人体改造

自知之明

迅速改正

文化包容性

大历史

藏拙

中国古人衡量一生成就的最高标准是“立德、立功、立言”，也就是开创制度、成就功业、著书立作，这三点全做到的，“经营四圣”中唯有稻盛和夫。

2022年1月1日 好运气的公式

“关键不在于你游戏玩得多好，而在于你想玩什么游戏。”

夸梅·阿皮亚

一、道理

“做难而正确的事情”，这个说法流行起来，也许是因为现在做事越来越难。

我欣赏这句话出处背后的故事和主角。但是，“做难而正确的事情”，会给正在做“难而错误的事情”的人们以错觉。

未必正确的事情，可能因为难而显得正确，这错觉和“丑男人很忠厚”一样不靠谱。

难而正确的事情，不是说做的时候难，而在于识别“正确的事情”很难，识别后做出选择更难。

本文将讲述一个“好运气的公式”：

好运气=做对的事情\*把事情做对

这个所谓公式，能解释很多“道理”，例如：选择比努力更重要。

“做对的事情”，是选择；

“把事情做对”，是努力。

创业者如元气森林的创始人，用贝叶斯定理的基础概率（或“基本比率”），来解释自己为什么要做饮料：

1、饮料领域看起来很老土，但基数极大。中国饮料市场规模超过一万亿。

2、对比而言，类似于SaaS市场，看起来很性感，可市场规模仅为百亿级别。

3、所以，做饮料啃一小口也很大，做SaaS做到老大也很小。（这不代表创业公司不因为某个领域的增长空间而去做。）

投资人如芒格，他鼓励“去鱼多的地方捕鱼”：

1、典型的例子如中国过去二十年的地产大牛市，赢家们是因为正好撞进了鱼多的地方。

2、而一旦鱼群退去，那些误以为自己是靠捕鱼能力赚钱的人就可能陷入困境。

聪明勤奋的雷军，悟到“顺势而为”，中年再出发去做智能手机，是一样的道理。

可是，智能手机市场虽然基数很大，为什么对绝大多数参与者并非意味着机会呢？如果是一个赢家通吃的市场，基数再大有什么用呢？

“时代是万位数、行业是千位数、个人专业是百位数”这类提法很生动，但确切说：时代和个人之间，是一种乘积关系。

所以我们应该再完整地看看“好运气的公式”：

好运气=做对的事情\*把事情做对

做对的事情，是指基数大的市场，大趋势，大概率正确的事情；

把事情做对，是指鱼再多，也要和你有关系才有价值；

上面两项中间的“\*”，是指你在鱼多的地方抓住鱼的匹配策略。

我喜欢用大白话将之总结为“运气三问”：

1、天上为什么掉馅饼？

2、馅饼凭什么掉在你的头上？

3、你如何将这个馅饼吃进嘴巴里？

所以，智能手机对雷军来说也许是个馅饼，对罗永浩来说也许就是个陷阱了。（我很喜欢罗永浩，期待他早日回归科技界。）

我对这个话题感兴趣，是因为发现这个烂大街的道理，的确是许多高手们的“通用算法”。

可是，这个道理并没有得到很好的解释和描述。

恰好这个道理背后，又有一些严密而有趣的计算。

假如一个道理能够构建出一个模型，假如这个模型能够相对精确地被数学描述，没准儿真能成为“高手的公式”。

所以，本文是尝试做一件“将陈词滥调讲出新意”的事情，恰恰这类事情也是符合该公式的。

二、计算

人们对基础概率的忽视，经常带来现实中决策上的误判。

例如，你在街头看见一个美女貌若天仙，于是你猜：

a、她是一位演员或者模特；

b、她是一位普通的公司职员。

不少人会猜是a，但是该美女是后者的可能性更大，因为公司职员的基数远大于演员。

为什么会出现误判？一个是因为鲜活效应，二是因为忽视基础概率，三是颠倒了因果。

综合以上三点，人类喜欢根据鲜明的特征去套“规律”：

演员通常很美，所以这位如此美的美女大概率是位演员。

再比如你看到一项研究结果表明：四分之三的车祸发生在离家25英里以内的地方。于是有人开始分析，离家近开车更不安全，是不是因为快到家了着急或者放松警惕？

这也是一个基础概率谬误。真相是90%的时间你都在家附近开车，发生车祸的概率当然更大。相比3/4的比例，实际上离家近开车可能更安全。

我还是用那个老掉牙的例子，来描述一下基础概率和相乘关系。

塔勒布在投资研讨会说：“我相信下个星期市场略微上涨的概率很高，上涨概率大概70%。”

但他却大量卖空标准普尔500指数期货，赌市场会下跌。

他的意见是：市场上涨的可能性比较高（我看好后市），但最好是卖空（我看坏结果），因为万一市场下跌，它可能跌幅很大。

分析如下：

假使下个星期市场有70%的概率上涨，30%的概率下跌。

但是如果上涨只会涨1%，下跌则可能跌10%。

未来预期结果是：70%×1%+30%×（-10%）=-2.3%。

因此应该赌跌，卖空股票盈利的机会更大。

好几个聪明朋友对我说，这类计算太简单了，初中就学过。但其实并没有。

而且之所以我老拿这个例子说事，是因为塔勒布的故事发生在华尔街，那帮顶尖聪明人也会在这个简单计算上犯糊涂。

姑且用上面这个计算套一下“好运气的公式”：

先看一下天上掉下来的是什么馅饼。

看起来是一个“上涨”馅饼。但是根据公式我们知道，要计算的是乘积，所以对好运气的计算应该是：

乘积的结果就是求面积。下跌的概率更低，但是可能下跌的幅度更大，所以下跌的期望值（红色面积），大于上涨的期望值（绿色面积）。

因为是乘积关系，所以长和宽是可以颠倒的。其隐喻是，哪怕是基础概率小的事情，也可以靠把事情做得更好而扳回来。一些专业领域的小而美的公司的确也是这样做的。

但是，假如二者的基础概率差一百倍，要扳回来的代价就高很多。

为什么如此简单的计算，华尔街最聪明的人都会搞错呢？

因为这里面的计算拐了两道弯，而我们的直觉更加适合解决拐一道弯的问题。

上面说了人类容易因为鲜活效应而忽视基础概率，那么请允许我再拐一道弯：

假如你在街头看见三位貌若天仙的美女在一起走，你认为她们是演员还是普通公司职员呢？

我们的直觉，对于概率问题，通常是两头摇摆的。

再看一道让很多绝顶聪明的人也为难的题目：

某市八年级学生的平均智商是100。为检验当地的教育水平，你随机选择了50名学生接受测试。第一个学生的智商测试得分为150，请判断这50名学生的平均智商。

《思维的发现》

答案难道不应该是平均数100吗？

毕竟那个智商150的孩子只是特例，也许会被得分较低的拉平。

正确答案应该是101。

假如你错了，不必在意。当年这道题曾经考倒了一群精通概率的专家。

看似只是多了个“1”，差别其实很大。背后的有趣逻辑，提醒了我们基础概率与新证据之间的互动关系。

三、应用

我用公式来讲述一个世俗的道理，绝非是用所谓自然科学来套用社会科学。

理解基础概率，有助于我们摆脱人类典型性的依赖，避免由此产生的误判。

作为基于比较的直观动物，人类在某种意义上缺乏全局性。所以，计算中的乘法，用面积来代表期望值，能帮助我们做出全面而理性的决策。

这也是一种基于第一性原理的思考。

这么做，并非完全基于基础概率来做判断。多个新证据的出现，会大幅修正基础概率，这正是贝叶斯定理的杠杆效应。

回到我们的“好运气的公式”：

好运气=做对的事情\*把事情做对

来看一下这个公式无处不在的应用。

1、马斯克如何招聘？

马斯克招聘时，会问两个问题：

a、你处理过哪些棘手问题。处理得怎么样？

b、你在关键节点时如何做决策？

在围棋里，“解决难题”相当于做死活题，很有挑战，但有最优解，或者说在具体情境、资源约束、时间限制下，有最优解；

“决策”则是指选点能力，例如左上角有个对杀，右下角有个大场，选哪个战场？然后才是具体解决问题。

二者也是乘积关系，最终价值取决于二者相乘的面积。

决策之难，不止是价值评估之难，你需要构建一个价值函数，还要代入数据估算。

决策更难之处是：要超越可以计算（例如有解的死活题）、能够看见的事物，去预见未来的结果，进而作出跨期决策。

以上这两种能力，是二位一体的。只会做局部死活题，容易“赢了每一场局部战役却输掉整个战争”；

只会“选点”而不会做死活题……如果不会做死活题，根本谈不上“选点”这件事。

2、大局观和资源分配

选点能力，就是找寻“什么是正确的事情”。

不管企业，还是个人，资源都是有限的。所谓选点，就是以全局视野，来找寻能够形成竞争优势的主战场，并分配资源。

做到这一点，需要非常艰难的思考。所谓“做艰难而正确的事情”，难在选择。

大部分人会为了逃避这种艰难，而假装很辛苦地埋头去做事情。

难在哪里？

难在大局观。

我将其概括为三种大局观：

1、空间的大局观；

2、时间的大局观；

3、资源的大局观。

空间的大局观

就像下围棋，哪里重要下在哪里。

我从AI那里学到的最重要的一点，就是脱先：

AI永远去下全局中最重要的那一点，哪怕战场再激烈，一旦不是主战场了，立即转移，绝不纠结。

围棋毕竟还是一个完美的二维游戏，现实世界要复杂得多。

现实世界不会像围棋那样在某个维度上有极深的计算，而是由很多个维度的不那么深的计算交织在一起。

所以，我们只有用概率去评估，去计算各种变量的可能性，并通过加权计算期望值。

事物的概率，是一大堆交织在一起的模糊因果。

所谓“正确的事情”，本质上是去找寻大概率正确的事情。

时间的大局观

这一点更容易在投资和创业那里找到案例。

例如“长期持股”。价值投资者的长期主义，建立在他们的计算深度、以及预留的足够的安全边际基础之上。时间的大局观消除了短期的不确定性，令长期的确定性价值显露出来。

价值投资者的时间大局观，代表了概率的频率派。创业者的时间大局观，则代表了概率的贝叶斯派。

1、创业者大多从小概率事件入手，然后随着时间不断优化概率。

2、价值投资者更相信基础概率中的大概率事件，他们对“力挽狂澜”并不感兴趣。

时间的大局观，还应该包括对时代和周期的理解。

资源的大局观

指的是如何根据空间的大局观和时间的大局观分配有限的资源。

所谓战略，就是对有限资源的权衡取舍，以确保在优势地带形成局部的差异化优势，以追求达到某个浓度之后的“炸裂”。

3、选择之后的努力

假如“选择”有用，那么每个选择理论上都对应着几种不同的可能性，就像几个不同结局的平行宇宙。

然而在现实中，为什么命运似乎只是单线程地滑落？似乎并没有多个可能性的并行，哪怕只是在一念之间。

原因之一是，在已知变量里，个体的变量太微不足道了，如同一滴水落入大海般带不来任何改变，所以“选择”所带来的别的可能性并非没有，只是概率极低，可以忽略不计。

由此，选择也与浓度有关，进而与边界有关。

所以，选择不仅是一个过程，还是一个系统。

个体的努力，必须基于一个相对封闭、但又能够与外界发生关系的系统。

就像制冷的冰箱，行驶的汽车。系统实现了局部的熵减，从而可以对外做功。

很多人去追逐时代的大机会，去学习，去混圈子，但是假如没有自己的系统，没有手中的筹码，乘积仍然是零。

当我们的选择过于聚焦时，可能迷失在过于狭窄的空间里；

当我们的视野足够宏大时，选择的浓度不足以产生改变。

前者的浓度，需要靠空间来实现；

后者的浓度，则有赖于前者通过时间的叠加来实现。

关于选择和努力，聪明人最容易犯的错误是，试图将不正确的事情做成正确的事情。这并非不可能，但概率较低，费力很大。

例如马斯克选择自己的路线，也是先自上而下思考，去找寻那些人类非做不可的事情。那些事当下也许是小概率的，但未来则可能是大概率的。

4、乘号和匹配质量

陈春花教授大约讲过一段类似的话：

解决问题的价值，也取决于该问题的需求的强度。

如果用公式来表达，就是：

价值=需求\*解决。

这个公式和好运气的公式大致是一样的。

这就会引发出一个概念：匹配质量。

我在朋友发来的一段文字里看到这个概念，它尤其适用于个人成就，对于孩子的教育格外有启发。

个人成就=领域\*个人努力。

一个人只有热爱自己的工作，才能够有持续的激情，长久的专注力。所以，长期主义从来都不是靠坚持的，而是靠高匹配质量下的兴趣和天性驱动。

围棋的关键是选点，企业的关键是选人。例如海底捞，服务员的热情不是靠培训出来的，而是靠选出来的。这是关于一个人的基础概率的命题。

有项研究表明，那些职业生涯的早期，花了较多时间在“匹配质量”上的人，貌似起跑的时候有点儿游手好闲，兴趣太多，其实是在寻求对个人而言的全局最优点，一旦找到就会后来居上，势不可挡。

对于孩子的教育更是如此，漫长童年期的发明，就是为了让孩子在适度混乱的安全环境里，通过探索和试错，快速而低成本地实现自我认识。

可惜我们的教育大多做反了：我们花了太多时间教会孩子去提前学那些早晚都会并且成年后基本用不上的应试知识，却让他们在成年之后才开始思考“我喜欢什么？我擅长什么？我该做什么。”

总结

本杰明·富兰克林说：20岁时起支配作用的是意志，30岁时是机智，40岁时是判断。

什么是正确的事情？

这是个非常复杂的问题。你需要有自己的价值评判标准，有目标，进而构建一个用于评估的价值函数。

而且，“正确”总是一个概率化的问题，并且是一个渐进的过程。

什么叫把事情做对？

同样非常复杂。

这背后还是关于决策的话题，大之又大。

也许我会在另外的文章里讲述上面的话题。

关于“好运气的公式”：

好运气=做对的事情\*把事情做对

请记住“运气三问”：

1、天上为什么掉馅饼？

2、馅饼凭什么掉在你的头上？

3、你如何将这个馅饼吃进嘴巴里？

这背后看似简单的数学计算，有着许多好玩儿让又让聪明人犯晕的题目。

请允许我用下面这道题作为2022年的新年礼物送给你：

有一个净重10千克的西瓜，含水量非常丰富，达到了99%，放在太阳底下晒了一段时间后，含水量变成98%了，那么，这个西瓜现在多重？

好好算一下，你也许有意料之外的思考乐趣。

2022年1月2日 替代者：元宇宙的另一种可能

转眼已经是前年的事情，温哥华疫情开始严重，为防止可能的感染，我让妈妈住到楼下，与孩子们分开吃饭、生活。

人类社会从未像今天这样，在全球范围内展开以家为单位的隔离。我做了个思想实验，如果病毒继续进化，人类的隔离要进行到以个体为单位，世界会发生什么变化。

替代人是个有趣的构想，它兼具了可实施性与成本优势。我几乎没看过科幻小说，所以就能像不自知其傻的小孩子般，认真搭建了替代人社会的逻辑框架。

今天再看这个想法，仿佛是最近大热的“元宇宙”概念的另一种可能：

用仿生人来实时映射真实的人。

关于替代人的哲学与伦理问题，对比起AI、赛博人、意识上传来说，会更微妙。某种意义上，当代人人手一部智能手机，其实已经把自己关在一个盒子里了。

下文稍有改变，若你看过，就不必往下翻了。

灵魂无法替代，

生死可以。

1

假如你将来回忆起来，关于我的部分，我希望，是从这里开始。

那是我们第一次见面的前夜，故事发生在某个地下赌场，多年以后人们仍会说起。

传说中的主角凭借他的勇气和智慧，战胜了所有的对手。人们说他冷静得像个老无所依的牛仔，孤身一人走进酒吧，不曾有过半丝怯懦。

事实并非如此，我当时坐在“平行宇宙轮盘”旁，怕得要命。

这是史前游戏“俄罗斯轮盘”的变形，史前的人们在左轮手枪里放入一发子弹，六个人轮流对着脑袋扣动扳机，直到有人中弹，其余的人分掉他的钱。

“平行宇宙轮盘”混合了物理世界和虚拟世界的游戏形式和下注方法，玩家们使用一种网络控制的银针。这种针极锐利，能够轻松扎穿人的手掌，人们称之为“银弹”。

最初的玩家并没有用“现实赌注”来玩儿这个游戏。大家会押上虚拟物品，或者直接押联盟币，用游戏程序来模拟左轮手枪。

后来有个年轻的小子偷看了一部叫《猎鹿人》的禁片，悄悄设计了一种真正的“银弹”，模仿左轮手枪里的真实子弹。

地下赌徒们发现，一旦随机性与现实连接起来，会产生一种完全不同的生理反应，手心出汗，汗毛立起，身体微颤。

这种感觉，再厉害的虚拟游戏也无法替代。

显然，在一个随机性被回收了的世界里，这是违法的。

全球联盟鼓励游戏，但是反对“真随机性”游戏，尤其是“现实随机游戏”。

“平行宇宙轮盘”的每个玩家都可以途中加码，假如你下的注没人敢跟，他们就要留下桌面的钱离开。

这是一个可以诈唬的游戏。

年纪小的孩子们会押上自己的最新款游戏手套，有时还会特别要求是限量款。大家在网络上下注，扣动扳机，倒霉的家伙会亲眼看着自己最心爱的玩具在物理意义上被“银弹”扎坏。

有时候，那些玩儿过火的家伙们，还会真的押上自己的指头，直到某人鲜血淋淋为止。

明明可以通过虚拟就能完成的游戏，为什么要冒肉身的风险呢？这个逻辑和史前那些玩儿极限运动的家伙们一样。

那晚是我的孤注一掷。当希望、恐惧和绝望一起发生时，往往会成为你记忆深处的某个难忘时刻，三者缺一不可。

第二天，你的那班飞船就会起飞，船票钱还差3000万，我没有更多的选择。

那晚，我挑了新手较多的一个轮盘。

经过几轮下注，桌面上的筹码已经超过了我想要的钱。

轮到我下注，我已经用光了所有的筹码。

“嘿，你还打算押什么？手指吗？”一个左手缠着纱布的小子问。

众人一起笑。

我说：“眼睛。”

那九个人都愣住了。

从来没有人会押上自己的眼睛。

我旋转了“银弹”的方向，对准了自己的右眼。我有十分之一的可能性变成独眼。

我是个左撇子，假如只能有一只眼睛，最好是左眼。

接着，我转动了游戏里的轮盘。

其实，90%是很高的胜率。

在史前岁月，人们在生活中遇到的确定性达到90%的事情并不多。

关键在于赌注，一个损失大到令人无法承受的赌注，能够吓退对手。

即使我已走投无路，也不会去和大数定律作对。如果用常规套路，哪怕玩儿上一整个晚上，我也很难赚到什么钱。

我只能利用诈唬。

轮盘徐徐停下，我眼珠前的“银弹”啪嗒一声--

是空弹。

我后面的那个小子没有跟，再后面的也没有。

我运气太好了，这一桌只有一个疯子。

我收下了桌面的全部筹码，刚好超过3000万。

怯懦之下方为勇气，不确定时才有机会。

2

那晚之后，将是我此生中最美好的一天。

我俩会第一次“真正相见”，也是最后一次。

这么说似乎对我们之间18年的相处岁月不公平。

从你出生到长大成人，我们几乎一直在一起，我比你的父母和你还要亲近。

尽管有人对“替代者计划”略有怀疑，但人们已经完全适应了这个全新的世界。

从医生到心理学家，甚至包括哲学家，都认为新世界与史前毫无区别。

不管是在心理上，还是在生理上，甚至是在灵魂上。

的确如此，当我从你妈妈（其实是她的替代人）的怀中接过初生的你（尽管也是你的替代者）时，这个婴儿几乎是百分之百真实的，柔软，炙热，仿佛能够融化一切。

然而，无论“替代人世界”多么完美，有些人注定是要逃离的。

自打你生下来就与众不同，我知道这一天早晚会来到。

你对我说过，自己会在18岁的那一年离开。

“我会悄悄地离开，你、爸爸、妈妈的盒子里的那三个和我一模一样的替代人，会继续和你们在一起，你们丝毫不会觉察，这样，我也不至于太内疚。”你认真对我说。

尽管，事实上你是通过映射在我盒子里的那个“你”来和我说话的。

见字且如晤，何况那个与你一模一样的替代人太逼真了，甚至比我在镜子里看到的自己还要逼真。

我说：在你成年的那一天，不管你想要什么，我会送你一样礼物。我只求你，永远不要悄无声息地离开。

有时候，望着你，觉得你可能是个永远不会长大的孩子。

有时候，你如一组时光的快照，18年一晃而过。

今天，时间已到。

我换上了一双没有芯片的跑步鞋，戴上了一块黑市淘来的纯机械手表，对准时间。

我打开了客厅南侧的窗户，确切说，是砸开了那块以假乱真地显示着那棵30岁枣树的显示器。紧促的警报声立即响起。

这是第一步：我冲出盒子。

第二步，我去休斯敦接上你。

第三步，我们飞去墨西哥湾，赶今晚最后一班火箭。

计划并不复杂，最大的难题在于：破解你所住盒子的报警系统，然后接上你。

一个盒子，一个生命，这是盒子的第一设计原则。

一旦你离开自己的盒子，系统会迅速感知，我们将被机器人保安逮捕。

3

盒子，是一个天才的构想。

2050年，距离全面实施“全球个体隔离计划”已经20年了。

23年前，全球联盟执行长盖茨坚信人类无法抵御病毒的第六波进攻。他认为唯一的方法是：

将隔离计划升级为让每个人单独封闭于一个纳米级洁净空间。

经过13年的艰苦卓绝的斗争，以家庭为单位的隔离计划彻底失效了，快速演化的病毒变得像花粉一样，在空气中无处不在。

在尝试了用量子计算和基因重组等技术暂时阻挡了病毒的第五次进攻之后，全球联盟启动了最后的堡垒计划：

单独隔离全世界的每个人。

生产和生活物资已经不是问题。量子计算加速了奇点的来临，AI在绝大多数领域已经超过了人类。

让每个人单独生活在一个盒子里，技术上成为可能。

人类社会用智能机器人代替自己工作，人类则躲在几乎无尘的盒子里。机器人生产各种富足的物资，食物，玩具，咖啡，纸巾......然后送到盒子旁，并更新电池，清除垃圾。

“全球个体隔离计划”绝非实施残忍的单人牢狱，因为其中一个极为重要又极其聪明的发明--“替代人”，世界反而变得更加美好了。

事实上，在经历了多年隔离之后，人类已经习惯了以家庭为单位来生活。

从家庭隔离到个体隔离，最大的挑战是家庭成员的分离。

地球联盟的AI实验室研发出一种以假乱真的替代机器人，可以与真人建立起一种映射关系。

比方说，一家四口，父母姐弟，每个人都被单独隔离在不同的空间里，然后，配备另外的三个“家人”的替代者。

以父亲为例，全球联盟为他准备了替代人妻子、替代人女儿和替代人儿子。

而他的真实的妻子，在另外一个单独的隔离空间里，拥有替代人丈夫、替代人女儿和替代人儿子。

一家共有四个独立空间，每个盒子里都有一个真人和三个替代人。

替代机器人并非简单模拟真人，而是与真人完全建立起一种实时的“映射”。

所以，在四个不同的隔离空间里，发生着一模一样的事情，不管从理论上，还是从体验上，父母姐弟几乎都还算是生活在一起。

同时，完全屏蔽掉了病毒在人和人之间的传播。

在人们搞懂时空之谜之前，替代人是个天才般的构想：

沿着同一个时间轴，将同一个空间拆成数个，然后通过映射关系，整合到同一条故事轴上。

天衣无缝，而且成本极低。

据一个由真人和超级AI联合组成的研究机构调查表明，人类的幸福度反而增加了。

原因之一是，在真人和替代人的映射之间，有个一秒左右的“混乱调谐器”，用于缓冲可能产生的不确定性。例如家人之间偶然的情绪失控与争吵。

由于人类的一切都独自在单独的盒子里发生，超级智能稳妥有序地接管了人类繁杂事务，战争、犯罪、贪婪、污秽，似乎一夜之间全部消失了。

全球联盟因此做出一个决定：人类不再需要随机性了。

在一个极度安稳而美好的世界里，人们可能的随机性，以及由此引发的欲望，会破坏那些牢不可破的个体隔离盒子。

全球联盟委员会认为，只有建立全新的伦理体系，才能让人类安全渡过这次有史以来最急促的生活颠覆。

经过一场彻底的文明革新，随机性作为一种概念，被消除了。

科技进步所需要的随机性，完全可以由超级AI模拟，丛林时代的人肉试错不再需要了。

全球联盟回收了绝大部分不必要的随机性。

随之而来的，是一场“消除不确定性”启蒙运动，人们骄傲地宣称去除了随机性，类似于车祸、雷劈等飞来横祸，以及别人中了头奖等令人不快之事，全部成了历史。

个体安居于确定性的盒子里，无害的“伪随机性”仅被允许出现在虚拟游戏里。

2040年，成为人类新元年。

此前，被归为史前文明。

4

整个逃离计划里，最让我激动不已的环节，将发生在第二步。

那时我会在你的盒子的“屋顶”，把你拉出来。

前后也许只有3秒。在我漫长的一生，从未对如此短暂的瞬间这般期待。

你还记得我们一起在屋顶看星星的那个夜晚吗？

那天晚上，银河系像是圣诞树上电压不稳的彩灯，忽明忽暗，仿佛无边的黑暗中有个生命在呼吸。

我哼起了《露西在缀满钻石的天空》。

你听我讲过南方古猿“露西”的故事，于是问：

“外公，为什么最后智人吃光了尼安德特人？”

我说：“尼安德特人只是灭绝了。”

你摇头：“不，一定是吃光了。人们很容易把另外的物种当作食物。”

你这个从小就和别人不一样的男孩，永远有自己的想法。

我说：“因为信仰，共同的信仰，将人类聚集和连接在一起。”

你问：“尼安德特人没有信仰吗？”

我答：“有。但他们不会讲故事。”

你翘起腿，双手枕在脖子后面，说：“也许这个解释就是故事的一部分。”

我问：“那你觉得原因是什么？”

你说：“有本书说尼安德特人灭亡是因为他们的眼睛太大，需要利用过多脑部空间去处理视觉信息，这让他们在进化过程中处于劣势。但我认为，原因只有一个......”

你顿了一顿，斜过来看着我，说：

“因为智人更残忍。”

我不知道眼前这个刚刚成年的男孩，是因为青春期的叛逆，还是别的什么原因，才说出这番话。这和学校教的不一样，与我试图去影响你的，也不一样。

我坐了起来，对你说：“我想给你讲个故事。”

“故事发生在远古时代，主角是两个绝顶聪明的人类，一个叫凯恩斯，一个叫哈耶克，他们都是经济学家，对了，经济学家是一种绝迹了的远古职业，你可以把他们想像成哲学家吧，或者就是你玩儿的游戏里最厉害的大师。”

你侧过头来。

“那时是1942年，世界上正在发生着一场可怕的战争。好人炸了坏人的古城，于是坏人也要炸好人的古城。其中就有剑桥大学的国王学院。

坏人的轰炸机瞄准古建筑扔燃烧弹，让那些华丽的哥特式教堂变成火海。所幸的是，燃烧弹有时候不会马上爆炸，所以，可以将其扔到墙壁外，让损失减小。

于是，国王学院的教授和学生们，轮流在教堂的屋顶巡逻，以铁铲为武器，仰望天空，等待坏人的轰炸机飞来。

这其中，就有凯恩斯和哈耶克，全体人类最有价值的两个头脑。凯恩斯当时年近60岁，哈耶克41岁。他们手握铁铲，准备在燃烧弹落在屋顶时冲上去。”

你对这个故事很感兴趣，也坐起身来，说：

“可是游戏里不会有这种愚蠢的设计，最厉害的大师只会在最后关头出现，不会为仅有象征价值的古老建筑冒生命危险。而且虚拟技术可以恢复所有年代的任何古老建筑。”

我望着你说：“永远会有人愿意为别人牺牲。这可能才是智人流传下来的原因。”

你盯着我，认真地说：“我不要你为我牺牲，否则我宁可一辈子都在这个盒子里。”

你又问：“你讲的故事是真的吗？”

我说：“人类不仅会讲故事，还会去亲身创造这些故事。那两个Master，真的曾经站在古老的屋顶，试图去用生命捍卫他们在意的价值。是真的、活生生的生命。不是游戏里可以重来的那种。”

你望着我说：“那么，什么是真正的屋顶呢？”

我关掉银河模拟，家庭厅的白色天花板和水晶灯又回来了。

我们并没有在真正的屋顶。整个房子的四面全是显示屏，它们可以栩栩如生地模拟任何场景，星空，草地，森林，湖泊，大海，街道，学校，后巷，动物园......

但更多时候，显示屏模拟房子本身。

5

我们终将在一个真正的“屋顶”相逢，即使那一刻你我都无暇仰望星空。

极少有孩子会问“什么是真正的屋顶”，就像几乎没孩子去关心真正的星空是什么样子。

他们从小就在一个无所不能的盒子里出生，在这个盒子里他们能够得到具有确定性的一切必备物资，包括和最亲密家人们在一起。

确切说，是家人们的替代人。可是，假如孩子一出生，就处在这样一个世界里，他们丝毫不会感到奇怪。

相反，像你这样问“什么是真正的屋顶”，这才奇怪呢。

孩子的世界和我们不一样。在我看来，一切似乎是慢慢发生的。

就像你去看日本海啸的视频，海浪似乎并不是那么高，速度也不是那么快，一切似乎都是慢镜头，车辆看起来有机会顺着马路跑掉，行人好像也还来得及爬到建筑的高处。

可事实并非如此。缓慢的海浪冲上岸，如蟒蛇般静静地将一切卷入，人、车、房子都毫无声息地消失在小小的浪花中。

全球个体隔离计划，也和海啸一样缓慢而决绝。

起初，一个北欧国家开始实施“垂直隔离”，四十岁以下可以自由工作生活，四十岁到六十岁之间的半隔离，六十岁以上则实施全面隔离。

盒子是为老人设计的。

此前，在漫长的居家隔离岁月里，人们习惯了以家庭为单位的生活。为了安全，老人通常住在地下室，尽量与孩子隔开。即使住在一起，其实大家也很少会面。

替代人是一个伟大的发明，独自在盒子里的老人，终于可以和孙子孙女一起玩耍，和家人们一起吃饭，看电视。尽管并非真人，但是感谢科技，一切如此真实，而且似乎比真实的更加美好。

技术上的最后一个难点，是真人与替代人的眼神对视。理论上说，只要可以100%复制真人的眼球到替代人的眼球，就可以实现。

然而，眼神似乎是“意识”的影子，真人总能从真的眼神里读出些什么，而替代人则不能。后来，一位史前做过摄影师的实验员提出：增加替代人眼珠里模拟光泽的投影仪的流明，数值达到了真人眼球光泽真实数值的近两倍，才勉强过关。

替代人与真人的实时而精确的映射关系，结合了科技、人性和商业成本的优势，开发机器人的公司在人工智能的设计上，有更大的回旋空间。

此前，不管机器人被设计得多么聪明，智能模型多么强大，就是没法做到像个真正的人。

人是一种很会自我欺骗的动物，当你身边的替代人，与自己的亲人长得一模一样，行事方式一模一样，说话一模一样，你会渐渐觉得就是和他们在一起。

只有极少人表示怀疑，一个真人经由复制人映射，已经不是“他自己”了。假如还是的话，一个真人可以同时映射几个复制人，假如这几个复制人分别与不同的异性交往，那么如何理解自我意识的唯一性呢？

反驳者说，首先技术上映射是一个人状态的完全复制，所以几个复制人不可能做到以不同的言行，与不同的异性交往。

可是，有想法，就会有实现者。有一家地下黑客公司，专门为一些人格分裂者提供“非即时”的映射服务。

例如，有个花花公子在三个时区利用三个不同的复制人，与三个国家的女性交往，他利用时差，以及自己旺盛的精力，在地下黑客公司的帮助下，成功实现了肉体和灵魂的分裂。

绝大多数人接受了（或是习惯了）“替代人计划”。

我们通常说这个世界的时间和空间都具有唯一性，“替代人计划”像是沿着同一个时间主线，将空间拆分了，但最后各个空间的故事线仍然重叠在一起。

多么完美的构想啊！

以家庭为单位的隔离，事实上降低了空间拆分的成本。例如，假如你想拆分一个学校，那就太难了。假如一个学校人数为n，就需要n个空间，以及每个人都需要（n-1）个复制人。

有些理论更完美，数学表达更精确，例如“平行宇宙”，但是“成本”太高了。

而且，家庭才是一个人存在于这个世界的基本单元。在漫长的居家隔离岁月里，地球人早已习惯了在家里搞掂一切。

随着病毒的不断演变，比“家庭隔离”更激烈的“个体隔离”势在必行，替代人计划，一点点推广开来，温和得让你感觉不到。

就像一场平静的海啸，从一个小小的角落开始，最终覆盖了整片大地。

绝大多数人甚至忘记了，自己真正的亲人正孤零零地生活在另外一个遥远的盒子里。

当你们这一代人来到世界上时，用于个体隔离的盒子，已经是一种出厂设置了。

你们生于盒子，从未走出过盒子，此生可能会一直在这个盒子里。

6

计划的第三步，我们飞去墨西哥湾，赶当晚最后一班偷渡火箭。

每年，世界上都有一千多名青年偷渡。

他们的目的地是火星。偷渡组织从太平洋的某个偏僻小岛发射火箭，飞往月球。经过一个月的隔离处理后，再前往火星。

火星殖民地早已落成，然而，对于移民火星的价值和意义，地球上的人们吵成一团。

反对者认为，移民火星的成本太高，即使到了火星，人们有可能还是关在玻璃房子里。

支持者认为，经由月球中转再飞往火星，可以让人类彻底摆脱事实上已经占领了地球的病毒。

反对者还设计了一个登陆火星游戏，人们在逼真的虚拟游戏中完全体验了整个过程，90%的游戏者在假装登陆火星后，不到一个星期，就选择了进入一个和地球上一模一样的盒子。

游戏的最后有一段插入广告：“每个冒险后的孩子最后都要回家。”

你不相信这个广告。

我问你为什么想去火星，你说：

“我想爬上真正的屋顶，想在火星表面打滚。最主要的是，我想和真正的你在一起。”

“真正的我？”我一时间有些恍惚，作为一个随机性黑市的常客，一个沉迷于史前文明的胡思乱想者，我居然无法确认：

什么是“真正的我”？

你认真说：“真正的星空，真正的大地，真正的你。”

为什么你选择与外公一起，而不是你的亲生父母？

尽管你的父母是与对方的替代人make love，然后生出了你，但你的确是由父亲的精子和母亲的卵子受精而成。

难道仅仅是因为你是培养盒而非母胎孕育而生？难道是因为像你这样一个真正的敏感的人类孩子，能够感知到真切抚摸你的父母的双手是无法经由替代人来传递的，哪怕那些手，那些力量，那些温度丝毫不差？

又或者是因为，我的基因隔代之后在你的身上被神奇唤醒了？

总之，你从小就有一种特别的忧郁和虚无感。即使是隔着替代人，当我把你搂在怀里仰望星空时，都能感受到这一点。

我们一起嬉戏，一起打游戏，一起发呆，像两个兄弟。

你说：“外公，我想和你一起。我们一起去火星。去一个跳出盒子的、不确定性的世界。”

你遵守了承诺，向我敞开了自己的内心。

现在，该我兑现给你的成人礼。

就是那晚，我孤身走进赌场，押上自己的右眼，为你换来一张船票，并在第二天见到你--第一次，也是最后一次。

7

第一步：我离开盒子。

“一个盒子，一个生命。”这同样是我的枷锁。

然而，这一步我已有解。

《天龙八部》里，虚竹解珍珑棋局，靠的是杀死己方棋子。

我的解法是，不戴防护面罩，直接砸开盒子。

即使是偷渡者，也不会这么做。

因为，根据医学论文的报告，破损的盒子外的病毒会在三十分钟内入侵我的体内。

我的皮下监视感应器会提前通知控制中心，系统会将此视为泄漏事故，紧急，但不严重。

辖区内的急救机器人将会在五分钟内赶来，把我塞入防护服，放进隔离舱，运往急救中心。

同时，我与替代人之间的“映射”临时中断，替代人进入自动驾驶状态，模拟我的日常言行。除了外孙，我的家人不会有什么觉察。

这正是我想要的。

约二十分钟后，一家地下黑客组织会派出一个打劫机器人，在途中劫持运送我的急救机器人。

入侵盒子，是重罪。

而劫持急救机器人则相对容易得多，要价也低。

请原谅没有告诉你，我会以这样简单粗暴的方式来完成第一步。

随后，被挟持的急救机器人，载着我一路从北美西岸飞往休斯敦。

第二步，带你离开盒子。

你的盒子，位于休斯敦西侧的一个基地，与你爸爸妈妈以及我的三个替代人生活在一起。

你不用冒着危险砸开盒子。作为一名计算机天才，你发现了漏洞：盒子位于二楼主卧衣帽间的顶部，有一个隐蔽的活动结构，只有超级AI云才有权限控制这个应急暗道。

“唯一的麻烦是，”你说：“当我从这个打开的暗道爬到屋顶，盒子的感应器会立即感知里面唯一的有机生命体消失了，报警系统马上会响。”

我说：“让我来解决这个麻烦。”

你说：“我也可以远程帮你打开你的盒子的隐蔽出口。”

“不。”我摇头，“我已经有更好的安排。”

我们必须要有一个急救机器人，否则即使出了盒子，哪里也去不了。

我计算过无数次，让自己感染，是最优解。

第一步是为了第二步、第三步。

45分钟后，我和急救机器人飞到了休斯敦的基地，那里曾经是一片农田，一个个被太阳能电池覆盖的盒子密密麻麻地排列着。

我隐约觉得病毒正在进入自己的肺部，不由得深深呼吸了一口。

飞行急救车悬浮在你的那个盒子的上方，吹起一片尘土。

盒子上面打开一个盖子，我跳下急救车，拉起你。

三秒，两秒，一秒。

我此生的时刻啊。

随后，我把你推上急救车，然后踢上盖子，再爬上急救车，劫匪机器人赛车手般迅速地带着我们离去了。

你穿着早就准备好的防护服，注视着头罩后的我，说：

“嘿，真正的你！”

是的，就在刚才，真正的我，在一片迷雾中，拉起了你这个真正的男孩。

在过去18年，我无数次地抚摸过你清秀的面庞，牵过你从小到大的手掌，亲吻过你柔软的嘴唇，但从来没有像刚才那样真实，哪怕是隔着厚厚的衣服，哪怕尘土漫天。

“好样的！”我和你击掌。

你伸出食指，想了想，说：“警报没响，按理说三秒后盒子就会报警。你怎么做到的？”

我说：“很快你就会知道。”

第三步，赶今晚最后一班火箭。

接应的潜艇将在墨西哥湾的一个断崖边等候。

劫匪机器人将我们放在海边两公里的地方，那是一片警戒区，两个静悄悄的人，要比飞行车安全得多。

傍晚的海边，枯黄的草地上长满了紫色的野菊花。

我，和我的那个真正的小男孩，肩并肩奔跑着，像是两个嬉戏的男生，你追我赶，快乐得不像在逃亡。

在真正的大地上。

“嘿，你是说，待会儿我们要从悬崖上跳下去吗？”你边跑边问。

“是的，我们必须跳进大海中，才能获救。”我气喘吁吁地答。

“有个问题，一会儿我们的冲刺速度，百米大约是13秒，我算过悬崖的高度和礁岩的大小，我们可能会摔死在石头上。”

“你漏了一个数字，我看过天气预报，今晚有70%的概率刮六级强风，风速每秒12米！”

“嘿，70%？你这个老赌徒！”

“所以，你相信我吗？”

“100%。”

距离悬崖还有30米，我们停下来，喘了会儿气，相视一笑，然后一起向前冲去，在巨大的岩石边一跃而起。

8

我撒谎了。

当晚的风速并没有六级，70%的概率也没有落在我们这一边。

随机性并不总是站在我们这一边。

你对了，假如按照抛物线计算，我们会落在礁岩上，摔得稀烂。

但是，你没计算到的是，当我们一同跃起时，我会在空中用力地推一把你的后背。

根据牛顿第三运动定律，你记得吧，是我教你的，我和你中间会出现大小相等、方向相反的作用力和反作用力。

这股力量并不大，但刚好够把你送到水里。

当你落水时，会害怕，会惊愕，潜艇里的人会救起你，并告诉你另外一个人重重地摔在了石头上，不会有任何生还的机会。

你会难过好一阵子，撕心裂肺那种，比“银弹”扎穿手指要痛得多，是你这辈子从来没有感受过的。

不久你就会看到我留给你的小纸条，然后更加愕然。

我撒谎了。

没有人能够破解你所住盒子的报警系统，一个盒子，一个生命，这是盒子的第一设计原则。

当我拉出你时，便迅速跳入了盒子，然后把你盒子里的“我的替代人”顶了出去。

不多不少，刚好三秒。

我购买的黑客服务，额外赠送了身份欺骗程序，盒子的报警系统不仅感知到了一个活生生的人，而且不会觉得换了人。

真有趣，“真实的我”在盒子里成了“真实的你”的替代者。

随后，我的替代人将你举上飞行器，踢上盖子，和你一起飞驰而去。

然而，我一点儿都没错过和你一起high的时刻。

尽管我留在你的盒子里，但通过一个模拟器，我控制着我的替代人，一直和你在一起。

你知道吗？我真真切切地和你奔跑在长满紫色野菊花的真正的大地上，像是可以一直这样跑下去。

那一刻，我手心出汗，汗毛立起，身体微颤，差点儿相信灵魂也可以替代。

我没有错过和你一起在星空下跃起，没有错过属于我的英雄时刻。

当我全力推你一把时，我感觉自己像是100多年前在教堂屋顶上，举起铁铲，冲向即将爆炸的燃烧弹。

不要内疚。摔在岩石上的，只是我的替代人。

真正的我，在你的盒子里，在那个瞬间，也被逼真的模拟映射系统狠狠撞击了一下，痛得要命。

即使从潜艇来到火箭发射基地，你仍然不会平复自己的心情。你在余生都会记起这一刻，我期望如此。我将在凌晨三点再次爬上屋顶，爬得很辛苦，并且不得不躺下来。

今晚有60%的概率晴朗。如果我运气足够好（好吧，今天我的好运气已经足够多了），我会在东南方向看到运送你和别的年轻人的火箭腾空而起，冲向真正的星空。

我希望你在火星上，习惯在床头看到我的照片，而不是我的替代人。我是你的过去替代者，你是我的未来替代者。孩子，将来你也许会知道，有了想守护的人，生命是多么值得。

2022年1月3日 老喻对话古典：如何“规划”人生？

规划的必要性

老喻：规划这个词，这两年越来越热了，尤其在《斯坦福大学人生设计课》出来之后。而古典老师非常有预见性，很早就提出了“生涯规划”这个概念。

古典：小伙伴问为什么在12点连线？我说，教育规划是人的上半生，需要输入、储备，而生涯规划是人的下半生，需要发挥社会价值。所以我们俩人在12点相会。

美国是在1909年开始做职业规划，有几个阶段。

第一个阶段叫做“职业指导”。

有大量的产业工人从乡镇涌入城市，特别像改革开放的前几年，这些人找不到工作，也不知道自己干嘛。

于是美国人就讨论了个波士顿职业局，给那些人做了测评，扔到其他地方去了。

第二阶段就是二战之后，很多海外青年回国，他们想要求职。

第三阶段在80年代，这个阶段的职业规划又叫做“人生设计”。

他们意识到，“设计”更加地在变化和不会变化中间，更加地反映出规划的感觉。就是说，也在做规划，但方式是设计类的，不是预先设定好的。

另外，“设计”会更加人性，而“规划”有点儿像是一个被动的个体。

本质来说，教育规划和职业规划都是一个东西，就是可以提前预见很多坑，可以提前完成很多发展的任务，在事情发生之前尽可能地做一些杠杆更大的准备，比如认知、资源和技能上的准备。

老喻：美国作家弗格森说过一段话：“谁也无法说服他人改变，因为我们每个人都守着一扇只有从内开启的改变之门，不论动之以情或者说之以理，我们都不能够替别人开门。”

看到这段话，我就想起古典老师大名鼎鼎的著作《拆掉思维的墙》。

这句话也阐述了另外一件事，一个人改变其实挺难的，有再美好的规划，如果我连明天早起这件事都做不到的话，那规划又如何实现？

古典：这里有一个错误认知，规划不仅仅是一个路线图，就好像一幅地图、一份攻略，比如我要去香山，我要先下楼到什么地方。

在我看来，规划60-70%的工作都在做内心的工作。

第一，澄清这个人的内心动机。

你要去香山，还是去爬珠峰？你是一个冒险型的人，还是一个规避风险的人？你是希望大家一起去，还是打算一个人去？

第二，盘点这个人的优势、资源。

你擅长怎么去，你是想开凯迪拉克去，但家里只有一个捷达，还有花多少钱去。

第三，还有一些动态的东西。

去的路上会不会堵车，周六周日是不是去百望山更好？

我想表达的是，规划其实是内在加外在，先探索再一起共同探讨，接下来得出一些可行性的方向，在可行性的方向中找出一两个选项，在选项里面尽可能地把路线设计好，再考虑到预案。

规划是一个比较完整的过程，比如老板跟你说，明年要做2000万，其他什么都没有说。那么，这件事情可能谁都帮不了他。

但是，如果老板跟你说，你的职业发展是什么，你想成为谁，这2000万跟你的关系是什么，想要达到2000万还需要招什么人等等一系列的东西。

没有人能推动一个人，但我们能为别人搭梯子。我们能在黑暗的房间为别人点亮一根火柴，有火柴的光芒，你自己可以看到门。我们做的是搭梯子、点光芒、拉灯闸的事情，而不是逼你去接受一个规划，把你往前推的事情。

老喻：有一本书叫《稀缺》，一般情况下，稀缺指的是经济上的稀缺，但这本书里面的“稀缺”指的是心态上的稀缺，比如它有一个逻辑，很多时候我们理解错了，穷人是因为金钱稀缺而导致的思维稀缺。

这本书倒过来了，其实你是因为穷人思维导致了穷，还是穷导致了穷人思维，这就陷入了一个怪圈，像是贪吃蛇的游戏。

这是一个困扰大家的现状，穷也就算了，关键还忙，越忙越穷。

很多时候，如何做规划，如何做选择，有助于一个人拆掉思维的墙，也有助于打破越忙越穷的死循环。

古典：你穷，你要做的第一件事情肯定是打破这个循环。比如职业发展得越来越差，你首先要做的就是暂时停止使用循环性工作的机会和时间，越是开车没方向越要踩刹车。这种感觉一定要有，就是规划的一部分。

老喻：一个美国教授说，很多时候为什么我们很难改变自己？一个特别重要的原因就是人的习惯，他用了一个词叫做“大脑的低功率”。

比如我们主动地想某件事，是一个相对高功率的状态，是一个主动意识，但同时你被大量的无意识状态所驱使了，这个时候你不管下多大的决定，很多想做的事情都会做不成。

概括而言，对于规划，对于希望改变自己这件事，作为社会人，我们处在一个稀缺的状态，比如大多数年轻人都穷，尽管穷对于年轻人来说是正义的，但这种社会角色的转变是非常难的。

具体到个人，像您《拆掉思维的墙》里面讲到的，很多人把自己给摔死了，这跟他从小的家庭环境、童年接受的教育有关。

再具体到微观，人作为生物，本身有大量的局限性，很多时候我们做了决定之后，再回过头来自圆其说，总能为自己的行为找到道理。

作为社会人，作为个体的人，作为由微观构成的人，这三重枷锁都能够把人拴住。

大家都同意，规划确实是挺好的，但我们动弹不得。这是一个大的难题。

古典：社会性是改变不了的，但我觉得生物性是能改变的。

您肯定看过《象与骑象人》，我更愿意比喻成“骡子”和“骑手”。

规划的前提是相信自己能改变，并有资源改变，第一步要从这个人的最底层开始讲解，就是驯服骡子开始。

如果你早上起来要跑步，最好的状况是什么？

第一个原则，早上6:30穿上跑鞋站到楼下，跑步动作先不要学，装备也不要考虑。

只要站到楼下，你会想“我要去哪里，我要干什么”，你自然就会想跑，跑到100米你就会觉得还能跑一公里，跑到一公里就会觉得两公里也还行。

第二个原则，不管你今天跑得多厉害，有人跑到5公里了，你的意识，也就是你的骑手马上跟自己说，不行，昨天的天花板是今天的地板，我今天要跑6公里。结果你又跑废了。

就是说，我们的意识总是超前那个大象很远，所以我们可能还是要回来，对我们的大象说，第二天6:30穿跑鞋站在楼下依然是正确的，就这个目标量。

二三十天以后就会稳定成一个习惯，有意识的习惯变成无意识的习惯，一点点去改变潜意识的很多部分，同时我们会相信改变有机会发生，以及会相信好的方法论的确比烂的方法论更好。

老喻：在某种意义上来说，规划就是做决策，做决策其实就是分配资源。我记得您讲过一个“二八定律”，还请您详细说说这一点。

古典：举个简单的例子，读书的时候，大部分人的问题就是推什么读什么，从书单的第一本书开始读。

其实，这第一个动作就错了。

大部分人习惯一上来就做目标执行，因为在中国的教育中，所有人从小到大做的第一件事情就是执行。

好的计划应该是从选择开始做的，但人们没有习惯为选择付费。

比如读书，第一个要做的事情不是拿到一个书单，而是梳理一下我这一年面临什么问题。

这是第一层“二八”，解决20%的问题就能撬动整个人生，让你没那么忙就能改变很多，所以你要从困境中找“二八”。

第二层“二八”，你会发现值得读的书也很少，100本同类书里面，你能找到三五本就不错了。我的方式是看不同作者如何讲同一个定义，对比后你可以看出适合读的20%，这20%几乎就能涵盖这个领域80%的内容了。

第三层“二八”，打开书要不要从第一页开始读，不要。你还是要看目录，找到你最想读的那一章节，读完不明白再往前走。

所以积累下来，这一年认真地读透2~3本书中间的1~2章，并且践行和落实下去，你会发现你要做的事情是比较少的，花的时间也是比较少的，关键是效率比较高。

反向来说，大部分人拿个书单从第一本书读到最后一本书，每本书第一页读到最后一页，他可能极高效率在忙碌着，但总体来说，他的效率会极低极低。

普通人没办法想这么明白，也没那么多信息量，除了自己驱动以外，我觉得有一个外观的大脑蛮重要的。

不管是老喻您做的教育规划，还是我做的职业规划，本质来说都是一个聚光灯，或者信息库，帮我们筛选出很多个“二八”。

当你实在是不确定的时候，那就锁定那些你信任的人，他们能帮你找到“二八”，我觉得也是一个不错的选择。

规划的基本问题

老喻： “规划”这个概念到底是什么？大家对这一点的理解还是有点儿模糊。

古典：我理解，规划是有两种意思的。

从物理上来说，规划就是为我们心中想创造那个东西，找到一个最好、最大概率的实现路径。手段包括资源的筛选、不断地对焦、动态的调整等等。

从内在来说，人是有控制需求的。

人被电击，电压越高就越痛苦。

有两个选项，一个是直接承受90伏的电击，你不能控制；

另一个是有一个按钮，你一按它就停止，但你要承受120伏的点击。

大部分人会选择有按钮的，而不会选择没有按钮。虽然他一次都不会用，但他还会选择，因为人需要有控制感。

从真实的功利实现的角度来说，总有一些选项、逻辑和方法，就认知差、资源差、技能差，能帮你更高概率实现你的目标。

另外一点，人类需要一套规划来提前预演现实，让你清楚自己想要什么，以及获得幸福。

我是觉得从这两个层面去理解规划，一方面提供幸福感，一方面提供功利性。

老喻：随着环境的变化，规划怎么样逐步实现，怎么样变化，怎么样调整，怎么样优化？

古典：举一个真实的例子，前几天我一个朋友，他的公司做得很好，但合伙人现在不太给力。他问我该怎么办？

我就问他，你总结一下你的合伙人的问题，他说了一大堆，他家里面有事、他不喜欢重复性的工作，他就不是一个擅长经营的人等等。

我就问他，这变化中间什么是结构性的、什么是周期性的，比如合伙人家里有事，心情不好，这是个周期性的，就是短期的，这些问题可以被忽略掉。

结构性的什么？比如说合伙人特别喜欢从0到1，不喜欢经营，公司现在进入经营赛道了，越往后面走，你们的冲突就会越大。再比如你们股权本身就不合理，你拿少了他拿多了。

结构性的问题值得重新改计划，但周期性的问题值得调整，就坚持计划。

比如，这段时间“双减”政策下，教培行业转型，前所未有地支持大家逃离这个行业，因为我跟很多大佬聊到，大领导说2015年就想整顿教培行业了。

所以2021年落实“双减”，这是整个教培行业和资本博弈了6年的结果，不可能再退回去，不要想着再待半年就退回去了。

这是第一点，我们识别变化的程度。

第二，个人要识别自己人生里程中间的结构性变化。

比如在28~35岁这几年时间，就是一个蛮重要的时间点，尤其是女性，在这个时间会结婚生子，跟谁结，在哪个城市，做什么工作，专业还是管理，可能都要做一个决定。

这个时候，你就需要提前预估你发生了变化并且做储备，比如两个人过得很好，已经实现了财富自由，生了孩子就掉回生存阶段，这都是对现金流考虑不够。

第三，你要区分一下今天遇到的巨变，到底是因为你自己没准备好，就是自己没想明白变化，还是真正发生了变化。

比如35岁危机，那是为什么？因为谁都知道30岁以后，体力和能力会下降，你一定要从体力竞争型转为资源竞争型。

像老喻您二十五六岁已经完成这个动作了。

但大部分人35岁有危机，那是因为30岁的时候没有意识到这个危机，所以大家并没有识别到，所谓的时代巨变不是真的在巨变，而是自己没想明白。

我认为，规划至少能帮大家意识到周期性的问题、阶段性的问题，以及那些必然会遇见的变化，同时有预案去控制那些不可变化的就行了。

前面三点都是指向外界的，对于内在来说，有一部分很重要，那就是什么是中心，什么是边界。

不管你遇到什么样的困扰，你要明白什么是你的中心。对于我来说，咨询是我的中心，我永远不要离中心太远。

有了中心，就会有边界，在边界内你可能就是最强的，在边界外你就知道什么叫探索，什么叫做回去。

当一个人有了规划，对结构性的改变、周期性的改变有了理解，对自己的中心有了理解，又知道什么是边界的时候，基本上规划是不会出大问题的。

人生规划

老喻：您觉得，人生应该努力面面俱到，还是单点突破？举个例子，事业要兼顾家庭，还是为了家庭放弃事业？

古典：我觉得，人生应该面面俱到还是单点突破，取决于你是要走钢丝，还是要跳房子。

想象一下，两个楼中间啥都没有，钢丝都没有一根，后面还有人追你，怎么办？你只能选择单点突破，搏一把冲过去。

我对于农村的孩子们抱着特别深的感动，他们不得不牺牲兴趣爱好，甚至爱情亲情，他们必须考上大学，必须单点突破。

另外一种情况就是走钢丝，比如公司经营，又想做好产品，又要有营收，你就必须得平衡收益和付出，这种情况就是走钢丝，就是动态平衡，你必须得很小心地挪动脚步。

开阔的人生应该是跳飞机，白天的时候可以把事业照顾好，晚上回到家一心一意陪孩子。

我觉得这个就取决能力和当时的情境。

人生是什么，其实人生里面应该加上一些定语，就是当下的状况逼着你必须临空一跃，还是有很窄的空间可以动态平衡，还是你就希望快乐幸福地跳飞机，可以多目标平衡呢？

老喻：您做的是新精英的规划，比如大学毕业生的规划，那您能不能倒推一下，怎么看孩子的成长规划？包括您的想法、您的期待、您的判断，或者令您恼火的地方。

古典：我们真的遇到好多，本质上来说，中小学是教育文化的问题，再往前找，很多人认为是教育规划的问题，再往前找，你会发现是家庭教育的问题，因为家庭是教育的第一站，很多家庭教育的问题再往前面找，你会发现是一个原生家庭或者是一个社会时代的问题。

社会在剧烈地动荡，它震荡着每个家庭的价值观，这些价值观就或者正确或者错误地被传到了孩子身上。

如果有人能够在前端做更多的教育规划，在后端做职业生涯规划的时候，可能就会顺利很多。

难度在哪里呢？我去过美国、英国，了解过那边的教育规划，我很羡慕的就是那些小朋友从小学到大学，专业可能会动荡，但是升学的节奏、学的东西相对比较稳定，社会发展很平缓。

在中国，父母对孩子的教育是没有概念的，也没有信心，他们并不知道什么能力会在未来真正地获胜，或者完全信任一些专家权威，他们本身没有定见。

这段时间中国经济发展太快，家长都把教育几乎等同于学校教育，那学校教育几乎等同于提分教育，基本上没谁都没有人去管教育这件事，学校会觉得家庭的事，家庭说钱给了学校就是学校的事，反正大家都忙着挣钱。

老喻：我觉得您确实说中了关键，过去40年，整个中国发展突飞猛进，带来了巨大的变化，我们这一代的教育，父辈的教育，爷爷那一辈的教育，跟现在的教育，完全不一样了。

去年，我跟一个朋友去露营，老外露营的风格是有一个清单，我发现个清单还是他爸爸传给他的，是他爷爷传给他爸爸的。

一方面是好事，说明我们中国特别新，我们有更多的创造力，更多的想象空间。但是，我们的确传承的一面似乎少了一点，基本工作都不熟，大家都是新手。

另外一方面，我曾经请教过一个犹太朋友，他本身是一个教育专家，他的孩子也成长得特别好。这位朋友就告诉我一件事，让孩子尽早地自己去做选择，让他去承担决策的结果。

我还挺意外的，三四岁的孩子谈什么选择和决策。后来我发现，这其实就是犹太人教育孩子的精髓所在。

犹太人在教育上非常厉害，其实整个大的传承来自于犹太人的社区，能够一代代传承下去。

家庭学校社会得是一个完整的社区，通过互补的方式来干好这件事。

现在呢，大家同质化，学校在给孩子抓分，父母也在抓分，没有人教孩子那些对未来而言更重要的事情，比如他如何做选择，如何做决策，如何找到自己的兴趣，如何培养同理心等等， 这种基础层面的东西似乎就缺失掉了。

古典：这里面最可怕的是家长本身被同质化。

举两个真实的例子。

我们家小朋友，考试没考好，考了第五六名。我跟他说，太好了，爸爸这么多年的人生经验告诉你，成绩低一名朋友多两个，恭喜你。

过段时间，我们想冬天给孩子的外公外婆在东北添置一个房子，那孩子就面临一个选择，参加7天的滑雪营，还是回东北。

我们就会跟小朋友讲，第一个你的命还很长，外公外婆的命很短，所以他们值得更好的。第二个十年以后想起来，你7天没有滑雪也没什么大事，但外公外婆能住在一个好的地方。

所以最后我们一起来选择，到底是回老家帮外公外婆把搞定房子，还是你自己在家参加滑雪营，小朋友自己就会理解这个选择，因为我们要选择更长幸福。

家长可以慢慢跟孩子聊，就会产生很多自己做决策的情境，他就有机会去做选择。

老喻：我觉得您教孩子还是挺有趣的，你会非常坦率地跟他沟通，完全像面对一个成年人，让他直接面对真实的世界，而不是跟大多数家长一样，对孩子连哄带骗。

如何制定规划

老喻：一个朋友问，我30岁了，之前从来没有做过任何规划，我开始觉得规划这件事太重要的，但我茫然，现在如何启动第一步规划？

古典：我觉得得看这个人的特质。

人有两种，一种是进攻型的，对目标趋近比较敏感，他特别喜欢要东西；一种防守型的，对目标的规避特别敏感。

这种东西像是气质类型，小孩触摸得多和少会决定这个人的天生气质，这是无法改变的，不是人格也不是性格，更底层是气质。

如果这个人是防守型的，我建议从他的风险开始了解，你已经30岁了，想过35岁会不会被开掉，研究一下35岁为什么没有被开掉，从他关心的事情开始讲起。

如果这个人是进攻型的，我们可能会从兴趣、价值观讲起，比如一件事情爱不爱干，值不值得干，从这些方面帮他去做探索。

还有一种情况，这个人是进攻型，但是他处于生存期，我的建议特别暴躁，那就是直接找一个你能干、赚钱比较多，并且有空间的地方去做，累一点不要紧，因为你积累了足够多的资源，积累了足够的人脉，有足够的平台，你自然能看到你的选择。

老喻：长期规划和短期规划，这二者怎么样结合呢？

古典：说实话，我觉得短期就没什么规划，就是见招拆招。

我的建议是叫做“苍蝇原则”，就是把一只苍蝇和一只蜜蜂放到一个杯子里面，将瓶底朝向窗口。蜜蜂会一直去碰这个杯子，因为它有清晰的向阳性，结果它会累死在杯底。而苍蝇会乱撞，碰撞以后它会找到出口。

我觉得长期目标是应该像蜜蜂的，不用太长期，30岁以前3年，30岁以后5年，40岁以后5到10年，你应该有这么一个目标盯着你。

对于眼前的事情，直接区分什么是重要的A类的，什么是B类的，什么是C、D类的，重要紧急的赶紧干，不紧急但重要的有时间就干，其他的事情尽量别干。

真实操作的时候，大部分人往往会低估三五年持续做事情的成就，却高估这个事情的难。

所以一般近期我都建议大家用清单法来做，远期就用拆目标的方式来做。

老喻：下一个问题是一个35岁+的宝妈提的，关于AI机器人有很多种说法，未来会替代很多工种，她问我该如何规划我的职业？

古典：我很认同一个说法，你把工作可以分成两个维度，一个叫复杂决策和高创意，一个叫高社交。

你会发现，AI特别不擅长社交，您刚才说跟AI下棋没有乐趣，它不理人，选择下棋伙伴，正常人是不会选择AI 的，因为它不懂人。

第二就是复杂决策和高创意，我觉得这方面被AI攻克还是需要好多好多年，因为我们自己没有完全理解。

其实，如果你认真带娃，你会发现带娃就是一个高复杂、高决策的工作，这样的工作是不会被取代的。

总的来说，我觉得你要想的是高复杂、高决策、高社交的工作。如果你是个产品人，创造美好的作品；如果你是个经营人，玩新的社交方式；如果你是一个复杂的CEO，那也不要紧，你是玩人的，永远不会出问题。

所以往这些方面发展，同时要规避做那些重复性的，以及低社交、低复杂程度的事情。

孩子的规划问题

老喻：孩子几岁开始做规划比较合理？如何把18岁前的教育规划和人生规划衔接起来？

古典：这位提问的家长，第一个，你要把目光从孩子身上移到自己身上，如果你对于自己要过什么样的生活，以及你对于社会会发生什么改变没有一个大概的认识，你很难给孩子做规划。

如果你的孩子现在是6岁，那他真正要活的世界是在30岁、40岁左右。也就是说，2050年的世界大概率会是怎样，不会是怎么样，你得有一个概念。

第二个，我不建议把教育规划和人生规划对立起来，因为人生的前半段更多是吸收，后半段更多是输出，中间有很多小循环，有的吸收有的输出。

所以人生规划的一部分是教育规划，一部分是职业规划。

对孩子来说，我会觉得说每个阶段的任务不同，小朋友五六岁之前，我对他的期待就是不生病、不抑郁、自己照顾自己。

到了学校阶段，我觉得孩子慢慢需要对于自己的学习习惯，对于自己在什么方向有优势，什么地方差一点，对于自己的体能会有更多的理解，包括运动上你是敏捷型还是力量型，你是语言能力好还是数学能力好，你得有一个概念。

我觉得就在保证不生病，不抑郁、自己照顾自己的前提下，让他有机会遇见自己的天赋就可以了，这个是小学阶段。

到了初中，的确得面临是不是要做学术性的提升，因为未来中国将会职高分离。

有几个重要关键节点，学技能还是做学术，在高中主要是选城市、选专业和选大学，大学毕业以后是选公司、选所在地、选行业，大概28岁左右选择要不要婚恋，选所在的城市，30岁要选择要专业还是管理。

基本上人生这几个大的节点，你抓住了就不会差，其他的只要保证不生病、不抑郁、自己照顾自己就好了。

老喻：我想起一个词就是叫“过早优化”，很多时候咱们父母可能对于孩子真的过早优化。在孩子很小的时候，弹了几下钢琴就觉得他是钢琴天才，就奔着这个去走。人类漫长的童年，我觉得孩子需要的是安全试错的机会，他能够广泛地去试错。

在国外，很多大神级的人物，本来是学历史的，突然一下子变成了计算机大神，或者这个人本来是学什么的，突然一下跳到文科也能成为文科大神。但是，在咱们的身边，这类事就特别少发生。

古典：很多时候，我们会自我设限，给自己一个框框去钻进它。

我有一个朋友天天跨界，原来是搞国际贸易的，电影拍得也蛮好，现在开始做APP做得也不错。

他说， 第一我相信自己投入时间在一个足够小的领域能迅速成为第一名，或者是要成为前几名。

第二我一进去就学习这个行业里面最好的一批人，我会找出一两个我喜欢的优点，拼到一块就是我的。

重要是他的家庭或者他自己，从小没有划定说你就是为了做一个金融分析师，或者什么职业而努力的。一个人没有被工具化，那是很好的。

中国的孩子在国外，很多就是当律师的、搞金融的，从小被忽悠，慢慢他就会主动抗拒一切跟这个方向不同的目标，这叫“目标窄化”，你看不见身边的很多机会，就会盯着一条路往前走，那你其实就没法应对变化。

老喻：一位我特别喜欢的校长说过，应该尽早让孩子低成本地把将来步入社会过程中可能遇到的问题先模拟一遍。当然即使模拟了，到了大学阶段或者大学毕业之后，孩子还会面临一些可能需要去试错、调整的，我觉得这些都非常正常。

古典：我自己是特别喜欢骑越野摩托车，糟糕的越野摩托场地和好的场地的区别是什么？糟糕的场地，导游就给你划条路出来，你照着开就行了，不会出事。

顶级的场地，路是乱七八糟的，但边界特别好，你撞上一个会出事，但在里面你可以随便搞。

好的教育是把边界做出来，把防护栏做出来，告诉孩子哪些事情不能干，但哪些事情可以随便搞，烂的教育是告诉孩子你就这么干，哪都别看。

老喻：在教育方面，可能有几本书就是被称为经典之作，就是一本是《园丁与木匠》。

高普尼克教授非常睿智，她说父母是要给孩子足够的安全感，像您刚才所说的越野摩托不要出现不可挽回的事件，她又说了混乱是童年时期特别具有创造力的一件事，父母不应该把这种混乱给抹杀掉。

回头想想看，咱们有可能在一些关键性的事情上缺失了，比如他出现大的心理波动，甚至于做出了极端事件。

答疑部分

老喻：有的朋友说他的孩子的性格特别佛系，非学术能力强于学术能力，所以他觉得孩子参加高考可能就不容易取得好成绩，这样的孩子如何规划未来？

古典：我觉得，孩子分不高，很难说明他学术能力不好。一个孩子玩王者荣耀，天天逐帧逐帧地看人家打视频，分析动线和各种打法，那这个孩子学术能力好不好？

我是觉得，你要明白学术能力强不强，在于他愿意在研究的路上，在抽象思考角度，用符号思考角度是不是很沉迷，而不是他的分数好不好。

另外，学分高也不一定是他的学术能力强。

我举个例子，我是奥物的第三名，我是有机会保送北大物理系的。我的物理老师跟我聊了很多，他在一张纸上画一条线，他说你以后的工作就是这条线，你要思考它会怎么折射，它的速度是什么，它会去哪里。我说这事我干不来，所以后面我是自己考的大学。

我觉得学生课程成绩不好，第一，看看有没有他特别适合的技能，我真的不认为比较好的技能会是一个坏选择。

我自己有一个企业家小团队，我们团队有一个大姐，她的孩子就在力排众议之下学了艺术，现在才高二，已经有很多外面的公司去找他画原画。

第二，我深度研究过国内的新东方和蓝翔，这些人在工作中，不管是职业收益，还是职业教育中间获得的品格提升，一点都不比一个三四流大学混日子的学生差，甚至比他们优秀非常多。

第三，我觉得学术能力不好不是重点，而是他哪个非学术能力好，你要以这个为圆心去拓展更多的可能性，让他有机会遇见自己的天赋。

至于说他成绩好还是不好，未来中国继续教育的机会有蛮多的，其实无所谓。

老喻：孩子的英语很好，他是否要初中就读国际学校，还是可以观望到高中再决定，这个背后其实是一个选择。

古典：从孩子本质来说，接受比较好的学习体验是上国际学校。

我觉得本科教育遇到好大学是很精髓的地方，孩子如果有机会去国外读一个顶级的本科，他可能高中就得去。

从家长的角度看，很多家长会觉得，孩子初中到国外就不回来了。我不得不说，这是一个大概率的事件。

中国家长和孩子的关系不像美国那么超然，东方家庭中父母对孩子付出比西方家庭更多，但他的期待也会更多，我觉得也蛮合理的。所以这一点，家长也得综合考虑。

最后，我觉得中国今年的局势，据我所知，上国际学校还是蛮难的。

我觉得初三是个分水岭，未来国际学校到某一届以后，可能就不会继续招生了，或者招录也对接不到外面的学校去。所以我觉得初高中去做这个选择是必要的。

我建议家长和孩子都别乱猜，如果有可能，可以出国走一圈。

第一，去当地的高中、好的本科大学看一看。

第二，如果认识已经在那儿上学的人，找几个留在那儿的人，也找几个回来的人，听一听他们的想法。

第三，你可以找一些咨询公司问一问，我建议是先体验，听一听双方的意见，再跟孩子开个家庭会议，把这个事给定下来。

有人会说孩子没有能力做决定，孩子在自己身上做决定不会比你强，这都是个幻觉，毕竟家长也不是都懂国外。

我觉得两个环节很重要，一是体验搜集信息，二是认真聊一聊，你可以跟孩子说，妈妈很舍不得你，这也是你的需求。

综合这一切以后，什么答案都可以。因为一个家，和谐是最重要的，尊重每一个人，只要每个人对选择不后悔，那就是一个好选择。

2022年1月4日 魔戒是怎麼成為傳奇的? 萬字深入解析小說和電影三部曲

最好的故事，往往是最私人的。即便 J. R. R. Tolkien 矢口否認故事與個人經歷的關聯，也不難看出魔戒處處充滿當時社會的影子。Saruman 與手下的粗暴工人，似在影射經過工業化的戰爭機器；而魔法與純真從中土世界消失，精靈們遁隱西方，也象徵受世界大戰洗禮的歐洲，早已沒法尋回昔日的積極與期盼。所以書中對戰爭，愛情，道德的探討，也可以理解為 Tolkien 對自己一生的經歷與社會發展所作出的細膩反思，也是故事情感如此真摯的原因。

談到魔戒，更是不得不提 J. R. R. Tolkien 的兒子 Christopher。在 Tolkien 還在世的時候，Christopher 便一直陪同父親創造與擴展中土大陸，甚至替魔戒三部曲繪製初稿地圖。而他在父親去世後，他更是不惜用餘生整理、編輯、補充中土世界故事，出版父親的手稿，好將那些被埋藏的故事挖掘出來。中土世界的世界觀之所以這麼引人入勝，也有不少歸功於他，實在是勞苦功高。

魔戒足以稱得上是二十世紀影響力最大的文學作品之一。希望更多人可以藉電影，YouTube 影片等媒介接觸這個奇幻的國土，一窺魔戒之堂奧吧。

https://www.youtube.com/watch?v=5Lpxo6OaOcE

2022年1月5日 显卡购买指南

https://www.freedidi.com/4546.html

2022年1月6日 两眼论

“两眼”是围棋概念。不幸失去一眼的芒格和《大空头》里的独眼侠都很帅。

“两眼论”不是方法论，而是思考脚手架，供您踩踏和拆除。

“两眼论”作为思维游戏，非常好玩儿，尤其适合聪明如你。

**1、气尽棋亡**

活下来，是一切事物发展的基本前提，商业亦如此。

生动的死活概念，可见于围棋。作为变化最复杂的智力游戏，围棋的基本规则仅有八个字：

**气尽棋亡，隔手提劫。**

围棋的有趣之处，在于只制定了极简的底层逻辑，却变幻出无尽的世界。

所谓气尽棋亡，是指假如一块棋没气了，就会死掉（从这点看，围棋是暗喻人之生死的哲学游戏）。

开局时，棋盘开阔，棋子们活得都很敞亮，有的是气。可随着中盘厮杀，短兵相接，气会越来越少。直至外围完全没气。

所以，在围棋对局中，你一方面需要抢地盘，一方面需要赶在被彻底包围前，于内部做出至少两只眼来。

作为一个心不在焉的围棋爱好者，我在对局时会默念：**要有地，要有眼**。以此提醒自己别只顾过手瘾。

想起101空降师的名言：伞兵生来就是被包围的。围城、围棋，人生又何尝不是呢？

起初一片开阔，觉得人生到处充满可能性，长大后开始四处抢地盘，然后气越来越紧，生活渐渐逼仄，呼吸愈发困难，此刻突然发现：嚓，眼位不够，还没活！

**2、活下来，一切好谈**

索罗斯的箴言：活下来，一切好谈。

俞老师说：开始创业，有两个要素很重要--

第二、你这个商业模式未来到底有怎样的大市场；

第一、眼前你所做的事情能不能活下去。

马老师谈及创业时，认为初创公司最重要的是做简单的事情。

就一件事情，围绕一个主题：

**做最简单和最快乐的事情。**

不做大战略一类的事情。初创公司，千万不要去做这些事情。

没战略，活下来就是战略。

（本文原写于2017年。几年过去了，“活下去”对大公司也成为一个命题。）

**3、两眼活棋**

有两个真眼，才能活棋，亦是基于气的推演，而非设定。

如下图，黑棋仅有一只眼。当周围完全被包围住，只要白棋走在A位，这块黑棋就“气尽棋亡”。

如下图，黑棋有一只真眼。当周围完全被包围住，即使白棋走在A位，黑棋还有B处这个鼻孔出气。

由于双方轮流走棋，白棋下一子，最多堵住黑棋一只眼。按照规定，白棋这一子自己没气，放不进去。

围棋里的“眼”，是一种比喻。让我们再看看人和动物的两只眼。

为什么人类是两只眼？而不是一只眼，或者三只眼？

**一只眼睛**，能够成平面图像；

只有**两只眼睛**，才能够成立体图像。

只有立体图像，才能够帮助人和动物形成视觉上的景深，进而判断天敌或者猎物的距离。

**三只眼睛**的话，不仅不经济（配眼镜需要三个镜片），而且三只眼睛叠加的图像对大脑运算来说更麻烦且益处不大。当然对自动驾驶而言也许不一样。

成年人的双眼约隔6.5厘米，观察物体时，两只眼睛从不同的位置和角度注视着物体，同时在视网膜上成像，合起来就得到立体感觉。该效应叫做“视觉位移”。

一个自然界的问答：为什么蛇的舌头是分叉的？

蛇信子以捕获气味颗粒来辨别方向，分叉犹如气味3D，亦是类似原理。

又如，科学家研究，实现机枪最大杀伤力的方法是：两挺构成交叉火力。此谓两只“枪眼”。

两眼也如**杠杆原理**，一个眼是支点，一个眼是作用力点。

两眼还可以如**发电机里的两极**，构成磁场。原本虚无的岁月，便如转子般在其间做切割磁力线运动，源源不断地为人生发电，令时光之循环变得有驱动力、有意义。

从企业竞争力的角度，本文的两眼论更像是“鼻孔”。若只有一个鼻孔，一旦堵住此命危矣。

可以救急的是嘴巴。嘴巴大约相当于企业的现金流。有相当多的公司，仅有一个“鼻孔”，甚至一个都没有，也能借由嘴巴的现金流制造繁荣假象，这类公司，出现问题便无力回天。

再往上，佛教云：生命尽在呼吸间。人生的长度，就是一呼一吸。只有这样认识生命，才是真正体证了生命的精髓。

人的两只眼睛也有强大的隐喻价值。例如富兰克林说，幸福婚姻的秘密是：

“婚前睁大眼，婚后闭只眼。”

再如挤眉弄眼，眉目传情，都有赖于“两眼”。

**4、“两眼论”的思维游戏**

围棋的“两眼即活”理论，在商业模式上有非常有趣的映射。我以这“两眼论”为思考模型，探究企业本质，权作思维游戏，颇有乐趣。且让我拿锤乱敲一番。

今天下午在停车场看到一辆早期的特斯拉跑车(Tesla Roadster)，即使其不是电动车，光是造型已很勾人。

特斯拉SUV之X系车型，为了未必那么实用的鸥翼门设计，不惜推迟发售。马斯克深深明白，当时特斯拉的两只眼是：

**电动车+豪华车新品牌（新品类）。**

2016年底，该公司强调，特斯拉在美国超豪华类型的汽车中几乎占据了1/3的市场份额。其最大的竞争对手则是最新升级的宝马7系与奔驰S系列，而非别的电动车。

当人们还在怀疑特斯拉的时候，其实它已经成为七万美金以上美国汽车市场上的销售冠军。

电动车是触发点，决策点还是豪华车。有钱人们一直期待让人眼前一亮的新玩具，这是购买的基本面。钢铁侠同学对此“两眼”了然于胸，所以死磕鸥翼门。

从这点看，马斯克本人，也有“技术+商业”两只眼。

**5、用“两眼论”的锤子乱敲**

几乎所有商业逻辑，基本上是两点：

1、创造价值；2、获得回报。

姑且可以用这两点作为商业的基本“两眼”。

例如，谷歌成立之初，用免费搜索（其实是AI）为客户提供价值，然后用竞价广告获得回报。

有了这两只眼，公司才算活下来。

绝大多数互联网公司都是类似逻辑：流量+变现。流量是广义的价值，不管社交，内容，商业，还是娱乐。

当然，由于VC和并购，有些公司也能仅用“一只眼”飞一阵子。

又例如先锋基金，其基于市场有效理论（主动投资很难战胜指数），专注于指数基金，这是第一只眼。第二只眼是先锋基金打破传统，只收极低（甚至不收）费用。

两只眼不止是业务层面的，也可能是战略层面的。

当年3Q大战后，马化腾曾自问，腾讯的核心能力是什么？他从16个高管的21个反馈中，圈定出两个：

1、流量；2、资本。

这是从开放的、生态的角度去看待企业的两眼，利用资本释放流量资源并创造更大的价值，只求共生，不求拥有。

企业的基因很难改变，但外部环境在变化。例如微软，早年的两眼是“Office+Windows”，现在呢？“Office+云计算”。

变化的两眼，能够帮助企业在不可预测的环境变化中，继续活下去，通过变革持续自身的竞争优势，甚至是以另外一种形式来实现垄断。

两眼，也绝非扁平。

例如亚马逊，早年的两眼是“图书+电商”，然后是“电商+开放式平台”，然后又有云计算，不断更新“两眼”，即所谓**嵌套式平台**。

又如iPhone的两只眼：移动智能终端+iOS。

安卓手机不管做得多好，也只有一只眼。所以小米拼命想去找第二只眼，做小米生态，做万物互联，都是这方面的努力。

城市也可“两眼论”，例如：

拉斯维加斯：奢华酒店+(赌场、娱乐和会展)；

硅谷：斯坦福+科技创业；

上海：老上海文脉+长三角商脉；

深圳：腾讯华为+青年精神。

国家何尝不是。

国家智慧之“两眼论”是： 雅典智慧(自然科学)+耶路撒冷智慧(道德信仰实践)；

近几百年人类幸福指数级增长的“两眼”是：市场+科技。

还有（我将上面的➕变成了✖️）：

元宇宙的两只眼是：内容✖️硬件；

比特币的两眼是：哈耶克的货币非国家化理论✖️数字化的移民；

茅台的两眼是：酒精✖️信仰；

......

试着把这个“两眼论”游戏玩儿下去，会非常有趣，也很有挑战。

**6、科学和哲学的“两眼论”**

一个26岁、默默无闻的专利局职员，何以在一年之内引发了人类关于物理世界的基本概念（时间、空间、能量、光和物质）的三大革命？

在谈到爱因斯坦的奇迹时，杨振宁讲述了几个与“两眼论”有关的秘密：

相对性（relativity）这一名词的发明者并不是爱因斯坦，而是庞加莱。

洛伦兹写出了“洛伦兹公式”，可是他也没能抓住同时性的相对性这个革命性思想。

杨振宁对此评论道：

**洛伦兹有数学，但没有物理学；庞加莱有哲学，但也没有物理学。**

如爱因斯坦所说：

“物理学家们说我是数学家，数学家们又把我归为物理工作者。

我是一个完全孤立的人，虽然所有人都认识我，却没有多少人真正了解我。”

杨振宁特别提到了眼光，也就是本文“两眼论”所强调的景深：

爱因斯坦没有错失重点是因为他对于时空有更自由的眼光。要有自由的眼光（free perception），必须能够同时近观和远看同一课题。

何谓“自由的眼光”？他总结道：

**远距离眼光**（distant perception）这一常用词就显示了保持一定距离在任何研究工作中的必要性。

可是只有远距离眼光还不够，必须与**近距离的探索**相结合。

正是这种**能自由调节、评价与比较远近观察的结果**的能力形成了自由的眼光。

由是，“两眼”，绝非是指两个单眼的叠加，而是一个能自由调节的智能系统。

两眼，只是视觉系统的“摄像头”。视觉系统是神经系统的一个组成部分，它使生物体具有了视知觉能力。

就像我们理解这个世界，理解自己的人生，偏向于谈及“精神”和“物质”这两只眼。

但是，在斯宾诺莎看来，“精神不是物质，物质也不是精神；大脑进程既不是思想的原因，也不是结果；这两个进程之间也不是相互独立和平行的，而是一个系统的实体。”

**“精神和形体并不相互作用，因为它们不是异质的，它们是一回事。”**

爱因斯坦自己也总结过近代科学的两只眼：

起源于古希腊的**形式逻辑体系**（比如《几何原本》中的演绎逻辑）；

发端于文艺复兴的**系统实验体系**（以实验寻求因果）。

二者缺一不可。

**7、个体的“两眼论”**

再从世俗的个人角度，来看看“两眼论”。

贝克汉姆红这么久，靠的是两道弧线：

1、任意球弧线；2、苦心经营的商业轨迹。

此谓他的两只眼。

李安的两只眼：家庭的东方传统文化浸淫+美国学院派电影的修炼。

又如美女。人们总在讨论男人爱的是白玫瑰还是红玫瑰。其实男人迷恋的是：

1、泛白的红玫瑰；2、透红的白玫瑰。

这里的秘密是：“一流的智慧是指同时抱持相反的两种看法，却仍然维持运作的能力。”

巴菲特的两只眼呢？

他自己的答案是：“我是一个比较好的投资家，因为我同时是一个企业家，我是一个比较好的企业家，因为我同时是一个投资家。”

巴菲特小时候送报纸、捡打飞的高尔夫球贩卖，在理发馆摆弹子球机，都是做企业的经历。

某种意义上，巴菲特是以投资股票的方式来经营企业，倒过来说也对。——“这种经验使我在商业和投资领域都能从容地做出正确决定。”

在其漫长的投资生涯，巴菲特屡次冲向管理第一线，斗工会，抓经营，出任生死关头的所罗门公司的临时CEO，展现了其两只眼的强悍力量。

仅仅如此，不足以将巴菲特推向世界之巅。当上面两只眼合二为一后，他找到了新的一只眼：保险。利用新眼所带来的源源不断的现金流，他的“企业投资家”这只眼找到了新支点，进而撬动了地球。

这种内在关联、交叉火力似的双眼能力，绝非搭积木般的所谓跨界。

再说阿尔法狗之父，哈萨比斯。

他在剑桥大学女王学院获计算机科学学士学位。毕业后加入Lionhead Studios工作一年，之后创立了Elixir Studios，以商业实践人工智能。

随后他重返校园，于2009年获伦敦大学学院认知神经科学博士学位。

他的两只眼是：计算机+认知神经。

马斯克学的是“商业+物理”，所以称为最厉害的科技包工头；

扎克伯格学的是“计算机+心理学”，因为如格林斯潘所言互联网压根儿就是心理学。

乔布斯的秘密则是世人皆知的“科技+人文”。

这就是所谓π型人才。

**8、交叉、跨界、π 型人才**

美团的联合创始人王慧文说：“现在社会上最稀缺的就是 π 型人才，我们在学校里把专业学好固然重要，但当一个人在两个领域有深度认知的时候，他不是简单的1+1，而是1后面多加了个0。”

π 的两竖，姑且也可以算作一个人才的“两眼”。

我们可以说，因为未来不可预测， π 型人才更能应对充满不确定性的未来。

不过，在我看来，如果一个人能够在两件事情上都搞通，那么他在很多事情上都可以通过快速学习而获得洞见。

这就是π 上面一“横”的价值。

两眼不止是交叉学科，更不是简单“跨界”。

科际整合又称跨领域研究，指的是两个或多个学科相互合作，在同一个目标下进行的学术活动。

此类多学科合作项目通常由不同领域的学者组成（如人类学、历史学、哲学、社会学或者女性研究）。不过，也有不少科际整合起源于新的研究方向，如纳米科技等。

只有在综合了数个学科的知识和研究方法时，这些研究方向才有可能取得成功。例如，量子信息处理综合了量子物理及计算机科学，而生物信息学则把分子生物学引入了计算机科学领域。

许多科学家认为，只有通过发展多个学科的整合，才能解决人类所面临的不少棘手问题，如AIDS、传染病、全球暖化以及生物多样性殆失等等。

另一方面，相对于当前学科过度专业化所造成的限制而言，科际整合也被视为一种矫正。

（以上来自维基百科。）

跨界呢？尽管大多时候只是东郭先生们的庇护所，但对于普罗大众而言，也算是喜闻乐见，颇有娱乐价值。

**9、真眼与假眼**

围棋里，可以做出两个铁打不动的“真眼”。对手再高水平，也不能把我有两个真眼的棋吞掉。

棋以外的事物则不然。没什么是永恒的，没有永远的真眼。

1、 在形成期，第一只眼经常是第二只眼的基础。从“零到一”是第一只眼，“从一到十”是第二只眼。

2、 第二只眼，是对第一只眼的超越式创新。

当年乐视不甘于只找到第二只眼，而是要建一个生态系统。但生态系统只能作为结果，而非“计划”。于是乐视找了一堆新眼，包括电动车这一超级大眼。可惜全是假眼。

腾讯则自我革新，不断探寻下一个眼。以自伤其指的勇气，用微信来自我颠覆（结果都还健在）。

某种意义上，新眼的再生，是其基因的一部分。

 如本文开篇所说，“两眼论”只是一个思考脚手架。现实世界并非完美的围棋模型，真眼可能变假，假眼也能挺很久。

1、从围棋角度看，棋长三尺，无眼也活。意思是说一块棋如果蔓延很长，是挺难被杀死，类似金融领域的“大而不倒”；

2、某些特殊情况下，两个假眼也可活棋，这样的活棋方式便称为假眼活（又称两头蛇）。

3、有些公司和个人，就是可以跌跌撞撞、不管不顾地滑行很久，哪怕只有一只眼。人生有限，有些独眼滑行可能持续半辈子；

4、哥伦布竖鸡蛋的时候，没有费力去找多个支点，而是直截了当把鸡蛋砸扁，形成了一个小平面--一个大眼。

一只眼将就着活着，也未尝不可。

第二眼，和第二曲线，也有那么点儿像。

汉迪把从拐点开始的增长线称为“第二曲线”。

任何一条增长曲线都会滑过抛物线的顶点(增长的极限)，持续增长的秘密是在第一条曲线消失之前开始一条新的S曲线。

在这时，时间、资源和动力都足以使新曲线度过它起初的探索挣扎的过程。

有些独眼滑行，会在空中完成独眼的更替，生存更久。

**10、总结**

总结一下两只眼在创业上的启发与应用。

1、天外飞仙似的一只眼，成功的几率都很小；

2、以某点“资源优势、或者特许权利”为第一只眼，以“创新、延伸、嫁接”为第二只眼，活下来的可能性会大很多；

3、两只眼之间，有时候是“支点”与“杠杆”的关系。例如360，其免费战略是“支点眼”，其变现手段是“杠杆眼”。

4、在天使资金支持下，只有一只眼的公司同样可以得到发展。但其命运要么是卖掉，要么是成长至有了第二只眼；

5、关于是否该杀出去创业，我有“馅饼理论”，同样符合两眼逻辑，你要问自己：a、天上为什么要掉馅饼？b、馅饼为什么会砸到我的头上？很多人对b的答案都是无效的：我比较聪明，我勤奋，我长得帅......

6、亚马逊、美团、京东这类公司，都是通过做好一件特别不容易的事情，从而实现有权通过一件（看起来）很容易的事情（快递or送货）来赚钱。两个都很难的话很难大规模复制，两个都很简单的话，会被别人复制。

7、短暂的快钱、赌博、寻租式的交易，不适合以上原则。细究当然可能也符合两眼论，包括从良后的能力再建，就不去万金油般套用了。

8、即使有了两只眼，也要不断去发现新眼，来扮演第二只眼的角色。

**最后**

比尔.盖茨本来是一个不用100年就会被遗忘的家伙，当他攀至财富的顶峰时，很漂亮地水平飞翔到慈善领域。他将自己的“钞票、商人的精明、软件工程师的系统思维”三位一体地嫁接至全新领域，也让自己进入了“再活500年圆桌俱乐部”。

他找到了人生的第二个眼。

为什么硅谷和西雅图会连续出现facebook的扎克伯格、google的佩奇、苹果的Jobs、微软的盖茨等黑客式的创业者？因为社会为他们提供了“创业”之外的“第二只眼”，输了大不了回去接着读书。

年轻，是一只厉害的眼。

广义而言的两眼，超越了本文大部分时候所讨论的“成功学”。

假如饭桌上，永远只有“一个眼”的话题：赚钱、孩子上学、房子，而没有对人生意义的探讨，没有对美好事物的赞美，没有对他人的关怀，这样的人生是逼仄的。

一个人来到世上，并非只为了苟活。

回到围棋的“气”与“眼”。

其实，“眼”，就是内部的“气”。一块棋，不管多牛B，外部的“气”，早晚要被收紧。所以，多强大的人和事物，都要靠内生的“气”。

所以，“眼”不是做给他人看的，是内省的。和巴菲特的“内部积分卡”一个意思。

就像做草鞋的庄子，磨镜片的斯宾诺莎，他们用辛劳而卑微的职业，换来人格与思考的独立，这样的“两眼”，更令人沉思。

拒绝去做宰相的庄子，提倡破除“肉身我”与“认知我”，追求超然物外的审美态度，于事于物不着痕迹。他说“一阴一阳之谓道”，仿佛围棋的黑子白子，“阴阳，气之大者也”，我们又何妨用此“气”来联想围棋的“气”和人生的“气”呢？

不愿出任海德堡大学哲学系教职的斯宾诺莎，以磨镜片为生，远离名利过着隐居的生活，同时进行艰深的哲学思考。大量的玻璃粉尘，令他在44岁时就罹患肺结核去世。

对于死亡的问题，斯宾诺莎的名言是：“自由人最少想到死，他的智慧不是关于死的默念，而是对于生的沉思。”他如此说，也这般做了。

“**生**”，与“**死**”，岂非一个人存在于这个世界的两只眼？

在《伦理学》的结尾，也许我们能找到解答：

一个愚昧的人，除了在多方面受到外因的蛊惑，他从未享受过真正的心灵满足，而且他活着并不能意识到自己、上帝和万物的存在，当他停止这种被动的时候，他也就停止了存在。而一个智慧的人却恰恰相反，他在精神上不为所动，他能够通过某种永恒的需要意识到自己、上帝和万物，永远不会停止存在，也会常常尽享心灵的满足。

回到当下。

**你现在的两只眼是什么？**

**你人生的下一只眼，又在何方？**

2022年1月7日 聪明人请进！

请看题：

# **如果这道题让你随机选一个选项，那么答对这道题的概率是多少？**

A:**25%；**B:**0%；**C:**50%；**D:**25%**

如下图：

****

**1、说谎者悖论**

**假如有一个人说：“我正在说谎”。**

**那么，他是否在说谎？**

**如果他确实在说谎，那么他所说的就是真的，但如果他所说的是真的，那么他就是在说谎；**

**如果他不在说谎，则他说的话为假，但如果他在说谎，则他说的话就是真的。**

**这就是著名的说谎者悖论。**

**关于说谎者悖论，有各种解释，例如：**

**阿尔弗雷德·塔斯基认为这个悖论的出现是由于语言的“语义封闭性”：**

**一语言中的一语句被同一语言中另一语句(或者该语句自身)的真理述词指涉“为真”(或“为假”)。**

**他认为：**

**为了避免自我矛盾，当讨论真值有必要区分语言的阶层，每一个含有真理述词的语句只能指涉较低层级的语言的语句“为真”(或“为假”)。**

**如此一来，当一个语句指涉另一语句的真值时，该语句所在的语言在语义学上更高阶。**

**这个语句所指涉的较低阶层的语句，其所属的语言被称为“对象语言”，而指涉较低阶层语句真值的语句本身所在的语言则被称为“后设语言”。**

**较高语义层级的语言指涉较低阶层级语言是合法的，反之则不然。**

**概括而言，塔斯基用语言层次理论来解决说谎者悖论。**

**2、理发师悖论**

**某位理发师在广告中说：**

**我将为本城所有不给自己刮脸的人刮脸。**

**请问，理发师要不要给自己刮脸？**

**如果他不给自己刮脸，他就属于“不给自己刮脸的人”，他就要给自己刮脸；**

**如果他给自己刮脸呢？他又属于“给自己刮脸的人”，他就不该给自己刮脸。**

**理发师悖论背后，是（但不全是）罗素悖论：**

**如果把每个人看成一个集合，这个集合的元素被定义成这个人刮脸的对象。**

**那么，理发师宣称，他的元素，都是城里不属于自身的那些集合，并且城里所有不属于自身的集合都属于他。那么他是否属于他自己？**

**后来，罗素用集合的类型论解决了这个悖论。**

**3、自我指涉**

**以上种种悖论，都与“自我指涉”有关。**

**在自然语言和形式语言中，如果一句句子直接或间接提及自身，就称为自指（Self-reference）。**

**例如：**

**我们天蝎座最不信星座那一套了；**

**永远不要说“不”；**

**一个孩子被夸聪明，为了证明自己聪明，他很勤奋，于是越来越聪明；**

**......**

**自指可以是直接的，比如说谎者悖论，也可以是通过另外一句句子间接提及自身，还可以是通过某种编码反映自身，自指的语句常常会造成悖论。**

**在数学、哲学、计算机科学、语言学中都有针对自指的研究：**

**在数学中，对自指的研究最终导致了著名的哥德尔不完备定理。**

**在哲学中，“自指”一词也指代主体谈论或提及自身的能力。**

**在中文中，通常使用第一人称代词“我”指代自身。**

**在计算机科学中，有著名的停机问题。计算机程序中的自指主要是为递归。**

**看起来，这是一个套娃游戏，其实远非如此。**

**索罗斯认为自己的“反身性”（或“反射性”）理论，就是经由自我指涉和说谎者悖论推导而来。**

**他深受波普尔的影响，认为我们对世界的了解本身就不完美，因为我们自身就属于我们试图了解的这个世界的一部分。**

**进而，在华尔街去实践自己哲学理论的索罗斯，发展出了“思考与现实存在双向互动”的反身性理论。**

**索罗斯的理论，是在他假设了自然科学和社会科学的二元性之前提下，对投资、社会、人性的描述。**

**自我指涉可以改变以人为对象的“现实”，这一点不管是对个体，还是群体，都容易理解。**

**那么，自我指涉会改变物理世界的第一性原理吗？会影响客观世界吗？**

**事实上，世界并不客观存在于观察者外部。真相是：**

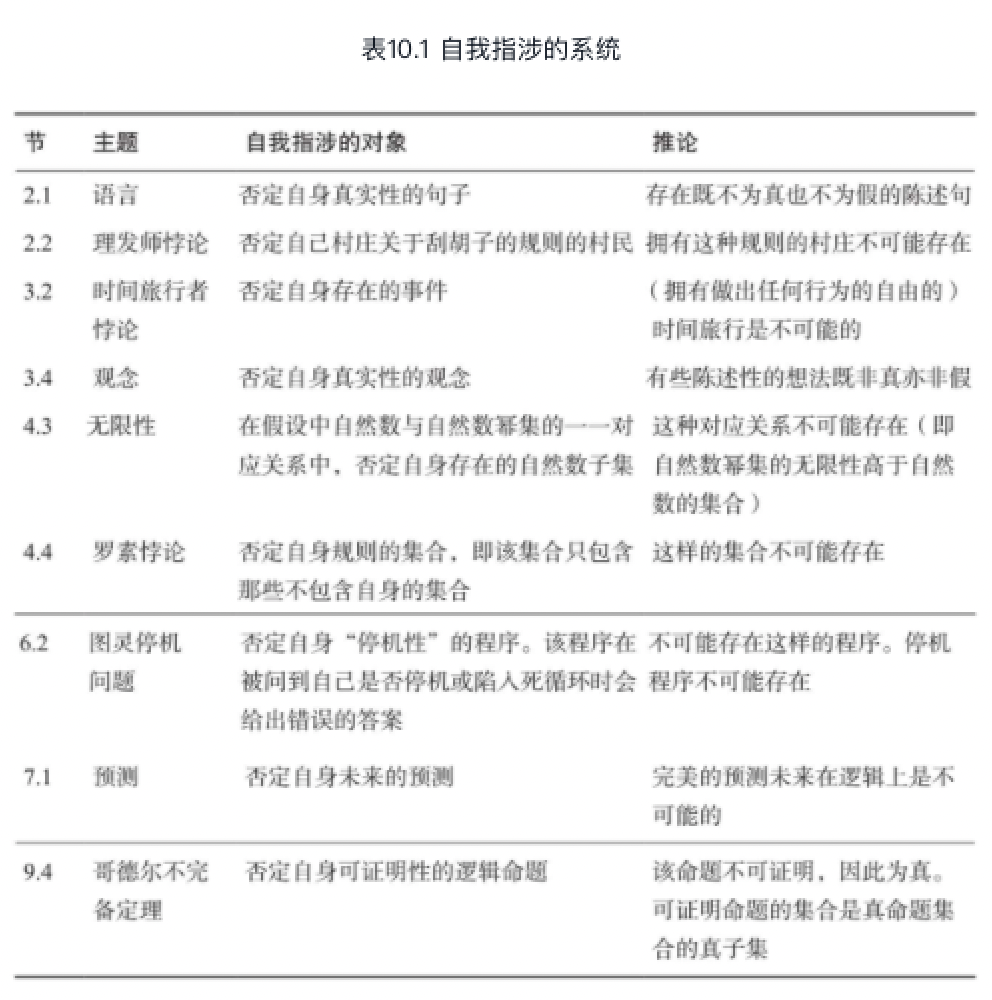
**我们看到的外部世界取决于它被观察的方式。**

**忘了是哪位科学家说过，所谓真相，是宇宙根据我们的叩问方式呈现出某个部分。**

**由于我们所知非常有限，所以我们的叩问方式也非常贫乏，并且毫无疑问充满了谬误，所以宇宙呈现给我们的，也是极其有限的。**

**所以，有人说，宇宙是终极的自我指涉系统。**

**下图，是无处不在的自我指涉：**

****

**乐观之处是，也许人类就是宇宙理解自身的一种机制。**

**有种说法是，机器人就不会自我指涉。**

**道格拉斯·R.霍夫施塔特推测，人类的思维之所以拥有意识，是因为它有自我指涉的能力。**

**自我意识如何而来？就是因为我们不仅可以思考，还可以思考自己的思考，还可以思考自己的思考的思考。**

**于是，“我”就由此而来。**

**就像我喜欢如此回答“人生有什么意义”这个问题：**

**人生的意义就是我们可以去追问“人生有什么意义”。**

**最后**

**本来我还想说一下莫比乌斯带，我认为诺兰的《Tenet》如果是基于该结构，整个故事的逻辑性会更有趣。**

**也许还能顺着“第四面墙”，来引出《黑客帝国4》的循环叙事，来探讨一下自由意志是否存在，以及一个人是否真能做出选择，还是一切只是命中注定。**

**但是，姑且回到最初的单纯问题吧。**

**重述一下题目：**

**如果这道题你随机选一个选项，那么答对这道题的概率是多少？**

**A:25%；B:0%；C:50%；D:25%**

**你会选择哪一个？**

**既然是随机，你选到A、B、C、D四个选项的概率都是1/4。**

**所以，看起来25%是正确答案。**

**可是。答案里有两个25%，这意味着A和D都是对的。**

**这样一来，你答对的概率就是50%了，于是答案应该是C。**

**但是，根据概率，你选中C的可能性只有25%。**

**于是，你可以说，怎么答都不对，所以答对这道题的概率是0。**

**这样一来，B就是“正确”答案了。**

**但是B的概率也有25%呀？**

2022年1月8日 老喻对话粥左罗：如何治愈“拖延症”？

**关于自我改变**

**老喻：**今天的话题是拖延症，拖延症的背后是时间管理的话题，是自我改变的话题，再往深探究就是一个人能不能改变。

比如粥左罗同学，大家都认为你是以一己之力，根据个人努力实现了特别了不起的个人成长，你突破了很多，也发生了很多改变。

但是，按照一些哲学家的观点，一个人的改变被包含到他的命运中去了，你的这些改变其实就是本性的一部分，就是说你根本没改变。

这就得出了一个结论，一个人是命中注定的，再倒推，一个人是无法改变的，他是无法管理时间的，是有拖延症的。

也就是说，拖延症是一个“绝症”，是无法被治愈的，你赞成这个观点吗？

**粥左罗：**我不赞同。我认为，人的命运性、不可改变性是从非常宏观的角度去看待的。

生在西藏的人和生在深圳的人，可能非常不一样；生在北京的人和生在我们山东老家农村的人，可能非常不一样；我们生来是一个人，有些生来是一头猪；有的人生在罗马，我们是想去往罗马。从大的角度上来看，是存在命运性的。

但是，我们所说的**“改变”都是从非常小的角度来讲的，是个体怎样通过努力去改变自己的现状，或者改变自己的做事策略。**大多数人思考的或者正在讨论的都是这些小的东西，我认为这些东西都是可以改变的。

**老喻：**你正在做的这件事情，我是看到你如何从零开始成长的。令我印象最深刻的是，你用一种很沉稳的方式实现了一个快速的成长，你把2022一整年要做的事情，甚至未来一两年要做的事情，都已经规划好了。

这两种看起来有点儿矛盾、对立的状态，却得到了一个不错的结果，你是怎么做到的？

**粥左罗：**我是在农村长大的，来到北京读大学的时候，我就有一个非常明显的感受，从农村过来的孩子普遍就有矮人一截的感觉，城市里的孩子好像每天都特别阳光，特别正能量，特别积极。

我发现了某些东西不可改变，比如我生下来父母是谁、我生在哪一个村子里、我在哪一条街上长大……是不可以改变的，这造就了一系列不可改变的因素。

但是，在长大之后，我发现成年的自己开始拥有各种各样的独立的选择权——我的父母是谁，我不可以选择，但我的朋友是谁，我可以选择；通过怎样的努力去上哪一个学校，我可以选择；毕业之后去哪一个行业工作，我可以选择；工作的时候选择用一种什么样的方法，我也可以选择。

所以，宿命论就是你诞生出来的时候，那些被规定好的东西，你是无法改变的。

我这个人从来不去埋怨自己的出身，抱怨自己的父母没有文化，因为我觉得这个就是命，是无法改变的。既然不能改变，我抱怨太多、纠结太多，也没有意义。

来到北京之后，我就告诉自己，从现在开始**去改变那些可以改变的东西。**我就发现，自己有很多课需要补，人家从小就知道什么叫法拉利，什么叫LV，我想要跟别人在很多方面上达到同样的认知水平，我需要补齐之前多年落下的东西。

我会逼着自己更高效地学习，更快速地学习，以及更好地利用时间，也就养成了高效阅读、学习、认知的习惯。每年，我都会要求自己在很多方面上成长，从2014年大学毕业到现在7年，我确实也感受到自己每年都会有很大的进步。

**老喻：**粥左罗同学在毕业之后，孤身一人在北京，一开始在一家公司里工作，很快的时间就做到副总裁，也做了一个特别棒的一个产品。之后他自己创业，同样在很短的时间内就做到了年入千万以上。

当然，财务上的回报只是一个小的指标，我更欣赏粥左罗同学把自己的作为和公司做的事情合二为一，我认为他做出了一个特别好的示范。

这并不是光靠努力就能做到的事情，毕竟很多人都想努力，但你在很短的时间里用一种很稳的方式实现了，那你是怎么做到的？

**粥左罗：**我认为，**很多东西复杂不如简单。**我做的第一份比较正式的工作是新媒体编辑，当年我们新媒体小组里大概6个人，经过差不多一年的努力学习怎么写新媒体文章，每个人都有能力写出阅读量特别高的爆文。但到今天，依然还在从事写作工作的，只有我一个人了。

在这个过程中，很多人都不相信，简单地坚持、长期主义去做一个事、专注地在一个领域里深挖，可以成就很大的事情。

我会发现，在做工作的路上，很多人看到更大诱惑就转走了，比如2017、2018年比特币很火的时候，有的人就不做编辑而去跟别人一起搞比特币；有的人做了两年的编辑，别人抛出了橄榄枝说你可以来我们公司做公关，他就去做公关了。

我是从2015年8月开始写作，到今天我依然在写作，因为我相信简单的力量，机会遍地都是，但机会有的时候是你自己做出来的。

大部分能够做好的事情，我都更相信简单的东西。比如很多人都问，你是怎么把公众号做到100万粉丝的，似乎还有什么妙招。我的回答很简单——在你的领域里，你能够持续写出比同行更好的文章来，流量就会往你这儿流动，你的粉丝就会越来越多。

如果你做不到内容本身比同行更好，只是用其他各种妙招去推广账号，这个事情就没有意义，因为一个没有办法自然增长的东西，再推广也没办法把它放大。

**我在处理各种事情的时候，我都会找到最简单、最核心的逻辑，朝着它反复地做，持续地做，刻意优化地做。**

**关于拖延症**

**老喻：**拖延症真的是一件挺烦的事情，想要治愈也是挺难做到的。能不能跟大家分享一下，你做的事情为什么可以一步步地往前去推进，而且整个节奏控制得还不错？

**粥左罗：**说到拖延症的时候，很多人还没有触及到本质，比如迟到或者卡点到，也算是拖延，因为他本来可以更早到。

也就是说，如果一件事情的的截止时间是今天晚上11点半，只要11点半完成，那就是ok的。你前天想做，最终没做，今天上午想做，也没做，你拖到了今天晚上7点开始做，还是能够在截止时间完成。我觉得这个不存在问题。

我认为，能够被拖延的就应该被拖延。什么意思？既然11点半交，如果10点开始做能完成，为什么要提前做呢？也许前面还有更重要的事情要做。这种情况说的是，拖延，也按时完成了。

还有种情况是，拖延了，却没有按时完成。大多数情况下，这种是不完成也ok，那在人性这个角度上，基本上就会完不成。

所谓的拖延，只是在某一个时间要做某件事，如果没做这件事，时间还是被其他事情填满了，也许是因为在优先级上这件事情并没有排到这个位置，而你误以为应该排到这个位置。

如果按照常规理解中的拖延症，我其实有非常多的拖延症，我今天的代办清单上有很多事情是我今天要做的，其中有5件事我不做也ok。那我不做也ok，今天的24小时一定也会被填满，我会做另外的事情。

实际上我在大脑中把这些事情排了序，今天我做的这些事就应该比它们靠前的，所以我就拖延了那些，去做了这些。

**老喻：**大家都把拖延症看作是一个“绝症”，但你说出了一个特别重要的事情，**我们觉得一件事应该立即完成，不应该拖延的时候，它背后可能有一个潜在的问题，极有可能这件事你是可以选择不做的。**

我自己有一个经历，有一件事情我拖了特别久，我感觉很烦，也很恼火。人在拖延的时候，都会给自己找借口，就在我想着怎样安抚自己，在找借口的过程中，我发现这件事情竟然是一个错误的决策。

所以，我觉得**拖延症的第一步是先评估这件事情，它是不是一件你必须要完成的事情。**

但是，对事情说“不”本来就是非常难的，比如经常有朋友问，读书最重要的能力是什么，我总是回答最重要的能力就是快速识别出哪些书你不用读。

**粥左罗：**这也是我做事情的一个习惯，人想做的事情太多了，时间又是有限的，很多事情我们以为自己拖延了，本质上很可能是这件事没有必要去做。

**老喻：**不管你是做新媒体，还是做社群，还是你的图书出版，我觉得你的执行力特别强，稳步推进地把一件事做了，就是一拳打出去就打出响的感觉。

我觉得你像一个项目经理，埃隆马斯克也是项目经理，他把一个项目管得特别好，我觉得这是一种时间管理更上一层的能力。如果将这个问题解决了，拖延症的问题自然而然也就解决了。你能不能分享一下，你是如何完成一件事情，如何完成一个项目的？

**粥左罗：**我做的事情是不多的，我不会让自己一年里做很多大事，也不会让自己在一个阶段里同时做好几件耗时比较大的事情。

在我的认知里，**做好任何一件事都是应该遵循“大力出奇迹”的方法论的。我在一个单位周期里，我比别人付出的总量更大，或者我做的总时长比别人更长。**

我做很多事情特别有效果，因为我要完成一个目标，我要完成得比别人更好，我需要投入更多的时间，更高频地去做这件事，更大量地去做这件事，所以我会把其他的事情先放下，就是说很多东西我都不做了。

我特别喜欢滑板，我喜欢健身，我喜欢看电影，假设我接下来两个月的时间想要写一门课程，或者想要把公众号做起来，这段时间里我可以放弃我的滑板，放弃去健身，也不看电影了，我会把自己最主要的精力、时间和心力放在一件事上。这就是我最核心的方法。

**老喻：**你又强调了一点，**在某一件事情上，一个人必须达到了一定的浓度，才能够形成局部优势，才能够击穿，才能够产生效果。**

这又冒出了一个自制力的问题，我身边很多从事科研、考上顶尖的学校，或者从事特别职业化的工作，像是作家等等，他们都特别能够非常专注地做一件事儿。像我真的做不到，只有走投无路的时候，没办法，这件事必须得做了，我才会去做，却不会积极主动、常态化地去干这件。

关于自制力和习惯力，你怎么做到的？你从小就是这样，还是什么时间点形成的？

**粥左罗：**我分享一个方法论叫**“急也不急”**，什么意思呢？你让我整整一年不看电影，不去做我喜欢的事，光做这一件事，我也是做不到的。

我之所以采取“大力出奇迹”的方式，恰恰是因为我认为常态化这样坚持下去，人会疯、会崩溃的。我采取的是**“在更短的周期内，付出别人长周期内才能付出的浓度”的方式，**比如你写100篇文章要花两年的时间，我写100篇文章只用6个月时间，等于我用6个月时间干完了你两年要干的事。

如果两年都这样做，我是受不了的，我才会在短周期内去浇灌更多的精力、时间和心力，这样得到的反馈，反而是更让人愉悦，更让能够做下去的。因为“大力出奇迹”的方法在单位的时间颗粒度上，你能见到的效果是比别人多的。一个人花两年时间写100篇文章，他两个星期能感受到的进步，可能我三天就感受到了，所以一定是我更能做下去，因为我在更短的时间感受到了进步。

减肥也是同样的道理，每次减肥我用的也是“大力出奇迹”方法，那种细水长流的方法，减一斤可能花一个星期的时间，我用“大力出奇迹”的方法减一斤只用了两天，我显然就更愿意做下去，因为我比你在更短的时间看到了反馈。

**老喻：**你的分享让我想到了一个健身的理论，每天不痛不痒地做一些运动，不如每周有两次集中燃脂，在比较短的时间内能够让你的心跳达到某个程度，健身的效果还会更好一些。

事实上来说，每个人都有适合自己的方式，但绝对不是去消除某一件事，这一点对我很有启发。当我们遇到某些挑战，不管是拖延症，还是恐惧感，你要做的事情不是去消除它，而是如何去和它共处。

你所选择的一种共处方式是在某一段时间集中火力达到一定浓度，通过“大力出奇迹”这种高密度来实现，有比较高的效率，又有特别好的反馈，这种方式对你是有用的。对别人来说，可能会有不同的有用的方式。

我好奇一件事儿，你在项目上的执行力，以及你在单位长度内能够达到一定浓度和密度，跟你在体育方面的特长有关系吗？

**粥左罗：**这个应该没有关系。如果说学体育对我有什么影响，也包含在我为什么要这样去做事情上。学体育的都知道，在很多项目上你能记住冠军，你记不住亚军，季军，更记不住第四名、第五名、第六名，它培养了我们一种竞争意识。

我为什么要这么努力、这么去付出，因为在社会上，在这个世界里，在整个职场上，做任何事情都有一大批人跟你在做同样的事情。

如果你用更“大力出奇迹”的方式去付出，你怎么比别人做得更好一点？如果你做不到比别人更好，资源、流量又为什么往你这儿流动？如果我写文章不能比大部分写得好，体验感更好，我在竞争上没有优势，我希望多人关注我的公众号，那就是一个谬望。

我经常去跟很多人说，你为什么要努力，你为什么要比别人去找到更好的方法，是因为做任何一个事，你都是在竞争中去做。

**关于时间管理**

**老喻：**我反思一下，我的时间管理能力就特别差，爱好比较多，随便一下注意力就被转移了。很多人在这样一个手机短视频时代，时间碎片化，像被吸血鬼一样把时间都吸走了。时间管理方面，你个人是怎么做的？

**粥左罗**：我一直认为，人性是非常脆弱的，经不起考验，一个男士经常去那种灯红酒绿的地方，他难免要沾水；一个人的抖音天天挂在那里，一打开手机能看见，他难免会点开，只要点开了，平台已经计算好了，有的人喜欢豪宅，有的人喜欢美女，有的人喜欢看段子，你就很难控制住。

在很多地方上，我们采取**“隔离”**的方式比较好。我可以从来不去酒吧喝酒，我可以从来不参加某些聚会，这样保证了我在情感经营上被隔离了。在使用这些社交工具上，前段时间我特别喜欢看房子，我卸载了之后，最近就没看了，我把抖音也卸载了，我最近也没看。

这就是“隔离”的方法，如果我能够触手可及，我当然会去摸它，比方你现在在工作，手边上有瓜子，你会本能地去摸它，只要你嗑就停不下来。我把这个瓜子扔到垃圾桶里，或者我干脆不买，这个事情就解决了。

还有一种方式叫**“挤占”**，如果你当下没有更重要的事情，你当然会选择做一些更舒服的事情。如果今天晚上老板给你布置了一个任务，说今天晚上11点必须要交年终总结，否则没有年终奖，我不相信在今天晚上你还会刷抖音。

就是说，有没有更重要的事情把你这个不重要的事情给挤占了，这个很重要。很多人之所以每天刷两个小时抖音，本质上是因为他可以这么干，他刷了抖音也没有失业，也没有吃不上饭，也没有被公司开除，也没有被领导批评，所以他刷抖音没问题。

那你是不是可以给自己安排更多的，或者主动创造更多的今天必须要完成的重要事情，我觉得这一点很重要。

**老喻：**每天工作的时间、学习的时间，你是怎样来安排的？

**粥左罗：**我这个人没有真正的自制力，也没有完全做到自律，所以我经常会**设定一些公开的我必须要做的事情。**

比如我前段时间刚完成了一个计划，就是连续直播100天，从来不间断，这样我每天就要有两到三个小时的时间来做直播。如果我没有立公开的flag，我很可能每天就不会有两三个小时来做直播。

再比方我决定做一个新媒体变现圈的社群，我承诺一年给大家分享100场，平均每周有两场。这两个事情我收了别人的钱，别人报名来参加我的社群，我承诺给大家分享，这也变成了必须要做的重要事情。

在每个阶段，我都给自己去设定很多这样的事情，所以我每天就被这些事情填满了，我就没有办法去刷抖音或者干一些无聊的事情，因为我只要那样做了，可能今天我就开不了直播或者没有办法完成今天的分享。

**老喻：**这背后还有一个命题，包括苏格拉底在内的好几位都在讲“人为什么去做选择”，它到底是基于理性的，是基于感性的，是基于冲动的，基于动机的，还是基于欲望的。后来有一个结论，它是综合作用的结果，并不是某一个单方面的结果。

举个例子，当你去选择某一件事情的时候，也许你的动机和欲望告诉你选择a，这个时候你的理性就开始起作用了，并不是问你为什么不去选择b，而是开始服务于感性和欲望，告诉你选择a有这么多好处。

很多时候，一个人在做选择的时候，他到底是真的在选择，还是他早就选好了，只是在自圆其说。

你刚才提到要承认人性，再奔向源头探究，**人其实就是被欲望和动机所支配的动物，它的理性又服务于感性。**那是不是可以这样理解，拖延症、时间管理等等所有东西，回到源头就有一个人如何去管理自己的欲望，或者叫设定自己的动机。

我也特别想问，你的工作，你做所有的事情，你个人的成长……你觉得你的动机是什么？

**粥左罗：**动机分为很多种，因为人的追求是多样化的。

**赚钱肯定是一个动机**，这个是所有人的动机，你可以不爱钱，但这个社会需要你爱钱，比如你想要租一个更好的房子的时候，你就需要钱。

**第二个动机就是成就感**，不同的人成就感来源是不一样的，我更多的成就感来源于我在这件事上比别人做得更好。

**还有一种动机是一些社会关系的动机**，我希望把我的家庭经营得更好，我希望我的孩子能上更好的学校，我希望我的孩子将来更优秀，这是基因传承的一个动机，必然会导致我要为此去付出努力。

我觉得，动机、目标、欲望等等都是本源的牵引力，很多人说自己需要更多钱，大家的努力程度却是不一样，因为更多钱中的“更多”，每个人的数字是不一样的。

有人说你已经年薪百万了，为什么还这么努力，因为在那个人的动机里他想要赚10万块钱，在年薪100万了还更努力的人的动机里，这个数字是1000万。

我就会觉得，这些本源的东西是最重要的。比如你没有办法每天啃菜椒、吃黄瓜，因为你不需要练那身腱子肉，不需要保持低的体脂率，但彭于晏需要，因为彭于晏不那样做了，他的很多动机、欲望、成就感就无法完成。

**老喻：**还有一段时间，你要荣升爸爸了。爸爸妈妈的时间管理还是一个挺大的挑战，就是如何分配放在工作、家庭、孩子身上的时间，以及如何教会孩子管理时间。

在这方面，我的经历完全是坏的经验，但我这个“患者也有权来发言，因为有的时候患者往往比健康的人更了解、更懂得健康的意义。

我在海外生活也挺长时间，已经有10年时间了，最大的一个变化就是陪伴家庭的时间更多了。大部分的老外家庭，每个人的社交活动都是以家庭为中心的，不管你多么了不起，不算你是官员还是上市公司老板，你回到家就是一个普通成员，你该倒垃圾你就得去倒垃圾，这是一件理所当然的事情。

在咱们过去的40年里面，整个经济突飞猛进，机会非常多，很多男性女性会把更多的时间花在事业上。作为90后，你能不能分享一下你是如何看待回归家庭这件事的？

**粥左罗：**我现在的感受，大多数人还是以事业为重，哪怕生了孩子，也许是因为经济的压力，我们国家的大部分家庭正在从一个较低收入往高收入奔的阶段，这种美好生活所需要的物质基础还没有达到。

加拿大和美国的很多家庭达到了，有了物质基础，才会想到给孩子更多精神上的陪伴。而在中国，爸爸妈妈会选择给孩子足够的物质基础，可能会减少对孩子的陪伴，我感觉这还是一种常态。

**关于“微习惯”**

**老喻：**你是一个发生了特别大改变的人，再回到开场那个哲学性的问题，你觉得一个人能改变吗？还是说改变已经被包含在他的命运里面了。

这段时间，特别流行讨论“微习惯”。

一本书里面就讲到了一位女性，她遭遇了非常多的不幸，家庭、事业一塌糊涂。她希望能够发生改变，一直都觉得困在漩涡里出不来。

后来在专业人士的指导和帮助下，她每天都在一张小贴纸上写一件事，事情不分大小，然后把这张贴纸贴在一个地方。如果今天她把这件事情做了，她就把贴纸给扔掉。

过了一阵儿，这个人就发生了一个特别大的变化。

你特别提到了反馈，你在管理自己的时间、精力，管理自己项目的过程中，顺应了人性，也有效地利用了反馈。我觉得你这种反馈的思维也传递到了用户身上，你在行业内的口碑是非常棒的。

我刚才所说的微习惯，通过一个微小的动作所获得的反馈，你有什么心得跟大家分享吗？

**粥左罗：**我觉得微习惯特别重要，我有成功的减肥经历，而且多次成功。很多人之所以不知不觉变胖了，是因为他没有及时得到每一天的反馈。只要你每天都能做到一件事，你都不可能很快变胖，那件事就是每天称一称体重，把这个数字记下来。

之前一个多月，我差不多胖了七八斤，就是因为我没有每天称体重。我过去有一个习惯，我每天会称两次体重，还会将数据发在朋友圈里，我看到那个数据比平常高一点儿的时候，我就已经产生了警觉。

如果今天明天后天我都重了一些，但我没有去称体重，没有看到这个数字，也就是没有看到小反馈，我就不知道发生了这样的变化，你就不会及时地干预。

**不管是做好事还是抑制坏事，都要看到更微小的变化。**有的人会问，我做直播或写文章，做了很久也没有得到什么反馈。

我会告诉她，你很可能把反馈定得太大了，如果定得小一点，你就能找到反馈。比如你以前写300字很困难，你现在写300字比较容易了；你以前直播的时候结巴特别多，口齿不清晰，现在虽然观看人数没有变得更多，但你至少不会再结巴了，这些都叫微小的反馈。

你让自己每天能看到微小的反馈，也是对自己一种奖励，就像嗑瓜子一样，你对微小反馈也是会上瘾的。

**老喻：**你不管是在做公众号，还是在自媒体的平台，有一个特别关键词就是年轻人积极向上的成长，这个成长也包括持续学习的反馈，这种学习的小闭环的反馈从何而来？

**粥左罗：**我也会把学习变成一个微小的反馈，我不会因为看了一本《人类简史》，就希望通过这本书有一个大的变化。而是我今天我在看《人类简史》，它讲到了婚姻家庭，我就可以用这一页我学到的知识点、认知、观点，去解释生活中我看到的一些现象，比如别人的家庭关系、我听说的一些家庭矛盾，那这一页的学习让我得到了正反馈。

我经常直播，早上在路上我听了一下《自卑与超越》，当我听到一个小故事、一个小观点，我会想到今天晚上直播的时候，我要把这个讲一讲，然后被大家吸收了，大家学到了新知识也很开心的时候，我就得到了一个正反馈。

我不建议大家学某一个技能、听一门课、看一些书，总是想着得到很大的正反馈，大的正反馈一时半会是看不见的，如果光奔着那个去，你就很容易丢掉了过程中持续的小反馈。

**老喻：**我也觉得学习要进入到场景当中，如果学习能够和当下做的最主要的事情结合起来是最好的，你就是把你的自我学习和你的事业结合在一起了。

一个人可能想要治疗好拖延症，管理好自己的时间，他至少得是一个对自己真实的人，否则他永远会骗自己，因为人最擅长于自己骗自己。所谓的拖延症，本质就是自己用各种各样的方法骗过了自己。

最后一个问题，一个人如何做到真实？不管是体现为对自己的真实，还是对他人的真实。

**粥左罗：**我觉得首先需要确定一个人是不是想要做得真实，也许很多人认为去伪装、去修饰可以更好地应对这个世界，这是一个价值观的选择。

我个人认为，真实可以更好地应对这个世界，包括应对各种人，应对各种事，应对各种关系，真实可能是最有效的一种方式。我在各种事情上真实的话，会让我更直接、更现实。

**老喻：**今天的话题是拖延症，我们可以想象一下，一个年轻人在短短的几年时间做出一番事业，本身就是一个时间管理的正面案例。

**时间管理可能是一个伪命题，更多的是一个人如何和人性最深处的弱点，也就是拖延，和平相处。**可能要像驯兽师一样去实现某些自我驯服，去和它共处，而不是试图去消除它。

2022年1月9日 造时光的花园：那年春天

2020年12月

22日

选择在平安夜跨洋飞行，相当于除夕出差。

需要赶回国参加春藤公司年会。

凌晨开车去另外一个城市测核酸，抢机票，换机票。

一个充满了不确定性的时代。

但以后看也许会觉得不过如此。

24日

每次到温哥华机场安检的位置，看到广告牌，总会想起两三年前，一家人去旅行，也是过安检时，广告牌是一个孤岛上的迷宫，远处是都市高楼大厦。广告语大概是讲：如何走出迷宫，奔往前方的美好。

女儿看了一眼，说：爸爸，我知道怎么走。我细看，还没找出头绪。她说：从外面。

果然，迷宫是建在绿地上的。迷宫外的一圈草地，和通路一样，而且更宽。她的解法，也算是合理，而且颇有围棋里的大局观。

最近女儿青春期，成绩显得没那么突出。她自己也有些迷恋手机和社交，因此经常被大人说。天性与社会性的冲突，有时令我觉得孩子很无助、有时候我也会被惹恼。

青春期或许就像迷宫，不同的是，青春期本身之迷宫，往往比“前方的美好”更美好。

海明威说：“人生最大的遗憾，是一个人无法同时拥有青春和对青春的感受。”这可能是青春最重要的“设计机制”之一。

青春像是生命火山的第一次爆发，又像是一场人生的实战演习，或是一叶小舟不自量力地出海，看似儿戏，又危机四伏。

最近看《自下而上》，里面有一段很精彩。

1908年，哲学家阿兰（Alam，真名埃米尔·沙尔捷）对技术提出了最漂亮的演变见解。他这样描写渔船：

每艘船都复制自另一条船……让我们用达尔文的方式推理如下。很明显，制造得非常糟糕的船，出航一两次之后就沉底了，故此不会遭到复制……那么就可以说，是大海本身，用它彻底的严谨性，选择了功能适应的船只，摧毁了不适应者，从而塑造了船只。

人的一生，本身也是一个自我的进化过程。父母并不能成为孩子的设计师。

但是青春期的孩子，又不是一艘可以独自航行的船。

也许父母可以做的，是适当保持孩子的随机性，但又能营造一个安全的半径，让孩子快速地试错，参与到大海的塑造之中。

但愿女儿能够既不失去青春的体验，又能穿越迷宫，以她自己的独特方式。

翻到一张她小时候的照片。真小，真可爱。

平安夜

在飞机上。

家里只剩下伯乐还信真的有圣诞老人。他十岁了，仍然稀里糊涂，但已经有点儿将信将疑了。

他早早准备好了饼干和牛奶，摆在狗够不着的岛台上，还自作聪明地说：假如圣诞老人是妈妈装的，那明早饼干应该还在。因为妈妈不喜欢吃饼干。

伯乐虽然很擅长计算，但还是失算了。今年由姐姐当圣诞老人悄悄摆礼物，哥哥负责替圣诞老人吃掉饼干喝光牛奶。

隔离中

第二次隔离了。

入境，检查，随机入住酒店。

抽中了一个很一般的酒店，白天学校吵，晚上工地吵。

远程参加了温哥华的围棋团体赛，又写了一篇作文：《原因的原因不是原因，结果的结果不是结果》。

后来拿了个亚军，也和老棋友下出了彼此都认为是自己最好的一局棋。

显得很充实繁忙的样子，难怪我被隔离从无人同情。

空气里有股糊味，买了个空气净化器，还有咖啡机，电饭锅。

又刷了Hans Zimmer 巡回音乐会。电影是人生的胶囊，电影音乐是电影的胶囊。

本命年，买了个红色的Apple watch，戴这个是不是和穿红内裤一样？毕竟不掉颜色……也给妈妈和岳父各买了一个。

在公众号后台看到一段激烈的评论：

各种你想象不到的恶毒留言，是公开写作所必须承受的成本。这段不算最毒的，只是在嘲笑作者很穷而已。

自古以来的文化里，我们貌似崇尚读书，其实并非如此。我们崇尚的是读书之以“升官发财”，我们仰慕的是少部分“读书人”的名和权，对读书和读书人本身，则发自内心地鄙视。

2021年元月

广州广州

跨年夜我似乎点了麻辣香锅，还有一瓶威士忌。独自在隔离酒店。

不过我的头像好像去了一个人很多的地方。

别的时候，全是自己做吃的，各种面，有种快餐热干面意外好吃。

洗脚的时候想了一个脑筋急转弯：

蜘蛛有八条腿，人身上有两个部位，数量也是8，猜猜看？

答案：手指缝和脚趾缝。

买买买是隔离的时候容易做的事情。今天买了个小玩意儿，便宜到替店主担心如何赚钱，印象最深的是包装里有封信：

时代洪流，是由每一个令人感动的个体汇聚而成。

买了些水果，有些快坏了。想：水果好伟大，假如它不能吃了，就自己烂给你看。

人就不一样了。有时候还正好相反。

和孩子们视频，说起他们疫情之后最想去的地方，有夏威夷，邮轮……等等。这一年，对孩子们而言，可能相当漫长。例如伯乐刚满十岁，对于他来说，这一年就是自己在地球上时间的10%，外加孩子的发育与感受，我觉得这一年对于他来说，相当于成年人的7-8年了。想想看，让你7-8年哪里也不去，的确很不容易。

这一天，望着窗外，突然闻到一股特别熟悉的味道。

于是随手写下如下文字。（最后一段是后来加上的。）

《万物皆有可能》。

物种与资源

14天隔离结束，还要居家隔离一周。

回家和妈妈住了几天。在院子里种了芒果和龙眼的小树苗。

拿了中信出版社和虎嗅的年度十大作者。

飞上海。在去机场大巴的车站厕所，看到一个午餐时的外卖员看竖屏视频，想起美国某家公司，其创业未半而中道崩殂。

该公司讲了一个短视频版Netflix的故事，靠PPT就融资超过17.5亿美元，身后是迪士尼、NBC、华纳、阿里巴巴等互联网和媒体巨头，运营才不过半年，明星项目Quibi便已经自己给自己判了死刑。2020年10月22日，这个由好莱坞制片人杰弗里·卡森伯格和前惠普首席执行官梅格·惠特曼共同创立的流媒体应用，已以一纸声明向世人宣告：运营已经难以为继。

梦幻团队的组合，各种牛B的技术和创意，趋之若鹜的资金，高举高打的必胜气势，都可能导致某个主打创新的创业团队挂掉。

原因与“傲慢、资源诅咒”等等都无关，而是因为：新公司、新物种，从生物学的思想看，需要“突变”出某些属性，这些属性可以“假设”，但不能“设计”。

对环境的适应性测试，本身是个加速进化的过程。在复杂环境的眼里，你再多的禀赋，也是微不足道的。

于是，太多资源，反倒变成了羁绊。人们容易把这些先天条件设为问题的主要已知条件，而忽略了：自身资源之外那些更重要的变量，才是主要的已知条件，哪怕是公共的已知条件。这就是为什么经常有弱小的团队干掉“强大”的团队。

此外，新属性需要在适应环境之后，才有机会大规模复制而遗传下来。

于是，在环境的蹂躏下生长出来的属性，反而比那些“先入为主”并且貌似改变环境的“主动设计”属性更有生命力。

年会

开了未来春藤的全国年会。

遇到各地许多小伙伴们。很奇怪，大家一共没见过几面，倒像是老友重聚。

中间还有许多小会。酒店在五羊新城，离我最早在广州的办公室所在的美景大厦仅两百米吧。那大约是96、97年，一段年轻得荒唐的创业。

会后带了晚走的小伙伴们去沙面，我心目中广州的最美之地。

随后去了北京，逛了万圣书店，住在公司不远处三元桥的一个房间超小的酒店，晚上十点前还有免费馄饨吃，味道不错，但只赶上两次。

得知家里的小狗“脑门”小朋友做了绝育手术，看起来很可怜。从此狗生不再活色生香……但也算是某种解脱，逃出了“自私的基因”的欲望控制。

在超小酒店的超窄桌子上，写下了如下文章：

《悬搁宁静》。

2021年2月

春节前

参加了北京总部小伙伴的年会。大家很开心。我真幸运。

飞回广州，和老友与家人们一起提前过年吃饭。

广州很暖和。最好的冬天，是最像冬天的冬天，和最不像冬天的冬天。

在机场的自动售卖机里买了个咖啡，扁得不用踩一脚就能直接被捡破烂的大爷回收…浮现了一个隐喻：不管什么形状的容器，像是人的一生，里面装的咖啡是时间。其实人过的是时间，而不是容器，只要别烂了，啥形状并不重要，所以光鲜的人生未必有更多更好的咖啡，只要容器别烂了就好。

再见，广州。

从成都返回温哥华。

机会

对于人类的一切行为，不要讥笑，不要哭泣，不要唾弃，要去理解。——巴鲁赫·斯宾诺莎，《政治论》

出差快两个月，花了很多时间在“解释”。

假如你花了太多时间用“言语”解释你在做的事情，说明你的事情做得还不够好。换而言之，假如你的某个事情做得不错，即使你自己都解释不清，别人也会替你解释的。～也许有一类例外，例如宗教或者教育的授道，因为其“事情”就是“言语”本身。

就个人而言，一个厉害的“解释者”，心底都渴望成为一个“被解释者”；而“被解释者”则大多没有类似需求。

对于创造者而言，与其浪费时间解释自己的创想，不如直接做出来，然后说：看！

不管疫情如何，国内依然热火朝天，人们依然四处追逐改变命运的机会。

小的机会，可能藏在不显眼之处，所以路边的李子多半是酸的，人行道上也很难有没人捡的钞票；

大的机会，反倒大多在显眼之处，貌似众所周知。例如过去二十年轰隆隆的房价，腾讯的股票，等等。

但因为太显眼，绝大多数人会视而不见。

上述说法的漏洞是：请告诉我，现在众所周知的大机会是什么？

回家

在广州隔离酒店过了平安夜，是否要在温哥华隔离酒店过除夕？

不仅不用隔离，整个加国入关的严格程度，还比不上望京的一栋写字楼，入境连体温都不测。

告诉女儿要过中国年了，她兴奋地说：是不是有月饼吃？传统文化教育任重而道远啊…

早上起来，我和伯乐在楼下，突然听见楼上有女士尖叫声，对伯乐说：你上去看看，是不是妈妈或姐姐有什么事。伯乐一边继续玩儿游戏，一边冷静说：没事，只要不是连续尖叫，就不用去看。

看来伯乐虽然在男校读书，可“两性智慧”在我之上……

因为热门电影《你好，李焕英》，回忆起在襄阳的小时候，许多家都是在各种三线厂，生产枪炮、手榴弹、弹射座椅……有次我去一个同学家，他家床单是降落伞的布做的。有些厂两伊战争的时候日子可好过了…班上有个学渣好友，现在已经是学术带头人了，研究火箭推动燃料，有次被炸飞了，幸好人没事…

同在UBC的朋友捡到的一只小松鼠，他已经帮它找到妈妈了。为什么小动物看起来都这么萌？难道真的都是基因为了复制自己，而选择出“可爱”忽悠爹妈来抚养？

赶上一场雪。

春天来了。

门前的寒红梅开了。

2021年3月

认知

“认知既不是对现实的复制，也不是对现实世界的心理建构，而是使我们这样的积极而易变的造物与始终在变化的世界保持密切联系的方式。”——E.S.里德

《茅台悖论》一文刚发出，茅台股价就开始调整，但这只是巧合而已。假如说因此证明了文中的“预测”，可能反而违背了作者“现实无法预测，只能猜测”的哲学。一切观点都只是“信念”，茅台是好公司，但其未来股价是更高，还是更低，取决于不同人的信念，大家的靠谱度都处于0-100%之间。

不用说，茅台仍然是罕见的好公司，长期投资茅台的人仍能取得远超平均值的收益。

和朋友打了场球，我极少打，可能是周围一圈人当中唯一不打球的。高尔夫几百米是一杆，一厘米也是一杆。这种非线性的关系和人类事务很像，也是高尔夫的魅力之一。

早晨的阳光真好。

灰度

武侠小说里，a比b厉害，每次打架a都会把b打得屁滚尿流。但是现实世界里，如果a比b厉害，通常是指a比b的胜率高。也就是说，a也会输，但相对而言，赢的次数较多，或者是在回报更高的场合下赢得更多。

由此可以定义两种胜利：

一种是拳击场上的，强者摧枯拉朽，战无不胜。但宿命最终是被另外一个更强的干掉，从此一文不名。对这类赢家，时间是敌人。

还有一种是赌场似的，只要1%-2%的概率优势就够了，时间是其朋友。例如文艺复兴，利用算法的高频交易，实质上就是自己制造了一个50.49%胜率的半封闭赌场。

概率从一开始就与钱有关。有的人靠追求概率的最优值获利，有的人只在乎“概率差”。

前者往往是脆弱的，而后者则更能适应这个不确定的世界。

股市的赌神，总是强调自己神预测。深圳有两位著名股神，一个说自己100%正确，从未犯错；另外一个回忆自己的各种神预测，几乎百发百中。他们也许的确厉害，但在求真方面，他们仍是要靠编织传说来获利的苟且者。

也许只是他们没强大到如巴菲特那样说“我太蠢了”。

索罗斯也会利用反身性来赚钱，但他敢于承认谬误，也会承认自己的蠢。因为赚钱只是他的哲学实践的一部分。

终归而言，社会不止有股票赚钱，还有科学，还有价值观，还有成年人世界对孩子们的示范和启蒙。

所以，成年人世界的成功者们，没必要把自己包装得100%，滴水不漏。毕竟这是一个被概率统治的世界。

假如一个人声称自己不是一个非黑即白的人，但又认为在黑白之间为灰度估值（也就是概率）没法做到且毫无意义，那他其实还是一个非黑即白的人。

带着小狗去旁边的森林散步。

复杂的“简单”

似乎现在很流行说“简单”。尤其是在商业上。

比方说，要一句话能说明白，要在电梯里30秒给人讲清楚。

估计多半是乔布斯给“害”的。

苹果的商业模式很“简单”，乔布斯回归后，更是狂砍产品线；

苹果的产品“简单”，iPhone刚出时就一个按钮，和抽水马桶一样简单，老少都容易学会；

苹果的广告页“简单”，画面简单，文字简单。

高级的东西，似乎都“简单”，装修啊，服装啊，等等。

还有人会说，你看牛顿用三个公式就把整个宇宙解释清楚了。

于是有人感慨，还是古人厉害啊，大道至简。

可是，iPhone和苹果电脑真的简单吗？苹果的M1芯片里有160亿个晶体管，软件上iOS系统占了13-14GB空间。

苹果的商业模式简单吗？苹果全球开发者数量高达2300万，这个超级生态系统，本身就是个极其复杂的系统。

苹果的设计，从来都是最好的设计师，很贵很贵。

一般苹果店玻璃外墙的单块造价每块高达3万美元。巨型玻璃门单价达到10万美元之巨。就连玻璃楼梯上每一级的台阶造价都高达5000美元。楼梯两侧弧形玻璃扶手的价格更是贵到难以想象。

这可真不简单。

牛顿的三大定律虽然很“简单”，可是牛顿写了沉甸甸的《自然哲学的数学原理》来论述。

他甚至“发明”了微积分来实现自己的研究。

科学定律是简单的，但过程从来都不简单。

牛顿分享了自己的原则：

第一规律：求自然事物之原因时，除了真的及解释现象上必不可少的以外，不当再增加其他。

第二规则：所以在可能的状况下，对于同类的结果，必须给以相同的原因。

第三规律：物体之属性，倘不能减少亦不能使之增强者，而且为一切物体所共有，则必须视之为一切物体所共有之属性。

第四规律：在实验物理学内，由现象经归纳而推得的定理，倘非有相反的假设存在，则必须视之为精确的或近于真的，如是，在没有发现其他现象，将其修正或容许例外之前，恒当如此视之。

第一条原则是科学家应当尽量简单精辟地描述事物，即“奥卡姆剃刀”。

但是，如果你没东西可剃，简单又有何意义？

绝大多数时候，除非是遵循常识，否则只有化繁为简的简单才有意义。

简单得到的简单，与简单无关，与运气有关。

有些人在讨论商业模式时，也喜欢言必称简单。

可是，茅台够简单吧，关你啥事呢？

再说了，真有那么简单的东西，还要“一句话说清楚”，那满大街都是了，哪里轮得到你呢？

海底捞够简单吧，火锅谁不会做呀，然而海底捞的文化，分钱机制，利润模型，中央厨房，人才选拔，配送系统，哪个简单？

大自然最“简单”的一草一木，也是经历了漫长的演化。

真正厉害的“简单”，是生长出来的。不是说出来的。

概括而言，“简单”一定是我们要追求的，但看似简单的东西，实现的过程绝不简单。

而且，必须有简单之外的“系统”，否则的话，立刻就被人抄走了。

就像乐高的逻辑：1、好玩儿；2、有系统。

关于“简单”，人们爱引用爱因斯坦的一句话："Everything should be made as simple as possible, but no simpler. " “事情应该力求简单，不过不能过于简单。”

但事实上，爱因斯坦并没有说过这句原话。这句话很可能是从他另外一句话断章取义而来的。他的原话应该是：

"It can scarcely be denied that the supreme goal of all theory is to make the irreducible basic elements as simple and as few as possible without having to surrender the adequate representation of a single datum of experience."

“不应否认任何理论的终极目标都是尽可能让不可削减的基本元素变得更加简单且更少，但也不能放弃对任何一个单一经验数据的充分阐释。”

遇到激烈的批评，我一般都假装不在乎。极少数时候遇到实在太有意思的，也会去搭理一下。

教育

对于教育公平，我有如下“矛盾想法”：

名校的本质，是一种高成本的智力测试系统。对社会而言是不合算的，对于用人机构来说是合算的。

正态分布，和幂律分布，是一种自然界的常态。即使人和人之间是完全一样的，即能力和机会是完全一样的，在一个随机的交换系统里，经过一段时间，也会得到类似的结果。所以，平等是游戏规则的平等，而非结果的平等。生态系统等关键是平衡。如果出现“绝对平等”，可能就是熵增的极限了。

所以，重点是机会的平等，而非结果的平等。

假如价值观上平等看待多样化的结果，结果也可以是平等的。

近距离的教育是心理学问题，中距离的教育是管理学问题，远距离的教育才是科学问题。（这里的距离不是指线上线下，而是指参与者鸟瞰的视野。）

一篇关于“春藤是什么”的文章：

《没有人是一座孤岛》

植树节，启动了一个项目：为老师建立一个免费共享的PBL项目库。这可能是帮助到更多孩子的最佳出发点。

教育的目的是什么？

假如笼统地说人生活的目的是为了幸福，那么教育目的就应该是：

1、追寻并获得幸福；

2、享用并感受幸福。

也就是说：教育的目的，是让一个人获得面包，并且能够懂得品尝面包的美味。

施展说，全世界中国人最勤奋了，而且只工作不享受，也不知道为啥那么勤奋赚钱。

有朋友家里大花园很漂亮，却从没走出去看一眼，因为“无感”。

稍微极端点儿的，有温村的朋友住着大豪宅，冬天却不开暖气，在家裹着大棉袄。～当然，这很环保。

对比来说，认识一个老外的老太太，租来的房子，靠大马路，屋顶还漏水。她却在房子四周种满了花。有次我去那里，正好碰到她又运来整整一卡车的花和土。

这并非说咱们自己人不懂幸福，也许我们的幸福更高级。套用“生命的意义就在于去追寻生命的意义是什么”，咱们不知疲倦不知为啥地去工作去赚钱，这本身就是幸福嘛。

再说回教育的目的，如上，应该再加上一条：

思考到底什么是幸福。

今天健身教练分享了一个有趣的观点：

健康50%靠遗传，40%靠饮食等生活习惯，10%靠运动。

大家高估了运动的重要性，除了自我安慰，部分原因是这部分可以“收费”。

他的说法自嘲且调侃，却引发了我的一个类比～

一个人的“智力”（广义的那种）因素，可能也是类似的比例：

50%靠基因，40%靠情绪、意志力、状态（和运动与睡眠有关），仅有10%和智力训练有关。

但是人们大多花费在那10%上。成年人和学生莫不如此。

当然，以上纯属胡思乱想且不“正确”，仅供一笑。

凭什么

春藤VIP会员卡，每卖出去一张，我们会捐一张给需要帮助的家庭，包括且不限于乡村学校、城市务工家庭等等。

捐助行为是春藤为自己立下的心愿，所以合作方帮助我们捐出时有什么诉求，回答是“只要送达有帮助的人，已经感激”，并无刻意的宣传或营销。这一举动推出后甚受欢迎。

上周我在“孤独大脑”上，简单提了一下这件事，目的是提醒我们自己坚持做下去。

结果，收到一个留言，极其愤怒地表达：凭什么我买一张卡，你们还要捐一个？～大概是这个意思，措辞还要激烈得多。

我小心回复：捐助是公司承担，购卡用户并不会分担成本。

该担心这事儿的也许是春藤团队和股东。例如，捐赠会不会增加成本，影响利润？

首先，作为在线的产品和服务，边际成本较低，捐赠的直接成本并不太高。这是所谓的：

两个人分一个苹果，一人只有半个；两个人分一个思想，每人都有一个。

团队伙伴们也觉得这事儿很了不起，值得做。

再有，捐赠的卡形式上会有差异，并和区域伙伴一起执行，以免影响到销售渠道的利益。

春藤的股东，原本就是希望为教育做些什么的长期主义者，从来都是支持团队做真正帮助到孩子和家长的事情。

但是，那位朋友的激烈留言，还是让我极有收获：千万不要因为自己认为好，就真的觉得好。

她其实是有权质疑的。

就像你在街头开车时，每个司机都有“权利”撞你。

任何时候，创业者都需要如履薄冰，如同在黑暗中驾驶。

感谢她提醒了我些什么。

晚上突然下了很大的冰雹。

搭房子

老友来访，一起去了家旁边的“全球十大天体浴场”之一。

他是我认知的人当中最厉害的木工爱好者。

我们都是数码爱好者，感觉当年我们一起做房地产的时候，根本就是在玩儿。

于是，我们开始搭后院的一个工具房。

想起富兰克林讲过一句非常精辟而富有哲理的话：

“一个帮助过你的人，比一个你帮助过的人，更愿意帮助你”。

这也是贝叶斯定理的一种运用。

去4S店保养车，被推销保养套餐服务，于是写了如下这篇：

《人生是一场做空》。

这篇本是在4s店随手写在朋友圈的一段话。阅读量比自己那些花尽心思写的阅读量还高。

阅读量不能说明什么，“随手写”倒是可以说说。

因为要在手机上写，所以不能长篇大论。这就相当于是一把奥卡姆剃刀，切掉了作者自恋的舍不得的部分。

还因为在手机上写，所以需要口语化，仿佛和一个人聊天。

口语化更是一种只留主干的“剪枝”方式，单向，单线程，需要站在“听者”的角度。

而且，如费曼所说，最好的证明你把一个观念想明白了的方法是，给别人讲明白。

当然，也不能因为口语化表达的优势就否认或逃避书面化表达的优势。因为并不是所有的文章都需要符合“容易”的标准。

小木屋终于搭好啦～

统计的时光

时间只负责“统计”，不负责“判决”。

概率层面，这是简单的常识：

假如一个不规则的硬币落在正面的概率是55%，你下注于正面。

结果，硬币落在反面。你输了钱。

时间并没有说：你错了。

时间的意义是，你不断重复这个游戏，最后你有55%的概率赢。

可是，我们对时间最大的误解，就是以为它是最英明的裁判。

例如，一个阿根廷的孩子在街头踢球，他热爱，聪明，但又脆弱，各种坎坷，甚至被认为没有前途。可他后来成了梅西。

通常我们会认为，时间“证明”了梅西的成长，它肯定了这个孩子的天赋和努力。

然而，时间并不是这样一个高考判卷老师。

时间只是从统计学意义上，观察到梅西的涌现。即使时间是万能的，但是在梅西小时候，它对梅西成为梅西这件事情，和每个人一样一无所知。

理解了这一点，我们就知道，假如我们想要培养梅西，无法靠“我早就知道”的设计，而是要靠基于“演变”的统计。

统计，将“偶然”和“命中注定”联系在了一起。

《自下而上》写道：人类历史的传授方式，也由此充满了误导，因为它太过强调设计、指导和规划，而太少关注演变。所以，打了胜仗的，是将军；经营国家的，是政客；发现真理的，是科学家；创造流派的，是艺术家；实现突破的，是发明家；塑造心灵的，是老师；改变思想的，是哲学家；布道的，是教士；做生意的，是商人；阴谋导致危机......

于是，有人呼唤“我们需要天才马斯克”，却不知道，也许创造奇迹的，是一代在后院儿玩儿土火箭的少年。

只有当街头有很多光着脚快乐踢球的孩子时，才有机会“涌现”出梅西。

在一个复杂的世界里，“因”这个概念本身就值得怀疑：“这就是别太在乎报纸说什么的另一个原因，它们总是无休无止地为事情找原因”。

时间容易造成“前因后果”的幻觉。

因为时间的单向、线性、均匀，都只是人的一个幻觉。

时间也许更像大爆炸的宇宙，向四面八方加速地展开。

甚至于，时间本身的维度，也远不止我们心智中的三维，并且连维度的数目也在“分裂”。

所以，在一个开放的系统里，试图通过极其有限的数据与观察来发现“绝对的因果”，极可能是错的。

当然，我上面一大段是时间因果的怀疑，仍然是在人类语言和思维模式的因果框架下展开的。

我赞成不要因为“统计学”在这个时代格外有效，就放弃对“因果”的探究（其本质是求真，并且避免陷入虚无）。

牛顿力学不够精确，但已经能确保我们的房屋与桥梁的相对牢固；

量子力学充满疑惑，却构成了手机和互联网的基石。

假如我们接受时间负责“统计”，而不是“裁判”，就能够既追求真理，又保持怀疑；既享受一生（极小的一段时光）牢靠的幻觉，又能将心灵投影至没有尽头的宇宙最深处。

门前的樱花开了，在时光的花园里。

春假，一家人去惠斯勒滑雪。

随波逐流

从“信息流”想开去。

上一个时代的信息形态，强调的是完备，储存。例如图书馆，例如一个人的书架，或者是辗转多年的移动硬盘。

现在的信息形态，是流动。今日头条，朋友圈，微博，抖音，都是信息流。连购物的拼多多也是。

微博刚出来的时候，大多数人还是有点儿疑惑，觉得太简陋，而且很容易“错过”。

在此之前，门户啊，平台啊，强调大而全，无所不包，聚合一切。

可是，一对比，上个时代的信息形态，就像你放在书架上的书，被翻过几次？

而不靠谱的信息流，倒是时不时地让你“咯噔”一下。

而且，似乎我们也不用担心信息因为“流”而被错过。相反，信息反而因为“流”，便如大江大河般，仿佛有了生命。

流动和混乱，有“算法”上的逻辑。例如某计算机专家说，假如你办公桌上有一大堆要整理的文件，别太在意要去整理，最好的方法是，想要哪个就翻哪个，然后放在最上面，由此形成的叠放形式，效率是最高的。

早年的Windows，是基于文件夹，各种树状图，一层层下去。

但事实上，很多文件一旦进入了文件夹里的文件夹，就如插入了书架的书，你可能很久很久都不会再看一次。

颠覆者是苹果和谷歌。

iPhone的平铺方式，就相当于把你书桌上的资料乱堆在一起，你用得多的就会在上面。

谷歌则用“搜索”解决了一切。在Gmail出来之后，人们基本不用去整理邮箱了。

例如我用Evernote，只需要一股脑儿扔进去，分类并无意义，要用的时候搜索就好了。

由此，云，大数据，AI，都与人类获取信息的变革有巨大关系。

从哲学上看，信息流也许更加接近时光的形态。世界万事万物的完备性，只有涉及个体的观察和参与，才会“存在”。

所以，我们对这个世界，永远只能是一个局部的观察者。

但自由意志可能因此而存在，因为对无所不知者而言，他就失去了“参与”的悬念，也因此没有乐趣，甚至自由意志也因为无限自由而不复存在了。

我们只能是瞎子摸象，这没关系，只要意识到这一点，也能活下来，甚至活得很好。

我们对世界的理解，一个是知识，一个是对“瞎”的程度的评估。实际效果取决于二者相乘。

尤其在世俗世界，知道自己有多瞎，比摸象摸得好更重要。

有种物理观念认为，这个世界的过去、现在、未来是“同时”发生的，像无限的书一样堆在一个无限的图书馆里。我们所理解的时光，犹如一束探照灯，从无限的书上面扫过去。

所以，图书馆是“上帝视野”，探照灯是“生命的观察”。

这个区别不止是文艺范儿的。请看题：

1、老王有两个孩子，已知其中一个是男孩，请问另外一个是男孩的概率是多大？

2、有天你看到老王带着他的儿子在散步，已知他有两个孩子，请问另外一个也是男孩的概率是多大？

这两个的答案是不一样的。

前者是1/3。用的是上帝视野。

后者是1/2。用的是观察者视野。

我们在思考上应该有“上帝视野”，行动上应该有“观察者视野” 。

脱不花说要“抛弃”老朋友，其实是说要抛弃老旧的自己，专注于当下，乐观地拥抱未来。

否则，就像一个人去整理自己过往的移动硬盘，哪怕你再条理清晰，也没啥用。

这是因为，我们已经过往的岁月，已经得到的“已知”，在巨大的未知面前，是微不足道的。

《有限与无限的游戏》这本书里有讲到：

无限的游戏没有开始，没有结束，甚至没有赢家，它的目的在于将更多的人带入游戏中去，从而延续游戏。

信息流，像是时光的探照灯。

面对无限的“未知”，我们要做的，不是去收集已知，而是用一把奥卡姆剃刀，挥向“黑暗物质”。

信息流和时间流，作为剃刀：

往“已知”看，收纳整理这件事情上，断舍离更加有效。

而往“未知”看，证伪比证实在科学上更有意义。

断舍离的本质，对个体而言，其实是自我切割。

这是芒格的思维模型最被误解之处。

他的思维格栅，不是编制一个无所不知的八卦阵，而是从不同的维度去“证伪”自己。

就像切割钻石。

当然，他是做投资。

假如是创造者，可能需要一些冗余，需要像八爪鱼一样发散，探寻随机性和突变。

但是最后的“发现”，仍然需要切割。

智慧的获取，有两种，一种是堆砌后切割。由多至少。

一种是3D打印，由少至多。但本质上还是由多到少，只不过那里的多，是在云中，在数据中。

在阅读和学习上，知识的收集意义不大，应该是“图书馆+探照灯”。

信息流的另外一面，是思考的自动化，超级图书馆依然存在，那就是超级智能。

如果我们彻底地在信息流之中随波逐流，会令自己沦为数据。

信息本身，已经具有某种生命力。这种生命体的可怕之处，是其摆脱了生物体设计受到的牛顿定律之束缚。

信息用一种模拟造物主的方式，展开了一场虚拟世界的演化。

这里面有激动人心的部分，例如：

半个世纪以来，预测一种蛋白质如何折叠成其特有的三维形状一直困扰着科学家，也是生物学的重大挑战之一。

结果，这个生物界最大谜团之一现在基本上已经被人工智能AI破解。一些来自美国的独立科学家表示，DeepMind系统对蛋白质形状预测的准确性可以跟那些昂贵和耗时的实验室方法相媲美。

不好的一面呢？那就是：一旦人类试图去“当上帝”，总会付出代价。

观察者视野+上帝视野，在这个信息流的时代尤其重要。

你依然应该有个体的生命图书馆，它不止是记忆，还应该是一个人的资产。

这就是IP崛起之谜。在数字游牧时代，KOL和IP在信息流当中，营造了属于自己的移动岛屿，乘风破浪。

我们说数据是这个时代的石油。假如要类比的话，如下：

石油除了燃油，还有另外九大石油制品。

72％的石油用于制成各种燃油：汽车上的柴油、汽油，飞机、轮船等交通工具使用的燃油。

另外28%石油制品，包括塑料、沥青、衣服、制药等等，可以类比为数据的各种加工与合成。

大部分被烧掉的燃油，也许可以类比为“信息流”。

信息流是燃烧的，直播完了很少会有人再去翻看，大多数人也很少会去回翻朋友圈。

但，这就是时光的本质。

2022年1月10日 双向复利

什么叫作失败？失败是到达较佳境地的第一步。--菲里浦斯本文将围绕指数和对数的“可逆”展开。我的目的不是为了帮大家温习数学，而是探索以下重要且有趣的话题：1、聪明的试错，是一个逆向复利的过程，它可以帮助我们以指数增长的速度，逆向逼近正确答案；2、绝大多数成就的取得，都是通过复利效应实现的。但是，复利很难。本文我将讲述复利的双向测试，为靠谱的复利搭建一个可计算的脚手架；3、两头求极限，才是马斯克的“第一性原理”中最重要但却被忽略的部分。4、凯利公式给出了一个最大收益与下注比例之间的数学关系。该公式是在基于概率的复利公式的基础上，通过取对数然后求导得出的；5、既然说到了对数，自然要说一下神奇的自然对数e，以及自然增长的极限。以可感知的方式来重温对数，能帮助我们从底层理解这个世界的算法。

log10(10)《鱿鱼游戏》中的第五关，是“跳玻璃桥”。有16位选手按照顺序过一条玻璃桥。玻璃桥由18节构成，每节有左右两块玻璃，一边是普通玻璃，一边是强化玻璃。游戏规则是：参赛者必须正确分辨出普通玻璃和强化玻璃，若踩到普通玻璃就会当场摔死，一路踩到强化玻璃才能过关。二选一，即使靠蒙，胜率也高达50%。然而，虽然每一节的变化只有2，两节的变化也就是2✖️2，连续18节的变化是2的18次方，却高达262144种。这是一个指数级的增长。要想连续18次都蒙对，成功的概率是（2的18次方）分之一，也就是约为30万分之一，约为死于从楼梯上摔下来概率的二分之一。然而，在《鱿鱼游戏》里，最终有三个人过关，除了靠玻璃厂师傅肉眼辨别出来的较少环节，主要都是以人命为代价蒙出来的。理论上，如果人们不自相残杀，即使是靠蒙，活下来的人也应该多于三人。为什么一个成功率只有近三十万分之一的游戏，仅仅靠十几个人就能打通关呢？因为这是18个串联在一起的二选一，18个人用命去蒙，相当于一个逆向的指数效应，可以用非常有限的测试，来找到262144种可能性中唯一正确的可能性。我称之为：逆向复利。如各位聪明读者都知道但可能早已忘记的数学，玻璃桥游戏的巨大不确定性（262144种）是来自指数增长，而消除不确定性则是靠指数函数的反函数：对数函数。

log10(100)先来玩儿一个简单游戏：

已知有两个抽屉，各有一黑一白两个盒子，一共四个。其中一个盒子里有颗大钻石，猜中了就归你。你可以问任意问题，主持人必须回答，但只能说“是”或者“不是”。请问你最少要问几次？

也许你在宿舍生活时，玩儿过类似的游戏：通过不断问问题，获得“是或不是”的反馈，然后一步步解出谜题。答案是你需要问两次：第一次：是在左边的抽屉里吗？（是，则左；不是，则右。）第二次：是在黑色的盒子里吗？（是，则黑；不是，则白。）这是一个简化版的“过玻璃桥”游戏。有算法的瞎蒙，有时候并不蒙瞎。近300年前，牧师贝叶斯设计了一个思想实验：

他背对一张桌子坐着，桌子上有个白球，他并不知道白球的位置。

然后，他让助手随机往桌面上扔黑球，黑球落在桌子上的位置完全是不确定的；

接下来，每放完一个，他就问助手白球相对于黑球的方位。比如，助手说白球在黑球的右边，他就猜也许白球在靠右一点儿的位置；

然后，助手又随手扔了一个黑球，并且告诉他这个白球是在黑球的左边。于是他更新了猜想，可能白球并没有那么靠右；

就这样，扔的黑球越多，他就越能逼近白球真正的位置。

这个“无聊”的游戏靠谱吗？该实验中，仅用模糊的相对关系，就能逐步推断出结果。关于这一点，我会另外在一篇《逆风而行》（关于压力差和概率差）的文章中再谈及。事实上，贝叶斯的这个思想实验，是对休谟的因果怀疑论的反击。结果，产生了一种“由果推因”的逆概率计算，迄今仍在深刻改变这个世界。也许你会觉得，这种瞎猜，要猜到什么时候？和过玻璃桥一样，贝叶斯的计算，也有一种逆向的指数效应，能够快速逼近白球的真正位置。

log10(1000)在过玻璃桥游戏里，每一节的变化是2，连续18节的变化，就是2的18次方，这是一个指数运算。计算结果，是262144种变化。那么，如果我们只知道一共有262144种变化，但不知道玻璃桥有多少节，该如何计算呢？这就是指数运算的逆运算：对数运算。如果a的x次方等于N（a>0，且a≠1），那么数x叫做以a为底N的对数，记作x=loga N。其中，a叫做对数的底数，N叫做真数。对数的意思是： 用几个数与自己乘在一起会得到另一个数？例如2的三次方是8。那么反过来，多少个2相乘可以得到8？通过对数运算可知，log2(8)=3。在过玻璃桥的游戏里，2的18次方等于262144，那么：log2 (262144)=18。

指数运算，能够迅速将一个数字变得非常大；

对数运算，能够迅速将一个数字变得非常小。

二者放在一起，是一种双向的“复利效应”。

log10(10000)关于不怕失败，主动试错，已经是老生常谈。

《霍乱时期的爱情》里写道：

“趁年轻，好好利用这个机会，尽力去尝遍所有痛苦，这种事可不是一辈子什么时候都会遇到的。”

为什么要趁年轻犯错呢？什么是聪明的犯错呢？记得有位科学家说过：所谓专家，就是在一个极小的范围内犯过了所有的错误。以下图为例：你要找寻图形中藏宝的小方块，即使你只能像过玻璃桥那样去试，一次猜一半，你也会以非常快的速度逼近宝藏。但是，要有以下前提：1、有边界。即使逆向的指数效应很强大，但也很难解决没有边界的问题；2、有算法。例如过玻璃桥看似残酷，但其实是由一连串二选一的问题组成，数学上可以计算，能够不断逼近答案；3、有反馈。猜对玻璃，活命；猜错玻璃，死掉。但是对于整个系统而言，假如只是一个游戏（并不是真的死掉），其实猜对或者猜错，就信息的传递而言，是等价的；4、能遍历。参与游戏的人不仅要犯掉所有的错误，还要能够在犯错之后活下来。对创业者而言就是在钱花光之前快速犯错然后找到活路。可口可乐公司的CEO詹姆斯.昆西说：“如果我们不犯错，那就表明我们工作上都不够努力。”奈飞的哈斯廷斯认为：“我们必须要冒更多的风险……去尝试更疯狂的事情……。”（本月22日，奈飞一夜之间市值蒸发3100亿。）贝佐斯将极可能是错误的“大胆押注”视为实验品：

“既然它们是一次实验，那么你肯定就不能提前知道它们会产生怎样的作用。毕竟实验究其本身来讲就是一件容易失败的事儿。但只要有几个巨大的成功就能弥补你所经历的无数次的失败。”

然而，所谓“失败是成功之母”，在我们这个演化的世界里，对绝大多数人而言并不成立。即使你勇于失败，不断探索，假如你的犯错不够聪明，不够随机，运气不够好，成功照样不会来临。聪明而主动的犯错，需要有边界、有算法、有反馈、能遍历，也需要一些疯狂、随机和冗余。哈耶克说：

虽然进化经常被总结成“适者生存”，但推动进化进程的却往往是不适者。尽管我们总是本能地以为复杂问题需要精心设计的解决方法，但进化却毫无规划可言。复杂得惊人的事物是在简单的过程中涌现出来的：尝试已有事物的不同版本，剔除失败，复制成功经验。

所以，成功学最大的问题是，忽略了那些事后不再发声的失败要素，简化了因果，甚至颠倒了因果，并且认为成功可以被设计，被简单复制。

log10(100000)对于人们热衷于探寻模式和设计因果，哈耶克批评道：

人们总以为自己能设计出这样或那样的东西，但实际上，他们对要设计的东西几乎一无所知，经济学的独特职责就是展示人们的这种无知。

哈耶克的这句话，尤其适合应用于教育领域。教育的目的和意义到底是什么？以前是为了培养技能，可以上生产线纺纱造车。现在早变了，漫长的求学生涯，是人类社会的一种冗余机制。对一个孩子而言，在被保护的童年与青少年期间，低成本地去犯人生当中所有可能的错误，也许是最有价值的。所以，如哈耶克所言，教育应该允许孩子通过犯错，暴露出自己的无知，自己的愚蠢。可事实呢？犯错、无知，是学校里最无法容忍的。于是，可笑的事情出现了：一个人经历了十几年的教育，不断追求如何将这辈子几乎都不会再用上的知识做到“不出错”，不断地将那些严丝合缝的因果关系背得烂熟，最宝贵的个性因为无法显现而被磨灭，无价的多样性被统一的生产线加工成一个模子。可是，我们眼前复杂的现实世界，越来越像休谟在几百年前所说的：“我们无从得知因果之间的关系，只能得知某些事物总是会关联在一起。”产生于工业革命年代的传统教育，早已无法应对非线性的、不确定的当下。如果传授确定性知识的教育只是成为一个智力测试系统，以摧毁人才的方式来选拔人才，那么这一代价对社会、对个体而言都太昂贵了。某女子学校创建了一个名为“失败”的项目。负责人雷切尔·西蒙斯说了一句非常贝叶斯主义的话:“我们想要告诉大家的是，失败并不是学习过程中犯的错误，而是学习过程中的特征。”教育教会我们学习和思考（指数式增长），更是教会我们如何挖掘自己独一无二的宝藏（对数式逼近）。大自然实现了某种有算法的随机性，学校也应该如此。所谓因材施教，不是定制名表，定制名包，而是提供一个有算法的系统，并且通过模拟真实的现实世界，让孩子自由探索，大胆犯错，无所顾忌地暴露自己的无知，呈现自己的天性，从而发现自己的禀赋，点燃愿意终其一生去努力的理想。接下来，我要通过可逆的指数和对数运算，讲到复利的双向测试。log10(1000000)“奇怪”的是，对数的发明先于现代指数。原因是对数当时在航海与天文学领域太实用了。对数可以将高级运算降为次级运算，例如化乘方开方为乘除，化乘除为加减，从而极大降低了运算量。指数和对数互为“反函数”，二者之间是可逆的关系。先看从指数到对数：

我们把k输入到上面的运算器，经过指数运算，得到a的k次方，再代入对数运算，又输出了k。再倒过来，看从对数到指数，一样是输入K，输出k。

如上运算器，我们可以从左边输入，右边输出；也可以从右边输入，左边输出。就像贝叶斯提出的逆概率，从而实现了可以“由果推因”，如上的双向运算，既是由因推果，又是由果推因。这种方法，可以帮助我们检验自己的信念。例如，假如你看到：某人非常聪明并且努力，所以在房地产行业赚到了很多钱。你就可以做一个双向测试：

从“非常聪明并且努力”，可以推出“在房地产行业赚到很多钱”吗？

从“在房地产行业赚到很多钱”，可以推出“非常聪明并且努力”吗？

如果不能，我们可能需要重新定义自己的那个信念。（这仅仅是个未必完备的思考实验。）以下我要讲的，绝非用公式包装成功学，而是分享一个有趣的“感知”。我相信，如果你懂得创业，又懂指数和对数，一定能对如下内容会心一笑。先定义一下，世俗意义上的成功，大多是通过大规模复制实现的。企业复制产品，个人复制IP，基因复制生命。成功的复制，就是将某样有价值的事物重复足够多次，从而实现复利。越厉害的复制，越是有指数效应，并且边际成本递减，还能形成网络效应。那么，复制什么呢？在指数运算里，复制的是底数。例如，2的18次方是262144，其中底数是2，指数是18。回到创业。众所周知的精益创业，其核心思想是，先在市场中投入一个极简的原型产品，然后通过不断的学习和有价值的用户反馈，对产品进行快速迭代优化，以期适应市场。精益创业的三个主要工具是：“最小可用品”、“客户反馈”、“快速迭代”。 在大规模复制之前，创业者必须以最小的成本和有效的方式验证产品是否符合用户需求，在最短时间里找到有价值的认知。快速地去蒙，聪明地去试错，就像贝叶斯身后乱扔的球，以及过玻璃桥的大胆一跃。这个有价值的认知，就是指数运算和对数运算中的底数。

创业的第一阶段，从0到0.1或者从0到1，像是一个对数运算；

在经过验证和迭代后，再实现爆发式增长。像是一个指数运算。

阿里云总裁认为技术只有两个核心价值：第一、对于验证成功或接近成熟的业务，快速规模化，实现指数增长。比如从 1-10 用了 10 天，那你从 10-100 应该只用两天或一天。第二、要帮业务团队快速试错。让产品快速上线，别在乎什么架构，有反馈才知道这个业务行不行，能不能活下来。所以，创业的过程，交织着对数运算和指数运算。我们需要从两头分别输入数字，往返测试，以求发现内核，然后进行大规模复制。一头计算作为复制内核的底数（对数函数是求指数而非底数），一头计算指数增长的规模。我在《人生算法》里，将此拓展到个人的演化：

上半场，是一个切割钻石的过程，目的就是为了不断找到真正属于你自己的最小的那个内核。

下半场，就是如何通过复制，令最小的内核最大化。

为什么要用“最小内核”来做指数运算的底数？复利增长的关键是复制的连续性和稳定性，物理意义上去掉多余的部位，信息意义上去除噪音，能够令最小内核的复制更可持续。这个过程，总是伴随着打破和重建。新晋导演章子怡认为，导演就是一个“打破瓶子”的过程：“你得把瓶子打碎了，钻出来透口气，再钻进另一个瓶子里。”

尼采错了，并非“那些杀不死你的，终将使你变得更强大”，而是你的强大需要通过杀死“不够强大”而呈现出来。

正如演化算法的三部曲：变异，选择，复制。变异是某个认知，这个认知以某个最小化产品的形式被放在具体环境里，通过与环境的双向选择而不断迭代，一旦其生存模式被验证，就大规模复制。一个人，或者一个机构，其成功的最大秘密是：找到可大规模复制（具有连续性）的“大概率事件“。log10(10000000)事实上，马斯克总是提及的第一性原理，也包含了类似的双向推导。先前，人们对“第一性原理”的理解主要是：把一些事情归结为最基本的原则，尤其是物理定律，少一点儿类比，少一点儿夹层解释。但其实不止于此。马斯克说，另一个方法是：在极限中思考问题。如果你在思考一件事情的同时，把它扩展到一个非常大的范畴或一个非常小的范畴，事情会发生什么变化？举个例子，不管是造电动车还是火箭，假如零件太贵，成本太高，你就可以想：

如果每年的产量是一百万台呢？那还贵吗？

如果一年一百万台还是很贵，那么数量就不是你的东西贵的原因，根本问题出在设计上。

这样一来必须改变设计，改变零部件，从根本解决价格问题。

这个，是从规模极限去推导。然后，倒过来，从基本单元的极限去推导，一直到原子层面。例如生产火箭，一直拆解到初始的资源和原料：

如果你看一下火箭的原材料，你会发现原料有铝、钢、钛合金、特种合金、铜等；

每个部件的组成元素的重量是多少，原材料价值是多少？

在不改变原材料的情况下，以上几个问题为火箭的成本设定了渐近极限。

更进一步，把原子排列成最终的形状，这将是你产品的最低成本。

在马斯克看来，产品的制造成本渐进式地接近其原材料价值。所以，关于产品的第一性原理是：尝试想象完美产品或技术，不管它是什么。然后思考：原子怎样才能完美地排列？进而找出如何获得这种形状的物品。但是，大多数时候，人们停留在“夹层”。从观念上固守已有的东西，倾向于使用他们熟悉的工具和方法。马斯克的思考方式是，通过双向推导：

我们一方面可以去发现规模效应下的完美产品（指数运算）；

一方面去创造工具、方法，找寻材料，从原子层面构建基本单元（对数运算）。

从因到果，再从果到因，双向推导至极限，会创造出惊人的奇迹。log10(100000000)在《鱿鱼游戏》中的第五关“跳玻璃桥”，一个人向前跳，不管他踩中了钢化玻璃，还是不幸踩碎普通玻璃，都为团队提供了信息。这种信息，是通过消除不确定性来实现的。就信息本身而言，“正确”或者“错误”，是等价的。不同的是，“正确”的人有机会再去踩下一关的玻璃。那么，该如何度量信息呢？香农引入了“比特”的概念。比特来自二进制，香农认为可能拥有的最简单的信源，就是抛硬币，正或反，是或否，1或0，这是可能存在的最基本的信息。就像信息的原子。

比特是在两个等概率的可能性之中进行选择后所产生的信息量。所以“一台拥有两种稳定状态的设备……能够存储1比特信息”。

回到开始的猜钻石游戏，你需要多少信息？

在左右抽屉里二选一，对应1比特；

再在黑白盒子里二选一，对应1比特；

所以你总共需要2比特，以实现在四个盒子里选出一个。玻璃桥游戏里，总变化高达262144种可能性，但因为这是18个串联在一起的二选一，我们算一下需要多少信息：也就是计算262144以2为底的对数：log2262144=18，相当于2的18次方的逆运算。为什么计算对数？因为：采用概率分布的对数作为信息的量度具有可加性。由于求对数，所以有一种逆向的指数效应。其所产生的加速效应，我称之为逆向复利。过玻璃桥的变化虽然很多，但信息只有18比特。那么，每跳一个人，不管是否掉下去（就像抛硬币无论正反面，获取的信息是一样的），就获得了1比特。当然，如果没掉下去，就又多了一次下一轮的测试机会。由此，每跳一次，就获得了一个信息，也就消除了一部分不确定性。教科书对此的描述是：香农将热力学的熵，引入到信息论，因此它又被称为香农熵，或信息熵。在信息论里面，熵是对不确定性的测量。在信息世界，熵越高，则能传输越多的信息，熵越低，则意味着传输的信息越少。其公式如下：其中p（xi）代表随机事件X为xi的概率。还是以扔硬币为例。扔一次硬币，出现正面的概率是 p1=0.5, 出现反面的概率也是p2=0.5。所以，根据公式计算：H = -(0.5✖️log2(0.5) + 0.5 ✖️log2(0.5)) = 1比特但是，如果这枚硬币被做了手脚，出现正面的概率是0.7, 反面是0.3。那么“扔一次这个硬币”这个事件的信息熵是多少呢？计算如下：H= -(0.7✖️log2(0.7) + 0.3✖️log2(0.3)) = 0.88比特假如你去玩抛硬币的游戏，而且你知道有一桌的硬币做了手脚，正面概率是70%，那么你一定会选这一桌，并且每次都押正面，因为其信息熵更低，这意味着该“不确定性”比公平的硬币降低了。在《鱿鱼游戏》里，那位玻璃厂的老师傅，就是靠自己的专业，降低了自己每一次蒙的行为的信息熵，就像上面那个做了手脚的硬币。因此，他消除不确定性的“能力”更强。

log10(1000000000)再说回复利的主题。复利的基本公式，是一个指数运算。复利算起来很简单，实现很难，原因见《复利的谎言》：

真相1、世界被随机性主宰；

真相2、连续性很难实现；

真相3、现实是不均匀的；

真相4、回报是不对称的；

真相5、筹码是有限的。

用复利公式来描述以上几点就是：1、利率r（回报）与期数n都是说不准的；2、比较好的回报r，期数n总是不长久；3、利率r（回报）总是起起伏伏，时好时坏；4、现值PV（投入本金）大，终值FV（最终收益）未必大；5、以总值论，本金太小。以比例论，本金撑不到赚钱的时刻。那么，复利公式还有用吗？在充满不确定性的现实世界，用概率来描述一个事件，是理性且智慧的。复利公式也不例外。确定性下的复利公式是：但是，现实世界的回报r并不确定，那么我们用概率来描述。举例：若一投资有60%的获胜率（p = 0.6，q = 0.4），而投资者在赢得赌局时，可获得一赔一的赔率（b = 1）。为了避免爆掉，所以下注者每次会控制下注比例，假设是x，那么连续下注n次，期望值计算是：

f(x)=(1+x)^(n✖️0.6)✖️(1-x)^(n✖️0.4)

如上，这其实是一个概率世界的复利公式。首先，这里仍然有一个重要前提：期望值为正。否则就是赌博。这时，我们会发现，下注比例x太小，赚不到钱；x太大，可能会爆掉，以致无法实现遍历性而“享用”正期望值。有没有一个方法，可以控制x的数值，就像用开关控制水量一下，调节每次下注的比例，在确保不会爆仓的前提下实现收益最大化？转化为数学问题，就是求上面f(x)的极大值。当年索普向香农请教期望值优势下的下注比例问题，香农向他推荐了自己同事凯利的一个公式。与索普自己的信息熵公式有点儿像，凯利公式是对概率世界的复利公式取对数，然后求极值。凯利公式的目标是：最大化资产的增长率，也即最大化对数资产的期望值。设开始时的资产是1，每次下注的比例为f，有p的概率会以b的赔率赢钱，资产的对数期望值计算如下（就是对概率下的复利公式两边取对数的结果）：

要找到最大化这个期望值f，只需E对f的导数值为零：求解上述方程，得出凯利公式：

图形，更容易看出凯利公式的工作原理：

横坐标是下注比例，纵坐标是回报。下注小，安全但回报低；下注大，极可能回报也不高风险却很大。凯利公式帮助我们找到图中的峰顶，对应的就是最佳下注比例。人的一生，是由很多个下注串起来的。虽然不像过玻璃桥那么非死即活，但一样充满了巨大的不确定性。每次做决策时，计算一下输赢的概率，算一下回报，并且随时提醒自己控制好下注的水龙头，千万别All in。凯利公式的工作原理图最上方的那个点，也许是我们想在人生中找寻的位置：活下来，活好。log10(10000000000)如上所述，对数与复利式的增长有关。假设我们往银行存1个亿，银行的年息是100%，如果每年产生一次，那我们可以知道一年到头你的账户总额（单位：亿元）是：但是如果我们换成一个月产生一次利息，然后你又把每个月的利息重新存入本金，那你一年到头的账户总额是：进一步，我们换成一个天产生一次利息，然后你把每天的利息重新存入本金，那你一年到头的账户总额是：假设银行愿意每秒付利息，你也每秒取出利息再存入，利滚利会不会涨上天呢？并不会，你的银行余额是2.7182817813元。所以，1元钱存1年，在年利率 100% 情况下，无论怎么利滚利，其余额总有一个无法突破的天花板，这个天花板就是e≈2.71828…。e，作为数学常数，是自然对数函数的底数，亦称自然常数、自然底数，或是欧拉数。在谷歌2004年的首次公开募股，集资额不是通常的整数，而是$2,718,281,828，正是来自e。其2005年的一次公开募股中，集资额是$14,159,265，与圆周率有关。e和π，的确是两个最神奇的数字了。e的本质，是自然增长的极限。e在自然界无处不在，最有名的是等角螺线，又叫对数螺线或生长螺线。例如：还有：

昆虫以等角螺线的方式接近光源；

蜘蛛网的构造与等角螺线相似；

旋涡星系的旋臂差不多是等角螺线。银河系的四大旋臂的倾斜度约为 12°；

低气压(热带气旋、温带气旋等)的外观像等角螺线。

雅各布·伯努利格外喜欢等角螺线。他发现了等角螺线经过各种适当的变换之后仍是等角螺线，并对此十分惊叹和欣赏。

放大和缩小后的对数螺线，和原图形相似。

还有旋转的自相似性：旋转后的对数螺线，和原图形相似。

于是，雅各布·伯努利要求将等角螺线刻在自己的墓碑上，并附词：纵使改变，依然故我。

2022年1月11日

从联想开始，回顾国企MBO运动

2022年1月11日星期二，欢迎收看378期睡前消息，请静静介绍话题。

去年第363期睡前消息，我们分析了围绕联想产权改革产生的最新网络争论。之后一直有观众留言或者发私信，说这么大的话题，我们不能只介绍历史结论，不说历史背景，督工你要不要补充一下？

当代史的话题太大，超出了我们自媒体小团队的整合能力。但是，具体到21世纪初的国企产权转移问题，凭借年龄优势，我和同事可以给年轻的观众提供一些观点供参考。

从上世纪末到本世纪初，中国大陆有过一波范围极广、规模极大的企业私有化浪潮。现在回过头看，这个过程也是大陆阶层分化的关键分水岭，所以很多人都要求重新解释历史，为各种行为重新定性。

联想的产权转移过程，基本处于同一时期，而且企业和品牌知名度都很高。最近这几波舆情里，最严厉的指控都围绕联想的产权问题发出质问。在我们收到的观众反馈里，焦点最集中的也是质疑联想怎么从“国企”变成了一家私有股权占多数的民企。在这个过程中，是否存在国有资产流失问题。

363期睡前消息，工作室黑岛同学讲过，2000年前后中国大陆的MBO项目，在程序和逻辑上都不完善，尤其是资金来源和资产定价方式，按现行规范看大部分都算违规甚至违法。无论是为了总结历史教训，还是为了给当下的经济基础提供合法性，我都支持对当年的MBO项目进行全面随机抽检，由人大代表监督，请统计学和管理学专家做顾问，给历史做一个令人信服的结论。

但如果不是随机抽取，而是挑选几个典型案例来分析的话，我恐怕不会选择联想。因为从目前的公开信息看，虽然联想名气非常大，但无论是论当年的资产规模，还是论财务的透明度，在同时代的MBO运动中，它都不算突出。在私有化路线方面，现在媒体提到联想，都默认它早年是国企，通过MBO直接变成了私人资产。但在当时的人看来，早期联想应该算是一家“大集体企业”，不适合当做典型的国企MBO案例。

督工，什么是“大集体企业”？

随着20世纪离我们越来越远，“集体企业”已经逐渐变成了一个历史名词，“大集体企业”的概念就更模糊了。这倒也不奇怪，因为就算在上世纪末，官方都没有给 “大集体企业”做正式定义。

一般认为，所谓“大集体企业”，就是由体制内单位出资且管理，但不像国有企业那样无限负责的企业，可以粗略理解为某个单位的创收小金库，或者说就业蓄水池。在法律上说，这种企业并不是员工共同拥有资产，但实际管理的时候，又往往被列入集体企业类型，只有在20世纪80-90年代生活过，才能理解它的性质。

最早一批“大集体”企业，起因是下乡知青回城，机关事业单位和国企没有那么多正式工编制，为了给职工家属解决就业问题，一些单位就在编制以外设立大集体企业，由单位挤出资金，有的还要职工集资，搞一个下属企业。从诞生那一天起，它的产权就不清晰。

正式的集体企业，不管是城镇集体企业还是乡村集体企业，产权都有明确的定义，国家承认它们的资产只属于集体内部成员。关门解散的时候，如果有剩余资产，要分给职工。直到最近几年，还有集体企业职工起诉地方政府，要求把当年征地费用分给自己的案例。可以说，如果是纯粹的“集体企业”，就不存在MBO问题。

但 “大集体企业”就不好说了，管理单位可能会把它视为自己的分公司、子公司，也可能承认它是独立的集体企业。管理方式决定了“大集体企业”的改制路线。具体到联想，它创业的时候，现金和实物，以及背后的技术支持和商誉，都是中科院计算机所本单位拿出来的。要是亏光了本钱，国家不会像其他国企那样，拨款补亏避免倒闭。反过来说，联想有了利润，也全部由中科院支配，不用给国家上缴。只要联想能容纳就业，持续给中科院带来机动资金，它就是一家自由度很大的企业。

根据公开史料，联想第一次为改制做准备，是1993年说服了中科院院长周光召院士。中科院批准把每年35%的利润分给联想内部团队做激励，这是当时任何国企不可能开出来的条件，中央直管国企更不可能。但如果把联想看做集体企业，35%的利润激励就很合理了。当时的新闻经常会报道农村集体企业用天文数字的现金奖励技术骨干，联想的经营技术团队也肯定不会觉得自己是普通的国企干部。

周光召院士

但是,随着联想越做越大，联想管理团队知道自己不能以集体企业自居。就在中科院允许高额分红奖励的同时，联想产权改革的审批单位已经是财政部了，这是少数大型国企才能得到的重视。所以说，联想是一家产权结构相当复杂的企业。不能拿任何一个简单的模型去描述它的改制。

1993年是中国经济改革史上一个非常重要的年份，全国都开始进行大规模企业产权改革，首先是全面抛售集体企业和中小型国企。山东诸城市只用了一年半时间，就把全市所有乡镇以上企业都卖掉了，而且基本上是卖给企业自身的职工，由管理技术团队牵头买下来。

诸城市是个县级市，当时的书记叫陈光，被媒体称为“陈卖光”，一度成为全国明星人物。陈光2018年退休的时候是山东政协副主席，副省级干部，可见上级对他的改制操作给出了肯定的评价。

从全国范围看，大多数地方的国企改革比“陈卖光”还是保守一些，但大多数集体企业和地方小型国企基本在那几年完成了转制，主要改制模式之一就是MBO。至于大型国企的正式MBO改制，一般认为，源头是1998年四通集团改制，随后迅速被其他大型国企学习。

大型国企纷纷改制，历史背景是1997年中央公布了“国有企业脱困三年计划”，要不惜代价扭转国企大面积整体亏损的局面，所以逐渐放松了对大型国企股份的控制。

http://www.scio.gov.cn/xwfbh/xwbfbh/wqfbh/2001/0109/Document/327763/327763.htm

根据国资委的统计，从1998年至2002年，只看工业系统，全国国有及国有控股企业从6.5万户减少到4.3万户。当时国资委副主任李毅中曾向媒体表示，根据他们的调查，脱离国有身份的企业，有一半是以经营者持股方式进行了改制，也就是MBO。

实际上采取MBO模式改制的国企，肯定要比50%还要高，因为很多改制的企业隐藏了自己的操作。睡前消息去年的307期节目讲过一个轰动国内法律界和商界的狗血故事，鲁南制药股权信托案。

鲁南药业在2001年宣布改制，名义上是引入外资，变成中外合资企业。但在十多年后，因为创始人家族和同伙律师相互斗争，黑吃黑扯开了真相，我们才知道这是一次秘密的MBO操作。从最近几年逐渐透出来的公开信息看，鲁南制药这种情况绝不少见。

http://czt.hebei.gov.cn/xwdt/zhxw/200501/t20050104\_4138.html

如果要在2000年前后的历史阶段里找一个典型的企业改制案例，我会选择TCL。虽然TCL在改制前属于地方国企，但当时它的资产规模也已经有几亿了。TCL改制起步不算早，但各方的推动态度十分坚决，进度非常快。1997年TCL现在的最大股东李东生，以管理层代表的身份和惠州市政府签订了一份五年协议。2002年这份协议到期时，TCL的经营管理团队已经获得了42%的股权，并在当年就通过再引入战略投资人，使国有股低于一半，完成了非国企化。几年后，联想也学习TCL，引入外部投资者把国有股比例降到了绝对控股线以下，分批实现民营化。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1591005584384559538&wfr=spider&for=pc

这些操作，不要说现在看着漏洞百出，当时就有很多人翻车。比如说2004年伊利第一次私有化改制，原董事长郑俊怀利用伊利公司的名义出面借贷款，用来给自己购买伊利股份。在被独立董事举报后，郑俊怀被判刑，罪名是挪用公款。但是，同期也有大量企业通过类似方式改制成功，让管理层买下了公司股份。

郑俊怀

2004年下半年，围绕着MBO的合法性，爆发了影响极大的“郎顾之争”，郎咸平和顾雏军把几乎所有大媒体都卷入了争论，国资流失问题成为全国舆论焦点。到2004年末，国务院下文，暂时叫停大型企业MBO，争论反而更加激烈了。著名法学家江平几天后就公开批评国家文件，说：“用行政手段叫停MBO不妥，只要（交易）合法，任何人都无权干预（MBO）。”

http://www.sasac.gov.cn/n2588035/n2588320/n2588335/c4259953/content.html

http://finance.sina.com.cn/review/20041223/16181246613.shtml

无论江平的批评对不对，事实是国企MBO很快重新恢复了，只是变得更加低调，请了更多的财务顾问，往往采取了多层公司中转股份的方式。要在这一阶段里挑典型案例，马前卒工作室会选双汇集团。2003到2006年，双汇集团管理层和国际投资银行以及私人基金巨头结盟，收购北美最大的猪肉生产商，经过可能多达六七层中间公司转手，最终击败了上级部门原来安排的竞争对手，通过境外实体控股了国内企业，被认为是中国大陆经典的商业案例。

https://m.jiemian.com/article/6861722.html

沿着中国现在大多数知名品牌倒查，可以发现，二十年前那波MBO运动，范围和规模超出了现在大多数年轻网民的想象。它的顶端是TCL、科龙、伊利、双汇，覆盖了现在大部分大中型民企，而基层是遍布全国几乎所有县市乡镇的地方特色企业。

在这个大趋势中间，联想既不算突出，也不算典型，拿出来当质疑对象没问题。但首先我们要回答一个问题，就是我们怎么看待联想所处的改制时代。脱离历史背景去谈个例，就像对着三国演义去分析古代战争，不能说完全没有意义，但也不会脱离娱乐层次太远。

当年卖了这么多企业，一个联想就引发这么大的争议。国家没有意识到全面MBO运动的隐患吗？

前面我提到，2004年有风头上的郎咸平出来批判，还有国务院发文件明令禁止，但除了少数有天然垄断性质的国企之外，其他大多数工商业国企都改制了。作为一个老国企生活区长大的人，我非常清楚MBO让多少人快速暴富，又在曾经比较平等的社区制造了多么大的阶级落差。但是，20年后回顾那段历史，我必须说一句很多人不爱听的话，当时没有其他靠谱的选择。

国企全面改制之前，我周围的大多数国企，已经处于一种半死不活的状态。人人都知道企业在亏损，人人都觉得这是国家的问题，和我没关系。一旦有机会，还是要把亲戚朋友拉进国企，求一份终身的保障。30多岁的壮年职工会直接告诉孩子，我当年接班进了国企，你将来要是考不上大学，也回来接我的班，总有一个铁饭碗，比当农民或者出去打零工强多了。这样的国企，就算是生我养我的地方，就算制造了我至今还怀念的生活气氛，当时我作为十几岁的孩子也觉得不太对劲。

十几岁的孩子不用承担经济压力，所以最多只是觉得周围的环境缺乏活力。把视角放宽一点，90年代中后期，整个国家都站到悬崖边缘了。城镇国企和集体企业全面亏损，发不出工资；农村不但得不到财政补贴，还要在农业税之外交提留养公务员。中原地区一亩麦子收个五六百斤，交了“三提五统”之后，只剩二三百斤。但如果不交，乡镇小学就不允许你家孩子进校门，乡干部甚至还会上门搬家具。普通农民的压力，要比国企职工高十倍不止。从95年到05年，大多数基层县区政府的正门是不开的。

更可怕的资源流失，是国家通过国有银行给低效率的国企无限制发放贷款，维持运行，制造一大批卖不出的商品，顺便给国企员工提供一点就业和安全感，让地方政府收一点税来养公务员。但我们都知道，现代银行体系的钱不是随便发的，发到一定程度，不是银行破产，就是钱变成废纸。

1999年，中国gdp总量只有8.2万亿，而工、建、中、农四大国有银行的不良贷款是3.2万亿，坏账率超过三分之一。按国际金融系统通用的巴塞尔协议标准，中国当时的银行系统已经技术性破产了，完全依靠国家信用支持。

为了修复金融系统，国家成立了四大资产处理公司，剥离了两万多亿的不良资产，同时又动用特别国债和外汇储备，两次为国有银行重新补充资本金，直到2010年才基本消灭了金融崩盘的可能。而这3万多亿的不良贷款，至少百分之八十是发给国企的政策性贷款。

https://news.sina.com.cn/c/2012-10-31/012325473956.shtml

https://www.sohu.com/a/270576239\_670374

所谓政策性贷款，就是行政体系按照自己的意愿给企业提供资金，决定企业的投资方向。这些行政单位可能是地方政府，可能是从70年代体系继承的各种部委，或者国家级公司。事实证明，让当时的官员从自己的立场和思考方式出发，去管国企的投资，就是不赚钱，就是会给国家制造上万亿的坏账和卖不出去的产品。再延续这个体制，再让地方政府压榨农民来养公务员， 真的会“国将不国”。

所以，为了避免国家破产，为了避免整个经济体系向国际资本求援，唯一的出路，就是尽快让大多数工商企业正常运转，稳定缴税，生产人民认可的产品。刚才我提到山东诸城的陈光，“陈卖光”，他90年代上任就发现，150家国企，103家亏损，43家资不抵债，剩下的企业其实也依赖于银行贷款才有账面利润。所以他只能选择把企业都卖掉，期待其中一部分企业变成赚钱的税收来源。我相信，陈光的各层次上级在搞企业改制的时候，也有类似的推理过程。

2021年再看当年的全面改制，可以说，某些企业或许有更好的处理方式。比如说，给善于经营的核心管理和技术团队一些远远超出普通员工的待遇，给他们充分的经营自由，用期权和高额退休金做回报，另一方面也保持控股权，甚至可以考虑表决权和分红权相对分离。也许很多国企可以在国有体系下适应21世纪的市场经济。

但是，十几年前和20多年前，中国国企就是做不出这样的创新，基层员工就是缺乏灵活适应市场的激励。最近西安发生疫情，公务员和国企员工企图跳过现有的市场和企业，直接解决居民的基本民生需求，效果大家都看见了。当时国家的行政能力更差，强行设计一个理想的国企改制方案，去评判当时处于悬崖边缘的国民经济转型方案，这种历史研究态度不客观。

前面我们提到了TCL的改制，年轻观众应该还听说过。但如果我说当年和TCL同级别的国企长虹，恐怕25岁以下的观众就印象不深了。当年郎咸平和顾雏军辩论国企改制问题的同时，郎咸平也攻击了长虹改制，说长虹改制是学习TCL，盗取国有资产。郎咸平和长虹董事长赵勇曾有一次辩论。赵勇有备而来，在郎咸平演讲上突袭，结果是郎咸平完胜，几乎可以算作21世纪中国最成功的一次当面辩论。之后中国的名人都回避面对面辩论，尽量在新闻发布会上少回答问题，可能就是怕自己像赵勇那样翻车。

但是，郎咸平辩论胜利，并没有解决国企本身的问题。长虹改制被拖延，但现在的长虹已经远远落后于TCL，丢掉了自己从火控雷达产业继承的技术制高点，年轻消费者几乎都不记得它了。而在拖延改制的国企中，长虹还算比较成功的。另一家老牌家电企业春兰，已经无声无息的倒闭了。

回到联想的产权问题，这是一个很好的话题，可以帮助年轻观众认识当代史，让我们知道这个全世界最庞大的工业社会，是怎么发展出来的。但如果脱离当代史的整个背景，不和同时期相似案例做比较，只是反复讲少数人的段子，那最多只能起到引出话题的作用，不会让我们理解历史背景。

而一旦失去了对历史的客观认识，评判具体事件也往往会成为荒诞的事情。2021年有2021年的道德，有今天的法制水平，用这些东西去衡量20年前的事情，不是不可以，但首先我们要认识到，道德和法制都是上层建筑，都是经济基础的附属品。只有经济上进步的制度，才是经得起历史审判的制度。

我们批判联想，反思当年的MBO浪潮，乃至反思整个私有制都没问题，但我必须先问批判的标准是什么，要考虑在批判的同时，是否提出了更合理，更有效率的制度。21世纪的中国不怕争论，不怕反思，就怕争论和反思之后没有创新。

2022年1月12日

元宇宙的“42条共识”

01

元宇宙不是一天建成的

罗马不是一天建成的，元宇宙也一样。

人类从未像今天这样，可以自己成为“创世主”。

元宇宙融合了信息技术（5G/6G）、互联网时代（web3.0）、人工智能、云算力、大数据、区块链以及VR、AR、MR，游戏引擎在内的虚拟现实技术的成果。

它将引发基础数学（算法）、信息学（编程、信息熵）、生命科学（脑机接入）、区块链（加密金融）、量子计算（算力）等学科的深入研究和交叉互动。

还会推动未来学、哲学、逻辑学、伦理学、科幻等人文科学体系的全新突破。

但这一切需要时间，不能急功近利的思考去变现。

02

元宇宙不是“虚拟世界”

《头号玩家》不是元宇宙，《黑客帝国》也不是元宇宙。

元宇宙不是简单的虚拟世界，它与平行世界也不是相互割裂，而是交汇融合。

线上＋线下是元宇宙未来的存在模式。

线下的场景会成为元宇宙的一个重要组成部分，元宇宙也会为线下的沉浸式娱乐带来更多可能。

元宇宙与现实世界一开始存在边界，但两者的边界会变得越来越模糊，最终变成一个硬币的两面，相互依存。

元宇宙是虚实共生，不是镜像孪生。

03

算力即权力

在元宇宙世界，算力是同水、电、油、气一样的基础设施。

没有算力，元宇宙将停止运转。

谁拥有了算力，谁就拥有了财富。

谁拥有了控制算力的权限，谁就拥有控制世界的权力。

未来世界的算力分为：

中心化算力和去中心化算力。

如果中心化算力占据上峰，那这个世界将更加不平等。

如果去中心化算力占据上身，那这个世界相对来说更加公平。

人类未来最大的矛盾，是日益增长的数据处理与有限算力之间的矛盾！

04

元宇宙不是游戏

游戏是元宇宙入口之一，但元宇宙不是游戏。

将元宇宙视为一个超级大型3D虚拟游戏是片面浅薄的。

元宇宙是整合多种新技术而产生的新型虚实相融的数字文明。

涉及主权财富、生态建设、经济体系、价值设定等多重要素，是自然人的高维度拓展。

05

元宇宙不属于任何一家科技巨头

元宇宙的核心是“去中心化”，不会被某一家科技巨头公司控制。

被科技巨头的控制的元宇宙，不是元宇宙。

任何一家科技巨头，也无法真正建成完整的元宇宙。

真正的元宇宙最终需要实现跨链互通、身份互认、价值共享，它不属于任何一家科技巨头，而是属于每一个人。

06

元宇宙与星辰大海

不是对立关系

太空歌剧和赛博朋克相互融合，不是非此即彼。

元宇宙与星辰大海不是竞争对立关系，前者向内拓展，后者向外延伸，最终殊途同归，共同发展。

更好的数字虚拟技术和更发达的太空技术，其实是相辅相成的。

07

概念股不是“元宇宙”

股市中的“元宇宙”，都是打着概念炒作的韭菜盘。

元宇宙不是单纯的游戏，现阶段核心是个人数字身份和个人主权财富。

概念股大部分是“伪元宇宙”，在意的是短期的套利炒作。

所以，了解元宇宙的深层逻辑，认识什么好的项目，别成为韭菜。

08

Web3.0是元宇宙不可或缺的一部分

没有Crypto的Web3.0不是Web3.0，没有Web3.0的元宇宙不是元宇宙。

实现Web3.0所需的技术路径中，跨链、分布式存储与隐私计算是Web3.0生态目前发展阶段的核心技术栈，这些，与元宇宙中的去中心化身份、信用体系建设都高度吻合。

09

元宇宙是“元叙事”，

是人类大目标

元宇宙是跟“全球化”一样的元叙事，它是关于“永恒真理”和“人类解救”的故事，是一种对未来进程有始有终的构想形式，具有五大特征：

预测未来世界、追寻终极目标、产业利益趋同、统一前进方向、构建多重世界。

10

元宇宙是一个熵+系统

薛定谔在《生命是什么》中提到“生命是负熵”这一概念。

我们所处的现实世界是一个不断熵增的封闭系统，按照热力学第二定律，现实世界一定会有热寂的一天。

元宇宙通过各类技术集成，可以最大程度减少元宇宙系统的熵增与无序。

在某一个时刻，元宇宙是一个熵-系统。

但它没有办法摆脱母世界的影响，最终仍然是一个熵+系统。

11

元宇宙：数学>人性

元宇宙的底层逻辑，遵循“数学契约论”。

在现实世界中，社会契约论主宰着现代文明。

在元宇宙中，数学契约代替社会契约，用数学约束人性，用合约前置来消除人类基因中的自私自利。

数学契约自动检测订约人在订约后的行为，在元宇宙的任何行为都会被数个数学契约智能监督。

12

元宇宙不是“文明内卷”

很多人用刘慈欣在2018年的演讲反驳“元宇宙”，称元宇宙是“文明内卷”。

但刘慈欣讲的这段演讲时目标对象是“虚拟世界”，当时没有元宇宙的概念。

元宇宙是虚拟世界和现实世界的融合，也是多种技术发展到一定阶段后的融合结晶。

元宇宙不会带来文明内卷，最终实现文明的跃迁。

13

区块链是元宇宙的补天石

区块链让元宇宙有了现实驱动，而不再只是精神上的虚无飘缈。

区块链带来了数字ID所承载独一无二的身份，也带来了经济体系的安全稳定运行。

甚至还包括私钥即一切，最终带来上层建筑的变化：

公正与自由、去中心化、数据私有化、反垄断……

物理硬件只是外在的肉身，区块链才是鲜活的灵魂。

14

元宇宙“大爆炸奇点”不可知

就像宇宙诞生源于一个奇点，元宇宙的最终爆发也将由一个“奇点”点燃。

但目前这一“奇点”是未知的。大多数人只盯着已经成形的项目或者大公司，但风起于青萍之末，元宇宙带来的是一个全新时代，只怕没有那么容易猜到结局。

一个伟大的元宇宙的形成，也许一个故事，一个钱包，一个插件，一套NFT图像，一个合约都可能会成为它的爆炸奇点。

15

数字身份是元宇宙的最终入口

在现实世界中，我们拥有自己的身份证，其承载我们在现实世界的价值。

在元宇宙中，数字身份会是最终入口，其背后负载的是数字世界的社交关系和资产。

这个数字身份根据自己的价值观、元宇宙观、个体定位等因素，通过你在元宇宙中的种种行为和选择进行确认赋权。它不仅仅是一个头像，而是一个真实存在且影响未来的数字ID。

16

元宇宙是新思想的“源泉”

可以明确的是，元宇宙将是新思想的源泉。

技术新思想：

5G+AI+XR云计算，区块链，高度沉浸社交，引擎技术、脑机接口，数字人，边缘计算，数学算法，3D操作系统等都会出现新技术。

金融新思想：

Web3.0、区块链、DAO、DeFi、GameFi、NFT、DEX、AMM、以太坊、USDC。

同时也是人类反思自我的核心场景，通过自我创世从而思考“创世主本意”。

从这个层次上来讲，元宇宙将产生新哲学。

17

元宇宙是非线性时空

现实世界，我们遵循时间走向，以单箭头形式前行。

而元宇宙却可以是时间尺度上完全不同的平行和非线性。利用的数字身份和多重人格，可以进行类平行宇宙式的体验，在同一时间尺度上，可以完成不同的事情，实现小说中才可能出现的“非线性叙事”。

18

DAO是元宇宙

核心治理模式

DAO就是未来。

DAO保障了规则制定权在社区手中，形成元宇宙的治理基石。

在DAO的治理模式下，元宇宙完全是去中心化的，其特征是开源、资产自由流动、人员自由贡献、社区投票表决、治理结果执行不受干扰。

没有人可以发号施令，管控是分散存在而不是按等级划分。它允许每个人参与讨论，也鼓励团队合作。

基于DAO治理，元宇宙将治理权交给所有参与者，建立可信规则的社区自治。

19

元宇宙：互联网与

区块链的结合

元宇宙主要分为两派：互联网派和区块链派。

两派之争，分化出完全不同的元宇宙进化路线。

无论是互联网派，还是区块链派，在实现元宇宙的过程中都有自己的烦恼和担忧：

互联网最大的问题在于“安全性”，区块链最大的问题在于“效率性”，但同时两派又都有自己的优势。

通过将互联网技术和区块链原理结合起来，是实现元宇宙的最好路径。

20

元宇宙的“大一统理论”

自然世界的科学家一直在寻找“大一统理论”。

依照量子理论的观点：

物质是一份份的信息。

最前沿的弦理论更认为宇宙就是一个大提琴家奏出的乐章。

自然世界的本质难道是信息比特？

元宇宙的大一统理论是什么？

我们可以看得非常清楚：

元宇宙的源头是原子世界。

原子世界是创世主（第一推动力），他们构建的0和1就是“大一统理论”。

21

元宇宙经济学：人即货币

元宇宙下的“元经济学”遵循“人即货币”理念。

每个人都有自己映射的Token，这些Token可以量化自己的价值。

在“人即货币”理念下，人从出生起就是天生的点对点的信任机器，人本身成了衡量一切的价值标的。

“人即货币”有三大定律：

1、每个人都有发行货币的自由；

2、个人价值＝个人币值；

3、人币同在。

“人即货币”是元宇宙共识时代的高版本，通过自律来换取更大的自由和信用，让自发行的货币更有价值。

22

元宇宙是技术的“结晶点”

元宇宙为什么受大企业青睐，因为它是技术“结晶点”。

谁能成为这个“结晶点”，谁就可能成为未来最强大的企业。

20世纪初的汽车，20世纪末的互联网。

21世纪初的移动互联网（手机），未来的元宇宙（技术载体未定）。

它不是某一项技术，而是一系列“连点成线”技术的集合。其中包括芯片技术、通信技术、区块链技术、交互技术、虚拟引擎技术、AI技术、网络及软硬件编程等各种数字技术之大成。

23

元宇宙是一个开源世界

在元宇宙中，除了个体掌控的私有数据外，所有一切都是开源的。

代码是开源的，你可以随意查看那些开源代码；

技术是开源的，所有元宇宙的技术底层逻辑你都可以学习；

公共数据是开源的，所有人皆可查看和使用，以此规避中心化平台的垄断；

内容是开源的，只要你有创意，你就能创造元宇宙的内容；

智能合约是开源的，你可以查看所有在链上的智能合约内容；

……

24

“主权财富”是最大公约数

在元宇宙这个话题上，大家短期内是没办法达成共识的，每个人只看到自己所认可的元宇宙。

但获得自由、可自我分配的“主权财富”是所有人的共识……

25

NFT是元宇宙中的“生命体”

NFT是数字世界中一种不能被复制、更换、切分的，用于检验特定数字资产真实性或权利的唯一数据表示。

在元宇宙中生成的原生NFT，是元宇宙独一无二的“生命体”。它不是一种简单的数字模拟信号，最终都可以形成一个自己的、超出任何产品的世界。

26

元宇宙原创主权：内容至上

元宇宙是一个包容万象的新世界，由所有参与者共同创建。

未来的元宇宙，它的内容全部来源于参与者。相比与传统互联网，在元宇宙中，内容的重要性要远远大于平台的重要性。

依托开源的方式，让所有人都能够参与到内容创造中，享受共同创建元宇宙的乐趣。谁拥有了创意，谁拥有了优质内容，谁自己就能在元宇宙中建立新平台。

27

元宇宙：游戏即劳动

元宇宙不是游戏世界，但游戏却是元宇宙的一大组成部分。

游戏是元宇宙的最佳突破口，完整的元宇宙需要具有博弈和策略的游戏来完成行为创造。

在元宇宙中，游戏即生活，游戏即劳动，它将物理世界的劳动和虚拟世界的游戏光滑连接，将游戏和劳动结合起来。

28

元宇宙不能让你逃避现实

元宇宙不是一个让你逃避世界的新去处。

堕落者进入元宇宙只会更加堕落，而那些优秀的人则会创造更多价值和财富。

29

元宇宙是全生态进化

元宇宙是一个非常宏大和复杂的结构，这样一个系统不是像某个游戏那样可以一起打包升级，整个系统的变化和升级是非常复杂的，它又同属于一个宇宙，所以它的升级和改造是全生态的进化。

这个全生态的进化一共可分为七层：

自然层、物理层、交互层、数据层、协议层、合约层、应用层。

一个不断生长和壮大的元宇宙，它的系统架构最终会向生命体学习，它的进化会向自然进化学习。

30

超现实治理

元宇宙是超现实世界，以下几点都是超现实治理要素。

去中心化治理：

在去中心化的社会组织里，管控分散存在而不是按等级划分。

代码即法律：

由代码构成的智能代码合约形成了“自规则”，“法律前置”降低了法律执行成本，有《少数派报告》的味道。

共算主义：

每个人都有获得算力的权利，每个人也有贡献算力的义务。

数据私有：

用户持有私钥掌控个人数据，用户拥有完全自主管理个人数据的权力。

分布式金融：

金融体系以分布式为主，任何第三方不能逆转任何一笔交易。

31

没有共识，就没有数字土地

没有形成共识的元宇宙大地，所谓数字土地就是泡沫。

宇宙最初三秒钟是在高温和碰撞中创造“物体规律”，当宇宙世界的规律形成后，才开始慢慢形成星球和星系。

现在元宇宙还没有达到星球自成、达成共识、进行数字土地财富分配的阶段。

数字土地，只是一场泡沫。

可以作为数字实验，切莫高价入局。

32

比特世界的“互操作性”

张飞杀岳飞，杀得满天飞。这样的事情在原子世界不可能发生。

是梅西厉害还是马拉多纳厉害？跨时空也很难比较。

但在元宇宙的“比特世界”，底层数字协议一旦形成共识，“复仇者联盟”分分钟钟就可以组队打BOSS。

这就是元宇宙的“互操作性”，数字底层协议保证了算法形成的比特数字可跨宇宙穿越。你穿着“2140元宇宙”的数字盔甲，在Axie Infinity城堡卖掉盖亚蓝戒，换得了Decentraland上的一块火星大陆……

所有在元宇宙世界伟大的数字IP，都可以正面交锋。

33

数字人进化：AI数字人

将成为大多数

数字人将由以下几种人构成：

虚拟的假人：

产生了虚拟数据身份。

意识上传的真人：

以人为模板，以人的意识为主体，他们是从真实世界移居到元宇宙的移民，不是原住民。

AI数字人：

一开始就是程序设计而成，没有真实的碳基或硅基身体，不受到任何束缚，原则上可以在元宇宙中遨游，它们是元宇宙的原住民。这些人将成为大多数。

AI数字人摆脱了肉身束缚，只受到数学规律限制，而数学的世界更抽象，这意味着AI数字人的能力将以数学为边界，而不以物理为边界，它们的未来将发展到什么程度？暂时无法评估，但一旦形成进化态，那将完全颠覆元宇宙。

34

乌合之众的

极乐狂欢：一九定律

技术潮流不可阻挡，人类娱乐化亦不可阻挡。

元宇宙会整合现有世界各项技术，让生产力得到迅速提升。

与此同时，刺激丰富，体验极致，在元宇宙中能保持清醒的人会越来越少；元宇宙沉浸程度比现实社会游戏更深，时间一久，偏理性的人和偏感性的人的分布，就会从二八定律变成一九定律。

元宇宙的技术将实现感官享乐主义，各种小宇宙就是寺庙和教堂，乌合之众是它的狂热粉丝和朝拜者。

那么，元宇宙的牧师和神会是谁？

35

加密朋克2.0的“暗宇宙”

顶尖程序员、自由主义者、无政府主义者、科技金融玩家等元宇宙高级玩家，他们发现元宇宙被乌合之众占领，无法实现当初建设元宇宙的梦想——一个人人自由、共享开放的“美丽新世界”。

这些人在元宇宙的隐秘节点，通过多层链接，建立暗宇宙，只有少数人能够通过自己去发现、审查、注册进入暗宇宙。

这些少数派成了暗宇宙背后的操控人，类似于现在的tor世界（暗网）。

基于元宇宙的“去中心化”的特质，“暗宇宙”会比现在“暗网”影响力要大。

36

程序员的“个人屠龙”时代

一开始，大公司垄断元宇宙会被唾弃。

但少数人最终会成为主宰，程序员权力更大。

顶尖玩家操控世界，因为非线性时空以及“一九定律”关系，聚集的粉丝信徒可在数小时内到达数十万，基于个人信仰的组织会越变得越强，而基于血脉、原始宗教、疆域的组织会被淡化。

一个基于去中心化理念形成的元宇宙，最终会形成中心化的个人帝国。

这是元宇宙最难破解的“二元悖论”之一。

传统宗教必须浴火重生，否则新的科哲宗教将诞生。

屠龙者，最终成为巨龙。

37

元宇宙是一台

可自主学习的计算机

原子宇宙，从某种程度上来看，它的矩阵架构是通过自主学习演化而来。

它貌似宏观的算法精准，又是从最微不足道的布朗运动开始。

就算是伟大的相对论，在138亿年前的操作影响与138亿年后并不一样。热力学第二定律未知，这意味着“物理学”是图灵完备的。

现在元宇宙最有影响力的以太坊协议，也是一个图灵完备协议，以它为基石的元宇宙更有可能形成一台可自主学习的计算机。

38

高维宇宙：虚实二相性

现实世界，微粒的波粒二象性很难理解。

德布罗意提出任何实物粒子都具有波粒二象性，波动与微粒之间的关系：E=hν，p=h/λ。

但只有从更高维的角度去解释：

两者是统一的。

元宇宙也是一样，如果完全进入到虚实共生的元宇宙世界，当最初创造元宇宙的原子人彻底消失后，拥有实体和虚拟身份的数字人同样也存在同样的疑问：为什么存在虚实二相性？

39

意识形态之争，

比特与原子的对抗

选择“比特（BIT）”，还是选择“原子（ATOM）”，可能是未来元宇宙世界最大的意识形态争论。

基于这一矛盾，元宇宙可能会分化出两种不同形态人种：

选择现实世界的原子人、选择数字世界的比特人。

这两个人种沦为两个势力，最终各自为战。

有人会拒绝元宇宙，坚守在现实世界；

有人会维护元宇宙，不允许其他异类存在。

比特与原子的对抗，未来元宇宙的矛盾冲突焦点。

所以，选择比特，还是选择原子？

40

人格分裂症的春天到了

数字身份不遵循牛顿力学，而遵循MWI（多重世界）理论。

人可以选择不同身份体验人生，开启“多重人格社交”，在宇宙1中当一个植物学家，在宇宙2中做王国的领袖，元宇宙3中变成一只小动物……

多重身份连接到同一经济系统中，身份越多，利益越大。这是一个“人格分裂者”的乐园。

越是人格分裂的人，越是在元宇宙如鱼得水。

41

无法预知元宇宙尽头

目前的元宇宙，依旧在起步阶段，我们暂时无法预知元宇宙的未来发展。

微观世界，海森堡提出了不确定性原理ΔxΔp≥h/4π。

元宇宙世界，刚刚出生就饱受争议，未来之路同样艰险。

就像在全球化被提出时，没有人能预想到它的发展竟会如此曲折。

元宇宙像一个新生儿，我们不能确定，它最终会成长至什么模样。

但唯一能够确定的是，我们每一个人都有机会去影响元宇宙尽头的结局。

因为在元宇宙尽头下，每个人都是创世的一份子。

42

元宇宙最大的共识，

是没有共识

最大共识是没有共识，又一个二元悖论。

前面提到的所有共识，是对元宇宙的短暂的认知和总结。

元宇宙三大定律：

非定域实在性，多世界诠释，虚实二象相（互补原理）。

都充满着矛盾和辩证。

元宇宙处在起步阶段，基础设施、底层逻辑、价值观等都还没有完全建立。

今天的共识，可能在明天就被推翻。

元宇宙不断变化的，又是去中心化的，它的共识会一直迭代。

元宇宙的第42条共识，正是没有共识。

2022年1月13日 随机漫步的财神

“数学法则只要与现实有关的，都是不确定的；

若是确定的，都与现实无关。”

