

序 读书就是跨时空社交

第一章 知识的游牧民族

- 这一代人的学习（上）
- 这一代人的学习（下）
- 一只眼死，两只眼活
- 两种人生策略
- 博物学精神的回归

第二章 活着就要升级

- 40 年黑洞
- 即将到来的阶层社会（上）
- 即将到来的阶层社会（下）
- 认知升级的四个境界
- 认知升级的三个路径
- 谈资比名牌包包贵的社会
- 富人的思维：概率权

第三章 自律方得自由

- 属于你的王阳明时刻
- 你因挣钱而伟大
- 查理·芒格的智慧
- 杜月笙的代价
- 那些男孩教我的事
- 学校的作用

第四章 和本能作战

- 为什么相信阴谋论
- “不知道”和“全知道”
- 批判性思维
- 科学的气质
- 我们到底该信谁
- 警惕绝对真理

第五章 成为高手的方法

- 提问比答案更重要
- 二元学习法
- 怎样成为一个高手（上）
- 怎样成为一个高手（中）
- 怎样成为一个高手（下）
- 经济的底层是知识

后记 第一性原理

序 读书就是跨时空社交

我是个卖书的。勉强也算是个读书的。但是，究竟什么是读书呢？

某一天，我躺在沙发上看电视。某一刻，我突然明白了一个道理—观众哪里是在看什么节目，人们只是在通过电视节目这个“中介”，和他们平时无法交往的人交往。

真人秀，是和大明星交往。电视剧，是和虚构的人交往。所以电视上只剩真人秀和电视剧有收视率。要作秀、要聊天、要八卦、要窥私、要攀比、要羡慕嫉妒恨，这些人性万古不变。不断变化的，是技术。

一部媒体发展史，其实就是一部人类因为不能扎堆见面聊天，而想出各种权宜之计的历史。所以，一切内容，本质上都是社交，只不过会受到不同时代技术条件的限制而变形。

我终于知道读书是什么了。

不是不想当面聊天。要么太远、要么隔世，只好“写信”。书，就是另一个时空里的人写给我们的信。

有的，是一个人写给千秋万代后人的信。比如那些哲学经典。有的，是一个人看了很多别人的信之后，重新编辑整理、加入私货，又写给其他人的信。比如历史。

把所有的书拆碎了打回原形，其实还是人。

在印刷技术时代，读书，是我们和人隔空交往的成本最低的方式。在互联网时代，不同空间里的人可以直接交往了。电话、QQ、微信、弹幕、直播、真人秀。

社交一变，读书这事就跟着变。更多人拿起了手机，放下了书本。于是有高人骂一碎片，浮躁，浅薄。

高人们息怒。

别被“作为印刷品的书”绑架了。只要社交本能还在，读书就还在。在手机环境里，人们的阅读量实际上是在猛增的。你别嫌到处都是鸡汤，那些人原来是连鸡汤都不读的。你也别嫌碎片化，那些碎片时间以前是干脆浪费掉的。

但是为什么读书好像越来越难？

还是得回到那句话—读书的本质是跨时空社交。人能用于社交的时间就那么一丁点。直接交往越方便，间接交往就越稀少—我能看他的视频直播，为啥还要读他的书？同时间的交往越方便，跨时间的交往就越稀少—我能看今天的小鲜肉撕名牌儿，为啥要看几百年前莎士比亚笔下的人物互撕？

所以，不是人们不读书。而是在社交这个战场上—活生生的人战胜了被文字加工过的人。今天的人战胜了死去的人。

呼吁别人读书，是没用的。能做的只有两件事—让活着的人更尊重读者。包括尊重读者的时间和智商。让跨时空交往成本更低。比如像罗辑思维这样做知识的“转述”服务。

反过头来，再问一句，社交是什么？人是社会关系的总和。社交使我们成为自己今天的样子。

读书，是一种奇妙的社交，把我们的社交圈扩展至所有时空。

读书，是把别人的经历变成自己的经验，把别人的知识变成自己的见识。

读书，就是和一切过往雄杰秉烛夜谈。

读书，就是用最低的成本成全一个最好的自己。

读书，就是把有限的一生多活几遍。

松浦弥太郎说：“书是用来读的，不是装饰品。读了就可以处理掉。”

读书如见客。

醒时同交欢，醉后各分散。

第一章 知识的游牧民族

做知识的游牧民族，

哪里水草丰美，就向哪里迁徙。

这一代人的学习（上）

每个人都有学习焦虑，而且在不断加深，在飞速进化。

这话怎么讲？我上中学那会儿也有学习焦虑，无非是怕这次考试没考好啊，将来大学考不取啊，我学到的这坨知识将来能换多少钱呢，能够找到一个什么好工作呢。所以，这个焦虑的本质是谋生，是很低级的焦虑。但是社会发展到了今天，这个焦虑已经深化到什么程度？它不是“谋生”的问题了，它是一个“求存”的问题。

学习焦虑可不只是人有，所有物种都有。我们通常把人类社会粗分为三大块：政治、经济、文化。而这三大块，其实任何物种都有。比如说最原始的单细胞生物，它也有。所谓的经济需求，就是占有资源，让自己生存，获得能量。所谓的政治需求，就是和其他个体协作，和环境协作，并且找到一个机制。要支撑这两个需求，第三个需求就出来了，叫文化需求、信息需求、知识需求。任何一个单细胞生物，它的细胞膜的表面会布满受体来收集环境的信息。所以你就知道，人类的知识焦虑从哪儿来！

环境越复杂，你的焦虑感就越强。

举个例子，过去农耕时代，一个农民伯伯他可能大字不识一个，没关系，好好种地，照样有一口饭吃。但是今天一个文盲在大城市，可能连车都不会坐，进了超市可能有钱都不会买东西。

所以我们这一代人的知识焦虑已经不是“谋生”意义上的了，而是“求存”这个意义上的。换句话说，如果你对社会环境的信息感知能力下降，你原来的生存方式是无法维持的。

比如说，中国的很多老人，他们有钱也有社会地位，也有社会阅历，为什么老被那些骗子骗呢？就是因为对新出现的那些歪门邪道，那些新技术、新的协作方式，他们已经知道了。

再比如说，2016年端午节的时候，我就遇到了一次冲击。那一天，我刷微信看到一篇文章，介绍手机上的一个应用叫“快手”，我突然发现这是一个非常大的应用，流量大、用户多，但

是我居然一点儿都不知道。这件事情让我感到恐慌。因为我也算是互联网圈子里面的创业者，好歹也算是专门收集信息的人，这么一个庞然大物，我居然不知道，那是不是意味着我的信息能力已经下降了？我在这个行业里面就快出局了？这种恐慌是这个时代真实的知识焦虑。

换一个角度再来看这个问题。知识本身现在越来越体现为具体的利益。

过去那些年，老先生要是劝大家读书，往往发现没法说，你多读点儿书对你有啥好处呢？没啥好处。所以那些年流行一个词叫“无用之学”，老先生们也觉得很光荣，虽然你钱比我多，但你情操比我差。但是现在这个情况已经发生了大反转。

比如说同样是在旅行社报了一个团，有一个人知识比较多，看见美景，会说“落霞与孤鹜齐飞，秋水共长天一色”。他在旅行当中获得的价值就大。另外一个人没知识，只能说，我靠，真好看，那这个人在旅行社的票买得就不值嘛。

这是什么带来的？是整个人类的消费环境带来的。原来我们的消费是满足吃、住这些最基本的需求，可是现在很多消费本身就是为了体验。没有知识哪来什么体验？同样是一个人，1000万买了一栋别墅，有知识的人可以把它变成一个非常温馨的、有文化的、舒适的居所，而没有文化的人连怎么装修、怎么搭配窗帘、怎么布置家具都不清楚，还会把家弄得跟猪窝一样。那同样的1000万，是不是花得就更加的昂贵？

现在是一个体验消费的时代，知识是一个说服人，跟别人协作的重要工具。没有知识，所有的利益都将受到损害。

我们再来看第三个角度，社会分层。

关于这个话题，现在有两派声音。有的人说，中国的社会阶层在固化，贫家之子再难登入社会的上层。可是也有人反驳，说不对，马云、马化腾，他们原来不都是赤手空拳的人嘛，凭借自己的努力，完成了阶层的穿越。

所以问题来了，中国现在到底阶层固化没固化？

其实答案非常简单，也固化了，也没固化。关键的区别在哪儿？就是你有没有知识，你是不是能够完成认知升级。

如果认知不升级，就像我们曾经在一期讲德国的节目里讲的，很多穷人家的孩子，社区的活动参加不了，因为不能自律，没有自我刻苦的精神；教堂的唱诗班参加不了，任何一样乐器都学习不了，连体育活动都参加不了，就等着拿政府的补助吧。

但是也有人并不需要自己出身很好，或者父母给他多少钱，他靠自己的认知升级就能够突破阶层固化。最典型的例子，就是写《哈利·波特》的英国女作家J. K. 罗琳。一个单亲妈妈，天天为了给孩子讲故事，在咖啡馆里写作，结果是什么？英国作家首富。

知识的爆发性的价值有可能是改变你的一生，最终帮助你完成阶层穿越的。所以，你说我们这代人的知识焦虑能不大吗？更何况现在知识爆炸。

这些年，一见到书店我就头疼，因为心情很矛盾，又想逛又不想逛。那简直就像君王检阅军队一样，古往今来的思想家都在那儿争先恐后地争取得到你的宠爱，买我吧，看我吧。但是每次出书店我的心情都很沮丧，算了算账，那么多书，那么多知识，我就是穷其一生，每天其他什么事都不干只看书，也只能看到一个皮毛。所以你说能不绝望吗？这就是我们这一代人的知识焦虑。

与此同时，我们还遇到了更加严峻的情况。过去你要说自己有知识焦虑，社会已经给你准备了成熟的解决方案，说白了就是读书看报加上学。只要你勤于用功，肯于花钱，你的焦虑是能解决的。

但是今天，这些解决方案本身就在出问题，为啥？因为社会的底层因素正在发生重大变动。

比如说，第一，人的时间在碎片化。现在我们不管在干什么，动不动就要去摸下手机，刷下微信什么的。当然，这赖不着人家微信，这是我们的社会协作关系极度复杂化的结果，我们有太多的事情要同步运行、分头照料，所以我们拿不出整块时间了。读书上学这种事可是要花整块时间的。一本书 20 万字，你怎么也得读个三四天吧？上个学几年，最短的短训班也得好几天吧？你越来越花不起这个时间。

第二，学习越来越是一个终身化的事情。过去有一个词叫“学业有成”。大学毕业基本上算学业有成吧，你要是留学回来我们叫“学成归国”。但是今天有学成这件事情吗？永远也成不了，新的知识像海浪一般涌来，你一辈子都要奋力前行，永远成不了。但是 20 多岁你就大学毕业了，整个社会没有为终身学习提供解决方案和服务，怎么办呢？

还有第三点，现在的学习越来越是跨界化的。这件事情要是几百年前，一点儿都不新鲜，那个时候的学者觉得自己上通天文，下晓地理，因为那个时候的知识总量少。可是，工业革命之后，人类的知识大爆炸，知识的负担太沉重。怎么办呢？两百年来我们找到了方法，叫分科治学。我们从中学的时候就文理分科，你学物理，他学化学，而且越分越细，分担人类的知识总量。每一个人都有一个知识的金字塔，你去往上爬吧，这辈子你爬一个塔就行了。但是今天，所有善于学习的人都明白一个道理，真正的创新的空间，恰恰在原来那些金字塔的中间地带。

举个例子，「得到」App 里面有一个订阅专栏的作者叫王烁，他是《财新》杂志的总编辑，他就讲，现在对待知识的态度不能用农耕民族的态度了，就是搞一块地，在里面一天到晚地耕种，而是要用游牧民族的态度。什么意思？就是哪里水草丰美，就要向哪里迁徙，一辈子都不能停。

他还提出来一个“另类二八法则”，也就是用 20% 的时间去了解一个领域 80% 的知识，然后赶紧丢掉，迅速转场进入下一个领域，同样是只花 20% 的时间搞清楚个 80%。

你说这不就叫不求甚解嘛。对呀，这个时代的甚解也就是最精彩的知识创新恰恰产生在多个领域的中间地带，这是一个知识大融通的时代。不信你看身边的那些牛人，谁现在干的活还跟他大学本科毕业的专业有关呢？他都说不清自己现在是什么专业，反正一肚子杂货。对很多领域的知识都有强烈的兴趣，这样的人才叫牛人。

但是我们的社会可没有为这样的人准备好服务系统，因为我们的知识仍然是分科治学。在某个领域越专精的人往往越跟外行没法对话。

比如说，我能不能用 10 个小时的时间把经济学系统地学个大概呢？我不想干经济工作，我就想了解一下，真就没有相应的产品。所以我创业做「得到」App 就想往这个方向努力，那么多人需要，我看能不能提供一个解决的工具。

我从北京大学请来了薛兆丰教授，专门开了一门课，叫“薛兆丰的北大经济学课”。每天只需要花 10 分钟，一年你就把北京大学经济学课给学了。它的程度真的是那样深奥吗？不是，薛兆丰老师在生产他的产品的时候，对面坐了一个姑娘，那是我们公司派的，这个姑娘没上过大学的经济学课，对这门学科也谈不上多大的兴趣，第一份职业是导游，就是在旅行车门口说“上车了上车了”的姑娘，她就专门听课。一旦薛老师讲的听不懂，她就负责一件事——喊停。所以这种产品就是为跨界学习准备的。

当然了，不管是我们的「得到」App 还是市场上的其他产品，它就是个工具，解决不了你自己的学习问题。

重点是在这个碎片化、终身化、跨界化学习的时代，我们应该怎么学习。

这一代人的学习（下）

市场上现存的解决方案往往都是上一个时代的产物，不管是读书、看报还是上大学，都很难全面彻底地解决我们这代人的学习问题。

就算是我们公司研发的「得到」App，它也只是正在迭代的一个知识工具而已，学习仍然是你自己的事。我们的努力是希望你用得更称手，但是它就像一个顶级的厨具供应商，它没有办法让你成为顶级大厨。

我们这一代人应该怎么学习？我给大家五个建议，也就是五个关键词。

第一个关键词是人格。

我们过去往往以为阅读就约等于学习，其实不是。阅读是跟书学，但是我的体会是跟人学效率更高。

知识是啥？知识是一个极其复杂的信息网络，它的真实的存在场景是牛人的大脑里面，是翻江倒海不断在迭代。

印刷文化时代，想保存和传递知识，书本是最好的学习工具。但是现在不一样了，我们有机会重新回到人格这个学习对象。就像现在网上，你会发现音频节目比一个人写出来的书多了一些人格特质，视频节目又多了一些人格特质，如果能够亲身接触，那自然就更好。

拿我自己举例，每隔一段时间，遇到一些让我佩服的读书人，我就会问他，最近在读什么书？

有什么漂亮的文章值得推荐？关于这个大家都在讨论的问题你有什么意见？拼命问这些人这些问题。为啥？因为这样学习的效率更高。牛人就是知识的载体，知识已经被他们像买菜一样买回来洗干净，已经切好，搭配和融合好了，当然跟他们学更省时间。

所以，我们这代人学习的首要条件，就是尽可能和牛人在一起。

我经常跟一些人讲，如果你在的那个公司或者是单位，是一个下降趋势的产业，千万不能待，为什么？原因不是说它发不出工资，而是那些牛人纷纷跑掉了，你身边留下的往往是没什么本事的人。你挣的工资虽然没有动，但是你的学习环境被剥夺了，这个损失会更大。就算还有一些牛人留下来，面对一个下降产业，他想的那些辙往往也是一些歪招。只有在上升产业里面，那些牛人想的都是正向的建设性的方法，你的学习效率当然也就更高。

所以我强烈建议你一定要想办法去上学，虽然它看起来是上一个时代的知识解决方案，但在这个时代，学校有另外一种用处。比如说前两年，我去读中欧创业营，这刚消停了一年，又让我们的合伙人脱不花去读了，然后今年我去读湖畔大学，因为不只是老师教给你知识，还有你能和更多的牛人在一起。

社会上各种各样的短训班，如果你有时间、有闲钱，我建议你要去学。为什么？和牛人在一起，这是最好的减轻知识总体负担的方案。

第二个关键词，概念。就是通过不断地搜集新概念来高效地学习。

为什么有这个原理？因为我们人类是一个超级模式化的动物。世界本身非常复杂，它怎么能变成知识呢？就是沉淀为一个一个的概念。

物理学家李森跟我讲过，有一个国外的物理学大家跟他感慨，说你别看我这一辈子好像功成名就，其实我还有一个梦想，就是能够发明一个像“熵”那样的概念，我一生只要再发明这么一个概念，我就算功德圆满。由此可见，概念有多么的重要啊。

为啥？因为知识太多了，你拿进来往哪儿放呢？如果摊成一地，那都是脏东西啊。我以前讲过，什么叫脏啊？它不是说这个东西天然就脏，是放错位置才脏啊。米饭它搁在饭盒里那是干净的，搁在衣服上它就是脏。怎么样让知识显得不脏呢？就是一定要有这个概念作为基础框架。所以，在了解一门新学科的时候，先去了解概念就变得特别重要。

第三个关键词，缝合。就是拿针缝一针，把知识合起来。

很多人都在感慨，我读了这么多书，那些字从我脑子里飘过，读完之后，书一合上，啥也没记住，这咋办？你缺的就是这两个字—缝合。

学习知识是自己的事，是从自己的内心向外界盛开的一朵花。外在的知识从你眼前飘过，你必须缝一针才是你的。

怎么缝合？很简单，表达一次。比如说，写一个读书笔记。

你说那太累了，没关系，读书笔记可能就是你简单记录一句。我自己就有这样的习惯。很多

人在网上看到一些特别好的文章，就一键收藏。这种收藏没有用，过了几天，你全忘了，连收藏过它你都忘了。这个时候应该干什么？就写一句话。看完之后说，这个知识我觉得哪儿很有趣，这就叫缝合，这就叫读书笔记，这就和你原来的知识体系长在一起了。这个知识即使将来你全部忘了，没关系，你知道将来可以去哪儿查。

爱因斯坦讲过一句话，什么是教育？就是把在学校里学到的全部忘光了之后留下来的东西才叫教育。就是我讲的缝合的这一针。现在资讯这么发达，什么东西都可以去查，但是知道什么东西在哪儿，这才是你自己的知识。

第四个关键词是碎片。

这个争议就比较大了，很多人都反对。学习，就应该体系化、系统化地学嘛，你碎片化学习，最后一地鸡毛，什么也学不着，也搭建不起巍峨的知识大厦。

说这种话的人通常只有两种，一种是自己压根儿就不学习，他们不知道学习的真实场景和体验。还有一种人就是知识特定领域的既得利益者，比如说一个老教授，他开了一个学期的课，当然希望这个班的学生每堂课都能报到；他写了一本书，当然希望读者从第一个字背到最后一个字，只有这样老夫这一身的本事才能完整地传授给你呀。

我不是说系统化学习不好，而是它不现实。我们每个人的时间都在被剧烈地碎片化。我们每个人手里拿着一大堆碎片时间怎么办？不用于学习，难道用于打游戏才对吗？所以碎片化时间是一个基本事实，我们这一代人必须要练成一个本事，就是利用碎片化时间学到实实在在的知识。

站在真实的学习场景和站在学习者这一头来看，碎片化学习就没有那么糟糕了。我给大家一些理由。

首先，知识的产生就是碎片化的。再聪明的大脑，一时一刻也只能产生一个念头、一个假设、一个结论，然后可能当论文就发表出来了，这就是知识真实的产生场景。它什么时候变成体系化？被验证之后过了很久，有人用一个理论体系把它总结出来，这已经是陈旧的知识。我们是终身学习者，任何新出来的假说即使没有被验证，了解一下有什么不好？它就是碎片化的。

如果站在学习者的角度来看，碎片化是一个最终的结果，它一直就是如此。比如说你去读一本书，学一个学期的课，最终留下来的是啥？不就是一些碎片化的印象吗？几个动人的场景，几个金句，几个精辟的结论，读完一本书能够留下这些东西已经是上上大吉了，你没有白读。上课也是一样。所以，对于消费者来说，最后留下的就是这个东西，有什么了不起。

上个世纪营销界有一句很著名的话：消费者他并不需要一台钻孔机，他只是需要墙上有几个孔。如果学习的结果就是碎片化，那碎片化学习有什么问题。

美国的社会活动家、政治家富兰克林也说过一句很著名的话：我一生的知识积累的来源就是这样的，在查找一方面资料的同时意外地看到了另外的资料，这就是我的学习。你看，这不就是碎片化的学习嘛。

再举一个例子，和菜头在一篇文章当中说到过一个中年人有一天突然愿心大发，说他要学习计算机编程，而他原来一点基础也没有。这当然很好了，于是买来大量的书，什么从入门到精通，学了个遍。学完之后就困惑了：我怎么还是编不出一个程序呢？

你是一个成年人，你怎么能用青少年学习的那种方式呢，那是专门为了应对考试的。一个成年人应该怎么学习？先搞清楚一些基本概念，立定一个目标，比如说编一个微博程序，就动手干了。那肯定干不下去嘛，再去查书，书上也查不到就去问人。这儿学个方法，那儿得一窍门，一点一点地往前拱。还拱不下去怎么办呢？干脆到网上下载一些成熟的模块，说白了就是抄啊，往自己的体系上去拼，然后一点一点去调试。最后的结果不见得能用，但是你毕竟是在学会编程。你看，这不就是碎片化的学习嘛。

第五个关键词，目标。

我活了四十多年，现在观察，人间就有两种人：第一种人，他的世界里是三个词，叫立场、感受和意见；第二种人，他的世界里也是三个词，叫目标、方法和行动。

我四十岁开始创业，其实就为完成一件事，把我的思维方式从第一种，切换到第二种。

因为立场、意见和感受，我可以装一脑子，各种各样的知识和价值观在我脑子里打架，我不知道哪个对哪个错，一会儿觉得这个对，一会儿觉得那个对。

录制《奇葩说》节目的时候，随着辩论赛的展开，我发现观众双方的拉锯是非常剧烈的，他们一会儿觉得这个对，一会儿又觉得那个对。为什么？因为世界是剧烈分层的，任何一个选择都有无穷的层次，随着场上辩论者不断地挖掘层次，观众的意见就跟着两头跑。

意见是一个特别不确定的东西，知识在脑子里是散黄的，是在那儿晃来晃去的。可是一旦切换到第二种人生，就是只有目标、方法和行动的时候，一切就被整合起来了，这就是我要创业的根本原因。

同样是在和菜头的那篇文章当中，他说了这么一段话：不计成败利钝地追求知识，这是专业学者干的事情。可是我们不是，我们是普通人，普通人是要面对一个一个的目标去行动的。行动一步获得反馈，调整行动，继续往前走，是我们每一个普通人的正常生活。

所以知识是什么？知识就是偶尔亮起来的一小片天空，这是我们要抓住的线索，然后据此行动。

他打了个比方，我们就像是战士，在海滩上伏击正要登陆的部队，这个时候一颗照明弹上了天，这就是知识，非常地短暂。抓住这个瞬间，咱们干什么？有枪开枪，没枪用弹弓打一下子，弹弓都没有，抓把沙子也撒过去了。

立定目标，然后随时扣动扳机，这就是我们面对知识的态度。

一只眼死，两只眼活

我有一个朋友，加拿大的老喻，叫喻颖正，他既是个投资人，也是一个很有趣的思想家。上

次在北京见面的时候，他跟我说，正在琢磨用围棋的“两只眼”理论，来解释一些商业现象。后来，他把文章写出来了，一看果然有意思。

围棋有一个基本规则，就是一块棋有两只真眼，就是活棋。要是完全不会下围棋的朋友，找个懂点儿的人问问，很快就能弄懂什么叫气，什么叫眼，为什么两只真眼就能活棋，这里就不再介绍了。

围棋这个游戏，最有趣的地方是，它只制定了极其简单的底层逻辑和规则，但是变幻出无穷无尽的大千世界。

象棋，不管是中国象棋还是国际象棋，本质上是斗争哲学，拼的是输赢。而围棋，本质上是生存哲学，拼的是死活。围棋的赢，是我活的范围比你大，我就赢了。而不是象棋那样，我把你杀光，或者将死了，我就赢了。

所以，用围棋来作为一个隐喻、一个思考工具来琢磨商业理论，就比较合适。就像王东岳老师讲过的，世界万物只有一个目的，就是求存。从努力求生存的角度来说，很多事和围棋都是相通的。

你看，人生、商业和围棋一样，刚开始的时候，落子的地方很多，天高地广，到处是机会，到处是生机。但是随着你越长越大，你会发现环境对你的制约越来越强，生存空间越来越少。最后在围棋上，会气尽棋亡，是指假如一块棋没气了，没有生存空间了，就会死掉。

商业也是，像阿里巴巴、腾讯这样的巨型公司，其实比创业公司要焦虑得多。如果没有创新，不能开创一片全新的疆域，处境就更加困难，因为它们的体量太大了嘛。这个处境有点像伞兵，美国 101 空降师有一句名言—伞兵生来就是被包围的。

每个人，每家公司，每一局棋，其实这都是他们的命运写照。

那怎么办呢？

不是每个人都有无穷无尽的空间可以开拓，那只剩下一个办法，就是要有一个独有的空间。对围棋来说，就是真眼；对个人来说，就是禀赋和绝活；对商业来说，就是独家优势。

但是问题来了，围棋为什么要有两只真眼才能活呢？你想啊，在围棋盘上，当其他地方都被围得死死的，只有一个眼位，那人家一颗子下去，你的气就没有了。

在个人和商业竞争中，道理也差不多。

当你只有一个独家优势的时候，无论是环境变化，还是敌人太过强大，这个优势瞬间就能丧失。但是如果有两只眼，也就是有两种优势的时候，在求存的过程中，就有了腾挪的空间。所谓东方不亮西方亮，两只眼组合起来的动态优势，大大增加了生存的概率。

比如说，很多成功的公司，在表面张扬的概念背后，往往都有一个引而不发、秘而不宣但是实实在在存在的第二只眼。

比如，特斯拉 SUV，有一个很独特的鸥翼门设计，就是后座两边的车门打开的时候，像翅膀一样向上张开，而不是像其他车那样向外边拉开。为了这个设计，特斯拉的创始人埃隆·马斯克，不惜推迟销售这款车，为啥？因为埃隆·马斯克深深明白，特斯拉的两只眼是：电动车+豪华车新品牌。特斯拉不仅是在和其他电动车竞争，它还在和宝马、奔驰这样的豪华车竞争。

根据老喻的分析，你会发现，几乎所有成功的大公司，都有这样的两只眼，两个绝活和优势。

比如，亚马逊，一只眼是电商，另一只眼是云计算；京东，一只眼是电商，另一只眼是快递业务；苹果公司，一只眼是硬件，另一只眼是独特的软件系统 iOS。

不仅是公司，一个成功的城市也是这样。比如硅谷，是斯坦福大学加上大量的创业公司；深圳，是大公司加上青年精神。最典型的是拉斯维加斯，它扬名在外的是赌城，但是它真正的活力，来自它是全世界最著名的会展城市。

一个人也是这样，如果想要存活得好，就得有第二只眼，一个跨界的优势。比如，贝克汉姆，球确实踢得好，但是如果他没有苦心经营的商业品牌，他的价值也要差很多。

通常我们把这个现象称之为跨界。跨界带来的优势，不是两个优势的简单相加，而是几何级数的增加。

我们「得到」App 的订阅专栏《万维钢·精英日课》里面，有一篇文章，介绍了漫画家亚当斯的故事。他画的“呆伯特系列漫画”，今天同时在 65 个国家，使用 25 种语言，超过两千家报纸转载，他是怎么做到的呢？

亚当斯说，如果你想取得出类拔萃的成就，你大概有两个选择：

第一个选择是，你把自己的某个技能练到全世界最好。这个非常困难，极少人能做到。

第二个选择是，你可以选择两项技能，把每一项技能都练到世界前 25% 的水平，这就比较容易。同时拥有两个能排在前 25% 技能的人，其实是很少的，而如果你能把这两个技能结合起来去做一件事，你就可能取得很了不起的成就。

比如亚当斯自己，他不是世界上画画技能最好的，但是他的画画技能可以达到前 25% 的水平；他写笑话的水平也不是全世界最好的，但是基本也能达到前 25% 的水平。现在他把这两项技能结合到一起，画“呆伯特漫画”，能做到这一点的人就太少了。

所以亚当斯给年轻人的建议是，不管你真正喜欢的领域是什么，你要努力在这个领域练到前 25%，然后你还得再加一个领域。如果你不知道该加什么领域，那就练演讲。亚当斯说，演讲这个东西，只要愿意苦练，就一定能练好。

假设你是一个公司排名前 25% 的程序员，但是你同时还是一个排名前 25% 的演讲者，既会干还会说，那你天然就是其他那些程序员的领导，你的职业发展前景，比排名第一的程序员

也许还要好。

再比如说我，我对学习知识有兴趣，但是肯定不是最有知识的人，在中国人中能排进前 25% 就不错了。但是我又有很强的表达兴趣，大概也能排进前 25%。那你说大学老师中，又有学问又能表达的人，也很多啊。对啊，我又穿行到了第三个领域，就是创业，在创业者当中，兼具这两个特点的人就更少了。所以，我和同事才能开创知识转述、知识服务这个新行业。

这也就是老喻讲的，一只眼死，两只眼活，三只乃至更多的眼位，才能活得更自由这个道理。

两种人生策略

一个人如果有两个专长，在每个领域里都达到了前 25% 的水平，两个专长一叠加，就会出现一种神奇的优势，就有可能做出大事业。

但是，这和我们通常讲的跨界，又不完全是一回事。

跨界通常是加法，你获得了更多的知识、更宽广的视野。但是老喻“两眼论”强调的，是你获得了一种更高维度的能力。

比如说，人为什么有两只眼呢？

是为了更加精确地观察这个立体的世界。成年人的双眼约隔 6.5 厘米，观察物体时，两只眼睛从不同的位置和角度注视着物体，同时在视网膜上成像，合起来就得到了立体的感觉，该效应叫作“视觉位移”。

有了两只眼，就能把感知能力从平面变成了立体。

这种更高维度的两只眼，是怎么获得的呢？在围棋盘上，你一旦有了两只真眼，神仙也拿你没办法了，这块棋活了就是活了，这是围棋规则规定的。

但是在真实世界，两只眼实际上是一个动态获得的过程。

举个例子，新浪，原来是三大门户之首，这是有了一只眼，但是它没有止步，而是不断探索新的眼。在新浪的某个阶段，它把当时有可能的互联网业务类型，都做了一遍，但是绝大部分都不成功。直到后来，找到了微博这个新业务，才算找到了第二只真眼，新浪的市场地位才算稳定下来。

腾讯就更典型了，它的自我革新也更成功，第二只眼居然从 QQ 找到了微信，成为市场的巨无霸。

所有这些例子，都在说明，真实的商业世界没有任何可以长治久安的局面。这和围棋盘上大不一样，两只眼从来不是并行找到的，而是不断在第一只眼的基础上往前去找。

有一次我和柳传志先生聊天，我就请教他，创业公司最应该注意的是什么？

他说，不能过舒服了。什么时候有一块业务已经不错了，创始人就应该想两件事：第一，找一个合适的人，把这块成熟的业务管起来；第二，赶紧想下一步做什么。他说：“我在联想集团做的这辈子，一直就是这么往前找机会。不懂就学，不会就试，局面才能一点点打开。”

巴菲特的例子也比较典型。

巴菲特不仅是一个投资家，实际上他也是一个企业家型的人。小时候送报纸、捡高尔夫球，在理发馆摆弹子球机，其实也都是做企业的经历。用巴菲特自己的话说：“我是一个比较好的投资家，因为我同时是一个企业家；我是一个比较好的企业家，因为我同时是一个投资家。这种经验使我在商业和投资领域都能从容地做出正确决定。”

这好像是有了两只眼了，但是仅仅如此，他还不能成为今天的股神巴菲特。他最终能够有大成，是因为当上面两只眼合二为一后，他找到了一只新的眼：保险。利用保险行业带来的源源不断的现金流，他才成了真正找到那根撬动世界的杠杆的人。

“两眼论”的话题，对我们这代人为什么重要？因为，我们的成长经历一直在告诉我们，只有一只眼是重要的。

就拿我自己来说，上大学之前，父母和老师告诉我的成长路径，一直都是按照升学的阶梯往上爬：重点中学、重点大学、研究生、博士、出国留学。好像前方只有这个孔，能透出一丝光明。

很多人天资很好，运气也很好，顺着这条路走到了底，真的留学读到了博士、博士后。但是最后呢，很多人是海归变成海待，找不到满意的工作。你看，环境一变，坐标系全都变了，原来你指望实现的价值，也许就不如预期了，失落感特别强。

往一个固定的方向爬得越久，就会变得越强大，这是稳定社会的认知模式。但是现在是一个变动特别大的时代，每个人都在一个复杂生态中生存。往一个方向上的进展越大，往往也就意味着在其他方向上付出的代价越多。

经济学家陈志武老师有一篇文章，就说到一个现象：有一位美国名牌大学的金融学教授，曾对他讲，今后可能不再招收中国博士研究生了。

这可不是种族歧视，因为这位教授本身也是中国人。而是因为过去多年的中国学生，开始学习成绩都好，后来做博士论文研究时，虽然未必突出，但还可以。可是等到毕业，到了学术市场找教职岗位时，大多数表现都不好，没办法找到一流大学教职。所以，他就不想再浪费时间培养中国学生了。

好奇怪，中国学生普遍天赋好，又聪明勤奋，但为什么会是这个结果呢？

其中有一个原因就是，中国学生的人生选择往往是由父母做主。而父母从一开始，就为孩子设计了一条一路走到黑的所谓最优路径。一个普遍的说法是：“我就想孩子读完大学，立即读研究生，拿到硕士、博士学位，完成学习任务后，再去工作，结婚成家。”至于这个过程

中，孩子自己是不是有兴趣，是不是应该还有其他的人生目标，就是“第二只眼”，父母一般都不管了。

一张张考卷衡量出来的优秀，一旦还原到真实的社会场景，中国学生的弱点，比如不善交际、对本学科没有真实的兴趣等等，就全暴露出来了。

从钻透一只眼，到经营两只眼，这是两种完全不同的人生策略，它背后有很多观念的变革。

比如，我们「得到」App 上有一个订阅专栏《王烁·大学·问》，主理人是《财新》的总编辑王烁。其中有一篇文章就说到，我们这代人要从知识的农耕民族，变成知识的游牧民族。

什么意思？

所谓知识的农耕民族，就是像以前的知识分子那样，找一个学科，像种地一样，精耕细作，最后熬成专家教授。

而所谓知识的游牧民族，则是一种全新的知识获取方式，不断激发自己的兴趣，四处搜寻自己可能感兴趣的领域。哪里水草丰美，就向哪里迁徙。一旦觉得这个领域了解得差不多了，就又收拾行囊，转场到更新的领域。

这样的人，每转换一次，就获得了一种创新的可能，在两个知识领域的接壤地带，产生创新的奇思妙想。

这种求知方式，我自己是深得好处。但是很多人还是觉得不理解，这不就是读书不求甚解吗？这不就是求学三心二意吗？这不就是碎片化学习，不成系统吗？

今天我们讲的老喻的“两眼论”，就是想告诉这些“知识的农耕民族”——在一个变化剧烈的生态中，一只眼的生存方式，是代价巨大的生存方式。我们只有不断向前，寻找自我人格和精神的下一个落脚点，才是在这个时代的生存之道。

博物学精神的回归

提起“博物学”就不得不说到另外一个大家比较熟悉的概念，叫“自然哲学”。它们俩是一对双生子，都是人类了解宇宙、了解自然的路径。我们都知道，摆在我们面前的问题，实际上只有两个，一个是事实，一个是道理。博物学就是确定事实的，而自然哲学就是研究道理的。

对于自然哲学，我们一直有一个误解，就是以为自然哲学是现代科学的代替品，是现代科学不成熟的时候，拿出来凑合一下的概念。其实，自然哲学与科学不只是“成熟”与“不成熟”的关系，而是类似于母子的关系。

最初的哲学是以世间一切事物为研究对象的，但当苏格拉底和柏拉图这一支发展起来之后，就分出来一个独立的社会哲学。自然哲学也一样，当物理、化学、数学这些领域的概念和边界还模糊不清的时候，它们都是自然哲学。

所以，牛顿的那部著作叫《自然哲学的数学原理》，当时的数学只是一个工具，而不是一个独立科学。物理、化学都是如此，在它们的概念和边界问题还不清楚的时候，属于自然哲学。而当这些问题一旦标准化之后，它们就独立出来自立门户，跟自然哲学再无瓜葛。因此，为什么现在自然哲学这个概念好像消失了，因为她的孩子全部长大了。

博物学也一样，我们最开始认识这个世界的视角是模糊不清的，所以五千年前的人觉得，一头猪跟一块石头的区别就是一个能吃，一个不能吃，但它们都是“灵”，所谓万物有灵嘛！但是随着观察到的事物越来越多之后，就发现这个和那个好像是相似的，但和另一个又不同，所以就有了类似于“水、火、土、气”或“金、木、水、火、土”的划分。这时候，我们对世界的认知就清晰一点了，就像照相机一样，以前是一个像素，现在是五个像素。就这样，不断通过发现、观察、定义的过程，整个世界甚至整个宇宙的“分辨率”越来越清晰。

自然哲学领域的巅峰著作是《自然哲学的数学原理》，从这之后，物理、化学这些孩子一个个都长大了。而博物学的巅峰著作是布丰的《自然史》，一部三十六卷的皇皇巨著，几乎写尽了当时从地球到人类的所有知识，它就像一幅画卷一样非常细致地把所有的知识展现在你面前，这样你看待世界的分辨率立马就不一样了。所以，博物学在当时是一门显学，布丰的《自然史》是贵族的必读书籍。

从这里，我就可以看出“博物学”的两个本质。

第一，博物学和自然哲学一样是现代科学的孵化器，自然哲学孵化出了物理、化学、数学，而博物学则孵化出了地质学和生物学，发明显微镜的列文虎克和提出“进化论”的达尔文都是博物学家。

第二，博物学家不是对知识进行科普的人，他们是一群知识的发现者和管理者，也就是说，博物学家不是普及知识的人，他们是管理知识的人。

这一点非常重要，在这个信息和物质都大爆发的时代，我们不仅要了解很多知识，而且还要管理它们，让看似漫无边际的知识，变成一个又一个具体的像素，增加我们认知的分辨率。

举个例子，有一次闲聊的时候，我们公司的一个年轻人就抱怨，每次更换科技产品都让他非常痛苦。手机还好说，总共就那么几个主流的品牌，每个牌子也就那么几款，你买比较新的就行了。电脑怎么办？一个电脑摆到他面前，除了外观、硬盘、处理器、内存之外，剩下的他完全看不懂了。

你看，这就是他对电脑这个东西的“分辨率”，这个每天他使用的东西在他的认知中就是一个模糊的存在。当然，这并不影响他的选购和使用，但是他的心一定是虚的，因为他知道：第一，他的选择一定不是对他来说最好的选择；第二，他一定没有把这个东西用到极致。

说白了，就是凑合。

同样是这个人，他对电脑的“分辨率”很低的同时，又对书籍的“分辨率”很高。现在，书籍盗版的技术越来越高，从封面到内容几乎一模一样，有些看起来比正版还精致。但一本书是正版还是盗版，他拿到手里一翻就知道。你要问他为什么，他能一条条说出来，比如字的线条

