满足后，继续生产就等于增加库存。1927年，T型车只能停产，福特也被通用汽车赶下了最大汽车生产商的位子。

一个新的关键词出现了——“迎合”。消费者的需求不再是清晰的、不变的，它变灵活了，有了自己的意志，需要生产者去迎合。

通用汽车干掉福特靠的不是更高的质量、效率和更低的价格，它靠的就是这个迎合。它向市场推出了多种颜色、多种款式的汽车，它能更准确把握消费者的需求。从这个时候市场就开始改变了，市场调查技术首次在美国出现。市场调查人员通过访谈、小组座谈、测试等专门的技术，深入了解消费者的需求。

“消费”这个词，就是这个时候开始活跃起来的。它和“购买”这个词的含义开始有了区别。购买不见得有选择的意思，几十年前物资紧缺的时代，购买还得求人，但消费不同，从一开始就包含需求多样化和做出选择的含义。而企业要做的，是劝说、促使消费者选择自己的产品。

紧接着发展起来的是广告业。到了1930年，美国企业的广告预算几乎翻了一番，那可真是广告公司发展的黄金时代。这个阶段营销的本质是差异化。广告在那个时代，就是产品差异化、多元化、迎合消费者需求的主要工具。

这就是我们要讲的那个重要转折点吗？还不是，重要转折才刚刚开始。

这个时候企业渐渐意识到，需求不是用来满足的，甚至也不是用来

迎合的，第三个重要的词出现了，消费者的需求是可以“创造”出来的。

这方面的先驱是大心理学家弗洛伊德的侄子，爱德华·伯纳斯。他操作的经典案例，是1929年帮助美国烟草公司说服妇女，在公共场所吸烟是女性解放行为，他告诉大众，香烟是“自由的火炬”。

香烟当然不是什么“自由的火炬”，吸烟是一种危害人体健康的不良嗜好。伯纳斯的高明之处在于，以往的广告宣传都极力宣扬产品本身的种种优点——可香烟哪有什么优点？他转变了方向，构建出一种有吸引力的生活方式，把他的产品嵌入到这种生活方式之中。他出售的不再是某种产品，而是某种值得向往的生活方式。伯纳斯不愧是弗洛伊德的侄子，深知人类的心理需求。

想一下现在的广告，大家就会意识到，这种宣传方式已经成了当代广告的主流。它不是竞争的工具，因为生活方式都是独特的，竞争的成分很少，它是创造新需求的工具。

可口可乐是同样的广告路数。它们从来不会在广告中直接鼓吹饮料本身的优点，糖水有什么优点？它要营造的是青春、活力、激情洋溢的生活场景。汽车也一样，要不车展上为什么有那么多女车模？这也是生活场景。

这个阶段营销的实质就发生改变了。它已经不是讨好消费者，不是满足消费者的需求，而是和顾客一起展开对生活方式的想象。消费行为，是企业 and 顾客共同参与创造出来的行为。顾客心里的小火苗如果不能成功点燃，企业说什么都没用。

梳理了消费发展的这三个阶段后，我们就能明白，营销策略不是一个通用的武器库，拿起什么都有战斗力，都能把货卖出去，不是所有产品都能用生活方式标签推广，也不是所有产品都可以用价格策略通杀。

但问题在于，中国这几十年发展太快，其实是三波消费浪潮叠加在一起，市场上同时共存三种消费现象。

第一种，需要你去满足的消费；第二种，需要你去迎合的消费；第三种，需要你和消费者共同创造的消费。应对这三波消费浪潮的能力也不同，第一种是产能，第二种是市场营销技术，第三种是对于生活的想

象力。

市场的这种分化，带来一个坏消息和一个好消息。

坏消息是每一个企业在自己的观念和市场区隔里，很难理解其他市场的玩法。还记得有人对拼多多如潮水般的批评和鄙视吗？还记得有人对一些新兴企业的嘲讽吗？本质上，这都是因为不在同一个消费趋势里带来的认知偏差。

那好消息是什么？好消息是，中国市场足够大，哪一种消费方式都有广阔的舞台，哪一种营销工具都有用武之地，只要别搞混就好。

医疗行业也能建立品牌吗

所谓“精品完备性”不只是产品品种上要好，要完备，还要求它们内部连接上的完备性，这里面可以努力的空间非常广阔。

在医疗这个行业里，有一个很要命的问题，就是很难建立品牌信任。因为信息不对称。其他的消费，到餐馆里吃个饭，或者是买个电子产品，消费者很容易判断这个产品和服务的质量，这就是信息对称。

但是医院不行，消费者没有这个判断能力。就说一点：越大医院，往往病人死亡率越高。这是因为大医院医疗质量差吗？不是啊，因为危重病人都往大医院送。医疗服务的效果，很难用治愈率、出院率、病死率这些客观指标来衡量。这就是信息不对称。

那问题就来了：客观指标无法衡量，消费者甚至都无法了解自己接受到什么样的服务，一个医疗机构怎么建立品牌呢？

靠做广告吗？做广告确实能提高一个医院暂时的收入，但是我们的经验都知道，广告做得越狠的医院，往往品牌越糟糕。靠提高服务体验？就算把病房修得和皇宫一样也没用，病人是来治病的，不是来度假的。

回头再来看梅奥的这个案例，就很有意思了。在美国，很多人的态度是，“如果真得了大病，那就值得去一次梅奥”。虽然大多数美国人已经可以在当地获得很好的医疗服务，但是每年仍然有数以万计，来自美国50个州和150个其他国家的患者来梅奥就诊。150年品牌屹立不倒，美国第一医疗机构的品牌，就活生生地戳在那里，梅奥是怎么做到的呢？

其实也不只是美国的梅奥、霍普金斯这样的医院了，中国的协和、同济、湘雅这样的著名医院，也是一样，品牌既强大还持久，往往都是百年品牌。这说明，在医疗这种极难塑造品牌的领域，它也有一套独特且有效的品牌塑造手段。

这两年，因为我们从事知识服务这个行业，这也是一个严重的信息不对称的行业，所以我对梅奥的经验很重视，搜集了关于梅奥诊所的大

量资料，发现它厉害的地方很多，科研精神、管理制度、服务体验等方面，都做得很好。但是其中有一点给我启发很大，那就是它提供服务的完备性。

梅奥虽然叫梅奥诊所，但你别觉得它是个小诊所，它可是货真价实的综合性医院。综合到什么程度呢？你可以专门去数一下，咱们中国的三甲医院的科室数量一般在50个以下，而梅奥有71个科室。从感冒到癌症，到关节置换到整容外科，再到器官移植，梅奥的医疗服务非常齐全。尤其是很多第一次看病的病人，其实是不知道自己得了什么病的，多一个科室，其实就多了一分病人选择你的可能性。再想象一件事情，就是病人躺在手术台上，如果它的综合实力强、它的服务有完备性，那病人遇到风险的概率也是会大大降低。

为了做到这种完备性，梅奥还建立了一个有趣的制度，叫“召集医生”。

可以把他理解为病人的产品经理，他会从头到尾负责这名患者的就诊过程，而且还会根据患者的病情，召集不同专业的医生加入这个病人的诊治小组中。也就是说，这个病人的身体到底怎么治，病人可以不管，把自己放心地交给医院，医院来承担完备性的责任。

因为信息不对称，病人来医院，不仅不能判断供给方的服务质量，甚至也不知道自己这个需求方究竟要什么。所以医院最好的服务当然就是承担全部责任。梅奥很重要的一个秘密，就在于这里，它勇敢地把自己的责任前置了，它真的试图提供整套的医疗解决方案。

那么这和一个医疗机构的品牌建设有什么关系呢？关系很大。一个机构为什么要建品牌？道理很简单，就是降低用户选择它的成本。品牌越强，大家就越信任，可以不假思索地选择。

但是这里面也有两个不同的策略。一个是，在所有的竞争者当中，我最好，所以你选我。这就是今天大量品牌采取的策略。做广告，站在用户面前说我最好。还有一个策略是让人不用选，到我这里来，全交给我吧。这种策略，可以称之为“精品完备性”策略。就是我这儿选择虽然没有那么多，但是都不错，而且很全。所以你不用选，相信我就好了。

你会发现，我们生活的这个时代，这两种品牌策略正在此消彼长。

后面这个精品完备性策略，将会渐渐变成主流策略。

因为现在的市场，医疗机构、教育机构的信息不对称越来越严重，消费者选择的信息负担越来越重。与其提高你选择我的概率，不如直接告诉用户，你不用选，你相信我就好。

今天的一些购物中心采取的都是这个策略，其实消费者未必确切地知道里面都有啥，好在哪儿。但是只要建立一个印象就行，去那儿什么都有，购物、餐饮、电影、娱乐、滑冰场，很齐全，都还有基本的品质保障，这个购物中心就会成为消费者的休假日目的地。这是精品完备性策略。

还有，美国的超市Costco，在它的商场里只能找到大概3000个品种的商品，样数并不多，但是每一样，都经过了严格的挑选和非常有节制的价格控制。求全不求多，这是一家超市的“精品完备性策略”。

据说，咱们中国的品牌，小米的雷军，就是从中受到了启发，这才有了今天小米类似的“精品完备性策略”。

当然，要想实践这种“精品完备性策略”，光是服务全还不行，还得在内部打通用户体验。梅奥建立了世界上第一个综合病历系统，也就是一个病人的情况，整个医院的医生共享。听起来很普通，今天的每个医院好像都这样。梅奥从1907年就开始这样做了。那个时候没有计算机，梅奥是怎么做到的呢？他们用了一个匪夷所思的笨办法。

他们用挂在空中钢缆上的托架来传递病历，在医院里还特意修了上下各10层的两套电梯和滑槽，那么大一套机械系统装在医院里。那个时候，你要来到梅奥医院，会看见整个医院的病历在钢缆上、滑槽上飞来飞去，给医生们共享。

这件事，也给了我们很大的启发。所谓“精品完备性”不只是产品品种上要好，要完备，还要求它们内部连接上的完备性，这里面可以努力的空间非常广阔。

我们生活在一个人的价值得到复兴的时代。人既是一切努力的目的，
也是衡量努力成果的手段。

第5章 真正的竞争力

找到巨无霸的软肋

巨无霸的软肋在哪里？既不是它的优势，也不是它的劣势，而是它的迁移成本。

假设你是一家新兴的公司，要进入一个行业，但是这个行业里有一家传统的巨无霸。那么请问，你会从什么角度向它发起挑战？

通常的思路无非两种：一种是找它最强的地方去竞争，就是硬杠和死磕；第二种是避实击虚，找它最弱的地方去竞争。

但是很可惜，这两条路在逻辑上都不太容易走通。

想象一下，如果你挑一家大公司的长处去竞争，它的长处又不是天上掉下来的，那也是人家努力的结果，是在长期市场环境中演化出来的，它围绕这个长处，一定已经积累了太多看得见、看不见的优势。而且，一旦发现这个核心优势被挑战，对方也会立刻调集比你多得多的资源来围剿你。所以，即使刚开始看起来你的做法是有点新意，那也没用，蚂蚁不管啃大象多少口，等大象觉得疼的时候，还是可以一脚踩死蚂蚁。

就比如这几年，多少公司想挑战腾讯的即时通信工具的地位，不管刚开始觉得自己的招法有多巧妙，最后都是功败垂成。那你说，我挑战大公司的弱点行不行呢？这好像也行不通。既然是弱点，其实也间接地说明了，在这个固有格局下，这个点好像就没那么重要。如果你真的通过努力证明了这个点其实很重要，那老戏码还是会上演，大公司还是会调集资源，围剿挑战者。

在商业史上，如果市场格局本身没有发生大的变动，没有出现革命性的技术，大公司的地位总是难以被撼动的。不过，在人类商业史上，还真就有这么个例外，市场格局没有发生大的变化，老的巨无霸一直就那么强悍，但是生生就在它的旁边长出来一个新的大家伙。这就是20世纪三四十年代，在可口可乐的旁边长出来的百事可乐。

我们来看看当时的情况。可口可乐创办于1886年，百事可乐诞生于

1898年，前后差了十几年。在美国的饮料市场上，直到20世纪30年代，可口可乐都是无可争议的一家独大，几乎没有像样的竞争对手。

这个市场的稳定性太强了。产品没有什么创新，市场格局不会发生突变，百事可乐的机会会出现在哪里呢？

百事可乐撕开第一个口子是1939年的一次神操作。其实也很简单，就是推出了一个大瓶装的百事可乐。和竞争对手可口可乐相比，这个瓶子容量比可口可乐多一倍，但是价格和一瓶可口可乐一样。

这个案例我原来也见过，当时注意力集中在价格问题上了，所以没觉得这事有什么了不起。但是最近又看了一些材料才恍然大悟，妙处不在价格上，而是在瓶子上。

当时如日中天的可口可乐，做了一件特别了不起的事，设计出了一种流线型的瓶子。这种瓶子的设计，一直用到了现在，就是我们今天可以在货架上看见的那种。当年的饮料市场很乱，也没有什么品牌意识，知识产权的保护体系也没那么发达，可口可乐凭借这个瓶子，一下子提高了可识别性。这个瓶子成了可口可乐的象征，也成了它垄断市场的一个超级品牌武器。

既然有了这个好用的东西，可口可乐就在市场上投放了上百亿只玻璃瓶和海量的广告。1939年，美国还没有走出大萧条，仅仅这一年，可口可乐的广告投放就达到了1500万美元，那个时候，这是一个不得了数字。广告就是展示这种瓶子，让这个瓶子深入人心。

理解了背景，就明白百事可乐这个动作的妙处了。百事可乐做了一个比可口可乐体积大一倍的瓶子，里面的饮料自然就多一倍，但是价格跟可口可乐一样。在消费者看来，买百事可乐比买可口可乐划算。那么可口可乐该怎么应对呢？要是不理，百事可乐就凭借价格优势攻城略地。要是理，难道也做一个跟百事可乐一样大的瓶子？

可是可口可乐投了大量的资本在瓶子上，全球的供应链、灌装厂，还有海量的广告费，敢换瓶子吗？一换，好不容易建立起来的优势就完了，此前的广告费也白投了。

退一万步说，就算可口可乐有决心，非要换，全球换一遍，瓶子的

模具要换，从生产到运输到零售，有无数的细节需要重新调整，广告也得换，这得需要很长的时间。而这个时间，足够百事可乐在市场里撕开一个口子。

这就把可口可乐这个巨无霸逼到了一个进退两难的处境。事实上这一年，百事可乐就凭这一招，拿到了20%的市场份额。

如果把这个动作仅仅看成是价格战，那么我们假设一下，假设当年百事可乐是用体积一样的瓶子，但是价格减半，这会发生什么？

首先，一瓶可乐的成本可不光是里面的糖水。绝大多数成本是给整个供应链和分销商的钱。价格一减半，意味着你的供应链水平就差，给分销商的钱就少，你的利润还薄。就算价格战偷袭成功，拿下了一部分市场，也是杀敌八千，自损一万。

还有，同样的产品，你的价格比对手便宜一半，可能暂时确实能获得一些市场份额，但是时间一长，你在消费者心中，那就是便宜货，被压在消费鄙视链的底部，这是对品牌极大的伤害。

更重要的是，如果这一招奏效，可口可乐作为一个巨无霸，应对起来就太方便了——大不了也跟着降价。一个巨无霸公司，调集资本的能力，扛住亏损的能力，是小企业没法比的。等把百事可乐熬死了，再恢复原价就是了。而且，可口可乐做这样的动作，不需要反应时间，总部一纸令下，马上就可以正面摆开战场。

一个市场里，巨无霸的软肋在哪里？既不是它的优势，也不是它的劣势，而是它的迁移成本。换句话说，它在建成今天优势的过程中，一定形成了一些很难改变、转动不灵的东西。这些东西，符合以下这些特征：

第一，改变的成本巨大；第二，一旦改变，原来的优势就没有了，所以损失还巨大；第三，改变的流程很慢，时间很长。

举个例子，比如在现在的市场里有很多品牌都在强调，我是有文化底蕴的，是有悠久传统的，我是服务成功人士的。这些品牌本来是把这当作优势来宣传。但是，你会发现这种品牌所在的产业，其实就有一个很显然的崛起机会。

那就是，进入市场后只要强调自己是为年轻人服务的，是反抗的，是年轻有激情的，那些老牌的巨无霸就没办法了。它们既不肯放弃现在的优势，也没有办法阻挠你的成长。中国现在的白酒市场就在发生这样的事情。

看到100年前百事可乐的这个案例，可以明白两件事：第一，为什么网络时代的巨无霸企业，优势更难撼动？不仅是因为网络效应，还因为我们今天说的这个原理。因为在网络上，资源可以像水一样自由流动，迁移成本越来越小。所以，在网络时代，正面挑战巨无霸成功的案例就更少了。要等到产业格局变化，新进企业才有机会。

第二，不论是做企业还是做人，如果我们发现建立起来的优势，是在一个不可迁移的基础上，或者说是迁移成本很高的基础上，那这个优势，也许就没有看起来那么大。

客观标准与主观标准哪个更有效

过去**200**年，我们痴迷于用客观标准来管理事务，取得了巨大的成就。但是未来，随着环境越来越复杂，人的主观判断的价值其实也会越来越大。

这一篇聊聊关于“标准”的话题，用什么样的标准来管理更有效？是主观标准还是客观标准？

答案好像是明摆着的，当然是客观标准更有效。过去的200年，人类一直试图在用客观标准来替代主观标准。客观标准的好处有很多，精确、丰富、理性，大家做起事来方向统一，易于协同等。

当然，这背后还有一句潜台词，就是人是不可靠的。用主观标准来管理事务，我们就要对付很多人性的弱点。人的偏见、贪婪、脆弱等。不管在什么领域，我们这代人相信，法治总比人治好，制度管理总比人性管理好，客观标准总比主观标准好。

是这样吗？

最近看了一本电子书《混乱》，里面讲到了英国前首相布莱尔改革英国医疗服务体系的例子。这个故事告诉我们用客观标准管理复杂世界，有时候会适得其反。

1997年，英国首相托尼·布莱尔上台，他的执政目标其中之一就是改进英国的医疗服务体系。

那时候英国医院有这样一条规定，救护车在接到急救电话后，如果是市区范围内并且病人情况十分危急，救护车得在8分钟之内抵达现场。

这个8分钟的规定时长是怎么来的呢？这是医学界的共识，对于医疗救援来说，黄金时间差不多8分钟，再迟了，病人就会有危险。

布莱尔上台后，进一步强调了这项规定，一定，必须，就得在8分

钟内抵达，不能迟到。但是万万没想到，这个严格的标准定下来，情况反而越来越糟了。

从表面上看，英国的医疗系统严格地执行了这个规定。不过有一点很奇怪，从记录上看，救护车都是在8分钟之内赶到目的地。那8分钟之后呢？统计表上没有数据，一例都没有。这也执行得太好了吧，居然一个迟到的救护车都没有。

这是因为造假吗？有可能。不过更糟糕的一种可能是这些救护车放弃了对病人的救护。

我们设想几种可能。

比如，一辆救护车正在公路上疾驰，时间在一分一秒地流逝。司机很着急，3分钟过去了，5分钟过去了，眼看要到8分钟的时限了，这意味着什么？意味着这辆救护车要“违规”了，要受惩罚了。那他们会如何选择？如果这个时候，再有一个新的病人，也在呼叫救护车，而且司机发现可以在8分钟之内赶到，那这辆车一定就会转头去救治新病人。最开始打电话的那位病人很大概率被无情抛弃。

还有一种可能，确实超过了8分钟，也确实赶到了。但是救护车也不愿意违规，怎么办？只好跟病人商量，你这不算是危重病人行不行？

还有一种可能。救护车走到半路，发现交通实在拥堵，不可能在8分钟之内赶到现场。那就兵分两路，先派一个人骑摩托车甚至自行车，赶到现场再说。这样确实是在8分钟内赶到了，但危重病人如果需要送到医院才能救治，总不能用摩托车或自行车载着去，这种赶到其实也耽误了治疗。

8分钟的时限造成了太多意料之外的后果，从数据造假、病情分级造假，到自行车登场。政府的本意是提高急救服务的效率和质量，没想到结果恰恰相反，造成了这么多负面影响，引来一片骂声。

那为什么会是这样？是英国医生道德水平低？真不是，这是客观标准自身的问题。任何人类目的，一定都内含非常复杂的维度，一旦要把这些目的变成客观标准来衡量，必然丢失很多维度。所以，不是有坏人要钻空子，而是只要用客观标准来管理复杂目标，必然就会出现大量的

空子可被钻。

我们推导一个极端的情况你就明白了。超级人工智能一旦实现，对人类其实是很可怕的。为什么？不是因为超级人工智能要蓄意毁灭人类，而是因为机器人智能用客观标准衡量人类的主观目标，机器的能力又那么强，结果一定会是灾难。

比如你有一台能力超强的家用机器人，你对机器说，我要快乐。这总没问题，机器一计算，让你最快乐的方法，就是把头割下来，泡在特定的溶液中，从此你就没有任何烦恼只剩下无边的快乐。你说，不行，不能把头割下来，你不能伤害我的身体。机器说，也行，那就把你关在家里，给你放化学气体，也能让你快乐。你说，不行，不能限制我的行动。机器说，也行，那就给你做一个迷宫，你在里面只能遇到快乐的事，让你不高兴的事一样也没有。你说，不行啊，那不是真实的世界。机器最后说，让你觉得这是真实的世界不就行了吗？你看，这对超级人工智能有多难。

不管你设定多少条件，机器都可以把它换算成客观标准，然后彻底执行，最后一定都通向你不愿意看到的结果。

其实根本不用等到超级人工智能实现的那一天，今天我们身边就有大量这样的例子。

很多领导说，你不要跟我讲过程、讲条件，我就要结果，这个月销售数字必须达到多少。听起来很霸气对不对？但是，如果领导真的什么都不看，只要结果的话，下面的团队一定会让他看到他不愿意看到的结果。

因为每一个客观标准，都有正直的、邪恶的、艰难的、简便的多种实现方法，如果领导只在乎客观标准，那就不用问，他一定会得到最糟糕的实现方法。

那接着问，客观标准不管用，那怎么办呢？

还是回到刚才提到的医院的例子。体疗系统里有一个J C I认证，就是用来认证一家医院的服务质量的。它采取的方法就是，不再依靠客观标准，把判断的权力交回到人的手里。

这个J C I认证有一份标准。标准总共270页。但是这270页里面，没有多少具体的数字。怎么执行的呢？靠人来判断。

每次考察一家医院，都会派出一个考察小组前来打分。考察小组由医生、护士、行政官组成，他们都是各自领域的专家，每个认证官负责一个部分，自己考察，进行评价。从看文件，到和上上下下各种人聊天，甚至和病人聊天。这家医院的管理水平、服务质量怎么样确实尽收眼底。最后这个小组来打分，合格就是合格，不合格就是不合格。

其实，这种靠人的主观标准来做判断的评价体系，在这个世界上非常多。诺贝尔奖是这么评的，米其林三星餐厅是这么评的，体操跳水的世界冠军也是这么评的。

这种主观标准的好处在它可以兼容复杂性。还是拿刚才说的JCI认证来说。比如，医院里不准抽烟。这是客观标准。一般的医院很容易做到，遇到病人抽烟，护士会上前劝阻。但是以JCI认证标准看来，这是不够的。因为病人有可能会走到大楼外面，把烟头乱扔以致引发火灾。

那该怎么办？按照JCI的标准，医护人员还要上前告诉他应该怎样正确熄灭烟头，并对病人进行健康教育。考察官得看到医院是这么干活儿，才觉得医院在抽烟的问题上算合格。再比如，医院里要保持清洁，这是客观标准，但是在JCI认证看来，这是不够的。如果为了保持卫生，护士也上阵清洁卫生，这就不符合各司其职的原则。卫生清洁应该由护工来做，而不是护士，大家得有专业分工。

这么多复杂的现象和行为，不可能每一条都写在客观标准里、印在书上，需要一个活生生的人来做综合判断。

过去200年，我们痴迷于用客观标准来管理事务，取得了巨大的成就。但是未来，随着环境越来越复杂，人的主观判断的价值其实也会越来越大。

我们生活在一个人的价值得到复兴的时代。套用那句话，人是什么？人既是一切努力的目的，也是衡量努力成果的手段。

为什么说横向标准化更为良性

横向标准化既没有什么强制色彩，也不需要高昂的培训和管理成本，还允许各个社会节点的自由创新，但是同样达到了效率高、成本低的标准化效果。

自从进入工业社会，“标准化”就是个好东西。它能降低成本、提高效率、方便合作。比如，麦当劳餐厅之所以在全世界能做那么大，不是因为它有多好吃，而是因为标准化。顾客心里很清楚，推开全世界任何一家麦当劳的门，里面的汉堡包、炸鸡块、炸薯条，吃起来的味道都差不多。消费者选它，就是因为靠谱，因为保险。

那怎么能做到标准化呢？100多年来的工业社会有了基本的经验。从最早提出标准化生产的泰勒制，到麦当劳的员工手册，都是想通过自上而下制定一套政策，加强管理、严格管控，也就是把人的行为规范到每一个动作，最后的产品和服务的标准化结果也自然就有了。

这里有几条内容，摘自麦当劳员工的操作手册：可口可乐的温度必须保持在4℃；使用的牛肉饼，成分比例必须是83%的牛肩肉和17%的五花肉，其中的脂肪含量不能超过19%；最后做出来的牛肉饼，必须是直径95.8毫米，厚度5.65毫米，重量要精确到47.32克。

你是不是感觉到了标准化的另一个面目：死板，没有选择，没有自由？还不仅是这些企业的员工在严格管控下没有自由，消费者也没有。所以，单调和限制，就成了我们批评标准化的一些理由。

但是，我最近看到了一本书，叫《幸运签饼纪事》，我有了一些启发。原来，要想达成标准化，还有另外一种实现路径。这本书写的是美国的中餐厅。要知道，美国的中餐厅卖的不是我们中国人日常吃中餐，而是按照美国人口味进行了改良的，比如左宗鸡、西兰花牛肉等。主要是改良了酸甜口味，如果让中国人吃，大概率吃不惯。

这些中餐厅，虽然不正宗，但它们在全美国加起来有4万多家。我们熟悉的快餐三巨头麦当劳、汉堡王和肯德基，加起来都没有那么多。从这个角度看，比起汉堡，美国人其实更熟悉中餐。

那这4万多家中餐厅中，有像麦当劳一样的连锁企业吗？一个叫作“熊猫快餐”的品牌就很出名。它在全美有2000多家连锁店，也算大企业了。但是和4万家这个总数一比，也不是主流，剩下的中餐厅基本上都是夫妻店，互相之间都没什么连锁关系，是分散的。

整个美国的中餐厅，无论是在西北部的西雅图还是东南角的佛罗里达，它们的室内装潢设计、提供的菜品，甚至是服务的流程几乎一模一样。我在美国吃了各种各样的中餐，真有这样的感觉，很统一。美国的货车司机在跑长途时，最喜欢吃的东西就是中餐。主要原因，其实和大家爱吃麦当劳差不多，就是中餐厅提供的饭菜，比较保险、比较靠谱、比较一致，无论是哪个城市，吃到的菜口味差不多。

这听起来和麦当劳一样，但是麦当劳这样的连锁企业要做到这样的境界，每年要花费无数的金钱在迭代标准、严格管理生产流程上，最终才能实现标准化。而美国的中餐厅，不仅没有一个总部来制定标准，甚至彼此之间也没什么联系。那它们怎么也能实现标准化呢？

如果把麦当劳那种标准化称为“纵向标准化”，也就是靠自上而下的高强度管理实现的标准化，那中餐馆的标准化，我们也许就可以称为“横向标准化”。因为它是靠社会网络横向推动来实现的。

美国的中餐厅，虽然看起来非常松散，但是有一样东西不松散，就是它们的背后有着一张相同的供应商网络：它们为顾客提供的袋装酱油全部来自新泽西州的一家工厂；三分之二的中餐快餐盒是由一家叫作福百客的商家生产的；美国中餐厅每年要消耗几亿张一次性菜单，东部的由纽约的几家印刷厂承包，西部的归洛杉矶的几家印刷厂承包。

各种细节背后都是统一的供应商。供应商一致、社会网络一致，美国中餐厅最后呈现出来的样子，就差不多。

再说个故事，就知道这种通过社会网络建立起来的标准化有多强大了。2005年，美国一家彩票公司开奖，中二等奖的人数多达110人，这很出人意料，因为超过预计人数40倍。这些中奖的人一共拿走了2000万美元，彩票公司在那天差点破产。当然有专人去调查，看看是不是有人暗中操纵。

结果发现中奖者分散在全国各地，彼此都不认识，找不到任何联

系；他们购买的彩票，也都来自不同的售票点，不可能互相串通；而且所有的号码都是自选的，也就是不存在机器故障的情况。这背后一定有某种神秘的力量在操纵。

最后真相水落石出，原因居然是一种饼干——“幸运签饼”。美国中餐厅有个风俗，在顾客消费后，会赠送一种叫作幸运签饼的饼干。这种饼干中夹着一张小字条，上面有一句吉利话，还有一串幸运数字。

那一天所有买这家公司彩票中奖的人，都是把饼干里夹着的小字条上面的那串数字选作了彩票号码。这串数字正好中了二等奖。而这些饼干都是由布鲁克林的一家公司生产的。所以，社会网络带来的餐饮业食品的横向标准化，居然能造成这样的社会影响。

再举几个中国人熟悉的例子就更容易明白了。这几年在中国，经常会突然之间，一种美食一下子在全国流行起来，成为网红，比如小龙虾、脏脏包、奶茶等。而且还不是一家店占领了全国市场，而是一堆叫着不同名字、打着各种旗号的小店。它们做出来的东西，吃起来差别也不大。难道是这些店的店主串通好的，或者是中国消费者的口味突然有这么个潮流而统一起来了吗？

当然不是。这些网红食品的崛起，其实也是因为供应商网络。据说全国六成小龙虾来自湖北监利县，前几年流行的黄焖鸡米饭，调味料大多来自济南；酸菜鱼中用来做鱼片的巴沙鱼，进口地都是越南。

有一位餐饮业的朋友告诉我，为什么黄焖鸡米饭能够到处都是，原因有两点：首先，鸡肉作为一种食材，没有什么特殊的味道，做成菜没有什么存在感，调料什么味道它就什么味道，方便各家餐馆做创新，所以鸡肉很受欢迎。更重要的是第二点，就是鸡肉的供应链超级稳定，可以扩张到很大的规模，而且价格波动很小。听说过猪肉价格不稳定，国家还要补贴养猪户，什么时候听说过国家补贴养鸡场？就算遇到什么天灾鸡全死光了，养鸡，几周就可以再出栏。

所以看到满大街的黄焖鸡米饭，这不是用户的选择，也不是商家的选择，这是供应链成熟带来的横向标准化效应。

对比一下就会发现，今天我们讲了两种标准化：纵向标准化和横向标准化。和我们以前熟悉的工业时代的标志，麦当劳那种纵向标准化相

比，我们今天讲的横向标准化要良性得多。

它既没有什么强制色彩，也不需要高昂的培训和管理成本，还允许各个社会节点的自由创新，但是同样达到了效率高、成本低的标准化效果。

如果我们再放宽一下视野，你会发现，之所以以前有纵向标准化，其实是因为当时横向标准化的社会条件不成熟。也就是说，当供应商网络还不发达的时候，企业没办法，被迫在内部自上而下地建立起一套内部标准，强制性地达到一致性。而我们今天生活在一个社会网络更加成熟的时代，纵向的强制，变成了横向的合作。标准化带来的副作用，在今天也终于有了解药。

上大学不仅是自己学本事，把自己变强，上大学还是选择未来的资源网络。

去大城市、上综合性大学、学基础性学科，就是让你未来成长的网络资源更丰富，你切换起网络来也更容易。

第6章 你相信趋势吗

夕阳产业是伪命题吗

互联网社会里的管理，改变自己不如重新安排周边资源的网络结构。所以，管理的任务就变成了“破局而出”。

最近我接连两次听到有人说一个词——夕阳产业。前两天，有个考生家长跟我说：“我孩子正在填报高考志愿，不能让孩子学什么机械制造、土木工程了，因为这些行业现在是夕阳产业。”就在同一天，一位做家用电器的企业家也在跟我感慨，他做的是夕阳产业，眼瞅着好像没有什么前途了。

于是我就琢磨了一下“夕阳产业”这个词。好像不太对，如果是服务业，那确实有可能。可是制造业，真的有所谓夕阳产业吗？

我们先不说现在还用得着的东西，就是那些现在已经用不着的东西，它们都没消失，还有人在制造。凯文·凯利讲过，技术是不死的，现在养马的人比中世纪还多，造中世纪武士盔甲的人比中世纪还多(当然大多数人都是出于兴趣在制造)。所以凯文·凯利有个结论：这个世界上只要是存在过的，现在出于各种原因大都还在。

有一种经济模式叫作“蜡烛经济”，指的是在电灯普及后，很多人就很自然地以为蜡烛肯定会消失，毕竟它光线暗、气味难闻，还容易造成火灾，各种各样的毛病一大堆。但是蜡烛并没有消失，到今天蜡烛产业依旧是一个很大的产业，各种各样的蜡烛仍然在卖，而且应用场景越来越多，它不再是单纯的照明工具，而成了调节气氛的用品。

类似这样的例子有很多，比如在电子表、手机出现后，很多人认为手表业要完蛋了。但是高端手表的销量却越来越大，成了身份的象征。再比如钢笔，钢笔似乎已经被更方便书写的圆珠笔、签字笔打得溃不成军。而到了今天，恰恰相反，高档钢笔的销量越来越好。

那现在用得着的东西呢？很多人说家电业利润低，是所谓“夕阳产业”。中国人难道不看电视、不买空调、不用冰箱吗？而且我们很清楚地看到，这些产品都在升级换代，电视画质越来越好，冰箱功能越来越丰富。除了这些大件的，小到手机、电饭煲、插座都在升级换代，比如

小米就推出了好几款这样的产品。

奇怪，东西还在用，人们还在买，而且还越买越多，市场还在扩容，生产这些东西的产业，怎么会是夕阳产业呢？尤其是前两年，互联网产业非常火，很多传统制造业的人，都在琢磨转型。但是现在看来，“转型”这个词用得不太贴切。此地甚好，前途光明，不用转到别的地方。

问题究竟出在哪儿呢？是传统制造业周边资源的网络结构出了问题。

我们先来看业界八卦。话说2013年底，海尔要做笔记本电脑，去找京东。京东问，想做什么品牌？海尔想做海尔牌。京东认为不用谈了，肯定卖不掉。

作为有600多亿品牌价值的企业，海尔就想不通。京东认为，海尔这个品牌在年轻人心中，已经老化了，它跟“白色家电”(冰箱、洗衣机等)形成强关联，对你做电脑这件事，不但不能加分，还要减分。所以后来，海尔做了另外一个品牌的笔记本，叫雷神，就是以高颜值著称的游戏本，叫好也叫座。

什么是管理学？管理学是一种破局的智慧。

什么是“局”呢？“局”就是你身边各种资源之间相互联系和相互作用的状态，它是一个网络。传统的管理学大多是着眼改变企业内部，提升效率。但是互联网社会里的管理并不如此，因为改变自己不如重新安排周边资源的网络结构。所以，管理的任务就变成了“破局而出”。

海尔的例子就很典型。海尔做笔记本电脑，这个产品和产业本身并没有什么问题。原来这个产品，是和海尔品牌关联在一起的，形成产业资源的网络。但是这个网络结构出了问题，原来能够支持产品的海尔品牌这个“正资源”，在笔记本电脑产业里，变成了阻碍它发展的“负资源”，怎么办？只要把产品从原来的资源网络中剥离出来，重新找到新的周边资源网络，转型自然就完成了。

其实，这两年很多制造业“破局而出”的例子，都是这种情况。

河北有一家做鱼缸的公司。鱼缸是个很小的行业，顾客买一只以后，可能很长时间不会买第二只，除非搬家。但这个鱼缸公司的老总说，我是中国第三大鱼缸生产厂家，但是我每年的利润是几家的总和。

他是怎么做到的呢？他做了一个微信公众号，如果买了鱼缸，就会定期推送一些养鱼的知识给你，比如最近进了一批澳大利亚的热带鱼，问你要不要？美国的鱼饲料，问你要不要？再过一段时间，你们家鱼缸两年了，需不需要帮你清洗？他是靠这些新的周边服务挣钱。

这些企业做得很好，它们是在转型吗？不，它们还是在干自己以前最擅长的事情，还是在生产那些产品，唯一发生变化的是周边的资源网络。它们的转型不是自己搬家，而是把邻居换了一遍。

这背后其实是一种思维模式的转变。在传统社会，你周边的资源网络是相对固定的。所以，如果你感觉自己状况有问题，那就是你自己的问题。

但是现在的网络社会，除了改变自己，还有一种提升生存能力的方法，就是切换邻居，转换协作网络。比如，当年我考大学的时候，填报志愿，老师千叮咛万嘱咐，千万不要贪图什么好学校，考一个好专业更重要。

宁可上差学校的外贸专业，也不要考什么北京大学的历史系。这个思路在当时不能说是错的。因为在传统社会，大家普遍认为，自己的本事最重要，学本事当然就要学一个有用的本事。

但高考填报志愿，优先选大城市，第二再考虑选综合性大学，最后才考虑专业因素。这背后的思路就是网络思路。

上大学不仅是自己学本事，把自己变强，上大学还是选择未来的资源网络。去大城市、上综合性大学、学基础性学科，就是让你未来成长的网络资源更丰富，你切换起网络来也更容易。

消费升级背后的机会

只要这个国家的经济体量足够大，消费升级一旦发生，就会在某些消费领域出现高度集中的趋势，诞生足够强势的品牌，强势到有机会变成全球品牌。最终的结果是，不仅输出产品和服务，还能完成生活方式和文化的输出。

最近我看到了一篇文章，它在讨论消费升级这个现象。过去我们说起消费升级，总是在想品质提升、价格提升、品牌提升、体验提升等。很多人简单地把消费升级理解成把更贵、更好的消费品卖给更有钱的消费者。

但这只是消费升级的一个方面。这枚硬币还有另一面，就是物流、供应链、产业链的升级。这背后的本质，是技术的提升。举两个例子。第一个例子是牛奶。我们小时候，家里能喝上牛奶还是非常奢侈的事情，而且只有住在养牛场周边的人才能喝到。

所以那个时候，各个城市都有自己的牛奶厂。那时候的牛奶也很贵，品质也不差，所以后来牛奶的消费升级，并不是在这些问题上做文章。

20世纪六七十年代，低温杀菌技术进步，出现了方便运输和存储的利乐包装，使得牛奶可以运输到成百上千公里之外的地方。这种技术的出现，才让牛奶业有可能出现大品牌大企业。中国引进这种包装比较迟，要到90年代中后期了。中国有两家企业率先引进了利乐包装，很快就从地方品牌成长为全国乳业巨头，这两个品牌就是伊利和蒙牛。所以消费升级背后是技术进步。

第二个例子，就发生在这几年。过去，我们要想吃卤制品和熟食，只能买当地小商家的，为什么？因为这种东西，要想不含防腐剂，不冷冻运输，又能保鲜，口感还好，很难。所以只能就近寻找，边做边买边吃。

但是前些年有个商家，就敏锐地捕捉到了这种需求的变化，想办法改进了后台供应链。他们花了一年多的时间研究了充氮气的保鲜包装，

让产品在不添加防腐剂、不用冷冻的情况下，7天内可以保持比较好的口感，不会显著丢失水分。

这个品牌就是后来到处都是的周黑鸭。这两件事情的共同点在于，技术的进步优化了商品从生产、流通到销售的全过程，让原来看起来不切实际的用户需求得到了满足。掌握技术的品牌，也顺势成为大品牌。

其实在很多产业现象背后，真正的推动力都是这些技术因素。比如说这两年大火的号称是夜宵网红的小龙虾。它的产业规模居然达到一年将近1500亿元。除了消费者口味上的偏好之外，核心问题，仍然是供应链的变化。

现在很多小龙虾企业，自己有养殖基地，有加工厂，有快速冷冻锁鲜的技术，然后通过冷链供应到餐厅。餐厅拿到手之后，简单加热一下就可以上桌了。餐厅当然愿意卖这种品质稳定性高的产品了。

消费市场的升级，并不见得是消费者需求带来的，有可能只是供应链升级的结果。

再举个大家常见的例子，前些年突然冒出来的台湾烤香肠，满大街都有。为什么？还是我们刚才讲的供应链的原因。香肠这种东西，用玻璃烤箱边转边烤边卖，样子好看，香味四溢，看着干净。但最重要的是方便运输、保存、加工和计费，所以它才会到处都是。

再比如说宜家家居，现在很多家居品牌都说要做线上的宜家。确实，宜家很大很成功，但是很多人都误解了宜家成功的真正原因。宜家当年的崛起，并不是因为它的产品设计好、体验好。和当时的竞争对手相比，它的这个特点并不突出。宜家的一个重要创新是，它的家具在运输的时候能够压扁，拿回家之后可以自行拼装。这就极大降低了运输成本，大大提高了配件供应效率和库存周转效率，也带来了足够大的毛利空间。

各个行业里的好品牌，基本都是在供应链中找到了一些可以提升的空间，才能够形成一些所谓的用户体验端的优势。它们如果只管什么包装、营销、噱头，没有顺应技术潮流解决产业链问题的话，多半不可能在消费升级中胜出。

如果认同这一点，那就能明白现在市场正在酝酿着一个重要的变化。过去十几年，由互联网公司占据舞台中央的局面，可能要发生变化了。

互联网，说到底改变了信息传播的方式，大大降低了企业营销的成本。但是从整个产业链来看，营销只是最末端的一个环节。当互联网成为全社会都很熟悉的工具的时候，互联网企业的竞争力就没有那么突出了。有一个词很火，叫互联网的下半场。现在看来，所谓下半场的主要逻辑，就是各行各业都要回归行业本身的价值。

换句话说，原来有行业基因的企业，开始大有机会了。比如，刘强东在创办京东前，有在中关村线下卖3C产品的经验，这可能是京东最久远也最有竞争力的基因；章燎原在做“三只松鼠”前，有9年线下零售经验；陶石泉在做“江小白”酒之前，做过9年金六福总裁助理，管过市场和销售，这才可以利用传统渠道来管理，利用互联网的特征来做新的品牌营销。

现在看来，在消费升级领域能够做出成绩的创业者，往往是因为他具备下面四个特征：

第一，在行业里深耕多年，了解产业本质，并积累了一定资源，能力被证实过。

第二，能够在消费升级的转折点上，发现并认可一些新的趋势，了解年轻用户。

第三，利用过往的经验和资源，结合互联网方法，全心全意做新的事情，成为下一阶段的引领者。

第四，零售品牌想要做成，本质上还是要为用户提供最好的产品，这是根本的出发点。

看星巴克或7-Eleven的发展史，你会发现，这些伟大品牌在早期阶段就已经树立了非常正确的用户观。它们没有互联网公司崛起的速度，它们都是在有好产品的基础上，坚持发展10年、20年，才最终把握住了机会。

这一轮消费升级带来的机会可能还不仅仅是多了几家成功的创业公司那么简单，它可能是中国产业在全球崛起的机会。

我们可以简单地回顾一下历史。第一次世界大战前，英国诞生了立顿红茶和苏格兰威士忌；在20世纪50到70年代的美国，迪士尼、可口可乐、沃尔玛、麦当劳、肯德基和星巴克等品牌相继诞生或迎来快速发

展；20世纪70年代中期到90年代中期，在日本，无印良品、松下、索尼等品牌出现或开始迅速扩张。

这里面有什么规律？只要这个国家的经济体量足够大，消费升级一旦发生，就会在某些消费领域出现高度集中的趋势，诞生足够强势的品牌，强势到有机会变成全球品牌。最终的结果是，不仅输出产品和服务，还能完成生活方式和文化的输出。

中国市场规模巨大，中国现在人均GDP已经超过8000美元。中国人在茶叶、食品上又有那么多有特色的消费品，那么属于中国的类似机会是不是也要来了呢？

消费升级是这几年中国商业的主题词，在它的前方，一定会发生一些始料未及的奇妙事情。

免费模式的真相

免费模式在让很多消费者享受到不要钱的服务之后，也让行业的总收入规模大幅减少。头部企业独享免费红利，把也想走这条路的初创企业的未来给堵死了。

互联网时代有一个独特的商业现象——免费。前些年还有一本很火的书，就叫《免费》，为这种商业模式提供了很多论证。用免费或者补贴的方式创业，也是前些年的主流。

其实，这是个必然。只要出现了大规模迅速读写的设备，不管是早期的磁盘机，还是后来的光盘，还是再后来的互联网，免费这种现象的出现就不可避免了。

雅虎的杨致远和费罗首创了免费的互联网服务，并且找到了广告这种商业模式，这才让互联网成为一个开放、免费的工具，成为一台巨大无比的复印机。

这批企业的成功，带动了一个巨大的免费浪潮。

先进企业取得成功的模式，难道不就是后来者效仿的对象吗？你收费，我就免费。你免费，我就补贴。于是出现了这么个现象，羊毛出在猪身上，然后把狗给挤死了。

对用户免费，对广告商收费，然后把原来这个行业里的企业挤垮。一个个互联网领域，信息服务、安全服务、社交、通信，全部被攻陷。第一批这么干的企业，普遍是比较成功的。

那这种模式究竟好不好呢？你说它不好，它几乎是互联网创业的标准模式，从最早的雅虎，到后来的谷歌、Facebook、腾讯、百度，都是靠这种模式起家的。

可是这些年靠免费模式成功创业的企业，屈指可数。大部分公司采用同样的商业模式，甚至技术水平也不算差，却很快死掉了。同时还出现了一个怪现象，就是创业这件事，变成了一个风险很高的事。

现在，这好像是达成共识了。但是你跳出来想想，这不是很荒唐吗？过去200年，人类经济一直处于急速膨胀的过程中，财富规模不断扩大，那做生意的空间应该越来越大才对啊。

我们从日常生活中也可以得出这个经验。你只要本本分分做生意，货真价实童叟无欺，哪怕就是摆个早点摊子，能赚钱养家也是大概率的事。创业怎么会变成一件风险很高、九死一生的事呢？

跟大家分享观察这个现象的一个全新视角。

过去我们都以为，成功企业采取的经营方法和竞争手段，天然就是初创企业学习的对象。但是这一次不同。互联网企业采取免费的策略，它针对的对象有两个。第一个是显而易见的，就是原来采取收费方式经营的那些传统企业，通过免费的方式把它们挤垮。但其实，它们还有第二个针对的对象，那就是防止后来的企业抄它们的后路，说白了，就是防止初创企业以同样的方式崛起。

拦住初创企业崛起的，有两个机制：第一，都免费了，初创企业还能怎么挣钱养活自己、发展业务呢？靠广告？广告天然是需要规模的啊，那当然就是头部企业的优势。小公司无法聚集起规模的流量。所以，免费这种模式，天然就是头部企业的护城河，拦住的就是小公司。

说白了，免费模式在让很多消费者享受到不要钱的服务之后，也让行业的总收入规模大幅减少。头部企业独享免费红利，把也想走这条路的初创企业的未来给堵死了。

大企业拦住初创企业崛起的还有一个机制，就是让初创企业提供的服务变得没有用。创业圈子里，你经常会遇到一些人，拿着商业计划书说，我的这个产品设计比微信好、比淘宝好，所以，我能击败腾讯和阿里巴巴。这就是看问题视野狭窄了，不是说他们的产品设计有问题，而是产品设计得好也没有用。

因为免费模式的产品，不是你用的那个App，它真正的产品就是用户和用户的数据。它通过免费，把用户吸引来，然后把用户的注意力卖给广告商，或者是把用户上面的数据做开发，再卖给别人。

有一句话说得好，“如果你买了产品但是不需要付钱，那么，你就

是产品本身”。用户不一定是因为产品好而留在它那里的，而是因为用户的数据、社交关系和使用习惯留在了那里，再想迁移，成本太高了。

举个例子，前些年用功能手机的时候，换个手机很方便，把SIM卡拆下来装上就行了。而现在智能手机时代，换手机，是要把上面的软件重装一遍，而且必然要承担数据丢失的损失，迁移成本太高了。

很多人想，既然价格是零都没法做生意，我倒贴钱是否可以。答案是否定的。比如，从2004年到2010年，微软花了大力气试图在搜索上和Google竞争，当时它的现金储备比Google多好几倍，因此它采用倒贴钱的方式鼓励大家使用它的搜索服务，大约每搜索一次可以获得五美分(三毛钱人民币)的变相奖励(变成积分买东西)。但是那样除了每年烧掉十几亿美元的市场推广费之外，对市场占有率的提升没有帮助。不仅初创企业这么做不会成功，就是像微软这样的巨无霸也搞不成。

上面说的这两条原因，就是很多互联网公司坚持不了一两年就死掉的根本原因。

前两年，我们开始做知识服务的时候，其实也是觉察到了，走免费模式这条路行不通。但是，我们是出于一个简单的直觉：做市场有需求的东西，总是能卖掉的。如果免费是唯一的道路，那为什么苹果公司的产品不仅不免费，而且卖得还很贵呢？如果免费是趋势，为什么恰恰是苹果公司，而不是Google和Facebook是世界上的第一大公司呢？

这件事给我们的提醒是，世界的变化往往是出乎人意的。过去，我们觉得小公司学习大公司是天经地义的。但是谁曾想，现在大公司的打法，恰恰是针对小公司的。

这是市场竞争格局的一个巨大变量。但是，这几年大量创业企业根本就没有意识到这件事情的发生。

新工具诞生，刚开始都是解决老问题，如果你满足于用新工具解决老问题，你就会错过创新的新机会。

“新零售”是大忽悠吗

大数据、人工智能、移动互联网的新工具摆在那里，新的零售模式一定会出现。

凡是新工具诞生，刚开始都是用于解决老问题，但是随着新工具应用的展开，它一定会带来前所未有的创新。这是给所有手握新工具的人一个提醒：如果你满足于用新工具解决老问题，你就会错过创新的新机会，辜负这个新工具。

美国零售简史，其实也侧面印证了这个道理。

现代化之前的零售业是什么样？基本都是专业小店，买布要去布店，买豆腐要去豆腐店。现在我们司空见惯的那种日杂百货小店，在现代化之前，都是不可能有的。因为这背后必须有一个强大的供应链系统来支撑，涉及广泛的社会配套系统。人类的技术达到这个水平，也不过是近100多年的事。

我们来看看美国零售业在这100多年的发展。

美国零售业的第一次大迭代发生在1884年，出现了邮购——就是你给商家写信，然后商家给你发货这种模式。掀起这次变革的人叫西尔斯，他创办的西尔斯百货，到今天仍然是美国第三大零售巨头。

当时美国还没有完成城市化，三分之二的人还住在农村。可是，农民世代都习惯买东西一手交钱一手交货，他们不相信这个远在天边的商家怎么办？西尔斯就实行了两项制度：一个是“保证满意，否则原款退还”的自由退换货制度，另一个就是允许货到付款。我们现在熟悉的网购方式，其实100多年以前就诞生了。到了1920年前后，西尔斯的年营业额已经有2.5亿美元左右，成为当时美国零售业的第一名。

这个西尔斯居然创立了一个前所未有的商业模式。但其实这不全是西尔斯的功劳，背后有一个新工具——铁路。

从19世纪30年代开始，美国人在全国修建了36万公里的铁路，从大

西洋到太平洋被彻底打通。但是刚开始的时候，大家以为铁路只是提高了旅行和运货的效率，没想到还会诞生新的商业模式。从1869年太平洋铁路通车，到1884年西尔斯发出第一个邮购包裹，这中间有15年时间。这期间，铁路公司还是在干着原来马车的活儿，只不过效率更高、速度更快而已。而这中间商业创新的机会，却让西尔斯拿走了。

这是不是印证了用新工具解决老问题，恰恰是对新工具最大的辜负？

下一个零售业态的突破，是连锁店。这种店就接近我们现在熟悉的日用杂货店了，什么茶叶、奶油、面包、咖啡，甚至海鲜也放在一起卖，而且是全国连锁，顾客不用东奔西跑就能把东西买齐了。

这种业态背后的关键力量，其实也是一种新技术，就是汽车和公路运输技术的发展。从1920年到1935年，美国新铺设的公路里程涨了3倍。公路运输运能大、速度快，成本也低，可以让公司拥有自己的车队，往返于各个仓库。这就摆脱了中间商对货源的控制，公司直接和制造商对接，提高了供应链效率，降低了成本。

在连锁店之后出现的新零售业态，就是我们现在熟知的超市。这背后的关键技术发明主要有三个——汽车、冰箱和电视。1930年，美国登记的汽车数量有2300万辆，中产阶级家庭基本都用上了汽车。这个时候，在城市里的居民，就可以开车去郊区买东西，于是超市就在郊区诞生了。因为郊区的租金便宜，超市的规模就可以比原来的连锁店大上10倍。销售的商品一多，超市对供应商的控制力也就更强，商品的价格就可以更便宜。

世界上第一台人工制冷的家用冰箱，是德国人发明的，但是最先普及还是在美國。到了20世纪30—40年代，冰箱在美国的年销量增长到2000万台。有了冰箱，家里的食物就可以保存更长时间，大家购物的时候就能一次性买更多的东西，超市的优势就发挥出来了。现在大家在超市里常用的手推车，就是在那时候发明的，为的是方便消费者大量采购。

第三个“黑科技”就是电视。在这个时期，电视开始走进家庭，并且在1941年出现了历史上第一个电视广告。有了电视这种媒介，就可以创造出大量像可口可乐这样的全国性品牌。

美国幅员辽阔，消费者背景复杂，萝卜青菜各有所爱，商品需求种类就会变得非常多，很难统一管理。但是有了电视之后，每种商品全国人就都认得那几个大品牌，商品品类一下减少了很多，超市的经营和扩张就变得更加容易。超市之后的零售业态，是大型购物中心。

这背后有没有什么新技术、新工具的支持呢？有，最典型的就是信用卡。第一张现代意义上的信用卡——美国运通卡，是1958年发行的。有了信用卡，购物中心就更加了解消费者。因为信用卡里面存储着顾客的各种交易数据，购物中心就可以利用这种信息，开展各种促销活动，进一步促进大家的消费。是不是有点“大数据”的意思？

零售业态进一步演化，就出现了大型折扣超市，也就是今天零售业的巨无霸沃尔玛。沃尔玛强大到什么程度？直到今天，沃尔玛的年销售总收入依然是全世界最高的。

沃尔玛的强大和超乎想象的低价格，背后其实也是新技术——信息技术。沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿是个非常节俭的人，不买豪宅，不开新车。但是1983年的时候，沃尔玛居然花了几亿美元建起了一套电脑和卫星系统。有了这套系统，沃尔玛上千家店之间可以快速沟通，了解每天任何商店里任何商品的销售情况。

要知道，那可是20世纪80年代，互联网还没有普及，这套系统是非常先进的。沃尔玛的低价优势，就是靠这种新技术确立的。

刚才我们回顾了美国的零售简史，你会发现两个规律。第一，消费者的需求是不变的，永远是用更低的价格买到更丰富的商品。第二，新技术永远在迭代。谁能够把新技术、新工具的潜力发掘出来，谁就能拿到时代的红利。所谓的商业模式，不是什么巧妙构思的结果，而是对新工具的敏锐洞察。

这两年，中国很多人在谈“新零售”。有人嘲笑那些天天谈“新零售”的人谁也没说清楚“新零售”是什么，可见他们在忽悠。其实此言差矣。大数据、人工智能、移动互联网的新工具就已经摆在那里，新的零售模式一定会出现。

新技术会带来新失业吗

新技术不是洪水猛兽。新技术会带来一系列我们始料未及的政治和社会规则的变化。

我和朋友闲聊的时候经常会提到一个话题，新一轮技术的进步会不会带来大规模的失业，尤其是在人工智能这个技术背景下。这让很多人担心，这一轮技术进步不仅让大量的普通工人失业，而且将让大量中产阶级失业。中产阶级就是通过教育投资，让自己好不容易掌握一项技能，当上了律师、医生、公务员，现在人工智能来袭，你会干的它全会，这一轮中产阶级很可能面临失业。

这个问题，如果和学过经济学的人聊，他是会给你一个标准答案，那就是绝对不会。

为什么？因为历史上，所有科技发展，刚开始都会让受到直接冲击的人感到如临大敌，但最后的结果又总是皆大欢喜。新技术总是会带来财富总量的飙升和大量新工作机会，所以不必担心。

如果你非要担心新技术冲击就业，选择激烈反对新技术，经济学家还有一个专有名词称呼这样的人，叫“勒德分子”。据说，19世纪工业革命期间，有一个名叫勒德的英国人，带领工人打砸机器，这种人成了经济学家的嘲笑对象。最典型的经济学论述源于19世纪的法国人巴斯夏，他说你们认为新技术摧毁就业，那技术倒退是不是能增加财富？比如我们法国现在的斧头都太好用了，干脆将所有的大斧头都换成小斧头，这样伐木工人原来一天可以砍断的树，就得用三天才能砍断，这样不就制造了更多的就业，能养活更多的伐木工人了吗？

巴斯夏的这种反讽确实很提神醒脑。如果技术进步造成了贫穷，毁灭了工作机会，那么我们为什么不尝试技术退步？这在逻辑上讲不通，技术进步会让人类分工越来越细，生产效率越来越高，那当然就会需要更多的劳动力。工业发达国家，往往都面临着劳动力资源紧缺的问题，反倒是那些技术落后的国家，经常被失业问题困扰。

既然工业革命时期的技术是这样，历史上所有的技术都这样，包括

后来的计算机革命和互联网革命，那凭什么说马上要来的人工智能革命就例外呢？我们如果总是担心未来的失业问题，是不是在认知水平上和19世纪的勒德分子也就没有什么区别？

从经济学的角度看，这个答案看来是没问题的。但是，如果换到整个人类社会网络的视角来看问题，结论可能就会有一些变化。

虽然技术总是带来繁荣，但用简单的经济总量分析，有三个方向上的变化是看不到的。

第一个方向上的变化，是空间。

新技术虽然创造出了更多新的工作岗位，但新的工作岗位不见得在本地。比如，互联网电商把很多本地店铺挤垮了，同时创造出物流快递、在线客服、计算机工程师等更多新的工作，这些岗位就可能分布在其他省份。更极端的情况，比如美国的很多互联网公司，它们的客服部门可能是设在印度，这样工作机会就转移到了印度。

从人类总体的经济状况来说，当然是有改善，但是政治、社会问题却是本地政府来处理。地方政府总不能对失业者说，虽然你失业了，但印度却增加了两个在线客服岗位。

第二个方向上的变化，是时间。

新技术虽然产生了新工作，但是新工作要求掌握新的技能，新技能的学习需要时间，不仅需要时间，而且这种学习可能是痛苦不堪的，甚至是根本不可能完成的。跟不上的人，就会成为输家，输家太多，也会转化成政治和社会的难题。

比如有人就根据这种说法，分析第二次世界大战的起源。

第二次工业革命，电气化革命来得太快，不到一代人的时间，铁匠的职业消失了，新产生的工作是办公室的白领。铁匠这辈子转不了行，铁匠的儿子才有机会，这就积累下了巨大的社会矛盾，间接导致了二战的发生。

第三个方向上的变化，就更可怕了，是财富向头部人群集中的机

会。

比如，留声机的发明，让音乐这个产业立刻开始大洗牌。原来音乐不可保存、转瞬即逝，音乐的欣赏场景是分散的。小地方的音乐家水平即使不行，但也有表演和生存空间。后来有了留声机，最出色的音乐家原来只能挣本地听众的钱，现在可以挣到任何地方听众的钱，大量的财富向头部集中。

体育领域也有类似的现象。比如，美国职业篮球联赛在1990年之后，因为有了电视技术、卫星通信、实况转播、互联网这些新技术，NBA实现了国际化，收入来源也就从美国变成了全世界。这就直接体现在财富分配上，1980年初，著名球员贾巴尔的年薪是60万美元。而现在呢？一个比较好的NBA球员能拿到千万美元以上的年薪。这些钱从哪儿来？世界各地的体育产业的收入都集中到了头部。

看到这里有人可能会问，罗胖是不是这个时代的勒德分子？你的结论是不是说新技术确实在摧毁就业？

不是，新技术总会发展，这个趋势是不可逆转的。新技术总是带来新财富，制造新的工作岗位，这个规律也不会打破。经济学家说得对，但是空间、时间、底部头部之间的分配不均，带来的社会和政治问题，这就不是能在经济学框架里得到解决的。

但是请注意，我的观点并不是说，新技术是洪水猛兽。我只是想说，新技术会带来一系列我们始料未及的政治和社会规则的变化。

什么变化呢？这个话题太大，在此只举个例子。

想象一个场景，比如将来发明了一种可以将寿命延长10年的药，那卖什么价格？不好意思，没有通用的价格。统一定价，每一个人财产的1%可以换一粒药。也就是说，穷人出的钱少，而像那些富豪可能就要出一大笔钱才行。虽然这不符合我们现在相同商品相同价格的市场习惯，但是未来，这种定价方式，在新技术条件下确实是可行的。

富人买什么都可能会贵得多。也就是说，未来可能不仅是政府会向富人征税，各个行业都有可能变相向富人征税。征来的税，本质就是在补贴穷人。社会在新的技术条件下，可能又回到一种相对平衡的状态。

当然，这个例子只是一种假设。我想说的是，人类社会的一些基本规律不会变，技术带来繁荣这个规律不会变，技术带来贫富分化这个规律也不会变。但是反过来，人类总是既要效率也要公平，这个规律同样不会变，技术会带来新的手段来遏制贫富分化的政治后果，这个规律更不会变。

所以，两个结论来了。第一，过去发生的事情，未来还是会反复发生。第二，只不过我们无法想象它未来发生的时候的具体形式。技术不是带来一个悲观的未来，技术会带来一个我们还无法想象的未来。

为什么会有低物欲时代

大家有钱，但是不消费，其实仔细说来，这不是欲望的消退，而是很多消费不再是一件公共领域内的事儿，不再起到标定一个人社会阶层的作用，这就是微粒社会对于商业社会的影响。

微粒社会，就是颗粒度很小的社会。当人各个维度的特征都可以被记录，都被纳入了算法之后，每个人都很独特，就很难用一个粗略的特征，大颗粒度的概念来描述一个人、归类一个人，由这样的人构成的社会，就是微粒社会。

微粒社会最主要的后果是每一个人都被暴露在无穷大的风险和机会当中，这既是好事又是坏事，成就自己和保护自己的责任都落到了我们个人头上。

当然，微粒社会的影响还远远不止于此。这一篇我们再谈谈，这场社会变革对于商业的影响。

我们先从一个剃须刀说起。剃须刀市场中最著名的品牌，不用说，就是吉列。

吉列剃须刀，创建于1901年，几乎它一起家就是垄断地位的强势品牌。1917年，它在美国市场的占有率就已经达到了80%，在全球剃须刀市场的占有率也一直是绝对霸主，这是20世纪的一个商业奇迹。

但是，就在前几年，吉列遇到了一场小危机。

2012年，美国剃须刀市场上崛起了一家叫DSC的公司，成立短短4年时间，就做到了10亿美元的市值。

那它对吉列的冲击有多大呢？就拿2016年的数字来说，这一年，美国剃须刀线上销售的份额，DSC占到了一半以上。霸主地位，在互联网销售这个环境里面，居然易主了。而吉列在线上销售才20%。从整体市场份额上看，吉列2017年在全球市场份额也从过去的70%下滑到54%。

能把吉列这个百年霸主逼到这个份儿上，DSC有什么绝招？没别的，就是我们中国人再熟悉不过的一招——价格战。

DSC最开始火起来是因为创始人杜宾做了一个病毒传播视频。杜宾学过8年即兴喜剧，说话很有煽动性，这里可以挑两句听听。

第一句：“你喜欢每个月花20美元在剃须刀上吗？我告诉你，19美元都给了费德勒！”这句话是什么意思？暗指吉列剃须刀的品牌营销费用太高了，付给了像网球明星费德勒这样的广告代言人了。这笔钱，其实最后都落在了消费者的头上了。

杜宾经常说的还有一句话，“你以为剃须刀需要震动手柄、闪光灯和10层刀片吗？想想看你帅气的爷爷，当年一层刀片也用得很好！”这句话是在嘲笑吉列的产品过度研发，消费者其实不需要那么多花哨的功能。

总结下来，DSC主张的消费理念，就是一条——够好就行。它卖的剃须刀，每个月最低只需要1美元就能拿到5个刀头，最贵一档每个月也就9美元。这样的刀片就足够好，你根本不用花20美元买著名品牌吉列。

在历史上，吉列是家百年企业，它不是第一次遇到这种搞价格战的对手。比如，20世纪30年代，美国也是低价刀片横行，20世纪70年代，剃须刀品牌BIC发起的价格战，吉列都能轻松化解难题，这次为什么遇到了真挑战？

要知道，强势品牌之所以强势，不仅是因为知名度高，美誉度好，而是因为这些品牌还是一种社交货币。我买它，不仅是为了用它，还是为了让别人看到它，看到它后就能解读出我想释放出来的信号。比如，买名牌包包、名车，目的是为了显示自己的身份。在这种品牌面前，搞价格战当然就没有用。

在这里推荐一本书，叫《格调》，副标题是“社会等级与生活品位”。这是了解现代消费社会的一本经典著作，这本书会告诉你，消费远远不只是使用消费品，在现代社会里，它还是我们在表面的平等社会里面塑造不平等的一种手段。

你穿什么衣服、开什么车、客厅里有什么摆设、餐桌上有什么举止和礼仪，一系列的细节构成了你在世界上的位置。在现代平等社会里，人其实是分成九个阶层的，这九个阶层之间没有法定、刚性的边界，但是你的消费组合，这些极其细微的差别，让你的阶层在其他人眼里一望而知。请注意，这些消费品不一定是要贵，但是识别性一定要强，否则怎么能保证你的阶层被大家一眼就能看到？你看，这才是强势品牌真正的秘密。

剃须刀这个产品也有类似的作用。美国早年间有一个调查数据称，剃须刀80%的直接购买者都是女性。女性又不长胡子，为什么买剃须刀？它是礼品，剃须刀很适合作为女性送给男性的礼品。价格不贵，档次也拉得开，对方肯定用得着，而且各种关系都可以送，送男朋友、送老爸、送同事都行。这就是很棒的女性社交货币。

既然是社交货币，购买者当然就会很在乎品牌。我得送得体面，我得让你一望可知我花了多少钱，而这个产品实际好不好用，性价比高不高，反而不是我最在意的事儿。现在消费者也是这个心态，2018年阿里的电商数据统计，从单价来看，女性购买剃须刀比男性更舍得花钱。

正是因为这个原因，一百多年，吉列的强势品牌策略就非常管用，用价格战根本就撼动不了它的地位。

但是奇怪，为什么这次DSC对吉列发起的价格战，就起了作用呢？

有的解释是这样，说现在的消费者理性了，不愿意被忽悠了，甚至有人说这是一种消费文化上的返璞归真。

这种解释不能说错，但是却浮于表面。

为什么？因为人性是不变的，消费的欲望，在鄙视链中占据优势的欲望，还有我们刚才提到用消费品构成阶层标志的欲望，这些都埋藏在人性深处，没那么容易改变，这跟我们生活在哪个时代没太大关系。

DSC剃须刀之所以能成功挑战吉列，正确的问法，不是为什么这次价格战管用了，而是，为什么现在鄙视链断裂了？强势品牌的社交货币作用为什么弱化了？“够好就行”这句话每个人心里都有，为什么原来大家不买账，现在一说出来，大家就觉得真是这么回事？

这就还是要回到这一篇主题上来——因为“微粒社会”。

在微粒社会下，人就不能分成谁是精英阶层、谁是下流社会这样抽象的群体符号。这些符号正在丧失它的魔力，每一个人都不一样，传统的社会阶层，别说9个了，90个，9万个，也不足以描述现在的社会分层和分群。

但品牌的作用还在，比如汽车、手机、名牌包、服装，这些能够强烈表达个人阶层的消费品，这几年品牌的作用不仅没有弱化，反而在加强。比如，2018年，中国整体汽车市场的销量，28年来首次下滑，可是豪华汽车的销量却上涨了10%。消费文化一点也没有返璞归真，大家还是要有鄙视链、有分层。

但是，在日常消费品市场、私人消费品市场，鄙视链确实有断裂的迹象。因为每个人的生活都在彼此远离，消费这件事上，公共领域正在迅速缩小。你过你的日子，我过我的日子。刮个胡子，要那么好干什么，这种商品社交货币的作用在迅速下降。消费者都是理性的，够好就行，这句话当然就容易说服人了。

这不是一个个别现象，这是一个全球性的现象。日本的无印良品崛起，中国主打性价比的小米的崛起，都是这个现象的一个侧面。

日本学者大前研一提出的“低物欲社会”的概念，也是因为观察到日本的一个现象。大家有钱，但是不消费，其实仔细说来，这不是欲望的消退，而是很多消费不再是一件公共领域内的事儿，不再起到标定一个人社会阶层的作用，这就是微粒社会对于商业社会的影响。

微粒社会的到来，就商业而言，这是很多巨无霸的大灾难，反过来这也是很多新兴品牌的好消息。

一个人说自己命不好，借口而已。一个人说自己的成就，只是运气好，你千万别当真，这只是他谦虚而已。

第7章 管理的艺术

企业管理是宽松好，还是严格好

奈飞就是典型的西方好公司，一把扯掉了公司温情脉脉的面纱。它旗帜鲜明地说了一句话：我们只招成年人。

这20年来全世界都崛起了一批互联网公司，它们身上有一个奇怪的矛盾。

一方面，它们总是愿意对外展示自己年轻、活泼、宽松的企业文化形象，公司装修时髦，有宽大的公共空间，穿大裤衩子和拖鞋可以上班，等等，这 and 老式公司不一样。但是另一方面呢，互联网公司的竞争环境又非常惨烈，所以搞出了“996”工作制。

那么互联网公司对内部组织的策略，到底是严格更好，还是宽松更好呢？这本来是一个见仁见智的问题，不同的公司有不同的答案。但是最近我看了赖建诚老师的《教堂经济学》，对这个问题，就有了一个新的视角。

《教堂经济学》这本书研究的是欧洲中世纪的基督教组织，不过是用经济学的方法来研究的，所以得出来的很多结论也很有意思。

对于一个宗教组织来说，分两类，一类教规严格、苛刻、门槛高；另一类教规宽松、开放、门槛低。那么两种风格的组织哪一种更有利于组织的长久存在？

很多人的第一反应可能是，当然是教规宽松开放门槛低的更受人欢迎。如果把宗教组织看成是企业，企业当然要能广泛地吸纳社会各界人才，为最广大的人群服务，才能有活力。

中国历史上的经验也是这样。就拿佛教来说，唐僧取经回到长安，获得民间那么大的声望和朝廷坚定的支持，但是他创立的唯识宗，因为门槛太高，过不了多久，就销声匿迹了。相反，在中国佛教史上，门槛很低的禅宗和净土宗最后发扬光大。

但是，我读了赖建成的《教堂经济学》后发现，在欧洲历史上，这

个规律恰恰是反过来的。那些教规严厉、坚持传统的教派，比自由开放的教派，更能长久存在。

最典型的例子就是，古罗马帝国原来就是宽松的多神教，什么神都不排斥。罗马帝国每征服一个地方，就把那个地方的神请到罗马来，供到万神殿里去。结果，却被严格的、更苛刻的一神教基督教取代了。

进一步研究还发现，在欧洲历史上教规严格的教派，信徒的家庭收入水平较低、教育程度较低，但每周参与教会活动的时间更多，对教会的捐献比例反而更高。虽然都是大老粗，但大老粗在一起，反而组织力很强，这些教派可以经得起风雨，能长久存在。

而自由宽松的教派吸引了那些素质较高的信徒，他们收入更高、文化水平更高，但这些人加入教派以后，对教派的参与和奉献较少。看上去“谈笑有鸿儒，往来无白丁”，但其实组织力却很薄弱，一帆风顺时还好，如果遇到外界变化，队伍立马就不好带了。

个性自由解放和组织长久存续之间，好像一对矛盾和冲突。这就需要从组织的功能说起了。任何人类社会的组织，都是为了实现某种功能。对于社会来说，宗教的一个重要作用就是提升社会成员的道德水平。宗教都是用类似天堂地狱、今生来世的描述，来约束信徒多做善事不做坏事。

别小看这件事，这是一个社会正常运行的前提。社会成员普遍道德高尚，从经济学上讲，可以大量节省交易费用，提高人际交往和合作的顺畅度。可以说，道德是一种很重要的、高价值的公共品。所以，每个社会都要有自己的“道德生产机制”。我们中国古代社会的“道德生产机制”是儒家传统倡导的种种伦理。

而在西方，这个“道德生产机制”就是宗教。西方人去教堂做礼拜，神父们在上面讲的也大多是那些道德信条。换句话说，我们可以把欧洲中世纪的各个教派看作大大小小的“道德生产工厂”。

严厉的教派招募信徒时就比较严格，有共同核心信仰的人才能加入。这样，组织内部的同质性很高。遇到事情，战斗力比较强。如果平时不遇点大事，对信徒的道德塑造能力也比较强，对信徒违反道德的威慑力也比较强。

这就是道德生产最大化。这家道德工厂的产品的产量、质量都很高，完成了自己的社会使命，适应了社会需要，那当然就能持续吸引社会资源，能长久存续。

那再来看那些宽松教派，它们长久不了也是应该的。它们可能让每一个参加者都更愉快，没有人约束，但是它们没有生产出社会需要的道德产品，更像是轻松愉快的俱乐部。站在社会角度来看，没生产任何东西的组织就是多余的组织。多余的组织在平时还无所谓，但一旦出现社会的普遍危机，就得不到社会资源的持续输入，穿越不过时间的进化剪刀。

要是理解了这一点，我们可以做进一步推论：如果一个组织，无论是西方的基督教组织，还是现在的企业组织，只要这个组织想生产些什么东西，想向社会交付特定的产品和服务，就要规矩严格、提高门槛、宁缺毋滥，随时准备清理门户。

反过来，有些组织不想生产什么，也就无所谓，怎么开心怎么来，想要的就是过程的轻松愉快。前文介绍过《奈飞文化手册》，奈飞就是典型的西方好公司，一把扯掉了公司温情脉脉的面纱。它旗帜鲜明地说了一句话：我们只招成年人。

这句话看起来简单，其实内涵非常严厉，最近听到很多公司都在说这句话。它的内涵有好几层：

第一，公司不是员工的妈妈，不会事无巨细、方方面面地照顾员工。

第二，公司随时会给员工制造挫折感，而且不会照顾员工的感受，到时候请你用成人的方式对待这些挫折。

第三，公司会不断提高筛选人的标准。

这不就是最严厉的教派对待教徒的方式吗？不用惊讶，所有生产型组织必然如此。因为只有这样，才能打造出高效的生产协作体。

可能你会觉得这些话让你不舒服，认为公司不是集体吗？不是一个温暖的家吗？怎么在底层会是这么一副严厉的面目呢？

一位老板这么跟我描述一家公司的状态：可以用一个象限法，就是把效率高不高和员工心情好不好当作横轴和纵轴，这就出现了四个

象限。

最好的状态当然是效率又高大家心情又好，这种状态叫“心流”，熟悉心理学的人都知道，这种状态是可遇不可求的，不是正常状态，可以排除。

效率不高，同时员工心情也不好，那这种公司压根儿就不会存在，也可以排除。

那就剩下两种可能性了。大家心情很好，但是效率不高，员工高兴了，但是老板不乐意，事实是在市场上这样的公司活不下来，因为它什么也生产不出来，所以这种公司也不会存在。

于是只剩下一个状态了，就是效率高，但是大家适度地容忍心情不好。只有这种状态可以持续。

企业的制度设计：现代化公司治理的核心难题

在现实中有限责任公司的制度下，法律上认可的企业老板，是抽象的“董事会”，其实里面大多数的股东都是分分钟可以套现走人的。那这家企业有没有老板？该负责的没有权力，有权力的并不负责，这就是现代公司治理的核心难题。

有一个概念，叫开一个“内心董事会”。简单说，就是在面临重大决策的时候，你可以做一个思想实验，把各种利益相关方拉到这个假想的董事会上来开开会，帮你做决策。

这么做的好处至少有两条：第一，并不真正惊动利益相关方；第二，就是可以考虑到现实中并不存在的利益相关方。

现实中并不存在的利益相关方，那他重要吗？重要。比如，关于环保，就有人提出来，之所以有环境保护问题，就是因为缺少利益相关方的在场，也就是我们的子孙。我们人类是一个命运共同体，这指的不只是现在活着的人，也包括现在还没有出生的人。但是，这个世界的所有决策，都是由活人做出的，子孙们并没有在场投票，所以我们就总会倾向于把地球上的资源用光用尽，侵害他们的利益。有人就提出来，要像公司里面设立独立董事一样，有人代表子孙来参与决策和投票。

这个例子说明，我们人类的决策机制其实是有重大缺陷的，不管我们多么想周全地照顾到各方利益，总有一些维度、一些立场是我们没有考虑到的。这对一个事业、一个组织的长远发展，就有很大的威胁。这不仅是对于全人类，即使是对一个企业来说，这也是一个很要命的问题。

我们简单回顾一下企业的制度发展史。最早的企业，一个人或者一个家族负责经营，获取收益也好，承担风险也好，都是它自己。但是后来，就出现了有限责任公司制度。简单说就是，投资人只承担出资范围内的责任。

但是每个股东都只对这点钱负责，他对公司就没有什么责任感了。比如说你买了某家公司的股票，你真对那家公司有什么责任感吗？那是

谁在负责？当然就是公司的管理层，尤其是高级管理层。

这就引出一个新的问题：管理层是花别人的钱给自己挣钱，这就让他们的权利大于他们的责任，很容易出问题。

倒推两三百年，亚当·斯密就因此坚决反对有限责任公司，别看他主张自由市场，他其实反对我们现在由有限责任公司组成的自由市场。他的一句名言是：“有限责任公司的董事，管理别人的钱财，而不是管理自己的钱财。他们绝不会像私人合伙公司的合伙人那样时时刻刻都小心翼翼地看管钱财。”

不仅亚当·斯密，当时社会的人普遍都是这么看的：如果不是100%地拥有公司，管理者就很容易冒过分的风险，以小博大。这必然损害其他投资人的利益。

所以，在早期，开办有限责任公司不是一种普遍权利，而是一种特权，政府只允许那些对国家利益有重大影响的公司搞有限责任制。比如，创办于1602年的荷兰东印度公司，就是政府特许的有限责任公司。这家公司的任务是去和英国的东印度公司竞争，所以荷兰政府给了他们这个特权，其他人不行。

到了19世纪中期，发生了重大变化。这时候，出现了铁路、钢铁、化工这些大型企业。这些企业需要巨额投资。个人或者少数人根本不可能承担，要靠大家齐心协力往里面砸钱。

这就必须实行有限责任制了。1844年，瑞典首先开始推行有限责任制度。英国紧随其后，1856年开始推行。19世纪六七十年代，西欧、北美国家相继都推开了有限责任制度。

这么干的好处是立竿见影的，大型工业企业可以出现了。直到今天，绝大多数市场主体都是这种有限责任公司。这是现代市场经济的基础。

那这是不是表明亚当·斯密很迂腐，他当年的担心是错误的、是多余的呢？未必。

第一批出现的大型公司往往有一个特征，那就是创办者都是企业英

雄式的人物，比如亨利·福特、爱迪生、洛克菲勒、安德鲁·卡耐基、克虐伯、卡尔·本茨、雷诺、雪铁龙等。那是各种产业“大王”、个人英雄辈出的时代，钢铁大王、铁路大王、石油大王、汽车大王等。

这些产业大王创办的公司，虽然制度上是有限责任公司，但他们的个人能力极强，对公司的掌控力也很强。而且，他们个人的社会地位、利益和公司紧紧绑在一起。这在事实上形成了强大的约束力，让他们必须从公司整体和长远利益考虑，不能过度冒险，不能寅吃卯粮，实际上起着近似无限责任的作用。换句话说，这时候的有限责任公司，其实有名无实。

但是，到了“富二代”“富三代”以后，情况就渐渐不同了。专业高管、职业经理人，逐渐取代了第一代的企业英雄。这时候企业已经做大，亚当·斯密当年担心的情况就来了。

在很多公司里面，都出现了高管和股东勾结，一起从公司里往外掏钱的情况。最典型的办法就是，高管用公司利润回购公司股票，保持股价上涨。股东放任高管薪酬一路上涨，其他人管不着。

可是一家公司的利益相关方，可远远不止高管和股东。高管挣够了钱，可以换一家公司打工。股东有流动性很大的股市，可以随时抛掉股票。在现代企业制度下，其实无论是高管还是股东，他们并不是对公司最负责任的人。股东和高管对公司都不负责，那谁对公司最负责呢？

如果看过《薛兆丰的经济学课》这本书就明白了，里面讲得很清楚，一家公司可以用到的资源分成两类：一类是通用资源，一类是专用资源。所谓通用资源，就是资本、电力等，这些资源挪到别的地方也照样用。专用资源是指专用的技术、设备、长期供应商、固定渠道商等，他们高度依赖这家企业。比如，你毕业了就来到一家公司，你练的手艺只有在这家企业有用，那你就是这家企业的专用资源。再比如，你是一家企业的供应商，你的全部产能都是为它打造的，没了它，你很难找到下一个客户，那你也是这家企业的专用资源。

那通用资源和专用资源谁应该当老板，谁应该在企业中说了算呢？经济学家认为，当然是后者。道理很简单，他们离不开这家企业，所以他们对这家企业有强烈的责任心。

但是，这毕竟是经济学家的主张。在现实中有限责任公司的制度下，法律上认可的企业老板，是抽象的“董事会”，其实里面大多数的股东都是分分钟可以套现走人的。那这家企业有没有老板？该负责的没有权力，有权力的并不负责，这就是现代公司治理的核心难题。

这样大家也就能理解市场中为什么会出现“同股不同权”这样的新制度了。

什么叫同股不同权？简单说就是，大家都是股东，但是有的股东，股份不多，话语权却很大。

过去我们说制度设计，往往是为了限制一个人的权力。在简单社会，那是安全的需要。而现在讲制度设计，往往还要让一个利益攸关的人真正负起责任。在今天的复杂时代，这又是有效行动的需要。

创业，绝不是看起来那么简单，不是凭借一个好主意就能走到底，而是一个人不断地自我修炼、不断自我突破一道道关口的过程。

商业三级跳：创始人与领导者

所谓的创业，不是凭借一个好主意就能走到底。

最近我看了一篇中欧商学院龚焱教授的文章，讲的是“商业三级跳”。

通常我们看一家发展顺利的公司，觉得要么就是创始人、领导者很能干，带领队伍一路向前；要么就是风口里的猪，一阵风吹上了天，越飘越高而已。

其实深想一下，就知道不是这么回事。天底下所有的事物，都有起步、发展、高潮、衰落的过程，商业世界也同样遵循这个规律。所以，如果一家公司持续十几年甚至几十年还能保持高速增长，这其实是一件逆天的事情，因为违反事物的发展规律。

他们绝对不是只做对了一件事，借助了同一个趋势。这当中，一定是完成了两次以上的能力切换，才能保持这个看似平滑的增长势头。

龚焱教授把一个公司的发展，抽象成三个阶段。第一个阶段，就是我们通常说的从0到1，创业阶段。第二个阶段是从1到N，发展阶段。第三个阶段是从N到N+1，转型阶段。这三个阶段需要的能力，其实大不相同。