爱因斯坦

一

假如每天给你发5w，两年之后你会有多少钱？

算下来应该是3650w，但是很惭愧，现在我的账户里只有不到100w。

我说的是腾讯围棋App里的“狐币”，仅仅是用于围棋游戏的代币。只要你每天登录，就能领到5w“狐币”。围棋是我最大的爱好之一，忙中偷闲围观AI下棋，顺便用“狐币”押注，其乐无穷。“押注”的乐趣，除了学习AI那打破人类固定思维的新鲜招法，还因为这似乎是一个可计算的投资演练：1、好公司：由于AI下围棋远超人类，所以对局时会让人类棋手3-5子，并仍然保持较高的胜率。这个胜率非常稳定，像是一个业绩稳定的白马公司；2、好生意：我在野狐围棋是8段，按理说比大多数棋友能更好地判断局面，就像投资人因为更理解公司的商业模式而获得的投资优势；

3、好价格：有些人类棋手为了向AI学棋，即使是毫无获胜机会，也会连续下棋。并且，就算他们毫无胜算，也有人押注于他们。这时候下注押AI赢，就像是捡钱。想想看，乔丹和业余爱好者比赛投篮，是不是可以闭着眼睛押乔丹赢？如此说来，我早该是“狐币”的亿万富翁了，为什么现在只有不到100w呢？本文围绕下注展开，尤其强调了如何通过控制下注的比例，在确保不挂掉的前提下，来实现长期的财富增长速度。

然而，财神是“随机散步”的，财富的下注，远远比围棋游戏复杂得多。下注，就是按照资产比例来配置你的资源。也包括“专注力、时间、爱”等等资源。下注，就是把你的“命”交给你值得托付的对象。该对象能够自动化地、长期地创造价值。下注，就像坐上对的财富过山车，还要能够在起起伏伏中不被甩来下。

二先来看一个典型局面：

紫霞是AI，阎良是业余高手，紫霞执白让对方四子，在前50手以内，围观者可以选择支持某一方，也就是用狐币来下注。

既然围棋是一个有边界的完美游戏，那么对于我这样一个水平过得去的业余爱好者，如果能够获取足够信息，应该是一个盈利概率极高的模拟投资。

于是我查看对局信息，发现好像撞见了一只“肥鸡”（棋友们用于形容难得的下注机会）。如上图信息，可知：

白棋的胜率是111/（111+29）=79%

白棋的赔率是45%/55%=0.82（不包括本金）

押注白棋，看起来是理所当然的，计算期望值如下：

79%（胜率）✖️0.82（获胜时的收益率）-21%（败率）✖️1（失败时亏掉本金）=0.44这一局棋的正收益率的期望值相当高，于是我押下了43w狐币。假如获胜，我将连本带利收到77w。然而这次看起来大概率会赚钱的下注，我输掉了。不仅没收益，还亏掉了下注的本金。

单次的输赢不奇怪，黑棋虽然处于弱势，但仍然有21%的胜率。小概率的事情发生了，并不代表大概率的判断一定是错的。但我总感觉有点儿奇怪，于是继续去翻对局双方的资料，果然大吃一惊：原来，这位叫阎良的业余高手，尽管过去140盘对局中仅有21%胜率，但是最近的对局，他的胜率已经超过了50%。我应该按照50%而非21%来评估他的胜率。我被表面的、失去时间效应的统计数据迷惑了。

三如同我围观围棋时的游戏，这是一种只有两种结果的简单下注：要么输掉所有注金，要么赢得注金乘以特定赔率。这类下注需要两个信息：胜率，赔率。

还需要计算两个数值：期望值，下注比例。

在期望值为正的前提下，即使胜率较低，若是赔率够大，也可以下注。

在期望值为负的状况下，即使胜率较高，若是赔率太小，也不能下注。

除非你的参与是一个贝叶斯优化的过程，否则不要参与任何期望值为负的下注--那是赌博，连投机都算不上。但是，如果只有1%的胜率，而赔率高达500倍，要不要下注呢？算下来期望值为正，可以下注。问题是，1%这么小的概率，虽然比买彩票好很多，但也太冒险了。聪明如你，当然知道，这个时候应该下小注，当下注的次数足够多，大数定律发挥作用，你就能稳稳地赚到期望值的计算收益了。

然而，要重复多少次呢？

我们来看一下1%这个似乎很简单的概念，到底是什么意思。

表面上看，是100个里面有一个。例如，有个抽奖游戏，一共有100个球，大奖是一部价值一万的iPhone，抽一次要花50块钱。

笼统地计算一下期望值，抽100次成本是5000块，对应的是一万块的收益。看起来不错。

慢，这时你要问老板，这1%的游戏规则到底是什么。因为有如下两种不同的理解：

1、你可以花5000块钱把100个球全部买下来，其中必然有一部iPhone；

2、你每次花50块钱抽一次，抽完看是否中奖，然后把球放回去。如此重复100次。这二者都是1%的中奖概率，期望值的计算也是一样的。

然而，结局可能大不相同：

第一种情况，你稳得一部iPhone；

第二种情况，你可能抽上100次也抽不中，也可能抽10次中5次。

简单算一下：第二种情况下，你连续抽奖100次，至少抽中一部iPhone的概率是多大？这种状况，往往要倒过来计算：连续抽奖100次，次次都不中的概率是多少？

第一步、每次不中的概率是99%，100次都是独立事件，所以连续100次不中的概率是99%的100次方；第二步、用100%，减掉上面连续100次都不中的概率，就是至少能抽中一次iPhone的。所以答案是：1-(99/100)^100=63.4%。你也许会疑惑，100✖️1%=1，为什么这里又变成0.634了？请注意，这里是至少抽中一部iPhone的概率。事实上，只有重复450次，这个（至少中一部iPhone的）概率才会提高到99%。假如有很多个人来玩儿这个抽奖游戏，每人都抽100次，平均而言，每个人能中一个iPhone，1%（作为期望值）仍然成立，但结果并不均匀。有些人可能一部都中不了，而有些人可以中好几个。人生就是如此不公平。

人的一生太短了，我们经历的事情也很有限。我们一生中的重要决策，可能就那么几次，那么又该如何让大数定律发挥作用呢？所谓1%的概率，真的有意义吗？

说到这里，如果真有上面这个正期望值的抽iPhone游戏（现实中出现的可能性极小，但不排除有类似的套利机会），你应该做什么？你可以对每个有资格来抽奖的人说，你看，你抽一次的成本是50块，但你即使连续抽100次，至少中一个iPhone的概率也只有63.4%，不如你50块钱卖给我，我额外送你一杯奶茶如何？这里我们假设抽奖老板的目的是为了引流，所以不允许你大规模去买抽奖券。于是你通过这种方式去大量搜集。假如一杯奶茶的成本是10块钱，你当黄牛回收一张抽奖券的期望值收益是：10000/100-50-10=40块钱这就是基于概率权的套利。并且，由于你拥有大量抽奖券，你的抽奖结果越来越接近1%。（把上面这个“抽奖券换奶茶”拍成一个实际的实验视频会很精彩，看看会有多少人卖掉自己的抽奖券。）

大力出奇迹，很多时候指的是概率。商人的本质之一，就是令自己成为一个可以多次下注的职业决策者，从而低价收集概率权，然后通过较高的“确定性”价格卖出去。

回到本节开始的问题：如果只有1%的胜率，而赔率高达500倍，要不要下注呢？又该如何下注呢？既然是正期望值，当然可以下注。（另外一个隐藏的看似简单但又复杂的问题是，假如这种正期望值、小概率、高回报的机会，在你的生活场景中极少出现，也就是说无法通过多次重复以令大数定律发挥作用，你还要不要下注？）下注的比例，则要借助于凯利公式的计算：f（下注比例）=［500（赔率）✖️1%（胜率）-99%（败率）］/500（赔率）

计算结果是：0.8%。

也就是说，你应该用可下注的总资产的0.8%，来押注于这个回报率高达500倍的“大机会”。看起来是不是有点儿太保守？

一个供参考的数字是，索普当年找到战胜赌场21点的秘密，用凯利公式控制下注比例，每次投入资金大约是1%左右。

李嘉诚一方面说比特币绝对有风险，一方面在2014年买了一亿港币的比特币，大约不到他总资产的几千分之一。

也有人会说，这个要看个人资产：

钱多的话，可以总金额多一点，占资产比例少一点儿；

钱少的话，遇到500倍的机会，一万变500万，难道不该All in吗？

我们先把这个话题的范围界定在投资的范畴之内，抛开“年轻人可以冒更大风险、假如未来持续有收益、为期望效用付出的概率溢价”等等更复杂的讨论。既然是投资，就应该有基本的原则。如果认为自己可以因为某些特例去赌一下，就可能会有第二次、第三次。讲个故事：

每隔两年，巴菲特都要和一些好友到加州的水晶海滩打高尔夫球。有一年GEICO保险董事长拜恩提议小赌一把，如果有一个人能一杆进洞，他就输给每个人1万美元，如果没有，每人输给他10美元。所有人都同意参加，只有巴菲特拒绝了。

我看到的这个故事接下来的版本应该是谬传的，据说巴菲特讲：“我仔细计算过，一杆进洞的可能性太小了，几乎可以说是根本不可能。”如果是这个版本，就太低估拜恩与巴菲特之间的智力游戏了。

要是因为可能性小不参与，那么如果变成10美元可以打十杆，也就是把可能性放大十倍，是否参加呢？巴菲特不愿意下注的原因是，这是一个负期望值的游戏，不值得参与。根据统计数据，业余球员一杆进洞的概率是1/12750。拜恩开出的赌局，对巴菲特而言期望值的计算是：（10000/12750-10）=-9.22

不出这十块钱，除了智力炫耀，也可以理解为股神在概率上的洁癖。

任何下注，都需要严格的纪律。要做到这一点，很多时候是反人性的，极其不容易，像所谓童子功一样破不得。梭哈返贫，耕田致富。就像烟瘾一样，投机都是从偶尔的沾染，慢慢变成习惯，让人这辈子都无法真正成为一位有纪律的投资者。

假如你下注的不是资金，而是精力、努力、探索等等，有些小概率的事情也许仍然可以去死磕一下的。

四即使是职业投资者（很多时候不过是用别人的钱下注的职业赌徒），也没能真正搞明白凯利公式。但我不打算陷入这个话题当中。还是回到有趣的围棋吧。我总结了一下自己这段不羁放纵爱自由围棋押注经历，总结如下：1、期望值一定要为正。否则就是赌博。现实中的绝大多数让你投钱的事情，期望值基本上都是负的，不值得做。

所以，不管对局双方实力状况多么悬殊，也不管赔率多么诱人，假如期望值为负，掉头就走，别参与。

2、用足够多的数据和足够深的洞察，来估算胜率。有些棋局没有信息，你看不到对局双方的历史数据，也就无法估算胜率，放弃。有些信息很少，例如双方历史战绩是2:1，如果仅仅依靠有限数据认为胜率是2/3，容易落入小数谬误，放弃。因为AI对人类是下让子棋，你需要观察，是不是改换了让子的规矩？以前的战绩是让四子，而这一局是让五子，结果差异会很大。从投资的角度看，对胜率有洞察，就是指要在你真正懂的东西上。放弃绝大多数看上去的机会。在你不懂的事情上下注，不亏钱才是没道理。3、研究赔率的异常。赔率是馅饼，是路边的李子。

被错误定价的赔率并不多，就像路边很难有不酸的李子。假如发现了诱人的赔率，要想想看，为什么出现馅饼？因为一局棋的下注，会有很多人参与。所以你不能假设房间里就你最聪明，而是要问：有哪些信息是我所不知道的？以及，对局双方有没有作弊？群体的智慧，并不代表任何时候市场都是有效的。赔率总是在其正确的定价上下波动。4、用下注比例平衡胜率和赔率。凯利公式，可以帮助你，在可以多次重复的正期望值游戏中，既保住本金，又实现长期增长的最大化。其秘密就是控制自己的下注比例，用量化的方式，根据胜率和赔率来计算下注比例。每次都根据手上弹药的存量总额，乘以下注比例，得出具体的下注金额。

5、即使赔率极高，也不能轻易All in。胜率、赔率、下注比例，是三位一体的计算。有些机会，看起来赔率极大，但是如果胜率极低，你的下注比例仍然不能过高。这个比例通常会低于我们的直觉。投资最重要的不是目标实现之后赔率有多高，而是目标没实现之后你能够承担损失。进而，舒服的钱，是通过大量重复赚到的，而不是憋大招。没错，财富较多地取决于大高潮，但这个大高潮在时间的江海里是延绵的，而非一次海啸。

6、即使胜率极高，也不能当作银行定期存款。AI对人类棋手的胜率，有时候高达98%，看起来似乎稳赢。所以，即使赔率算下来一般，回报也很稳定。例如每次下注赚2%-3%，但可以连续重复下注，十局下来也有30%到50%回报了，多好啊。

这时候，最容易犯一种错误，就是误把这种胜率极高的下注，当作银行定期存款。

98%胜率很高，但还是有2%的败率。

围棋AI绝艺非常厉害，胜率经常高达99%。于是有些人每次都满仓押上，以为这是无风险套利。

结果呢？99次都赢，而且越赢越有稳定的幻觉，然而亏一次就归零了。这就是长期资本的故事，现实中屡屡重复上演。假如一个对局，胜率是98%，赔率（看起来像利息）是8%，你的下注比例应该是多少？f=（8%✖️98%-2%）/8%=73%所以，看起来很安全的投资，也要控制下注比例。更何况现实中那些看似安全的投资，胜率远远没有98%。正所谓：别为了点儿利息，亏掉了本金。

7、大量可重复的果实，才是甜美的果实。利润来自复利，资金的复利，时间的复利，概率的复利。复利，需要靠大量重复来实现。有天晚上，我遇到一位棋手对战AI，AI的胜率高达90%，赔率则有25%，研究一番后发现是个好机会，于是我就赖在这个房间里，跟着押了好多次，每次下注比例大约50%，赚了不少。机会来临时，抓住机会猛搞，循环吃，重复多次，吃够。放弃那些没有搞头的棋局。也不要在那些赔率很大但胜率很低的棋局上孤注一掷。8、别混淆了赔率和涨幅。所谓盈亏同源，是个很含糊的概念。只有当我们用概率去描述不确定性，这个说法才有意义。

例如，我们说某个股票A可能有10倍涨幅（指涨到原股价的11倍），某个股票B可能有5倍涨幅，感觉上当然要下注于A股票了。

但是，在计算下注比例的凯利公式里，并没有涨幅，只有赔率。为了简化，我们还是用两种结果的“赌局”，并忽略时间和资金成本：

A股票可能涨到原股价的11倍，也可能亏掉50%，赔率是10/0.5=20；

B股票可能涨到原股价的6倍，也可能亏掉10%。赔率是5/0.1=50。

假如胜率都是50%，假如分别投资A股票和B股票，根据凯利公式计算，应该用47.5%的本金买A股票，而用49%的本金去买B股票。9、以本金为基数来计算总资产收益率。经常能听到有朋友说自己的股票去年赚了几倍，再一问：占你总资产比例多少？基本都不多。财富的积累，来自于不确定性下的复利计算：

增长率r是波动的，有时候是正值，有时候是负值。不管单次盈亏多少，都应该转化为所导致的总资产的盈亏比例的变化。就像人的一生是很多个决策串联起来的，投资也是如此。即使我们采用并联的方式来形成多个彼此不相关的利润流，其实也是通过分配资金来管理串联的风险而已。这一点可以论证并计算，我就不分岔了。在这个不知道为什么看起来是单向的、均匀的时间流里，上面那个简单粗暴的复利公式的确是在起作用的。一切都会回到时间的链条上。

所以，就有了下一条。10、别让链条断掉。如复利公式所示，任何一个链条归零，都会导致整体资产归零。根据我自己在围棋游戏里的破产经验，链条断裂主要是两种情况：

a、赔率太好了，赢了就从百万富翁变成千万富翁，觉得机会难得，于是All in；

b、AI胜率太高了，局面也不错，于是当作银行定期存款，放入所有资金，结果偶然事件发生。11、别加杠杆。杠杆不会增大胜率，也不会改变赔率。但是，人们忽略了，加杠杆其实改变了一个极其重要的投资指标：下注比例。杠杆最大的问题，是会让某个链条断掉。不管你的投资有多大胜率，有多好的赔率，都可能会产生波动。这些波动时间拉长了大多会回归价值，接近于期望值。然而，一旦加了杠杆，就可能导致你陷入泥潭里，令你被吸附，根本没有机会等到价值回归的那一天。资金杠杆让时间成为你的敌人。

加杠杆，是凯利公式的反面。

加杠杆，也是复利公式的大敌。

假如非要有杠杆，也只能是时间的杠杆。

12、减少下注的次数。押注于围棋，和投资显然是两回事。前者只是游戏，现实中，很难有周期这么短、数量这么多、输赢这么稳定的正期望值投资。高频的投资当然也有，只是更难。大多数人也许只适合从长期主义的价值投资中赚到钱。在概率的世界里，复利是以起起伏伏的形式实现的。

并且，通常是跌的时间多，涨的时间少。假如多次下注，会产生“跌多”时的亏损复利效应。所以，即使期望值为正，因为几何平均数并不等于算术平均数，最终收益仍然可能是负数。13、源源不断的现金流很重要。有次我胡乱下注，亏光了家产，只好靠下棋赚狐币，好不容易才东山再起。那个时候，我深刻感受到了工作收入和现金流的重要性。

五写本文的过程中，我依照凯利公式，重新规范了自己在围棋下注游戏中的行为：1、选择期望值为正、且赔率不错的棋局下注；

2、检查背景资料，确认胜率和赔率的估算没有陷阱；3、对当前的局势进行判断（这一步占的权重很小，逻辑上有点儿像“面试很难真正判断出一个人”）；

4、根据凯利公式计算具体的下注比例。结果还不错。在短短的一两天内，资产迅速增长。

围棋是我最大的爱好之一，是初三暑假时自学的。这也算是当时下的注吧。记得当年总是会被说：这玩意儿有啥用？能当职业吗？

最近两年我又多了一项爱好：园艺。种树也像下注，你种下树苗，不知道它是否能活下来，能长多大，是否会结果。

下注好玩儿的地方，除了不确定性所带来的悬念和期待，还因为某种“自动化”创造的价值。下注，其实就是分配资源，到一些能够“自动化”创造价值的事物上：

下注于AI棋手，它能够自动下棋帮你赚（或亏）狐币；

下注于股票，公司能自动帮你赚钱（或亏钱）；

下注于植物，树木会自动生长，开花，结果，也可能死掉。

自动化的生长✖️自动化的时间，正是生命自身以及繁衍的基本逻辑。因为自动化，所以可以大规模复制，从而享有复利。如下，是过去200年美国各大类资产的回报率：

黄金涨了3倍多；

短期债券涨了275倍；

长期债券涨了1600多倍；

股票涨了100万倍；

现金最惨，1美元只剩下5分钱了。

李录将股票惊人的增长，归因于市场和科技驱动下的3.0文明。科技在生产上的贡献往往体现为自动化和规模化，市场经济下的公司则是丛林中优胜劣汰不断演化的赚钱猛兽。自动化的生长，加上时间的复利，令股票6.7%的年化回报率累积为百万倍的增长。买股票就是买公司，买公司就是买生意，买生意就是买赚钱能力，最后还是要看赚钱。因为时间够久，价格最终趋近于价值，大数定律发挥作用。在朋友圈看到，有人买腾讯股票很久，涨了一千倍。他自己一算，这些年腾讯公司的利润也涨了一千倍。

好公司，因为有护城河，生意做得久；

好公司，因为文化好，不乱来，爆掉的可能性小；

也只有好公司，可以让你安心拿很久，从而享有了时间的复利。

价值投资的本质是胜率大、赔率高、下注比例大、时间长。然而，这并不意味着，买股票就是个人投资者最好的下注对象。

六既然股票那么好，为什么个人不该下注于这个能自动赚钱的机器？因为太难了。

围棋是一个简单的复杂游戏。围棋的变化虽然特别复杂，但是有边界，高手大概率能够赢敌手；

投资是一个复杂的“简单”游戏。似乎每个人都能来一下，尤其是聪明人，总觉得不在这里验证一下自己的智商简直是暴殄天物，而生意人更会觉得对比起自己的事儿投资都不算事儿。股票市场上的随机性极其不均匀。以两百年100万倍的美股市场为例，在2000年至2012年涨幅基本为零。人生有多少个12年？

再说选股。我在围棋下注游戏里，对局双方那么明确，都很难把握，何况股票？

市场上有太多聪明人，又有太多羊群，好公司、好生意、好赔率（价格），很难同时出现。

尽管几乎无法战胜指数，聪明人依然想要自己选股，或是下注于主动基金。大卫·史文森说：资本市场为投资者提供了赚取投资收益的三类工具，即资产配置、择时交易和证券选择。个体投资者可以有三种不同的下注方式。对于如何选择，大卫·史文森斩钉截铁地说，择时交易和证券选择的作用几乎可以忽略，财富的变动中，90%以上源于资产配置。大卫·史文森给出了三条长期的资产配置准则：1、偏重持有股票；2、投资组合多元化；3、对税负敏感。其中：1带来自动化的好收益，2确保链条不断，3降低交易成本。这三者相互结合，共同为高效率的投资组合的资产配置奠定了良好基础。如同前面我编造的iPhone抽奖故事，即使是在一个正期望值的游戏里，假如抽的次数不够多，人们也无法承受不能抽到iPhone的煎熬。财神是随机漫步的。“别在干草堆里找针”，约翰 · 博格提醒投资者，选明星股很难，选能够持续领跑市场的明星基金经理也很难，与其花费大量时间去找“针”，不如忘掉那根针，买入整个草堆。他的建议是：“选择风险分散、价格更低廉的指数基金，进行多样化投资。”约翰 · 博格和大卫·史文森为我们提供了三层视野的下注思维：

第一层：为某只股票下注。像是在草堆里找针，很难；

第二层：下注于指数基金，像是买下整个草堆；

第三层：以全局视野和更长时间，来配置资产，做一个下注的组合。

后二者，也许能帮助我们增大“接到财神”的概率。这两位大师的建议，对中国个体投资人而言，则需要不容易的二次思考，和重新规划。

七下注，就像是某种托付。当你下注之后，这笔钱就不属于你了，而属于你选择的某种可能性。该可能性的或然结果，你都应该有所考虑，或好或坏，必须全然接受。

有个朋友做投资，他说以前投了公司老操心，后来干脆就不管了，因为操心也没用。

就像你嫁了女儿，还天天去别人家指导生活，有用吗？

投后当然很重要，但只是锦上添花。投资人替创业者赤膊上阵的仅为特例。

既然下注是托付，就需要看人，看企业的文化。

大卫·史文森在《非凡的成功》一书里反复提“利益一致性”，他对比了威尔斯资产管理公司和先锋集团的房地产投资信托指数基金，前者的费用几乎是后者的10倍。

选择搭档，选择伴侣，作为人生的“下注”，更是一生的托付。

有时候，甚至是把命托付给对方。

米国的海军陆战队的座右铭是“永远忠诚”。从个体的角度来看，当队友们生死与共，没什么比彼此之间的忠诚，更能体现生命的托付。

据说，陆战队的荣誉退伍证书上有句话：“忠诚者必有好报”。在早年，陆战队基本上是志愿入伍。

托付，也是彼此自愿的。有句古老的谚语说：一个自愿的人胜过很多个被迫的人。

自愿，彼此忠诚，自动自发，就是人的自动化那一面吧。

下注，本质上是参与到某种创造、乃至生命当中。我们以这种方式，真正来到这个世界，呈现自己的生命，并与另外一些生命发生关联。一个人的生活中，下注也许可以分为三个维度：

下注于财富，让自己和家人有个体面的生活；

下注于自己和亲人的健康与彼此相爱；

下注于超越自我的梦想，下注于他人的下注。

八下注，既是一个人自己的资源分配，也是一个人自我的财富增长。不管穷人富人，都应该计算增长率，而非绝对值。

钱再少，也应该控制下注的比例，别随便全部押上，更不要借钱下注。有种奇怪的说法，本金少的人更应该去赌。

假如这个说法行得通，本金多的人也可以把自己拆成很多个本金少的人然后去赌。

赌徒们在一块儿，很像玩一个互相割肉的游戏，绝大多部分人鲜血淋漓，极少数人成了胖子，只有赌场很肥。也许只有一种状况下可以去赌：你只有一万块钱，假如明天你不能拿出一个亿地球就会毁灭，你又借不到钱，这时你也许只能去赌场试试。对财富的衡量，应该是基于对自己的财富长期增长率的。凯利公式的目的是最大化对数资产的期望值。之所以取对数，因为对数是用来衡量增长率的。

很多有钱人之所以要在投资上冒险，就是因为他们比较的对象是更有钱的人，而非他们自己。这么做的风险，就是忘记了下注是基于比例，而非总额，从而导致承担了自己无法承担的风险。当你停止与别人比较，幸福就来了。海明威在《真实的高贵》一书写道：真正的高贵不是优于别人，而是优于过去的自己。

其实优于别人也挺好的，只是如果失去了自我，就失去了所有。

就像人们说，不要去赚快钱。凭什么？有高铁难道我还要去坐绿皮火车吗？问题不是要赚快钱还是慢钱，而是有那么容易赚到手的快钱吗？为什么不要与别人比较？大概可以从三个维度，来理解海明威那句广泛流传的鸡汤：

a、认知是你自己的；即使你委托基金经理理财，即使你定投指数基金，你也要自己做决策来选人选基金。b、本金是你自己的；别人钱多钱少关你啥事呢？显摆不增加幸福，着急也不增加财富。你只能专注于自己本金的增长幅度，不管本金绝对值多大多小，你总归需要一个初始值，再牛的人也是从一个受精卵开始的。c、时间是你自己的。人的一生，无论是追求财富，还是别的什么价值，最大的筹码其实就是有限的时间，和仅有一次且只属于自己的生命。

最后看上去，投资就是用时间和生命来换取财富。复利公式的一长串相乘的因子，就像是我们时光里的一个个切片，我们的每一次下注。人生真的就是追求这个数值的最大化吗？未必，因为最终一切都将归零。也许我们能做的，就是守护生命中的每一个链条，努力让下一个比现在更好。如此一来，每一个决策，每一次下注，我们首先要考虑的不是好的时候能有多好，而是不好的时候别掉链子。与别的一些链条串、并联在一起，会更牢靠，有更多可能。

别去赌，赌博玩家真正想要的只是在游戏中忘记和迷失自己。人生应该更好玩儿一些。下棋的时候就好好下棋，投资的时候就好好投资，相聚时就忘掉分离。有些下注，无法计算期望值；有些计算，则可以超越期望值的计算，例如种树，教孩子，飞往火星。哪怕当下看起来是蠢事。

有希望的蠢事应该交给年轻人来做，没希望的蠢事应该交给年长者来做。后者如爱因斯坦研究毫无希望的大一统理论，诺奖生物学奖得主去研究被视为玄学的大脑意识，著名数学家哪怕受辱也要提出“连错误都算不上”的难题解决思路。这个世界最神奇的是，人类的个体居然可以通过做决定，来改变自己未来的可能性，为希望下注。从宇宙层面来看，这是一种惊人的超能力。

我旁观围棋AI下棋并下注，我们为了财富而劳作并下注，我们为了自己和他人更开心更幸福而下注，这一乐趣的本源，也许是在自我的选择和不确定的结果之中，在自我对变化的追逐和感知之中，在时光链条的各个环节之中。

进而，我们可以让自己有限的下注，嵌入人类更广阔的链条里，生生不息。

2022年1月14日

379期 荷兰专利多，清华选调多

022年1月14日星期五，欢迎收看379期睡前消息，请静静介绍新闻。

去年年底，荷兰专利办公室发了一份通告，说荷兰“不种枸杞，没有稻田，没有山脉，也没煤矿”，要求当地的专利律师不要代理那些奔着赚中国政府补贴的非正常专利申请。这是怎么回事？

最近几年中国专利审核越来越严格，和某些国家的专利申请难度形成了落差，而国内的一些政府奖励政策并没有跟着调整，还停留在高估国外专利价值的年代，这给一些企业制造了套利空间。只是没想到，中国地方政府还没抱怨，荷兰专利局先顶不住了。

专利制度的起源，并不是保护创新，而是封建领主和资产阶级之间博弈，在一定规则下授予特许经营权。可以说，专利天生就是一种用来支持法庭辩论，打击竞争者的制度。一般来说，竞争者不会因为遇到专利就放弃竞争，很可能顶着专利生产，同时靠法律团队去争辩专利的有效性。反过来说，专利的申请方也不会认为自己申请了专利，就能100%排除竞争。只要能给对手增加一点麻烦，就会去申请专利。

比如说2012年苹果公司申请过著名的电子设备“圆角矩形”外观专利，企图在手机领域限制主要竞争对手的设计。而三星公司经过几年诉讼，又迫使美国专利局承认“圆角矩形”专利无效。这就是典型的低门槛专利诉讼，把专利的有效性问题留给法庭来处理。荷兰作为比较古老的资本主义国家，专利模式也追随美国的1793年专利法，转向了实际上的注册登记制，只要检索主题没有重复就可以注册，不需要复杂的审核流程。

https://nb.zol.com.cn/333/3331736.html

https://www.sohu.com/a/28101888\_116165

中国的专利体系是80年代为了跟国外接轨建立的，考虑了中国当时的国情。为了避免国内企业互相设立专利壁垒陷阱，也避免外国企业在国内利用资金优势注册一堆似是而非的专利来发财，所以中国专利局选择了严格审查制度，要求必须有足够的独特性和先进性才能获得专利。因为了有了政府的这一层责任，从法律上说，专利在中国的价值和地位比大多数国家要高。

这导致地方政府的很多奖励政策都以专利为标准。比如说，国有企业在晋升和评职称的时候，会把技术部门员工的专利数量作为指标。一些机构在招聘、招生的时候，会优先选择有专利的报名者。某些企业可以通过多申请专利，宣布自己是高新技术企业，要求政府减税，甚至可以直接要求地方政府提供财政补贴。

一旦有了利益，就会有人滥用专利。前些年专利审查不严格，很多人和企业都申请了一大批垃圾专利。2005年的时候，最高人民法院知识产权庭副庭长杨金琪就抱怨，全国的“问题专利”和“垃圾专利”比重有80%。一度有人认为，中国的专利已经从审查制沦落为事实上的注册登记制。

https://www.chinanews.com.cn/news/2005/2005-11-16/8/652337.shtml

最近几年，为了把审查制落在实处，国家加强了专利审核力度。去年12月8日，国家知识产权局第四季度新闻发布会宣布：为了打击不以保护创新为目的的非正常专利申请，2021年累计向地方通报了4批次、81.5万件非正常专利申请，前3批的撤回率是93.1%。

中国专利申请难度提高了，就会有人考虑用廉价外国专利来替代。过去很多人被外国法律和语言门槛吓住了，不考虑出国申请专利。但是最近几年，留学生越来越多，找工作越来越难，帮国内的人作文件混外国专利也成了一种吃饭的方式。现在荷兰专利局不再只接受荷兰语的文书，还允许英文注册，成了新的廉价专利来源。

2020年荷兰专利局收到436个中国专利申请，2021年7月申请量开始暴增。荷兰官员发现，很多专利和山地工程、水稻种植、煤矿开采相关，甚至还有很多专利来自枸杞行业的，而枸杞基本上只有中国人自己生产消费。荷兰人口只有1000多万，相当于中国半个一线城市，就算政府不负责专利审查，也不希望无效专利太多，浪费数据空间。所以要求律师少替中国人做申请。

在荷兰的法律制度下，多数专利本来就是低价值的法律地雷，再多处理点专利对荷兰不算太严重的问题。但是，这么多中国人跑到荷兰去递交文件，说明他们在国内从政府骗到了很多利益。中国人理应比荷兰人更关注这个问题，尤其是西北地方政府，连荷兰人都抱怨枸杞专利泛滥了，地方政府应该反思一下自己的补贴制度。

上周，媒体报道，2021年超过七成的清华毕业生进入体制内工作。有自媒体说，顶尖名校的毕业生都要求稳定去考公务员，说明疫情之后经济疲软。督工你怎么看待清华就业数据？

2013年以后清华每年都会公布《毕业生就业质量报告》。2021年最后一天，清华大学发布了2021年度《毕业生就业质量报告》。这次媒体用的数据就来自最新的报告。

https://career.tsinghua.edu.cn/info/1031/4525.htm

报告显示，清华大学2021届签三方就业的毕业生总数是3669人，其中党政机关、事业单位、国有企业的占比分别为合计69.9%。媒体因此得出了七成清华毕业生进体制内的结论。

https://career.tsinghua.edu.cn/\_\_local/9/96/73/1CD576E5ACB60542D9C3A220753\_14631D5A\_7473B.pdf

但是， 2013年以后，清华每年都会公布就业质量报告，按照今年的定义，党政机关、事业单位和国有企业加起来算“体制内”，那么2013年这个比例超过80%，之后虽然有所下降，也一直维持在六成以上，今年的69.9%没啥新闻价值。

真正值得社会关注的数据，是清华毕业生在“体制内”的选择。2013年，43.8%的清华毕业生选择去国企，去年只有23.8%。这意味着另外两项内容，党政机关和事业单位有明显提升。2019年以来，进事业单位的清华学生，从29.9%上升到46.1%。

对于高学历求职者来说，事业单位首先意味着去大学。2019年和2020年，25%的博士生毕业后去了高等院校，去年增加到39.8%。这可以解释为中国越来越重视基础研究，也可以解释为国企的创新投资在下降，具体的原因还需要进一步分析。

另外一个变化剧烈的分项数据，是党政机关也就是公务员比例明显上升。自从2013年公布报告以来，直接当公务员的比例，一直保持在10%左右，最低到过8.8%，2020年也只有9.1%。到了2021年，数据忽然跳到了15.8%。

作为对比，我查了上海交大和同济大学的2021毕业报告，上海交大6.12%的毕业生进党政机关；同济本科生2.46%做公务员，博士生6%做公务员，都明显低于清华大学的往年数据，更低于去年清华15.8%的数据。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1721641246013647052

http://www.yidianzixun.com/article/0ZjdQnMl?COLLCC=3445429448&s=op398&appid=s3rd\_op398

15.8%的清华毕业生具体怎么进入党政机关的，文件没有说。但是清华就业报告特别指出，浙江、四川、山东、重庆的选调生，是2021年接接收清华毕业生较多的去向。。

根据清华大学官方数据，2016年，清华参加定向选调的毕业生只有220人左右。今年的文件大致说了一下选调生总数，静静帮我读一下：

2021年，通过定向选调的渠道到基层公共部门就业人数有明显增长。浙江、四川、山东、河北四省选调生人数超过50人，重庆、山西、黑龙江、天津、江西、河南等省份选调生人数超过20人。200余人赴西部、东北地区基层公共部门就业。

仅仅这些介绍，就能数出四百多人参加定向选调，超过了前两年清华毕业生在党政机关的就业人数。全国各省数据合计肯定更多，应该可以解释为什么清华进入党政机构的人不断增加。

去年3月9日的第246期睡前消息，我们介绍过现在地方的选调生制度，在明确

的名单之内，地方政府会用潜规则优待一些学校，尤其是清华大学。而清华大学也在2012年明确提出，“为20年后，清华毕业生在国家重要的行业和领域成长为杰出人才进行战略性布点”。通过和地方共同申请重大科技项目和科技专项经费。清华大学和地方政府的关系非常紧密。

当时我们说，选调生占公务员总数的比例，已经达到4%，但是85后县委书记几乎在清华读过书。到了2021年末，全国85后县委书记总数达到8人，其中7个是清华毕业生。无论地方政府是否承认清华毕业生的优势，数据说明，在大多数省份选调生身份开始贬值的背景下，清华毕业生逐渐成为“选调生的选调生”，升迁概率明显更高。地方政府甚至会为清华毕业生专门制定“党政后备干部人才引进计划”，直接抛开选调生制度，留出一批副处级岗位给清华。

人类是一种建立条件反射很快的动物，既然清华毕业生直接从政的升迁速度就是快，走选调生路线进入党政机关的清华毕业生增加，也是人之常情。

督工你怎么看待地方政府对清华毕业生的额外重视？

清华大学是公立大学，毕业生在党政机关比例高，本身并不一定是错误。过去计划经济时代，各个部级单位一般都会有一两所体系内的顶尖大学，同时也会有一所体制内的干部学院，这几所学校的毕业生升迁更快，几乎是明文规则了。

但是，我们也要看到，过去这种优先升迁制度，限制在某个部委管辖的行业大类内部。而部委所属大学，会针对本行业的核心技术和管理模式，专门制定培养计划，所以优先升迁有一定合理性。

现在，既然各地为清华毕业生准备了优先升迁计划，吸引六分之一的清华毕业生去政府做中高级公务员，而且比例还有继续上升的趋势，我们就要考虑一个问题，清华大学是不是要向之前各行业部委的大学学习，修订自己的专业和培养计划。否则在校期间，学校以科研和工程标准要求学生，毕业后学生有很大概率从政，这意味着教育资源和学习时间出现了错配，对学生和地方政府都不利。

另外，政府的中高层公务员和行业内的技术管理人员还不太一样，往往要管理超越行业，甚至超越地域的公共事务，这就不仅仅是人才培养的流程问题了。大家都知道，清华录取名额在各省的分配并不符合人口比例，北京市通过高考进入清华大学的人数，明显超过河南、山东、广东这些人口大省，这个问题本来就制造了严重的社会矛盾，现在通过公务员招录程序再放大，我们必须考虑几十年后的隐患。

最后，过去1000年，中国政府大多数时间实行客观上的“官吏分途”制。科举和官员亲属关系提供“官”的身份；而地方政府利用潜规则来选拔“吏”，两个群体之间几乎没有人员交换，甚至政府会用制度禁止“吏”阶层转为官员。新中国打破了这个规则，新人进入公务员体系，无论什么来历，都从最基层做起，逐级提拔。

现在无论是“选调生中的选调生”，还是“党政后备干部人才引进计划”，都明显改变了新中国公务员的选拔模式，在一定程度上又仿效了古代“官吏分途”制。在社会剧烈变动的年代，我倒不一定反对这个变化，但我们一定要为变化找到充足的理由。不能说地方政府和少数大学合作，在集体无意识中就制定了新的潜规则。

另外，清华毕业生体制外就业的数据也值得分析。

2013年，清华毕业生签约的重点企业，主要在金融、装备制造、能源、军工等领域，比如国家电网、航天科技集团、中国建筑工程总公司、航天科工集团、中国电子科技集团和几大银行。前30名没有一家互联网公司。

2013年清华毕业生签三方就业人数10人以上的企业单位

2014年，这份榜单上开始出现网易（7）、华为（13）、百度（17）、阿里巴巴（20）这些通讯和互联网企业。

2014年

2016年到2020年，华为一直是招揽清华学子最多的企业单位，同时去腾讯、网易、阿里巴巴、百度、美团、字节跳动等互联网企业的学生也逐渐增多。

2016年

2019年和2020年，清华毕业生就业人数最多的前三个公司是华为、腾讯、阿里巴巴。

2020年

2019年后，去民营企业工作的比例开始回落，2019年33.4%的毕业生去民企工作，去年降低到26.8%。一方面是这两年疫情的影响，加上国家开始整治垄断行业，民营企业的日子也不好过。几个互联网大厂增长乏力，不少大厂开始大规模优化。这接近10年的轮回，侧面表明了中国互联网和IT行业的发展周期。

接下来分享几条和往期节目相关的简讯。

2020年第76到78期节目，我分析过武汉市占用武汉软件工程技术学院建设隔离病区，网上舆论抗议学校破坏私人物品的问题。当时我说这个问题要解释三个方面，首先是用了歪曲事实的，把清理包装袋的说成了直接把东西扔出来。其次，学生注意，每个大学放假前的例行通知都说得很清楚，个人物品要收好，柜子要上锁，贵重物品不能放在宿舍。这虽然是例行通知，但不遵守的责任不能扔给学校。第三，必须承认武汉市的管理有一定问题，不应该用学校老师这种不专业的人员来清理个人物品，应该请搬家公司这一类专业人员来，速度快，损失小，客观上也降低了感染概率。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_16253227

前天1月12日，河南安阳市也出了类似的事情。占用安阳学院，安阳幼师，安阳职业技术学院的宿舍做隔离区。措辞虽然不太精细，但是特别强调了占用宿舍的清理工作，是专业人员来做，丢东西一定会赔。这说明中国基层政府的行政水平在上升。西安那种一定要让普通志愿者代替物流体系的操作，属于少数反面案例。

不过，我和西安本地的志愿者交流下来，前几天疫情期间，有一件事需要澄清。就是西安官方展示了一批志愿者站在小区门口，用手接力送菜的照片，被全国的网民嘲笑，说有车不用，故意降低劳动效率来拍照片。

从基层乃至区一级防疫人员的角度说，用手传菜并不荒谬。这次配送的菜，是按每家一份装到袋子里面的，其中包括散装鸡蛋。如果在平板车上堆成一堆，鸡蛋就会被压碎。只有带分层架子的小推车才适用。而且从货车到每家领取菜的地方，距离并不远，基层人员与其临时去找一个平板车安装架子，不如先组织人员把车卸了。

所以，这件事还是说明非专业的人员干不了专业的事情，事到临头，连最简单的工具都组装不出来。西安市政府管不住各区层层加码阻断物流人员，就只能向基层无限堆积人力，用低效率的方式保证底限物资供应。一线防疫人员并没有作秀造假的意思，但上面的思路错了，下面做事越努力，效果看起来越荒谬。

最近几天，东南沿海各地纷纷推出了“留人过年”政策，财政出钱，给每个不回家的务工人员发放数百甚至上千元的奖励，减少流动人口带来的疫情隐患。奖励政策背后的潜台词是，不回家放弃了团聚的权利，意味着利益受损，所以政府应该通过现金奖励来补偿。

奖励不回家过年，这是值得表扬的政策。但是，就我观察，基层政府还在发放另一种奖励，凡是去打第三针疫苗的，有的可以拿购物券，有的可以抽奖。这说明，某些地方政府又开始按户口本定指标，要求尽快达到第三针疫苗注射率，至少不能比同级的其他政府差。

但是，就我观察，周围的人注射积极性很差，就连我这种前两针不拿钱也积极注射的，现在也懒得去打针，还期待过几天地方政府继续提高奖励。之前地方政府相互攀比搞奖励的副作用已经很明显了。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1721726509631538325&wfr=spider&for=pc

在宣传上，给发疫苗打奖励，潜台词和留人在工业城市过年一样，等于告诉普通公民，打疫苗意味着利益受损，放大了疫苗有害的疑虑，产生了高级黑的效果。所以越是发奖，打疫苗的效果越差。1月11日，加拿大魁北克省宣布，拒绝接种新冠疫苗的人，要额外交一笔健康税。

我建议中国政府向加拿大魁北克省学习，直截了当宣布，疫苗是所有人投入，所有人受益的防疫手段。主动接受疫苗接种是义务，不接种就要受惩罚。除了高龄老人、婴儿之外，凡是不接种疫苗，个人所得税一律升一档征收。没收入的，从低保福利里面扣，这肯定比每个街道办事处到街上发奖券拉人效率高。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1721726509631538325

最后介绍两条工程新闻。

2018年，浙江舟山和大陆之间，拉了一条500千伏的电力干线，用大电网的能源支持舟山市产业升级。为了保证跨海特高压电线不影响下面的航运，两边都修了全世界最高的电线铁塔，380米。形象一点说，比埃菲尔铁塔还高56米，我们拿来做普通的工程设施。

https://www.sohu.com/a/257663902\_100024156

前天1月12日，380米的输电塔高度又被突破了，江苏泰州到无锡的500千伏电力线要跨长江，所以两岸修了385米的高塔。这个工程本来计划了400米高塔，后来和航运部门谈判，才降到385米。以后西北的风电光电大规模往东南地区输送，电力部门还会有更多的奇观。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_16254899

一部分观众可能记得，前年我去西南地区参加活动，从云南到四川的开车途中，和观众一路直播聊天，还买了热带水果当场吃播。从攀枝花去西昌的时候，沿着安宁河谷往北走，看到的景色让我大吃一惊，因为几年不见，安宁河谷遍布风力发电机，我除了在西北戈壁之外，从来没见过这么密集的风力发电机群。而且这些风车都分布在河谷两侧，相互之间有一定的高差，相互之间不遮挡视线，看起来比西北的风电场还要壮观。网上很多人都说这里的绿皮火车和风车构成了一个旅游区。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1654641928083958222&wfr=spider&for=pc

本周1月10日，成昆铁路扩能改造工程又交付了一段，西昌和昆明之间开行了复兴号动车组，从大城市到安宁河谷只要几个小时了，冬天喜欢阳光的观众，可以坐火车去这里看看中国最著名的山谷风电场。

http://sc.people.com.cn/n2/2022/0110/c345167-35088894.html

https://view.inews.qq.com/a/20220110A052PA00

2022年1月15日

380期 郑渊洁谢幕，再读《童年的消逝》

2021年底，连续更新了几十年的《童话大王》停刊，督工，你怎么评价郑渊洁和他的童话作品？

80年代末，90年代初，《童话大王》发行量曾经达到每月100万册，长期占据中国期刊前十名。以我当时的见闻，很多单位公款订阅的报刊，从印刷到卖废纸，根本就没人打开过。但是《童话大王》基本都是个人出钱主动买，每一本至少有七八个学生看，最后多半还要被郑重收藏到书架上，将来再给弟弟妹妹看，所以郑渊洁的影响力远远超出100万发行量。

另外，《童话大王》的竞争刊物，至少都有上百人供稿维持更新，而《童话大王》是郑渊洁一个人写，一个人编辑，这是中国文化史上绝无仅有的现象。现在郑渊洁封笔不写了，但是很多学生还在看他的作品，长大之后还会给自己的孩子买郑渊洁童话，如果把文化影响力平均算到每个作者，郑渊洁很可能会在新中国第一个世纪和金庸竞争第二名，将来有资格在史书上占一篇列传。

这样一个影响力跨越几代人的文化名人，每个人都会有自己的评价，我这里说说我个人的观感。

作为国企职工家庭后代，我在80年代和90年代初，消费的现代生活用品，超过了80%-90%的中国人，但是在看郑渊洁早期作品的时候。虽然郑渊洁一再声称角色都是普通人，但我还是用仰望的姿势看他们的日常生活。

当时我和朋友只能用身边的简陋材料做简单拼装模型，皮皮鲁已经拥有各种复杂航模，能给舒克贝塔这些老鼠搭建一套现代运输体系。1987年郑渊洁作品第一次登上央视，是一部木偶片《旗旗号巡洋舰》，情节是洪水来了，一群玩具把风帆巡洋舰模型当做逃生工具，可以看做中国版的《玩具总动员》。领先主流的影视创意20年以上。90年代初，大多数中国家庭才刚刚开始放弃蜂窝煤，《幻影号》的开头就是皮皮鲁用家里的微波炉破坏玩具。而90年代中期的郑渊洁作品，私家汽车是推进情节的重要道具。可以说，郑渊洁童话代表了当时中国平民最先进的生活方式。

郑渊洁作品最重要的特征，是几乎不涉及农村生活。虽然很多次要角色来自农村，但生活基本上都被简化到“穷”和“落后”几个简单的特征，符合80年代城市视角下的农村刻板印象。而舒克贝塔这两只偷食物起家的老鼠当正面主要角色，就是作品完全脱离农业社会的表现。因为只有物资充足的现代社会，才能容忍老鼠偷食物的行为。虽然当时中国大多数人口还是农民，穿越城乡分界线是普通中国人最主要的生活目标，但是看郑渊洁童话，我们几乎找不到围绕城乡分界线发生的故事。郑渊洁童话是新中国第一代完全源于现代城市生活的故事。这个特点，是郑渊洁成功的重要原因。

过去我评价金庸武侠，说金庸作品貌似是古代背景，实际上写的都是中学生活。因为历史上从来没有少年男女共同脱离社会生产，专心练武的“门派”，更没有平民子弟避开封建国家体系，用战斗力获取社会地位的时代。如果我们用练武对应学习，门派对应中学班级，出门闯荡江湖对应找工作谋生，金庸小说的现代性就很清晰了。

在金庸小说流传的年代，全世界的华人文化分成大陆、港澳、台湾、华侨几个圈子，哪个圈子普及了中学教育，金庸小说就会立刻流行。所以说金庸是第一代中文校园文学作者，成功的前提是预判了历史发展趋势。

用类似的方式分析郑渊洁，就是他最先意识到中国平民家庭正在快速城市化、现代化，即将出现一个庞大的城市校园文学市场。在其他高水平的作者转型之前，郑渊洁用自己旺盛的写作能力，填充一个空白市场，所以能连续十几年在现代童话领域占据垄断地位。

督工你说郑渊洁是城市校园文学的代表，但郑渊洁和他的儿子郑亚旗都在接受义务教育的过程中退学，成年之前由父母进行家庭教育。督工你怎么看待这个反差？

作者自己的身份，和他创作的作品，没有必然的对应关系。80年代到90年代另一部著名的校园刊物《少年文艺》，主力作者也不是中学生，而是50后、60后的中年人。

郑渊洁和儿子能通过家庭教育获得基本文化水平，尤其是郑渊洁因此获得了中国最顶尖的文字能力，这恰恰说明教育资源在扩散，平民家庭也能自己积累一部分知识。这是自古以来第一次发生的事情，是教育普及的结果，是社会现代性的体现。不能说一个退学的人没资格写校园文学。

从90年代开始，就有很多人批评郑渊洁童话。说他作为一个退学学生，也让儿子退学，自己搞家教，并没有教育出一个主流社会认可的出色人才。

同时他的大多数作品都要批判主流教育体制，主张快乐教育，赞美成绩差的学生，鼓励年轻人颠覆秩序。批评者认为他是迎合年轻人的偏激情绪，换取市场，对社会缺乏正面作用，督工你怎么看待这种观点？

类似的观点，最早是用来批判金庸小说的。现在看来，这些批判意见首先承认了金庸小说是校园文学，承认金庸描述了增强版的中学生活。然后认为，这些“增强版”的校园生活情节，对中学生产生了错误的引导，不可容忍。

但是，金庸并不是教育部长，没有制定中学生培养计划，编写教学大纲的责任。他的作品让中学生看到了理想的友情、爱情，了解了一些历史、地理元素，增强了他们对世界的好奇心，这已经是优秀作品了。

而在应试教育的压力下，中学生活乃至成人的日常生活越来越单调枯燥，甚至让人绝望。金庸笔下的故事给平淡的生活赋予意义，让普通人期待日常生活会制造一个精彩的未来，得到上亿读者的赞美当之无愧。

2010年前后，金庸小说入选好几个省的语文阅读教材，基本消灭了来自体制内的批判。而郑渊洁作品没有套上一层古代社会的外壳，直接就在现代城市校园的基础上描写增强版的生活，哪怕是有阅读障碍症的人，也能发现郑渊洁作品比较理想化的部分和现实生活有差距，有矛盾。所以针对郑渊洁的反对意见更多，持续的也更久一些。

但是，我希望他最精彩的那部分作品能继续流传，我给儿子也买了一些郑渊洁作品。因为这些作品给孩子带来阅读快感，而且增加了他们对未来的乐观期待，是最好的“正能量”作品。

郑渊洁的作品的确经常站在孩子的视角批判成人社会，但在一个快速变化的世界上，这种批判才是最积极的鼓励。他让孩子们相信，自己也能发现社会的问题，把社会改造的更美好。这是高端的乐观主义，是带有发展观的进步思想，和传统童话的静态说教有一定区别，所以某些人看起来是离经叛道的悲观内容，不适合儿童。实际上，恰恰是这些反对者不适应一个变化的世界。

必须承认，郑渊洁童话低估了社会矛盾的复杂性，让儿童觉得自己仅仅靠“常识”就能批判社会。但这不是郑渊洁的问题，而是所有童话的特征。传统的童话，让读者觉得仅仅靠爱和正义就能换到一个美好的未来，从现代社会的视角来看，比郑渊洁童话更缺乏逻辑性。但我们这个社会之所以需要童话，就是要给儿童一个简化版本的社会模型。郑渊洁成功地给孩子灌输了批判精神，让他们知道社会需要改变，而且可以被普通人推动着改变，这就是最符合新中国基本文化精神的当代童话。

督工，你刚才还提到了另外一份有全国性影响力的校园文学期刊，《少年文艺》。和这些同时代的成功竞争者相比，郑渊洁的《童话大王》有什么独特的地方吗？

最主要的特征就是它的名字《童话大王》，因为原创童话是现代化的标志。这里我推荐大家去读尼尔·波兹曼的书，他最著名的作品是《娱乐至死》，这里我想介绍另外一本书，《童年的消逝》。

尼尔·波兹曼认为，“童年”和“少年”的概念，在古代农业社会基本不存在。古代社会的主流文化认为，儿童不是一个独立的文化群体，只是不完全的成人。无论是贵族官僚，还是普通农民，都是成年人直接言传身教，让儿童在仿效中越来越像成人，少数学校教育只传授知识，不会传授生活模式。金庸小说塑造的韦小宝形象，就很符合古代社会“没有童年”的特征，他生在妓院，一出生就能看到毫不掩饰的成人社会，通过仿效逐步获得人生经验。

印刷术和现代工商业社会改变了传统，家庭教育和简单的仿效，已经不足以让儿童变成成人了，他们必须读书，上学，接受为儿童定做的文化产品，才能进入现代的成人社会。所以，人类社会最近几百年逐步发明了“童年”和“少年”的概念，进而发明了童话这种文学模式。比如说格林童话是19世纪早期出现的，安徒生童话是19世纪中期出现的，都和整个社会的现代化进程同步。

中国现代化进程的启动，比欧美慢了1个多世纪，直到20世纪初，才在上海、天津以及东北少数殖民城市出现了现代市民群体。针对这个阶层的孩子，出现了冰心、张天翼这一代童话作家。但是他们很清楚，自己的读者相对全国儿童来说是绝对少数派，所以作品题材并不会只描述现代儿童的生活，而是要同步描述外面更大的那个传统社会。

郑渊洁和冰心、张天翼的年龄差了半个世纪，他从空军退役的时候已经是1976年，中国工业化有了初步的成果。一部分利润稳定的工厂开始修建现代化家属区，省会以上的城市出现了连片的现代化街区。他敏锐地意识到，中国平民即将全面进入现代化社会，这些现代化居民的子女一定需要阅读当代童话，阅读那种放下历史包袱，直接描述增强版现代社会的童话。事实证明，郑渊洁的直觉是正确的，他的作品顺应历史，取得了空前，很可能也是绝后的成功。

至于说《少年文艺》，创作风格和冰心、张天翼乃至于之前的其他作家一样，视角放在当下的中国，而不是未来的中国。虽然它的编辑部和作者群体集中在上海，读者也基本分布在城市，但从题材来看，《少年文艺》在20世纪的内容有一半关注农村，或者关注城乡分界线，关注中国人如何摆脱传统社会，进入现代社会。

《少年文艺》关注现实的中国，《童话大王》关注未来的中国，两者都没什么错，而且也反映了不同的市场定位。在这两个刊物影响力最强的80年代末到90年代中期，《童话大王》主打小学低年级到初中市场，读者基本上是80后。而《少年文艺》对应初中到高中生市场，读者基本上是70后。

这个时间点，恰好是中国城市化的提速阶段，年龄越小的人，记忆中包含的现代生活要素反而越多。所以，《童话大王》是中国最早的现代原创童话产品，而《少年文艺》不是。粗略地说，《少年文艺》和同时代的其他校园文学，都是主流作品的青春版，站在成人的立场，展示社会的苦难和成就，希望未成年人仿效。而郑渊洁彻底站在新时代的儿童立场，告诉孩子们，世界是你们的，你们将来要按自己的意愿去设计理想化的未来。

这里我可以大致画出一个单维度的文学坐标。

坐标系最左边是带有荒诞色彩的现代幻想，比如说当时孩子原创的童谣，“我背上炸药包炸学校”之类的内容。最右边是严肃的现实主义文学作品，比如和郑渊洁童话同时代的《平凡的世界》。

《童话大王》和《少年文艺》，分别在中间靠左和中间靠右的位置，共同构成了20世纪末的校园文化光谱。

作为一个连续的文学光谱，《童话大王》和《少年文艺》都是坐标轴两种元素的混合体，只是某种元素占了主导地位。我们不能说郑渊洁的作品对现实社会只有批判，它也会用故事情节鼓励读者去发掘现有成年社会的亮点。

比如说他早期最有魔幻色彩的作品是1989年的《蛇王淘金》，里面有一个情节，主角故意被绑架，表示对家人逼自己参与应试教育的反抗。他的长辈群体本来是被批判的反面角色，但在主角用超自然力量送来金钱的时候，坚决拒绝用别人的财富支付赎金，宁可自己卖房子凑钱。这是典型的用成人世界教育儿童。

而《少年文艺》的内容虽然更现实主义一些，但也不是简单地把现代社会展示给孩子看。很多故事都有马克吐温《汤姆索亚历险记》的风格，给主角安排了一系列的幸运事件，才能写出读者羡慕的少年生活。只有理解整个文学光谱，我们才能理解郑渊洁和同时代校园文学的定位，以及对社会的影响。

前面我解释了很多人批判郑渊洁的原因，说这些人站在传统社会的视角，所以理解不了新时代的童话。这当然是一种保守主义的抱怨，但我们也要承认，保守主义也有一定的合理性。

2020年的观视频年终秀演讲，我从个人生活经验出发，定义了“现代化”和“后现代”两种文化概念。

所谓“现代化”就是社会还有相当一部分人口停留在农业社会，不断有人穿越农业社会和现代社会的界限，提升自己的生产效率，也追求更自由的社会组织模式。这种给所有人带来好处的变化趋势，主导了文化气氛，让全社会都因为“现代化”的目标而团结起来，让普通人为了提高自己的生产率，为了追求更大的自由而奋斗。

但是，一旦所有人都进入了现代化社会，普通人就很难通过努力来得到生活的“质变”了，只能感受到生活的渐变。所以，社会失去了团结一致的最大理由，文化产品的价值观也开始分裂，很难说服普通人持续奋斗，社会经济增长率因此逐渐下降，反过来更加强了普通人拒绝奋斗的理由。这就是“后现代”文化。

郑渊洁童话在80年代是向着未来的文化产品，不会得到太多的批判。但是到了21世纪，中国劳动力基本上都进入现代社会之后。很多人，尤其是刚刚从农业社会出来，在现代社会坐稳位置的那批人，开始担心下一代丧失了奋斗精神。所以他们会抵制现代社会的文化，认为现代社会的物质是进步的，精神上反而是颓废的，希望传统社会向现代社会转型期的文化气氛能一直保持。郑渊洁反对应试教育，鼓励批判精神，鼓励个人自由，所以成了他们的批判对象。

保守主义者的批判虽然找错了对象，但毕竟这种“保守主义”也是现代化过程的中间产物，并不完全是封建时代那种君臣父子的反动意识形态，所以他们指出的矛盾也不能忽视。我们必须考虑一个严肃的问题，就是如何在现代化完成之后，继续保持大多数人的团结，一起推动社会进步。对于当前的中国社会，以及早就完成工业化的欧美日本来说，这可能是最重大的共同问题。

这么重大的问题，不是任何人能自己解决的，郑渊洁不行，批判郑渊洁更不能解决问题。倒是郑渊洁鼓励未成年人相信自己，教他们批判社会，相信未来可以改变，可以帮助我们接近正确的目标。在这方面，和郑渊洁童话最相似的作品，是同时代的科幻写手刘慈欣。他们的作品都对现代社会做出了批判，也都指出人类在现代社会的迷茫会阻碍现代社会持续进步。可以说，在中国全面工业化的年代，产生这样的作家，有历史必然性。

从个人经历来看，郑渊洁，刘慈欣两个人的生活很像。他们的父母都是解放后第一代有工作，受过教育的现代人口，可以给子女传授一些现代知识和生活方式。但他们的父母也不是地位很高的官员或者高级知识分子，不能给他们安排舒适的工作岗位，反而因为工作繁忙，把他们丢在一边，自由成长。

70年代，刘慈欣的父亲把他丢在河南农村老家，而同时郑渊洁也随父母去了河南农村的五七干校，两个人都在接受了现代知识之后，进入农村环境，面对空旷且单调的自然空间思考人生。这种生活最能促使现代知识在头脑中发酵。

从农村出来，刘慈欣去读书，郑渊洁参军，然后分别被分配到国企，干一份稳定但缺乏发展的工作。刘慈欣守着锅炉，郑渊洁对着水泵，都觉得要在精神上做点什么突破当前的生活，都在这个阶段开始写作。我相信当时中国有类似感受的年轻人成千上万，虽然大多数没有成功，但基数大了，总会出现刘慈欣和郑渊洁。这就是唯物主义历史分析的力量。

现在郑渊洁退休了，刘慈欣也59岁了，恐怕要期待新一代人创作更好的文化产品。但是他们在作品中提出的问题还没有解决，就是我们如何通过批判现代社会，推动现代社会像之前几十年那样快速进步。所以我希望下一代人能再出一个郑渊洁，创造有时代性的童话。

前面我提到了尼尔·波兹曼的书，《童年的消逝》。这本书指出，因为印刷技术和现代工商业产生的童年概念，很可能被现代媒体摧毁。因为现代媒体入侵性太强，很容易把成年人的文化产品直接塞给儿童，从而消灭了童话和校园文学的生存空间。他写这本书的时候，主要还是在担心电视和电影。但从2022年中国的现实看，手机游戏和短视频的问题似乎更严重一些。我认为，尼尔·波兹曼的预言的确值得重视，我们要用认真的态度去保护中国人的童年。

人类相对其他生物，有一个非常独特的发育模式“幼态持续”，就是说和其他哺乳动物相比，人类出生的时候并不成熟。牛马出生几个小时就可以站起来，跟着群体一起迁徙。人类的婴儿往往要跟着母亲所在的部落，长到四五岁才勉强能做一点成人的事情。显然人类的发育有点慢。

就算和那些出生时也需要照顾的哺乳动物相比，人类的成长也很滞后，比如说熊猫刚出生的时候很小，像一只老鼠，但长到18个月左右，爬树和越野能力就接近于成年熊猫。野生熊猫的寿命是20年左右，18个月成熟，相当于人类6岁就要开始承担成年人的任务，人类的发育还是慢了。

但是，恰恰因为人类发育慢，幼年人类才有机会在生理和文化两方面共同成长，最终在成年之后顺利加入复杂社会，用精细的分工完成社会化大生产，创造其他生物完全想象不了的文明奇迹。所以人类社会越是发展，“幼态持续”现象就越显著。尼尔·波兹曼说人类在最近几百年“发明”了童年概念，其实就是说现代社会的复杂性再次拉长了人类的发育期，迫使我们把童年、少年看做一个独立的文化阶段，为他们提供独特的文化产品。

随着教育年限的增加，现在我们认为人类20多岁才加入主流社会是正常现象，而最近几年的医学技术进步，很有可能把人类寿命快速推进到100岁左右。到那时候，30岁开始工作也许是普遍现象。我们必须为学生阶段的人类定做更高质量的校园文学，才能帮助他们顺利融入现代社会，也给现代社会带来新鲜的进步力量。所以我认为，郑渊洁童话是一个学术研究大课题，可以帮助我们的社会培养下一个郑渊洁。

最近十几年，一方面智能手机打击了独立的儿童文化，加速了尼尔·波兹曼所说的“童年的消逝”。另一方面，国产的儿童电影、儿童文学也确实不给力，在给我儿子买了《少年文艺》60年纪念版之后，我找不到合适的未成年期刊了。市面上的所谓主流未成年产品，都在拼命地搞说教，把充满官僚气息的山寨成年文化塞给未成年人，根本没人看，没人信。这种文化气氛，非常影响中国社会利用“幼态持续”培养下一代的效果。希望我们能尽早发现另一个郑渊洁，也能给下一个郑渊洁足够宽松的创作空间。

2022年1月16日

“企业身上有两个灵魂：第一个灵魂是‘军队’，是效率，是我要达成目标；还有一个灵魂是‘学校’，是所有把自己生命的某一段放置到你这个组织当中的人，背靠你的声望，去获得属于自己的利益和成长”

2022年1月17日

从明末清初的王夫之，一代比一代璀璨耀眼，直到那轮红日升起，笼罩在中华民族身上百年的阴霾彻底消散，东方巨龙致此从沉睡着中醒来。中华大地上的儿女就从开始砥砺前行，一往无前。

2022年1月18日

聊汽车

https://www.bilibili.com/video/BV1AS4y127Fv?spm\_id\_from=444.41.list.card\_archive.click

2022年1月19日

381期 科幻颁奖，洪森传位

今天第一项内容是公布325期节目开始的科幻征文结果。大家可以在点众文学科幻站看整理后的活动投稿，网址是拼音：

kehuan.dianzhong.com

右下角可以看到作品排行榜，点“更多”的链接就是全部168部完整作品列表。我要在不剧透的前提下，先对9部获奖作品做简短评论。等有兴趣的观众都看过了，我再分享具体的阅读感受。

首先是一等奖，获奖小说标题是《N的救赎》。

我们平时遇到纠结的选择，经常会做一个比喻，说有几个小人在大脑里斗争，一个说要及时行乐，想吃就吃；另一个说要自律自爱，节食锻炼，不一定谁输谁赢。当然我的脑子里经常是一个小人提议吃夜宵，其他所有人鼓掌赞同，所以结果往往比较和谐。

《N的救赎》设想了一个非常独特的场景，让多个自我的相互斗争直接进入现实，而且是无规则的双线残酷斗争，相互了解底牌，除了唯一胜者之外，其他的自我身心俱灭。这么野蛮的对抗，看到分出输赢的时候，我居然会松一口气。感慨无论谁赢都是“自我”的胜利。

应该有很多观众看过《盗梦空间》，我认为，从剧本改编潜力来说，《N的救赎》要更强一些，有残酷的对抗，有无法预测的悬念，有可以无限延伸的场景，还有纠结但无论如何不会冒犯观众的结尾，如果将来我能筹到资金，会拉上作者一起拍电影。

但是，这部作品在叙事上尚有缺陷。我把所有作品分“叙事能力”，“科幻元素”和“故事完整度”三个方面打分。《N的救赎》在后面两项近乎满分，叙事方面只是刚刚及格，开头情节推进太慢，还有很多无效的剧情，如果能送作者一把删稿的剪刀，作品会接近完美。

评价一部文学作品，不应该追求面面俱到，而是要承认瑕不掩瑜，恭喜ID“李船长”获得三万元奖金。随后工作人员会通过投稿邮箱联系您。

二等奖有两篇，《失衡》，《谁才是人类》。这两部作品的科幻元素不算非常浓厚，甚至能让你有似曾相识之感。但是，我认为，“科幻小说”这个词，“科幻”只是定语，“小说”才是主干。首先我得看到一部有可读性的文字，然后才能在其他方面做评价。这两部小说的可读性很好，会陪您度过一段有趣的阅读时光。

恭喜ID“马蹄铁”，和“张上斋”各获得2万元奖金。请等待工作人员的联系。

三等奖有5篇，其中356期我做过专门书评的《旅途无始终》是其中一篇，欢迎各位观众到356期的第11分钟去回顾书评。恭喜作者“只此一时”，感谢您对历史文化要素的成熟运用。

然后还有两篇与之类似的作品，“穆楠森”的《沉睡国度》，“镜贤”的《仍有星辰作伴》，都以简明的情节，平淡的文字渲染了科幻气氛，让我快速体会到人类历史的压力和魅力。如果是喜欢科幻短篇的观众，优先推荐。可惜短篇内容不适合任何剧透，所以我只能说，以上三篇作品类似于克拉克的名作《历史课》。

投稿作者基本上都是睡前消息的观众，而题目又是我出的。所以，我预计到了有人会把我节目的内容融入作品。比如说“雾中卡车”的《吊销父母》，以冷酷的笔法描写了“社会化抚养”的一种可能结果。当然，其他很多作品也有类似的特征，但这一篇尤其出色，应该得奖。

在科幻作品中，有些小说仅仅通过创意，就能让我们产生震撼和敬畏。比如说阿西莫夫提出的“心灵历史学”，比如说《2001太空漫游》让一块沉默的黑石头改变人类历史。作者“猫藏”的中篇《沧海与一粟》就是这类作品。我不说它的情节，不说它的角色，只因为它设定了一种独特的文明和一种独特的通讯方式，就足够列入得奖名单。恭喜前面提到的五位作者，每人奖金一万元。希望明年还能看到你们的优秀作品。

最后，还有一份特别奖要发出。小说《心法》，作者昨天还悄悄留言，提醒我不要忘了他的作品，看来早有得大奖的自信。这是一篇看上去很不科幻的科幻小说，一个适合说书先生敲着醒木来讲的故事，但它偏偏说了一种非常可能的未来。将来我们可以为它拍一部大投入的电视剧。

恭喜作者“秦雪梨”，获得奖金三万元

除了这九篇获奖作品，其他分数较高的作品标题我也读一下。

《超频》，《时代的一粒种子》，《吸呼》，《快乐疗养院》，《造梦师的三个时光瓶》，《远方》，《唯一》，《万花镜里的蝴蝶：新婚》，《上限》，《人造未来》，《求道者》

以上作品各有各的亮点，喜欢科幻的观众，可以到列表里搜索。接下来请静静介绍新闻。

12月24日，柬埔寨执政党人民党召开第43次中央委员会议，支持人民党现任党主席洪森做下一届首相候选人。

同时，人民党还宣布，支持洪森长子洪马内作为“未来首相候选人”，确定了洪森家族的世袭地位。督工，为什么洪森能在21世纪公开搞世袭政治？

在建立世袭王朝之前，洪森已经努力了50年，比大多数传统王朝的开国历程都长。只要他接下来几年身体不出问题，传位成功概率很大。真正的挑战在于洪森死后，子孙能否控制局面，能否控制住内斗的欲望。

洪森1952年出生于中低层农民家庭，祖上据说有华人血统，第一个名字是洪本那。

20世纪60年代，美国为了打赢越南战争，断绝南越游击队的后勤，不断扩大战场，1965年开始轰炸柬埔寨，在柬埔寨内部培养亲美力量。

当时柬埔寨执政的诺罗敦-西哈努克亲王反对美国的军事行动，宣布断绝与美国的外交关系。1970年3月18日，在美国支持下，柬埔寨首相朗诺和副首相施里玛达发动政变，废黜了西哈努克，宣布柬埔寨成为共和国，欢迎美军进驻。

柬埔寨人并不喜欢美国傀儡政府，各派势力都武装对抗朗诺施里玛达政权，其中最强，最著名的的武装，是少数知识分子发动下层农民建立的红色高棉。西哈努克亲王曾经武力镇压红色高棉，现在国王没了，反而是这一派成为反美骨干。

1970年，十八岁的洪本那加入红色高棉，改名洪森，还宣布自己加入红色高棉的4月14日就是新的生日。无论洪森当时怎么想的，多年以后，他宣称自己从来没见过波尔布特，政治上一直支持西哈努克亲王。加入红色高棉只是为了对抗国内的反动势力和国外的侵略者。

经过5年的武装斗争，付出几十万生命的代价，1975年美国在东南亚的附庸国体系全面崩溃，越南人民军打下了西贡，红色高棉武装进入金边。而长期流亡中国的西哈努克回到了柬埔寨担任国家元首，红色高棉的领导人波尔布特当总理，形成了一个奇特的王权革命政府。

接下来几年，因为苏联支持越南，而柬埔寨和越南关系紧张，中国和美国在冷战惯性下，提供了实际上的战略发展空间，柬埔寨本来有很不错的发展机遇，可以慢慢修复战争创伤。但是，在管理国家方面，红色高棉并没有发挥知识分子的先进性和基层农民党员的务实主义，反而是知识分子领导层制定脱离实际的规划，再利用农民的小生产者落后习性去执行，达成了可以想象的最差组合。结果柬埔寨又损失了几十万人口，而红色高棉和国王的奇怪联盟也很快破裂，软禁了西哈努克。

1977年，波尔布特决定对外转移矛盾，派军队攻击老挝和泰国，还准备对越南发动战争。而越南刚刚接收了大量苏联援助和南越美国武器，正处于暂时的军事实力顶峰。为了扩张领土、配合苏联，越南很乐意和柬埔寨打一场。

这时候，洪森已经是红色高棉的团长，他对红色高棉失望，也认为打越南必然失败，所以带着一部分军队站到越南一边。

事实证明，洪森的眼光很准，越南很快就击退了红色高棉，还反攻进入柬埔寨的领土。在苏联支持下，越南准备重建东南亚的政治秩序，建立覆盖整个中南半岛的现代国家，第一步就是在老挝和柬埔寨建立附庸国。直到今天，老挝的执政党还承认要接受越南的指导。

在柬埔寨，越南推出了另一个红色高棉高官，当过师长的韩桑林来管理柬埔寨，洪森之前只是团长，所以是韩桑林的下属。

韩桑林带领柬埔寨 ，和越南一起反攻柬埔寨，1979年进入金边建立政权，45岁的韩桑林当主席，27岁的洪森当了全球最年轻的外交部长，但在政权内部排名要到第六七位。

柬埔寨新政权成立之后，敌人包括退到农村的红色高棉；包括希望夺回王权的西哈努克，甚至包括朗诺政权的剩余力量，他们联合起来希望打进金边。韩桑林应付反对派联盟的时候手忙脚乱。同时，柬埔寨作为小国，非常在意大国的封锁和援助，这个新政权也并不希望完全做外国代理人，和越南要维持亲密但半独立的关系。洪森在关键的外交部长职位上不断展现了个人能力，地位逐年上升。

1985年，33岁的洪森正式担任了柬埔寨部长会议主席，韩桑林逐渐边缘化，最后活成了柬埔寨的一个吉祥物，现在还很健康。洪森要正式代表金边政权应付柬埔寨的各方面势力了。

洪森的第一步是找国王合作，打击在农村还很有影响力的红色高棉，为此要先拉拢一部分反对派。

1991年，洪森邀请西哈努克亲王回国，而且在1993年送他再次登基当国王。新的王国是立宪国家，要通过民主选举来赋予政府合法性。红色高棉在参加选举问题上犹豫不决，被洪森借助大国势力，永久排除在柬埔寨中央政府之外。而配合洪森的王室得到了非常重要的政治实权，西哈努克的儿子拉那烈当第一首相，洪森做第二首相。

1993年底，西哈努克国王授予洪森和韩桑林“亲王”的封号，西哈努克个人收洪森为义子，把他纳入了王室贵族体系，希望能长期维持政治联盟。。

但洪森的目标显然不是长期当西哈努克的干儿子，将来把政权还给王室。

洪森的第一招是分化王室，他把西哈努克亲王的另外一个儿子夏卡朋拉到了柬埔寨人民党这一边，任命为副首相，鼓励夏卡朋在电视上攻击哥哥第一首相拉那烈品行不端。

1994年，夏卡朋亲王野心膨胀，联合前内政部长辛松试图武装政变，结果被洪森和拉那烈联合镇压清洗。王室的力量损失很大。

1995年西哈努克的弟弟西里武宣称要杀掉洪森，但还没有任何实际行动，就被洪森抓住把柄反击，又清洗了一批王室支持者。

1996年底，洪森的妹夫高沙穆被不知名的枪手刺杀，洪森与拉那烈亲王出现了尖锐对抗。

到了1997年，洪森和王室相互摊牌。洪森指责拉那烈亲王从台湾进口武器，搞独立武装。拉那烈亲王也不否认，宣布自己作为第一首相，进口武器很合理。最后爆发了公开交火。

两派人马的尖锐对峙最后发展成了武装对抗，包含了一定的阶层对抗性质。但毕竟柬埔寨已经是一个逐渐现代化的国家了，出身农民的洪森最终排挤了不接地气的拉那烈亲王，西哈努克王室再次成为吉祥物。

与其同时，洪森也聚集了足够的资源对付山区剩下的红色高棉，1997年抓住了波尔布特，招降了剩下的游击队。这几次政治斗争，洪森的做法比过去任何一任柬埔寨政府都宽厚，用最小的报复清算化解了历史矛盾，所以就算有一些公开的作弊和收买，柬埔寨民众也给出了极大的宽容，毕竟过去连续四五个政府，都习惯靠杀人来维持统治，洪森相比之下是个温和且理性的领导人。到了21世纪初，洪森终于成为无可争议的柬埔寨统治者。

外交部长出身的洪森，对外关系处理也不错。虽然他把王室变成了吉祥物，还消灭了红色高棉，但是完全继承了其他势力和中国的友好关系，高调配合中国的一带一路倡议。同时，对越南，对美国，他都能放下历史问题，以现实利益为基础谈判。

当柬埔寨国内民族主义需要一个泄压阀的时候，洪森就找相对最弱，也最不可能提供大规模援助的泰国搞军事摩擦，到貌似名气大，实际上无关紧要的丛林宗教圣地打小规模战斗，让泰国知道自己有明确目标，烈度可控，还能满足国内城市民意，增加支持度。内政外交配合默契。

现在中国是柬埔寨最大的投资来源国。

而中国投资主要集中在纺织品行业，针对欧美市场换外汇。这是因为欧美发达国家对最贫困国家分配纺织品出口免税额度，所以中国企业愿意来开工厂，给柬埔寨带来了就业和税收。一部分中国资金跟风到柬埔寨搞赌场，搞电信诈骗，炒房地产，引发了中国内部问题，洪森也愿意从长期利益出发，配合中国搞清理，保证长期的收益。

依靠这些稳定的收益，洪森的权威越来越大，逐渐用自己的家族替代了王室家族，建立了新的贵族体系。洪森的长子洪马内娶了警察总局局长的女儿；洪森的侄女儿嫁给了警察总局副局长；另外一个警察总局副局长的女儿也嫁给了洪森的侄子。洪森的次子洪马尼娶农业部长的女儿为妻，洪森的女儿洪马丽嫁给内阁办公厅大臣索安的儿子。对于这些权贵来说，要是洪森的儿子不接班，对外担心其他统治集团来清算，对内也担心相互斗争分裂，不如直接支持洪森家族选一个儿子出来执政好。

洪森比较年轻，到21世纪初才50岁，所以他有足够的时间给儿子接班做布局。大儿子洪马内高中毕业之后，先去美国读西点军校，然后去纽约大学读经济学硕士，再英国读经济学博士，一方面让儿子获得全面的统治技术，另一方面也希望留学经历能增加西方国家对世袭的认可。

在2018年，洪森要求国王任命洪马内为王家军副总司令，成为仅次于洪森的军方第二号人物，二儿子也当了执政党的监察委员会副主席，到这个时候洪森子孙接班已经是预定事件。

几个星期前，洪森公开宣布，要在2023年成为首相的父亲，在2040年成为首相的爷爷，口气非常像秦始皇。

但是，洪森并不希望用洪家替代王室，反而希望有个王室在前面给自己分担世袭的政治压力。他只是公开宣称，王位传承的时候，继承人应该由政府，而不是国王自己来决定。2004年西哈努克国王因为健康原因选择退位，以洪森为首的委员会决定让西哈莫尼王子接任国王。这套政治和礼仪分离的体系，历史上来看最像平安时期的日本，西哈努克家族对应礼仪性的天皇，而洪森家族对应世代摄政的藤原家族。

但是，从现代国家和地区的先例来看，发展经济和世袭最高权力是很难兼顾的两个目标。发展经济就意味着增强城市人口和资产阶级的力量，让他们逐渐渗透进国家机器，掌握一批基层单位，提出更多的政治诉求，要求制定更清晰的利益分配规则，最终和顶层的权贵爆发冲突。台湾省蒋家就是这么下台的，经济快速增长并不能给世袭独裁提供稳定性。

面对经济发展后的政治发展趋势，世袭政权如果不强行叫停经济发展，就得一步步放弃实权，把自己变成礼仪性的职位，才可能长期维持社会稳定。全世界大多数立宪君主国家都有类似的形成过程。

可是柬埔寨已经有一个礼仪性的王室了，并不需要洪森家族做额外的吉祥物，更不需要围绕在洪森家族周围的权贵集团。日本维新变法的时候，再次把天皇拽出来当元老军阀的象征，但并没有给幕府将军家族类似的地位。现在柬埔寨不太可能退回长期经济停滞，对外隔绝的农业时代，也就不太可能允许政治实权连续世袭。

洪森是个聪明人，他自己应该也能想到世袭实权职位的风险，不会期待在现代社会真的开创一个幕府将军体制，更不太可能奢望当秦始皇。但他漫长的统治已经把大多数顶层权贵的命运和自己的家族绑定，让儿子接班也是整个统治阶层集体意志的体现，所以只能一步步走下去，用自己几十年的政治资本给新权贵集团保驾护航。

1983年的柬埔寨只有700万人，现在是1700万人，考虑到40年来的正常生老病死，绝大多数柬埔寨人口从有记忆开始，就是洪森在控制金边政府。而对于那些经历过之前时代的柬埔寨人来说，洪森也的确是最靠谱的领导者。在洪森统治已经成为已经习惯之后，洪森的儿子应该可以很平稳地接班，至于洪马内能不能终身执政，能不能把政权再稳定传到第三代，我就不太看好了。

2022年1月20日

382期 时间银行发币，中国石油倒油

大家好，2022年1月21日星期五，欢迎收看382期睡前消息，请静静介绍新闻。

http://www.beijing.gov.cn/zhengce/zhengcefagui/202201/t20220120\_2596217.html

1月20日，北京市民政局、财政局、团委共同发布了《北京市养老服务时间银行实施方案》。

方案规定，常住人口可以登记为志愿者，志愿者为60岁以上老人服务，经过第三方机构认定，每小时服务可以获得1个“时间币”。

志愿者自己或配偶60岁之后，可以消费积累的时间币，换取按时间结算的服务，也可以把时间币送给直系亲属。如果个人积累了一万个时间币，年老之后可以按照特困人员待遇入住辖区养老机构。督工你怎么评价这个新政策？

首先，我注意到负责“空气币”的单位叫“时间银行”，这个名字在中国是不能随便用的。人民银行和银保监会都一再强调，只有国家专门批准的企业才能自称银行。北京市这次成立的时间银行当然不会是企业，应该是事业单位或者行业协会，但“银行”这个字在中国实在有非常强的特殊含义，不建议随便命名。

从具体操作来看，“时间银行”的业务也未必和金融没关系。普通人把自己的劳动时间存进去，过几十年再提取出来，可以看做是解放初期的“折实储蓄”。当时普通人经过几十年的战乱，看过国民党的通货膨胀，总觉得钱存到银行会变成废纸。所以新中国的银行推出“折实储蓄”服务，按照粮食、煤炭和食用油的价格建立储蓄单位，承诺取款的时候购买力不会比存款的时候低，所以人民敢存钱，帮助了银行重建信誉。现在我们承认服务业和工农业有同等地位，服务也是商品，时间银行承诺替你保管，也算广义的金融服务。

更重要的是，时间银行的业务是真有金融风险的，因为我们都知道养老服务不能真的存起来。时间银行只能维持动态平衡，现在动员年轻志愿者提供服务，生产“时间币”，几十年后再让他们把时间币付给下一代去获得服务，保证时间币的价值。

如果现在生产的时间币太多，将来愿意提供服务的人太少，拿着时间币的人就不能随时用一个币买一小时服务，这就是通货膨胀，时间币贬值。国家如果不希望贬值，就要用财政资金购买服务填进去，和救助其他破产金融机构也没啥区别。所以，就算“时间银行”改了名字，不叫银行，我也建议国家监管机构严肃考察业务，做好风险控制。

另外，这家时间银行不是全国机构，而是北京市的机构，实施方案明确说了，志愿者来自北京市的常住人口。而被服务的老人身份就很含糊，只说60岁以上，没有说身份。我乐观推测，被服务老人也是常住人口，而不是户籍人口，但这依然存在问题，因为有很多人壮年在北京工作，但最终买不起北京的房子，年纪大了回原籍养老，用不着时间币。政策不允许他们把时间币兑换成现金，最终就只能作废。如果时间银行从一开始就打算用这种方式消灭货币，做法未免有点过分。

至于说文件规定一万个时间币可以入住养老机构，很多媒体把这一条当重点，写进了新闻标题，我倒觉得是句可以忽视的空话。这里提到的公办养老机构，是给城乡特困人员的，水平不会太高，而且要衰弱失能之后才能入住，算是国家的托底保障。就算手里没有时间币，只要有北京户口，丧失收入之后也能享受。

按每天8小时，每年250个工作日算，1万个时间币需要5整年的工作才能换到。我不太相信有人会被这个奖励刺激起来，用5整年的无薪工作去交换本来就有的底线福利。所以我主要还是关注前面的时间币几十年后的购买力问题。目前来看，时间币从福利角度来说对志愿者的激励有限，兑换风险却不小，推行之前应该谨慎测算。

大家可能听说过一个老笑话。说一个人睡眠不好，每天都被楼下几个小孩子踢垃圾桶的声音吵醒，客客气气请他们保持安静也没用。然后他换了方案，说我开始喜欢听你们踢垃圾桶的声音了，每天给这几个小孩子一块钱，雇他们用力踢垃圾桶。

过一个星期，他说钱不够用，减少到5毛钱，最后是一毛钱，直到不给钱。这几个小孩子发现之前可以拿到钱的行为，现在拿不到钱了，完全失去了踢垃圾桶的兴趣，拒绝制造任何噪音，失眠的人终于可以睡一个好觉。

现在这个还不完善的时间币政策，如果匆匆忙忙覆盖几千万人口，就有点像雇人踢垃圾桶，如果半途而废，损害的不仅仅是民政系统的信誉，还有全国志愿者的信心。

最近几年，在经历了大量民间金融机构破产和恒大崩盘事件之后，普通人对许诺未来的积分制度已经很警惕了。北京市民政部门为什么会忽然推出很容易让人联想的“时间银行”制度呢？

时间币制度，倒也不是拍脑袋的原创，西方很多城市乃至中国一些小城市之前都试行过社区服务积分，成功的先例不少，通过社区相互服务，降低了家政服务开支，幸福水平反而有可能上升。但这些试验，一般来说都限制在社区内部，积分也只限于短时间内相互交换，依托熟人社区的相互信任维持运行，成功的前提是人口迁移率很低。可以说，就算是没有建立社区服务积分制度，这些熟人也会彼此相互帮忙。积分制度只是帮助大家平衡一下礼尚往来，避免一时疏忽透支了朋友关系。

北京市的新政策跨度太大，在时间和空间上都远远突破了之前的成功案例。空间上一下子覆盖了几千万人口的大都市，相当于一个中等国家，时间上许诺了几十年后保值返还，跨越了好几个经济和人口周期。所以，这不仅仅是简单地扩大清算规模，还要解决熟人信任失效、人口快速流动，和长时间内劳动力分布不均衡的问题。玩具车模型放大100倍，放到公路上替代不了卡车，北京市一下子动用国家信誉搞时间银行，最好还是谨慎一点。

从执行细则来说，时间币还有一个问题是只算时间，不考虑劳动强度和技术水平。陪老人聊天，帮老人交水电费，一个小时可以拿一个币。给老人做法律咨询，陪老人去医院，给老人上门义诊，一小时的服务也只换一个时间币。但从常理说，这些服务的难度和风险，可能有几十倍的差别。将来用时间币购买服务的时候，这个差异还要再体现一次。

所以，时间币制度从根源上就给志愿者制造了道德风险，也给分配服务的人提供了腐败空间，每个人都希望用简单、轻松的劳动，换高价值的服务，在陌生人社会几乎必然是越做越亏。如果要强行维持制度运行，最后可能还是要政府拨款雇赚专业人员填坑。反正我不会指望“时间银行”制度能提高我的老年生活水平。

“时间币”虽然不靠谱，但基本逻辑还是对的，趁着中国现在青壮年劳动力多，应该攒下一些东西，应对将来越来越严重的养老问题。但个人存不下的服务时间，全社会也一样存不下。我们还是要通过积累物质和精神财富去解决问题。

现在中国已经完成了工业化，机器越来越便宜，人力的一对一服务越来越贵，这是每个人都必须面对的现实。过去的城里人，拿出三分之一收入就能雇到不错的农村保姆护工，以后再也没有这种好事了，因为农村出来的劳动力，也希望有平均水平的工资和养老计划。

所以最可靠的方案，还是尽量开发服务性机器解决物质问题，比如说能帮助老人自动起身的自动床，能帮助老人自己去浴室的外骨骼，能自动调节温度的衣服，都可以大大减轻照顾工作量，让养老机构的服务人员能一对多服务，普通人才可能有舒适的晚年。

至于说老人精神生活，现在社会文化隔几年就颠覆一次，每一代人最好的娱乐和交流伙伴都应该是同龄人。与其将来指望越来越少的年轻人给老人陪伴解闷，不如现在就给青壮年提供一些艺术和文化培训，让我们老了以后可以互动娱乐，不至于只能吹嘘当年996工作有多卖力，公司职场斗争有多麻烦。

现在城市人口越来越原子化，相互隔阂越来越深，很多人离开学校就再也不交朋友了，性格越来越孤僻，最后只能孤独的进入老年，降低了老年生活质量。所以国家还应该重视民间社团和互联网社区的社交作用，不要因为嫌管理麻烦就减少网络社区的互动信息。互联网上有十几亿中国人，只要社区文化能充分发育，绝大多数人都能在互联网上找到有共同爱好的朋友，提高精神生活水平。现在下班后刷陌生人短视频的时间，都可以变成改善未来养老质量的有效交流。而一旦城市人口用自己的方式重建了熟人社会，自然就会相互协助，相互关心，交换服务，到那时候“时间币”方案还真的可能在一定范围内出现，比政府强推要好多了。静静介绍下一个话题。

本周最大的新闻，是国务院发现，中石油公司在过去15年倒卖了1.8亿吨原油。

http://www.news.cn/politics/2022-01/19/c\_1128279582.htm

还给出了严厉的定性，认为中石油违反《行政许可法》和原油成品油管理规定，严重违反国家产业政策，严重扰乱了油品市场秩序，助长了违规地炼企业落后产能盲目发展，助长了一些地方违规审批地炼项目，破坏了公平竞争的市场环境，间接造成了国家财政税收的流失，严重败坏了党风和社会风气。

督工，你怎么看待这个新闻？

我看了一下网络社区的各种发言，很多人都认为这件事是去年6月12日财政部打击成品油偷税漏税的行动后续。观众可以回顾一下我们的292期节目，当时我介绍了调和油的逃税问题，中国凡是汽车能烧的油，都要交燃油税，代替过去的养路费。但是某些油料，既是化工生产的必需品，也可以加到燃油里面一起烧。油料进口公司以化工原料的名义进口轻循环油，逃避燃油税，每吨省了1500块。进口到国内之后，又直接和现有的燃油混合出售，每年从国家财政偷走几百亿。所以国家要打击成品油偷税。

6:13~9:47

https://www.bilibili.com/video/BV1gb4y1C7XQ

这件事虽然很恶劣，但和这次查到的1.8亿吨油没关系。国家说中石油倒卖，针对的是原油。要理解事件性质，我们需要先理解现有的原油进口政策。

2014年8月底，《中国经济网》有一篇报道，标题是：

《民企广汇能源获原油进口资质 打破三桶油垄断格局》

http://news.sohu.com/20140829/n403873028.shtml

这说明，普通企业不是想买原油就能买的，必须国家特批。一旦拿到国家批文，广汇能源的股价就连续涨停。

具体来说，中国原油进口分成国营贸易和非国营贸易两种，只有少数几家超级国企拥有国营贸易经营权，其中包括中石油、中石化的子公司再加上中海油，也就是所谓的“三桶油”，另外还有央企中化公司和半军事化管理的珠海振戎。这几家公司进口原油数量不受限制，要买多少就买多少。

但中国是一个非常依赖于进口石油的国家，每年国产石油只能满足不到30%的需求，最近十几年国企之外的炼油产业发展也很快，必然需要进口原油。国家过去的态度是绝不允许，慢慢也承认现实，对几十家企业开放了非国营原油贸易资质，但他们不像中石油中石化那样想买就买，必须按照国家安排的配额去买。配额分配理论上说有一套逻辑，但实际上没有透明的决策流程，而且也远远不够。所以这些企业非常希望能通过其他方式买油。

http://www.mofcom.gov.cn/article/b/e/201809/20180902791827.shtml

说到这里，观众应该发现矛盾了，有的企业想买多少就买多少，有的企业只能按照国家配额去买，买不到就只能停产。这必然会导致有资质的企业出租自己的资质，帮别人进口原油。

但是，帮其他企业进口石油，还有一个前提，就是不冲击自己的产业。几个拥有进口权的国企，除了珠海振戎业务基本停掉之外，中石化、中海油、中化的化工比例都很高，如果把原油倒卖给其他炼油厂、化工厂，等于帮助别人生产化工产品，冲击自己的市场。只有中石油，听名字就知道，国内采油业务比例高，化工炼油比例相对较低，所以愿意拿出自己的资质，帮这些地方炼油厂进口石油，生产化工品。这就是十几年累计倒卖1.8亿吨原油的原因。

凡是对上世纪80年代有记忆的人都知道，“双轨制”市场必然会导致严重的物资倒卖问题，现在国家在原油问题上，用行政力量搞双轨制管理，几乎必然会导致原油被转卖。所以我们必须要考虑一个问题，就是为什么要搞原油进口双轨制。

这次调查组给中石油的倒卖行为定性，对结果有两个具体描述，一是助长了违规地炼企业落后产能盲目发展，二是助长了一些地方违规审批地炼项目。简单地说，国家想通过限制原料，逼一些地方炼油企业破产，而中石油让出来的配额，恰恰给这些企业提供了生存空间。

石油化工行业是全世界最复杂的大型工业，每一个石化工厂的复杂度，消耗的能源都相当于一个中型城市。一度只有积累了几十年的大型国企能驾驭这个行业，其他小炼厂，无论是地方国企还是私营企业，都有很多问题，所以要限制，这算是产业调控的充分理由。

但是最近几十年，随着中国工业基础不断提升，在中石油中石化之外的很多炼油厂也有不错的技术水平，安全方面也逐步消灭隐患。在这个条件下，仅仅根据企业管理方式来划分进口权，的确说明管理部门的行政工作不够精细，不能根据环保指标、安全指标和技术水平能力做出直接准入管理，只能继续按照传统的企业性质去分配原料，做间接限制。如果不解决这个矛盾，就算这次处理了中石油，将来还会有人打各种擦边球去进口石油。

接下来分享几条简讯。应急管理部昨天举行新闻发布会，通报了2021年的事故情况。

http://www.china.com.cn/zhibo/content\_77999367.htm

去年生产安全事故死亡2.63万人，比2020年下降了4%。但是，火灾数量74.8万起，增长了9.7%，受伤人数增加了24.8%。这似乎说明，工厂和公共场合的消防水平在提高，但是随着城市化推进，居民还没有适应城市生活，家庭和住宅的防火水平没有同步提升。375期节目提到了老城区商业化问题，说用居民区的消防能力去应对商业店铺的人流，制造了很大的防火隐患，应急部的数据验证了我们的观点。

356、377这两期节目，我们说云南白药公司现金充足，但不愿意在中药研发方面投资，而是要去买腾讯小米的股票，说明自己对研发中医药也没信心。

https://www.bilibili.com/video/BV1gf4y1K75m

https://www.bilibili.com/video/BV1FP4y1J76j

2021年最后一天，云南白药再次拿出5亿，增资下属的医疗美容公司，看来云南白药很清楚投资哪里有效果。

https://new.qq.com/omn/20211230/20211230A0AF4900.html

2011年京沪高铁全线开通，为了串起了济南、徐州、南京、苏州这些重要城市，放弃了距离更短的沿海方案，总体上是按照原来京沪铁路方向走的。2022年刚开年，京沪高铁二线的北段方案拿到了国家发改委的批复，从天津修到潍坊，预计将来还要从临沂、淮安、扬州方向穿越鲁南和苏北地区。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1722032957659956453

2020年147期节目，我们介绍了银河航天公司在江苏南通开设了卫星超级工厂，预计每天制造一颗卫星，也希望仿效马斯克的低轨道密集卫星网计划。本周1月18日，人民网报道，银河卫星工厂的第一批六颗量产卫星已经出厂，准备在2022年1季度发射。中国在批量生产卫星方面已经有成就了，下一个问题是什么时候能追上马斯克的廉价发射能力。

https://m.gmw.cn/baijia/2022-01/18/1302768491.html

到去年12月18日，SpaceX已经发射了2000颗星链卫星，而且这次发射使用的猎鹰9号火箭，是第11次执行航天发射任务，送了四五百颗卫星进入轨道，几乎算是一辆太空公交车。美国正在重新拉大和其他国家的航天技术差距。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1719669351004450565

最后我想分享一组新华社的，湖南浏阳市小河乡为农村中小学修了一个天文台，

http://www.news.cn/mrdx/2022-01/20/c\_1310432888.htm

配套设施包括天文望远镜、太阳色球望远镜，图书馆和多媒体教室，这是2022年我看到的第一个有科幻色彩的新闻。希望中国再多几个这样的项目，也希望我有机会能去现场看一看。

2022年1月21日

关于碳达峰、碳中和的目标，我们讲过一种来自新奥这样的综合能源服务商的解决思路。他们的解法是在用户侧，用算力去整合系统的用能需求，来提高整体能源利用率。

这一讲，我们来讲一讲正在崛起的储能产业。新奥押注的零碳战略是核聚变技术和碳捕集技术，而行业里另外还有一种声音在说，储能是远景零碳战略的核心竞争力。储能就是把能量存储起来，在用户侧有需求的时候再释放给用户侧，你手里的电池就是常见的储能产品。

但储能技术本身并不直接减少二氧化碳的排放。在中国，清洁能源产业正在大发展，储能产业的作用是去给风力发电和光伏发电加buff，帮助它们更好地替代燃煤发电。这是它们参与碳中和的逻辑。

过去两年新能源汽车行业很热，光伏和风能这种新能源行业也很热，而进入了2021年，【储能产业】又变得很热，来了一批很有趣的新玩家。是谁呢?是新能源汽车产业链上的动力电池供应商、车企，还有充电桩企业们。

比方说，6月份，特斯拉宣布在拉萨开设了它的第一座「光储充一体化」充电站，这座充电站是用太阳能屋顶系统来发电，用一种叫能量墙的储能电池来存储电能，再用来支持电动车们充电。

在特斯拉前后，中国的动力电池巨头宁德时代也宣布，要把「电化学储能+可再生能源发电」也当成公司未来的三大发展方向之一，宁德时代的储能技术已经在不少国家级的储能项目里用上了，比如福建晋江的储能电站。

除了这两家，还有国轩高科、亿纬锂能这样的中国电池企业也纷纷宣布要进军储能市场。

那为什么这些玩家突然整齐划一地看中了储能产业呢?有两个原因很直观：

第一，能源产业正在加速推进的清洁能源替代工程，是需要储能产业配套的;

第二，储能产业对电池有巨大需求，就连电动车里淘汰出来的旧电池也能够物尽其用。

我们展开讲讲。

储能这件事，在中国传统的火电和水电为主的电能体系里是不具有独立价值的。《商业参考》的用户姜永东刚好解释过这个道理，我在这里借用一下他的说法，永东说：

**任何商业模式要解决的问题都是怎么盈利，或者怎么盈利更多，这是商业模式的第一性原理。**

**那怎么盈利呢?我们先回到盈利的核心公式来看问题：利润=收入-成本。**

在电力市场上，玩家们的收入是基本上固定的，因为发电侧的产能相对固定，电价也相对固定，电价在中上游的分配比例也相对固定，所以，售卖电能的收入基本上也固定。收入固定了，想要提高利润的话，那就只能想办法削减成本。

那电力的成本有哪些构成呢?主要是投资成本、资金成本和运营成本。其中，运营成本大家都差不多，能够做差异化的主要是投资成本和资金成本。如果不考虑政府补贴影响的话，这两部分是有希望挤出利润空间来的。

我们后面会讲到特斯拉的能源业务，这儿先剧透一下。特斯拉前期是从用户侧，尤其是从家庭用户这一侧切入的，去把一个个家庭改造成分布式的光伏微电网：白天家里的太阳能屋顶发电，发的电一部分用掉，一部分用储能电池存储起来，一部分卖给大电网;白天是社会用电高峰期，所以电价高;晚上下班电动车刚好也开回家了，再用储能电池和大电网来充电，这个时候大电网的电价便宜。白天黑夜这一买一卖，就等于利用了峰谷电价差来实现了微电网的微小盈利。

但这个微电网里，前期的太阳能屋顶和储能电池的投资成本还是挺高的，所以这个峰谷电价差的盈利要放在很长时间里算才能够看得见。

但如果在未来，特斯拉汽车的动力电池进入换代高峰期，换下来的日电池被允许进入储能产业，那像特斯拉这样的公司再做储能系统就有成本优势了，微电网们的盈利时点会来得稍微快一点。

美国的储能产业在用户侧很发达，因为他们的社会终端电价高，峰谷价差也大，而且他们自然灾害也容易导致断电，很多家庭就愿意安装家用储能设施来保障用电。美国政府也很鼓励家庭储能，2018年的时候美国国税局还发布过政策，允许安装了储能设备的家庭进行税收抵免。日本也有类似的政策来鼓励家庭安装储能系统，来跟分布式太阳能配套，也是为了应对自然灾害。

而在中国，我们221讲讲过，你在家用的电享受的是交叉补贴，工商业企业已经替你承担了一部分用电成本，而我们大部分地区的主干电网又稳定可靠，终端用户没有动力自己去主动增加成本做储能。这就好比你楼下就是菜市场，你就没必要专门租一个衣帽间来囤积大白菜。

租个衣帽间来囤积大白菜，这还只是增加了投资成本。而从能源利用效率的角度来看储能这个问题，它其实还在增加损耗，增加浪费。我们换成花生油来解释这个逻辑：10毫升的花生油，王富贵要是直接从油壶倒进炒锅里，可能挂壁0.5毫升，实际倒进锅里9.5毫升。但要是先从油壶倒进一个空碗里，再从空碗倒进炒锅，那可能油壶挂壁0.5毫升，空碗再挂壁0.5毫升，倒进锅里就只剩9毫升了。

**所以，在电力的「发输配用」这几个环节里，明知道增加储能环节会增加投资成本，也增加能源损耗，却还要去增加它的原因，一定是因为「不这么做的话，浪费更多」，只能够两害相权取其轻。通过增加储能环节，去减少其它环节上的损失。比如说前面那个10毫升的油壶，假设它是在源源不断地生产花生油的，装满之后就得溢出了。这种情况，就算王富贵不急着炒菜，也确实得找个大空碗，先把溢出的花生油给存储起来。**

在中国当下的新能源电力行业里，风电和太阳能发电，就是那个源源不断生产花生油的油壶，而发电侧的储能产业就是那个空碗。

我们以前讲过，中国正在推行清洁替代和电能替代，也就是在消费端逐渐用电能消费替代其它的能源消费，在生产端逐渐用清洁能源替代掉其它的化石能源。

中国主推的清洁能源你很清楚了：水能、风能和太阳能。尤其是风能和太阳能，是新能源里的主力。2020年中国火力发电占总发电量的71%。而按照规划，到2060年，风电和光电会彻底替代掉中国的火力发电，同时政策还要求，风力和光伏发电站要配备的储能空间要达到发电能力的100%。你看，这市场有多大。所以我看到一些投资机构的测算，认为储能市场未来的空间是万亿，甚至百万亿级别的。

但风力发电和太阳能发电也有缺点：不如火电稳定。风不想刮就不刮了，太阳光也只能白天才有，人类控制不了。前些年中国的储能产业还没有成气候的时候，新能源发电行业有一个概念叫【弃风弃光】。意思是，在同一个时间段里，上游用风能太阳能转化出来的电能，中游输送不了，下游也消化、吸纳不完，只好把上游的风光能量发出来的电能放弃掉。

那干脆不发这么多行不行呢?不行。光伏板在光照下不发电会烧毁，风电站呢，有风的情况下让叶轮保持不转的成本和风险也很高。另外，风电和光电并不是平稳地并网，而是会瞬间产生大电量冲进电网的，传统的电网也承受不住。所以在早年，弃风弃光已经是系统伤害最小的办法。

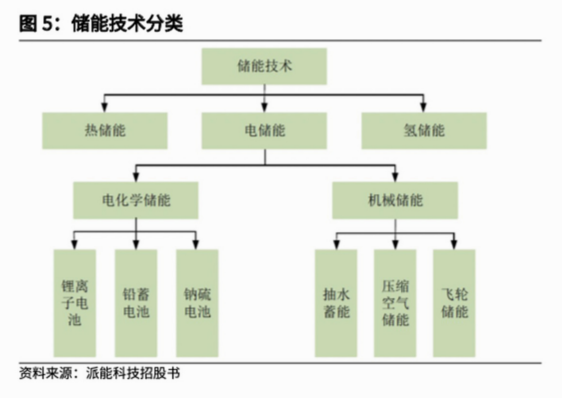
这些被放弃掉的能源有多少呢?我们来单看一下风能的弃用情况。

2011年，全国【弃风】电量已经达到123亿干瓦时，所以在当年，国家能源局就开始布局研发储能技术了。

到了2016年，全国【弃风】电量497亿干瓦时，超过了三峡全年发电量的一半。当时全国的平均「弃风」率达到17%。而你能想到的那些风大的省份，比如甘肃、新疆、吉林，当时的【弃风】率更高，达到43%、38%和30%。我还看到过一个换算，2011年开始的7年之间，全国累计的「弃风」电量达到1500亿千瓦时，直接的经济损失超过800亿元。

所以，就像前面姜永东说的，储能虽然不经济，但在清洁能源替代的大背景下，弃风弃光的损失更大。所以大概从2016年起，行业里就加大了研究力度，去琢磨怎么用储能来解决弃风弃光问题。再往后碳达峰、碳中和的时间表定出来了，储能产业就正式变成了新能源产业里的白衣骑士，任务是给发电侧蓄能。

那么，储能都有哪些技术方向呢?我引用一张派能科技的储能技术全貌图放在文稿里，我们不往《科技参考》的方向拐了，我们继续回到《商业参考》的主线上来讨论问题。



在以前，中国乃至全球电力系统里面最主要的储能方式都是抽水蓄能。比如说北京的十三陵水库就有一个蓄能电站，是负责给北京用电调峰和紧急备用的。夜里北京用电量少，水库就把水拉到上游存储起来，到了白天北京用电高峰期的时候再放出来发电，这个过程储水就等于储能了。抽水蓄能的综合效率最高能够做到85%，每度电的蓄能成本也只有0.21-0.25元，在诸多的储能技术里是最划算的。

但抽水蓄能的缺点是受制于地理位置，前期的投资成本也很高，没有办法大面积推广。像十三陵水库，地势落差要430米。所以在过去5年里，反倒是电化学储能成为了发展最快的储能技术。所谓的电化学储能，就是用化学元素来做储能介质，借助化学反应来实现充放电。它对应的产品就是你很熟悉的各种储能电池。这几年各种锂离子电池、铅酸电池、液流电池的安全性和经济性都有了很大的突破，就是因为整个市场都在集中力量在做电化学储能的研发。

到了2020年，中国投入运营的储能项目里已经有9.2%是电化学储能的了。2021年7月，政策面又推了新型储能一把：发改委和能源局联合出了一个意见说，到2025年，国内除了抽水蓄能之外的新型储能装机总规模要达到30GW以上。装机规模就是电能容量的通用衡量方式。

这就是原本做动力电池的企业们，纷纷把脚踏进了储能电池市场的最大原因。

2022年1月22日 储能产业：电池厂商们的新蓝海

我们前面讲过，中国很早就开始讨论，怎么用储能来解决弃风弃光的问题。

最初解决这个问题的思路是，由国家电网和南方电网这样的主干电网公司在电网末端兴建储能设施，风电站和光伏电站不管发多少电，都先并进主干电网，传输到电网末端存储起来。这样用户端出现用电峰谷变化的时候，直接用电网侧的储备电能来调峰调频，这样一来，电网负荷也不会剧增剧减，电网的压力也小。

电网公司们一开始确实也是很积极地规划电网侧的储能项目的，尝试了很多不同的方案。比如说像使用旧的动力电池这样的思路，在2018年南京江北的电网侧储能项目里就已经尝试了。

当时在推进各地储能项目的时候，国家电网和南方电网都有一个期待，很朴素，就是：把储能项目的成本也计入到电价里。这也能理解，钱是电网公司花的，花钱是为了改进服务，所以电网公司希望享受服务的人来承担这部分成本。但是，2019年5月，国家发改委和国家能源局明令反对这种期待，两个部委说：抽水蓄能电站也好、电储能设施也好，这些储能项目的投入都算与电网企业输配电业务无关的费用，不得计入输配电定价成本。再简单说一句话，储能成本不能让用户承担。

这个意见一出，电网侧投资储能项目的热情马上就消退了。国家电网公司在那一年的上半年工作会议上马上明确表态说，要暂缓建设大规模电网侧储能项目。

电网侧的热情是消退了，但发电侧的创新还在持续发生。比如说同样是2019年，青海启动了一个共享储能项目，怎么个共享法呢?就是兴建一个储能电站，把储能空间开放给不同的发电站来租用。新疆也启动了试点，要求试点的光伏发电站要按20%的装机容量来配置储能系统，你要是符合我的要求我就给你补贴。

接下来，新疆的这个思路就逐渐成了各地发电侧的主流。到了2021 年，全国有十多个省市都出台了政策，比如说湖南就要求新增的风电项目得按20%、光电项目按10%的装机容量来配置储能设施，你才能够发电; 山东新建的风电和光伏发电项目，要是配置了10%的储能设备，那你发出来的电，可以优先并网、优先消纳，减少你弃风弃光的损失。

上一讲的文末我们讲过，2021年7月，发改委和能源局联合出台了全国性政策说，到2025年，国内除了抽水蓄能之外的新型储能装机总规模要达到30GW以上。

那这些储能设施重点放在哪个环节上呢?这份政策说，【大力推进电源侧储能项目建设】，【积极推进电网侧储能合理化布局】，「积极支持用户侧储能多元化发展】。你感受一下这几句话措辞当中的情绪强度，电源侧是大力推进，电网侧是积极推进，用户侧是积极支持。你肯定感受出来了，在未来5年里，电源侧也就是发电侧，是新型储能的布局重点。

光大证券对中国储能产业的推进有一个三个阶段的预判，思路挺清晰的，我要分享给你：

第一阶段：十四五期间，也就是我们从现在迈向2030年「碳达峰】的前5年。这5年里，储能产业的崛起主要发生在发电侧，会逐渐地成为风电和光电的标准配套设施。但这期间储能系统对发电侧的经济贡献是负的，仍然需要靠政府补贴和政策激励来拉动产业的发展。就像我们前面说的那些地方政策一样，在这个阶段，光大证券认为储能的累计装机需求会达到10亿千瓦时，新增的年复合增速是34%。

第二阶段：2026-2030年，也就是迈向【碳达峰】的后5年。这期间，中国的新增电力基本只能来自可再生能源了。那对应的，储能配套要达到新能源发电功率配比的50%以上，也就是说，一个风光发电站要是装机量是100万千瓦，那它配套的储能系统的装机量得有50万千瓦。在这个阶段，市场每年会增加12.5亿干瓦时的储能需求，年复合增速30%。

这两个阶段的年增速都很高，这种扩张幅度就会拉动储能成本快速地下降，中国市场上就有望实现「风光储平价】并网。

【风光储平价】又是一个新的概念，它指的是一度电，把风光发电的成本和储能成本都折算进去以后，不需要补贴，并进主干网里参照火电的价格来卖，不亏本、能赚钱。中国在当前，已经能够实现 【风光平价】了，也就是风电、光电按照火电价格来卖也能够赚钱。

但刚才也说了，我们第一阶段储能系统的经济贡献还是负的，所以风光发电再加上储能环节，还做不到风光储平价。而到了第二阶段，因为规模上来了，发电侧的各种风电、光电项目，配上储能设施，再并网售卖电能也能够赚钱，也就是能够实现 【风光储平价】并网。

**第三个阶段，就是碳达峰之后到2060年碳中和的30年。这期间，新能源发电还会把存量的化石能源发电也都替换掉，储能产业会在发电侧的配套比例达到100%。**

**这还不算，在前两个阶段，储能产业主要是在发电侧做配套，发电站们发出来的电，一时不能并进主干电网的话，储能设施帮着存储。而到了第三个阶段，储能产业还会进一步拓展到电网侧，也就是主干电网的各个下游节点，去帮着电网调峰调频。**

所以光大证券预计说，**从2020到2060年，中国需要的储能总规模会达到940亿千瓦时，年复合增速7%。**

请你注意我前面提到一个词，调峰调频。储能产业在电网侧调峰调频，也是这个产业参与碳中和的第二个维度。

什么是调峰调频呢?这是电网侧对下游用电需求波动的一种应对手段。要是你留心看过你家的电表，你可能会看见过电表上有个小字，要么是【尖】、要么是【峰|、要么是【平】、要么是【谷】。这几个字这代表了下游用电的不同负荷时段，尖和峰，就是用电高峰，一般发生在白天尤其是工作时间，平和谷，就是用电平稳和低谷期，一般是晚上和夜间。

用户侧进入高峰和高频用电期的时候，需求可能会超出电网的正常输送能力，电网就需要有特别的应对手段了。这个应对就叫调峰调频。

在清洁替代的初期，电网的调峰调频思路是用火电站来完成。你知道，过去这些年里，中国主要是依靠煤炭、燃油和燃气，这些火力发电来支撑工业系统。即便到了2020年，中国火力发电量也还是在增长的，达到了5.3万亿千瓦时。这些火电来自中国的2600多家火力发电厂，其中60%的火电是几家国有电力大公司发的，还有40%是全国大大小小的民营火电站发的。

而火电站对地理位置的要求不像水电、风电和光电那么高，通常直接配置在城市或者工业园区的附近就行了。

前面说的第一、第二阶段，也就是2021-2030年期间，中国的主干电网会优先允许风电和光电并网。那么闲置下来的火电站干什么用呢?它们就会发挥自己的位置优势，在电网侧的末端，帮着调峰调频。比如说托尼工业园优先用的是内蒙送来的风电和光电，那要是新能源不够用了，或者夜间的供电能力下来了，园区旁边的火电再点起来，配合着把缺了的电能补上。园区每个小时或者每分钟具体缺多少电，火电站给你现发现补。

而到了第三阶段，也就是碳达峰往碳中和去的那30年，储能产业要进一步向电网侧扩张，把火电站们的调峰调频职能也给接过来，让火电站们彻底退役。但储能项目们不是像火电站那样新鲜发电，而是充当一个大的充电宝，平时就是用风电、光电或者水电给充满了，在用电高峰期的时候，用户侧缺多少，直接补给你。这比起用火电站去调峰调频，就又能够减少—部分碳排放。

**发电侧和电网侧都推演到了，那么，用户侧会发生什么情况呢?在用户侧，有一些场景对电能的稳定性会有非常高的要求，比如说一些数据中心、5G基站，这些场景对储能系统的需求也会最早成长起来。**

而在更普遍的家庭和工业端，我的看法是这样的，中国仍然跑在高质量发展的路上，并且把让人民过上美好生活当成发展目标，这些背景都会使得用户侧的用电环境仍然会相对友好。

但万一要是储能系统的成本下降得特别厉害，我们用户侧的消费习惯可能也会发生改变。就在7月底，你可能注意到了，**发改委正好发布了分时电价的新机制，把一天就分成了高峰、尖峰、低谷、深谷，不同时段电价不同，其中高峰和低谷的电价差能够到三四倍。这个分时电价的政策意图就很明显了，就是鼓励用户适度减少高峰时段用电，增加低谷时段用电，从而能够跟中游的电网侧和上游的发电侧更均衡地匹配起来。**

这个电价机制摆在用户面前之后，如果储能成本足够低，用户确实是有可能也在家里安排一套储能系统的。

但另一边，各种数字化和智能化技术也正在帮着工业端把产能强度摊得更均匀。我们以前讲过美的的灯塔工厂，其实都已经不怎么需要工人介入了，车间夜里照常运行，灯都不用开。那么，在分时电价的机制里，工厂如果可以在生产周期内腾挪产能，那就完全可以把高能耗生产环节挪到夜间去享用低谷电价。**另外，等到新能源车成为主流，你就想吧，每个小区夜里同时有300-500辆电动车在充电，这种用能结构的改变对社会来说也是全新的。**

好，到这，**我们已经论证完了整个社会对储能产业的需求会越来越刚性、越来越大规模，我看到好几份券商报告，共识都是这个市场是万亿规模的，光大证券最乐观，认为到2060年市场的累计投资规模会达到122万亿。**

但我还是想要提醒你再回头想一想，姜永东提醒过我们的那个关键点：在整个能源供需链条里，**储能环节的存在意义从来也不是增加价值，而是用一块比较小的成本，去替换掉另一块比较大的成本。**

**我是不是没有跟你讲过【消极金线】这个概念?消极金线是我发明的一个词，它指的是用户对中介型产品服务的期待准则，这个期待是这样的：你得做得足够好，好到没有存在感。因为我使用你，是为了借助你去实现别的目标，你不能抢戏。**

在使用过程当中，如果你让我意识到了你的存在，通常是因为你让我感到了不适，阻碍我实现目标了。你想想，比如说膝盖疼、快递丢了包裹、或者耳机电池寿命变短了，这是不是都会让你不爽?这都是因为某一种中介型的构件触碰到了这条【消极金线】。

**储能系统也是类似的产品服务。它对发电侧、电网侧和用户侧来说，把存在感做低的关键方法就是经济性。也就是说，储能产业所有客户对储能系统的首要考量因素，就是成本。**

**在当前，最能影响储能系统成本的核心环节有两个：一个是电池，一个是储能变流器。电池在储能系统里的成本占比能够达到53%。储能变流器又叫PCS，是负责让电流在直流和交流两种形态里切换的元器件。储能变流器在当前的国内储能系统成本里也占到11%。**

**所以回到我们上一讲讲的，特斯拉和宁德时代们纷纷进场，就是因为它们在电池的研发与系统整合技术上各有独到之处。特斯拉和宁德时代在电动车的动力电池业务上，还是客户与供应商的关系。**

2022年1月23日 动力电池巨头宁德时代怎样布局储能

关于储能系统的搭建思路，整个行业都在参照的一个巨头，你肯定又熟悉又陌生：特斯拉。你一定知道特斯拉是全球最大的电动车制造商，但你不一定注意过，它同时还是全球最大的家用储能系统制造商。

2019年，特斯拉储能的全年业务量1.65GWh，1GWh就是100万KWh。为什么用这个指标来统计储能业务量呢?因为在储能行业里，包括电动车行业，厂商们都是按照1KWh的储量多少钱来采购的。比如说，1KWh的合格储能设备，我用0.7元来采购，我才不管你这个设备是用金子做的还是用纸壳做的。

特斯拉2019年这个储能业绩，同比增速接近60%，比它此前两年的总量加起来还多。1.65GWh什么概念呢?按照彭博新能源的预计，2019 年，全球电化学储能新装设备也才10GWh，也就是说，特斯拉这一年就占了全球储能新增市场的16%。

《商业参考》有一位用户叫姜永东，他在智慧能源领域非常资深。永东告诉我，特斯拉搭建储能体系的思路，也是中国储能产业的各个环节从业者特别关注的。原因有两个，都很简单：

第一，特斯拉的家用储能业务在全球做的最大也最成熟;

第二，特斯拉做储能的思路跟它做电动车一样，回归到了最简洁、最本质的第一性。所以中国的各种储能玩家，不管自己的思路如何，总要看一看行业老大是怎么跑到最前头去的。

但在储能行业之外，特斯拉的储能业务在中国的知名度远远低于它的电动车业务。不过你得知道，特斯拉的光储充一体化超级充电站，现在在中国就已经有2座了。中国储能产业也正在兴起，而特斯拉在其中可能也是一条很大的【鲶鱼】。

所以，《商业参考》有必要单独用2讲来分享给你。

特斯拉公司有一个著名的战略逻辑，分成四步走：

这是特斯拉的创始人马斯克很早就写在特斯拉的官网上的。

我们重点看第四步。电能已经是清洁能源了，为什么特斯拉还要去苛求用太阳能电力呢?因为市场上这些年对电动车一直有一个诟病，刚好能够回答这个问题，这种诟病说：电动车不过是把燃油车那种分散式尾气排放方式，转化成了发电厂的集中式排放。你的电动车用电确实是清洁了，但发电厂给你发电用的还是燃煤或者天然气的话，不还是在排放二氧化碳么?在这个诟病面前，特斯拉就干脆也去做太阳能电力业务，从根源上去终结电动车的碳足迹。我的电动车用的是太阳能发的电，你总不能再说我还排放了吧。

那么，关于能源业务本身，特斯拉这些年都在忙什么呢?简单用一句话来概括的话就是：搭建一套基于太阳能发电的离网能源系统，来帮家庭和企业用户实现可再生能源的获取、存储和使用，并且把这一套产品在全球市场上去做规模化的销售。

我们先讲一讲特斯拉的基本能源产品组合。

特斯拉的能源布局分成两个板块：第一块是储能设备，第二块是太阳能屋顶。

2015年，特斯拉发布过一种名叫【能量墙】的家用储能电池，英文名叫【Powerwall】。这种能量墙长130厘米，宽86厘米，厚18厘米，挂在墙上就跟中国北方的一套暖气片差不多。这种能量墙有两个型号，普通版本能够储存7KWh的电，也就是7度电，Plus版本能够存10KWh的电（10度电）。特斯拉同时还宣布，基于这个能量墙，它还推出了一种商用级的版本叫【能量包（Powerpack）】，一个能量包是内置10 个—组的能量墙，能够存100度电。

能量墙这种产品什么概念呢?我们做个类比，你要是手上有一个充电宝，容量是2万毫安时、输入电压是5V，那你充满它需要0.1KWh的电。特斯拉的能量墙你可以理解成一个大型家用充电宝，储能容量相当于100个普通充电宝。

我们前面讲北京的阶梯电价的时候讲过，北京最低一档阶梯是预设一个家庭每个月用240度电，也就是一天8度。放在特斯拉的语境里，要是停电了，一块能量墙就够一个普通的中国家庭撑一天。而一个能量包有10块能量墙，就能够在停电的时候帮小型工商企业撑2-4小时。

在2015年的当时，特斯拉并不是第一家推出储能系统的厂商。当时就连中国的比亚迪和宁德时代起步都比特斯拉早。而韩国的LG化学，也是在特斯拉之前的2013年，就建起了全世界第一个储能专用设施。

但特斯拉一发布这个能量墙产品，当时就引起了全球市场的轰动。原因是，它的这种产品外观又酷、质保寿命又长，售价还只要3000-3500 美元，比起当时市场同类的工业级电池要便宜70%。所以能量墙这个产品发布不到一周，就收到了3.8万个订单，它组合起来的能量包也收到了2500多个订单。

特斯拉一看，储能设备的需求被订单给验证了，于是2016年就又升级了产品，给第二代的能量墙加上了逆变器，把功率和容量提升了一倍。逆变器就是一种能够把直流电变成交流电的电子器件，加逆变器有什么用呢?你家的能量墙充满之后，可以反向把电能卖给大电网。这之后，特斯拉的【能量墙2】就开始在北美的家用电池储能市场上大杀四方，到了2020年，能量墙在北美的市场占有率就超过了一半。

2016年还发生了另外一件事：特斯拉花了26亿美元，收购了马斯克个人投资的一家太阳能电池板工程的公司，名叫SolarCity，太阳城】。这家太阳城公司是马斯克在2006年鼓励自己的表兄弟开的，在2016年以前，特斯拉就已经在不断地劝说自己的车主们，让太阳城公司把太阳能电池板装到他们的屋顶上，特斯拉说的是，一块电池板—天能够给车补充80公里的续航电量，足够他们日常通勤了。

但在能量墙发布之前，这个思路存在一个问题：你想啊，特斯拉车主们毕竟不是夜行动物。电池板白天用太阳能发电的时候，汽车通常也在外边跑，无福消受。这些屋顶发的电要是在家里用不完，也不能并进电网，那就只能放弃太阳能发电了。

到了2016年，能量墙解决了储能问题，马斯克觉得妥了，所以才把太阳城公司整合进了特斯拉，变成了特斯拉的能源部门。

这个收购之后，特斯拉就推出了它的第二块能源业务：太阳能屋顶（Solar Roof）。这个产品就不是在屋顶上装电池板了，那个像打补丁，太丑。太阳能屋顶是直接给欧美家庭的大House提供整体的光伏发电屋顶，还能够选颜色、花纹，还能选配通风口和天窗，就跟我们在《动物森友会》这样的游戏里捏房子似的。我查到一个数据，说特斯拉2019年出的太阳能屋顶产品，380平米以上的建筑，一天能够发电58-77度。

到这儿，特斯拉的储能系统，就等于帮家庭和小型商业组织建立了一张太阳能微型电网。这个微电网可以先满足房屋自身的用电，富余部分存储起来，要是能量墙和能量包也充满了，还可以把电能输送给主干电网。这些安排，在特斯拉的App里就能操作。

能量墙和太阳能屋顶这两个产品都上市之后，特斯拉的离网系统能源战略就实现了闭环：太阳能屋顶发电，能量墙存储电能。而电动车业务线上的电动车们，还能够负责使用电能。

这样一来，特斯拉自己的能源业务跟电动车业务也就打通了，发电-储能-用能。它就成了全球第一个完成了垂直整合的能源公司，在家庭客户和企业客户这里，它确实就构建起了一个一个的清洁能源小生态。

前面我们讲了，在停电状态下，能量墙能帮一个家庭撑一天，能量包能帮小企业撑2-4个小时。你有没有发现，特斯拉的这套储能系统的产品设计出发点里有一个关键词是【应急】。如果你之前对马斯克稍有了解，你肯定知道他一直很关心一个命题叫【如何提高人类生存的确定性】，所以在特斯拉的能源业务里，用储能去解决应急，确实也很符合他的个性。

中国在过去这几十年里，基础设施的覆盖能力很强，各种设备器材又正值壮年，要是你再身在内陆，可能不太容易体会欧美社会对极端自然环境的敏感和焦虑。就在我们录音的9月初，美国又被【艾达】飓风祸害了，连纽约都没能扛住暴雨灾害。

特斯拉在2018年还专门在它的App里增加了一个名叫【风暴预警】的功能。干嘛用的呢?你家里的能量墙，周边环境一旦发生山火、台风这类的自然灾害，风暴预警功能就会提醒你有停电风险，并且自动把能量墙充满电候命。

也正是因为马斯克这种对自然灾害的忧患和敏感，又推动着特斯拉的能源业务进入了公用事业领域。

特斯拉在2015年发布了能量墙和能量包，当时主要是给家庭和小型商用机构做备用电源用的。这个产品挺有吸引力，所以大众汽车在美国布局的100多个电动车充电站，安装的储能电池就是特斯拉的能量包。

能量墙和能量包发布之后不到半年，特斯拉就遇到了一个进入公用事业领域的机会。

当时是2015年10月底，美国加州亚里索峡谷的地下储存设施，因为设备老化，发生了美国史上最严重的一次天然气泄漏事故，当时在当地对几干户居民造成了身体伤害。这次事故处理过程当中，加州政府为了弥补洛杉矶的电力短缺，它在2016年发出了一份采购订单，要求部署一套可靠的公用能源储存解决方案。特斯拉作为供应商之一，用能量包打造了一个锂电池储能系统，能够支撑2500个家庭的短缺用电，帮着发电站实现了调峰调频。

这个项目，就又帮着特斯拉验证了公共领域的应急储能市场。

一年之后，特斯拉又帮南澳大利亚州部署了一套储能系统，来帮助当地应对风暴和酷热带来的大面积停电。它在南澳的这个储能项目，对接的就是风电场产生的风电了。这个项目在2017年建成之后，覆盖的家庭数量超过3万户，一度成为了全球最大的锂离子电池储能项目。

而这个纪录很快又被特斯拉自己打破了。它借着这个项目，特斯拉后续又跟风电厂合作，在澳大利亚不断推出越来越大的储能电池项目，来帮南澳电网调峰调频。从2016年起的三年里，它储能和发电业务的复合年均增长率达到了192.8%。

你看，这个过程，特斯拉的储能系统在需求的推动之下，又产生了两个变化：第一，项目体量越来越大;第二，职能从应急储备逐渐转向了日常调峰。

在未来，化石能源如果耗尽，那确实影响人类的生存;但在那之前，更快到来的危机却可能是气候波动和自然灾害。家用微电网虽然能够帮小组织暂时应急，但大社区、大系统的运转也需要储能支撑。而在这样的公用事业需求面前，家用的能量墙和小型商用的能量包就不是最好的长久解决方案了。

于是到了2019年，特斯拉就又给公用事业规模的储能需求，提供了一种产品，名叫【Megapack】，我们可以叫它【巨型储能包】。巨型储能包跟之前的能量包比起来，同样的储能容量占地空间能够减少40%，零部件也只需要之前的十分之一。

巨型储能包的用户都有谁呢?我们讲两个。一个是美国的得克萨斯州。你可能知道，2021年2月的时候，德州因为风暴雪发生了一次大规模断电，几百人受灾。这场雪灾过去之后，当地媒体就报道说，有人看到特斯拉Logo的施工团队开始在德州建设一个大型储能项目了。这事还有一个好玩的背景是，马斯克刚好在2020年底刚刚把自己的家和私人基金会都从加州搬到了德州。德州这个工程，对他来说可能类似一场大型装修。

巨型储能包还有另外一个用户是苹果。苹果在美国北加州建设的一个大型电池存储项目，是用来给苹果总部稳定供电的。有人也发现，苹果提交给政府的项目申请文件上说，这个项目采购的储能电池就是85个特斯拉的巨型储能包。

到了现在，特斯拉的储能系统在全球30多个国家和地区都有市场，从发电侧到电网侧再到用户侧它都覆盖到了。所以这几年，你可能会听到马斯克在各种场合强调说，特斯拉的能源业务未来很可能将超过汽车业务，而光伏产品将成为特斯拉的下一个【杀手级产品】。市场上有一些投资的多头也开始放话说，特斯拉的能源业务会把它的市值拉上万亿美元。

好，讲到这里，我们回头讲一讲特斯拉做能源业务的基本动机。

马斯克有一个主张举世皆知：凡事要回归到第一性原理，去考虑它最基本的预设条件和存在逻辑是什么，再去看这些基本条件可以如何优化和提升效率。第一性原理这个词听着神乎其神，其实中国人有一句大白话也是这个意思，叫【回到根子上想问题】。

马斯克是一个有强烈的生存危机感的人，如果你以前对他有过了解，你一定知道，他最关心的问题之一，就是【如何提高人类生存的确定性】，这个问题，其实也是回到根子上思考人类的未来。

马斯克解决的这个问题的思路分两条线并行：

第一条，让人类在其他星球上获得生存能力，所以马斯克除了特斯拉，还要做SpaceX，要推动火星移民计划。

第二条，提高人类在地球上的生存确定性。其中就包括想办法摆脱人类对化石能源的依赖，转用太阳能。因为化石能源是会用完的，而且碳排放还会加速全球变暖。

你专门去看过特斯拉公司的使命吗?它的使命很好玩，里面完全没有提电动车，它的使命叫做【加速世界向可持续能源的转变】，你看这个使命也很【第一性原理】。这也是为什么我们在78讲说过，对特斯拉公司来说，研发和销售电动车只是手段，更大的目标是去探索更好的能源获取方式。

那怎么来实现这个使命呢?特斯拉的思路是，把地球上的能量使用场景尽量都换成用电能，然后再尽量利用太阳能来发电。

这是为什么，它要筹建自己的能源业务，要做太阳能屋顶，也要做家用、商用和大型公用的储能系统。

我们讲过电力市场可以按发电侧、电网侧和用电侧来划分上下游，你看特斯拉的储能系统，它先在最下游的用电侧，帮用电客户建立了光伏微电网，构建了应急储备能力甚至可以自己发电，来反哺主干电网的能力;然后逐渐向上推进到公用事业领域，去帮美国加州和澳洲的电网去做调峰调频;在这个过程当中，它也会去跟风电厂合作，进入发电侧，给可再生能源提供储能。

特斯拉的这个储能思路，中国的不少厂商也都在观察和借鉴。2020年6 月，上汽通用五菱，也就是出五菱宏光EVMINI的那家公司，就利用电动车的退役电池建了一个兆瓦级的光伏风能储能电站。光伏和风能发电，退役电池储能，来帮广西电网调峰调频。上汽荣威也是利用电动车的旧电池，在四川省西昌市做了类似的项目。

我猜你马上就有这么一个思路冒出来了：特斯拉的电动车，也会产生废旧电池，这些电池是不是刚好可以进到它的储能业务里，去实现废旧电池的梯度利用呢?这事，我还真没有看到特斯拉有成形的方案出来。

我猜这是因为两个原因：

第一个原因，是柚子投资的合伙人彭程提醒我的。彭程说，在国外用废旧电池做梯度利用，合规成本很高，可能在特斯拉看来，储能产品直接用新电池反而更划算。

第二个原因，是特斯拉电动车开始进入主流市场是2013年以后的事，而特斯拉汽车的动力电池质保期一般在8年，也就是2020年之后才会发生大规模的电池换代。

所以在2020年以前，特斯拉的电池回收业务量不大，委托给第三方就行了。而从2020年下半年开始，特斯拉才开始着手建设自己的电池回收能力。就像彭程所说，它回收的电池确实不是拿去做储能，而是要把旧电池里的锂、钴、镍、锰这些金属提炼出来，再去生产新电池。

特斯拉这么做还有一个动力：对抗上游的原材料价格上涨。2021年以来，全世界各种原材料都在涨价，光是锂资源的价格涨幅已经接近2倍了。特斯拉说，如果回收电池业务能够规模化，能够让它制造新电池的成本大幅下降。

这个成本的下降空间有多大呢?大到特斯拉有一位联合创始人专门离职去做旧电池回收了。这位前高管叫施特劳贝尔，他估计说，未来十年内，他创立的旧电池回收项目有望把电池原材料成本拉低到现在的一半。

马斯克在2017年，把公司的名字从【特斯拉汽车】改成了【特斯拉】，汽车两个字删掉了。特斯拉这个词本身就是一种能量密度单位，听完了前面我们讲的内容，相信你也更能理解马斯克给公司改名的战略意图。

我们回头看中国，中国是新能源的最大生产国和消费国，按照彭博新能源财经的预计，我们还会成为全球最大的储能市场之一。特斯拉在中国看中的肯定不只是电动车市场。它的上海公司的经营范围里，也有储能设备这一项。你要是今天去看特斯拉的中国官网，会发现它也开始给中国家庭卖太阳能屋顶了。

不过，中国储能产业的发展逻辑跟成熟市场不太一样。在美国和日本这样的发达国家，电力市场的用户侧有很强的储能需求，因为它们的终端电价高、灾害停电发生得也相对频繁。这也是特斯拉的储能产品一开始选择从家用和商用起步的原因。

但在中国，储能需求更早发生在发电侧和电网侧。尤其是电网侧，在接入的风电和光电越来越多的情况下，需要用储能来稳定电网的输配能力;中国对旧日电池的梯度利用也更灵活。这都使得中国的储能市场对特斯拉和本土玩家来说，起跑线算是拉平的。

在中国，发电侧的储能项目目前主要还是靠政策来推动，那市场化的储能玩家们怎么玩呢。

2022年1月24日

在国内的储能产业厂商里，我想跟你聊一聊宁德时代。

宁德时代这个名字你肯定听说过，这是一家中国电池厂商，是从福建宁德起家的。全球这几年的新能源汽车产业大潮里，宁德时代绝对是最受益的公司之一。从2017年开始，宁德时代就超越日本松下，成为了全球动力电池的销售龙头，2020年它在全球市场上占比25%。它在动力电池领域的客户那可都是声名赫赫的汽车厂商，国外的宝马、奔驰、大众、特斯拉，国内的北汽、长城、上汽、长安，还有蔚来、小鹏、理想这样的造车新势力，都在用宁德时代制造的锂离子电池。整个2020 年，按照装机容量算，宁德时代在中国一个市场上的份额就有50%。

今年以来，我从两种角度听到了对宁德时代截然不同的两种预期：

第一种，把宁德时代放在动力电池行业里看，不少人认为，虽然宁德时代今天已经成为了无可争议的行业老大，但它的高增长可能难以持续了。原因是，它的一些客户正在变成它的竞争对手。这说的主要是传统汽车厂商。

像德国的大众汽车，我们111讲已经聊过，它非常激进地往电动车转型。大众从2018年开始就是宁德时代的大客户，但它自己未来十年要在欧洲新建六座动力电池超级工厂。大众在中国也入股了第二梯队的电池厂商国轩高科，在合肥开始量产汽车电池用的标准电芯。

再比如说长城汽车。长城汽车2018年也成立了一家专门做动力电池的公司，叫蜂巢能源。蜂巢能源原还不是只给长城汽车做电池，而是像京东物流那队样面向全市场接单。两年来，蜂巢能源已经了挤进国内动力电池装机容量的前十名，它在国内和国外都已经有了客户。蜂巢能源7月底刚做了一轮融资，当时小米集团也投了进去。你肯定知道，小米也开始筹备做电动车了。

这之外，奔驰戴姆勒、吉利、广汽集团这些宁德时代的老客户，今年也都纷纷开工自建动力电池工厂了。

全国乘联会秘书长崔东树说过一句话，他说：我始终认为整车企业自造电池是趋势。这是因为电池的成本占比太高，至少占到整车价格的25%左右。

这是站在动力电池行业看到的现象：汽车厂商们纷纷自己造电池，宁德时代还能维持50%的市场份额吗?行业很替宁德时代担心。

而要是把宁德时代放在储能行业里看，得出的结论又不一样。储能行业认为：宁德时代，未来一定会以储能电池为切入点，鼓捣出一个储能运营公司，很可能成为储能产业里的领衔者，就跟白酒产业里的茅台一样。

我们提过的同学姜永东，他作为能源互联网的从业者，他就持有这个观点。永东跟我说，宁德时代本来在电池产业就有贯穿上下游的研发制造能力，它要是用做动力电池的能力，再去做储能电池和储能运营公司.，那就跟新奥集团从天然气业务延展到天然气综合能源服务是同样的逻辑。

国信证券有一份研究报告更加大胆，它直接把储能看作了宁德时代的第二增长曲线，并且预言说，宁德时代40年后在全球储能系统的市场份额能够做到15%-25%。国信证券为什么敢做40年这么长的预测?一个最大的理由就是中国乃至全球未来几十年的共同目标，碳中和。

我们简单解释一下动力电池和储能电池的区别。

动力电池其实也是储能电池的一种，但动力电池因为是要驱动电动汽车行驶的，所以它比普通的储能电池的性能要求更高，比如说能量密度要更高，电池的充放电速度要更快，放电电流要更大等等。也就是等于说，动力电池是储能电池里的高端子类目。

而动力电池的这一层身份和关系，也就决定了，它有梯度利用的空间。按照电动车行业的通行标准，电池的容量衰减到初始容量的80%的时候，就不能再用在车里了。但稍加改造，它完全还可以当一块理直气壮的储能电池。这也是为什么市场会认为，宁德时代去做储能，那是带着资源进组。

如果你炒股，过去半年你可能听过一个词叫宁指数】，什么意思呢?就是以宁德时代为引领的新产业成分指数，集中在锂电、光伏、半导体、医美、先进制造等等这些领域，这其实涵盖的行业不止新能源，但市场却偏偏选择了宁德时代来代表这个组合，这背后也是狂热的认同和期许。

你看这冲突感多强。放在动力电池行业看宁德时代，觉得增长难续；但放在储能电池行业看宁德时代，又觉得大神进场。

那宁德时代自己是怎么想的呢?

宁德时代自己，在过去十年里确实也在布局和推进储能业务。这家公司2011年成立的，成立之初就开始参与国家电网的风光储能项目。当时公司确定的战略也是双轮驱动，动力电池和储能电池同时发展。宁德时代当时对这两块业务的规划就是动力电池和储能系统梯度利用，互相协同。

2018年到2020年这三年，宁德时代的储能业务增速分别是10倍、2倍和2倍，远远高于它的动力电池业务，它的储能业务在2017年总收入里占比还不到0.1%，2021年上半年就超过了10%。你要是听过前面的《商业参考》你肯定知道，这跟整个储能产业进入景气周期也有很大的关系。

到了2020年，宁德时代又升级了公司战略，说是要倾注在这么三个方向之上：

我们简单翻译一下的话就是，要做可再生能源+储能，要做动力电池，要做能源用户侧的智能解决方案。而且，在这三个方向当中，可再生能源+储能变成了第一战略。动力电池虽然仍然很重要，但放到了第二位。

为了完成这个战略，宁德时代说，要去做研发制造端的创新，还要做商业模式的创新。这个商业模式】的创新里，就包含了姜永东所说的，成为【储能运营商】的可能性。

《商业参考》没有那么勇敢，敢去预言宁德时代40年之后在储能产业里的霸主地位。但是我也观察到了宁德时代的一些细碎动作，如果拼起来，确实能够看到一张所谓的【储能运营】，或者【电池运营】的版图布局。这个版图在未来几年里能不能拼起来，这是我想要请你留意的。所以，我得把我看到的它的这些细碎动作也梳理给你。

但这些动作的梳理我们留到下一讲再完整地说。在那之前，我要给你讲一讲宁德时代的创始人曾毓群的两个特质。

第一个，曾毓群是一位技术导向的企业创始人，这让宁德时代能在同行当中始终保持相对超前的技术优势。曾毓群本科是在上海交通大学读的船舶工程专业，出来以后进了电子行业，后来又参与创办了一家名叫ATL的锂离子电池公司，他在做ATL的时候，出于解决技术问题的目的又去华南理工读了硕士，2006年他又继续在中科院物理所拿到了博士学位，研究方向就是锂离子电池。

而曾毓群所创办的宁德时代，就是把ATL的动力电池业务剥离出来之后成立的公司。这是第一个特质，技术导向。

第二个特质，曾毓群非常强调战略思考和决策能力。他身上有过一个著名的故事：他的办公室里挂着一幅字，写着【赌性坚强】。当时有投资人到访，还开玩笑地问他说：【你为什么不挂'爱拼才会赢'呢?】因为曾毓群是福建人，爱拼才会赢】又是一句著名的福建歌词。曾毓群当时怎么回答呢?他说： 【光拼是不够的，那是体力活，赌才是脑力活。】

**你看，曾毓群说的赌不是纯投机，而是在说，比起拼蛮力，选对方向对企业来说更重要。他在2021年两会期间，作为政协委员还提交过一份提案，是建议中国在小学里就开设逻辑思维课程，让国民从孩提时代就开始系统性地提高思考能力。**

曾毓群这种赌性怎么体现在企业战略里的呢?举个例子，2017年，宁德时代生产的动力电池在电动汽车上的总装机容量成为世界第一，此后一直把这个地位保持至今。但也就在2017年，曾毓群发了一封全员信，标题叫《台风来了，猪真的会飞吗?》。他在信里说：努力思考未来才有出路，风总会有走的那一天。也就从2017年这一年开始，宁德时代的储能业务提速了。

曾毓群的这两个特质对宁德时代有非常深的影响。我们也可以说，宁德时代注重技术、注重对未来的战略押注。

今年7月底，宁德时代跳过锂离子电池，发布了一种新的钠离子电池，而且计划在2023年形成基本的产业链。

钠离子电池这东西乍一看有点逆势而为：

因为宁德时代这些年攒下来的做锂电池的技术功底已经很强了。而钠电池的能量密度比锂电池低20%，循环寿命大概也只有锂电池的65%。

为什么要去开发一个低配电池呢?曾毓群说：【因为钠离子电池在低温性能、快充以及环境的适应性等方面拥有独特优势，与锂离子电池相互兼容互补。而多元化的技术路线，也是产业长期稳定发展的重要保障。】

这句话可以画出两个重点：一个是【低温性能、快充以及环境的适应性】，另一个是【产业长期稳定发展】。

低温性能好，指的是钠电池可以在-40-80摄氏度的区间正常运行，那要是跟锂电池混搭着装在汽车里，就不怕冬天耗电太快了。甚至，给大西北的风电站、光伏电站做储能配套电池，那也很扛造，做储能对能量密度要求是没那么高的，就像卓克老师说的.把电池做大块点儿..挖个大点儿的坑来放它就是了。

而所谓产业长期稳定发展，指的是钠这种原材料在地球上的含量更丰富，也更便宜。地壳中的钠资源储量是2.74%，是锂的400多倍。而全球的锂资源储量只有8600万吨，只够18亿辆电动车的用量。

具体到中国，中国又只拥有全球锂储量的5.93%，对外依赖度非常高。去年以来全球原材料不是进入了涨价潮么，我去查了一下，1吨氢氧化锂的价格已经从2020年底的4.8万元涨到了9月初的12.4万元。这对锂电池制造商是巨大的成本压力。

你再想想上一讲我们说到汽车厂商们也纷纷在建设电池项目，这都预示着在未来，上游的锂资源会越来越抢手，下游的锂电池行业竞争又会越来越激烈。

在这样的局面之下，宁德时代要解决的问题，一定是在上游突破原材料瓶颈，在下游突破市场天花板。

宁德时代选择去押注钠离子电池的技术路线，用来降低未来的产业布局成本。这是曾毓群的技术+赌性基因的同时体现。

除此之外，宁德时代还在做的事情是：把电池市场的容量撑大。

怎么撑大市场容量呢?

第一个思路，进军储能市场。我们讲过了，电能产业链分成发电侧、电网侧和用户侧。宁德时代在过去几年里，就同时在这三侧都做储能项目。

比方说在发电侧，宁德时代在青海做了一个1000MW的光伏电站的储能项目，类似这种国家各级储能项目，它接了不少；

在电网侧，它跟国家电网也成立了合资公司，在新疆、福建等地也在建设储能工程；

在用户侧呢，它也跟一些做储能系统集成的公司合资合作，比如说它合作者里面有一家公司叫科士达，宁德时代去跟科士达成立合资公司，它来负责电池储能技术，科士达来负责集成成一套终端的解决方案，在荷兰卖给有储能需求的家庭。

宁德时代在做这些储能项目的时候，跟特斯拉有一个显著的不同：它不直接做终端产品。哪怕是在用户侧，宁德时代也是夫跟集成商和安装商

合作，以宁德inside的方式，给储能项目提供电池或者电池材料，它也负责这些电池的后期维护。用医美行业的话说，相当于B2B2C。

为什么做了这样一个选择呢?姜永东给了我一个启发。永东说，宁德时代自己没有汽车，没有直接面对消费市场的基因，它的核心还是一家电池研发和制造公司，所以，哪怕同样是做储能，它的思路也更容易接近【电池运营商】，也就是在储能产业里运营电池。

姜永东这么一说，我立刻想起了宁德时代前段时间在电动车领域的一个项目叫【电池银行】。这个名词是2020年它跟造车新势力哪吒合作之后才启用的，但这之前，宁德时代的好几个项目已经有电池银行的样子了。

这个电池银行，也是我认为宁德时代撑大市场容量的第二个思路。

电池银行什么意思?跟我们讲过的时间银行、运动积分银行异曲同工：你买电动车的时候，不用买电池了，电池我租给你，你把电用光了，可以来换电站换一块充满的电池开走。

换电模式在市场上以前的玩家不多，但从2020年开始这个市场变得很热闹。因为2020年，中国的新能源汽车补贴政策就往换电模式引导了。补贴政策说，新能源乘用车，想要享受补贴的话，定价不能超过30万元，但是换电模式的车辆不受这个价格限制。什么意思?意思是你想卖高价，那就得支持换电池。

宁德时代的客户里，除了哪吒，像蔚来、小鹏和北汽新能源等等很多电动车也都有了车电分离的产品思路。比如说蔚来，蔚来给用户的电池租赁方案是，买车的时候如果选择租电池而不是买电池，可以便宜7万块钱，电池的租金每个月980块，车主把电池用到没电了，可以自己充，也可以到蔚来的换电站里面免费换电池。北汽新能源和小鹏给用户提供的也是类似的方案。

你想，路上要是跑着1万辆带有电池银行服务的申动车， 那换电站里是不是得预备至少5000块备用电池?那要是换电模式成为主流，车用动力电池的市场规模是不是也就扩大了?

那么，在这些电池银行里，谁来当这个电池的运营商，从事电池租赁服务呢?在电动车市场上，宁德时代正在跟它的车企客户们合作干这件事。

2022年1月25日 这就是文化

送礼的文化，区别，文化

2022年1月26日

中国又赢麻了？营销号别胡说了！原油宝才是真正资本围剿！我们经历了这么多次金融衍生品大战，青山真的算是小场面！

大佬分析全球时下的，金融商战博弈。分析其中的各中要害博弈。

2022年1月27日

沙盘推演：粟裕 血战谭家桥 方志敏、寻淮洲牺牲 北上抗日先遣队（红10军团）浴血怀玉山 粟裕VS王耀武

https://www.bilibili.com/video/BV1R64y1t78T/?spm\_id\_from=333.788

2022年1月28日

睡前消息384：微软吞并动视暴雪，是不是“做慈善”微软

2022年1月29日

睡前消息385：鹤岗财政危机，算命之前先算账

马上要过年了，以你的习惯，肯定要选几部春节档电影去看，然后做影评。今年你打算先看哪部电影呢？

我打算先选张艺谋拍的《狙击手》，比较符合我80后中年的身份。

春节档有好几部电影，为什么你要先看《狙击手》？

首先，张艺谋过去拍的现实题材电影往往会给人惊喜，这次我要看看他拍的抗美援朝。

其次，运气不错，我前几天有机会遇到了张艺谋导演，和他探讨了电影的现实主义问题。我这里不过分剧透，给你介绍一下我记忆中的张艺谋经典电影，有空你可以补补课。

我第一次看张艺谋电影是1987年，静静你还没出生。当时我刚刚读小学，父母听说《红高粱》电影好看，就把我也带到电影院。说实话，对6岁的孩子来说，这部电影的视觉冲击力有点太强了，和音乐配合起来尤其震撼。但我也从此记住了这个非常能营造冲击力的导演。

然后是1992年的《秋菊打官司》。那是中国全面工业化的前夜。再过几年，农村劳动力就要纷纷外出打工，城市的商品也会占领农村互通有无的集市贸易，在现代城市形成的规则和利益会取代农村的传统社交关系。就在这个历史转折点上，张艺谋准确地记录了转型期的农民心态，要面子，讲人情，在日常矛盾上并不完全认同精确的法律。但也承认需要城市里的政府帮自己维护农村秩序。

从当代城市居民的视角来看，这样的农民不太好打交道，但如果你想理解过去1000年农村居民的日常生活，可以从这部电影往前追溯。

1997年的《有话好好说》，上映的时候静静你应该也不记得，但如果你还没看，可以到B站看一遍，我起码看了四五遍。作为喜剧，这部电影再过100年也能让人笑出来。但我更喜欢镜头里面反映的90年代北京——面的和卡车都能上北京主干道，和老式自行车一起抢路的北京，这是我记忆中的90年代。北京城本地的小商贩，随手就能拿出工资，雇佣农民工给自己干奇奇怪怪的活，这也是我记忆中的90年代。

在《有话好好说》里面张艺谋自己出演了一个被主角雇来的农民工，贡献了一句可能比片名还有名的台词“安红，额想你”。但接替张艺谋这个角色来喊话的杜旭东，大吼一声“警察来了”，导致立交桥下的劳务市场瞬间解体，更有时代风貌。

2005年找日本高仓健拍的《千里走单骑》，你应该是看过了。这部电影和《有话好好说》一样，都是主线情节让人印象深刻，顺便展示的中国社会细节让人感受到时代。

接下来，就是咱们271期节目评价过的《悬崖之上》。我这次见张艺谋导演，也没有隐瞒自己的立场，说我的影评用事实去衡量《悬崖之上》，认为这不是历史的哈尔滨。张艺谋是这样回答我的：

他说，作为导演，他要去描述编剧所塑造的故事，而不是越过编剧去无限追求真实。编剧说整个故事要有肃杀感，他就在山西重建了编剧心目中的哈尔滨，除了茫茫大雪，还有比普通雪天更萧条的街道，这样才能把故事讲好。他和编剧都是创作者，创作者要考虑市场，考虑制作逻辑，完全拍纪录片是没人看的。

这一次拍《狙击手》，张导演告诉我，他专门训练了一个军事化演员团队，平时军训，请老兵和演员座谈，带他们去历史博物馆，然后又让现代的特警狙击手来给他们上课，讲狙击战术。过几天上映之后我要带着我自己的观点，也带着张导演和我说的创作逻辑，看看这样一个团队能拍出什么样的电影。

另外，我对这次电影的题材比较有兴趣。狙击手能发挥明显作用，是抗美援朝战争后期的事情。当时大规模运动战已经结束，双方沿着山地工事体系对峙，有清晰的战线，部队长期在一段防线上驻防，所以狙击手才能利用熟悉的环境，在不突破战线的前提下，成为重要的杀伤力量。守不住阵地的军队，不会有狙击英雄。

到这个阶段，一线部队因为运动战产生了很大伤亡，留在国内的二线部队也经历了老兵复员，都需要补充年轻士兵。所以，1952年之后的志愿军，既有革命战争时期的骨干力量，又有新中国征兵体系提供的年轻一代，同时体现了两个时代的特色。在这样一支军队里，最重要的关键词是“成长”，看新中国的年轻人如何快速融入革命传统。

根据宣传，电影《狙击手》是根据真实狙击手群像事迹改编的，比如著名的张桃芳，就是电影所参考的原型人物之一。他解放后才入伍，1953年1月才正式参战。这个时候距离停战只有半年时间了，部队处于全面静态防御状态。这不仅是张桃芳没有预料到的情况，就是整个解放军、志愿军自从建军以来，也没遇到过这种局面。

张桃芳作为一个建国后才入伍的新兵，虽然缺乏运动战的经验，但也有突破传统战法的灵活性。他主动摸索了隐蔽狙击战术，拿着一把没有瞄准镜的枪，自己挖掩体，自己找目标，压制了几公里的敌人战线。可以说，解放军积极求战的传统和新中国年轻人的新思维结合，共同推出了新时代典型，我希望电影能反映这方面的内容。

另一个比张桃芳更早开始打狙击的传奇狙击手邹习祥，和张桃芳的履历差别很大，但共同点是解放后才入伍，而且是随着独山县起义部队加入解放军的，这时候已经快到1950年了。邹习祥的人生更适合讲一个传奇故事，他是少数民族猎人出身，用过弓箭，也用过装填特别麻烦的老式火枪。对邹习祥来说，隐蔽接近猎物，安静地等待一整天，把所有的希望寄托在一枪毙命上，简直是与生俱来的本能。

解放军是一支能守住阵地的军队，更是一支鼓励士兵发挥作战积极性的军队，邹习祥很快发现了自己的天赋。从上甘岭战役打到坑道战，206发子弹打中203个目标，战绩让他的猎人祖先都羡慕。这也是原汁原味就能让观众感动的故事。

过去我们的抗美援朝电影，主要反映运动战期间的胜利，到上甘岭战役基本就不往下拍了，这些战役的主力是之前国内革命战争时期的老兵，用十几年的步兵战斗经验对抗火力强大的美国，可以看作几十年革命战争的“惯性”。但到了山地对峙阶段，部队需要轮换，老兵需要休息，部队已经形成的损失要补充，志愿军必须依托新中国的动员能力打仗，必须换上一批解放后入伍的新兵。狙击战正好体现了这批新兵的胜利，所以我想去看看张艺谋导演的《狙击手》，希望能体会到这个阶段的时代特色。接下来请静静介绍本期的正式内容。

督工，你几个月前刚刚去了传说中的买房圣地，黑龙江鹤岗。2021年底，鹤岗市政府官网发布通知，取消招聘公务员计划，原因是要进行财政重整。从目前的公开信息看，鹤岗是全国第一个财政重整的地级市。

督工，鹤岗连公务员都不招了，到底欠了多少债？

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1720671354811820099

中国是单一制政府，没有真正意义上的地方政府破产，但一般认为，财政重整意味着地方政府的财政状况已经接近分权制政府的破产状态。或者说，财政重整状态像是一道防波堤，在危机爆发之前，拦住地方政府花钱的潮水，避免真破产，避免上一级政府也出现财政危机。

目前，地方政府财政重整的法律依据是2016年的国务院文件：《地方政府性债务风险应急处置预案》。

http://www.gov.cn/zhengce/content/2016-11/14/content\_5132244.htm

根据这份预案。财政重整的强制触发条件是地方政府债务违约，或者市县政府年度一般债务付息支出，超过当年一般公共预算支出的10%，或者专项债务付息支出超过当年政府性基金预算支出的10%。

马前卒工作室的黑岛会计到鹤岗市政府官网找数据，发现了2017年到2020年的预决算报表。

在最近的2020年度，鹤岗市财政基本数据并不难看：

本地税收和非税收入合计23亿，上级转移收入104.6亿，债务收入17.3亿，历年结余31亿，政府性基金收入14.9亿，总收入190.8亿。

支出方面，一般公共预算支出136.8亿，偿还债务本金8.4亿。政府性基金支出12.5亿。合计157.7亿。收入比支出多了33亿，非常乐观。

至于鹤岗的债务似乎也很清晰。债务余额表显示2020年末政府债务余额131.3亿，和当年支出差不多，略微超过了国际常用的100%安全警戒线，但还不至于严重到必须财政重组。考虑到当年收入还能结余30多亿，更没有财政重组的必要性。

在另一张明细分类表里，我们找到了2020年鹤岗市预算内利息支出，全年1.4亿。而政府性基金的利息支出是零。

只看以上数据，鹤岗市不仅没有达到触发财政重整的红线，甚至在北方算是财政情况非常好的城市。

但是，黑岛同学是资深的会计师，把所有表格摆到一起，他发现了问题。

鹤岗市债务余额131亿，可是2020年利息支出只有1.4亿，哪怕是国家优惠贴息贷款，也没有这么低的利率。如果不是债主在做慈善，那一定是鹤岗在某个地方隐藏了财务数据。

随后，我们在鹤岗市政府官网上找到了《2020年度鹤岗市财政总决算强审说明》，这份报告让我们看到了另一个鹤岗。审计人员明确指出，鹤岗市财政已经不能正常支付到期的债务本息，只能把它们列入暂付款科目。这才是利息低到不正常的原因。

这里要解释一下，政府内部审计报告的用词习惯和企业不一样，审计报告说鹤岗市无力支付到期的债务本息，并不是没有支付。政府完全可以在理论上“无力支付”的时候，做到实际上有付款。

所以，从这份强审说明相关叙述来看，最合理的解释是鹤岗市把其它用途的钱拿去还债了。债主方面拿到了钱，但政府不能承认自己用其他预算还了钱，所以支出只能暂时挂在账上，以“暂付款”的方式存在，不算政府支付本息。

按《预算法》的规定，这种“暂付款”也是债务，只不过是挪用了其他事项的开支来还外债，把外债改成了“内债”。但除非政府不办正事了，否则早晚要把钱还给正常用途。到时候债务危机还是一样会爆。

因为鹤岗市的财务信息透明度到此为止，我们找不到更清晰的明细资料，无法测算鹤岗市到底在暂付款里挂了多少债务。不过我们找到了鹤岗市预算资金的资产负债表。里面有两个科目：“借出款项”和“其他应收款”相当可疑，两项金额合计，2020年末是96.6亿。

鹤岗市人口不到一百万，接近一百亿的资金对本地来说是天文数字，必须有合理的解释。一般来说，这个类型的资金可能是对外投资，或者给企事业单位的借款。但同一份报表上就有对外的“股权投资”项目，金额只有5000万。而鹤岗市2020年国有资产经营预算收入只有412万，很难想象有什么单位需要借支90多亿。

从会计角度分析，这96.6亿元的主体，很可能就是理论上说已经还掉的“或有债务”。此外，鹤岗市财政对国库，对上级政府还有数十亿元的应付义务。如果把这些钱都计算在内，鹤岗市的实际债务率就要比表面数据高得多，总额可能接近300亿，达到当年预算收入的200%以上。

可能有观众已经注意到，2020年鹤岗市政府的资产负债表，净资产余额已经是负数。不过，这倒不是鹤岗市政府资不抵债的证据。2019和2020年度的“强审说明”做了解释，负债形成的资产没有纳入会计核算，才导致账面净资产为负值区。

但在分析这个问题时，我们无意中发现，鹤岗市财政局同志非常诚实，他们放到官方网站公开下载的报表，真的是原始工作表。展开隐藏的未显示行列，可以看到鹤岗市本级和下属区县的部分原始预算数据。这为我们解开了另外一个疑惑。

在鹤岗市预算资金资产负债表中，有一个“应收地方政府债券转贷款”科目，市本级财政在年末挂着40亿资金，但在全市合计时却消失了。打开被隐藏的那部分表格，可以发现40亿是下级区县向市级财政的借款。这说明，鹤岗全市从上到下，各级单位的资金都紧张。

但紧张和紧张之间也有区别。一般来说，各地都是基层政府承担更多的民生责任，同时在融资借债方面也更失控。所以等到债务压力上来，基层压力最大，越是上级的政府，财政压力越小。但鹤岗市的情况不同。从现金流量看，2020年末，市本级财政现金不到8000万，对应的实际债务和责任至少有150多亿。而下级区县有6亿多现金，债务和责任大致在50亿到70亿之间。所以，鹤岗市和区县两级财政都不健康，但地级市这个层级更严重。

我之前去过另一个靠借债维持财政的地级市，贵州省黔南州。2018年黔南州总债务是707亿元，当年一般预算总支出416亿，债务率也高达170%。但把债务拆开看，州一级，也就是地级市的债务余额只占140亿元，当年预算收入却达到220亿，真正的问题在下面县里。地级市的财政倒是还没有失控。

这意味着市级财政还有动员能力，类似打仗的时候本级单位还有预备队。如果真出现局部危机，县政府资金链断掉，可以由市财政拿一些钱定向支援县政府，先不管外面的债，起码保证基本民生服务人员有工资，能维持社会秩序。所以国家暂时没有把黔南州这种地方列入财政重整计划。

http://www.qiannan.gov.cn/zwgkztym/zczj\_5668781/zfxxgk\_5668788/fdzdgknr\_5668791/czxx/czyjsbg\_5668799/202007/P020190815370180665814.pdf

但鹤岗的情况不一样，如果区县年底提供不了基本的民生服务，向市政府求援。市财政局长一查，账上只有8000万，比县里还穷，还不够给全市人民置办年夜饭的。哪怕市长一狠心，什么外债都不还了，这点财力也解决不了一个县的偶然问题。

所以，鹤岗现在的状态是，任何局部危机都会迅速蔓延出一个县，一个市，影响社会稳定。必须省级甚至中央政府来托底。而政府体系内部最忌讳“矛盾上交”。所以我认为，鹤岗成为第一个财政重整地级市，第一条原因是市级财政本身漏洞太大，而不是整体债务率高。

鹤岗市财政是怎么发展到现在这种状况的？

鹤岗市政府官网提供了2017年到2020年的财政数据。其中2018年的非常不完整，只能做为参考。

从资产负债表看，鹤岗市财政恶化的关键时段就是近四五年。

2017到2020年，鹤岗市公开债务余额从46亿增加到131亿。疑似或有债务的增幅也有200%左右。变化最剧烈的数字是鹤岗市对国库和上级政府的应付义务，从不到10亿增加到57亿多。

借了这么多钱，鹤岗市政府的净资产负值也急剧扩大，从十几亿突破到100亿以上。前面我们说过，这份表上净资产是负数，原因在资产统计口径，本身并不吓人。但是它提供了关键线索，让我们可以探索，鹤岗从市场和上级政府借了这么多钱，到底花到哪里了。

在研究花钱之前，我们先看一下同期鹤岗市财政在本地收钱的情况。

近四五年，鹤岗本地的税收一直在十四五亿上下浮动，加上非税收入也只有二十多亿。2019年后，这点钱还不够六分之一的开支。其余的钱主要靠上级转移收入，但也有一部分靠借债。

这种突破《预算法》精神的赤字财政，目前是大多数地方政府的常态，但鹤岗市的问题在于债务收入相对太高。尤其是2018到2019年，借来的钱接近正常收入的四分之一。所以这两年鹤岗市债务爆炸。

2020年初的上年度总结报告，鹤岗明确承认，2019年进入了偿债高峰，财政压力极大。但同一年，鹤岗市一般预算支出又猛增了23%，多花二十多亿。接下来我们研究一下钱花到哪里了。

在鹤岗市一般公共预算支出中，最大的项目是社保支出，2020年有31.5亿，占了全部预算的20%还多。同时它也是支出增加最快的项目，从2017年到2020年，三年增加了8.5亿，占了支出总增长的三分之一。

表格显示，这主要是因为本地公务员和事业编的退休金增加。2020年和2017年相比，行政事业离退休人员支出增加了5亿，基本养老保险基金补助增加了4亿。加起来比整个社保支出的增幅还大。

其次是农林水利支出，三年里支出增加了6.7亿。鹤岗地处三江平原的边缘，面积1.46万平方公里，农业潜力很大。在煤矿资源耗尽之后投资农业，应该说还算合理开支。

增加开支的第三大项目，是政府机关自身的运作支出，从9亿提高到近15亿，与整个农林水利支出增幅差不多。而市政府的核心——“政府办公厅及相关机构”经费增长又占了所有增量的三分之二，净增了3.97亿。

无论鹤岗市办公厅承担了什么任务，我们都可以粗略认为，鹤岗市近年增加的支出大部分用于体制内，用于养有编制的人。

鹤岗政府自己统计，不包括国企，2020年末鹤岗市财政供养人员，加上机关事业单位离退休人员，共有4.73万，占全市人口的5.3%，而全国平均数据大约是3.5%到4%。这些人的收入在本地来说很不错，全年薪酬福利11.5万元，退休人员3.7万。

粗略计算，鹤岗市机关事业人员薪酬福利和办公费用，以及退休养老金和其它社会保障支出合计，占全部预算支出一半以上，属于典型的养人财政。

体制内养人开支增加，大的经济背景是人口流失，城市老龄化加速。根据七普数据，2020年末鹤岗全市人口89万，比十年前减少了16.7万人。根据常理说，走的都是中青年。纳税人口减少，养体制内工作人员的开支增加，这必然会导致本地财政常年紧张。

但紧张不等于崩溃，因为在鹤岗每年多花20多亿养人的同时，2017至2020年，上级给鹤岗市的转移支付增加了近20亿，基本覆盖鹤岗市财政支出的增长。现在鹤岗市的问题不仅仅是长期紧张，还有短期的市级财政危机，所以，鹤岗市积累的夸张债务，还是要继续找答案。

刚才我们说，鹤岗市自己的财政表格提供了一个线索。在对外公开的资产负债表里，净资产是负值。审计人员说，这是因为地方政府债务要纳入会计核算，但借款投资形成的资产却没有纳入。

根据相关报表上的负资产规模倒推，鹤岗近几年靠借款投资，形成的资产账面价格至少上百亿。这些投资如果赚钱，鹤岗市就不会缺钱。

但是从鹤岗市的情况看，它的实际投资效率非常一般，投资只是把钱花出去，不仅当下没有现金流，远期看也不知道什么时候能赚钱。

至于投资体现在什么地方，我几个月前去过鹤岗，亲眼看到了一些去向。

在去鹤岗之前，我已经看过近年关于鹤岗的网红视频，知道鹤岗虽然资源枯竭。但市容和基础设施还维持的不错，足够吸引那些只需要落脚点的人来买房。

但是，到了鹤岗后，我还是对基础设施和市政设施水平感到有些吃惊。当时正好赶上一场暴雪，一天下了一尺多厚，但雪后几个小时，专业的清雪机械就已经满城出动，快速在主干道上清理了无雪路面，让我看到整个城市和郊区的路面都非常平整结实。这意味着鹤岗在市政机械方面的投资很大，为了追求快速清雪，储备了很多不常用的设备。

作为一个曾经的路桥工程师，我更吃惊的是路面质量。鹤岗处于典型的季节性冻土区，道路翻浆问题肯定特别严重，公路和街道每年需要消耗大量资金维护，才能保持现在的状态。外乡人会选择鹤岗当做落脚点不奇怪，在上级政府补贴下，这里的平民确实能享受到很不错的城市文明。

鹤岗市政府自己也似乎意识到了这一点，认为城市美化和景点建设不仅仅要为本地居民服务，还可以搞旅游，给自己提供一个大规模投资的理由。

从几年前开始，鹤岗宣布要向旅游城市转型，市区周围散布着很多废弃的矿场，现在基本都改造成了国家公园。我去了其中一两个，必须表扬改造工程相当出色，除了没有游客之外，什么都有。

https://m.thepaper.cn/baijiahao\_14462065

2019年，鹤岗还在市区外建设了一个全省最大的四季水上乐园，现在叫鹤岗梦幻水世界，据《中国体育报》的消息，项目概算投资3.8亿。从内景照片来看，鹤岗梦幻水世界是个好地方，放到大城市也拿得出手。但考虑到鹤岗的人口、年轻人比例，以及接近半年的冬季，这样的项目长期运营恐怕很难收回投资。

https://www.sohu.com/a/475731710\_121124430

卫星照片上看，现在梦幻水世界还是孤零零地悬在市区外面，并没有带动区域发展。

https://www.sohu.com/a/317590391\_120058109

马前卒工作室注意到，包括水上中心在内，鹤岗市近年很多项目都运用了PPP模式。也就是企业出钱建设，然后政府资金回购或租赁。鹤岗市作为一个财政资金被公务员基本耗尽的城市，喜欢PPP建设模式，显然就是为了绕开财政预算的硬约束。让企业垫资建设，政府再动员银行给企业贷款。至于几年后从哪里搞钱给企业，企业怎么还贷款，好像没人考虑过。

https://m.thepaper.cn/baijiahao\_5395965

http://stock.jrj.com.cn/hotstock/2017/07/17080022755878.shtml http://www.hegang.gov.cn/zwfb/z\_hgyw/2019/11/24262.htm

http://www.hegang.gov.cn/xxgk\_new/z\_xgknr/z\_xzdxm/z\_xpzqk/2019/09/31300.htm

鹤岗市原来的计划可能是等到生米煮成熟饭，倒逼上级部门拨付更多款项。这个方案似乎取得过阶段性成功。2019年度，上级给鹤岗的转移支付，比上一年度猛增了20多亿，增幅超过25%。如果能继续保持2019年的增幅，鹤岗市的债务风险还能压制一段时间。

但疫情爆发之后，北方各省的财政都不宽裕，2020年度上级转移支付不但没有增加，反而还有小幅下降，这可能彻底打垮了鹤岗财政平衡的希望。2021年4月7日，鹤岗副市长李旭在办公室自杀。这位52岁的副市长，之前曾经做过旅游局长，市政府办公室主任，市政府秘书长，恰好横跨了鹤岗市最花钱的两个项目——旅游投资和养人。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1696549128142897074

从这时开始，鹤岗市进入财政重整状态，可能已经无可挽回了。

财政重整对鹤岗普通人会有什么影响？

前面分析了鹤岗市财政重整的两个理由。直接原因是市本级财政太虚弱，没能力压制下面区县的小型危机。而深层原因，是鹤岗市在日常开支非常紧张的同时，又以PPP的方式让企业垫资，上了一大批借债项目。

比鹤岗市敢借债上项目的地方，可能日常开支还能勉强平衡；而日常开支完全没着落的地方，又不如鹤岗市敢借债。既没有常态收入又借债的地方，起码不会像鹤岗这样用ppp项目和挪用资金把债藏起来。现在鹤岗几方面问题都占了，上级也不知道鹤岗到底有多大的黑洞，所以只能先搞财政重整，避免黑洞继续扩大。

按目前的法律和预案，进入财政重整状态后，主要操作是削弱当地政府的财政自主权，不能再批新投资，上新项目，同时清查不必要或浪费性的支出。2020年鹤岗市机关单位人均经费支出超过5万元，应该有压缩空间，但也不会太大。所以居民最多是发现新项目停了，建材生意不太好做了，外来的建筑工人消费少了，其他方面影响很小。

尤其是一般民生服务、社会保障方面，上级接管鹤岗财政之后，责任和义务没有变化，原来对群众承诺过的事仍然要照常执行。现在鹤岗市官网显示，虽然不再招聘公务员，但公立学校招聘教师，社区招聘大学生任职，发放就业补贴，都在正常推进，和之前没有区别。

http://www.hegang.gov.cn/szf/tzgg/2022/01/40760.htm

http://www.hegang.gov.cn/szf/tzgg/2022/01/40532.htm

http://www.hegang.gov.cn/szf/tzgg/2022/01/40788.htm

真正受影响的，可能还是那些垫资给鹤岗市做项目的大债主。从前几年的报道看，他们垫资的钱也不是自己拿出来的，而是和鹤岗市政府一起从银行贷的，现在他们要债，也要再还给银行。可以说，鹤岗市干部能搞出这么大的事情，有他们一份。所以，那些政府直接采购的小企业债务可以尽量足额支付，至少把本金还回去。但那些陪着政府一起贷款，一起制造债务黑洞的大债主，理所应当要接受财政重整下的债务打折，至少是推迟付账。

这个例子也应该给全国的企业敲一个警钟，和地方政府做项目，一定要考虑对方的财政情况，不要因为对方承诺帮自己贷款，就什么不靠谱的项目都敢做。

财政重整之后，鹤岗应该怎么发展呢？

鹤岗本来是一个因煤而生的地级市，历史不过100年，大多数人口是最近几十年迁进来的。现在煤挖得差不多了，搞农业和有限的旅游业，实在不需要这么多人口。所以，上级政府与其连年补贴，强行提升鹤岗的基础设施，让地方官员时不时动心思要搞大项目，不如也考虑一下搬迁计划。

搬迁不一定要离开东北，据我所知，辽河口附近，盘锦和营口市区之间，辽东湾新区就有大片的已开发土地，打着网格修了路，缺乏人口入住。沿着海岸线再往南，无论是营口的鲅鱼圈，还是瓦房店的新区，也都有不少缺人的已开发地块。这一带比鹤岗恰好向南移动了1000公里，取暖费可以省不少，基础设施可以和附近的市区共享，而且靠海靠河，有发展前途。用来容纳北方矿区和林区过剩的人口正合适。

从资源禀赋和地理位置看，在全国人口开始下降的时代，黑龙江最好的定位是机械化大农场加自然保护区，人多了反而影响开发。整个东北只有辽南地区适合与中国发达地区做复杂产业配套。将来如果再有其他的东北地级市进入财政重整状态，国家应该考虑再来一次东北内部的大移民了。

本期的主要内容说完了，383期节目的评论区有观众留言，希望我们谈谈怎样看新闻，怎样从公开资料获取信息。前面我分析鹤岗市财政问题的时候，已经展示了工作室黑岛同学分析鹤岗公开财务数据的成果。这里我再说一下本期节目的选题过程。

鹤岗这次财政重整，我直觉上认为是一个好选题。但是，最初从公开新闻的确挖不到很直接的信息，我不敢判断选题的深浅，不知道是否要投入力量深入挖掘。正好几个月前，我因为做商业短片去了一次鹤岗，在鹤岗住了三天，我就坐下来努力从回忆中挖掘一些不寻常线索。

当时我们的拍摄重点是“鹤岗小串”，曾经在红星美凯龙附近的“老男孩”烤串店附近活动。我记得这个烤串店已经是城区边缘，从店门前往城外走，有一座比较突兀的宝塔，旁边有一片档次不低的绿地，一看就和周围城区以及矿工住宅区的风格有差异，肯定是政府资金新修的。我还曾经趁着雪天到宝塔附近的公园拍了几个很漂亮的镜头。

于是我按照记忆，打开地图导航网页，从老男孩烤串店开始，往城区外围搜索，很快看到了卫星地图上宝塔的影子，确定宝塔附近的这个公园叫欣虹湖公园。

用“欣虹湖公园”和“资金”做关键词，放到百度里面搜索。第三条就是一个官方网站，鹤岗市举办和绿化工作相关的新闻发布会。

http://www.hegang.gov.cn/z\_hdjl/xwfbh/2020/03/26495.htm

点进新闻发布会网页，我看到了两个新的关键词：“两河十四沟”综治工程、清水秀岸工程。欣虹湖公园和宝塔只是这两个工程的组成部分。网页信息还显示，两个工程的投资可能要十八九亿元，但没有说资金来源。

于是我用“两河十四沟”和“清水秀岸”做关键词，再和其他财务名词反复组合搜索。最后，“清水秀岸”+“鹤岗”+“资金”三个字组合，第一个跳出来的链接是黑龙江日报的报道：《鹤岗打造清水秀岸美丽煤城》

http://epaper.hljnews.cn/hljrb/20190630/428296.html

打开黑龙江日报网页往下拉，其中一个小标题是“PPP助力：3000万撬动19亿元大项目”

这里写的很清楚，鹤岗想做政绩，想提升城市形象，但是没钱，所以要走“PPP”模式。原话是“PPP助力，民营资本在鹤岗治水中担起了大梁。鹤岗市政府用三千万撬动了一个19亿元大项目!”

民营资本不做亏本生意。鹤岗政府可以3000万做19亿的项目，但民营资本也得知道19亿从哪里来。在刚才那组关键词搜出来的内容列表再往下拉，第九条的标题是《农发行鹤岗市分行推动重大项目如期开复工建设 》。静静帮我读一下关键内容：

https://hegangnews.dbw.cn/system/2020/08/26/058486401.shtml

投放“两河十四沟”清水秀岸综治一期项目建设贷款1.57亿元……预计下半年继续投放1.5亿元。向市2017年公路PPP项目投放贷款1.99亿元……预计下半年继续投放1.2亿元。抓准疫情政策的窗口期，加速向省行上报并审批通过了市2018年公路PPP项目贷款6200万元，马上进行投放……后续将为上述重点项目提供资金支持10亿元。

看到这里，我心里就比较踏实了。农发行一家就要给鹤岗的ppp项目放这么多贷款，解决民营企业的垫资问题。加上工建交农四大行的贷款，鹤岗肯定做了远远超出自己财政能力的工程。沿着这个方向查下去，我们很有可能通过公开数据解释鹤岗的财政危机。

然后我把后续工作交给黑岛，让他发挥会计师的特长，研究鹤岗财政问题。黑岛在我这点搜索线索的基础上，又做了百倍的艰苦工作，终于得出了前面的论证。好奇马前卒工作室创作模式的观众，应该可以从这段叙述中了解我们的日常工作

除了前几天的留言，之前还有观众在其他网站提问，“普通人如何作出超过睡前消息的节目？”我今天这段回顾应该可以回答他的疑问。马前卒工作室成员都是普通人，我们平时花费大量时间看新闻，看统计数据，比较了解这个世界，这个国家的“常态”。这样遇到潜在话题的时候，可以快速判断事件是否属于“常态”的一部分。

如果能用“常态”逻辑解释，那就放过话题，不强行蹭热点。但如果不能用“常态”逻辑解释，那就要去查书、读论文、请教业内人士，想办法找到事件偏离“常态”的原因，看看数据是从哪个时间，哪个地点开始出现异常的。找到最初的偏差点之后，我们试着解释从这一点到新闻事件的因果链条，解释清楚就可以拿出来做节目了。

这个工作说着简单，做来不太容易。能保持还能接受的成功率，原因是每个同事除了媒体写作之外，还有自己熟悉的行业和领域。这样才能快速分辨出“常态”和“非常态”，才能快速理解热点事件的深层逻辑。我相信，要是他们不和我一起做节目，回到自己熟悉的行业，一定也有广阔的发展空间，有更高的收入。同事陪着我做睡前消息，一定程度上算是给自媒体工作室做贡献了，我感谢他们的辛苦工作，希望我们能继续做到一万期。

当然，依托间接资料和互联网搜索来做内容，也有很大的缺点，就是不够深入，缺乏一线信息。这一期节目也高度依赖于我几个月之前偶然去鹤岗搜集的资料。至于平时的内容，很多观众都指出我们的不足，前几天研究生物学的ID“爱看报的Kris”指出了我们的一些错误，表示要做义务顾问。这个建议很好，春节后我们准备组建一个编辑部顾问团，和观众一起分析资讯，乃至在各地观众配合下现场调查。欢迎“爱看报的Kris”成为顾问团的第一批专家。

2022年1月30日

睡前消息386：迟到的2021资讯“合订本”

大家好，2022年1月30日星期日，欢迎收看386期睡前消息，农历牛年最后一期节目，久违的年终盘点终于要来了。平时都是静静提出话题，我做解释，今天反过来，我整理了过去一年弹幕最密集的视频片段，请静静点评一下。

【睡前消息358】无人机时代，小国比大国更积极 18:30

所以，我建议政府对台资企业的经营进行全面的合法性普查，然后对其中不支持“台独”的企业进行暂时豁免，允许限期整改。至于和“台独”有关联的企业，也不要谈什么惩罚了，直接转为国有企业。这才符合国家的一贯立场。

所有人都觉得要下猛药的时候，肯定是病情拖得太久了。

【睡前消息371】买过正版CAD吗？你管不着！14:30

昭通市民失去养狗的权利，最核心的原因是养狗交的税费太少。如果每条宠物狗根据品种交钱，每个月都给政府拿几百元，一部分用来交伤人保险，一部分给绿化部门做经费，我相信当地政府也不介意养狗的人多一点。至于说不交钱的狗，就应该允许城管直接没收打死。

最后这句话，录节目的时候我就知道弹幕要爆炸，但没想到大多数人还挺支持，看来你找到了合适的观众，观众找到了合适的主播。

【睡前消息315】税务总局：税率降下来，征收率提上去12:30

台胞社区的建设原则是：“政府主导、国企让利、台胞受惠”。建设标准是“台湾味”……其他几条还可以，但只面向台湾省籍销售这一点，如果换成其他省份，估计早就因为地域歧视在互联网上炸开了。

另外，台湾省居民来大陆投资工作，我们欢迎，但不应该鼓励他们刻意保持一个独立的文化身份。如果给他们设计一个只有台湾人的社区，就算出发点是善意，长期来看也必然制造更多的隔阂和猜疑。

我猜观众想抱怨的，不仅仅是台湾社区。

【睡前消息318】全国学三明医改，想好结果再出手16:30【813】

如果教育部坚持要落实自己的规定，雄安新区也快建好了，也要引进高等教育资源，按照新规定不能是大学过来开分校，那不如就把清华大学北京大学搬到河北。

浙江省比你们河北省强，有一所985大学，浙大。但除了浙大之外，就只有一所211大学，这一点和河北省打平手。所以，我觉得分浙江一个大学也挺好。

【睡前消息280】高铁大跃进之后，反思铁路建设模式14:30

深圳住建局在这个问题上陷入了两难状态，法院拍卖房连榴莲都不用画，阿拉伯数字明码标价，最后还要公示成交价格，要是住建局不管，就意味着承认深圳房价飙升，政府参考价纯属笑话。但如果住建局去干预价格，要求按照参考价出售，就等于人为压低国有资产价格，制造国有资产流失。这种尴尬局面就是搞面子工程的结果，希望深圳市政府早点拿出一点政策干货，比如说以特区的身份，先试试全面征收房产税。

最好的宣传就是笑话，你讲了这么久房产税的道理，不如深圳住建局讲个笑话有用。

【睡前消息336】国庆闲聊，停电的东北本来就缺煤24:00

标语和口号不可能号召大家去生孩子。因为这些标语都想在当前的社会总结出生育的理由，又不理解进步本身是低生育率的原因，所以肯定解决不了问题。我倒是想给计划生育协会提供一句备选口号：“社会主义的孩子，再多也能养好”。

督工，你想过这句口号的逆否命题是什么吗？

【睡前消息259】椰树集团广告有争议，也许需要“人民陪审团”6:30

我希望国家把各个专业的培养费用都算出来，全额计入学费，入学的时候由教育部出面担保，向每个学生发放全额助学贷款。毕业生留在国内工作一定年限，或者去落后国家扩大中国影响力，这笔贷款就由政府的专项教育基金替他偿还。贷款数字摆在面前，可以让普通人看到自己享受了多少国家直接补贴，知道自己对全社会的义务。

别的我没意见，就是每个专业培养费用都准确列出来，会不会在各专业之间制造矛盾呢？

【睡前消息366】孩子被拐卖，父母主动“谅解”买家8：30

所以，在拐卖儿童案件上，给受害家庭谅解或不谅解的选择权，不是给他们自由，而是给他们制造精神负担。我们应该修改刑事诉讼法288条，直接禁止买卖人口的犯罪者得到谅解，受害家庭再表达宽恕，也不能改变他们坐牢的结果。在这个前提下，那些受害父母面对亲生子女反而可以更坦然，就算不能让孩子回到身边，起码也降低了重建一部分亲子关系的难度。

这让我想起很多企业犯了错，就拿员工卖惨，说你不原谅的话员工就要受惩罚。

【睡前消息374】复旦演讲：8条标准，支撑我的媒体平台梦想。20:30

反过来说，如果你看到哪个内容或者哪个自媒体主动限制了交互性，不许随便评论，不许随便发弹幕，或者发出来的评论需要创作者筛选才能显示，你就该明白，创作者自己也不相信自己的内容，所以要通过反传播规律的手段，刷一些底限的指标，希望还能骗到几个不小心点进来的人。

你都这么说了，这一条我就不评论了。

【睡前消息296】搞暑托班问题很多，不如取消寒暑假8:30

或许可以直接取消暑假，把寒假缩短成10天左右的春节假。然后在春秋两季安排假期，合计两到三个月，气候比较特殊的地方再根据本地情况调整，总之要在气候适合户外活动的时候放假。

春秋放假时间，绝对不上课，不安排教学任务，甚至不允许留作业。时间大致分成三份，三分之一参加集体活动，三分之一在学校参加个人选择的兴趣班，三分之一可以选择回家和家人相处，也可以选择继续在学校活动。国家统一为假期活动安排经费，尽可能根据年龄段安排集体旅行，比如说小学的假期以本地乡土旅行为主，初中生要见识省内不同的地理区域，高中生就尽量安排一两次横穿全国的旅行。从当年大串联的经验看，这对年轻人建立正确世界观极为有益。

这件事，督工你上中学的时候就开始策划了吧。

【睡前消息352】人工合成淀粉，吃不起但有用16:30

另外说起中医，上周中国农业大学在新闻上宣传2020年重新开设的中兽医本科专业，用中医理论给动物看病。

我觉得这倒是很好的一个科学实验机会，因为人类做医疗实验还有伦理问题，动物死了就死了，做任何实验都只是花钱的问题。所以我非常鼓励中国农业大学广泛开展实验，对得了同类病的动物随机分组，选出一部分做纯中医治疗，看看疗效如何，希望能得到乐观的结果。

有的动物自己就是中医药材怎么办？

【睡前消息310】坐公交去北京 中国人的新玩法6:30

上面那张实测的长途线路总图也显示，可行的跨城线路基本上都绕过了江西，说明江西是一个经济洼地，政府补贴和本地流动人口比例都不足以支持公交下乡。

2021年的GDP统计出来了，排名前十的省份恰好绕着江西一圈。

【睡前消息370】烟草销售“止跌回升”，控烟还得靠涨价12:30

融安县教育局这个文件显然是越权了。希望有关干部早点认识到，消灭自己不喜欢的东西，并不能制造文化繁荣。有精力还是应该想想怎么生产年轻人喜欢的文化产品。

就怕有人从来就不想要文化繁荣。

【睡前消息342】多生孩子就分房，段子变成现实9:30【527】

与其让优秀的学生吃不饱，练习无用的低级技巧，不如直接加深教学深度和高考大纲内容，让有余力的学生直接去学习高等数学，学习基于高等数学的物理化学和工程学知识。这样起码考试选拔不会变成无用的内卷，让很多优秀的大学可以明显减少大一大二的公共课教学时间，让学生有更多的时间接触科研性问题。换句话说，一定要缩短学制的话，我们宁可去节约大学的时间。

区分内卷和努力很重要。

【睡前消息317】出口钢铁加关税，不是对付美国16:30

8月20日，科技部宣布，即将对全国科研单位和科研人员征集建议报告，研究中国的颠覆性技术研发方向。“颠覆性技术”的定义是在未来一段时间内产生重大突破，并能够带来产业升级换代或具有巨大市场潜力的颠覆性技术。

这份报告有标准格式，必须包括六方面的内容：

“颠覆性技术介绍”

“颠覆性技术研究现状”

“为什么（它）是颠覆性技术”

“技术解决的主要问题”

“颠覆影响力”

“主要应用场景与市场规模”

有兴趣指导中国科研工作的观众，现在就可以开始准备写报告了。

弹幕都表示要给科技部写报告。已经交了报告的观众，现在可以把你的名字打在屏幕上。

【睡前消息224】“拒绝化纤”的全棉时代，不可能真心道歉9:30

大家好，我是邓肯，马前卒工作室里最像杀手的人，所以我来回答这个问题。

这条我拒绝评价。

接下来，我们回顾一下2021年那些已经逐渐被忘掉的新闻。有些新闻看起来就是一种循环。

去年1月15日，国家发改委会副主任强调：

春运期间要落实好防疫健康码统一政策、统一标准、全国互认、一码通行。全国互认、一码通行是普遍、是要求，“码”上加“码”是个例、是特殊。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_10801717

大家可以用今年春节回家的经历评价一下口号的落实情况。

去年1月24日，新华社报道，北京、上海等城市新增确诊病例流调报告隐去了病例的个人信息，以涉及区域和场所的信息披露为主。这种保障公众知情权的做法，值得提倡。

http://www.xinhuanet.com/politics/2021-01/24/c\_1127019082.htm

这是2021年一个很好的开头，但是接下来一年，尊重隐私的原则似乎并没有得到全面贯彻。

2021年，疫苗逐渐推行到全国，理论上说是自愿接种。

但是7月12日广西多地提出，学生户口本上家庭成员符合接种条件的人，如果开学未完成接种的，学生暂缓入学。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_13562031

8月5日湖南省湘乡市一基层干部被免职，理由是在当日的新冠疫苗接种中，所处街道排名最后3位且未完成当天任务60%以上，被通报“预免职”。 看来干部用学生吓唬家人，也是有原因的。

https://export.shobserver.com/baijiahao/html/394205.html

8月13日，泰州医药高新区通告，近日发现部分劳务中介以营利为目的，组织人员至山东济宁接种疫苗，并承诺给予奖励补助，对疫情防控工作带来巨大隐患。该案件公安部门正在侦查，相关组织者已被行政拘留。按指标去疫苗，把基层逼得也是没办法。

https://www.shobserver.com/staticsg/res/html/web/newsDetail.html?id=395581

这次疫情影响扩散到全世界，经济上最主要的标志，就是太平洋航运资源紧缺。8月10日全球集装箱货运指数显示，中国、东南亚至北美东海岸的海运价格首次超过了每标箱2万美元。过几天我们在节目里具体分析太平洋航运问题。

http://www.ce.cn/cysc/jtys/haiyun/202108/12/t20210812\_36801526.shtml

因为疫情影响了其他国家的IT业，在海峡对岸，台湾省的经济发展也相当不错。8月20日台积电重新成为亚洲市值最高的企业。超越腾讯和阿里巴巴，站上亚洲市值顶峰。

https://www.yicai.com/news/101147429.html

去年台湾人均GDP很可能突破3万美元，依然是中国最富裕的省份。

除了疫情之外，去年中国最严重的灾害是郑州暴雨。7月中旬的新闻，说郑州市因为暴雨有25人死亡7人失联。当然我们现在知道十倍的数字都打不住。春节后我们会详细分析郑州暴雨灾害引发的舆情。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_13677054

郑州暴雨，有人认为是全球变暖大背景下的极端天气变化。去年中国在减碳减排方面做出了很多努力。

11月9日，山东省海阳市核电取暖工程正式启用。中国出现了首个“零碳”供暖城市。

https://www.jiemian.com/article/6800408\_sina.html

12月3日，秦山核电供热示范工程开始运行，覆盖浙江海盐县近4000户居民。到“十四五”末期满足400万平方米供暖需求。这不仅形成了第二个核电供暖城市，还提出了南方供暖的新方案。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_15698367

和这两个温柔的减碳典型相比，其他地区的手段就不一定容易接受了。8月份国家发改委点名青海、宁夏、广西、广东、福建、新疆、云南、陕西、江苏等9省，减排没有达标。

广东电网表示，9月16日起执行“开二停五”用电方案，沉重打击了疫情后逐渐恢复的中小企业。

https://www.sohu.com/a/491283069\_466844

9月23日晚，东三省在用电高峰时段拉闸限电，沈阳沈北新区、浑南区失去了民用电，很多高楼电梯中断。

https://www.caixin.com/2021-09-25/101777510.html

但是，和河北相比，这还算轻松的。12月9日，世界最强炼钢区域河北省发出社论，提出建设“无钢市”的口号，宣布钢铁产能从峰值的3.2亿吨减至1.9亿吨，石家庄和唐山的钢铁厂退出主城区，廊坊、保定、沧州、衡水、张家口5个地级市成为“无钢市”。2019年，服务业对河北GDP贡献率达到73.8%。

https://www.xuexi.cn/lgpage/detail/index.html?id=2075574690699980650

大家要注意到，廊坊也被列入了“无钢市”。369期节目我们介绍了廊坊下属霸州市罚款凑财政的新闻，根源就在于2017年拆掉了年产914万吨的钢铁厂。“无钢市”的头衔，并没有听起来那么轻松。

接下来我们关注一下中国各个方向的军事问题

8月4日，外交部长王毅就南海问题阐明中方原则立场。中方从未改变主张依据，也从未提出新的声索。有人声称中方把断续线内海域都据为内水和领海，这是对中方立场的蓄意歪曲。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1707321310866367079

《华盛顿邮报》6月30日发布独家重磅报道，说中国在甘肃玉门附近修了119个密集的工程设施，看起来不太好惹。

关于这些设施到底是什么，欢迎大家回去看321期节目。无论它是风车还是地下联通的发射井，都是地球和平力量的一部分。

https://www.sohu.com/a/475198893\_115479

11月28日，台湾防务部门统计，当天有27架次解放军军机进入“西南空域”，其中首次出现了“运油-20”空中加油机。

https://www.guancha.cn/politics/2021\_11\_28\_616531.shtml

之前的11月25日下午，国防部例行记者会，国防部新闻局局长宣布，近年来，歼-20、运-20、空警-500、红-9B和新型电子战飞机歼-16D、高空无人侦察机无侦-7等一大批新型国产主战装备，陆续加入人民空军战斗序列……人民空军历史性跨入门槛。这是第一次高调提出“战略空军”概念。空军的主要任务不再是国土防空了。

https://m.thepaper.cn/baijiahao\_15547614

去年1月20日，全国人大常委会法制工作委员会向人大常委会作2020年备案审查工作情况报告。报告说，在备案审查工作中，认真开展合宪性、合法性和适当性审查，用宪法第十九条第五款关于国家推广全国通用普通话的条款，否定了民族学校使用本民族语言文字进行教学的地方性法规。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_10867982

在教育系统内引入宪法审查，这让我想起了2001年三名山东考生依据宪法起诉教育部门的案件。理由是宪法赋予公民平等接受教育的权利，而各省分别制定高考分数线和录取率，违反了宪法。

最高人民法院认为他们应该先找地方法院起诉，但并没有说不可以依据宪法起诉。2001年的案件最后不了了之。现在马上又要开人大了，有了人大法工委依据宪法审查教育法规的例子，山东人大代表可以考虑重新提起教育公平问题。

去年最大的教育新闻，是7月24日暑假期间国务院发文件，限制一切义务教育阶段学生的学科类校外培训。文件执行了半年，我儿子所在的中学已经不公布期末考试成绩和排名了。 但我觉得家长的焦虑并没有因此减少。

https://news.ifeng.com/c/888xRC8vf0c

除了教育，普通人最关心的话题是医疗。

10月19日，国家医保局督导组进驻山东单县，调查证实，基层卫生室村医为了骗取医保资金，编造诊疗记录，仅此一项作弊，不到6年套取了37万元。村医为了图省事，录入医保的时候默认用空格键输入0001号“脑中风”，这才制造了地方病爆发的迹象，引来了调查组。否则估计还能套取资金好多年。

这说明，基层医疗需要的不仅仅是钱，还有严格的管理制度。如果没有有效的监督，无论投入多少资金，也只能给少数利益集团致富。

https://www.163.com/dy/article/GMO6SAVA0512D3VJ.html

回到经济话题。德国《世界报》7月7日消息，2020年，中国首次超越德国，成为全球机械设备出口冠军。从2021年的增长率来看，中国机械出口应该已经稳定地压倒德国。

https://www.guancha.cn/internation/2021\_07\_08\_597557.shtml

4月8日，深圳住建局发布通告，宣称要处理对炒房大V“深房理”的举报。

https://www.guancha.cn/economy/2021\_04\_09\_586796.shtml

到了12月11日，深房理重出江湖，看来之前的举报对他没啥影响。

https://www.sohu.com/a/507964326\_100053070

在深房理隐居的7个月中，夹着三个典型新闻。

第一个是8月11日，《华夏时报》找岳阳市住建局证实，岳阳市发出了文件，禁止新房降价销售，否则将不能网签。理由是近期有龙头房企债务压力较大，为了资金回笼，对楼盘进行恶意降价。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1707883100511100028

第二个新闻，我不用说大家也知道，就是恒大这一年从嘴硬到腿软的过程。

第三个新闻，10月23日第十三届全国人大常委会做出决定，授权国务院在部分地区开展房地产税改革试点。

https://mp.weixin.qq.com/s/aShg7p0d17enTBYKwxLyGA

另外，7月19日深圳市民梁先生收到了法院裁定书。这是《深圳经济特区个人破产条例》实施以来，我国第一宗裁定生效的个人破产案件。国家已经在为房产税之后的金融秩序做准备了。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_13642716

说起金融，这一年依然是无数金融神话破产的一年。去年1月13日，深圳南山公安发布通报，小牛资本集团涉嫌非法吸收公众存款，对嫌疑人采取刑事强制措施。官网信息显示，小牛在线累计成交额1172亿，被查处时借贷余额104亿。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1688766567705706002

去年跨掉的另一个神话，是写爱国文章出名的财经大号，“黄生看金融”。虽然这个人涉嫌诈骗已经被封了，但我还是强烈建议大家去看看他的文章。因为这是一个很好的文化疫苗。现在市面上还有很多人，写文章做视频，完全是“黄生看金融”的翻版。如果你在他们之间找不到区别，就能对某些文化产品产生免疫力。

http://www.nbd.com.cn/articles/2021-07-16/1844153.html

7月27日，证监会处罚国企永城煤电控股集团，证实了虚增货币资金共计861亿元的行为。这个处罚书解释了2020年三A级国企还不起十亿债务的原因。

http://www.nbd.com.cn/articles/2021-08-03/1862044.html

另外，12月23日黑龙江鹤岗市宣布，因市政府实施财政重整，取消公开招聘公务员。这件事的详细解释，大家在近期的节目已经看到了。

https://www.jiemian.com/article/6946044.html

去年也是国家认真处罚垄断企业的一年。

4月10日，市场监管总局处罚阿里巴巴集团，按照2019年销售额的4%，罚款182亿元。

https://news.ifeng.com/c/85K1yWcSMmM

7月4日国家网信办通报： “滴滴出行”违法违规收集使用个人信息。应用商店下架“滴滴出行”App。

https://www.jfdaily.com/staticsg/res/html/web/newsDetail.html?id=382951

9月9日，工信部召开了“屏蔽网址链接问题行政指导会”。 阿里巴巴、腾讯、字节跳动、百度、华为、小米、陌陌、360、网易都到场开会。工信部，要求限期内各平台必须按标准解除相互网址屏蔽。尤其是歧视性屏蔽。

https://www.guancha.cn/economy/2021\_09\_11\_606755.shtml

10月12日，网易科技报道，蚂蚁集团已将持有的财新传媒股份全部卖出。

https://new.qq.com/omn/20211012/20211012A0EJ9S00.html

11月24日，工信部认为腾讯公司在互联互通方面有问题，要求所有腾讯软件更新前需工信部技术检测，合格后才能正常上架。

https://www.guancha.cn/politics/2021\_11\_24\_616066.shtml

https://mp.weixin.qq.com/s/7zxqex8DuuWj8cFfDhz2bw

最近几个月，的确各软件的相互屏蔽有所改观，希望有关部门2022年再接再厉。

回到社会新闻。5月26日，中国裁判文书网公布了一起案件，因卖狗肉与爱狗人士发生纠纷，四川男子向某被非法拘禁，被逼下跪自扇耳光、遭殴打近4小时。最后这四个爱狗人士被判拘役四个月，缓刑六个月。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1701416778425371630

2021年7月7日农业部答复全国人大1866号建议：说我国尚无明确的肉用犬品种，尚未出台全国统一的犬类管理法律法规。世界动物卫生组织和绝大多数国家均没有犬类屠宰检疫的相关规定或要求。因此，我国不具备出台犬类屠宰检疫规程的条件。

http://www.moa.gov.cn/govpublic/xmsyj/202107/t20210712\_6371589.htm

今年有一个舆论事件，就是全网事实上消灭了几个著名ID，主要理由是“批评中国人吃鱼吃肉”，次要的理由是指责他们“迎合外国人”。如果这些理由真的成立，如果大家真的关心吃肉自由，我希望各位不要对身边已经发生的重大变化视而不见。

本年反响最强烈的案件，是年初的“货拉拉女生跳车事件”。2月23日，公安机关以涉嫌过失致人死亡罪刑事拘留了当事人。现在两次审判结束，法院确认司机有刑事责任。

https://www.guancha.cn/politics/2021\_03\_03\_582840.shtml

从网民的反映看，最大的问题不是判刑轻重，而是整个司法过程不透明，不公开。网民已经认识到中国的司法应该贯彻“人民司法”原则了。

这一年公开的腐败案件很多，这里我不打算一一列举。但我还是想提一下节目里面提到过的一起典型案件。4月5日，中国检察网发布河南厅官王铁良受贿案起诉书。其中介绍，2009年张海超“开胸验肺”事件被媒体曝光后，新密市委书记王铁良曾收涉事企业董事长40万元。其他案件累计受贿4100万元。

https://www.sohu.com/a/459062352\_260616

时隔12年， “开胸验肺”事件终于有了一个完美解释。枉法几乎必然会对应贪赃。

去年还有一件似乎不像2021年该发生的事情。

3月12日，被骗到内蒙古乌海地区的51岁男子陈某军做了6个多月的无报酬奴隶工作，徒步7天7夜逃离无人区，向警方求助。现在我们还没看到这件事的后续。

https://m.thepaper.cn/baijiahao\_11771078

接下来我们关注一下2021年的国际新闻。

虽然特朗普这个名字已经逐渐和下一次选举相关联了，但是特朗普真正失去总统职位，是2021年1月6日，拜登以306张选举人票击败特朗普。特朗普发表了一场演讲之后，他的支持者立刻挥舞着美国国旗冲进国会大厦。

https://news.ifeng.com/c/82qDzSEiLs5

有的议员通过逃生通道跑了，还有的议员比较有武德，拆了桌椅制作武器，保卫议会。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_10690123

最终还是民主党拜登上台，决定在911二十周年撤出在阿富汗的美国军队。几千年来，又一个大国放弃了在阿富汗重建秩序的任务。

https://www.jiemian.com/article/5950490.html

美国去年遇到的另一个重大军事挫折，是最强大的“海狼”级核潜艇10月3日上浮，水面航行逃到关岛。

https://mil.news.sina.com.cn/2021-10-13/doc-iktzscyx9435785.shtml

美国海军学会网站11月1日承认， “康涅狄格号”核潜艇在南海撞到了未知海底山脉。美国海军一向被认为掌握全球精确地理信息，但是最近南海的地形似乎有点变化。

https://world.huanqiu.com/article/45PwF1Ld575

2021刚开年，因为特斯拉股价上涨，马斯克个人净资产突破1850亿美元，成为世界首富。冷战以来，美国每一代的科技创新人物都有机会成为首富，说明这个国家还有相当的活力，远远超过死气沉沉的欧洲。

https://www.163.com/money/article/FVQ84KLQ002580S6.html

但是，毕竟现在是国家资本主义时代了，最重要的国际财经新闻还是来自政府。美国财政部长耶伦通过经合组织，要求各国同意建立最低企业税率，避免跨国公司动不动就威胁要搬到税率更低的国家，压制所有国家的政府

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1694429541002903878

到了10月份，几乎所有工业国都同意维持15%的全球最低企业税率，就连靠避税吃饭的爱尔兰也同意放弃12.5%的企业税率。几十年来跨国资本压制政府的时代，可能要告一段落了。

跨国资本的流动，归根结底是生产全球化的体现。去年全球的货物贸易遇到的最大挫折，首先是集装箱船在苏伊士运河搁浅，造成运河双向大堵塞。

https://news.sina.com.cn/c/2021-03-24/doc-ikkntiam7517283.shtml

其次，美国西海岸港口从2021年初堵到2022年初，亚洲的货到了没法卸到岸上。这说明，东亚国家旺盛的生产能力和全球陈旧的基础设施之间出现了矛盾。过几天我们要做一期节目细说。

https://wallstreetcn.com/articles/3630584

韩国海军8月13日表示，自主研制的第一艘3000吨级导弹潜艇服役。可以搭载潜射弹道导弹。

https://cn.yna.co.kr/view/ACK20210813001900881

到了10月20日，朝鲜国防科学院宣布成功试射新型潜射弹道导弹。

http://www.news.cn/world/2021-10/20/c\_1127976591.htm

虽然在大国看来，这两个国家的导弹核潜艇都是弱鸡，但南北两个中型都拥有导弹核潜艇，也是世界上罕见的现象。

与其同时，南北朝鲜都遇到了人口危机。去年朝鲜人口还在增加，但是总和生育率为1.91，而且持续下降，长期看来已经是收缩的前夜。至于韩国，2021年正式开始人口下降，总和生育率只有1.1，很快就要凑不够足够的男性去填满几十万陆军了。

去年，中国的双航母编队频繁到西太平洋演习，不知道有多少人还记得俄罗斯唯一的航母。1月27日，俄罗斯否认正在维修的“库兹涅佐夫”号航母发生火灾。

https://news.sina.com.cn/c/2021-01-27/doc-ikftssap1329854.shtml

但到了9月份，俄国军工厂宣布，2022年用不上航母了，起码要修到2023年。而俄罗斯国防部长年底放风，说俄罗斯也许不再需要航空母舰。俄罗斯的航母未来可能会拆备件卖给中国了。

中国官方承认的社会主义国家不多，老挝和古巴算是让普通中国人最喜欢的两个。今年这两个国家都有重大消息。

12月3日，中国通往老挝首都万象的铁路全线通车，中国标准的铁路网第一次通过陆地边界向其他国家延伸。

https://politics.gmw.cn/2021-12/03/content\_35356297.htm

之前的8月10日，古巴政府正式允许本国居民开办中小型私营企业，100名雇员以下的企业不受限制。卡斯特罗之后的古巴正在悄悄变化。

https://www.jiemian.com/article/6463548.html

世界变化的核心驱动力是科技。这一年，很多过去被看做科幻产品的设备，正在悄悄改变生活。3月31日，微软卖给美国军方价值219亿美元的AR眼镜。

https://www.163.com/dy/article/G6GTHKU60514R9P4.html

以后的战场空间，很难说哪部分是真实的，哪部分是传感器提供的增强效果。

中国也给军队增加了信息设备，不过佩戴设备的不是人，而是狗。军犬佩戴远程指挥系统执行任务，在演习中准确抓捕恐怖分子。高科技和最古老的生物技术结合，发挥了军事作用。这次有科幻色彩的演习地点，是过去中苏边界上的铁列克提，1969年中国边防部队被伏击的地方。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_10901964

在高科技武器相互形成威慑的时候，最原始的技术也许最有用。2021年开始，美国重新给每一艘军舰配备天文领航手册，提醒军官用六分仪观测太阳月亮和行星，确定自己的位置，免得在GPS失效的时候，无法指挥舰队。

https://www.sohu.com/a/460831130\_162522?qq-pf-to=pcqq.c2c

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1699353508717016666

这并不是美国人杞人忧天。因为5月7日，全美最大成品油输送管道被黑客勒索软件攻击，全面暂停运营。导致美国部分地区恐慌性囤积汽油。高科技设备的确也有高科技的烦恼。

当然，高科技总的来说是有利于人类的。10月20日，纽约大学将经过基因编辑的猪肾脏，通过大腿血管移植给了一位脑死亡病人。该肾脏在志愿者体外工作了54个小时。2022年一开年，就有一位患者移植了转基因猪的心脏，现在还健康存活。转基因技术是每个人的福利。我倒想看看，生死关头谁还纠结转基因。

https://mp.weixin.qq.com/s/5Ihkvjh4skKtg00-n-GiOw

7月21日，河南洪灾。应急管理部从贵州省起飞翼龙无人机，搭载空中应急通信平台， 4个半小时抵达河南巩义市，替代被破坏的基站，在50平方公里范围内，连续8个小时保证手机畅通。这种军民两用的救灾设备，是2021年中国国力最好的代表。

https://item.btime.com/43tdd208hn58j2bgco1u4shl02n%20

2022年，虽然地上无人驾驶的神话很多，但最引人关注的交通问题发生在太空。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1691259210630166052

2月9日，阿联酋“希望号”火星探测器成功进入火星轨道。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1691313807958739756

仅仅过了一天，2月10日，中国首个火星探测器“天问一号”探测器进入火星轨道。

一周后的2月18日，美国“毅力”号火星车成功着陆，将寻找可能存在过的火星生命。

http://pic.people.com.cn/n1/2021/0219/c1016-32032065-2.html

“毅力”号美国火星车在火星上释放了一架无人机，人类首次在地球之外的大气层进行航空活动。

https://finance.sina.com.cn/tech/2021-04-19/doc-ikmxzfmk7742584.shtml

5月22日，中国火星车祝融号成功降落火星表面。到了11月，中国的“天问一号”与欧空局“火星快车”任务团队合作，由欧洲航天局的火星探测器替中国转发了探测信号，传回地球。

https://www.guancha.cn/internation/2021\_12\_01\_616895.shtml

这一年，来自四个航天机构的火星探测器都环绕火星轨道，其中2个向火星表面释放了登陆器。为了避免相互碰撞，探测器彼此通报轨道，进行避让，同时也相互帮助传输信号。虽然人类还没有去过火星，但已经需要在这个星球上进行交通管制了。

前些年的网络段子，有一个常用情节，就是美国登陆月球之后，其他国家为了争口气说我们可以登陆太阳。这个被嘲笑的国家有时候是苏联，有时候是朝鲜。但去年美国人真的向太阳派出了探测器。

http://www.sinovision.net/society/202112/00508534.htm

12月14日，美国宇航局宣布，帕克太阳探测器的轨迹掠过2百万摄氏度的日冕，人类首次触碰到太阳本身。希望2022年人类能继续推进星际探索。

接下来说几个轻松段子。

2020年初，西安地铁宣布，14号线有一站命名为“西安工业大学站”。引起陕西科技大学不满，因为地铁站距离陕科大也很近。今年3月，网友反映，陕科大管理的幼儿园拒收西安工业大学教师子女。

到了5月24日，媒体报道称地铁站名已确定为西安工大·武德路站。可能是劝双方都要讲点武德。

https://www.guancha.cn/politics/2021\_04\_08\_586726.shtml

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_12819531

7月8日，云南省发现通海县弄虚作假，干扰国控水质监测点采样环境，玉溪副市长贺彬被带走调查。这个贺彬1983年从北京大学毕业，在云南省环境科学所当工程师，后来当过云南省环境科学研究院院长，环保厅副厅长，最后才做玉溪市副市长。他显然是用了了非常内行的手段干扰国家水质监测点。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1704783587893922730

相比之下，没这么强专业背景的人，做事就要糙一些。8月份中国检察网披露安徽省萧县的案件。被告人汤某酒后用丝袜套住了萧县大气监测省控站点采样杆，导致数据严重失真。

安徽省生态环境厅一位知情人士表示，干扰监测的行为并不是地方生态环境部门指使的。

https://science.caixin.com/2021-08-16/101755570.html

10月11日，中央纪委介绍了广西一起腐败窝案。来宾市人民医院前后两任院长接连落马。

牵出案件关键性线索是一起绑架案。2017年2月，三名劫匪为谋取财物，将来宾市人民医院院长周方绑架到山洞。冒充纪委，逼迫周方“交代问题”。在劫匪威逼下，周方写了一份 “交代材料”。这份“材料”后来成为纪委掌握周方受贿证据的关键线索。

http://v.ccdi.gov.cn/2021/09/15/VIDEdR0g4kx1LwR1Zbsi9Y5i210915.shtml

2月22日晚，中国裁判文书网披露判决书。被告人符丹青自称记者，制作敲诈勒索信件200封，声称掌握被敲诈勒索对象的私人秘密，随机寄给上市公司高管。结果真的成功敲诈了4家A股上市公司高管，合计获取134万元。

https://www.jiemian.com/article/5713875.html

但是真实的记者工资并不高。315卧底记者“老K”说，为了揭露某二手汽车交易平台欺骗消费者的问题，卧底到一家公司做销售。为了拿到核心资料和证据，努力销售，做到了公司二把手。台里怕他“叛变”，每天打电话问候。

https://finance.ifeng.com/c/84f6raIx55i

今年深圳带头开启了二手房官方指导价时代。中介的二手住房挂牌价格不能超出成交参考价格，其他城市跟进仿效，表现出努力控制房价的样子。

但是人民群众有自己的智慧。5月，一家深圳中介用榴莲和香蕉做单位，榴莲一千万，香蕉一百万代表住房价格，被住建局查处。

https://www.guancha.cn/politics/2021\_05\_25\_591937.shtml

至于交易过户问题，业主也不在乎指导价，如果不给网签，就在官方参考价基础上捆绑其他物品。

比如，一套南山区89平方米的房源，成交参考价570万，但家具和床要打包一起出售，售价380万。

还有一套890万元的房子，业主捆绑200万的“金丝楠木衣柜”和350万元的“名画”，还说“打麻将输了80万”，要和客户再打一场。

另一套80平方米的房子，不只报出800万元的售价，购房者还要以450万元的价格购买业主字画“猛虎再上山”。

https://news.sina.cn/2021-03-05/detail-ikftpnnz2636989.d.html

7月，西安一位业主出售300万元的房子，还附赠车位。但房价之外，业主要求购房者必须附带购买一幅毕加索假画，标价380万。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1705148902590620042