粗细不一样，纸张反光度不一样，等等。

这不算什么本事，但同样一本书，在他眼里肯定是另外一个样子。

著名投资人徐小平，在喝酒这件事上也是做到了极致，白酒是白酒杯子，红酒是红酒杯子，甚至不同的红酒都要用不同的杯子。

这就是对知识的管理，管理知识不仅是管理它的多少和分类，最重要的是管理它的层次。我对酒的知识根本没有管理，所以就没有徐小平老师那种分辨率，也就体会不了他对酒的理解和乐趣。我说的不是什么天文物理、有机化学那种专业性极强的知识，而是我们日常生活的知识。一张桌子是怎么造的？iPhone 手机是哪儿生产的？

作为一个父亲，我可以不知道红酒有多少种、该用多少杯子，反正我也不喝酒嘛，但我深知，有一个事物，我必须对它有极高的分辨率，就是汽车。你想，对我来说，汽车不仅仅是个交通工具，在将来它还会是我和两个女儿相处时间最长的密闭空间，对车有极高的分辨率才不会被问住嘛。而且万一出了什么紧急事故，我也知道怎么在第一时间保护她们，不会手足无措。

对，这就是生活，这就是博物学精神。

为什么我们要在这个时代把“博物学”重新翻出来，就是因为在博物学沉寂的一百年间，我们的知识层次和日常的生活越来越脱节。这也是社会大分工带来的问题，专业的事情都让专业的人做完了，摆在我们面前的都是最方便成果。生活越来越方便的同时，也越来越模糊。

所以，我领悟到的“博物学精神”是两条：第一，管理自己的知识，让它有层次；第二，让知识回归生活。

第二章 活着就要升级

从现在开始，我们就必须学会过一种无限升级的生活。

40 年黑洞

有一本书，叫《百岁人生》。这书就是提醒大家一件事，随着医疗技术的进步，我们这代人有很大概率能活到 100 多岁。您先别高兴，活得长虽然是好事，但是代价是什么呢？

最简单的一点，就是过去的三段式人生规划，没有用了。

所谓“三段式人生”，大概就是 30 岁之前，学习成家立业；30 岁之后在社会和家庭中顶大梁；60 岁之后退休回家，安度晚年等死。可是如果能活 100 岁，这个安排就出问题了。《百岁人生》里做了很多推导，比如人的伦理观会变化，过去相对不变的人是受尊重的，而未来敢于抛弃存量的人才是有道德的。再比如，人的婚姻选择会更加慎重，因为选一个人，要跟他在一起的时间实在太长了。还有，人的资产也会从金钱变成了信用和人脉，等等。

这本书最触动我的地方，是它提醒我，退休这件事我们这一代人必须重新考虑。

我在办跨年演讲的时候，曾经立誓要干 20 年，这就是按照我 60 岁退休来算的。

可是今年我越想越不对劲，60 岁可不是“船到码头车到站”，后面很可能还有黑洞洞的 40 年啊。那是多么漫长的时间，我从婴儿到现在也就活了 40 多年。这退休之后 40 年怎么过？

我把它称为“40 年黑洞”。这可能是我们这代人遇到的最大挑战，现在就必须开始考虑和安排。

首先我们要认清的一个事实是，60 岁之后的 40 年，我们的身体可能还健康，但认知和脑力不可避免地要衰退。每天的太阳照常升起，但你每天都要带着前 60 年积攒下来的私心杂念、陈旧的习惯和偏好继续往前走，我们要花很大的力气才能跟上这个时代。

其次，现在社会的养老体系，根本就没有做好为这么多老人服务的准备。到时候什么样，谁也不知道，没准有钱，你也买不到高品质的养老服务。

还有，60 岁之后，社会的职业体系也不接纳我们这帮老头儿老太太了。很少有公司还愿意雇用我们，所以我们必须创造性地为自己找到能干的事，一方面是为了保持自己的活力，另一方面也是为了保持创造财富的能力，来应对各种不确定性。

提到财富，我们老了之后，钱就是一个很大的问题。

如果活 100 岁，那很多假设就不成立了。比如说我前半生积累财富，后半生消耗财富，这个已经不成立。

你可以想想，80 年代万元户多么风光，可是假如他们当时把一万块钱存在银行到现在，连本带利也不会超过 10 万。所以我们这代人想要依靠储蓄来维持 60 岁之后的生活，你得具备什么样的理财能力，才能跑赢通货膨胀啊？

好，就算你有钱，你也得有能保卫这笔财富。

我们现在身边有很多老人，有钱有社会地位也有知识，年轻的时候也很精明，可老了为啥总被骗呢？买什么保健品，陷入各种金融传销骗局，还有主动跑到银行给骗子打钱的。就是因为他们对社会环境的信息感知能力下降，对新的行骗手段和各种新技术一无所知，按照之前的生存方式，很难不被骗。

衰老，不只是身体上的痛苦，更重要的是我们接受新信息、新事物的能力下降。从我们身边的很多老人身上，就可以观察到这个现象。他们普遍排斥新事物，喜欢的歌和娱乐内容都是很多年前的；他们舍不得花钱，也不晓得如何花钱；他们不认识新的品牌，也不会使用各种新工具。你知道的，在现在的大城市，如果不会用手机上网，连打车都越来越困难。

等我们这代人老了的时候，新工具会更多、更复杂。现在老人身上所发生的一切，会不会在我们的身上再发生一遍？

我觉得很有可能。那你说怎么办呢？

没有别的办法，我们从现在开始，就必须学会过一种无限升级的生活，来应对那个“40 年黑洞”。

过去，人受教育，掌握一门知识或者手艺，然后应用到退休问题不大。所以才有人提倡要干一行爱一行，进一个单位要忠诚于一个单位。

可是你想过没有，现在产业迭代速度这么快，有的新兴行业从兴起到衰落，也许只有十几年的时间，你就是想为这个单位、这个行业奉献终生也做不到啊。我们如果能活 100 岁，一生要跨过的行业就可能有好几个。

所以我们必须有一种能力，就是不断扔掉存量，从零开始，创造一个新的生活阶段。60 岁再去上个大学，65 岁甚至 70 岁再去干一件全新的事，甚至创个业，未来这样的人会越来越常见。

凯文·凯利在《必然》这本书里讲了 12 个关键词，开篇第一个词就是—形成。

什么意思？它就是指未来的世界没有一个固定的状态，所有的状态都在不断形成中，不断升级，这才是未来的常态。

这就像我们用手机上的 App，不会有任何一个 App 说这就是我的终极产品了，每天每周都有大量的 App 要求我们对它升级。

无论你使用一个工具的时间有多长，无尽的升级都会把我们变成一个初学者，一个菜鸟。所以我们老了之后，虽然身体和智力都在衰老，但是也必须跟着工具升级。这是一场我们和工具之间的“升级军备竞赛”，无休无止，工具永远在迭代，除非你死了，活着就要升级。

这就让我想起德国神话其中的一个故事，叫“昂丁的眠咒”。

昂丁是一位水神，年轻貌美。话说有一天，昂丁遇上了一位骑士，叫劳伦斯。劳伦斯对昂丁展开了追求，发誓说：“我醒着的每一次呼吸，都代表着我对你永无止境的爱。”

然后两人就在一起了，结婚之后还生了个孩子。后面的故事比较狗血，劳伦斯看到昂丁年老色衰，就开始搞外遇。

昂丁于是对丈夫进行报复，她对劳伦斯发了一个诅咒。说当年你追求我的时候不是说，你醒着时候的每一次呼吸，都代表着对我的永无止境的爱吗？那好，你就实现你的诺言吧，如果你能一直保持清醒，你就可以呼吸，但只要你一睡着，你的呼吸就会被夺走，你也必定会死亡。

这就是德国神话“昂丁的眠咒”。你一睡眠，一停止和世界之间的吐故纳新，你就得死。我们未来的长寿人生很可能就像这样一个“昂丁的眠咒”，想要好好活着，你就要不休不眠，保持清醒。你要始终保持在“不断升级”的状态，不然就会被淘汰。

即将到来的阶层社会（上）

中国的未来会不会出现一个教育极度不公平的时代？

听到这个话题，很多人容易激动。所以我先做一个声明，我下面说的每一句话都不是价值判断，也就是说，它并不是我的主张，它只是一个事实判断，是对未来的预测。如果是这样，我们只能先接受，然后再看怎么办。

好，我们先把结论抛出来供大家批判，这个结论就是，在我们这代人的有生之年，我们会看到一个不可逆的趋势，一个中国人几千年来从来没有见到过的局面，那就是教育分层。

你可能会说，废话，难道教育不是分层的吗？一个山村小学的孩子和北上广深富家子弟，享受的教育资源难道不是分层的吗？

不是，我讲的分层不是这个维度上的。你要想理解这一点，就必须知道在中华文明的传统结构当中，教育扮演一个什么样的角色，尤其是一千年来的科举教育，有一个特别核心的使命，就是防止社会分层。

我们都知道，中国古代是皇权社会。其实，皇帝最怕的就是官僚和地主，任何一个王朝，只要它还有政治活力，它就一定会打击豪强、抑制兼并，为什么？因为威胁皇权的就是这些大地主、大官僚。

发明了科举制之后，这个问题就有效地解决了。社会底层，哪怕你们家世代务农，没有关系，只要有一代人突然今年秋收多收了几斗粮食，就想我是不是应该供孩子读书啊？几代之后，没准儿就供出一个秀才；再过几代供出一个举人；然后没准儿家里就出一个进士，整个家族光宗耀祖，彻底翻身。现在是官僚地主的呢，不怕，你的后代一定会出败家子，他只要不用功读书，通不过科举制的大门，那就富不过三代。

所以在中国古代的皇权社会，纵有千般不好，有一条是好的，就是因为科举制的存在，整个社会呈现一个开放式的格局，上下层是流动的。

中国的教育一直有一个传统，叫有教无类，这是孔老夫子说的。他办学校的时候就是一个风格，延续到明清时期，一直是这样。那些山村的、私塾里的学生，和皇家的皇子念的教材是一样的，四书五经；教育的方法也是一样的，就是你得给我背。所以在教育的内容和方法上，其实并没有出现分层，虽然教育资源可能有一点不平等。

今天我们在美国看到的是什么情况呢？

先看一个例子，就是房价。中国很多大城市的房价也已经很贵了，但是你发现没有，房价是均匀下跌，从市中心向城乡结合部缓缓下跌，二环、三环、四环、五环，房价不一样。

可是在美国就不是，它是断崖式的下跌，换句话说，在穷人区和富人区之间，可能隔了一条马路，但房价一个天上、一个地下。我举个例子，美国硅谷的核心区，那个城市叫帕拉阿

图，就是斯坦福大学所在的那个城市，它的东边还有一个城市，叫东帕拉阿图，两个城市的名字就差一个字，也就一条小溪之隔，那条小溪大概 15 米宽，而且经常枯水，一步就跨过来了。

但这两个城市的房价就是一个天上、一个地下，住的人也完全不一样。这边住的是什么人？当年的乔布斯、今天 Facebook 的扎克伯格，等等，这些全球化的精英都住在这个城市。而那边呢？往往是黑人、拉丁族裔。两个城市的治安状况也完全不一样，那边有组织犯罪、黑帮杀人、枪击，各种偷拿拐骗频发，是美国治安最差的城市之一。而这边呢？治安状况空前地好。

我曾经问过一个人，我说这两个城市到底有什么区别？他说也没啥区别，就是你打电话叫警察的时候，警察来的时间不一样，在帕拉阿图可能 5 分钟就来了，在东帕拉阿图，可能得 25 分钟吧。你想，治安状况差成那个样子，差 20 分钟可能几十条命就差出去了。

这两个城市核心的区别是什么？就是人不一样，尤其是人培养自己下一代的资源不一样。在中国，讲教育公平，我们好歹还有一个发怒的对象，就是政府，政府应该更公平。在美国，帕拉阿图和东帕拉阿图之间，你向谁发泄？所有的教育都是当地人社区自治的，你别提什么公立学校，美国的公立学校可不是联邦政府、州政府拨款，就是这个城市的房产税、物业税来供给的。换句话说，帕拉阿图房产价格高，那物业税就高，学校的资金就充足；而那边呢，房子不值钱，所以学校就得不到很多钱，它的教育自然就差。你怪哪个去？你怪住在这个城市的人不争气就完了。这种意义上的教育分层，我们中国人见过吗？没见过。

这种教育分层会带来什么样的结果呢？

我带着这个问题请教了万维钢老师。万维钢自己原来就是美国大学的教授，他的孩子现在在美国上学，所以他对美国教育上上下下都是比较了解的。面对我这个问题，他给了我两句话的答案：

第一句话，如果你不了解美国教育，那你会惊讶于中美两国教育的差异，这个很好理解。

但是紧接着来了第二句话，就是如果你了解美国教育，你会惊讶于中美两国教育的相同。

这就让人费解了，这两个国家的教育水准那是天差地别，有什么相同之处？万维钢给我举了个例子。

我们现在脑子里假想这么两个人物，一个是中国学生，我们管他叫小明，还有一个美国学生，我们管他叫大卫。先看小明，小明是典型的从中国西部的山村一步一步考取了清华大学的学生，成绩是真好。但是他到了北京你会发现，这个孩子知识视野非常狭窄，没怎么接触过课外书；而且很土，不会穿衣服、不会说话，见到女孩子就脸红，甚至手机都没怎么见过。

我们再来看大卫。大卫家境当然是不错的了，如果比起做最难的数学题，他比小明差远了；但是大卫涉猎面很广，首先体育，游泳、击剑、高尔夫球全练过，水平还都不错。然后各种才艺，画画、钢琴也都练过，参加各种学生活动，演讲比赛、计算机比赛，当过学生会副主席，还特别有爱心，经常到社区医院去照顾老人，这么一个好孩子。

放在中国家长面前看，这不就是中美教育的差异吗？

小明是典型的应试教育的产物，而大卫是典型的素质教育的产物；小明很苦、很惨，大卫非常幸福，任意挥洒自己的禀赋、兴趣和才能。

但是万维钢说，你不要被骗了，其实他们俩是一回事，都是应试教育，只不过小明是自古华山一条路，就奔着考试去了；而大卫，他干那么多事，其实也是疲于奔命，他也是为了达到美国所谓的常春藤盟校的入学标准，才去干这些事的。你以为他对每样东西都有兴趣？从根子上说，都是应试教育。

但是紧接着万维钢又把这个问题往前推，就是大卫其实处境还不如小明，因为小明毕竟面对的是一个确定性的东西，就是你只要考过多少分，那什么好学校就一定等着你进；可是大卫不一样，他不管凑够多少东西，他进学校都是没准儿的事情。

确实，我们也看到过这样的新闻。比如说，2013年的时候，美国有一个华人学生，叫迈克尔·王，他就一怒之下把哈佛大学告上了法庭。

这个孩子也真的是很冤，因为他的大学入学考试，就是 SAT 的成绩非常好，甩掉了 99% 的考生。那剩下下来的标准呢，社会实践、获各种奖，他全有；甚至在奥巴马总统的就职典礼上，他还参加了中学生的合唱团，那说明美国主流社会对这个孩子是接受的。可为什么在申请常春藤盟校的时候，只有宾夕法尼亚大学给他发了入学通知书，剩下的也就是他最想上的，哈佛、耶鲁、普林斯顿、哥伦比亚全部把他给拒绝了？那你总得有个拒绝的理由嘛，孩子很委屈，于是就打官司。

这种现象在美国的华人族群当中其实很普遍，他们甚至办了一个网站，就叫“哈佛不公平”，里面列举了大量这样的事例，要抗议。这些标准是你们定的，我努力达到了，然后你们又不要我，这不是欺负人吗？这是不是种族歧视呢？

我带着这个问题问了万维钢，这是不是不公平？万维钢说很难讲，为啥？因为这些常春藤盟校全部是私立大学，它们从来说过自己要公平，甚至连招生的规则都是不确定的，从来不公布按照什么规则来招生。这些学校的招生办的官员，比如说招生办的主任，退休之后到外面当那些大学的升学顾问，他们都说不清楚这些大学的招生规则。连内部人都说不清楚，那还存在什么公平不公平的问题吗？公平总是对规则而言的。

当然万维钢还跟我讲了一个道理，说这是因为华人学生带着自己的文化传统，去理解人家的规则导致的误会。这话怎么讲？这就得回到美国历史当中，再去看这些招生规则是怎么形成的。

我们都知道，美国是一个移民国家，但是它毕竟有一个民族的主体，就是 WASP，即 White Anglo-Saxon Protestant 的简称，白人的盎格鲁-撒克逊的新教徒，这些人觉得我们是这个国家的精英，是主流阶级。

这个意识原来还不是特别清晰，而到了 19 世纪的下半叶，也就是美国的铁路网已经造成了，全国是一盘棋的时候，这个族群的主流意识就开始觉醒。他们觉得哈佛、耶鲁那些学校，是

要培养我们的孩子的，我们的下一代仍然要当这个国家的领导人，所以不能让其他族群的孩子轻易地进来。但是又不能明摆着说，因为大学毕竟是招生考试嘛，所以他们就设立了一个门槛—哈佛、耶鲁这样的学校开始考希腊语和拉丁文，其他的族群在公立学校是不教这两门语言的，所以自然你就考不取。

这个规定实行了一段时间之后，他们也觉得这玩意儿不对头。为啥？因为没有竞争了，只要是 WASP 主流精英的孩子，考哈佛、耶鲁完全不费劲，但其实他们的成绩不是很好。长此以往，其他族群的精英就不能纳入这个体系中来，国家会有问题，WASP 族群本身也会产生危机。所以到了第一次世界大战前后，他们就取消了这两门考试，希腊语、拉丁文不考了，结果其他的族群就开始起来了。

最先起来的是犹太人。犹太人在常春藤盟校的入学率，大概是从 7%一路上涨到了 20%，甚至在纽约这样的大城市，哥伦比亚大学这样的学校，一度达到了 40%。这些 WASP 的主流精英又不干了，因为自己孩子的机会被剥夺了。怎么办呢？又搞出一套标准，说你社交好不好，体育好不好，搞出一大堆的限制条件，其实就是原来搞的希腊语和拉丁文，把犹太学生的比例又给降下去了。

到了第二次世界大战之后，这个趋势又开始出现逆转。20 世纪的五六十年代，美苏争霸，美国人心里清楚，这一仗是不能输给苏联的，我们美国人还得登月亮呢。所以那个时候的美国名校算是对全民敞开了大门，只要考试成绩好，上哈佛、耶鲁是可以的。但是这个阶段很快又过去了，美国的名校又开始故态复萌，开始强调那些乱七八糟的素质教育标准。

说到这儿你就该明白了，他们其实是在两个极端之间摇摆，要找到一个均衡点，一方面要用考试成绩把其他族群的精英挑进来；另外一方面，要靠这些素质教育标准把他们拦出去。所以不管怎么变化，这些标准的设立不是让你过来的，是让你出去的，这个实质我们心里要清楚。

演化到现在，一个美国高中生，如果要上哈佛、耶鲁，他怎么办呢？

也有路，三条路。

第一条路，你得有特长，尤其是体育特长。你说我是一个中国学生，我会中华武术行不行？不行，在这些项目上，你得符合 WASP 的文化标准，比如说击剑、花样滑冰、高尔夫球，这些项目可以，这是一个文化认同问题，本来人家就是要维护族群本身的稳定。

但是这些项目的设立其实还有一个妙用，就是它能把有钱的家庭挑出来。万维钢有个金句，他说其实上这些学校，不在于你上学之后花了多少学费，而在于上学之前你能花多少钱，因为这些项目只有靠金山银海堆出来的训练，才能培养出一个高手，所以它自然就把贫困家庭和富裕家庭区分开来了。

第二条路，家长得是校友。有一句话，叫“一代藤校，代代藤校”，你的父亲上过耶鲁，那你的儿子上耶鲁，就要轻松得多。比如，新生入学的时候必须经过一道关叫校友面试，你想，一个人是哈佛毕业的，那他在当面试官的时候，当然要么照顾自己的儿子，要么照顾自己认识的朋友或者同学的儿子。

你说，这不公平。哈佛说怎么不公平？美国前财政部部长，也是哈佛大学的前校长，叫萨默斯，他讲了一句痛快话，说我们招收校友的孩子入校，是我们建设自己社区文化的一个部分。啥意思？就是我们是一个社区，我们是自己人，我们是要代代相传在这儿把持着的，我们就是要照顾自己人，怎么地吧？

第三条路，是捐款。我们华人不爱捐款。因为我们华人的家长和学生觉得，大学就是一个工具，上完就完了，我跟你又不是一伙的。可是白人的很多私立学校不是这个传统，校友和校友的孩子跟这个学校是同气连枝的关系，终身都保持联系，所以校友捐款是这些私立学校很重要的财政来源。华人不爱捐款，学校为什么要招收你的孩子呢？招收华人越多，意味着这个学校将来的财政基础就越薄弱。

其实美国人还是比较讲规矩的。比如说，有一个香港的慈善家叫陈乐宗，一次性给哈佛捐了3.5亿美元，这是哈佛历史上最大笔的一次单人捐款。结果呢，效果立竿见影，据吴军老师说，第二年，就在硅谷附近的斯坦福，华人学生的比例马上提高了一倍。当然你也不能说这二者之间一定有确定性的关系，但是确实，一个族群给大学的贡献越多，它当然就越愿意招收你的孩子。

这让我想起一件事，中国的房地产商潘石屹和张欣夫妇到哈佛大学捐了1500万美金，国内舆论那通骂，中国大学这么缺钱，你在中国人身上赚的钱，为什么不捐给它们。其实，这样做才是对的，中国大学是国家拨款的，从来没有接受捐赠的这样一种传统，为什么要捐？但是捐给哈佛什么概念？这是为华人在美国主流社会当中打下一代代的基础。你这个族群爱捐款，你的孩子将来就能上美国的名校，将来毕业之后，就会成为对美国主流社会有影响的一群人。所以潘石屹、张欣这笔捐款，我们应该点赞。

说到这儿你应该明白了吧？什么叫教育分层？你再回头看我们刚才讲的那个考取清华大学的小明，你到底是要这样的应试教育呢，还是要美国式的应试教育呢？小明的应试教育，穷人、社会的底层人士多少还能看到一点希望，但是在美国的应试教育下，那个社会分层，可叫铁门槛，想越过它太难了。

教育只是社会的一个层面。

美国的底层人民，我们看起来还不错，因为美国穷人的标准是家庭年收入低于2万美金，你算一下，一年13万人民币，好像还不错，在中国就不算穷人了。美国的穷人还能享受大量的福利，国家发食品券，直接发钱，还可以申请廉租房。而且美国的穷人往往还能买车，天天还能吃肉，看起来也不怎么可怜。

但实际上你要是了解美国社会的话，你会发现美国的穷人面临的挑战比中国的挑战要大，因为中国社会毕竟没有形成分层的结构，穷人的上升之阶还是存在的。

我们随便举一个例子，在北上广深这样的大城市，即使你来自乡村，只要你肯吃苦，肯学习，你哪怕到人家当保姆呢，北京的保姆一个月的收入在6000到10000元人民币。如果你是月嫂这样的工种的话，比应届大学毕业生其实要挣得更多。蓝翔技校毕业的厨师也好，开挖掘机的也好，一个月也不少挣。所以穷人在中国，只要肯干，你不至于落到彻底的底层。

但是美国穷人就不一样。在美国这么富裕的国家，你想摆脱贫困非常简单，你只要做到三条就可以了。第一条就是结婚之后再生孩子；第二条是高中毕业；第三条，有一个全职工作。做到这三条，基本上你就不会年收入低于两万美金。

可是美国穷人做到这三条就很难，你觉得匪夷所思吧？

首先第一条，什么叫结婚之后再生孩子？一个人在自己性成熟之后，能够有起码的控制力，哪怕未婚就去做爱，至少知道戴套，就不至于会生孩子。但是穷人真的就做不到，因为他就是没有自控力。很多女孩子年纪轻轻，比如说 16 岁，就把孩子给生了，然后那个男的也不会负责任，就跑掉了。所以美国的底层穷人一大半都出生和生活在单亲家庭，这样的家庭能给孩子什么样的教育？一个母亲，她要维持生计，得给家庭挣点钱，她用于教育孩子的时间其实是非常少的。

我在美国看到过一个统计，说美国的穷人家庭的孩子长到四岁之前，比富人家庭的孩子少听三千万个单词。什么意思？富人家庭父母跟孩子是有大量的交流的，对孩子的智力和理性发育有重大帮助。穷人的妈，你喊她几遍，她可能答应两句就完了，没空跟你说话。所以这样的孩子在这样的家庭，智力发育就被锁死在一个水平线上，再也没有出头之日。

再比如说，什么叫高中毕业？高中好好学怎么会毕不了业呢？穷人的孩子为啥不能毕业？因为他不像中国那些高中的差学生，顶多是学习成绩不好，或者是考试作个弊。美国的差生是，根本经常忘了去上学，忘了去考试，让他填一张助学金的表，他也懒得填。为什么？因为他们的那种社区文化，穷人孩子、黑人孩子在一起，他们互相觉得我们就这样在一起挺好，我们吸个毒、天天聚会，我们不要变成白人那个样子，所以他又进一步被锁死。

而这种人的智力发育水平和社会认知水平，让他也不可能进入全职工作，随便找一个工作，干两天就烦了，一点小事就辞职了。所以这样的人，就会变成穷人，年收入低于两万美金，被牢牢地锁定在社会的底层。

认知水平取决于什么？除了小时候的教育环境，再就是周边的朋友、他所身处的社区。这就是美国穷人和中国穷人的实质性的差别。中国的穷人好歹还能怪社会不公平、老板心黑、政府不好。可美国穷人怪谁？限制你的是你的父母、你的朋友、你的社区，是你自己的思想观念，你再也出不来了。所以说中国穷人可能对自己的境况感到愤怒，而美国穷人对自己的境况只能感到绝望。

请注意，我刚才拿美国的社会底层说事，仅仅是举个例子，其实相同的情况在社会的各个阶层都存在。你以为中产阶级就不受限于自己阶层的认知水平和思维方式吗？他们想往上突破也是很难很难的。

我们在中国就能看到这样的现象，很多人挣的钱不少，混得也还不错，但是让他去理解社会顶层精英的想法也是办不到的，他们总是用自己的想法来套别人的想法。比如说我就亲耳听过一个中产阶层身份的人说，马化腾捐 100 个亿做慈善，呸，那就是给腾讯做个广告，他们商人有一个好东西吗？还有人说马云，什么办企业就要有核心价值观，找商机就是为社会解决问题，都是唱高调，马云办淘宝就是天天要挣我老婆的钱；什么王石说万科不行贿，呸，我才不信呢。你看，我们身边持这样论调的人是不是有的是？

所以乔布斯说，活着就为改变世界，很多人虽然嘴上这么说，心里那是真不信。

对，你就是沉在你的那个阶层，那是一个牢笼，虽然看不见，但是无比牢固，你在里面是出不来的，看不清上面的人是怎么想的。

即将到来的阶层社会（下）

社会真正的分层是观念分层。理解了这一点，再回头来看教育分层，那就是另外一幅光景了，在美国，教育的内容、教育的目标、教育的使命在各个阶层是完全不一样的。

社会底层办教育，它的目的是什么？就是让你够着一个饭碗，说白了，把你变成一个有用的社会工具就可以了，它不是在培养一个人，它只是在打造一个工具。

在这儿我们要举一个例子——这在美国教育界那是可歌可泣的例子——叫 KIPP，它其实也是一种公立学校。KIPP 是什么意思呢？即“知识就是力量（Knowledge Is Power Program）”项目。这种学校在哪儿办呢？就是在那个最糟糕的学区、底层平民聚集的那些地方。KIPP 招的学生也不少，全美大概两万多人，有上百个学校。

这个学校它办得好吗？办得特别好，那些底层的孩子，刚进来的时候水准比其他中产阶级学校的孩子可能要低两个年级，可是经它这么一培训之后，马上就追上了其他中产阶级的孩子。这个学校办学有什么诀窍呢？其实很简单，就是跟中国一样，做应试教育。你可别觉得美国的学校都是素质教育，不是，对底层来说，应试教育是最好的教育，因为至少可以让孩子够上一个饭碗。

这种 KIPP 学校的核心就是要考上大学，这很应试教育吧。两个基本点叫 Work Hard，Be Nice，就是努力学习，好好做人。它的基本方法其实也很简单，就是让这些底层的孩子，尤其是那些黑人或者拉丁族裔的孩子，跟他们原来的社区切割干净。你原来不是要跟门口的小朋友一起玩、一起吸毒吗？现在你就天天在学校给我待着，别人早上八九点钟上学，下午三点钟就放学了，你们早上七点半就上学，上到下午五点钟，然后布置大量的家庭作业，回家做完作业累趴了直接睡觉，不要跟门口的小孩玩了。

再比如说，学校设置了一个非常复杂的奖励系统，如果刚进这个学校，对不起，学生是没有课桌椅的，全部坐地上上课。但是你要有好的表现，比如说测验成绩好，赏你一套课桌椅，你可以坐在那儿。而且他们非常讲究课堂纪律，如果一个小朋友做了小动作、走了神儿，老师马上停止讲课，来，我们全体帮助你一下，看怎么改掉你的坏毛病。

如果你的表现特别好，学校会给各种各样的奖励，低年级学生给几支铅笔，有的直接发现金。更高级的奖励也有一些，比如说今天考得不错，允许你在中午吃饭的时候戴上耳机听音乐，这都是一个奖励。你说什么，连吃饭都管？对，一直管到吃饭，甚至上厕所，怎么用卫生纸、用多少，这都是有规定的。所以，我们中国的毛坦厂中学，大家都说它是高考集中营，你到美国去上 KIPP，你才知道什么叫真正的集中营，因为只有这种方法，才能够让底层的孩子克服自己的那些习性，然后进入一个大学，他们一生的命运才能被改变。

所以，虽然这是一个正面的例子，但是我想告诉你的正好是一个反面的信息，那就是底层人所享受的教育，最好的也只是这样了，跟我们中国应试教育的那些学校是一模一样的，没有什么素质教育。

素质教育是在哪儿展开的呢？是在中产阶级的学校，这样的学校培养孩子更多的体育特长、更多的才艺，你得唱歌、跳舞、画画，还有独立思考的能力、口语表达的能力、社会交往的能力、组织人群的能力、探索问题的能力。比如说这样的学校要上历史课，老师往往会布置一个作业，我们全班小朋友会不会就这段历史事实拍一个电影？有人专门写本子，有人专门拍画面，最后弄得非常好。这就是中国中产阶级最羡慕的美式素质教育了。

但是请注意，这样的素质教育仍然不是培养顶级精英的，它培养的是一种中产阶级人格。

用万维钢的话说，这叫培养工艺品。请注意，工艺品和艺术品是不一样的，每一件艺术品都不一样，可是同一个档次的工艺品是一样的，因为它的价值取决于材质。我们谈工艺品的时候总会说，这个是黄金打造的，这个是花梨木雕刻的，中产阶级的教育可不就是这么回事吗？就是给自己的孩子披金戴银，增长才智，让他变得更加的优秀，这样将来进入社会之后才能被挑选，才能在竞争中脱颖而出。这叫中产阶级的教育，也就是我们一般说的素质教育。

美国顶级精英的教育是什么样呢？

这种教育往往是由私立学校来承担的，它的核心使命不是要让孩子变得更好，因为变得更好是被人挑选，他们那个阶层的人是挑选别人的人。我们为什么要懂怎么做 PPT？这不重要。真正顶级精英的教育核心只有一条，就是培养他们决策的能力。比如说你这个学生非要说 $1+1=3$ ，老师不会说你错了， $1+1$ 就是等于 2；他会说，你们其他人同意不同意？你们不同意，你看，他们不同意你，你是不是换一个方式来思考这个问题？往往是这样的教育方式。

而且这样的学校往往也不讲究什么纪律，学生上着上着课出去了，老师也睁一只眼闭一只眼。因为什么？他们的观念是，你是你的船的主人，开得慢、开得快，你自己决定，别人是没有办法来判断你的对错的，我们要教你的就是学会怎样决策快和慢。在这样的学校，你要上历史课，老师就不会布置作业拍什么电影了，那都是中产阶级孩子的事。老师往往会引导这样的讨论，比如说在伯罗奔尼撒战争期间，伯利克里犯了什么样的错误，而雅典公民又犯了什么样的错误，这样的讨论可能会持续一天。这种教育的核心使命是要让孩子学习怎样欣赏、选择和改变世界，这才是顶级精英的教育。

刚才我们描述了美国的社会分层和教育分层，你也许听出来了，现代教育没有那么大的力量，它最擅长的是改变底层人民的命运。底层人民其实家庭也不用过度介入了，只要你找到像 KIPP 这样的好学校，它就有本事把你的孩子变成一个对社会有用的人，或者说得不好听一点，对社会有用的工具。

但是到了中产阶级，教育的作用就没有那么大了，最主要起作用的是家庭，必须是家庭和学校联手合作，才能让这个孩子变成一个更优秀的人，来等待社会的挑选。

而最顶层的精英教育，说白了，学校就是提供一个基本的环境，最终起作用的是家庭本身的思想观念、社会阶层和财富地位，家庭的作用是越来越重要。

这当然是美国的情况了，我们关心的还是中国。中国社会的财富分层正在形成，但是社会分层还没有形成，教育分层也没有形成，现在即使一些巨富，他也是希望自己的孩子变得更好，变得对社会更有用，变得更优秀，而不是培养他的决策能力。但是未来会不会也开始分层呢？

不好意思，我的答案是会。美国名校在美国社会分层当中起到的那个固化的作用，将来就会在中国社会也同样起这个作用。一家人越有钱，孩子就享受越好的教育，将来就越有钱，整个社会阶层被固化。

但是，这个世界最有趣的地方是会出现一种人物，叫英雄。

什么是英雄？就是他能够超越自己的父母、环境、血缘、出身、性格特质，不按写就的剧本表演，让大数据对自己的行为无法预测，永远会给全人类以惊喜的人，这样的人才叫英雄。

这也是我特别喜欢美国文化的地方。我们亚洲文化总是会崇拜伟人，但伟人是天生的，天纵英才。伟人和英雄是不一样的，在美国文化当中，英雄当然也指什么蝙蝠侠、蜘蛛侠、超人、美国队长，但是美国人更崇拜什么样的英雄？就是能够超越自己命运的人。比如说一个小镇警察，可能没有什么警衔，也武功不高，但是勇斗歹徒，这就是英雄。再比如说一个弱队的教练，如果带着自己的球队一路夺冠，这也是英雄。一个单亲母亲，原来非常不幸福，但是通过自己的努力，后来找到了幸福，这也是英雄。

美国人是在阶层社会中长大，他们知道这样的跨越阶层、超越自己出身的人有多么的了不起，他们是真正值得尊敬和祝福的人。

反观今天的中国，社会分层还没有最终形成，教育分层还远着呢，所以这是一个大好的时机，是一个英雄辈出的时代，每一个人都可以通过提升自己的认知而超越自己的阶层。

认知升级的四个境界

这几年来，我每次和傅盛见面，都要谈到认知升级的问题，我也经常跟大家谈这个词。

傅盛把一个人的认知状态进行了有趣的划分，一共是四个境界：

- 1.不知道自己不知道；
- 2.知道自己不知道；
- 3.知道自己知道；
- 4.不知道自己知道。

听起来有点像绕口令，简单说明一下它们之间的区别。

首先，不知道自己不知道。

绝大多数人，甚至是现代化之前的绝大多数人类文明—除了西欧文明—都处于这个状态。他们觉得，世界上所有的知识，要么祖宗圣人已经说了，要么已经写在经典里了，要么就是不重要的，没有什么我们不知道的。

第二，知道自己不知道。

你会说，这不是很正常吗？我就知道自己有很多不知道的东西啊。其实这并不容易，我们能做到这一点，其实是因为经过了现代文明的洗礼。

古时候中国人画地图，即使没有精确的地理知识，山川河流也都画得很清楚。周边搞不清楚的地方，就胡乱画一些山啊、海啊之类的。

只有在近代科学思维兴起之后，西欧人画地图，才有了那种“知之为知之，不知为不知”的精神。该空着的地方就空着好了，这样才有好奇心去探索。

人的大脑有一种本能的脑补机制，一般无法容忍自己的世界是残缺的。即使不知道的事情，往往也会用想象力把它给补齐。

所以，如果你能把自己的认知状态定义在“知道自己不知道”，那么恭喜你—

首先，你已经能够克服本能，向“不知道”开放了自己的心怀。

但更重要的是，你知道自己不知道，一定是定义出了问题，这其实是一件非常难的事。找到一个好问题，其实比找到答案更难。

比如说，我要是面对一个顶级的外科大夫，虽然我这辈子也不会去当医生，但是我对他怎么组织一台手术还是很好奇啊。而仅仅有这个好奇心没有用，如果我对这个问题没有起码的认知和提前的知识储备，我就一个问题也提不出来。所以按照傅盛的说法，我还是不知道自己不知道什么。

所以你看，这第二个境界并不容易达到。它甚至不只是一个境界，它实际上是一种能力。

再来看第三个境界：知道自己知道。

这个境界就高了。

它难就难在，你不仅得明确把握自己的认知，还得知道你所拥有的东西在整个认知版图里的位置。说白了，你得知道，你和不知道这件事的人的区别，你还得知道你和比你高明的人的差距。

这就像一个人对自己居住的城市特别熟悉，一个外地来拜访的朋友，你可以领着他看东看西。你们看到的東西是一样的，但是他看到的是具体的东西，可是你知道这个东西的来历，相关的细节和联想，知道它在城市里的位置。

这就是为什么我们走一段陌生的路,去的时候觉得走很远,回来的时候觉得其实路也没多长,就是这个道理。一去一回,认知已经在提升。

为什么有的年长的人告诫年轻人的话,听起来就是很浅白的道理,但是年轻人就是听不进去。年长的人最后只好长叹一声“活到我这个岁数,你就明白了”,也是这个原因。

第四个境界,就更厉害了:不知道自己知道。

当你对于一个领域钻研的时间够长,你对它的认知达到了很深的程度,即使一个难题摆在你面前,刚开始你也不知道怎么办,但是事到临头,你真正要做决策的时候,你可能也是在赌,但是你的成功率还是比那些菜鸟要高很多。

这就是所谓的经验,所谓的灵感,所谓的认知差距。你甚至都说不出来为什么要做这样的决策,但是你就是觉得应该这样选。

这就是傅盛说的认知最高境界:你不知道自己知道。

比如说晚清的时候,曾国藩的湘军有一员大将,叫鲍超。他一生参与大战 500 场,身上有伤 108 处,是湘军最能打的猛将。

我在高阳先生的书里面看到,鲍超每次打仗,都是先严禁自己的部队冲锋。他自己骑马站在高处,不断地判断敌情,一旦到他觉得是时候了,就喊一声:“差不多了!”下令全军冲锋,往往大胜。

这种对双方形势的判断能力,是多少次大战积累出来的认知,无法言传给别人,他自己甚至也不知道自己知道什么,但是往往就是能把握到那个最准确的点。

就像岳飞说的,战场上“运用之妙,存乎一心”,也是这个道理。

傅盛说的认知升级的这四个境界,之所以有很大的价值,是因为我们正处在整个人类文明的一个大拐弯时代,每一个行业的认知都在迅速叠加,跨界越来越普遍。你要做成一件事,不管是大事还是小事,如果不保持这种“自我否定”的认知状态,就会一事无成。

比如说,做小事,你就是卖水果,如果你不知道现在人出门带现金的越来越少,必须得提供微信支付和支付宝支付的二维码,你这个水果摊都经营不下去。

做大事更是如此,如果你在创业,如果你仅仅是某个行业里的行家,不知道潜在的技术潮流,你最后往往会惊讶地发现,颠覆你这个行当的是不知道从哪里冒出来的一家新公司。

马云曾经说过一句话:“我用望远镜也找不到对手。”