很多商业评论者往往看到一家公司裁人或者大批换高管，就判断这家公司不行了。其实未必，没准儿恰恰是因为公司正处在升级换挡的过程，其实对公司是好事。

我们先来看第一个阶段，从0到1、从无到有的创业阶段。这个时候公司最好的经营方式就是四个字：精益试错。核心妙诀就是快，唯快不破，快速试错，快速迭代。这个时候，要求创始人和团队，必须有创意、有拼劲儿，能玩儿命尝试各种机会，找到公司发展的基础。

这个基础，硅谷有一个专门的名词，叫“甜点”。找到这个甜点之后，公司的商业模式就算通过验证，接下来是复制和放大。

进入第二个阶段，从1到N，复制和扩张。这个时候公司的经营方式就要切换，不再是快速试错、迭代，而是追求标准化和一致性。因为只有标准化，才能实现产品和服务的一致性，而只有一致性，最终才能复制和放大。

大公司一般都在这个方面做得特别好，特别细。比如你去坐飞机的头等舱，要一份坚果，里面每种坚果的颗数都是固定的，不是随手抓的，要细化到这种程度。

但是所有的复制和扩张也都有极限，到了天花板，要继续增长，就必须转型。这又是一个新的阶段，从N到N+1。这个阶段，企业的行为模式又要变了，从一路狂奔变成跨界转型。

三个阶段，三种任务，那团队和领导人就需要有这三种能力。所以，只要是团队能力发生了错配，就是跟当前阶段不一致，公司就有危险。

错配也有两种，一种是超配，就是下一个阶段的人才在干上一个阶段的活儿。

我们在创业市场上经常看到一个现象，为什么很多大公司出来的非常能干的人，他们一创业就能拉出豪华团队，但是往往不灵呢？原因就是他们擅长的是把一个已经验证的商业模式不断复制和扩张。但是在找到那个甜点、在快速迭代的能力上反而不够，这是超配。

当然，更常见的是人才低配。就是创业公司的创始人，把公司带到第二个阶段的时候，能力跟不上了。按照龚焱教授的统计，这个时候40%的创始人会被换掉，其中又有80%是被迫的。亲手带出来的公司，就这么不得不放手。

举个著名的例子，推特的创始人叫杰克，刚开始公司在第一个阶段发展非常顺利，这是杰克的功劳。但是进入第二个阶段，公司出问题了。

杰克作为CEO，他的财务能力不足，也就是不会算账，他只会用自己的笔记本电脑管理公司支出。但是公司大了，各方面的财务非常复杂，杰克经常算错账。

就因为这个原因，投资人一合计，就把他换掉了。当时的场景非常残酷，两位投资人从东海岸的纽约飞到西海岸的硅谷，他们约了杰克吃早饭。等点完餐，投资人就和他谈：“我们打算换一个CEO，当然，可以给你保留一个没有实权的主席职位，在董事会上保持沉默的一席。”

杰克说：“什么？请你再说一遍！”投资人一字不差地又重复了一遍刚才的话，然后拿出法律文件，说要么签字，要么你找一个律师吧。就这样，杰克CEO的位置就丢了。

Uber公司换CEO也是这样，CEO还在芝加哥的酒店里面招聘高管，两个董事递进一封信——其中的一条要求，就是让他在当天24点之前辞职。虽然万般不情愿，但是拖到当天23点55分，他也只好辞职了。

这看起来很不近人情，但是没办法，能力跟不上公司的发展，就得让位。

到了再下一个阶段也一样，有的人善于做复制和扩张的团队，但一旦触及业务的天花板，公司发展停滞，往往还是得靠换人来解决。这个点上，换人会换谁呢？常见的情况是，创始人强力回归。关于苹果公司乔布斯的被迫出走和最后回归，其实就是一个最典型的例子。为什么这个时候又需要创始人了？因为这个阶段的跨越，本质上就是再次创业，是为公司寻找到一个新的发展空间。

归纳一下，一个公司在发展的过程中，需要在三种能力之间不断切换、迭代：探索能力、标准化能力和二次创业能力。

所以，了解商业世界越多，我对那些能把企业做大的企业家就越敬重。远距离看，他们好像也没有什么了不起，无非就是乘势而上嘛。马化腾是因为互联网兴起，马云是因为电子商务兴起，一旦选对了跑道，好像就应该长到现在这么大。所谓“风来了，猪也能飞起来”。

但问题是，为什么是他们，而不是别人？尤其是，为什么他们能够跨越三个不同的阶段，甚至是跨越好几轮三个不同的阶段，一直没有掉队？这背后，一定有超出常人的能力、禀赋、艰难、转型和承担。所谓的创业，绝不是看起来那么简单，不是凭借一个好主意就能走到底，而是一个人不断地自我修炼、不断自我突破一道道关口的过程。

这让我想起一句话——命，弱者的借口；运，强者的谦辞。一个人说自己命不好，借口而已。一个人说自己的成就，只是运气好，你千万别当真，这只是他谦虚而已。

房间里的大象——组织内的信息流动

为什么现代企业管理讲究要层级扁平？为什么大企业要拼命实行中层干部轮岗？

20世纪80年代，美国曾经有一家非常厉害的公司，叫王安电脑，创始人王安是华裔美国人。

王安电脑厉害到什么程度呢？比尔·盖茨曾说：“如果王安能完成第二次战略转折，世界上可能不会有微软，我也不会成为科技偶像……我可能就在某个地方做一名教师，或是一个律师。”

但是，这么牛的一家公司，1992年却破产了，以至于今天都很少有人知道它。它失败的原因有很多，其中很重要的一个原因是，王安把公司交给了他的儿子王烈管理。在王烈时代，公司出现了一系列重大的决策失误。但是王安说：他是我的儿子，我信任他。

企业决策失误很正常，但奇怪的是，这些错误命令都被忠实地执行了。在当年的IT行业，王安就是一个神话，谁敢怀疑他的判断？所以公司上下明知前面有地雷，仍然是肩并着肩地往前冲。就这样，一家伟大的公司最终倒闭。

这样的故事，在创业界特别多。这些悲剧都有一个共通之处：公司往往不是被突发、意外的事件打垮，相反，其中的人早就知道有危险，可是因为大家都不说话，最终导致公司陷入困境。

这个状态，就是英语中的一句俗语“房间里的大象”，意思是说房间里分明站着一头大象，大家都看见了，可是人人都沉默，好像它不存在，直到惨祸发生。

“房间里的大象”这个概念现在用得很多，就是指那些触目惊心地在，却被明目张胆地忽略甚至否定的事实或者感受。还有一个定义，更加准确和传神：房间里的大象，就是那些“我们知道，但是我们清楚地知道自己不该知道”的事。

比如吸烟，大家都知道有害健康。可说实话，如果你在抽烟，别人劝你“这对身体不好”，你会搭理吗？如果你不吸烟，看见别人在抽烟，你会劝他“别抽了，注意身体”吗？大概没人这么不知趣吧。“房间里的大象”明明就在，但是没人说它在。

这个词和西方文化中的另一个词，可以相对应地理解，“皇帝的新装”，是明明没看到，但是大家都假装看到。“房间里的大象”正好反过来，明明看到了，但是大家都假装没看到。

出现这个现象，有好几个解释的角度。其中一个解释，是所谓“社会性误会”。

误会和偏见，本来是不好的东西。但是有些误会，是社会需要我们有的，我们还能从中获利，甚至依靠它生存，这就叫社会性误会。比如，就像“性”的话题，性本来大家与生俱来，可是如果在公开场合谈论，会让大家尴尬。所以，“性”这头大象就站在房间里，在人类生活中那么重要，我们却很少公开谈论它。

再比如，为了避免痛苦，许多当年从纳粹集中营里活下来的犹太人普遍不愿谈起那段经历，因为曾经尊严扫地，每次回忆都相当于又被羞辱一次。而加害者们，也不愿旧事重提，因为这要经历道德煎熬。这也是一头房间里的大象。还有，为了减少孤独感，这也是一种社会性误会。

人在社会中经常会产生孤独感，但是人类恐惧孤独，所以我们总是不自觉地在想，别人会接受什么观点，我们来迎合一下。很多房间里的大象，就是这么出来的。

对这个现象，传播学上有一个解释的角度，叫“沉默的螺旋”。简单解释一下，就是如果出现了一个有争议的话题，每个人都会先去感知一下身边意见的气氛。如果自己的意见属于多数派，那就放胆地说，越说声音越大。如果觉得意见的气氛对自己不利，自己的观点是少数派，那很多人就会保持沉默，这一派意见的声音就越来越小。这两个过程叠加在一起，是震荡式放大，螺旋式上升，这就叫“沉默的螺旋”。那些没有被表达出来的意见，声音越来越小，就变成了我们今天说的“房间里的大象”。

从整个社会来说，这个现象的源头是人性，无可避免。但是如果在一家公司里面，任由“房间里的大象”存在，这就很可怕了。

一般理解，企业的老板设置各种各样的机构，任命各种各样的干部，本质上就是在搜集决策信息。所以按道理来说，企业的老板是最了解信息的人。

但实际情况正好相反，因为“房间里的大象”的存在，企业老板恰恰可能是对最关键的事实一无所知的人。所以，比尔·盖茨有一句话，重新定义了一下什么是CEO。他说：“所谓CEO，就是公司里最后知道公司要破产的那个人。”

那在企业组织里面，怎么才能赶走“房间里的大象”呢？很难。但是行为经济学还是提供了一个线索。

有一个很著名的实验：在一个玻璃罐中放满糖果，然后请一群人来猜，这里面有多少颗糖。每个人猜的差异很大，有的猜200，有的猜1000。但奇怪的是，只要把他们猜的答案一平均，居然和实际的数字相差不多。比如，2007年在哥伦比亚商学院就做了一次这样的实验。糖的实际数目是1116颗，73个学生参加实验，平均数为1115颗，只差1颗。所以你看，人群中涌出的群体智慧远远超过了个人智慧。

但是请注意，这个实验有一个重要的前提，就是参与实验者彼此之间必须互相独立，在给出自己的答案前不能互相沟通。保持群体中每一个个体的独立性，是群体智慧发挥作用的重要前提。

当然也有人做过相反的实验，就是取消独立性，允许参加实验的人在给出自己的答案之前讨论一下。结果怎么着？群体智慧的光环消失了，正确率大幅降低。

原因就是，根据前面讲的“沉默的螺旋”理论，一旦人群内允许相互交流，那就一定会有“意见领袖”冒出来。

这些人推理能力强、口才好、有威信，他们斩钉截铁说出来一个结论，其他人就只好跟上。“沉默的螺旋”就立即开始起作用，大家的判断迅速向这些意见领袖的判断集中，群体智慧也就消失了。受这个实验启发，要想让“房间里的大象”显形，就必须抑制那些意见领袖发挥作用。

一家公司的基因，最重要的是“信息传递方式”。那些小公司，为什么气氛好、效率高？往往就是因为人少，信息传递机制非常健康，是多信道、双向传递的，速度还非常快。

但随着公司逐渐成长，渐渐变大，开始出现部门、层级。表面上这是好事，因为设置这些机构和层级，本身是为了解决效率问题的。但是有一个负面的因素在暗暗生长，就是信息传递机制会逐渐向速度缓慢、单向、自上而下的方向发展。那些部门经理是组织关键的信息节点，就是在扮演“意见领袖”的作用，那组织内就会出现严重的消音机制。最终的结果就是，最应该掌握全面信息的关键决策人，恰恰不掌握关键信息，房间里出现了一头或者很多头大象。

所以，为什么现代企业管理讲究要层级扁平？为什么现在企业招人，要讲究自我激励、自我驱动？为什么大企业要拼命实行中层干部轮岗？

从这个话题的角度来看，它们某种意义上的目的就是抑制那些组织内的意见领袖、超级节点的作用，让信息交互充分地流动起来，让房间里的大象现出原形。

得到一项利益带来的快乐，远小于损失同样利益带来的痛苦。

“灰犀牛”的实质是人性的缺失

世界上并没有真的“灰犀牛”，如果要有的话，它就是我们人性的缺失。所以，赶走“灰犀牛”的过程，其实就是和人性捉迷藏的过程。

上一篇我们分享了一个概念，叫“房间里的大象”，这一篇我们聊一个相似的概念，叫“灰犀牛”。它们都是指潜在的风险，但是它们还是有不同之处。

“房间里的大象”人人都看见了，可是出于各种“社会性误会”和心理需要，大家都不说，是心照不宣的风险。

而“灰犀牛”则是指那些大家都看见了，也都说出口了，有人还在喊，可没人管，也没人负责，似乎也不难解决，可就是没能及时解决的风险。

为什么叫灰犀牛呢？灰犀牛是陆地上除大象之外的第二大动物，它平时动作缓慢，一般来说，对人畜无害。但你别招惹它，万一把它惹急了，这么个两三吨重的怪物以每小时56公里的速度冲向你，那后果就很严重了。

最早使用“灰犀牛”这一概念的是美国学者米歇尔·渥克，他专门写了本书，就叫《灰犀牛》。

在生活中，经常能看到这样的现象：一条路，车也走，人也走，就是没红绿灯、没探头，也没人管理，交通秩序很乱。大家都说：“这么下去，非出车祸不可。”也有人向上反映，打个热线电话什么的，可就是没人管。

直到有一天真出了车祸，甚至出了人命，警察来了，红绿灯、探头之类也都装上了。为什么非要等出了事才有人管？这其实就是典型的“灰犀牛”事件。

在企业界，稍做统计就知道，在倒闭的公司中，99%以上不是因“黑天鹅”事件而失败，而是倒于一些常见问题，如管理失误、产品质

量不过关、服务不好等。这些公司的缺点，每个身在其中的人都心知肚明，甚至公司也是大会小会、大声疾呼地要解决这些问题，但就是没有人能解决它。这也是一头“灰犀牛”。

现象如此，该怎么应对？那本《灰犀牛》中，提到了应对“灰犀牛”事件的六条原则。

首先，承认危机。其次，确定每个“灰犀牛”事件的轻重缓急，有的放矢。其三，一定要行动，不要只订计划。其四，不要浪费危机，要利用危机去改变。其五，要站在顺风处，及时发现危机。其六，要有全局观。这六点解决方案，听起来都对，但又好像是说：你骄傲了，就谦虚点；你学习退步了，就用功点。全对，但是不解决问题。如果这么简单，“灰犀牛”就不是“灰犀牛”了，也不可能有这么多人栽在它手里。

从整个人类社会的角度来说，想轰走“灰犀牛”，几乎是不可能的事，因为它的根源还是人性。但是，从个人躲避危险的角度来说，轰走“灰犀牛”，还是会有一些方法的。

我们首先要问一个问题：一头“灰犀牛”是怎么逐渐长大的？

飞机涡轮机的发明者德国人帕布斯·海恩曾提出过一个海恩法则：每一起严重事故的背后，必然有29次轻微事故、300起未遂先兆以及1000起事故隐患。海恩法则告诉我们：灾难不会随意发生，它是量积累的结果，每次灾难必然包含着大量的人为错误。在被“灰犀牛”撞倒之前，我们肯定错过了上千次预警，为什么我们都没有注意到它呢？

比如，有位王牌飞行员，一辈子没误过航班。这天早上正赶上有雾，不算太大，能凑合着飞。副驾驶问他：要不咱们飞吧？飞行员想：安全第一，现在是早上，等会儿太阳升起了，雾会变小。

半小时后，太阳升起了，可雾反而变大了。飞行员一看，不行，再不飞，机场就关闭了，一生没误过航班的光荣记录就没了，马上飞。在跑道上滑行时，雾更重了，飞行员只好加速。恰好前面有辆加油车，按规章，飞机必须停下来。可飞行员一想：停下来再启动，时间太长，说不准机场真就关闭了。于是他反而加速，想驾机从加油车头上跃过去，结果撞了个正着，飞机上几百个人全部丧生。

在这个案例中，王牌飞行员的错误是逐步升级的。由于前几次都选错了，他的后悔在不断升级，最终他做出了错误的决定。如果你一开始问他：是一辈子不误航班重要，还是全飞机乘客的生命重要？他当然能答对。可几次误判之后，“一辈子不误航班”就成了不可动摇的前提，使他撞上了“灰犀牛”。

是他不负责吗？是他不专业吗？不是，他只是每次都不肯放弃上一次努力的结果而已。

这才是关键。

人性深处有一个重大的缺陷，叫“损失厌恶”。就是得到一项利益带来的快乐，要远远小于损失同样利益带来的痛苦。这个缺陷有时候会发展到荒唐的地步。

再举个例子。有研究人员问接受调查者一个问题：假如你得了癌症，有款新药可以治愈癌症，但是有风险，20%的服用者可能因此而死，你吃吗？大多数人会选择不吃。

但是如果反过来问：假如你得了癌症，有款新药可治愈80%的癌症患者，但此外的人会死，你吃吗？绝大多数人会选择吃。这两个问题基本是一样的，但是得到的答案相反。原因很简单，在前面的问题中，强调的是失去；在后面的问题中，强调的是获得。

理解了这一点就会明白，为什么我们会任由风险积累，放任“灰犀牛”长大。风险在增长的过程中，规避这些风险，会有潜在的收益，但是你别忘了，其实也有损失。

比如，处理风险，总会有麻烦。对现状非常适应和熟悉了，改变起来，总会不适应。这都是损失。根据那个“损失厌恶”的原理，人类天然无法正确评估损失和收益之间的关系，总是倾向于高估损失、低估收益。

所以，风险总是不可避免地积累，而摆脱风险的那些明智行动，总是显得那么少。

我们生活中会有很多这样的经验。比如一个行业、一个单位，明显

在走下坡路，但不是里面的每一个人都会及时辞职，另谋生路的。他们是明知道大厦将倾，但是总觉得现在辞职有各种舍不得，包含感情的、利益的各种因素，他们会跟你讲一大堆。这不就是在等“灰犀牛”撞上自己吗？

人同此心，心同此理。

那从个人的角度来说，怎么赶走“灰犀牛”呢？其实，根据刚才的分析，就是要能跳出收益和损失之间的比较，从置身事外的角度做选择。举个例子，假如你看中一件1000元钱的商品，心里长了草，非常想买。这个时候，你就不能在买和不买之间选择，因为这是收益和损失之间的比较，你很难理智评估。

你可以假想，假设有1000元钱和这件商品，同时放在我面前，只能选一样，我会选哪一样？用置身事外的角度来做决策，就会理智得多。

回到刚才那个辞不辞职的例子也是一样。正确的思考角度，不是辞职还是不辞职，因为这是收益和损失之间的比较，很难保持理智。你要假设自己现在没工作，选择进这家单位，还是在人才市场上再找找其他机会。这么想，你才能做出真正明智的决定。

总之，世界上并没有真的“灰犀牛”，如果要有的话，它就是我们人性的缺失。所以，赶走“灰犀牛”的过程，其实就是和自己的人性捉迷藏的过程。

计划与变化缺一不可

用当下时髦的话来说就是，要把复杂的、困难的事情办成，一靠方针，二靠干部。方针是干吗的？就是计划。干部是干吗的？就是利用人的能动性来应对变化。

在和对手博弈的过程中，有一招儿非常好使：就是给对手制造混乱，让他处于信息劣势，然后趁乱取胜。如果你的打法是什么都要事先计划好，谋定而后动，你就永远也打不过贝佐斯、隆美尔和特朗普这样的人。

那问题来了，是不是说所有的计划就没用了呢？不，计划非常有用，但不是我们通常以为的那种用处。

说到“计划”这个词，最容易联想到的就是德国军队。即使两次世界大战他们都被打败，德军的形象依然令人望而生畏，是公认的军事素质过硬、战斗力强大的军队。

其中，德国总参谋部发挥着核心性的作用。德国总参谋部有一项特长，就是在战前制订事无巨细、详细周全的作战计划。比如一战时的施里芬计划，二战时对波兰、法国的闪击战和对苏联的巴巴罗萨计划。

德国人制订作战计划时的详细和刻板程度，外人是很难想象的。就拿施里芬计划来说，它居然详细规定到了每一支部队每天的进展。比如，右翼部队的主力，从动员开始后第12天要打开列日通道，第19天拿下布鲁塞尔，第22天进入法国，第39天要攻克巴黎，一天都不能错。每一支部队有多少力量，配备多少武器装备，战争开始后，从驻地到前线的铁路运输计划等，全都详细规定好了。

制订这个计划的人就叫施里芬，他当了十几年的德军总参谋长，在任期间主要工作就是制订这个计划。据说，到了1913年，80岁的施里芬临终时仍一再叮嘱：“仗是一定要打的，只要确保我计划中的右翼强大就行。”你看，他还是担心计划的执行者擅自修改他的兵力部署。

后来，第一次世界大战德国失败，也确实就有人指责是因为后来的

总参谋长小毛奇擅自修改了施里芬原来的那份尽善尽美的计划，削弱了施里芬临死前还在担心的右翼军队，所以才败了。

今天我们不评价施里芬计划本身的得失。我们今天关心的是，这些计划是不是德军战斗力强的原因呢？并不是。一位著名的德国将领坦率地说，战前必须制订作战计划，但一旦开战，所有的计划也就作废了。

计划为什么不起作用？因为计划的目的是，为了统筹那些复杂的社会事务。可只要是复杂的社会事务，一定会面临一个问题，就是要面对有主动性、会根据情况调整自己行动的人。你可以计划自己怎么办，但是没有办法预测对方会怎么应对，一旦他的应对超出你的预测，或者有其他意外因素加入，整个计划也就乱套了。既然如此，又有什么必要事先制订作战计划呢？

有必要。计划不是用来不折不扣地实现的，计划实际上另有妙用，主要是以下三个方面：第一，计划制订的过程，本质上是一个统一上上下下的意志和决心、明确战略方向、盘清资源家底的过程。就拿施里芬计划来说，它的核心灵魂不是多少军队在哪一天，要具体打下什么目标。它的战略精髓是，德国不能陷入东西两面作战，必须先快速打败西方的法国，然后利用东方俄国动员速度慢的特点，打一个时间差，打败法国后迅速回头去打俄国。制订计划的十几年的时间，就是德国上上下下统一这个战略共识的过程。

所以，施里芬计划本身在战场上是不是能顺利实施，这是无法预测的。但是战场上的每一个人，从将军到士兵都知道，德国必须抢时间，必须快，大家在随机应变的时候，也会贯彻这个战略思路。所以，即使计划本身已经打乱了，但是计划的灵魂一直在。

计划的第二个用处，是让临时应变者有一个资源框架可以利用。说白了，就是因为有了事先的计划，所有被动的不按计划行事的人，会大体知道自己周围的资源情况。

比如在战场上，有一支部队因为各种偶然因素，脱离了原计划规定的时间和地点。但是因为在整个战场上，所有人都努力试图按计划做事，所以总体环境还是有很多确定性的因素可以判断。这支部队的指挥官可以大体预测，哪里可能有补给，哪里可能有大部队，不至于漫无目的地瞎撞。

计划的第三个作用是形成一个个小型的执行模块。

在计划实施的过程中，虽然总体上的计划很容易被打乱，但是组成计划的那些小模块仍然非常有生命力。

比如在解放战争的辽沈战役中著名的胡家窝棚战斗，当时为了歼灭廖耀湘军团，东北野战军干脆下放了指指挥权，也就是放弃了总体计划，给部队就是一条指示：哪里有敌人就往哪里打，哪里有枪声就往哪里追。这样在战场上既没有前后方之分，也没有一线二线之别，到处都是部队在穿插、渗透、分割。

在这样的战场上，真正起作用的，是连排营团这样的小模块的战斗组织。他们看似没有计划，但是你想，什么样的军队敢采取这样的战术啊？恰恰是平时计划性比较强，训练比较充分，上上下下对战略目标都心中有数军队。

所以，德国军队以善于做计划闻名，但是有研究德军的著作指出，德军战斗力强的根本原因，恰恰是计划造就的另一个东西，那就是德军基层指挥官的高素质。

战争前，他们被强有力的计划约束，但是战争中，他们接到的往往反而不是很具体很详细的命令，需要他们根据战地的种种情况做出有针对性的调整和部署。正是这种出自基层的、当时当地的强大执行力，让德军在战场上表现出色，远远超出了德国的资源能力。

关于计划的三个效应，我们不妨想象一个场景。一帮朋友自驾出去玩，刚开始是有明确目的地的，那应该做一个详细的攻略吧？这就是最开始的计划。但是中途大家兴之所至，没准儿就要改变计划，原来要去杭州，没准儿中途一商量转弯去了山东，也很正常。

那么原来做的那份攻略还有没有用呢？有用。

第一个用处，是做攻略的时候，大家其实进行了很多方面的磨合。不仅定了一个目的地，也定了消费的层次、路线的偏好，大家各自能拿出来的时间、资源、经费，等等。所以，即使中途改变目的地，做攻略的过程也是大家统一认识的过程。

第二个用处，你不会漫无目的地改变目标。可能是你做攻略的过程中，就已经注意到这个变化的可能。各种因缘际会，最后真的走上了这条路，而原先做攻略的时候，已经熟悉了周边的资源、路线之类的。这并不是一条完全陌生的路。

第三个用处，即使大家中途走散也没关系，因为有攻略，我们每个人可以预判大部队可能会在哪里等我们，直接赶去会合就好了。

所以做成任何一件大事，计划和变化缺一不可。

用当下时髦的话来说就是，要把复杂的、困难的事情办成，一靠方针，二靠干部。

方针是干吗的？就是计划。干部是干吗的？就是用人的能动性来应对变化。

警惕目标退化

KPI是一种目标退化，它既在提高公司的效率，也在导致公司迷失。玩游戏也是一种目标退化，游戏设计者让玩家拼命攒游戏里的金币，交游戏里的朋友，争游戏里的胜负，而忘了现实世界的金钱、朋友和竞争。

有一个词，叫“目标退化”，意思就是完成了小目标，忘掉了大目标。其实，这不仅是好事，而且还是人类进步的根本动力。甚至可以说，这是大自然驱动人类进步的一个基本机制。

举个例子说，一个人在大自然中的目标是什么呢？人是生命，生命没有别的目标，就是复制自己，就是传宗接代，维持物种的延续。对大自然来说，一个人的终极目标就是要多生孩子。可是，再回到我们每一个人身上，这个目标也太粗俗了吧？天天啥事不干，就盯着生孩子养活孩子？我们的价值和理想呢？我们的诗和远方呢？人类不愿意，怎么办？

既然总的大目标你不能自觉完成，那大自然就略施小计，在我们身上植入一些次一级的目标。这些次一级的目标就是我们的一些感受和感情。

比如饿了，你就要去找饭吃；遇到危险，你就要恐惧；到了温暖安全的地方，你就会感到舒适；看到美丽的异性，你就会多看上两眼，不自觉地想亲近。这些感受和感情是什么？用一个电脑术语来说，就是大自然在我们身上安装的一些“快捷方式”。不用思考，靠达成这些小目标，最终完成大自然赋予我们的维持生存然后传宗接代、复制生命的大目标。

这就是“目标退化”，忘掉大目标，只要你去完成小目标。

其实，在一家公司里也是一样，大目标是公司健康成长，但是管理层会把这个大目标分解成各种各样的**KPI**，交给每一个部门、每一个人去完成，然后合起来，驱动公司成长。这也是一种有用的目标退化。如果每一个员工都想着大目标，想着公司的战略，这公司就不要干了。比

如有一次，华为的一个新员工，刚进公司，就写了一份万言书给老板任正非，谈公司的战略问题。任正非的批复是：“此人如果有精神病，建议送医院治疗；如果没病，建议辞退。”

在历史上，只要人类追求效率，最基本的方法，就是这种“目标退化”，把一个大目标转化成一系列其他的目标。

比如大目标是考取好大学，但是你总得有能力把这个目标转化成每天上课好好听讲，按时完成作业吧？所以，“目标退化”是一件好事。

但是，人类进入现代社会之后，一个新的问题出现了。目标变得空前复杂，达成一个目标的路径有无穷多种。“目标退化”又变成了人类发展的一个潜在危险。

德国的一位认知行为学教授做过一个实验。他先创造了一个小城镇，当然不是真的城镇了，是用电脑程序模拟的一个小城镇。然后，挑选了一些实验者，让他们在这个程序里担任市长，看他们干得怎么样。

给这些市长的任务是让他们考虑如何“提高市民的福利”。这句话听起来很简单，实际上并不是。福利是一个复杂的概念，代表很多事物，不做进一步定义，根本就不代表任何东西。

是提供基本生活保障呢？还是先增加就业？或者先建歌剧院？要说福利，这些都是，可是作为市长，手头资源有限，应该先解决哪个？

大部分实验者都蒙了。有人在超市门口，问来来往往的家庭主妇对城里的情况有什么抱怨，结果得到了五花八门的答案：有说狗在大街上乱排泄的，有说公务员效率太低的，有说图书馆不够好的。你说市长该先干哪一样？

有的实验者甚至连问都不问，干脆就直接干起来了。他们的做法是，修理那些坏了的东西。比如路灯、道路。这总没错吧？不一定，你注意到它们，只是因为它们最显眼。就像救护车来到一个事故现场，医生能根据哪个伤员喊得最大声、他最先发现哪个伤员为标准，来决定先救谁吗？当然不行，因为尖叫不停的，可能只是受了轻伤，那些受伤更严重的，可能连喊都喊不出来了。当个市长，只会修理东西，其实就等于什么也没干。

还有一种情况，可能是因为出了问题的地方正好是他熟悉的领域，那你就只干这个。比如说，有个实验者有一些社会公益服务的专业经验，她发现一些在校儿童有不少困难，这是她知道该怎么办的领域，于是她就忽略了别的问题，把精力全部集中在这上面。她是根据自己的能力来选择问题的，也就是说，她没有解决必须解决的问题，而是解决了她知道如何解决的问题。就这样，一个市长，如果目标退化了，是不是很危险？

再举一个例子。我以前讲过《经度》这本书，说的是18世纪英国的钟表匠约翰·哈里森发明航海钟的故事。那时候，人们在航海中很难确定自己位置的具体经度，这就导致航船经常偏离航线，造成大量的海难。那解决方案是什么？就是制造一台在颠簸的船上还能走得准的钟。

具体的科学原理我就不说了，反正有一台这样的钟，船就能精准给自己定位。这可不是小事，不仅事关人命，而且还涉及国家与国家之间争夺制海权的重大竞争。

在这场赛跑中跑在前列的人，就是英国的钟表匠约翰·哈里森。他用了5年时间做出了第一台航海钟，被他命名为H 1，可以很好地测量出经度。

可是这H 1太大了，得改小，这一改就改了4年，等他做出了第二个版本的航海钟H2，他仍然不满意，要求再给他时间做出一台更好的。

这时候，他已经有点抓不住自己的真正目标了。其实H2已经完全足够用了，整个世界都在期待这个重大发明能够尽快进入市场，但是哈里森就是不紧不慢。他沉醉在自己的工匠精神里面，等他拿出第三个版本的航海钟的时候，他说：“我想我可以斗胆地说，世界上没有哪一个机械的或数学的东西，在构造上比我这块表或经度時計更漂亮或精美了。”

他说得没错，H3和后来的两个版本H4、H5既准确又精美，可以说是完美的艺术品。但是，他花了多少年做这第三个版本？整整19年。这是这个任务的真正目标吗？当然不是。他完全没有认识到，他真正的目标应该是尽快制造出可以投入使用的经度测量仪器，挽救无数海员的性命，而不是把航海钟当作艺术品，精益求精地抠细节。

在这将近30年的时间里，又有多少海员的生命被葬送了？如果他能够确定他真正的目标，这些生命本来是可以挽救的。从救人性命到精致漂亮，不得不说，他的目标大大退化了。

其实，类似的现象，今天到处都是。KPI是一种目标退化，它既在提高公司的效率，也在导致公司迷失。玩游戏也是一种目标退化，游戏设计者让玩家拼命攒游戏里的金币，交游戏里的朋友，争游戏里的胜负，而忘了现实世界的金钱、朋友和竞争。

可以说，这个时代所有追求效率的行动、所有商业的努力方向，都是让你完成某种程度的目标退化，也有的人就真的迷失在退化的目标中了。

生活在这个时代里的人有多难？把大目标拆小的能力是效率的源头，这本身已经很难。但是，随时能从小目标里抬起头，盯死大目标的能力，更是难上加难。

今天向奇怪的日本式公司学些什么

有了互相持股的制度，再加上终身雇用制，在很大程度上，日本公司本质上更像一个员工的共同体，而不是股东的赚钱机器。

从日本经济学家岩井克人写的《未来的公司》书中，我第一次了解了所谓“日本式的公司”的来龙去脉。

一般我们眼里的公司是什么样？就是一个做生意的机器。尤其在美国，公司就是股东赚钱的工具。经营层不能给我赚钱，就给我换人。同样是经营公司，这不是养儿子，这是养猪，养大了就是要卖掉你。

但是，偏偏这个世界上还有另外一种类型的公司，就是日本式的公司，跟我们熟悉的美国式公司大不相同。

先从赚钱这个角度看，日本自1990年以来，上市公司的收益率还不到5%，进入21世纪以来甚至下降到接近于零。换句话说，日本的公司压根儿就不赚钱，这当然跟日本经济这些年不景气有关。但是奇怪，日本公司大规模更换管理层的情况还真少见。

股东就不着急，就不管吗？还真就管不了，日本公司的股东大会才是真正的形式主义。股东大会通常都在30分钟之内草草结束，并没有时间让股东对企业的经营情况展开讨论。换句话说，股东在公司经营中几乎说不上话、插不了嘴，你说奇怪不奇怪？

更奇怪的是，我们都知道，日本的公司实行的是终身雇佣制。在市场经济国家，一家公司一夜之间裁员几千人很正常。但是，日本的公司即便经营出现了困难，也是能不裁员就不裁员。

不赚钱，不受股东控制，还不裁员。为什么会有这样奇怪的公司存在？

很多西方经济学家和法学家就表示，日本的公司作为公司来说是不完整的，还处于不成熟的公司形态，甚至有人说，日本的公司根本就不是公司。

为什么会这样？这是有历史原因的。二战后，美国人占领了日本，为了惩罚他们，当时就认为，三菱、三井、住友这些财阀是日本军国主义的温床，要对日本进行经济“民主化”改造。于是从1945年到1947年，美国占领军把财阀家族持有的股份移交给了政府，解散了控股公司，解除了财阀家族的公司要职，几乎完全消灭了个人大股东。消灭了大股东以后怎么办呢？也不能全搞成散兵游勇的股东。

日本发明了一个制度，叫作“相互持股”。比如说，有12家公司，除了你自己，其他11家公司都分别持有你5%的股份，11家公司加起来，持有的股份就占到55%，超过了半数。12家公司都是这样互相持股。这意味着什么呢？就是没有任何人能够控制一家公司，股东大会也不行。

公司之间相互持股的目的，不是投资收取回报，而是互相保证不介入对方的经营，同时也不将股票转入第三者手中，使大部分股票不在市场上自由买卖，这样就可以各自经营，经营权也不会流转。

美国式的公司，通过股票市场组织收购活动，强化股东经营统治；日本式的公司，在通过相互持股，极力排除股东影响力。大家相互交织在一起，谁是谁、谁控制谁，都说不清楚。

有了这个互相持股的制度，再加上终身雇佣制，在很大程度上，日本公司本质上更像一个员工的共同体，而不是股东的赚钱机器。稻盛和夫就说过一句很奇怪的话，企业最重要的使命是保障员工及其家庭的生活，要把员工放在第一位，客户第二，最后才是股东。

了解完日本公司的来龙去脉，就能理解这句话了。这是一个特殊历史机缘形成的现象，日本人刚开始也不愿意，表面看很扭曲。但奇怪的是二战后的几十年，日本公司居然还一度很成功。丰田管理、松下模式、索尼哲学，这都是我们的学习对象，这又是什么道理？

岩井克人写的这本书里就给出了解释。

根据《未来的公司》这本书的观点，也就是日本人自己的分析，日本公司之所以成功，是因为赶上了第二次工业革命。

第一次工业革命什么特点？机器是利润的来源。工厂里的纺织机、蒸汽机，只要一开动，就能赚钱。建设厂房、购买设备需要大量资金，

公司不过是筹措资金的一种手段，至于工人，劳动力而已。

但是，到了第二次工业革命，情况发生了变化。电气化起来了，重化工业起来了。汽车、造船、机床、石油化工……这些制造业运营需要大型机械设备，而且是专业机械设备。这个时候，光有机器就不够了，还需要有运营大型机械类工厂的专业经营者、工厂技术人员和熟练工人。在各种公司治理模式中，日本式的公司最容易培养出熟练劳动者。

有一个说法叫“人力资产”，就是人头脑或者身体中，以与人不可分割的形式积累的知识和能力。人力资产分为两种，一种是通用型人力资产，比如我能开车，我会做账，我能当会计师，那我无论在哪家公司，这种通用能力都能被雇用。

但是第二次工业革命之后出现的企业里，大多数岗位需要的是组织专用型人力资产，比如使用特定工具和机器的习惯、与其他员工合作的习惯、保持常年贸易关系的客户或供货商的关系等。这种专用人力资产的积累，需要投入相当多的时间和费用去积累，还没法转让。

作为员工最担心什么？担心在一家公司干的时间太长了，自己的知识结构和个人能力被这公司给套牢了，一旦被公司辞退，之前投入的时间和汗水就完全浪费了。这样一来，就能明白日本公司的好处。终身雇佣制，员工第一，客户第二，股东第三。公司可以保护员工不会被外部股东套牢。在这种情况下，员工可不仅是劳动服务的提供者，他可以把自己和公司视为一体。哪怕不持有公司股票，也有充分的动力去积累组织专用型人力资产。

这就可以解释为什么日本式公司，表面上激励机制不够，创新变形的空间也不大，但是在二战后很长一段时间里还是能够一飞冲天。

当然，日本经济现在也能证明日本式公司的黄金岁月已经过去，但是它给我们的启发可没过时。

曾有一位年轻人问我，你观察到一个现象没有，很多创新公司的人，发现自己往往除了公司的同事，居然没有别朋友。为什么？道理很简单，这是一个公司物种大爆发的时代，每家公司都不太一样，在不同公司工作的人，价值观、对世界的感受方式，差别越拉越大，和公司外部的朋友交流就越来越困难，共同话语就少。

换个角度来观察这个现象，现在的公司也越来越是一个人群的共同体。不仅是技能共同体、利益共同体，它甚至还是价值观共同体。公司的创始人对同事的责任越来越大。如果还是用美国公司的价值观，一味追求高增长，只对股东负责，那就会越来越背离这个时代的公司本质。

哥伦比亚大学校长尼古拉斯·巴特勒说，如果要评选现代社会最伟大的发明，那就是有限责任公司。

既然是一项伟大的发明，它就没有固定的样子。世事变迁，它就值得我们在新的环境下把它再优化一次，这就是我们今天还要了解日本式公司的意义。

罗胖商业书清单

01. 《给忙碌者的天体物理学》

作者：尼尔·德格拉斯·泰森

出版时间：2018年

出版社：北京联合出版公司

02. 《奈飞文化手册》

作者：帕蒂·麦考德

出版时间：2018年

出版社：浙江教育出版社

03. 《特立独行的企鹅：艾伦·莱恩与他的时代》

作者：杰里米·刘易斯

出版时间：2015年

出版社：人民文学出版社

04. 《混乱：如何成为失控时代的掌控者》

作者：蒂姆·哈福德

出版时间：2018年

出版社：中信出版社

05. 《幸运签饼纪事：中餐世界历险记》

作者：詹妮弗·李

出版时间：2013年

出版社：新星出版社

06. 《格调：社会等级与生活品位》

作者：保罗·福塞尔

出版时间：2017年

出版社：北京联合出版公司

07. 《教堂经济学：宗教史上的竞争策略》

作者：赖建诚 / 苏鹏元

出版时间：2018年

出版社：格致出版社

08. 《灰犀牛：如何应对大概率危机》

作者：米歇尔·渥克

出版时间：2017年

出版社：中信出版社

09. 《经度：一个孤独的天才解决他所处时代最大难题的真实故事》

作者：达娃·索贝尔

出版时间：2015年

出版社：上海人民出版社

10. 《未来的公司》

作者：岩井克人

出版时间：2018年

出版社：人民东方出版传媒有限公司

我的商业书清单

列下你未来半年的读书清单吧！

罗胖，和你一起终身学习！

人物篇 ▶ 多角度理解历史人物

从越多角度看待问题，就有越多解决问题的方法！



罗振宇·著

文匯出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

罗辑思维. 人物篇 / 罗振宇著. -- 上海 : 文汇出版社, 2020.12

ISBN 978-7-5496-3337-1

I. ①罗… II. ①罗… III. ①经济管理—通俗读物
IV. ①F2-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2020)第187260号

罗辑思维：人物篇

作 者 / 罗振宇

责任编辑 / 徐曙蕾

特邀编辑 / 敖 冬

封面装帧 / 唐 旭 谢 丽

出版发行 / 文汇出版社

上海市威海路 755 号

(邮政编码 200041)

经 销 / 全国新华书店

印刷装订 / 北京中科印刷有限公司

版 次 / 2020 年 12 月第 1 版

印 次 / 2020 年 12 月第 1 次印刷

开 本 / 890mm × 1270mm 1/32

字 数 / 158 千字

印 张 / 8

ISBN 978-7-5496-3337-1

定 价 / 39.90 元

侵权必究

装订质量问题, 请致电010-87681002 (免费更换, 邮寄到付)

目录

第1章 威尔逊：一个理想主义者的悲剧

引言

- 01 当原则遇到现实
- 02 不切实际的内在缺陷
- 03 化为泡沫的理想悲剧
- 04 很难跟身旁的人处好关系

第2章 林肯：政客与政治家

引言

- 01 平民律师逆袭美国总统
- 02 政客和政治家的行为逻辑
- 03 战战兢兢地跟随在民意身后
- 04 政客要拥有狮子的力量和狐狸的狡猾

第3章 图灵：被庸众迫害的天才

引言

- 01 密码破译——数学家对决的战场
- 02 图灵机——人类思考过程的复制和再现
- 03 天才也只是普普通通的码农
- 04 扑朔迷离的自杀案
- 05 请让庸众停止迫害

第4章 麦克阿瑟：被遮蔽的“网红”将军

引言

- 01 表演型人格
- 02 朝鲜战争昏招连出
- 03 只看得到一件大事
- 04 网红将军的盲区

第5章 亚历克斯·弗格森：始终如一的领导力

引言

01 在球场上打造确定性

02 始终如一地锤炼自己和团队

03 瞄准竞争对手的核心要害

第6章 项羽：神经质的性情少年

引言

01 一波三折的秦王朝灭亡之路

02 西楚霸王也是性情少年

03 投机主义者的反对面

第7章 嘉靖：知分寸的权谋高手

引言

01 少年皇帝也有政治敏感

02 巧用礼节谋求皇位合法性

03 权谋家的本色

04 皇帝和首辅间的权力游戏

第8章 朱高煦：恶之花结成的恶之果

引言

01 篡位皇帝的继承争夺战

02 虎毒也食子

03 继承者正统性的思量

04 藩王造反后留下的毒瘤

05 沦落到囚笼生活

第9章 崇祯：起早贪黑辛辛苦苦走上破家亡国的不归之路

引言

01 皇帝为什么不肯南逃保命

02 起早贪黑辛辛苦苦走上破家亡国的不归之路

03 中层领导管理陷阱

04 权力是一种临时性平衡

罗胖人物传记书单

我的人物传记清单

理想主义的感召力非常强大，人人仰望，但是也让每一个人的预期超过了他的现实力量。

理想主义总是有一种自我完美的倾向，这就会导致它必须忽略一部分现实。

第1章 威尔逊：一个理想主义者的悲剧

威尔逊是一个理想主义者。理想主义者在远处的人看起来，简直就是照亮黑暗世界的灯塔。但是在身边人看起来，难免固执，不切实际。

引言

美国总统威尔逊可不是一般的政客，他是一个地地道道的学者，美国普林斯顿大学的校长，在教育界非常有名，是一名法学家和政治学家。以纯粹的学者身份入主白宫当总统，这在美国历史上还是第一次。

威尔逊身上有着强烈的、学者特有的理想主义色彩。这其实也不是威尔逊自己的特点，那个时代的美国就是这么个劲头儿——我是几百年前从欧洲离家出走的不肖子孙，我凭着自己的努力在外面发展得不错，我现在GDP世界第一，证明我的道路是正确的。

第一次世界大战，1919年威尔逊去欧洲参加巴黎和会。国内有很多反对的声音。反对什么？这些人认为美国总统在任期内不应该访问欧洲，欧洲有一群阴谋家，你去参加吵吵嚷嚷的谈判，是自降身价，会损害美国的道德权威。美国有着强烈的道德优越感，端着架子。当时有一位刻薄的英国外交家评论说，威尔逊来欧洲参加巴黎和会，就像是一位初次参加社交舞会的少女。

确实，威尔逊有自己骄傲的理由：两个方面，第一，没有美国的参加，你们协约国能打赢德国吗？我是你们的恩人。你再看看你们欧洲的家底，仗打完了，欧盟总共欠美国政府超过70亿美元的债务，这还不算欠美国银行的35亿美元，我有话语权；第二，美国既不要赔款，也不要割地，更不想惩罚谁，我就是来重建世界的，我有道德制高点。

这个话语权和道德制高点，体现在一份文件里，那就是威尔逊的《十四点和平原则》：

- (1)公开订立和平条约，无秘密外交；
- (2)无论战时与平时时期，公海航行绝对自由；
- (3)取消国家间的经济障碍并建立贸易平等条约；
- (4)充分互相保证，各国军备必须减少至保证本国内部安全的最低水平；
- (5)调整对殖民地的要求，平等对待殖民地人民；
- (6)德国撤出俄国，调整俄国问题；
- (7)德军撤出比利时，恢复比利时之独立性；
- (8)德军撤出法国，阿尔萨斯-洛林也归还法国；

- (9)根据民族性原则，重新调整意大利边界；
- (10)奥匈各族自治，允许独立；
- (11)同盟国撤出罗马尼亚、塞尔维亚和黑山；
- (12)奥斯曼帝国的民族自决；
- (13)恢复波兰之独立性；
- (14)成立国际联盟以维持世界和平。

其中最重要的是三点：第一，民族自决，谁的事谁做主，强大国家不能欺负弱小民族；第二，以后不搞秘密外交，有事放在台面上说；第三，成立一个国际联盟，以后国家之间再有矛盾，别喊打喊杀，讨厌。就像美国有联邦政府和最高法院一样，有矛盾找国联。

这份原则，有的很实，比如德国要归还阿尔萨斯-洛林，波兰要重建成一个国家，等等；有的很虚，比如反对秘密外交，保障自由贸易，裁减军备，平等对待殖民地人民。最重要的一条，对全世界都有吸引力——民族自决。各个民族应该自己成立国家，管理自己。

01 当原则遇到现实

当时可是个弱肉强食的时代，全世界都有人凭着拳头硬欺负弱者。这个时候突然出现美国这样一个大汉，身强体壮，还有道德感召力，突然大喊一声，谁也不许欺负人，各家人管好各家的事，谁也不许强占别人家的地盘。这不简直是包青天再世吗？

听着挺好吧？但是理想主义一旦到了现实中，会遇到各种具体问题。

比如，威尔逊认为，一个界限清楚的民族，就应该自治。问题是，什么才叫“界限清楚”的民族？波兰人很明显，应该成立一个国家。那么乌克兰人？斯洛伐克人？还有那些细分出来的人？例如乌克兰里的天主教徒，或者波兰新教徒？他们都觉得自己和其他的乌克兰人和波兰人不是一回事，他们也该自治、成立一个国家吗？这么分下去就没有个头儿了。

尤其是在中欧，过往的历史让宗教、语言以及文化乱成了一锅粥。当地大概有一半的人口有好几种少数民族身份，该把他们分到哪个国家？比如在巴黎和会刚开始的时候，就有一帮斯洛文尼亚的白胡子老头，组成了一个代表团去找美国请愿，说我们生活在斯洛文尼亚，巴尔干北部，但是我们这个镇上，6万人都说德语，我们说德语已经超过700年，我们可不愿意加入南斯拉夫，更不愿意并入德国。按照威尔逊的民族自决原则，我们人太少，也不能成立一个国家，我们申请与美国合并，行不行？这不是胡闹吗？

还有的情况，比如说爱尔兰，当时归英国管辖。但是很多爱尔兰人就想独立，也跑到巴黎请愿。威尔逊说要民族自决，你来给我们主持公道。威尔逊说这个不能支持，爱尔兰属于英国内政。那为什么到爱尔兰人就不行？威尔逊给的理由也很奇葩，说英国是一个民主国家，你们爱尔兰人生活在一个民主国家中，可以通过民主的方式解决问题。这话明显不讲理，那也就是说，一个英国这样的民主国家，并吞了哪个民族，哪个民族就不适用威尔逊说的“民族自决”原则。这不是强盗逻辑吗？

还有一点，也是当时大家极力主张的一个做法，叫全民公决。这个

地方的事务归属哪个国家，这样的大事由当地人通过国际监督的不记名投票方式来解决。听起来也对是吧？

但是在实际中，会发生什么。谁可以投票，是只允许男性，还是女性也可以？是只有居民可以，还是只要是在争议地区出生的人都可以？这些问题都是具体问题，原则都说不清楚。

如果按照全民公决的方法，法国人就没有办法收回他们的阿尔萨斯和洛林。为什么？这两个地方，原来属于法国，普法战争法国失败了才割让给了德国，但是德国统治这两个地方之后，把当地说法语的人给赶了出去，又让德国人往那儿移民。现在要在这个地方搞全民公决，那只能是留在德国。法国怎么会同意？

更有甚者，民族自决原则要想落地，至少每个人都得知道自己属于哪个民族吧？事实上，并不是每个人都知道。1920年，在白俄罗斯地区，俄罗斯人、波兰人、立陶宛人、白俄罗斯人和乌克兰人混居，有一位外部调查员询问一位农民的身份，你是哪个民族？他得到的答案是：无论在哪儿我都是个天主教徒。对，很多人都不关心自己的民族身份，以民族来划分身份认同，这是一个现代社会的概念，但对于很多人来说，其实并不适用。

1919年末，威尔逊回到美国之后，对国会说当初我用这种表达方式，所有民族都有权自决，我没有意识到有如此多的民族会接连不断地找上我们。当时在欧洲甚至还有一个阴谋论——意大利的外交大臣桑尼诺说战争本来就已经让民族意识变得疯狂，现在美国又把这个原则说得这么清楚，这也许就是为了煽动这种意识吧？美国的好心，被理解成了捣乱。

不仅是外人。威尔逊的国务卿蓝辛也在问，“总统在说‘自决’这个词的时候，心里想的是个什么标准？是人种、地区，还是团体？”蓝辛认为，威尔逊想出这个词是场灾难。他这样说：“这种说法只会带来永远无法实现的希望，我担心千万条生命会因此葬送。有人为了这个原则会不惜诉诸武力，但理想主义者无视这种危险，等意识到这一点时，一切都太迟了。最终‘民族自决’这个词必然落得万众唾弃，被人们当成理想主义者的春秋大梦。”

一个看似绝对正确的原则，往往具有很大的道德感召力，很多人走

到这里，就已经非常陶醉了。但是，距离这些原则变成现实，还有太远的距离。

02 不切实际的内在缺陷

这还不是威尔逊理想主义悲剧的全部，理想主义还有两种内在的逻辑缺陷。

第一个矛盾，就是理想主义表面上会整合大家的意见，谁不欢迎理想？尤其是那些美好的理想。但是理想主义有一个副作用，就是它实际上扩大了潜在的矛盾。

威尔逊刚开始给全世界的希望是巨大的，美国强大，有道德优越感，主张各民族自治，主张成立国际联盟解决争端，我们现在听起来也觉得是一套很完美的方案。处在那个时代的人，当然会对喊出这样主张的大哥抱有期待。

威尔逊来到巴黎的时候，全欧洲的广场、街道、火车站、公园都贴着威尔逊的名字。海报上用硕大的字写着“我们要威尔逊那样的和平”。意大利士兵在他的画像前下跪，法国名人争相在报纸上赞美威尔逊。全世界从阿拉伯到波兰，从希腊到中国，所有要争取民族独立的人都指望威尔逊和美国主持公道。

一个理想主义者，特别容易被这种山呼海啸般的称颂迷惑。这种称颂背后是什么？是更高的利益期待。理想主义的感召力非常强大，人人仰望，但是也让每一个人的预期超过了他的现实力量。现实世界的均衡是要靠妥协来实现的，但是有了这种理想主义的旗帜，每个人的利益诉求都被调高了，达成现实中的妥协就更难了，期望和期望之间的裂缝越扯越大。

举个例子。德国人在一战后愿意停战，其实也和威尔逊的《十四点和平原则》有关。

第一次世界大战打到1918年，德国虽然筋疲力尽，但是并没有失败，德国的军队还是在法国领土上。威尔逊的《十四点和平原则》一公布，德国一看，不错。新来的美国大哥也不主张我赔偿，他宣布的各项理想举措也听起来那么美好，在这个基础上，不打也行。战后反正有美国人主持公道，德国不至于太吃亏，这才同意停战。威尔逊的理想主义

给了德国人不切实际的期待。

可是哪有那么便宜的事？你打完撤军了不赔偿，法国人怎么可能答应？等到巴黎和会结束，拿出最后的停战协定让德国签字时，又是巨额赔偿、裁军缴械，又是领土切割，德国人当然有一种上当受骗的感觉。20年后希特勒发动第二次世界大战前，就反复强调德国并没有失败，是一系列人在背后捅刀子。希特勒指的人，是不是就可能包括美国总统威尔逊？

不止是德国失望，巴黎和会的结果是英国也失望、法国也失望、全世界弱小民族都失望。

理想主义点燃了希望，获得了掌声，开局很好，但是它也让各方面的期望值过高，现实世界的矛盾就更难弥合。其实在去巴黎的路上，威尔逊就说了自己的担心，他说：“我好像看到了一场辜负众望引发的悲剧。我真心希望是自己感觉错了。”威尔逊说得没错，美国确实拿自己的理想主义辜负了全世界的期望。

这是理想主义的第一个内在逻辑缺陷。还有第二个，理想主义总是有一种自我完美的倾向，这就会导致它必须忽略一部分现实。比如，你想要画一个理想的圆形，这只能在脑海中构想，一旦回到现实，它就没有那么圆了。你为了完美的圆形，放弃在纸上画，忽略一切真实的圆形。

再举一个巴黎和会期间的例子。

法国一直想给威尔逊安排一次战地巡视。为什么？很简单，威尔逊从来没有见过一战的战场，他无法想象法国打得有多惨。

当时在法国北部，一眼望过去，全是弹坑、战壕、一排排的十字架，简直是坟地。法国有15 500平方公里被彻底毁掉了，这是多大？大概就是今天整个北京直辖市这么一大片地方。战前那里可是法国20%的农作物、90%的铁矿石和65%的钢铁出产地。现在农田连带矿山、工厂被夷为一片平地。在战争最惨烈的凡尔登地区，几乎是打得是寸草不生。而对比一下德国，德国虽然战败，但是境内基本没有受损失。工厂都在，恢复经济能花多长时间？

法国人还有一个更深远的担忧，就是人口。那个时代的人看待战争，其实就是双方往战场上投放多少人力，人力本质上就是战争能力。

德国人口本来就比法国多，出生率还高，从长远看，德国的战争潜力比法国要好得多。第一次世界大战，法国阵亡人数是130万，对于一个总人口4000万的国家，这本来就是一个骇人听闻的数字，但是实际情况比这还要严重。第一次世界大战的时候，军队还有传统道德的基本约束，不屠杀平民，阵亡的人全是年轻的军人。法国年龄在18岁到30岁之间的男子，在战争期间死亡了四分之一，这就吓人的吧？因为法国是前线，法国受伤的人尤其多，是其他国家的两倍。

在这种情况下，法国作为战胜国，当然要利用暂时的优势玩命压制德国。这个时候不压制，以后就更没机会了。这不完全是意气用事，是法国出于自己国家利益的长远考量才有这样的政策基调。

03 化为泡沫的理想悲剧

回到前面介绍的，为什么法国人希望威尔逊能去战区看看？就是希望他能亲眼看到法国的这种惨状，或许美国人就更能理解法国总理克里蒙梭的那些看起来非常苛刻的要求。但是威尔逊就是不去，而且拒绝得还很气愤。

威尔逊对自己的人说：“法国人是要让我看那些被战争肆虐过的地区，以为我在看见惨状之后就会听任他们的摆布。”他绝不能这样被人操纵。和平必须平静地降临，不能有感情因素。威尔逊还说了一句话：“就算是法国全国都被炸成了一个大弹坑，最后的和解方案也不会因此更改。”

这是一个典型的理想主义的思维方式。为了我要构建的那个理想世界，现实是不值得考虑的，甚至我看都不要看，因为我担心看了一眼之后，就会在情绪上被操纵。

威尔逊作为一个理想主义者，他本人就有这样的倾向。他的国务卿蓝辛就讽刺他说：“如果和他的直觉不符，哪怕事实就摆在那儿他也会视而不见。这是一种像神一样的权力，只拣正确的说。”

在巴黎和会期间，法国总理克里蒙梭说过一句话：“我发现，自己就夹在耶稣基督和拿破仑中间。”这言下之意就是，英国人是拿破仑，只想着要利益；而美国总统威尔逊只想着当圣人耶稣，拿着道德优越感欺负人，完全不看现实。

这样达成的《凡尔赛合约》当然是一个四不像。不是会议时间不够长，不是在场的政治家不用心，其中一个很重要的原因是，威尔逊带来的光芒万丈的理想主义，让所有来自现实的声音，都显得自惭形秽、凌乱不堪，显得剩下的所有声音都变成了乱成一团的利益纷争。但是最后巴黎和会开成了一地鸡毛，理想主义的东西只剩下了形式，而现实主义的因素又没有得到充分的考虑。这样的巴黎和会，反而为20年后的另一场灾难种下了根。

《缔造和平》这本书，专门介绍巴黎和会，威尔逊参加巴黎和会的

时候，就是想实现自己的理想主张。这套理想，今天听起来都很令人神往。在一战之后的那个时刻，真是乌烟瘴气中的一股清流。但是结果很可惜，巴黎和会开完了，回头一看，一条都没能实现。

你说不搞秘密外交，那为什么巴黎和会最后还是开成了三巨头的小圈子的私人会议？你说，成立国际联盟，设想是你提的，国际联盟也成立起来了，到头来反而是美国自己没有参加。威尔逊的理想主义，最终变成了一个美丽的水泡。

巴黎和会的历史，很多人对那几位和平缔造者，对英国首相、法国总理、美国总统总是有微词。说他们对现实妥协了，没有实现理想，而且还要对第二次世界大战的爆发负责任。但是像希特勒这样的野心家，像日本那样的军国主义国家，为了煽动人民，什么都可以拿来借做借口。这笔账算到威尔逊他们头上，这不公平。

说到这儿，你会不会以为我要为威尔逊喊冤？不是的。理想主义者威尔逊还是犯下了一个严重的错误。这是我看完了《缔造和平》这本书，得到的一个很重要的心得。

巴黎和会结束后，威尔逊回到美国。这个时候，他的处境发生了一个变化。在巴黎他是美国总统，就代表美国，但是回到国内，他可不代表美国，有太多的政敌在等着他。最后，他付出半年口舌争取的所有结果几乎都付诸东流了。美国国会否决了《凡尔赛和约》，美国提议的国际联盟成立了，美国也决定不参加。

为什么？这就得回到威尔逊这个人的性格了。

04 很难跟身旁的人处好关系

威尔逊是一个理想主义者。理想主义者在远处的人看起来，简直就是照亮黑暗世界的灯塔。但是在身边人看起来，难免就是固执，不切实际。威尔逊这个人，在历史上的评价非常两极化。法国驻华盛顿大使这样形容威尔逊：“假如他生在几个世纪之前的话，会成为全世界最大的暴君，因为他根本不认为自己会犯错。”这个评价不见得公允，但这是跟他熟悉的人的真实感受。

为什么？《缔造和平》作者麦克米伦对威尔逊有一段评价：“这个人的品格可以用《圣经》中最高贵的语言来形容，可他对待顶撞他的人又是如此无情；这个人热爱民主，却又鄙视多数同行政客；这个人想要为全人类做贡献，自己却没有几个朋友。这些矛盾该如何解释？”

其实很好解释。一个理想主义者，总是容易踏入这样的陷阱。他们对远处的人充满了同情心和感召力。但是，他们对身边的人，总是要维持道德上的优越感，总是要刻意地高人一等。这种人，自以为在道德上毫无瑕疵，但是也更容易招惹来身边人的仇恨。比如老罗斯福总统就说，威尔逊是“有史以来美国最虚伪、最冷血的一任总统，一个机会主义者”。

其实也不只是威尔逊。我们之前提到的法国总理克里蒙梭，也是这样的人。对他有这样一句评价，说他“爱法国，但是恨所有的法国人”。理想主义者总是能吸引远方的人，甚至能被敌人所敬重，但就是和身边的人处不好。

威尔逊在选择参加巴黎和会的美国代表团成员的时候，这一个特点就表现得淋漓尽致。他选的全是自己的身边人。在美国国内政治中，你威尔逊只是代表民主党。那些对立面共和党，他们是支持你参加一战的，也是想要建立国际联盟的。现在可好，你自己到欧洲去采摘胜利果实了，共和党人全被你抛弃了。

共和党人、也是上届美国总统塔夫脱就说：“好一群吝啬小人，他们要是能办成事情才见鬼了。”共和党人带着这种情绪在国内等着，你威尔逊在巴黎奋战半年，可以预见，不管将来他带回什么和平方案，共

和党都会反对他。

跟身边人处不好关系，这个魔咒在威尔逊身上反复发酵。

他对自己任命的国务卿蓝辛，刚开始各种赞赏，但是到后来相处时间一长，他对蓝辛的评价变成了“他没有想象力，没有创造力，不管在什么方面都没有一丁点儿真材实料”。

他最亲切的密友豪斯，威尔逊称他是“另一个我”。关系多亲密，但是后来这两个人的友谊也是彻底破灭。

当威尔逊带着凡尔赛合约回国的时候，他的那些政治对手，正在团结起来，给他准备一出好戏。

其中领头的人，是共和党在参议院外交委员会的主席洛奇。洛奇对威尔逊性格上的弱点了如指掌。他采取的反对策略，非常聪明。两点：第一，他要威尔逊谈回来的条约做一点修改，要保护美国的行动自由，不能被英国和法国绑架；第二，他又盛气凌人地对威尔逊进行人身攻击。

威尔逊哪儿受得了这个？如果他是一位现实主义的领导人，他可能会冷静而现实地反击，一边反驳洛奇，一边争取尽可能多的支持者。因为刚开始他是占优势的，只要人数过三分之二，《凡尔赛和约》也就在国会通过了，毕竟只是要做一点修改。事实上，协约国也是准备接受这个修改的。

但是，威尔逊没有，他的理想主义，让他可以和敌人在谈判桌上妥协，但是身边人的反对却能激起他的怒气。威尔逊在参议院的发言人说：“总统不会妥协，哪怕是删去一个字母。”即使是威尔逊身边的人也建议他做点妥协，威尔逊的回答仍然是：“让他们去妥协。”

看吵架这种事总是这样。谁表现得弱势一点，旁观者总是更会同情。洛奇反复表示，我只是要求一点修改，很节制。而威尔逊的态度倒是不容商量。威尔逊渐渐地丢掉了所有旁观者的同情。

那威尔逊怎么办？还是我们刚才讲的，理想主义者的惯常做法。他和身边人处不好关系，但是对民众的吸引力很大。1919年9月2日，他离

开了华盛顿，坐上火车，开始搞全国巡游演讲，想说服民众支持自己签订的《凡尔赛和约》。但是老天爷没给他这个机会，威尔逊这个时候身体非常不好。到了10月初，威尔逊再一次中风，导致半身不遂。这时候距离他的总统任期结束还有大半年，但是他再也没能真正地行使总统的职权。他从巴黎带回来的和约自然也就付诸东流了。这是一个理想主义者的悲剧。

一百年了，我们回顾当年发生的这件事，不得不感慨——

理想主义是个好东西。但是需要注意：第一，如果没有妥协，理想不能落地；第二，如果不能整合一切力量，尤其是身边人和自己人的力量，固守底线，妥协就没有意义。

政治家，要有坚定的理想，本身就是灯塔，就是旗帜。

政客，在权力的网络中，必须要拼尽全力获得其他人的支持。

第2章 林肯：政客与政治家

他小心翼翼地走在人们的前面，人们慢他就慢，人们快他就快。

引言

你可能会说“政客”这个词好像带点贬义，我们没有这个意思，只是想通过林肯和其他几位美国总统的故事，告诉你什么是现实的政治以及现实政治当中人的处境。

林肯这个人对于大多数人来说通常是三个印象：第一，领导了南北战争；第二，是一个坚定的废奴主义者；第三，他是一个平民总统。没错，今天我们想要强调的就是他的第三点。你有没有觉得奇怪？在林肯之前的十几任美国总统，基本都是大绅士、大精英、大政治家，比方说华盛顿、杰斐逊，都是弗吉尼亚著名的庄园主，家大业大，然后功勋卓著，在当总统的时候头上戴满了桂冠，两人任职后退老还林，然后享受各界的膜拜，都是那样的人。

唯独林肯这个人，是普通人逆袭，他出身很穷苦。在1860年竞选总统之前，他就在伊利诺伊州当一个小律师。那么他是在什么样的机制下，在1860年突然就胜出了？我们下面来详细介绍。

01 平民律师逆袭美国总统

我们先说第一个原因，是偶然，人走运了谁也拦不住。林肯走的什么运？就是当时共和党和民主党这两派的争夺，突然出现了一个偶然性的缝隙。我们先看共和党这边，共和党之内的那些大佬，苏鄂德、蔡斯、贝茨都是为总统宝座做了几十年精心准备的，在国会上人脉深厚，不是当过州长就是当过参议员，要不就起草过重要文件。可是这些大佬们有一个重要的缺陷，就是在当时美国竞选的两个关键州，这三个人都没有必胜的把握，一个是路易斯安那州，一个是宾夕法尼亚州。

林肯在这两个州的基础不错，他的竞选团队就拼命地告诉共和党的这些代表说，林肯这个人牛，林肯这个人牛。1860年，共和党在芝加哥开大会推选总统候选人的时候，就反复琢磨，党内就拿不定主意。后来经过三轮投票，最开始林肯根本就不在名单上，一直到第三轮投票，林肯才以微弱优势胜出。

但这只是共和党这边，还有民主党。正好1860年民主党发生了一次大分裂，当时民主党呼声最高的总统候选人是一个叫道格拉斯的人，号称“小巨人”，身材矮小，只有拿破仑那么高，但是这个人的政治威望极高，跟林肯进行过著名的七次辩论。但这个人并不是坚定的蓄奴主义者，那么他跟林肯辩论什么？他主张各州有决定自己是否成为蓄奴州的权力，但他其实也痛恨奴隶制度。道格拉斯和典型南方奴隶主们，也就是和民主党内的那些大佬们貌合神离，后来发生了分裂。

共和党拧成了一股绳，民主党发生了分裂，最终共和党赢了。可是你去看1860年的竞选结果，是一个非常古怪的结果。首先林肯得到的美国选民的选票只占百分之三十几，如果对美国政治制度了解一点的话，你就会知道美国有一种选举人制，这一州你只要赢了，这一州所有的选举人票赢家通吃。林肯虽然说在全民当中只得到百分之三十几，但是他选举人票多，他赢了。

可你再去看选举结果，所有的南方州选举人票，林肯一票都没有拿到，林肯当时的位置不仅从竞选结果上看，他是一个弱势总统；从他的出身和来历来看，他也是一个弱势总统，因为他不是一个典型的政治家，此前的布坎南、昆西·亚当斯、门罗，都是精英政治家，唯独到了

林肯的时候，出现了一个平民政治家。一个平民政治家，虽然我们前面讲了很多偶然因素，那有没有必然？当然有。那就是美国政治、民主政治成熟带来的一个结果，林肯他老爹就是一个典型的美国拓荒者，先到肯塔基，再到路易斯安那，再到伊利诺伊，每到一处都是重新盖房子，重新烧荒，重新砍树、种田，等等。林肯小时候生活非常苦，是一个典型的美国开拓者家庭出来的人，什么苦活累活都干过。但是当民主政治成熟之后，选票在谁手里？底层老百姓手里，像华盛顿、杰斐逊那一代人，身为绅士，有很高的名望，有很好的道德，有坚定的政治理想。但这一套在真正的民主政治的时候，发现玩不转了。而相反，像林肯这样的人，他就玩得转。

林肯在竞选的时候，他会让他的一些班子，把一些劈开的木头放在竞选的现场，就是要告诉别人，我是干苦力活出身，我跟你们都一样，都是平民百姓。林肯的儿子曾经跟他说过，老爹，你把那些木头搁在那儿，丢人吧？人家竞选总统，都是大政治家，你搞一批木头。林肯说不妨，不妨，就搁在那儿。

这是第一个通过向底层民众进行身份上的靠拢获得政治胜利的案例。你如果再去看美国当时的政治生态，也有一些其他的变化，比如说新闻界。美国那么大的国土，有的时候政治意愿的传达，政治信息的传播，都是要靠新闻界。推荐大家看一篇马克·吐温的魔幻现实主义小说，写的是当时的美国政治，叫《田纳西的新闻界》，你就知道当时的舆论争夺是多么厉害，甚至说是多么没底线。

林肯的竞选就发生在那个时候，林肯在1860年竞选总统的时候，整个美国政治生态已经出现了向民主政治倾斜的趋势。用政治家、绅士的思维，可能再也没有办法赢得一次大选了；而林肯的平民身份和他普通人逆袭的漂亮姿态，反而救了他。

这就像后来的很多美国总统竞选一样，比方说小布什和科尔竞选，科尔当时是克林顿的副总统，科尔惜败，败的票数也很少。

后来就有人问一个美国老太太，你为什么选小布什？这家伙又笨，经常话都说不清楚，你为什么选他？科尔多好，形象好，又是大学问家。老太太说，我看见小布什就觉得亲切，我觉得他就是美国随处可见的一个加油站的小伙计，我到处都能见到这样的人。科尔，我就觉得太

聪明了，那样的人当总统，我好像有点不放心。

政治家政治和政客政治，在林肯这儿出现了一个分水岭。有一部美国电影叫《林肯》，那个林肯拍着桌子跟阁员们发火，我是美国总统，我有神一样的权力。你能想象林肯是那样的一个弱势总统吗？这其实是一个普通人逆袭之后，当总统其实心里没什么底气的人。对，这才是真实的林肯，他不是一个典型的政治家，他是一个政客。

02 政客和政治家的行为逻辑

传统的政治家和政客有什么区别？在英文中，这是两个词，政治家是Statesman，而政客是Politician。Politician在英文当中有一点点贬义，没有中文中贬义含义那么多，但它也是贬义。林肯在生前讲过一句话，说政客就是独立于人民之外的人。什么意思？就是他们自己没有理想，没有坚定的政治立场，他们只是为了获取最高的政治权力，这是他们终生奋斗的目标。如果大家对这个词理解还不太深，建议去看一看《纸牌屋》，看完你就知道什么叫政客。

当然我们不能说林肯就是那个贬义上的政客，但在当选美国总统的人当中，林肯确实是政客行为逻辑的一个起点。这没有任何贬义。但是，你从林肯的很多政治行为当中，你能看出这个特征。政治家，Statesman，我有理想，我有主张，一挥手大家跟我来，我是号召者，是领袖，是那个姿态。但是我们前面讲了，像林肯这样的弱势总统、平民总统，他能这么办吗？那是做不到的，你在林肯的身上恰恰看不到我们影视剧当中表现的那种坚定，那种领袖气概；看到的是一个非常阴柔的人，林肯1.9米的大高个，走路像一个打桩机一样，一步一步走，这样的形象，他却非常柔性。他有句经典名言：我对任何人都不会心怀恶意。

现实生活中他也确实是这样做的。在这种政客身上，你会发现他有一个特别有趣的特质，就是他能够随时随地获取周围人对他的帮助的诚意。比方说，1860年的一次总统竞选，要知道在芝加哥共和党大会现场，帮林肯张罗事的是一帮什么人？就是林肯的小伙伴们。若说林肯跟他们有多大的交情，也谈不上，他们就是林肯在伊利诺伊州当律师时的一帮小律师们。要知道，当时美国的律师不像今天，每天能赚很多钱，当时律师职业很苦，没那么多案子，他们有时候不得不成群结队到全州各处去转悠，就是巡回，得到一些案件，获得一些生计。

在这种旅途当中，林肯就跟他们结成了非常好的人际关系。林肯会讲故事，为人也比较幽默，能得这些人的认可。有时候你不得不承认，现实生活中存在这样的一群人，他往那儿一站，就是人群的核心，他提出什么要求，大家就感觉好像没法拒绝。

后来林肯在他的政治生涯中，这种绝技表演过很多回。比方说当时

共和党几个大佬，都是为竞选总统做了长年准备，苏鄂德、蔡斯，等等。蔡斯是什么人？他一生就以当总统为目标，他有一个女儿叫蔡斯小姐，当时号称华盛顿第一美人。这个姑娘琴棋书画无一不通，受过良好的教育，终生就一个目标，帮她爹当上美国总统。

这些人都是不好惹的人，林肯不仅在共和党竞选当中把他们打败，然后他干了一件事，也是让当时所有人目瞪口呆。他把所有这些共和党大佬全部延揽到自己的内阁当中，这个故事近年在美国又发生过一次，希拉里·克林顿和奥巴马竞选，然后双方互掐。奥巴马胜出后，邀请希拉里·克林顿来当国务卿。对，这个苏鄂德后来就当了林肯的国务卿，这个蔡斯后来当了林肯的财政部部长。而且林肯因为是两个任期，你不能说这些人就死心了，第二任竞选的时候，这帮人跟他玩心眼，玩到最后都失败了。反而在林肯被刺之后，他们都成了林肯最坚定的伙伴，对林肯的评价极高，甚至林肯被刺之后，这些人都悲痛欲绝。你从这一点上也能看出，这种民选政治家的政治智慧，不是靠理想，有的时候就是靠人缘。

当然，光有人缘就行吗？也不行，有的时候他需要一点苦逼加死磕的精神。这种平民政治家和过去的政治家们，他们表现出来的不同，实际上是他们生存环境的不同。政治家，他有坚定的理想，他本身就是灯塔，就是旗帜，其他人是要看着他、跟着他的。可是政客就不一样，他们出身平民，在权力的网络当中，他们必须要有能力去获得其他人的支持。苦逼加死磕，就必须是他们的精神。

我们这一代人都是这样的，美国有一个平民政治家，就是20世纪的约翰逊，他跟艾森豪威尔区别就很大，艾森豪威尔是盟军总指挥，那是很有威望的。但是约翰逊不一样，约翰逊原来是20多岁的中学教师，到了国会当国会议员，开始给人当秘书，一辈子就是死磕过来的一个人。

约翰逊有几件有趣的事，第一他的精力极其旺盛，有一种小跑叫约翰逊小跑，就是干什么事都一溜小跑，创造的最高业绩是一天演讲22场，这不是一般人的精力能够撑得下来的。林肯也一样，他年轻时演讲，那个时候演讲和后来的美国总统演讲不一样，那真的是要说服一帮人。林肯最长的演讲纪录是九个小时，要面对一帮人。日出千言，其气自伤，你想想他演讲九个小时，是一个多大的体力付出。

我们再说到这个约翰逊，约翰逊有趣的事特别多，比方说他大概22岁那一年，跑到华盛顿去，突然发现自己住的酒店的地下室特别牛。为什么？所有国会议员的秘书都住在那儿，几十个人都住在那儿。那天他就发了疯，洗了五次澡，刷了六次牙，为什么？因为洗澡间和那个刷牙的水房，是最容易进行人际交流的地方。

约翰逊最经典的一个例子是，有一次他突然在国会山逮着一个记者，说找你很久了，你到我办公室来，我跟你聊天。然后又把自己的秘书叫来，写了一个字条给秘书。转身和记者继续聊：我注意你很久了，你的文章非常好，我跟你讲讲我的想法。讲了一会儿，秘书把字条送回来，他看了一眼，把字条搁下，接着又讲了一个半小时，夸这个记者，你写的文章多好，你是一个多么杰出的记者，我的想法是什么。

这个记者叫贝克，后来他打听到，约翰逊这张字条上写的是，你打听一下我正在谈话的这个人是谁。说明约翰逊根本不认识他，但这就是政治家的精神，就是他现在有一个多小时空当，他就不能浪费。约翰逊有一句名言，说无所事事比勤奋地工作还要让人筋疲力尽。他有一个多小时，随手抓一个人来，然后就要说服他，这就是政客。

其实林肯也是这样一个人，对于林肯的政治观点，其中最有争议性的，就是他到底是不是一个坚定的废奴主义者。在20世纪80年代的中国史学界，关于这个问题还有好多争论，你现在去查找那个时候历史学家写的论文，还有《告诉你一个真实的林肯》《林肯真相》等等文章，都会告诉你林肯说过很多和废奴主义者相反的话。这些话都是林肯亲口说的，都有记录在那儿，句句可考，是赖不掉的。那到底是怎么回事？

03 战战兢兢地跟随在民意身后

我们可以说，林肯是一个废奴主义者，但他是不是像后来所讲的，是那么坚定的废奴主义者，那可不一定，为什么？因为他是个政客。有一个关于林肯的传说，说他有一次到新奥尔良，那儿是密西西比河的入海口，在港口上看到一个美丽的黑人姑娘正在被拍卖，那个场景一下子刺痛了他的慈悲心肠，于是他成了一个坚定的废奴主义者。

这个故事一定是瞎编的，为什么？因为林肯小时候生长在肯塔基州，肯塔基州当时就是美国黑奴输入的一个重要中转站，肯塔基州1/4都是黑奴。而且林肯的老婆家就是蓄奴的，林肯无须到新奥尔良去看到黑奴才受到那样的一个刺激，因为他从小就是在那样一个环境里长大的。

林肯作为一个政客，很多人说他是两面派，确实。比方说1858年他在竞选的时候，在北方的芝加哥，那是废奴主义者的大本营，他就在那儿高喊，要让所有人平等，让宪法中关于所有人平等的那些主张，再一次光辉起来，黑人和我们是一样的。

两个月后，他跑到南方查尔斯顿，那是南方的大本营，他又说：我从来没有主张过黑人和白人也要平等，从来没有主张过黑人也能当选，也能当法官，也能和白人通婚，我从来没有这样讲过。

两场演讲前后不过两个月，都获得了现场的掌声，你说哪句话是他的良心话？谈不上，那这中间有没有一个逻辑把它串起来？有，斯皮尔伯格那部关于林肯的电影中，林肯讲了一句话，我在史料当中没有查到，不知道是编剧写的还是林肯原话。林肯说，我原来当过土地测量员，我手里拿着指南针、罗盘。罗盘会给你指出一个方向，叫正北。可是罗盘永远不会告诉你，在走向正北的道路上，哪里是沼泽，哪里是沙坑。如果在走向正北的过程当中，我们小心翼翼地避开这些沼泽和沙坑，那又有什么意义？我们是走不到正北的。

对于林肯的评价，历史上有一句话：他小心翼翼地走在人们的前面，人们慢他就慢，人们快他就快。这就是一个典型的政客处理政治观点的态度。林肯在南北战争的时候，接受过一次采访，他说我的终极目

标就是为了保住联邦，如果废奴能够保住联邦，我就废奴；如果不废奴，就能保住联邦，我就不废奴；如果废一半能保住联邦，我就废一半。他计较的是这样一个特定的目的，你不能说他心中没有理想，一个民主社会的政客，他又该怎么办？他只有小心翼翼地跟随在民意的后面，然后找到自己发力的独特的时机、角度和分寸。

林肯这个人生活的时代距离我们今天的中国人好像有点遥远，而且废奴这个话题又特别纠结，有太多的维度，我们理解起来不那么容易。更容易理解的一个人是罗斯福，我们都知道他带领美国打赢了二战，奠定了美国世界霸主的地位。他也是一个政客，罗斯福在执政的很长时间里，他博弈的一个问题，就是美国到底要不要坚持孤立主义。

什么叫孤立主义？因为大家知道，美国左边是太平洋，右边是大西洋。全世界打得战火连天，美国人都平安无事。我们在这片平坦、富饶、广袤的土地上，过自己的日子就好了。孤立主义在美国是有传统的，这个传统的根在哪儿？在华盛顿。华盛顿1796年卸任的时候，有一篇告别演说，要知道这篇演说可不是他随口讲的，是他写了一篇文章，登在报纸上的，这是他的政治遗言，或者说遗嘱。后来美国一旦要纪念华盛顿，就是国会山，所有的议员起立，我们朗诵一下华盛顿的告别演说。告别演说里面最核心的一个意思就是提醒后代的美国人，就是说咱们过咱们的，让欧洲人、亚洲人去过的，他们打得再狠，我们美国人不掺和。这是华盛顿定下来的一个国策。

杰斐逊有一个漂亮话，他说，俄国人和土耳其人在打，俄国人拉那个牛角，土耳其人拉那个牛尾，我们美国人干什么？我们美国人蹲在牛肚子下挤牛奶，意思是说我们就是经济动物，我们只要富饶，我们只要幸福，我们不管你们那些乱七八糟。作为一个新大陆的人，他有这个心态也很正常。但是到了罗斯福的时候，已经不一样了，美国的国民生产总值已经是世界第一了，尤其是罗斯福基本上和希特勒是同一代人，希特勒在欧洲给当时的民主政治造成的那种威胁，罗斯福是知道的，而且他必须以民主国家的大国领导人的身份去应对这样的世界危机。美国那么大的国家，你是不可能逃避的，这一点罗斯福心里是非常清楚的。

但是，他怎么能够摆脱已经持续了一百多年的美国的孤立主义传统？这就是罗斯福面前的问题。而且罗斯福前面有一任总统威尔逊，死得好难看。1918年，威尔逊因为带领美国打赢第一次世界大战，参战也

是他主张的，他去开巴黎和会。就在他去开巴黎和会之前，美国改选，参众两院都变成他的对头上台。他回到美国之后，拿出了一个所谓国际联盟的条约，美国人民根本就不认。虽然最后威尔逊拼了老命，在全国巡回演讲，我们也要参加国际大家庭，我们要参加国际联盟，美国人民不认，就把他否决了。国际联盟这个事是威尔逊提出的，但是最后美国首先不批准。威尔逊临死的时候，说了这样一句话：看来我误判了民意，美国人民的决定是对的，我没有跟上。

威尔逊作为学者，就是我们前面讲的政治家，他有政治理想，他想驱赶美国加入世界大家庭，但是失败了。罗斯福这个人从政治谱系上说，算是威尔逊一派的，但是罗斯福就比较贼。他在1932年竞选总统的时候，就一反常态，拼命告诉大家，我虽然跟威尔逊有点师徒关系，但我可不赞成美国人掺和到欧洲的政治当中，我可是一个孤立主义者。他反复这样讲。当时美国的国际主义者，原来跟他一帮的那些人，说你这小子也是个两面派，怎么翻手为云、覆手为雨？

04 政客要拥有狮子的力量和狐狸的狡猾

罗斯福说这没有关系，政治，以获取权利为第一目标。当时美国孤立主义的最大的重镇，在新闻界的就是赫斯特报系，赫斯特后来劝所有人说，你们选罗斯福吧，这人我已经搞定了，现在他已经是一个孤立主义者了。1932年，罗斯福就是以两个两面派的身份进入了白宫。

可进了白宫之后怎么办？罗斯福的行为轨迹，第一是放“试探气球”。有一次他在孤立主义很盛行的一个场合演讲，说，现在希特勒搞瘟疫，全世界就好像一场瘟疫。对待瘟疫我们应该怎么办？我们要把它隔离起来。请注意，他既没有说我们美国人要跟希特勒干，也没有说我们掺和欧洲的政治，他说我们要把它隔离起来，他用了这么一个词。这就是美国历史上著名的“疫区演讲”，就是要像对付一个瘟疫一样，把疫区隔离。