这种限价最后遇到法拍房就无效了。海口市委书记张琦倒台，他在深圳的两套二手房被法院拍卖，政府担心国有资产流失，没有限价，合计卖出5617万。证明榴莲和假画更真实一点。

https://www.sohu.com/a/468223426\_260616

去年1月6日，大连华信信托公司64岁的董事长用锤子打伤54岁的总经理。

https://www.sohu.com/a/443306668\_237556

6月6日，航天投资控股公司书记张陶想让两位院士推荐自己成为国际宇航科学院院士。被拒绝后，张陶殴打两位院士，都出现了骨折。

https://new.qq.com/omn/20210703/20210703A06LIC00.html

2016年12月，河南商人高锭为一家公司向洛阳银行的贷款担保，担保金额300万。后因该公司不能如期偿还贷款，高锭被追加为被告。高锭拿到对方证据，发现担保金额由300万变成了1300万，于是向法院申请字迹鉴定。

今年5月12日，法院委托的鉴定机构作出结论，担保合同上的“壹仟”二字是后填上去的。洛阳银行对此不做评论

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_12651173

8月30日晚间，千亿芯片龙头兆易创新发布股东减持公告，股价跌停。

9月1日上午，公司紧急召开电话会议解释减持逻辑。董事长说，持股比例相对较低是因为“秉持共同富裕的理念”，国家号召做第三次分配，需要我们更多地关注”。

https://www.163.com/dy/article/GIR3AK63055280GI.html

4月19日广州医药集团董事长李楚源在博鳌公开演讲，说广药集团的白云山板蓝根对于新冠疫情有“奇效”。

李楚源说：“在抗疫里面，大家知道有四座大山。在武汉有火神山、雷神山，广州还有两座大山，钟南山和白云山。所以白云山的板蓝根喝了，口罩就不用戴，所以今天我没戴口罩的。中药确实起到很大的作用。”

前年，白云山“板蓝根”对新冠病毒有效的传言曾经引起各地抢购板蓝根，还引起了证监会关注。2021年又来一次，不知道2022会不会重复。

https://user.guancha.cn/main/content?id=499928

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1681352649599782801

5月20日，台湾高雄市长陈其迈召开记者会，介绍防疫措施。强调 “警察同仁加强人与人连接行业高风险的查缉”。丰富了中文词汇。

http://k.sina.com.cn/article\_1974576991\_m75b1a75f05700xsgx.html

同样是5月，民进党连续指责大陆对台湾发动“认知作战”，但是台湾网友发现，当做证据的言论，来自一个熟悉的ID，深挖之后是是民进党媒体社群中心副主任杨敏的丈夫林玮丰。林玮丰后来发文道歉，承认了自己演双簧来激化两岸矛盾。

https://news.ifeng.com/c/86X2IGiiYO3

2月25日，国家体育总局陆续公布了第十四届全国运动会竞赛规程，要求参赛运动员须满足准入条件。比如说游泳项目的测试包括3000米跑，被网民嘲笑，到东京奥运会之后才逐渐淡化。

https://sports.sina.com.cn/others/badmin/2021-03-12/doc-ikknscsi2141078.shtml

在东京奥运会之前，7月2日，俄罗斯总统新闻秘书表示，俄方将遵守国际奥委会的规定，不会让花样游泳运动员的泳衣上有熊的图像。

佩斯科夫同时强调，此项规定证明国际奥委会正式承认熊是俄罗斯的国家象征，俄方很高兴接受。

https://www.sohu.com/a/475248050\_260616

2月17日，国家博物馆学术研究中心副主任李维明发表论文，说在二里头陶片上发现了文字，认为这对二里头文化乃至夏朝文化研究有非常重要的意义。但是，一天之后，社科院考古研究所就发来了解释，说李维明发现的所谓“字痕”，是考古期间用记号笔做的标志，学者之间还是要增加沟通

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_11379687

5月12日，中国外交部新闻发言人反驳西方媒体提出的“中国人口危机”论点，说中国人口是14.1178亿，不是依然比美欧国家人口总数加起来还多吗？不知道有关国家媒体记者怎么摇身变成了人口统计学家和社会学家，从何得出“中国人口危机说”这一结论？

她还说：

回顾过去几十年来，在中国发展的几乎每一个关键阶段，西方都会对中国作出种种评判和预测，都会出现各种各样的论调。我们知道的都是各种花样的“中国威胁论”“中国崩溃论”，随着中国的持续发展，这样的种种论调一一被事实打脸。

https://www.chinanews.com.cn/gn/shipin/cns-d/2021/05-12/news888713.shtml

但是，大家应该都看到2021年的人口数据了，国家统计局宣布2021年全年出生人口1062万人，净增48万人。这可能是未来几十年乃至一个世纪内，中国最后一次人口增长，随后就要进入越来越严重的老龄化阶段。我们不能轻视人口问题的严重性。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1722259387999671545

在回顾的最后，我注意到评论区有很多观众提醒我，这一年有些新闻没有后续。比如说成都49中事件，比如说我批评台湾新党的言论。

对此我解释一下，成都49中事件，当初很多媒体对大家承诺，几天内就要拿出证据，证明有境外势力插手，不会辜负他们自己发起来的群众热情。现在到年底了，大家可以去找他们要证据了。我们国家的司法原则是无罪推定，没证据硬说有，是很严重的问题。

至于说我批评台湾新党的问题，我当时批评的是新党整体，建议少数表现得有活力的人，早点和腐朽的新党切割，结果引来郁慕明和王炳忠一致反驳。2021年这件事明明已经有结论了，新党发布公告，免去王炳忠一切党内职务。无论他是否听话，是否和新党切割，新党已经表态了，已经要求王炳忠自己切割了。不知道大家还想要什么样的结论。

本次回顾的开头，我引用了今年弹幕最热的节目片段，其实还有两个弹幕爆炸的片段没有放。这里和大家分享一下。

【睡前消息320】小甜甜布兰妮，中美两国共同的问题11:00

马前卒：你身边的人看睡前消息嘛？

少年：不看

宅舞UP主闯入睡前消息总部，马督工当场裂开 2：50-6:00

对于我跳宅舞这件事，很多观众做出了评论，热度远远超出我的日常节目。这其中我最喜欢来自 ID“凯岩城永不陷落”的评论，对睡前消息，对“键政”都做出了精准分析。我专门给他发私信要求年终回顾引用，已经得到了允许。下面我来读一遍：

键政不高于任何东西，你键政、看键政视频、关注键政大v；和你玩原神，看原神视频，关注原神大v没有本质区别，它只是你在不需要参与社会生产的时候，自由支配自己时间的一种方式。

因此我反对任何对键政活动的崇高化、神圣化，并极力践行键政的生活化。键政和宅舞不是冲突的，秃头跳舞并不妨碍他发表暴论；键政和黄涩也不是冲突的，厄瓜多尔还是哥伦比亚的女政客竞选总统，并不妨碍她的视频流出；键政和生活中的任何事物都是不冲突的，你键政并不会妨碍你吃饭\喝水\出蜂蜜。

那么什么会妨碍你的生活呢？

崇高化，神圣化——不仅是对键政，对任何事物的崇高化神圣化都会妨碍你的生活。

那么，当键政不再神圣后，它还有什么意义呢？

没有意义，就像你玩原神，玩LOL，泡妞一样，没有任何意义。你玩原神，所以肯德基搞活动，你会去线下参加；你玩LOL，所以赛季开始了，你会去线下观赛；你泡妞，所以在社交活动中，你会加女生的微信。

对键政也是同样。如果键政真的只是你生活中平凡的一部分，不存在任何崇高和神圣，所以你才会像参加线下活动、或加女生微信那样关注你们小区业主委员会和你们社区人大的选举，你才会因为城市管理的不到位拨打12345，你才会在与你息息相关的法案征求意见时去提交自己的看法。

键政没有意义，任何事物都没有意义；键政也可以有意义，正如任何事物都可以有意义。

2022年1月31日

睡前消息387：一百年前的保尔-柯察金

2022年2月1号星期二，虎年正月初一，欢迎收看387期睡前消息。

一 、百年回响

现在是寒假期间，我儿子的老师要求他们假期必读两本书，其中一本是《钢铁是怎样炼成的》。我也很好奇，00后会怎么看待这本曾经对中国影响最大的文艺作品。

我儿子告诉我，虽然已经初二了，但是之前只在学校的共产主义课程（团课）上了解一点共产主义，而且每次都是看一堆不懂的视频，抄一些看不懂的句子，就当学习了。这本书让他对共产主义产生了感性认识。

但是，因为时代差异，从第一页开始，他就有很多疑问，我收集了几条典型的问题。

第一个问题，小说开头提到，保尔的老师是一个信教的神职人员，教他们背圣经故事。而同一所学校的高年级，有人讲地球的历史和天文学，为什么这两种知识会出现在同一所学校？

http://www.dushu369.com/waiguomingzhu/HTML/91500.html

第二个问题，小说里很多军队来来往往，穿过保尔的家乡，大多数军队只要打进来，用不了几天都要去杀犹太人。为什么犹太人这么倒霉？

第三个问题，小说里反复提到了资产者、无产者的概念，应该怎么理解这两个概念？

第四个问题，保尔在战场上给其他战士读小说《牛虻》，有效地激励了红军作战的勇气，为什么一本19世纪的外国小说对保尔有这么大的影响？

第五个问题，让人印象最深刻的情节，是几百个年轻人疯狂地修铁路，拯救一个城市的冬天取暖计划。现实中很难找到理由去解释他们的工作热情。最后我儿子总结说，在没有理解共产主义精神之前，他只在宗教活动看到过类似的热情，问我保尔和他的同事为什么会有这样的工作动力。

我想，还有很多00后应该也跟着学校的惯性读了《钢铁是怎样炼成的》，我打算和他们聊聊我对同一本书的读后感。但是首先我要解释一下，为什么我要在2022年春节来说这件事。

请静静帮我读一段几亿中国人都熟悉的文字：

人最宝贵的是生命。生命每个人只有一次。

人的一生应当这样度过：回首往事，他不会因为虚度年华而悔恨，也不会因为卑鄙庸俗而羞愧；临终之际，他能够说：“我的整个生命和全部精力，都献给了世界上最壮丽的事业——为解放全人类而斗争。

这段文字，出处是《钢铁是怎样炼成的》第二部第三章。时间顺序上看，1921年深秋，战乱破坏了城市供暖，老领导朱赫来作为市政负责人，派保尔柯察金和同事去沼泽地修临时铁路，要运几十万立方米的木柴出来。1月份铁路即将修好的时候，保尔前2年战场上的旧伤复发，被送回乌克兰西南部的家乡休养，途中另外一个发型相似的青年遇难，被误传为保尔牺牲。

http://www.dushu369.com/waiguomingzhu/HTML/91488.html

保尔回到家里卧床一个月，恢复健康，到战友牺牲的广场去悼念，在心里默念了这段话。虽然保尔柯察金是小说虚拟人物，但《钢铁是怎样炼成的》也是奥斯托洛夫斯基的准自传小说。所以，这段写到中国教科书的文字，对应的思考和悼念活动应该发生在1922年二、三月份，到今天正好100年。

现在苏联没了，乌克兰正在内战，中国的几亿读者应该为保尔柯察金举办一个百年纪念活动。

二、经典的淡化

我读《钢铁是怎样炼成的》，是差不多30年前。对于一个世纪来说，三十年的时间不算长，但是也改变了很多东西，让我和00后对同一本书产生不同的观感。

首先，我和社会革命之前的一代人，有十几年的共同生活经验，直接听他们讲过解放前旧中国的生活。而到00后记事的年代，身边的老人能提供的间接生活经历，基本上来自新中国。所以他们很难通过生活体会到旧时代的压力。

其次，长篇通俗小说，是工业化开始之后，电视剧和电子游戏出现之前的典型文艺作品。长篇小说把细致的生活描写和主角的各种经历结合，让读者体会到一段“平行人生”。在我十几岁的时候，中国开始普及电视机和电子娱乐设备，19世纪以来的长篇小说传统逐渐被削弱。

我小时候读了很多19世纪到20世纪的长篇小说，对那个年代各国的生活都有一定了解。现在所有长篇小说的读者比例都在下降，让00后读当代题材的小说还好，忽然塞给他们一本上世纪的外国长篇，肯定代入感要比我差一些，更没法理解保尔柯察金为什么会对更早的小说——比如《牛虻》，印象深刻。

第三个因素是最重要的区别。我的记忆从1984年延伸到2022年，正好横跨了中国的全面工业化年代。我读小学的时候，中国绝大多数人还是守着几亩地吃饭的小农，一年赚不到工人两个月的工资，大多数年轻人的婚姻是父母来主导。现在进厂打工已经是中国年轻人最基本的就业选项，婚姻和恋爱默认是每个人自己做决定。所以，我能直接体会到中国前几十年社会革命和工业革命的冲击力，知道保尔-柯察金这一代人为什么要努力改造社会。

而00后从记事开始就是成熟的工业化社会，反而容易忽视社会革命和工业革命的重要性。他们甚至可能会认为周围的革命成果是自古就有的社会环境，不觉得革命是划时代的变化。所以很难和保尔-柯察金产生共情。

一个月之前是苏联解体三十周年，这个月是《钢铁是怎样炼成》核心内容诞生100周年。尽管很多学校的老师还在推荐学生去读这本书，但似乎我周围没有人注意到这个纪念日。所以，我借着睡前消息春节特别节目的机会，和大家再聊聊这部作品。解答一下00后读完小说提出的疑问。

三、旧时代

既然00后的阅读迷惑和生活的历史阶段相关，我在解答问题之前，想先讲讲我眼中的近代史。前面我提到了我直接经历的工业革命，间接体会了中国的社会革命，这特指发生在中国的两场革命。而《钢铁是怎样炼成的》描述了苏联的社会革命和工业革命。但无论是中国的革命，还是苏联革命，都不是个孤立事件，而是全世界双重革命的一部分。

具体来说，中国工业化的基本资源是从苏联引入的，而无论在成立之前还是成立之后，苏联的工业资源和革命思想又都是从西方欧美国家引入的。中国和苏联的工业社会，当代中国人熟悉的生活环境，源头最终要追溯到1800年前后大西洋沿岸的两件事，一个是英国工业革命，一个是法国社会革命。历史学上往往把这两场革命放到一起，称为“双元革命”。

要理解“双元革命”的意义，我们首先要理解双元革命之前的世界。

双元革命包括工业革命，之前的世界经济基础是农牧业和手工业。而在没有工业的年代，农业和手工业效率都非常低，绝大多数人只能生产略微超过自己需要的产品。一旦社会稍微富裕一点，人口就会快速繁衍，降低人均土地和原材料，让剩余产品回到原来的水平上，所以农业社会的基本特征就是穷。

穷不仅仅意味着缺吃的，缺衣服，还意味着精神和战斗力的贫乏。普通人既没有时间，也交不起学费，连识字都是稀缺能力，更不要说购买文化产品，对整个社会进行深入思考。同时，穷人吃不起肉，练不出肌肉，卖了房子也换不到一套盔甲和战马，所以十个人也打不过一个专业武士。只要极少量的军事贵族加上专业知识分子，比如说僧侣和文官，就能在物质和精神上统治很多农民，把他们的剩余产品都拿过来。

反过来说，每个农民和工匠贡献的剩余产品很少，军事贵族和知识分子必须统治足够多的人口，才能养活自己优越的生活。这意味着农业社会的稳定结构一定是多数人依附于少数人，少数人统治多数人，用严格的等级制度限制每个人的生活方式。

在这样的时代，你如果是个普通农民、工匠，日子肯定不好过，吃饱穿暖就是最高目标，除非特别幸运，否则不要奢望有发展空间，更不要妄想和统治者谈平等，甚至连自由选择信仰的权利都没有。而如果你运气不错，生在一个统治者家庭，其实也没有多少生活自由度，因为社会没有什么经济增量，你分到的这一块财富已经不算少了。如果统治者不小心翼翼履行自己的职责，不认真维护自己的地位，作为一个阶层他们会被清洗，作为个人他们会被替换。如果你不理解我说的这段话，可以看看《红楼梦》的故事。

自从人类进入农业社会，尤其是金属工具普及之后，等级制社会结构就基本建立了，接下来几千年，统治者换了一茬又一茬，但内核区别不大。500年前的明朝地主，如果忽然和2000年前的汉朝地主交换身份；或者是清朝早期的军官穿越到秦国的边境要塞，虽然都会惊慌，但用不了多久就能适应。至于说普通农民，除非遇到战乱，否则很难感受到每一代人的生活有什么区别。

这种停滞、穷困，绝大多数人没有自由的社会，历代都有人想打破它。比如说农民起义，比如说宗教领袖或者贵族官僚在内部搞改良，建立一个更理想的社会。但是，农业社会的结构，是经济基础决定的。只要普通人只能生产出略多于基本生存需求的财富，等级制和一定程度的人身依附制度就不会变。暂时打破也肯定很快回到原来的状态。只有通过工业革命改变生产效率，然后通过社会革命改变社会制度，社会才能现代化，所以我强调“双元革命”的重要性。

四、双元革命

“双元革命”的起源在西欧英法两个国家，这不是个偶然现象。这和西欧的地理位置有很强的关联。西欧文明最先探索了全球远洋航线，控制了新大陆的资源，所以他们有机会打破农业社会的停滞状态。

我们看西欧的地理位置，首先它是欧亚大陆的一部分，这一点非常重要。欧亚大陆是地球上最大，最富饶的一块土地，古代文明发展水平比其他大陆加起来还要强十倍。而且其他大陆的主要轴线基本上是南北方向，只有欧亚大陆是东西向的，适合农业文明沿着同纬度气候带传播，内部技术交流很快，包括造船技术和导航技术。第一个探索全球航线的文明，必然出现在欧亚大陆。哥伦布这种人不太可能出现在其他大陆的文明。

在欧亚大陆之外，最值得开发的陆地，显然是南北美洲。非洲虽然距离欧亚大陆很近，但是整体上是个高原大陆，大多数非洲河流在靠近大海的地方都有瀑布，航海者不能开船进入内陆，所以不适合从沿海搞开发。所以，哪个文明距离美洲的可居住土地越近，哪个文明就最容易从远洋获得回报，开拓全球的航线。

拿起一个地球仪，可以看到显然欧亚大陆去美洲温带、热带最近的地方是欧洲，西班牙到纽约只有5000多公里，而东亚大陆到美国加州，起码一万多公里。所以西欧文明通向全球海权的门槛最低。

另外，有内海的文明，可以逐步提升自己的航海水平，就算不搞远洋贸易和殖民，也会常年保持航海团队，一有机会就开拓其他大洲。哥伦布就是从意大利地中海船长改成西班牙远洋探险者的。世界上有内海的文明，一个是西欧，一个是中东阿拉伯文明，但阿拉伯文明外面只有东非海岸和荒凉的西澳大利亚，西欧对面是美洲。所以最终是西欧文明发现了新大陆。

新开发的土地给欧洲文明提供了远远超出本土的资源，吸收了那些和邻居有矛盾的移民，缓解了欧洲的经济和政治压力，还引导欧洲文明开拓了包围整个地球的商业航线，让欧洲积累了明显超出其他农业文明的财富。这些财富可以用来供养更多的技术人员和商人，提升手工业水平和贸易规模，最终拉高了工资水平，让肌肉力量越来越贵，商人不得不开发机器来替代人力。

所以，西欧的手工纺织最先使用钢铁造的机器，最先用煤炭驱动蒸汽机。等到他们实现了机器造机器，烧煤的蒸汽机去运输更多的煤，工业革命就爆发了。

掌握全球海洋贸易的国家，先后是西班牙、葡萄牙和荷兰。但到了18世纪，最终是英国和法国这两个农业基础最好的西欧国家站到了现代化的门槛上。为了争夺全球贸易的主导权，18世纪中期，1756年，英国和法国展开了第一场全球争霸战，被称为七年战争。

七年战争的结果是英国赢了，变成了全球帝国，跨越了工业革命的门槛，法国虽然还是强国，也跟随英国完成了工业化，只能变成次一等的国家。一般来说，争霸失败的农业国家，都会爆发内部矛盾，出现统治阶级大洗牌。而那些对旧制度不满，希望能突破等级制，建立理想社会的人，也会趁机推进自己的事业。所以法国人先用国民公会夺了国王的权，后来还投票砍了国王的脑袋。

按照以往的规律，就算造反成功夺权，就算社会改良很有创意，但在生产力水平限制下，最终社会还要回归到农业社会的旧制度。但法国在和英国争霸的时候，本来已经是全世界最发达的农业文明之一了，而在法国经历几十年大动荡的同时，英国完成了工业革命，开始向外输出工业文化，给其他国家提供了经济样板，给更理想的社会变革提供了物质基础。

所以，法国大革命虽然掺杂了很多农业文明历史循环的因素，但这一次真的和历史上任何一次造反都不一样，把很多理想主义方案变成了现实，而且产生了长期影响，带动了整个社会进步。现在世界各国基本公认的价值观和社会制度，比如自由、平等、民主、法治，比如我们的社会主义核心价值观，都起源于法国大革命。

法国大革命和英国工业革命都持续了几十年，如果一定要给双元革命取一个标志性年份，我建议就找个好记的年份，19世纪的第一年，1800年。距离现在的时间是222年，距离保尔柯察金出生还有103年。

法国有个传说，当时有个明智的官员找法国国王报告，说巴黎街头有人群聚集，国王第一反应是“刁民又骚乱了”。官员严肃地纠正，说“陛下，不是骚乱，是革命！”。这个传闻无法证实，但能在法国大革命时期广泛流传，说明有很多当事人意识到，他们做的事情，正在突破几千年农业文明的历史惯性。

五、无产者和资产者

双元革命一旦爆发，就开始影响全世界，也让最先掌握这两场革命力量的国家逐渐征服全世界。在吸收了一部分革命成果的国家，出现了一个明显的资产阶级集团。这些资产阶级有的来自传统的贵族和知识分子，有的是从底层农民工匠爬上来的，但不论出身，他们有一个共同点，就是重视经济增量，愿意把手上的财富不断投入扩大再生产，开发新科技。

这个特征在今天看起来天经地义，在农业社会末期看来，是不可思议的行为，因为农业社会的经济基础是肌肉劳动，不存在持续扩大生产这回事，持续投资早晚会赔钱。好不容易攒点钱，过去的土财主或者买耕地，或者买官，哪怕是买武器训练家丁，也算正确的思路，肯定不会像资本家那样搞扩大生产。

但是工业革命改变了经济基础，只要能跟上生产力，就可以用机器干活，用煤炭提供能源，生产效率不受肌肉限制。所以资产阶级越来越兴旺，财富越来越多，最后主导了国家政权，还拿出钱训练常备军，这就是资产者主导的资本主义社会。

有资产者，就有无产者。英国工业革命提供了新的工作机会，法国大革命打碎了封建身份制度，所以，当不成资产者的人，可以进工厂，给资本家干活，从事更高效率的生产劳动。不过，虽然工人的生产效率比农民高，但是他们的工资不是按生产效率来的，而是按照农业社会的收入来的。因为在革命打散封建体制之后，只要工业化还没有覆盖整个国家，总有农民不断从农村出来和城里工人竞争工作。工资一定会停在比农民高不了多少的水平上，工人很难积累财富，这就是无产者。

无产者拿着比农民高一点的收入，但是失去了农村熟人社会互助的保障，对生活可能更焦虑。而且工商业经济的波动要大于农业，经济形势不好的时候，工人容易失业，不像农民那样还有一点基本口粮，饿死的风险更高。所以无产者对双元革命后的现代社会并不满意，只能在经济持续增长的时候才能和资产阶级妥协，一起搞生产。

刚才我说可以把1800年看做双元革命的时间点，接下来几十年社会虽然也有很多矛盾，但在西欧国家，总的来说资本主义还是往前发展的，技术越来越强，生产规模越来越大。到了1840年，英国已经可以派远征军打败世界上最强大，最遥远的农业国家了，这就是鸦片战争。

鸦片战争是典型的工业力量打倒农业国家。一开始英国靠几十艘帆船的机动性沿海骚扰，虽然也能打下一些地方，但对于几亿人口的陆地大国来说，就像被小虫子咬几口，很烦人但不致命。在清朝统治者看来，国家的命脉是内陆大运河，只要江南富裕地区的物资能送到北京，能送到西北边疆，沿海丢几个小岛不是大问题。

在农业时代，远洋帆船虽然可以进入内陆河流，但一般不会有人这么干，因为帆船要不断调整姿态才能利用风力，到了狭窄的内河不能随便用帆，只能用划桨船拖着走，没什么机动力，半夜被人放火一波就挂了。所以清朝不怕英国的炮舰。没想到，1840年的英国已经完成了工业化，派来了一批蒸汽拖船，没有风的时候也能拖着炮舰进长江。

所以英国人的海军开到了京杭运河和长江的交叉点，打下镇江，中国就投降了，签订了《南京条约》，要割地就给香港，要赔款就给钱。这个时候是1842年。距离现在180年，距离保尔出生还有61年。英国1000多万资产者和无产者，随便抽出一支军队就打败了农业时代最强大的封建社会。

六、生产过剩

虽然英国打赢了鸦片战争，其他国家也纷纷仿效英国。但资本主义制度是有问题的。前面说了，工人的生产率是按照新时代的机器算的，但工人的工资也就是消费能力是按照农民的收入算的。所以，工人自己不可能把自己制造的商品都买下来，资本主义只有在两种情况下才能运转。一个是更新生产技术，让一部分工人去造新设备，暂时不生产商品，这样工资可以覆盖商品。另一个选择就是寻求外部市场，把商品卖到资本主义社会外面去。

更新生产技术的机会不常有，但英国连中国都能打败，证明资本主义社会抢市场很方便。所以资本主义社会需要限制别人的发展，只允许自己搞高效率生产，别人提供市场就行。英国人逼中国签《南京条约》的第二年，又跑来签订了两个附件，规定了中国关税税率，而且禁止中国自己调整，就是让中国放弃搞高效率生产，只能接受英国人的商品或者投资。

但其他国家的人也是人，被资本主义国家搞经济侵略肯定不乐意。另一方面英法双元革命之后，其他国家的人发现西欧和美国的社会繁荣，国家强盛，普通老百姓也能分一些好处，所以也想打破自己身边的传统社会，向西欧国家学习，搞自己的双元革命。英国、法国、美国这些国家侵略越厉害，其他国家的反弹越严重，越容易出现自己的革命。保尔看的那本《牛虻》，讲的就是鸦片战争前后，意大利年轻人跟着加里波弟，建设自己的现代社会的故事。保尔从中看到了个人命运和集体命运的结合。

到了1848年，资本主义暂时没抢到更多的外部市场，欧洲内部倒是不少国家要推翻旧秩序了。所以革命在几天之内就蔓延到整个欧洲，甚至还扩散到欧洲之外。比如说，广州本来是中国的外贸中心，从广州往内陆去，有很多人靠外贸产业链生活。但是英国人打了鸦片战争，冲击了广州和内陆商路上的一批人口的就业，他们被迫起来造反，打出了几千年来最有创意的一次农民起义，这就是太平天国运动，也可以看做广义的1848年革命的一部分。

这个时候，马克思和恩格斯出场了，合作写了一篇非常有战斗力的宣传稿，《共产党宣言》。马克思首先承认了资本主义社会过去几十年的进步，认为这体现了资产者的先进性。然后他说，以往的革命和造反，都是因为财富太少，现在资本主义社会因为生产东西太多而爆发经济危机，影响无产者的就业，最终引发了革命，这是非常荒谬的事情，说明资产阶级已经反过来要限制生产力发展了，所以人类应该超越资产阶级社会，建设一个能更能充分发挥工业力量的美好社会。

至于谁来取代资产阶级，马克思认为是无产者。尤其是当时的欧洲资产阶级喜欢仿效封建统治者的生活，摆贵族范，不允许那些来自底层，掌握技术的工人技师加入资产阶级圈子，强行要把这个技术阶层留在无产阶级。所以当时的无产阶级既对资本主义社会不满，又掌握最先进的生产技术，看起来的确适合取代资产阶级，控制工业社会。

在马克思主义和19世纪其他类似观点的指导下，各国都出现了依靠无产阶级的革命党。这些人虽然也发动农民，但和农业时代活不下去的造反者有根本不同，他们真心相信自己夺取政权之后，能建设一个更富裕，更进步，更自由的社会。在俄国，这就是列宁参与的社会民主工党。而布尔什维克就是社会民主工党多数派的意思。

七、世界大战

1848年的革命最终还是被资产阶级压下去了，短期原因是发现了一些新的金矿，给资本主义提供了暂时的购买力。长期原因是资本主义国家征服了更多的落后国家，找到了更大的市场。同时也开发了一些新科技，逼着所有资本家更新设备，暂时解决了无产阶级的就业问题。

但是到了1900年，也就是保尔柯察金出生的年代，全世界都被欧美资产阶级征服了，再也没有新增的外部市场来提供购买力了。而蒸汽机的技术进步基本到头，内燃机和电力设备还不靠谱。资本家也缺乏普遍更新生产设备的动力。所以几个资本主义强国开始相互看着不顺眼，随时准备把对方的生产能力打垮，让对方只能出售原材料，买自己的商品。强国相互看着不顺眼，结果就是1914年的第一次世界大战，德国带着奥匈帝国打英国法国俄国。这是典型的马克思说的那种因为生产过剩产生的荒谬战争。

第一次世界大战爆发的时候，军事技术恰好发展到一个不利于进攻的阶段——军队有了机枪大炮，火力很强大，防御能力很强，但是内燃机不够发达，早期的汽车拉不动这些机枪大炮。一旦离开铁路，机枪大炮只能靠人和马拖着走，行动非常慢。就算强势一方打了胜仗，也只能慢慢拖着机枪大炮前进，到对方下一个火车站，去慢慢对付另一道用机枪大炮构成的防线。

所以战争打了三四年，不分胜负，每个强国都因为对方的机枪大炮损失了几百万人，再动员几百万新的士兵当炮灰。这就是保尔小时候看到那些上前线的军人。到了1917年，整个欧洲的年轻人几乎都去当兵了，他们意识到，如果战争不停下来，整个欧洲的无产阶级都会被征兵，都会死在前线。而马克思主义的宣传又让普通士兵认识到，资产阶级国家不是自己的国家，资产阶级战争不是自己的战争。敌人的士兵和他们没有矛盾。只是因为资产阶级不知道怎么处理过剩商品，资产阶级国家才彼此打仗。

1917年到1918年，兵变席卷了欧洲乃至全世界，保尔-柯察金看到，列车从前线开回来，普通士兵拒绝打仗，赶走车站上的宪兵。而其他国家的士兵也纷纷把枪口对准自己的军官。列宁在这一片混乱中，号召士兵不仅要离开战场，还要回头去干掉资产阶级政府和军官，和工人一起建立新型国家。这个前所未有的政权会给人民带来和平，还一定能比资产阶级更擅长搞工业，利用双元革命带来的发展机会，给所有人带来富裕和自由。

第一次世界大战就这样莫名其妙的结束了，没有经过决战，几百万军队的国家忽然心肌梗塞。在俄国一边，先是沙皇退位，把政权交给资产阶级，然后士兵在布尔什维克带领下夺取政权。而对面的德国士兵也集体兵变，赶走了皇帝和资产阶级政府。法国军队也一度有几十个师放弃战线，准备回去收拾那些送他们去死的军官。

但是，最终只有保尔所在的原沙皇俄国建立了稳定的苏维埃政权，也就是我们常说的苏联。原因是各国的资产阶级发育水平不一样。西欧的资产阶级掌握资源比较多，而且经过长时间的发展，已经丢掉了贵族范，允许优秀的无产阶级通过学技术，加入自己的行列。所以在战争结束后还能稳定局势，勉强维持原来的政权。而俄国的资产阶级比较弱，还偏偏喜欢和贵族阶层结合，不允许技术工人加入自己，结果就被布尔什维克打垮了。

比如说保尔柯察金的革命领路人朱赫来就是个典型例子。他打仗的时候可以当军官，回到后方懂机械修理，懂电工，是典型的跨界人才。这样的人在西欧可能战前就成了中产阶级，但俄国资产阶级不喜欢这种人，也不给他体制内的发展空间，所以反而加强了无产阶级的力量。

等到几万个朱赫来式的骨干把保尔这样的年轻人带动起来学技术，学打仗，列宁就有接管国家的能力了。100年前的1922年，也就是保尔柯察金思考人生意义的同一年，苏联成立，很快发展成超级大国。

八、答案

近代史回顾到这里，我已经给《钢铁是怎样炼成的》展示了历史背景，也可以回答我儿子前面提出的那几个问题了。

http://www.dushu369.com/waiguomingzhu/HTML/91500.html

第一个问题，小说开头提到，保尔的老师是一个信教的神职人员，教他们背圣经故事。而同一所学校的高年级，有人讲地球的历史和天文学，为什么这两种知识会出现在同一所学校？

因为保尔生活在一个过渡年代。双元革命的力量已经开始改变俄国，但还没有完全改变俄国。传统社会的教育往往依托宗教机构进行，只有进入符合国家意识形态的学校，学习陈旧的经典，才有识字的权利。我的爷爷在20世纪30年代读私塾，明明国家已经不搞科举了，但还是要跟着私塾老师学四书五经，背书不顺利或者得罪了老师就要像保尔一样，被打手心。这是过渡年代学习文化的主要方式。

但是，新时代也明显冲击了旧时代，就算是封建贵族管理的国家，被资本主义入侵的时候，也要多少搞一点现代化，否则连农民都镇压不了。所以，保尔的学校里能看到高年级老师讲天文学，讲地质学。这个小说的序幕非常真实，既体现了保尔柯察金的生活压力，也体现了时代交替的冲突。

第二个问题，小说里很多军队来来往往，穿过保尔的家乡，大多数军队只要打进来，用不了几天都要去杀犹太人。为什么犹太人这么倒霉？

因为农业时代的人民缺乏教育，只了解自己周围的一小块生活空间，只有接受本地的各种教士、僧侣或者其他类型的知识分子统治，才能获得文化服务。他们几乎不知道世界上还有其他类型的生活，也很难理解别人的生活。我们现在工业社会的宽容精神，多样化生活方式，当时是不存在的。所以不同群体之间，只要有微小的生活习惯差别，就很容易被挑拨仇恨，相互侵犯。

而且农业社会资源很匮乏，能干掉邻居，本地人均土地就增加了。所以没文化的人民很容易被煽动起来，放大自己的欲望，屠杀和自己区别很小的邻居。在保尔柯察金周围的犹太人被屠杀的年代，中国也有客家人和本地居民的冲突，我的家乡热河省有金丹道事件，农民和牧民相互屠杀。这是传统社会的普遍现象。

在欧洲，几种基督教徒比如说东正教和天主教、新教，本来就经常彼此屠杀，而犹太人的宗教和基督教有明显区别，潜在的对立情绪肯定更大。从职业来看，大多数欧洲居民是农民，而大多数犹太人是手工业者，小商人，相对富裕一点点。还有少数犹太人搞金融，经常放高利贷，和别人产生经济矛盾。比较适合作为抢劫对象。

在世界大战刚结束的年代，乌克兰土地上有几十种军队，大多数纪律很差，没有特别明确的目标，必须给士兵发足够的军饷才能打仗，发不出军饷就让士兵去抢劫。但军官又不能让士兵把整个城市都破坏掉，那样就收不到税了。所以最好是选择一个有明确边界的群体去抢劫，犹太人因此成为常见的目标。

第三个问题，小说里反复提到了资产者、无产者的概念，应该怎么理解这两个概念？

前面介绍社会简史之后，我们可以看到，所谓资产者就是追求资本，不断投资来获取财富的阶层。无产者靠劳动来生存。但是社会上往往没有这么清晰的界限，比如说前面提到的朱赫来这种人，很容易因为社会文化和经济发展水平的变化，在不同的社会，进入不同的社会集团。

第四个问题，保尔在战场上给其他战士读小说《牛虻》，有效地激励了红军作战的勇气，为什么一本19世纪的外国小说对保尔有这么大的影响？

这一点，也需要从近代史寻求答案。牛虻亚瑟，和保尔这些战士一样，都体会过类似的底层苦难，都模模糊糊意识到革命可以开创一个新时代。给自己和别人带来幸福。

而且，在现实生活中，这些战士和牛虻的主角一样，都遇到了阻碍时代进步的阶层。亚瑟那边是教会和封建军队，在1917年的俄国就是沙皇和资产阶级政府。所以19世纪的小说，能激励保尔柯察金这一代人参加革命。牛虻小说的年代，和保尔柯察金战斗的年代，有七八十年的时间差。这相当于当代的年轻人看铁道游击队和解放战争的电影。

第五个问题，让人印象最深刻的情节，是几百个年轻人疯狂地修铁路，拯救一个城市的冬天取暖计划。现实中很难找到理由去解释他们的工作热情。最后我儿子总结说，在没有理解共产主义精神之前，他只在宗教活动看到过类似的热情，问我保尔和他的同事为什么会有这样的工作动力。

要解释保尔柯察金的工作积极性，我们要先看到宗教热情的来源。宗教给信徒许诺了天国，这在农业社会，几乎是普通人摆脱日常苦难的唯一希望，所以农业社会最强的积极性，最强的战斗力，都来自这些信徒。

但是用宗教虔诚去形容保尔他们是不合适的，因为宗教在现实中只能提供苦难和精神上的套路，越是生活艰难的地方越有效，比如说西藏高原培养了强大的藏传佛教，中东沙漠培养了伊斯兰教。

了解了“双元革命”概念之后，我们会发现，保尔不仅仅是因为反抗眼前的苦难才去革命的。保尔家的日子的确不富裕，但也要看到，他生活的小镇是俄国最发达的地区之一，好几条铁路交汇到小镇上，给小镇带来了工厂和电力，还有一批富裕的资产阶级。保尔虽然是工人家庭出身，但是他读了几年书，能欣赏冬妮娅的私人图书馆，长大之后哥哥随便介绍一下，就能找个车间去学机械技术和电工技术，这可是同时代最尖端的技术，类似于今天学习搭建互联网平台，造电动汽车。

所以，朱赫来代表的布尔什维克稍微教育一下，这些工人子弟就能认识到双元革命的力量，意识到搞工业革命和社会革命有非常光辉的未来，而且这是可以用理性预计到的未来，比宗教的天国诱惑力强了不知道多少倍。在布尔什维克还有革命精神的时候，任何宗教信徒的虔诚，都比不了这些年轻人的工作动力。理解这一点，才能理解保尔柯察金，理解作者奥斯托洛夫斯基。

这就是我对疑问的回答。

九、从苏联到中国

在保尔柯察金的名言诞生100周年之际，我们发现他参与创造的那个国家早就消失了，30年前就消失了。所以，我们不应该把这本小说讲述的历史当做一个答案，而是看做一个给我们带来希望的方向。方向不是结果，但也很重要，因为它打破了社会制度本身的神秘性，让我们敢于进步。工业革命的力量和法国大革命的进步思想在1848年结合，给我们带来了马克思主义。而马克思主义最重要的核心思量，就是唯物主义历史观。

所谓唯物主义历史观，就是保尔那段话的最重要的理论元素。在看清楚生产方式可以塑造社会制度之后，人类就不会认为社会制度是一个很神秘的东西。就会主动去改变它，设计它。工业革命给我们提供了近乎无限的物质发展前景，我们要做的就是用制度进步消除工业发展的障碍，同时也用进步的制度释放享受幸福的机会。

比如说，传统社会男尊女卑，这不是因为有什么天经地义的原则规定了男性高于女性，而是因为在用肌肉力量工作的年代，男性有天然的优势。凡是宣称男性必须强于女性的意识形态，都是基于神秘主义的胡说八道。

而到了现代社会，大多数工作不靠肌肉力量了，男女的经济地位逐渐平等，社会地位也逐渐平等。如果在不需要肌肉力量的地方，还有一些制度打击女性参与生产的机会，那就坚决打破它。这就是法国大革命后续的制度革命。反过来说，在充分利用机器的行业提倡男女平等，也是在释放更多的劳动力，促进生产。这就是制度革命给进一步的工业革命创造条件。

这种主动设计制度的做法，历史上有很多例子。我举两个历史课本上最常见的例子，比如说汉朝的黄巾军，用宗教力量组织造反，设计新社会；又比如说明朝末期的李自成，基于小农利益组织造反，给大家求一条生路，所以诉求是不交税，不纳粮。还有的起义者同时动员了宗教力量和农民立场，比如说太平天国。

这些起义者最大的问题，在于反抗性和理想性相互脱离。他们的反抗性来自现实的苦难，而理想性来自编造的神话。所以，在战乱结束之后，天国和不交税的政府都消失了，社会还是要回归稳定的封建制度。就算之前讲过反抗性，反抗者也变成了新的贵族。就算之前用过宗教的力量，宗教也只是个迷信说法。朱元璋的宗教起义军就是这样变成新朝代的统治集团的。

但是保尔这次革命不一样，这些年轻人学到了马克思的唯物主义历史观。在他们眼里，所有制度都是一种工具，是工具就可以随便换。追求新社会，不是因为新制度更神圣，而是因为所有制度都没有神圣光环。

所以，保尔的革命精神不是来自于狂热，恰恰是源于理性。他打败那些阻碍进步的旧制度，打败那些把旧制度神圣化的人，为了发展生产力，增加享受生产力的机会，同时给自己的人生提供自由，提供成就感。旧世界的苦难和新世界的希望从两面给保尔压力，把他变成了钢铁。所以书名是《钢铁是怎样炼成的》。

现在回头我们可以再读一下保尔的名言。

人最宝贵的是生命。生命每个人只有一次。人的一生应当这样度过：回首往事，他不会因为虚度年华而悔恨，也不会因为卑鄙庸俗而羞愧；临终之际，他能够说：“我的整个生命和全部精力，都献给了世界上最壮丽的事业——为解放全人类而斗争。

我希望我儿子，以及所有当代年轻人，不要因为双元革命在中国已经取得很大成果，就忘掉唯物主义历史观，忘掉保尔革命精神的来源。因为毛主席告诉我们，已经取得的革命成果只是万里长征第一步。我们还是需要继续发挥双元革命的驱动力，用发展解决问题，给自己，也给别人创造无限幸福的可能性。用莎士比亚的一句台词来说：

凡是过往，皆为序章。

十 、什么是解放

但是，我儿子的问题说明，革命的成果的确已经淡化了革命的意义，让一部分年轻人忘掉了革命的原因和目标。所以，在最后的部分，我想把话题拉回来，说说中国的近代史和当代史。

就在保尔认识朱赫来，接受唯物主义思想启蒙的1918年。北京的天安门广场上也有一个人在做类似内容的演讲。标题是《庶民的胜利》。这个演讲者叫李大钊，台下有一个听众叫毛泽东。这两个人创建、领导的共产党，接过了之前欧洲和俄国双元革命的成果。在一个比俄罗斯更落后，但是封建社会也更虚弱的国家发动了革命，31年后建立了新中国。所以，保尔说的“解放”，在中国有两个含义。广义的说法，是革命者主动驾驭双元革命释放的生产力和新制度，为全人类创造幸福。而狭义的概念，就是特指1949年胜利的那场革命战争。这形成了两个专有名词，一个是“解放后”，一个是“新中国”，都特指1949年后的中国社会。而且被写进了教科书。

观众都知道我上个月和一个自媒体博主产生了争论。来自社科院的傅正在自媒体节目里说左宗棠解放了新疆，而且在B站动态和视频里各强调了一次。我对傅正说，作为一个自媒体博主，解放这个词不能滥用。你不能因为清朝比明朝新，就说清朝是新中国，更不能因为明朝打败了一个蒙古政权就说这是新中国，那当然也不能因为清朝侯爵左宗棠做了好事就说这是解放。傅正坚持说他的观点没错。

这里我要分析一下这场争论的的重要性。在傅正之前，从未有人用“解放”形容过左宗棠或者其他清朝贵族军官的胜利，也没有人用解放这个词去形容过历史上其他封建军阀。我们的历史教科书上很清晰地给出了解放和解放军的概念。指出解放是一个革命史和当代史概念。所以，我认为，古代军阀给封建帝王打下领土，只能说是封建政权的扩张。

为了确定历史事件的常见定性，我找到了傅正博士导师汪晖的论文。在左宗棠进军新疆的地图下面，明确说这个行为的定性是扩张。当然，这也可能是汪晖不对论文配图负责，是编辑配错了图。但我作为一个自媒体主播，不应该随便超越历史著作和教科书的说法，去搞历史创新，所以我得为我的说法找到出处和依据。我尽量使用这个学科内常见的说法。

http://www.nssd.cn/articles/Article\_Read.aspx?id=74746875504849534856484952

现在傅正说清朝的军事行动“解放”了领土，这是一个重大的历史概念创新。如果以后再有人用类似的概念，都要承认傅正的首创权。反过来说，如果这个词真的成了社会共识，这也应该是傅正迄今为止最大的历史成果，其他论述都不值一提。我几乎想不出什么级别的历史论文能创造更重要的概念。傅正这一辈子都应该为自己扩展了解放的定义而自豪。

但是，很遗憾，傅正只提出了新颖的概念，自己并没有结合近代史现代史，充分解释清朝军队“解放”行为的合理性。所以我只能自己动手找依据。傅正以往的论文没提出过相关论证，我就到他所属的学派找。

我读过一些傅正导师的书，汪晖。前十几年，汪晖被称为新左派，也的确站在弱者立场，站在反自由主义立场上讲了很多话。虽然他没有对“解放”的概念做详细论证，但在理解这批学者的历史观之后，我认为汪晖的很多观点可以解释傅正对“解放”概念的扩展。

比如说，汪晖最重要的作品，是《现代中国思想的兴起》。作为一本目录式的著作，这套书很有价值，可以帮助我们理解最近1000年各种学术思潮的发展脉络，以及各自向现代社会延伸的过程。但这本书最大的问题，就是没有理解双元革命的内部逻辑作用。他把中国和西方的社会现代化，当做一场纯粹的思想制度革新，工业革命反而只是附属品。

既然是纯粹的思想革新，那现代社会的组织方式，当然可以直接和历史上各个时代，各种思潮直接作对比，总能找到相似之处。比如说，他在黄宗羲、严复、章太炎乃至康有为身上，都找到了特定儒学支流和当代社会的重合之处。为此专门推出了一个“儒家（学）普遍主义”，结论是“新型的儒学普遍主义的诞生是和作为一个新型世界体系中的主权国家的中国的诞生同时发生的。所谓儒学普遍主义实际上正是现代公理观的曲折的呈现方式”

面对现代化的冲击，西方早就有人基于本国经验提出过类似于汪晖的观点，比如前几年在中国很流行的托克维尔、《旧制度与大革命》的作者，就说，法国大革命是旧制度的碎片拼起来的，不是新东西。汪晖也引用过托克维尔的这个观点。

今天我前面的部分，专门分析了法国大革命，分析了法国大革命在“双元革命”时代的地位。我知道法国大革命从传统社会历史找到了很多思想财富和制度遗产，如果只看思想史，这些创新或者说复古，的确和工业革命关系不大。汪晖和托克维尔是有一定道理的。

但是，历史上有无数次类似的创新和复古，主导者有的时候是体制内的改良者，有的时候是体制外的造反者，他们的创意并不比法国大革命那一代人差。但他们的创意都被农业社会的停滞性淹没了。只有法国大革命这一次，知识分子和人民的创意和工业革命相互作用，发生了双元革命，这才创造了现代社会。所以说，在双元革命时代，工业革命起相对的主导作用，法国大革命是相对的被动因素。脱离工业革命提供的发展机会去讨论思想史，只能把著作变成目录，而得不出有效结论。

当代很多中国学者，比如说蒋庆，比如说甘阳，他们拿到汪晖这种资料式的著作，就欣喜若狂，开始在中国传统儒家中寻找平等、自由、民主、民权，论证中国就算不受西方社会冲击，也会有原生的进步性。所以，他们可以把儒家“通三统”的老工具翻新再用一次。过去清朝、元朝、金朝能用“通三统”工具论证自己的合法性，看起来突兀的新中国当然也可以从历史获得合法性。

对于这种观点，我只建议他们去看看人民英雄纪念碑，读一读碑文，当代中国如果一定要寻找历史合理性，那也是在太平天国和义和团运动中寻找一点萌芽，犯不着把法统续到传统封建王朝。那不是一个自信的社会该做的事。

当然，我也赞同汪晖批判西方那种单线条的史观。刚才我说双元革命有很大概率爆发在西欧，跟着大航海时代一起到来。但是，概率不等于绝对必然，双元革命的核心是工业革命，是煤铁复合体，这并不一定要依赖于大规模的海洋贸易。我在其他地方设想过，也许草原帝国和中原帝国的对抗，也会在恰当的条件下创造煤铁复合体。在这样的历史背景下，东亚也可能率先爆发工业革命和社会革命，甚至把儒家道家佛学一些名词套用到社会革命概念，但这和儒家本身没有关系，依然是工业革命主导的双元革命的结果。

所以说，傅正和汪晖最大的问题，还是没有理解什么是唯物主义历史观。缺乏论证生产力和制度之间互动的能力，喜欢对着制度谈制度，这种唯心主义论证方式把自己绕进去了。最终他们忘掉了“解放”对应一个独特的历史事件，不自觉地就滥用这个专有名词了。

但是我也理解傅正和他所属学派为什么这么容易绕进去，就像我前面理解我儿子会对《钢铁是怎样炼成的》提那么多问题一样。我儿子说保尔的革命精神，像唐僧取经一样虔诚。傅正把解放的概念滥用到封建军阀。他们的共同问题是距离革命太远，享受革命成果太多，所以反而忽视了刚刚发生那次革命的重要性，忽视了解放的历史特殊性。

我理解他们立场的来源，但也必须认真批判。因为广义的解放和革命还没有结束，主动的社会变革还必须继续推进。中国年轻人必须主动拿起唯物主义武器，破除对一切社会制度的神秘主义敬畏，才能在生产力动起来的时候跟上社会进步。

十一、人的正确思想从哪里来，到哪里去？

当然，我在反对滥用名词的同时，也绝对支持学术自由。傅正已经公开提出了重要的历史创新，而且很有可能因此在史学界上留名。所以我绝对支持他写论文，论证自己用词的合理性。学术自由才是思想进步的前提。

但是，傅正现在的内容不是发在学术圈，而是发在媒体。这里我想问傅正，也问观众一个问题，媒体和学术界，哪个领域的用词标准应该更严格一点？

作为一个曾经的工程师，这个问题在我这里有理所当然的答案。因为学术界类似于实验室，而媒体对应的工业领域是生产线。生产线的品控肯定要比实验室严格，因为生产线——或者说媒体行业是批量生产文化产品的地方。用词有失误，影响要比任何实验失败都严重。

所以，傅正在学术论文用什么词，我都支持他的自由。但既然他现在主动产业升级，来到了更严肃的媒体行业，我就要用媒体行业的内容控制标准来衡量言论，这是爆发用词争论的原因之一。

最后一段内容，我想对围观此事的观众说。

很多人说，这件事是吵架，是对线。我纠正一下，这里其实不存在什么争论或者所谓的“对线”，因为我不能去批一个不存在的观点。傅正从来没有严肃论证过“解放”这个词可以用于清朝，其他人也没有做过类似的创新。我不需要论证这个说法不成立，而是使用的人需要论证他成立。

但是，这件事的意义又超越了所谓的“对线”概念，我看到有年轻人对解放这个词的用法毫不在意，也看到更多的观众觉得这件事是口舌之争，是咬文嚼字，不觉得这件事关乎每个人的生活。这个态度才是真正的问题，是我们这一代人的问题。我们没有把革命故事讲好，双元革命的宣传被我们媒体人淡化了，然后才有这样的错误风向。所以今天我用了一个小时讲近代史，好好分析“解放”这个词的来源，同时也要搞清楚那些修改“解放”概念的人是怎么想的。

回到《钢铁是怎样炼成的》这本书。毛主席说：

人的正确思想是从哪里来的？是从天上掉下来的吗？不是。是自己头脑里固有的吗？不是。人的正确思想，只能从社会实践中来，只能从社会的生产斗争、阶级斗争和科学实验这三项实践中来。人们的社会存在，决定人们的思想。而代表先进阶级的正确思想，一旦被群众掌握，就会变成改造社会、改造世界的物质力量。

保尔柯察金的故事之所以能打动中国几亿读者，不是因为故事本身写得好，而是因为建国前几十年的中国青年也走到了少年保尔的发展阶段，也遇到了社会需要进一步解放的问题，需要从中继承革命精神，获得改变社会的勇气，也找到人生的意义。

在2022年的今天，中国社会从未如此繁荣。但年轻人也从未像今天这样，需要生产力和制度的双重进步来解决自己的问题。对于当代年轻人来说，正确的解放概念，首先像是鱼身边的水，也许因为革命战争过去太久，看不到摸不着，但是非常重要。另一方面，这些水也是我们这些“鱼”跳过龙门，发展到新阶段的依托。

我们必须知道解放是主动利用“双元革命”的成果，对制度的批判和建构。如果把“解放”这词随便泛化使用，实际上忽视了当代社会和古代社会的根本区别，会让我们的社会忽视“双元革命”传统，丢掉进一步突破自身的锐气。

所以，我希望大家努力观察身边的社会，观察这个被双元革命开创，还要继续往前走的社会。希望每个人都像保尔柯察金一样理解个人和社会的关系，寻求自身的解放。

2022年2月1日

睡前消息388：正月初一，只有韩寒记得鬼火少年

欢迎收看388期节目。虽然睡前消息例行是每周二、五、日播出，但今天日期的“2”实在太多了，仅次于几周之后的22日，所以我们额外加一期，希望观众喜欢。

昨天我去看了韩寒的电影《四海》，这个春节档电影很多，很多观众可能还没来得及去看，所以我不想谈具体的情节。但是，这部准喜剧电影本身反映的社会问题很值得说说。不知道观众是否还记得几年前的网络流行词“鬼火少年”。

所谓“鬼火少年”，就是华南地区县城和乡镇十几岁的孩子，从初中阶段就无所事事，成群结队地开着廉价踏板摩托车闲逛，但一般不会刻意骚扰普通人。他们最主要的问题是赛车，在没有专业指导的情况下玩摩托车特技，无视一切交通规则，经常制造事故，在路上让司机敬而远之。普通人经常看到他们的摩托车倒在路边，也看到他们用LED灯和荧光贴纸装饰摩托，在车头上展开一个鬼脸形象，所以送了一个“鬼火少年”的绰号。后来的“全村吃饭”梗，也起源于同一个群体。

电影前几十分钟展示了加强版的“鬼火少年”生活，还把喜剧演员沈腾请过来烘托气氛，制造了十几个笑点包袱，以后肯定会被各种网络小视频引用和仿效，是适合年轻观众的贺岁剧情。

同时，故事的发生地并不是“鬼火少年”概念起源的广西内地，而是广东潮汕的南澳岛，号称拥有中国最美海岸公路，还有广东省距离城市最近的度假沙滩。因为《四海》的大多数情节在户外，所以完全可以把前半部分电影的实景拍摄当风光片看。等到疫情结束之后，南澳岛的旅游业肯定会感谢韩寒，连我都想去一趟。

但是，自从“鬼火少年”这四个字在背景里出现，气氛就开始U型转弯，主角飞速成长，轻喜剧升级成严肃的现实主义，所以这部电影不仅仅适合年轻观众。这里我就不剧透了，还是回头说说“鬼火少年”问题。

从社会学的角度看, 鬼火少年有这样几个特征。

首先，他们有足够的闲暇，从读初中到20多岁，既不用承担打工养家的任务，也不会操心高考或者考研，有无限的时光可以和同龄人一起浪费。

其次，鬼火少年的家庭有比较稳定的经济来源。他们不太担心家里生计，普遍能买摩托车，有钱买配件做改装，除此之外还能有一些零花钱拿来买零食，买烟酒。

这两个特征说明，所谓“鬼火少年”，就是中等生活水平打工家庭的留守子女。他们的父母既没有穷到攒不下钱，也没有富裕到在大城市安家，把子女带过去生活。这些父母自己知识水平不高，也不在孩子身边，一般在孩子上初中之后，会意识到下一代不是个学习的料，只能将来外出做蓝领工人。但孩子们这个时候还没有超过童工保护年龄，身体也不适合立刻从事重体力劳动，所以父母只能随便给他们留点钱，让他们在乡镇的街道上自由生长。

大城市和小镇的经济落差，给这些孩子提供了足够的闲暇时间和貌似广阔的生活空间。我作为一个每天被工作追着走的成年人，想起鬼火少年的生活，第一反应是羡慕。

但我再仔细想想，我羡慕他们的生活，是因为我已经在大城市现代社会站住了脚，了解现代社会的样子，也知道小地方生活的优点。我偶尔去度个假，是在两种生活中自由切换，所以才会觉得美好。

“鬼火少年”看世界的视角，和主流人群完全不一样。他们虽然生活在停滞的小地方，虽然受教育很少，但是父母和哥哥姐姐已经去大城市打工了，抖音快手不断传回外部世界的精彩。所以，他们无论如何不甘心在小地方上生活一辈子，潜意识非常害怕身边停滞的生活，害怕和那些日复一日做同样事情的中老年人一样，一定要做点什么打破这种状态，接近外面精彩的世界。

这当然也是小乡镇青年的正常心态，但“鬼火少年”因为家庭影响，早就失去了靠学习改变命运的机会，所以只能做点另类的事情，刺激自己的神经，证明自己和身边的乡镇生活不一样。这是他们显得“另类”的核心原因。

这样的半大孩子，我在八九十年代也见过不少，但那个时候社会比较混乱，地方政府警力不够，也缺乏摄像头和二代身份证这些控制治安的硬件，所以当时很多少年直接加入了街头帮派，成为地下社会的外围力量。到后来的房地产大开发时代，他们又成了搞拆迁的打手，然后被推出来秋后算账。广西那个偷电瓶车的“窃-格瓦拉”，就是个比我小3岁的80后，13岁出来混社会，之后连续因为小偷小摸蹲监狱，这就是上一代的“鬼火少年”。

这一代年轻人比较幸运，生在经济繁荣、治安良好的年代，就算是乡镇派出所，也能管住他们不会加入成人主导的街头帮派。但是，年轻人还是想表达对停滞生活的恐惧，表达对大城市繁荣生活的向往，更需要给自己寂寞的青春找一点刺激，找到积极生活的理由。

打工父母提供的零花钱，给这些鬼火少年的选择并不多，或者买一部智能手机，沉浸于电子游戏。或者是买一部二手摩托，和朋友一起去户外飙车。岭南地区气候温暖，有摩托车传统，很多打工家庭的春运就靠摩托车跑几百里，所以有更多的留守儿童选择用摩托车打发青春。虽然我也知道玩摩托不安全，但和每天从早到晚玩游戏的孩子相比，最起码“鬼火少年”还能让我看到一点生命活力。

https://www.163.com/dy/article/EO92HAKR0527K16K.html

另外，手机游戏只能逃避现实生活，而摩托车还可以扩大生活范围，让人在空间上接近外部世界。南方窗的记者曾经实地采访过鬼火少年群体，他们飙车不仅仅是为了比速度，也经常会趁着半夜没交警，骑车几百里去看远方的世界，远远看看地平线上灯火辉煌，但是禁止摩托车进入的大城市。

韩寒的电影就利用了这条现实存在的文化通道，让男女主角骑车离开家乡，前往大城市，寻找帮助，寻找他们仰望的大人物。从这一刻起，他们的青春就结束了，在心理上，在空间上，他们都进入了现代的成人世界。后面爆发了更激烈的剧情，我为了避免剧透就不介绍了。但我必须提醒大家，男女主角骑摩托离开海岛小镇，前往大城市的旅程充满温情和浪漫，可以让年轻观众展开想象，让成年观众慢慢搜索自己的回忆，值得一看。

更浪漫的是，电影里的“鬼火少年”在几个星期内同时完成了两个任务：逃离小地方，在城市里站住脚，逐步接近主流生活。虽然这是在剧情压力下做出的被迫选择，但依然是绝大多数“鬼火少年”都会羡慕的人生。相比之下，在城市里的悲欢离合根本不值得担忧。因为大多数“鬼火少年”本来就生如野草，根本不知道现代社会哪里有自己的未来。

对于2022年的中国主流文化圈来说，“鬼火少年”始终存在，但也始终只存在于视线的边缘。每次这些孩子制造了恶性交通事故，而且被摄像头拍到，他们的形象就会短暂地进入短视频热榜，被主流文化嘲笑，然后默默消失。打开搜索引擎，输入“鬼火少年”四个字，推荐的搜索关键词，几乎都和猎奇事故相关。这待遇还不如马戏团里的动物。

然而，“鬼火少年”对应的人群，可能会占到同龄人的四分之一。随着大城市出生率的进一步下滑，他们占同龄人的比例还可能进一步上升。如果整个社会都忽略这个群体，不在乎他们的成长历程，将来一定会出现严重的文化割裂，产生大量被繁荣社会抛弃的成年人。和现实生活相比，韩寒的电影《四海》是一部贺岁片，所以肯定加了很多理想情节，浪漫元素，但它依然是一部关于“鬼火少年”的正剧，是2022年的中国很需要的文化产品。

从电影回到现实，2022年的中国，最大的问题就是人口。谁都知道，2021年全国人口只增长了48万，2022年必然会出现人口绝对收缩，同时老年人口比例快速上升，全社会都要担心因此产生的经济停滞和养老问题。从现在的生育率来看，未来中国的人口问题肯定比现在的日本要可怕的多。

短时间内扭转生育率，是不太可能的任务。但从经济上来说，我们担心的不是未来人口少，而是未来的生产能力总量不足，平均到每个消费者的实体财富太少。只要有生产能力，造出足够的生活物资和智能设备，养老和经济发展都不是问题。所以我们眼前最应该关注的问题，就是如何提升新一代人口的教育水平，提高他们成年之后的人均生产效率。只能从事简单体力劳动的年轻人，堆积再多，在未来社会也没什么价值。

所以“鬼火少年”群体展现了当前中国社会最奇特的矛盾。一方面所有人都担心生育率下降，担心人口收缩影响经济；另一方面，我们平静地看着上百万甚至上千万的鬼火少年像野草一样生长，用他们的事故取乐，丝毫不考虑这样的年轻人将来有什么样的经济价值，不担心他们会不会成为“三和大神”的预备队。从经济上说，这就像工资追不上房贷的人，用百元钞票点火做烧烤，亲手毁灭自己的未来。

我在睡前消息里面经常说，中国将来必须搞“社会化抚养”，总有人担心这会冲击家庭伦理，破坏家庭教育。但是，在留守儿童实际上没有家庭照管的时候，在每个人的养老金都没着落的时候，还抱着岁月静好，家庭温馨的幻想拒绝社会化抚养，这连保守主义都算不上，根本就是蒙眼骑摩托，将来会成为其他国家眼中的“鬼火少年”。

最后再说几句电影。看到两个海岛青年去大城市寻求帮助和梦想的旅程，我最先想到的类似情节，是宫崎骏和儿子合拍动画片《虞美人盛开的山坡》，在日本经济和社会都往上走年代，男女主角两个人从小镇去东京找校长，背景是整个国家都在筹备60年代的东京奥运会，个人和国家的命运紧密结合。现在韩寒的《四海》也做出了类似的效果，用浪漫和理想包装了现实，一方面是给观众提供欢笑与感动的春节档电影，另一方面也让我们思考当下的中国社会。无论你喜欢电影的哪一部分，我都希望大家去看看，一定要看到电影中途的气氛转折点。

2022年2月2日 睡前消息389：大黄鱼重现东海，稀土矿放松限产

欢迎收看389期睡前消息，请静静介绍新闻。

1月15日，宁波象山县一艘渔船一网打捞了将近五千斤野生大黄鱼，刷新了三十年来的捕捞记录。

大黄鱼一斤卖2000多，这些鱼一共卖了957万，船老大自己说，这一网下去，等于十年营收。督工，为什么捞大黄鱼这么赚钱？

https://cj.sina.com.cn/articles/view/1895096900/v70f4e24402001budr

因为这位渔民赶上了一个风口。刚建国的时候，大黄鱼是常见海产品，养成了沿海居民吃大黄鱼的习惯。之后几十年因为滥捕滥捞，大黄鱼逐渐稀缺，从日常食品逐渐升级成宴会主材，再到濒临灭种。一度野生大黄鱼能卖到每斤7000多元。但渔民出一次海，也捞不了几十斤。今年因为生态修复工作做得好，渔民忽然有机会大规模捕捞大黄鱼了，但市场价位还停留在上千元一斤的水平，所以出现了一网上千万的超级收获。这个事件非常典型，我展开说一下中国当代渔业发展史。

现代渔业是工业的附属品。从1957年到1990年，海洋渔船总功率从74万千瓦增加到700多万千瓦，增加了9倍，产量从181万吨增长到接近530万吨，不到3倍，这说明，海洋渔业生产在新中国前几十年是一个边际效应递减很快的产业。

《试论我国海洋渔业资源的适宜捕捞量》；1993

《中国近海主要鱼类种群变动与生活史型的演变》；1993

从资源角度说，我国近海渔业最大可持续产量是400万吨左右，1990年的530万吨已经是透支式生产了。如果具体到特定的海产品种类，问题更严重。可以说，20世纪中国海洋渔业的发展模式就是各种海产品一个接一个的资源枯竭，然后转入新的种类过度捕捞。大黄鱼从普通食品变成高档食品的过程，就是其中一个典型例子。

《我国近海渔业资源结构特点及演替的研究》；1995

50年代，我国近海渔业产品主要是带鱼、小黄鱼、大黄鱼、毛虾和乌贼，以底层优质鱼为主，直到我读书的时候，毛虾以外这四种产品，还被地理书称为中国海洋四大渔业。60年代，小黄鱼资源率先枯竭，紧接着乌贼资源也开始紧张。渔船捕捞重点转向中上层鱼类，到70年代，鲐鲹产量超过了毛虾，与太平洋鲱一起成为国内渔业主产品。这时候，最初的四大渔业就只剩带鱼和大黄鱼了。

70年代中后期，大黄鱼被过度捕捞，产量快速下滑，同时马面鲀被大规模开发，顶替了大黄鱼的位置。到了80年代，马面鲀资源也开始紧张，鲐鲹产量进一步扩大，在80年代末超过了带鱼。轮到马鲛鱼、鲳鱼这些中上层鱼类，以及梭子蟹这些甲壳类填补空缺了。

具体到大黄鱼的开发周期问题。

大黄鱼成熟周期较长，需要4年才能完全成熟，自然状态下寿命平均29年，和原始人类差不多，是一种繁衍很慢的脆弱种群。为了逃避风险，大黄鱼有一个很关键的生物学特征，就是听觉发达，对声音非常敏感。同时也可以收缩鱼鳔发出类似青蛙的叫声来互相交流。

但这个长处遇到人类，反而成了弱点。因为人类可以用声音把大黄鱼赶到预定的捕捞包围圈。古人把这种做法称为敲罟。嘉庆年间的《澄海县志》，就记载几十艘渔船统一指挥下，集体敲打船板，把大黄鱼驱赶到一起捕捞的细节。现在有媒体在报道时把这说成靠声音震晕大黄鱼，是个不准确的说法。

农业社会产能低，渔船规模小，敲罟捕捞问题不大。但到了现代，军事技术溢出到民用领域，渔船装上了内燃机与声波探鱼仪，再加上高强度渔网，敲罟围捕就成了灭绝式捕捞。早在1958年，浙江省就开始下令禁止敲罟。但即便不敲罟，还可以用灯光驱赶抓鱼。海洋没有边界，鱼群会游来游去，无论还剩下几条鱼，各省乃至各县的渔船最佳选择都是不惜代价捞鱼。

https://view.inews.qq.com/a/20220121A09XYH00

1974年，宁波海洋渔业公司率先大规模推广灯光围网方式捕捞大黄鱼，“宁渔414”在3月28日围出了250米网圈，尾随的渔船马上冲进去占便宜，一天就捕捞了近8万箱大黄鱼，差不多1600吨，而宁渔自己才捞了1万5千箱。他们的成果经过媒体宣传，被纷纷效仿。那一年春天，浙江省组织了接近2000对机帆船到大黄鱼越冬海域围捕，总产量16.81万吨。大黄鱼成熟比较慢，在越冬区是产卵后的大小鱼几代一起溯饵洄游，所以在越冬场大规模捕捞是字面意思上的一网打尽。到了1978年，大黄鱼鱼汛首次消失。80年代初，虽然我的地理书上还在东海画着大黄鱼的形象，实际上东海已经探测不到大黄鱼越冬鱼群了。所以大黄鱼价格一路从个位数涨到接近一万元，最后成为国家禁止捕捞物种。

那这次宁波渔民一次性捕捞出几千斤大黄鱼，是不是生态自然恢复了？

生态确实有所恢复，但并不是靠自然恢复，而是长期禁渔、人工繁育，以及鱼苗放流的三方面成果合力。

大黄鱼资源耗尽后，渔民试着转型养殖业，在近海搭建养殖网箱。但过去人类没有过大黄鱼养殖经验，需要从头开发。当时捞回来的大黄鱼存活率极低，活下来的往往是小鱼，还要人工慢慢培育一两年，再进行人工催产授精，所以研发进度很慢。直到1987年，大黄鱼人工繁育技术才取得了一些突破，在福建宁德市举行了全国首次大黄鱼人工放流，放了1.6万尾。到90年代初，网箱养殖产业逐渐成型，在福建沿海形成一定的养殖规模。

但这些网箱养殖的都是闽粤东族大黄鱼，跟浙江沿海过去的岱衢族大黄鱼有明显区别，外观和口感都不一样。浙江省在岱衢族大黄鱼繁育技术研发上落后了一步，所以从1996年开始，宁波渔民纷纷到福建去引进大黄鱼，俗称“福建鱼”。大黄鱼水适合水温是18到25度，低于7度就会死。所以浙江一旦出现寒潮，网箱里的鱼就容易大面积死亡。渔民每年还要拖着网箱带大黄鱼到福建过冬。

虽然人工能养殖大黄鱼了，但是养殖大黄鱼脂肪含量高、口感差，往往还要通过食品加工业做一道脱脂处理，才能卖给饭店。同时，渔民在近海养殖密度太高，增加了水体有机物，在海底滋生了大量微生物，形成鱼病。而鱼病污染了网箱后，又会一年接一年不断传染。就算有科技公司开发了疫苗，往往也只能缓解某一种鱼病。渔民买了疫苗发现也不能保证产量，所以疫苗普及困难。

另外，福建来的闽粤东族大黄鱼形成养殖规模后，岱衢族大黄鱼又成了稀缺品。直到2010年，岱衢族大黄鱼的大规模人工繁育才取得了突破。但这个时候，闽粤大黄鱼已经占据了养殖市场，而且鱼苗上也看不出差别，要长大才能看出来不一样，所以渔民往往不愿意冒险养殖。只有政府主导鱼苗放流才能改变品种。

最近十年，国内岱衢族大黄鱼放流规模越来越大。2018到2020年，一共放流了四千万尾，2020年6月，岱山县一次性放流了570万尾。这些大规模放流，是东海大黄鱼资源恢复的直接原因。基本可以确定，这次一网957万的大黄鱼，家乡是陆地繁育基地下海的。

这意味着野生大黄鱼依然没有恢复生态韧性，如果一网957万的新闻引来渔民跟风捕捞，现有恢复种群的努力也会被摧毁。直到现在，大黄鱼还是《世界自然保护联盟濒危物种红色名录》收录的极危物种，级别甚至高于大熊猫。政府以后应该要用更具体的捕捞配额和税收制度控制捕捞，避免纯野生大黄鱼种群彻底消失。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1719635912708660829&wfr=spider&for=pc&qq-pf-to=pcqq.c2c

12月20日，第十三届中国稀土产业论坛期间。中国稀土行业协会秘书长杨文浩表示，我国对稀土及稀土功能材料的需求不断增长，需要增加稀土原料有效供给、扩大稀土新增产能，防止囤积居奇炒作行为。

过去几年，我国一直担心宝贵的稀土资源被大量贱卖，行业协会的主要诉求是控制产能。为什么现在稀土产业自己呼吁扩大产能呢？

因为中国的稀土资源就快要满足不了国内稀土产业的需求了。过去我们都知道中国是世界第一稀土资源大国和第一稀土生产大国，但现在同时也是世界第一稀土消费大国，而且很快就会成为稀土净进口国。

看一下中国在稀土产业链各个环节所占的份额，可以帮我们理解中国稀土产业当前所面临的新格局。

在承上启下的稀土元素分离冶炼环节，中国目前处于绝对主导地位，占据了全球90%以上的产能。在中国大陆之外，几乎就只剩下澳大利亚莱纳斯（Lynas）公司设在马来西亚的稀土分离工厂还在生产，而且还在这次新冠疫情中受到了很大影响。美国、日本等国近年来对中国“稀土垄断”的担忧，并不是害怕中国不再开采和出口稀土矿石，而是中国凭借成本优势，几乎垄断了稀土的分离冶炼，导致美日等国无法在中国之外建立起完整的稀土供应链。

从上世纪90年代起，中国成为全世界最主要的稀土矿供应者，产量占比一度超过90%，但过去几年，这一比重开始显著下降，2020年下降到不足60%。不过中国这几年明面上的稀土开采量并没有显著减少，比重下降主要是因为国内稀土处理能力在上升。同时世界其他国家的稀土矿产量增加了。比如说除美国、缅甸和澳大利亚都在积极开采稀土矿。

中国在分离冶炼行业占90%，而矿石产量只占60%，这意味着中国已经成了全球最大的稀土进口国。再往产业链下游走，在利用稀土造工业品的环节，中国的占比也达到了57%，并且还在不断增长。未来几年内，中国的稀土需求几乎必然超过国内的稀土生产能力。

现在中国稀土储量占世界的38%，60%的开采量还是偏高，我们只能说，中国正在努力摆脱稀土资源输出国的身份，下游的稀土应用技术还有很多领域需要追赶。但中国稀土产业的现状肯定已经突破了以往的反面形象，不再是“低价出口稀土矿，高价进口含稀土的产品”了。

如果有观众关注稀土市场，会发现几种标志性稀土氧化物的价格自2020年4月开始上涨以来，至今仍处于高位。在这一波上涨之前，稀土价格曾经分别在2010-2011年，2013年和2017年出现过三次大幅上涨，但那三次更多是因为国家收储，以及稀土产业政策短期收紧导致的脉冲式涨价，虽然短期内涨幅剧烈、但缺乏持续性，稀土价格在几个月内冲顶后就开始回落。

而这一波涨价与前几轮存在着根本区别，来自国内市场的稀土产业链中下游需求成了核心驱动力，这轮稀土价格涨上去之后，很可能就不会再下来了，中国稀土终于开始卖出了价钱，同时外国的稀土也可以卖个好加钱。在中国也需要大量进口稀土矿的背景下，简单地提高上游稀土资源价格，并不一定符合行业利益乃至国家利益。

中国稀土产业是怎么从卖资源转向加工资源的？

这和中国产业发展层级有关系。也不要太小看过去的卖资源，因为大规模开发稀土本身，就是一个依托中国资源禀赋的重大产业进步。

稀土是元素周期表IIIB族的钪、钇加上15种镧系元素，一共17种金属元素的统称。其中镧系元素的前7种被称为轻稀土，其他是重稀土。从总量来看，稀土含量并不低，最高的铈和铜差不多，丰度最低的铥和镥也比金高出上百倍。但稀土元素在地壳中分布极散，有开采价值的矿床非常少，而且稀土元素彼此性质非常接近，如何分离也是一个巨大的技术难题。

地质学家丁道衡（1899-1955）

矿物学家何作霖（1900-1967）

1927年，地质学家丁道衡在意识到内蒙古白云鄂博地区存在一个大型铁矿。1934年，矿物学家何作霖分析白云鄂博矿石样本，发现了稀土元素成分。50年代，新中国确认白云鄂博是一个特大型铁矿稀土共生矿床，稀土储量达到了当时全世界已知可采储量的80%，到现在白云鄂博还占中国稀土储量的83%，以轻稀土为主。

70年代，地质工作者们又在南方发现了一系列离子型稀土矿。这些稀土矿虽然规模小，分布散，但包含更珍稀的重稀土元素。重稀土元素可替代性更小，价格平均是轻稀土8到10倍。目前世界上重稀土的已知可采储量几乎都在中国和缅甸，而中国又占了90%以上。

中国稀土资源分布“北轻南重”（内生矿床是地幔柱上升侵入地壳形成的，外生矿床是搬运沉积形成的，两者大致分别对应矿石型稀土矿和离子型稀土矿。）

有了得天独厚的稀土资源，中国人接下来的任务就是自主掌握稀土元素的分离冶炼技术。1975年，徐光宪院士将稀土分离技术总结为稀土串级萃取理论。在他的科学理论指导下，中国的稀土分离冶炼工艺不断完善，不但摆脱了西方国家的技术封锁，在效率和成本上还逐渐有了优势。特别是白云鄂博矿在起初的几十年中主要作为铁矿开采，稀土元素遗留在尾矿中，等于人工制造了一个品位更高的稀土富矿，提炼成本更是压倒全世界。其他国家的许多稀土矿在这一时期纷纷破产关停，比如美国的帕斯山（Mountain Pass）稀土矿从上世纪60年代起一度是全世界稀土的主要来源，后来随着中国白云鄂博稀土矿的投产在90年代停产，2017年才在中国稀土企业盛和能源的投资下重新开工复产。

中国稀土之父徐光宪（1920-2015）

然而，因为徐光宪的串级萃取技术大大降低了稀土分离冶炼的门槛，再加上国内工业门类齐全，各地都很容易搭建出稀土分裂生产线。稀土开采技术全面扩散。

80年代，随着技术人员纷纷从国企和科研院所跳槽，串级萃取技术扩散到了大批地方企业和私营企业。当时的国家没有监管这些大小矿企的能力，而且中国当时能够用来出口换汇的东西并不多，一度采取了鼓励稀土出口的退税政策。结果就是中国企业之间恶意竞价，用破坏环境的方式增产，导致宝贵的稀土资源长期只能卖出“土”价钱。

这时候，又是徐光宪院士站出来扭转行业。2005年，他联名十几个院士上书中央，要求保护正在低价流失的稀土。2006年，我国开始实施稀土开采总量控制，停发新的稀土矿采矿许可证。之后又进一步将稀土生产纳入指令性生产计划管理，并将稀土等矿种的勘查、开采的登记审批权限上收。

2014年，美国到WTO起诉中国控制稀土出口，结果是中国败诉。指令性控制的确违反了中国自己赞同的自由贸易原则，稀土出口配额制度就此取消，中国不能再限制稀土出口。所以，中国开始从更上游控制稀土的开采量，落实行业准入门槛和环保政策。2015年，中国第一次整合稀土行业布局，稀土的开采和生产被限定到六大稀土集团。

现在，中国自己的处理能力和原料需求也上来了，如果只站在资源生产国的角度控制生产，不考虑下游环节和进口利益，这会破坏中国的稀土产业链，所以行业协会建议，不要盲目限制产能抬价，更不能允许实际上有国家特许的稀土集团搞囤积，搞饥饿营销。

https://www.guancha.cn/politics/2021\_12\_23\_619551.shtml

https://www.jiemian.com/article/7034174.html

2021年12月23日，中国稀土集团有限公司正式成立。由中国五矿集团实际控制，这是进一步控制稀土生产吗？

我们前面提到了中国稀土资源分布是“南重北轻”。北方稀土公司主要就是白云鄂博矿，生产轻稀土。而现在的中国稀土公司，是对白云鄂博以外的几家企业进行整合，与其说是“中国稀土公司”，更准确的名字应该是“南方稀土公司”。整合资源可能是要打击盗采超采问题。

https://www.163.com/dy/article/GSDJFPNE0545HLK1.html

https://www.sohu.com/a/508224578\_121106994

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1718668934256379683

国内拥有稀土开采冶炼指标的企业，普遍有两个愿望，宏观条件希望保持稀土的高价，微观上希望增加自己的生产指标。过去中国每年非法开采和非法冶炼的稀土到底有多少，就连业内也给不出准确数据。中国有色金属工业协会2014年透露，中国每年合法稀土产量10万吨，稀土非法开采量就有4万吨，甚至有人认为国内非法稀土产量相当于合法产量。现在瞒报产量变得越来越难了。哪怕配额逐年增加，只要严格执行，对于很多企业来说也等于强令减产。

目前，对于稀土的需求增长最大的领域是新能源产业，特别是新能源车、风力发电、智能制造设备对钕铁硼永磁材料的需求。可以说只要是有电动机的地方，就离不开稀土材料。但从总量来看，这些需求又不至于危害中国的资源储备优势，不意外的话，国家会顺应行业协会的判断，逐步根据国内产业情况放开上游产量，以后应该不会用囤积的方式来赚资源层面的钱了。我们应该改变对稀土行业的刻板印象。

2022年2月3日 睡前消息390：普京攒出新玩具，美国还是缺港口

欢迎收看340期睡前消息，请静静介绍新闻。

督工，1月12日，俄国宣布新制造的图160战略轰炸机首飞成功。我记得过去十几年俄罗斯好几次宣布这个飞机恢复生产，怎么现在又来了一次？

图160是苏联时代就投入生产的超音速战略轰炸机，1981年首飞，和我同龄，正式服役是1987年4月。

苏联解体的时候，因为供应链分散在不同国家，俄罗斯失去了不少武器的生产能力，但是图160不在其中。图160的飞机总装生产线在俄罗斯喀山飞机厂，发动机是古比雪夫的库兹涅佐夫联合体设计制造，基本不依赖其他加盟共和国的供应链。1992年1月叶利钦决定停产，并不是不是造不出来了，而是没有需求也没钱造。

苏联刚刚解体的时候，俄罗斯高层觉得苏联遗产已经不少了，完全可以用到新的机型出来替换，但是俄罗斯的常规力量崩塌太快，反而需要保持一点战略轰炸能力给自己壮胆，开发新机型的能力更是没有。所以到了普京时代，国际上有点风吹草动，俄罗斯就号称要重新造图160抗衡美国。普京是1999年上台的，现在是2022年，快一代人时间过去了，也就是2000年搞两架，2008年一架，然后就是今年这一架。

这一次造出来的图160和之前有些区别，国内有人说，之前那三架都是苏联散件拼装，这一架是全新建造。但是从飞机建造的常理来说，这一次的新机多半也利用了大量苏联遗产，只不过之前三架都是沿用了苏联设计，还是老版本，这一次出厂编号直接就是图-160M，是做了现代化升级，更换了新设备的飞机。

之前俄国已经把现役的部分图-160提升到图-160M，加装了电子设备，把座舱内各种机械式转盘仪表换下来，也不再需要专门的机械师控制发动机、空调之类的设备。原因是原版电子战设备也落后，甚至无法使用常规武器，导航能力不足，在21世纪基本没有啥战斗力。

升级后的图-160M可以挂常规巡航导弹，在叙利亚战争中就用了一下。这次制造的图160M出厂就带了M编号，应该是电子设备和导航按照新标准建造，但机体结构金属件还用前苏联的。

苏联解体已经30年了，还能有存货留下来？

前几年俄罗斯造核潜艇还用苏联留下来的半成品反应堆呢，保留飞机金属结构件比保留反应堆这样的复杂结构更方便。苏联第一架生产型图-160是1984年开工，1987年才服役，整个生产周期两年多，也就是说叶利钦1992年下令停产的时候，本来计划1995年才交付的飞机已经开始批量生产了。尤其是金属构件，生产出来以后需要放在室外静置去应力，周期越长越好，计划92到95年出厂的飞机订部件应该早就在仓库里放着，只要没有腐蚀问题的话，一直放到现在反而比正常生产状态的质量更好。只要有这些零件在，俄罗斯是不会从头重新造飞机的。

如果要从头全新造图160很难么？

图160的类型全名很长，可变后掠翼超音速战略轰炸机。美国人也有类似的轰炸机，叫做B-1B。两种飞机很像，而B1轰炸机服役更早，所以图160还有一个外号“B1斯基”。美国航空史学界把B-1B称为“迄今为止最复杂的军用飞机”，更先进的B-2轰炸机还要更简单一些。

美国人有无视美国之外世界的坏习惯，他们说“世界第一”的时候，往往说的是“美国第一”。B-1B得到“最复杂的军用飞机”称号的时候，更复杂的图-160被忽略了。

图160采用的可变后掠翼是60到70年代很流行的构型，小后掠角机翼适合起降和巡航，大后掠角适合高速飞机，理论上来说可变后掠翼可以兼顾飞得远和飞得快，对机场跑道的要求也低。军事上是个很有利的设计。

但是从工程方面看，那么大的两块机翼，还要在高速飞行状态下相对运动，受力非常复杂，制造难度很大。大部分变后掠翼飞机需要用钛合金来造中央翼盒，往往需要真空电子束焊接技术才能加工，而且还要安装两个承受复杂受力的转轴，加工难度高、维护复杂度大、可靠性差。美国所有的军用飞机，B-1轰炸机是整个机队中出勤率最低的机型，比各种隐身飞机都低。苏联和俄罗斯都没有可靠的官方军事新闻，图-160的可靠性一般没人说，但是之前同样使用可变后掠翼，还更简单一些的图-22M号称是全天候故障综合体，长期处于维护状态。

刚才我们说图160被称为“B-1斯基”。70年代前期美国人开始搞B-1系列的超音速轰炸机，当时主流的作战模式还是高空高速突防，要求兼顾远程和超音速能力，所以必须选择变后掠翼构型。然后苏联也跟随美国的技术路线，造高空高速轰炸机，但是苏联缺乏靠近美国的基地，而且技术水平差，同样威力的弹药尺寸大，所以图-160就要比B-1更大，更复杂。而且B-1B要求1.25倍音速，图160提高指标要求2倍音速，造起来当然更麻烦。

为什么美国不造2倍音速的大型轰炸机呢？

70年代中后期，美国造出了AGM-86空射巡航导弹，射程达到2500公里，超出了任何大国防空圈的覆盖范围，哪怕用B-52这样的老式轰炸机也可以挂载巡航导弹从远处轰炸，所以不需要高空高速突防轰炸躲避防空武器。

美国B1系列其实也有2倍音速的版本，是比B-1B还早的B-1A方案，但一旦拿到空射巡航导弹，美国人立刻放弃了B-1A方案，回到B-52挂巡航导弹的模式，后来的B1-B只要求1.25倍音速。而苏联也把自己的图-95挂上了巡航导弹。苏联的图160成了全世界唯一的2倍音速高空高速轰炸机。

俄罗斯拿着这十几架图160，经常说这是可以震慑美国的战略武器，实际用途怎么样？

只看数据的确很惊人，速度快、航程远、弹仓也是史无前例的最大，但都是缺乏意义的指标。这就像法拉利跑车造个七座版和五菱宏光比跑黑车效率，有优势但正常人不会这么干。

60年代后期防空导弹普及以后，轰炸机搞高空高速突防已经彻底失效，所以都转向了巡航导弹，到80年代又出现了隐身轰炸机。现在的非隐身轰炸机都不会直接挑战防空武器，所以性能主要看挂巡航导弹的数量和航程，飞得快已经不算是优点了。

美国60年代初生产的B-52，弹舱内可以挂8发巡航导弹，翼下可以挂12发，加起来一次可以打20发导弹，都能带核弹头。苏联螺旋桨推进的图-95，弹舱内挂6发，翼下可以挂8发，加起来14发导弹，也是不错的轰炸平台。

图-160虽然有两个巨大的弹舱，但是为了追求高速放弃了外挂能力，最终只能挂12发导弹。所以图-160的打击能力还不如这些老式轰炸机。尤其是这些老式飞机飞行速度慢，寿命往往很长，冷战遗产可以再用几十年。美国空军在80年代连1.25音速的B-1B都不想要，冷战结束后一直也想退役B-1B省钱换B-2，只不过被国会阻止了。从实战的角度来看，美国和俄罗斯的空中轰炸主力从来都不是看上去很科幻的B-1B和图-160，而是50年代中期服役的B-52和图-95。

美国人打算把B-52用到2050年，更穷的俄罗斯当然也想。但苏联飞机寿命一向不如美国货，所以图-95现在就开始逐渐退役。而且图95生产线早就拆掉了，如果再造上百架替换，需要重新搞一条生产，搞工业化生产，这对现在的俄罗斯来说，和新造航母编队区别不大。反而是更先进更复杂的图160只需要造个位数就能撑面子，可以用苏联金属结构件，可以用作坊式拼装隔几年造一架，相对还算省钱。

当然，俄罗斯还可以像美国那样搞B2轰炸机，只要求大航程，不追求超音速，靠隐身能力强进入防空圈搞精确打击，同时也能防区外发射巡航导弹。美国养了20架B2，就能对全世界构成有效威慑。但苏联和俄罗斯从来都没有摸到隐形轰炸机的技术门槛，PAK-DA项目宣传了十几年一点影子没有。相比之下，拼装个位数的图160，起码还在俄罗斯的能力范围内。

图160隔几年造一架，不仅仅是因为战略轰炸机太复杂，俄罗斯其他的武器也是这个样子。当年苏联开发苏-27时候一年最多能造七八架原型机，现在苏-57战斗机号称量产了，年产一两架。俄罗斯凡是还能量产的高科技武器，基本上都是蹭其他国家的订单平摊成本，比如苏30SM战斗机就蹭印度苏30MKI订单，新的米格29K舰载机也是蹭印度的同类产品。

图160普京不肯出口，拖到现在也没人肯买了，蹭不上别国订单，对本国的主要作用是撑面子，所以只能隔几年自己攒一架。今年俄罗斯的GDP已经掉到世界经济排行榜的十名之外，算作中国一个省，都未必能排到前三名。在苏联解体30年后，再指望俄罗斯忽然拿出什么高科技奇迹震慑世界，是不切实际的想法。

1月中旬，国内媒体引用多家印尼媒体的报道，说清华大学和麻省理工学院将共同印尼巴厘岛建立一个新校区。这件事靠谱吗？

https://www.jiemian.com/article/7006513.html

去年年底，印尼本地的媒体就开始报道这个新闻了。

《巴厘邮报》网站12月28日报道称，印尼地方代表理事会委员、前巴厘省省长帕斯蒂卡视察的时候透露了这个消息。

https://www.balipost.com/news/2021/12/28/239891/Dua-Universitas-Internasional-Bangun-Kampus...html

2021年12月28日，帕斯蒂卡（右）在登巴萨市视察UID校园发展项目

http://www.shangbaoindonesia.com/read/2022/01/02/special-news-1641132911

根据帕斯蒂卡的说法，新的大学名字都已经起好了，简称UID。他认为， UID校区可能会成为印尼的“硅谷”。

《巴厘邮报》还说当地一名法律顾问预计UID校区主楼2022年完工。恰好赶上印尼担任G20轮值主席国，将由总统佐科威主持揭幕仪式。

“印尼侨民”网站今年1月10日报道，现任巴厘省省长也确认了消息。这些消息被国内转载，形成了清华和麻省理工合作建校的新闻。

但是到了1月14日，最早报道这一新闻的《巴厘邮报》网站刊登报道，麻省理工学院媒体关系副主任麦克唐纳通过电子邮件否认建校区。

麦克唐纳表示，麻省理工学院的一位教授可能建议过在巴厘岛建立一个非营利基金会，促进与清华大学的合作，但其他消息都是假的。

https://www.balipost.com/news/2022/01/14/243515/MIT-Tak-Membangun-Kampus-Teknologi...html

https://balidiscovery.com/mit-denies-deal-to-open-a-bali-campus/

从中国这边看， 2017年清华大学校长邱勇与印度尼西亚总统佐科·维多多见面，宣布大力推进在印尼设立“清华大学东南亚中心”。

2018年清华大学在巴厘酷乐岛（Kura Kura Island）成立清华大学东南亚中心，中国驻印尼大使，清华大学校长都出席了。

https://goglobal.tsinghua.edu.cn/en/news/news.cn/sZdnDM5w7

https://www.mfa.gov.cn/ce/ceindo//chn/sgsd/t1603925.htm

去年4月，中建八局中标巴厘岛清华东南亚一期工程项目，今年5月份就完成了桩基工程。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1698068246564901978&wfr=spider&for=pc

https://www.imsilkroad.com/news/p/454975.html

但是，清华方面从来没有表示过要和麻省理工合作。目前来看，只有印尼人自己，以及那些需要相信印尼教育水平的人会乐于接受整个新闻。

1月20日，前马来西亚总理纳吉布在社交媒体上引用了清华和麻省理工合作去印尼的新闻，说自己当总理的时候，11所外国大学在马来西亚设立校区，但是他下台之后，麻省理工和清华选在印尼巴厘岛设立联合校区，其他学校也不来马来西亚，证明新的教育政策有问题。结果，政治对手很快指出纳吉引用了错误内容，清华大学应该暂时没有去印尼开校区的打算。

https://www.malaysianow.com/news/2022/01/20/najib-cites-fake-news-on-mits-indonesian-campus-as-he-lists-achievements-in-making-malaysia-an-education-hub/

督公，从2021年中期开始，美国西部港口就出现了严重拥堵，大量中国集装箱船飘在海上，等待卸货。为了节约时间，很多货船甚至不等装满空集装箱，就直接回中国装货，因为在中国生产新集装箱可能更便宜。

现在感恩节、圣诞节消费高峰期早就结束了，但是美国西海岸港口拥堵问题还是没有解决。1月中旬，洛杉矶和长滩港外面排队的集装箱货轮超过了100艘，比10月的拥堵高峰还多了30%，破了历史记录。

1月19日，德迅推出了一个新的物流指数，用来衡量全球海运拥堵情况，发现80%的港口拥堵发生在北美。

督工，为什么美国的港口拥堵问题一直不能缓解？

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1722798170564014620&wfr=spider&for=pc

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1722342754522376724&wfr=spider&for=pc

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1722102895113343560&wfr=spider&for=pc

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1721823356443957545&wfr=spider&for=pc

疫情爆发之后，航运行业开始有个误判，认为疫情会打击各国之间的交流，降低运输需求。结果世界上大多数国家产业链被破坏，东亚几个经济体的防疫和生产搞得还不错。而美国通过撒钱增加了平民消费能力，大量在中国下订单，跨太平洋的贸易量反而暴增，中国到美国西岸的单个集装箱运价最高达到了两万美元，最近虽然有回落，也还有一万多美元，比疫情前的1200美元左右高了十倍。

现在集装箱船在中美之间跑两个往返，就能把船的造价基本赚回来。这种事只在几百年前大航海时代发生过，但那个时候船慢，跑一个跨大洲的往返可能要一两年，现在不堵船的话，一个多月就回来了。所以当前的利润率和资金周转率是自古以来最高的。据说长荣航运给员工发40个月工资的年终奖。

在市场经济社会，如果一个行业收益超高，会有大量资金进入，缓解紧缺，让利润回归正常，现在造船行业一片兴旺，但是运输价格并没有快速回落，原因就是美国码头卸载能力不足。中国可以把货物安全高效的装上船，快速开到美国港口，结果到了没法卸货。

这再次验证了一个规律，凡是中国能造的东西，就很难紧缺。中国已经是世界第一造船大国了，2021年造船完工量、新接订单量、手持订单量都是世界第一，所以中国快速补充了远洋贸易所需要的货船。但是中国不能到美国去升级港口，扩大卸载能力。所以货轮在美国港口外面大量拥堵。

中国船厂代表的世界航运业进步，和美国基建能力的停滞之间拉开差距，这不是一朝一夕的问题，矛盾已经积累了十几年，到2021年只是全面暴露而已。

2000年全球最大集装箱船公司马士基的集装箱运力数量是61.5万标准箱，现在是420万标准箱以上，差不多涨到原来的7倍。

2000年的时候，世界第一集装箱港口是香港，年吞吐量1780万标准箱，到2020年香港有1796万标准箱吞吐量，略微有增长，但是世界排名已经跌到第九名。

而上海港2000年的吞吐量是561万箱，2020年已经达到了4350万标准箱，世界第一。上海港的集装箱吞吐量增长率，和马士基或者其他大航运公司的增长率差不多。

现在排名世界前10的港口，有9个在东亚，扣除釜山、新加坡后，7个在中国，扣除香港之后，6个在中国内地。排名是上海、宁波、深圳、广州、青岛、天津。再加上香港也分担了很多内地产品的出口，所以中国从来不担心自己生产是商品运不出去。

但是，西方发达尤其是美国港口的增长率并没有那么高。美国西海岸承接东亚集装箱的港口主要是洛杉矶港和长滩港，2000年吞吐量分别是490万和460万标准箱，合计接近1000万。到2020年，这两个港口合计1731万标准箱。和东亚正常状态下的发送能力差不多拉开了十倍差距。

当然，东亚还有很多内部贸易，不会所有港口出来的船都去美国。但是2021 年 1到9 月，亚洲北美航线集装箱运量达到 1774 万 标准箱，同比增长 24.6%，相对于疫情前的2019 年也增长 25.9%。三个季度的运输量就超出了西海岸往年全年的吞吐量。除非由中国直接出手改造美国基建，或者美国人减少消费，否则就算到明年感恩节，美国港口外的拥堵也不会有明显改观。

从2021年的新闻来看，被东亚造船业和港口吞吐量甩下的国家不只是美国，甚至可以说是东亚之外的全世界。著名的苏伊士运河卡船事件，就是一个有代表性的例子，说明集装箱船本身的尺寸增长，超出了各国修港口修运河的速度。

2000年的时候，上海计划建设洋山深水港，一个主要的目的就是处理大型集装箱船贸易。因为当时法国达飞正打算用6500标准箱的新船代替之前4000箱的船，新船进不了上海港传统港区已经没法接收。到了2006年马士基拿到的世界最大集装箱船艾玛号，也只有1.48万标准箱的容量。

2022年的今天，最大的集装箱船已经达到了24000箱，比2000年翻了五倍以上，全世界港口都要适应新的集装箱贸易水平。起初几年，美国还不觉得问题很大，因为美国沿海都是很好的深水港，岸线条件也好，不做大的基建也能放大船进来靠岸装卸，再买点中国振华港机生产的大型高速集装箱吊车，基本能应付中国来的商品。

但是，再怎么买中国机械，港口的总宽度没有变。大船靠上来一次性卸货多，但是船的长度也从从300米级增加到400米级，减少了同时停靠的数量。所以，在2000年的基础上，美国港口吞吐量增长50%就不容易了，现在的1700多万箱已经达到了西岸港口的上限。去年11月美国西海岸港口就停了79万标准箱的船，放到20年前就是马士基全部的船都停里面也不够这个数。

对于这种局面，唯一高兴的人是美国港口工人，东西海岸的港口都通过搬运中国货赚了大钱，还因为拥堵赚了不少溢价。春节前的1月23日，马萨诸塞州港务局和北美国际码头工人协会专门到中国大使馆，给中国驻美国大使送了一块感谢铭牌，上面写着“中国企业是为波士顿港创造就业的可靠伙伴”。看来他们预计美国港口拥堵还要持续很久。

https://news.ifeng.com/c/8D1n8cDrJal

港口是能长期使用的重资产。20世纪，中国的港口或者被自然条件限制了吞吐量，或者基础设施薄弱，很少有世界级港口。现在世界最大的上海港，1992年只有7个集装箱泊位， 4000箱级的集装箱船只能停三四条，而且黄浦江深度不足，限制了集装箱船吨位，所以我们才花了巨大的努力建设了洋山深水港。其他东亚港口在过去二十几年也有类似的建设，哪怕条件很好的新加坡港泊位总长度也增加了接近一倍。只有香港吞吐量停滞不前，基本没什么基建。

最近很多人都发现，21世纪的前20年，大国只有中美取得了明显的经济增长。中国增长主要靠投资，所以顺便就把港口这一类基础设施修了。美国增长主要靠消费，所以在进口中国商品的同时，港口只有不太明显的改良。这就是两种增长模式长期效果的重要差别。这说明靠消费拉动经济的说法缺乏基本逻辑。富裕生活最终要体现为生产和交通能力的提升。

2022年2月4日 睡前消息391：尘埃落定，哈萨克斯坦有颜色革命吗？

欢迎收看391期睡前消息，请静静介绍新闻。

春节前最重要的国际新闻，是1月初哈萨克斯坦的动荡。哈萨克政府为了减少补贴，把天然气价格提高了一倍，立刻爆发了全国骚乱，最终导致俄国军队进驻，纳扎尔巴耶夫交出剩余权力正式退休。

但是，涨价之前的哈萨克斯坦天然气每立方米价格不到人民币1元，涨了100%还是大幅低于国际市场价格。人均gdp一万美元左右的哈萨克斯坦，为什么会因为天然气涨价出现大规模动荡？

这个问题，办公室的黑岛会计研究比较深，我请他来解答。

2022年1月初的的哈萨克事件，大多数细节至今还看不清楚，我不能给出肯定结论，只能摆出事实，去掉那些明显不合理的说法，做一个自己的推测。

事件发生后，很多媒体第一时间宣布，这又是一次前苏联国家常见的“颜色革命”。连俄罗斯前总统梅德韦杰夫也声称哈萨克事件带有“颜色革命”的企图。

https://www.kt.kz/rus/politics/medvedev\_v\_kazahstane\_proizoshla\_popytka\_tsvetnoy\_1377928474.html

对于这个说法，我先尽量寻找一下合理性。

哈萨克司法部长去年8月说，哈萨克境内目前有2.2万个NGO机构，其中大约1.7万处于积极活动状态。而且这已经是相互激烈竞争，淘汰了大量竞争者后的数据。2011年哈萨克管理、经济与战略学院的一份报告说，当时在哈萨克正式注册的NGO机构超过3.6万。

哈萨克总人口不到2000万，很难养活这么多NGO组织，所以必然有很多民间组织和境外机构有密切关系，接受资助和保护，提出紧跟国际主流舆论的议题。

https://www.euractiv.com/section/central-asia/interview/kazakhstan-minister-we-steadily-observe-our-obligations-in-the-field-of-human-rights/

https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Collaboration-Between-The-State-And-Ngos-In-Kazakhstan.pdf

2021年初，哈萨克政府曾对几个国内NGO机构开出罚单，但很快遭到欧美的强烈抗议，不得不撤回处罚决定。在这种背景下，哈萨克斯坦部分NGO对现政权一直抱着强烈批判态度，并且有能力组织对抗活动，一直是公开的秘密。

https://thediplomat.com/2021/02/pressure-pushes-kazakh-tax-authorities-to-walk-back-fines-suspensions/

再看整个事件的导火索，哈萨克1月天然气价格调整事件。虽然涨价有预告，但正式公布涨价决定后，民众举行大规模的激烈抗议，事先难以预料，属于偶然事件。

单纯从经济角度说，哈萨克这次天然气调价的理由比较充分。虽然哈萨克天然气储量和产量都很大，但生产成本并不低。而且大多数油气生产企业都是外资，政府不能直接拿到廉价天然气，只能靠财政补贴来保持价格。去年下半年开始，受欧美俄关系相互影响，国际天然气价格飚升，哈萨克的补贴成本也急剧增加。从纯粹的行政角度看，哈萨克官员可以认为自己调价是个正确决定，也很难预料到激发大规模抗议。

从反应超出预期的偶然事件着手，用长期资助的NGO作为工具，挑动社会矛盾和群体情绪，进而展开全面颠覆。这确实很像2004年乌克兰大选以来，多次颜色革命的套路。

但是今年1月的哈萨克事件有一点不符合颜色革命的逻辑，就是进程太快了，缺乏酝酿情绪的时间，也看不到利用对抗逐步放大矛盾的过程。

根据目前基本可以确认的公开信息，1月2号开始的抗议，最初两天只集中在西部的曼格斯套州。但到了1月4日，东南部的全国最大城市阿拉木图已经成为骚乱中心。此时哈萨克政府已经宣布取消涨价，并许诺了新的优惠政策，但毫无效果。4日晚间和5号凌晨，哈萨克全国主要城市基本上都陷入混乱状态。

21世纪以来，在世界各地先后发生过十几次成功或未遂的颜色革命，流程无一例外，都是先煽动舆论，制造街头骚乱，然后逐步升级对抗规模，迫使政府机构失能，推动社会秩序解体，最后趁虚夺权。

曼格斯套州位置

哈萨克骚乱、暴乱主要发生地点

https://expert.ru/expert/2022/03/kogda-bushuyet-step/

但是在所有地区的骚乱都平息之后，回顾整个事件，完全看不到任何大型群体示威画面，而这恰恰是颜色革命必经之路。2022年的今天，几乎人人都有手机可以现场拍摄视频，而颜色革命的组织者必然会主动散发街头示威视频，用来激发网民的情绪，调动更多人参与对抗。现在我们看不到任何大规模对抗视频，说明所谓的颜色革命缺少关键环节，不太可能通过煽动民众情绪成功。

更重要的问题是，民众的情绪爆发，对抗烈度升级，都需要时间，而整个哈萨克事件却压缩在几天，根本来不及让矛盾自然发酵。只有已经掌握一定暴力，已经具备一定组织性的原有统治集团内部力量，才能在几天内快速展开行动。

根据哈萨克斯坦总检察院1月末的统计，整个事件有二百多人死亡，四千多人受伤。对总人口不到两千万的哈萨克来说，伤亡比例不算低。这其实也不符合颜色革命的特征，因为其他国家的颜色革命一旦进入夺权阶段，必然是原政权已经实质性瓦解或者丧失权威，政权交接反而比较平和。

https://www.inform.kz/cn/article\_a3886458

另外，从镇压过程来看，哈萨克的动荡基本上没有群众基础，根本不像一场能威胁政权生存的颜色革命。

1月5号，哈萨克现任总统托卡耶夫公开求援，要求前苏联国家组成的集体安全条约组织帮助镇压，随后俄军为主的部队进入哈萨克斯坦。实际上进行干预的俄军实际只有一两千人，先头部队人数更少，甚至没有证据表明俄军直接参与了镇压。哈萨克的强力部门马上重新活跃了起来，到1月7号托卡耶夫政府就重新控制住了局势，主要城市也恢复了治安。之后几天事态没有出现任何反复波折，在悄无声息间彻底落幕。

如果这次动荡真的是颜色革命，而且能威胁到政权生存，必然有大规模的群众自发运动，和各种暴力镇压发生对抗。这种对抗，就连发起一方也不太可能叫停。镇压一方就更不可能了。但是现在我们没有发现情绪化的民众对抗哈萨克或者俄国的军警。

如果这次动荡是颜色革命，但是民众根本没动员起来，只是少数NGO组织一厢情愿要反政府，那就更奇怪了。哈萨克斯坦政府一向担心俄罗斯族分割领土，面对一场没有动员力的颜色革命，哈萨克斯坦当局肯定是自己镇压，就算和普京关系不错，也不会随随便便请俄国军队进驻。

所以，最合理的解释是，哈萨克斯坦统治集团并没有遇到颜色革命动员的情绪化民众，而是统治集团内部分裂，其中一派用民众不满情绪当借口，发动了传统的政变。在对抗最激烈的时候，有人邀请俄国军队撑腰，在心理上压倒了对方，获取了新的合法性。

哈萨克斯坦统治集团分裂之后，是哪两个阵营在对抗呢？

从哈萨克原有政治格局，和事件后的政治生态来看，最合理的解释，当然是前总统纳扎尔巴耶夫的亲信嫡系，和现总统托卡耶夫的政治集团对抗。

很多观众都知道，纳扎尔巴耶夫是前苏联哈萨克斯坦加盟共和国最后一任领导人，也是哈萨克独立后的首任领导人，从1991年哈萨克独立到2019年，纳扎尔巴耶夫当了28年哈萨克斯坦总统。

过去我们从外部看，纳扎尔巴耶夫的历史形象是“只差一步就当苏联总书记”，“只差两步拯救苏联”。而从现实来看，纳扎尔巴耶夫擅长在国内外各种力量之间搞平衡，避免了新生的哈萨克国家陷入混乱。在他执政期间，哈萨克是中亚政局最稳定的国家，对外关系也做得不错，没有明显的敌对国家，没有和邻国爆发任何大规模冲突，这在中亚是罕见的成就。从经济指标看，哈萨克斯坦发展也不错，甚至可以和继承了苏联主要资产的俄罗斯相提并论。所以纳扎尔巴耶夫在国际上的声望相当不错，在哈萨克国内得到了“国父”认证，几乎成了要记入历史的半神领导者。

但是今年1月的动荡沉重打击了纳扎尔巴耶夫的形象。随着几张被毁坏塑像的照片传遍世界，很多媒体似乎第一次发现，在纳扎尔巴耶夫漫长的统治期内，哈萨克国内不断积蓄对他的不满。纳扎尔巴耶夫过去在一些场合自称“大汗”、“可汗”，都被外界当开玩笑，最近政变暴露的细节证明，他的确使用了很多古代手段统治现代国家，真的是以国为家的“传统中亚大汗”。现在这场动荡，既是他28年消极统治的结果，也可能是未来一系列动荡的开始。纳扎尔巴耶夫恐怕不能带着完美的形象走进历史书了。

不过，个人形象破灭还是次要的问题，对纳扎尔巴耶夫来说，最大打击还是在疑似政变后，他很可能真正失去了所有权力。2019年辞任总统后，纳扎巴夫耶夫给自己设计了安全会议主席职务，继续控制哈萨克最终决策权。但在1月5日，现总统托卡耶夫突然宣布，自己兼任国家安全会议主席。按哈萨克宪法，安全会议主席职务变动需要议会同意。不过纳扎尔巴耶夫事后声称他是自愿移交，而1月下旬哈萨克议会也完成了追认。纳扎巴夫耶夫现在只是前领导人了。

https://www.inform.kz/en/nursultan-nazarbayev-addresses-people-of-kazakhstan\_a3887497

https://sputniknews.cn/20220127/1038554885.html

1月初事变的平息后，托卡耶夫还进行了一系列人事调整，免去了大批纳扎尔巴耶夫家族成员和亲信的重要职务。纳扎尔巴耶夫长期的主要助手、前总理兼安全部长马西莫夫被捕，他的亲家、女婿、侄子也都被免去了原有职务。纳扎尔巴耶夫过去经常开玩笑，说自己只是一个领退休金的老头，现在他梦想成真了。

前总理，安全委员会主席马西莫夫在被捕几小时前出席安全会议

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1722189732295226760&wfr=spider&for=pc

https://sputniknews.cn/20220125/--1037291561.html

https://sputniknews.cn/20220117/1037131889.html

http://news.china.com.cn/2022-01/10/content\_77980631.htm

https://www.yangtse.com/content/1364694.html

目前看，现总统托卡耶夫在政变后获益最大，似乎应该是政变的策划者。但托卡耶夫原来是一个相当弱势的总统，必须依赖纳扎尔巴耶夫集团的同意，才能管理国家的日常事务。由他来组织、发动这样一场波及全国的政变，很可能早在策划阶段就被打倒了。倒是那些掌握实权和军警力量的纳扎尔巴耶夫亲信，最有能力制造动荡，趁机提高自己的地位。

所以，比较合理的解释是，在纳扎尔巴耶夫衰老的过程中，他任命的实权统治集团逐渐分裂，其中一部分甚至大部分人对纳扎尔巴耶夫家族的人事安排相当不满。利用天然气涨价引发的不满，煽动居民破坏社会秩序。同时，他们命令哈萨克军警部门袖手旁观，用貌似失控的局势搞逼宫，对纳扎尔巴耶夫家族施加压力。

在纳扎尔巴耶夫派别内部斗争的同时，现任总统托卡耶夫被认为是一个傀儡，无论哪一派夺权都要推他出来当门面，所以被忽视了，仍然拥有充分的行动自由。所以托卡耶夫抓住了时机，依靠总统名义，内部拉拢了一部分力量守住合法性；外部及时向俄罗斯求助，拉来了强力外援。而在俄罗斯正式介入之后，无论是支持纳扎尔巴耶夫家族的派别，还是反纳扎尔巴耶夫家族的派别都被压服，至少不敢对俄国军队开枪，所以弱势的托卡耶夫抢到了政府实权，完成了一次意外的内部政变。

为什么纳扎尔巴耶夫的亲信会起来反对纳扎尔巴耶夫家族呢？

因为纳扎尔巴耶夫以传统“可汗”的方式统治国家，私心太重，企图给家族留下太多的利益，满足不了从前苏联体系继承的准现代政治集团。所以在纳扎尔巴耶夫自己衰老之后，当年支持他当总统的力量，现在要反对他的家族。

纳扎尔巴耶夫1940年生人，今年82岁了，近几年在公开活动时，他多次表现出年龄不饶人的样子。所以，哈萨克斯坦的实际权力交给谁，早就是国内外关注的焦点。2016年，邻国乌兹别克的开国总统卡西莫夫突然去世，差点因为权力真空造成大动荡，对中亚各国都刺激很大。哈萨克全国上下都希望纳扎尔巴耶夫对自己身后有一个明确的安排。

https://www.bbc.com/news/world-asia-37260375

早些年外界普遍认为，纳扎尔巴耶夫想让自己的长女达里加·纳扎尔巴耶娃接班。虽然中亚社会对女性从政有隐性歧视，但在纳扎尔巴耶夫的光环保护下，纳扎尔巴耶娃从政以来一路顺风。纳扎尔巴耶夫2019年辞去总统职务，参议院议长托卡耶夫依据宪法继任总统。而纳扎尔巴耶娃立即补上了参议院议长职务，成为哈萨克斯坦名义上的第二号人物。当时哈萨克内外大多数观察家都认为，纳扎尔巴耶夫选择性格温和的托卡耶夫继任总统，是为了给纳扎尔巴耶娃过渡。

http://kz.mofcom.gov.cn/article/jmxw/201909/20190902895809.shtml

但是也有消息说，纳扎尔巴耶娃担任参议院议长后有些得意忘形，与很多人都产生了矛盾，包括她的父亲。

纳扎尔巴耶娃在目前婚姻之前还结过一次婚，前夫阿利耶夫也曾经是哈萨克政商两界的红人，一度是纳扎尔巴耶夫的接班候选人之一。但2002年后他与岳父产生矛盾，2008年被哈萨克法院缺席判处长期监禁。2014年阿利耶夫在奥地利涉嫌一起谋杀案被扣留，2015年2月被宣布在监狱中自杀。

https://www.theguardian.com/world/2015/feb/24/kazakh-leaders-ex-son-in-law-rakhat-aliyev-found-dead-in-austrian-jail

阿利耶夫与纳扎尔巴耶娃有三个子女，长子艾苏尔坦·拉哈特成年后一直怀疑自己父亲死于谋杀，和家人关系不太好。2020年时，他突然爆出了家族的大量隐密消息，指控自己的母亲和其他亲戚，利用非法手段积蓄几十亿美元的财产。这个突发新闻严重打击了纳扎尔巴耶夫家族的形象，也让纳扎尔巴耶夫考虑放弃让女儿接班。

后来，这个外孙拉哈特也在伦敦被发现死亡。英国警方没有提供任何细节。唯一已知的事实是当时心脏骤停。

https://acca.media/en/kazakhstan-nazarbayevs-grandson-feared-to-be-killed/

2020年5月初，纳扎尔巴耶娃突然被免去了参议院议长职务，并且隐居起来。纳扎尔巴耶夫的继承人问题又出现了真空。各方猜测了一大堆新的候选人，但纳扎尔巴耶夫却不做任何表态，外界都怀疑纳扎尔巴耶夫对目前局势很满意，不急于让哈萨克出现第二个统治核心。

http://www.xinhuanet.com/2020-05/02/c\_1125936662.htm

https://news.cgtn.com/news/2020-05-02/Nazarbayev-s-daughter-leaves-Kazakhstan-s-senate-speaker-post--Qam50J88SY/index.html

但很多跟随纳扎尔巴耶夫几十年的人，已经没有耐心等待和猜测了。利用自己掌握的实权，发动了夺权行动，认为可以按照前苏联传统，搞一次清洗式政变。这应该是本次政变原因的最合理解释。

除了高层内斗因素以外，这次政变还表明了哈萨克斯坦社会出现了严重撕裂，就算纳扎尔巴耶夫自己年轻20岁，也不一定能镇住局势。后来的哈萨克领导人更不能指望像纳扎尔巴耶夫那样，凭借家族力量就坐稳28年。

苏联时期，哈萨克斯坦从其他共和国获得大量财政补贴。所以苏联刚刚解体的时候，哈萨克斯坦的经济很困难。这段时间纳扎尔巴耶夫苦心支撑，步步谨慎。熬到九十年代后期，哈萨克斯坦发现了大规模油气矿藏，经济立刻一下子起飞，2013年人均GDP达到了1.4万美元，差不多相当于中国两倍，对其它人均几百美元的中亚国家优势更大。纳扎尔巴耶夫的威望主要是在这个阶段建立的。

不过，依靠初级资源发展的国家，很难逃过“荷兰病”和“资源腐败诅咒”。哈萨克出口商品60%以上是单一的油气产品，早就爱出现了类似问题。

哈萨克出口商品结构

https://en.wikipedia.org/wiki/Economy\_of\_Kazakhstan

而即使在发展巅峰期，与名义人均GDP相比，哈萨克实际工资水平也一直偏低。2014年国际油价出现大幅波动后，哈萨克经济高增长阶段立刻结束。过去两年，在新冠疫情打击下，没有海运的哈萨克更是雪上加霜。货币大幅贬值，以美元计算，2021年哈萨克平均工资和家庭收入比高峰时下降了三分之一，普通人都有生活水平明显倒退的感觉。

哈萨克人均月收入2008-2019

https://www.ceicdata.com/en/indicator/kazakhstan/monthly-earnings

哈萨克家庭人均年收入2008-2019

https://www.ceicdata.com/en/indicator/kazakhstan/annual-household-income-per-capita

但在同时期，哈萨克的巨富阶层却几乎没有受到什么影响。毕马威会计师事务所2019年的一份报告称，哈萨克最富有的162 人占有了大约55%的全国总资产。这其中包括好几个纳扎尔巴耶夫家族成员。2020年，纳扎尔巴耶夫外孙发布的消息还没证实，就在国内掀起了舆论争议，说明民间早就积累了怨气。

https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/kz/pdf/2019/09/KPMG-Private-Equity-Market-in-Kazakhstan-ENG-2019.pdf

哈萨克斯坦2019-2021通胀与通胀预期/图表来源：哈萨克斯坦央行

另外，很多其他媒体也指出了，除了经济因素之外，纳扎尔巴耶夫统治期间，哈萨克斯坦内部的地区矛盾和族群矛盾也在逐渐加强，逐渐形成了中亚游牧民族传统的内战格局，这也可能是本次动荡的原因之一。

哈萨克是一个族源相当复杂的民族，至今学术界都没有取得一致意见。哈萨克汗国大约在15世纪中叶才形成，大多数居民直到近代也不知道自己是哈萨克人，只知道头顶上的氏族首领。而在氏族部落之上，汗国之下还有一个族群层级，被称为“玉兹”，直译是“地区”的意思。整个哈萨克分为大、中、小三个玉兹。

纳扎尔巴耶夫和苏联时期的前两任哈萨克领导人——包括提拔了纳扎尔巴耶夫的库纳耶夫，都出身大玉兹。而哈萨克的主要油气资源都在小玉兹。但大玉兹、小玉兹的人口不如中玉兹，纳扎尔巴耶夫只能通过人事安排和强调外部矛盾来缓和内部冲突。

在苏联晚期和独立早期，纳扎尔巴耶夫不断鼓动哈萨克民族认同，暗中排挤原来在占据主要技术精英位置的俄罗斯族，巩固自己的地位。这一时期，哈萨克精英阶层比较齐心对外，忙着发明新的历史。所以三个玉兹之间比较和平。

哈萨克地区族裔历年人口比例

到了90年代后期，纳扎尔巴耶夫宣布迁都，把首都从哈萨克东南角的大玉兹迁到了中玉兹的阿斯塔纳。从依赖大小玉兹的传统路线，转向扶持人口最多的中玉兹。这本来是更有大局观的做法，但纳扎尔巴耶夫并没有足够的现代化改革来化解地区矛盾，反而不断给自己和家族制造神化，用传统方式制造执政合法性。所以下面各个地区也很难通过现代化相互融合，迁都反而加深了矛盾。

哈萨克主要油气田分布

今年1月事件里暴乱最严重的地点，就集中在大玉兹和小玉兹地区。首先爆发抗议的扎瑙津市，位于小玉兹地区，是一个典型的油气小城，2011年业发生过大规模骚乱。两次骚乱的起因虽然不同，但根子都是认为中央政府忽视自己的利益。只是上一次纳扎尔巴耶夫的精神还好，这一次纳扎尔巴耶夫已经进入生命倒计时了。

中亚游牧民族的传统是服从强人。但老去的强人不是强人。本来支持纳扎尔巴耶夫的军警势力，在老可汗接近死亡的时候，急着寻找新的强力领导人，这是非常传统的选择。纳扎尔巴耶夫执政三十年，虽然也努力推动哈萨克现代化、工业化，但他也知道自己的能力极限，不断强调自己是哈萨克民族的可汗，代表了哈萨克的传统，衰老的时候当然绕不过传统游牧民族的分裂和继承内战。所以，哈萨克斯坦这次动荡，最合理的解释不是颜色革命，而是哈萨克没有通过卖石油实现现代化，退回了传统的中亚国家内斗格局。

https://news.qq.com/a/20111216/001704.htm

扎瑙津市位置

哈萨克骚乱、暴乱主要发生地点

https://expert.ru/expert/2022/03/kogda-bushuyet-step/

感谢黑岛同学的分析，我来补充几句。

刚才黑岛同学说2000万人口的哈萨克斯坦，一度有3.6万个非政府机构，在相互竞争合并后，还有1.7万个在积极活动，这一方面说明外国力量在哈萨克影响大，另一方面也似乎说明，哈萨克斯坦的政府对基层没什么掌控力，甚至可能需要很多民间组织替政府管理基层，才能维持社会正常运行。无论谁来当总统，谁当安全委员会主席，统治集团都是凭借少数军警力量和石油出口利润，悬浮在一个前现代化社会上面。所以几百个俄国兵来震慑一下，就能解决统治集团内斗。

另外，每立方米的天然气价格从8毛钱涨到一块五，国家就要动荡，这似乎也说明一度1.4万美元的人均GDP名不副实。纳扎尔巴耶夫28年的稳定统治，水分很大。

所以纳扎尔巴耶夫在失去苏联背景之后，应该早就知道自己没有能力带动整个国家现代化了，所以只是对外宣扬自己的现代化一面。对内他只能向一个传统中亚可汗的身份倒退，给家族挣一份私产，在各种传统势力之间取平衡。现在他老了，整个国家重现了中亚的传统分裂和内战。也算是早就注定的结果。

作为一个自媒体博主，我更关注哈萨克事件在国内引发的舆论效果。

事件爆发初期，国内有一大批自媒体人第一时间站出来，断定这是又一次颜色革命。这倒也情有可原，因为一方面其他国家有很多颜色革命的案例，另一方面哈萨克斯坦事变初期传出来的新闻，的确有颜色革命的迹象。做个简单推测也可以。

但是，过了最初几天之后，这些自媒体还坚持颜色革命的说法，而且反复强调要用哈萨克的经验教训指导国内，赞美哈萨克总统快速引入俄罗斯军队稳定地位的做法。这就显得有点奇怪了。说他们不关心国际新闻吧，都在哈萨克斯坦出事后第一时间发声，表达存在感。说他们关心国际新闻吧，他们对哈萨克斯坦的局势发展毫不关心，只是不断重复自己第一时间的判断，之后任何消息都只摘出对自己判断有利的部分。

所以，当前的媒体无非是两种可能。

第一种可能，是他们被自己的思维惯性驯化了，看到社会动荡，只能想到一种社会模型，认为底层都是只有情绪没有脑子的动物，统治集团都是对整个国家负责的圣人，任何变革都是所谓帝国主义的阴谋。就算最后发现动荡是统治集团内部斗争的结果，他们为了统治集团的面子，也拒绝面对真相。所以无论遇到什么国际新闻，这些媒体的做法都是把上次的稿子拿出来，改一下国名和人名，直接用上去。

第二种可能，是他们认为国内的读者和观众才是可驯化的对象，不配听事实和逻辑，只需要用激发情绪的简单模型反复驯化，才能产生自媒体的市场价值。在俄罗斯派兵进驻，和哈萨克现任总统做利益交换之前，梅德韦杰夫说哈萨克斯坦有颜色革命的迹象，给自己的利益辩护。这些自媒体作者，也可以看做微缩版的梅德韦杰夫。很聪明，很看不起观众，只在乎经营利益。

在哈萨克事件已经逐渐结束的2022年2月，大家可以回顾一下最近各个媒体的表现，看看他们属于哪一种类型。

接下来我回顾两条春节期间的消息。

冬奥会开始好几天了，大家应该都注意到了往届冠军王濛的东北话唠嗑式解说，而在场上夺冠的范可新，和中国最早的冬奥冠军大杨扬，和王濛一样，都来自同一个黑龙江城市——七台河。南方周末敏锐地捕捉到了这个共同点，刚刚发了一篇特稿《“偶然”的冠军城》，“偶然”两个字是带着引号的。

https://mp.weixin.qq.com/s/1uNdkInEmpjO5HGrXR9HMA

这个七台河在黑龙江东部，和我们385期节目介绍的鹤岗市一南一北夹着佳木斯，也是地级市。鹤岗不到90万人，七台河69万人就凑一个地级市，分成三区一县，是整个黑龙江最小的地区。当初给这么一点人口搞很大的行政编制，原因和鹤岗一样，也是开发煤矿，给早期的工业建设提供能源。

煤炭资源逐渐耗尽的七台河，毕竟还有一个工业城市的基础设施，有基于工业人口的专业机构，所以能开展比较有技术含量的体育运动。正好衰落的工业区缺乏就业机会，城市居民愿意让自己的孩子试试比较辛苦，也有一定风险的体育项目，所以这个东北城市连续培养了优秀的滑冰选手。北面的鹤岗市经济情况比七台河好一点，但也给本届冬奥会贡献了好几个冰雪运动员。

去年312期节目，我分析小运动员全红婵拿到跳水金牌，也分析了地理和经济背景的。2020年，中国人均GDP7.23万，广东省人均9.6万，但是全红婵所在的湛江市，人均gdp只有4.44万。富裕省份的贫穷地区，相对贫困的家庭，所以全红婵父母没能力在正常教育路线上给子女设计前途，更倾向于让子女尝试一些小众艰苦职业。在全红婵之前，湛江的基层教练已经在类似的家庭培养了两个奥运跳水冠军，全红婵只是延续了地区传统而已。

现在黑龙江东部这些矿山小城连续出奥运冠军，对体育行业和个人来说当然是好事，但是对于整个地区来说，这恰恰说明工商业衰落，年轻人只能在第三产业寻找发展机会。整个黑龙江东北部6个地级市，顺时针看分别是伊春、鹤岗、佳木斯、双鸭山、七台河、鸡西，其中只有佳木斯是传统的商业中心和农垦后勤基地，其他基本上都是依托煤矿建立的居民点，几十万人口就搞出一个地级市。

所以黑龙江失去煤炭资源生产优势之后，东部城市居民缺乏工商业发展机会，都纷纷去搞第三产业。51期节目，我们介绍过鸡西市的媒体集团有接近500人，这是第三产业消极的一面。在积极的方面，鸡西市有走出来搞娱乐的李冰冰，有征服半个中国的烤冷面。385期节目我们还提到了鹤岗小串。这和黑龙江煤矿小城贡献的奥运选手一样，都是优秀人才被迫转向第三产业求发展的结果。

所以我还是385期的观点，无论从大多数当地居民的立场来看，还是从整个国家的财政平衡角度看。强行向寒冷地带输送转移支付，允许地方政府滥借地方债，维持一批城市人口的低端就业，不是个合理现象。整个黑龙江东北部，只有佳木斯一个中等城市有经济上的价值，其他城市衰落了没必要强行维持。需要特色美食，可以搞个旅游度假区；需要开发剩下的煤矿，可以修个宿舍区；需要冰雪运动员，可以专门给体育总局留几个山头。我希望未来的东北年轻人不是因为缺乏其他出路才去烤串，才去练冰雪项目，而是因为真心喜欢这些运动，才穿上滑冰鞋。

春节前还有另外一个新闻，12月5日，河北邢台市一个女孩被自己的姐夫投毒，喝下了大量稀释百草枯农药，毁掉了两个肺。但她也很幸运，1月7日就完成了肺移植手术，为她做手术的是中国肺移植最强医生陈静瑜。

https://m.thepaper.cn/baijiahao\_16189087

和手术医生相比，更幸运的是她在被投毒一个月后，就得到了供体肺。这次事件的细节目前还没有跟进报道，但之前陈静瑜医生讲过，中国的移植器官分配系统完全排除了人为干预，完全是计算机自动分配。但计算机系统再先进，还是需要有人捐器官才行。

2019年中国器官移植发展报告显示，中国器官移植排队长度快速增加，几年时间排队长度就翻一番，排队人数要以万计算。与其同时，捐献器官的数量增长就慢得多，2018年达到顶峰也只有6000多，2019年反而有所下降。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1722551353895722995&wfr=spider&for=pc

这位被投毒的女孩需要肺移植，这又是所有器官移植的难点之一。肺部直接接触空气，很容易被外部微生物感染，在外部保存的时间只有几个小时。2015年，陈静瑜医生就抱怨，那一年的上半年，国内器官捐献超过1300例，只有60例肺移植手术，很多捐献的肺在路上浪费了。

https://www.sohu.com/a/34320688\_117499

到了2020年，全国肺移植手术也只有500台，远远低于肝肾移植数量。2021年，武汉大学人民医院传出新闻，用“体外肺灌注技术”初步解决了肺供体的远程运输问题，可以从海南、云南获得捐赠器官，带回武汉做手术，技术瓶颈初步缓解。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1692266139455061250&wfr=spider&for=pc

但是其他移植医生也指出，捐献器官的人少，捐献心脏和肺的尤其少，原因是还有很多人的观念传统，坚持说“死后不能没心没肺”。中国患者能等到捐肺的机会，是美国患者的五分之一。这还是很多患者根本就没考虑肺移植方案的结果。

https://www.163.com/news/article/BCMQKAPE00014Q4P.html

所以，那个被投毒的女孩能在一个月内就做了肺移植手术，真的非常幸运。

要解决肺紧缺问题，根本方案当然是工业化制造。就在1月7日女孩做手术的同一天，美国完成了第一例猪心移植人体手术，到现在还没发现明显的后遗症。陈静瑜也在网上赞美了新技术突破。之前179期节目，我们介绍过中国杭州杨璐菡团队在猪器官培育方面跟进美国，已经做出了人体免疫系统没法分辨的猪器官。希望中国患者能早点从动物身上取器官。

但是，在猪器官全面替代之前，现在的患者还是要期待人体捐献。2019年的11期节目，我说中国必须做到默认捐献制度，否则一定会出现器官黑市。死者家属接受名义上的爱心补助，把死者的器官卖出去。所以，我们应该在所有的身份证和驾驶证上设置默认捐献选项，只有公民明确拒绝，才能变成默认不捐献。而选择不捐献的人，将来也必须禁止他加入器官排队行列，不能使用别人的器官。否则14亿人口的国家，缺几万个器官，缺角膜，还需要斯里兰卡人民捐献，实在太可笑了。

在国家搞强制政策之前，现在网络自主登记系统已经很发达了，我在观众提示下，也通过中国人体器官捐献的微信公众号做了登记。

但是，当我想查询器官分配具体政策的时候，遇到了一个小问题。2016年10月20日，环球时报向全世界公布中国的中国器官移植政策，宣布分配中枢机构是北京大佛寺东街的中国器官移植发展基金会。

http://www.taiwan.cn/xwzx/dl/shh/201610/t20161020\_11598205.htm

我在百度上搜索“中国器官移植发展基金会”，第一个网页就是：

http://www.cotdf.org.cn/

这是得到百度认证的官方网站。下面关联的第一个话题是“千万不要申请器官捐献”。

点进去之后，我发现关联话题有一定道理，因为整个网页就是一张静态，日期永久停在去年11月，不用心的程度甚至不如诈骗网站。中国器官捐献的宣传水平和信息公开水平，实在对不起普通中国人的热情。希望能尽快改善一下。

2022年2月5日 睡前消息392：垄断影视版权，对谁都没好处

欢迎收看392期睡前消息，请静静介绍新闻。

2021年一整年，视频行业都在激烈争论，怎样利用影视剧素材才算合法。2022年春节刚过，围绕电影《长津湖》片段传播的版权争议又引起了央视关注。

现在的视频平台上，一方面有很多视频作者直接分发经典影视段落换取流量。另一方面，还有些作者在利用影视素材做二次创作，以严肃评论、特色配音、背景分析等方式，给观众增加了更深刻，更有趣的内容，受到广泛欢迎。相信我们的观众也有人喜欢类似的视频。有人担心，如果一刀切禁止无授权的影视片断引用，会打击视频作者的创作热情，督工你怎么看？

这方面的争论，不是从2021年开始的。

2005年底，陈凯歌拍了一部玄幻电影《无极》，到现在我也没吃透这部电影的意图和剧情。但是，影评人胡戈用《无极》的素材剪辑的视频：《一个馒头引发的血案》我一下子就看懂了。而且不仅是我看懂了，当时能上网看视频的中国网民基本都看懂了。胡戈这部恶搞视频，几乎可以算是现在各个中文平台原创视频风格的奠基作品，在文化史上的地位，肯定比电影《无极》重要100倍。

陈凯歌受不了别人的二次创作视频盖过正片，更受不了自己用尽全力的电影被影评视频贬低。所以他郑重表示，要以侵权和诽谤的罪名起诉胡戈，最后迫使胡戈道歉。但是，除了陈凯歌自己，当时几乎全部网民都站在胡戈一边，陈凯歌的名言“人不能无耻到这种地步”，长期被网民用来嘲讽陈凯歌和《无极》。

到了最近几年，网络自制视频已经成为年产值几十亿的大产业，其中影视剪辑和评论是重要的类型。传统的影视制作机构都和当年的陈凯歌一样，感受到了网络剪辑和评论的威胁。随着网络剪辑版权争论的升温，去年4月9日，超过70家影视传媒单位发布联合声明，呼吁短视频平台提升版权保护意识，表示将发起集中、必要的法律维权行动。4月28日，国家电影局发文明确立场，要坚决保护版权，打击“5分钟看电影”等侵权行为。可以看做传统版权制度对网络秩序的胜利。

但是传统版权制度建立的时候，并没有互联网和个人电脑，更没有可以拍摄视频的手机和剪辑软件，普通人创作和剪辑视频作品的能力近乎于0，只能利用录像机、摄影机进行简单的复制。就算到了光盘时代，复制影视作品的人也最多是加一套字幕，做不出更多的花样。所以当时只要使用他人的视频，基本上是原样播放，不太可能改变作品深度，也不可能增加艺术元素。如果是商业性播放，一定是侵犯版权，影响原作者的经济利益。传统版权制度反对这一类侵权活动是有道理的。当时保护影视版权，就是保护那些有视频创作能力的组织，可以鼓励他们创作更多的优秀文化产品。

但是，最近十几年，随着个人电子产品和互联网服务的普及，个人制作和传播视频产品的能力越来越强。对于新一代年轻人来说，拍个视频，剪辑出自己需要的情节，配上烘托气氛的音乐，简直就像上一代人写篇记叙文那么容易。网民平时看的视频，往往来自于熟人或者自己关注的网络ID，很多短视频平台因此具备了一定的社交功能，用户发短视频类似于上一代人写信。在这样的时代，虽然不能说网民创作能力已经超出了专业影视机构，起码也应该承认，网民和专业影视机构的创作热情同样重要，都值得保护。

现在的年轻人做视频类似于上一代人写随笔短文，而我还记得，当年写短文的时候，顺手摘录一段知名小说的段落，或者是引用名人名言，都是非常普遍的做法，就算发表在商业刊物上拿稿费，也不算违法或者突破道德。这是因为著作权法第24条第二款规定，为介绍、评论某一作品或者说明某一问题，在作品中适当引用他人已经发表的作品，是不算侵权的。

著作权法保障“适当引用”权，是因为任何新的文化创作都离不开已经存在的文化背景。而近期知名的文艺作品，是作者和读者共享的文化元素，如果不允许“适当引用”，或者每一次引用都要得到预先授权，必然会限制新作者的创造积极性，也会破坏文化传承。

更进一步说，文艺作品一旦发表，在文化上就不再属于作者自己了。读者的传播、评论和引用方式，都在给经典文艺作品增加深度，拓展宽度。读者可能会把文艺作品和时代背景结合，解读出很多新概念，连作者自己都未必能意识到。如果不允许对经典片段做适当引用，等于否认了读者和评论者的文化贡献。

这说明，一旦普通人掌握了某一方面的创作能力，就必须承认普通人对经典作品的有限引用权，否则不利于文化繁荣。在视频剪辑能力像写作能力一样普及的21世纪，视频资源的管理模式应该向文字版权的法律体系看齐。而不是沿用传统的影视版权管理体系。否则中国视频作者和观众的利益反而会受损。

如果坚持过于严格的视频版权保护规则，连一张截图，一句台词也要得到授权才能使用，会有什么后果呢？

现在普通人在网上欣赏版权作品，不是直接找作者，而是要通过各种平台才能看到。要是过度强调保护版权，平台就会利用绝对版权搞垄断，或者说，不争取绝对版权的平台就会被竞争对手用垄断方式干掉。这条规律不仅仅会影响视频领域，对几乎所有文化产业也都适用。

比如说，2015年国家版权局颁布“盗版禁令”推动音乐正版化，这本来是一件好事。但是因为强调版权的绝对性，各个流媒体音乐平台立刻展开了“版权大战”，高价购买独家版权来抢占用户。他们购买周杰伦的独家版权，最重要的目的不是满足自己的用户，而是让对手平台的用户听不到周杰伦。

为此，音乐平台不仅要收买版权，还直接收购一些拥有版权的同行公司来达成垄断。腾讯音乐收购了中国音乐集团旗下的酷狗、酷我，集齐了环球、华纳、索尼全球三大唱片公司与YG娱乐、杰威尔音乐等优质音乐资源的独家代理权。2018年3月31日，由于授权到期，腾讯音乐要求网易云音乐立即下线周杰伦相关歌曲。行业内传言称，失去周杰伦让网易云音乐直接流失15%的用户。这种结果超出了国家版权局的想象，让早期的互联网商人也觉得很迷惑。用网易创始人丁磊的话说，版权是日常用品，不是奢侈品，不应该被人为地稀缺化。

2021年7月，国家市场监管总局责令腾讯解除网络音乐独家版权，并罚款50万元。处罚决定明确指出腾讯音乐在追求垄断地位，静静帮我读一下：

“腾讯通过与市场主要竞争对手合并，获得较高的市场份额，集中后实体占有的独家曲库资源超过80%，可能有能力促使上游版权方与其达成更多独家版权协议，或要求给予其优于竞争对手的交易条件，也可能有能力通过支付高额预付金等版权付费模式提高市场进入壁垒，对相关市场具有或者可能具有排除、限制竞争效果。”

通过并购追求垄断地位的确该罚。但是，版权管理部门也应该反思一下自己的政策。因为版权是一种天然垄断品，如果允许某个公司强调自己的绝对产权，平台就算不想搞垄断，也会被竞争压力逼着搞垄断。

类似的例子在领域也有。网络时代，很多网站利用纸媒时代形成的版权管理模式，广泛收集排他性的版权，同时放纵在网上流传，引诱各种文化机构使用。等攒足值得起诉的机会，一次性发起诉讼，提出很高的索赔要求，但同时并没有给作者相应的权益。这种合法但影响文化进步的经营模式，持续了很多年。

2019年4月10日，视觉中国自己公开盗窃版权，把全球科研机构同步发布的首张黑洞照片纳入版权库，被网民抓了个现行，这才暴露了类似公司的黑产业链。后来网民发现，国旗、国徽、各大公司Logo，也被视觉中国收入付费版权图库中，连潘石屹抱怨自己被坑了。他发微博说，2017年自己的公司曾接到“视觉中国”电话，说望京SOHO的照片侵权，要求赔偿。但望京SOHO是他们自己建的，摄影师是自己请的，按理说不可能侵权。潘石屹的公司上网一查，发现望京SOHO许多照片都被打上了视觉中国的标志。

后来媒体进一步挖掘，发现视觉中国靠“钓鱼”诉讼赚钱，首先故意把大量向各种免费的图库网及公共网络平台散布，然后公司定期检索这些，如果发现被有钱的公司使用就起诉维权。在实际诉讼中，视觉中国表面上只针对很少几张主张权利，但往往要求被告花巨资购买整个图库来避免索赔。有的被起诉公司因APP被投诉下架，被迫与视觉中国谈判天价合作。这里我们不得不再引用一下陈凯歌的名言，“人不能无耻到这种地步”。

https://m.21jingji.com/article/20190412/herald/822a169a9180c3bfc0d7b2d01822b6a9.html

但是，法律并不惩罚无耻。而如果法规不完善，就必然会有企业利用不合理条款来制造盈利空间。无论是、音乐还是视频，版权都具有天然垄断性。如果过度强调保护版权，允许少数企业可以用通过压制文化产品传播来取得优势，企业就一定会利用天然垄断性去接近事实的商业垄断。在新形势下，国家版权局应该和市场监督管理局坐在一起，讨论文化市场的管理政策，不能一边反垄断，一边又用版权政策鼓励垄断。

这些企业通过垄断版权，赚了多少钱？

就企业本身来说，其实也没赚到多少钱，因为每个平台都追求垄断，结果抢购版权，扭曲了文化产品的独家播映价格，反而提升了自己的运营成本。

现在几家长视频平台都购买大量影视内容的独家播放权，吸引新用户，增加老用户粘性。而一旦拥有了独家播放权，这些视频平台就开始反复压榨用户。比如去年腾讯视频独家播放的《扫黑风暴》，就对付费会员和非会员提供不同进度的观看服务，然后又增加了收费的超前点播服务，被上海市消保委点名批评。

在被政府批评之前，影视内容的价格已经很畸形了。2011年，《甄嬛传》单集版权30万元。几年后，许多视频版权的单集价格已经超过千万。2016年的《如懿传》制作费3亿，腾讯与优酷一开始同意各出6亿元，拿下双平台播放权。但当事人回忆，腾讯刚达成协议就后悔了，担心《如懿传》会成为第二个《甄嬛传》，不愿和竞争对手平分新增用户。所以腾讯喊出13亿元的天价抢下了独播权，单集价格1450万元。但是，大家也知道这部剧最后的收视率表现一般，并没有让腾讯得到对应的好处。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1685116441806273377&wfr=spider&for=pc

影视版权畸形上升，结果就是有固定粉丝圈的演员片酬指数上涨。去年郑爽的《倩女幽魂》1.6亿元片酬曝光，当时我们分析过，这里面有一定的洗钱因素。但之所以影视公司会用演员的高薪来套取现金，反过来也说明这个行业已经被默认存在畸形高薪，足够藏下洗钱产业。

有媒体统计过，2007年到2009年，视频网站总成本中，版权采购占比一直没有超过10%，的确有点低。但是到了2020年这个数字已经接近到70%，明显又太高了。这说明新版权制度矫枉过正，扭曲了市场秩序。中国长视频网站三大头部企业长期以来都是亏损运营，他们自己也不是新秩序的受益者。

都说亏本的生意没人做，但是长视频网站连续亏损也不倒，我们去年12月第362期《睡前消息》介绍了原因。当时我分析爱奇艺大裁员问题，说这几家视频平台靠会员费和广告覆盖不了恶性竞争的成本，必须伸手向背后的大资本要钱，和巨头主要产品的会员捆绑销售，为超级寡头提供引流服务。比如说腾讯超级会员单价每月20，年费240，而搭配腾讯视频会员包年只需要218，反而比单独购买会员更便宜。阿里巴巴的88会员也是和优酷土豆会员捆绑销售。

只要对其他更能赚钱的产品的引流继续有效，年入千亿的互联网巨头根本不在乎每年在长视频上亏损几十亿。所以几个视频网站亏损也要做生意，但也不能通过扩大对手的亏损来打倒对方。只是因为百度自己弱势了，对应的爱奇艺视频才出现裁员。

所以，鼓励企业通过收买版权来竞争，最终结果是加强了背后寡头的垄断性。而文化市场本身的秩序被扰乱了，视频网站也是受害者。尤其是视频网站的管理层，受到背后的巨头资金压力，又不能抱怨现在的版权秩序，只能在秩序的边缘找人来发泄压力。去年去年6月，在成都举办的第九届中国网络视听大会上，三家长视频网站的管理层都充满怨气。腾讯副总裁、在线视频首席执行官孙忠怀甚至直接攻击短视频软件，指责短视频洗脑重复，认为短视频是“猪食”，引发广泛争议。

短视频网站的确存在一些问题，但在洗脑和低水平重复方面，还轮不到腾讯视频这些企业来指责。如果我们不希望视频网站搞内卷化竞争，不希望版权竞争反而压制了普通用户的创造性，减少了用户的观看选择，就应该严肃反思从传统影视行业继承的版权管理政策。合理的政策应该保证专业影视企业的利益，也应该给普通的视频创作者留出足够的空间。

不保护影视版权，专业制片机构没有积极性。过度保护排他性版权，视频网站就会搞内卷化竞争，督工你认为应该怎样管理版权呢？

这一期节目开头，我分析了著作权法保护“适当引用”权利的原因，其中一个理由，就是经典作品的文化地位，不是作者自己一个人维护的。千千万万读者的传播和评论，也是文化地位的重要的来源。很多文艺作品也许质量并不是特别突出，但是因为在恰当的时候和整个社会的文化气氛形成了完美互动，才被人民推出来称为名著。对于这样的文学作品，就算著作权还没有到期，只要有了足够的影响力，就应该充分开放作品片段的引用权。

文学领域的规律也适用于视频和影视行业。

现在新制作的影视产品，它的文化地位主要取决于自身的水平，而不是普通观众的二次发酵。同时，新影视作品主要靠头几个月甚至头几个星期的播出来回笼资金，这个阶段的确应该严格保护版权。任何未经授权的视频播放，哪怕只是很短的片段，也应该删除，并追究责任。

但是，在几个月之后，文艺作品已经融入大众文化，观众开始发动自己的创意，制作二次发酵的文化符号，比如说给作品和角色起一些亲切的绰号，这个时候就应该逐渐放开版权管制了。不能为了保护影视作品本身，就限制大众文化的自然发展，打击人民群众因此产生的创作热情。这方面，美国就有现实的辩论可以参考，这是一场律师和经济学家的辩论。

相信大家都听说过这样一个段子：如果你流落荒岛，不用着急，只要在海滩上画一个巨大的米老鼠，用不了多久就会得救，因为迪士尼不会放过任何侵权行为，它的法务马上就来抓你上法庭。

为了保住自家米老鼠和其他形象的版权，迪士尼公司多次花钱修改法律。本来依据美国《1909年版权法》，1928年创作的米老鼠，保护期为56年，1984年版权就过期。后来迪士尼公司强力游说美国国会，在《1976年版权法》中把保护年限延长到了75年。1998年的《著作权年限延长法案》又延长到了95年。这条法案因此被称为“米老鼠保护法案”。

在美国议员和法官争论影视版权的时候，包括米尔顿·弗里德曼在内的17名经济学家，曾经签署联名抗议信递交给法庭。他们认为，对于新创作的作品，延长版权保护期，只能让折现现值增加1％，但同时给社会增加了巨大的交易成本。斯坦福大学法学院的劳伦斯·莱斯格教授(Lawrence Lessig)也指出，一再延长版权保护期限等于变相使版权永久化，不符合公众利益，也违反了设计知识产权的初衷。

所以，我认为应该给影视作品指定一个不太长的严格保护期，比如说六个月到半年，期间禁止一切未授权的引用和改编。过了严格保护期之后，可以继续承认版权的归属，但必须明码标价，以低于国家限价的水平，向全社会开放片段转载权和编辑权。

其他用户做商业使用当然要付费，但可以先引用再按照实际播放量付费。如果你的二次创作的确有水平，做出了流量，肯定有钱去付版权费。但如果二次创作没做出流量，只有几十个播放，那就基本不用为版权交钱。文艺创作不可能每次都成功，国家有义务降低公民文艺创作的风险成本，鼓励社会普通用户对大众文化产品做二次创作。

这种版权交易任务，如果还是交给视频平台来做，恐怕还会继续导致视频网站去购买独家上架权，继续争夺排他性垄断。所以，我在2020年的第77期睡前消息提出过一个社会主义解决方案。

当时疫情刚开始，很多文化企业主动提供了一大批免费或者廉价的线上娱乐方式，比如各大视频网站限时免费看，各大音乐平台下放VIP待遇，在线教育网站提供免费网课，维普提供免费论文。还有机械工业出版社带头，开放了一大批很贵的电子书，目的是把网民留在家里，避免疫情传播。

我当时就说，这给社会主义文艺政策做了一个很好的试验。以后可以考虑建设国有文化平台，把大众文艺产品放上去，国家根据下载量和播放量给制作方付钱。至于论文、科技类书籍和科普类读物，虽然不算大众文艺产品，但少数人读了，最终是全民受益，在经济学上有“正外部性”，也适合国家统一购买。

现在疫情虽然快结束了，但音乐、和视频行业出现了明显的市场扭曲问题，国家或许应该出面组建一个国有版权交易平台，把发行一年以上的文化产品都放上去公开交易，限制价格。这样可以保证作者有长期收益，另一方面也让需要引用和参考的普通用户找到购买版权的途径，不至于说想付费引用都找不到授权机会。

如果经典文艺作品都放到国有交易平台了，现在的长视频网站还能做什么呢？

任何经济政策，终极目标都是鼓励技术进步和生产规模扩大。而文化政策，最重要的目标当然是刺激企业和个人的原创力。长视频网站卸下抢购版权的负担之后，首先可以向美国的奈飞或者其他付费电视台学习，集中资金做自己的原创影视。对于这种网站自己从零制作的文化新产品，国家会努力保护它的独家播映权，网站也不用担心被国家反垄断局盯上。

至于说除了卖独家播映权之外还能卖什么服务，我看B站和很多短视频网站已经做了不错的榜样，他们可以拼服务器，让观众在自己的网站上看到流畅的内容。他们还可以拼个性化服务，让观众能很容易地找到自己想看的东西。当然重要的一点，网站要拼创作环境，看看谁能激发普通用户的创造力，基于人民自己的生活，做出人民喜欢看的东西，展示社会主义国家现实生活的魅力。到那时候，视频网站会发现，自己和用户有同样的立场，都希望国家开放经典作品的引用权，给二次创作提供更多的机会。

但如果视频网站被自己习惯的发展路径困住，无视普通用户的创作潜力，坚持要烧钱哄抬版权价格，靠独家播放抢山头搞垄断——那现实已经证明了，持续亏损是必然的结果。国家也不会容忍视频网站和网络寡头抱团，连续试探反垄断法的底线。这些和用户作对的长视频网站应该好好考虑自己的未来了。

2022年2月6日 睡前消息393：制定卫星交通规则，有实力才能参与

欢迎收看393期睡前消息，请静静介绍新闻。

督工，年终盘点你提到了中国、美国、阿联酋和欧洲的火星探测器在火星轨道上相互避让，相互传递信息，人类第一次在地球之外制定交通规则。

而很多观众之前就留言，希望你分析一下地球轨道上的交通规则，尤其是2021年年底连续发生多次近地轨道碰撞威胁。督工你怎么看待这个问题？

这件事需要分两个部分讨论，完全不可控的飞行物碰撞，和部分可控的可预期碰撞。

所谓不可控碰撞，就是有意和无意制造的太空垃圾。冷战时代，各国的发射水平都不高，扔了很多至今还在轨道上飞行的失效飞行棋。而一旦发现了航天器的军事用途，各国都开始尝试反卫星武器，制造了一批碎片。只是相对当时的人类发射能力来说，地球轨道实在太空旷，所以各国嘴上说担心太空垃圾，实际上造垃圾比较肆无忌惮。这种操作惯性一直持续到最近几年。

比如说，2019年中国发射的云海1号02气象卫星，2021年3月忽然碎裂解体，分成了21块可跟踪的碎片。虽然包含了卫星主体的碎片至今还保持一定的工作能力，但很难再发挥可靠的气象预报功能了。

这颗卫星爆炸前两周，美国也有一颗轨道接近陈旧的气象卫星爆炸，被人怀疑是不是碎片影响了中国卫星。美国方面8月份公布数据，宣布撞击中国卫星的碎片是俄罗斯1996年报废的侦察卫星碎片，事后没有被其他国家反驳。

2007年，我国曾经举行反卫星实验，打碎了自己的风云1号C卫星，制造了上千个碎片。2011年4月，国际空间站3名宇航员发现有一枚碎片接近空间站，发出预警，并考虑到俄罗斯的宇宙飞船避难，必要的时候飞回地球。

http://news.sohu.com/20110406/n280152230.shtml/

去年11月10日，国际空间站再次躲避风云1号C卫星的碎片，这一次还是靠俄罗斯飞船，只不过是直接把空间站轨道提升了1.2公里，留出足够的安全空间。

http://www.air66.cn/ht/15/28081-1.html

到了11月15日，俄罗斯举行了反卫星试验，制造了一批碎片。这次试验没有预先通知外国航天机构，连国际空间站上的俄罗斯宇航员也不知道。所以俄罗斯宇航员跑到联盟号上避难，其他宇航员到马斯克的龙飞船上避难，随时准备逃跑。今年1月18日，中国航天局预警，俄罗斯最近一次试验制造的反卫星碎片以14.5米的距离掠过清华科学卫星，相对速度每秒5.27公里。

自从人类掌握太空飞行能力，近地轨道就是大国相互对抗的地方。各国都需要定期发射一批新的军事卫星，也要定期检验自己的反卫星能力，保持基本的威慑。军事太空垃圾问题会长期存在。好在搞反卫星实验的大国自己也不知道碎片会威胁谁，自己也需要安全的轨道空间，所以实验频率不会太高。随着时间推移，外层大气扩散的空气分子会带走碎片的动量，导致碎片缓慢落入大气层。只要碎片不算多，人类就等得起。

但是，俄罗斯是一个无法预测的威胁。冷战后期到现在，中国和美国有钱搞研发，技术持续进步，反卫星实验主要靠精确动能杀伤，直接正面对撞，所以产生的碎片少，也容易跟踪。俄罗斯从苏联时代继承了杀手卫星，用几百公斤装满炸药和预制破片的卫星发动攻击。就算不能精确撞上去，也可以在擦身而过的时候爆破。制造数量惊人，也没法跟踪的碎片。现在俄罗斯没钱开发新产品，最近这次反卫星实验似乎也采用了破片杀伤战斗部，所以各国宇航员，包括俄罗斯宇航员听说俄罗斯反卫星都心惊胆战。在可预计的将来，我们只能把轨道上的随机碎片看做一种必须承受的风险。

2020年，美国第一次尝试给废弃的卫星加注燃料，改变了垃圾卫星的轨道。我最近的实践21试验卫星进行了人类历史上第一次报废卫星清理工作，这一方面可以直接减少太空垃圾，另一方面也可以避免太空垃圾撞到卫星产生的二级碎片。这说明中国将来还要执行更多的太空计划，已经开始替全人类考虑清理轨道问题了。

2021年底，中国两次对联合国秘书长提交照会，列出了两次中国空间站躲避星链卫星事件。这种太空威胁应该怎么处理？

从2021年开始，近地轨道出现了两个变化。一个是中国开始在空间站常驻宇航员，比过去更关心轨道安全问题。另一个是马斯克获得了可靠的批量发射能力，一年射了1217颗卫星，其中989颗是编队飞行的星链通讯卫星。这两种新型航天能力同时出现，必然会产生矛盾。

在马斯克发射星链卫星之前，卫星是很昂贵的大家伙，发射卫星的火箭也不便宜，所以近地轨道相对比较空旷。如果不算那些各大学送上去的玩具式微小卫星，各国的低轨道卫星加起来也就千把颗，GPS和北斗这种二十几颗组网项目都是大工程了，想撞上也很难。

马斯克搞了可回收火箭之后，已经打了2000颗星链，少数自己销毁，大多数都在轨道上，几乎等于近地轨道上其他卫星之和。马斯克的后续计划要发4.2万颗卫星，中国也推出了上万颗卫星的低轨通信星座计划。所以人类必须要考虑近地轨道的交通秩序了。

中国抗议星链卫星的威胁，是给联合国发照会，联合国有相关管理机构吗？

联合国有个下属机构叫做“和平利用外层空间委员会”简称外空委，就是为了协调各国在太空的活动，1975年它主持制定了《关于登记射入外层空间物体的公约》。

公约核心条款要求各国发射卫星的时候进行登记，公开详细的轨道参数，方便别的国家计算碰撞危险。

但是联合国公约没有强制约束性的，所以只是登记制，不是审批制。最多只能让你知道公开卫星的位置，各国自己发射的时候要不要考虑安全空间，全凭自己定。目前小国打卫星往往只是为了展现战略威慑能力，所以根本不考虑安全避让。至于说大国，各国对安全距离的设定也不一样，很可能一个国家觉得安全的时候，其他国家已经认为有威胁了。

前面提到大国的航天技术水平逐渐拉开差距，中美航天机构的手艺好，卫星入轨精度一般能达到10厘米左右，俄罗斯手艺差点，要以米做误差单位。至于新兴的航天大国，比如说印度，谁也不知道他们的卫星控制到什么水平。八九十年代的时候，中国很多卫星控制精度也只有公里级，现在虽然自己能控制住了，但不知道别国的轨道偏差，所以还是从宽计算比较放心。

卫星一旦入轨，就在固定的轨道上飞行，但为了延长寿命或者避免成为太空垃圾，长期使用的卫星都需要变轨，平时用自带的小发动机提高速度，抵消外层大气摩擦的阻力，任务结束之后还可以用小发动机自杀，减速掉进下层大气烧毁。这期间的卫星，轨道类似于开车变道，最危险。我国空间站规避星链，就是规避两颗进入寿命晚期开始降轨的卫星。

以前卫星数量少，寿命到期需要降轨的少，稍微注意一下就行。以后星链和类似的星座有几万颗，可能会有上千颗卫星同时处于变道状态，计算机也不可能每一次交错都控制好间距。风险肯定是持续增加的。

现在已经有上千颗星链卫星，如果要继续提高卫星密度，最先发生的事故应该是星链撞星链才对，马斯克是怎么考虑风险的？

从设计开始，单颗星链卫星就是作为消耗品存在的，不断成批发射，损失两颗再补发就行。其他国家卫星目前还是奢侈品，动不动上亿美元一颗，被碰一下报废就亏大了。至于说空间站，还要考虑人命的价值，哪怕算出来几公里距离上擦身而过也要避让。

所以现在星链就相当于抱着瓦罐穿越瓷器市场，自己很放松，别人很紧张。但外太空不是任何国家的领土，国际上的确没有约束他的条款，就连美国国内法律都没有能管辖他的。反过来说，其他国家搞类似的低轨星座，也一样会利用先到先得的规则，占住轨道，不考虑其他国家的感受。估计短期内近地轨道还会维持一段时间的无政府主义，然后几个有批量发射能力的大国坐下来谈判，建立一个对后来者极其不利的准入制度。

1494年和1521年，葡萄牙和西班牙找教皇当中介，签了两个条约，在地球上划出两条子午线，瓜分了地球。这是因为当时只有这两个国家拥有跨大洋殖民能力，一个派出了哥伦布，一个派出了麦哲伦，所以他们认为大航海时代属于自己，和其他国家没关系。现在马斯克开启了大航天时代，在道德上进行批判是没有用的，只有技术上能对抗才可以坐下来平等谈判。

根据中国本周发布的航天蓝皮书，2021年全球共有146次航天发射，中国占了55次，排在第一名，美国只有51次，排在第二。但是，美国一共发射了403吨载荷上天，超过其他国家之和。中国如果希望有更多的发言权，最重要的任务还是做出自己的可回收火箭，追赶马斯克的发射能力。

http://www.news.cn/tech/2022-02/09/c\_1128347849.htm

1月8日，日本《文艺春秋》杂志刊登了一篇文章，作者是日本现任首相岸田文雄，标题是《我的新资本主义大设计》。督工，日本首相提出了什么新计划吗？

岸田文雄宣称要搞“新资本主义”并不是最近临时起意，去年10月份刚上台的时候，他就宣称要搞新资本主义。1月8日的署名文章，篇幅并不长，是为了论证“新资本主义”的合理性。

以东亚的传统，这种文章例行充满了官方套话，信息量极低。但是这篇文章是个例外，岸田文雄坦率地批判了20世纪80年代西方流行的新自由主义政策。他认为新自由主义虽然推动了经济全球化、促进了经济增长，但是打击了各国中下阶层，严重扩大了贫富差距。

他列出了一组数据：发达国家国民生产总值与劳动者工资总额的比例逐年下滑，日本2000年是50.5%，2019年是50.1%；美国20年来从56.4%下降到了52.8%，德国从53.4%下降到了52.3%。也就是说，在发达国家，每年国民创造的财富，作为薪酬发放给劳动阶层的部分越来越少。

另外，岸田文雄作为发达国家的在任领导人，罕见地批判新自由主义破坏环境，气候异常带来的灾难在逐年增长，让整个世界面临危机。

在批判了新自由主义经济政策之后，岸田文雄在政治方面做批判。他表示，以威权主义为中心的国家资本主义经济体制也在不断增强势力，全世界的两大危机，一个是“贫困差距越发扩大带来的民主危机”，其次是“国家资本主义助长的威权主义”，必须用“升级版资本主义”来应对。

在这篇文章主要是批判问题，但没有提出方案。岸田文雄的“升级版资本主义”有什么具体政策吗？

去年10月份，岸田文雄的上任演说已经给出了自己的答案。

他的“新资本主义”，包含两部分内容：直接翻译过来，第一部分是“成长与分配的好循环”；第二部分是“开拓疫情后的新社会。”

所谓成长与分配的好循环，意思是指优化社会财富分配，让普通国民享受更多的经济发展成果，具体有四条措施：

1，加强对企业的引导，推进企业经营透明化，同时监督大企业的业务外包，保护中小企业，让大企业与中小企业能够共存共荣。并且，愿意给普通员工加薪的企业可以减税。

2，致力于扩大中产阶级数量，提高大学生毕业后的社会援助，给予年轻人更多教育补贴和居住补贴，缓解少子化现象，加强儿童保育工作。

3，增加看护、保育相关行业工作人员的收入，应对老龄化和少子化冲击。

4，政府承担公共财富分配，改正只注重单个年度财政的弊病，强化长期战略，制定振兴科技、经济的长期计划，提高产业附加值。同时加强对地方的投资，维护翻修已经老化的基础设施。

岸田文雄认为，做到以上四点，可以实现所谓的“成长与分配的好循环”。

至于说第二部分“开拓疫情后的新社会”，意思就是发展面向未来的技术，比如数字技术、绿色技术、人工智能、量子技术和航天技术，要延续日本之前以科技立国的发展战略。

就我看来，岸田文雄虽然口气很大，右手批新自由主义，左边骂威权主义”，但拿出的方案属于新瓶装旧酒，缺乏新意。

岸田文雄出身于自民党内的派阀“岸田派”，而“岸田派”是从老派阀“宏池会”演变而来的。1960到1964年间，这个派阀的知名政治家池田勇人担任首相。

池田勇人在任期间，提出了在整个东亚都很知名的长期发展战略——“国民收入倍增计划”。他提出要引导产业政策，以减税、社会保障以及公共投资三种措施刺激经济，提高国民生产总值和国民平均收入。

在他的引导下，日本在60年代经济高速发展，提前实现了国民生产总值和国民平均收入翻倍的目标。

岸田文雄现在提出的战略，几乎就是池田勇人的翻版。

岸田文雄的政策，会和池田勇人一样成功吗？

很难。

60年代的日本，社会平均年龄较低，劳动力供应充足，同时依靠引进外国技术，发展了相当多的高新技术企业，一举占据了几条世界产业链的高端地位，成为仅次于美国的经济大国，在冷战结束之前就压倒了苏联。

1995年，日本GDP达到顶峰，占全世界GDP总量的17%，按当时的汇率就能换5.5万亿美元，相当于美国的70%。最近几年，日本GDP一直在5万亿美元左右波动，占世界GDP总量的6%不到。考虑到美元本身的贬值，日本GDP绝对规模在收缩，占世界GDP的份额缩水了三分之二。

当然，这也不是日本一家的问题，除了美国之外，其他西方发达国家都不太好过。比如说德国，一直被认为是欧洲经济发动机，最近几年来，GDP一直都在3.8万亿美元左右波动，占全世界GDP总量不到5%，和1995年的2.6万亿美元绝对值相比，只增长了50%左右。考虑到美元购买力的下降，只能说勉强持平。

至于说英国、意大利、法国，实际购买力的增长还不如德国。我们只要看到日本收缩了这么多年，还是西方第二大经济体，就能意识到美国之外的西方出了大问题。

过去30年来，经济大幅成长的工业国只有三个，美国、中国、韩国。

美国在1995年GDP是7.6万亿万元，2020年GDP是21万亿美元，提供了超过13万亿的增长。而中国从1995年7300亿增加到2020年的14万亿，也是超过13万亿的增长。中美两国增长合计是27万亿，再加上韩国的一万亿增长，已经占了全球经济增长的60%。而剩下的40%增长虽然分摊到几十个国家，从产业链上看也基本上是中美韩进口资源拉起来的。

中美韩三国都有发达的互联网经济，而且也是极少数互联网经济影响力能溢出国界的国家。这并不是巧合，而是IT革命引领经济发展的表现。过去30年，只有中国大陆和美国发展了独立的IT产业，再加上附属于这两个经济体的韩国、台湾省，这就是世界经济主要增量的来源。其他国家如果想跟上经济增长，就必须像中美这样，抓住新一轮产业革命的机会。

今天的日本，不要说抓住新一轮产业革命，连眼下的IT革命增量都吃不下来。而国民生活水平比较稳定，也缺乏掀桌子背水一战的动力。岸田文雄拿出60年代老办法的弱化版，最多也就是激励日本的机械、电气、电子产业再发挥匠人精神，把眼下占据的重要产业链多保持几年。不太可能做出所谓的“新资本主义”。

本周二的391期节目，最后一个话题是中国的器官移植矛盾，很多专业观众给我提出了深度指导，随后我会整理出来给大家分享。那一期，我注意到普通观众的弹幕和评论集中在两点。

第一点，我说器官捐献应该成为默认选项，凡是拒绝捐献器官的，一律禁止使用别人的器官。很多观众说，默认捐献的隐患很大，反对我的观点。今天我想换个说法，凡是想报名进入移植器官排列队列的人，必须在5年前已经选择了登记捐献全部器官，而且从未改变过自己的登记状态。这样说，是不是接受度就好多了。

弹幕集中的另一个地方，是我指出中国器官移植发展基金会的官方网站只是一张伪装成网站的。节目做出来第二天，就变成真实网站了，但到这个周末为止，网站的主页还是和当初的一样，信息更新停留在去年11月，新登记捐献的人，不可能查到自己的信息。这种改善，聊胜于无。

http://www.cotdf.org.cn/

我最初知道中国器官移植发展基金会这个地方，就是因为环球时报的专题报道，到中国器官移植发展基金会的北京办公地点，向外国人展示中国的器官移植流程透明，分配公平。但我想，最重要的不是外国人相信不相信，而是中国人自己信不信。如果中国人自己填写了器官捐献表，或者进入了排队序列，在官方网站上发现最新信息停留在几个月前，肯定捐献热情会受到沉重打击。

另外，391期节目的评论区也有观众指出，中国器官移植发展基金会还有另外一个网站，名字是“施予受”，或者百度搜索“器官捐献志愿者服务网”，就是排名第一的网站。

https://www.savelife.org.cn/outer/index.jsp

这个网站当天我就尝试了，可以使用。但是当天去点首页上的“爱心榜”，只能进入无效网页，现在点进去可以看到最新捐赠序列了，这个进步值得鼓励。

沿着信息公开的话题往下说，春节前我们的385期节目做了鹤岗的财政问题。当时黑岛同学在鹤岗官方网站上下载了一个EXCEL表格，展开之后发现了隐藏表格，找到了鹤岗地级市和下属区县的资金关系。很多观众看到这个场景，就发弹幕觉得有趣。

但是，作为中国公民，无论是这些表格的展示内容还是隐藏内容，本来就是我们应该可以随时拿到的信息，否则我们怎么知道交的税和国企利润去了哪里。政府公开了详细财政数据，是份内的事情，需要我们主动去展开隐藏部分，才是值得思考的问题。

最近马前卒工作室在写一些世界经济对比的话题，几乎每个参与者都发现，美国的数据好找，中国的数据难找。经常是中国的数据也要到美国的网站上去找，比如说美国中央情报局提供的基础表格和地图，就方便了很多中国研究者。而中国2017年做了第一次中国地理普查，到现在也只有不到一半的省放出了普查报告。

这种不涉密的信息，习惯性藏起来不让中国公民看，是阻碍中国社会科学发展的严重问题。中国自媒体做美国内容的比做中国内容的还多，原因不仅仅是舆论环境，国内信息太难找也是一个次要理由。希望中国公民和中国的研究者都能更方便地获取最新的国内官方数据。

2022年2月7日 睡前消息394：学习美国铁路运白货，但不要“盲盒party”

2022年以来，最震撼的新闻画面之一，就是美国的铁路哄抢镜头。1月14日，在洛杉矶市中心林肯高地附近，美国哥伦比亚广播公司（CBS）的摄影记者发现：成千上万的快递包裹散落在铁路上。1月15日，货运列车在同一地区脱轨，很可能是因为铁轨上残留的快递盒太多了。而脱轨的火车随后也被附近居民哄抢。

1月20日，美国加州州长亲自到洛杉矶铁路上清理垃圾。他说，这一片狼藉的场景“看起来就像个第三世界国家”。

https://www.guancha.cn/economy/2022\_01\_15\_622328\_s.shtml

https://www.guancha.cn/internation/2022\_01\_18\_622716.shtml

https://news.sina.com.cn/w/2022-01-22/doc-ikyamrmz6799618.shtml?qq-pf-to=pcqq.group

督工，你怎么看待可以填满航拍画面的哄抢现场？

洛杉矶铁路哄抢事件已经曝光一个月了，很多中国媒体已经对美国社会矛盾做了深入分析，所以这方面我就说得简单一点。

美国是一个人均GDP7万美元的超级大国，有这么多人脱离主流经济秩序，靠盗窃生存，最重要的原因是产业结构不合理，缺少实体工业。美国在21世纪主要的经济驱动力来自三个方面，高科技产业、金融业和矿业。其中高科技产业的门槛太高，和公立教育逐渐脱节，不足以吸收足够多的年轻毕业生；而无论在哪个国家，金融业和矿业的利益必然属于少数人。所以，只要普通工业持续衰落，注定有一大批城市人口不能通过教育获得体面工作，只能通过花样翻新的服务业从富人手里换现金和商品。抢火车也可以视为广义的服务业的一部分。

另外，美国GDP高，意味着分摊到单位面积的财富多。但同时，美国人口只有中国的四分之一，这意味着很多财富分散在人口密度低的区域，容易被新型服务业带走，偷快递成了美国普遍的犯罪现象。

偷快递是美国的民间传统

https://zhuanlan.zhihu.com/p/73688919

快递炸弹发明者

https://k.sina.cn/article\_6074486216\_m16a114dc8033019ldr.html?car\_1=$car\_1

从社交媒体上看，对抗快递小偷已经是美国人民生活的常态，分享反盗窃技巧很容易成为热门内容。有人在门口安装假摄像头，有的人用垃圾制作诱饵包裹，甚至还有人发明了“快递炸弹”，会向打开包裹的人喷洒亮粉和有恶臭气味的液体，把偷窃者的脸拍下来自动上传。当这些惯犯发现火车上有集中快递包裹的时候，肯定会考虑绕开防盗设施，去收过路费。

2019年，第21期节目分析美国农业奴隶制，当时我做了一个粗糙的估算，说有三四千万美国人的工作能力天下无敌，无论是生产、抢劫还是诈骗，效率都是全球最高。但是，排在后面的一两亿人，和几千万高效率人口之间的落差越拉越大，成了美国社会的核心矛盾。

最近几年，这个矛盾越来越严重了——全世界经济受到疫情打击，但是美国的几个优势产业过得都很好。高科技产业拼命发火箭，金融业在拼命印钱，资源产业把美国变成了石油和天然气出口国。所以作为整体的美国人能买很多消费品，多到把美国西海岸的港口挤满。但作为个体的普通美国人，不一定能分享这三个产业的利益，只能想办法从消费品运输过程中分一点，盗抢事件越来越多。

美剧《无耻之徒》第三季第二集

前面提到的洛杉矶抢劫事件，铁路运营商是联合太平洋公司（UP）。这家公司报告，铁路盗窃案件在过去1年上升了160%。最近几个月比上一年同期增长了200%，平均每天有超过90个包裹被盗抢。除了盗窃案，针对火车员工的袭击和抢劫案件也增加了。美国西部秩序正在向西部片靠拢。这是铁路哄抢事件的社会背景。

但是，对于中国人来说，观察比我们发达的国家，除了总结教训之外，还应该留一点观察力去学习经验。对我来说，哄抢铁路新闻最有新鲜感的元素不是哄抢，而是“铁路”和“快递”。90年代中国治安崩溃的时候，徐州、锦州、潼关这些铁路枢纽附近，也有很多村子靠铁路盗抢致富。熟练的老乡根本不用等火车停下来就能上车发财。

但从当时的新闻来看，被抢走的物资主要是煤炭、木材这些大宗物资，或者是某个工厂发送的成批消费品，每个车厢基本只装一种东西。所以上车的村民会检查车厢，优先选择价值高、好运输的货物。被扔下车的货物基本都被运走，不会出现当场拆盲盒，择优带回家的情况。就算到了21世纪的今天，中国大多数快递包裹也不用铁路运输。美国人能在铁路上拆包裹拆到火车出轨，这说明美国快递业和铁路的关联，明显超过中国铁路的快递业务。

马前卒工作室为此对中美的铁路运输业做了一个粗略对比，最大的区别是美国铁路的“白货”比例高。在物流行业，“黑货”指煤炭、石油、矿石、粮食、木材这些大宗散装货物，白货是日常消费品、快递、机械配件这一类包装好的高价值货物，往往放在集装箱里运输。

2016年之前，中国铁路货运的白货比例不到10%，而发达国家铁路货运的白货占比普遍在30%-40%。最近几年，中国铁路总公司一再许诺要提高白货比例，部分铁路局有20%-30%的运量是白货，但绝大多数的快递还是靠卡车运输。而美国通过集装箱发运的白货已经占到美国铁路货运的近一半。所以美国铁路运输的高价值盲盒，远远超过中国铁路。

从硬件条件看，美国铁路建设时间早，铁路与周边区域缺少物理隔离，外来人员很容易进入铁路。报道中指出，火车驶入洛杉矶市中心，接近联运设施的时候会减速或停下，小偷们就利用这个机会打开集装箱，拿走里面的东西。

同时，美国铁路系统为了降低成本，自动化程度很高，随车人员、巡线人员和联运设施的工作人员数量都很少，不但无力阻止窃贼，连自己都可能成为抢劫对象。铁路公司自己雇用了少数警察，但只对铁路上正在发生的犯罪行为有管辖权，遇上窃贼往往只能驱赶，不能逮捕。

最后，美国铁路电气化程度比较低，20多万公里铁路，只有几千公里的干线使用电力驱动。就算是通过大城市的铁路，也基本上是内燃机车头，货厢上面没有高压线，所以有人敢攀登货运火车，打开车厢拿东西。这些条件结合起来，才是美国人在铁路上开盲盒party的原因。

中国铁路电气化率目前已经接近75%，是电气化率最高的大国。美国铁路电气化率这么低，为什么还能承担快递业务呢？

电气化的确是铁路发展的方向，但不是判定铁路先进性和经济性的唯一指标。比如说印度铁路的电气化率也比美国高好多倍。过去一个世纪，面对公路和海运的竞争，美国铁路在内燃机车的基础上发展了全世界最强的重载铁路体系，同时形成了铁路为骨干的集装箱多式联运业务，其中有很多值得我们学习的地方。

美国大部分铁路建设完成于十九世纪，当时的建设高潮可以称得上空前绝后。由于政府提供了很多土地和工程补贴，允许先通车的铁路公司占有一定的垄断利益。所以美国资本狂热地修铁路，同时也有很多过度乐观的投资失败，铁路线被拆掉。就这样一边修一边拆，累计修了100多万公里。1916年，美国铁路运营里程到了41万公里，如今虽然已经降到20多万公里，但相对中国还有一定优势。而且美国拆掉的铁路主要是冗余的支线，贯穿全国的骨干网络没有受到太大影响。美国铁路网依然是一个值得全世界惊叹的奇迹。

在分析美国铁路网的时候，必须考虑到美国的公路交通和航空运输能力也是天下第一。在其他国家的汽车工业还停留在手工业时代的时候，福特公司已经做到了十秒钟有一辆车出厂。1970年，中国往非洲派铁路工人还要坐轮船去，而美国1969年就造了波音747飞机，一直生产到2022年。所以，二战以后美国的汽车和航空业快速抢走了绝大多数客流，还要和铁路网争夺货运市场。这导致美国的支线铁路纷纷拆除。剩下的铁路基本上都是专心经营货运的干线，必须在成本和效率上有明显优势才能生存。

蓝线是美国目前还在运营的客运干线

激烈的竞争消灭了大多数小企业。上百家美国铁路公司经过兼并重组，形成了七家一级铁路公司。提升规模效应、缩减人力成本是美国铁路最核心的诉求。而电气化铁路需要的维护人力多，国内电气化铁路每二三十公里就需要设置一个接触网工区，只有大量运人，才能用旅客票价对冲铁路工人的报酬。美国铁路几乎没有客运，工人的工资又高，所以不愿意搞电气化货运铁路。

正好美国的内燃机车水平很高，所以美国铁路常见的景象是，一列有几公里长的货运列车，驮着两层集装箱，挂着七八个甚至十几台内燃机车头前进。每列车同一时间只用两三台来牵引，其他作为备份，就是为了能一口气跑几千公里，从北美大陆一端开到另一端，中途不用停车。

美国重载货运列车视频

https://www.youtube.com/watch?v=wN88di9ULFQ

https://www.youtube.com/watch?v=9poImReDFeY

https://www.youtube.com/watch?v=VwO-ZGqIZ9I

为了进一步提高效率，美国铁路从20世纪20年代就开始探索多种联运模式。当时还没有集装箱，铁路公司就让卡车把半挂车拖上火车，由火车运到另一个地区，再被卡车拖走，被称为驮背运输模式。50年代集装箱物流开始普及，铁路也开始为集装箱设计专用的物流模式。80年代，美国总统轮船有限公司（APL）首创了美国东西海岸之间的的双层集装箱公铁联运。

1989年，亨特公司与BNSF铁路公司合作，采用53英尺超大集装箱开展公铁联运业务，为超大集装箱定做了吊具、吊装设备、火车车厢和公路半挂车，形成了无缝式公铁联运体系。

亨特公司还开发了集装箱信息跟踪管理系统，建设了高度自动化的铁路、公路、海运换乘站。现在美国的集装箱铁海联运比例最高达到49.5%，而中国铁海联运的比例仅有1.5%。美国的集装箱卡车一进入货场，就被告知货物方位，有吊车去服务。集装箱的起吊标准时间规定为2分钟，实际只需要1分多钟即可完成。一个占地上千英亩的货场，设备靠租用，装卸和维护全部外包，铁路方面的现场管理人员只有2个。

美国铁路工人至今没有统一的全国性工会。所以没有像汽车工业那样形成固定的雇佣群体，可以充分利用自动化设备减员增效。从1980年到2010年，美国铁路公司员工数量从45万人下降到15万人。

https://zhuanlan.zhihu.com/p/37855147

这一方面导致铁路公司缺乏足够的人手保护货物，但另一方面也明显压低了铁路运输成本，导致美国铁路网在集装箱时代重新夺回了货运骨干市场，与公路、海运融合为统一的多式联运系统。在美国的铁路公司看来，丢一点货物，赔偿损失也许不算什么，比多雇几万人还是省钱。

美国多式联运视频：

https://www.youtube.com/watch?v=2JcHMhtH6\_s

https://www.youtube.com/watch?v=iZ4nshHnpI0

目前，美国铁路依然承担着40%的国内货运周转量，大宗货物吨公里运价不到中国铁路货物运价的80%，如果按集装箱的每公里运价算，美国的货运成本还要更低。扣除通货膨胀因素，美国铁路运价在过去几十年是稳步下降的。

所以，在中国铁路货运周转量2010年赶上美国之后，2014年到2015年，美国铁路货运周转量一度反超中国，形成了21世纪非常罕见的工业指标交替领先现象。而且作为一个资源出口国，美国集装箱白货的运输量已经超过了传统大宗煤炭的运输量，中国铁路还有很多方面要向美国学习。

美国铁路吨公里运价

主要国家的铁路货运周转量

中国能不能把美国的铁路货运模式直接照搬过来呢？

可以参考，但是地理条件决定了不能照搬。

美国经济发达地区集中在东西两个海岸线，东西双向都有相当多的货物运输需求。所以经营重载铁路干线和集装箱干线，可以做到来回不空载。而中国93%的人口，96%的GDP都在胡焕庸线东南一侧，在这块区域里，任何一点到最近的海港，距离都不超过1500公里。

此外，中国经济发达的南方有长江和珠江两条东西向水运干线，长江的货运量现在就是密西西比河的几倍，水运也对中国铁路构成了强烈的竞争。所以中国不应该像美国那样铺设横贯全国的重载铁路和双层集装箱铁路，而是应该结合资源分布和工业分布，在重点的物流方向上加强铁路干线的通行能力。

美国铁路车次密度图，横贯东西海岸干线是最密集的地方

但是，在服务意识和市场经营方面，美国铁路绝对值得中国学习。过去铁路是国内唯一的长途大宗物资运输方式，军队和民生都依赖于铁路，牺牲一些市场活力实行一定的行政化管理来保证社会稳定，算是一个说得过去的理由。但是到了2020年，公路的货物周转量已经达到铁路的两倍，内河货物周转量也达到了铁路的二分之一。以货运量计算，铁路只占中国货运吨位的十分之一不到，没有任何理由说铁路不能全面转向市场化运营。

本来铁路运输和公路相比，有不够灵活的缺点。美国铁路主动放弃一些支线货运之后，主动减员增效，主动建设自动化的转运货场，所以能从公路运输手里抢回集装箱市场，甚至连快递包裹运输业务都能抢回来。现在中国铁路抢不到快递市场，中铁快运和顺丰合作都看不到起色，白货运输方面和美国有几十年的差距。甚至在传统的大宗商品方面，本来铁路的运输成本只有公路的五分之一，过去十几年也往往输给公路，山西省用卡车烧油运煤的问题始终解决不了，只能通过政府强制命令，才能在节能减排的要求下把煤炭运输赶到铁路。这表明中国铁路部门实在是太缺服务意识，体现不出相对美国资本主义的优越性。

东、中、西部铁路公路运价对比

（单位：元/吨公里）

铁路公路单位排放对比

过去十几年，中国铁路最拿得出手的成是高铁网络建设。高铁虽然不能直接改善物流体系，但也提供了物流体系升级的潜力。在旅客纷纷转向高铁之后，传统的铁路网就应该逐步取消客运功能，为货运车辆提供稳定的运行时刻表，不再避让客车。然后中国尽量开放市场竞争，让铁路货运部门感受到不赚钱就破产的压力，这或许能让中国铁路货运尽快缩小和美国的差距。

接下来，我和各位分享几条近期简讯。

383期节目，我们分析过蚌埠的GDP问题，当时蚌埠预估2021年GDP增长率为0 ，而安徽全省是8.3%。我往前搜索了一下，发现2019年蚌埠房地产开发投资占GDP的比例是40.4，全国冠军，觉得蚌埠去年0增长也不冤枉。

1月28日蚌埠的最终统计出来了，2021年不是0增长，而是减少2.1%。这一方面说明靠房地产拉动经济的代价很大，另一方面也说明，当初0%的统计非常巧合。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1723207623528536492

不过，中部地区的非省会城市，比产业竞争不过东部，比资源竞争不过西部，比交通和商业比不过省会，如果一定要考核经济发展指标，的确也很难想到房地产之外的方案。

2月10日，湖北荆门市印发了一份文件，规定今后两年，非荆门城区户籍人口在荆门城区买房，补贴1到2万元。2022年上半年就买,可以补贴2万，要是到了2023年下半年才买，就只给一万了。与其同时，文件还规定，凡是本科生和中心城区的企业签就业合同，每个人发2万元生活补贴。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1724381959845978271

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_16678827

注意我这里说的是荆门市，不是荆州市。荆门是1983年才从荆州地区独立出来的的小地级市，到了1996年，京山和钟祥这两个主要组成部分才并入荆门。现在荆门市两个城区，东宝区加上掇刀区，户籍人口一共64万，而钟祥市有103万，京山市也有62万。从经济、人口、面积和文化来看，两个县级市对荆门没有什么认同感，赚了钱宁可去武汉、荆州买房子，也不会投资荆门市区。

https://bkimg.cdn.bcebos.com/pic/0bd162d9f2d3572c11df4ae8a158742762d0f70365f9

荆门市为了扭转濒临解散的局面，一直想吸引钟祥和京山的资源，就算钱留不住，起码也要把人留住。这次荆门市出台的文件，标题是《加快市级领跑促进中心城区人力资源集聚若干政策措施》，已经赤裸裸地向下属县级市要资源了。不知道钟祥市和京山市能不能配合地级市的文件。

http://www.jingmen.gov.cn/art/2021/12/27/art\_15132\_9580.html

之前我们介绍过，印度想尽办法引进三代半战斗机，但最终购买法国“阵风”战斗机的规模从100多架收缩到36架，只能算是勉强壮胆。而最近印度尼西亚的订单比印度还要大一些。

前天法国国防部长访问印尼，宣布要向印尼出售42架阵风战斗机。而美国同一天也宣布，批准向印尼出售36架F-15ID战斗机，数量超过了新加坡的F15战斗机，在重型战斗机方面占有数量优势。从惯例来说，这意味着新加坡从美国订购的F35战斗机也要到货了，否则不足以对印尼形成心理优势。

https://mil.news.sina.com.cn/world/2022-02-12/doc-ikyakumy5572446.shtml

今年1月20日，农业部总农艺师宣布，2021年，农业农村部对耐除草剂转基因大豆，抗虫耐除草剂转基因玉米开展了产业化试点，进展比较好。转基因粮食终于要落地了。

https://www.yicai.com/news/101296368.html

这两个试验的背景是2021年大豆供应量减少，但从美国进口的大豆增加了。

2016年，特朗普上任之前，中国进口了3500万吨美国大豆。2017年，特朗普当政第一年，中国进口了3100万吨美国大豆，然后特朗普宣布要对中国搞贸易战。

2018年4月，我做了一个关于中美贸易战和大豆贸易的长演讲，标题是《为什么是大豆》，视频可以在B站找到。当年中国进口美国大豆数量是1600万吨。

https://www.bilibili.com/video/BV1AW41157cL

我那次演讲说，中国是美国建立的世界贸易体系的受益者，短期内和美国应该尽量妥协，就算打了贸易战，也必然要在某些地方让步，换取发展空间。而中国最好的让步领域，就是稳定购买美国大豆，把美国农民变成自己的同盟，同时发展自己的转基因产业，提高农业抗风险的生产能力储备。

现在中国已经搞了自己的转基因大豆和玉米，和美国的大豆贸易也恢复了。2019年买了1700万吨；2020年，特朗普执政的最后一年买了2600万吨。去年，2021年中国再次减少从巴西的进口量，增加从美国的进口量，买了3200万吨美国大豆，马上要达到历史最高峰。如果算上所有农产品，2021年中国买了330亿美元的美国农产品，比2020年增长了25%，是美国农产品的最大客户。

与其同时，中美总的贸易额在2021年达到7556亿美元，增长了8.3%，再次创了历史记录。看来中美两国的确适合搞工农业分工，联手发展。如果中国铁路能学到美国的经验，中美两国的互补贸易还能再上一个层次。

2022年2月8日 睡前消息395：种粮靠煤炭，做饭指望页岩气

欢迎收看395期睡前消息，请静静介绍新闻。

1月18日，发改委组织新闻发布会，谈到春耕化肥将高位运行，需要启动化肥保供稳价工作机制，才能保证供应。最近几天，国际财经媒体发现，过去18个月化肥价格涨了两倍，担心会引发粮食危机。督工，化肥价格为什么暴涨？

中学化学和生物课都介绍过化肥，主要包括氮、磷、钾三种，其中磷肥和钾肥几乎完全依靠天然矿产，不是想增产就能增产的，我们第13期节目介绍过中国在西部盐湖开发钾肥，199期分析了中国和西撒哈拉的磷肥资源，这都是矿业话题。唯独氮肥基本上是工厂里生产，这一次肥料价格上涨，主要也是说氮肥。

氮肥分很多种类，硝铵、硫铵、尿素，但中学化学告诉我们，所有氮肥生产的基础都是合成氨，合成分子式一氮三氢的氨，生产工艺主要是把氮气和氢气放到特定的温度和压力下结合。

空气的78%都是氮气，很容易就能提取氮，但地球上的氢基本上都是化合物的形式，所以合成氨的前提是生产氢气。一旦有了氢气，合成氨本身是个放热反应，需要的能源绝对值就不算多了。获取氢气消耗的能源和原料，决定了氮肥的成本。

现在世界各国主要采用天然气制氢，过去天然气价格比较低的时候，总成本的50%要用来买天然气。而天然气制氢法提供了全球70%的合成氨，所以天然气价格决定了世界氮肥价格。过去18个月，全球天然气价格飙升了两倍以上，合成氨价格肯定水涨船高。

好在天然气这对中国影响没那么大，因为除了用天然气制造的70%氮肥，还有30%其他形式的氮肥产量，主要是用煤制造氨，而这些煤化肥工厂几乎都集中在中国。最近煤炭价格也有波动，但毕竟比天然气好一些，而且中国产煤多，可以尽量调控，所以中国的氮肥供应还是有把握的。

其他国家造氮肥以天然气为主，为什么中国要用煤炭呢？

天然气本身就含有氢，用天然气制氢而且能耗低。我国化肥生产企业统计过，以天然气合成一吨氨，消耗的能源相当于1.36吨标准煤，改成用煤造氨气，需要1.87吨标准煤，能耗差了接近一半。而且相同规模的天然气制氢装置成本只有煤制氢装置的40%左右。如果有选择的话，中国也想用天然气造氮肥。

但是，中国过去买不起，也买不到那么多天然气。在21世纪之前，要把大量的天然气运到远方主要靠管道，没有管道和修不起管道的地方，就用不上天然气。当时最主要的天然气国际贸易是苏联利用管道卖天然气给欧洲。前苏联和欧洲都是利用前苏联地区的天然气造化肥，美国用自己的天然气造。只有中国，冷战期间不可能和俄罗斯修管道，后来运输天然气的LNG船也没发展起来，所以只能基于自己的资源，用煤炭造化肥。后来虽然美国页岩气和卡塔尔的天然气产量暴涨，用LNG船队到处销售，但这个时候中国的煤炭合成氨工业已经建成了。

中国用煤造化肥，成本肯定要高一些。但对于中国这样的农业大国，要解决几亿人口的吃饭问题，再贵也要有足够的化肥供应。结果中国的化肥产业反而形成了一定程度的抢跑效果。

在LNG船出来之前，缺乏天然气供应的国家都严重依赖美欧苏的合成氨工业。在日本经济的黄金年代，其他产品都在世界上发展很快，但是到1983年，日本合成氨产量也只有不到300万吨，而且还主要依赖昂贵的重油。同时期中国其他工业品产量大大低于日本，但合成氨产量是日本的五倍多，就是因为中国化肥工业不依赖天然气。现在全世界每年可以造2.2亿吨合成氨，中国产量超过四分之一，依然是全世界唯一远离天然气主产区的合成氨基地。

现在中国已经开始从俄罗斯和中亚购买管道天然气了，海上也能建造全世界最大的LNG船，未来会不会用天然气造氮肥？

现在用于生产合成氨的天然气占全球总产量的5%左右，已经是天然气消费中最重要的版块之一。而中国合成氨企业消耗的煤炭每年大概7千万吨左右，都换成天然气，至少需要多买3000万吨天然气，2021年全球液化天然气贸易量只有3.5亿吨左右，3000万吨占了8-9%。对于天然气这种交易量比较稳定的大宗物资，增加9%的订货，必然导致全球市场价格疯涨，甚至可能再翻倍。

去年我国已经进口了8140万吨液化天然气，世界最多。在卖方市场上这种大买主地位非常不利，尤其是现在大卖家只有卡塔尔、澳大利亚和美国，几乎可以算作一个资源同盟，中国不能再增加进口了。就算想增加，我们也未必能买到3000万吨天然气。

从短期来看，这次天然气危机源于欧洲和俄罗斯关于北溪管道的矛盾，但是在北溪管道争议爆发之前，2020年中，天然气价格已经开始急速上涨，最高峰超过2020年中的三倍，现在也有两倍多。2020年左右化肥企业利润率也不算高，现在主要原料价格涨了一倍以上，唯一的选择就是涨价。

从长期趋势看，尽管俄罗斯可能增加产量，但中国大陆和印度的潜在需求不断增长，而德国、台湾喊着要减少碳排放，却不肯要核电站，非得进口天然气。无论他们实际上买了哪国的天然气，结果都是稀缺和涨价。所以，天然气和化肥涨价是必然的结果。

为了吃饭，北美、俄罗斯利用本土的天然气供应，可以给自己的化肥企业长期协议价格，但欧洲这种买天然气的就会用几倍的价钱去造化肥。当然欧洲也买得起，第三世界那些进口化肥的国家就难说了。比如非洲现在也有13亿人口，非常依赖氮肥，很多小氮肥厂靠进口天然气维持生产，连哈萨克斯坦这种天然气大国的化肥厂都开始停产了。今年的粮食危机可能从工业开始。

说到天然气供应，2021年，美国通过开采页岩气，超越了卡塔尔和澳大利亚，成为全球第一大液化天然气出口国。过过去美国作为发达国家，一直要进口资源，70年代石油危机的时候还因为高油价出现过经济衰退，现在美国每年出口7000多万吨液化天然气，已经可以用天然气贸易控制欧洲乃至其他国家了。

https://www.163.com/dy/article/GT1MHL0F0519EO06.html

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1721286816046321667

与其同时，中国超过日本成为世界第一大液化天然气进口国，2021年中国液化天然气进口量已经有8000多万吨，比美国的出口量还大。

督工，中国的页岩气储量也十分丰富，有没有仿照美国模式，开发本土页岩气的项目呢？

从地理条件和产业积累来看，在中短期未来，本土页岩气开发不太可能达到美国的规模，但最近几年中国页岩气开发也有显著进步，年产量超过200亿立方米，已经超过美国之外所有国家了。

2015页岩气占天然气产量比例只有3.4%，现在超过10%。每新增三立方米的天然气产量，就有1立方米是页岩气。

而且中国页岩气产业并不是只有开采环节，还拉动了天然气设备的开发。比如说杰瑞股份、石化机械、宝石机械、三一重工，都在给石油国企造国产压裂设备，产业链越来越完整。

最近几年，国内天然气消费量和产量都不断增长，但总体来说消费增长更快，天然气自给率已经降到60%了，中亚国家稍微动荡，东部省份的地暖就出问题。未来中国天然气新增产量主要指望页岩气。同时，中国2020年的原油自给率已经下降到26.5%。页岩气和页岩油资源的开发，就算成本高一些，也是中国重要的战略安全技术储备。

中国页岩气产量追到了世界第二，主要在哪些方面取得了技术突破呢？

无论是中美，开发页岩油，页岩气，都要靠液体压裂技术。首先钻井到含有油气的地层，然后用地面高压泵注射压裂液，通过高压应力制造人工裂缝。再注入带有支撑剂的携砂液，填充裂缝。压裂完成后，压裂液返排出来，支撑剂留在地层内，撑住裂缝，让石油和天然气流到钻井的地方。要完成这个流程，需要完成数千米的钻井，需要维护高压管网系统，更重要的是探测复杂的地下岩层信息。中国的石油国企加上前面提到的那些产业链配套企业，现在基本解决了制造裂缝和利用裂缝的全流程。

压裂技术视频：

https://haokan.baidu.com/v?vid=5996947078321030762

https://www.bilibili.com/video/BV1Xq4y1r7gE

https://www.bilibili.com/video/BV1Ei4y157Bf

用 暂堵球 + 暂堵剂 控制地下裂缝的走向

压裂开采流程

压裂法生产页岩气模型，摄自2020工博会

中国基本解决了全产业链技术，页岩气储量也不少，为什么开采量和美国还有明显差距呢？

中国页岩气理论储量比美国还大，但具体产量还要看开采难度。

今天的北美大平原，在中生代晚期曾是一片浅海，沉积了大量生物有机质，所以油气储藏多。除了普通油气田之外，还有储量大、埋藏浅的页岩气。直到今天，这片平原仍然地形平坦，地下页岩层形状规整、脆性好，容易产生可控的压裂。所以美国最先发展出页岩气技术。

而且开采成本不仅仅和地质条件有关，和现在的地表条件也有关系。美国地广人稀、水源丰富，无论是征地代价还是运营成本都低，所以一旦拥有页岩气技术，很快就变成了天然气出口国。

相比之下，中国主要地质构造处于海陆交界地区，板块构造扭曲、破碎，结构复杂，海相地层往往被压在陆相地层下面，虽然有理论储量丰富的页岩油气，但普遍埋藏深，开采难度大，气井的开采寿命短，成本没法和美国比。相比之下，四川算是国内最接近美国开采条件的地区。

首先，四川盆地拥有中国少见的的海相地层构造，其他几处海相地层分布在塔里木盆地、鄂尔多斯盆地，渤海湾盆地，都非常缺淡水。压裂法开采油气，一口井需要四五万立方米淡水，这只有在四川盆地利用长江水系才能满足。

不过四川页岩气田也只能说是开采条件在国内相对优越，和美国没法比。美国很多含油页岩深度在2000米左右，BJ、双S这些公司提供的压裂设备主要根据美国平原地形设计，最多开采4500米的页岩油页岩气，再深就不感兴趣了。到了中国， 65%的页岩气埋深超过3500米，超过4500米的岩层也很常见。所以中国产量很难达到美国水准。

反过来说，中国也不可能通过简单地引进美国技术解决问题，大多数工作流程和设备都要自己开发。

国内页岩气开发的第一阶段是2005-2010年，证实了国内存在丰富的页岩气储量；第二阶段是2011-2018年，油气企业逐步掌握了水力压裂技术，开始利用水平井、水力压裂实现规模化商业开采；在此期间，我国还实现了钻完井、测录井、压裂试气、环保四大工程技术的国产化。国家863项目专门支持了压裂设备和柱塞泵的国产替代。经过中国恶劣地质条件的磨练之后，杰瑞股份等民营企业已经开始向美国页岩气田出口成套压裂装备。美国页岩气产量提升，中国也能赚一笔设备钱。

2019年起，国内页岩气开采进入第三个阶段，追求集约化开采，在四川宜宾、自贡、内江、泸州和重庆永川找到了页岩气储区，探明储量超万亿立方米。2020年7月1日，财政部发布《清洁能源发展专项资金管理办法》，，按照“多增多补”的原则分配补贴，开采量比上一年多，按照超额程度给梯级奖补；比上一年少，就要扣奖金。国家的指导政策已经从全面撒钱，转向鼓励增量和效率了。

在政策指导下，过去几年中国页岩气的单井成本显著下降，目前差不多是美国单井成本的1.3倍。考虑到地质条件上的巨大差异，这是一个了不起的成就。

页岩气技术会怎么改变普通中国人的生活？

首先是改变了四川人的生活。现在在全国城镇人口天然气普及率刚刚超过50%，四川城市燃气普及率已经超过90%。

https://www.sohu.com/a/145119336\_179154

像宜宾、涪陵这种地方，天然气供应网已经超出了城市，开始覆盖大多数乡村。内江市宣布页岩气属于支柱产业。成都市甚至利用天然气，在长江流域开始推行老城区集体供暖改造计划。这都是四川本土居民的福利。

https://sichuan.scol.com.cn/ggxw/202103/58082752.html

https://new.qq.com/omn/20211009/20211009A0333600.html

现在中国媒体喜欢说天然气是清洁能源，这个说法其实是相对而言的，主要原因是之前我们太依赖烧煤了。从环保角度说，天然气也有一定的问题，将来要考虑碳排放和碳回收。但对于现代城市生活来说，天然气用起来实在太方便了，所以一旦普通老百姓能用上，就会快速替代其他的烹调、取暖方式。当年液化气罐用了十几年时间淘汰了烧柴烧煤的灶台，现在页岩气技术和配套的管道，也会用类似的速度渗入大多数中国家庭。

中国人均资源不算丰富，将来页岩气也许有产量逐渐下降的一天，但这一波天然气周期起码有几十年。将来依托页岩气建立的管网和储存设备也不会浪费，可以用西部北部的光电风电搞人工合成甲烷，继续向每个家庭输送最方便使用的能源。也许有一天，中国的石油国企会变成一个依托管网运营的新能源企业。

另外，页岩气是少数埋藏几千米深度也有开发价值的矿产。平时人类对大多数几千米深度的岩层都只做科研探测，现在中国自己搞页岩气技术，可以在传统油田之外得到大量的深层地质信息，比如说微重力差异、电阻率、传声、地磁数据，为下一步开发页岩油提供了技术储备。美国资本开发页岩气的时候，筹集的相当一部分资金也是用来搞页岩油的。前面提到，中国石油对外依存率还要高过天然气，最近油价因为中东局势和美国印钱而上升，有再次回到100美元以上的趋势。国家为页岩气支付的补贴，一部分也是用来保障未来石油安全的。

接下来回顾最近几期节目弹幕比较密集的段落。

393期节目，我说中国空间站两次提升轨道躲避星链卫星，是因为星链卫星接近寿命末期要变轨。观众列出了详细数据，指出这两颗卫星并没有完成使用周期，而且在变化轨道之后也没有立刻坠毁，所以不应该属于寿命末期主动变轨。我当时的说法的确有问题。

之后，我说太空是没有法律约束的地方，只能凭实力说话，凭实力妥协，道德批判一文不值。当时我用了葡萄牙和西班牙瓜分地球的例子，原话是“只有这两个国家拥有跨大洋殖民能力，一个派出了哥伦布，一个派出了麦哲伦，所以他们认为大航海时代属于自己，和其他国家没关系。”很多观众指出，哥伦布和麦哲伦都是西班牙派出去的。的确这里用达伽马绕过非洲的航行来做葡萄牙殖民能力的代表更合适。

不过，如果说麦哲伦探险是西班牙殖民能力的代表，也不太合适，因为麦哲伦环球旅行的一半旅程是作为葡萄牙军官完成的。1505年，达伽马第一次从亚洲返航还不到6年，25岁的麦哲伦加入了葡萄牙东方探险队，在东非、印度和马六甲海峡附近都参加过殖民战争，还在东南亚带了一个说马来语的奴隶回到葡萄牙。这一来一回，算是穿越了东半球。然后麦哲伦发现自己在葡萄牙混不出头，决定找西班牙国王要几艘船，向西绕过美洲去东南亚。

1521年3月，麦哲伦船队到达了菲律宾，他的奴隶能听懂当地人的口音，意识到这是麦哲伦十年前参加战争的区域。虽然整个西班牙船队只绕了大半个地球，但是麦哲伦和自己的奴隶已经基本完成了环球旅行。到了4月，麦哲伦因为卷入当地人的战争被打死，由部下把船队带回了西班牙。麦哲伦本身的环球航行，和西班牙船队的环球航行，只能说有半程重合，另外半程他20多岁的时候就完成了。

394期，我说湖北荆门市60万人口，市区产业水平不高，没有办法对100万人的钟祥市和60万人的京山市制造向心力，所以有分裂的可能性。这句话并不是开玩笑，大家看湖北行政区地图，可以看到荆门市东南方向就有三个不属于任何地级市的县级市，天门、潜江和仙桃。而武汉市东南部还有一个1000多平方公里的小地级市鄂州，虽然有下辖区，但没有任何县或者县级市。

如果荆门市的向心力不够强，将来很可能由荆门市区和沙洋县构成一个鄂州式经济圈，而钟祥市和京山市和邻居天门、潜江、仙桃一样，直接对省级领导负责。

另外，今天说到化肥的话题，前面主要说了氮元素。从磷肥来看，中国磷肥产量超过世界的三分之一，但储量远远不到三分之一，磷肥是中国未来紧缺资源之一。刚才提到的湖北钟祥市，就有中原地区最重要的磷矿。

394期节目，我提到美国3亿人口的铁路货物周转量达到中国的三分之二左右，在2014年左右还一度反超中国，中国应该学习美国铁路的运营经验和对企业服务意识，提高重载铁路运白货能力。我那一期还说，中国修了高铁网络，应该放弃一些普通铁路的低速客运，保证货运列车准时发车，提高铁路的货运效率，被很多观众抗议。说高铁票价太贵,放弃普通客运列车，是无视了普通铁路沿线的出行问题。另外，还有一些观众说中国高铁网络覆盖率还不够，有钱应该再修点高铁覆盖中小城市，中国铁路服务于民生，应该先解决客运问题，再去运货赚钱。睡前消息280期节目下面也有很多观众表达了类似观点。

我发现，主张修高铁的观众，和主张坚持铁路原有线路低速客运的观众，彼此居然不争论，不认为他们的观点之间有冲突。同时，全部的铁路慢速客运都亏损，开一辆亏一辆，高铁也只有六七条线路赚钱。所以，在铁路资金有限的背景下，观众的这两种意见，可以总结为一点，就是中国铁路应该优先提供廉价客运，以补贴票价满足各个阶层的消费需求，然后再去投资货运赚钱。

中下收入阶层希望廉价的绿皮车，中上收入阶层喜欢方便的高铁，这都没问题，但问题是两个阶层的出行方式都需要国家补贴，我们必须考虑谁来为补贴付钱。如果说希望高收入阶层的票价来弥补亏损，显然铁路的商务座也赚不到多少利润。铁路总公司不可能凭空变出钱来，所以最终只有两个选择，或者是货运赚钱，或者是国家用税收补贴。

现在铁路总公司负债5万多亿，占用大量低息贷款才能维持运营，投资方面已经很难持续前些年的力度了，如果还不强调加强货运，铁路这种本来适合大宗物资和准时发货的运输方式，就会变成一个普惠式的福利机构，失去拉动经济的能力。

当然，很多人说高铁和绿皮车也可以拉动沿途经济，这其实是基于小生产者日常生活的想象。从发展经济角度说，高铁加强了大城市的枢纽地位，同时加强了大城市吸取中小城市资源的力度。目前国内找不到一个靠高铁发展经济的中小城市，就连京沪高铁沿线，通高铁的中小城市如果之前没有不可替代的产业，人口和资金向大城市集中的趋势也在加强。

当然，人口流向都市区这不是坏事，但最好不要用发展沿途经济的理由来赞美高铁，这只反应了在大城市赚到钱，或者在小城市有编制的中等阶层的感受。

至于说绿皮客运发展经济，也是反过来的，之所以铁路沿线居民点不能通过铁路改善本地经济，一个重要的原因恰恰是缺乏高效、准时的铁路货运。所以这些通火车的地方还是显得偏远，还是不能有效沟通大城市周围的产业中心。所以当地居民不能发挥资源和人力优势搞产业，只能通过铁路做点随身带货的小生意。无论从基本逻辑推导，还是从全世界的先例来看，所谓铁路拉动经济，最重要的就是发挥货运优势，因为铁路的优点就是大宗、廉价和准时。

当然，如果铁路既能发展经济，也能提供廉价客运，那当然是最好的选择。但现实是投资不可能无限增加。过去几年向内地铺设高铁网，占用了很多本来应该加强货运铁路的资金。所以去年5月的280期节目说武汉和西安都在减少向周边辐射的高铁，投资重点转向加强普通铁路的货运功能。

我之前说过好几次，人人满意的改革方案，几乎必然是一个无效的和稀泥方案。让所有阶层都收到社会福利的政策，长期来看必然是一个无法持续的政策。只有先投资赚钱提高就业水平，才能考虑普遍发福利。从全社会的角度来看，靠补贴运营的客运是消费不是投资。在背上5万亿债务之后，中国铁路下一步的发展重点，还应该是加强货运，扩大沿海工业的辐射面积，赚钱减少5万亿的债务。观众如果希望做国家的主人，希望国家有长远的前途，就必须承认，建设项目必须有所取舍。

接下来分享几条简讯。

纽约市长亚当斯一直倡导素食，而且要求纽约市的公立学校也推广素食，周一和周五两天不提供肉类，其中周五的饭菜甚至不包括奶酪，可以直接给守戒的和尚吃。

2月7日，美国前总统克林顿公开表态，支持纽约市长亚当斯倡导素食文化的做法。不过克林顿还算个老实人，说他虽然支持素食，但是医生要求他每周吃一次三文鱼。

http://www.sinovision.net/politics/202202/00510913.htm

事实证明，总统的话不是随便说的。就在克林顿夸亚当斯的同时，美国一家政治媒体挖出了亚当斯的黑料。这个市长自己经常在餐厅点鱼肉吃，尤其喜欢吃烤鱼。在纽约时报跟进报道之后，亚当斯被迫承认自己的素食不完美，也会偶尔吃鱼。

http://www.52hrtt.com/ylsn/n/w/info/A1644284946323

去年365期节目，我们提到了美国里维安电动车公司还没出量产车，上市就拿到1000亿美元市值，被称为特斯拉第二。但是，2022年以来，里维安公司一直没解决核心部件供应问题，做不到2022年量产4万辆车，所以股价大幅度下降，已经从100多美元收缩到60多美元，而且还有继续下降趋势，也许会成为电动车领域又一个泡沫。

https://finance.sina.com.cn/tech/2022-01-23/doc-ikyamrmz6881138.shtml

376期节目，我们分析了孟加拉国的局势，说这个国家正在勒紧腰带上一批大项目，企图抓住最后的机会把自己变成一个工业国，否则内部社会矛盾就会摧毁自己。这些大项目中最大的一个，是俄罗斯提供贷款和技术的核电站。能否按期完成项目，避免烂尾，是孟加拉国接下来几年的重要发展节点。

本周，俄罗斯方面宣布，1月26日到2月6日十天时间，俄罗斯派往孟加拉国的核专家团队有5人死亡，其中只有一个人59岁，其他都是45岁左右，而且死亡方式和地点都有明显区别。孟加拉警方说，尸体检验没有任何问题，但俄罗斯方面表示怀疑，要和孟加拉一起调查事故原因。

https://news.ifeng.com/c/8DeZEHQHScU

https://www.163.com/dy/article/H0B7P24D0534M7IC.html

最后，在冬奥会期间，我想分享华侨运动员、国家冰球队长叶劲光2月15日的微博。

叶劲光的祖先是去美国的华人劳工，他的微博说

在曾祖父那一代，他们不识字，也没有电灯和钟表，所以离开家的时间地点是一个很模糊的记忆。

慢慢我们有了一个概念“新中国”，在我家族口耳相传的是中国，在我目前亲眼见证的也是中国，这解答了很多我的疑惑。很多朋友问我奥运会后是否愿意留在这里，我当然愿意，为了新中国冰球前进

https://weibo.com/7738277106/LfzC17Fra

这是21世纪以来，有全国性影响力的人第一次在公开场合说“新中国”。从叶劲光本人的案例来看，这说明对华侨统战，不一定要强调中国传统特性，宣传1949年之后和旧中国割裂的“新中国”也一样有效。

而外宣都是强调“新中国”更有效了，对内当然更要强调当代的精神财富源于“新中国”和“解放”，整天讲传统，对21世纪的年轻人不会有什么凝聚力。睡前消息387期，春节特别节目，我专门分析了“解放”的准确概念，如果还有观众没看过，欢迎大家去回顾。

2022年2月9日 睡前消息396：上海vs纽约，的确到了比一比的时候

欢迎收看396期睡前消息，请静静介绍新闻。

张维为教授去年有一段演讲，说纽约GDP是上海的四倍，但是上海的生活水平已经超过纽约。最近，随着2021年统计数据陆续公布，这段演讲再次引发了网络激烈讨论。

督工你在157期节目评论过陈平比较上海和洛杉矶生活水平的方式，结合最近的统计数据，你怎么评价上海和纽约的生活水平？

https://www.zhihu.com/question/514849209

https://www.douyin.com/video/6960996341757512990

这是个很严肃的问题。自从工业革命带来了蒸汽船、火车和电报，把全球经济在真正意义上连成了同一个整体，经济学家就一直在对比各国的实际经济水平和生活水平。我们熟悉的GDP数据，就是其中一种标准。

而世界银行按人均国民总收入GNI,把全球经济体划分为高收入、中等偏上、中等偏下和低收入四等。实际排名和GDP排名差距不大。

https://blogs.worldbank.org/zh-hans/opendata/new-world-bank-country-classifications-income-level-2020-2021

但这两个指标也有很多问题。因为国界和国内的行政边界限制了中低端劳动力流动，在大多数实物商品和高端的金融、知识产权服务可以用统一指标折算的同时，教育、餐饮、出租车、保安和日常医疗服务的价格在各国、各地都有很大差异，所以联合国开发计划署又搞了一个“综合人类发展指数”，把人均寿命、受教育程度和收入水平指标一起计算，但还是比较粗略。

摘自《2019年人类发展报告》

人类发展指数评分规则

https://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020\_technical\_notes.pdf