后来他就解释说,这不是狂妄,这是着急。因为对手肯定不在眼前,所以要用望远镜去找。找不到,不是它不存在,而是我自己认知能力不够,我看不到他存在而已。

傅盛还提出一个很重要的论断—人和人之间唯一的差别就是认知。

这和我们过去的认识是不一样的。过去我们以为，人和人的差别有很多，是血缘、身份、地域、权力、财富，甚至是运气，等等。但是傅盛斩钉截铁地说，这个时代，人和人之间唯一的差别就是认知，其他的差别都不重要。这确实有点毁三观。

就拿史玉柱来说。他最惨的时候，欠了一屁股债，什么都没有了。后来他靠一款脑白金，重新崛起。为啥？因为他在整个营销上的认知水平，领先了一个时代。虽然他失去所有的财富，甚至所有的队伍，但就凭他对营销的理解，也是那个时代无人可望其项背的，他随时可翻身。

反过来说，就算你现在财大气粗，一个投资失误，也会让你所有的存量毁于一旦。所以过去那种“我拥有什么，只要谨慎就会持续拥有，始终占据这个优势”的假设越来越不成立了。

最近我有一个朋友就把他父母家的固定电话给拆了。为啥？

因为现在的骗子都知道，家里装有固定电话的往往是老人。老人不见得没有知识，而且往往很有钱，但是在认知上普遍跟不上时代。所以，通过固定电话行骗，找到老人的机会就很高，行骗得手的概率也就大。在这个时代，没有什么固定拥有的东西还能守得住了，除非你的认知不断在迭代。

这里面还有一点也值得特别说明：知识是不是认知？

在傅盛的观点里，知识是认知的一部分，但是对不起，知识不是全部。

举个例子，傅盛在做“猎豹”之前，还曾经做过一个图片软件叫“可牛”，当时傅盛打出的口号是—“我们来了”。

什么意思？傅盛当时觉得，以我们的技术水平，做过的客户端体验，可以见啥灭啥。我们既然到这个行业来了，那谁还活得下去？

但是最后的结果，“美图秀秀”把傅盛打得内心都快崩溃了。

傅盛拥有的是某种确定的知识，但是做图片软件，光有自己的知识是不够的，得有对用户行为、行业环境的全面认知。

所以傅盛总结说—

他们比你强不是他们聪明，而是有着你不知道的认知。

我们的成长，过去依赖的往往是教育。但是教育给我们的是知识，甚至可以是智力上的开发，但是这都不是认知。

所谓成长，就来自认知。

认知升级的三个路径

我们这些普通人怎么升级自己的认知呢？

由浅到深，傅盛谈了三个方面的方法。

第一个，也是最基础的，就是心态。也就是不断地自我否定，假设自己无知，这是自我认知升级最基本的路径。

这一条，看起来很鸡汤，但其实做起来极难。因为我们每一个人都不是孤立生存的，我们时刻生存在人际关系的环境中，维护自己的脸面，捍卫自己的权威，是我们的本能。如果单摆浮搁，我们当然能认识到自己要进步，但处在众人的网络之中时，你还能坚持这一点吗？

有一次，我因为有事，急匆匆地披上衣服走出办公室，这衣服穿反了，我自己也知道，准备在坐电梯的时候重穿。走到办公室门口，有位同事就提醒我：“罗胖，衣服穿反了！”我头也不回地说：“我知道！”可是到了电梯里，我就反省了：“我知道”这三个字，是不能轻易说的，尤其是不能轻易跟同事说。你以为你知道的事，未必真知道。就算你真知道的事，也不能让别人误以为你真知道和全知道。所以，回头我还向那位同事道了歉。

还有一次，我听一位所谓国学大师演讲，他可能也是说到兴头儿上了，来了一句：“我，四书五经倒背如流。”哈哈，本来我觉得他挺有学问的，但是这句明显就吹牛了。四书五经里，光《左传》就将近 20 万字，我是不相信他能倒背如流的。这倒不是说，我嫌弃他吹牛，而是他表现出来的这个套路，让我知道他的学问基本也就这样了。

事实上，从认知升级的角度来看，任何人都没有任何机会会有资格对任何事说：我知道了。这不是态度上的谦虚，而是事实如此。一个真正的终身学习者，会发现任何话题都有无穷无尽的深入空间。

第二个认知升级的途径，是行动。

傅盛说自己的一个例子，两年多前，他就说“今日头条”将来不得了，它是移动端的搜索。但是他自己一直到 2015 年的第四季度，才开始召集人马，开发类似的业务。这就是认知里经常出现的一个误区：以为自己认为很重要和真的认为很重要，往往不是一回事。

这个现象太常见了。我们都知道健身很重要、学习英语很重要、不抽烟很重要，但是真的下决心去跑步、去背单词、去戒烟，就太难了。那你说，你是真知道还是假知道呢？

王阳明说“知行合一”，难就难在这里。

我自己经常和内容行业里的人聊天，很多人都说，技术是未来，将来的内容产业都会被技术影响，都能说出一大套。

但是这么多内容创业公司，我们还真很少看见哪家真的花钱去建立技术团队。为啥？因为做内容的人往往是文科生，觉得自己不懂技术，所以，就回避在技术上的认知升级。

这方面说一句自夸的话，我们公司就是内容起家，但很早就意识到技术力量对内容公司的长远影响。但是我和脱不花都不懂技术，所以我们很早就请来了另一位懂一点技术的合伙人快刀青衣，后来又请来了一位 CTO（首席技术官）沈仁奎，而且建立了技术团队。

说实话，刚开始我们在技术团队上花了那么多钱，但他们到底在干什么，干得怎么样，其实我们根本就不清楚。但是，如果没有对技术趋势的坚定信念，我们后来也就没有机会做出像「得到」App 这样的产品了。即使做得出来，在产品升级迭代上的速度，也会慢得多。

傅盛也说，认知升级、付诸行动的一个重要心法，就是坚信大趋势。

他甚至说，不要简单批判，你一定要相信那些行业领头人。他们拿到的信息肯定比你多，处理信息的能力比你强，他们的认知不是现阶段的你所能赶得上的。即使不理解，也先执行，在执行中理解；要盲目坚信，立即行动，在行动中形成认知；不要怕死，早死早超生。不行动，是最糟糕的，行动才有可能证伪，坐而论道，没有任何意义。

认知升级的第三个方法，就是加入一个最牛的团队，和认知能力比你高的人在一起。这甚至是在重新解释管理这件事。

过去的管理是什么？是构建一种协作的秩序，重点是秩序。上下班打卡，是管理你的时间秩序，工作有 KPI，是为了管理大家的目标秩序，等等。但是傅盛说，这个时代，管理不是执行管理，也不是组织结构管理，而是你比别人更理解一件事情。

管理的本质是一种认知管理。

领导力的核心不是所谓的高情商，而是在大格局下构建对整个行业的认知体系，用大趋势做出正确的判断和聪明的决策。

腾讯的总裁刘炽平说过，现在的互联网竞争有点像武侠小说了。在武侠小说里，一群人打不过一个武功高的，现实中当然是不可能的了，但是在现在的互联网商业竞争中，还真就是这样。

你堆再多的人，不如来一个认知出众的人。本质上，就是这个人在这个点上的认知体系，超越了一个庞大的队伍。

领导者在核心点上必须有一个强大的认知体系覆盖所有人，才值得成为一个领导，才得以做出正确的决定，才能够带领整个队伍走上一条正确的道路。如果认知错了，即使忙得整天鸡飞狗跳，也做不到真正有效的管理。

但是你想，这个人认知水平再高，他要想带好一家公司，怎么办？他唯一的方法，就是找到合适的人，在他身上多花时间，把自己的认知传递给他。所以傅盛说，在关键人身上花足够多的时间，把足够多的认知传递给这个关键人，让他做一群人的决定。切忌多人平行站位的权责不清。

老板既然有这个心态，就是我们普通人的机会啊。

有人问过我，找工作，是加入大公司好，还是加入小的创业公司好？我的答案是一不一定，关键看你跟的那个人的认知水平怎么样。

大公司里，因为层级太多，好的、真正核心的认知你可能接触不到。小的创业公司里，你虽然更有机会独当一面，但是老板的认知水平也可能不高。所以职场里的人，赚到的不是钱，而是认知。至于那些赚大钱的人，多数情况下，都是认知提高的结果，这是要长时间之后才能兑换的东西。

傅盛还有一个洞察也很有意思。他说，腾讯这些年发展得这么好，股价这么猛涨是为啥？大家知道，是因为腾讯采取了开放策略。那开放挣到了什么呢？不是人家的钱和业务，而是别人的认知。

你想，原来腾讯不开放，什么都自己做，结果就是腾讯在每个领域都不得不与当时各个领域最先进的认知去竞争，所以非常困难。后来腾讯开放了自己的生态，投资了一大批公司。结果是啥？是他做什么业务，都不是跟自己公司里的产品经理去聊，而是和这个行业里有顶尖认知的高手去聊。比如，马化腾会跟刘强东聊电商，跟王小川聊搜索，跟猎豹的傅盛聊国际化。

结果如何呢？结果腾讯市值从 300 亿美金涨到了今天的 2000 多亿美金。所以，腾讯用这种开放的生态策略，本质上拿到的不是投资挣来的钱，而是投资挣来的认知。对腾讯这样的笨重的大公司都有效的策略，对我们每一个普通人当然就更有用了。

要想认知升级，有三个途径可以达成。

第一，永远保持否定自己的状态，知道自己不知道。

第二，永远不停留在知道，重要的是把知道变成行动。

第三，永远和比你懂得多的人在一起。

谈资比名牌包包贵的社会

万维钢老师在「得到」App 的订阅专栏《万维钢·精英日课》里，有一篇文章观点很有意思。

他说，我们正在进入一个谈资比名牌包还要贵的社会。

我们想象一个场景，在某次聚会上，你遇到两位女士。其中一位女士拿的包看上去挺一般，但是谈吐不俗，居然引用了上周《经济学人》杂志对英国大选的分析。而第二位女士的包一看就是名牌，但她更关心最近电视剧里某个人物的八卦。好，请问，这两位女士谁的社会地位更高呢？

要是放在十年前，谁的包贵，大概率谁的社会地位就高呗。不是有这样一句俗语嘛，“女人

看包，男人看表”。要判断一位女士的财富状况、收入水平，看一眼她背的包包，基本上就知道得差不多了。是不是大牌？是不是限量款？是不是刚刚发布的新品？同样的道理，怎么判断一个男人的社会地位呢？看他戴一块什么价位的手表。

但是在今天，答案可能就正好相反了。大概率上，谈论《经济学人》的那位女士的社会地位高。不仅仅是学识高，我们甚至可以推测，她的经济状况也大大超过谈论电视剧八卦的那位女士。为什么呢？因为用炫耀性的消费来区分社会阶层，这个方法已经失效了。你看，随着生产力提高，各种“高端”消费品都在向大众普及，再贵的名牌包，中等收入者努努力也能负担得起。背一个名牌包，并不意味着你就是一个有钱人，可能你只是一个喜欢买名牌包的都市白领。

那么，今天区分社会地位的是什么呢？是谈资。

表面上看，买一本《经济学人》杂志花不了多少钱，一年才 100 多美元。但是，想要成为一个看《经济学人》杂志的人，是非常花钱的。你得上过大学吧？你得花时间学习很多高阶的英文词汇吧？你得有这样一个社交圈子，看完《经济学人》杂志可以找得到人聊天吧？所以，《经济学人》上的谈资就要比名牌包值钱。

谈资，本质上是什么？

借用法国社会学家布迪厄的一个概念，谈资实际上是凝结在一个人身上的“文化资本”的体现。布迪厄说，我们在划分阶层的时候，通常只考虑到一个因素，就是财富状况，也就是一个人的经济资本。但其实，财富状况并不是决定社会地位的唯一要素。

文化资本，即“那些非正式的人际交往技巧、习惯、态度、语言风格、教育素质、品位与生活方式”，也在决定着一个人的社会地位。这个我们很好理解。但是经济资本和文化资本有一个很不一样的地方，就是经济资本可以迅速获得，比如继承遗产、中彩票，或者突然做成一大笔买卖，致富的速度可以非常快。但是文化资本就不同了，不仅积累起来非常慢，而且几乎无法侥幸获得。

布迪厄讲了一句话：“文化资本，就像肌肉发达的体格，或被太阳晒黑的皮肤，极费时间，而且必须由投资者亲力亲为才能获得。”这是文化资本真正残酷的地方。有钱，可以买一身的名牌服装，但是只有健身才能练出好身材。有钱，可以拥有一个装修豪华的大书房，但是真的读过这些书就难上加难了。有钱，身边可以立即围绕一帮狐朋狗友，但是有一个高质量的朋友圈，就不是马上能办到的了。

谈资这个东西，说起来好像很虚荣，但其实是你的文化资本的体现。

孔子有一句名言：“不学诗，无以言。”诗，就是指《诗经》。奇怪，为什么不学习《诗经》，就不能张嘴说话呢？

熊逸老师在他的专栏《熊逸书院》里解释说，在当时，《诗经》和日常语言不一样，说话的时候能引用《诗经》，是混迹上流社会的必备技能。《诗经》就好比近代欧洲的法语。过去在欧洲，英语和俄语都是普通人讲的，而法语才是上流社会的通行语言。所以，为什么我们读像《战争与和平》等小说，俄国人和俄国人讲话，会经常蹦出一句法语？因为当时说法语，

和春秋时代引用《诗经》，和我们今天谈论《经济学人》一样，这些本质上都是你的文化资本，是一个阶层区别于另外一个阶层的标志。

在传统社会，经济资本是基础，文化资本是在这个基础上衍生出来的东西，所以经济资本还是根本性的。但是万维钢老师为什么说，我们正在进入一个谈资比名牌包还要贵的社会，也就是文化资本反客为主，反而变成更基础、更重要的东西呢？

这是网络效应的结果。在传统社会，人际关系网络是相对固化的。你没有经济基础和社会地位，通常就不会获得更高级的人际关系网络，文化资本也就无从积累。在一个开放社会，一个人进入一个新的人际网络的可能性大大提高，人际网络对一个人的赋能效应也大大提高。不是有那么一句话吗？一个人的财富状况，通常是他社交圈的平均数。即使他暂时还达不到，但是大概率上，他终将会达到。

前几年，网上有这么个段子，嘲笑那些狂热的年轻创业者，说他们“用小米手机，穿凡客T恤，泡贝塔咖啡，听创业讲座，宅在家里看耶鲁公开课，知乎果壳关注无数，BAT公司大格局了如指掌。肉夹馍只吃西少爷，煎饼果子必须黄太吉，约饭局去雕爷牛腩，逢人便谈互联网思维，等等—如果你符合以上描述，那么，你应该还在每天挤地铁”。

这是个段子，可能也是个事实，但是我反正不敢小看这样的年轻人。他们的有些行为显得很可笑，但是这些行为的本质是什么？是在试图摆脱自己原先的社交圈，进入更有财富效应的社交圈。这种努力即使不足以让他们创业成功，在大概率上，也总是会好过他们原先阶层中那些不求上进的人。

传统社会，有一个假设：任何一个人，只要在自己原先的基础上，踏踏实实地努力，就一定会有收获。但是，现在的开放社会，进入更好的网络，才会让你事半功倍。

「得到」App，是为终身学习者服务的。这上面的很多知识，有的时候看起来也只是谈资。并不是这些知识和谈资，本身能让你兑换成多大的利益，而是你在追求这些知识和谈资的时候，体现出你在切换或者巩固自己的社会圈层。

谈资，只是你即将获得更大价值的一种体现。

富人的思维：概率权

我在公众号“孤独大脑”看到一篇很有趣的文章，提出了一个“概率权”的概念，很有意思。

我们先来看一道选择题。假设你现在面对两个按钮：如果你按下第一个按钮，直接给你一百万美元；如果按下第二个按钮，你有一半的机会拿到一亿美元，当然还有一半机会就是什么都没有。这两个按钮只能选一个，你选哪个？

我拿这道题在办公室同事当中测试了一下，大部分人都选择直接拿一百万美元走人。因为这本来就是飞来横财，拿了入袋为安。而另一个选项一亿美元，万一按下去，什么都拿不到呢？我的小心脏啊，根本承受不了这个损失。这么选的人，风险偏好比较小。

当然，也有人选择按第二个按钮，这种人风险偏好比较大。他们的理由也很简单，反正是飞

来横财，那不如赌一把。我就继续追问，你这么选的话，如果正好落在那不幸的 50% 上，什么都拿不到，你会特别懊悔和心疼吗？他们想想说，好像也有点，连一百万美元那只煮熟的鸭子也飞了啊。

那正确答案是什么呢？当然是选有 50% 的机会拿到一亿美元的按钮。但是，我给出的理由不一样。

一个熟知现代社会规则的人，会这么处理。第二个按钮，如果按下去有 50% 的机会拿到一亿美元，那么按照概率，这个按钮的选择权价值就是 5000 万美元。我承受不了这个损失，那好，我把这价值 5000 万美元的机会卖给一个有能力去赌的人，比如说用 2000 万美元跟他成交。那对于买的人来说，用 2000 万美元买一个价值 5000 万美元的概率权，在账面上是非常划算的。而你现在有 2000 万美元了，是不是比选第一个 100 万美元的按钮强得多？

好，你可能会说，我找不到愿意赌那么大的钱。那我们优化一下上面的方案，你找一个比你更有钱的人，你说：“我把这个选择权卖给你，但是首付 100 万美元，如果你中了一个亿，我要求再分成一半，你觉得怎么样？”

对你来说，100 万美元他作为首付给你，已经落袋为安了，剩下的就让他去赌个运气，反正也比第一个选择强。而对买家来说呢，他是拿 100 万美元的成本去赌 5000 万美元的一半概率，这个买卖他也非常划算，他会干的。

接着往下想，这个方案还有没有更进一步优化的空间呢？还有，当然就更复杂了。比如，把这个选择权切碎了发行彩票，这样更是稳赚不赔，当然这个普通人就干不了了，得有政府授权。

听到这里，你可能会觉得有点奇怪。开始的时候，我面对的选择，明明一个是确定的，一个是不确定的。可是这不确定的最后怎么就变得确定了呢？而且收益要高得多呢？

对啊，这个例子里面，藏了这个世界的一个绝大的秘密，就是穷人思维和富人思维的区别。请注意，我这里说的是穷人思维和富人思维，而不是指穷人和富人。

我们人生在世，时时刻刻都面对各种各样的选择。每一个选择背后，都有成和败的概率。

穷人思维，就倾向于拿到确定的东西，他不要概率权。而富人思维正好相反，每次选择的时候都愿意根据成功的概率来下注，不管每一次的成败、输赢，他一直都坚持这么下注。

请注意，珍视概率权，不是让你去赌，而是跳出自己的直觉本能，用概率的思维去思考自己的每一个选择。

如果概率权算得过账来，那就勇敢去下注，比如说用 100 万美元的价格去试试 50% 的机会拿到一亿美元的概率权。从直觉上来看，虽然有风险，但是在概率思维看来，这已经是划算得不能再划算的买卖了。

穷人不珍视概率权，不是不去赌，他们反而更容易去赌一些极小概率的事情。比如花钱买彩

票，两块钱两块钱地买，想博一个发财梦。但是明白彩票原理的人都知道，这成功的可能性几乎为零。而组织销售彩票的人，是按照概率思维来设计这个机制和游戏的，他们反而是稳赚不赔的。所以你看，就彩票这件事来说，是穷人在补贴富人。

举个例子，你看富人是怎么想的。扎克伯格，Facebook 的老板，他当年刚创立 Facebook 公司 4 个月，就有人出价 1000 万美元要收购他的公司，两年后，雅虎公司出价 10 亿美元收购。其间当然还有很多次机会，谷歌、新闻集团等等都曾经有过收购意向，每次出价对于当时的扎克伯格来说，都是一次大发横财从此余生可以花天酒地的机会，但是每一次扎克伯格都拒绝了。

是马上拿到 10 个亿，还是以百分之几的可能性，也就是概率，在数年之后拿到 1000 个亿？这是一个选择，你看，扎克伯格面对的这个选择，跟我们刚开始举的那两个按钮的例子是不是很像？

几年之后，另一家创业公司 Snapchat 用类似的方式拒绝了扎克伯格的 30 亿美元收购的邀请。

这就是硅谷的精神之一，它可不仅仅是发财梦，它是一种财富观，是一种雄心壮志，是一种对概率权的把握。

我创业几年，说实话刚开始也是不太理解那些风险投资人的逻辑。一个创业项目，看起来不是很靠谱，没有任何确定性，投资人居然就敢把成百万、上千万、上亿的钱白给创业者花，而且还只占很少的股份。按照直觉思维来看，这些投资人不是疯了吗？

但其实，这是因为人家风险投资人看世界的角度和我们普通人不一样。

他们是看概率权的。

一个创业公司，刚开始可能都没有盈利，但是投资人已经把这个行业的前途，这个创业者、创业团队的素质和未来的市场风险等等都用概率思维给算过了，给出了一个估值。这个估值虽然是纸面财富，但是它包含了一系列概率的算计，它是真实的市场定价。风险投资人他就这么一直下注，一直下注，下了很多次之后，只要有一次大赚，就全部回来了。

所以，风险投资不是外面看起来的那样，是赌博，是猜钢镚儿，它是有一种精密算法的财富游戏。

那么怎么摆脱穷人思维，把握概率权呢？

我刚才提到的那篇文章中就说到，我们普通人最最缺乏的，其实不是钱，而是有一个老爸随时随地告诉我，你很牛。

为什么书香门第或者财富世家会出一大串的牛人，除了基因、资源这方面的原因，可能还有以下几个原因：

第一，你从小就有足够高的参照点，不会被小利益勾走，更能承受风险（其实是低概率的），从而捕获高回报。就像最开始的例子，如果你家里已经有了 1000 万美元，你对那白来的 100 万美元就没有那么饥渴，你受到的诱惑就没有那么大。

第二，身边一群人的示范效应，你老爸、叔叔、伯伯会不断告诉你要往前看，你行的，你是很牛的，你的出息绝不仅仅是现在这些。

第三，在这样的环境里长大，你内心的理想、激情有更大的机会被点燃。

可惜，我们绝大多数人不会出生在书香门第或者财富世家。那怎么办？

幸好这个世界留给每一个人一道后门，你可以通过学习，通过认知升级，通过改变自己的大脑，通过克服自己与生俱来的本能，认识概率权，掌握概率权。

要知道，这是我们脑子里发生的事情，虽然它千难万难，但是毕竟我们不需要任何额外的资源，没有任何人能够阻止它发生。

第三章 自律方得自由

所谓更牛，就是换个罪受。

属于你的王阳明时刻

王阳明是谁呢？

他是生活在中国明代中期的一位思想家，他活跃的舞台大概是明代两个皇帝，就是正德皇帝和嘉靖皇帝，明武宗和明世宗时期。王阳明活的时间也不长，五十多岁就去世了，他是浙江余姚人，今天的宁波余姚人。王阳明除了学问大之外，官当得也不小，他当过两广总督，当过兵部尚书，就是今天中国正部级干部这一级。当然，他一生最重要的还不只是学问和官职，他身上有爵位，他是新建伯，是伯爵，这个就很值钱了。

因为爵位是和功劳对应的，你学问再大、名声再好，没有用。王阳明凭什么封了这么一个伯爵呢？因为有军功，他平定了宁王朱宸濠的叛乱。这个故事很复杂，大家有兴趣随便买本书，都能够看到非常精彩的表述。对，王阳明因为这样的一个人，所以成为中国历史上非常罕见的一个人。

有一个说法，叫中国历史一共有两个半完人：一个孔子；第二个，王阳明；剩下半个，那叫曾国藩。当然这个说法是为了打压曾国藩的，但由此可知王阳明的地位有多高。你光说你学问大，写了多少书，讲了多少学，没有用，后世的人看不懂。朱熹学问大不大？他怎么没有王阳明今天的地位呢？对，因为你只是思想家，如果你的思想又能够用于在现实世界当中建立功业，对我们这代人意味着什么？成功学，就是自己的内心变化可以直接兑换为现世的利益和功勋，能够建功立业，我们当然想学了。这就是王阳明为什么现在在图书市场上、影视市场上那么受宠的原因，他是一个大 IP。

但是我这张乌鸦嘴得说句实话，找王阳明要成功学，相当于问道于盲，你学不到。为啥？因

为王阳明的心学说到底，它是儒学的一个分支。而儒学的目标是什么？当圣贤、做君子。

我们上中学的时候读过孟子见梁惠王，梁惠王就问，“叟”，老头，“不远千里而来，亦将有以利吾国乎”？你有什么好处？把兜里的东西掏出来。孟子说，“王，何必曰利”？不要跟我讲那些利益的东西，“仁义而已矣”，我这兜里就两样东西，一个是仁，一个是义，谁跟你讲利益？成功学在我这儿要不到的。

所以孟子的学说里面有什么？威武不能屈，贫贱不能移，富贵不能淫。所以你看，富贵、威武这些东西，它是儒家的对立面好不好？你从儒家这棵大树想往上爬，找到怎么发财、怎么当官、怎么成功，门儿也没有，儒家修习的是一种人格。所以孟子讲，“虽千万人吾往矣”，什么意思？就是你们都不同意我，都迫害我，我再困顿、再穷苦，对不起，我要去。你上哪儿找成功学去呢？

当然了，话也说回来，你说这儒学一点儿不能当成功学用呢，也不对。为啥？因为儒家自己有一个逻辑缺陷，这不是我在这儿信口雌黄，有很多书都在这么讲。什么缺陷呢？就是它老想不自觉地把自己打扮成成功学。

比如说，儒家有所谓三皇五帝，其中说到舜帝，司马迁在《史记》里面就写，舜帝了不起，他在哪儿要是耕田，大家都觉得这个人道德太好了，我们被感动了，所以大家都出让田地，这个地是你的。你看，君子国嘛。然后舜帝要在哪儿捕鱼，那儿的人说这个人道德太好了，我们家房子我不住了，让给你。大舜要去哪儿做陶器，这个陶器都特别好，没有残次品，大家都不偷工减料。所以，大舜在哪儿住，就会“一年成聚，两年成邑，三年成都”，变成一个都城。

这段表述背后是什么东西？是儒家的一个妄念，就是只要一个人，我内心的品德特别好，我就能兑换成外界的利益，我就能成功，其他人都被我感动了。但是我们今天知道，这个逻辑是不成立的。你道德好，你就一定能成功吗？生活在现代社会的人都知道这是鬼扯，但是儒家他偏偏要说这样的话。这是儒家的内部逻辑缺憾。

回到主题，王阳明的心学到底在说啥呢？我们前面讲得清楚，心学再伟大，它也是儒学的一个分支，它的目标和儒学是一致的，那就是当圣贤、做君子。

这个目标定下来之后，怎么去达到呢？理论上就存在着两条路径。

第一条路径我们很熟悉了，就是高考，大学在那儿，分数线在那儿，怎么办？从上学开始认第一个字，听老师的话，向优秀的同学学习，认真做每一次作业，考每一次试，错了就改，积累到一定的程度，大学你就考取了。

中国古代的儒生一样，想当圣贤—首先，把圣贤书先读好，每一个字句到底是啥意思，考据明白，像汉代的儒生主要就是干这个活。另外，就是找人格榜样，孔子至圣先师，向他学；还有他手下的那些徒弟，颜回等等，向他们学。另外，就是盯住自己日常的一言一行，行动坐卧，用君子和圣贤的标准来要求自己，知错就改，那积累到一定的程度，我可不就是个圣贤吗？

这条路径我们是比较熟悉的，事实上我们也就是这么一直成长过来的，这个路径的本质叫向外求。就是利用各种各样我们生命当中遇到的东西，不断地像雕刻刀一样雕刻自己，最后达成那个人格目标。

还有第二条路径，就是向内求。

王阳明就是这么想的。孔子是圣贤，我不是吗？他是人，我也是人，凭什么他是圣贤，我不是呢？

区别就在于，我本来也是个圣贤，但是我的心灵被各种乌七八糟的东西给污染了，用佛家的话说叫贪嗔痴慢疑。所以我不必在外面读什么圣贤书，天天注意自己的一言一行，那些都是向外的、没用的。那些人读圣贤书，最后还考取进士，甚至考取状元，行止不也是像个禽兽吗？那条路走不通。得向内求，跟自个儿的心灵较劲，只要我把这些污染物剥离开来，我此心就大放光明，我就也是个圣贤，也是个君子了嘛。你看，这条道理是不是也讲得通啊？

对，王阳明从“龙场悟道”开始，一直到他五十多岁死去，其实他所有的思想都是在这条路上。“龙场”，当时他在贵州龙场驿当站长。那个驿站能有什么？所以穷得要死。但是那天晚上，面对满天的星斗，他突然欣喜若狂，说我悟道了。

那龙场悟道核心是啥？八个字—此心俱足，不假外求。就是所有关于圣贤和君子的标准，我心里全有了，我不需要到外面去找，这就是那个历史上最著名的大喜过望的时刻。

此后王阳明所有的学术，其实就是这条路径，只不过他提出不同的概念和不同的说法，理论上雕刻得越来越精细。比如说他后来提出来的知行合一、致良知，还有他临死前提出来的阳明四句教，本质上都一样。

所谓的四句教—

第一句，无善无恶心之体；

第二句，有善有恶意之动；

第三句，知善知恶是良知；

第四句，为善去恶是格物。

你看，这意思也很明白，我的此心是没有善恶的，这是心之体；但是一旦我跟世界接触，这个意念一动，马上就出现了善恶之分，好的念头和坏的念头都开始有了。但是我心里有一把刀，这把刀叫良知。我用这个良知去判明这些善恶，然后就是格物致知了，最后为善去恶，让自己成为一个道德上的完人、一个圣贤、一个君子，就是这么回事。

心学就这么简单？对呀，就这么简单，但是你可千万不能小看它。据我所知，所有对世道人心有起码的智慧的人，他的人生当中都会有这么一个“王阳明时刻”，就是他突然意识到，我要过得更好，达到更高的人格和事业目标，那么不是向外求，我要向内求。就是一切的根

源，甭管是困难还是自己的不如意，根源都在于我自己。

我自曝家丑，我人生当中的第一个王阳明时刻，是发生在我大学三年级期间。我也忘了具体什么原因，反正当时跟几个同学关系闹得有点僵。我的一个老师在旁边观察，看在眼里，就跟我说了这么一段话，说胖子，你别觉得自己什么都对，你为人也还行，乐于助人，也没害过大家，可为什么关系不好呢？我告诉你，是因为你没有发自内心地尊重人，所以才闹到今天的结果。

你看，这话好像是很简单，但是听在大学三年级的罗胖的耳朵里，那叫晨钟暮鼓，那叫如闻惊雷。因为我长到十几岁，快二十岁的时候，一直觉得我要过更好的生活，就是要考更好的大学，获得更好的分数，竞争掉、PK掉别的人，我跟其他人打交道，我只需要有礼貌就可以了。发自内心，在自己身上找根源这件事情，在此之前没有想过，可能听说过这样的理论，但是真的体察到自己的内心，那是第一次，所以我当时是茶呆呆地愣在当场。

所以从这个理路开始出发，你才能谈得上你的心智的成长。吴伯凡老师经常讲一句话，说从远方过来一个人，那是个人吗？不是，那是一个认知模式。一个人的本质就在于他的认知模式，他跟世界的关系，是跟他理解这个世界的方式有关的，和他占有的资源是没什么关系的。你看，这就是心学的认知世界的理路。

你可能会问，你把心学讲得这么好，对我们这代人究竟有什么用？恕我直言，接下来的这段话可能不大中听，也不见得符合政治正确。

你要想运用心学，先得干一件事，就是把心学的精神内核给阉割掉。说白了，就是心学和儒家追逐的圣贤君子的道德目标，你得先放到一边。

我这不是说道德不好，道德很好，我们每个人心里都有，孟子和王阳明讲得很清楚，人人心里都是圣贤，所以这没什么了不起。关键是，在现代社会的转型下，道德这两个字的处境发生了实质性的变化，我们分两点来看。

首先，在现代社会，道德就是做人的一个底线，它不再是一个追逐的目标。

为啥？因为现代社会是一个陌生人的规模协作的社会，你只要足够聪明、明智、有眼光，你就会成为一个有道德的人，你靠谱，你对人好，你自律，这样的人在协作当中，是让人放心的，别人更愿意跟你协作，你在协作当中收获的利益就更大。

所以只要聪明，你就会成为一个有道德的人，然后增进自己的道德，表演自己的道德，这没什么了不起。现代人要是在道德上出现问题，说白了，就是蠢，你明明可以光明正大、堂堂正正地去获取利益，为什么去干那些偷鸡摸狗的事呢？这是智力上的缺陷，不是道德上的缺陷，这是一点。

还有一点，现代社会是一个多元社会，各种价值观齐头并进，很难说哪个好、哪个不好。如果这个时候你抱有一种坚定的信念，说我就追逐某一个道德目标，那么你很可能会变成一头怪兽，你信不信呢？

钱鍾书先生讲过这么一段话，说上帝要想惩罚人类，大概是几个方法，一场饥荒、一场瘟疫，或者一场战争。但是还有一个方法，就是在人间降临一个道德家，如果他的那个道德目标一般人做不到，而且他还有强大的煽动力的话，这个人就很危险，是人类的灾难。

英国哲学家罗素讲过这么一段话，说我从来不敢说，我为我的理想献身。为啥？因为我没有把握它是对的。对，在这个现代社会，追逐单一的道德目标非常可怕。

那好，我们把心学的这个灵魂和核心给阉割掉了。剩下来是啥呢？是一个非常重要的思想方法论。

我曾经讲过，我也听很多高人讲过，在互联网时代的前方，心学将是一种显学，它会大放异彩。这指的并不是道德这一个层面，而是它由外向内，追逐自己提升的思想方法。

王阳明思想当中有一个很重要的概念，叫知行合一。

请问这四个字它到底是什么意思？很多人做浅表的理解，说既然认知到了，就应该能做到，你知道抽烟有害健康，就应该戒烟嘛；知道好好学习有未来，放了学赶紧回来做作业，这叫知行合一。这个理解也不能说错，但是确实太浅了。

更深一层的理解呢？知行合一这四个字，它所有的着眼点和立足点都是我们的自身，是我们的这颗心。这就是心学的道理。

首先，你要提升自己的认知，来驱动更正确的行为。

比如说投资，很简单，签个字钱就花出去了；但是你知道什么项目能投资，将来能涨，这个知是极难提升的。这叫以更高的知来驱动正确的行。

反过来呢，所有行的目的，都是要提升自己的知。

提升知这件事情，其实特别难。你别觉得一句话，我看到了，点赞，说得不错，这就叫知；一句格言我能背下来，这就叫知；一番道理我能讲出来，能写在纸上，这就叫知。不对，我举个例子你就明白了。

比如说，我有一个朋友，一个女孩，有一天跟她妈去一个五星级酒店，在大堂里看见一个姑娘在那儿弹钢琴，弹得特别动听。她妈很羡慕，说你看，小时候你就不听我的话吧，好好弹钢琴，今天也能是这个水平。她女儿反驳，说小时候我要听你的，天天弹钢琴，今天我就坐在这儿弹钢琴，一个晚上挣一两百块钱，我就买不起身上这个 LV 包了。

你看，这段对话其实暴露了很多中国家长，对于孩子学音乐这件事，他们的认知其实是不清楚的。你要是问他，孩子热爱音乐好不好？他说当然好啊，学音乐陶冶情操，将来多么端庄，多么上流社会。可是你接着追问他，要是孩子热爱音乐，这辈子就打算献身音乐，好不好啊？你放心，绝大多数中国家长一定会觉得，天都要塌了，这孩子怎么好上这一口啊，弹钢琴一代人往往只出一个，你将来没有出头之日的，你连房子都买不起，又会上去拦着。

那么我就要问了，孩子热爱音乐好不好，这个知，到底是怎么认知的？你会发现，他说不清楚了。

有一个著名的段子是这么说的，父亲问孩子，来，说说将来的志向。孩子说，我长大了要追逐金钱和美女，父亲“啪”一个嘴巴就打上去，重新说。孩子只好哭丧着脸说，将来长大了我要追逐事业和爱情，父亲伸了大拇指。你看，这玩意儿在形上是一回事，但是在父亲的脑子里，分裂成两个认知，他觉得一个对，一个错，自己就是个糊涂蛋。

为什么从知到行，中间有这么宽的一道沟呢？因为行是面对最具体的选择的，而选择关头极难。

比如说，一个人心中怀有诗意和远方，对不对？当然对；一个人勤奋工作对不对？当然对。但这就是两句话在脑子里，没有什么用，直到你面对具体的选择，就是星期天，你到底是出去旅游，还是在公司主动加班？这个选择做出来，才证明你的知到底是什么样，平时你自己都不清楚。

再举一个例子，2016年中秋节前夕，阿里巴巴有几个程序员，是负责安全事务的，他们居然做了一个小程序，在公司的网站上抢月饼。

就这么一件小事，后来被发现之后，公司居然把他们给开除了。于是网上吵得一塌糊涂，一派人说，程序员干这种事非常地聪明嘛，用技术来获得优势，这是黑客精神，多好。还有一派就认为，这种管安全的程序员投机取巧，耍小聪明，这件事情万万不能纵容，一定要开除。你看，两个认知似乎都有它的道理基础。好，这个难题放到阿里巴巴公司高管的面前，他怎么选择呢？这背后才考较你公司的价值观和真正的认知。

回到问题的核心，为什么知行合一对我们这代人来说特别难？刚才我们讲，从知到行当中有条沟，叫选择，我们这代人就是选择太多了。原来选择少的时候，你的认知分裂还不容易看得出来，现在分分钟就面对大量的选择，看起来是好事，但是它在撕裂我们的认知，每一个选择背后都有道理，哪个认知似乎都是对的。但是一旦面临选择的时候，它们就开始打群架。

比如说，一个下午的时间，你可以自由选，你可以看电影、打游戏、跟朋友聊天、去胡吃海塞、去做一份工作、去读一本书、去请教一个高人，所有的选择背后全有道理，打游戏不见得错，跟高人聊天不见得一定不浪费时间。好，现在就让你选，如果你的认知没有达到一定的水平难死你。

我们创业者也是这样。一个小时的时间，你到底是选择研究产品，还是去读书，还是做具体的业务，还是跟公司的骨干员工聊个天，还是自己找个地方去想战略，还是出门去跟人做一个商务谈判，所有的选择都基于你的高度的认知，认知达不到，你所有的选择一定是错的。我们这代人面对的时代，其实是一个总进程当中的一段。这个总进程是什么？一百多年前，马克思就把话已经讲明白了，“一切坚固的东西都烟消云散了，一切神圣的东西都被亵渎了”。

原来选择少的时候，我们还可以靠着血缘关系、社会层级这些确定的东西摸着往前走。但是当一切都要烟消云散的时候，除了自己这颗心，自己的良知，自己的认知升级，我们还有什

么能靠得住的呢？这就是王阳明的心学对我们这代人提出的重大命题。

你因挣钱而伟大

富兰克林在美国历史上有一个称号，叫“第一个美国人”。你觉得好奇怪吧？如果不算原来的印第安人的话，第一个美国人怎么也得算是 1620 年登陆北美大陆的“五月花号”的船员，怎么轮得到将近一百年后的富兰克林呢？他凭什么拥有这样的历史地位？

政治上，他啥都不是。在美国建国之后，富兰克林没有当过任何美国政府的高官，更别说总统了。

可是你看美钞上，印的通常都是杰斐逊、华盛顿、林肯这些总统的头像，而富兰克林的头像也印在上面，还是面值最大的那一张，一百美金，好奇怪。

你说，他是革命元勋。确实，在独立战争、制宪会议当中，你也影影绰绰能够看到这个人在舞台上的表演。但说实话，当革命战争最激烈的时候，他可不在美国，他在欧洲，不在伦敦就在巴黎，在当外交家。所以他实际上不是一个拿枪杆子的革命元老。