但是即使如此，孤立主义者那帮人也不傻，一听就知道你的弦外之音，马上就开始发动对罗斯福的弹劾。罗斯福一看这个“试探气球”放出来不对，立马就缩回来，然后从此绝口不提。这个政治家就是这样，他一点一点跟随民意去判断，这个时候是不是合适的时机。而且因为罗斯福当了四任美国总统，很长的时间，这里面他也有过很多反复。比方说他在1940年竞选的时候，欧洲的第二次世界大战已经打起来了，美国这时候没有参战。他的对手共和党人也找了一个人，跟罗斯福竞选，这两个人就比着，看谁更是孤立主义者，两个人都拍胸脯跟美国人民保证，我绝对不会把你们的孩子送上战场。对方就指责罗斯福，对选民说你三月份让他当选，四月份他就开战，双方就这样打。

但是后来等选举尘埃落定，罗斯福已经当选的时候，两个人一翻脸，就又全部变成了国际主义者，又要开始推动美国参战。这个时候的政治运作和原来只有一个所谓的坚定的目标，而且不说谎话，永远说实在话，永远说正确的话的那种政治，已经有了显然的区别。当然，你并不能说罗斯福什么都没有干，他在干，只不过他是用日拱一卒的方法悄悄在干。

比方说1937年，中国抗日战争打起来了，当时在长江上有一艘美国的船，让日本轰炸机给炸掉了，也死了美国人。但是后来很多历史学家

分析，说这也是日本人在试探美国人的底线，就是我就搞你一下，看你什么反应。我看你会容忍到哪一步，反正就这么个事儿，你要说误炸也可以，我道歉、赔偿都可以，我就要看你跳到哪一步。

罗斯福知道，那个时候其实不是时机，但是他借用这个事件，要求国会批准了10亿美元，实施了一个重建两洋海军的计划。他是一点一点在为战争做准备。包括在他的政府班子里，把那些孤立主义派的官员一点一点撤换，所谓日拱一卒，一点一点准备。包括他曾经绕过国会，干了很多事情，很多他的反对派都说，你参与世界大战我们没意见，但是你这绕过国会，这事儿可不对。然后罗斯福又找来很多律师帮他论证：我作为总统，为什么有权力这么干。

其实美国总统政治权力扩张，罗斯福是一个里程碑式的人物，他创造了很多先例，就是绕过国会，美国总统直接干一些原来在美国宪法和政治现实当中模糊地带的事情，逐步扩张总统的权力。当然，作为政治家，或者说作为一个民选政治家的政客，他必须还有一点，就是当民意成熟的时候，二话不说，以最敏捷的动作把他要干的事一把拿下，就把它干了。最典型的就是1941年的珍珠港事变，事变一发生，罗斯福立即跑到国会去，发表了一个六分钟的演讲。虽然当时也还有人投反对票，但几乎是以压倒性多数通过了向日本宣战，美国参加第二次世界大战。

民意这个东西，在民主政治下的民意，是一个特别有趣的东西。就在第二次世界大战之前，90%的美国人都说，随他们欧洲打成什么样，我们又没有义务帮助英国人，我们跟英国人曾经还有仇，管他打成什么样。但是，等到了二次大战已经快发生的时候，美国民意就开始出现变化了，很多人都开始说，我们可以帮助下英国人，虽然说冒着参战的危险不值。

还有一个重要的转折点，就是纳粹德国打败了法国之后，美国民意就开始发生了大规模的逆转；甚至原来有一些绝对的孤立派，这个时候也开始转换立场，说从此孤立主义在美国不存在了，为什么？因为纳粹德国的威胁更大。这是什么意思？就是民意它永远是一个变动的东西，那对待民意，现代的政客们永远是两种态度，一种态度就是丘吉尔式，大家知道丘吉尔那种性格，他原来老是当强硬派，跟纳粹德国不对付。但是英国人民不喜欢他，但他也一直坚持这么说。丘吉尔后来就得意扬扬地说，在战争时期，在乎民意调查是一个最扯淡的事，我不就是一个

例子吗？我坚决跟希特勒干，我坚决当强硬派。总有一天等到云开日散，等到我的机会来了，张伯伦倒台，丘吉尔当了英国首相。这叫我在判断的趋势前方等你，等事情发生到我不得不出山的时候，再去抢得我应该获得的政治地位。

可是罗斯福就不是这样，罗斯福是一点一点跟着政治进程走，跟着民意去判断，现在是不是到时候了。罗斯福讲过一句既心酸又智慧的话，他说干政治最可怕的事情，就是当你往前走的时候，你突然回头一看，后头没人了，这太恐怖了。他就不断地要调整自己的脚步，让他缩回到民意所能容忍的一个范围之内。

这一篇跟大家说了这么多美国总统的故事，其实是想提供给大家一个观察政治的角度。所有政治本质上都是民主政治，因为获取政治的合法性，每一个人的认同，这是所有政治家的任务，管你是独裁者还是皇帝，都有这个任务。就像中国古代皇权那么发达，那也有选举的，只不过那个选举是300年举办一次，美国是4年。那一次选举就会杀得刀山火海、血流成河，王朝崩解，天下重建，要付出巨大代价，民心才能释放一回，呈现一回自己的力量。

中国古代的圣贤们创造了一个词——民心。所有的政治家你都必须判断民心，因为他没有很好的工具去搜集民意，民意又是瞬息万变的。但是民心则是一个较长时间段的政治家对于民意的判断。你不能说皇权政治里面没有民主的成分，对政治家决策的反制作用。

但是在现代社会，刚才叙述的路径其实是告诉大家一个民主政治的变化，在传统的精英政治里面，我们渴望的是一个Statesman，是一个政治家，他有良好的教育，他有高尚的道德，他有坚定的主张，我们跟他走，我们欢呼圣人。但是越到传播发达的现代社会，你会发现民意对于政治的反作用力变得越来越大，政治家们就必然退化成一个政客，他不得不小心翼翼地匍匐到民意后面去。一个好的政客和一个坏的政客区别在哪里？这就说到政治学当中一个经典的概念，叫狮子和狐狸。说这句话的是著名的政治学家马基雅维利，他提出来，狐狸没有狮子的力量，可是狮子又没有狐狸的狡猾，一个政治家就应该兼具这两种本事。

罗斯福后来有一本传记，叫作《罗斯福：狮子和狐狸》。确实，罗斯福就是用狐狸的手段，甚至在别人看来是一种没有底线、不择手段的

伎俩，达成他狮子般的目标。好政治家和坏政治家的区别，不在于他不是道德高尚，政客们不存在道德高尚的问题；只在于他有没有狮子的力量，加上狐狸的狡猾，用狐狸的手段去达成他心中酝酿的、隐藏的，从来不为外界所知的所谓狮子的目标。

庸众的迫害，基于一种廉价而苍白的正义感和道德感，你的活法跟我不一样，就要从谩骂升级到迫害。

我们应该容忍每一个人，按照自己喜欢的方式去生活，按照自己习惯的方式去创新。

第3章 图灵：被庸众迫害的天才

直到今天，我们判定一个机器是不是具有了人工智能，用的还是图灵当年发明的一套测试的方法，这就是著名的“图灵测试”。图灵哪里仅仅是一个科学家？他是一个大神，因为他是个哲学家。

引言

这一篇我要为大家介绍一位天才——图灵。

有人猜想，苹果公司用被咬了一口的苹果当图标源于图灵。他自杀时用的正是一颗苹果，他先用苹果蘸了一下氰化钾，再咬了一口，苹果公司这样做是为了纪念图灵。

当然这是一个八卦，没有这个事。但是你不觉得如果这个事是真的，我们对苹果公司真的还要高看一眼，它的企业精神和一个人物的灵魂，居然隔着时空连接起来了。再比如，电影《模仿游戏》，其实就改编自《图灵传》这本书，当然为了更加戏剧化，它把这本书改得面目全非。

图灵为什么神？首先他是个学霸，比我们一般人聪明得多。他是剑桥大学有史以来最年轻的讲师，据说剑桥大学当时进行任命时，全校还放了半天假来纪念这个历史性的时刻。我们中国人见惯了学霸，觉得这也没有什么了不起。

但如果我告诉你，图灵这个人一生当中曾经两次改变人类文明的走向，而且是在两个完全不同的领域，用完全不同的手法改变的，我们这些后人是不是要对他脱帽敬礼？

第一点，当然就是他发明了著名的图灵机。我们今天所有的计算机都是在那个原型上发展出来的，今天无论是在键盘上“啪啪啪”，还是在手机上“滑滑滑”，都是在一台图灵机上进行工作。

当然你别误解，图灵机可不是一台已经造出来的机器，它仅仅是一个提出来的理论模型构想。而且图灵提出来时是在1936年，那年他只有24岁。

而且还有一点，这可不是一个什么大规模、高成本、长时间的科研项目的结果，它仅仅是24岁的图灵整天胡思乱想的思绪当中，飘出来的一个片断。何以见得？因为最早完整地提出图灵机那个构想，是在他论文的一则脚注里面，你说这个人是不是一个大神？要不怎么20世纪60年

代，美国计算机学会把他们的大奖命名为“图灵奖”？

要知道图灵可是英国人，真正发明计算机的冯·诺依曼是美国人，美国人居然不用冯·诺依曼来命名它，而是用图灵来命名这个奖项，这个奖现在就是计算机界的诺贝尔奖，我们中国人还得过一次，2000年清华大学一个教授得了“图灵奖”。

第二点，就是图灵作为第二次世界大战期间，英国人的首席密码破译专家所做出的贡献。当然他的这段经历直到今天仍然扑朔迷离，因为英国人觉得这是绝密，直到今天大量的档案文件仍然没有解密，历史学家只能透过当时一些信息的一鳞片爪，去判断图灵到底干了些什么。

有些历史学家就做出论断，说图灵以其一人之力，至少让第二次世界大战提前两年结束，他至少救了上千万人的命。当然这种文科教授做出来的计算结果信不信您自己看着办，但是我读完了《图灵传》之后，至少觉得图灵的功劳是怎么评价都不过分的。

01 密码破译——数学家对决的战场

那密码学到底是干吗用的？当然就是破译情报了。两国对战，在现代化的战争条件下，我干什么你完全不知道，而你干什么我就像看着澡盆里的鱼一样清楚，那这个仗还怎么打？希特勒输得一点也不冤。当然不是说第二次世界大战只有图灵这一个原因，但他确实是非常重要的一个因素。

我先简单地给大家讲讲密码发展的几个阶段。

第一个阶段，在西方的文明当中，密码是一个非常简单的东西，就是把字母顺序打乱。比如说最早发明密码的恺撒，他发明的就叫恺撒密码，如果我跟前线的将领要传达信息，那我们约定另外一套字母系统。比如说A在我写的里面，它就变成了K，J就变成了Z，我们俩互相约定好，那我就用约定的那一套密码，用正常的字母来书写，那敌人拿到肯定就看不懂了。

可是这种密码有一个问题，就是它架不住大数据，因为大家知道，任何语言一个字母，在一个单词当中，它出现的频率是可以统计出来的。只要资料足够多，马上就可以知道你是用哪个字母代替了哪个字母，稍微做一点功课，这种密码就能被破译。

但是到第二次世界大战之前，德国人发明了一套密码系统，这真叫成也萧何，败也萧何。这套密码系统是落实在一架机器上的，就是所谓的恩格码机，“恩格码”这个词是音译，原文就是“谜”的意思，又称之为谜机。因为德国人当年造的这种密码机特别多，现在市场上还有人专门收藏。

这个机器有什么好处？大家知道，直到今天我们人类都面对一种两难，就是如果你要更多的安全，对不起，你就必须承担和面对更多的麻烦。就像我们现在电脑系统里、网络上，越是追求安全，设置的密码就要越长，那你用起来肯定就不方便。但是恩格码机或者说谜机，恰恰解决了这个问题，它是又安全，同时又方便，德国人多聪明。

那恩格码机的具体原理是什么？因为太复杂，我只能简单给大家介

绍。它同样是用恺撒密码的原理，但是一个字母输进去，它通过一些转盘的转化，每一个字母最后输出出来的结果，会有150万亿种可能，德国人就通过一个机器把它做到这么牛。

150万亿是什么概念？就是15后面写18个0。你可以慢慢地试，你可以试着去破译，但是可能一个很大的团队要干几千年，你才能将它破译，它非常安全。

与此同时，它还特别方便，因为那个谜机的形象，有点像打字机，只要你把这封密码文件按照打字机上的键盘输进去，按一个字母，它的屏幕上就有另外一个字母灯亮。只要一个密码抄写员把那个亮的字母给抄下来，就能够还原成平时我们要传达的那个正常的信息。这个操作真的是用一分钟就可以教得会的操作。

德国人在发明这套系统之后觉得特别自信，谜机或者说恩格码机在第二次世界大战中，是德国人普遍运用的一种密码机器。那个时代的密码破译，就是数学家对决的战场，像图灵这样的人就有了用武之地。当然我们顺便说一下，第二次世界大战之后，人类的密码系统其实有一个小小的转向。

比如说这本书的序言是马慧元老师写的，她就讲到，她上大学的时候老师就跟她讲，说现在的密码不能再靠小轨迹了，就是数学轨迹，也就是我的算法你不知道。那万一对方知道了，你这套密码系统不就变得极其脆弱吗？二战之后，人类倾向于用一种什么密码系统？就是膀大腰圆、傻大黑粗。

说白了，我即使把密码告诉你，把破解程序也告诉你，你找来世界上最快的计算机算。你算完了，结果可能是一年后，因为运算量实在太大了，而一年后我这套密码已经过期了，这才是最安全的密码。当然现在我看到有人说，随着量子计算机的计算速度进一步提升，这种密码可能也不保险了。那是以后的话了。

总而言之，我们回到二战的时候。德国人觉得自信心爆棚，这套恩格码机是没有人能破解的。当然也有人距离成功只差一步之遥，这就是波兰人。

波兰人为什么要破译密码？因为这个民族在历史上三次被瓜分，到

第二次世界大战之前，他们心知肚明，这边一个德国，那边一个苏联，肯定是要对我下手。什么时候下手，怎么下手，打又打不过，天天就琢磨这双方都在嘀咕点什么，天天就用电台去截获对方的电报，然后试图破译。

波兰还真就搞出了一批密码学家，然后距离破译谜机已经很近了，但是没有最终成功，因为德国人也不断地在换。1939年9月1号，德国人冲过了波兰和德国的边境，发动了第二次世界大战。在8月的时候，波兰人已经把这套系统交给了英国人，英国人对波兰人竖大拇指，说他们就好像一个骑士在倒下之前，把手里的剑交给了战友。

于是这个球就到了英国人的脚下，你大英帝国不是人才济济吗？你行你上，你能不能破译这套密码？英国人刚开始也是一头雾水，完全找不着北。但是英国人有一个长项，就是在二战期间，体现出一种非常难得的坚持和隐忍，愿意吃苦，投入精力。

他们在伦敦以北100公里的布莱切利公园，设立了一个破译大本营，最多的时候在那儿投入了上万人，坚决要破掉希特勒的密码。每天大量截获德国人的电报，这些电报都是用密码写成的天书，什么时候能将这些电报破译出来？哪怕只是一张纸。没有人知道，大家都在外面等。

这里面当然就包括图灵，图灵脑袋里想什么，当时很多人其实是不知道的，连图灵在那儿干什么，很多守卫也不知道，因为他整天破衣褴褛，一副邋遢的样子，很多人觉得这家伙是间谍吧？在布莱切利公园里经常有人拦住他盘问。其实很少有人知道他们到底在干什么，只知道他们是在做一件很重要的事情。因为数学家脑子里想的东西，直到今天我们都不能用很方便的语言把它说出来，更何况当时的人？

那现在回头看，其实我们已经搞不清楚，哪些是波兰人奠定的基础，哪些是图灵自己搞的创新。但是我们可以清晰地看到两点，就是图灵坚信两种力量。

第一种，就是坚信机器对机器，因为恩格码谜机是一种机器，如果我用人力来对抗你，那就天然落了下风。图灵坚持要制造一个机器，这个机器现在就称为炸弹机，这是《图灵传》这本书的翻译；我还看到另外一种翻译法，叫小甜点。

我们在电影《模仿游戏》里看到过那个机器，就是一面墙那么大，上面全是小圆块，那就是炸弹机。后来英国人就是靠这种机器对机器的方法，生生破译了德国人的密码。

当然，图灵还坚信第二种力量，就是人性的欠缺。因为密码是个数学现象，它是个死的；机器是个物理现象，它也是个死的。如果你要想把它破译，你就得坚信使用机器和数学的这个人是有缺陷的，因为对方德国人也是人，德国人的人格缺陷就是有点死板。

图灵就用到一系列的方法，他发现德国人经常会用密钥，它往往是相邻的两个字母，比如说AB，或者CD，这是德国人的一个习惯。这就缓解了一大部分计算量。

再比如说，他发现德国人发出来的电报，前面经常会有一些固定的语句，譬如说今天是星期几，今天天气如何。更重要的还有一句词，叫“希特勒万岁(Hail Hitler)”，这句词往往就成为他捕捉对方密码的一个很重要的线索。

此外，图灵还会诱使对方发一些固定的信息，然后通过一套数学算法，来判断对方这个密码到底是什么，这当中的原理当然极其杂乱，这里就不赘述。

总而言之，在1941年和1942年期间，图灵居然就把这个谜机给破译了。破译密码的结果就是英国人全都知道希特勒的一举一动，但是英国人的麻烦在于，我虽然全知道还得假装不知道，因为我不能让德国人知道了我破译了密码。

因为德国人并不傻，万一发现最近英国人怎么揍我揍得那么准？是不是密码被破译了？如果德国人意识到这一点，只要在恩格码机上改几个设置，那图灵此前所做的工作可就付诸东流了。如果重算一遍，得花多少时间？这期间又得多死多少人？英国人这时候不得不开始装傻充愣表演。

举个例子说，德国舰队来了，你明明知道它就在这儿，你还真就不能直接派轰炸机去炸，得先派侦察机去，假装偶遇，“发现”你在这里，然后再回去叫轰炸机，这个表演也很辛苦。

其中最危险的一次，是德国的九条油轮的行踪被英国人发现了。德国到后来能源已经很紧张，如果炸掉九条油轮，这对德国的战斗力打击是很大的。英国人心痒，这口大肥肉真想给它吃下来，但是又不敢，这样吧，九条炸它七条，留两条逃生去吧，以便让德国人不猜疑到密码被破译。

但是德国人是挺倒霉，英国人也太阴险，最后这两条油轮逃出生天后，居然又遇到了英国的舰队，被炸沉了。这其实是德国人非常有机会发现密码被破译的一次，但德国人生生就没发现，为什么？因为他们对恩格码机器太自信了，觉得这套东西根本不可能被破译。

后来在二战期间，虽然德国人也升级了这套系统，但是没有彻底地毁掉或者说将恩格码机器弃之不用，给英国人留下了大量的空间。英国人在第二次世界大战期间，从敦刻尔克大撤退一直到诺曼底登陆期间，在欧洲大陆是没有什么作为的。它跟德国人打仗主要是在两个战场，一个是海上，还有一个就是北非。

1941年英国海军打了一个大胜仗，围歼了德国海军引以为豪的那个大战列舰俾斯麦号。1942年，蒙哥马利元帅带领英国的坦克部队，在北非消灭了德国号称沙漠之狐的隆美尔元帅的坦克部队。这两场胜仗的背后，都是因为英国人掌握了德国人的情报。

当然还有一点，就是英国的地理位置是一个海岛，它的很多粮食都得从盟国运输回来，尤其是从美国。可是德国人当时搞出了一个U型潜艇战术，就是群狼战术，动不动就击沉它的商船。英国的物资供应一度紧张到整个英伦三岛的粮食供应只剩下一周，境况非常危险，眼看就要全民饿肚子。但是图灵因为破译了这套密码系统，英国商船的损失就迅速下降了。

我曾经见过本书的译者孙天齐先生，他给我看了一张图，自打图灵破译之后，可以明显看到英国商船的损失下降，下降多少？75%。后来德国人又把恩格码机器升级了，而且立竿见影，这边一升级，英国商船的损失马上就飙升。但紧接着，图灵和他的团队又破解了德国人的新机器，损失又下来了，在这根曲线里看得非常清楚。

战争哪里是我们平常想象的那样，仅仅是战场上士兵和将军的事？这背后有多少数学家和密码学家的努力，他们是实质性地影响着战争的

进程。后来丘吉尔讲过一句话，说我们打这场战争，其实是捏着敌人的脉搏在打，他们干什么我们全知道。那这份功劳是属于谁的？当然就是属于伦敦以北100公里的布莱切利公园里面的那些学者们，其中就包括图灵。

但是这帮人可没有享受到战争胜利带来的红利，为什么？不能说。英国人先是打二战，二战一结束就开始跟苏联人死磕，这冷战就开始了。布莱切利公园里面发生了什么事情，一直是国家的机密。

02 图灵机——人类思考过程的复制和再现

这就发生了很多悲剧，比如说图灵身边的一个工作人员，他的老师就给他写信，说你年纪轻轻的，看着别的青年人都在为国家抛头颅洒热血，你小子在战争期间躲哪儿去了？把他一顿臭骂。这个人还不能说，百口莫辩。

图灵其实也是一样，在1945年战争接近胜利的时候，他身边一个人陪着他在布莱切利公园的树林里散步，就跟他说战争马上胜利了，你这期间的研究成果终于可以大白于天下了。图灵说，你怎么能这么幼稚？这怎么可能。

果然，后来丘吉尔下令，说战争期间你们搞的那个破解德国人机器的炸弹机，一共210多台，全部给我销毁，包括设计它的那些图文资料，全部销毁，一点都不能留。为什么？因为英国人一直不想让苏联人知道，英国其实捏着德国人的脉搏。

图灵这个人到底在二战期间做了多大的贡献，我们只能看一个大概，未知其究竟。这要是一般人，不得冤死。但是图灵有后手，为什么？他对人类还做了一项贡献，就是发明图灵机。

前面我们已经提到了图灵机，现在我们公认的计算机的发明者是美国科学家冯·诺依曼，但是冯·诺依曼自己都承认，说所有的思想来源都是图灵的，我最多算是计算机的助产士，我是帮它生下来而已。

为什么图灵这么牛？首先我们简单说一下什么是图灵机。图灵机就是想象中有一根无限长的纸带子，上面有一个一个格，有的格是黑色的，有的格是白色的，那黑色就代表1，白色就代表0。

图灵就想象，如果有一根打印头，它既能读取这个格当中的状态，它到底是1还是0，又能进行擦写，那这个格不断地在探头面前移动，我就可以对这个探头的走向进行编程，从而影响计算结果。这说得再详细就没法说了，总而言之，我只要用这种方法给这个探头进行编程，我就可以得出一个计算结果，就是这么一个假想中的机器。

你说这很伟大吗？这当然很伟大。首先，24岁的图灵就已经想到，让人类摆脱自己熟悉的十进制，转而从机器更容易识别和读写的二进制进行机器运算，这本身就需要想象力吧？更何况，图灵的思维境界是超越当时人一筹的。

在他之前，人类已经有了很多机器吧，这些机器也很强大，从最早的蒸汽机到后来的飞机、大炮、汽车，这些机器的本质都是一个，就是人的肢体力量的延伸和替代。只不过是利用了当时的新能源，什么煤炭、电能，这些机器也很强大，它替代人腿能跑得那么快，甚至能飞上天，但是这些机器都是在人的操控下才能够运转的。

可是图灵机的本质就不一样，它可不是人的肢体的简单延伸和替代，它是对人的思考过程的复制和再现。这才是图灵机的野心。人类的思考过程跟图灵机的本质是一样的，都是先输入一个信息，然后进行编程、处理，得出一个结果，再把这个结果输入回来，我们再进行处理，再得出结果。如此循环往复，往前一步一步地进行思考，图灵机要再现的就是这么一个过程。

图灵的野心不仅仅是帮当时的人类卸下沉重的计算担子，用机器来代替计算这么一个浅层的技术目标，他其实思考的始终是一个哲学问题。整个第二次世界大战之后，图灵的那一段生涯都在思考一些什么样的问题？比如说机器可不可能有智能？人是不是就是个机器？蚂蚁如果作为神经元，它们之间互相进行交流，拼接出一个巨大的蚁巢，那这个蚁巢是不是就是个大脑？那如果我用晶体管来替代一个单个的蚂蚁，让晶体管之间也形成神经元之间的互动，我是不是就可以再造一个人类的大脑？那这个大脑如果出来，它会不会是个智能？如果它有智能，它会不会跟人一样，会犯错误？它有没有情绪？会不会沮丧？会不会得意？图灵思考的全是这个问题。这些问题是近些年才在中国内地的科技界兴盛起来，因为现在人工智能的话题很热。其实几十年前的图灵，他的思考的起点就是这些问题。图灵哪里仅仅是什么计算机科学之父，他还是人工智能之父。

直到今天，我们判定一个机器是不是具有了人工智能，用的还是图灵当年发明的一套测试方法，这就是著名的“图灵测试”。图灵哪里仅仅是一个科学家？他之所以是一个大神，是因为他是个哲学家。

03 天才也只是普普通通的码农

刚才我们介绍了那么多事儿，为大家塑造出一个大神级的图灵的形象，人又聪明，功劳又大，我们普通人是望尘莫及。可是如果把他从神坛请回到人间，从日常生活中你再看一眼这家伙，他是个什么德行？这本《图灵传》里面有大量的细节描写。

简单给大家归纳，他就是我们今天在中国很多互联网公司里见到的码农形象，是个典型的理工男。平时不修边幅，有时候跟他说话，你会觉得他神情恍惚，不知道在想什么，他沉浸在自己的世界里面。

图灵二战的时候在哪儿工作？布莱切利公园，那里是国家一级保密单位，那些警察又不是吃素的，一旦看这个人神情恍惚、晃来晃去，想干什么？肯定是个间谍，把他抓了好几回。

而且这个人还有一点神经质，是数学家式的神经质，经常要在心里数数。他有一辆破自行车，破到什么程度？就是每蹬12下，车一定掉链子。一般人肯定就送去修了，图灵不，数学家，一旦掌握这个规律，他就用数学方法来解决。在心里默数12下，就捋一下，确保不掉链子。

后来捋烦了，说这样，我亲手做一个手工的计数器安在这个自行车上，就盯着这数，一旦到12就捋一下，图灵就是这么个人。虽然在日常生活当中，很多朋友都说他很好打交道，但是他缺乏处理自己社会事务的能力，在这方面很低能。

举一个例子，他那个时候非常苦恼一件事，就是花粉过敏。他拼命给领导打报告，说我需要一个防毒面具。领导觉得很为难，首先战争期间物资都很紧张，而且在工作场合，你天天戴着个那么丑的防毒面具，大家怎么跟你一同工作？就不给他。

他居然为了这么一件事，给英国首相丘吉尔写信。后来丘吉尔也真是够意思，居然批示了，说图灵博士需要这防毒面具是事关我国战略成败的大事，你们赶紧办，办完之后还要亲口跟我汇报。这算是领导亲自督办的工程，他才算戴上了这防毒面具。

你脑补一下那个场景，一个人蹬着破自行车，戴着一个防毒面具转来转去，太奇葩了吧。

而且图灵在二战期间还干了一件荒唐事，他并不认为英国一定能够战胜，老担心希特勒要是能打过来怎么办。我替英国政府做这么多事，家产肯定得没收。他就想出一个招，变卖了很多家产，买了两锭大银块。有人就建议他，让他存到英格兰银行，可他不相信，觉得英格兰银行迟早会倒闭，会归希特勒。

那这两锭银子怎么办？他就找了一片树林，埋下了一块银锭。又找了河床旁边的一座桥，把另一块银锭埋在这河床里，而且还做了大量的地图、标记，心想一旦战争结束，我再来挖。

后来战争结束了，英国给炸烂了，一塌糊涂，什么参照物都没有了。图灵就傻眼了，再也找不着这银锭了。这家伙后来居然自己做了一个金属探测器，在树林里、河道里到处找，最后也没找着，非常沮丧。

二战期间图灵还老犯愁，万一我将来没饭吃怎么办？他居然用自己的收入囤了好多箱刮胡刀的刀片，说一旦没饭吃，就卖这个过活。

当然，我们今天谈图灵，前面这些全是小事，我们唯一不能回避的是他的性取向问题，他是一个同性恋。当时人们对于同性恋的观感和今天不一样，当时觉得这就是道德败坏。

无论是在那部电影里，还是在这本书里，关于图灵这个人前半生的同性恋的痕迹，其实很少提及，因为他确实也做得非常隐秘。

但是在1951年的12月，他因为同性恋，终于遇到了命中的克星。这个小男孩19岁，叫莫瑞，是一个无业游民，而且平时还有一点小偷小摸的坏习惯，属于典型的底层青年，但是因为人长得俊俏，图灵就跟他相处了。

处了一段时间之后图灵就发现，你怎么还偷东西？居然一次性从我家偷走了价值50英镑的东西。要说起来，这些东西也不值钱，无非是一件衬衫、一条裤子、一把刮胡刀之类的破玩意儿，但是图灵居然就没忍得下这口气，跑到警察局把莫瑞给告发了。这一天还挺有纪念意义的，因为就在前一天，是英女王伊丽莎白登基的日子，第二天就发生了这么

个事。

警察很负责任地做笔录，你们俩怎么相识，他是怎么偷的你东西？一来二去，居然把图灵是同性恋这件事情给供出来了，而且图灵大言不惭，他不觉得自己是犯罪，国家没有权力干涉我的私生活。这种话你穿越到今天讲可以，在当时，英国法律明文规定，同性恋是犯法，是要判刑坐牢的，但是图灵觉得没事。

那警察能咋办？法律面前人人平等，对不起，把你送到法庭去。英国的知识界，甚至包括美国的知识界都轰动了，都去拯救图灵，宣称他对国家非常有用，不能让他去坐牢，耽误研究。但是法律哪管这些，尤其图灵在法庭上态度又不好，他就觉得我无罪，我就是同性恋，你能拿老爷怎么样？一下子就把法官和陪审团全给激怒了。

他的位置那么高，岁数那么大，对方是一个19岁的小孩，大家自然有那个反应，是你勾引和玩弄人家。而且图灵在法庭上还大包大揽，没有他什么事，都是我，都冲老爷我来。那大家自然要判你刑，最后就顶格给他判了两年徒刑。

当时的英国法律有一个选项，就是如果你不想去坐牢也可以，必须接受治疗。当时人的医学观念，觉得同性恋是一种病，是病就得治疗，但所谓的治疗，就是注射大量的雌激素，其实就是化学阉割了。

图灵觉得可以接受这个方案，愿意接受治疗，不去坐牢。但是如果你问他，为什么会接受如此屈辱的一个方案？图灵的回答很简单，我不能去坐两年的牢，这会让我当下的研究中断。

可是你有没有想到，在长达两年的时间里，不断地往身体里注射雌激素，这会对身体造成什么样的伤害？除了性功能丧失，全身的其他功能也都会紊乱。后来图灵居然发育出了一对乳房，可想而知，在这两年，他从精神到肉体，承受了什么样的苦难。

后来果然就发生了众所周知的那件事情，1954年的6月，有一天他的女管家早上推开他的房门，发现他已经死在了床上，床头搁了一个被咬了一口的苹果，而且化验出了氰化钾。当时人都判断，图灵是自杀身亡，还不到42岁。

04 扑朔迷离的自杀案

关于图灵之死在科技界也有各种各样的说法，就在这本书里，也给我们提供了大量的线索，说图灵其实未必是自杀。比如这本书里就讲，他的办公桌上其实还散乱地扔着一些没有完成的论文，这不像图灵这样性格的人该做的事情。而且办公桌上还有便条，上面写着第二天要干的事情，那他第二天为什么没有来？

还有，在他的信件当中发现，他还答应了一些邀请，要去参加一些聚会，那这又说明他至少在死的前几天，还没有打算死。请问，这又是怎么回事？

而且1954年的6月，图灵的状况已经好转，首先是性功能大概是恢复了，因为大家发现，他那个时候又出现在瑞典的同性恋聚会上。而且他在巴黎还有一段艳遇，又遇到了一个小伙子，还把自己的手表解下来给别人当了信物。说明他又可以快乐地生活，为什么这个时候他会选择死？

而且就在他死之前，曼彻斯特大学刚跟他签了约，跟他续了五年的约，继续当教授，你同性恋这事不算数，我们认可。那为什么选择这个关头死，也是迷雾重重。

当然了，还有一个阴谋论的说法，说二战之后，图灵其实还继续担任英国情报部门高级专家的角色。情报部门用图灵这种级别的专家用顺了手，用别的专家怎么能过瘾？继续用他，完全合理，只不过这一段经历现在完全无法查考。

图灵装着一脑子国家机密，可是他又是同性恋，经常要跨越国境到国外去寻找性伴侣，而且后来图灵的学术研究已经发生了转向，对什么计算机、人工智能，甚至是生物学感兴趣，对密码学好像已经兴趣不浓了。

情报部门一方面觉得，你已经没有什么用了，一方面又觉得你太危险，万一在国外，苏联间谍把你给搞定，派一个帅小伙来诱惑你，那该怎么办？为了安全起见，是英国情报部门把图灵给杀了，当然这个说法

信不信只能由你了。

不管怎么讲，42岁的图灵就这样死了，好可惜。从图灵的故事当中，我们能够得出什么样的结论？你可能会说，那个体制对这样优秀的人才，居然用同性恋这样的理由去迫害。你把这个事想简单了。

图灵的死因有各种各样的说法，但是为什么民间都接受他是自杀而死？因为这个说法的戏剧性张力最强。一个惊才绝艳的天才，做出了那么大的贡献，因为如此荒谬的原因，最后被体制迫害致死。

但问题是，体制是谁？难道要怪一个法官，或者立这个荒谬法条的议员吗？不对，英国是普通法国家(即“英美法系”)，判例法的传统。说白了，最后让图灵去坐牢，或者接受化学阉割的，是那些陪审团的普通人，他们可不是手握重权的统治阶级。

我想提出一个新的概念，叫庸众的迫害。什么叫庸众？就是平庸的群众，直白地讲就是这个意思，不用回避，毕竟有大量的人是庸众。

庸众的迫害有两个特点：第一，基于一种廉价而苍白的正义感和道德感；第二，就是他为什么要迫害别人？就是因为你的活法跟我的不一样，或者是跟我想象你应该的活法不一样，我就从谩骂一直可以升级到迫害，让你去死。这就是庸众的迫害。

如今这种现象在我们身边还多吗？多的是。曾经有一个比我年纪小很多的朋友，大学一毕业想留在北京发展。但是他的母亲死活就不答应，最后闹到寻死觅活的程度。最后他没有办法，只好回到老家，接受父母的安排。

这种事情在我们的生活中有很多很多，这就叫庸众的迫害。因为你的想法跟我不一样，你必须按我的来，而我的初衷是为你好，我必须强制你。这种庸众的迫害我们现在还可以观察到很多，比如说天灾人祸之后，很多人就围在有钱人的微博下，逼人捐款，你有钱，你凭什么不捐款？如果别人不捐或者不回应，那你就黑了心肠。一堆人毒汁四溅地在那儿谩骂。

还有，有些明星，比如说出轨，这本身就是他个人情感生活当中的私事，但是看微博上、朋友圈里那些人对他进行的谩骂，这就是迫害，

甚至有人因此而自杀。

庸众的迫害它是怎么来的？现在平心静气地讲，我们不仅仅是对这个现象进行抨击，还要寻找它的人类进化学的来源。

我们这一支叫智人，我们之所以比尼安德特人、东亚直立人显得优秀，不是因为我们膀大腰圆、力量大或者是抗寒，可为什么那两支后来都灭绝了，唯独我们智人生存下来了？

有这么一个解释，说我们智人这一支之所以最后能够胜出，是因为我们不仅学会了使用语言，而且学会了把语言派上了一个非常独特的用场，那就是背后说人坏话，八卦，这就是庸众的迫害。

你可千万别以为语言发明的目的是为了交流信息，你想，在原始人那么简单的采猎生活场景下，有多少信息需要交流？比如说河边有一头狮子，这种简单的信息别说人类，就是其他的高级哺乳动物，比如说猴吧，它就会交流这种信息。

而且语言学家研究发现，越是原始的部落和文化，它的语言现象，尤其是语法系统，就越加复杂，比我们当代人使用的语言要复杂得多。那他当时为什么需要这么复杂的一个交流体系？解释就是，他需要背后说人坏话，哪家的婆娘不正经，哪家的小马驹没有长大，谁跟谁又闹矛盾，谁背后还偷人钱，就这些事，渐渐地就起到一种增进协作的效果。

你说这怎么联系起来的？最早的人类的群体往往是一个小的家族，大家都是血缘近亲，十几个人生活在一起，这当然不需要说坏话，因为非常容易互相了解。可是人类这个物种之所以有力量，就是因为他能够不断地扩大协作的圈子，这个物种可不是靠个体的单打独斗能力来生存的，是靠不断地增大协作来获取力量。

从最早的十几个人的小部落，扩展到几十个人的小部落，整个人际关系就要复杂得多。比如说50个人部落，一对一的关系就有一千多个；如果相对三五成群小团伙的关系，那就是一个非常复杂的社会网络系统。怎么把这50个人当中不靠谱的人给识别出来？语言的这种背后说人坏话的能力，就派得上用场了。

说白了，人类从十几个人一直到150个人的时候，我们靠的协作的

一个重要工具，就是八卦，就是背后说别人的坏话，就是这种庸众的迫害。你不按我的想法来，你跟我们大伙都不一样，我们用口水淹死你。在那个阶段，这种做法是正当的，是推动人类这个种群向前发展的。

为什么提到150这个数字？这是一个英国的社会学家提出来的，叫“邓巴数字”。意思是说我们进化过程当中，人类智力留下来的带宽，只允许我们认识150个人。如果再多，比如微信通信录里有5000个人，其实没有用，绝大部分人你根本不认识，因为人类这个物种的智力水平就限制在这个数里面，这是大量调查统计最后得出来的结论。

那如果人数超过了150人怎么办？我们再靠自己说别人坏话就不管用了，因为人太多，我们也不认识了。在更大的共同体里面，我们就必须委托专业机构来干这件事情。

05 请让庸众停止迫害

现代社会是一个更大的人类共同的协作体，必须出现专业的新闻机构，他们所谓的第四权力、无冕之王，这份光荣是从哪儿来的？就是我们这些庸众把说别人坏话的权利委托给他们，你们替我们来识别这个社会谁不应该跟我们协作，把他们剔除出去。

新闻机构的使命就包括监督官员，监督企业，监督名人，从社会功能上讲，它起到的作用跟原始社会在墙根底下聊天的人们没有什么区别。现代社会的新闻媒体，它可不仅仅是一个产业，它是社会建构的一个必要的板块。

但是我们说完了他们的好话之后，你有没有注意到，整个人类社会发展其实还有另外一个趋势，就是我们对他人其实越来越宽容，他人的私生活的边界越来越清晰，人类整个社会制度是越来越倾向于不干涉他人的私生活。图灵之所以受到迫害，是因为他生活在英国的那个年代。

可是如果你再往前倒一百年，你知道在英国一个同性恋被抓住是什么结果吗？直接是死刑。直到今天，在中东的一些国家还有这样的法律，但世界文明的主流趋势，对同性恋这个现象越来越宽容。

从1861年开始，英国人就废除了同性恋者要判死刑的法律，但是活罪还是难免。从那一天起，一直到1967年的一百多年间，对同性恋行为还是要判刑，只不过比较轻，两年的监禁或者是苦役。一共判了五万多人，其中既包括图灵，还包括那个著名的英伦才子王尔德，他是1895年到1897年，坐了两年的苦役牢。

1967年的时候，英国人觉得这事就是私事，国家管个什么劲？就把同性恋从刑事犯的序列当中拿出来了，交给民间的道德法庭吧。到了2009年，英国首相布朗第一次在公众场合下承认，对不起图灵，当年搞错了。

到了2013年的时候，英女王就正式赦免了图灵，这说明在法律上，是撤销了那个时候的判决，然后对图灵进行致敬；到2015年的时候，美国法律居然允许同性恋的婚姻。这一百多年的历史，是逐步放开的历

史。

这似乎跟我们前面讲的那个总趋势是反的，原来我们是要求别人跟 we 想的一样，活法也完全一样。可是为什么现在我们渐渐地允许别人按照自己的活法去活？其实从人类的进化史上，我们也可以得到解释。

你可千万别觉得这是什么道德的进步，这恰恰是道德的退步。因为道德生下来就是要干涉和限制他人，而且任何一条道德准则，你把它单拿出来，用逻辑去追问，你会发现它都站不住脚，没有什么道理可讲。

可为什么人类还得有道德？因为它符合人类这个物种生存和繁衍的总利益。人类这个物种之所以区别于其他物种，因为它能结成更大的协作体，以获取力量。那什么东西作为这个协作体的黏合剂？道德就是其中最重要的一种，所有的人按照大致类似的方式去生活和行动，每一个人都按照他人期待的方式去行动。那这个时候我们就更容易结成协作体，以获取力量。

可是在人类文明的深处，还有另外一种力量在成长，那就是个体创造力的力量。而且越到现代社会，这个力量就越加醒目。你想想看，如果没有牛顿，没有达尔文，没有爱因斯坦这样的人，那力学的定理、进化论和相对论，就没准儿猴年马月才出得来。在这些历史的瞬间，一颗大脑的作用，其实超过了人类所有大脑作用的总和，越到现代社会，这个现象就越明显。

而且借助像互联网这样的工具，一个人的创造力就更容易扩散为全人类的福祉。人类在进化的过程当中，渐渐就衍生出了一种机制，就是我们要不要去干涉这些人的创造力？我们让他自行其是好了，只要他不去祸害他人，我们就让他自由地在那儿涌现他们的创造力。

在图灵故事当中，其实还有几个人物，比如说美国人冯·诺依曼，这是什么人？一个匈牙利人，他父亲是犹太银行家。在欧洲，这也是过街老鼠人人喊打的一类族群。

后来他们家整体移民到了美国，在普林斯顿大学，冯·诺依曼还是一副贵公子的派头，据说每年都要换一部凯迪拉克，家里是奢华得不得了，经常请同事到他们家去喝红酒。冯·诺依曼还是整个美国科学界的社交核心，是一个非常张扬嘚瑟的人。

我再给大家举一个例子，图灵还有一位老师，著名哲学家维特根斯坦，维特根斯坦当年在剑桥大学那是神一样的人物，完全不遵守学校的各项规章制度，什么我上课还得去教室，没有那个事，学生得上我家来，而且我家不提供座位，你们都得自带小板凳，没有小板凳的就坐地上。

维特根斯坦这家伙上课，跟学生就是抬杠，旁边还得有人记录，其中抬得最凶的就是这位图灵。这些教授都有各种各样的缺陷，当时社会怎么能够容忍得了他们？那种容忍几乎到了没有边的程度。比如说冯·诺依曼和维特根斯坦这两个人的博士论文答辩都很有意思。

冯·诺依曼是在瑞士搞的，当时几个老师都觉得你学问太大，我们也问不出问题。后来有一个教授哆哆嗦嗦问出一个问题，说你这身西装不错，这裁缝是谁？就问了这个一个问题。

维特根斯坦的博士论文答辩会就更过分，当时是著名哲学家罗素在主持，说你写的东西其实我们也看不太懂。维特根斯坦就上去，拍拍几个导师的肩，说对呀，我写的东西你们一辈子也看不懂。论文答辩就通过了。这种事情在今天，你能想象吗？

但是如果对这样的人没有容忍，那就没有他们的创造力的涌现。这些人还真不是说你都知道他的才能，你把他搁在那儿，让他去创造，我们忍了你，还真就不是这样。冯·诺依曼，他最主要的学术研究成果其实是在数学上，所谓搞计算机仅仅是他的一个副产品。

我们再看图灵，因为我们对他不加以容忍，他晚年的很多成果就出不来。说来是晚年，其实图灵死的时候还不满42岁，此后他能搞出什么来，其实我们也不知道。我们现在知道的是，图灵在后期，他的学术方向已经转到了生物学上，因为他对人工智能感兴趣。

如果假以时日，你怎么知道42岁之后的图灵不能在人工智能领域产生重要的突破？现在时间已经过去60年了，人类在这个领域仍然是举步维艰，也许我们就是缺的图灵在42岁之后某一个瞬间写下的片言只语，给我们今天的人的启发。但是这个片言只语是什么？人类永远没有那个福分知道了，因为它已经被断送掉了，断送在庸众迫害的手中。

我们再回到今天，庸众的迫害真的是无处不在，因为别人的生活观

念、行为方式我们看不惯，就要扑上去谩骂，真是戾气满天。《图灵传》这本书的作者霍奇斯，自己也是一个同性恋者。他在英女王赦免了图灵之后，讲了一句话，说不能因为图灵做出了伟大的贡献，才赦免他，那我们这些普通的同性恋者要不要得到社会、法律和道德的赦免？

如果我来回答这个问题，当然要，这不是因为我宽容，而是因为我懂得一个道理，每一个人都是独特的，每一个人的创造力都是无可估量的。越往未来看，就越是如此。

我们现在就应该容忍每一个他人，按照自己喜欢的方式去生活，按照自己习惯的方式去创新，只要不侵夺我的利益，我完全可以袖手旁观好吧？我为什么要用一种庸众的情绪和道德感，来迫害别人？万一他的创造成功了，那受惠的是包括我在内的所有人，我们何乐而不为？

我们这些生活在现代社会的人，其实面对一个总的挑战，就是我们的大脑和我们的思维、行为习惯，都是在几百万年前养成的，那是原始社会、采猎时代。短短的人类文明发展史，还不足以让我们的大脑发生实质性的进化。

而现在，我们带着这个大脑来到了现代文明社会，我们能不能够克服自己的本能，来适应这个全新的时代？在原始社会，我们是靠背后说他人坏话来推动这个族群的进步。但是现在，我们可能需要闭嘴，来推动这个族群的进步。

过去我们通过舆论了解世界，现在舆论在情绪的扭曲下，恰恰需要警惕。

要用批判性思考的方式，来跳出自己的思维圈子，来了解真实的世界。

第4章 麦克阿瑟：被遮蔽的“网红”将军

麦克阿瑟这一生最顶峰的时代，不是他打赢第二次世界大战，而是改造日本成功，直到今天，美国政界也是以此为荣，在战后成功地对日本进行了民主化改造，要知道这件事真的是前无古人，后无来者。

引言

2016年，“网红”这个词特别火。这是什么意思？徐小平老师曾给它下过一个定义，就是不需要传统的机构、权威对他进行认证和赋权，他是一种通过网络直接自我赋权的新权威形式，或者说影响力的来源。

网红多了之后，自然就出现两个问题。第一个问题，我长得也不差，我怎么才能红？第二个问题，是很多人站在旁边质疑，说这玩意儿不就像流星或者烟花一样，会迅速地从天空中滑落吗？你怎么能红得久？这两个问题其实我也没有答案。我怎么能更红，怎么能红得久，我自己都不知道。

但我在看书的时候，突然想起了一个都快被忘掉美国人，那就是第二次世界大战和朝鲜战争期间的美国将军麦克阿瑟。我们先看看麦克阿瑟的故事，再来回看“怎么才能红，怎么才能红得久”这两个问题。

01 表演型人格

麦克阿瑟这个人在老一代人的心目中，形象其实不是很好。为什么？因为1950年，他吹过一句牛。1950年11月，中国的志愿军跨过鸭绿江，抗美援朝。对面就是麦克阿瑟，时任联合国军总指挥。他当时就说了一句话“这场仗，我打，两个星期就能结束战斗，12月底我们所有士兵都要回美国过圣诞节。”这个牛皮吹炸了，事实上朝鲜战争一直打到了1953年的7月，才在朝鲜的板门店签了和平协议。麦克阿瑟在很多人的心目中就是这么一个无耻的狂徒。

麦克阿瑟的一生其实贯穿了美国20世纪上半叶的历史，他参加了很多重大历史事件。比如说第一次世界大战，他就已经在欧洲战场上，后来他当上了美国陆军的总参谋长。第二次世界大战，他是盟军在西南太平洋上的总指挥，著名的跳岛战术就是他发明的。战后又去改造日本，有一本著名的书叫《天皇的皇上五颗星》。什么意思？就是指战后日本天皇上头还有一个皇上，美国的五星上将麦克阿瑟。后来朝鲜战争前半段他又是总指挥，这个人对美国历史的影响非常深。

他跟中国的缘分，除了抗美援朝之外，其实他年轻的时候也来过中国，1905年他25岁，作为他父亲老麦克阿瑟将军的副官，受美国政府委托到日本去当军事观察员。那个时候能观察什么？1905年，日俄战争是在中国领土上打的，这父子俩是站在日本那一头到过中国的东北沈阳。

为什么我们今天说麦克阿瑟是个网红？我们首先看，他的本钱实在是太好了，首先是将门虎子，他父亲是美国的将军，曾经当过美国驻菲律宾的军事总督。他自己又特别争气，在西点军校创下纪录，四个学年，年年第一名，到今天为止这个纪录也没被人打破过。他的军旅生涯，更创造了很多项第一，最年轻的准将、最年轻的陆军总参谋长……他还是美国军队获得勋章最多的人，而且身体还特别好。

麦克阿瑟在战场上有一个很著名的标志——勇敢。这勇敢到了已经非常夸张的程度，他拒绝一切防护措施。钢盔、防毒面具，那是根本不会戴的。美国陆军当中最著名的二愣子是巴顿将军。可是巴顿将军有一次写信回家，说我佩服这家伙，太勇敢了。有一次他们两人同时出现在第一次世界大战的战场上，炮打过来，麦克阿瑟不戴钢盔，就在那儿站

着。巴顿说，我也不能认输，也跟着在旁边站着。麦克阿瑟就看了一眼。正好这个时候一个炮弹飞来，在身边不远处爆炸，热浪掀过来，麦克阿瑟不为所动，站得笔直，而巴顿往后面退了一步。后来麦克阿瑟就跟巴顿说，嘿，能炸死我的炮弹，现在还没有生产出来。

凑齐了这些条件，才有当网红的资本。

不过想当一个网红，可能还得有另外一项天分，就是得会表演。麦克阿瑟简直是天生的表演型人格。后来的美国总统杜鲁门见到他的第一面就说，这个家伙怎么从头到尾都是在表演。著名的马歇尔将军也这么评价他，说麦克阿瑟这个人脱下军装，换上西服，就是个影帝。

我们现在在互联网上搜索麦克阿瑟的图片，你会发现他有一项惊人的能力，会管理自己在公众场合下的形象，照片都有惊人的一致性。他穿个皮夹克，嘴里叼一根玉米芯的烟斗。这是什么？就是把一根玉米棒上的玉米粒剥掉，中间钻一个孔，烤焦，在里面插上烟嘴，可以当烟斗用。这种烟斗说实话，就是民间的土办法，但是很别致。

我看过一些材料，说麦克阿瑟这个人其实烟瘾不大，他私下里也不抽这种烟斗，但是只要在公开场合露面，马上就抽玉米芯烟斗。

而且他戴的那个军帽也很特殊，麦克阿瑟的身高正好是1.8米，在美国人当中不算特别高。但是他帽子特别高，而且帽子弄得花里胡哨，杜鲁门第一次见到这个帽子，说这简直就像鸡蛋和香肠给弄烂了，糊在这个帽子上一样。

这个帽子是怎么回事？它其实不是美军的军帽，它是菲律宾的元帅帽。因为麦克阿瑟兼任菲律宾元帅，菲律宾人给他定制了这么一顶帽子。你要是到过菲律宾就会知道，它街头上的汽车都是漆得花里胡哨，这是那个民族一贯的审美风格。麦克阿瑟一生都顶着那顶帽子。

麦克阿瑟不仅会管理自己的形象，而且他知道这个形象在什么时候让新闻记者拍到对他最有利。最典型的一个场景，就是1944年他率军打回菲律宾的时候。因为当年他是菲律宾的统帅，后来让日本人撵到澳大利亚去了，1944年反攻成功。在登陆的时候，你坐船登陆就完了呗，不，快到岸的时候，停，停，他自己从船上下来，跳到海水里，涉水登岸。新闻记者们在岸上一通狂拍，他上岸之后只说了一句话，我曾经说过

我会回来的。这跟灰太狼的台词差不多。

但是你要知道这段话和这段镜头，当时拍了好多遍，这遍不行，再走一遍，记者也跟着他下海，再拍。果然这个照片就登满了美国报纸的头版头条。

今天我们讲制造一个网红的的所有手段，比如说标准的形象、独特的造型、公众的记忆点，所有这些东西人家麦克阿瑟当年都是无师自通，就像今天很多人为了发朋友圈专门去做一件事。麦克阿瑟精心设计的那些场景、那些照片，算是刷遍了那个时代的朋友圈。你说这个人是不是天生就是个网红？

那他红成了什么样？我们来举一个例子，1951年4月11日，杜鲁门总统罢免了麦克阿瑟，把他征召回国。这是很正常的人事任命，因为杜鲁门是总统，在美国军队当中是三军统帅，撤你一个将军的职，合理合法。在朝鲜战场上，麦克阿瑟已经变成了败军之将，被中国人赶过了三八线。很多人也都知道，你们两个人在很多大政方针上意见也不一致，撤你的职是一个特别正常的安排。但是舆论可不这么看，很多美国老百姓觉得，麦克阿瑟是我们美国人的民族英雄，而你杜鲁门算什么，要不是当年罗斯福提拔你当副总统，而且他老人家走得早，哪有你当美国总统一份儿。当时有一个民调，麦克阿瑟的支持率居然飙升到了69%，而杜鲁门贵为总统，支持率居然只有26%，每天大量的信函、电报涌向白宫，都是痛骂。

我在《光荣与梦想》这套书里还看到了一个小细节。当时杜鲁门总统的国务卿叫艾奇逊，艾奇逊有一次在街上打车，上车之后，司机反问他是不是艾奇逊吧？嗯，我是。司机不吱声也不开车。艾奇逊说，是不是我名声不好，我该下车了？司机说，对，你该下车了。大街上连司机都不拉他，可见这届政府，真是名誉扫地。

可是反过来再来看麦克阿瑟，风光一时，他离开日本东京的时候，25万人送行，老百姓是哭成一片，这在世界历史上也算是一个奇观。一个占领军的司令官，已经把日本阉割了，从此你不能有军队，这样的一个人，日本老百姓却对他非常感激。

麦克阿瑟坐船回到美国，第一站是在旧金山。下了船之后，到自己的旅馆的这14英里走了两个小时，老百姓夹道欢迎。到了华盛顿，30万

人迎接，后来到了纽约，据说当时为迎接他抛撒的纸屑就将近3000吨。这是什么概念？几个月前，艾森豪威尔回国的时候，抛撒的纸屑据《光荣与梦想》判断，大概只有这次的四分之一。几十万老百姓上街迎接。还有工人罢工、学校停课，人们在游行的队伍中泣不成声。据说当时还有18个人因为过于激动而被送到了医院。你说老百姓，一方面爱，一方面恨的情绪已经快被点燃。

到了4月19日，麦克阿瑟在美国国会进行了一场在历史上非常著名的演讲，这次演讲留下了一个金句，叫“老兵不死，他们只是凋零”。

这段演讲一共36分钟，被掌声、欢呼打断30次，基本上一分钟就被打断一次。当时有一个议员在底下看着直冒冷汗，说得亏只有36分钟，如果再长一点，老百姓的情绪若被点燃，那白宫门前肯定会出现示威游行。因为这场演讲是直播的，有3000万美国人观看，整个美国的政局届时到什么程度可就知道了。

这不就是个网红吗？但是话又说回来，你既然那么能干、那么红，那为什么在朝鲜战场上打败仗，还把自己的顶头上司给得罪了，最后乌纱帽都没了，这总得有个解释吧？你不是一贯正确、一贯伟大吗？这一跤你是怎么跌的，下面我们来详细解释。

02 朝鲜战争昏招连出

过去我看有人评价是麦克阿瑟性格不好，过于张狂、虚荣、目无尊长，杜鲁门出于自尊心受不了才撤了他的职，这肯定是胡扯，为什么？因为杜鲁门是一个政客，他心里很清楚，麦克阿瑟形象光辉伟大，干什么要得罪网红？你干得好，功劳全部记在他总统的账上。

我们举个例子，1950年的时候，双方见了一次面，因为当时朝鲜战争已经开打了，总统和前线的将军总得商量一下怎么打。见面的地点是今天夏威夷附近的威克岛，在太平洋的中部。看看地图，麦克阿瑟从东京起飞到威克岛是4000英里，而杜鲁门贵为总统从华盛顿万里迢迢赶过去，是14000英里，这说明什么？移樽就教，礼贤下士，我多跑路，你少跑路，我来听你的意见，这个姿态摆得很好了。

下了飞机之后，按说这两个人见面，你是将军，他是总统、三军统帅，行个军礼总是可以的吧？这也是规矩，不，麦克阿瑟就是轻轻地扶了一下杜鲁门的胳膊，就算是敬过礼了。然后两个人坐下来会谈的时候，杜鲁门像个小学生一样，摊开笔记本在那儿做笔记，麦克阿瑟一个人在那儿讲他的战略、战术。

杜鲁门对他第一印象就特别不好，但是绝不意味着双方就要翻脸，作为政客杜鲁门这一点心胸还是有的。双方为什么闹到了最后那个地步？是因为麦克阿瑟不断地突破杜鲁门，甚至是整个美国政治的底线。

这个过程大概是三个阶段：

第一个阶段，是朝鲜战争刚刚开始打的时候。麦克阿瑟觉得我是战场指挥官，你们必须给我更多的兵，这一场仗是必胜。但是杜鲁门手里没有兵，第二次世界大战之后美军大量复员，剩下的军事主力主要是放在欧洲和苏联对峙，剩下的一些杂牌军基本都投放到了朝鲜战场，但是麦克阿瑟觉得不够，找你白宫要你又不给，那怎么办？老爷子我自己想办法，他想到了逃到台湾的蒋介石。1950年7月底，他跟谁都没打招呼，就飞到台湾跟蒋介石和宋美龄见了一面，寻求互相协助。杜鲁门第二天在报纸上看到这个新闻，大惊失色，因为外交权是总统的权力，你一个军人搞什么外交？引发国际上的其他震荡，你根本就控制不住，杜

鲁门非常生气。

到了1950年8月24日，麦克阿瑟又在一次演讲中，话里话外抨击杜鲁门的政策，说他胆小，在亚洲缩手缩脚。麦克阿瑟作为一个下级，军人的天职是什么？服从命令，他不仅不服从，还抨击上级的政策，面对公众开讲，这网红当得有点过界了。杜鲁门就非常不客气地给他下了一个命令，说你这次讲话必须给我收回，这是一个军事命令。还在私下给他写了一封信，说你不能这么干，这是底线，你不要跨过来。

第二个阶段，是在1951年初。当时中国人出手了，把美国人迅速地赶到了三八线以南，美国吃了一个大亏。这个时候杜鲁门身边的人都知道，美国不可以在亚洲陷得太深，他们主张在军事上要保守一点，在政治上积极谋求解决。但是前线的麦克阿瑟不干，他一辈子没吃过这么大的亏，原来被日本人打败过，那就一定要打过去，一定要打到占领日本为止，他觉得对中国这仇一定要报。麦克阿瑟四处喊一定要轰炸中国，轰炸范围不能止步于鸭绿江，甚至要轰炸中国所有的沿海城市，他还提出来要在中国投放20颗以上的原子弹。这得多大仇多大怨，当年打日本也就2颗原子弹，竟然要给中国扔20颗以上。

在华盛顿这帮人看来，就是前后方的意见高度不一致。在国防部的一次会议上，据说开完之后没有拿出任何方案，因为所有与会者都知道，你拿出任何可行的方案，尤其是符合杜鲁门设计的方案，麦克阿瑟都不会执行，事实上这个时候麦克阿瑟已经指挥不动了。据说李奇微将军听完这件事儿后，感叹一个将军指挥不动了，难道不应该撤职吗？这是第二阶段。

第三阶段，就是李奇微带领美军又开始跟中国人死磕，双方隔着三八线开始对峙，局面向着有利于美国那边开始缓和。这就是政治谈判最好的时机，这时候杜鲁门已经开始准备政治谈判了，但是麦克阿瑟还是不干，一定要打过去。他在1951年3月24日，在杜鲁门准备谈判的时候，跑到朝鲜发表了一通演讲。首先是把中国骂了一通，再把中国贬得一无是处，说你们等着，我要马上扩大战争，你们国家马上就要崩溃了，等等。

这在中国人耳朵里，不就是最后通牒吗？这不就代表你美国的态度吗？我们怎么知道杜鲁门在华盛顿是马上准备要发表一个和平宣言，要

呼吁停火。因为在杜鲁门看来这场战争打不赢，打赢了也没什么意思，为什么还要接着往下打？正好我打你一下，你再打我一下，现在我回过头去，我们俩正好对峙，不正好坐下来谈判吗？可是所有的这些政治运作，因为这通演讲只好停下来。杜鲁门当时非常生气，说我恨不得把这个家伙一脚踢到太平洋里去。

但是我们得说，这个时候已经不是个人恩怨问题、谁的面子问题，这已经触及了美国政治的真正底线——军人不能干政，尤其不能用这种方式直接对抗你的长官。即使是为了这个政治制度本身的严肃性，撤你的职也是应该的。

后来就发生了前面讲的事情，1951年4月11日，杜鲁门总统召开新闻发布会。这个新闻发布会是在夜里1点开的，为什么？因为杜鲁门害怕麦克阿瑟事先得到消息，主动辞职，政府脸上就会特别难看，临时决定夜里开新闻发布会，华盛顿的政治记者睡眼惺忪赶到了白宫，听到了这个爆炸性消息。后面的事儿我们都知道，造成了一场舆论上的轩然大波。

看到这儿，你不觉得这个人特别奇怪吗？他年轻的时候是那样英明神武，在战场上也做出了很多成绩，可是为什么在他70岁那年就犯了这样的糊涂？

我们中国人似乎更容易接受一种叙事，一个大英雄年轻的时候是不错的，但是老了、骄傲了、自大了或者说昏聩了，就办出很多坏事儿，但是我从来不相信这个。一个人无论是成还是败，他背后一定是一个道理，麦克阿瑟身上我们需要再建构一套解释，为什么他年轻的时候英明神勇，却在朝鲜战场上表现得如此糊涂？

03 只看得到一件大事

现代英国思想家以赛亚·伯林写过一篇长文，叫《狐狸与刺猬》，这是脱胎于古希腊的一句谚语，狐狸知道很多事，而刺猬只知道一件大事，狐狸打猎巧计百出，但是刺猬在逃避自己天敌的时候，只知道一件大事，我得卷起来，把所有的刺儿都开，别人就奈何不了我。以赛亚·伯林写这篇文章时实际上是把人类的思想家分成这两类，狐狸型和刺猬型。

所谓刺猬型，他是一元论价值观，他知道这个世界上有一个他应该反复阐释和思考的真理，谁是这种人？但丁，他写的《神曲》这个文学作品，读完之后用一句话能概括，“好人上天堂，坏人下地狱”，他一生就在阐释这么一个道理。哲学家黑格尔也是这样的人。

什么是狐狸型的思想家？他知道很多事，但对很多事也未必有一个确定性的判断，真要去研究他的作品，你会发现很多东西好像还自相矛盾，这是多元论的价值观。比如说莎士比亚是大文豪、大思想家，可是你总结得出莎士比亚一生坚持什么样的价值观吗？好像什么都有，但什么都不确定，再比如德国大文豪歌德也是这样，这就叫狐狸型的思想家。

我们现在讲的不是思想，而是一个实践者，他应该是一个狐狸还是一个刺猬？看到这你就明白了，麦克阿瑟就是一只典型的刺猬。他这一生无论是成是败，本质上就是因为他只打一张牌，而且打得特别好。麦克阿瑟这一生其实最顶峰的时代，不是他打赢第二次世界大战，而是改造日本成功，直到今天，美国政界也是以此为荣，在战后成功地对日本进行了民主化改造，要知道这件事真的是前无古人，后无来者。当年的德国不算，德国是打完了最后一枪一弹倒在地下，被盟军按着头进行了改造。战后美国打赢的仗是不少，可是意大利、阿富汗、利比亚，有哪个地方被成功地改造了？直到今天都是烂摊子，唯独日本变成了一个现代化国家。这活儿谁干的？麦克阿瑟干的，干得漂亮。

回到1945年那个特定的历史场景，就知道这件事其实很难，因为当年的日本在宣布投降的时候，武装力量都还在，几百万士兵、几百艘战舰、上万架飞机，虽然可能没油了，飞不动，但日本人毕竟早就开始准

备本土决战，当时他们提了一个口号叫“全民玉碎”，指的就是跟美国人要拼到最后一个日本人倒下。在太平洋战场上日本人善战的精神，美国人是领教过的，几乎就抓不到俘虏。日本人光说自己投降，万一是一个坑？骗我的占领军过去，最好还有麦克阿瑟这样的高级将领过去，再给我来个“包饺子”歼灭战，鼓舞士气，以利再战，那可怎么整？就算这不是一个阴谋，如果日本人那种反抗的精神非常狂野，民间出现游击队，夜里给你摸个哨这种事儿，占领军也受不了。当时麦克阿瑟带着4000占领军去日本的时候，其实是抱着必死的信念，后来丘吉尔就在他后面给他点赞，说这是人类历史上最伟大的冒险行动，麦克阿瑟身边的人也观察到，这个人平时连钢盔都不戴，更别说带枪了，这次去日本身上装了一把枪，干吗用的？就是关键时刻准备自我了断的，他都没打算回来。

刚到日本的第一天，麦克阿瑟就发现这个国家真的是要完了，为什么？在他入住的大饭店里吃晚饭，居然连一颗鸡蛋都找不到。麦克阿瑟就知道了，要想制服日本人第一件事就是给他们吃的，他大规模从美国境内调粮食到日本，这就像你进一个陌生的村，村里全是饿狗，你唯一能做的事情就是带一袋肉包子。紧接着麦克阿瑟就找到了手里的那张大牌——日本天皇，要不怎么说麦克阿瑟是个刺猬？刺猬的本事就是知道那张大牌。麦克阿瑟的观察是，日本这个民族太奇葩了，天皇说要打仗全民就跟疯了一样地打；天皇说不打了，全民就跟机器人被拔了电门一样，真的就不打了。在整个日本的占领期间，居然没有发生过一次反抗性事件，你可以想象一下我们中国，抗日战争的时候就算中央政府蒋介石投了降，我们老百姓会干吗？肯定是遍地游击队，反观日本民族太听话了。麦克阿瑟讲过一个笑话，如果我给一个日本人医药盒，让他一天吃三次药，他肯定不信我，出门就得给扔了；可是只要我在药盒上印上几个字，说天皇让你一天吃三次药，你放心，他肯定乖乖地吃，天皇是控制日本的一张关键大牌。

我们经常讲，当年二战结束怎么就不追究日本天皇的战争责任？回到1945年，回到麦克阿瑟的处境，你知道那是不能动的底线，天皇就像一根线，把这7000多万人穿起来，如果这根线一剪断，真的是满地爬珠子。当年美国国内也有人这么提议，把天皇押上军事法庭处决，麦克阿瑟说少来这一套，如果要动天皇，你得给我多派100万占领军，因为一个天皇顶20个师团，这是麦克阿瑟非常清醒的认知。他刚到东京的时候，很多人给他出主意，来了还不抖抖威风，把天皇叫来训训话，麦克阿瑟说使不得，天皇不能侮辱，你会激怒日本人，后面发生什么事就不

知道了，得等天皇主动来找咱们。后来日本天皇给他打了个电话，我们俩是不是应该见见面？天皇主动来见麦克阿瑟，麦克阿瑟对他很客气，一见面还递了根烟，天皇激动地站起来哆哆嗦嗦接了这根烟。因为天皇也不知道自己的命运，要不要被押上军事法庭，后来麦克阿瑟发现这家伙也太紧张了，说你们都撤，只留下一个翻译跟他好好聊天。

后来聊着聊着，这两个人关系还真是处得不错，麦克阿瑟手里握住了天皇这张牌，其实就是攥住了日本的所有命脉。比如，后来改造日本宪法，这事容易吗？不容易，日本人各种反抗，麦克阿瑟说你们起草宪法我看都不行，从美国国内调了几个年轻人，说你们就按照我的意思写。现在的日本宪法就是几个美国的年轻律师起草的。麦克阿瑟拿来一看，改了一个拼写错误，就直接扔给日本人，你们就用这套宪法吧。日本人一看，第一，天皇变成了一个虚军职，天皇没有实权；第二，剥夺了日本以后再发起战争的权力，拔掉了它的爪牙。当时日本人不干，各种反驳，麦克阿瑟就一句话，说我要保住天皇，说服苏联人接受天皇还在位，你就得接受这套宪法，否则天皇我保不住。日本人当下就被说服。

现在我们再看那四五年的时间，麦克阿瑟改造日本，他看似做了很多精密的安排，其实最终有效的就一招棋，把天皇当作人质扣在手里，逼日本人各种就范。麦克阿瑟有政治智慧吗？可能也有，但是这个政治智慧背后最坚强的后盾就是手里这一张牌。1951年麦克阿瑟离开日本，到底是天皇救了麦克阿瑟还是麦克阿瑟救了天皇，这件事还真不好说。但是从这件事情里我们看出麦克阿瑟处理事情的一个特点，就是握住那一张大牌。一张什么牌？就是麦克阿瑟认死理，在打仗这件事情上美国是一定要赢，因为一直在赢，而中国是肯定不行，他多次跟人讲，中国这样的国家连工业化都没有完成，它用什么跟美国打？麦克阿瑟一直就认为中国不会出兵，后来中国参战了，他又觉得只要我美国再多加一份力量，比如说轰炸一下中国的沿海城市，这个国家就一定会崩溃。你说麦克阿瑟想错了吗？这就是当时明摆着的事实，打仗打的就是国家实力，这两个国家实力相差如此悬殊，答案还有什么悬念？在麦克阿瑟看来，杜鲁门疯了吗？为什么要跟中国搞政治谈判？他私下讲过一句话，说杜鲁门之所以做出这样的决定，是因为他精神已经濒临崩溃，要不然他不会这么干的。

这就是刺猬的问题，刺猬确实知道一件大事，你也不能说他知道的

这件事就错了，但是他缺乏狐狸的视野，狐狸知道很多件事——刺猬完全不知道。他跟杜鲁门之间的矛盾，本质上就是一个刺猬型人格和狐狸型人格之间的矛盾，至于麦克阿瑟个性上的缺陷仅仅是推波助澜而已。

麦克阿瑟有什么东西他没看到？至少有两层关系他没看到。

麦克阿瑟没有看清楚的第一层关系，中国到底是一个什么样的国家。他以为扩大朝鲜战争，把中国卷进来，我也一样能打得赢，可是美国图什么，你本来只是要打赢朝鲜战争，这就好比我们开个窗户发现打不开，难道要把屋顶给掀了吗？打仗总得有个为什么吧？如果跟中国全面开战，你真的有把握打得赢吗？请问美国这个血流到什么时候为止？麦克阿瑟作为军人，考虑的仅仅是打不打得赢的问题，可是作为总统的杜鲁门，他得考虑划算不划算的问题，这就是麦克阿瑟作为一个刺猬完全想不到的世界。

第二层关系，麦克阿瑟也没有概念。美国是有全球利益的需求的，在全球它要配置资源，哪个战略优先？毫无疑问，当时欧洲是优先的，麦克阿瑟到处叫喊，我们要在中国扔20颗原子弹，你知道最害怕的人是谁吗？是英国人，英国首相艾德礼一听这个消息马上就跑到美国，去见杜鲁门，问你们说的是真的假的？麦克阿瑟在前面胡说，你们美国人可要知道，你们的战略重心是在欧洲跟苏联对峙，如果你在中国扔那么多原子弹，美国会陷进亚洲，我们这些盟国谁来保护？你一定得给我保证不能扔。杜鲁门被他烦死了，最后保证不扔，要扔也提前跟你们打招呼，征得你们的同意。

这就是麦克阿瑟幼稚的地方，他完全没有办法理解那么复杂的世界，知道那么多的事情，这就是一个刺猬型人格的悲剧。当然了，如果他仅仅是一只刺猬，那也就还罢了，问题是他是一只网红型的刺猬，他的悲剧可就不止于此了。

04 网红将军的盲区

麦克阿瑟是一个刺猬型的人这本来也没有什么，因为人类历史上很多杰出人物都是刺猬型，他们没有很开阔的眼界，只是在自己专精的那一行里面干得不错。但麦克阿瑟可不是这个情况，他不仅在自己的领域里面拥有力量，还试图诉诸舆论，依靠粉丝的支持和热捧来放大自己的力量，而且他还主动追求这种放大，这就有问题了。为什么？因为网红，好处是鲜花、掌声和金钱，但是代价你有没有考虑过？麦克阿瑟在这个方面也是陷入了盲区。

我们简单分析两个代价：

第一，网红通常都会和他的周边环境形成零和博弈关系。

第二，网红的身份会遮蔽你对真相的认知。

这是什么意思？我们先来看第一条，为什么说是零和博弈，因为这个世界什么资源理论上都可以靠知识来做更多的开发，很多资源越用越多，唯独一项资源是绝对刚性，那就是公众的注意力。因为每个人的时间就那么多，能够把这个时间调集起来，把目光投射到你身上，就是所谓的眼球效应，全社会就那么一丁点儿，你占据了，别人就一定没有。为什么影视界的女明星们关系不容易搞好，经常有各种大战，就是因为这个刚性约束，这部戏你上了，我就没机会了；你红了，我就一定红不了，这里面就有头部效应，只有头部的那些人才能够吸引足够的注意力，剩下的长尾是没有价值的，这就是注意力的铁定法则。

换句话讲，如果你想当一个网红，你就是要吸引更多的注意力，对不起，这个行为就是排他的。你要想红，那就只能让聚光灯完全打在你一个人身上，你就必须剥夺身边其他人享受注意力的机会，这听起来很残酷，但是没办法，你想当网红，你就必须加入这个零和博弈的游戏。

这一点在麦克阿瑟身上体现得尤为明显。表面上的麦克阿瑟只是有一些性格缺陷，过于自大、虚荣，比如说老是在自己的身后放一面大镜子，显得自己看起来高大，而且提到自己的时候一般都不用第一人称我，而是直接称呼自己的名字，“伟大的道格拉斯·麦克阿瑟这么认为”。但实际上这都是我们前面讲的那个逻辑的结果。

在《光荣与梦想》这本书里，曼彻斯特就评价他在第二次世界大战期间的表现。当时他是南太平洋地区的司令长官，他在战区里面一共发出了142封战报，其中有109封开头都是说，麦克阿瑟的军队如何，好像这个军队都不是美国人民的，是麦克阿瑟自己的，突出自己的英雄形象。他手下的将官说过这么一句话，我宁愿一条毒蛇跑到我的口袋里，都不愿意被报纸表扬一下。为什么？因为他被报纸表扬过，麦克阿瑟就把他叫来，你什么意思？你要是再敢这么干，我明天就让你卷铺盖回老家，你信不信？麦克阿瑟珍惜舞台到了这种程度。有这种性格的人，他自然就不太在乎其他人的感受，也很难有良好的合作。

比如说，麦克阿瑟对日本人有恩，把日本人从战后的状态中拯救出来，他离开日本的时候，日本人民夹道欢送，甚至有一些匠人为他打造了一套和服，一共缝了7000万针，有7000万日本人民一人一针的寓意。

按说这是一个恩人、救星般的角色，可是后来麦克阿瑟在一次国会的听证会当中，别人就公开问他，你对日本这个民族怎么看？他说日本民族就是不成熟，德国，那是一个成熟的民族，大概有45岁，日本人很不成熟，也就12岁，我们就得管着他。这番话在公开场合一说，日本人的自尊心哪受得了？当时日本人还准备建麦克阿瑟纪念馆，然后颁发给他一个资格，叫永久国宾，一听说这个话，当时就决定都不给了，日本人跟麦克阿瑟的感情也就这么淡下去了。你逐渐就变得没有朋友，这就是当网红的宿命。

我在一个公开场合就见过这么一位女士，她到处找人合影，比如说一看这是名人，她就迅速上去，某某老师我要跟你合个影好不好？人家说好，她掏出手机一起自拍，自拍完了之后连谢谢人家都来不及，马上就转到下一个人，将这个人就晾在当场。当时我们站在旁边看，认为这个人太没素质了，可是回头一想，她想当网红的心态就是这样，因为在到处都是名人的场合，她必须要抢这个时间，抢夺公众注意力，发个朋友圈，大家看我跟名人在一起，她没有时间跟别人客气。网红的宿命就包含这条规则，她一定会把周边的人给得罪光。

麦克阿瑟的名声在美国的政界后来就臭掉了，为什么？他因被杜鲁门解职这件事情在国会开了一场听证会，这个听证会上几乎所有正经的行政官员，包括那些将军们都反对他，比如著名的马歇尔将军，就说我们当时有什么办法？我们必须撤他的职。麦克阿瑟最后混到了几乎是孤

家寡人的地步，既然你跟身边的人零和博弈，最后只能落得这样一个下场。这是我们讲的当网红的第一个代价。

还有第二个代价，你几乎不知道事实是什么样。因为你听到和看到的都是山呼海啸般的掌声和鲜花，你怎么知道这个世界对你的真实看法是什么？因为舆论这个东西其实特别脆弱，当时大家热捧你，给你鲜花和掌声，甚至热泪盈眶，甚至为此激动得去住院，但是这个情绪真能保持吗？其实谁都不知道。

麦克阿瑟回来的时候是1951年，到1954年，他还想冲刺一下竞选美国共和党的总统，但是在党内投票的时候，他只拿到了10张票。只过去了三年，这个人就被舆论抛弃掉了，舆论这个东西，别看表面上烈火烹油，但是非常具有欺骗性。

我们再举一个例子，杜鲁门。杜鲁门的出身其实特别憋屈，他当了十几年农民，后来才参政，这个人特别粗野，讲话的口音也是美国中西部的口音，在政界特别不受待见。他当上副总统，是因为前总统罗斯福已经觉得自己命不久矣，但是他又怕民主党分裂，想来想去最后只好选杜鲁门来当他的副总统，这是民主党内部大家都接受的一个人选。刚开始杜鲁门不干，说这个副总统不就是一个名誉职务吗？我不干，最后罗斯福是当着他的面给别人打电话，说他不干，民主党将来分裂的责任他可是要承担的，逼得他没办法，才当了一个副总统。

后来罗斯福一死，按照美国宪法，他就成了总统。他这个总统真的是毫无思想准备，罗斯福干了那么多年，威望那么高，他只是一个默默无闻的人，又没有性格魅力，他当总统真的是有点不适应。

话说在罗斯福总统去世的那一天，杜鲁门得到消息，匆匆忙忙赶到白宫，迎头就碰见了罗斯福夫人，他就赶紧上去问，总统去世了，我有什么能帮到你的吗？罗斯福夫人看了他一眼说，你现在是美国总统，真正有困难的人是你，我倒是要反过来问，我有什么能帮到你的吗？

直到这个时候他完全没感觉他已经是总统了，因为这个总统当得太便宜了，这个国家的很多事情他都不了解。比如说美国当时在开发原子弹，叫“曼哈顿计划”，那是一个绝密计划，杜鲁门就不知道，上任之后临时再来了解。

这总统憋憋屈屈当了四年，到了1948年再次选举，很多人都觉得杜鲁门肯定没戏，你本来就不是威望的来源，你是靠着狐假虎威，跟着罗斯福上来的，而美国人民忍受民主党已经这么多年了，也该换个总统了。共和党那边的杜威这个时候呼声非常高，无论是民调还是报纸，所有的媒体都支持杜威，达到了一比四的支持度，当时《新闻周刊》有一篇文章，讲美国50个政治观察家一直预言杜威会胜出。共和党到选举的最后一天，甚至把酒店都包下来了，马上准备要举行庆功典礼，觉得毫无疑问，甚至很多报纸因为第二天要出版，将头版直接写杜威击败杜鲁门当选总统。

但是万没想到，后来杜鲁门又当了总统。为什么？因为杜鲁门也知道自己这个弱势，他干了一件事，做了当时美国历史上时间最长、距离最远的一次火车演讲，他坐着总统专列，到各种地方去演讲，哪怕一个小村镇也停下车来，在最后一节车厢跟当地老百姓聊聊天，慰问一下老百姓，问问大家的生活怎么样，一天开过好多个城市，做好多场演讲。你别觉得这种演讲是宣传自己的大政方针，他其实就是聊聊天，甚至拉拉票，他怎么拉？说你们一定要选我，如果你们不选我的话，我没有钱租房子，我就会被白宫赶出来，拉票用这种方式，完全不是政治主张。但是这一招就是管用，因为舆论这个东西特别不可靠，它容易给人制造一个假象，你觉得很多人都在支持杜威，但是实际上社会的底层因为杜鲁门这一次火车之旅，已经被他拉动了，但舆论是根本不知道的。

这个现象其实在2016年的美国选举中也有所表现，很多人就觉得特朗普胡说八道，他怎么能当美国总统？但是你别以为他胡说八道是没有道理的。比如，他讲过一句话，说现在墨西哥有太多人非法移民到美国，我们应该在美墨边界建一道长城，把他们给挡住，这明显是胡说八道。民主党这个时候心里就偷乐了，为什么？因为墨西哥移民就是民主党的票仓，特朗普这样胡说不就是把新移民给得罪了吗？但是这是舆论的表面判断，而实质上很多墨西哥移民也不希望老家的亲戚来美国，特朗普这句话说出来之后，我看到过一个材料，有40%的墨西哥移民愿意支持特朗普，你不觉得这件事情很荒唐吗？对，舆论只能反映民意的表层，大家心里真正怎么想，整个世界真正在发生什么，舆论有的时候是反映不出来的。

这个效应在互联网时代体现得尤为明显。我们每个人都认为自己能够感知到舆论，而整个世界到底是什么样，其实我们一无所知。

美国的顶级名校耶鲁大学2016级的新生入校，校长沙洛维对这些新生做了一次演讲，这次演讲没有提爱、责任，只强调了一点——整个人类正在进入一个表述失实的时代。意思就是互联网正在激发我们人性底层的本能，像恐惧、愤怒、憎恨，而这些本能又在被舆论放大，我们看到的世界已经被扭曲了。过去我们了解世界是通过舆论，而现在的舆论在这些情绪的扭曲下，恰恰是我们要警惕的，身为耶鲁大学的学生，你们是世界的顶级精英，你们的学习任务就是要用批判性思考的方式，来跳出自己的思维圈子，来了解真实的世界。可见，在这个时代了解真相已经变得多么困难。

如果你想当一个网红，你可能要注意两点：

第一，你尽可以去获取注意力，但是请注意，要对周边的人比对粉丝还要好，因为这个世界说到底还是一个通过协作而获得力量的世界。

第二，永远不要相信粉丝告诉你的，或者你从粉丝那儿体察到的，世界的真相其实你并不了解。

如果你不想当一个网红，从麦克阿瑟的故事当中我们也能得到一句提醒，你看到的事实也许真的就是事实，但是又怎么样？你可能是一只刺猬，虽然看到了一件大事，但你没有狐狸的视野，看不到里面更多的事情。