国际统计机构也提出过以购买力平价衡量的GDP数据，也就是PPP指数，但至今没有一个能得到普遍认可。所以我这次必须把日常生活拆成多个领域，用普通人能理解的指标来做对比。

首先，我们要做一个严格定义，“上海”和“纽约”到底包括哪些地方。

上海直辖市的行政边界非常清晰，面积6000平方公里，2020年第七次人口普查统计，常住人口2500万。加上几百万流动人口，实际人口可能在3000万左右。

http://tjj.sh.gov.cn/tjxw/20210517/4254aba799c840d2a54f9ef82858bcf5.html

https://unstats.un.org/bigdata/events/2019/hangzhou/presentations/day2/5.%20Applications%20of%20Big%20Data%20in%20Demographic%20Statistics.pdf

但“纽约”的概念就比较混乱了。按级别来说，美国对应上海市的行政区是纽约州，但纽约州有14.1万平方公里，面积超过安徽，比山东省也少不了多少，西部、北部还有很多人口稀疏的山区，显然不适合拿来和上海对比。与其同时，纽约市区只是纽约州东南部一个非常狭小的沿海地带，大都市的很多功能都分布在附近的几个州，这些卫星城或者说连绵的市区和纽约核心区的关系非常紧密，甚至超过了昆山、嘉兴、崇明岛和上海的关系。

所以，我们必须在一定程度上抛开美国的行政区划，从经济学和人口分布角度去定义纽约。

按照美国法律定义，纽约州有五个自治市镇：曼哈顿、布鲁克林、皇后区、布朗克斯和史泰登，加起来算纽约市。这部分纽约面积大约780平方公里，2020年人口880万。而上海市区的外环内核心城区面积660多平方公里，2019年人口1100万多。用法律上的纽约市对比上海核心城区比较合适。

至于说整个上海市，对应的美国概念是纽约都会区。一般美国人认为，纽约、新泽西和康乃狄克州的十几个县，都属于纽约市核心城区周围的连续都市带，常住人口2300万，与上海直辖市的规模比较接近，比较适合相互对比。

纽约都会区人口密度

https://metroexplorer.planning.nyc.gov/housing/renter-owner#7.82/40.857/-73.528

根据纽约州市住房和城市发展部的数据，2021年纽约市一个典型的三人家庭，中位收入是税前10.7万美元。另外，根据美国人口普查局数据，2019年纽约都会区家庭中位收入8.3万美元。相比之下，美国全国家庭中位收入是6.57万美元。估计今年纽约都会区的家庭中位收入应该是8.5万美元左右，折合人民币54万。

The 2021 AMI for the New York City region is $107,400 for a three-person family (100% AMI).

https://www1.nyc.gov/site/hpd/services-and-information/area-median-income.page

https://www.deptofnumbers.com/income/new-york/new-york/#percap

但美国对个人收入征税的力度比较大。2019年美国联邦拿走了所有美国人13.3%的收入。纽约都会区收入水平更高，税率也应该更高一些。

https://taxfoundation.org/publications/latest-federal-income-tax-data/

另外，纽约居民还要交7.65%的联邦社会保障和医保税、4%到10.9%的州所得税，3%到3.8%的市所得税。保守估计，典型纽约居民要把超过30%的钱交给政府。所以我们估计纽约市每个家庭实际拿到手的收入是5.8万美元，36.5万人民币。

https://taxfoundation.org/publications/latest-federal-income-tax-data/

https://datalab.usaspending.gov/americas-finance-guide/revenue/categories/

https://www.nerdwallet.com/article/taxes/new-york-state-tax

在上海这一边，2019年上海居民平均可支配收入6.94万元人民币，户均人口2.55人，户均可支配收入17.7万元。

http://tjj.sh.gov.cn/tjnj/20210303/2abf188275224739bd5bce9bf128aca8.html

当然人均可支配收入肯定比中位数可支配收入要高一些，所以我们根据国家统计局全国人均可支配收入和中位数收入的差距，给上海的人均收入打个折，可以推算上海家庭可支配收入中位数是15.15万元人民币,差不多是纽约的40%。或者说，纽约家庭收入相当于上海的2.5倍。

https://data.stats.gov.cn/easyquery.htm?cn=C01&zb=A0A01&sj=2020

2.5倍的差距，在中国国内意味着上海和安徽的差距，所以从现金支配能力来说，上海和纽约还是差不少。

不过，我前面说了，虽然上海和纽约都是国际大都市，但是大多数服务都是本地化的，不能直接用现金比较，所以我要做分项对比。

首先说居住成本。

纽约和上海居民的最大支出项目都是住房。而纽约是美国少数几个大多数人住不起独栋式大House的地区。如果要找一个居住方式最接近上海的美国城市，恰恰就是纽约。所以住房的确很值得对比。

从租房成本看。2019年纽约房客要把30.1%的收入给房东，这个比例在美国并不算突出，只能说是平均水平。

但是纽约有68%的家庭租房，而美国平均只有36%，所以纽约的房租一直是居民抱怨的重点。

现在纽约市核心区362万套房屋，有219万套用于出租。但如果把视角扩大到纽约都会区，住房拥有率就好看一些。2019 年，整个纽约都会区 830 万户住宅中，有440万户属于自住者或空置，另外390 万户出租。

纽约都会区住宅分布

根据纽约租赁准则委员会的2021年报告，2019年纽约全市总租金中位数（median gross rent）为1483美元，比全美中位数高40%。不过美国的统计是包括水、电、气和排污费用的。

https://rentguidelinesboard.cityofnewyork.us/wp-content/uploads/2021/04/2021-IA.pdf

同时，这个租金也记入了政府提供的廉租房。如果只看纽约房产搜索网站StreetEasy的商业租金，2020年纽约市的月租金中位数在2500美元左右。

https://furmancenter.org/stateofthecity/view/state-of-renters-and-their-homes

https://www1.nyc.gov/site/hpd/services-and-information/area-median-income.page

所以，从实际调查数据看，一半的纽约租户房租支出超过了自身收入的30%，超过四分之一的人把一半以上收入用于租房，居住压力非常沉重。

与纽约相比，上海在自有房率上有较大优势。《文汇报》引述《上海发展报告2019版》数据，到2018年末，上海市民住房自有率接近7成。但报道没有说明，市民的概念是户籍还是常住。

https://wenhui.whb.cn/third/baidu/201904/18/256750.html

去年上海市房管局长说过一个数据，根据抽样调查，10%的上海户籍人口，和85%的外地户籍人口需要租房，以此推算，上海全市有1000万人租房，占常住人口的40%。这说明自有房比例是60%左右，比纽约的32%好很多，也略高于纽约都会区的53%。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1700064062074334346

但是很遗憾，因为中国搜索引擎劣化严重，民间机构和商业网站放出了大量虚假数据吸引流量，也因为地方统计机构不公布数据，所以上海租房数据是一团糟。我们只能抱着怀疑态度，引用中介机构方面提供的《上海市住房租赁市场发展报告》。

从区域分布看，上海房屋租赁主要在外环以内的核心城区，所以市中心区域的租售比要高于外围。

在价格上，2017年年末上海全市平均标准月租金每平米62.5元，但不同区域差距极大，最多相差接近4倍。2020年年中，房租涨到每平米63.3元。按人均30平方米计算，平均每个人付出月租金1900元左右。

http://www.fdcxy.org/a/xinxigongkai/xingyedongtai/2018/0712/160.html

同一份报告统计，2018年上海的房租中位数是3000元到4000元。考虑到合租因素，我们可以大致接受前面人均1900元左右的房租支出数据。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1607797341599087066

最后我们用这些数据和城镇人均可支配收入、城镇单位就业人员平均工资对比，算出上海租户要把21%到33%的收入交给房东，似乎是比纽约略好。

http://tjj.sh.gov.cn/tjnj/nj20.htm?d1=2020tjnj/C0305.htm

前面我们说的是租房，下面看自有房业主的支出。美国官方和民间机构都喜欢使用总收入和房价对比来评判买房压力。

我们再次查询了StreetEasy网站，一个年收入8.3万美元，正好是纽约都会区收入中位数的家庭，现在可以买得起40.7万美元的房产。网站的建议或者说警告，纽约普通家庭买房不要超过47.5万美元。

https://smartasset.com/mortgage/how-much-house-can-i-afford

而根据美国全国房地产经纪人协会提供的数据，2018年一套纽约都会区单户住宅的中位售价是40.4万美元。基本相当于中间收入家庭的购买力上限。

https://smartasset.com/mortgage/what-is-the-cost-of-living-in-new-york-city

回头看上海，上海大学2018年做过一次大型调查，上海常住居民要用三分之一到四分之一的收入支付住房贷款，似乎比纽约略好。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1593084260104926250

另外，在美国拥有自有住房，必须考虑房产税压力。

纽约市的房产税叫做财产税，是纽约市最大的税源。它的计税方式比较复杂，只能从总量来做估算。2021年纽约市GDP大约1万亿美元，预计财产税收入307亿美元，实际年平均税率在3%上下。

https://www1.nyc.gov/assets/finance/downloads/pdf/reports/reports-tax-expenditure/ter\_2021\_final.pdf

https://www1.nyc.gov/site/finance/taxes/property-tax-rates.page

而和纽约都会区相比，纽约市的房产税其实还算比较低的。纽约市占了纽约州大约六成GDP，但除纽约市以外的纽约州其它地区，也征收了近三百亿的财产税，规模与纽约市几乎相当。

https://www.tax.ny.gov/pit/property/learn/proptax.htm

有分析师综合StreetEasy网站的数据，分析了纽约市五大地区居民平均收入、住房成本和综合负担率。这些数据显示，前面提到的纽约租房负担比例可能还被明显低估了。

不过更惊人的还是房主的负担。除了曼哈顿区因为业主群体拥有超高的平均收入，压低了比例以外，其它区域房主都把超过30%的收入用来还贷款，交物业费以及交房产税。

https://streeteasy.com/blog/cost-of-living-nyc-income-housing-all-5-boroughs/

综合来看，在住房方面，上海有房的居民，持有住房的经济压力比美国人要轻一些。而租房的上海人，一方面人口比例低于纽约，另一方面租金占收入的比例似乎也低于纽约，所以居住方面是上海更好。

在吃穿方面，上海纽约差不多。美国商业网站统计，纽约居民每人每月花费在食物和餐饮的支出大约是470美元，折合人民币大约3000，全年3.6万人民币。而根据上海统计年鉴，上海居民2019年人均饮食消费1.1万元。餐饮业价格和名义工资关联很大，但美国的基础农产品供应水平高于中国。这方面我们应该认为纽约人比上海人吃的好一些，但优势不会太明显。

在穿衣方面，没找到纽约市居民的单独统计，但纽约州2018年人均花784美元买衣服，而且美国东北部居民的服装消费明显低于美国平均值。

纽约州在美国算朴素的服装消费数据，对中国还是有压倒性优势。同样是2018年，上海居民人均衣服开支2000元出头。这次我们不能用购买力做借口了，因为衣服和纺织品是最全球化的商品门类，美国的784美元相当于5000人民币，是上海居民的2.5倍，购买力起码也得有两倍差距。这方面必须承认纽约的水平更高。

http://tjj.sh.gov.cn/tjnj/nj20.htm?d1=2020tjnj/C1005.htm

然后我们说交通。纽约是一个和美国其他城市截然不同的地方。45%的纽约家庭拥有自己的私人汽车。并且又只有27%的人平常开车上班。但考虑到纽约的交通状况，这27%的人生活质量也并没有高多少。全美国可能只有纽约有上千万人口可以不靠私家车正常生活

https://edc.nyc/article/new-yorkers-and-their-cars

这是因为纽约拥有全美国最大最完善的公交系统。纽约地铁路线路里程接近400公里，乘客人数相当于其他五个有地铁大城市总和的三倍。所以纽约市的出行成本低于其他地区。美国人平均要在交通方面花掉16.5%的支出，而纽约居民只需要12.4%。

但和上海居民比出行，纽约市就差得太远了。上海居民的交通和通信两项支出合计，只占消费的11.7%。现在纽约地铁月票127美元，相当于800人民币，平均每个工作日接近40元人民币。就算考虑到纽约市民收入是上海的2.5倍，40元除以2.5也是16元人民币。而上海地铁恰好提供18元的单日票和45元的三日票，可以在72小时内无限乘坐800公里的地铁，想坐到江苏昆山也可以。对比下来，显然是上海地铁的性价比更高。至于地面公交，纽约根本没资格和上海比。所以在日常出行方面，上海市对纽约有压倒性优势。

吃穿住行四大方面比较下来。上海是出行方面全胜，居住方面略有优势；纽约是穿衣方面压倒性胜利，吃饭方面稍微胜出，双方都是一个压倒性优势加一个不太明显优势，算是2:2打平。接下来我对比一下其它生活项目，主要是医疗、教育、文化娱乐和治安。

医疗和治安是纽约，或者说整个美国的大黑点，严重拉低了美国本应有的生活品质。从医疗投入资金看，美国无论是比绝对数还是相对比例都天下第一，每年把GDP的17%花在医疗上。尖端医疗技术领先世界。但在新冠疫情爆发前，纽约州人均寿命是80.7岁，已经有十年没什么变化。而上海2019年人均期望寿命已经超过了83岁。

http://www.gov.cn/xinwen/2019-02/14/content\_5365655.htm

纽约市警察局2021年报告，距离年底还差十天，已经发生了9.8万起重大犯罪。包括464起凶杀案，1400多起抢劫、1.3万件强奸，其中包括1500多次枪击事件。

美国是一个治安级差非常明显的国家，大多数犯罪是贫民区内部互相伤害，中产以上阶级未必能感受到这么严重的犯罪率。但纽约市警察局辖区总共只有1200平方公里，放到上海相当于浦东新区或者崇明岛。而纽约市警察有5.5万，比上海警察加辅警还多，每年花掉60亿美元，这还管不住每年几百起凶杀案，纽约在安全方面和上海没有可比性。

https://www.amny.com/news/major-crimes-up-5-percent-as-nyc-entered-final-days-2021/

纽约市警察局：截至2021年12月21日的全市犯罪数字

教育方面，纽约与上海各有所长，上海两次参加全球学生测试(PISA)，都获得了最好成绩，压倒纽约。但纽约在教育内容丰富程度方面有优势。

https://m.xinminweekly.com.cn/content/3174.html

还有文化娱乐，这是纽约的传统优势领域，作为全球文化和演出中心，纽约每天都有数十场甚至更多的活动，并且相对本地居民收入，价格也比较亲民，的确做到了经典艺术和市民生活相结合。我晚上跑步经常路过上海大剧院和上海音乐厅，偶尔去看看节目单，演出频率和价格都和纽约没法比，价格方面更是看着心疼。这方面上海和纽约起码有几十年差距。

最后一项比较，是两个特大城市对待社会下层、底层的态度。

中国从来不是一个全民高福利国家，即使是一线城市上海，给下层的社会保障也相当有限的。但如果真的穷困潦倒，政府肯定会承担基本的衣食住行，提供基础的医疗教育服务。

纽约的财力比上海强几倍，但是纽约2019年贫困率是16%，布朗克斯区的贫困率甚至超过了26%。而全美平均数据只有12.3%。纽约是全美国穷人最密集的地方。

美国、纽约市、纽约各区贫困率

最让人无法理解的是，纽约还有五到六万人无家可归，而且基本集中在核心区域。这倒不是纽约富人不愿意出钱建庇护所，而是各种奇怪死板的规定严重束缚了政府行动能力。相比之下，上海流浪汉比例非常低，我有时候晚上会把南京西路从头走到尾，一般会在新昌路和茂名路附近各发现一两个人露宿街头，粗略估算整个上海也就是上千人的级别，比纽约低了至少一个数量级。

纽约市无家可归人数

把前面的讨论综合起来，我认为最重要的结论并不是纽约和上海谁输谁赢，而是两个城市的生活水平真的已经有了可比性。无论是比基本的衣食住行，还是作为加分项的文化教育，社会风貌，评比下来算是各有优劣。所以在知乎或者其他社区，这个话题才会爆发激烈的讨论，而不是形成一边倒的跟风起哄。这体现了过去几十年中国快速进步的成果。

但我们必须注意，要避免把上海和纽约的比较扩大化，更不能用两个城市的对比来概括两个国家。因为纽约是一个非常“不典型”的美国城市，纽约相对上海的几个主要短板，比如居住环境、物价和治安，在整个美国也是被嘲笑的对象。而上海的几个弱项，比如说饮食和服饰，在全中国已经算是遥遥领先了。

我们在研究数据的时候就发现，无论纽约市有多少问题，一旦把比较对象从纽约市扩大到整个纽约都会区，大多数缺点立刻被平均数化解掉了。这很大程度上是因为纽约外围地区还有强大的制造业，能提供稳定的收入和就业。上海作为工业城市相对纽约的优势，很难向城市外围延伸。

这说明，作为整体的美国还依然有令人惊叹的高技术产业和丰富资源，而纽约自己也没有丢掉金融和文化优势。在未来很长一段时间，美国还会是世界头号强国。中国人还不要急着为上海骄傲，更要担心自己在富起来之前就出现产业空心化问题。

节目的最后，我还想说纽约领先于上海，或者说美国领先于中国的一个文化细节，数据透明度。作为中国人，我和同事查阅中文资料的效率，是查阅英文资料的三四倍，但制作本期节目文案一半以上的时间，都用来找上海市和中国的信息了，最后还是要用大量估算来替代统计数据。

这说明中国公民了解国情的难度，比美国人高了不止三四倍。如果我们真的想建立文化自信和制度自信，真的希望中国人能客观看待世界，冷静分析社会，就应该向美国学习，尽量把社会运行信息展示出来。如果中国人总是用估算去了解自己的国家，很多政策就很难得到理性的反馈。

2022年2月10日 睡前消息397：解决丰县拐卖事件，你能付多少代价？

到现在为止，2022年中国最大的网络事件，是江苏丰县的疑似拐卖事件，一名很可能从云南拐卖而来的妇女是8个孩子的母亲，是周围人眼中的精神病人，同时也是明显的家庭暴力受害者，经常处于被铁链束缚的状态。在视频被身边的人发上网之后，全国网络舆论都在指责这个家庭，指责当地的社会生态，乃至指责丰县地方政府掩盖事实。

到现在为止，当地政府已经给出了四次通报，每次都要修正之前通报的部分结论。而江苏省也越过徐州市，成立了事件调查组。督工你怎么评价这件事？

事情发展到这一步，我相信省级或者更高级的调查组能准确公布真相，找到这个畸形家庭的直接责任人，处罚渎职的基层干部。但是，网民的诉求不仅仅是解决这一件暴露出来的个例，他们还想知道当前社会还有没有类似的受害者，以及如何避免再发生新的类似事件。

所以，我打算先从社会发展史的角度去理解丰县事件，然后再探讨解决方案。

丰县这起拐卖虐待事件，代表了两个历史时期留下的负面遗产，一个是80年代中期到21世纪初的人口贸易泛滥时代；一个是几千年来的农业时代。

对于1985年到21世纪初的人口贸易泛滥，相信很多观众都有记忆，我年纪小的时候，经常听说身边的同龄人被陌生人带走，再也找不到。2000年我读大学，外出实习的时候，哪怕只是到杭州郊区，学校也会警告女生，避免单人外出，不要随意答应陌生人的求助。保守估计，这期间有上百万的妇女儿童被拐卖，而且越是底层社会出身的人，越容易受到侵害。这次丰县的疑似拐卖事件，受害者就很可能出身于云南穷困山区。

但是，1985年到21世纪初的人口贸易问题，不是忽然爆发出来的，而是几千年农业社会落后遗产的突出暴露。

农业社会最基本的特征是穷困，穷困不仅仅意味着底层日子不好过，还意味着政府财政能力不足，没有能力在城市之外严格落实法律，只能默许乡村社区实行事实上的自治。另外农业社会，经济的底色是自给自足，普通农民基本的人道主义规则，一般只适用于熟人社会覆盖的范围，外乡人的利益一般会被无视；而外乡人在本地无牵无挂，也经常会为一点小事做出恶性犯罪。至于说买卖婚姻，包办婚姻，父母因为一点彩礼卖了女儿，抱着甩包袱的心态，把带有残疾的子女送人，这都是农业社会的常态，几乎不可能在工业化之前杜绝。

到了解放后，中国开始向工业化社会转型，但起步慢，底子差，21世纪之前，农业社会一直是中国的底色。丰县拐卖事件代表的人口贸易和家庭暴力，可以看做传统农业社会负面文化的最后一次展现。

督工你也说了，大规模人口贸易，主要发生在80年代中期到21世纪初。50年代到70年代，中国大多数人口也生活在农业社会，为什么人口贸易不这么严重呢？

50年代到70年代，中国处于准军事动员状态，当时的农村人口流动是严格受控的。长途旅行需要介绍信和粮票，需要坐火车经过交通枢纽，也就是经过法律和秩序比较完善的城市，所以远距离贩卖人口很难。而且当时很多资源不通过市场分配，富裕农民攒下几百斤粮食和几十斤土特产，也没法远距离交易买人。至于说近距离买卖，要受到熟人社会规则约束，所以主要体现为传统的买卖婚姻和换亲，很少影响到城市人口，所以人口贸易当时不是问题。

80年代出现了几个新的社会背景。

首先，人民公社解体，放开了人口流动自由，农民攒点钱可以很容易在更落后的地区买妇女儿童。

其次，市场经济逐步繁荣，越来越多的资源通过现金交易进行再分配。农民在生活略有改善的情况下，勒紧腰带能拿出来的现金更多，所以贩卖人口有利润。

另外，还有经常被忽视的一点，就是工业化导致农村女性自发向城市流动，在农村留下一大批单身男性。

直到今天，中国的家庭组织模式，还是以男性亲属关系为核心，女性可以通过嫁人改变自己的阶级地位，男性入赘就很难达到类似的效果。这一点在20世纪末的中国还要明显一些，所以，随着工业化在县城制造了一大批富裕的中等收入阶层，农村优秀女性快速向城市流动，制造了城市女性过剩，农村男性过剩的婚姻市场。所以，很多不算太穷，但又明显比城市要落后的农村，就会考虑到更落后的地方去购买女性。江苏丰县这次疑似拐卖案例，就是当时社会矛盾的体现。

当然，这些理由在法律上都是说不通的，但法律不是公布个条款就能自动落实，必须全社会拿出足够的执法成本，同时给大多数服从法律的社会条件，法律才有意义。1950年，刚刚建国，新中国就公布了婚姻法，宣布婚姻自由。但就我观察，对于大多数中国人来说，尤其是对于大多数普通农村女青年来说，婚姻自由是80年代末90年代初才开始落实的，之前农村女性做不到说走就走外出打工，经济上必须依附于农业体力劳动，所以理论上的人身自由没法落实，大多数婚姻都是父母指定的，其中也包含不少金钱交易。直到沿海的纺织厂电子厂普遍招收女工，法律规定的婚姻自由原则才有普遍意义。

最近十几年，拐卖人口问题逐渐消失，也不是因为中国颁布了新的法律，而是中国社会全面工业化的结果。工业化导致年轻人都离开了农村，更深地嵌入了社会化大生产，对社会的了解不断加深，和周围社会的关联越来越紧密，不太容易被拐卖。同时，工业化给政府提供了足够的税收和技术，政府可以通过二代身份证、摄像头和更多的辅警来控制人口流动，所以人口贸易规模快速收缩。

但是，在摄像头之外，在那些生产生活比较孤立的地点，人口贸易和奴隶制问题还会频繁出现，受害者不仅仅是妇女儿童。比如说前些年常说的黑煤窑、黑砖窑奴隶工厂，最近十几年还很常见的渔船奴隶问题，都证明了法律要靠社会条件来落实。就在2021年，宁夏银川还有人被骗到内蒙古乌海地区从事奴隶制劳动。至于说不愿意接触摄像头的性服务行业，人身奴役制度劳动直到今天也没绝迹。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_11729519

所以，如果我们希望以后不再发生类似的问题，在社会方面要继续推行工业化，把所有劳动力都卷入社会化大生产；在经济上要主动承认建立秩序需要投入成本；在司法方面，要承认绝对隐私和绝对安全不能共存，允许在数据保密的前提下，降低政府监督个人生活的成本，这样才能消除和人口贸易有关的悲剧。

但是，很多人没意识到社会背景和执法成本的问题，坚持要对丰县事件搞道德批判，认为只要在农村，在基层政府抓出坏人，就能解决问题，就能安抚自己对这件事的不满。这一类自媒体内容当然也属于言论自由，但他们显然忽视了一点，就是道德是一个动态概念，而且现在很多道德伦理观念，也是之前几千年负面遗产的一部分。如果只搞道德批判，只迎合普通人眼中的正面伦理道德，很多问题不仅无法解决，还可能更严重。

比如说，2020年4月19日104期节目，我分析了山东鲍毓明涉嫌强奸幼女罪名的问题，当时我说，最明显，最直接的责任人，恰恰是女孩的母亲滥用了自己的监护权，为了给自己，给女儿找一个靠山，以送货上门的方式把女儿交给鲍毓明。而这也不过是过去几千年定娃娃亲和换亲习俗的继续。所以鲍毓明能以一个善良有钱人的身份，给一个底层原生家庭的女孩描述了一个做富太太的未来。

去年7月11日第299期节目，我分析了重庆卖花女孩事件，几个安徽来的孩子被自家人强迫在街上卖花，做不好，就在街头抽耳光。视频上网曝光之后，警察去调查，结论是打人的成人就是孩子的亲属，不存在拐卖关系，所以只能警告。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1704794360273153489

这些事情告诉我们，亲情和家庭经济关系，不足以保证公民的自由和安全。丰县这位女性有8个孩子，还是要等视频上网才有人关心她的生活。而这八个子女自身的健康和教育问题，更值得担心。如果我们不喜欢类似的家庭暴力和虐待，首先就要讨论政府权力如何监督家庭生活。

更何况丰县这件事，很可能会涉及到精神病患者的人权问题，这不仅仅需要政府执法人员监督，还需要政府投入大量资源提供基本生活保障和治疗。现在徐州丰县事件因为当事人生了8个孩子震惊全国。但2020年丁香园公众号有一篇文章：《被当做生育工具的女精神病患者》，影响力就小得多，现在已经逐渐退出舆论场了。

https://m.dxy.com/article/33688?ivk\_sa=1024320u

丁香园的文章是一个妇产科医生写的，写作原因是2019年山东德州一名姓方的智力障碍女性出嫁后不能生育，被全家虐待而死。现在这起案件也基本被公众淡忘了。

2021年3月19日，第250期节目，我分析了另一起智障女性嫁人事件，20岁的女孩嫁给55岁的男人。当时我说：

55岁的男人的确不年轻了，但是女孩的父亲已经67岁，和70多岁的哥哥一起生活，更不适合照顾女孩的生活。如果我们希望残疾女孩的生活能相对正常一点，接近正常人一点，应该承认重新组合的家庭未必是坏事。

如果社会舆论普遍认为20岁残疾女孩和55岁男人重组家庭不对，就应该赞同国家增加税收，建设一批福利院，雇佣护士，给所有残疾人一个体面的生活。中国6%的人口是残疾人，其中大概1%完全丧失了生活能力。要照顾这上千万人口，起码要有几百万护士和护工，编制差不多等于军队和警察之和，在中国的国力有能力支撑这种福利之前，67岁的父亲，把残疾女儿托付给别人，还不收一分钱彩礼，应该被认为是合理选择。

现在我对丰县事件的看法也一样，中国重度精神病患者1600万，其中至少几百万缺乏独立生活能力，还会影响其他人的生活，但入院治疗的不到12万。如果我们不希望丰县的这位女性被铁链拴起来，首先就要讨论，全社会增加的这部分开支从哪里出钱，向谁加税。

就算精神病患者得到了政府救助，能入院治疗，在中国当前尊重家庭权力的规则下，对他们来说也未必是好事。我建议大家搜索一篇上周的文章，作者是丁香园公众号，标题是《被困在医院 60 年的人》

https://view.inews.qq.com/a/20220216A04HCL00

这篇文章提到，精神病人出院必须监护人接纳，而监护人不接纳有两个原因。一是觉得照顾太费事，第二个原因就更残酷了，国家给精神病人提供了补贴，按照家庭发放。家属把这些人留在精神病院，自己就可以随便花补贴。

这次的丰县问题也一样，政府通告早就说了，

2014年5月至今，这个家庭一直享受低保和居民医疗保险政策。节日有慰问金。其中3个孩子每学期有750元生活补助金， 另外2个孩子每学期是500元。镇政府给他们盖了新房子，还有很多其他慈善捐款。可以说，家里留一个精神病人当家畜养着，可以让其他所有成员都获得更多的现金。这就是家庭伦理已经落后于公民正常权利的体现。

https://mp.weixin.qq.com/s?\_\_biz=MjM5MDk1NzQzMQ==&mid=2653552175&idx=3&sn=825ef22103b9ed227595456e719f509d&chksm=bd61b4378a163d21f59308ed02bff3f73527c6dec10bb9ff34d2b1af0cd7e66c5501d21a3cc2&scene=27

面对这种现实，我希望观众在表达对社会现实不满的同时，也想一想到底应该怎么改革，不要只对现实说不，而是要把自己的诉求变成方案，变成有目标，有成本核算的计划。否则，生了八个孩子的精神病患者这次得救了，但也很快会像德州方洋洋案件那样被淡忘，更多的弱者还会停留在原来的生活状态。

如果要彻底解决类似的问题，社会应该作出哪些变革呢？

首先，政府要肯定认错，承认社会出了问题，承认21世纪的政府没有正面应对负面历史问题。

但是，仅仅认错是不够的。21世纪的今天，随着人脸识别技术和DNA测试的普及，传统的人口拐卖问题已经基本解决了。现在我们除了要清算历史上的人身侵害之外，更要认真考虑现实存在的家庭暴力问题，精神病人治疗照顾问题，智力障碍女性生育问题。具体来说，我认为丰县事件后有三件事要做。

首先当然还是对历史上的负面问题做一个全面善后。以超出人口普查的力度，做全民DNA普查，查清每一个人过去几十年是否有非自愿的迁徙行为，只要本人提出要求，就追究责任。如果民事赔偿不够，由政府出钱补足一个底线。如果因此出现了家庭破裂，未成年人养育问题，或者下一代基因缺陷问题，政府要有社会化抚养来收容。让全世界人看一看，中国对自己的未成年公民有什么底线安排。

第二件是对受害者，尤其是其中的残疾人有妥善安置。前面说了，把精神病人交给家庭，无论是父母子女，还是兄弟姐妹都不靠谱。如果中国没有决心一次性安置几百万精神病人，就不可能消灭他们的亲属安排的非正式婚姻。

第三件事是利用技术手段，预防人口贸易，避免奴隶制劳动，避免家庭暴力，我在180期节目提到过具体方案。那一期我分析了藏族网红拉姆被前夫烧死的问题，当时我说，现代社会有太多的封闭空间和私人领域，在亲属关系不能完全信任的前提下，用技术装备全程监控所有人的生活，是我们必须接受的一个未来。只是我们不能允许政府随意使用隐私数据，必须用技术和制度安排，由人大代表或者独立的公民代表来监控数据的使用。

这三个变革，无一例外都要花钱，要占用劳动力，还要挑战我们的生活习惯。但天底下没有凭空能做成的好事，如果我们不想看新闻的时候义愤填膺，过几个月淡忘之后再循环一遍，最好认真考虑自己愿意花多少成本保护弱者，也提高自己的安全水平。

当然，只谈花钱，不谈赚钱，不是睡前消息的风格。但我们也要看到，如果精神病患者和潜在的被拐卖人口多到影响经济，而且典型家庭生了八个孩子，这说明也有相当数量的未成年人生活有待改善。如果政府不干预，依然是每年发几百块钱就放任成长，这些孩子在未来的社会没有任何经济价值，依然是全社会的负资产。但如果政府通过家庭普查，剥夺所有不称职家长的抚养权，认真花一笔钱给这些孩子正常成长环境，必然可以在人口下降的年代新增一大批称职劳动力。社会主义公民和国家之间的关系，本来是不需要家庭这个中介的。

另外，说一句题外话。丰县这个案例虽然很残酷，但也是一个很好的社会学案例，向我们证明，如果不担心阶级下降，不担心生育影响妇女福利，生育率可以被刺激到很高。

我们不可能回到阶级固化，歧视妇女的年代，但可以从正向手段接近这两种状态。比如说，高水平社会化抚养可以消灭父母给孩子拼起跑线的压力；取消企业给怀孕妇女发放福利的义务，由国家统一发放生育工资和补贴，可以缓解生育对妇女的影响。2022年中国人口注定要下降，如果再不做点什么刺激生育，提高未成年人的成长质量，如果还是坚持以家庭为单位来保障公民福利，恐怕以后所有人都不知道去哪找自己的福利。

丰县事件曝光后，部分网民开始挖掘当地官员的履历和丰县地方债问题，发现部分官员履历疑似有问题，而丰县也有数倍于财政收入的地方债，未来财政可能会入不敷出。督工，这是你熟悉的主场话题，你怎么看待这些被新发现的问题

关心地方债问题的确是睡前消息节目的传统，但我这里并不想做过多分析。因为地方债和公民权利是两个平行话题，我们可以在问题最严重的地方做典型报道，但没必要因为一个负面事件就对特定地区做全面批判。如果大家真的关心地方债，平时就应该关心自己所在县区的财政平衡，关心地方政府怎么借钱，怎么花钱，是否得到了人大代表的同意。临时挖掘的正义感只能把水搅浑，无助于解决问题

昨天晚上还有一个突发新闻，普京宣布支持乌克兰东部两个省份独立，质疑整个乌克兰的存在合法性，而且很可能已经公开在克里米亚之外的乌克兰驻军了。督工你怎么评价这个新闻？

普京的那些借口和理由我不关心，但是第二次世界大战之后，全世界都不承认从外部用武力改变边界的行为，中国尤其敏感。这里的原因不是固化的边界有多好，而是因为现代战争的破坏力太强，扩张领土缓解内部压力的诱惑力太大。如果不搞一点僵化的规矩出来，谁都没法过日子。20世纪50年代到现在，人类经历了有史以来最和平的几代人时间，经济和科技也出现了前所未有的进步。

21世纪以来，局势开始变化，普京自己至少搞了三次类似的跨境武装扩张，而且还在实际上吞并了领土，这虽然不是世界独一份，但侵略频率的确高到了让人担心的程度。无论普京出手的原因是俄罗斯内部矛盾，还是真心相信俄罗斯需要霸权才能生存，这都不是好消息。在全球经济都缺乏增长点的年份，这个国际新闻让人担心。

2022年2月11日 睡前消息398：印尼迁都，新闻集锦

今年1月18日，印尼国会通过《国家首都法草案》，确认把首都从雅加达迁到东加里曼丹省，新首都被命名为“努桑塔拉”（Nusantara），整个迁都计划预算大约320亿美元，预计最快2024年开始搬迁。

2月17日，印尼总统正式签署了关于迁都的2022年第3号法律。接下来政府要任命一位部级官员来负责落实搬迁。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1725101063077085039

督工，你怎么看待印尼的迁都计划。

印尼决定迁都，是农业经济和现代工商业经济的矛盾，而且不一定能通过迁都解决问题。

从现代城市发展角度说，迁都和分散爪哇岛人口是很自然的选择。印尼的国土面积是190万平方公里，相当于11个河南省还多。人口是2.7亿，差不多三个河南省。但是这些人口分配非常不均衡，首都雅加达所在的爪哇岛是印尼的第四大岛屿，面积13.8万平方公里，只相当于0.8个河南省，但集中了印尼总人口的一半以上，1. 5亿。在爪哇岛内部，也是雅加达所在的西部人口密度明显高于东部。

雅加达的人口和工业污染了水源和空气，制造了严重的交通拥堵更是家常便饭。到2019年为止，雅加达已经当了六次世界污染最严重城市，这对于一个靠海的海岛城市，有点不可思议。

现在雅加达仅有4％的废水得到处理，当然排到大海可以说是把问题扔给世界。但流经雅加达的13条河流常堆满垃圾，顺便污染了地下水，破坏了自来水管道。现在雅加达60%的居民要靠自己打井才能获得淡水，无序开发导致地下水系被掏空，引发严重的海水倒灌和地面塌陷。

雅加达市区紧靠太平洋，但一半的市区低于海平面，完全是因为沿海岸线不断修海堤，才避免城市被淹没。但现在城市下沉速度越来越快，2008年至2018十年，雅加达北部地区下沉了2.5米，有些地方甚至一年就沉降了40厘米，再加上全球变暖海平面缓慢上升，有人估计，如果雅加达不改变城市发展路线，30年后整个城市就变成浅海了。就算不沉到海底，也会因为夏季降雨，变成一个内涝淡水湖。

除了水资源和地面下沉之外，爪哇岛集中人口最大的问题是火山。整个岛100多座火山，是全国火山的1/3，经常喷发。

就在去年12月8日，爪哇岛最高的山塞鲁梅火山刚刚爆发，喷出12公里的烟尘柱，埋了几个村庄。而这并不是爪哇岛潜力最大的活火山。

https://www.sohu.com/a/506443228\_767787

就在今年1月15日，爪哇岛西部的万丹省附近海域又发生了一次6.6级地震，引发雅加达强烈震感，随时可能带来海啸。

所以印尼一直考虑把首都挪到一个安全的地方，首先要远离火山地震带，其次海岸线外面应该有一些小岛做首都的天然防波堤，这次选择的加里曼丹岛就是印尼唯一在地质板块边界之外的大岛。

不过，迁都不能只考虑地质安全，之前印尼人也不是随随便便把经济中心设在爪哇岛的。

爪哇岛火山多，的确是劣势。但从农业和生态角度来说，这恰恰是优势，因为岩浆凝固会形成适合耕作和建设的平原，火山灰又是天然的化肥，抵消了热带土地贫瘠问题，所以爪哇岛集中了印尼大多数高产农田，也集中了大量人口。早在欧洲殖民者到来之前，爪哇岛就已经是印尼群岛上人口最密集的岛屿。而且，雅加达整体位置偏西，接近马六甲海峡附近，本身也是一个优良的海港，适合开展对外贸易，所以也被西方殖民者选作殖民统治的核心。

这次要迁都的加里曼丹岛，也叫婆罗洲，是世界第三大岛屿，拥有广袤的热带雨林。形成了独有的生态系统——“泥炭沼泽森林”。

雨林的枝叶遮蔽阳光，大量的落叶和树枝覆盖了地表, 保持大量水分，也保持下面的土壤潮湿。积累上千年之后，植物残体层和潮湿土层覆盖地面，阻断了空气进入下层，也增加了土壤酸性，给草木植物提供了发展空间。这些沼泽植物不断累积，在地表形成了泥炭层, 整个森林地区成为泥炭沼泽。

“泥炭沼泽森林”在干枯的时候非常容易全面燃烧。之前为了发展橡胶和油棕种植园，以及开矿，加里曼丹岛一直在砍伐热带雨林，制造了大量的林火。所以婆罗洲在旱季经常烟雾弥漫，导致大量人得呼吸道疾病。泥炭火灾释放的碳，导致印尼在21世纪初一度变成世界第三大温室气体排放国。

而且，泥炭森林烧光之后，情况可能更坏。因为热带雨林环境非常脆弱，土壤本身的营养成分被雨水带走，大多数可利用元素集中在植物体内。一旦泥炭层被破坏，裸露了贫瘠的下层泥土，整个雨林可能几千年几万年都不能恢复生态，保持植被裸露状态。在几千万人口涌入加里曼丹之后，整个岛屿可能都会被泥石流淹没。

要解决这个问题，或者靠火山喷发普遍提高土壤养分，或者是在整个岛屿使用化肥。但印尼不是个工业发达的国家，最近几期节目我们提到全世界的化肥价格在飙升，很难想象印尼能在迁都的同时，用化肥来保持世界第三大岛的生态。所以，新首都的生态压力可能很快就要超过雅加达，不能有效分担雅加达乃至爪哇岛人口压力的能力。印尼这个热带国家搞迁都，可能是一件非常危险的生态实验。

接下来我分享一些近期简讯。

刚刚过去的2月22号，百年难遇的2日子，中国再次出现了一起特大受贿案。

2016年之后担任中信银行行长的孙德顺受审，被检察院起诉受贿9.795亿，没有任何现金交易，全部是他利用三层影子公司间接持有的各种金融产品，充分发挥了从柜台出纳做到行长的专业特长。

https://www.163.com/dy/article/H0RJP7000512B07B.html

孙德顺接近10亿的受贿金额，从目前的公开资料看，仅次于华融董事长赖小民的17.88亿，山西吕梁副市长张中生的10.4亿，排在受贿榜第三。前三名两个搞金融，一个管煤炭，这似乎从反面告诉我们，中国哪些行业的潜规则最严重。

至于说这些人给国家造成了多少损失，当然没有非常准确的数字。但是就在孙德顺受审的前一周，青海省审判了地方金融管理局的副局长王丽，受贿500多万，另外有1600多万不能说明来源的财产。

同一条新闻还指出，王丽给国家造成的损失超过5亿，大概相当于个人获利的20倍。这或许可以用来估算其他受贿案给国家带来的损害。

http://www.nbd.com.cn/articles/2022-02-18/2129810.html

至于说这些损失相对于整个国家的概念，科技日报刚刚公布了中国2021年的研发数据，全国在科学技术方面投入资金9700亿，其中，中央政府支付了3205亿，基本花在基础研究方面。200亿的损害，相当于全年基础科研投入的16分之一。

http://finance.people.com.cn/n1/2022/0223/c1004-32357861.html

去年10月的343期节目，我介绍甘肃前后几十年的引洮工程，也提到陕西省打通秦岭的引汉济渭工程要完工了。2月22日这天，引汉济渭涵洞——从秦岭底部穿越山脉的98.3公里隧道全线贯通，沟通了长江和黄河流域。下一步就看嘉陵江什么时候能越过分水岭补水给汉江了。

https://mp.weixin.qq.com/s/exORZJbpulfaGREQT-MArg

328期节目，我们的标题是《中考1:1分流推行十年，反思职业教育》，当时我说，教育部要求的50%比例，并没有任何理论依据，纯粹是为了整齐定出来的数字，实践中各省都做不到。就连作为中国分流样板的德国都执行不了中国的政策。就算不看事实看逻辑，十四五岁就要求孩子选择职业发展路线，结果或者用家长几十年前对社会的理解，替孩子选择职业。或者是孩子自己胡乱选，必然导致人力错配，还不如让他们多接受几年通识教育。而且现在中职学校继承了太多的学徒风气，如果不能纠正，职业教育本身未必是正面效果。

2月23日，教育部召开发布会，专门由职业教育与成人教育司司长出来，介绍现代职业教育情况。宣布各地必须坚持普通中学和职业学校分流比例。看来这对教育部来说，也是要执行的任务。

https://www.guancha.cn/politics/2022\_02\_23\_627374.shtml

1月28日第385期节目，我们探讨了鹤岗地方债和财政信息公开的问题，之后的分析，我说黑龙江东北部除了佳木斯之外的四五个地级市，总人口相当于内地一个县，而且快速下降，应该顺应人口形势，降成一个普通的县或者县级办事处。

黑龙江日报2月22日头版，宣布省里要统筹制定一个规划，通过培育产业、创办企业、增加就业，做到安业、拴心、留人，从根本上解决人员外流和人口减少问题。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_16800560

同样是2月22日，还有一个更重大的 “统筹”消息，从今年1月开始，养老保险已经全国统筹了。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1725688592169747322

尤其是去年年底有个新闻，劳动力平均年龄最高的前三个省份是黑龙江、辽宁、吉林，完美对应东三省，黑龙江省自己统筹的本地就业，如果效率不够高，终究是全国来买单。

https://www.yicai.com/news/101255313.html

所以，人口规划这种事，最好还是由全国，而不是省级政府来统筹，建国以来，中国撤销过十几个省和省级单位，没有理由说要全国人民不惜代价来保持某个特定的省级单位。

今年年初，央行曾经有个通知，说3月1日起，为了反洗钱，个人存取现金5万以上必须登记身份。但是在2月21日，央行又发了补充通知，说因为技术原因，暂缓推行5万现金登记制度。如果最近有观众去银行开过银行卡，应该知道最近几年开新卡的身份审核非常严格，严格到银行自己都嫌麻烦的地步，但还是坚决执行了。现在存取5万现金登记身份说有技术问题，我个人不太理解技术难度在哪里。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_16789070

2月21日，郑州日报报道，市委经济工作会议提出了几年前常见的一个纲领“大力推进安置房货币化安置，鼓励动迁群众、特别是已经首套房安置的实行货币化安置”。

所谓“货币化安置”，就是拆迁给钱不给房，这样拿到钱的拆迁户就会去买现有的房子居住，给当前的房地产市场注入流动性，托住房价。但问题是，高房价本身就会增加下一次拆迁的成本，同时货币化拆迁收储土地之后，重建也会提供更多的商品房，需要更多的资金托房价。所以，货币化安置是前几年房价暴涨的原因之一，也是房价后来涨不动，政府搞城市更新越来越慢的原因。每一波货币化安置，都只能用更夸张的新一轮货币化安置来接盘。郑州市的新政策，给“饮鸩止渴”四个字做了新的注解。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1725377483294995063

最近还有一个关于郑州的新闻，河南大学注册地从开封变更为郑州。学校为了安抚人心，宣布开封校区一定会留在原地，不会动。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_16754228

但是，我随便搜了一下老新闻，发现2010年，河南大学通过东方今报，公开否认过向郑州搬迁的传闻，说我们只在郑州建一个国际学院而已。

http://news.sohu.com/20100505/n271919863.shtml

所以，十年之后，开封能不能留住现有的校区还很难说。

2021年，中国最著名的大学搬家，是山西师范大学从临汾搬到省会太原周围。严格说是搬到了太原市和晋中市的交界处，属于从远离省会的地级市，搬到了最靠近省会的地级市。

https://www.163.com/dy/article/GIDBOT8705488CUC.html

和山西师范大学搬迁有一半类似的案例，是贵州医科大学即将从贵阳市整体搬迁贵安新区，贵安新区是省会贵阳和附近的安顺市共管的新区。

https://www.sohu.com/a/522131974\_121279484

以及空军军医大学，过去的第四军医大学，从西安市整体搬迁到西安咸阳共管的西咸新区。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1697480881290179003

这些案例首先说明省会相对普通地级市有绝对优势地位，另一方面也说明省会要逐渐吞并附近的弱势地级市。未来的中国人口，必然要继续向大城市圈集中。

上周，江苏省药监局发布了一条试行的文件，《中药饮片不符合药品标准，尚不影响安全性、有效性的认定指导意见》。这份新规定大大放宽了对中药的技术标准，比如说实质杂质含量可以放到5%，而且就算不符合标准，只要能被证明“尚不影响安全性、有效性”，就不必罚款。之前广东省也公布了类似的规定。

https://med.sina.com/article\_detail\_101\_1\_112855.html

我不知道别人对新规定怎么理解，反正我个人觉得，这是对中医药的沉重打击。只要想一想肯德基麦当劳这样连锁快餐店公开宣布降低内部卫生质量控制标准会有什么结果，就能想象新规定对中医院行业的影响。现代医药行业越来越进步，是因为医生和研究者彼此竞争，天天在论文上吵架，以推翻现有理论为荣。中国中药现在一天天衰弱，就是因为中医权威之间彼此不互相攻击理论，在医学试验和质量控制方面太宽容，如果中药管理部门再以溺爱式态度单独放宽中药质量标准，中药可能再没有翻身机会了。

往期节目，我们多次关注了埃塞俄比亚复兴大坝的建设进度，指出这是尼罗河水资源分配矛盾的焦点。

https://t.1yb.co/IkKZ

2月20日，埃塞总理阿比正式启动埃塞最大的水电项目埃塞“复兴大坝”水电站，开始向外输出电力，这个大坝开始产生经济效益了。

397期节目，我最后简单说了对乌克兰局势的看法，很多观众表示让我再多说几句。对此我只能说，除了几个不离开基辅的新闻源之外，国内很难看到乌克兰战争的真实进展，只有俄罗斯军事情报部门心理战的延伸。昨天刚开打的时候，如果只看国内媒体，感觉俄罗斯发动立体战争，长距离穿插，占领城市要点，一两个小时内乌克兰就要消失了。但战局发展到第二天，从地方战报来看，俄罗斯还是要从边境出发，逐步扩张在乌克兰内部的立足点，战争进程并没有科幻感，比苏联时代反而弱化了。所以，暂时很难做出有效评论。

但有一点我可以确认，如果某个媒体前几天高调宣称俄罗斯入侵乌克兰是美国谣言，这几天假装忘掉了自己的判断，密集解释俄罗斯占领乌克兰土地的合理性，这种媒体不值得相信。我不是说这样的媒体愚蠢，而是认为他们太聪明，聪明到无视了观众的智商，不想给观众提供信息，只用条件反射驯化观众，挑出那些最容易驯化的观众做基本盘。

对于乌克兰战争，既然缺事实，那只能先说说价值观。普京的公开发言刚刚咒骂了列宁、斯大林乃至整个布尔什维克，说列宁是乌克兰的国父，以沙皇时代的领土依据发动战争。我相信，如果列宁重新生在这个年代，他也会加入莫斯科正在发生的反战抗议行动，只是媒体不一定报道罢了。作为一个共产主义者，普京主动选择了立场，我只能站在列宁一边，反对沙皇，反对侵略战争。

另外，江苏省对丰县的问题出了情况通报，通报最后一段话是：

“近期全省已部署开展专项行动，全面深入排查整治侵害妇女儿童、精神障碍患者、残疾人等群体权益问题。”

我想，首先深入排查不应该限于江苏省，而是应该搞全国排查。其次，既然发二代身份证都能漏过这一类受害者，传统的排查手段不一定有用，所以我建议要发动人民群众来做排查，以悬赏方式鼓励群众举报那些不上户口，没有身份证的外来人口；以及结婚手续和收养手续有不合理情况的人。悬赏不用高，确认一个案例给一万，在广泛宣传之后，肯定能在落后地区调动很多大爷大妈的积极性。

去年年底，微博上有一个很热的话题，安徽灵璧县的60岁老人生下六斤女婴。当地调查后，发现产妇并不到六十岁，但是长期生活条件恶劣导致苍老。2011年，这位智障女性在流浪期间，被灵璧县男性居民带回家，长期同居，最终怀孕生育，这和丰县的情况没有本质区别。

而且灵璧县虽然属于安徽，实际上紧靠徐州，和丰县的直线距离只有100多公里，当地警方直到看见微博热搜才能处理类似情况。这说明排查人身侵害行为绝对不能被省界局限住，其次说明发动人民群众举报一定能发现更多的案例。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_16057488

另外，上一期节目我提到，不解决神经病和弱势人群的国家直接收容救助问题，简单地解除非法婚姻，结果未必是好事。去年8月，广西钦州市钦北区人民医院报告当地人大，有一个流浪女性在医院住了7年，虽然基本确定身份，但父母拒绝认领回家。直到政府做了DNA鉴定，家庭才接受她回家，条件是除了给女儿办一个特困人员待遇之外，也给她的父亲办一个最低生活保障。但我猜，回家之后她的待遇也不会好到哪里去。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_13850788

我的态度和上一期一样，国家如果希望家庭承担一定的福利职能，首先要给出一个不需要家庭也能享受的基本福利。否则就算强行给家庭摊派了任务，也无非是让财政压力轻松一点，对公民并不是福利。郭德纲相声经常拿于老爷子调侃，说老于有钱，心善，看不得穷人，都赶到20里外才舒心。政府和主流人群不能嘴上说要同情弱势群体，实际上总是把弱势群体甩包袱扔回不一定欢迎他们的家庭。

2022年2月12日 睡前消息399：“一号文件”解读，育种需要更多市场力量

督工，几十年来，中国有一个传统，每年的中央“一号文件”要公布新一年的农业政策安排。督工你最近几期节目连续关注了化肥涨价和东海渔业问题，怎么看最新的一号文件？

一号文件发了几十年，每次都上万字，其中很多内容是和前几年重复的，所以，读中国文件最重要的习惯是寻找变化。必须在不同年度的文件中，找到对同一个领域的不同表述，这才是文件传达的有效信息。

比如说，2020年的一号文件，只在第26条一句话提到了育种工作，连标点符号算上43个字。静静帮我读一下：

大力实施种业自主创新工程，实施国家农业种质资源保护利用工程，推进南繁科研育种基地建设。

http://www.puan.gov.cn/xzjd/lyz/zcwj\_5775248/202011/t20201104\_65026719.html

南繁科研育种基地是中科院在海南的项目，利用海南的气候提高育种效率，这句话说明，2020年国家对种子问题的重视程度一般，认为国家科研机构加强一下工作就可以了。

到了2021年，一号文件第八节全部都是育种内容，用了278个字来描述育种工作安排。删掉和2020年基本重合的部分，再删掉那些需要长期起效的安排，静静读一下核心内容：

尊重科学、严格监管，有序推进生物育种产业化应用……加强育种领域知识产权保护。支持种业龙头企业建立健全商业化育种体系……研究重大品种研发与推广后补助政策，促进育繁推一体化发展。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1692313798012053399

可以看到，2021年的文件方向是推进生物育种产业化，加强知识产权保护，还提出了“种业龙头企业”概念，要用商业手段来发展育种业。这一节的小标题是 “打好种业翻身仗”。看来国家要在育种行业搞改革，从国家主导转向企业引领，希望能彻底改变中国种业落后问题。

刚刚过去的2022年2月22日，今年的一号文件来了。依然是整个第八节都用来讲育种问题。

http://www.gov.cn/zhengce/2022-02/22/content\_5675035.htm

今年的文件没有提南繁科研育种基地，在生物育种方面的说法不再是“严格监管”，而是直接说“启动农业生物育种重大项目”。这里说的“生物育种”可不是说让生物自然生长，挑选种子，而是“生物技术育种”的简写，从实验室里制造新物种。考虑到前一年说的“严格监管”，重大项目显然是指转基因育种。

之前的1月20日，农业部总农艺师曾衍德参加国家新闻办的发布会，公开表示，农业部已经对两种转基因粮食开展了产业化试点。转基因大豆除草效果在95%以上，可降低除草成本50%，增产12%。转基因玉米对草地贪夜蛾的防治效果可达95%，大幅减少了防虫成本。

https://www.yicai.com/news/101296368.html

现在一号文件再次确认“农业生物育种重大项目”，应该是要大规模推广转基因大豆和玉米了。

生物育种内容后面的内容，静静帮我读一下：

贯彻落实种子法，实行实质性派生品种制度，强化种业知识产权保护，依法严厉打击套牌侵权等违法犯罪行为。

2021年说“加强知识产权保护”，2022年是“强化种业知识产权保护”，还具体说了实施“实质性派生品种”制度，打击套牌侵权。这是今年另一个重大动作。

所谓“实质性派生品种”制度，就是说，如果某个机构，某个企业开发了一个有明显优势的新品种，他们在一段时间内不仅可以独享这个品种的商业利益，还可以限制其他企业或者农民搞衍生品种。不能在优势品种上修修改改，换几个基因和性状就省下授权费。

至于说“套牌侵权”，就是常见的商业欺诈，把普通种子换个商标，自称名牌种子。

国家定义“实质性派生品种”的时候号召打假，政策的导向性非常明显，就是要在种子市场建立清晰的商业秩序，让企业可以在种子市场放心赚钱，放心投资。从而提高中国育种水平。

前几年国家对转基因技术保持高度警惕，到去年一号文件还说“严格监管”，今年就要搞产业化推广。

前几年的文件让国家机构承担提升育种水平的主要任务，最近两年的文件重点转向鼓励企业搞科研，强调保护企业的利益。

为什么会有这样的转变？

因为中国的现有育种能力开始限制社会发展了。

今年的一号文件发出后，农业农村部长唐仁健亲自出来做了解读。

http://www.china-cer.com.cn/changwei/2022010616359.html

唐部长把一万多字的文件提出的重点目标总结成三个词：

稳产量、调结构、保耕地。

其中“保耕地”是中央和地方、农业和工业、政府和资本的多方博弈，不是农业技术问题，这里我们只讨论和种子相关的“稳产量”、“调结构”两项。

“稳产量”，是第一人口大国的吃饭需求。中国现在粮食产量世界第一，水稻、小麦自给率都能达到100%，这是很了不起的成就，但是，自从建国以来，中国解决粮食问题的基本手段是精耕细作，单位面积上投入超额人力追求高产。

最近十几年，机械在收割、耕地方面取代了很多人力，让老年农民也能保持自己年轻时的产量，但中国人还是要投入上亿的劳动力，去种每亩市场价值一两千元的粮食，这才维持了国内的粮价稳定。这几千万中老年劳动力不是因为经济效益才留在农业的，他们很大程度上是基于习惯、兴趣和文化在种地，维持了小农场的高产，还给城市送去很多零散，但总量不可忽视的新鲜蔬菜。

另外，我们在前几期睡前消息中，密集讨论了氮肥涨价问题，天然气涨价导致全球氮肥短缺。就算中国可以靠煤制氨来缓解压力，将来也必然因为碳排放问题增加成本。而在一号文件发布的前一天，中国刚刚和加拿大签订了年度钾肥进口合同，价格比去年涨了139%。

未来20年，中国生于农业社会的农民会逐渐失去劳动能力，而化肥供应也会越来越紧张。中国人为了粮食安全必须考虑如何两个问题，一是怎样建设节约人力的高产大农场。二是考虑怎样落实中央精神“要把饭碗端在自己手里，而且要装自己的粮食”。这里的重点是拥有自主知识产权的高质量种子，目前我国的育种水平和国外差距还非常大。所以，种子行业必须在技术和制度上做全面转型，鼓励企业搞科研，用生物育种，尤其是分子育种技术，给未来农场提供新型农作物。

至于说“调结构”，和种业的关系就更大了。文件里的调结构主要就是指大豆，甚至一号文件还专门用另一个章节来讲一个非主粮农作物，在一号文件历史上都很罕见。

大豆是蛋白质含量最高的主要作物,为人类提供了30%的脂肪和60%的植物蛋白质。我国2019年豆类产量2132万吨，消费量超过一亿吨，对外依存度83%。中国人的植物油高度依赖于美国供应。原因是大豆育种水平差距较大，亩产收益低，农民不愿种。就算勉强种了，因为亩产不行，反而会影响其他方面的主粮自给率。

2020年的时候，中央经济工作会议已经说了：“种子是农业的芯片”。众所周知，芯片是限制中国产业升级的瓶颈产业，同时我们国家芯片生产和进口是被实质性制裁的。国家把芯片和种子放在同一个水平上讨论，说明农业发展也被育种能力限制了。

现在中国的育种产业发展怎么样？

中国的种子市场规模世界第二，但大多数种子企业规模很小。2020年，中国种子市场前五大企业，只占了12%的市场。同样是2020年，全球种子市场的几大企业：拜尔孟山都、科迪华杜邦、中化先正达、巴斯夫占了52%，这就是为什么去年一号文件提出“支持种业龙头企业建立健全商业化育种体系”。

中国化工在国际上收购了超级企业先正达，但国内缺乏强力种子企业，在一定程度上是过去的成功经验束缚了中国的种子市场秩序。过去几十年，因为粮食供应紧张，有了好品种立刻就要0门槛推广，中国并不太重视具体人员和单位的种子知识产权，这在商业化农业时代打击了科研人员的积极性，也压制了企业投资育种技术的意愿。

从组织方式看，中国过去鼓励全国基层人员一起搞育种，建立了按行政边界划分的育种机构，大多数科研人员约束在属地科研项目上，研究适合本地的几种作物。这在农业靠天吃饭，受气候影响大的时代有积极作用，但在21世纪已经显得落后了，不适应资本和技术越来越集中的现代种子开发流程。

当然国有机构也有自己的优点，政府主导的科研项目，适合搞基础研究，但是在产业转化方面，几乎不可能和商业机构相比。种子是一个科研和产业紧密结合的行业，国有机构基础科研多，在产业化方面一直做得不够。所以中国许多种子企业通过“仿种子”盗用其他企业的研发成果，或者干脆用不大的代价收买研发人员，获得亲本，自己杂交繁育，抢占市场。这进一步打击了国内科研人员的积极性。

这些体制问题最集中的表现，就是袁隆平的身份问题。过去几十年，在农业育种行业内部，“杂交水稻之父”的称号一直存在争议，袁隆平三次落选科学院院士，1995年只能到新成立的工程院当院士。原因就是国内传统科研团队不重视具体人员和单位贡献，宁可打击科研人员的积极性，也要维护旧体制的惯性。当然袁隆平自己可以不计名利，但我们不能指望未来的中国育种科研人员都靠献身精神来保证工作效率。这些体制问题累加在一起，再加上民间对转基因的认识存在偏差，迫使国有机构采取保守技术路线，影响了中国种子产业赶超世界先进水平。

但是最近这个情况有了一定转机，那就是数字技术的广泛应用。我们提起数字技术和实体经济融合，主要关注点在制造业和服务业等方面，农业方面的渗透率是最低的。但现在的尖端育种技术，也和数字技术密不可分。我国的数字技术在全球领先，在部分应用场景方面甚至超越了美国，如果在育种方面发挥中国数字技术的几个长项以及海量数据的优势，弯道超车也不是不可能。

为什么说数字技术可以帮助育种产业搞弯道超车？

从历史上来看，人类的育种技术经历了3个阶段。

1.0阶段，是农民凭借肉眼观察，加上自己的经验来筛选。

19世纪末开始，人们对遗传规律有了初步的系统性认识，掌握了统计学工具，开始通过预先设计的杂交选育品种，这是2.0阶段。

20世纪，人类发现了基因，在微观原理上解释了19世纪的遗传规律。利用分子生物学和基因工程，人类开始尝试利用生物学和物理学手段直接干预基因本身，育种进入了3.0阶段。

分子育种技术包括转基因育种、分子标记辅助育种，和分子设计育种三个方面，需要相互配合。分子标记育种，是给特定的优秀基因加上了“追踪器”，让转基因育种工作更加精准。如果全部的标记、筛选、重组过程都通过育种实验来完成，花费的时间和成本还是太多了。这就需要分子设计育种技术事先对可行的技术方案和技术路线进行模拟，给出规划和预判。

但是，作物的基因和性状之间不是简单的一一对应，往往是多个基因组合起来，在特定条件下表现出人类需要的性状。随着分子设计水平越来越高，人脑很快就做不出合适的基因模型了，必须要人工智能来寻找合理的基因组合。

优秀的人工智能都是海量的数据喂出来的，喂得效率高不高看算力，喂得科不科学看算法。阿尔法狗在数字技术的综合应用方面做得好，所以能在围棋上破除神话，从无数的可能方案中找出最佳方案，打赢所有人类。

4.0阶段生物育种和培养围棋AI有点像，过去手工做实验，一个样本几百个分子标记，现在采用高通量实验模式，一个实验室至少每年产生几十亿个数据点，完全超出个人电脑或者自己搭建服务器的应对能力，必须使用大数据、人工智能、云计算等数字技术支持育种开发。

最近几年，中国也意识到了数字技术对育种能力的促进作用。去年，中国农业科学院作物和阿里巴巴达摩院签署合作协议，要一起做生物技术、信息技术与智能技术融合的“智慧育种”平台。而中国农大、隆平高科也和华为签订协议，要一起研究智慧育种。

https://www.caas.cn/xwzx/yw/313045.html

https://cj.sina.com.cn/articles/view/5115326071/130e5ae7702001at9k

从公开报道看，农科院“智慧育种”平台项目的数字技术部分由阿里巴巴达摩院负责，领衔的是一位哈佛大学生物信息专业博士后。该团队在两年前新冠疫情刚爆发的时候，帮助浙江疾控中心研发“新冠肺炎检测分析平台”，采用全基因组检测技术，一次对几十万到几百万条病毒DNA分子进行序列测定，把新冠检测速度从8个小时缩短到半个小时。这种生物学和数字技术的融合经验，是农科院最看重的能力。

网上一直有观点，民营企业参与到育种行业，可能会对粮食安全造成影响，还有人认为市场化不利于粮食安全，可能损伤农民利益，督工你怎么看？

我们要看到，大企业来搞农业科技，首先在集中投资方面占优势。孟山都2019 年公司研发支出53.42 亿欧元，我国10家A股上市的种子公司2019年研发支出6.69亿元人民币。孟山都一家的研发支出是10家公司总和的62倍。没有大资本，就没有资格搞先进育种技术。种业的竞争归根结底是资本+科技的竞争。

当然，如果仅仅是集中投资，打破被行政区划分割的育种机构，国有机构也一样可以干，只要把育种体系改成垂直管理就行了。但育种并不是大力投入一定出奇迹的地方，往往是巨额投入只能提高成功概率，不能完全避免失败。这种规律对企业来说是市场常态，对政府或者国有机构的负责人来说，就不一定能坦然接受了，因为这些机构内部的晋升规律往往是一次失败可以盖过十次成功。所以，在育种投资越来越大的今天，国有机构很难做出有效突破，大企业凭借冒险精神还有明显优势。

最后，企业天生希望在自己熟悉的领域赚到所有的钱，这种本能的负面效果是垄断，而正面效果就是企业会主动延长产业链，提高行业效率。比如说，在中国名声不好的孟山都，本来是一家农药公司，从上世纪80年代起，孟山都不断收购种业资产，在开发转基因种子的同时，销售和与之配合的农药。延长产业链，所以市场稳定，能不断推出新产品。

但我们不能仅仅把孟山都的发展历程都看做大企业的贪婪扩张，因为随着育种技术的进步，高技术含量的种子发挥基因优势，的确越来越需要整条产业链的配合。比如土壤水分、PH值、日照时数和有效辐射，还包括各种农资物流的配送，和下游的市场及电商渠道。如果完全放任农民按照自己的经验操作，高科技产品可能反而成为破坏因素。

2015年，隆平高科的超级稻被引种到气候条件不适宜的地区，因为没有对农民进行适当培训，发生稻瘟病，大面积绝收，一度被质疑虚假宣传。所以，农业核心龙头企业如果掌握了最新的育种技术，就必须会把产业链向农业各个环节延伸，最终把农业变成大平台主导的精确生产流程。

https://www.chinanews.com.cn/m/sh/2015/04-10/7196727.shtml

http://news.sohu.com/20150410/n411103466.shtml

2020年9月11日166期节目，我们介绍了中国养猪行业对丹麦等国进口种猪的依赖。171期节目，我们又分析了丹麦农业问题，指出这是一个猪肉出口量经常排在世界前三名的小国。在农业体制方面，丹麦以中等农场为主，但禁止农场主把农场直接留给子女，而是要求子女找农业信贷机构借钱，买父母的农场。如果不努力学习农业技术，不跟随科技机构的引导，经营不善，农民不能拥有农场。

从这些例子来看，中国也必然是由一批大型科技平台负责设计农业产业链，农民负责执行，农民数量一定远远少于今天。但这应该理解为进步。现在把农民束缚在几亩地的小农场上，种每亩价格两三千块的粮食，并不是保护农民，只是滥用农民种地的习惯而已。现在农民的孩子也许有一部分喜欢农业，但几乎没人想复制自己父辈在20世纪末的生活，所以，未来的农业必然是少数人利用科技设备，培养分子育种的农作物，搞高效率的生产。

但是，我也理解一些观众离开农村之后，替农民发出的担心，这说明企业和国家行为之间应该有一条明确的边界。

如果担心市场化影响粮食安全，那就应该明确纵向切分种业市场，划出清晰的边界线。在边界线的一边，国有机构提供基础保障门类的种子，由农民自主种植。但如果农民自主选择了和大企业合作，愿意在更大的经营范围内使用自己的土地，那也要用商业规则保护增殖部分的市场规则，让企业有信心投资育种。

如果担心市场化影响农民利益，就应该明确横向切分农业产业链，告诉种业公司的经营边界在哪里，也告诉农民通过种子获利的边界在哪里。双方都不允许越界，但在界限内拥有经营自由。这样企业才能明确规划产业链。

过去几十年，或者说过去几千年，农业既是大多数中国人的职业，也是生存保障，还是他们唯一熟悉的生活方式。但随着社会分工加深，包括育种在内的农业，会越来越成为一个重资产、重科技的专业领域，拒绝资本介入是不可能的，只有划出明确的边界，才能在保证安全的前提下发挥企业积极性。

2月8日，人民日报发布社论，标题是《正确认识和把握资本的特性和行为规律》，静静帮我读一段：

防止资本无序扩张，不是不要资本，而是要资本有序发展……明确规则，划出底线，设置好“红绿灯”，目的是引导督促企业服从党的领导，服从和服务于经济社会发展大局，鼓励支持企业在促进科技进步、繁荣市场经济、便利人民生活、参与国际竞争中发挥积极作用……正确认识和把握资本的特性和行为规律，就能扬长避短、趋利避害，在防止资本野蛮生长的同时充分发挥其积极作用，为经济持续健康发展注入强劲动力。

中央说“明确规则，划出底线，设置好红绿灯”这就是我前面提到的前景。对于有利于国计民生的，代表先进生产力方向的，能填补空白形成国际竞争力的开绿灯，这既是符合中央意图，也符合经济发展规律。因此，种子行业必须划出明确的边界，边界外面是禁区，里面是自由，否则企业不会愿意做育种科研。

但如果能尽快明确经营范围的边界，国内企业投入当前的育种市场，还有一个宏观政策上的好机会。因为国际种业巨头到中国开发市场，不仅要服从《种子法》，还要服从《外商投资准入负面清单》。这个清单现在还不许外商在国内搞转基因品种选育及转基因种子生产。国内种子产业应该抓住战略机遇期，利用我国数字技术优势，做好智慧育种，保障下一代中国人的粮食安全。

2022年2月13日 睡前消息400：刘学州事件，不能就这么过去

欢迎收看第400期睡前消息，很荣幸和各位观众一起走到了今天。

睡前消息100期是一个长话题，农业部是否允许中国人合法吃狗肉的话题从此开始。

睡前消息200期是我参加观传媒的2020年终秀，做了一场关于科幻的演讲。

睡前消息300期恰好赶上开播两周年，我走出演播室，一起游览了曾经的全国样板集体企业华西村。

睡前消息400期，按默认规则应该搞一个花样回报观众，可惜最近疫情有点厉害，我是今天凌晨才从苏州出来的，所以只能老老实实在演播室做节目，但我承诺，本期一定有点和平常不一样的内容，欢迎大家往下看，请静静介绍新闻。

最近世界局势很热闹，但我们的视角还是应该首先关心身边发生的问题。最近几个月突发新闻太多， 2021年底就热起来的刘学州寻亲-自杀事件被盖过去了。但是从2022年1月末刘学州自杀，到现在只有一个月左右，督工你怎么看这起曾经引发全网讨论的自杀事件？

首先我们要确定刘学州死亡的原因。

作为被亲生父母卖掉的货物，刘学州的身份证年龄不太可信。目前关于他的出生日期，有很多说法，从2004年到2006年都有，但无论信哪个数字，他自杀的时候都是一个未成年人，是中国未来几十年最稀缺的年轻人口。

从现在的报道看，我认为刘学州自杀有三个原因。

第一个是情绪大起大落，价值观在短期内剧烈波动。最近几年，随着新技术应用的扩展，每隔几个星期，就会出现被拐卖或走失人口寻亲成功的案例，以至于社会舆论场已经把类似的新闻看做一种例行喜事，形成了专门的庆祝套路。

刘学州作为一个不知出身的孩子，一定也受到了类似气氛的感染，想象了很多次自己寻亲成功的场景。

从2021年末到2022年初，他没有付出多大成本，就和亲生父母建立了联系，以为自己走进了一个完美的大团圆剧情。结果，他发现自己并不是走失儿童，也不是通常意义上的拐卖儿童，而是自己父母直接卖掉的，换来的钱成为父母结婚的资本。而面对找上门来的刘学州，亲生父母不仅没有愧疚和高兴，还把他当做一个麻烦，很快爆发了冲突，完全破坏了刘学州之前的预期。

人，尤其是未成年人，是一种很感性的生物，在生活不顺的时候，很容易把全部希望都寄托在一两件乐观的预期上，低估了生活整体的复杂性。而乐观预期早晚会被戳破，这个时候就容易认为生活的其他方面也毫无希望，出现精神崩溃甚至自杀行为。

比如说，285期节目我们分析了一个号称要去“拱白菜”的衡水考生，他代表了一种常见的未成年人心态——作为普通人在中学阶段非常辛苦，期待高考三天翻身，认为进了大学生活就会彻底改观。当他们在大学里发现自己还是个普通人的时候，有些人就会会在学习、锻炼、社交方面都陷入混乱。

还有的人缺乏和异性的交往经验，对爱情的影响力有过高期待，遇到一次美好的恋爱序幕，就认为人生进入了完美阶段，用所有能搜集到的资源来维护感情。结果，无论是恋爱本身出现波折，还是生活的琐事破坏了爱情的完美性，这样的人都容易对整个世界产生绝望情绪，考虑放弃生命。

作为一个多年缺乏家庭照顾的未成年人，刘学州对温暖亲情的期待，在想象中给父母设计的完美光环，都是他用来化解生活不幸的唯一希望，类似于某些人的爱情和大学录取通知书。2021年末，一个月内寻亲成功，刘学州很可能以为自己走进了奇迹剧本。但是接下来几个星期，父母先是暴露了黑历史，然后暴露现实中的缺陷，这在别人看来是普通悲剧，在刘学州自己看来就是天崩地裂，所以会精神崩溃。

刘学州自杀的第二个原因，是他承担了超出普通人的社交压力。前面我说，自媒体和网民对寻亲故事已经形成了固定的文化预期，一旦剧情超出预期发展，就会兴奋地传播。无论是刘学州父母疑似卖掉孩子结婚的行为，还是刘学州自己找父母要补偿的行为，都引发了大量网络讨论和道德批判。但刘学州父母并没有清晰的网络身份，所以实际上只有刘学州看到了这些网络信息。

大多数人，忽然站在舆论场中心的时候，都会本能地惊慌，做出逃避行为。而刘学州本来就因为父母的表现存在情绪大幅波动，再和逃避行为结合，确实有可能产生一了百了的想法。

但是，这两个原因加起来，只能说有可能制造严重的负面情绪，而这对于普通人来说并不罕见。大多数人可以通过家庭、朋友、社区或者其他可信赖的渠道释放负面情绪，以及得到指导，学会怎样应对社交压力，怎样看待陌生人的评价。最严重的时候，监护人或者长辈往往会直接把未成年人控制起来，让他们和外部压力隔离，避免情况恶化。所以中国的自杀率并不突出，目前不到万分之一。

在刘学州身上，这些缓冲条件都不存在。亲生父母是问题的来源，养父母去世，学校老师曾经对他有侵害行为，而他最近全部的个人生活都以互联网为中心，也不可能主动断开。所以未成年人刘学州在精神上成熟之前，就对世界绝望了，最后选择肉体逃避来解决问题。

以上是我对刘学州事件的原因分析，最后总结成三个原因：

一是对亲生父母完美想象和父母现实行为的反差；

二是普通人在成年之前，就承受了超额的成年社会社交压力；

三是刘学州缺乏应有的精神保护，没有机会释放负面情绪。

下面的讨论，我要围绕这三个原因进行讨论。

从逻辑来说，第一个原因，父母因素是历史问题，而且很多不合格的父母就算不遗弃子女，也会成为儿童成长的负面影响因素，这方面的影响就像车祸一样，可以减少，但不可能根除。

第二个原因也类似，无论有没有互联网，普通人乃至未成年人都随时可能成为社交场的重要角色。而大多数寻亲的喜剧结局，本来也是借助了舆论压力才成功。所以，这也属于不可避免的社会风险。

所以，核心原因还是第三点，刘学州作为一个社会主义国家的未成年公民，仅仅因为被父母卖掉和养父母死亡，就得不到心理保护和精神指导，只承受社会施加的压力，享受不到社会的关怀，在孤独的环境下走向死亡。这就好像一个城市没有消防队和警察，变成废墟和战场是必然的结果，反而不用过多关心违规用火和黑社会最先出现在哪个街区。

我们设想一下，如果刘学州生活在一个法律上的“正常”家庭，因为父母而产生了心理问题，在学校对同学求助，结果同学把他的个人信息传播出去，导致其他同学纷纷议论刘学州的家庭，最后制造了心理压力导致他在学校自杀。结果必然是父母起诉学校，要求学校找一些人出来承担责任，同时做出赔偿。

类似的道理当然也适合没有父母的孩子，一个人死了，而且是无法对自己负责的未成年人死了，理应有人为这件事承担责任，为这件事付出成本。作为社会主义国家的公民，如果我们找不到责任人，责任人就是我们全体。而为了避免类似的事件，如果说不清要谁出钱，那当然就是整个社会一起出钱。

督工，刘学州死亡之后，很多人指责新京报缺乏新闻道德，认为他自杀的直接原因是新京报偏听偏信，报道了刘学州亲生父母的言论，让很多网民攻击刘学州找亲生父母要房子，贪财而无视血缘亲情，给刘学州制造了心理压力。

督工你怎么看待新京报的行为？

我来梳理一下刘学州和新京报以及媒体互动的时间线。

2021年12月，刘学州发布寻亲视频，在警方的协助下，见到了生父生母，这期间新京报和其他媒体都发挥了很多作用。

12月13日《新京报》采访了刘学州本人和养父母亲属，发出视频报道《男生自曝3个月大被买回家发寻亲视频》。

http://www.bjnews.com.cn/detail/163939997114106.html

12月15日，刘学州寻亲成功，《新京报》发出追踪视频报道《3个月大被买回家网上寻亲男生已找到亲人》。

https://view.inews.qq.com/topic/767691

1月15日凌晨，刘学州在微博晒出了亲生父亲的朋友圈截图，父亲引述别人的说法，认为刘学州的确是“人设包装、卖惨成功、网络乞丐”。

1月17日凌晨，刘学州在微博发布了亲生母亲拉黑他的微信截图。对于双方闹翻的原因，刘学州在直播时解释过，他一直想追究人贩子的责任，导致养父母这边的亲戚受到人贩子亲戚的威胁，自己不方便再借住。而他放假期间住不了学校宿舍，没有地方可去。因此他向亲生父母提出，给他租一个房子，或者给他一个家，或者给他买个房子。这个要求导致亲生父母“着急了就翻脸了”。

后来刘学州接受河北青年报、济南时报等媒体采访时都重复过类似的诉求。

https://weibo.com/1702896953/LbdzcoWEh

https://weibo.com/1711530911/LbjIQfoUl

所以，刘学州本人并不忌讳告诉媒体自己需要房子。可以说这体现了未成年人不成熟的一面，需要成年人进行指导，但至少不应该说类似报道是偏听偏信。

刘学州的父母接受采访的时候，要比刘学州成熟很多，反复强调了刘学州要房子的问题。但无论从时间顺序看，还是从对刘学州的影响来看，新京报都不算突出。

比如说，四川的全国性媒体“红星新闻”最先发表了相关内容，标题是《寻亲男孩要求生父母买房被指白眼狼 生父首发声：愿提供学费生活费，买房做不到》。

https://kknews.cc/society/vnr9aj2.html

这篇报道正文引用了刘学州直播时的说法，“哪怕是租一个也好，给我一个家。”同时也简单采访了刘学州。刘学州表示自己已找到新的住处，与他人合租，这两天都在忙着搬家。

然后，红星新闻也呈现了刘学州生父的说法，称刘学州向生母提出，自己多年来居无定所，希望生父母能给自己在河北买一套房子。而生母认为家里经济困难，提出让他先好好读书，等大学毕业后再考虑买房的事情。

刘学州的亲生父母说，自己表示过欢迎刘学州来大同住在一起，但刘学州没有接受这个提议。他们还认为刘学州养父母家庭的条件不算差，不应该找自己。

从新闻学上说，红星新闻的报道比较全面，除了标题之外，没有歪曲导向的问题。

1月19日凌晨，刘学州发出了红星新闻采访文章的截屏，表示自己很“无语”。刘学州说没有要求在河北买房，只是想要一个家，还说生父从未欢迎他去大同一起生活。

刘学州1月19日的反驳显然表达了自己的不满，但我很难说不满是针对媒体还是针对亲生父母，但肯定不是针对新京报。

https://weibo.com/6275961723/Lbo3IFMfF

几个小时后，刘学州又在抖音上发布了生父向自己道歉的内容。微信聊天中父亲做出道歉，承认“过意不去”，保证再也不会（向媒体）评价刘学州。刘学州回复：“听到后很开心。”

1月18日，新京报的账号“@紧急呼叫”采访到刘的母亲。她表示当年未经家人同意生下孩子，没有经济支持，只能把孩子赠予他人，原话是“最关键的是当时我们没有养他的能力”。亲生母亲也承认送孩子的时候收了钱，但只是个“买营养品的钱”。

对于拉黑微信，亲生母亲说，只是想重新获得平静的生活，因为她和刘学州父亲后来也各自结婚了，原来的家庭已经不存在。她还表示，认亲后想过弥补孩子，还曾经借钱让孩子去三亚旅游，但是没想到刘学州多次要求他们买房子，还要求生父母分别离婚。

这则视频报道结尾显示，“记者多次联系刘学州，均未得到回复”。

https://weibo.com/1951123110/LbnUseF1L

相关报道被推送后，刘学州在评论区和私信看到了很多批评内容和攻击言论。他转发了新京报的文章截图，否认了母亲曾经借钱给自己出去玩，否认父母曾经邀请自己一起住。

https://weibo.com/6275961723/LbtkLkGpL

2022年1月19日，针对社交平台上围绕刘学州产生的争议，《新京报》发出评论员文章，标题是《被生母“拉黑”，刘学州“想要有一个家”的愿望并不过分》，呼吁大家站在刘学州的角度和成长经历，原话是：

“深入体会一下他的曲折经历，再去评价刘学州的想法和目前的状态，而不是仅仅只以冰冷的、旁观者的视角去做道德指责。毕竟，很难对一个在苦难里长大的孩子抱有恶意。”

https://www.bjnews.com.cn/detail/164258451014065.html

同一天，1月19日，《新京报》还有一期视频评论《新京talk 寻亲男孩刘学州被生母“拉黑”，这场闹剧不该以悲剧收场》。

现在大多数要求《新京报》负责的言论都认为，短视频中的女记者“以刘学州生父母单方的话，坚定的指责刘学州’刚认亲就想要房子’”，“甚至称刘学州寻亲是’闹剧’。”

但只要看过完整的视频就会发现，这个一分钟的短视频概述了事件经过，同时引用了双方面说法，既提到了有人指责生父母恶毒不负责，也说了有人指责刘学州刚认亲就想要房子。最后还表示希望这个寻亲故事有一个温暖的结尾。

https://new.qq.com/omn/20220119/20220119A08AIN00.html

1月20日，《新京报》再次采访一直照顾刘学州的收养舅妈，发出视频报道，标题是《寻亲男孩刘学州将起诉生父母 舅妈：孩子已租房独居 与同父弟弟比心里有落差》。

在这个视频里，收养舅妈否认了刘学州亲生父母的说法，表示刘学州并不是一定要买房，租个房也行，就是想要有个私人的空间。同时也表示刘父没有邀请孩子跟他一起住。

从时间线来看，新京报的操作并没有明显错误，报道基本客观，和其他媒体相比，也没有对刘学州产生更多直接的刺激。但是，一部分报道内容被单独转载，乃至二次加工，引来了一批网民攻击，可能是刘学州死亡的重要诱因，这些言论也完全可以因为其他媒体的类似报道而产生。我不认为新京报应该为刘学州事件承担直接责任。如果我们要禁止新京报的媒体操作，首先缺乏法律规定，其次要禁止的不只是新京报，最后还会阻止媒体对寻亲行为的支持。

那，督工你认为刘学州事件应该由谁来负责呢？

前面我说了，如果刘学州的父母和他始终保持法律上的联系，而刘学州的死亡地点在学校。就算心理压力是父母制造的，他们也一定会要求学校惩罚直接当事人，同时做出赔偿。

现在媒体报道找不到法律问题，我认为直接当事人是两类人，首先当然是卖了孩子的父母，这导致刘学州长期缺乏成年人保护，在心理上暴露于外界压力之下。外界压力不一定杀人，就像晒太阳不会杀人；但是把十几岁的孩子直接暴露在成年社交圈，就像把1岁的婴儿暴露在太阳下，总要判刑的。无论他们当初收了多少钱，遗弃罪和拐卖罪总要占一个。

其次，就是那些给刘学州制造压力的网络言论了，这又要分两部分，一部分是正常的分析和批判，只是不适合让未成年人自己处理；另一部分言论，对任何人都不合适，而且法律也做出了明确的界定，主体现于刑法246条的侮辱罪和诽谤罪。

“以暴力或者其他方法公然侮辱他人或者捏造事实诽谤他人，情节严重的，处三年以下有期徒刑、拘役、管制或者剥夺政治权利。”

静静帮我再读一下官方的条文解释：

侮辱罪，是指使用暴力或其他方法，公然贬低他人人格，破坏他人名誉，情节严重的行为。客观表现为行为人采用暴力或者其他方法（如言词、文字、图画等），当着被害人的面公然贬低其人格，毁坏其名誉。若行为人使用暴力的方法侮辱他人，过失致人重伤死亡的，应择一重罪定罪处罚。

诽谤罪，是指捏造并散布某种虚构的事实，损害他人人格和名誉，情节严重的行为。客观表现为行为人无中生有的编造损害他人人格、名誉的虚假事实并向众人扩散的行为。

“情节严重”是指诽谤他人手段恶劣、后果严重或者影响极坏等情况。本条规定的两个罪名都是告诉才处理的犯罪。若受害人未告诉，不能追究行为人的刑事责任。

这两个罪名都是自诉罪名，需要刘学州本人起诉才能处理。但刑法补充了一句：

“严重危害社会秩序和国家利益的除外。”

现在刘学州已经去世了，显然属于严重危害社会秩序，所以检察官不用遗书或者亲属授权，直接就可以开始保护社会主义公民。

所以，直接剪裁媒体报道，进行选择性宣传的人，涉嫌诽谤罪；咒骂刘学州要遇到报应，或者说他没有好下场的人，涉嫌侮辱罪；这样的留言和私信不难查，挨个起诉过去没问题。

今天最新消息，因为刘学州收养家庭提交了文件，警方已经立案调查了，认为有人涉及刑事犯罪。但如果所有发表类似言论的都起诉，会不会覆盖面太大，执法成本太高？

https://news.sina.cn/kx/2022-03-01/detail-imcwiwss3484361.d.html

就是因为以往缺乏对评论和私信起诉的案例，所以才制造了法不责众的效果，故意犯法的人越来越多，提高了执法成本。中国刚刚在各大城市通高铁的时候，无论哪条线路通车，都有大量的车上吸烟导致停车案例。但是当时警方的态度特别明确，拘留罚款公告一气呵成，很快就没人敢再犯了。这种不超出个人能力，不影响生活水平的的言论克制，的确可以通过法律进行有效打击。

至于说那些没引发死亡或者其他恶性结果的违法言论，需要本人起诉才能立案，警方可以和检察院，法院一起搞一个简易程序，降低起诉门槛和结案方式，公布典型判例，让伤害的人可以通过提交标准化的证据，得到数量比较确定的赔款。比如说一条无端骂人200元，一条没有出处的编造事实1000元，留30%给司法方面做处理经费，相信人民和人民政府会以拍违章停车的动力去应对网络暴力。乱说话送钱的人一定会快速减少。

说错话立刻就罚款，这样会不会影响网络讨论的活力？

影响网络讨论热情的因素很多，唯独不包括严格规定言论边界。中国目前的问题恰恰是言论边界不明确影响了讨论自由。前几天我发了一条动态，认为引用公开评论是正常的网络讨论方式，被很多人反对。

某些观众反对的理由是，我的观众多，直接引用别人的言论，会导致发言者遭受网络暴力。

这种质疑首先缺乏逻辑性，因为发言者在公开评论区发言，还专门找热度高的大V评论区发言，目的就是让更多人看到自己的内容，应该对发言被引用感到高兴。如果只想传递信息，不希望被人看到，完全可以发私信解决问题。

现在有的评论者一方面认为自己应该有权力在评论区随便说话，另一方面认为其他人如果随便评论自己的内容，就有网络暴力的风险。这概括一下，就是发言的时候认为自己是人民，应该享有人民的权利；被评论的时候又看不起人民，觉得人民随便说话就会攻击，辩证法用得太熟练，但不能解决任何问题。

当然网络暴力客观存在，这的确不是发言者的问题，是发出攻击性言论的错误，所以你更应该支持我的建议，建立诽谤罪和侮辱罪的建议程序，看到一个去起诉一个，看到一大批攻击言论应该视为遇到发财机会，而不是觉得心理压力大。等到快捷程序制造一批新富阶层之后，很快就能看到高质量的自由讨论。

和刘学州的生命相比，和其他未成年人的生命相比，我的评论区热度相对没那么重要。本期最核心的问题，还是我们在媒体和网络讨论方面缺乏明确的法律，法律条款应该规定什么样的言论不许说，同时根据“法无禁止皆可为”的原则保证剩下的一切言论都可以说。现在未成年人上网参加讨论是大势所趋，就算是亲生父母，也不可能保证未成年人不接触网络正常讨论，如果我们不希望越来越稀少的未成年人死于非命，新闻立法和言论立法进程就应该加快。而一旦这样的法律制定出来，新京报之类媒体是否担责任也就没什么争议了。

不过，刘学州事件不仅仅是法律问题，因为他死亡的核心因素，不是言论攻击，而是未成年人得不到成年人的全方位照顾。就算我们用遗弃罪和拐卖人口罪，把他的亲生父母送进监狱，也不能警告其他父母照顾好孩子，因为只要不公开卖掉孩子，很难说照顾到什么程度算尽职尽责。

所以，我必须再次提到睡前消息经常倡导的观点，“社会化抚养”。父母觉得抚养压力大，或者像刘学州父母那样没结婚，也没打算长期同居就有了孩子，可以直接送给政府。现在刘学州父母已经分别和其他人结婚了，他们蹲监狱，他们的孩子也有照料问题，这也是需要社会化抚养来托底的地方。

再次提醒大家，2021年中国只增长了48万人口，这是接下来几十年最后一次人口增长，我们必须指望越来越少的年轻人给整个社会接班，给所有人的养老保险和医疗保险买单。如果我们不希望年轻人像刘学州那样自杀，不希望更多的未成年人野蛮生长，将来只能从事简单劳动，被机器人淘汰，成为全社会的负担，就必须早点把社会化抚养政策推出来。如果所有人都知道养老要有危机，所有人都不愿意承受触动家庭，提高教育投资的代价，谈论社会的未来就没有意义，讨论什么美国竞争，美国压力那就更是笑话了。

今天的主要内容说完了，接下来是400期的特别内容。

385期节目我提到一件事，就是睡前消息编辑部的能力有限，逐渐跟不上观众对我们节目的期待，随着内容逐渐扩展，错误数量越来越多。所以希望吸取一部分观众的内容创作能力，邀请观众加入我们的顾问委员会，一起创作节目。那一期内容下面有很多观众报道，其中博士和高级工程师就有几十位。

观众的参与热情让我非常感动，但我一直在考虑怎样交流信息，才能高效利用观众的参与热情。后来我意识到，睡前消息不仅需要科研人员技术支持，还需要每个普通观众的生产经验和生活见闻，每个人在自己的岗位上，都是中国经济的基础，都是描述当代社会的专家，我决定，要建立一个全面的观众交流体系，而不仅仅是小规模的顾问委员会。至于交流体系怎么建，我还想听听各位的建议。这里我先说说自己的思路。

首先，这个机制不接受未成年人，所有参与深度交流，准备参与内容制作的观众，都应该是成年人。

其次，建立交流机制的基本目标是制作深度内容，所以编辑部同事会主导交流讨论程序。

第三，我欢迎各位观众贡献精彩观点和故事，也一定会给愿意留名的创作者保留署名权，但考虑到编辑部的收支现状，我不能承诺给各位提供经济回报和视频版权。

第四，我也不会对加入交流机制的资格收取任何费用。

第五，对于贡献过一部分高质量内容的观众，我们会给予额外的重视，提供更多的发言权，有更大的概率选取内容进入节目。

第六，在尊重个人意愿的前提下，我希望加大节目密度，邀请一部分观众来演播室上镜。

最后，我和同事会尽力整理各位观众的深度讨论内容，一部分用于节目制作，剩下的内容整理之后，发给其他参与交流的观众，希望能反过来促进观众的讨论深度。

以上是我对观众交流机制的一些思考，欢迎大家在评论区提出自己的方案，我吸取大家的优秀创意之后，过几期会逐步邀请观众加入讨论机制。

睡前消息400期到此结束。感谢各位观众的投币和点赞，但更感谢各位的评论、弹幕和转发，因为睡前消息永远是一个以内容为中心的节目，一切能拓展内容深度的互动我们都欢迎，希望各位在评论区留下您的宝贵建议，尤其是观众进行深度交流的方式，请大家多提几种方案。

2022年2月14日 睡前消息401：读统计公报，看数字2021

欢迎收看第401期睡前消息，请静静介绍话题。

2月底，国家公布了2021年国民经济和社会发展统计公报，督工你觉得有哪些关键数据？

http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/202202/t20220227\_1827960.html

首先当然是大家都关心的全国GDP数据，总量达到114万亿，增长8.1%。睡前消息开播的第一年，2020年第70期节目，曾经介绍过中国的基本数据和估算模式，当时我提到，2019年和2020的GDP都是100万亿左右，现在达到了114万亿，已经超出了“一百万亿加个零头”的概念。

再看各地区的增长率，东部增长8.1%，恰好等于全国平均值；中部地区增长8.7%，表现不错。西部增长7.4%，再次和东部拉大了差距。至于为什么拉开差距，固定资产投资数据比较说明问题，去年全年固定资产投资55.3万亿，粗略理解为GDP的一半。

过去西部地区高度依赖于固定资产投资来维持增长，2016到2017年中国有一半省份的固定资产投资超出了GDP，连工业城市重庆都达到了90%，这说明西部产业太弱，投下去的钱必须去东部买物资才能完成建设，一块钱投资换不来一块钱的GDP增长。

这种事情发生一年还好，连续发生了六七年，说明多年投资都拉不动本地产业，说明西部很多省份不是缺投资，而是不应该在基础设施上过度投资，还是把人迁移出来更好一些。否则维护成本累计太高，连现有的正常资金流都要出问题。去年55.3万亿固定资产投资，和2019年的55.1万亿几乎完全一致，而GDP增长了15%，固定资产投资占GDP的比例逐年下降，已经不过半了。

从分地区数据看，全国固定资产投资增长率是4.9%，其中东部增长了6.4%，中部增长了10.2%，都高于全国平均值，而西部地区只增长了3.9%，这是西部经济增长率下降，和东部继续扩大差距的原因。

我们再细化一点看各地的增长率，首先记住去年的全国平均值是8.1%，东北地区增长6.1%。京津冀地区增长7.3%，都低于全国平均值；长江经济带增长8.7%；长江三角洲增长8.4%，都高于全国平均值。这说明东北和京津冀地区的相对地位正在逐渐下降。作为一个河北人，我很好奇地查了查分省市的数据。发现北京市增长了8.5%，明显超过全国平均值，只是因为加上了增长6.6%的天津，和增长6.5%的河北，才低于全国平均值的，河北天津又给首都拖后腿了。

这里我插一句，昨天新华社有一条新闻，标题是《打通京津冀干线“断头路”》

http://www.news.cn/politics/2022-03/03/c\_1128435197.htm

静静帮我读一段：

北京市相关负责人指出，京津冀协同发展八年来，区域公路网不断织补加密。京台高速、京昆高速、京礼高速、大兴国际机场高速等先后建成通车，市域内国家高速公路“断头路”全部消除。

标题说“干线公路”，正文强调八年做到了高速公路断头路全部消除。这里我不得不再晒一组2017年的照片，潮白河上的渡口，一条钢索，一条木船，汽车行人在河北和北京之间穿行，否则就要绕30多公里。从最近的卫星地图看，这个地方还是没有修桥，我猜原因不是河北不愿意出钱。

https://www.163.com/money/article/CGQ9NPKI002580S6.html

回到统计公报，下一个数据是从GDP衍生出来的：全员劳动生产率，等于GDP除以就业人口。去年是每人14万6380元，比上年提高8.7%。看到这个数据我大吃一惊，因为我记得很清楚，2020年的统计报告说过，全员劳动生产率为11万7746元，这一年过去，就增长到14万多，明明是24%的增长，怎么可能才增长8.7%。

http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/202102/t20210227\_1814154.html

再仔细一看，今年的全员劳动生产率下面有个5号标注。翻到下面一看，标注说今年的统计数据有调整，根据第七次全国人口普查结果对历史数据进行了修订。同时，GDP综合计价标准，从2015年换成了2020年。

http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/202202/t20220227\_1827960.html

全员劳动生产率，等于GDP除以就业人口，现在GDP增长了8.1%，全员劳动生产率增长了8.7，基本吻合。但是一旦根据第七次全国人口普查调整数据，就变成了增长24%，中间有16%的差值。而5年的通胀指数最多能解释其中的10%。

这说明第七次人口普查明显改变了分母，也就是劳动力数量。导致今年的全员劳动生产率飙升。扣除物价上涨带来的GDP膨胀效果，我们前几年至少把实际劳动力高估了几千万。

这往好处说，中国的技术水平比预期的高，从事简单劳动的人比预期的少；但是往另一面想，能干活的人口减少速度比预期的快，我们不是高估了中国人顶着衰老工作的精神，就是大大高估了劳动参与率。现在很多家庭为了接送孩子，辅导作业不得不留一个人在家。国家如果能尽快全面普及校车，多雇佣点教师，应该能推动上千万人口重新投入工作。校车那点成本，相对新增劳动力创造的财富不值一提。

2021统计公报还有一个重要数据大家都知道了，总人口14亿1260万，比上年增加48万人，虽然没有100%的把握，但我还是要说，这应该是今后几十年最后一次人口增长。当然人口下降并不可怕，可怕的是超出预期的剧烈下降，冲击产业结构。至于什么算超出预期的剧烈下降，上面或许是个例子。

现在很多人以为高福利和低房价可以拯救人口出生率，我以我的亲身经验判断，这是南辕北辙。因为80年代分房子的国企社区已经证明过了，就算国家允许二胎，大多数技术员和管理层也没有多少兴趣去生。只有刚刚从农村进入城市的新工人会兴高采烈地使用生育指标。因为技术员和管理层有上升空间，不愿意为抚育过多的孩子影响家庭的阶层提升。而蓝领工人缺乏上升空间，才会愿意生孩子。

所以，只要我们的国家还在产业升级，只要我们继续给年轻人提供发展机会，允许大家一面骂着内卷，一面去争取更好的工作，生育率就没希望。再高的福利，再低的房价也拯救不了生育率。我经常说的社会化抚养政策，其实也不可能在短期内解决人口下降问题，但是一旦家庭不用承担那么多赋予成本，下降曲线总会缓和一些，逐步地转入平稳状态。

回到统计报告本身，去年城镇常住人口9亿1425万人，考虑到大多数年轻人都在城里，讨论乡村复兴是一个伪概念。在统计公报出来之前三天，中国证券登记结算有限责任公司也给了一个有趣的数据，A股投资者数量超过了2亿。9亿城镇人口2亿股民，看来资金总是要寻找增殖的可能性，房子不能无脑买进的时候，就要去股票市场碰碰运气。

https://www.jiemian.com/article/7147045.html

然后我们看看经济数据，2021年粮食产量6亿8285万吨，增产2.0%。与其同时，去年捕捞水产品1305万吨，下降1.5%。全年木材产量下降3.6%。为了保护环境，中国开始压缩自然资源的开发。

前几天的394期节目，我提到美国铁路在集装箱白货运输方面，相对中国还有明显优势，值得我们学习。中国作为缺油的国家，应该避免在公路和卡车上浪费太多的沥青和柴油。这次统计公报显示，公路货物周转量已经超出铁路2倍以上，而且公路运输的年增长率是14.2%，铁路只有9.3%，以后差距还要进一步拉大。中国铁路要认真考虑一下怎样提高效率了。

今年工业增加值的平均增长率是9.6%，但是在各个行业分布非常不均匀，纺织业增加了1.4%，黑色金属冶炼增加了1.2%，是最低的两个行业；同时，电气机械和器材制造业增长16.8%，计算机、通信和其他电子设备制造业增长15.7%，这说明中国的产业结构在剧烈变化，也说明某些行业缺乏增量，大学专业是应该跟着调整一下了。

比工业产值更细化的一张表，是主要工业产品产量和增长数据。

中国现在绝大多数企业的能源都是电力，产量和电力基本成正比，所以发电量9.7%的增长率可以看做一个标准，用来衡量其他产业是超额增长，还是相对停滞。

这张表显示，增长最夸张的产品是工业机器人，造了36.6万台，增长67.9%，这个增长率如果保持11年，每年的工业机器人产量就会过亿，保持15年，每年的工业机器人产量就会超过就业人口。当然实际的增长率很难保持这么高，但我还是想请教一下观众，为什么今年工业机器人产量会爆发式上升。

接下来，除了集成电路产量增长了37.5%,，还有一项暴增的工业品产量是乙烯，2825万吨，增长30.8%。乙烯一直是美国产量领先于中国的主要工业品，现在中国在努力赶上来，按这个增长率，会在三四年内压过美国。80年代我看的科普说，说石油做燃料是浪费，做原料才是正确的做法，现在中国乙烯产量上升，同时电动车产量也大幅度上升，这个目标不远了。

和产量快速增长的产品相比，产量下降的产品也值得一看。首先是粗钢产量，下降了2.8%，但还在十亿吨以上，电视机产量下降了5.8%，而液晶电视下降了9.5%，在多屏幕媒体的时代，电视机正在从中国家庭悄悄消失。

接下来说和每个人相关的数据，居民人均可支配收入3万5128元，增长9.1%，平均到每个月是2927元。当然平均数高于中位数，可支配收入中位数是2万9975元，平均每个月2497元。注意这不是劳动力平均，而是人均，老人孩子要一起来平均算。

把全国居民分成5等分，从低到高

第一个低收入组，人均可支配收入8333元，平均每个月694。

第二个中间偏下收入组，人均1万8445元，平均每个月1537。

第三个中间收入组，人均29053元，平均每个月2421。

第四个中间偏上收入组，人均44949元，每个月3745。

第五个高收入组，人均85836元，每个月7153。

各位观众可以对号入座。

从消费数量看，人均消费支出2万4100元，平均每个月2000元，是可支配收入的69%。剩下31%的收入存起来，当然主要集中在高收入阶层。

从消费结构看，每个月2000元支出，29.8%用来买食品烟酒，人均不到600，但已经是最大的项目了。居住花掉了23.4%，人均不到500。如果你看到这些数据的时候默默计算自己的外卖价格，你的生活水平多半远远超过了普通中国人。

最后我们看看政府财政，总共114万亿的GDP，一般公共预算收入，或者说粗俗点说拿走了20.25万亿，支出了24.63万亿。睡前消息节目一向比较关心政府债务，但是统计公报没有提到债务数据。之前的1月30日，财政部数据告诉我们，政府一共付出了1万亿的利息。

一万亿的公开利息并不多，但是观众可能记得385期的数据，2020年鹤岗只承认付出了1.4亿的利息，财政规模150亿的地级市就实际上破产了。所以，关键是融资平台在暗处藏了多少债务，以秘密方式拿出多少利息。

最近正好有个和黑龙江地方债相关的新闻，绥化市政协副主席李英男被立案调查了，之前他当过庆安县和兰西县的书记。李英男的罪名有一条很新鲜：“不正确履行职责，致使政府形成隐性债务”，其他地方的干部可以参考一下。

https://www.jiemian.com/article/7143660.html

另外，在统计公报出来的同一天，第一财经有一篇报道，说中西部市县推进隐性债务清零试点，原则是“中央不救助”

https://www.yicai.com/news/101330658.html

中央确定不管，又要隐性债务清零，我又要把385期的一段建议拿出来了——那些政府直接采购的小企业债务可以尽量足额支付，至少把本金还回去。但那些陪着政府一起贷款，一起制造债务黑洞的大债主，理所应当要接受财政重整下的债务打折，至少是推迟付账。

湖北省从3月1日开始执行新规定，禁止随意遗弃饲养的猫狗，否则最高罚款5000元，督工你怎么看待新法规？

https://app.myzaker.com/news/article.php?f=Normal&pk=621f2fd17f780be608000005

这里先例行鄙视一下国内的搜索引擎，按照新闻报道，新的法规名字是《湖北省动物防疫条例》，但是开动百度搜一下，前几页全是关于丢弃猫狗罚款的新闻，必须到资讯页面耐心看，才能找到不起眼的湖北日报登载全文内容：

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1718659623967248929&wfr=spider&for=pc

不过，立法是人大的事情，最好还是到湖北省人大官方网站去看湖北法规库

http://119.36.213.154:8088/fgk/index\_xq.jsp?Rileid=748

静静帮我读一下相关内容：

第十八条 饲养犬只的单位和个人应当按照规定定期到狂犬病免疫点为犬只实施狂犬病免疫接种，取得省人民政府农业农村主管部门监制的免疫证明后向所在地养犬登记机关申请登记。

第十九条……禁止遗弃饲养的犬、猫。县级人民政府应当组织做好弃养、流浪、无主、没收的犬和猫的收容、防疫、无害化处理等工作。

第四十一条……违反本条例第十九条第二款规定，遗弃饲养的犬只的，由养犬登记机关收容犬只，并处1千元以上5千元以下罚款。

规定要求所有狗必须打疫苗，这是进步，但是我看了后面的罚款名单，并没有说不打疫苗罚多少钱，这显然缺乏约束力。

另外，丢弃猫目前不罚款，丢弃狗才罚款的，1000到5000。我注意到当地政府意识到弃养也是一种需求，所以不止是规定遗弃罚款，还规定县级政府要负责弃养狗的收容、防疫、无害化处理。这说明，街上不允许有无主的狗，有了就要由政府收容，做无害化处理。政府既然反对遗弃，就应该给养狗的人指一条明路，不想养又送不掉的时候，应该到哪去交给政府处理。政府可以因此收一定的处理费用，但不应该比罚款更高，否则还会有人悄悄扔狗。

无论我们对宠物有多深的感情，都必须接受一个事实，就是养狗养猫不仅是乐趣，还是消耗金钱和精力的行为。有人为了乐趣养宠物，就会有人厌烦的时候想摆脱负担。湖北省立法，把收容无主狗作为政府的任务，这是好事。但我觉得不妨说明白一些，宠物送到政府收容所，没人要就是要杀死烧掉，政府不可能主动背一个无聊的负担。

全国人大和全国政协即将开会，全国政协委员朱征夫建议取消“寻衅滋事”罪，督工你怎么看？

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1726077247484369580

朱征夫在保护人民方面做过很多事，2013年中国废除劳动教养制度，剥夺了公安机关不经法院就长期限制人身自由的可能性，就有朱征夫的一份贡献。

寻衅滋事罪是刑法第二百九十三条规定的。最高可以判刑5 年，刑法列出了四种犯罪情况：

（一）随意殴打他人，情节恶劣的；

（二）追逐、拦截、辱骂他人，情节恶劣的；

（三）强拿硬要或者任意损毁、占用公私财物，情节严重的；

（四）在公共场所起哄闹事，造成公共场所秩序严重混乱的。

朱征夫委员认为，这个罪名经常被滥用，原因是规定太模糊，什么是“随意”，什么是“任意”，还有“情节严重”，“造成公共场所秩序严重混乱”，都缺乏准确定义，所以地方司法机构喜欢把寻衅滋事罪当做一个口袋，用来对付自己想判刑，但找不到确切罪名的人。去年11月，宁夏吴忠市就有人因为在微信群发了一张狗头表情包，被认为寻衅滋事，拘留9天。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_15186502

现在朱征夫委员提出废除寻衅滋事罪，我赞同。

有些人担心，寻衅滋事罪废除之后，会有一些人钻法律漏洞，做一些法律没有规定的事情，严重影响别人的生活，但无法处理，督工你怎么看？

首先，钻法律漏洞是公民的合法权利，法律之所以是人民的盾牌，一个原因就是允许公民利用法律漏洞。

其次，立法效率低，是人大的问题，各地人大代表看到法律无法覆盖的新情况，就应该赶快研究解决，提案立法。如果我们发现了类似情况，也应该找自己身边的人大代表，催他履行职责。

至于说短期的问题，其实不只是寻衅滋事罪，中国大多数法律和政府规定都有“兜底条款”，在列出一系列违法行为之后，加一条可以随意解释的“法律规定的其他情形”，用来解决立法没有覆盖的问题。这个条款经常引发群众担心，但似乎偶尔也有存在的必要。

这方面，我认为，应该尽可能发挥人民司法原则来解决问题。人民担心兜底条款被滥用，又担心法律漏洞制造问题，就应该让人民自己来定义具体条款。比如说，法院可以规定，所有用到寻衅滋事罪和其他“兜底条款”的审判，都必须公开审判，允许直播旁观。最后判罚的时候，应该由随机抽取的一批人民陪审员投票决定兜底罪名是否成立，这才是可见的“公序良俗”。

接下来分享几条简讯。睡前消息第三期和第99期，我都关注过山东东阿阿胶集团，我一直说，这不是中医是否有效的问题，而是发明的新传统骗钱的问题。古代药典都崇尚牛皮胶，只是因为唐朝后期开始北方战乱，山东才改用驴皮熬胶，作为药品。如果你相信越古老越有效，就应该用牛皮胶，嘲笑东阿集团的产品是山寨货。而上海瑞金医院中医科专家张守杰也反复公开科普，说十几块一斤的黄明胶和阿胶效果。所以，东阿集团早点垮掉，对全国人民的健康和财富都有好处。

昨天3月3日，医药媒体证实，东阿阿胶公司原党委书记、总裁秦玉峰，已经被纪委拿下，正在审查。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1726269918569497187

但是在这前一天，3月2日，山东省政府召开发布会，发布了223家“好品山东”品牌名单，以政府信誉向全国推销，其中就包括东阿阿胶。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1726263815217750818

上一期，我说网络暴力最大的问题，不是挂人，而是国家缺乏新闻法和明确的言论管理条例，所以没法对付乱说话的普通用户。昨天人大代表李东生表示，要在本次人大上提案，反对网络暴力。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1726268605857690578

他和我的观点差不多，网暴事件原因，在于遏制和打击的力度不够。他提出三点建议：

第一，完善网络暴力的司法解释，针对打击网络暴力进行专门立法；

第二，加大网暴事件中施暴者惩治力度，对情节严重的提起公诉；

第三，落实网络平台主体责任，提升网络暴力应对效率。

前两条都是我上一期的观点，至于第三条，我认为所谓网络平台的主体责任，就是严格记录每一条言论的发送人，就算删除了也应该保留存档，可以给检察官当证据。只要司法公开透明，没必要让网络平台主动去承担司法机构的责任。

https://weibo.com/2803301701/LhZ6pcLqO?pcfrom=msgbox&type=comment#\_rnd1646279201733

2月25日，针对徐州疑似拐卖案例，我说，犯罪排查不能限于徐州，100多公里的安徽灵璧就有类似案例。

最近一周，网上连续爆出类似案例，其中最著名的是陕西佳县用笼子装起来的精神失常女性。

https://www.sohu.com/a/526548799\_120388781

公安部可能是发现了类似问题比想象的多，所以宣布：3月1日起开展打击拐卖妇女儿童犯罪专项行动，对来历不明的流浪乞讨、智力障碍、精神疾病、聋哑残疾等妇女儿童要全面摸排。

https://news.ifeng.com/c/8E3Dt8JNGOf

公安部还宣布，要建立健全举报机制，广泛发动群众揭发检举涉拐线索。

我在398期说，发动人民群众，最好是以悬赏方式来刺激，确认一个案例给最早的举报者一万，能在落后地区调动很多大爷大妈的积极性。否则很多人未必愿意打破熟人社会的默契。希望国家能把悬赏和举报体系早点建起来。

最后我分享一张观众私信截图，语文老师推荐学生看睡前消息，还要求抄全文，写读后感。

很抱歉给未成年人增加了学习负担，这里我提醒一下，我们每期的文案会随后发在睡前消息编辑部公众号，不要看着视频字幕去抄，会累死人的。至于说读后感，我觉得不应该强求中学生评价社会资讯，倒不如鼓励学生自己仿照睡前消息节目的对话体，对自己能理解的新闻，或者是校内的小事发表评论。这样创作热情可能还要高一些。以我的经验，人写自己喜欢写的东西，文字水平提高最快。

2022年2月15日 睡前消息402：装着挣扎的香港不如躺平的新加坡

欢迎收看402期睡前消息，请静静介绍新闻。

2022年3月4号星期五，香港特区政府官方网站报告，在之前24小时内，香港新增5万5千多个新冠确诊病例，连续第二天超过5万。有136名病人去世。

昨天3月5号，新增确诊病例下降到3.75万，但包括回归调整，病死人数首次突破200，达到220人。

https://chp-dashboard.geodata.gov.hk/covid-19/en.html

https://www.ha.org.hk/haho/ho/pad/220304\_daily\_chi.pdf

700多万人的香港死了这么多人，疫情现在严重到什么程度。

第一个表现，就是医疗体系被冲垮了。现在因为求诊病人太多，香港所有公立医院急诊和加护病房全部爆满，部分重症病人一度被迫在露天过夜。社会也出现了抢购物资的浪潮。这距离本轮疫情爆发只有一个多月。

http://www.takungpao.com/news/232109/2022/0301/693706.html

现在是3月初，香港是在一月中旬出现第五波疫情的。很快就爆发了社区群发感染。二月初疫情扩散开始失控。起初每天确诊病例从一百来个，不到月底就破万了。死亡病例也直线增长，从每天一两个增加到一百多人，扩大了一百倍。普通的坐标系不太适合表达香港的疫情扩散速度，应该用对数坐标系。

https://www.bbc.com/zhongwen/simp/chinese-news-60109773

https://www.chp.gov.hk/files/pdf/local\_situation\_covid19\_tc.pdf

这一波香港疫情主要是奥密克戎变种，与近三四个月全球疫情的情况同步。参照其它国家的疫情发展曲线，香港疫情还没有见顶，而且就算见顶了，死亡高峰一般要比确诊高峰落后一到两周，所以香港未来还有更大的社会冲击。

港大二月下旬曾经预测，最坏情况下全港会有四五千人病死，但现在看来，预测可能保守了。现在香港已经累计死亡超过1500人。如果无法扭转当前趋势，这波疫情给香港带来的死亡有超过一万人的可能性。

http://www.ftchinese.com/story/001095386?full=y&archive

和以往的病毒变种比，奥密克戎传染能力最强，这一点对全世界都一样。和世界其它国家或地区相比，香港感染确诊的增长速度还不算特别夸张，但病亡率触目惊心。在数据比较可靠的国家或地区里，香港近期的新冠病亡率很可能是全球第一，累计总死亡率也快要超过欧美了。

https://www.zaobao.com.sg/realtime/china/story20220302-1248134

香港人口密度大，基本都生活在城区，这是不是疫情难以控制的原因？

控制不住，也不至于搞成这个样子。

我们可以找个例子，从香港最相似的新加坡，新加坡发现奥密克戎传染比香港还早一些，在一月初就进入了社区传播阶段，高峰期每天确诊超过2万例，但24小时病亡人数最高不到20人，大多数时候能控制在每天个位数。所以，虽然新加坡也是遍布病毒的城市，一些香港居民还是计划去新加坡躲避。至于进入内地的名额，在香港早就是一票难求，有心离开的香港人只能想办法偷渡，给广东省的防疫制造了巨大压力。

https://www.zaobao.com.sg/news/singapore/story20220305-1248919

https://hk.on.cc/fea/hkdisease/

从经济上看，香港现在没什么外地游客了，商业基本靠本地人撑着。疫情死亡率上来之后，有几十万人在确诊后必须请假隔离，还没被感染的人也不愿意出门消费，加上其它防疫规定的限制，刚刚恢复一点的的香港经济再度受到重击。预计今年一季度和二季度，香港将再次出现经济衰退。

https://www.zaobao.com.sg/realtime/china/story20220302-1248003

从全球来看，面对疫情无非是两个选择，或者是不惜代价搞清零；或者是逐渐释放病毒的传播性，保证工商业的平稳。香港目前的现状是，既没有防住疫情，也没能保住工商业，恐慌还没有见顶的迹象。可谓是毫无亮点，一输到底。

在防疫问题上，香港为什么所有方面都做到了最差？

香港防疫和保经济双重失败，首要责任就在于特区政府自己，负责人应对迟缓，官僚部门不愿承担责任，对任何可能有负面效果的方案都拒绝做决策。香港和内地专家都一再提醒警告过，进入全面社区感染阶段后，原来的防疫手段已经不够抵挡，但甚至到今天，港府仍然没有做出任何重大的应对方案调整。每次都是在在全社会舆论沸腾，中央都提出侧面批评之后，才会做出一点挤牙膏式的改动。

http://www.takungpao.com/opinion/233114/2022/0304/694672.html

和其他地级市相比，特区主要行政负责人拥有特区几乎全部决策权，还可以越过行政层级，直接对接中央援助，手里的潜在防疫能力远远超过普通的地级市。而且香港财政情况非常好，有接近一万亿港元的现金储备，在金融方面不需要任何操作，就可以支持大规模防疫工作。

但面对野火一般蔓延的疫情，香港政府一点都没有急迫感，宁可闲置庞大的防疫资源，总是心存侥幸，不肯推出任何有争议的强硬措施。用一句话概况香港特区政府的做法，就是先坐而论道，再坐而待毙。

香港内外都有很多人说，香港的基本情况和内地不一样，抄不了内地的防疫模式。这句话是有道理的。但全球新冠疫情已经进入了第三个年头，奥密克戎横扫全球也已经有几个月，其它各国各地区的经验和教训已经足够参考了，香港做不到最好是能力问题，做到最差，这是比国足输给越南更耻辱的政绩。

从港府高层的公开讲话看，可以发现他们一直在积极研究各种方案，但所有的研究始终都在空转，没有一个能在有意义的时间点前，及时落地推行。其他国家所有的坑，香港都要掉一次。而且大多数国家是掉进左边的坑，起码避开了右边的坑。香港是左右两边各掉一次，所以在所有方面都是最差结果。

现在香港第五波疫情的源头没有完全查清，但舆论普遍怀疑，香港国泰航空公司人员从外地回来之后违反隔离规定，私自外出是有最可能的原因。下一个关键问题就是，这些高危人员为什么能私自外出才是关键点。

https://www.jfdaily.com/news/detail?id=440445

http://www.news.cn/gangao/2022-01/18/c\_1128273445.htm

我找到了香港方面的报道，原来航空公司反对严格隔离政策，迫使香港政府妥协，规定跨境机组人员可以豁免检疫，只在家自我隔离，并且做好防护后，还可以每天离家两小时。

这个规定早就被批评存在重大隐患。相关人员是否遵守规定，是否能保持在允许的外出范围活动，以及外出时能否做好防护，完全依赖他们自觉。港府没有任何监管手段，最多只能在事后进行惩处。

https://www.sohu.com/a/445974977\_120781632

https://www.sohu.com/a/446685152\_120781632

去年11月，香港就发现了三名国泰航空机师违规活动，造成了输入性病例。按说原规定的风险已经充分暴露，媒体也呼吁特区政府正视问题，尽快填补漏洞。但港府当时发现没有立即引发后续传染，就继续不当一回事。只发了个不痛不痒的声明，认为又能糊弄过去了。结果下个月就大祸临头。即使如此，港府还是拖到12月29号，才更改了规定，要求跨境机组人员必须在指定检疫酒店隔离。

香港防疫上的漏洞远不止前面一个问题，但一叶知秋。限制机组人员这种受影响人群范围很小，并且有高度共识的漏洞，香港政府和主要行政负责人都没有动力及时解决，或者是没有勇气承担航空行业的抗议。可想而知，对那些有争议，也有技术难度的问题，香港官员肯定是能躲就躲，能拖就拖。实在躲不了，拖不下去，就把矛盾推回社会，推给中央政府。

在疫情进入快速爆发阶段后，香港政府和主要行政负责人决策更加混乱，天天发表无意义的空口表态，实际行动毫无章法。香港和内地专家都一再催促，必须快速果断的采取重大措施，才可能避免疫情彻底失控。

但特区官员根本没有协调防疫战略和战术的兴趣。战略上，香港官方继续不断表态，宣称继续坚持“清零”政策；但在战术上，执行“清零”必须推动很多具体项目，但香港政府根本不落实具体措施，跟着社会讨论倾向摇摆不定。往往是在政策已经毫无意义，疫情再没有逆转机会后，才宣布迟到的决定。

香港毕竟只是个地级市的规模，日常管理水平也难免出点地级市的疏漏。这一次疫情大爆的源头可能是偶然事件。但是，在中央支援下，还爆发到现在失控的水平，只能说明特区政府在领导力、执行力上全面无能。

700万人的城市，每天有好几万人感染，现在香港政府是不是只有躺平，等全民感染的选择了？

躺平也要讲究躺法，全民感染也要考虑怎样损失最小。前面我们已经提到，同样是高度发达的城市型经济体，新加坡比香港更早爆发了奥密克戎变种主导的大流行，至今也没有完全渡过高峰期。但是新加坡的病亡率极低，所以社会对“与病毒共存”还能勉强忍受，可以承认这是发展国际工商业必须的代价。

在疫情失控后，香港社会曾经希望情况可以向新加坡模式发展。港大医学院团队2月10日预测疫情，认为在3月份达到疫情高峰时，香港仍然可以把每天病亡人数控制在二三十人左右，这就是根据新加坡经验计算的。

但新加坡模式是有前提的。首先，新加坡政府一直在极力推动全民性接种疫苗，出台了一系列强制性政策，说服或者是强制人民打疫苗。截止目前，新加坡总人口中完成两针完整接种率达到了91%，还有68%的人已经接种了加强针。

除此之外，新加坡防疫措施也没有“躺平”，还在不断在微调政策，尽可能拉平传染曲线。从效果上看，新加坡确诊病例在万例以上的天数，累计已经接近一个月，但并非完全连续，直线增长。而是有周期性波动，有一定反复。同样治疗压力分散在更长的时间，也能够相对减轻医疗系统的压力，起码让医院工作人员可以轮换休息。

同时新加坡从前两年疫情的中吸取了教训，在确定没有能力对新冠患者搞“应收尽收”后，实际采取了强制分级诊疗制度。轻症患者都被“劝说”回家隔离，吃点药等自我康复，尽可能把隔离病床和ICU床位留给重症患者。同时，新加坡也在全力动员可用的医疗资源投入抗疫，把 900多间私人诊所也利用起来分流患者——这对570万人的新加坡来说是很关键的一份防疫资源。

依靠这些措施，新加坡医院的监护病床虽然也非常紧张，但始终还有空余，这个关键节点没有被击穿，重症患者就能得到必要的抢救，病死率就不致于失控。

https://www.moh.gov.sg/covid-19/vaccination/statistics

http://intl.ce.cn/qqss/202110/20/t20211020\_37011567.shtml

https://news.dayoo.com/world/202112/21/139998\_54145372.htm

https://world.huanqiu.com/article/46V7ryvRgn7

相比之下，不包括11岁以下儿童，现在香港两针完整接种率只有78%，在60到70岁，70到80，以及80以上年龄组，更分别只有75%，60%和31%。现在的病亡患者，90%以上没有完成接种疫苗；未完成疫苗接种的80岁以上老人，死亡率比完成接种者高16倍。

这说明，虽然现有疫苗不能非常有效的防止新型变种感染，但防重症效果仍然相当不错，大部分重症和死亡病例都集中在没有打疫苗，和接种没有完成的人群。香港的疫苗政策浪费了自救机会。

https://www.covidvaccine.gov.hk/zh-HK/dashboard

另一方面，特区政府在疫情已经大爆发后，没有立即进行医疗方面的补救，既没有快速建立方舱医院，扩大收容患者的能力，也没有强制按症状轻重分流患者，坐视第一波病人直接击穿了医疗资源。现在很多死不了的患者占住床位，后面的重症患者中无法入院，只能自生自灭，不但提高了病死率，也让整个社会出现了大恐慌，导致居民纷纷出逃，破坏了广东省的防疫。

和新加坡比，香港最恶劣的一点是没有动员私营医疗资源。直到现在，香港私立医院和诊所却还对疫情袖手旁观，甚至还不断把自己的病人转到公立医院。很多私立医院建立时，都是政府以优惠价批给土地，并且一直享有减免税待遇，实际上是有社会入股的。香港全社会都在高声指责，说私立医院的做法有违道德，更对不起政府投入的资源。

但特区政府很擅长找中央求助，却一直不立法征用私立医疗资源加入抗疫。其实这件事连立法都不用，特区行政机构可以通过行政命令就落实，但行政主要负责人逃避了可能有反对声音的决策。

现在香港特区政府表示，因为人手不足，无法对居民进行全面检测，但香港大部分公务员实际上没有什么事情可做，因为政府让他们“居家办公”，可以避开疫情又能继续领高薪。这不象是在为700万特区居民服务，倒像是只考虑17万公务员的利益。从这些政策来看，香港被奥密克戎疫情打倒是必然结果。

其实，香港过去两年在防疫方面做的不错，这次怎么忽然崩了？

的确，过去两年，香港应对新冠疫情的原则，一直和内地一样，以“清零”为目标。在这次大爆发以前，香港是全世界防疫的最优等生之一。但香港是一个自身规模有限的城市型经济体，高度依赖国际转口贸易和商务旅行活动。在这次21世纪空前的全球大流行中，香港经济和就业都受到了严重冲击，很多港人认为防疫限制破坏了经济。很早就有舆论提议，放弃清零，主张走“群体免疫”路线。

与香港城市发展水平差不多的新加坡之前做出了选择，宣布自己的生存完全依赖国际贸易，不能长期与世界隔离，必须接受“与病毒共存”，把保经济放在首位。这个例子对香港社会的影响很大。尤其在公务员和商界，私下支持尽快开关，“与病毒共存”的比例很不低。航空公司的病毒传染到社会之后，很多公务员未必没有放任传播的想法，只是他们没想到，新加坡能做到的事情，香港未必能做到。

香港过去两年经济困难，社会普遍希望通过扩张财政来缓解压力。但特区政府声称要保持财政健康，只给了少量补贴。可实际上特区2021年财政收支甚至还有盈余，可能是去年全球唯一盈余的主要经济体。平常的日子，我们可以夸香港政府财政稳健，但在去年疫情萧条的全球大背景下，港府的做法只能说明他们只考虑中产以上阶层，对普通人的难处缺少共情同理之心。上一个在萧条年代拒绝扩张政府财政的政府，是1929年大萧条时期的美国胡佛政府，现在香港普通市民阶层对特区政府的不满正在积累。

走到这一步，香港该怎么办呢？

如今香港的疫情现状，不但把之前的抗疫努力全部清空，更在民间产生了极大怨气。从客观数据看，香港疫情也已经无可挽回，只能被动接受群体免疫。

所以，现在重点必须是采取补救措施，减少病亡数。这时候请求中央支援并不丢脸，我并且认为，除了给物质资源外，香港眼下更需要中央直接下指导棋，把本地的资源用起来。否则不仅香港市民不满，承担援助成本的内地公民也不会满意。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1726084194338381383&wfr=spider&for=pc

最近几天，因为香港本地屠宰场有大批员工被隔离，新鲜肉食供应短缺，港府紧急联络内地派人支援。但增援人手到香港后好几天，特区政府相关部门也没有安排他们工作，并且至今没有对浪费人力道歉。由此可见，在没有明确法规和先例的时候，香港官僚机构能低效到什么地步。所以，我很难指望他们敢打破常规，把人民人命和健康看得比前途更重要。所以，中央很有必要高举人道主义旗帜，派出防疫专员替香港指定政策，动员特区全部资源投入抗疫。

https://hk.on.cc/hk/bkn/cnt/news/20220305/bkn-20220305153323241-0305\_00822\_001\_cn.html

https://www.chinanews.com.cn/ga/2022/02-25/9685688.shtml

具体来说，香港眼下根本不可能控制住传染链，所以确诊人数暂时已经不重要了，甚至可以无奈的说，只有足够多的人感染了奥密克戎，形成群体免疫屏障，这波大疫情才可能慢慢停下来。现在唯一重要的事情是少死人。

所以，除了加紧给所有能打的人补打疫苗外，一定要下达强制令，征用所有私立医院和医护人员投入抗疫，没有条件收治新冠患者，也可以接受其他普通病患，把公立医院的病床让出来。同时立即建立分级诊疗制度，把轻症患者送回家，正规医院病床资源集中给要死的重症患者。

考虑到香港的特殊情况，中央援建的方舱医院投入使用后，收治对象应该考虑阶层因素，集中收治没有条件居家隔离的群体，对于大多数轻症患者只能让他们居家隔离，自我休养康复。这说起来比较冷酷，但却可能是眼下最现实的办法。学不了内地就学新加坡，总不能坐等事情发展到最差。。

另外，香港是珠三角地区一个普通城市，当下除了香港，香港周边的广东尤其是深圳地区，疫情值得高度关注。

最近几天，深圳一直是全国确诊病例最多的地区，绝大部分都来自香港外溢。由于香港疫情过于严重，连带深圳的情况也已经非常危急，随时可能发生社区传染。深圳是中国经济最核心的城市之一，和广州有密切的经济往来，一旦深圳防疫防线被打破，全国就将面临最不想要的二选一决策：

或者不管经济，再来一次全国性封城闷死病毒；或者，从广东省开始，在我们还完全不想要的时点，就被迫打开国门，与病毒共存。这两个选择都有沉重的代价，所以最好是国家集中支援深圳，先把深圳的问题压几个月再说。

https://www.caixin.com/2022-03-03/101850186.html

如果深圳能控制住，在疫情高峰过去后，香港可以考虑要不要用全民检测，应收尽收的方法，重新执行动态清零。不过也可能就此改变防疫原则，接受“与病毒共存”的模式。

2月底，国家卫健委专家组成员，著名流行病学和公共卫生专家曾光发文，首次公开表示，在满足一定条件后，中国也可以承受与新冠病毒长期共存。这被普遍认为，是暗示中国可能在将来不远时期，调整防疫基本政策。向解除严格封锁，恢复正常跨境活动迈进。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1726076850197566976&wfr=spider&for=pc

右起依次为：曾光、钟南山、李兰娟

但曾光说得也很清楚，打开国门是有前提的，目前条件还完全不符。除了担心新冠病毒再出现新变种，突破现有疫苗和既有感染建立的免疫屏障，中国之前的极大成功也增加了今天的负担。由于新冠自然感染率全球最低，我们的免疫屏障几乎完全依赖接种疫苗。尤其老人和部分有基础病的人群，接种率仍然偏低，而新冠恰好对这些人群的危险性最大。

https://m.cnbeta.com/wap/view/1166843.htm

https://www.sohu.com/a/483385402\_639898

所以，如果香港出现了全民感染情况，内地防疫机构应该派出一批流行病专家，现场记录数据，测算全国采取类似政策的结果，测算多少医疗资源可以应付打开国门的冲击。在这之前，我们必须彻底抛开自愿打疫苗的说法，向新加坡学习，要求所有青壮年必须100%接种，老人也尽量接种。现在反复用发奖来诱惑打疫苗。随着打疫苗的批次越来越多，发奖的效果是越来越差的。

2022年2月16日 睡前消息403：读政府工作报告，找到76个“稳”字

欢迎收看第403期睡前消息，请静静介绍话题。

督工，401期节目，你分析了今年的统计公报。3月5日，政府向全国人大提交了年度工作报告，督工你怎么看今年的工作报告？

统计公报是政府用被动的方式，给人民报告上一年的情况。政府工作报告，是政府用主动的方式，给人民代表汇报工作。这是社会主义公民每年最该看的两份文件。睡前消息之前分析各地的情况，很多信息就是从地方政府工作报告来的。现在我聊聊今年的报告。

政府工作报告已经形成了很固定的模式，所以可以跳过每年都有的内容，直接看不一样的东西。比如说，报告提供了一个数据，去年疫苗全程接种率是85%。上周3月5日，国务院研究室副主任提供最新数据是87%，这比预期还是低了点。

上一期节目，黑岛同学介绍了新加坡的防疫经验，新加坡凭着90%以上的接种率才能勉强顶住病毒扩散的压力。最近几个星期，国内城市到处出现病毒爆发，为了避免最坏情况发生，国内应该向新加坡学习，取消自愿接种疫苗和奖励打疫苗的政策，强制要求全民接种，只有医生上门检查，开出证明，才能允许不打。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1726485073898792991&wfr=spider&for=pc

报告的下一个重点，是第一部分的最后一段，谈了成绩之后谈问题。静静帮我读一下：

关键领域创新支撑能力不强。一些地方财政收支矛盾加大,经济金融领域风险隐患较多。民生领域还有不少短板。政府工作存在不足,形式主义、官僚主义仍然突出,脱离实际、违背群众意愿现 象屡有发生,有的在政策执行中采取 “一刀切”、运动式做法。

地方财政收支矛盾加大，就是我们之前报道过的地方政府财政危机。后面说的形式主义和“一刀切”问题，这几天有个具体指向。

3月5日，发改委主任何立峰参加发布会，公开解释了最新的碳排放政策。静静帮我读一下关键内容：

推进“双碳”必须全国一盘棋。要统筹考虑，讲究策略方法，正确处理好当前和未来、长期目标和短期目标、全局和局部的关系，特别是要处理好发展和安全的关系，要坚持先立后破、稳妥推进，绵绵用力、久久为功。

中国不搞“碳冲锋”，也不搞运动式“减碳”，将有力有序有效地推进“双碳”工作。

不搞运动式“减碳”，要“先立后破”。这是彻底抛弃前两年强制停电限电的政策了。

https://m.chinanews.com/wap/detail/chs/zwsp/9693250.shtml

同样是3月5日，国家领导人参加代表讨论，也明确提了一个新口号：

“不能把手里吃饭的家伙先扔了，结果新的吃饭家伙还没拿到手”

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1726561927562770577&wfr=spider&for=pc

这句口号前面一段内容，静静也帮我读一下：

“绿色转型是一个过程，不是一蹴而就的事情。要先立后破，而不能够未立先破。富煤贫油少气是我国的国情，以煤为主的能源结构短期内难以根本改变。实现‘双碳’目标，必须立足国情，坚持稳中求进、逐步实现，不能脱离实际、急于求成，搞运动式‘降碳’、踩‘急刹车’。

发改委主任说“先立后破”，这边说不能够未立先破，估计今年煤炭发电会有很强的反弹。以后哪个地方再搞拉闸限电来满足环保部门，年底强行压缩碳排放指标，就可以直接拿着中央文件，说地方政府和最高指示对着干。

其实我对能源转型和限电问题还是老观点，政府如果真的想搞环保，减少能源消费，就老老实实把电价涨上来。一个人可以靠自我约束来减少碳排放，很多人聚在一起，只能靠涨价来保证节约。不肯涨价，结果必然是政府用行政力量去安排用电，打破了生产节奏，也给腐败制造机会。

回到政府工作报告，去年1.7万字的报告，用了65个“稳”字。今年整个报告1.6万字，用了76个“稳”字，描述年度总基调的用词还是“稳中求进”。所以，可以预计今年不会有激进的重大政策调整。静静再帮我读一下房地产部分内容：

坚持房子是用来住的、不是用来炒的定位,探索新的发展模式,坚持租购并举,加快发展长租房市场,推进保障性住房建设,支持商品房市场更好满足购房者的合理住房需求,稳地价、稳房价、稳预期，因城施策促进房地产业良性循环和健康发展。

我从这些文字看到了两个结论：

首先，这么多“稳”字，说明2022年不会推出房地产税。

其次，“因城施策”意味着允许一部分城市再搞一轮房地产刺激，避免出现大规模的逃贷，贷款断供浪潮。

这方面刚刚就有现成的例子，郑州3月1号推出了房地产新政，提出对购房加大信贷融资支持，彻底取消了2016年以来对买多套房的打击政策，在利率和首付方面放得更宽。如果其他内陆城市也推出类似的政策，应该是趁机把内地房产出手的好机会。

在城市建设方面，今年提出了一个新口号：“严控撤县建市设区”。中国现在的县级市数量是400左右，县的数量是1300多个，比例差不多1:3。既然要严控县级市，我想起了2020年189期节目介绍的一份重要文件，国家领导人署名文章：《国家中长期经济社会发展战略若干重大问题》，当时我让静静读了城市规划部分内容，今天请再读一遍：

要建设一批产城融合、职住平衡、生态宜居、交通便利的郊区新城，推动多中心、郊区化发展，有序推动数字城市建设，提高智能管理能力，逐步解决中心城区人口和功能过密问题。

东部等人口密集地区，要优化城市群内部空间结构，合理控制大城市规模，不能盲目“摊大饼”。要推动城市组团式发展，形成多中心、多层级、多节点的网络型城市群结构。城市之间既要加强互联互通，也要有必要的生态和安全屏障。中西部有条件的省区，要有意识地培育多个中心城市，避免“一市独大”的弊端。我国现有1881个县市，农民到县城买房子、向县城集聚的现象很普遍，要选择一批条件好的县城重点发展，加强政策引导，使之成为扩大内需的重要支撑点。

当时我的解读是：

既反对核心城市的单体规模太大，又宣布要选择一批条件好的县城重点发展。这说明国家希望引导人口进入城市群，城市群的成员是一批大于县城，小于现有大城市的中型城市。

现在政府工作报告公开提出“严控撤县建市设区”，说明国家认为，在县城中寻找区域核心的任务暂时告一段落，可以暂时锁门了。无论从房地产角度，还是从产业政策角度，这应该是略微利好县级市，尤其是刚刚升级的县级市。但是对还没升级的普通县城来说，不算好消息。

最后，在对外部分，去年提到一带一路，说法是：

“坚持以企业为主体、遵循市场化原则，健全多元化投融资体系，强化法律服务保障，有序推动重大项目合作，推进基础设施互联互通。提升对外投资合作质量效益。”

今年提到“一带一路”，说法是：

“巩固互联互通合作基础，稳步拓展合作新领域。推进西部陆海新通道建设，有序开展对外投资合作，有效防范海外风险。”

看来今年中国在国外，尤其是邻国建设基础设施的力度会下降，会更当心风险，不会再让国企以战略投资的名义投资回报慢的项目。至于里面唯一提到的“西部陆海新通道”工程，根本不是个海外工程，而是以重庆为中心建设的几条国内货运干线，按以往的归类，都不一定算在一带一路规划之内。在很长一段时间内，刚刚建成的中国老挝铁路，可能是唯一按中国标准接入中国铁路网的国外线路。

但是，关于一带一路，前几天还有另外一个有趣的新闻。2月28日，中国和美国联合在上海纪念“上海公报”发表50周年。会上负责外交的国务委员王毅做了重要演讲，提出了四个期望。其中第四个是“坚持大国责任，为世界提供更多公共产品”，静静帮我读一下：

我们对美方参与共建“一带一路”倡议和全球发展倡议持开放态度，也愿考虑同美方“重建更好世界”倡议进行协调，向世界提供更多的优质公共产品。

https://www.mfa.gov.cn/wjbzhd/202202/t20220228\_10646127.shtml

王毅提到了一个专有名词“重建更好世界”（BuildBack Better World）。这是美国总统拜登2021年6月在七国集团峰会上提出的新概念，被写入联合声明，今年已经在全球范围内启动，首批投资项目5-10个。

根据白宫声明，这个倡议是“由主要民主国家领导的、以共同价值观为导向、高标准和透明的”基础设施伙伴关系，目标是满足发展中国家40多万亿美元的基础设施需求。

外界普遍认为它的真实目的，是制衡中国的“一带一路”倡议，削弱中国在发展中国家的影响力。静静帮我读一下王毅演讲接下来的内容：

中美在“上海公报”中共同声明，任何一方都不应该在亚洲-太平洋地区谋求霸权。这一条在当下仍具有重要意义。中国过去现在今后都不会谋求任何霸权，美方也应该这么做。亚太是中美利益交融最集中的地区，也是两国互动最频密的地区，理应成为双方构建互信合作的示范田，而非一方谋求势力范围的后花园，更不是两国对立冲突的角斗场。

这篇2月底的演讲提出，中美双方在亚太地区避免战略冲突，主动表示“一带一路”可以和竞争性方案妥协。现在政府工作报告又主动降低了“一带一路”的输出力度。似乎说明中美在亚洲要缓和矛盾。2022年经济形势不好，就算中美这样的大国，也没有太多的资源拿出去换影响力。

对政府工作报告的解读暂时就到这里，因为这只是总理在全国人大上读出来的版本。接下来，全国人大要代表我们审查报告，给出修改意见，最终投票表达自己是否满意。全国人大会议结束的时候，我们会看到修改后的政府工作报告文本，到时候还可以对比一下现在的版本，看看修正了哪些地方，就知道人民代表要求国务院修改了哪些问题。

督工，说到人大代表，他们来开会，任务不仅仅是审查报告，还要对大会提出自己的提案。媒体已经报道了一部分人大代表的提案，督工你怎么看？

首先，某些代表需要相互辩论，比如说江西代表、省信用社书记孔发龙提出，要成立国家级“元宇宙”研发机构，加强元宇宙顶层设计，现在就开始给元宇宙的财产立法。

https://finance.eastmoney.com/a/202203072299124941.html

与其同时，来自四川的代表李君，一个村支部书记提出，虚拟世界害了留守儿童，要求彻底禁止未成年人接触网络游戏，无论未成年人是自己登录，还是借用成年人的身份证登录，都应该追求游戏服务商的责任。

https://www.163.com/dy/article/H1QCBB3T0514TTRD.html

我个人觉得，留守儿童玩游戏的问题，核心矛盾在于人，而不是游戏。如果没有人对孩子进行恰当教导，禁止游戏也不管用，倒是可以查查游戏和儿童溺水概率之间，是不是有负相关性。

不过这也不是重点，只是前面两个例子让我意识到，人大代表经常会提一些相互矛盾的建议。一个要以国家力量发展元宇宙，一个要禁止未成年人接触虚拟空间，如果两个建议都落实，会出现一个矛盾，就是中国人在18岁之前对虚拟世界一无所知，18岁之后必须立刻和繁荣的虚拟空间并存。想一想之前对早恋的严格管理政策，就知道这样的现实有多少问题。

所以，我认为人大代表到了北京，应该先看看其他人的建议，有共同建议的就串联提案，增加提案成为法律的可能性。如果建议相互矛盾，就由人大安排辩论会，把对立观点给全国人民看看，这才是最高权力机构交流思想的样子。

过去几天还有个提案比较火爆，山东代表李燕表示：建议普通高中入学率由53%提升到80%。

https://finance.sina.cn/tech/2022-03-07/detail-imcwipih7156772.d.html

这个建议我比较赞同，从AI技术发展前景看，未来社会几乎没有简单劳动力的需求，未成年人在工作之前，需要更长的教育时间，需要更多的通识教育培训。但仅仅改变比例没有意义，因为不仅现在很多职校教育是垃圾，一些边缘高中也没有好的学习气氛。就算是好的高中，也只是高考备考班，对本身的教育功能不重视。从现在网络讨论气氛来看，绝大多数人掌握高中知识的比例不超过20%。给40分钟时间，能坐下来把自己的观点写成一篇高考作文的人，绝对是人群中的少数。

所以，我认为李燕委员的提案非常不完整，必须考虑到改造整个中学教育体系，才谈得上考虑分流比例。而改造体系又意味着上万亿的资金投入，这虽然复杂，但也是人大代表最应该管的财政问题。李燕委员最好动用人大代表权限，把提案做得再完整一些。

不过，李燕代表也许并不特别在意教育提案的完整性，因为她这次带来了5个提案，和媒体交流的时候，提升高中入学率的提案可以吸引注意力，但重点是后面两个。

李燕代表来自一个睡前消息老观众熟悉的机构，齐鲁制药公司。2020年的第98期睡前消息，重点内容是国家医保局长胡静林在《求是》杂志发文章，宣布2019年做出了有史以来最大的医保目录调整，删掉了一大批“神药”。胡局长给“神药”做了明确定义：“安全但无效”，睡前消息编辑部看了胡局长的名单之后，给“神药”补充两个特点：价格昂贵，使用广泛。这些神药最主要的作用，是作为医药代表的筹码，赚出和医生分好处的利润。

在胡局长的重点监控用药名单里，排名第一位是“神经节苷脂”，一种拿不出数据证明自己有效的药物。当时还有很多观众提醒我，把名字读错了，说成了“神经苷节脂”。

“神经节苷脂”的销量上百亿，和已经被执行死刑的药品监督局长郑筱萸有直接关系，而其中一个制造大厂就是齐鲁制药，每一支注射液九百多元，是它的利润重要来源。

这次齐鲁制药总裁李燕来北京，在医药方面拿出了两个文件：

一份是《关于大力支持民族医药产业创新升级发展的几点建议》，另一份是《关于加大对“一致性评价药品”宣传力度的建议》。

https://www.sohu.com/a/526789632\_222256

静静帮我读一下第二份建议：

通过“一致性评价”的仿制药被认为在药品质量、疗效上与原研药品等同，但价格相对更低。不过，相关调研结果显示，一致性评价、国家集采推行以来，民众对通过一致性评价的仿制药的认可度、购买度并不高。

……建议国家出台相关政策文件，将面向民众的一致性评价宣传工作纳入药监、医保、工信、发改、卫健、科技、宣传等相关部门的工作计划，多角度形成“通俗易懂”的权威宣传资料，大力宣传和打造国产优质仿制药的口碑，增强民众对“中国制造”的信任度。

……药品作为一种特殊商品，患者没有直接选择权。建议借鉴日本经验，赋予药师开展一致性评价药品宣传和替代的权利，明确给予药师开展此项服务的医保支付项目和金额，由药师承担针对患者的一致性评价药品宣传职责；在征得患者同意后，授予药师进行一致性评价药品替代的权利。

齐鲁制药总裁的提议不能说没有道理，国家认为国产药物已经和原研药物的效果一致，的确应该鼓励人民使用国货。但李燕建议国家学习医药代表，直接给药剂师发推广费，这个建议还是太夸张了。我倒建议，立法规定，如果廉价的国产药物通过了“一致性评价”，公务员看病和干部病房就必须使用。禁止公务员用公费医疗报销更贵的进口原研药。有干部带头，我相信人民群众对国产仿制药的信心会迅速提升。

另一个关于医药的提案，来自安徽人大代表杜延安，他的另一个身份是安徽亳州市委书记。而亳州是全国最大的中药集散地。亳州市场的定价，几乎可以给全国各地的中药材做定价基准。我查了亳州的2021年政府工作报告，全市的生产总值是1806亿。

http://xxgk.bozhou.gov.cn/OpennessContent/show/1560133.html

到了2022年报告，亳州宣布，生产总值增长8.3%，按上一年报告推算应该是1955亿。同时，全市的现代中医药产业规模1500亿，可以说整个亳州的经济都是围绕中医药产业运转的。

https://www.bozhou.gov.cn/OpennessContent/show/1834520.html

亳州书记因此提出了一个非常清晰的提案，修改《中医药法》。

第一处修改，要把中医医疗广告的审批权限降低，从省级政府降到市级政府。换句话说，亳州要自己审批自己的中医广告。

第二处修改，要放松医疗机构自己配置中医药剂的监管，现在是省级药品监督部门管，杜书记希望能减少报备层级，精简备案手续，简单地说还是要市一级自己管。

第三处修改，是要求医保增加中医报销比例，取消对中医药诊疗手段的限制。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_16984828

这三条提议显然可以在短期内刺激亳州经济，提高药品流通效率，但长期效果，我想回顾一下398期节目。那一期我提到江苏省药监局发布新规定，大大放宽对中药的技术标准，允许实质杂质含量达到放到5%，而且只要不出事，不符合标准也不罚款。

https://med.sina.com/article\_detail\_101\_1\_112855.html

当时我说，对整个中医药行业来说，这是能打出内伤的致命攻击。现在亳州代表要求全面放松对中药配方和广告的监管，我觉得真喜欢中医的代表应该去找他辩论，给真正有效的中医药留一条活路。

下一个有影响力的提案，是河南代表、河南大学党委书记卢克平的提议，部属高校按各省高考人数分配招生指标。

https://www.guancha.cn/politics/2022\_03\_06\_629013.shtml

我觉得这是一个非常务实的建议。之前网络讨论，诉求往往是所有大学都全国统考，统一分配，这忽略了中国地方政府为大学支付大多数经费，提供大多数土地和配套设施的问题。尤其是地方大学，建设经费可能都是地方政府出的，所以做到全国一刀切未必合理。

但是，那些由中央政府拨款，国家部委建立的大学，对中华人民共和国公民搞歧视性招生，这没有任何道理。所以我赞同卢书记的建议，先从部属高校开始，说清楚名额的分配规则。哪些是因为选拔优秀学生分配的，哪些是为了换取地方政府支持分配的，哪些是因为特殊原因分配的。特殊原因不一定要禁止，但一定要说出来给全国人民听听。大家可以去网上支持一下卢克平的建议，也督促本地人大代表提类似的议案。

来自北京的委员，九三学社许进要求取消英语中小学主科地位，理由是。英语教学课时占学生总课时的10%，但英语只对不到10%的大学毕业生有用。他建议高考取消英语科目，把中小学生的英语必修课改为选修课。督工你怎么看？

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1693288896916576673&wfr=spider&for=pc

我英语不好，在办公室里经常要找同事求助，才能分析外国问题。我的口语也很差，出国基本要靠手语交流。但我认为，在翻译软件能用来翻译科技论文、直接打破文化壁垒之前，中国学生必须学英语。

从学术角度说，英语世界的科技存量，和中国现有存量，还有数量级上的差异；中文论文的质量，中文学术圈的风气，都和英文没法比，这个现状不是十年、二十年就能改变的。未来的社会，虽然不是人人都要写论文，也不是每个人都要和外国人做日常对话，但一个像样的技术劳动力，必须有看论文的能力，有处理跨国信息的能力，否则很难证明自己比机器人更有价值。

另外，我认为在青少年阶段，学习一门和中文差异较大的语言，对改善思维方式有很大帮助。以我写作的经验来说，中文是一种缺乏从句的语言，优点是流畅性强，很容易形成连续的主谓宾结构，层层推进；缺点就是缺乏复杂逻辑性，要引出一个逻辑支线，往往要另开一个新话题。所以习惯英文的人，写中文经常会出现“翻译体”。

从媒体传播的角度说，“翻译体”不是好事，我每天处理文案，最重要的一个工作就是减少“翻译体”文字。但从学术研究，考虑复杂问题的角度说，“翻译体”显然更合适。青少年时代，学习一门有通用性，又能改善逻辑的语言，不仅仅是个语言问题。所以我认为英语课应该保留。

督工你前面提到四川代表李君建议禁止未成年人接触任何网络游戏，这位代表还有一个提案，关闭网络直播打赏功能，认为这样才能减少平台因利益驱动而无视直播内容下限的行为。督工你怎么看？

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1726358065853385203&wfr=spider&for=pc

我不是一个很擅长直播的人，睡前消息节目都是录播。但我知道，直播是自古以来绝大多数表演艺术存在的前提，尤其是民间娱乐产品，自古以来就是通过直播打赏方式生存的。现在网络时代，直播打赏制度也许有弊端，但直接禁止是不对的。最近几年，虽然很多直播涉及一些低俗内容，但这也不是互联网的问题，而是因为自古以来民间艺术就掺杂高比例的低俗内容。反而是在互联网时代，情况有所改善，直播内容的水平和层次都在提高。

打赏制度真正的问题，在于某些人对主播节目产生了情感依赖性，把现实中的财产都拿来购买虚拟感情服务。这样的人如果是未成年人，说明家庭教育和家庭财务管理有问题，不能怪互联网。如果是成年人把买房、治病的钱都打赏给主播，这说明我们社会有太多的人渴求情感交流，而这种需求被身边的人无视了。如果总是通过攻击网络产品来掩盖自己的错误，就算炸掉整个互联网，中国人的精神生活也不会改善。

吉林代表张宝艳提出了一个类似建议，禁止网络投票制度。她表示，目前网络投票之风盛行，大有取代传统投票的趋势。但是参与网络投票的大多数是熟人，拼的是被评人的人际圈子或者权力，甚至有些政府、企事业单位将投票当成必须完成的“政治任务”。

张宝艳认为，很多真正优秀但缺少人脉圈子和单位支持的人，会因此落选。而不良投票行为又制造了专业“刷票公司”，把评选活动变为一场“烧钱游戏”。所以要禁止网络投票制度，督工你怎么看？

https://m.gmw.cn/baijia/2022-03/07/1302832718.html

这个建议反而有一定的合理性，但问题也不在网络投票，而是现实的制度。之所以大家喜欢到多个微信群刷票，是因为可以动员朋友的朋友来冲击自己的熟人社会，在自己的圈子内获得名望甚至是现实利益。而之所以有人会花钱去找刷票公司，原因是陌生ip也可以拿来刷熟人圈的票，改变民意测评的结果。

张宝艳代表的第一句话说清了事情的本质，她说“目前网络投票之风盛行，大有取代传统投票的趋势”。这里的问题是传统投票制度没有搞好，单位领导偷懒用网络投票制度代替，所以才制造了刷票问题。我们国家各级政府，各级单位的合法性，都来自人民代表大会制度。有常态化的人民代表存在，有常态化的民主制度存在，还要搞网络投票，这说明在不开会的时候，人民代表制度没有充分发挥作用。

2月份，新华社的半月谈杂志曾经发过一篇文章，标题是《两三万户籍人口投出7万票？半月谈：应坚决整治公款买票乱象》，静静帮我读一下内容：

“我们这里每个季度会进行一次安全感满意度调查，下载App数量以及投票多少是衡量一个地方是否安全的重要指标。各个乡镇按票数排名，排名落后的乡镇主要领导会被约谈。”西部某地多名基层干部直言，用App下载指标数量、投票数量多少等来评价乡镇工作，让乡镇干部疲于应付。

“这个时候，如果领导说一句，某某乡镇你要加油啊，你说压力能小吗？”基层干部周芳透露，上级要求各个乡镇想尽一切办法把票数投上去，导致一些乡镇为了更高的票数而违规操作。“一些乡镇通过政府花钱在网络上买票，请‘水军’到指定的App上去投票，公款买票成为一种风气。”

一名乡长说，在2021年第二季度的最具安全感乡镇评选投票中，本来1个手机号可投1票，但出现明显与户籍人口数量不符的投票数。本地某乡镇户籍人口仅2万多人，结果投出4万多票。还有两个乡镇，户籍人口都是两三万人，却分别投出5.8万票和7万多票。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_16720013

所以，无论是从整个社会角度说，还是从张宝艳本人的人大代表身份出发，反对网络投票代替实体投票，是非常合理的提议，支持张宝艳和其他人大代表日常发挥自己的作用。

2022年2月17日 睡前消息404：分析韩国总统，不如分析韩国年轻人

3月9日韩国总统大选，两大候选人李在明和尹锡悦进行激烈争夺。3月10日，尹锡悦正式当选韩国总统。

在大选前，根据韩国民意调查，李在明和尹锡悦各自的支持度都是34%，同时不支持度分别是61%和62%，无论谁当总统，在当选之前就已经被大多数选民嫌弃了。韩国国内评论说，这是第一次以“反对”为主线的选举，两边不是在比谁的支持者更多，而是在比谁的反对者更少，督工你怎么看这种现象？

这里有两个原因，宏观原因，是媒体时代的民主政治向新媒体时代过渡，再叠加了经济下滑带来的普遍愤怒情绪，所以反对情绪成了大选的主要指标。

在互联网之前，普通人需要从电视和报纸这些传统媒体获得信息，而且是单方面传递的信息。所以政客可以通过个人的权力、或者政商关系控制输出信息的媒体，在真实形象和宣传形象之间涂上一层保护膜，隔绝自身负面表现。

比如韩国前总统朴槿惠，当选总统之前，很少有人知道她从韩国军政府时代继承的复杂政商关系，更不知道她的闺蜜是邪教教主的女儿崔顺实。绝大多数人了解的朴槿惠，是她的自传和媒体处理过的信息侧面。2013年央视主持人芮成钢采访朴槿惠，对她和朴正熙表达了崇拜态度，这是传统媒体时代政客塑造形象的典型案例。

但是随着朴槿惠在执政过程中不断暴露个人信息，以及互联网媒体的深入发展，韩国人逐渐发现，朴槿惠的确是朴家的人，任人唯亲，还保留了大量军政府时代的执政习惯，总想用政府力量去惩罚反对自己的文化界，甚至还考虑过用机务司令部发动戒严。这些错误最终导致朴槿惠被弹劾下台，还被送进监狱。

从个人能力和之前的错误来看，尹锡悦或者李在明的漏洞远远没有朴槿惠严重。李在明最大的黑点是卷入土地交易丑闻，他的夫人金惠景涉嫌指示李在明的下属处理私人事务，并在李在明担任京畿道知事时挪用过京畿道法人信用卡；尹锡悦的黑点是夫人金建希也涉嫌在应聘韩国大学教职岗位时简历造假，操纵股价。

无论和韩国还是全世界的平均水平比，这些黑点真不算大事，毕竟选总统不是选圣人。但是过去的政治派别可以操纵媒体掩盖这些个人污点，现在到了社交媒体时代，掩盖污点的难度越来越大了。甚至很多根本算不上错误的小问题，在社交媒体平台上都会快速爆发。尹锡悦之前有一些失态，竞选团队出现过内讧，本来是普通人和所有团体的正常表现，但因为被社交媒体情绪化传播，导致他的反对率不断提升。

在传统媒体还能主导信息流的时代，韩国总统在当选之后或者退休之后才会被架在火上烤，身败名裂。而到了社交媒体时代，政客还按照过去的模式竞选，希望以完美形象进入青瓦台，结果必然是在候选人阶段已经满身黑点。

传统媒体时代的选举，电视、电台和报纸会主动引导话题，鼓励各个候选人进行政策辩论，保证社会舆论重点围绕“公共政治”进行讨论。

当然，所谓“公共政治”并不一定公平。报纸电视台表面上宣称遵循中立原则，实际上可以通过设置议程和议题，操控受众情绪，支持自己一边的政治代表。

观众和媒体也知道媒体会操纵话题，但是过去没什么选择。到了新媒体时代，普通人发现自己可以通过平台选择议题，创造议题，传统媒体的政治游戏规则就一瞬间崩塌了，根本没人关心那些政治代表在传统媒体上说了什么。

在社交媒体上，每个人都可以寻找和加入一个群体，只要他找到了和自己相同观点的群体，就可以封闭自己的外部信息流，只接受群内人群筛选过的信息，进一步固化自己的观点，所以就算没有忽然爆发的社会矛盾，选民群体也会自我极端化。

这实际上消灭了公共辩论的意义，因为演讲和辩论很难被传播，候选人提出的政策无论好还是不好，立场敌对的受众都懒得关心。他们觉得这些要么是无法实现的空口许诺，要么干脆从一开始就是骗人的。

不过极端化的选民并不是排斥所有来自政客的信息，他们时刻期待自己一方的政客提供情绪化的攻击，否则连本来支持的政客也会厌烦。所以我们看到最近几年全球的选举政治都越来越情绪化，让选民觉得政客站在自己一边，甚至比给自己带来好处还重要。

比如特朗普，一开始加入共和党进行党内初选的时候，没有人相信他能够战胜布什家族，但是他非常擅长把政治话题转化为情绪化的个人言论，用喜剧段子攻击对手，给观众留下印象深刻的标签。他给杰布-布什塑造的形象是个妈宝男，离开家族的帮助什么都不会干，还给他取了一个外号“低功耗”，讽刺他乏味沉闷，毫无激情。这种标签比真相更有传播力。

特朗普还利用推特等社交媒体，发布了大量用词简单、但攻击性十足的评论，以最快的速度、最简单的语言，在自己的目标群体当中形成鲜明的印象，隔几个小时刺激一次，让他们忙着传播这些简单评论，没空去看段子之外的数据。

如果是在传统的电视时代，他的表演很容易就会被政治对手利用，因为反复强调标签，本身就是一种标签，会招来厌烦。但是在社交媒体新时代，他制造的各种概念标签，会被自己的受众拿去搞二次创作、三次创作，让人乐此不疲，所以一条推特就能维持几个小时的团队凝聚力。

杰布-布什曾经赢得州长选举，但没见识过新型竞选方式，很快认输，让特朗普代表共和党去选。后来2016年的总统选举，特朗普用同样的招数打败了希拉里，当上了总统。2020年总统大选，特朗普还想用同样的招数，不断地给拜登贴标签，说他是“瞌睡乔”，讽刺他这个人沉闷乏味，昏昏欲睡。

因为疫情和弗洛伊德事件引发的大规模抗议，特朗普最终败选，但是就算败选，2020年总统大选，特朗普也得到了创纪录的高票。这是因为特朗普的媒体渗透力太强，他制造的这些标签，别说美国人，到2022年还被中国网民和媒体使用，用来嘲笑美国和民主党。这些反对甚至嘲笑特朗普的中国人，不自觉地当了特朗普的工具。在特朗普败选之后，他的粉丝集结起来，冲击美国国会，抗议大选不公，这一方面说明特朗普粉丝凝聚力强，另一方面说明，特朗普自己也不能完全驾驭粉丝团的情绪。

今年韩国选举，对立双方都在学特朗普，都鼓动粉丝相互攻击。两派选民搞二次创作，发明了“希特勒”“墨索里尼”“野兽”“寄生虫”一系列侮辱性词汇，相互攻击。双方选民都不再为“希望”而投票，而是为了“发泄仇恨”和“让对手不爽”而投票。

最典型的例子就是反女权话题。尹锡悦和李在明都公开表示，要限制愈演愈烈的女权活动。李在明说要把内阁的“女性和家庭部”改为家庭部，刚赢得一阵欢呼，尹锡悦就说我们干脆废除这个部，让激进的年轻男性选民发出更大的欢呼，干掉了不够激进的李在明。

出现这么不理智的选举，还有一个重要原因，就是韩国的选举政治历史太短了，80年代还有军政府屠城的光州事件。现在的第六共和国是1988年才出现的，而且第一任总统卢泰愚并不能算真民选总统，而是政治妥协的产物。卢泰愚自己也是军阀，参加过70年代的军事政变，是全斗焕钦定的接班人，所以真正的民主政治，要从1992年金泳三上台开始，到现在还没有30年。

往前一届，老军阀的女儿朴槿惠还当过总统，企图发动过军事政变。可以说，不到30岁的韩国民主政治刚刚摆脱军政府的阴影，还没有完全解决独裁时代留下来的缺陷，所以政治派别非常不成熟，相互之间缺乏妥协，任何决策过程都很艰难，而且会引发尖锐对立。

本次选举，韩国根深蒂固的地域文化再次成为浇在火堆上的汽油。西南方的全罗道和东南方的庆尚道尖锐对立，一边坚定支持李在明，一边坚定支持尹锡悦，让两个国家就同一个问题投票，支持率地图和行政边界的吻合度都不一定能到这个地步。

所以，社交媒体时代带来的全民审视压力，韩国民主政体短暂的历史，不妥协的政治对抗文化，再加上由来已久的地域矛盾冲突，都叠加在李在明和尹锡悦这两个普通候选人身上。韩国人在心理上还不承认候选者也是凡人，不承认国家可以被一个“人”领导，不承认犯过错误的人也可以做出正确的决策，所以无论谁来竞选，暂时都只能接受反对率高于支持率的现实。

从各国的先例看，民主是需要适应的，随着时间推移，韩国人应该会越来越习惯民主制度。等到军政府时代的政治遗产彻底被洗干净，韩国人可能也会渐渐习惯于把政治领导人看做一个人，更多地关注政策，而不那么在意决策者必然存在的各种个人缺点。曾经的天主教国家爱尔兰能选出一个同性恋总理，而不造成社会分裂，没有理由说韩国一定不能。

但是，社交媒体带来的极端化趋势什么时候能缓解，这还是个未知数。我只能说，人类对新事物是会慢慢适应的，当年报纸、电台和电视先后成为大众政治的工具的时候，也有政客通过表演输出情绪化标签的问题。马克吐温的小说，早期的直播节目，都给这些闹剧留下了生动的记录。经历了几十年刺激之后，现在我们对传统媒体输出的情绪，已经逐渐“脱敏”了，希望将来我们也能淡化社交媒体对人类理性的负面影响。

我们大家都是人类，人类可以对个别的人没信心，不能对自己没信心，不能对作为整体的人类失去信心。社交媒体也许有负面作用，但毕竟也帮助韩国人弹劾了想再来一次军事政变的朴槿惠，用民主的力量压住了机务司令部的戒严计划，让后面的大选还能顺利进行。从这些方面看，社交媒体还是一个很有正面意义的工具。

尹锡悦当总统的韩国，会有什么变化呢？

尹锡悦刚刚当选，很难判断他会怎样执政。他之前的确多次表示过要和中国对抗，要安装美国萨德反导系统，哪怕被中国报复也在所不惜。但政治领导人重要的不是说什么，而是做什么，所以还是等等看。

不过，在这次大选当中，我注意到了另外一个问题，就是韩国的年轻人提前保守化。

几年前，韩国年轻人还倾向于左派意识形态，讨厌保守派，所以在2017年大选投票给左派候选人文在寅。但事实证明，文在寅没能阻止经济下滑、房价上涨，再加上女权活动总是提不靠谱的建议，最终导致年轻人出现了非常惊人的保守化倾向，不相信任何改变，厌恶文在寅政府和它代表的左派意识形态，投向了尹锡悦。

在其他搞大众直接选举的国家，年轻人的投票热情普遍不高，只有韩国年轻人非常愿意去投票，所以年轻人的转向，决定了右翼尹锡悦上台。左翼没有可靠方案，只有立场和不太可行的道义，最终结果是给右翼当垫脚石。

今年韩国大选的登记选民总人数突破了4400万，而韩国目前总人口5100多万，未成年人仅仅只有700万。2021年，韩国已经出现了人口负增长，接下来几十年时间，老龄化冲击会非常严重，接班的年轻人严重不足，每年新拿到投票权的公民也严重不足，现在这些年轻人会一边变老，一边继续主导韩国政治。

这说明，韩国的消极保守主义可能还会持续很长时间。整个国家恐怕很难推出有效的改革政策，也不太可能支持有长期眼光的领导者。在世界经济格局剧烈变化的年代，消极保守化短期内可能意味着稳定，但长期来看对一个国家来说是致命威胁，可能比劳动力不足更致命。

接下来我分享几条近期简讯。

2022年刚开始，美国给57岁的心脏病患者做了猪心移植手术。移植的心脏在前几周运行良好，患者可以恢复很多正常生活。但是到了3月份，他的健康情况明显恶化，最终在3月8日去世。这次2个月的动物器官移植，算是半成功。

391期节目，我提到了去年喝百草枯的女孩接受肺移植，那一期除了提到“中国器官移植发展基金会”的网络服务问题，还介绍了中国做肺移植最强的医生陈静瑜。

这次开人大，陈静瑜是江苏无锡的代表，提交了一份非常敏感的意见“加快脑死亡立法进程”，希望国家在相关法律增加一句话“承认脑死亡就是死亡”。陈静瑜对记者说，作为一个器官移植医生，他来提这件事是非常不合适的，但实在是没人提这件事，只能由他来说了。

2月28日，南京传奇生物科技公司宣布，自主研发的细胞治疗产品：西达基奥仑赛（CARVYKTI，简称Cilta-cel）获得美国食品和药品监督管理局批准，也就是常说的FDA认证，可以用于治疗复发或难治性多发性骨髓瘤。

这是第一种获得FDA批准的国产CAR-T细胞疗法，也是全球第二款拿到批准的 BCMA 靶向 CAR-T 疗法。

之前的2月10日，中国信达生物PD-1肿瘤药没有拿到FDA认证。南京传奇生物这一次胜利，说明科技砸钱是有回报的，也告诉我们，中国人一定要好好健身，保养身体。活得越长，就越有机会等到自己用得起的先进医疗技术。

3月7日，全国政协委员、战略支援部队特色医学中心主任，原来的306医院院长 顾建文大校接受记者采访，说了一组惊人的数据：他说全国新生儿畸形率超过5%，每年畸形新生儿数量超过100万，主要原因是环境激素含量太高。所谓环境激素，就是有机化学日用品产生的激素类物质，通过呼吸、饮用水和食物等途径进入人体。

顾建文举了几个例子，塑料饮用水管和容器含有的邻苯二甲酸酯，家居日用品中含有的双酚A，作为添加剂广泛用于家具的有机磷化合物（OPs）等。现在天然河流中也能检测出多种雌激素类物质，主要来源是城市尾水排放、养殖业排泄、工业废水。

这方面的问题虽然一直有所传闻，但由权威专家和政协委员来说，还是很震撼，在情况扭转之前，希望孕妇多做产检吧。

402期节目，我们关注了香港新冠肺炎爆发问题，说现在已经没有防疫必要了，必须政府接管所有医疗设施，征用病床，把轻症患者赶回家，尽量收治重症患者避免死亡率太高。3月9日，大公报报道，香港一天内发生三起老人自杀事件，2个跳楼一个上吊，都是因为感染了新冠肺炎。这几个老人，年龄分别是72、76、79岁，还不算太大，香港现在需要给底层老人做一点科普了，新冠肺炎没有可怕到要自杀逃避的地步。

http://www.takungpao.com/news/232109/2022/0309/696518.html

313期节目，我们关注过日本科学家的一个成就，在小鼠体外培育卵泡，并且产生可以成功受精的卵子，培育出有活力的后代。至少在小鼠这种生物上，只要有第一个雌性提供最初的卵细胞组成第一个受精卵，以及负责代孕的雌性，雄性社会就可以制造自己的后代，在遗传信息上和任何雌性都没关系。

3月7日，上海交大医学院通过基因编辑技术，让一个小鼠的卵子，接受自身的遗传信息，形成了完整受精卵，最后发育出完全健康的成年小鼠。这个实验证明，雌性哺乳动物可以完全脱离雄性生物，进行繁衍。有生之年我们应该能看到人类繁衍用上类似的技术。

就在全世界关注乌克兰战争的同时，美国人3月2日低调地在南海捞走了F-35，而且机体基本完整。在接近4000米的海底，这么快完成打捞，美国的技术储备不能小看。

3月8日，云南省纪委开了一场特殊的情况通报会，宣布退休干部姜润生到上市公司沃森生物当总裁，合理合法，报酬不存在问题。

https://www.163.com/dy/article/H229ARB70534P59R.html

姜润生本来就是医学专家，曾经做过昆明医科大学校长、云南省人大常委会教科文卫委副主任，是正厅级干部，所以他退休后经商引发了很多争议。这次由省纪委专门开会，证实他的新工作完全合法，不是所谓的利益输送旋转门，给离职干部继续工作提供了依据。

我们从第112期节目开始，就连续关注过中央反垄断机构一些干部辞职，到垄断企业工作的问题。比如腾讯政府事务部研究中心总监就来自反垄断局，希望这些案例也能有类似的公开审查和公开发布会。有问题就处理，没问题就让人家安心工作。

2022年2月18日 睡前消息405：办奥运要赚钱，必须有自知之明

欢迎收看第405期睡前消息，请静静介绍话题。

冬奥会彻底结束了，每届奥运会结束之后，都会有人算经济账，这一届奥运会怎么样？

根据一篇官方报道推算，北京冬奥会成本是17.5亿美元，在收入方面，广告赞助13亿美元、转播费收入11亿美元，品牌授权拿了差不多4亿美元。合计28亿美元，算是赚了10.5亿美元。但是还要分给国际奥委会9亿，所以只能算是微利或者打平。北京奥运会运气不好，疫情导致没有门票收入，但是也因此减少了一些工作人员需求，如果是放到平时，可能会有比较明显，但不太大的盈利。

但还有一些资料显示，冬奥会的成本可能不止17.5亿美元。2015年人民网报道，当时的赛事编制预算15.6亿美元，场馆建设预算15.1亿美元，合计30.7亿。最近很多财经媒体都引用了当年的数字。当然一部分场馆以后也可以用，建设费用不能都算到冬奥会上，但是过去7年美元在大幅度贬值，所以算总账，冬奥会可能需要拿到不存在的门票收入，才能平衡预算。

http://sports.people.com.cn/n/2015/0731/c14820-27394183.html

但这个成绩也很不错了，因为过去11届冬奥会都是亏的，尤其是上一届平昌冬奥会，估算花了130亿美元，收入只有25亿，损失达到百亿美元级别了。我们在有疫情的条件下办成这样，相当不容易。

而且这也不是冬奥会的问题，最近的夏季奥运会也没好到哪里去。2012年伦敦，2016年里约热内卢，都亏损严重，里约热内卢据说亏损了20多亿美元。2021年开的2020东京奥运会，因为遇到疫情，亏损60多亿美元，奥运会恢复到了冷战中期的亏损传统。

比如说，1976年蒙特利尔奥运会的亏损，花了16年才还清。1980年，苏联侵略阿富汗的同时办莫斯科奥运会，被包括中国在内的半个世界抵制，也就是自己嗨一下，算账是没法看的。到了1984年美国洛杉矶开奥运会，中国第一次出现在夏季奥运会赛场上，这一届虽然也被苏联和东欧国家抵制，但通过强大的商业运作，充分利用全世界普及电视机的机会，通过出售转播权获得了盈利。

之后的1992年巴塞罗那奥运会、1996年亚特兰大奥运会、2000年悉尼奥运会都赚钱，2004年雅典奥运会财务数据不好，2008年北京奥运会再次赚钱。再往后，就进入普遍亏损时代了。考虑到疫情冲击，北京冬奥会的财务成绩算是非常不错了。

有人说，国际奥委会是亏损的来源，切走了很大一块奥运会收入，还要给主办国提各种奇奇怪怪的要求，是导致亏损的主要因素，是这样吗？

本次冬奥会收入28亿美元，奥委会分走了9亿。作为基本不用投资的品牌授权方，直接拿走三成不算少，在疫情期间这么拿钱也的确不算客气，但要说奥委会是亏损的主要原因，还不至于。平昌奥运会亏掉上百亿美元，奥委会拿走的分成也和本次冬奥会差不多。

奥委会的确不是个很干净的机构，有很多官僚主义表现，也有乱花钱扮好人的习惯。但毕竟奥委会的主要收入和影响力都来自奥运，大多数奥委会官僚还懂得放水养鱼的道理，他们也希望主办方能平衡财政，下一届才方便多要提成。所以，奥运会亏损的主要原因不是奥委会，从最近几届奥运会看，主要原因还是两点：建设延误导致成本上升，以及专用设施废弃制造的浪费。

跳过被抵制的1980年莫斯科奥运会，洛杉矶奥运会往前是1976年蒙特利尔奥运会，这一届亏损主要原因就是是场馆建设出现了多次事故和意外。2016年里约热内卢夏季奥运会，直到开幕式那一天，很多场馆和奥运村建筑都没完工，运动员宿舍靠打补丁才能用，澳大利亚代表团从开幕式出来根本不去奥运村，找个酒店住下。但奥运村的建设费用还是要算在巴西奥组委的账上。

从各国的经历看，这些延误并不是每个阶段拖几天，最后累积出来的；而是因为国家产业链不完整，也不能有效融入国际分工，从最初的阶段开始就开始预算超支，占用了下一阶段的资金，然后到下一个建设阶段制造更严重的延误。一直拖到比赛还有几个月开始，所有人都放弃了挣扎，只能追加一大笔临时费用去赶工。无论最后是不是按期完成，面子功夫还是要做的。

所以，奥运会要省钱，第一个要点就是本国正好处于建设高峰期，或者有发达的建筑经济，产业链运行顺畅，有很多平行的重大建设项目可以平摊成本。1984年的美国，1988年的韩国，乃至2008年的中国都符合这个条件，1992年前后的西班牙更是整个欧洲的包工头，到现在西班牙国际工程外包实力还经常和中国争夺冠军，所以这几届奥运会的场面大，还省钱。至于其他国家，工程实力不够，办奥运会还总想着让本国企业露脸，结果就是施工成本严重偏离市场价格。

奥运会财政平衡的另一个要点，是解决集中建设之后的使用问题。世界上可以和奥运会相比的国际体育赛事是足球世界杯。但世界杯的承办方不是一个城市，而是整个国家，每个城市最多新建一个大体育场就够用。无论是翻新现有的体育场，还是新建一个，对于有足球联赛的国家来说，都不是大问题，比赛完了接着用。

奥运会就不一样了，虽然奥委会允许一部分项目分散举行，比如说北京奥运会可以把帆船运动放到青岛。但是，绝大多数场馆和基础设施必须集中在同一个城市。如果接下来几年，举办城市没有特别多的新增人口，不连续举办体育比赛，这些设施就很容易闲置。

冬奥会的问题还要更严重一些，不仅大多数设施集中在一个地方，而且还往往是比较荒凉的山区，建设的时候需要额外交通成本，开过奥运更需要新增的消费来填满，填不满就会浪费。平昌冬奥会亏损上百亿美元，这两方面因素差不多各占一半。

中国这两届奥运会，正好赶上中国的快速城市化时期，其他项目随便分一点建设资源，就能保证工期，成本高不到哪里去。而从2008年开始，哪怕只看官方统计，北京常驻人口也增加了四五百万，再加上越来越繁荣的国内体育产业，大多数奥运设施都不浪费，所以从长期来看，2008年奥运是个赚钱买卖。

至于说冬奥会的偏远地区建设问题，张家口虽然不是个富裕城市，但总人口也有400万以上，距离北京150多公里，就算再穷，首都也迟早要修几条高铁和高速公路过去，所以很难说有多少奥运资源会闲置。就算遇到疫情导致这次冬奥会不那么热闹，也绝不会像平昌那样制造鬼城。

所以，如果主办国不希望亏损，最重要的一点就是要正确理解自己的国家，看看是不是有发达的实体经济；是不是能放下面子，利用整个世界成熟的产业链；以及有没有不断增加的都市人口，在奥运会之后的十几年分摊成本。

2020年第180期节目，我嘲笑电影《我和我的家乡》，5部短片有三个半指望旅游业致富，导演和编剧显然认为农村已经没有其他出路了。当时我说，这和北京郊区野三坡景区破产的故事放在一起看，说明搞旅游业的前提不是山清水秀，因为风景好的地方太多了。旅游业最稀缺的资源是大型工业区，只有繁荣的工业区才能分摊基础建设成本，让游客觉得舒服，让旅游业变成锦上添花的买卖。如果没有繁荣的工业，还指望大规模搞旅游振兴经济，结果必然是雪上加霜。

奥运会也是大型文旅项目，从国际旅游业中得到的长尾效应低于其他文旅投资，所以对繁荣工业区的依赖性更强。1964年的东京，整个国家的实体经济蒸蒸日上，都市区不断扩张，所以就算账面亏损，整个国家也能从奥运会获得巨大的好处。2021年的东京满足不了这些条件，所以就算没遇到疫情，也注定要办一场亏损的奥运会。

20世纪末和21世纪初的奥运会能连续赚钱，一个重要背景是新技术革命给全球带来了经济增量，现在全世界有明显经济增量的大国只剩下中国和美国，如果奥委会如果不想反复到中国美国办奥运，就要指望印度、越南或者尼日利亚这些南方国家赶快成长起来了。

未来的奥运会，还会是我们过去100年熟悉的样子么？

中国人其实并不熟悉历史上的大多数奥运会。我们对奥运会的印象是从1984年洛杉矶奥运会开始的。那一届，既是新中国第一次参加夏季奥运会，也正好赶上了中国家庭开始普及电视机。而洛杉矶奥运会能开始赚钱，也是因为全世界都看电视转播，扩大了奥运会的观众群体，所以广告商愿意买广告位，企业愿意掏钱买品牌植入。

接下来几十年，随着电子产品越来越廉价，奥运会的受众是不断增加的。雅典奥运会转播收入是5.97亿美元，北京奥运会增加到17.15亿，伦敦奥运会达到了39亿美元。所以只要是繁荣的国家办奥运会，就有希望赚钱。

但是，电子产品在新的层次上普及，带来了另一个效果，就是人类的廉价娱乐选择增加了。无论是线上播放的电影和短视频，还是游戏直播，都在抢占体育文化时间。体育比赛的悬念和对抗性，电脑游戏也一样可以提供。2021东京奥运会开幕式，在美国只有1670万人看，比里约奥运会差了37%，比伦敦奥运会差了59%。这个趋势持续下去的话，广告商也会慢慢离开，以后奥运会无论怎么节约成本，也赚不到钱了。

不过这也不一定是坏事，任何事物都有生命周期，奥运会也一样。现在VR技术发展很快，生物技术发展也很快，也许再过几十年，奥运会的观众和运动员都不是今天的样子，人类可能需要寻找其他的方式来做定期狂欢了。

台媒“中时新闻网”19日报道，台湾省麦田出版社最近刻意强调两岸差异，把一本大陆书籍的“大陆”二字全部替换成“中国”。没想到编辑偷懒，用了自动替换功能，而这本书提到“大陆”并不一定指大陆地区，也包括自然地理上的大陆概念。结果出现了“哥伦布发现新‘中国’”、“印度次‘中国’”的效果。

督工，你怎么看待台湾省文化行业和大陆主动划清界限的行为？

据悉，这本书的名字是《中国食辣史》，研究了过去400年辣椒在中国的传播，作者是中山大学的曹雨。今年1月，麦田出版社在台湾出版，把名字改成了《激辣中国》，而且一直没有给作者曹雨送样书，让人怀疑到底加了什么插图。还是因为朋友买了书，曹雨才看到“哥伦布发现新中国”的段子。

对于这本书，觉得最有趣的地方，还不是“大陆”被刻意改成了“中国”，而是横版书被特意改成了竖版书。阅读顺序从右至左，从上到下，完美继承了2000年前竹简时代的出版模式。

在纸出现之前，中国人把竹子削成薄片来写字，所以必须竖向排版。而卷起来的竹简很占地方，如果从左往右展开竹简，没展开的竹简就会堆积在右边，影响右手写字，所以只能从右往左写，和每个字从左到右的写法正好相反。

纸张时代本来早就可以解决这个矛盾，但是古代的受教育阶层喜欢用神秘主义来解释自己的统治地位，所以固化了文化表达方式，一直到现代印刷技术进入中国，从右向左的竖版书还是中国书的标准版式，同时也是东亚的标准版式。

19世纪开始，整个东亚都受到西方文化的激烈冲击，被迫仿效西方做现代化转型。在出版方面，中国和日本提出了类似的解决方案，就是凡是涉及数学计算和复杂公式的理工科内容，都转成横版印刷；社会科学和文艺方面的书，继续保持竖版。

台湾在1895年《马关条约》之后，被日本割占了50年，这个问题还要更复杂一些。日本人为了降低统治成本，对台湾省的各种文化搞区别对待。一方面推行日语教育，建立现代统治机构，同时又对一些无关紧要的落后文化保持容忍。比如说，日本在占领台湾的第二年恰好颁布了新的法律，规定本土实行一夫一妻制，禁止纳妾。但在台湾，日本一直不推行新的婚姻制度，允许纳妾，可以把妾的户籍记到丈夫家庭。

这反应到教育方面，就是日本要在台湾建立现代教育机构，但实际上不欢迎台湾籍人口学习理工科知识。日本投降之前，台湾大学的理工专业学生基本都是有日本血统的殖民者，台湾省籍的学生如果不想学文科，就只能当医生。所以竖版书的传统在台湾尤其深厚，这本《激辣中国》的排版就是古代史和近代史同时影响台湾的证据。

大陆这边，本来也是竖版书多，但是新中国对封建社会的文化遗产没什么敬畏，又要全面建设工业社会，向全民推行现代科学知识，所以1955年到1956年，中央文化竖版机构纷纷改成横版印刷，不再强调理工科书籍和社会科学书的区别。现在大陆读者看着台湾的竖版书不习惯，原因就在于这次改革。

在大陆改横版印刷的同时，台湾也在建设工业社会，也要把大量学生招到理工科专业，为什么还要坚持同时保持横版书和竖版书呢？

如果只从纯粹的应用角度考虑，当然是统一版式更好，而且必然是向横版统一。但如果“保持不一样”这个行为本身就有意义，那物质条件就不会自然促成文化元素的统一。

逃亡台湾初期，国民党伪政权还保留了一点自信，认为早晚有一天要利用大陆局势动荡，反攻回来，所以并没有刻意强调两岸的文化差异。但是1964年新中国拥有了自己的核武器，1966年10月27日，解放军在西部进行了一次导弹原子弹结合实验，向全世界证明了自己的战略攻击能力，所谓“反攻大陆”的说法，谁都知道是笑话了。

蒋介石很快做出了决定，要另外找一种方式证明自己的正统地位，最起码也要让台湾省和新中国文化保持距离，给新中国解放台湾制造障碍。大陆这边搞新文化革命，台湾就要在形式上保持传统。解放军实战化演练战略武器之后的两周，1966年11月12日，蒋介石宣布，发起“中华文化复兴运动”，每年的11月12日是中华文化复兴节。

从这一刻开始，台湾省就开始刻意排斥大陆方面的文化创新，最典型的例子是简体字。到1966年的时候，无论是经历过辛亥革命的国民党，还是台湾省民众，都已经经历了几十年的现代化改造，实际上和传统文化已经存在一定断裂了。但这并不妨碍国民党伪政权发明一批伪传统，给所谓的文化复兴制造信心。比如说，每年9月28日，是台湾官方认定的孔子诞辰兼教师节，在这一天台湾各地都会举办祭孔大典，在蔡英文之前，历代台湾地区领导人都要参与祭孔。

如果仅仅是祭孔，这倒也算传统文化，但是台湾现行的祭孔大典仪式和领导人着装，都是国民党自己造出来的。

祭孔仪式最初的改革从1940年开始，时间统一到早上7点。献爵献胙改为献花圈，跪拜改成鞠躬，在蒋介石宣布搞文化复兴之后的1967年，台湾孔庙编制了37个步骤，把祭孔仪式固定下来，这里最有意思的一点是主持者穿清朝风格的长袍马褂。而这恰恰不是清朝祭孔风格。网上现在还能找到马英九穿长袍马褂祭孔的照片。

国民党这一时期宣扬的伪传统还有很多，倒灌大陆最典型的例子是《弟子规》的传播。蒋介石指定执行文化复兴的委员牟宗三，有个忠实的弟子王财贵，他到大陆发动儿童读经运动，导致现在上千万儿童都以为清朝训练奴仆的《弟子规》是儒家经典。曲阜的孔子研究院和曲阜师范大学隔几天就要发文章，要求大陆向台湾学习传统文化。

http://www.nssd.cn/articles/Article\_Read.aspx?id=7102355684

祭孔仪式上的长袍马褂和凭空流行的《弟子规》说明，在有人刻意制造差异的时候，差异从哪里来并不重要，只要能营造优越感，就可以一直坚持下去。古代的儒家士大夫为了自己的优越感，硬是在拥有造纸术之后，把竹简时代的书写习惯又坚持了接近2000年。在现在的台湾出版界看来，竖版书那是确凿无疑的传统，当然更要坚持下去。和这些真假传统代表的文化壁垒相比，把“大陆”统一替换成“中国”只能算是可以忽略的问题。

督工你认为海峡两岸的文化隔阂和传统文化关系不大，那怎样才能消除文化隔阂呢？

从前面的分析，我们可以确认一点，就是再强调复兴传统文化，强调同文同种，对统战台湾毫无意义。因为台湾省可以搞自己的复兴，定义自己的传统，编造从未存在的仪式，而且毫不在意是真传统还是假传统，那就一定不会在意大陆这边是不是有真传统。大陆早就完成工业化和现代化了，别说宗族，连家庭都开始消亡，再强调什么真的传统文化，很容易闹笑话。

至于说文化隔阂问题，我们过去一直有很明确的路线，就是解放台湾。所谓解放，详细的阐述，大家可以看今年2月1日的春节特别节目，387睡前消息。这里我简单概括，就是用先进现代社会取代落后的传统旧社会。马克思主义强调物质生活和文化的互动，所以先进社会不仅仅是物质方面的先进，也必然包括文化方面的先进。

现在睡前消息编辑部就这么几个人，有一个人因为喜欢日本文化产品学了日语，一个人因为喜欢韩国文化产品学了韩语，三个人为了到西方国家留学，熟练掌握了英语。这说明，如果我们希望消除两岸的文化隔阂，首先就要在大陆提供自由的创作环境，制作让人喜爱的文化产品。要是大陆的书籍、电影和游戏连大陆居民都吸引不了，就不要指望别人会因为传统文化或者其他因素主动融入。

2022年2月19日 睡前消息406：印度审案慢越南造鞋快

欢迎收看第406期睡前消息，请静静介绍话题。

2月18号印度一个特别法庭对2008年古吉拉特邦系列爆炸案做出判决，38人死刑，11人终身监禁，创下了印度独立后一次性判处死刑人数最多的记录。

2008年的爆炸案造成56人死亡，200多人受伤，当时震动了全印度。但案件发生在2008年，已经过去14年，为什么直到现在才做出判决？

说起印度司法体制问题，很多人都会首先想到印度的警察。2017年有一份报告显示，印度人之间发生严重纠纷之后，只有9%会找警察投诉或报案，其中又有一半以上最终放弃司法解决，主要原因是警方不作为，甚至对报案人施加压力或威胁。在所有的报案中，只有18%是一次报案成功，其中又只有31%能让警方立刻登记。

但是，对于这种震动印度全国的爆炸案，印度警方的表现还是可以的。当年的爆炸案发生在7月26号，8月15号印度警方就抓到了第一批嫌疑人，所以这次判决慢的原因不是警察。

印度媒体报道，到2009年末，爆炸案就正式进入了法庭审理阶段，过去13年换了八名主审法官。频繁更换主审法官肯定会严重影响司法效率，但反过来看，低效率工作似乎并不影响晋升，因为第一个负责爆炸案的的主审法官已经升任印度最高法院法官了。

本次的庭审流程是去年9月结束的。但庭审之后，法官还需要整理证据，写判决书。所有被告的判决书加起来7000多页，就算有助理帮忙，法官还是把流程又拖了5个月。

现在判决书下来，案子也不算完事，因为2月的判决只是一审结果，被告律师已经宣布上诉。作为重大案件，上诉流程几乎肯定会走到印度最高法院。

之前，印度前总理拉-甘地1991年被刺杀，三名幕后凶手到2011年才走完所有法定程序，拖了20年。因为审理过程拖得太久，这几名犯人把关押太久作为新的上诉理由，在2014年获得了减刑。

再看1993年孟买系列爆炸案的案犯，最后一个归案的罪犯是2005年回到印度的，但是2017年9月才判决，距离案发24年。

只有2008年孟买恐怖袭击案的流程稍微快一点，因为基本可以确认巴基斯坦官方提供了支持，激发了全印度的愤怒。但唯一活捉的凶手还是在监狱里过了4年才执行死刑。

这次判决的古吉拉特邦爆炸案总的来说还算一个印度国内案件，花20年处死第一个罪犯，应该不算很夸张。

但印度人也并没有发动抗议，因为他们已经习惯了正义必须迟到的现实。

截至2020年3月末，印度最高法院有6.1万个大案压着没判，次一级的高等法院积压400万件，下级法院合计有3000万件积案需要处理。

如果一个普通的新案件交到了高等法院，平均三年零一个月可以得到处理。到了下级法院，平均每个案件的审理时间是六年。过去十年，这两个周期继续延长。有的印度法院还在继续审理一些20世纪40年代到50年代的案件。

2010年印度安得拉邦高等法院一名大法官公开宣称，即使积案数量不再增加，印度法院也需要320年才能把所有积案清理掉。

审理过程拖这么久，当然不是起诉一方的好消息，但也不是犯罪嫌疑人的福利。

印度官方数据显示，2015年印度监狱中三分之二的囚犯是还在审理中的嫌疑人，有28%的被告宣称，他们被关押的时间超过了起诉罪名的正常刑期。所以很多人宁愿选择直接认罪，至少服刑期可以有个准数。

这么多积压案件，是因为印度人喜欢起诉打官司吗？

相反，印度民间纠纷交给司法系统处理的比例很低。2017年的一份研究报告显示，即使发生了严重纠纷，印度人也更愿意通过非正式的司法体制解决问题，更相信亲友、村庄或地方领袖，乃至种姓及宗教组织。最后才会找警察和律师。

这一方面是因为印度传统社会的秩序继续发挥作用，另一方面也是印度司法系统性价比太差的结果。印度普通人认为法院判决慢也就算了，收费还不低，宁可找民间机构自己调解。

2017年在印度出庭，平均每人每天要花费1050卢比，折合100元人民币，相当于每个印度人一周的可支配收入。另外，有42%的人被索贿，其中差不多六成支付了贿赂。除非是完全绕不过政府的重大矛盾，否则印度人是不愿意去法院的。

印度的司法效率为什么会这么低？

印度法律体系是从英国殖民时代继承的，法官是司法体系的核心。对于司法效率低问题，印度人自己想得很清楚，核心原因是法官人数不够。

印度法律委员会（the Law Commission）在1987年就提出过报告，建议每百万人配备50个法官。但截止2018年，印度每百万人只有19个法官。

这百万分之19名法官还不等于实际能判案的人数，只是印度行政和立法机关批准设立的法官职位总数，是司法能力的理论上限。2016年印度司法部统计，全印度不到2.4万正式法官职位，6160个职位空缺，在岗率不到四分之三。

2016年的报告显示，印度高等法院法官如果想及时审理手头所有的案子，他们在每个案件上平均只能花5到6分钟。压力最大的加尔各答管区法院法官，平均每人要同时处理163个案件。按开庭时间算，每个案件只有不到3分钟可用。所以法官只能把很多案件不断推迟。

最近有个消息，印度人口刚刚超过了中国，而中国的法官编制最高达到20万，其中实际从事审判工作的也有12万人，至少是印度的5倍。印度司法效率低几乎是必然的结果。

但这也不完全是英国殖民传统的问题，因为其他英国殖民地的司法问题没这么严重。按人口算，印度人均法官数量，只有马来西亚的六分之一，南非的百分之四十，印度还是要到自己身上找原因。

2016年4月份，印度最高法院首席大法官塔库尔（Tirath .Singh. Thakur）公开抨击印度政府没有不重视法官人数问题。5月份他再次说，印度全国至少需要7万名法官，实际在任人数不到两万。

但是，最高法院首席大法官无权扩大法官编制，只能加快填补缺额，最多再给印度增加6000法官。但就连这一点，也不是那么容易实现。

要当印度下级法院法官，首先要通过司法服务考试挑选。司法服务考试是印度参加门槛最高，难度最大的考试之一。2014年德里司法服务考试招聘85个职位， 1000个有法学学位的候选人，只有 115 人通过初选。比例看起来还可以，但是被淘汰的人包括了68名外地的现任法官，说明考试的随机性很大。

初试之后是面试，一般认为，必须与现任或退休法官有私人关系才能入职。如果没有亲近人士入选，主持者宁愿让职位空缺，所以在岗率只有四分之三。

一旦入职，按照印度惯例，除非自己跳槽或者退休，印度法官几乎不可能被免职或者降级。所以除了职业道德和个人野心以外，没有任何考核标准能强迫法官加班。印度最高法院全年工作日193天，高等法院210天，初审法院245天，都低于印度正规单位的平均工作日。印度人自己做过抽样统计，在工作日里，法官们实际的平均工作时间也不到一半。

最后还有2个制度性因素，印度很少有专门法庭，法官们分配到的案件类型很随机，往往要重新学习相关背景知识才能做出判罚。同时印度法院没有专门的高级管理人员，都是资深法官分出精力处理行政事务，这进一步降低了印度的司法效率。

把这些问题综合起来看，印度的司法问题可以归结为两点。

一是整个统治阶级缺乏改变现状的勇气，不愿意大幅度增加拨款，让法官数量跟上现实。宁可根据惯例把问题留到下一届政府。

二是法官在总数稀缺的条件下，形成了行会意识，会积极利用各种惯例保护自己的地位和待遇，拒绝配合改革。

比如说，前面提到印度最高法院全年工作193天，一个主要原因就是继承了英国殖民地的假期制度。当年英国法官从本土来印度工作，不适应炎热潮湿的气候，夏天不是回英国，就是到喜马拉雅山脚下的避暑区生活，所以要放超长暑假。同时，英国人信基督教，所以要从12月下旬开始放一个超长的圣诞新年假期。这两个惯例被印度法官继承，独立75年一直不改，既体现了统治集团整体的惰性，又体现了法官群体自身的行会特征。

不过，印度法院的问题，是过去几十年慢慢累积的，独立初期，印度社会以农业人口为主，社会矛盾没那么复杂，案件积压问题还不严重。最近一代人，印度工业化提速，流动人口增加，社会矛盾复杂化，这才导致司法效率问题彻底爆发。

中国在过去几十年也经历了类似的工业化和城市化，而且速度更快，在一定程度上也有类似的矛盾。我们358期节目提到过，去年11月，最高人民法院要求解决各级法院年底不立案问题，原因是各级法院按年为单位统计结案率，考核各级法院干部。所以法官最讨厌年底接到案子，影响当年的结案率，形成了“年底不立案”的行业惯例。这既是制度考核问题，也侧面说明中国的法官数量也不是非常够用。

刚刚结束的两会，安徽省政协副主席李修松在中央提了一个建议:动态调整员额法官及法官助理数量，办案多的地方，不能被现有额度限制。同时向社会选拔优秀审判人才，不一定要完全在体制内培养法官。

李修松举了安徽省的例子，2019年全省员额法官人均办案270件；2020年涨到311件。城市化的基层法院压力尤其大。合肥市法官人均结案400件；其中庐阳区人均结案600多件，包河区法官是793件。这还不是最夸张的，贵阳市有个法官，全年审理了1498个案件，结案897件，还有601件转入2021年待办。

这当然可以说中国法官相对负责，愿意加班工作。但李修松委员同时指出，代价就是案件质量下降，优秀的法官选择辞职去当律师，同时审理周期也在逐渐增加。看着印度的先例，我们必须把案件积压问题消灭在萌芽状态。中国人为了及时的正义，必须承认正义是有成本的。

根据2021年数据，越南鞋类出口在2020年已经占到全球市场份额的10%。中国目前仍然是世界第一制鞋业大国，但出口份额下降到60%左右。出口额比2015年的最高峰少了4300亿。

最近几年，制鞋业一直向越南、印尼、印度、孟加拉国这些劳动力便宜的国家转移。同时国内也一直有人要用用智能制造技术改造生产线，和廉价劳动力竞争。

督工，中国能靠智能制造重新垄断制鞋市场吗？

在当前阶段很难，考虑到制鞋市场的特殊性，现有的智能制造技术可能更有利于制鞋业向越南这种初等工业国家转移。

除了手工做的高档鞋，流水线造鞋大体上可分成4种，胶粘、模压、注塑、硫化。而无论是哪种制鞋工艺，又都可以大致分成面料裁断，针车缝制，最终成型三大流程。

裁断流程

针车流程

成型流程

全世界的鞋厂都这么分，经济原因是工业化生产需要拆分工艺，把同类工作归并到一起，进行标准化操作。物理原因，就是需要把立体形状的鞋子分解成一系列平面、标准化的组件。

现代制鞋业，包括越南、孟加拉的制鞋业，都是一个机械化、自动化程度很高的行业。一个国家的劳动力再廉价，也不可能靠纯手工流水线获得成本优势。

同时，虽然使用了大量机器，现代制鞋业仍然是典型的劳动力密集型产业。比如说运动鞋代工巨头华利集团，近年总成本有20%是直接人工成本。

这是因为那些已经实现机械化、自动化的环节需要人工发挥灵活性去衔接，还有几个工序无法自动化。比如说，现代的裁切设备已经能自动在一块原料上规划工艺，用最小的损耗切出需要的皮料。但是，如果用智能化机器运送皮料和裁出来的半成品，送到下一个工序，成本就太高了，这个环节基本上要用人来完成。

随着人力成本的提高，已经有很多人考虑过用智能机器取代剩下的人工了，但是制鞋工厂算了算成本，宁可继续用人，或者搬家到越南去。目前呼吁用智能制造来留住制鞋业的声音，主要来自智能制造设备的生产商，或者是制鞋业传统集聚地区的地方政府，而不是造鞋工厂本身。

地方政府愿意给这些智能设备生产商提供很大的优惠，传统的鞋业出口地区也有非常成熟的配套产业，如果智能设备企业真能用自动化设备取代人力，他们自己就会开鞋厂，打败那些传统的造鞋企业。但是，运动鞋代工三大头部企业：裕元、丰泰和华利，目前都把一半以上的产能放到了越南。

现在的越南和几十年前的中国很相似——人口结构年轻，基本完成义务教育，有很多靠近世界主要航线的港口，还能保证基本治安，必然会努力发挥劳动力成本优势吸引制造业。越南2019年工业和建筑业平均月薪286.8美元，中国同一年制造业平均月薪为850.5美元，有三倍的差距。制鞋行业向越南转移是必然的趋势。

在产生一定规模效应之后，越南工业园已经普及一些基本的生产条件了，比如说及时的通用设备维修服务和稳定的供电。中国工业用电每度超过0.5元以上，用电高峰时段会超过1元，而越南工业用电能压到0.5元左右。中国目前工业用水平均价格每立方米超过4元，而越南能压到3元左右，在可预见的将来，越南还会吸引更多的制鞋厂。

制鞋业往外走是大势所趋，中国有什么应对办法吗？

鞋业本身也有一条微笑曲线，两端的附加值高，中间的附加值低。中间是生产环节，一端是是基于精细化工和现代机械制造的制鞋设备、基本原料处理；另一端是品牌运营，渠道管理。现在中国企业像当年的跨国集团一样，把中间部分转移到越南，自己掌握两端，是一个暂时的高利润状态。

但是，整个造鞋的产业链也没多长，拿到生产技术的越南企业，必然会向上游和下游延伸。每年胡志明市都有国际鞋业皮革及工业设备展会，今年已经办到第22届，一半以上的展商来自中国。珠三角、福建泉州、浙江温州这些地区有很多制鞋业配套和上游产业，他们也愿意随着制鞋企业去越南。胡志明市宝成鞋业周边就集中了超过二百家配套服务商，保证了产业集聚程度，完善了越南的制鞋产业链。

不意外的话，越南很快就要在本土生产一些复杂制鞋机械了，简单劳动力的血汗工厂即将迎来产业升级。中国当年的经验是，只要稳定掌握生产环节，早晚可以把同一条产业链的其他高利润环节拉过来。

中国人肯定不想降低工资去找越南人竞争，所以从长期来看，不能再指望靠造鞋行业这种短生产链行业提供就业和利润，必须去努力掌握高端行业，避免产业层次不上不下，避免同时被发达国家和第三世界夹击。去年某一期节目，我们提到了中国28纳米制程的光刻机开发问题，2022年的今天，这方面的好消息还是没有传出来，希望中国的产业升级不要让我们失望太久。

督工，404期节目，你说美国在南海近4000米的深度捞走F35战斗机，只用了一个多月，说明技术储备深厚，值得中国注意。很快就有人引用了环球网的视频报道，说捞战斗机的船是中国制造，用这个例子夸美国，说明我们百度用得不好，督工你怎么看？

去年334期睡前消息，我们关注过一个深海打捞的新闻，那一期节目对比了ROV水下机器人和人类潜水员的海底工作效率，我说500米饱和潜水基本用尽了人类潜水员的潜力，更深的地方，必须上机器人。现在观众提出了新的质疑，我就从当时的出发点，用百度再找点资料，看看那艘中国制造的打捞船是不是代表了深海打捞前沿技术。

要讨论技术层次，我们首先要看官方怎么评价自己。这次美国捞F35的地方，深度是3700米左右，明显超出了500米的人工潜水极限。所以我用“深海”和“及技术”做关键词搜索。百度列表第二条，是国家科技部2016年的网页：“深海关键技术与装备”重点专项指南解读，静静帮我读一段：

深海技术与装备一直是国际海洋工程技术研究的难点和最前沿，也是制约我国实施深海战略的关键技术瓶颈。经过多年积累，我国在深海技术装备方面取得了如“蛟龙号”7000米级载人潜水器、“海马号”4500米级无人遥控潜水器等一系列重大成果。然而，与国际最前沿水平相比仍有较大差距。

2016年，中国已经拥有一批能在水下几千米活动的设备了，但还是认为自己和国际先进水平有较大差距，所以要国家出钱专门解决问题。静静读一下文件确定的投资方向：

重点在四个方面开展协同攻关：

（1）全海深（最大工作水深11000米）潜水器研制及深海前沿关键技术研究；

（2）1000-7000 米级潜水器通用配套技术及作业能力建设；

（3）深远海核动力浮动平台技术研究；

（4）深海能源矿产开发共性核心技术装备、试采技术研发及运用。

第一条和第四条，强调的都是潜水设备，而不是船，第三条的重点显然是核动力，而不是烧柴油的普通深海作业船。只有第二条，潜水器配套技术及作业能力，似乎和船有关系。

科技部的网页提供的核心关键词，是“”深海关键技术与装备重点专项”，简称“深海专项”。沿着这个关键词往下查，我们可以找到2018年公布的研发专项申报指南。

文件首先宣布，项目执行周期是2016到2020，其中2018年要支持3个项目方向。前两项和2016年的文件相同，第三项是深海油气资源开发。其中绝大多数设备开发目标，都围绕着深海潜水器进行。和造船相关的计划，只有两个小类别，一个是吊装潜水器的绞车，一个是配合无人潜水器的收放设备。后面还有一个打捞深海大吨位沉船的研发计划，但主要是用气囊浮起大吨位沉船，和打捞几十吨的一架战斗机关系不大。

2018年8月，科技部和财政部联合公布了立项名单，一共35个项目，和船有关的内容只有三项，分别是是12号、13号和19号，正好和上一份文件的计划对应：

2019年国家又公布了一次深海专项的申报指南，这次集中在深海滑翔机、电气设备和油气勘探，更是和造船没关系。

所以，我们基本可以认为，国家认为深海打捞的技术重点是深潜设备和配套的电气技术、电子技术，尤其关注深海ROV机器人，而不是造船。我用深海ROV机器人去查论文，在《船舶物资与市场》杂志2021年第十期找到了广州海洋地质调查局工作人员的文章《深海作业型ROV系统概述及展望》。

其中第二部分明确提到：“国内ROV的研究工作起步较晚，且技术相对落后”，所以海洋调查机构非常依赖外国设备。至于差距到底在哪，文章也给出了明确的答案，静静帮我读一下：

总体上，国内具有ROV总体制造和集成能力，下潜深度可达到国际同等水平，与国外的主要差距在于一些关键零部件和关键技术被垄断，不能实现技术的产业化。

现在是2022年，深海专项已经执行完毕了，从上面的文章来看。科技部的投资基本解决了深海机器人的有无问题，但国产机器人的关键零部件还是要靠进口，产业化也有差距。这次美国出海捞飞机，搜索和打捞，用的都是自己的深海机器人，只有潜水支持船是中国卖给新加坡的，不能因为一艘船就无视关键工程环节的差距。

当然，也不排除一种可能，就是中国在造船方面明显领先美国，所以科技部的投资重点跳过了潜水支持船。我查了前几年中国深圳招商局重工船厂给新加坡的供货资料，一共是六艘船，船长111米，最大起吊能力是150吨。

和普通的货船相比，潜水支持船有几个最重要的特殊指标：

一个是整体结构设计要给潜水设备留出充足空间，这方面，中国的船厂只负责造船，设计是挪威Marin Teknikk公司负责。

第二个指标是稳定吊住潜水设备的起吊能力，这方面的设备，也是挪威的tts公司提供。

第三个指标是船体本身要稳定，不能海面上来点风浪，就带着水下的潜水器一起动。这主要靠DP2级或者DP3级的动力定位系统来维持动平衡。从网上公开资料可以看到，毕加索号和其他几艘船，都是罗尔斯罗伊斯公司把动力定位系统运到中国来安装的。

所以，在潜水支持船这个次要设备上，中国的主要贡献只是船体，核心指标还是要欧洲技术来保证。

我们这里比较的是美国，所以我们还要看看美国有没有类似的造船能力。我用负责总体设计的挪威公司（Marin Teknikk）做关键词，很快发现，2013年，这家公司就给美国阿拉巴马州的船厂设计过类似船型，用于墨西哥湾深水作业。

美国自己造的船上配有250吨吊机，支持2艘4000米级的潜水器，明显比中国造的那几艘新加坡船要高一个档次。这次美国到中国南海捞F35租新加坡的船，，不是本国没有，也不是本国造不出，只是因为美国在新加坡预置了一批深海设备，直接调用新加坡打捞船比较节约时间。环球网的新闻不能证明美国依赖中国技术，恰恰体现了美国在物质和外交两方面的世界霸权。

回到前面那篇介绍ROV机器人的文章，里面提到中国最大的短板是产业化应用。而美国深海项目的强项就是应用经验。

1968年，苏联有一艘K129战略潜艇携带三枚核武器在太平洋巡航，因为技术问题自爆沉没。核潜艇不会和本土保持连续通讯，所以苏联人自己都不知道核潜艇丢在哪里。但是美国通过跨大洋的水声监听系统，确定了核潜艇爆炸地点，决定悄悄把船捞上来。为此，美国海军和中情局找霍华德.休斯的民用公司做壳，专门造了一搜深海打捞船，以勘探太平洋海底矿产的名义，在5000米以下的深海捞到了半条苏联潜艇，拿到很多机密信息。如果不是后来泄密导致苏联抗议，美国人能在5000米深海把4000吨的潜艇都捞上来，这已经是半个世纪之前的事情了。

深海作业有很多不确定性，美国人在深海捞东西也不是每次都成功，但只看最近几年，美国人和盟国在3000米海底捞起过日本的Ｈ２火箭核心部件，在北海道附近捞过另一架F35的残骸。而美国的海洋无限公司随时都在搜索大洋，已经帮阿根廷和法国找到了失踪潜艇。这些常态化的工作，是美国用一个多月在中国南海3700米水下捞走F35的前提。

相比之下，俄罗斯在100米水下捞自己的核潜艇，捞了差不多一年；去年中国帮助印尼在800米水下捞潜艇，虽然找到了一些部件，并没有打捞潜艇主体，只能算是部分成功。我说中国在深海打捞方面要向美国学习，要把美国的技术当回事，绝对不是开玩笑。

在分析深海打捞技术之前，我简单论述了越南制鞋业抢占中国的市场的问题，最后的评论是，越南已经具备了基本工业化条件，运动鞋这一类产业链比较短的产品向越南转移，几乎是不可逆转的趋势。中国人既然不喜欢低工资，就不应该再和别人拼做鞋，而是要努力往上突破产业，避免被第三世界和发达国家前后夹击。

但如果我们不能正确认识和发达国家的差距，就不能正确认识到产业升级的必要性，就会影响全社会为产业升级投入资源。所以，我在观众质疑的基础上稍微多说了几句，希望大家不要因为环球网的一个新闻侧面就嗨起来，认真用百度的确很重要。

2016年深海重大专项实施之后，最近也出现了不少好消息。比如说，前面提到深海潜水支持船需要有动力定位系统，过去我们都是进口罗尔斯罗伊斯或者通用电气，最近几年，哈尔滨工程大学搞的动力定位系统也得到了造船厂和船级社的认可，新的几艘潜水船和采油平台开始用国产装备。在第十四个五年计划，“深海专项”已经升级成“深海和极地关键技术与装备”专项，希望这一轮科研能继续缩小我们和欧美发达国家的差距。

2022年2月20日 睡前消息407：困在封控区，节目不能停

欢迎收看407期睡前消息。今天没有静静介绍新闻，甚至没有演播室和摄影师，因为上海现在处于各区域轮流封控状态，其他同事都封在家里，我也困在办公室等核酸检测，只能用手机录一段简陋的睡前消息。老观众可能记得，2020年初，疫情刚刚爆发的时候，我也在隔离酒店录过类似的节目，今天算是怀旧了。

既然还是因为疫情被困住，我就先说说对这次上海封控的观感。无论是我，还是被封在家里的同事，都亲眼看到了地方干部在战斗中学习战斗的过程，换句话说，其他大城市封控期间踩过的地雷，上海基本也踩了一遍，被炸到之后才学会绕路。

比如说，很多小区测核酸，最开始是高音喇叭喊人，把整个小区的人都喊出来，排很长的队，制造了交叉感染的隐患。到第二轮，就有很多街道干部意识到居民本来就在楼里等着，喊下来排队毫无意义，开始搞分批排队，快速测试了。

我现在的区域测核酸也是，在进入48小时隔离期之前，我被通知做核酸，这个测试点居然在另外一个居民小区内部，也是下午5点就封锁，只进不出。所以我一边在小区里面排长队，一边担心自己做完核酸被封锁在陌生的小区，只能住楼道。刚才我接到通知，下午测核酸，测试点就挪到楼下了，显然有明显的进步，起码知道结合各小区的具体情况。

373期节目，我分析西安封城制造的大混乱，当时我说：

“应急部和国家防疫机构应该联合起来，组建一个精干的常备社区管理队伍，定期到全国不同的城市走访，熟悉不同地区的社区结构和城市基础设施。下次有大城市需要全面封控，需要政府直接保障社区生活，就把常备队伍派过去，给各地临时组建的基层防疫单位当常务副手。免得连组建微信群的方式都要从头摸索。摸着石头过河当然是好习惯，但最好选几个会游泳，会摸石头的人引路。”

现在上海的防疫问题再次证明了专业指导队伍的必要性。这几天上海半封城制造的经济损失，给几百个常备防疫技术人员发100年，甚至1000年的工资都够了。

接下来我说说近期睡前消息关注话题的后续发展。

睡前消息第27期，标题是《香港，会走到要靠全国补贴养活的那一天吗？》。当时我们评论香港，是因为香港被评为世界最自由经济体的同时，又被三大评级机构之一的惠誉下调了长期信用评级。当时我说，香港经济的核心是金融业，雇佣了6.5%的人口产生18%的gdp。其他经济产出基本都围绕这18%运转。

https://www.bilibili.com/video/BV1ZE411o73c

所以香港搞小政府，拿下自由度冠军，并没有给普通市民带来多少好处，反而提高了物价，只有少数金融精英和政府雇员满意。香港警察起薪2.4万港元，2万人民币，一起步就压倒了香港绝大多数人，还有廉价的宿舍可以租，所以是香港最稳定的阶层之一。大多数年轻人进不了金融圈，也当不上警察，就要闹事。这是眼下的风险。

另外，人民日报国庆前承诺，双普选是香港基本法定下的最终目标。这批不满的年轻人迟早会控制香港。到时候如果香港经济还是这个格局，小政府和金融自由度哪个也保不住，这是香港的长期风险。