富兰克林还有一个角色：科学家。我们都知道一个故事，他曾经在一个雷雨交加的夜晚，带着他的儿子放风筝，要把雷电引到地上来。你说这不是作死吗？就这么一个科学家。可是问题是，电学真正的创建者里面又没有他。

你说他的科学发明对人类有什么重大贡献？！比如说瓦特，他好歹有个蒸汽机，这位没有。我告诉你他发明了什么。比如说安乐椅，就是那个摇椅。还有一种双层的老花镜，就是那种低下头来看是老花镜，抬起头来看是近视镜的眼镜。他还发明了导尿管、一种非常节能的炉子，还有我们游泳用的泳镜和脚蹼。你说这些鸡零狗碎的发明对人类有什么重大贡献？他也好意思叫一个科学家？他就是这么一个人。

再比如说做生意。他确实也是一个生意人，开印刷厂，生意也做得不错。可是后来美国很多大亨，比如说有两个人，一个叫卡内基，一个叫梅隆，都奉富兰克林为自己的精神导师。卡内基讲过一句话，说如果不是看了富兰克林的自传，我根本就没有勇气走出家乡，开始我的创业路程。梅隆创业成功之后，居然在自己的银行总部塑了一尊富兰克林的雕像。你想，他们生意的规模差距也太大了吧，那两个家伙都富可敌国。而富兰克林呢？只是一百年前的一个印刷厂的小老板。这为啥？也很奇怪。

富兰克林身上充满了悖论。

这其实也是我心中一直以来的一个疑团，直到看到了《富兰克林传》。这本书的作者艾萨克森告诉我们，富兰克林之所以拥有这样的地位，就因为他不伟大，他可以成为每一个普通美国人效仿的榜样。

那请问，一个不伟大的榜样，他身上有什么样的特质呢？

富兰克林生于 1706 年，小时候很穷，42 岁算是创业成功，有了一点家产，然后他就把生

意交给了合伙人，自己去从政。那个时候还没有美利坚合众国，所以当的都是邮政局的局长、州议会的议长这种角色。到了 56 岁的时候，他代表当时美国的 13 个殖民地，跑到伦敦，去跟英帝国政府谈判，开始了他的外交官生涯。这个外交官当了很长时间，一直到美国建国之后，他开始回来参加制宪会议。之后没几年他就死了，死于 1790 年，一生活了 84 岁，比较长寿。

他一生当中最重要的一部著作叫《穷理查历书》。很多中国人不知道这本书，但是它在西方的地位是不得了的，几乎尽人皆知。据说这本书有 1300 多个版本，很多时候卖得比《圣经》还好。

这本书有啥好看的呢？是小说吗？还真就不是。是思想著作吗？它也不是。穷理查是富兰克林虚构出来的这么一个人物，整本书就是这个虚构人物的流水账。今天发生了啥，刮风还是下雨，街上流行什么八卦新闻，我又听说一个什么新段子，就是这么一本东西。

它的思想性呢？要说有也就一条，这本书讲了一个浅显的道理，就是一个人当他又能挣又不花，这不仅是积累财富的手段，也是他培养自己美德的手段。就是又能挣钱又抠门，这就是一个大好人，说白了就是这么一句话。

你觉得好奇怪，这算什么歪理？可是要知道，在当时宗教改革的背景下，这本书的作用可是太大了。

所谓的宗教改革，就是有一帮人借助着出版业，说我们也可以读《圣经》了，我们为什么要靠罗马教廷和上帝进行交流？我们也可以直接按照自己的想法信仰上帝。这就是新教。其中最著名的加尔文教派就跟信徒们讲，说你们将来是上天堂还是下地狱，上帝早就定好了，所以别瞎耽误那个工夫，你们就过圣徒般的生活，打内心里开始体验，到最后上帝会给你们发信号。

你看这个逻辑，不管我们信不信，它有一个缺环，就是作为一个在尘世中生活的人，我有什么方法知道将来我是上天堂还是下地狱呢？你总得让我看到一个刻度表吧？

富兰克林就补足了这一环，他说有一个东西叫 Calling（召唤），也叫天职。上帝在人间有很多财产，穷人看着一部分，富人看得更多，仅此而已。所谓的刻度表就是你银行存折上的那个数字，富人挣的钱越来越多，替上帝看管的财产越来越多，这就是信号，将来有钱人上天堂。这跟基督教原来的教义，就是富人上天堂比骆驼钻针眼还要难，正好相反。这一点，为每一个人在尘世间奋斗，给了一个宗教上的意义，这事意义重大。

这个意义是被谁发掘出来的？很多人都知道，社会学有一个大师，叫马克斯·韦伯，他写了一部名著《新教伦理和资本主义精神》，里面就大段大段地引用了《穷理查历书》当中的文字。他就发现，当年的富兰克林说得挺好，这就是搞出了一种新的伦理方式，正是这种伦理方式，解决了整个资产阶级拼命地挣钱，同时内心又不缺乏信仰这个矛盾。

如果说富兰克林这个人有什么思想史上的贡献的话，就这么点贡献。可是把这个贡献翻过来一看，就要了命了，说明这个人没有远大的理想，用今天中国人的话说，就是这个人没有情怀，他每天的注意力都在自己的这盘生意上，要把生意越做越大，这样我替上帝看管的财产越来越多，将来我上天堂。其实在他心里，没准儿这也就是个幌子，我反正要多挣钱。这不

就是个奸商吗？一个奸商有什么了不起啊？

《富兰克林传》这本书的价值，就是让我们看到商人身上共有的光明特质。

第一，对自己要求极端严格和勤勉。这是我生活当中很多商人朋友共有的一个特征。因为做生意嘛，到处都是钱，你要不是使劲去捡，怎么能够致富呢？富兰克林也这样。

中国古代士大夫修身有一个方法，叫功过格。人家富兰克林无师自通，也学会了这一招。他那个功过格搞得还特别复杂，横的一溜七个格，一周七天；竖的那个格呢，写了十二种他特别认可的品德，比如说诚实、正直、意志坚定，还有清洁。这里面可没有什么爱国主义那一套，就是他认为一个好商人应该拥有的那些品格。每天他觉得这件事做得不对，就在那里画一个小点，看一周下来自己有多少错误。他还经常把自己这一周的成绩到处嘚瑟，给朋友们看，你看我这一周几乎就没有什么黑点，这一周我对自己特别满意。

他在做生意的过程当中，也特别勤勉，这种勤勉已经到了一种让周围人都觉得不可思议的程度。

比如说，他有一个邻居就曾经讲，说每天早上我起来的时候，富兰克林先生已经在工作；我下班之后去俱乐部玩，然后回家的时候，他还在那儿工作。

这本书里还记载了一件事，富兰克林对自己有一个要求，就是每天要把印刷厂的那个版排完了才能下班，那个时候还是铅活字的排版。有一次他临到下班的时候，一不小心把排好的版全部打碎了。怎么办？没有等到第二天再干，他连夜再把它排好为止。在富兰克林一生当中，你都可以看到一个勤勤恳恳的影子。你可能会说，他为了自己发财有什么了不起？

我们再来看他性格当中的第二点，就是充满了对未来的好奇心。

这一点也是我生活当中遇到的所有商人朋友共有的一个特征。包括我在商学院、各种各样的商业演讲的场合，看到的那种黑压压的人群，基本都是小生意人。他们对未来世界充满了旺盛的好奇心，因为他们知道后面都是钱嘛。

富兰克林也是一样。这就可以解释为什么在科学史上，富兰克林这个人好像有其地位，但他又不是科学大家，因为他对科学的终极真理没有什么兴趣，他只是从自己的生活当中出发，看见一个事物就手痒，想上去改造它一下；看见一个自己不明白的东西，就想问个究竟。

所以在富兰克林一生发明的那个长长的名单当中，简直就是一地鸡毛，非常之细碎。除了我们前面讲到的什么老花镜，改造了个炉子，发明了导尿管，还有好多。比如说，他还是全世界牙科大夫公认的一个祖师爷；他还发明了农业用的颗粒化的肥料；甚至他还改造了纸币的防伪技术。

因为他特别热爱植物学。有一次他看植物学的图谱的时候发现，叶子的花纹很有意思，所以他就把叶脉的花纹印在了纸钞上，提高了纸钞的防伪技术。这就是为什么美金的一百美元上面印着他的头像。除了他的历史地位特别崇高之外，还因为他搞了美元的第一代印刷厂。就

是这么一个好奇心爆棚的人。

作为一个商人，他性格当中的第三个特点，就是他只算账，不管终极目标，就是一点一点地挣钱。

算账这个习惯，你可以说是市侩，我们平时都不太看得起。但是要知道，这个习惯在某些场合下，也是天大的好事，因为他不认死理，只认利益。你如果去看美国从独立战争一直到制宪会议这段历史，富兰克林身上这种商人的特质，起到的作用真的惊人。

最突出的体现，就是他善于用商人式的计算来搞定各方面的人。

刚开始，他的这套做法其实挺讨厌的。为啥？因为美国的独立战争到最后，其实已经变成了一种意识形态上的是非之争。

对于英帝国来说，我刚帮你们美国人打赢了一场七年战争好不好？那是英国人和它的美国殖民地的小弟兄们一起干法国人，干赢了。可是打仗是要花钱的。我替你们美国殖民地的人打这场仗，可欠下了 1.4 亿英镑的国债，咱收点税吧，你也象征性给我们交一点，不多，一年也就收 11 万英镑。更何况我大英帝国还派一万名士兵保护你们，因为印第安人还是边患嘛，对吧？你们交点税好不好？这是英国这方面的理。

可是美国这方面的理呢，就叫无代表不纳税，我们在你们的大英帝国的议会里面又没有代表权，凭什么给你交税？所以双方是越杠越紧，最后才导致了独立战争。所以独立战争是双方都在较死理的产物。

这个时候富兰克林在干吗？前面我们交代过，他此时正代表 13 个北美殖民地在和英国政府谈判，人在伦敦。你看，他的商人的特性又正好派上了用场。他在伦敦就成天左手拿着个小本，右手拿根笔，在满议会追着那些议员和首相在那儿算账。

他跟他们说，你们不划算的嘛，一年才收 11 万英镑，搞得这么鸡飞狗跳。去年我是管邮政的，北美殖民地邮件的数量都降低了 30%，把经济搞坏了，对谁有好处呢？

后来战争爆发之后，他又追着这些人算账，说你看，你们这一仗打赢了吧，可是你花了多少钱？600 万英镑，你不过才打死了 150 个美洲人，算到每个人的人头上，是 4 万英镑。与此同时，美洲还出生了 6 万个婴儿，你算算看，你把美洲人全部搞死，你们搞不搞得起？

这种做派其实在当时是两边不讨好。因为他们是非之争，你非要拿出一个商人的嘴脸，双方都觉得你跟我不是一头的。

英国人觉得，你就是在替美国人说话，所以后来甚至要开庭审判他，搞得他官又做不成，只好灰溜溜回到美国。

可他回到美国之后呢，美国人觉得我们都是革命家好不好！我们有理想，我们要独立。你这个老头没有什么政治感觉，一开会你就在那儿打瞌睡，你是不是英国人派来的间谍啊？所以他那个时候真的是人生最低谷。

可是在美国整个独立战争期间，谁最重要？本着良心说，真的就是这位富兰克林最重要。

你可能会说，这不是胡扯吗？肯定是华盛顿最重要啊，要不他怎么叫国父呢？是第一个总统呢？华盛顿是重要，但是华盛顿刚开始带领大陆军，他任总司令，打仗的时候是打不赢的。你想，一堆拼凑起来的民兵，散兵游勇，军纪也不行，怎么打得过当时正规的英国军队呢？所以刚开始是连吃败仗，被英国人追得乱跑。

后来甚至华盛顿手下最重要的一个将军，叫阿诺德，还叛变了。这一叛变，让华盛顿确实山穷水尽，所以这个时候他就给富兰克林写信。富兰克林在哪儿呢？在法国，找法国人借钱呢。华盛顿那封信写得非常简单，说反正我们这儿已经这副德行，要不你把钱借来，要不我就求和了。说白了，你不借来钱，这边就完蛋。

富兰克林就有这个本事。他什么本事？商人的本事。他跑去跟法国人讲。讲什么呢？讲民族气节、自由大义。法国人搭理你吗？最后还不是商人的算计吗？算来算去，真的就从法国人那儿借到了 600 万里弗尔，还把法国的军队也给搬来了。

英国人是怎么被打败的？说白了，就是富兰克林搬来了法国的救兵。法国是又出钱又出人，最后里应外合，和美国人一起把英国人给干掉了。所以回想这一段前因后果，你能说富兰克林不是独立战争的最大功臣吗？而这个功劳就是因为他的商人本性。

要知道，刚开始美国人是派了俩人去的法国巴黎，一个是富兰克林，还有一个是美国第二任总统亚当斯，这当然是后来的事。当时的亚当斯可是个独立的志士，天天呼喊革命口号，在美国大名鼎鼎。

可是去了巴黎，哪个认得你啊？你不就是美国人嘛，乡巴佬嘛，那时候又穷，而且远隔重洋，法国人为什么要管你们的事情啊？这两个人的做派就完全不一样，亚当斯是一个美国的乡绅，天天喊口号，一见面就跟人掰扯道理。他是这么一个人，行止非常地严谨。

而富兰克林呢，他是个秃头，又不戴当时欧洲流行的那种假发，天天戴着个眼镜，假装很有学问的样子，到处跟人哈哈，天天赴各种各样的饭局。

所以亚当斯在那一段特别看不上富兰克林。他还写过一段话，说这个富兰克林早上起得还挺迟，等他吃完早饭的时候，上午也过得差不多了。然后他就开始见客，见各种乱七八糟的人，什么哲学家、音乐家、出版商，还有翻译出版他的一些著作。还有一些慕名而来的女粉丝，这个老不正经的，一聊就聊到下午、晚上了。晚上他掏出个小本一看，今天晚上我要赴哪个饭局，然后就吃饭去了。这一顿饭一吃，不是九点就是十二点回来，第二天又是睡大觉。就这么个人，怎么搞革命事业？我们是来救国的好不好？但是富兰克林就是这样。

但是要知道，在法国，只有富兰克林这样的才玩得转，因为祖国不能给你强大的背书。所以富兰克林在巴黎结交了很多朋友，包括当时在法国德高望重的伏尔泰，两个老头儿一见面拥抱，成为佳话。很多人成为富兰克林的拥趸，最后富兰克林才有本事从法国人那儿把钱借出来。

所以你看，商人的本性除了爱钱之外，还爱一样东西，叫什么？和气生财。

富兰克林没有什么理想，包括后来在制宪会议期间，几个州之间打得一塌糊涂，为各种各样的事情争论。富兰克林在当中起到什么作用？那时候他已经岁数很大了，过了八十了，老头儿颤颤巍巍的，天天来开会，但是他没有什么观点。你们争论的那些事情他不插嘴，他天天就干什么呢？和事佬。不要生气，不要闹崩，回来再聊聊，给大家说点儿段子。他就干这个。

所以富兰克林的商人本性，他的算计，他的连接能力，他的和气生财的本能，真的造就了美国这样一个伟大的国家。

1790 年的 4 月 17 日夜里 11 点，这位老人家与世长辞，他一生活了 84 岁。他死之后，他所在的费城有两万人出城为他送葬，在当时的人口，这可算是倾城而出了。而且大家做了一个决定，要为他哀悼一个月。可见这位老人家在当时美国人心目中的崇高地位。

他死之后，留下了一笔庞大的精神遗产。但这笔遗产到底是对还是错，其实在当时就有争议。《富兰克林传》里就引述了当时的人对他的一段批判—

你不就是个商人吗？

你从来也不关心通向天国的金光大道，你只关心费城街面上的鹅卵石铺得整不整齐。

你从来也不关心自己的灵魂要不要得到拯救，你只关心组织一个消防队，来保护邻居的房产不要被火烧掉。

你表面上好像关心天上的闪电，其实你更关心街上的路灯。

你这样的人，是贴地爬行的，是不理解人类志愿的真实本质。

你看，这和我们今天很多人批判商人的口气是不是一模一样？但是今天，我们要跳出来说，富兰克林哪里是你们想象的那样一个人？

他表面上不是什么大科学家，但是他那桩桩件件的发明，启发了一代又一代人类的精英。

他好像也不是什么伟大的政治家，可是他用他的外交才华，数次拯救了美国。

他好像也不会搞什么大的制度设计，但是在他的连接作用下，真的就创建了一个从来没有的政治制度。

他好像也没有什么伟大的理想，但是他的奋斗、他的勤勉，激励了一代又一代的美国年轻人，成为他们的榜样。

这样的人，难道不应该重新思考他的价值吗？

我经常在办公室里跟我们的小伙伴讲，做生意不丢人，挣钱不丢人，挣钱说明我们对这个世

界有价值。挣钱，我们可以让自己的父母过得更好，可以出国旅游，可以让我们的夫人、让我们的丈夫，不再为那些鸡毛蒜皮的小事情机关算尽。挣钱可以让我们身边的同事过上富足的生活，住到更大的房子，有什么不好？

中国改革开放四十年，我们的市场经济规模已经是世界第二了。可是你不觉得吗？中国到现在没有一套能够让商人们挺直腰杆、理直气壮为自己说话的价值观。很多商人还觉得，我挣钱好像亏待了谁。挣钱是世界上最体面的生活方式。

我们的年轻人经常在一些长辈的引导下，会讲一些大道理，我有爱国情怀，我为了钓鱼岛可以和日本人拼了。但是他们不工作，不勤奋，在家啃老，这样的人，你觉得他的人生有什么光明面可言吗？

所以在读完了《富兰克林传》之后，我深深地感到，他不仅仅应该成为一代又一代美国年轻人的人格榜样，他也应该成为我们这个古老的国度，一个在市场经济中艰难实践了三十多年的国度的年轻人的人格榜样。

和富兰克林的一生相对照，我觉得有四个目标，虽然未必做得到，但是心向往之。

第一，保持旺盛的好奇心。我们的生命在这个世界上走一过，有多少时间？我们不应该奋力地推开那些蒙昧之墙吗？让自己的视野变得更宽阔，对陌生的知识充满好奇。

第二，多挣钱，多正当地挣钱，让自己的父母、自己的妻子过更好的生活，有能力去帮助自己的朋友。

第三，用有趣的方式获得自己的社交生活，并且在朋友当中，在帮助过自己的人当中赢得尊重。

第四，在行有余力的情况下，去做一些最具体的事情，勤奋地做，不去空谈大道理。

这就是我认为的最有尊严的生活。

查理·芒格的智慧

严格地说，《穷查理宝典》也不是新书了，市场上已经有了很多版本，但我们做了一个挤干水分的精致版本，让这本书回到它本来的地位和样子。这本书会成为我们的镇店之宝，也是这家小小网上书店的气质的组成部分。

《穷查理宝典》的作者是查理·芒格，这个人在大众视野里名气不算大，但是在商业圈里也算是教父级的人物。因为他是股神巴菲特“背后的男人”，这两人堪称“黄金搭档”。

巴菲特曾经说过：“如果没有查理·芒格，我可能永远都是投资界的大猩猩。”这也是过于谦虚了。

但是，《穷查理宝典》是一本长期以来被低估和误解的书，因为它看起来太像“成功学”和心

灵鸡汤了一熟悉我们的用户都知道，这两种书我们是从来不卖的。

比如，查理·芒格最有名的一句话：“想要得到某样东西的最好方法，就是让自己配得上它。”

这句话，单摆浮搁地看，就是标准的心灵鸡汤。讲了一个道理，听起来很有趣的样子，但是也没有什么用。关于心灵鸡汤，有一个很好的描述：就是端上来一碗热腾腾的好汤，但是没给勺子。言下之意，就是道理是好道理，但是没给实现的方法。

这书我趁机又通读了一遍，有一些新的收获，这里就聊聊查理·芒格这句话的深意，和它的实现方法。

我们都知道一个基本的规律，人类社会的繁荣主要是来自分工和合作。社会如此，单个的人也一样。你自己追求功成名就，核心原因不是你自己多牛，而是你构建了一个让你能牛起来的合作网络。

所以有一句话说得好：一个人成功，本质原因，是因为他周边的人都希望他成功。从这个角度看，我们就知道了，人达到自己的目标有两个方法。

第一个是主动追求对外合作，你去谈业务，你去攀关系，你去找机会，都是这种方法。

还有一个方法，就是查理·芒格讲的了。是因为我有价值，配得上你的合作，我虽然不去主动找合作，但是潜在的合作者会主动找过来。

这两种方法都没什么错，但是对比起来，哪个效率更高？当然是后者。

这中间的区别，还不只是说后者坐在家里等合作者，可以高效率、省时间。更重要的是，好的合作往往是意外的结果。两个人因为一个原因认识了，往往并不直接产生合作机会。更常见的情况是，过了很久，因为一个意外的机缘达成了合作，甚至可能是他介绍的另外一位朋友和我合作了。而当我们主动去寻求对外合作的时候，都是有特定的目的，目的一旦达成，就各自散了，这就很难碰到这种意外。

我们再往深看一层，查理·芒格讲：“想要得到某样东西的最好方法，就是让自己配得上它。”这句话还有一句潜台词，就是我只按照自己的方式来积累价值，有固定方向，所有偏离这个方向的价值，即使诱惑再大，我也不追求。

举个例子，不太会追求姑娘的小伙子，往往是按照对方的需求来重塑自己。你要陪伴，那我就陪着你；你要礼物，那就给买东西；你要出风头，我就替你打架；你要面子，我就去丈母娘家干家务。往往这么做的人，反而会被发一张好人卡，你很好，但我就是不爱你。

真正能拿下姑娘的是谁？往往是那些价值独特，而且十分突出的人。姑娘被吸引，更容易爱上他。

这个例子里其实包含两条道路：一个是向外追求，适应别人的需求；一个是向内建设，只关注自己价值的增长。查理·芒格说的就是后一条道路。

就拿商业来说，我就见过很多创业公司，在找不到商业模式的时候，什么赚钱就做什么，这是一个非常危险的阶段，虽然非常必要。一是挣不到大钱，二是没有可持续性，三是很容易被吸到一条邪路上。

一家创业公司，成功的标志不是能赚到钱，而是找到一个自己价值积累的方向，也就是确定的商业模式，才算度过了危险期。

我曾经看过一篇文章，作者是查理·芒格的中国投资合伙人，叫李录。

李录和查理·芒格认识的时候，芒格已经是一个快八十岁的老头儿了，按理说精力和体力都大不如前。两个人经常约在 7 点半见面，也就是吃早餐的时候。

第一次，李录几乎是踏着点来的，结果发现老头儿已经把早餐吃完了，而且看完了当天的报纸。李录就感觉很不好意思，虽然没有迟到，但是毕竟让老爷子等了那么长时间。

于是，第二次见面，李录提早了 15 分钟，还是发现老头儿坐在那儿看报纸。

第三次，李录提早了半个小时，走进来依然看到老爷子在看报纸。

第四次，李录干脆早到了一个半小时，终于赶在了查理·芒格之前。15 分钟后，老头儿拿着一摞报纸晃晃悠悠坐下，自顾自地看报纸、吃早餐，没有任何多余的动作。看完报纸才抬头看李录，开始今天的谈话。

如果你在生活中遇到这样一位老人家，你会做何感想？你看，人家没有吹嘘自己什么，人家就是这么生活的，他常年如此，向整个世界呈现自己靠谱、好学、尊重他人这一面，不需要什么多余的话，他就让合作者肃然起敬。

理解了这一层，再来看巴菲特和芒格坚持的价值投资，你就明白它的深意了。价值投资不是表面上看起来的，买一只股票，然后长期持有。价值投资是让你放弃一切投机的机会，只按照股票的基本价值面来看它的未来。一只股票的股价高，各种短期的因素都是没法把握的。而最重要、最核心，也是最靠得住的因素，就是它自己配得上这个价格。

所以，价值投资方法的创始人格雷厄姆才说：“我面向过去，背对未来，从来不做预测。”

所以，归结到我们普通人的人生，就是一句话：找机会，不如修炼自己。

这句话的重点，不是修炼自己，而是前半句：拒绝看似是机会的那些杂七杂八的诱惑。

杜月笙的代价

不知道你是不是觉得奇怪，今天的微信朋友圈经常有一些人刷鸡汤文、人生格言，如果他是政商大佬，乔布斯、胡适、马云、等等，我们也就认了，反正他们也经常被人编造一些格言鸡汤。杜月笙，黑社会老大，居然也经常刷鸡汤文，例如“上等人是脾气小、本事大；中等人是脾气大、本事也大；下等人是脾气大，但是本事小”，据说是杜月笙说的。我考证半天，

也不知道这个依据是什么。

最奇怪的是，世界各个文明当中，黑社会老大甭管他多么有钱有势，他的人生总不值得效仿吧？他有什么资格给我们刷鸡汤文呢？这是杜月笙身上非常有趣的一点。

再过个五百年，关于中国的 20 世纪上半叶，大概能留下几个人呢？我自己掐指算了一下，如果能留下五个人的话，杜月笙很可能是在名单上，剩下的总统、督军、将军，还有政界大佬，可能一概被历史遗忘。

当时在上海有三大黑帮头子，黄金荣、杜月笙、张啸林。如果说文化素质，可能杜月笙最差，大字不识一个。黄金荣是什么人？法国巡捕房的头儿，那叫公务员，那好歹是识字的。但是黄金荣恰恰是我们脸谱化的那个黑帮头子，满脸横肉，欺男霸女。

而杜月笙呢，尤其他的后半生，完全是一副温文尔雅的士君子的模样，在十里洋场上混得名声极好。不是歪戴个帽子、斜穿着衣服、露出胸毛这副样子；而是以当时典型的知识分子的一袭长衫，温文尔雅地站在历史的尘光当中，看着我们这些后人。他的身上有什么启发我们的东西呢？太有意思了。

这个人是怎么发家的？

杜月笙出生在 1888 年，是穷苦人家的孩子。两岁亲妈就死了，五岁亲爹也死了，继母在他八岁的时候被人给拐卖了，所以杜月笙八岁的时候就已经流落街头了，东家凑一口，西村讨一顿，十四岁的时候流落到上海。你说这样的孩子，能有什么出息？就是典型的街头的小流氓，靠赌啊，小偷小摸啊，混一口饭吃。

当时杜月笙在上海有一项生计，就是在水果店当伙计，练得一手绝技，就是削苹果和梨的皮，所以他有一个外号，叫“水果月笙”。杜月笙的本事能练到什么程度？据说别人在赌钱，他拿个梨在削，眼睛盯着别人赌钱，手里削着梨，居然能够削下来一整条皮，而且宽窄一致，非常薄。后来他当了大佬还有这样的习惯，请自己的门人、弟子、朋友来喝茶，拿起一个水果给你削，削完给你吃。这也是他社交的一种手段。

总而言之，14 岁到 24 岁这十年的杜月笙，就是在十里洋场上这么混的。他的生命的转折点发生在 24 岁这一年，因为一个很偶然的的机会，他跑到青帮大佬黄金荣的家里去打杂。

跟黄金荣比起来，杜月笙那就是个爬虫，什么都不算。首先岁数上就小 20 岁，作为一个街头混混，如果有机会到黄公馆黄府当中去打杂帮闲，即使不领工资，是不是也觉得脸上很有光彩啊？但是这种底层下人怎么能混得出来呢？这也得靠历史机缘。

黄金荣有一个太太，叫林桂生。黄金荣一辈子大大咧咧，家里很多事也不愿意干，徒弟徒孙那些帮会的小破事也不愿意管，是这个林太太管，她是黄府真正的当家人。杜月笙多精啊，一进府第马上眼观六路，耳听八方，知道这个府里面谁说了算。

有一年，林桂生突然重病在床，好几个月起不来，杜月笙就端屎端尿，嘘寒问暖，把她的病给伺候好了。正好在这个时候，林桂生的一个闺蜜，当时法租界总翻译的太太又病了。怎么办呢？给闺蜜送点什么礼呢？说杜月笙不错，你去伺候她的病去，你不是伺候过我的病嘛？

杜月笙又去端屎端尿，好几个月，又给伺候好了。

这俩闺蜜一见面，真棒，你们那小伙子有面子。所以你看，不是你对别人好，别人就一定对你好，是你让他觉得自己在社会上有面子，他才会真对你好。这叫社交货币，每个人一定要把自己打造成社交货币才值钱，这是一个处世的方法论。这是第一件事。

第二件事，有一年突然应该运到黄公馆的一麻袋货给丢了，就是鸦片那种东西。这个损失挺大的，这个时候黄金荣也不在家，家里就剩一个林桂生和一些普通的用人。林太太就很着急，肉疼。

杜月笙说，要不我去处理吧。你借我一把枪，我就去处理。林太太就把枪借给他，让他去了。杜月笙就想，因为是黄公馆的货，对方绝对不会来法租界；现在天色已晚，上海城他也进不去了，上海县城有城墙的，他只能去英租界。所以提着枪去了英租界，就在街上转，果然看到有一辆黄包车拉着一个人。那个人坐在黄包车上，底下搁着一麻袋东西。

杜月笙就上去了，先是把枪扬了扬，显示我是会玩枪的。然后不跟那个车上的人说话，直接跟车夫说话，说：“我知道没有你的事，但是我要请你帮一个忙，跟我去一趟黄公馆，去了之后我赏你两块大洋。”然后反过头来跟车上的人说：“横财你是发不了了，但是命总归还是有的，你跟我去黄公馆，没关系，跟桂生姐道一声歉，命是有的；你要是不信，你就想一想，什么时候黄公馆里面做过人啊？就是要做人我们也在外面做，怎么能在公馆里面把人给弄死呢？”

就几句话，把这两个人就弄回来了，一麻袋货也弄回来了。这话不是我在这儿杜撰，杜月笙一辈子到处跟人讲这段话。为什么？因为太高明了。

你想，先耍一耍枪，就是摆明，我不是吃素的，先把人镇住。然后一句话先拿住车夫，因为车夫是行动力，他那种底层人士一旦惊慌，万一做出什么控制不住的行为呢？说“我知道没有你的事”，先给他吃一个定心丸，然后把横话放出来。“我要请你帮一个忙”，这叫先声夺人，“跟我去一趟黄公馆”。然后再利诱一下，“去了之后我赏你两块大洋”，把车夫安定住，车夫肯定不会动了。车上的人就傻了，因为他唯一的同盟已经丧失掉了，然后再安他的心，说“你跟我去黄公馆”，然后就还放心，你“命是有的”。

别看杜月笙没有上过学，这一段话真的说得滴水不漏。我觉得这段话值得我们每一个人在心里把它背下来，然后想想，处理这种危机事件，用什么样的节奏，怎么样分化瓦解对方，最后把事情紧急搞定。杜月笙一辈子对这件事都特别得意。那林桂生当然很欣赏了，小伙子真是能干。

后来林桂生为了考验他，还带他去赌过一次钱，故意让他赢了，大概两千块现大洋。这不得了，两千块现大洋，当时在上海是能买一幢豪宅的。其实林桂生就是要考验他，看他怎么用这笔钱。如果是买房子置地，这个人也不错，但是没大出息；如果是狂嫖滥赌呢，这个人根本就不能用。但是杜月笙呢，两千块大洋，首先把自己的旧债一还，然后给了原来街上的那些小混混的朋友，把这钱就给分了。

林桂生说，此人才堪大用。就从这件事开始，黄公馆的所有生意，基本上都开始交给这位杜

月笙来打理。

你不要小看黄公馆的生意，那是极其复杂的，有黄赌毒，也有一些面子上的生意，比如说当时上海的舞台、戏院，还有一些游乐场所，上海最著名的大世界，也是黄金荣的生意。这些生意的跨度极大，杜月笙就在黄金荣的府中帮他打理这些生意长达十年。

后来，渐渐地他自己的生意也起来了，就独立了。他的生意最终做到多大？比如说现在我们看史料，1935至1937年的时候，杜月笙手里有一家公司，叫三鑫公司，做鸦片生意，一年的总收入大概是五千万大洋。什么概念？北洋政府一年的总财政收入才两点几亿个大洋，一家公司占全国财政总收入百分之十几。

而且杜月笙还有很多正经生意，比如说他当了六十多家企业的董事长、总经理，有的是挂名，有的是实职，有的是干股，有的是真的入股。因为后来，他已经成为整个上海滩经济的一根定心柱子。什么意思？

比如说，大概是30年代初，有一次长江发大水，银行的生意很不稳定，很多人就要挤兑银行，跑到银行去取款。有一家银行的老板特别聪明，就请到了杜先生，说能不能到我那儿去一趟，杜月笙说可以，就去了。一进门，申报存款三百万，然后往那儿一坐。其他来取钱的一看杜月笙都肯把自己的三百万现大洋存到银行里，我们还挤兑什么呢？就散了，一场金融危机就此搞定。

这件事情出来之后，上海的金融界，钱庄、银行等等，都去找杜先生，让他当顾问的、当董事的、给他干股的，一定要跟他扯上关系，因为关键时刻，杜月笙是可以救你的命的。这是在经济上的成就了。

政治上呢，杜月笙跟民国的那些政治人物就是千丝万缕的关系了。那个时候政局动荡，一个在台上的军阀、政客、督军，你怎么知道你明天还能掌权呢？一旦失势之后哪儿最安全？只能跑到上海的租界里面，然后一头钻进杜公馆，杜月笙能护得你的安全。比如，浙江督军卢永祥，山东督军张宗昌，包括“九一八事变”之后丢掉东北的张学良，全国人民都对他们喊打喊杀。一放眼全国哪儿最安全？只有杜月笙家。

杜月笙一生最得意的当然是跟蒋介石的关系。1931年的时候，杜家在上海浦东的高桥建了一个杜家祠堂。当时蒋介石就给杜家送了一块匾，上写四个大字，“孝思不匮”，说杜月笙这个人非常有孝心。

杜家祠堂落成的典礼，是民国历史上的一桩盛事。京剧大佬在民国历史上聚得最齐的，大概就是这一次。当年慈禧那么喜欢京剧，也没有过这样的盛事，而为了杜月笙，一个黑社会头子，家里的祠堂落成，居然全部聚齐。

当然他最牛的是一件什么事情呢？就是仪仗队，五千人，而且是八国联军，英租界的巡捕出来高头大马，骑着在前面领道；法国人出了一队安南警察，就是越南人，骑着自行车跟在后面。然后“中华民国”的军队也跟着，居然也进了一次租界。所以你看，这个人的影响力有多大。

我们今天聊杜月笙这个人，真正感兴趣的地方不是他一生的落差。你看他起点非常低吧，就

是条虫，小赤佬，后来熬成了一条龙。在民国历史上，这样飞黄腾达的人，从底层出身的人很多，但杜月笙的意义不在这儿。

真正奇怪的是，杜月笙在他人生最高点的时候，他也就是一个黑社会的头子，他打穿的可不是有财有势者，他打穿的是民国的政界、文化界、经济界，几乎所有人都买他的账，而他最终的身份不也就是个黑社会头子吗？你不觉得这事有点奇怪吗？

有人说这是因为杜月笙能花钱，仗义疏财。比如说章太炎等文化人，都拿过他的钱。他给文化人送钱，上门非常礼敬。临走的时候，你以为掏出钱来，“啪”，最好那钱越厚越好？不是。一张小钱票，折成一个小方块，压在茶碗底下，就怕别人不好意思。包括上海滩那个著名的大律师章士钊，也是一度落难没有钱，杜月笙就想送他钱，又怕老先生面子上下不来，那怎么办呢？就聘他为法律顾问，用这种方式把钱送出去。

而且他对底层人民也很好，从 1935 年到 1937 年两三年间，杜月笙有案可查的捐赠，大概有 150 万现大洋，那是一笔多大的巨款啊。他老家浦东，大概有 200 户人家的穷人，就是靠他养活的，每个月定时定点来到杜公馆，就跟拿工资一样，排队拿钱。包括在他的老家修桥造路、开医院、开学校，这种好事做了无数。

后来杜月笙一生，他觉得最珍贵的一个头衔，不是哪个公司的董事长，而是什么呢？是中国红十字会的副会长，你能相信吗？因为会长是蒋介石，是国家首席领导人，副会长是杜月笙。这可能在全世界其他任何一个国家也没有这样的先例吧？一个黑社会头子，当了中国红十字会的副会长。

所以你想，为什么杜月笙在上海当时的底层人民当中，包括工人当中有威望，很多工潮、罢工，资本家搞不定的事，往往请杜月笙出面。出面的最终解决方案，不是杜月笙逼资本家把钱出了，是最后自己掏腰包。所以工人，包括底层的乞丐，都非常佩服他。

杜月笙的故事，好像充满了浓浓的鸡汤味，因为表面上讲的就是一个社会底层人士怎么样飞黄腾达。我们中国人理解别人的成功，通常会有三个归因，第一你运气好，第二你肯努力，第三你方法对。成功学大师特别希望我们相信这个公式。因为运气好谁也替不了你，努力是你自己的事，关键是方法，所以要听我们的，成功学贩卖的就是这一套。

但是杜月笙用他一生的故事告诉我们，成功有另外一个面向，叫代价。

成功学大师永远希望我们学会了方法，然后积极上进、正能量，然后就能成功。扯淡，成功是代价的结果，而不是方法的结果。

我们再来看杜月笙。他给我们留下来的照片，永远是一袭长衫，就是那个时候知识分子的打扮。你一个流氓头子，穿什么长衫呢？

两个原因。第一个原因，他就想混进上层社会。你看黄金荣就不想，黄金荣喜欢别人管他叫黄老板，张啸林喜欢别人管他叫张大帅。只有杜月笙，一生喜欢别人管他叫杜先生，他要混进知识分子的队伍。

他之所以穿长衫，还有第二个原因，我看到那则史料的时候，内心其实非常震撼。他说，我年轻的时候，在街头当混混，胳膊上全是刺青。我为什么穿长衫？没办法嘛，我不能让人看到我的流氓历史，夏天再热，我从来不敢把袖子卷起来。

现在我们看史料，上海有一次举行足球赛，请杜先生去给开个球。大夏天，大家都穿着运动服、短裤，他居然也是穿着长衫，撩起前襟踢了一下球，然后默默地回去坐下，连话都没讲，实在太热，他不敢嘛。

在这个细节当中，我们看出什么？看出一个人的内心煎熬。那是杜月笙，上海的大亨。但是在杜月笙身上，你能体察到一个东西，叫看不起自己。看不起自己这个东西，在黄金荣、张啸林身上，你绝对看不到，即使在国民党的一个普通的师团长身上，你也看不到，但是在杜月笙身上，是极其的刺目。

他一辈子不识字，但是他上进到什么程度？他的府中养着一个人，叫新闻秘书，每天给他读报纸，要讲给他听发生了什么，他听不懂要问。他府中还养着评书艺人，因为更宽广的知识领域他无法够得着，他不识字嘛，只好通过评书。他后来 1949 年逃难到香港，还专门派人回上海请评书艺人去给他讲评书，可以说他用自己的方法学习了一辈子。

你可能会说，这也容易做到，但是下面一件事就不容易做了。他一生致力于把青帮给洗白，包括 1931 年之后，他逐步放弃了妓院、烟馆、赌场这些生意，都不做了，他那么爱花钱，那么多开销，居然主动地减少自己的收入，你觉得容易吗？当然我觉得杜月笙这个人一生干的最了不起的一件事情，是创立了一个社，叫恒社，这是在政府正式登记的一个民间社团，不是黑社会的帮会。

什么意思呢？就是我杜月笙是黑帮头子不假，但是我要向这个法制社会投降，我要创立一个白道上的组织，叫恒社。然后他在里面拉了大量的企业家、新闻记者、文人、政客进来，希望把它洗白。当然恒社的主体是什么？还是青帮的那些小混混，说白了，杜月笙通过创立恒社，是要向社会喊，我要以我一个人为支点，把几百年的青帮全部给它洗白。这件事可就不容易了。