谁能在大多数人都很迷茫的时候，坚定地前进，谁就拥有强大的领导力。

第5章 亚历克斯·弗格森：始终如一的领导力

曼联的吸引力就在于它在足球这个充满不确定性的领域里，向球迷交付了一种确定性。

引言

前曼联主教练亚历克斯·弗格森写了一本关于领导力的书。

曼联是一家足球俱乐部，位于英国曼彻斯特，弗格森从1986年开始执教，2013年退休，在这26年间，曼联一共获得过38次冠军，这段辉煌的时期在曼联历史上被称为弗格森时代。这本书，就是弗格森执教生涯的自述。

作为一个非球迷，其实在看这本书之前，我本人一直对曼联很好奇，它的球迷为什么那么多？2011年曾有一项全球调研，曼联是世界上球迷最多的球队，球迷总数超过3.5亿，是英国人口总数的5倍还多。全世界每20个人里，就有1个曼联球迷。

难道是因为战绩好？欧洲其他几支得过大满贯的球队，尤文图斯、拜仁慕尼黑、阿贾克斯、切尔西，球迷数加起来的数量也没曼联多。难道因为球星多？其他队的球星也不少，比如皇家马德里。

而且要知道，足球是一个充满不确定性的项目，意外输球、巨星转会都是家常便饭。这么庞大的球迷数，肯定不是单靠漂亮的战绩和大牌球星能维持得住的，背后一定还有更深刻的原因。

那到底是什么？

看了这本《领导力》之后，我终于得到一个能说服自己的答案，曼联的吸引力就在于它在足球这个充满不确定性的领域里，向球迷交付了一种确定性。

01 在球场上打造确定性

你可能会说，球场上不确定性太大了，实力强的团队也不见得就一定会赢，这怎么交付确定性？

对，曼联也不是总能赢。但是很奇怪，这支球队就是能让你相信，在一场比赛落后的情况下，它有可能绝地反击。在当年欧洲媒体头条上，总能看见类似这种标题，曼联上半场0比2落后，下半场连入3球上演大逆转。

这就等于在告诉球迷，放心，我能赢，就算现在落后，我早晚能赢回来。

可是总有单场比赛打输了的情况。对，这才是弗格森真正神奇的地方。他总能让球迷相信，曼联总有一天会复仇，会替你们赢回来的。有输有赢是常态，你怎么就能让球迷相信你不是“屡战屡败”而是“屡败屡战”？

更深一层，曼联虽然也球星云集，但它从来不依赖某个球星，即使当年C罗、贝克汉姆这样的大腕离开，也仍然不影响它在赛场上的竞争力。

不管面对什么样的困境，发生什么事，曼联永远是曼联，它让球迷相信它是一支有野心、有能力冲击冠军的队伍。这就是曼联向球迷交付的确定性。

《领导力》这本书，讲的就是弗格森作为曼联的领导者是怎么打造出这种确定性的。

弗格森自己的总结出奇简单，就四个字：始终如一。

你可能会说，这有什么难，不就是保持不变吗？但是，如果你深入了解细节就会发现，在足球的世界里，做到这一点有多难。

足球是全世界竞争最激烈的领域，每个球队都在穷尽手段，寻找战

胜对手的方法，但凡跟足球有一丁点关系的技术创新它们都不会放过。其中最核心的是数据科学，球队可以给球员佩戴心率监视器，观察他们在比赛时的运动强度，还可以戴上GPS，测算他们在训练中的跑动距离。

甚至还有一个足球行业的寄生产业，叫作录像分析，由专业的分析师，反复观察比赛录像，然后算出进球率、助攻、射门次数等一系列数据，再来对球员的素质做判断。

好多人都觉得，数字总不会出错吧，要想判断一名球员，还有比这更可靠的方式吗？要知道，弗格森执教曼联整整26年，这26年就是这一系列技术迅速发展的26年，每年都花样翻新、出现新的工具，那弗格森要不要相信？

现在看来，弗格森是不太相信数据的。他觉得，盯着运动员场上的数据就等于站在病房盯着监护仪上的数字，像心跳、血压等，而病人最后却因为吃三明治噎死了。换句话说，比赛充满意外，数据只能用来衡量一个指标，在过去是否稳定，它根本代表不了未来，更代表不了全貌。

从一开始，弗格森就很少用这些数据来判断球员，更多是凭一双肉眼。他觉得足球是一个需要成员之间达成高度共识、全力以赴的项目，没有任何一台机器能够告诉你一名球员是否偷懒，态度是否端正。这些证据不在屏幕上，只在眼前，在球场上。

后来事实证明弗格森的判断是对的，比如有的球员在训练时懒洋洋，跑动数据一塌糊涂，可一到了赛场上就马不停蹄。再比如，有的球员虽然医学检查不达标，但是比赛从不掉链子。

听起来，这好像是一个反对使用新工具、保守的倔老头。其实不是，拒绝技术和高效工具的诱惑是非常困难的，我们只要稍微切换一下场景，马上就能够理解弗格森的伟大之处了。

比如现在一家互联网公司。互联网公司是最讲究数据的，甚至有的公司做任何决策，都要做AB测试，就是遇到难以决策的事情，就干脆做两个版本，根据用户反馈，然后选择一个效果好的来推广。从一个按钮的颜色，到一篇文章的标题，都在用这个方法。

这当然很高效，但是有一个问题，人的价值判断在哪里？如果都依靠机器的话，那人的价值在哪？

就像一所大学，评定老师水平的好坏，为了公平，往往只能靠一些数字化的标准，论文数、专著数量、课题数量等。但是一个老师的好坏，真的需要这些标准吗？一个水准不错的学生，在课堂上听他讲一节课，水平高低立即就能判断出来了。这也是为什么西方学术界特别讲究同行评议，这就是人的判断标准，而不是只看客观数据的原因。

为了避免误解，我还要多解释两句。这里并不是说，技术不可信，技术非常可信，但是技术可信的场景是有限的，一旦牵涉到更大的认知图景，更强烈的价值观色彩，更复杂的综合判断，人仍然是万物的尺度。

02 始终如一地锤炼自己和团队

怎么做到始终如一？怎么在巨大的不确定性里交付确定性？怎么叫领导力？说到底，是一种拒绝有效工具，判别什么力量不能使用的能力。弗格森给出了一个很好的示范。

弗格森对自己领导力的解释，就是很简单的四个字“始终如一”。这表面上就意味着，盯死目标，不受诱惑。但是做到这个境界，哪有那么简单？

弗格森不受外来的诱惑，这个还稍微容易点。但是，如果这个诱惑不是外来的，它就是你自己，或者是你自己的一部分，那该怎么办？你能果断地割除自己的一部分吗？弗格森在这方面体现出了神一般的意志力。

他老人家有个外号，叫“弗格森吹风机”，就是因为他经常在比赛中场休息的时候，冲进更衣室，像吹风机一样，对球员劈头盖脸一通狂批评，像鲁尼、吉格斯、贝克汉姆，这些顶级的大牌球星，没一个能逃得过去。这和其他教练对待球星的态度完全不一样。

别的球队都是花大价钱买球星，请回来恨不得供起来。可弗格森偏不，不仅从来不大花大钱买球星，而且不管你是谁，照批评不误。其中最著名的就是2003年2月发生的“更衣室飞靴门”。当时曼联对阵阿森纳，弗格森对贝克汉姆的发挥很不满意，先是大发雷霆，说贝克汉姆的表现根本不像一名职业球员，然后狂怒之下，又飞起一脚把地上的一只球鞋踢飞。

球鞋不偏不倚，正好砸在贝克汉姆的左眉骨上，他直接就挂了彩，据说要不是队员拉着，两人当时就动手打起来了。

这个故事，通常都被解释为弗格森脾气不好，但是不能这么简单地看，愤怒和恐惧其实是一回事。

区别是什么？你的边界被挑战，你觉得自己的力量大过对方，你就会愤怒；如果你觉得自己力量小过对方，你就会恐惧。

在生活中，我们见多了那种媚上欺下的人，他们的情绪在恐惧和愤怒之间不断切换，就是在心里不断地计算对比力量。一个愤怒的人，恰恰不是一个不顾后果的人，而是一个认为自己承担得起代价的人。

回到弗格森，他对大牌球星敢打敢骂，这背后也一定有力量的权衡。换句话说，他认为自己承担得起损失任何球星的代价。果然，后来赛季结束，贝克汉姆被弗格森以2500万英镑的转会费，卖给了皇家马德里队。

要知道，2003年的贝克汉姆可是所有球队争抢的超级球星，很多俱乐部抢都来不及，可在弗格森这儿，居然一点情面都不留。可见，弗格森不是一时兴起的暴怒，他就是不想要自己的顶梁柱了。问题来了，弗格森的底气是从哪儿来的？怎么这么大胆子？

弗格森的视野远远超过了几场球的输赢。他认为，买球星只是在争一时长短。假如你只是打算在一个球队执教几年，赚个名利双收，见效最快的方式就是砸钱，像雇佣兵领导者一样，想赢一场战争，花费大价钱去加强火力，这是直接的办法。

可假如你打算在一支球队执教一辈子，让这支球队经久不衰，那就必须得重视团队建设，最好的方式，不是从外面买球星，而是塑造自己的球星，换句话说，我不需要你是牛人，但我会让你在我的队伍里变成牛人。

回头看这个过程，我还是被弗格森的勇气给震撼到了。

03 瞄准竞争对手的核心要害

弗格森源源不断的新力量的来源是什么？他写的《领导力》这本书，我读来读去，还是那四个字——认知地图。他的认知地图和别人不一样。

足球是一种对抗性很强的运动。一支球队的认知地图，很容易被对手限定。我的世界就在球场上，战胜敌人就是我的目标，对手的行动就是我要应对的要事。

早期交通不发达，足球比赛经常是同一座城市的几支队伍踢来踢去，日积月累，同一个地方的球队就容易成为彼此的冤家。曼联有这么个冤家，就是同在曼彻斯特的曼城队。根据弗格森的描述，曼城队几乎整天盯着曼联打。曼城的俱乐部主席管曼联叫“马路对面的家伙们”，言外之意，你就是我的对头，不管你干什么，我都要跟你杠一下。

尤其是2008年，曼城队被人用高价收购之后，烧钱如流水，买球星、搞投资，处处都想超过曼联，5年就花了7亿英镑，甚至还做起了房地产。后来一度有传闻说，虽然曼联在全世界球迷最多，但在曼彻斯特本地，曼城的声势要比曼联大。

要知道，对弗格森来说，这可是家门口的对手，人家方方面面搞得风生水起，你好歹也要反击一下吧，要不然老脸无光。但弗格森打定主意，就是不跟进。

在弗格森看来，不管是投广告、搞投资，还是做房地产，那都是你战略版图里的一部分，不在我们的版图之内，我有我的战略布局，我们之间重合的部分只在赛场上。就像弗格森评价曼城队时所说，不管他们花了多少钱，买了多少名球员，他们在周六的比赛中，也只能派上11个人。只要还是11个人，击败曼城依然是我们曼联力所能及的事。

弗格森的版图，是要做全球最好的足球俱乐部，他要管理的球迷是3亿多人，这么大的版图，怎么是一个小小的曼彻斯特城能限定得住，那对手的动作和我有什么关系？

竞争意识会损害竞争力。你一旦开始竞争，其实就是你的认知地图被对手锁死的迹象。

很多中国人小时候都要提一个问题，《西游记》里的唐僧，什么本事都没有，他凭什么当取经团队的领导？沙和尚是个水妖，一辈子就待在流沙河，没什么眼界，他的认知地图上只有眼前的这点事，可以做到勤勤恳恳。猪八戒的认知地图永远指向身后，一不高兴就要分行李散伙，回高老庄。孙悟空本事大，但是无法无天，压根就没有地图。

只有唐僧有一张清晰的作战地图，不管你们去不去，我都要去，方向是天竺。他不当领导谁当领导？

重复一下我在这本书中收获的启发。领导力是什么？不是权力，不是能力，不是搞定人，不是讨好人。本质上，谁能在大多数人都很迷茫的时候，握有一张清晰的地图，坚定地按照地图前进，谁就拥有强大的领导力。

理想主义走到极端之后，容易犯一个毛病，就是不大关注其他人的利益。

第6章 项羽：神经质的性情少年

在历史上我们看到，项羽处理秦国，他有一种非常微妙的心态。表面上看全是仇恨，可是你把所有的事连起来看，你会发现除了仇恨，还有一种巨大的恐惧。

引言

短短19年时间，一个舞台上，轮番上演三幕大戏，三个主角轮番登场，好不精彩。请问，谁杀灭了秦帝国？

其实不是谁杀的，是它自个儿撑死的。你就这么小一个胃，吃得太多，最后只能全部吐出来，而且会危及生命。秦始皇对自己的制度是充满了自信，可是他忘了一个前提，这个制度运转正常，是以空间比较狭小、人口比较稀少为前提的。一旦复制到全国，这么多的人口，这么广阔的地域面前，这套制度玩不转，会分崩离析。

公元前221年刚刚全国统一；到了公元前210年，前后也就11年，秦始皇就死了。最后能够拢得住这套制度的人撒手西归之后，这套制度就该完蛋了。从第二年，就是公元前209年开始，陈胜、吴广起义，秦王朝的灭亡就拉开了序幕。

01 一波三折的秦王朝灭亡之路

我们小时候读历史的时候总觉得，说时迟那时快，一会儿的工夫遍地烽烟，乱打如云，先打出来一个项羽，又打出来一个刘邦。确实，公元前202年，只在七年之后，西汉王朝就建立了，似乎这一段非常简单。

其实逻辑没有我们想象的那么简单，首先你对陈胜、吴广这一支力量千万不能高看。陈胜、吴广什么人？闾左之人，他们没文化，也没家产。但是他们急了敢玩儿命，但他们打仗不行，也没有相关的行政管理经验。

当然陈胜这个人并不是草包，他知道自个儿不行，我就当我的王，你们去冲锋陷阵。他找出来一个人，叫周文，这个周文是谁？原来在战国末年有一个四公子，楚国的春申君的门客，也是个饱读兵书战策的人，而且他跟着项羽的爷爷项燕也打过仗，当过他的部将。这个时候他重出江湖，就带领了陈胜裹挟来的几十万人马，打秦国。

打秦国按说最难的就是函谷关，就是今天从洛阳到西安中间的那一段，有一个关口。原来在战国的时候，山东六国多次合纵，拼凑部队，兵临函谷关，但是从来也没有把函谷关打下来过。但是这个周文不一样，因为秦国内地兵力空虚，周文迅速攻下了函谷关，然后一直打到了咸阳附近。

这个时候秦朝的皇帝是秦二世胡亥。这个家伙也没什么本事，但是他知道谁能打呀，章邯能打，让章邯带队出击。没兵，带什么队？章邯说这样吧，我们这儿还有点人，就是正在修秦始皇的骊山陵墓的那些囚徒和征发来的壮丁。就把这些人临时组织了20万，发了武器就拖上了战场。

这帮不是乌合之众吗？你小瞧了秦国，什么叫瘦死的骆驼比马大？第一，这20万人在工地上也是被组织好的，基层的组织并不缺失。第二，你到了秦国的老家，到了咸阳附近，武器可不缺，你陈胜那几十万人可能拿个木头就上战场了，从武器上你也没法比。第三，秦国人这个时候可是主场作战，保家卫国。一个部队里面什么最宝贵？老兵最宝

贵，他见过阵仗，心里不慌。我们表面上看，是临时拼凑的20万军队，都是骊山上的那些囚徒、临时征发来的壮丁。可是秦国本土的那些男丁，人人都是老兵，都是打过大仗的人，这些人往部队里一掺，军心马上就稳了，士气也振作了。而反观陈胜这边的部队反而是乌合之众。

当然最重要的因素是第四点，就是名将章邯。章邯这个人打仗有很多特点，比如说他特别重视后勤部队，你再反观周文那一边，你是用一个多月时间就一哄而入，你不可能有时间组织靠谱的后勤部队。更何况，你也没有大后方，这方面你首先就输了。

再比如说，章邯这个人特别善于围点打援。解放战争时期，我军就特别善于这个战术，把一个点围住，你必然要来救，那我再抽出一支偏师，把你救援的部队给打掉。

章邯还有一个特点，如果觉得不行，就按兵不动。等敌人带着虚骄之气来打，然后预先排兵布阵，准备随时反击，把敌人击溃。

这个周文一战之下，就大败。九月败了，到十二月，章邯就领着秦国的这20万临时拼凑的部队，一直打到了陈胜的老家，把陈胜给灭了，陈胜也死了。

按说这个故事差不多结束了，因为陈胜起兵之后，原来的山东六国纷纷复国。可是这个时候复国，你几乎没有什么基础，几乎就是僵尸般的复国，除了楚国因为有项羽，算是一支靠谱的力量。其他什么赵国、魏国、齐国，也都复国，只是有一个样子。这种“僵尸复活”是不经打的，章邯灭掉了陈胜之后，当然就要接着灭刚刚复活的六国。

而且这个时候秦王朝已经缓过神来了，原来国内空虚是因为主力部队派到了北方防守匈奴，现在赶紧回撤吧。王翦的孙子、王贲的儿子，叫王离，这个人也是个名将，就带领一部分北方的边防军，加入到国内战争当中来。

王离和章邯之间就形成了很好的配合，章邯特别善于搞后勤，搞后勤去；王离就带着几十万部队，追着这六国打。打来打去，最后的决战就爆发在今天河北一个叫巨鹿的地方，这就是历史上著名的“巨鹿之战”。表面上诸侯联军，还有10万人，可是这都是残兵败将，最后是被王离的40万大军死死地围在巨鹿这个地方。

但是这个时候，舞台上突然蹦出来一个人，如果这个人不出现，下一幕可能就是章邯、王离这些人来表演了。这个人就是项羽，后来著名的西楚霸王。

项羽的爸爸叫项梁，本来跟章邯打仗的时候，已经被打死了，楚军事实上也不行。你就可以从这个细节看得出来项羽的重要作用，这真是以一人之力扭转整个历史的乾坤。这个时候出现了一个著名的成语典故，叫“破釜沉舟”。

项羽带的人不多，历史记载不过5万人，面对40万围得像铁桶一样的巨鹿，就是秦军的包围大阵，这5万人冲杀上去，居然把王离给打败了。乘胜追击，又遇到了章邯，章邯手里还有20万人，就是拼凑出来的那20万，刑徒、壮丁那些人。章邯一看大势已去，算了吧，投降了。

这就是历史的戏剧性所在，原来那个总体的优势是牢牢掌握在秦王朝手里的，可是就因为巨鹿之战，这局部一败，结果满盘皆输，秦王朝算是把家底都给赔进去了，再也没有后备力量了。

可能你还记得，秦军还有一部分主力，50万人不是南征去了吗？这帮人为什么不回来救驾？回不来了，路途太遥远了，后来这帮人干脆在南边割据称王，建立了一个南越国，不再掺和中原的事情了。秦朝的皇帝在咸阳就剩下一个孤家寡人，这是第三任皇帝，叫子婴。

刘邦成了推倒这最后一张多米诺骨牌的人，刘邦没有实力，参加不了巨鹿大战，但是他大摇大摆，轻轻松松地从南边进入了关中，正好子婴一看大势已去，出城投降，秦朝至此灭亡。

当然刘邦这个时候不行了，后来的故事我们都知道，鸿门宴，项羽就过来了，说一边去，你先进来你就为大哥吗？哪有那个事？滚！然后整个天下就落到了项羽手里，他成了舞台上的主角。

02 西楚霸王也是性情少年

项羽怎么管理这个上市后的公司？这就得说到项羽这个人的性格。项羽其实就是一个性情少年，小时候不好好读书，后来学武也不好好学。那就问他，你要学什么？他说我要学为万人敌。

但是他们家是有血统的，他爷爷叫项燕，他爹叫项梁，都是楚国的贵族，带兵打仗的。楚国跟秦国那是多少年的国仇家恨，项羽从小就知道，我爷爷是被秦国人给弄死的；后来他又知道，我爹也是被秦国人弄死的，我们楚国就是被秦国灭掉的。一个性情少年，对秦国充满了仇恨。

在历史上我们看到，项羽处理秦国，有一种非常微妙的心态。表面上看全是仇恨，可是你把所有的事连起来看，你会发现除了仇恨，还有一种巨大的恐惧。

大概是这么三件事。第一件事，章邯带着20万人向他投降。挺好，投降了。我拿你们也没办法，这样吧，全给埋了吧，生生就把这20万人直接坑杀。这20万人是从山东六国征发来的囚徒和民工，他们并不是土生土长的秦国人，你项羽为什么要用这么残暴的手段去对待他们？你至少搞个甄别好不好？你只把秦国人坑杀掉，我还能理解一点。

可能有人会抬杠，说原来秦国不是把赵国的降卒40万，在长平之战之后也坑杀掉了吗？这叫一报还一报。这么谈问题就叫抬杠，因为秦国当时这么干，虽然手段很残暴，但是和它的战略目的是匹配的，它一定要把当时它的一个强敌，赵国的国力给干下去，这么干可以理解。但项羽为什么要这么干？这是一个不可理解的地方。

第二件事，是子婴的下场。子婴是秦朝的第三任君主。始皇帝、二世皇帝胡亥，第三任就是这个子婴。子婴不是秦始皇的孩子，秦始皇的儿子已经让胡亥全部杀光了，这个子婴其实是一个非常贤能的人，当年胡亥杀他兄弟的时候，他就老跑出来阻拦。

后来他继位。他是被赵高扶上位，他觉得赵高不是个好东西，马上就想办法诛杀了赵高。这么一看，这是个明白人。后来他也不去做无谓

的抵抗，直接出城向刘邦投降了。刘邦说好样的，我也不杀你，将来你还当秦国的国王。甚至这两个人一度关系还处理得不错，还经常一起聊个天什么的，刘邦还很虚心地向他学习。

可是等咸阳被项羽给接管之后，二话不说，直接就把子婴给杀了，而且用的是当时最残暴的一种刑罚，叫腰斩，就是秦王朝当年处置他们丞相李斯的那个刑罚，直接从中间砍两段。就算你对人家子婴不放心，怕秦国的力量死灰复燃，能用一杯毒酒解决的问题，为什么要搞得这么血腥？这是第二个不可理解的地方。

第三件事，他把咸阳一把火给烧了，一把大火烧了三个月。要知道，咸阳可是当时天下财富的中心，是最雄壮的建筑物的所在地，如果你要心怀天下，将来想当皇帝，那你肯定要保护咸阳的基础设施。天下打下来了，财富属于你，你为什么要毁灭掉它？

看到这儿，可能觉得项羽简直就是个疯子。确实，当时也有人这么看，有一个儒生叫韩生，就老跟他说，你将来当了皇帝，这咸阳你自己也得用，烧它干什么呀？项羽不听，韩生背后就说他坏话。说这帮楚国人，尤其是这个项羽，叫沐猴而冠，就是找一个猴子，把它洗干净，戴上一个帽子，这就当个人。你们哪个是人？你就是个猴，是个畜生。就说了这番话。项羽一听，说我是个猴？直接把这韩生抓来，扔到锅里给煮死了。

桩桩件件都在说，项羽简直就是个禽兽。但是我们从历史上可以知道，项羽是一个多情的男子，京剧舞台上现在还在演《霸王别姬》。项羽最后在乌江自刎的理由，是无颜见江东父老，他分明是一个多情的男子。可是为什么在这些事件当中，体现得那么残暴？

我们可以提出另外一个解释，他分明不是仇恨，他是对“外星文明”的一种恐惧。就是秦王朝这种文明方式，他从头到尾就觉得完全无法接受，什么皇帝，你整个的那套制度，只要是跟秦沾上关系的任何东西，就做出神经质的、条件反射式的反应，赶紧给清除掉，把你所有的遗迹都要从这个地球上给抹掉，他是这样的一个人情绪。

这种情绪打一个不恰当的比方，就是你回家一掀被子，发现床上一窝蚂蚁，你一方面当然觉得很恶心，但是你即时的反应就是一阵肉麻，赶紧把这帮蚂蚁给弄死。项羽对秦国几乎就是这样一种情绪，是对他完

全排斥的制度的一种条件反射式的反应。

可是你项羽毕竟现在把天下打下来了，你的公司上市了，请问，你怎么治理？项羽的方法很简单，既然这个外星文明我不接受，那就回去，回到原来的处理办法。当然他实在也回不去了。因为原来六国的那些贵族跟我非亲非故，我为什么要对你好？他基本上把这个国家按照原来的分封制，分封给自己看着顺眼的、有功劳的、亲近的人，一通分封。

他分封的可不是六国，他一共分封了十九个国。就是把原来的楚国、秦国，一分为四；把齐国这种比较大的国一分为三，什么赵、魏、韩、燕这些国家，一分为二，一共分了十九个国。刘邦叫汉王，其实就是秦国汉中的一部分。前面投降的那个章邯，封成雍王，正好坐在汉王旁边，看着他。这是秦国分成四个。

很多人都听说项羽有一个外号，叫西楚霸王。怎么出来一个西楚？楚国不是在南边，应该叫南楚霸王？不对，他把楚国分成了四份，他自己占了西边的那一块，叫西楚霸王，这个名号是这么来的。

为什么叫霸王？在现代汉语里面，霸王这个词听起来好牛，全宇宙你第一。其实在当时没这个意思，霸王的“霸”是春秋五霸的“霸”，说白了大家都是平等的国君，只不过你地位比较强，实力比较强，好，大家认你当个带头大哥，认你当个盟主，仅此而已。

西楚霸王这四个字连起来什么意思？就是你仅仅是西楚国的国君，大家只不过看在你实力比较强、功劳比较大的面子上，认你当个霸王，你是大家的盟主。其实仅仅是王中王的意思，你对其他的王没有绝对的控制权。

这套制度设计出来对谁有好处？你会发现，对谁都没好处。对其他18个国君来说，天下秩序没有人维护，打成一团，所有的人都乌眼青。对于项羽来讲就更没有好处了，因为他是靠军事实力起家，突然用这么一个政治制度，把自己变成天下的十九分之一。那么，他的历史责任何在，个人的梦想和野心何在？怎么分析都无法理解项羽。

可是从前面讲的那个角度一理解，就会恍然大悟。项羽就是看不惯秦国这个外星生物，想赶紧把它弄死，所有跟秦国相关的，都把它从地

球上抹掉。那怎么办？接着回到原来的田园牧歌生活，就是东周列国多好？大家各过各的日子，谁也别招谁，虽然平时打点小架，但是不至于把秦国这样的外星物种给招来。回到那样就挺好，公主和王子从此就能过上幸福的生活。

他就是要回到那个事实上已经死亡的政治制度里面去，就是分封制，他觉得在那个制度里，我可以盖上大棉被安然入睡，整个世界就安宁了。哪有那种好事？转瞬之间，西楚霸王制度就崩溃掉了，这家上市公司立即退市了。

03 投机主义者的反对面

刘邦这个人在历史上给大家留下的印象，说得好听一点，是一个投机主义者，他似乎没有什么理想，而且经常搞那种流氓嘴脸。比如说最著名的那个故事，就是项羽抓住他的爹，说你再不投降，我把你爹给煮了，做成肉羹。刘邦说，那能不能分我一杯羹？这个著名的故事就说明，这个人太没有节操。

可是我们反观这种投机主义，这种流氓嘴脸的反面是什么？就是这段历史当中的两个大失败者秦始皇和项羽，这两个人都是响当当的理想主义者。秦始皇是有强大的制度自信，我就是要把秦国这套制度推广到全国，先是我始皇帝，然后二世、三世，递万世而为君。理想主义者吧？项羽是要回到原来的田园牧歌式的，没有秦朝的那种理想的政治制度。一个认的是事，一个认的是理，可是他们都把这个事和理给认死了，在一条道上狂奔到底。

最后我其实想说的是理想主义者的问题。理想主义不能说不好，人类文明发展往往是靠理想主义者在推动。可是理想主义走到极端之后，容易犯一个毛病，就是不大关注其他人的利益。

我们看秦始皇执政期间，全国这套制度对谁有好处？除了他，什么人都没有得到好处，整个国家变成了一个大的监牢。项羽搞的那一套对谁有好处？事实证明，连对他自己都没有好处。但是理想主义者觉得，这就是我们存在的意义，为了理想不惜一切。

可是问题在于，当你不去关注他人利益，你的巨大的事业里面没有他人利益的共融空间的时候，你这个事业本身是很难持续的，理想主义有的时候会堕落为一种剥夺他人利益的借口。

举一个我现实当中的例子。有一次我跟一个出版界的朋友聊，我说很多外国翻译过来的作品，书本身很精彩，可是那个翻译实在是太烂了，你们为什么不多出一点翻译费？你知道现在翻译英文著作的翻译费，通常标准是多少吗？千字八十元，就这么个水准，你怎么可能雇得到顶尖的翻译？可是你知道那个出版人怎么回答我的？他说他们做的是学问，他们为的是理想，他们不图金钱的。

当时隔着桌子我就差点吓出来了，凭什么人家为了理想，就可以不图金钱？你拿理想去忽悠别人，然后自己挣钱，你不觉得这是一种最卑劣的理想主义者吗？我们再来看刘邦，虽然他劣迹斑斑，但是他帐下那么多人，那些人的利益都被照顾到了。

我们看刘邦手下的那些人，他没有什么理想主义者。比如说萧何，他原来就是个底层办事员，想的就是往上爬，一直当到丞相。没错，给你。像韩信，是野心家，他打到齐国的时候，觉得自己兵强马壮了，就给刘邦上书，我是不是当个齐王，以稳定这边的局势，要当假王，假这个字就是暂时、暂代的意思。

刘邦说，什么暂时暂代，要当就当真王，大丈夫要当就当真王。刘邦心里清楚，我没了韩信，我根本就拿下这个天下，该给利益的时候，敢于给。当然后来把韩信干掉，那是另外一段故事。

再比如说像樊哙这种人，他就是个杀狗的，在他眼里杀狗和杀人也没什么区别，就是为了喝酒、吃肉。这样的人，我也可以满足你。

刘邦不是一个只求自我利益的投机主义者，他是一个讲哥们儿义气，讲大家一起大秤分金、大块吃肉的投机主义者。把朋友搞得多多的，才把敌人搞得少少的。他从年轻的时候就暴露出这样的潜质，比如说他有一个朋友叫夏侯婴，这个人跟他一起玩，玩得挺好。

有一次刘邦失手把他打伤了，后来就有人把他告发到法庭，按说他就应该被判罪。结果他那个朋友夏侯婴说，他没打我，他从来没打过我。他哥们儿义气能够处理到这种份儿上，把人打伤了，人家都不承认。他是用充分的利益安排，构建了一个利益共同体，汉帝国是怎么来的，不是刘邦用理想主义忽悠别人来的。

我这里没有想说服大家放弃理想主义跟着刘邦学，做充满铜臭气味的投机主义者，我只是想帮大家清理一下理想和现实利益之间的关系，这种关系大概有两种方式。一种是善意的方式，就是我有我的理想，你有你的理想，我们互相尊重。如果想把别人的理想纳入到自己的理想体系当中来，也可以，请用利益来说话，请用共享利益的方式尊重他人。

可是还有一种恶性的理想主义方式，就是我有我的理想，这玩意儿可是宇宙真理，我的理想就应该是你的理想。我为我的理想已经牺牲到

这个程度了，你也应该放弃利益，纳入到我的理想当中来。我是素食主义者，你吃肉就是罪过；我是一个环保主义者，你开空调就是个罪过。请问，用这样的理想主义绑架他人，可能产生好的结果吗？

如果在职场上遇到这样的老板，他告诉你，这是一家伟大的公司，我们是一支有理想的创业团队，你要不要加入我们？能不能少要一点钱，甚至是白打工？这个时候你就要告诉他，你有你的理想，我有我的理想，如果想让我加入你的理想，你可以说服我、收买我，但是千万不要绑架我。

权术对开放时代的自由人，其实是无法施展的。

第7章 嘉靖：知分寸的权谋高手

嘉靖皇帝就明白这个道理，我们看那个武侠片当中经常会出现这样的镜头，两个武林高手打着、打着突然不打了，往上蹿，顺着树、竹子，或者顺着山崖往上蹿，为什么？他不是不打了，是要争夺制高点去了。嘉靖皇帝就是一个这样的高手。

引言

有一位历史人物，困扰了我很长时间，就是明朝的嘉靖皇帝。中国读过书的人基本都知道“嘉靖”这个词，知道它是明朝的一个年号，也知道有这么一个皇帝。他为什么这么有名？就是因为他在位时间长，前前后后一共45年，这在明朝皇帝的在位时长中排名第二。排名第一的是嘉靖皇帝的孙子，万历皇帝明神宗，万历年间一共48年，也不过长了3年而已。

他这个爷爷既然执政了45年，就难免会留下大量的遗迹，比如说有些名人就出现在嘉靖年间，当年制造的很多器物翻过来一看，嘉靖年间制。玩古钱币的人都知道，有嘉靖通宝等等，他留下的东西比较多，这个词自然就变得比较有名。

可是你仔细一想，又觉得奇怪，45年，好像我们对这个皇帝没有什么印象。我先替大家打捞几个记忆的碎片，关于嘉靖皇帝。

第一个碎片，就是海瑞骂皇帝，骂的是谁？就是这个嘉靖皇帝。

第二个碎片，严嵩，有明一代最大的奸臣，就是伺候这位嘉靖皇帝的。

第三个碎片，读中国历史的人都知道，明朝的中晚期皇帝养成一个坏毛病，就是不上朝，罢工。最著名的是万历皇帝，前前后后三十多年不上朝；嘉靖皇帝二十多年不上朝。

你把这三个细节拼起来之后，会对这个皇帝的印象差到了极点。他肯定是一个很笨的皇帝，要不怎么会养出个奸臣？肯定又是个很坏的皇帝，要不忠臣海瑞怎么会骂他？还得是个懒皇帝，要不怎么不上朝？一个又懒、又坏、又笨的皇帝，我们对他印象肯定不好。

可是你真去翻明朝的史书，你又觉得他不是这样。在明代当时的大量史料当中，但凡提到这个嘉靖皇帝，不见得有什么好话，但是没有一笔敢小瞧他，基本上都说嘉靖皇帝是一个英断之主，就是这个人非常英明，非常聪明，对朝政的控制非常严密。

你不觉得这前后两个印象之间有出入吗？确实，我上中学开始，就读嘉靖一朝的很多史料，不是读原始的，而是读后人写的，比如大礼议事件，等等。读来读去，关于这个皇帝和这45年的历史，我就串不出一个逻辑来。

直到近些年读到了李洁非先生的《龙床》，这本书帮我把嘉靖这个人所有一鳞半爪的印象，串出了一个总的逻辑。李洁非先生讲，嘉靖这个人是利用文字、精神、心理因素，去驾驭权力的大家。接下来我们讲的可不是什么一般的历史，而是从那一段历史当中获得一个角度，来观察权力这个现象，我们能洞察权力的运作方式和它败坏的过程。

01 少年皇帝也有政治敏感

当然我们没有什么机会当皇帝，这个权术你是使不出来的，但是即使在当代社会，无数的人还是会用那种权术的心法来对我们起作用。我希望大家能够帮到大家的就是，别跟我玩这套，这套权术我见过，在明朝我就见过。

我们回到嘉靖皇帝。嘉靖皇帝出生在1507年，他当皇帝是在1521年，十三四岁时，按照当时的虚岁叫15岁。大家想想这是什么时候？西方人刚刚经历地理大发现，哥伦布是1492年到达的美洲，从此欧洲历史开始了一个波澜壮阔的现代化进程。而中国历史越来越走到皇权政治发展的顶峰，最后打成死结，嘉靖皇帝就处在这个过程当中。

嘉靖是怎么当上皇帝的？他不是因为他爹死了，他继承了他爹，他爹不是皇帝。嘉靖之前的这个皇帝叫明武宗，是明代最作的一个皇帝。明武宗这个人，整天非常快乐，在宫中给自己搞了一个夜总会，叫豹房，里面养了无数的宠物。

他死的时候才30岁，死的时候没有儿子。怎么办？一般来说没有儿子，就兄终弟及——在他的兄弟当中再挑一个皇帝，发现也没有，因为他爹是明孝宗，明孝宗也就他这么一根独苗，只好到他的堂兄弟当中去挑。挑来挑去，血缘关系最近的就是这个嘉靖皇帝。

嘉靖的父亲是谁？是明孝宗的异母兄弟，被封为兴献王。他的封地就在今天湖北的钟祥，当时叫安陆。如果在明朝当王爷，你的封号当中是两个字，对不起，你这个王爷不值钱。嘉靖他爹叫兴献王，两个字，不值钱。要值钱得一个字，比如说明成祖原来的封号叫燕王，就是值钱的大王爷。

可见，嘉靖这一家仅仅是皇族当中一个边缘化的支脉，如果不是血缘关系比较近，而且明武宗在30岁的时候就把自己活活给作死了，这个机会压根就轮不到他，嘉靖当皇帝是一个天上掉馅饼，正好砸到头的概率事件。

在明朝当王爷也不是什么好差事，因为生活没盼头，为什么？因为

明成祖就是当燕王，然后起家、篡权、造反，最后当的皇帝。后来他的子孙们但凡当上皇帝，最警惕的就是那些叔叔、伯伯、堂兄弟、侄儿，这些王爷，怕他们造反，对他们的管束非常严。

在宫中或者北京，长到一定岁数，一定要去就藩，就是回到你的封地。你以为到了封地就可以作威作福吗？你也在那儿去享个福而已。所谓的那些封地都是由地方官来进行管理，只不过是把这片土地上应该缴纳朝廷的赋税拨给你王府作为用度。

而且王爷当得跟囚徒一样，你不能到处随便玩，你不能进京看看，没机会，必须申请。而且各个王不能同时来，如果是兄弟，一个封到了山东，一个封到了湖北，你说我们兄弟串串门行不行？不行，你们俩要干什么？你们两个王爷见面，是要造反吗？是要串联吗？但凡当上了王爷，这辈子虽然吃喝不愁，但是什么盼头都没有，跟坐牢一样的。

嘉靖皇帝生下来，基本上就是在这么一个家庭环境里面，他是没有盼头的。但是就在1521年，明武宗一死，整个朝廷当中只剩下两个人说话还算数了，第一个就是死去皇帝的妈，明孝宗的皇后，当时的张太后；另外一个就是内阁的首辅大臣，大学士杨廷和。

这两个人一商量，说国家不可一日无君，赶紧派人到湖北安陆，去接小朱厚熜到北京来上任，去当皇帝。刚开始这两人真没觉得有什么事，第一，朱厚熜年纪非常小，这个时候只有十三四岁，虚岁也才15岁。第二，你当皇帝，这是多少辈子积的德，上辈子把所有彩票都买光了，才中这一回大奖。而且是我们俩决定你当皇帝的，你肯定得感恩戴德、屁滚尿流、连滚带爬地到北京来当皇帝。

可这两人万万没想到，这出戏的大幕刚刚拉开，朱厚熜第一次登台亮相，就表现出了一个权谋大家的本色，这个东西叫什么？叫政治敏感。这小孩没人教，就这个岁数，而且完全没有思想准备。明武宗3月14日过世，3月26日，12天，以那个时候交通环境，北京接他的队伍已经到了湖北安陆，就给了他六天准备时间打理行李，就上路，到北京。路上又走了20天，到了北京城边。

到了北京城之后，朱厚熜说我不进城，你先把继位的礼节拿给我看。按说这也是合理的，礼节给他准备好了，送给他看。他一看说这不行，15岁的小孩就已经有政治敏感了。朱厚熜说，这叫什么礼节，让

我先从崇文门进？熟悉北京结构的都知道，这是中间偏东一点的城门。让他从崇文门进，绕到东华门进宫，然后在文华殿先继位为皇太子，最后再登基。我是谁的皇太子？我爹是谁？我爹是兴献王，在湖北已经过世了，我凭什么以皇太子的身份登基？

这就是嘉靖的政治敏感。其实，这道程序确实也是临时加的，谁加的？我们只能推论，就是张太后做的主。张太后打的这个主意其实也很简单，我儿子当皇帝当得好好的，突然死了，现在又弄一个皇帝，是他的堂兄弟，那问题来了，你先当皇太子，这个子是谁的子？就是我的子，我和明孝宗的子，你先过继到我家，当我的儿子，然后你再当皇帝，我就还是正根的皇太后。张太后是最有动机干这件事的，给15岁的小皇帝下一个套，只要你进了这个套，咱俩母子的名分可就算是定了。

但是万没想到，15岁的朱厚熹一眼就把她看破了，我不干，我妈另有其人，我爸另有其人，我凭什么当你们家儿子？就赖在北京城外，死活不肯进城。把杨廷和急的，反复劝说，没用，小孩就坐那儿耍赖。

没办法，国家不可一日无君，而且这小孩手里就这么一张牌，别的他不懂，就是不干。最后没办法，张太后这边只好让步，但让步来让步去，其实也是有一些交易，最后达成的礼节是什么？你不是不愿意从崇文门进东华门，从东边绕进来吗？行，你走正中间。

熟悉北京城结构的人都知道，最南边正中间是正阳门，现在的大前门，然后过大明门。然后进来，进来之后，你先不慌当皇帝，你先看一眼你那个死去皇兄的灵位，人家给你皇位了，好歹去打个招呼。打完招呼之后，去拜见一下张太后，然后到奉天殿成礼，登基当皇帝，奉天殿就是今天的太和殿。

这就叫一个皇帝各自表述了，在张太后看来，你当皇帝之前先来拜见的我，我好歹是个妈。可对于朱厚熹来说，什么妈不妈？我只不过是碰巧路过，看了你一眼而已，怎么你就是我妈？这就给后来的大礼议留下了大量的再解释空间，这是第一件事。

第二件事，就发生在他继位典礼的当天，大臣们正在准备典礼，这小孩突然看见了大臣给他准备的继位诏书，替他拟的。突然因为当中的一句话就不干了，死活不参加典礼，耽误了很长时间，最后左右的人死劝活劝，他才把这个典礼给搞完。

是哪一句话出了问题？叫“奉皇兄遗诏入奉宗祧”，前半句没问题，奉皇兄遗诏。问题就出在后半句“入奉宗祧”，“祧”这个字的意思就是继嗣，“入奉宗祧”就是我来继承原来皇帝继嗣祖先的责任。

小皇帝不干了，说什么叫继嗣祖先的责任？你继嗣祖先可包括继嗣你爹，你爹可不是我爹，我不继嗣他，就为这个词又开始闹。但是后来他还是妥协了，因为他觉得这个不太重要，就没有太坚持。

第三件事情，就是定他这个年号。我们现在都知道他的年号叫嘉靖，但是原来阁老们、廷臣们给他拟的年号，叫绍治。小皇帝又不干了，说不用这个年号，为什么？毛病就出在这个“绍”字上，因为这个字带有继承的意思，坚决不继承，我继承谁？我谁都不继承，我就是命好，你们家死绝了，我才当皇帝，我不继承你们家。不用这个年号，最后他自己改名叫“嘉靖”，看看这个人有多倔。

02 巧用礼节谋求皇位合法性

嘉靖皇帝作为一个权术家的第一个优势，就是有超常的政治敏感，他还有第二个优势，就是知道分寸，什么东西该争，什么东西不该争，他争的都是那些一旦踏进这个圈套，一辈子无法摆脱的东西，他就一定要争。如果仅仅是临时性的一些说法上的问题，他觉得就可以妥协。15岁，我们一定要反复强调这个年龄，这就拉开了明朝历史上非常有名的一个历史事件的序幕，就是大礼议。

所谓大礼议，就是关于这个国家最大礼节的一场争议。争的是什么？在我们今天看来，简直可笑得要死，就是嘉靖皇帝和他亲生父母之间的关系。在我们看来，这不是有病吗？有什么可争的？但在当时，这可是一个不得了的天字号事件。

为什么？因为一个皇权系统，他的合法性就来自他的皇统，就是你爹是谁，决定你能不能当皇帝，老皇帝死了，应该由他儿子继位，可是他又没儿子，怎么办？就从近支皇族当中过继一个孩子给这支皇统，然后把这个皇统一代一代地传下去，这是儒家经典一直坚持的一条规则。

但是嘉靖皇帝就是不认，他说我的亲生父母另有其人，我不过继给你们家。又不是我自己想当皇帝，是你们请我来的，我反正不当你们的儿子。这就造成了一个矛盾，可这个矛盾在儒家的礼法系统当中暂时又没有合适的解法，就引发了这场争议。

他继位的第三天就给朝臣们下旨，说到湖北把我妈接来，我想我妈了。大家觉得也可以理解，一个小孩，才15岁，就去接他妈。又过了两天，他又下了一道诏旨，说我妈快来了，你们倒是议议看，我见了我妈，我管她叫什么？将来我去祭祀我爹的时候，我管他叫什么？你们拿个方案出来。

这些事在杨廷和这些人看来不叫个事，按老规矩办就行了，他就上了一道奏折，写明了个安排，就是你以后管你的亲爹亲妈叫皇叔父兴献大王、皇叔母兴献王妃，而管死去的明孝宗，管他叫皇考，因为你已经过继给他了，就这么个安排。

而且杨廷和觉得，我在这个安排当中已经很够意思了，亲爹亲妈，我看在你的面子上给他们加了俩字。第一个字是皇帝的“皇”字，很值钱吧？第二个字，是一个“大”字，他原来叫兴献王，现在我让你管他叫兴献大王，这已经很给你面子了吧。

但你想小皇帝他怎么能够接受这个方案？他最计较的就是这一点。但是这个时候的嘉靖皇帝已经表现出一个权谋家的本色，他没有闹，前面讲的那几个故事，感觉他就是一个很拗、很犟的一个小孩。其实不然，这一刻他不犟了，把奏折发下去，说重拟，我不满意，你们重新拟。

杨廷和这些人心想真费劲，一个小皇帝不太懂礼节，这样吧，我再给你上一份奏折，我把这个事怎么来的，包括前朝的一些例子，什么汉哀帝、宋英宗的例子，宋代一些大儒，像程颐这些人怎么说的，我都给你写上，你一看就明白了。你要懂规矩，这就隐含了一种教训的意味。

这第二封奏折上去，按照我们对于嘉靖皇帝脾气的理解，他肯定是继续发下去，你们再议再拟，达不到我目标，我不善罢甘休。但是人家没这么干，他做了一个很特别的处理，把这封奏折留中不发。什么叫留中不发？就是皇帝觉得这件事情我也不便于批示，也不想大家去讨论，我就留在皇城之中，不把这个奏折发下去，这叫留中不发。

按说留中不发是对付那些想无限期搁置的事件，就是这事算了，一般采取这个方法。可是他是要达成一个既定目标，他怎么会留中不发？这就看得出嘉靖皇帝一个权谋家的本色了，他是在等一件事，什么事？就是朝臣当中出现裂痕，文官集团出现叛徒。

你杨廷和虽然是首辅，但也不能一手遮天，有的是低品阶的官员想飞黄腾达，他们想替代你的位置，他们知道皇帝跟杨廷和已经杠上了，这些人就会站出来，他就等。

第二封奏折上去是1521年5月的事情，等到了7月，终于把这个人给等到了，此人叫张璁。张璁其实前半辈子挺不顺的，一直在考试、科举，等到了47岁才考中了个进士。大礼议爆发的时候，他还在礼部当实习生。大家想想看，一个47岁的大叔当实习生，也很不好意思的，按照当时人的看法，47岁，就别找什么机会了，好好当官，回家光宗耀祖，随时准备退休算了。

但是张璁这个时候突然觉得，在嘉靖和杨廷和之间发生的这个矛盾，是他人生的一个绝大机会。在这儿说一句公道话，明代史料对于张璁这个人的道德评价和能力评价，其实都很高，张璁后来也当到了国家的首辅，是明朝的一代名臣。

我们不去推断他的动机，他到底是想投机取巧，还是想捍卫真理？我们不做评价。总而言之，他是当时整个文官集团中第一个跳出来反对杨廷和的，是嘉靖皇帝的第一个战友，嘉靖终于不是一个人在战斗了。

当然张璁讲的是什麼道理，杨廷和讲的什麼道理，大礼议过程当中的桩桩件件的细节，都是那个时代人的那种咬文嚼字。举一些例子，比如说刚开始嘉靖皇帝就觉得皇叔父兴献大王不好，想让他爸也当皇帝，“我爸也当皇帝了，我就不必给别的皇帝当儿子了”。

争来争去，先能不能给一个皇帝的“帝”字？后来就争成了，叫兴献帝。随后再争，能不能加一个皇字？再后来又变成了兴献皇帝。过后又说，兴献皇帝你们还要在前面加个本生皇帝，就是生我的，他是靠沾我的光才能当上皇帝，能不能把“本生”两个字再去掉？

后来又争，说兴献皇帝能不能入太庙，享受子孙后代的祭祀？后来再争，说这些祭祀的礼节能不能和其他皇帝一模一样？嘉靖皇帝反正前半生基本上就在干这个事，各种各样的争。

争来争去，明朝历史上真就出现了这么一位，他从来没有当过皇帝，但是享受的待遇和其他皇帝一模一样的皇帝。如果你在史籍当中看到一个叫明睿宗的人，就是这个兴献王，实际上他一天皇帝也没有当过。

总而言之，大礼议就这么争来争去，最高潮是什么时候？是嘉靖三年。最后到了什麼程度？就是其中有一个阶段，大臣们实在看不下去了，说这个国家整个统序就要乱了，我们跟你拼了。两百多个大臣，其中就包括杨廷和的儿子杨慎，这个时候杨廷和已经告老还乡了，其实被削职为民了，因为跟嘉靖皇帝关系搞不好。

杨慎接过父亲的钢枪继续战斗，带领两百多个官员，说不行，今天不把这个事争出个好歹来，我们绝不回家。就跑到故宫的左顺门，就是

今天的协和门。在那个门前跪在地上哭、号，然后摇晃那个门，喊着太祖、太宗，有人不干了，等等。

此时的嘉靖皇帝再也不像他刚刚继位时那么温良恭俭让了，还什么驳回，嘉靖皇帝说，喊是吧？都给我抓起来。两百多个人是吧？查，谁带头的，先下到诏狱打板子，然后剩下接着查，两百多个人最后有180个人廷杖。

廷杖就是直接按翻了打板子，这不是说给你一个羞辱就完了，真是照死里打。一顿板子打下来，180个人当中，19个人伤重不愈，最后死掉了。

嘉靖皇帝一旦掌握了权力，那种迅猛的出击就是我破坏一切规则，按我的规则来。说到这儿，你能体会到他的权术其中的一个特征，前面说了两个特征，第一，政治敏感特别好；第二，对分寸的把握特别好。现在，又显露了他的第三个特征，叫对时机的把握以及拿捏的火候，妙到毫巅，该认输的时候认输，该等的时候等，该出击的时候绝对给你龇出獠牙。

看到这儿，你仍然会觉得大礼议距离今天好远，那帮人跟疯了一样，为那一个字争什么争？你还别说，嘉靖皇帝争这个还争上瘾了。他一生执政可以分成前后两段，后面这二三十年，他主要躲在宫里面炼丹、迷信道教，就干这些事情。前半段这一二十年，他可是个很勤奋的皇帝，可是他的勤奋跟别人也不一样，他最津津乐道的事情就是跟大臣们去讨论儒家的这些礼制。

这个讨论可不是大礼议，讨论他爹妈的封号问题，他什么都讨论，祭天的礼节、祭祖的礼节、祭孔的礼节，只要他看不顺眼的，他就想改。根据李洁非先生的观察，他说他看过《嘉靖实录》，前半段简直就没法看，嘉靖皇帝天天在这儿搞一个学习班，在那儿开个研讨会，不厌其烦地跟臣子们去争论这些事情。

而且嘉靖统治的中期还出了两本大书，《明伦大典》《大礼全书》，都是把他研究礼制的那些心得写成书，而且不仅在中国刊印，还要发到外国，这是我皇帝本人的学术成就。他刚刚进宫的时候，杨廷和这些人觉得这个小孩子不懂规矩、不懂礼，但是后来他居然自学成才，成为有明一代在这个方面学术成就很高的一个人。

看到这儿，你会不会觉得嘉靖皇帝也挺可爱的，原来是为了自己敬爱的父母去争一些东西，争着争着久病成医，最后成了一个专家，还是个很有钻研精神的皇帝，他的性格当中没准儿也有点可爱的东西。

错了，嘉靖皇帝哪里是这个目的？他是一个权术大家，他干这些事情目的非常简单，两个字——权力。

03 权谋家的本色

前面我们讲到这个人特别喜欢在礼仪问题上，搞各种各样的大文章、小文章。举一个小例子，一般一个皇帝都得有一个庙号，要不就叫什么祖，比如说宋太祖；要不就叫什么宗，比如唐太宗，什么是祖？就是开国奠基的，一般来说第一代君主叫祖，因为开疆拓土，其后的都叫宗，即使像李世民那么牛的，都只能叫唐太宗。可大家有没有想到，中国历史上有两个朝代有两个祖，一个是清朝，努尔哈赤清太祖，然后康熙叫清圣祖。康熙也算是实至名归，因为清代疆域的最后奠定，什么收复三藩、收复台湾，确实是康熙干的。

可是你有没有想过，明代也有两个祖，一个明太祖朱元璋；还有一个，那个造反的、篡位的朱棣，后来叫明成祖。这个明成祖就是嘉靖皇帝给改的，原来朱棣死了之后的那个庙号，叫明太宗。一直到他孙子的孙子的孙子，到嘉靖的时候，才改成这么一个明成祖。

你觉得好奇怪吧，他为什么这么干？很简单，他觉得我跟朱棣是一样的，我这皇帝位子不是我老子传给我的，是我自个儿挣来的。其实还在计较大礼议那个事，但是你琢磨琢磨这个心思用得有多深。

说到这儿，你可能会觉得很奇怪，一个皇帝你天天放着那么多事不管，天天跟这一字一句去较劲，你不是有病吗？他还真不是有病，他所有的目的其实都是为了巩固权术。要想理解这一点，你就必须重新理解儒家意识形态在中国几千年历史中的演变。

儒家刚刚起来，是汉武帝罢黜百家，独尊儒术的结果。你说儒家在汉代有没有被尊过？确实很尊，但这个“尊”是在学界的尊，在政治地位上其实没有怎么尊。

汉代之后，就是一个很长的儒学没落时期，大概有800年。从三国一直到五代十国。你说那不是中间还有一个唐代吗？唐代不是盛唐吗？对，可是唐代是儒释道三教并存，首先皇家觉得我姓李，李耳也姓李，老子，我们遵奉道教。那些民间的士大夫又特别崇拜佛教，儒教在这当中显得非常不高冷，儒教在唐代的位置其实非常微妙。

儒教真正起来是宋代，宋代大儒辈出，像北宋的程颐、程颢，南宋的陆九渊、朱熹都开始出来了。但是宋代的民间儒化的程度其实没有那么高，主要是高层精英当中出现了大儒。

到了元朝的时候，蒙古人管你什么儒学不儒学，八娼九儒十丐，将近一个世纪里面，儒学的地位又下降了。直到明朝，儒家才成为一种主流而全面的意识形态，社会的上层和民间社会全部儒家化。

明朝这个朝代特别有意思，朱元璋是一直致力于皇权的一支独大，要把所有的权力收到皇帝自己手里，甚至把宰相都给废掉了。可与此同时，儒家意识形态又成为一种非常强大的对皇权的制约力量。

黄仁宇先生的《万历十五年》中，小万历皇帝在没长大、没亲政之前，简直就是儒家意识形态的一个囚徒。一个小皇帝天天被张居正那些人安排各种各样的功课，早上天不亮就要起来，一直熬到深更半夜，各种各样的典礼要繁复地去参加，天天在那儿换衣服，稍微得点儿空就得读书。

明代的皇帝为什么体现出那样的不靠谱的众生态，跟儒家意识形态的空前强大是有关联的。皇帝只能摆出几个姿势：一种是我狠，不听话宰你们，比如明成祖这样的；一种是说我不搭理你，我跟你们闹，比如说正德皇帝这样的；再一种就是我不搭理你们，我躲起来，我罢工，比如说万历皇帝这样的；还有一种就是认输，你们说什么是什么，比如明孝宗这样的。只有最后这一种儒家给个好评，剩下全部差评，明代的皇帝在历史上留下的声誉就不好，这就是对皇权的一种制约力量。

基于这个基础，再来理解嘉靖就方便得多了，他为什么天天跟这些儒家知识分子去辩论礼仪？就是争夺权力的最高峰。其实我们对比欧洲中世纪的历史就知道，就世俗政权来说，如果你在精神上不能占据制高点，是很可怜的。欧洲的国王只要得罪了教皇，动不动就被绝罚，一绝罚之后，世俗政权就像纸一样薄，一撕就破。不能占据意识形态的制高点，这是明代很多皇帝下场不好的原因。

嘉靖皇帝就明白这个道理，我们看武侠片当中经常会出现这样的镜头，两个武林高手打着、打着突然不打了，往上蹿，顺着树、竹子，或者顺着山崖往上蹿，为什么？他不是不打了，是要争夺制高点去了，嘉靖皇帝就是这样的一个高手。

嘉靖皇帝在获得了这样的意识形态制高点之后，真的是把士大夫集团玩弄于股掌之上，把他们像面团一样揉来揉去。这四十多年是明代历史上士大夫风气最为败坏的四十多年，不是说没有能人，其实嘉靖用的那些首辅大臣都是非常能干的人，杨一清、张璁、夏言、徐阶，包括严嵩，都很能干。但是这些人一旦看到这位万岁爷，除了胁肩谄笑，就没有其他的表情了，因为这位爷只吃这一套，谁也玩不过他。

嘉靖一朝对皇帝的崇拜达到了一个非常畸形的程度。

为什么出现了一个海瑞骂皇帝，大家觉得太稀奇了，海瑞这个人名气太大了，因为此前和此后骂皇帝的士大夫有的是，像万历一朝骂皇帝，说你什么酒色财气四病俱全，这样的词都可以写在奏疏里的，也没事。

可是海瑞还没怎么骂，就已经变得名满天下。为什么？跟大熊猫一样稀缺，嘉靖皇帝看了奏疏之后气得手直抖，把奏疏扔在地上，说给我逮起来，我搞了一辈子就是防范出现这样的人。后来旁边的太监就说不逮了，他自己棺材都准备好了。嘉靖皇帝最后为什么没有杀海瑞？保护大熊猫，这种物种，这么“二”的人，我也没见过。

嘉靖皇帝其实到最后已经达到了权术的什么境界？就是可以无视一切规矩，你们儒家给皇帝定的，要参加这个典礼、遵从那个规矩，我可以一概不认。为什么他到晚年可以二十多年不上朝，请注意，他的不上朝和他孙子万历皇帝不上朝，可完全是两码事。

万历皇帝不上朝，叫罢工，叫赌气。他是说臣子们天天对我太狠了，这样，我什么也不干。万历有六个“不”，叫“不郊、不庙、不朝、不见、不批、不讲”，什么意思？就是我既不到郊外去祭天，也不到太庙去祭祖；我既不参加朝会，我也不接见大臣；我既不批奏折，我也不听你们大臣给我讲的什么儒家经书。总而言之，我就当一个彻底的宅男，大门一闭，什么都跟我没关系。

到万历的晚期甚至出现朝署一空的现象，比如说礼部现在缺一个尚书，现在老大臣已经死了，要补一个大臣，万历不管。以至于当时六部堂官几乎都没人当了，整个朝廷处于一个真空状态，到万历的晚年，他就不管。

可是嘉靖皇帝这二十多年不上朝，不是这个情况，他对朝局的掌控已经达到了妙到毫巅的水平，首先大量的特务机关遍布朝中，窥刺每一个大臣的微小动作。而且他经常还会接见一些重臣，比如说首辅，然后面授机宜；而且白天炼丹，晚上批奏折，要搞到早上五点钟才睡觉。

再举一个例子，明代的内阁，其职能就是为皇帝起草圣旨的草稿，这叫票拟。这些草稿到了嘉靖皇帝这儿，没有不改的，往往是满篇逐字逐句地改，即使这个草稿已经非常符合他的心意了，仍然要改，找几处不重要的地方，改上几个字，显得大权仍然在我的手里。他到晚年，其实是用这种方式来执政，他只是无视一切礼法规则而已，这就是嘉靖皇帝的权力境界。

04 皇帝和首辅间的权力游戏

社会学上对于权力有一个分法，叫权力的三张面孔，是层次不同。最低层次的权力使用是直接影响决定，这叫权力的公开使用。

第二个层次是影响议事的议程，就是说我们今天讨论要不要建一条高速路，对于议程本身的影响，这是权力的暗中运用。

其实还有第三个层次，就是权力的无形运用，我只是运用权力去改变这个社会 and 整个权力结构当中人的偏好，说白了就是对意识形态的影响。权力的这三张面孔、三个层次、三个舞台，嘉靖皇帝都有上佳的表演。

但是其实权力还有一个更高的层次，那是进入化境了，就是权力其实表面上没有运用，但它一直都在场，为什么？因为权力运用的最高境界就是控制人，嘉靖皇帝在控制人方面，那真是高手。

嘉靖皇帝是怎么控制人的？在明代政治中，有一个枢纽性的人物，就是内阁的首席大学士，不是宰相，这个角色又被称为首辅。嘉靖皇帝一生用了好多个首辅，最开始是杨廷和，然后是杨一清，再然后就是冲出来第一个在大礼议当中支持他的张璁，后来是夏言，再然后是大奸臣严嵩，最后一个人叫徐阶。

为什么要用这么多人？这就是控制人的手法，我先立一个首辅起来，我很看重你，然后在你屁股后头搁上这么一个年轻人，这个年轻人我就不断地暗示他，让他去攻击这个首辅。等到火候差不多了，把这个首辅扒拉开，把这个攻击他的人再立为首辅，然后在他屁股后头再跟上这么一个人物。一直就是这个手法，简直就是一个炒股高手，在抛盘的时候毫不留情，在拉升的时候手法凌厉，在看涨的时候其实已经盯着下一只备选的股票，他就是这么一个股神。

为什么要这么玩？就是不能让任何一个人在首辅这个位置上待的时间过长，在你羽翼丰满之前就把你干掉，这样我皇帝就握有了最终的权威。其实这套手法历代历朝的权谋家都是这么用的，就像前几年我听曾仕强教授讲，什么叫中国式管理，一个董事长在开大会的时候，发现老

臣们是一派观点，有一个非常能干的年轻人是另外一个观点，现场吵起来了，怎么办？

当时毫不犹豫的，一定要猛烈地批评这个年轻人不懂规矩，怎么不懂得尊重老人家？批评完了之后，再把这个年轻人叫到办公室来，说你知道我今天为什么批评你吗？哪能跟老同志那么说话，其实我知道，这个公司能干活的就你一个，你好好干，我看好你，将来我一定支持你，提拔你。这个年轻人感恩戴德，就拼命地干，从此跟那些老臣势不两立。这就是嘉靖皇帝的玩法，历朝历代的奸人都是这么干的。

接下来我们就要解决一个问题，严嵩这个人是怎么回事。严嵩不是个奸臣吗？什么叫奸臣？就是一边残害忠良，一边贪污受贿，一边还欺瞒皇帝。可是嘉靖皇帝哪是好欺瞒的？号称一代英主，你不觉得一代英主和一个奸臣长期共存20年，这到底谁在糊弄谁？这逻辑上讲不通。

严嵩号称奸臣主要源于三个事。第一件事情说他儿子通外国，准备谋反，这肯定是扯淡。第二件事情说他贪污受贿，后来徐阶在弹劾他的时候，说贪污受贿数额特别巨大，黄金三万两，白银二百万两，还有其他金银珠宝，又值好几百万两。

后来把严嵩的家抄完之后找不着这笔钱，连一个零头都凑不足。又过了10个月之后，嘉靖皇帝还问，你们不是说有钱吗，钱呢？徐阶只好说，这没准儿还有一个奸臣，怎么回事我也不知道。这也是子虚乌有。

第三件事情，就是有一个号称忠臣的人，就是著名的杨继盛，他上奏折弹劾这个严嵩，说他有五奸十罪，就是说他是奸臣，有五个理由，他有十条大罪。后来嘉靖皇帝据说是受了严嵩的挑拨，就把这个杨继盛给杀了，就这么一个事，叫残害忠良。

这到底是怎么回事？我先讲一个场景，清代成立了一个明史馆，修明代的史。清代有一个特别著名的学者李福，这个人就坐那儿讲，说严嵩根本就没罪，说了好多，把其他修明史的臣子都弄傻了。

后来有一个人就幽幽地说了一句话，说照你这么说，严嵩不是奸臣，那杨继盛就是奸臣，杨继盛弹劾他，他才是陷害忠良。这句话一出口，李福就不敢吱声了，说算了吧，就这么着吧，严嵩奸臣就奸臣吧。为什么？因为在清代，早就有皇帝给定下来杨继盛是一个忠臣，这是谁

定的？顺治皇帝。

顺治皇帝曾经下令写过一出戏，叫《忠愍记》，说的就是杨继盛的故事。清朝刚刚建立，需要树立这么一个忠臣的典范供大家学习，杨继盛当了忠臣，你严嵩只能是个奸臣了，这个案子一直到清代才算定案。李福一想，原来是当朝皇帝定的事，我还是不吱声吧。

回到明代，严嵩是不是个奸臣？确实除了杨继盛之外，还有一个叫沈炼的人上书弹劾他，都说他是奸臣。可是你要搞清楚，在明代政治当中，当首辅大臣被叫奸臣，这是你的本职工作，很少有首辅大臣没被骂过奸臣。而且严嵩当首辅时间长，他入阁当大学士20年，当首辅15年，你如果平摊在这么长的时间里面，被骂几声奸臣，又有什么奇怪的？其实都是给皇帝背黑锅。

我不是替严嵩翻案，如果想看严嵩的翻案文章，我建议上网去搜一篇文章，是美国的一个华裔历史学者写的，叫《大学士严嵩新论》，你去看看，严嵩到底冤不冤。在这儿我们得说，严嵩他肯定不是个好人，但是他比前面的夏言、后面的徐阶能坏到哪里去，可能也未必。

但真正奇怪的是严嵩这个人凭什么在嘉靖皇帝面前，居然干了20年大学士、15年的首辅。要知道嘉靖皇帝“炒股票”的手法是很凌厉的。这是为什么？其实这才是真正有趣的地方，原因很简单，有如下四个：

第一，他非常能干，严嵩是最能明白嘉靖皇帝心里想什么的。嘉靖到晚期养成了一个坏习惯，就是经常写个字条，这上面的字什么意思？写得模棱两可。其实他就是让底下人猜，也是他巩固自己权威的一种方式，猜来猜去，发现只有严嵩这个人经常猜得准。

而且严嵩后来岁数大了，他自己老糊涂了，可他那个儿子严世藩帮他猜，也猜得非常准，也是非常能干的一个人。而且替皇上写青词，就是修道用的一种文字，给上天玉皇大帝上的一种奏表，也写得非常好，这是能干。

第二，非常勤快。嘉靖皇帝经常派一些特务到外面给他看看，大臣们下了班都去干什么。特务们回来报告，说严嵩那么大岁数，白发苍苍，熬夜点灯写青词替你干活。嘉靖皇帝说那么大岁数真勤奋。

第三，严嵩特别愿意为嘉靖皇帝去背黑锅，其实杨继盛事件就是一个大黑锅。怎么回事？杨继盛去弹劾严嵩，什么五奸十罪，后来历史学家都在讲，其实都是一派虚言，不敢说一派胡言，就是都没有落实。

但他这封奏疏坏就坏在一句话上，他跟嘉靖皇帝讲，严嵩是个奸臣，你要是不信，你就找你那两个儿子问问，你也可以找别的内阁大学士都问问。坏就坏在这句话上，为什么？因为这句话有一句潜台词，就是你被蒙蔽了，你身边的人都知道，就你不知道。嘉靖皇帝最受不了的就是这个。

另外还有一个地方触犯了他最大的忌讳，就是找他儿子问一问，就是裕王和景王，这两个人是他儿子。可是嘉靖皇帝在修道的时候，他听道士讲了一句话，说你这个人要想健康长寿，必须二龙不相见。什么意思？就是你那两个儿子必有一个将来会当皇帝，也是个龙，你也是个龙，这二龙是不能见的。

嘉靖皇帝说怎么着，你要害死我呀，让我跟另外一条龙见面。而且你提太子干什么呀？你难道要投靠太子，来搞我吗？因为这个他才下令把杨继盛给杀了，严嵩在整个过程当中起到什么作用，其实还真是谈不上。为什么？因为这就牵扯到严嵩的第四个特征，就是他是一个特别阴柔而低调的人。这你想不到吧？一个奸臣不跋扈，而且非常低调。

严嵩这个人原来也是一个饱读诗书的人，后来在嘉靖朝这么会玩权术的皇帝的手下，他就渐渐地变成了一个只能自保，小心翼翼，同时捞点小利益的这么一个人，一只可怜虫而已。

但是他可怜归可怜，嘉靖皇帝遇到严嵩也算是棋逢对手、将遇良才，因为嘉靖皇帝给严嵩下的所有的套严嵩都不钻，这两个人真是虐待狂遇到了受虐狂，这两个人既不爽，又互相欣赏，属于这么一个关系。

严嵩阴柔到什么程度？比如说他前面的首辅叫夏言，嘉靖皇帝就把他搁在夏言的后面，就想挑拨他俩关系，让严嵩去攻击夏言，严嵩不上这个当，对夏言恭敬得不得了。恭敬到什么程度？有一次他跑到夏言府上，说我请您老人家到我府上来吃一顿饭好不好？人家夏言对他什么态度？吃饭？我见都不见你。就吃了一个闭门羹。

严嵩回到家，饭已经摆上了，他把原来准备给夏言的位子摆好，然

后就跪在地上，当着自己家人的面，把自己写好的给夏言的祝酒词跪在地上念了一遍。意思就是夏大人，你来不来，我都把你当神敬着。当然，也有人就把这件事传到夏言的耳朵里，夏言就高兴。

嘉靖皇帝不管怎么挑拨，这严嵩就是不去搞这个夏言。嘉靖皇帝说你不搞，你不上当是吧？我就给你来一个狠的，他把夏言突然就撵出了朝廷，然后提拔严嵩当了首辅；然后又把夏言给弄回来，把严嵩给扒拉回去，把夏言变成首辅。我这么给你一挪位，夏言不可能不恨你。

好，夏言恨上严嵩，就天天给他罗织罪名，告他的状等等。严嵩带着自己的全家老小，跑到了夏言的府上，跪在他的座位前，几乎是哭求，我真没有这个意思，等等，就是不要脸。低调到这个程度，夏言一看，还挺服的，心想算了吧，夏言就低估了这个严嵩。

后来夏言被嘉靖皇帝找了一个借口给杀了，你严嵩不动手，只好我老人家亲自出手了，然后，他就接着给严嵩下套，因为这个时候严嵩已经是首辅了。他让严嵩当首辅，当了一年多的独相，什么意思？就是不仅你自己是首辅，而且整个内阁里面办事的大学士就你一个人，你是权倾朝野，一人之下，万人之上，这事搁一般人还不高兴坏了，高兴得鼻涕泡都出来了。

严嵩才不上这个当，不断地上奏折，说不行，组织上赶紧派人来吧，我一个人责任太重，我可不想揽这么大的权。嘉靖皇帝说不上当是吧？这样吧，你不是要人吗？你自己推荐几个人，其实就想让他去延揽自己的党羽，落下一些口实，将来搞这个严嵩。严嵩才不上那个当，说不行，我不能推荐，这种事您自己定。

后来嘉靖皇帝说这样吧，你这么忠诚，我给你上一个封号，叫上柱国，就是国家全靠你，像个大柱子一样撑着的，而且是上柱国。严嵩说不行，这个“上”字我可不能用，“上”只有您能用，搞得嘉靖皇帝特别没脾气，下什么套他都不钻。当然后来也没饶了他，在他屁股后面果然又搁了一个年轻人，这就是后来的首辅徐阶。

其实大家都心知肚明，前面这出戏已经演过好多回了，再开演大家都知道后面的剧本，严嵩知道这个徐阶上来就是要他命的，徐阶也知道自己的使命就是搞严嵩。严嵩对徐阶特别阴柔，他干出了这么一件事，把徐阶请到自己家里吃饭，酒过三巡之后，把自己的儿孙都叫出来，说

都给徐大人跪下，当时就跪了一地。

严嵩跟徐阶讲，我岁数大了，将来这帮人能不能活，全拜托你了。徐阶当然只能当场答应了，但是后来徐阶也没有饶了这个严嵩，对严嵩最后下黑手的就是这个徐阶，这当然是后话了。

严嵩最后的下场是什么？虽然他招来招往，跟嘉靖皇帝过了15年的招，最后嘉靖还是没饶了他，利用徐阶把他给攻倒了，把他儿子给杀了，把他的家给抄了；最后严嵩削职为民，贫困而死。后来有人看到严嵩，是在那个墓地里捡人家祭祀的食物吃，最后是活活饿死的。

一个传统的权术家，能够用的权术的招法，在嘉靖皇帝的一生当中，我们都可以看得到，他是最好的一个权术标本。

对我们今天的人有什么意义？其实估计有很多人心里也在想，我领导就是用这些招来对付我们的。

对，可是要知道，权术这个东西它要去使，它有一个前提条件，就是你不得不在这个位置上，你没有其他的选择。我们当代社会是一个开放社会，一个老板他真正想把生意做好，他得用信任、用激励制度请他自己公司里那些能干的人好好干活，现在开放社会，没有谁非得在什么位置上不可。那些权术对于一个开放时代的自由人，其实是无法施展的。

勿以善小而不为，勿以恶小而为之。

第8章 朱高煦：恶之花结成的恶之果

正是因为明朝发生了这么一件事情，最后就在它的机体上演化出了一个巨大的毒瘤，而且根本无法割除。从某种意义上讲，最后明朝就是死在这件事情上面。

引言

我们中国老百姓都熟悉一个词，叫恶有恶报。

这个恶有恶报可不是指你干了一件坏事，将来一定在现实生活当中就遭报应，而是说，做坏事会对你的内心世界发生一种可怕的扭曲。因为你干了一件坏事，你就不得不干第二件坏事来掩盖第一件，然后紧接着再干第三、第四、第五件，来掩盖这第二件。你的一生就会陷入一个黑洞，明成祖这前半辈子就进入了这个逻辑圈套。

接下来我们就来看看这朵恶之花怎么样持续生根发芽，开枝散叶，变成整个明朝两百多年的政治逻辑，最后一直导致这个王朝灭亡。

1402年，明成祖终于变成了永乐皇帝，虽然当皇帝的方式不是很光彩，但是毕竟人家是皇帝。紧接着他就干了很多事情，郑和下西洋，修《永乐大典》，等等。

他还干了一件事，叫“五出漠北，三犁虏庭”，就是御驾亲征，我天子守国门，我去把那个北元，那个残余给继续打掉，这是不是立下个不世之勋？为我的子孙奠定万世的基业？表面上看确实是这么回事。

但是明成祖这一生有一个特点，就是所有的丰功伟绩都不能把内裤扒下来看，一看哎哟，简直就没法看。就说“五出漠北”吧，第一次是永乐八年，从京城出发，路上走了三个多月。5月8号，算是逮着了一个蒙古人，是一个探子，抓来一审，这算是第一个俘虏，不得了的成绩了。

然后接着往前走，一直走到了这一年的6月9号，才算是看见了一支蒙古军队，一共多少人？几百个人，不得了，二三十万大军看到几百个人高兴坏了，因为几个月没见生人了，追、追，追了十几里路，也没杀到什么人。这就是第一次明成祖御驾亲征，叫一出漠北。

这就消停了吧？到了永乐十二年，接着出漠北，这次带的人多，50万人，确实有成绩，这次杀了几百个人，奏凯而还。紧接着就是第三次、第四次、第五次，基本上都是深入漠北，连蒙古人的毛都没有摸着一根，就回来了。

但是回去写新闻简报不能这么写，皇帝老人家御驾亲征，战果是大大的，然后还搞出这八个字，叫“五出漠北，三犁虏庭”。那意思，我们已经把人家连根拔起了，搞到他老巢去了。

可能地方他确实是到了，但是赶尽杀绝蒙古人这个战略目标他可没有达成，要不怎么给后来的子孙明英宗留下了土木堡之变那么大的祸根？连皇帝都让蒙古人给抓走了。

你可能会问，他是神经病吗？每一次二三十万、五十万兵马出塞外，这得花多少钱？空耗民财，他图的是个什么？他图的就是解决自己的政治死结。什么死结？他原来出身就是燕王，是朱元璋派他在北边驻守国门，防范蒙古人的，后来他起兵靖难造反，提出来一个理由就是，我对国家有用处，你南京的皇帝凭什么要削我的藩？

好，你这个道理如果成立的话，你现在是皇帝，现在北边还有一些守住国门的藩王，都是你的兄弟、侄子，请问，你要不要把他们内迁？如果你把他们内迁，就说明守国门完全没有用处，原来朝廷削你的藩是对的。如果你不把他们内迁，继续让他们守国门，当看门狗，请问，如果有一天有一个手握重兵的藩王突然起兵靖难，搞第二次靖难之役，威胁到你，你可怎么办？

他要打开这个逻辑死结，他就必须干一件事，就是你们都闪开，我来，我原来就是看门狗，我经验丰富，我把蒙古人给打灭了，这就不需要看门狗了吧？他就跑到塞外一通狂咬，虽然什么也没咬着，逮几只耗子，然后就回来一屁股坐在北边，说我不走了，南京的都城给我迁到北京来，我这条老看门狗守住北边，你们其他的藩王都给我回到内地去，谁也不许握有重兵。

明成祖一生什么搞《永乐大典》、郑和下西洋、五出漠北，甚至是迁都北京，这都是挂在他的功劳簿上的、伟大的工程。其实脱下遮羞布一看，原来都是为了解开他靖难造反的这个政治逻辑死结。

01 篡位皇帝的继承争夺战

下面要说的是他真正难以解开的一个死结。你总要死的，请问，你找什么样的人来继承？原来靖难的时候，他打出来的旗号就是你无能，我来，我行，我是太祖皇帝最棒的儿子。

那好，请问继承制到底是嫡长子继承制，按照宗法制度来，还是按照谁能干谁来？老天爷真是跟他开了个玩笑，我们假设，比如说他生一个大儿子，这个大儿子特能干，就又立贤又立长，这个问题就没有了。

可是老天爷跟他开了个玩笑，就是他极其不喜欢他们家的嫡长子老大，他喜欢老二，请问，你老人家百年之后，你安排谁当继承人？这就成为一个问题了。

说到这儿，有必要简单介绍一下他几个儿子。他一共生了四个儿子，最小的儿子出生一个月就死了，不算数；老三叫朱高燧，和下面要讲的故事关系不是很大，也略过；主要的矛盾就发生在老大、老二之间。

老大叫朱高炽，老二叫朱高煦。你可能觉得奇怪，我们打个岔，一般来说明代皇族起名字都是用同一个偏旁，比如说上一代太子朱标，他叫朱棣，这都是木字边。

那到这一代应该都是火字边，朱高炽确实是火字边，那个煦怎么也是火字边？这就牵扯到中国古文字的一个知识了，下面四个点也是火字边，它象征着熊熊燃烧的大火。烹调的“烹”字，煮东西的“煮”字，下面不都是四个点吗？这儿打个岔，还是回来说这两个人。

为什么不喜欢这个朱高炽？两个原因。第一，太胖了，那个时代胖子就受歧视。史籍上写朱高炽有一句话，叫“稍长习射，发无不中”，说他年纪大了之后就学习射箭，一旦射出去都能中。

听着是好话吧？但是我告诉你，史官坏着呢，这句话其实就是在埋汰他，为什么？因为那个时候射和骑是连在一起的。什么叫射箭射得准？站那儿射不算，得骑在马上射，从古到今都讲的是骑射。

他为什么不能骑射？胖，上不去马，而且加上腿脚不好，只能站那儿射。明成祖朱棣是什么人？马上皇帝，弓马娴熟，他就肯定看不惯这个儿子。

第二个原因，就是因为性格上反差实在太太大，明成祖是一个什么人，性格急躁而且残忍，非常坚毅。可朱高炽性格相对来说比较和善，比较宽缓，做事情比较迟钝，一个父亲对于这么一个不像自己的儿子，一般来说是看不惯的。

他为什么喜欢老二？这得说这个朱高煦实在太像他了，弓马娴熟，战场上也非常有勇有谋，一个父亲当然就喜欢像自己的儿子。

而且还不仅是这一点，这个朱高煦是立过大功的，举两个例子。第一个例子，就是在朱棣造反之前，其实他三个儿子都在南京当人质，儿子被扣在南京，你造什么反？就算你得了天下，当了皇帝，你没有继承人。

这就得看朱高煦这个人，非常勇武，他得到信息之后，居然抢了一匹马，带了自己的大哥大胖子朱高炽和三弟朱高燧，斩关夺将，一路逃回北平。一看三个儿子回来了，朱棣高兴，这可以放开手脚大干了，我儿子回来了，这叫天助我也。

第二个例子，在靖难之役的过程当中，南边的建文帝犯了一个天大的战略错误，他居然给前线将领下了一个指示，说勿使朕有杀叔之名。不要让后代认为我这个皇帝杀了我的亲叔叔，打仗归打仗，但是不要把朱棣打死，我们要抓活的，你这可就让前线将领为难了。

与此同时朱棣也知道这个命令，他就演化出一个战略，就是每次打仗的时候，他自己冲锋陷阵在前，反正你又不敢把我怎么样。有的时候一场战斗打下来，他居然能换几匹马，为什么？马死了，对方的士兵只敢射他的马，不敢射他的人。

当然，他也给自己留一个后手，就是把所有的精锐骑兵部队交给了他的二儿子朱高煦，一旦我实在危险了，你可要冲出来救我，经常就发生这种事。这个父子可就不仅仅有天伦亲情，他还有救命之恩，朱高煦多次在战场上救了他。

有的时候被救出来之后，难免情感冲动，一冲动就说出这样一番话来，说勉之，你好好干，世子多疾。就是你大哥朱高炽现在是世子，好像他是继承人，但是对不起，他多疾，身上有病，他活不长，将来我要是得了天下，我让你当继承人，一激动就经常这么说。这就是朱棣夺位之前的继承人的基本态势，朱高煦信心满满，朱高炽大胖子在旁边等着，他也没有招。

但是1402年得了天下之后，又过了两年，1404年，这个朱棣居然就封了太子，封的居然就是世子，原来的老大，他极不喜欢的这个朱高炽。你说为什么？首先这两年肯定是很纠结，为什么还是选了一个他不喜欢的人？我想主要是三个原因。

第一个原因，因为他毕竟是世子，他为什么当世子？是因为朱元璋特别喜欢这个孙子。小孩胖的时候就特别讨巧，朱高炽小时候就胖。

这个朱高炽小时候胖乎乎的，又憨厚，朱元璋的性格跟朱棣很像，非常残忍。但是老爷爷有时候就喜欢跟自己性格不太一样的这个孙子，你到生活当中经常能观察到这个现象。有两个历史上记载下来的事件，有一次朱元璋就让自己所有的皇孙检阅军队，回来向他报告。

其他的孙子都跑去检阅，很迅速地向爷爷报告。唯独这个朱高炽，起来得又迟，回来得又晚，朱元璋就问他，你怎么这么晚？他说这个天太冷，我是让士兵吃了早饭再接受检阅，所以回来得晚。老爷爷说好样的，果然是一个仁厚君子。

还有一次，朱元璋搞了一大堆奏折，也是把皇孙们叫来，说把重要的挑出来给爷爷看。朱高炽这个小孩也是胖，也是笨，可能脑子也不是很好使，挑出来几份奏折，上面全是错别字。朱元璋就不高兴了，说你怎么挑的都有错别字？小朱高炽就讲，我就是觉得这几份奏折特别重要，有没有错别字我觉得不重要。棒，这孙子棒，朱元璋就指定他当世子。