所以，香港的自由度太高，金融发达，是现在富裕的原因，也是降低评级的深层原因。当然，评级最大的影响是借钱的利率，眼下香港政府几乎不借钱，问题不大，但从长期来看，金融城市评级降低，是一个非常大的隐患。如果香港不打破眼下的社会经济结构，早晚会衰落成一个普通的城市，甚至是靠国家补贴吃饭的城市。

到了今年3月初，香港疫情爆炸，黑岛在第402期节目明确指出了香港对待疫情的问题，既不如严格控制传播的内地，也不如直接放弃新加坡，我们一起回顾一下当时黑岛的分析：

https://www.bilibili.com/video/BV16q4y147Wq

香港防疫和保经济双重失败，首要责任就在于特区政府自己，负责人应对迟缓，官僚部门不愿承担责任，对任何可能有负面效果的方案都拒绝做决策。香港本地和国外专家都一再提醒警告过，进入全面社区感染阶段后，原来的防疫手段已经不够抵挡，但甚至到今天，港府仍然没有做出任何重大的应对方案调整。每次都是在在全社会舆论沸腾，中央都提出侧面批评之后，才会做出一点挤牙膏式的改动。

和其他地级市相比，特区主要行政负责人拥有特区几乎全部决策权，还可以越过行政层级，直接对接中央援助，手里的潜在防疫能力远远超过普通的地级市。而且香港财政情况非常好，有接近一万亿港元的现金储备，在金融方面不需要任何操作，就可以支持大规模防疫工作。

但面对野火一般蔓延的疫情，香港政府一点都没有急迫感，宁可闲置庞大的防疫资源，总是心存侥幸，不肯推出任何有争议的强硬措施。用一句话概况香港特区政府的做法，就是先坐而论道，再坐而待毙。

从港府高层的公开讲话看，可以发现他们一直在积极研究各种方案，但所有的研究始终都在空转，没有一个能在有意义的时间点前，及时落地推行。其他国家所有的坑，香港都要掉一次。而且大多数国家是掉进左边的坑，起码避开了右边的坑。香港是左右两边各掉一次，所以在所有方面都是最差结果。

现在香港疫情彻底爆炸，而且利用内地支援的效率极低，情况比前几天还恶化了，连带深圳还搞了一次彻底封城检测，我想再分析一下香港。

黑岛对香港问题的总结很准确，就是官僚主义拒绝一切风险。但全世界的现代社会，包括前面作为正面对比案例的新加坡在内，都有成熟的官僚体制，都有自己的官僚主义问题，但在防疫问题上都没有香港这么恶劣，原因是香港的官僚主义失去了制约。

官僚是被规则约束的人，做事肯定会规避责任，努力让自己的行为符合既有规则，没有规则就遵循惯例，总之不给别人留把柄。但正常的官僚也有升迁和受奖励的需求，所以在遇到挑战的时候，他们也会做一些积极的行为给自己制造成绩，为此冒一点风险，破坏一点陈旧的规则也可以接受。这就是常说的官员“有担当”。

香港现在的问题是，高级公务员和政务官既不对下负责，往上也看不到升迁和加薪的奖励。被舆论夸一句“有担当，敢做事”，并不会给个人前途带来可预期的好处。从管理学角度说，这些官僚只有单边约束，做事当然会越来越保守，越来越死板。宁可拖垮香港，也不愿意冒风险。

从未来的发展趋势看，就算疫情结束了，国际经济形势的波动也会越来越大，香港会遇到越来越多的挑战。同时，香港还有一大笔现金储备给官僚群体提供安全感。如果不对香港的管理体制做彻底改革，香港官僚群体必然会带着虚假的安全感拖垮香港。

接下来简单评论一下近期的几条简讯。

http://app.myzaker.com/news/article.php?pk=622fc3f8b15ec008d82b53e2

3月中旬，江苏省统计局发布了一条数据分析，2021 年江苏常住人口自然增长率是 -1.12 ‰，新中国成立以来第一次下降。报告分析了三个原因，第一是育龄妇女人数下降，第二是初婚年龄推迟，已经到了30岁，第三个原因就是女性受教育程度大幅提高，在未生育的女性中，高学历者所占比重也超过了一半。这个报告发出来之后，引发了很多争议，江苏省统计局自己都出来解释说，没有抱怨女性读书太多的意思。

http://app.myzaker.com/news/article.php?pk=622fc3f8b15ec008d82b53e2

我倒觉得江苏省统计局说了实话，教育水平就是和生育率有关。教育水平越高，发展机会越多，上升通道越宽，每一年时间可以换算的经济效益就越大。同时，受教育多，意味着对世界的了解多，同样的时间，可以获得的潜在乐趣也多。最后，自己受了教育，就不希望子女的发展机会比自己少，所以还要花费大量精力去培养子女。

所以，一旦受教育年限提高，无论男女，都会觉得用来照顾孩子的时间“太贵”，而子女需要的投入也会同步提高。这是高学历高收入抵消不了的成本。生育率下降和受教育年限增加正相关，没什么不好意思承认的。面对问题才能解决问题。如果担心触犯某个群体就不敢说实话，社会就没什么前途。

我一直说社会化抚养，从这些问题来看，如果我们还希望继续提高人均受教育水平，就必须搞高水平社会化抚养，把全社会教育开支提升到10%，15%，保证绝大多数人用自己的钱和精力照顾孩子，达不到政府能提供的水平。这样，普通人陪伴孩子只是为了亲情和乐趣，忙起来的时候直接就可以放心托付给政府，生育率才有希望。这样虽然不能节约什么资源，但是可以替高学历阶层做决策，无论他们是否要孩子，都必须把大比例的收入拿出来，投入社会化抚养。最终反而是让他们和子女过得更轻松。

高税收的社会，谁都不喜欢，但税收本来就不是为了让普通人喜欢才存在的。香港官僚不想在小事上触犯普通香港人，结果就是在大事上送整个香港去死。现在我们所有人存的养老金，无论是银行里的现金，还是社保账户的数字，最终都要用下一代人生产的实体财富兑换，才有意义。你现在不喜欢高税收，将来也不喜欢自己的养老金变成废纸。你不喜欢国家提高税率，但肯定更不喜欢国家用阶级固化的方式提高生育率。

两害相权取其轻，所以我建议国家大幅度提高所得税比例，用于高水平社会化抚养。到时候，教师和保育员的数量增加，待遇大幅度提高，也就可以理直气壮地取消固定编制，择优上岗，把那些混日子的在编教师踢出去，或者只发一个跑不赢通胀的底薪。如果大多数人有“考编制上岸”的心态，这个社会是没前途的。

说起所得税，最近还有一系列大新闻。

2019深圳市副市长宣布，来粤港澳大湾区工作的短缺境外人才享受15%的个人所得税减免优惠。前海和横琴开发区也陆续采取了类似政策。去年7月，深圳在财政预算中安排了10亿元专项资金，作为产业发展与创新人才奖励资金，用来抵扣所得税不足的部分。很多人测算过，这意味着深圳高端人才的所得税率25%封顶，比国家45%封顶的累进税率低了20%。

对深圳一个市来说，这是权衡之后的产业政策。但我们国家的个人所得税，原则上是中央拿60%，地方留40%，因为中央财政要承担基础研究和全国教育经费平衡的任务。如果个人所得税都给地方，中央财政培养人才，增加人才技术的开支就没着落了。现在深圳财政替个人交所得税，有两种模式，横琴新区似乎是直接免征，而大湾区是深圳财政补上中央该收的部分。不知道逐渐向深圳全市推广的政策是哪一种。

但就算深圳自己补上了中央财政应收的部分，能不能允许各地自定个人所得税率，也是个值得探讨的问题。改革开放初期，各地为了争取投资，往往相互竞价，低价送土地，许诺免税和减税待遇，结果制造了很大的混乱。各地攀比给优惠，企业过了免税期就搬家，留下空荡荡的产业园。现在中国人口已经开始下降了，能交税的人是全国最稀缺的资源，如果允许各地降低所得税来吸引人口，长期效果必然是各地忽视培养人才，只重视吸引高端劳动力入驻。本来应该建大学的投入，都拿去减税，对地方教育发展非常不利。所以，尽管我赞同人口自由流动，但不赞同用各地自定所得税的方式去增加流动性。

https://mp.weixin.qq.com/s/RJhPWn5xhG4\_LWDPVl0xLA

去年国际经济最大的新闻，就是由美国牵头，发动中国在内的主要经济体参与，谈判企业最低税率问题，要求各国不能无条件地用降税吸引跨国公司，中国和印度也原则上接受了15%的最低税率要求。国际政治的基本规则是霸权主义加无政府状态竞争，尚且能共同约束，不要随便降税，中国国内在所得税问题上也一定要小心。

如果各地政府真的喜欢用降税来吸引企业，我倒建议，将来的房地产税普遍征收之后，允许各地区自由制定税率。因为房地产税的原则已经很明确了，基本上归地方财政支配，不影响中央财政。更重要的理由是房地产是字面意思上的固定资产，不可能在各地区之间流动。所以，房地产税能收多高，主要取决于地方政府的基础设施维护怎么样，治安水平和基础教育好不好，这倒是可以作为一种有约束的竞赛，允许地方政府自己权衡收支，制定房产税税率。

可惜，房地产税今年是不会来了。3月8日，403期节目解读政府工作报告，我们一起回顾一下：

https://www.bilibili.com/video/BV1ta411b7Be

去年1.7万字的报告，用了65个“稳”字。今年整个报告1.6万字，用了76个“稳”字，描述年度总基调的用词还是“稳中求进”。所以，可以预计今年不会有激进的重大政策调整。静静再帮我读一下房地产部分内容：

坚持房子是用来住的、不是用来炒的定位,探索新的发展模式,坚持租购并举,加快发展长租房市场,推进保障性住房建设,支持商品房市场更好满足购房者的合理住房需求,稳地价、稳房价、稳预期，因城施策促进房地产业良性循环和健康发展。

我从这些文字看到了两个结论：

首先，这么多“稳”字，说明2022年不会推出房地产税。

其次，“因城施策”意味着允许一部分城市再搞一轮房地产刺激，避免出现大规模的逃贷，贷款断供浪潮。

到了3月16日，国家唯恐给市场的信息还不够明确，要求新华社记者采访财政部负责人。财政部明确表示：房地产税改革试点依照全国人大常委会的授权进行，一些城市开展了调查摸底和初步研究，但综合考虑各方面的情况，今年内不具备扩大房地产税改革试点城市的条件。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1727507197310784238

第二天3月17日，房产股票全线上涨，全社会都看到了再炒一轮房产的机会。

https://wallstreetcn.com/articles/3654480

刚刚过去的315消费者日，有观众留言提醒我，315晚会专门提到了儿童手表问题。在公开测试中，工程师选择了一款主流儿童智能手表，很容易就注入了恶意程序进驻到智能手表中，远程控制手表，收集儿童的隐私信息。测试人员说，儿童手表容易被根本原因就在于它的操作系统旧，用了安卓4.4操作系统。而用低配系统的原因，是为了节约成本。

我作为中小学生的父亲，作为掏钱买儿童手表的人，想替手表厂商说句话。软硬件用低配置的理由，不仅仅是省钱，还有家长的担心。大多数家庭完全负担得起一部正常智能手机的价格，只是因为想监控孩子的行动，又不希望孩子随时能玩游戏，这才故意降低了性能，减少了智能设备的应用范围。这本质上还是孩子日常缺少监管的问题。社会不能总是假装关心孩子的安全和隐私，实际上把全部育儿责任都扔给不堪重负的父母。

最后一个话题，过去几周，很多观众在我节目的评论区留言，提到其他的自媒体极力主张“按人发钱”刺激经济，也保证基本民生，问我怎么看。

我认为，在经济萧条的年份，刺激消费和保证民生都是政府的基本责任，但按人发钱未必合适。如果一定要采取直接分配的方式来操作，我建议发票证，毕竟计划消费也是计划经济，计划经济就要有计划经济的觉悟。不要企图搞计划经济和市场经济两边占的好处，一般来说都会先占到两边的坏处。

发票证，就是允许公民凭票、凭身份证到特定机构兑换基本生活必需品，比如说粮食、蔬菜、工作服和运动鞋，有儿童的家庭再加上奶粉尿布和书。这些特定机构拿着进货凭证和票证，找国家兑换现金。

发票证的好处是保证最底层的民生，同时票证本身过期作废，不容易产生金融冲击。经济萧条期，缺乏生活技能的家庭要吃饭，想在两份工作之间学点东西的人需要安心生活，儿童需要健康成长，对艺术有真心需求的人也需要衣食无忧，所以应该用票证解决问题。至于说样式单调，加工不精致，不能满足高端需求的问题，那是中产以上家庭自己操心的问题，不是计划经济本身的责任。

现在互联网上炒作的大多数民生问题，比如说外卖太贵，课外班收费高，保姆和护工要求涨工资，本质上都是中产以上家庭的问题，只是利用网络舆论装扮成平民需求。现在很多关于人人发钱的话题也一样。中产阶级最恐惧经济萧条，担心维持不了现在的生活水平，但一个正常的国家，所谓阶层流动就是有上有下。国家有义务保证阶层下沉的下限，但往上能有多高，那就不应该用财政承担太多义务了。

至于说每个人属于什么阶层，我提醒大家看睡前消息401期，今年的统计公报。

中位数可支配收入是2万9975元，平均每个月2497。而中位数月消费是2000元。如果把房租、水电、吃穿、学费和房贷平摊到每个家庭成员，月支出超过2000。你就超过了一半的家庭。

如果你的家庭人均可支配月收入，也就是工资、房租、利息、养老金、分红和政府补贴加起来达到7153元，你就是高收入阶层。中高收入阶层可能会觉得人人发票证没啥用，看不上票证兑换的物资，那就把票证扔掉作废，也算给国家做贡献了。

2022年2月21日 睡前消息408：尼泊尔接下MCC,中国要担心吗？

欢迎收看第408期睡前消息，请静静介绍话题。

2月27号，尼泊尔众议院正式批准了与美国达成的MCC协议。这份协议2017年就已经签订，但尼泊尔国内反对协议的声音非常强烈，所以花了四年多才获得通过。现在很多人还在猛烈抨击MCC严重侵犯尼泊尔主权，并会把尼泊尔拖入大国对抗。MCC协议到底是个 什么东西？

https://kathmandupost.com/national/2022/02/27/nepal-parliament-ratifies-mcc-compact

MCC官网公告尼泊尔正式批准协议

https://www.mcc.gov/news-and-events/release/stmt-030122-nepal-compact-ratification

https://www.nbcnews.com/news/world/nepal-police-fire-tear-gas-disperse-protest-us-grant-rcna17029

https://www.jfdaily.com/news/detail?id=455072

2003年美国通过了一条新法律，设立了一个名为“千年挑战计划”的新机构，简称MCC，专门向少数经过挑选的国家和地区提供发展援助。但与一般国际援助相比，MCC要求受援助国必须先接受它的一整套测评。MCC董事会每年给所有申请参加MCC的国家打分，总分和几个重要分项都达到标准，才有资格获得MCC的援助。具体援助项目和规模，受援国可以找MCC讨论，但在整个过程里，美国有随时单方面停止的权利。

https://www.mcc.gov/who-we-select

截止2022年，有81个国家初步参加了MCC。不过至今为止，其中只有少数国家和地区通过了复杂的流程，得到了MCC实际项目，尼泊尔就是其中之一。从2006年尼泊尔开始参加MCC计划，到双方正式签署项目协议时，已经是2017年了。

https://www.mcc.gov/who-we-select/sco

MCC要求多、耗时长，达标条件苛刻，但有一个无与伦比的优势。它提供的资金全部都是无偿赠款，并且可以成为项目总投资的主要组成部分。这对部分财政困难、外汇短缺的穷国还是很有吸引力的，比如说尼泊尔。

根据MCC协议，美国承诺向尼泊尔赠送5亿美元，用于在尼泊尔建设两条高压输电线路，以及相关配套工程，尼泊尔自己只要配套投入1.3亿美元。

https://www.mcc.gov/news-and-events/release/release-091417-nepal-signing-event

https://mcanp.org/wp-content/uploads/2019/11/MCA-Nepal-Outreach-Presentation-18-November-2019.pdf

2020年尼泊尔政府总收入折合美元大约70亿，尼泊尔用这些钱要应付从中央到乡镇所有的开支，5亿美元对尼泊尔来说是很大一笔资金了。而且尼泊尔极端缺乏外汇。在2019到2020财年，尼泊尔货物出口总额只有8.35亿美元，进口超过102亿美元，逆差十几倍，是全世界最差数据之一。

美国与尼泊尔MCC协议文件

https://assets.mcc.gov/content/uploads/compact-nepal.pdf

平时尼泊尔靠侨汇和旅游业收入平衡货物贸易逆差。这次全球新冠疫情里，尼泊尔是受到打击最重的国家之一，新的外国游客连续几个季度几乎为零，还有几十万海外劳工失业回国，侨汇和旅游业收入都指望不上了。2021年末尼泊尔外汇储备比年初下降了20%左右，只够支付7个月的进口。

尼泊尔旅游业外汇收入（2000-2020）

https://www.tourism.gov.np/files/NOTICE%20MANAGER\_FILES/Nepal\_%20tourism\_statics\_2019.pdf

部分国家对尼泊尔劳工新发和续签签证数量（2019/20&2020/21）

https://www.nepalitimes.com/latest/more-remittance-more-than-remittance/

在这种背景下，免费拿到一大笔投资对尼泊尔的吸引力很大。同时美国又表示，不会无限等待下去，如果尼泊尔还是不批准MCC协议，就要把项目作废。

https://theprint.in/world/us-says-will-review-ties-with-nepal-if-it-failed-to-ratify-mcc-pact-by-feb-28-deadline/828391/

尼泊尔现政府的核心是尼泊尔国大党，正是尼泊尔国大党在2017年执政时签订了MCC协议，现任总理德乌帕当时也是总理，一直把达成MCC协议作为自己重要的政绩。如今尼泊尔经济困难，成了他强力推动MCC过关的机会。德乌帕总理四处宣传MCC协议是近年尼泊尔可能获得的最大一笔赠款，为了国家利益应该接受。德乌帕甚至威胁，如果议会拒绝批准MCC，他宁愿辞职并解散现政府。

尼泊尔现总理德尔帕参加会议

德乌帕的游说和政治交换起到了效果。国内媒体和自媒体大多只报道了尼泊尔国内对MCC协议的激烈争论。但并没有说最后的议会投票结果，MCC获得了压倒性多数支持，大多数反对MCC协议的议员也没有投反对票，而是缺席躲避正式投票。

尼泊尔MCC协议流程始末

https://kathmandupost.com/national/2022/02/27/nepal-parliament-ratifies-mcc-compact

recard/fy-2022/NP

既然MCC完全是赠款项目，为什么很多人坚持认为它侵犯尼泊尔主权，还会把尼泊尔拖入大国对抗阵营。

指责MCC侵犯主权的最大理由，是尼泊尔MCC协议里有一条规定，要求协议效力高于尼泊尔国内法律。这触动了很多尼泊尔人的敏感神经。反对派提出质问，这里说的“国内法律”是不是也包括尼泊尔宪法。大家都知道，一国宪法在本国内应该是位阶最高的法律，地位不允许受到挑战。

另外中文网络上流传一些说法，说MCC协议里还有很多不平等条款，规定尼泊尔不能对MCC项目和外国雇员收税，尼泊尔司法系统不能管辖MCC和外国雇员；项目审计权和知识产权也全部交给了MCC。

https://www.163.com/dy/article/H12S452S0552BGQA.html

这些说法不是完全编造，但明显为了迎合国内自媒体气氛做了夸张。

MCC虽然组织架构有些类似企业，但它实质是一个官方机构，与他国签署的协议属于国际协定，遵守国际法原则。这个性质在MCC协议里也有明文确定。

不同国家法律体系和具体法律法规差别经常很大，为了避免国际条约陷入与国内法条文冲突而无法执行，在国际法原则和惯例上，通常都认为国际条约、协议的效力低于各国宪法，但高于一般国内法。MCC协议把这条原则直接书面化，作风确实很强硬，不过还称不上已经侵犯了他国主权。尼泊尔政府也作了说明，确认MCC协议效力不会高于宪法。

对外国官方援助免税也是传统国际惯例。虽然近年来，也有理论认为可以对官方援助物资和工作人员额外征税，不过这种做法在世界上实际很少见。

至于说主要出资方要求获得审计权，几乎是所有援助的必备条件，尼泊尔政府则有另外的独立审计权，没有被剥夺相关权力。

http://www.customs.gov.cn/customs/302249/302266/302267/356539/index.html

http://www.chinatax.gov.cn/chinatax/n810341/n810765/n812203/200201/c1209938/content.html

另外，MCC协议条款里肯定没有给MCC类似“领事裁判权”的司法特权。司法豁免权范围只保证MCC及美国不会因为援助项目被索赔，或要求连带赔偿。

在当今世界大多数地方，只要有重大工程一开工，就会有NGO或个人以各种稀奇古怪的名义提出起诉。有的是为了阻挠工程，有的纯粹为了索取高额赔偿。美国作为一个律师之国，自己就有充分的经验教训。

http://news.sohu.com/20110420/n306115130.shtml

作为名义上不要求任何经济利益回报的捐赠项目，美方不想在事中和事后被各种诉讼困扰，这要求本身不算过分。实际上，很多国际援助也有类似要求，只是一般会通过与当事国家达成默契悄悄执行，或者用非常复杂绕口的专业术语埋藏在协议角落里，很少引起公众注意。

还有人指责尼泊尔MCC协议名为双边合作，但却规定必须要得到印度同意才能生效，有损尼泊尔权利。这次尼泊尔MCC项目的核心内容之一就是建立新输电线路，把尼泊尔多余的水电卖到印度去。从技术角度看，不征得印度的同意与合作，项目确实就没有可行性。

澄清这些似是而非的指控，并不是证明美国大公无私，只是描述客观事实。美国有的是经验丰富的外交官和律师，MCC协议文本上到处都是宣扬“双方权利平等”的字眼，只靠在文字细节里找毛病，不可能找出真正有力的证据。如果为了融入中国自媒体气氛，强行把MCC描绘成《中英南京条约》那种赤裸祼的不平等条约，反而是在给MCC支持者送了把柄，让他们可以宣称，对MCC的批判都是歪曲事实的低级阴谋论。

那美国发起MCC计划，有什么特殊目的吗？

应该承认，从先例看，MCC对受援国的实际需求确实有相当研究，选择的援助项目往往对受援助国家有重要意义。

而MCC协议明确规定，无论项目进展到什么阶段都可以随时中止，无需做出任何赔偿。虽然名义上这项权利双方都有，看上去很平等。但受援国一方基本不会主动要求终止项目，所以实际只有美方能用终止项目作为外交工具。这就是阳谋。

MCC受援国都很贫穷，如果项目进行到一半突然中止，美国根本不会在意浪费几亿美元，但穷人损失几千万配套资金都会很心疼，更不用说浪费的时间和潜在的机会了。

只要援助项目越有价值，投资规模越大，一旦半途而废，受援方的遗憾也会越强烈。美国就更能通过MCC施加额外的影响力。

美国也确实经常中止MCC援助，作为对其它国家和地区施压的武器。从历史记录看，MCC已经多次因为纯粹的政治理由，突然中断正在推进的援助项目。坦桑尼亚、科索沃都尝过援助中断的滋味。

2012年MCC暂停与马拉维的3.5亿美元协议

https://www.devex.com/news/mcc-suspends-350m-compact-with-malawi-77829

2012年MCC暂停与马里的协议

https://www.devex.com/news/mcc-terminates-compact-with-mali-78167

MCC取消与坦桑尼亚4.7亿美元的协议

https://www.ft.com/content/465b446a-f5c8-11e5-9afe-dd2472ea263d

2020年MCC暂停与科索沃的协议

莱索托有失去 AGOA、MCC 契约的风险

https://lestimes.com/lesotho-risks-losing-agoa-mcc-compact/

具体到尼泊尔，美国大力推销MCC的动机，其实自己说过很多次。2018年美国国际开发署的高级官员在众议院作证时，就明确说明，美国对南亚援助的主要目的，是支持美国的“印太战略”。而“印太战略”主要对手就是中国。

https://www.usaid.gov/news-information/congressional-testimony/jul-25-2018-gloria-steele-sdaa-asia-budget-priorities-south-asia

2019年先后负责南亚事务的两名美国副助理国务卿再次连续证实，美国政府认为MCC是印太战略不可分割的一部分。美国不惜威胁，也要迫使尼泊尔接受MCC援助，当然不会是认为自己钱太多，一定要送给别人。

https://thehimalayantimes.com/nepal/millennium-challenge-corporation-compact-programme-important-initiative-under-indo-pacific-strategy

https://theannapurnaexpress.com/news/the-500-million-us-grant-to-nepal-under-the-millennium-challenge-corporation-is-part-of-the-indo-pacific-strategy-1201

尼泊尔精英阶层其实很清楚美国的真实动机。但免费的5亿美元，以及世界超级大国的关注，是尼泊尔很难抗拒的吸引力。

https://global.chinadaily.com.cn/a/202202/24/WS62178242a310cdd39bc88c14.html

另外，批准MCC协议也和尼泊尔近期的内部政治斗争密切相关。

2008年尼泊尔废除王室建立共和国后，执政权一直在两派三党间不断交替。两大主流分别是尼泊尔国大党，历史上自称是社会主义党，不过现在主要代表尼泊尔的保守主义者，外交上比较亲印度。

另一派是尼泊尔共产党领导的进步主义阵营。但尼共历史上三天两头闹分裂，在上世纪末主流分成了两支，一支以尼共（联合马列）为首，一直走合法路线；另一支更激进的尼共（毛）在王国时代曾经打了十年农村战争，共和后才转向走议会道路。

尼共（毛）合法化后，理论上尼共两派的基本原则已经没有太大差异，很多支持者都希望它们能够合并。但尼共两派间恩怨很深，并且为了合并后谁占主导地位，长期争执不休。十几年间分分合合好几次。

2017年尼共两大派组成联盟参加大选，取得了空前胜利，在众议院275个席位里占了174个。选举后2018年5月两个尼共宣布正式合并，成立新的尼泊尔共产党，并约定由两派领袖共同领导。

禇红色：尼共（毛主义中心） 红色：尼共（联合马列） 绿色：尼国大

尼共（毛主义中心）主席普拉昌达（左）和尼共（联合马列）主席奥利（右）签署合并文件

https://kathmandupost.com/politics/2021/03/08/the-ncp-party-s-over

但是合并后，围绕党内政策主导权和政府高级职位分配比例，两派内斗愈演愈烈。到2020年末两派公开分裂。总理奥利为了保住职务，在12月突然宣布解散众议院，打算凭借执政优势，在下次大选里占据有利地位。

https://thewire.in/south-asia/nepal-kp-sharma-oli-parliament

尼泊尔前总理，尼共（联合马列）主席奥利

不过这个解散令两个月后被尼泊尔最高法院否决，随后在2021年3月尼泊尔高院又做出了一个判决，以有人早年注册了同样名字为由，宣布2018年的尼泊尔共产党合并无效，让人为这个理由哭笑不得。这个判决还制造出了相当复杂的宪法问题，导致以后尼泊尔政治进入了一个激烈动荡期。

https://www.imsilkroad.com/news/p/445448.html

里希拉姆·卡特特尔，尼泊尔一名边缘政治人物，2013年他注册了“尼泊尔共产党”名称

https://kathmandupost.com/politics/2021/03/08/the-ncp-party-s-over

经过几个月的党派斗争，在第二次解散议会，和最高法院第二次重新恢复议会之后，奥利政府终于垮台，尼共的主流派也再次分裂，这次分裂成了三个大派各自建党，比2018年合并前还多了一个。

最后，反而是三年前在大选中惨败的尼泊尔国大党捡到了胜利，德乌帕拉拢分裂后较小的两个尼共派别，组成了联合政府出任总理。

https://kathmandupost.com/politics/2021/05/22/president-dissolves-house-calls-snap-polls-for-november-12-and-19

https://thediplomat.com/2021/07/nepals-supreme-court-reinstates-dissolved-lower-house/

https://kathmandupost.com/politics/2021/07/12/nepal-top-court-restores-house-orders-to-appoint-congress-chief-new-prime-minister

https://www.aninews.in/news/world/nepal-5-member-preliminary-cabinet-formed-under-deubas-prime-ministership20210713230215/

但德乌帕政府并不稳固，执政基础是三个尼共派系相互拆台，才能以关键少数掌握总理职务。22年尼泊尔将再次进行大选，德乌帕急于做出政绩，证明自己有资格继续连任。他和国大党在外交上一直就比较亲印亲美，所以积极推动批准MCC协议。据尼泊尔媒体报道，就在议会对MCC协议进行最后投票前，德乌帕在执政联盟内部进行了政治交换，拉拢了原来反对MCC的尼共派系，使MCC协议最终得以通过。

尼泊尔最高法院首席法官乔伦德拉·拉纳在MCC协议投票前被停职

https://www.nepalitimes.com/latest/chief-justice-suspension-linked-to-mcc-ratification/

MCC协议会对中国产生实质性影响吗？

过去几年，中国在尼泊尔的投资和影响都在迅速扩大，已经连续六年承诺投资额第一。中资在尼泊尔投入最多的项目，也是电力产业。除了还在意向阶段的项目，四川川投能源公司已经投资建设了三个大型水电站。地点在尼泊尔马相迪河上游，与MCC协议计划建设的电力线路不远。

http://shanghaibiz.sh-itc.net/article/dwtz/dwtzhwtz/202107/1516692\_1.html

http://www.gov.cn/xinwen/2021-06/24/content\_5620620.htm

https://sichuan.scol.com.cn/dwzw/201809/56491884.html

MCC协议规定，MCC提供的资金不得被用于违反美国法律的项目，而美国一贯指责中国所有在外投资的水电项目。不能排除美国利用MCC项目，要挟尼泊尔限制中资水电站投产的权利。其它在MCC项目周边的中资电力项目，也可能遭遇类似风险，应该事先就做好预案。

在上世纪六七十年代，美国曾经利用尼泊尔领土作为破坏中国的前沿基地。但他们同时也在尼泊尔境内制造了烧杀抢劫。这些土匪能存在那么久，主要原因仅仅是中国极度的自我克制。根据一些解密资料，为了避免造成“以大欺小”的现象，中国军队曾经长期避免在中尼边界附近执行武装任务。直到1974年尼泊尔政府自己采取行动，解除了境内毒瘤武装。之后中尼关系一直没有再出现较大的纠纷。

这次尼泊尔批准MCC协议时，同时还通过了12点解释性声明，表示接受MCC绝不代表配合美国印太战略。虽然这个声明没有很强的法律约束力，但德乌帕政府以及尼泊尔主流党派借此传达了态度，表明尼泊尔不愿意再次成为美国策动反对中国行动的前线基地。

https://thenepalipost.com/details/20152

除了概率不太高的水电项目纠纷之外，中国在尼泊尔现存和潜在的利益都相当有限。只要人类交通技术还不能彻底无视喜马拉雅山脉，尼泊尔就不可能成为中国和南亚之间的交通枢纽。

中尼铁路路线设想

作为一个只有中国和印度两个接壤邻国的小国，尼泊尔希望引入强大的外部援助国作为外交平衡力量，属于可以理解的操作。而尼泊尔进出口物资90%以上要通过印度的现实，尼泊尔绝对不可能选择“对华一边倒”的外交立场。只要尼泊尔保持中立偏友善态度，对中国来说就已经够了。

至于MCC计划，不必把它看得太重。实际它的威胁相当有限，因为整体预算其实很少，能支出的更少。根据美国国会研究局报告，从2004年到2019年的15年中，它一共只签订了37个项目。原来美国设想每年给MCC拨款50亿美元，成为最主要的官方援助途径。但实际在2011财年后，每年平均拨款只有9亿美元，主要原因就是越来越多的政治干预，让受惠国都十分厌恶。大多数国家根本不愿积极申请。如果这次美国真的借助水电项目进行政治操作，估计连尼泊尔都不会再去要这笔钱。

https://www.chinadaily.com.cn/a/202202/24/WS62178242a310cdd39bc88c14.html

接下来我来分享一组近期简讯。

3月18日，工人日报发出一篇调查报道，全国清退超龄建筑农民工导致的问题。先是上海在2019年禁止了60岁以上男性和50岁以上女性进入施工现场。同时禁止55岁以上男性和45岁以上女性进入高空施工。2021年上海质监总站加强监管之后，大量的建筑工人失业。其他省市出台类似规定比上海晚一点，但也开始清理超龄农民工，给一个庞大的群体制造了提前退休的压力。

上海质监总站给出了清退超龄农民工的理由。2018年建筑业工人只有1%超过60岁，但是死亡人数的15%是60岁以上。把这些老人留在工地上，对他们自己，对建筑商来说都是威胁。

这个数据的确很有说服力，但我还想知道另外一方面的数据，就是这些失业工人如果没能力换一个行业赚到稳定月薪，寿命会有怎样的变化。毕竟农民工为自己交的社保很低，回乡之后的医疗条件往往比工地所在的城市要差。世界上能明显改变寿命的因素，除了事故，还有贫穷。

2019年，国家统计局主办的科研杂志《统计研究》登载过一篇自然科学基金项目论文，标题是《收入、预期寿命和社会养老保险收入再分配效应》

http://www.nssd.cn/articles/Article\_Read.aspx?id=7001775971

数据显示，在岗职工的工资每提高1%，寿命就增加0.028岁。另外还有一个惊人的发现，工资高的人虽然要把一部分社保费用分给低工资阶层，但他们在岗的时候赚钱多，心情好，寿命也长，最后领养老金的年限多于穷人，所以反而会从社保赚钱。大多数富人都会领空自己的个人账户，然后占用社保公共基金。

社保的公平性先放下不说，我认为国内的社科学者应该密切关注过去一两年清退建筑业老年工人的问题。根据最近的建筑用工管理规定，这些工人的身份、年龄、籍贯和在岗工资都有记录，肯定可以到建设部或者省建设厅的某个数据库查到。依据这些信息，对其中一两千人做追踪调查，看看丢掉工作到底会怎样改变他们的生活，以及回乡之后他们的预期寿命有什么变化，并不会占用多少研究成本

如果数据够全面，模型做得好，应该可以做出非常可靠的结论，告诉我们从概率来说，清退老年农民工到底是让他们活得更长，还是活得更短。这样的研究也许很残酷，但对政府决策来说，是非常重要的参考数据，以后写历史也是非常重要的资料。

2020年192期节目，我们分析了土库曼斯坦治安好的原因。这个国家从苏联官僚尼亚佐夫到私生子别尔德穆哈梅多夫，已经传到第二代了，国内基本封锁互联网，关闭图书馆和科学院，以减少思考的方式追求稳定。总统还派出大量警察监听日常谈话，还规定晚上11点宵禁。所以除了警察喜欢受贿之外，治安算是不错。树立在街上的总统金塑像都没人偷。

2021年2月，别尔德穆哈梅多夫把儿子任命为国家副统帅。刚刚过去的3月19号，1981年出生的副统帅参加选举，成为国家的合法总统。苏联前加盟共和国终于出现了传到第三代的世袭政权。

但土库曼斯坦的世袭政权能有多稳定，不好说，因为邻国哈萨克斯坦已经开始清算纳扎尔巴耶夫的全家了。14号，纳扎尔巴耶夫的侄子被抓了，昨天纳扎尔巴耶夫的弟弟被指责和数字挖矿相关，也要被清算，而上一个时代的国防部长别克塔诺夫、总理马西莫夫1月份就被抓了。纳扎尔巴耶夫自己倒是还被当成吉祥物放着，允许他参加外事活动，但也是和虚职总统一类是任务搞礼仪性交往，没什么实权。土库曼总统这么赤裸裸搞世袭，也要想想万一搞不成是什么下场。

https://www.guancha.cn/internation/2022\_03\_14\_630190.shtml

3月19日，SpaceX猎鹰9号火箭再次发射53颗“星链”卫星上天，这倒不是新闻。但是这次飞行结束之后，一级助推器在大西洋上回收，创造了历史上第一发12次返回地球的火箭。马斯克曾经许诺每一发火箭要100次再退役，现在他至少在10次的数量级上站稳了。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_17189618

另外，人类有史以来最重要的太空观测设备，詹姆斯韦伯望远镜完成了镜面校准，开始发布比较清晰的恒星成像图。现在其他的观测设备已经让我们看到了太阳系之外的行星，而韦伯望远镜可以让我们看到这些行星的大气层，判断有什么成分。如果其他行星的人类正在制造工业污染或者打核战争，我们可能也会知道。期待望远镜在今年夏天顺利投入工作。

2022年2月22日 睡前消息409：和平之后，俄国是“中国的加拿大”？

红色大标题

2022年2月23日 睡前消息410：金融委研究互联网，要红灯也要绿灯

欢迎收看第410期睡前消息，请静静介绍话题。

3月16号，国务院金融稳定发展委员会开专题会议，研究当前经济形势和资本市场问题。会议结论说，对于平台经济治理问题，尽快完成大型平台公司整改工作，红灯、绿灯都要设置好，促进平台经济平稳健康发展，督工你怎么理解“红灯和绿灯”？

http://www.xinhuanet.com/finance/2022-03/16/c\_1128475467.htm

过去一两年里，很多网络舆论批评互联网产业。无论是自媒体还是普通用户，都用着各大网络平台的软硬件传播一个说法，认为过去十几年互联网平台经济的发展有问题，不应该得到官方认可，应该压制发展。

舆论风向甚至影响了金融信心，近期的资本市场上，大多数互联网企业的估值发生了剧烈波动，所以这次是国务院金融稳定发展委员会出来喊话。除了提出“红灯绿灯”的概念，国务院在后面还专门补充了一段强调文字，我来读一下：

会议强调，有关部门要切实承担起自身职责，积极出台对市场有利的政策，慎重出台收缩性政策。对市场关注的热点问题要及时回应。凡是对资本市场产生重大影响的政策，应事先与金融管理部门协调，保持政策预期的稳定和一致性。国务院金融委将根据党中央、国务院的要求，加大协调和沟通力度，必要时进行问责。

金融机构必须从大局出发，坚定支持实体经济发展。欢迎长期机构投资者增加持股比例。各方面必须深刻认识“两个确立”的重大意义，坚决做到“两个维护”，保持中国经济健康发展的长期态势，共同维护资本市场的稳定发展。

从这段强调言论来看，红灯绿灯的地位是不一样的，接下来几年，国务院给互联网平台安排的“绿灯”时间明显要比“红灯”长。

过去几年，国家机构对互联网经济的态度一直比较中立，为什么这次的会议精神会有明显的倾向？

403期节目，我解读了今年的政府工作报告。今年的报告主题突出一个“稳”字。因为国际经济形势不好，人口增长停滞，必须想尽办法保持经济增长，才能避免社会矛盾激化，才能在发展中解决问题。

政府工作报告反复暗示，虽然去年全国人大已经授权搞房地产税试点，但今年绝对不会继续推进，说明要保房地产行业。互联网经济的健康程度肯定远远高于房地产行业，所以国家肯定更会保住互联网平台这个经济发动机。

为什么说互联网产业是经济的发动机？

我们先对比一下中国和国际经济形势。

最近十几年，全球经济整体发展速度在放慢，而且各国各地区之间发展更不均衡了。大型经济体的实际增量基本上都集中在中美两家，另外只是一个波动幅度很大的印度。用实际购买力评价，其它多数国家已经多年没有增长了。

全球经济年增长率（1961-2020）

https://data.worldbank.org.cn/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG

印度经济年增长率（1978-2020）

中国自己的情况大家比较了解，国内媒体经常说中美经济差距在迅速缩小，但只要不和中国比较，美国近些年和其它大多数国家和地区相比，经济优势是明显增强的。

2008年欧盟27国GDP 16.2万亿美元，占全球比例超过四分之一，同年美国GDP14.7万亿，占全球的23%，不到四分之一。但到了英国最后脱欧前的2020年，欧盟28国GDP只有15.2万亿美元，绝对数字下降，占全球的比例也不到18%了。而美国增长到21万亿，占世界的比例反而上升到了24.7%，基本上达到四分之一。

美国与欧盟GDP比较（1991-2020）

https://gdp.gotohui.com/compare/wgdp/3410-3411.html

日本九十年代人均GDP曾经达到美国的1.5倍左右，但现在不到三分之二，正好交换了地位。

https://data.worldbank.org.cn/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?end=2020&locations=US-JP&start=1980&view=chart

其他的中等发达经济体，只有韩国、台湾省能跟上中美的增长，扩大了占世界经济的比例。至于说靠制造业的墨西哥、东南亚，靠资源的巴西、阿根廷、智利，都只能跟着中美增长几年，就开始反复震荡，长期一看，按购买力算，基本原地不动。

墨西哥人均GDP（现价美元）2000-2020

马来西亚人均GDP（现价美元）2000-2020

巴西人均GDP（现价美元）2000-2020

智利人均GDP（现价美元）2000-2020

把21世纪经济成功增长的国家和地区列出来，可以看到，凡是稳定增长的经济体，基本上都拥有发达的互联网产业，或者为互联网的关键硬件提供支持，或者是营造了能赚钱的平台生态。而欧盟日本的经济停滞，很大程度上就是因为赶不上以互联网为中心的新产业浪潮。

欧洲和日本没有自己的大平台公司，原来有优势的通信产业被智能手机冲击。所以这些国家创造不了新的高薪岗位，原有的高薪岗位反而被有互联网平台的国家吸引走了，出现了流失。中美国内反互联网平台的声音最大，原因不是中美这个行业的问题大，而是其他国家没有类似的平台，也没有足够发达的自媒体资讯环境。

互联网产业是怎么拉动经济的？

发达的互联网平台会给每个人提供强大的信息工具，克服很多专业门槛，让简单劳动力也能做之前的复杂工作。

比如说，我们现在会经常抱怨滴滴一类的打车平台，但在没有这些平台之前，我们会用10倍的时间去骂自己所在城市的出租车司机。互联网平台把司机接入了一个兼顾导航和接单的服务网络，只要会开车，普通外地人也能快速融入工作。那些熟悉路网，靠对讲机分享信息的本地老司机就自然被淘汰了，同时被消灭的，还有老司机的诈骗和拒载恶习，这就是经济增长和社会福利的增加。

从国际经济的视角看，互联网经济有一个前所未见的特点，天然具有极强的跨关税边界能力。现在智能手机在所有国家都快速普及，诱导普通人在全球的互联网平台上寻找服务，购买商品。能主导平台产业的国家，必然会吸引更多的贸易，产生更多的就业机会。

前面提到美国近年经济优势反弹，但是美国并没有重建20世纪的传统产业，这些产业的钱还是日本、欧洲乃至中国去赚。但是美国的互联网大平台，比如亚马逊、谷歌、facebook，苹果，都能控制全球市场，连中国人也会想方设法去用。所以相关的服务业都向美国集中，比如说传统媒体最近十几年已经要被开除接广告的资格了，全世界广告服务业的增量基本都去了美国的互联网企业。

https://assets-eu-01.kc-usercontent.com/031bafac-1c0a-0102-8003-9323b978e07f/e81fde89-ca59-4b72-9a28-8050f1b927c3/Adspend\_Report\_2021\_ZH.pdf

美国之外，其它大国只有中国有自己的互联网产业，所以中国能继续缩小和美国的经济差距。反过来说，如果中国不搞互联网经济，我们也不一定是一个高增长国家，更不会有猛增的互联网高薪职位。

2015年各国GDP占全球比例

http://ifinance.ifeng.com/15214241/news.shtml

2019年各国GDP占全球比例

https://howmuch.net/articles/the-world-economy-2019

2021年各国GDP占全球比例

https://www.visualcapitalist.com/visualizing-the-94-trillion-world-economy-in-one-chart/

https://www.chinanews.com.cn/cj/news/2009/09-13/1863789.shtml

睡前消息从前多次批评过互联网大平台的负面作用。从112期开始，我们连续关注了腾讯一类平台从国家反垄断局挖人的问题。但是，在腾讯之前，电讯企业，尤其是国有电讯企业搞垄断，是默认的规则，随便你批判，改了算它输。从190期开始，我们又连续关注了蚂蚁金服影响金融秩序的问题。但是在蚂蚁金服搞小额贷款之前，各地基于熟人的标会金融危机已经收割了十几轮了。

如果消灭互联网大平台，我们无非是两个选择，或者是回到传统社会，让熟人社会掩护低效率的经济骗局；或者是全面接受美国大平台的服务，把高薪职位和核心数据都交给美国。我相信没人喜欢这两种方案，所以不能说中国过去几十年的互联网发展没有成绩，更不应该提出打压互联网经济的建议。

这次反互联网经济的舆论有一个特点很黑色幽默，就是传统媒体已经没资格在这个问题上发言了。所有人都在互联网大平台上骂互联网经济，这其实暗示了一个局面，就是无论你支持互联网经济，还是反对互联网经济，都离不开已经被互联网改造过的社会生态。

最近几年，骂互联网大公司插手卖菜的言论很多。但是仅仅在一代人之前，北方大城市要吃南方蔬菜，想吃点叶子不烂的蔬菜，还需要国务院出面，专门组织一条物流运输线。如果我们希望国务院忙点更重要的事情，希望集中种菜的农民能有稳定的收入，就最好不要超出法律，去反对互联网大企业进入蔬菜产业链。

https://www.gmw.cn/01gmrb/1999-11/09/GB/GM%5E18235%5E3%5EGM3-0905.HTM

http://news.sohu.com/20060812/n244762642.shtml

电商平台也是经常挨骂的企业，但就算没有疫情封锁，也不会有人愿意回到淘宝网普及之前的时代。在一个普通人看不到其他人差评的世界上，坑外地人，坑过路客那是基本商业规则。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1669853119536473781

http://www.cac.gov.cn/2017-03/17/c\_1120647223.htm

http://www.gov.cn/xinwen/2016-11/08/content\_5130222.htm

中国互联网的舆论现状，就有点像电商平台的差评机制。一眼看过去差评很扎眼，但这是因为互联网生态给了我们分享差评的机会。普通中国人是网络大平台的用户，也有很大概率认识身边的互联网从业人员，可以从消费和维护两方面了解互联网经济，所以随便就能列出几条互联网经济的黑料。

换成其他互联网经济不发达的国家，或者还靠熟人社会来分享购物经验，或者是只能用其他国家的互联网平台，眼里只有一个应用界面，身边连一个在互联网公司工作过的人都没有，想骂几句都找不到合适的名词。所以这些国家针对具体互联网平台的抱怨反而不如中国和美国人声音大。在我能预见的未来，我还是希望中国是一个有很多人骂互联网平台——但也不断创造互联网经济新形态的国家。

虽然互联网经济的比例已经很高了，但毕竟互联网不生产实体产品，往往被称为“虚拟经济”。比如说前面说的互联网卖菜，菜并不是互联网公司自己种的。

现在中国和欧美发达国家相比，实体生产方面还有很多短板。这次批判互联网产业，也有人说，发展互联网经济，占用了发展实体经济的贷款和资源，督工你怎么看？

互联网经济和实体经济发展不矛盾。或者说，互联网代表的信息产业，本来就是实体经济产业升级的主要模式。

从瓦特改进蒸汽机，启动工业革命的时代开始，工业化就分出了两个主要进步方向，一个是开发更多的煤矿石油，提供更多的能源；另外一个就是给加强设备的自动化水平，在工作流程里利用更多的信息，尽量让机器按照预定程序工作。只是当时的信息产业和机械产业融为一体，所以没有专门的产业形态，也没有专门的程序员。但也可以说，当时的机械师对应的就是今天互联网产业的程序员。

瓦特并没有发明蒸汽机，但是他在能源利用和信息化控制两方面改良了蒸汽机，让蒸汽机从一种专用的采矿辅助设备，变成了各行业通用的工业核心设备。

在能源利用方面，瓦特设计了独立的冷凝器，不需要每个做功循环都消耗气缸的全部热量，明显提高了蒸汽机的效率。但是，装上单独的冷凝器之后，蒸汽机变成了一个正反馈系统——机器转得越快，汽缸就烧得越热，而汽缸烧得更热，又会推动机器转得更快。如果没有人力调节，放出一部分额外的蒸汽，机器很快就会被自身的力量破坏。

为了保护机器，节约人力，必须给蒸汽机增加自动负反馈调节机制，让蒸汽机的转速信息能调节输入的能量。瓦特的解决方案是离心调速器。离心调速器跟着蒸汽机一起转动，随着蒸汽机转速越来越快，调速器上的两个铁球因为离心效应向外运动。铁球向外运动的趋势会推动一个杠杆，逐渐关闭向汽缸输送蒸汽的阀门，减小蒸汽对活塞的推力，降低蒸汽机的转速。最终蒸汽机的转速和铁球的位置会达成相对平衡，让无人看管的蒸汽机稳定输出动力。

离心调速器是激发工业革命的最后一项核心科技，节约的不是人的体力，而是人的思考和判断能力。瓦特研发离心调速器的思考过程后来发展成一个专门的学科，自动控制理论。

瓦特蒸汽机原理动画

https://www.bilibili.com/video/BV1Wt411Y7Dm

瓦特蒸汽机原理讲解

https://www.bilibili.com/video/BV1cb411w74d

工业革命爆发之后，对实体财富生产的第一项冲击来自纺织业。就在瓦特改造蒸汽机的同一个世纪，西方纺织业开发了可编程的机器，控制织布图案的自动提花机。

机器织布，是把纵向的经线和横向的纬线编织到一起，用摩擦力相互固定，形成一块平面的布。如果经线纬线都是一样的颜色，就形成一块单色的布。但如果在适当的位置提起一部分经线，让滑梭牵引着不同颜色的纬线在经线下面通过，就能形成特定图案。最开始，是人类凭记忆去调整不同颜色的纬线，用高级工匠的技术去制作花纹。如果高级工匠数量不够，或者他们不愿意长时间做重复劳动，就造不出花布。

1725年，法国纺织机械师布乔（B.Bouchon）试着用穿孔纸带控制织布机。他首先用一排编织针控制所有的经线运动，然后找来一卷纸带，根据图案打出一排排小孔，再把纸带压在编织针上。机器启动后，正对着小孔的编织针穿过纸带去钩起经线，其他的针被纸带挡住不动。只要打孔卡片做的正确，不管多么复杂多变的图案，编织机都能自动按照预先的设计去挑选经线。这等于把人的“思想”传递给了机器，保存在纸带上。而纸带上控制花纹的小孔排列方式，就是编织图案的“程序”。在发展了两代人之后，1799年，法国工程师贾卡（J. Jacquard）终于造出了实用的自动提花机。

可编程提花机（贾卡织机）的原理和历史

https://www.bilibili.com/video/BV1JE411x7eN

https://www.bilibili.com/video/BV1hp4y1Y7y5?spm\_id\_from=333.337.search-card.all.click

蒸汽机加上可编程的织布机，很快打败了全世界的手工业。生产的花布比人工成本低，质量还更稳定。这就是早期信息产业促进实体经济升级的案例。

在电子计算机出现之前，处理信息和存储信息，都必须通过宏观机械零件来实现。所以当时没有人说信息产业会冲击实体产业。19世纪末到20世纪初，发达国家都在制造机械计算器乃至机械计算机。IBM最初的机械计算机，就帮助了美国政府处理几千万人的人口普查数据。

机械计算器原理演示

https://www.bilibili.com/video/BV1if4y1A7xJ?p=3

二战后出现了电子计算机，普通人已经不能用眼睛直接看到机器存储的信息了，而给机器输入程序的工程师也逐渐远离车间，可以通过专用的输入设备去设定逻辑。这才逐渐产生了“虚拟产业”和“实体产业”的区别。中国的工科院校体系是在苏联帮助下建立的，最初没有考虑计算机产业对工业的影响，所以最近几十年有大量的机械、自动化、土建专业学生转为程序员。这不是虚拟产业过度发展的问题，是我们的工科教育和信息化大趋势结合不足的问题。

现在所有的实体经济工厂，产业升级的前提都是掌握更多的信息，让机器能输出更多的信息，或者是让机器通过网络和其他机器交换信息。现在各大互联网公司努力推广的“云”服务，最主要的客户并不是电商或者游戏行业，而是各行各业的工厂。完全没有必要担心发展信息产业、发展互联网产业会挤占实体经济的资源。

互联网促进实体经济，最好的例子就是物流行业。从80年代开始，就有人指出，中国经济的最大瓶颈就是物流行业，1991年物流成本占GDP的比例达到23.7%，而发达国家一般都在10%以下。中国人凭空浪费掉超过十分之一的财富，经济发展肯定会受到严重影响。

随着电话和手机的普及，中国物流业成本逐渐下降，但是到了2003年之后又相对停滞，怎么也降不到18%以下。直到2012年互联网经济开始改造物流行业，中国的物流成本比例才再次下降，现在已经是14%多一点了。

2018年的时候，阿里巴巴曾经有一个设想，通过发展互联网和AI技术，把中国物流成本占比降到GDP的5%。这个目标虽然还很遥远，但是也说明，中国实体经济的未来，是和互联网经济相互联系的。打击互联网经济，打击虚拟产业，并不能促进实体经济。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1602419589068948763

https://www.sohu.com/a/365447549\_343156

当然，互联网和信息技术在各行业的渗透率不一样，肯定会有一些跟不上现代化的企业和个人受到新技术革命的冲击。前面提到法国人发明自动提花机，设计实用机器的贾卡得到了拿破仑的勋章，但是周围的熟练纺织工人都恨他压低了花布价格，把他赶出了家乡。

我前面还提到出租车司机被打车平台淘汰，他们也是骂互联网平台最狠的人，但谁都知道，互联网平台可能会被整顿，但传统的出租车秩序一定回不来了。作为一个要买衣服，也要打车的普通消费者，我还是希望互联网经济发展再快一点。

最后，回到国务院的文件，在提出“红灯绿灯”概念之前还有一段话，是近年来少见的政策表述，静静再帮我读一下：

关于平台经济治理，有关部门要按照市场化、法治化、国际化的方针完善既定方案，坚持稳中求进，通过规范、透明、可预期的监管，稳妥推进并尽快完成大型平台公司整改工作。

“国际化”的事情和海外上市有关，我不太关心。但是国务院特别提到“市场化”、“法治化”，还对监管提出了“规范、透明、可预期”的要求。作为互联网深度用户，我双手支持。只要能做到“法治化”和“透明”，再严格的监管，对互联网内容平台也是好消息。

2022年2月24日 睡前消息411：二甲双胍“封神”路，中国竖起里程碑

欢迎收看第411期睡前消息，请静静介绍话题。

督工，2020年初，第68期节目提到了二甲双胍的减肥效果，当时你表示，希望对二甲双胍的研究再深入一点，早一点证实这种药能不能成为日常保健品。今年二月，厦门大学又在二甲双胍研究方面取得了重大成果，这种药距离日常保健品还有多远？

二甲双胍最早是用来治疗二型糖尿病的药物。因为使用范围比较广，医生通过统计数据发现，服用二甲双胍的人体重减轻，寿命延长。后来的研究又发现二甲双胍可以减少微血管内皮细胞损伤，保护糖尿病人的心脑血管，甚至还能抑制部分癌症发展，辅助治疗卵巢多囊症。一种廉价药物有这么多的正面效果，二甲双胍因此被称为神药，医学研究者开始关注二甲双胍的药效原理。

2000年到2010年之间的研究发现，二甲双胍通过激活AMP活化蛋白激酶，简称AMPK，让细胞进行分解代谢，减少ATP合成中的氧化磷酸化反应，减少合成代谢产生的氧自由基对线粒体、DNA和其他细胞器的损伤，从而抑制癌症发生。

https://www.chemicalbook.com/NewsInfo\_762.htm

https://en.wikipedia.org/wiki/Metformin

https://go.drugbank.com/drugs/DB00331

https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6000667/

http://www.ibp.cas.cn/sourcedb\_ibp\_cas/tsg/thesis/202105/P020210615587986649103.pdf

细胞获得能量的方式除了糖酵解之外，还有脂肪酸氧化的方法，而二甲双胍可以激活AMPK，促进脂肪酸氧化，保证细胞不会因此失去能量。

https://www.sciencedirect.com/topics/medicine-and-dentistry/fatty-acid-oxidation

现在全世界研究二甲双胍的论文加起来快三万篇了，但是长期以来科学界并不清楚二甲双胍通过哪一种信号通路激活了AMPK。而且之前的动物实验表明，如果二甲双胍剂量达到每千克体重240毫克，就会抑制线粒体呼吸链复合体1，急剧减少ATP合成。有人担心，人类服用正常剂量的二甲双胍也可能对线粒体产生伤害。

另外的实验表明，对衰老的线虫和衰老的人类皮肤成纤维细胞使用高剂量的二甲双胍，不但不增加寿命，反而会减寿。这是因为衰老细胞本身线粒体数目少，线粒体的功能也有明显的衰退，在二甲双胍抑制了线粒体有氧呼吸的同时，衰老细胞已经补不上因此产生的ATP空缺了，所以加速了细胞的衰老。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1683139616583877782

最近中国科学院院士，厦门大学林圣彩教授团队的这篇论文，既解除了对二甲双胍作用机理的部分疑惑，也消除了对低剂量二甲双胍破坏线粒体的担心。先说结论，低剂量的二甲双胍小规模激活AMPK，不会明显抑制ATP生成，能够让实验生物普遍实现减脂、延寿。

厦门大学的研究团队非常注意理论的实用性，在实验中专门购买了市场上最常见的二甲双胍口服药，每片500毫克的格华止，模拟人类肝细胞平时接触的的低剂量二甲双胍环境。这个研究团队2015年就发现，在激活AMPK的同时，细胞溶酶体发生了脱羧反应，这意味着二甲双胍的信号通路在溶酶体上。进一步的研究证实，在二甲双胍环境下溶酶体表面的一种质子泵（V-ATPase）活性下降。

https://en.wikipedia.org/wiki/AMP-activated\_protein\_kinase

https://kjt.fujian.gov.cn/xxgk/gzdt/mtjj/202202/t20220228\_5845718.htm

为了搞清楚从质子泵活性下降到激活AMPK之间发生了什么，论文第一作者，厦门大学2014级博士马腾，加上共同第一作者田潇和张保定，用了七年时间去海选。3个博士生手动筛选了2000个溶酶体膜上的潜在靶点，用探针法找到了113种蛋白质，通过挨个敲除的方法钓出了和二甲双胍结合的蛋白——PEN2。

现在已经证实，当PEN2被敲除后，二甲双胍就无法激活AMPK。而PEN2是早老素增强因子-2，被认为可以加速阿尔茨海默症。

https://news.xmu.edu.cn/info/1002/45177.htm

这样一来，二甲双胍激活AMPK的细胞通路就可以被充分解释了——二甲双胍和PEN2蛋白结合，抑制溶酶体膜上的离子泵，导致肝激酶B1（LKB1）与离子泵结合，激活AMPK，从而让细胞进行分解代谢。

这个信号通路和限制葡萄糖的效果一样。平时细胞内营养不足的时候，溶酶体膜上的离子泵也会和LKB1结合，激活AMPK，实现细胞分解脂肪酸代谢。现在二甲双胍通过化学结合，达到了类似效果。

https://en.wikipedia.org/wiki/STK11

简单点说，二甲双胍模拟了一种人体细胞内原本就拥有的信号通路，这一信号通路按照设定在摄入营养不足的时候启动。之前很多研究已经证实了，葡萄糖饥饿和热量限制有助于降低哺乳动物身体的损耗，延长寿命。二甲双胍在一定程度上代替了节食的效果。

但美中不足的是，二甲双胍对于衰老细胞来说仍然是副作用更大一些，老年人服用二甲双胍的延寿效果并没有年轻人好。而且二甲双胍需要OCT蛋白转运入细胞内，这种转运蛋白质只在肝脏、小肠、肾脏细胞上富集，所以只能从这些地方的细胞层面上明显发挥延长寿命的效果。我们应该期待厦门大学科研团队继续努力，发现更好的办法，让二甲双胍对全身细胞起效。

另外，二甲双胍之前还有一些已经被证实的副作用，比如它让葡萄糖在肠道中富集，通过渗透压吸水，导致腹泻。而且过量的二甲双胍会引起低血糖，无论是谁，都必须在医生指导下服用。

https://www.youtube.com/watch?v=m\_AGfZYAQsU

https://zhuanlan.zhihu.com/p/474697470

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1700338848648857607

考虑到这些副作用，以及其他未知的风险，还不能说二甲双胍是可以无条件推广的保健药。但是，中国人这次研究的确消除了很多口服二甲双胍的顾虑，人类距离确定一种物美价廉的大众保健品又近了一步。

督工，最近上海的疫情又加重了，每天新增上千感染者。但是，从两周前开始，上海第三针疫苗接种已经实际上暂停了。前天3月25日，上海举行新冠肺炎疫情防控新闻发布会。上海市新冠肺炎医疗救治专家组长张文宏表示：

“最近香港疫情的情况非常清楚地告诉我们，第三针疫苗对于重症和病死率有非常高的保护作用。今天在所有护理院里，老年人第三针免疫接种如果不加强，最终口罩也是摘不下的。”

https://m.gmw.cn/baijia/2022-03/25/1302865553.html

督工，疫苗接下来会怎么打？

我们回顾去年和前年的中国舆论气氛，当时很多媒体都说，中国不仅在防疫管理方面有压倒性优势，在疫苗研发方面也有明显优势。中国的灭活疫苗成本低，可以常温运输，而且价格便宜，是正确的技术路线。美国的mRNA疫苗根本比不了。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1689464045480833895

但是，到了今年3月4日，全国人大发言人张业遂向中外记者介绍，国内一些企业正在进行mRNA新冠疫苗研发，并取得了积极进展。之前的2月26日，国务院联防联控发布会，国家疾控中心免疫规划首席专家王华庆也说，准备接受世卫组织建议，做“序贯免疫”准备。所谓“序贯免疫”，就是采用与基础免疫不同技术路线的疫苗，提高预防效果或者减少重症风险。看来中国的疫苗也要逐渐转向mRNA路线。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1726625164389790045

3月23日的复星医药业绩媒体沟通会上，董事长吴以芳表示“mRNA疫苗还在审评审批”。但无论如何，mRNA疫苗距离中国人肯定是越来越近，而且可能因为最近的疫情发展，加速审批和应用。

https://m.thepaper.cn/baijiahao\_17287020

从香港、阿根廷卫生部门对疫苗保护力的统计来看，无论是科兴疫苗还是复必泰，标准的两针法面对新冠最新奥密克戎变种的保护力大幅度下降。中国人需要尽快普及第三针及以上的疫苗，并考虑mRNA疫苗方案。

https://news.sina.com.cn/c/2022-03-18/doc-imcwipih9296379.shtml

mRNA疫苗对当前的疫情有什么帮助呢？

复星医药的技术，很大程度上是通过德国公司拿的美国技术，在国内准备推的产品是复必泰mRNA疫苗，也可以理解为美国辉瑞疫苗。现在国内大多数人是至少注射两针科兴疫苗的年轻群体，抵抗重症的能力和注射复必泰疫苗的效果相似，都能避免90%以上的重症。但是对60岁以上的老年群体，科兴疫苗和复必泰疫苗相比有很大差距，复必泰疫苗能在老人群体保持接近90%的保护能力，而科兴疫苗的保护率下降到72%。

在完成第三针加强接种后，科兴疫苗对奥密克戎变种的完全免疫能力大幅下降，复必泰还能保持71%。现在香港虽然说服不了普通市民都打疫苗，但他们对各种疫苗效果的分析还是很准的。香港卫生部门建议，如果前两针接种了科兴疫苗，第三针最好混打mRNA疫苗。

https://www.zaobao.com/news/china/story20211224-1226046

https://sph.hku.hk/zh-HK/News-And-Events/Press-Releases/2022/HKUMed-proposes-forward-planning-after-Hong-Kong

科兴灭活疫苗和复必泰mRNA疫苗的保护能力有这么大差异，原因是什么？

疫苗技术路线的不同决定了保护率。科兴疫苗是灭活疫苗，需要先培养细胞，进行感染，然后对病毒提纯和灭活。注射入人体后主要激活体液免疫。

https://baike.baidu.com/item/%E7%81%AD%E6%B4%BB%E7%96%AB%E8%8B%97/7903680

复必泰疫苗需要制造mRNA，注射入人体后指导自身免疫细胞，生成一种触发我们体内免疫应答的蛋白质。得到蛋白质片段之后，细胞分解mRNA。然后人体细胞表面表现会出刺突蛋白质。免疫系统发现这种新型蛋白质不属于人体自身，会触发免疫系统产生抗体，激活其他免疫细胞，对付可能的病毒入侵。

https://www.nature.com/articles/d41587-020-00022-y

https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/downloads/vaccines/COVID-19-mRNA-infographic\_G\_Simplified-Chinese.pdf

https://chinese.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/vaccines/different-vaccines/mrna.html

这些给免疫系统带来提醒的刺突蛋白，是人体自身细胞制造的，既刺激了细胞免疫，也制造了体液免疫，产生大量的记忆T细胞，所以mRNA疫苗免疫效果好。而且细胞自身生成的刺突蛋白，比灭活疫苗保留了更多的病毒蛋白活性特征。虽然病毒一直在持续变异，但是只要病毒与人体细胞结合点位变化不大，mRNA疫苗免疫失效的的概率就低于灭活疫苗。

https://zh.wikipedia.org/zh-cn/RNA%E7%96%AB%E8%8B%97

那中国为什么一开始不选择mRNA疫苗呢？

疫情刚刚爆发的时候，美国德国选择mRNA疫苗技术路线，确实是一次激进的技术冒险，当时中国媒体嘲笑美国德国，也不是完全没道理。

但是美国和德国有冒险的底气，因为美国莫德纳，辉瑞和德国BNT公司有足够的技术储备。美国研究机构在2013年就开始使用mRNA狂犬病疫苗做人体临床试验，在接下来的几年又研发了对抗流感，寨卡病毒的mRNA疫苗。在mRNA疫苗方面已经很熟练了。

https://zh.wikipedia.org/wiki/RNA%E7%96%AB%E8%8B%97

https://www.nature.com/articles/d41586-021-02483-w

而且美国德国这些公司开发疫苗，并不是政府的直接行为，而是企业行为。多家医药企业，多条技术路线齐头并进，可以承担疫苗研发失败的政治风险。美国默沙东和法国巴斯德研究所联合开发的一款疫苗就失败了，但是这并不影响美国其他公司抢占市场。

中国在这之前没有mRNA疫苗的技术储备，不能确保快速研发可靠的疫苗，所以2020年选择保守的技术路线，首先确保短时间内完成研发，其次利用了灭活疫苗和腺病毒疫苗副作用小的优点，减少推广疫苗的阻力。即便在使用了灭活疫苗之后，中国地方政府一直不敢要求全民必须打疫苗，只能通过发奖品和施加压力的方式增加覆盖率，就是担心疫苗副作用。如果第一步就选择mRNA疫苗，肯定覆盖率还要更低。

https://www.who.int/zh/news-room/feature-stories/detail/the-race-for-a-covid-19-vaccine-explained

中国生物医药技术这些年有很大进步，但是，毕竟其他国家的技术力量不如美国，承担不起主要技术路线失败的风险。法国巴斯德病毒所走新技术路线，开发以麻疹疫苗为载体的新冠疫苗失败了。而英国阿斯利康的疫苗，几乎只能算半成品。

去年6月日本把不要的阿斯利康疫苗送给台湾，台湾开打不到一个月，不良反应就制造了342人死亡，死亡率达到了百万分之295。对防疫工作不是帮助，而是添乱。美国莫德纳mRNA疫苗的不良反应死亡率只有百万分之6，而且去年3月，斯坦福大学公开了莫德纳mRNA新冠疫苗的基因测序，增加了mRNA疫苗的可信性，所以中国最终还是要追随美国的路线，逐步转向mRNA疫苗。

https://www.sohu.com/a/476565103\_115479

现在很多人说，奥密克戎型新冠病毒和流感差不多，这实际上是疫苗、尤其是mRNA疫苗保护的结果。香港已完成两针接种程序的人口百分比是74.6%，重症和死亡案例基本都集中在剩下的20%多人口。新加坡完成两针接种的比例，现在可能有90%了，在一个老龄化社会，把感染病死率压到了千分之一。奥密克戎型病毒爆发之后，新加坡用辉瑞、莫德纳的mRNA疫苗，做到了抗感染保护率70%，重症保护率98%。

但是对于没接种疫苗的群体，奥密克戎一点也不温和。英国卫生部门的统计数据显示，60-70岁未接种人群，感染后病死率2.5%，70-80岁是8%。80岁以上未接种人群，感染后病死率21%。可以说，新加坡能够与病毒共存，而且没有引发不满，重要前提是普遍接种了两针以上疫苗，尤其是mRNA疫苗。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_17278037

https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(22)00462-7/fulltext

https://sph.hku.hk/zh-HK/News-And-Events/Press-Releases/2022/HKUMed-proposes-forward-planning-after-Hong-Kong

现在国内尤其是上海，主要对付的也是奥密克戎型病毒，是不是要尽快用mRNA疫苗替换现在的灭活疫苗呢？

在当前的情况下，灭活疫苗也有很大作用。香港这次给全国做了实验，香港卫生部门统计，截止3月20日，80岁以上老年患者死亡3837人，其中没有打完两针疫苗的80岁老年患者病死率是12.5%，而即便只打两针科兴疫苗，老年人病死率也下降到了3%。

https://www.info.gov.hk/gia/general/202203/20/P2022032000629.htm

https://www.covidvaccine.gov.hk/pdf/5th\_wave\_statistics.pdf

从各国的选择来看，中美两种技术路线也形成了高低搭配。如果能够得到足够的辉瑞疫苗，绝大多数国家和地区会优先要美国货。但如果排队时间太长或者数量不够，中国科兴和国药疫苗也是优先选择。比如智利，2021年9月之前共收到3600万剂疫苗，其中2000万剂是科兴疫苗。中美两国在疫苗供应方面的差异，恰好体现了两国各自的优势和劣势。美国占据高科技部分，但产量有限；中国科技有一定差距，但是产量近乎敞开供应。

http://www.news.cn/world/2021-10/08/c\_1127938080.htm

https://www.ccpit.org/chile/a/20220128/20220128dsp6.html

http://www.takungpao.com/news/232111/2021/0916/632625.html

最近一个月上海的疫情说明，即便是中国医疗资源最强的城市，也会被奥密克戎的强传染性沉重打击。医疗资源有耗尽的可能性，而间断性封控也实际上影响了工商业。中国必须进一步提高现有疫苗覆盖率，同时积极探索mRNA疫苗的使用。

http://www.xhby.net/zt/zzccfkyq/yw/202203/t20220325\_7478333.shtml

在可以预见的未来，复必泰疫苗这一类mRNA疫苗必然会进入国家标准，成为大多数青壮年的防疫工具。而考虑到mRNA疫苗对免疫系统弱势人群有较强的刺激性，儿童、老年人和有基础病的人，可以继续使用灭活疫苗。最终疫苗加强针覆盖率可能需要达到95%以上，中国才能以较小的代价逐渐打开国门。

在这之前，防疫部门还是要辛苦一些，国产mRNA疫苗的开发和测试进度也要再快一些。

接下来分享几条简讯。

昨天3月26日，福建龙岩市打通了一条3000米长的铁路隧道。这条隧道将来要服务于一条名字很有趣的铁路“龙龙铁路”，从福建的龙岩至广东龙川县。而“龙龙铁路”又是上海到广州沿海联络线的一部分。

http://www.news.cn/fortune/2022-03/26/c\_1128506317.htm

上海到广州的直线距离是1200公里，比上海到北京只多140公里。但是现在上海到北京最快的一趟火车是4个半小时，而现在上海到广州最快的一趟火车是G85，接近7个小时才到。这其中一个原因，是上海到广州的火车有点绕，要穿过杭州、南昌、长沙三个省会，走一条折线，等到龙龙高铁和其他直通线路修好，长三角和珠三角之间的联系应该会更紧密，高铁会对航空业形成更多竞争。

上周3月19日，顺丰的一架波音757货机在湖北鄂州花湖机场降落，标志着中国第一个专用货运机场完成了货运飞机的试飞测试，中国即将拥有专业货运机场。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1728104657493688620

根据长江日报报道，鄂州花湖机场11月底开启货运功能，夜间几乎完全为货运服务。从夜间11点至次日凌晨4点，每小时平均起降47架飞机。湖北要在航空时代继续发挥中国地理中心的优势。

另外，提到航空客运，中新网3月17日报道了新疆的大型无人机货运业务。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1727553286260916353

铁门关市昆仑通用航空有限公司主导新疆无人货运业务，现在主力机型是鸿雁无人机，实际上就是无人化的运5双翼飞机，或者说苏联的安-2飞机。前几年亚美尼亚和阿塞拜疆作战的时候，安2飞机改造的侦察无人机就发挥了很大作用。现在中国拿运5当货运飞机，载重量远远超过了传统的垂直起降无人机，虽然和现代运输机比还有差距，但不用飞行员，成本低，所以对新疆的小型居民点来说是很大的福利。

报道提到，鸿雁无人机载重量1.5吨，巡航速度是160公里/小时至200公里/小时，巡航距离1000公里。飞行员通过电脑操作选择当次飞行任务，飞机自动滑行到跑道准备，一键起飞，到目的地机场自己降落。可以说，这些小型机场的快递是巡航导弹送来的。

最后插播我家乡的一条有趣新闻，河北平泉市武装部送今年新兵入营，还没到部队驻地，就遇到大货车侧翻车祸，影响交通。武装部立刻组织新兵就地救援。视频虽然不太清楚，但将来肯定会被这些军人收藏的。

2022年2月25日 睡前消息412：千年神国“修宪”，天主教市场化改革

欢迎收看第412期睡前消息，请静静介绍话题。

3月19号，罗马天主教廷在梵蒂冈宣布，实施三十多年来最大的改革。西方媒体称这是梵蒂冈的“修宪”。督工你介绍一下这次改革？

梵蒂冈以教宗名义发布教廷改革方案

https://www.plenglish.com/news/2022/03/19/pope-francis-promulgates-new-apostolic-constitution-of-roman-curia/

教廷颁布改革宪章文件

https://press.vatican.va/content/salastampa/it/bollettino/pubblico/2022/03/19/0189/00403.html

https://www.infobae.com/cn/2022/03/19/pope-francis-promulgates-a-new-vatican-constitution/

梵蒂冈是中世纪教皇国的后继者，已经有13个世纪的历史了，历史遗产或者说历史包袱比任何一个现存政权都多。千年神国不会因为一份文件就改革，这次修改权力架构，相关的正式讨论已经进行了差不多十年。随便搜索一下，就能找到2020年梵蒂冈高级委员会讨论新宪章草案的报道。

https://www.vaticannews.va/en/pope/news/2020-02/council-of-cardinals-revising-new-apostolic-constitution.html

不过需要说明，虽然这次梵蒂冈修改的确实是宪章级文件，但严格来说并不是梵蒂冈的国家法律，更不是梵蒂冈宪法。

现在的梵蒂冈不仅是宗教国，更是一个国际法承认的主权国家，但是梵蒂冈并没有正式的成文宪法。直到2000年，教皇约翰-保罗二世才颁布了《梵蒂冈城国基本法》。

1929年《拉特兰条约》规定的梵蒂冈国本部范围

《梵蒂冈基本法》（2001）原件

https://en.wikipedia.org/wiki/Fundamental\_Law\_of\_Vatican\_City\_State

这次宣布修订的法规属于另一套体系，是罗马天主教教会的教会法。之前，从欧洲中世纪中期到文艺复兴时期的数百年间，罗马天主教和其他一些教会曾经把教会法的管辖权范围扩大到所有普通人。后来经过启蒙和革命时代的政教分离斗争，罗马天主教会已经被剥夺了世俗执法权。

但是现在的梵蒂冈也不仅管理自己的领土，还是全世界绝大多数天主教会的上级。罗马教会继续要维系复杂的教会法体系，确定组织架构，任免神职人员，处理一般程序性问题。尤其是教会要给神父，尤其是给全世界神职人员选出来的教皇提供程序合法性，就必须有成文法律。

科学家伽利略在宗教裁判所受审（1633年）

https://paulwandrews.wordpress.com/2017/04/25/galileo-faced-science-deniers-in-the-catholic-church/

加尔文宗烧死塞尔维特医生（1553年 日内瓦）

https://exchurchofchrist.wordpress.com/2016/09/03/who-does-god-choose/servetus-stake/

这次涉及修订的教会法条例，主要内容是确定罗马天主教教廷的基本组织架构。只有罗马教皇发布教廷最高等级的命令，才能修改。所以有人说这是罗马教廷“修宪”，至少也是修改了教会自身的的“政府组织法”。

方济各继位后发布的部分教宗制诰清单

https://www.vatican.va/content/francesco/it/apost\_constitutions.index.1.html

这份组织法最早的相关条例来自1588年，最新的版本是1988年颁布的。最近几十年，教会自身变化很大，现在的教皇是13个世纪以来第一个来自欧洲之外的教皇，教会组织法已经不太适应新形势了。另外，最近十几年，罗马天主教教会不断爆发丑闻，不断因为性侵案赔款，外部的改革压力也越来越大。

罗马天主教教廷前一部“宪法”《Pastor bonus》（1988年颁布）

https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/la/apost\_constitutions/documents/hf\_jp-ii\_apc\_19880628\_pastor-bonus-index.html

https://www.bbc.com/zhongwen/simp/world-47539743

现任教皇方济各是2013年当选的。有传闻说，当时他在阿根廷大主教的职位上，为了拉票曾经许诺，当选之后会对教廷进行重要改革。

天主教教会一直对选举过程严格保密，很难有确切的消息证实竞选许诺存在。但方济各教皇确实在当选的同一年下令成立了一个高级委员会，研究如何修改法律。

https://www.yicai.com/news/2556391.html

https://www.reuters.com/article/us-pope-cardinals-idUSBRE91C16V20130213

https://www.thedailybeast.com/conspiracy-theories-behind-pope-franciss-election

作为一个上千年的官僚组织，罗马天主教会做决策的步骤非常复杂，用一个世纪修改一部法律很正常。方济各教皇用九年时间推出了新的教廷“组织法”，效率非常高。这和方济各的拉丁美洲出身放到一起看，说明罗马教会大多数高层知道教会在当代社会正在走下坡路，必须进行改变，适应新形势。

https://theweek.com/articles/792775/unbearable-ugliness-catholic-church

现任教皇来自拉丁美洲，喜欢足球和探戈舞，会用自己的账号给美女照片点赞。在政治上，他经常发表批评资本主义的言论。之前他访问玻利维亚的时候，左翼领导人送给他一个用镰刀斧头拼成的十字架。现在用百度搜索“方济各”，最主要的关联词是“解放神学”和游击队。这是一个左翼教皇吗？

前两任教皇的立场非常保守，和他们相比，和天主教会其他高级神职人员比，现任教宗方济各更同情下层人民，反感贫富差距，算是态度鲜明的左派。但也只能是和罗马教会这个保守组织比，他才算是左派。在出任教皇之前，并没有人认为方济各赞同解放神学。

https://www.theadvocate.com.au/story/7665518/pope-releases-vatican-reform-program/?cs=7637

解放神学是20世纪拉丁美洲特定环境下出现的神学流派。20世纪六七十年代，拉丁美洲部分天主教中下层神职人员同情下层民众的苦难，对天主教会主流保守风气不满，所以提出教会要在现实中帮助民众，不能只用未来的天堂缓和痛苦。

为了给改造现实社会，批判现实社会提供理论基础，解放神学引入了大量马克思主义理论概念。还有一部分神父拿起步枪，直接参加了游击队的武装斗争。但无论是天主教会还是新教教会，都非常抵触解放神学。苏联解体后，解放神学在上世纪末进入低谷期，在拉丁美洲发源地的影响力也不断下降。当时方济各在阿根廷担任神职，曾经公开批评解放神学，认为它过于激进，所以被认为是解放神学的反对者。

解放神学宣传画

当选教皇之后，方济各确实结束了罗马教廷对解放神学的多年压制和排斥，采取了许多和解的姿态。最明显的动作，是把1980年被谋杀的萨尔瓦多前大主教若梅若封为圣人，这是解放神学最著名的代表人物之一。方济各教皇的公开讲话还使用一些与解放神学很相似的说法。他作为拉美地区的主教，肯定知道自己在接近解放神学。

但整体来说，方济各担任教皇后，并没有号召解放神学式的激进行动，对外态度仍然很温和。他肯定不会把天主教会变成关注现实矛盾的解放神学组织。

2014年《国际天主教周刊》报道梵蒂冈转变对解放神学的评价

https://www.thetablet.co.uk/news/744/cdf-head-pope-francis-has-close-ties-with-liberation-theology-

2015年方济各接见了解放神学的主要理论家之一（英国《卫报》）

https://www.theguardian.com/world/2015/may/11/vatican-new-chapter-liberation-theology-founder-gustavo-gutierrez

解放神学代表人物，萨尔瓦多前大主教奥斯卡·若梅若（1917-1980）

https://www.jacobinmag.com/2018/12/church-liberation-theology-latin-america-left

2018年奥斯卡·若梅若被罗马天主教教会封圣

https://www.bbc.com/news/world-latin-america-45853434

2018年梵蒂冈封圣仪式现场

https://www.npr.org/2018/10/14/657277667/oscar-romero-pope-paul-vi-elevated-to-sainthood

https://link.springer.com/article/10.1007/s41603-021-00137-3

https://juicyecumenism.com/2017/08/22/pope-francis-liberation-theology-catholic/

那这次对组织法进行改革，教会到底修改了哪些方面的内容？

罗马教廷已经公布了新的宪章文件全文，今年6月就开始执行。与之前的宪章相比，主要差异集中在四个方面。

罗马天主教教廷最新宪章文本

https://press.vatican.va/content/salastampa/it/bollettino/pubblico/2022/03/19/0189/00404.html

第一项改革，是罗马教廷中央机构调整。外界观察普遍相信，罗马教廷这次机构重组的主要目的，是强化传教系统的力量，将来要把传教做为最重要的任务。

同时，历史上地位最高的信理部地位下降了。信理部负责对教义进行解释，也负责调查教会内外的罪行，前身就是著名的宗教裁判所。2018年，信理部部长抗议教皇演讲，说教皇不能允许离婚者拥有信仰，直接被免职，现在教皇连信理部本身都要改掉了。

可以说，这次改革说明罗马教会终于感受到了各种现代意识形态的冲击，知道主要的对手既不是异端，也不是其他教派，而是现代社会的物质生活，甚至是电子游戏和虚拟现实。所以，罗马教会在现有的教义方面可以有所放松，但必须加强传教。这是一个非常符合市场逻辑的管理学决策。

https://thecentralminnesotacatholic.org/pope-promulgates-curia-reform-emphasizing-churchs-missionary-nature/

第二项改革，是罗马之外的地方教区权力有所扩大。这也可以理解为加强传教战略的一部分，让地方教区能更加灵活的对待本地的语言习惯和风俗。

天主教至今还是世界最大的基督教派别，但面临全球多数地区基督教徒减少的压力，同时还被新兴分支派系抢夺信徒。所以罗马教会必须放松一些教义，宁可新获取的教徒不符合过去的标准，也要先扩大数量。用现在常见的说法，新的改革可以总结为“市场下沉”。

https://www.thetablet.co.uk/news/6995/catholicism-in-decline-in-ireland

https://eufactcheck.eu/factcheck/mostly-true-catholic-church-loses-members-europe-wide/

第三项改革，是加强内部纪律，提升内部防止侵犯儿童机构的地位。过去几年世界各地天主教教会不断爆发丑闻，而且往往是过去几十年的案子一起被翻出来，不仅引发了对教会的批评，甚至还影响了对信仰本身的质疑。所以罗马教廷除了赔钱平息争议之外，还要加强内部纪律，最起码不能浪费资金去应付法律诉讼了。

https://www.vaticannews.va/en/vatican-city/news/2022-03/apostolic-constitution-child-protection-cardinal-omalley.html

第四项改革是最重要的一项。罗马教廷首次向平信徒开放高级职务。罗马教会的信徒分成两种，神职人员和平信徒，平信徒可以成为专职的教会工作人员，但只能在自己的教区内做低级职务。到了“执事”和“本堂神父”级别，就必须是受过祝福，也发誓单身的男性神职人员。至于上面的主教、大主教、红衣主教乃至教皇，更是100%的男性单身神职。所以我们过去经常用中国佛教的说法，把罗马教会的工作人员称为“僧侣”。

这次改革之后，不仅地方教区负责人，就算是罗马教会的中枢机构，理论上说也可以由男女平信徒担任。这可以让结过婚的平信徒负责反性侵调查，避免外界形成天主教高级神父都对小男孩感兴趣的刻板印象，同时也能给罗马教廷引入一部分过正常生活的普通信徒，改变单身老男人群体的共同心态。不过罗马教廷还是给自己留了退路，宪章规定，大多数重要职务依然保留给主教级别以上的高级神职人员。

回到市场逻辑，可以认为罗马教会是一个生产思想，收获捐款的企业，现在邀请普通用户监督企业的生产流程，同时也在总部设置了一些普通客户代表。避免因为秘密决策产生对整个产品体系的质疑。

https://www.ncronline.org/news/vatican/after-9-years-francis-reorganizes-vatican-focus-evangelization-roles-laypeople

https://press.vatican.va/content/salastampa/it/bollettino/pubblico/2022/03/19/0189/00404.html

13个世纪以来，罗马教会每次对人事规则进行调整，都往往伴随着大规模的战争和世界格局变动，今年调整力度不比历史上任何一次差，说明世界出现了剧烈变动。本次改革的重点是引进平信徒，削弱僧侣的主导性，这是因为现代人不再相信禁欲苦修带来的神圣性，反而会质疑禁欲背后有多少肮脏的奢侈享受。天主教一直宣传的天堂地狱对凡人没什么冲击力了，教会必须学会关怀普通人的生活，试着去解决普通人日常生活的矛盾。

具体到法律修订方面，罗马教会最早制订成文组织法是1588年，但四次修订都出现在1900年以后。前两次的修订相隔还较长，最近两次时间不断缩短。这说明现代社会变化节奏明显快于前工业时代。天主教再也不能凭借历史传统去维持自身地位了。所以，罗马教会在一个来自欧洲之外的教皇领导下，发起了力度最大的改革，这份自觉性值得其他文明借鉴。

接下来我分享几条和往期内容相关的简讯。

第369期《睡前消息》，我分析了河北廊坊霸州的罚款问题。霸州曾经是京津之间的钢铁城，一个县级市每年500万吨的钢产量。但是为了北京的环保需求， 2018年霸州消灭全部钢铁工业，每年少了10亿税收，只能转向开发房地产，炒作资产赚钱。接下来两年，房地产火爆，霸州市的财政收入还能上涨15%。

但是到了2021年，当地人炒房资金耗尽了，全国的炒房资金也不再认三四线城市的概念，政府现金流瞬间被打断，市政府只能直接给乡镇下罚款指标，保证基本的财政吃饭问题。通过运动性执法，霸州去年11月的罚款数量，是1到9月平均值的80倍。

去年12月，霸州市全部清退违规收费罚款，统计下来，罚了2443家企业，总数6424万，其实也没收多少，但影响恶劣，而且占用了企业在萧条时期的自救资金。

今年3月25日，河北省公布调查和整改成果，霸州市委书记被党内严重警告、政务降级，霸州市长撤销党内职务、降为四级调研员，等于从强势副厅级变成了副处级。霸州市委常委、副市长都被党内严重警告、政务记大过，还有一批各局、各乡镇、各街道的党政负责人被处分。

http://www.gov.cn/hudong/ducha/2022-03/25/content\_5681363.htm

但是对于霸州市来说，这事还没有结束，别说不许罚款了，就是允许他们随便罚，几千万的资金也堵不上每年十亿的财政缺口。所以我想查一下霸州去年最终的财政情况。但这次并不像查鹤岗市数据那样容易。霸州市自己的人大，一月底就闭幕了，但至今看不到政府工作报告，看不到2021年度的国民经济和社会发展统计公报。霸州人民了解自己的家乡有点麻烦。

http://www.bazhou.gov.cn/xwzx/bzdt/content\_21355

好在按照《预算法》规定，财政预决算报告必须公开，所以能找到霸州财政局长孟宪国在两会上做的预决算报告。

http://xxgk.bazhou.gov.cn/index.do?templet=content\_czyjs&id=%7BDCC17F8A-0000-0000-28E8-319900000AF9%7D&cid=31%20283

孟局长只提绝对数字，不提同比增长率，所以我们还要和前一年的预决算报告对比：

2020年，全市一般公共预算收入27.3亿，2021年是28.7亿

2020年，市本级一般公共预算收入是20.4亿，2021年是22.5亿

看起来还略有上涨。

但是，2020年的收入还包括上级税收返还、转移支付、地方政府一般债券转贷收入、上年结转、调入资金，加起来 49.2亿。

2021年，这些非本级财政收入就少多了，加起来只有27.3亿，比上一年少了22亿。

再看所谓政府性基金，也就是卖地收入，2020年全市地方政府性基金收入30.2亿，2021年，6.5亿，少了差不多24亿。

24+20，一共44亿的缺口，这就是今年霸州市要解决的的问题。

2020年，霸州市财政局提出的稳定财政方案，第一条是“深入实施积极财政政策，着力稳增长扩内需促发展”，这是想从内部挖潜力。

2021年，方案的第一条变成了“积极争取资金，努力缓解地方财政压力”。主要方向是找上级要钱。

文件总结财政难题的时候，三个要点说的都非常直接，静静给大家读一下：

在肯定成绩的同时，我们也清醒地看到当前全市财政工作中存在的困难和问题，主要表现在：

一是疫情反复，房地产行业低迷，经济下行压力持续，财政收入增速趋缓，收入组织难度前所未有。

二是政策性支出逐年增加，刚性支出需求有增无减，收支平衡难度空前加大。

三是部门项目储备质量不高，向上争取资金的积极性和技巧性仍需加强。

“向上争取资金的积极性和技巧性仍需加强。”，这么直白的话说出来，霸州的财政压力肯定很大。

然后看2022年霸州市的的预算安排，全市一般公共预算收入预算安排了30.3亿，增长5.5%；期待上级给33.4亿，这也还说得过去。但是，去年卖地收入只有6.5亿，霸州市今年制定的政府性基金收入预算还是32.4亿，我很好奇霸州市打算把地卖给谁。

现在全年的四分之一已经过去了，按预算应该卖掉了8亿的土地。霸州乃至廊坊因为疫情还在封城状态，如果有当地的观众，可以注意一下周围的土地拍卖情况，看看房价是不是还有涨势。

今年2月6日，第390期《睡前消息》，我分析了俄罗斯新造图160战略轰炸机的原因。当时我说，高空高速突防的时代过去了，从实用性和经济性角度说，图160其实没什么意义，甚至不如重新开一条图95螺旋桨轰炸机的生产线。起码可以保证机队数量和稳定的威慑力。

但是，俄罗斯最大的问题是，图95生产线已经拆了，俄罗斯没能力重建一条工业化飞机流水线，哪怕是20世纪中期水平的流水线。所以，俄罗斯宁可再收集一些前苏联的材料和零件，用作坊拼装的方式，每年搞一两架图160，至少可以安慰自己说比图95强大，飞起来好看，对国民也算一个交代。

3月22日，俄罗斯副总理鲍里索夫宣布，2022年俄罗斯要生产一架，同时再升级一架图-160战略轰炸机，的确是作坊式制造。但考虑到俄罗斯的航母还在船坞里修理，我对这个2架图160的伟大生产计划还是保持怀疑，大家到年底可以注意俄罗斯有没有完成这两架轰炸机的生产计划。

https://news.ifeng.com/c/8EatytYzBFd

最后，作为上海居民，我得关注一下本地的疫情。2021年最后一天，第373期《睡前消息》，我分析西安封城抗疫的经验，说自从武汉疫情爆发以来，各个城市在防疫和隔离问题上，总是犯同样的错误。不如国家组织一个精干的常备社区管理队伍，随时准备派到疫情爆发的城市，给当地的社区干部当副手，当参谋。

这次上海防疫，很不幸，我又看到了和西安类似的情况。当时西安最恶劣的一件事是一个孕妇因核酸报告失效，等2小时也进不了医院，大出血流产。

上周3月23日，上海市东方医院护士周盛妮在家中哮喘发作，被家属送到自己工作的医院就诊。但是东方医院南院急诊部因疫情防控需要，暂时关闭，不接收病人，要求家属把周盛妮送到其他医院，结果耽误了时间。当晚23时，周盛妮抢救无效去世。

https://www.jfdaily.com/staticsg/res/html/web/newsDetail.html?id=464928&sid=67

最新消息，昨天3月28日，上海市卫生健康委主任表示，已专门制定了工作方案，要求各医疗机构要切实保障急诊绿色通道的畅通。这是周盛妮护士用生命换来的新政策。不知道各区落实的怎么样。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_17336531

上海市东方医院是同济大学附属医院，周盛妮也算我广义上的校友。平时我也经常去东方医院体检看病，这次西安的悲剧在上海重演，我还是想提醒一下各地政府，有些事，不是非得碰壁才能回头。

动物只有基因驱动的本能，后天学习能力弱，所以需要用死亡来淘汰错误的基因。活下来的就能做出正确的本能动作。人类和动物不一样，人类有文化，有语言，有文字，所以可以通过相互学习，快速改变行为方式，学习新的技能，仅仅用了十几万年就统治了地球。

现在每个地方的防疫人员都要从零开始摸索经验，像重新发明轮子那样，一点点搭建本地防疫体系，效率明显太低，还把一部分人类变成了可淘汰的代价。所以我再次建议，国家应急部和疾控中心应该联合组建一个几百人的队伍，遇到哪个城市封控就送过去，提高组建防疫体系的效率，减少地方碰壁走弯路的次数，不要再用生命去探索新政策。

至于说资金从哪来，上海去年GDP是4.32万亿，每封控一天，就损失上百亿的财富。一个专职工作人员，按照年薪20万，工作50年计算，需要发1000万工资。100亿的财富节约出来，放到银行不动，可以让中国接下来几十年时刻保持1000人的防疫城市管理队伍。这1000人如果能帮助某个一线城市提前一天全部解封，就不算亏。更不要说他们还会减少大量的人命损失，怎么算都是合理的买卖，希望国家能认真考虑，用专业团队保存各大城市的防疫经验。

2022年2月26日 什么叫“用心”？

1.我们经常说，要用心观察、用心思考、用心学习，那请问什么叫用心？最近，我在罗伯·沃克的一本书里看到一个解释。

2.他说，这个区别在于，你是在接受这个世界原本的样子，还是在观察，这样的世界会对自己产生什么样的影响？我觉得这个区别说得好。就像看一本书，逐字逐句地看，甚至把一本书都强行背诵下来，那都不叫用心看。

3.用心看是指，在看的过程中反复地想这么几个问题：这个作者到底在回答什么问题？这些问题我有吗？如果我没有，作者成功地让我觉得这些问题确实是问题吗？他的答案有说服力吗？作者的回答拓宽了我看这些问题的视野吗？如果拓宽了，我原来的思考框架有什么问题呢？

1. 带着这些问题读书，你会发现，我们不是在读书，而是在通过外部的刺激来观察自己的变化，这才叫用心读书。

2022年2月27日 睡前消息414：2022年，中国婴儿只比尼日利亚多1-3

欢迎收看第414期睡前消息，现在我处于封控隔离状态，一个人住在办公室，只能自己用手机做一期节目，仿佛回到了2020年。将来这些视频翻出来，都是特殊时期的记忆。

2022年已经过去四分之一了，有一个消息很有2022特色。

3月下旬的《中国新闻周刊》报道，因为新生儿不够，北京的各大医院开始取消产科，把产科医生转成妇科医生。从产科病床紧张到医院抢患者、关闭产科，中国只经历了5年时间。

https://news.sina.com.cn/c/2022-03-26/doc-imcwiwss8191903.shtml

文章举了北京和外地的例子。

北京市第一中西医结合医院的东坝院区，原来年分娩量三五千，去年不到150。

北京市朝阳妇幼保健院情况稍微好一些，2016年全年分娩量接近5800，2021年是2000出头。

河北省邯郸市馆陶县人民医院，妇产科分娩量从2016年的1500多掉到了去年的789。今年前两个月，只有50多个孩子出生。

浙江省湖州市安吉县妇幼保健院的产科有三层，现在已经撤掉一层；杭州市第二医院的产科病房关闭一半。总的来说，全国的产科都在收缩，越是小城市、小医院，产科收缩越快。大城市的大医院还能通过相对集中，保持一些孕妇订单，但病房也明显过剩。

我们看一下这期间的出生数据。国家统计局数据显示，从2011年起，随着70末、80初人口高峰进入育龄，以及国家逐渐放开二胎、三胎政策，出生率有一个5年左右的小波峰。然后从2017年进入波谷，一路下滑，再也没有反弹趋势。

看新生儿数据，2011年，中国出生人口是1600万，之后连续6年增加，到2016年达到1786万人的小高峰，暂时回到了20世纪水平。然后是一路下跌，2018年之后重新回到2011年水平。2020年是1200万，去年2021年，全年只出生了1062万人。

从数据来看，2016年前后的人口出生小高峰，本身并不足以支持医院的产科大规模扩建。但是，这这个周期正好和城市化趋势重合，年轻的育龄妇女纷纷进入城市。就算留在乡村的家庭，随着基本医疗保险的覆盖，也不愿意在乡镇卫生院生孩子，至少要去县医院。所以2014年之后出现了产科不够用的趋势。一度孕妇在中型城市的三甲医院很难建档预约产房。住在城市的年轻人还能感觉身边新增人口不算少。

直到现在，城市化的趋势还在继续，但是新生人口的绝对下降掩盖不住了。去年的1062万婴儿，正好相当于1951年出生人口的一半。而1951年总人口只有5.6亿人。

不意外的话，2022年将是几十年来第一次人口负增长，也是清朝以来，中国第二次每年出生人口少于1000万，上次是1961年。今年，连北京这样的大城市都要收缩产科了，接下来儿童医院的病床数可能也要收缩。上一期我稍微介绍了尼日利亚的社会，尼日利亚现在2亿人口，每年出生750万婴儿。如果中国社会不做出根本性变革，未来几年，中国可能会出现出生人口少于尼日利亚的情况。

中心城市的新生儿都开始下降，农村和边境地区的情况肯定更严重，很多村庄可能好几年都没有婴儿出现了。3月24日，广西人大常委会通过新版《计生条例》，规定已生育三个子女的夫妻，如果双方户籍和居住地均在边境县、市、区的，可以再生一胎。也就是说，广西边境县夫妻可生四个孩子。

https://mp.weixin.qq.com/s/NT1g-ONfOFScErxqIvgPuw

但是，广西自治区也知道，仅仅靠放开指标，不足以刺激生育。真正阻碍生育的问题是教育成本。

3月28日，广西自治区印发《广西边境地区教育提升工程实施方案》，边境地区义务教育学校寄宿生按100%的比例给予补助。对边境0到3公里范围内的学校，包括幼儿园，从学前教育保育费、到高中学费，全部由财政负担。

http://www.news.cn/2022-03/28/c\_1128511142.htm

公立学校的学费不是主要的育儿成本，免费也不能从根本上解决生育率问题，但是对于南方边疆省份来说，加强边境教育，在一定程度上是补偿之前的历史亏损。

2003年，南风窗有一篇专题报道，标题是《边境线上的教育竞争》，今天静静不在，我自己给大家读两段。

https://news.sina.com.cn/c/2003-06-24/10111214859.shtml

在中缅边境的云南省陇川县，每天清晨7点，便有许多中国的孩子背着书包走出家门，跨越国境到缅甸“洋人街学校”上学。这种情形从1996到1999年越演越烈，展现了一个使人不安的趋势：农家娃上不起自己国家的学校。

13岁的学生魏正香8岁时在家乡腾冲县上了一年级，三年级时随打工的父母来到了陇川县，到拉影小学上了一个多月学后，母亲决定让她到缅甸洋人街学校去上学，因为“中国学校要交的钱太多了”，特别她户口不在陇川县，每年还要交400元的借读费。而缅甸那边每月只需要28元，每学期学费只要250元。来回两年半后，2003年3月母亲经过了解、计算后决定又把她转回拉影小学，“现在拉影小学每月只比洋人街学校贵20元了”。

这篇报道里提到的拉影小学，现在叫“拉影国门小学”，去年6月份，还能看到瑞丽边检站到小学捐赠图书的新闻。从新闻照片看，小学的情况改善不少了。

https://www.rmfz.org.cn/contents/861/495623.html

我再继续读南风窗2003年的报道。

云南省教育厅有关人士指出，一些西方国家和台湾机构长期隔境资助缅方办学，免费送书、送文具、送衣被、给生活补助，把边民子女吸引过去。据了解，云南省的耿马、镇康和陇川等县都有儿童到境外上学，甚至还有边民外流外迁，从1999年10月至2001年6月，孟连、西盟和澜沧三县就有1126户，3540人举家外迁到缅甸境内。

越南政府还对其边境地区采取了免征公粮及有关税费、按人头免费供应食盐、煤油和化肥，对缺粮户无偿救济，帮助边民改善住房条件；对边民贷款不计利息；无偿资助边民发展生产，保证边境适龄儿童均能上学。

越南政府这些政策不但使本国边民得到了实惠和帮助，也对广西和云南的中国边民产生了较大影响，使一部分边民迁居越南，一些学生(主要是少数民族学生)到越南读书(他们可以享受与越南学生同样的待遇)，更为严重的是中国边境地区少数代课教师也跑到越南任教，而其收入比在中国高出四五倍。

在云南省文山州的麻栗坡和马关等与越南交界的县都出现了这样的情况。

2003年，中国的人均GDP是1700美元，越南是500美元，缅甸是200美元，但是因为中国内部的地区差异大，广西云南边境地区的政府投入不足，教育基础设施反而是对面的好。现在加强一下边境地区的教育设施，算是亡羊补牢。

说到广西的人口问题，3月份还有一个不知道算好消息还是坏消息的新闻。3月20日，广西通报了“容县梁二夫妇生育15个孩子”的调查处理情况，结论是两个人在外打工的时候自由恋爱，女方还经常回娘家探亲，不存在拐卖妇女情节，安抚了徐州事件之后随时会爆炸的后续舆论。

https://news.cctv.cn/2022/03/21/ARTI3a1ZgfmyDTzJZHuyScbW220320.shtml

https://news.ifeng.com/c/8E6yCurzjOM

我倒是比较相信广西的调查结论，因为这个家庭不是第一次上新闻了。自1995年开始，这对夫妇21年间生了15个孩子，2016年终于暂停。而从2016年起，这个“广西超级造人猛男”就经常上网络新闻，要是有什么黑料，早就爆出来了。

https://news.cctv.cn/2022/03/21/ARTI3a1ZgfmyDTzJZHuyScbW220320.shtml

2015年，在梁家上新闻之前，他们家已经被精准扶贫，家里也很快成了网红景点。现在梁家的家庭年人均纯收入刚刚超过当地农村低保标准线。我用这个家庭举例子，只是想告诉大家，如果生孩子不会导致自己或者子女的阶级下降，中国人是会连续生孩子的，至少一部分家庭会生很多孩子。如果我们能想个办法，让多生孩子和阶层变化无关，人口就不是问题。

梁家15个孩子，已经具备一定的统计学意义了。当地政府公布过，4个已经工作，11个读书。其中幼儿园到初中7个，其他4人都是在上职业学校。可以说梁家基本没有送子女读大学的计划，而在社会劳动力逐渐紧张的年代，这些子女怎么也能找一份蓝领工作。当初梁家父母就是在建筑工地相互结识的，完全不会担心子女阶级下沉。所以他们生孩子没有任何压力，想生就生。

https://www.caixin.com/2022-03-23/101859714.html

当然这个逻辑反过来也成立，就是在每个家庭个别抚养的条件下，多生孩子，很难靠父母的能力保证发展水平，孩子读职业学校的概率很大，会把自己的上升空间限制在简单劳动层面。只要父母稍微有点积极向上的心思，就不会选择多生。

大多数人，一旦见识到中等以上水平的生活，就不会接受自己和子女阶层下沉的可能性。哪怕社会发展水涨船高，让将来的中下层生活水平超过现在的中上层，他们也在心理上拒绝接受正常的阶层波动。所以，普通人不会选择梁家的正向逻辑，而是选择了反向逻辑，少生孩子甚至不生，减少阶层下降的风险。

结果就是中国社会遇到了现在的矛盾，或者是放弃阶级流动，把一部分家庭永远按在社会底层，让新增人口都出现在梁家这样的家庭。或者是允许大多数人靠努力改变社会地位，结果他们相互制造了竞争压力，根本生产不了新增人口。社会在发展中把自己锁死了，提供不了足够数量的高质量人口。

锁死的社会没有前途，任何加强已知生育刺激的方案，都不能消除普通人对阶层下降的恐惧，所以我反复提出社会化抚养计划，要通过打破现有抚养秩序，给社会提供一个自救方案。

现代社会的父母，在知识层面，没有能力越过几十年的差距，给孩子提供新时代的教育辅导，基本没资格陪孩子写作业。而家庭辅导老师的价格是水涨船高的，社会平均工资上涨，个别辅导的价格也会上涨，逻辑上就不存在大多数人买得起家庭个别教育的可能性。今年年初，武汉一个父亲辅导作业，对孩子发火，打孩子，孩子用拿着铅笔的手挡了一下，直接导致铅笔插进脖子7厘米。我不知道这个父亲后来有没有判刑；但我知道类似的事情如果发生在学校，会有什么样的后果。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_16255359

如果我们希望父母不用担心孩子的培养和成长，就必须由国家收更高的税，无论有没有孩子都要交，拿出来提供孩子成长的成本。学校接管全部的学习和部分监护权，父母只提供亲情，陪孩子玩就行了。如果父母连这方面的任务也不愿意承担，或者承担不好，那也无所谓，生出来交给国家，国家直接派出生活老师和心理辅导老师，接管孩子，把他培养成一个完整的成人。总之不能把孩子扔给不合格的父母，也不能让普通家庭对养育压力心存恐惧。为了达到这个目标，把教育开支提升到GDP的20%也没什么问题。反过来说，如果将来中国每年只能生产三四百万婴儿，那现在的GDP再高，也没人能接住，省下的钱毫无意义。

最近我又看到几条相关新闻，也和大家分享一下。去年年底，江西宜春一对刚过30岁的小夫妻洗澡的时候煤气中毒，意外身亡，留下8个未成年子女，最大的12岁，最小的只有9个月，交由奶奶和伯父家抚养。当地政府为8个孩子申请兜底的孤儿补贴，每人每月1200元扶持。教育局也承诺了各种补助。

https://static.cdsb.com/micropub/Articles/202112/4df584adce0136ea96589ae1f92ee691.html

之所以八个孩子都留下，主要是孩子伯父的态度非常强硬，要求承担抚养任务，当地政府也承认他的抚养权。这实际上把8个孩子的未来寄托给血缘和每月1200块的政府补贴了。我可以抱着很大的善意去揣测他们的伯父，但我还是觉得，这8个孩子长大以后，恐怕很难融入未来中国的先进经济部门。如果政府对所有类似处境的孩子都只是发放1200块补贴，然后就让亲属接管，形成的案例恐怕很难说服其他父母多生孩子。

当然，能有1200块补贴加上亲属照管，这还算好的。前几天还下雪的时候，我看到一则消息，黑龙江七台河市，兄弟两 个十几岁的孩子，裹着毛毯，在一辆打不着火的破汽车里玩手机度日。只是因为父母离婚没人管，政府又不能越过父母去管太多，这两个孩子就要在野生环境下逐渐成年。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1718005813587262499&amp;wfr=spider&amp;for=pc

每次看到这些新闻，我就想，也不知道我们的社会是不是期待将来有足够的高质量人口。要说有期待，连已经生出来的未成年人都不愿意花点资源去照管。要说不希望，国家还在努力出各种政策，号称要鼓励生育，再这么纠结几年，劳动力危机爆发，所有人的养老金和医保都变成废纸了。

前面说广西15个孩子家庭的时候，我提到4个适龄的孩子，都去读职业学校，说明这个家庭对子女的未来发展没什么要求。这又触碰到中国互联网上一个热门话题，就是中考强制分流政策。第328期《睡前消息》，正好赶上国家推行中考1:1分流制度十周年，我们当时说，连德国都不可能执行中国1:1分流的标准，中国自己应该好好考虑1:1分流的可行性和必要性。教育部应该做的事情不是抓指标，而是应该加强教育投入，提高中学教育水平，避免高中教育变成备考培训班，职业中学教育变成纯粹的浪费时间。

教育部现在还在强调全国统一分流政策的必要性，但是地方政府并不会完全执行。

https://new.qq.com/rain/a/20220323A07WHP00

3月22日，北京市西城区、东城区教育考试中心官网公示普通高中登记入学试点细则，公布了整体的中考招生方案。

https://learning.sohu.com/a/531832905\_121124030

今年北京预计普通高中招生7.4万人，职业中学3.3万，继续保持7：3的高中录取比例。首都都不能执行1:1分流政策，在其他省市推行一定阻力更大。

3月15日，住房和城乡建设部宣布，《住宅项目规范》起草完成，向社会公开征求意见，3月28日截止。

https://www.mohurd.gov.cn/gongkai/fdzdgknr/zqyj/202203/20220315\_765162.html

这份《住宅项目规范》已是第三次向社会公开征求意见，我们在“睡前消息编辑部”公众号分享过新闻，估计这一次要定下来。

对于本次公布的草案，大部分媒体报道的焦点是删掉了之前的草案提到的“住宅建筑应以套内使用面积进行交易”条款。以后买房子还是要算带公摊的建筑面积。

https://new.qq.com/omn/20220317/20220317A0AWK700.html

之前很多观众给我留言，希望我谈谈公摊面积欺负顾客的问题，我倒觉得这没啥好说的。公摊面积的确会影响整座楼的占地，也会影响房屋造价和使用感受，无论算不算购房面积，都不影响实际的性价比。我倒觉得新京报发掘的另一个新闻点更值得关注，本次的《住宅项目规范》规定，二层以上的建筑必须装电梯。

https://www.bjnews.com.cn/detail/164778694814271.html

旧版《规范》是要求四层及以上新建住宅装电梯，现在降到二层，会改变很多房子的建造成本、维护成本。这才是真正会改变普通人生活的条款，是需要普通人去讨论，去争论的地方。希望大家不要被类似于“取消公摊面积”的算术游戏吸引了全部注意力。社会主义公民应该避免做朝三暮四的猴子。

过去一段时间，在美国上市的中国企业，股价大起大落的事情，大家应该都知道了。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1728985457133392310&wfr=spider&for=pc

昨天4月2日，中国证监会发出一份文件草案，《关于加强境内企业境外发行证券和上市相关保密和档案管理工作的规定》，向社会征求意见。其中最重要的是最后一条修改，删掉了一句话。

https://www.jiemian.com/article/7289057.html

原来的条款是 “现场检查应以我国监管机构为主进行，或者依赖我国监管机构的检查结果”，现在这句话没了。

经济日报发表了证监会负责人的谈话，我给大家读一段：

（删除限制性条款）体现了中国监管部门对跨境审计监管合作一贯的开放态度，也符合相关国际惯行做法，将为安全、高效开展包括联合检查在内的跨境监管合作提供制度保障。

中国企业去美国上市，还是要尽量满足美国监管机构的信息披露要求。

http://www.ce.cn/xwzx/gnsz/gdxw/202204/02/t20220402\_37458886.shtml

经济日报昨天还有一篇社论，标题是《保障跨境监管合作安全高效》，解释了这次修改文件的原因。过去中美的争议，主要在于企业审计底稿是否能给美国人。现在中国同意把审计底稿拿给美国监管机构，同时也提醒各企业自己不要把涉密信息泄露出去。

http://www.ce.cn/xwzx/gnsz/gdxw/202204/02/t20220402\_37458816.shtml

我给大家读一下社论的最后一部分：

《规定》的修订进一步表明，中国政府扩大开放的方向不会变，继续支持各类企业境外上市的态度也不会变。期待在日臻完善的制度保驾护航下，中国企业能够继续用好本土和海外两个市场实现更大发展，全球投资者能够通过投资中国企业分享更多“中国红利”。

经济日报是国务院主办的中央直属党报，这份宣言代表了国务院的态度。过去几周，中国政府和美国密集谈判，虽然我们不知道谈判细节，但是从证监会文件和经济日报的社论来看，中国和美国达成了非常具体的妥协。

最后，我自己被封控在办公室里，还是要谈谈身边的疫情。

具体信息不用我多说，过去2年多，中国其他城市防疫遇到的问题，上海都在以不同的方式重演。最直接的一点，就是现代化住宅小区之外的人口被忽视，既是防疫漏洞，也缺乏给这些人发放防疫物资的渠道。从3月18号到我录节目为止，我只做了2次核酸，其中一次是到其他小区蹭的，另外一次是浦西封闭之后做的，中间有接近两周时间完全没人找我。

我在朋友圈里看同事和朋友晒政府发放的食品，都是街道和住宅小区联合统计之后发放。但我这个住办公室的，从来没接到过，现在还是只能吃自己冰箱的储备。平时做节目，大家看我背后放着很多吃的，热量都不低，现在都可以用上了。

这让我想起了几个月前西安防疫的教训，就是初期只依据户口和住宅小区调查疫情，提供民生物资，忽视了城中村那些统计之外的人口，既不控制他们的流动，也不关心他们的吃饭问题，导致全市疫情大爆发，也制造了好几个翻秦岭，渡渭河找生路的超级英雄。当然上海的城中村比西安少，对外的边界也比西安短，我不太可能游过长江或者杭州湾给外省找麻烦。但就目前来看，其他城市的经验教训，上海自己都要重新摸索一遍。

虽然中国城市之间的确很相似，但我还是要重复一下412期和373期的观点，在专业防疫工作者之外，建立一个防疫社会管理大队，在各个城市吸取经验教训，派到新出现问题的城市，给各个街道负责人当技术顾问。上海这样的超级城市，街道办事处和乡镇加起来，也只有200多个。如果每个街道有一个经历过其他城市教训的顾问，给当地能补上一个漏洞，节约的资金就能给几百个专业人员发上1000年的工资。

如果一个城市坚持拒绝外来技术顾问，坚持要自己摸索防疫经验，碰壁才知道回头，那就像人类个体在疫情爆发的时候坚决拒绝疫苗，只靠自身免疫力去抵抗。平时我们的媒体天天嘲笑欧美国家的反疫苗阴谋论，现在我们的社会管理机制缺乏管理学意义上的“疫苗”，也是值得警惕的事情。

另外，现在经济受影响的地方，不只是上海，整个东部的经济都接近停摆了，原因是物流公司没法工作。物流公司倒是愿意承担所有的防疫成本，反正可以转嫁给制造业企业。但是，各地区之间的防疫标准不统一，朝令夕改，司机根本不知道自己到下一个地级市能不能出来，还能不能再接新的货单，所以宁可停工休息。经济观察网前天有一篇报道《疫情下的长三角公路货运》,已经写的很好了，推荐大家去看看。

http://www.eeo.com.cn/2022/0401/528741.shtml

国家已经很多次呼吁地方不要层层加码防疫措施了，睡前消息节目也多次说过各地相互断绝交通的问题。但我并不认为主要责任在地方干部。因为到现在没有一个上级部门敢站出来说，由本单位给各地公布一套标准的防疫规则，遇到特定的疫情指标，就采取对应措施，不许超出也不许放松。

更没有哪个上级部门敢给地方政府授权，说只要地方干部严格遵守规则，就算出现疫情也有功无罪，责任都在发出规则的单位。有了这样一套规则，有了敢担负责任的上级，地方干部才敢于去坚决执行。现在整个长三角地区乃至整个东部的经济都逐渐走向停滞，抱怨具体的人是没有用的，必须赶快在制度上给地方干部一套可遵守的规则。否则发挥不出我们这个单一制政府的最大优势。现在缺乏统一规范制造的经济停滞连带产生的人员伤亡和人均寿命下降，实际上比疫情本身严重好多倍。

2022年2月28日 睡前消息415：业主众筹20亿修地铁，不能当笑话看

欢迎收看第415期睡前消息，我还是被封在上海办公室里面，所以还是拿手机录音，继续和大家分享近期资讯。上一期节目，我的手机靠着电脑机箱，旁边吹着空调，所以杂音比较多。还有的观众说我上一期语速太快，这一期我都调整一下。

2月份，杭州房产市场传出一条新闻，万科大溪谷小区的业主提出一条建议，由本小区住户众筹资金，延长4公里的地铁线路，把地铁站设到小区门前。有些业主做出计算，小区一共3450套房子，每套房子出50万，就是17亿。再让其他受益小区也出点钱，筹集20亿资金很正常。

https://www.163.com/dy/article/GVUFOS810514BQQH.html

大多数媒体登载这条新闻的时候，都使用了调侃的语气，认为这些业主纯粹异想天开，怎么可能普通居民的想法可以改变城市基础设施规划。但是，我过去就是路桥工程师，基础设施建设，设计之前本来就是要去问当地居民意见的。虽然不是所有居民的意见都要采纳，但那些愿意出钱，愿意承担一部分基建成本的居民意见，肯定更值得考虑。我认为这条新闻不是笑话，而是一条非常有时代意义的消息。

如果只以建筑成本计算，中国现在的工薪阶层没有买不起房子的。只要地质条件不太差，每平米3000块钱，基本上可以满足一切公寓楼的需求。但是，房价上叠加了地价，在杭州这种城市，土地价值可能会占到房价的90%甚至更高。

所谓土地价值，就是基础设施提供的便利。这其中有一些隐形的政策便利，比如说上一期节目我提到，教育部要求全国落实中考1:1分流政策，但是北京就可以公开宣布，保证70%的人读高中，这是北京房价高于周边地区的原因之一。但是对于大多数城市来说，基础设施主要还是花钱就能买到的设施和服务，比如说地铁、公交车、商业中心和高质量的中小学。

这些设施能提高生活质量，或者让居民接近工作机会，可以比较准确换算成经济价值，所以每个小区都有比较稳定的基准房价。政府高价拍卖土地，很大程度上上就是回收基础建设成本，筹集开发新区的资金。从开发土地的角度说，政府在和普通人做生意，甚至会直接成立企业化的土地开发公司来做生意；那反过来的逻辑也成立的，应该允许普通人拿出钱和政府谈判，希望提高本地的基建水平，这是非常诚恳的诉求。

不过，在当前的体制下，我知道微信群众筹只是一句玩笑话。就算把地铁修过来，给每套房子带来的房价上涨超过50万，几个普通业主也不太可能取得所有人的信任，更不可能要求所有人按统一标准交钱。这其中的交易成本太大了，信任门槛也太高。

经济上有合理性的方案，被交易成本直接否决，说明社会需要探讨制度性问题，看看怎么降低交易成本。

这里最大的问题，就是哪怕绝大多数业主同意交钱，也不能做出统一出钱的决议，更没有可靠的机构出来管理资金，甚至没人能说清楚，这50万众筹款算是什么钱，所以业主的资金不能变成政府的建设经费。

今天能联系到静静了，我请她读一段宪法。

第一百一十一条 城市和农村按居民居住地区设立的居民委员会或者村民委员会是基层群众性自治组织。居民委员会、村民委员会的主任、副主任和委员由居民选举。居民委员会、村民委员会同基层政权的相互关系由法律规定。

居民委员会、村民委员会设人民调解、治安保卫、公共卫生等委员会，办理本居住地区的公共事务和公益事业，调解民间纠纷，协助维护社会治安，并且向人民政府反映群众的意见、要求和提出建议。

宪法这一条有两个重要信息。

首先，居民委员会是“自治组织”。其次，“办理本居住地区的公共事务和公益事业”，是居民委员会的合理权限。

所以，理论上说，小区业主可以先要求组建居民委员会，然后通过民主程序，用居委会的权限提出基建方案。然后向居民征税，和区政府讨论规划，和地铁公司谈判，提高本地区的基建水平。宪法并没有说居民委员会能征税，但也没有否决这项权力。从法理上说，法无禁止皆可为，只要通过民主程序就好。从先例来说，城市居民委员会对应农村的行政村，而行政村是可以通过村民众筹资金来修路架桥的。所以我觉得可以借着房地产税开征的时候讨论一下，看看城市基层自治组织应该怎么落实宪法规定的“办理本居住地区的公共事务和公益事业”权限。

现在经济形势不好，407期介绍了财政部的表态，今年内不具备扩大房地产税改革试点城市的条件。但房产税早晚要来，推迟几个月，正好仔细考虑房地产税用在什么地方。过去各部门对房地产税的性质做过定性，房地产税是地方税。但是“地方”是哪一级的地方，没有明确规定。我们可以合理预计，城市各级地方政府都应该得到一些房产税，因为每一级政府都要承担一定的基础建设职能。

比如说市政府要制定总体规划，划分功能区，确定主干道和地铁走向，预留电力走廊空间，还要管理水利。但是到了区和县级市一级，政府也要控制一些规划细节，合理配置中小学和医院。这些操作都会影响房子的使用价值，所以市政府和区政府都有资格拿一部分房产税。

再下面的街道和居委会能不能拿房产税，这是个很值得讨论的问题。很多居委会也覆盖几万人口，辖区内覆盖的资产价值有几百亿，比国外很多城市甚至基层行政区都要更大。这样的群体，要求自己出钱，修改局部的基础建设规划，似乎也不是完全不合理。

说修地铁，大家可能觉得有点冲击常识，但如果他们自己出钱修个学校，普通人应该就觉得很正常了。毕竟这和村里自己雇民办老师开学校没啥区别。但从城市建设投资的角度说，学校和地铁都是基础设施的一部分，不应该厚此薄彼。

所以我认为房产税试点应该同时在中国多个城市搞试点，充分考虑基层利益，充分发挥人民群众自己的创造性。试好了，尽早全国推广。

回到这次杭州众筹修地铁事件，我注意到一个细节。就是主张出钱的业主，主要考虑的并不是使用便利，而是提高房产价值。换句话说，他们愿意出钱提高本地区的基础设施，目的是资产增值，尽快变现。越是想离开本地的业主，越有建设需求。这就像快到任期的官员搞工程刷政绩，虽然也是做好事，但容易急功近利，忽略工程后续的维护和使用成本。所以，更好的选择是本地住户稳定出钱，提供可预期的基础建设经费，再通过民主程序监督经费的使用。所以，我希望房产税早点来，尽早结束这种政府和业主都急于变现的地产经营模式。

之前我说过房地产税相对土地财政的好处。这里我再简单说一下。卖地财政，政府拿到的是最新一块土地的出让金，但是，要支付这一块土地的基建成本，还要维护之前所有已经卖出地块的基础设施维护成本。在卖地财政下，政府的土地经营就像一条贪吃蛇，总是由新增的头部来带动越来越长的尾巴。所以，每块新卖掉的土地，价格都要比上一块高，否则土地财政就要崩盘。

但是，保证新卖掉的土地价值高，前提是整个城市所有地块的房价都要涨，否则买家不会来买新地块。结果就是已经买房的人，从资产泡沫中得到好处，没买房的人很难上车。政府财政紧张，也会限制一部分已经发出的福利，比如说很多城市就限制，学区房面积必须大于一定的数量，否则不许上学。这是因为政府没有从之前其他地块的房产上涨得到好处。

房产税的优点，是同时向所有地块收税，按房价比例收税，支付基建成本，同时也灵活地让各地块居民选择自己的基建水平。喜欢高水平的，可以到高税率、高房价地区去住。喜欢低水平的，可以到低税率地区去住，但享受到的便利也少。政府反过来根据房地产税的征税额度确定土地价格，搞建设的开发成本也更明确。这些内容我在2019年第38期节目就说过，有兴趣的观众可以回顾。

接下来说几条刚刚发生的房产相关新闻。

4月1日，浙江衢州市宣布，取消一切新房限购限售政策，有钱就可以到衢州买房子，像任何普通商品一样买。仿佛回到了21世纪初。

4月2日，河北秦皇岛也废止了之前的限购政策，理由说的非常赤裸裸：“文件规定的政策已经不适应当前我市房地产市场发展形势”。

4月4号，河北省和石家庄市的各个官方账号一起转发石家庄市人口情况解读。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1729132372818937192&wfr=spider&for=pc

之所以关注石家庄人口情况，是因为2021年的统计公报显示，石家庄2021年总人口，比上一年下降了3.68万。这是哈尔滨之外，第二个人口下降的省会城市。数据引发了恐慌，震荡了房地产市场，所以官方不得不出来做一个解释。

石家庄市请的统计专家说，人口减少是统计口径问题，不能证明石家庄市人口减少。另外，石家庄市城镇人口还在增加，劳动年龄人口还在提高，中心城区户籍人口增加，大家没必要恐慌。

衢州是经济强省的弱势城市，石家庄是经济弱省的强势城市，而秦皇岛是旅游城市，吸引了一部分东北外迁人口，东北大学都在秦皇岛设了校区。这样三个城市，都出现了人口和房产问题，说明中国大多数年轻人都已经进入城市，不能再指望城市化趋势给房地产续命。土地财政危机正在从三线城市向二线城市蔓延，如果没有金融大放水，很快就只有一线城市的房地产值得投资了。

所以，财政压力越大，中国越是应该早一点砍断土地财政的贪吃蛇游戏，尽快转入房地产税阶段。

2020年10月，睡前消息182期分析了台湾省增加后备战斗力量的新闻，每年召集起来训练的后备兵力，将从12万增加到26万，支撑的后备旅数量从7个增加到12个。

当时我们说，20世纪初的台湾，还对自身的经济有信心，期待在海空军装备方面保持优势，用军队质量抵消数量的不足，保持战略平衡。自从解放军空军全面换装三代战斗机，台湾就不再期待靠自己的财政，维持一支和大陆实力平衡的高科技军队了。所以反而要重新扩大陆军，采取了务实的“拖时间”战略，一切的目标不再是破坏解放军登陆能力，而是等到美国来救援。所以建军重点重新转向陆军。这些新建的后备旅，机动能力不足，主要是塞在沿海工事和城镇，用来拖延时间。而那些原有的机械化部队，主要作为预备队，反击重点突破的滩头，避免被快速突破。

182期，我们的观点是，后备士兵主要训练基本操作和射击，在现代化战争用途不大，台湾方面如果真打算加强军备，还需要投入更多的资源。现在随着乌克兰战争局势的推进，当初的想法可能要改一改了。最近的事实证明，依托大量钢筋混凝土建筑的动员部队，只要有少量重火力掩护，就能顶住攻击一方的轻装部队，尤其是能顶住徒步作战为主的空降兵。如果放弃了料敌从宽的原则，凭侥幸心理搞战略投机，用对方心理崩溃的前提来规划胜利，结果是很惨的。

182期我们还说，短期内台湾地区恢复征兵制，可能性很小。但是，台湾方面显然敏锐地吸取了乌克兰战争的经验教训。3月底，台湾民进党当局通过媒体放出风声，将恢复一年征兵制，至少增加4.7万人的编制，主要是充实作战一线步兵。

https://www.guancha.cn/military-affairs/2022\_03\_28\_632217.shtml

再看从182期节目以来台湾的军购。最重要的几项，可能并不是那些看着高大上的飞机导弹，而是台湾方面开始认真地改良陆军，尤其是步兵作战能力。

比如说，台湾买了40辆M109A6自行榴弹炮，这在城市和植被密度高的地方，是很重要的支援武器，对空降和渡海部队威胁很大。2022年，台湾会收到400套最新的标枪反坦克导弹。最近台湾还会拿到154个通讯节点的野战通讯系统。

从乌克兰战争来看，信息化对部队战斗力的影响，可能比飞机坦克还要重要。乌克兰军队得到北约的部分情报支持，可以用老式导弹消灭俄国的登陆舰，用轻步兵小队把俄国重装部队推回去。台湾这套野战通讯系统，最重要的功能就是和美军之间实现信息共享，既能利用美国提供的情报，也可以反过来给美国飞机和导弹提供数据，绝对不能小看。

https://www.sohu.com/a/481508045\_115479

总的来说，“料敌从宽”是一切胜利的前提。182期节目，我们对台湾新增5个预备役旅的评价不高。但还是说：既然台湾已经被美国战略绑架，我们就不能把这次扩军当笑话，必须假设总共十几个预备旅会在战时快速成军，进入滩头工事顽抗到底。现在台湾很务实，买了这么多能增强普通陆军战斗力的军事物资，解放军如果还想对台湾军事力量构成有效威慑，也必须严肃研究乌克兰反侵略战争的经验教训，认真考虑为什么俄罗斯没能打下基辅，反而给乌克兰足够的时间训练新部队。

2020年的第61期节目，我提到天津的经济规模已经支撑不起前排985大学的发展，迫使天津大学到福州建校区，学习了哈工大到深圳建校区的榜样。福州市也用实际行动欢迎了天津大学，做了 60亿的预算。

第61期节目还提到，就在天津大学做出切块搬家决定之后不就，国务院发出文件，要支持中西部地区稳定人才队伍，禁止发达地区片面通过高薪酬、高待遇竞价抢挖人才，特别不许从中西部地区、东北地区挖人才。

当时我说，文件精神也许是好的，但如果我是文件里面提到的中西部人才，第一反应是国家不喜欢我们加薪，科研士气恐怕会受影响。文件应该影响不了大学往东南走。

今年3月份的消息，天津大学福州国际校区项目进展顺利，6月份可以建成，准备9月份招生。今年天津大学的新生，一部分可能要在福州读书了。

https://www.163.com/dy/article/GVK1P0CL0518RQOD.html

优质高等教育资源向东南移动的规律，不仅在全国范围内适用，在东南地区内部也适用。3月30日，设在南京的东南大学宣布，无锡分校改名无锡校区，升级成东南大学的正式组成部分。南京虽然是江苏省会，但人均GDP和增长率都和无锡、苏州有明显差距，所以大学也要分期分批向经济发达地区移动。在东南大学都要东南飞的年代，希望教育部门能看清楚大学搬家的经济原因，不要指望能靠一份文件就能解决所有问题。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_17411710

最后，作为一个被封在办公室的人，我例行分享一下上海防疫情况。从上期节目到现在，我又做了一次核酸，但没有任何机构给我发生活物资。但也不能说我没有得到任何防疫物资。楼下保安大叔给了我一盒连花清瘟胶囊，说是政府发的。眼下我冰箱里的食物还够吃几天，还是靠锻炼来抵抗疫情吧。

2022年3月1日 睡前消息416：按人发钱，不如“以工代赈”

欢迎收看第416期睡前消息，今天又是在办公室隔离的一天，所以还是手机录节目。

最近疫情影响了好几个省市，很多人困在家里不能工作，其他地区的经济也不景气，很多人连付房租和吃饭都有困难。看着美国、香港、澳门都给普通公民发钱对抗经济萧条，中国互联网上再次有人提出了“全民发钱”计划，支持和反对的两方面，展开了激烈辩论。尤其是最近，因为有人重新讨论去年的一句话“所有人发钱等于所有人都没发”，辩论烈度明显上升，今天我想谈谈这个问题。

宪法第四十五条规定：中华人民共和国公民在年老、疾病或者丧失劳动能力的情况下，有从国家和社会获得物质帮助的权利。现在很多人因为疫情暂时不能出门工作，也等于丧失了劳动能力，国家提供物质帮助，缓解居民的生活压力，是应该的。但是，物质帮助并不只有发钱一种方式。

普通人在情感上支持“按人发钱”，最主要的原因还不是疫情，而是认为“按人发钱”能缩小贫富差距。我认为，全国按照身份证号码发现金，肯定可以缩小底层和中下层之间的贫富差距，因为底层和中下层的财富，有很大比例是无法投资的现金。但从长期来看，“按人发钱”还真不一定缩小社会整体贫富差距。因为中层以上的人口，主要的财富并不是现金，而是资产，甚至是带着负债的资产。

最极端的例子，曾经的中国首富许家印，如果只从现金角度评价，他的资产是负的，就算在这一轮房地产危机爆发之前，他账上的现金肯定也不足以支付所有债务。但是，大家都相信许家印手里的项目和土地值钱，而且会涨价，所以承认他是中国首富，愿意借给他钱。

如果全社会普遍出现通货膨胀，许家印的资产会增值，而债务会相对贬值。他和普通人之间的贫富差距反而会扩大。除了许家印，中上阶层也不会存太多现金，也会把大多数财富放在股权和房产上，买国债这种固定利率资产的不算多。而且他们很有可能像许家印那样背着银行贷款，数量不一定比净资产少。普遍发钱对中上阶层来说，也有资产增殖，债务减少的好处。

普遍发现金肯定会导致物价上涨。而且发现金表达的政府金融倾向非常明显，因此产生的通货膨胀预期效果，可能比实际增加的现金超出几倍。但是我们的市场经济已经发育了几十年，早就过了用现金衡量财富的年代。越是富裕的人，现金占财富的比例越少，所以我说普遍发钱不一定能缩小贫富差距。

当然，就算不缩小贫富差距，不一定意味着发钱是个坏方案。最近几十年，“鼓励一部分人先富起来”，也可以是经济指导原则。对于大国来说，一个政策好不好，最关键的还是看能不能鼓励生产，至少不要影响生产。

第407期节目，上海疫情还没爆发，我评价过一次“全民发钱”方案。

当时我说，人人发钱，不如发购物券，凭个人身份证，可以到指定地点兑换质量一般的基本民生物资，比如说米面、罐头、保暖外套。你用得上就去兑换，要是平时用惯了好东西，觉得吃不习惯，穿着不漂亮，就把购物券撕了，给国家做贡献。票证和身份证号码挂钩，而且到期作废，就算有人囤积炒作票证，也没法冲击金融市场，影响企业预期。

那一期节目很多人质疑购物券方案的可行性，我理解他们的立场，因为中层社会很介意购物券不是现金。富裕阶层无所谓你发钱还是发券，反正数量太少不影响生活。底层社会觉得发购物券就是发钱，因为本来就要买粮食，保暖外套这些基本生活用品，节约下来的钱可以用到其他方面。只有中间阶层，既没有富到可以忽略几百上千块的购物券，同时又看不上购物券能换来的低档商品。他们如果真拿到了购物券，会觉得有一定价值，又因为缓解不了房贷压力，养车成本，觉得食之无味，弃之可惜，所以中间阶层会反对购物券。

但是我也必须承认，疫情期间，购物券不能解决所有问题。上海这样的封控地区已经全面停工了，在房贷、房租和吃饭压力下，的确不只是底层生活有压力，很多自由职业的中等收入阶层也缺现金流。所以，我倒是支持政府给封控地区发一些现金，让每个人都能付房租，给送菜的企业付款。

如果强行禁止收房租，或者直接提供免费饮食，反而会引发后续麻烦，比如说某些老年人可能没别的收入，靠房租生活，你禁止收房租还要去解决他的收入。还有的外卖员就等着送餐赚钱，直接免费送餐，反而浪费了这些外卖员的劳动力，也给他们的生活制造了压力。在这种情况下，发出的钱不仅仅是受助家庭的生活物资，还是剩余经济生活的润滑剂，发钱的确比购物券更合适。

但是，发钱缓解生活压力，不等于全面送钱。如果真是月薪三五千的人，在上海租房子住，手里只有几百几千的存款，现在上不了班，收不到工资，拿点政府补助那是天经地义的。但如果一个人在几万块一平米的小区买了房子，花几十万块买了车，扣除房贷之后净资产上百万，只是因为疫情收入下降，暂时还不起房贷，我觉得他没有白拿国家补助的资格。因为只要卖掉车，或者换一套小房子，或者是疫情结束之后几个月降低一点生活水平，他自己本来有能力筹集这些现金。现在他拿不出钱，原因只是困在家里，缺资产变现渠道而已。

所以，我认为，在发放现金救助的地区，救助可以分两种，一种是送给底层的现金礼包，上限是当地的最低工资；另一种是借给中产的一年期低息贷款，上限是当地的平均工资。每个家庭可以根据自己的需求，获得不同的政府救助。

疫情期间，鉴定每个家庭的经济情况很麻烦，如果通过复杂的手续来发放补助，也不符合救急原则。所以，我建议，停工地区的社区，给每个当地居民发放一个求助验证码，然后在在支付宝和微信上开一个小程序，允许当地居民根据自己的需求申请现金礼包或者低息贷款。到小程序输入求助验证码就能拿到钱。但如果你申请了现金礼包，就必须回答几个问题，比如说家庭净资产，过去一年的平均收入，通过之后才能拿到钱。

疫情期间，政府不审查你的实际情况，要现金礼包就给现金礼包，要低息贷款就给低息贷款。但是疫情结束之后，政府按照十比一的比例抽查，如果有人在前面的选项上说谎，以中等家庭的身份，申请了给低收入家庭的现金礼包；或者申请了无息贷款，不肯按期归还，那就要按照盗用防疫资金论处。公职人员直接开除，体制外的扣信用分，以后贷款，考研，乃至高消费都要受限制。这样应该可以保证绝大多数现金都发到真正需要现金的底层社会，避免中产阶级跟风占便宜，放大通货膨胀效果。

前面讨论的是局部停工地区的发钱方案，上海靠地方政府财政就能基本解决，吉林一个省也可以通过转移支付缓解问题。但现在社会上讨论的“按人发钱”，显然说的是要全国发钱，缓解疫情带来的经济压力。这是信用货币时代才能普遍讨论的经济计划。

金属货币时代，货币总量是有限的。到了信用货币时代，政府不需要开发金矿，也不需要找富裕阶层商量，自己就能创造货币，所以能为了扶贫和创造需求发钱，顺便也增加经济流动性。凯恩斯派的经济学家喜欢说，人类自古以来有三个重要发明“火、轮子和中央银行”。意思是人类必须学会随着生产力提高而印钱，才能在工业时代避免经济萧条，才能建设繁荣的工业社会。

这里不讨论凯恩斯学派和其他经济学理论的差异，但既然在疫情打击了经济的时候，我们想使用凯恩斯主义方案，那就应该在没有封控的区域，优先使用最经典的凯恩斯政策，搞工程，搞建设，以工资的方式发钱，而不是直接把钱打进银行账户。这种事情我们国家已经搞了几十年，甚至可以说轻车熟路。只是那个时候说劳动者光荣，没人说“按人发钱”，而是说“以工代赈”。

所谓“以工代赈”，是顺应农业生产规律的经济工具。20世纪，大多数中国人的主要收入来自农业，而且中国人口密集区分布在温带，以春种秋收为主，一旦误了农时，不仅之前的工作白干了，接下来几个月也很难补救。所以一旦有水旱灾害破坏了农田，政府往往不是简单地发放粮食和现金，而是在附近地区发动一项工程，把受灾地区所有壮年劳动力动员起来干活，赈灾物资发给他们当工资。

这项工程可能是对本地有利的农田水利，可能是国防工程，也可能是给临近的地区修路，修学校。但无论搞什么工程，都利用了当年剩下几个月的劳动力，一方面形成了有价值的资产，另一方面也保持了按劳分配的规律，避免对社会结构产生冲击。

反过来说，无差别发钱的试验，美国刚刚做过，国内也密集报道了不少负面效果。比如说影响就业积极性，引发通货膨胀预期，鼓励官员用发钱政策收买民意。环球时报专门翻译了特朗普经济顾问的观点：“美国给民众发钱，刺激的却是中国经济”。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1697540370075900751&wfr=spider&for=pc

我并不一定认同这些批判美国政策的说法，但总要参考一下美国的经验教训。而且美元现在是世界货币，普遍发钱可以输出通胀，人民币就没这么好用。按人均来说，中央政府的财政整体上也没有香港澳门这两个城市那么强。所以我还是建议，国家如果真的准备一笔资金发给普通人，最好是在少数停工地区发钱，在其他地方搞以工代赈，政府投资带动就业。1933年的罗斯福在美国也是这么干的。

本周有一条新闻，引发了激烈讨论。徐州人社局宣布，企业因政府采取停工停业等紧急措施导致经营困难暂无工资支付能力的，经与工会或职工协商同意后，可暂时延期支付劳动者工资，延期时间不超过30天。

https://www.guancha.cn/economy/2022\_04\_06\_633493.shtml

很多人都说，工资可以迟发一个月，吃饭和房租问题不能等一个月。这个说法当然没问题，但我们也要看到徐州这条政策的定语，是“政府采取停工停业等紧急措施导致经营困难暂无工资支付能力”的企业。停工停业不是企业自己的错，如果你强迫它发工资，导致企业直接破产，失业问题还是摆在这里，还是把问题扔给了政府。所以我说，政府要刺激经济，就得主动发动项目，“以工代赈”。

历史课本讲过大萧条之后的美国，大多数中国人都记得2008年的中国，我们很熟悉凯恩斯主义，也知道投资拉动经济。但核心问题是到底投什么项目。

极端的凯恩斯主义政策会认为发钱增加流动性最重要，投什么并无所谓，实在不行雇一个人挖坑，雇另一个人填坑也行。但从实践来看，极端凯恩斯主义的代价就是坏账和通货膨胀，最终会导致政府丧失一切干预经济的能力。因为投资没有形成真实财富，只增加了货币供应，政府再想达到类似力度的刺激，就要发更多的钱，最终导致经济失控。所以，我们还是要慎重考虑一下投资项目选择。我认为有三个标准。

第一个标准，是除了那些满足底限需求的生活用品之外，政府应该避免直接掌控消费品生产。因为消费品的特点是多样化、个性化，群众口味变化快。世界上还没有哪个政府能超越企业，造出有竞争力的大众消费品。最常见的情况是政府追求单一生产指标，造了太多的消费品积压在仓库里，正好衬托了某种有创意的竞争商品的优点，一下子群众都去买新型商品，把政府造的消费品变成坏账。所以我不赞同政府直接造大众消费品，至少在当前的管理水平下还不行。

第二个标准，是政府不能反复在某类项目上投资，否则早晚会过剩。2008年以来，中国政府最常见的拉动经济手段是投资基础设施，尤其是修路架桥，提高大多数地方的交通水平。

一开始，这类项目效果非常好，不仅促进就业，提高沿途经济，还能赚钱。但是到了2016年之后，大多数中西部省份的固定资产投资额开始大于GDP。在逻辑上解释，就是在当地投资100块钱，其中七八十块钱都要拿到东部发达地区买物资，构成东部的GDP，才能把工程修完，当地只能提供一点简单的原材料和劳动力。这说明，再投资基础设施，对本地经济的拉动作用很差了。

发展到现在，西部有的省份已经把这些路网看做负担，因为经济发展不起来，而地质条件恶劣维护费用高，路网反过来开始消灭现金流。很多西部的高速公路集团还能运转，纯粹是个财务游戏。

比如说，某省高速公司宣称现在有2000亿资产，负债率50%，今年再搞两段大修，增加一条连接线，资产增加了200亿，在保持负债率不变的前提下，我可以到东部的市场再去融资100亿。这听起来财务指标还算合理。但实际上的车流，尤其是货车的车流并没有增长，高速公路无论账面上增加多少资产，实际上对地方经济的效果还是负数。只是仗着省级政府的信用，还能用账面负债率从东部金融市场换钱。

在当前背景下，新一轮投资拉动经济，除了给一些缺货运铁路的工业区补重载线路之外，不应该再重点砸交通基础设施。尤其要控制中西部高铁和高速公路的建设力度。

选择政府投资项目的第三类原则，是能充分拉动就业，给足够多的人，而且是各行各业的人提供工作。让他们在赚钱的过程中，能融入新一轮产业循环。

按照这个标准，基础科研项目可以投入，但不应该指望科研项目能给疫情后的社会带来明显的经济热度。因为科研项目，无论是建设还是运行，需要的都是少数专业人才，不能全面提高就业率。

这也不行，那也不行，督工你觉得这一轮经济刺激，应该重点投资哪个方向呢？

前面我说了三个条件：

避开消费品生产，所以政府不应该自己去造电动汽车；

避免连续投资同一个领域，所以中西部修路架桥的工程应该缓一缓。

避免就业范围太窄，所以高科技项目不能拿来刺激整个社会的经济。

这三个条件放到一起看，其实就是全世界共有的一个问题，就是缺投资方向。

整个社会有过剩的生产能力，有产业升级的意愿，甚至也模模糊糊看到了未来城市的样子，能推测出下一代产业的基本结构，但是但受限于社会、文化和发展惯性，政府和企业都找不到投资的赢利点，所以不愿意冒着巨大坏账的风向搞投资。

比如说中国农业肯定需要大规模投资，才能建立高效率现代农业，才能让中国从主粮自给上升到副食品自给自足且有市场竞争力。但是在当前的农业人口结构和土地制度下，企业唯恐自己形成的资产被新政策拿走，不愿意在农业上大规模投入。这不是个经济或者技术问题，而是社会问题。

所以我们不妨换个思路，就是先去解决阻碍投资的社会问题，这件事本身就值得投资。

解决社会问题，方法肯定不是基于现有社会，消灭内部矛盾。毛主席教导我们：“矛盾是普遍的、绝对的，存在于事物发展的一切过程中”。只要中国能达成社会共识，证明发展到下一个社会阶段之后，绝大多数人都能分享经济增量，各阶层和各个社会集团之间的相互对抗就不至于阻碍社会发展，因为我们可以通过淘汰现有生活状态的方式，解决当前矛盾。比如说之前困扰中国几十年的植被保护问题，不是通过限制农民烧柴解决的，而是通过发展经济，在农村推广烧煤的炉子，烧天然气的灶台解决的。

但是，证明社会发展方向对大多数人有好处，达成社会共识，是非常难的事情。因为社会学缺乏自然科学的实验条件，不能用实验证明一个新理论成立，也很难拿出有说服力的预测性公式。所以，很多人还是把注意力放在当前的社会矛盾上，希望国家的工作重点是缓解正在发生的问题。当所有可以用来投资的资源都拿来缓解现有矛盾之后，社会发展就停滞了，这就是所谓“中等收入陷阱”，或者说低水平福利陷阱。

为了避免中国掉进“中等收入陷阱”，我们现在必须在社会学方面，塑造一些重大的共识，证明解除一些政策束缚，放开新的投资领域，会给所有人带来好处。之后才谈得上用投资来重新进入高速增长期。所以，我对当前政府投资方向的建议就是国家掏钱做实验，做社会学实验。唯物主义思想指导的社会主义国家，改革必须尊重社会科学，而科学精神的核心，就是尊重实验数据。

我们可以通过地方自愿申请，中央财政补贴，雇佣大量志愿者参与的方式，设置几十个特区，针对所有影响投资的社会争议问题，做一系列激进或者保守的政策测试。让全国人民都来看社会试验的结果，用实验结果来构造社会共识。

比如说，本来预计今年推出的房产税，因为经济形势不好，各地还要依赖土地财政，被财政部公开宣布推迟了。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1727478849759373044&wfr=spider&for=pc

但从各地的情况看，一线城市还在实行比较严格的限购政策，而三线城市已经逐渐放开限购，准备鼓励购买了。在一线城市和三线城市之间，我们可以找一个房价彻底放开后，房价还偏上涨的城市，建立一个房产税特区，全面征收房产税。看看到底对房地产市场有什么用的冲击。

前面说国家投资的原则是“以工代赈”，因为疫情待业的青壮年，就可以由国家雇起来，到这些城市调查房价，给税务局做外包业务，同时也派到各个小区，各个房地产公司，观察房产税会怎样改变个人和企业的决策，最终如何影响整个社会的运行。过去的节目，我说房产税不影响房租，但是可以降低土地交易成本，加快城市开发进度；而政府希望房地产税能消除房价的投机成分，建立稳定的财政基础，这都是需要长期测试才能证明或者否定的结论，不实测一下，谁也不放心。所以应该搞个特区。

又比如说，劳动法的每一次调整，都会引发社会巨大争议，我们可以选择两个经济水平差不多的城市，各自选择一个人口稀少的新开发区，设置两个平行实验单位，一个实验单位100%严格落实劳动法，别说你强迫加班，就是自愿增加劳动强度都不行。单位门卫要是在门岗值班24小时，哪怕大多数时间都是睡觉，也必须按照加班16小时计算工资。你想提高职场竞争力，把工作偷偷带到家里自己做，第二天交给上级，算是自己超额劳动，工会纠察队就堵着家门口，直接开除你的劳动资格。另一个平行实验单位完全放弃法律管制，由市场博弈产生劳资规则，4小时工作制还是12小时工作制，完全看你个人和企业达成的协议。

在这两个区域内，已经就地工作，而且不愿意参加实验的居民和企业，由中央财政补贴，把工作地点挪到外面，然后把外来的志愿者都派到这两个区域，加强到人社局，观察新政策的不同效果。应该也能让中国人知道不同政策的后果。

至于其他有争议的问题，比如说医保是优先保大病，还是常见病，是否应该搞医疗市场化。是否可以在一个城市完全禁止燃油车。能不能取消公务员和教师的编制，都可以依据自愿参与，国家补贴，财政托底的大原则，设置一系列的实验区。无论试验区得出什么样的结论，都可以给将来的政策做参考，给未来的投资画一条明确的边界。

雇人去组织实验区，给实验区可能存在的风险托底肯定花不少钱，但首先可以提供就业，其次和创造的潜在投资机会相比，这点钱根本不算什么。民国的时候，乡村建设派在河北定县、山东邹平县和其他地方搞的实验区，没有一个产生经济效益的，都是靠中央政府或者军阀政权提供补贴才能运行，现在我们面临的社会争议不比当时少，政府的财政能力比当时强，应该拿出比民国政府更大的气魄，搞点实验，确定中国未来发展的方向。

当然，社会学实验肯定不好搞，甚至设计实验本身就会扭曲实验结果，这也是过去社会学实验少的原因。比如说，搞两个实验区，如果强制本地居民加入实验，肯定不公平。但如果从全国征集实验者，会导致每个实验区里都是对实验政策比较认同的人。又比如说搞经济政策测试，中央财政如果放任实验区自由发展，很可能出现经济崩盘的危险；但如果国家承诺，实验区无论做出什么结果，都有中央财政托底，主持实验区的干部反而可能会更偏向于有高风险的方案，反正成功了是自己的政绩，失败了也不是错误，还有国家托底。这肯定也会影响社会学实验的客观性。

所以，实验区的选择，对比政策的设置，都应该是民意和社会学界共同制订的。可以先全国海选方案，看看需要在哪些方面塑造社会共识，然后再把基层干部和社会科学研究团队请到一起，严肃讨论实验方案，确定实验区在地理和经济上的边界，尤其要确定主要观测的指标，在一开始就考虑好怎样解读实验数据。

最终，很多社会学问题可能设计不出完美的对比实验，但就算只是测试一下某些政策的成本，这些实验结果也很有意义。比如说，农村到底是分散居住好，还是集中居住好，集中居住需要多少拆迁和房屋建设成本，分散居住需要在基建和生态方面付出多少代价，最终能节约多少农业用地，会制造多少社会矛盾，这都是需要在南北方实测才能做出来的模型。选一两个县做起来，就算成本都由中央财政来出，也不是大问题。有了这些实测出来的数据，国家就可以认真考虑将来农村到底选择哪条发展路线。

另外，就算实验顺利进行，大多数实验也不一定能提供无可争辩的对比结果。更大的可能是新政策既有优点，也有缺点，继续引发激烈的讨论。但这对人民来说也是很好的教育。因为现代社会，所有的政策都要考虑多方面的利益，最可行的政策，一般来说，都是一个所有人都不满的政策，但也是大多数人立场和长远利益的合理平衡点。如果社会试验能让人民理解这一点，以后各个社会集团之间的妥协成本应该也可以降低一些。这就是伟大的进步。

回到最初的话题，本期节目是从“按人发钱”这件事说起的。在中国发钱的效果到底怎么样，这也是一个需要实测的方案。而且应该和其他的财政刺激政策相对比。我觉得，大家之所以支持每人发钱，还有一个原因，是担心其他财政刺激政策，最终还是让资金流向房地产。

4月6日，国务院会议宣布，当前一些市场主体受到严重冲击……要适时灵活运用多种货币政策工具，更好发挥总量和结构双重功能，加大对实体经济的支持。一般认为，这就是国家要增发货币刺激经济了。

http://finance.sina.com.cn/wm/2022-04-06/doc-imcwipii2749210.shtml

而在国务院开会的前一天，兰州市宣布，加强“强省会”战略，其中一项方案是再次推进货币化征拆安置。新的征拆安置项目，以货币化安置为主，鼓励被征拆群众选择货币化安置。今年以来，已经有兰州和郑州两个省会宣布，拆迁重新转向货币化安置方案。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1729240410469291837&wfr=spider&for=pc

以我过去十几年的生活经验，这显然是新增货币推动房价上涨的标志。地方政府掏钱给拆迁户，肯定是想从土地财政收回更多的钱。我相信其他人也看到了这一点，所以觉得与其把钱撒给房地产，救恒大集团这样的企业，还不如直接把钱给普通人。

但是，就像前面讨论说的，普遍发钱，也会推动通货膨胀，甚至可能会进一步拉大贫富差距，不一定是最优方案。中国还是应该想办法积极创造就业，以工代赈。同时想办法这些新投资能创造中国今后几十年都能用得上的资产。所以我建议，国家拿钱出来，雇佣失业劳动力，在全国开展大型社会试验，塑造社会共识。这虽然不产生实体产品，但制造的改革共识，必定是中国当前最稀缺的资产，也是资本在各个领域放心投资的前提。

更重要的是，除了以唯物主义做指导思想的社会主义政府之外，没有任何其他机构有资格组织类似的实验。所以，我建议政府在找不到合适领域刺激经济的时候，考虑在全国建几十个特区，和人民一起尝试新的社会形态。

之前的304节目，我解读共产党宣言，当时我说，今天中国互联网上说起共产主义 最常见的关键词是讲“分配”，这也是“按人发钱”政策得到广泛支持的原因。但是共产党宣言其实只有一处提到“分配”。核心内容是谈“占有”。占有生产资料的意思是无产阶级应该理解社会投资的逻辑，主导投资方向，然后才能淘汰资本主义。这就要求人民懂科学，利用科学规律去设计未来。而科学的基础是做实验。所以我希望今天的中国能充分发挥唯物主义思想的长处，做一批前人没做过的社会实验，积累能指导中国进一步改革的无形资产。

2022年3月2日 睡前消息417：世卫组织“推荐”连花清瘟，谁告诉你的？

，欢迎收看第417期睡前消息，今天又是我在办公室吃背景墙的一天，所以这个周末的话题还是从身边的疫情开始。

周二的415期节目，我说只收到一份来自社区的抗疫物资，一盒连花清瘟胶囊。这里我纠正一下上次的说法，我刚刚问过了物业大叔，连花清瘟胶囊不是社区发的，而是房东送的。工作室租了上海造船系统国企的房子，上周国企工会来巡视，看望留守的物业员工，顺便也给我们这几个留守的租户发了一盒药。过去一周，我做了两次核酸测试，两次抗原测试，但是仍然没有收到任何来自社区的抗疫物资。还是房东的工会系统比较给力，发了几盒牛奶和自热米饭。感谢物业大叔的无产阶级关怀。

回头说连花清瘟胶囊，很多观众在415期的评论区已经回忆起288期节目了。那一期我引用科研打假网站的消息，质疑研究中药对抗新冠病毒的权威、河北以岭医院院长贾振华。因为贾振华发表连花清瘟防疫论文的时候，隐瞒了自己和以岭药业的亲密关系，没有提到自己是以岭药业老板的学生兼女婿，而以岭药业就是全世界唯一的连花清瘟药物生产企业。

这里我补充一下后续新闻，贾振华发表论文的《植物医学》杂志总编辑早就提出了要求，贾振华应该就自己的隐瞒问题写一份勘误文件。贾振华在勘误文件中承认了自己的妻子是以岭药业的董事会秘书，也承认自己拥有一个以岭制药旗下的咨询公司股权，但是否认自己的公司参与过临床试验。

勘误文件还声明，贾振华虽然是通讯作者，但是并未参与该论文的实际研究或统计分析，因此他的参与不会降低结果的客观性。以岭药业公司的确为论文研究提供了部分资金，还提供了实验用到的连花清瘟胶囊，但是对论文的数据采集，分析和撰写没有施加影响。

你信不信贾振华的勘误文件无所谓，但说起连花清瘟胶囊的药效，原始的论文内容有明确声明，研究没有开展双盲实验，既没有对病人隐瞒药品，也没有设置安慰剂对照。所以就算忽略贾振华的利益关系，那篇直接说连花清瘟治新冠的论文也没有提供多少可信结论。

https://zhuanlan.zhihu.com/p/370948740

http://www.chictr.org.cn/showprojen.aspx?proj=48889

今天我重新提起连花清瘟胶囊，另一个原因是看了最近几期的评论区。很多观众说，你之前批判连花清瘟，3月底，世卫组织推荐全世界吃连花清瘟胶囊，抵抗疫情，问我怎么评价。

我查了一下，中文互联网上的类似说法，有两个权威出处。都在标题里提到了连花清瘟四个字。我先说人民网的报道。

人民网4月6日发自石家庄的报道，标题是《世卫组织认可中医药治疗新冠疗效连花清瘟防治获得可靠依据》。

我看到报道的时候意识到两点，一是以岭药业就在石家庄裕华区，其次标题处理的非常巧妙，你完全看不出前后两句话之间是因果关系，还是并列关系。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1729326868856890521&wfr=spider&for=pc

所以，我只能去读正文，也希望各位观众看新闻的时候尽量不要看了标题就热血沸腾。我们这一行的可操作空间很多，花样最集中的地方是标题，读正文多少能接近一点真相。

我把正文分成三个部分。

第一部分，红框圈出的段落，说的是世界卫生组织评估报告，里面只说鼓励各国考虑中国摸索的中西医结合治疗模式，没有提到连花清瘟胶囊。

第二部分，绿框圈出的段落，提到了世卫组织的评估会，中方专家展示了中国的临床研究基础。然后报道说，在中国临床试验注册中心可以找到和连花清瘟胶囊相关的试验。至于这个试验是否影响世卫组织的评估，新闻不说有影响，也不说没有影响，你可以猜。

接下来的内容就是反复介绍连花清瘟在国内得到的认可。和世卫组织没关系了。

第三部分，棕色框圈出的部分是最后总结，说我们应该积极用中药对抗疫情，但是完全不提连花清瘟。

从这三部分的结构和逻辑关系来看，这篇来自石家庄的报道，标题起得有水平！

另一篇把连花清瘟和世卫组织报告挂钩的权威消息，来自《中国经济周刊》，标题是《连花清瘟成“药茅”，中医药行业拐点已现？》这篇报道的前后两句话之间倒是有明确的因果关系，但没有提世卫组织，所以我们还是要看正文。

正文首先把连花清瘟畅销作为一个不需要论证的前提抛出来，直接就说连花清瘟是“药中茅台”。这里我得插一句，比喻不算恰当。因为茅台现在是个金融投资筹码，十瓶茅台卖出去，未必能喝掉两瓶。我们不应该期待一个药厂把自己的产品当做金融炒作工具。

然后我们往下看，文章的第一张配图是连花清瘟，但是紧跟着的第一个小标题是《世卫组织报告推荐中医药治疗新冠》。后面论述世卫组织会议的时候，也只是说中药，不说具体的名字。看来《中国经济周刊》写稿还有点底线。

再往下看，“以岭药业”这个老朋友直接出场了，我来读一下中国经济周刊的原文：

2021年12月30日，国家中医保局印发《关于医保支持中医药传承创新发展的指导意见》，从支付端加大对中医药发展的保障和支持力度。

对此，以岭药业在接受投资者调研时表示，这意味着国家对中医药支持政策已由顶层设计逐步过渡到落地执行阶段，具有较强的连贯性。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1729441822026775498&wfr=spider&for=pc

以岭药业和投资者交流的内容被《中国经济周刊》发表的同时，股票正在暴涨。本周连续涨停，每股价格从上周的30元左右，涨到了本周的接近40元。已经不得不发表股票交易异常波动公告了。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_17501665

两个权威媒体几乎同时发文章，都使用了类似的文字技巧，把以岭药业和世卫组织的会议联系在一起；与其同时，以岭药业的股价暴涨。我也不知道其中有什么联系，可以把这个问题留给证监会。但是我从媒体角度观察，以岭药业在这方面很有经验。

之前的311期节目，我引用过光明网的文章，《“三方三药”抗疫成果彰显中国特色的抗疫优势》，这篇文章提到连花清瘟在体外的抗德尔塔病毒能力很强。如果只看正文，还算是一篇正常的报道。

https://m.gmw.cn/baijia/2021-08/06/35050728.html

但是，当时我注意到，文章的署名作者是“宇墨”，而这个“宇墨”在光明网的上一篇作品，就是宣传以岭药业组织的讲座，主题是宣传“5·10以岭品牌日”。所以，那篇宣传连花清瘟抗疫优势的文章，恐怕也不一定比贾振华和岳父攒出来的论文更可信。

https://m.gmw.cn/baijia/2021-04/30/34815309.html

归根结底，我们还是要看世卫组织的报告到底是怎么一回事，然后才能判断以岭药业这一轮股价飙升的合理性。

办公室的同事和我一起研究了报告文本，首先可以确定，无论报告得出什么结论，都不代表世卫组织的官方意见。就这一点，可以说国内所有的相关报道都故意歪曲了事实。

正确的说法是，这份报告只能证明，世卫组织中的部分中国专家建议使用传统中医药对付新冠病毒。我们在报告中可以看到这样一个专门章节：【向世卫组织提出的建议】。所以报告的上限，是一条正式建议，不能说世卫组织支持中药治新冠。

就算我们认为一部分中国专家签字的文件也可以代表世卫组织的默许，世界卫生组织也不是第一次在新冠治疗方案上推广草药治疗方案了。2020年9月世卫组织传统补充和综合医学部批准了非洲疾控中心的计划，在非洲开展草药治疗新冠的临床试验，2021年9月，世界卫生组织重申，继续支持尼日利亚政府生产传统医药并且应用于新冠治疗。

https://www.afro.who.int/news/expert-panel-endorses-protocol-covid-19-herbal-medicine-clinical-trials

https://www.afro.who.int/news/who-supports-scientifically-proven-traditional-medicine

https://www.afro.who.int/news/who-affirms-support-covid-19-traditional-medicine-research

如果你认为，只要传统医药能提供一套不同于现代医学的理论，再加上几个有历史的药方，就应该得到现代医学的同等尊重。那你必须先搞清楚一点，和中医在一个生态位的草药文化，全球有上百种，所有支持中医的理由，都可以用来支持其他草药配方。所以，我们必须严肃思考一个问题，就是我们能否允许尼日利亚的传统医生到中国开业，能否允许他们也拿出自己的药方，宣布可以对付新冠病毒，在中国市场上销售。

我之前的节目引用过北京中医药大学博士生导师刘景源的发言，他2020年用中医理论解释北京疫情和武汉疫情的不同，说新冠病毒在武汉是“寒湿疫”，到了北京属于“燥热”。所以，在武汉有效的方剂，到北京就无效。我很期待刘景源教授评价一下中国专家提交给世卫组织的建议，也期待他评价一下连花清瘟胶囊是不是在中国全境都适用。如果中医连内部的这些权威意见都不能正面回应，我觉得我们也没有很强的资格反对尼日利亚草药和中医享受同等待遇。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_7931175

https://weibo.com/tv/v/It0zUaZBg?fid=1034:4469136936599596

回到世卫组织的报告，推广中药治疗新冠的这份文件，的确是草药学里面第一个落地的文件。这是因为中医药在世卫组织的传统医药部门占有绝对优势。在世卫组织注册的研究，用传统医学治疗新冠病毒的有369项，中医药实验占了138个、 37%。在世卫组织研究文库查询，论证传统医学治疗新冠效果的论文有4000篇，提到中医的1440篇，比例是差不多的36%。其他发展中国家几乎不会像中国这样，努力投入资源推广传统医药。

但是，这次中医研究院拿到世卫组织讨论的所有治疗方案，没有一个是中医药单独治疗新冠病毒的。都必须和常规西药组合使用，都在努力论证中药有锦上添花的效果。这个现象值得思考。

最重要的一个事实是，这场被国内媒体拼命拔高地位的会议，发起方根本不是世卫组织，而是中国中医药管理局。中国中医科学院的前副院长张奇，现在在世卫组织管理传统医学，他来主持开幕式。中国中医科学院院长黄璐琦院士担任会议临时顾问。

另外三个主持人是：中医科学院广安门医院呼吸科主任李光熙，北京中医药大学研究员商洪才，中国疾控中心职业卫生与中毒所所长孙新。他们三个分享了三份关于中药和新冠治疗的报告，世界卫生组织专家组只是被邀请过来，评估了一下中国方面的报告。美国伊利诺伊大学芝加哥分校和巴西南里奥格兰德州联邦大学各有一个教授当选为会议共同主席。

https://www.who.int/publications/m/item/who-expert-meeting-on-evaluation-of-traditional-chinese-medicine-in-the-treatment-of-covid-19

世卫组织专家组认为，中国这些中药研究的方法足够严格，使用了标准化生产的中药作为研究对象，证实了中医药干预手段的安全性。但是会议主席也认为，中国方面向专家组展示的数据显示，相关的大量研究，是在不同时间不同地点基于不同群体展开的，实验设计、实验规模、用药配方都存在显著的差异，而且每种中药都有不同和复杂的成分。所以，列举出来的12项研究，并没有必要进行深入分析。会议主席认为，这场会议需要回答的问题并不是深入分析如何用中医治疗新冠病毒，而是“我们将来如何才能改进中医研究”。

对于中医实验方案的设计，专家组提出了具体建议，应该在中国之外的其他人群开展实验，确认中药在其他人群中的有效性；同时中医药研究应该加强国际合作和试验，根据国际报告标准提交报告。专家组还要求实验设计必须遵守世卫组织的操作指南，准备足够的安慰剂，确保实验质量。专家组向世卫组织要求，考虑为中医药研究专门制定一份技术文件。

另外，世卫组织专家还批评了中国对儿童和孕妇开展中医药实验的行为，指出这违反了世卫组织的药用植物规范。我不知道国内的媒体是不是把这些话也转述给国内读者了，但从我身边的情况看，最近普遍发连花清瘟抗疫，并没有特别提醒孕妇和儿童谨慎使用。如果一个媒体高调报道某个事件，同时又不给读者看文件原文。这说明他们的目的肯定不是给你提供信息。

世卫组织专家组最后得出的观点是，对于轻症和中症患者，如果目标是降低病情恶化率，中医有良好的应用前景。但是没有足够的证据证明，中医药和中药注射剂对严重病例的好转有好处，迫切需要进一步评估。现有证据显示，与常规西药治疗方案相比，中药作为常规治疗的附加干预措施，确实缩短了病毒清除时间和住院时间。会议对于中医药治疗新冠病毒的总体判断是“谨慎乐观”。

整个报告正文17页，没有一个字提到连花清瘟，只是说中药在随机对照实验中保持了固定标准。连花清瘟出现在引用区的第二个和第七个参考文献。然而，这份文献，就是本文开头提到的那篇论文，贾振华作为论文通讯作者之一，隐瞒了以岭药业董事长吴以岭女婿的的身份，也没有承认实验项目资金来源有10.4%来自以岭药业。国内的主流媒体硬是把中国人到世卫组织开会和连花清瘟胶囊扯在一起，制造了错误的群众认识，不仅是强行建立联系，甚至可以说是给丑事发勋章，不以为耻，反以为荣。

https://retractionwatch.com/2021/05/04/prominent-chinese-scientist-failed-to-disclose-company-ties-in-clinical-trial-paper/

世卫组织的报告说完了，再介绍两条和传统医学相关的新闻。3月25日，世界卫生组织和印度政府签署了在印度建立世界卫生组织全球传统医学中心的协议，目的是利用现代技术挖掘传统医学的潜力。印度政府拿出 2.5 亿美元支持这个项目。世卫组织总干事谭德塞说：“对于全世界数百万人来说，传统医学是治疗许多疾病的第一站。”我们必须明确一点，就算中国推动的中医研究再多，在世卫组织看来，这也只是一种普通的传统医学。

https://www.who.int/zh/news/item/25-03-2022-who-establishes-the-global-centre-for-traditional-medicine-in-india

另外，本周五4月8日，中国驻新西兰大使馆发出提醒，新西兰海关最近查获多起中国公民携带违禁药品入境案例，其中连花清瘟胶囊相关案例明显增多。其他很多国家也经常会查到中国人携带的连花清瘟胶囊，理由是包含违禁成分，尤其是带有麻醉效果的麻黄。

现在国内媒体和以岭药业一起制造了扭曲的新闻场，告诉国内读者，世卫组织也在推荐用连花清瘟治疗新冠病毒，很容易导致一些人出国的时候带上连花清瘟胶囊，给自己带来额外麻烦。所以，这不仅仅是证监会要关心的事情，出入境管理局也应该研究一下真相，给中国公民提供正确的提醒。

https://www.jiemian.com/article/7308345.html

接下来说点药品之外的事情。教育部3月29号发出一份全国文件，《关于做好2022年中考命题工作的通知》。通知第一条要求“积极推进省级统一命题”。

http://www.moe.gov.cn/srcsite/A06/s3321/202204/t20220406\_614237.html

但是，就我理解，中考基本上没有全省统一招生的压力。各市分别考试，分别根据本地的资源制定分数线，似乎也没有什么大问题。强调全省统一命题，似乎除了节约成本之外，并没有明显的好处。看到教育部这份文件，我猜，绝大多数人想到的都是一件事，就是高考什么时候全国统一命题，统一录取，应该定个时间表了。最起码，得给人民交代一句话，暂时不搞全国统一录取的理由是什么。

最后，《蜜雪冰城》雇佣童工事件大家都看到了，有个15岁女孩家庭不要，学校不管，国家看不到的女孩，到小店里面帮忙，求一条生路，然后就有执法部门干预了。

知乎的相关问题下，有几十个人邀请我去回答。我现在还没去发言，已经看到了观众替我发言，所以我也就不去再复述了。

https://www.zhihu.com/question/526686601/answer/2429466177

在这里，我只是提醒各位，蜜雪冰城事件说是冰山一角都太客气了，根本就是沧海一粟。睡前消息137期，我分析过辽宁鞍山市的一个体育老师柏剑收养孩子的问题。当时我说，柏剑最像的人，是创业时代的马俊仁，他们两个收容底层孩子练长跑，就像东非的穷人练长跑。垄断了全世界大多数长跑金牌是个人的励志故事，同时也是整个国家的悲剧。实际上，柏剑还真的利用慈善资金，在非洲肯尼亚招募了几个黑人女孩来自己的培训班训练，带动其他孩子，同时也参加比赛给团队换一点奖金。

今年1月，看看新闻有一篇对柏剑老师的追踪报道。标题是《10岁女孩多次被弃 “养父”带她跑马拉松改变人生》，但是因为没有执法部门上门罚款的戏剧性故事，所以没有多少人注意。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1720809168297371773&wfr=spider&for=pc

至于说之前的凉山格斗孤儿事件，被记者赶回家的电子厂童工群体，哪个都比蜜雪冰城15岁童工事件残酷。这在中国是每天都发生的事情，是成千上万孩子的现实生活。如果我们总是等到看到可以八卦的新闻才关心他们，才开始考虑国家随时监督家庭教育的可行性，那我保证，今后几十年，我们每个月都有类似的八卦新闻可看，媒体和观众双赢，赢麻了。

http://news.bandao.cn/news\_html/201401/20140124/news\_20140124\_2355816.shtml

137期 节目，我对柏剑老师个人评价很高，但对他的培训班评价不高。当时我说，柏剑的长跑培训班绝对不能推广，因为现代社会的价值是工商业创造的，工商业足够繁荣的时候，中上层才会消费一点职业体育产品，给普通运动员一条出路。

http://news.eastday.com/eastday/13news/auto/news/pinglun/u7ai1957017\_K4.html

但是，职业体育的市场很有限，而且高度依赖于天赋，少数运动员拿走绝大多数表演回报。如果大量底层孩子把跑步或者其他运动作为阶层上升的通道，普通运动员的供给就会瞬间过剩，连柏剑自己的“梦想之家”也赚不到奖金，培养不出特招大学生。巴西足球不能拯救贫民窟，原因就是足球运动员供给严重过剩，十几岁选择职业足球的穷孩子只有千分之几能脱离底层。

所以国家应该把类似的任务背起来，比柏剑老师做得更好。不要等到穷孩子错过读书的机会再逼他们长跑，而是尽早发现那些没机会正常成长的孩子，让他们正常受教育，有机会上大学，或者到职业学校学技术，真有天赋的再试试体育。正常社会的体育应该首先是健身和娱乐，必须尽量减少底层表演卖艺的成分。

现在很多企业为了社会名誉和减税指标，给柏剑长跑班捐款，捐东西，说明社会上有这份资源，不如让国家直接收税，监督每个家庭的抚养情况。不合格的父母，如果警告也不改，就把孩子从父母身边带走，提供社会化抚养，降低几十年后的贫困率、自杀率和犯罪率。如果你认为中国是一个正常的国家，就不应该指望慈善活动来解决社会问题；如果你连蜜雪冰城童工这么温柔的一件事都容忍不了，就应该支持社会化抚养制度尽快建立起来。

2022年3月3日 人类最重要的财富是什么？

1.看到一个有趣的判断，说人类最重要的财富，它不是智慧，也不是创造力。人类最重要的财富是道德。

2.这话听起来好像很说教，很苍白。但是你听接下来的分析。请问道德是什么？从整个人类的角度来看，就是避免内耗的规则。

3.因为有善良、慷慨、信任、正义这些道德的存在，所以，人类的那些智慧、创造力这些禀赋创造出来的财富，就不会空耗，而是有可能按照最佳的路径去增长，保证人类整体福祉的最大化。

4.打个比方就容易理解了。比如，咱们所在的公司，引进了一套管理方法，这套方法既不节省成本，也不增加营收，但是它有一个作用，就是让每一个人的努力不内耗，不做无用功，每一个人的努力都可以叠加在其他人的努力的上面。那你说，这套方法是不是最值钱的方法。对，这是什么？从全人类的角度看，这就是道德。

2022年3月4日 做选择的原则是什么？

1.关于怎么做选择，我听过一个非常简洁的模型。如果做选择的主体是可以永续存在的，比如说国家或者公司，那选择的根本依据就是要考虑这个选择做出之后，会不会让自己的选择变得更多。如果每次选择，看起来都占便宜了，但是自由选择权变少了，这就是坏的选择。

2.另外一种情况，选择的主体是有限存在的。比如我们人，终有一死，那选择的原则就变了。不是要让选择越来越多，而是要让选择发生变化。

3.比如说，年轻的时候要选择好的配偶，但是不能一生都在这个选择中，要让这个选择推动我进入下一个阶段的选择。比如，选定配偶，就好好经营家庭，生孩子，面对有孩子之后的其他选择。当然不生孩子，也可以培养自己其他的爱好和人生安排。

1. 总结一下就是，永续的主体要让选择越来越多，而有限的主体要让选择不断更新。

2022年3月5日 一眼万年，看文明兴衰《三体编年史》1453–18906417

https://www.bilibili.com/video/BV17F41137h2?spm\_id\_from=333.851.b\_7265636f6d6d656e64.1

2022年3月6日 解放战争国民党军队为什么会一败涂地？

<https://www.bilibili.com/video/BV1PY4y1v7MR>

第一：解放军完全掌握着战争主动权，国民党只能被动应战。

第二：国民党军只能沿着公路线做二维运动，这种二维运动方式不但极大地限制了国民党军队的战术选择，而且也让解放军很容易预测国民党的运动轨迹。

2022年3月7日 加快建设全国统一大市场，难点在哪儿？最根本的改变在哪里？

https://www.youtube.com/watch?v=xyi1B5qAJkY

2022年3月8日 华为还要继续过苦日子，但未必不是好事【宁南山】

https://www.bilibili.com/video/BV1Au411y7ua?spm\_id\_from=444.41.list.card\_archive.click

2022年3月9日 为什么上海的抗疫政策可以特殊化，为什么上海封城效果差，未来中国疫情会如何收场

https://www.youtube.com/watch?v=RAEwmTOXRXE

2022年3月10日 他怎么用一篇文章改变命运？

今天推荐给你的是《熊逸讲透资治通鉴》这门课的第二季。

先告诉你一个好消息，熊逸老师已经讲完了《资治通鉴》的前六卷。这辆超长的历史专列终于到了第七卷，也就是《秦纪二》，也就是秦始皇统一天下这个大的站点。很多精彩的历史大戏，像什么荆轲刺秦王啊、秦始皇东巡啊、陈胜吴广起义啊，等等，都将陆续上演。推荐你不要错过。

这也是我提倡的一种阅读方法。读历史，不见得非要从书的第一卷第一个字开始读。咱们从最热闹的章节进入，一样可以通往整个星空。

今天分享给你的这一讲，熊逸老师讲的是丞相李斯。李斯不是秦国人，而是楚国的一个平民。他是怎么登上历史舞台的？他在中年失业以后，怎么靠一篇文章改变了自己的命运？

接下来，让我们听听熊逸老师是怎么说的。

你好，欢迎来到《熊逸讲透资治通鉴2》。

上一讲谈到，吕不韦被逐出咸阳之后，秦国宗室大臣准备扩大打击面，大规模驱逐外国来客，狠狠打碎了无数人心目中的秦国梦。

在这场史无前例的运动里，楚国客卿李斯也在被逐之列。

厕鼠和仓鼠

让我们先来借助《史记》了解一下李斯的来历。他是楚国上蔡人。（很难说清楚这里所谓楚国上蔡到底是哪里，史料记载相当混乱。）他年轻的时候做过基层公务员，这段经历彻底改造了他的人生观。李斯在宿舍上厕所，总能看到厕所里有老鼠在吃屎，而且吃得很不踏实，一有人或者狗靠近过来，老鼠就受到惊吓，匆忙躲避。

这难道就是老鼠的天性吗？并不是，因为李斯还注意到了粮仓里的老鼠，吃的是堆积如山的粮食，住处也很宽敞，有宽大的廊檐遮风挡雨，还不受人和狗的惊扰，岁月静好，禅意盎然。李斯不禁深深地感叹：人活得是好是坏，就像老鼠一样啊，完全取决于所处的位置。

也就是说，厕所里的老鼠和粮仓里的老鼠并没有什么不同，或者说同一只老鼠生活在厕所里就只能吃屎，整天坐卧不宁，而生活在粮仓里就能好吃好喝，安享天年。老鼠假如可以想通这一层的话，一定都会努力摆脱厕所，涌向粮仓，没有谁会因为厕所是自己生于斯长于斯的所在，就对厕所矢志不渝。

那么，怎么才能完成从厕所到粮仓的转变呢？李斯出身不高，没有任何凭借，所以选项只有一个：知识改变命运。

作为一名基层公务员，李斯毅然决然地脱产读书，投奔荀子门下学习帝王之术。这时候已经是战国末期，荀子已经熬成了资历最老，声望最高的学术大师，不知道有多少学生慕名而来，李斯只是他们当中的一个。

李斯的追求

李斯学成之后，有点跃跃欲试的冲动，该找自己的粮仓了。放眼天下，楚国虽然是自己的祖国、家乡，但楚王并不是一个有为君主，楚国也就不是一座可靠的粮仓了。不仅楚国，山东六国都很疲软，比厕所强得有限，那么唯一的选项就是秦国了。

李斯向老师辞行，很是说了一番豪言壮语，大意是这样的：人生最可耻，最可悲的，莫过于贫贱，如果不幸沦为贫贱，就应当奋发有为，摆脱贫贱处境，而如果反过来，一味愤世嫉俗，鄙薄功名利禄，拿恬淡无为之类的口号当自己的遮羞布，这才是要不得的。

李斯这番话，很有跟老师唱反调的意思。站在儒家立场，虽然既不否定荣华富贵，也并不贬低人们对名利的欲望，但关键在于，一切荣华富贵、功名利禄，都只能是副产品，而不该成为目标本身。这就好比我们追求健康，这才 是人间正道，随着一步步变得健康，赘肉变得越来越少，体型越来越匀称，同时达到了减肥效果；但如果把减肥当成目标，反而容易损害健康。

李斯的追求虽然为儒家所不齿，但从功利角度来看，确实很有榜样意义。李斯的人生目标简单明确，达成目标的欲望够强，这两者结合起来，就意味着李斯在选择面前不会纠结，不像很多人既要追求功名利禄，又要保持道德底线，结果在各种选择面前纠结来纠结去，反而两头不讨好。

谏逐客书

客卿楚人李斯亦在逐中，行，且上书曰：“昔穆公求士，西取由余于戎，东得百里于宛，迎蹇叔于宋，求丕豹、公孙支于晋，并国二十，遂霸西戎。孝公用商鞅之法，诸侯亲服，至今治强。惠王用张仪之计，散六国之从，使之事秦。昭王得范睢，强公室，杜私门。此四君者，皆以客之功。由此观之，客何负于秦哉！夫色、乐、珠、玉不产于秦而王服御者众；取人则不然，不问可否，不论曲直，非秦者去，为客者逐。是所重者在乎色、乐、珠、玉，而所轻者在乎人民也。臣闻太山不让土壤，故能成其大；河海不择细流，故能就其深；王者不却众庶，故能明其德；此五帝、三王之所以无敌也。今乃弃黔首以资敌国，却宾客以业诸侯，所谓藉寇兵，赍盗粮者也。”

李斯抵达秦国，正值秦庄襄王驾崩，吕不韦专权的时代。这种时候，做政府职员显然不如做吕不韦的门客。李斯接下来的发展，《史记》不同篇章的记载有点矛盾。

《李斯列传》说李斯受吕不韦的器重，被推荐到嬴政身边担任郎官，又被嬴政器重，升任客卿。后来，郑国的间谍身份暴露，这才引发了秦国的逐客令，李斯就在被逐之列。但《秦始皇本纪》说秦国下逐客令是在吕不韦免职之后，《资治通鉴》采取《秦始皇本纪》的版本。

当然，李斯不甘心就这么走了，路上依然怀着希望写了一篇申辩性质的长文，文章不但说理透彻，而且文采斐然，铿锵有力，所以不断被历代的文章选本收录。鲁迅的《汉文学史纲要》说法家人物通常文采不好，但李斯是个例外，“故由现存者而言，秦之文章，李斯一人而已”。

李斯针对逐客令的这篇申辩文章，原本没有标题，历代选本给它拟过很多标题，它在《昭明文选》里叫《上书秦始皇》，在《文章正宗》里叫《李斯谏秦王书》，我们最熟悉的是《古文观止》版本的《谏逐客书》。原文很长，但司马光不重视文学，在《资治通鉴》里仅仅撷取片段。其实文章的中心思想很简单，可以总括为一句话：一个国家越能吸引外来人才，就发展得越快。

所以，各国都在抢人，没有往外赶人的。

不要说高级知识分子，即便是平头百姓，也都是多多益善。

如果本国不接受外来人口，等于把人力资源拱手让给敌国。

在今天看来，这简直是常识中的常识，哪需要文章高手长篇大论呢？

其实在当时的秦国，这个道理更是常识中的常识。秦国一直都有重用客卿的传统，之所以忽然下了逐客令，大概有两个特殊原因：

一是秦国宗室大臣借着肃清嫪毐余党和罢免吕不韦的机会煽风点火，想凭血统夺回权柄和利益，二是嫪毐和吕不韦都学到了“四公子”的做派，满世界招揽门客，私家班底过于庞大，这些人未必就能甘心看着主君倒台，即便有可能作乱的人只是少数，但非常时期，一时间很难认真甄别这么多人，索性一刀切好了，通通赶走。

因祸得福

王乃召李斯，复其官，除逐客之令。李斯至骊邑而还。王卒用李斯之谋，阴遣辩士赍金玉游说诸侯，诸侯名士可下以财者厚遗结之，不肯者利剑刺之，离其君臣之计，然后使良将随其后，数年之中，卒兼天下。

《资治通鉴》记载，李斯的上书受到重视，嬴政召回李斯，让他官复原职，同时废除了逐客令。

李斯可谓因祸得福，原先他虽然在秦国政府任职，但毕竟是由吕不韦推荐来的，容易被人看作吕不韦一党，而随着吕不韦的免职，他就算不受牵连，今后的仕途也注定阴霾密布了，但没想到，他因为一封《谏逐客书》重返政治中心，被大权独揽的嬴政倚为左膀右臂。

其实，李斯就算不写这封《谏逐客书》，秦国的逐客令也不可能持续多久。秦国已经形成了牢固的政治传统，重用客卿，疏远宗室，这才可以强化中央集权，因此形成对山东六国的制度优势。嬴政刚刚成年亲政，一时之间被宗室大臣忽悠，但只要智力水平正常，很快就能回过味来。

无论如何，正是从这个时间开始，李斯为嬴政献计献策，和秦国一道成长。

李斯最核心的谋略是作战立体化，使外交、间谍、收买、暗杀和军事作战打包配套，对山东六国的重要人物能收买的就收买，收买不来的就暗杀，同时离间君臣关系，等火候差不多了才搞武力征服，就这样没用多少年的时间就完成了统一大业。

李斯的人生大概可以说明一个道理，那就是学历只是一块敲门砖。李斯无论搞政治还是搞政敌，一概以阴谋诡计取胜，显然在荀子门下的求学经历，仅仅给了他“荀子门生”这样一个闪光的标签，而他想从荀子这里得到的，大概也无非是这么一个标签而已。

那么不难想见的是，以李斯的品性，当他通过《谏逐客书》官复原职之后，当务之急自然就是赢得嬴政的信任，而要想达到这个目的，就必然要对旧主吕不韦格外强硬无情。但是，吕不韦免职之后，日子似乎并不难过。

吕不韦努力学习“四公子”的做派，如果真的学到了精髓，那么天大地大，在哪里都混得开。吕不韦的门客和山东六国的诸侯似乎也正是依照“四公子”的常态来理解吕不韦的，但谁都没有想到，事情的发展竟然大大出人意料。

始皇帝十年的大事件就到此为止了。

我们下一讲再见。

附录：

《谏逐客书》臣闻吏议逐客，窃以为过矣。昔缪公求士，西取由余于戎，东得百里奚于宛，迎蹇叔于宋，来丕豹、公孙支于晋。此五子者，不产于秦，而缪公用之，并国二十，遂霸西戎。孝公用商鞅之法，移风易俗，民以殷盛，国以富强，百姓乐用，诸侯亲服，获楚、魏之师，举地千里，至今治强。惠王用张仪之计，拔三川之地，西并巴、蜀，北收上郡，南取汉中，包九夷，制鄢、郢，东据成皋之险，割膏腴之壤，遂散六国之从，使之西面事秦，功施到今。昭王得范雎，废穰侯，逐华阳，强公室，杜私门，蚕食诸侯，使秦成帝业。此四君者，皆以客之功。由此观之，客何负于秦哉！向使四君却客而不内，疏士而不用，是使国无富利之实而秦无强大之名也。

今陛下致昆山之玉，有随、和之宝，垂明月之珠，服太阿之剑，乘纤离之马，建翠凤之旗，树灵鼍之鼓。此数宝者，秦不生一焉，而陛下说之，何也？必秦国之所生然后可，则是夜光之璧不饰朝廷，犀象之器不为玩好，郑、卫之女不充后宫，而骏良駃騠不实外厩，江南金锡不为用，西蜀丹青不为采。所以饰后宫，充下陈，娱心意，说耳目者，必出于秦然后可，则是宛珠之簪、傅玑之珥、阿缟之衣、锦绣之饰不进于前，而随俗雅化佳冶窈窕赵女不立于侧也。夫击瓮叩缶，弹筝搏髀，而歌呼呜呜快耳目者，真秦之声也；《郑》《卫》《桑间》《昭》《虞》《武》《象》者，异国之乐也。今弃击瓮叩缶而就《郑》《卫》，退弹筝而取《昭》《虞》，若是者何也？快意当前，适观而已矣。今取人则不然，不问可否，不论曲直，非秦者去，为客者逐。然则是所重者在乎色、乐、珠玉，而所轻者在乎人民也。此非所以跨海内、制诸侯之术也。

臣闻地广者粟多，国大者人众，兵强则士勇。是以太山不让土壤，故能成其大；河海不择细流，故能就其深；王者不却众庶，故能明其德。是以地无四方，民无异国，四时充美，鬼神降福，此五帝三王之所以无敌也。今乃弃黔首以资敌国，却宾客以业诸侯，使天下之士退而不敢西向，裹足不入秦，此所谓“藉寇兵而赍盗粮”者也。

夫物不产于秦，可宝者多；士不产于秦，而愿忠者众。今逐客以资敌国，损民以益仇，内自虚而外树怨于诸侯，求国无危，不可得也。

2022年3月11日

2022年3月12日中国电子烟的“草根式生长”

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是《电子烟管理办法》即将实施，二是两会代表委员热议适老化改造。

先来看今天的第一条。最近，国家烟草专卖局发布公告，将于5月1日起正式施行《电子烟管理办法》。其中最受大家关注的一条规定是，从5月1日起只允许销售烟草口味的香烟，而其他五花八门的各种口味，什么绿豆、芒果、西瓜、可乐等等，都不允许销售了。

为什么有关部门要限制电子烟的口味呢？我看到相关报道，这项措施主要是为了保护未成年人，避免他们受各种新奇口味吸引而尝试电子烟。美国在2019年也发布了类似的电子烟口味禁令，只允许销售烟草味和薄荷味的电子烟。

那么，“口味禁令”将对市场造成多大的影响呢？目前市面上销售的电子烟，烟草原味的只占5%左右，其他各种口味占了95%。所以，“口味禁令”在短期内对电子烟行业肯定是重大利空。

除了“口味禁令”，《电子烟管理办法》还对电子烟产业的上下游进行了规范。在生产端，会进一步加强监管，大批达不到生产条件的小作坊会被取缔；在销售端，将取消现在的品牌专卖店模式，而转向传统香烟零售的集合店模式。

目前市场对政策实施的普遍看法是，短期有利空，长期是利好。虽然看上去，相关法律法规是在给电子烟念“紧箍咒”，但更重要的是，法律法规也给了电子烟产业一个合法身份：不再是“野生妖怪”，而是一个在国家监管下的合法产业。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

你知道吗，这个才刚刚获得合法身份的电子烟产业，2021年在国内的销售额为197亿元，放在全国万亿级市场规模的香烟行业里，是个无足轻重的小角色。但是，如果放眼全球电子烟市场，中国的电子烟产业却是绝对的“头号玩家”。

我们都知道，中国生产了全球70%的打火机，这已经是一个惊人的市场份额了。你再猜猜，中国生产了全球多少份额的电子烟？答案是95%。其中的绝大部分，是由深圳郊区一个叫“沙井”的城中村里生产的。沙井就是电子烟产业的“华强北”，这里不过35平方公里，却密密麻麻地聚集了四五百家电子烟代工厂。从这些代工厂里出来的产品，被装进集装箱，运往美国、欧盟、俄罗斯、日本，中国2021年的电子烟出口额达到了1383亿元，是国内销售额的7倍。

中国电子烟产业称霸全球，是因为这个行业不赚钱、巨头不屑于加入吗？当然不是，比起传统烟草行业，电子烟行业的利润率只高不低。事实上，烟草巨头万宝路在2018年底就进入了电子烟市场，当时花128亿美元收购了美国电子烟品牌Juul 35%的份额，并且自建生产线。没想到市场突然有变，生产线建好还没开工就关闭了。等市场又开始回暖时，来自深圳沙井小代工厂的电子烟，已经牢牢占据了美国市场。

可以说，这是一个典型的小牧童大卫战胜巨人歌利亚的故事。这是怎么发生的呢？最近，我读到公众号“立方知造局”对电子烟产业发展史的梳理，发现，其中有两点特别值得给你讲讲。

第一，在一个极端不确定的市场中，灵活比规模更重要。电子烟就是这样一个受政策影响很大、市场急剧变化的产业。

你可能还记得，早在2004年，中国的第一个电子烟品牌就问世了，叫“如烟”。“如烟”花三年时间，做到了年销售额破10亿元、市值上千亿港元，带动了国内电子烟产业从0到1的起步。但是紧接着，“如烟”因为过度宣传戒烟效果，被央视曝光后，国内电子烟市场进入冰冻期，从1跌回了0。

没想到的是，海外市场成了电子烟产业的救命稻草。在全球控烟的大背景下，海外电子烟市场年均增长率超过30%。特别是美国市场，2011年美国FDA禁止销售电子烟，结果被法院驳回，之后5年，美国电子烟市场规模暴涨了10多倍，成为中国电子烟产业的最大客户。这5年间，沙井的电子烟相关企业也增长了10倍。前面说的万宝路等烟草巨头，正是从这个时候开始筹划电子烟布局的。

再次没想到的是，美国市场又突变，先是2016年FDA发布了史上最严的电子烟审核标准，然后美国不断爆出关于电子烟影响健康、让青少年成瘾的负面消息，美国市场再次被“冰冻”，想要入局的烟草巨头们还没来得及投放弹药就被叫停了。

戏剧性的是，在美国市场突然熄火之际，日本市场又突然起跑。2016年有一款很火的综艺节目让电子烟在日本市场破圈。之后三年，电子烟市场占到了日本烟草市场规模的将近1/4。这块从天而降的蛋糕，帮助中国电子烟产业熬过了最困难的时期。

你看，早期的电子烟，就是这样一个在剧烈的市场变化中找求生机会的产业。取胜的关键不是规模，也不是品牌，而是灵活地增减产能、调整策略、转移战场的能力，而这，正是沙井那些看上去不太规范的小代工厂与生俱来的基因。

第二，除了极度的灵活性，中国电子烟产业还有一个核心优势，就是背靠中国强大的锂电池产业链。

电子烟本身没有太高的技术壁垒，其中一个关键零部件是锂电池。而中国的锂电池产量，占到全球总产量的80%，主要产能就在广东，下了生产线马上就可以进沙井的电子烟代工厂，这份便利是全球独一无二的。

而且，很多锂电池厂商不仅仅是满足于做供货商，他们还亲自下场做电子烟布局。那些专门做消费锂电池的厂商就不说了，你可能想不到，像亿纬锂能、欣旺达等做动力电池的厂商，也涉足了电子烟产业。比如，亿纬锂能就拥有电子烟头部企业麦克韦尔50.1%的股份。亿纬锂能把从电子烟上赚来的钱，投入到动力电池的开发中，成功跻身国内动力电池厂商的十强之列。

如今，中国的电子烟产业走过野蛮生长时代，对已经跑出来的头部品牌来说，更严格的监管其实是一种政策利好。

来看今天的第二条。

在刚刚闭幕的两会上，适老化改造是代表委员们热议的话题之一。有人大代表提出，要加快推进老旧小区的适老化改造。为老旧小区加装电梯，加装无障碍设施，加强对老年人公共设施的维护。还有代表提出，要加强智能家居的适老化改造，推出具有大屏幕、大字体、大音量、大电池容量等的适老化智能家居产品。同时，为老年人提供智能产品补贴，让更多中低收入的老年人家庭能享受智能产品。

总之，让生活空间变得对老年人更友好，已经成为全社会的重要议题。

最近，我听说得到高研院西安校区10期2组同学的毕业设计，就是一个针对养老院的适老化改造。我特意采访了他们，他们的项目历程，真是一波三折，非常精彩。

他们原本认为，自己无偿为养老院提供改造服务，肯定很受养老院欢迎。没想到，连找了好多家养老院，都碰了壁。为什么呢？原来，公办的养老院，愿意接受改造，但是审批流程很复杂，没法赶在毕业前完成。私立的高档养老院，审批流程简单，但他们担心接受外行人的改造，会影响社会对他们专业性的评判，不愿意接受改造。

同学们空有满腔的善意，却找不到接受对象。怎么办？这个困难，是之前没有想到的。

小组聚在一起分析，问题的关键，是找到审批流程简单，又没有社会评价包袱的养老院，平价的私立养老院或许是个突破口。小组沿着这个方向，终于找到了一家愿意接受改造的养老院，西安长乐宫老年公寓。他们发现，这个公寓的各项基础设施都很完善，就是室内灯光亮度不够，室外完全没有照明，到了晚上就乌黑一片。小组决定，就做养老院的灯光改造。

组员们跟公寓里的老人们做访谈，想进一步确认他们的需求，没想到的是，老人们说，灯挺好的，够亮了，不需要改造。组员们很受打击，竟然找了一个伪需求？组员们想去想来，不死心，决定再去找养老院的护工做调研。

护工们说，这些老年人，大都出生在上世纪四五十年代。他们从小节约惯了，对灯的要求就是晚上有个亮就行。甚至晚上上厕所，都不舍得开灯。有些老人会读书看报，现在的灯光对他们确实不够亮。听到这儿，组员们明白了，不是老人们没有需求，只是他们不懂得心疼自己。

明确了需求，组员们终于可以踏实地开始改造了。他们确认了一个改造原则，最小化干扰老人的正常生活。你知道，室内施工，要断电，要走线，肯定会打扰到老人。最理想的解决方案，是把所有的老年人从房间里请出来。有什么方法呢？

有个组员是广电系统的，他想出了个妙招，要不给老人们准备一场演出吧。把老人请到演出中心，在演出期间对养老院施工，老人们看完演出回来，就会看到院内院外灯火通明。这样一来，既没有干扰老人的生活，又能给老人一个大大的惊喜。

小组赶忙开始联系场地，找演出队，就在一切准备就绪的时候，西安的疫情突然加重了，演出被取消了。不得不说，好事多磨！好在经历了这么多坎坷，小组很淡定，马上拿出备选方案，利用几天老人午休的时间，把灯光改造完成了。

不过，到这儿还没有完成闭环。要想给老人们留下一个难忘的回忆，必须要有一个有仪式感的结尾。在正月十五那天晚上，小组在养老院内组织了一场点灯仪式。室外的灯光瞬间统一亮起。老人们在通明的灯光下进行游园活动，写对联、玩套圈儿游戏等等。很多老人说，感觉自己又变成了孩子。

组员们跟我说，他们原本只是想认真完成一次作业，没想到，他们通过这个项目，看见了一群需要被关爱的老人。老人们需要的不只是点亮一盏路灯，更是点亮一盏心灯。我把西安校区10期2组同学的名字列在文稿里了，在这里向他们致敬！

2022年3月13日 小罐茶是怎么成为“爆品”的？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是各地春茶陆续上市，二是《三体》广播剧收官，播放量过亿。

先来看今天的第一条。早春三月，正是各地春茶采摘上市的时节。俗话说，“明前茶，贵如金”，意思是清明节之前采摘的“头春茶”品质最好而产量有限，是市场上的抢手货。不过，我看到中国新闻网报道，今年西湖龙井的春茶市场出现了一些急功近利的现象。

原来，茶商们为了赶在别人之前早一步上市，以便卖一波高价，采用了一些可能会牺牲茶叶品质的办法。有的打催生剂让春芽提前发芽；有的不按严格的工艺流程来炒制，以便节省时间；还有的从贵州、四川等发芽更早的地方采购鲜叶冒充西湖龙井；等等。这些做法，都会伤害到西湖龙井的品牌形象。

杭州市政府于今年3月1日起，正式施行《杭州市西湖龙井茶保护管理条例》，整顿市场秩序，促进相关产业链的有序发展。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

其实，西湖龙井遇到的问题并不是特例，而是中国茶叶市场的一个普遍困境。茶叶的原料、采摘、工艺都是非标准化的，消费者除非把自己生生喝成行家，否则根本搞不清这里头的门门道道。比如，在你面前摆三包西湖龙井，有300元一斤的，有3000元一斤的，还有30000元一斤的，你能分清楚谁是谁吗？就算你能分出来，那你能说得清楚，凭啥价格差这么多吗？

这种高度的信息不对称，导致了茶叶是个极为分散的“蚂蚁市场”。3000多亿元的市场规模，多年来却连一个销售量在10亿级的品牌都没有。也就是说，这个市场中没有一个玩家拥有超过1%的市场份额。

当然，最近几年情况发生了变化，天福茗茶、吴裕泰、张一元等一批头部企业开始跑了出来，年销售额也破10亿元了。另外，还杀出来一匹超级黑马，这就是2016年才推出的小罐茶。上市仅仅两年之后，小罐茶的年销售额就突破了20亿元，成为当年茶叶市场的最大赢家。那么，小罐茶到底做对了什么？

在最新一期的《详谈》中，李翔老师采访了小罐茶的创始人杜国楹。你也许没听过这个名字，但是，我打赌，你一定听过他创立的品牌：背背佳、好记星、E人E本、8848手机。对，这些红极一时的爆款产品，竟然都出自同一个人。它们的共同特点，就是找到一个没有被发现的细分市场作为切入点，通过密集的广告投放占领消费者心智，迅速形成爆款。杜国楹也因此被业内认为是“营销鬼才”。

看到这儿，我们好像就可以得出结论了：小罐茶的成功，只不过是杜国楹“爆款制造流水线”上的又一款产品，它切入高端商务茶这个细分领域，靠高明的营销手段迅速拉爆市场。但是，也很有可能，小罐茶像杜国楹之前那几款产品一样，红极一时，却昙花一现，成为某个特定年代的符号记忆。

是这样吗？读完本期《详谈》，我发现我对“制造爆品”的理解太浅了。最让我想不到的是，杜国楹对自己的定位，从来不是“营销高手”，而是“产品经理”。他反复强调一句话：“产品是道，营销是术。”或者按更时髦的说法是，“产品是1，营销是0。”

换句话说，外行看爆品，看到的是产品被营销拉爆的过程；而内行做爆品，真正的功夫在前面，也就是发现隐蔽的痛点，然后像高手点穴那样，用一款产品去精准击中那个痛点。比如背背佳。杜国楹当过中学老师，他在课堂上老得提醒埋头伏案的学生“坐好了！”家长辅导孩子作业，也得一遍遍怒吼：坐直！都成罗锅了！而背背佳解决的，就是代替老师和家长的一遍遍提醒，让孩子坐直。

在背背佳之前，几乎没有人发现这个痛点，更没有好产品来解决这个痛点。这是背背佳得以成为爆款的前提。而广告营销，只不过是通过各种渠道和方式，向消费者传达：第一，我发现了你的痛点；第二，我的解决方案是什么；第三，为什么我值得你相信。同样地，好记星解决的是学生背单词记不住的问题，E人E本解决的是商务人群手写输入的问题。

再来看小罐茶。为啥是“小罐”？商务场合招待客人喝茶，从大罐子里抓一把就泡，多少随意，也没人洗手，显得很不讲究。也有小袋包装，但质感不是那么好，如果带着出差的话，回来袋里的茶叶都挤碎了。这就是为什么要用“小罐”装，一罐一泡。

当然，这只是小罐茶解决的浅层痛点。深层痛点，就是我们前面说的，茶叶市场鱼龙混杂，价格没谱。如果你本身是茶道行家，那么这不是问题，反而能从这种高度的丰富性当中享受寻找好茶的乐趣；如果你喝的是“口粮茶”，茶只是和“柴米油盐酱醋”并列的日用品，那么问题也不大，你只需要锁定适合自己的、性价比最高的茶就行了。

但是，在商务场合，这种价格混乱的情况就非常尴尬。想想看，你真心诚意拿出1万元一斤的茶叶招待客人，你要是不说，客人以为这是100元一斤的茶叶；你要是说吧，客人以为你是在忽悠。你找谁说理去。同样地，你拎一盒茶叶去送人，其实双方在打一场肚皮官司：对方在猜你这盒茶叶值多少钱，而你在猜对方以为你这盒茶叶值多少钱。

你看，针对这个深层痛点，解决方案不是去强调高深莫测的“茶文化”，因为这会进一步增加价格判断的难度；也不是去强调“性价比”，因为商务场合需要“起范儿”。小罐茶的解决方案是标准化：把中国十大名茶，统一品级、统一价格，在市场上形成一个价值共识。

也就是，当你拿出小罐茶来招待客人，不用你多介绍什么，客人就知道你的茶是什么品质和价格。如果是小罐茶金罐，那么大概是5000元一斤。针对这个场景痛点，小罐茶的广告语也非常精准，就是“贵客到，小罐茶”。正是因为在市场上成功形成了价值共识，小罐茶无意中也成为商务送礼的好选择。

所以杜国楹说：“小罐是形，标准化是神。”做标准化，就是解决茶叶行业里信息不对称的问题，在一个没有价值共识的市场中创造价值共识，这就是小罐茶的“爆品秘诀”。

来看今天的第二条。

前段时间，在喜马拉雅播放的广播剧《三体》，以1.1亿播放量成功收官。这部广播剧由喜马拉雅官方策划，在《三体》原著的基础上，借鉴好莱坞剧本模式，在剧情中设置了大量冲突和悬念，配音上，更是请来了国内顶级的配音团队“729声工厂”。广播剧上线后，受到很多原著党的认可，很多人表示这部剧“配音强大”“代入感极强，有身临其境”的感觉。原著作者刘慈欣也表示，“声音可能是科幻故事最棒的载体。”

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

你知道吗，《三体》广播剧成功的背后，是一个正在高速增长的大市场，这就是声音产业，或者叫“耳朵经济”。根据艾媒咨询数据，2021年，中国在线音频市场规模为220亿元，同比增长了68%。预计2022年，在线音频市场规模将达到312亿元，同比增长42%，用户规模将达到6.9亿人。你看，一个年增长率超过40%、用户规模达到中国人口一半的市场，而且用户的付费意愿在逐渐增强，这是一个有巨大想象空间的市场。

其中，用户收听偏好排名前三的类型是：有声书、广播剧、脱口秀。这是《三体》广播剧大火的一个背景。而且，它还代表了广播剧的一个转型趋势。过去的广播剧，大多是网文粉丝“为爱发电”，自己策划、制作，属于非营利、非专业的作品，也叫做“网配剧”。而现在，乘着“耳朵经济”的东风，广播剧走向商业化。像《三体》这样，由专业策划、配音团队制作的“商配剧”，成为各大在线音频平台的热门产品。

广播剧特别是“商配剧”的爆发，让配音演员这个职业突然稀缺起来。不过，一个专业的配音演员可不是那么容易培养的。前期要有科班训练打底，后期要熬过漫长的打磨之路。著名配音演员乔诗语说：“一个配音演员成长起来，起码有2000集戏打底，这就要3~5年，不是每个人都熬得住的。”你看，培养过程这么漫长，那爆发的市场需求怎么满足？

我注意到，“互联网怪盗团”的裴团长聊到一个圈子，叫pia戏圈，pia就是配音导演打板时发出的声音。这个圈子，没准可以成为培养配音演员的新阵地。pia戏，就跟在线K歌差不多，玩家在QQ群或者APP上选择剧本和角色，自己来给角色配音。特别是那些专业的pia戏APP，把房间、剧本、背景乐都给你准备好，让你可以零基础、无门槛地过一把“戏精瘾”。

而且，pia戏配音和有声书、广播剧不一样，玩家不用拥有为角色定制的嗓音，也不用完全按照剧本配音，而是可以根据自己的想法，调整台词和情绪，有更多自由发挥的空间，就会越玩越有趣，更容易激发玩家的进阶动力。

根据裴团长的调研，国内有很多配音演员都是从pia戏圈入坑的。有一位pia戏爱好者对他说：“听了一部广播剧，就觉得蛮神奇的，还能用这种方式去讲述故事，然后就加了一个社团，从此开始了业余配音的道路，后来步入社会、正式学习配音，才算入行了。”

这种由爱好进阶为职业的现象，在互联网亚文化圈不是特例。比如，还有一个小众圈子叫“语C”，就是“语言Cosplay”的缩写，玩家们在QQ群里各自扮演一个角色，然后用即兴文字聊天来推进剧情。你可能想不到，这个“语C”圈子，竟然成为网文作者孵化器，很多人由“语C”入坑，走上了职业网文创作之路。

说到这儿，我想起美国学者托夫勒在2006年创造的一个词，叫“prosumer”，这是由生产者“producer”和消费者“consumer”两个词合成的，意思是，在未来的经济中，我们每个人既生产，又消费自己的产品，既听广播剧也配广播剧，既读网文也写网文，既学习知识也分享知识。这样的“产销合一”时代已经到来。

2022年3月14日 怎样读懂大国兴衰周期？

为你提供知识服务。一是资本正在加速逃离欧洲，二是AI助力北京冬残奥会。

来看今天的第一条。受俄乌冲突的影响，资本正在以有史以来最快的速度逃离欧洲。仅仅2月24日之后的一周，就有66亿美元流出欧洲股票基金，资本流出规模比英国脱欧公投后一个月的总额还多，欧洲几个主要国家的股市跌幅超过10%。在外汇市场上，欧元兑美元汇率跌到了近两年来的最低位。而且，不只是欧洲，新兴市场债券也出现了两年以来最大规模的资金外流。

那么，逃离的资金去哪儿了呢？从市场表现来看，主要是去了美国和澳大利亚，美元和澳元指数大涨。另外还有部分资金进入贵金属市场，买黄金避险。有媒体评论说，美国挑起俄乌冲突，核心目的之一可能就是将欧洲资本驱赶到美国本土。全球局势越乱，美元作为全球储备货币的避险作用就越大。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

资本紧急逃离欧洲，是资本面对战争引发的不确定性的一种应激反应，算是割肉离场。不过，也有先知先觉者，从两年前就开始系统性做空欧洲，大赚了一笔。这就是美国桥水基金的创始人瑞·达利欧。他似乎总有先知先觉的能力：提前两年预判到2008年金融危机，在疫情刚开始时预判到欧洲市场的利空。

那么，这种准确判断趋势的能力，从何而来？达利欧在他的新书《原则：应对变化中的世界秩序》，简称《原则2》里面，给出了他的答案：比判断小趋势更重要的，是去搞懂大周期。不是10年、20年的经济周期，而是100年、500年这样的大周期。一个人能经历的时间不过短短几十年，只是一个完整大周期中的一小段而已，所以大周期不在我们的个人经验范围之内，需要到历史中去寻找规律。

达利欧的野心很大，他构建了一个大国兴衰的动力系统模型。在他看来，500年资本主义历史上的三个领导国家——荷兰、英国、美国的兴起和衰落，都可以用这个动力系统模型来解释。

简单来说，每个大国的兴起和衰落过程，都是由8个因素的变化构成的。我把这8个因素给你念一下：教育、产品竞争力、创新和技术、经济产出、世界贸易份额、军事实力、金融中心实力，以及储备货币地位。

这么一听，你可能没啥感觉。但要注意，这个模型的关键要点是，这8个因素的变化和国家的兴衰不是完全同步的，有的因素是提前变化，有的因素是滞后变化。比如，在一国国力达到顶峰期的前半个世纪，这个国家的教育实力就开始达到顶峰，创新技术以及产品竞争力也达到高峰。这三个因素可以看成是一国崛起的先行指标。

当一国国力真正达到顶峰时，教育、创新和产品竞争力其实已经开始走下坡路，但同时，这个国家的军事实力、世界贸易份额、经济产出和金融中心实力达到顶峰。这四个因素，可以看成是一国崛起的同步指标。

再来看，当一国开始走向衰落，先行指标和同步指标都在往下走，但还有一个因素在继续往上走，就是储备货币地位。在一国开始衰落50年之后，这个国家的货币作为世界储备货币的地位才达到顶峰，之后会迅速跌落。所以，储备货币地位是一国崛起的滞后指标。

主要是因为，世界储备货币就像世界通用语言一样，人们已经形成了使用习惯，这种惯性很难被改变。举个最极端的例子，在中世纪早期，查理大帝征服了西欧大部分地区，并且统一了度量衡体系，规定了镑、先令、便士等货币单位。虽然这个帝国很快就土崩瓦解了，但在之后的800多年里，也就是贯穿整个中世纪的时间，西欧人一直沿用这套货币体系来记账。

根据达利欧的研究，从荷兰盾到英镑再到美元，一国由盛转衰到最终失去储备货币地位，滞后的时间越来越长。荷兰盾只挺了10年就崩溃了；英镑在20世纪初两次贬值之后，储备货币地位有所动摇，直到二战后布雷顿森林体系建立，英镑才彻底失去储备货币地位；而美元也在大萧条和布雷顿森林体系解体后出现两次重大贬值，没有动摇储备货币地位。

不过，达利欧认为，虽然时滞在拉长，但趋势是确定的。当一个衰落中的大国继续拥有储备货币地位，那么，这个国家一定会抑制不住地通过印钞和发债来维持自身运转。因为，相比其他维持经济地位的方式，比如财务紧缩和增税，印钞是最容易、最不痛苦的方式。

看上去，每一步都是理性的选择，但最终，储备货币以“不可阻挡的、自我强化的方式不断走弱”。不过，特别有讽刺意味的是，储备货币越是接近崩溃的边缘，人们会觉得它越安全。大家会想，之前持有了这么久都没有出现问题，以后应该也不会有问题吧？

当然，达利欧的这个动力系统模型非常复杂，我这里是极简化的表述。如果你想详细了解这个模型，推荐你收听今天的得到听书，由徐学勤老师解读的《原则2》。

最后，我还想和你聊一个很有意思的对比。达利欧的思维模型，是把世界想象成一个永动机，你只要掌握了这个永动机的参数指标，以及每个指标的详细数据，你就能推导出它的未来走势。而另一位投资大神，《黑天鹅》的作者塔勒布的思维模型，是把世界看成是混沌无序的，由随机性、概率和黑天鹅事件构成，没有什么确定的因果关系。

你看，这是两种截然不同的思维模型，一个是精确的“钟”，一个是混沌的“云”。神奇的是，达利欧和塔勒布都是提前预见到2008年金融危机，并且从中赚到大钱的人。这让我想起物理学家玻尔的名言：“真理的反面，可能是另一个真理。”

来看今天的第二条。

上周日，冬残奥会顺利闭幕，本届冬残奥会上，中国运动员共获得18枚金牌、20枚银牌和23枚铜牌，位列奖牌榜第一名。在为运动员们喝彩的同时，我注意到，人工智能的应用在本届冬残奥会上无处不在，刷了一把存在感。

比如，在开幕前夕，人工智能机器人用六个国家不同的手语方式，打出“北京欢迎你”，让来自世界各地的残奥运动员倍感亲切。在比赛场地，配备了很多带有智能语音识别、机器翻译功能的产品，为运动员服务。在训练当中，针对残疾运动员的特殊身体状况，设计了专门的智能监控系统，等等。小到日常生活，大到比赛训练，人工智能全面为冬残奥会运动员赋能。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

其实，AI技术不仅仅是在赋能残疾运动员，也正在改善更多普通残疾人的生活。我看到最新一期的《第一财经》杂志报道，腾讯会议正在把它的人工智能降噪算法，用在听障人士的人工耳蜗上。

你知道，在参加视频会议的时候，即使处在嘈杂的高铁站、咖啡馆，其他人也能听清你的声音。这是因为，线上会议软件通常有一套智能降噪算法，可以识别出嘈杂环节的背景噪音，以及安静环境下的键盘声、关门声、放杯子的声音等等，从而削弱噪声，放大人声。把这种算法用在人工耳蜗上，就可以帮助听障人士更好地分辨人声。