很多人都喜欢讲，我要做最好的自己，他都是在自己的位置上，说做最好的自己；然后稍微获得点成就，就给自己一点激励，让自己对自己满意。但是我们很少能够看到杜月笙这样的人，一辈子对自己不满意，这种内心的煎熬你体察一下，是什么样的？这是他付出的代价。

一个想成功的人，真正付出的代价还不是这个，而是你付出了代价，你明知道就是成功不了，你还必须继续往下付，而且是非常绝望地付，那才叫代价。

杜月笙毕竟是黑社会头子，他一辈子想洗白自己，但是其实一辈子没做到。

我就说一个细节，抗战的时候，上海滩三个大亨表现是不一样的。张啸林直接投敌当了汉奸；黄金荣不愿意当汉奸，但是他也不愿意离开上海，因为毕竟产业大，天天跟日本鬼子装病，他也不走。

杜月笙是毁家纾难。经常作散财童子，几乎把自己的钱给散光了。1949 年杜月笙逃到香港

的时候已经没钱了，但是还有很多老乡、故旧来找他伸手，他从来没含糊过。

而且在抗战期间，上海原来青帮的子弟干了好多大事，别看是流氓组织，却在上海刺杀一些汉奸，当时上海的伪市长傅筱庵，包括他那个结拜兄弟张啸林，等等，都是杜月笙派人下的手。他可以说对抗战是立下了汗马功劳，为啥？洗白嘛，我要帮这个国家渡过这个难关，我想获得政府和传统社会的认可。

结果呢？抗战结束之后，杜月笙回到上海。他有一个妄想，希望蒋介石让他当上海市长，哪怕不是正市长，一个副市长都可以。后来接到消息，说没戏了，蒋介石虽然跟他私交很好，拿过他钱，等等，但是不会让他当上海市长的。所以杜月笙这个时候也感慨，说能怎么办呢，我们黑社会嘛，就是蒋先生的一把尿壶，想用就用，不用就塞到床底下喽。这当然是一句牢骚了。

回到上海的时候，他的弟子在上海火车站做了盛大的欢迎仪式，还搭了牌楼。但是他万万没想到的是，政府立即命令拆除。黑社会头子回来，还欢迎，还搞仪式，哪有这个道理？杜月笙知道这个消息，特别心酸，所以提前一站就下了车。他要是真到上海站下车，看到的不是什么欢迎仪式，而是国民党写的一些标语：“打倒杜月笙”“打倒黑社会势力”。他要看到这一幕，心里怎么想？

后来蒋介石在上海要搞什么民主选举，尤其是上海市的参议院。杜月笙就想当参议长，反正我交情好，人缘好，然后花了重金当选了。当选之后，蒋介石托人跟他说，说你辞了吧，我心目中没有你，是另外一个人。所以没办法，当选之后，当时只好宣读了一份辞职报告，然后让蒋介石心目当中的人当了。

所以他一辈子想洗白，一辈子想努力，最后不行。他临死的时候，就是1951年左右，身体已经不行了，他让大女儿从当时香港的银行取了一大包东西回来。打开一看是什么呢？全是国民党的那些大官写给他的借条，最少的也有五千美金，多的有十条大黄鱼。什么叫大黄鱼？就是金条，十两一根的金条。

杜月笙就当着他女儿的面，把借条一张一张地给撕了，一张一张地给烧了。他女儿说你为什么要烧呢？他临死的时候说了这么一句话，我这辈子是没希望了，但是你们还有希望。就是我不希望你们拿着这些借条出去跟人家打官司，我们老杜家要继续洗白，这是一场没有完结的战斗。

这是杜月笙一生最为悲情的地方，不管他早年干过什么，他后来还了什么，再努力都没有用，这是成功者真正的代价——从底层出发，想往上走，知道每一个人的性格禀赋，最终会有一个天花板把你死死地压住，你一辈子也突破不了。这是真正的代价，你明知道那个东西，但是你仍然会跟它较劲。

最后，我特别想讲杜月笙一辈子经常跟人讲的一番话，这番话见于各种各样的记载，大概的意思都一样——你们跟我一样，都要跳龙门。但你们是鲤鱼，你们修五百年就跳了龙门。我不一样，我是泥鳅，出生在土里，我吃土长大的，我先要花一千年，修成你们鲤鱼，然后再花五百年，修成龙，我才能跳龙门。但是这不重要，重要的是另外一点，我一点闪失都不能有。你们一闪失，打回原形，不过是条鲤鱼嘛。我一闪失，打回原形，还是条泥鳅。

我不知道杜月笙的这番话戳中了多少人的软肋，因为这几代中国人其实跟杜月笙一样，我们出发的那个点就是泥鳅，我们不断地往上拱，在别人看来，我们有一点点的成就，有的时候我们脸上也会带出来一点得意。但是你不觉得吗？我们这代人和杜月笙一样，心中真正的东西是不能继续往上走的那种恐惧。这听起来有点心灵硫酸的意思吧？但是我真正想说的是下面这番话。

现在很多人说，中国社会已经阶层固化，穷人再也没有上升的通道。不对，中国这三十多年最多做到了阶层分化，远远没有到固化，越是这样的时代，边缘人士越是更方便崛起的。有人会反驳，那是少数的幸运儿。

对呀，那就是少数，你以为呢？这个社会甭管到哪一年，都是少数人能够出人头地，他们在付我们这些常人不肯付的代价啊。

在杜月笙身上我们能看到两点：

第一个代价是，永远不能获得终极意义上的幸福和快乐，因为他们永远看不起自己，永远对自己不满意。

第二个代价是，他们在为一个注定要失败的目标付出绝望的努力。看看你身边的那些创业者，你就明白了。所以，他们不是方法对，他们也不是运气好，而是在最关键的时刻，在几乎已经看不到亮光的时刻，他们仍然肯付出代价。

那些男孩教我的事

到目前为止，「得到」App 上的所有订阅产品的主持者，都是男孩。那些男孩在过去一年教给我很多事。很凑巧，这些事都和时间有关。

教给我第一件事的这个男孩叫李翔。

他的《李翔商业内参》半年 8 万订户，成为 2017 年内容创业者的一个奇迹。私下开玩笑我们都说，他是全中国创业者凑份子雇的一个秘书。

这个“秘书”提醒我一件事，我们这代人有可能活得很长。如果你关心医疗产业的进展，你会知道，癌症治疗、基因治疗、靶向治疗正在突飞猛进。活到 100 岁，甚至更久是一件大概率的事儿。

这给人类社会带来两个难题：

第一，一帮老头儿老太太霸占了核心地带的房产，不肯腾笼换鸟，如果不给社会创造价值，怎么对得起自己占据的资产。

第二，我们这代人承受着一个人类历史上从来没有过的困境，就是退休生活时间也许比上班工作时间还要长。我们肯定不甘心死在 60 岁，但是要等到 100 岁才埋葬。怎么办？

李翔跟我讲了一个人的故事，他叫乔治·凯南，美国政治史上的传奇人物。1946 年，他从美国驻苏联大使馆发回一封长电报，为美国策划了此后几十年的和苏联对抗的方式，并准确预言了这场对抗结束的方式。

一个人的眼光，穿越了 50 年的光阴。但这还不是最牛的，最牛的是他不仅猜到了开头，还居然亲眼看到了结局。他活了 101 岁，2005 年才去世。有作者为他写了一本传记，为了不让活着的人难堪，为了能够痛快地说实话，他们约定，这书他死后才能出版。但是万万没想到，等书里的人全死了，乔治·凯南还活着。乔治·凯南抱歉地说，不好意思，我活得太久了。活了这么久，那他的晚年是怎么过的呢？写了 20 多本书，经常创作散文，精通俄语和德语，八十几岁还骑自行车转悠，还去挪威开游艇，到 90 岁还写出了一本畅销书。

中国人是最崇尚长寿的民族，但是有很多人相信一个特别不好的东西，叫“伟大是熬出来的”。但是李翔告诉我，乔治·凯南的故事说明，伟大是一直长，长出来的。

我们的跨年演讲起手就卖了 20 年的票，感谢这些信任我的朋友。那天经李翔提醒，我突然意识到，后面没准儿还要活 40 年，难道不讲了吗？这件事情没关系，2034 年，我们共同再来做一次决定，后面怎么办。不急，慢慢想，2034 年，我们再说。

在此期间，我们互相看着对方一直长，长出来的样子。

第二个男孩是吴军。

他是著名的学富五车的人。他在他的订阅专栏《硅谷来信》里，每天给他的用户写一封信，从不拖稿，从未间断，而且篇篇精彩。但是他给我的震撼不是这个，而是他优秀的时间管理能力。

很多人以为，时间管理是让自己变得更忙，时间塞得更满。但是吴军不是，除了写作这个专栏，他还有投资、讲学、科研、社会事务，工作量繁重得难以想象。但是，他居然可以去参加欧洲那些重要的音乐节，去参观全世界的博物馆，他还是一个红酒专家，他去年夏天还专程去阿拉斯加拍摄北极光。

诀窍是什么呢？举个例子你就明白。几年前，为了让女儿选一所好大学，吴军陪她走遍了美国的著名大学。两个月下来，同时写了一本书，叫《大学之路》。而他的女儿后来果然上了麻省理工。你看，诀窍就是，一个人既有目标，又专注当下；既为利益，又为分享；既活出高度，又不能没有色彩。

相比之下，我和我身边的创业者，拿忙当借口，在苦苦解释自己的扁平、乏味和不负责任。我们在时间管理上，还有无穷的提升空间。

村上春树，从 1979 年他 29 岁开始，每年写出一本书，是因为他对自己执行严格的写作纪律。在长达三十多年的时间里，他戒了烟，天黑不久就上床睡觉，日出时分就起床，没有夜生活，别人约他在晚上出去玩、做事，全部拒绝。他坚持每天跑步，每年跑马拉松，就和吃饭、睡觉、做家务以及写作一样，跑步成为他日常生活的一部分。

熟悉罗辑思维的人都知道，我过去几年一直在讲一个词，叫“死磕”。但是今后，我会加一个

词，叫“自律”，自我的纪律。

看起来都是自虐，但这里面其实有重大的区别。“死磕”，是不管自己怎么样，都要把事儿做好；“自律”，是让自己变得更好，事情自然能够做得更好。

第三个男孩是和菜头。

他的专栏《槽边往事》，是站在另外一条你没走过的路上，告诉你那边的风景。有多少人会对自己不熟悉的风景感兴趣呢？

和菜头花了四个月的工夫，说服我穿上了一个东西，叫窄腿裤。他说这会让一个胖子，显得更加挺拔，这是审美。

我说，审美是会审他人的美，不等于把自己变得更美，我都这把年纪，也就这几分姿色，老婆孩子也都有了，为什么还要臭美？

和菜头说，当你穿上一条合适的裤子，你就会想找到一双合适的皮鞋，然后你就会在意一条漂亮的腰带，然后你会发现自己还缺点配饰。好奇地发现生活，是一件极有趣的事。

听完和菜头的这段话，我发现原来自律和有趣是同一件事。他们有一个共同的反面，叫自我懈怠。

为什么要穿松松垮垮的运动裤？因为舒服，因为不用做任何自我约束，因为可以不花时间精力承受痛苦和焦虑让自己变得更好。如果整天西装笔挺，什么感觉？得熨，得站有站相、坐有坐相，吃饭得像个绅士，不能让身上沾上油点子。体面着装不是炫耀的工具，它是你约束自己的工具。

所以，不要听那些人说的，他们穿得邋里邋遢是追求自由，本质上，他们活得既无趣，又懈怠。

有趣通往自律，自律通向体面。

那体面又是为了什么？穿T恤衫和穿正装礼服去听一场音乐会，你觉得谁会从音乐中收获更大的享受？体面不是为了炫耀，体面还是为了做更好的自己。

我为自己定做的衬衫和西装正在路上。

去年年终的时候，我曾经陪一个朋友去看二手房，很贵很贵的那种，一套房至少2000万。那天我看了六套房，也因为这个机缘，看到了未经修饰的六个富人家庭的日常生活。无一例外，他们过得脏、乱、差，他们的家具、陈设毫无审美、面目狰狞、粗鄙。女主人可以上午睡到10点，蓬头垢面地在家里接待陌生人。

那天对我的刺激极大。我不是看不起他们，而是我突然意识到一个道理：

我们这一代人，都有一个默认的假设，只要我拥有更多的资源，包括钱、地位、关系，我就

可以过好这一生；但是，那一天我猛然发现，那些似乎什么都有的人，还是过不好这一生。

那一天，我趴着栏杆在往下看他们，何尝没有人趴着栏杆在往下看我。一个并不缺钱的人，到 40 多岁才穿上窄腿裤，定制的西装还在路上，有什么资格自鸣得意。

在未来，当技术造就了繁荣，匮乏成为历史的时候，真正划分阶层的是什么？

不是任何的外在资源，就是你如何激发对生活的兴趣，如何通过自律达成体面。不关外界什么事儿，一切的根源都是自我。

所以，在过去的 2016 年，我自己身上发生了很多事，但是说到底，最痛的领悟还是这句话——所谓更牛，就是换个罪受。

这是我在 2016 年最痛的领悟。我们这一生不是努力获得资源然后就不受罪了，我们这一生的宿命是，我们努力，我们变得更牛，我们因此自律，我们换个罪受，因此变得更加体面，这是一条无尽的上升的管道。有的是人格的典范，他们资源未必有我们多，但是过得比你好。

想不想听女孩教给我的事？有的能说，有的不能说。就说两个女孩教我的事吧——这俩能说。

就是罗思思和罗维维，我们家的一对双胞胎。

她们还不会说话，但是 2016 年，她们教给我一件特别重要的事，过去我所有的努力，都是为了让自己变得更好，但是因为有了她们，我知道我的世界从此发生了变化。从现在开始，我所有的努力不仅是让自己变得更好，而且也是为了让整个世界变得更好。我离去这个世界的时候，我希望留给她们一个更好的世界。

2016 年，一位歌手莱昂纳德·科恩去世了。

老人家 74 岁的时候，突然发现自己所有的钱被经纪人骗光。有人问他，你怎么办？你风烛残年。他说这有什么，卷起袖子，背起乐器，接着录唱片，接着去做全球的巡演。

科恩的所有歌中，有一句歌词感动到了我，他说——

万物皆有裂痕，那是光照进来的地方。

学校的作用

你有没有想过一个问题——学校的教学形式为什么都是老师在上面讲，学生围坐在下面听？

这种形式，从小学到大学，从古至今，从中国的孔夫子到古希腊雅典的学园，都是这样。这种形态的学校，为什么到今天还没有消失呢？

在古代，孔夫子或者雅典学园时代，教育当然只能采取这种形式。那时候，师生之间传播信

息几乎只有老师当面讲授这一个手段，印刷术、广播、互联网的发明都是后来的事情。

可是到了今天，人们已经有了无数种传播信息和知识的手段，传播信息的成本是可以低到忽略不计的，效率高到不可想象。其他很多领域都被信息技术颠覆了，像邮件、媒体、购物等，基本上都有了新的形式。可是为什么在教育领域，几千年前的教育形式还是现在的主流？

从信息传播技术的角度来说，电视出现之后，大部分课堂教育在理论上就可以被替代了。

我在读研究生的时候，就看到过一则史料，当初 80 年代中国开始大规模办电视的时候，确实就有政协委员提案，给中央算了一笔账，说中国的教育欠债太多，办大学可能来不及了，通过办电视来办教育，是一种省钱的好办法。

当然，后来大家知道了，电视没有成为教育工具，反而成了全民的娱乐工具。

等互联网出现以后，又有人提出了类似的想法，最新的传播工具为什么不能改造教育呢？

对啊，在互联网上，师生之间可以进行充分交流和互动，且不受时空的阻隔。现在，世界上最优秀大学的教学视频也可以在网上找到，人人都有机会接受最优秀教师的指点。大量各行业的专家，在网上孜孜不倦地讲授他们的毕生所学，不管视频还是音频，应有尽有。如果你想获得知识，完全没有必要辛辛苦苦报名去学校，坐在课堂上听老师讲课。

那么，那种面对面的课堂教育真的过时了吗？

可事实是，“古典式”学校教育不仅没有消失的危险，甚至连衰落的迹象都没有，还反而越来越重要了，从中国学区房的价格一路上涨就可以看出来。不仅中国，美国照样有学区房的概念，美国的家长们也是想尽各种办法，花大价钱让孩子进入好学校，其他国家的主流人群其实也差不多。

这就奇怪了，知识传播的手段越来越高效多元，但是大家对于学习知识的地方却越来越认死理、越来越单一。对这件事的解释恐怕只能是：人们在学校里寻求和得到的，其实不只是知识，而是其他东西。这个“其他”是什么呢？

你若是在互联网上获得知识，非常简单，点击几下键盘、鼠标或者屏幕就可以了。不过，你放弃和中断学习，也是同样简单的。

但是如果你去上正规的学校，那就要麻烦费事得多：要报名、考试、注册、交学费；要按时来到课堂，衣着整齐地坐在那里，不能随便走动；要服从教师的指挥和管理，比如发言要举手，要按时完成作业，要参加考试，等等。

所有这些，都不是为了获取知识，而是为了得到一套约束办法，让你不能或者不舍得轻易放弃。

这就要说到学习的本质了，学习是一件非常艰苦的事情。所谓“快乐学习”“轻松学习”是自欺欺人之论，谁信谁上当。

说个题外话，就像我们做「得到」App，很多朋友劝我，你应该打出一个旗号，叫“互联网大学”。对不起，我们不敢。为什么？

因为我心里清楚，「得到」App 只是一款学习工具，可以帮助爱学习的人提高学习效率。但是学习本身的艰难和辛苦，这款软件工具并不能替你减轻，暂时没有任何一个互联网工具能称之为“互联网大学”。

学习既然是这么辛苦的事，那除了极少数能自律的人之外，绝大多数人都需要来自他人的约束甚至强制，才能完成学习。强制不见得是棍棒，同龄人之间的共同学习，也是一种他律，就是靠他人来提供一种纪律，仅仅因为自尊心，你就会克制懒惰，拿起书本苦读。

可见，学校制度的核心要素不在于提供知识，而在于提供了外界的约束和强制。至少到目前为止，学校的这种功能，还没有成熟的替代品。

所以，“古典式”学校还将长期存在，它能帮助人们克服人性中的好逸恶劳，这才是学校的核心竞争力。互联网教育要想取得突破，也要在这方面多想办法。

教育如此，职场也是如此。

从技术上来说，现在很多公司都不需要员工到办公室上班了，远程办公可以胜任很多工作。但为什么很少有公司这么做，一些曾经尝试过的公司也纷纷回归办公室呢？原因就是大家在一起，众目睽睽之下，你好意思上班睡觉或者打游戏吗？效率会高很多。

我们今天讨论这个问题，目的在于指出一个不太为人所注意的事实—对事业成功来说，坚持比能力更重要。

天才式的人物，其实很少，但很多资质平凡的人，也一样能取得成功。他们靠的就是坚持，能力并不是成功的必要条件，实际上，能力往往是坚持的结果。就像有人说的，如果能在某个领域持之以恒、坚持耕耘几年，就能达到超过外行的水平；如果能坚持更长时间，就会达到专家水平。大多数人的失败，不是因为天生能力不足，而是因为没能坚持下来，半途而废。

那你可能会说，我们大多数人都不是天才，又缺乏自律能力，很难做到坚持的。对，那怎么办呢？

解决办法就是，主动加入一个好的约束环境，让他律代替自律。比如说读一所好学校、加入一家好公司、住在一个好社区，那才是更高效率提升自我的途径和方法。

也可以这样理解，大多数所谓培养自律的办法，本质上都是找到合适的他律。

这没什么可丢人的，如果你深入思考就会意识到，这个世界就是这么组织起来的。联结我们这个充满陌生人的世界的链条，就是责任，而不是自律。成年人区别于儿童的，就是成年人必须承担责任，所谓责任，就是别人对你的约束和要求。

所以，那些愿意承担责任并长期坚持的人，成功的机会当然就更大。

第四章 和本能作战

如果继续按照本能生活，我们就无法适应这个时代。
为什么相信阴谋论

什么是阴谋论呢？比如，艾滋病毒是美国人研发的祸害世界的武器，“9·11 事件”是美国政府自导自演的，共济会正在控制世界，等等。

我是不相信阴谋论的。为什么？人类社会是一个复杂的协作网络。任何一个阴谋都会引发别人的反应，而这些反应是不可预期、无法控制的。所以，阴谋会有，但是一个由很多人来策划，还要针对很多人，还要持续很长时间的阴谋，在这么复杂的协作网络中，是不可能的事。

所以，过去，如果有谁相信阴谋论、传播阴谋论，那么在我心里，这人要么是傻，要么是坏。

不过，最近我读了清华大学心理学系主任彭凯平的一篇文章，叫《为什么阴谋论如此盛行？》，很有启发。对啊，阴谋论不靠谱，但是为什么这么多人信呢？这总需要一个解释。

彭凯平老师举了个例子。有一段时间，国内的网上流行一份文件—《美国中情局对付中国的十条诫令》。大意是，美国中情局一直在策划怎么用物质来引诱和败坏我们的青年人，毁掉他们的刻苦耐劳精神，怎么用电影、书籍来影响我们的价值观，怎么暗地运送武器给我们的敌人，等等。

彭凯平老师到美国留学的时候，特意去查了一下，他发现，这个所谓“中情局十条诫令”不仅都是谣言，有好多版本，而且还是美国人首创的。只不过，在美国版本里，那个搞阴谋的是苏联。很多美国人相信，美国为什么会色情泛滥、传统道德崩溃、年轻人不信宗教了？都是因为苏联人搞的“共产党渗透”嘛。

你看，阴谋论，美国人也吃这一套。阴谋论不仅我们身边有，它其实是一个人类普遍的现象。

为什么阴谋论如此盛行呢？这就得回到人类的心理机制上去解释了。有三个解释：

首先，这是进化的结果。

你可以想象一下，假如你还是一个在非洲大草原上行走的原始人。你路过一片草丛。突然，听到一阵窸窸窣窣的声音。那可能是一条致命的蛇，可能是一只捕猎的狮子，也有可能只是一阵风。你不知道。但你该怎么办？是不管三七二十一掉头就跑，还是镇定自若，等看清楚再说呢？

当然是跑啊。因为跑的代价小，不跑的代价大嘛。

所以，假设我们的老祖宗有两种人：一种，凡事都要搞个明白才行动；另一种人，很容易轻信一件事。前一种人，早就被野兽吃掉了，死绝了，没有后代留下来。而我们，其实都是后一种人，也就是那些“轻易就相信一件事”的老祖宗的后代。所以，我们的基因里都带有这种轻信的特质。所以，大多数人相信阴谋论，听风就是雨，有什么奇怪的呢？连马克思都说，

自己最大的缺点就是轻信。

这是一个基础性的原因。还有第二个心理上的原因。就是—我们需要对外在环境的控制感。

人类生存最大的敌人，就是环境的不确定性。怎么办呢？我们的行动只能解除其中的一小部分。剩下来的，只能靠我们的脑子了。

当面对未知情境，充满不安全感时，我们就根据过去的经验和直觉对陌生情境进行解释，把它纳入可控的范围之内。请注意，这不是真正的控制，只是“控制感”。因为只有这样，才能消除我们面对信息缺失的不安。

就像巴特勒说的：“从不充分的前提中推断出充分的结论，这种艺术就是人生。”

所以，人类是一个喜欢寻求解释的物种。比如，马航 MH370 那架飞机失联了，没人知道原因。怎么办？没有解释，大多数人是受不了的。这个时候，如果有人编出一个阴谋论的故事来，比如，飞机是被美国人劫持到秘密基地去了。大家虽然也是将信将疑，但是有这么个解释，总比没有解释好。

这是第二个原因。还有第三个心理上的原因，就是—我们需要一个一致性的认识系统，我们对世界的看法需要逻辑自洽。

我们希望世界依照我们的信仰、理念、态度、经验、预期来运动。如果现实和我们的预期不一致，我们就改变外在的证据来使它符合我们的预期。

比如说，有个大师说你每天烧香磕头，就能发财。有人信了。磕了一年的头，还是没发财。那他的反应会是啥呢？他会怀疑这个大师吗？很难。因为怀疑大师，这不符合我们刚才讲的一致性原理。这会导致他的认知失调。怎么办呢？这个时候大师会给他一个符合一致性原理的解释，就是你心不诚。他会坦然接受这个解释。不仅接受，而且还会巩固他对大师的信仰。

相信阴谋论，也是类似的原因。

比如，人们为什么会相信“中情局十条诫令”？因为它与我们对国际局势的想象是一致的，“美帝国主义亡我之心不死”嘛。阴谋论正是由于这样的心理基础，所以，我们乐于相信它、谈论它。

好了，阴谋论的三个心理基础讲完了。

面对环境的不确定性，人类在进化过程中，摸索出了三个方法来应对，就是轻信、控制感和一致性。这套办法，是人类能够存活至今的强大武器。换句话说，只要真相的复杂性超出了人类的理解能力，这套古老武器就会被启用，阴谋论就永远有市场。

但是，话说回来，现代化对我们的最大挑战就是—如果我们继续按照进化形成的本能来生活，我们就无法适应现代化。在老祖宗那里越好用的东西，往往也越是我们这代人要抛弃的东西。

理解了这一点，才能明白为什么科学思维那么难能可贵。因为科学思维方式，就是阴谋论思

维方式的反面。

在老祖宗那里，谁轻信、谁追求控制感和一致性，谁就有生存优势；在我们这儿，谁有怀疑精神、谁能独立思考和自我批判，谁才有生存优势。从这个意义上说，现代文明不是传统文明的延伸和发展，它其实是一个 180 度的大逆转。

说到这儿，又有一个新问题出现了。按照科学思维方式，我总不能什么都自己去研究，什么都批判吧。我们只是一个普通人，我们怎么判别一个信息该信还是不该信呢？

这里介绍一套我自己的方法。

第一，看信息源头。比如，一个重大新闻，如果是正规通讯社和大机构发的，倾向于信；如果是一个专发养生文鸡汤文的微信公众号发的，倾向于不信。

第二，看传播者的情感浓度。如果传播者的目的是为了证明一个观点，而不是陈述一个事实，我们就要小心了。他讲观点的情感浓度越高，就越可能扭曲事实。有人说过，一篇文章可信不可信，数里面感叹号有多少个。感叹号越多，什么“不转不是中国人！”，什么“震惊！”，这样的表述越多，就越不可信。

第三，交叉认证。一个重大新闻，是来自单一的信息源头，还是多样化的信息源头。如果信息源多，就倾向于相信。

我们都是普通人。

我们生活在现代世界。

我们要和本能作战。

我们需要全新的生存策略。

这就是我谈论“阴谋论”的目的所在。

“不知道”和“全知道”

我们中国人在讲“大航海”这个词的时候，心里老是不忿。中国人凭什么就没有大航海呢？

所以我们反复地讲“郑和下西洋”，就觉得好可惜，那么强大的舰队，那么好的造船技术，但是我们偏偏走错了方向，我们向西走了。如果向东走，走到了美洲，那个地理大发现的光荣不就属于我们中国人了吗？

其实不可能，有两个条件死死地制约了中国人。

第一，太平洋太宽了。即使我们真的登陆了美洲大陆，美洲大陆也在欺负中国人。美洲大陆的东边，朝向欧洲那一边有大量的平原、森林，有很多资源。可是朝向太平洋这一边呢？首

先落基山脉从北到南拦住了往内陆发展的通道。再然后，这边全是沙漠，所以中国人就算登陆了，也没法存活下去。

可是，我们再看大西洋的地图就很有意思，欧洲人发现新大陆没那么难，即使按照当时的技术条件，大概坐船两三个月也就过去了。

你要知道，即使没有哥伦布，仅仅八年之后，葡萄牙人也发现了巴西。葡萄牙人发现巴西，压根儿就是瞎打误撞。发现者也是一个航海家，他其实是要绕过好望角去印度的。但是他走错路了，被狂风骤雨刮偏了方向，加上洋流，把他冲到了巴西。所以巴西人现在讲的是葡萄牙语。

所以说，欧洲人发现整个美洲，这是地理条件决定的。

第二，欧洲都是小国，它诞生了全世界历史上最奇特的一种文明，工商业文明。

工商业文明和中国这种典型的农耕文明最大的区别在哪儿？农耕文明就地解决生活资料，而工商业文明呢？跨空间解决生活资料，因为它人口多，本地的粮食又不足，所以他们只能搞一些奇技淫巧，搞出一些小商品，拿到那些粮食丰富的地方去换粮食。跨空间活动，是他们的一种文化方式。

可是中国就不行，为什么？因为中国大陆地理条件太好，疆土横跨了亚热带、温带和寒温带，所有物种我们这儿几乎都有。所以历史上的乾隆皇帝曾经吹过一段牛，对英国派来的使臣马戈尔尼讲的，我天朝上国无所不有，我根本不需要跟你贸易，你回去吧。

很多历史学家据此指责乾隆皇帝思想保守，让中国人丧失了一次和全世界交流的机会，没有借此登上国际舞台。其实这是屁话，你想，你要是乾隆皇帝，你也这么看问题，因为这就是事实，中国人没有必要吃那个苦、冒那个险，搞什么大航海。

当然，如果仅仅从地理位置和经济需求这两个角度，来解释中国为什么没有大航海，其实远远不够。我们有一些文化学者、小清新，总是从那些虚头巴脑的角度来解释这件事情。比如说 80 年代就有一伙文化学者，他们说中国就是黄色文明，没有海洋基因，等等。

其实，但凡航海技术能达到的地方，中国人哪儿没去过？日本，是我们中国人的后裔。台湾，隔着海峡，我们不也漂过去了吗？东南亚一带，有多少中国的移民？中国人只要没饭吃，人口压力一大，就走西口、闯关东，我们勤快着呢。

所以中国人不像有的文化学者讲的，安土重迁、老想守着老家、保守，不是这样的。现在，只要我们刚才讲的地理条件和经济需求两个问题一解决，你看现在全世界大洋上漂着的最多的货船是哪个国家的？就是我们中国的。到全世界各地一看，中国的移民到处都是。我们的开拓精神比哪个民族都不差。

包括印度人，他们也没有大航海，其实他们的海洋条件也非常好，大三角形，两边都是海洋，他们为什么也没有搞？

更可疑的就是阿拉伯人。阿拉伯人可不是什么农耕民族，没有什么黄色文明，他们甚至就是

以经商为自己的特色的。他们的宗教领袖穆罕默德就当过商人，他们牵着一队骆驼，组织一个商队，但是他们为什么没有地理大发现呢？

“地理大发现”这个词比“大航海”更加准确。为什么？因为大航海在海洋上的地理大发现，那只是一部分。其实这个阶段还要包括对非洲内陆的探险活动，包括俄国人在远东，尤其是西伯利亚一带的地理大发现，这是一个总体的进程。

那二百年里，人类通过各个方向上的探索，把地球表面的陆地面积探明了 90%，只有像南极洲那样的地方还没有搞定。这种地理大发现其实每个民族都有机会，阿拉伯人至少在非洲搞一搞，对吧？往西伯利亚进展一下，往中亚、阿富汗那边进展一下。为什么他们也没有搞？只有欧洲人搞了地理大发现？所以这仍然是一个悬案。

当然了，现在有这么一个解释，说欧洲人是被逼的，是因为 1453 年君士坦丁堡陷落。奥斯曼土耳其切断了欧洲和亚洲之间的商路，使得香料、珍珠这些奢侈品和必需品都不能运到欧洲，所以欧洲人没办法，只能向南绕过好望角到印度，向西试图通过另一条路找到印度，这是被逼的。

其实这个解释也不对。近期我看到了一些史料就说—

首先，欧洲人的大航海进程早在 1453 年君士坦丁堡陷落之前，就已经开始了。比如说最早的大航海家就是葡萄牙著名的亨利王子，他最早开始搞航海是什么时候？1415 年。早在君士坦丁堡陷落之前，他就已经开始组织各种各样的航海工程，往非洲一步一步地开始拱。你怎么解释这个现象？

第二，君士坦丁堡陷落之后，奥斯曼土耳其的苏丹又不是个傻子，他也知道贸易会给他们带来税收。更何况，穆斯林这个群体非常重视商业，他们是懂这个道理的，怎么会阻断商路，自断经济命脉？现在也有史料在证明，威尼斯商人就在君士坦丁堡陷落之后几十年和奥斯曼土耳其做的香料生意，贸易总额是在持续上升的，没有下降。

还有一点也说明问题，你想想看，我们就假设奥斯曼土耳其阻断了商路，那最急眼的应该是谁啊？就是威尼斯商人和意大利商人，因为没饭吃了。但是大航海恰恰不是由意大利人主持的，而是由西班牙人和葡萄牙人主持的。哥伦布的身份最说明问题了，他就是意大利人，但是在意大利没有得到支持，相反是在西班牙得到了支持。这不也从一个侧面说明，奥斯曼土耳其没有阻断商路，君士坦丁堡的陷落和大航海是两个孤立的事件。

而且还有一点，我们现在都以为，你在地图上看，好像从欧洲经过君士坦丁堡到亚洲，这个直线距离非常之近。后来大航海绕过好望角到达印度是绕远道，好像确实是那根管子不通了，不得不从南边绕。

其实海洋贸易恰恰是一种最节省成本的贸易，因为在海路上，基本上就没有什么阻碍。而且和后来哥伦布那种在大洋中航行不同，那个时候所谓的大航海在第一阶段，都是贴着陆地航行，其实风险没有那么高。

你看，很快英国的东印度公司，从印度进了货，然后绕过好望角，沿着非洲西岸到达伦敦，从伦敦把这批货从欧洲大陆上往君士坦丁堡去运，到达君士坦丁堡之后，居然卖得比奥斯曼

土耳其直接从印度进口的货还要便宜。这说明什么？说明海路是一条更便宜的路。

经济问题永远不要用那种简单的物理逻辑来思考，好像那个近，所以它便宜，恰恰相反。所以大航海根本就不是欧洲人被迫的夺路狂奔，而是按照一种正常的经济规则，寻找一条更便宜的商务通道。

说到这儿，问题就更加迷惑了，为什么全世界只有欧洲人搞出了这么一个大航海呢？

答案很简单，两个字—知识。

最浅表的意义大家都能理解，知识对于大航海的基础性作用。我们就说那个船吧，要知道造船工艺在人类的技术系统当中，是一件非常晚进的事情。稍微原始一点的民族，他可能已经有了弓箭，但是船他是造不出来的，他只会把一根大木头给放下来，然后把中间给掏空一点，坐在里面，这叫独木舟。

即使是很原始的那种船，它都牵扯到非常复杂的工艺。首先对木材的加工技术得成熟吧？因为那个板子要放很多年，把水分基本给晾干，然后拼接起来，不漏水。所以要造出能够远航的一百吨以上的船，技术要达到很高的水准。

再比如说，你总得知道地球是圆的吧？否则哥伦布疯了吗，向反方向去找印度？

欧洲人其实在中世纪也不知道，后来怎么知道的？因为文艺复兴把欧洲人在中世纪已经忘却的那些古希腊、古罗马的知识给重新打捞了出来。因为古希腊人早就猜测，说这个月相的盈亏圆缺，为什么缺口是圆的呢？这是不是地球的影子投射到月亮上，产生这么一个结果呢？包括月食的时候，它也是一个圆的阴影，所以他们猜测地球是圆的。

所以我们经常说，欧洲中世纪愚昧，经常在讲是地心说还是日心说。其实你想，如果不知道地球是一个球体，怎么会有日心说、地心说这个争论呢？你看中国人从来都是讲天圆地方，所以我们中国人不讲日心说、地心说。这个知识储备，也是大航海的基础。

但是我们今天想讲的知识，远远不是这个层次的知识。我们想讲的是知识观念。

要知道，在人类所有的其他种族和文明当中，知识观念都是用三个字可以概括的，叫“全知道”。从那种原始的，甚至没有什么文化的人类种族，一直到像阿拉伯、非洲的那些土著，包括印度、中国这样的四大文明古国，我们的文明的知识观念都是全知道，因为我们有经典，我们有圣人。

从中国儒家的《论语》我们就讲，“半部论语治天下”。到《圣经》，到《古兰经》，到犹太教的《塔木德》，包括印度教的那些经典，都是已经把所有的知识告诉你了，从宇宙是怎么诞生的，一直到未来是什么样；从人心当中应该遵守什么样的规律，到整个宇宙的运行规律，全部知识无一遗漏。

如果说有些东西没有记载在经典当中的，那就是不重要的。圣人没有提，经典上没有记载，就是你不需要知道的知识。

这可不是说中国人或者印度人落后，全世界所有的文明样式都是这个特点。

可是欧洲人非常奇怪，他们从古希腊开始，搞出了另外一套非常奇怪的知识观念系统。也可以用三个字来表达，叫“不知道”，就是我们知道的东西非常有限，未知是非常广阔的。

这个知识观念很奇怪。当然有人说，这就是跟古希腊当时搞的工商业文明有关，因为商人嘛，他天天都很谦卑，因为他不知道，他连隔一条街区的商品价格都不知道，所以商人他就要钻头觅缝地去打探新的信息、打探新的知识，所以形成了这个观念。

至于这个观念的来源，我们今天就不去计较它。但总而言之，你不觉得这是人类文明其中的一个异数吗？

中国古代的地图其实就有一个观念，就是我们已经全知道了。山川、城市、河流，哪儿没有记载？至于周边不重要，周边要么就是荒漠，要么就是大山，要么就是大海，其他地方又没有人住，对我们完全不重要。

所以中国古代几乎没有精确的制图技术，因为没有用，全知道了，你就守着你的家乡好好过日子而已。中国古代制作地图，是带有强烈的政治含义的，就是皇帝老子弄一张地图，挂在金銮殿自己的宝座背后，经常回头看一眼——一看，这片都是我的。

可是西方的地图不一样。1502 年左右的一张地图上，因为葡萄牙人的制图技术比较发达，所以沿着非洲海岸的海岸线和今天的地图当中非洲的轮廓比照，已经非常精确了。

可是他们老老实实在地承认，很多地方我不知道。非洲的海岸线周围有些地方我知道，但是内陆一片空白，我不知道。至于南美洲，沿岸巴西那一带我知道一点点，再往里我不知道，是个空白。印度呢，也是知道一点点。至于中国呢，基本上画得歪七扭八，我也是不知道。

我们就假设一下，这张图挂在你今天的卧室里，你只要看到这张图，只要你有起码的好奇心，你可能都会生出一种冲动，说那些地方我不知道，那都是些什么呢？如果有条件，我是不是应该去看一下呢？所以你看，这就是知识观念，我承认我不知道。

要想知道知识在大航海当中的作用，我们就不得不提到一个人，15 世纪早期葡萄牙的亨利王子。这个人的父亲是当时葡萄牙的国王，叫若奥一世，生了三个男孩，亨利王子是老三。

若奥一世一死，他就从亨利王子变成了亨利亲王，但是王位跟他没有什么关系了。所以他年纪轻轻就从首都给撤出来了，到国家最南端的一个小荒村住下来了。住下之后，他这一生就为了一件大事而来——要搞航海。

不过亨利王子搞的航海和当时的欧洲人不一样。当时欧洲人主要是在地中海这个小澡盆里搞，因为那儿有生意做。而亨利王子要干的呢，是在大西洋里搞，沿着非洲的西海岸往南走。

其实当时欧洲人完全不知道往南走会发生什么，更不可能知道好望角，也不可能知道绕过好望角可以通向印度。但是就是要往南走。为啥？因为一个宗教原因。

我们知道中世纪的时候，其实欧洲西南边的伊比利亚半岛，就是西班牙、葡萄牙的那块地方，是被穆斯林占据的。后来穆斯林战败了，渐渐退出，但是基督徒不依不饶，凭什么你说撤就撤，弄死你。