朱棣，他是打着他老爷子朱元璋的旗号造的反，朱元璋给他定的事情他还真就不敢轻易地推翻，这是第一个原因。第二个原因，他在打靖难之役造反的时候，朱高炽是留守北京的，他没有犯什么错，而且也立下了大功，比如说给前方输送一些粮草。

而且还有一次，就是中央的军队已经把北京合围了，是几十万大军合围北京。而朱高炽带着一万人，而且是老弱残兵，居然就把北京给守住了，后来朱棣一个反攻，里外夹击，才把中央军给消灭了。人家有功劳，你凭什么把他给废了？

其实据我猜测，还有第三个原因。前面朱棣讲得好，世子多疾，我现在把你放到太子的位置上有什么了不起？你不是有病吗？迟早会挂，到那个时候我再让老二接班。在朱高炽当太子的这些年里，真是没过好日子，一方面朱棣对他有着出于皇帝对太子的正常的防范心理；另外一方面，还折磨他，恨不得把他早点弄死，好让老二接班。

你可能会觉得很奇怪，虎毒还不食子，对不起，中国古代政治你要是读过一点，你就会知道，天家无骨肉之情，父子君臣之间什么事都干得出来，尤其是朱棣这种性格的人。在朱高炽当太子期间，他是完全没有权力的，被防得个贼死。

现在有据可查的资料证明，他签发过的一些文告都是什么特质？都是水旱灾情、安慰民间，什么领导第一时间赶到现场，群众和家属情绪稳定，就说点这个。另外就是一些皇族进京朝贺的时候，如果是平辈，朱棣来接待；如果是小一辈的，太子来接待，每天都是接待吃吃喝喝，除此没有任何正经事。

02 虎毒也食子

朱棣经常要出门，前面说的五出漠北，三犁虏庭，他不得北伐吗？御驾亲征，他要建北京城。他一旦离开南京，就得这个太子朱高炽监国，监国是古代政治的一个制度，就是皇帝不在京城的时候，往往把太子放在这儿，代理皇帝来处理一些政务。

朱棣一共出去过六次，让朱高炽六次监国。首先他把大部分的行政班子都带在自己身边，带走了，小事你就办。什么叫小事？就是四品以下官员的任命叫小事。

你想想看，整个帝国里面有多少四品以下的官员？名字多得皇上根本就记不住，平时也见不着皇上的面，更何况太子？朱高炽凭什么来做决策任命他们？这种级别的官员本质上是官僚系统自我协调的产物。说白了，朱高炽在南京监国，没有任何权力。

即使如此，朱棣还是不放心，把自己的一个秘书班子——叫六科，留在了南京。那可不是辅佐太子，是负责记录太子行政的一切细节，赏一人因何而赏，罚一人因何而罚，全部给我记录在案，然后按时按点递送到行在，皇帝要看。你说太子还有什么权力？朱高炽这个监国的太子在南京其实就是监牢里的一个犯人，外面的看守是远在天边的朱棣。

当时的刑部尚书叫刘观，这个人是一个著名的贪官，贪赃枉法，已经恶迹昭彰。这朱高炽有时候也实在看不下去，一时没忍住，叫过来批评了两句，以后不许贪赃枉法，要改。就这么个事，被记下来了，并告诉了朱棣，朱棣马上就写信回来了。

那个话说得还是比较温柔的，说当皇帝为人要宽厚，不要动不动就对臣子搞批评，尤其这些尚书都是我任命的，你要给他们留面子。这话说得好像也对吧，这就是领导的艺术，领导永远说正确的话，它的艺术在于什么时候说什么样正确的话。这个话的意思就是，我的人你一个都不许动，连态度上的表达都不允许有。

这还不叫折磨，什么叫折磨？等第一次监国后，就是朱棣回到南京之后，把这几个月时间里所有朱高炽干的事情，用了什么人，调动了什

么人，用了什么钱，全部驳倒，全部推翻重来。

而且出文告，是直接贴在午门的，调动的人给我调回来，用掉的钱给我收回来，这不就等于是打脸吗？他一方面嘱咐太子要给大臣留面子，他是一点都不给太子留面子。说白了，如果现代政治分析家要生活在当时，肯定就有解读，这就是要干掉太子，已经是剥夺太子在群僚和百官面前的所有颜面，这哪是一个培养储君的态度？

后来有一个不识相的，这个人叫耿通，他有一次就跟朱棣讲，说不用了吧，太麻烦了，把太子干的事全部驳回，也没有什么大不了的。朱棣就不高兴，不高兴就得杀鸡给猴看，把耿通找个借口抓起来，然后就明摆着跟底下办案的大臣讲，说这个人犯的那些事无所谓，他就是离间我父子感情，像这样的人应处以极刑。

什么叫极刑？剐了，就是寸折，就是因为讲了这么一句还不是明显卫护太子的话，就被活剐了。你说太子以后的五次监国，他能怎么监？噤若寒蝉，所有的事都不敢办。

他东宫里也有一些大臣，这些大臣知道跟着太子肯定是倒霉，都吓得病了。朱高炽就安慰他们，你这不是病了吗？我也没法救你，皇上要看你不顺眼弄死你，我也没办法。但是你放心，万一哪天我真当了皇帝，我照顾你儿子好不好？你说这太子当到这个份儿上有多窝囊。

这其中就发生了一件明代历史上最可惜的事。才子解缙虽然帮明成祖干了很多坏事，但是有一条，他毕竟是文人，文人还是讲究儒家传统的那一套，比如说立继承人一定要立嫡长子。

说有一次，朱棣就对二儿子朱高煦表达出喜爱，这儿子多棒，能打仗，上马姿势多好看。解缙就在旁边讲，说你这个继承人马上是要当君主的，你不能再表扬这种打仗厉害的人，太子现在多棒。朱棣一听就跟他翻脸，说你居然介入我们父子之间这种大事，马上就把他发配到交趾，就是今天的越南，从南京直接发配到越南。

本来这个事也就了了，可是后来解缙从越南回来之后，他不知道有一个忌讳，居然单独去见了一次太子。朱棣在外面，这件事情被他知道了。朱棣一抹脸，根本就不认人，不管你原来帮我做了什么事，什么修撰《永乐大典》，直接就给关起来了，从永乐八年一直关到永乐十三

年。

后面的故事朱棣就派纪纲直接把解缙埋到雪里给冻死了，这就是解缙的下场。朱棣怎么折腾太子，那招多了去。比如说突然有一次，也是有一次他伐漠北，回到北京，太子说你回到北京我也得迎接，虽然我人在南京，就派了一队臣子，写着贺表，到北京城外去迎接他。

朱棣说迎接来迟了，这贺表写的字句也有问题，这说明东宫辅佐的那些老师都有问题，全部抓起来。居然就从南京把太子身边所有的人都抓到了北京，一关就是10年。这些人当中可包括明代后来的那些名臣，什么杨士奇、杨浦，就是著名的三杨之二，都被抓起来了，弄得这个太子彻底变成了一个寡头的太子。

后来到什么程度？有一次明成祖朱棣觉得，北京城也建成了，这时候他已经有点回心转意，已经想认这个太子了，就说让他到北京来吧，我们父子在北京团聚吧。他这话刚出口，他身边一个老臣，叫夏原吉，夏原吉就出来说，这趟差事我去，老臣愿往。

朱棣说为什么你去？派个人去把他叫来不就完了吗？夏原吉说你这么多年吓唬太子，他已经吓破胆了，如果这个时候莫名其妙把他叫来，他没准儿在南京就会吓死，没准儿就自杀了。我跟他关系还不错，我跑一趟吧，我去他不会有有什么猜疑。朱棣同意了。

这个朱高炽真给吓坏了，差点自杀。后来一看夏原吉来，判断这趟看来不是什么大的坏事，才去了北京。你想想看，这父子之间的伦常关系已经被折腾到这个地步。

你说后来怎么样？后来还真就是朱高炽接了他的班，那就奇怪了，朱棣把他折腾得这么七荤八素，为什么还是选他当了继承人？

朱高炽当这个窝囊太子一当就是20年，其间受尽了屈辱和折磨。但是后来他怎么就咸鱼翻身，终于当上了皇帝？他就是后来的明仁宗。关于这一点，历史上有各种各样的解释，其中一个，说他生了个好儿子，这人叫朱瞻基，就是后来的明宣宗。那朱棣因为喜欢这个孙子，就顺便保住了朱高炽这个儿子的太子之位，这是一种解释。

还有一种解释，说朱高炽太能装孙子了。他装孙子能装到什么程

度？我们在史书上看到一个记载，他连身边的人都完全不信。

有一次他身边的一个近臣跟他讲，说最近听说有人在你爹耳朵边上说你坏话，你知道不知道？不知道，我就知道当个好儿子，侍奉我爹，剩下什么都别跟我说，我什么都不知道。你想想看，一个人隐忍，这样隐忍20年，也真是不简单。

03 继承者正统性的思量

当然这些原因也许都成立，但是我们隔了这么多年的历史烟尘再看这件事情，你会发现朱高炽当皇帝，其实是大势所趋。有三个趋势，三种势能镇在他身边，是潜滋暗长，渐渐养成。

首先，朱棣本身的心思就在发生变化。朱棣在篡位造反之后，他有几个政治死结，他一生要想办法把它打穿。其他几个他都解了，唯独最后一个，就是你怎么选择继承人的问题。

因为他一定要证明自己的合法性，那他的合法性从哪儿来？一直按他讲的，就是当皇帝一定是最能干的，怎么能选择一般的嫡长子？如果坚持这个逻辑，你是不是要让你家老二当继承人？可是他不敢，因为他心知肚明，如果不坚持嫡长子的继承制度，一定会引发一个后果——大明王朝长不了。

任何一个皇帝只要他有几个儿子，所有的儿子都觉得我能干，应该我上，不是选贤任能吗？不是不任命嫡长子吗？这就意味着每次换皇帝的时候，都会引发多嫡之争，如果严重的话，就会重演靖难之役这样的全面内战。这样折腾几回，大明王朝还有得好吗？肯定散了架了，这一点朱棣是知道的。

不管他在情感上是多么倾向于自己的二儿子朱高煦，他在理智上知道，一定得让这个朱高炽，自己看不上的儿子当皇帝，否则子孙们有样学样，这就永无宁日。他当皇帝时间越长，这个观念他就越琢磨得清晰。

其实在历史上还有另外一个皇帝，也是这样的，这就是著名的唐太宗李世民。李世民和朱棣是一样的，得位不正，他是通过玄武门事变，把老爹给抓起来，把哥哥、弟弟全家都给宰了，自己才当上了皇帝。他后来就害怕后面的子孙有样学样，李世民是最维护嫡长子继承制的。

但是李世民倒霉，他大儿子不争气，就是那个李承乾。李承乾的名起得多好，承接乾坤，天然就是要当皇帝的。但是李承乾不读书、不上进，还好色，甚至还尝试一点同性恋，最后发展到什么程度？就是居然

要派兵把自己所有的兄弟给杀了，自己当皇帝。后来阴谋败露，唐太宗李世民是实在没有办法，才把他废为庶人。

这一点他做得内心极其痛苦，他不想让自己的历史重演，但是这种兄弟阋于墙的事情居然就在他眼皮子底下发生，他最后只好做了一个妥协的选择，选择那个脾气最好的李治当了皇帝，因为李世民知道他脾气好，只要他将来当皇帝，兄弟姐妹们都能保留下来。但是他万没想到，后面还有一个武则天，这是唐太宗的故事。

朱棣也陷入了一样的逻辑，虽然他在情感上有一个偏向，但是他的理智渐渐会让他明白过来的，这就是我讲的第一个大势。

第二个大势，就是我们前面讲的那个朱高煦，他渐渐地失去了他父皇原来对他的喜爱，你想想看，这这也是一个一定会发生的事。首先战争结束了，再也用不着你这么个武将，虽然原来你救过老爹的命，但那已经是以前的事了，原来支持你的那些老将们渐渐也就凋零了，没有人在老爹面前继续说你的好话了。

而且朱高煦这个人脾气、性格确实也有一点问题，渐渐地他那个小野心露出来了，要说也不怪他，因为老爹原来许过给他，说世子多疾，好好干，将来我让你当继承人。这个心魔一旦种下去，那个小种子渐渐就要发芽。

刚开始，是选了朱高炽当太子了，朱棣说要不你也封个王吧，叫汉王，但是给你封在云南。不去，云南太偏僻，我要守在南京，南京花花世界好。也可以，不走就不走吧，你就在南京待着吧，于是就给了他一片宅子，这个宅子比太子的宅子还好。这个时候朱棣其实是想扶植他的。

这片宅子叫什么？他不叫朱高煦吗？就叫煦园，煦园是哪儿？就是今天南京的总统府。你现在到总统府去参观，后面的那个花园还叫煦园，这就是朱高煦原来的宅子。

后来他又觉得我功劳这么大，还是不够威风，经常遇到人就说，我像不像那个唐太宗李世民？像不像秦王？这个话说的其实就跟要造反是差不多的，他其实已经露出了这个意思，你就是那个唐高祖李渊，现在那个朱高炽就是我大哥李建成，我功劳最大，我应该得江山。

而且这一点还有一个旁证，朱高煦曾经找他老爹朱棣申请过一支卫队，这个卫队的名字叫天策卫。这个名字太有讲究了，什么叫卫？这是明朝的一个基本军事单位，一个卫大概6500人。

天策什么意思？这个名字太有来头了，这是当年唐高祖李渊封赏给李世民的一个称号，因为李渊觉得李世民功劳太大了，又不能让你当皇帝，那怎么封赏你？这样，为你量身定制一个称号，叫天策上将，李世民的府邸就叫天策府，后来他发动玄武门事变，靠的就是这支基础力量。

现在隔了几百年，你朱高煦在南京城里又拥有了这么一支叫天策卫的部队，6500人，实力是很吓人的。就是说，玄武门事变的事，没准儿在明朝就可能重演。

朱棣再喜欢你，以他的性格，没准儿哪一天突然一个念头就会动出来，要是你也搞一个玄武门事变可怎么办？我是谁？我不就是几百年前的李渊了吗？那我最好的下场也就是去当一个太上皇，没准儿你还会宰了我。这个念头如果一起，朱棣一定会防着他。

从后来这对父子关系的互动当中，你也可以分明地看到这一点，朱棣是防着他的。朱棣不是愿意经常在外面跑吗？跑的时候都把这个朱高煦带在身边，你哪儿也甭去，你就跟着我吧。

永乐十一年，朱棣又有一次要到北京，就把这朱高煦也带上了。到了北京之后，朱高煦就提出来，我要回南京，我要回南京。朱棣就跟他讲，说现在天儿马上就冷了，你等到明年开春再回去好不好？路上也不辛苦。

朱高煦就忍下来了，到第二年一开春，他马上就又把这事提出来，真是一天都等不得。朱棣当然就不高兴了，但是也没表现出什么，就说你把你儿子留下来，陪我那亲爱的皇太孙朱瞻基一块儿玩耍，好不好呀？朱高煦就不干了，说我要带我儿子回南京读书，我不能让他留下来。

朱棣马上就跟他翻脸，说你以为我不知道你在想什么吗？你不就是要回南京跟你大哥捣乱吗？我当年也是把儿子放在南京给皇帝当人质的，这个心思我是懂的呀，你以为我把你儿子留下来是要当人质吗？你

那个糊涂心思，滚吧。

朱高煦前头一走，后面圣旨就到了，什么汉王，在南京还有大宅子，还有卫队，没那个事了，滚到山东去。给他封到了山东的青州，你给我离南京远点，离北京近点，我来看着你，什么卫队，全部都给我遣散，当然后来也给他配了一支很小型的卫队。

当然，朱棣是什么人？肯定派遣了大量的特务在卫队当中看着他。过了不久，就有报告打到朱棣这儿了，说朱高煦在山东青州可不老实，跟当地的流氓混成一片，经常要扩充自己的队伍，是不是要图谋不轨？

朱棣哪听得了这个？把他叫到南京来，一通臭骂，差点把他废为庶人，说山东青州你也别待了，你给我滚到山东北边一个叫乐安的地方，那个地方距离北京更近，我在眼皮子底下看着你吧。

到此为止，朱高煦和朱棣之间那种父子亲情已经变得非常寡淡了，这时候朱棣防着他，比防着朱高炽还要严重。这是第二个趋势。

第三个趋势，就得看文官集团。因为人家朱高炽虽然是一个不得宠的太子，但他毕竟是正位中宫，那些文官集团受孔老夫子的教育，特别讲究宗法制度这一套，时间越长，文官集团其实是渐渐地趋向于朱高炽的。后来朱高炽之所以能够成功继位当皇帝，跟文官集团的效忠是分不开的。

这就得要说到永乐二十二年，成祖是怎么死的了，他最后一次北伐漠北，在回军的路上，他突然得重病死了。那是七月，尸体马上就要臭，文官集团这个时候就显得特别重要。

后来著名的“三杨”之一的杨荣，此时就在朱棣身边，秘不发丧，还把军中的锡器给熔化了，打造了一顶棺材，然后把所有的工匠全部给杀掉，把朱棣的尸身就放在这个密闭的棺材当中，就是真空包装，给运回北京。

杨荣一方面安排大部队缓缓地向回走，因为这时候特别危险，你想大军暴露在外，主帅又死了，旁边还有蒙古部队出没，这时候千万不能慌神。而杨荣是单人独骑驰回北京，和此时监国的太子朱高炽商量该怎么办。

主要是三手，第一，派出部队去迎接；第二，北京城戒严，严密布防；第三，在府库当中提出银两犒赏士兵，以安军心。很快朱高炽就在北京正式继位，当了皇帝。

这个时候你再看看山东乐安的那个朱高煦，他本来就得不到信息，这个时候再想有所动作，黄花菜都凉了。关键时刻文官集团的偏向，就决定了皇位的归属。

当然了，历史也跟朱高煦开了一个玩笑，为什么？因为朱高炽当皇帝就当10个月，20年辛苦熬出来的太子，就只有10个月的皇帝命。我们假设一下，如果朱棣身体好，再撑一年，等朱高炽一死，朱高煦不就是太子吗？但是历史偏偏就没给他这个机会。

04 藩王造反后留下的毒瘤

朱高炽死了之后，就是他宝贝儿子朱瞻基明宣宗登基。这个历史还挺有意思的，因为朱瞻基这个时候在南京，他得了这个消息之后，马上回北京去奔丧。朱高煦这个时候终于得到了一生当中唯一的一次机会，就是沿途截杀，因为他在山东，真就干了这么一件事。

但是朱瞻基也是走运，或者说特别机警，他得到消息之后马上就上路，在截杀队伍到达地点之前，他已经过去了。那朱瞻基登位之后，还在经常发布文告这么说，经常有人说我叔叔朱高煦要造反，哪有那个事？我们一家人关系好着呢，动不动还给朱高煦一些封赏。但朱高煦这口气是实在忍不下来，终于造反了。

那造反的理由其实也没有什么过硬的，现在看那个文书，无非是说你哪座庙不该建，你哪次封赏不该给等，都是这些破理由。明宣宗朱瞻基一看这个理由就笑了，说就这么点事就要造反？你再看看他拼凑的那些人，都是当地的什么流氓地痞，还有放出来的犯人，这个军队也能打仗？

他身边还有一些谋臣在讲，这个朱高煦是不是要打济南？有的人说不，他可能是要打南京。那明宣宗说胡扯，他哪儿也不会打，那两个坚城他根本就打不下来，他手里的那些人全部是山东乐安的本地人，一旦遇到困难，肯定就龟缩回去了，他肯定是坐以待毙。这样，待我御驾亲征。

这场御驾亲征也真的是很搞笑，朱瞻基就带领部队去了，就有一些人从朱高煦那儿逃过来了，投降了。朱瞻基就说，你们这样改了就挺好，大大地封赏，你们还回去，跟你们的那些朋友讲，不要再作乱，投降挺好。渐渐地，朱高煦那边的部队就跑得差不多了。

最后朱瞻基就给他写封信，说你就投降吧，投降后我待你还和原来一样，你只要把怂恿你造反的那个人交出来，就没事了。朱高煦一想还有这好事，那就没事了，居然一枪没打，一阵未过，就投降了。

后面的故事就更狗血了，明宣宗并没有杀朱高煦，而是把他带回了

北京，给他造了一座监牢，还取了一个好名字，叫逍遥宫，你后半辈子就在这儿逍遥吧，不要再去造反了。

有一次明宣宗去看他，朱高煦一看，仇人见面，分外眼红，你还敢来看我，上去就是一个扫堂腿，把明宣宗给绊了一跤。你想皇帝这不气死？正好看见旁边有一口大鼎，两三百斤重，就命令自己的卫士，把他给我扣里头，我让你再出来造反。

但是朱高煦力气大，居然就把这个鼎举起来了，要砸明宣宗。明宣宗说给我按住，鼎下面放木炭，给点着了，我要把你活活烤死。后来朱高煦就落到了这么一个下场。

说到这儿我们要说什么？其实，整个唐代之后，这种藩王造反的现象，在明代是最为严重的，始作俑者是谁？就是明成祖朱棣。因为你的子孙都知道，一旦皇帝不行，我这儿稍有实力，就有样学样，学学你，没准儿就能成功当皇帝。

一直到明代的中后期，明武宗的时候还有两起，一个是甘肃的安化王朱寔鐭造反，另外就是江西的宁王朱宸濠造反。这两起事件其实几乎是靖难之役的翻版，只不过没有成功。

看到这儿你可能会说，明成祖也没造什么大孽，这不是没成功吗？明成祖造成的第一个后果，是藩王造反；但是另外一个后果，你做梦都没想到。

明成祖朱棣通过靖难之役造反当上了皇帝，但是这件事情成功概率好低，在整个明朝，只有他一个人成功了。其实放眼整个中国历史，只要是稍微有点寿命的朝代，这样的成功也是仅此一例，这样的成功不能复制。

你可能会说，有什么了不起？当个故事听一听而已，本来就是一个孤例。但是你有没有想到，正是在明朝发生了这么一件事情，最后就在它的机体上演化出了一个巨大的毒瘤，而且根本无法割除。从某种意义上讲，最后明朝就是死在这件事情上面。

简单推演一下这个逻辑你会发现，最开始朱元璋算盘打得是挺好的，我是造反起家的，我谁都不信，什么太监、外戚、权臣，都给我闪

一边，我姓朱的就信我姓朱的子孙，所谓血浓于水。他就想着，我能不能通过道德教育，颁发一些祖训，搞一些管理制度，来确立一个藩王制度，我把我的子孙后代分封在各地，尤其是防范北边蒙古的边患。他在北边一溜排开了九个王，然后通过一些制度，让他们来拱卫中央，这样我老朱家的天下不就万世不替了吗？

这个打算也挺好，但是为这个打算你要付出点什么？第一，当然是制度上的保证，就是每一个明代藩王，在明初的时候，具有极大的权力，他的封地里面虽然也有一些地方官，这个地方官好像也是对那个文官的官僚系统里面的，但是对不起，大事小情都必须汇报给这个藩王，藩王可谓是上马管军，下马管民。

他甚至在他的封地里面还握有一些司法的特权，只要他觉得这个案子该我审该我判，就拿过来了。而地方官对于一些亲王和藩王犯法的事情，你是不能管的，你顶多向中央汇报，中央再通过什么皇亲会议、宗人府，才能去捉拿那个犯法的藩王。

藩王刚开始在地方上的权力极大，威望也极高，所有的文武官员，只要你走到亲王的门口，对不起，文官下轿，武将下马，而且如果见了面，你口称的是一个臣字，我是你的臣子。这是一方面，是制度。

另外一方面就是得给钱，所有的藩王，如果是亲王的话，他的年俸是多少？十万石。什么概念？就是文官系统最高级的文官大概只有这个年俸的七分之一，这个很欺负人。如果藩王生了孩子怎么办？你放心，只要这个孩子长到10岁，国家就开始给他发俸禄，一个10岁的小孩就开始拿工资，而且这一辈子所有的婚丧嫁娶，买房子、买车都是国家给钱。

你琢磨朱元璋这个人，他的心态很有意思，一方面对所有的外人都极尽残酷苛刻之能事；但是对自己的子孙？他毕竟小时候是穷出身，后来挣下这么一大份家业，就是一个乡下老头，看着自己的满堂子孙，是一种掩饰不住流露出来的慈爱之心。明朝历史上有这么一句话：本朝亲亲之恩，无所不用，远超前朝矣。

什么叫亲亲之恩？就是对待亲人，要有个亲人的样子，该给得给，得舍得，这叫亲亲之恩。可是朱元璋万万没有想到，他死了之后搞了这么一出戏，他的四儿子燕王造反了，而且成功当上了皇帝。

朱棣当皇帝之后，当然脸一抹又开始翻脸，因为他自己干成了这个事，他就又开始学建文帝，削藩。能找借口废为庶人的就给废掉，能杀的杀掉，剩下的玩命打压。他这二十多年基本上是这样过，就是明代的藩王政治已经开始出现了逆转。

可是他死了之后，又出现了朱高煦的叛乱，后面的皇帝全都吓傻了，原来叔叔是个怪叔叔，一定是要搞我的。明代皇帝防范叔叔，后来就成为他们的一道政治使命。

05 沦落到囚笼生活

明代藩王的地位当然就开始出现大逆转了，原来是人上人，后面他的地位简直就是阶下囚。明代的藩王如果你长到一定的岁数，对不起，一定要就封国，你必须要去到你那个地方。

一旦去了之后，对不起，你就再也不能出来了。首先，如果要进京，就必须报告，国家、朝廷要认可你才能进京。而且还有一条，二王不得相见，说我们都是兄弟，一个封在河南，一个封在山东，好近的，我们兄弟俩见一面，不行，二王永远不许相见。

而且，你当上这个王，他一般都在城市里面当这个王，如果你出城，比如说扫个墓，给你爹上炷香，这种事一定要报给地方官，如果不得地方官的许可，你连出城给你爹磕个头都不允许。你说春天来了，我要搞个春游，对不起，必须上报，如果地方官没看住他跑出去玩了咋办？地方官要承担连带责任，后果很严重的。

如果是年少的藩王，还在北京，就坚决不允许你出北京城，你说我既不住北京，我也不住城里，我住乡下好了吧？可以，但是有一个条件，就是你10天之内必须有三次要到最近的府城，到地方官那儿去画卯，说我人在，我没走远，我没干什么坏事，这才行。

这不就是犯人吗？原来地方官在他们面前是唯唯诺诺，现在地方官就是他们的牢头禁子，是看他们的。

还有一些规定，就更是匪夷所思。比如说，王府里面可能会用一些文人，陪自己下下象棋，当当清客、帮闲什么的，可以用文人，但是必须只能用落第的秀才和落职的知县。说白了，在知识分子这个群体当中，只能给你用一些Loser，稍微精英一点的人你都不能用。

还有一些规定就更有意思了，藩王不允许喝酒，除了自己生日那天，不允许喝酒。你说这是为了什么？喝酒又不碍事。后一条规定，你就知道它什么原因了，不准给人赏赐银两，如果要给下人赏赐银两，你必须到地方官那儿去备案，你才能赏，而且这个案子一直要报到皇帝那儿。

这两个约束条件放在一起，就是任何你有可能培植私人感情、私人势力的事，都不能让你干。明朝后来的皇帝防范他的叔叔、兄弟、堂兄弟、堂叔叔，居然到了这样一个地步。

藩王们没事干，只好去生孩子。那个制度就在激励你生孩子，因为国家给俸禄，而且什么都不让你干，因为你干任何职业都可能脱出这一套管束系统，只好花钱把你养起来。

国家花钱怎么花？它肯定是按人头花，这个级别的一个月给多少钱。那我作为一个藩王，我算得过账，一定是越生孩子挣得越多，那生儿子就变成了他的职业，甚至变成了一个产业。

你琢磨这个道理，因为你每生一个儿子，按照级别，国家发一份钱，生两个，国家发两份钱。可是养两个孩子的成本可不是一个孩子的一倍，越多生，那个边际效应就越高，这个账哪个藩王都算得过来，他们又有钱，身体又好，又有闲，什么事没有，孩子就越生越多。

多到什么程度？这里举一个例子。在明代中期，就是明孝宗弘治年间，弘治五年的时候，山西的地方官把喜讯报到中央，说我们老朱家真能生。有一个住在山西的庆成王，居然生了96个孩子，有163个孙子和510个曾孙子，整个庆成王府如果加上老婆、小老婆、儿子、儿媳妇、孙子、孙媳妇，一千口人，那底下的下人真是没法叫，一千个小主，你说这怎么伺候得过来？

当然这个庆成王还不是最厉害的，后来还有一个庆成王，是他的子孙，更厉害，儿子就生了一百多个。整个庆成王府如果要搞什么典礼，说儿子都来给爹磕个头吧，那排队磕头都磕好半天。而且兄弟之间很多互不认识。

到明武宗正德年间的时候，庆成王就彻底糊涂了，这一大家子我哪儿认得出来？而且这帮小王八蛋还经常冒领钱粮，比如虚报岁数什么的，干脆申请国家派人来给我数数，我这个府里到底有多少人？藩王们就这么能生。

据晚明的徐光启统计，明代的藩王数量，每隔30年就翻一番。有一些数学常识的人都知道，每隔30年就翻一番，这两百多年是一个什么样的数量？

可想而知的第一个后果，就是给国家背上了沉重的财政负担。后来的皇帝也想解决这个问题，他也不想养活这么多人，但是没有好的办法，只有两招。第一招，就是随便找一个借口，把你废为庶人，这总算给国家财政减下那么一点点担子。

那第二招，就是默认这些王府在民间去兼并土地。到明末的时候，变成了遍地皇庄，到处丰腴的土地都让这些王府给占据了，民间的老百姓贫无立锥之地。明末农民战争就是因为陕北的一次灾荒，所谓小冰期，然后就席卷全国，全国糜烂，就是因为老百姓太惨了，土地都让皇帝家人占去了，这是一个后果。

第二个后果就更惨了，明末农民战争的时候，像李自成、张献忠这些人，如果打下一个城市，目标是谁？当然去抢王府了，王府到处都有，里面肯定有钱，而且里面的人像猪一样，他们也不读书，也不上进，从来没出过城，给他地图他都不知道跑，这样的人太好抓了。每攻下一个城池，老朱家的子孙就会惨遭屠戮。

到最后清军入关，再对这些老朱家的子孙再一次屠戮，可以说朱元璋一开始算定的两件事情全部泡汤。第一，靠藩王拱卫中央，最后变成了中央无所不用其极地防范这些藩王。第二，他想对子孙好，但是最后把所有的子孙一百多万人全部养成了一窝猪，被全部拉到了屠宰场，这就是明成祖朱棣搞靖难之役，在理论上给大家推演的逻辑结果。

所有这一切的最初根源就是明成祖朱棣造了一次反，当了一次皇帝，得到了一次本不应该得到的成功。于是兵分两路，首先一朵恶之花在他自己内心里绽放，最后把他自己变成了一只野兽。

第二，这朵恶之花也在国家制度层面绽放，有一个恶的制度，你必须发明一个更恶的制度来解前面的毒。而一旦一味药解了毒之后，它本身变成了毒，那就再也无药可解了。

权力是一种临时性的平衡态，权力是君臣之间、上下级之间达成的一种共识。

第9章 崇祯：起早贪黑辛辛苦苦走上破家亡国的不归之路

有时候中国人读历史，老喜欢讲一句话，叫说时迟那时快。而实际情况是什么？是说时快，那时迟。

引言

1644年4月22日晚上，紫禁城已经在一片黑暗之中，皇城宫门已经下钥。半夜，一名中年男人开始围着紫禁城跑圈，他披头散发，一边跑，时而还停下来捶胸顿足，呼天抢地。

这个人是谁？就是大明王朝的最后一任皇帝崇祯。当天晚上闹腾了一夜，第二天早上，他仍然坚持了自己17年来一直坚持的一个好习惯，准时上朝，和阁臣们见见面。但是见面已经没有用了，因为这个时候，李自成的大军已经把北京城包围得严严实实了，跑不掉了。君臣相对，唯有落泪而已。

据野史记载，这一天早朝，崇祯皇帝还做了一个提议，说先生们，我们要不要去奉先殿完事？奉先殿是什么地方？就是宫内祭祀列祖列宗的地方，相当于太庙。什么叫完事？就是一起去死。先生们，我们一起去死好不好？结果阁臣们面面相觑，没有一个人接茬儿。

看到这一点，你也基本上知道了，大明王朝已经油尽灯枯、树倒猢猻散。4月24日傍晚，崇祯皇帝摆了一桌家宴，把自己的妻儿老小都叫来喝酒、吃菜。吃完之后，掏出宝剑说，事已至此，我们都没有活着的颜面了。

这个时候你再看崇祯皇帝旁边坐着的周皇后，这是中国历史上著名的贤惠皇后，他们夫妻感情也非常之好。周皇后这个时候就说了一番话，我们先撂下，总而言之，不会是什么“妾身实在做不到，妾身这个正当年华不愿意死”这种话。人家周皇后说完这番话之后，非常从容地一转身，回到后宫就自缢身亡。

留下来的崇祯，派人把自己的三个儿子易容化装送出城，然后面对自己的一双女儿，他掏出宝剑杀掉了一个，砍断了另外一个的手臂，这就是当天晚上发生的事。

再转过天，4月25日，北京城已破，据说崇祯皇帝当天还在皇宫里面奔跑了一圈，等着看是不是有大臣上朝，陪他最后一段，但是没有等来任何一个大臣。绝望的崇祯在自己的贴身太监王承恩的扶掖之下，颤

巍巍走到了故宫后面的煤山，也就是现在的景山，在山上的歪脖树下自缢身亡。

这是大多数中国人都知道的一个故事，它永远地定格在中国历史上。1644年，甲申年这一次事变，我估计如果100年后还有电视剧的话，这段故事会被反复编剧、反复重写，反复搬演上荧屏，因为它太悲壮，又太具有戏剧性了，太能调动每一个中国人的内心情感了。

01 皇帝为什么不肯南逃保命

这个故事大家都熟悉，我们回到刚才撂下的周皇后的那句话上。周皇后临死前说，夫君，你就是不听我的劝，你别忘了，咱南京还有一个家，咱们应该早早地南迁。说完这番话后，周皇后就自缢身亡。但是这句话引发的问题却是我个人认为中国历史上最有趣的一个谜题，就是崇祯皇帝为什么不跑？

对于任何一个生物来说，风险来临，跑是正常反应，也没什么丢脸的。中国历朝历代的皇帝遇到这种情况，只要还有可能，不都是跑吗，西晋不行了，南迁永嘉南渡建东晋；安禄山打来了，唐玄宗带着杨玉环就跑，杨玉环耽误了跑，那杀掉接着跑；后唐唐僖宗都跑过。北宋灭亡了，康王赵构也跑，到南边建南宋，这是正常的。

尤其是宋朝那个宋徽宗，你别以为宋徽宗是老老实实被摁在东京汴梁的，没有，人家在1125年的时候，金军南下，第一反应就是跑，把儿子叫来，你来当皇帝吧，钦宗，你来做，我到镇江去进香，到佛祖面前去为国家祈福，就跑了。后来是因为金军退出了，他觉得没事儿了，又怕大权旁落，这才二次回到东京汴梁。金国人杀了一个回马枪，才把老爷子给摁在东京。不是不跑，所有的皇帝都有这个本能。

而且跑的时候，你会发现历朝历代的皇帝腿脚都挺快，南宋赵构是从扬州到南京、到杭州、到温州，最后搜山检海捉赵构，一直跑到海上去了。包括南明朝那个后来的永历帝，不是直接跑进了缅甸吗？崇祯皇帝为什么不跑？

当然事后来复判的话，作为历史我们不容假设，但是我们如果假设他跑了，实际上当时对明朝来说还是相对有利的。为什么这么说？我们分析三个简单的条件：第一，北方当时是连年大旱、大灾，兵连祸结，北方已经糜烂了。那你跑到南方之后，把一片烂摊子丢给李自成。后来证明李自成实际上没有行政统治能力，他一帮农民军，没有长期的行政习惯和传统；加上北方还有一个虎视眈眈的清朝，后金在那儿盯着他。把所有这些烂摊子和问题扔给李自成，没准儿李自成真的就像后来那样，一会儿就兵败如山倒，那你崇祯皇帝再带着自己的几百年皇权正统杀回去，还有东山再起的可能。

第二，就是如果你跑，那么在南方建立南明，跟北方，不管是李自成的政权还是清朝，我们划疆而治。这里存在一个合法性问题，因为你是崇祯，你是皇帝，是天然具有合法性的。无论是东晋的司马睿，还是南宋的赵构，其实在刚刚登基的时候，都面对着巨大的一个统治合法性的问题。因为徽钦二帝北狩，被金国人抓走，没有正式让位给你赵构。赵构一朝，南宋高宗一朝，始终面对着一个是不是要迎二圣还朝？你这个皇位坐得是不是合法？始终面对这个问题，秦桧的故事、岳飞的故事，都是纠结在这个问题上。

可是崇祯没有这个问题，无论你跑哪里你就是正根的皇帝。后来南明出现什么福王系、唐王系，包括左良玉的叛乱等等，都是在争夺这个合法性，导致南明没有办法拧成一股绳，形成一个完整的军事力量来抗清，这就是后来的问题。崇祯皇帝不南迁，也直接导致后来南明的覆亡。

更重要的一条，是明朝有一个天然的优越之处，就是在明成祖朱棣的时候，当时迁都到北京，南京是留下一整套完善的行政系统的。北方有一个尚书，南方就有一个，明朝始终是双首都制。崇祯皇帝如果南迁到南京，他是有一套现成的，马上就可以启动的行政班子可以接受管理。这比当时南宋的高宗赵构面对的情形要好得太多太多了。但是他没有做，没有跑。为什么？

那让我们回溯到历史。有时候中国人读历史，老喜欢讲一句话，叫说时迟那时快。而实际情况是什么？是说时快，那时迟。

大家说明朝，有一句话叫“传庭死，明朝亡”。传庭是谁？孙传庭。孙传庭在潼关战死，跟李自成冲入敌阵战死了。1643年的冬天，李自成大军正式挥兵东进，1643年的12月30日，距离崇祯皇帝死的4月25日将近5个月，完全来得及跑，为什么不跑？

其实在1644年的2月，大概是2月20日，其中有一个大臣，这个人姓李，叫李明睿，他就提出了整套的方案，说老爷子，不行了，咱跑吧。崇祯皇帝他不知道吗？他也知道，说是该跑，但是他跟李明睿讲了一句话，说这个事要保密，事不可泄，泄我则杀你之头。随后李明睿就根据主子的意思提出了一整套方案。

比如让皇帝掏私房钱，即内帑，募一些兵，来保护自己南逃。

崇祯皇帝刚开始听着这个方案，觉得有道理，但要自己掏钱，发内帑？就犹豫了。崇祯皇帝认为这钱要出得户部出。李明睿说，那要户部出，这事儿就变成国家财政的事，就必须提交到朝堂上，让阁臣们来共同商讨了。

于是第二天，1644年的2月21日，这件事就提到了阁臣会议上。马上就有人提出来反对，不行，你不能走，君死社稷，谓之大义。你会说，这个朝臣也是浑蛋，你这个时候挡着这个事干吗？你要务实，要实事求是。但是如果你站在当时士大夫的心态上，你是可以理解这个建议的。

因为第一，确实没到最后一刻，最后一支力量还没有押上去。这支力量就是我们后来都知道的吴三桂，关宁铁骑，还在那个地方，山海关那儿挡着后金。应该把他调回来，如果这支部队再沦陷了，才到了最后一刻。就是说还有指望。

第二，要知道北京城在崇祯年间，已经是一面破鼓万人捶，已经被围城过五回了。当然围城的都是后金的队伍，少数民族，往往是抢点东西就跑了。北京城戒严这件事对于崇祯君臣来说，不是什么新鲜事。这一回有那么严重吗？

第三个原因就更重要，要知道中国人的思维方式里面有一个东西，就是历史和祖先，中国人的思维方式是历史性的。我们今天的人可能不知道，但是当时上上下下脑子里都知道一件事，这件事像一根刺一样扎在每个人的脑子里。

这件事发生在一百多年前，土木堡之变时，明英宗那会儿。英宗因为北狩在土木堡的时候，让北元给抓了，这边扶了一个景泰帝，刚开始是监国，后来当了皇帝。怎么办？北京城又被蒙古人给围了。这个时候就有大臣出来说南迁，这个人是徐有贞。徐有贞说了跟刚才周皇后一样的话，我们南方还有一个家，一整套班子，我们去那儿吧。

这个时候朝臣蹦出来一个人说我反对，这个人在于谦，很多人读过他写的诗，千锤万凿出深山。于谦说不能走。不能走怎么办？于谦说我来，我来。于谦真的挺厉害，就主持了北京城的保卫战，然后就成功了，北元的队伍退走了。

事实证明，最后一刻坚守还是有道理的，保住了一片锦绣江山。这个时候策划南迁的徐有贞反而成了一种奸臣，至少是失败的言论。徐有贞后来被证明真的就是个奸臣。因为后来明英宗被放回来之后，在南苑当他的太上皇，然后徐有贞就策划了夺门之变，让明英宗复位，把景泰帝这一支就给干掉了。虽然明朝的君臣表面上不说徐有贞是奸臣，因为毕竟英宗是他们的祖先；但是徐有贞的奸臣形象，和他做这样一次错误的政策建议连在了一起。

一百多年后，讨论这件事情的崇祯君臣都瞬间想起了这件事情，不能跑，跑就是奸臣，就是投降派。虽然是务实，务实派有时候就是投降派，这个时候谁反对跑，反而是忠臣，是再世的于谦。

02 起早贪黑辛辛苦苦走上破家亡国的不归之路

这个时候我们再想想，如果崇祯皇帝坚持，说就得走，不行吗？

崇祯皇帝这件事即使心里千肯万肯，但是你得有人反复恳切陈词，以头碰地，头碰得要出血了，最后我实在没办法，这帮大臣又要拖着我去干这种丢人的事，对不起列祖列宗，这才好南下。没人这么干，就把皇帝晾这儿了，他走得了吗？他走不了。

话说这一天过去没多久，因为前方的败报不断地传来，又有人开始提，说皇上您不走也就算了，要不这样吧，咱们把太子给送走吧。太子到南方，到南京。您这儿实在不行了，太子还在，因为他有正当合法性，他能够再建朝廷，我们还能留得青山在。崇祯皇帝其实这时候心里就不高兴了，什么意思？让我儿子去，我在这儿等死？他心里虽不高兴，但是他理智上又知道，这确实是一个解决方案，这个问题又在朝堂上提出来了。

这时候又蹦出来一个人，叫光时亨，这个大臣说不行，不能走。为什么不能走？不能效唐朝的宁武之故事。唐朝就是这样，唐玄宗跑了，他的儿子，就是后来的唐肃宗，不是宁武又称帝吗？后来唐玄宗就当太上皇，晚年凄凄惨惨，天天想着杨玉环，说怎么能这样，我们的国家是以孝治天下，怎么能让太子这样做，如果他当了皇上，他就背上不孝的骂名，这个事不行。

崇祯这个气，本来这事他本身就不愿意，骂这个提议的大臣。然后他又明知道这是一个解决方案，又有光时亨出来阻止，他又恨这个光时亨。最后据说，那一天他在朝堂上把桌子都给踢了，不欢而散，这件事就又搁下了。

李自成一路往东打，当然他不是顺着潼关，从河南这条路打到北京；他是从北边，是从大同那边，从昌平这一代打进北京的。最后一个派出去抵挡的大臣叫李建泰，李建泰在兵败的时候，当时就写了一封遗书，也算战报吧，写了一封遗书给崇祯皇帝，意思就是说我死了，你就走吧，真的不要再待了。但是即使是这样最后一次机会，朝堂上也因为各种各样的讨论没有下文。

问题又来了，为什么没有人提议？我们再看宋徽宗，宋徽宗当年去镇江进香的时候，身边带的人多了，蔡京的儿子蔡攸，还有那个童贯，都陪着他跑。哪一朝，你总得出几个奸臣吧，哪怕跑的人不是什么好人，奸臣总是有的吧。这时候只要出来一个人喊一嗓子，给皇上一个台阶下，皇上这个台阶就下了。

为什么没有这个人出来？这又成了一个悬案。而且这个悬案引起我们更大的疑虑是，崇祯皇帝到最后几天，嘴里面基本上就讲一句话——“文臣误我”。本文刚开篇的时候讲，4月23日早朝的时候，崇祯建议跟先生们去奉先殿完事，据说当天早朝，他拿手指蘸着茶水在龙书案上写了几个字，文臣个个可杀。而且他在煤山上吊的时候，也留了一句话，说大臣误我，致失天下。他在临死那几天留下的最重要的一句话就是：朕非亡国之君，诸臣皆亡国之臣。

好奇怪，一个亡国之君通常在临死的那一刻，他恨的应该是对手，就是弄垮他这个国家的对手，他应该恨李自成，恨皇太极才对。他恨自己手下这帮人，而手下这帮人直到最后一刻，也没有任何一个人蹦出来给他台阶下。那问题就来了，崇祯和他的臣子之间到底发生了些什么？

中国历史有一个现象，就是所有的亡国之君都没有什么好名声，因为历史不是你写的，是你对头写的，你的对头说你好话干什么？但崇祯几乎是唯一的例外，他自己不是说吗？君非亡国之君，诸臣皆亡国之臣。后世就接受了这套说法，崇祯是个好皇帝、好领导。他谥号叫思宗烈皇，思是怀念的意思，烈皇是殉国的意思，多么高大的形象。

他自己上位的时候确实也是这样，大家想一想，一个17岁的少年登基之后，迅速地斥退了魏忠贤这样的小人，扶持了东林党一帮正人君子，按照当时儒家的伦理，这就是一个好皇上最开始的生花妙笔。紧接着，他几乎符合儒家对一个好皇上的所有描述。首先非常节俭，他的皇后终年穿的是布衣服。

有一次他参加日讲，文臣们给他讲儒家经典，袖口破了点，他自己有点不好意思，往里掖了掖。那日讲官非常精明，马上趴在地上三呼万岁，说皇上，您不必不好意思，您看，您这袖口破了，虽然衣服破了不太体面，但这是您有俭德呀，这是儒家非常提倡的德行。崇祯一听对呀，我有这么好的品德，这样，咱们加码吧，把那个江南的织造给撤

了，什么织造，给我一个人做衣服，困我一方百姓，不干了。他是这样一个人。

而且他非常勤勉，勤勉到什么程度？在整个大明王朝里，除了朱元璋，可能只有他一个人，每天工作八个时辰以上，就是这么一个人，可能一直到清代才能看到这样勤勉的好皇帝。儒家理想中这么优秀的一个皇帝，你想他自己是什么心态？据说有大臣拍他马屁，说您是中兴之主，好比汉文帝。他就不高兴，汉文帝是二流皇帝，不是贬低我吗？

大臣一看拍他马屁不高兴，说可比唐宗宋祖，稍逊风骚那两位。他还是不高兴，他说了一句狂话，如果说扫平群雄，我不如唐太宗；但是唐太宗什么闺门不肃，家里他跟兄弟闹成那样，把我跟他并列，我还不高兴。他说这个话，把他比唐太宗，看不上。这就是他自己对自己的评价。

当然后世对他的评价也是这样，清代皇帝，出于各种政治动机，经常还哭一哭，拜一拜他，还给他建个碑，等等，说的都是他的好话。有野史这么写的，崇祯把自己的太子送出北京城，后来又被抓到了，送到李自成面前。李自成问他，你父亲呢？回答说死了。李自成说如果你父亲在，我必尊养之，把他尊起来，养起来，我不会杀他的，你放心。朱家太子说，那你杀不杀我？李自成说，我不杀你，你又没犯错，我枉死你干什么？

李自成为文官不是好东西，贪官污吏不是好东西，皇上是好皇上，因为他勤政爱民，这些话相信在民间也是大肆传扬。就连冤家对头李自成都这么想，那可不就是一个好皇帝吗？

但是，我们如果在这颗鸡蛋里，给它挑一挑骨头，会发现崇祯皇帝有一个重大的问题，就是他跟臣子的关系不好。这也是明代的传统，但是有区别。朱元璋是跟开国功臣关系不好，卿不死孤不安，江山不能安全。朱元璋对底层的贪官污吏不好。嘉靖皇帝也是有名的跟大臣关系不好，但主要跟言官，也是跟底层官员。万历皇帝就干得更绝了，你们都不是东西，我躲起来不见你们不上朝。

03 中层领导管理陷阱

可是崇祯皇帝跟中层干部关系不好，这个在明代历史上，甚至可以说整个中国历史上，也是一个孤例。为什么？这就要提到苗棣老师的一本书《大明亡国史——崇祯皇帝传》。

在这本书的封面上有一行小字，特别有意思，“一位不耳声色，不近声色，励精图治的年轻君主，是如何起早贪黑、辛辛苦苦，走上破家亡国的不归之路的”。

可以说明朝就是让这位爷给折腾散的。因为他当政17年，有大量的机会可以补救，大量的机会可以挽狂澜于既倒，但是他没有做到。实际上根据苗老师的分析，崇祯皇帝的整个大明亡国的悲剧，就是他个人的性格悲剧。

他为什么会跟他的朝臣闹到那个样子，以至于在他最危急的时候给他铺一段下坡台阶的奸臣都没有？我们来看看他怎么对待大臣的。首先，刻薄寡恩，就是干活行，干活之后给点好处，这不行。

孙传庭是晚明时期了不得的一个文臣，也是一个武将，非常厉害。当年他跟洪承畴两个人灭李自成，灭张献忠，抓住高迎祥。李自成当时已经被他打得不行了，是后来才东山再起的。这是一个非常能干的人。

后来崇祯皇帝就怀疑他装病，让你干什么活你装病，装病就抓起来，甚至一度要杀他。最后看实在不行了，想想也没什么人能打仗了，就又起用了孙传庭。孙传庭这个时候刚从牢里出来，也不了解前线的情况，因为他当年已经把李自成基本上给灭了，小火苗已经扑闪扑闪快灭了，他就跟崇祯皇帝吹牛，给我五千精兵，我灭了他。

崇祯皇帝说好吧，有这好事，五千精兵，给你，去吧。孙传庭到前线一看，我的个老天，仅仅几年时光，李自成那个队伍已经壮大到山呼海啸的声势。说不行，马上给朝廷打报告，说这五千精兵搞不定。

我们就拿一个企业的领导人来说，你的中层干部给你报了一个预算，然后根据实际情况说这不行，我们提高点预算。你这个时候应该实

事求是，你猜人家崇祯皇帝说一句什么？崇祯说，你不是自个儿说五千就够吗？不给，就拿五千打。江山是你的呀，对，就生逼着孙传庭用这五千兵，基本上是新招募的新兵。结果孙传庭在潼关一战身死，最后非常壮烈。

当时在战场上孙传庭一看，反正回朝廷，这么一位主肯定也是弄死我，与其在天牢里很不体面地让人弄死，还不如我自己死得了，51岁的孙传庭自己冲入敌阵而死。这应该算是可歌可泣了吧？这崇祯皇帝也真是可气。他说孙传庭不会是跑了吧？自己脱盔解甲潜逃了吧？所有按照阵亡将军的恤典都不给，荫子、封赠，不给。大臣死了之后，不给任何好处。

崇祯皇帝还有第二个毛病，就是溜肩膀，他作为最高统治者、最高负责人，不承担责任，所有的责任都是下面的。什么叫负责人？责任你得担啊。《大话西游》里面，唐僧为什么是好领导？他就是这样，背黑锅我来。

崇祯可不是这么个人，他怎么杀的兵部尚书陈新甲，陈新甲跟他密谋，说咱们跟后金谈判，不跟辽东打了，行不行？主要敌人是李自成，崇祯说你去，你去谈判。

后来谈判好不容易谈成了，结果陈新甲一个失误，把消息给泄露了。举朝大哗，说怎么能投降，怎么能谈判？结果崇祯皇帝就窝了一口气，最后找了一个借口，把陈新甲给杀了。兵部尚书，而且当时是明代朝廷里面为数不多的，号称知兵的兵部尚书。

还有一个兵部尚书更倒霉，这人名叫王洽。王洽长得帅，我们经常看到网上有句话，说长得帅也有错？长得帅是没错，可是看崇祯皇帝是怎么对待这位长得帅的？崇祯皇帝非常高兴，在朝堂上夸这个臣子，说多棒这哥们儿，多像门神，多魁梧。

后来有一天，兵部尚书出缺，崇祯皇帝说，那哥们儿不是长得像门神吗？长得像门神就该把门，我们让他来当兵部尚书。这哥们儿从来没读过兵书战策，一下子就从工部侍郎当了兵部尚书。事实上史家后来研究，这哥们儿在后来打仗过程中，虽然不懂，但是很勤勉，至少没有犯过什么错。但是有一次大败之后，崇祯皇帝就说，得杀个人吧，不杀个人，这帮家伙不好好干活，杀谁？一看，就是他，门神，门神没当

好门神，让别人破关而入，皇太极又祸害他一回，那就杀他吧。就把没有任何错误的王洽，给灭口了。这就叫溜肩膀，所有的责任都是臣下的，跟我当皇上的没关系，有错我就宰你们。

而且崇祯皇帝还有一个性格上的重大缺陷，就是有的时候非常感性。比如说他一生当中下过多次罪己诏，打仗不行，下诏罪己，很委屈，很诚恳的样子，向天下人承认错误。可是承认错误之后，他就憋了一口气，窝了一股火。后来史学家就发现，他每下一次罪己诏之后，一定要找碴儿杀一个人。

当时，有一次也是皇太极破关而入，把北京城一围一抢就走了。崇祯皇帝憋了一口气，下罪己诏，然后就盯上了一个哥们儿，这个人叫吴昌时。崇祯皇帝非说他勾结宦官，把持朝政。怎么把持朝政？把持朝政的不是您崇祯皇帝吗？非说这个。人家就不承认，人家是复社的，有几根硬骨头的，就不承认。既然不承认，就当所有阁老的面、内阁大学士的面，拿夹棍当场把这哥们儿的腿给夹断了，吓得朝臣魂飞魄散。明朝皇帝不讲理的多的是，当着朝臣打屁股的，打得血肉横飞，打死的都有。但当着大臣的面，把另外一个大臣的腿给夹断了，可能在明代也就这么一回。

其中最有趣的，说他有点感情用事，就是周延儒的事。周延儒是他任用的一个重要的大学士，甚至是首辅大学士。在明代，被杀的大学士一共就四个，崇祯他老人家干死俩，其中有一个就是周延儒。为什么说他是感情用事？就是他最恨的不是说你犯了大错，他最恨的是被欺骗。

周延儒就干过这么一回，有一次清兵又破关南下，在北京城祸害一道，快走了。周延儒也是奸臣，一看对方快撤了，说这是立功的好机会，然后赶紧跟崇祯皇帝说，我出去揍他们。崇祯皇帝说好，大学士点兵，古今一段佳话也，你点兵出去吧。

周延儒哪会打仗？但是他心里想，你清兵要撤了，我就跟在后头追、撵，然后占点便宜，在京畿一带转了一圈，也杀了一些普通老百姓，拿人头，说这就是清兵，回来报功。崇祯皇帝很高兴，赐了很多爵位，封他为太师，赐了很多银两，这事就完了。

但是有人就给周延儒点眼药，说不是那样的，他出去吃喝玩乐，根本就没打仗，他杀良冒功，等等。崇祯皇帝最受不了别人骗他。刚开始

他只是用借口把周延儒给撤了。后来是怎么想怎么窝火，受不了，又派人抓回来弄死了。

周延儒也是复社的一个大佬，就有人替他奔走营救，跑去跟崇祯皇帝讲，他还是不错的，不要把他怎么样。崇祯皇帝讲了几个字，说我就恨他奸猾，老骗我。然后这个人就跑去跟周延儒讲，说皇上说了，就恨你奸猾。周延儒说，伺候这位爷，不奸猾行吗？

周延儒死的时候也特逗，太监去传旨，让他自尽。太监去传旨时，说虽然你有这么这么多罪过，但是看在你曾经当过阁老的分儿上，太监也坏，念到这里时故意停下，但是看在你当过阁老的分儿上，大学士的分儿上，周延儒以为没事了，把自己放过了。太监就接着念，赐令自尽。周延儒一听这话，本能反应就起来了，拔腿就跑。后来几个太监给他按住了，最后哪是自尽，实际上就是让太监给弄死了。

从这件事情你就看得出来，崇祯皇帝是一个什么性格的人。他就得出这口气。总而言之，崇祯皇帝就是这么一位爷。

崇祯在位的17年，大学士整个大明王朝杀了4个，他一人杀了2个。兵部尚书14个，他亲手杀掉的5个人，4个人是革职、听参、坐牢等。二品以上的大员，他亲手干掉了二十多人。甚至有一次，就是皇太极又祸害他，走了之后，他实在气不过，抓了几十个大臣押赴菜市口斩首。当时有大臣就在刑场上对他破口大骂。

要知道这在皇权时代，是很罕见的事情，骇人听闻的事情，雷霆雨露莫非皇恩，杀你也是皇恩，杀你之前最后一个动作，让你冲皇上的方向叩头谢恩。但是在皇权社会，一个大臣对皇帝破口大骂，可见大臣对这个皇帝已经寒心到什么程度了。就是说白了，你就是这么一个人，我们干活，干好了、干坏了，你对我们都不给好处；然后所有的责任你都不背，送死也我去，背黑锅也我来，你连唐僧都不如；然后你还跟我使各种小性，用一种感性思维，跟我这么玩，谁还对你好？这就是问题。

我还记得小时候，我爸在一个厂当厂长，有时候他们谈工作，就在家里当我的面谈。有一次，我爸说了一句话，即使是中层干部犯错误，当着普通工人的面也得支持中层干部，不能当着普通工人批评中层干部。

后来我找了一个机会问我爸，我说这不对呀，老师告诉我们，谁错了就应该批评谁，你为什么护着这中层干部？明知道他有错。我老爸说，以后谁替你干活？你在普通工人面前灭了他的威信，以后谁还会为这个厂子尽职尽责？这是我人生官场学的第一课。

这个道理虽然很普通，但它是一个多么重要的官场和权力常识，崇祯皇帝却真的就没有这个常识。那他没有这个常识的结果是什么？我们来看看大臣们跟他是怎么玩的。

04 权力是一种临时性平衡

既然你崇祯是这么一个皇帝，刻薄寡恩，又溜肩膀、不担责任，喜怒无常、感情用事，请问我们臣子该怎么对待你？这里面故事可就多了去了。但这里删繁就简，讲两个人，一个是陈演，一个是魏藻德，是崇祯最后一任内阁的首辅和次辅。这时候已经到了大明王朝将倾的时候，是1644年的春天了。当时大家都还指望最后一支力量，就是吴三桂，关宁铁骑如果回防，大明江山还有一搏。

有一天，崇祯皇帝就跟这两人说，要不咱们把吴三桂调回来吧，但这俩不支持。然后崇祯就支使着陈演，说你写诏书。陈演拒绝了，不写，找一堆理由不写。崇祯皇帝也纳闷，为什么不写？话说过了几天，吴三桂那是多灵巧的人，人家自己就写报告，说我干脆回防吧，我是看门的，家里已经乱套了，我干脆回家打仗呗，我还在门口看什么劲？好，那就把吴三桂调回来。崇祯皇帝跟这两宝贝儿说，现在你可以写了吧？这俩还是不写，死活不吱声。

这崇祯皇帝就纳闷，为什么不写？陈演和魏藻德出了门之后，在门口就商量，说能写吗？不能写。为什么？万一事后清兵打进来，北方丢了，就是因为咱俩做的这个决策，让吴三桂回防。要说他自个儿说，我们俩千万不能说，到最后人头落地的还是咱哥儿俩，千万不能写。

当皇上就当到这个份儿上，已经到最后死都不知道怎么死的，因为你不担责任，我们何苦为你担这个责任？

更戏剧性的一幕见于一本书，叫《洪业》，这是美国著名汉学家魏斐德写的，也是讲的这一段历史。据说当时李自成围城之后，派了一个曾经投降农民军的宦官杜勋，回去跟崇祯皇帝谈判。

要知道在皇权社会，你朱家已经当了两百七十多年皇帝了，那个皇权的威势还是在，毕竟我是造反的，好不容易打到天子脚下。李自成据说当时通过杜勋，给崇祯皇帝提了几个条件，说这样，我可以退回到山西和陕西，你把这块割给我，我当西北王，然后我就承认你这个皇帝；第二个条件，你给我一百万两白银；第三个条件，就是我为你干点事，我帮你镇压其他的农民起义军，我还帮你去北上抗清，你说好不好？

这个条件对于一个城下之盟来说，已经是优厚得不能再优厚了吧？崇祯皇帝看了这个条件之后，也是两眼放光，赶紧把陈演、魏藻德叫来，说先生们，大势已去，现在就定吧，一言可决之，你们俩赶紧说吧。这俩面面相觑，说什么呀？将来卖国都是我们俩的事，让我们俩到菜市口报到去？不说，要定你定。

崇祯皇帝气得当场就把龙椅给推翻了，你们两个浑蛋，还不说！后来为什么说文臣皆可杀，文臣误我等等，就是这些细节堆出来的。而且文臣到最后对于这个大明江山已经袖手旁观到什么程度，不是没钱了吗？没钱打仗了，得用钱，钱哪儿来？你征饷，民间已经搜刮殆尽了。崇祯皇帝说这么着吧，你们大臣这么多年，你甭以为我不知道，你们都有钱，报效吧，大厦将倾，覆巢之下没有完卵，自己拿银子出来。陈演、魏藻德这俩哥们儿说，哎呀，真的是没有钱呀，都是清官呀，我就差把我们家补丁衣服给穿出来，真没钱。

这魏藻德说，我是首辅，我做个表率吧。魏藻德第二天掏了一百两，打发叫花子，一百两。这陈演干得就更绝，陈演说，我没钱是没钱，但是您放心，我一定毁家纾难，砸锅卖铁也得把钱给你。然后回家他是怎么砸锅卖铁的？据说当时好多人都这么干，直接回家拿一张纸，写着此屋出售，贴大门上，就是我家卖了，卖不了几个钱那不是我的事，反正我准备卖家，什么时候成交，什么时候交银子。总而言之，现银子我是没有的。

这闹剧已经演化到什么程度？当时崇祯觉得靠这些文臣可能是没指望了，打了17年交道，也知道互相之间的不信任已经到了什么程度。皇亲国戚总可以吧？周皇后她老爹周奎，国丈，而且被封为嘉定伯，你这个时候应该做个表率吧，因为你算是皇家和文臣之间的一个中间地带。崇祯就暗示他说，您掏十万两出来，这么多年，我赏您的东西也远远不止这点。

可把这周老爷子给愁坏了，说没有，最近年景也不好，租子也收不上来，就是没钱。最后实在没办法，一万两，再多打死没有。

后来太监就把这事告诉宫里的周皇后，说你爹死活只肯掏一万两。周皇后说这么着吧，娘家亲爹，你能怎么办？说我从私房钱里，贴五千两，你让我爹无论如何凑两万两，就是让她爹再多掏五千两。这太监偷

偷摸摸把五千两送到国丈府。国丈一看，又多五千两，得了吧，我再来点回扣，最后国丈交了一万三千两，把皇后给的又昧了两千两。

你说没准儿真就没钱。哪里是这么回事。后来李自成进北京之后干的第一件事，要钱，因为穷怕了的人，都是苦哈哈，就要钱，把所有北京城八百多个官员抓起来，然后打，给每个人下了任务，大学士多少两，谁多少两。最后打出来多少钱？魏藻德反正最后也是被打死了，但是打死归打死，在他们家起出来几万两。这陈演就更绝，打死也不给，后来就被打死了。打死之后上他们家去挖，在地窖底下挖出几十万两。

当然还有更绝的，就是崇祯爷自己。他不是一直说内帑没钱吗，我们皇室内部已经没钱了，最后起出来三千二百万两。我就不理解，这老朱家反正从万历开始就抠门，一直抠门，藏着银子，就不肯往外放，这可能也是一种囤积心理，也是一种病。

就是这样一个非常可笑的局面，到最后的关头，你知道谁最慷慨吗？太监，感动得崇祯皇帝直哭，太监一张一张银票往皇帝身边堆，因为我们是奴才，文官换一家继续当官，我们没办法呀，太监真的是叫毁家纾难。崇祯皇帝气得直咬牙，说外朝这些文臣还不如中官，不如我身边的这些太监。当时文臣跟崇祯皇帝就是这个关系，咱俩没交情，因为我帮你使劲，你不替我挡后路。

最悲惨的一幕，就是崇祯皇帝死之后。他的尸首跟周皇后的尸体，直接就排在东华门门口，几天没人给收尸，大小官员走在旁边绕道走，跟没看见一样。最后是一个六品的主事，这个官员实在看不下去了，自己掏钱买了两口柳木的薄棺，就是老百姓用的棺材，才给这两口子收敛了。

李自成进京之后，原来这些官员什么表现？我们再看陈演和魏藻德这两哥们儿，其中有一个哥们儿，看见李自成骑着大马要进京了，趴在地上山呼万岁，终于盼到明君了。然后李自成不理他，大兵就过去了，这儿还冲着背影还喊万岁。尤其是这两哥们儿联手去见李自成，说我们俩是有身份的人，我们见见你。

李自成看见说，你们俩怎么不死，你们不是当官的吗？你们有学问，不是孔夫子教出来的吗，应该殉国才对呀。我们哪能死？有您这圣主在朝，我们要为您报效，我们俩怎么能死？

当然，我们可以指责这些士大夫无耻，很多人都说明代士风不好，士大夫无耻。可是你真的看后来的历史，清军南下的时候，在扬州、在江南，那些士大夫们，什么阖门投火而死，阖门投缳而死，很多。儒家教育几百年，那不是白玩的，有气节的忠君人士很多。可唯独在北京城，在崇祯皇帝身边的这些士大夫，你死归你死，我要好好活，你说这又说明了什么？你能说晚明一代士风就一定是很败坏的吗？不是。

问题的根子，我们还是得从崇祯皇帝自己身上找，正是因为你17年的执政，让君臣离心，你的一系列行为，虽然你自己以为符合儒家的一切圣君的标准，但是你丧失了和群臣之间基本的信任共识。

我终于明白崇祯为什么不跑了，因为没有人支持他跑。不管是跑，还是跟李自成达成任何城下之盟，不管你做出多少暗示，所有的下级官员就在旁边，心里都明镜似的，就看着你不张那个嘴。因为他们知道，一旦他们帮你了，你回头就会把黑锅扣他们头上。请问，谁还去帮你干这件事情？就是这么一个可笑的情景，导致了崇祯皇帝到最后也没有机会离开北京城一步。

最后说一段题外话，就是西欧的海盗。海盗这个职业是没有任何正当性的，可是海盗为了创造正当性，他们有一个理由。每当劫得一艘船之后，马上把船长抓起来，问原来这艘船上的船员，你们说，这个船长原来有没有欺负过你？如果大家说这个船长是个坏船长，现在就给宰了。如果大家觉得是一个好船长，我们给他放了。真的还有船长被海盗抓了，调查之后海盗觉得这是个好船长，还送了一艘船给他，又让这个船长继续当船长，西欧历史上真发生过这样的事。

为什么说这个场景？我们想说权力这个问题，什么是权力？

中国人一直认为，权力是一个稳固的结构，这是一个必须去讨好的威权。哪里是这么回事？都是人类社会，权力是什么？

权力是一种临时性的平衡态，权力是君臣之间、上下级之间达成的一种共识。

在平时，没有外在的风险，大明王朝还是一统江山、铁桶江山的时候，你可以作威作福，大发淫威，摧折你的士气，淫辱你的手下，这没

有问题。可是当风雨飘摇的时候，在崇祯十七年那样的状况下，你还去摧折你的臣下，然后破坏已经达成的上下级的权力共识的时候，请问权力这个时候还是权力吗？

就像在现在的企业里面，我们也分明能够看到两种企业。一种企业，老板绝对不许员工在公司叫自己的名字，或者是王总、李总，一律叫自己的小名或者是花名，为了营造一种平等的氛围，千方百计地去讨好自己的手下，安抚他们的心情。

还有一种企业，我也亲眼看见，我在一个领导的办公室里跟他聊天，小秘书进来，偷偷摸摸把一杯凉掉的水换成一杯温热的水；然后过20分钟，非常准时，又进来换一杯温热的水。在那个办公室里，你能感受到一种分明的、浓烈的权力的气味。

罗胖人物传记书单

01. 《缔造和平：1919巴黎和会及其开启的战后世界》

作者：玛格丽特·麦克米伦

出版时间：2018年

出版社：中信出版集团

02. 《罗斯福：狮子与狐狸》

作者：詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯

出版时间：2011年

出版社：国际文化出版公司

03. 《艾伦·图灵传：如谜的解谜者》

作者：安德鲁·霍奇斯

出版时间：2012年

出版社：湖南科学技术出版社

04. 《光荣与梦想：1932—1972年美国社会实录》

作者：威廉·曼彻斯特

出版时间：2015年

出版社：中信出版集团

05. 《天皇的皇上有五颗星：麦克阿瑟如何改造日本》

作者：俞天任

出版时间：2013年

出版社：东方出版社

06.《领导力：曼联功勋教练弗格森38年管理心得》

作者：亚历克斯·弗格森 / 迈克尔·莫里茨

出版时间：2016年

出版社：中国友谊出版公司

07.《龙床：明六帝纪》

作者：李洁非

出版时间：2013年

出版社：人民文学出版社

08.《万历十五年》

作者：黄仁宇

出版时间：2015年

出版社：三联书店

09.《大明亡国史——崇祯皇帝传》

作者：苗棣

出版时间：2014年

出版社：辽宁人民出版社

10.《洪业：清朝开国史》

作者：魏斐德

出版时间：2017年

出版社：新星出版社

我的人物传记清单

列下你未来半年的读书清单吧！

罗胖，和你一起终身学习!

人文篇 ▸ 多角度理解人文

从越多角度看待问题，就有越多解决问题的方法！



罗振宇·著

文匯出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

罗辑思维. 人文篇 / 罗振宇著. -- 上海 : 文汇出版社, 2020.12

ISBN 978-7-5496-3339-5

I. ①罗… II. ①罗… III. ①经济管理—通俗读物
IV. ①F2-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2020)第185677号

罗辑思维：人文篇

作 者 / 罗振宇

责任编辑 / 徐曙蕾

特邀编辑 / 敖 冬

封面装帧 / 唐 旭 谢 丽

出版发行 / 文汇出版社

上海市威海路 755 号

(邮政编码 200041)

经 销 / 全国新华书店

印刷装订 / 北京中科印刷有限公司

版 次 / 2020 年 12 月第 1 版

印 次 / 2020 年 12 月第 1 次印刷

开 本 / 890mm × 1270mm 1/32

字 数 / 148 千字

印 张 / 7.75

ISBN 978-7-5496-3339-5

定 价 / 39.90 元

侵权必究

装订质量问题, 请致电010-87681002 (免费更换, 邮寄到付)

目录

第1章 文学

经典文学为什么“不好看”

网络小说：让人上瘾的三大公式

天才编辑与海明威

蒲松龄是一盏灯

阅读——从经典到经验

力量的来源

故事是最符合人类心智的沟通方法

第2章 诗词

《江雪》：隔绝外物、独享美好

为什么是陶渊明

一首诗能达到什么样的境界

一首好诗，就是一处桃花源

一个俗人，怎么成了圣人

第3章 语言

语言的切换

名字为什么很重要

认知方言化

一个字带来的麻烦

全世界能用同一种语言团结起来吗

第4章 艺术

美是什么

酒店的卫生纸为什么要折三角

画廊的秘密

电影这个物种

纪录片—一个神奇的物种

什么样的恐怖片最吓人

间接后果

第5章 社会百态

人类为什么会养猫

熊猫是失败物种吗

什么味道才叫地道

聪明人为什么往往不好打交道

超模是怎样炼成的

神童莫扎特

什么是“瘾”

游戏的乐趣

游戏为什么好玩

游戏的世界

游戏化世界

游戏化工作

罗胖人文书清单

我的人文书清单

不同的成就，不同道路，领受不同奖赏。

要学会把创造力变成产品，把奇思妙想纳入到社会的主流轨道上来，
成为社会结构的一部分。

第1章 文学

经典文学为什么“不好看”

第一个答案是，因为它的任务压根就不是逢迎那个时代的读者，它的任务是要从原有的、习惯的、熟悉的文学表达中走出来，来到一个更广阔但是很陌生的新世界。更直白地说，就是让读者从原来的舒适状态中走出来，给他找点别扭，进入很可能不再舒适的新世界。

有人曾经半开玩笑地说，文学经典就是那种人人都知道，但却没人去读的作品。虽然是玩笑话，但也是个事实。现实中确实没有多少人真去读那些经典。我们随便列举几个经典作品：普鲁斯特的《追忆似水年华》、托马斯·曼的《魔山》、卡夫卡的《城堡》、马尔克斯的《百年孤独》，乔伊斯的《尤利西斯》，都如雷贯耳吧？但是我们扪心自问一下，你都完整地读过吗？可能不少人买过，但又有多少人真正从头到尾读过呢？

至少我就得坦白承认，我读过《百年孤独》和《城堡》，其他几本买过，但是都没有读过。即使读过的这两本，也都没读出什么好来。

有人可能就会感慨，这个时代很悲哀啦，现在的文化环境很堕落啦，大家都静不下心来读经典啦，沉迷于各种文化快餐啦。这样的论调，你一定听到很多。

但是，最近我看到一些材料说，实际上，不仅是我们中国人不读，西方人也不读。有一家英国图书俱乐部的研究发现，40%的英国人承认，他们把文学作品摆在书架上纯粹是做做样子，为了面子上好看；有71%的英国人承认，为了显得更有文化，会吹嘘自己读过某些名著。所以这至少不是中国人的问题。那为什么大家不去读经典呢？经常得到的答案是，经典太艰涩了，不好看。

我也听到过一种说法，说什么文学经典，读者不爱读，书店卖不好，没有经过市场检验的东西，也能叫经典？无非是少数文化人装腔作势、故弄玄虚而已，是皇帝的新衣。真正的经典，就应该是畅销书、热门书、人人都爱读的书。换一句网络术语来说，就是流量大的书才是经典。

那么哪种说法有道理呢？我们来解释一下这件事。

我们从英国作家福斯特说起。爱德华·福斯特，和乔伊斯、劳伦斯、伍尔夫被称为20世纪英国最伟大的小说家。福斯特的作品不多，长篇小说六部，短篇小说集两部。其中两篇长篇小说《印度之行》《看得见风景的房间》曾被改编为电影。不过，虽然改编成电影了，也没有多少人真的去读原著。

那为什么福斯特还有那么高的文坛地位呢？因为他提出了全新的问题。

19世纪后期，英国变成了全球最大的工业发达国家，这样的国家在人类历史上从来没有过，社会结构、人的心态也发生了重大变化，但这些变化没有反映在作品里。用福斯特的话说，因为人与人之间的隔膜，每个人的心都开始发育不良，他的作品就是给这种病去找药。当然先不说药管不管用，但是他确实提出了一个从来没有人说的的问题。

在比福斯特早一辈的英国作家，像狄更斯的作品里面，就没有这些问题，因为那个时候的社会没有这些问题。换句话说，福斯特通过提出全新的问题，拓展了人们思考的范围和领域。即使他的作品不是畅销书，但他提出的问题已经改变了人们的思维世界。

再说个德国的例子，前些年，德国贝塔斯曼出版社组织几十名德国著名的作家、评论家做了一个评选，选出20世纪最重要的德语长篇小说。得票最多的，也就是20世纪最重要的德语长篇小说，名叫《没有个性的人》，作者是罗伯特·穆齐尔。相信大多数朋友对这位作家和这部小说都闻所未闻。

那它为什么如此重要呢？德国评论家说，这是一部真正的现代精神小说。长篇小说从19世纪向20世纪的发展，主要的变化就是从情节长篇小说向精神长篇小说的转化。《没有个性的人》就是这个转化中最重要的作品。

同时期法国作家普鲁斯特的《追忆似水年华》开创了“意识流”的文学流派。所谓“意识流”小说，其特点是打破了传统小说的表达方式，采取直接叙述意识流动过程的方法来结构篇章和塑造人物形象。

这些经典作品，不仅本身晦涩难懂，就是评论家简单概括它们的特点，听起来也很难懂。不过，虽然我们不太懂评论家到底在说什么，但有一点是可以听明白的，那就是这些经典作品在文学创作上都实现了某个方向上的突破：或者是在语言表达上，或者是在叙事结构上，或者是提出了新的时代问题，等等。

其实那些更早的经典作品之所以被列为经典，同样是因为在那个时代这些作品在某个方面有自己的突破性贡献。英国的莎士比亚、俄罗斯的普希金、德国的歌德、意大利的薄伽丘，都是他们各自现代民族语言的开创者和丰富者。也就是说，经典之所以成为经典，是因为它们在人类原有的语言表达、叙事方式、问题背景、时代精神方面做出了拓展，让人类的文学世界比过去更广阔了，所以才会被记录进文学史。

明白了这些作品为什么是经典，为什么被记录进文学史，前面提的那个问题“文学经典为什么通常不好看？”就有了一系列的答案。

第一个答案是，因为它的任务压根就不是逢迎那个时代的读者，它的任务是要从原有的、习惯的、熟悉的文学表达中走出来，来到一个更广阔但是很陌生的新世界。更直白地说，就是让读者从原来的舒适状态中走出来，给他找点别扭，进入很可能不再舒适的新世界。

反过来说，那些特别好看的文学，它们会给读者提供新内容、新形象、新情节，但它的表达方式、思维结构、审美偏好、时代精神，一定是早已深入人心的老一套。所以，它们好看，但是不会被写进文学史，成为经典。

第二个答案是，因为经典文学探索的是新世界，即使它是开山祖师，打通了一条路，但它毕竟是这条路上的第一个人，各方面不成熟很正常。比如胡适的《尝试集》，中国白话诗歌的第一部诗集，就诗歌水平来说当然不行，但它是第一部，所以是经典。再拿汽车来举例子，今天随便一个汽车厂的低端汽车，也会比卡尔·本茨当年打造的人类历史上的第一部汽车好很多倍。但是如果说对人类文明的贡献，你说哪一款是经典呢？

那经典是不是就注定不受市场欢迎？对，这确实是一个事实。至少它的销量肯定比不过最当红的通俗作品。《红楼梦》卖得再好，也不如很多网络文学赚钱。

这是对经典的不公平吗？不是。人类社会衍生出了两种机制来分别奖励两类作品。一种是用市场机制，也就是全民投票的机制，来对通俗作品做金钱上的奖励。另一种则是用荣誉机制，也就是同行评价的机制，来对经典作品做声望上的奖励。这没有什么不公平，是各得其所。

谈论这个话题是想破除一个观念。在很多人的想象里，一个美好、正义的世界，就应该是最厉害的人通吃所有，应该文能提笔安天下，武能上马定乾坤，既应该名扬后世，又能够富可敌国。你经常听人说，英雄怎么能穷，好人怎么能吃亏？

但是在真实世界里，你踏上任何一条路，都意味着你不仅选择了这条路，你还选择了它的代价，也选择了收益的方式，没有什么可愤愤不平的。就拿文学来说，责骂公众不读经典是一种堕落，或者责骂经典没有用户是一种虚伪，这两种责骂和倾向都是不肯承认真实世界里的那个基本定律：

不同的成就，不同的道路，领受不同的奖赏。

网络小说：让人上瘾的三大公式

想想也是，这可不仅仅是网络小说的秘密。你想给别人带来精神愉悦和快感，这是一个通用的共识。如果一件事有这么三个特征，想让人不上瘾也难。

从人的大脑机制来看，阅读是一件很难的事情。因为人类世界出现文字的时间太短了，才几千年，我们还没有进化出适应阅读的大脑硬件。所以想要获得阅读能力，是要靠大剂量高强度的后天训练才可以的。

但是有一个相反的例子，就是网络小说。你可别小看网络小说，这是我们这一代中国人独创的文化现象。

网络小说的篇幅一般都特别长，几百万字是一般水平。极端点的，比如雷云风暴的《从零开始》，连续写了11年，总字数2000万字，足够一位读者从初中一直追到大学毕业。仅仅这个字数，就超过很多人一生的阅读量了。

你不觉得奇怪吗？我们都说，娱乐正在把我们这代人的时间碎片化，可是网络小说怎么越来越长，一点也不碎片呢？

如果说提供快感，游戏也提供快感，绝对不输网络小说。但是游戏在时间属性上有个趋势，就是越来越短，打一局游戏的时间越来越少。十年前火起来的DOTA游戏，一局游戏怎么也要玩1个小时。后来的英雄联盟，节奏就加快了，只需要40分钟。到现在，王者荣耀一局也就是20分钟左右。

不止游戏，同样占了互联网流量大头的视频也是这个趋势。最开始的时候，一个视频节目怎么也要40分钟、1个小时，后来出现了10分钟以内的短视频。到了现在，几分钟都嫌长了，抖音上一个短视频只有十几秒。

在游戏和视频的逻辑里，时间长短和吸引力大小似乎是相互矛盾的，需要一个就得放弃另一个。这也很好理解，想给用户提供最大的快

感，就一定要压缩时间才能提高快感的浓度，浓度越高越吸引人。

可是再看看网络小说，完全没有变短的趋势。如果一个作者写几个月不写了，读者会认为你是烂尾了，还专门给这类小说起了个不好听的名字，叫“太监小说”，专门嘲讽作者，说下面没有了。

反而有一些小说已经写得很长，读者不但不觉得反感，还会要求作者继续写下去。就比如《凡人修仙传》更新了五年，本来已经完更了，结果在读者的呼吁下，作者在2017年又开始写起了续篇。读者不嫌烦，这很奇怪。

还有一点，网络小说是我们这一代中国人发明的，从中国兴起的，但是别以为它只适合中国人。

有一个叫作wuxiaworld(武侠世界)的网站，上面全部都是国内网络小说的外语版。这个网站的读者遍及全世界，它的访问量现在仅次于国内最大的网络小说网站起点中文网。

如果去看一下这个网站下国外读者的评论，你会发现即便是翻译过去的内容，也丝毫没有减少它们的魅力。

有人在网站的留言区讲了自己的经历。本来自己因为失恋，居然吸了毒，可是后来看到网络小说，竟然靠着它的强大吸引力戒掉了毒瘾。还有人说，因为总是等不到自己喜欢的小说更新，嫌网站翻译得太慢，所以自己去学习了中文，这下就能到中文网站直接看了。中文这么难学，可见网络小说的魅力有多大。

为什么在别的地方，时长和吸引力是一对矛盾，但是对网络小说来说这个逻辑就失效了呢？

在网络小说里有一个“黄金三章”的说法，一部网络小说是不是能长期吸引人，只需要看开篇的三章就可以做出判断，因为这些小说的开篇都有着非常类似的套路。于是很多网络小说的编辑判断某个作品是不是值得签约，就是要看你的开篇是不是在遵循这个套路。甚至有过这样的情况，有作者把前面开篇写好了，后来自己都不写了，而是交给其他写手继续写，读者照样非常买账。

黄金三章是什么套路呢？我简单总结了一下，至少有以下三点：

第一，在开篇一定要先交代小说的终极目标是什么。再长，哪怕几千万字，必须要交代这个终极目标。比如网络小说有各种各样的流派，废材退婚流、洪荒流、无限流等等，但是几乎所有流派的共同点都是一样的，除了介绍一些背景信息外，一开始就把小说的终极目标说清楚。

比如特别火的小说《斗破苍穹》，它就是废材退婚流小说。开篇就说主角因为实力很弱，被原来有婚约的大家族退婚了。这是人生的奇耻大辱，那么这部小说的终极目标就是主角快速成长，最后成功，给对方一记响亮的耳光。当年你对我爱搭不理，现在我让你高攀不起。读者从一开始就是知道这个情节终点的，这和传统小说技法隐藏情节终点，是不是正好相反？