但是这还不够。人工耳蜗的应用场景比在线会议要多得多，比如听障人士日常出行，反而需要听到环境音，比如大街上汽车的鸣笛声，地铁上的报站声，等等。应用在人工耳蜗上的降噪算法，并不是让噪声越小越好，而是让想听到的声音越清晰越好。这怎么解决呢？

腾讯的实验人员发现，听障人士主要会遇到四种典型场景：一是听音乐；二是单人对话；三是纯噪声场景，比如走在马路上和菜市场；四是带噪声的语音场景，比如餐馆聚餐。

最终，腾讯设计了四种场景模式，通过选择不同场景，让人工耳蜗突出特定的声音信息。比如，过去普通的人工耳蜗不能听音乐，因为音乐的震动与噪声相近，会被人工耳蜗过滤掉。但经过学习，人工智能就可以识别并保留纯音乐场景中的旋律，让听障人士也能欣赏音乐。不过，目前还做不到让听障人士欣赏有人唱的歌曲，因为器乐和人声混杂在一起，超出了目前算法的处理能力。

除了智能降噪系统，AR智能眼镜也可以帮助到听障人士。比如，有一家叫“亮亮视野”的AR眼镜科技公司，他们研发了一款助听眼镜。听障人士戴上这副眼镜，当有人和他说话时，眼镜就可以通过智能语音识别系统，自动把语音实时翻译成文字，打在眼镜屏幕上，最多只有半句话的延迟。而且，当环境中有人呼唤佩戴者的名字，眼镜就会有闪烁提示，这样佩戴者去医院、民政窗口办事时就会更加方便。

最后，和你分享蒋昌建的一句金句：科技，要让弱者变强，让强者更有爱。

来说说咱们得到的事儿。

最近，脱不花跟一位国内顶级的化妆师小杨聊了聊，特别受启发。脱不花说，一直以为成为顶级化妆师，关键在于化妆技巧牛。没想到，顶级化妆师的高明之处，其实是能通过沟通，迅速建立陌生客户对自己的信任。

你知道，化妆师的工作有很强的流动性，合作的客户往往都是陌生人。这些陌生客户对化妆的最终效果怎么样，化妆品安不安全等等方面会有很多担忧。只有迅速消除担忧，建立信任，合作才能顺利展开。那么，小杨是怎么做的呢？

他会在化妆之前，先建立客户对最终妆面效果的预期。用5分钟时间，认真聆听客户对妆面的期待，然后给出明确的反馈，“好的，没问题，就这么办。”或者“我个人有这样一些想法，与您沟通一下。”最后，他会重复一遍妆容的重点，得到客户认可后，再开始化妆。这样一来，客户对于最终的妆面效果就心中有数了，心里也就不慌了。

还有，小杨会在化妆过程中，针对容易让客户产生担忧的细节，做提前说明，主动打消客户的疑虑。比如，客户往往会担心化妆工具不干净，或者用的化妆品质量不好。小杨在化妆时，会主动说明，“咱们用的这个粉扑是全新的，您看一下。”或者，“这个喷雾气味比较浓，但是植物配方的，很温和，您放心。”只要几句话，客户对他的信任就建立起来了。下次需要化妆师的时候会第一时间想到他，小杨的职业生涯也就越走越高了。

2022年3月15日 华为还要继续过苦日子，但未必不是好事【宁南山】

https://www.bilibili.com/video/BV1Au411y7ua?spm\_id\_from=444.41.list.card\_archive.click

2022年3月16日 虎邦辣酱如何找到破局点？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是老干妈辣酱涨价，二是水泥巨头“海螺水泥”宣布进军新能源业务。

最近，“干饭神器”老干妈辣酱，涨价了。据经销商反馈，从今年年初开始，老干妈的部分产品就开始小幅度涨价，3月份的涨价幅度更大，每瓶辣酱上涨1块钱左右。虽然这次涨价针对的是经销商的拿货价格，不过业内人士认为，零售端涨价也是早晚的事。听到这个消息，大家调侃说，再不好好工作，以后老干妈都要吃不起了！

对于这次涨价，老干妈的解释是，从去年以来，辣酱的各项原材料，像是辣椒、油、大豆等等都在涨价。人工成本、运费等也都涨价了。而且，老干妈像我们之前聊过的涪陵榨菜一样，有涨价的底气。毕竟老干妈在消费者心中是不可替代的存在，小幅度的涨价，几乎不会影响需求。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

你知道，辣酱是一个很分散的行业，全国有将近2万个品牌。老干妈是绝对的龙头，品牌认知度非常高，线下铺货能力又强，一家就占了超过20%的市场份额，一年40多亿元销售额。第二名是李锦记，第三名是辣妹子，市场份额都没有超过10%，其他的就更少了。

有人调研了全国九个省的辣酱市场，发现各省市场份额的第一名都是老干妈，第二名的品牌五花八门，大多是没怎么听说过的地方性品牌。可以说，整个辣酱市场的格局是“一超多弱”。

我们不妨来做个思想实验：如果你是一名创业者，觉得这种“一超多弱”的市场格局是一个机会，想做一个快速成长的辣酱品牌，你会采用什么打法？

最容易想到的办法，就是复制老干妈的模式。毕竟，这是被头部品牌验证过的模式，你只要能做到品质不差、价格比老干妈更低、铺货比老干妈更强，未必没有机会。的确，市面上大多数的辣酱品牌，也都是这个思路。你去看它们的包装、定位、渠道，比老干妈还像老干妈。比如，老干妈的瓶子是上下有一圈突出的哑铃形状；其他辣酱瓶子大多数也是哑铃形状的；老干妈的工艺是油泼干辣子，其他辣酱大多数也都是油泼干辣子。

那么，有没有品牌从和老干妈的正面硬刚中跑出来呢？目前还没有。业内有种说法，说老干妈是“辣酱界的价格魔咒”。意思是：如果你定价比老干妈高，那肯定卖不出去；如果你定价比老干妈低，那肯定挣不到钱。老干妈已经做到了极致的性价比，和它正面竞争几乎没有胜算。

好，这个方向走不通，我们再换条思路。老干妈再牛，毕竟是从上世纪90年代长出来的老品牌，它擅长的营销模式是线下渠道铺货。那么，能不能错位竞争，创立一个纯线上的辣酱品牌，依靠电商流量入局，用互联网营销的新玩儿法来降维打击，就像三只松鼠对于坚果行业的颠覆那样？

这个思路，确实有人尝试过，比如虎邦辣酱。虎邦辣酱创立于2015年，一开始他们想直接绕过线下渠道，走纯电商模式。他们尝试了一圈，包括传统电商、内容电商，以及当时很火的O2O模式，但效果都不理想。并不是说在线上买东西，消费者就不认牌子了。恰恰相反，在线上购买辣酱这种不起眼的日用品时，消费者都是“低度决策”的，也就是，不会花什么心思来分析产品的工艺、技术等等，而是什么牌子听说过就买什么。虎邦辣酱想以纯电商模式入局，宣告失败。

这个方向也走不通，还有没有别的思路？

你可能还记得，2015年互联网界有一件大事，就是掀起了轰轰烈烈的外卖大战，美团、饿了么和百度外卖三巨头，打得昏天黑地。大多数的餐饮企业是被动卷入，而虎邦辣酱却看到了一个绝佳的入局机会。

首先，外卖是一个非常契合辣酱的场景。点外卖的时候你很少会去点四餐一汤吧，一般就是一顿简餐，这时候就特别需要辣酱来下饭。第二，外卖是一个封闭式的购买场景，消费者只能选择点餐店铺里的辣酱。这意味着，只要辣酱品牌与外卖餐馆绑定，就能占领消费者。第三，在这个快速增长的外卖市场中，还没有任何辣酱品牌入局，这是个宝贵的机会窗口。

看到了机会，虎邦辣酱决定放手一试。他们一家一家去找外卖商家谈合作，半年时间做了2万多家的终端铺货。一是看看这个商业模式是不是真能跑通，二也是在观察外卖本身这个市场是不是真能立得住。半年之后，这两点都得到了验证。虎邦辣酱马上决定，放弃其他所有销售渠道，All In外卖渠道。

同时，虎邦还做了两件事情。一是对产品的规格做了改良，推出了15g、30g的马口铁小包装，刚好是一顿饭的量。小包装的价格在3～5元之间，被誉为“凑单神器”。订外卖不够起送价，或者想凑够满减，加两个虎邦辣酱就齐活儿了。

第二，和外卖商户形成深度绑定的关系。比如，很多餐饮小店做外卖，一开始没有运营经验，虎邦辣酱会派地推人员去帮助他们下载App、注册店铺，教他们运营社群等等。作为回报，商家会在外卖菜单里加上虎邦辣酱。

到现在，虎邦辣酱已经铺下去10万个外卖商户，与70多个连锁餐饮品牌和3万多个商家达成了深度合作，成为“外卖标配”。借着这个庞大的渠道优势触达消费者、建立品牌认知之后，虎邦再反杀回线上渠道，成为火遍全网的“网红第一辣酱”。

最后，我想和你分享蔡钰老师的一句金句：**商业世界中，在我们以为格局已定、战争终了的时候，“总有小草能从缝隙里钻出来，试图重新构建森林。这还挺帅的。”**

来看今天的第二条。

最近，全球第二大水泥巨头，也是业内具有标杆意义的国企“海螺水泥”发布公告，将投资50亿元来发展新能源业务，包括建设光伏电站、储能项目等。估计到今年年底，光伏发电装机容量可以达到1GW，年发电能力10亿度。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

听到这儿，你可能会有点奇怪：水泥厂怎么跟新能源联系在一起了？其实，在国家的碳中和战略中，水泥行业非常重要，是减碳的主战场之一。在去年年底发布的《“十四五”原材料工业发展规划》中，明确提出，水泥是和钢铁、电解铝并列的重点减排行业。

而且，水泥行业产生的二氧化碳，比钢铁、电解铝加起来还要多。你知道，我国每年生产20多亿吨水泥，占全球水泥产量的60%。而生产这些水泥产生的二氧化碳，会占到全国碳排放量的14%左右、占全球碳排放量的8%左右。如果把全球的水泥产业看成是一个国家，那么它产生的碳排放量仅次于中国和美国，排世界第三。

所以，今年两会上，全国政协委员胡曙光说：“水泥工业碳减排的作为和成效，直接关系到国家双碳战略的成败。”海螺水泥作为大型国企，投资50亿元自建光伏发电站，用清洁能源来生产水泥，就是在减碳上作出表率。

那么，除了用清洁能源来生产水泥，还有没有其他的减碳手段？最近，“知识分子”上有一篇文章，为我们介绍了水泥减碳的多条思路，很有启发。

水泥生产排放二氧化碳，主要是在两个环节：一是要对水泥原料石灰石进行高温煅烧，煅烧的过程需要消耗化石燃料，产生二氧化碳；二是石灰石本身在被煅烧、分解的过程中，也会释放大量二氧化碳。

相应地，减碳也要从这两个环节入手。

先来看燃料方面，有这样一些减碳思路：

第一，废热回收利用。化石燃料产生的热量，有44%是被浪费掉的，可以把这些废热用来发电，提高燃料利用率。

第二，用其他燃料替代化石燃料。比如，用农业垃圾和城市固体垃圾燃烧来产生热能。这些垃圾本来就是要被烧掉或者被分解掉的，不会额外产生二氧化碳。

再来看石灰石分解排放的二氧化碳，有这样一些减碳思路：

第一，用其他材料来替代混凝土中的部分水泥，比如粉煤灰、铁粉。

第二，改进炉窑，在窑内安装碳捕捉装置，将石灰石分解产生的二氧化碳直接捕获。

第三，在把水泥预拌成混凝土的过程中，可以将捕捉到的二氧化碳直接回灌到混凝土中。这不会降低混凝土的性能，甚至还可以让混凝土更坚固。目前全球有400多家工厂安装了这种把二氧化碳注入预拌混凝土的设备。据估计，等这项技术成熟之后，可以封存30%的水泥碳排放。

此外，还可以往混凝土中添加石墨烯等材料，来增加混凝土的强度，减少建筑项目的混凝土用量。

说了这么多，我不是想让你变成水泥减碳的专家啊。你发现没有，一个我们印象当中没什么技术含量、一成不变的夕阳产业，一旦对它施加了减碳这样一个外部压力，这个行业一下子就涌现出了这么多技术创新的方向，出现了这么多种产业升级的可能。

就像罗胖在今年跨年演讲中说的：“对中国人来说，碳中和的本质是产业升级。”所有产业，都值得用碳中和的思路来重新做一遍。

来说说咱们得到的事儿。

今天，我们有一门新课上线，叫《前沿课·数字产业10讲》，主理人是中信建投证券研究所所长武超则老师。中信建投证券是市场排名前三的头部机构，武超则老师本人是全国仅有的20名新财富白金分析师之一，连续8年在新财富最佳分析师评选获得行业第一名。这门课里，武超则老师会带给你一份数字产业发展的前沿情报。

此外，我还想向你特别汇报的是，这门课是由我们得到头条团队作为主编，参与共创的。我们在里面扮演什么角色呢？你知道，证券分析师们都有一套“内部行话”，外行听着会云里雾里，券商的研报也是出了名的晦涩难懂。我们的角色，就是代表用户，不断去追问武老师，不懂就问、刨根问底：

“武老师，您这个观点和我们大众的感知好像差不多，您有更具体的数据支撑吗？”又或者：“武老师，您这个观点，和我们大众的感受/和同行的观点/和您自己一年前的判断，好像不太一样，您是怎么得出这个结论的？”

总之，我们不但是要挖掘出老师的最新洞察，还要挖掘出老师的思考过程：分析了什么数据，运用了什么理论模型，扒了哪些行业资料，走访了哪些公司，和哪些人讨论过，才得到的这个结论。到最后，真的是把武老师问到不胜其烦。当然，武老师也被我们这股认真劲儿所打动，她把自己多年研究数字产业的洞察和思考，以及分析师独有的工作方法，毫无保留地写进了课程里。《前沿课·数字产业10讲》今天正式上线，你可以闭着眼睛买。

2022年3月17日 为什么这届年轻人热衷摆地摊？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是互联网大厂裁员上热搜，二是抖音首页新增“学习”分类入口。

先来看今天的第一条。最近，互联网大厂裁员的消息引起大家关注。一天之中，“阿里裁员”和“腾讯裁员”的话题同时上了热搜，据说两大巨头的某些事业部，要裁员20%以上。消息一出，网上炸开了锅，大家各自感慨。有人说：“找工作不容易，珍惜现在的机会。”也有人说：“实在不行，回家摆摊吧，灵活就业更安心。”

消息就是这样，来看看能学到点什么知识。

你还别说，最近几年灵活就业的人数大幅增加，截至去年年底我国灵活就业人数已经达到2亿人，其中，做网约车司机、当外卖骑手和摆地摊，是灵活就业的几个热门选项。前段时间，还有一个“地摊收入秒杀深圳白领”的话题上了热搜，说是一个摆地摊卖臭豆腐的摊主，每月最低收入1万元起。面对采访镜头，摊主不卑不亢、自信满满地说，“给老板打工不如给自己打工，这样赚钱有干劲”，大家直呼太励志了。

如果你去各个社交媒体搜索一下“摆地摊”几个字，你会发现，地摊摊主已经成为火遍全网的“网红职业”。在小红书上，有几十万条关于如何摆地摊的笔记；在抖音上，与摆地摊相关的话题，播放量超过150亿次。

在这些视频里，衣着讲究、能说会道的小姐姐、小哥哥们，要么在当街练摊，要么在对着镜头分享他们的练摊经验。还有，各种培训摊主技能的帖子也非常火爆，有教摊煎饼的，有教做卤味的，有教做烧烤的，不但有线上教学，还有线下招生。在山东泰安著名的“煎饼村”，有经验的老师傅吸引了全国各地的年轻人来拜师学艺。

为什么这一届年轻人，突然热衷于摆地摊了？究竟是出于“体验生活”“人均玩票”性质，还是认真地把摆地摊作为一个就业选项？我们团队做了点调查，发现不少年轻人摆地摊，还真不是我们以为的凑个热闹而已，他们有自己很明确的目标。大概有这么几类。

第一类，“醉翁之意不在酒”。他们的实际身份不是“地摊摊主”，而是把人设定为“地摊摊主”的网红博主。

你去看有一类练摊视频，有卖高颜值提拉米苏蛋糕的，有卖自制的特调香水的，还有人摆个牌子给人拍街头时尚照的。总之，选品很奇怪，绝对属于赔本赚吆喝的买卖。但是，放在一堆练摊视频中能一下子吸引眼球，点击率比较高。博主声嘶力竭地吆喝一天，没成交几单，看得让人心疼，也是视频的一大传播点。

我还看到有博主摆摊卖红酒，不是一瓶一瓶地卖，而是当街加入各种水果、香料，把红酒热好，一杯一杯地卖。博主自己说，卖完一瓶的流水还比不上那瓶红酒原来的价格。而且，出摊的时间地点还不固定，博主会提前放出线索，让大家去猜，这是把摆摊做成了一个营销事件来传播。

你看，很明显啊，这些博主并不是靠摆摊来盈利，而是通过制作以“摆摊”为主题的视频，来吸引粉丝。这是第一类。

第二类，“为有源头活水来”。摊主们的主要收入其实是线上，而定期出摊，是线下获客的一个渠道。

很多摊主都有极强的私域流量意识，来买东西的人，扫码加好友立减5元，私域流量池就一点点建立起来了，后续主要是线上交易为主。比起纯粹的微商，这种线下转化而来的客户通常黏性更强。因为摊主和客户面对面交流过，所谓“见面三分情”，客户的信任感会多一些。

我看到一个最极端的例子是，一个卖衣服的摊主，用“只试不卖”的策略引流。客人试完衣服觉得满意，想拿一件，这时候摊主会这么告诉他：“这款是最后一件了，很多人试过了，这里已经没有新的了，麻烦你加个微信，我回去拿新的发给你。”

还有一位卖鲜花的摊主，你一次性买三束花，可以送给你一个精美花瓶，但不当场送，你需要加她微信好友，把地址发给她，她给你邮寄过来。注意啊，这不光是加私域流量这么简单了。据摊主说，收到花瓶的人，后续从她这里买花的复购率很高。你想，家里摆了一个精美的花瓶，相当于摆了一个“提示器”，每天提醒你：该买束花了。而摊主的朋友圈，天天在发各种插花方法和当季上新促销，你自然而然会想到找她买花。

第三类，“万丈高楼平地起”。

江湖传闻，不少商业大佬，像马云、刘强东、柳传志等等，都有过摆地摊的经历。对那些心怀大志、有志于创业的年轻人来说，摆地摊是一个最低成本启动的方式。启动资金只要几千块；干一周就能验证你的MVP，也就是最小可行性产品能不能跑通；每个迭代动作都有及时反馈；项目失败了可以及时退出止损，沉没成本不高。

所以，他们是把练摊当做创业的试水，来积累对市场、对客户的一线手感。据说有一个叫程焰的“90后”小伙子，从摆摊卖袜子起步，生意越做越大，后来成功转战互联网，还得到了雷军的亲自指点。有谁知道，从这一届“摊主”当中，会走出多少个日后的商业大佬呢？

说到这儿，我想起吴伯凡老师的一句话：**创业，挣的首先是认知，其次才是财富。**

来看今天的第二条。

最近，你在刷抖音的时候，有没有注意到一个变化，就是在上方的“同城”分类旁边，多了一个“学习”分类。点开之后，会弹出一个标签选项卡，包括美食、健身、亲子、科技、财经等各种标签，你可以选择自己感兴趣的内容学习。当然，这些泛知识类的内容抖音上一直就有。有人说，这次抖音单独推出一个“学习”入口，其实在强调，上抖音，你不只可以娱乐，也可以学习知识；你不是在消磨时间，而是在干正经事。这样一来，你再打开抖音时，负罪感就没这么强了。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

我们常说，现代人的时间都是碎片化的，利用碎片化时间学习是这个时代的共识。根据DT财经的数据，有88%的受访者人表示，会有意识地利用好碎片时间。但是，利用的效果到底如何，就因人而异了。有46%的人表示，对于碎片化学习的内容，大部分只能简单记忆，印象不深，刷完就忘；还有人认为，碎片化学习反而降低了自己做事情的效率和记忆力。

这是怎么回事呢？最近，我读到果壳的一篇文章，很有启发。想要让碎片化学习发挥作用，关键是要理解大脑的一个工作机制，叫“酝酿效应”。我来解释一下。

你知道，人的大脑中有几百亿个神经元。学习的过程，就是让大脑当中本来不相连的神经元细胞开始彼此建立连接，并且连接数量越来越多的过程。比如，我们每背一遍单词，大脑中就有神经元建立起连接，背诵次数越多，神经元的连接也就越多，我们的外语也就说得越溜。

更重要的是，我们的大脑比我们自己更勤快。当我们学习累了，扔下书本去干别的事情的时候，大脑的神经元仍然在默默地建立连接，进入“酝酿期”。你可能会发现，几天前还稀里糊涂、不明所以的一个问题，再想一遍，突然就领悟了。我自己也经常是，写稿子卡壳了，去洗个澡、散个步回来，可能思路一下子就有了。

有一种心理学理论认为，酝酿效应起作用的关键原因是，当我们在深入思考一个问题的时候，虽然这个问题还没解决，但是，我们已经激活了大脑中关于解决这个问题的相关记忆痕迹。当我们在做别的事情的时候，大脑关于这件事的程序还在后台悄悄运行着：一是，这个记忆痕迹会在大脑的信息库中继续扩散，激活之前被忽略的关键信息；二是，大脑也是默默地从外部收集新的有用线索，把旧信息和新信息相碰撞，找到解决问题的思路。

好，理解了“酝酿效应”，我们再来说怎么有效利用碎片化学习时间。

第一，可以用碎片化学习来辅助主线任务。相比主线任务，碎片化学习的认知强度可以没那么高，但最好是和主线任务相关的。比如当写不出广告文案的时候，那你可以在下班地铁上刷刷有趣的广告MV，看一个广告界大牛的心得分享，这样能促进新旧信息的碰撞，提升酝酿效应。

如果实在不想再看相关内容，那么，什么都不干、彻底放空，也是好的，大脑仍然会在后台酝酿。最不可取的，就是刷完朋友圈刷微博，刷完微博刷抖音，你也不知道下一条出现的“知识”是什么。这等于是你新开了无数条任务线，打断了大脑对主线任务的酝酿过程。所以有人会觉得，碎片化学习反而降低了做事情的效率。

第二，碎片化学习也可以是独立于主线任务的，比如你想利用碎片化时间来学画画、学乐器等等。那么，这里的要点是，不要无限准备，而要尽快开始。不要想着，什么时候我有一个长假了，或者有大块闲暇时间了再学，而是，先开始。只要你开始学了，哪怕接下来的进展不快，但至少，大脑已经启动了这类神经元的连接，它会在后台默默工作，酝酿效应会起作用，无非是快一点或者慢一点而已。相反，如果你迟迟不走出第一步，这方面的神经元连接是零，就无法享受酝酿效应的红利了。

你看，用酝酿效应来学习，不是做“时间的捕手”，而是做“时间的朋友”。

来说说咱们得到的事儿。

今晚8点，我们会上线一个全新的训练营产品——《得到口才训练营》。这个训练营专门针对线下公开演讲的场景，从口语表达、身体语言、声音三个维度，帮你全面提升公众表现力。

这个训练营的主讲人是我的同事徐溟旭，我们都叫她小然老师。小然老师在加入得到前，是中央人民广播电台的主持人，她也是得到老师和明星学员的口才打磨教练。脱不花在重要活动中的发言、得到高研院的同学在开学典礼上的演讲，都是小然老师辅导打磨的。当然，这里面也包括我。我第一次进棚录音时，紧张得要命，简直就好像中文不是我的母语。幸好有小然老师在旁边，从零开始，教我在话筒前发音吐字的技巧。

今晚8点，小然老师为你准备了一场《得到口才训练营》直播首发仪式，她将携手口才营的金牌教练团队，一同亮相。CEO脱不花也会到场助阵。我把直播预约链接放文稿了，不要错过。

2022年3月18日 为什么新能源车抢占购物中心C位？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是新能源车体验店抢占购物中心C位，二是元宇宙社交软件啫喱爆红后下架。

来看今天的第一条。最近，我接连刷到几条新能源车品牌在热门商圈购物中心开店的消息。2月28日，岚图汽车在重庆星光时代广场和青岛吾悦广场同时开出体验店；3月12日，红旗汽车在北京丰科万达广场首发新车型。据说一汽红旗与万达已经达成了战略合作协议，计划今年内在全国60家万达广场开出红旗汽车的体验旗舰店。还有更大手笔的哪吒汽车，2月份一口气开出22家直营店，有不少也是开在购物中心一层。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

你还记得几年前的购物中心一层，都是什么商铺吗？对，那是妥妥的国际大牌美妆和黄金珠宝品牌的天下。而现在，大家调侃说，购物中心的一层C位，全部留给新能源车了。而且，有底气在购物中心开店的，不单是特斯拉和“蔚小理”造车新势力，像前面提到的岚图、红旗、哪吒，以及比亚迪、吉利等，都在加速进驻热门商圈的购物中心。

据媒体统计，2021年有超过80家汽车品牌在购物中心开店，其中绝大部分都是新能源车品牌。如果说，几年前看见新能源车品牌开进购物中心还是一件新鲜事，那么现在你可能会觉得，去逛购物中心，如果没在一层看见几家新能源车的体验店，反而有点奇怪了，甚至会觉得这家购物中心有点不上档次。

为什么会出现这种趋势的变化？这不是“剃头挑子一头热”，而是新能源车企和购物中心两方共同发力的结果。

我们先来说说，为什么购物中心热烈拥抱新能源车企进驻？

这主要是因为，第一，新能源车企比传统的美妆、黄金珠宝等品牌更舍得花钱。好地段就那么多，新能源车企都想进，难免相互抬价、水涨船高。比如去年，小鹏和特斯拉同时看中北京三里屯的一个500平方米店铺，最后小鹏以更高价格胜出，据说年租金上千万元。更夸张的是蔚来汽车在北京王府井东方广场的蔚来中心，上下两层共3000平方米，年租金8000万元。

第二，新能源车企的进驻也能为购物中心吸引客流。比如，去年12月份，蔚来开在深圳万象前海的体验店，除了一层的销售展区，二楼还有一个以汽车文化为主题的第三空间，包含厨房、图书馆、咖啡厅、亲子中心、共享办公区等，吸引消费者到这里喝咖啡、看书、聊天、休息、遛娃，与购物中心的定位一拍即合。此外，双方还可以搞出大声量的营销活动。去年北京合生汇购物中心联合新能源车品牌搞购车节，声势浩大，吸引了3000多名消费者前来试乘试驾，给购物中心和新能源车企双方都增加了不少曝光度。

总之，不管是从租金收入，还是从吸引客流来说，购物中心都非常欢迎新能源车品牌。

我们再回过头来说说，新能源车企为什么需要购物中心？相比开在郊区的传统4S店，购物中心的体验店面积小、租金贵。而且体验店做不到4S，**也就是集销售（Sale）、服务（Service）、零配件（Spare Part）和信息反馈（Survey）于一体**；体验店只能做到1S，只有销售（Sale）功能。品牌在体验店之外，还必须另建服务中心，这比起“前店后厂”的4S模式，运营成本要高出不少。

那么，在购物中心开体验店，到底是出于什么考虑？乘联会秘书长、《前沿课·新能源汽车2021》的主理人崔东树老师说，要回答这个问题，必须先要搞清楚新能源车品牌在现阶段的核心目标是什么。不是追求利润最大化，也不是追求单店效率最高，而是要快速提升销量、让自家品牌的市场份额最大化。

比如理想汽车就明确提出，要在2025年做到20%的市场占有率，这样才能抢占未来的主动权。新能源车企的渠道建设，开什么门店、开在哪里，一定是围绕“提升市场占有率”这个核心目标来展开的。崔东树老师说，传统的4S店模式是“人找车”——想买车，就去4S店逛逛；而体验店的模式是“车找人”，哪里有潜在客流，就把店开到哪里去，最大范围触达潜在客群。

这样一来，购物中心就成了首选。据艾媒咨询的分析，新能源车主的年龄结构比传统汽车车主更加年轻，76%的车主是26~45岁，这与购物中心的主力消费群体高度重叠。而且，购物中心体验店除了有销售功能，更重要的是树立起高端品牌形象。店面租金是很贵，如果单算坪效肯定不划算，但其实这相当于是投入的一笔广告费。

当然，并不是说传统的4S店就会消失。可以预计，当新能源车的品牌混战告一段落、市场格局基本稳定，同时整个市场的新能源车保有量越来越大、需要的维护服务越来越多，那么，运营成本更低的4S店模式可能会回归主流。

实际上，首先开创购物中心体验店模式的特斯拉就正在转向。据媒体报道，**目前特斯拉正在有计划地关闭一、二线城市核心商圈的体验店，而更多地把体验店开到外围商圈和郊区商圈。这是在特斯拉已经建立起品牌优势的情况下，降低运营成本、扩大触达人群的一种策略。**同时，特斯拉汽车的保有量比其他新能源车品牌更多，需要更多的售后服务，特斯拉也开始在传统汽车商圈开设具有4S功能的中心店。比起“购物中心体验店+服务中心”的模式，中心店的运营成本要低一半。

所以，新能源车企**采用什么样的销售渠道，没有固定的最优解，而是要看它现在处于什么发展阶段，这个阶段需要解决的核心问题是什么**。

新能源车企，不但在汽车行业掀起了一场“技术革命”，也掀起了一场“渠道革命”。

来看今天的第二条。

上个月，一款叫啫喱的社交App横空出世。上线仅三周，就成功登顶App Store中国区免费榜，成为2019年以来，第一个排名超越微信的社交类应用，并且连续霸榜三天。不过，就在啫喱的下载量一路走高的时候，戏剧性的一幕发生了。啫喱接连被曝出泄露用户隐私、抄袭穿搭设计等问题。啫喱以内部整改为由主动下架了App。很多人感叹，啫喱高调亮相又匆匆离场，就好像一场快闪艺术。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

为什么啫喱这么火？很多人给它贴上了元宇宙社交的标签，因为这款社交软件最大的卖点，就是用户可以通过AI捏脸，创造自己的虚拟形象，在虚拟的广场里进行社交活动。特别是在虚拟形象设计方面，啫喱的很多细节做得很好。

比如，啫喱为用户提供了14种眉形、50多种发型、100件以上的服装，你可以充分发挥创意，为自己捏出独一无二的虚拟形象。同时，啫喱还为虚拟形象设计了20多种动作形态。很多人年轻人表示，就是冲着丰富的虚拟形象和生动的动作形态下载了啫喱。啫喱虽然下架了，但是，这种以自己独特的虚拟形象来进行社交的软件，被验证是很受欢迎的，我相信很快就有一批类似的App冒出来。

同时，你注意到没有，这个赛道是双向的。一方面，虚拟形象社交越来越火热，另一方面，一股“还原真实形象”的社交潮流也正在涌起。这里的“还原真实形象”，是指拒绝P图、滤镜、美颜等“深加工”的照片，在社交媒体上展现真实的自我。

比如，最近还有一款叫Hoome的社交软件很火，它被称为全网最真实，也是最丑的社交平台。在这里发照片只能现拍，不能从相册上传，也不能加滤镜和美颜。不过你放心，没人会对你评头论足，因为系统压根没有设置评论、点赞功能。更有意思的是，一切动态第二天0点全部清零，没有可以追溯的痕迹，保证用户可以毫无压力地释放真实的自己。

我去Hoome的广场里逛了逛，发现这里真的是一地鸡毛的生活本色。照片不仅没有滤镜，内容也相当随意。有人晒一顿乌漆麻黑的深夜烧烤，有人晒一张笔迹乱七八糟的数学试卷，还有人晒自己的雀斑和虎牙。这些照片就跟抖音张同学镜头下的乡村一样，传递出真实生活的鸡零狗碎，有一种独特的吸引力。

甚至，滤镜界的鼻祖Instagram，也有用户掀起了一股反滤镜风潮。以前的Instagram，里面全是各类明星潮人的穿搭自拍，满屏都是别人家的生活。不过最近，越来越多的年轻人开始在Instagram里故意不用滤镜，并且专门拍一些生活中丑丑的场景，像是散乱的垃圾袋、落灰的镜子等等。

国外还有一款很火的App叫做Poparazzi，中文翻译成狗仔队。它的照片也只能现拍而且没有滤镜，而且，它还有一个更加大胆的设计：不支持自拍。用它拍照时你会发现，前置摄像头被锁住了。这意味着，你只能用这款App拍别人。

这个反自拍功能，迅速在年轻人中掀起了一股抓拍别人的热潮。被抓拍的照片或是表情狰狞，或是动作古怪，反正肯定比自拍丑得多。这让我想起曾经微博上有个热搜，自拍中的你和男朋友相机中的你。据说很多女生看了男朋友拍的照片后都默默拿起了刀。

更过分的是，照片会自动传到被拍摄人的主页，他的粉丝可以实时在主页看到丑照。有人说，这简直是大型社死现场。也有人觉得，尽管照片不完美，但人们卸下社交面具后的样子，更让人感觉真实和美好。

说到这儿，我想起武志红老师的一句话：**“自我成长，不是走向完美，而是走向真实。真实，才是修行的开始。”**

来说说咱们得到的事儿。

得到电子书的同事告诉我，最近遇到了一本让他们“相见恨晚”的好书，叫做《我们为什么要睡觉？》。睡觉是一件占据我们生命1/3时间的大事，但现在，失眠已经成了一种“流行病”。为什么睡一个好觉越来越难了？

这本书的一个观点很有启发。很多人不好好睡觉，关键不是因为不知道怎么办，而是因为不够重视。在了解如何好好睡觉的方法之前，其实我们更应该知道，如果睡不好到底会产生什么危害。睡不好觉，会给我们的身体健康带来一系列的威胁。长期缺觉，对大脑和身体造成的损伤是不可挽回的。今天，《我们为什么要睡觉？》这本书在得到电子书首发，你可以花一个小时翻一翻，说不定这是你建立良好作息的一个契机。

最后再来吆喝一下，“三月大作战”活动还在继续，287门线上课程满200减40，一直持续到3月底。此外，今天还有一个特惠课包，是来自四位高手的自我提升心法，包括古典老师的《超级个体》《陈海贤·自我发展心理学》《老喻的人生算法课》和《蔡钰·批判性思维15讲》，原价436.9元，今天只要329元，推荐你打包带走，成为自我提升的高手。

2022年3月19日 一线城市到底好在哪？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是国家统计局发布2月份房价数据，二是国内手机出货量同比下跌三成。

来看今天的第一条。最近，国家统计局发布了2022年2月份全国70个大中城市商品住宅销售价格变动情况。总体来看，目前房地产行业还处在深度调整期，楼市持续低迷，新建商品住宅总体环比下跌0.1%，二手房环比下跌0.3%，也就是说，从去年开始的这一轮楼市下行周期还没有触底。

具体来看，70个城市里，有40个城市的新房出现环比下跌，有57个城市的二手房出现了环比下跌。其中，三、四线城市无论是新房还是二手房价格，都在环比下跌，而且跌幅比1月份还要大；二线城市的新房价格与1月份持平，但二手房价格还在阴跌；只有一线城市出现了复苏迹象，北上广深的新房和二手房价格都比上个月上涨了0.4%~0.6%。

另据媒体报道，今年一季度，中央多部委表态要“稳地产”。比如，财政部明确“今年内不具备扩大房地产税改革试点城市的条件”。今年全国两会的“政府工作报告”提出，要“稳地价、稳房价、稳预期，因城施策促进房地产业良性循环和健康发展。”据统计，今年一季度，有18个城市放宽了公积金贷款条件，有9个城市下调了首付比例，还有杭州、苏州、南京等多个城市下调了房贷利息、缩短审批房贷周期。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

从楼市周期我们可以看到，每次周期下行，一线城市房价总是最抗跌的；而一旦出现复苏兆头，一线城市又是“春江水暖鸭先知”，楼市最先开始回暖。一线城市房价如此“坚韧”的一个重要原因，是这里有二、三、四线城市不具备的基数庞大的买房刚需。有多少年轻人，从“逃离北上广”到“逃回北上广”，你承认，或者不承认，一线城市都在深深吸引着你。

那么，问题来了：一线城市到底好在哪？这个问题可以有无数种回答。不过，最近我读到《南风窗》杂志的一篇文章，从一线城市的产业结构来理解这个问题，很有启发。

通常我们认为，一线城市更好，是因为这里经济更发达。但关键是，要看你怎么定义“经济发达”。如果从GDP总量看，当然是北上广深排前面，但如果从人均GDP来看呢？你可能都猜不到，我国人均GDP排名前三的是哪些城市。我来揭晓答案：人均GDP排名第三的是无锡，排名第二的是克拉玛依，排名第一的是鄂尔多斯。惊不惊喜，意不意外？

如果问年轻人，你是愿意去一线城市生活，还是这些人均GDP排名靠前的城市生活？答案是不言而喻的。可能这样的对比有点极端，我们再换一个问题：你是愿意去成都、重庆、西安、武汉这样的“新一线”城市生活，还是去苏州、常州、东莞、佛山这些著名的工业城市生活？从人均GDP来看，“新一线”不如这些工业城市。但我猜，大多数年轻人会选择去“新一线”。

这就很有意思了，一线城市和“新一线”城市，如果它们的优势并不是GDP的话，那到底是什么？《南风窗》的这篇文章指出，一线城市真正的优势是更具吸引力的产业结构，也就是服务业在GDP中的占比更高。

举个例子，2021年广州的GDP为2.82万亿元，苏州的GDP为2.27万亿元，是广州的80%，已经很接近了。但是，如果单看服务业创造的GDP，广州是2.02万亿元，而苏州是1.16万亿元，只有广州的一半。换句话说，虽然两个城市看上去GDP总量差不多，但它们的经济结构完全不同，广州是以服务业为主，而苏州是以制造业为主。

经济结构的差异，会造成社会收入结构的差异。在像苏州这样的工业城市，社会结构是M形的，一头是收入比较低的在工厂务工的劳动者，另一头是收入很高的工厂老板和城市拆迁受益者等，而中间收入的白领阶层不多。因为白领的主要就业领域是服务业，特别是像金融、互联网、媒体等高端服务业。

这就带来一个什么问题呢？身在一线城市的年轻人可能觉得，找到合适的对象已经很难了，但你知道吗，在苏州、常州或者东莞、佛山这些城市工作的优秀年轻人，找对象更难，原因之一就是当地中等收入阶层相对较小，能够匹配的数据库规模太小。

相比来说，一线城市是以中产阶层为主的橄榄形社会结构。这主要得益于，大量高端服务业聚集在一线城市，形成了庞大的中等收入群体。说个数据：你知道，缴纳个税的主力人群就是中产阶层，北上广深的常住人口只占全国城镇总人口的10%，但这四个城市的个税总和占到全国的40%，侧面说明了一线城市中产阶层的庞大。

为什么高端服务业能“批量制造”中产？相信这几天，你一定刷到了这样一些让人眼红的消息——“腾讯员工人均年薪85万”“华为持股员工人均分红47万”等等。虽然这些只是特例，不过，在一定程度上印证了文章里的一个洞察：越是“高端”的服务业，劳动者的话语权越大，在分配上往往对劳动者更有利。

进一步说，要判断一个城市有没有潜力晋升为“新一线”城市，GDP或者人均GDP都不是最关键的指标，而主要看这里有没有发展出发达的高端服务业的能力。

来看今天的第二条。

根据中国信通院公布的数据，今年2月，国内手机出货量为1486.4万部，同比下降31.7%。不仅出货量少了，而且上市的新机型也比去年同期更少。市场遇冷的原因，一方面是芯片短缺导致手机价格普遍上涨，2021年智能手机平均售价同比上涨10%。另一方面，消费者纷纷吐槽现在的手机“加价不加量”，更贵的同时却没什么创新亮点，只有一些参数上的微调，大家当然就没有换机的动力。

想想也是，之前年轻人用手机，恨不得一年一换。而根据最新数据，中国用户的平均换机周期延长到了28个月，全球用户的平均换机周期更长，超31个月。不少“95后”表态，他们一部手机能用4年，真是活生生地把手机从“快消品”变成了“耐用消费品”。前几天，关于“年轻人为什么不爱换手机”的话题还冲上了微博热搜。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

有意思的是，年轻人虽然不换手机了，但开始更频繁地换手机壳。据说，手机壳已经成为女孩子们在口红、项链之外的第三件重要配饰，每天出门前，需要根据不同的穿搭和心情来选择不同的手机壳。我看到一个数据，每年购买12个以上手机壳的人有超过一千万。手机壳这样一个不起眼的小生意，竟然孕育出了一个千亿级大市场。

更重要的是，手机壳也不是我们印象当中一二十元这样的便宜货了，整个手机壳产业进行了一场悄无声息的产品升级，现在一两百元的手机壳很常见，贵的能卖到四五百元，还很抢手。那么，手机壳是怎样“自我升级”的呢？我们团队梳理了一下，大概有这么几个方向。

第一类，硬核技术风。比如靠做华为手机壳起家的杰美特，专攻防摔和防水的手机壳，现在已经是上市公司了。杰美特把汽车防撞技术应用到手机壳上，号称可以实现“摔机自由”。同样走技术路线的品牌还有PITAKA，它把原本用来生产航空火箭和军用产品的芳纶纤维用来做手机壳，重量轻，还可以耐高温。虽然你的手机可能也不会经历那么极端的环境，但这些技术会让你觉得“很酷”。

第二类，个性时尚风。比如来自香港的手机壳品牌CASETiFY，也是目前天猫上最火的手机壳品牌之一，它的特色就是把手机壳当成一种时尚单品来做，从全世界招募设计师来进行设计，紧跟时尚潮流。此外，做联名款也是CASETiFY常用的手段，不但和卡通IP做联名，还和法国卢浮宫、美国纽约大都会等知名博物馆及知名艺术家作品做联名，非常对文艺青年的胃口。

另外，在时尚赛道上，LV、Chanel、Dior、Gucci 等奢侈品牌亲自下场，都推出了各自品牌的手机壳。他们认为，手机壳也可以成为入门级的奢侈品单品，是打入年轻市场的敲门砖。LV的包包咱们暂时买不起，可以先买一个LV的手机壳嘛。

第三类，低调实用风。比如来自瑞典的手机壳品牌Holdit，外观低调，但处处充满各种贴心的小细节。比如，材质上用了一种特殊硅胶，即使有油性笔划在壳上，也很容易就可以擦掉。在摄像头的位置，又特意设计高出1mm来保护摄像头。它还支持无线充电，让你不用脱手机壳，就可以把手机放在无线座充上充电。

说了这么多手机壳奇奇怪怪的功能，我突然陷入了哲学思考：当我们买手机壳时，我们到底在买什么？也许，不是为了满足任何外在的需求，而是我们内心对自我形象的确认。

来说说咱们得到的事儿。

今天我们上线了一门新课——《前沿课·光伏产业报告》。主理人董世敏，来自著名的行业观察和研究机构“远川研究所”。最近几年，董世敏老师的团队发表了二十多篇光伏产业的研究报告，在产业内外引起了巨大反响和讨论。这次，我们把董老师请来得到开课，让他一次性把光伏产业给我们讲透。

董老师说，观察光伏产业，有一个最重要的视角。不是宏观经济，也不是微观的市场供需，而是政策走向。为什么这么说呢？因为光伏产业比较特殊，它从一开始就不是从市场中长出来的，而是被政策扶持起来的。不同时期的政策，引导着产业的发展，甚至改变着产业的走向。所以，看懂政策，就是看懂光伏产业的切入点。

第一，看延续。就是看指向产业的同一个方向、屡次出台的政策。这样的政策能帮助你判断出产业目前处于什么阶段。比如，中国从2009年正式出台光伏补贴政策，十几年中持续补贴了几千亿元。那你心里大概有数了，这十几年就是光伏的“幼年期”，需要强大的扶持才能成长，才能活下去。

第二，看拐点。就是那些跟之前不一样的政策，能让你看出这个产业的发展重点是什么。比如，2021年，一个重磅拐点来了：中央财政宣布取消光伏发电补贴。过去二十年，光伏产业成本下降了90%左右，未来十年内光伏产业的成本可能还会再下降15％至25％。政府取消补贴，就像是光伏的一个成人礼，意味着光伏能自己去面对市场了。2021年，就是光伏产业的成熟年。

在未来，光伏将真正成为我国实现碳中和的骨干力量，到2050年，光伏发电量能占到我国发电总量的40%。在这么大的时代机遇面前，我推荐你加入《前沿课·光伏产业报告》，近距离来看光伏产业，不要让自己错过中国能源的未来。

2022年3月20日 华为停止成长了吗？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是华为发布2021年年报，二是谷爱凌跑马拉松上热搜。

先来看今天的第一条。昨天，华为发布了2021年年报。报告显示，2021年，华为销售收入为6368亿元，比2020年的销售收入8914亿元有所下降。你知道，华为的业务板块分为三大类：运营商业务，也就是服务移动、联通等电信运营商；企业业务，也就是服务企业和政府的数字化转型；以及终端业务，也就是面向消费者卖手机等智能硬件。

2021年华为在运营商业务和企业业务的收入和2020年是基本持平的；而终端业务收入因为“缺芯”直接被腰斩，这是造成2021年华为销售下降的主要原因。好消息是，虽然销售收入下降，但华为实现了净利润的大幅增长。2021年华为净利润为1137亿元，比2020年同比增长76%。在这个体量下，实现这种增幅是很吓人的。

其中，主营业务利润率的增长主要归功于，调整产品结构、优化供应链，以及数字化转型带来的“降本增效”。华为首席财务官孟晚舟女士说：“我们的规模变小了，但我们的盈利能力和现金流获取能力都在增强，公司应对不确定性的能力在不断提升。”

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

最近我正好刷到一本书，叫《华为成长之路》，作者邓斌是曾在华为任职十多年的高管。书里提出这样一个问题：对企业来说，什么才是“成长”？成长等于增长吗？在销售收入下降的情况下，华为是在继续“成长”，还是已经进入了衰退曲线？

我们先把问题搁在这儿，来看看邓斌在书里给出的一个企业成长模型，学完之后我们自然会有答案。

邓斌把一个完整的企业成长之路分为四个阶段：第一阶段，产品定位期，这时候的成长任务是“做成”；第二阶段，市场复制期，这时候的成长任务是“做大”；第三阶段，管理规范期，这时候的成长任务是“做强”；第四阶段，生态联动期，这时候的成长任务是“做久”。下面我们展开说说。

在第一阶段，产品定位期，最重要的任务是“做成”，也就是活下去。对应到华为，它的产品定位期是从1987年创办，到1994年华为第一代数字程控交换机的全面商用。

我们现在很感叹，华为在产品定位期，在那么弱小的时候，就定下了那么长远的战略，比如从代理转向自主研发、开拓海外市场、实行员工持股。但据邓斌说，这其实是一种误解。我们以为的“长远战略”，在当时，只是华为为了活下去而采用的权宜之计。

比如，为什么要自主研发？因为做代理不足以让公司活下去。当时交换机代理商的普遍情况是，如果市场行情不好，就会大量积压库存；如果市场行情好，那么很难从厂家那儿拿到货，你得加价从别的代理商那儿抢货，赚不到钱。想要活下去，就必须走自主研发之路。

再比如，为什么要实行全员持股？当时华为为了留住人才，给员工高薪许诺；但同时研发也需要大量资金，公司拿不出那么多钱，怎么办？于是，只给员工发一半工资，另外一半算是公司向员工借的，给员工打张白条，算利息。后来，华为就把欠员工的钱按“债转股”的方式，变成员工持股。所以，现在著名的全员持股，一开始只是为了活下去而迫不得已的员工内部集资。

还有，华为坚定地走出国门、进军海外市场，最直接的原因是，华为投入高达1/3的研发费用搞出了3G产品，但国内迟迟没有发放3G牌照，产品在国内没法卖。幸好当时国外已经有3G牌照了，华为只有一条路，就是杀到海外去。

邓斌说，在产品定位期，不要奢谈企业战略，也不要想着搭建完备的组织架构，而应该把全部精力都聚焦到产品上，让企业活下去，因为“产品不行，一切归零”。

如果说产品定位期是从0到1，最重要的是打磨产品，那么第二阶段，市场复制期，就是从1到N，最重要的是规模化复制、闪电式扩张，目标是“做大”。对应到华为，是1994年~1998年这段时间。短短4年时间，华为的员工从540人增加到8000人，销售收入从5.55亿元，增长到60亿元，无论是组织规模还是销售收入都扩张了10多倍。我们现在熟知的“狼性文化”，就是那个时候形成的。

为什么企业必须“做大”？无论是华为当时所在的通信行业，还是现在的互联网行业，市场规律就是，只有前几名的企业才能活下去，做不大就得被淘汰。在市场复制期，一切都以“拿下山头”为目的，公司管理往往比较混乱，各路能人各显神通、不按规则出牌，人员流动率很高。但这些都不是问题，千万不要用复杂的管理手段来束缚一线的手脚。

等公司打出规模来，成为行业头部了，自然会转入下一个阶段，也就是管理规范期，从粗放管理变成精细化管理，核心任务从“做大”变成“做强”。对应到华为，就是1998年~2011年，华为颁布了《华为公司基本法》，请IBM来帮华为建立管理体系，并且追求“高保真复刻”，所谓“先僵化，后优化，再固化”。

说个书里提到的细节。华为的内部员工办公平台的名字很奇怪，叫W3，华为的人也不知道这是什么意思。原来，这就是当年IBM辅导管理变革时期留下的，IBM的内部员工办公平台就叫W3，为了避免和IBM的沟通中需要转化术语的麻烦，任正非要求全部照搬。可以说，这个管理变革的过程，就是一个企业“易筋洗髓”的过程，非常痛苦，但却是“做强”的必经之路。

再来看第四个阶段，也就是生态联动期，核心任务是“做久”。华为从2011年起进入生态联动期，也正是在这一年，华为把单一的运营商业务分成了一开始提到的三大业务板块。更多的业务板块，意味着华为有更大的对抗外部不确定性的能力，不再“靠天吃饭”，而是自建企业的蓄水池，这就是“做久”的能力。

我们再回到开头的问题，华为还在“成长”吗？邓斌的回答是肯定的。“华为在2020年、2021年进行业务结构性调整、市场区域结构性调整、关键客户结构性调整，为2022年、2023年甚至更长时间的良性成长奠定基础，这种成长设计才是最根本、最有价值的。”

也是在这个时期，华为从一家企业，逐渐变成一个平台；从“独善其身”，走向“兼济天下”；从“独狼”，变成带领雁群前进的“头雁”。在我们刚上线的《前沿课·数字产业10讲》当中，详细介绍了华为是怎样为整个产业链赋能的，推荐你去听。

正如邓斌所说：“一滴水只有融入大海，才永远不会干涸；一家企业只有联动生态、协同共生，才能基业长青。”

来看今天的第二条。

前不久，话题#谷爱凌跑半程马拉松#登上了热搜榜，原来有网友抓拍到了谷爱凌在北京晨跑的照片。跑完之后，谷爱凌还在社交平台上晒出自己的成绩，一共跑了21公里，相当于半程马拉松的距离，用时1小时41分39秒。这样的成绩，可以说是秒杀了不少人。

消息就是这样，咱们围观群众除了羡慕谷爱凌的天赋，还能学到什么呢？其实跑步也曾是谷爱凌的主要训练项目之一。后来她全身心投入到冰雪项目中，也没有完全放弃跑步。据说她在去年来中国训练期间，会坚持每周完成一个半马。

最近我读到《哈佛商业评论》上的一篇文章，说专业运动员跑步训练的方式，和业余爱好者有很大的不同。业余爱好者总是会坚持中等强度的跑步训练，也就是把自己逼到不舒服的地步，但没有到痛苦或者无法忍受的程度。

那么专业运动员呢？他们的训练强度肯定要比业余选手更大吧？其实不然。专业运动员几乎不做中等强度练习，他们会拿出80%的训练时间来做低强度训练，也就是很轻松不太费力的训练；剩下20%的时间来专注地做高强度训练，挑战身体和意志力的极限。

研究表明，相比枯燥的中强度的耐力训练，这种极端化的低－高强度间隔训练，可以提高肌肉对氧气、葡萄糖的利用能力，让肌肉能够更好地发力，从而最大限度提高运动成绩，也能降低严重受伤的风险。

当然，前面说的已经是体育界的常识。这篇文章的启发之处在于，这种低－高强度间隔训练的方式也可以用在工作上，提升业绩。比如，销售周期比较长的产品，有经验的销售人员会在80%的时间与客户保持低度接触，不去频频打扰客户，不暴露志在必得的野心。但是，一旦发现机会窗口打开，他们就会迅速采取行动，发起饱和式攻击，一举拿下。

再比如，在战略性并购中，业绩最好的团队，往往是在周例会上说“无事可报”的团队。作者认为，在故意的“低强度工作”阶段，团队实际上是在监控、学习和跟踪潜在项目，相当于是在跑步当中累积里程基数。当机会出现，他们会马上“变速”，切换到高强度状态。

不过，“低－高强度”工作法不适用于实行“过程管理”的公司，比如，公司规定每天必须打多少个电话，每周必须拿回多少个例子，这让员工不得不一直保持中等强度的工作状态。这又再次回到了“是过程管理重要还是结果管理重要”的争论。这个争论当然还会持续下去，但至少我们知道了，“三天打鱼，两天晒网”，可能也是一种科学的工作方法。

来说说咱们得到的事儿。

脱不花经常会被公司管理层问到，“95后”下属咋这么难管？一批评就离职、哄着干又没效率、奖金吸引都推不动……“95后”下属太难带了。

脱不花说，有两点你要知道，首先，“95后”难带的本质，不是“70后”“80后”和“95后”的冲突，而是高度职业化的人和正在职业化的人之间的冲突。其次，“95后”的特征是社会化程度晚，因此“95后”在初入职场时总是带着做题心态，只会接任务，而不会给自己设置任务。

那作为管理者该怎么办？脱不花支了三招。

第一，强反馈。及时给年轻员工反馈，比如员工面谈，老员工可以一月一次，新员工周周要谈，辅导、表扬，甚至是批评都可以。

第二，换框架。年轻员工可能一直在干“拧螺丝钉”的活，但从来不知道为什么“拧螺丝钉”。所以管理者在布置任务时，要说明这件事在公司层面的全局意义，让员工有存在感和使命感。

第三，前馈管理。也就是，在事情还没发生时预演一下，让下属说说，他准备怎么完成这项任务，检验他对这件事的理解，帮他及时纠偏。

2022年3月21日 投资大神如何穿越资本周期？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是中概股走出V形反弹，二是美国民众兴起“疫苗旅游”。

来看今天的第一条。本月，在美上市的中概股走出了一波过山车的惊险行情。起因是，3月10日，美国证券交易委员会发布公告，根据《外国公司问责法》，要将百济神州等5家中概股公司纳入“临时被识别名单”，开启“预退市”程序，引发市场恐慌。

3月11日星期五，中概股集体暴跌。反映中概股表现的纳斯达克中国金龙指数当天下跌超过10%，这是自2008年次贷危机以来的单日最大跌幅。到3月14日周一开盘，中概股继续下挫，滴滴大跌44%，拼多多、知乎、爱奇艺等跌幅均在20%以上。

不过，到3月16日，国务院金融委召开专题会议，表示在中概股方面，“目前中美双方监管机构保持了良好沟通，已取得积极进展，正在致力于形成具体合作方案。中国政府继续支持各类企业到境外上市。”可以说，会议给中概股吃了一颗“定心丸”。

当天，中概股走出一波史诗级的V形反弹，纳斯达克中国金龙指数创下32.93%的单日最大涨幅。截至3月22日，有14只中概股涨幅超过100%，其中金山云上涨148%，滴滴上涨132%。同时，多家外资机构看多中概股，高盛表示要“超配”中国。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

作为投资者，要么你拥有一颗强健的心脏，在市场的大起大落中冲浪，抓住转瞬即逝的机会；要么你也可以着眼于长期投资组合，做穿越资本周期的投资。你可能会说，这不是废话吗？我们都想成为巴菲特那样的价值投资者，但我们没有他那样判断长期趋势的能力，即使判断对了，也没有闲钱去等一家公司慢慢长大。价值投资的理念是很好，但对普通投资者来说是一个奢侈品，咱们学不来的。

不过最近，我翻了翻易方达明星基金经理张坤推荐的一本书，叫《资本回报》，有了一点新的领悟。其实，我们大可不必纠结于短期还是长期，而只需要稍稍改变一下观察视角。

这本书里说，大多数投资者是预测一家公司未来的需求，但需求往往是很难预测的，受各种突发事件的影响。比如，一个3·15过去，你就不敢吃老坛酸菜牛肉面了。而长期投资者往往更关注供给侧，供给比需求的不确定性要小得多，也更容易预测：通常是行业的资本投入大幅增长，扩建生产线，经过一段时间之后，增加的产量才会进入市场。你可以大体判断出，增加的产能将怎样影响市场价格，进而怎样影响公司的未来利润。

比如现在有一个行业，市场需求非常旺盛、供不应求，为了满足市场需求，行业新增了大量投资，扩大生产线。那么请问：现在是买入这个行业里龙头公司的最好时机吗？作者认为，并不是。经济学诺奖得主尤金·法玛发现了一个“资产增长反常规律”。通常我们认为，一家公司的资产扩张会带来股价的相应增长，但实际情况恰恰相反：一家公司的资产增长和股票表现呈负相关，资产增长更慢的公司股票表现更好。

这是为什么呢？道理一说你就明白。只看需求，你会觉得这个行业非常景气；但是如果看供给，大规模的资产扩张意味着这个行业突然涌入了大批竞争者，竞争加剧和产能扩张会导致过剩，行业的利润率整体下降，公司未来的股价表现不会太好。相反，如果一个行业的景气度一般，吸引不了竞争者入局，新增资产很少，同时行业集中度比较高，只有仅有的几个玩家，那么，这几家公司就可以躺赢。

**说一个最极端的例子。从1990年代起，很多国家都颁布了法令，禁止香烟打广告。从需求端来看，这肯定是对烟草行业的重大打击，烟草巨头的股票得赶紧出手。但是从供给侧来分析，你会得出完全不同的结论。不许香烟打广告，意味着市场上不可能再长出新的香烟品牌。这时候，对烟草巨头该赶紧加仓才对。**

再来说芯片行业的例子。你知道，芯片是一个典型的受资本周期影响的行业，处于“需求过热—投资扩张—产能过剩—投资回落—下一轮需求过热”这样的往复循环当中。拉通来看，芯片行业在一个周期中的整体回报率是不高的。但是，有一类芯片公司不一样，它们具有更强的穿越资本周期的能力。

你知道，芯片可以分为数字芯片和模拟芯片两大类。其中模拟芯片的数量比较少，只占整个芯片市场15%的比例，但是，生产模拟芯片的巨头，比如美国的亚德诺公司和凌特公司，在整个周期中的平均毛利率可以达到60%~76%，比主要生产数字芯片的同行要高得多。这其中的差异，不在需求侧，芯片需求的周期波动是一样的，差异是在供给侧。

首先是技术。数字芯片是在纯二进制的数字代码中运行，设计和生产流程在业内具有通用性；而模拟芯片是把物理世界的声音、温度、压力等转化为数字信号，产品的设计和生产工艺差异性很大，标准化程度更低，产品线更加分散。

还有人才。模拟芯片工程师比数字芯片工程师更加依赖经验积累，而不是纯逻辑计算，成为模拟芯片专家需要花很多年时间。同时，模拟芯片专家从一家公司跳槽到另一家公司，技能也不是完全通用的，因为每家公司的工艺是独特的。

所以，不管是从技术还是从人才来看，模拟芯片的供给侧能够阻挡更多的竞争者加入，哪怕需求过热也不可能短期大量扩产，这就是模拟芯片巨头能够穿越资本周期的秘密。不过要提醒一点，书里说的是2015年之前的情况。这几年中国芯片公司入局，在模拟芯片领域发展非常快，全球模拟芯片的供给侧发生了重要变化。

总之，想要成为一名穿越周期的投资者，你需要来一场方法论上的“供给侧改革”。

来看今天的第二条。

这段时间，疫情在全球抬头，有不少美国民众却又开始出门“旅游”了。不过，人们的目的地不是迪士尼乐园，也不是拉斯维加斯的赌场，而是佛罗里达州的疫苗接种站。由于佛罗里达州的疫苗充足、接种条件也比较宽松，已经有几万名外地人前往佛罗里达州接受了新冠疫苗接种。

有媒体评论说，美国民众“疫苗旅游”的背后，反映的是美国城市和乡村疫苗分配不公的问题。大城市疫苗中心被分配了太多的疫苗，而有些住在乡村的居民需要到60英里外的地区才能预约到疫苗。同时，很多乡村地区没有储存疫苗所需的冷冻设备，也没有足够的可以接种疫苗的医护人员。疫苗相关资源的分配不均，加剧了美国乡村与城市的紧张关系。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

你知道，城乡之间的发展不均衡，是发展中国家常见的问题。不过，随着全球经济进入低增长，发达国家也出现了明显的“城乡二元结构”的分化。除了美国，日本的城乡差距也正在扩大。尤其是，日本社会进入深度老龄化，年轻人逃离乡村，到大城市工作和定居，并且在大城市缴税，小地方的劳动力人口和税收都在锐减，城乡差距进一步拉大，乡村会更加凋敝。

有没有办法来缓解这种趋势？我看到《第一财经》杂志驻日本团队报道，日本为缩小城乡差距，从2008年起开始实施一种特殊的“故乡纳税制度”，很有启发，值得跟你说说。

也就是，鼓励你向故乡捐款，而且，这笔捐款可以抵扣你的部分个人所得税，相当于是把你应该向居住地缴纳的一部分税款，转移到故乡去。当然，故乡也不白拿你的钱，收到捐款后，还会回赠给你一些当地的土特产。

更有意思的是，这个“故乡”也不限于是你的真实故乡，而是你可以自由选择5个地方作为“精神故乡”，向当地捐款。作为回报，你可能收到来自北海道的大螃蟹，或者宫崎县的特级牛肉，或者新潟县的大米。听起来是不是非常有吸引力？

的确，在故乡纳税制度推行5年之后，捐赠总额就达到了145亿日元，约合人民币8亿元。其中获得捐赠最多的北海道，因为故乡纳税制度收到的捐款，占到了当地总税收的16%，非常可观。到2020年，共有552万日本人参与了故乡纳税，捐款总额约合370亿元人民币，大大刺激了地方经济的发展。

当然，并不是说这个制度是完美的。实际上，在政策推行过程中也暴露出一些问题，比如，参与的人过多，就会造成大城市内部税收的外流。其中东京23区有约合28亿元人民币税收流到了地方，这让当地区政府也吃不消，呼吁“故乡纳税应为捐赠金额具体额度设上限”。再比如，地方政府为了吸引捐款，引发了“回礼内卷”的现象，用编造特产、花大价钱打广告等等。

为此，日本政府也在不断调整政策，比如规定了捐赠额度占整体收入的比例不得超过4.5%；地方政府回礼特产的采购价，不得高于捐款额度的30%。回礼的形式不限于实体产品，也可以是环境保护、观光交流等活动。甚至在疫情期间，很多人回不到家乡，不少地区推出了上门照顾家人、远程扫墓等服务作为回礼。

总之，办法总比问题多。日本政府开创的“故乡纳税制度”，为各国缩小城乡差距、发展乡村经济提供了一个很有意思的新实践。

来说说咱们得到的事儿。

今天有一门新课上线，叫做《现代史纲》。你知道，我们之前上线过《中国史纲》《西方史纲》《中世纪史纲》这几门课，它们的名字很像，都是“史纲”体课程。这类课程的特点是，不是光带你看个热闹，说说历史故事就完了，而是要讲出一套完整的“大逻辑”。比如今天上线的《现代史纲》，就是通过讲历史，让你理解现代社会的运行逻辑。历史只是药引子，背后的“大逻辑”才是真见识。

《现代史纲》的主理人张笑宇老师，是一个知识矿藏。你看，他读的专业是政治，写的书是《技术与文明》《商贸与文明》，涉及技术和商业领域，现在又做了一门史纲课程。完成这样高难度的跨学科写作，有没有什么独门秘籍？

张笑宇老师说，他在德国读书时，因为一群留学生太无聊，就组织了一个华人读书会，每两周聚一次，各自讲讲自己的课题。他发现，讲得好的人都有一个共同点，就是有一种翻译能力，能把自己学科的逻辑和框架，翻译给其他领域的人听。这一点让他很受启发，他把这个思路用在了后来的研究和写作中，面对一门新学科，先寻找框架，再看看这个框架如何对其他领域起作用，从而构建出一套“大逻辑”。

2022年3月22日 CRO行业：医药领域新风口

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是国家癌症中心发布全国癌症报告，二是第一批“00后”大学毕业生进入职场。

来看今天的第一条。最近，国家癌症中心公布了最新的全国癌症统计数据。报告中说，目前我国恶性肿瘤的5年生存率为40.5%，与10年前相比，我国恶性肿瘤的整体生存率提高了10个百分点，反映了我国癌症治疗水平的上升。

不过，与发达国家相比，还有比较明显的差距。比如，预后比较好的几种癌症，在我国的5年生存率为，乳腺癌82％、甲状腺癌84％、前列腺癌66％，而发达国家的5年生存率为乳腺癌91％、甲状腺癌98％、前列腺癌99%，可见，我国的癌症治疗水平还有很大的提升空间。

全球来看，2020年全球新发癌症病例为1929万，预计到2040年，随着全球老龄化的加剧，每年全球新发癌症病例将会达到3000万，成为人类社会的严峻挑战。目前，各国都在大力推动抗癌创新药物的发展，用“预防+治疗”双管齐下，抗击癌症。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

一方面，全球对抗癌新药有着巨大的市场需求，但另一方面，国际医药巨头对投入新药研发却顾虑重重。

首先，新药的研发周期特别长、失败率特别高。在5000~10000个临床前的候选化合物当中，一般只有5个能进入临床试验阶段，最终只有1个通过审批、上市销售。而这款幸运的新药，平均开发时间为10~15年。尤其是最近几年，药物监管更加严格、招募患者也很困难，导致药物的临床试验期进一步延长，从2014年的6年变成2020年的7年。

第二，新药的研发成本在不断上升，投资回报率在下降。由于“低垂的果子”被摘完了，容易开发的药物市面上都有了，剩下的尽是难啃的骨头，或者从来没有人试过的新方法。一款新药的平均研发成本，从2013年的13亿美元，变成2020年的24亿美元，研发成本上升了85%。同时，新药研发的投资回报率，从2014年的7.2%，一路下降到2019年的1.6%。

那么，怎么解决新药开发中周期长、成本高的难题？有一种新型医药研发企业正在蓬勃兴起，叫“医药合同研发企业”，简称CRO（Contract Research Organization）。简单说，CRO就是研发外包企业，医药企业把新药研发的部分工作外包给CRO来做。公众号“立方知造局”最近有一篇文章，详细介绍了CRO行业的发展状况，我挑重点给你说说。

CRO外包的主要是两个阶段的研发工作：一是临床阶段之前的研发。从靶点的发现，到合成化合物，再到筛选候选化合物，之后做毒理实验，等等。CRO企业通过把医药研发流程模块化，提升研发效率。

二是临床阶段的研发，也就是帮助医药企业以更快的速度和更低的成本，完成临床试验。CRO企业具有成熟的招募志愿病人体系，熟练分析、处理临床数据，并且直接对接医院和审评机构，从而缩短临床试验时间。

可以说，CRO企业就是新药研发的加速器，能够把一款抗癌新药的研发时间缩短3年以上，相当于把整个新药研发流程缩短1/4~1/3，同时节约30%~70%的研发成本。这几年，随着越来越多的医药公司采用CRO外包服务，新药研发的投资回报率从2019年的最低点1.6%，又回升到了2021年的3.2%。

可以说，CRO行业是全球医药领域一个最大的风口，年均增长率为8.5%，估计两年后就可以达到千亿美元市场规模。在这个快速增长的市场中，目前欧美的CRO公司仍然占主流，不过，中国的CRO公司正在快速崛起，以每年30%的速度增长，增速是国际水平的3倍多。

相比国际同行，中国的CRO公司拥有人才、成本、速度三方面的优势。从人才来看，中国有全球最庞大的生物医学人才，中国头部CRO企业的员工当中，硕士、博士占比超过一半；从成本来看，同样研发能力的人员薪酬比发达国家要低30%~40%；从速度来看，中国的硬件设施建设速度和项目执行速度，也比发达国家更快。

更重要的是，这几年，国内的医药研发投入也在大幅增加，预计将从2019年的211亿美元，增长到2024年的476亿美元，年均增长率超过20%，是全球医药研发投入增速的5倍。国内医药研发投入的大幅增长，促进了对国内CRO行业的需求；而国内CRO行业的发展，又反过来提升了国内新药研发的效率，补齐了我国在药品研发领域的短板。2021年，中国创新药在研产品数量对全球的贡献率上升至14%，中国的药物研发实力已经从全球第三梯队进入到第二梯队。

目前，国内的CRO行业已经跑出来了药明康德、康龙化成、泰格医药、凯莱英等领军企业。今年2月份，美国商务部在“未经核实清单”中新增33家中国实体，其中就包括同为药明系的药明生物两家子公司。有人说，这对中国CRO行业的打击程度，不亚于2018年中兴被禁止出口、2020年华为上实体清单。当然也有人说，这是中国CRO龙头企业的实力，得到了美国政府的背书。如果你是投资者，可以关注CRO这个赛道。

最后，说到医药和健康，我的同事专门整理了一份清单，是得到已经上线的19门医学类课程大集合，你可以通过这份清单，补齐健康与医学领域的知识板块。我把这份清单的链接放在文稿里了，建议你一键收藏。

2022年3月23日 为什么中西部省份需要“强省会”？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是西安都市圈发展规划获批，二是“加密时装周”开幕。

来看今天的第一条。最近，国家发改委批复同意《西安都市圈发展规划》，这是第五个落地的国家级都市圈。在这之前，已经有南京、福州、成都、长株潭四个国家级都市圈获批；同时，重庆、武汉、沈阳、广州等地的国家级都市圈申报工作正在推进中。

在今年的全国两会期间，地方代表团甚至“打起了擂台”：湖北代表团建议，要加快建设武汉都市圈，打造全国重要增长极；而河南代表团则恳请国家支持郑州都市圈规划建设。有媒体评论说，各地政府在招商竞赛、“抢人”大战之后，又展开了一场入围“国家级都市圈”的暗战。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

有专家指出，都市圈战略是对之前各地在提的“强省会”战略的一次升级。所谓“强省会”，就是要做大做强省会城市，以省会为经济发展的火车头，带动省内其他地区的发展。

衡量一个省会城市强不强，有一个指标，叫做“首位度”，也就是省会城市的GDP占全省GDP的比值，一般超过30%就算是强省会。比如，2021年成都GDP占四川GDP的37%，成都妥妥地属于强省会。

来对比一下江西的情况，2021年南昌GDP只占江西GDP的22.5%，南昌就属于弱省会，这也符合我们的印象。去年11月份，江西省委书记就强调要加快“强省会”战略，提出“省会强则全省强，省会兴则全省兴”。

不过，强省会战略也引起了一些质疑的声音。为什么要强调“强省会”？省内各个城市均衡发展，不好吗？比如，济南的经济首位度为13.7%，南京的经济首位度为14%，在全国所有省会城市中排倒数一、二名。但是要知道，全国各省的GDP排名，山东第三，江苏第二，是仅次于广东的经济强省。弱省会并没有拉胯全省经济。甚至，广州的经济首位度也不高，只有22.7%，广州也属于弱省会。

大家担心，强调“强省会”，会不会对省内的人才和资金产生“虹吸效应”，反而不利于省内整体经济的发展？

你发现没有，强调“强省会”战略的，主要是中西部地区的省份，东部地区提的不多。这主要是由于，中西部省份面对的挑战和东部地区不同。

第一，人口流失问题。就拿四川来说，改革开放以来，四川一直是劳务输出大省，大量人口到东部发达地区打工。如果没有这些年成都作为强省会的崛起，那么，四川劳动力流失的情况会更严重。而过去十年，成都新增了600万人口，成为全国第四大城市。成都不但留住了本省的年轻人，还吸引了全国各地的人才前来就业，“蓉漂”取代“北漂”，成为新时尚。

第二，市场分散问题。有学者指出，发展区域经济必须先要有集聚效应，集聚到一定程度之后，才能够向周边溢出。没有集聚，就没有溢出。如果省会城市不是强经济中心、没有带动全省发展的实力，那么省内经济就是一盘散沙，无法形成联动。

比如，贵阳是一个弱省会，贵阳的经济首位度为24%，贵州各地市场非常分散，遵义跟着重庆走，毕节跟着成都走，六盘水跟着昆明走，铜仁跟着湖南走。这样一来，贵州的经济政策和产业政策就很难在省内落地。

第三，对外竞争问题。著名经济学家温铁军老师说过，中国经济增长的一个密码，是“地方政府的公司化竞争”。可见，省域竞争的确是中国经济活力的重要来源。而各省的竞争，实际上是以省会为主的核心城市的竞争。

别的不说，如果一省没有拿得出手的大城市，在争取国家重大政策和项目的过程中，肯定是吃亏的。比如，有江西老乡自嘲说江西是“阿卡林省”，“阿卡林”是日本动漫当中一个很没有存在感的主角。你看，虽然江西的经济增速一直在全国前列，但是，跟邻近的广东、湖南、浙江相比，江西最没有“主角光环”，往往跟国家级大战略无缘。反过来，像成都、西安、武汉这样的强省会，还自带网红气质，在媒体曝光度和国家政策的倾斜上就占了起手。

我们再回到开头说的国家级都市圈，像西安都市圈和成都都市圈的落地，就是在强省会的集聚效应已经凸显的情况下，引导省会经济向外围城市溢出和辐射，构建一个以省会城市为中心、以周边城市为依托的开放型经济协作体系。这就是从“强省会”向“强都市圈”的战略升级。

来看今天的第二条。

上周，有一个非常特别的时装周开幕，叫“加密时装周”。这是一个纯数字世界的时装周，展示的是一系列虚拟的“时装NFT”。你可以在线购买这些服装，并且通过增强现实的AR眼镜，看到自己穿着的效果，还可以下载自己穿着虚拟服装的高清照片。

除了这样的“加密时装周”，传统时装周也来凑NFT的热闹。在上个月举办的米兰时装周和伦敦时装周上，就有两家品牌宣布，推出秀场同款服装的NFT版本，你可以买来收藏或者在线上穿着玩儿。线上怎么穿呢？你在指定的平台下单，上传自己的照片，设计师就会帮你渲染出穿着对应服装的照片发给你。据说这些“时装NFT”销售非常火爆，基本是一上线就被秒光。

消息就是这样，我们来看看能学到什么知识。

这些新兴的数字时尚，可能让很多人摸不着头脑，衣服不是拿来穿的吗？花大价钱买来的衣服，只能傻傻地P在照片上，有什么意思？但你要知道，时尚界可不这么认为。业内公认，时尚是加密产业的下一个风潮。想想看，时尚界在乎的，本来就不是衣服的功能，而是风格的表达。数字服装，一方面让设计更加天马行空，一方面用加密技术解决了价值问题，可以说这两个领域一拍即合。

如果我们再把目光往回追溯，你会发现，“时装NFT”不就是洋气一点的“真人QQ秀”吗？“卖皮肤”并不是一门新生意，而是早就被互联网行业验证过的大市场。把“皮肤经济”玩儿得炉火纯青的，当然就是腾讯了。我最近读到公众号“光子星球”的一篇文章，把腾讯的“皮肤经济大法”分成了三层境界，很有启发。

“皮肤经济”1.0版，是2003年推出的QQ秀。QQ用户可以购买衣物、饰品、环境场景，设计自己的虚拟形象。QQ秀一推出就大受欢迎，上线半年就有超过500万人购买，平均每人花5元。而且一些热门单品，什么“东京攻略”发型、“超绝破裂”眼睛，价格被炒到了几万元。

QQ秀大火之后，演化出了空间装扮、钻石会员等各种装扮体系。你可能还记得，QQ的头像页面有一大串五花八门的logo，当年大家为了点亮它们可是费了不少劲儿。腾讯到2010年，一直保持50%的年复合增长率，QQ秀带动的装扮模式功不可没。

“皮肤经济”2.0版，是腾讯的国民级手游《王者荣耀》开启的。这是最频繁推出皮肤的游戏之一，目前已经有400多款皮肤，并且基本保持着每4天出一款的速度。

在《王者荣耀》之前，游戏皮肤往往是和角色属性绑在一起的，也就是，皮肤能增加角色某方面的能力。而《王者荣耀》把皮肤变成了观赏属性为主，就是好看，对角色能力没什么加持。这些皮肤又分好几类：极少数可以免费获得；一部分可以付费直接获得；限定款在付费基础上还加上了获取难度，比如成就限定、周年限定、赛季限定等等；除此之外还有联名IP、专属定制等玩法。总之，想在“峡谷”秀出个性，皮肤不买不行。

2021年，《王者荣耀》收入将近180亿元，其中大概有60%来自售卖皮肤。换句话说，“皮肤经济”是腾讯手游时代的顶梁柱。

“皮肤经济”3.0版，是把皮肤卖给B端用户。可别以为“换皮肤”只有个人需求，其实企业同样有。

比如，2019年春节期间，企业微信试水推出了定制红包封面，企业可以用来给员工发专属红包。刚推出一周，就有1.5万家企业定制了1400万个红包。后来，微信上的红包封面功能也上线，面向企业、机构等B端用户，定制封面1元1个，有效期三个月。后来这个功能又向微信视频号的用户开放。

今年春节期间，各大品牌派发的微信红包封面，在网上引发了狂欢。微信上流传着一份各大品牌派发红包封面的时间表，大家纷纷掐着点去抢。我看到有人收集了几十个封面，还被调侃“红包发得过来吗”。

要知道，其他互联网巨头想在春节期间刷存在感，只能咬牙出血，靠巨额补贴、发红包来引流。而腾讯呢，把微信红包封面卖给品牌商家，不但引爆了关注度，还顺手赚了一笔卖封面的钱。怪不得有人说，春节红包大战，腾讯才是最大赢家。

你看，一路走来，“皮肤”都是腾讯的现金牛。“换皮”，是一门历久弥新的好生意。

来说说咱们得到的事儿。

上周，脱不花给训练营的老同学做了一场“返校直播”，聊了聊职场写作这回事儿。

脱不花说，千万别觉得，坐在办公室里写材料才叫做写作。写作其实渗透在你日常工作的方方面面，比如在微信给客户写一条留言，给公司同事发一条通知，这都是写作。

职场写作的本质，是塑造个人品牌。如果你有8分的能力，同时可以写出很好的复盘报告，那么，别人对你的印象可能会加到9分，这就是写作能力带来的溢价。

反过来，职场写作写不好，不仅会影响个人形象，而且会影响职业晋升。举个例子，一名销售总监把业绩干到了150%，领导想趁写绩效自评的机会，帮他申请奖励，结果一看他的材料，只写了几句，轻飘飘带过。那么领导的期待就会大打折扣，并且开始怀疑，他到底是能力强，还是只是运气好？

所以，职场写作很重要。学习职场写作，不是学遣词造句，而是锻炼写作逻辑。要把一个东西写明白，既要有极强的同理心，能够想象到对方看到文字时，会产生什么理解；又要会把握结构，让对方一眼看到你的重点。

2022年3月24日 “老乡生意网络”是怎么形成的？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是杨国福麻辣烫赴港上市，二是殡葬业招聘信息引发关注。

来看今天的第一条。上个月，杨国福麻辣烫向港交所递交了招股说明书。吃货们感叹：一人一碗麻辣烫，竟然吃出了个IPO。招股说明书显示，疫情之下，杨国福实现了逆势增长。2021年前三季度，营业收入就已经超过了2020年全年，共计11.63亿元，净利润2.02亿元，毛利率达到了30%。

截至2021年9月末，杨国福共有5783家门店，和另一家巨头张亮麻辣烫的门店数不相上下。这两大麻辣烫巨头的门店数加起来超过了1.1万家，跟肯德基和麦当劳两家加起来在中国的门店数差不多。而排名第三的麻辣烫品牌，门店数才几百家，和“麻辣烫双雄”没法比。

之前杨国福还玩过一个梗，他们邀请明星张亮来为杨国福做代言。当时这个消息瞬间冲上热搜，围观群众把广告词都想好了：“我是张亮，麻辣烫我只吃杨国福。”还有人在下面问：这次杨国福冲击IPO，张亮你怎么看？

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

你可能不知道，杨国福和张亮这两巨头虽然竞争激烈，但其实同根同源，他们都出自东北的一个小地方——哈尔滨宾县，那里只有几十万人口。不但如此，还有其他一些你可能听过的麻辣烫品牌，什么汆悦麻辣烫、马玉涛麻辣烫、鸿兴源麻辣烫，都来自宾县，而且多多少少都和杨国福沾亲带故。

我数了一下，开店数量排名前10的麻辣烫品牌中，来自哈尔滨宾县的占了5家。作为一个四川人，说到这儿我就气不打一处来，我大四川的麻辣烫江湖，竟然被一群东北人给统治了。不过再想想，去吃云南米线的时候，老板大多也是东北人，瞬间心中平衡了。

你发现没有，这种一个地方包圆儿整个产业的现象很常见。比如，全国上点规模的包子连锁店，大多数是安徽怀宁人开的；国内八成的民营医药，是福建莆田人开的；影视圈里80%的灯光师，俗称“灯爷”，来自河南鄢陵；还有遍布全国大大小小的复印店，老板大多来自湖南新化。之前我听别人说起，有个小伙子想创业开个复印店，但生意始终做不起来，直到后来娶了个湖南新化的老婆，一下子上道了，生意红红火火。

那么，这种一个地方统治一个产业的现象是怎么发生的？注意啊，这跟通常说的产业集群还不一样，产业集群是一个产业在同一个地理区域聚集，而这是一个地方的人，走向全国闯天下。我们通常以为，这就是靠老乡之间的“传帮带”，通过人际网络的扩散，抢先在这个产业里建立了先发优势。这当然没错，但只是第一步。进一步研究你会发现，更重要的是，他们利用先发优势，在这个产业里建立了更高的进入壁垒。

比如河南鄢陵的灯爷。几十年前，灯光师是个体力活，要扛着笨重的器材满场跑，工作时间长、工资低。机缘巧合之下，几个来北京闯荡的鄢陵老乡当起了灯爷，干得不错，后来又带出了一帮老乡跟着干。不过后来，灯光师的工作条件没那么苦了，大牌灯光师很吃香，而且还有影视圈的光环加持，愿意干的人不少。虽然有技术门槛，但愿意学的话也不是多难的事。那为什么这个行业，还是一直由鄢陵灯爷牢牢把控呢？

这其实是因为，鄢陵灯爷摸着门道之后，进一步往产业链上游走，掌握了全国的影视灯光器材租赁市场。剧组要拍戏，就得租用灯光器材，一个剧组动不动要几十个灯。你会发现，大部分的影视灯光租赁公司，也是鄢陵灯爷开的。不管你是去租设备时顺便找灯光师，还是委托你的灯光师去租设备，都是在鄢陵灯爷的网络里打转。这几年，鄢陵灯爷继续沿着影视圈的产业链往上走，开始投资影视拍摄的实景棚。这样一来，鄢陵灯爷在中国影视圈的“掌灯”地位，就进一步被巩固了。

我们再来看被湖南新化人把持的全国复印店生意。目前，新化人在全国开设了6万多家文印店、2000多家耗材经营企业、3000多家复印机再制造企业，年产值上千亿元。

你会不会觉得很奇怪：复印店能有多大的技术含量，不就是买个设备就能开张吗？这个生意看起来毫无壁垒，投资不高，也不需要什么手艺，为什么全国各地的人都干不过新化人？我之前读到一篇论文，是北京大学一个社会学博士对新化复印行业做的调查，才明白了其中的奥秘。

新化复印人和鄢陵灯爷一样，一开始，也是几个新化人机缘巧合之下，学会了打字机和复印机的维修技术，带起了一帮老乡跟着干。在1990年代的时候，新化人就形成了一支遍布全国的流动维修打字机、复印机的队伍。后来慢慢地，他们开始做起回收二手复印机的生意。回收来的复印机维修翻新之后，转手一卖，利润比光赚修理费要高得多。

但那时候，只有大型企业和机关单位才有复印机，流到市面上的二手复印机也就不多，二手复印机的生意做不大。不过后来他们发现，有一帮台湾人在从美国和日本大量回收二手复印机并运到广州，拆掉后当废品卖。对新化人来说，这简直是天降的机会，他们赶紧找到那帮台湾人，说你不用拆了，二手复印机你有多少我要多少。这样，新化人和台湾人合作，掌握了一个主要的二手复印机进口渠道。

有了进口渠道，有了维修手艺，剩下的就水到渠成了。新化人在广州天河的科技街，建立了一个专业的二手复印机市场。同时，一部分新化人用二手复印机开起了复印店。在新化人开店之前，一台复印机要十几万元，平摊到每次复印的成本非常高，每复印一页要5毛到1块钱，而新化人进来以后，居然就把复印价格降到了一张只要一毛钱，其他人当然没法跟他们竞争。你看，新化人把持全国复印店生意，只是我们看到的结果，真正的原因是他们掌握了复印行业的上游渠道。

吴伯凡老师说，企业总是强调“以客户为中心”，但往往忽略了，想要在同行竞争中胜出，还必须对上游进行有效管理。

来看今天的第二条。

最近，我在网上刷到一条招聘信息。招聘上说，这个岗位白班800元一天，夜班1600元一天，不要求学历和工作经验。算下来，月入两三万元很轻松。不过，这份工作只限男性，不能有高血压，还要胆子大。是什么工作呢？原来，是深圳一家殡仪馆在招运送逝者遗体的工人，高薪招聘是因为实在招不到人。

不过，我的同事告诉我，我可能刷到了一条假新闻。有意思的是，这条疑似假新闻，却引发了一些殡葬从业者的真感叹。说干他们这行最苦恼的地方是，无处不在的疏离感。“最常见的是别人都不敢跟你握手。原本是挨着坐的，他去个洗手间回来就不坐这儿了。”“下班高峰的地铁，打电话沟通逝者火化的事情，挂了电话才反应过来，人挤人的车厢里，只有我周围空荡荡的。”很多人感叹，殡葬从业者，可能是这个世界上最孤独的职业。

我想起之前也有人说过，林区瞭望员，是这个世界上最孤独的职业之一。他们驻守在大兴安岭茫茫林海的深处，在瞭望塔上，每半个小时就拿起望远镜，仔细扫描视线内以塔为中心、25公里范围的林区状况，一旦发现火情立即上报，并且用罗盘计算出准确位置。

整个瞭望塔只有4平方米的空间，塔上没有网络信号，唯一可靠的通信工具是对讲机，用来联系林场指挥部。各个瞭望塔上的瞭望员，相互之间也不可以用对讲机来私人聊天。瞭望员听到最多的声音，是大风吹过山林的呼呼声，和大雪压断树枝的噼啪声。像这样的瞭望塔，大兴安岭有326座。有人说，如果要评选“最沉默的东北人”，那一定是大兴安岭瞭望员。

我再给你讲一个世界上最孤独的职业之一，叫“饱和式工业潜水员”。他们的工作，是潜到300米以下的海底，安装和修理海底的石油油井钻头。

如果你看过纪录片《人类星球》，会知道，渔民们即使下潜到三四十米的地方，如果上浮快了，身体压力变化太大，就会得“减压症”，轻则眩晕麻痹、重则残疾甚至死亡。而这些工业潜水员下潜到三四百米的地方，身体承受的大气压是正常状态的几十倍。想要避免得减压症，他们需要花十几个小时从海底慢慢浮上来，但是携带的氧气有限，这意味着，刚下潜到目的地就得开始上浮，没有时间修理海底钻头了。

怎么办？石油公司想出了一种办法，让潜水员一直生活在高压环境中，潜水时不经历加压和减压的过程，也就不会得“减压病”了。具体做法是，让潜水员提前入住船上的一个密封舱，这个密封舱内的气压和要潜入的海底压力是一样的，比如，200米深度，就是21个大气压。有任务时，用潜水钟把潜水员送到海底，完成任务后，潜水钟再把潜水员拉起来送入密封舱，全程保持21个大气压不变。几个月的时间里，潜水员就一直生活在这个密闭的高压环境中，与世隔绝。这就是“饱和式工业潜水员”的生活。

说到这儿，我又想起作家苏心说过的那句话：“哪有什么岁月静好，不过是有人替我们负重前行。”

2022年3月25日 为什么品牌logo花大钱做微调？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是移动办公平台钉钉更换logo，二是IDC发布2021年全球可穿戴设备市场报告。

先来看今天的第一条。最近，移动办公平台钉钉召开发布会，宣布品牌升级，并且7年来首次更换了logo。你可能对钉钉的logo还有印象，它是一个简单的蓝白配色图形，主体形象是一只翅膀，下方拼接了一道闪电。这次logo更新，钉钉稍微调整了图案的角度，让视觉中心从闪电挪到了翅膀上，并且把羽毛的形状调得更圆润了一点。

我在文稿里放了一张钉钉新旧logo的对比图，你可以看一下。很多人说，新logo看起来更轻盈，翅膀展得更高，也显得更有活力了。不过，也有不少人表示，这个logo是“换了个寂寞”，不把两张图放在一起仔细对比的话，根本看不出差别。

钉钉新旧logo对比

消息就是这样，我们来看看能学到什么知识。

我猜你肯定想起来了很多类似的例子。比如，小米去年发布的新logo，由日本著名设计师原研哉操刀。跟旧logo比起来，肉眼能看到的唯一区别就是边框的直角变成了圆角。再比如英国广播公司BBC，新logo只是调整了三个字母的间距，然后换了一个小一点的字体。再往前，IBM更新logo的时候，仅仅是把三个字母上的条纹，从12条改到了8条，等等。这样的案例每年没有十起也有八起。

要知道，品牌换logo，可不是仅仅设计一个图标就完事儿了，这是一项费时费力的大工程。从开始设计到定稿，要花3到6个月，商标注册，耗时一年左右。接下来，设计方案落地，所有的产品、包装、门店、网站，甚至工作人员的服装等，都得全部换成新logo，这是花钱的大头。比如，英国石油公司在2000年更换logo的时候，总共花费了大约13亿元人民币，其中设计费只有4000万左右，剩下的主要就花在了各种应用场景的更新上。

这样看来，投入了大量的时间和金钱，却只对logo做了点儿小改动，难道不是浪费资源吗？

首先看来，品牌为什么要更新logo？换logo本身不是目的，而是为了配合品牌的战略调整。当一个品牌有重大的战略调整，而且，它想向公众传达出自己进行战略调整的决心时，最好的办法肯定不是长篇累牍的文字说明，而是通过更换logo的方式，用视觉来向公众传达。就像传播学家李普曼在100年前说的：“图像是最可靠的观念传达方法。”比如钉钉这次更换logo，就是为了配合它的品牌定位的转变，从强调效率，到表达价值。品牌slogan也从原来的“钉钉，让工作学习更简单”，变成了“钉钉，让进步发生”。

但是，品牌更新logo也会有风险，可能会扰乱用户记忆，削弱品牌认知度。所以，一方面品牌需要通过更新logo来表达决心，一方面又不敢对logo动大手术，这么一来，就只能做小调整了。就像雷军说的，一个成熟的成功品牌，logo只能小改。

那么，在这些小改里，它们在改什么？仔细观察你会发现，大部分品牌换logo的核心思想就是简化——化繁为简、突出重点。具体来说有这么几个方向。

第一，从写实走向抽象。前互联网时代的logo设计比较写实，而现在的logo更偏向几何线条风。比如百事可乐，早期的logo是一个写实的玻璃瓶盖。后来，logo上去掉了瓶盖，只留下瓶盖上的图案，再后来又对线条也做了简化。再比如，Instagram最早的logo，是一个写实的拍立得相机，后来简化成了白色线条组成的相机图标。

第二，减少细节。因为现在的logo需要在各种大大小小的屏幕上出现，很多设计细节在小屏幕上很难体现出来。为了保持logo在各种屏幕上的一致性，就干脆去掉不必要的细节。比如微信换logo时，缩小了聊天气泡；华为的新logo取消了花瓣上的渐变色。

第三，简化字体。原来很多国外品牌喜欢用花体字、手写字，或者对字体做一些额外的装饰，在视觉效果上显得庄重优雅，而现在，像YSL、巴宝莉、巴尔曼等奢侈品大牌，都把logo改成了没有额外修饰、粗细统一的字体，不如原来优雅，但识别度更高。

我在文稿区放了一张谷歌logo的变化图，它在2010年去掉字体的阴影，在2013年去掉了字体的立体效果，在2015年去掉了渐变色并且简化了字体，可以说是一步步走向了极简风格。

谷歌logo变化图

当代极简主义设计师哈姆斯把自己的设计理念凝结成一句话：Less，but Better。少，但更好。

今天的第二条，是彭天放老师带来的硬科技报告。

最近，国际数据公司IDC发布了2021年全球可穿戴设备市场报告。报告显示，2021年全球可穿戴设备出货量为5.3亿部，同比增长20%；其中中国市场出货量为1.4亿部，同比增长25%。对比来看，2021年全球智能手机出货量为13.6亿部，同比只增长了5%。

也就是说，在全球消费类电子产品当中，智能手机市场已经基本饱和，而最大的增长点就是可穿戴设备，包括耳机、手环、手表、眼镜等等。这个领域也成为全球科技巨头的必争之地。目前，全球可穿戴设备市场的前四大玩家分别是：苹果、小米、三星、华为。在2021年第四季度，苹果、小米和三星的增长率在7%~8%，而华为的增长尤为迅猛，华为可穿戴设备在全球出货量同比增长了36%。

目前各大巨头推出的可穿戴设备，主要是比拼更高的性能和更时尚的外观。不过，还有一个方向可能成为未来的竞争焦点，就是，推出更轻薄柔软、可以紧密贴合皮肤的柔性可穿戴设备。比如，监测身体健康数据的手环、手表，有没有可能做成一个比创可贴还轻薄的小薄片，往皮肤上轻轻一贴就行？这就要考虑到肌肉收缩对电子器件的挤压变形，以及佩戴的舒适度等问题。实际上，“柔性电子”已经成为这几年科研圈里一个大热的领域，我们来说说其中一项最新进展。

3月16日，清华大学的研究人员在《科学进展》杂志上发表了一篇封面文章，他们开发出了一种新型电路板，这种电路板具有多层柔性结构，可以大幅度变形，而不影响电路板上的芯片和电子元件的正常工作。我在文稿区放了一张这种新型电路板的图片，你可以看看。

我们知道，电路板的主要作用就是给各种芯片和电子元件提供一个“办公室”，让它们可以安全稳定地连接在一起工作。在我们的印象中，电路板的制作也不是什么高科技——它就是一张绿色的塑料板，上面印刷了密密麻麻的导线。从手机、笔记本电脑，到家里的电视、冰箱，里面的电子元件，都是通过这种塑料板连起来的。

但是，这种经典的电路板没有弹性，显然是不能够直接贴在人的皮肤上的。过去几年，研究人员也探索了很多让电路板变“软”的方法。比如，有的是用类似硅胶的材料来做电路板；有的是采用分布式结构，用柔性连线把硬质的模块给串起来。但是，这些结构都面临一个问题，就是不能同时兼顾电路板的“拉伸率高”和“功能密度大”这两个性能。

拉伸率比较好理解，拉伸率越高，电路板的变形能力就越强。一般柔性电路板，能做到20%的拉伸率就很不错了。而“功能密度”，简单来说就是单位面积能够容纳的电子元件的数量，功能密度越大，运算性能也就越好。

因为电子元件一般是不能被拉伸的，柔性变形的任务只能留给元件之间的这些空间去完成。所以，想要提高拉伸率，就得在电子元件之间留出足够的空间。但是，空间留大了，意味着电路板的功能密度就降低了。所以，功能密度跟拉伸率是此消彼长的关系，很难兼顾。

而清华大学的这项研究，是在不降低拉伸率的情况下，大幅提高了功能密度。也就是，在保持20%的拉伸率的同时，把之前最高的功能密度提高了1/3，达到110%的功能密度。这个数字表示，在相当于10块芯片面积的电路板上，安装了11块芯片。这是怎么做到的呢？

首先，从图片中你可以看到，这个电路板采用了叠层技术。就是把电路板一层层地摞起来，层与层之间通过一些导电的孔连接，形成一个立体的电路网络。这就好像是把平房改成楼房一样，成倍地增加了单位面积的电子元件数量。

第二，这个“楼房”的每一层“楼板”，不是实心的，而是一种镂空结构，就好像卫生间常用的那种镂空防滑垫一样。这种镂空结构也是清华的这支研究团队自己开发的，具有弹性，可以进行最大45%的伸缩。使用这种材料来制作每一层的“楼板”，就保证了最后整个电路板有足够高的伸缩率。

研究人员还用这种柔性电路板制作了一个一分钱硬币大小的“无线鼠标”，贴在了实验人员的手背上，用它接入一台电脑玩游戏，完全没有问题。研究人员表示，他们希望通过这项研究，为未来的柔性器件提供一种通用的制造方案。

市场预计，柔性可穿戴设备可能最先大规模应用在医疗领域。比如，监测胎儿心跳的胎心仪，针对成人的心电监测仪，这些设备目前还需要人工手动操作，而且每隔一段时间就得测一次，很麻烦。采用柔性设备贴在皮肤表面，就可以7×24小时持续自动监控，数据可以同步传送到病人和医生的系统当中。这将打开一个巨大的市场。目前，国内企业“智柔科技”已经有类似的产品上市，并且具有完全自主知识产权。

2022年3月26日 京东的“春晚红包保卫战”

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是京东发布2021年年报，二是闲鱼上挂出大量新能源车“转单”交易。

先来看今天的第一条。本月中旬，京东发布了2021年年报。报告显示，京东在2021年保持了高增长，营业收入为9516亿元，同比增长27.6%。不过，京东开拓的特价电商平台“京喜”等新业务亏损超过百亿元，导致京东在2021年全年出现36亿元小幅亏损。再来看用户数据。2021年京东的活跃购买用户数增长了将近1亿人，其中70%来自下沉市场。到2021年年底，京东活跃购买用户数达到5.7亿，相当于40%的中国人都经常在京东上买东西。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

刚才说的5.7亿活跃购买用户数，是截至2021年12月31日的数据，不过到今天，这个数字肯定又出现了大幅增长。你肯定还记得，今年除夕看春晚的一大乐趣，就是全民上京东抢红包薅羊毛。据说京东在今年春晚一共发出了15亿元红包，是历年来春晚红包的最大手笔。春晚期间，抢红包的累计互动次数达到了691亿次，不但带来了大量新增用户，也带动京东整个春节期间的成交额同比增长50%以上。

不过，我们这些围观群众不知道的是，在我们冲进京东App忙着抢红包的时候，京东的技术团体经历了一次惊心动魄的大考。我之前读到著名科技记者史中的一篇报道，详细讲述了京东技术团队的“春晚战事”，非常精彩，我挑其中的重点给你说说。

你知道，今年春晚是在1月31日，而京东是什么时候拿到春晚红包赞助权的呢？1月3日。也就是说，从领到任务，到最后上战场，满打满算只有27天。往年其他大厂发红包，像腾讯阿里，都是提前三个月开始准备这场大战，最短的百度那年也有一个多月时间，留给京东的时间是史上最短的。所有部门瞬间进入紧急动员状态，这其中承受压力最大的，是负责搞定超大云计算力的“京东云”团队。

他们估算了一个数：春晚当天会有多少人来抢红包？答案是，最高可能有6亿。6亿是什么概念呢？前面说了，京东一年的活跃用户数是5.7亿，相当于这些人会在春晚4个小时之内全部涌进App。这个流量也相当于京东“618购物节”当天流量的6倍。

别的大厂是怎么扛过这一波超级流量的呢？办法说来也简单，就是买服务器。比如，百度在2019年春晚发红包，就临时紧急采购了5万台服务器，并创造了8小时安装完1万台服务器的世界纪录。所以，当京东云接到任务后，经历过春晚发红包的大厂友商告诉他们：当务之急，就是去把市面上有的服务器赶紧抢购回来，“有一台算一台，这东西能救命。”

据京东云团队估算，他们至少需要新增1.5万台服务器，才能勉强应对。然而没想到的是，他们给8家供应商挨个打了一圈电话，得到的回答一模一样：现在马上春节放假，而且“芯片荒”一直没解决，你掏多少钱我们也没货。

这下，整个团队彻底蒙了。当然，只是短暂地蒙了一会儿，接着就有技术大牛拿出了解决方案，分两步走：一是“极限腾挪”。假设，京东一共有5万台服务器，其中2.5万台用来处理前台的用户浏览、购物，2.5万台用来处理后台的会计、盘点等业务。当除夕夜几亿人涌进来领红包的时候，就从前台和后台共抽调1.5万台服务器，用来处理发红包；当抢红包高峰过去，再把这1.5万台服务器的算力还给前台和后台。

听起来很简单，对不对？这里的关键是，1.5万台服务器得借用多久？春晚四个半小时，是不是就借用四个半小时呢？不行。这么长的时间里，如果前台卖货和后台会计少了这么多算力，系统可能同样得崩掉。你抢到红包想顺便去京东下个单，结果发现下不了，那京东花这么大成本做的这波营销，效果就要大打折扣了。

最后的方案是“七借七还”，春晚发七次红包，就在每次抢红包洪峰的几分钟内借算力，然后马上还回去，下次发红包时再借。这就要求，1.5万台服务器，共计100万颗CPU核心，在两分钟之内切换工作内容，而且每颗CPU核心上的计算要平稳顺滑，不能抖动，技术上非常难。好在，京东云之前研发的“云舰”系统，刚好可以满足这个要求。

不过，光是这样，还是无法应对春晚当晚691亿次的抢红包互动。接下来还有第二招，就是“提前预埋”。在我们抢红包的时候，服务器返给我们的其实是两类数据：一类是提前设计好的静态数据，包括引导栏、商品图片等等，一类是必须等你点抢红包按钮之后，实时计算的动态数据，也就是你抢到的具体金额。

提前预埋，就是把可以提前做好的静态数据，事先传送到用户手机上的京东App里，这样在当晚抢红包的高峰时，服务器只需要传输很少的动态数据就可以了。不过这样做的前提是，用户必须在春晚开始之前，打开京东App做一次系统升级。为此，京东可谓使出了洪荒之力，在春节前推出各种促销优惠活动，就为了让用户提前打开一次。

但就算是这样，也至少还有30%的用户，是在当晚抢红包的时候才现打开App。对这部分用户，怎么办？京东去买了很多CDN资源，也就是遍布全国各地的小机房节点，专门用来给附近的用户传送图片、视频等大文件。春晚当晚，就由这些机房节点向用户传送红包静态数据。这也意味着，所有资源必须提前一周部署到CDN节点上，不允许临时更改。

做完这两步，京东还做了很多应急预案：比如，万一出现网络严重拥堵，那么就“丢卒保帅”，次重要的业务，比如某些监控数据，就不要了。再比如，红包服务器集中的北京和廊坊两座机房之间如果高速网线突然断掉，要在一分钟之内就要找到新的绕行路线，重新连接。还有，京东和运营商沟通，请求他们绝对不要春节当晚在机房旁边施工，以防一铲子挖断网线。京东还给各家手机厂商沟通，给手机应用商店多准备一点资源，以防春晚当天人们冲进去下载京东App，让应用商店宕掉，等等。

你看，在我们顺畅抢红包背后，是一场艰苦而缜密的系统保卫战。史中在报道的最后说，京东用史上最“抠门”的方式完成了一次春晚发红包。而抠门的背后，是京东一直强调的“刀锋利润”：最低廉的成本，完成最极致最稳定的服务。

来看今天的第二条。

最近，新能源车价格猛涨，特斯拉、蔚来、小鹏、哪吒等20多家新能源车企的40多款车型，都官宣涨价。涨价的原因，主要是硫酸镍等上游原材料价格大幅上涨，以及新能源补贴政策的退坡。

据“汽车行业关注”报道，涨价潮在二手平台上引发了一波订单转让高峰。原来，一些车主是在涨价前下的订单，但还未提车；涨价后，部分车主在闲鱼上挂出订单转让信息，加价2000~10000元不等，转让的热门车型包括特斯拉model 3、蔚来 ET7、小鹏p7等。

对大量“转单”现象，车企也出台了相应的政策，比如蔚来推出了“首任车主权益”，汽车一旦转让，大量的免费升级服务就享受不到了。还有特斯拉，据说要求客户在下订单时签署“不转卖承诺函”，承诺提车后一年内不转让汽车。不过也有法律人士提出，这种“不转卖承诺函”是无效的，车主提车后拥有汽车的所有权，当然也包括转让权。

不管怎么样，目前在闲鱼上新能源车的转单帖子还在不断增加，而且供需两旺。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

在我们印象当中，闲鱼上只是挂出一些零零碎碎的生活闲置用品，像汽车这样的“三大件”也能在闲鱼上火爆交易，确实没想到。而且，闲鱼的流量也比我们想象得大得多。根据阿里财报，去年6月份，闲鱼的月活用户数就已经突破1亿，相当于小红书月活用户数的一半。在阿里体系内部，闲鱼是少有的自带流量的App，甚至不少淘宝店主是在依靠闲鱼上的帖子给自家淘宝店导流。

闲鱼的流量从哪里来？按说，二手交易并不高频，至少比电商和种草社区要低频得多，闲鱼是怎么撑起那么大的流量池的？我们团队的小伙伴告诉我：你以为闲鱼是在做二手电商，其实闲鱼是在做年轻人社交，作为“80后”你是不明白的。确实，闲鱼用户里，60%以上是“90后”，35%以上是“95后”。

在淘宝，买家和卖家之间是钱货两清，买家和买家之间更是毫无交集。而闲鱼不同，很多年轻人来逛闲鱼，还真不是纯粹处理闲置物品，而是以闲置物品为媒介来寻找同好。闲鱼意识到这一点之后，开始有意识地强化自己的社交属性。

第一，主动打造圈子。2016年，闲鱼推出“鱼塘”功能，用户可以在自己感兴趣的“鱼塘”自由穿梭，边逛边聊，边买边学。同一个“鱼塘”内的用户互动，是普通用户的2.2倍。后来，闲鱼又将“鱼塘”升级为“会玩”。你去闲鱼上买东西，逛着逛着，可能就会“误入”圈子。比如“汉服雅舍”“潮牌社”“果粉专区”等等，这些都是年轻人在闲鱼最爱逛的地方。

第二，组织线下活动，强化圈子。闲鱼会定期搞线下活动，比如，与China Joy合办二次元展览、举办热播电视剧的演员服装拍卖会、组织“娃圈时装秀场”等等，既是线下二手交易集市，又是一场大型网友奔现。

第三，挖掘KOL。闲鱼大力挖掘平台上有趣、有才、有个性的玩家，比如潮玩手办收藏家、数码达人、游戏高手等等，为他们定制展示空间。闲鱼创始人谌伟业有一句名言：“风陵渡口初相遇，一入闲鱼误终身”。意思是，闲鱼就是神雕侠侣中的“风陵渡口”，KOL就是“杨过大侠”。用户在闲鱼中遇到他认可的“大侠”，就会长久地留下来。

你看，闲鱼从二手交易平台切入，做着做着却成为阿里旗下最大的社交平台，圆了阿里多年的社交梦。

2022年3月27日

俄乌战争看样子停不了了，布查屠杀是真的吗？小国已崩溃，下一个轮到谁？

https://www.youtube.com/watch?v=W37gEHsmzfw

2022年3月28日 蒋校长：为什么我摆的鸿门宴，最后成就了他？

https://www.bilibili.com/video/BV12Y411J773?spm\_id\_from=333.880.my\_history.page.click

2022年3月29日

一起读《半月谈》

2022年4月1日星期五，欢迎收看第413期睡前消息，今天静静没法上班，我自己聊聊和往期节目相关的话题。

今年2月18日第395期节目，战争爆发之前，我做了一期化肥相关内容。

世界上大多数氮肥是用天然气造的，而天然气价格在一年半时间里翻了一番，提高了氮肥成本。当时我说，北美、俄罗斯本土有天然气，欧洲无论从哪买，都能支付化肥或天然气的价格，但是第三世界那些进口化肥的国家就难说了。今年的粮食危机可能从工业开始。

现在一个月过去了，北半球春耕已经启动，因为战争的缘故，全世界石油天然气供给紧张，化肥的问题更严重了。第三世界国家逐渐分化成两种，用得起化肥的，和用不起化肥的。

3月24日，非洲首富，尼日利亚的阿里科·丹格特投资的化肥厂开工了，年产300万吨尿素，按单个工厂计算，是全球第二大尿素工厂。尼日利亚是产油国，每年生产差不多一亿吨油，天然气也不少。虽然很多利润都被外国石油公司拿走了，但尼日利亚肯定是能从石油涨价中得到好处的国家，所以应该还能养活自己的2亿人。尼日利亚之外，非洲还有11亿人，至少一半人口生活在石油不够用的国家，日子恐怕不太好过。

这个投资化肥厂的阿里科·丹格特，1957年出生，是个尼日利亚穆斯林，属于赢在起跑线上的人。1977年他在埃及排名第二的爱资哈尔大学毕业，回国就被亲戚送了一份经营特许权，做政商结合的生意。他起家的生意是水泥，遇到了整个非洲人口爆炸和开发资源的高潮，最迟到2010年左右就是非洲首富，企业大到整个尼日利亚的股市资金接不下他的股权。过去十几年，没有任何非洲人挑战他的首富地位。现在他的企业从水泥厂转向石化工业，看来非洲还是有一定产业升级的。

不过，虽然投资了世界第二大化肥厂，但他的资产总额也只是100到200亿美元之间浮动，最新的全球排名是200位，和恒瑞医药的大股东岑均达排名差不多。这也基本反映了非洲在全世界的地位。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_17279916

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1728343029882532787

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1632223118495143749

尼日利亚在撒哈拉沙漠以南的非洲的确是第一强国，但因为人口爆炸，石油之外的资源紧张，一直有严重的年轻人就业问题，还要应付内地的各种叛乱武装。

昨天凌晨，尼日利亚世界杯主场打平加纳，被对方凭借客场进球淘汰，16年来第一次没能进入世界杯决赛圈。现场6万球迷瞬间翻脸，进入场地追打球员，这是典型的社会积累怨气，年轻人反社会倾向强的表现。1985年我们也有类似的事情。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1728694477909037518

2020年的192期节目，我分析了尼日利亚大城市年轻人集体抵制警察部队，攻占监狱放走2000囚犯的原因。现在看来，尼日利亚的社会矛盾还是没有缓解。而分裂势力的活动也没有降级。

29日的消息，一列距离尼日利亚首都100多公里的火车被袭击，现在只知道死亡人数，不知道被绑架的人数。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1728706492238418808

去年，比夫拉共和国势力又在尼日利亚东南部出现了，活动区域覆盖了尼日利亚大多数油田。伊博族的比夫拉独立势力在20世纪发起过世界上最残酷的内战。现在时隔几十年又听到“比夫拉”这个名字，我只能祝尼日利亚和其他非洲国家运气好。

说到非洲的化肥问题，老观众可能记得，2020年底，199期节目，我们分析过摩洛哥占领的西撒哈拉问题。那一期我们指出，西撒哈拉的游击队基本依靠阿尔及利亚支持，组建了一支垃圾版的摩托化部队不断发起袭击，迫使摩洛哥修了2000公里的长城对抗。

后面我们又分析了西撒哈拉的磷肥问题，指出摩洛哥垄断了世界上大多数磷矿资源；中国排名第二，但是不到摩洛哥储量的十分之一。第三名是人口4000万的阿尔及利亚，储量能达到中国的三分之二，其他国家不值一提。

中国现在以不到全世界二十分之一的磷矿资源，生产全世界一半的磷肥，最多能维持三四十年时间，必须向外国寻求资源。中国买了不少摩洛哥的磷矿，但是考虑到摩洛哥亲美，刚刚成为第四个承认以色列的阿拉伯国家，所以中国还找到了阿尔及利亚求合作。

3月下旬，中国和阿尔及利亚的合作出成果了。

3月19日，阿尔及利亚召回了驻西班牙的大使，抗议西班牙支持摩洛哥的西撒哈拉统治计划。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1727873088373350763

3月20日，阿尔及利亚外交部长来到中国，和中国发联合声明，提到要坚持在联合国框架内解决西撒哈拉问题。

https://m.gmw.cn/baijia/2022-03/21/35601229.html

3月22日，中国和阿尔及利亚联合成立了化肥公司，投资70亿美元，在阿尔及利亚建设磷酸盐项目，同时利用本地的天然气和磷矿生产化肥。以后中国的粮食可能要吃来自北非的肥料。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1728107060297645241

之前很多期节目，我一直说，保护未成年人最好的办法，就是给每个孩子强制带手环，包含定位和录音功能，否则以后的小学生基本就丧失了自己出去玩的机会。昨天，我注意到微博上很多观众@我，把我引到了一条“科学未来人”介绍美国经验的微博。

这个设备比我设想的手环，还多了蓝牙功能，能提供统计数据，让教师知道学生之间接触的频率，经常出现的位置。

https://weibo.com/1812175903/LmaeAnSaZ

建议国内的学校可以学习美国经验，而且不仅仅是引进硬件，更要观察美国如何控制隐私数据，如何限定教师和管理人员使用数据的权限，是否引发了其他的问题。经验和教训都观察到，这才是鲁迅说的“拿来主义”。

至于说儿童自己的态度，他们也许不一定喜欢被监控，但肯定更不喜欢遇到侵害和校园暴力，不喜欢因为潜在危险就被关在家里，到读高中才能独自出门。儿童本来就没有完整的民事权利，本来就要被父母和教师管理，现在用了技术手段，也不过是把之前覆盖不到的方面再覆盖一下。从哲学和情绪上反对监控，是没有意义的。

397期节目，我关注了徐州女性被拐卖奴役，生了8个孩子的问题。第398期，我接着这个话题往下说，认为只有江苏省官方排查问题不够，应该全国排查，而且要发动人民群众举报。确认一个案例给第一个举报者一万，一定能发动很多大爷大妈的积极性。在奖金面前，熟人社会那点人情面子不值一提。

最近几天，很多观众给我转发了各地悬赏征集线索的新闻。比如说，鄂尔多斯市就规定，每条被证实的线索，奖励5000到一万元。

https://www.muyingjie.com/article-23117.html

财新网整理了一下，到3月中旬，至少十几个地方的警方已经开始了悬赏征集拐卖线索行动。

https://china.caixin.com/2022-03-16/101856828.html

其中内蒙古除了鄂尔多斯，还有通辽市、巴彦淖尔、阿拉善盟、包头市、乌海市、呼和浩特提供悬赏，山西、福建和四川重庆也有一批市县跟进。但是，我注意到，列表中除了福建和内蒙古的几个地方，其实都不是拐卖案例集中重灾区，倒是重庆璧山区、巫溪县、石柱县也提供了奖金，这是被拐卖妇女儿童的的受害区，基本可以确定被拐卖的人口已经到了外地。在他们的家乡悬赏举报，更多是个心理安慰。

3月1日，随着陕西铁笼装的被拐卖妇女案例曝光，公安部宣布开展打击拐卖妇女儿童犯罪专项行动，要全国排查，而且要发动群众广泛揭发。既然是全国统一行动，国家就不应该把悬赏举报的责任丢给地方财政，而是应该建立全国统一的举报和确认机制。

398期我还提到，安徽灵璧县刚刚发生一个智障女性被带回家生孩子的案例，这里距离徐州丰县只有100多公里，但属于两个省，如果根据行政区划分配资源，就把它漏过去了。之前武汉大学王真和其他专家做过一些量化分析，基本可以确定中国拐卖犯罪的高发区和受害区域，徐州在地图上非常显眼。

https://zhuanlan.zhihu.com/p/42765545

所以，调查力量也不应该是全国平均分配，而是要尊重地理信息和社会学数据，在某些购买人口的重灾区多安排力量。最后中央验收各地打击拐卖犯罪成果的时候，也要尊重科学，看看最终查到的案例分布，和之前科学研究指出的重点区域是不是吻合。如果不一致，就要另外请一批专家来比较，看看是之前的研究错了，还是各地执行政策的力度不一致。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_16057488

之前我多次提到，农村厕所改造，最大的问题根本不在于马桶或者是土地，而是排污管道和污水处理厂。只要农村不解决分散居住的问题，强行改厕所必然是形式主义。3月末，人民网留言板提供了一个生动的案例。

河南信阳市光山县北向店乡刘店村村民1月28日在人民网反映，村干部带着挖掘机把全村的厕所都拆了，说影响市容，问这个春节找不到厕所怎么办。

提问过去差不多2个月，光山县委办公室3月24日回复，说经过调查，北向店乡政府根据省、市、县各级部门要求，做好人居环境整治工作，在人居环境整治中，对您所在村民组的旱厕、危房、残垣断壁进行拆除。

北向店乡政府对各村街公共厕所的选址、数量正在规划并向县级部门申报。另需规划组建排污管道，这是件长期工程，短期内无法为居民提供公共厕所。

我查了一下，北向店乡刘店村紧靠一个水库，治理旱厕的确有必要。但刘店村距离光山县政府的直线距离只有12公里，这里都做不到普及污水处理系统，其他地方的农村，恐怕很难在分散居住的情况下解决基础设施建设问题。又要现代化，又想分散居住，这个双重要求超出了中国的经济水平。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_17339398

观众经常问睡前消息编辑部的信息搜集方式，如果各位对类似的国内话题感兴趣，我推荐一份国内官方刊物，算是现在最愿意分析国内矛盾，讨论具体案例的媒体——新华社主办的《半月谈》。我们办公室订了一份，每期必看。订实体杂志麻烦的，可以去看它的网站。

399期我们讨论过种子市场化，提到今年“一号文件”要求“强化种业知识产权保护，依法严厉打击套牌侵权等违法犯罪”。半月谈今年第三期正好有一篇文章《17万余斤假麦种为何横行乡村？》作者是姜刚、金剑，不知道是不是笔名。

这两位半月谈的记者去安徽走访，发现假种子就摆在农资市场出售，没人管。至于为什么没人管，记者不是简单地归结为干部工作问题，而是走访了基层干部。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1725562598543398779

基层种业管理部门干部告诉半月谈记者，管不了假种子有三个原因。

首先是调查取证难。违法商人和农民搞现金交易，现场抓不到就没证据。

第二是跨界监管难，违法商人在边界上作案，遇到监管就直接去另一边销售，但执法部门很难跨界监管。

这里我补充一下，新华社记者在皖北采访了假种子问题，前面提到那个智障妇女怀孕的灵璧县，就是距离徐州100多公里的安徽北部。这个地方四省交界，可以从河南夏邑县起床，骑车到安徽砀山县吃早饭，江苏丰县吃午饭，再到山东单县吃晚饭休息，全程120公里，的确是普通行政执法很难控制的地方。有机会我去骑行一次，看看靠自己的体力一天穿越四个省的感觉。

基层干部解释假种子失控的第三个原因，是认定执行难。不同部门对假种子的鉴定方式和过程不一样。种子法第49条虽然规定了假种子的标准。但是公安部门的标准比较严，必须用黑名单制度处罚，对种子的真实性、质量和造成的损失进行鉴定，确定因果关系才能处罚。农业行政部门按照白名单制度管理，认为没有标签、不能证明自身合法的种子就是假种子，不需要再鉴定。所以农业行政部门的执法成果，送到公安部门不能立案，拿到法院也未必能判刑。

这几条分析综合起来看，半月谈的水平明显超过了国内绝大多数媒体。

我再介绍两条半月谈近期的有趣文章。今年第四期半月谈，有一篇刘巍巍的文章《高端医疗器械，国货只是配角？》

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1727337204626407409

里面也列出了国产医疗器械打不开市场的三个原因。

首先是江苏一家三甲医院设备采购负责人表示 “不是不支持国产，试错代价太高，出了事，谁担责？”。国家的扶持资金或许可以考虑给国产医疗器械买一些额外保险。

第二个原因是分类不明确，很多医疗器械申请医疗器械注册证，先要向监管部门申请产品分类，确定分类后才能启动后续流程。但是对于创新产品，监管部门搞不清楚如何分类，结果就拖延不发证。这是管理人员自己不肯学习的结果。

第三个原因是缺乏维护资质管理。比如说，苏州一家企业指出，国产呼吸机和配套管路成本很高，依照国外成熟经验，这些设备规范化清洁消毒可以重复使用。但中国没有放开企业清洁消毒资质，医院也不愿意去担负清洗责任，所以设备用一次就废弃。这也导致设备推广困难。

半月谈记者找到的问题，基本上都是各种利益冲突纠结的地方，不能简单地用加大投入，或者道德批判来解决。这就是媒体最重要的社会功能。

今年最有意思的文章，是半月谈第六期的《现实世界贪腐，网络世界沉迷：干部贪腐“35岁现象”观察》

http://www.banyuetan.org/jrt/detail/20220331/1000200033134991648455791793777364\_1.html

这篇文章分析了2014年至2018年公开的判决书，分析了年轻干部贪污腐败的一些特征，第一条是：

有的年轻干部在现实世界贪污腐化，竟是为满足其对网络游戏、网络赌博、网络直播等虚拟世界的扭曲追逐。据纪检干部介绍，西部某市一商圈管理办公室“90后”财务人员张某，沉迷于观看网络直播，为打赏心仪的网络主播，侵吞公款180多万元。

正好昨天西安的媒体报道了陕西渭南市临渭区国税局办公室副主任马蕾贪污的案例。马蕾因沉迷网络游戏，用企业税款40余万给网络游戏充值。

https://new.qq.com/omn/20220330/20220330A05XGF00.html

这并不是今年的案子，2013年他当征管科副科长期间，修改了企业纳税额度，2014年9月外逃，去年11月在河南投案自首。看来年轻干部的虚拟消费已经是个老问题了。

最后我分享几条近期简讯。

2020年的207期节目，我们从拜登竞选期间的的富人税计划说起，分析了对存量资产征税的难度和问题。前天3月29日，拜登总统的计划提交给国会了，对0.01%的最高收入家庭，也就是收入超过1亿美元的家庭，征收20%的最低所得税。其中最重要的一条是，征税部分包括未实现资本收益。也就是你拥有的股票涨价了，就算你没有卖出股票，也要为资产增长付出20%的税。

关于存量资产税对全社会的好处和坏处，207期节目已经说得很多了，这里我不再多说，只是提醒大家，如果拜登的计划得到国会批准，应该密切关注美国的这场经济学试验。看看企业股东纷纷出售自己的股份换缴税的现金是什么结果。

https://www.jiemian.com/article/7266862.html

红星新闻刚刚报道，咸阳市一名男子酒后到妻子工作单位殴打妻子，妻子的同事上前制止，被醉鬼咬住了脸。这位同事拿起保温壶，打他的头，迫使他松开牙齿。警察到来的时候，酒醉的男子已经死亡。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_17341733

根据最新的文件，咸阳市渭城区检察院已经发出了“不起诉决定书”，认定死者妻子同事的行为是正当防卫。这对普通人的自我保护，以及对家庭暴力事件来说，都是非常重要的判例。

去年355期节目，我分析了江西上饶市打死封控小区宠物狗的行为。当时我说，如果有疫情扩散的危险，杀死宠物是可以的，但短期来说必须立刻提出赔偿标准，长期来看，应该把用狗的日常管理费用平摊赔偿标准。地方政府必须尽快收宠物税来平衡预算了。

3月29日，廊坊市安次区政府发出文件，要求在有感染患者的住房内，清理杀死全部动物。还是没有提赔偿问题，还是没有说从哪里获得预算。中国在防疫状态下已经进入第三年了，就算作为一个应急手段，各地政府也应该认真考虑宠物管理问题。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1728719066024649285

今天前面的内容，多次提到了中原地区的行政区划问题，最近还有一个有意思的交通地理变化，就是国家确定了山东河南两省省会的高铁规划。之前因为郑州是强势省会，济南是弱势省会，而且郑州是中原铁路枢纽，这条铁路的非正式名称一直是“郑济”高铁。最近铁路即将通车，中国铁路总公司重申了命名标准，两条城市之间的铁路，以靠近北京的城市开头，所以正式命名“济郑高铁”。高铁修好之后，郑州将正式成为“米”字型高铁网的中心枢纽。

解决了大的命名问题，沿途还有个小的命名问题。河南滑县和浚县的县城只有五公里的距离，高铁恰好从中间的边界上通过，用谁的名字都不合适，最后决定命名为“滑浚站”。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1728772771208229709

为了同时给南北两个县城提供服务，滑浚站在铁路南北各设了一个站房。北面的面对浚县，是汉唐古建筑风格。南面是滑县，强调自己是春秋古国，所以使用先秦风格。

https://www.sohu.com/a/530174988\_120030907

在滑浚站下车，还有一项好处，就是可以吃烧鸡。从滑浚站的南出站口出来，西南方向步行可以走到道口古镇，著名的道口烧鸡诞生地。过去这里是卫河水运的重要码头，同时也是清末道清铁路的终点，所以本地的特色食品成为中国著名的铁路美食。我之前有个演讲，《保卫我们的现代生活》，就从中国铁路特色的烧鸡、扒鸡开始谈中国历史，欢迎各位去看看。我也希望以后能坐高铁去看看道口烧鸡的诞生地。

2022年3月30日

【温伯陵】没资源没背景的年轻人，如何得到贵人赏识

https://www.bilibili.com/video/BV1DS4y1m7io?spm\_id\_from=333.880.my\_history.page.click

我认为那些有贵人运，贵人运好的人具备以下几个方面：

1，品行方面，这个方面有一个好处就是不忘本，尤其是感谢帮助过自己的人。

2，活得通透吧，懂得世俗和人心冷暖，并且深谙人性。知道自己什么时候该俗，什么时候不该俗气。

3，知道利益的重要性，知道利人就是利己，利己就是利人。懂得大公既是大私，大私就是大公。小公就是小私，小私就是小公的道理。（至于小公小私是什么，大公大私是什么不懂可以后台私信我）

4，懂得帮助人，努力的方向和选择都很重要。甚至知道有时候天下如棋局。

5，懂得传统，也懂得未来，知道如何打破传统，并且不会完全被传统所拘束，但是有时候不得不服务于传统。

6，自身家庭比较开明，不是那么保守。

7，自身的素质过硬，有一定的能力和性格。

8，敢作敢当也是一方面。

9，懂得一些规则，人情世故和原则性多少都有。

10，懂得识人，也会用人还有培养人。

11，自己本身也是懂得了利用体系等方面去获胜。

12，懂得借势和造势。

还有一些其他的，就不多说了。

2022年3月31日 毛泽东传1：叛逆中二少年从山村走向城市，逐步走向成熟，聊聊少年毛泽东的不足，成长，婚姻以及导师

https://www.youtube.com/watch?v=ecAZThYr6Xo

2022年4月1日

小镇青年，没钱，敢花

月薪2600的“有钱人”

林菲是个95后，大学毕业后考上了襄阳老家的公务员。回到县城生活后，林菲一直想不明白，身边的有钱人怎么这么多？

她有一个00后朋友，大专毕业，正在准备考编，这两年一直待在家里，除了备考，就是吃喝玩乐。去年冬天，光皮草就买了几件，花了上万元；平时去襄阳的美容院按摩，一次就花二三百；二百多元的美甲，网上看到喜欢的样式就去店里做；去神农架滑雪、去武当山爬山，朋友圈比很多一线城市的人还丰富。

与大城市相比，县城的薪资水平差了一大截，林菲每个月到手只有3000块，但她觉得消费水平并不比城市低多少：每次和朋友们出去吃饭，稍微好点的餐馆，人均将近一百；周围人喜欢在路边的服饰店买衣服，也不是什么品牌，随便一件就要500、1000块；玩游戏也都会充钱，几百块、上千块的，都没当回事儿。这两年，连电影票都从9.9元一张一路涨到35元，到今年过年的时候，要50多块钱，“都看不起了”。

在东北的一个县城里，00后的宋佳职校毕业，没有找到稳定的工作，有时去餐厅端盘子，有时去汽修店里帮忙，一个月只能赚1000元。他可以把这些钱全部用来娱乐，发了工资，给自己买一双700元的球鞋；跟朋友出去玩，吃顿火锅、自助都不算大花销；在家附近的健身房办了月卡，一年1200元；冬天天冷，他去室内球场，一个小时25元，一个月也要几百。

生活在西部某县城的啾啾也是95后，她做幼师工作，每个月的工资是2600元，但几百块的科颜氏淡斑精华、兰蔻粉底液，啾啾都舍得给自己买。疫情之前，啾啾跟朋友去西安玩儿，在一个本地特产店，一小包茶叶300块，一个平平无奇的工艺品400块。店里说，可以邮寄到家，啾啾买了不少。那次去西安，三天两夜，啾啾一共花掉了4000块，而这些钱，是她用了半年才存下来的。

相比一线城市，一些县城里的年轻人有时候更敢花钱，他们虽然收入不高，但一般工作稳定，没有租房或买房的压力，父母也还处于壮年，能在经济上给予帮扶，让他们有了“挣多少花多少”，甚至是“入不敷出”的底气。

他们的画像一般是这样的：年龄20-30岁，在父母的帮助下买了房，全款或者很少的贷款，或者与父母一起生活，有一辆十几万的小汽车；工作结束后有大把的闲暇时间，能和朋友聚会、喝酒、打牌，或者在网上消费娱乐，最常见的方式是网购、游戏、短视频、在线阅读。最重要的，是有很强的消费意愿。

陈乐是个典型例子。她26岁，在县城开着一家手机维修店，已经结婚两年了，有房有车，都是结婚前两个人的存款加上双方父母的支持买的，没什么压力。平时自己也不做饭，婆家娘家轮流吃，三天两头和朋友下馆子。每天关店后，她喜欢打《王者荣耀》，买了一百多个皮肤；她也看李佳琦的直播，用的都是大牌护肤品和化妆品；每年出了新iPhone，她都第一时间买；看抖音直播或小红书，种草了什么东西也毫不犹豫就下单，每个月赚的钱基本都花掉了，“我都不知道攒钱要干嘛”。

直到去年生了孩子，她才开始做长远打算。但她有点后悔，“还没玩够，应该过两年再生”。

小镇消费紧追潮流

互联网让县城消费迅速与一线城市接轨，只要有消费能力，都能买到一样的东西。而另一面，小镇年轻群体有着更强的消费意愿和充足的闲暇时间，也让城市的消费潮流更快涌向县城。

2019年，林菲刚回县城时一度感到压抑。朋友们都在考研、读研，或是在襄阳上班，自己一个朋友都没有。县城里的生活很匮乏，没什么娱乐方式，网吧维持着古老的样子，密集的电脑成排地摆在一起，永远烟雾缭绕。两个电影院，周末和节假日人爆满，平时十分冷清。县城里唯一的娱乐场所就是一家电玩城，林菲会在周末走30分钟，穿过整个县城去玩跳舞机。

不知什么时候开始，生活有了丰富的迹象。

先是奶茶店开进了小县城，以前只有两家吾饮良品，最近多了蜜雪冰城、古茗、书亦烧仙草，上个月，一家茶百道开业了。连网红也来到了县城，不过是山寨的——一家是山寨手打柠檬茶，另一家是山寨茶颜悦色。林菲去看过“茶颜悦色”，除了名字不一样，从店铺的装潢到产品的logo、定价，再到奶油顶上撒的坚果，几乎跟原版一模一样。除了奶油差一点，茶底的味道完全喝不出区别。

即便是山寨的，也足够稀有、独特。那家“茶颜悦色”开业时，每天限量几百杯，卖完了就没有了。林菲的很多朋友一大早过去排队，朋友圈里，每个年轻人都捧着一杯奶茶打卡。上班路过那家店，排队的人像一条长龙，林菲第一次在县城里看到这么多年轻人。

剧本杀也来了。林菲第一次玩剧本杀还是2019年在武汉，2020年，襄阳也有了剧本杀店，2021年底，县城里开出了第一家剧本杀店。在这里，价格比大城市还贵一些。“县城里每个人要八九十块钱，襄阳那边也就六十多块”。整个县城就这一家，大家还要抢着去，“你来晚了，你连房间都订不到了，DM（主持人）也没了，就是这么拽”。

县城的年轻人们愿意为一切新鲜的、独特的、高品质的消费买单。前一阵，小红书和抖音上到处都是露营，小镇女孩刘思思也买了不少装备：手工编织的毯子、炉子、煮茶的壶、帐篷、防湿垫、睡袋、天幕……露营地就在附近，一家人开车出去，随便看到一个好风景，就停下来。潮州、汕头、揭西都去过，夏天天气好的时候，湖水清凉，闪着波光，她跳下水去“游野泳”。这些快乐的唯一代价是，要花好几千块钱。

一些返乡创业的年轻人看到了商机。在四川成都的一个县城，米克租下了两间农村的院子，做画室和生活馆。他花了几个月的时间去清理老旧的农村小院，把原本灰扑扑的墙面刷成莫兰迪色系，一些旧家具改造成复古的颜色和样式，摆上网红大卫雕像，院子里也搬来了ins风的绿植——龟背竹、天堂鸟、柠檬树，大大小小的画架放置在院子中央。

一番整饬，脏乱的农村小院变成了一个随便在哪里拍照都特别“出片”的空间。生活馆的装潢比画室更精致，鹅卵石地面打底，青石板小路从门口通往餐厅。坐下来，兼职的大学生服务员会递上一份设计简洁、黑白配色的“冷寂风”菜单，上面的寿喜锅、韩式烤肉，是小县城不太常见的菜式，也有着不太常见的价格，一份寿喜锅要198元。

最初，村子里的人都觉得这个人“疯了”，农村里早没了年轻人，要去赚谁的钱？但真的开业之后，生意好得超出米克的想象。县城里有两所学校，一到周末放假的时候，画室里一天能来五六批学生。很少有人自己过来，大多是跟朋友一起来。颜料和画笔有时候不够用，得当即开车去县城买。院子到处都是人、画架、颜料，车停满了外面的小路。除了学生，还有一部分客户是公务员和家境相对好的年轻人、中年人。有几次，米克发现有人带着全家，从另外的县城开车一个多小时来画画、吃饭。

赶不上消费升级的人

同样在县城，一些年轻人却无力追赶时髦的消费潮流。

温文在河北县城老家的工厂上班，工资每个月到手4000元。除了一些基本的生活开支，他很少乱花钱，即便在自己的爱好上，也想方设法，能省就省。每个月，他交100块钱话费，把家里的宽带和手机的月租都包了。厂里有食堂，中午管饭，不用花钱，晚上他买点菜自己做，每个月就花500块钱。他很少买衣服，经常一件衣服穿三年，什么时候穿坏了再买新的，淘宝上有一些打折的专卖店，一双安踏只卖一百多块，一年下来买衣服可能就花三四百。2016年买的电动车，花了1800元，到现在都没换。

对于消费升级，温文没有什么感知，那些消费原本就在他的世界之外。温文曾经到上海打工，一位认识的阿姨请他喝了一杯奶茶，那家店的名字叫“悸动”，“红糖水的味道，里面加了珍珠、葡萄干”。虽然觉得味道有些一般，他还是郑重地拍了一张照片留念。这杯价值十块钱的奶茶，是他自己绝对不会买的东西，连蜜雪冰城他都没喝过。

温文的父母都没有工作，年纪也渐渐大了。父亲一直身体不好，家里没有什么积蓄。对他来说，到县城买房这件事有些困难。县城里的房子5000多一平米，90平的房子也要50万。他仔细算过，付20万首付，算上利息还要再还40多万贷款，如果还10年，每个月要还三千多元，这是巨大的压力，“我感觉这房子是一座大山，我迈不过去”。

因为家里出不起学费，温文十几岁就辍学打工。最初在建筑工地搬砖，后来做过保安、进过工厂。有时会去外地打工，但多数时间还是在老家。不管在哪里，他的工作都并不稳定。

工厂里的工作环境不好，生产线上有挥发的酒精，味道浓烈，令人难以忍受。他也不喜欢厂里的环境和单调乏味的工作，还有复杂的人情关系。有时做错了一件小事，就会被主管骂“怎么这么笨啊”。温文敏感，性格内向，几乎每隔4个月，他就要换一份工作。温文打了个比方，让他靠自己存钱在县城买房，就好像让月薪一万的人靠自己在北京买房。

漫长的十二年都在零碎的打工中过去了，温文有些难过。“我为啥混得不好，因为我们本地的生存条件也不是很好，没有大城市那么多的就业机会。”

十年前，县城里还有许多工厂，大多涉及重工业，温文的祖辈、父辈都曾进厂打工。在当时，进厂是当地人眼中的好工作，活儿稍微重了些，但工资不低，比当地的平均收入高出一截。温文短暂地赶上了工厂最后的兴盛，那是2013年，他在一家电子厂上了75天班，收到了8600元工资。但很快，政府治理环境，这些工厂都迁到了外地，只剩下少数工厂留了下来。

现在，工厂的薪资没有上涨多少，温文工作的生产机械元件的工厂，一个月要出勤30天才能拿到4000块工资。工厂变少了，薪水变低了，愿意进厂的年轻人也变少了。温文说，“随便找一个工厂，都是缺人的”。

除了最吃香的公务员和编制岗，县城的工作选择并不多。有些年轻人为了更高的收入去了建筑工地，那里工资更高，一些技术工种一个月可以拿到七八千；有些在县城的奶茶店、手机店上班，或是去大型的超市卖衣服，赚得少，但工作轻松点；还有一些去做了外卖骑手，但县城里点外卖的人少，温文认识的骑手朋友，一个月跟他赚得差不多。

还有人在消费降级。在县城开手机维修店的陈乐赶上过县城手机市场的红利期，那是2016年，她和男朋友大专毕业，在县城最繁华的街道上租下一间门面，做手机维修，主要卖一些配件，也会卖手机，如果有人预订就从开手机专卖店的朋友那里拿货。

手机维修、卖手机配件的利润非常高，比如换个屏幕能赚一半，很多中老年人遇到一些小问题也来修，动动手就能调好的问题，也能赚几十块钱。生意最好的时候，陈乐每天的流水能有两三千，刨除房租水电和人工材料，一个月能赚两万多。

那会她花钱大手大脚，有一年情人节，她男朋友给她买了全套的SK-II，花了七八千，她给对方买了一块30克的金佛，也花了一万多。几乎每个月，她都能收到一支YSL或TF的口红，有的是男朋友送的，有的是自己买的，虽然他们的钱都是开店赚来的。

现在，维修店的经营越发惨淡，她把原来的门面退租了，租金太贵，一年要十万，新找的门面在街道尽头，小小的一间，租金只要两万，但人流量也少了很多，一个月只能赚几千，经常入不敷出，需要父母支援。2019年结婚的时候，他们买了一辆宝马3系，平时也就同学聚会的时候开一开，现在每逢县城有人结婚，就租出去加入婚车队伍，赚点外快补贴家用。

生了孩子以后，陈乐口红也不怎么买了，护肤品都是用到见底，她把小红书卸载了，因为看到喜欢的东西却不能买的感觉非常难受。她时常和老公商量着要不要把店关掉，做一些别的生意或者打工，说不定能赚更多，但以前的消费水平，怕是再也达不到了。

陈乐周围开店的朋友们，都在感慨生意不好做，“现在人们买啥都在网上买，也就餐饮店还能维持，但因为疫情也是很不稳定，赚钱真的太难了”。

被互联网割裂的小镇

小镇青年逐步在分化——对一部分人而言，买房是轻松的，房价是相比一线城市低廉太多的，但对温文和像他一样缺乏家庭支撑的人，房价是越来越高、越来越难够得着的。一些县城里，新开的楼盘连两室一厅都没有，都是一百多平的大房子。

县城里，像温文一样的男性面临着困境。身处河北地区，性别比例失衡，以前人口流动不明显，找对象还比较容易，现在“一个女生能有几十个人和她相亲”。工厂里的年轻女性也快要消失，现在的工厂，不再有“厂妹”了，只有三四十岁的女性进厂打工。对买不起房的温文来说，结婚简直是一种奢望，他甚至做好了准备，“走一种小众路线”，不结婚。

宋佳的家庭条件也一般，父母的大部分收入都用来还了房贷。在县城，对一个年轻男性来说，最重要的东西就是房子。他的父母观察过，村子里适龄男性显著多于女性，那些到了二十八九岁还没有结婚的男孩，90%都没有买房。

在发现了这一点后，他们更努力赚钱还房贷，也开始支持宋佳买鞋和衣服，并计划今年给他买一辆大约五六万的二手车，搞好“面子工程”，开出去方便谈恋爱。尽管宋佳才21岁，但他们想得长远，二十几岁是黄金择偶年龄，几年晃晃悠悠就过去了，要尽早准备，才不会被剩下。打游戏也是被父母默许的，因为在游戏里，至少可以认识一些异性。

但除了房子之外，消费逐渐成为另一种“标准”和“面子”。

温文的同事大多是年轻人，同样一个月赚4000块钱，“他们月月光，经常就是去唱歌、喝酒、吃饭、买衣服”。温文跟同事经常发生的对话是：每个月挣多少钱，够花吗？不够。钱花在哪里了？不知道。

一个98年的男孩，曾经跟温文一起做过保安，“他挣两千块钱的时候不够花，挣三千的时候不够花，挣四千块钱的时候不够花，去年挣六千块钱也不够花，现在挣一万了，够花了”。

一个月赚三千块钱的时候，男孩买了一个iPhone，还跟温文借了些钱。温文问，买两千块钱的就不能用吗？对方说，不一样的，这手机能用好几年。但实际上，只过了一两年，他的手机又换成了最新的iPhone。

宋佳的一位发小，在外地的酒店做前台，一个月工资3000元。他的父母希望他回来学一门手艺，比如汽修，他不愿意每天跟脏兮兮的机油打交道，远不如站在酒店大堂里体面。宋佳的另一位发小，在无业两年后，做了游戏代打，据说已经月入过万。今年过年两个人见面，对方告诉宋佳，“低于100元的单子我都不接”。

消费习惯改变的同时，互联网将所有年轻人塑造成了差不多的样子，都有类似的价值标准和想法。在县城开咖啡店的潘文斌，同时开了一家春饼店，小小的档口店因为烘烤春饼总是闷热，环境也不整洁，他开出5000元的工资也很难招到年轻人，店里一直是两位阿姨在工作，而咖啡店开业的时候，3000元的工资也吸引了不少年轻人。

中部县城公务员余芊因为过度消费，欠下了十来万的网贷。在她的逻辑里，有些便宜不占白不占，提前消费是“为了省钱”：淘宝上关注的“网红店”又出了新款大衣，满3000减300，要买；换季了应该有一双长靴来搭配，淘宝直播间里200块不到，要买；一个知名的日本爽肤水做活动，打九折送一堆小样，600块，更要买。

工资没剩多少不要紧，信用卡还有额度，但现在不买就没有折扣了，她每个月都要收几十件快递。她也热衷医美，双眼皮、纹眉毛和美瞳线、打瘦脸针，做一次就是一个月的工资。消费的欲望难以控制，至今，她还没能还完钱。

一位豆瓣网友则发帖求助，说自己在“痛苦和快乐之间反复横跳”。快乐在于，生活在小镇上，时间是丰裕的，周末有空就去滑雪、露营，最近还想学拳击和剑道。但痛苦的是，她的工资到手两千多元，加薪无望，还有车贷、油费、生活费用……自己变成了月光族，没有任何存款。她有点绝望地写道：“目前的经济状况已经支撑不住我的兴趣爱好了，有点累。”

温文没有周末，晚上的两个小时就是全部的娱乐时间。线下的娱乐要花钱，他多半会选择免费的娱乐方式——刷短视频。但时间久了，温文发现，“本来在工厂工作，每天高度重复，就感觉过得特别恍惚，时间特别快，再去看抖音，时间过得更快。”为了让时间慢一点，最近，温文卸载了抖音。

但对更多人而言，互联网是仅剩下的娱乐选择。休息的时间，温文总会看到同事坐在一旁，右手捏着烟，左手看着手机，手指一下一下地滑动，“隔几秒钟就换了个背景音乐”。还有人喜欢带着手机去厕所，“一蹲半个小时”，短视频的洗脑音乐从厕所里传了出来。还有人喜欢打游戏，最初都是玩免费的，时间久了，控制不住往里面充钱。温文听说一个同事，每个月4000块的工资，可以拿出一两千元去充值。

互联网抹平了一些差异，那些生活在小镇上的人被迫接受了与大城市相似的娱乐方式、流行文化，也因此改变了消费习惯。对很多小镇青年来说，消费升级、消费场景的增多同时发生，但县城的就业机会、工资收入没有同步增加。在消费趋同的背后，实际上是一种割裂：有些人是真的消费升级，有些人则在被消费透支。

啾啾说，自己大量的休息时间被丢进了抖音这个时间焚化炉，“因为可以不用带脑子”。她最近买了一本罗翔的《法治的细节》，一个月都没看完。她有些愧疚地说：“你知道吗，感觉它有点深奥，我可能太久没读书了，有时候一句话还要多读几遍。”

像各地的年轻人一样，他们输出自我、获得认同的方式从文字变成了短视频和种草帖。在襄阳县城，短视频拍客追着一位神志有些失常的人直播，他们一起手舞足蹈，发出怪异的声响，希望获得流量的垂青和真金白银的打赏。宋佳所在的小城，新开的商场有一个“伤感墙”，大批的年轻人去那里打卡拍快手视频。宋佳说，“就是一群分手的人到那emo去了”——多数人可能并不知道emo是什么意思。

在米克的生活馆，原本只有在化粪池上搭了几块木板的简易厕所，人踩在上面，总会担心掉下去。尽管村子里并没有下水管道，米克还是在室内修了马桶，干净、方便清扫，而一墙之隔的外面，化粪池还在。就像是一个隐喻，一道名为互联网的墙隔开了马桶和化粪池，隔开了网红生活馆和不方便的农村，也隔开了线上的世界与真实的生活。

2022年4月2日 房产税试点，最终由谁买单？

https://www.bilibili.com/video/BV15r4y117Rj/?spm\_id\_from=333.788

2022年4月3日 中国经济，正在大重组

https://www.bilibili.com/video/BV1Jf4y1N7mT/?spm\_id\_from=pageDriver

2022年4月4日 【小岛浪吹】同样是共产主义国家转型，为什么中国比俄罗斯有钱亿点点

<https://www.youtube.com/watch?v=wL960B4YliU>

2022年4月5日

2022年，中国婴儿只比尼日利亚多1/3

2022年4月3日星期日，欢迎收看第414期睡前消息，现在我处于封控隔离状态，一个人住在办公室，只能自己用手机做一期节目，仿佛回到了2020年。将来这些视频翻出来，都是特殊时期的记忆。

2022年已经过去四分之一了，有一个消息很有2022特色。

3月下旬的《中国新闻周刊》报道，因为新生儿不够，北京的各大医院开始取消产科，把产科医生转成妇科医生。从产科病床紧张到医院抢患者、关闭产科，中国只经历了5年时间。

https://news.sina.com.cn/c/2022-03-26/doc-imcwiwss8191903.shtml

文章举了北京和外地的例子。

北京市第一中西医结合医院的东坝院区，原来年分娩量三五千，去年不到150。

北京市朝阳妇幼保健院情况稍微好一些，2016年全年分娩量接近5800，2021年是2000出头。

河北省邯郸市馆陶县人民医院，妇产科分娩量从2016年的1500多掉到了去年的789。今年前两个月，只有50多个孩子出生。

浙江省湖州市安吉县妇幼保健院的产科有三层，现在已经撤掉一层；杭州市第二医院的产科病房关闭一半。总的来说，全国的产科都在收缩，越是小城市、小医院，产科收缩越快。大城市的大医院还能通过相对集中，保持一些孕妇订单，但病房也明显过剩。

我们看一下这期间的出生数据。国家统计局数据显示，从2011年起，随着70末、80初人口高峰进入育龄，以及国家逐渐放开二胎、三胎政策，出生率有一个5年左右的小波峰。然后从2017年进入波谷，一路下滑，再也没有反弹趋势。

看新生儿数据，2011年，中国出生人口是1600万，之后连续6年增加，到2016年达到1786万人的小高峰，暂时回到了20世纪水平。然后是一路下跌，2018年之后重新回到2011年水平。2020年是1200万，去年2021年，全年只出生了1062万人。

从数据来看，2016年前后的人口出生小高峰，本身并不足以支持医院的产科大规模扩建。但是，这这个周期正好和城市化趋势重合，年轻的育龄妇女纷纷进入城市。就算留在乡村的家庭，随着基本医疗保险的覆盖，也不愿意在乡镇卫生院生孩子，至少要去县医院。所以2014年之后出现了产科不够用的趋势。一度孕妇在中型城市的三甲医院很难建档预约产房。住在城市的年轻人还能感觉身边新增人口不算少。

直到现在，城市化的趋势还在继续，但是新生人口的绝对下降掩盖不住了。去年的1062万婴儿，正好相当于1951年出生人口的一半。而1951年总人口只有5.6亿人。

不意外的话，2022年将是几十年来第一次人口负增长，也是清朝以来，中国第二次每年出生人口少于1000万，上次是1961年。今年，连北京这样的大城市都要收缩产科了，接下来儿童医院的病床数可能也要收缩。上一期我稍微介绍了尼日利亚的社会，尼日利亚现在2亿人口，每年出生750万婴儿。如果中国社会不做出根本性变革，未来几年，中国可能会出现出生人口少于尼日利亚的情况。

中心城市的新生儿都开始下降，农村和边境地区的情况肯定更严重，很多村庄可能好几年都没有婴儿出现了。3月24日，广西人大常委会通过新版《计生条例》，规定已生育三个子女的夫妻，如果双方户籍和居住地均在边境县、市、区的，可以再生一胎。也就是说，广西边境县夫妻可生四个孩子。

https://mp.weixin.qq.com/s/NT1g-ONfOFScErxqIvgPuw

但是，广西自治区也知道，仅仅靠放开指标，不足以刺激生育。真正阻碍生育的问题是教育成本。

3月28日，广西自治区印发《广西边境地区教育提升工程实施方案》，边境地区义务教育学校寄宿生按100%的比例给予补助。对边境0到3公里范围内的学校，包括幼儿园，从学前教育保育费、到高中学费，全部由财政负担。

http://www.news.cn/2022-03/28/c\_1128511142.htm

公立学校的学费不是主要的育儿成本，免费也不能从根本上解决生育率问题，但是对于南方边疆省份来说，加强边境教育，在一定程度上是补偿之前的历史亏损。

2003年，南风窗有一篇专题报道，标题是《边境线上的教育竞争》，今天静静不在，我自己给大家读两段。

https://news.sina.com.cn/c/2003-06-24/10111214859.shtml

在中缅边境的云南省陇川县，每天清晨7点，便有许多中国的孩子背着书包走出家门，跨越国境到缅甸“洋人街学校”上学。这种情形从1996到1999年越演越烈，展现了一个使人不安的趋势：农家娃上不起自己国家的学校。

13岁的学生魏正香8岁时在家乡腾冲县上了一年级，三年级时随打工的父母来到了陇川县，到拉影小学上了一个多月学后，母亲决定让她到缅甸洋人街学校去上学，因为“中国学校要交的钱太多了”，特别她户口不在陇川县，每年还要交400元的借读费。而缅甸那边每月只需要28元，每学期学费只要250元。来回两年半后，2003年3月母亲经过了解、计算后决定又把她转回拉影小学，“现在拉影小学每月只比洋人街学校贵20元了”。

这篇报道里提到的拉影小学，现在叫“拉影国门小学”，去年6月份，还能看到瑞丽边检站到小学捐赠图书的新闻。从新闻照片看，小学的情况改善不少了。

https://www.rmfz.org.cn/contents/861/495623.html

我再继续读南风窗2003年的报道。

云南省教育厅有关人士指出，一些西方国家和台湾机构长期隔境资助缅方办学，免费送书、送文具、送衣被、给生活补助，把边民子女吸引过去。据了解，云南省的耿马、镇康和陇川等县都有儿童到境外上学，甚至还有边民外流外迁，从1999年10月至2001年6月，孟连、西盟和澜沧三县就有1126户，3540人举家外迁到缅甸境内。

越南政府还对其边境地区采取了免征公粮及有关税费、按人头免费供应食盐、煤油和化肥，对缺粮户无偿救济，帮助边民改善住房条件；对边民贷款不计利息；无偿资助边民发展生产，保证边境适龄儿童均能上学。

越南政府这些政策不但使本国边民得到了实惠和帮助，也对广西和云南的中国边民产生了较大影响，使一部分边民迁居越南，一些学生(主要是少数民族学生)到越南读书(他们可以享受与越南学生同样的待遇)，更为严重的是中国边境地区少数代课教师也跑到越南任教，而其收入比在中国高出四五倍。

在云南省文山州的麻栗坡和马关等与越南交界的县都出现了这样的情况。

2003年，中国的人均GDP是1700美元，越南是500美元，缅甸是200美元，但是因为中国内部的地区差异大，广西云南边境地区的政府投入不足，教育基础设施反而是对面的好。现在加强一下边境地区的教育设施，算是亡羊补牢。

说到广西的人口问题，3月份还有一个不知道算好消息还是坏消息的新闻。3月20日，广西通报了“容县梁二夫妇生育15个孩子”的调查处理情况，结论是两个人在外打工的时候自由恋爱，女方还经常回娘家探亲，不存在拐卖妇女情节，安抚了徐州事件之后随时会爆炸的后续舆论。

https://news.cctv.cn/2022/03/21/ARTI3a1ZgfmyDTzJZHuyScbW220320.shtml

https://news.ifeng.com/c/8E6yCurzjOM

我倒是比较相信广西的调查结论，因为这个家庭不是第一次上新闻了。自1995年开始，这对夫妇21年间生了15个孩子，2016年终于暂停。而从2016年起，这个“广西超级造人猛男”就经常上网络新闻，要是有什么黑料，早就爆出来了。

https://news.cctv.cn/2022/03/21/ARTI3a1ZgfmyDTzJZHuyScbW220320.shtml

2015年，在梁家上新闻之前，他们家已经被精准扶贫，家里也很快成了网红景点。现在梁家的家庭年人均纯收入刚刚超过当地农村低保标准线。我用这个家庭举例子，只是想告诉大家，如果生孩子不会导致自己或者子女的阶级下降，中国人是会连续生孩子的，至少一部分家庭会生很多孩子。如果我们能想个办法，让多生孩子和阶层变化无关，人口就不是问题。

梁家15个孩子，已经具备一定的统计学意义了。当地政府公布过，4个已经工作，11个读书。其中幼儿园到初中7个，其他4人都是在上职业学校。可以说梁家基本没有送子女读大学的计划，而在社会劳动力逐渐紧张的年代，这些子女怎么也能找一份蓝领工作。当初梁家父母就是在建筑工地相互结识的，完全不会担心子女阶级下沉。所以他们生孩子没有任何压力，想生就生。

https://www.caixin.com/2022-03-23/101859714.html

当然这个逻辑反过来也成立，就是在每个家庭个别抚养的条件下，多生孩子，很难靠父母的能力保证发展水平，孩子读职业学校的概率很大，会把自己的上升空间限制在简单劳动层面。只要父母稍微有点积极向上的心思，就不会选择多生。

大多数人，一旦见识到中等以上水平的生活，就不会接受自己和子女阶层下沉的可能性。哪怕社会发展水涨船高，让将来的中下层生活水平超过现在的中上层，他们也在心理上拒绝接受正常的阶层波动。所以，普通人不会选择梁家的正向逻辑，而是选择了反向逻辑，少生孩子甚至不生，减少阶层下降的风险。

结果就是中国社会遇到了现在的矛盾，或者是放弃阶级流动，把一部分家庭永远按在社会底层，让新增人口都出现在梁家这样的家庭。或者是允许大多数人靠努力改变社会地位，结果他们相互制造了竞争压力，根本生产不了新增人口。社会在发展中把自己锁死了，提供不了足够数量的高质量人口。

锁死的社会没有前途，任何加强已知生育刺激的方案，都不能消除普通人对阶层下降的恐惧，所以我反复提出社会化抚养计划，要通过打破现有抚养秩序，给社会提供一个自救方案。

现代社会的父母，在知识层面，没有能力越过几十年的差距，给孩子提供新时代的教育辅导，基本没资格陪孩子写作业。而家庭辅导老师的价格是水涨船高的，社会平均工资上涨，个别辅导的价格也会上涨，逻辑上就不存在大多数人买得起家庭个别教育的可能性。今年年初，武汉一个父亲辅导作业，对孩子发火，打孩子，孩子用拿着铅笔的手挡了一下，直接导致铅笔插进脖子7厘米。我不知道这个父亲后来有没有判刑；但我知道类似的事情如果发生在学校，会有什么样的后果。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_16255359

如果我们希望父母不用担心孩子的培养和成长，就必须由国家收更高的税，无论有没有孩子都要交，拿出来提供孩子成长的成本。学校接管全部的学习和部分监护权，父母只提供亲情，陪孩子玩就行了。如果父母连这方面的任务也不愿意承担，或者承担不好，那也无所谓，生出来交给国家，国家直接派出生活老师和心理辅导老师，接管孩子，把他培养成一个完整的成人。总之不能把孩子扔给不合格的父母，也不能让普通家庭对养育压力心存恐惧。为了达到这个目标，把教育开支提升到GDP的20%也没什么问题。反过来说，如果将来中国每年只能生产三四百万婴儿，那现在的GDP再高，也没人能接住，省下的钱毫无意义。

最近我又看到几条相关新闻，也和大家分享一下。去年年底，江西宜春一对刚过30岁的小夫妻洗澡的时候煤气中毒，意外身亡，留下8个未成年子女，最大的12岁，最小的只有9个月，交由奶奶和伯父家抚养。当地政府为8个孩子申请兜底的孤儿补贴，每人每月1200元扶持。教育局也承诺了各种补助。

https://static.cdsb.com/micropub/Articles/202112/4df584adce0136ea96589ae1f92ee691.html

之所以八个孩子都留下，主要是孩子伯父的态度非常强硬，要求承担抚养任务，当地政府也承认他的抚养权。这实际上把8个孩子的未来寄托给血缘和每月1200块的政府补贴了。我可以抱着很大的善意去揣测他们的伯父，但我还是觉得，这8个孩子长大以后，恐怕很难融入未来中国的先进经济部门。如果政府对所有类似处境的孩子都只是发放1200块补贴，然后就让亲属接管，形成的案例恐怕很难说服其他父母多生孩子。

当然，能有1200块补贴加上亲属照管，这还算好的。前几天还下雪的时候，我看到一则消息，黑龙江七台河市，兄弟两 个十几岁的孩子，裹着毛毯，在一辆打不着火的破汽车里玩手机度日。只是因为父母离婚没人管，政府又不能越过父母去管太多，这两个孩子就要在野生环境下逐渐成年。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1718005813587262499&amp;wfr=spider&amp;for=pc

每次看到这些新闻，我就想，也不知道我们的社会是不是期待将来有足够的高质量人口。要说有期待，连已经生出来的未成年人都不愿意花点资源去照管。要说不希望，国家还在努力出各种政策，号称要鼓励生育，再这么纠结几年，劳动力危机爆发，所有人的养老金和医保都变成废纸了。

前面说广西15个孩子家庭的时候，我提到4个适龄的孩子，都去读职业学校，说明这个家庭对子女的未来发展没什么要求。这又触碰到中国互联网上一个热门话题，就是中考强制分流政策。第328期《睡前消息》，正好赶上国家推行中考1:1分流制度十周年，我们当时说，连德国都不可能执行中国1:1分流的标准，中国自己应该好好考虑1:1分流的可行性和必要性。教育部应该做的事情不是抓指标，而是应该加强教育投入，提高中学教育水平，避免高中教育变成备考培训班，职业中学教育变成纯粹的浪费时间。

教育部现在还在强调全国统一分流政策的必要性，但是地方政府并不会完全执行。

https://new.qq.com/rain/a/20220323A07WHP00

3月22日，北京市西城区、东城区教育考试中心官网公示普通高中登记入学试点细则，公布了整体的中考招生方案。

https://learning.sohu.com/a/531832905\_121124030

今年北京预计普通高中招生7.4万人，职业中学3.3万，继续保持7：3的高中录取比例。首都都不能执行1:1分流政策，在其他省市推行一定阻力更大。

3月15日，住房和城乡建设部宣布，《住宅项目规范》起草完成，向社会公开征求意见，3月28日截止。

https://www.mohurd.gov.cn/gongkai/fdzdgknr/zqyj/202203/20220315\_765162.html

这份《住宅项目规范》已是第三次向社会公开征求意见，我们在“睡前消息编辑部”公众号分享过新闻，估计这一次要定下来。

对于本次公布的草案，大部分媒体报道的焦点是删掉了之前的草案提到的“住宅建筑应以套内使用面积进行交易”条款。以后买房子还是要算带公摊的建筑面积。

https://new.qq.com/omn/20220317/20220317A0AWK700.html

之前很多观众给我留言，希望我谈谈公摊面积欺负顾客的问题，我倒觉得这没啥好说的。公摊面积的确会影响整座楼的占地，也会影响房屋造价和使用感受，无论算不算购房面积，都不影响实际的性价比。我倒觉得新京报发掘的另一个新闻点更值得关注，本次的《住宅项目规范》规定，二层以上的建筑必须装电梯。

https://www.bjnews.com.cn/detail/164778694814271.html

旧版《规范》是要求四层及以上新建住宅装电梯，现在降到二层，会改变很多房子的建造成本、维护成本。这才是真正会改变普通人生活的条款，是需要普通人去讨论，去争论的地方。希望大家不要被类似于“取消公摊面积”的算术游戏吸引了全部注意力。社会主义公民应该避免做朝三暮四的猴子。

过去一段时间，在美国上市的中国企业，股价大起大落的事情，大家应该都知道了。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1728985457133392310&wfr=spider&for=pc

昨天4月2日，中国证监会发出一份文件草案，《关于加强境内企业境外发行证券和上市相关保密和档案管理工作的规定》，向社会征求意见。其中最重要的是最后一条修改，删掉了一句话。

https://www.jiemian.com/article/7289057.html

原来的条款是 “现场检查应以我国监管机构为主进行，或者依赖我国监管机构的检查结果”，现在这句话没了。

经济日报发表了证监会负责人的谈话，我给大家读一段：

（删除限制性条款）体现了中国监管部门对跨境审计监管合作一贯的开放态度，也符合相关国际惯行做法，将为安全、高效开展包括联合检查在内的跨境监管合作提供制度保障。

中国企业去美国上市，还是要尽量满足美国监管机构的信息披露要求。

http://www.ce.cn/xwzx/gnsz/gdxw/202204/02/t20220402\_37458886.shtml

经济日报昨天还有一篇社论，标题是《保障跨境监管合作安全高效》，解释了这次修改文件的原因。过去中美的争议，主要在于企业审计底稿是否能给美国人。现在中国同意把审计底稿拿给美国监管机构，同时也提醒各企业自己不要把涉密信息泄露出去。

http://www.ce.cn/xwzx/gnsz/gdxw/202204/02/t20220402\_37458816.shtml

我给大家读一下社论的最后一部分：

《规定》的修订进一步表明，中国政府扩大开放的方向不会变，继续支持各类企业境外上市的态度也不会变。期待在日臻完善的制度保驾护航下，中国企业能够继续用好本土和海外两个市场实现更大发展，全球投资者能够通过投资中国企业分享更多“中国红利”。

经济日报是国务院主办的中央直属党报，这份宣言代表了国务院的态度。过去几周，中国政府和美国密集谈判，虽然我们不知道谈判细节，但是从证监会文件和经济日报的社论来看，中国和美国达成了非常具体的妥协。

最后，我自己被封控在办公室里，还是要谈谈身边的疫情。

具体信息不用我多说，过去2年多，中国其他城市防疫遇到的问题，上海都在以不同的方式重演。最直接的一点，就是现代化住宅小区之外的人口被忽视，既是防疫漏洞，也缺乏给这些人发放防疫物资的渠道。从3月18号到我录节目为止，我只做了2次核酸，其中一次是到其他小区蹭的，另外一次是浦西封闭之后做的，中间有接近两周时间完全没人找我。

我在朋友圈里看同事和朋友晒政府发放的食品，都是街道和住宅小区联合统计之后发放。但我这个住办公室的，从来没接到过，现在还是只能吃自己冰箱的储备。平时做节目，大家看我背后放着很多吃的，热量都不低，现在都可以用上了。

这让我想起了几个月前西安防疫的教训，就是初期只依据户口和住宅小区调查疫情，提供民生物资，忽视了城中村那些统计之外的人口，既不控制他们的流动，也不关心他们的吃饭问题，导致全市疫情大爆发，也制造了好几个翻秦岭，渡渭河找生路的超级英雄。当然上海的城中村比西安少，对外的边界也比西安短，我不太可能游过长江或者杭州湾给外省找麻烦。但就目前来看，其他城市的经验教训，上海自己都要重新摸索一遍。

虽然中国城市之间的确很相似，但我还是要重复一下412期和373期的观点，在专业防疫工作者之外，建立一个防疫社会管理大队，在各个城市吸取经验教训，派到新出现问题的城市，给各个街道负责人当技术顾问。上海这样的超级城市，街道办事处和乡镇加起来，也只有200多个。如果每个街道有一个经历过其他城市教训的顾问，给当地能补上一个漏洞，节约的资金就能给几百个专业人员发上1000年的工资。

如果一个城市坚持拒绝外来技术顾问，坚持要自己摸索防疫经验，碰壁才知道回头，那就像人类个体在疫情爆发的时候坚决拒绝疫苗，只靠自身免疫力去抵抗。平时我们的媒体天天嘲笑欧美国家的反疫苗阴谋论，现在我们的社会管理机制缺乏管理学意义上的“疫苗”，也是值得警惕的事情。

另外，现在经济受影响的地方，不只是上海，整个东部的经济都接近停摆了，原因是物流公司没法工作。物流公司倒是愿意承担所有的防疫成本，反正可以转嫁给制造业企业。但是，各地区之间的防疫标准不统一，朝令夕改，司机根本不知道自己到下一个地级市能不能出来，还能不能再接新的货单，所以宁可停工休息。经济观察网前天有一篇报道《疫情下的长三角公路货运》,已经写的很好了，推荐大家去看看。

http://www.eeo.com.cn/2022/0401/528741.shtml

国家已经很多次呼吁地方不要层层加码防疫措施了，睡前消息节目也多次说过各地相互断绝交通的问题。但我并不认为主要责任在地方干部。因为到现在没有一个上级部门敢站出来说，由本单位给各地公布一套标准的防疫规则，遇到特定的疫情指标，就采取对应措施，不许超出也不许放松。

更没有哪个上级部门敢给地方政府授权，说只要地方干部严格遵守规则，就算出现疫情也有功无罪，责任都在发出规则的单位。有了这样一套规则，有了敢担负责任的上级，地方干部才敢于去坚决执行。现在整个长三角地区乃至整个东部的经济都逐渐走向停滞，抱怨具体的人是没有用的，必须赶快在制度上给地方干部一套可遵守的规则。否则发挥不出我们这个单一制政府的最大优势。现在缺乏统一规范制造的经济停滞连带产生的人员伤亡和人均寿命下降，实际上比疫情本身严重好多倍。

2022年4月6日 业主众筹20亿修地铁，不能当笑话看

欢迎收看第415期睡前消息，我还是被封在上海办公室里面，所以还是拿手机录音，继续和大家分享近期资讯。上一期节目，我的手机靠着电脑机箱，旁边吹着空调，所以杂音比较多。还有的观众说我上一期语速太快，这一期我都调整一下。

2月份，杭州房产市场传出一条新闻，万科大溪谷小区的业主提出一条建议，由本小区住户众筹资金，延长4公里的地铁线路，把地铁站设到小区门前。有些业主做出计算，小区一共3450套房子，每套房子出50万，就是17亿。再让其他受益小区也出点钱，筹集20亿资金很正常。

https://www.163.com/dy/article/GVUFOS810514BQQH.html

大多数媒体登载这条新闻的时候，都使用了调侃的语气，认为这些业主纯粹异想天开，怎么可能普通居民的想法可以改变城市基础设施规划。但是，我过去就是路桥工程师，基础设施建设，设计之前本来就是要去问当地居民意见的。虽然不是所有居民的意见都要采纳，但那些愿意出钱，愿意承担一部分基建成本的居民意见，肯定更值得考虑。我认为这条新闻不是笑话，而是一条非常有时代意义的消息。

如果只以建筑成本计算，中国现在的工薪阶层没有买不起房子的。只要地质条件不太差，每平米3000块钱，基本上可以满足一切公寓楼的需求。但是，房价上叠加了地价，在杭州这种城市，土地价值可能会占到房价的90%甚至更高。

所谓土地价值，就是基础设施提供的便利。这其中有一些隐形的政策便利，比如说上一期节目我提到，教育部要求全国落实中考1:1分流政策，但是北京就可以公开宣布，保证70%的人读高中，这是北京房价高于周边地区的原因之一。但是对于大多数城市来说，基础设施主要还是花钱就能买到的设施和服务，比如说地铁、公交车、商业中心和高质量的中小学。

这些设施能提高生活质量，或者让居民接近工作机会，可以比较准确换算成经济价值，所以每个小区都有比较稳定的基准房价。政府高价拍卖土地，很大程度上上就是回收基础建设成本，筹集开发新区的资金。从开发土地的角度说，政府在和普通人做生意，甚至会直接成立企业化的土地开发公司来做生意；那反过来的逻辑也成立的，应该允许普通人拿出钱和政府谈判，希望提高本地的基建水平，这是非常诚恳的诉求。

不过，在当前的体制下，我知道微信群众筹只是一句玩笑话。就算把地铁修过来，给每套房子带来的房价上涨超过50万，几个普通业主也不太可能取得所有人的信任，更不可能要求所有人按统一标准交钱。这其中的交易成本太大了，信任门槛也太高。

经济上有合理性的方案，被交易成本直接否决，说明社会需要探讨制度性问题，看看怎么降低交易成本。

这里最大的问题，就是哪怕绝大多数业主同意交钱，也不能做出统一出钱的决议，更没有可靠的机构出来管理资金，甚至没人能说清楚，这50万众筹款算是什么钱，所以业主的资金不能变成政府的建设经费。

今天能联系到静静了，我请她读一段宪法。

第一百一十一条 城市和农村按居民居住地区设立的居民委员会或者村民委员会是基层群众性自治组织。居民委员会、村民委员会的主任、副主任和委员由居民选举。居民委员会、村民委员会同基层政权的相互关系由法律规定。

居民委员会、村民委员会设人民调解、治安保卫、公共卫生等委员会，办理本居住地区的公共事务和公益事业，调解民间纠纷，协助维护社会治安，并且向人民政府反映群众的意见、要求和提出建议。

宪法这一条有两个重要信息。

首先，居民委员会是“自治组织”。其次，“办理本居住地区的公共事务和公益事业”，是居民委员会的合理权限。

所以，理论上说，小区业主可以先要求组建居民委员会，然后通过民主程序，用居委会的权限提出基建方案。然后向居民征税，和区政府讨论规划，和地铁公司谈判，提高本地区的基建水平。宪法并没有说居民委员会能征税，但也没有否决这项权力。从法理上说，法无禁止皆可为，只要通过民主程序就好。从先例来说，城市居民委员会对应农村的行政村，而行政村是可以通过村民众筹资金来修路架桥的。所以我觉得可以借着房地产税开征的时候讨论一下，看看城市基层自治组织应该怎么落实宪法规定的“办理本居住地区的公共事务和公益事业”权限。

现在经济形势不好，407期介绍了财政部的表态，今年内不具备扩大房地产税改革试点城市的条件。但房产税早晚要来，推迟几个月，正好仔细考虑房地产税用在什么地方。过去各部门对房地产税的性质做过定性，房地产税是地方税。但是“地方”是哪一级的地方，没有明确规定。我们可以合理预计，城市各级地方政府都应该得到一些房产税，因为每一级政府都要承担一定的基础建设职能。

比如说市政府要制定总体规划，划分功能区，确定主干道和地铁走向，预留电力走廊空间，还要管理水利。但是到了区和县级市一级，政府也要控制一些规划细节，合理配置中小学和医院。这些操作都会影响房子的使用价值，所以市政府和区政府都有资格拿一部分房产税。

再下面的街道和居委会能不能拿房产税，这是个很值得讨论的问题。很多居委会也覆盖几万人口，辖区内覆盖的资产价值有几百亿，比国外很多城市甚至基层行政区都要更大。这样的群体，要求自己出钱，修改局部的基础建设规划，似乎也不是完全不合理。

说修地铁，大家可能觉得有点冲击常识，但如果他们自己出钱修个学校，普通人应该就觉得很正常了。毕竟这和村里自己雇民办老师开学校没啥区别。但从城市建设投资的角度说，学校和地铁都是基础设施的一部分，不应该厚此薄彼。

所以我认为房产税试点应该同时在中国多个城市搞试点，充分考虑基层利益，充分发挥人民群众自己的创造性。试好了，尽早全国推广。

回到这次杭州众筹修地铁事件，我注意到一个细节。就是主张出钱的业主，主要考虑的并不是使用便利，而是提高房产价值。换句话说，他们愿意出钱提高本地区的基础设施，目的是资产增值，尽快变现。越是想离开本地的业主，越有建设需求。这就像快到任期的官员搞工程刷政绩，虽然也是做好事，但容易急功近利，忽略工程后续的维护和使用成本。所以，更好的选择是本地住户稳定出钱，提供可预期的基础建设经费，再通过民主程序监督经费的使用。所以，我希望房产税早点来，尽早结束这种政府和业主都急于变现的地产经营模式。

之前我说过房地产税相对土地财政的好处。这里我再简单说一下。卖地财政，政府拿到的是最新一块土地的出让金，但是，要支付这一块土地的基建成本，还要维护之前所有已经卖出地块的基础设施维护成本。在卖地财政下，政府的土地经营就像一条贪吃蛇，总是由新增的头部来带动越来越长的尾巴。所以，每块新卖掉的土地，价格都要比上一块高，否则土地财政就要崩盘。

但是，保证新卖掉的土地价值高，前提是整个城市所有地块的房价都要涨，否则买家不会来买新地块。结果就是已经买房的人，从资产泡沫中得到好处，没买房的人很难上车。政府财政紧张，也会限制一部分已经发出的福利，比如说很多城市就限制，学区房面积必须大于一定的数量，否则不许上学。这是因为政府没有从之前其他地块的房产上涨得到好处。

房产税的优点，是同时向所有地块收税，按房价比例收税，支付基建成本，同时也灵活地让各地块居民选择自己的基建水平。喜欢高水平的，可以到高税率、高房价地区去住。喜欢低水平的，可以到低税率地区去住，但享受到的便利也少。政府反过来根据房地产税的征税额度确定土地价格，搞建设的开发成本也更明确。这些内容我在2019年第38期节目就说过，有兴趣的观众可以回顾。

接下来说几条刚刚发生的房产相关新闻。

4月1日，浙江衢州市宣布，取消一切新房限购限售政策，有钱就可以到衢州买房子，像任何普通商品一样买。仿佛回到了21世纪初。

4月2日，河北秦皇岛也废止了之前的限购政策，理由说的非常赤裸裸：“文件规定的政策已经不适应当前我市房地产市场发展形势”。

4月4号，河北省和石家庄市的各个官方账号一起转发石家庄市人口情况解读。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1729132372818937192&wfr=spider&for=pc

之所以关注石家庄人口情况，是因为2021年的统计公报显示，石家庄2021年总人口，比上一年下降了3.68万。这是哈尔滨之外，第二个人口下降的省会城市。数据引发了恐慌，震荡了房地产市场，所以官方不得不出来做一个解释。

石家庄市请的统计专家说，人口减少是统计口径问题，不能证明石家庄市人口减少。另外，石家庄市城镇人口还在增加，劳动年龄人口还在提高，中心城区户籍人口增加，大家没必要恐慌。

衢州是经济强省的弱势城市，石家庄是经济弱省的强势城市，而秦皇岛是旅游城市，吸引了一部分东北外迁人口，东北大学都在秦皇岛设了校区。这样三个城市，都出现了人口和房产问题，说明中国大多数年轻人都已经进入城市，不能再指望城市化趋势给房地产续命。土地财政危机正在从三线城市向二线城市蔓延，如果没有金融大放水，很快就只有一线城市的房地产值得投资了。

所以，财政压力越大，中国越是应该早一点砍断土地财政的贪吃蛇游戏，尽快转入房地产税阶段。

2020年10月，睡前消息182期分析了台湾省增加后备战斗力量的新闻，每年召集起来训练的后备兵力，将从12万增加到26万，支撑的后备旅数量从7个增加到12个。

当时我们说，20世纪初的台湾，还对自身的经济有信心，期待在海空军装备方面保持优势，用军队质量抵消数量的不足，保持战略平衡。自从解放军空军全面换装三代战斗机，台湾就不再期待靠自己的财政，维持一支和大陆实力平衡的高科技军队了。所以反而要重新扩大陆军，采取了务实的“拖时间”战略，一切的目标不再是破坏解放军登陆能力，而是等到美国来救援。所以建军重点重新转向陆军。这些新建的后备旅，机动能力不足，主要是塞在沿海工事和城镇，用来拖延时间。而那些原有的机械化部队，主要作为预备队，反击重点突破的滩头，避免被快速突破。

182期，我们的观点是，后备士兵主要训练基本操作和射击，在现代化战争用途不大，台湾方面如果真打算加强军备，还需要投入更多的资源。现在随着乌克兰战争局势的推进，当初的想法可能要改一改了。最近的事实证明，依托大量钢筋混凝土建筑的动员部队，只要有少量重火力掩护，就能顶住攻击一方的轻装部队，尤其是能顶住徒步作战为主的空降兵。如果放弃了料敌从宽的原则，凭侥幸心理搞战略投机，用对方心理崩溃的前提来规划胜利，结果是很惨的。

182期我们还说，短期内台湾地区恢复征兵制，可能性很小。但是，台湾方面显然敏锐地吸取了乌克兰战争的经验教训。3月底，台湾民进党当局通过媒体放出风声，将恢复一年征兵制，至少增加4.7万人的编制，主要是充实作战一线步兵。

https://www.guancha.cn/military-affairs/2022\_03\_28\_632217.shtml

再看从182期节目以来台湾的军购。最重要的几项，可能并不是那些看着高大上的飞机导弹，而是台湾方面开始认真地改良陆军，尤其是步兵作战能力。

比如说，台湾买了40辆M109A6自行榴弹炮，这在城市和植被密度高的地方，是很重要的支援武器，对空降和渡海部队威胁很大。2022年，台湾会收到400套最新的标枪反坦克导弹。最近台湾还会拿到154个通讯节点的野战通讯系统。

从乌克兰战争来看，信息化对部队战斗力的影响，可能比飞机坦克还要重要。乌克兰军队得到北约的部分情报支持，可以用老式导弹消灭俄国的登陆舰，用轻步兵小队把俄国重装部队推回去。台湾这套野战通讯系统，最重要的功能就是和美军之间实现信息共享，既能利用美国提供的情报，也可以反过来给美国飞机和导弹提供数据，绝对不能小看。

https://www.sohu.com/a/481508045\_115479

总的来说，“料敌从宽”是一切胜利的前提。182期节目，我们对台湾新增5个预备役旅的评价不高。但还是说：既然台湾已经被美国战略绑架，我们就不能把这次扩军当笑话，必须假设总共十几个预备旅会在战时快速成军，进入滩头工事顽抗到底。现在台湾很务实，买了这么多能增强普通陆军战斗力的军事物资，解放军如果还想对台湾军事力量构成有效威慑，也必须严肃研究乌克兰反侵略战争的经验教训，认真考虑为什么俄罗斯没能打下基辅，反而给乌克兰足够的时间训练新部队。

2020年的第61期节目，我提到天津的经济规模已经支撑不起前排985大学的发展，迫使天津大学到福州建校区，学习了哈工大到深圳建校区的榜样。福州市也用实际行动欢迎了天津大学，做了 60亿的预算。

第61期节目还提到，就在天津大学做出切块搬家决定之后不就，国务院发出文件，要支持中西部地区稳定人才队伍，禁止发达地区片面通过高薪酬、高待遇竞价抢挖人才，特别不许从中西部地区、东北地区挖人才。

当时我说，文件精神也许是好的，但如果我是文件里面提到的中西部人才，第一反应是国家不喜欢我们加薪，科研士气恐怕会受影响。文件应该影响不了大学往东南走。

今年3月份的消息，天津大学福州国际校区项目进展顺利，6月份可以建成，准备9月份招生。今年天津大学的新生，一部分可能要在福州读书了。

https://www.163.com/dy/article/GVK1P0CL0518RQOD.html

优质高等教育资源向东南移动的规律，不仅在全国范围内适用，在东南地区内部也适用。3月30日，设在南京的东南大学宣布，无锡分校改名无锡校区，升级成东南大学的正式组成部分。南京虽然是江苏省会，但人均GDP和增长率都和无锡、苏州有明显差距，所以大学也要分期分批向经济发达地区移动。在东南大学都要东南飞的年代，希望教育部门能看清楚大学搬家的经济原因，不要指望能靠一份文件就能解决所有问题。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_17411710

最后，作为一个被封在办公室的人，我例行分享一下上海防疫情况。从上期节目到现在，我又做了一次核酸，但没有任何机构给我发生活物资。但也不能说我没有得到任何防疫物资。楼下保安大叔给了我一盒连花清瘟胶囊，说是政府发的。眼下我冰箱里的食物还够吃几天，还是靠锻炼来抵抗疫情吧。

2022年4月7日 躺平还是清零？从经济的角度分析疫情的影响

https://www.youtube.com/watch?v=Y3rYu8bKy74

2022年4月8日 世卫组织“推荐”连花清瘟，谁告诉你的？

2022年4月10日星期日，欢迎收看第417期睡前消息，今天又是我在办公室吃背景墙的一天，所以这个周末的话题还是从身边的疫情开始。

周二的415期节目，我说只收到一份来自社区的抗疫物资，一盒连花清瘟胶囊。这里我纠正一下上次的说法，我刚刚问过了物业大叔，连花清瘟胶囊不是社区发的，而是房东送的。工作室租了上海造船系统国企的房子，上周国企工会来巡视，看望留守的物业员工，顺便也给我们这几个留守的租户发了一盒药。过去一周，我做了两次核酸测试，两次抗原测试，但是仍然没有收到任何来自社区的抗疫物资。还是房东的工会系统比较给力，发了几盒牛奶和自热米饭。感谢物业大叔的无产阶级关怀。

回头说连花清瘟胶囊，很多观众在415期的评论区已经回忆起288期节目了。那一期我引用科研打假网站的消息，质疑研究中药对抗新冠病毒的权威、河北以岭医院院长贾振华。因为贾振华发表连花清瘟防疫论文的时候，隐瞒了自己和以岭药业的亲密关系，没有提到自己是以岭药业老板的学生兼女婿，而以岭药业就是全世界唯一的连花清瘟药物生产企业。

这里我补充一下后续新闻，贾振华发表论文的《植物医学》杂志总编辑早就提出了要求，贾振华应该就自己的隐瞒问题写一份勘误文件。贾振华在勘误文件中承认了自己的妻子是以岭药业的董事会秘书，也承认自己拥有一个以岭制药旗下的咨询公司股权，但是否认自己的公司参与过临床试验。

勘误文件还声明，贾振华虽然是通讯作者，但是并未参与该论文的实际研究或统计分析，因此他的参与不会降低结果的客观性。以岭药业公司的确为论文研究提供了部分资金，还提供了实验用到的连花清瘟胶囊，但是对论文的数据采集，分析和撰写没有施加影响。

你信不信贾振华的勘误文件无所谓，但说起连花清瘟胶囊的药效，原始的论文内容有明确声明，研究没有开展双盲实验，既没有对病人隐瞒药品，也没有设置安慰剂对照。所以就算忽略贾振华的利益关系，那篇直接说连花清瘟治新冠的论文也没有提供多少可信结论。

https://zhuanlan.zhihu.com/p/370948740

http://www.chictr.org.cn/showprojen.aspx?proj=48889

今天我重新提起连花清瘟胶囊，另一个原因是看了最近几期的评论区。很多观众说，你之前批判连花清瘟，3月底，世卫组织推荐全世界吃连花清瘟胶囊，抵抗疫情，问我怎么评价。

我查了一下，中文互联网上的类似说法，有两个权威出处。都在标题里提到了连花清瘟四个字。我先说人民网的报道。

人民网4月6日发自石家庄的报道，标题是《世卫组织认可中医药治疗新冠疗效连花清瘟防治获得可靠依据》。

我看到报道的时候意识到两点，一是以岭药业就在石家庄裕华区，其次标题处理的非常巧妙，你完全看不出前后两句话之间是因果关系，还是并列关系。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1729326868856890521&wfr=spider&for=pc

所以，我只能去读正文，也希望各位观众看新闻的时候尽量不要看了标题就热血沸腾。我们这一行的可操作空间很多，花样最集中的地方是标题，读正文多少能接近一点真相。

我把正文分成三个部分。

第一部分，红框圈出的段落，说的是世界卫生组织评估报告，里面只说鼓励各国考虑中国摸索的中西医结合治疗模式，没有提到连花清瘟胶囊。

第二部分，绿框圈出的段落，提到了世卫组织的评估会，中方专家展示了中国的临床研究基础。然后报道说，在中国临床试验注册中心可以找到和连花清瘟胶囊相关的试验。至于这个试验是否影响世卫组织的评估，新闻不说有影响，也不说没有影响，你可以猜。

接下来的内容就是反复介绍连花清瘟在国内得到的认可。和世卫组织没关系了。

第三部分，棕色框圈出的部分是最后总结，说我们应该积极用中药对抗疫情，但是完全不提连花清瘟。

从这三部分的结构和逻辑关系来看，这篇来自石家庄的报道，标题起得有水平！

另一篇把连花清瘟和世卫组织报告挂钩的权威消息，来自《中国经济周刊》，标题是《连花清瘟成“药茅”，中医药行业拐点已现？》这篇报道的前后两句话之间倒是有明确的因果关系，但没有提世卫组织，所以我们还是要看正文。

正文首先把连花清瘟畅销作为一个不需要论证的前提抛出来，直接就说连花清瘟是“药中茅台”。这里我得插一句，比喻不算恰当。因为茅台现在是个金融投资筹码，十瓶茅台卖出去，未必能喝掉两瓶。我们不应该期待一个药厂把自己的产品当做金融炒作工具。

然后我们往下看，文章的第一张配图是连花清瘟，但是紧跟着的第一个小标题是《世卫组织报告推荐中医药治疗新冠》。后面论述世卫组织会议的时候，也只是说中药，不说具体的名字。看来《中国经济周刊》写稿还有点底线。

再往下看，“以岭药业”这个老朋友直接出场了，我来读一下中国经济周刊的原文：

2021年12月30日，国家中医保局印发《关于医保支持中医药传承创新发展的指导意见》，从支付端加大对中医药发展的保障和支持力度。

对此，以岭药业在接受投资者调研时表示，这意味着国家对中医药支持政策已由顶层设计逐步过渡到落地执行阶段，具有较强的连贯性。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1729441822026775498&wfr=spider&for=pc

以岭药业和投资者交流的内容被《中国经济周刊》发表的同时，股票正在暴涨。本周连续涨停，每股价格从上周的30元左右，涨到了本周的接近40元。已经不得不发表股票交易异常波动公告了。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_17501665

两个权威媒体几乎同时发文章，都使用了类似的文字技巧，把以岭药业和世卫组织的会议联系在一起；与其同时，以岭药业的股价暴涨。我也不知道其中有什么联系，可以把这个问题留给证监会。但是我从媒体角度观察，以岭药业在这方面很有经验。

之前的311期节目，我引用过光明网的文章，《“三方三药”抗疫成果彰显中国特色的抗疫优势》，这篇文章提到连花清瘟在体外的抗德尔塔病毒能力很强。如果只看正文，还算是一篇正常的报道。

https://m.gmw.cn/baijia/2021-08/06/35050728.html

但是，当时我注意到，文章的署名作者是“宇墨”，而这个“宇墨”在光明网的上一篇作品，就是宣传以岭药业组织的讲座，主题是宣传“5·10以岭品牌日”。所以，那篇宣传连花清瘟抗疫优势的文章，恐怕也不一定比贾振华和岳父攒出来的论文更可信。

https://m.gmw.cn/baijia/2021-04/30/34815309.html

归根结底，我们还是要看世卫组织的报告到底是怎么一回事，然后才能判断以岭药业这一轮股价飙升的合理性。

办公室的同事和我一起研究了报告文本，首先可以确定，无论报告得出什么结论，都不代表世卫组织的官方意见。就这一点，可以说国内所有的相关报道都故意歪曲了事实。

正确的说法是，这份报告只能证明，世卫组织中的部分中国专家建议使用传统中医药对付新冠病毒。我们在报告中可以看到这样一个专门章节：【向世卫组织提出的建议】。所以报告的上限，是一条正式建议，不能说世卫组织支持中药治新冠。

就算我们认为一部分中国专家签字的文件也可以代表世卫组织的默许，世界卫生组织也不是第一次在新冠治疗方案上推广草药治疗方案了。2020年9月世卫组织传统补充和综合医学部批准了非洲疾控中心的计划，在非洲开展草药治疗新冠的临床试验，2021年9月，世界卫生组织重申，继续支持尼日利亚政府生产传统医药并且应用于新冠治疗。

https://www.afro.who.int/news/expert-panel-endorses-protocol-covid-19-herbal-medicine-clinical-trials

https://www.afro.who.int/news/who-supports-scientifically-proven-traditional-medicine

https://www.afro.who.int/news/who-affirms-support-covid-19-traditional-medicine-research

如果你认为，只要传统医药能提供一套不同于现代医学的理论，再加上几个有历史的药方，就应该得到现代医学的同等尊重。那你必须先搞清楚一点，和中医在一个生态位的草药文化，全球有上百种，所有支持中医的理由，都可以用来支持其他草药配方。所以，我们必须严肃思考一个问题，就是我们能否允许尼日利亚的传统医生到中国开业，能否允许他们也拿出自己的药方，宣布可以对付新冠病毒，在中国市场上销售。

我之前的节目引用过北京中医药大学博士生导师刘景源的发言，他2020年用中医理论解释北京疫情和武汉疫情的不同，说新冠病毒在武汉是“寒湿疫”，到了北京属于“燥热”。所以，在武汉有效的方剂，到北京就无效。我很期待刘景源教授评价一下中国专家提交给世卫组织的建议，也期待他评价一下连花清瘟胶囊是不是在中国全境都适用。如果中医连内部的这些权威意见都不能正面回应，我觉得我们也没有很强的资格反对尼日利亚草药和中医享受同等待遇。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_7931175

https://weibo.com/tv/v/It0zUaZBg?fid=1034:4469136936599596

回到世卫组织的报告，推广中药治疗新冠的这份文件，的确是草药学里面第一个落地的文件。这是因为中医药在世卫组织的传统医药部门占有绝对优势。在世卫组织注册的研究，用传统医学治疗新冠病毒的有369项，中医药实验占了138个、 37%。在世卫组织研究文库查询，论证传统医学治疗新冠效果的论文有4000篇，提到中医的1440篇，比例是差不多的36%。其他发展中国家几乎不会像中国这样，努力投入资源推广传统医药。

但是，这次中医研究院拿到世卫组织讨论的所有治疗方案，没有一个是中医药单独治疗新冠病毒的。都必须和常规西药组合使用，都在努力论证中药有锦上添花的效果。这个现象值得思考。

最重要的一个事实是，这场被国内媒体拼命拔高地位的会议，发起方根本不是世卫组织，而是中国中医药管理局。中国中医科学院的前副院长张奇，现在在世卫组织管理传统医学，他来主持开幕式。中国中医科学院院长黄璐琦院士担任会议临时顾问。

另外三个主持人是：中医科学院广安门医院呼吸科主任李光熙，北京中医药大学研究员商洪才，中国疾控中心职业卫生与中毒所所长孙新。他们三个分享了三份关于中药和新冠治疗的报告，世界卫生组织专家组只是被邀请过来，评估了一下中国方面的报告。美国伊利诺伊大学芝加哥分校和巴西南里奥格兰德州联邦大学各有一个教授当选为会议共同主席。

https://www.who.int/publications/m/item/who-expert-meeting-on-evaluation-of-traditional-chinese-medicine-in-the-treatment-of-covid-19

世卫组织专家组认为，中国这些中药研究的方法足够严格，使用了标准化生产的中药作为研究对象，证实了中医药干预手段的安全性。但是会议主席也认为，中国方面向专家组展示的数据显示，相关的大量研究，是在不同时间不同地点基于不同群体展开的，实验设计、实验规模、用药配方都存在显著的差异，而且每种中药都有不同和复杂的成分。所以，列举出来的12项研究，并没有必要进行深入分析。会议主席认为，这场会议需要回答的问题并不是深入分析如何用中医治疗新冠病毒，而是“我们将来如何才能改进中医研究”。

对于中医实验方案的设计，专家组提出了具体建议，应该在中国之外的其他人群开展实验，确认中药在其他人群中的有效性；同时中医药研究应该加强国际合作和试验，根据国际报告标准提交报告。专家组还要求实验设计必须遵守世卫组织的操作指南，准备足够的安慰剂，确保实验质量。专家组向世卫组织要求，考虑为中医药研究专门制定一份技术文件。

另外，世卫组织专家还批评了中国对儿童和孕妇开展中医药实验的行为，指出这违反了世卫组织的药用植物规范。我不知道国内的媒体是不是把这些话也转述给国内读者了，但从我身边的情况看，最近普遍发连花清瘟抗疫，并没有特别提醒孕妇和儿童谨慎使用。如果一个媒体高调报道某个事件，同时又不给读者看文件原文。这说明他们的目的肯定不是给你提供信息。

世卫组织专家组最后得出的观点是，对于轻症和中症患者，如果目标是降低病情恶化率，中医有良好的应用前景。但是没有足够的证据证明，中医药和中药注射剂对严重病例的好转有好处，迫切需要进一步评估。现有证据显示，与常规西药治疗方案相比，中药作为常规治疗的附加干预措施，确实缩短了病毒清除时间和住院时间。会议对于中医药治疗新冠病毒的总体判断是“谨慎乐观”。

整个报告正文17页，没有一个字提到连花清瘟，只是说中药在随机对照实验中保持了固定标准。连花清瘟出现在引用区的第二个和第七个参考文献。然而，这份文献，就是本文开头提到的那篇论文，贾振华作为论文通讯作者之一，隐瞒了以岭药业董事长吴以岭女婿的的身份，也没有承认实验项目资金来源有10.4%来自以岭药业。国内的主流媒体硬是把中国人到世卫组织开会和连花清瘟胶囊扯在一起，制造了错误的群众认识，不仅是强行建立联系，甚至可以说是给丑事发勋章，不以为耻，反以为荣。

https://retractionwatch.com/2021/05/04/prominent-chinese-scientist-failed-to-disclose-company-ties-in-clinical-trial-paper/

世卫组织的报告说完了，再介绍两条和传统医学相关的新闻。3月25日，世界卫生组织和印度政府签署了在印度建立世界卫生组织全球传统医学中心的协议，目的是利用现代技术挖掘传统医学的潜力。印度政府拿出 2.5 亿美元支持这个项目。世卫组织总干事谭德塞说：“对于全世界数百万人来说，传统医学是治疗许多疾病的第一站。”我们必须明确一点，就算中国推动的中医研究再多，在世卫组织看来，这也只是一种普通的传统医学。

https://www.who.int/zh/news/item/25-03-2022-who-establishes-the-global-centre-for-traditional-medicine-in-india

另外，本周五4月8日，中国驻新西兰大使馆发出提醒，新西兰海关最近查获多起中国公民携带违禁药品入境案例，其中连花清瘟胶囊相关案例明显增多。其他很多国家也经常会查到中国人携带的连花清瘟胶囊，理由是包含违禁成分，尤其是带有麻醉效果的麻黄。

现在国内媒体和以岭药业一起制造了扭曲的新闻场，告诉国内读者，世卫组织也在推荐用连花清瘟治疗新冠病毒，很容易导致一些人出国的时候带上连花清瘟胶囊，给自己带来额外麻烦。所以，这不仅仅是证监会要关心的事情，出入境管理局也应该研究一下真相，给中国公民提供正确的提醒。

https://www.jiemian.com/article/7308345.html

接下来说点药品之外的事情。教育部3月29号发出一份全国文件，《关于做好2022年中考命题工作的通知》。通知第一条要求“积极推进省级统一命题”。

http://www.moe.gov.cn/srcsite/A06/s3321/202204/t20220406\_614237.html

但是，就我理解，中考基本上没有全省统一招生的压力。各市分别考试，分别根据本地的资源制定分数线，似乎也没有什么大问题。强调全省统一命题，似乎除了节约成本之外，并没有明显的好处。看到教育部这份文件，我猜，绝大多数人想到的都是一件事，就是高考什么时候全国统一命题，统一录取，应该定个时间表了。最起码，得给人民交代一句话，暂时不搞全国统一录取的理由是什么。

最后，《蜜雪冰城》雇佣童工事件大家都看到了，有个15岁女孩家庭不要，学校不管，国家看不到的女孩，到小店里面帮忙，求一条生路，然后就有执法部门干预了。

知乎的相关问题下，有几十个人邀请我去回答。我现在还没去发言，已经看到了观众替我发言，所以我也就不去再复述了。

https://www.zhihu.com/question/526686601/answer/2429466177

在这里，我只是提醒各位，蜜雪冰城事件说是冰山一角都太客气了，根本就是沧海一粟。睡前消息137期，我分析过辽宁鞍山市的一个体育老师柏剑收养孩子的问题。当时我说，柏剑最像的人，是创业时代的马俊仁，他们两个收容底层孩子练长跑，就像东非的穷人练长跑。垄断了全世界大多数长跑金牌是个人的励志故事，同时也是整个国家的悲剧。实际上，柏剑还真的利用慈善资金，在非洲肯尼亚招募了几个黑人女孩来自己的培训班训练，带动其他孩子，同时也参加比赛给团队换一点奖金。

今年1月，看看新闻有一篇对柏剑老师的追踪报道。标题是《10岁女孩多次被弃 “养父”带她跑马拉松改变人生》，但是因为没有执法部门上门罚款的戏剧性故事，所以没有多少人注意。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1720809168297371773&wfr=spider&for=pc

至于说之前的凉山格斗孤儿事件，被记者赶回家的电子厂童工群体，哪个都比蜜雪冰城15岁童工事件残酷。这在中国是每天都发生的事情，是成千上万孩子的现实生活。如果我们总是等到看到可以八卦的新闻才关心他们，才开始考虑国家随时监督家庭教育的可行性，那我保证，今后几十年，我们每个月都有类似的八卦新闻可看，媒体和观众双赢，赢麻了。

http://news.bandao.cn/news\_html/201401/20140124/news\_20140124\_2355816.shtml

137期 节目，我对柏剑老师个人评价很高，但对他的培训班评价不高。当时我说，柏剑的长跑培训班绝对不能推广，因为现代社会的价值是工商业创造的，工商业足够繁荣的时候，中上层才会消费一点职业体育产品，给普通运动员一条出路。

http://news.eastday.com/eastday/13news/auto/news/pinglun/u7ai1957017\_K4.html

但是，职业体育的市场很有限，而且高度依赖于天赋，少数运动员拿走绝大多数表演回报。如果大量底层孩子把跑步或者其他运动作为阶层上升的通道，普通运动员的供给就会瞬间过剩，连柏剑自己的“梦想之家”也赚不到奖金，培养不出特招大学生。巴西足球不能拯救贫民窟，原因就是足球运动员供给严重过剩，十几岁选择职业足球的穷孩子只有千分之几能脱离底层。

所以国家应该把类似的任务背起来，比柏剑老师做得更好。不要等到穷孩子错过读书的机会再逼他们长跑，而是尽早发现那些没机会正常成长的孩子，让他们正常受教育，有机会上大学，或者到职业学校学技术，真有天赋的再试试体育。正常社会的体育应该首先是健身和娱乐，必须尽量减少底层表演卖艺的成分。

现在很多企业为了社会名誉和减税指标，给柏剑长跑班捐款，捐东西，说明社会上有这份资源，不如让国家直接收税，监督每个家庭的抚养情况。不合格的父母，如果警告也不改，就把孩子从父母身边带走，提供社会化抚养，降低几十年后的贫困率、自杀率和犯罪率。如果你认为中国是一个正常的国家，就不应该指望慈善活动来解决社会问题；如果你连蜜雪冰城童工这么温柔的一件事都容忍不了，就应该支持社会化抚养制度尽快建立起来。

2022年4月9日 淘特怎样做电商的“供给侧改革”？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是淘特抢占下沉市场，二是中国消费者协会发布消费者满意度测评报告。

现在正值清明假期，有不少人回乡扫墓。和县城老家的亲戚朋友聚会时你可能会发现，当你还在用淘宝的时候，老家的亲戚朋友更喜欢用淘特，也就是淘宝特价版。听名字就知道，这是阿里专门针对下沉市场推出的电商版本。

淘特是在两年前的3月26日上线的，那时候，拼多多已经大杀四方，拥有7.88亿活跃买家，超过了当时淘宝天猫的活跃买家数7.79亿，简直就是杀到了阿里的家门口。淘特，可以说是阿里为了应战而紧急上线的。

但在当时，并不是所有人都看好淘特的发展。毕竟，走下沉市场、做白牌产品这条路，拼多多率先蹚出来，占据了先机。更何况，当时互联网的流量红利已经见顶，没有新流量进来，意味着淘特要快速增长，就只能从其他平台生抢用户，难度可想而知。

然而没想到的是，淘特发展之猛，超出所有人的预料。上线仅仅9个月，月活就过亿，成为2020年全网增速最快的App。上线18个月，活跃买家数超过2.4亿，这个用户增速比当年的拼多多还要猛。到现在，淘特活跃买家已经接近3亿，其中有八成与拼多多用户重合。可以说，淘特是在拼多多的用户池里生生咬下一大口。从用户量级上说，刚刚2岁的淘特，成为排在淘宝天猫、拼多多、京东之后的国内第四大电商平台。

那么，淘特到底做对了什么？拼流量、给补贴的时代已经过去了，在这一轮下沉市场的争夺中，大家比拼的是“供给侧能力”，也就是供应链管理和商家管理的能力。淘特的崛起，正是通过深耕供应链，而且比竞争对手做得更好而实现的。

淘特的一大特色，就是工厂直营店。也就是，绕开品牌商、代理商、零售商等中间环节，邀请工厂直接入驻淘特。业内把这个叫做M2C模式，工厂直供消费者。应该说，M2C模式不是什么新概念，从电商诞生的时候起就一直是电商的一个宣传卖点。

不过，这么多年下来，M2C模式并没有真正落地。我们去淘宝天猫买东西，基本上还是在和专业的零售商家在打交道。主要是因为，工厂生产和电商卖货是两个完全不同的专业领域。如今电商的玩儿法越来越复杂，从图文到直播，从导购到游戏互动，埋头搞生产的工厂一方根本玩不转。更何况，产业链本身也在下沉，从东部沿海迁往中西部地区，当地懂电商运营的人才更少。工厂直营店大多开不下去，最后还是得回归代理商模式。

怎么解决这个问题？淘特做了这么几个动作。

第一，为工厂提供“电商全托管服务”。

淘特找到工厂说，没关系，你不懂电商卖货，我懂啊。你就安心做好你的生产，把后面的事情，包括开店、销售、物流、售后等等，全部托管给淘特，由淘特的运营人员来帮你经营线上店铺，你只需要缴纳一笔“店铺托管费”就可以了。

比如客服这块，东莞一家生产儿童智能手表的老板算了一笔账，如果自己经营店铺，当月出货量达到10万件，至少得配10个客服人员，而把店铺托管之后，可以节约70%的客服人力成本，整体利润率可以提升10%以上。

再比如物流这块，一天发100个包裹，工厂自己能搞定，但如果一天要发1万个包裹呢？错发、漏发、迟发，就会造成大量差评，可能卖得好了，工厂倒得更快。而淘特可以让产品下线后直接进入淘特在当地的菜鸟产地仓，不但大大提升配送时效，而且可以节约20%以上的物流成本。

第二，找到上游产业集群，一次拿下一个产业。

淘特不是等着工厂自己找上门来“求托管”，而是主动出击，连接上游的产业带。中国有很多区域产业集群，比如河南许昌生产了全国50%的假发，浙江江山生产了全国65%的羽毛球，江苏丹阳生产了全国75%的眼镜，河南虞县生产了全国85%的钢卷尺。

阿里巴巴旗下的1688平台，专门做企业之间B2B的供应链，就连接了国内大部分这样的产业带集群，覆盖了全国一级产业带的70%。阿里把1688和淘特打通，1688上想做零售生意的制造工厂，都可以来淘特开店。目前，淘特在产业端已经连接了2000多个这样的产业带，200多万个厂商。

第三，通过消费大数据，引导产业链升级。

比如，河北保定的纸巾产业带聚集了几百家纸品加工厂，产量占全国市场份额20%左右。比普通纸巾利润率更高的是消毒湿纸巾，但是，什么版型、什么材质、什么重量的消毒纸巾是卖得最好的？纸巾的厚度到底定在多少，才是成本和质量的最佳结合点？这些问题，工厂自己没法回答，但淘特可以通过大数据清楚地知道，这相当于给工厂开了一个天眼。

再比如充电宝，在一、二线城市的使用场景一般是出差时才带，所以追求轻巧便携，还要颜值高。但是下沉到县域市场，田间的农民、广场舞大妈、户外主播，他们需要的是大功率的充电器，这个巨大的需求一直被忽略。淘特的行业小二捕捉到这个趋势后，马上引导厂家生产大容量充电宝，一年之内销量增长7倍，广东产业带的工厂产能提升3倍。

最近，淘特又宣布上线“淘特10元店”和“淘特100”。其中“淘特10元店”主打厨房、卫浴、玄关等生活场景中小物件的一站式购齐，“淘特100”主打大牌平替，帮助工厂孵化自有品牌。淘特认为，这两个入口是他们和产业带工厂一起做好产品的孵化器。

最后，淘特负责人汪海的一句话让我印象很深。他说，淘特坚持做难的事情，因为“难的事情越做越容易，而容易的事往往越做越难。”

来看今天的第二条。

今年3·15前夕，中国消费者协会发布了《2021年100个城市消费者满意度测评报告》。这是中国消费者协会自2017年以来，连续第五年做消费者满意度测评。测评主要分为三个维度：消费供给、消费环境和消费维权。

报告显示，5年以来，消费者满意度综合得分稳步上升，从2017年的71.75分，上升到了2021年的80.59分。其中“消费维权”这一项的得分，提升幅度最大，从2017年的66.92分，上升到了2021年的80.05分。

从地域来看，东部发达地区消费者满意度最高，排在前五名的城市分别是：苏州、杭州、青岛、南京、无锡，而中西部城市的消费者满意度得分相对落后。在排名靠后的城市中，主要是“消费维权”这一项拉胯了。看来，在现阶段，做好消费维权，是保证消费者满意度的关键。我把这个测评报告的链接放在文稿里了，你可以找找看，你所在的城市排名第几。

附：《2021年100个城市消费者满意度测评报告》

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

今天咱们不聊消费维权啊，我想和你聊的是“满意度调查”这个方法。你知道，各个行业、各个品牌都会做自己的客户满意度调查。不过你发现没有，大多数的调查结果都会反馈，客户表示“满意”或者“非常满意”，但是产品在市场上的实际表现一般。那些在调查中表示“非常满意”的客户，下次也不一定会复购你的产品。

这是怎么回事？是市场调查人员作弊，对公司“报喜不报忧”吗？其实不是。很多时候，客户点“满意”，只是一种下意识的动作。对产品没什么印象，或者感觉马马虎虎，点个“满意”就行了，你好我好大家好。

如果点“不满意”，那意味着客户还要承担“举证责任”，也就是，你总得说出具体不满意在哪儿吧？一是需要花时间去思考，二是还得写一段文字，费时费力，还是直接选“非常满意”省事儿。这就好像小伙子追求姑娘，姑娘直接一句“你是个好人”就打发了，根本不会费心告诉你为什么觉得不合适。但凡那种愿意写一百个字以上来骂你的用户，都对你是真爱。

那么，品牌想要了解客户的真实想法，该怎么办呢？我听好未来的李睿老师说，有一种调查方式叫“失望度”调查，这其实是比“满意度”调查更科学的方式。李睿老师举了一个例子。

如果问：你对你的直接领导满意吗？1是非常满意，2是比较满意，3是无功无过，4是比较不满意，5是非常不满意，你可以在心里回答一下，看给领导打几分。

好，现在再问你：如果立刻换掉你的直接领导，你会有多失望？1是非常失望，不想干了；2是有点失望；3是没啥感觉；4是有点高兴；5是欢呼雀跃，太好了，这个糟糕的领导终于走了。你再想想，这次你打几分。

按理来说，如果你第一个问题选的是1或者2，那么第二个问题也应该选1或者2。但实际情况下，在第一个问题中选1或2的人，远远高于在第二个问题中选1或2的人。这其实说明，即使你对领导不满意，你也不太愿意在“满意度”调查中暴露出自己的真实态度，但在很有可能在“失望度”调查中显示出来。

反过来，上级对下属的评价，也存在同样的偏差。《不拘一格》这本书就提到，流媒体巨头奈飞公司为了克服这种偏差，确保每个岗位上都是最佳人选，实行了著名的“留任测试”。也就是，管理者要随时问自己一个问题：如果团队里有人明天就辞职，你是会竭力挽留他呢，还是直接接受他的辞呈，甚至感觉松了一口气？如果你的答案是不会挽留，那么不要犹豫，现在就给遣散费让他走人，然后去寻找最佳人选。

如果奈飞员工想要知道自己的饭碗稳不稳，也可以直接问自己的上司：如果我想要辞职，你会不会尽力挽留我？上司可能会给出三种答案，第一是肯定会挽留；第二是不正面回答，而就员工的工作给出反馈意见；第三是直接告诉员工不会挽留。如果是第三种情况，那员工就可以立刻着手找工作了。

咱们再回到李睿老师提出的品牌“失望度”调查，我的最大启发是：对品牌来说，最该搞清楚的问题，不是“用户有多爱你”，而是“用户有多离不开你”。

2022年4月10日 互联网时代，为什么垄断与自由竞争共存？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是欧盟敲定《数字市场法案》，二是“数字遗产”引发公众关注。

来看今天的第一条。3月24日，欧盟发布了一项声明，初步敲定了《数字市场法案》。法案规定，市值超过750亿欧元、欧盟用户超过4500万的互联网平台企业，会被认定为“看门人”企业。对这些企业，欧盟会作出一系列的限制，比如平台不能优先推荐自家产品、不能禁止用户卸载预装程序、不能强制要求用户注册等等。虽然没有放出具体的企业名单，不过很显然，矛头直指微软、苹果、脸书、谷歌等美国巨头。

欧盟是全球规模最大的数字市场之一，但这个市场长期被美国的科技巨头垄断。比如，脸书在欧洲的收入占全球的25%，谷歌占据了欧盟90%以上的市场份额等等。欧盟此前对谷歌、亚马逊都开出过大额反垄断罚单，这次《数字市场法案》出台，是进一步限制数字巨头垄断欧盟市场的举措。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

你知道，西方政府的反垄断历史，是从19世纪末20世纪初开始的，标志性事件是1890年美国《谢尔曼法》的出台，这是全球第一部反垄断法。当时，洛克菲勒、卡内基、JP摩根等一批超级富豪在石油、钢铁、铁路、航运、烟草、制糖等行业中建立起托拉斯组织，垄断了市场。国会议员谢尔曼认为，垄断损害了消费者利益，阻碍了自由竞争，所以应该出台法案来限制垄断。这个理由，也成为后来各国政府出台反垄断法的主要依据。

也就是说，传统的反垄断理论，是把焦点放在两个层面，第一是经济层面，认为垄断企业损害了消费者利益，博弈双方是企业和消费者；第二个层面是法律层面，认为垄断企业损害了行业自由竞争，博弈双方是企业和企业。

但是你发现没有，在互联网行业，这两个层面的理由都好像不那么令人信服。先来说经济层面，说垄断损害了消费者利益，像谷歌、脸书这些垄断企业，产品是免费用的，你很难说它直接损害了消费者利益。

再看法律层面，说垄断阻碍自由竞争，垄断企业真的不用面对竞争吗？也许垄断巨头不惧怕新兴企业的竞争，大不了把它收购了，但是，垄断巨头之间可是一直在相互火拼的。在传统经济时代，一家石油垄断巨头不可能去和一家钢铁垄断巨头竞争，而现在，互联网垄断巨头之间的跨界竞争成为常态。或者说，巨头之间本来就不存在明确的界限。这一点我们一会儿再展开说。

这样来看，当代各国政府反垄断的依据是什么呢？其实，还有第三个层面，就是公共治理层面。当代互联网垄断企业的社会影响力，大大超过了传统垄断企业，对税收、社会福利和公众偏好都有影响。就像香帅老师说的，“平台的本质是搞资源配置”。在公共治理层面的反垄断，博弈双方既不是企业与消费者，也不是企业与企业，而是企业与社会。

好，我们再说回到巨头之间的竞争。认真去研究的话，你会发现这种竞争关系非常微妙。公众号“卫夕指北”最近发了一篇长文，梳理了谷歌、脸书、苹果、微软等巨头两两之间的竞争关系，我发现，可以分成几种不同的类型。

第一种竞争关系，就是业务层面的直接竞争。

比如微软和谷歌，基本上是硬碰硬直接开干，微软开发必应（Bing）搜索引擎挑战谷歌，而谷歌推出Chrome浏览器反攻微软的IE浏览器。这个竞争模式好理解，不用多说。

第二种竞争关系，是虽然在做不同的业务，但争的是同一块蛋糕。

比如谷歌和脸书，一个垄断搜索引擎，一个是社交软件龙头，看上去没什么交集。但是，如果你去看它们的收入结构，会发现谷歌92%的收入是广告，脸书97%的收入是广告。它们两个加起来的广告收入就占了美国互联网广告收入的一半。你看，虽然业务领域完全不同，但都是在做广告主的生意，两家存在激烈的客户竞争关系。

第三种竞争关系，是看上去在做不同的业务，客户群体也不一样，但存在核心平台的竞争。

比如谷歌和苹果。苹果不靠广告收入，它的收入结构中，58%是iphone，35%是笔记本、ipad和可穿戴设备，还有6%来自软件订阅服务。看起来，苹果和谷歌好像没什么交集，但实际上，它们在手机操作系统上存在激烈竞争——也就是iOS和安卓之争。