怎么弄死呢？他们就想到一个战略，叫两面夹击。因为在欧洲中世纪，流传着一个谣言，说当年跟着耶稣的一帮人，后来有人流落到非洲的南部，也搞了一个基督教国家，叫约翰长老国。

如果我们绕过非洲的西海岸，跟约翰长老国取得联系—那是亲兄弟啊，我们都是基督徒—我们是不是可以共同出兵，去两面夹击穆斯林呢？所以带着这样一个宗教性的渴望，他们开始往南拱。

你现在在非洲西海岸看，那边的一些群岛，马德拉群岛、亚速尔群岛，都是葡萄牙的领土，就是这么来的，是亨利王子当时奠定的基业。

这个探险其实非常难。你想，非洲那个地图，最鼓的伸到大西洋当中的那个角，叫博哈多尔角。这个角往南，当时人类的航海完全没有经验。包括一些葡萄牙的船长和水手，他们也心惊胆战，甚至开始造谣。因为不敢往南走，回来说，哎呀，你不知道，那个地方好热啊，热到什么程度？只要过了那个地方，你就会变成黑人，你就再也白不回来了。而且说，你想那个地方那么热，海水都被蒸发了，全是盐，那哪还是海啊？盐用犁都犁不动，所以那个地方根本没法走。

但是亨利王子就不信这个邪，就往南走。后来终于在他的支持下，有一些船长陆陆续续地渡过了那个角，发现没有问题，也没有变成黑人。

而且我们要替亨利王子做一个说明，他当时搞大航海的时候，没有明确的商业目的。不像后来有的人讲的，葡萄牙人就想绕过好望角到达印度，打通商路。当时怎么知道打不打得通呢？金山银海花下去，难道是为一个虚无缥缈的目的吗？商人从来没有这么做生意的。

你想，航海是一件多么花钱的事情？当时亨利甚至动用了一些国家的资源，只要有人想去造一百吨以上的船，皇家的森林随便进去开采。再比如说，只要为了航海，进口任何货物都可以免税。这都是国家承受了巨大的财政负担的。

其实在他一生搞航海的过程当中，国内舆论不断地批判他，说劳民伤财，又挣不到什么钱。所以亨利也很可怜，他在航海的过程中不断地去淘金，一旦找到一个河口，沙子里面能淘到一点金子，就拿回国内，我们找到金子了，我们不是光花钱不挣钱。

但是我们又得把话说回来，任何一项伟大的事业，如果没有商业组织和商业目的作为支撑，是很难持续的。中国的郑和船队，看上去是很大的宝船，那么浩浩荡荡，但都是国家财政补贴，否则这件事情是不可能持续的。

但是亨利王子最后搞出来的商业，说白了不是很光彩，那是奴隶贸易。1444年的时候，他们抓了两百多个穆斯林，当奴隶给卖了。后来，哪有那么多穆斯林可以抓呢？抓来抓去只能

抓黑人，这就是持续四百年的欧洲罪恶的奴隶贸易的开端。

但是今天我们想讲的还不是亨利这个人有多么艰苦、卓绝、坚持，我们想说的是他的那个航海学校。

要知道欧洲中世纪的学校，其实就是一个神学机构。我看过一个材料，说一个欧洲中世纪的大学，神学教授的工资是数学教授的十倍。所以你想，它跟修道院有什么区别？就是一帮人天天在那儿研究，一个针尖上可以站多少个天使？都是这种问题，要不就研究各种书法。

而亨利王子的学校和我们今天的很多大学已经非常像了，那真是科学教研两不误：一方面培养大量的水手、船长这些人才；另外一方面，就是搞学术。他在全世界各地搜罗了大量的天文学、地理学、人文学，尤其是制图学方面的专家，积累了大量的海图。这个人也非常聪明，他一生只去过一次北非，在那儿打下城市之后，就埋头做当地的学问，搜集书籍材料。

他在这个航海学校最大的一个贡献，是研制船只。

要知道，在大西洋上航行的船，和地中海里的船不一样。首先，地中海没有什么风，而大西洋的风不仅大，而且风向不定。所以后来是在亨利王子的航海学校里面，打造出来用于远洋航行的“三角帆”船。

有两个好处。第一，船帆是三角形的，它很方便转方向，这样不管风从哪边来，船只都可以获得动能。第二，这种船吃水比较浅。这有啥好处呢？你想，在大西洋上，航行要是离陆地远了吧，就容易遇到恶劣的天气和风浪；你要是离陆地近了吧，又容易遇到暗礁。所以如果有一种吃水比较浅的船，就可以尽可能贴近陆地航行，降低航行的风险。这种船就是亨利王子的学校研发出来的。

其实从那一刻开始，人类积累知识或者创办新的事业，就获得了一种新的模式：就是不管干什么事，我们先办一个学校。

举个例子，美国有一个霍普金斯大学，是全世界最好的医学院。它是 1893 年创办的。当时美国的经济很发达，但是医学教育并不发达。所以一帮精英，把当时全世界最好的医学教育，就是德国的医学教育，很多资源、方法、思路，带到了美国，办了这么一所学校，这才把美国整个的医疗界的水平给提上来了。

后来美国人为了帮助中国人，庚子赔款之后，仿照霍普金斯大学的这个模式，在中国办了一个协和医学院。

当时有两个思路。同样一笔慈善基金，到底是办更多的医院，救治更多的中国人，还是办一所医学院，培养更多的医生呢？后来证明，后一种思路是对的。因为有协和医学院的存在，中国的医学发展水平是远远超越当时的国力的。

说到这儿我们就可以总结两句了，欧洲人为什么搞出了大航海，还有后来的科学革命、工业革命和整个现代社会的进程？究其原委，就是因为人家获取知识的方式不一样。具体说两点

第一，知识观念不一样，其他社会都以为自己“全知道”，而欧洲人搞出了一种叫“不知道”的知识思维方式。这个很奇怪，但是很有用。

第二，他们搞出了一套保存、传承和迭代知识的组织样式。具体地讲，就是像亨利王子航海学校这样的机构，后来遍及世界的大学那种样式。正是站在这两个基础上，我们现代社会才开始展开了它壮阔的发展历程。

所以，平时大家提到大航海三个字，想到的都是那一代伟大的航海家，哥伦布、达伽马、麦哲伦这些人，我们今天仍然钦佩他们。但请注意，这个事实的另外一个侧面，就是所有这些表面上的功劳，都是建立在一个坚实的底座上的，就是亨利王子航海学校所代表的一种全新的知识思维方式和知识运作体制。

这个底座什么时候成熟，大航海时代什么时候才能到来。

批判性思维

我们生活中经常听到一句话：要有批判性思维。什么叫批判性思维？翻译成大白话，就是如何判断真伪。

在传统社会，这个问题好解决。负责判断真伪的，主要是知识精英阶层，就像清代学者钱大昕讲的：“世无孔子，孰能定是非之真？”想明辨是非，听孔子的话，看孔子的书就可以了。

但是到了现代社会，尤其是现在的信息社会，每天我们面对着信息大爆炸，判断真伪成了现代人的大难题。100年前，胡适先生就苦口婆心地说：“我这里千言万语，也只要教人一个不受人迷惑的方法。”

那如何有批判精神，如何不盲信？选出可信的信息去运用，选出靠谱的大神然后去跟随，选错了跟错了，还能及时纠错呢？

这是现代人的基本使命，这种需要，对我们这代人来说，就像原始人那会儿要填饱肚子一样重要。批判性思维就是解决这个问题的。

批判性思维到底是什么？定义很多。但是归结下来，无非是培养以下几种能力：

- 1.会定义、分析概念；
- 2.会分析论证的结构；
- 3.能发现论证中隐含的前提假设；
- 4.能避免逻辑谬误；
- 5.能判断信息的可信度；

6.能考虑到不同的可能；

7.要求高一点—能用严谨的论证说服他人。

此外还有很多，这个清单你还可以往下列。写批判性思维方面的书也有很多，比较著名的像《学会提问》《思考的艺术》，等等。有兴趣自己可以去读。

我只提醒你三点：

第一，批判性思维的基础不是原理，而是丰富的知识。

批判性思维和数学经济学等学科不同，它不是一种工具，不能直接解决问题。它只是告诉你一系列思维的原则，这就好像是语法，你学会了、精通了，很了不起，但是如果你单词量很少的话，就没有啥用，你仍然不算掌握这门语言。

举个例子，前几年反日特别厉害。我身边就连不少名校毕业的人也认为，如果上街去砸烂一台日系车，这样中国人就不敢再买日系车，转而支持国产车了，如此就达到了爱国的目的。你看，这人动机很崇高吧，思路很清晰吧，逻辑很强悍吧？但他的问题不是逻辑问题，而是知识问题，说白了，他不是笨和懒，而是无知。

他不知道很多日系车是在中国代工生产的，也有些是中日合资的，是中国工人造的，可以促进中国经济；他不知道，日本生产的产品已经渗透到了他生活的方方面面，每一台手机里面都有日本生产的零件和日本的技术；他不知道经济的全球化已经达到了什么程度，全面的抵制日货不仅不可能，还会给中国经济带来损伤。

你看，知识的用途之一，就是用来进行自我校准，只有逻辑没有用。一个看似和你生活无关的知识，也许在某个关头，会影响一个对你特别重要的判断。

批判性思维不是批判一切、怀疑一切。批判性思维不是反求诸己，不是纯粹的概念推演，而是求诸外界、求诸知识的。否则，就像杨绛先生嘲笑某些人说的一想的太多，书读太少。

查理·芒格的《穷查理宝典》，给我们提供了一种非常靠谱的思维方法，叫“多元思维模型”。他提倡要不断学习众多学科的知识，来形成一个思维模型的复式框架，因为在手里拿着铁锤的人看来，世界到处都是钉子。这句话经常挂在芒格的口中，当你手中只有一种工具的时候，你就只能用这种工具来干活。

所以芒格说，最重要的事情是要牢牢记住一系列原理，复利原理、排列组合原理、决策树理论、误判心理学等一百多种模型，它们加在一起往往能够带来特别大的力量。这是两种、三种或四种力量共同作用于同一个方向，而你得到的通常不仅仅是几种力量之和。

关于批判性思维，我要强调的第二点是：它不是让你不犯错，而是犯错之后能及时纠错。

从生命起源到今天的三十几亿年内，所生存的物种，99%以上已经灭绝了。这个事实很悲惨。但是它说明了一点：进化是一个不断试错的过程，试验、失败、再试验、再失败。

进化论认为，在为生存而进行的斗争中，任何适应性改良都会得到奖励。

像猎豹和羚羊之间的赛跑，只有跑得最快的猎豹才能猎杀足够多的羚羊；而只有跑得更快的羚羊，才有机会逃脱猎手的追捕。猎豹有被饿死的，羚羊也被大量残杀。但是没关系，从物种的角度看，猛兽与猎物之间的“军备竞赛”是好事，使这两种动物的身体结构设计更加精致，它们各自都得益了。

所以，批判性思维，本质上是我们对世界认知的进化过程。它不是考场，没人为你打分数，你现在有多正确不重要，重要的是纠错的速度。

关于批判性思维，我要强调的第三点是：它不能给你确定的结果，它只能帮你对事情发生的概率进行判断，然后你再对大概率的事持续下注。

概率是一个很复杂的问题，所谓牛人就是有能力把世界抽象为概率。比如，看书的人比不看书的人将来成功的概率会高，所以聪明人会赌学知识。虽然谁也不能保证学了知识一定怎样，但是多知道一门知识，未来成功的概率就高。

就像查理·芒格，他一生手不释卷，学习各领域的知识，因为他相信“多元思维模型”会提升他成功的概率。

所以有人说，你学这个有什么用。他可能还会举出一系列知识无用的例子。他说得都对，他只是不懂概率而已，他不会对大概率的事件持续下注，所以这样的人不会成功。

总结一下，批判性思维是现代人生存的必须技能，是人类在面对越来越复杂的世界时启用的一套思维框架，它是用来不断检查你认可的逻辑一致性和事实准确性的工具。

关于批判性思维，主要强调三点：

第一，原理不重要，更多角度的知识才重要。这就相当于语法和单词量的关系，想学好一门语言，缺一不可。

第二，不是让你不犯错，关键是能及时地纠错。这个大自然运行了几十亿年的程序，到现在为止，效果还不错。

第三，批判性思维，不能给你确定的结果，而是能对事情发生的概率进行判断。成功的人，总是这样，对大概率的事持续下注。

科学的气质

话题先从我们家发生的一件小事说起。

我们家女儿，姐姐罗思思，她有一个婴儿经常出现的症状，就是肠绞痛。因为她吃奶，里面有大量的气泡，而她的肠道发育不是很好，这些气泡就折腾得她很疼，所以她就不停地哭闹。

初为人父母，我们当然就去查书，一查，怎么治啊？有人说有一种药叫西甲硅油，吃下去那个气泡就会消掉。

但是我们不放心这书上说的，所以又请教了一个非常著名的小儿科大夫。这大夫一说话我们就傻了，他说我不建议你给孩子吃，因为在医学上没有确定的证据，证明西甲硅油对这个症状有效。你让孩子忍一忍，到大了，发育全了，她自然就好了。听到这儿我们就傻了，而且大夫还讲，你现在贸然吃，万一什么时候医学界发现了确定性的副作用，那个时候你可就悔之莫及。

作为父母，我们怎么办？所以有时候深夜小孩在那儿闹，我拿着一瓶西甲硅油，心里真的不是滋味。她闹得厉害，我说去他的，就让她吃吧，别让她遭罪啊。可是一旦她不闹了，我心里又后悔，万一吃了有副作用怎么办？

此情此景，其实我们普通人生活当中大量遇见。你看，罗胖也不算没知识的人，我有基本的判断能力，可是在面对这些问题决策的时候，我发现自己陷入了现代社会一个典型的迷魂阵，就是不知道该信谁。即使我们有知识，有健全的社会求助系统也没有用，仍然会把你搞得五迷三道。

怎么办呢？正好那几天，万维钢老师到我家来，他是一个物理学家。我就问他，我说你作为科学家，最重要的就是知道什么可信，什么不可信。你说面对我们家罗思思的这种情况，我应该相信谁呢？

这个问题一问出来之后，万维钢给我的回答也是让我目瞪口呆。他说作为科学家，我只能这么回答—

第一可信的是权威科学家，当然最主要的是诺贝尔奖的得主，还有那些权威的核心杂志，比如说《Nature》，就是《自然》杂志发表的权威论文。

第二条，就是相信主流科学家的主流意见。

第三条，在所有这些意见当中，相信那些最新的意见。

但是话锋一转，他说了第四条。他说但凡牵扯到医学，尤其是营养学，你最好啥都别信，甭管什么媒体报道的消息。比如说英国某个团队最近发现某个东西或者药物，对儿童的智力发育有好处，你就当个娱乐新闻看就好了。

我说，你这是在不是在颠覆你们科学家自己的尊严和权威？他说，我还可以跟你说一句更狠的，如果牵扯到医学和营养学，不仅报纸杂志上的你不要信，即使是权威科学家说的，甚至是权威期刊发表的论文，你也最好忽略它。咱们不说信还是不信，就是忽略它。

我说，你这话说得有点过分吧？他说，这话可不是我说的，是一个鼎鼎大名的人说的，这个人叫埃尼迪斯，他可不是什么无名之辈，是美国斯坦福大学预防医学研究中心的主任，在医学界那也是有字号的。2005年的时候，埃尼迪斯发表了两篇论文，对现代医学研究提出了系统的质疑。

到了 2010 年的时候，主流媒体突然发现，这两篇论文，然后就去大肆报道。那可是响当当的媒体，《大西洋月刊》，标题很耸动，叫《谎言，无耻的谎言和医学研究》。随后《时代周刊》《新闻周刊》都扑上去报道，用的也都是标题党的手法，《你所知道的医学知识 90%都是错的》等等。

那埃尼迪斯到底干了什么呢？

简单来说，是这么个意思，他把人类从 1990 年到 2003 年这十几年间，发表在国际顶级的临床医学杂志上的论文，挑其中最好的组成这么一个小池子。一共多少篇呢？49 篇。那什么叫最好呢？就是被医学界引用达一千次以上的，这就叫最好的论文，不多，只有 49 篇。

但是他仔细分析这 49 篇，发现其中有 45 篇宣称发现了某一种药物或者是疗法对某种病有用，医学杂志嘛，这是基本责任。但是他发现，其中只有 34 篇被验证过，其他的没有人去验证，大家就开始引用。

好，我们再看被验证过的 34 篇，其中有 7 篇已经被后来的验证明确证明是错的，或者说你原来得出的那个结果无法在实验室重复。还有 7 篇被证明是夸大的。这说明什么？说明整个医学界忙了这十几年，顶级的、大家公认的医疗成果，49 篇里面只有 20 篇经得起时间的考验，剩下的要么没经过考验，要么被考验淘汰掉了。

埃尼迪斯说，顶级的东西都这样，那些普通的医学研究，那些车载斗量、叠床架屋的医学论文，可信性在哪儿呢？于是他又换了个研究角度，就是找了一个特定的医学领域，找出近些年发表的主流论文，总共 77 篇，其中得出来 432 个结论。但是被重复验证两次证明有效的，你猜有多少个？一个，1/432。那剩下的呢？要么没有被验证，要么只被验证了一次，就是没有被重复验证。

所以埃尼迪斯就得出来结论了，说医学是科学吗？我们忙了半天，忙什么呢？所谓的医学结论到底可信不可信呢？作为一个医学家，我觉得现在出大问题了。

埃尼迪斯都这么看，我们老百姓怎么办？在这一轮，就是过去这十几年对现代医学研究方法质疑的过程当中，有很多我们原本觉得非常熟悉的结论已经被颠覆掉了。

比如说，维生素 E 可以治疗冠心病，吃大蒜可以降低胆固醇，女性经常检查乳房可以预防乳腺癌。再比如说，打流感疫苗可以防治流感，其实后来发现都没有非常确实的把握证据，可以得出这样的结论。甚至有的压根儿就是错的，比如说维生素 E 可以治疗冠心病。

可是我们老百姓没法分辨。为什么？不信你现在自己打开网页搜索一下，你会发现，基本上第一页大夫、医院、医学网站，都是在告诉你，维生素 E 可以治疗冠心病。这让我们老百姓何去何从？

听到这儿，我就跟万维钢讨论，你说的这个太悲观了。我们作为普通的人，我们不是搞医学的人，我们总该有一种治疗自己身体的方法吧？什么样的知识该信，什么样的知识不该信呢？如果我在节目里跟公众讲这么一套理论的话，那不是把大家的思想搞乱了吗？

万维钢的回答是这样的，他说，不乱啊，不是医学的错，也不是科学的错，是公众对于科学和医学的理解本身错了。所以你要想搞清楚老百姓应该信什么，就得重新正本清源，搞清楚科学到底是什么。

科学到底是什么？

科学不是一系列正确的结论，或者说真理，科学是人类无限逼近世界真相的一套思维方法，是到目前为止人类知识成长的最靠谱的路径，仅此而已。

所以你非要说什么东西是正确的，科学不见得关心，科学关心的是它的反面，什么东西只有当它可以被证明为不正确的时候，也就是具备可证伪性的时候，科学才会研究它。

举个例子你就明白了，你要是说世界上有个上帝，其实科学不会跟你抬杠。你别觉得科学和宗教一定是顶着干的，科学觉得这不在我的研究范围之内，因为这句话不可证伪嘛。你在地球上找不到上帝。太阳系有没有呢？太阳系没有。银河系有没有呢？宇宙之外有没有上帝呢？也就是说，我们永远没有办法证明世界上没有上帝，这叫不具备可证伪性。所以科学家拱拱手，您叫非科学，我没说你不科学，非科学，我不关心。

科学关心的是什么呢？举个例子说，去雍和宫上香拜佛，第二个月就涨工资，这个结论恰恰是科学要研究的结论。为啥？因为很简单就能给它证伪，你调查一些人嘛，是不是拜完佛之后第二个月就涨工资了，很容易判断是“是”还是“非”。你看，这就叫科学的可证伪性。

所以我在和万维钢交流的时候我就问他，你说公众对科学的误解，是不是指的这个可证伪性呢？

万维钢说，你说得也对，但是未达究竟，公众对科学的误解主要是不理解科学的气质。你看，科学也有气质。万维钢说主要是两点：第一，科学的傲慢和冷漠；第二，科学的封闭性。

科学的傲慢和冷漠，我们小时候在看科普故事的时候就经常能够遇到。比如说爱因斯坦，他研究出来广义相对论，发表论文之后，其实国际物理学界那些老头儿、那些学阀是不认的。即使后来大家觉得不给爱因斯坦一个诺贝尔奖已经不好意思了，但是给他发奖的理由都不是广义相对论。所以爱因斯坦，至少前半生是被那些傲慢和冷漠的学阀打压的前半生。

再比如说，2011 年诺贝尔化学奖的得主谢赫特曼，他最主要的成就是发现了另外一种晶体的方式，叫准晶体。这是 20 世纪 80 年代的事，但是搞来搞去，一直到 2011 年才把这个大奖发给他。为什么？主流科学家经常对他各种傲慢和冷漠打击，要求各种证明，换实验工具、换实验方法，反复验证，等等，反正拖了几十年才承认。

这让我想起来相声演员郭德纲老师在接受媒体采访的时候讲的一段话。他说，主流相声界，我原来只是打算进去给他们当一条狗，结果他们不要我，怕我咬他们，给我撵出来了，结果活活地把我逼成了一条龙。我们作为郭德纲老师的粉丝，这话听着真是解气。

媒体或者说公众就喜欢这样的故事，我们喜欢听见一个少年胸怀绝学，结果被江湖的恶势力

各种打压和欺负，不得施展。结果他通过自己的努力步步登高，终于有一天云开雾散，功成名就。多好的故事原型啊。对，科学界大量提供这样的故事。

到底谁对谁错呢？郭德纲老师那叫艺术界，跟我们说的科学是两回事。在科学界我们先来看一个例子。

我们都知道克林顿政府有一个副总统叫戈尔。他不是跟布什竞选失败了嘛，后来就去宣传防止地球变暖，拍了一个很著名的纪录片，叫《难以忽视的真相》。纪录片一开头，就讲了自己的一个故事。他上小学六年级的时候，班上有一个同学，这个同学很聪明，有一次在课堂上居然提出了大陆漂移学说的构想。这个同学说，老师，你看非洲这个地方的样子和南美洲这个地方的样子是不是很像啊？它们原来是不是在一起的？

老师说胡说八道什么？无稽之谈！就给他喝止了。那后来呢，几十年过去了，这个同学变成了一个瘾君子，吸毒，人生堕落了。而那个老师呢？后来平步青云，居然变成了布什政府的科学顾问。

戈尔讲这个故事当然一方面是想告诉人们，真理往往是掌握在少数人手里的，这个社会不公平。

可是这个事我们要反过来想，大陆漂移学说是怎么样被科学界接受的？

它的提出者叫魏格纳，正式提出这套学说是 1912 年。可是你别觉得魏格纳就像我们所听到的科普知识讲的，只是看地图的时候找到的灵感，说这个东西和那个东西拼起来不一样嘛。那哪叫科学呢？魏格纳是一个严谨的科学家，所以他提出了很多证据。

这些证据包括，原来我们假设在一起的大陆板块，它们的古生物化石是如此的类似，它们的岩石结构是如此的类似。再比如说南极，南极怎么可能有煤呢？它不可能长出植物，只能说明一个问题，南极原来不在这儿，是漂移过来的。但他提出这么多证据之后，主流科学界还是把他当作无稽之谈，是一个笑话，不肯承认。主流科学界提出了很多质疑：好，你说漂移过来的，请问漂移的动力是什么？漂移的机制是什么？你能回答吗？魏格纳也回答，但是大家就是不接受，这就是科学的傲慢和冷漠。

当然了，后来这些问题逐步有了一些新的答案。比如说大家发现原来火山和地震能够提供这种动力；再比如说海洋海底的岩石比大陆上的岩石要年轻，这就有了移动的这样一个机制，后来主流科学界慢慢地才接受了大陆漂移学说。

但是请注意，直到今天，大陆漂移学说都不是什么已经被验证的真理，它只是科学界主流觉得可以认这个假说而已。但是仅仅这个认，也是在魏格纳死后才实现的。魏格纳 1930 年就死了。这就是一个科学悲剧。你说到底怪谁呢？

我们必须回到科学的本质。我们刚才讲科学是什么？是人类到目前为止知识生长最靠谱的一个路径。如果科学不冷漠、不粗暴、不傲慢，而是频频点头，挺好，讲得挺好，你看这个同学多聪明啊，提出这样一个假设，继续努力。那么请问，对于人类的知识生长有什么好处呢？科学只是当了一回人际关系当中的好好先生，它并没有推动人类知识的成长。如果要推动成

长，它就必须是苛刻的。

其实想到这儿我们也就知道了，为什么那位苛刻地说小同学说的是无稽之谈的老师，后来当了布什政府的科学顾问。假设你是总统，你需要什么样的科学顾问？如果这个顾问说，今天好多不靠谱的学说都提出来，我觉得也都有点道理。你需要这样一个顾问吗？你当然需要一个非常粗暴的，知道现在人类的确定的知识边界在哪儿，对所有新出现的东西抱有一种傲慢、冷漠，甚至是粗暴的态度告诉总统，这事不靠谱，这事没有被验证。这样的人才能当总统科学顾问。你当总统，也只需要这样的科学顾问。

这些年中国也发生了这样的事。比如说美国发现了引力波，然后有一个东北的工人叫郭英森，他曾经在一次电视节目当中提到过引力波，结果现场的电视节目主持人张绍刚，要依我说，也就是对人家郭英森缺那么一点点耐心，但是观众和公众都玻璃心碎了一地。有一阵子微信里面有一篇文章刷屏，说“张绍刚，你欠人家郭英森一个道歉”。欠什么道歉？如果谈别的问题犹有可说，如果谈的是科学问题，张绍刚的态度已经很好了。

我们换一个场景，你马上就明白怎么回事了。比如说，一个男孩追一个女神，说我真的爱她，我也发誓一辈子对她好，你看，我手里还拿着玫瑰花，家里也有房有车，我往地下一跪，她能不答应我吗？人家女神为什么就一定要答应你呢？给你个冷脸不也很正常吗？

为什么？因为在进化史上，我们知道男人和女人在婚姻这件事情上，付出的代价是极不对等的，女人结婚养育孩子，付出的几乎是全部的体能和时间。而男人呢？只需要贡献一个精子。我看过一个数字，一个精子，在一次射精当中所耗费的能量仅仅是放一个屁的 500 万分之一。你说，女性在这件事情上她能不谨慎吗？你有房有车，有态度，有玫瑰花，能跪下，算什么？必须是我判断，我这辈子交给你有足够的安全感，我才会给你好脸。所有的女性都懂这个道理吧？

科学也是一样，它的风险是非常大的，那么多乱七八糟的、千奇百怪的想法，而科学的使命只有一个，就是推动人类知识的切实的进步。你说你有道理，你来说服我，凭什么你往下一跪，我就必须给你个好脸？我哪有那个闲工夫？所以科学的气质说不好听的，就叫冷漠和傲慢；如果说好听的，就叫女神范儿。

万维钢还跟我讲了科学的另外一个气质，就是排外和闭塞。

我们一般都觉得，科学不是追求真理吗？吾爱吾师，吾更爱真理，只要是真理，你都应该打开大门。不对，科学界的道理是别无分店，只此一家，如果不是在我的逻辑脉络上长出来的，你就什么都不是。我也不批判你，但是你肯定不是科学。

吴军老师有一篇文章讲过，科学就是这样，任何一个科学家，如果发表一项实验成果，其实意味着什么？就是向所有同行昭告：来，我说了一个观点，请来攻击我；或者说善意的，请来验证我。

所以一个科学家他必须做很多事情，他不能说我发布了一个真理，而是要老老实实告诉所有人，我是在什么样的参数、什么样的实验条件下得出了这个结论，然后我要把这些写在论文里。如果太繁复写不下，科学家就有义务来回答同行的质询，要把这些数字告诉大家，以便

让他们去分头验证你的结论是不是对的。

有些科学发现是牵扯到商业机密的。那怎么办？如果你想获得科学界的认可，只有一个办法，向同行公布，哪怕你跟同行说，对不起，我这儿有商业秘密，能不能签个保密协议不要对外说呢？这个允许，但是不公布，科学就不认你。这意味着什么？意味着很多科学家在这个时代，是面临着名和利之间的痛苦选择的。

吴军老师讲了一个例子。美国有一个顶级的医学院，叫霍普金斯医学院，这里面有两个科学家，发明了一种叫内切酶的技术，简单来说，就是一把分子级别水平上的剪刀，可以用于剪辑基因。他们发明出来之后，其实就面临两个选择，要么申请专利，要么把研究成果公布。有人测算过，如果这两个人申请专利，他们可能就是今天的世界首富。因为全人类研究基因、生物工程，都需要这个技术，卖给你就是了，马上就富可敌国。

可是这两个人没这么办，而是把研究成果给公布了。为啥？要得诺贝尔奖嘛。如果你申请专利，把这个技术保密，那没准儿世界上还有其他的科学家，在其他的实验室里也发明了这个东西，人家率先公布，那诺贝尔奖可就认人家。所以这两个科学家说算了，钱不挣了，要当诺贝尔奖获得者。

你看，这就是在名和利之间必须要做选择。背后的机理是什么？科学是一个非常闭塞和排外的系统，你要不对接到我认可的这个支脉上，你什么都不是。所以科学不是真理的草原，到处盛开鲜艳的花朵。科学是一棵老枝攀藤的树木，你必须从这个根上开始长，开枝散叶，每一步都是在这个枝蔓上。

所以吴军老师讲，中国的很多科学家就不会写论文。标准的科学论文是什么样？第一部分，你先得做文献综述，就是前人已经做到哪一步了，我是在哪儿长出来的，这叫 N+1 模式，别人做了很多，我只是往前拱了一小步。综述完了，再说我在这基础上发现了什么。结尾还要留下，在我这个基础上，别人才能怎么长。这才是一篇靠谱的科学论文。所以我们现在很多人说科学论文不就是八股文吗？扼制人的创造力。对不起，科学不认其他的奇思妙想，它只认这棵老树上发出来的新芽。

明白了这一点你就会理解，为什么科学家经常喜欢搞小圈子，就是排外和封闭的一小撮人。如果你经常发表论文，你的名字为大家所熟知，在学术会议上经常能看到你的样子，你和主流科学家还经常互相引用论文，OK，你就是圈内人。如果大家从来没有听说过你的名字，你声称发表了一项科技成果，那对不起，大家看待你的眼神就要苛刻得多。

比如说，这两年中国就发生了这么一件事，河北科技大学有一个副教授叫韩春雨，他声称自己发明了一种全新的最先进的基因编辑技术。当时我记得国内媒体欢呼雀跃。但是同行的科学家发现验证不了这个结果，于是国际学术圈马上声音就出来了，你是不是学术造假？看，这话就很不善意。

我是没有能力判断他到底是不是学术造假，但是他是不是圈内人，对这件事情的发酵和发展是有重大影响的。

我们可以假想一下，同样是这个领域，也同样是华人科学家，还有一位叫张峰。张峰在这个

领域的贡献，其中一项被评为 2013 年人类科技进步之首，是《自然》杂志评定的，那自然是圈内人。如果同样的成果是张峰教授发布的呢？即使最后被证明也是错的，但是大家验证时候的那个重视，以及指责起来的那个态度会完全不一样。这就是圈内人和圈外人的区别。

你看到这儿可能会说，科学家这个群体好不阳光，像一堆耗子一样躲在社会的角落里，搞什么嘛。对不起，科学家不接受这个指责。为什么？因为科学没有你们想象的那么伟大，它只有一项核心使命，我们前面讲，就是小心翼翼地护持一个火种，确保人类知识扎扎实实地进步。

万维钢还跟我讲，说如果倒退二三百年来，有人孤立地做出科技发明，那还是有可能的。但是科学发展到今天，这棵树已经长到今天的样子了，如果有一个人声称在物理学领域有一项新发明，而大家从来没有听说过他，那么你放心，基本上可以做出百分之百的判断，这人一定不靠谱。

好了，刚才我们讲的是科学的两个气质，第一个叫傲慢和冷漠，第二个叫封闭和排外。有没有问题呢？没有问题，科学从来就是这样运行的。那为什么现在觉得有问题了呢？是现在的舆论环境不一样了，传播和信息环境不一样了。

大家想，我们前面提到的那位埃尼迪斯，就是美国斯坦福大学预防医学研究中心的主任，他指责现在科学研究绝大多数结论不靠谱。这个事实是对的，这就是科学的常态，科学就是这样，绝大多数研究结论不靠谱，这株树上到处在发芽，但是只有极少数的芽最后能开花、能结果，剩下的因为不被验证，或者验证错误而死掉，科学从来都是这样。牛顿一生发表的所有成果都是对的？爱因斯坦说的每句话都是正确的？科学从来不保证这个，对吧？所以错误是绝大多数的，这是科学的常态。

那责任在谁呢？当然就是现在的媒体了。任何一个科学家实验室发表一项成果，媒体不管，觉得科学就是正确的，于是敲锣打鼓，捷报频传，向老百姓宣传，你看科学家又发明什么了。

而科学把它证伪之后，其实我们整个社会都没有一个机制来纠错。就像我们前面讲的，维生素 E 是不是能治疗冠心病呢？在医学界早就已经证伪了，但是你现在去搜，到处流传的还是这个说法，而且很多正规的医疗网站也是这个说法。所以科学原来是一个非常安静的、闭塞的，你也可以称之为傲慢的、不讲人情的小乐园，现在的情况是媒体打扰了科学的安静，而不是科学本身出了问题。

当然了，理解这一点对我们老百姓有什么用呢？我们现在面对的现实处境就是，很多问题我们不知道该听谁的了。我们该怎么办呢？
我们到底该信谁

科学原来仅仅是人类精神世界的一个部分，科学家按照自己的规矩去推动人类知识的进步，这本来毫无问题吧？这是一个宁静的花园。但是互联网时代来了，媒体的声音越发嘈杂，这份宁静就必然被打破。

当然了，科学受影响的层级也不太一样。

比如说，最底层的数学，那是一个完全靠逻辑推导构成的世界，所以完全不受影响。

再往上，物理、化学、电子工程，因为它研究的是客观世界，虽然复杂度提高，也有像郭英森这样的民科，受到很多人的点赞，但是科学嘛，高冷范儿、女神范儿嘛，所以不搭理他，也就不搭理他了。

但是如果科学研究的对象的复杂性进一步提高呢？比如说研究人体的医学，人体这玩意儿可是宇宙间最复杂的一个存在，它受到质疑的可能性就变得越发严重。

如果更复杂，比如说人类的心理活动，心理学；研究人类社会行为的经济学、社会学、政治学这些东西，科学能不能运用进去，现在都已经存疑了。

最关键的当然还是在医学和心理学这样的领域，科学觉得这是我的领地，但是媒体觉得，我凭什么就不能插几嘴，我也懂一些好不好？最典型的就是现在关于转基因食品到底能不能吃的争论。转基因和中医号称中国朋友圈里两大割席断交话题。为什么会出现这个现象呢？就是我们老百姓该信谁？按照传统的说法，我就相信科学家的说法，怎么了？这是人类确定性知识的最靠谱的来源。

但是老百姓说，对，科学家是这么说，比如说 2016 年有 110 位诺贝尔奖获得者联名写公开信，说你们那些绿色和平组织再也不要阻挠转基因食品的研发了，尤其那个黄金大米，救人无数，你们很愚昧。但是老百姓说，科学家是这么说，但是还有别的人呢，比如说中国的崔永元，那也是我们老百姓心目中的英雄，他就说转基因食品不能吃，你说我该听谁的？

更重要的一句话，老百姓说，你们科学家说的都是对的吗？我们前面讲，科学从来不保证自己说的是对的。老百姓说，那就多一事不如少一事，宁可信其有，不可信其无，我就不吃。所以转基因食品的推广，因为它涉及人体如此复杂的一个系统，科学的权威性正在发生动摇。

你还别觉得这是一个很普遍的事件，好像仅仅是我们该信谁的问题，不对，这是人类文明史发展到今天遇到的一大挑战。此话怎讲？我们来看看整个生物的演化历史。你看那些低等生物，它生出孩子来用教育吗？父母根本就不管，对吧？一只青蛙生出那么多蝌蚪，小蝌蚪不用找妈妈。昆虫、细菌就更别说了。

但是到了高等的动物，比如说高等的哺乳动物，亲代对子代往往就要教育一番，带它一段。到人类呢？因为知识的总量变得越来越大，所以你看我们人类现在好可怜，五六岁就开始上学，很多父母还逼着孩子进更早的学前班。然后上学，一直上到博士毕业。要是把博士后读完，30 多岁了。也就是说，为了消化我们的知识总量，有些人工作的时间比上学受教育的时间还要短。

我刚才描述的这个过程说明什么？就是人类面对越来越大的知识负担，怎么办？总有一天知识的总量会积累到我们没有办法，甚至穷其一生的精力，也没有办法在任何一个点上爬到高峰，那怎么办呢？人类有办法，这就叫“科技黑箱”，这是我在网上看到的一个名词，我觉得很有解释力。

你看，我们今天用一部手机，我们需要知道里面怎么造的吗？别说我们不知道，造壳的人不

知道摄像头怎么造的，造摄像头的也不知道芯片是怎么造的。所有的部件就是一个一个的黑箱，我们根本没必要知道里面是个什么东西，拿来用就好了呀。这要有一个前提，就是我们对他人，对专门搞这个玩意儿的人要有一份信任，这其实是现代社会的一个基本逻辑。

我经常讲，我们上飞机，我们只需要信任航空公司就可以了，买一张飞机票登机，我们不必再去验证这个驾驶员到底有没有飞行执照，我们必须相信航空公司已经把这一点搞定了。所以整个现代社会其实到处是黑箱，它的前提就是我们必须信任专业人员。

但是回到我们刚才讲的医学，像转基因食品这些领域，专业人员居然不可信了，这让我们老百姓怎么办？所以这根本不是一个信不信的问题，这是人类文明受到的一大挑战。把话说到这儿，好像已经说到了绝路，我也把这个问题向万维钢先生提出来，我说你怎么看待这个问题？

万维钢说有办法，只不过需要我们的认知模式发生一次升级，到一个更高级的状态，这个高级状态其实可以用一个数学定理来描述，叫贝叶斯定理。我说你这不是欺负人吗？我是个文科生，文傻，一看数学公式马上就晕。跟他聊完了之后，我花了整整一个下午的时间，看了大量的材料，才模模糊糊地知道什么叫贝叶斯定理。所以下面是一个文科生对一个数学公式的转述和理解，我不接受专业数学人员对我字词和用句的挑剔。

贝叶斯这个人是 18 世纪的一个英国人，他的本职工作是神父，是神职人员，业余是数学家。但是你别看他业余，他在概率论的历史上是里程碑式的人物。啥叫贝叶斯定理呢？其实就是主观概率。我们知道的概率一般都是客观概率，比如说一个箱子，里面一百个球，一半是黑球，一半是白球，现在把箱子盖上，你从里面摸球出来，摸一个白球的概率是多少？傻子都知道，50%的概率。这叫客观概率。

但是要知道，这个世界很多时候，或者说绝大部分时候，信息是不完备的，我们根本不知道外部世界是怎么样的，我们哪里知道这里面有多少个球？所以问题现在换了，变成一个箱子，里面一百个球，鬼都不知道有多少个白球，多少个黑球，请问从里面摸一个球出来，是白球的概率是多少？你说我当然不知道，但是人类探求世界可不就是这样吗？怎么办呢？贝叶斯定理就是解决这个问题的，叫主观概率。