只有一个大目标还不行，第二个套路，还需要清晰的成长路径，所以还需要交待出这个小说世界里的能力进阶体系。比如，修仙小说的成长路径至少就分成四层境界：炼精化气、炼气化神、炼神还虚和炼虚合道四个阶段。然后每个阶段再细分，每部小说不一样，通常很繁复。主人公沿着这个漫长的台阶，一级一级地往上走，这也是网络小说一开篇往往就要交代的。

黄金三章真正的特殊之处在于它的第三点，那就是一定要有“金手指”。金手指这个词，最开始是来自于游戏圈的，是游戏作弊器的意思。在小说里的金手指当然也是用来作弊的，要么是主角无意中找到了什么宝物，要么是有什么奇遇，每当主角遇到困难时金手指都会帮主角解决问题。说白了，也就是人物成长的一个作弊工具。

比如《斗破苍穹》里面的金手指，就是在开篇主角捡了个戒指，里面有一个高人的灵魂，每当主角遇到困难的时候，他都会出面指导主角，帮助主角渡过难关。

还有常见的穿越小说，主角通常是从现代穿越回古代的，所以他们脑子里有现代人的知识，知道历史走向。对很多大事可以提前准备，让自己能称王称帝，这就是自带金手指。

发现没有，这和传统的英雄小说、武侠小说不太一样。传统的武侠小说，不会一开篇就让主角获得金手指，给他一把宝剑或是一本经书。

要等到主角受尽磨难之后，主角在最低谷时才会得到金手指。

可是网络小说不一样，往往一开篇就给了主角金手指。而且每一次主角利用金手指修改了历史的进展，都是对读者的想法和期待的印证，从而让读者产生巨大快感。

我们可以总结一下，网络小说之所以能带来那么巨大的阅读快感，最核心的三个武器：第一，明确的目的；第二，清晰的台阶；第三，作弊的工具。

想想也是，这可不仅仅是网络小说的秘密。你想给别人带来精神愉悦和快感，这是一个通用的共识。如果一件事有这么三个特征，想让人不上瘾也难。比如说学习，按说很艰苦，但是为什么还有学霸呢？他一定是因为有以下三个东西：明确的学习目标、清晰的升级路径、某种被激发出来的可以碾压他人的天赋。一旦有人具备这三个条件，他想不成为学霸也难。

网络小说是这一代中国人的重大文化成就之一。我们中国人很可能已经找到了给读者制造爽感的终极公式。

天才编辑与海明威

总之，看珀金斯和海明威打交道，感觉海明威就是一个控制不住自己的炸弹，酗酒、打架、骂脏话，假如没有珀金斯像一堵墙一样挡在他面前，控制他的公众形象，世界著名作家的名单里，可能就没有海明威这个人了。

最近，我读了一本书，名叫《天才的编辑》。这是一本传记，讲的是美国出版史上的传奇编辑，麦克斯·珀金斯。听名字你可能有点陌生，但说起他在美国出版界的地位，我列举几件事，你感受一下。

1952年，海明威出版小说《老人与海》，在扉页里，他写道，“将此书献给珀金斯”。《了不起的盖茨比》的作者，菲茨杰拉德在给海明威的一封信里，把珀金斯称为“我们共同的父亲”。还有一位在美国家喻户晓的作家，托马斯·沃尔夫在代表作《时间与河流》的献词中说，“假如没有珀金斯，也就没有这本书”。

可以说，在20世纪前半段，一战到二战之间的这段时间里，美国文学史上影响力最大的三位作家，都是珀金斯一手挖掘出来的。

那么，这个珀金斯到底牛在哪儿？按照我们通常的印象，编辑和作者的关系，说到头，也就是个伯乐和千里马的关系，作者负责出才华，把书写好，编辑负责出资源，把书卖好。但是，我们都知道，是金子总会发光的，好作者现在没被好编辑发现，将来总有人发现，这个关系中，最重要的仍然是作家。但是，读完这本书之后，我发现，事情远没有那么简单。假如没有珀金斯，很可能也就没有后来的这三位文学大师。

比如说我们中国读者都知道的海明威。

海明威有一句座右铭，叫“一个人能被摧毁，但不会被打败”。你看，多么典型的一个硬汉。但是，这个硬汉很多时候有点硬过头了。按今天的说法，就是重度的直男癌。重到什么程度呢？海明威的作品脏话特别多，“屎尿屁”这样的字眼在他早年的小说里基本贯穿全篇。而且他还有强烈的男权倾向，比如在《太阳照常升起》这本书里，他直接管一

个女性角色叫“母狗”。这就导致没有一个编辑敢碰他的作品，怕犯众怒。

但是珀金斯不怕，他接手了海明威。除了苦口婆心地劝说之外，还得自己上手改。为了提醒自己，他还把海明威常用的脏话列了个清单，写在办公桌的日历上，同事看见的时候，都侧目而视，以为这家伙哪里出了问题，干吗在日历上写那么多脏话。所以，我们最终看到的海明威的作品才是今天这个样子。

尽管如此，海明威的《太阳照常升起》出版之后，还是让公众觉得很不舒服，遭到了很多谴责和抵制，大家觉得太低俗了。这本书在波士顿还被列为禁书。

那个时候可没有互联网，发个微博就能澄清了，珀金斯要一封信一封信，用各种话术回复读者和媒体的抗议，这个工作量之大，可想而知。

总之，看珀金斯和海明威打交道，感觉海明威就是一个控制不住自己的炸弹，酗酒、打架、骂脏话，所以，假如没有珀金斯像一堵墙一样挡在他面前，控制他的公众形象，我们今天的世界著名作家的名单里，可能就没有海明威这个人了。

另外一个著名的作家，《了不起的盖茨比》的作者，菲茨杰拉德。

菲茨杰拉德有才，这毋庸置疑。但是，他也有个致命的缺点，就是特别能花钱，每天都过着挥金如土的日子。但他要是有钱也行啊，菲茨杰拉德的问题是真没钱。

没钱咋办？借呗。自从第一本《人间天堂》开始，菲茨杰拉德就隔三岔五找他的出版人珀金斯张口，要预支自己的版税收入。往往一本书还没出版，版税就已经被透支光了，有时候还反过来欠出版社好几千美元。

菲茨杰拉德经常给珀金斯写信，一般是三段式的结构。第一段，说说最近的写作进展；第二段，哭穷，说你再不给我钱，我就要卖家具还债了；第三段，表示经过这次，一定痛改前非。最后署名的时候还不忘自黑一下，管自己叫“注定的乞丐”。字里行间改过自新的决心，诚恳至

极。

每回收到这样的信，珀金斯二话不说，就去找出版社要钱，假如实要在要不到，就自己掏腰包。

再看菲茨杰拉德这边，就是不长记性，一拿到钱就大手大脚地花。而且更要命的是，他还有个比他还能花钱的老婆。这两口子挥霍到什么程度？有一次珀金斯为了给他们省钱，帮他们在稍微偏僻一点的地方租了个大宅子。结果两人住进去之后一商量，既然已经有了大房子，为啥不把厨师、佣人、司机、园丁都配齐呢？然后，他俩就真这么干了，结果马上又陷入新一轮的财务危机。

所以，珀金斯不光是菲茨杰拉德的编辑，还是他的财务管家、心理咨询师、精神按摩师、婚姻调解员、职业规划师等等。为了让菲茨杰拉德坚持把长篇小说写完，珀金斯真是操碎了心。如果没有珀金斯，菲茨杰拉德顶多成为一个优秀的作者，而不会成为后来的文学巨匠。

至于另一个作者沃尔夫，中国读者知道得比较少，如果你有兴趣知道他和珀金斯的故事，还可以看一部电影，叫《天才捕手》。

别的我们不说了，就说一件，沃尔夫的代表作《天使，望故乡》，因为珀金斯修改得太多了，导致业内甚至有一种说法，《天使，望故乡》真正的作者其实是珀金斯，沃尔夫顶多算第二作者。

珀金斯的这本传记里充满了这种小故事。我自己一边读，一边脑子里蹦出一个词，就是“磨刀石”。

你可能会说，珀金斯这么厉害，他怎么自己不写。对，这恰恰是问题的关键。这个世界，拥有无穷创造力的，说到底还是那些天才，而不是珀金斯这样的人。但是，天才缺不了珀金斯这样的磨刀石。

他起到了两个作用。

第一，不断给天才反馈，用催、用逼、用苦口婆心，把他们那些不靠谱的毛刺儿修掉。让他们的行为模式，回到正常的社会轨道上来。至少社会的主流价值观能接受。

更重要的是第二点，他把天才的价值，嵌入到正常的社会结构里，找到他们的位置。这个过程，就是把创造性变成产品的过程。

有一个问题来了，现在还有珀金斯这样的人吗？实际上，美国出版业，也只有这一位珀金斯。那已经是半个多世纪之前的人物了。为什么后来没有了？因为社会网络化程度提高了，创造力变成产品的方式变了。

就拿现在来说，出版社的编辑往往盯在微博上、论坛上、微信公众号等等社交媒体上，看到有潜力的文章，就和作者联系。这些作者已经在微博和论坛证明了自己写作和吸引用户的能力。出版社只是一个识别器，不是他们的磨刀石了。这个产品他已经快做完了，出版社只是最后一道接力棒。

再比如说选演员，原来这一行也有类似于珀金斯这样的角色，叫“星探”。但是今天，人人在网上有展示自己的机会，才艺很容易被看见。星探也不是演员的磨刀石了。

那现在还有“磨刀石”吗？有。但是必须每一个人自己去找。一个产品，用户就是它的磨刀石。一个艺术家，市场就是他的磨刀石。一个创业者，对手就是他的磨刀石。

磨什么呢？珀金斯的一生，隔了半个多世纪还是能给我们启发。无非就是我们刚才说的那两点。

第一，把奇思妙想纳入到社会的主流轨道上来，成为社会结构的一部分；第二，把创造力变成产品，变成公共服务的一部分。这就是当年珀金斯为那些大作家做的事，也是今天我们要为自己做的事。

过短暂世俗的生活，就像面对千秋万代一样。再普通的人生，也能够
打开无穷无尽的可能。

蒲松龄是一盏灯

做平凡的事，就像做一件了不起的事一样。

有一天作家贾行家问我，中国古代文学作品中，我最喜欢的是啥？我说是《聊斋》。

我跟他开玩笑讲，我的青春期教育是通过《聊斋》完成的。一个书生，夜宿荒斋，然后就来了个美貌的女子，然后就能成一段好事，开始一个传奇，这是一个不会追女生的大男孩最喜欢的故事类型了。现在看来，聊斋对我的影响，确实超出一般的书。

我通读过三次《聊斋》。第一次是大学一年级放寒假的时候，在南方的那个又潮湿又阴冷的冬天，我披着一件厚厚的棉大衣，缩在被窝里，读聊斋。读到兴奋的地方，披衣而起，绕屋转圈。那种经常被点燃的感觉，至今还有记忆。我是第一次那么完整地体会到文言文的魅力。我文言文的语感不错，至少有一半来自于读聊斋。

不过，这还不是我喜欢《聊斋》的根本原因。根本原因，是蒲松龄这个人。

蒲松龄，字留仙，山东淄川人。19岁第一次参加秀才考试，就得了县、府、道三个第一，名震半个山东。蒲松龄起点很好，才气又大，年纪又轻，按照常理，只要努力，博个功名，考个举人是没问题的。但是，科举时代有一句话，叫“考场莫论文”，考场成败有时候跟文才没啥关系的，就是个运气。蒲松龄的运气就特别不好。此后的五十年，他一直被卡在秀才这个级别上。考了一辈子，颗粒无收。

蒲松龄一辈子的生计，基本上就是在一家大户人家当私塾先生，虽然谈不上有多穷困潦倒，但是日子过得非常紧巴。因为教书的地方离家也比较远，他虽然和妻子刘氏感情很好，一生也是聚少离多。就是这样一个人写出了《聊斋》。

你可能会说，这个故事没有什么了不起啊。中国古代有才华的人，官场不得意这不是常态吗？杜甫有一句诗叫“文章憎命达”，有文才的人

总是命运不好，这有什么稀奇的呢？

还是有点不一样。

其他的文人，即使在仕途上不顺利，但还是可以通过文学创作的成就来做自己的精神支柱。中国古代的文学，诗和文，才是正式的文体。写出一笔好诗文，虽然不见得能当官，但在民间还是非常受尊敬的。

李白诗名远播，连唐玄宗都要召见他。杜甫诗名远播，被四川的节度使严武关照，所以才有成都的杜甫草堂。就连柳永那样的人，填词高手，虽然词在文体上不登大雅之堂，但是皇帝也知道他，宋仁宗不还让他“且去填词”吗？就算官当不上，但是柳永在青楼妓院还是很受欢迎的。一个文人只要有现实成就感，只要还能听得到身边传来的掌声，一个人的精神支柱就还在。

但是蒲松龄不同。如果你读过一遍《聊斋》，你会被蒲松龄的用心震撼到，谋篇布局之巧妙，遣词用句之精当，再大的才子，也是要倾注毕生心血才能做到的。

你可以对比着看两本书，一本是清代大才子袁枚的《子不语》，还有一本是大才子纪晓岚的《阅微草堂笔记》，也都是写狐鬼神仙故事的。名气也很大。但是一对比看就知道，完全不在一个档次。

看聊斋的时候，经常会有一种吃惊的感觉，写小说，这种事，在当时看来这么不重要的事，但蒲松龄每次下笔，都有一种凛凛然的敬重。一字不苟且，一笔不草率。他心里的读者，一定不是当世的人。

蒲松龄对标的人不是写小说的、也不是写诗文的，他对标的是司马迁。很多小说最后的那一段，“异史氏曰”，也是借鉴司马迁的“太史公曰”。其实这两个人都以一人之力，创立了中国文化的一种文体，更重要的是，在创立的时候，都极其孤独，都是一个人，没有知音，一杆笔面对千秋万代，都花了一生的心血，都篇幅巨大，都是在写的时候不知道它能不能流传下去。但是他们都写了。

借用司马迁的那句话，“究天人之际、通古今之变，成一家之言”。要是不发这么大的愿，很难想象，蒲松龄能够坚持得下去。

如果对标到司马迁，就更能看得出蒲松龄的非同寻常。

司马迁写史记是孤愤之作，他被汉武帝施了宫刑之后，形同废人，一腔才情没处施展，全部扑到了写《史记》上面。

但是蒲松龄的一生，并不是面对这样的绝境。他的人生一直有很多可能性。科举这条路，他一辈子也没有彻底绝望。五十多岁的时候，他的妻子刘氏劝他，算了吧，别考了。他还问刘氏，难道你不想做夫人吗？现在有记录的，蒲松龄是考到了70多岁，一直考到了走不动路为止。

作为一个在乡间很受尊敬的读书人，蒲松龄对于社会事务也非常尽心。他写过《农桑经》传播农业知识，编过《药崇书》讲解医药养生，还编过《日用俗字》《婚嫁全书》，向村民普及文化。他平时还为老百姓写过很多状子，参加救灾救荒。到七十多岁时，还在上书检举告发贪官。

回看一下蒲松龄的一生，19岁春风得意，然后一路高开低走，从世俗的眼光看，他没有什么成就。如果换到一般人，心态早就崩掉了。但是蒲松龄没有，一直那么认真，每件事都认真，下笔的每一个字都认真。认真到就像他已经知道，这部《聊斋》在后世一定会光芒万丈一样。

我从十几岁开始读《聊斋》，蒲松龄一直是我的一盏灯。做平凡的事，就像做一件了不起的事一样。过短暂世俗的生活，就像面对千秋万代一样。再普通的人生，也能够打开无穷无尽的可能。

大学时候，有一次，我偶然读到蒲松龄的一句诗，当时就泪奔了。那是他生命的最后几年，恩爱了一辈子的妻子刘氏先他而去。他来到亡妻的墓前，“欲唤墓中人，班荆诉烦冤；百扣无一应，泪下如流泉。”我想喊你的名字，听到你的回答。我分开墓前的杂草坐下来，跟你说说心里的苦楚。但是我怎么敲你的墓碑，你也不回答，我的泪止不住地流下来。

那是我人生中第一次体会到什么叫天人相隔带来的巨大悲伤。也是第一次知道，一个人的一生，不只是这一世，你还可以超出自己的生命大限，向亲人、向后世，无论小声地倾诉，还是大声地呼喊。就算是对

方听不见，你还是有了属于自己的深情的一生。

阅读——从经典到经验

阅读如此美好，任何功利心、虚荣心的杂质都是对它的玷污。

最近偶然读到刘瑜的一篇文章，叫《从经典到经验》，很具有颠覆性，把我心里早就有但是不会说、也不太敢说的话说了出来。这篇文章，有点像那个小孩喊了一句：“国王什么都没有穿啊。”

我们先从“经典”两个字说起。最近几年，我们在做知识服务的过程中，经常会有人说：“你那叫碎片化的知识，求知还是要读经典。”面对这种指责，我通常的回答只能是，我们做的知识服务虽然是碎片知识，但是当代人的时间就是碎片的，碎片时间不利用起来学习，难道用来打游戏、打麻将才是正当的吗？

你也听得出来，这种回答的背后，是我也认为读经典具有不由分说的正确性。之所以不读，是因为当代人的时间不够，碎片化学习只是权宜之计。

但是刘瑜这篇文章却说，与其读什么经典，不如回到经验。什么意思？

估计你也翻开过一些所谓的经典著作，很多都晦涩难懂。比如我从大学时代就买了类似黑格尔的《精神现象学》、维特根斯坦的《逻辑哲学论》等等，坦白地说真是读不懂。多次翻开，基本翻不超过10页就合上了。但是这么多年，我从来没有怀疑过经典本身的价值，要怪就怪自己笨、水平差。

但是刘瑜讲了一句惊世骇俗的话：“世上本没有经典，装得人多了，也就有了经典。”

刘瑜不是一般人，正宗的清华大学副教授，科班出身的知名政治学者。这话要是我说的，那就要被黑惨了。但是一个正经学者说出这番话，至少值得我们认真听听她的理由吧？

刘瑜的意思是：经典之所以是经典，不应该是因为有多少人赞美过

它，而是它真的能帮助你认识当下的世界与自己。如果它不能做到这一点，要么是我们的功力还不够，要么是它本身真的没什么。

承认这后一点，还是需要一点勇气的。

为什么有的经典，其实也没有那么好？大概有两个原因。

第一个原因是，时代不同了。一本书之所以被认为是经典，通常都是因为作者对他那个时代的某个问题做出了回答与思考，是有背景和上下文环境的。一旦失去了这个背景，理解起来当然就有困难。更重要的是，时过境迁之后，如果它针对的那个问题消失了，它的思想锐度自然也就减少了。

经典之所以成为经典，一定是因为它纵向地拓展了那个时代人类的认知边界。它可能是开一门学科的风气之先，可能打破了之前的普遍认知，也可能发明了一种可靠的方法。但是多年之后，它不见得还是最好的表达方式，更不可能是我们这个时代的人掌握一门知识的入门读物。比如，如果你想学习经典物理学，直接读牛顿当年的著作还不如读一本中学物理教科书来的精确、简洁和易懂。

还有一个原因，就是方法的进步。比如，在二战之前，基本上不存在大规模的民意调查、完整的宏观经济和社会数据、科学上严谨的统计技术，所以大多数经典的写作方式只能是从概念到概念，从推断到推断，从灵感到灵感。这种写作方式，往往能创造出很多很漂亮、很有启发性的理论框架，但是很难检验这些理论的有效性。

那么我们读书究竟是为了什么？如果说人类古圣先贤留下了那么多知识遗产，我都要继承，他们是一大桶水，我都想倒进我这只杯子里，这种精神当然好，但是恕我直言，没有一个人能够做到。

我倒是觉得，读书的目的是扩展自己认知的边界，这也是学术界最提倡的“问题意识”。也就是对一个事情的真相觉得好奇，心中有明确的问题，然后借助一切可能的工具去探究。这些工具包括书，也包括书中的经典。

就像刘瑜，她是研究政治学的。她说，如果关心西方民主是真民主还是假民主，过去她可能会去读卢梭、施密特等等大家的经典。但是现

在她更倾向于去读有关议员投票记录和民意测验对比的研究、政治竞选捐款的来源比例研究、投票率和社会阶层关系的研究和议题媒体曝光度和总统的态度韧性研究。这些研究也许讨论的都是“小”问题，但是它们往往用一种有理有据、严格论证的方式来抵达那些“小”结论。这样做往往更有效，也就是所谓“从经典到经验”。

读不读经典，这是外界对你的评价。有没有搞清楚真正好奇的问题，那才是你自己的收获。

最后，还是引用刘瑜在那篇文章中的一句话来结尾——

“阅读如此美好，任何功利心、虚荣心的杂质都是对它的玷污。”

力量的来源

对力量来源的认知，决定了你能否抵达想要的世界。

同事给我推荐了几部科幻小说。不是刘慈欣，也不是阿西莫夫和凡尔纳，而是中国近代早期的科幻小说。

第一本叫作《月球殖民地》，1904年发表，作者叫“荒江钓叟”，是个笔名，真人是谁我是没查到。这本小说里出现了很多当时已经发明出来的现代科技，比如电灯、电话、铁路、照相术之类的。但是很有趣，一旦进入幻想的领域，你就好像是在读古代的神怪小说了。

比如，这个小说里最重要的交通工具——气球，被作者写得跟腾云驾雾的神通术一样。再比如，里面有一个名医开刀，给你的感觉就是《三国演义》里面的华佗，不是医术，而是仙术。但是不管怎么讲，这部小说还是被追认为中国第一部科幻小说。

其实这背后有一个演化脉络。科学来到中国，是1840年鸦片战争前后的事情，看到西方的科技，自然就能启发中国人的科学想象力。所以，真要追溯中国科幻小说的源头，其实还有更早的两本。

第一部是《八仙得道传》，出版在同治年间，也就是1856-1875年左右。那里面就讲到，雷公、电母还有一干神仙闲聊，说多年之后，电母要把电借给凡人来用，能千里传音，能令昼夜颠倒，这就是通信和电灯嘛。而且神仙们对这事儿看得很开，因为电又不是电母的私有财产，她只不过是“管理之责，支配之权”而已。

要知道，那时候电报发明也没多少年，爱迪生改良电灯泡还是稍后的1880年的事。你看，这想法多现代。

还有一部小说，就更早了，是1847年左右俞万春写的《荡寇志》，写成的时候，鸦片战争结束也没几年。《荡寇志》其实是《水浒传》的一部“同人”作品，讲的是怎么干掉梁山一百零八将的故事，跟水浒传的意思正好相反。

有趣的是，里面战争的打法是很现代的。比如，故事里梁山来了个祖籍澳门的留学生白瓦尔罕，被宋江尊称为白军师，抢了吴用的饭碗，为梁山制造了一堆奇门武器。其中有门奔雷车，看描述相当于装甲战车，上面还装了“落匣连珠铳”，又像机关枪，又像火箭炮。还有一种“沉螺舟”，能够在水下航行，相当于现在的潜水艇。

白军师这么厉害，是怎么被小说主角们打败的呢？是一位精通机关之术的中国才女刘慧娘，这位慧娘善造“飞天神雷”，相当于迫击炮加霰弹炮。你看，是不是很科幻？

这就是中国最早的科幻小说。那它和西方科幻小说有什么区别呢？我们来对比一下。

公认的科幻小说之父，法国作家凡尔纳的作品《海底两万里》，这部小说幻想了潜水艇。

你看出这和中国最早科幻小说的区别没有？区别在于，力量的来源不同。

在凡尔纳的科幻小说里，真正的力量来源于知识，凭着这一点，一个人可以造出潜水艇，自由航行海底，与他眼中不正义的世界开战。

但在中国人的科幻小说里，真正的力量来源于人自身之外的东西，什么神仙、世外高人。作者所能希望的，不过是普通人能够得到这些力量的恩赐，来对抗这个世界上所有的邪恶和不公。

比如，在《月球殖民地》里，气球是一种神力产生的结果，它跟喜鹊为牛郎织女搭起来的鹊桥在本质上没有区别。在《八仙得道传》里，电是神仙世界本来就有一种力量，电灯、电报这些发明本质上是神仙授权给人使用电的结果，它也跟人类的知识进步没有任何关系。

在《荡寇志》里，白军师和刘慧娘，他们的武器其实是经过一种“奇技淫巧”加工出来的，至于到底是怎么做出来的，内在的原理到底是什么，主角和作者都不关心。

其实也不只是科幻小说了，再比如说侦探小说，也呈现出这种差别。

西方的侦探小说，从《福尔摩斯》到阿加莎·克里斯蒂的作品，渐渐演化出一种“本格推理”的题材。也就是读者和作者是站在同一个平面上，拥有一样的线索，就看大家通过逻辑推理，谁能先发现犯罪的真凶。作者和读者是公平地用智力在较量。

而中国的侦探小说，像什么《包公案》《彭公案》《施公案》等等，虽然也有智力推理的成分，但是往往一到紧要关头，就要靠点什么江湖大侠、神魔妖怪来推进情节了。力量的来源，不是人本身。

这就是观念底层的差别。那个时代中国人的科学思维和逻辑思维水平，我们不能苛责，但是这也说明一个问题——我们经常误以为，世界是力量组成的，所以拥有力量是根本。

但实际上，对力量来源的认知，决定了你能否抵达想要的世界，力量来源比力量本身重要。

别觉得这是老生常谈，我们观察世界上的力量，经常会犯这样的错误。

比如说商业，人人都想致富，但是不见得人人都理解商业的力量源头。到今天为止，很多人仍然认为，商业力量的来源是资本，或者是一个企业老板的智力、能力和魅力，总之是各种资源吧。看看那些财经小说和商战电视剧就知道了，他们话里话外都是这个意思。

但是，这不是商业力量的真正源头。真正的源头是啥？

是协作。一个企业的成功，不是因为它自己多厉害，而是有多少人机构和它是它的同盟军，有多少人期待它的成功。

比如苹果公司，遍布全世界的喜欢苹果产品的用户，和它非常强大的供应商体系，才是它的力量基础。

再比如说，我们“得到”App，我经常讲，这个产品成功的标志不是销售额有多大、公司的估值有多高，而是这个时代最优质的知识服务者，是不是这家公司的同盟，这个时代最上进的人是不是这个产品的用户。这才是力量的根本。

上面这两个不同的理解，决定了我们对于商业的看法有根本不同。

如果商业的力量来自于某种资源，那么越成功的公司就越是在打败其他人，就越是在巧取豪夺。

但是，如果你理解商业的力量是来自于有效地组织协作，那商人和社会的关系，就是良性互动的。我们就会对商人有一份敬重，对他们的财富有一份理解，商业文明的建设也才可能真正起步。

还是回到科幻小说的话题。告诉你一个分辨好科幻和坏科幻的标准，如果它主要是在幻想一种强大的力量，不管想象有多新奇，都不是最好的科幻小说。如果是在一个新的力量基础上，作者有能力想象人性、制度、文明的演化和博弈，那一定是值得一看的科幻小说。

故事是最符合人类心智的沟通方法

故事本质上并不是一种娱乐，它是人类给自己打造的第一个武器。

有一本畅销书，尤瓦尔·赫拉利的《今日简史》，引起过很多关注。在尤瓦尔·赫拉利的思想当中，有一个很根本的认知：人类文明的基础是啥？他的回答是：我们这个物种的虚构能力，说白了就是讲故事的能力。宗教是故事、民族是故事、商业是故事、公司是故事，有关人类文明的一切，底层都是故事。

这个角度，乍听起来有点反常识。但是一深想，你会发现非常有解释力。

我比较深刻地理解这个角度，还是从我有孩子之后。我发现，孩子认知世界，一开始用的就不是对所谓真实世界的把握，而是通过一连串的故事。比如，我家孩子，我劝她们去刷牙，可难了，最有效的方式不是讲道理，什么“牙齿美白好看”“牙齿健康”“没有蛀牙”，这都没有用。

我们家的方法，是给她们买那种印有小白兔图案的牙刷，然后告诉她们，再不去刷牙，天就黑了，小白兔的妈妈就要接它们回家，你就见不着了。你看，人生是从一脑子的虚构开始的，然后用这些虚构的东西再去把握真实世界。

有本书叫《故事经济学》。书的作者很厉害，是好莱坞的编剧教父罗伯特·麦基。既然是编剧，他当然是会讲故事的。而麦基在故事中，又是对所有的概念研究最深入的。这本书不仅是告诉你，故事对人类有强大的说服力，更关键的是，麦基一路向前追溯，一直追溯到人类的进化史。通过这么广大的尺度，来探索故事的本质。这本书算是给出了“故事为什么强大”这个问题的终极答案。

麦基认为，故事之所以能够打动人，跟讲故事的人技巧有多高关系不是那么大，这是人类几百万年的进化已经决定的一个机制，故事是最符合人类心智的沟通方法，是人类从远古时期就必备的生存工具。弄清这一点，你就明白为什么说故事才是最有效的广告手段，直到今天还

是，未来也是。为什么说人类一切文明成果的基础都是故事。

故事的起源，其实要追溯到人类进化史上的一次重大基因突变。那是大概两三百百万年前的事，人类的大脑，中央神经系统突然高速增长。这个速度有多快呢？大概每两三千年，能长出一毫升的脑灰质和脑白质。脑灰质就是脑细胞，脑白质大概就是神经纤维。通俗地说，就是大概两三百百万年前人类开始长脑子了。

长脑子这个事，其实并不符合当时人类这个物种的利益，因为大脑的能耗太高了，在食物资源很匮乏的情况下，供养这么一个耗能大户，能有啥好处呢？对于简单的生存，也就是捕猎和躲避天敌来说，并没有什么明显的好处。所以，长脑子这件事，一定是后来创造出了一个意外的收获，才会让这个基因突变能够持续下去。

什么意外收获呢？这么多当时没有什么具体用处的脑细胞，突然涌现出了一个概念，概念就是“我”。

你可能会说，“我”这个概念有什么了不起？难道动物没有“我”的概念吗？这个真没有。

其他动物，只会对环境做出反馈，它们没有能力反观自身。因为每个生命都活在自己的身体里，身体对它们来说是一个当然的存在。就像鱼的世界里，不会有水的概念一样，生命的世界里本来也不应该有“我”这个概念。

而人类这些突然爆发增长的脑细胞，闲着也是闲着，也没啥事干，居然很逆天地开始审视自己，就是跳出自己的身体反过来看自己一眼，这就出现了反思，才有了“我”这个概念。

这个现象听起来有点抽象，假如用专业进化心理学来解释，恐怕要用上很大的篇幅。这里我只能举个例子，当你做梦的时候，你有没有这种感觉，你好像会成为一个能感知到自我的观众，看着自己在梦中表演，这种感觉很微妙，好像你自己既是演员，又是观众。这种奇妙的感觉，就是你感知到自我的感觉。

养过孩子的朋友都知道，人类的婴儿得长到两到三岁，才开始有清晰的自我意识，才知道怎么用“我”这个词，“我”这个概念是慢慢发展出

来的。

你可以把“我”这个概念理解成一场小型的精神分裂，把人类的思想一分为二，一个是外在自我，一个是核心自我。外在自我是所有事件的参与者，依靠生存的本能觅食、捕猎、交配，而核心自我的职责就是观察这个外在自我。比如你办了一件事，失误了，你就会责怪自己说，你这个傻瓜。这就是你的核心自我在责怪那个外在自我。

我们还是回到进化过程中。对于早期的人类来说，有了我，这种自我审视能力会带来什么呢？刚开始一点好处也没有，带来的只是无尽的恐惧。

因为“我”的概念一出现，人类就开始能把周边同类的命运和自己的命运连起来理解了。我们通过理解别人来反思自己。

其他任何一种动物都不可能产生类似的感知，比如猪圈里待宰的猪，其实猪的智力并不低，它们眼看着同类一个个被宰杀，但任何一只猪都不会觉得，有一天这会轮到它，因为在它们的意识里，根本没有“我”这个概念，它们不会对自己的存在有感知。别的猪被杀，那是环境中发生的一件事而已。这事跟它有什么关系？它们不会联想到自己。

但是人类不同，眼看着同类生病、伤痛、死去，他很快就会意识到，总有一天会轮到自己，我们就有了同理心。面对外在的自然，打雷、下雨、洪水、地震、大火，他们也不会孤立地把这看成外在环境的一次变化，他们会想，将来我要是再遇到这么可怕的东西怎么办？这个可怕的东西背后到底是什么东西？这一切都既恐怖又神秘。

你想想我们这些老祖先，他们那么恐惧，拿什么安慰他，拿什么来解决这种恐惧？当然就是给自己编故事嘛。

电闪雷鸣，背后是什么神灵。生病遭灾，背后是什么鬼怪。人死之后，会到一个什么新的世界等等。

那么故事的本质是什么？因为出现了自我意识，有了“我”这个概念，这就像当年的互联网刚被发明的时候，当第一个节点出现了，它就一定要渴望链接到其他节点。链接到他人、链接到未来、链接到生前死后、链接到观察到的一切事物。所有这些链接，都是虚构的故事。这张

最原始的互联网越来越大，人类就有了集体行动的可能，有了复杂协作的机制。整个人类的力量，都是这么一点点发展起来的。

到了近几千年，人类对自己才有了另外一番认识，我们觉得自己的本质是理性。我们总是想靠理性来说服他人，来把握世界。但是有一种人从来都不信理性，他们一直是靠故事来说服他人。谁啊？做广告的啊。

古时候，我们相信求神拜佛，就会风调雨顺。今天我们看广告，还是会相信，用了这个牌子的化妆品就会变美，喝了这个牌子的饮料就会精力充沛，就会很酷。一个简单的，不需要理性来证明的直接虚构的链接往往最有说服力。这就是故事。

现在看来，也许这帮做广告的人他们才是对的。故事的本质并不仅仅是一种娱乐，它是人类给自己打造的第一个武器，也是永远不会失效的武器。因为漫长的进化历程，已经将人脑塑造成一部故事机器。到什么时候，故事都是最符合人类心智的沟通方法。

人性不变，我们心灵中柔软的、容易被触动的地方就不会变。

如果你真的主张什么，要什么，那就把它的魅力，呈现给所有人看，
看到足够多的细节。这就够了。这才是真主张。

第2章 诗词

《江雪》：隔绝外物、独享美好

人性不变，我们心灵中那些柔软的、容易被触动的地方就不会变。在十几个字、几十个字的篇幅里，就可以体味吟赏古往今来人类最美好的情感，这是我们中华文化中的人独享的福分。

我们来试着解决一个棘手的问题：为什么我们今天还要读古诗词？

你可能会说，这还不简单，因为古典诗词很美。对，可是你发现没有，古典诗词的美我们越来越难欣赏。造成这个现象，至少有两个原因。

首先是音韵的变化。很多古诗的读音和我们今天的普通话已经有很大的不同。比如说，苏东坡那首著名的《念奴娇·赤壁怀古》：“大江东去，浪淘尽，千古风流人物。故垒西边，人道是，三国周郎赤壁。乱石穿空，惊涛拍岸，卷起千堆雪。江山如画，一时多少豪杰。”你听，句子是很美，但是几乎没有押韵。我们念起来，跟散文差不多。因为这首词用的是入声字做韵脚的，今天的普通话没有入声字，已经读不出来韵律了。

还记得上大学的时候，我们隔壁班中文系的北方同学，因为北方方言没有入声字，所以要痛苦地背诵入声字表，我们这些南方同学看见了就笑话他们。因为南方方言中，几乎完整地保存了入声字的读音。很多用入声字押韵的古诗词，用我们家乡话念起来，韵味就出来了。而北方同学就没有这个福分。

音韵变化，不仅是押韵的问题，对诗意本身也有影响。比如，王维的那首著名的《观猎》里的两句诗“风劲角弓鸣，将军猎渭城”，用普通话念下来，你会觉得就那么回事。但如果用粤语念一遍，感觉完全不同了。在粤语发音中，这十个字里有四个字是g打头的舌根音，七个字是ng韵母，这叫舌根浊鼻音。在广东话中你是不是感受到了那种强劲的风声和打猎时候拉弓放箭的声音？但是，一旦回到普通话，这个意境就没有了。

还有一点变化，也让我们今天欣赏诗词的能力下降了，就是古代诗

人写作时的很多情境，今天已经没有了。比如，送别诗，这是古诗当中的一大类，围绕送别这个情境，中国人发展出了一个非常复杂的符号系统。比如，古诗中一提到杨柳的“柳”，通常都和送别有关，因为“柳”的发音和留下来的“留”近似。

金陵酒肆留别

李白

风吹柳花满店香，

吴姬压酒唤客尝。

金陵子弟来相送，

欲行不行各尽觞。

淮上与友人别

郑谷

扬子江头杨柳春，

杨花愁杀渡江人。

数声风笛离亭晚，

君向潇湘我向秦。

可是今天一看，别说柳树了，就是送别这个场景也快没有了。19世纪的欧洲文学里还经常有火车站“月台送别”的场景，这叫月台文学，也是因为那是生离死别的地方，情感张力特别大。但是今天坐高铁连站台票都不卖了，因为没有必要了。你上了火车，两个人还是想念，接着微信里聊啊。

对于我们这一代人来说，人不再分成眼前的人和离别的人，而是分成通信录里的人和不认识的人。除了异地恋的恋人和空巢老人，离别这种情感，几乎已经从当代人的词典里删掉了。

由此你想，古诗当中的一大部分，不仅送别诗，连怀远诗这类想念远方的人的诗也没有情感基础了。“独在异乡为异客，每逢佳节倍思

亲”“今夜鄜州月，闺中只独看。遥怜小儿女，未解忆长安。香雾云鬟湿，清辉玉臂寒。何时倚虚幌，双照泪痕干”，欣赏这些诗歌的情感基础会不会被抽空呢？

那倒也不会。因为文学的作用，本身就不是让我们了解那些熟悉的东西，而是让我们体验那些不熟悉的东西，这样诗词才能丰富我们的体验，扩展我们的生命。所以这些场景即使消失了，但是它们对应的生命体验不会消失。

何谓生命体验不会消失？我们来举个例子。著名的送别诗：

送元二使安西

王维

渭城朝雨浥轻尘，

客舍青青柳色新。

劝君更尽一杯酒，

西出阳关无故人。

这种送别，尤其送别还要摆酒的场景今天不存在了。但是你读这首诗，真的只有送别吗？

整首诗的关键在这个“更”字，劝君更进一杯酒。这分明是这场送别酒，已经喝到最后阶段了。其他劝酒的词，已经说完了，这才拿出了最后一个理由，你再喝上一杯吧，因为西出阳关无故人。

那奇怪了，既然有这个“更”字，前面几杯酒的劝酒词是什么呢？其实就是这首诗的前两句嘛。

我们还原一下这个诗意：来，我先敬你第一杯，因为“渭城朝雨浥轻尘”，早上刚刚下过雨，空气多清新。来，我再敬你第二杯，因为“客舍青青柳色新”，此情此景，将来多值得怀念。就这么一直喝到无话可说，不得不分别了，这才奉上最后一杯酒，“劝君更尽一杯酒，西出阳关无故人”。

体会一下这种话语的节奏感，前两句劝酒词藏在了写景的句子中。然后，更进一杯酒，那种分别的无奈，那种不忍说出口但是最后又不得不说出口的话，西出阳关无故人，最后还是脱口而出了。整首诗这样排布，力道才足。

我们今天即使没有送别这种情景，送别也不摆酒了，但是这种教科书级别的对语言节奏感的把握，只要人性不变，我们对这种高妙节奏感的感受力就不会下降。这就是我们今天还要读这首诗的原因。

这样的例子再举一个。也是著名的诗：

江雪

柳宗元

千山鸟飞绝，

万径人踪灭。

孤舟蓑笠翁，

独钓寒江雪。

这首诗，根本就不是写景诗，因为万径人踪灭，这个场景是没有观察者的，只有“孤舟蓑笠翁”。这是所谓的“造境之诗”，是诗人凭空造出来的一个情境，绝不是写实的写景。

如果非要说场景熟悉我们才能欣赏得了诗词，那《江雪》这首诗，古人也欣赏不了，因为压根就没有人亲眼见过这个情境啊。

自古至今，那么多人觉得这首诗好，他们从这首诗里得到了什么？我觉得，是一种独享权，独自享受美好东西的权力。

千山鸟飞绝，把天上的事物隔绝开来；万径人踪灭，把人间的事物隔绝开来；孤舟，把此地的同类隔绝开来；蓑笠，人在蓑笠之中，把外界环境也干脆隔绝了。这还不够，还要加上一场雪，还要有一场寒，把可能的纷扰也隔绝开来。所有这些词，都是为了隔绝外物的，把这些词都拿走了，就剩两个字，“独钓”——一个老翁，不着急，专注于此刻的目标。

我自己干活干到所谓有心流的时候，也就是浑然忘我、完全沉浸在此刻创造的愉悦的时候，最容易蹦到脑子里的诗就是这首《江雪》。

欣赏这首诗不需要江，也不需要雪，只要我在隔绝外物、独享美好的时刻，这首诗就是为我写的。

人性不变，我们心灵中那些柔软的、容易被触动的地方就不会变。在十几个字、几十个字的篇幅里，就可以体味吟赏古往今来人类最美好的情感，这是我们中华文化中的人独享的福分。

为什么是陶渊明

陶渊明的隐居生活，不是建立在反抗什么的基础上，而是建立在喜欢什么，因此他就乐在其中。

咱们来聊聊陶渊明这个人。

中国人历来对陶渊明的评价都很高。比如，现代美学家朱光潜说：“可以和陶渊明比拟的，前只有屈原，后只有杜甫。”你看，连李白也没资格。宋代的苏东坡就说得更过分了。他说，陶渊明这个人，李白杜甫也比不上：“李杜诸人莫及。”你看，杜甫也没资格了。

不过，这个事也可以深究一下。我们平常都说，文无第一，武无第二，那凭什么陶渊明的诗就那么好呢？标准谁定的呢？

最近我读了一本书，《尘几录》。听完后，我对这个事有了新的理解。

原来，陶渊明的诗，并不是一直都有这么高的地位，是到了特定年代，特定读者才把他的地位捧到这么高的。这是让我吃惊的地方。

陶渊明身后，南北朝时出现了两部文论经典，一个是《诗品》，一个是《文心雕龙》。《文心雕龙》对陶渊明只字未提，而《诗品》倒是提了一笔，但只把陶渊明诗列为“中品”，评价一般般，就是良，而不是优。这个成绩不算好学生。

到了唐代，陶渊明也仅仅是六朝众多的著名诗人之一。说到田园诗，谁更受欢迎呢？不是陶渊明，而是谢灵运，而且谢灵运是压倒性胜利。李白是谢灵运的铁粉丝。直到杜甫出现，才把陶渊明和谢灵运并称为“陶谢”。

陶渊明的地位，是什么时候变得那么高的？是宋代。宋代有了印刷术，很多原来流传的文本都需要校勘之后再出版，所以宋代的知识分子就有了一项隐性的权力，就是在众多流传的版本中选自己喜欢的版本，甚至有的字句，还自己出手改。从某种程度上说，陶渊明的很多好诗，

其实就是被宋代的知识分子这么选出来，甚至是改出来的。

比如陶渊明最著名的那句诗：“采菊东篱下，悠然见南山”。这句诗流传到宋代的时候，其实有两个流行版本，一个是“悠然望南山”，另一个是“悠然见南山”，时隔久远，大家也不知道哪个是正确的，哪个是陶渊明当时的版本。

这时候大文豪苏东坡就说了，一定是“见”字，而不是“望”字。为什么？因为“见”是个通假字，有两层意思：一层是“看见”的“见”，还有一层是“出现”的“现”。比如“风吹草低见牛羊”。

用这个“见”字的好处在于，陶渊明采菊之时，南山不经意出现在视线中。一座真实的高峰，与一座精神的高峰，两者不期而遇了。“见”字才符合陶渊明的境界。而“望南山”呢？意境就差点意思了，我抬头一望，望见了而已。哪有什么诗意？

苏东坡在这个过程中，难道仅仅是一个断官司的人吗？其实，他也参与了创作。我们今天看到的陶渊明的诗就是这么一点点地改出来的。改着改着，诗越来越好，陶渊明的地位也越来越高。

那下一个问题就来了，为什么宋代的人，愿意改陶渊明的诗呢？换句话说，陶渊明一定做对了一件什么事，才让后人愿意在他的诗句上下功夫，施展才华，选、删、改、创作、推广、流传。

陶渊明之所以被高度评价，还是有陶渊明自己的原因的，只不过，不一定纯粹是文学上的原因。所谓“功夫在诗外”嘛。那这个原因是什么呢？陶渊明做对了什么呢？

我们提起陶渊明，脑子里往往会蹦出来一个词——“隐士”，什么“不愿为五斗米折腰”“归去来兮辞”“田园将芜胡不归”等等，都强化了他隐士的这个人设。他不愿意当官，愿意归隐田园，这是对中国古代知识分子特别有吸引力的一个行为方式。陶渊明就是因为成了这种行为方式的代表人物才被后世认可的。

但是问题又来了。既然您是隐士，您倒是隐啊，所谓“苟全性命于乱世，不求闻达于诸侯”嘛。既然不图那些虚名，不要世俗的成功，不愿意被人知道，你写那么多诗被人看到，这是在干啥呢？

要知道，那个时代，没有微博、朋友圈，没有印刷术，一个诗人要想大规模保留自己的诗作，那是很难的。陶渊明保存至今的诗文还有七卷之多，文体还很全。什么四言诗、五言诗、辞赋、记、传、述、赞、疏、祭文。如果不是自己刻意地保存、传扬，是绝不可能的。您又不是什么达官显贵，您是个隐士。那陶渊明有那么多东西保存下来，是刻意的，那他还是个真正意义上的隐士吗？

陶渊明有一个叔叔叫陶淡，一生未婚，住在山里，养鹿为伴。如果有人来看他，他就要躲起来。除此之外，我们对他就一无所知了。陶淡才更像个隐士。那个时代的很多真隐士都是这样的。

我提出这个问题，不是在质疑陶渊明归隐田园的诚意。事实上他就是这样过了一辈子，他就是一位真诚的隐士。而是在说，人应该怎样表达一种主张。

很多人选择隐士这种生活方式，其实是对世俗生活方式的反抗。他们内心有句潜台词：“你们挣钱，你们当官，你们做违心的事，你们拍马屁，你们惶惶不可终日。我偏不。所以我归隐田园。”这是很多隐士的内心戏。所以，他们的行动方式，就是我躲起来，我默默无闻，我跟谁都不打交道，来确立自己的存在感。

但问题是，这样的隐士确实是真隐士。但他们真的摆脱了世俗吗？其实并没有，他们只是在以反抗的方式生活在世俗当中而已。

明白了这个道理，再来看陶渊明是怎么做的。

他不是反抗什么，他是真的沉浸在隐居的田园生活中。你看他的那句话说得好，“田园将芜胡不归”。我家的田园要荒芜了，我要种地。我要回去。他不是反抗什么。他是奔着一个自己的目标。

归隐之后，他通过诗文，把自己归隐后的生活像拍纪录片一样拍出来。他的归隐没在深山老林里，而是离人们不远，“结庐在人境，而无车马喧”“方宅十余亩，草屋八九间”。平常干什么呢？不怎么开门，就自己安静待着，“白日掩柴扉，虚室绝尘想。”偶尔碰上人了，聊几句，也都是农事：“相见无杂言，但道桑麻长。”陶渊明还晒娃，他四十几岁的时候写了一首诗，诗中就是数落自己的儿子，说老大十六岁了，一点都不爱学习；老二十五，没人比他更懒了；老三老四也十三了，连六和

七都分不清；老五九岁，完全是个吃货，除了吃什么都不顾。这样的题材，他也往诗里写。和我们今天在朋友圈晒娃的心情，没什么区别。

还有，他有首诗叫《乞食》，就是要东西吃。“饥来驱我去，不知竟何之”，饿得发慌，不知道上哪去。然后走到了一位朋友家门口，“叩门拙言辞”，很纠结，吞吞吐吐。但这位主人很好，一下就明白了他的来意，给他好吃好喝。随后呢，他如释重负，“谈谐终日夕”，也不再拙于言辞了，口齿也伶俐了。就这么可爱的一个人。

这样的陶渊明，我们才能说他真的喜欢归隐的生活。即使生活不怎么样，再不如意，他居然能够通过写诗，把它们记录下来，把情绪排遣出来。而在历史上这么做的隐士，陶渊明是第一位，也是做得最好的一位。

说到这儿，可以回答一开始提出的那个问题了：为什么是陶渊明，被后世那么高度评价？被宋代人反复美化、传扬他的文章？

因为陶渊明的隐居生活，不是建立在反抗什么的基础上，而是建立在喜欢什么，因此他就乐在其中。

这是一个很重要的提醒。

有人喜欢通过激烈地反抗什么、咒骂什么、批判什么来陈述一个主张，这样的主张不管他说得多有道理，他其实并没有什么主张，他只是用一种自己也很不舒服的姿势，生活在自己反对的东西里而已。

这时候陶渊明告诉我们，如果你真的主张什么，要什么，那就把它的魅力，呈现给所有人看。看到足够多的细节。这就够了。这才是真主张。

一首诗能达到什么样的境界

诗歌最神奇的地方，不是描写这个世界，而是创造一个世界。

一首诗能达到什么样的境界？

拿一首大家耳熟能详的诗来举例子，张继的《枫桥夜泊》。

“月落乌啼霜满天，江枫渔火对愁眠。姑苏城外寒山寺，夜半钟声到客船。”

这首诗意思非常明白，用不着我再解释。

“月落乌啼霜满天”，这是暗；“江枫渔火对愁眠”，这是明。“月落乌啼霜满天”，这是动；“江枫渔火对愁眠”，这是静。这个张力已经非常足。但是还不止于此。

“霜满天”，你不觉得奇怪吗？霜是凝结的，又不是雪，怎么会是满天呢？对，这里写的不是霜，而是那种寒气逼人的感受，所以才叫“霜满天”。所以，第一句看似是写景，其实不是写景。因为“霜满天”这种不合常理的修辞手法，其实已经把人的感受带进去了，这里面已经让你感觉有人了。

紧接着第二句，继续推进。因为有人，有感受，这种感受缓缓苏醒、逐渐落实：“江枫渔火对愁眠”，江边的枫树和渔船的微光，和我这个有愁思的人相伴而眠。这两句里面就有一种暗藏的、演进的张力，就是人的感受的觉醒。那种原先若有若无的感受，被周边的这些物象，“月落”“乌啼”“江枫”“渔火”，渐渐地落实，原来睡在梦乡中只是感觉寒冷，一醒之后才知道是人的愁绪。这也是一种张力。

还有一种张力。这个物象的排布，是从大到小的。“月落”，极大，这是宇宙级的现象。“乌啼”，乌鸦鸣叫在寒霜中，这是天空中现象。“江枫”，江边的枫树，这已经到了地上了。再一收，“渔火”，那星星点点的一点亮光，更小了。最后三个字，“对愁眠”，一个发愁睡不着的人，这个空间尺度更小，小到一个被窝那么大。所以，这个张力是一

个由大到小、逐渐收缩的过程。

这两句铺叙完成，然后，寺院的一声钟声突然来到，“姑苏城外寒山寺，夜半钟声到客船”。这钟声悠扬当中，当下的极小的一点寒冷孤寂，突然催发成了弥漫时空的身世感怀。整个诗的意境，完全被催发出来。这种逐渐收到极小，然后借着一个外力，突然放到极大的手法，像不像用诗意放了一次焰火？

这首诗这么好，所以传得也远。我少年时，第一次去寒山寺，发现身边有许多日本人，这才知道，原来这首诗在日本也是家喻户晓。

但是，这都不是今天我要说的重点，我要说的是，什么叫作“一诗一世界”。

首先来看这首诗的作者张继。张继这个人的生平事迹什么样？两个字，不详，生卒年月，家世如何，不知道。如果不是这首《枫桥夜泊》，他可能就永远埋在历史的尘埃里面了。这样的人，在诗歌的世界里很多。比如那首号称“孤篇冠全唐”的《春江花月夜》的作者，张若虚，也是各种不详。一个人的生命，是靠一首诗来传世的。

再来看，这首诗历来的一些解释很有意思。有人说，这月亮都落下去了，乌鸦不都睡着了吗？怎么还在叫？所以，这“乌啼”，是一座山，叫乌啼山，在寒山寺附近；再来，“对愁眠”，这“江枫渔火”怎么能“对愁眠”呢？一个是植物，一个是火光，这怎么对啊？不符合句法啊。可见，这“愁眠”，也一定是个实物，有人就说寒山寺对面的山，就叫愁眠山。否则字义解释不通啊。

这都是不懂诗的人的说法。他们不理解，就算你考证得再严密，就算寒山寺边真有乌啼山，真有愁眠山，那也不是先有山，再有诗，而是先有诗，再有山。是因为这首诗，开辟了一个世界，这个世界才因此命名。

我们都听说过一个词，叫“现实扭曲力场”，是说苹果公司创始人乔布斯的。跟他打交道，他有一项本事，能够把活生生硬邦邦的现实给扭曲了，变成他想给你看到的样子。其实，在诗歌的世界里，这一点也不神奇。二十几个字，让一个不知名的诗人张继名留青史，让千年之后的外邦人赶来凭吊，让寒山寺周围的物象因此命名。就连寒山寺本身，其

实这也不是它正式名称。它的正式名称是“普明禅院”，或者是“枫桥寺”，但是那又怎样？诗歌的力量一旦播撒开来，没有任何力量可以对抗，现在我们只知道“寒山寺”。

所以，诗歌最神奇的地方，不是描写这个世界，而是创造一个世界。

关于《枫桥夜泊》这首诗，还有一场有趣的官司。北宋的大文豪欧阳修看了这首诗说，句子倒是好句子，就是有个破绽，“夜半钟声到客船”，哪有寺庙半夜三更敲钟的？对啊。和尚也要睡觉啊，就算和尚不睡，半夜敲钟，也不怕扰民吗？不合常理。

因为提这个问题的是欧阳修，大家就格外重视，真就有人费心去考证——你看，唐代这个诗人的句子里有夜半钟声，那个诗人的句子里也有夜半钟声，你欧阳修是少见多怪了。

其实，无论是跟张继较劲儿的欧阳修，还是跟欧阳修较劲儿的后来人，他们都误解了诗的世界。诗的本事不是描写，而是创造。“夜半钟声”再不合理，诗要是好了、成了，以后的寺院，夜半就得敲钟，这就是现实扭曲立场。现在的寒山寺，新年夜敲个钟，可贵了，还电视直播呢。那么以前有没有人敲钟还重要吗？

有一次我和张泉灵聊天。她说到王维的那首诗，《鸟鸣涧》：“人闲桂花落，夜静春山空。月出惊山鸟，时鸣春涧中。”美吧？但是你要是非要挑毛病，你会说，这不是春山空吗？春天怎么会有桂花呢？

就这一问，可把那些给诗写注释的人忙坏了。找来找去，跑回来报告说，没毛病，确实有一种花叫“春桂”，春天开花的呀。对。确实有，那种花学名叫“山矾花”，“春桂”是它的俗名之一。那这个问题解决了吗？即使解决了，但是对诗的伤害更大。为啥？

你再琢磨琢磨王维的这首《鸟鸣涧》：“人闲桂花落，夜静春山空，月出惊山鸟，时鸣春涧中。”这首诗所有的张力，都在于春山的那个安静和鸟的鸣叫之间的对比。每一个字都是在拉伸这个张力的。静到了月亮出来都能把山鸟惊到的程度。

理解到这一层，你就明白了，为什么要说桂花，因为桂花是常见花

当中，花型最小的啊。桂花落，就是因为它的花瓣极小极小，落在地上没有声音啊，这是在衬托那个静。如果你非要把这里的桂花解释为春桂，也就是山矾花，那我告诉你，山矾花的花型至少要比桂花大4倍以上。这首诗在事实上的破绽补上了，但是极言桂花之小、落地之静，那种诗意就被破坏了，请问你要哪种结果呢？

有一次，我自己春天住在山里，感受到了《鸟鸣涧》一样的意境，虽然我知道，这个时候没有桂花，但我明白，这个时候，桂花分明就在。因为我心里念过王维的这首诗。

读诗，千万别和诗人较劲。诗人和我们不见得在一个世界里。

当你在挑他的破绽的时候，他根本没空搭理你，他在创造他自己的世界。

一首好诗就是一处桃花源，你在里面可以住上好几年，不知有汉，无论魏晋，不足与外人道也。

一首好诗，就是一处桃花源

在一个中国文人的世界里，世界万物都被符号化，所有的符号都有无穷的意义纵深，每一层意义纵深，都被拿来和其他意义杂交，编织在一起，形成新的意义。这在中国古典诗词里就称之为典故。

诗歌可以创造一个世界，我们把这个逻辑再往前推一步，你想过没有，诗歌本身就是个世界？

在中国诗歌中，有一个奇怪的现象：一首诗，它到底是什么意思，主题是什么，谁也说不清楚，吵了上千年也没个结果，但是它就是一道很有名的诗。最典型的代表，就是李商隐的《锦瑟》。

历来说李商隐的人，对这首诗总是津津乐道，但是只要追问它的主题，就只能是一通瞎猜。我上大学的时候，我们古典文学的老师就说，别猜了，猜对了李商隐也不能活过来对你点头说yes，恭喜你答对了。这种诗，你就吟诵，感受它的音韵之美就好了。当时我听到这个言论，内心真的是崩溃的。

“锦瑟无端五十弦，一弦一柱思华年。庄生晓梦迷蝴蝶，望帝春心托杜鹃。沧海月明珠有泪，蓝田日暖玉生烟。此情可待成追忆，只是当时已惘然。”

多美。这就够了。

其实李商隐还有十几首无题诗，也是这样。我们都知道的那首“相见时难别亦难，东风无力百花残。春蚕到死丝方尽，蜡炬成灰泪始干。”就是无题中的一首。也是音韵美妙，但是不知所云。其实也不只是李商隐，杜甫的著名的《秋兴八首》也有点这个意思，意义并不那么明朗，但仍然是千古绝唱。

但是，现在回想起来，我们老师当年那句话还是说得不确切。名作的主题不明确现象的确存在，但绝不仅仅是因为诗音韵美好，还因为它是一个符号网络。我们就来解释一下。

这就要说到中国文化的特殊性了。

其他文化的语言文字基本都是一体化的，就是说，文字是从属于语音的。文字的作用只是为了把语音记录下来。但是中国的文字不同。商代的那些甲骨文，它出现的根本目的不是为了记录语言，从它诞生的时候就是一套带有神秘性质的符号系统。

此后，中国文化的发展，文字和语音是两套独立的系统。开始，不是所有的语音都有文字可以记录。反过来一样，不是所有的文字，都有对应的语音。

我记得有很多这样的甲骨文。其中有一个字，意思是“一个女人出门被毒虫给咬死了”，这么一组意思只是一个字。这个字，当然就没有对应的语音。这样的字，后来消失了，但是类似的文化现象，在中国一直都有。

比如，你见过那个把“招财进宝”四个字组合成的一个符号吧？它没有对应的读音。当然，也可以发明读音了。比如陕西人吃的biangbiang面，但是这个读音是臆造的，这个字本身就是个符号。如果你看过道士画的符，你就明白这种语言文字分发展的特点是什么意思了。

当然，后来随着文化的发展，留存下来的符号，都有了读音。但是这个裂缝并没有弥合，中国文化中符号和读音仍然是两个平行发展的系统。我们现在看到的古代文言文，不是因为我们离古代远了才看不懂，古人要想运用文言文，跟我们现代人一样，也得经过艰苦的长期的训练，他们平时也不那么说话。所以才有白话和文言的分野。

理解了这个原理，你就明白了，为什么中国没有创世史诗。

古希腊文明有《荷马史诗》，巴比伦文明有《吉尔伽美什》、印度文明有《摩诃婆罗多》《罗摩衍那》，都是大长篇。但是中国呢，创世神话盘古开天地，就那么几个字，而且成型还非常迟。

过去，我们都觉得这是中国文化的一种遗憾，我们没有美好的、长篇的创世史诗。但是，理解了中国文字的独特来源，你就知道，这一点也不奇怪。其他文明的文字都是记录声音的，当然，说书人说多少，就记下来多少，这个说书人也说，那个说书人也说，创世史诗当然就像胡

子一样越长越长。而中国文字，一开始就独立发展，有创世传说记下来，也就是寥寥几个字。

那是不是在文学上，中华文明就技不如人呢？恰恰相反，我们发展出来的独特的符号系统，是一棵不断成长的树，后人在一些原始符号上，不断往上叠加意义，不断重新阐释，变成了一个极其复杂的语词的、符号的、语言的丛林。

举个菊花的例子，菊花就是一种植物，但是中国人一路把“菊花”这个符号不断演化。到了屈原，一句“朝饮木兰之坠露兮，夕餐秋菊之落英”，这菊花的品格立即就变得高尚起来；接着，陶渊明一句“采菊东篱下”，马上让菊花有了隐士的品格；再来，孟浩然一句“待到重阳日，还来就菊花”，菊花又成了秋天的象征；杜甫一句“丛菊两开他日泪，孤舟一系故园心”，菊花又代表了悠悠岁月；到了晚唐，黄巢的一句“待到秋来九月八，我花开后百花杀。冲天香阵透长安，满城尽带黄金甲”，菊花又有了冲天的杀气；到了明朝，梅兰竹菊，号称四君子，菊花的文化意义进一步丰富。

一提起这个菊花的“菊”字，有中国文化修养的人，瞬间能联想到的符号，几乎是无穷丰富的，意蕴复杂到了极点。

都说外国人学中文难，难在哪儿，就在这里。认字只要记忆力好并不难，难的是，逐步走入这个符号的原始森林。那个深度，是没有尽头的。

在一个中国文人的世界里，世界万物都被符号化，所有的符号都有无穷的意义纵深，每一层意义纵深，都被拿来和其他意义杂交，编织在一起，形成新的意义。这在中国古典诗词里就称之为典故。法国哲学家罗兰·巴特说，“书面语言就是一些符号的纺织品”，这用在中国诗词上，非常贴切。就是像锦缎一样的纺织品，各种原始符号被杂交在一起。

理解了这个过程，你就明白了，为什么中国的诗歌到了唐朝就能极盛。那些符号像大树一样，开枝散叶，不断地长，不断地长到枝繁叶茂，到了唐朝，中国文字的遣词造句的表现力达到一个高峰。那为什么唐朝之后衰落了？不是文人的创造力衰落了，而是符号意义堆叠到了一个负担太重的程度。

晚唐诗人李商隐，用典故用得已经到了让后来的注释者都受不了。有人嘲笑李商隐，说他作诗就像“獭祭鱼”。什么意思呢？传说，水獭这种动物有一种习惯，经常把捕到的鱼陈列在岸上，像陈列贡品一样。这叫獭祭鱼。这用来说李商隐写诗时，也要把书铺得满地都是，干吗？找典故。所以，后来中国的诗人就有一个不成文的约定，“唐后无典”，唐朝之后的事，咱就别当典故写在诗里了，那是谁都受不了的军备竞赛。咱们比学问，就用唐朝之前的典故就好了。

理解了中国符号、语言、典故的这个由来，我们再回头看李商隐的《锦瑟》，你还觉得它的主题不明还是个问题吗？就说其中的一句，“庄生晓梦迷蝴蝶，望帝春心托杜鹃”。短短14个字，其中包含的符号：庄子、庄生梦蝶、庄子所在的楚国、梦境、望帝杜宇、杜宇幻化的杜鹃鸟、蜀国、春天、庄子所代表的清醒、放达、杜鹃啼血的故事代表的愤恨、哀伤。所有这些东西化合在一起，何况后面还有无穷无尽的深度。

为什么没有明确主题的诗，就像《锦瑟》也能是好诗？有没有主题有那么重要吗？

这个足够繁华富庶的符号丛林，本身就是一个足够大的世界，一个有诗情的人、一个有欣赏能力的读者，就足以在里面流连忘返了。所以一首好诗就是一处桃花源，你在里面可以住上好几年，不知有汉，无论魏晋，不足与外人道也。

一个俗人，怎么成了圣人

欧阳修的一生，其实给我们示范了一条世俗人登上人生高峰的道路。

我的朋友章敬平出了一本书，《欧阳修传》。

我认识章敬平很多年，在我印象中，他是一位记者、律师，也曾经在著名的互联网公司就职。但是万没想到，这几年他居然又跨界研究历史，写出了这本《欧阳修传》。

我问他：“历史上有那么多人好写。你为啥偏偏要写这位欧阳修？”他说：“因为欧阳修是个很世俗的人，但是最后成了圣贤。那在我们今天这个世俗社会，他的故事能不能为我辈俗人指引一条上进的路呢？”

这话听着有意思，欧阳修是个俗人？这一点我还真是第一次意识到。我们印象中的欧阳修，是大文豪、唐宋八大家之一、大历史学家，编过《新唐书》和《新五代史》。他怎么会是个世俗的人呢？

书里讲了很多事实。比如刚刚考中科举开始做官那会儿，欧阳修在洛阳，爱看花、爱喝酒、爱往歌伎群里扎。朋友给他起了一个绰号，叫“逸佬”。这个“逸”，是骄奢淫逸的“逸”。你可以想象，年轻的欧阳修在朋友眼里是一副什么样子。

欧阳修的词，那确实是艳词，什么“泪眼问花花不语，乱红飞过秋千去”，什么“人间自是有情痴，此恨无关风与月”，这要不是在脂粉堆里泡得久了，确实是写不出来。比他晚一辈的人，像司马光那样的圣贤人物，就肯定写不出这种调调儿的词。

这是私德。那作为一个政治家，一个官员，欧阳修的表现怎么样呢？只能说表现正常，谈不上多突出，文治武功至少比他的官场大哥范仲淹差远了。

欧阳修这一生官位也不小。欧阳修和宋仁宗皇帝相处34年。对皇

帝，他是既敬畏又忠诚，有时候也拍皇帝的马屁，跟那些世俗的官僚相比，也没有什么太多的不同。为了赡养老母亲，为了改善家庭生活，欧阳修努力工作，渴望升官，渴望得到更高的薪资待遇。政治品格只能说是正常，没有污点，也没有亮点。就这么个人，你说是不是一个世俗的人？

讲到这里，一个问题就产生了。那欧阳修凭啥有那么高的历史地位呢？论起诗文，除了那些艳词俗曲，就是《醉翁亭记》中的“醉翁之意不在酒，在乎山水之间也”最有名，意境也谈不上多么深远。他怎么就能是一代文宗呢？曾国藩为啥能把他列为“千古三十二圣哲”之一呢？

看了章敬平这本《欧阳修传》，我才明白了，欧阳修之所以有那么高的历史地位，是因为他为中国文化创造性地明确了三个原则，那就是：正统理论、忠君思想、名节观念。

具体的理论，就不多说了。简单理解就是三件事：

当皇帝的，你是不是符合那个一以贯之的历史标准？这是正统理论。

当臣子的，你是不是彻底地，无保留地忠于皇帝？这是忠君思想。

每一个普通人，你是不是按照严格的道德标准度过一生？这是名节观念。

这些原则，我们今天听起来，肯定不喜欢，不舒服，甚至觉得很腐朽。但是，后面一千年，中国文化的这些基本原则，就是从欧阳修这儿明确起来的。至少他是一个很重要的人物。

就拿忠君思想来说，宋代之前的儒家，多多少少还认为，忠君不是一个绝对的道德要求。你忠君的同时，皇帝也得是那么回事才行。皇帝太不像话，上天是要换人当皇帝的。从汉朝到五代十国，换皇帝的戏码反复上演，背后其实是有这么个理论在支撑的。

但是，到了欧阳修这里，忠君就变成了无条件的了。确实，宋代以后，中国的内部果然就没有成功篡位的臣子了。思想转弯就是从欧阳修这里开始的。

正统、忠君、名节，这些词在我们这代人听起来非常迂腐。那欧阳修是个迂腐的人吗？还真不是。在欧阳修那里，这一套观念系统，其实是一个根本性的解决方案。解决什么？解决五代十国那样的乱世。

在北宋那一代知识分子看来，五代十国时期，虽然只有短短几十年，但是皇帝换了一大把。那个时代君不君、臣不臣、父不父、子不子。部下杀皇帝就像杀猪一样稀松平常。这样的世道谁愿意在里面待着，不但皇帝的宝座保不住，老百姓也会生灵涂炭民不聊生。

那怎么办呢？宋代开国皇帝赵匡胤搞杯酒释兵权，是一个权宜之计，但这不是长久的办法。要想社会彻底转型，从乱世变成一个稳定的社会，最终还得在思想上转弯。所以你就明白了，为什么宋代的儒家，最终搞出了全套的理学体系，这是最大的政治背景。而欧阳修就是这个思想转型的开创者。更准确地说，正统理论、忠君思想、名节观念，这不是欧阳修一个人的发明，这是儒家思想演化到宋代这个时期，出现的一个共识。欧阳修只是系统地、准确地、持之以恒地把它表达了而已。

这个观念系统就很有意思了，普通人被私德约束，士大夫被名节约束，大臣被忠君思想约束，君主被正统约束。这套东西，最终为每一个中国人，尤其是上层士大夫，确立了一套环环相扣的行为准则。道德不再是私德，每个人的道德和一个更大、更宏观、更超越时空的价值联系起来了。

我举两个例子，你就知道，中国人的道德观在欧阳修这里发生了什么样的转型。

北宋年间，有一个著名的将军叫狄青，这是一个从奴隶到将军的传奇人物。皇帝把他提拔为武装部队最高指挥官，就是枢密使。在重文轻武的宋代，一个武将能到这样的位置，本来是一段非常难得的佳话。但是欧阳修不干，三天两头给皇帝打报告，赶狄青下台。

是因为欧阳修觉得狄青这个人差劲吗？不是。

欧阳修这么做，一方面是对国家负责，他认为武将掌握军权对国家不利，对皇帝不利。这个教训五代十国时期有的是。另一方面，他认为这也是为狄青好。他担心狄青这样没有读过多少书的武将，原则性不强，被手下蛊惑，一旦像赵匡胤那样黄袍加身，变成了乱臣贼子，丢了

晚节，就可惜了一世英名。在欧阳修看来，他是在保护狄青。

还有一个事，欧阳修还对我们大家都很熟的包拯包青天动过手。

包拯曾经弹劾过当时的财政部长，赶他下台。皇帝说，你觉得他不行，那你自己干呗。包拯说，可以啊，我干就我干。

这本来没啥吧？欧阳修又不干了。他跳出来说，你弹劾别人，然后取而代之，那你原来弹劾他的动机就存疑。这就是有损名节的大事啊，所以这个财政部长，你不能当。

你看，这两个故事有两个共同点：

第一，欧阳修和他攻击的对象之间，没有什么私人过节；

第二，欧阳修也不认为他攻击的对象，有什么私德上的过错。

欧阳修对他们发难的原因，是对方的行为有损“名节”。换句话说，就是你的这些行为在私德上没有过错，但和那些更高、更大、更久远的原则冲突了。

说到这儿你就明白了，欧阳修强调的名节，不是用来欺负普通人的，不像理学发展到后面，非要女人裹小脚，而是束缚那些大人物，那些肩负社会责任的人的。这哪里是迂腐？这是欧阳修那一代知识分子对中国人行动规范的重要贡献。

最后来说一点我读这本《欧阳修传》的感慨。

一个俗人，怎么也能成为圣贤？不是说，你要活得毫无瑕疵。

欧阳修的一生，其实给我们示范了一条世俗的人也可以登上人生高峰的道路。简单说就是四条：第一，精准地判断出时代的问题；第二，找到解决这个问题的潜在共识；第三，尝试把这个共识清晰地表达出来；第四，坚持这个共识，把它变成你判断一切事情的清晰原则。

历史从来都不会辜负这样的判断者、表达者和坚持者。

人们明知道语言文字会歪曲原意，但是为了交流，又不得不用语言文字。

第3章 语言

语言的切换

对不重视、不熟悉、不讲究的事物，人们的分类就会比较粗泛。相反，语言中就会有详细繁杂的分类和相应名词。

大家有没有发现一个现象，你入职大公司之后，往往要起一个英文名字。早期这个习惯是在外企流行的，这个好理解，中国人起一个英文名，便于和他们的外国老板交往。但是后来，像腾讯这样地地道道的中国公司也是这样，全公司都是英文名：Pony、Tony、Daniel等等。于是有人就觉得，这是虚荣心，是崇洋媚外，假装高端洋气。

但是后来像阿里巴巴这样的公司，每一个人入职之后也要起一个花名。刚开始是武侠小说里的名字，什么风清扬、逍遥子，后来阿里公司变大了，武侠小说里的名字不够用，连网络小说里的名字也拿来凑数。

这么做到底是为什么？要想理解这么做的用意，我们先从一个航空事故说起。

1997年8月，韩国大韩航空的一架飞往关岛的飞机在降落时遇到大雨。这个飞行员多次飞过这条航线，大雨又不是什么了不得的大麻烦，所以他也没太在意。但是很不幸，这架飞机撞上了机场附近的山，机上人员254人共有228人遇难。

事后调查发现，主要责任是机长的，当天他非常疲倦，做出了一系列错误的决定。更重要的是，其他机组人员是发现了问题的，而且他们也提醒了机长。但是重点来了，他们提醒的语气非常委婉，简直就是暗示。

韩国是一个权力、等级意识强烈的国家。在他们的文化传统中，副机长和机械师绝对不会对他们的上级——也就是机长——用直接、生硬的语气说话，那被认为是失礼。在正常的环境下，机长可能不难听出下级的话外音。但在当时，机长非常疲倦，情况又非常紧急，他没能听出下级委婉语气中的真实信息，没能及时修正错误，最终酿成大祸。

这种语言表达上的委婉，我们中国人是很好理解的。我看过一个史

料，二战的时候，美国派到中国的将军史迪威和蒋介石的关系搞得非常僵，其中一个原因，就是史迪威觉得蒋介石说话不算话。他跟蒋介石说个什么事，蒋介石都说好，但事后又压着不办。史迪威就发火了，去找蒋介石。蒋介石说，我说好是我知道了的意思，不是我同意的意思。东方文化这种隐秘的委婉表达，在西方人听来简直不可理喻。

讲回那场空难，大韩航空公司在事后痛定思痛，决心进行彻底的改变。他们请来了美国专家，制定了针对性的措施。其中最重要的一个措施就是要求所有机组人员，在工作时使用英语。

两个韩国人在一起说英语，看起来的确有些怪异和做作。但只有这样，才能彻底消除语言中无处不在的等级意识。况且，英语是世界航空界的通用语言，机组人员和机场塔台指挥人员的交流反正也要用英语。这就可以最大限度地避免错误理解。

语言是文化的载体。韩国文化等级意识强，这会体现在语法、用词、语气、称呼各个方面。这是很难突破的，因为人的思维无法脱离语言。所以最终不得已，像大韩航空这样干脆使用另一种语言，倒也是一种捷径。

我们汉语其实也类似，有很多原来的文化印记。记得我们公司CEO脱不花跟我说过当年她刚到北京时的一件事。她在北京的胡同里问路，说“大爷，去某某地方怎么走？”同行的北京人就提醒她，说这样说话不礼貌。这有什么不礼貌的？那位同事就说，在北京胡同里问路，得先攀个交情。“大爷，您在晒太阳啊？哟，您这身子骨可真好。您吃了吧？”对方有回应之后，才能问路。

当然，现在这些老礼已经被大大弱化，但还是残留了很多印记。比如，中国人在亲戚中的称谓，舅舅和叔叔完全不同，一个是姻亲，一个是宗亲；伯父和叔父，也一说就知道谁大谁小。英语中则笼统地用Uncle称呼。也就是说，在说英语的人心目中，中国人看来各不相同、应该严格区分的一大堆亲属，没什么区别，都是一种男性的亲戚而已。

对不重视、不熟悉、不讲究的事物，人们的分类就会比较粗泛。相反，语言中就会有详细繁杂的分类和相应名词。阿拉伯语中，“骆驼”有几十个名词；据说因纽特人的语言中，关于“雪”的称呼也有几十种。这些情况在汉语中就不会出现。

可以想象一下，外国人读《红楼梦》时，对其中人物的种种亲属关系的迷惑。中国的“红迷”如果愿意的话，可以画出一个清晰的示意图，把所有人物彼此的亲属关系表达得一清二楚。当然，前提是要用汉语，如果用英语，这个任务估计无法完成。

各大语言中，英语的特点是平等意识很强，这是因为几百年来英语被广泛应用于商务活动。

1998年，德国汽车公司戴姆勒-奔驰兼并了美国汽车公司克莱斯勒。这次合并本来以德国公司为主，但合并后的新公司却以英语为工作语言。而且这不是个案，西门子、大众汽车、德意志电信、德国化学公司和德意志商业银行等大公司，都把英语作为工作语言。

有一次我遇到一个德国朋友，特意向他请教这个问题，为什么德国公司要用英语作为工作语言？他有点尴尬地说，德语中鼓舞士气、号召奋进的词，基本都被希特勒用滥了。一用德语说这些话，大家就感觉怪怪的，产生种种不良联想。因此只好转而用英语，不然公司连鼓舞士气的会议都开不好。

当然，德国人工作中说英语一定还有其他原因，比如更适应国际市场，表述商业词汇更加精准等，但德语和英语代表不同的文化性格，肯定是重要原因之一。

这样我们就可以解释我们提出的问题，为什么中国公司也要用英文名或者花名。

首先，是为了增加对公司的认同感。名字是最深的自我认同，名字都改了，自我的身份认知就会发生切换。但是更重要的一个原因，是不必互相称某总、某兄，直接称呼英文名或者花名，让沟通效率提高，也营造了一个平等自由的沟通氛围。一个组织的打造，首先就是要完成这种文化上的转换。

最后再举一个例子，最近我在看散文家王鼎钧的回忆录。他说到，抗战的时候，他们学校也要搞军训，他发现军队里的那套行为举止非常新鲜特别。比如，依照中国家庭历代相传的规矩，子弟不可以瞪着眼睛看长辈的脸。现在，教官的命令是：“看我，看我的眼睛，眼睛睁大，

不许眨眼。”你只好勇敢地、放肆地、甚至凶恶地看着他，让他满意。

依照传统的教养，在外面对长辈说话，要轻轻走到他身边，用很低的声音陈述。军训则不同，你要在六步之外停止，立正，大喊“报告！”，声音像吵架一样。

一般来说，家庭训练要我们稳重、从容，举手投足画出的虚线是弧形。而军事动作直来直去，有棱有角，避免一切迂回浪费。当你按照军队的礼仪，伸手去接一样东西时，看上去直来直去，似乎很不耐烦。

这下你就理解了，军训的第一个项目，就是要训练你大声说话。它是为了让你脱离民间的习惯系统，用这种方式把你从原来的文化中连根拔出，再让你融入到一个全新的系统之中。

名字为什么很重要

只有给对方命名，叫出对方的名字，才能把它从混沌的外部世界分割开，单独召唤到我们面前，它才能被我们认识。

最近，我和同事闲聊到一个话题，就是十几年前的“冥王星降级”事件。

我们这代人小时候上学都学过，太阳系有九大行星，最外面的那颗就是冥王星。这颗星是1930年被发现的。但是到了2006年，国际天文联合会决定把冥王星从行星里开除出去，降级成一颗矮行星。从此，小学课本就改了，太阳系只剩八大行星了。

这件事情在当时的争论很大。有人说不就是个名字，改什么改？不管是行星还是矮行星，冥王星不都是那颗远在几十亿公里之外，围绕着太阳运行的天体吗？不管叫什么，既不改变它本身的属性，也不影响我们对它的观测，为什么好端端的非要改名。我上学背书考试，好不容易学到的知识，你们说改就改了，这是不是你们天文学家在刷存在感呢？

那么我们聊聊，名字真的那么重要吗？先说结论：是的，名字真的就这么重要。改和不改，就是不一样。

先来看看“名字”的“名”字是怎么来的。《说文解字》的解释是：名，自命也。从口夕，夕者，冥也，冥不相见，故以口自名。这句话的意思是说，古人都生活在熟人社会，一个村子规模很小，大家都相互认识。白天不需要名字，大家可以通过长相、动作判断一个人的身份。但是到了晚上，两眼一抹黑，两个人相见只能靠报出彼此的名字来区分敌我、确认身份了。

所以命名的本质是把我们的主观世界客体化的过程。有了这个名字的客体，我们才能展开与陌生人的合作。

在给一个东西命名前，这个东西的所有特征都存在于我们的主观世界里。比如，某个人是矮个子、长头发、黑脸膛、跑得快、爹是谁、亲戚是谁等，这是一大堆乱七八糟的特征，既没有秩序，也无法穷尽。当

我们共同说起一个人的时候，说半天也说不清楚是不是同一个人。而一旦我们给他起了个名字，比如用“张三”来称呼他，就相当于把一大组特征打了个包，投射到了这个名字上。大家公认，这个人是张三，这就可以讨论了。至于对他的各自的主观印象，各自想各自的，不一致也不要紧。

所以名字可不是什么虚拟的东西，它仅仅是个符号，它是一种客观实在，而且是人类社会陌生人大规模合作中最重要的客观实在。

《百年孤独》开篇有一句经典的话，是这么说的：世界新生伊始，许多事物还没有名字，提到的时候尚需用手指指点点。

设想一下当时的情景，因为所有的东西都没有被命名，外部世界就是混沌一片。什么可以信赖，什么不可信赖，哪些安全，哪些危险，所有这些都无从得知。这个阶段，人们对于外部世界的认识一定非常有限。怎么办？命名嘛。只有不断给事物命名分类，外部世界才能从混沌变得可知。

这样说可能有点抽象，我再举个例子，就说天上飞的鸟，刚开始的时候，我们把所有带羽毛、会飞的都叫“鸟”。但是鸟在天上飞，人是抓不住的，想深入研究是不可能的。

怎么办？分类，然后命名，确定门纲目科属种，一路命名下去。结果是，一个鸟类学家，站在地上看一眼天上，就能分清楚飞过的是什么鸟。比如一只鸟，背部和面部的羽毛颜色是翠蓝发亮，爪子是赤红色的，嘴形又长又尖，而且又是在水边发现的。通过这几个简单的信息，鸟类学家就可以做出判断了：翠鸟。如果这鸟眼睛上边的羽毛是蓝色，而不是橙黄色的，那还能进一步判断——斑头大翠鸟。鸟类学家不用真的把这只鸟捉到，观察它的所有细节，就已经可以开始认知和研究。人们对于鸟的认知水平，一下子就上升了。所以有人说，学科进步的第一步就是命名。

事实上，有些伟大的科学进步，本身就是命名。比如，提出“熵”这个概念，就是对一组现象的命名，仅仅提出这个概念就已经是科学的重大进展。

文化人类学上有一个有趣的发现，各个民族的神话都有一条通行的

规则——妖魔鬼怪出现时，如果你能叫出它的名字，它的魔力就会减损大半，甚至完全丧失。反过来，如果你被对方叫出名字，你的力量也会化为乌有。回想一下《西游记》里好像就有这样的情节，妖怪叫孙悟空“孙行者”时，他是一定不能答应的，一旦答应就要被收服。

这就是名字的作用。只有给对方命名，叫出对方的名字，才能把它从混沌的外部世界分割开，单独召唤到我们面前，它才能被我们认识。

还不仅仅是认识这么简单。名字既然是一个实体，它对现实世界就一定也有反作用。

我曾经看过一个对比中国和西方国家禁毒工作的研究。研究结果发现，很多国家禁毒的效果比中国差得远。这当然是很多因素共同作用的结果，但那篇文章还提到了很有趣的一点，就是汉语和英语里对毒品的叫法不同。汉语里，毒品被称为“毒”，毒药的毒，一听就给人这东西有害、要远离的感觉；而英语里，毒品的叫法是drug，药品，单纯的中性词，没有特别的暗示。同样的东西，名字不同、叫法不一样，给人的感觉就不同，就会影响人们对它的态度。