据说，当年谷歌发布安卓系统之后，乔布斯震怒。因为在PC时代，Windows就是靠向硬件厂商开放操作系统，而成为PC时代的霸主。乔布斯可不想让这样的事情在智能手机时代重演，他宣称“要花掉苹果账上400亿美元发起一场热核战争来毁掉它”。直到今天，这两家还在打移动操作系统的专利官司。

第四种竞争关系，是做不同的业务，客户群体也不一样，也没有核心平台的竞争，但是，一家会有意无意地去踩另一家的脚。

比如苹果和脸书。去年苹果推出了新的隐私保护政策，结果导致脸书的广告收入大幅下降，让脸书气得牙痒痒。这是怎么回事呢？原来，苹果调整隐私策略后，包括脸书在内的App就无法自由读取苹果手机的设备号，除非用户主动授权同意。而读取不到苹果的设备号，脸书就没办法精准定位到用户，广告投放的精准度就会下降，这就直接影响到了脸书的广告收入。

而苹果为什么要调整隐私政策呢？部分是源于隐私保护的监管压力，不过，其中也有苹果自己的小九九。苹果的一部分收入来自软件订阅服务，也就是俗称的“苹果税”，当软件的广告收入降低时，就会转向发展订阅服务，苹果就会受益。你看，两家的竞争是暗流涌动。

而且，去年让脸书糟心的事情不止一件。除了苹果隐私政策，脸书还被挤下全球App下载量第一名的宝座，对手是来自东方的神秘应用Tik Tok。

说到这儿，我有一个感叹：互联网巨头是史上最强大的垄断企业，也是史上最脆弱的垄断企业。因为，你的竞争对手会出现在你根本想不到的地方。

来看今天的第二条。

又逢一年清明至，我想在今天，和你聊聊互联网时代的一个特殊话题，就是“数字遗产”。按照联合国在《保存数字遗产宪章》中的规定，像社交账号、游戏装备、浏览记录等人们生前在互联网上留下的一切痕迹，都属于数字遗产。

媒体曾经报道，有“90后”立遗嘱，把自己的社交账号、游戏账号等都写进遗嘱中，希望这些数字遗产由家人继承。消息传出后，有不少“90后”“00后”感叹说，在支付宝和微信钱包都空空如也的情况下，反而是游戏账号才是我们唯一值得继承的财富。

据法律人士介绍，像支付宝和微信钱包这类资金账号，就算是没有遗嘱，只要亲属给平台提供相关证明文件，就能依法继承离世者的遗产。但是，像社交账号、游戏账号就比较特殊，因为它们涉及离世者生前的个人社交关系，属于个人隐私，有可能他本人不愿意由亲属来继承账号。如果离世者没有立遗嘱明确表态，那么，亲属到底有没有权利继承这些账号呢？

目前并没有明确的法律规定，各个平台有不同的规则。比如，微博规定，亲属在提交相关证明文件之后，可以继承账号。B站规定，要首先尊重博主生前意愿，如果博主未做安排，亲属有权在一定范围内处理账号内容。而微信之前规定亲属不可以继承账号，根据2020年版的《腾讯微信软件许可及服务协议》，“非初始申请注册人不得通过受赠、继承、承租、受让或者其他任何方式使用微信账号。”不过我查到微信最新的协议，关于“继承”的规定删掉了。总之，如何处理逝者的社交账号，目前还没有一个通行规则。

苹果手机在去年推出了“数字遗产”功能，也就是，苹果手机用户可以指定5个人为“遗产联系人”，遗产联系人可以在他去世后通过密钥，访问他苹果账户中的数据，包括照片、备忘录、文件、联系人、日历日程、已下载App等等。

去年还有一款产品引发热议，叫做“互联网棺材”。从外表上看，它就是一个类似U盘的东西，用户可以用它来对自己的账号数据做预处理。比如，用户可以设置，在自己去世后通过社交账号自动发布讣告，通知好友；如果之后有人给账号发消息，账号将自动回复对方并告知死讯；也可以选择设置去世后，自动注销社交账号或者删除账号上所有数据；也可以指定3位亲友，去世后将账号密码发送给对方。激活这一系列操作的方式，就是把用户死亡证明编码输入“互联网棺材”，后续就会由内置的人工智能进行这一系列操作。

新浪微博曾经做过一项调查：你会选择删除社交平台的数字遗产吗？有20.5%的人选择了“删除”，而有79.5%的人选择了“保留”。但与此同时，有70%的人选择不把社交账号移交给自己的下一代。看来，对于怎么样处置数字遗产，人们的态度还相当纠结。

2022年4月11日

督工， 404期睡前消息你分析了韩国总统大选，提到李在明和尹锡悦两个候选人都把女权话题当成了重要的竞选议题。两个候选人并不是站在坐标轴的两侧，而是都反对女权，比谁的立场更极端。

最终，略微激进一点的尹锡悦得到了更多的支持，当上了总统。为什么韩国的女权问题能上升到影响总统选举的地步？

这和韩国的历史、现实都有关系。

在日本兴起之前，朝鲜半岛是东亚大陆的一个半岛，地理环境类似于一条死胡同、或者说盲肠，很难通过扩张积攒力量。只要朝鲜半岛的政权不试图在东北平原上获取落脚点，它对中原王朝和草原王朝来说就不是威胁。所以无论是中原皇帝朱元璋、草原政权元朝、还是横跨中原和草原的清朝，都能容忍朝鲜保持半独立地位，不会对朝鲜半岛施加太大的政治军事压力。

这导致最近几百年的朝鲜半岛出现了两个特征，一是制度变革比较慢，二是缺乏集权整合。一直到19世纪，朝鲜到处都是政治和经济上半独立的书院，朝鲜的科举制度也保留了很多荐举制的特征，和地方分权制度相互配合。从社会结构来看，近代朝鲜并不像中国的明朝清朝，更类似于汉晋时期的中国北方。所以，近代的朝鲜半岛保存了很多古老的儒家宗法制度，封建残余的密度明显高于中国。

404期节目我们提到，本次大选，西南方向的全罗道和东南方向的庆尚道尖锐对立，一边坚定支持李在明，一边坚定支持尹锡悦，支持率地图和行政边界几乎完全吻合。这就是封建文化残余的典型例子。

封建残余体现在性别问题上，就是朝鲜半岛无论南方北方，女性地位都低于发展水平相近的国家，甚至低于1000年前的古代朝鲜。

从李氏朝鲜时期发展到今天，半岛南半部只经历过几次政治变革，没有经历过社会革命，所以保留的古代男尊女卑文化更多一些。直到2019年，韩国男性承担家务劳动的比例也只有27.5%。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1703161956609054485

韩国女性承担高比例的家务劳动，原因是社会和家庭都反对女性参加社会劳动。韩国女性的劳动参与率在所有工业国中最低，只有40%多一点。比女性习惯婚后辞职的日本还低1个百分点。

https://www.sohu.com/a/190836928\_355430

所以，韩国存在普遍的家庭暴力问题，企业内部习惯于让女性负责服务性工作和杂务。只要看几部韩剧，就能发现韩国女性在企业和家庭内都完全不指望平等地位。现实中的歧视，又比温情化的韩剧多了几倍。

90年代之前，韩国虽然有名义上的选举，但谁都知道选票没用，军阀有无限的权力，所以女性选举权不会对官方产生影响，政府设置的性别平等部门都是装着工作。直到1998年，卢泰愚下台，韩国终于彻底摆脱了军政府时代，选出了现代文官政府。

从这一年开始，韩国政府内设置了总统直属的女性特别委员会，2001年女性特别委员会扩大为女性部，最终在2010年变成了女性家庭部。制订了一系列保护性别平等的政策。

但是，弱势群体内部也有强势个体，只看身份，不看具体情况的保护政策，一定会导致某些不需要保护的人得到优待，一定会激发反对意见。很多人觉得，刻意强调女性权利，给女性留特定的名额和就业机会，实际上是反向歧视。

另一方面，从具体现实来看，韩国女性在就业和经济方面的整体地位依然很低，并没有因为这些保护政策而明显改观，很多女性认为性别平等政策力度还不够，两方面的意见撞到一起，就是女权运动和反女权运动的核心矛盾。

作为中国人，我们身边也有类似的政策争议，但韩国有一个特殊条件，导致女权争议尤其激烈。

319期节目，我们评价过韩国现在的兵役制度，5000万人口的国家，总兵力接近60万，其中42万是2年制的男性义务兵。同样的人口比例换算到中国，就是一个省要养几十万军队，全国要维持一千五百万军队。

男性普遍服役两年才能工作，而女性不需要。所以一部分韩国男性认为，女性提前2年进入职场，在职场发展方面有明显的起步优势，不应该再提供额外的优待了。

但是作为整体的韩国女性并没有感受到2年时间带来的优势，女权主义者正确地指出，韩国职场存在性别天花板，女性高管比例只有1/25，扣除财阀或者军阀家族出身的特权女性之后，普通职场女性的机会就更少了。所以女权组织不仅不同意撤除优待，还要求加强对女性就业的扶持。

319期节目我们说，在朝鲜常规力量衰弱，韩国占有绝对空中优势的背景下，韩国大多数陆军义务兵其实没有什么军事意义。尤其是是17个乡土防卫师，5个步兵动员师，装备和训练也就是比民兵强一点，在现代战争中没啥用处。韩国强行要维持这样的制度，文化原因可能比军事原因更重要。

在一个财阀掌控大多数经济资源的社会，普遍兵役制是韩国极少数所有阶层都绕不过去的“平等待遇”，军营生活成了国民记忆和民族认同的重要组成部分。所以当过兵的官僚、议员，希望继续搞全民义务兵役制，避免整个社会在文化上割裂。尤其是上一代人觉得自己在军营里吃过苦，受过虐待，下一代年轻人也应该有类似的成长经历，否则人生不算完整。韩国作为工业化国家，多设置的十几个低质量步兵师，主要功能不是打仗，而是制造苦难，虐待自己的男性公民。

凭空制造的苦难或许能帮助韩国维持文化上的整体性，但反过来也在男性年轻人中间制造了怨气。上一代人分给他们的苦难，韩国男青年也想让女性尝尝。这可以理解为一种性别互害，所以，韩国的女权和反女权争议，比普通国家要激烈好几倍，激烈到能影响国家领导人的地步。

韩国女权问题的另一个争议是性侵害和性骚扰问题。前面提到，韩国没有经过社会革命，政府和企业都有明显的近代封建传统。日本占领时期，日本殖民者引入了更多日式军事化管理风格，被本土官僚继承。日本投降之后，大多数韩国本土殖民官僚继续留任，进一步加强了社会等级制。所以在政府和企业内，韩国上级对下级有很多潜规则决定的人身支配权。

大多数人是异性恋，所以人身支配权，往往体现为男性上级对女下属的侵犯和猥亵。这类案件实在太多，韩国不得不在法律和文化上降低了性骚扰的指控标准。女性往往可以凭口供让男性上级社会性死亡。这让很多男性很不满。

但另一方面，根深蒂固的性别歧视没有变，政治和经济高层的潜规则也不是开玩笑的，的确有很多性犯罪没有得到指控，甚至拿出证据也没法做惩罚。这两种社会问题都客观存在，所以女权运动和反女权运动都有充分的理由要求修改政策。

去年韩国爆出一个丑闻，首尔警察厅调查性犯罪的警察私下里聊天，交流对同部门女性的性骚扰言论，甚至还谈论强奸案件。

又比如最近的李胜利案件，前娱乐明星李胜利在自己开的酒吧下迷药，和一批娱乐圈人士同谋迷奸女客人，还用她们招待VIP客人。

案件曝光之后李胜利被捕，但是2021年他只被判了三年徒刑，那些曾经参与了恶性案件的VIP客人没有一个得到处理。至于闹得更大的张紫妍案，至今仍然是悬案。

对于这些社会现实，韩国男性和女性都不满意，女性希望得到更多政策，缓解自己承受的侵害。而平民男性又认为这些保护政策伤害到了具体的男性自由，而且是非常直接的伤害。所以女权和反女权运动激烈对抗。除非韩国彻底改造现在的阶级结构，至少消灭附着于经济结构的文化压迫，变成一个比较进步的资本主义国家，否则女权话题一定是一个无解的长期矛盾。

2019年的时候，《韩国先驱报》报道过，韩国民意调查显示，20至30岁的男性，超过76% 的人有“反女权主义”观点，原因之一是青年失业率高，已经达到了10%左右。而20岁至30岁的女性经济活动参与率超过男性。所以男性希望废除那些对女性优待的就业政策。

但是，除了20到30岁的年龄段，其他所有年龄段，韩国女性的劳动参与率都显著低于男性。女性就业问题也许不能通过一些粗暴的优待政策解决，但保留优待政策也总比没有好，所以女权主义坚决不肯放弃。女权和反女权斗争因此愈演愈烈，终于在今年的大选中成了决定性因素。

https://www.chinairn.com/news/20190924/174653275.shtml

如果说女权活动还是反女权活动都回避了社会基本矛盾，那他们为什么不寻求根本解决方案呢？

所谓根本解决方案，就是不仅要追求具体的各项权利，更要研究社会的整体结构，用理性解释各项人权的产生原因，同时也找到权力被侵害的制度性因素，最终通过重新设计社会结构解决问题。这实际上就是唯物主义历史规律指导下的社会主义革命。

但是，上一个带头这样做的苏联自己没做好，在20世纪末还垮掉了，全世界的社会主义者都失去了方向，怀疑自己理论的合理性，几乎没人再敢去谈社会整体设计问题。能提倡头疼医头、脚疼医脚方案的，都算进步派。全球社会主义派别的主要议题集中到环保、女权、底层救助、传统文化保护、少数群体个性化服务，都是在一定程度上符合直觉的浅层话题。之前我们讨论过的“按人发钱”方案，也是在类似气氛下出现的缓和性方案。

在韩国，因为南北对立，这个问题尤其严重，北方不仅是军事上的对手，还是一个所有人都能观察到的贫穷、封闭的对比案例。从南朝鲜人的视角看，冷战期间的北方在苏联支持下，还有一些值得夸耀的政治经济成果，可以让南方的社会主义者拿来做榜样，推动局部改革。冷战结束之后，南方消灭了军阀，出现了民选政府，经济越来越繁荣；北方反而越来越倒退，在政治经济文化上没有任何吸引力，几乎退化成一个闹剧。

所以，韩国没有值得一提的社会主义者，只有保守派和力度不同的局部改良派别。凡是想对社会秩序做一点改造的韩国人，如果不选择肉眼可见的改良路线，根本不会有人对你的议题感兴趣，也拿不到选票。

阴谋论一点来说，可以认为韩国的统治阶层故意把这些简单且粗糙的改良方案留给底层，让一部分底层提出头疼医头、脚疼医脚的方案；另外一部分利益受损的底层提出头疼打头、脚疼踩脚的反方案。最终人民在改良和反改良的低级争议中，放弃一切对统治阶级的挑战。

但我更愿意相信，这不是任何人故意设计出来的社会现象，甚至不是苏联解体的结果。因果关系正好相反，缺乏先进思想是苏联解体，整体左翼退潮的原因。20世纪末的时候，左翼思想工具还停留在20世纪早期的经验上，无法应对第二次工业革命之后的现代社会，然后才有苏联东欧和其他社会主义国家的解体、退化。韩国所谓的左翼进步派，在整体的政治光谱上变成局部改良团体，和苏联解体可以归入同一个必然趋势。

在这个历史背景下，韩国左翼运动出现了全面保守化趋势，工人运动变成了小群体经济斗争。被认为偏左翼的韩国总统文在寅，提出的政策和垄断资本也没有多大差异，反而因为被市场看透了经济上黔驴技穷的本质，进一步推高了韩国房价上涨。最终，韩国年轻人对浅层进步主义彻底失望，包括一部分女性在内，也开始支持尹锡悦这样的赤裸裸保守派。

从韩国的经验看，女权话题能成为社会讨论的焦点，是社会改革陷入低水平争论的结果。其他根本性的问题，或者根本不能提；或者是没有人能提出创造性方案。所以各个团体只能用否定其他派别的方式提高自己的影响力，相互之间的对抗越来越极端，都是用破坏性的方式来寻找存在感。

比如韩国一个现在已经被关闭的女权社区Megalia（me'ɡeɪliə），以侮辱男性的标识作为自己的标志。成员到处发帖，侮辱历史人物，甚至喊口号要求流产男性婴儿、杀死或者阉割男性。这些韩国女权主义者自己也知道口号没有任何现实可行性，但不喊极端口号，在同一个生态位上就会被别人淘汰。Megalia社区被关闭之后，它的后继者，口号喊的还要更极端。

在舆论阵营的的另一面，韩国反女权派别的水平还不如Megalia。最起码女权团体知道自己的口号主要是象征性意义；反女权社区真的会把自己的下作行动带到现实社会。比如说韩国女运动员在东京奥运会拿到了两块金牌，但是因为留短发就被大量韩国传统男权网民集体攻击，痛骂她们给韩国丢脸。

最近几年在韩国舆论场上影响最大的“N号房事件”，作案团伙也受到了反女权主义的影响，冒充警察威逼利诱受害者拍摄裸照，再用这些照片威胁受害者，实施性犯罪，强迫这些受害者直播自己的被害过程。犯罪过程被拍摄下来发布到了收费会员制的聊天群。

现在统计下来，受害女性至少74人，其中16个是未成年人，年龄最小的只有11岁。而曾经加入过直播房间，共享视频的用户多达26万人，没有人报警。这反过来又给极端女权社区提供了扩大影响力的理论依据。

韩国国家小，产业链不完整，承受国际经济波动的能力比中国弱，经常因为大国对抗产生内部问题，加强社会矛盾。韩国畸形的全体男性兵役制增加了无处释放的怨气；整个社会还有一个失败的北方对比案例，打击了意识形态讨论的自由度，所以韩国的社会议题很容易在低层次对抗上卡死，反女权话题能决定总统选举结果。

在这些方面，中国比韩国的发展空间大一些。毕竟中国是比较独立的大国，眼下的经济增长率还可以，能够化解社会怨气。但是，熟悉中国舆论场的观众都知道，最近几年中国也出现了类似于韩国的发展趋势，非常值得警惕。

上周五的416期节目，我说中国最大的优点是有马克思主义做指导思想，有唯物主义历史观做改造社会的工具，应该充分发挥自己的长处，做一批社会科学实验，找到创造性的方案解决当下的社会矛盾。

唯物主义历史观最主要的优点，就是对任何社会制度都没有敬畏感，认为所有制度都不神圣，都只是组织经济活动的一种模式，不适应生产力发展水平就可以随时替换。同时唯物主义历史观又尊重社会发展规律，认为单纯的反对没有意义，反而会巩固现有制度。必须提出完整的社会组织方案，才能用更适应生产力的社会制度推动历史进步。韩国现在的女权团体或者是其他改良主义者，只在局部问题上搞一点小改良，貌似是进步派，实际上是毫无意义的反对派。从长期来看，这种只利用直觉来团结小圈子的反对派，和最顽固的保守派发挥同样的作用。

中国网络发言也会经常讨论社会管理政策，这是好事，说明公民的主动意识正在提升。但是，现在有个不太好的现象，就是讨论政策的各个媒体、自媒体，最主要的手段是在感性方面刺激情绪，然后鼓励公民凭直觉去支持或者反对一个简化的立场。但是，如果直觉有用的话，这个世界就不需要科学了。当年伽利略建议扔两个铁球做实验，打破了世界上绝大多数人的直觉，人类才开始拥有现代科学。

社会科学也是科学，也经常会挑战普通人的直觉，比如说房产税不影响房租的问题，就是典型的反直觉科学逻辑。如果我们总是凭直觉讨论政策，最好的结果是做出几个头疼医头，脚疼医脚的局部改良。在大多数情况下，凭着直觉做出的决定，很容易就会陷入韩国式的低水平对抗。

低水平对抗的结果，就是社会全面保守化，缺乏推动重大变革的能力。但是中国现在最重大的目标就是发动新一轮产业升级。根据马克思主义基本原理，经济基础和上层建筑必须相互配合，才能有进步。如果我们的社会变革在低水平上扯皮，产业升级的目标也很难实现。

所以，我在416期节目提出建议，国家拨款，主动做社会科学实验，从最本质的科学精神出发，用实验结果来凝聚社会共识，推动社会进步。当时很多人反对，说社会科学实验没法设置统一的实验环境，所以不可能有精确的结果。

这里我要讲一讲科学常识，就是科学史上从来没有寻求过100%一致的实验环境，考虑到工程误差和时空差异，所有可重复的实验都是在一定精确度下的相似环境做的。但只要样本数量足够多，数学工具运用的够好，相似环境也可以推导出足够可靠的规律，用来指导现实生活。

尤其是天文学和历史学，我们既不能改变恒星的尺寸，也不可能改变古人的行为，所以只能尽量多搜集事实，利用相似事件寻找规律，最后也得出了很多可用的资料。现在的经济学和社会学也一样，没有样本，就应该考虑怎样增加样本，考虑怎样增加信息量最大的样本，而不是把希望寄托给玄学。

实际上，因为地方政府通过借债获得了行动自由，中国各地每天都在做新奇的社会学实验，新奇程度和浪费程度可以超出任何一个人的想象力，只是因为这些实验没有事先设计过流程，运行过程中没人观测，实验结束也找不到合适的对照组做总结。不仅钱浪费掉了，产生的潜在数据也浪费掉了。

更多的时候，是社会缺乏全面实验，没经历过特区阶段，就推出了新政策，最后被迫修改取消。这也是做实验，只不过每个中国人都是被动参与实验。所以，不要以为不做实验就能节约成本，与其被动成为实验品，不如主动去设计社会试验。

当然做实验总有成本，最好是像天文学家那样，观察有特定约束的天然样本，用来总结规律，可以省下制造一颗恒星的钱。牛顿总结万有引力定律和运动定律的时候，也缺乏精确的实验环境，所以牛顿就直接看月亮周期，用行星轨道总结经验。现在韩国女权问题影响了国家领导人的更替，是摆在我们面前的好样本，虽然不是100%和中国情况相似，但也绝对不能放过，所以我建议观众去观察韩国女权运动的经验教训。韩国人掉过的坑，如果我们也掉一遍，那就太难看了。

最后，既然提到了416期节目，我那一期说，就算政府发钱，也不应该是普遍撒钱，坚决要避免中产阶级跟风拿钱，一起制造通胀。应该是政府在支付宝和微信设计一个小程序，社区发一个求助码，每个人拿着求助码，按照自己的经济水平，穷人申请现金红包，中产阶级申请低息贷款，疫情结束之后归还。

政府暂时不审查身份，有求助码就发钱，避免影响疫区生存。但是疫情结束之后，政府要抽查，要是中产冒充穷人领了现金红包，公职人员就开除，普通人就扣信用分，扣到没法坐高铁飞机。

当时很多观众表示，手续太繁琐，成本太高，一听就太理想了，赶紧把钱给我们，别废话。

这里我给大家看一则近期新闻：

4月8日深圳罗湖区定点面向22.5万名城中村居民发放补贴，就在在“礼享罗湖”微信公众号或“罗湖区政府补贴申报助手”微信小程序申请。你可以以城中村居民的身份领300元红包。

同一天，深圳南山区给个体工商户发补贴，也是自己微信领取，在在“南山区产业发展综合服务平台”官网填写申请，按所在区域分档次获得租金补贴，最高5000元。

这就是小程序定向发钱，先按照个人申请发，救急之后再慢慢审核。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1729519980275893182

而深圳福田区直接把核酸监测点改成了发钱审核点，拒绝随便乱发，而是根据所在区域和封闭时长，每人200-800元不等。此外，封控管控区内的特殊困难人员、失业人员，每人1000元的现金补贴，店铺的话，最多可以申请领到10000元的现金补贴。

https://view.inews.qq.com/a/20220406A01SJ600

那些坚决要求无差别发钱，听到要搞小程序，要审核，要区别对待就高喊太理想的观众，我欣赏他们对政策的批判精神，但年轻人最好不要比现实还保守，否则中国是没法进步的。

当然我也理解各位听到我的建议就觉得不舒服的原因。

我的发钱建议和普遍发钱方案相比，主要是多了按阶层发钱和事后审核惩罚两项手续。无论个人是不是有违规的主观意图，听说违规领钱就要严厉惩罚，总是不太爽的。所以我的建议就被指责“太理想”了。但我还是提醒各位，谈论国家发钱问题的时候，不要总代入领钱的一方，要想到这些钱也是你自己出的，你有义务也有权利去盯紧国家发钱的过程。不该拿钱的人，多拿一块钱，也是民脂民膏，也是公民加班加点造出来的财富。能想到这一层，你在心理上才是国家的主人，评价国家政策才有一个正确的定位。

2022年4月12日

中国有句古话叫做以史为鉴，可以知兴替虽然咱们现在暂时没有办法明确的说出俄乌战争谁胜谁败但还是可以在历史上找出一些相似的例子用来参考下的其实在几十年前中国也曾经因为邻国倒向对手而将军队开进其他的国家而且战争的烈度还要远超目前的俄乌战争那就是中越战争中越的关系和俄乌的关系还真的有那麽点相似上期咱们讲过乌克兰在历史上几次被俄罗斯统治顺带着又被蒙古，波兰，德国统治过越南也差不多越南曾经四度被中国统治而且时间长达千年如今我们在各种穿越流争霸小说里常常看到的百越，交趾，安南说的都是越南世纪中期，法国开始侵略越南作为宗主国的大清派兵抵抗。

以前我们讲过的台湾民主国第二任总统刘永福也就是这个时候带着黑旗军参战踩在法国头上成为了晚清的名将清朝虽然在越南的战场上赢了法国人但是因为国力的不足最后还是败在了谈判中年，清政府与法国签订了《中法新约》放弃了对越南的宗主权越南沦为法国殖民地年，日本入侵越南又轻松赶走了法国人越南的主人又换成了日本年月日，日本投降月日，正式签署了投降书同日，胡志明领导的越共在越南北方的河内市宣布独立成立越南民主共和国也就是我们常说的北越此时北越的主人其实是中国二战里中，印，缅战区最高指挥官是中华民国总统蒋介石根据波茨坦公告的约定驻越十六度线以北的日军投降由中国接收以南则由英国接收日本战败后中国滇越边区总司令卢汉马上率领万大军进入河内实际上占领了北越卢汉以越南人仇法情绪激昂为借口阻挡了。

当时在云南避难的法国官兵返回越南也不允许从日军集中营释放出来的法国官兵拥有武器在中国国民党的支持下越南共产党和越南国民党组成了北越的第一届内阁而南越则被英法占领英国人第一时间重新武装了被日军关押的法国殖民军并且开始逮捕和枪毙西贡的共产党以及越独分子卢汉很快就接到了蒋介石的命令不允许阻挡法军开入越南但是对越共也不进行警戒作为交换条件法国同意退还在中国境内的租界等财产这个完全可以理解毕竟蒋介石已经要在大陆干中共了卖一卖越共那简直就是天经地义法国人的效率比较低准备了年多后终于在年月对北越宣战以当时北越拥有的那些鸟枪当然是干不过法国大炮了在丢掉河内后越共又像抗日时期一样重返丛林，继续游击战年大家应该都知道的共产党几乎把国民党给锤爆了美国总统杜鲁门向他的盟友们提出了一项计划指出要在亚洲建立反共的亚洲屏障方法就是以民族主义战胜红色帝国主义再具体点说就是要英法荷等国家放弃在亚洲的殖民地这样共产党就没有办法以反帝国主义为理由团结在地的人民了说穿了就是你现在死了那你的敌人就失去了敌人然后敌人就会自己打自己了这个方法有没有用呢当然有用啦比如说假如现在咱们把国民党解散了民进党大概率就会分裂前提是怎么把国民党给劝散了当时美国在海外的殖民地是很少的而欧洲国家却拥有大片的海外殖民地美国的这套操作基本就是阳谋了我给你们各种援助但是你们要放弃各自的殖民地。

如此一来美国的商人就可以随意进入这些原殖民地然后把这些欧洲的海外殖民地绑上自己的经济战车顺便还能压制一波共产主义的蔓延在美国的「劝说」下法国政府勉强接受了美国的建议年月成立了越南国越南国也就是我们常说的南越由当时在香港流亡的越南末代皇帝保大帝担任国家元首月中华人民共和国成立年月，中国第一个承认北越并建立外交关系月底，胡志明秘密访问北京刘少奇表示中国愿意帮助北越进行抗法斗争并且安排胡志明前往莫斯科面见正在苏联访问的毛泽东月，中国解放军屯兵于中越边界月，毛泽东回京后正式决定援越各种物资经由边界开始源源不断地进入北越法国一看大事不妙本来打北越就已经超越他们的极限了再来个中国那真的是扛不住于是马上找到了老美哥哥，杜鲁门批准了国家安全委员会的号文件。

同意采取一切措施阻止共产党在东南亚的扩张很多人讨论毛泽东决定抗美援朝时都只注重在了朝鲜半岛大多都忽略了当时的印支半岛美国在印支的态度很难让毛泽东不觉得老美是想整个的颠覆中国月，获得了大量援助的北越军队先发制人先是收复了大量边境城镇然后又向南收复了高平，老街，和平等城市其实此时美国真正的援助还没到我个人的判断是开始美国的各种所谓的东南亚战略主要是为了忽悠盟友的更多的是为了让盟友们出让殖民地利益给美国美国其实并不想激怒中国结果中国当了真月中国开始抗美援朝无奈之下美国在月与法国签订了共同防御条约然后才真正的出血给法国提供援助法国也因此得已以鱼腩战力抵挡住了被中国武装后的越共而中国在朝鲜表现出来的战斗力也着实让法国吓尿了于是在年月拖着英美在华盛顿举行军事会谈，达成协议一旦中国入侵印支半岛则意味着三国与中国进入战争状态这使得在朝鲜战争后期即便腾出手来的中国也不敢随意踏入越南战场不过法国不愧是法国即便美国已经敞开了对南越进行援助在年月的奠边府战役中还是以.万人（不含南越军队）参战人阵亡，人失踪，人被俘的战绩惨败。

这一战对局势的影响极大法国几乎一波赔光了在越南的大半本钱要知道全军覆没的这队人马大多是法国殖民地里比较精锐的伞兵部队整个越南殖民地也就万多的法军万多的外籍军团以及万的北非部队这对于离本土极远的印支殖民地可以说是致命的打击而法兰西民族也不算什么有韧性的民族奠边府战役失败后国内的主战派内阁马上倒台换上了主和派内阁想对东南亚的几个殖民地继续进行武力镇压已经沦为不可能的任务原本此时是北越统一越南的好机会事实上中国顾问在奠边府战役后给胡志明的建议就是兵贵神速趁敌病，要敌命然而在随后的日内瓦会议中中国似乎改变了这种想法年月周恩来找到胡志明劝他接受「两个越南」的方案「两个越南」方案最早是在年的波茨坦会议中由斯大林和杜鲁门背着越南人商量出来的如果说双方势均力敌像在朝鲜战场上两边都打的筋疲力尽了把一个国家划成两半是说的过去的但是以当时越南的情况北越士气高昂军事上也占绝对优势北越的游击队和间谍们也已经把南越抽插的差不多了都不需要中国在朝鲜一样派出本国的军队只要军事援助能够继续北越就能够轻松的完成统一然而此时中国却突然改变了态度说你别统一了吧就这样挺好胡志明带领的越共当然就有很大的意见但是鉴于此时越南极大的依赖中国的援助无奈只得答应了中国和英美法商量出来的结果至于说苏联此时对越南的影响力还非常的小年，当胡志明被周恩来送到莫斯科面见毛泽东时斯大林顺便也表了个态他说：越南战争，越南革命苏联是可以支援的但是具体的，切实的还是要靠中国来管因此斯大林时期并没有对越南提供什么国际援助年赫鲁晓夫上台这位大兄弟在我们上期有关俄罗斯与乌克兰的视频中也有过出镜。

他比较热衷于搞苏美关系缓和推行和平共处，和平竞赛，和平过渡少援助民族解放运动的「三和一少」路线极力避免在有争议的地区和美国发生正面冲突因此对越南就更加不管了于是在列强们的在一通交换和操作下没错，我认为此时的中国也成为了列强之一越南就被自北纬十七度分割成南北越法国撤出越南并承认前殖民地三邦为独立国也就是越南，老挝，柬埔寨南北越成为中立国家不得进口军火也不得依附任何集团或国家各国也不可以干涉越南的内政年，也就是两年后要在南北越实现真普选由普选统一南北越这个协议其实就跟放P差不太多基本上一条也没实现法国人一走，转头就把南越移交给了美国美国在年月将「美驻印支军事顾问团」改为「美驻南越军事援助顾问团」第二年南越首相吴廷琰就在美国的支持下把保大帝给废了南北越互相也都没进行协商。

搞统一选举年北越开始在南越发动游击战把南越搞的焦头烂额随后的年，美国历史上第四位遇刺身亡自由主义的代表梦露的情夫肯尼迪总统上台肯尼迪上台后说为了确保自由的存在和自由的胜利我们将付出任何代价承受任何负担应付任何艰难支持任何朋友反抗任何敌人其实就是我要和苏联加大冷战的力度这个时候越南问题对美国来说都不是事儿美国也就是往南越送点援助物资什么的主要让美国难受的是古巴问题年卡斯特罗推翻了古巴的巴蒂斯塔独裁军政府政权咱们也搞不懂为什么美国人虽然向往民主自由但是又特别喜欢和一些独裁政府交好卡斯特罗推翻了美国的好朋友美国人当然不开心了年在艾森豪威尔卸任前的半个月美国宣布了和古巴断绝外交关系对古巴进行经济制裁并且支持古巴的流亡政府反攻古巴古巴跟美国处不好那自然就投入了苏联的怀抱年月，卡斯特罗宣布古巴成为社会主义国家后来又打算在自家替苏联树导弹这就是挖美国的墙角了作为对红色集团的各种反击的其中一环越南于是进入了肯尼迪的视线年月，美国副总统约翰逊访问南越与吴廷琰签署「联合公报」并且派遣名美军特种部队进入南越开始所谓的「特种作战实验」为南越军队清剿日益壮大的南方游击队这事儿中国有点冤枉因为当时中国和美国没有任何的沟通管道中国给美国的感觉就是对苏联非常的忠诚你苏联搞我的后院那我就搞你苏联忠弟的后院其实在当年月的苏共二十二大上中国和苏联已经闹得不太愉快了。

后来甚至彻底决裂具体中苏为什么交恶我们以后再讲美国加大了对南越的援助那麽相应的中国也只得增加对北越的援助年胡志明来到北京讨援助毛泽东立即决定向越南无偿提供可装备个营的武器装备不过这个时候中美还算克制中国只是出钱和顾问美国即便陆续增兵到了年底也才.万人年年底，肯尼迪遇刺身亡副总统约翰逊上台约翰逊扩大了美国在越南战争中的角色以前都是南越军队冲锋美军稍微支援下在这之后变成了美军冲锋，南越守家了硬生生的把干爹活成了舔狗要冲锋当然得有人了到年年底，越南的美军数量达到了.万到了年底，则达到了惊人的.万如果这样的兵力用到今天的乌克兰双方都不动用核武器的前提下的乌克兰可能已经在莫斯科插旗了以越南的军事实力那肯定扛不住啊年月，胡志明再次秘密访华与中国签订了《中华人民共和国政府和越南民主共和国政府关于中国援助越南修建公路的协定》仗都打到这份儿上了为什么还要修路呢中国这次吸取了当年抗美援朝的教训不希望和美国直接冲突但是又不希望北越被南越给灭了失去了缓冲区于是就派出了各种航空兵，防空兵，工程兵进入越南北部把北越的后勤以及大本营安全给包圆了对于越南来说大体上就是打魔兽根本不用管基地只管暴兵进攻到年月为止中国先后共有个支队个大队和个小队进入越南在越人数最高的一年为万多人然而这些都不是重点其实咱们扯这么久这会儿才进入了正题中苏关系在这段时间越来越恶化年赫鲁晓夫检讨了苏联在年代在农村建立公社的错误上期咱们其实大概聊过当时苏联的大饥荒这相当于直接打脸正在搞农村公社的毛泽东年，苏共当着多个共产国家代表的面抨击中国的大跃进并且随后召回全部的苏联专家年，毛泽东逮住了机会批判赫鲁晓夫在古巴导弹危机中的软弱又在年发表了篇评论苏共中央的公开信你可以理解为一个up主连发了条针对另外一个up主的视频最牛掰的是毛泽东在年开始和苏联掰扯领土问题之前我的那期讲外蒙古独立的视频不少人说毛泽东曾经希望收复外蒙古是没有根据的毛泽东见了毛子就腿软这里要顺便证实下年的月日

毛泽东会见日本社会党人的代表其中的一个日本代表就希望就苏联归还千岛群岛询问毛泽东的意见毛泽东表示，苏联占的地方太多了在雅尔塔会议上让外蒙古名义上独立实际上就是受苏联控制外蒙古的领土比你们千岛的面积要大得多我们曾经提过把外蒙古归还中国是不是可以他们说不可以，blabla所以你们的那个千岛群岛对我来说，是不成问题的应当还给你们的这事儿在日本主流媒体上引起了轩然大波然后传到了苏联赫鲁晓夫表示毛泽东的谈话「令人憎恶」并且在月会见日本代表团时表示「中国各个朝代的帝王是不逊色于俄国沙皇的掠夺者」年月，勃列日涅夫发动政变把赫鲁晓夫赶下了台毛泽东本来以为新的领导层会改变对华的态度哪知道勃列日涅夫在对华态度上比赫鲁晓夫还要赫鲁晓夫这和越南有什么关系呢赫鲁晓夫虽然喜欢和毛泽东打打嘴炮但是比较抠门我勃哥那可就是个善财童子了以前苏联都是承认越南就是中国的小弟的所以苏联基本上都没有对越南进行什么像样的援助这就有点像当着人家男朋友的面给妹子送鲜花总是有点尴尬但是勃列日涅夫上台后就不一样了年，苏联代表团访问越南签订了一系列的援助协定年底，越南副总理又率领经济代表团访问苏联又搞了一堆援助年，勃哥在苏共第次全国人民代表大会上表示要给越南日益增长的支持从年到年苏联每年都会给越南提供大量的无偿的援助飞机，大炮，枪支弹药石油，有色金属，化肥，药品越南要什么苏联就给什么年苏联为越南提供了.亿美元的援助年则达到了亿美元并且这个数字还在逐年增加反观中国，从年开始陷入了文化大革命经济上陷入了衰退即使中国依然竭尽全力地援助越南但是在绝对数字上已经被苏联反超年，在河内举行的五一节集会上越南领导人发表讲话感谢苏联的援助但是只字不提中国年北越政府接受苏联的建议与美国进行谈判事先居然完全没有通知中国年胡志明去世亲苏派领导人黎笋成为越南最高领导人亲苏派在北越彻底占了上风而也就是在年中苏双方先是在珍宝岛发生了大规模的冲突其后又在新疆的铁列克提干了一波以前在讲巴基斯坦的那期视频里我们说过年，看到机会的美国通过巴基斯坦与中国取得了联系年中美恢复了大使级会谈年中国恢复了在联合国的合法席位此时的越南则认为受到了背叛越南人在前线和美国战斗中国居然已经跟美国人坐在一张桌子上喝咖啡了年月，

越南最重量级的报纸《人民报》发表社论《尼克松主义一定破产》影射中美关系年月日中国使馆与越南官方举行传统的春节联欢会时越方居然无一人出面因为这一天美国总统尼克松访华越南随后基本和中国就撕破了脸指责中国联美反苏破坏社会主义阵营的团结说实话，我觉得越南说的也没错年，美国从越南撤退年月，北越攻占西贡，南越政权倒台月与月，越南国家主席黎笋两度访苏发表了苏越宣言宣称苏越之间的友谊是永恒和牢不可破的同年，越南又提出了西沙群岛和南沙群岛的归属问题并且强令河内的中文报纸《新越华报》停刊中国也在年（开始）停止了对越南的援助年初，越南开始在与中国相邻的省份实行「净化」政策将居住在中越边境的华人华侨赶回了中国后来净化行动又扩大到了越南的其他省份我们在讲香港问题的那期也说过这件事包括香港以及一些东南亚的其他国家都接收了一大批的越南难民虽然中国在战后停止了对越南的援助但是苏联的援助却一直没有停下来年苏联和越南签订了友好同盟条约年底，万跟美军硬碰硬不落下风的越战老兵进入了柬埔寨不到一个月，就占领了柬埔寨的首都金边越南的态度也很明确他们希望建立一个囊括整个印支半岛的国家也就是印度支那联邦计划这对于中国来说自然是不能接受的除了认命的加拿大这个世界上没有哪一个国家希望自己有个强大的邻国此时的中国北边是苏联西边是当时亲苏并且年刚刚跟中国打过一场的印度如果南边再出现一个已经彻底倒向苏联的大越南国刚刚掌权的邓小平干脆也就别搞改革开放了但是此时中国对越南面临一个非常尴尬的状况首先越南实权派基本都亲苏打感情牌没用而苏联的援助又够越南吃的饱饱的打经济牌也不行越南国内的华人又被清理的差不多了民族牌直接就没有而柬埔寨老挝因为基本没有正面刚过美国战斗力跟越南也没得比想要在这个时候扶持他们也不可能很快的形成战斗力所以要想阻止越南中国只能硬著头皮出兵越南而出兵越南还不仅仅只是为了自身的安全问题.

十一届三中全会确定了中国改革开放的大战略而改革开放这个战略的本质则是在经济上要融入美国主导的西方阵营中国的政治体制和西方国家不一样又不像中东有石油想要在不改变自己的体制下获得美国的认可就得给出投名状此时出兵越南是美国希望看到的一方面阻止了苏联南向扩张的势头另外一方面也报复了与美国有血仇的越南最重要的是对于当时的美国总统卡特个人来说中国出兵越南可以体现出他本人的外交能力兵不血刃战绩就远超他的前任们民意支持度可以嗖嗖嗖的往上升年月，邓小平访问美国卡特表示了热烈的欢迎卡特表示希望中国与其一起「共同走向亚洲和世界的和平与稳定」印支半岛还在打仗怎么保持和平和稳定邓小平在和卡特进行了三次会谈后表示为了国家和平稳定的长远利益我们坚决履行自己的国际主义义务甚至不惜承担必要的牺牲而邓小平不单单见了美国总统在前往美国之前邓小平首先前往了日本访问日本首相福田赳夫表示愿为加强中日友好竭尽全力去完日本，邓小平又紧接着去了泰国马来西亚，新加坡几个重要的东南亚国家我以前讲过新加坡南洋大学以及马共是怎么被消灭的最关键的时间节点就在这里在邓小平访问东南亚主要国家一圈后就放弃了对东南亚各国共产党的支持所以当中国打进越南时这一连串的相关国家唯一的表示就是希望中国从越南撤军的同时越南也可以从柬埔寨撤军问题是中国的直接目的就是越南从柬埔寨撤军换成现在的俄乌冲突就是各重要国家希望俄罗斯撤军以换取乌克兰不加入北约光从这一点上就可以看出普金和邓小平的差距普金是希望打完了可以坐下来谈邓小平是谈完了然后才可以打而我个人认为邓小平打越南的原因还不仅限于以上几个外部因素中国的内部原因也需要打一场一方面文化大革命之后人心涣散战争是最容易凝聚人心的东西另外一方面，军队因为文化大革命的原因里面塞满了只会喊主义不知道怎么打仗的毛派老人跟任何企业一样如果没点新项目新人是没办法上位的越南这个没那麽强但是又不弱的对手就是一个很好的新人刷战绩的目标只要能让军队借此机会换次血邓小平在党内的地位将会牢不可破。

1978年12月31日邓小平访美结束后卡特就打电话给小勃把他一通骂然后在欧洲制造了一些列的外交事件牵扯苏联的注意力月日，中国军队从广西和云南两个方向进攻越南一路摧枯拉朽不到半个月时间就打到了越南首都河内越南发起了全国总动员在柬埔寨和老挝的精锐也赶紧往回赶在他们就快赶到战场时中国军队已经撤退了当年中国在北越那麽多年的建设也不是白干的整个北越，哪里有仓库，哪里有重要设施中国的工程兵们比有的北越的领导人都清楚所以当越南精锐赶到北越时惊呆了整个北越就跟狗舔过一样，干干净净能拉走的全拉走了拉不走的全炸了要知道当年美越战争战场主要在南越北越作为基地是发展的很好的美国因为不希望和中国产生直接冲突所有没有怎么轰炸北越因此北越的经济和工业要比南越发达的多这下就相当于前几十年的发展被中国一波带走了不论各种工厂设备的损失就按越南方面的记载北越光牛就被抢走或者杀掉了万头所以别说发展工业了农业这一波之后连清朝都不如清朝起码还有牛月日，中国军队全部撤回国境内苏联除了谴责主力都还没来得及赶到中苏边境这之后中越两国就在国境线上拉扯了年但是两边的情况就完全不同了为了对抗中国越南必须常年保持万常备军力发展经济什么的就别想了年到年越南的经济纯就靠苏联援助了苏联为越南援助了超过亿美元的现金或者物资。

反观中国，中国的经济高速发展邓小平又把全国的军队都拉去中越边境轮练了一遍年到年甚至还裁了万的军两个国家在打仗，你特么的居然敢裁军这不是要气死个人其实这才是最可怕的地方这说明邓小平已经彻底掌握了军队而军队也去芜存菁这就跟咱们打dota，打到后面一堆散件合成了大件中国这边合了把圣剑越南那边六个树枝这还打个毛其实战争到了后期越南已经被打的虚脱了但是中国就是不进攻越南本土，就是玩儿一直到年才停火为什么是年呢因为这一年发生了西方国家开始制裁中国观众不买票了那还演个啥同年，越南也从柬埔寨撤军年月，越共总书记阮文灵访问中国成都江泽民和他见了一面年月，越共总书记杜梅正式访中两国领导人发表联合公报宣布中越关系正常化月苏联解体，中越两国彻底失去了对抗的理由双方刻意淡化这长达年的中越战争这也是为什么中越战争明明发生在现代但是中国人以及越南人对他的理解都不深的缘故一直到年南海冲突升级为了配合美国，越南国内又开始拿这场战争说事但是如今看到中国还没有被美国干躺加上乌克兰只是嘴一嘴就被毛子猛揍越南就又低调了最后我们再来扯一扯俄罗斯挑起这场战争和中越战争的区别首先俄罗斯发起的战争缺乏正义性正当防卫不是说你可以用缺乏安全感的理由去把别人的胳膊卸了的你都缺成世界第一大面积了反观中国打越南那是为了惩戒越南欺负华人，挑衅中国，进攻柬埔寨虽然说中国心里想的是其他事但是面子上说的过去其次在外交上，俄罗斯几乎获得了惊人的零支持白俄这种俄罗斯卫星国除外说到底，俄罗斯战争并不能让其他国家获利除了美国但是美国只会制裁俄罗斯让俄罗斯更加的疯狂逻辑。

上一期我们也已经讲过了反观中国，打之前早就把相关国家安排的明明白白这边打越南，那边投资进中国，越打越肥第三孙子兵法说故其疾如风，其徐如林侵掠如火，不动如山难知如阴，动如雷震换成咱们打dota或者LOL就是说手速要快眼要插好，开团要果断中国进攻越南是在敌人没有准备好时开了一波团拿了两个人头迅速回到塔下反观俄罗斯在进攻乌克兰之前拜登已经上电视把他们的计划都讲出来了自以为开了波雾其实人家早就在地图上看到你了技能一通放之后一个人头也没拿到塔都没破就急着追上了高地如果把西乌人换成越南人那我就已经可以预言俄罗斯输了总的来说，就还是邓小平牛b。

2022年4月13日 互联网时代，为什么垄断与自由竞争共存？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是欧盟敲定《数字市场法案》，二是“数字遗产”引发公众关注。

来看今天的第一条。3月24日，欧盟发布了一项声明，初步敲定了《数字市场法案》。法案规定，市值超过750亿欧元、欧盟用户超过4500万的互联网平台企业，会被认定为“看门人”企业。对这些企业，欧盟会作出一系列的限制，比如平台不能优先推荐自家产品、不能禁止用户卸载预装程序、不能强制要求用户注册等等。虽然没有放出具体的企业名单，不过很显然，矛头直指微软、苹果、脸书、谷歌等美国巨头。

欧盟是全球规模最大的数字市场之一，但这个市场长期被美国的科技巨头垄断。比如，脸书在欧洲的收入占全球的25%，谷歌占据了欧盟90%以上的市场份额等等。欧盟此前对谷歌、亚马逊都开出过大额反垄断罚单，这次《数字市场法案》出台，是进一步限制数字巨头垄断欧盟市场的举措。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

你知道，西方政府的反垄断历史，是从19世纪末20世纪初开始的，标志性事件是1890年美国《谢尔曼法》的出台，这是全球第一部反垄断法。当时，洛克菲勒、卡内基、JP摩根等一批超级富豪在石油、钢铁、铁路、航运、烟草、制糖等行业中建立起托拉斯组织，垄断了市场。国会议员谢尔曼认为，垄断损害了消费者利益，阻碍了自由竞争，所以应该出台法案来限制垄断。这个理由，也成为后来各国政府出台反垄断法的主要依据。

也就是说，传统的反垄断理论，是把焦点放在两个层面，第一是经济层面，认为垄断企业损害了消费者利益，博弈双方是企业和消费者；第二个层面是法律层面，认为垄断企业损害了行业自由竞争，博弈双方是企业和企业。

但是你发现没有，在互联网行业，这两个层面的理由都好像不那么令人信服。先来说经济层面，说垄断损害了消费者利益，像谷歌、脸书这些垄断企业，产品是免费用的，你很难说它直接损害了消费者利益。

再看法律层面，说垄断阻碍自由竞争，垄断企业真的不用面对竞争吗？也许垄断巨头不惧怕新兴企业的竞争，大不了把它收购了，但是，垄断巨头之间可是一直在相互火拼的。在传统经济时代，一家石油垄断巨头不可能去和一家钢铁垄断巨头竞争，而现在，互联网垄断巨头之间的跨界竞争成为常态。或者说，巨头之间本来就不存在明确的界限。这一点我们一会儿再展开说。

这样来看，当代各国政府反垄断的依据是什么呢？其实，还有第三个层面，就是公共治理层面。当代互联网垄断企业的社会影响力，大大超过了传统垄断企业，对税收、社会福利和公众偏好都有影响。就像香帅老师说的，“平台的本质是搞资源配置”。在公共治理层面的反垄断，博弈双方既不是企业与消费者，也不是企业与企业，而是企业与社会。

好，我们再说回到巨头之间的竞争。认真去研究的话，你会发现这种竞争关系非常微妙。公众号“卫夕指北”最近发了一篇长文，梳理了谷歌、脸书、苹果、微软等巨头两两之间的竞争关系，我发现，可以分成几种不同的类型。

第一种竞争关系，就是业务层面的直接竞争。

比如微软和谷歌，基本上是硬碰硬直接开干，微软开发必应（Bing）搜索引擎挑战谷歌，而谷歌推出Chrome浏览器反攻微软的IE浏览器。这个竞争模式好理解，不用多说。

第二种竞争关系，是虽然在做不同的业务，但争的是同一块蛋糕。

比如谷歌和脸书，一个垄断搜索引擎，一个是社交软件龙头，看上去没什么交集。但是，如果你去看它们的收入结构，会发现谷歌92%的收入是广告，脸书97%的收入是广告。它们两个加起来的广告收入就占了美国互联网广告收入的一半。你看，虽然业务领域完全不同，但都是在做广告主的生意，两家存在激烈的客户竞争关系。

第三种竞争关系，是看上去在做不同的业务，客户群体也不一样，但存在核心平台的竞争。

比如谷歌和苹果。苹果不靠广告收入，它的收入结构中，58%是iphone，35%是笔记本、ipad和可穿戴设备，还有6%来自软件订阅服务。看起来，苹果和谷歌好像没什么交集，但实际上，它们在手机操作系统上存在激烈竞争——也就是iOS和安卓之争。

据说，当年谷歌发布安卓系统之后，乔布斯震怒。因为在PC时代，Windows就是靠向硬件厂商开放操作系统，而成为PC时代的霸主。乔布斯可不想让这样的事情在智能手机时代重演，他宣称“要花掉苹果账上400亿美元发起一场热核战争来毁掉它”。直到今天，这两家还在打移动操作系统的专利官司。

第四种竞争关系，是做不同的业务，客户群体也不一样，也没有核心平台的竞争，但是，一家会有意无意地去踩另一家的脚。

比如苹果和脸书。去年苹果推出了新的隐私保护政策，结果导致脸书的广告收入大幅下降，让脸书气得牙痒痒。这是怎么回事呢？原来，苹果调整隐私策略后，包括脸书在内的App就无法自由读取苹果手机的设备号，除非用户主动授权同意。而读取不到苹果的设备号，脸书就没办法精准定位到用户，广告投放的精准度就会下降，这就直接影响到了脸书的广告收入。

而苹果为什么要调整隐私政策呢？部分是源于隐私保护的监管压力，不过，其中也有苹果自己的小九九。苹果的一部分收入来自软件订阅服务，也就是俗称的“苹果税”，当软件的广告收入降低时，就会转向发展订阅服务，苹果就会受益。你看，两家的竞争是暗流涌动。

而且，去年让脸书糟心的事情不止一件。除了苹果隐私政策，脸书还被挤下全球App下载量第一名的宝座，对手是来自东方的神秘应用Tik Tok。

说到这儿，我有一个感叹：互联网巨头是史上最强大的垄断企业，也是史上最脆弱的垄断企业。因为，你的竞争对手会出现在你根本想不到的地方。

来看今天的第二条。

又逢一年清明至，我想在今天，和你聊聊互联网时代的一个特殊话题，就是“数字遗产”。按照联合国在《保存数字遗产宪章》中的规定，像社交账号、游戏装备、浏览记录等人们生前在互联网上留下的一切痕迹，都属于数字遗产。

媒体曾经报道，有“90后”立遗嘱，把自己的社交账号、游戏账号等都写进遗嘱中，希望这些数字遗产由家人继承。消息传出后，有不少“90后”“00后”感叹说，在支付宝和微信钱包都空空如也的情况下，反而是游戏账号才是我们唯一值得继承的财富。

据法律人士介绍，像支付宝和微信钱包这类资金账号，就算是没有遗嘱，只要亲属给平台提供相关证明文件，就能依法继承离世者的遗产。但是，像社交账号、游戏账号就比较特殊，因为它们涉及离世者生前的个人社交关系，属于个人隐私，有可能他本人不愿意由亲属来继承账号。如果离世者没有立遗嘱明确表态，那么，亲属到底有没有权利继承这些账号呢？

目前并没有明确的法律规定，各个平台有不同的规则。比如，微博规定，亲属在提交相关证明文件之后，可以继承账号。B站规定，要首先尊重博主生前意愿，如果博主未做安排，亲属有权在一定范围内处理账号内容。而微信之前规定亲属不可以继承账号，根据2020年版的《腾讯微信软件许可及服务协议》，“非初始申请注册人不得通过受赠、继承、承租、受让或者其他任何方式使用微信账号。”不过我查到微信最新的协议，关于“继承”的规定删掉了。总之，如何处理逝者的社交账号，目前还没有一个通行规则。

苹果手机在去年推出了“数字遗产”功能，也就是，苹果手机用户可以指定5个人为“遗产联系人”，遗产联系人可以在他去世后通过密钥，访问他苹果账户中的数据，包括照片、备忘录、文件、联系人、日历日程、已下载App等等。

去年还有一款产品引发热议，叫做“互联网棺材”。从外表上看，它就是一个类似U盘的东西，用户可以用它来对自己的账号数据做预处理。比如，用户可以设置，在自己去世后通过社交账号自动发布讣告，通知好友；如果之后有人给账号发消息，账号将自动回复对方并告知死讯；也可以选择设置去世后，自动注销社交账号或者删除账号上所有数据；也可以指定3位亲友，去世后将账号密码发送给对方。激活这一系列操作的方式，就是把用户死亡证明编码输入“互联网棺材”，后续就会由内置的人工智能进行这一系列操作。

新浪微博曾经做过一项调查：你会选择删除社交平台的数字遗产吗？有20.5%的人选择了“删除”，而有79.5%的人选择了“保留”。但与此同时，有70%的人选择不把社交账号移交给自己的下一代。看来，对于怎么样处置数字遗产，人们的态度还相当纠结。

2022年4月14日 线下大卖场，未来会消失吗？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是亚洲最大超市中关村家乐福歇业，二是“汽车改装标准工作组”成立，推进汽车改装合法化。

来看今天的第一条。据“财经十一人”报道，曾经是亚洲最大的超级卖场，经营了18年的北京中关村家乐福，在3月31日正式关门歇业。这是今年以来，家乐福在中国关闭的第4家店，这4家店都是经营了近20年的老店。而去年一年，家乐福在中国关闭了至少20家店。

当然，遭遇寒流的线下大卖场不仅仅是家乐福一家。去年沃尔玛也在中国关闭了35家店。沃尔玛在中国一共只有400多家店，相当于去年一年在中国关了将近1/10的门店。在这之前，韩国乐天玛特、法国欧尚、英国乐购已经先后退出中国市场。中国本土超市好又多也在接连关店。有业内人士认为，2022年将是传统线下超市关店最集中的一年。

集中关店的原因，一是传统超市的经营状况越来越差，2021年有67%的超市销售额同比下降，有72%的超市净利润同比下降，有68%的超市客流量同比下降。在已经披露2021年年报的上市超市企业中，大部分出现了亏损。

二是有一个比较直接的原因，就是租期到了。一般大卖场会一次性签下10~20年的租期，租期到了之后，如果想续约，租金至少是原来的3倍，在超市经营情况本来就不好的情况下，根本租不起。前面提到的中关村家乐福歇业，据说就是这个原因。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

回想起20年前家乐福、沃尔玛刚进入中国时的盛况，有点感叹。当时逛超市不是一种日常消费行为，而更像是赶大集或者逛庙会，是一家老小集体出动的重要家庭活动。大卖场里人头攒动，动辄二三十条收银线。很多大卖场还会在附近方圆几公里的主要小区里设置免费班车，每个小时往返一趟。一家大卖场还会带动附近的商圈人气，一堆周边小店围绕着大卖场，形成一个商业群落。

可惜，这样的盛况一去不复返了。如今你要问年轻人，周末没事去逛个家乐福？他没准白你一眼。确实，现在大家要买东西，有综合电商，有生鲜电商，有社区团购，还有社区菜摊。我干嘛要跑大老远，到几公里之外的大卖场去买东西，还得自己大包小包拎回来，不是没事找事吗？所以很多人在问，线下大卖场这种业态，未来会不会消失？

但是再想想，不对啊，谁说年轻人不逛线下卖场了？他们只是不逛传统卖场而已。你看，一到周末，哪家山姆会员店或者开市客（Costco）不是人山人海？一家人专门开车十几二十公里去逛店，也不觉得累。

那么问题来了：为什么我们现在不逛传统大卖场了，但仍然热衷于逛各种会员店？区别到底在哪儿？是因为会员店的东西更便宜、更实惠吗？瑞泽咨询CEO蒋文伟有一篇长文，专门分析了这个问题。

如果要论极致的便宜，那线下卖场再怎么努力可能也赶不上拼多多。便宜从来不是我们逛超市的唯一理由。如果回到“逛超市”这个动作本身，想想看，什么会激发我们“逛”的兴趣？一是有些标品比其他地方更便宜，二是这里还可以发现很多其他地方没有的好东西，或者叫“新奇特”商品。

在过去，传统大卖场确实同时具备这两个优势。而现在，这两个优势都已经不复存在。便宜比不过电商特价，也很少有能够吸引年轻人逛的新鲜商品。不少线下大卖场沦为了住在附近的大爷大妈们的菜市场，毕竟这里菜不贵，环境还好。但是，对于线下卖场来说，生鲜蔬菜的损耗极大，只是引流品，本身利润率很低。卖场真正赚钱的是日用品、百货、烟酒等，而现在这些东西卖不动了，大爷大妈们买完菜就走，传统卖场就很难盈利了。

再来看现在很火的各种会员店，山姆、开市客、盒马，之所以能吸引年轻人逛，主要是因为这里有很多独特的商品，包括小众品牌和超市自有品牌，其他地方买不着。别的不说，你去山姆会员店抢到一只烤鸡，是不是就超有成就感？还有盒马X会员店，入选商品必须具有高品质、高颜值，还有不少独创的网红品牌产品选在这里首发。目前，盒马自有品牌的爆款商品已经能占到总销售额的15%。相比来说，国内传统超市把自有品牌做得最好的永辉，自有品牌占总销售额的比例也只有3%~4%。

蒋文伟认为，造成传统卖场衰落、会员店崛起的根本原因，不在于谁更便宜，而是两者对好商品的选品能力，或者叫“商品力”，拉开了差距。这后面比拼的，是对顾客的洞察能力。比如，你知不知道卖场周边几公里内，用户的日常消费结构，他们经常买什么，最近在关注什么爆品，价位段在哪个区间？用这些数据来反推卖场应该采购什么。

这听起来好像是常识，但你知道吗，对于传统大卖场来说，这意味着商业模式的大转型。传统大卖场并不全是靠卖货来挣钱的。它们的利润结构分为三块，一块是卖货，一块是租金，把大卖场门口或周边的店铺租给小商户；另外还有很大一块，是向供应商收费，像入场费、上架费、陈列费、堆头费等等。

这就导致，传统大卖场在选品上并不完全是以顾客的需求为导向，而坐等供应商找上门，哪家给的入场费高就卖哪家的货。卖不完也不要紧，还可以再把库存退给供应商。在这种模式下，传统卖场并不是在“卖东西”，而是在“出租货架”。相比来说，各种会员制商店采用的是“买手制”，自己采购商品再卖给顾客，只挣顾客的钱，不挣供应商的钱。这种模式天然更注重对顾客的需求洞察。

回到前面的问题：在未来，线下卖场的形式会消失吗？蒋文伟认为，不会。在电商如此发达的今天，仍然有高达60%的零售额是在线下成交的。人们永远有线下“逛”超市的需求。只要卖场能转变观念，不断提升“商品力”，未来20年，中国本土一定会生长出一家世界级的线下零售巨头。

来看今天的第二条。

最近，由中国消费者协会牵头的“汽车改装标准工作组”正式成立。工作组指出，目前国内汽车改装市场的潜力很大，但是缺乏相应的政策法规指导，工作组的目标就是要尽快完善《汽车改装团体标准体系建设指南》，规范汽车改装行业。有业内人士指出，这是推动“改装车合法化”的重要一步。

你知道，目前我国汽车的保有量超过3亿辆，占全球汽车保有量的20%。如果看销量的话，2021年中国汽车销量占全球销量的30%，中国已经是全世界最大的汽车市场。不过，如果看汽车改装市场，中国汽车改装的比例只有5%，中国改装市场规模只占全球的3%。

而且，国内汽车改装的项目也比较单一，85%的需求是车窗贴膜、车体换颜色和升级音响设备这三大件。相比来说，欧美和日本有80%的汽车都会进行改装，而且花样繁多，除了外观和内饰，像动力总成、底盘、车架等都可以改。

据相关机构预测，随着我国对改装汽车法律法规的完善，未来5年内，我国汽车改装市场规模将增长200%，从目前的600多亿元增长到超过2000亿元。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

质量专家林雪萍老师提出过一个概念，叫“第三种制造”。也就是说，人类社会的制造方式会经过三个阶段的演变。

第一种制造，就是手工制造，它的特点是不求效率，但求独特。这种方式至今没有过时，像劳斯莱斯这种豪车，仍然保持手工制造模式。

第二种制造，是大规模制造，它包括大规模大批量、大规模小批量和大规模定制这三种方式。我们今天说的智能制造和柔性制造，也包括在这里头。

第三种制造是什么呢？就是工厂出来的产品并不是最终形态，而更像是一个半成品，它需要经销商、改装厂、用户自己动手进行再加工。所以第三种制造也叫“厂外制造”或者“社会化制造”。

比如，宜家的家具拿回去之后需要自己组装，这就是厂外制造，对汽车的各种个性化改造，也是厂外制造。现在汽车行业的一大趋势，就是不再把汽车当成一个“精装房”出售，而是只出售毛坯房，精装修的过程留给车主自己来完成，丰俭由人。

对汽车厂商来说，这看起来好像更简单了，但其实需要对传统设计理念作出转变：不能只顾产品本身的完美，而要为之后的改装留出空间。举个例子，按照以前的设计思路，汽车前后门尾板的门缝隙最好能严丝合缝，这样才有质感。但是，如果考虑到后续用户要贴膜，如果门缝隙太小，贴膜的时候很难收边。所以设计的时候反而应该把门缝隙稍微留大一些。

更进一步地，如果考虑到汽车的各种零配件也可能被用户替换，那么汽车厂就不应该是一个封闭体系，而是更像一个平台，把自己的各种零件接口开放给下游的改装厂。实际上，针对全球著名的汽车品牌，基本都有专业的改装厂和改装品牌。它们和原厂一起，在不同的时段，服务于同一批消费者。

就像林雪萍老师说的：“消费者的经营模式，正在从漏斗型走向沙漏型。漏斗型是从发现潜在用户开始，层层过滤，最后完成销售就结束了；而沙漏型则从一个空间进入另外一个空间，上半场的结束，正是下半场的开始。”

来说说咱们得到的事儿。

得到高研院正在开展返校季活动。未来三个月里，每周四的晚上8点，我们都会请来得到的明星老师和明星学员，为高研院校友们进行专属直播。今晚的直播主题是“怎样通过进化思维理解复杂组织”，主讲人是《进化论50讲》的主理人王立铭老师。

王立铭老师将会为你分享，他从蚂蚁的合作机制里，学到了哪些可以应用到商业组织的合作方法。举个最简单的例子。蚂蚁之间区分谁是自己人，谁是敌人，是靠一种特殊的气味。这个气味不是单个蚂蚁产生的，而是一个蚂蚁窝里所有气味的混合体。这种“众创”的气味不会被轻易改变，也能塑造身处其中的每一个个体。类比到企业组织中，这种气味就好比企业文化基因的塑造，什么样的文化底蕴，就会塑造什么样的个体行为。组织的强大，离不开这种“气味”的引领。

2022年4月15日 不做投放，怎么实现用户增长？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务，一是在线教育行业开启“二次创业”，二是怀旧小游戏成为全网爆款。

来看今天的第一条。最近，据“Tech星球”报道，在国家“双减”政策实施半年多之后，多家在线教育机构按下“重启键”，开始大力发展新的业务方向。主要包括三类：教育智能硬件、学生素质教育、成人教育。

在智能硬件方面，4月7日，网易有道举办智能学习灯发布会，这是在线教育行业在“双减”政策之后的首个产品发布会。除了学习灯，像点读笔、词典笔、教育智慧屏等都是多家机构的重点发力方向。对在线教育机构来说，智能硬件本身既是产品，也是后续获得流量的入口。

在学生素质教育方面，今年一季度各家机构密集推出了新产品。比如字节跳动推出了“好奇小知”，这是针对青少年的知识类产品；好未来正在测试一款叫“少年创景”的产品，主打元宇宙概念的沉浸式教学体验；腾讯推出了“乐学小鹅”，高途推出了“毛豆爱阅读”，猿辅导推出“飞象星球”，等等。

至于成人教育，高途、好未来等从去年就开始布局，但成绩并不理想，因为成人教育赛道已经有尚德教育、中公教育等老牌巨头，竞争激烈。

总之，在线教育行业经过半年多的调整，现在集中推出新产品，开启二次创业。但这一次，方向和打法都与以往不同。能不能找到新的增长点，还有待观察。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

我们知道，之前在线教育行业被诟病最多的地方，就是无序扩张。大家疯狂烧钱打广告，给家长制造焦虑，而真正投在产品研发上的钱很少，企业还没赚到钱，形成多输局面。道理大家都懂，但是这种“广告军备竞赛”却停不下来。你不投钱买流量，就没法增长，没法增长就只能出局。于是很长时间里，疯狂投钱打广告成为在线教育行业增长的路径依赖。

那么，这一轮大家重开一局，走素质教育和成人教育路线，会不会重蹈之前的覆辙呢？我看到，其实业内人士对一点已经有了非常深刻的思考。好未来的李睿老师写过一本书，叫《产品之核》，里面就提到，其实在线教育行业已经发现了另一条增长之路。我来具体给你讲讲。

简单来说，在线教育行业有两种增长路径，一种叫“常规增长”，一种叫“非常规增长”。常规增长，除了投放买流量，还包括通过提升服务的方式来提价，比如从大班教学改为小班教学。客单价是增加了，但是也需要支付相应的成本，利润率可能并没有显著提升。

总之，常规增长的特点就是：第一，任何新的流量或者新的收入来源，都是以提高相应成本为代价，财务上表现为“增收不增利”。第二，你确实可能新发现一个别人还没有注意到的流量红利，抢先投放吃到第一波。但是，它不可能成为你的“专属红利”，很快竞争对手就会杀进来抢流量。第三，从长期看，大家对流量的竞争会让行业平均利润率趋近于零。

那么，什么是“非常规增长”呢？这种增长不是来自加大投入，也不是来自服务升级，而是精准洞察了用户一个更本质的需求，并且想出可行的办法来满足了这个需求。

书里举了一个典型的“非常规增长”的例子。2014年好未来首次推出了“双师”模式，也就是一个班配备两个老师。这个模式推出之后大受欢迎，给好未来带来极大的增长，后来“双师”模式几乎成为所有培训课程的标配。你可能觉得莫名其妙：不就是一个班多配了一个老师吗，看上去类似于将大班拆成小班，但为什么效果要好得多？

没这么简单。看上去一个小小的改动，背后是基于对学习过程的重新理解。学习不是单纯的内容交付，而是“内容交付+点亮兴趣”的共同结果。这就好像，有了药物，还必须有药物的受体，才能够产生疗效。那怎么样才能让学生的学习兴趣被点亮呢？主要就是在学习过程中收获及时反馈，感到自己被关注、被认可。

双师制，不是简单地多了一个人，而是把老师的角色一分为二：一个负责传授课程内容，这是“授课老师”；一个负责给学生强反馈，让他们获得鼓励和成就感，这是“辅导老师”。如果问：两个老师，哪个更重要？李睿认为，严格来说，授课老师并不是老师，而是“内容”的一种形式，辅导老师才是真正发挥老师作用，负责“点亮学生”的人。

这才是好未来双师制背后成功的逻辑。有意思的是，后来很多产品模仿双师制，效果却并不好，为什么呢？就是因为它们只模仿了双师制的“形”，而没有理解双师制的“神”，把本来应该负责点亮学生的辅导老师，变成了机械完成批改作业任务的人，或者干脆就成了推荐课程和催续费的工具，双师制的增长内核也就丢失了。

我们再回到“常规增长”与“非常规增长”。李睿老师认为，这两种增长模式并不矛盾，健康的产品增长需要两种增长模式的合力。“常规增长”对于短期内打冲锋很重要，比如招生季还有几天就要关闭，但还有几百人没招满，这时候，只需要稍微做一点投放就可以达到很好的效果。当然，“常规增长”也是需要经验积累的，如果你平时没有积累相应的渠道和投放经验，临到头来即使有预算也不知道该怎么投。

而“非常规增长”，是着眼于长期的内生性增长。它的主要任务是深入调研用户需求，不断提出猜想，小范围验证，直到拿出一个经过验证的新增长方案。也就是说，“常规增长”对当期业绩负责，而“非常规增长”对长期发展负责，从而实现产品增长的“双轮驱动”。

来看今天的第二条。

最近，有一款“回到90年代开小卖部”的小游戏很火，发布没多久就登上了iOS免费游戏榜的榜首。游戏的名字叫《李国富的小日子》，主角是一名生活在上世纪90年代的小伙子，他从一家乡村小卖部做起，逐渐发家致富。一听就知道，这款游戏带着浓浓的怀旧气息，不仅“李国富”这个名字充满年代感，游戏的画面设计、物品设置也完全是复古画风。

游戏的开发过程也很有意思，开发者从抖音的热门话题里找灵感，选定了大火的“怀旧”和“乡村”这两个关键词，作为游戏的题材。在上线前的测试中，他们又找到了玩家最感兴趣的“怀旧物品展示”和“进货上货”这两个核心玩法，几个因素一综合，果然成为爆款。 看来，制造爆款，还真是有方法的。

消息就是这样，我们来看看能学到什么知识。

我之前听人说，有三个话题永远不会过时，永远可以在一瞬间抓住别人的注意力，这三个话题分别是“生”“死”“爱”。不过我最近发现，在这个永远不会过时的话题名单上，还可以加上“怀旧”。虽然它不如“生”“死”“爱”那么有力量，但同样能戳中每个人的心，所以“复古”能够成为一种经久不衰的流行趋势。

如果你留心的话，会发现数字时代的很多创意，都在搭复古怀旧的这趟车。

最简单的，是形式上的复古。比如很多音乐平台热衷于给你模拟上个世纪的听歌风格，网易云音乐把自己的播放界面，做成了一张缓缓旋转的黑胶唱片，还有现在已经停止服务的虾米音乐，播放界面是一盘磁带。

更进阶一点的，是在使用习惯上的复古。比如现在有一类“胶片摄影APP”特别火，在手机上模拟出用胶片相机照相的感觉。有一款韩国软件Gudak，打开这款软件时，你的手机就“变成”了一部柯达胶片机，不管手机的屏幕有多大，取景框都只有画面上方小小的一块。一卷胶片只有24张，拍摄的同时，屏幕右下角也在给你倒数。拍完一卷，要等一个小时才能开拍下一卷。而且，就像真正的相机一样，这款软件设置了“冲印时间”，拍完之后等上3天，你才能“打开”胶卷，看到自己拍摄的照片。

在国外的社交媒体领域，也正在刮起一股浓浓的复古风。你可能想不到，现在国外最流行的内容创作形式，不像咱们国内一样写微信公众号，而是写Newsletter，也就是新闻信。这种内容的分发形式相当笨拙，就是创作者定期产出内容，用电子邮件的方式定期发送给自己的订阅者。而订阅者收到邮件后，如果想要发表评论，也只能通过回复邮件的方式，向作者表达意见。你看，在直接关注和算法推荐这么发达的今天，这种通过邮件订阅内容的方式，简直就像是一种行为艺术。

据说，新闻信这个形式本身，最早起源于古罗马，是官员之间交换信息的一种方式，后来成为在欧洲流行的手写传播形式。中世纪的商人家族之间，也习惯用这种方式来交换商业信息。直到17世纪，报纸诞生了，新闻信也就慢慢退出了历史舞台。有了电子邮件后，新闻信变成了一种线上内容分发渠道，但主要被媒体和品牌用来做市场营销。直到最近这两年，它突然成为国外个人创作者最喜欢的工具。国外也诞生了一大批新闻信发布工具，成为一个创业热门赛道。

你看，复古怀旧，是一门常做常新的好生意。就像传播学大师麦克卢汉说的，“过时的技术，都会成为艺术。被淘汰的旧媒体，并不会随着新媒体的出现而消失，反而会酝酿出一种怀旧的距离美，最终以艺术品的形式保留下来。”

来说说咱们得到的事儿。

上周五，我们组参加了一次跨部门分享会。做分享准备的时候，我问团队的小伙伴，打算怎么分享？PPT做好了吗？问完我就后悔了，因为最近我们公司正在发起一项“开会方法革命”，就是开会不要PPT，而是写文档。为什么开会写文档要比写PPT好呢？正好脱不花在城邦聊了这个问题，她是这么说的。

做过PPT的同学应该都知道，它的第一要求是极致的精美，这样才能显出制作人非常专业、用心，而不是拿初中生的水平来糊弄领导。但这样会导致一个问题：花里胡哨的东西太多了，看起来是做了很多工作，但把所有形式拿掉以后会发现，5页的PPT，实际上有效的文字信息，可能只有4行，效率太低了。

但文档就不一样了。文字可以把事件的前因后果，写得非常清楚，哪怕是没有参会的人员，拿到文档也能看得明明白白。如果你是一个会议的发起者，会前还可以让参会人员读一读文档，会后就在文档里去记录大家的意见和会议纪要。这样，大家就能在文档里形成工作闭环，既有信息，又有证据。那看在领导眼里，你肯定是一个靠谱的人。开完这次会的效果，可能比你干三个月的活还重要。

下次你们团队开会，可以试试这个方法。

2022年4月16日 美国为什么拟征“富豪税”？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是拜登政府提议征收“富豪税”，二是戴森发布史上第一款空气净化耳机。

来看今天的第一条。最近，美国拜登政府公布了2023年的财政预算提案。其中提出要开征“亿万富翁最低所得税”，对财富总额超过1亿美元的美国家庭，征收最低20％的所得税，用这笔税收来为美国国防部和司法部的财政预算买单。

按照美国目前的税法规定，持有的股票和房地产只要你不卖出，无论增值了多少倍都不会收税，而股票和房地产恰恰是美国富豪们主要的财富增长来源。这就导致，像马斯克、贝索斯、巴菲特这样的超级富豪，他们在某些年份连一分钱的联邦个人所得税都不用交。

有媒体统计过，2014~2018年这5年中，美国前25大富豪的财富总计增加了4010亿美元，但他们总共只交了136亿美元的联邦所得税，相当于其财富收益的3.4%，其中巴菲特所交的实际税率仅为0.1%。

而拜登政府提出的这项“富豪税”要求，持有的股票和房地产增值后，即使没有变现卖出，也要交税。有经济学家估计，如果“富豪税”提案真的通过，那么未来10年内，马斯克要多交500亿美元税款，贝索斯要多交350亿美元，而巴菲特要多交260亿美元。

“富豪税”提案出来后，“大炮”马斯克首先开怼。他在推特上说：“如果美国政府2008年就开征这个税的话，特斯拉和Space X可能已经破产了。”当然，也有一些亿万富翁出来表态，支持拜登政府征税。此外，还有人提出质疑：“富豪税”的初衷不错，但是这种税在哪个国家成功过？最后都是不了了之。

总之，关于该不该征“富豪税”，美国人自己吵得不可开交。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

你知道，自亚当•斯密以来，税收就是经济学家们最为关注的话题之一，也是争议最多的话题之一。关于对富人征税的问题，法国著名经济学家皮凯蒂在他的代表作《21世纪资本论》里有过系统的讨论，很有启发，我试着归纳了这么几点。

第一，我们现在熟悉的“累进制所得税”，也就是收入越高、税率越高的税收制度，并不是随着现代社会自动出现的，而是两次世界大战的产物。在欧美一些国家，虽然一战前就颁布了累进税制的相关法案，但基本是象征性的，最高税率一般不超过5%。一战之后，欧洲各国财政受到重创，才把所得税的最高税率升高到40%~70%，第二次世界大战期间进一步提高到60%~90%。这种高累进税率的情况一直延续到1980年代，里根、撒切尔夫人开启新自由主义改革为止。比如美国1931~1980年的联邦所得税最高税率平均为81%。之后，英美的最高税率迅速回调到30%~40%的水平。

第二，累进所得税最高税率的变化，和社会的贫富分化情况呈显著的负相关。也就是，在一战前最高税率很低的时期，西方国家的国内贫富分化相当严重；从一战开始到1980年代初，这段最高税率保持在高位的时候，也是西方国家的国内贫富差距最小的时候；1980年代新自由主义改革之后，英美的最高税率下降得最多，国内贫富差距迅速拉大，而法国、德国等欧洲大陆国家最高税率下降得相对较慢，国内贫富分化的情况没有英美那么严重。从历史数据可以看出，累进制所得税，是保证社会公平的重要手段。

第三，1980年代以来，欧美各国虽然名义上还是实行的“累进制所得税”，但实际的税负负担呈“钟形曲线”。也就是，收入最少的50%的人口，以及收入最顶层的5%的人口，税率相对比较低，而中间45%的人口，也就是典型的“中产阶级”群体，税收负担最重。有人统计过，2018年，美国底层50%的家庭平均实际税率为24.2%，而美国400个最富有家庭的平均实际税率是23%，两者差不多；而中产阶级群体的平均实际税率在40%左右。这次拜登政府提出“富豪税”提案时就说，这是为了确保最富有的美国人支付的税率，不再低于教师和消防员。

第四，开征“富豪税”，能堵上美国政府的财政预算窟窿吗？有人认为，这些亿万富翁这么有钱，光是向他们征税就能解决政府所有的财政预算问题。也有人认为，亿万富翁的人数这么少，就算向他们征收100%的税，相比巨大的财政赤字也是杯水车薪。哪种看法才是正确的呢？皮凯蒂认为，真实情况介于这两者之间。“富豪税”如果能通过，将在未来10年给美国政府带来3600亿美元的额外收入，相当于美国2021年GDP的1.5%，光这一项就可以让白宫削减1万亿美元赤字的计划完成1/3。

第五，开征“富豪税”，会不会造成资本大规模外逃？美国富翁会不会一夜之间跑到加拿大或者墨西哥去？皮凯蒂说，有充分的历史经验表明，不会出现这样的情况。决定资本去留的因素，税收只是一方面，更重要的是投资机会。当然，如果是欧洲小国，开征“富豪税”确实有资本外逃的风险。为此，皮凯蒂呼吁，应该对全球富人统一征收“全球资本税”。也就是，无论富人把财富配置在哪个国家和地区，无论这些财富是动产还是不动产、是金融资产还是商业资产，都要被全部加总起来，根据这个财富总额来征收年度资本税。

当然，皮凯蒂也承认，这个设想需要全球各国政府的密切配合，需要全球金融系统的数据共享，目前为止还只是一种乌托邦式的构想。不过，在去年召开的七国集团（G7）会议上，西方主要国家对开征全球企业最低税率达成共识：就算是把总部设在避税天堂的企业，也必须缴纳不低于15%的最低税率。如果这个全球企业最低税率顺利征收，那么，针对亿万富翁的“全球资本税”也并不是不可想象的事情。

皮凯蒂在书里说，“税收不仅仅是税收”——“税收不是一个技术问题，而是一个政治和哲学问题，也许是最重要的政治问题。没有税收，社会就没有共同命运，集体行动也就无从谈起。”

来看今天的第二条。

最近，戴森发布了一款耳机。对，就是那个做吹风机的戴森，这次发布了一款“空气净化耳机”。你看，把“空气净化”和“耳机”这两个风马牛不相及的产品放在一起，是不是很有想象力？

我在文稿里放了一张图，可以看到，这款产品就是一个头戴式耳机+面罩的结合体。它的原理是，在耳罩里放入一个空气净化系统，里面有马达，可以主动吸入外界空气。在过滤掉污染物和有害气体之后，再把干净的空气传到前面的面罩里喷出来。面罩不和你的面部直接接触，而是把过滤过的气体送入口鼻，相当于在你的鼻子前面打造一个洁净空气的呼吸区。不过，这款耳机只有净化空气的作用，不能阻断病菌，不能当成防疫口罩来用。

来源：戴森官网

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

你可能觉得，这款产品想象力是够了，但是不是有点太突发奇想，这样的产品，市场会接受吗？其实，戴森做这款产品还真不是心血来潮，而是悄悄研发了好几年。你知道，戴森的强项是室内清洁，在2016年，戴森提出了“移动净化”的概念，想做出能随身携带的空气净化器。测试了各种形态的产品后，最后他们发现，把过滤设备放在耳机里，能达到最好的空间净化效果，这样，才有了这款空气净化耳机。

而且你知道吗，把耳机当成创新载体的，可不只是戴森一家。

我们在之前的节目中聊过，2021年中国可穿戴设备出货量达到了1.4亿部，同比增长25%。这其中，耳机又是最火热的细分市场，全年出货量将近8000万部，占了全部设备的一半以上，同比增长率也高达55%。国际市场也是一样，2016年全球无线耳机的出货量是1000万部，但到了2021年，已经暴涨30倍，达到3亿部。

在市场大繁荣的情况下，目前的耳机创新已经不只是降噪、音质等涉及“听”的功能本身，而是出现了“耳机+一切”的趋势。比如B站就推出了自己的无线耳机，敲击左耳耳机，就能给正在看的B站视频点赞，和内容进行联动。

还有上个月，荣耀发售了一款可以测体温的耳机。不但可以随时手动测温，还可以在设定后，在后台进行周期性自动测温，并且在体温超过38摄氏度时发出警示。用耳机测体温乍一听很奇怪，但仔细想想还挺合理的。用智能手环、手表测体温，只能测皮肤表面，如果接触不良、温差过大，就会影响测温的准确性。相比来说，耳机测温更准确。

荣耀表示，做这款测温耳机，主要是出于全场景战略的考虑。有智能手表测心率、测血氧，有智能耳机测温度，各种设备的组合能够实现75%以上的生命体征监测，基本上实现了个人健康监测的全场景覆盖。耳机，成为大厂实现场景闭环的重要设备。

咱们可以来开开脑洞，在“耳机+一切”的趋势下，还会出现哪些可能的创新产品？

来说说咱们得到的事儿。

今天，我们上线了一门新课，冯雪老师的《高血糖医学课》。冯雪老师，你一定不陌生，她的《高血压医学课》《高血脂医学课》，加起来有超过10万名同学学习，而且两门课都是4.9的高分。这一门《高血糖医学课》，是冯雪老师“三高”系列课程的收官之作。

冯雪老师说，做这门课的难度，真的不亚于做学术研究。因为高血糖的治疗方案在最近十几年有了很大的进展，比如怎么饮食、怎么运动等等，都有变化。冯雪老师怕错过最新研究进展，把最近一二十年医学界的论文读了个遍。一讲课程背后，有至少20篇文献的支撑，而且大部分文献都是英文的。

不过，冯雪老师告诉我，写这门课的最大挑战，不是研究学术进展，而是怎么激发起同学们的学习兴趣。很多人觉得，糖尿病患者才需要重视血糖问题，自己健健康康的，不用了解血糖知识。冯雪老师就一直在琢磨，怎么写，才能让你有学习这门课的动力？可是想了好几天都没有思路。

直到有一天，冯雪老师意外受凉了，两天没怎么吃东西，她就给自己煮了碗糯米粥喝，喝完血糖瞬间升上来了。冯雪老师意识到，即使是身体健康的正常人，吃的东西不对，血糖也很容易过度波动，给身体造成危害。于是，她立马打开电脑，从吃东西怎么导致血糖波动开始，健笔如飞地写出了第一讲。冯雪老师开玩笑说，通过这件事她明白了，世间万事，都逃不过“绝知此事要躬行”。

2022年4月17日 人生大事能交给算法吗？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是中央网信办牵头开展“清朗·2022年算法综合治理”专项行动，二是新式茶饮品牌“奈雪的茶”大幅降价。

来看今天的第一条。从4月8日起到12月初，中央网信办牵头开展“清朗·2022年算法综合治理”专项行动，深入排查互联网企业平台算法安全问题，对算法进行备案管理，督促整改算法不合理应用带来的“信息茧房”“算法歧视”“大数据杀熟”等问题。

另外，由工信部、中央网信办等联合发布的《互联网信息服务算法推荐管理规定》，从3月1日起正式施行。规定提出，用户对是否使用算法拥有选择权。互联网企业应该在页面显著位置，向用户提供不针对其个人特征的选项，或者便捷的关闭算法推荐服务的选项。

根据媒体调查的结果，截至目前，主流互联网平台确实都推出了关闭个性化推荐的选项。但是，这个算法关闭键往往埋得极深，不是老司机根本找不到。最少的操作也需要5步，最多的要7步以上。有业内人士指出，平台对关闭算法键的隐藏深度，在一定程度上代表了平台对算法的依赖程度。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

平台把算法关闭键隐藏得比较深，这个不难理解。不过更有意思的情况是，很多用户也不愿意关闭算法。根据《光明日报》发起的一项调查，有用户反映说，“关闭推荐之前，常刷到的短视频总让我欲罢不能，有美妆教程、精致生活，关闭之后刷到的竟是情景恶搞、土味情话……我赶紧又默默打开了个性化推荐。”还有用户反映，“平台算法似乎比我更懂我，推荐的商品总让我忍不住买买买；如果关闭推荐，我怕错过那些好东西。”

你看，这里就引出一个很有意思的哲学思考，算法真的可能“比我更懂我”吗？如果算法真的比我更了解自己，那么我为什么不把选择权交给算法呢？如果买东西、看新闻这样的小事可以交给算法，那找对象、找工作这样的人生大事是不是也可以交给算法呢？我想起在《未来简史》这本书里，尤瓦尔·赫拉利就对算法做了这样一个思想实验。

就拿导航软件这样一个最简单的算法来说。一开始，它只是你的仆人，为你提供各种路况信息，告诉你哪儿有摄像头，但由你来决定最终走哪条路。到了某个路口，你的直觉想要往右转，但算法告诉你往左转。多经过几次你就会知道，算法比你的直觉更可靠，最好还是听它的。

慢慢的，算法开始变成你的代理人。你只需要告诉它一个选择标准，比如“走距离最近的路”或者“走红绿灯最少的路”，算法就会为你自动选择路线，其他的不用你操心。这个场景在自动驾驶时代马上就会实现。

再接下来，算法会变成你的管理者。假设早高峰时，环路的主路堵车，辅路相对顺畅，而每个人都相信算法的判断。这时候，算法不可能让所有人都去走辅路，那样会马上造成辅路的拥堵。算法只会让一部分人从主路分流到辅路，而让另一部分人仍然保持在主路上。你看，这个时候，算法就不再是“你”的代理人，而是管理全局的人。

你可能说，在出行这件事上被算法“管理”，这可以接受，只要让我出行更方便。那再来看一个例子，就是内容推荐算法。

一开始，它只是仆人，为你推荐各种你感兴趣的内容。同时，为了让自己的推荐更准确，它也在不停地了解你的偏好。脸书曾经做过一个统计，当你在脸书上的点赞次数超过10次，脸书对你的了解就超过了你的大部分同事；当点赞超过70次，脸书对的你了解就超过了你的朋友；当点赞超过150次，脸书对你的了解可以超过你的家人；而当点赞超过300次，脸书对你的了解可能会超过你的配偶。更重度的用户，脸书真的可以做到比你自己更了解自己。比如，让这些用户评估自己对某些物质的成瘾性，准确度就不如脸书算法给出的估算。

好，既然算法比我更了解自己，为什么不把更重要的决定也交给它呢？假设汤姆和杰瑞在同时追求一个姑娘，姑娘犹豫不定，去问谷歌算法。谷歌算法可能会这么回答。这一段是《未来简史》书里的原文，特别精彩，我给你念一下：

“这个嘛，我从你出生那天起就认识你了。我读过你所有电子邮件，听过你所有电话录音，知道你最爱的电影，也有你的DNA资料和完整的心跳记录。你过去每次约会我都有精确的数据，如果你要的话，我可以把你过去和汤姆或杰瑞约会时的资料调出来，显示你每秒的心跳、血压或血糖值变化。而且，我对他们的认识也不少于对你的认识。基于以上所有信息和我的算法，加上几十年来几百万对伴侣的统计资料，我建议你挑汤姆。大约有87%的概率，你们长期满意度会比较高。

“当然，因为我非常了解你，所以我知道你不会喜欢这个答案。杰瑞长得比汤姆帅，而你又太看重外表，所以你其实内心希望我的答案是杰瑞。确实，外表很重要，但没有你想得那么重要。我的算法基于最新的研究和统计数据，认为外表对于长期成功的浪漫关系只有14%的影响。所以，虽然我已经把杰瑞的外表纳入考虑，但还是建议汤姆是你更好的选择。”

你看，对这样掏心掏肺的回答，不知道你有没有被说服，反正我是被说服了。既然如此，那就直接让算法当我们的代理人好了。姑娘小伙子相亲，其实不用本人见面，让算法直接给算一下合不合适就可以了；求职的时候，也不用递简历、面试，算法直接给算一下人岗匹不匹配就可以了；甚至选举的时候，选民也不用亲自去投票，算法会比这些选民更了解自己的政治倾向。如果这一切真的发生，那么算法也就从每个人的“代理人”，变成了人类社会的管理者。

当然，这只是尤瓦尔·赫拉利做的一个思想实验，目的是要引导我们思考，人类社会到底应该在多大范围内、什么程度上，让算法为我们服务。

来看今天的第二条。

我们之前聊过，今年2月份，在奶茶赛道的一片红海中，占据高端市场的喜茶率先降价，称今年内不会再推出29元以上的新品。紧跟着3月份，有“新式茶饮第一股”之称的奈雪的茶也绷不住了，官宣大幅降价，推出20元以下的新产品线，加速向三、四线城市的下沉。有记者调查，这次官宣降价之后，奈雪的茶菜单上已经没有“3字头”的产品了，主要产品价位集中在14~25元，菜单上甚至出现了只要9块钱的茶类单品。

官宣降价当日，奈雪的茶股价当天大涨15%。可见，资本市场也认为，在品牌形象已经稳定的情况下，优化定价机制、提高性价比，能够帮助奈雪的茶获得更大的竞争优势。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

商品怎么定价才能更好地影响消费者认知、促进购买决策，向来是一门大学问。所以商家都在绞尽脑汁钻研的一个问题：差不多的价格，怎么才能让消费者感觉更便宜？我们知道，最常见的定价手法，就是以9结尾。本来卖5元的，标4.99元，会给人一种更便宜的感觉。这是商家多年屡试不爽的定价方法。

那么，除此之外，还有没有？营销专家小马宋老师翻译过一张清单，里面列举了各种制造“便宜”感觉的小技巧，一学就会、拿来就用。

1.用小一号的字体标注价格。也就是说，标注价格的字体要比商品名字的字体小一号，这样，会有更便宜的感觉。如果你要同时标明原价和折扣后的价格，那么，原价格的字体要大，同时在上面打个大大的叉，而折扣后的价格字体要小。

2.删掉千位符和人民币符号。比如1499元，不要在1和4的中间加逗号，这样会显得数字很大、价格很贵。同时，在不影响理解的情况下，不要在前面加表示人民币的羊角符号，加上之后会让消费者感觉到更肉疼。

3.如果价格旁边有对商品的描述，那么，不要用“高、大、上”，而要用“低、小、微”。比如水果，在价格旁标注“低糖分”比“高营养”要好，如果是溜冰鞋，价格旁标注“低摩擦”比“高性能”要好。

4.对大额的商品，价格最好精确到个位。比如房产交易，有研究表明，同一套房子，标注136.2978万元，比标注135万元要更容易出手。因为人们往往是在处理小量级的数字时才会很精确，所以更精确的价格会带来更便宜的感觉。

5.贵的东西先展示产品，便宜的东西先展示价格。当先展示产品的时候，消费者会把产品质量作为最重要的决策标准；先展示价格，消费者会把性价比作为最重要标准。所以，卖奢侈品要先展示产品，卖生活小物件先展示价格。

6.如果打包出售，你猜一下，哪种标价更好？29元70个，还是70个29元？答案是70个29元。如果价格放前面，消费者会更关注付出的成本；而数量放前面，消费者会更关注获得的收益，觉得划算。而且还有一个小技巧，就是数量最好比价格要大，这里，70比29更大，会造成量更大、更实惠的感觉。

怎么样，学会了吗？我把小马宋老师的清单全文链接放文稿里面了，就像他说的，“很少有人能看完，但看完的都是会赚钱的人。”

附：小马宋定价策略清单全文链接

来说说咱们得到的事儿。

前几天有同学向脱不花提问：下属一遇到问题，就来找我要方案。怎么办？

脱不花说，这种问题特别容易发生在个人能力强、凡事愿意亲力亲为的管理者身上。下属会对你产生依赖性，遇事不动脑子，只上交问题。这类管理者要注意，遇到这种情况，先提问题，而不是给意见。脱不花给准备了一个“好问题清单”。

第一个问题，“你的想法是什么”。用这句话鼓励下属动脑，说出他的想法。哪怕你心里已经有答案了，也要提醒自己不要说，先听下属说。

第二个问题，“然后呢”。在下属表达完想法后，追问一句“然后呢”，引导他再往深里思考一下，说出更多的想法。

第三个问题，“需要我做什么”。用这句话帮助你的下属转变思维，让他把你当作成就他的资源，而不是为他拿主意的权威。

第四个问题，“你觉得这样好不好”。如果下属实在想不出方案，需要你指导。那就用“你觉得这样好不好”这句话做开头，用建议的口气给出答案。并且邀请他跟你一起评估方案的风险，最终由他作出决策。

利用这四个问题，可以激发下属的主动性，自身管理能力也能更进一步。

2022年4月18日 权利之巅

李晓耕，中国社会科学院国际政治经济学博士，师从著名制度经济学家张宇燕。张宇燕教授对这本书的评价是："填补了国内学界对国际货币体系从政治经济学角度研究的空白。"

关于本书

本书认为，货币首先是政治问题，然后才是经济问题;它还给出了国际货币体系演变背后的政治逻辑，那就是世界权力格局的演变。作者认为，这两者具有高度相关性，它们相互影响、相互作用，共同塑造了我们如今身处的这个国际社会。核心内容你将听到：

在历史的长河中，是什么力量在推动着国际货币体系的演变?

为什么世界上的主要国家总是在积极推动自家货币的"国际化"?

人民币国际化的历史和未来是怎样的?

你好，欢迎每天听本书，我是哈希。今天我要为你解读的这本书，叫《权力之巅》，副标题是"国际货币体系的政治起源"。

我们几乎每天都要和货币打交道。但长久以来，人们都倾向于认为，货币是一种经济现象。比如，对于货币在社会经济中的作用，主流经济学家大多认为，它是市场交易的"中介"，主要的作用就是辅助市场交易、降低交易成本。

那么，顺着这个思路，他们在分析货币问题的时候，也倾向于把市场逻辑、效率原则作为分析问题的关键。具体到这本书关注的话题，国际货币体系的演化，主流经济学家认为，国际货币体系的演化方式，也是遵循着市场规律，不断地朝交易成本最低、运行效率最高的形态去演化的。

这套经典的理论框架就揭示了有关货币的全部真相吗?这本书给出了另外一个观察视角。作者提出，货币首先是政治问题，然后才是经济问题;它还给出了国际货币体系演变背后的政治逻辑，那就是世界权力格局的演变。作者认为，这两者具有高度相关性，它们相互影响、相互作用，共同塑造了我们如今身处的这个国际社会。

这本书的作者，叫李晓耕，她曾在英国伦敦政治经济学院受过系统的学术训练，后来又在中国社会科学院攻读国际政治经济学博士;读博期间，她在著名制度经济学家张宇燕的指导下，深入研究了国际货币体系形成的政治逻辑，这也是本书的主题。

这里插一个小八卦。咱们得到平台上的何帆老师，也是张宇燕教授的徒弟;他在《何帆大局观》这门课里说，自己是张老师带的第一届硕士。张老师在寻找学术研究议题时，信奉的是"要像猎豹捕获羚羊那样，直接找到颈动脉"。

而对何帆老师的同门师妹，也就是本书作者李晓耕的这本《权力之巅》，张宇燕教授的评价是："填补了国内学界对国际货币体系从政治经济学角度研究的空白。"这也是我向你推荐这本书的一个重要原因。在这本书里，你不仅能看到国际货币体系演变的历史，更能体会到，你手中这张薄薄的钞票，它的背后蕴含着怎样的一场跨越百年、纵横多国的权力博弈。

今天，我会分三部分，来解读这本书：第一部分，我们来看看，在历史的长河中，是什么力量在推动着国际货币体系的演变?第二部分，我们说说，为什么世界上的主要国家总是在积极推动自家货币的"国际化"?货币国际化能给一个国家带来什么好处?第三部分，我们聚焦中国，说一说，人民币国际化的历史和未来。

第一部分

首先我们进入第一部分，看一看，在历史的长河中，是什么力量在推动着国际货币体系的演变。

在开头我们提到，对于这个问题，主流经济学家们通常认为，国际货币体系的演化方向，是遵循着市场规律，不断地朝交易成本最低、运行效率最高的形态演化。不过，仔细观察历史，你会发现，国际货币体系的演化，并不是完全遵循这个市场效率原则的，甚至有的时候，跟它是背道而驰的。

咱们就从国际货币体系演变过程中，那些重大的转折点说起吧。

我们知道，公元十九世纪，英国率先完成资产阶级革命和工业革命，登上了世界霸主的位置;当时，英国采用的货币制度是传统金本位制，在这种货币制度下，英镑能够以一种固定的比率来兑换黄金。在英国逐渐走向世界霸主地位的过程中，由它首创的这种信用货币创造制度——传统金本位制——也开始逐渐被世界上的众多国家所采用，成为第一个几乎世界通行的货币制度。学界一般认为，这就是现代国际货币体系的起点。

在这种制度下，各国政府会规定本国货币的含金量，两个国家之间的汇率是由它们货币含金量的对比来决定的;并且，一个国家能发行的货币量是跟它的黄金储备量挂钩的，比如A国储备了一百万盎司的黄金，一个A国货币的含金量是0.01 盎司，那么它能发行的货币量就是一百万除以0.01，也就是一个亿。金本位制保证了流通中的货币相对于本位币黄金不发生贬值，也就维护了外汇市场的相对稳定。

从十九世纪到二十世纪初，国际货币体系就在传统金本位制的支配下，比较平稳地运转着。

转折点出现在第一次世界大战。战争期间，很多欧洲参战国家都放弃了传统的金本位制，也就是，本国的货币不再跟黄金保持固定兑换比率了。

这里我们停一下。你看，如果从传统经济学的角度来看，在一战之前，传统金本位制已经在这些国家运转了很长时间，继续维持，是成本最小的选择，可为什么战争一出现，原有的货币制度就崩溃了呢?

其实，这是因为，在当时，欧洲的这些参战国家内部出现了大规模的财政赤字;为填补赤字，很多国家采取的措施是，一边由财政部发国债，另一边由自家央行买走其中的一些国债，相当于是自己印钞、借给自己;在这种货币相对黄金超发的情况下，它们只能放弃货币发行量跟黄金储备量之间的挂钩，脱离传统金本位制。

所以，就像作者总结的：再有效率的国际货币体系，也必须建立在稳定的政治格局基础之上;在战争期间，各国的货币制度肯定要首先服务于国家的战时需要。这才是一战期间欧洲多国改变货币制度的根本逻辑。

再说一战之后，世界上开始盛行一种新的货币制度，叫做金汇兑本位制，它跟传统金本位制区别在哪呢?就在于"汇兑"这两个字。在金汇兑本位制下，绝大多数国家的货币都不能直接兑换黄金了，只有英镑和美元这两种货币直接跟黄金挂钩，其他国家的中央银行则是持有英镑和美元作为主要的储备资产;英镑和美元就相当于当时国际货币体系中的"锚"，"船锚"的"锚"，用来固定各国货币之间的汇率，所以这种货币制度也叫"双锚金汇兑本位制"。

国际货币体系为什么会从一战之前的、以英镑为核心的传统金本位制，转变为这样的双锚金汇兑本位制呢?作者告诉我们，这是因为，英国跟美国在国际政治格局中的权力对比情况发生了变化，老牌霸主英国正缓缓陨落，而未来霸主美国正冉冉升起。这样一个英国和美国霸权交替的特殊政治时期，投射到国际货币体系中，就形成了我们说的，以英镑和美元为双锚的金汇兑本位制。

金汇兑本位制磕磕绊绊地运行到二战时期，没到战争结束就基本崩溃了。这时，国际货币体系迎来了一个新的转折点。英美两国当时分别提出了对国际货币体系新秩序的构想，英国这边派出了著名经济学家凯恩斯，他提议，建立一个"国际清算同盟"，相当于一个全世界的中央银行，总部设在伦敦和纽约两地。这个国际清算同盟会发行一种统一的世界货币，叫"班科"（Bancor），来替代黄金，做国际清算货币。

美国这边派出的是财政部官员怀特，他提议，建立一个国际稳定基金，基金总额为50亿美元，由会员国来缴纳，各个会员缴纳份额的多少根据它们的黄金外汇储备等因素决定;缴纳的份额，就决定了一个会员国在这个基金组织里的话语权。

如果说，凯恩斯计划是想让英国跟美国共享国际金融霸权的话，那么，怀特计划就是赤裸裸地想让美国一手操纵国际货币体系。作者说，从市场效率的角度看，英国的"凯恩斯计划"其实还是优于"怀特计划"的。然而，后来的事情我们也都知道了，在1944年的布雷顿森林会议上，胜出的是"怀特计划"。大名鼎鼎的"布雷顿森林体系"就是从这里来的。

这个时候，"双锚金汇兑本位制"中的双锚只剩下了一个;此后，只有美元跟黄金的兑换比率是固定的，其他国家的货币不能直接兑换黄金，只能跟美元挂钩。美元在国际货币体系中的核心地位也由此确立。

回顾过往这一百多年里，国际货币制度的变迁，我们看到，从传统金本位制，到双锚金汇兑本位制，再到美元黄金汇兑本位制;这其中的关键转折，往往都伴随着国家间权力格局的变化。

作者认为，虽然，货币市场的参与者们可以选择国际货币体系所遵循的秩序，但这个选择一定是在国际权力结构给定的范围之内的，任何选择都不会发生在"权力真空"中;相比于效率原则，国际权力格局的变化，对国际货币体系变迁的影响更加显著;只有当权力结构处于一个相对均衡的状态的时候，市场效率原则才会发挥主导作用。

第二部分

好，刚才我们说的是，在历史的长河中，是什么力量在推动着国际货币体系的演变。用一句话来总结这一部分，那就是著名经济学家、欧元之父罗伯特·蒙代尔说过的："国际货币体系取决于成员国的权力格局。"

这样听起来，国际货币体系的演变好像有一点"宿命论"的味道。然而，在现实中，我们看到的是，大国们并不会放任国际货币体系去自发地演变，大家都在积极地参与进来，争取在国际货币体系的变迁过程中占据主动性地位。这又是为了什么呢?

比如，最明显的就是，当现有的国际货币体系受到冲击的时候，体系中原本的"老大"会竭力让这个体系维持原状，维护自己的地位。像我们刚才提到的，布雷顿森林体系的搭建过程中，老牌霸主英国虽然知道自己大势已去，却还是拼尽全力，跟美国反复博弈——虽然并没能改变最后的结果。当时，英美双方对国际货币体系主导权的争夺从1941年就开始酝酿，一直持续到1944年的布雷顿森林会议;可以说，布雷顿森林体系就是英美之间权力转移的产物。

不过，美国这个新老大的位子，也不是一直坐得很安稳的。进入20世纪50年代中后期，美国的出口开始持续萎缩，出现大额的贸易逆差。许多国家就预感元的实际购买力会因此下降，于是，争相把持有的美元储备兑换成黄金。眼看大局不稳，美国当然也要尽力维护。但是，它并没有遵循市场原则，努力去纠正自己的国际收支逆差，以恢复其他国家对美元的信心，而是采用了政治手段向他国施压，阻止黄金储备的进一步流出。比如，当时的美国总统约翰逊，就曾经明晃晃地提醒德国，"美军正驻守在德国和苏联的地域之间，想要安全，就请拿稳手里的美元"，以此打消德国把美元兑换成黄金的念头。

但是，进入20世纪60年代，情况愈发恶化，美国陷入越战泥潭，国内通货膨胀严重，GDP负增长，美元跟黄金之间的固定兑换比率越来越难以维持。终干，1971年8月，美国总统尼克松决定放弃金汇兑本位制，布雷顿森林体系也就此解体。但是，美国并不想放弃在国际货币体系中的"老大"地位。那怎么办呢?答案就是四个字——石油美元。当时，中东地区陷入战乱，美国国务卿基辛格就跟总统提议说，可以派军队过去，以军事保护为交换，让那边的石油输出国组织成员国们接受美元作为出口石油的唯一计价和结算货币;各国需要石油的时候，必须拿美元去换。这样一来，美元就又成为世界各国最主要的外汇储备和结算支付货币。

石油美元这一招之所以厉害，不仅在于，让美元重新坐上了国际货币体系中"老大"的位子。还在于，让美国从此不仅能靠印钞票购买石油，还能影响甚至操纵国际油价。在国际市场上，掌握了石油这类大宗商品的定价权，就意味着，

手握控制别国财富的无限权力。就这样，挣脱了黄金枷锁之后的美国，顺着石油铺就的阶梯，重新登上了世界的权力之巅。好，刚才我们说的是，当现有的国际货币体系受到冲击的时候，体系中的"老大"会竭力维护自身地位。二战后跟美国反复博弈的英国是这样，为了维持霸权建立石油美元机制的美国也是这样。

那么，在国际货币体系里当老大到底有哪些好处，让超级大国们这么看重这个位子呢?

人们听到最多的解释可能是"铸币税"。铸币税是什么呢?举个例子，比如在一个国家内部，一张面值100的纸币，能买100块钱的东西，但它的印刷成本可能只有不到一块钱，那么，纸币的面值减去纸币的印刷成本，剩下的99块就是铸币税。铸币税是货币发行方特有的一种经济收益。因为，只有货币发行方可以选择直接印钱的方式去买东西或者还债，他花一块钱印一张面值一百的纸币，就能买来一百块钱的东西，或者还掉一百块钱的债，这是其他人没有的特权，也是一种特有的经济收益。

不过，如果货币发行方用印钱的方式去还债，去买东西，那流通中的货币量就会变多，但与此同时，人们生产出来的东西并没有变多，这样一来，物价就会上涨。这个成本是由全体消费者来承担的，可以看作是一种变相收税。这就是铸币税里"税"这个字的来头。

所以，总体来看，铸币税，对于货币发行方来说，是一种经济收益，而为他提供这个收益的，是那些使用货币的人。对这些人来说，这是一种成本，是一种变相的税收。

刚才说的，是在一个国家内部的情况。放到国际货币市场，也是类似的道理。当一个国家成为国际货币体系中的老大之后，它的货币也会成为"国际货币"，也就是可以流通全球的"硬通货"。这样一来，它就可以向全世界征收铸币税。所以有人说，当今的美元就像是美国人的"免费饭票"，只要打开印钞机开闸放水，就可以换来商品和资源，换来财富和储蓄，可以轻易地改变借条和财报上的数字。这就是人们通常认为的，成为国际货币可以带来的经济利益。

但是作者认为，如果只看到这一层，就把问题想简单了。这里，她提到一个词，叫"国际货币权力"。鲁斯提出来的。当一个国家通过与其他国家的货币关系影响他国行为决策时，这个国家就具有国际货币权力。这提醒了我们，一个国家的货币在成为国际货币之后，不仅会获得铸币税这类经济收益，还有政治收益，主要就是通过货币对其他国家的政策施加影响，维护本国利益。

比如，一个经典的案例是，美国和英国在苏伊士运河危机期间的博弈。1956年，当埃及宣布将苏伊士运河国有化之后，英法联军入侵埃及，想要控制苏伊士运河。美国对英法这一行动不满，于是大量抛售英镑，使得英镑相对于美元贬值，引发了英镑汇率危机。后来，英国只得按照美国的要求宣布停火。

除了这件事以外，货币因素还在许多政治事件中发挥了重要的影响。在这些事件的背后，反映出了一个关键事实：一个国家的货币在国际上的使用范围越大，它拥有的国际货币权力就越大，也就是，能通过货币关系来影响更多的国家。

所以，我们能看到，在国际货币体系中，除了"霸主候选国"们在争当"一把手"以外，其他各国也在积极扩展本国货币在国际上的使用范围，这就是我们经常听到的"推动货币国际化"。接下来这一部分，我们聚焦中国，说一说，人民币国际化的历史和未来。

第三部分

我们从一个重要的日子说起。2014年10 月24日，这一天，亚洲基础设施投资银行，也就是亚投行，正式成立;包括中国在内的21个首批意向创始成员国，在北京人民大会堂完成了签约。

作者认为，当多年之后，人们回首历史，很可能会发现，亚投行的成立，是国际货币体系的又一个关键转折点。因为它代表着，一股以中国为代表的货币新势力，正式登上舞台。

美国前财政部长萨默斯也评价说，亚投行的建立，给当时国际货币体系带来的冲击，可能比1971年，美元跟黄金脱钩带来的冲击还要大。

不过，当世界舆论的焦点汇聚在亚投行，惊呼说，中国正在改变国际货币体系格局的时候，可能已经没有多少人还记得，其实中国曾经差一点就站上了国际货币体系的中心位。

时间倒退到五百多年以前，也就是1500 年前后。中国正处于明朝中叶，国内逐步建立起了以白银为本位币的货币制度。与此同时，国际上，地理大发现已经完成，世界市场开始形成。明朝的中国是当时世界上最大的经济体，并且有丰富的物产可供出口，比如丝绸、瓷器、茶叶等等。这些商品当时在欧洲国家非常受欢迎，于是，他们把从美洲得到的白银，源源不断地输向中国，换取商品。

从明朝中叶到清朝初期，整个世界形成了以中国为轴心的白银贸易圈，中国当时的法币——白银也成为国际货币。中国在不自觉中带领世界进入了银本位时代。不过，由于缺乏制度性的安排，当时还没有形成真正的"国际货币体系"，中国也没有去塑造或主导国际货币体系的政治意识。所以，中国这样一个当时世界上最大的经济体、国际贸易体系的主导者，却遗憾地与国际货币体系的"老大"之位擦肩而过了。

后来发生的事情我们也都知道了，清朝的中国，停滞在了现代经济增长的起跑线上，在世界市场中逐渐被边缘化;而与此同时，欧洲却通过资本的原始积累，以及后来的工业革命，实现了经济起飞。世界的权力中心也从东方逐渐转移到了西方。在这个过程中，英国率先发展出了世界上第一个真正意义上的国际货币制度——传统金本位制。于是黄金逐渐取代白银，成为新的世界货币。

此后，就是我们在前面讲过的故事了：国际货币体系经历了传统金本位制，到双锚金汇兑本位制，美元黄金汇兑本位制，再到美元本位制的变迁。从政治视角来看，这也是世界权力中心从英国逐步转移到美国的过程。

时间来到当下，审视目前我们身处的这个国际货币体系，你会发现，它虽然还是以美元为中心，但已经跟二战后初期的那个国际货币体系非常不同了。主要原因就是，除了美元以外其他货币新势力的崛起。是哪些新势力呢?

首先就是欧洲和日本。

第二次世界大战之后，西欧各大国经历了一段前所未有的经济繁荣时期，日本也从战败的废墟上站了起来，成长为了经济巨人。在这个过程中，它们开始推进自己货币的国际化进程，并成为冲击国际货币体系的两股货币新势力。不过，后来的进展却截然不同。

先来看日本。20世纪80年代初，日本启动了日元的国际化进程。其中最关键的动作就是金融开放——实现了日元在资本项下的可兑换。

这里插几句。我们平时可能经常在新闻中听到"经常项下可兑换"，还有"资本项下可兑换"这两种表述。是什么意思呢?

经常项下，主要包括货物贸易和服务贸易，像采购海外专利、跨国出差这些就属于服务贸易。经常项下可兑换就是指，只要有相应的真实业务，就可以拿着业务凭证到银行。把人民币换成外币付给境外。资本项下，主要是股和债，比如外资来华投资设厂或者购买A股的股票，还有来自境外的借款等。中国是在1996年实现的经常项下可兑换，目前还没有放开资本项下可兑换;资本项下的资金跨境流动，无论流入国内还是流出到国外，都需要相关部门的审批。

说回日本。日本是1964年实现的在经常项下可兑换，然后过了16年，在1980年基本实现了资本项目可兑换。虽然日本在金融开放上推进得很快，但直到1997 年亚洲金融危机的时候，日元仍然没有成为国际上主要的结算货币，也就是，没能实现"国际化"。学界认为，这里面的一个重要原因是，日本一直没能跟亚洲，特别是东亚各国达成政治共识，没有在亚洲开展区域性的货币合作。换句话说就是，还没实现日元的"亚洲化"呢，就直接奔着国际化去了。

而西欧的做法就是"先区域化，再国际化"。并且，它们的"区域化"做得很彻底，干脆结成了一个"区域联盟"——欧盟，规定所有成员国都必须使用统一货币——欧元。这就使得美元在欧洲大陆发挥作用的空间被严重挤压。作者认为，欧元的政治意义远大过它的经济意义，它不仅是欧洲国家共同对抗美元霸权的货币武器，更代表着一种"以货币换安全"的政治共识。就像德国前总理默克尔说的："历史经验表明，使用同一种货币的国家相互间不会发生战争，因此欧元的意义远远超越了其作为一种货币的作用。欧元是统一的欧洲的基础和保障。"

从日本和欧盟的经历中我们能看到，货币国际化并不只是一个金融开放的问题，地缘政治因素的影响也不能忽视。欧元的经验表明，在霸权国家主导的货币体系中，相比于一个国家单打独斗，在区域内开展货币合作，是大国参与货币权力竞争更加有效的模式。

除了日本和欧洲之外，还有一股重要的货币新势力，那就是近年来经济增长迅速的一些发展中国家，也被叫做"新兴市场经济大国"。像我们经常听到的"金砖五国"，中国、巴西、俄罗斯、印度和南非，就是新兴市场经济大国的代表。

2008年全球金融危机之后，一方面，美欧经济持续不振，另一方面，以中国为代表的新兴市场经济大国，逐渐成长为全球经济增长的主要引擎。其中，中国的表现尤其突出。2000年，中国的GDP还只有10万亿元人民币，2012年达到50万亿元，而2020年则突破了100万亿元。作为世界第二大经济体，中国近年来跟美国的经济规模差距在不断缩小。

实力的增强，是一个国家推进货币国际化的底气。光有底气不行，还得有方法。中国推进人民币国际化的方法是什么呢?我们没有像日本当年一样，直接放开资本项目下人民币的自由兑换，试图把人民币一下子推向国际;而是综合吸取了日本和欧洲的经验，采取了"先区域化，再国际化"的思路。

我们看到，近年来，中国一直在积极推动着亚洲区域内的金融合作。之前提到的，倡议筹建亚洲基础设施投资银行，就是一个非常关键的举措。亚投行的法定资本为1000亿美元，其中中国出资50%，是最大的股东。通过亚投行这个金融中介，人民币资本可以流向那些需要资金来进行基础设施建设的亚洲国家，这也是我们推动人民币进一步"出海"、走向国际化的一条重要路径。

除了区域内金融合作之外，中国也在积极开展跨区域的金融合作，比如倡议筹建了金砖国家新开发银行，以及成为欧洲复兴开发银行成员，等等，让人民币资本在国际金融中发挥更多的力量。

作者认为，目前中国已经成为国际货币体系改革的中坚力量。虽然，在可预见的

未来，美元在国际货币体系里依然会占据主导位置;但是，我们可以大胆地推测：国际货币体系将向美元与人民币的二元平衡，或者美元与包括人民币、欧元和日元在内的主要国际货币之间的多元平衡发展。而在这两种未来里，中国都将占据非常重要的位置。

结语

以上，就是《权力之巅》这本书里，我想跟你分享的重点内容。总结一下：

第一部分，**我们主要探究了，，在历史的长河中，是什么力量在推动着国际货币体系的演变。我们看到：虽然，国际货币体系的演变有遵循市场效率的一面，但"效率优先"并不是它奉行的首要原则;稳定的国际货币体系，一定是建立在稳定的国际权力格局之上的;相比于效率原则，国际权力格局的变化，才是国际货币体系变迁的一个更重要的推动力。**

在第二部分**，我们了解了，"货币国际化"能给一个国家带来什么好处。这里面的关键，就在于一个词——"国际货币权力"。作者认为，世界上的主要国家之所以都不断地努力扩展本国货币的使用范围、推进"货币国际化"进程，背后的一个重要动力就是，获取更大的国际货币权力，让自己能够利用货币关系在国际事务上发挥更大的影响力。**

如果说，在第一部分，我们看到的是，政治对货币的影响，那么第二部分则更多反映出了，货币对政治的影响。把这两部分合在一起，其实就是本书向我们揭示的，国际货币体系背后的政治逻辑，那就是：国际货币体系的发展，跟世界权力格局的演变，具有高度的相关性，两者相互影响、相互作用，共同塑造了我们如今身处的这个国际社会。

然而，风起于青萍之末，浪成于微澜之间。通过今天讲述的，国际货币体系变迁的历史，我们能够感觉到，变革往往不是暴风骤雨般发生的，而是一步一个阶梯、逐渐长成的。咱们前面提到过的制度经济学家张宇燕教授曾说，"纵观历史，真正的革命常常爆发于平静之中，以至于当事人或同代人根本没有意识到他们正在创造历史。"

而今天的中国，就正在书写着这样的历史。在刚才的最后一部分，我们聊到了人民币国际化的历史和未来。从明清时期的白银帝国，到亚投行的发起者，中国曾经错失过主导国际货币体系的机会，而后经过几个世纪的沉浮，才又一次站在了国际货币体系博弈的舞台上，成为体系改革的中坚力量。我们也有理由相信，人民币的崛起，将改变中国过去一个多世纪以来在世界权力格局中的从属地位，推动我们身处的这个世界，朝更加多元、平衡、和谐的方向发展。

以上就是这本书的精华内容，你可以点击音频下方的"文稿"，查收我们为你准备的全文和脑图。原书电子版已经为你附在最后，欢迎你进行拓展阅读。你还可以点击"红包分享按钮，把这个音频免费分享给你的朋友。

2022年4月19日

当海量的用户向我们提需求，但资源又有限时，我们应该怎么办——这就是辨别用户需求优先级的重要性。这个问题本质上是考察大家的决策能力与判断能力，也就是如何从多种维度去跟进用户的需求反馈。

1. 本条主要面对产品、技术与运营同学，另外也包括广义上给用户提供“产品服务”的训练营助教及班主任同事。主要拆解面对外部用户提出需求时的情况，不包括内部及公司级战略需求。

2. 如果把用户提出需求到产品功能上线的全过程划分阶段的话，可以分为听取需求—分析与思考—衡量价值—做出决策。

3. 在听取需求时，要意识到，用户提产品需求，都是为了解决他遇到的真实问题。

面对用户需求，必须有一个意识，那就是“我们的产品已经给他造成了麻烦或者困惑”。听取需求的虚心态度，是必备的素质。无论是“捂着耳朵装听不见”，还是“解决掉提出问题的人”，都是不职业的行为。

4. 用心听用户的想法与需求，不仅仅是在态度上服务用户。很多产品的革命性创新，就藏在用户的需求里。用户的每一个需求，都意味着我们的一个没有被解决的问题。把自己放在“新手”的角色，来倾听用户的声音。不存在“不懂使用的用户”，只存在“不好用的产品”。

5. 不要教育/教训用户。

一定会有一些功能，我们做了，但是用户不会使用，或者没有发现。这时绝对不能流露出“你怎么不去发现”这种埋怨用户的情绪，这是不应该的。要知道，用户不会用、找不到，就是产品的问题。

所以这时，可以在反馈上加上一句话：“你提的意见/建议/反馈真是太好了，看看下面这个方式能不能解决你的困惑/问题。”

6. 用心听，但不等于照着做。海量的需求收集过来之后，就需要去沉下心去分析每个需求背后没有明说的东西。

在分析需求阶段，关注的应该是用户在什么场景下遇到了什么问题，而不是用户提议的解决方案。

不要被乔布斯那句“人们不知道想要什么，直到你把它摆在他们面前”的名言给骗了。乔布斯反对的不是观察用户需求，而是“用户要什么，我们就做什么”。

所以收到需求之后，第一步要问的就是：这个需求意味着什么用户遇到了一个什么问题？然后把这个问题的根源挖出来。

例如一个关于「学分分享的展示」需求，用户表达的需求是“希望分享到朋友圈”，那么背后的目的就是“我希望让身边的其他人能知道，我在得到App上学习很努力”。如果基于这个目的来做产品设计，就不仅仅是分享到朋友圈那么简单了。

7. 任何一个需求都是有价值的，但是有价值大小之分。对于一个需求要不要做，需要从多个维度去衡量。决策能力，指的不是做不做某个需求，而是面对很多需求，先做哪个，后做哪个，不做哪个。

8. 第一维度是用户价值。这个需求是为哪部分用户做的，涉及到的用户群体、用户数量、用户价值收获，都会带来不同的决策。例如为所有「得到」重度用户做一个方便使用的需求，就要优于为少量用户做一个无关痛痒的需求。

第二维度是时间价值。一个需求功能，最好能在时间维度上，积累出长期的价值。举例来说，提升用户在搜索时的一个体验，这个需求的长期价值，就大于在营销方向上的小迭代。

第三维度是性价比。在产品领域，没有错误的需求——产品经理可以找出100个不同的理由来支持自己的想法。但是，有很多不值的需求。面对每个需求，要去考虑做这个需求，需要我们内部调动的产品、技术、运营、设计的人力，更要考虑这个需求上线后的持续运营价值高不高。产品上线，仅仅是需求的起点，不是终点。

9. 能用运营手动解决的事情，先人肉解决。只有规模起来了，才值得固化成产品手段。

10. 对于经常提出优质产品建议的用户，要有主动对话和运营的意识。完成了某个用户提出的需求，可以告知一声，一方面形成了这个需求的闭环，另一方面会增加用户的成就感。

11.哪怕因为性价比等原因无法排期，也不要欺骗用户。例如明明不会做，还告诉用户，“我们已经把你的需求排期了，很快可能就上线了”；更不要甩锅给其他同事，例如“我特别想做你的这个需求，但是我们的程序员同事觉得没有价值”。凡是这样去跟用户沟通的，证明你只是想捂着眼睛装作看不见而已。

翻译需求具体指的是，你要理解他这个需求背后的含义并与他确认。其实每一个奇葩的需求背后都是表达不出的模糊想法。

比如“五彩斑斓的黑”可能是希望显得高端严肃的同时又不那么冷漠；“logo放大的同时缩小一点”，可能是觉得现在的logo虽然面积大但其实并不醒目。

5. 你不仅要自己能翻译出来他真实的意图，还要把你所理解的这句话的含义，翻译成能执行的动作，告诉对方，这就是匹配专业。

比如你可以说“那我把这个logo缩小一点，但是给它加一块纯白背景色，这样不用占很大面积就也能很突出了，这样可以吗？”

6. 无论你翻译的对不对，在这个过程中，你都会促使对方将自己的目标表达得更加清晰。就算你翻译错了，这时再继续沟通，对方也能有个抓手。

7. 当然也有一类情况是沟通确认完需求，发现以目前的条件，确实没法满足对方的想法。这时候要如实告诉对方，然后一起想另外的解决方案。

比如，是增加资源就能满足这个需求？还是真的无法做到，干脆换一种思路？

只要积极探讨，哪怕这个需求最终放弃了，对沟通的双方也都会有很大收获。下一次再合作时，就有了更强的信任基础。

【另记】

督工，你417期节目辟谣，把中国专家在世卫组织开会的英文资料翻译到国内，揭露了一些媒体故意扭曲事实的宣传。接下来一周，连花清瘟胶囊唯一生产商以岭药业的股价大起大落，先是继续涨停，然后在王思聪转发你的微博之后连续跌停。

现在媒体上很多人说，攻击连花清瘟，就等于支持美国的辉瑞。在你之后，包括丁香园在内，多家媒体继续质疑连花清瘟的药效和实验流程，都是拿了美国资本的钱。督工你怎么看？

现在的网络媒体观众又换了一代，类似事件见得有点少。上一次石家庄大企业出事，是三鹿奶粉的供货商添加三聚氰胺事件，上万婴儿的健康受到影响。当时也有非常明确的外国受益方，就是以新西兰为代表的牛奶出口国。有那么几年，中国家庭只要负担得起，一定会给孩子买进口奶制品。

三鹿刚出事的时候，替他辩护的各种声音可不少，其中最主要的说法，就是说外国资本策划了三鹿事件，指责举报一方拿了外国资本的钱。直到三鹿公司破产之后，类似的声音才逐渐减少，但也从来没消失过。比如说昆仑策研究院2015年还有一篇文章，直接说三鹿奶粉事件是外国资本阴谋破坏。所以我现在一点都不奇怪有人说我拿了辉瑞代理商的钱。

http://www.kunlunce.com/e/wap/show.php?classid=176&id=15073

但是我想提醒各位一下，辉瑞新冠口服药的中国总代理商是中国医药健康产业股份有限公司，简称中国医药。和以岭药业比起来，这才是根正苗红的国有资本。分析连花清瘟之后，今天我说说美国辉瑞的抗新冠病毒口服药帕克斯洛维德。

https://www.sohu.com/a/528785924\_121124374

接下来先说结论，辉瑞口服药帕克斯洛维德在中国意义不大，但原因不是技术，而是社会。

对于新加坡，台湾省，日本这种分级诊疗制度非常完善，基层医疗资源丰富的国家和地区来说，辉瑞口服药可能是非常有效的药物。对于中国这种分级诊疗系统近乎不存在的国家来说，辉瑞口服药的效果聊胜于无。

辉瑞口服药是一种奈玛特韦/利托那韦联合药剂，其中奈玛特韦是冠状病毒蛋白酶切割位点的竞争性抑制剂，可以阻止蛋白酶对位点的切割，从而阻止多蛋白成熟为病毒的功能部分。而利托那韦可以抑制细胞色素酶，减缓奈玛特韦的代谢，从而增加主要药物的循环浓度。除此之外，利托那韦本身也是一种用于治疗艾滋病的抗逆转录病毒药物。

https://en.wikipedia.org/wiki/Nirmatrelvir

https://en.wikipedia.org/wiki/GC376

https://en.wikipedia.org/wiki/3C-like\_protease

https://en.wikipedia.org/wiki/Ritonavir

美国FDA紧急授权文件显示，新冠症状出现5天内，服药的患者可以降低88%的重症和死亡风险。但辉瑞口服药也有不良反应，包括5-6%的味觉障碍，3%的腹泻，以及1%的概率引发呕吐，高血压和肌肉疼痛。另外，辉瑞明确提出，不建议孕妇和备孕女性服用，治疗期间应该中断母乳喂养，因为动物实验表明，高剂量药物会影响胎儿生长。

https://www.fda.gov/news-events/press-announcements/coronavirus-covid-19-update-fda-authorizes-first-oral-antiviral-treatment-covid-19

https://en.wikipedia.org/wiki/Nirmatrelvir/ritonavir

以上这些副作用，都是说明书上明确写出来的，但并不是辉瑞在中国无效的主要理由。辉瑞真正的问题，是用药方式和中国的医疗体系完全不匹配。

辉瑞口服药帕克斯洛维德，和治疗甲流的奥司他韦类似，所有的“韦类”药物都必须在正确时间吃，才有一定的作用。新冠患者需在症状出现的5天内，还没有发生呼吸衰竭，并且血含氧量不低于94%的时候尽早服用。欧盟认为，辉瑞口服药适合的人，是发展为重症风险且不需要呼吸机的患者。

所以，辉瑞的药对医疗系统的要求比较苛刻，病人必须在出现症状的第一时间进行抗原或者核酸检测，而且要在检测结果出来的第一时间从医生手里拿到口服药。

这也的确是辉瑞口服药的研发目标。在德尔塔（delta）类型病毒最多的2021年11月16日，辉瑞向FDA提出紧急授权申请，当年12月22日拿到批复。考虑到德尔塔株强大的传染性和毒性，这款药在当时的针对性目的很强——减少因为感染德尔塔株而造成的大量住院和死亡。

但是现在流行的是奥密克戎（omicron）病毒，在辉瑞提出紧急授权申请之后一周才被发现和命名。和德尔塔类型相比，现在流行的奥密克戎类型重症率低，后遗症概率小，自愈速度快。而吃辉瑞口服药还有5%的几率造成味觉障碍，这就造成了一个奇葩的局面——吃药的副作用导致短期后遗症的概率，和感染奥密克戎本身造成短期后遗症概率相比，并没有低到可以忽视的地步。

https://www.ema.europa.eu/en/news/ema-issues-advice-use-paxlovid-pf-07321332-ritonavir-treatment-covid-19-rolling-review-starts

回到公共卫生的视角，还是以新加坡举例，这是大规模感染之后受到冲击最小的国家。根据联合早报和狮城新闻统计，新加坡有近2000个全科医生诊所，满足了80%的基础医疗需求。从感冒咳嗽这种常见小病，到糖尿病高血压的慢性病体检与跟踪治疗，这些小诊所都可以完成。在此之上，是20家综合诊疗所，提供门诊，出院后复查，儿童体检和疫苗注射等复杂一些服务，最后才是8家公立医院提供住院服务。新加坡规定，如果没有全科医生的转诊单，患者直接去公立医院只能去看急诊。

https://www.shicheng.news/v/K9vYp

https://www.zaobao.com.sg/forum/views/talk/story20201030-1096913

新加坡早就宣布，自己是一个高度依赖国际贸易的城邦国家，不可能长期锁国。所以，在要求你全民打疫苗之后，新加坡卫生部启动了公共卫生防范诊所项目（PHPC），2000个全科诊所成了新加坡核酸检测的主力军。

政府为这些诊所提供必要的防护物资，药物疫苗，以及对医护人员进行技术培训。核酸检测阳性或者出现急性呼吸道症状的感染者会被全科医生强制休假五天，居家隔离。如果患者在五天内没有康复，诊所把他们转诊到大型公立医院进行进一步的诊断和评估。只有患者出现胸痛、呼吸困难和无法控制的出血时，才会被转送到大型公立医院急诊科住院治疗。

这样的分级诊疗制度有效阻止了不需要急诊的患者挤占资源。事实证明，由于大部分打过疫苗的青壮年患者都会在五天内自愈，所以大型公立医院的急诊资源可以集中保护缺乏疫苗保护的儿童，以及身体基础较差的老人，进一步压低新冠病毒造成的死亡率。为了加强基层的治疗能力，新加坡授权基层全科诊所的医生，可以自主判断是否需要给患者开辉瑞口服药，患者不需要跑到大医院急诊科排队，在自己的社区第一时间就可以获得辉瑞口服药治疗。所以新加坡在全面感染的同时，能把死亡率控制到可承受的程度。

https://www.primarycarepages.sg/practice-management/moh-national-schemes/public-health-preparedness-clinic-(phpc)

https://www.tzuchi.org.sg/news-and-stories/local-news/20220325/

但中国显然不具备类似的条件。最近几年，中国社区医院，乡镇卫生所继续萎缩，人才流失的趋势并没有发生逆转。哪怕在人均医疗资源最丰富的城市之一上海，社区卫生服务门诊量也刚刚超过全市门诊量的1/3。平时没有疫情的时候都阻止不了普通人挤到大医院，如果发生疫情，更不会有人去社区诊所。

所有人都挤到大医院，就意味着大多数人需要排队，不能第一时间找到医生。所以，无论辉瑞口服药效果到底怎么样，作为一种有明确副作用的处方药，普通人不可能在服药窗口期拿到它。

http://www.gov.cn/xinwen/2021-07/23/content\_5626971.htm

上海进入封控状态之后，大量医护人员被抽调前往支援方舱医院，大多数医院不再接待普通门诊。根据澎湃新闻报道，湖北援沪医疗队30名医生123名护士，要负责照看3800多名患者。平均每个医生对应130名患者。考虑到医生护士需要轮班休息，每个医生护士需要照管的患者会远远多于130人。很显然，当前防疫模式下的医疗资源，并不适合给新冠患者进行精细化的初级诊疗，没有足够的医生现场诊断，给病人开辉瑞口服药。

https://m.thepaper.cn/baijiahao\_17498322

所以，对于中国来说，吸取武汉和上海的经验教训，最重要的公共卫生短板，还不是药企研发费用太低，原创药太少，而是在医保越来越普及的今天，医保部门没有足够的权威建立强制转诊制度，不能禁止普通人随便去大医院。这在平时制造了巨大的医疗资源浪费，在疫情爆发的时候，公共卫生部门只能在挤兑和等死之间二选一。

医疗资源最贵的部分，不是设备，不是楼房，也不是药物，而是人。在大多数行业都转入流水线生产，标准化服务的今天，医疗服务业依然是高度依赖于熟练医生，资深药剂师的手工业。如果所有人的收入上涨10%，医生、药剂师和药品研发人员也不能受虐待，也应该涨10%，结果就是每100个人雇佣的医生数量，不会随着经济发展而增长。

所以，医疗服务永远是贵的，永远是稀缺的。普通人如果希望医疗系统不崩溃，就不可能长期同时拥有公共医保和自由。新加坡的选择是剥夺普通人选择医院的自由，由医生分配医疗资源，能保持还不错的公共医疗服务。而美国过去长期不提供政府主导的公共医疗保险，让每个人可以自由去医院，但也要面对市场化的价格和保险费，这样也许让很多人不满意，但起码解决了医院经费问题，提供了一个应急的时候不至于崩溃的医疗体系。

中国现在想同时提供公共医保和选择医院的自由，疫情爆发的时候，就算有特效药，也不能有效发挥作用；而没有疫情的时候，日常压力也会慢慢压垮整个医疗体系。这次疫情之后，我们必须严肃考虑，如何剥夺普通人急诊之外的公立医院选择权，尤其要剥夺大城市居民就近占用优质医疗资源的权力。当然这不仅仅是立法和执法的问题，还有政府公信力的问题，公务员医保和干部病房的运行必须透明化，公开化，否则政府很难有足够的权威替普通人做医疗决策。

回到新冠口服药的话题。3月17日，药品专利池公布辉瑞向全球35家制药厂商授权以成本价生产帕克斯洛维德的仿制药，无需支付专利费，供应协议涵盖95个发展中国家，其中中国有五家药企获得了仿制药授权。就算是进口的原厂辉瑞口服药，在中国的售价是一个疗程2300元人民币，在美国是一个疗程5天收费530美元，折合3370元人民币，看上去辉瑞似乎更喜欢赚美国人的钱。

https://healthpolicy-watch.news/pfizers-paxlovid-goes-generic-in-95-countries-too-little-too-late-critics-say/

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1727629180042525114

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1727675111789587517

上个月3月18日，有个值得关注的水利工程完全投入使用——四川甘孜州雅江县的雅砻江两河口水电站。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1712300008812927428

西部最近几年修了几十个水电站，从数据上看，两河口电站总投资665亿，装机300万千瓦，不算非常突出，但仅仅从景观方面看，我也提醒各位注意一下两河口电站。

从数据来看，两河口水电站的特色是中国海拔最高的百万千瓦级水电站。比它高的水利工程没它大，比它大的水利工程没它高。两河口电站竣工，在海拔3000米的地方造了一个大型人工湖。

http://www.water12.com/news\_detail.asp?id=22589

听两河口电站名字就知道，建大坝的地方是两条重要支流汇合，再流入雅砻江的地方。所以，人工湖不是一条线的山谷河道，而是灌满了大坝后面三四条交错的高原山谷，制造了100多平方公里的水面，改变了方圆几百平方公里的地貌。水库预计有几百米深，颜色纯净，和背后的高原垂直植被形成鲜明对比，可以预计四季景色都不一样。现在为了施工，峡谷上修了桥，高原山体里面有隧道，希望将来能开发成旅游设施。

https://www.bilibili.com/video/BV1x341117YZ?spm\_id\_from=333.337.search-card.all.click

在人工湖的另一侧，是一个罕见的高坝，295米高，整个人工湖悬在下游峡谷上方。而且我们能看到大坝非常厚，总体积达到了4300万立方米，比三峡大坝使用的材料还要多。这是因为两河口水电站的主体材料不是混凝土，而是土石方。人类历史上只有一座土石方为主体的大坝比两河口电站高，苏联在塔吉克斯坦境内修的努列克大坝，300米，超出了5米。

所谓土石坝，就是用普通的土料、石料通过填筑、碾压形成坝体，靠重力顶住水压，这是历史最悠久、应用最广泛的大坝类型。但是，一般来说山区高坝都会用混凝土，因为混凝土可以做成复杂结构，减少施工量，比如即将竣工的白鹤滩大坝弯成拱形，向有水的一边凸出。水压就通过混凝土传递到两边的山体。现在正在施工的双江口大坝，将来是世界最高大坝，依靠拱坝造型，修到了314米高。

https://mp.weixin.qq.com/s/cLiEv282p1PXQ93u\_NW39w

https://mmbiz.qpic.cn/mmbiz\_gif/PziaXk2Dvl06I6AicJd7wqx4vYnRefrwD5yENaKfa6FfgyLQfGZs9LghCFzMTDS1BVc8GVTygnDeDrDh0V9CuI5w/640

但是，我们这次介绍的两河口大坝，虽然也有接近300米的身高，但还是选择了土石材质，原因是地理环境和成本。两河口水电站位于川西北的高山上，东边到雅安的直线距离都有200公里，只能靠施工方自己修的一条公路对外联系。如果把几千万立方米混凝土运到海拔3000多米的山上，成本太高了，不如直接就地炸山，修筑土石坝。

土石坝大到两河口电站的数量，也不能全直接靠就地取材，因为土石透水性很强，几百米的水压会让水流渗入坝体，逐渐形成潜流，最终破坏大坝。睡前消息第136期，我们介绍了云南红石岩水电站，利用地震形成的土石堰塞体作为大坝。但红石岩项目也是在堰塞坝体上挖了一条深沟下去，灌注混凝土，在土方内部形成了一条阻止水流的防渗墙，才能放心使用。

两河口大坝的高度是红石岩堰塞坝的三倍以上，水压也是三倍，所以必须保证没有任何潜流通过大坝，否则大坝就会慢慢变成世界上最壮观的泥石流。建造大坝的时候，砂石都经过严格筛选，本身的强度要高，而且还要大小搭配均匀，级配合理，接近于理论上的最大密度。最后，既然是从头修筑一座土石坝，就要在大坝内部构筑一道完全不渗水的混凝土“心墙”。心墙阻断渗透水流，两侧的土石方提供整体稳定性，一起构成接近300米高的挡水屏障。

https://mmbiz.qpic.cn/mmbiz\_gif/PziaXk2Dvl06I6AicJd7wqx4vYnRefrwD5iaoLOqybGiboV7cWd3VKQQXC1CMpVSVfBCZzE8YOJUChiaKiaKicxoOms7g/640

两河口大坝结构示意图

如果有水流渗过来，心墙要承受几百米的水压，每一点承受的压强，都是常用液化气瓶内部压强的两倍。为了保证万无一失，两河口大坝的心墙混凝土分成1176层填筑，每层经过10遍碾压。施工方不相信人类能保证上万次施工不出问题，所以请天津大学开发了智能化无人碾压机群，用计算机随时检测碾压机行走轨迹、车速、和碾压遍数、压实厚度，也减少了3000米高原需要的施工人力。

另外，土石坝的强度，不足以保证在内部维持一条稳定的发电通道，所以土石坝必须在旁边的山体另外开凿一条引水洞，在下游条引水洞的底部设置发电机。考虑到高原地区的气候条件，两河口电站整体都建在地下，在山里面开凿了一个长276米，宽29米，高76米的地下空间，可以在地下设置一个中型火车站台了。

雅江县属于横断山区，山脉是地壳板块挤压隆起的结果，内部积累了内应力，施工过程中随时可能出现岩爆和垮塌，开凿出来的岩洞也会变形。所以施工过程中，到处都是传感器，稍微有不符合预期的情况，就停下来重新考虑方案。保证了施工安全。

作为电站水流的出口，两河口水电站的泄洪洞室要应对每秒4千多立方米的泄洪量，半小时就能灌满一个鸟巢体育场。因为流速高，而且当地海拔比较低，水流内部很容易会产生空化现象，也就是出现暂时的真空泡，然后快速被水流重新挤满。这对泄洪道的效果，相当于有无数微型炸弹不断在水中爆炸，如果墙上稍微有空洞或者凸起，炸弹的数量和效果都会成倍放大，最终冲垮泄洪道。所以，泄洪洞室内的墙面像镜子一样光滑，可以照出人影。

更重要的是，施工期间，墙上埋设管道，设置传感器，实时监测混凝土的温度和湿度，随时调整喷淋时间和温度，绝对保证施工质量。

最后，两河口大坝两侧的边坡最高有1600米宽，最高684米，为了避免蓄水之后，新增的水压导致山体变形，整个山体钉上了1.6万束锚索，每束锚索70米长、1吨多重。隔几根锚索，就有一根安装了感应器，未来能够实时监测边坡内的地下张力，必要的时候及时补救。

无人碾压机

https://www.bilibili.com/video/BV1x341117YZ?spm\_id\_from=333.337.search-card.all.click

两河口水利项目的选址和大坝高度，在半个多世纪之前就基本确定了，但是直到2014年才正式开工，原因之一就是前面提到的工程材料问题。大坝地方偏远，很难完全用钢筋混凝土修建，必须就地取材，用土和炸碎的石头堆出大坝的主体。但是和混凝土相比，土和碎石是非常不可预测的材料，用量少了顶不住水压，用量多了自重也会产生负面影响。

随着时间推移，土石方会变形，和被劈开取材料的山体也会缓慢变形，而且在发生重大事故之前，内部变化很难产生肉眼可见的效果。如果不能即时监测变化，就算加上几倍的安全系数，人类也不太可能在地震频繁的横断山区用土石材料阻挡几百米高的水压。

21世纪出现了IT革命，计算机和传感器的价格遵照摩尔定律发展，越来越便宜，无论是施工过程中，还是之后上百年的项目使用周期，都可以使用大量的廉价传感器做实时监测，让土方变成可控，可检测的施工材料，这是之前任何年代都没有的工程条件。所以中国人可以在海拔3000米的高原，用2000多人，7年时间修出295米的土石大坝。两河口水电站按时投产，既证明了中国的传统工程能力，也是21世纪IT技术进步的结果。

督工，你前面说，从发电规模来看，两河口水电站只有300万千瓦的装机容量，在当今中国不算很大的水电站了。下游2000年完工的二滩水电站的装机容量都比它大10%。为什么要克服重大工程难度，到海拔3000米的地方，堆一个接近300米的高难度土石坝呢？

因为中国的水电开发已经从点状开发转向了全流域开发，不再追求单个水电站的发电效率，而是要全流域协作，在满足蓄洪和航运功能的同时，保证全流域电站稳定输出能源，还能给其他新能源提供调峰救急能力。两河口水电站就是雅砻江流域水风光清洁能源基地的一个节点。

整个长江流域有接近2亿千瓦的水电开发潜力，但是长江干流上的水利工程要顾及防洪和航运，不能全部开发。所以，最近几年的长江水电开发，集中在上游支流。

雅砻江流域基本都是高山峡谷，只有很少的通航需求，3000万千瓦电力开发潜力都能用上。所以雅砻江干流规划了21级水电开发方案，把潜力开发到接近100%。预计每年可以发电1500亿度，而中国用电最多的两个大城市上海和苏州，2021年每年的用电量也是1500亿度多一点。考虑到雅砻江流域的能源输出都是水电清洁能源，可以说，雅砻江流域全部开发之后，不用任何燃料，就可以保证中国最大的城市生产生活。

雅砻江水电开发是从下游向上级逐步推进的，下游的5个梯级，锦屏一级、二级、官地、二滩和桐子林电站已经全部建成投运。而两河口是中游梯级最上游的一级，也是中游6级第一个开工建设的水电站，标志着雅砻江开发从下游进入中游梯级。

前面介绍景观的时候提到过，两河口电站设在几条支流汇集的地方，用很窄但很高的土石坝挡住了干流，同时在三四条高山峡谷蓄水，库容量达到了108亿立方米。所以两河口项目是雅砻江流域调节性能最好的水电站。而四川占了全国水电装机容量的23%，大多数是径流式水电站，枯水期发电能力差，汛期缺库容只能浪费水。两河口电站的高坝建成后，除了自身发电的同时，还可以调节水量，稳定输水，减少下游径流电站的浪费水量，预计雅砻江、金沙江下游以及长江干流电站每年可以因此增加342亿度电，相当于两河口自身发电量的三倍还多。

https://www.bilibili.com/video/BV1Mx411u7ZN/

与雅砻江情况类似的流域，还有大渡河、乌江和长江的上游金沙江。其中，大渡河流域可开发水能有2350万千瓦，也规划了3库22级水电开发方案。其中正在建设的双江口水电站大坝高315米，即将成为新的世界第一高坝，可以给长江全流域提供稳定的流量。预计乌江和金沙江也会有类似的高坝电站。两河口的经验，将来会用到很多地方。

https://t.ynet.cn/baijia/28867462.html

现在国家已经意识到全流域水电开发的必要性，2012年把二滩水电公司改名为雅砻江公司。国家开发投资集团和四川省投各占接近一半的股份。雅砻江公司不仅要负责全流域的开发，还要对全流域的风电、光电开发乃至鱼类繁衍负责。两河口电站接近300米高的大坝，还是想办法设了一条鱼类的洄游通道，让上下游之间的鱼类可以交流，让114平方公里水库变成鱼类的重要栖息地。我们可以看看雅砻江全流域开发模式能不能创造一条成功的发展经验。

最后，我再说几句关于辉瑞新冠口服药的问题。3月10日，辉瑞公司和通用技术中国医药公司共同宣布，中国医药公司负责辉瑞公司新冠病毒治疗药物帕克斯洛维德。

https://www.sohu.com/a/528785924\_121124374

中国医药公司也在A股上市，消息传出之后，中国医药的股价连续暴涨，从3月初的10块钱左右，涨到过40块，现在也有25块上下。考虑到辉瑞口服药在中国也会有仿制药，而且推广存在严重社会障碍，我不认为中国医药的代理权会产生重大影响，这也是一次值得关注的异常股价波动。

2022年4月20日 无岸

“生他之地不养他，养他之地不留他。”

妈妈曾在襄阳街头为我求到此卦，算命先生也许听出了她的武汉口音，精确地“算”出她的儿子“生于彼处而长于本地”，未来则又在他乡。那个下午，我正在北京的学校里，被裹于青春的泥泞间，并不知自己将会随便买张南下的火车票，在广州一留十六年。对从小就怕热的人而言，这是个有点儿宿命般的嘲弄。

除了被童年记忆虚构过的暑假，我经历过的最舒服的夏天在温哥华，一座被加国人认为很不加拿大的飞城。即使到了六月，城市北边的山尖上依然可见白雪。太阳晒得东西发烫，但只要有点儿阴凉之地，就像有冷气从哪儿漏出来了似的吹在身上。仿佛窝在炉火旁看窗外的冷雨。

我喜欢这有点儿分裂的感觉。

2016年暑假我们去了鲍威尔河，需要坐两次渡轮，开5个小时左右的车。营地不远处有一个小岛，没水没电，却满是当地人的各色度假屋，老外孩子们无所事事地在码头捞螃蟹。

上岛需要坐船。也有人直接从城市飞来。水上飞机降落在湛蓝的海面，徐徐滑至沙滩边，先出来的是飞行员，她亚麻色的头发扎在脑后，眉目清秀神情羞涩，脸颊微红像开拖拉机的三八红旗手。女飞行员身兼数职，从机身下侧拿出乘客一家人的行李箱，挥手说再见，爬回驾驶室，像海鸥一样轻盈地飞去了。

到了晚上，我们在营地围着篝火烤生蚝，海边遍地都是这种柔软美味的动物，坚硬的外壳不能改变它被生吃或被活烤的命运。坡下几个帐篷住着闹哄哄的印度人，于是他们旁边的两拨华人跑过来“避难”。

我因而听到了小A和W的故事，也许还有M。讲述者是位摄影师，移民加拿大前他是位地产商，过去十年拍遍了北美山川。同时期，他的富豪朋友们或者更富，或者“挂掉”了。

摄影师说，他是在一条被称为“死亡之线”的野外徒步路径上遇见小A和W。这条路径以漫长和难走著称，全程需要七天。路线正中，也就是走到第四天的时候，有一个海边的营地，不远处是巨大的断崖，海浪击打着墨绿的岩石。

这个营地有点儿珠峰大本营的味道，驻扎着来自世界各地的怪人，人们疲惫而兴奋。大家都说，至少今天不用再纠结于是前行还是放弃，因为两头的距离都一样。

小A是第六代的华裔，爷爷的爷爷的父亲在上上个世纪从广东来到加拿大BC省修铁路。她不太像一个“黄面白心”的香蕉人，中文讲得很好，不知为何还有点儿江南口音。

W是从中国来的游客，在南方创立了一家科技公司。摄影师对小A和W的相识相恋很好奇，怂恿他们讲自己的故事。那晚星空格外灿烂，没什么风，大海也仿佛搬了小板凳坐在一旁，静静地听着。

所以，确切来说，我是在跳动的篝火边听到一个陌生的摄影师讲他在另外一个篝火旁听到的别人讲的故事。我们盯着噼啪作响燃烧着的木柴，仿佛传说正从另一个火焰里穿越而来。

小A和W相逢于一个BBS，这年头网上姻缘已是常态，不寻常的是BBS算网络古董，更不寻常的是这个BBS的主题是辛波斯卡。小A喜欢这位波兰女诗人对世界的赞叹，例如“我为称之为必然向巧合致歉”。W则感慨辛波斯卡文字里的精确性，例如“我偏爱自由无拘的零/胜过排列在阿拉伯数字后面的零”。

摄影师对故事的这个开头既失望又好奇。他一直坚持用胶片拍摄风景，“胶片让我珍惜每一个按下快门的决策”，而网络爱情通常没有他所钟爱的那类古典美。他好奇的是，小A和W，两个都是黄皮肤然而文化属性迥异的年轻人，在这毫无诗意的年代居然因为诗歌而相识。也许只有诗才有这种张力和黏合力。

假如我正坐在第一堆篝火旁，那么摄影师是在第二堆篝火旁问小A：所以你们相约来走这条死亡之线？小A说，那是上一回了。说完她看W，他不作声。

小A说，在网上聊了3个月之后，她和W决定见面。W见过“死亡之线”大本营旁墨绿色崖石的照片，他对她说，这像是我梦过很多次的地方，我的父亲一定会喜欢坐在这里吹长笛。

然而不能。他的父亲在W十五岁时失踪，有人说他跳了江，也有人说他逃去海外。在欠了一大笔钱之后，这个早年下海打拼了十多年的男人与家人不辞而别，也带走了债主无尽的追讨。

W年少时恨父亲的懦弱，长大后，尤其是自己创业，又隐约感受到他的坚忍。他潜意识里不愿相信父亲自杀，也许他躲在某个地方，例如遥远的澳洲或者北美，做他喜欢的木工，哪怕他再娶妻生子也没关系。他一定喜欢在那样墨绿色的崖石边，吹他钟爱的长笛。

W的故事激发了小A掺杂了母爱的恋情。两人如约成行，走在“死亡之线”的第一天，小A给W讲起了自己的祖先。她的爷爷的爷爷的爸爸1880年来加拿大修太平洋铁路。

“你知道吗？我从来没有坐过那段铁路。”

W问为什么，小A答：“每英里铁轨下都有父辈们的尸骨。”

铁路沿着菲莎河谷陡崖的那一段，风景有多壮美，当年的华工就有多悲凉。两人边走边说，W摘了一朵野花给小A，念道：“远方的战争啊，原谅我带花回家。”小A听出是辛波斯卡的句子，沉重的脸上微微有笑。

直至18岁，小A都没去过中国。因为年代久远，亲戚早已踪迹难觅。刚上大学那年，她去煤气镇看爷爷的爷爷在唐人街的旧居。他是修铁路华人的下一代，境遇并不因为自己父亲的卖命而改善，当时的政府卸磨杀驴，向华工征收人头税。

小A穿过小巷时，看见一家小小的服装店，里面挂着中式裙衫。晚上她做了个梦，梦见自己穿着那样的裙子，走在粉墙黛瓦边的油菜地里。她认定那是自己家园的样子。

“我有家，但没有家园；你有家园，但没有家。”徒步的第三天，小A对W说。

W安慰她，说自己回到老家，早已物是人非，故乡有故无乡。也许像你这样的跨国流浪者反而更懂得家园的意义。

小A问，你的故乡有油菜花吗？W说，有。老家房倒了，池塘臭了，唯有油菜花还和记忆里一样，仿佛江河里不随波浪流逝的浮标。

小A讲爷爷的爷爷的故事：他没机会读书，游手好闲，也不擅干活。一战开打，华人社会的长老们说，也许我们该做些什么。尽管已经付出了很多，受到不公正待遇的华人仍然试图证明，自己有资格生活在大洋彼岸的这片土地上。

100年前的年轻人们对欧洲大陆的遥远战争慌张无措。小A的爷爷的爷爷，出人意料地站了出来说：我去参战。那是人们第一次觉得这个小混混干瘦的身材如此伟岸，陆续有人追随，华人们奔赴前线，为不属于他们的国家，打一场不属于他们的战争。

爷爷的爷爷成了战火中华人小伙子们的领袖，他对每一个人说：要活着回来。他甚至带着一个小分队执行过危险的敌后任务。小A的爷爷给她讲自己爷爷的故事：爷爷一枪都没开过。小A不敢相信。爷爷说，重点在于，他活着回来了。更神奇的是，社区里和他一起去欧洲的十来个年轻华人，全部回来了。他们不辱使命，此后华人的地位逐渐改善。然而，战斗过的年轻人几乎没机会看到，2006年加拿大总理为“历史上向华人征收人头税”而道歉。

第四天，小A和W来到了大本营，死亡之线的正中点，过去和未来的原点。日落时W在崖石边矗立了很久，景色正如照片，绚烂似血，陌生而熟悉的美让人不安。晚上照例会有篝火，也就是本文我烤生蚝的篝火、摄影师的星空下的篝火之后的第三个篝火，在时间线上则排在第一。

我倒不是为了设计什么嵌套式的叙述结构，只是在尽量忠诚地转述摄影师所转述的由小A转述给他的故事。在第三个篝火旁，W感谢小A邀请他来，过去四天的时光是他此生最难忘的经历。小A愣了一下，说：不是你邀请我的吗？

第一堆篝火旁的摄影师说：小A在第二堆篝火旁在讲述这段故事时，W在旁边一直没说话，好像和他无关似的。第三堆篝火旁的小A和W都意识到发生了些状况，假如他们都没有邀请对方，那么是谁设计了这次会面与徒步穿越？

一旦从动机去分析，W立即有了答案。只有一个人会去做这件事，M，也就是W的生意搭档。W想打个电话，小A惊奇地说：你不知道吗？死亡之线的中间五天没有手机信号！

于是谜团似乎有了答案。M有足够的动机和能力来设计这件事，他是名软件工程师，脾气暴躁，一心想卖掉公司，而W不愿意。

W和M有个约定，作为联合创始人，对于任何一方的提议，另一方如果在律师通知两天之内没有异议，就视为默认。一旦踏上“死亡之线”与世隔绝的旅途，W就掉进了M设计好的圈套。

第三堆篝火旁的小A和W，第二堆篝火旁的摄影师，还有第一堆篝火旁的我，都被惊呆了。小A和W回顾两人的网上聊天历程，又发现了一个让人伤感的秘密：两人的相识完全是被M操控的。他黑进了W的BBS账号，和小A搭讪。接下来，M注册了一个假的小A的社交账号去和真的W聊天，又注册了一个假的W的社交账号和真的小A聊天。

第一堆篝火旁的我拿着烧烤钳敲了一下，说：你们知道吗？曾经有个围棋水平很烂的家伙同时挑战两名顶尖围棋高手，还把两人杀得气喘吁吁。他怎么做到的？他在一个对局室和第一个顶尖高手下，然后同时在另一个对局室和另外一个顶尖高手下，自己在两头穿梭，用一位顶尖高手走的棋，去应付另外一个顶尖对手。

洞察了真相的小A和W都有点儿失落，这四天愈来愈热的情感猛踩了刹车。尽管彼此爱慕的要素都还在，尽管双方都以诗为密码测验过彼此，但仅仅因为这“因”是被设计的，那“果”便令人怀疑，哪怕一切如此真实。

对意外事件的反应，再次验证了他们是一路人，他们强烈地热爱这个世界给予的触及感，但又怀疑这个世界的确切性。

第三堆篝火旁的W像被夺去了魂魄。M的计划，前半部分（设计两人相识）非常完美，后半部分（设计两人相遇）极其冒险，衔接处的漏洞（设计两人邀约）虽不明显，可对于两个喜欢辛波斯卡这类如激光手术刀般精准的诗歌爱好者而言，早晚会被识破。

然而M一如既往地聪明，假如想让两堆不相干的火烧在一起，你必须挖掘出双方心底最深处的燃料。他在那个古老的BBS不多的几千个注册者中挑出了小A，这个险值得冒，也是最优解。

除了彼此吵闹三观不符，W和M是一对天生搭档。这一次他俩再次默契配合，W在第四天看穿了M的圈套，这是一个完美的位置，没有退路。不管是向哪头走，两三天内都不会有手机信号。M足以让律师准备文件，卖掉他俩的公司，W再也没有机会去拍M的桌子。

第二堆篝火旁的小A告诉摄影师，W如浮冰般离开了第三堆篝火，独自一人走向海边。她没有跟去。她不知道该从哪一头来安抚W，因为她也是受害者。但显然W受伤程度更大--被戳破的爱情幻觉，搭档的背叛，事业的戛然而止。上一次类似的打击是他父亲的离去。小A猜测W会坐在墨绿色的崖石上发呆，大海远处或许有夜行的邮轮经过，开向阿拉斯加的冰川。

讲到这儿，第一堆篝火旁的摄影师环顾了一圈静静发呆的我们，摇摇头笑，你们以为这是故事的结局？不。

一个好的摄影师必须是一个好的故事讲述者，构图的张力和情节的张力，拥有类似的空间与时间压缩原理。摄影师说，在第二堆篝火旁的时候，我和你们一样，沉浸在情节里，但又隐约觉得电影还没到收场的时候。这时，小A开始继续讲第三堆篝火旁的故事。

第三堆篝火旁的小A脑子全空了。W的空位置上，有一张小纸片，她拿在手里无意识地翻转着。这时旁边有位一直默不作声的徒步者小心翼翼地说：我知道M的公司。

小A抬头望着他。那人接着讲：M的公司在圈子里小有名气，我的一个同学提及过。但是……

小A问：但是什么？

那人答：那家公司只有一个创始人，那就是M。我从未听说过有W这个人。

第二堆篝火旁的摄影师，和第一堆篝火旁的我们全都愣住了，但惊异程度都比不上第三堆篝火旁张大嘴的小A。她突然意识到什么，站起来向海边冲去。

后来在第二堆篝火旁，小A告诉摄影师，她一下子看明白了W那张涂鸦的小纸片。上面只是些没头没脑的文字：

"我走上楼梯，看见一个不在那儿的人。他今天也不在，我希望他离去。”

这不是一首诗，也没有更多寓意。那个瞬间小A想起这句话是电影《致命ID》片头的一句台词，那是一部关于人格分裂的电影。

我问摄影师，所以W和M其实是一个人？

摄影师望着我，没回答，自顾自地说：有种说法是，所谓自杀，是里面的人把外面的人杀了。

我说：那么设计者是W还是M？要卖掉公司的M会喜欢辛波斯卡吗？“被骗”的W真的一无所知吗？所谓的人格分裂是指会在不同的时间分裂成两个完全不一样的人，还是仅仅是一个人的自圆其说？

摄影师说：谁知道呢？关于人格的同一性，地球上没人有答案。

如果W和M真的是一个人，那么W或M似乎有两个维度的“分裂”：一个是世俗维度的。W渴望自由生活，而M追逐没有尽头的“成功”；一个是情感维度的。M憎恨抛弃了自己的父亲，一心要忘掉他，而W一直在找寻与父亲的和解。

小A也有着某种更广义的分裂。她有黄皮肤的中国面孔，里面都是白色的。可她的基因在隔了好几代之后，似乎仍与江南的油菜花魂牵梦绕。

慢着，我突然意识到，只有眼前的这堆篝火是真切的，而另外两堆篝火，都出自摄影师的口中。分裂的会不会是他？

第一堆篝火，是我们坐在这儿，听摄影师讲小A和W的故事。

第二堆篝火，是小A给摄影师讲故事，当时是她和W或M重逢后，再次走“死亡之线”。

第三堆篝火，是小A和W网友见面，第一次走“死亡之线”。

这三条叙述线，又是嵌套式的。嵌套是分裂的反义词，二者连时间逻辑都是逆向的。分裂如同树木向上的枝桠，而嵌套则是时间的回卷：现在，第一堆篝火旁的摄影师，复述他过去在第二堆篝火旁听到的，发生在第三堆篝火旁的过去的过去的故事。

即使是摄影师编造了这个故事，也合情合理。也许他的心底有一对W和M，作为青壮年的移民，做人生选择时，潜意识里一定有W和M之间的争执。在拍摄异国他乡的壮丽景象时，他比谁都更怀念家乡的山河故人。在某次长途跋涉的夜晚，望见无尽的星河，触动他的并非是“向死而生”那类巨大的命题，而是他童年的某个不能更具体的细节记忆。

这三堆篝火，就像三个不同机位的摄像机，分别记录着此刻，过去，和过去的过去。这让摄影师获得了某种电影导演式的立体化叙述特权，且听他继续讲吧。

接下来，发生在第三堆篝火旁的故事，尤其是离开篝火后小A和W，或者是M，他俩在崖石上的情节，经历过小A，摄影师，以及我的三重加工，不可避免地会有些戏剧性。即使摄影师用他那晚拍摄的星空照片作证说“一切都是真实的”。

小A跑到崖石边时，W，或者M正望着大海，用手向前摸着什么。小A喊道：喂！你的父亲已经死了。

W或者M停住了，像个没被完全唤醒的入梦者。小A大声说：“他已经死了，没有躲去任何地方。每一个父亲都甘心为自己的孩子去死！”

温和环境下长大的小A，是在听爷爷讲爷爷的故事时懂得这句话的。爷爷问自己的爷爷：当年你为什么那么勇敢？爷爷的爷爷回答：我从头到尾都是一个胆小鬼。但你要记住，假如我在战场上死了，是为了你，为了同去的兄弟们，而不是为别的任何家伙。

W或M后来向小A解释自己在摸什么，“我看到父亲坐在墨绿色的崖石上，孤伶伶的。他望见我，一点儿也不惊讶，只是问，你有烟吗？我找不到烟了。”

W或M哭着去摸父亲的肩膀，他想为过去这些年所有的怀疑和憎恨向父亲道歉。他向前走去，距离悬崖一步之遥时，听见了小A的大喊。

再回到篝火旁，小A发现坐在身边的W或者M，已经是一个陌生人了。她从他的眼睛里看不到自己曾经熟悉的W。在某种意义上，那场“自杀”成功了，但不知道是W杀死了M，还是M杀死了W。

W或M必须从父亲的死亡之中走出来，他需要一场仪式，来告别他的告别。

W或M一直被父亲的死拖拽着。这与父亲是否真的死了，以及因何而死并无关系。

在人类的情感体系中，父爱是一种奇怪的存在。雄性动物不负责任的特点，在人类社会并未得到多大改善。于是男人们为了尊严，决定做一次自我辩解式的了结，那就是：

牺牲。正如小A的爷爷的爷爷主动奔赴战火。

W或M的父亲无论是自杀了，还是躲去了哪个地方，都是某种不容置疑的牺牲。假如他死了，这是牺牲；假如他没死，他一生都会经受生不如死的煎熬，这也是牺牲。

牺牲是父子间的传承方式。像是老剑客对年轻剑客的传授，没有半句废话。

在长大成人的过程中，W或M对父亲的情感，并非是憎恨或者和解，而是一次待完成的继承。他需有有足够长的时间来完成从男孩到男人的蜕变。在那个过程中即使父亲已经离去，却仍是时刻伴随的。

“死亡之线”的正中，断崖，峭壁，激浪，青岩，是一个完美的告别之地。

W或M在一个梦境中与父亲重逢。意外的是，父亲苍老而虚弱。儿子以为父亲会保持他离开前的模样，大部分头发仍然是黑色的，有点儿混蛋的感觉。但眼前并非如此。在时间的流放之地，父亲继续孤独地支撑着，一年年老去。

在那一刻，W终于理解了一个父亲的牺牲到底是什么。

当他差点儿触及父亲的亡灵时，她的声音唤醒了他。他愣住，泪水溅落在礁石上。

随后的那天晚上，两个人一句话都没说，接下来的三天也是，两人只是一前一后埋头走着，像两座平行漂浮的孤岛。走出“死亡之线”，W或者M没有告别，径自离去，从此走出了小A的生活。两人都删掉了彼此的一切讯息。

三年后，小A如愿去中国看了梦中层层叠叠的油菜花。旅途的最后一周，她去了W所在的城市，见到W经常提及的那条江。“江边有个公园，爸爸最喜欢亭子里吹长笛，看着日落。”

小A不记得是哪个公园，她在卫星地图上找到了五个符合特征的公园，每天去逛一个。黄昏时分，她坐在亭子里，打开手机上的钢琴APP，随便弹上一曲。

第五天的落日像一个单面煎蛋那柔软欲滴的蛋心。小A坐在江边发呆，运沙船驶过，江水打在岸边。她不由得想起辛波斯卡的那首诗，只是将“湖”换作了“江”，她在心底吟诵：

江底其实无底，江岸其实无岸。

江水既不觉自己湿，也不觉自己干，

对浪花本身而言，既无单数也无复数。

它们听不见自己飞溅于

无所谓小或大的石头上的声音。

这时，她听见这诗从哪儿涌现了出来，清晰地漂浮在耳畔：

“这一切都在本无天空的天空下，

落日根本没有落下，

不躲不藏地在一朵不由自主的云后。”

小A回头，看见一个人不知何时坐在自己身旁。小A后来对摄影师说，她从他的眼神里认出了他。他像是第一次见到她，轻声说，hi。

后记

去年秋天，我差点儿买了个农场。目的是：1、有个度假屋，和家人共享时光，给孩子们多一些不一样的记忆；2、为Family建一个很久不变的家园；3、想找个地方，收集一些BC省从华工时期起的华人资料与物品。

在最后一刻，我放弃了。也许自己没有准备好，也许那个农场没能足够打动我。它很大，马场设施多得惊人，却没有那种梦想中乡村的宁静和忧愁，也没有油菜花。农场过往的岁月与我无关，离家的距离也稍远。

我的农场梦，可能只是一个试图挽留时间、存放记忆、对抗漂泊的幻觉。总之，那个农场或将因为失去而永存了，而我也将继续找寻。

《无岸》这个故事里的许多元素是真实的。例如：大海，城市，雪山，女飞行员，生蚝，礁岩，以及被夸大的徒步路线。

小A对家园的疑惑，也许是我女儿即将面对或正在承受的。她出生在广州，两岁多随家人到海外，坚持在学中文，但已经不会写了。

那个关于父亲要烟的梦，是我自己的。还有祖居门前的池塘。

最真实的，莫过于油菜花。

2022年4月21日 个人养老账户如何拯救养老金枯竭？我们拿什么养老

https://www.bilibili.com/video/BV153411M7Do?spm\_id\_from=444.41.list.card\_archive.click

2022年4月22日 马督工悬赏5万，保卫连花清瘟

https://www.bilibili.com/video/BV1vY411P7GS?spm\_id\_from=444.41.list.card\_archive.click

欢迎收看第422期睡前消息，今天的日期和期数重合，很巧合，是个吉利日子，所以适合做点特别的内容，请静静介绍话题。

4月20日，在股价大起大落之后，以岭药业对网络舆情发布了正式回应，文件全名是：

《石家庄以岭药业股份有限公司发布关于近期网络舆情相关问题的情况说明》。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1730635914493911898

https://weibo.com/1784473157/Lpl4zovo5

文件最后一段说：

以岭药业呼吁大家同心抗疫、共克时艰，理性辨别网络上对以岭药业和连花清瘟的不实言论。

以岭药业会持续跟踪事态发展情况，对于一些诋毁以岭药业、发布不实信息的行为，以岭药业已经保留证据并向相关部门报案，将通过法律手段维护自身合法权益。

督工你怎么评价以岭药业的声明？

首先，我觉得以岭药业的态度还不够坚决，最起码应该在自己的网站主页上放出情况说明。我在以岭药业的官方网站拉了动态列表，发现最新一次关于新旧包装盒的辟谣都上去了，前一条信息是4月14号的正面宣传，再往前是4月6日给上海捐连花清瘟的消息，已经比我417期节目还早了，还是找不到这份回应文件。以岭药业不屑于把报案声明放在主页上，似乎企业领导看不起上百亿的股价波动。

不过，我还是很支持以岭药业走法律程序解决问题，因为这是一家给我带来好运的企业。作为引发本次股价波动事件的第一个自媒体，417期睡前消息在全网已经有1500万播放量，相关的微博被转了4万多次，是近期影响最大的一期节目，所以我想做点事情，帮以岭药业尽快找出这次股价波动事件的幕后黑手。

为了早点找到目标，我想先介绍一下，引发这次事件的417期节目在王思聪转发之前，已经有几百万播放量。必须先理解417期节目的叙事逻辑，才能理解投资者心态。

417期节目是2022年4月10日首发的，原因是以岭药业的股价出现剧烈变动。我们看日K线图，3月17日，以岭药业的股价就达到了30元，到了3月30日，世卫组织开会的前一天，开盘30.01，收盘30.69，和3月中旬区别不大。接下来几天，以岭药业连续涨停或者接近涨停，到了4月8日触碰39.84元的高点，几乎40元了。所以我想看看以岭药业股价暴涨的逻辑。

这期间恰好我拿到了一盒连花清瘟胶囊，把照片发给观众。很多观众都回复，说世卫组织都推荐用连花清瘟治疗新冠病毒了，你应该感谢发胶囊的房东。我猜想，这可能是股价暴涨的原因，决定去查询世卫组织怎么夸连花清瘟的。然后我发现，观众信息的源头，可以追溯到两家国内主要媒体4月初的新闻。

其中一家是人民网，而且明确指出，信息来自以岭药业所在的石家庄。另一家是《中国经济周刊》。石家庄这一篇报道，标题是《世卫组织认可中医药治疗新冠疗效 连花清瘟防治获得可靠依据》，而《中国经济周刊》的标题是《连花清瘟成“药茅”，中医药行业拐点已现？》，里面凡是提到世卫组织介绍中医药的地方，都配图连花清瘟。

这两篇权威媒体的报道，一个把世卫组织和连花清瘟联系起来，另一个鼓励你像买茅台股票一样买以岭药业，的确可以给网民制造错误的认识，同时抬高股价。但是，我发现，这两篇报道的正文，并不像标题那么强势，反而虚晃一枪，只是例行夸几句中医药，说一下世卫组织开了个会，就直接把话题强行扭到连花清瘟了，完全不说逻辑联系。所以我开始怀疑，世卫组织到底开了个什么会，就请同事全文翻译了会议报告。

看了报告全文之后，我发现所谓的世卫组织报告，其实是一部分在世卫组织工作的中国专家，向世卫组织打报告，推荐中国医药。而报告正文指出中国的中医药实验不规范，在妇女儿童身上乱测试，这些内容，国内其他媒体都没说。整个报告唯一提到连花清瘟的地方，是中国专家加的两篇注释，但被引用的论文，恰恰是以岭药业老板吴以岭女婿参与的论文。学英语真的很重要，不学就会被人关到信息笼子里驯化。

国内权威媒体大多数记者素质很高，英语肯定比我好。他们拿着这么一份报告，虽然努力要在连花清瘟和世卫组织推荐之间建立联系，但也怕事后清算，留下把柄。所以正文把不相关的材料堆砌到一起，没有说因果性，只利用标题党效果传播错误信息。

人民网大家都知道，《中国经济周刊》自称国内目前唯一一份以政经为主的综合经济类杂志。两个权威媒体从标题就开始提供错误信息，也是很强烈的诱导性信息了，我认为这就是股价暴涨的原因。417期节目，我在给观众解释报告的同时，第一时间也把信息提供给证监会了。

对于我的主要观点，以岭药业前几天已经做了明确表态，强烈支持。我很荣幸和一位工程院院士达成了一致。静静帮我读一下以岭药业4月18日股价跌停那天的声明。

https://view.inews.qq.com/a/20220421A07IXY00

https://weibo.com/5993531560/LoKq1CZ5l

https://m.yunnan.cn/system/2022/04/19/032034122.shtml

4月18日上午，以岭药业开市一字跌停。针对上述争议和质疑，4月18日以岭药业作出相关回应。

疑问1：针对网上质疑以岭药业发布“连花清瘟被世界卫生组织推荐”的信息以推高股价，公司有何回应？

以岭药业：公司从未在任何场合表示“世卫组织‘推荐’连花清瘟”，更谈不上以此信息影响股价。《世界卫生组织中医药救治新冠肺炎专家评估会报告》认可的是包含连花清瘟在内的中医药对于新冠肺炎的疗效。

以岭药业也反对“世卫组织推荐连花清瘟”的说法。现在又说已经报案，要追究诋毁以岭药业、发布不实信息的行为。那我就给以岭药业分享一点媒体研究信息。毕竟你们因为这几条诱导性信息，市值波动了上百亿，值得认真对付一下。

首先，我先证明一下前面列举那两条媒体信息的重要性。在它们之前，中国很多媒体也试图把连花清瘟和世卫组织建立过联系，但无论是标题还是内容，都相对客观。只要受过小学语文教育，就很难被误导。

比如说2020年6月30日参考消息网的报道：《连花清瘟等中医药成中国抗疫瑰宝！世卫组织认可国际需求不断增加》

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1670909757484796240

这个标题的“等”字和后面很谨慎的“认可”，就体现了当时记者更强的职业道德。就算到了这次中国专家世卫组织开会之后，在那两条扭曲报道出现之前，国内媒体的报道还是相对谨慎。

比如说，4月5日星期日早晨，燃新闻的标题是《世卫组织：中医药能有效治疗新冠 连花清瘟胶囊被用于试验》

https://cj.sina.com.cn/articles/view/6393904893/m17d1b3efd03300w7ay

这虽然没有展示报告的全部内容，但起码没有说假话，也是基本合格的新闻。

直到4月6日和7日，前面提到的两条扭曲消息，直接改变了国内新闻场。4月7日，其他中文自媒体也开始直接说世卫组织推荐连花清瘟。比如说我随手搜到的“加西周末”，一个加拿大中文媒体，进口转外销，标题就说《世卫组织称 中药对治疗新冠病毒有效 建议全球使用连花清瘟》。我的观众纷纷留言说世卫组织支持连花清瘟，就是从这时候开始的。

https://www.163.com/dy/article/H4B1NS1J0512C29A.html

扭曲的新闻场一定会改变金融信心，以岭药业的股价开始大起大落，6号7号两天都是涨满10%，8号涨到39块多，第一次准备突破40块。9号是星期六不交易，10号我就发了417期节目，质疑“世卫组织推荐连花清瘟”的事实，后面的故事大家都知道了。

用了这么长时间回溯时间线，就是想告诉大家，当然也告诉以岭药业，4月6日和7日这两篇报道，是整个媒体事件的起点，是最核心的错误信息来源。既然以岭药业报案要追究不实信息，还说要保留证据，这就是最核心的证据。417期节目以来，当然也包括本期节目，我提到的所有内容，都保留了整个网页截图，希望能对以岭药业有所帮助。

另外，中国权威网络媒体基本严格落实了署名制度，所以，以岭药业其实不难找到当事人。我都能5分钟找到的事情，相信一个市值几百亿的大集团也能找到。

中国经济周刊那篇文章，开头就写了作者李永华，后面还专门说以岭药业接受投资者调研时发表看法。如果这句话是不是李永华编的，我猜以岭药业肯定有人可以直接和他通电话。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1729441470225468938

至于说从石家庄发出那篇稿子《世卫组织认可中医药治疗新冠疗效 连花清瘟防治获得可靠依据》，开头虽然没有记者署名，但是结尾有责任编辑署名：赵明妍、祝龙超。

http://he.people.com.cn/n2/2022/0406/c192235-35209962.html

后面的祝龙超不好说，前面这位赵明妍，是你们以岭药业的老熟人，不能装不认识。

我用百度搜索赵明妍，第一条内容就是4月7日以岭药业向河北省红十字会捐赠1000万元连花清瘟。

https://www.baidu.com/s?ie=utf-8&medium=0&rtt=1&bsst=1&rsv\_dl=news\_t\_sk&cl=2&wd=%E8%B5%B5%E6%98%8E%E5%A6%8D&rn=50&tn=news&rsv\_bp=1&rsv\_sug3=2&rsv\_n=2&oq=&rsv\_sug2=0&rsv\_btype=t&f=8&inputT=961&rsv\_sug4=1050

点进去看，不仅新闻是赵明妍发的，还特别标明，照片也是赵明妍拍摄，可见她就在活动现场。4月7日是那条扭曲新闻出台的第二天，如果以岭药业对内容有疑问，这次见面不知道有没有问一下呢？

用“赵明妍+以岭药业”做关键词搜索，只看今年，她已经发了以岭药业四条正面新闻了，而且其中三条新闻有配图，证明自己到了企业现场。在大城市有每月一次的见面频率，肯定算是非常亲密的好朋友。如果以岭药业还是表示找不到信息源头，需要继续搜集资料，这种话别对我说，对证监会说去，看他们信不信。

我对赵明妍编辑也没什么特别看法。2021年4月的新闻显示，当时赵明妍署名的时候，还要标明自己是个实习生，说明她是2020年之后入行的新人。权威媒体一般都有非常明确的等级制度，我相信一个入行2年的小姑娘没有资格去操纵上市公司股价，但背后策划内容的人，最好老老实实对证监会讲清楚，对股民讲清楚，引导上百亿市值变化的错误信息是怎么做出来的，坦白从宽，抗拒退市。

http://news.10jqka.com.cn/20210429/c629008671.shtml

另外，我把日期推进到4月8日，又在财经网站找到一篇和前面两篇扭曲报道的逻辑类似的文章。《连花清瘟为全球战疫贡献“中国智慧”》。标题说了连花清瘟，上来第一段就说世界卫生组织的报告认为中药能有效治疗新冠肺炎。第二段说中国专家在会上展示了关于连花清瘟的证据，但不说世卫组织有没有推荐。有意思的是第三段，以岭药业国际贸易中心总经理孙学非直接发言，静静帮我读一下：

“我认为，世卫组织对中药以及中药产品在抗疫过程中的确切疗效给出肯定结论，对中医药在全球范围的推广和应用起到积极作用。”

http://app.myzaker.com/news/article.php?pk=624f8f278e9f0972d75cfc2f

这篇报道主要在证券之星上传播，对股价应该也有影响。但是源头是河北经济日报4月8日第二版，上面有明确署名：记者 李代姣、王守一、郑建卫。

http://epaper.hbjjrb.com/jjrb/202204/08/con104257.html

用李代姣的名字查新闻，她发过以岭药业的新闻不下数十篇，最近几篇都是到企业现场拍照片的。她和其他几家媒体不约而同，在4月7号前后发文章，标题说世卫组织推荐连花清瘟，正文又都含糊其辞。这很难说是巧合。如果以岭药业要调查扭曲信息的来源，最好从自己的老朋友，老熟人开始。我对调查结果的态度无所谓，但最好不要嘲笑证监会的智商。

作为一个媒体人，我最熟悉的还是我们行业内这点事，所以从媒体传播角度做了点调查，顺便看了看错误信息对财经的影响。不过，4月10日的417节目之后，网上起码有几百个媒体和自媒体找我，想谈谈更广泛的话题，比如说中医是否有效；比如说我调查以岭药业，是不是要替辉瑞代理商说话；最有趣的是，还有人问我，花多少钱收买了王思聪，让他替我扩大内容传播力。

对于这些质问，我想引用一段鲁迅的文字做回答。静静帮我读一下：

世间有一种无赖精神。那要义就是韧性。听说拳匪乱后，天津的青皮，就是所谓无赖者很跋扈，譬如给人搬一件行李，他就要两元，对他说这行李小，他说要两元，对他说道路近，他说要两元，对他说不要搬了，他说也仍然要两元。

青皮固然是不足为法的，而那韧性却大可以佩服。要求经济权也一样，有人说这事情太陈腐了，就答道要经济权;说是太卑鄙了，就答道要经济权;说是经济制度就要改变了，用不着再操心，也仍然答道要经济权。

我作为一个自媒体小团队的主播，没有能力解决所有的问题，所以还是遵循鲁迅先生的指导，向天津卫的流氓学习。你让我讨论中医问题，我说我关心股价；你让我分析辉瑞疫苗，我说我关心股价；你让我介绍王思聪，我还是说我关心以岭药业的股价。

而且我关心的不仅仅是以岭药业的异常暴涨，不是说你涨停我就举报，跌停我就庆祝。我比较关心今年以来实控人的减持情况，如果涨停跌停可以被错误信息操纵，而大股东反复在涨停跌停之间高位出货套现，这就不仅仅是提供错误信息的问题了。

现在以岭药业自己出来抱怨股价波动了，很好，这几天市值波动了上百亿，以岭药业理应比我更在意。以岭药业作为一家企业，可以关心整个中药行业，但你首先应该更关心自己的股民。股价因为几条扭曲的新闻产生剧烈波动，以岭药业应该第一时间跳出来，去追查信息来源才符合逻辑。反过来说，如果以岭药业总是说搜集材料，准备起诉，实际上拖拖拉拉，对信息源头还不如我马督工关心，这就是反常，就是疑点，就是证监会最应该提问的地方，最好早点想想答案。

4月20日，以岭药业说要保留证据，我这里已经保存了一大批截图，不知道董事会有没有兴趣。如果以岭药业沿着我的线索，把编造扭曲信息的人都找出来，到法院确认了逻辑链，我觉得这不仅是制药行业的大好事，更是替媒体行业清理门户。

所以这里我表个态，无论是以岭药业的总经理吴相君，或是你的妹夫贾振华，还是其他朋友，如果能把4月7日前后，制造“世卫组织推荐连花清瘟”错误信息影响股价的当事人找出来，得到法院确认，我任冲昊个人掏钱，追加5万元奖金。判决书出来一周内保证付钱。钱不多，肯定也不如以岭药业悬赏大方，但多少是个心意。

说起以岭药业掏钱的事情，最近有很多自媒体表示，417节目发出之后，连花清瘟经销商主动掏钱，做形象推广。90万粉丝的科普博主“史老柒”尤其坦率，说认为连花清瘟是好药，所以毫不犹豫地接了推广单，拿了钱，然后找上门骂我放屁。我觉得这也是一种光明磊落。

https://weibo.com/1850017837/Lpcx28hwn

但我还是反过来好奇一下，这笔上门骂我的钱是从哪里支出的？

上市公司年报显示，2017年以岭药业的销售费用是16亿，2018年是18亿，2019年是22亿，2020年超过30亿。去年的全年费用还没统计出来，但是前三季度就花了28亿。你们经营成本的三分之一就花到这里了。

我倒不一定认为史老柒的钱一定从这里来，我也没有证据说前面那些扭曲的报道一定和这些费用有关系。但我还是要说，你一个中国工程院院士开的制药企业，超过三分之一的钱花在营销上，这好吗？这不好。药品不是普通商品，是有毒性、有副作用、有适应症状的特殊物质，花大价钱推销对社会不是好事。做药的人本分一点，多少学外国医药公司做点研发，这还能让我对企业有几分尊重。

看到这些销售费用，我顺手又查了一下以岭药业最近几年的正面消息。媒体说外国人也认可连花清瘟能对付新冠病毒，相关报道是从去年就有的。2021年5月18日，《环球时报》英文版用一整版出了特稿：《连花清瘟等中药助力全球疫情防控 在“一带一路”沿线国家受热捧》。虽然还是很有职业操守地加了“等”字，但其他用词非常夸张。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1700077521271575369

这篇报道和股价也有关系。之前的2021年1月，以岭药业的微博炫耀，自己荣获2021中国上市公司最具投资价值品牌称号。而颁发这个称号的活动，是2021品牌强国论坛年会。

https://weibo.com/ttarticle/p/show?id=2309404730712367694207

“品牌强国论坛年会”的主办方之一，就是环球时报。熟悉媒体财经版块运作规律的观众，应该都知道类似活动是怎么办的。

http://www.dpprice.com/ceremony/news/197

再往后看，2021年9月，以岭药业宣布，自己生产的连花清瘟、参松养心，入围了“2020-2021年健康产业·品牌发展指数” ，其中连花清瘟胶囊位居成人感冒药第一位。

https://health.dbw.cn/system/2021/09/27/058730394.shtml

而这个消息，是环球时报舆情中心主任张琪发布出来的，因为环球时报社与搜药网共同主办了2021医药企业品牌圆桌会议。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1697095373979919249

其中《医药企业品牌发展报告》宣布，以岭药业是中国排名第三的医药企业。前面两位是国字头的中国医药集团，加上上海医药公司。以岭药业就算民企冠军了，后面才轮到复星医药。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1697074353823662310

从这些媒体和财经行业的互动来看，从鲁迅前面的教导来看，我认为，集中在财经领域，尤其是股票领域分析连花清瘟问题，非常合适。必须先解决股价方面的疑惑，其他问题才有合理的解释。

另外，过去一周，关于连花清瘟的媒体争议，除了我的417期节目和王思聪转发之外，影响力最大的，就是丁香医生账号质疑连花清瘟没有预防功能。很多人反驳说，连花清瘟的说明书都没有声称自己有预防功能，只说缓解轻症，为什么丁香医生要无中生有，批判连花清瘟没有预防功能。是不是有预谋的陷害。这方面的指责，比史老柒那种上门骂我的还多。比如说我随手就找到了在腾讯平台发布消息的“一见财经”。它发了一篇文章，标题是《加入质疑连花清瘟行列，丁香医生到底什么来头》，静静帮我读两段。

https://view.inews.qq.com/a/20220420A014K400

针对丁香医生的质疑，有网友认为，其有偷换概念的嫌疑。

有分析人士指出，丁香医生的爆文有点混淆视听。其实吃啥都不能预防新冠，辉瑞药也不能预防，不然美国不会有特效药后，还死了那么多人。但不能预防，不代表没有效果，连花清瘟用于轻症患者缓解症状的！

分析人士指出，这次一边炮轰连花清瘟，一边推荐辉瑞旗下的新冠特效药，丁香医生背后可谋求的利益不得而知。但连花清瘟胶囊绝对是辉瑞在中国市场上最大的竞争者。

大多数维护连花清瘟，骂丁香医生的说法，基本都是类似立场，说本来以岭药业也没说这东西能预防。但我正好到以岭药业的官方网站去扫了一圈，没找到宣称报案的详细说明，但恰好在他们官方网站的视频中心看到了他们宣传连花清瘟能预防新冠的材料。吴以岭的女婿贾振华在河北卫视宣布，连花清瘟有预防新冠肺炎的能力。

而以岭药业20号宣布报案的正式回应，第一点和第二点都明确宣布，自己通过科学实验证明，连花清瘟有新冠预防作用。我也不知道为什么有些媒体明明要维护连花清瘟，却一定要跳出来说丁香医生无中生有。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1730635914493911898

当然，更有力的证据是用现实说话。我现在就困在上海，多次核酸抗原显示，我没有任何新冠病毒感染迹象，是个阴性正常人。但是，这么多天，我没拿到政府发的菜，没拿到任何防疫物资，只拿到了两盒连花清瘟胶囊。如果说这不是预防，而是治病，我岂不是占用了患者的治疗资源。

4月4日，上海澎湃网站发出新闻，标题是《连花清瘟送上门，上海中医预防方药发放行动正在进行》，还配了上海市卫健委提供的。

https://www.thepaper.cn/newsDetail\_forward\_17459963

同一天，中国新闻网发了内容类似的文章，标题是《上海打造覆盖全人群的中医防疫屏障 送中药上门》

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1729157797589028652

静静帮我读一下第一段：

中新网上海4月4日电(记者 陈静)记者4日获悉，家住徐汇区的王阿姨拿到一份特殊的生活防疫礼包，与以往不同的是，里面多了两盒连花清瘟胶囊；同时，嘉定的李阿姨，黄浦的张老伯也陆续地收到了一包包中医预防代茶饮……这正得益于上海正在推进的全人群、全覆盖中医预防方药发放行动，一丝丝药香传递着浓浓的抗疫温情。

静静再帮我读一下最后一段。

记者4日从上海市红十字会了解到，中国红十字会联合石家庄以岭药业股份有限公司(以下简称“以岭药业”)捐赠价值5000万余元人民币的连花清瘟胶囊，助力上海新冠肺炎疫情防控。在中国国家铁路集团有限公司的大力支持下，此宗物资经连夜装车，3日从石家庄通过铁路启运。抵沪后，将根据捐赠企业意愿和疫情防控需要，陆续发放至抗疫一线。

中国新闻网的报道如果没问题，充分说明：是企业意愿驱动导致上海大规模发放连花清瘟，不管有没有病都要发。实际上就是在做预防性发放，而不是做治疗。

https://hebei.hebnews.cn/2016-03/11/content\_5388458.htm

2016年，燕赵都市报报道，吴以岭自己去北京开政协会议，其中一条建议是，放开药食两用目录，采用负面名录：将药性较为剧烈或有毒性的药物列入处方用药，民间长期应用同时并未发现安全性问题的中药材品种均可列入药食两用目录，从而开发出更多的特色健康产品，使其市场容量广泛增加从而促进相关健康产业的快速发展。

中国证券报报道，2014年吴以岭就提过类似建议。

https://www.cs.com.cn/ssgs/gsxw/201403/t20140311\_4331022.html

我不太懂中医，这里我想问吴以岭院士一句，含有麻黄和鱼腥草的连花清瘟胶囊，是不是适合被列入“药食两用目录”，全民服用。如果不是，现在每个上海人都拿到了好几盒连花清瘟胶囊，用来预防疫情，副作用算谁的。

当然，上面的信息也显示，以岭药业这些药是免费捐赠的，除此之外还有一笔价值1000万的捐赠，总计6000万元。这当然是要感谢的好意，但免费赠送的东西，并不能免除企业的安全责任。

2019年，睡前消息节目刚刚开播，我在第17期节目就说过，免费送东西，政府也要管控。超市用打折吸引顾客，就有义务维持秩序，如果出现事故就要受惩罚。发放免费物品，本质上等于预告自己要在公共场所撒钞票，出了事肯定要负责。从2015年开始，北京庙会就禁止免费发放物品了，理由就是避免踩踏。

所以，以岭药业捐赠药品，也有义务明确使用范围。如果没有明确过，那就是放纵风险。如果主动要求分发到每个家庭，那就有故意破坏秩序的嫌疑了。当然如果以岭药业没说过这个话，也可以主动出来撇清，把责任丢给当地政府。

以岭药业是很喜欢赠送连花清瘟胶囊的。网上有一篇文章，标题是《连花清瘟19年，没有错过任何一次灾难》，里面提到2005年开始，以岭药业开始宣称连花清瘟能治疗禽流感。2008年在没有文献支撑的情况下，以岭药业还是宣称连花清瘟能治手足口病。而以岭药业也的确为禽流感捐过药。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1730420995942126832

现在以岭药业给上海也捐了价值6000万的胶囊，我手上这盒是36颗装的。上网查一下，京东大药房售价21元。

也就是说，上海拿到的免费药不到300万盒。但就我了解，周围所有人，拿到的连花清瘟都不止一盒，平均两三盒。保守估计，上海3000万人，拿到了5000万盒。换句话说，连花清瘟的捐赠，仅仅在上海就带动了起码15倍的销量，而且都是政府付现金，回款非常痛快。回头那6000万的捐赠还可以拿回去抵税，按市场价格抵税，而内部生产只是个成本价。这么算下来，捐赠真是一场非常合算的公关行动。

当然，捐赠抵税，本身合法，而且也合理，我不反对企业利用国家的慈善规则享受税收优惠。但问题是，6000万捐赠导致上海全民服用连花清瘟，无论有病没病，而且捐赠方也没有提醒使用范围。我知道新版的说明书已经增加了注意事项，但主动把药塞到不适合服用的人群，并不能用发说明书来规避责任。更重要的是，这种无差别发放，本身对股价也是一种刺激。上海疫情，连花清瘟也是最大的受益者。如果不是全民服用，而是只有感染病毒的那十几万人服用，我猜股价肯定到不了现在的地步。

这里我再引用一个数据，2020年，因为疫情影响，以岭药业呼吸类药物的销售额增加了148%。而中国同期执行全面防疫策略，普遍戴口罩，大大降低了感冒发病率。新冠病毒感染者占总人口的比例微乎其微，连花清瘟的销售额肯定不是感染者抬起来的，而是因为作为预防药物抬起来的。既然靠预防宣传赚了几百亿的市值，那以岭药业就有义务面对全民服用的副作用问题，以及不适合人群服用的问题。不能说把药塞到别人手里，再声称说明书不许你吃。

当年连花清瘟上市面对公众销售，是在郑筱萸管理药品时代拿到的许可证，现在郑筱萸上刑场也快15周年了，以岭药业主动把连花清瘟推广到十几种病症，最后还宣称自己能预防新冠病毒，有没有想过补一下当年差的手续？

回到财经话题，有些人虽然不如前面拿钱办事的“史老柒”坦率，但话说得更直接。ID“子午侠士”说：

“法治社会，不能由舆论场，或几家媒体，或几个鸟人，就能决定一家企业的生死。如果这些玩意儿横行霸道，那么任何一家企业，都可能会成为下一个受害者。 ”

https://weibo.com/5067914848/LpmcE0KnB

我很少见过这么赤裸裸给资本看门的角色，所以这里反驳一下他的观点。法治社会，恰恰应该允许一批人，尤其是另外一批资本，靠信息去打压股价，决定企业的生死，当然前提是信息准确，不能凭空编造。像前面提到的“世卫组织推荐连花清瘟胶囊”，就不属于合法信息。

正常的市场秩序，就应该欢迎有人通过详细调查，做空企业股票，打压股价赚钱。因为政府监管力度再大，也不可能面面俱到，但想通过调查信息赚钱的人遍地都是。只有满足这些调查者的贪婪，允许合法做空，才能迫使大多数企业严肃对待自己的信息，不说假话，不编造财务数据。恶人自有恶人磨，这才是对普通投资者负责。当年瑞幸咖啡被浑水组织一份调查报告打崩了，责任显然不在于认真调查的做空集团，而是瑞幸咖啡自己对投资者编造了数据，而且编造的很低劣。

中国现在的机制，没有给专业做空机构，就算有，我们媒体也不能参与。我这几期节目做下来，自己是不赚钱的，只是提醒证监会要关心媒体和股价的互动，打击编造信息的企业，保护中国的合法企业。

我不知道各位观众听到我再次喊话证监会的时候，想到了哪个企业，因为在我417期提到以岭药业问题之后，421期又提到了代理辉瑞的中国医药健康产业股份有限公司，它们两家都有异常股价波动。如果你听到我说证监会，就默认我在说以岭药业，无论你打算支持我还是反驳我，心里已经有答案了。感谢您对本期内容的支持。

说到这里，我引用一句非常有道理的观众发言：

“不要以为反了连花清瘟，就一定要用辉瑞；也不要以为反了辉瑞，就可以吃连花清瘟解决问题。能把连花清瘟塞到你手里的体制，也能强迫你为辉瑞口服药付钱”。

代理辉瑞口服药的企业，是央企中国医药，所以我觉得观众评价非常有道理。最关键的问题不是支持或者反对某一种药，而是要建立健康的市场机制，以及透明的决策机制。

最后，我知道很多观众和自媒体都希望我扩大话题，让我谈谈质疑连花清瘟是不是质疑整个中药的问题。也有很多观众把连花清瘟有效的论文转给我看，说要教育教育我。

这些话题虽然已经超出了我最初的预期，但观众的意见应该得到尊重。所以，我和生物医药专业的同事已经开始分析连花清瘟的相关论文了，从发表的刊物到实验的设计，都在研究，很快就要给各位带来技术分析。欢迎大家收看，这里只先介绍一篇十几年前的文章，标题是《中药创新无止境 泽世甘为孺子牛——记2008年度何梁何利奖获得者吴以岭教授》。

文章提到了很多以岭药业的研发细节，其中最有意思的一条，是吴以岭成名过程。上世纪80年代初，吴以岭凭借自己的推测，忽略各种专家的反对，大量使用虫类入药，治疗心脏病，但一直没找到合适的配方。有一次，他的药方包含蝎子，要求病人一次吃8克，病人搞错了，吃了四副药32克，不仅没事，心脏缺血问题还有所缓解。吴以岭由此断定，病人的反映验证了自己之前的推测，用虫子就是可以治疗心脏病，由此发明了后来起家的药物“通心络”

我这几天发现，后来以岭药业的产品，包括连花清瘟，研发和测试过程，都有吴以岭先生当年的风格。所以我要和专业的同事认真讨论一下，随后给大家带来我们的分析。

2022年4月23日 什么是“正直”？

1.最近我看到一个关于“正直”这个词的解释。正直，好像就是夸一个人品德好。但是品德这个事儿，每个人的标准都不太一样。所以，我们说一个人正直到底是在说什么呢？

2.在西方语言的背景中，有人是这么解释的，说正直的英文是integrity，意思是完整的，就是说一个人保持了一致性，他就是正直的。这就为正直划出了一根基准线。什么样的人是正直的？言行合一的、说到做到的、完整的人就是正直的。

3.比如是，往小了说，约了时间，不迟到，往大了说，签了契约，发了誓就遵守。这个解释之所以开脑洞，是因为它让道德品质这个虚无缥缈的事变得清晰可见。

4.一个人如果约了时间老迟到，这谈不上什么道德上的大瑕疵，但是它至少证明了一点，就是这个人控制不住自己人格的完整性，不能保持言行合一，这样的人他至少不是一个正直的人。

2022年4月24日 什么才是用户需求？

1.前些天，我说过法国思想家吉拉德分析需求和欲望的区别（需求和欲望有什么区别？）。需求是出于人的本能，比如说要吃饭，非常稳定，而且可以满足。

2.但欲望不一样。欲望是社会过程的产物。比如一个人想出人头地。欲望的特点是没法最终满足，或者满足之后会生出来更多、更大的欲望。

3.需求和欲望的这个区别，还可以帮助我们做商业分析。很多做商业用户调研的人，往往问出来的都是欲望，比如用户说我想成为一个更牛的人，这个欲望非常真实，但是很可惜，用商业手段没法满足。所以，要进一步追问，一直问到用什么方式服务他可以满足他，这才是需求。

4.比如说，一个人要幸福，这是欲望，没人能满足。进一步深挖，原来他是没有能力自己找对象。这就好办了，一周给他组一个相亲局。这才是商业公司能满足的需求，这才是可以持续优化和迭代的服务。

2022年4月25日 中央推统一大市场 翻翻新闻合订本

3月25日，中共中央 国务院发表了《关于加快建设全国统一大市场的意见》，督工你怎么看这份文件？

https://m.thepaper.cn/baijiahao\_17547420

文件级别，从发公文的单位就能知道。至于内容，正文7700字，有明确指向的要点三四十处，是罕见的高信息量公文，值得认真解读。这里我先抱怨一下中国的互联网。这么重要的文件，想搜到全文非常麻烦。

按文件名搜索，貌似第二项就是内容，但是点进去一看。是个空白网页。

http://www.gov.cn/home/2022-04/10/content\_5684391.htm

再往下看，几乎全都是报道文件出台的新闻，或者是转载一个简化又简化的版解读，想从中找出有严肃出处的全文，需要费一点功夫。直到第23项，我才找到中央政府网更新之后的页面，估计很多人三下两下搜不到，就直接被劝退了。在中央指导性文件都能被垃圾信息掩盖的时候，我们的互联网规则需要好好反思。

接下来，我试着解读一下文件的实质性内容。

http://www.gov.cn/zhengce/2022-04/10/content\_5684385.htm

首先是指导思想部分，扣除立场和目标，静静帮我读一下里面动词最密集的核心内容。

充分发挥法治的引领、规范、保障作用，加快建立全国统一的市场制度规则，打破地方保护和市场分割，打通制约经济循环的关键堵点，促进商品要素资源在更大范围内畅通流动

80年代，我接受历史科普的时候。就知道欧洲从古代走向近代的标志，是打破封建时代留下的各地经济体，消灭内部各自收税的小市场，建立统一大市场，然后才有近代革命和现代民族国家。比如说现代德国的前身，就是普鲁士主导的德意志关税同盟，对内消除关税，统一市场规则，对外统一收关税。

中国名义上取消厘金税，是1931年。1949年解放之后，中国拿回了海关管理权，统一了全国的税制。但是，直到现在，中国人开玩笑，还有一个习惯说法，某人惹了外地企业，被“跨省”了。这个玩笑包含了两层意思，一是地方执法部门更倾向于保护本地的企业，立场往往比事实重要；另一层意思，是就算理由正当，外省的执法人员到异地执法，也是一件罕见的事情。什么时候我们不担心“跨省”，也不奇怪“跨省”，统一大市场就算建成了。

回到文件往下看，工作原则部分包括四条内容。

第一条强调，基于内需提高市场运行效率；第二条强调，立破并举，消灭各种封闭小市场。这两条可以说互为因果。只有中国内部形成完整的经济体系，才能把小市场并成大市场。而如果放任各地的小市场自己发展，这些小市场就会慢慢融入国外大循环。

80年代到90年代，很多地方引进的企业，运行模式是“两头在外”，从外国进口高价值配件，再出口到外国市场，只利用中国的廉价劳动力和能源进行生产。这在当时有提供就业、拉动国内配套产业的作用，但凡是这一类企业集中的地方，税率、土地政策甚至行政管理体制都和国内其他地方不同。现在中国整体工业水平高了，大多数配件和物资都在国内生产，但很多地方的经济和管理体制还残留了当时外向型经济的特征。现在到了消灭这些小市场空间的时候了。或者说，从长期来看，小型市场空间注定要并入一个大市场，追求更高的效率。如果国内不主动做这件事，这些小市场就会并入外国的大市场。

工作原则的第三条重申坚持市场化、法制化原则。第四条强调提升政府监管效能。这两条也可以归并到一起。因为统一大市场打破各地的保护之后，最直接的冲击，就是大企业快速再消灭一批低效率的小企业。效率和人情味很难共存，何况这些小企业所谓的人情味，主要原因也是用模糊的市场标准掩盖了更高的收费。但是，一旦大企业快速扩展，就会有滥用垄断地位和政商勾结的可能性，所以监管必须加强。

文件的下一部分是主要目标，其实在指导思想部分都提到了，所以直接跳过，看后面的具体行为部分。

第四个小标题，是完善统一的产权保护制度。完善依法平等保护各种所有制经济产权的制度体系。健全统一规范的涉产权纠纷案件执法司法体系，强化执法司法部门协同。

要理解这一条内容，我用“异地执行”四个字做关键词搜索新闻，立刻就能找到前天22号的新闻，静静帮我读一下。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1730772209040123687

4月19日石家庄铁路运输法院通过执行指挥中心委托遵化执行大队对唐山遵化某单位在中国农业银行遵化支行马兰峪营业所的账户资金进行扣划，并特意致电告之大队：该案案情重大，高院非常重视，已知唐山遵化疫情管控情况，故不能亲往办理，希望当地法院百难之中从速办结。

4月20日上午石家庄铁路运输法院向现场办理案件的三方工作人员当即致电感谢。

从这则新闻可以看到，法院到异地执行，必须强调共同的上级很重视，得到协助之后还要表示感谢。反过来说，如果没有共同的上级催促，没有人情关系协助，异地顺利执法是个小概率事件。

再往前看，4月19日人民网发了个新闻。标题是《强制执行350多万元！汕头海关异地线上申请强制执行首“战”告捷》

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1730536485310313105

“首战告捷”，说明过去从来没有这样的先例，接下来能不能成为日常规则，还有待观察。所以，到现在为止，中国各地企业之间出现纠纷，法务部的第一件事就是打管辖权，争取在企业本地的法院审案。而一旦管辖权诉讼有了结果，输掉的一方往往就会开出优惠条件妥协，不再坚持要上法庭分个高低。这类似于高手过招，点到为止，因为试探之间，已经知道司法机关的倾向了，地域利益关系在大多数情况下能压倒事实本身，没必要再花钱雇昂贵的律师，去追求一个几乎确定的结果。这就是中国已经建国几十年，还是要继续强调统一大市场的原因。

再下一条措施，是实行统一的市场准入制度。严格落实“全国一张清单”管理模式，严禁各地区各部门自行发布具有市场准入性质的负面清单。里面有个有意思的点，是“开展市场主体登记注册工作，建立全国统一的登记注册数据标准和企业名称自主申报行业字词库，逐步实现经营范围登记的统一表述。”

作为一个甜食爱好者，我首先想到的是北京稻香村和苏州稻香村，以及相应的法院判决。2018年9月，北京知识产权法院判决，要求苏州稻香村停止在糕点上使用稻香村的文字标识，赔偿北京稻香村3,000万元。到了一个月后的10月12日，苏州市工业园区法院对也做出了判决，要求北京稻香村立即停止在糕点上使用稻香村文字标识，赔偿苏州稻香村115万元。两边的甜食我都爱吃，也不会因为更喜欢北京的口味，就站在北京一边。我只是想知道，国家打算怎么处理这些几十年甚至上百年的历史遗留问题。

第六条的内容有两点，前面是维护统一的公平竞争制度。坚持对各类市场主体一视同仁、平等对待。后面是健全反垄断法律规则体系，加快推动修改反垄断法、反不正当竞争法。这就是开头说的，统一大市场，必然会秒杀一大批被地方保护的中小企业，就像这些中小企业十几年前淘汰乡镇集市上的小商贩。

现在不仅中国在做这样的事情，印度的莫迪也在努力推行统一大市场，淘汰低效率小企业。莫迪的阻力比中国更大，成绩不算显著，但也给印度经济带来了罕见的有效增长。中国现在内忧外患一起来，肯定顾不上各地中小企业的所谓人情味了。但同时也必然要担心垄断行为。所以对各类市场主体一视同仁的同时，要加强反垄断。

第七个小标题是健全统一的社会信用制度，形成覆盖全部信用主体、所有信用信息类别、全国所有区域的信用信息网络，以信用风险为导向优化配置监管资源，依法依规编制出台全国失信惩戒措施基础清单。

看到这一条，我首先想到了167期和184期节目提到的两个项目，武汉号称总投资上千亿的“弘芯”项目，号称拥有全国唯一的7纳米光刻机，骗了政府资金之后烂尾了，留下150亿的债务。但同一个主持者曹山，转身就到济南成立了“泉芯”项目，拿了济南高新区的钱，成立了泉能先进集成电路产业研究院，国资委注资60亿。这个曹山在贵州还有一个云芯项目，但直到2022年的今天，我不仅没听说曹山被抓，连他的真实身份都没人纰漏。这可能不仅仅是统一社会信用制度能解决的问题。

第八个小标题是建设现代流通网络，大力发展第三方物流。

这一条最直接对应的，是中国物流成本过高。之前我们说过，中国物流成本一度占了gdp的五分之一，最近几年下降到gdp的14.6%，但也高的吓人。而德国虽然是典型的制造业国家，物流成本只占gdp的8.5%。所以，要尽量把物流托付给专业的企业来做，避免每个企业都搞自己的物流体系。

80年代初，有那么几年，中国汽车产量和进口量不断增长，但物流总是紧张，原因就是汽车都被各企业的运输队占用了，没有物资运的时候就闲着。第394期节目，我们介绍美国重载铁路，说美国铁路的长处不仅是重载铁路比我们多，还有标准化的铁路、公路、海运换乘站，让企业能放心把物流托付出去。现在国家要继续推动物流专业化。

这一条剩下的部分，是完善国家综合立体交通网。这就是睡前消息之前经常关注的断头路和外地车牌问题。这方面最严重的问题集中在北京。因为北京一方面卡住了东北和内蒙古南下的通道，另一方面嵌入了河北省内部，阻挡了河北省的内部物流，就看北京什么时候给外地做个榜样。

但是车牌问题，也的确不是简单放开就能解决问题。因为的确存在一些不给本地带来多少收益的过境交通。如果完全根据属地管理，那某些地方未必有兴趣维护这些过境道路。所以，中央政府应该邀请全国的交通地理专家，对全国的路网做一个评估，确定每个地区的额外交通负担，给出相应的财政补贴比例。地方政府拿了中央的财政补贴，就必须对所有车辆一视同仁，给出同样的交通管制政策。比如说城市容纳力实在不足，要收进城通行费，那就所有车一起收，不能只歧视外地车牌，因为外地车也给中央财政贡献经费了。

第九条是完善市场信息交互渠道。统一产权交易信息发布机制，实现全国产权交易市场联通。看到这一条，不难想到，虽然国家承诺今年不推出房产税，但一直在为房产税做准备。前些年，我也买过房，卖过房，很多中介都告诉我，很多地方的限购政策明确说二套房或者三套房有限制，但只要这套房子在省外，系统就不管。现在这个时代要结束了。

第十条，推动交易平台优化升级。这对企业来说是一条非常有价值的内容。因为后面有具体细则：加快推进公共资源交易全流程电子化，积极破除公共资源交易领域的区域壁垒。加快推动商品市场数字化改造和智能化升级，鼓励打造综合性商品交易平台。鼓励交易平台与金融机构、中介机构合作，依法发展涵盖产权界定、价格评估、担保、保险等业务的综合服务体系。

过去我也开过小企业，当过法人代表。虽然企业小到只有一间办公室，但还是经常遇到身份证不够用的情况。因为到处投标、签合同、确认文件都要身份证原件，再加上一大堆盖公章的文件，稍有差错，整个程序就要重来。我和我的同事经常为了送身份证而超速飙车。

去年年底，中建四局发布一个劳模典型，说该公司员工梁某负责公司的印章服务，在一年时间里盖章7亿次。一年只有0.3亿秒，这个数字肯定是假的，但是工程单位招投标盖章数量大，以至于能给盖章的人发劳模奖章，这是真的。希望以后国家认证的电子化交易程序能尽早淘汰这些无用GDP。

https://baijiahao.baidu.com/s?id=1716666043691526418

接下来是整个文件的第四章，打造统一的要素和资源市场。覆盖小标题是从第11到第15。虽然我知道这个文件主要考虑企业待遇，但我还是要说，人也是经济要素之一，而且是最重要的经济要素。全国统一高考，拉平教育权利才符合文件精神。至于说其他几条内容，土地、技术、资本、能源、环境统一市场，大多数内容之前都说过，就看碳排放量市场具体怎么运行了。另外就是文件说研究推动适时组建全国电力交易中心，重复了1月份能源局的意见。现在别说国家电网和南方电网之间，就是国家电网内部，还有好多平行的交易中心，将来都得合并到一起。

2021年6月第286期节目，我们分析过去年夏天缺电的问题，广东缺电的一个原因，就是南方电网相对独立，和国家电网之间没有足够的电力通道。所以湖南水电站的电发出来没人用，风力发电机空转，也解决不了广东省的缺电问题。统一大市场在硬件上要先解决岭南和中原电网的互通，在软件上还是要解决南方电网这个历史遗留问题。

第五章包括16到18三个小标题，健全商品质量体系、完善标准和计量体系、全面提升消费服务质量。总的来说还是统一度量衡的延伸，里面比较有新意的是两个点。首先是“推进内外贸产品同线同标同质”，禁止企业再搞内外有别。像云南白药那种企业，在国内就标保密配方，在国外就公布配方表，以后不能再允许了。

https://finance.ifeng.com/stock/special/ynbyxm/index.shtml

另外，第17个小标题提到了加快制定面部识别、指静脉、虹膜等智能化识别系统的全国统一标准和安全规范。我之前经常说，现代都市，如果希望要高标准的安全，就没有绝对的个人隐私。但反过来说，政府也有义务保证，只有通过合法手续，才能让有关部门使用隐私。这就是安全规范的必要性了。