什么意思？就是我们先猜，比如说 50%的概率是白球。好，先摸一个球出来，如果发现果然是白球，就说明这里面是白球的概率提高了，所以你把 50%往上提一点，比如说提到 55%。再摸一个，还是白球，说明这个概率进一步提高，再提，60%；再摸一个，黑球，好，可能没有 60%那么高，降了一点。对呀，贝叶斯定理就是这么个东西，就是新出现的事件对于原来你估计的概率的影响，然后随时调整你的结果，贝叶斯定理就是计算这个结果的。

贝叶斯定理，你别看它仅仅是一个数学公式，其实它蕴含的思想极其高深和复杂，现在我们在互联网时代，尤其是人工智能，在算法上，贝叶斯定理的用处非常大。比如说反垃圾邮件，其实就是靠贝叶斯定理算出来的；再比如说现在各种各样的人工智能的算法，底层就是贝叶斯定理。

贝叶斯定理对我们的认知升级有啥用呢？万维钢说，你首先得重新理解一个词——相信？我们过去觉得这事我信，或者说我不信，这就是个态度问题。万维钢说不对，态度问题仅仅用于抬杠，比如说发微博、发评论、写文章，说我信什么，或者不信什么，然后说一套道理。

真正信和不信的含义是什么？我要把它转化为我的认知，然后用于我的决策。你一旦从这个角度上再来理解信和不信这个词，马上这个世界就会发生一个变化，就是对任何事，你都是在 100%的信和 100%的不信之间，取一个中间值，说白了就是一个主观概率问题，正是在这个点上跟贝叶斯定理连起来了。

我举个例子，比如说我小时候听天气预报，都是明天下雨或者晴天；后来就改了，说明天的降雨概率是多少。你看，只要牵扯到现实世界，没有人有把握告诉你什么一定是怎样，总是一个概率问题。

再举一个例子，前面我们讲，到雍和宫上香拜佛，然后就能走大运。这个概率到底是多少？其实我们每一个人信的程度是不一样的。有的人可能信个 15%，他的行为方式是什么？就是如果我正好路过雍和宫，而且现在正好有空，那进去拜个佛吧，没准儿走个好运呢。信 15%的人就是这个行为模式。可是你说我信拜佛走好运，这个信已经达到了 85%，那即使我在海南岛住，为了行好运，我也应该买一张飞机票，飞到北京来，进雍和宫拜佛，对吧？

所以你看，我们绝大部分人在信和不信之间，其实是找一个概率的主观数值，对吧？

那么怎么利用贝叶斯定理？这就很简单了，每一个新事实出现之后，我就调整一下我对这个事情的看法。比如说，我对拜佛走好运这件事现在是信 50%，如果我身边有人拜佛，果然第二天涨工资了，就把它调整一下，调到信 51%；当有更多的信息传来的时候，我再往上调一点。这种思维模式为什么是一种高级思维模式？它有两个特征。

第一，叫听劝，我这不执着，随着新事实的出现，我愿意调整自己的认知，这是第一。第二，我绝不听风就是雨，一看隔壁老王拜佛第二天居然涨工资了，就倾家荡产去拜佛，这叫听风就是雨，我们也不这样。一个人如果既听劝，又稳重，那这不就是古人讲的贤达人士吗？甚至圣贤也不过如此，开张圣听嘛，对吧？所以万维钢讲的认知的高级模式，就是贝叶斯定理这种听人劝、吃饱饭，但是又不听风就是雨的态度。

总结一下，贝叶斯定理到底教给我们什么？它看起来就是个数学公式，而它背后蕴含一项非常伟大的原则，那就是我们的观点应该随着新近出现的事实而发生改变。这看起来很简单吧，但是很多人是做不到的，很多人的认知是陷在两个大坑里面的。

第一个坑就是，他会把自己身边观察到的事实，也就是世界的一个局部、一个特例，当作整个世界来认知。比如说有些人信中医，甭管你怎么跟他争论，他最后就会说，我不管你那一套，反正我小时候我家哪个亲戚得了绝症，后来是靠中医治好的，所以我就信中医。你看，这不就是把特例当作普遍规律吗？

但是坑不止这一个，还有一个，包括我们刚才讲的鹰派科普不信中医的那些人。只要写在书上了，科学家从实验室里拿出来的成果，发表在顶级杂志上，它就一定是对的。你怎么知道它就一定是对的？你不觉得这就是教条主义吗？所以贝叶斯定理告诉我们一个更加通权达变的思维方式，我再强调一遍，那就是我们的观点应该随着新近出现的事实而发生改变。

万维钢先生的本职工作是美国的一位物理学家，是研究核聚变的。但这些年他在中文世界发

的文章、出的书越来越多，他就发现，自己的真实兴趣是写作，所以最近他辞职了，不当科学家，要当一个专业的写作者。

我和万维钢先生会面，谈出了一个定位，那就是万维钢先生和他的家人继续生活在美国，但是他承担一个责任，就是为中文世界的用户密切追踪西方主流精英最新的思想。

什么思想？就是但凡对我们普通人认知升级、思维升级，能够更好地适应现代生活的思想，都要追踪。我们不管这个思想是来自科技界、哲学界、社会学界、经济学界；也不管它的载体是一本书、一篇论文，还是一次名人演讲，但凡看到这样的思想火花，对中文世界的人有用，就分享过来。

但是请注意，他不是翻译，而是转述，也就是这些思维工具、思维升级，他一旦觉得有价值，请他自己先消化，然后加上他知道的其他事实，触类旁通之后，他再转述给我们。所以结果并不是翻译，而是一篇一篇他自己亲笔所写的文章。

这次会面的成果，就是「得到」App 上开了一个叫《万维钢·精英日课》的订阅专栏。每个对自己高看一眼的人，觉得自己将来会成为精英，认知不断升级的人，都值得拥有。当然这“日课”的意思，不是说给你上课，而是大家聚在一起，一起做功课。

正如我们今天讲的这个主题，现在大家信什么已经知道了，而贝叶斯定理告诉我们，我们的观点应该随着新出现的事实而随时发生改变。那好，既然如此，我们就只好学习更多的思维方式，学得更多的套路，把自己的思维系统变得越来越复杂。

正如万维钢先生跟我讲的一句话，他说甭管你信什么，如果你信得很简单，你就完了。为啥？因为未来的世界会越来越复杂。

战胜复杂的绝不可能是简单，只有用复杂才能对抗复杂。

警惕绝对真理

大家知道，美国历史上有两个布什总统，一个老布什，一个小布什，是父子俩。最近我看到杨照老师在一本书里分析这父子两任总统的区别，很有意思。

先从老布什的一件丑事说起。

第二次世界大战的时候，老布什曾经当过美国海军的轰炸机驾驶员。有一次执行任务的时候，飞机被日本的高射炮给击中，他只能弃机跳伞，然后独自在海里漂了一段时间，然后才被美国舰艇发现而获救。

这段死里逃生的经历让老布什带了点英雄主义色彩，当了总统之后这就成了他的一个标志性事件，他自己也爱说，记者也爱问。

有一次，一个记者兴致勃勃地问他：“当年爬上救生艇，漂流在茫茫的大海上，你心里在想什么？”老布什脱口而出：“我想起了爸爸、妈妈，以及他们给我的力量，想起了宗教与信仰……”

有意思的事来了，老布什短暂停顿了一下，然后加了一句：“我还想起政教分离。”

这是什么跟什么呀，没头没尾地加了一句“我还想起政教分离”。当时你在茫茫的大海上，生死未卜，鬼才相信你会想到“政教分离”。但是，为什么老布什要刻意加上这么一句呢？因为老布什是总统。

作为一个总统，在公开场合下提到“宗教与信仰”，这违反了美国政治的“政教分离”原则。所以，他说到宗教之后，觉得有点不妥，情急之下才加了这么一句——“我还想起政教分离”。

这件事说明什么？

说明老布什临场应变的能力不行，但更说明，老布什总统非常在乎这个政治规则，不能公开谈及自己特定的宗教信仰。但是，风水轮流转，隔了克林顿掌权的八年，老布什的儿子小布什当了总统，风格就完全相反了。

小布什不仅在媒体上大肆宣扬自己的宗教信仰，而且还在公众面前说过这样的话：“在需要力量的关键时刻，我的父亲不是那个对的父亲，我寻找的是更高的父亲的看法和意见。”换句话说，我爹老布什不是我爹，我爹是上帝，我更愿意听上帝的指示。

你看，从他们父子二人的话语里就感受到了一个明显区别：身为总统，老布什说每一句话、做每一个决策都小心翼翼；而小布什，因为他觉得自己是得到了上帝的支持，所以他说话有一种不容置疑的权威性。给我意见和看法的是上帝，你要不满意就亲自去问他吧。

这就造成了一个严重的后果，就是他的那种权威感，让他很轻率地就做出一些重大决策。

很多人都知道，小布什在当选美国总统之前，做过六年的得克萨斯州的州长。有人做过调查，在这六年之中，小布什一共签发了 152 件死刑执行案。这个数字听上去不多，但是如果我们把它放到美国历史里做横向对比的话，就会发现小布什是整个 20 世纪中处死犯人最多的州长。

在这种情况下就有人质疑了，小布什自己也觉得有必要解释一下，所以他特别公开宣称：每一件死刑案件送到他桌上，他都仔细考虑过各种因素，确认犯人的确有应该被处死的充分理由。

于是，有人就好奇，这位得州州长究竟是怎么“仔细考虑各种因素”的呢？

有人找到了他当年的行程表，仔细检查了一下，发现每一次有死刑处决令的时候，小布什只会和得州的检察长谈上半个小时。一个生命该不该被处死，他居然半个小时就思考完了，这么短的时间，根本不可能看完整个案件的卷宗，最多也就是听一下检察长的简单叙述，然后问几个不痛不痒的问题，找到他自己认可的那个点，这个字就签了。

这就说明两个问题：

第一，在签发死刑这件事上，小布什觉得自己绝对正确，因为在生命这件事情上他没有任何反悔的余地；

第二，就是人的生命这件事，在他看来并不是什么特别重要的事儿，甚至不值得花费半个小时以上的时间思考。

知道上面这些背景，我们回头再来看伊拉克战争，就有不一样的感觉了。

我们都知道，老布什与小布什都打过萨达姆，但他们的结局却完全不一样。

老布什打的那一场是一次真正意义上的胜利，这场战争结束之后，不仅老布什的支持率直线上升，打破了半个世纪以前杜鲁门的纪录，而且让美国有了新一轮的快速发展。

而小布什的伊拉克战争就远远谈不上成功了。虽然萨达姆被干掉了，但是除了搅乱中东政局之外，没有任何收获。发动战争的理由是所谓“大规模杀伤性武器”，但是结果也没从伊拉克找到这些武器。

赫拉利在《未来简史》里就说，当时在小布什带领下的美国，就像一只被苍蝇叮咬的公牛，不顾一切地撞进一家瓷器店，大肆破坏，而且还把自己弄得遍体鳞伤。为什么会有这样的差别？

我觉得其中一个原因，就是小布什相信世界上有绝对真理。

小布什经常在媒体面前肆无忌惮地谈论自己的宗教信仰。不单单是他个人喜好的问题，他认为上帝就是绝对真理，而自己因为虔诚地信仰上帝，所以得到了绝对真理的支持，他自己就是绝对真理。

这就造成了两个后果：

第一，除了上帝这个绝对真理之外，再没有他觉得非常重要的事情了，包括别人的生命；

第二，因为他感觉自己掌握了绝对真理，所以做任何决定都非常草率，不管是批准死刑还是发动战争。

世界上有没有绝对真理，我不知道。但是作为一介凡人，以为自己掌握了绝对真理，这个危害就很大了。

说一件我自己经历的小事。

过去，我经常参加一些研讨会，别人发完言之后轮到我，我往往会说：我说说我的看法、意见、观点，等等。

可是有一次，我和我们公司 CEO 脱不花，一起参加一个研讨会。我发现她的用词跟别人不一样，她说：“刚才听完了某某老师的发言，我说说自己的感受。”

你看，“感受”这个词用得好。它既是我当下真实的观点，又隐隐然抬高了对方的地位，更重要的是，它是在强调，这只是我当下此刻的感受，不是深思熟虑的成形观点，更不是什么真

理，留下了以后进一步迭代、提高、转换的空间。所以从此之后，我在类似场合发言，也学会了用这个词——“谈谈自己的感受”。

这一个小小的词，背后是一种留有余地的智慧。

第五章 成为高手的方法

怎样成为一个高手？四个字，刻意练习。

提问比答案更重要

人类的思维模式总是向问题要答案。答案比提问更重要。

被考场折磨出来的中国人，总是向答案要正确，用正确性去刷存在感。

所以，凯文·凯利在《必然》中的以下观点，接受起来有点困难。对中国人来说，尤为困难。

那好，我们就跟着凯文·凯利一步步地去论证——

为什么“提问”比“回答”更重要。

不会再有什么“正确”了。因为那些被冠之以“不可能”的事情，如今正变得理所当然。

过去，大家都认为，人们不可能分文不取地工作。然而今天，像维基百科、YouTube 这样的基于互联网的经济成果，完全是由志愿者不计报酬或是在没有老板的情况下创造的。

过去，大家都认为，人们天生希望保护隐私。然而今天，人们乐于在朋友圈、微博从早到晚公开自己的一言一行。

每天都有过去不可能的事变得可能，并且这种情况会持续下去。但，为什么是现在？是什么打破了“可能”和“不可能”之间的界限？

因为社会正在发育出新层级。

如今发生的那些“不可能”的事都体现了一种新型结构。它们是大规模合作和大量实时社会互动的结果。

相对于一堆细胞，器官是一种更高级的新型结构；相对于人类个体，组织是一种更高级的新型社会结构。新的层级结构会酝酿出新的事物，发生低层级中不可能出现的行为，就好像器官能够做到细胞完成不了的事。

我们正置身于全球实时同步的社会。维基百科、Linux、微信、Uber，以及人工智能……这类群体结构能够完成工业时代人类无法完成的事。10 亿人互相联通的方式或许有 100 万种，其中每种都能透露出有关我们的全新事实，创造出全新的特性。实时、多样以及逐渐具有全球规模的联通方式将出现在大大小小的事物中，而我们会在一个新的层级上运作，由此得到的“不可能”的成就会不断让自己感到惊讶。

对于任意一条知识，你很容易就能得到一个反对观点。任何一个事实，都有它的反事实。每个专家，都有一个与其相对的反专家。因此，我们所学到的任何东西都会遭到无处不在的反事实的侵蚀。

确定性自身已经不像从前那样确定了。而我们看到的才只是开始。

科学主要增长了无知，而不是知识。

科学包含一个悖论：每个答案都会孕育至少两个新问题，因此，使用的工具越多，答案就越多，相应的问题也会更多。望远镜、放射镜、回旋加速器、粒子加速器不仅拓展了我们的知识，还拓展了我们不知道的东西。无论是向外探索宇宙的“暗物质”和“暗能量”，还是深入研究人类的脑科学，我们不得不承认自己的无知。我们甚至说不出自己不知道什么。上述的这些发明能帮助我们窥探自己的无知。

我们曾经以为，如果知识呈指数增长，我们应该很快就能消除困惑。然而实际情况是，我们不断发现更大的未知领域。

因此，虽然我们的知识量呈指数增长，但是问题的数量同样会以指数级的更快速率增长。两条指数曲线之间逐渐拉开的差距本身就是指数级的。这个差距就是我们的无知，它正在呈指数增长。

换句话说，科学作为一种手段，主要增长了我们的无知而不是我们的知识。一项技术或工具的颠覆性越强，它生成的问题越具有颠覆性。我们可以预计，人工智能、基因操控、量子计算这些近在咫尺的未来技术将接二连三地释放新的重要问题，即我们从没想过要问的问题。

事实上，我们还没有问出最重要的那些问题。

答案很廉价，问题很值钱。

每年，人们在网上的提问多达两万亿个，而搜索引擎给出了相应数量的答案。其中大部分答案质量很高，不少答案令人拍案叫绝，而它们都是免费的！

当我们知化更多书籍、电影以及物联网时，答案将无处不在。我们正迈向每天询问几百个问题的未来生活。大多数问题和自己以及朋友相关：

“老王在哪儿？”

“下一班公交车是几点？”

“这种零食好不好？”

每个答案的“制作成本”将微不足道。搜索答案，将不再是发达国家的奢侈品，而是全世界的必需品。我们很快就能用交谈的口吻询问“云端”任何问题。比如：

谁赢得了 1974 年年度最佳新秀奖？

天空为什么是蓝色的？

宇宙会一直膨胀下去吗？

答题机器会毫不犹豫地提供关于任何主题的深刻、模糊以及复杂的事实性知识。

答案将变得廉价，而问题会变得更价值。

巴勃罗·毕加索在 1964 年就聪明地预测到这个结果。他说：“计算机是无用的。它们只能给你答案。”因此，一个到处都是超级智能答案的世界鼓励人们对完美问题的追求。什么才是完美的问题？讽刺的是，最好的问题不是能让我们得到答案的问题，因为答案随处可见，答案正变得越来越廉价。

什么是好问题？

一个好问题值得拥有 100 万种好答案。

一个好问题就像爱因斯坦小时候问自己的：“如果和光线一起旅行，你会看到什么？”这个问题开启了相对论、质能方程 $E=mc^2$ 以及原子时代。

一个好问题不能被立即回答。

一个好问题挑战现存的答案。

一个好问题与能否得到正确答案无关。

一个好问题出现时，你一听见就特别想回答，但在问题提出之前不知道自己对此很关心。

一个好问题创造了新的思维领域。

一个好问题重新构造自己的答案。

一个好问题是科学、技术、艺术、政治、商业领域中创新的种子。

一个好问题是探索、设想、猜测，带来差异和分歧。

一个好问题处于已知和未知的边缘，既不愚蠢也不显而易见。

一个好问题不能被预测。

一个好问题是机器将要学会的最后一件东西。

一个好问题代表受教育的头脑。

一个好问题能生成许多其他的好问题。

我们永远需要事实、秩序以及答案。它们并没有离开，而是和微生物以及混凝土材料一样，成为文明的大块基石。但是生活和技术中最活跃、最有价值以及最多产的那一面，将位于前沿之中，处在充斥着不确定性、混沌、流动性以及各种问题的边缘地带。能够生成答案的技术将继续得到重视，以至于答案会变得即时、可靠、无所不在，并且几乎免费。但是能够帮助我们生成问题的技术将获得更多青睐。

提问比回答更有力量。

过去几年，“互联网思维”这个词很热。但是很快被黑得很厉害，几乎没有人再敢谈论，几乎谁谈谁就是骗子。我是为数不多的，至今还在津津乐道“互联网思维”的人。除了脸皮厚、不怕黑之外，还有一个重要的原因—

这个词对我来说，是个问题，而不是一个答案。

我们用什么样的认知模式才能适应这个新时代？答案每天都不一样。

喜欢答案的人很痛苦，因为他的世界不断崩塌。

喜欢问题的人很欢乐，因为手中的慧剑很锋利。

当答案稀缺的时候，谁有答案谁是精英。

当问题稀缺的时候，谁问题好谁就牛 X。

二元学习法

「得到」App 上有一个专栏，叫《西方艺术课》。作者是严伯钧。这是一个大神人。年轻，大学霸，既是美国布朗大学理论物理系的博士，又通晓音乐、绘画、建筑等各个艺术领域，自己还是一个不错的钢琴和小提琴的演奏者。

最近，我跟他聊天，他给我讲了一个他在学习方法上的洞察，我觉得非常受用。

严伯钧老师说，如果你没有太多时间，但是又想快速建立对一个新领域的感觉，那办法就是“二元学习”，具体来说，就是找到两位这个领域的代表性人物，而且是针锋相对的代表人物，然后吃透他们。

音乐领域，看到莫扎特就该去找贝多芬；唐诗领域，看到李白，就该去找杜甫；经济学领域，看到凯恩斯就该去找哈耶克；再比如，在「得到」App 专栏里，看到薛兆丰的《北大经济学课》，就该去找宁向东的《清华管理学课》。

为什么这么说？

我们先来看一个例子，最后我们再来谈这个学习方法的原理。

比如说，你了解文艺复兴时期的艺术，就去找两位代表人物，那当然就是达·芬奇和米开朗基罗。

达·芬奇和米开朗基罗，那是双峰并起，艺术造诣都很高，所谓一时之瑜亮。但是就像周瑜感慨的那样，既生瑜何生亮？两人互相之间都有心结。

比如，米开朗基罗曾公开羞辱达·芬奇，你不是要在米兰铸造一座青铜骑马巨像吗？口气很大，最后却造了十几年没有造成。达·芬奇也明确表示看不起米开朗琪罗这样的雕塑家，他说，雕塑是非常机械呆板的艺术，一做往往就是满身大汗，满身大理石灰，活像个烤面包的师傅，相较之下，我们画家就优雅多了。

这就很奇怪了，这俩人互相瞧不起对方，难道真的是因为同行相轻吗？可能有这方面的原因。但这两个人的真正分歧，在于对艺术的理解上的对立。

他们俩最激烈的交锋发生在公元 1504 年。这一年，达·芬奇 52 岁，成名已久，刚刚在米兰感恩圣母院食堂的一面墙上，画了传世之作《最后的晚餐》。

而米开朗基罗虽然才 29 岁，但是因为刚刚完成雕塑作品《大卫》像，挣到了 900 个弗罗林金币。这笔钱多大？这么说吧，比达·芬奇一辈子赚的钱还多。

所以，这两个人是有资格唱唱对台戏的。

1504 年，佛罗伦萨的市政大厅维齐奥宫刚刚落成，有一座可供 500 人开会的大厅。执政者邀请达·芬奇和米开朗基罗，以同一主题，在大厅相对的两面墙上作画。一张考卷，两个人作答，这不是拱火是什么？所以，本来是艺术创作，却成了实力对决，被人们称为艺术史上的“世纪之战”。

两位大师分别选择了历史上著名的两场战争，来重现佛罗伦萨共和国胜利的荣耀时刻。都是画的战争，但是这两个人的关注点和表现手法很不一样。

达·芬奇画的是士兵骑在马上激烈厮杀的场面。画面有各种形态的马，它们的关节和肌肉都非常精确，马的关节是怎么长的，能弯曲多少度，这里面有很多解剖学和生物学的知识，体现了达·芬奇极高的科学素养。

达·芬奇其实不算是一个职业画家，他留下的画作不到 20 幅，可以说是业余时间随手画一画，但是他留下的手稿却有 7500 多页，有人的胚胎，有螺旋桨、飞行器的设计，绘画只是达·芬奇研究世界的工具，他的目的是为了探究科学。达·芬奇作画的特点是什么？先打格子，要严格遵循透视法。这就纯粹是一个理科生的做派，严谨，科学，精确。

再来看米开朗基罗，他不是直接表现战争的激烈，他画的是战争打响前 5 分钟，战士们紧急出战这样戏剧性的一幕。一群士兵正在河中洗澡，突然有敌人杀过来，有的战士慌忙上马，有战士慌忙穿衣服，有的战士在河里挣扎。米开朗基罗抓取的是一个个戏剧冲突的瞬间，就

跟话剧一样，每个人都有角色安排，有故事，有张力。这是典型的文科生的手法。

不过很遗憾，最后因为各种原因，两幅画一幅都没能完成，甚至，连素描的原图也没有留下来，现在我们只能看到临摹的版本。

其实，达·芬奇和米开朗基罗之间的分歧，不是仅仅存在于这两个人之间，而是存在于两个艺术传统。

严伯钧就和我讲，你去看这么多画家，归根到底其实就是分成两派。

一派是以达·芬奇为核心的追求理性、追求科学的这一派绘画，还有以米开朗基罗为核心的追求感性、追求表达、追求戏剧冲突的这一派。所以，达·芬奇和米开朗琪罗的这场对决，本质上是两个艺术流派的大对决。

达·芬奇这一派，后来发展新古典主义。米开朗基罗这一派发展下来是巴洛克艺术，然后，发展到浪漫主义，到印象主义，等等。

你看，吃透了这两位艺术家，那就不仅仅是了解他们本人了，而是理解了从文艺复兴一直到现代的两大艺术流派的风格线索。

其实，不仅绘画领域，其他领域也是这样。比如，你了解歌剧。如果你喜欢意大利风格的威尔第，那就不妨再去了解一下德国风格的瓦格纳。了解社会学，你崇拜严谨的涂尔干，那就一定要去了解一下以洞察见长的马克斯·韦伯。

这下你就理解了，为什么“二元学习法”是有效的。我们分两个方面来看这个问题。

首先，你看，人类的任何领域，它的顶级高手都会因为追求某种风格到了极致而受到瞩目。他们会被后来的追随者谈论、模仿、发扬，这个领域大量的智力资源和创造力资源都会围绕这座高峰展开自己。了解一座高峰这个点，其实就抓住了这个领域的一个面。所以学习的效率很高。

但是更重要的是第二个方面。

既然一个高峰是把某种风格发挥到极致的产物，它就一定是个极端，不是全貌，那么这个领域和它不太搭调的智力资源和创造力资源怎么表达自己呢？怎么找到自己的根基和源头呢？这就必须找到另一个高峰，另一个在风格上区别很明显的高峰，围绕它来谈论、模仿、发扬，它也会形成一个点带动一大片的情况。

比如，唐代诗人中，先有李白这个高峰。浪漫派的、才气纵横的后学者，就会聚拢在这个流派里。但是那些风格写实的、喜欢格律谨严的诗人怎么办呢？他们就必须找到，或者说捧起另一座高峰。杜甫就等在那里啊。所以久而久之，谈唐诗就必谈李杜。时间越长，这两座风格有巨大差别的高峰就越容易被看到。学李白和学杜甫，这两个流派在长期的比较、竞争中，也自我强化，裹挟其他的资源站队、分流。最后整个领域就大体地分成了这两个基本面。

不是其他的诗人不好，而是他们因为没有成为那个汇集后世资源的点，所以光芒多少就被遮住了一点。

所以我们才说，作为一个初学的外行，了解一个领域的两座对立的高峰，就是最好的入学门径。

怎样成为一个高手（上）

怎样才能成为一个高手？

这题目一出来，很多人心里其实噌噌飞答案，因为我们的文化当中不缺对这个问题的答案。

中国古人说，学海无涯苦作舟；我们小时候教室后面贴着“好好学习，天天向上”；好几年前出了一本书叫《异类》，里面提出一个理论，叫“一万小时练习”。你看，古今中外所有的答案归结起来其实就那层意思，就是你得花时间死磕、自虐，你就能成为一个高手。

还记得我们上中学语文课，有一篇欧阳修写的文章《卖油翁》吗？就是甭管是射箭还是老头儿卖油，这个倒油瓶，本质上就是四个字，叫“唯手熟耳”，我手练熟了，自然就是高手。

这个理论今天看起来是有重大缺陷的，为啥？因为这是农耕民族的结论。因为农耕民族嘛，所有生活就敬畏三个东西：第一勤奋，种豆得豆，种瓜得瓜；第二权力，因为农耕民族很容易形成庞大的国家；第三就是老天爷，所以他相信这种只要勤奋苦练就能得到结果，这很正常。

但是你有没有想到，这种理论其实不符合大量的社会现实。比如说我小的时候中国有一篇报告文学，大江南北，一纸风行，叫《哥德巴赫猜想》，作者是徐迟，写的是数学家陈景润的故事。这篇报告文学没跟你讲任何数学道理，他就强调一条，陈景润这个人非常之勤奋，他打草稿，那个草稿纸好几麻袋，堆得一屋子都是，走路都撞电线杆子，为啥？脑子里在想数学题嘛，所以人家成名成家。

这篇报告文学在 20 世纪 80 年代的时候，尤其改革开放之初，确实给中国人民打了一针鸡血，大家觉得靠自己的奋斗可以有出头之日。但是它带来一个附带的结果，就是把中国的民科灵魂给召唤起来了，很多人觉得我只要努力，我也可以成名成家。所以中科院传达室的老大爷可受累了，收到成麻袋成麻袋的投稿、论文，哥德巴赫猜想的民间破解版。当然全都不靠谱。

确实，这是农耕民族的想法，而且它会带来另外一个社会后果，就是一旦发现勤学苦练没用，大家就开始胡说八道。

举个大家都熟悉的例子，中国男足，你不能说中国人在中国男足这事上没下功夫吧？这么多年，都没用，怎么办呢？大家就抄着手在旁边胡乱地解释，文化原因、制度原因、中国人的素质原因，等等，都来了。不就是赢个球吗？咱说怎么赢球好不好？扯那些干什么呢？横不能为了赢球去改造我们国家的制度文化，改造我们的素质吧？或者说中国人素质不提高，这玩意儿就赢不了？不是这样。

在体育运动史上，经常会有一些国家，甚至是小国，在个别项目上突飞猛进，比如说韩国的女子曲棍球，还有我们中国的乒乓球，你能找到文化、制度、素质的原因吗？没有，原因很简单—只要你有一个起码的实事求是精神—就是因为找到了一套好的训练方法，于是就可以成批地出人才。不就是这么回事嘛，咱就事论事好不好？

所以很多见解，我把它分成两类。一类叫评论性的见解，就是你都对，我也拿你没办法，但是你就是公说公有理，婆说婆有理，不解决问题的。还有一类见解，我称之为工程学的见解，就是面对一个具体的目标，我们能不能够拆解为具体的行为，一张一张的图纸，一颗一颗的钉子，我钉上去，能够把这个工程建造出来。我觉得这是对我们的身心，立身处世有用的见解。

万维钢提供的从来都是这个路数的见解。我下面讲的就是他写的一本书《万万没想到》中的观点。不过这里面可没有一滴心灵鸡汤，全是心灵硫酸，看了要是不舒服我不负责，但是我确保把万维钢老师的原意转述给你听。

怎样成为一个高手？答案很简单，四个字，刻意练习。

大家说这不是废话吗？就是要练习，一万小时练习。不对，练习的基础是基本功，基本功的本质是什么？不是初级入门，而是套路。

套路这个词现在被污名化。大家都觉得套路不就是骗术吗？不是。我们首先得理解人类知识是怎么建构出来的。有一个词叫“科技黑箱”。现代社会我们面对大量的科技黑箱，每一个人只要在分工中就可以了，我们用手机，不必知道里面具体是怎么造出来的。

其实这是人类文明的本质，所有的知识体系全部是这么构架出来的，就是我们把前人的经验封装在一个小的概念当中，然后后人拿来就用，而不至于临场去思考。

举个例子，全世界各个民族的早期文明，一个人要想显得自己有水平、有文化，怎么表现呢？就是他会背诵大量的谚语、俗语、成语和诗歌。为什么？因为这些东西都是前人或者他人成形的经验的最明面的表达方式。

比如说，孔老夫子就讲过一句话，“不知诗，无以言”，这个“诗”指的就是《诗经》。因为《诗经》每一首每一句后面都有大量的典故，是把一大坨东西最明面地表达为一句诗。所以孔老夫子才说“不知诗，无以言”，你连《诗经》都不会背，就连话都不会说。确实，春秋战国时代，你去看《左传》，一个上等人在正式场合发言，先是要丢一句诗经出来的，一大坨意思镇在现场，然后再根据特定情境发表自己的谈话。

西方人也一样，以色列人传说的先祖所罗门王，号称会背三千条谚语，你看，这不是当作一个本事出来炫耀吗？现在文化人类学家到非洲去搞调研，很多原始部落的酋长判案子，他又不懂什么法律、法理，听完事实之后，他最大的本事就是引用一句祖先的谚语，说出来双方都接受，围观群众拍手，说得好。这就叫有水平。

从最开始的人类文明，一直到今天我们如此复杂的知识，其实都是这玩意儿，叫知识罐头，把前人已经搞明白的东西抽象为一个非常简洁的东西，然后我们拿来就用。这叫什么？这就

叫套路。

我自己的学习经验是这样，有两种套路是最重要的。

第一种套路，就是在教科书上找不着，但是一定是这行的前辈总结出的最值钱的经验。所以你去最普通的练习其实不重要，关键是跟同行前辈把这些东西学来。所以我们在创业过程中一旦遇到什么事，赶紧找这行的“老司机”，把“老司机”的那些套路学到手。

比如说，当年我当电视采访记者的时候，对面坐的采访对象，经常一见电视镜头就磕磕巴巴，紧张得一句整话都说不出来。怎么办呢？你教他说吗？确实有电视记者这么干，对面挂个大字报，让他照着念，但对方的神态、语气，什么都不对。那怎么办呢？有一个老记者就教我一招，他要是说不出来，你明白他的意思之后，你帮他总结，帮他说。你跟他这么说，王先生，您是不是这个意思啊？你替他总结一下；他说对对对，我就是这个意思。好，那您把您的意思再说一遍。他马上就能接受，而且能顺畅地说出来，不紧张了。你看，这就是“老司机”教的套路。我当年积累了大量的这种套路，从怎么邀约采访，怎么做预采访，事后怎么剪辑，处理一大堆矛盾，这都是有套路的。

还有一类套路，就是概念。

这个方面要得益于李笑来。有一次我跟他吃饭，他的说法特别启发我。他说他上中学的时候成绩向来好，但是他不怎么听课。为啥呢？就是因为上初中的时候他妈跟他讲了一句话，所有的教科书本质上一个学期就讲几个概念，物理也好、化学也好，其实那么多章的内容，每一章就讲一个概念。

李笑来觉得如梦方醒。所以每个学期教科书一发下来，他自己就先把这个概念摸一遍，他不去做习题，也不去追究那些细节，就想知道这个概念本身是什么。那很好理解，所以后来即使上课的时候三心二意，他的成绩也非常好。这说明什么？说明人类文化就是靠概念堆出来的。你以为一个学科的成长是一地鸡毛的细碎知识吗？不是。比如说物理学，在 20 世纪可能最重要的一个概念，就是“熵”；比如说经济学，在 20 世纪最重要的概念，可能就是“交易成本”。

你别看“熵”就一个字，“交易成本”就四个字，它其实背后有非常丰富的含义，而“熵”这一个字，只要你了解了它清晰的内涵和外延，你把整个的知识就拿到手了。所以一个人在积累自己的知识的路上，一定要学这些概念，把它打磨清楚。这也学套路。

那你说我们在反对什么？我们就反对那种所谓的做基础练习。比如说踢足球，就要你不断地踢，要参加比赛。这叫什么？这叫以赛代练。错了。你以为拉小提琴就是一首曲子拼命拉吗？不是，这种练习叫傻练。什么叫真正的练习？是把大的知识体系拆碎，成为一个一个小模块，成为一个一个小的知识罐头，然后分头去练。这叫练习。

比如说你要想成为一个吉他演奏家，你就要回到最细碎，也很枯燥、很无聊的指法训练，叫爬格子。你要想成为一个钢琴演奏家，那么你一生可能要不断回到最具体的指法训练，比如说哈农指法训练。小提琴也一样，美国有一个音乐学院就很变态地要求，一首曲子要拆成非常细碎的片断，一点一点地去练；甚至提出一个很极端的看法，如果听你练琴的人听得出来

你在拉哪首曲子，对不起，你的训练方法已经错了。

体育界也是一样，美式的橄榄球，据说他们只有 1% 的训练量是在实战比赛，那平时都练啥呢？不是打比赛，而是拆开来。比如说速度训练、特定的队形训练、某个特定球员身上某个特定的肌肉群的训练。全是拆开的。

姚明就讲过一句话，说美国 NBA 的篮球明星，他们平时训练往往是打拳击。那你说拳击跟篮球有什么关系？拳击可以训练一个人下肢的移动速度和上肢的力量，这反过头来对篮球就特别有用。你看，这也是一个拆解的思路。

我们用这套思路来看各个行业的高手，其实都是这样。律师最主要的基本功训练是看大量的案例；一个围棋手大量的基础训练，不是上网跟人下围棋，杀个痛快，而是背一个一个的定式，打一张一张的古谱，等等。全都是这样。顶级高手的成才之路，就是学别人成形的套路，把整座“大厦”拆成一个一个的“砖头”去训练，这样精度更高。

当然光有套路也不行，最关键的还有一条，就是重复。

现在人脑的神经学研究有一项就是，人怎么就学会了一样东西呢？其实是神经元在物理状态上被改变。比如说学习这一套动作，大量的神经元同时开始很激动，在一起激动时间长了，它们就形成一个神经网络，渐渐地就能连在一起，甚至是长在一起。

所以，你别看我们都顶个“肉丸子”，其实打开看，每一个人大脑的沟回是不一样的，里面的神经的硬件系统其实是不一样的。

大脑是靠改变自己的硬件来驱动自己的运行的，它不是一个纯软件问题。所以怎么办？必须靠大量地重复训练。有针对性地重复练习，这就是练习的本质。

怎样成为一个高手（中）

很多人一听“学习方法”这四个字，马上就想歪了，因为他脑子里出现一堆联想词：捷径、省力、轻松、容易。

比如说，历史上有这么一个物理学家，可能水平太次吧，干不下去了，改行当心理学家，然后他声称自己组织了一场实验，得出了一个结论，就是一个人听完了莫扎特的音乐之后，智商马上得以提升。

你想，这种好事，媒体马上就当个宝，四处传扬，后来还形成了一个新名词，叫“莫扎特效应”。你现在到书店里去，还能经常看到打着莫扎特旗号的所谓的早教音乐。对于妈妈来讲，这种好事当然得逮着了，我的孩子身不动膀不摇，甭管干什么，我只要那边一放音乐，这智商就往上蹿。你不想想，天底下有这么便宜的事？后来心理学界反复组织实验，没有一次能够重复这个结论。说明什么？不靠谱嘛。

还有减肥，你又不肯像罗胖这样承认胖就胖，又不舍得不吃，又懒得去运动，有的商家就给你开发产品，叫“被动运动”—甩脂机，就是你站上去之后，然后你那个肉就乱颤。你啥也不干，就能减肥？你也得信哪。

所以学习这件事情，从来不存在什么轻松、省力的捷径，这是一个坏消息。

最有效的学习方法是什么？四个字，刻意练习。刚才第一部分我们解释了什么是练习，下面就说说什么是刻意。

所谓的刻意，就是持续地做你不会做的事。

心理学界把人的学习分成三个区。第一个区叫舒适区，就是在这儿待着特别舒服，因为这儿你全会，全拿手，全擅长；而最远的地方叫恐慌区，那个地方所有的东西你都不会。

在舒适区和恐慌区之间有一个区，叫学习区，所以学习区还有另外一个名字，叫脱离舒适区。你看，这就是学习的本质，永远不舒服，你在做你不会做的事情嘛。所以你看，很多人爱下象棋，但是下一辈子象棋也是臭棋篓子，因为他永远图的是舒服，而不是刻意练习。

打游戏也分三个境界。第一个境界就图个爽。这不是你在玩游戏，而是游戏在玩你。第二个境界就为了赢。这种人永远不会成为专业的游戏高手。第三个境界，真正在游戏界能够混出名堂的，他永远要去做自己不会做的事。比如说一个地图，他要把里面所有的细节给抠清楚。再比如说有一些隐藏的数值，这些算法游戏公司对你是保密的，有些人还反复写论文，做大量的测试，一定要把这个算法给拆解出来，我倒要看这个数值是怎么长上去的。这种人刻意去学习，就会成为游戏高手。

读书也是一样。你天天读一些心灵鸡汤，说得好，发泄我的情绪，我也是这么想的。那就叫图个爽，你一辈子阅读再多的字，也都不是一个读书的高手。当然你天天非要说康德、黑格尔，看一些自己读不懂的天书，那叫自找别扭。所以一个真正会读书的人，永远要找一些对自己来说有挑战的书来看，这种人读书才真正有效。