理解了命名的这些作用，我们再回到开头提到的那个问题，冥王星为什么要改名？不叫行星，而叫矮行星？天文学家朱惠特说，这非但不是“矮化”，反而是冥王星的“升迁”。

过去冥王星被当作行星的时候，特别不起眼，因为小，体积只有月球的三分之一，质量只有月球的六分之一。而且它又离我们那么远，观测起来那么费劲，所以注定是要被忽视的，总之一点存在感都没有。

但是现在冥王星被开除出行星，变成矮行星了，结果现在只要讲太阳系的行星，最后一定得专门把冥王星拿出来讲一讲。你说它的地位是不是重要多了？

再从天文学的内部来看，专门划出一类天体叫“矮行星”，这意味着更多的人力资源和科研经费，当然会有新的研究成果出现，又会吸引更多的注意力。

果不其然，2006年冥王星被开除出行星，2008年6月11日，国际天文联合会给海王星以外的矮行星们，起了个名字，统一叫“类冥天体”，

就是和冥王星类似的天体。冥王星直接变成这一区域的老大哥，成为了附近这类天体的模板。

你看一下这个过程，改名之前，冥王星只是一颗孤悬于外太阳系的、畸形的、渺小的、注定要被忽视的奇异天体，丑小鸭一只；而现在，它变成了那个区域的老大哥，被从遥远的外太阳系重新召唤到了我们面前，获得了无数的额外关注，摇身一变成了白天鹅。我们熟悉的丑小鸭的故事，不就是一个命名错的故事吗？你说这是降级还是升迁？所以，让我们祝贺冥王星吧。

从这个故事里，我们可以再次洞察到名字的重要性。它不是什么任意的符号，它是一个事物在人类世界里的再一次出生，它还是一个东西放大自己价值的最好杠杆。

语言是人类发明出来的交流工具，而这个工具引起的误解和它造成的沟通相比，一点也不少。

认知方言化

最近我在工作中有这样的困惑，在跟同事交流很多问题的時候，我明明觉得自己已经讲得很清楚了，当场也再三确认，可最后执行出来，却不是那么回事。事后一了解，原来是对某个词、某个概念的理解出现了偏差。

同样是轴心时代的大哲人，为什么孔子和柏拉图对于诗歌的态度不一样呢？

孔子说起诗歌，评价可高了，他说：“《诗》三百，一言以蔽之，曰：‘思无邪’。”孔子在搞教学活动的时候，诗歌是重要教材，后世也都相信，流传到今天的《诗经》三百篇，是孔子亲手编订的。

再来看古希腊哲学家柏拉图，他比孔子小一百多岁，但是大体上还算是一个时期的人吧。柏拉图说，要把诗人赶出城邦，他还罗列了诗人的几条罪状，说诗人的作品对真理没什么价值，而且还摧残理性，迎合人性中最低劣的部分。

那么他俩到底谁对谁错？

他俩的意思其实是一样的，用今天话说，都是“我要反三俗”。

柏拉图时代看到的诗歌是什么样的？是《荷马史诗》那样的长篇叙事诗，我们可以理解成一种有韵律的评书。评书讲究的是故事性和角色刻画，越热闹、越扣人心弦就越好。如果再要迎合两三千年前普罗大众的下流趣味，“三俗”的作料一定不少，毕竟是一种商业活动。古希腊的诗人什么样？大体上我们可以把他们想象成在各个城邦走街串巷的鼓书艺人。所以，从维护正统文化价值观的角度，我们就可以理解柏拉图为什么要把诗人赶出城邦了。

那再来看孔子时代的诗歌。今天我们看到的《诗经》其实是一项正式文化制度的成果，这个制度叫“采诗”。周朝刚刚建立的时候，可没有现代传媒，连知识分子和官僚集团这些群体都没有，那中央政权怎么了解各地民情呢？根据汉代的何休给《春秋公羊传》作注中的说法，朝廷

养了一些孤寡老人，让他们摇着木制的铃铛，就是“木铎”，到民间去采集诗歌。一听见谁唱歌、作诗，就记录下来，然后把采集来的诗歌汇集到朝廷的乐官那里，由乐官进行整理。朝廷就可以根据民间的诗歌来了解民情。《诗经》中的“风”就是这么来的。

这个做法一直持续到汉代，朝廷还正式设立“乐府”，到民间采诗。后来因为儒家知识分子阶层的形成和官僚制度的成熟，不再需要这项制度了，但是乐府作为一种诗歌题材保留了下来，我们熟悉的《木兰诗》《孔雀东南飞》都是典型的乐府诗。

这么一梳理你就明白了，不是说中国从来没有三俗诗歌，而是因为特定的政治目的，能被选出来呈报给中央留存下来的诗歌，自然而然淘汰了三俗的东西。所以，中国诗歌的传统，从源头上就没有“三俗”的问题。

试想一下，假如柏拉图当年面对的是中国的这种诗，他又怎么会主张驱逐诗人呢？所以孔子和柏拉图对诗的主张其实一样，都想弘扬正能量，之所以表现不同，是因为他们生存的社会状况不同，诗本身不一样。

之所以这能引起我的注意，是因为我最近也在被一个问题困扰，就是语言的局限性。

同样是“诗歌”这个词，表面上看孔子和柏拉图的观点对立，但是一旦深入它的文化背景中，你又会发现这个对立压根就不存在。语言是人类发明出来的交流工具，而这个工具引起的误解和它造成的沟通相比，一点也不少。

其实，对于语言表达扭曲原意，人类一直是比较警惕的。柏拉图的老师苏格拉底一辈子没有留下一个字的作品，因为他认为写作是一场骗局，写作是不可信的，只是娱乐，并且会让人失去本身记忆的能力，变得只能依靠外在的文字符号而非自身的通道去理解知识。

中国的儒家也有类似的警惕性。后世儒家有一些重要的命题，比如“人性”和“天道”的问题，孔子在活着的时候从来不提。

孔子的学生子贡就说：“夫子之言性与天道，不可得而闻也。”不是

这些命题不重要，而是这些种虚无缥缈的东西，只能心授，不能形诸语言文字，一旦写成文字，就会引发误解，脱离原意。那后来写没写呢？写了，是孔子的孙子子思写的，这就是著名的四书之一，《中庸》。

朱熹在注解的时候就说，《中庸》本来是孔子向门人传授的心法，但是子思担心时间久了失传了，没办法才把它写下来。这就是我们人类的处境，明知道语言文字会歪曲原意，但是为了交流，又不得不用语言文字。

那统一语言有用吗？没用。统一语言过去能解决绝大部分沟通问题，所以秦始皇才要搞“书同文车同轨”。但是在现代社会，就像我们刚才举的“诗歌”那个例子揭示的，统一语言已经没有用了，是语言背后的语义不能统一。现在我们面对的问题，已经不是语言的方言化问题，而是一个认知方言化的问题。

比如，如果你现在说一个词“吃鸡”，有的人认为就是吃一只鸡，有的人就知道那是打游戏。真正的分歧是在背后的认知。

最近我在工作中就有这样的困惑。在跟同事交流很多问题的时候，我明明觉得自己已经讲得很清楚了，当场也再三确认，可最后执行出来，却不是那么回事。事后一了解，原来是对某个词、某个概念的理解出现了偏差。

刚开始我还怀疑是不是我的语言表达能力出了问题。后来这种情况发生得多了，我才知道这不是表达能力问题，这就是“认知方言化”的问题。

为什么商业界那么多大小老板，包括小团队的领导，都经常感慨手下人听不懂自己在说什么，不是他们笨，而是即使我们是在干同一件事，但是我们接受的信息太凌乱了，每个人对目标、任务、方法的认知都在飞速地分离。这个过程，就像是用同一种语言的人只要稍有阻隔，就会演化出方言，时间一长，互相之间就听不懂了。

更引申一步，这个问题可能也在改变企业存在的意义和使命。过去，一个企业完成对资源的整合，主要就是机器设备和人员产品的整合。但是现在，大量创新的使命摆在面前，整合的对象变了，变成了人。更准确地说，是变成了整合人的认知。

所以现在的企业就有两个新目标：

第一，不断创新认知，主动让自己的认知方言化。比如我们公司在生产内容的过程中，就出现了很多只有我们自己人才懂的新词，“投影法”“还原法”“左手一挥法”等等。不是我们保守商业秘密，这些词我们都写在了品控手册里，但是说实话，如果不是天天和我们在一起工作，想准确理解这些词的意思，还是不容易。

第二，不断在内部统一认知。这个过程没有什么取巧的办法，就是得天天在一起，天天说、日日讲，像国家推广普通话那样，把最新的认知尽可能地普及到全员。

对外，制造认知方言化。对内，对抗认知方言化。这不是新麻烦，这是现在企业的新使命。有句话说得好，现在一个企业的终极产品，已经不是产品和服务了，而是你之所以能做出这个独特的产品和服务，别人连抄袭都抄袭不了的背后那一组独特的知识，那一组企业内部共享、且在不断生长的方言化的认知。

一个字带来的麻烦

外来的存在，不必介入我们的生活，就有可能彻底改变我们的命运、难题、状态。

最近看到了一个字和它背后的故事，生出了一点小感想。这个字就是“她”。很常用的一个字，现在我们天天用，不过在中国古代的文言文中却没有这个字。这个“她”字出现至今，差不多才一百年时间，是五四白话文运动时期才被造出来的。

白话文运动时期，新造了不少字。比如，我们今天经常用的那个提手旁的“搞”字，也是100年前发明的。为什么要发明这个“搞”字呢？因为白话文对动词没有那么多精确典雅的表达方式，很多动作就一“搞”了之了。这是中文自己演化出来的难题，当然得自己找到处理方法。

但是这个“她”字就不同了，这是一个外来难题。在古汉语中，只要是指一个别的东西，不管指人指物，都可以用一个单人旁的“他”来表达。比如我们熟悉的，“他山之石可以攻玉”“他人”“我并无他意”“我们他日再战”，都是用单的这个“他”，所以这都是指第三者，没有单独为女性设计一个字。

但是近代以来，国门初开，西方文化来了。西方语言中，比如英语，第三人称的男女是分开的，一个叫“he”，一个叫“she”。按说，语言不一样，他们用他们的，我们用我们的，井水不犯河水不就行了吗？可是西方文化当时很强势，我们得翻译他们的书和文章。他们的文字中第三人称既然分男女，那在汉语中对应地该怎么写这两个字呢？

男性的他就沿用古汉语中的那个“他山之石”的他就行了，但是女性的她怎么办呢？我们翻译英文，翻译那个“she”该怎么办呢？当时有很多讨论。我们就先聚焦在三个人身上：鲁迅、周作人和刘半农。

鲁迅大家都熟悉，周作人是鲁迅的弟弟。大家对刘半农稍微陌生一点，他是前面二位的朋友，著名的语言学家，音乐家刘天华的哥哥。这三个人都是北大教授，在立场上也都是革新派。但是，在用什么汉字来指代第三人称女性这个问题上，三个人的主张不一样，拿出来的方案也

都不一样。

先说鲁迅，他刚开始的主张是用一个“伊”字，“所谓伊人，在水一方”的那个“伊”字。这个字在古汉语中，用法也是指第三人称的他，但是并不分男女。好歹有这个字，而且和单人旁的那个“他”字形、读音都不一样。那就借来用呗，语言不就是这样吗？遇到了新的意思，不主张新造一个字，而是看看在传统中有什么资源可以借用。所以，鲁迅有一段时间的文章中，指代第三人称女性的字就成了“所谓伊人，在水一方”的“伊”。

但是，这个方案一旦用起来就发现问题。我们在上中学的时候，都学过鲁迅的那篇小说《故乡》。里面有句话是这样的：“我孩子时候，在斜对门的豆腐店里确乎终日坐着一个杨二嫂，人都叫伊豆腐西施。”这个地方的伊，就是鲁迅这个阶段用法。但是说实话，当年我上学的时候，读到这一段总觉得怪怪的。既然我100年后觉得怪，100年前的中国人肯定也觉得怪怪的啊。我们在口语中，还是说“她”，鲁迅写到纸上为什么就变成了“伊”了呢？到底念成什么，难道要我们改口语吗？这是一个创新，但是这个创新的推广成本太高了。事实上，鲁迅最后自己也放弃了这个用法。

再来看第二个人，鲁迅的弟弟周作人。他觉得，不如在单人旁的“他”的右下角写上一个小小的字，写上女人的女。一眼可见，也没有语言和书面文字不合拍的问题。这个思路就有点像今天有的政府机构公布那种长长的名单，有的人名后面加一个括号，注明是女。你要是有兴趣，可以找周作人当时出版的翻译作品来看，像是安徒生的《卖火柴的小女孩》、俄国的《可爱的人》，满篇都带着脚注“女”的他。当然了，这个方案，也只有周作人用了一段时间，没有推广开。原因你也想得到，印刷起来太麻烦了而且这样的书在视觉上也不好看。

提出最终解决方案的，是刘半农，就是他造出了我们今天常用的那个女字旁的“她”字。不过严格地说，也不能说这个字就是他造的。因为古汉语里确实有这个女字旁的“她”，不过意思不一样。古汉语的这个“她”是用来指姐姐的，而且也不是这个读音。当然，这个字很早就作为生僻字不用了，刘半农造字的时候也不知道自己其实造了个旧字。这实在是“如有雷同，纯属巧合”。

这个字一造出来，马上就流行开来了，一直到今天我们也是这么用。结果证明作为一个方案，它是最好的，避开了前两种方案的毛病。但是在当时，这是一个被骂得很惨的方案，因为里面有男女歧视问题。

有人就说，表示男性的他是单人旁，表示女性的她就是女字旁，女性难道不是人吗？这可不是个别激进分子的少数意见。朱自清就遇到过这样的反对。朱自清在学校教书的时候，给学生发上课用的讲义里面自然就会用到“她”字。很多女学生收到讲义后，会修改为单人旁的他，既然是指男的，干脆把单人旁换成男人的男。这样才公平。既然女性用的是女字旁，男性为什么不用男字旁呢？这才男女平等。不管这个方案成功不成功，其实都没有完美的解决方案。

那这段文字公案给我带来的启发是什么呢？就是外来者对我们的影响。

过去，我们看见一个外来者，通常的反应是我们得判断一下，是善意的还是恶意的，对我有好处还是有坏处，是有用的还是没用的。我好决定我是接纳还是拒绝，战还是逃。

但是，今天讲的这个文字上的例子告诉我们，现实情况远远没有那么简单。

外来者对我们最大的影响方式，其实，不是要对我们干什么，它只要存在在那里，我们原先的世界就已经改变了。它就已经成了我们要解决的一个问题，它就一定会引起我们内部的纷争。

比如，你可以想象一个生活场景，两个闺蜜正在餐馆吃饭，突然隔壁桌来了一个大帅哥一个人吃饭。整个过程大帅哥跟她们没有发生任何交流，仅仅在旁边存在了那么一下，典型的生活中的过客。但是如果你有生活经验，就知道这两个正在吃饭的姐妹，无论是心思还是交谈的话题，都一定会发生某种微妙的转折。外来的存在，不必介入你，就一定会在你们的内部产生新问题。

这就牵涉到我们对现在这个时代的理解了。有人说，这个时代对我们个人命运影响太大。因为时代在变，所以我们得跟着变。有人说，是环境太险恶，有人对我们太不善意，所以我们活得不容易。这种思路都是在说，环境因素在主动介入你、影响你。但是，我们可能把这个事情

想浅了。

这个时代的最大特征，是我们的生活中出现了越来越多的相邻关系。我们的命运不得不和一些我们陌生的东西在一起，仅仅是在一起。真实世界里、虚拟世界里，各种各样的人、机构、话题、观念成为我们生命中的过客，成为我们的他者。他们没打算搭理我们，也不打算介入我们，甚至也谈不上什么影响。但是只要他们在我们的生命中存在过那么一下，我们的命运、难题、状态就有可能被彻底改变。

在绝大部分情况下，那些他者、过客对我们无恩无怨，谈不上好也谈不上坏。但是，由此产生的问题是我们自己产生的，解决的责任也是我们自己的。这才是一个变化时代的真正含义。这是我从一个字开始引发的小感想。

任何团结，都必须从区分里外、亲疏，甚至是敌我开始。排斥外界，不是我们团结之后的结果，而是为了达成内部团结必须付出的代价。

全世界能用同一种语言团结起来吗

一位来自成都的世界语者在接受采访的时候说了一句话，一语道破了今天世界语的现状：“世界语更像一个暗号，只要对上这个暗号，就是自己人。”

我们人类自古以来就有一个愿望，就是天下大同。这个世界如果没有隔阂、没有误解、没有战争，那多好？这不仅仅是美好的愿望，如果实现了天下大同，是有好处的。我们人类是社会动物，人和人的协作当然能迸发更大的力量，所谓“团结就是力量”。

天下大同这件事既是大家的愿望，又有实际的好处，既有必要性，也有可行性，可为什么做不起来呢？

基于这个问题，我想跟大家聊一次团结全人类的努力，看看这场努力的成功和失败。也许我们从中就可以得出上面那个问题的答案了。

这场努力就是“世界语”。今天知道这门语言的人不多了，很多大学的世界语专业也都停止招生了。但是，大概100年前，世界语曾经光芒万丈。

几乎所有广泛流行的语言都是自然形成的，但世界语是个例外。世界语是有发明人的，这个人叫柴门霍夫，是生活在19世纪后期的一个波兰犹太人，是个医生。

柴门霍夫长大的城市，是一个叫“比亚韦斯托克”的地方，位于波兰东部，临近白俄罗斯。那里最大的特点就是多民族混居。柴门霍夫回忆说，自己的故乡是一个俄语、波兰语、德语族群“杂居且互相仇恨”的城市。

在这样的城市长大，让柴门霍夫成为了一位掌握很多语言的人。他的母语是俄语和犹太人的依地语，同时还会波兰语、德语、法语、拉丁语、希腊语、英语、希伯来语、意大利语、西班牙语和立陶宛语，一共12种。所以，每个民族的人在说什么，他都能听懂。他是个语言的天才。

柴门霍夫就感到语言既沟通了人群，但也是隔绝人群的一道天然的篱笆墙。于是他想，如果全世界人都能使用一种语言，不就能消除这些矛盾了吗？

1887年，28岁的柴门霍夫就以拉丁文为基础，创造出了一种全新的“人造”语言。这就是世界语。

世界语共有28个字母。基本词汇和词根大部分来自拉丁语系。世界语最大的优点是简单而且有规律。基本语法规则只有16条，动词只有现在时、过去时和将来时三种。而且发音严格遵守“音符对应”的原则，每个字母都严格对应唯一的发音，你会读就一定能写对，看到文字就一定能读对。而且其他语言里的麻烦事，阴阳性、敬语、变格之类的全都没有，对初学者来说非常友好。

柴门霍夫宣称，就算是没受过教育的欧洲人，一个星期就能掌握世界语。在创建了世界语之后，柴门霍夫公开放弃了所有关于世界语的著作权。他表示，希望世界语能消弭语言造成的隔阂，最终实现全人类的团结。这个理想很美好吧？他把世界语命名为“Esperanto”，意思是希望语，开始向全世界推广。

在这个故事的一开始，我们看到了一个理想主义的青年、一种简单易学的语言、一个希望人类团结的美好愿望。

但世界语接下来的命运，完全出乎柴门霍夫的印象。

在世界语出现之后不久，英国《泰晤士报》就说，这个语言听上去像是“一个带着斯拉夫口音的人在说很不标准的意大利语”。你要是生活在当时的欧洲，就能听懂英国人这个点评就是典型的“地图炮”，是在地域歧视。因为当时在欧洲，意大利和斯拉夫人(俄国人属于斯拉夫人)是处于鄙视链的底部的。所以，一门为了团结而生的语言，刚发明就被英国人当作了歧视、隔绝别人的工具。

而且欧洲其他国家的人对世界语也充满了警惕，理由很简单也很奇葩，因为柴门霍夫是一个犹太人。当时欧洲很多地方都在排犹，他们会认为是犹太人在搞什么阴谋。所以在当时说世界语就会被人贴上一个犹太人的标签。

但所有这些困难都没有阻止柴门霍夫为了世界语一生奔走宣传。一战结束后，世界语得到了一个很好的发展机会，因为共产主义运动开始了。

20世纪初，年轻的列宁在欧洲接触到了世界语，他马上意识到了这种语言的价值，他说了一句话：“世界语就是全世界无产阶级的拉丁语。”是啊，共产主义的理念就是全世界无产阶级团结起来，世界语当然就是最好的团结工具。据说，在第二国际的某次大会上，列宁在宣读自己报告的时候就使用了世界语。

就这样，世界语就和共产主义、布尔什维克运动结合在了一起。苏联的政治家和作家，包括斯大林、高尔基，都开始学习世界语。中国也一样，我们熟悉的左翼作家，像鲁迅、巴金都学习而且致力于推广世界语。世界语得到了第一次大规模的发展。

但是在纳粹掌权之后，德国宣传部部长戈培尔就直接下了结论：“世界语就是犹太人和共产党的语言。”这句话就不仅是地图炮了，也是民族炮、意识形态炮。凡是说世界语的，不管你自己是不是，但外人就这么看你。

1937年正好是柴门霍夫发明世界语的整整50年后。一种试图团结世界的语言，在半个世纪的历程里，反而成为了各种人隔绝他人的工具。

更让人唏嘘的是，几年之后二战爆发。柴门霍夫的三个子女因为是犹太人，全部死在纳粹手里。一位一心促进世界团结的理想主义者，不仅没有保护人类，连自己的子女都没能保护。

那今天的世界语是什么情况？我们提到过，中国没有大学开展世界语专业了，但是世界语没有死。目前大概有几万人说世界语，多数是年轻人。他们来自不同的国家，主要在网络上交流。这是一个相当友爱温暖的小团体。

比如说，每个世界语者都可以领到一本小册子，直译过来是“护照服务”，它有点像一份面向全世界的青年旅社系统手册。在2006年出版的小册子里，一共收录了92个国家的1320位世界语使用者的地址，就像一份联络图，告诉你到哪个国家的哪个城市，谁能管你吃，谁能管你

住，甚至他们家里能不能抽烟都写得一清二楚。而要享受这套服务，只有一个条件，就是你得能说世界语。

一位来自成都的世界语者在接受采访的时候说了一句话，一语道破了今天世界语的现状：“世界语更像一个暗号，只要对上这个暗号，就是自己人。”

世界语者是真的在共享暗号，比如他们聚会叫“鳄鱼下午茶”，因为世界语者自称是“鳄鱼”。每年12月，别人都过圣诞，但他们过“柴诞节”，就是世界语创始人柴门霍夫的生日，每年的12月15日。要是外人，你都听不懂他们这个封闭的小团体在说什么。所以其实世界语活得好好的。

总结一下，如果你发明了一个试图团结所有人的工具，无论它是世界语还是互联网，假如它真的好用的话，你能期待的最好结果也就是团结了一部分人，排斥了另外一部分人。它确实给这个世界多修了几条路，但挖出来的土又给这个世界多打了几堵墙。这几乎是所有沟通工具的共同命运。

这背后是人类社会最拧巴的一个逻辑：任何团结，都必须从区分里外、亲疏，甚至是敌我开始。排斥外界，不是我们团结之后的结果，而是我们为了达成内部团结必须付出的代价。

真正产生美的，不是物理上的距离，而是和你实用性的距离。

所有艺术形式都有可能衰落，但是从来没有一样真正死去。

第4章 艺术

美是什么

灵感好像非常神秘，即使是艺术家也做不到招之即来挥之即去。那它到底是什么？朱光潜先生说，其实就是人的潜意识活动。

我们经常说“距离产生美”，离我们远的东西才可能是美的东西，这符合我们的日常经验。

比如，有一次我从北京到桂林玩，跟当地的船夫聊天，我就夸他们桂林好，住在这里很幸福。没想到他说：“你在这里住一辈子试试？我倒是觉得你们北京挺好的。”

所以有人就说了，所谓旅游，就是一群在一个地方住腻了的人，跑到另外一群人住腻了的地方去感慨“真美”。这不就是距离产生美嘛。

但是，我总是感觉这话没说透。第一，多远才算远？我身边的美女，我也觉得很美；我挂在家里的画，我也觉得很美；第二，远在纽约的脏乱差街道，我眼里看来，还是觉得脏乱差。

看来，“距离产生美”不是一个真正有洞察力的表达。

最近，我在看朱光潜先生的《谈美》这本书时，才找到了精确的表达——脱离现实用途才叫美。真正产生美的，不是物理上的距离，而是和你实用性上的距离。

城里人到了有山有水的地方觉得美，是因为他们不靠山和水吃饭。如果是当地乡下的农户看到同样的景色，想到的却可能是翻山越岭的劳累、耕作的辛苦和对收成的担心。这个时候，美感也就没有了。

更典型的例子是语言。为什么中国产品经常会用英文字母做品牌名字？过去我们都觉得这是因为崇洋媚外。为什么很多外国人会在身上做一个中文的文身？过去我们都觉得这是中华文化有魅力。其实，用朱光潜先生的这个美学理论，可以有另一种解释。

我们中国人听到有人在说中文的时候，会立刻不可遏制地去理解其

中的含义，它是实用的。所以，我们永远没法欣赏中文的语音美还是不美。

当企业在设计logo时，如果用英文字母，就是在利用我们对于外文的陌生感。它不实用，所以人们会把注意力集中到字母的形态、轮廓等设计元素上，设计的美感会就突出了。反过来，西方人在自己身上文几个汉字，也是一个道理，脱离实用性，让美感凸显出来。

如果继续追问，为什么脱离实用性就有美感呢？所有物种，产生一种感情，都不会是没有作用的，都对它的生存繁衍有实质性的好处。

一种生物，在大千世界中能够利用到的资源是很少的。但是，对那些它暂时用不到的、脱离了它当下实用性的资源，它必须有一种感应的能力，让它不脱离自己的视野，能对自己保持诱惑，作为备用资源。

这种能力对生物的生存当然有好处，这就是最原始的美感。为什么齐白石说，画画是“似者媚俗，不似者欺世，妙在似与不似之间”，就是这个道理。太不像的画，脱离了人的感应能力，是瞎画，是欺负大家。太像某个东西，像到让大家感觉很实用，又媚俗了，没有了美感。有美感的东西，是在似与不似之间。

这样想，我心里又解开了一个疑团。很多人说，艺术就是纯粹的艺术，没有实用性。其实，按照我们刚才说的这个理论，艺术和审美确实没有切实的、当下的实用性。但它是实用性的预备，它在衡量我们对于大千世界本身、对眼下实用之外的资源的感应能力。只要稍稍放开视野就会知道，这种能力对我们的生存其实更为重要。

朱光潜先生这本小册子《谈美》给我的第二个启发是，艺术不仅是精神世界的事，它更是身体的事。这个说法可能有点奇怪，艺术难道不是一种精神文化活动吗？其实不然。任何艺术都是一种身心合一的活动，包含种种身体的习惯和记忆。学习一种艺术，就是通过反复练习掌握其身体的技巧。比如，书画家挥动手臂的运笔技巧远超一般人，钢琴家的手指格外灵活，舞蹈家身体各部位的活动能力令人叹为观止，等等。

那你可能会说，写诗总算是纯粹的精神活动了吧？不对，就连诗歌，其实也是一种身体的运动。所谓诗歌的气韵，说白了，就是喉舌的

运动给人带来的气息感受。诗歌的节奏感，正来自于人的呼吸有节奏感。诗歌不能默读，而一定要大声朗诵，因为只有通过全身心的运动，才能再现诗人创作时的完整身体活动，充分感受到诗歌内在的音律之美。

我有一位指挥家朋友叫余璐，他跟我讲，如果纯粹讲音乐的技巧，十几岁的孩子就可以练到纯熟，但是为什么器乐演奏家往往要到四十岁之后才功成名就呢？因为他对音乐的理解，还有他的身体对音乐的表现力需要到那个岁数才能出得来。器乐家在演奏的时候，他的身体表现力本身就是音乐的一部分。

朱光潜先生的《谈美》给我带来的第三个启发，就是灵感的本质。灵感好像非常神秘，即使是艺术家也做不到招之即来挥之即去。那它到底是什么？朱光潜先生说，其实就是人的潜意识活动。

当人思考某个问题或者从事某种创作时，大脑会同时开动意识和潜意识。我们经常会遇到这样的情况：在意识层面遇到了种种阻碍，思考没有结果，只好放弃。这时，从人的主观感受来看，思考陷入停滞或困境。

但是这时候潜意识并没有停止活动，甚至可能在高度兴奋地活动——人自己感觉不到而已。这就像是计算机的多程序运算，你在专心处理文字，后台的杀毒程序在帮你默默地监控网络环境，杀毒、查木马。

于是，在某个你自己也想不到的时刻，潜意识思考就会突然有了结果。这个时候，艺术家就感觉灵感来了！

理解了大脑活动的这个机制，对我们的日常学习其实也有帮助。还记得我上中学的时候，老师就告诉我一个考试技巧。考语文的时候，发下卷子，先看最后一道作文的题目，然后丢开去做前面的题目。

不要以为你没有在思考作文，你的潜意识一直在替你打腹稿。等你把前面题目做完了，这个时候再写作文，你会发现效率高很多。

这件事给了我很大启发，后来我工作的时候，如果一时间很多事忙不开，我都会先抽时间了解一下，那些没时间处理的事到底是什么，然后丢开。我心里知道，我虽然还没空处理这事，但是我的潜意识早就在

忙开了。

酒店的卫生纸为什么要折三角

设计的根本，是设计者和使用者之间的沟通。你要把自己想表达的一切——这件东西是做什么的，怎么操作，都传达给用户。

我们公司的联合创始人快刀青衣给我推荐了一套书，叫《设计心理学》。书的作者是一位认知科学家，叫唐纳德·诺曼，他曾经有一句名言——在人和设计之间，人是不会错的，错的只有设计。由此可见，老人家用户意识很强。

其实我对这套书一开始是有点犹豫的，毕竟它年代久远，距离第一次出版已经过了20多年。要知道，设计可是一门不断扩张的学问，像智能手机、APP应用之类的设计，在当时还没出现呢。

所以我的迟疑就在于，20多年前的理论，到今天会不会已经过时了呢？

但是看完这套书之后，疑虑彻底打消，里面的内容何止是适用，简直是道出了设计的本质。

以往我们都觉得，设计是一门艺术，它考验的是创造力，越天马行空越好。比如巴黎埃菲尔铁塔、悉尼歌剧院，哪一个不是前无古人的创意呢？

但是诺曼说了，设计的本质，其实不是创意，而是沟通。它是一门设计者和使用者之间，通过产品实现无声沟通的学问。为什么这么说呢？

因为在我们的日常生活里，平均每个人要和两万多件东西打交道，大到飞机、汽车，小到一个创可贴、一个钥匙扣，每件物品都有它自己的用途，也都要经过设计师的手。

设计师要做的，不是让你觉得它多好看，而是让人一看到这件东西，就马上知道它是干什么用的，正确的使用方法马上就会自己跑到脑子里。

比如，汽车门上的车窗按钮、卫生纸上的虚线、易拉罐上的拉环、手机上的音量键，都有这个特点——上手就会用，完全不用人教。

所以，设计的根本，是设计者和使用者之间的沟通。你要把自己想表达的一切——这件东西是做什么的，怎么操作，都传达给用户。

靠什么传达？当然不是说明书，就像我们前面说的，一般人要和两万多件物品打交道，假如每个都配说明书，就算一本说明书只有100个字，加在一起也要200多万字，根本记不住。

所以，产品和用户之间的沟通，依靠的其实是一个比文字更古老，而且根本不需要记忆的东西，那就是本能。

你的产品要在设计上调动起用户的本能，让他意识到正确的使用方法，而且还要让他避开错误的使用方法。

比如一扇门，外侧是推，内侧是拉。假如内外两侧设计成一样的把手，那开门的人就有一半的机会犯错。但是如果内外的把手设计的不一样，比如设计成横的是推，竖的是拉，就会更好一点。或者在门开合的推的位置，贴一片不锈钢，示意你可以在这个地方推，也会更好一点。

再比如说，我们进酒店客房，马桶边的卫生纸一般要折成一个三角形的头儿，目的就是在没有说明书和服务员的情况下，告诉客人，这个房间是打扫整理过的，卫生间没有人使用过。

这就是设计的语言。

在诺曼看来，假如你面对一个产品的时候，不会用或者用错了，那不是你的问题，肯定是设计的问题。而且凡是不看说明书就搞不懂的，都不是好设计。同样，必须贴上警示标语，提示用户禁止怎样怎样的，也不是好设计。

后来因为此书，那些不好的设计，人们就给它起了一个名字叫“诺曼”，就是书的作者唐纳德·诺曼的“诺曼”。

比如说，不知道怎么打开的门，就叫诺曼门；令人迷惑的电灯开关，叫诺曼开关；无法弄明白的淋浴控制器，叫诺曼淋浴控制器。以

后，你要是遇到了糟糕的设计，也可以这么称呼它。

那么接下来，我们说点更实际的，一个好设计到底该怎么实现？我和用户沟通，到底沟通个啥？

《设计心理学》里说了，沟通的要点有四条。

第一条，叫示能。

顾名思义，就是展示功能，别人一看到你的设计，就能马上反应过来——它是啥？怎么用？

至于错误的用途，自动屏蔽，根本就不会出现在脑子里。当然，也不能排除，即使你把功能交代得清清楚楚，使用者还是会手滑误操作。

所以，沟通的第二个要点，就是约束。

也就是我不想让你做的事情，你根本就做不到。比如，用Word打字，当你在没保存的情况下，直接点击右上角的关闭按钮，是关不掉的。

设计者会弹出来一个提示，上面只有三个按钮——保存、不保存、取消。这就意味着，是否保存，你必须亲自做一个决定。你不可能越过这一步，直接退出。

再比如，有一台机器，一共10个零部件。假如随便组装的话，能演化出10的阶乘——也就是350万种组装方法，这显然不现实。

所以，每个零部件上，其实都有一些特殊的设计，让它只能跟某个特定的部件，按照特定的顺序组装在一起。比如，这个螺丝只能安在那个螺帽上，10个部件相互锁定，谁都不可能站错位置。

也就是说，设计者有一项使命，要把用户错误的选项全都锁住，那么正确的答案就很容易选出来了。这就是设计的第二个要点，约束。

设计沟通第三个要点，叫映射。

也就是产品设计要映射出我们约定俗成的习惯，把现实生活中的经

验模拟到一个虚拟的世界里。比如，电脑上的文件夹，其实计算机里面的文件都是散着放的。但是为了让你看着方便，所以才设计出了文件夹这个东西。

在这个约定俗成的框架里，还要明确产品的每个操作，会映射出什么样的结果。比如手机的音量键，我们一看就知道，按上边是提高，按下边是降低。

当然，假如换一个环境，就要根据当地的风俗改变设计。比如我们中国人习惯说上下五千年，总觉得身后是过去，眼前是未来。但是有的地方就不一样，南美洲一个叫艾马拉的印第安部落，就管未来叫“背后的日子”，说的时候还会用手指指身后。

所以要建立正确的映射，就必须搞懂使用者的习惯。

沟通的第四个要点，叫反馈。

也就是用户的每一个操作，都要第一时间得到一个清晰的反馈信号。说白了，事事有回音，你得靠谱。

即使用户的要求你一时半会儿做不到，你也得告诉他。比如程序里的进度条，它其实就是在说，你知道为了你，我有多努力吗？再等一下吧。

还有我们经常用的滴滴打车，司机收钱时的那个硬币的声音；还有看电子书时，纸张翻页的声音等等，都是为了让你的操作，得到习惯的反馈。

介绍了《设计心理学》说的，设计的四个要点。其实我们细心观察会发现，哪怕是一件再简单的工业设计品，都遵循这四点。

因此，一项看似简单的设计，其实也包含着很多原理。

画廊的秘密

画廊看中了一个艺术家，会资助他们生活，长期经营他们的全部作品。这相当于一个长期价值投资游戏，艺术家名气越大，作品价格就越高，早期收藏的画作也能卖出更高的价钱，最后产生的更高价值再在艺术家和画廊之间分配。所以他们挣的是长线的钱。

有一本书叫《艺术品如何定价》，作者是荷兰阿姆斯特丹大学的艺术教授奥拉夫·维尔苏斯。

这本书本质上不是一本商业书，当然更不是一本艺术书，它其实是一本社会学书。也就是说，作者是把艺术当作一种社会现象来讨论的。

这就有意思了，一件艺术品的定价，不是像我们平常看到的那种一手交钱一手交货的普遍交易，它是一个供给和需求都非常小的社会网络。要是不理解这个网络运行的规律，你是没有办法理解它那些交易的实质的，当然也就理解不了一件艺术品的定价。

这是一个什么网络呢？按照这本书里的描述，它其实是一个艺术家的培养机制，而不是一个艺术品的生产机制。

我们先来看一个细节。虽然当代艺术画廊有不同的规模和装修风格，但是几乎所有的画廊在空间上都可以分为前厅和后厅两个部分。这里面就有学问了，前厅陈列的作品，就和在博物馆里的一样，从来都不会贴上价格标签，也没有收银台。也就是说，画廊的“商品”没有明码标价。

尽管1988年纽约市开始要求画廊明码标价，但这项规定遭到了画廊业的集体抵制，很多老板宁可交付罚金，也不愿意在画作旁贴上标签。他们不仅不愿意贴价签，甚至不会开口谈价格。如果你在画廊前厅向工作人员咨询价格，他们一般只会告诉你价格还没定。

但是，如果你被请到了后厅，那就不一样了。这里面有舒适的座椅、会议室、大办公桌，还有价格清单，签合同、付款要用的电脑、传真机和复印机也是一应俱全。后厅才是做买卖的地方。

艺术品交易，本质上是在一个社会网络内部进行的，你有没有资格被请入后厅，能不能把这件事背后的商业面目暴露给你看，是看你有没有加入艺术品交易的关系网络。没加入网络，买卖是不大容易做得成的。

这个网络的核心就是画廊。

首先，我们需要了解一个画廊交易的常识。当代艺术品的交易分为一级市场和二级市场两种。一级市场出售的是当代艺术家的新作，也就是说，这些作品是第一次进入交易，而二级市场则交易已经被出售过一次甚至多次的作品。

那你猜，画廊老板更希望参与哪种交易？表面上看，二级市场的艺术品，因为已经进行过一次买卖了，已经有了基础定价，所以这个交易相对安全。而且画廊老板对艺术品的价值判断通常总会比买家准。俗话说，只有错买没有错卖，所以利用信息不对称，很容易赚到差价。那么画廊老板应该更热衷于这种生意。

可是事实恰恰相反，画廊老板虽然也做二级市场交易，但是他们通常非常谨慎，就是参与了也要尽可能避免让人注意到。因为画廊老板在这个艺术品交易网络里面的定位是“艺术保护人”，是艺术家的朋友、银行家甚至是保姆。

整个过程大致是这样的，画廊看中了一个艺术家，会资助他们生活，长期经营他们的全部作品。这相当于一个经纪关系，艺术家名气越大，作品价格就越高，早期收藏的画作也能卖出更高的价值，最后产生的更高价值再在艺术家和画廊之间分配。所以他们挣的是长线的钱。

如果参与二级市场交易，只要画廊老板挣到钱了，那只能证明赚了差价，要么欺负了客户，要么欺负了艺术家。无论哪个原因，都会有损他作为“艺术保护人”的声誉。声誉这个事，对于小圈子，对于紧密的网络来说，是比现金更珍贵的东西，更牵涉到长期的利益。

那画廊老板更需要什么样的顾客？是那种一旦买了画，在动机上就不打算把它卖掉的人。也就是那些收藏家，甚至是博物馆，画廊更倾向于把艺术品卖给他们。所以才搞出前厅后厅、自己人和外行之间的那种区别对待。

因为画廊老板玩的是一个“长期价值投资”游戏，他更希望看到的是一个艺术家的不断成长，他作品的价格节节攀升。知名收藏家或者博物馆收藏了这幅画，本身就是对艺术家价值的肯定和背书，有助于艺术家市场价值的成长，所以他们当然是好顾客。

如果卖给土豪或者专业的低买高卖的中间商，就难免会引起艺术作品价格的剧烈波动，这对画廊老板的艺术家长期价值投资游戏是有破坏性作用的，他们当然不乐意。这倒不是说他们很高尚，他们是商人，也是要赚钱的，但是这个行当里的价值产生方式，主要是艺术家和作品的增值，而不是赚差价，所以才会有这样的行为方式。

我们都知道凡·高一辈子一张画也没卖出去过，所以我们会很惋惜。这也是事实，但是我们没看到这张网络的其它部分。事实上，凡·高的弟弟就是画廊的老板，他和凡·高之间也是这样一个“长期价值投资”游戏。凡·高生前就是靠他的弟弟养活的。后来凡·高的画作价格高企，证明这个投资游戏是非常成功的。只不过他没有活到后来，没亲眼看到这个游戏瓜熟蒂落的后半段而已。

你可能又会觉得奇怪，那为什么不干脆排斥外人的进入，搞成一个小圈子俱乐部不就行了吗？为什么还要开个像商店一样的画廊，搞前厅后厅？为什么还要有二级市场，甚至还有外行人也可以参与的拍卖会？原因很简单，艺术品市场不是一个社会孤岛，它还是需要整个社会的财富来对这个市场进行输血，对冲它的风险。

正因为有二级市场和外行土豪买家，那些专业的收藏家才会放心买入艺术品，虽然他们在动机上没打算要卖，但是万一因为自己财务状况波动要卖，有二级市场，会让他们在买入的时候更有胆气。

就像巴菲特说自己只做价值投资，倾向于持有一只股票很长时间，但是如果没有那些随时能交易的散户，巴菲特手里的股票不可以随时变现的话，他的价值投资策略是不可能孤立存在的。

《艺术品定价》这本书给我的最大启发是，每一个行业都有它公众的一面。这一面，往往都是经过了有意无意的包装之后呈现给公众，再经过公众有意无意的误解，最后成为我们看到的样子。但是，只有你深入到它的关系和利益网络中，你才能理解一个行业的真实逻辑。这就是求知的乐趣所在。

有什么样的媒体就有什么样的信息。媒介一变，信息就变了。

电影这个物种

在电影院里播放的视频和在家里播放的视频，播放环境一变，其实压根就是两个物种。

有一种说法很流行，说“电影已死”。这可不是一件小事。最近几年，大量资本投入到电影行业，而且很多年轻人还有一个电影梦。电影业如果真的不行了，牵扯到很多人的未来。

为什么会有这种言论呢？首先，大家的时间越来越宝贵。去看一场电影，连来带去三个小时，万一看了烂片，时间成本就非常高了；第二，家里电视越做越大，甚至家庭投影也开始普及，观影体验已经不亚于电影院；第三，最近几年，优质的电视剧层出不穷，它们是不是可以替代电影呢？

我们先不去谈电影是不是真的危险了，我们要反问一个问题，电影作为一种艺术表现形式，它的独特性到底在哪儿？它和在家里看的电视剧到底有没有区别？

这个边界其实很模糊。有人说，电影都是大场面、大制作，但是现在电视剧的制作也不小啊，比如美剧《权力的游戏》，单集成本达到了1000万美元；有人说，电影是用胶片拍的，电视剧是用数字摄影机拍的。但是现在的电影也经常用数字摄影机，而且画面效果和胶片几乎没区别。

那电影和电视剧的界限是不是越来越模糊了？电影是不是没有存在的必要了？

最近，我读到了一篇文章，是一位美国的电影制片人麦克莱安写的，里面的观点让人豁然开朗，看完之后我才明白，电影和电视剧真的是完全不同的物种。

先从一个事件开始说起，就是上一次美国编剧大罢工，从2007年11月5号到2008年2月12号，持续了整整一百天。一万两千名编剧放下手头的写作，上街示威游行，要求提高自己的待遇。好莱坞的工会很厉

害，在罢工期间假如发现有哪个编剧偷偷写剧本，就立马把他踢出编剧协会。

这次罢工严重到给美国娱乐界造成的直接损失就超过20亿美元，还不算一些周边的广告收入。但是这次罢工对电影和电视剧产业的冲击是不一样的。编剧罢工，对电影的影响顶多是推迟拍摄，但对电视剧的打击几乎是致命的。

2008年的好莱坞电影似乎还不错，但美剧就扛不住了。当时热播的《实习医生格蕾》《迷失》《绝望的主妇》《24小时》等，不是缩短集数就是草草收尾，甚至干脆停播。因为美剧是边拍边播的，整个机制运转的核心就是编剧。

按照文章作者麦克莱恩的说法，这是因为电视是一种以对话为导向的媒介，所以在电视创作中编剧为王。电视剧往往都是话痨，讲故事主要靠说，要是没了编剧写的台词，故事根本就没法往下讲。

这也正是电视剧区别于电影最重要的特点之一，叫作编剧中心制，所有人都会围着剧本转，编剧怎么写就怎么拍。

但是在电影里，情况就不一样了，因为影像传达的信息和对话一样多，甚至更多。电视剧中可以有片刻的沉默，但长时间的沉默是绝对不行的。同样，过于深奥或者意思模棱两可的对话在电视剧中也不行。换句话说，对于电视剧来说，剧本就是最终产品的蓝图。

而对电影来说，剧本只是一个起点，创作需要超越剧本，才能使之成为电影。所以我们可以看到，很多电影是靠视觉而不是台词来讲故事的。

比如《辛德勒的名单》，这是一部有名的黑白电影。但是男主角在纳粹屠城的时候，却在街上看到了一个穿红色衣服的犹太小女孩，这是影片中唯一的色彩。小女孩独自一个人走在大街上，周围是纳粹正在逮捕和射杀犹太人。男主角的视线一直盯着这个小女孩，整个过程持续了整整两分半钟，背景音乐是一首温和的犹太童谣。

重点是，这段表达里没有一句台词，完全靠画面和音乐就把男主角感受到的冲击都交代出来了。尤其在电影院里，在立体环绕声中，童谣

的吟唱声是非常具有戏剧性和空间穿透力的，再加上巨大的宽银幕，让这一点点红色变得更加突出。

反过来说，在电视剧里要是连续两分半钟没有台词，是不可想象的。这种不使用对话而使用视觉讲故事的方法，就是我们所说的“电影语言”，它只属于电影。

而电视主要都是中小尺寸的画幅，很难使用复杂的地点和景观。有一类电视剧叫情景剧，像《生活大爆炸》《老友记》《我爱我家》，只在室内拍摄，根本不需要拍摄外景。

所以，电视剧的关键是讲一个什么样的故事，但电影的关键是怎么讲故事。一旦剧情的多寡不再影响故事体验，才是真正的电影叙事，这种叙事在电视上是绝对看不到的。

第二个大的区别，就是电视剧经常用设置悬念的手法来吸引观众看下去。电视剧的情节不能非常简单或者平铺直叙，为了吸引观众连续观看，必须设置好情节点，而且要有很多逆转。通常电视剧会有多条情节发展的线索，不断给观众新鲜感。

但是电影就相对简单多了，比如《大白鲨》，故事其实就四个字“鲨鱼吃人”。“情节极简”，也正是电影区别于电视剧的重要一点。

这也决定了电影的中心，肯定不是编剧。那么是导演吗？也不一定。导演是从艺术的角度去创作电影，但是每部电影都是一件独立的商业产品，是要卖钱的。因此就需要一个既懂创作、能把握内容，又懂商业、能控制预算，还要懂发行、能把电影卖出去的人来对整部电影负责。这个人就是制片人或者监制，他们才是电影制作的核心。

了解了上面两点，你就知道，电影和电视剧看起来都是声画艺术，但是它们本质上是完全不同的两种艺术门类。

电影产业的巅峰时期可能已经过去，但是断言“电影已死”就有点太武断了。人类表达自己感受的那些艺术形式一旦创立，就会在人类精神世界里占有一个独特的位置。所有艺术形式都有可能衰落，但是从来没有一样真正死去。那凭什么说电影会死？

聊这个话题，其实可以引申到传播学先驱麦克卢汉的一句名言：媒介即信息。有什么样的媒体就有什么样的信息。媒介一变，信息就变了。在电影院里播放的视频和在家里播放的视频，播放环境一变，其实压根就是两个物种。

我经常提醒我的同事，不管你原来在哪里做内容，是在报社、电视台还是出版社，今天我们是在移动互联网的环境里做内容。媒介即信息，做内容的手法要变，评价什么是好内容的标准也要变。换手如换刀，旧经验不管用了。

纪录片——一个神奇的物种

我们经常以为，事实是一个牢靠的地基，我们在这个基础上，争奇斗艳花样百出地形成自己的观点。但是，纪录片这个小物种的命运告诉我们，我们脚下的那个事实的地基，其实摇摇晃晃。

最近，我跟同事聊起一个话题，什么叫纪录片？你可能会觉得这有什么可聊的，纪录片不就是以展现真实为目的，对现实素材艺术化加工的片种吗？它的核心就是两个字：真实。比如，《舌尖上的中国》讲的都是真人真事。真实就是这个小物种的边界。

但是，深入了解纪录片的发展经历，你会发现事情没那么简单。什么叫真实，怎么记录真实？这个问题从纪录片诞生的第一天起就是业界争论的焦点，而且直到近100年后的今天，这个问题从来没有被彻底解决过。

我们就来聊聊这个过程。

世界上第一部纪录片，是美国导演弗拉哈迪在1922年拍摄的《北方的纳努克》。那个时候电影诞生没多久，但是电影人脑子里有个清晰意识，电影不应该只提供娱乐，还应该给大家看一点平时看不到的真实世界。好不容易有了这样的技术，这个技术得发挥作用。这就是纪录片诞生的初心。

那美国人平时看不到什么呢？导演一想，北极的因纽特人日常是怎么生活的，这个平时看不到。于是就去拍这个内容。第一部纪录片《北方的纳努克》，片名中的北方指的是北极的格陵兰岛，而纳努克就是岛上的一个因纽特人的名字。全片展现的就是纳努克在冰原上和恶劣气候做斗争的生活片段，包括怎么用冰块盖房子，怎么用干枯的海苔生火，怎么用鱼叉之类的原始工具猎捕海象，等等。

你可能会觉得奇怪，这不就是再平常不过的生活片段吗？只要拿着摄影机对着拍不就得了，它怎么可能不真实？

事情没那么简单。拍纪录片离不开摄影机，这意味着不光要找到想

拍摄的对象，他所在的场景还必须得符合拍摄需求。假如不符合，就只有两个办法解决，要么放弃，要么想办法让它符合。

比如，弗拉哈迪在拍摄时发现因纽特人居住的冰屋很小，老式摄影机很笨重，根本耍不开。于是，他请纳努克号召全村人一起重新造了一个大出两倍的冰屋。建好之后，摄像机就能放置进去了。可是摄像机放置进去之后他发现，虽然冰块是透明的，其实挡住了光线，黑黢黢的，什么都拍不了。于是他又拆掉了屋顶。后来，纳努克睡觉、起床、吃早饭，全都是在这个没有屋顶、充斥着刺骨寒风的屋子里演出来的。

再比如，影片有一幕高潮是纳努克猎捕海象。为了拍这个场景，他们走了整整一天。等找到海象时天已经快黑了，根本达不到拍摄要求。摄制组只好匍匐在海象附近的雪堆里，等待天亮。而且这一夜挺折腾，他们还得根据风向不停变换位置，因为假如待在上风处，风就会把人的味道吹到海象附近，海象就会警觉。

类似的情况直到今天仍然存在。比如，著名的纪录片《舌尖上的中国》里大部分素材都是平常老百姓做菜。那么这些菜是他们真的要吃所以这么做，还是因为要配合摄制组的拍摄，所以特地做的？观众心知肚明，肯定是后者。那么这些场景你说它是真实的吗？它毕竟是演出来的。可是你说它是虚构的，里面的人物又真实存在。

这个问题刚开始很困扰大家，但是后来大家也想开了，要想拍出好片子，不演是不行的，那就光明正大地演吧。于是出现了一个新词，叫“非虚构搬演”。比如你要拍一部叫《汉武帝》的纪录片，现在通行的做法是找演员演汉武帝和周边的人，这个片子才能成型。

那么怎么记录真实，这个问题解决了吗？很可惜，并没有。这个行业还要面对第二个难关，就是人性层面的真实。而且到这一步，已经不是这个行业的问题了，它已经撼动了我们所有人的一个基础认知，那就是到底什么叫真实？

所谓人性层面的真实，指的是一个人在面对摄影机时，展现出来的到底是不是真实的自我？纪录片领域有个著名的假设，说的是当摄影机对准一个人的时候，只要他意识到你在拍，即使你不提任何要求，这个人的行为也会因为你的拍摄而发生改变。换句话说，你以为你在记录真实，但当你拿起摄影机的那一刻，就已经在干预真实。

比如，现在我饿得不行，正在狼吞虎咽的吃东西。突然有人拿着手机拍我，我能继续狼吞虎咽吗？我还是得换个优雅的吃法或者对着镜头比个剪刀手？所以你看，你选什么并不重要，重要的是，当摄影机对准你的那一刻，你就已经产生了选择的意愿。我的内心已经发生了改变。传播学上管这种现象叫聚光灯效应，就是一个人在聚光灯下和平时自己待着的时候，他的表现完全不是一回事。

这种现象可不仅仅出现在拍吃饭这件事上。举个例子，法律界对这种效应是非常警惕的。法庭上应不应该允许电视直播？早期是允许的，但后来就不行了，因为看起来摄像机是一言不发地在那里忠实记录法庭上发生的事实，但是只要在场的所有人，无论是原告、被告还是律师法官，甚至是法警，只要他们意识到这台摄像机的存在，他们的所有表现都一定会变形扭曲。会不会有人把法庭当作宣传自己思想的舞台？律师会不会不专心辩护，在法庭上炫技？法官会不会担心舆论压力丧失公正立场？所以，美国的大法官苏特曾经说过，摄影机坚决不能进入法庭，除非从他的尸体上踩过去。

那隐藏摄像行不行呢？很遗憾，还是不行。因为这又牵扯到纪录片的第三个问题，那就是伦理问题。

伦理这个问题看起来很好解决，我做好人就行了，但是在纪录片这个行当，记录真实和符合道德，这两个要求有时是互相矛盾的。比如，面对一个要自杀的人，你是要救他还是记录他？面对一场争吵，你会因为担心伤害当事人而回避，还是会记录下来放给所有人看？这样的场景和问题在纪录片的实操领域太多了。比如，拍摄性工作者是很热门的主题，容易获大奖，但是几乎所有的拍摄都没有征得当事人的同意就进行了拍摄。这些片子都把保护性工作者的权益当作口号，但是结果无一例外，严重地伤害了当事人。

纪录片的使命是呈现真实。但是，是不是所有的真实都应该被呈现，这本身又是一个问题。

其实最近两年，我一直在想一个更新的问题，就是摄影机镜头还能记录真实吗？比如你来我们公司拍纪录片，能拍到什么呢？桌椅板凳、电脑、会议室。我们公司的事实是知识形态的事实，摄像机无法用画面记录下来。这个世界越来越多的事实是以人的思想、交流等方式存在

的，能指望摄像机镜头记录下来吗？所以，下一代纪录片该是什么样的呢？这又是一个新问题。

我之所以唠叨纪录片，是因为我硕士研究生学的专业其实就是纪录片。今天回头看，这个行当真是十分纠结。

每一个行业都有自己明确的目标，所有的行业都会因为行业的努力距离这个目标越来越近。而唯独纪录片这个行当好像例外，不管怎么努力，都从来没有真正接近过自己的目标。每当它觉得自己接近了记录真实这个目标的时候，真实就变了，就会远离它，就会呈现出更多的层次、更多的复杂性。

聊这个话题，其实是想表达一个我自己的小感慨：

我们经常以为，事实是一个牢靠的地基，我们在这个基础上，争奇斗艳花样百出地形成自己的观点。但是，纪录片这个小物种的命运告诉我们，我们脚下的那个事实的地基，其实摇摇晃晃。那建立在它基础上的观点，我们把它说出来的时候，难道不应该谨慎和谦卑吗？

什么样的恐怖片最吓人

什么样的恐怖片最吓人？越颠覆你认知秩序的恐怖片，就越恐怖。

万圣节的时候，我跟同事聊起一个问题，恐怖片为什么那么吓人？

有人说，是因为视觉因素，恐怖片里有很多样子可怕的妖魔鬼怪、变态杀手。但是你看哥斯拉，样子是不是比妖魔鬼怪夸张得多，为什么不可怕？也有人说是因为情节，主角总有一堆可怕的遭遇。但是在战争片里，人们的遭遇要惨烈得多，我们并不觉得害怕。还有人说是未知，恐怖片里经常出现超自然现象，因为不了解，所以恐惧。但是科幻片的未知因素岂不是更多，为什么不恐怖？

那么，到底什么是恐怖片呢？恐怖片其实遵循着一套核心算法，叫颠覆底层秩序。

我们心里对这个世界，不管是视觉、听觉还是心理，都有一套基本的认知秩序，你也可以把它理解成因果关系。一旦这个秩序被打破，你就会觉得特别恐怖。

我们可以举几个例子。比如视觉上，假设恐怖片里有这么一个画面：夜晚，你走在漆黑的走廊，看见一个姑娘背对着你，有一条长长的辫子。当你走近时，她突然转身。请问，看到什么你会觉得最害怕？不是惨白的面孔，不是鲜血淋漓，而是当她转过身时，你发现，正面还是一条长长的辫子。

是不是挺瘆人的？假设这个姑娘一回头，你发现她不是地球人，而是外星人，总之是超出你认知范围的东西，你还会觉得害怕吗？你的恐惧情绪肯定会降低不少。

这就奇怪了，恐惧既然源于未知，那么你对外星人的未知程度肯定要高过一条辫子。为什么辫子引起的恐惧要超过外星人呢？因为辫子的出现符合恐怖片的核心算法，它颠覆了你心里的底层秩序。

首先，你的认知秩序是，辫子的背面应该是张脸。就算她长得再惨不忍睹，也好歹是张脸。这是最基本的规律，一旦它被打破，换成了辫子，就吓人了。那么为什么换成外星人就不觉得恐怖呢？那是因为外星人从一开始就不在你的认知秩序之内。没有对象，没有靶子，又哪来的颠覆？

这是视觉上的颠覆，还有因果逻辑上的颠覆。比如，有一部很著名的日本恐怖片叫《午夜凶铃》。里面的情节是，有一部录影带，凡是看过的人都必死无疑。看完这盘录影带七天之后，就会有叫贞子的女鬼出现在他家电视机上，然后从电视机里爬出来，把人杀死。这是一个死结，谁都化解不了。仔细观察一下这个情节，你会发现，每一个环节都在颠覆你内心的基本秩序。

首先，在大多数故事里，有因才有果。俗话说，不做亏心事，不怕鬼敲门。一个人被妖魔鬼怪盯上，一定是因为干了坏事。退一步，就算是个好人无辜枉死，也一定会有法师来降妖除魔。正所谓善有善报恶有恶报，这是最起码的因果秩序。但是在《午夜凶铃》里，这个规则被颠覆。不管你是好人坏人你做了什么，只要看了录影带，对不起，算你倒霉。

其次，故事的世界里有个倾向，就是万事都有解决方案。不管情况多糟，哪怕是灾难片，世界毁灭，也总会有转机出现，希望的火种总不会彻底熄灭，这是听故事的人的基本预期。但在这个故事里，厄运完全无解。谁撞上都只能等死，这又是一个颠覆。

最后再看看细节。假设在故事末尾，贞子不是从电视机里爬出来，而是突然出现一个虫洞，她坐着飞船出来，不但不恐怖，反而很可笑。因为虫洞和飞船离我们的日常认知太远了。但是电视是我们都熟悉的，而且我们很确定，里面的东西不可能爬出来。一旦这层心理秩序被打破，恐惧也就迅速袭来。

那么，什么样的恐怖片最吓人？它颠覆秩序越是处在底层，在你的认知里扎根越深，就越恐怖。在大名鼎鼎的科幻小说《三体》里，有这么一个情节。一个物理学家自杀了，原因是，外星人用一种技术，干扰了她的物理实验。以往的物理定律，在实验中统统不奏效了。比如击打一颗台球，球一定会顺着作用力的方向飞出去。但是，外星人一干预，

结果就变得无法预测了。有时是随着击打，台球上升，有时是变成两颗球，有时是变成一朵花。这颠覆了一个物理学家最基本的认知秩序。她承受不了这种恐惧，最终自杀了。

我们中国人有时候看西方的恐怖片，其实并不觉得恐怖。比如驱魔题材的电影，咱们看着并不吓人，为啥？这也是因为，我们心里缺少被颠覆的对象。在这些故事里，被颠覆的对象是基督教的信条。恶魔的种种行为，已经越过了他们根深蒂固的信仰体系，所以西方人才觉得害怕。

好，咱们先把这个高能的话题放一放。说到这，你估计已经发现了。其实很多故事，都在遵循着一套核心算法。这套核心算法，是基于我们心里最底层的秩序，然后在这个基础上，施加一系列的作用力。这是好故事的共同特征。

比如，好莱坞有一个片种叫黑帮片。不是有黑帮分子的片子都叫黑帮片，比如我们也看过很多以黑帮为题材的香港电影。其实大多数都是发生在黑帮里的枪战武侠片。它们遵循的是武侠世界里的算法，锄强扶弱，惩恶扬善。这种电影里一个好人要对一个坏人出手，一定是他已经掌握了确定的证据，把罪证坐实了。让你确定，这个坏人罪有应得，然后才开始故事。从起点的因到终点的果，这个逻辑链非常清晰。这个底层心理基础，是咱们中国文化特有的武侠文化。

而好莱坞的黑帮片不同。

它的底层心理基础是信任。在我们的传统认知里，信任往往是有前提的。比如对方是你的亲人朋友，或者是他公认人品好。总之，这些信任都是有条件的。

黑帮片的核心算法，就是改写这个基本认知。把有条件的信任，变成无条件的信任。无条件信任，这就是黑帮片的核心算法。比如在一部很著名的电影《教父》里，开篇有这么一段剧情。一个人来找教父，也就是黑手党家族的头目。他跟教父说自己受到不公正的待遇，被人欺负了，希望教父替他讨个公道。教父二话没说就同意了。并且告诉这个人，这个忙我帮定了，我会把这份正义还给你，相应的，你欠我一个人情。

你看，整个对话中，教父没有做任何考证。他跟这个人的交情不算很深，而且保不齐是这个人欺负了别人。但教父却没有表现出怀疑，而是无条件信任。无条件的信任，这是生活中没有的东西，这就是黑帮片的魅力的源头。

几乎所有的类型片，甚至可以说所有的故事，都一定是触及到了心里的那种最底层的秩序。想要写一个好故事，就要找到这个秩序，找到反差，做出改写，一个好故事，就这么诞生了。

间接后果

很多新事物出现的时候，总会有人说，这和我没啥关系。果真如此吗？

有一本名声很大的科幻小说，叫《三体》，我估计很多人都看过。书里有一个观点，叫“接触符号论”。大概意思是，只要外星人一出现，他们还只是个符号，但不管他们是友好还是敌对，都会让人类文明产生分裂。

书里具体是这么写的：当人类发现三体人要入侵地球，人类就分成了两派：一个是拯救派，另一个是降临派，一派欢迎，一派不欢迎。结果是三体人还没到，这两派就已经势不两立了。

这是不是和以前的科幻片不一样？

比如《外星人E.T.》里，外星人是友好的，我们就和他做朋友；《独立日》里面的外星人，想占领地球，我们就拿起武器捍卫家园。总之，人类对外星人是见招拆招，做朋友也行，打仗也奉陪。外星人对人类的影响，取决于他们要干什么。

但是《三体》里的“接触符号论”不太一样，它认为外星人对人类的影响，不取决于他们想干什么。只要外星人出现，他们还是一个符号，只要人类普遍接受了这个事实，外星人什么都不用干，就会使人类文明出现分裂，人类自己就会打作一团。

当然了，这只是科幻小说里的一个假设。但是它说出了一个非常重要的逻辑，就是一个新事物起作用的方式，不一定是直接的。它表面上的功能当然会引发一些后果，但是影响更大、更深远的，也许反倒是这个新事物引起的间接反应。

接下来，就拿我比较熟悉的媒体来举例子。

媒体，我们通常理解就是用于传播信息的。传播信息主要就是两个指标，第一是传播的带宽，也就是信息量；第二是传播的速度，也就是

效率。不管多先进的媒体，也无非就是把更多信息传播得更快而已。但是，在实际的历史进程中，信息传播工具的每一次迭代，都会引发间接的社会后果，而且影响要深远得多。

我们来一个个看。

在报纸出现之前，公众舆论这个东西是不存在的。因为民间想传播一点东西，主要就靠说，但是声音能传多远？而且说的内容经过七嘴八舌一转述，肯定会面目全非。所以人们很难大范围地普及一个观点，更不可能就一个问题达成广泛的共识。

但是，有了报纸之后就不一样了。报纸是17世纪初在欧洲普及的，没过几年，欧洲就出现了启蒙运动。这很大程度上是因为人们可以通过报纸，把自由、平等、民主等等观点写在纸面上，再分发到各个角落，然后达成大范围的共识。这不就是公众舆论的源起吗？

有了公众舆论，民间力量的集中爆发就成为可能。所以有历史学家就说，法国大革命，乃至后来一系列革命的爆发，就是有报纸的结果。

但是报纸也有局限。首先，你得认字吧；其次，你得在城里，因为当时的报纸在乡下是订不到的；最后，你还得有钱买报纸吧。报纸当时是属于精英阶层的東西。

后来，当广播出现的时候，带来的是又一次信息爆炸。

因为和报纸比起来，广播传播的门槛更低了。不识字、没钱买报纸都没关系，你甚至都不用看，一边干活一边听也行。这么高的渗透效果，肯定会有人利用它来搞事情。

希特勒用它搞事情，搞出了纳粹独裁政权。罗斯福也用它搞事情，搞出了温暖一代美国人的“炉边谈话”。无论是做好事，还是干坏事，广播都提供了一种空前强大的社会动员工具。

不过没多久，又出了一件新东西，就是电视。电视带来的改变，表面上看不就是有了图像吗？其实远远不止于此。

首先，电视催生了大众文化。不管是书籍、报刊还是小说，都是书

写文化，不同类型的读者很容易被分割，比如写儿童读物用的是小孩语言，写女性小说用的是女性语言。这种阅读文化下，女性往往对男性读物没什么兴趣。这么一来，男女之间即使有着相似的教育水平，他们所接受的信息也大相径庭。

但是电视老少男女皆宜，电视兴起后，所有的人接受相同的信息，看同样的电视剧，喜欢同样的明星，整个社会谈论同样的话题，就出现了文化混同的现象。看过春晚的人都懂，什么叫电视对一个社会的整合作用。

还有更重要的一点，就是“被观看”成为了一门大生意，这就对很多产业有了重大影响。举一个例子——奥运会。

其实早期的奥运会是禁止职业运动员参加的，因为职业运动员指的就是那些以体育比赛为生的人，参加比赛是为了挣钱。奥运会禁止这些人参加，根本上是为了强调一种纯洁的竞赛精神。那这个情况为什么会发生改变呢？根本原因就是电视的出现。

因为有了电视，看奥运会的人越来越多，它的影响力越来越大，观众的需求也越来越重要，这就产生了三个后果：

第一，运动员训练越来越专业化，政府就得给运动员发钱作为补贴。这时大家都从中挣钱了，所以再谈业余还是职业已经没有什么意义；

第二，观众想看最精彩的比赛，所以最终还是得允许职业运动员参赛；

第三，药检越来越严格，但是依然防不胜防。因为在商业化时代，赢得比赛的诱惑实在太太大，体育道德出现了严重的危机。

这些后果，都是电视引发的间接后果。

电视之后，互联网的出现带来的改变就更大了，而且大多都是我们说的这种，和媒介表面的特性没啥关系，是一系列间接后果。总之，很多新事物出现的时候，总会有人说，这和我没啥关系。果真如此吗？

按照《三体》里面讲的“接触符号论”，它不用跟你有直接的关系，但它是一个大家都接受的符号，就很可能让你的生活从此天翻地覆。

我们要警惕一切人类对自己行为的解释。

第5章 社会百态

人类为什么会养猫

很多小动物都很可爱，熊猫、兔子、狗都很可爱，但是没有一个能像猫这样，把所有“像婴儿”的要素集于一身。

最近我看了一本书，叫《人类“吸猫”小史》。书里回答了一个问题，一个我从来没有想过的问题：人类为什么会养猫？

你可能觉得这还用说吗？猫可以抓老鼠，保护粮仓，我们不就是因为这个才驯化了猫吗？这确实是我们最常听说的说法。在大概一万年，前，人类在两河流域定居，开始进入农耕文明，囤积的粮食引来了老鼠。人类发现猫可以抓老鼠，这才把它养在身边。

猫会抓老鼠，这没错，但是也有疑点。人和狗的合作，是一个良性循环。狗在食物上越依靠人类，就越要给人类干好活，比如看门、打猎、当朋友，见到人摇尾巴。所以狗和人是越合作越紧密。

可是猫不一样。猫和人的合作，如果是基于抓老鼠，这个合作不是一个良性循环。猫的食谱非常宽，鸟、鱼、兔子、蝙蝠、蜥蜴，甚至素食它都吃。人类把猫养在身边，就得提供吃的。可是人提供了食物，猫吃老鼠的愿望肯定会大大降低。猫又不傻，有容易获得的食物，自己为什么还要费劲呢？

如果养猫是为了抓老鼠，从长期来看，这个手段和目的是相悖的。人和猫的关系越紧密，结成这个关系的必要性就越低。那猫和人是怎么一起混了一万年的呢？

事实上，美国一个农业协会的调查发现，即使在老鼠很多的乡村，猫抓老鼠也并不积极，只有三分之一的猫在抓老鼠。所以在很多有猫巡逻的农场，还是老鼠横行。更不要提城里人养的猫了。猫基本上都不会抓老鼠。

还有一个疑点，驯化是什么？本质上就是人类选择代替了自然选择。人类是通过干涉动物的交配来选择自己要的性状。比如说狗，根据人类需要，我们介入它们的生殖过程，所以就有了各种各样的狗，负责

打猎的、负责导盲的、负责卖萌的。所以狗的体形差别特别大。

但是猫呢？虽然也有不同的品种，但是大体上没有什么区别，也谈不上功能分化，因为人对猫的交配控制力很弱。

我特地问了懂猫的同事。他们的回答是：猫有特别强的领地意识，突然把两只陌生的猫关在一起，哪怕一公一母，哪怕母猫在发情期，它们也得打起来。就算我们循序渐进，先让两只猫慢慢熟悉，然后慢慢靠近，但只要它们其中有谁没瞧上对方，那也是见一次打一次。一个坚持“自由恋爱”的物种，我们人类其实谈不上驯化了它。

人和猫的关系还有一点奇怪。狗和人类的关系是典型的主仆关系，人提供保护和食物，狗提供服务 and 忠诚。但是猫不一样，养猫的人自称猫奴，称猫是猫主子。虽然是开玩笑，不过还是说明了人和猫的主仆关系好像不是那么分明。你看一眼猫对人的那种爱搭不理的神情就明白了。

现在全球范围内有大概6亿只家猫，是狗数量的3倍，可见人类更喜欢猫。在网上，关于猫的内容还更容易被转发。根据Facebook和Twitter的统计，有关猫的内容转发量，大概是狗的两倍。

所以这就奇怪了，人类到底为什么要养猫？答案不是“为了抓老鼠”那么简单，需要另寻解释。

《人类“吸猫”小史》这本书就提出了一个观点，说这是因为猫恰好触动了人类会觉得“可爱”的所有开关。你可别觉得“可爱”很简单，“可爱”其实是一组特殊且强大的物理特性。动物行为学的开创者洛伦茨就曾经说，这个特性叫作“怜幼触发特质”。猫的外表特征，天生长得就像人类的婴儿，它的外形会触发我们释放荷尔蒙，让我们像爱小婴儿一样爱它。

很多小动物都很可爱，熊猫、兔子、狗都很可爱，但是没有一个能像猫这样，把所有“像婴儿”的要素集于一身。

咱们来详细数数。比如猫的体格，平均4公斤，抱着猫和抱人类新生儿的感觉差不多。猫的叫聲，能让人联想到小孩的哭声。有研究还表明，在进化历史上，猫可能有段时间有意调整过自己的发声，就是为了

能更准确地模仿人类小孩哭。人一听猫叫，马上爱心泛滥。

再比如说，猫是食肉动物，为了撕裂食物，它们进化出了短小有力的下颚，这让它们的脸是甜甜的圆脸。我们人类当然更喜欢圆脸。它们依靠视力而不是嗅觉捕猎，所以鼻子是小小的，这也符合人的特征，这就比大部分狗更可爱。

最大的秘密还在于猫的眼睛。猫的眼睛非常大，成年猫的眼睛和人类的差不多大，大眼睛在一张小脸上就显得格外水灵。不信你去看看那些漫画，动漫里的人物，眼睛的面积通常要占到面部的三分之一。真要在现实中看到这样的人，那得吓死，会像怪物。但是在动漫里只有这么画，才觉得好看。你养一只猫，就相当于养了一个活的动漫婴儿。

而且猫眼睛的构造也和人类相似，这非常重要。你会发现，一般动物，尤其是食草动物，比如兔子、马，它们的眼睛都是长在脑袋两侧的。这是为了视野能更开阔，更好地观察周围的情况，万一有捕食者好逃跑。

但是猫不一样，它们在进化史上就一直是最好的埋伏型猎手。它们为了能扑倒快速移动的猎物，必须有精准目测距离的能力，它们的眼睛能迅速聚焦。这种能力就需要两眼的视野高度重合，所以猫的眼睛位于头前部的中间，和人类一样。

我们人类是灵长类，祖先是猴子，我们又不是猎手，为什么眼睛也长在头的前部呢？因为我们当猴那段时间是在树上生活的。这就有两个要求。第一，想要在树林里自由穿梭，就得准确地把握树枝间的距离，所以眼睛能聚焦很重要；第二，灵长类主要靠吃果子为生，在树上准确地瞄准一颗果子还是很重要的。这都需要两眼的视野高度重合。虽然用途不一样，但猫的眼睛又巧合地和人类非常相似。

到此不用再多举例子，我们便可以给出答案了：人和狗彼此依存的关系，是建立在现实需求的基础上。但是人和猫的关系，是建立在审美和情感需求的基础上。人养猫，不管人有没有清晰地意识到，本质上都是在养一个孩子的替代品。只有从这个角度，我们前面说的那些奇怪的事情才能说得通。

聊这个话题，其实是想说，我们要警惕一切人类对自己行为的解

释。我们都知道，让我们人类去做一件事情的理由很多，有理性的原因，有感性的原因，还有随机和偶然的原因。但是真到了解释的时候就不一样了。我们通常会给出一个理性的理由。

这倒不是有意欺骗，而是在很多情况下，我们真坚信自己有一个理性的理由。比如，我们是因为要捉老鼠才养猫，我们是因为喜欢另一家公司的文化才跳槽，我们是因为这个人干了什么事才不喜欢他。

也许这些理由有点道理。但是，真正的原因也许需要我们下潜到自己人性的那些幽暗、深远的地方，潜到自己也没意识到甚至也不愿意揭开的深处，才能找得到。

熊猫是失败物种吗

任何物种活下来可能都得是三个因素俱全：会适应、能等待和运气好。

人类错怪了大熊猫，它不是生存的低能儿。在天然环境中，大熊猫的生存策略是非常有效的，甚至是成功的。

但是话又说回来，大熊猫的生存策略再有效，但毕竟是在天然环境里，现在哪里有什么天然环境，到处都是人。环境毕竟在变，原有的生存策略不能适应新环境，这本身就是物种被淘汰的原因。所以，大熊猫在结果上把种群数量搞得那么少，仍然是个失败物种。

在我们印象中，大熊猫是非常珍稀的动物。但是过去几十年，全球野生大熊猫的数量从最开始的1000多只，增加到了现在的接近2000只。大熊猫在世界自然保护联盟的濒危等级，也从“濒危”级别下降到了“易危”，也就是没有那么危险的级别。如果你了解一下人类社会对于大熊猫的喜爱程度，我敢说它已经没有什么危险可言了。那现在的大熊猫还是失败物种吗？

你可能会说这不是因为过去几十年人类保护了它吗？中国人为保护大熊猫花了多少钱啊？这不是大熊猫自己的生存能力的结果。但是跳出来一想，人类不是大自然之外的存在，人类就是环境本身。在地球这个系统内，人类只是一个新变量而已。这个变量和历史上的那些真正带来翻天覆地改变的大变量相比，比如26亿年前的“大氧化事件”相比，人类带来的改变还微不足道。大氧化事件，地球上突然出现大量的氧气，原来不适应这个变量、不需要氧气的生物大量灭绝，留下了适应氧气的。这种天翻地覆、沧海桑田的大变化，地球生物演化历史上出现了很多次。地球上的生物就是一路穿越这些大事件存活到今天的。人类对于他们来说只是最新的一次大变量而已。

按照几十亿年的生物演化的尺度来看，这次也不会例外，就是一个物种如果适应人类就能留下来，如果不适应人类就被淘汰。

就像鸡从一种野生的鸟类，变成今天人类最稳定的动物蛋白质的供

应者，在基因的角度来说，极其成功，现在有200亿只鸡。其他像猫、狗、猪、马、牛、羊也是一样，从生物进化史来说，都穿越了进化剪刀，是非常成功的物种。

带着这个视角，我们再来看熊猫，它的成功就耐人寻味了。对于早期人类文明来说，熊猫的价值不大，所以它才变得岌岌可危。人类早期对待动物，要么要动物的肉，要么要动物的皮毛，要么要某一项功能。熊猫的肉不好吃，皮毛质量也不好，还比不上当时的牛皮，卖不上价钱。野生状态下熊猫还会下山闯入村庄，踩坏庄稼。甚至有村民看见熊猫闯进人的家里吃铁锅，其实熊猫不是吃铁锅，而是舔锅上的盐分，所以村民给它起了一个名字，叫“食铁兽”。熊猫当时有这么个名字，在当地人的印象中，肯定是不受欢迎的。

熊猫的命运是怎么转折的？我们简单看一下过程。

清朝末年，有大量的西方传教士来中国传教。一位法国传教士在四川一户农民家里发现了一张熊猫皮，觉得很独特，就花钱把它买下来，然后寄回了法国的博物馆。博物馆的人全都惊呆了，其中一个人这样说：“我从未在欧洲的博物馆里看过这样的物种，而且这是我见过的最美丽的种类，也许它将成为科学上的新发现！”他们可不是为了一个新发现的物种而兴奋，更重要的是两个字，“美丽”。对，熊猫的审美价值，第一次被看到了。

很快，大熊猫美的这个风潮很快席卷西方世界。美国芝加哥的菲尔德博物馆，花了大价钱组织去中国的探险队，而且他们请的人名头很大，是美国前总统西奥多·罗斯福的两个小儿子，他们成功猎杀到了一头体形巨大的成年熊猫。这只熊猫就被做成标本，运到美国展出，芝加哥的菲尔德博物馆声名大振。

1936年，纽约的一位女服装设计师哈克利斯，带领探险队，在四川抓到了一只熊猫幼崽，偷运出中国。这是不光彩的事，但是这让她在美国光彩得不得了。她和熊猫还在路上，越洋电报早就把消息传遍了美国。轮船在旧金山码头靠岸的时候，正是1936年圣诞节的前一天，美国人在码头上举行了盛大的欢迎仪式，为他们安排了最豪华的套房，召开了隆重的欢迎晚会。

熊猫后来被送到美国许多大城市展出，所到之处无不引起轰动。后

来，熊猫到了芝加哥动物园，第一天就有5.3万人买票专门来看熊猫，这个纪录到今天还没有被打破。那一周内，动物园的门票收入就覆盖了全年的财务支出。1937年的美国可还在经济大萧条啊，但是美国人为了看熊猫还是舍得掏钱。

大家为什么会这么喜欢大熊猫？是所谓的保护野生动物吗？比大熊猫更濒危的动物很多，怎么没有受到这样的保护？原因只能有一个，熊猫的样子实在是太可爱了。

我们这里不说可爱，说一些理性的话，大自然中只要是需要父母照顾才能长大的动物，基因里面一定有这样的设置，就是对自己的幼崽有一种天生的爱。没有这种爱，这个物种就延续不下去。人也不例外。熊猫为什么可爱，因为它太像人类的孩子了，而且是人类孩子最可爱的那个阶段的样子，憨态可掬，撒娇卖萌。所以，熊猫是全人类的宠物，它扮演了全人类的孩子的形象。这是自然界给人类预先置入的一段自动执行的程序，被熊猫瞎打误撞地赶上了，人类的爱正好落在它身上。熊猫长成这样，它又不知道自己可爱。

那为什么大熊猫老家在中国，但是对它的喜爱是从西方社会开始的呢？这不是因为东西方有不同的审美标准，事实上西方人欣赏熊猫的美，而中国人、日本人一样狂热地喜欢熊猫。根本原因是，只有在现代社会条件下，熊猫的美才能被看到。

你看着熊猫憨态可掬，但是完全无法家养。它不仅体形巨大、食量巨大，还特别挑食、只吃竹子，而且战斗力也不弱，爪子像手术刀那么锋利，咬合力量也是猛兽级别的。所以在现代社会之前，它只能给当地人带来困扰，它的美是无法被现代社会之前的人欣赏的。它和观赏鱼、观赏鸟是不一样的。

只有在现代社会，人类有了专业动物园的饲养条件，有了大众媒体可以远距离地传播熊猫的美，有了现代文化创意产业对于熊猫形象的反复诠释，熊猫才可以成为全人类的宠物。所以熊猫的美是和现代社会同步诞生的。

总结一下，第一，人类可不能把自己看成是大自然之外的东西，人类就是环境变迁的一个新变量、一个因素；第二，只要有本事适应环境新因素的物种，就是能够穿越“进化剪刀”生存下来的成功物种。不管

它用的本事是像鸡那样提供食物，还是像狗那样看家护院，还是像熊猫那样撒娇卖萌，只要适应环境都是真本事；第三，新因素虽然不断出现，但也是在不断变化中的。就像我们人类，作为新因素也在变化。熊猫光等到人类出现是没有用的，还得恰好踏上那个时间点。想象一下，如果人类社会现代化的过程再迟几百年，动物园和大众传媒的出现再迟几百年，熊猫今天还在不在就不好说了。

所以，任何物种活下来可能都得是三个因素俱全：会适应、能等待和运气好。

什么味道才叫地道

川菜中并不存在源远流长的辣的传统。而且你如果经常吃川菜，你会发现，很多经典川菜其实是不辣的。那所谓地道的川菜，这个“地道”到底是怎么形成的？

在吃这个方面，我们中国人特别讲究吃个地道。那什么是地道呢？我们有个简单的判断方法，地道不地道由本地人说了算。比如川菜，地道的川菜就是四川人在日常生活中就吃的，四川本地人最认可其口味的菜就是地道的川菜。

这样的体验我们每个人都有，但凡要吃地方特色，都要问问从那个地方来的人。人家要是尝了之后摇头说不地道，我们即使觉得还行，也会有有一种上当受骗的感觉。地道这个事，话语权好像是握在当地人手里的。

但是，这个认识恐怕是有问题的。还是拿川菜来举例子，一提起川菜，大家脑子里蹦出来的第一个字就是“辣”。这似乎是我们给川菜特色的首要定位。

但是你要追溯历史，这个事就出现疑点了。辣椒原产地是美洲，美洲的农作物能传出来，靠的是哥伦布大航海。辣椒传入中国，就不可能早于1492年哥伦布到达美洲。1492年是中国的大明弘治五年。事实上，辣椒、土豆和番茄，这些原产地在美洲的食材传入中国，是明朝末年的事情。而四川人普遍吃辣，那还得追溯到清代初年。