还有一个例子是开车。我听一些搞赛车的人讲，赛车手在比赛的过程当中，每一个动作都是有意识的，绝不会允许自己进入下意识的状态。但是你看平时我们开车，就是开着开着觉得很熟练了，全部是下意识状态。这就是业余的人和高手的区别。很多搞运动学研究的人发现，那些普通的运动员就会拼命练自己已经掌握的动作，而高手就会挑战那些高难度的动作。

明白了这些道理，你再反过头来看中国教育，你就知道它问题出在哪儿了。中国教育是以考试为中心。考试是什么？是一个确定性的结局，一考定终身嘛。所以它就诱导所有的学生以考试为目的，进行大量的训练，诱导自己进入舒适区。

在中国的中学，最好的学生什么样？理论上就应该是这样：教材上所有的信息他全部会背，甚至背得滚瓜烂熟，所有的习题平时都见过，所以上了考场一定出好成绩。可是高考状元反而在事业发展当中好像不太顺利。为啥？这证明他不是个会学习的人，工作能力只是学习能力的反应。他在舒适区里待久了，对新知识的强烈挑战的欲望反而没有那么强，这就是根本原因所在。什么叫高分低能？根子就在这儿。

所以你看扎克伯格，就是 Facebook 的创始人，好像没听说他在大学的时候成绩有多好，可是你看他的行为方式，就是不断挑战非舒适区。

他每一年都给自己下一个全新的任务，那些任务听着都有点匪夷所思。我没记错的话，2010 年应该是学中文。中文这事太难了—我到今天都不敢说自己中文学得好—挑战一下；2011 年是他只吃自己亲手杀死的动物，不知道为什么挑战这个；2012 年是要自己重新学习编程，因为当老板时间长了嘛，挑战一下；2013 年好像是每天认识一个新朋友；2014 年是每天写一张小便签感谢一个人；2015 年是每两周读一本新书；2016 年，他给自己设了两项任务，第一项任务是自己要做一个人工智能项目，来做自己生活和工作的助手。还有第二项任务，就是全年要跑 365 英里（约 587 千米）。

你看，这就是牛人，他们一天不进步，自己浑身都不舒服。我们普通人可咋整呢？我们达不到扎克伯格那个境界，但是又想在某个特定领域成为高手，有没有方便法门呢？还真就有，那就是让自己进入一个好的学习环境，被动地脱离舒适区，进入学习区。

那么我们就得重新定义什么叫好的学习环境了，它绝对不是指什么窗明几净的教室，提供大量免费学习资料的图书馆，好的学习环境特指能够提供即时反馈的环境。

你看，我们中国的教育核心是考试，考试也是一种反馈，但是这种反馈不是即时反馈，它太稀疏了，我们一个学期也就期中、期末两次考试。而即时反馈是指，你每一个微小的进步，外界环境都会给你一个反馈，告诉你对了还是错了，是已经够了还是得继续练。

我举个例子大家就明白它的重要性了。20 世纪 80 年代，中国有一群人叫文学青年，他们过得很苦，每天在家埋头写小说，第二天天一亮就到邮局去投稿，然后顺便看有没有给自己的信，有没有已经发表的小说或者退稿信。这种人活得很可怜，说他可怜不是因为他稿子发不了，而是他每天都觉得自己怀才不遇，觉得自己小说写得挺好，都是北京、上海那些老编辑有眼无珠。

这种人为什么现在没有了呢？因为现在有网络了嘛。你不是觉得自己写得好吗？放到网上去，你写得好自然有人会跟踪、点赞、追更，如果读者很多，出版社自然拿着合同来追你，这个反馈就变得即时。

再比如说，美国有一个非常棒的大学篮球教练，叫约翰·伍登。这个人是我们印象中的那种好的体育教练吗，天天私下跟运动员谈心，在战前擅于做各种演说和动员。平时安排训练计划？他不是这样的人。这个人其实看起来情商挺低的。有一些心理学家就密切跟踪他在训练场上的那些行为，发现他只有 5%到 6%的话是在表扬和批评，说白了很少关心你们是好还是坏。

他关心什么呢？就是发不同的指示，他有 75%的话都是在非常具体地给反馈，这个动作做得怎么样，改，下一个动作去做什么。这个人在训练场上的话永远很短，心理学家在旁边掐表，没有一句话超过 20 秒。所以你看，这反而是最好的教练，不断地对你任何一个细小的动作提供反馈。

再举一个例子，贝尔实验室。贝尔实验室在科学界是一个不得了的存在，从早期的激光器、电子计算机、上天的通信卫星，包括我们用的计算机的 C 语言，都是来自这个实验室，成果丰硕得不得了，这个实验室培养了七位诺贝尔奖的获得者。它为什么这么优秀呢？就是因

为有人才梯度。

贝尔实验室有一个不成文的规定，就是在这里面，甭管你多牛，你是教授，你是大师，你是诺贝尔奖获得者，你有一项义务，就是这个实验室的所有年轻人问你问题，你不能回避，你必须给予回答。你看，这就是在一个非常小的范围内，去建立一个即时的反馈系统。几乎所有好的学习环境都带有这个特征。

怎样成为一个高手（下）

这几年市面上流传着一本书，叫《浅薄》，作者是美国人尼古拉斯·卡尔。这本书的主体的结论其实我不太同意。为啥？我回头再讲。但这本书陈述的主要事实，那可叫般般俱在。什么事实？就是互联网的出现，其实对人类的学习构建了一种障碍，它甚至在一点一点地摧毁我们这一代人深度思考的能力。

这说得好像有点危言耸听，因为我们对于互联网的直观认知，就是它把海量的信息，人类所有的知识推到每一个人面前，这当然对学霸来说是个好事。那为啥说它反而在摧毁我们的学习呢？你就得理解互联网的信息结构。原来我们捧读一本书，信息结构是什么？它的信息结构就是作者愿意写给你看的那个结构。可互联网不是，互联网有无穷丰富的层次，它叫超文本链接，无论是原来的 PC 互联网，还是现在的手机移动互联网，任何一个信息，你会发现它都可以有无数路径连出去，跳到第二站；到第二站之后又有无数的链接，你可以再往下跳，这叫超文本链接。

这当然是个好事，让知识和信息变得越来越丰富。可是对于一个学习者、阅读者来说，它带来另外一种负担，就是你要不断地做选择，要不断地做选什么的决策。所以让谁上网有好处？就是老年人，因为他的大脑正在衰老，你让他每天上网不断地做决策，其实对大脑活跃是有好处的。但是选择这件事情，你真以为是你在选吗？那些聪明人都是吃素的？他们做大量的工作就是去影响你的选择。

有一本书叫《细节》，它的副标题是“怎样轻松地影响他人”，这只是这类书当中的一本，大量的聪明人天天就在干这个事。你在微信上看到一篇文章，说“不转不是中国人”，你就转了；看到这个文章的标题，上面只要加一个“深度干货”，你马上就要把它打开。真的，大量的互联网上的技术、营销技巧，都是针对我们的决策，你还真以为这些决策是你自己做的？想想我们平时在使用微信时候的状态，说白了，那就是被鬼牵着嘛，他想让你往哪儿走你就往哪儿走，什么 10 万+的文章、100 万+的文章，那都是有套路的，我们都是被套路的人，所以决策并不是我们做出来的。

而且商业力量还在推动互联网往一个方向去走，就是不断地让你的决策变快。举个例子说，谷歌公司的道德水准不低，号称自己从来不作恶。但是它的商业模式是什么？它 90%左右的收入都来自广告，而广告，你说我就找几篇文章，在互联网上打开阅读，它哪有钱可赚？所以谷歌的所有核心战略就是一件事，就是不断地让你快进快出，在所有的页面打开、关掉，进入下一个，再打开，再关掉，因为每个页面旁边有广告嘛。这话不是我说的，是谷歌的用户体验设计师自己说的，就是让用户快进快出，是谷歌的核心战略，他们的广告才卖得出去。

所以你看，我们会进入一种非常沉重的决策负担。决策这件事情在我们大脑里是由哪部分做出来的？是前额叶。可前额叶不负责学习，它只负责理性地选择，学习是由记忆、视觉那部

分大脑区域来负责的。所以你看，选择的时候其实我们没在学习。而真正学习的那部分大脑，其实是在做一件什么工作？是不断把新的信息和我原来的信息结构做一种缝接，它是在编一个密不可分的网。

你看，所有高手的特点是什么？就是他看到任何新的东西，马上就和自己脑子当中已经长期存储的那些记忆——它是一个群，能够迅速同时激活。所以高手眼里的世界和你不是一回事。

比如说，围棋高手可以同时和很多业余棋手下棋，你看他面前可以摆一排，然后他一边走一边落子，落得又快，基本上还都能赢。当然赢的水平高这咱服，但你会觉得奇怪：这个人的记忆力怎么这么好，每一盘棋他都记得。大家记忆的方式不一样，我们这些外行记的是一个一个子的位置，可是专业棋手看到的是一片一片的形，而且他脑子里知道每一个形在历史上有多少种变化，目前这个形他应该怎么去处理，有利于他赢。

这就是高手的记忆方法，他有一个知识库存。但是请注意，“存”这个词用错了，不是一个空间，逮东西就往里扔。高手的记忆库存是长出来的一个活体结构。此话怎讲？

什么叫信息？信息是一堆碎的东西。可什么是知识？必须是信息形成结构，互相之间形成关联之后，再进入我们的库存，那才叫知识。所以它是一个生长出来、带结构的东西。

举个例子，渔民看鱼和我们只会吃鱼的人就不一样。我们眼里的鱼只能分形状，扁的、圆的；专业渔民看到每一条鱼，他的分类方式是巡游习惯、在哪儿出没和市场价值，因为他要打鱼，所以每一条鱼的信息在他脑子里是活的，而且和他的实践操作是有关联的。

比如说一个专业的油漆工，他能分辨十几种白色，我们觉得这很神奇。我们是从颜色上来记忆，可是油漆工他要知道每一种不同的白色它是怎样实现、怎样调配出来的。

再比如说科学家，你以为科学家脑子里是一堆习题、知识、公式、答案？不是，他脑子里的那个结构是这个学科各个分支上都有哪些人，这些人各自的江湖地位怎么样，参加过哪些学术会议，得过哪些奖，发表过哪篇论文，在他的领域里面，那些人已经推动这项研究到了哪一步。所以任何新东西再出现，你让这个领域的科学家来看，他都会对接到原来的研究成果上，来判断它靠谱还是不靠谱，是不是需要亲手去验证。所以你看，这都是高手的结构。

学习的过程是什么？就是把新东西和自己原来的结构缝在一起。

真正会看书的人其实是不藏书的。像我罗胖家里藏那么多书，说实话其实不大看，有时候仅仅是占有了，就觉得已经在学习了，其实跟真正学习不是一回事。真正学习的高手往往家里没书，但是有什么？有笔记。

最典型的钱锺书先生，家里据说就没什么藏书，虽然他学问大成那个样子。他那个时候在社科院，每个星期到社科院的图书馆借一大摞书出来，然后第二个星期再还回去。大家就觉得你是背下来的吗？怎么那么倒背如流，滚瓜烂熟？其实秘密就在于他的笔记本。按照他夫人杨绛的回忆，他一生英文材料的笔记 178 本，中文的也差不多，那真是堆得跟山一样，你想想看，那是一个多么大的量。

笔记是什么？这是他年轻的时候在英国留学时就养成的习惯，是把书里面看到的信息，跟自己记忆结构当中正在生长的结构对接出来的产物。所以笔记其实是一个人大脑的外挂。

我们说一个题外话，很多人说学英语太苦，我们能不能看美剧写英语啊？你看美剧的字幕通常都是一句英文字幕，下面还有中文字幕，这样我不就天天在学英语吗？你放心，你学不会的，因为你是正在一个很爽的流程当中，你没有进入非舒适区，这是一个问题。另外的问题是什么？你没有跟这个知识互动。当然你说，我就抱个笔记本，在这儿看美剧，每看到一个生词我都记下来，每看到一个句法我都记下来，那就叫学英语。所以如果你仅仅简单地判断，看美剧学英语靠谱不靠谱，这东西很难讲，关键看你的主动方式。

看到这儿你可能会说，那尼古拉斯·卡尔写的那本书《浅薄》，结论就是对的，互联网正在让人类变得越来越浅薄，可是你罗胖刚才为啥说你不同意他这个结论呢？

对，我不同意，我不同意的就是这个句子的主语，不是互联网让人类变得越来越浅薄，而是我们人类当中的一部分人，甚至大部分人，在面对互联网这个新工具的时候，让自己堕落得更浅薄。听出这个区别了吧？关键的责任在谁？不在互联网，在我们自己。

这就牵扯到一句名言，人类创造了工具，工具反过来也在塑造人类。

此话怎讲？你看，在人类的所有文明史上，但凡出现一个新工具，它一定产生两个结果：第一个结果，就是这个工具产生的便利性。第二个结果，就是这个工具一定把原来的人类分成两大拨：第一拨人躺在工具产生的便利性上睡大觉，去享受；第二拨人带着这个工具产生的新可能，去探索文明的新边疆。

举个例子说，最古老的发明之一就是轮子，有了轮子之后，搬东西立即变得轻松了，所以一部分人欢呼雀跃，终于轻松了，有更多的时间可以休息了。可是一定还有一部分人觉得，既然搬东西越来越轻松，我为什么还要跟这帮懒蛋在一起混呢？我为什么不装上我的全部家当走向远方，去开拓我自己的土地、家园和帝国呢？你看，人就是分成这两种。人类是由哪部分人推动他的进步的？当然是后一种。

我再举一个例子，比如说就在此刻，人类的人工智能技术正在把自动翻译技术推向成熟，可能要不了多久就可以大规模地使用。那它一定会把我们中国人分成两类，一部分人说自动翻译都来了，我还用学英语吗？那玩意儿多苦啊，对吧？我就拿个自动翻译机，我说一句中文，给老外一放，马上放出来的就是英文，我交流无障碍。这部分人再也不会学英文了，他躺在工具产生的便利性上睡大觉嘛。

可是还有一部分人呢，自动翻译技术出来了，我跟老外的交流变得更加便捷，所以我要利用这个技术去跟他们抠那些交流的细节，进入他们的主流社会。这就是后一种人，他去开拓新边疆。而这种人永远不得闲，永远非常辛苦。

几十年前就有一些经济学家预测，说你看人类创造财富的能力变得如此之大，所以将来人类的休闲时间会越来越变多。

好像确实是这样，你看近两年网上崛起了一个新的业务模式，叫直播。一个网红直播，动不

动几万人、几十万人、上百万人在那儿看。我其实有点不理解，我觉得互联网创新挺好的，可是为什么有这么多人有闲工夫呢？确实，就是因为互联网让一大部分人觉得什么都很便利，买东西也送回家，大量时间可以打游戏、看直播、看影视剧。但是对不起，这是中下层人民的生活状态，他们的时间确实因为新工具变得越来越多。

可是你到那些主流人群当中，尤其是那些有钱的、在事业上发展得比较好的人，按说最该享受文明成果的是他们，但是恰恰越是有钱人越忙，越没时间休息。你到北上广深这些大城市的好公司里面，就是那些业务发展得非常好的公司，恰恰是彻夜加班的公司。你看，新工具正在把人类又分成两大拨：大部分人躺在越来越开阔的舒适区里面去享受；可是总有一小部分人带着满身的伤痛，龇牙咧嘴、痛苦不堪地向那个非舒适区，也就是学习区进发。

说到这儿你再看一眼我们的标题，叫《怎样成为一个高手》。我承认这有点标题党，是虚晃一枪，因为表面上谈的是学习方法，但是说到这儿你该明白了，其实我谈的是学习的真相。所谓的方法嘛，总结出来每个人都能用；而真相是，不是每个人都在学习，真正在学习的其实仅仅是一小部分人。

万维钢老师在《精英日课》的发刊词当中有一段话，我觉得写得真是好，他说人类原来的区别仅仅体现为智商，可是智商这个东西在人群当中是正态分布的，就是橄榄型，中部永远很大，两头很小，智商高和智商极低的人其实都非常少，大家差不到哪儿去。

可是认知这个东西就不一样，它是幂律分布。什么意思？就是只有极少的人能够达到认知的高层。为什么？因为认知是学习得来的，你通过不断地练习，不断获得正确的反馈，然后你的认知不断地蹿高，把绝大部分人留在身后。而在认知上，高手和低手的差别判若云泥。经济的底层是知识

现代社会，我们标定社会发展的尺度，一般都是谈经济、政治和军事，要搬出一大堆的进出口和 GDP 的数字。其实，真正的尺度更加底层，那就是知识。

最浅表的意思好理解，就是有了新科技，经济就有了新发展。但是哪有这么简单？我们还可以再往下追一层，就是其实整个经济本身它就是知识。

讲一个大家生活当中都可以遇到的例子。比如说，家里如果有 60 岁以上的老人，你问他，我给你买点东西孝敬你，你要什么呀？今天你过生日，我要给你送个什么礼物啊？老人往往是翻翻白眼，当然也可能是舍不得花钱，但他真的是不知道要什么。

他为什么不知道要什么呢？知识不足嘛，他不知道苹果电脑有多酷，不知道找你要一个苹果新出来的手表，不知道他需要到马尔代夫的海岛上去度假，也不知道要参加那个学费很贵的培训班，学习一些新的知识。这都是因为他的知识不足，导致他的需求不足。

所以在中国很多年之前就有人盯上了，说未来有一个大产业，叫银发产业。但是很多人在这个行当里搞了半天，也没挣到什么钱。为什么？因为中国这一代老人知识不足带来的需求不足，不足以支撑一个庞大的产业。

如果等罗胖这一代人老了之后，那银发产业就不一样了，因为我脑子里天天有各种奇思怪想，

这种奇思怪想是知识带来的，我有各种各样的需求。再加上我们这一代人买房买得早，我们兜里又有钱，那银发产业当然就有搞头。

所以任何一个经济门类，它的基础都是在人们脑子当中有了新知识后的产物。我们过去老在讲，让老百姓过好日子，难道过上好日子，就是有一张床可以睡，每天都可以吃到荤菜吗？当然不是。

真正的经济发展就是每一个人有无穷尽的眼光，有很广的知识视野，激发出内心大量的需求。那其他人才能够开动马力，来满足他们的需求，我们的经济才能上升。所以我刚才的那个论断不是强词夺理，知识本身就是经济。

我们还可以再深看一层，为什么现在有些经济学家，三十年来一直在大声疾呼，一定要搞市场经济？自由市场经济所有理论的根本，其实也是扎在这两个字上：知识。

为什么不能搞计划经济，一定要搞自由市场经济？因为计划经济的那个中央计委、中央政府，即使爱民如子，但没办法，因为知识不足嘛。

它可能会知道今年中国人民需要多少台冰箱，但它绝不可能知道，今年中国人民需要多少台银色的冰箱——这是个体偏好决定的。它可能知道今年中国土地里能产出多少根萝卜，但它绝不可能知道，隔了两个街区之后的那个小区，今天需要多少根萝卜。

那知识不足怎么办呢？只好交给自由市场，用价格这个唯一的信号来调整整个社会资源的配置。这就是自由市场经济的基础。

我们还可以再深看一层，知识和经济的作用。

什么叫经济战争？什么叫国家之间的博弈？不是货币战争，不是用汇率来祸害你，那都是非常浅表的逻辑。说白了，还是知识。

我记得上大学的时候，在学校的图书馆里看到过一套书，书名非常奇葩，叫《满铁调查资料》。后来我才知道，这套书不得了。啥是“满铁”？这是一家公司，全名叫满洲铁路株式会社，是日本的国有公司，从1906年成立，一直在中国祸害到1945年抗日战争结束。

这家公司表面上的使命就是经营中国东北的铁路，但它下辖了一个非常重要的部门，就是满铁的调查部，这是当时全世界非常重要的一个情报机构。但是这家情报机构又不像别的，是刺探对方的军情，多少军队、多少大炮，它是调查民情的，好像跟战争全无关系。

满铁的第一任总裁叫后藤新平，他上任之后，马上就搜集各种各样的人才，号称要招募全日本八点钟的男子，就是有朝气，同时又不爱慕虚名，又不固执这样的人来纳入麾下。这是一帮什么人？知识分子。

我还看过一个材料说，满铁的那帮调查人员是最具阳光气质的知识分子，他们干的活和战争没有关系，和侵略没有关系，就是搞各种各样精细的调查。比如说在东北是一个屯子、一座山、一条河地去测绘它的地图，一个村子、一个村子地去搞老百姓的访问和调查。当然后来

它的任务范围也不集中在东北，在全中国都有。

最后积累了多少资料呢？1945 年抗日战争结束，满铁就解散了，资料散失在世界各地，而仅仅散失在中国的各大图书馆和档案馆里的材料就车载斗量。2007 年的时候，中国的出版人也干了一件非常大的工程，就是把中国各个图书馆和档案馆里的满铁资料搞了一个目录，出了一本书，叫《中国馆藏满铁资料联合目录》。就是资料各存各的，但是我们搞一个集中的目录，这个目录就三十卷、三千万字。那请问，当年的那个资料总规模有多大？其实是一个海量的调查规模。

所以抗日战争，“中华民国”的军队打不过日本人，你看到的是战场上我们枪炮不如人，而真实的是什么？我们对自己的国土都不明白。你说一个村子的情况，当地的老农民知道不知道？他当然知道。但是整个国家没有一种手段、技术和体系，把这些情况汇总起来，变成一种可以迭代、可以传承、可以使用的知识。所以即使是在自己家门口打仗，也打不过人家。

英国人入侵印度的时候，其实没有打仗，没有爆发血腥的侵略战争。英国人凭的是什么呢？他们对知识的掌握。他们不仅有先进的武器，即使对印度的资料，他们也是知道的。可能印度老农民看着几个英国工程师吭哧吭哧地扛着三脚架上山，搞测绘地图，觉得英国人很傻嘛，在干什么？

但是等英国人把印度的所有地理资源、人文情况全部调查清楚之后，你还怎么反抗？你又没有一个集中的中央政府，那英国人就大模大样坐下来，当你的殖民者了嘛。这才是国家博弈的终极真相，其实打的是不同国家的知识思维方式、知识具体成果和知识运作体系带来的国家战略优势。

我们讲了知识的重要性，但是不要忽略知识的生产是一件极难的事情。它难在两个地方。

第一，生产不可预测。你说生产大炮，只要计划做好，资源够就可以了。但是现在很多人动不动就呼吁，要全民创新，科学家、政府要投入，企业家要争气。没有用的，知识生产，再多的投入都未必有产出。

就像文科有一个教授叫钱锺书，他讲，什么是学问？学问是荒江野老屋中，二三素心人商量培养之事。我觉得这句话真的把知识的生产给说尽说绝了，它一定需要在一个很偏僻的地方，没有外人打扰，荒江野老屋中嘛；二三素心人，那些人没有什么乱七八糟的想法；商量培养之事，什么叫商量？就是彼此批评，彼此碰撞；什么叫培养？就是像个老农民一样，把种子种下去之后，你只能等在旁边看，它长就是长，不长就是不长，谁都没招。这是知识生产的第一个难点。

第二个难点呢，就是知识生产出来，你认不得它，无法评判。人类的新知往往是人类这个学科当中最精英、最聪明的人搞出来的东西。怎么评判它是真知识还是假知识呢？总不能老百姓投票吧，老百姓又不懂。

所以我讲爱因斯坦的时候，就说到了这种同行评议体系的重要性，一定是全世界搞理论物理的学者来共同判断，你爱因斯坦搞出来的相对论靠谱不靠谱。有的时候，这种生产体制非常地慢，甚至有点愚昧，有点学霸作风。但是没办法，只有他们能够判断哪个是新知识。

插一句题外话，有的学者就在讲，说为什么现在西方经济不行了，不是大家讲的表面上的理由，也不是来自中国的挑战，就是因为它们的知识生产体系出现了大问题。

原来美国这样的国家，它在大学里搞的也是同行评议这一套，但是大家都知道，20 世纪 60 年代有一场遍及西方各国的学生运动，学生们就是看不惯老头儿，凭什么你们把持学术，当学霸呢？我们要公平，要自由。你们以后评价知识，一定要用一个客观标准。

所以自打这场学生运动退潮之后，美国的大学就更倾向于用论文发表数量这种相对客观的标准来评价知识生产，这就要出问题了。

我们不说美国，就说中国，有一个大夫就跟我讲，他们医院里就搞得很荒唐，一个医生要想评职称，他就一定得发表论文。可是你知道有些名医之所以能看好病，就是因为他看得多。比如说外科医生就最典型了，一种手术他做得非常多，他就更容易帮助到病人。但是这样的大夫未必能写得出论文，可他们也没办法，必须拨出精力，来糊弄和对付两篇论文，以便评职称。

大学里就更是这样，前不久我还看到一篇文章，说以后中国的大学也许只剩下那些会写论文的人。会写论文就有真才实学吗？有一次，我和薛兆丰教授一起旅游，我就问他，为什么近些年西方的经济学有点不出成果了？

薛老师回答我，说因为像科斯这样的大师，现代美国的大学制度已经不认了。你看科斯，前两年刚刚去世，是一个地位非常高的经济学家，是新制度主义经济学的开山祖师。但是他一生没有发表过什么论文，大概有影响力的也就三篇，一篇叫《企业的性质》，一篇叫《社会成本问题》，还有一篇叫《经济学中的灯塔问题》，还有两篇论文或者两本书，那都是一些具体的项目成果，跟他的真实的思考其实也没有什么关系。

这样的人论文发表数量还不如中国大学里经济学系一个普通的讲师一年发表的多，他肯定混不下去。大师没有了，安静做学问的环境没有了，那怎么可能再产生新知识呢？所以有的人就在讲，现在西方经济停滞，跟这个现象是有关的。

现在我们讲的互联网、计算机这一套，它所有的基础理论成果在 20 世纪五六十年代都奠定了，我们今天吃的其实是那个时候的饭，只不过是一个后续效应而已。而近些年来，在基础理论上，已经没有太大突破了，所以西方经济的发展后劲，就要打一个大大的问号。

说到这儿，我得说明我到底想说什么。最近有一种声音在中国舆论界飘荡，说中国经济马上就不行了，因为每年增长 8% 的好日子过完了，我们制造业的成本也高企，所以我们这一代人分分钟要等着中国经济拐点出现。

这种话我是不信的。为什么？因为你不要光看经济的那些浅表的数字，你要看到经济发展的底层规律。经济发展的底层动能就是两个：第一个叫创新，第二个叫创新的扩散。过去三十多年，中国经济发展就是因为第二个因素，创新的扩散。

说一句没出息的话，说白了，只要美国人、西方人还在不断地搞创新，搞新的知识，而这些知识和创新在流入中国的时候，没有显见的障碍，那中国就可以凭借自己庞大的人口数量和

庞大的经济总量，来消化这些创新，来学习别人的知识，从而完成自己的增长。

过去三十多年，这个逻辑是不断地重现，也是中国经济增长最底层的秘密。只要这两个要素不变，就是西方人在创新，中国的总量很大，我们可以靠规模优势消化它的创新，中国经济就不可能停滞。

当然这个地方你会说，这是不是长美国人志气，灭中国人威风？还真不是这样。因为第一件创新太难，而跟着创新又相对容易。猎豹的总裁傅盛发表过一篇演讲，里面就讲到了一个例子，说美国人搞出第一颗原子弹，和中国人搞出第一颗原子弹，这个难度是一样的吗？差远了去了。

因为美国人搞的那叫创新，原子弹能不能造得出来没人知道，所以他们是瞎碰瞎撞，最后搞出来了，这个难度极高。一旦搞出来之后，我们中国人就知道，原子弹在理论上、技术上完全可行，所以它就变成了一个工程学问题，只要你把它造出来就可以。虽然同样是第一颗，那个难度差远了去了，这就是知识扩散的作用。在这个问题上，我们真的要西方社会拱手，说一声谢谢。

所以中国经济，你想，还有那么多乡下人没有城市化，我们的总人均收入水平只有美国的四分之一，追赶的空间还大了去了。再加上，中国人人人都想发财，这样的经济体，它的增速怎么可能慢下来，怎么可能出现拐点？因为有事可做，所以这是一个好消息。

但是与此同时，站在我们今天的这个角度，又有一个坏消息。

美国有一帮学者做了一项调查研究，说一些后发国家，就是比较穷的国家追赶美国，到什么时候它的追赶速度会慢下来，就是人均收入水平达到美国的 60% 的时候。现在我们只有四分之一，到 60% 还有一段时间，但是一旦到达 60%，中国经济再想跟美国人死磕，就没有那么容易了。

所以很多人都在说，中国经济没问题，追上美国分分钟，这种观点我也不信。为什么？因为到那个位阶的时候，你需要有自己的创新了，你不能等着别人的创新往你这儿扩散了。那请问，我们中国现在拥有的创新体制，用我们今天的话来讲，知识的运营体系真的建成了吗？当每一个医生都还在写论文的时候，当大学里只剩下写论文的高手的时候，中国人在知识创新上，可以说还没有破题。

所以一则以喜，一则以忧，中国经济不是没有问题，只是有的人诊断错了病根。

后记 第一性原理

我的一个朋友，也是我们过去的一个投资人邵峻，他前一阵去了硅谷，他发现，在谈任何一个创业项目的时候，硅谷的投资大佬问的一个问题，都是这个项目的“第一性原理”是什么。

“第一性原理”这个词最早是古希腊哲学家亚里士多德提出来的，但这次火起来是因为硅谷的一个神人——埃隆·马斯克。

特斯拉汽车和 SpaceX 的创始人埃隆·马斯克不止一次提到过，他之所以能够在多个领域取得成功，来自他对第一性原理的思考。他在一次公开访谈中就说：

我们运用“第一原理思维”而不是“比较思维”去思考问题是非常重要的。我们在生活中总是倾向于比较—别人已经做过了或者正在做这件事情，我们就也去做。这样的结果是只能产生细小的迭代发展。“第一性原理”的思考方式是用物理学的角度看待世界，也就是说一层层剥开事物的表象，看到里面的本质，然后再从本质一层层往上走。这要消耗大量的脑力。

什么意思？我举两个埃隆·马斯克的例子。

大家都知道马斯克做电动车，但之前很多人就觉得电动车不可能，首先在成本上降不下来，而成本降不下来，对于一个工业品、消费品来说就是灾难。比如那些电池组就非常昂贵，大概是 600 美元 / 千瓦时，它过去就是这么贵，未来也不可能变得更便宜。

对这个问题，埃隆·马斯克从第一性原理的角度进行思考：电池组到底是由什么材料组成的？这些电池原料的市场价格是多少？电池的组成包括碳、镍、铝和一些聚合物，如果我们从伦敦金属交易所购买这些原材料然后组合成电池，需要多少钱？它凭什么那么贵？一定是因为我们人的协作关系出了问题。比如说在美国生产可能税费比较高，那就不要在美国生产了；也可能是某个技术路线比较昂贵，那随着它的大规模普及应用，这个价格就能降下来；可能是某种模块的设计本身出了问题，所以导致价格提高。

马斯克从物理学的角度回到最根本的问题，做电动车硬体材料成本既然是不可回避的，那就奔着降低这个成本的目标无限接近。最后发现电池组的成本可以降到 80 美元 / 千瓦时，并且这个成本还可以往下降。他就是带着这样一种思维方式，坚决去做电动车。

还有一个例子。马斯克计算发现，美国太空总署发射火箭的成本肯定是不对的，因为火箭材料制造所需要的费用，仅仅占到火箭整体花费的 2%。火箭就是材料构成的，那么就应该是在将材料组接的过程中占掉了 98% 的成本。循着这样的思路，马斯克将降低火箭的总成本作为开发的根本问题，想尽一切办法优化这个 98% 的成本，目标就是无限逼近 2% 这个极限。

所以，马斯克其实洞察到，在现在这个技术疯狂迭代、迅速爆发的时代，所有的创业者和创新者都拥有了一个机会，就是我们可以通过不断地改变协作形式和新技术的应用，还原事物的本质。因为任何一个行业，或者任何一款产品，它的本质就是解决人类社会的一个特定的问题。

但是请注意，之所以它能够演化成一个行业或者一款产品，一定是经过了非常复杂的过程，这个非常复杂的过程，有的时候就会让我们陷入误区。

“二战”时期就有这样一个故事。一位将军到下属部队视察操练情况，发现几个部队操练时有一个共同的情况：大炮旁有一个操炮手，还有一个装填弹药的，但总有一个士兵自始至终站在大炮的炮筒下，纹丝不动，什么也不干。

经过询问，得到的答案是：这是老规矩，几百年来，这儿就有这样一个人。

原来，在拿破仑时代，按照马拉大炮时代的规则，当时站在炮筒下的士兵的任务是拉住马的缰绳，不让马受惊，防止大炮发射后因后坐力产生距离偏差，减少再次瞄准的时间。而现在大炮基本已经实现自动化了，自然不再需要这一角色了，但没有及时调整，便出现了不干活的士兵。

行业产品发展的过程当中，经常也有这样的问题。

什么叫第一性原理？

就是你回到这件事情的根本，它作为一个航标灯永远在那儿亮着，所有参与这个协作的人都记住，我们是奔着这个去的。从那个原点开始，一直到今天，过程中出现的一些错误、冗余和 bug，我们就有机会把它修复。

那么，「得到」App 的第一性原理是什么？

有人说，是内容付费。其实不对，内容付费还是属于“比较思维”，就是与内容免费相比得出的名词。其实内容本来就是要收费的，生产出别人愿意为其付费的内容，然后收费，这件事情本来就成立，因为我们为用户创造了价值。

关于「得到」的第一性原理，有一天我听到我们公司的 CEO 脱不花在接受采访时说的一段话，觉得非常不得了。

脱不花说：“每一次人类传播技术的革命，都是要用人类当前的技术和方式，把此前人类历史上所有积累下来的知识，再次呈现出来。”

所以我们这家公司要做的这件事儿，就是用最新的技术，重新转化和呈现一次人类历史上所有积累下来的知识，这就是我们要做的事，这就是我们这家公司的第一性原理。

至于过程中，那款产品好还是不好，对还是不对，挣没挣到钱，这些都不重要。这都是我们在奔向那个航标的过程当中出现的问题。我们核心的使命是什么？是利用最新的技术，把人类历史上所有积累下来的知识，用全新的样式再呈现一次。

把人类历史上所有积累的知识，用新的方式再呈现一遍，这件事情其实在历史上出现过很多次。

仓颉造字之前，大量的史诗和神话，所有口头文学都飘散在空气之中，一旦有了文字，就会把这些知识凝结下来。但是不同的文字凝结下来的东西是不一样的。

有文字之后，大量原来积攒的东西就全部消失掉了，只有用新的载体转化并且再次呈现出来的，才能流传下来。

之后有了印刷术，又一次大革命。随着雕版印刷的出现，佛经就开始大规模地印刷，所以唐代的佛教就特别繁盛。

印刷术出现，知识又进入一次大筛选。在手抄时代，版本可以很多，但是在印刷时代，必须有一个最权威的版本，进行再次传播。

每一次技术革新对于人类知识的传承都是一次巨大的变化，我们这代人又遇到了这个机会——互联网出现了。但我们知识交付的样式仍然停留在印刷的样式。

印刷时代，一个思想者要把自己的思想传递给别人，都得花很多年的工夫，终身著作一本书。因为传递成本太高，所以他就希望每一本书写得厚一点，后来变得越来越厚。但我们现在还拿得出那样整块的时间吗？

出版业一直以为电子书是出版业的线上解决方案，本质上就是把互联网时代新技术下的载体的产品，做得跟原来的产品尽可能一样。这肯定是错的，新技术一定诞生新产品。「得到」App 本质上，就是在利用所有的新技术，呈现和生产知识的新样式。

举个例子，在「得到」App 主理《5 分钟商学院》的刘润老师，他做了这么多年管理学，一直以来交付知识的方式就是上大课，做战略咨询，往讲台上一站，一讲就是一天。

且不说刘润老师的课很贵，只是讲一天我们真的没时间听，所以他知道过去的那种方式出问题了。所以我们花了半年多的时间一起去研发，做一个讲给所有人听的，大家在金钱和时间上也能支付得起的这样一个产品。

所以，我们才把它定位为《5 分钟商学院》。就是每天用 5 分钟，这个时间你支付得起，这是对我们用户的时间的尊重；然后在交付方式上，因为碎片化学习不及系统地学习记得牢，一定要强交付。刘润老师的课每天交付的都是一个特定的概念，你记住概念，然后就很容易发散，联系他讲的课程当中的其他内容，用强交付来解决碎片化交付的困难。我们还会有音频、笔记和金句，我们把技术提供的可能运用到极致。

在产品的样式上，我们不断地回到第一性原理，就是我们这家公司是要把人类原来积累的知识，用这个时代最新的样式和技术，再给它生产、呈现、交付一遍，这就是我们要做的事情。

随后我们开发课程和开发产品的思路，就顺着这一条路狂奔，包括《薛兆丰的北大经济学课》，我觉得又达到了另外一个高度——把原来只在高等学府象牙塔里面的那么高的课程入门的门槛降下来，你不需要考北大了；把学费降下来，你只需要支付 199 元全部拿走。用这种方式完成这种交付，这就是我们这个公司的一个使命。所以接下来我们还会开发一系列这样的东西，比如金融学、古希腊古罗马神话、美学、艺术、社会学等。

我们的用户常常有两种反应。

第一种反应说现在的产品太多了，时间排不过来。

这是因为你还没有习惯碎片化的方式学习。到目前为止，我每天会自己看 20 个专栏的所有内容，我不算学习效率特别高的人，但是我自己作为「得到」App 的用户，我也在测试这个量是不是超过了大家的极限。

还有一种反应说目前的产品还太少。

我如果给你成百上千个订阅产品，不是钱的问题，是我违背了第一性原理，第一性原理是把知识存量再生产一遍。我生产一个残次品跟没生产一样，所以每一个领域我一定要找到最牛的人和老师，让他们给大家来做课程。

我们做的根本不是说这个产品只要有人买账，标题党，名字起得好，大腕足够大，然后来个大 V 变个现就行了。我们要做的，比如说《薛兆丰的北大经济学课》这个产品，我们的雄心就是通过第二年、第三年不断地修正、删改和增补，反复地迭代。最后变成什么？就是未来时代，甭管你是用 App，还是将来的智能音箱，或者你们家雇了一个智能机器人，有一个北大的老师用这个时代的技术基础给你做这个时代的知识交付，这是我们的理想。

我们希望它成为普通人学经济学、外行学经济学、终身学习经济学、碎片化学习经济学的首要入口，这是我们的使命。这个产品没做出来，挣多少钱都是黑良心，只有那个产品做出来，我们此前挣的钱那才是我们该得的东西。

我曾经在我的节目里讲过，我们公司遇到的是一次如同《时代》杂志那样的“亨利·卢斯级”的机会，但是今天我要对这个说法做一个修正，我们这家公司遇到的其实是“古腾堡级”的机会。

在历史上，古腾堡和我们一样，要养一家老小，要在这个社会和历史上留下一点点印记，但是他完成了伟大的变革。古腾堡并不知道他自己正在做一件了不起的事情，他只是倒腾了一台印刷机，然后开始印《圣经》。那个时候手抄的《圣经》很贵，一旦印刷机开动，就变得非常便宜。相传，当时一个封建主抓住了一个替古腾堡卖书的小贩，理由是他身上的背包里居然有五部《圣经》。这个封建主就认为肯定是偷来的，因为一个人不可能有钱到拥有五本《圣经》，于是把他给抓了。

这就是一个伟大的变革，古腾堡以一个商人之心，承接这个时代技术给他的种种可能。他不是真的挣钱了，其实历史学家根本不关心。

对于我们这家公司也一样，只要你踏准这个“第一性原理”，我们就这么一代一代地做，一个产品一个产品地做，眼里根本就不要管宏观的规律、竞争对手的动向，就管做好自己的事情，然后一直做出最伟大的产品。