因为明末战乱，四川人口大减，所以清代立国之后，就从各地引入人口到四川，这就是著名的“湖广填四川”。换句话说，今天土生土长的四川人在清代以前，大多都不是四川本地人。移居四川的人不管是自愿的还是被迫的，大概率都是穷人。生活贫苦，没有太多优质的食物来源，经常吃一些野菜或者经过腌制、熏制、发酵的食物，而辣是调味品中比较有遮蔽性的，能够掩盖食材中不新鲜的味道。辣椒其实是这样流行起来的。说起来都是穷人的事，都是泪。

所以川菜中并不存在源远流长的辣的传统。而且你如果经常吃川

菜，你会发现，很多经典川菜其实是不辣的。那所谓地道的川菜，这个“地道”到底是怎么形成的？

实际上，川菜的变迁史有两个转折点，这两点其实跟外部因素有关。

一次是外地人跑来四川开餐馆，结果外地和尚来本地念经，把经念歪了，搞出了一套传统。另一次是四川人把餐馆开到了外地去——本地的和尚跑去外地念经，又把经念歪了，形成了新传统。两次变化的结果，都叫地道。

先说说外地人是怎么来四川开餐馆的。

清代太平天国战乱，但是四川地区还相对安定，所以四川就成了各种粮食财富的转运中心，难免聚集了一批富商高官，有钱人来了之后，重庆被作为长江中上游的良港开放了，各种内外资本都涌了进来，更多有钱人来了。有钱人来了，一定会跟来顶尖的大厨，许多菜馆由此崛起，是这些外来户奠定了现代川菜的基础。

这时候川菜口味并不以辣为主。因为一辣就尝不出别的味儿了，富人是高级食客们，当然不满足于这种粗暴的吃法。

举个例子，就说以成都、眉山为中心发展出了所谓的“上河帮”川菜，这种菜传承了官府菜的特点，用料精细，口感温和。上河帮菜有道名菜叫“开水白菜”，一听就知道非常清淡。所谓的“开水”，其实是清鸡汤。这鸡汤要用老母鸡、老母鸭、火腿、蹄肉、排骨、干贝等高档食材分别去杂后，放入煮沸的锅里，再加上料酒、葱蒜等调味品调制煨煮4小时以上。之后，再把鸡胸脯剁成肉蓉，加入鲜汤搅成浆状，再倒入锅中吸附杂质。反复吸附两三次之后，鸡汤变得越来越清澈，看上去像是开水，但香味浓郁，口感细腻。讲究吧？因为这菜原本可是名厨黄敬临在清宫御膳房时创制的，是标准的宫廷菜。只不过带到了四川，成为川菜经典。

除了宫廷菜外，川菜还受到淮扬菜、杭帮菜、鲁菜等各地菜系的影响。比如民国初年有一位叫周善培的食客，是一位官宦子弟，他本来是浙江人，在成都定居后，把江南口味带到了当时非常有名的川菜馆“正兴园”。正兴园后来培养出大量川菜厨师，对川菜菜品的定型起到了相

当重要的作用。

上河帮出的菜，先说几个你熟悉的：宫保鸡丁、蚂蚁上树、回锅肉、鱼香肉丝，这些都已经成了大众家常菜。还有些估计你不熟悉的：青城山白果炖鸡、甜烧白、菊花豆腐，菜单上都不怎么看得到，就更别说知道它们的来头了。它们有一个共同特点，不辣。

而现在人们印象中的川菜，都是水煮鱼、辣子鸡丁、泡椒牛蛙等口味辣的菜，这些也属于川菜，但原本并不是川菜的主流。那么，为什么我们对于川菜的印象都是“辣”呢？这就要说到第二件事，四川人把餐馆开到外地去之后发生的事。

这个时间转折点，其实很迟。差不多是1980年前后，也就是仅仅发生在近四十年。改革开放，城市化，人口迁移，也正是在这段时间里，辣才成了川菜的标志性味道。

饮食文化传播的方向，一般是从劳务输出地区传入劳务输入地区，简单来说，就是贫困地区的人去发达地区打工，会把家乡饮食带过去。四川是一个人口输出大省，四川人在外地开餐馆，自然要做川菜。

但为什么他们做的川菜都是重油重辣的菜呢？前面也提到过，辣这种口味很容易吸引人，做起来也简单，不会像开水白菜那么费工夫，对吃的人和做的人来说省时、省事，还省钱。麻辣烫、火锅店这种就更好办了，基本不需要大厨。

另外，外出打工的大部分肯定还是平民百姓，他们本身也不熟悉那些高端川菜，很可能也没怎么吃过，更别说会做了。开水白菜、菊花豆腐、香橙虫草鸭这类风雅的高端川菜，虽然还不至于失传，但在大众眼中基本上就和川菜脱离关系了。

当然还有一个原因，因为辣好形容、好传播。大众饮食比如肯德基、兰州拉面，你能用一个简短的词语形容它吗？可能很难。但辣不一样，辣单一、鲜明、辨识度高。而且辣跨很多感官，比如辣既是味觉，但是在吃的体验上，辣又容易让我们想起“爽”，辣还容易让我们想起辣椒的红。

辣那么简短的一个字跨了那么多感官，传播上自然有优势。这样的

川菜馆越来越多，渐渐地，地道的川菜就变成辣的了。

回顾一下川菜历史上的两个关键转折点：第一，外地人来本地；第二，本地人去外地，这才能形成地道的川菜。其实不止川菜，所有的菜系都是这样，甚至全世界所有地方的食物都是这样，人类所有的文化发展也都是这样。

所以，当我们在歌颂一个传统的时候，不管我们胸中涌起多少对时光的敬畏，不管我们用的词是经典还是地道，我们心里都得清楚一件事：地道一定不是原生封闭、停滞不变的结果，一定是杂交混搭、外来刺激的杰作。

聪明人为什么往往不好打交道

人的成就跟勤奋、智商的关系没我们想的那么大。

聪明人做的社会性思考少，人际关系的连接度就低，同理心就差，所以显得脾气大。

最近我偶然翻到了一本书，叫《社交天性》，作者是美国社会心理学家马修·利伯曼。

这本书本身的内容是讲人为什么是一种社交动物的，其中有些洞察很有意思。比如，人为什么通常都害怕在公开场合下演讲？其实我们担心的不是内容，不是怕演讲得不好，不受欢迎。站在人类社交天性的角度理解，真正让我们觉得紧张的原因是：一旦站到了很多人面前演讲，就让一个风险大增——不喜欢自己、拒绝自己的人数大增。

虽然我们知道公开演讲有各种各样的好处，但作为一个社交动物，我们其实内心非常恐惧在社交上的成本和损失。现在你明白了，为什么一句“不跟你玩了”是小朋友的世界里最严厉的惩罚。

但是这不是我的重点，我想说的是，在这本书的一段材料中，我突然悟到了为什么现在有这么多宅在家里的人。

既然人是社交动物，为什么现在有那么多人愿意一个人关在家里，长期不和人打交道也过得很好？比如有日本电视节目就报道过，有一个宅男从16岁开始整整27年没有出过门，被称为“日本第一宅男”。要知道，不让一个人和他人接触，这过去是监狱里对待重刑犯的一种惩罚措施，比打他一顿还严厉。宅是一种很奇怪的现象，违反人的天性。

那我就来说说我从《社交天性》这本书里得到的启发。

我先来问一个问题，我们人的大脑闲下来的时候在干嘛？你可能会说，闲下来的时候，当然是什么也不干啊。我以前和你的看法是一样的，看了这本书以后我才知道，其实我们的大脑会把所有的空闲时间利用起来，只干一件事儿，那就是思考他人和自己的关系。你体会一下，

你这会儿什么事都没有，坐那里闲待着。你发现你的大脑一会儿想想这个人，一会儿想想那个人，一会儿在这个关系里待一会儿，一会儿在那个关系里做白日梦。

这既符合我们的日常经验，也符合科学家的发现。

神经科学家们用一种大脑扫描技术，可以追踪到不同脑区启动或关闭的情况。你可以想象一下这个技术，就好像你的大脑是一个可以发光的地球仪，某个脑区开始执行任务的时候，被激活的神经元变多，那个部分就会亮起来。在仪器上看起来，你的大脑可能是这里亮一下，那里亮一下。神经科学家们发现，在你的大脑不做某一项具体的任务时，会有一系列脑区变得活跃，亮起来。

也就是说，不管你刚才是在做数学题还是在画画、开会发言，只要你停下来，进入什么都不干的状态，你大脑中的一个区域就会马上打开，自己开始运转起来。神经科学家们管它叫作“默认网络”，也就是一个会在默认情况下打开的网络。就像你手机开机之后，不用经过你同意，就会自动启动的程序。那这个默认网络的作用就是社会认知，也就是你對自己、他人以及你与他人关系进行的思考。

一系列实验发现，不管你原来在执行什么任务，只要接到休息的命令，这个休息的时间无论是30秒还是2秒，你的大脑都会打开这个“默认网络”。换句话说，这不是你主动的选择，这是完全下意识的。进一步研究还发现，不仅成年人是这样，即使是刚出生的婴儿也是这样。人在什么都不想的时候，默认就开始想各种人际关系。

《社交天性》这本书我看到这儿，突然就想通了好几个现象。

第一个现象是，为什么人的认知能力看起来差距极大，但是生存能力差距没有那么大？在传统社会这个现象看起来更明显。换句话说，为什么有的人看起来笨笨的，能力没有那么好，但是混得也不差？

你听懂我刚才的那个原理，这笔账就好算了。认知能力强的人，天天集中精力思考问题；认知能力不那么强的人，好像天天什么都没想，但其实他在想人际关系的事，大家智力活动的底盘其实是差不多的。所以一个人的成就跟勤奋、智商的关系没我们想的那么大，人家没闲着，他某个方面的能力，没准比我们还强一些。

还有一个现象，就是为什么聪明人往往都不好打交道？本事大的人，往往脾气不好。过去我们以为，这不过因为他们自负、骄傲、看不起人。但是如果从大脑的这个现象来看，还真不见得是因为什么性格因素。

聪明人往往善于做目的性很强的思考。比如做数学题，比如实施某项计划。问题是带宽就那么多、时间就那么多，干了这样就不能干那样。目的性很强的思考多了，那种漫无目的的社会性思考就少了。这两个神经网络是互相矛盾的，就好像跷跷板的两头，你开启我就关闭，一个打开的程度高，另一个关闭的程度也就高。

聪明人做的社会性思考少，人际关系的连接度就低，同理心就差，所以显得脾气大。

想通了这两个现象，第三个现象，也就是前面我们提到的那个“宅男”的现象，也就有了解释。其实一个整天宅在家里的人，是什么都不干吗？不是。按照今天讲的理论，一个什么都不干的人，会在人际关系里面想三想四，这是下意识的，他自己都控制不了的。所以，他反而会约人吃个饭打个球聊个天什么的，这样的人不会宅在家里。

宅在家里的人，上网、看小说、看视频、打游戏，通常都忙得很。他的大脑是在做目的性很强的活动。

我曾经讲过一个概念，叫“国民总时间”。很多产业在争抢的就是对人的时间份额的占用。他们用什么东西来抢？当然是目的性很强的认知活动。每一款游戏、软件，都希望你尽可能利用所有闲暇时间，把每一分、每一秒都分配在目的性特别强的事情上。

比如说打游戏，你的大脑会调动起各个脑区，配合在一起，才能打得好玩。那个在无所事事情况下才会自己打开的默认网络，当然就无机可乘了。

所以宅男是什么人？他们不是懒人，是一群被目的性智力活动占用了全部大脑带宽的人，他们恰恰不懒，是一点时间都不肯浪费的人，是没空想人际关系所以也人际关系能力低下的人。

想到这里，我不禁倒吸一口凉气。我们从小就被灌输一种观念，要

珍惜时间，要把时间安排到各种有用的事情上，这本身没有错。

但是在现在的商业环境下，每一种商业服务都把自己打扮成非常有用的样子，占用我们的一部分时间。它们在我们的脑子里挤来挤去，最后的结果就是我们被迫关闭了那个至关重要的默认网络和里面的社会认知功能。我们追求能力，但到头来反而是对自己的能力造成了致命的损害。

我又顺便想通了第四个现象：为什么创业者群落里，比如硅谷，特别流行冥想？刨除冥想中的那些神秘主义色彩的活动，你会发现，它其实最核心的作用就是一个，强制性地把大脑清空，把注意力集中到自己的身体和心灵内部，把目的性很强的认知活动暂时关掉一会儿。在冥想结束的那一刹那，我们才有可能回到对人际关系想三想四的本来面目，重新回到一个人的正常状态。

超模是怎样炼成的

其实，在所有真实的竞争中，运气和努力的关系，从来都是这样的：靠运气一路支撑，以至于你在关键时刻有机会付出努力；或者反过来，你一直努力，以至于你在关键时刻有机会看看自己有没有运气。

这题目有点扯，怎么让自己成为超模？答案可能会让你失望了。除非你的禀赋好到不像话，否则没有任何确定的道路让你成为超模。

这话站在行业外部，好理解。比如你跟我罗胖说，你这一辈子成不了超模，我马上就信了。我认命了，我心里一点不难受。但是如果你跟一个身高一米七、长相不错、身材不错的姑娘说，无论多么努力，没有任何道路能让你成为超模，你觉得她会信吗？

我们从小受到的教育都是，只要天赋不错，在任何一个行业里都有努力的空间，都有向上攀升的道路。

但是，最近我读了一本书，叫《美丽的标价》，作者阿什利·米尔斯的身份很有意思，她既是一位纽约的一线超级时装模特，也是一位研究社会学的教授。她是纽约大学的社会学博士，当了几年模特之后，现在是波士顿大学的社会学副教授。在美国学术界，她号称是最美丽的副教授。

经过社会学训练的人，看世界有一种独特的冷峻和真实感。所以，你从米尔斯写的模特行业中看到的肯定不是鸡汤，不是什么成为超模的道路，而是这个小世界里的残酷性。

我们一般都以为，模特就是美丽、漂亮的身体。但是，在一个专门经营美丽的行业里面，只使用“美丽”这个词就显得太粗糙了。实际上，对于模特来说，重点不是美丽，而是一种瞬间的气质。注意这个词，“瞬间”，我们会反复提到。

一个时装模特走秀，从亮相到走台步到转身到下场，不过几十秒的时间。在那种闹哄哄的花团锦簇的场子里，要想让观众留下印象，光有

邻家小妹的那种美是没有用的。必须有一种瞬间能让人感知到的东西，那叫气质。

但既然是瞬间，就麻烦了。要想成为顶级模特，就必须能穿过两层筛选网络。第一层是标准，第二层才是感觉。既然是靠瞬间气质，光靠观众感觉不就行了吗？为什么还要有标准呢？因为想当超模的人太多了，无论是商家还是经纪人，面对那么多候选对象，他只能用统一的标准来筛选。所以这才有了各种要求，比如女模至少要175cm以上，三围接近78cm、58cm、85cm，男模身高要在183~190cm，腰围在68~70cm。这些都是古老而好用的标准。

身材符合了标准就登上了一级台阶了吗？过去我们总是这么认为的。听完了《美丽的标价》这本书，我才知道，可能恰恰相反，符合身材标准的模特，恰恰进入了一个更混乱的挑选环境。

打个比方你就明白了。大公司到大学毕业生中挑人，当然需要标准，比如要求你是名校毕业。但是当大量拿着名校毕业证的人真来了，接下来呢？其实大公司还是没有明确的挑选标准。但是这个时候，你在公司眼里已经不是一个活生生的人了，你身上带的气质、禀赋、独特性那些东西全部被删除，这个时候你变成了一张简历，公司是凭这张简历来挑你，所以下面的事情就更得凭运气了。

模特行业也是一样。如果你是一名模特，符合了基本的标准。那接下来拼的是什么呢？还记得我们刚才说的那个词吗：瞬间。

对，下面就是为了获得更多被看见的瞬间的博弈，就是我被看见的瞬间比你多。博弈手段就包括了撒谎。

我们都知道那句话，一胖毁所有，一瘦全都有。但是，在全是好身材的姑娘群体里，多瘦才算好看呢？这就没谱了。而且人的体重是浮动的啊，今天胖一斤，明天瘦一斤很正常。所以，如果你是一个模特，如果客户让你填体重数字，你填多少？答案是，既不是今天重多少，也不是最胖或者最瘦的时候是多少，而是看你需要多少。

不仅是体重，经纪人给模特准备的资料，年龄、身高、三围这些数字，都是浮动的。经纪人也会揣测不同客户的需求，为了推销出自己手里的模特，他们会篡改模特的数据。

可是模特的身材数字是用来穿衣服的。你把自己的数字写小了，到时候衣服穿不上怎么办？这种事经常发生。怎么办？你得减肥。所以很多模特现场很尴尬，一边像灌香肠一样把自己灌进那个肠衣，结果又会为自己身材焦虑，还为自己撒谎焦虑。

还不仅是这些硬指标，还有一些软指标，比如个性。这还是取决于你见的客户，经纪人可能告诉你这一场面试你是一个18岁的甜美少女，下一场面试你要表现出20岁的叛逆，再下一场你要表现出忧郁的气质。

所有这些改变，不管是通过努力改变，还是通过撒谎改变，为的就是多一些面试的机会，多一些瞬间内被看到的概率。

反过来看，对模特做挑选工作的人，形成判断的时间极快，他们没时间慢慢了解你的内在，等待你成长。这个瞬间感觉不对，模特的再多努力也是白费。谁在做这个挑选的工作？经纪人、星探、编辑、造型师、摄影师、设计师等。但是他们并不是模特的最终消费者，他们只是一个中介。最终使用模特的是这些中介的客户，也就是服装公司等机构。而中介仍然不是在做纯粹的判断，他们仍然是在揣测客户。

所以，模特行业里都知道，你想当超模，和这些经纪人搞好关系用处不大。因为这些中介天然的行为模式就是找到一个客户，然后把大体符合要求的模特尽可能多地推荐过去，增加命中率。关系好不好，只要你差不多好，都会被推荐。经纪人自己也要吃饭的。

如果你过了经纪人这一关，被推荐上去了，是不是成功概率提高了一点了？其实细想一下也不是。因为经纪人是按一个大体标准推荐的。所以，等模特真的站到了客户面前，他会发现两个情况：第一，同时候选的人很多；第二，大家条件都差不多，客户其实也很难选。

一个广告公司的面试，面试导演3小时要见200个女孩。乱花渐欲迷人眼，这么短的时间看这么多人，要想找到那个感觉对头的瞬间，是不是也主要是靠运气？

那那些超级模特是怎么回事？难道都是碰运气吗？当然不是。当一个模特穿越了运气的丛林，在终极的赛场上比拼的时候，实力就是决定一切的因素了。这样的例子在模特界很多。纽约的一个资深秀场导演大卫，他看中了一个新模特，于是把他负责的17场秀全部请她来参与。但

是可想而知，这背后一定是这个姑娘，无论是身材、表现力、人缘、敬业精神都是很过硬的。

跟大家聊《美丽的标价》这本书，你可能会感觉有点不舒服。我们希望的世界是，一分耕耘一分收获，有努力总会见效果。但是模特这个行业，也许会让我们看到这个世界另一个侧面的真相。

其实，在所有真实的竞争中，运气和努力的关系，从来都是这样的：靠运气一路支撑，以至于你在关键时刻有机会付出努力；或者反过来，你一直努力，以至于你在关键时刻有机会看看自己有没有运气。

这才是真实世界的样子。

神童莫扎特

这就是我们中国人熟悉的伤仲永故事和莫扎特故事不一样的地方。仲永是自己慢慢退化了。而莫扎特在这条路上是越来越强大。

我们来聊聊“神童”这个现象。神童身上好像有一个诅咒，就是小时候很聪明，但是长大之后，成就反而一般。中国人有句话：“小时了了，大未必佳”。

比如我们小时候都学过一篇课文，叫《伤仲永》，王安石写的。仲永是一个孩子的名字，五岁的时候，别人家孩子还不识字，他都会作诗了。称得上神童吧？但后来到了十二三岁，他就明显倒退，再过几年，他就一点儿出众之处都没有了。

课本的意思，大概是说，再聪明的孩子也不要骄傲，否则就会后继乏力。一个神童在成年以后发展不顺利，我们通常都觉得是这个原因。

最近我发现了一本书，《莫扎特的成败》，作者是德国著名社会学家诺贝特·埃利亚斯。这本书提醒我，神童遇到的挫折，不是简单的骄傲自满，在成长路上，其实还有一个更悲剧的因素在等着他们。

我们来看看莫扎特的故事。莫扎特当然是世界级的神童。他写第一首交响曲的时候才8岁。这首交响曲，现在在网上还能找到，你可以体会一下，这是什么水平。

他爸爸原来也是一个宫廷乐师，后来看儿子争气，干脆辞了工作，带着莫扎特在全欧洲的宫廷里巡演。整个家庭的收入，全从小莫扎特那里来。

但是，等莫扎特长到17岁这一年，也就是1773年，这是莫扎特人生的转折点。他突然发现自己身在维也纳居然找不到工作，不得不回到故乡。就在这一年，世界开始对他露出了残酷的一面。后来莫扎特一共活了35岁，去世的时候十分贫困。

听起来好像有些荒唐，以莫扎特的才能，巴黎、伦敦、维也纳，全

欧洲的宫廷，哪个他没有在里面表演过？随便找一个待下来不就行了？他怎么会找不到工作呢？

有意思的地方就在这里。当年全欧洲宫廷喜欢的莫扎特是神童啊，是一个小孩子，他那么小就能写一手好音乐，他长相特别萌，谁不喜欢啊？

整个人类历史上恐怕都没有哪个小孩子能像小莫扎特那么风光。在那个年纪，他就和法国皇帝坐在一张桌子上吃饭。英国国王在路上遇到他们一家，走下马车来和他们行礼。有一天他给奥地利的特蕾莎女皇演奏，结束以后女皇问他，想要什么奖励？他指着站在旁边的小公主说，我要和她结婚！在场所有的大人都哈哈大笑。

你要是个有权有势的人，你遇到这么一个小孩，是不是也会打心底里喜欢，然后也会乐于展现自己对艺术的爱好、对人才的爱惜、对冒犯的宽容、对金钱的慷慨？

但是，17岁的莫扎特成人了。看似只是一个人在长大，但背后发生了两个巨大的变化。

第一个变化是莫扎特本人。从6岁到17岁，他在音乐这个方向上突飞猛进。17岁的时候，他已经写了二十多个交响曲，还有很多其他作品。他的音乐作品，越来越复杂。这是一个音乐家成长路上必然会发生的事情。

这就是我们中国人熟悉的伤仲永故事和莫扎特故事不一样的地方。仲永是自己慢慢退化了。而莫扎特在条路上是越来越强大。

这意味着什么？意味着莫扎特变成了另外一个人，提供了另外一种音乐产品。他当神童的时候，原先的市场就丢了。欧洲的宫廷喜爱一个写简单音乐的神童莫扎特，说得不好听一点，那是一个有优越感的大富大贵的人，对一个宠物的喜爱。

但是现在他成人了，你提供的是复杂的音乐产品，那产品本身才是重点了，跟你的人就没啥关系了。找不找得到工作，取决于这个产品不符合宫廷的欣赏趣味和现实需求了。所以他找不到工作是不是也有点正常。

还有第二个变化。17岁的莫扎特是一个成人了，那整个社会网络就会按照一个成年人的规范来要求你。比如说，和莫扎特合作的方式。过去他是巡演，演得再精彩，过几天也得离开，宫廷贵族再慷慨，付出的也只是一笔临时的打赏。而现在成年人莫扎特需要一份工作，是要按月发薪水的。这就是一笔固定支出。虽然当时欧洲宫廷不缺钱，但是他们也没那么需要音乐。偶尔演出就可以了。比如在莫扎特的祖国奥地利，现在以他为骄傲的国家，当年的特蕾莎女皇就对自己的儿子约瑟夫说过，不要雇用这种没用的人，国家财政也不宽裕。

其实约瑟夫皇帝知道莫扎特是天才，后来为了让他不至于为了钱流落到别的国家，在维也纳宫廷里给了莫扎特一个收入不高的闲职。莫扎特当然不太满意。可是环境已经不会再像容忍一个小孩一样容忍他了。他得听皇帝的。

有一天约瑟夫皇帝听了他的《费加罗的婚礼》后说，是挺好听的，就是音符太多了。莫扎特就顶回去说，我觉得刚刚好。

你要是莫扎特，你肯定也不开心。皇帝又不懂，我才是艺术家。他从来没有受过这气，当神童收到的都是鲜花和掌声。但设身处地想想，你要是皇帝，你能把职位给他吗？皇帝也没有受过这气啊。

成年人莫扎特接受不了成年人社会的尊卑秩序和社会规范，那找不到工作是不是也很正常呢？

不仅仅是在政治上他不能接受社会规范，其他社会方面也一样。神童莫扎特在欧洲巡演，只需要操心音乐，一切衣食住行、待人接物，是他爸爸在操心。一直到他21岁，他所有的钱还都归他爸爸管。这就导致了他成年以后不太会与人打交道，也缺乏金钱观念，日子过得总是紧巴巴的。

在维也纳的国家档案馆里，保存了莫扎特的遗产清单。清单显示，莫扎特是租房子住，名下没有一栋房产；而且莫扎特家里也没有什么值钱的东西，当时一般的中产阶级家庭都有成套的银器，莫扎特家却只有3把银汤匙。他拥有的全部现金加起来只有193个银币，欠别人的债务却有918个银币，也就是说，他死的时候是处于破产的状态。一个人可以很穷，但是如果没有什么很特殊的原因，就欠下这么大一笔债务，那通常就是因为不会管钱。

说到这儿，你应该意识到问题出在哪儿了。莫扎特在音乐方面突飞猛进，变成了一个成熟艺术家，但是他在其他方面的心智和能力，都还停留在神童时期。他是一个社会能力失调的人。这才是莫扎特悲剧的根源。

我们说的是莫扎特的悲剧，但实际上这个故事对我们今天的人有特别的价值。

莫扎特是因为不能适应自然年龄增长带来的变化，而和社会网络脱节了。这是一个很偶然的原因。同时代的人没有这个困扰。因为那个时代哪有那么多神童，因某个方面的才能被社会疯狂地激励，然后单兵突进地成长？大部分人都是能力、心智同步成长，同步社会化的。所以，在过去的时代，莫扎特的问题不是一个普遍性的问题。

但是在我们这个时代，莫扎特式的机遇概率大增。不是因为个人变化快，而是因为环境变化快。比如，某个人突然就成网红、明星了，某公司突然就成独角兽了、上市了，但是时间很短。

这是社会对一个人、一家公司某一个方面的肯定。但是，这就是莫扎特式的机遇，会不会带来莫扎特式的难题？作为一个人、一家公司的其他方面也都同步成长和发育了吗？能够完美嵌入到当时的社会网络里吗？

茨威格曾经写过一本书《断头王后》，是写路易十六的王后安托瓦内特的。这安托瓦内特就是莫扎特小时候在奥地利宫廷里，指着要娶的那位公主。书中有这么一句话：当时她还很年轻，不知命运所馈赠的礼物，早已在暗中标明了价格。这句话是说安托瓦内特的，也是说莫扎特的，也是说之后所有有莫扎特式机遇的人。

对，所有的好事，背后都有隐形的价格。只不过，不太容易看到。

什么是“瘾”

具体的瘾可以戒断，但是这个空白你无法根除。

有一本书叫《咖啡瘾史》，讲的是咖啡这种饮品是怎么走进人类社会，成为现代人生活的重要组成部分的。这本书让我对“成瘾”这个现象的理解又深化了一步。

过去，我们认为“成瘾”是一种很没出息的行为，是意志不坚定的人身上才会有的现象。比如烟瘾、酒瘾、毒瘾、赌瘾。不过这个理解有一个小漏洞。很多吸烟成瘾的人就反问，你说我意志不坚定，那人类历史上意志坚定的人都什么样？丘吉尔算一个吧？那是有名的意志坚定的人，他带领英国熬过了二战，你不能说他意志不坚定吧？那为什么丘吉尔烟瘾那么大，而且无法戒断呢？

回到咖啡这个例子上来。咖啡会刺激人体分泌多巴胺，多巴胺会带来满足感，所以让人上瘾，这是生理上的解释。但是要是回看咖啡流行的历史，你会发现没那么简单。它不光是生理依赖，还有一层更复杂的意义。

咖啡的历史大概可以追溯到3000年前。世界上最早食用咖啡的地区叫柯法王国，也就是今天非洲的埃塞俄比亚一带。当时，人们像嚼口香糖一样，整颗咀嚼咖啡果。那味道肯定不怎么样。当然，人们也不是为了好吃才吃，而是他们发现，吃咖啡果可以让人兴奋。后来，人们还把咖啡豆和油脂混合，做成了高尔夫球大小的点心，专门给战士吃，让战士好上阵打战，提振精神。

此后，咖啡开始扩散到其他地区，马上就大受欢迎。当然不是因为它味道好，而是当时的人类生活有一个特别重要的组成部分，那就是祭祀。所有的祭祀中，都有一个固定环节，就是吃东西。吃平常的东西肯定不行，必须得是能引起强烈的情绪波动的食物。因为人们认为，这类能引起情感波动的东西一定有某种神秘的力量，可以用来和神灵沟通。

这个现象在世界各地都很普遍，比如玛雅人在祭祀时会使用一种有毒的青蛙做成的迷幻药；埃及的圣紫罗兰之所以被奉为圣物，也是因

为它有致幻作用；印第安人在祭祀中会服用一种特殊的仙人掌，也是因为它含有迷幻剂成分。当然，跟这些迷幻药比起来，咖啡豆既能带来情感波动，又没有那么强的副作用。安全又健康，当然是祭祀首选。

咖啡最先满足的恰恰不是生理意义上的瘾，而是社会意义和精神意义上的瘾。这个需求并不是某个人内在的生理上的需求，而是一个社会和精神需求。它仅仅是具备这么一丁点能让人兴奋的特性，但只要这个特点被人类抓住，就会在人类的需求中被不断放大。

但是，咖啡直到这会儿还是祭祀工具，不是饮品。它真正变成饮品，是大概800多年前的事。当时就有人做罪恶的贩奴生意，一些中东地区的人贩子把非洲的奴隶带到了中东。更具体点，是也门一个叫摩卡港的地方。第一杯现代意义上的咖啡，是在这里被发明出来的。人们还用港口的名字给它命名，也就是摩卡咖啡。巧的是，摩卡这个地方又偏偏是个港口，传播能力很强。所以咖啡的喝法，很快就从这里传遍了整个阿拉伯世界。

还有更巧的，咖啡但凡被带到别的地方，都不可能开发出新的喝法，只有在也门，在阿拉伯地区，人们才会花这么大的工夫研究咖啡，把它变成饮料。因为也门人普遍信奉伊斯兰教，他们的教义明确规定，禁止饮酒。但是不让不代表不想，总有一些人对酒带来的那种醉意和兴奋感非常向往。越是禁止，他们就越是渴望。

怎么办？只能找替代品。这时咖啡豆出现了。人们发现，这个东西居然也能带来类似喝酒的感觉。难吃不是问题，可以改良，磨碎了冲成汁，加奶、加糖。于是，咖啡理所当然就填补了人们需求的真空地带，摩卡港也成为当时全球咖啡贸易的中心。

但真正让咖啡走遍全世界的是欧洲人，是欧洲人在南美洲建立了大规模的咖啡种植基地，把咖啡变成了一项巨大的全球贸易。但是欧洲人又不禁酒，他们为什么会对咖啡同样买账？咖啡又是怎么在欧洲社会扎根的呢？

答案还在这个“瘾”字上。只不过这回多了一层社会意义上的瘾。

在咖啡进入欧洲之前，欧洲人最主要的休闲饮品就是酒。但酒喝多了会醉，醉了就会糊涂，糊涂就会误事。但咖啡正好相反，越喝越精

神。所以，欧洲人很快就接受了咖啡。但是这只是表面现象，背后其实还有一层更深层的社会需求，就是人们对平等交流的渴望。这就要说到一个和咖啡密切相关的场所，咖啡馆。

在当时的欧洲，咖啡馆最主要的作用之一就是聊天。人们喜欢在这里点一杯咖啡，然后聊聊政治，谈谈宗教，平等交流，氛围非常自由。可能会有人问，咖啡馆出现之前，难道就没有别的地方让人聊这些话题吗？

还真没有。餐馆显然不合适，除了用餐时间，谁也不会整天泡在这里。酒馆更不合适，大家边喝边聊，很快就醉了，甚至还要打架，哪里还谈得上什么思想交流？而且在这之前政治发育还没到那个地步，平等交流还不是人们观念里已经有的东西。

17世纪的英国国王查理二世就发布过禁令，禁止人们在咖啡馆讨论政治。但这项禁令在11天后就取消了。因为以前人们没尝过自由民主交流的滋味，不知道畅所欲言是什么感觉。但有了咖啡馆之后，他们就爱上了这种感觉。想把一个已经出现的需求拔除，哪有那么容易？

所以，什么是瘾？过去我们都认为，瘾是人的内在生理需求，是人的某种劣根性，因为管不住自己才是瘾。其实从咖啡的传播历史来看，正好相反，是人类的社会活动不断创造出来了一些新的空白点，这些空白点必须要某种东西去填补。至于是什么东西，那反而是偶然的产物。只要人们在特定的场合需要兴奋这种需求出现了，不管你是用茶、用酒，还是用可可、用咖啡，只要把这个空白填补上了就可以。

但是这些真空是刚性的，一旦被打开就必须得被填满。具体的瘾可以戒断，但是这个空白你无法根除。最近听到一个新闻，说印度人戒酒，居然要冒死去喝眼镜蛇的蛇毒来填补这种空白。所以空白是无法根除的。

我想到黄执中说过的一段话，正好印证了这一点。他说，你的问题，就是他人的解决方案。比如，你觉得一个人抽烟很烦人，这是你的问题。但是你劝他戒烟是没有用的，因为烟是他的解决方案，是他解决无聊和紧张的方案。除非帮他找到新的解决方案，否则，他抽烟这个问题就不会消失。

游戏不是什么洪水猛兽，游戏的精髓是重建人生的意义。

游戏让我们有可能回到人人都有主动性、一切都有紧密联系的世界。
未来时代，一切都是“游戏”。

游戏的乐趣

游戏的魅力在于能赢？

很多年前我看过一部美剧，是关于毒品的。在那部戏当中，你能看到两个世界，第一个是瘾君子们的世界，就是吸毒的那些人，那真叫是惨，虽然人还活着，但是整个人都烂掉了，活得毫无希望，堪比人间地狱。还有一个世界就是毒贩的江湖，因为毒品在被生产、加工、贩运，包括毒贩和缉毒警斗争，这构成了一个非常复杂的博弈系统，整个剧的剧情就是从这儿开始的。

看完了这部剧之后，我跟我身边那个朋友讲，我说我预测人类未来很可能会发明电子毒品，随着人的脑科学研究的发达，这个东西完全可能出现，拿一些电极植入脑部的那些区，然后一按按钮，你想怎么嗨，想得到吸食鸦片或者是海洛因的那种狂放的想象力，你马上就能得到，任何快乐立等可取。如果这样的机器一旦发明，会产生两个结果，第一个结果就是毒贩的江湖会消失，因为没有具体物质的交付了，什么生产、加工、贩运，整个系统就会崩掉了。而且毒品会变得极其便宜。

但是还有另外一个后果，我当时就跟我那个朋友讲，我说很可能非常可怕。我们每个人心里有贪念、有欲望，而这个欲望随着越来越复杂的社会组织，我们不得不靠跟他人的协作来达成这个欲望，所以我们的文明是建立在这个基础上的。而如果我按一下按钮，马上想要什么就来什么，那还了得？没有人会努力，也没有人会与他人协作，整个人类文明也许不是死于什么石油枯竭、气候变暖，很可能因为电子毒品的发明，人类文明从此就崩塌了。

我正在那儿高谈阔论，那个朋友翻着白眼看了我一眼，说你傻吗？我说怎么了？他说你说的不就是电子游戏吗？一语惊醒梦中人，我一想对呀，现在电子游戏就有一个外号叫电子毒品。所以我设想的这个东西是不是在电子游戏上已经部分实现了呢？接下来就跟大家聊一聊电子游戏。

我们这一代人玩电子游戏时间非常晚，因为你总得等到中国电脑普及吧？那个时候我已经上班了。但是即使如此，我这一生花在电脑游戏

上的时间真的多了去了，当然我们那时候玩的电子游戏现在年轻人也看不上了，什么《三国志》《红色警戒》《帝国时代》等，都叫“即时战略游戏”，我非常爱玩。现在创业了，当然就没时间玩了。

但是通盘算下来，我玩电子游戏给我这一生带来的痛苦，其实远远大于快乐。玩的时候当然非常爽了，我弄死你，弄死你，把鼠标摇得山响；但是一旦Gameover，断电之后，那种巨大的空虚寂寞感就会袭来，那一刻心中是极其懊悔的。因为你心里清楚，过去的几个小时，我甚至连续玩过二十多个小时，你完全可以用来学习、看书、会友，甚至休息，都是有意义的，对人生有好处的事情，我为什么要浪费在这儿呢？所以那一刻对自己的人生其实评价很低。

社会对电子游戏的评价不高，根本原因就是游戏是一个虚拟的、生造出来的精神世界。所以现在关于游戏基本上是两派观点，第一派观点就觉得完全就是个毒品，一定要把它当作一个毒瘤，从人类社会给割出去。现在还有一些专家，专门搞什么戒网瘾，甚至给孩子们采取用药、上电击等粗暴方法，这些人就不去说他了，完全是糊涂蛋。

可是另外一派人，他们好像在为电子游戏辩护，他们会说电子游戏会锻炼你的反应能力，锻炼你的协作能力，甚至，美国大兵那个空军的飞行员训练，不就是在电子游戏机里进行训练吗？所以在伊拉克和阿富汗战场上才表现得那么好，电子游戏对我们的现实生活是有帮助的。

但是不管怎么说，这些观点即使是为游戏辩护，它的本质上都是认为现实世界是根本，游戏是一个附属的世界，它有好处，也有坏处。我原来也是这么看问题的，但是直到我看到了一组数字，这组数字是2012年的，它说全世界的游戏人口实际上是在飙升的，欧洲是1个亿，中国是2个亿。2012年到今天，这个数字肯定翻番了，到底是多少我也懒得查了，总而言之肯定是一个突飞猛进的族群。

2012年的时候，全世界玩游戏玩得最疯的是哪个国家？美国，1.85亿人在玩游戏。而且大概有500万人是深度沉迷者，他们一周大概要花几十个小时，平摊到一天有六七个小时去玩游戏。我还看到过一组数字，说美国的21岁的年轻人，此前花在阅读上的时间平均是两千到三千个小时，可是你知道他们花在打游戏上的时间是多少吗？一万个小时。

老天爷呀，一万小时，这是一个美国学生从五年级到高中毕业所有

花在课堂里的时间的总和，也就是说美国学生除了上学之外，还要花同样的时间打游戏。一万小时定律，这个词就是说把这个时间花在任何一门技艺上，这个人都可能磨炼出大师级的水平，也就是说你现在在美国大街上看见任何一个年轻人，有一个算一个，几乎都是电子游戏的大师。

这事就严重了，因为人类社会时间安排就决定了它的文明状态，因为其他资源说是稀缺，但是随着技术的演进，那个资源的稀缺性往往会缓解。只有时间是绝对刚性的约束，一个人一天就24小时，一辈子就能活那么长，所以把时间花在哪儿，这是一个文明的基本状态的特征，那如果人类花越来越多的时间去玩游戏，我们这个文明的前途就要发生变化了，就像我看到过的一篇论文，说我们正在面临人类第二次大迁徙。第一次大迁徙是多少多少万年前，我们老祖宗从非洲老家出发，走向欧洲、亚洲和美洲；而现在呢，我们正在从实体世界向虚拟世界大迁徙，大移民。

所以看到这组数据和这篇文章之后，就逼得我重新思考，游戏它到底是个什么玩意儿呢？它是不是我们人类的未来呢？我们先回到这个问题的根本，就是电子游戏所构建的虚拟世界，和我们生存的实体世界之间，它到底是一个什么样的关系？我们如果把一般的社会认知摊开，基本上可以总结出一个词，就是那个虚拟世界是人类社会的一个死胡同。

此话怎讲？你看我们这些俗人，都是行走在阳光灿烂的大道上，奔着自己的人生目标。但是这条大路它有一些岔道，是一些小巷子，这巷子也很正常，你也可以进入爽一会儿，但是你心里得有数，巷子的尽头是一堵墙，它哪儿也不通往，你即使在里面再爽，你迟早不还是得出来吗？不是还得回到我们这条现实的大道上吗？

我曾去过网吧，很多年轻人在那儿玩游戏，有的一看就是逃学的学生，年轻的面庞，二目也呆呆发愣，盯着屏幕，乌烟瘴气地在那儿玩游戏。如果你觉得自己是一个有点社会责任感的成年人，通常有些话会脱口而出——别玩了，那个玩意儿能当饭吃吗？你不是迟早还得回到现实世界，得挣钱、得找女朋友、得结婚生子吗？这才是实实在在的生活，那个东西虚头八脑的，虽然现在非常爽，但是一断电，它不就结束了吗？所以那叫死胡同，是没有前途的地方。这是我们一般的社会认知。

但是我们接下来就抬个杠，难道实和虚就是电子游戏的世界和我们现实世界之间的区别吗？不是，现实世界当中有大量虚的成分，如果按照这个标准，电影院是不是该关了？出版社是不是就不应该出版小说？酒吧是不是也该关门啊？我们见到一个多年未见的老朋友，一顿饭、一顿酒，而且从此就分离，再也不可能见面了，难道这样的聚会就毫无意义吗？不是啊，我们的文明其实大量建立在虚的东西上面。

甚至我们可以讲一句很根本的话，人类文明几万年来走过来的趋势是什么？就是不断地从实的地方溢出，走向虚的地方。原来我们狩猎、采集，整天食不果腹，吃是最大的问题，没有比这更实的吧？但是一旦进入农耕，我们的食物开始有了盈余，我们就开始整各种幺蛾子，比如说办个节，每个民族都有自己的节，平时舍不得吃的东西，过节这几天胡吃海塞，跳舞、唱歌，一次性地把它造掉，你说它符合实的原则吗？

到了工业社会那就更是这样，大量实的东西，我们只需要通过很少的人口就可以把它干掉了，比如说现在美国农业人口还不到总人口的2%，它的粮食还出口。将来工业也是一样，现在机器人突飞猛进，所有制造业将来没准儿都是交到机器人手里。所以人类吃不愁穿不愁，实的东西就结束了，未来人类可能全部要生活在虚拟的空间，不说虚拟吧，就是虚头八脑的空间，经常是你替我打扮一下，我给你讲个故事听，可能未来的世界就这样。

最近我听见硅谷的一个人演讲，说未来人类只剩下三种职业，第一种叫讲故事的人，比如罗胖这种人；第二种就是程序员，就是伺候各种机器；第三种就是客服，就是你买东西之后，我为你做一些服务。就剩这三种职业，当然这是那个硅谷人的很极端的判断，我们不去说它。但是人类文明从实到虚，这是一个基本的趋势，所以你不能说实的就好，虚的就坏，这也不是现实世界和电子游戏之间的区隔。

你说看个电影两个小时就结束了，而且娱乐身心，这是有益的虚，电子游戏太糟蹋健康了。那我又得跟你抬杠了，人类的整个文明发展史就是从健康的生活走向不健康的，我多次提到《人类简史》，里边就讲农业生活它就是一种不健康的生活，原来我们满山爬，到处找兔子，搜集果实，那才是健康的生活。一旦有了一片地，你天天哈着腰在那儿播种、耕耘，那就是不健康的生活。

到了工业社会，我们天天在一个流水线上，一个钉子、一个螺丝搬来搬去，那健康吗？我们现在几百万、上千万的人聚在一起闻着尾气，那是健康的生活吗？没办法，整个人类的发展史就是从健康生活走向不健康，所以这好像也不是游戏的问题。这问题越说越深，游戏和我们的世界我老觉得不对头，它到底哪儿不一样呢？我们就要回到更加根本的一个问题，就是游戏它为什么好玩。

我们一般人都玩过游戏，那个体验就是在游戏里很欢乐，有个著名的游戏专家讲过一句，真的是至理名言，他说游戏的反面不是工作，游戏的反面是抑郁，从来没有看过一个在玩游戏的人很抑郁，游戏总是快乐的。但是这句话未得究竟，为啥？我随便举一个例子，俄罗斯方块，这是世界游戏史上最经典的游戏，据说它有九项吉尼斯纪录，它的发明人其实是一个苏联工程师，据说是1982年发明的。它很多纪录到现在还保持着，最多玩的人、最多的下载次数、最多的版本，就是俄罗斯方块。

一堆各种形状的方块往下掉，掉到底上，如果把它填满了就可以消掉，得200分，然后一直到方块堆到最上面，游戏结束，就这么个游戏。你说它好玩吗？好玩，我印象最深的一次，是我大学毕业从武汉到北京去读研究生，路上那个火车十几个小时，我朋友借给我一个当时玩俄罗斯方块的游戏机，我目不转睛地玩了十几个小时，一点儿没觉得累。

我还看到过一则材料，说2002年的时候，有一个英国人在飞机上，非要打开手机玩俄罗斯方块，机组人员对他反复劝说，他就是不听，最后没办法，下了飞机把他给抓起来，判了四个月徒刑。这个人宁愿坐牢也要玩俄罗斯方块，这游戏的魅力也太大了吧？那问题来了，这游戏的魅力到底在哪儿呢？我们就解剖这只麻雀。

很多人说，游戏的魅力是在于细节上非常有趣，你看那个《疯狂的小鸟》，那个小鸟多好玩啊。那是现代游戏，现在的大型游戏细节上设计得都非常完美。但是俄罗斯方块可是人类历史上最成功的游戏，它细节上有什么好的？你看个电影、看个话剧，好歹还能欣赏演员的演技，好歹还有一些非常养眼的画面，有审美功能。

可是那些方块往下掉的时候有什么审美？如果在现实生活当中，给

一个人一堆木头块子，说你给我拼，拼齐了就消除，就给你加分，他能玩十几个小时？那个英国人能冒坐牢的风险？这人也太无聊了吧，怎么可能？所以细节上的乐趣肯定不是游戏的秘密，这是第一点。

第二点，又有人说了，游戏因为互动就好玩。错，互动是所有游戏的特征，从一开始的捉迷藏、丢手绢，到围棋、象棋都是互动，电子游戏尤其是单机版的电子游戏，我们是跟那个机器在互动，那有什么意思？哪有围棋、象棋好玩？是跟真人互动，我赢了是我赢了具体的人。那为什么现在的小孩更多地痴迷于电子游戏，没有多少小孩天生就爱玩棋类游戏呢？这说明什么？电子游戏的魅力，它的根本秘密不在于互动这个因素，这是第二点。

又有人提出来，说游戏的魅力是在于能赢，我们在现实生活当中大家都是Loser，赢不了，在那儿我赢了。也不对，为啥？你回到俄罗斯方块想一想，俄罗斯方块这个游戏它的根本特征就是开局的时候注定就要输，绝对没有赢的概念，到最后就是方块堆到了顶，你输掉了。那你说它的乐趣在哪儿呢？

游戏为什么好玩

游戏的虚拟世界和我们生活的真实世界，那个界限其实没有你想象得那么清晰。

为什么电子游戏有这么大魅力，如此好玩呢？这就得回到我们人类作为一个生物学的物种，我们最深层的那个心理机制上去了。这个机制叫目标反馈系统，所有的生物都一样，但是人类把它给升级了，简单说就是因果关系。

因果关系并不是世界的本质，它是我们人类的一个逻辑工具，我们是用这个东西来套世界万物。那为啥呢？因为我们要求存，求存就必须要知道我们的一个行为和具体的结果之间的关系，所以我们把它抽象为因果关系，比如说饿了就吃，吃了就饱了，这是因果关系。

如果大千世界当中很多东西没法用因果关系来解释，那就强加一个因果关系给它。比如说天为什么下雨？因为有神仙；为什么太阳打东边出来？因为神仙要从那边赶路。各个民族都有自己的神话，这不是说哪个民族搞文学创作，是没办法，我们人类是靠因果关系理解世界的，如果缺了一个对现象的因的解释，我们是没法存活的。所以为什么每个民族都有鬼神，种因就在于此。因为我们要获得对世界的控制感。

比如说每个民族都有巫术，巫术的本质就是通过因果关系来控制这个世界，这是我们内心的一个渴望。这就是目的反馈系统，说白了，目标要达到，这本身很重要，但是更重要的是我在向目标前进的过程中，我的每一个行为必须能够获得反馈，让我能够建立这种控制感。

想想看，这对于一个原始人，甚至是我们还是猴子的时候，对我的生存是多么重要？那个时候，目标系统其实很简单，说白了无非两样，第一是生存，第二是繁衍。相对复杂一点的呢，反而是一个反馈机制，因为任何一个生物，它要做出一个目的性的动作，比如说觅食或者求偶，它总希望环境给它一个很敏捷的反馈，所以它建立了非常复杂的感受系统，根据这个反馈就能调整和迭代，并优化自己的动作。就像现在的软件工程师是一样的，不断搜集用户的反馈，然后小步快跑，快速迭代。

一个物种只有这样优化自己，它才能够活得下来，我们人类活到今天，全部靠的是这个机制，才把自己变得如此强大。话说眨眼之间，几百万年就过去了，人类进入了现代生活，发现原来依靠的这个目标反馈系统出大问题了。

首先，这个反馈系统出了问题，因为现在我们依靠大量的技术。技术这个东西其实就是把大自然对我们的反馈机制给改了，比如说我们现在用手机拍照，我们总觉得不对，我们需要那咔嚓一声。可是咔嚓一声是原始的机械照相机的机械特征带来的，但是现在我们受不了没有咔嚓一声的手机拍照，所以往往还要加上这一声。

再比如说，现在的电动车其实已经没有马达了，它就是一个电动机，没办法，我们习惯了一脚油门下去，机车给我反馈一次轰鸣，所以现在很多电动车不得不设计一个噪声，让你感受到这个反馈。

更典型的是高档汽车的车门，其实现代的工业技术早就能做到关车门的时候一点声音都没有，但是我们受不了，关门怎么能没声音呢？我们理解一个高档轿车它的关门声应该是“砰”的一声，非常厚重。所以现在你听到的“砰”的一声是声学工程师帮你调出来的，它不是那个车门本来应该关上的声音。我们的反馈系统在现代的技术条件下，已经被改得面目全非，我们还需要新的技术补足这个反馈。这是一个变化。

还有一个变化就更重要了，就是现代人的生活面对的目标系统太复杂了。我们说一个简单的目标，比如说你高考想考上北京大学，就这一个目标，请问你怎么把它分解为反馈？你说我这一堂课认真听吗？有什么用啊？你感受不到那个具体的反馈，你必须长年累月地认真听讲，认真做作业，认真做习题，你才可能考上北京大学。

这就要调动我们的远见、理想、勤奋等等，而这些东西都不在我们的基因里面，所以就显得非常之困难。为什么在学校会有学渣？他就是无法建立起这种反馈机制，他不知道眼下的努力和我心里的那个目标之间是什么关系。为什么现实生活非常之丑陋？就是因为目标和反馈系统脱节了。

我再讲一个减肥的例子。减肥这事太困难，就是因为没有反馈系统，我这一辈子减了无数次肥，刚开始一天不吃，一称少了一斤，挺好；第二天呢，没动作，可能饿得已经翻江倒海，但是你的体重秤告诉

你，你什么变化都没有。所以，一个减肥的心理的冲刺，往往就是因为长期没有反馈，停下来了，我们是受不了没有反馈的目标性行为的。

我还听说过一个段子，一个男孩追一个女孩，苦苦追了一年，对方死活就不答应，男孩没办法，只好撤了。女孩又反过来问，你为啥撤了？你为啥不追我了？男孩说，你倒是给我一个进度条啊，让我知道距离成功还有百分之多少。你看，这就是典型的直男思维。

但是它很合理，进度条这个东西是电脑操作系统的一个伟大的发明，电脑内部在怎么操作，其实我们外面看不到，但是你让我看到这个进度条，5%、20%、60%了，我心里就踏实了，我不断能够接受到反馈，我就可以等你慢慢运行。

很多婚姻介绍所经常有那种五十岁上下的男人，抱着几个房产证找姑娘，你喜欢我吧？我有三套房。这看起来很神经病，但是在直男的世界里很好理解，你姑娘喜不喜欢我，你倒是给我一个刻度，哪怕你漫天要价，说你得有一百套房我才嫁给你，我好歹知道该不该努力嘛，现在让我猜你的心思，我找不到这个反馈的信息，我是要疯掉的。所以为什么很多直男找不到女朋友，根子其实是在这儿。

现实生活在反馈不明确的情况下，是非常不美好的，我在职场上想进步，我想变得更加美丽，我想减肥等等，都得不到具体的反馈。所以我们往往就丧失了努力的热情，就不喜欢这个现实生活的世界。那怎么改进呢？其实方法很简单，把反馈给我们，就是改进。

现在有的人靠手机上的软件，每天走多少步，在朋友圈里跟大家比，不得了，原来没有意志减肥的人，现在走起路来跟疯了一样。我听说的极端案例，就是每天拼命走拼命走，一定要达到朋友圈当中的第一名，实在做不到怎么办呢？把手机绑在狗身上，让狗天天在院子里跑，跑出一个朋友圈的第一名。我们马上就被激活了，因为我每一步我可以看到具体的数字，我能看到我和他人的对比，我这个行为立即就转向积极。

在有微博之前，很多人是懒得写东西的，但是有了微博后为什么大家就爱写呢？因为你发一条，马上有人评论，有人转发，粉丝一个一个地就可以攒起来，这就是很细密的反馈。如果你说我要是天天在家青灯黄卷，写一篇几十万字的长篇小说，然后去找出版社寻求出版，最后功

成名就，那样的长期反馈我们普通人是等不了的，我们受不了那种长期孤寂的耕耘。

再比如说创业，我曾经讲过一句话，创业就是修行。有人可能会反问，那你为啥不修行呢？你要跑来创业呢？我说创业有进度条，我成功了多少，市场给我这个公司的估值，还有我每年的营业额，能给我这个进度条。我内心里修行到哪个阶段了，我自己也不知道，就很难坚持得下去。

说到这儿，你琢磨出来一点什么没有？我们费了这么大篇幅，其实是想说，游戏到底是个什么东西？为什么好玩？游戏和我们的现实世界最大的区别在哪儿？就在于电子游戏利用了现在的电脑技术，可以对我们在那个虚拟世界当中的每一个动作做出最迅捷、最丰富的反馈信息，让我们随时随地都可以爽一把。

有一个做游戏的朋友跟我讲，你玩游戏的时候要是把声音关掉，这款游戏的可玩性就会大幅度地下降。我试了一下，还真的就是这样，好像马上就不好玩，为什么？他跟我讲，游戏的声音和画面设计，不是为了让你觉得很好听，或者是很好看，跟审美没有什么关系。它就是让你对这个世界有操控感，你的举手投足、一举一动，这个世界马上就会给你反馈。比如说你打了一下人，马上他身上就放出光环，或者长一个什么，飞出一个数字等等，它所有的东西都是作用于你当下的感觉。

再比如说，所有的电子游戏都有三套系统，第一个叫徽章系统，第二个叫分数系统，第三个叫排行榜系统。这三个系统本质上都是反馈，徽章是什么？是对你过去成绩的一种反馈，你在这个世界已经达到多少级了，然后给你取一个名字，这叫徽章，这是过去。而现在用的就是分数系统，你每做一个动作长多少分、减多少分，马上会获得当下的反馈；而排行榜是未来，那是你的典范和目标，你值得为它去追寻。所以过去、现在、未来，整个那个虚拟世界都会给你反馈。这也是游戏的魅力，为什么现在很多年轻人在讲，我要，我马上就要，这是玩游戏长大的一代自然的一个心理结构。你让他去等，像农民伯伯一样春种、夏耘、秋收、冬藏，或者说你天天努力工作，到月底给你发工资，然后到年终的时候会有一笔奖金，现在玩游戏长大的一代完全无法设想这种远期的激励系统，因为这个世界给他的反馈太慢了。为什么现实世界不好玩而游戏世界好玩呢？原因就在于此。

听到这儿你可能会说，无非是解释了电子游戏作为一种新型毒品，它是怎样让人上瘾的，可是没有解决游戏的问题，游戏仍然是一个坏东西，那些青少年被它勾引，在里面醉生梦死，耽误了太多的时间，将来在现实世界的竞争力就会变得比较差，所以游戏是一个坏东西。

这套说法对不对呢？如果早十几年前是对的，但是现在不一定。因为一个世界是真是假，有的时候不取决于一些客观标准，取决于一个因素，就是它有多少人。如果在那个世界里人到了一定的数量之后，很难说得清谁是大路、谁是岔道；谁是现实、谁是虚拟。

这种事情在人类历史上发生过很多回，比如说基督教，最开始耶稣带着他的十二门徒去传教的时候，在正宗的犹太教看来，这就是一个邪教，或者说是一个小教派，你就是岔道。可是当基督教在整个欧洲开枝散叶，拥有在全世界几亿教徒的时候，你还能说它是个假的吗？你能说它是个虚拟世界吗？它拥有了自己的历史、自己的文学、自己的艺术创作、自己的社会阶层、自己的现实财富，甚至是一些人格榜样，它拥有了那么多人之后，他们还会回到所谓的现实世界吗？如果在中世纪，你要不是基督徒，对不起，你是在岔道上。所以人数多少决定谁真谁假，谁虚谁实。

我自己有这样的人生体验，我在现实生活当中觉得玩游戏的人没出息，但是有一次一桌人吃饭，其他人都在玩魔兽世界，我没玩过，我就觉得自己很Low，他们说什么我完全听不懂，那一刻我发现，我在死胡同里。

再比如说打高尔夫球，你以为打高尔夫球的富人都是为了玩吗？不是，高尔夫球本身是一个世界，它里面通向很多地方，比如说商业。商人们打高尔夫球，往往是打完球在饭桌上谈球，今天谁打得好，谁打得不好，多少多少杆，可是在球场上，人家在谈生意，打高尔夫球那只是一个入口，是通向他们的生意世界。如果你不会打高尔夫球，对不起，你跟这帮人在餐桌上谈不了球，你在球场上就谈不了生意，所以你才是个死胡同。

一个虚拟的世界，一转身变成一个真实的世界，其实没有那么难，主要是凑够了几个条件就可以。第一个条件就是足够多的人数，刚才讲了，电子游戏绝对不缺人。第二个条件是普通人在这个世界里能够找到

幸福感，这恰恰是电子游戏的长项。

幸福感这个事说来有点虚无缥缈，但是心理学上有一个词可以大体地替代它，这个词叫“心流”。意思就是一个人沉溺于当下做的这件事情，忘了外面的时间，这就叫进入心流状态。比如说你跟心爱的人在一起，或者你做一件特别擅长、特别专注的事情的时候，你就会忘却外部的时间，每一个人都有这样的体验，如果没有，打游戏的时候肯定有这样的体验，十几个小时一会儿就过去了，这就叫心流。

心流是怎么建立的？心流其实是一种平衡，就是在挑战和熟悉的技艺之间有一种平衡。因为如果这个挑战太难，我们会进入一种情绪，叫焦虑；如果这个挑战太容易，我们会进入一种情绪，叫无聊。在焦虑和无聊之间的那个状态，就会容易进入心流状态，而基本上所有的幸福感都是建立在心流状态上的。游戏最大的好处就是难度可调，你非常容易找到对自己的智力和体力来说，挑战正好适度的那款游戏，所以你很方便进入心流，然后通向幸福感，这是第二个条件。

第三个条件，成就感和自豪感，游戏世界里面最不缺的就是这个。我看过一本书，叫《游戏改变世界》，里面举了一个例子，大概是2009年，这是西方世界的一个游戏，叫《光环3》，第三个版本的《光环》，里面发起了所谓的第三次战役，这当然是个虚拟的世界了，是地球人反抗外星人对我们的攻击。杀掉了一百亿个外星人，动员了一千五百万名地球战士，就是这些游戏玩家。这已经超过了现在地球上职业军人的总和了，大家在里面杀外星人，杀了一百亿，杀到一百亿的时候，这个游戏群落里面就发了一个通告，我们代替地球人抵挡住了外星人对我们残忍的攻击，我们多么伟大。大家就真的有伟大感。

每一个人的伟大感你觉得都那么真吗？其实有的时候就像是一个游戏，比如说你支持的球队夺冠了，在好消息传来的那一刻，我们不都感到自豪感和成就感吗？游戏世界里有的是这个东西，这是第三样。

第四个是社交，只有社交它才会变成真实世界，游戏里面也不缺。你以为打游戏的人仅仅是通过网络大家隔空用一些假名字在社交？不是，我看过不少游戏的网友在线下聚会，在线下聚会就会产生大量的现实生活当中的协作，甚至是一块儿做生意，一块儿创业，你创业我投资等等这种事，在游戏社群里其实正在大规模地发生。发生的频度、密度

和烈度，远远超过我们这些不玩游戏的人的想象，这是第四个要件。

第五个要件就是他得有真实的钱。游戏世界里当然也不缺，那些游戏的竞技高手，他们一年的收入是有多少？别说参与竞技的了，就是做游戏解说的人，一年拿到上千万的收入也不是什么稀奇的事，那这还是一个虚拟的世界吗？如果你非要说这种就是骗玩游戏的小孩的钱，如果非要用这个“骗”字，那好，回到现实生活当中，所有写小说的、排话剧的、拍电影的，甚至是下围棋、下象棋的人，他们挣的钱也都是骗来的，是不是这个道理？所以游戏的虚拟世界和我们生活的真实世界，那个界限其实没有你想象的那么清晰。

游戏的世界

因为人类世界从来都是这样，如果有人创造了一个比较领先的意义世界，真实世界会赶上去，从来不会逼着人类做一个判断，丢弃一个过往的家园，进入一个全新的空间。

游戏本身不是我的关注点，而是游戏那个世界和我们的真实世界之间的关系，将来会怎样演化，这个问题非常迷人。

我看到过一本书，叫《有限游戏和无限游戏》，这书看得我如获至宝。它的作者是一个美国人，这书可不是讲游戏，它是从游戏的角度来重新解释整个人类文明。这书其实很薄，没有多少字，而且写法很有意思，是一个格言体，一句一句、一段一段的，可以说每一句都值得琢磨，是我近年来看到的智慧浓度最高的一本书。

这本书提供了一个非常牛的视角，就是整个人类文明，包括商业、政治、法律、经济、战争，其实都是游戏。

人类历史上那些聪明人接触到这个命题其实有很多，比如德国的社会学家马克斯·韦伯，他就讲过一句对我启发特别大的话：人类是什么？人类是悬挂在自己编织的意义之网上的动物。这话说得太牛了。

如果人类只有实的一部分，那就是个动物。只有当人类去追寻那些虚头八脑的，甚至仅仅是自己想象出来的意义的时候，并且把自己的生命挂在上面的时候，你才是个人。如果理解了马克斯·韦伯的这个观点，我们再来看今天的电子游戏是什么，那就很清楚了，它是利用现在发达的电脑科技，在制造意义这个方面领先一步的一个精神领域。

这是我个人对电子游戏下的一个判断，如果你接受这个判断，那问题来了，人类世界的未来到底会怎么样呢？会不会像前面讲的那篇论文所写的，人类正在经历第二次大迁徙，我们要从真实世界向那个虚拟世界大移民。那最后的结果其实就是电影《黑客帝国》里面演的，我们每一个人像猪一样被机器人饲养，然后脑子里插一根电极，从此生活在虚拟世界，会吗？我个人的判断是不会。

因为人类世界从来都是这样，如果有人创造了一个比较领先的意义世界，真实世界会赶上去，从来不会逼着人类做一个判断，丢弃一个过往的家园，进入一个全新的空间。孔老夫子在几千年前搞出那一套儒家学说，刚开始它就是一个领先的意义世界，跟着它跑的人不多，但是当儒家思想真的变成大家都接受的了，整个中华文明甚至是东亚世界都接受这一套思想，真实世界本身被改造，就会用自己的步伐和节奏赶上这个意义世界。

这其实也是人类社会不断提升自己的一个方式，什么人叫牛人？就是他的意义世界和你的不一样，比如说同样是读书这件事，有的人问他为什么读书？怕老师骂，怕家长打；有的人问他为什么读书？我想升官发财考大学；还有人给出这样的回答，我是为中华之崛起而读书。所以社会的境界、个人的境界，都是现实和虚拟意义之间的关系发生了变化。

所以我的判断，真实世界会游戏化，而不是我们变成游戏中的人。这个变化过程和融合过程是怎样发生的呢？通过刚才讲的那个原理，其实就是把游戏世界那种迅捷、快速而绵密的反馈机制，移植到我们现实生活中来。

现在大量的公司都在做这样的改造，比如说微软做一个操作系统，里面可能出现Bug，尤其是它做那么多种语言的操作系统，那Bug肯定很多，如果找一个专门的机构给它挑，肯定非常困难，而且出错率很高。结果微软就在自己的公司内部悬赏，谁能挑出来最多，我们给一个什么奖励。其实是把这件事情在微软内部变成了一个极其欢乐的游戏。

前些年英国发生了一件很有名的事，就是突然公布了国会议员平时报销的账目，这是一个很大的数据库。但是老百姓不怕麻烦，因为终于有机会去玩一局“警察抓小偷”的游戏，你们这些国会议员平时人模狗样，我倒是要看看你们在报销账目上是不是多吃多占。一堆发票要细心地去对，如果把这个工程让专业的监察机构或者是记者来调查，这个任务不可能完成。但是老百姓欢乐，最后果然找出了一大堆议员的毛病，甚至最后有判刑的。所以说，游戏思维、游戏玩法，正在改变政治生态。

科学家们也在利用这个机制。有本书叫《游戏改变世界》，这里面

就举了大量的例子，包括老百姓用游戏的心态免费帮科学家进行大量的计算，最后推动科学研究的例子。

其实奥巴马一上台之后就提出，一定要把游戏变成下一代美国人学习的方法，后来果然就有人做了大量实验，在美国纽约，就有一些中小学搞了一个实验，叫“学习的远征”。就是把平时那种枯燥的课堂教学全部变成游戏，这帮孩子就是用游戏的方法逐渐学习过来的，我觉得太绝了。

我有时候就在瞎想，如果我有机会办一个小学，我会把它改造成一个游戏的，孩子们早上到学校来，哪有什么早读，哪有什么课程表，没有，大家请进图书馆，老师们已经把一些题目放在一些神秘的书里面，第一个游戏就是把今天这些题目找出来，这是下一个关口的通关钥匙。

这些题目你要会做，直接进入下一个环节，如果不会做可以请教老师，老师在教室里等着你们。但是请注意，老师给你们上课，你们是要花这个游戏里面的点数的，当然你可以说，我说服其他小朋友跟我一起去解这道题，一起去请教这个老师，可以平摊这个点数，这样一来是不是又锻炼了孩子们互相说服和协作的能力？

当然，老师给你们讲完这节课之后，可以给你们提几个问题，允许你们把这个点数又挣回去。通过诸如此类的设计，可以把学校的教育完全变成游戏。我相信这样长大的孩子，他会天生对知识有强烈的兴趣，天生会协作，天生有好奇心。我相信要不了多少年，大家就会明白，在生活和游戏之间，绝对不会让我们放弃生活进入游戏，而是生活本身变成了一局很好玩的的游戏。

最近我重读了一本书，作家张大春写的《大唐李白》，书中对李白的所有评价中，我最有感触的是这么一句话，他说李白这一生游历无数，算是一个大旅行家，他看到了那么多现实，但是他其实看的不是现实，而是先秦、两汉、魏晋这些历史，和他自己想象出来的神仙世界在现实中的投影。所以，牛人都是这么活的，虚实之间的界限已没有那么明显了。

游戏是未来人类表达自己、创造意义的一个媒介，它是下一代人类文明的基础。

游戏化世界

游戏不仅是一群人沉迷其中的玩乐，游戏会成为我们新的生存方式。这不是什么黑暗的前途，用得好，它将是人类重返自己精神家园的途径。

如果你不是一个沉迷于游戏的人，对游戏的观感应该不是很好。因为大量的年轻人，尤其是小学生，玩游戏成瘾。

一般的观点是，玩游戏既伤害身体，又耽误学业。所以，游戏好像越来越成为一个社会问题。做游戏产业的人，虽然很赚钱，但总是背负着一种道德上的瑕疵。

我认识一位在游戏业很有名的企业家，他叹口气说，我们这是合法卖让人上瘾的东西，连江湖尊重都没有。

这当然是开玩笑的话。不过，游戏业就等于研究怎么让人上瘾吗？他们有没有别的价值呢？

要回答这个问题，我们得先追问另一个问题——为什么游戏会让人上瘾？

你可能听说过很多词，比如即时反馈、荣誉系统、成就感、社交动力等等，这都是游戏让人上瘾的机制。但问题是，为什么人类会吃这一套呢？

我看了清华大学历史系刘梦霏的一系列文章后，深受启发。

刘梦霏自称是一个“潜伏在历史系里的游戏研究者”，她认为，游戏提供的不是上瘾，而是一种可能性。

游戏是让人能够完整地自我实现，让玩家能回到集体潜意识中，去狩猎采集的祖先式的生活方式。那是一种意义完整的生活方式，从而能填补在当代工业社会中，针对个人而言断裂的意义链条。

人们之所以要玩游戏，是因为游戏让你在工业社会中，仍然能做一

个大写的人。

这个观点有意思了。

说白了就是，人类从狩猎采集社会的状态里走出来，一万年左右，一路从农业社会、工业社会、信息社会，狂奔到今天。但是，我们身体底层的需求和思维模式，还是停留在狩猎采集社会，而游戏让我们可以暂时地回去。

你可以想象一下，我们的先祖，在狩猎采集时代的生活方式是什么，和今天有什么不同？

首先，那个时候我们天天都处于探索的状态，大自然是那么庞大，我们不知道它的全部真相。我们每天要从住的地方出发，探索周边的环境，采集蔬菜果实、打猎，每一次有收获都是意外之喜。

但是现代社会就完全不是这样了，探索的精神在衰退，因为大量的事情都是确定的。你每天上班坐地铁，会在精确的时间抵达确定的地方；很多工作内容都是预先计划好的；大量的人工作只是为了生计，没有什么意外之喜。

第二，在狩猎采集时代，我们并不追求效率，每天劳动时间很有限。因为没有冰箱，多采集食物也没有用。每天有大量的闲暇时间，和我们的家人或者从小就熟悉的人相处。

你看现在的猴群，大量时间是用来社交和玩耍。而在现代社会呢，效率的螺丝每天都在拧紧，整个现代社会体系其实就是一台压榨机，把陌生人大规模合作的效率潜能给压榨出来。

只要你还有一点时间、一点精力，都会被诱导投入到为提高效率而从事的工作中。否则，按照现代社会标准，你就是不上进、没出息。

第三，在狩猎采集时代，人类会为了解决一些特定的问题，制造一些用途特别明确的生活物品。每做一件事，都能直接看到它的结果。

比如，做一个小首饰，戴在头上，很好看；做一把小石刀，可以划开兽皮，等等。做的事和这事的用途、结果之间的关系，是直接的、可

见的。

但是在现代社会呢？几乎你当前做的每一件事，都缺乏直接可见的结果。

比如，你寒窗读书十二年，是为了最后一下子的高考，但我们每认一个字，每做一道题，却不能直接兑换为高考分数。

再比如，你工作了，你的每一项工作，当下的结果都不可见，总是要等到月度考评或年终的时候，才能看到成绩。

我们再总结一下上面三点。

狩猎采集时代，人类的生活方式随时随地有探索的乐趣，有大量的社交和闲暇，所有的行动有即时反馈。

但是，这是一万年前的事情了。后来进入农耕社会之后，人类的财富迅速增长，但代价是，这些狩猎采集时代的生活方式，彻底消失在历史的深处。

但是有一样东西没有消失，那就是人类的基因，它一直被复制到了我们现代人的身上。一万年的时间太短，基因几乎没有什么变化。

这下我们就明白，为什么游戏会让人成瘾？游戏不就是提供给我们一万年前的熟悉的那种生活方式吗？

第一，有探索的乐趣，每一个游戏都是一个崭新的世界。好的游戏，几乎有无穷多的细节和深度有待你发现，可以随时获得成就感。

第二，有大量的社交和闲暇。很多人说爱打游戏的宅男非常孤独。

其实才不是呢，他们是在现实世界里孤独，游戏恰恰是治疗他们孤独最好的良药，里面的战队、伙伴、社团，比现实世界里热闹。

第三，很多人沉迷游戏的原因，是因为游戏有清晰的即时反馈。

在游戏里，你每打一只怪，都会非常明确地获得100点的经验值，绝不落空。你的每一个成就，都会记录在徽章系统、排行榜系统和分数

系统里。你可以随时知道自己的进步，现在的游戏，会竭尽全力地优化这些反馈。

聊到这里，你肯定明白了，沉迷游戏，本质上不是游戏本身的问题。实质上，它是人类现代文明和人类远古生活方式断裂导致的问题。

这个断裂的责任，不应该由游戏来单方面承担罪责。

电子游戏，不是一帮坏人为了利益坑害他人。它是技术发展到这个阶段，必然会出现的东西。

在人类历史上，一旦出现新东西，都会有相当大的副作用。那个时代就会有人喊，完了完了，礼崩乐坏，前途一片黑暗。

比如，电视发明之后，当时就有很多人觉得，天呐，怎么会有那么多人沉迷于电视？电视成瘾，下一代怎么办？

事实上，我们看电视长大的一代，不也照样活蹦乱跳，没有成为堕落的一代啊。从一个更长的历史时段来看，人类文明总是被这些东西推动着向前走。

把好坏判断放在一边，这种新技术，就是一个事实，我们无力拒绝。只不过，下一阶段的人类文明，会在这些事实上变得不一样。

前面提到的那位清华大学历史系的刘梦霏，有一个说法很有意思。她说，游戏是一种精神过程，游戏是一种平等与自由的媒介，能够最大限度地发挥人的自主性，通过反馈和社群认同，使人感受到自己的行为有意义。

什么意思？简单说就是，游戏是未来人类表达自己、创造意义的一个媒介，它是下一代人类文明的基础。

未来，游戏不仅仅是一种玩具，游戏会成为经济、社会、制度重构的一种基本机制。娱乐会游戏化，公司管理会游戏化，教育会游戏化。

游戏不仅是一群沉迷其中的玩乐，也会成为我们新的生存方式。这不是什么黑暗的前途，用得好，它将是人类重返自己精神家园的途

径。

只不过，这个进程刚刚展开，我们现在看到的乱象，会逐渐溶解在它展开的过程中。

游戏化工作

因为大家心知肚明，这是游戏，没有那么多对失败后的恐惧。

游戏成瘾被看成是一个负面现象，但并不是游戏本身的罪过，而是体现了人类生活方式的一种断裂——是我们的脑子和身体还停留在一万年前，而生活和工作又不得不适应现代社会。

而在未来，随着技术的进步，人类有机会弥补这个裂缝。

在游戏精神的基础上，重构下一代人类文明。也就是说，人类文明的方方面面，都面临一个“游戏化”的前景。

在工业时代，处理问题的通常思路，就是分割和分类。职业要分类，学科要分类，就拿游戏来说，我们也把它看成是一个单独的事。上班八小时，你不能玩游戏，下了班可以娱乐。孩子上学不能玩，做完作业可以打一会儿游戏。

我们承认游戏的正当性，但总想限制游戏的范围，一旦越界，占用了过多时间，就叫“游戏成瘾”，会引发全社会的焦虑。

但是工业化时代这种分割和分类思维，正在受到挑战，未来时代的总逻辑是融合和融通。所以，游戏能不能从单纯的娱乐圈子跑出来，成为一种泛化的现象呢？

也许不可避免，为什么？

因为游戏有一种能力。过去，我们总是把游戏和严肃认真对立起来，但这种对立是经不住推敲的。因为，严肃可以排除游戏，但反过来，游戏却能很好地包含严肃。

也就是说，严肃认真的时候不能玩，但是玩的时候却可以严肃认真。

所以，很多人就开始思考，能不能让游戏成为一种激发创意的媒介。利用游戏的框架，或者游戏的其他衍生品，来解决工作生活中一切

非游戏的问题，把应该很严肃的东西“游戏化”。

现在全世界很多地方都在进行这方面的实践。比如，美国的一些设计师，就在尝试用游戏化改变中小学教育，他们做了一项很简单的改变，主要是把考试从减分制变成加分制。

我们小时候经历的考试，其实都建立在纠错和惩罚的观念基础上。考试是假设你本来应该满分，但是有的地方没学好，做错了，要扣分。通过受挫让你接受惩罚，下次得改。

但是加分制就不同了，这里面没有满分。

每个学生都从零分开始，每完成一次作业，或者考试做对一道题，就取得更高的分数和级数。然后还引入了班级总分制，孩子都知道，自己是班级团队中的一员，班级的总分是要和其他班级比的。你得的分数越多，给集体的贡献就越大，你帮助其他同学得分，其实和自己得分是一样的。

这就促进了社交和互助，而不像原先系统中冷漠和竞争的关系。

还有，他们把课程体系变成了通关制。比如，这一周是数学周，下一周是语文周，大家协力通关。在某一门课上有专长的同学，还能为班级赢得特殊的附加分。这样一来，团体中的每个人都感受到自己的独特之处。

一个惩罚系统，变成了激励系统——从竞争系统，变成了合作系统。这样学习过程就变成了游戏过程，可以想象一下，孩子在这样的学校学习，学习动力问题是不是就改善了很多？

游戏化的方法，不仅可以改善系统，也可以用于自我管理，也就是对付自己。很多人对自己正在做的事情都有两种负面感受，要么觉得无聊，要么觉得焦虑。

这两种感受，说白了就是难度问题。如果事情太简单，你会觉得无聊；如果太难，你又会觉得焦虑。

而游戏，恰恰可以改善这些感受。游戏的一个重要目的，就是制造

一种心理状态，叫“心流”。也就是全神贯注地沉浸其中，去做一件事。

那游戏是怎么做到的呢？

其实就是通过调节难度，调节到正好的程度，不无聊也不焦虑，就会进入“心流”状态。

理解了这个原理，我们就可以想方设法来对付自己了。

有一个90后游戏大神，叫龚攀，他就告诉我，如果你觉得一件工作很无聊，原因就是太简单嘛，应对方法就是增加难度。

怎样增加呢？

比如，缩短时间：过去2小时完成的工作，今天玩个小游戏，有没有办法90分钟搞定？

还有，改变方式：过去用键盘写作，觉得很枯燥，今天玩个小游戏，能否用语音加上文字转换软件的方式来写作？

再比如，增加规则：假如我比较容易以自我为中心，可能过得很无聊，今天玩个小游戏，能不能试试看一整天不说一个“我”字？

增加难度，提高限制，会增加工作的趣味性，把工作变成游戏。反过来，如果你觉得一项工作太难了，难到让你产生焦虑，怎么办？

游戏想要通关也很难啊，但是很多人沉浸其中，一点也不焦虑——因为游戏的办法是四个字：任务拆解。

在游戏里，假设你是一个1级的新手，系统提示说，想通关就要打败99级的大魔王。这个时候，你就处于焦虑中，因为大魔王一个脚趾就能打倒你。

如何打败大魔王呢？游戏系统会给你一些任务目标来做。

比如，去村口杀十只野猪，你就可以升到10级；然后去城镇完成什么任务，可以升到50级；然后要拿到什么装备，进而就可以杀死大魔王。游戏会给你一步步的小指示，通过这些指示去解决问题，这就是任

务拆解。

游戏设计就是让你通过任务拆解，来逐步接近一个大目标。所以，游戏再难，也会吸引住很多人。总之，就是通过把大难题拆解成小任务，去一步步完成。这个原理和游戏是一样的。

解决现实生活中的焦虑，还有一个重点，就是要重新理解“失败”。

现实生活中，有的学生考试失败，就会大哭、崩溃。去追求女生，很多男生在表白前会紧张得坐卧不宁。其实从局外人看来，这些失败都没什么大不了，但当事人总倾向于夸大失败的后果。

但是在游戏里，失败是常态。

有统计说，玩家80%的时间都用在失败上。但是，好像玩家们并没有在这些失败面前很沮丧，为啥？

因为大家心知肚明，这是游戏，没有那么多对失败后的恐惧。

所以，很多公司就在这上面花心思，重新塑造员工对失败的感受。比如，Facebook有个规定，一旦某个员工任务没完成，就会在他的桌子上放一只可爱的小熊：这既是惩罚，也很好玩，没有那么严肃。长此以往，大家对于失败，就没有那么恐惧了，虽然有点丢面子。

关于游戏这个话题，小小总结一下：游戏不是什么洪水猛兽，游戏的精髓是重建人生的意义。游戏让我们有可能回到人人都有主动性、一切都有紧密联系的世界。

未来时代，可能一切都是“游戏”。

罗胖人文书清单

01. 《天才的编辑：麦克斯·珀金斯与一个文学时代》

作者：A.司各特·伯格

出版时间：2017年

出版社：广西师范大学出版社

02. 《谈美》

作者：朱光潜

出版时间：2016年

出版社：东方出版中心

03. 《设计心理学》

作者：唐纳德·A. 诺曼

出版时间：2015年

出版社：中信出版社

04. 《艺术品如何定价：价格在当代艺术市场中的象征意义》

作者：奥拉夫·维尔苏斯

出版时间：2017年

出版社：译林出版社

05. 《人类“吸猫”小史：家猫如何驯化人类并统治世界》

作者：艾比盖尔·塔克

出版时间：2018年

出版社：中信出版社

06. 《社交天性：人类社交的三大驱动力》

作者：马修·利伯曼

出版时间：2016年

出版社：浙江人民出版社

07. 《美丽的标价：模特行业的规则》

作者：阿什利·米尔斯

出版时间：2018年

出版社：华东师范大学出版社

08. 《莫扎特的成败：社会学视野下的音乐天才》

作者：诺贝特·埃利亚斯

出版时间：2006年

出版社：广西师范大学出版社

09. 《咖啡瘾史：一场穿越800年的咖啡冒险》

作者：斯图尔德·李·艾伦

出版时间：2018年

出版社：广东人民出版社

10. 《游戏改变世界：游戏化如何让现实变得更美好》

作者：简·麦戈尼格尔

出版时间：2016年

出版社：北京联合出版公司

我的人文书清单

列下你未来半年的读书清单吧！

罗胖，和你一起终身学习！



激发个人成长

多年以来，千千万万有经验的读者，都会定期查看熊猫君家的最新书目，挑选满足自己成长需求的新书。

读客图书以“激发个人成长”为使命，在以下三个方面为您精选优质图书：

1. 精神成长

熊猫君家精彩绝伦的小说文库和人文类图书，帮助你成为永远充满梦想、勇气和爱的人！

2. 知识结构成长

熊猫君家的历史类、社科类图书，帮助你了解从宇宙诞生、文明演变直至今日世界之形成的方方面面。

3. 工作技能成长

熊猫君家的经管类、家教类图书，指引你更好地工作、更有效率地生活，减少人生中的烦恼。

每一本读客图书都轻松好读，精彩绝伦，充满无穷阅读乐趣！

认准读客熊猫

读客所有图书，在书脊、腰封、封底和前后勒口都有“读客熊猫”标志。

两步帮你快速找到读客图书

1. 找读客熊猫



2. 找黑白格子



马上扫二维码，关注“熊猫君”

和千万读者一起成长吧！