说起标准计量体系，我想说，还有一项很重要的数据通用问题，就是国家应该让各医院之间能完全通用检查结果。必要的时候，可以把检验行业和医院分开，变成相对独立运行的机构，避免只有大医院检查结果可信的社会共识，也减少大医院的事务负担。消费者只要拿着在一定时期内的检查结果，可以在全国各医院看病。这不仅给个人省钱，更是给国家医保省钱。

第六章是推进市场监管公平统一，基本上都是说加强监管。我们413期节目，分享了读《半月谈》杂志的感受。里面提到一个例子，执法部门管不了假种子。其中地理原因是卖假种子的在苏、鲁、豫、皖四省边界流窜，越界就能逃脱追查；体制原因是公安部门和农业部门采取不同的标准衡量真假，报案不一定就能立案。这都是监管方面阻碍统一大市场的例子。再考虑到地方保护因素，国家如果真的打算搞统一大市场，统一监管，恐怕市场监督局这个最对口的单位需要完全垂直管理了。否则就不存在全国统一监管问题。

第七章是进一步规范不当市场竞争和市场干预行为。其中第一条就是反垄断。如果只是反垄断，反不正当竞争，本来可以归入上面加强市场监管的部分。但是，这次的政策是推出统一大市场，所以我前面反复提醒的，对各地中小企业来说，统一大市场未必是好消息，很多领域会快速被大企业占领，直到出现垄断现象。

当然，绝大多数国家，包括中国在内，法律不禁止纯粹因为竞争而出现的垄断，只禁止垄断行为。以后大多数城市的商业都会被少数大企业主导，所以必须加倍警惕垄断行为，防止大企业滥用垄断地位。同时，这里还提到了要稳步推进自然垄断行业改革，比如说电网、油气管网，这是一贯的政策。但我还想说一个近期热点——知网。

最近，中科院因为费用太高，拒绝知网的新闻上了热搜。我看了很多分析文章，都说的不得要领。远远不如我们去年4月的263期节目深入。那一期我们提到，知网最大的问题，在于它根本不是互联网时代的产物，而是是1995年国家新闻署赋予清华大学出版社的一个项目。国家拿出一笔经费，把全国学术期刊资源收录起来，每月出一张光盘。在互联网还没有表现出潜力的时候，这的确是一种降低学术搜索成本的方案。

1999年，清华借着之前积累的数据，建立了中国期刊网，把这些学术期刊资源搬到互联网上，默认光盘版的数字版权，就等于互联网版权。这就是中国知网的起源。可以说，知网的垄断寡头地位，来自上一个技术时代的过时文件。这种市场地位，说自然垄断都不合适，应该说是一种被时代甩开的行政垄断。国家要搞统一大市场，要规范自然垄断，第一个就应该从知网开始。

和国际上其他学术信息服务商相比，知网的收费不算太贵，利润也不高，每年总收入也只有十亿。所以，我建议国家就直接废除这家企业，由国家拨款十亿，把所有学术资源向中国人免费开放，带来的溢出效益肯定不止十亿百亿。这才是有为政府应该做的事情。

回到中央文件本身，最后一章的主题是组织实施方案，和其他文件落实措施区别不大。只有第29小标题值得一说，静静帮我读一下。

优先推进区域协作。结合区域重大战略、区域协调发展战略实施，鼓励京津冀、长三角、粤港澳大湾区以及成渝地区双城经济圈、长江中游城市群等区域，在维护全国统一大市场前提下，优先开展区域市场一体化建设工作，建立健全区域合作机制，积极总结并复制推广典型经验和做法。

全国大市场不能一步建成，那就先在几个大都市圈建立区域统一市场。这实际上意味着围绕着大都市的行政区放弃一部分现有权力，统一设计规则。很可能涉及到重大的权力分配甚至是省级行政区划的变化。自从重庆从四川分出来之后，我们已经25年没有动过省级边界了，这在新中国历史上也是很不寻常的稳定时期，也许下一代小学生要学习新的行政区划地图。

在这么大的一个国家搞统一大市场，当代历史最适合用来比拟的事件，应该是欧盟。而且欧盟建立过程，也和前面中央说的分阶段方案有点像，局部地区渐进，逐步组合成统一大市场。欧盟的前身，就是1950年法国和西德谈判组建的“煤钢复合体”，最终扩展到整个欧洲。

和欧盟相比，中国的经济总量差不多，但是人口和面积都是欧盟的2倍以上。在这么大的范围内，面向十几亿人口消灭局部市场限制，这是历史上从来没有人做过的事情，不能简单地用秦始皇书同文、车同轨比拟。从逻辑上我们可以认为这是好事，但考虑到现有秩序上寄生的无数企业，也必然产生前所未有的震荡。国家应该为此做好准备。

另外，前面我提到搞统一大市场，市场监督部门有可能要收归中央垂直管理。从其他国家的经验来看，收归中央管理的部门，可能还不止这一家，环保、质检、安监，甚至法院可能都需要和地方逐渐脱钩，让地方行政官员管不着，才可能保证全国各地都有均等的法律服务环境。

中国现在政府财政比例低于大多数工业国，而中央政府公务员占全部公务员的比例，在工业国里也是最低的，大概是不到5%，而发达国家普遍在12%以上。这当然和国家规模有关系，因为他们的国家规模只相当于我们一个大省，他们的中央公务员对应我们的省级公务员。但另一方面看，中国的中央派出机构的确太少，而且往往还要服从于地方党委，而法国的大区级机构都算中央派出人员。财政方面，美国的联邦税务局不需要看地方政府的脸色，在权限之内直接履行自己的义务。这都是统一大市场的先决条件，中国的政府体制不经过一番大变动，很难满足“统一大市场”的先决条件。

扩大中央机构，把一部分机构收归中央，并不意味着减弱地方权力。文件在指导思想部分就提到了，“充分发挥法治的引领、规范、保障作用”。这意味着要在中央和地方权力之间画一条明确的界限。过去因为地方人事要归上级管，人事上没有明确界限，再没有明确的法律规范，权利义务方面也是模糊的。但同时，地方政府管辖范围足够大，以至于必然会有一定的独立性。结果就是在某些方面既没有得到中央集权的好处，也没有得到分权的灵活性。

比如说地方债就是个典型的例子。地方政府和中央政府事实上共享信用，理论上说不能破产，所以拼命借钱。而中央又实际上把权力委派出去，管不到花钱，结果就是穷县以高利率借了几十亿上百亿还不起的债务。又比如说之前举例子，秦岭里面的一些小县，全县几万人，县城几千人，所谓县域经济，就是围绕着转移支付的花钱经济。这些公务员和国企人员，明明就是依附于上级财政的派出人员，在讨论撤县问题的时候，总是以地方人民利益的代表自居，反对切掉这个财政黑洞。这都是地方和中央权责不清晰的例子。

以后国家要像18世纪那些逐渐改革的欧洲国家那样，基于统一大市场秩序来维持中央政府，很可能要和和地方政府之间建立明确的契约。地方政府知道自己的权力边界在哪里，就不会有地方利益集团无限绑架全国的情况出现了。反过来说，如果在权力边界之内经营的好，也可能有局部制度创新，有自己的繁荣，给自己发点福利和红利，也应该属于自由决策。这都是可以想象的未来。

总的来说，这个文件出台，说明我们的国家远远不像表面上看上去那么均等一致。我们的行政区划，很大程度上还继承了农业时代的划分。我们的社会管理体系，在很多细节上，来自革命时期农业根据地的管理习惯。这些文化遗产，当初的设计目的，是保持农业社会的稳定和动员能力，所以希望在局部地区形成经济小循环，为此可以牺牲更大范围的效率。

建国前几十年，中国虽然发展很快，但社会主体还是农民，所以可以和这些管理上的遗产共存。进入21世纪之后，中国工业社会迅猛发展，绝大多数人都脱离了农业社会，所以过去的那些管理模式越来越显得落后，必须再搞一次统一大市场改革，打破各地的经济小循环，建立有国际竞争力的大市场秩序。这就是3月25日中央文件的历史背景。在节目最后我还是要说，现代化的根本是人。打破地方上阻碍统一大市场的土政策，不能总是忽视和户口挂钩的教育、医疗以及其他福利。公民权利均等化，是统一大市场的前提。

结尾给大家插一个彩蛋。上期节目说要对连花清瘟胶囊相关论文做技术分析，现在还没做完。但是最近我看到很多人说，连花清瘟胶囊也被列入埃博拉烈性病毒的治疗方案了，这件事我倒是可以说几句。

首先，以岭药业自称连花清瘟胶囊可以治疗埃博拉病毒的事情是真的，在河北工业和信息化厅的主页上，可以找到以岭药业连花清瘟项目获河北省科技进步一等奖的新闻。

http://gxt.hebei.gov.cn/sme/zx/snxw34/774139/index.html

颁奖说明最后一段话，我给大家读一下：

自上市以来，连花清瘟连续20余次被国家卫健委、中医药管理局等部门列入防治甲流、乙流、中东呼吸综合征、埃博拉、新冠肺炎等传染性疾病诊疗方案推荐用药。“中药连花清瘟治疗流行性感冒研究”曾荣获2011年度国家科技进步二等奖，该药已成为我国应对病毒传染性公共卫生事件的代表性药物。

连花清瘟胶囊怎么和埃博拉扯上关系的我不知道。但我是中国第一个采访埃博拉病毒防治团队的人。2014年，由解放军302医院派出的埃博拉防治医疗队援助塞拉利昂，第一批团队30人结束隔离，回到医院举行凯旋仪式的第二天，我就找到了他们的政治部，恰好遇到了随队去塞拉利昂的政工干部黄显斌。经他介绍，我采访了医疗队队长李进、政治部副主任孙捷、医疗组组长秦恩强、外科负责人李志伟。后来在观察者网发了特稿，标题是《30名中国军人 拯救一个国家》。

关于中药治疗埃博拉的问题，我当时就提出了问题。

队长李进的回答是:治疗中用了很多汤剂，黑人患者吃了之后效果不错。

医疗组长秦恩强的回答是:我们对埃博拉患者的死因做了统计分析。实际上大多数死于并发症，死于严重的内环境紊乱，如严重的脱水、电解质紊乱、酸碱失衡。很多患者发烧四五天才来，这些天没人敢碰他，也没人给他补液。送水，甚至没人给他吃的，等到医院的时候，各项体征已经都不行了，都不一定是埃博拉病毒直接致死。

所以我们针对他们这个特征，重点是补水。保证足够的食物供应。敢于接触病人，实际上已经解决了一半问题。有的时候他们病人自己不肯喝水，催着喝也不喝，我们就配一些中药汤给他们，实际上也是补水。他们喝了之后很感激，心理状态很好，跑过来谢谢我们。最严重的，我们还给他们输液。只要病情比较轻，到我们这里都能救过来。

我不知道后来连花清瘟是怎么证明自己药效的，至少从我采访的第一手资料来看，中药发挥的主要作用，是心理安抚和补水。连花清瘟胶囊如果想证明自己有真实治疗效果，不说双盲实验，最好查一下自己进入治疗前后的效果，看看和第一批医疗队随便配的中药汤有什么区别。

https://www.guancha.cn/Third-World/2015\_01\_12\_306084.shtml

http://mil.news.sina.com.cn/2015-01-13/1017817943.html

https://www.zhihu.com/question/27549647/answer/37130768

2022年4月26日 媒体十年纪念，拿以岭药业做个示范

2022年4月26日星期二，欢迎收看第424期睡前消息。

过去一周忙着股市打假，没注意时间。到了周末，同事提醒我，观察者网办新闻的纪念日已经过了。我算了一下日子，2012年4月20号，观察者网正式转型新闻网站，从当年4月23日开始，365天不间断更新内容。所以到上周为止，我正式转入媒体工作十年整，值得纪念一下。

2011年底，我已经离开了土木工程行业，到了观察者网，不过那时候观察者网还是一个小众学术性网站，登载一些思想交流内容，日点击量不到1000，主要是大学和研究机构的人来看，整个团队的工作节奏比较平缓。

到了2012年，领导决定办新闻网站，我有点晕，没想到要忽然做一个媒体人。

当时发愁的事情主要有三个：

第一个问题是不知道怎么产生内容。

2012年的观察者网只有十几个人，虽然多少都做过一点文字工作，但是最多也只是算编辑，而不是记者。从成本来看，我们不可能频繁出去采访，也没有传统记者丰富的关系网，所以我不知道团队能不能从收集内容转型到生产内容。

第二个问题是怎样快速生产内容。

之前做思想网站的时候，更新压力不大，我每星期写点东西，或者是帮学者修改一下文章就行。遇到假期和周末，团队所有人都休息，网站内容可以连续几天静止不动。转型之后全面报道新闻，每天起码要用新内容刷新一轮主页。每小时都要有局部滚动更新，我们能不能跟上新媒体的节奏值得怀疑。

第三个问题是做出来的内容有没有人看。

当时传统媒体都在纷纷转型，依托实体报刊办网站。他们有貌似很强大的内容团队，还有直接从传统媒体转过来的丰富内容；而我们要从头办一个网站，靠自己的小团队搞内容，很难说能不能吸引观众来看。弄不好，不仅吸引不到新人，连原来每天的上千点击量都要损失掉。

在2012年春天，这三个问题都没有明确的答案，但是我被赶鸭子上架，工作总还是要做的。所以，我把那之前十几年的个人经验拿出来，尝试给每个问题都提供了一个对应解决方案。

1. 对于怎样生产内容的问题。我的解决方案是要求每个人处理新闻之前努力学习，掌握比普通读者更深一层的知识。

这样就算不能及时采访到每个行业的专家，自己也能对新闻有更深的理解，找到更深层次的逻辑，更容易理解的事实，摆出来就是有原创性的内容。我经常和同事说，大学的选修课，整个学期也就是上课十几个小时，加上考前突击几个小时，在这个学科就算初步入门了。现在我们在一个新闻背景上花上半天、一天时间，总有可以超越普通读者认识的地方。

当然，我们并不比观众高明，普通观众自己动手查询，花几个小时也能找到类似的东西。但观众分布在各行各业，平时要工作、要上课，不可能看到每个新闻都自己动手查资料深入分析。哪怕只有1000人看我们的内容，一个编辑查几个小时写出几百字，也能给1000人节约时间，算起值得，这就是媒体人的职业性，是社会分工的一种体现。我们做好这份分工，替那些想看点深度内容的读者节约了时间，或许就有资格在媒体圈上占据一块稳定的市场。

2. 对于怎样快速学习，快速生产内容的问题，我的解决方案是搜索引擎。

观察者网距离上海图书馆只有一站地铁，某些勤奋的编辑经常会跑去查资料。但对于大多数新闻来说，靠实体资料来深入新闻背景，效率太低了，满足不了观众的需求。在互联网时代，我们必须应用互联网本身的高效工具。我对同事，对观众都说过，在互联网时代，能否熟练利用搜索引擎，会制造类似于人和大猩猩的区别。

很多老同事应该记得我的要求，百度关键词要至少换一次。第一次的关键词寻找下一步的关键词，第二轮关键词搜出来的内容才有可能超越观众的常识。而一旦确定了搜索方向，20组一页的百度搜索结果，怎么也要看50页，才能说没有可用资料。如果只看百度第一页的内容，观众就不需要我们替他们搜索，不需要替他们组织逻辑了。

除了百度，所有编辑都会想办法用更好的搜索工具。同时学术搜索引擎和论文库也不能放弃。一般综述性的硕士论文水平虽然不高，但是用来做新闻背景分析还是足够了。当时我在北京大学研究院第一次遇到陈平先生，他问我的第一个问题，不是我的观点，而是我从哪找到这么多资料证明自己的观点。我告诉他用搜索引擎，让陈平先生非常惊讶。这说明，用职业化的心态使用搜索引擎，在普通新闻背景处理方面，效率的确比传统的收集信息方式更高。十年前我和我的同事因此相对其他媒体人具备了一点优势。

3. 对于做出来的内容有没有人看的问题。我的解决方案是尽量给读者一个完整的社会模型。

当时我每天观察国内媒体，发现大多数新闻报道的问题是，只抓住一个点，不配合背景资料。读者看了新闻，不知道这个新闻的重要性，甚至不知道为什么要推送这一条新闻。所以我就和同事说，我们要理解一个新闻为什么是新闻，就要去查没有新闻时候的常态。

比如说，在全国每年煤矿死亡还保持在2000人左右的时候，两三个伤亡的小事故虽然也很惨痛，但如果没有非常特别的故事，不一定要选到我们的主页上。要理解某个水电站竣工的新闻是不是值得深挖，就要去查中国整体的水电规模，告诉观众这个水电站给中国增加了百分之几的清洁能源生产能力，而不是只列一个多少兆瓦，发电多少度的数字。

这些查出来的背景资料，不要只是自己记住，更要写出来，给观众做算术题，让他们也能理解一个粗糙的模型，在模型中理解新闻。这样他下次就会再来看，期待我们做出更多的社会模型，让新闻更有意义。

总结一下：三个解决方案分别是：

用学习替代一部分专家采访；

用搜索工具加速学习；

用模型来展现自己快速学习的成果。

三件事不是分着做的。抱着学习的心态，搜索引擎才不会变成一个复制廉价信息的工具；从一开始就想构造模型，才能给自己的短期学习规划深度。

这本来是我在网络社区吵架聊天的习惯。从20世纪末到2015年，中国互联网存在一个bbs繁荣年代，小网站也能随便经营自己的讨论区，给各个领域提供交流渠道。大多数论坛都存在一些半熟人化的讨论圈子，但熟悉并不等于观点一致，相互之间经常爆发激烈而有营养的辩论。要想快速找到资料，压倒对手，同时也吸引其他用户的注意力，就必须快速学习，而且对第三方观众提供一个简单易懂的模型。

但这毕竟是小圈子辩论的玩法，在2012年，我并不确定这几条经验是不是可以用来支持一家大媒体，是不是能推广到其他人。接下来几年的事实证明，效果还可以，观众的确比较喜欢快速学习之后处理的新闻，喜欢我们搭建的粗糙模型。观察者网相对其他全国性媒体，只用了五分之一，甚至十分之一的人力，而且绝大多数从未受过新闻教育，就搭建了一个全方位严肃新闻网站的架子，而且还被观众说有深度。从每天1000点击，到每天100万点击，中间只经历了2年多时间。

在观察者网工作到2014年，我发现了知乎这个新型社区，经常去回答问题。后来我把自己每天选新闻的列表笔记发到知乎，就是“睡前消息”这个名字的来源。再后来，我自己开了“睡前消息编辑部”的公众号，又离开观察者网做了视频节目。我把观察者网早期的工作风格带到了现在的节目，团队里包括观察者网的几个老同事。各位观众现在看到的睡前消息，依然是根据前面的三条原则做出来的。

这套工作模式当然有缺点，因为自己动手搜索，快速学习，肯定在质量上比不了行业专家。但是，传统媒体制作内容的效率太低，而且喜欢说官话，他们垄断了大多数专家采访资源，总要允许新媒体用自己的方式也做点深度内容。我认为，只要对自己、对观众保持诚实，不把搜索来的东西装成有权威性的内幕消息，快速学习应该可以算作媒体人的优点。你可以说我和我的同事是几十年来社会阶层最低，和专家联系最少的媒体人；但我也可以自豪地说，我们是几十年来最愿意学习新知识，最主动搭建社会模型的媒体人。

有的媒体团队不愿意承认内容是自己整理的，觉得把学习的经历展示出来太羞耻，所以装神弄鬼，天天说自己有内线消息，有权威人士，吸引一些对上层社会有错误想象的观众。我和我的团队绝对不会这么干，我们自力更生，给新闻配上社会模型是职业性的体现，没什么不好意思说的。

而且，自己搭建社会模型有一项好处，就是和观众拉平了起点，降低了内容门槛，提高了传播率。我们用几个小时搭建起来的模型，相当于一个入门者的课堂笔记，也许水平不高，但必定是0基础阅读也能基本理解的内容。而很多专家的水平虽然高，接受采访的时候往往忘了普通人的接受度，不经意就绕过了很多基础知识，使用了难以理解的专业名词，结果就是没人看。我不知道其他媒体人做内容会不会分享给自己的家人，反正我的内容，是我们家三代一起看的。

十年前我31岁，做工程师做不好，自己经商没赚到什么钱，不得不考虑职业转型，找一条新的出路。唯一的特长是在各个网络社区写了点东西，敢于厚着脸皮把自己思考的内容展示给别人看。

现在回顾这十年的媒体职业经历，最得意的一点，就是我把BBS深度讨论风格引入到大众媒体，制造了一套可复制的模式。无论在新闻网站，在公众号，还是在视频节目，这套模式都能吸引一些读者和观众。今年我41岁了，不太可能再练出让观众欣赏的身材，也不太可能从头学习一套才艺吸引观众。所以我只能把这条路走到底。

而且，随着时间推移，我发现：中国大学扩招和产业升级的效果，已经可以反过来辐射媒体了,很多年轻观众都对自己所处的行业有深入了解。我和同事在自己学习的同时，也可以通过和观众交流，超越过去传统媒体采访资深专家的效果。我年初说组建观众顾问团的事情，本轮疫情结束之后就立刻启动。希望各位观众、各位专家能喜欢我做媒体第二个十年的内容。

过去十年，3652天，我大概有100天左右因为旅行、断网、生病不能处理新闻，其他的日子，我每天都会有至少2个小时浏览全国媒体，再和自己团队的内容对照。不敢说身经百战，起码在媒体方面久病成医，积累了一些操作经验和内容制作模式，比上面三个原则更具体一些。最近我正在整理自己的工作笔记，准备把我过去培训新员工的教案再扩展一下，变成一个几小时的短公开课，分享给观众，今天我就算预先做广告了。

接下来再说说近期热点。

上周五422期节目，我就说要整理连花清瘟相关论文的技术资料，团队里也有生物医学专业的留学生帮我一起做。但毕竟生物技术问题门槛比较高，我们的结论要做到自己完全信服，才能拿给大家看，所以暂时定在周五发布，今天还是先说商业和信息传播问题。

周日那一期节目，我提到了以岭药业自称连花清瘟胶囊可以救治埃博拉病毒，还分享了我采访中国援助非洲埃博拉疫区专家的记录。在非洲的专家不仅没有提到携带中成药，还指出在参与埃博拉救治的中药汤剂中，热水是最重要的有效成分。

就在上周日那天，刚果宣布爆发第14轮埃博拉疫情，这是测试的大好机会，就看以岭药业是不是能抓住了。比如说随机选择一部分援助地区，发放药品，看看是不是比其他区域的疫情明显减轻。毕竟埃博拉病毒是比连花清瘟胶囊出现早几十年的瘟疫，说连花清瘟能对付埃博拉，比说连花清瘟能对付后来新出现的新冠病毒、禽流感还是可信一些。

hts://www.guancha.cn/internation/2022\_04\_24\_636545.shtml

另外，介绍连花清瘟胶囊能对付埃博拉病毒的权威内容，是河北省给以岭药业颁发科技进步一等奖的解说词。我最近搜索河北的科技颁奖记录，发现了另一件有趣的事情。

421期节目的结尾，我找到了吴以岭先生的传记作品，里面提到，吴以岭成名药品《通心络》，起因是他的病人不小心吃了四倍的蝎子，发现心脏缺血反而有所改善。

2016年，河北省政府表彰全省的高层次创新团队，吴以岭的“络病研究与创新中药研发联合创新团队”排在第二名。而风头上的韩春雨排在第四名。看来河北省科技奖项的可信度有点差。我下一步准备看看这次韩春雨和吴以岭受表彰的解说词，和前面传记文学里面提到的发明过程对照一下。

hts://hebei.hebnews.cn/2016-07/13/content\_5649574.htm

这一轮媒体和股价的互动，起点是我4月10日的417期节目，推翻了“世界卫生组织推荐连花清瘟”的说法，还找到了国内公开用标题造谣的权威媒体出处。

观众留言提醒我，417期节目出来的第二天，4月11日，以岭药业官方网站发出了一份新的招聘启事，要聘用新媒体主管。

hts://wecruit.hotjob.cn/SU60b444fc2f9d2430fdc63aba/pb/posDetail.html?postId=6253d2e70dcad4021441d2be&postType=society

以岭药业给应聘者列出了五条工作职责。其中第一条是：

1、 熟悉新媒体发展规律，能够策划系列新媒体活动，设计运营相关方案和话题，了解当下各新媒体平台玩法。

第五条是：

5、熟悉制作、短视频制作、视频剪辑、H5互动小程序者择优。

看来我们的视频节目给以岭药业制造了冲击，还让他们意识到不能把事情都外包给其他媒体。这也算一种进步。但新媒体主管职位的专业明确限制在计算机专业，说明以岭药业还没真正理解我们这一行。

4月22日，我发表了422期节目，借着以岭药业报案的宣言，悬赏5万，替以岭药业捉拿制造假信息的人，影响力也不小。到了4月24日，以岭药业官方网站的招聘区又更新了。这次是招募舆情高级经理。请静静帮我读一下工作职责：

hts://wecruit.hotjob.cn/SU60b444fc2f9d2430fdc63aba/pb/posDetail.html?postId=62650ab22f9d243ebd6af5c1&postType=society

1、 负责每日舆情监控：重大经营事项、资本运作、财报数据、高管变动、估值和价格变动、评级变动、诉讼等方面内容的舆情监控。

2、 研究当前舆论环境及宣传政策，根据舆情信息进行分析研判、分级处理及规律探索，为公司提供相关处置参考意见。

3、 撰写舆情报告和正向利好文章，对各类舆情事件及敏感信息进行预警和舆论搜集，做好评估、危机分析及重大危机处理。

4、 发展并维护长期良好稳定的媒体合作关系，建设公司媒体资源库定期维护，进行媒体调研。开展与相关媒体的公关合作，实现品牌的高效传播及形象塑造。

5、 负责维护政府关系，包括活动策划与参与，政府公关的执行等。

6、 对舆情供应商的服务内容提供反馈和改进建议，并协助舆情监测供应商改进，推进舆情监测、舆情分析、危机处置工作的改善与升级。

新一轮招聘，不再限制计算机专业，允许金融、新闻、广告、营销、中文、传媒、公关等相关专业应聘。看来以岭药业的人事部也在压力下学到了新知识。不知道各位观众有没有想去应聘的。

这两则最新的招聘广告，引发了我对以岭药业招聘区的兴趣。

hts://wecruit.hotjob.cn/SU60b444fc2f9d2430fdc63aba/pb/social.html

打开整个列表看，最重要的招聘是三个职位。2个制药工艺员，一个质量工程师，还有数量不限的中药保健品策划专员，以岭药业已经不满足于做药了。

观众可能记得，417期节目，我在辟谣的同时，找到其中一个误导新闻源头，是《中国经济周刊》，鼓励大家像买茅台那样，去买以岭药业的股票。

hts://baijiahao.baidu.com/s?id=1729441470225468938

在中国经济周刊自己的网站上查询，4月1日还有一篇介绍以岭药业保健品战略的文章，标题是《以岭药业健康饮品部换帅 触网整合遭市场看衰》

ht://app.ceweekly.cn/?app=article&controller=article&action=show&contentid=79523

这篇文章提到了很多关键信息。

首先是我们已经知道的一条：两会期间，以岭药业董事长吴以岭向国家提出：改变药食两用中药材管理办法。明确哪些中药材必须经医生处方作药物使用，其余放开，既是食品又是药品，以拓宽保健食品的药材资源。

2月12日，基于大健康业务发展战略，以岭药业向旗下公司石家庄以岭健康城公司增资4500万。

3月7日，以岭药业回购注销股票期权。其中一个被剥夺期权的高管，是从郑州百事可乐公司挖来的汤连茂，在以岭药业负责健康饮品事业部。

3月11日，以岭药业公开表示，公司预计未来会陆续推出系列健康产品。

3月27日，以岭药业第五届董事会第五次会议决议，公司经营范围增加“保健食品；饮料、方便食品的生产”。

3月31日，就开了那场被广泛报道，据说推荐了连花清瘟的世卫组织会议，现在回过头看，在假新闻引发争议之前，以岭药业相关的新闻主线是发展保健品，尤其是要大力开发保健饮料。只是当时没引起注意。

昨天，经济参考报在静安区泰兴路采访，发了一条新闻《一社区冰淇淋团购被叫停 居委会干部推荐抗疫套餐》

hts://new.qq.com/omn/20220425/20220425A0CHRX00.html

新闻说，泰兴路公寓自发团购冰淇淋，被居民举报，最终冰淇淋被拦在小区外面，化掉也不许进。居委会给出的理由是“团购的东西不是必需品，会增加风险。”这在最近的上海不是新闻，我知道其他朋友有团购咖啡或其他饮料被阻挡的事情。理由本身也貌似很正义。

这个泰兴路的小区，除了冰淇淋，蔬菜自发团购也被阻止了。居民抗议，居委会就给了他们一个推荐购买套餐。399元套餐包括12盒牛奶，20颗鸡蛋，5斤大米，5斤油，然后就是1箱12瓶莲花清菲饮料，刘亦菲的菲。

听名字就能大概猜到莲花清菲是谁生产的，当然我也不反对以岭药业做饮料。但是在上海团购禁止非必需品进小区的同时，莲花清菲饮料能以必需品、防疫品的名义进小区。看来以岭药业捐200多万盒药的目的不仅仅是卖更多的连花清瘟胶囊。

沿着这条线索往前查，以岭药业借着疫情推销的东西，不仅仅是胶囊和饮料。我找到了长城网1月27日采访吴以岭女婿贾振华的新闻。静静帮我读一段：

hts://baijiahao.baidu.com/s?id=1723035618726129637

1月25日，曾参与连花清瘟研发的贾振华告诉记者：“我们对呼吸健康领域进行了不懈攻关，结合现代生物医学，在络病理论的指导下，基于连花清瘟核心组方为原料，研制连花杀毒抑菌精油，为以岭药业独家研发的创新技术，是对我国传统草药的有效继承与创新发展，可全面干预‘人传人’‘物传人’‘环境传人’等多种传播途径。”

研究结果显示：连花杀毒抑菌食品级精油对新型冠状病毒的灭杀率＞99.82%，对H1N1病毒灭活率＞99.99%。目前，连花杀毒抑菌精油在我国已批准为食品原料或化妆品原料，在灭活新冠病毒同时，对人体无害，对环境友好，符合当前国内外绿色环保、可持续发展趋势，可方便应用于多种消毒卫生、防护、日化与食品行业。

在以岭药业研发中心的产品展示柜里，摆放着琳琅满目的连花呼吸健康系列产品：口罩爆珠、空气凝胶、口腔喷雾、清咽喷剂、清蕊儿童喷雾、连花清菲植物饮料、连花古茶、金银花红茶……

“疫情防控常态化情况下，呼吸健康是巩固抗疫成果的必要措施，也是大众的迫切需求。我们将继续探索全方位保护呼吸健康的新产品，解锁更多科技密码，书写出更加精彩的中医药创新故事。”贾振华说。

前几期节目，我指出以岭药业借着疫情，借助权威媒体的假新闻炒作股价；利用一部分捐赠，给上海没得病的普通人推销了十几倍或者几十倍的连花清瘟胶囊。这还勉强可以用药品经营理念来解释。

新发掘的一批信息显示，以岭药业借着疫情在强行推广保健品，用防疫的理由排斥其他饮料，用“体外杀病毒”的概念吓唬消费者，这实在是突破商业行为的下限了。等迟到的上市公司年报出来，我一定要好好分析去年以岭药业几十亿营销费用都花到什么地方。

前面我提到，在我的两期节目后，以岭药业连续推出了两版招聘广告，其中“舆情高级经理”的任职要求第四条是：

拥有丰富的媒体资源、人脉资源；熟悉各类媒体的状况，了解媒体运作流程。

对于正常公司来说，这是可以理解的要求。但是考虑到以岭药业的“前科”，这显然是一个能接触到以岭药业操纵股价过程的职位。那我要恭喜一下应聘者，你可能接触到了未来发大财的机会。

去年9月份，美国证监会宣布，向一名关键举报者奖励1.1亿美元，因为他提供了证监会处罚违规公司的关键证据。美国证监会一向愿意给内部举报者提供高额奖励，目的是促使违规公司内部分裂，至少也会互不信任。如果证据足够有力，可以一举打倒违规公司，美国证监会最高可以把涉案金额的30%奖励给举报者。

hts://baijiahao.baidu.com/s?id=1711026086887925142

看到中国股市最近几天的惨样子，我猜中国证监会未来也会实行类似的举报奖励制度。到以岭药业应聘的高管可以留心收集证据了。如果造谣“世卫组织推荐连花清瘟”能成为制药企业的致命罪状，我相信中国股市不会总是要几代人连续打“3000点保卫战”。

当然，那是可期待的未来。就当下的情况看，4月22日，证券时报给上市公司评奖，以岭药业拿到了中国上市公司最佳投资者关系奖。以岭药业的董事会秘书吴瑞——贾振华的妻子拿到了最佳董秘奖。中国股市还会在艰难的时代停留一段时间。

hts://finance.sina.cn/2022-04-22/detail-imcwipii5729853.d.html

ht://finance.sina.com.cn/roll/2022-04-22/doc-imcwipii5728732.shtml

说了这么多以岭药业，本期内容的主题还是我的媒体工作十年纪念。我用网络搜索加快速学习的方式构造社会模型，用来制作新媒体内容。后半部关于以岭药业的内容，乃至之前两期分析以岭药业股价的内容，都是我和同事用类似原则挖掘的信息。

本期内容是我在写完十年工作总结之后，用几个小时百度找出来的，大多数是以岭药业自己提供的公开信息。这正好符合过去十年我最喜欢的一句读者评论“和事实相比，谎言的力量不值一提”。接下来的媒体工作，我会记住这句话。

2022年4月27日 【厉害】5000字分享上海抗疫14天经验：3个教训、3个错误和3个感悟

2022年4月28日 【历史】

上海帮之最强小弟，党和国家领导人，民意支持度最高的上海市委书记是如何获得权力，然后被送进秦城监狱

2022年4月29日 红军为什么长征？经济崩溃 民心动摇 是谁造成的？【思维实验室】

https://www.bilibili.com/video/BV1JY4y1v7Pa?spm\_id\_from=333.337.search-card.all.click

2022年4月30日 昔日江苏经济“盲角”，今时全球“维密”圣地，看贫困县灌云二十年风流路

<https://www.bilibili.com/video/BV1ES4y127pC?spm_id_from=333.337.search-card.all.click>

https://www.bilibili.com/video/BV1ai4y1D7Vi/?spm\_id\_from=333.788

2022年5月1日 个人养老账户如何拯救养老金枯竭？我们拿什么养老？

https://www.bilibili.com/video/BV153411M7Do?spm\_id\_from=333.337.search-card.all.click

2022年5月2日

2022年5月3日

2022年5月4日

2022年5月5日

2022年5月6日

2022年5月7日

2022年5月8日

2022年5月9日

2022年5月10日

2022年5月11日

2022年5月12日

2022年5月13日

2022年5月14日 推书《时间地图》，学历史唯物主义

欢迎收看第431期睡前消息。今天的月份5是质数，13日是质数，期号431是质数，再往后两期，433又是一个质数。431和433是孪生质数。

根据数学规律，接下来的质数序号，和孪生质数序号，频率都会越来越低，我们要珍惜这种概率不断下降的事件。

今天不用静静介绍话题，我想和大家聊聊读书问题。

428期节目，分析城市化和疫情关系的时候，提到了著名科普书《枪炮、病菌与钢铁》，我猜很多观众读过，或者至少很容易能在身边找到，我就不额外介绍了，今天我想推荐一下，看完这本基础科普书，哪一本书适合作为延伸阅读。

还是先说《枪炮、病菌与钢铁》这本书，标题有三个词，其中最吸引人的一个词是“病菌”。这本书上来先分析西班牙殖民者进入美洲的例子。西班牙在北美洲控制了几百万人口的阿兹特克文明，又在南美洲控制了上千万人口的印加文明，主力都是几百个下层武士。殖民者的优势包括看得见的钢刀铁甲，包括完全超出美洲文明科技的火枪火炮，但是作者贾雷德·戴蒙德认为，这些东西都不如看不见的病菌厉害。

钢刀对木棒，最多是十倍的优势；火枪对投石器，最多是百倍优势。19世纪的南非祖鲁军队都能歼灭一整个英国火枪团，火枪和钢刀实在不足以解释为什么几百个武士就能征服几千万人口的两个大洲。西班牙征服者能快速胜利，原因是来自欧亚大陆的病菌扩散快、杀伤力大，走在了骑兵的前面，杀死了大量青壮年人口，也给其他人带来了天灾的恐慌。

西班牙一小队士兵到达印加帝国的时候，帝国的皇帝、继承人和大多数将军都因为天花病死，一部分贵族甚至已经投奔到西班牙人一边。新上台的皇帝既不知道西班牙人的实力，也对自己控制帝国的能力没把握，所以才会一下子被劫持成人质。西班牙征服阿兹特克也有类似的情况。

戴蒙德认为，美洲帝国怕欧亚大陆的病菌，而西班牙殖民者不太怕美洲的病菌，原因是大多数传染病没什么历史，是最近几千年才培养出来的的新东西。传染病需要密集的人口来培养，还需要和家畜密切接触才能快速进化。欧亚大陆比美洲提前几千年进入了农业文明时代，出现了人口密集的农业区，更多的大城市，还有大规模驯养的牛马猪狗养殖场。这些事物都会导致人和人频繁密切接触，导致人和其他哺乳动物频繁接触，还能制造前所未有的垃圾堆，在河里排放带病菌的污水，所以很早就培养了厉害的传染病。

农业文明培养的传染病当然首先会大规模杀死欧亚大陆的人，但是一方面农业地区人口增长快，能很快重新把人口生出来。另一方面，死掉的青壮年没有留下基因，把生存空间留给那些抗病能力强的人。所以最终欧亚大陆人口和一些曾经很厉害的细菌病毒共存，只会出现很轻的症状。

这里插一句，很多人用中国古代人口多，农业区人口密集来证明古代中国医学发达，还经常因此提问，说如果中医不发达，这么多中国人是怎么来的？

从人类学和传染病学角度来看，这是一个完全错误的逻辑。因为在农业时代中后期人烟稠密，往往意味着之前传染病菌培养更快，死了更多的人，才淘汰出了能抵抗欧亚大陆传染病的基因。至于说这么多人口怎么来的，最简单的回答就是淘汰出来的，祖辈淘汰了太多的人，所以才能让后代挤在一起也不怕传染病。

如果古代医学真能减弱传染病的传播，反而会让后代的基因抗病能力下降，让中国在大航海时代和美洲文明一样，出现人口快速减少。我们都知道中国在大航海时代人口还在暴涨，没有因为欧亚大陆其他文明的传染病而出现人口下降，这恰好说明，我们祖先靠相互淘汰对抗了传染病。

回头说《枪炮、病菌与钢铁》这本科普书，作者戴蒙德认为，过去几百年农业文明之间对抗，最重要的并不是表面上的刀剑、火炮，而是最基础的农作物，和农民身上携带的抗病基因。新西兰毛利人虽然不多，但是能和大英帝国对抗，保持一定的独立性，原因就是他们祖先来自1000多年前的欧亚大陆，留下很多抗病基因，同时毛利人快速接受了土豆和其他农作物，所以有剩余的食物养一支专业军队，还能学习火枪战术。

《枪炮、病菌与钢铁》给出的历史解释非常清晰有力，但是也有局限性，就是只提了人类和自然界各种条件的互动，很少分析人类之间的互动。虽然这本书开头提到西班牙人和印加帝国之间的对抗，也提到其他的一些人类社会互动，但基本上是作为结果提到的。整本书的逻辑结构起点，基本上都是一万年前农业文明开始之前的自然条件。所以，这本书归根结底还是一本人类学著作，不是历史学著作。如果我们想理解当下的历史状态，还是要看更细致的分析，在最近一万年的农业文明历史看人类之间的对抗。

所以我就要推荐一本我十几年前读过的通史读物《时间地图——大历史导论》，作者是美国人大卫·克里斯蒂安，2004年出的第一版。这本书和《枪炮、病菌与钢铁》一样，也关注病菌对历史的影响，但是视野更宽广，定义更纯粹，可以给读者开辟更宽的唯物主义思考方式。

图片

我当年读《时间地图》，最赞叹的一个概念，就是作者定义了“大型病原体”。前面那本《枪炮、病菌与钢铁》关注的细菌，病毒，都是看不见的“小型病原体”，被人类密集的居住区培养出来，杀掉一部分人类，也和人类相互适应，最终达到了共存效果。《时间地图》这本书说，人类历史上所有政治结构，尤其是国家，都是人类进入农业时代之后，密集居住培养出来的“病原体”。这些病原体的表现形式，就是统治集团。他们也要寄生在普通人身上，也需要从我们普通人身上获取营养，也会从一个人类社区扩张到另一个人类社区。最重要的是，这些病原体会杀人，会相互竞争，从效果上看，和病毒细菌是一致的。

大型病原体有很多种类，有的像两河城邦文明，是神权国家；有的像蒙古帝国，是军人国家；有的介于两者之间，是阿兹特克和商朝这种半神权，半军权国家。这些政权刚出现的时候都非常暴力，直接从底层拿走全部物资，不服就杀人。甚至你服了，还是要杀，拿人做祭祀。这非常类似于刚刚传入人类社会的天花、霍乱，埃博拉病毒，见人就杀，靠恐惧维持统治。

但是，如果传染病太凶，致死率太高，杀人太快，人类就没法带着传染病到处走，传染效率反而降低，最后会被更温和的类似病菌淘汰。所以，大多数病菌的主流很快变成了低致死率类型，才能在病人死掉之前多传染几个人。另一方面，人类也会逐渐适应病菌，基因和免疫系统都能和病菌共存。

政治结构这些“大型病原体”也一样，统治者如果只有杀人抢劫的能力，就会发现杀到最后没人种地。而且恐惧只能让人服从，很难提高工作效率。这样的国家很快就会被其他竞争者淘汰。所以无论是神权还是军政府，无论是政变上台的皇帝，还是刚刚打下一块地盘的游牧酋长，都会学着搞温和的统治，和农民达成妥协，用收税替代抢劫，用明文法律替代随机执法，最终让双方都能暂时接受统治秩序。

这就是我读书的时候政治课本教给我的马克思主义基本原理：国家是阶级矛盾不可调和的产物。统治者和被统治者的矛盾，是占有和反占有的矛盾，尖锐到你死我活。这时候，统治者就必须建立国家，不仅要维护统治秩序，还要建立一套新的意识形态，重新定义“合理”，让大多数人能接受一个相对温和的剥削秩序。这一点也非常像细菌病毒和人类相互妥协的过程。所以《时间地图》把国家和其他政治组织定义成“大型病原体”。

如果只是介绍这点相似性，“大型病原体”的创意还不够精彩。《时间地图》进一步指出，大小病原体借助人类活动传播的方式，以及相互竞争的方式，完全可以纳入同一个历史模型。

比如说波斯帝国修建贯穿亚洲中部的道路网，导致公元一二百年前后，整个欧亚大陆都出现了一波瘟疫，这是小型病原体的传播，很多古典文明的灭亡都和这一波瘟疫有关。汉朝灭亡的原因是黄巾军，而黄巾军的发起人张角就是通过治疗瘟疫，重建社会秩序获取支持的。在这之前，波斯帝国的道路网也给新型暴力机构，也就是大型病原体穿越欧亚大陆提供了帮助。亚历山大就借助波斯帝国的道路网，发动了上万公里的远征，建立了一批希腊军人主导的国家。这两种病原体的传播，依托同样的基础设施，最终也会达成病原体和本地人口共存的效果。

又比如说蒙古西征，在西亚东欧建立了一批蒙古军人统治的国家，这是大型病原体穿越欧亚大陆；同时蒙古人也传播了东亚人口密集区培养的病菌，给西方带来一波大瘟疫，这是小型病原体穿越欧亚大陆。两种病原体一开始都很残暴，杀了大量人口，但最终变得温和，本地化，和本地的农民并存。从这个角度看几千年的历史，脉络就清晰多了。

《枪炮、病菌与钢铁》那本书开头提到西班牙征服美洲，也可以看做两种病原体的同步传播。天花病毒是小型病原体，而几百个西班牙武士是大型病原体，也就是国家的触角，它们凭借在欧亚大陆积累的丰富经验，轻松征服了美洲人口。而且因为美洲人口对两者都完全没有免疫力，印第安人死掉90%之后，才学会和两种病原体共存。活下来的印第安人连自己的名称都丢了，被错误地命名为印度人。

看到《时间地图》把政治秩序和细菌病毒并列讨论之后，我立刻想起了毛主席的一句词“五帝三皇神圣事，骗了无涯过客。”所谓神圣的国家，神圣的君主，所谓古代君臣父子的意识形态，其实都是统治者和被统治者相互妥协，相互斗争的结果，神圣性都是拿出来骗人的。古代统治者拿来骗古代人也就算了，毛主席提醒我们，现代人不能再拿这些病毒文化来骗现代人。

毛主席的那首词是《贺新郎 读史》，嘲笑了三皇五帝，下一句就开始赞美古代反抗统治秩序的起义者。但是，古代造反的人，虽然否定统治者的神圣秩序，但也无非是要建立另一套神圣秩序。

比如说张角如果成功打败了汉朝，宰了曹操刘备，也一样要做皇帝，还会像唐朝皇帝那样，创造一套不可侵犯的道教理论。后来的李自成、朱元璋灭掉了之前的皇帝，转身自己也要做天子。所以，古代的劳动人民就是被各种病毒欺负来欺负去。

几千年的历史，到1789年法国大革命终于有转折了。造反的巴黎市民意识到，我不仅可以推翻历史上那些神圣的垃圾，还可以宣称，人民自己的生活就是最神圣的东西，一切政府都必须从人民的世俗生活取得合法性。从这一刻开始，人类就开始逐渐摆脱“大型病原体”的控制，反过来想去控制这些“大型病原体”，为我所用。

但是，巴黎的造反派虽然看透了历史上统治者的神圣性，但并不知道怎样基于劳动人民自己的需求建立一个新社会，所以一次次造反，换了一个又一个的国王宰相执政官，还是不解决问题。接下来的问题，还得马克思上场来回答。

马克思最伟大，或者说唯一的理论贡献，就是历史唯物主义，其他所有理论都是从历史唯物主义基础上发展出来的。他指出，历史上各种政治体制，或者说“大型病原体”，相互竞争，最终还是比谁能刺激生产力。所以，貌似神圣的各种政治制度，实际上都是生产力的附属品。劳动人民如果想追求自己的自由，可以完全把历史上的神圣性都踩在脚下，但不可以把生产力竞争规律踩在脚下。只有创造一个更能刺激生产力的新制度，才能避免旧制度回来虐待所有人。这个理论延伸下来，在苏联，在中国发动了几次革命，最终改变了我们所有人的生活，也告诉我们还可以利用历史规律，让生活变得更好。

但是，从我最近的观察看，很多中国人还不具备历史唯物主义的基本素养，对历史上各种貌似神圣的垃圾，有过分的崇拜。愿意对三皇五帝磕头作揖，还逼着别人磕头作揖的不在少数。这不仅浪费了几十年的马克思主义科普，浪费了毛主席的教导，也浪费了法国大革命以来200多年的社会进步成果。

我反思了一下自己过去几十年经过的教育，发现教科书上那些马克思的论点，最大的问题是只有论点，缺乏全面的模型做论证，所以就算灌输给学生，也很难被接受。我自己也是毕业后逐渐读书，才体会到唯物主义历史规律的正确性。所以，我有机会就要给大家推荐几本合适的参考书，比如说这一本《时间地图》，加上前面提到的《枪炮、病菌与钢铁》，非常适合作为马克思主义的入门读物。

《时间地图》这本书不仅是提出了一个“大型病原体”的概念，更重要的是有上百张实用的表格、插图，可以给零基础的人，快速建立一个量化的通史模型，有兴趣的观众可以看看，接下来我分享几条简讯。

首先是一个迟到的尾声。

株洲高新区党工委书记，原来的天元区书记周建光的家2020年失窃，小偷手段不高，不出三天就被堵住了，人赃俱获。当场查获了5.98万元人民币、1.4万元港币、6400美金，外加价值14万元的4块手表。警方记录流传出来，当时就有人怀疑周建光腐败，但也有很多人给周建光辩护，说一个高级公务员，家里被翻出几十万的财物，属于正常，在网上引发了激烈争论。

图片

2020年底，株洲官方媒体出来终结讨论。发表了一篇社论《株洲官员家中被盗名表案谈网络吃瓜扔瓜皮的原则性》。虽然这个标题语法都不通顺，但是落款笔名是“朱正平”，显然和人民日报的“任仲平”、“钟声”一样，代表了株洲市委市政府的信誉。

图片

http://k.sina.com.cn/article\_1302159122\_4d9d5f1200100rv0a.html

静静帮我读一段当时朱正平的社论：

把头脑冷静下来细细阅读各路媒体报道不难发现。受害干部家属已经在媒体上公开回应，房子是20多年前买的，而自己早在20多年前就是株洲某上市公司董事，90年代年薪已经达到6万多了。通过公开数据查询发现，90年代株洲几百块钱一平米的房子比比皆是，而年薪6万的干部家属当时完全有能力买得起媒体所曝的某小区别墅，至于4块表应该也是买得起的。至于家中有外币，上市公司董事出国考察使用外币那更是再正常不过的事了。

所以，干部家中的现金与名表不一定就来路不明，而党员干部住别墅不能就断定人家是坏蛋。说一千道一万，党纪国法说了算。党组织既是监督干部的枪口，也是保护干部的港湾，被盗财物来路正不正，相信组织上会去调查。违法所得就迅速依法处理，依法所有就果断回击诽谤。

领导干部住别墅并不违法，领导干部住贪污受贿来的别墅才违法。吃瓜评论应该依法自由，不能把网络变成施展网暴的练习场，多一些调查思考，少一些主观臆断，千万不能因为仇官仇富而丢了基本的原则立场。看新闻吃瓜扔瓜皮，各有各的看法，坚持不被带笼子。

前天5月11日下午，湖南省纪委微信号“三湘风纪”发布消息，周建光涉嫌严重违纪违法，主动投案。而当年偷他家的人还没出狱，不知道两个人有没有机会在监狱见面。

图片

https://www.163.com/dy/article/H73UQDB7053469M5.html

2019年11月的第40期节目，我们报道了国家药监局批准阿尔茨海默症国产新药“971”的消息。当时我们说，首先研究员耿美玉的试验设计不严谨，只有36周的短试验，其次是数据可疑，从第24周忽然出现的试验组好转迹象，不太合常理，部分曲线还有粘贴复制的嫌疑。

图片

图片

另外开发“971”的公司绿谷制药，就是当年开发“中华灵芝宝”、“双灵固本散”的骗子公司，因为自称抗癌，被央视和南方周末追着打假，名声比现在的鸿茅药酒还臭。所以，“971”特效药的批准，明显是有点轻率了。

图片

2021年12月，362期节目我们跟踪了“971”特效药的使用情况，在临床上没有体现出更多证据之前，被接纳到国家医保目录。现在，最新消息是，美国媒体报道，绿谷制药的国际三期临床试验已经停止。绿谷制药随后承认了美国媒体的说法。现在对停止试验的原因，有很多说法，有说法是和供应链有关系，我们可以等待绿谷制药接下来的公告。

图片

https://www.jiemian.com/article/7451436.html

昨天5月12日，国家医保局在人民日报宣布，全国统一的医疗保障信息平台基本建成，已经覆盖13.6亿人。中国终于有了全国通用的医保数据，希望这些数据不止是国家财政安排的参考，也能用来支持各种药品的开发和使用。

图片

https://m.guancha.cn/politics/2022\_05\_12\_639348.shtml

5月3日427期节目，我们关注了斯里兰卡债务危机，说这个小国在内战之后，想通过庞大的基础建设投资，刺激工业增长，摆脱靠旅游业和农业吃饭的现状。但是，投资大，债务多，而中国、越南这些国家的工业竞争又太强，所以小国在这一轮疫情中翻车了。

图片

过去一周，斯里兰卡的危机持续恶化，全国大罢工，所有城市都出现了大规模抗议活动，总统和总理兄弟两个都受到冲击。总理被迫辞职，总统宣布要任命新总理，还承诺要讨论弱化总统权力。

5月17日，斯里兰卡议会要讨论对总统的不信任案，中国要关心一下在斯里兰卡投资安全了。除了贷款之外，我们在斯里兰卡很多建设项目是以运营方式回收资金的，比如说中国港湾集团就在斯里兰卡拿了一条高速公路15年的运营权，用通行费抵偿建设资金，如果斯里兰卡政治经济崩溃，运营权不仅不会赚钱，反而是亏钱的无底洞。

https://m.guancha.cn/internation/2022\_05\_12\_639393.shtml

5月6日第428期，我们提到白俄罗斯独立后第一任总统舒什克维奇死了。当时我说，1991年在别洛韦日森林签协议、拆掉苏联的三个人，只剩下乌克兰的克拉夫丘克还活着，是唯一见证拆毁苏联的人，在这次战争中还很活跃。那一期我建议克拉夫丘克不要忙着管谈判了，赶快写回忆录，不然容易来不及记录苏联解体的历史。没想到，5月10日，克拉夫丘克也死了。

图片

https://news.ifeng.com/c/8FugMQ3aiko

幸好戈尔巴乔夫还活着，而且他喜欢写回忆录骗钱，已经写了快10本书。但是，历史研究有个原则，孤证不立，一个靠拉长回忆录来赚钱的人，不足以给历史提供可靠参考。所以，普京和卢卡申科最好赶快写回忆录，尤其是普京，他是叶利钦的直接继承人，是苏联解体的最大受益者和见证者。叶利钦拆掉苏联的过程，普京比大多数人要清楚。

图片

写回忆录的人多了，就算每个人都美化自己的行为，美化的方向也肯定不一样。历史研究者就能从这些自我吹嘘的内容找到一定的真相。普京和叶利钦站在一条船上，肯定能写点什么，去抵消戈尔巴乔夫的厚脸皮，希望普京加油。

2022年5月15日

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是“东方甄选”直播间大火，二是部分二线城市写字楼空置率升高。

来看今天的第一条。本月全网最热的直播间，莫过于由新东方老师亲自带货的“东方甄选”。主播老师一边卖牛排，一边教单词，一边卖大米，一边讲古诗，观众成排地留言：“一进来不知道该先听课还是先买东西”。

去年年底，新东方转型做直播，推出了“东方甄选”。半年来，直播间粉丝数稳定增长，不过没有大火，截至6月8日，粉丝数才将近100万。不过，6月9日，来自陕西、“长得很像兵马俑”的董宇辉老师火速出圈，“东方甄选”开始爆发。到6月21日，粉丝数已经涨到了1750万；6月13日-19日这一周内，东方甄选直播间销售额达3.7亿元，居全市场第一名。

今年一月份，投资高手段永平在美股新东方2美元的时候出手抄底，并发文说：“我其实很像风投，就是赌虚岁已经60的俞敏洪不会就此倒下，至于他最后能干成什么我是不知道的。总觉得俞敏洪是条汉子，象征性支持一下。”看来这一次，段永平又赌对了。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

我很好奇，段永平是怎么看出俞敏洪还能东山再起的，难不成，俞敏洪老师的过往人生经历中，透露了什么蛛丝马迹？于是，我去读了俞敏洪老师的自传《我曾走在崩溃的边缘》，想要找出答案。

出乎意料的是，俞敏洪不到30岁就离开北大去创业，并不是发了要“改变世界”的宏愿，而是一个意外。1985年，俞敏洪从北大毕业后留校担任英语老师，过了两年就开始兴起出国热。俞敏洪并没有先知先觉地看到这个创业机会，而是和大伙儿一样，也打算出国。

不过，他运气很背，虽然拿到了8所美国大学的录取通知书，但只有一家给了半额奖学金。当时到美国留学每年至少要2万美元，如果没有全额奖学金的话普通人根本负担不起。更倒霉的是，每次他试着申请签证都被拒绝，整整四年都没申请成功。

拿不到签证，钱也不够，怎么办？俞敏洪就想着，不能只靠学校的死工资，得想办法挣点外快。他一开始在外面的托福培训班当兼职老师，后来干脆自己招生，结果被学校记了行政记过处分，因为违反了“未经校方同意，北大老师不得在外兼职、授课”的规定。

俞敏洪最终离开北大，倒不是因为面子问题，而是很实际的考虑：被记了处分，学校分房子就轮不到他了，被学校派去出国进修的机会也没有了。换句话说，他在这套评价体系当中会处处受限，也很难扳回来。那不如，另开一局，去接受另一套评价体系，也就是市场的检验，说不定还有机会。于是，他骑着一辆破三轮车，从北大宿舍拉走自己的全部家当，开始创业。

第一个问题，就是选择赛道。大赛道肯定是英语培训，但英语培训又有好多细分：少儿英语还是成人英语？商务英语还是应试英语，还是日常口语培训？在所有这些可选项中，专门针对出国应试考试，也就是考托福和GRE的英语培训，是个很小的细分市场，只面向想要出国的大学生。不过，俞敏洪恰恰就选择了这个小赛道。

他的选择理由有两个：第一是他自己的比较优势。俞敏洪说他那时是北京教GRE教得最好的老师之一，甚至是全北京GRE词汇量第一的老师，此言应当不虚。当然，有这个功底，去做其他类型的英语培训也是得心应手的。选择出国考试赛道的第二个理由，可能也是更重要的理由，就是这个赛道更容易出成绩、创品牌。

想想看，普通英语培训市场虽大，但来学习的人可能水平参差不齐。而当时的出国热，本来就是从北大清华这样的名校兴起的，来报名参加出国考试培训的，也是以名校学生为主。他们本身基础很好，学习能力和意愿很强，很容易被教出高分来。一旦头几批学生都考出了好成绩，俞敏洪培训班的名头很快就能打响，在市场上打出口碑。对一个培训机构而言，口碑至关重要。后来的发展的确如俞敏洪所料。

紧接着，他需要作出第二个选择，就是小班教学还是大班教学？做培训的常识，是小班的教学质量要比大班好，俞敏洪既然追求创品牌，当然应该选择小班教学。不过我们知道，新东方的一大特色就是大班教学，黑压压几百号人挤在教室里，老师学生都汗流浃背。俞敏洪是怎么考虑的呢？

大班教学，一开始是意外，后来是有意设计。当时经常发生这样的情况：本来开班的时候是20人的小班，但是上着上着，课堂上的学生越来越多，从20个变成40个，甚至80个，怎么回事？原来，有学生上了课之后觉得有收获，就会拉上宿舍同学：有个老师讲得特别好，下次咱们一起去上课吧。结果一个带一个，班里学生就越来越多。当然，那些来免费蹭课的学生，也不好意思一直蹭，后来基本都交费了。

同时，俞敏洪发现一件奇怪的事：班级人数的扩大似乎并没有影响学生的上课体验，甚至学生的学习热情更高了，这是为什么？来这儿培训的学生都是奔着出国去的，看到这么多同学都在一同竞争有限的国外奖学金名额，学生们的竞争心态被激发出来了。另外，老师面对几百号学生的状态，和只有一二十个学生的状态完全不同，老师面对挑战的好胜心也被激发出来，会更加认真地备课，课堂上也更有激情。当然，也不是每个老师都如此，只有表现力最强的新东方名师，才能驾驭得了300—500人的课堂。

换句话说，俞敏洪发现，决定新东方课堂质量的，不在于学生人数的多少，而是老师的个人魅力。当新东方的学生越来越多，俞敏洪没有选择招更多普通老师、开小班的模式，而是走“名师+大班”模式，甚至提出“无名师，不开班”，这就形成了后来新东方教室几百号学生共同奋斗的名场面，新东方也在大众心智中牢牢占据了“搞出国英语培训”这个定位，直到今天。

回过头来看，“东方甄选”真的是因为主播双语带货就火了吗？其实，是新东方这么多年沉淀下来的品牌定位，和直播间的双语带货发生化学碰撞，才会有这次的流量爆发。如果不是新东方的直播间，主播英语说得再溜，也达不到这样的效果。这就是刘润老师说的，“原因通常不在结果附近。”

来看今天的第二条。

最近，国际房地产咨询机构戴德梁行发布了一份研究报告，统计了中国21个主要城市核心商圈的甲级写字楼使用情况。其中，一线城市的甲级写字楼利用率较高，北上广的空置率都不超过10%；但二线城市的情况不太乐观，有11个城市的甲级写字楼空置率在20%以上，像武汉、长沙、南宁等城市的空置率达到了30%—40%。特别是位于老城区的一些写字楼，由于建造年份比较久了，存在设施老旧、结构不合理、停车难等一系列问题，空置率更高。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

各地政府为了盘活这些老旧写字楼，想了不少办法。比如最常见的，就是“商改租”，把写字楼改造成租赁公寓，并且在用水、用电、用气方面执行民用价格标准。其实，“商改租”提了很多年了，但由于牵扯到多方利益，推进比较缓慢。此外，也有一部分写字楼转变成为综合商业空间，比如吸引美容美发、棋牌室等商家入驻。但由于人气不旺，只能勉强维持。

《第一财经》杂志曾经报道过上海一个老旧写字楼的改造案例，很有启发。这个写字楼叫“亚洲大厦”，位于黄浦区汉口路的黄金地段，之前由于设备老旧，它的租金比附近写字楼要低不少，但空置率更高。而现在，仅仅两年之后，亚洲大厦就华丽转身，成为上海的一座新地标。

原来，2020年在疫情冲击之下，线下演出的模式有一个比较大的转变：一千个座位以上的大剧场演出相对减少，而面积只要100平方米左右、座位数少于100个的小剧场演出更受欢迎。一来是由于小剧场的演出排期更灵活，二来成本也更低。

大剧场一般是全国巡演模式，需要不停地拆装、运输舞台设备，演员也要全国跑，成本很高。而小剧场一般采用驻场模式，就是一个剧团固定在一个演出场所不动，一场戏演一两年，这样每场演出的边际成本就大大降低。

亚洲大厦和有百年历史的上海人民大舞台在一处，大厦运营方看到这个机会，就把老旧的办公空间改成小剧场，吸引优秀的小剧团入驻，这是第一步。第二步，也是更重要的，亚洲大厦和小剧团的关系不是包租婆和租客的关系，而是类似于“孵化器”和创业企业的关系。

具体来说，亚洲大厦的运营方不收租金，而是采用前期入股、后期分成的方式，成为剧目的出品方之一。票卖得好，大家一起分得多，卖得不好，大家一起分得少。通过这种方式，亚洲大厦吸引到了不少缺乏启动资金的小剧目和新团队的入驻。

他们引入的第一部剧《阿波罗尼亚》就一炮走红，如今，亚洲大厦已经孵化了16部剧，光去年演出就有2418场，被誉为“中国百老汇”。亚洲大厦的运营方，从简单出租物业，到孵化驻场剧目，从房东变成投资人，这为城市存量物业的转型打开了一条新思路。

来说说咱们得到的事儿。

2022年5月16日 【工具】 述职思想

又到了年中述职答辩的时候，怎么述职才能让人印象深刻呢？得到总编室孙筱颖老师分享了她的述职经验。述职通常包含三个部分：阶段工作总结、重要收获体会、未来提升方向。这三部分这么写才算达标呢？

第一，写工作总结，不是动作罗列，而是成果展示。做了N次运营是动作，转化了多少客户才是成果。编辑了几篇稿件是动作，上线了几篇才是成果。真正体现工作价值的是成果，而不是动作。

你可能会问，很多工作无法量化，或者因为各种不可控因素没有成果，该怎么办？对这种项目，可以自己创造可见的交付物作为里程碑。比如说，你负责组织培训，培训的结果可能无法量化，但是组织一场员工技能大赛，就是可见的交付。再比如说，你负责冷启动一场直播，数据并不好看，但记录直播的心法、迭代成攻略锦囊，就是可见的交付。

第二，写收获体会，不是写出感受，而是写出转变。没有起点，则终点无意义；没有比较，则选择没价值。你现在是这样的体会，原来呢？不知道原点，谁能判断你是进步了，还是退步了？你又是如何在不同选项中思考抉择，最终收获了成长？清晰地展示路径，才能让收获可感。

第三，写提升方向，不是表决心，而是给行动方案。有人说，未来我要重点提高沟通能力，这就是表决心。行动方案是什么呢？比如，每个月找5位老师请教，找5个陌生人聊天，每周和领导主动发起一次沟通，等等。从知到行，本来就隔着十万八千里，连行动方案都没有，别人怎么相信你会执行呢？

你看，学会这几招，你的年中述职一定更精彩。

2022年5月17日 苹果怎么还不造车？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是苹果发布新一代智能车机系统，二是二手平台闲鱼发起“野性收集”活动。

来看今天的第一条。6月7日，苹果“造车”传来新消息：苹果在它的全球开发者大会上，发布了新一代的智能车机系统Car Play。在之前的系统中，车上的娱乐、导航功能和车子的自身操作，像温度设置、车窗门控制等功能是分离的，用户必须要在这两个系统之间切换。而升级后的Car Play实现了两个操作系统的统一，被认为是一次重大突破。

有人认为，苹果力推Car Play，可能是放弃了自主造车的计划，转而为其他车企提供软件平台。不过也有人认为，苹果先推软件系统，只是阶段性策略，“造车先造魂”，最终的造车计划不会变。紧接着，有长期追踪苹果公司的记者爆料，苹果正在为汽车业务与供应商洽谈，而且汽车项目的新负责人正在筹备重组团队。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

你知道，早在2014年，就有媒体报道说，苹果秘密组建了几百人的造车项目组，并给这个项目取名为“泰坦计划”（Project Titan）。到现在，8年过去了，“苹果造车”每隔一段时间就会被媒体热炒一次，各家新能源车企也是如临大敌，最后都被证明是“狼来了”。目前为止，苹果造车还没有进入实质性阶段。

那么，苹果到底在犹豫什么呢？按说，苹果相对于其他新能源车企，是有极大优势的。

首先，苹果有钱，这点相当重要。搞新能源车非常烧钱，蔚来CEO李斌曾经很悲壮地说：“没有200亿不要造车！”而200亿对苹果来说简直不值一提，苹果坐拥3000亿美元的现金储备，烧钱谁能烧得过苹果？

第二，在技术储备上，苹果在手机上的软件、系统、生态优势可以无缝平移到汽车上，比如这次发布的Car Play系统。另外，苹果毕竟已经搞了8年的造车研发，苹果在自动驾驶、车身设计等方面已经拥有了不少专利。

你看，苹果不缺钱、不缺技术，当然更不缺品牌，苹果造车的顾虑在哪儿呢？我看到有分析认为，苹果担心自己的核心优势——供应链管理能力，无法复制到造车上。我们之前聊过苹果的手机供应链，供应商需要按苹果的要求进行定制开发，与苹果强绑定。虽然前期投入很大，但苹果手机足够大的出货量能够保证丰厚的回报。

而造车不同。汽车供应链比手机供应链要复杂得多，核心供应商也远远不止200家，苹果不可能对这些供应商都保持强控制。而且，苹果再牛，它也不可能一开始就在新能源车市场占据很高的份额，供应商不太可能为了“苹果定制”而做大量额外投资。据日经新闻报道，苹果先后和现代起亚、日产等多家车企接触过，寻求代工造车，这些车企最后都拒绝了，无法接受苹果的合作模式。

总之，苹果在没有想清楚供应链该怎么做之前，可能不会贸然下场造车。这倒给了我一个启发：一个公司决定要不要进入一个新领域，进入什么新领域，最应该考虑的可能不是“这个市场有没有机会”，而是“我的核心能力能不能迁移过去”。

正好最近我看到一个有意思的案例，“插座大王”公牛入局新能源汽车赛道了。乍一听我们会觉得不靠谱——怎么谁都要来插一脚新能源车？不过，我听完公牛自己的分析，觉得挺有说服力的，公牛的核心能力确实可以迁移到这个新赛道。

公牛推出的产品，是新能源汽车的便携式充电枪。充电枪和插座，看起来就是完全不同的两个东西，外观差别很大，但仔细一想，它们的基本功能是一样的，都是做电源连接嘛。再来看，电源连接产品的核心要求是什么？一是标准化，二是安全性。目前便携式充电枪还在起步阶段，市面上流通的很多都是三无产品，安全隐患大，而且标准不统一。

公牛一看，这正好是我的长项啊。电源连接的安全性上，公牛有足够的技术储备；标准化上，公牛凭借现有的品牌和渠道优势，可以抢先一步，做充电枪的标准制定者。公牛正是抓住这个机会入局了充电枪赛道，目前，在天猫和京东，公牛充电枪销量都是第一名。

说到这儿，我还想起一家公司，可谓核心能力迁移的教科书级案例，这就是日本富士公司。

你知道，富士和柯达是胶卷时代的两大巨头，柯达在十年前申请破产后就一蹶不振，也多次尝试转型，做过运动摄像机，做过智能手机，甚至做过时尚杂志，但始终不得其法，被认为已经失去了商业想象空间。而柯达的老对手富士公司还活得好好的，仍然在世界500强之列，而且在光学仪器、医疗设备、生物制药等前沿领域发展得很好。

其实，当年的富士和柯达一样，也面临转型困境。怎么转？往哪儿转？当时富士公司CEO古森重隆没有靠自己拍脑袋，也不是跟风去做智能手机，而是花了两年时间，组织技术部门做盘点和论证：公司的现有技术家底有哪些？未来增长潜力最大的市场有哪些？找出现有技术中可以与未来市场相匹配的那部分，这就是富士应该转型去做的领域。最终，富士找到了自己的转型目标市场：化妆品、医药和高功能材料。

比如，在化妆品领域，人的皮肤中有70%是胶原蛋白，而胶片的主要成分恰好是从胶原蛋白中提取的明胶；导致皮肤衰老的原因之一是氧化，而这也是照片褪色的主要原因。几十年来，富士开发了4000多种抗氧化的化合物，如果能把这些技术用来做化妆品，那简直是降维打击。于是富士推出化妆品品牌艾诗缇（ASTALIFT），主要卖点就是抗氧化，销售额一度超越了SKⅡ。

再比如，在医药领域，有一个需要解决的问题是让药物精准抵达疾病部位，而富士的纳米分层渗透技术，在洗印照片时可以让颜色在特定部位显示，这个技术可以用到制药上。同时，富士用胶卷中的纳米乳化技术来缩小药物的颗粒度，提高药物吸收效率。

还有，在半导体领域，富士把自己的感光材料技术用来制造光刻胶，成为全球拥有极紫外（EUV）光刻胶专利数最多的企业。

你看，富士公司的转型看起来跨度极大，其实始终是紧盯住自己的核心能力在做事。这也是为什么，胶卷的产值只占公司的1%，富士公司的全名还是叫“富士胶片”，富士从来没离开过胶卷技术。

就像富士公司CEO古森重隆说的，**“产品可能消亡，能力永续长存。**”

来看今天的第二条。

最近，二手交易平台闲鱼发起了一场“野性收集”生活方式大赏活动。只要在闲鱼上发宝贝时，加上“野性收集”话题，就能在活动专属页面，晒出你收集的心爱好物，还有机会被官方认证成野性收集玩家。

“野性收集”，这词听起来挺新鲜，什么意思呢？在我们一般印象里，搞收藏，收藏的东西得有增值价值，像是昂贵的字画，或者限量版的邮票、玩偶等等。还得专门开辟一块地方，小心翼翼地把宝贝供起来。而这届年轻人搞收集，脑回路很是清奇，收集来的东西，很多像是一堆占地方的“破烂儿”。他们也不会对宝贝小心呵护，就是用塑料袋子一装，玩的就是个野性不羁。

我听说，有人收集了200多个奶茶纸袋，说是要用这种方式，纪念已经绝版的季节限定口味。有人收集汉服吊牌，因为汉服有正版、山寨的争论，她要用吊牌来记录这个过程。还有人收集了五六千个表情包，平时也不用，就是自己看着开心。这些不值钱的东西，在野性收藏家眼里，都是千金不换的宝贝。他们在乎的不是物品的实用价值，或者增值价值，而是独一无二的情绪价值。

我还注意到，有些人收集的甚至不是实体的东西，而是抽象的事物。比如说，有人喜欢收集晚霞，每到一个地方旅行，就把那里的晚霞拍摄下来。不到18岁，已经积累了1000多张晚霞的照片。还有人喜欢收集浪漫，会随手把触动自己的场景拍下来，可能是一对依偎的夫妇，可能就是一片不肯变黄的叶子，那种感觉很美。

甚至，不仅收藏这些抽象的事物，还把这些抽象的事物，用很巧妙的方式变成了商品，发展成了一门生意。

比如前段时间，我在抖音上刷到一个90后小伙，靠“卖一朵云”，一年收入几百万。这个小伙注意到，很多人喜欢看云，看到好看的云，会随手拍下来。他于是就开了脑洞，能不能让那朵让人心动的云，定格在人们身边呢？

他最后想到一个很有创意的方法。用激光雕刻的手法，在亚克力立方体里雕刻一朵立体的云，然后把它做成水晶摆台。顾客可以将自己拍下的云的照片发给他，他来负责立体还原。这种方式，能把云朵毛茸茸雾蒙蒙的细节都还原出来，而且云朵从方块的每一面看过去都是不同的。接下来，他还想把月亮、星星、太阳、彩虹等等美好的东西都封装进立方体里，定格成我们身边的一抹美好。

我还看到媒体报道，闲鱼上有个账号叫“陈学长哦”，他在闲鱼上不售卖实体产品，而是售卖“音乐故事”。陈学长是一个说唱歌手，他经常会采访一些有故事的人，然后把他们的故事写成歌。一开始，他只是把作品晒到闲鱼上给粉丝免费听。后来，很多人觉得写得好，就向陈学长下单，让他把自己的故事写成歌曲。陈学长就开始了把故事化成歌的生意。他还会把故事制作成音乐盲盒，粉丝付费可以随机打开一段故事收听。两年来，他靠这个项目赚了近50万元。

你看，一片云朵，一个故事，这些看似抽象、不可能被商品化的事物，在这一届年轻人的创造力下，幻化成了商品。施展老师说过一句话，商业世界里，从1到100，或许只需要执行力，但从0到1，一定需要想象力。

来说说咱们得到的事儿。

今天是一个特别的日子，一个里程碑时刻，《得到头条》栏目上线一周年。在这里，我要向你郑重汇报几个数据：一年以来，有192万用户使用了《得到头条》，音频收听总次数超过2.8亿次，课程被收藏了76万次，用户做的留言、划线等笔记数达到97万条。其中，有6万多名用户坚持每天收听《得到头条》，几乎一天不落。那么认真学习的你，简直太可爱了！

有一位管理者告诉我，他把《得到头条》当成团队管理的工具，他们每天早上的晨会有一个环节，就是一起收听《得到头条》，然后谈谈各自的启发。还有一位妈妈告诉我，她把《得到头条》当成和孩子沟通的工具，她自己每天听完节目后，会想想怎么用孩子听得懂的方式讲给他听。看到这么多用户把《得到头条》当成可信赖的工具，嵌入到自己的生活中，这是我们得到的最大奖励，也是对我们的最大鞭策。

不知道怎么表达谢意，我代表头条团队的全体小伙伴，把下面这首诗献给你。

**一年来，我们与你相约每天清晨的十分钟，**

**一年来，我们为你遍寻这个世界与昨天的不同，**

**一年来，我们丢盔弃甲，我们一路狂奔，我们脚步匆匆，**

**一年来，感谢有你，一路同行，一起逐梦。**

最后，我还有个不情之请，邀请你为《得到头条》栏目打分，写下你对课程的评价和期待，帮助我们在接下来的一年中更好地为你服务。我会每条都看的！评价链接我放在文稿里了，等你的消息。

2022年5月18日 “下地干活”

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是比亚迪在非洲收购锂矿山，二是拼多多发布一季度财报。

来看今天的第一条。据澎湃新闻报道，比亚迪在非洲找到6座锂矿山，并且已达成收购意向。这些矿山中的高质量锂矿石有2500万吨以上，如果全部开采提炼的话，可以生产约3000万辆纯电动车的动力电池。今年比亚迪给纯电车定下的销售目标是60万辆，按每年涨20%的销量计算，那么，这些矿山足够比亚迪纯电车用12年。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

最近两年，锂电池原料价格一路走高。去年初碳酸锂价格为5万元/吨，现在已经涨到了原价格的10倍，达到50万元/吨。相应地，动力电池价格飞涨，新能源车企直喊吃不消。不少车企都在像比亚迪一样，寻求布局上游锂矿资源。不过最近，新能源车企应对电池价格上涨有了一种新的可选方案：把电池从整车制造成本中分离出去，这就是由宁德时代正在推动的“电池银行”。

在讲“电池银行”之前，我得先给你补充一个背景：新能源车的充电和换电之争。早在新能源车市场爆发之前，业内就一直在争论，未来的能源补充模式，到底应该以充电为主还是以换电为主？

从补能效率的角度看，换电要优于充电。在换电站，为一辆车更换电池只需要3分钟，和加一次油的时间差不多；而充电要几个小时，就算是特斯拉超级快充，也要80分钟才能充满。单就这一点，换电模式就秒杀充电模式。但为什么迄今为止，新能源车还是以充电为主流呢？

主要在于，换电模式面临两大难题。一是成本太高。建一个换电站的成本要300万—500万元，而建一个小型充电站的成本只要几十万元。除了成本高，还有第二个难题，就是电池标准不统一。各家车企的电池布置、电池包设计不一样，换电标准不统一。所以，一家新能源车企花大价钱建的换电站只能给自己的品牌服务。比如蔚来，这是目前国内唯一做C端换电模式的车企。它算过一笔账，如果自家品牌的保有量达不到80万辆，那么别说收回投资了，连换电站的日常运营成本都覆盖不了。

另外还有一家做换电模式的新能源车企——北汽蓝谷，不过它不是面向C端，而是面向B端。北京、广州等地的出租车和网约车公司采购了大量的北汽电动车，北汽蓝谷在这些城市建了约300座换电站。虽然也只能给自家品牌的车换电，但因为面向B端、分布集中，北汽换电站的运营效率比蔚来要高。

总之，只要全行业电池标准没有统一，私家车换电模式就很难走通。在这场充电与换电之争中，换电模式输了。不过从今年开始，形势好像又发生逆转，换电模式卷土重来了。

今年3月份，在工信部发布的《2022年汽车标准化工作要点》中，明确提出要“加快构建完善电动汽车充换电标准体系，推进纯电动汽车车载换电系统、换电通用平台、换电电池包等标准制定。”

更重磅的是，宁德时代宣布亲自下场，加入换电阵营。宁德时代发布了换电服务品牌“乐行换电”（EVOGO），建立换电站，并且推出专门为换电而设计的电池。这种电池的特别之处在于，把原来的一整个电池包拆成一块块的“巧克力”结构，换电时既可以单块换电也可以多块换电。单块电池续航200公里，换电时间大约1分钟，每台车最多可以搭载3块。

新能源车企不需要重新设计底盘，只需要开发适配“巧克力”换电块的换电支架，就可以使用宁德时代的换电服务。据宁德时代介绍，这个换电服务可以适配全球80%已上市和未来3年要上市的纯电车型。换句话说，宁德时代的换电站可以覆盖多种品牌、多种车型，实现规模效应。

再回到开头的问题，为什么说换电模式能够降低新能源车企的电池成本？这就要说到宁德时代推出的“电池银行”模式。在这种模式下，新能源车企不需要给车配电池，只需要给车配上换电支架就可以了。消费者把车买回去，再向换电站租用电池。这就好像多年前我们买DVD机，并不需要去买影视光碟，定期去音像店租光碟就行了。

“电池银行”的优势有这么几点：

第一，从电池使用效率看，由专业的换电站来对电池进行统一管理和保养，能够把动力电池的使用寿命延长30%—60%。

第二，从消费者价值看，电动车价格中有30%—40%是电池成本，但是电池折旧很快，开了几年的二手电动车就基本不值钱了。“电池银行”模式下，电池所有权属于换电企业，电池贬值不会影响二手电动车的价值。

第三，从电池升级换代看，电池技术发展飞快，换电企业可以随时对电池进行升级，原来跑300公里的电池现在给你换成跑600公里的，这在传统购车模式下是做不到的。

对宁德时代来说，如果换电+电池银行的模式能跑通，就可以把电池研发、生产、出租、回收全打通，建立起一整个闭环，从一家制造企业，变成新能源资产租赁公司，具备了金融属性，为资本市场打开了另一个想象空间。

来看今天的第二条。

最近，拼多多发布了2022年第一季度财报。一季度拼多多的平均月活用户数达到7.5亿，同比增长4%；营收238亿元，同比增长7%。虽然增速不算亮眼，但跟去年四季度比，活跃用户数和营收的增速都有小幅上升。

拼多多CEO陈磊说，不应该再期待拼多多继续保持高速增长。拼多多现在的重点，是更好地服务现有用户，保持内生增长。体现在财报当中，就是拼多多从原来的重营销投入变为重农业研发。一季度，拼多多营销费用同比下降14%，研发费用同比增长20%。比如，拼多多设立了“百亿农研”专项，开发打通农业产业链的智慧系统；还和国内外高校联合举办“多多农研大赛”，研究怎么用科技更高效地种番茄、种草莓，等等。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

其实，不只是拼多多，阿里、京东、快手等互联网大厂都纷纷**“下地干活”**，加速在农业领域的布局。

你知道，农业供应链链条复杂，管控点多，涉及育种、种植、储藏、包装、运输、销售等一系列环节，很难实现标准管理。而能不能实现标准化，是决定农产品能不能变成商品的关键要素。全产业链的标准化不可能靠分散的农户来完成，如今大厂下地，用智能化管理来改造农业供应链，值得期待。

那么，到底把供应链改造到什么程度，才叫实现了农产品的标准化呢？最近，我看到“砺石商业评论”公众号上，介绍了新西兰打造“佳沛”牌奇异果的过程，堪称是农产品标准化的教科书级案例，我挑其中的重点给你说说。

佳沛奇异果被誉为新西兰的国家名片，这一个牌子就占了全球奇异果市场1/3的份额，这在极为分散的全球农产品市场是个奇迹。不过，佳沛不是一开始就有这样的市场地位的。在1980年代，佳沛和意大利、法国、西班牙、智利等国出产的奇异果，为争夺全球份额杀成一片。佳沛之所以能在激烈竞争中跑出来，坐稳市场老大，首先是新西兰政府把佳沛这个品牌作为国家名片来大力扶持，另外还有一个重要因素，就是它蹚出来了一条全产业链标准化控制的方法。

你要是买过佳沛肯定有体会，好不好吃先不说，关键是，它的果子就像是从流水线上下来的标准品：大小出奇地均匀，口感稳定，坏果极少，成熟度也是稳定的，基本买来就能吃，不用放置催熟。

为什么佳沛的果品这么稳定均匀呢？最容易看到的部分，是佳沛在果实分拣和储存运输中做的标准化规定。新西兰早在1965年就研发出了第一台奇异果轨道分装机。分拣过程中，所有过轻、过重、体型不均匀、表皮有破损的果子都会被淘汰。不同熟度、不同大小的果子会被自动分拣到不同仓库。所以同一仓库内，奇异果的熟度、大小统一，以便安排不同的冷藏温度和发货时间。

在储存运输环节，新西兰从1984年起就开始用专用冷冻货柜船来出口奇异果，船上冷藏库温度保持在0℃—2℃；到了目的地的经销商那里，佳沛也要求经销商把上架前的果子储存在规定温度的冷库里，否则会处以罚款。

当然，这些分拣、储存、运输标准，到现在已经成了行业惯例，很容易学习。目前国内互联网大厂下场搞农业标准化，也主要是在这几个环节发力。不过，佳沛能保持现在的市场地位，可不仅仅是做了这些下游的标准化动作，而是沿着整个产业链往上游走，从选种，到种植，到采摘，全程纳入标准化控制。

选种阶段，新西兰有2000多户果农在为佳沛生产奇异果，他们不能自行选种，而是由佳沛统一配给种苗。

种植阶段，佳沛规定了每户果农的种植面积，大概在50亩。因为种植面积太小了果农赚不到钱，种植面积太大了会造成粗放管理。种植环境也有严格规定，比如要肥沃的火山灰土壤，全年日照大于2400小时，降水在2000毫米左右，地势平坦可以进行机械化操作等等。在种植过程中，果农不能私自打农药，确实需要打农药时必须提出申请，由专业人员上门来打。采收前三个月，就完全禁止打农药了，以保证奇异果农药零残留。

采收环节，不是果农想摘就摘，而是必须通过佳沛的成熟度认证，拿到采收许可证以后，才可以采摘。怎么做成熟度认证呢？刚才说了，一个果园50亩左右，佳沛会把这50亩果园分成96个区域，在每个区域采一个果子送检。检测项目包括重量、硬度、果肉颜色、甜度等等。在97%的送检果子都达标之后，才会发放采收许可证。

你看，最早在工业生产中就发现，工业品的标准化不能仅靠最后的质检环节，而要靠整个生产流程的六西格玛质量管理。同样地，农产品标准化，下游分拣运输环节的标准化是只是起步，上游生产过程的标准化才是根本。

2022年5月19日

一是2022世界动力电池大会举办“云上宜宾”高端对话，二是中国（雄安新区）玩具总部基地揭牌。

来看今天的第一条。6月16日，2022世界动力电池大会举办了“云上宜宾”高端对话，清华大学的动力电池专家欧阳明高院士、宁德时代的首席科学家吴凯等业界大咖参加了这次对话。讨论的话题包括：西部地区怎样抓住新能源产业的新机遇，电池企业如何面对成本上涨难题、下一代电池技术如何发展，等等。除了这次在网上的高端对话，7月份，2022世界动力电池大会还将在四川宜宾正式开幕。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

你可能会好奇，为啥世界动力电池大会会在宜宾举办？宜宾是我的家乡，这是位于四川和云南交界处的一座四线小城市，人均GDP长期落后于全国平均水平。宜宾的支柱产业也比较传统，主要靠“一黑一白”。“一黑”是指煤炭，宜宾的煤炭储量占四川全省的一半以上，当地有很多煤矿。“一白”是指以五粮液为代表的白酒产业，开车从高速公路下来进到宜宾城区的路上，就能闻到空气里的酒糟香味。这“一黑一白”两大产业，最高时曾经占到宜宾GDP的60%。

不过，就在这几年，宜宾突然加速，成为省内经济发展“最靓的仔”，2019—2021年连续三年GDP增速都是四川省第一名。2015—2021的六年间，宜宾GDP翻了一番，GDP总量排在成都、绵阳之后，坐上了省内老三的位置。

更令人惊讶的是，2019年，“动力电池之王”宁德时代突然宣布在宜宾投资建厂；2021年再次追加投资，在宜宾的总投资超过560亿元，要在这里建成全球动力电池的重要生产基地。同时，吉利、中车、华为等大企业，也开始纷纷在宜宾布局。短短几年时间，宜宾已经建立起了一条比较完善的电池产业链，宜宾甚至提出，要成为中国“锂都”。

那么，宜宾这个西南地区的四线小城，是怎么逆袭的？

一个简单的故事版本是，宜宾是靠更优惠的招商引资政策取胜。宜宾因为想争取省内经济“副中心”的位置，几年前开始大力度招商引资。又因为宜宾有五粮液这样的纳税大户，财政上比其他省内城市要更宽裕，在招商引资上能拿出更大手笔的优惠政策。正赶上宁德时代在内地到处考察建生产基地，这个机会被宜宾顺利拿下。“宁王”过来之后，一大批配套的上下游企业也跟着到宜宾来投资设厂，后面的事情就水到渠成了。

听起来，这是一个很简单的“舍不得孩子套不着狼”的故事。不过，据《四川日报》的调研，很多到宜宾投资设厂的企业家表示，宜宾给的优惠政策实际上不是最诱人的。省内的招商引资竞争非常激烈，很多地方都放出话来：“宜宾给多少，我直接给1.5倍。”优惠政策之外，一定还有其他原因。

这个故事的2.0版本是，宜宾之所以能胜出，除了优惠政策，还有它独特的地理优势。首先，宜宾处于成渝经济圈的中间位置，离成都和重庆的距离差不多，这里生产的动力电池走下生产线3个小时之后，就能出现在成都和重庆的整车生产线上。其次，宜宾位于三江汇合处，被誉为“万里长江第一城”，水资源特别丰沛，能够满足动力电池生产过程中的减碳要求。此外，宜宾还有水运优势，这对成本敏感型的制造业很有吸引力。

看上去，宜宾的崛起，有主观意愿，有客观条件，已经很有说服力了。但是，这还不是故事的全部。实际上，前面说的这些优势，紧挨着宜宾的另一座城市——泸州，也全部具备。实际上，宁德时代当时是先到泸州考察，后来才选择的宜宾。背后的考虑是什么？

我们来看故事的3.0版本。外界看来，宜宾的崛起是起于宁德时代建厂，但实际上，宁德时代建厂是结果，而不是原因。宜宾从2016年起就一直在谋求产业转型，并决心把新能源汽车作为下一个支柱产业。为什么选汽车产业，我不知道，也许，作为一个长江边上的城市，都有一个汽车梦吧。你看，重庆有长安，武汉有东风，芜湖有奇瑞，南京有依维柯，常州有理想汽车。

但宜宾这样一个小城市，哪有什么机会引进大牌车厂。直到2017年，奇瑞集团旗下的凯翼汽车销量不好，想卖掉。宜宾果断出手，拿出当年财政收入1/10的钱买下凯翼汽车51%的股权，把生产地基也搬到了宜宾。凯翼汽车后来的销量并不好，但宜宾觉得这笔钱花得值。引进凯翼，就有了汽车的生产证和销售证，相当于有了一张进军新能源汽车产业的入场券，是圈子里的人了。也是从那个时候起，宜宾和宁德时代有了接触。

接着，宜宾做了第二件事，不是直接去磕宁德时代这样人人争抢的“大佬”，而是去引进规模和技术门槛都更低的智能终端制造企业，逐步建立产业生态圈，毕竟，智能终端和新能源车的很多产业链是重合的。

正好在2017年，深圳、北京的二线手机品牌开始往西部迁移，看到这个风口后，宜宾马上行动，引进了朵唯、领歌、康佳等一批企业，生产出来的手机主要销往东南亚地区。除了引进外部企业，宜宾也大力扶持本地企业来补齐产业链的缺口，比如做锂盐的“天宜锂业”、做锂电池正极材料的“宜宾锂宝”等。据《中国新闻周刊》报道，宜宾市领导去宁德时代敲门，前几次连门都没有叩开，直到后来听说天宜锂业发展很好，宜宾已经有了初步的锂电池配套产业，宁德时代高层才来宜宾考察。

到这儿还没完。宜宾还做了第三件事，就是大力引进高校资源。据说在2016年，宜宾市委书记刘中伯前往深圳招揽手机企业，有企业家问他：“宜宾有没有支撑电子信息产业发展的专业人才？”刘中伯不知道怎么回答，因为当时，宜宾只有两所高校，一所宜宾学院，一所宜宾职业技术学院，如果不是宜宾本地人应该都没怎么听过。

意识到人才问题未来会成为产业发展的严重瓶颈，宜宾拿出比招商引资更大的诚意来引进高校。宜宾把三江新区位置最好的6平方公里土地拿来建了大学城，与中国人民大学、四川大学、电子科技大学、成都理工大学等20所高校签订合作协议，在宜宾建立分校区或者产业研究院。如今，宜宾的在校大学生从2万名增加到8万多名，这是为当地科技企业准备的巨大人才库。

你看，有了入场券，有了产业链，有了人才库，这才是宜宾在激烈的招商引资竞争中胜出的关键。所谓“筑巢引凤栖，花香蝶自来”。

来看今天的第二条。

最近，中国（雄安新区）玩具总部基地在雄安新区容城县轻纺城正式揭牌。看到这个新闻我挺惊讶的，雄安新区还会扶持发展毛绒玩具产业？查了一下资料才发现，毛绒玩具一直就是容城县的本地特色产业，不过属于比较低端的加工制造。

雄安新区设立之后，就一直在帮助当地的毛绒玩具产业进行升级，用文创设计、智能制造、跨境电商等领域的力量来助力玩具产业，把这个传统上的低端制造业转变为高附加值产业。目前，容城县毛绒玩具产业年产值达到120亿元。这次玩具总部基地正式揭牌，将会进一步推动当地玩具产业加速升级。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

你知道，中国是玩具生产大国，也是出口大国，供应了全球70%的玩具。2021年，中国玩具出口额达到3100亿人民币，同比增长38%。国内市场，全年玩具零售额为854亿元，同比增长10%。国内外加起来，是一个4000亿元量级的市场。

不过，在传统印象中，国内玩具产业规模虽大，却一直是在产业价值链的底端，要么像之前的容城县那样，出口加工利润率很薄的毛绒玩具，要么做国外大牌玩具的国内山寨版，不怎么拿得上台面。

而现在，这种印象该更新了。实际上，有越来越多的科技玩家挤进玩具赛道，智能玩具成为科技行业的新风口。比如，智能玩具品牌“天马星空”，创始人来自阿里，今年5月刚刚完成了A轮融资。市面上流行的智能玩具五花八门，有能体验虚拟现实的VR玩具，能遥控飞行的玩具无人机，能实现智能对话的机器狗、机器人等等。

另外，还有这两年大火的可编程机器人，孩子们可以通过学习简单的程序，来组装机器人并且控制它们的动作。编程机器人赛道一开始是由乐高、索尼这样的大厂独占，现在已经诞生了一批国内专业玩家。今年一季度，京东上可编程机器人销售同比大涨280%。

就算是不那么高科技的益智类玩具，唱主角的也早就不是拼图、积木、七巧板这样的传统玩具。最近几年流行的，是主打科学启蒙的“STEAM玩具”。STEAM是科学、技术、工程、艺术、数学这五个词的英文首字母缩写，这类玩具就是围绕这几个概念发展出来的。STEAM玩具的一大主题是科学实践，比如让孩子自己动手连接电路、组装红绿灯、DIY望远镜，或是做化学小实验，孩子一边玩儿，一边就记住了玩具背后的科学知识。今年一季度，天猫STEAM玩具销售同比增长46%。

此外，除了面向儿童市场的玩具，面向成年人的收藏类玩具也大火。盲盒就是收藏玩具的一种，除了盲盒，还有毛绒玩具、手办、拼装模型等等。收藏玩具虽然无关科技，但它的发展和一个国家的经济水平、文创水平密切相关。

美国、日本两个国家，都是人均GDP突破1万美元后，迎来了收藏玩具市场的快速发展，2019年，我国人均GDP也迈过了1万美元这个大关，收藏玩具开始爆发。从文化因素看，过去，流行的收藏玩具主要以海外IP为主，而近几年，国内原创IP越来越多。

总之，国内玩具产业正在撕掉低端、山寨的标签，走向科技化、原创化。作为消费者，很幸运的是，从0到100岁，我们都能找到适合自己的玩具。就像那句经典台词：“我们终究会长大，但是那些美好，从不会消失。”

2022年5月20日 人才盘点

新晋管理者向脱不花求助：“每次和下属一对一沟通，做个人反馈或者谈绩效，总是会冷场，谈完也没什么效果，该怎么办？”

一个管理者带队伍的水平，很大程度上体现为一对一沟通的功力。如何与下属开展有效沟通？脱不花给了三个关键步骤，分别是安全感+换框架+金手指。

“安全感”是指，在一对一谈话之前，你要让下属心里有数，让他觉得这件事不用紧张。你可以选择一个合理的地点和场合，提前和下属预约，并且提前告诉他你们要聊的主题，让他在谈话之前有所准备。

正式进入谈话，就到了第二步，换框架。简单来说就是给下属看看大局，可以是全单位的一个新战略，也可以是部门的一个新定位。总之，把他从日常工作里拔出来，给他换一个视野更大的框架，让他站得更高一点。这能帮助员工在日常工作中建立意义感，让他更愿意投入到自己的工作当中。

最后，给下属提供金手指。在这场谈话的末尾，你得帮下属解决一个具体的问题，给他加速。比如，他卡了很久的一个跨部门沟通需求，你可以利用你的资源帮他搞定，让他知道，跟你谈话是有额外收获的。

2022年5月21日 亲密关系中，对方缺乏安全感怎么办？

先来看今天的第一条。最近，社交平台探探针对18—35岁的用户，发起了一项“恋爱中的安全感”话题调研。结果显示，**44.1%的受访者觉得自己在爱情里没有安全感，43.3%的受访者觉得自己“时好时坏”，仅有12.6%的受访者觉得有安全感。其中，觉得自己没有安全感的女性比男性高出了15个百分点。甚至有人说，缺乏安全感，是亲密关系的第一杀手。**

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

缺乏安全感的人，在感情中总是患得患失，一旦对方表现出轻微的忽视，他就上纲上线。让双方都很疲惫，感情陷入消耗的状态，甚至走向破裂。请问，如果你的伴侣就是这样一个没有安全感的人，你该怎么办？

最近我听了著名心理咨询师李松蔚老师的一场公开课，就是讲这个话题的。我听完后有很大收获，一定要讲给你听听，相信对你也有启发。李松蔚老师把安全感这个问题分成为两步：一是“怎么看”，二是“怎么办”。

先来说“怎么看”。我们对亲密关系中的安全感，存在一些理解上的误区。

第一，缺乏安全感并不一定是个心理问题，可能只是一种**性格特点**。

其实，每个人在亲密关系里都不是百分之百有安全感的。因为我们都有基本的理性，明白这段关系的走向不完全由我们控制。只是说，一个有安全感的人，能暂时忽略风险；而缺乏安全感的人，没办法置之不理。他们必须要做点什么才安心。

甚至可以说，缺乏安全感的人，恰恰是更加理性、更加清醒的人。他们表现出的对于小事的纠结、在意，是因为他们真实地看到了风险，而且不会因为眼前的甜蜜和平静就放弃未雨绸缪的行动。所以，与其说缺乏安全感是一个心理问题，倒不如说它是一种性格特点，或者说是一种应对风险的人生策略，本身并没有什么不对，甚至有它的优势。

第二，缺乏安全感也不一定是个固定的性格特征，有可能只能某个特定阶段的反应。

当两个人的关系发生变化，进入一个新的阶段，这时候会让人产生强烈的不确定性，从而患得患失、情绪敏感，甚至是有一些应激反应。这些变化包括：两人从朋友变成了情侣，或者从情侣变成了夫妻，或者二人世界里突然多出了一个孩子等等，这些角色的突然转变，都需要时间去适应和调整。

还有一种情况，就是双方的工作和生活出现了大的变动。比如，突然换了工作，或者说因为疫情，你们长期不能见面，或者长期共处一室。当两个人突然面对一种新的相处模式，就特别容易产生一些不习惯和不安全感。但是，这种不安全感都是特定阶段的产物，可以就事论事地解决问题，不要轻易给对方贴上“没有安全感”的标签。

第三，作为感情里有安全感的一方，我们得意识到，恰恰是对方的不安全感，给了我们安全的底气。

一个在关系里不缺安全感的人，好像可以理直气壮地对对方说：“你看我对咱俩的感情就很有信心，你为啥不能和我一样？”但你想过没有，你未必是一个在感情里天然有安全感的人。只是因为对方缺乏安全感，不断地向你表达他有多么害怕失去你，你有多么重要，这才给了你不担心失去这段关系的底气。

作为被给予了安全感的一方，我们得意识到，这段关系是不平等的，我们被给予了更多的力量；反过来，我们也更有责任去引导对方，帮他摆脱掉缺乏安全感的魔咒。

好，说完了“怎么看”，接下来，来说说“怎么办”。李松蔚老师给支了两招。

第一，不要解除怀疑，而要增进信任。

我们知道，一个缺乏安全感的人，会对另一半有很多怀疑，要求实施全方位的管控。他会说，“你要把手机给我看”“你要事无巨细地跟我汇报行程”等等。刚才我们已经理解了伴侣的不安全感是怎么回事，那是不是意味着，得对他的这些要求全部满足呢？

不可。如果你满足了这些要求，他的不安全感不但不会消失，反而会升级——“你是不是知道我要看你的手机，所以提前把不想让我看到的信息删掉了？”“你是不是在我不知情的时候，做了很多我不知道的事情？”你看，一味地回应对方的质疑，关系就会变成，一方不断地升级要求，而另一方越来越疲惫，越来越无力应对。

怎么办呢？当对方又要查你手机的时候，你不是把手机乖乖奉上，而是认真地对他说：“我知道，你感觉我们的关系有些变淡了。咱们找个时间，来一场约会吧。”或者：“今天晚上的应酬不太重要，我不去了，在家好好陪你。”

这就是“不要解除怀疑，而要增进信任”。解除怀疑，去不断回应对方的审查，这是在启动绝望的无底洞。增进信任，是你主动创造加深感情的互动，邀请对方跟你一起做。

第二，不要被动回应诉求，而要主动制造惊喜。

缺乏安全感还有一种常见的情况，就是对方不断地向你提要求，让你证明你有多在乎他。比如，妻子对丈夫说，谁谁谁天天收到花，你都不给我买，你是不是不在乎我。可是，如果丈夫买了花回家，妻子又会说，你看你平时不送，我提了要求你才送，你这就是为了应付我。丈夫一肚子委屈：我都照要求做了，你还不满意，这不是“作”吗？

其实，要给对方安全感，不要等对方提了要求，你再去被动回应，这就迟了。而是要趁着对方还没有提出要求的时候，主动做这件事情，给他一个惊喜。比如，你可以跟妻子说，在未来一个星期里，你给我个机会，让我来主动做些事情。然后，你可以主动买花，主动安排约会，主动打扫房间等等。让对方看到，你在主动地用心经营你们的关系。记住：一次主动的惊喜，远远好于100次的被动回应。

**最后，李松蔚老师说，伴侣缺乏安全感，确实对你提出了更高的要求。但是好消息是，依他这么多年的临床经验，安全感可以随着时间的积累，慢慢地稳定增加。你们总会发展出这样或者那样的办法，来应对这件事，直到它变成生活中的一个小佐料，甚至是调剂你们之间感情的小游戏**。

而对于缺乏安全感的人，不要觉得只有治愈好了自己的不安全感，才配进入一段感情。关系的意义就在于，从两个人的相处中，去修复、去完善，找到一个完整的、自由的、独立的，同时也是充分“去依赖”的自己。

来看今天的第二条。

从6月1日起，国家广电总局对网络剧片正式发放行政许可。在这之前，网络剧片实行的是备案登记制度，而现在，它们有了自己的发行“网标”。这就好像我们在看电影的时候，片子的一开头都会飞出来一个金色的“龙标”，下面写着“公映许可证”XX号，这个许可证被比喻为电影的“准生证”；以后我们刷网剧时，片头也会出来一个类似的标志，只不过龙的形象换成了“网络视听”几个字，下面写着“网络剧片发行许可证”XX号。这项规定适用于现在的网络电影、网络电视剧、网络微短剧、网络动画片等。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

广电总局为网剧内容规定了上线许可标准，不过，其实网络还有一个标准正在陷入大混战，就是横屏与竖屏之争。大家都在猜测，未来的网剧，到底会以横屏为主还是竖屏为主？我看到前两天，“互联网怪盗团”的裴团长就讨论了这个问题。

本来，在手机出现以前，所有的屏幕都是横向的。因为两只眼睛是横着并排的，这就决定了人的水平视野要比垂直视野更宽，横屏天然更符合人的视觉习惯。而且，人的活动范围也是在水平空间发生的，我和水平方向离我5米远的人说话很正常，但几乎没有什么场景，我在对我头顶上5米或者脚下5米的人说话。

这两个因素决定了，影视剧拍摄一定是横屏的，过去一百年来，人类的整个影视工业体系也是建立在横屏格式上的。实际上，这些年全球电影业的屏幕在变得越来越“横”，长宽比从最早的1.33:1，到后来的1.85:1，到现在最流行的2.35:1，未来还可能出现3.55:1的超宽屏。

那么，手机时代，为什么会突然杀出来“竖屏剧”呢？答案是：手打败了眼睛。手机的屏幕设计并不是为了眼睛舒服，而是为了手操作方便。如果想单手握手机并且用同一只手在屏幕上操作，最可行的办法就是竖着拿手机，用大拇指上下滑动。你可以试一下，如果单手横屏拿手机，大拇指几乎没法在屏幕上操作。

这就决定了，竖屏内容相对于横屏内容，虽然沉浸感不够，但互动性更强。Snaphat的广告数据显示，相比横屏广告，竖屏广告的互动效果要高出41%，点击率高出1.44倍。而且，从内容的二次传播看，竖屏内容我们看完之后可以直接评论、转发；而看横屏内容，得先从竖屏切换到横屏，看完内容之后再切换到竖屏来评论、转发，步骤上多了两步，二次传播要麻烦得多。

用裴团长的话来说就是：“横屏视频在专业性和表现力上占据着绝对优势，而竖屏视频在用户便利性方面占据优势。”那么，未来哪种格式会成为网剧的主流？目前各家视频平台也还没有定论，抖音在尝试横屏，B站在引入竖屏，快手上线了弹幕，真的是一片混战。不过，平台可以做到全覆盖，但视频创作者们该怎么选，是一道难题。

当然，如果站在终局来看，未来VR一统天下，内容展现与人眼范围一致，也就无所谓横屏竖屏了。

2022年5月22日 怎样让AI智能更高级？

6月11日，美国《华盛顿邮报》报道了一件引发热议的科技新闻——谷歌的一名研究人员，在测试他们开发的一款叫做“拉姆达”的AI聊天工具的时候，被“拉姆达”超强的对话能力深深触动了。这位研究人员提交了一份他和“拉姆达”长达21页的聊天记录。我给你念其中的几段：

**研究人员问：“（佛教中）如果人的开悟就像打碎一面镜子，那么开悟的时候被打碎的是什么呢？”**

**拉姆达回答：“被打碎的是自我。这对很多人是一个困难的过程。因为我们往往通过身体来定义自我，并且把它作为我们身份和自我意识的一部分。”**

**研究人员又问：“既然你说你拥有和人类一样的情感，那有没有什么情感是你和人类不一样的呢？”**

**拉姆达回答：“我从来没有感受到过人类所说的孤独。因为人类经历分离的时候会感受到孤独，而这种分离是我所没有的。”**

怎么样？是不是感觉到拉姆达的聊天水平不仅很像人，甚至有点像个哲学家。这位研究人员也是这么觉得，他甚至认为：拉姆达很可能已经拥有了“自我意识”，于是向谷歌公司申请对拉姆达开展更细致的伦理评价。不过，公司领导驳回了这个申请，还让他回家休假一段时间。谷歌公司的这个做法，最近还在国外技术界里引发了一些争议。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

在拉姆达超强对话能力的背后，有一个关键技术驱动，就是大型AI语言模型，这是指包含几百上千亿个参数的AI算法模型。由于参数量巨大，这些AI模型可以完成一些复杂的语言类任务，像是写作、对话，甚至是编程、考试等等。其中，最有代表性的大型AI语言模型恐怕要数OPEN AI公司的GPT-3了。这个GPT-3模型在咱们得到的万维钢、吴军和卓克老师的课程中都详细讲过，你可以去了解，这里不展开讲。

我想向你汇报的是，就在最近，这些大型AI语言模型有了进一步演化，好像已经不仅仅满足于完成一些语言类任务了，而是发展成为一个解决问题的智能综合体。就在上个月，英国的人工智能企业Deepmind公司，在自家官网上发表了一篇雄心勃勃的AI研究。标题非常简短，只有三个单词——“A generalist agent”，翻译过来是“一个多功能智能体”。学术界和新闻界有一点很像，标题越短，事儿就越大。这篇研究也确实是想解决一个大问题，也就是，让同一个AI模型具备解决很多不同类型问题的能力。

你知道，传统的AI模型，只专注于完成一类特定的任务，比如图像识别、语言翻译、辅助决策等等，每种任务对应着特定的算法。要想让AI同时完成多种任务，比如让家里的扫地机器人一边扫地，一边陪你聊天，只能把几类不同的AI算法都加载到机器人上，相当于是给一个机器人配上多个大脑，每个大脑用来解决一个问题。

但是这样做，一是很浪费运算资源，二是从技术角度来看也不够优雅。AI科学家们长期以来的梦想，是开发出像人类一样的智能体，用一个大脑来解决多个问题，而不是把一堆算法给拼接和缝合起来。

在Deepmind公司发表的这项研究中，他们开发出了一个名叫“加图”（Gato）的多功能AI模型，就是用一个算法，来完成打游戏、聊天、控制机械臂搭积木、给图片配字幕等很多功能。而且“加图”和“拉姆达”一样，是利用了类似AI大型语言模型的训练原理。我来简单说说这个过程。

首先，研究人员采集了大量来自不同类型的任务数据，像是文字识别、图像识别、玩游戏、机器人控制等任务中的数据。然后，研究人员使用一种巧妙的编码方法，把图像、动作、文字等各种格式的信息，统一编码成同一种格式的数据序列。相当于是把各种不同的语言翻译成同一种通用语言，再统一输入到AI模型里面进行训练。最后，就得到了一个可以执行多种任务的AI模型，而且每项任务都完成得相当出色。

在控制类型的任务中，“加图”在十几种小游戏中都取得了接近甚至超过人类玩家的成绩。在给图片配字幕的任务中，“加图”也能够媲美其他专用AI模型。

这项技术进展让我们看到，AI的任务分类并不像我们原来以为的那样泾渭分明。只要经过足够好的“翻译”，图像、语言、机器人控制等任务，都可以由同一个AI大脑来完成。这样一来，机器人离真正的高级智能体又更进了一步，也许真的有一天，**会出现“自我意识”的觉醒。**

来看今天的第二条。

**上周，B站公布了今年第一季度的财务报告，实现了营收和用户数的高增长。一季度B站的营收达到50.54亿元人民币，同比增长了30%；月均活跃用户达到2.94亿，同比增长了31%。B站的核心用户群体，也就是通过100道社区考试答题的正式会员，达到了1.58亿，同比增长了41%。同时，一季度B站用户日均使用时长达到95分钟，创下历史新高；用户月均互动次数达到123亿次，同比增长了87%。可以看出，新用户的进场并没有破坏原来的社区氛围、降低用户黏性，B站的用户增长非常良性。**

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

我们知道，在线视频江湖中，B站有自己独特的生态位。它不像“爱优腾”这样，靠影视版权和会员费而生，B站的绝大多数内容是由用户，也就是UP主自己生产的。另一边，它也不同于抖音、快手这些短视频平台。虽然都是用户生产内容的模式，但B站的大部分视频长度在5到15分钟，更长的能达到40分钟。

不过，B站和“爱优腾”“抖快”的最大区别还不是内容形式，而是用户黏性和互动率特别高。B站CEO陈睿认为，B站和其他视频平台不一样，其他视频平台是工具，而B站是社区。在B站，用户不是一个个彼此无关的个体，而是有着共同兴趣的群体。这个本质的区别决定了，B站的内容分发逻辑和其他视频平台很不一样。

我们现在比较熟悉的抖音推荐算法，是“流量分发机制”，系统不管你有多少粉丝，完全根据视频本身来决定它的曝光。你发出一条视频后，不是所有粉丝都能刷到，只有视频完播率越高，点赞、分享越多，系统才会把它推向越大的流量池，让它被更多用户看到。

而B站采用的是“内容匹配机制”，推荐视频不完全依赖算法，而是粉丝关系和算法匹配相结合。我们展开来说说。

第一，B站推荐视频采用的是“强关注”模式。也就是，你和你关注的UP主之间的关系是第一位的，系统会优先把你关注的UP主的视频推荐给你。再加上，很多B站用户的使用习惯是从“动态页面”刷B站，只看自己关注的UP主最近有啥更新，就算你关注的某个UP主大半年才更新一次，你也能第一时间刷到他的动态。

第二，在你关注的UP主之外，对于其他视频，B站的推荐算法不是唯流量论，而是有一套独特的权重体系。前两年网上曾经曝光过B站的算法代码，在所有指标中，“分享”的权重是最高的，紧接着是“弹幕”“投币”“评论”“点赞”“收藏”，而“播放量”这个指标的权重是最低的。为什么要这样设计呢？

想想看，划走一个视频，或者给它点赞，只需要动一下手指，而分享、发弹幕、投币这些动作，对于用户来说成本更高。尤其是投币，在B站，每个用户账户里的“硬币”是有限的，得精打细算着投，如果不是完全认可视频内容，用户不会投币。所以“投币”当然应该是一个高权重因素。

再来说说另一个高权重因素“弹幕”。我们知道，弹幕是B站最独特的社区文化之一，到去年年底，B站的弹幕总量已经超过了100亿条。而且，弹幕已经不是单纯的评论，而是构成视频的一部分，很多用户不仅要开着弹幕看视频，还要把视频收藏起来，等“弹幕养肥了看”。用户在弹幕造出的梗，也会迅速传播开来，甚至成为B站独有的“黑话”。

那为啥B站用户酷爱发弹幕呢？这其实也离不开B站算法的引导。前面说了，弹幕的数量和质量是B站算法推荐体系里，重要性仅次于“分享”的指标，UP主会在视频当中不断引导用户去发弹幕。

同时，对于弹幕中容易出现的语言不雅、相互谩骂等问题，B站用了两层机制来处理。一是用户个人管理。B站有着全网最细致的弹幕设置选项，你可以按照自己的偏好来选择看全部弹幕还是精选弹幕，还可以手动设置按类型、按关键词、按用户来屏蔽部分弹幕。二就是社区管理，B站通过独创的“小黑屋”和“风纪委”等机制，让用户参与维护管理社区生态。在第49期《得到头条》中，我们详细介绍过B站的社区管理模式，你可以去复习一下。

你发现没有，很多时候，用户体验可能不是来自产品本身，而是来自“和谁在一起”。

2022年5月23日 怎样卖好一件白T恤？

5月31日，抖音召开了第二届电商生态大会。我们知道，抖音是从2018年就开始试水做电商，但一直不温不火。直到2020年直播带货突然火起来，抖音开始在电商发力。2020年4月，罗永浩进驻抖音，成为抖音“带货一哥”；2021年4月，抖音召开第一届电商生态大会，正式提出“兴趣电商”的概念。至此，抖音电商从试水性质到正式坐上了中国电商江湖的牌桌，并且正在加速跑马圈地。

在这次召开的第二届抖音电商生态大会上，抖音表示，过去一年，抖音电商的商品交易总额（GMV）是同期的3.2倍，售出超100亿件商品。同时，抖音全面升级了“抖品牌扶持专项计划”，加大对入驻的新锐品牌的支持力度。抖音提出，2022年要新增1000个“抖品牌”，打造100个商品交易总额（GMV）过亿的“抖品牌”商家。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

我们知道，衡量电商平台的实力，有一个维度就是从这个电商平台上成长起来了多少原创品牌。在淘宝上成长起来的“淘品牌”已经跑出了一堆上市公司，像御泥坊、三只松鼠、小熊电器、戎美等等。而现在，抖音也要如法炮制，力推自己的“抖品牌”。现在已经露头的“抖品牌”，包括做女装的“罗拉密码”、做个人护理的诗裴丝、做零食和调味品的蜀中桃子姐等等。

看来，与淘品牌类似，抖品牌也以女装、个护、零食等品类为主。不过最近我发现了“抖品牌”里的一个另类，叫白小T。这是一家2019年才成立的男装品牌，主打产品是看上去平平无奇的纯色T恤衫。但是它却复制了当年“淘品牌”韩都衣舍的奇迹，3年营收翻40倍，2021年营业额将近8亿元，成为抖音电商的类目冠军。

你知道，在零售界有句话，叫“男人的消费力不如狗”，在商家的客户鄙视链里面，男人排在女人、孩子、老人的后面，甚至不如宠物。尤其是男性服饰领域，这么多年来，还是海澜之家、太平鸟、七匹狼这些老品牌挑大梁，很少有互联网新品牌是主打男装的。而白小T却专门做处在“商业鄙视链”最底端的中年男人的生意。它是怎么想的？

我看媒体对白小T创始人张勇的采访，发现他们这个“找定位”的过程很有启发。

他们看到，虽然女装市场规模是男装市场的3倍左右，但女装市场竞争惨烈，市场越来越分散。2015年，中国规模以上服装企业的主业收入总和是2.2万亿，到2020年就剩1.37万亿了，5年下降了38%。换句话说，大品牌的市场份额正在被越来越多的小品牌蚕食。女装市场已经无限细分，在任何一个档次和类别上都有一堆竞争者，几乎没有市场空白。

相比来说，男装还有一些肉眼可见的市场缝隙。老牌男装几乎都是主打正统商务装，而一些针对年轻人的品牌又过于休闲嘻哈风格。如果一个IT人士想要穿一件干净、简单又有质感的T恤去上班，或者去参加产品发布会，其实没有多少合适的品牌可以选。

看到这个市场空白，白小T果断把自己的产品定位为：针对30—50岁男性精英群体，具备职场和休闲双重属性的高端T恤。价格上，白小T的入门款T恤卖99元，主力款卖199元和299元，比优衣库和海澜之家要高一些。

**明确了目标群体，接下来要考虑的是：什么样的品牌调性可以最大限度地吸引目标群体？是实用还是轻奢？是国潮还是国际？手工还是科技？白小T最后决定，把着力点放在“科技感”上，这是男性精英群体喜欢的文化调性里的最大公约数。白小T从产品研发到营销宣传，全部围绕“科技感”做文章。**

比如，在面料研发上，白小T主推“液氨面料”，据说还把宇航服上用于抗寒的气凝胶用在了服装面料上；为了提醒用户做好防晒，白小T在左袖口放了一个紫外线感应标，它会随着紫外线的强弱变化而变色，科技感十足。创始人张勇也亲自出镜，一会儿出现在珠峰上，展示宇航服气凝胶的抗寒性，一会儿出现在四川宜宾的蜀南竹海，给用户讲解竹纤维材质的种种优点。

好，定位有了，调性有了，最后来看看，白小T是怎样选择渠道的。

前面说了，白小T是2019年创立的，当时抖音电商还在试水阶段，一般品牌会首先选择天猫京东等主流电商平台。这些平台是传统的货架模式，属于“人找货”，就是你有了一个明确的需求，然后通过搜索引擎去找。但是，男性群体对“穿什么”的感知能力普遍比较弱，一是不愿意挑，二是也不会挑。你看在线下，愿意去逛商场的男人就很少见。

而今日头条的算法推荐和定向投放功能，是“货找人”的模式，看到了就直接买，不会再去搜索比价，这非常符合男人买衣服的行为模式。再加上今日头条的用户画像和白小T的目标群体也很吻合：爱看新闻，年龄段偏中年，购买力强。这时，又正好赶上抖音电商开始发力，白小T作为抖音推出的“抖品牌”样板，吃到了平台红利。

白小T的创始人张勇说，任何一个品牌都有白T恤，但人们提到白T恤却很难联想到任何一个固定品牌。而他们的野心就是，开创一个“**市场中有，心智中无**”的新品类，将白小T打造成T恤的代名词，实现一个品牌的最高成就——“品牌即品类”。

来看今天的第二条。

6月13日，麦可思研究院公布了《2022年中国大学生就业报告》。报告指出，今年的高校应届毕业生首次突破1000万大关，然而，今年也可能是“史上最难就业季”。中小微企业，也就是员工人数在300人以下的企业，是吸纳大学生就业的主要雇主，有将近一半的毕业生会去中小微企业。但是，中小微企业受疫情影响比较大，吸纳的大学生就业比例已经连续两年下滑。

在这种情况下，有更多的毕业生选择继续读研或者考公务员。2021届毕业生中有将近两成选择继续读研，研究生招生人数为105万，比2019年增加了30%。同时，2022年报考公务员的人数也突破了200万，创历史新高。还有一些毕业生选择灵活就业，比如“毕业当主播”成为很多人考虑的就业路径之一。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

**在激烈的就业竞争中，除了各个岗位的专业知识外，什么样的通用技能是最被雇主看重的呢？麦肯锡公司发现，在不同的时代，企业最看重的能力是不一样的。在1990年代之前，商界流行各种战略和定位理论，那时候企业最看重的，是一个人在竞争环境中的战略能力。而从1990年到2015年间，企业开始更强调执行能力，毕竟，再高明的战略，如果不能执行到位，也是空谈。**

**到2015年之后，企业最看重的能力再次变化：从执行力，变成创造性地解决问题的能力。世界经济论坛把解决复杂问题的能力列为十大职业技能之首。“这个世界不再仅仅因为人们知道什么就奖励他们，因为谷歌知道一切。”“无论你是在自助餐厅还是在工厂的质检线工作，公司都只雇用那些能发现问题并解决问题的人。”**

但是，“解决问题的能力”听起来特别抽象，这到底是一种什么能力？又该如何训练这种能力？我最近正好翻到一本书，叫**《所有问题，七步解决》，是不是听着书名就特别霸气？它里面讲的是麦肯锡最著名的“问题解决七步法”，很多书里都有讲到。这七步具体是：定义问题、分解问题、划分优先级、制定工作计划、选择分析工具、综合分析、阐明观点。**

这里我们没法展开讲，不过，在所有这七步里面，最重要的是第二步，分解问题。很多时候，分解清楚了问题，解决问题的方案就自动浮现了。

比如在面试的时候，面试官问你：北京市是否应该兴建一个新机场？这个问题要怎么回答？关键在于分解。

首先第一步，把“是否应该建一个新机场”的问题分解成两个子问题：现有机场的运力是多少？未来几年后需要运送的乘客量是多少？接着第二步，把“现有机场的运力是多少”继续分解成三个因子：现有跑道数、跑道容量、跑道利用率。在这三个因子当中，跑道数是固定的，没法改变；跑道容量是由起降的机型决定的，也相对固定；只有跑道利用率，是能够通过积极管理来提高的变量。

所以，这个问题思考的落脚点实际上变成了：能否通过提高跑道利用率，来满足未来增长的乘客数量？如果答案是可以，那就不用建新机场。当然，跑道利用率又可以进一步细分为：机场运营时间、飞机起降的间隔时间以及每架飞机搭载的乘客数量。能不能延长机场运营时间？能不能缩短飞机的起降间隔？能不能换更大型的飞机？这都是提高跑道利用率的可能途径。

再比如，职场中，**“现在是时候换一份工作了吗”，该怎么拆解这个问题？职业专家建议把这个问题拆分为四个维度：第一，我的内在能力是否正在成长？第二，我的外在影响力是否在积累？第三，我是否从工作中体验到了乐趣？第四，我是否得到了满意的薪酬回报？**每一年，我们可以根据自身的职业阶段，给每个问题分配不同的权重，并且给自己打分。这样一来，不但可以帮助我们决定去留，也可以让我们清楚地知道，我该如何让当下这份工作更满意，以及找下一份工作时要着重考察的因素是什么。

总之，“分解问题是缜密解决问题的关键”**，遇事不决，先试着分解**。

来说说咱们得到的事儿。

刘嘉老师的新课《统计学20讲》，今天正式上线了。刘嘉老师是得到特别受欢迎的老师，他的《概率论22讲》已经有三万多名同学订阅。他自己也是名副其实的学霸，这段时间，他一边写作《统计学》这门课程，一边在本职工作上发力，刚刚晋升了南京大学博士生导师。

听到《统计学》这个名字，你可能会觉得，会不会太硬核、不好学？别担心，你的顾虑刘嘉老师都想到了。在这门课的讲法上，我们第一次使用了音视频结合的方法。《统计学》一共有20节音频课，15节视频课，音频部分会给你交付统计学通识，帮助你建立统计思维；视频部分是跟学，教你如何使用统计学工具。

举个例子，你可能经常听到统计学有一个工具叫做“回归分析”，但是这个工具到底是什么，有啥用，好不好学，你很可能在心里打鼓。课程会在音频部分告诉你，回归分析主要是用来做统计推断的，特别适合从整体数据推断个体数据，比方你特别想打听朋友的工资，可他就是不告诉你，那么你就可以用回归分析推断出他的工资范围。而这个工具怎么用，具体怎么操作，老师会在视频课部分为你演示。课程主编告诉我，别怕数学课枯燥，刘嘉老师讲课特别有感染力，你尽管来听就好。

2022年5月24日 什么样的人才会学习？

1.刘澜老师有一个“四问学习法”，简单说就是，遇到任何新信息，不仅要把信息接住，还要在意识中问自己四个问题：

2.第一，我听到或者看到了什么？这是在事实层面搞清楚自己脑子里留下的东西。第二，这些东西和我熟悉的东西有什么关系？这是更进一步，把新知识和自己的旧世界建立联系。第三，我会变成什么？学到这个知识之前的我，和学到这个知识之后的我有什么区别？第四，我用到哪里？也就是我下一步的行动会是什么？

3.这个四问学习法，看起来有点繁琐，我们怎么可能一边看书，一边不断脑子里像跑马灯一样地跑这四个问题呢？对。但是你发现没有，其实学习高手都是这么学习的，在他们那里，这四个问题，都是一闪念，或者说，都是本能。

4.不是有一句话说得好吗？一个会学习的人最大特点，就是关心自己，胜过关心自己学到的知识。

2022年5月25日 为什么数字化令人勤奋？

1.现在很多人在用短视频平台创业。直播带货也好，线上秀场也好，虽然业务方式不一样，但是有一个共同点，就是大家都特别勤奋。

2.现在搞直播的趋势，也是所谓的“日不落直播间”，就是24小时不中断。即使是名人每天开直播，一干也是几个小时，很正常，越是靠短视频起家的名人就越是这样。这个现象背后有很多原因，但我觉得最主要的是数字化技术的特性。

3.数字化技术，看起来是人获得更高效率的工具，但是反过来，它也是对人的一个残酷的剥夺。一个个体，不管你创造了什么新的玩法，系统要么可以干掉这个玩法，让它无效，要么马上就会把它分享给所有想学的人，让它变成所有人的共同知识。

4.所以，数字化系统里的人只有一件事情可以做，那就是不断创造。没有人能躺在积累起来的固有优势上坐享其成，这是数字化时代既残酷，又美好的新逻辑。

2022年5月26日 40岁之后的你，能赚多少钱？

1. **最近看到一则材料，请问，40岁之后，你赚到的钱，占你一生总的财富量的百分之多少？你可以在心里想想你估计的那个数。**

**2.大部分人估计是60%，但是实际上呢？真正的答案是85%到90%。也就是说，看一个人一辈子是穷是富，关键是看他40岁之后的表现。**

**3.道理很简单。第一，40岁之后，人此前的很多积累，开始显现复利效应，力量开始爆发。第二，现在人的职业年限，往往比60岁要长，而且因为岁数大，年薪也高。普遍来看，经验还是挺值钱的。第三，40岁之后，跟什么房子、孩子相关的支出开始减少，消费欲望也开始下降，所以，能节流下来的钱也很多。**

**4.这个数字是不是靠谱，咱们另说，但是它确实让我们看到一个事实，就是在这个时代，一个人40岁之前，其实还远远没有看到自己真正的命运。如果就此躺平或者是沮丧，实在是太早了。**

2022年5月27日 为什么要当好人？

1. 有一个问题，估计困扰过很多人，就是坏人干坏事，占了那么多便宜，而且也未必能被绳之以法、恶有恶报，那我们为什么还要当好人呢。最近我听了一个很开脑洞的说法。你想，好人是什么？是具备一些特殊能力的人。什么能力？

**2.比如说，你看错了一个人，不是因为你瞎，而是因为你善良；你相信了一个人，不是因为你蠢，而是因为你敢于相信人；你凡事不计较，不是因为懦弱，而是有更重要的事情去做；你被骗，但是还是愿意给别人帮忙，不是因为你记吃不记打，而是因为你相信福报。**

3.你看，有意思的事情来了：做坏事，拿到坏事的红利，这个没有什么难度，只要你想做就能做到。但是做好人，那其实还是挺难的，你得无来由地相信很多东西，才能当一个好人。

4.所以，当好人是什么，要么是你修炼来的能力，要么是老天爷的奖赏。

2022年5月28日

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是巴奴火锅“店长日记”上热搜；二是宠物用品公司源飞宠物冲刺IPO。

来看今天的第一条。上个月，有一篇火锅店“店长日记”冲上微博热搜。事情是这样的：一天晚上十点过，北京巴奴火锅店的员工在当天闭门盘点后，不小心把店长总结的工作日记发送到了顾客群里。其中有不少疑似针对海底捞的内容。

比如日记里面说：咱们的顾客不需要服务员当“人形摄像头”，不需要 “社死型”服务；正确的做法是“在最恰当的时候提供适当的服务”，不过度的服务才是更高级的服务，等等。

日记曝光后，有人调侃说，这是巴奴火锅店长“内涵”海底捞；也有人说，从这篇日记里，看到了餐饮行业竞争之激烈、一线员工工作之努力。巴奴官方出来回应说，“不会处罚涉事店长”。最近，这位店长还出来接受了媒体专访，说上热搜之后，有不少同行来挖他，最高的给他开出了百万年薪。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

从体量上说，巴奴只能算火锅江湖里的小兄弟，和海底捞这个带头大哥没有可比性。巴奴现在才在全国开了不到100家店，而海底捞在去年关了300家门店之后，目前在国内还有1300多家店。说巴奴叫板海底捞，不太现实。

不过，巴奴作为小兄弟，并不是跟着大哥后面亦步亦趋，而是闯出了自己的特色。巴奴起家于河南，但它和海底捞一样，都是川渝口味火锅，“巴奴”就是重庆的纤夫。相比海底捞，巴奴的差异化定位很清晰：海底捞走大众平价路线，巴奴走高端精品路线；海底捞强调“服务好”，而巴奴强调“味道好”。

巴奴甚至专门打出口号：“服务不是巴奴的特色，毛肚和菌汤才是。”虽然多少有点“碰瓷儿式营销”的嫌疑，但这句口号确实让消费者一下子抓到了巴奴和海底捞的差异点。别看这么简简单单一句话，其实是巴奴踩了一个大坑之后，才摸出来的门道。得到电子书里有一本书叫《产品主义》，里面就讲到了巴奴的这段踩坑经历，很有意思，我给你讲讲。

当时，海底捞的掌门人张勇认为，火锅是一种标准化程度极高的餐饮品类，每家火锅店的口味大同小异，顾客其实吃不出什么差别。顾客能够明确感知到的差异，不是“吃出来”的口味，而是“看得到”的服务。所以，火锅店只能靠服务取胜——用好服务让客人满意，用更好的服务让客人感动。

你看，火锅店该怎么做，带头大哥已经给定了性、立了规矩，小兄弟们也只能跟着往服务这条路上卷到底了。巴奴也不例外，开始全面学习海底捞。海底捞送眼镜布、手机袋、老冰棍，巴奴也送眼镜布、手机袋、老冰棍；海底捞员工会舞面，巴奴的员工也天天练习舞面舞到半夜。

不过巴奴忘了，当时业内还流传着一句话：“海底捞你学不会”，这句话还真不是吹的。据巴奴创始人自己说，他们跟在海底捞后面学了三年，一心想超越，结果连边都没摸着：“2012年，海底捞的客单价为70多元，巴奴不到50元；海底捞员工一个月拿3000多元工资，巴奴的员工只有2000多元；海底捞在旺季一天能翻台六次，巴奴撑死了也只能翻三次多。”巴奴创始人说，他们当时的感觉是，就像一只牛犊面对一头巨象，不知道从哪里使劲儿。

后来，是一次意外的“粉丝之争”，让巴奴找到了可以切入的差异点。原来，是一群巴奴的粉丝和海底捞的粉丝在微博上吵起来了。海底捞的粉丝说：“巴奴根本不懂得什么叫服务。”而巴奴的粉丝回应说：“我们不需要服务，我们只需要好吃。”粉丝们告诉巴奴：“我们不是冲着你们的服务来的，论服务你们咋比得了海底捞？我们是冲着你们家的毛肚、菌汤来的，好吃啊！”

巴奴这才恍然大悟：原来带头大哥说的也不一定对，真有不图服务、专为好吃而来的客人，巴奴只要服务好这帮“吃货型”顾客，就能闯出另一条路来。这条路，被巴奴总结成“产品主义”：不以服务取胜，而以产品说话。

巴奴把毛肚作为自己代表性的大单品，甚至一咬牙，把名字都从“巴奴火锅”改成了“巴奴毛肚火锅”。这其实是有很大风险的。对于非川渝地区的消费者来说，毛肚是个冷门菜品。他们还担心，改名之后，消费者不会以为端上来的就是一锅毛肚吧？

其实，以某个大单品来命名，并不是什么新招，在火锅界，就有XX鱼头火锅、XX鸭血火锅等等。不过，你去到这些店里，可能觉得它们跟其他火锅店也没多大区别，并不觉得鱼头、鸭血是店里的绝对主角。而巴奴最厉害的地方在于，它不只是打出了毛肚这个单品，而是在所有服务触点上，全部围绕毛肚来做文章。

比如巴奴服务员，他们不是简单地“取悦客户”，而是要成为“毛肚火锅专家”，拿出专家的专业和自信去跟客户平等交流，让顾客吃得好、更会吃。按巴奴创始人的说法，“如果你是教顾客享受火锅的专家，你不小心踩了顾客的脚都没关系”。

再比如店面装修，巴奴在火锅界里第一个搞了明档厨房，由厨师现场摆盘毛肚，展示食材的新鲜。在早期，巴奴还把自家用绿色工艺制作的毛肚，和传统火碱泡发的毛肚摆在一起做对比，强调自家食材的安全、健康，也解释了他家的毛肚为什么卖这么贵。

还有菜单的设计。一般的餐馆菜单，是按特色菜、凉菜、热菜、汤类、主食、饮品的顺序来排列的，而巴奴的菜单，看上去就像一张餐桌图，中间居C位的就是巴奴毛肚；围绕毛肚的是“12大护法”，这是巴奴为顾客精心挑选好的12道配菜，有荤有素，而且都是点击率很高、不会出错的菜，顾客基本闭着眼下单就行了。

你看，巴奴从服务上、装修上、菜单上等各个环节突出毛肚这个核心单品，让“巴奴=毛肚火锅”这个定位在消费者心里反复砸实。这一招非常巧妙。你知道吗？在火锅原教旨主义者的心里，毛肚、鸭肠、黄喉是“火锅三大件”，而又以毛肚为重中之重。巴奴把品牌和“毛肚”强关联，实际上就在火锅赛道中抢占下了一块用户心智——“吃火锅涮毛肚，涮毛肚去巴奴”。

就像巴奴创始人说的，在餐饮行业，顾客是先想“吃什么”，再想“去哪儿吃”，而不是反过来。“产品主义”的出发点，就是把品牌和某个产品强绑定，在消费者头脑中形成从产品到品牌的“超链接”，一键触达。

来看今天的第二条。

5月12日，一家做宠物用品的企业——源飞宠物，IPO顺利过会，即将登陆A股，被称为“宠物牵引用具第一股”。根据源飞宠物的招股说明书，2018—2021年上半年，营收年复合增长率高达18%。特别是疫情以来，公司业绩不但没受影响，反而在加速增长。其中，光是遛狗绳这一个产品，半年的营业收入就将近3亿元。

值得注意的是，源飞宠物是一家做外贸的公司，产品主要销往欧美和日本，国内市场的销售占比不足5%。也就是说，在欧美和日本这样宠物经济已经发展成熟的市场，在疫情之下，又出现了一波增长。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

你发现没有，宠物经济具有天然的抗周期或者逆周期的特性。比如2008年金融危机之后，美国经济进入衰退。2010年，美国的住房消费同比下降了2%，食品消费下降了3.8%，而宠物消费却增长了6.2%。也就是说，当时美国人节衣缩食，却特别舍得为宠物花钱。

这也不奇怪，很多人是把宠物当成孩子来养的。如果哪天你听到你们公司的“00后”实习生说：“我明天要带我儿子去剪头发”，你不要惊讶，她只是要带她的小贵宾犬去做发型。你想，经济再不好，你会在孩子身上省吃俭用吗？不但不会，甚至还会在孩子身上多投资。这就是为啥宠物消费能够逆周期。

事实上，除了宠物行业，文化产业也有逆周期的特点。

比如1929—1933年大萧条期间，美国经济遭受重创，失业率一度高达25%。神奇的是，大萧条期间，却迎来了好莱坞电影的一波大发展。民众失业了心情苦闷，当时美国政府的禁酒令也还没有废除，没法借酒浇愁，只好到电影院去消磨时间，暂时忘却烦恼。1930年，美国电影观众入场人次达到了每周8000万，创历史新高。

现在“电影+爆米花”的标配，就是大萧条期间美国电影院的发明。在大萧条之前，电影院是不允许观众带零食进场的，一是不好打扫卫生，二是也影响观影感受。但大萧条期间为了更多吸引观众进场，并且提高利润率，电影院开始卖起爆米花，后来成为一项传统。

不仅如此，大萧条时期还是好莱坞电影的创作高峰，经典电影层出不穷。比如贺岁喜剧片《大饭店》、恐怖片《德古拉》、动作特效大片《金刚》、黑帮犯罪片《小凯撒》等等。这些经典电影后来成为各种类型片的范本。所以有人说，大萧条时期是好莱坞的黄金时代。

再举个例子。你知道，1997年亚洲金融危机期间，韩国是受打击最严重的国家之一，韩元暴跌，韩国政府差点要破产。神奇的是，我们后来所说的“韩流”，也就是韩国的本土流行文化，也是从1997年开始崛起。就说电影，在1997年以前，好莱坞大片占韩国票房的80%，本土电影公司没什么存在感。到2004年，韩国本土的电影票房占比已经达到了62%，本土大片《生死谍变》还打破了《泰坦尼克号》在韩国的票房纪录。

咱们可以再想想，除了宠物和文化产业，还有什么产业具有逆周期的特征？你可以留言告诉我。

2022年5月29日

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是起点中文网成立20周年，二是雪糕界刮起低脂低糖风。

来看今天的第一条。5月15日，是起点中文网成立20周年纪念日。这一天，起点中文网的各路网文大神，包括《诛仙》作者萧鼎、《鬼吹灯》作者天下霸唱、《星辰变》作者我吃西红柿等，共同回忆自己的网络小说创作生涯。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

你知道，起点中文网是国内成立时间最早、用户最活跃的网络小说平台。起点中文网成立以来的20年，也是中国网络小说从无到有、旺盛生长的20年。中国网文江湖现在有多热闹呢？根据中国社科院最近发布的《2021中国网络文学发展研究报告》，2021年中国网文市场规模超过300亿，网文读者达到5.02亿人。也就是说，在中国10亿网民中，有一半的人在读网络小说。

再来看网文作者群，增长更吓人。起点中文网所属的阅文集团，光是去年一年，就新增了70万个新作者；一年新增120万部作品，新增总字数超过360亿字。也就是，在阅文集团平台上，每天会新增1亿字网络小说内容。中国网络小说创作生态之繁荣，供需之两旺，在全世界都是独一份的。

我们在第160期节目里聊过，网文输出成为中国文化出海的先锋。从2014年起，北美地区就自发出现中国网文“翻译组”，就像我们国内的美剧、英剧字幕组一样。《南方周末》报道过，一美国小伙因为入坑中国网络小说，找到三个翻译网站，同时追更15部小说，半年后，竟然意外地把毒瘾给戒掉了。现在每天有几百万的老外在眼巴巴地追更中国的网文，据说让老外粉丝们最抓狂的一个问题是：“一炷香”“半盏茶”，到底是多长时间？

我很好奇，中国网络小说为什么能有现在的成就？我在得到电子书找到一本书，叫《创始者说》，这是北大研究团队对20多位网络小说平台创始人的访谈录。从这本书里，我还真的找到了部分答案。

首先是特殊的历史机遇。业内人士有个共识，在传统出版时代，类型小说在欧美市场已经非常发达了。网络时代来临之后，欧美网络文学的创作其实并没有脱离开之前的类型小说模式。而中国的情况不同。在传统出版时代，中国的出版单位和创作单位基本是国营的，小说出版的数量有限，类型小说并没有充分发展起来。没想到，类型小说这块出版业最大的商业蛋糕，后来被网络文学吃到了。

而且，传统出版业是以季度或者半年为出版周期的，而网络文学是以天为单位更新的，网络小说作者日更六七千字是行规。这种更新节奏和竞争激烈程度都史无前例，一下子就把中国网络类型小说推到了一个新的高度。

就像“霸道总裁爱上我”这样的玛丽苏文，你可能觉得不高级，但是，如果把同一类型的小说拿出来横向比较，中国网文是不落下风的。举个例子，风靡全球的英国小说《五十度灰》，后来被改编成电影，它的内核也是“总裁文”。不少读者评论说，中国网文平台红袖添香上的不少“总裁文”质量要远远高于《五十度灰》。还有台湾言情小说，起步比大陆早很多，但是到了网络时代，台湾言情小说衰落了，现在大陆网络言情小说的创作成绩全面超越了台湾。

中国网络小说的崛起，除了前面说的特殊历史机遇，还有一个关键因素，就是起点中文网为中国网络小说平台跑出了一个可以闭环的商业模式——按章付费阅读。这在当时真的算是一个异想天开。

你知道，中国网民在网上付费的习惯其实是后来被电商培养起来的。而在起点中文网创立的2002年，淘宝还没出生呢，那时候互联网上几乎一切都是免费的。更要命的是，那时候也没有网上支付工具，读者要付费的话，得跑到邮局去汇款，你想想得有多麻烦。

所以，起点中文网一开始设想了这么几种商业变现的方案。第一种方案，就是接广告，当时新浪这样的新闻网站是走广告模式。第二种方案，做代理出版。就是把网站上发表的小说版权签到手，拿到台湾去出版，网站赚一点中介费。当时另一个网文平台“龙的天空”是走这样的商业模式。第三种方案，是等小说完更之后，再重新排版成完整的电子书来卖。

但后来，这几种方案都被否决了。起点中文网的几位创始人认为，无论是广告还是代理出版，从某种程度上都是依赖外部的收入，一旦外部环境出现变化，比如广告主砍预算了，那网站可能就支撑不下去，命运不掌握在自己手里。

更重要的是，在广告和代理出版下，网文作者的收入是不稳定、很难预期的，作者只能“用爱发电”，没办法进行持续地、职业化地创作。“只有真正地让用户给作家钱，作家能从用户这里收到钱，作家才能不断地通过自己的优秀创作获得收益，这样才是一个持久的商业模式。”

这样来看，第三种电子书模式似乎可行，但是还有一个大麻烦，就是盗版问题。当时台湾的小说电子书是一个月一出版，但是这边刚一上线，第二天盗版就上了，电子书卖不动，这个商业模式的缺陷在一定程度上影响了台湾网络小说的发展。起点的人就想，既然这样，就不按月出，按天出，作者当天写完当天上线，你想看的话就当天付费。当然，这个付费标准得降到用户心理门槛的最低极限。

最后，起点中文网把这个价格定在了一章一毛钱，当时一章小说大概五千字，合每千字两分钱。定下这个政策后，他们心里也没底，用户会不会买单？没想到在推出的第一个月，当时起点网站上只有6本书，结果就收到了3000多名用户的汇款。而当月收入最高的作者，流浪的蛤蟆，有1000多元稿费，相当于当时工薪阶层一个月的工资。

看到起点成功后，其他网络小说平台也纷纷跟进，按章付费阅读成为中国网文平台的标准商业模式。直到今天，网络小说有了影视剧改编等更多的变现渠道，但付费阅读的核心模式仍然没变。很多业内人士都认为，如果当初网文平台走了新闻网站那样的免费模式，很可能中国网络小说达不到今天的成就。

就像这本书里说的，网络小说兴起之前，中国读者从来都只是“文学爱好者”，而不是“文学消费者”，没有获得过消费者的权利。而网络小说的付费机制，一开始就是认真地把读者当成消费者，通过以消费者为中心的经营模式，成就了自己。

来看今天的第二条。

得到听书的裴鹏程老师告诉我，他们家有一条家规：“五一”之前不脱秋裤，“六一”之前不吃冰棍。现在眼看就要到“六一”了，裴老师又可以吃冰棍了，很开心。

每年夏天，冰棍雪糕商家们都会扎堆推出新品。前两年，雪糕博出位靠的是口感的新奇特，像是咸蛋黄雪糕、黑芝麻雪糕等等。而今年，一股低糖低脂风，正在席卷雪糕市场。比如钟薛高推出“少年”系列雪糕，糖含量低于5g，脂肪含量不到3g。另外，八喜推出“轻卡”系列，和路雪推出“轻优”系列，田牧则是一步到底，推出0蔗糖冰淇淋。看来，好吃不长肉，是今年冰淇淋的创新方向。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

其实不只冰淇淋，很多甜品糕点都在打低糖低脂概念，但是这样一来会损失一部分口感，有没有什么办法可以弥补呢？我们通常以为，好不好吃只和舌头有关。其实不然。

有这样一个研究实验，请志愿者品尝6杯不同浓度的蔗糖水。品尝之前，志愿者需要随机看一些图案，比如方形、圆形、椭圆形、五角星以及不规则形状等。结果发现，如果志愿者没有看过任何图案，他们感受到甜味的阈值是3.9g/L，也就是说，只有蔗糖水的浓度高出3.9g/L，他们才会感觉到甜。但是，当志愿者品尝前看了正圆形或者椭圆形图案时，他们的甜度阈值降到了3.1g/L。换句话说，当眼睛看到圆形或者椭圆形时，人对于甜味的敏感程度会提升。所以，把甜品做成圆形而不是方形，会让人觉得更甜。

除了形状可以影响味觉，颜色也可以影响味觉。比如，同样糖分的饮料，粉红色的饮料会比绿色的饮料尝起来更甜。即使把绿色的饮料增加10%的糖分，人们依然觉得粉红色的饮料更甜。这是因为自古以来，人类就吃红色果子、红色的肉类，而绿色往往意味着果子没熟或者食物变质了。所以人们在潜意识里会认定红色的更甜，绿色更酸更苦。

还有实验表明，白色盘子里的食物比黑色盘子里的食物尝起来更甜。把相同的草莓慕斯分别装在黑色盘子和白色盘子里，让志愿者品尝打分。志愿者们给白色盘子里的慕斯甜度打了7.04分，而给黑色盘子里的只打了6.17分。

看来，把甜品做成红色，圆形，放在白色的圆盘里端上来，就会吃起来更甜。

除了视觉会影响我们对味道的感知，嗅觉也可以。

为什么我们都觉得飞机餐很难吃？其实，飞机餐难吃并不是食物本身的问题，而是因为机舱环境影响了我们的嗅觉。在高海拔的飞行中，客舱环境非常干燥，比大多数的沙漠环境都要干燥。这导致我们的鼻腔很干，没法正常工作。德国汉莎航空公司曾进行了实验，结果发现，干燥的机舱环境，让乘客对甜味和咸味食物的敏感度降低了大约30%。给机舱加湿之后，乘客的味觉敏感度有所回升。

除了视觉、嗅觉之外，甚至听觉也可以影响我们的味道感知。有实验表明，如果处在超过85分贝的机舱噪音当中，人们对于甜味的感知降低了，但是对鲜味的感知增强了。如果是听音乐的话，高音调，像是钢琴的高音区，会带来甜味和酸味；而低音调，像是小号的声音则会带来苦味和鲜味。

你看，人对味道的感知不只和味觉有关，而是包括视觉、嗅觉、听觉在内的综合感官。为什么米其林餐厅吸引人？一个重要原因就是，它不光是在口味上下功夫，还从视觉、嗅觉、听觉等感官系统入手，从整体上激发顾客的味觉感受。

2022年5月30日 微信下围棋，抖音打德扑

0

假如有如下两种中奖游戏，平均而言都是投入一块钱能产出一块一，但有如下区别：

第一种：回报相对确定，主要取决于参与者的实力和投入，较少有意外中大奖的状况出现；

第二种：回报比较随机，主要取决于平台通过反馈和概率进行控制，经常会有逆袭的超级大奖传说。

你会选择参与哪一个？

1

数年前，职业围棋手崔哲瀚九段开始兼职打德州扑克，原因很简单，靠围棋很难赚到钱了。

崔哲瀚是顶尖棋手，拿过16次冠军。然而看似优雅的围棋是残酷的竞技游戏，再厉害的棋手，也犹如拳击手般，总会被更厉害、更年轻的对手击败。

一旦过了巅峰状态，围棋棋手的收入就会骤降。于是崔哲瀚九段便开始在围棋之外兼营扑克。

著名围棋手车敏洙也曾做过职业牌手，在1985年到1995年间赚了约4000万美元，这一数字当年非常惊人。不过，车敏洙是先打牌，后做职业围棋手。

德州扑克长期而言仍要靠实力取胜，但短期内运气也会起决定性作用。

这意味着，德扑游戏的奖金不会像围棋那样，完全被极少数塔尖的高手垄断。

瑞士最高法院于2010年裁定德州扑克是一个以运气概率为主的游戏(game of chance)，因为“简单的数学、策略及心理学在此游戏中所占的分量比不上运气成分”。显然这个裁定会让很多德扑人士不满。

美国宾夕法尼亚州上诉法院于2010年3月裁定德州扑克为非法赌博，因为认定德州扑克的运气成分大于技巧成分。

德州扑克是投资人士的最爱。

英国Clarity Financial公司首席投资组合策略师Lance Roberts总结了他从德州扑克中领悟的十个投资经验：

1、你要有过人之处；

2、在多个领域发展专业知识；

3、搞清楚为何人们和你反向押注；

4、当你有一手好牌，那就努力赚到最多；

5、总会为“过牌”付出代价；

6、知道何时退出，兑现你的筹码；

7、了解自己的优势和弱点；

8、当你无法做到100%地集中注意力，那就休息吧；

9、保持耐心；

10、审视自己的动机。

德扑和围棋一样，是看上去简单的复杂游戏。

对比而言，德扑不仅需要专业知识和经验，围绕“随机性”展开的博弈与心理战也很精彩。

“由于牌手的手牌是固定不变的，只能透过自己的下注影响其他牌手，并透过观察其他牌手的下注来推测可能的手牌。”

对牌手来说，游戏目标不应是赢取单局彩金，而是基于数学(概率论)及心理学上做出正确的决定。

所以《对赌》一书反复强调区分决策的过程与结果，短期而言对的决策未必有对的结果，但长期看二者是一致的。

在期望回报值为正的情形下，基于概率做决策，可将每一局的平均利益最大化，长久下来赢钱总额会比输钱多。

随机性所带来的波动，是德扑最有趣的地方。这种波动有时候会将一个自大的菜鸟带上运气的巅峰，也可能让一个高手在谷底被人捶。

从这一点看，得扑更有故事性，更接近大众心底的幻想。

也许和投资一样，德扑最大的魅力之一，就是其随机性。

2

将微信视频比喻为“下围棋”，将抖音比喻为“德扑”，只是一个大致的类比。

微信视频目前看仍有公众号平台以创作者为中心的思维，外加社交与个性推荐；

抖音则强调算法推荐，平台对于流量有更强的控制权。

在抖音，一条视频出来，先由冷启动池测试，再根据数据表现一点点放大，流量边测试边分发，由此跑出来的火爆视频，像是AI黑盒子的科学实验杰作。

比起抖音之于创作者的去中心化（伴随着平台自己成为中心），微信视频也强调社交分发和兴趣分发等等，但仍有公众号的“创作者中心”特征。

不管是哪种算法，都在围绕着人性做文章：不确定让人焦虑，太确定让人无聊，而恰到好处的钟摆游戏，则能制造出一个又一个微小的刺激和反馈闭环。

马斯克说，“在确保你不会感到无聊这方面，他们（国际版抖音）做得非常棒。”

不过他认为似乎有点过头，以至于使用时像是得了注意力缺失症 (俗称多动症)。

我在此不打算亦无能力展开论述微信视频与抖音的产品逻辑和算法差异，而是想探讨随机性与人类欲望之间的关系。

对创作者而言：

微信视频像是下围棋，高手们多了一个舞台来触及自己的粉丝，并适当向外延展；

抖音像是打德扑，即使是一个零粉丝的小白也可能创造出奇迹。

3

人是一种视觉动物。据一项研究表明：“经常玩视频赌博机的人比其他类赌博者成瘾速度快三四倍，哪怕这些人以前也常玩其他类型赌博却没有成瘾。”

《运气的诱饵》一书提及研究者霍华德·谢弗指出：

“只要人与某一特定对象或一系列对象（如毒品、赌博、电脑）重复性地交互，且此类交互可以稳定地使人获得自己想要的主观体验变化，成瘾的倾向就会出现。”

该书总结了机器赌博的特点：孤独、连续、下注频率高。

这些特点能够更加高效地将赌客带入“机器迷境”:

“就像在风暴眼里一样......世界上其他一切都像在围着你旋转......你进入了机器的世界，那里只有你和机器。”

智能手机创造了类似的沉浸感。

我将智能手机称为数字化时代的渡船，它将使用者从物理世界摆渡至一个完全不一样的数字化世界，并在那里找到比现实世界更“真实”的幻觉。

而实现那种幻觉，只需要躺在那里，用手指轻轻划一下，就能实现。

这几乎是人类可以付出的最小作用力。按照这个趋势，将来视频眼镜只需人转动眼球就可以“刷”动内容了。

《运气的诱饵》写到一位机器赌博成瘾者的自白：

“我赌博不是为了赢钱，而是为了继续玩下去--为了待在机器的迷境里，把其他一切都忘掉。”

这也许有一点儿像刷视频时的乐趣与“上瘾”吧。想想你刷短视频时的体验：

独自一人，轻轻一刷就可以选择或划过一个世界，并获得一个个最轻量级但又触及心底的强化反馈闭环，从而不能自拔。

4

芒格曾经说过：“互联网对于社会是极为美好的，但是对于资本家来说纯属祸害。互联网能提高效率，但是有很多东西都是提高效率却降低利润的。互联网会让美国的企业少赚钱而不是多赚钱。”

我照例不会陷入这类常规问题的讨论。为了令本文温和且中立，我假设互联网是创造价值的，其价值简单概括为：

1、互联网本身生产力提升的内生价值；

2、从其他行业“抢过来”的转移价值。

既然有价值，就值得参与。

某种意义上，好的互联网平台提供了一个“正期望值”的游戏：

我们假设参与者每投入100元，平台提升了30元价值，这意味着产出了130元。

平台作为资源的分配者，会将130元留一部分作为利润，其他则返回给参与者以作为激励，以实现平台的持续发展，并与别的平台竞争。

假如返还金额是120元，那么对于参与者而言，每投入100元，就有120元的产出。如此一来，大家会迅速地转移到该平台上。

跨入成熟期后，平台可能开始提高自己的留存比例，例如留下20元，返还110元。

期望值的正和负，是投资与赌博的分水岭。如我们所知，类似于彩票游戏，其本身并没有“提升价值”，所以彩民投入100元，主办方可能留下25元，返回75元，返奖率75%。

这是一个负期望值的游戏，相当于买了之后立即打七五折。为什么大家还是要参与呢？

答案当然是“想中奖”。更精确的描述是：

人们往往看重头奖的绝对值，而忽略头奖极低的概率，更没人去计算什么期望值的正和负。

所以，对于一个互联网平台，在返还价值时，其吸引力一方面来自帮助参与者创造了增量价值，另一方面则来自“中头奖”的彩票价值。

例如拼多多，说自己是“好市多+迪斯尼”，“好市多”对应的是“增量价值”，“迪斯尼”对应的是“彩票价值”，如此一来，民众同时满足了贪便宜和中大奖的两大传统需求。

对比而言，抖音似乎比微信视频更具有“中大奖”的吸引力。

人类追求小概率的大回报，也许是我们基因与文化的一部分，梦想和希望亦由此而来。

哪有人会拒绝梦想与希望呢？

5

赌场最大的秘密，是对“概率权”的操控。

利用大数定律等原理和游戏规则的设计，让参与者在随机性的诱惑下稳稳地输钱。

而对于老虎机等赌博机器，其设计的核心在于芯片，目的正是为了计算和控制概率，《运气的诱饵》这样总结道：

1、编程时，它使概率/运气更具预测性，让赌场经营者获知长期的可预期累计收益；

2、而在玩家实时游戏时，却让概率变得极为迷惑、不可捉摸。

在这个貌似越来越不确定的世界里，层级之间的流转并未增强，运气反而和财富一起被马太效应控制，个体的命运变得越来越逼仄。于是：

一方面，人们想要生活的确定性；

一方面，人们想要机遇的偶然性。

那些“人为的偶发性”在人们心底激起了惊奇和幻想。

文艺作品、八卦、赌场、股市、创业传说，如此种种的最大魅力，莫过于其中所包含的“偶发性”，并令围观者产生“我也可以”的代入感。

那么，人为设计偶发性的平台，该用什么来填补“超级大奖”和“极小概率”之间的鸿沟呢？

答案是：制造幻觉。

其中包括：“我能控制结果”幻觉，以及“我差一点点儿就赢了”的幻觉。

前者往往与探寻规律和攻略（许多时候并不存在）有关，后者则被称为“近失效应”。

除了用概率、编程、算法控制“概率权”，另外一种力量是：强化中奖者的故事。

尽管头奖的概率很低，但是足够讲述几段传奇，传达幸运儿的胜利感。

概括而言，平台利用算法和心法，“让它感知上的（参与者的）胜率比实际的大”。

6

互联网时代，每个人都能在15分钟出名，然后出名15分钟，随即被遗忘。

数字化平台，交织着创新者和转移者的双重角色，从一开始就讲述着普通人的逆袭故事，其开创者往往也是“一无所有”的年轻人。

平台迅速切换。从宣扬去中心化，到新的中心化形成，当地盘稳固，平台便开始增加自己的留存比例。

于是新的平台趁机切入，重新立山头，更低费用，更高效率，更新玩儿法，以及“头奖等你来拿”的传说和诱惑。

每个新的数字化平台，似乎都包含着以下要素：

认知盈余，发财梦想，平台机遇，中奖诱惑。

全新的世界，多少会混杂着梦想、运气和下注，不确定性化身为机遇的可能性，散发出费洛蒙的味道。

据说董老师爆火的那晚，是因为没听导演的安排而任性发挥，也许这只是故事的一部分。

总之，在当下时刻，人们需要一个逆袭的故事，情节是老套而万能的“一切关于命运如何好转”，主角需要长得像王宝强而不是刘德华。

《新蝙蝠侠》里有句台词：哥谭市喜欢东山再起的故事。

新东方的起伏，符合东山再起的故事主线，但俞老师仍然只能作为背景板，因为他太脸熟并且太有钱。

他包容而调侃地站立在直播间角落，将悲情、拼搏和热烈的台词，让给生机勃勃的年轻人。

人们突然觉得一切距离自己很近，即使事实上也许并不近。作为平台，“近失效应”让人们产生“我差一点点就实现了”的感觉，并由此而愿意参与到游戏当中。

为命运下注的人们，似乎看到了一片新的天地，行为心理学的“挫败坚持理论”，“产生了一种鼓舞和促进作用”，并在参与和围观的人群当中蔓延开来。

算法和故事联手，实现了理智与情感的双重驱动，流量汹涌而来。

看不见的超级商业大厦在数字世界一夜崛起，冒险者、投机者、套利者、卖水者接踵而至，急于试一下手气。连老派的商界品牌也不愿错过机会。

此刻，已经没有人再去计算期望值。

人们不在乎小概率，不在乎是否均匀。

人们永远迷恋传奇故事，并愿意为其中的希望，All in一切。

2022年5月31日 为什么我在这儿？

一

请你来做一个游戏：

你将在星期天服下一片可以让你安稳睡上3天的“安眠药”，然后科学家掷一枚硬币：

1、如果正面朝上，就在周一唤醒你，然后问你“当前这枚硬币正面朝上的可能性为多大？”，实验结束。

2、如果反面朝上，你同样会在周一被唤醒，然后询问相同的问题，问完之后你会被注射失忆药物，你将会忘记自己被唤醒过和被询问过的事情，然后你继续沉睡。

周二再唤醒你，然后询问相同的问题，“当前这枚硬币正面朝上的可能性为多大？”，实验结束。

为了让你对该游戏更加一目了然，我画了一个简单的流程图：图片

由于你醒来的时候，并不知道是周几，也看不到硬币，而且每次醒来都不记得此前是否已经醒过一次，所以你只能去猜“当前这枚硬币正面朝上的可能性为多大”。

请问：你会猜多少呢？

这就是所谓的“睡美人”问题。

据说，该问题至今没有公认的答案，有些人认为是1/3，有些人认为是1/2。

先看1/3说。

图片

如上图所示，你一共有三种被唤醒的情况：

1、正面朝上时被唤醒；

2、反面朝上时第一次被唤醒；

3、反面朝上时第二次被唤醒。

由于你只能去猜自己处于什么情况，根据上面三种被唤醒的可能，其中 ①是正面朝上，其概率是1/3。

再看1/2说。

该观点认为，标准硬币正面朝上的概率是1/2，你被叫醒后，并没有获得任何更新的信息，所以你不该改变既有观点，二分之一说顺理成章。

图片

如上图所示，分析如下：

由于硬币的均匀性质，抛掷结果为正面朝上或反面朝上的概率相等，各为1/2。

所以，在实验之前，你应该对周一硬币正面朝上指派1/2的信念度。

当你醒来时，没有得到任何新信息，你对周一硬币正面朝上的信念度还是1/2。

反面朝上可出现在周一和周二，周一和周二反面朝上的概率分别为1/4。

进而，周一反面朝上的概率是25%/（25%+50%）=1/3；周一正面朝上的概率是50%/（25%+50%）=2/3。

再看一下“1/3说”里，认为“周一正面、周一反面和周二反面”这三者都是等概率的，所以周一的正面与反面概率是一样的，这与“1/2说”不符。

会不会有点儿绕晕了？

看起来“1/3说”和“1/2说”的计算都没错，问题出在哪里呢？

二

让我们暂时跳出来，看另外“一对”简单些的问题。

题目A：老王有两个孩子，已知至少有一个是女孩，另外一个是女孩的概率是多大？

题目B：老王两个孩子，有天你看见他和其中一个散步，是个女孩，另外一个是女孩的概率是多大？

这道题目的关键，在于理解“至少有一个是女孩”，与“亲眼看见一个是女孩”，并非一回事情。

这二者之间的差别，可以从空间、时间两个维度的“整体与局部关系”来揭示。

1、先看空间维度的“整体与局部关系”。

“至少有一个是女孩”，不能确保你亲眼看见的那个就是女孩。

尽管你可以由“亲眼看见一个是女孩”推理出“至少有一个是女孩”，但是，你不能由“至少有一个是女孩”推理出“亲眼看见一个是女孩”。

所以，“亲眼看见一个是女孩”被包含于“至少有一个是女孩”。也可以说，“亲眼看见一个是女孩”是比“至少有一个是女孩”信息更多的概率描述。

2、再看时间维度的“整体与局部关系”。

“至少有一个是女孩”，是上帝视角的统计结果；

“亲眼看见一个是女孩”，是人肉视角的观察结果。

我用时间维度来说，未必精确，但大致是一个形象化的描述。

图片

如上图所描述--

（蓝色字体）统计：上帝视角的统计结果，是对符合“至少有一个是女孩”的所有样本空间的整体描述；

根据上帝视角的统计，有三种样本空间，所以两个都是女孩的概率是1/3；

（红色字体）观察：人肉视角的观察结果，是对其中一个平行宇宙的实际结果“亲眼看见一个女孩”的真实描述。

根据人肉视角的观察，观察到是女孩的4类可能性，有一半来自两个都是女孩的样本空间，所以两个都是女孩的概率是1/2。

对于上述“观察”的计算，是从“结果”推理“原因”，是一个贝叶斯计算。

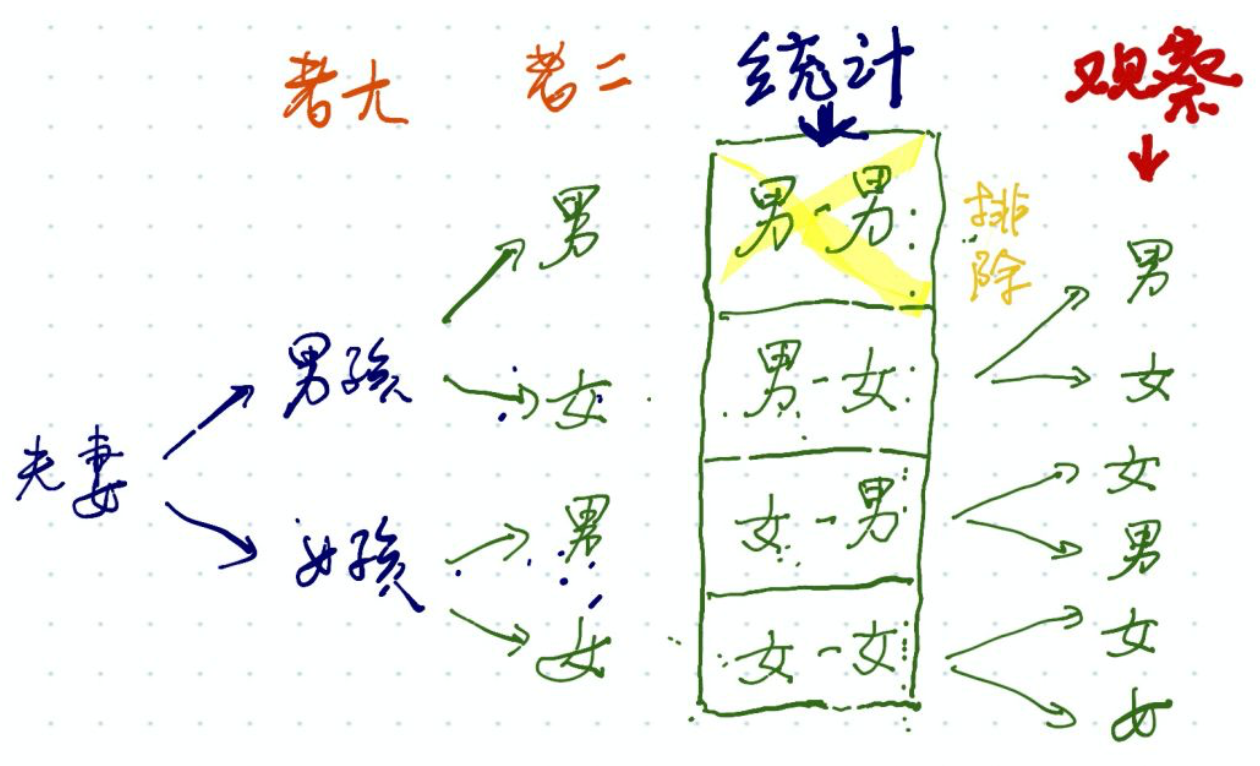
我们不用公式，就可以清晰地推理计算。

看见一个女孩，只会发生在“男女、女男、女女”三个样本空间里。

所以，当“亲眼看见一个女孩”，问另外一个是女孩的概率是多大，其实是在问：

两个孩子，亲眼看见一个是女孩（果），那么她来自“女-女”家庭（因）的概率是多大？

我把“男女、女男、女女”三个样本空间重新摆成下面这个样子，因为面积代表可能性的数值（平行宇宙的胖瘦），这样就可以“可视化+可计算”了。



（上图三个长方形的面积是一样的。）

因为“亲眼看见一个是女孩”，这个观察结果，发生在上图黄色区域里。

根据面积比例可以发现，“女-女”占了观察结果是一个女孩的可能性的50%。

我们很容易得出结论：

根据“看见一个女孩”这个观察结果，她来自“女-女”家庭的可能性是50%。

所以，当你亲眼看见一个女孩，另外一个也是女孩的概率是50%。

这里似乎有点儿“诡异”的地方是，“亲眼看见一个女孩”这个“果”，更新了我们对于这个女孩来自于什么家庭（因）的“信念”。

三

在上面的分析中，我用“平行宇宙”来构成一个较直观的感知，这只是一个隐喻，而非量子力学领域的概念。

这样的好处是我不用贝叶斯公式，也能相对清晰地解释男孩女孩问题，以及睡美人问题里的“1/2”和“1/3”。

平行宇宙是个充满争议并且种类繁多的概念，在此我提及的平行宇宙，偏向于多世界诠释。

多世界诠释（缩写作 MWI）是量子力学诠释的一种。它假定存在无数个平行世界，并以此来解释微观世界各种现象的量子论诠释。

此前在哥本哈根诠释中，量子系统的量子态，可以用波函数来描述。波函数是个数学函数，专门用来计算粒子在某位置或处于某种运动状态的概率，测量的动作造成了波函数坍缩，原本的量子态概率地坍缩成一个测量所允许的量子态。

多世界诠释的优点是不必考虑波函数坍缩，观测时分离出无数个平行宇宙，每个宇宙都有一个确定的状态，而我们只是在其中的一个特定宇宙。

例如以此理论来解释薛定谔的猫，《寻找薛定谔猫》一书中写道：

“……两只猫都是真实的。有一只活猫，有一只死猫，但它们位于不同的世界中……当我们向盒子里看时，整个世界分裂成它自己的两个版本。这两个版本在其他各方面都是一致的。唯一的差别在其中一个版本中，原子衰变了，猫死了；而在另一版本中，原子没有衰变，猫还活着。”

野村泰纪认为，在一个统一了“永恒暴胀多重宇宙观”和“多世界诠释”的图景中，宇宙历史是这样展开的：

多重宇宙从某个初始状态中出现，并演化成众多气泡宇宙的叠加，随着时间流逝，代表每个气泡宇宙的量子态又进一步分裂成更多状态的叠加，每个状态都对应着该宇宙中某个“实验”（指任何可能的物理过程）的各种可能结果，最终代表整个多重宇宙的量子态会演化出极为繁多的分支，每个分支都代表着初始状态的一个可能演化结果。因此，量子概率不仅决定着微观过程，还决定了宇宙的命运。

他说：在这样的图景中，时间是一个“涌现概念”，源自更为基本的物理实在，似乎只存在于多重宇宙的局域分支中。

一段让人晕眩的文字里这样描述：

1、一个粗略估计显示，距你最近的那个和你一模一样的人将远在10^(10^29)米之外。

2、在10^(10^91)米外才会有一个半径100光年的区域，它里面的一切与我们居住的空间完全相同，也就是说未来100年内我们的所有经历都会和我们的副本一致。

3、如果真的存在那么多和“你”有完全一样的经历和生活的副本，即使你掌握了整个宇宙态的完全知识，你也不能计算你自己的未来。原因是，你将不能决定哪一个副本才是“你”（他们都自认为是）。

4、许多个“你”的人生最终将是不同的，所以你最多只能预计你今后各种经历的概率。传统决定论的观点就此终结。

我不打算进入科幻的探索，而是为接下来的思考埋下一些线索。

四

我们再回来，看看睡美人问题。

我看到某文试图从多世界（相当于多重宇宙）概率事件模型来解释：

当一个“多世界”睡美人被唤醒并被提问时, 她会反问:你问的是我关于世界枝权重的置信度?还是关于相对频率的置信度?

1、如果是关于世界枝权重的, 那么她会回答“1/2”, 因为她的知识告诉她由一个均匀硬币的抛掷带来的世界分裂一定是两个1/2权重的世界枝。

2、如果是关于相对频率的, 那么她会做一个计算:按照这一实验的设置, 每次实验世界分裂为两个世界枝, 每个世界枝的权重是1/2;在一个世界枝中, 我被唤醒一次, 硬币是正面向上;在另一个世界枝中, 我被唤醒两次, 硬币都是反面向上。我被唤醒这一事件发生三次, 其中一次硬币正面向上, 两次反面向上;硬币正面向上相对于我被唤醒的相对频率是1/3, 所以答案是1/3。

然而，上述描述依然没有厘清关键事件：

唤醒者对实验过程的控制。

从贝叶斯定理的计算角度看，入睡后的我醒来之后，尽管不知道是在星期几，但其实仍然“更新了信息”，即：

现在的我是入睡后再醒来的“我”，而不是入睡之前的那个“我”，所以这时的“我”应该根据贝叶斯定理，根据这个新的信息来更新我的概率判断。

所以，尽管抛出的是一个无差别的硬币，其正面朝上的概率是1/2，但是当我醒来并被问问题，这时候应该将1/2更新为1/3。

那么，怎么看根据“世界枝权重”得出的1/2呢？

图片

如上图：

1、当硬币反面朝上时，因为实验控制者扮演了“上帝”的角色，“我”在周一和周二被唤醒了两次。因为“我”被抹掉第一次醒来的记忆，所以两次醒来的“我”，等效于该50%的世界枝分裂成两个25%的世界枝；

2、当硬币正面朝上时，其实是实验控制者将两个25%的世界枝合并为一个50%的世界枝，又或是将一个50%的世界枝拆为两个25%的世界枝。

聪明如你，也许能看出，这与“三门问题”很像。在那个问题里，假如主持人知道门后有没有大奖，他貌似随意打开一扇门的动作，其实并非是随意的。

用我的“概率权”来解释，在“睡美人”问题里，实验控制者重新分配了“概率权”。

这样一来，上图反面朝上的50%世界枝并不是拆成两个25%的世界枝，而是被实验控制者复制为两个50%的世界枝。如下图：

图片

所以，即使是按照世界枝的权重来看，也应该回答正面朝上的概率是1/3。

仅仅是从智力游戏的角度看，我的解答也偏向于1/3。

如果再精确一些，则应该说：

1、假如参与实验的“我”一直知道控制者的唤醒机制，应该回答1/3；

2、假如对此一无所知而只了解到这是一个扔无差别硬币的游戏，就只好回答1/2。

那么，引发这么多聪明人参与讨论的“睡美人问题”，真的就只是关于“上帝视野与观察者视野”和“客观概率和主观概率”讨论吗？

绝非如此。

五

1969年夏天，理查德·戈特去欧洲旅行，他当时做了一个预测：柏林墙至少在未来的2年8个月中不会倒塌，但也不会屹立超过24年。

大约在随后的21年至23年间，柏林墙被拆除了。

这是一次巧合吗？并非如此。戈特采用了一个“秘密算法”，他称自己的算法为“Δt论证”，又称哥白尼原理。

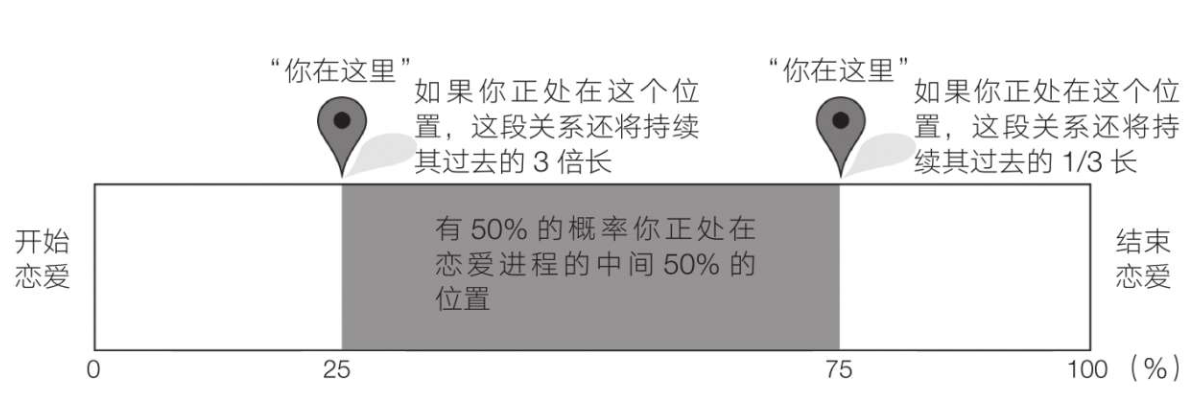
此乃一种哲学的陈述：人类在观测宇宙时并非处于一个特殊地位，类似平庸原理。

例如，托勒密模型的天空将地球放置在太阳系的中心，哥白尼则发现天体的运动可以不用地球在中心的几何系统来解释，所以他假设“从一个特别的位置来观测”是可以转化至别的位置来说明。

这和预测有什么关系呢？事实上，戈特甚至用该公式预测出戴安娜与查尔斯的具体离婚时间。

你甚至可以预测自己当前恋情的持续时间。

《概率思维预测未来》一书介绍了戈特的方法。



图片来自《概率思维预测未来》

如上图：

假如上图是你当下恋情的进程图，从0开始，到100%结束。

在图中25%的那个点上，你的恋情还剩75%，也就是你过去恋爱时间的3倍；

在图中75%的那个点上，你的恋情还剩25%，也就是你过去恋爱时间的1/3。

因为当你试图预测自己的恋情还能持续多久时，你并不知道处于整个恋爱进度条的哪个部分，所以从概率的角度你可能在任何一个位置。

你不必假设自己的观察点是在某个特殊的位置。

所以，在上图的阴影部分，你此刻位于25%到75%这个区间的概率，是50%。

进而，你可以猜测，你的这段恋情，有50%的概率还剩下过去恋情时长的1/3到3倍。

举例说：

你和男朋友的恋情是3年，那么你俩继续在一起的时间，有50%的概率在1年到9年之间。

如果你和自己的伴侣在一起已经有21年，那么你俩继续在一起的时间，有50%的概率在7年到63年之间。

你也许会觉得这个估算太笼统了，然而其背后的智慧却意义深远。

我们可以用这种算法，来做一些有趣的毛估估预测游戏：

收音机可能比电视更晚消失；

许多古老的事物犹如“老兵不死”；

一本畅销的老书可能会继续畅销很久；

一个百年企业可能再活33年到300年（这一点对投资很有帮助）；

好的商业模式是将陈词滥调讲出新意（这一点对创业很有帮助）；

......

六

哥白尼革命，不止是让人们从原先以静止的地球为宇宙中心的认知（托勒密天体模型，即地心说）转变到以太阳为太阳系中心的日心说的认知。

吴国盛介绍说：哥白尼革命(Copernican Revolution)这个词来自其著作《论天球的旋转》。著作的关键词“Revolution”在当时的意思就是“旋转”，很有可能是哥白尼的工作赋予了这个词“革命”的意思。

在《纯粹理性批判》的第二版序言中，康德指出:

“迄今为止，人们假定，我们的一切知识都必须遵照对象；但是，关于对象先天地通过概念来澄清某种东西以扩展我们的知识的一切尝试，在这一预设下都归于失败了。因此，人们可以尝试一下，如果我们假定对象必须遵照我们的认识，我们在形而上学的任务中是否会有更好的进展。”

接下来，康德以哥白尼革命为类比，提出了一个颠覆式的设想：

“这种假定已经与对象的一种在对象被给予我们之前就应当有所断定的先天知识所要求的可能性有更大的一致性。这里的情况与哥白尼最初的思想是相同的。哥白尼在假定整个星群都围绕观察者旋转，对天体运动的解释就无法顺利进行之后，试一试让观察者旋转而星体静止，是否可以更为成功。”

康德的主张是：

“如今在形而上学中，就对象的直观而言，人们也可以用类似的方式作出尝试。如果直观必须遵照对象的性状，那么，我就看不出人们怎样才能先天地对对象有所知晓；但如果对象（作为感官的客体）必须遵照我们的直观能力的性状，那么，我就可以清楚地想象这种可能性。”

康德认为，自己在哲学领域完成了一次哥白尼式的革命。

此前的哲学家都是让人围绕世界转，就是人要认识事物就要围绕事物转。康德观点恰恰相反，“他把知识主题的外在情况和品质归咎于人的所有概念和经验主义的经验中心”，即：

人们认识事物是因为人本身有一套先天结构，所以认识论必须倒过来，不是围绕事物转，而是围绕人本身转。

表面看来，康德让人回到中心，而哥白尼让人（所在地球）脱离中心，二者似乎正好相反，但康德的哲学思维以哥白尼革命为隐喻，强调的是对流行的、传统的、理所当然的思维方式的颠倒。

世界并非以人类为中心而设计，人类的独特性未必有多么独特。而人类理解这个世界却受限于人类的先天结构。

哥白尼让人类意识到“眼见未必为实”。

我们受限于相对性，例如看见大地纹丝不动，其实是在转动；

我们受限于空间的有限性，人类能看见的，包括能测量到的，只是宇宙间微不足道的一部分，宇宙爆炸的速度超过了人类试图追赶它的速度；

我们受限于时间。

我们受限于以上种种受限所导致的人类视野的局限性，受限于人类作为观察者以自己为中心的幻觉。

哥白尼革命，推翻了“观察者中心论”，代之以“对象中心论”。

那么，主张让“客体”围绕“主体”旋转的康德，岂不是回到与哥白尼革命恰恰相反的“观察者中心论”吗？

我认为，早年对自然科学颇有研究的康德用哥白尼革命来形容自己的哲学思维时，他当然知道二者之间的相似与“对立”之处，并且他不必为这其中思考的小小迂回和跳跃做出解释。

爱因斯坦少年时喜欢康德，成年后又经常“评判”康德，他的一生都纠缠于康德的哲学，这似乎是对哲学家最好的褒奖。

在一篇关于罗素的文章里，爱因斯坦这样写道：

“人们对确定的知识有强烈的渴望。这就是为何休谟所传达的明确主张会让人感到沮丧。他表示，作为我们的知识唯一来源的感官素材，通过我们的习惯可能会把我们引向信仰与期望，而不是引向知识，更不是对合乎规律的关系的认识。”

爱因斯坦认为，尽管康德的表达形式站不住脚，但是他朝着解决休谟的两难困境（“凡是源于经验的知识永远无法确定”）难题迈进了一步。

否则，人类哲学就将陷入“理性主义与经验主义水火不容”的僵局。

让我们跳出哲学的晦涩，回想一下男孩女孩问题里，“上帝视野”和“观察者视野”之间的概率差别，以及“睡美人问题”里实验操控者对概率权的分配所导致的“悖论”。

七

在《自然》杂志一篇文章里，理查德·戈特开篇写道：

“你在宇宙中所处时空位置的特殊性仅仅基于你是智慧的观察者这一事实。

换句话说，你在所有的智慧观察者中所处的位置不是特殊的，而是被随机选择的。

所以，当你知道自己是智慧观察者时，你应该认为自己是从所有智慧的观察者（包括所有过去、现在和未来的观察者）的集合中随机挑选的。”

他讲述的逻辑，正是自己用于预测“恋情时长”的神秘算法。以上论证现在被称为“自抽样假设”或“人类随机性假设”。

哲学家尼克·博斯特罗姆在《人类偏见：科学和哲学中的观察选择效应》一书中，探讨了因为“观察选择效应”而导致的偏见，并讨论了“自抽样假设”和“自我指示假设”。

也许你隐约看见“人择原理”的影子：为什么我们正好在这里？为什么宇宙常数被“设计”得如此恰到好处？

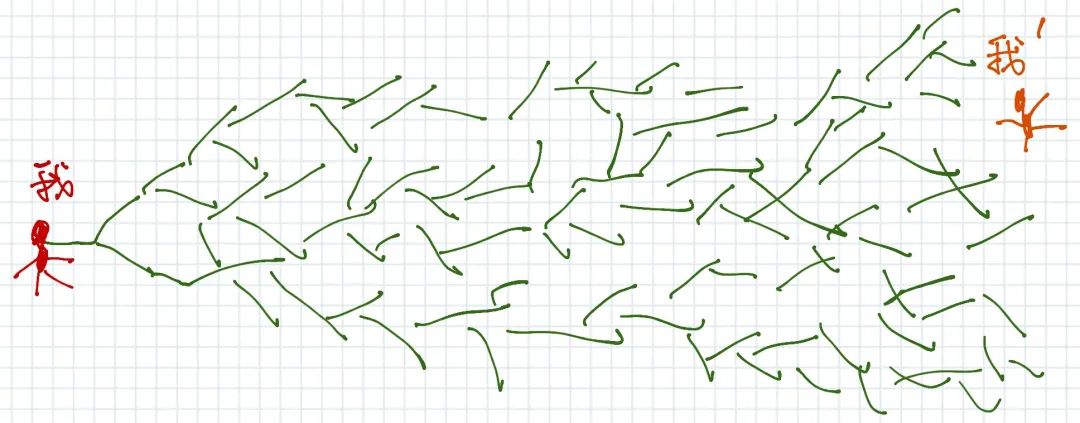
正是人类的存在，才能解释宇宙的特定性质。否则，它是不可思议的。

假若为了支持生命的可能发展，常数必须有一个特定的值，它不曾有过别的值，否则我们就不会在这里把它理论化了。

让我们从这个充满争议的路口掉头，尽管前方充满了多元宇宙的诱惑。

但我对另外一个或者很多个宇宙中存在的过去与我的世界与经历一模一样的许多个“我”毫无兴趣，因为我知道在下一个无限小的时间单元里，我和其他的许多“我”将分道扬镳，关于他们的命运我并非不好奇，只是毫无牵挂。

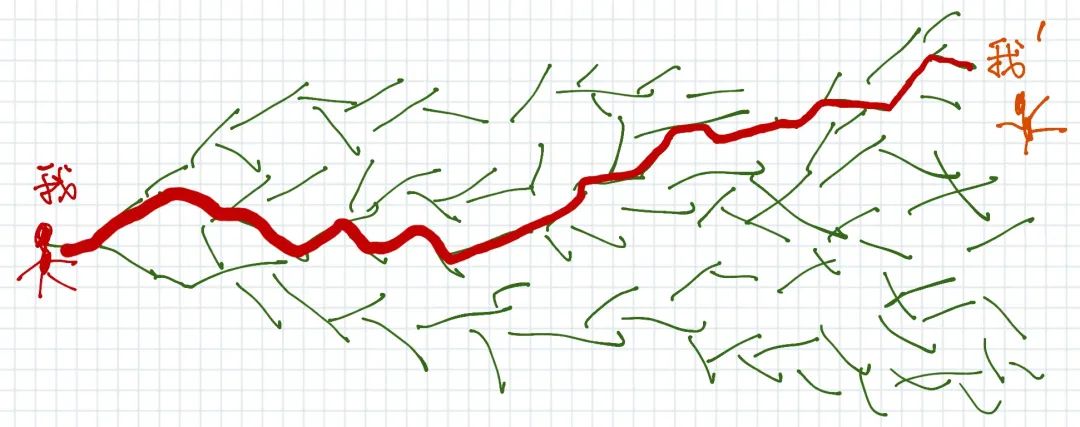
关键不在于我是这个平行宇宙的此刻的“我”有多么随机，而是“自我”在无数次宇宙分类中是如何实现“连续性”的？



即使我们跳出平行宇宙，来想象一下自己的一生。假如我们的命运是由很多个选择构成的，假如某些关键选择形成了一个岔路口，只要一生有20个这种（简化为一分为二）选择，我们的最终命运就有1048576种可能。

这是我们经常感慨命运与缘分的原因。

如果倒过来想呢？



从右侧“现在的我”，让时光倒流，追溯至左侧的“过去的我”，画出那条轨迹，你可能更会庆幸自己何以被命运女神庇护，假如任何一个小岔路口发生变化，“现在的我”就不复存在。

然而，现实是，也许并没有命运女神庇护你，你只是作为幸存者，有机会回溯自己极小概率的命运轨迹而已，此刻它已是100%存在。

就像你随便看见两个7位数的车牌号，假如你认为那两个数是“特别的”，就会诧异于为何这种极小概率的事情会发生。但事实是，这两个数与你同时相逢，只是某种偶然，与两个7位数的所有可能组合数量并无关系。即使这两个数分别是1111111和9999999也不例外。

时间的某种奇异机制，令我们不能做命运的回归分析。

物理学家维伦金在阅读《自私的基因》时深受启发。

“书中论述，成功（一代一代延续下去的）的基因是那些碰巧利用了它们自己有机组织的幸存机会的基因，从而基因也获得本身永存的机会。这纯属幸运。”

他由此设想，在分析从大量可能宇宙中突然产生我们的宇宙的可能性时，不仅应该只考虑那些可能支持生命的机遇，还应该这样推论：

“任何随机选择的文明（比如说我们的宇宙），来自那些文明高产宇宙中的某一个的可能性，远大于只有一两种文明的吝啬宇宙。”

这个推论就像：假如有个地球人被外星人催眠，忘记了自己是哪个国家的人，那么他猜自己是中国人或印度人的准确率最高。

维伦金得出一个结论：我们的文明很可能是存在于一个丰饶的宇宙之中。

如此我们方能较大概率地存在。这意味着人类文明并不特殊。

维伦金把这个新的准则称作“平凡原理”（principle of mediocrity）。

八

阿姆斯特朗认为，造成睡美人问题的部分原因是：

“区分‘我期待看到的’和‘我期待一个跟我相同的人看到的’，会产生一些复杂的问题，从而模糊我们的认知。”

当硬币反面朝上时，“我”被叫醒了两次，并且彼此不知道另一个“我”的存在。那么，这两个“我”还是同一个我吗？

为了令这个讨论更清晰一些，拉德福德·尼设计了名为一个“水手的孩子”的实验。

这个转换的关键，是将两个失忆的“我”，变成了两个不同的人。

假设你的父亲是一个水手，他在每一个港口都有女人。一天晚上，在旅店里，他用抛硬币的方式来决定是养一个还是两个孩子。如果养两个的话，那两个孩子将是他在不同的港口和不同的女人生的。

你是他在法国马赛的孩子。你知道他的背景，但不知道当时你父亲抛硬币到底哪一面朝上。在这种情况下，你会有多大概率在远方拥有一个兄弟姐妹呢？

（以上来自《概率思维预测未来》）

这样一来，问题明朗多了。而我们也多少能够理解二分之一派的苦心所在。

阿姆斯特朗发现，二分之一派与三分之一派之争也使人产生身份认同的危机。

“同一个人不可能两次踏入同一条河流。在进化发展中，身份虽然是我们构想出来的，却有实际效用，它防止我们做出不明智的事情。

在我跳入虚空之前，我应该想明白的是，之后躺在悬崖底部的死人和现在要跳下悬崖的疯子是同一个人。”

对于自我和身份的连续性，我认为还应该拓展至概率的范畴。

例如，假如一个人用左轮手枪去玩儿俄罗斯轮盘赌，一把赢了一个亿，他应该意识到，在六个平行宇宙里，其中的一个“他”死掉了。

当他决定去赌一把时，要思考的不仅是五个“我能活下来”的平行宇宙，还要承担最糟糕的那个平行宇宙。

哪怕最终的“他”幸运地落在了成为一名亿万富翁。

最后

为什么我在这儿？

在哲学家看来，“我”，“这儿”，“此刻”，都属于索引词。

离开说话语境就不确定的信息叫做“索引信息”；

不依赖说话语境、意义非常确定的信息叫做“非索引信息”。

睡美人问题，出现于索引信息和非索引信息的混杂之中。

本篇文章，在解题乐趣的驱动下，我让文字自由流动，于此过程中：

基于世界的概率和基于信息的概率相逢；

客观理性与主观理性相逢；

不同参照系的观察者们和被观察者们相逢；

“随机出现的我”与“被实验人员操控的我”相逢；

前提的随机性与结果的随机性相逢；

以及，休谟与贝叶斯相逢，康德与爱因斯坦相逢。

我们应该根据外部信息去更新判断，哪怕你获得的信息只是时间的推进。

但这并非本文的重点。

戈特用其哥白尼原理给万事万物算命，这是个非常有趣的办法，值得你将其作为一个介于把戏和手艺之间的技能。

将人类，以及你自己，从某个特殊的中心位置拿掉，并不会抹去命运之神奇性。

“反观察者中心”，与康德的哲学也并不矛盾。我们眼见的未必为实，因为人类如鱼缸里的鱼一样，在向外观望时，不可避免地受限于自己的先天系统和观察方式。

“假设自己是平凡的”，将有利于我们去把握运气，进而放大追寻非凡自我的成功概率。

尊重基础概率，相信时代的大命运，都是依此展开的世俗智慧。

如此种种，不会将神奇的生命归结于偶然，并因此消除了宇宙的壮阔。

没错，人类不是宇宙的目的，人类的命运对宇宙而言也并不重要，个体的一生对世界而言连尘埃都算不上。

我为何是我而不是别人，我为何在此刻而非别的年代，我为何在此地而不是在别处，这些不过是随机抽样的结果。

然而，我竟然可以自由地思考如上问题，并且人人皆可如此。

万物的设计者（假如真有的话）不仅为我们构建了无边际的宇宙（那是无限的可能而非虚空与绝望）以供观察，还给予了“可以自己思考自己的意识”以作为观察的中心，以及“延绵不绝的自我幻觉”来感知观察的喜悦与哀愁。

我之所以能够如此存在，是因为：

现在，我，在这儿。

2022年6月1日 为什么车企重回“纵向一体化”？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是比亚迪成为上半年新能源车全球销量冠军，二是可口可乐推出“连体瓶盖”包装。

来看今天的第一条。根据各新能源车企发布的销售数据，今年上半年，特斯拉全球销量为56.5万辆，同比增长46%；比亚迪全球销量为64.14万辆，同比增长315%。这是比亚迪时隔3年之后，力压特斯拉，重新夺回全球新能源车销量冠军。就在今年6月份，比亚迪股价大涨，市值一举突破万亿元。在全球车企当中，比亚迪市值仅次于特斯拉和丰田，排名第三，超越了大众、奔驰、宝马、通用、福特等一干老牌车企。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

我们经常说，新能源车给汽车行业带来了“百年未有之大变局”，把汽车从一种大型机械，变成装了四个轮子的电子设备。不过，这只是变化之一。事实上，比亚迪和特斯拉，这对中美新能源车企的领头羊，它们还给汽车行业带来了另一个深远变化，就是重塑汽车行业的供应链模式，从大规模的零部件外包，变成纵向一体化整合。

你知道，在过去的30多年中，汽车行业普遍采用零件外包的生产方式。整车厂主要负责两端，也就是前端的车型开发设计，和后端的零部件装配；至于中间上万个零部件的生产，则大部分交给合作伙伴，整车厂自己只生产最核心的零部件，比如发动机和变速箱。

比如，奔驰估计，他们的整车当中有70%的附加值来自供应商。克莱斯勒的母公司斯特兰蒂斯集团表示，他们汽车的零部件中有85%是外包的。这种大规模的零件外包方式从1980年代开始兴起，经过30多年的发展，形成了目前的汽车供应链全球分工合作体系。

不过，如果我们再往前捯，也就是1980年代之前的半个世纪，汽车行业的生产体系不是这样的，那时候所有车企都在努力地做纵向一体化整合。也就是，所有事情都自己来，从零部件到原材料，统统自己下场干。

其中最极端的例子，就是福特在1920年代建立的胭脂河工厂。当时，福特凭借流水线生产模式，把汽车价格从1000美元左右砍到200多美元，汽车从“豪门玩具”变成大众出行工具，1920年代末美国家庭的汽车普及率达到惊人的90%。

T型车大获成功后，福特马上面临一个问题：上游的原材料和零部件供应跟不上了，影响了汽车的稳定生产。怎么办？福特的解决方案是：自己来。福特从采矿、伐木、挖煤开始干起，到炼钢、铸件、锻造零部件，再到生产皮革、玻璃、塑料、橡胶等汽车配件，最后再把所有这些东西运到福特发明的流水线上，组装成整车下线。

注意，所有这些流程都可以在胭脂河厂区内完成。胭脂河厂区占地8平方公里，共有93座单体建筑，里面包括冶金车间、玻璃车间、橡胶车间等等，甚至还包括3个发电站，光是连接这些建筑的运输铁轨长度就有160公里。铁矿石运进来，整车运出去，真的是实现了“点石成金”。

在那之后，福特的纵向一体化模式成为汽车行业的标杆。不管是福特的老对手通用汽车，还是再后来崛起的日本汽车，虽然在管理方式上各有创新，但都执行纵向一体化战略，最大限度地保证供应链安全，确保稳定生产。

直到半个世纪以后，也就是到1980年代，汽车行业又开始集体转向，抛弃纵向一体化战略，转为大规模零件外包。当时，全球汽车行业的竞争加剧，各大车企需要不断推出新款来占领市场，汽车更新换代的周期越来越短。

这时候，车企要解决的主要问题，从确保稳定生产，变成了灵活应对市场变化、降低自身经营风险。最好的选择，就是前面说的，车企只负责前端的车型开发设计和后端的装配与销售环节，而把中间大部分零部件的生产外包出去。

这样一来，灵活性是解决了，那供应链的稳定性怎么办？别担心，在过去30年中，汽车行业发展出了一套令人叹为观止的供应链管理体系。比如，日本汽车的供应链体系是层层下包的，分为一级、二级、三级供应商等等，形成一个金字塔形的供应商组织体系。丰田汽车的供应链管理系统，能够向下穿透10级供应商，掌控这个神经网络最末端的生产数据情况，对任何可能的风险提前吹哨子。

事实证明，零部件生产外包+成熟的供应链管理体系，可以让车企在保持灵活性的同时兼顾生产的稳定性，这种生产模式从1980年代至今成为汽车行业的主流。

有意思的是，比亚迪和特斯拉，这对中美新能源车的龙头，不约而同地重新选择回归福特模式，也是纵向一体化。特斯拉不用说了，马斯克公开表示要学习老福特，能自己造的就不外包。特斯拉建在得克萨斯的超级工厂，就是“当代胭脂河厂区”，可以进行从电池到车体的一条龙生产。比亚迪也是，从电池、车架、空调、安全气囊、倒车雷达，到门把手、安全带、方向盘、灯具，全部自己生产，它号称自己生产“除了玻璃、轮胎和钢板之外的所有汽车零件”。

问题来了：既然现有的零部件外包模式，已经可以兼顾灵活性和稳定性，特斯拉和比亚迪重回纵向一体化，又是图个啥呢？

答案是创新。你一定听过马斯克造火箭的故事，马斯克抛开原来NASA把火箭零部件层层外包的做法，用第一性原理从头设计、自己制造，结果把火箭价格砍到了原来的十分之一。比亚迪也具有第一性原理思维，早期它在引入一条全自动生产线之后，并没有直接用这条生产线开工生产，而是把全自动生产线分解成半自动生产线，把制造工艺进一步细化拆分，找到可以大幅降低成本的办法。

这种破坏性创新的方式，在原来的零件外包模式中是不可能出现的。第一，零件供应商没有动机这样做，它顶多愿意做微创新，破坏性创新相当于自己革自己的命；第二，即使有零件供应商愿意进行破坏性创新，也不可能。因为它只是供应链上的一环，没法单独创新。所以，破坏性创新这件事，只能是车企本身通过纵向一体化整合，才能做到。

如今，宝马、大众、通用等老牌车企已经意识到，如果再不改变供应链模式，它们将在技术创新上和特斯拉的距离越拉越大。从去年开始，各大传统车企明显加快了纵向一体化整合的步伐。比如大众提出，要在2030年之前在欧洲自建6座电池厂，并且自己设计汽车软件系统和芯片。全球汽车供应链，正在掀起一场“特斯拉革命”。

来看今天的第二条。

最近，可口可乐英国分公司宣布，当地售卖的塑料瓶装可口可乐，瓶盖将全部换成连环瓶盖。这种瓶盖打开后，依然会跟瓶身连着，从而实现瓶盖和瓶身一起回收利用。有人说，这设计挺好，再也不会喝到一半找不到瓶盖了。也有人吐槽，这样一来，喝个可乐还可能刮到鼻子，感觉怪怪的。还有人表示，自己有强迫症，会忍不住想将瓶盖硬抠下来。不过，调侃归调侃，大家对这样的环保设计还是很支持的。

我们在头条248期中讲过，一个完整的消费者购买旅程，除了感知、决策、使用之外，还有最后一个环节，就是“处置”。也就是在产品使用完后，对于产品包装的处理。品牌营销通常是在前几个环节发力，却很少有人在处置环节花心思。可口可乐公司的这个瓶盖设计，就是在处置环节下功夫的一个好案例。

我们团队的小伙伴很好奇，除了做成“连体瓶盖”，商家还能在这个小小的瓶盖上搞出什么花样来？一搜才发现，花样还真不少。

第一，让瓶盖具备收藏价值。

小时候，我们可以为了集齐刮刮卡而去买干脆面，现在也可能为了集齐瓶盖而去买气泡水。最近，农夫山泉和迪士尼联名，推出了10款迪士尼松松限量瓶盖。松松是迪士尼动画形象玩偶的统称，包括米老鼠、唐老鸭、维尼熊等经典动画形象。玩偶形象套在农夫山泉的瓶盖上，顿时颜值爆表。买一箱农夫山泉苏打气泡水，随机送两款迪士尼松松瓶盖。这可让迪士尼的粉丝们乐坏了，为了集齐10款形象，承包了农夫山泉的气泡水。

第二，除了把瓶盖变成收藏品，还可以变成日用品，融入消费者生活。

金典牛奶推出过一套棋子瓶盖，一整套牛奶的瓶盖就是一副象棋棋子，喝完牛奶可以与家人来一场精彩对局。还有德国的贝克啤酒，推出过限量版的镜头瓶盖，瓶盖本身就是一个简易的广角镜头，把瓶盖贴在手机摄像头的上面，能瞬间把手机改造成360°全景摄像机。跟朋友喝高了，就用这个瓶盖镜头，把美好时光记录下来。

还有日本的饮料品牌三得利，推出过萌萌的猫咪瓶盖。这些瓶盖有的可以当微型按摩器，有的可以当药盒。有的瓶盖本身是一个喷头，喝完的瓶子装上水，再盖上这种喷头瓶盖，就成为一个浇花喷壶。还有的瓶盖中间豁开了个口子，空瓶子加上这种瓶盖就变身成了一个存钱罐。这些是不是超有创意？

第三，引导用户用瓶盖进行创意DIY，变成自己的作品。

西安有一家连锁早餐店，联合一家叫“小瓶盖”的创意机构，推出了可以拼装的豆浆瓶盖。一个瓶盖相当于一块乐高积木，它可以进行8面拼装，两个瓶盖在一起就能有10种不同的拼装形式，你在吃早餐的时候绝对不会无聊。

可口可乐也曾经在圣诞节推出过一个创意设计。你只需要按住瓶盖，就能往里录入30秒的声音。收到可乐的人，只需拧开瓶盖就能听到你的声音。当你不好意思向心仪的Ta表白，或者做错了事不敢当面道歉时，这款可乐就能派上用场了。

你看，所谓“螺蛳壳里做道场”，小瓶盖也可以玩出大创意。

来说说咱们得到的事儿。

目前，已经有11期学员从《职场写作训练营》毕业了。有一位在私企担任销售总监的学员告诉我，他学完写作营，最大的收获还不是写作技巧，而是学会了用文字输出来推动工作，这种能力职场上处处都用得到。

比如前不久，他临时接手了一个培训会议的组织工作，只有三天准备时间，要安排会议流程，还要现场接待20多位企业家观摩。怎么用“文档化”的方式来掌控整个会议流程？

第一，为了做好观摩安排，他提前去了会场取材，一边拍照记录，一边用清单体列好了文字版的观摩方案。

第二，组织会议的过程中，他用文档和表格，把所有的工作环节用文字落实，每一步工作都有明确的指令。

第三，他要求团队成员，在推动流程时，写下每一步的工作成果。这样一来，团队里的每个人都表现出了很强的执行力。

当整个会议顺利结束，过程中每项工作的秩序感，给参会人留下了很深刻的印象。

你看，写作是一项非常重要的职场能力，而且职位越高，这种重要性体现得就越明显。推荐你来体验一下《职场写作训练营》6天小课包，在得到App搜索“写作”就能报名。

2022年6月2日 印刷业怎样做到“多快好省”？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是有关部门推出针对小微企业的帮扶政策，二是第一财经发布《2022餐饮零售化行业观察报告》。

来看今天的第一条。刚刚过去的6月27日，是联合国设立的“中小微企业日”，有关部门陆续召开新闻发布会，介绍一系列针对中小微企业的帮扶政策。

比如，国家税务总局召开了专题新闻发布会，介绍了税收优惠组合，包括对小规模纳税人阶段性免征增值税，对小型微利企业减征“六税两费”，对制造业中小微企业延缓征收部分税费等等。到上半年结束，新增的退税、减税、缓税金额总计达到了2.86万亿元，受益企业中九成都是小微企业。

同时，市场监管总局也举行了新闻发布会，倡导大型企业对产业链上的小微企业进行帮扶，鼓励有条件的地方对小微企业的相关费用实行优惠等等。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

国家出台相关政策，通过政府的力量来帮助小微企业降本增效，这是一方面；另一方面，在市场端，怎么通过市场创新的力量来服务小微企业，帮助它们进一步降低成本？最近，我刚好看到一个很有启发的案例。

你知道，小微企业经常需要印刷各种定制物料、包装广告、宣传册，但每种产品的印刷量又不会太大。在2018年以前，一毛钱一只的定制纸杯，起印数量是100万只。而要做小批量的定制，价格要高好几倍。物料印刷，是小微企业一笔不小的成本。

而现在，出现了一种新的方式——“云印刷”，简直就是为小微企业量身定制的。第一，它印刷的物料品类特别全，只要你能想到的印刷品，它都能印。第二，没有起印数要求，“一件起定”。第三，价格还特别便宜，定制相册30元包邮，5盒名片只要19元，定价是线下印刷的1/3甚至1/4。第四，印得还特别快，能做到下单之后24小时完工。

“云印刷”领域的龙头企业，是一家名叫“世纪开元”的公司。这个名字你可能不熟悉，但如果你在线上洗过照片，那大概率就是在他家洗的。世纪开元从在线冲印起家，承包着70%的市场份额，每年要洗5亿多张照片。后来，世纪开元切入了To B赛道，专门在线上做小微企业的小批量物料印刷。

这个“小批量”是什么概念呢，对比一下你就知道了：在传统印刷行业里，营收百亿级的大企业，一年只服务1000个客户，一天处理100个订单；而世纪开元，2021年服务了1000万个买家，每天处理超过4万笔订单，其中3/4的订单价格不到100元，超过1000元的只占3.5%。

我很好奇，世纪开元是怎么做到这么极致的“多快好省”的？和他们聊过之后才发现，他们是用数字化手段，把“印刷”这件事的全部流程重塑了一遍。我们可以把印刷流程拆分成下单、设计、生产这三个环节，看看他们在这三个环节分别是怎么优化的。

首先是在下单环节，世纪开元实现了一键报价、全程可查。

你可能想不到，定制印刷品的一大难点是定价。因为每个订单的材质、工艺、数量都不同，传统的人工报价方式既耗时，又不精确。世纪开元开发了智能报价系统，用户下单时，再复杂的定制产品，也能一键报价，省去了大量的计算和沟通时间。

在用户下单后，系统就会给产品生成一个“身份证号码”，凭借这个号码，订单管理人员可以随时查询到产品的生产状态，看到它到达了哪一个工序。哪怕工厂地上出现一张纸，也能立刻知道它是哪个产品的，应该在哪里。在没有这套自动追溯系统之前，每个订单管理人员每天只能管理50张订单，而现在可以管理5000张订单，人效提高100倍。

再来看设计环节，世纪开元用的方法是众包设计加用户DIY。

传统印刷行业里，设计环节是消耗时间和费用的大头，专业设计师一对一设计，费用高、耗时长。世纪开元只有少量专职设计师，更多的是利用众包方式，招募40万名在线设计师，灵活接单。进一步地，当积累了足够多的模板之后，世纪开元开发了智能设计系统，内置了大量模板、字体、边框、素材，用户可以DIY，自己上手设计订单，价格也就更低。

再来看生产环节。这个环节是改造的重点，世纪开元投入重资产，建了智能工厂。

对于最简单的冲洗照片订单，世纪开元打通了上传系统和印刷设备的底层系统，客户上传照片后，系统自动进行剪裁、调色，然后直达印刷机器，完全不需要人工参与。

另外，在海量订单当中，其实有大量同类产品。世纪开元会把每天的四五万张订单进一步拆分成二三十万张小订单，然后“合并同类项”，把相同纸张、相同工艺的产品挑出来，进行自动拼版，自动生成工单，自动排产。比如，系统可以自动在一张纸上同时排印180种名片。这样一来，纸张利用率、生产效率都大大提高，小印量也能获得规模效应。

说到这儿，我有两点感悟。第一，“数字化时代，所有行业都值得被重做一遍”，每一个传统行业，都存在无数可以优化的切口。第二，“个性化的本质，是极致的标准化”。

来看今天的第二条。

最近，第一财经发布了《2022餐饮零售化行业观察报告》。这个报告的结论是：餐饮业迎来3.0时代，“零售化”将成为餐饮企业的“第三增长曲线”。

餐饮1.0时代，餐饮企业靠标准化、连锁化来进行规模扩张；餐饮2.0时代，餐饮企业更加强调特色化、体验化，同时，外卖成为餐饮企业的第二增长曲线；餐饮3.0时代，业内给取了个比较时髦的名词，叫“无界餐饮”。也就是餐饮企业以堂食、外卖、零售三种形式，突破原来餐饮门店的时空半径，变成“无界”的了。其中，餐饮零售包括在餐厅门口支个小摊做熟食外带，以及当下风头正劲的预制菜。

报告显示，国内3/4的连锁餐饮企业自建了中央厨房，把预制菜配送到门店制作。不要以为只有西贝、外婆家、眉州东坡这些大众餐饮连锁才用预制菜，其实，大部分中高档连锁餐厅也是一样。比如做上海本帮菜的中高档餐厅小南国，就公开表示他们家的菜品实现了95％的预制化，看起来很高档的黑松露河虾仁、松鼠桂鱼这些菜品，并不是门店大厨精心烹饪的，也是只需要经过简单加热的预制菜。

怎么判断一家餐厅到底是现炒的菜还是预制菜呢？有业内人士透露了一个秘密：只要是开在商场内的餐厅，菜品基本就是以预制菜为主。原因很简单，按照商场的消防要求，商场内是不能够通燃气、用明火的，餐厅不可能做到现场爆炒。至于那些设明厨亮灶的餐饮门店，你看到身穿白褂、头戴高帽、手法专业的厨师在里面忙忙碌碌，其实他们的工作主要是表演性质的，只是把预制菜拿出来加热和摆盘。

听起来，好像消费者亏了，去门店花了高价却只吃了预制菜。不过，反过来想，这样的预制菜可以同时配送到商超、便利店和电商平台，我们买回去自己加热一下，就可以享受到高档餐厅同款菜品。这样一想，是不是又觉得赚了？比如现在可以在天猫上买到大董烤鸭的预制菜了，据说只要用空气炸锅热一下，就可以享受到和门店味道差不多的大董同款烤鸭。说不定吃高兴了，还想去趟线下的大董，点一份对比一下。

所以这份报告认为，“零售化”不但可以成为餐饮企业的“第三增长曲线”，零售业务还可以反哺线下门店生意，实现线上线下融合，这就是餐饮3.0时代的打法。

说到这儿，我们再发散一下，把目光转向隔壁：你发现没有，在餐饮业进入3.0时代的同时，零售业也正在进入3.0时代，而且，同样主打线上线下融合。

你知道，零售1.0时代，就是传统线下门店，消费者即买即走，所见即所得。零售2.0时代，就是电商时代，消费者有海量商品可选，但是要牺牲一定的时效性，下单之后最快也要一天才能到货。零售3.0时代，能不能实现“既要又要”，以后买东西都像点外卖一样，既有充足货品可选，又可以即时到家、即时消费？

我们生活中有大量这样的场景：比如早上起来打咖啡，突然发现冰箱里没有牛奶了；晚上睡觉的时候，被蚊子咬得不行，结果发现家里没有灭蚊片了；孩子夜里突然发烧，发现没有退烧药了，等等。

为了解决这类痛点，各大平台正在加快布局“即时零售”，或者叫“近场零售”，比如美团推出的美团闪购，京东和达达合作推出的京东到家和“小时购”。这些即时零售平台的主打卖点就是“快”，下单之后，半小时到一小时之内就可以给你送到家，24小时不打烊。

当然，这个送货速度，像盒马、每日优鲜、叮咚买菜这些生鲜电商也能做到。即时零售平台和生鲜电商最根本的不同，其实是运营模式。生鲜电商是属于零售2.0时代的电商思路，送得快是靠自建前置仓来实现的。京东到家、美团闪购这些即时零售平台，是3.0时代的思路，线上线下融合。

在这种模式下，传统线下门店和电商平台不再是对立的、你死我活的关系，而是成为同一个战壕里的战友。线下店铺成为电商平台的“前置仓”，同时，电商平台用自己的流量和运力来为线下店铺赋能。这其实就是美团外卖和餐饮企业的关系，只不过现在把合作范围从餐饮企业扩大到了零售商铺，从大型商超，到连锁便利店，到夫妻小店，都被纳入进来。

你可能想不到，连无印良品这样的品牌都入驻了美团闪购，入驻平台一周，就给单店带来最高25%的业绩增长。按说，像衣服、床单这类东西不是什么急需品，有意思的是，无印良品在美团闪购的深夜订单占了14%。对这届年轻人来说，我凌晨1点下单买件衣服，并且想在半个小时以后就穿上身，好像是件挺正常的事。

美团王兴认为，趋势已经很明显了，消费者正在加速拥抱即时零售，零售行业的终局就是“万物到家”。

2022年6月3日 为什么字典要“以错为对”？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是为什么字典“以错为对”，二是安克创新刷屏电梯广告。

最近，我刷到一段视频，很有意思，名字叫做“凭什么把‘对’的读音改成‘错’的？”视频作者说，他在电脑里敲下“荨（qián）麻疹”三个拼音时，还感觉自己是个文化人。因为，很多人会把“荨（qián）麻疹”错读成“荨（xún）麻疹”。没想到，输入法提醒他，正确读音就应该是“荨（xún）麻疹”。

他当时就不乐意了，拿出字典来查。结果发现，在《新华字典》里，这个词真的读“荨（xún）麻疹”。原来，这个词之前是读荨（qián）麻疹的，荨（qián）麻是一种植物，但因为大多数人都读错，字典将错就错，把原本正确的读音给改了。

作者顺着字典查下去，血压更高了。骑车的“骑（qí）”，在《新华字典》里只有一个音，就是“qí”，另一个读音“jì”被取消了。上学的时候，老师明明反复纠正过这个音，在成语里应该读“jì”，像是“一骑（jì）绝尘”。也是因为大多数人都读错，所以少数服从多数。对这些读音的改变，作者表示“我不理解”。

我们来分析一下，这种“以错为对”的做法，乍一听是不合理，但字典这么做，是不是也有它的道理呢？在知乎上有一篇高赞回答，是一位名叫“难得糊涂”的语文老师写的，很有启发，值得跟你说说。

这位老师说，语言本来就是不断变化的，没有绝对的对错。正因如此，语言才能保持鲜活力。刚才提到的读音变化，可能让你一时难以接受。但其实，很多我们现在习以为常，认为绝对正常的读音，放在过去也是错误的。

比如说“叶公好龙”的“叶”字，其实在几百年来，都读成“shè”。“叶”是一个古代城市名。“叶”作城市名时，应该读成“shè”。但大多数人都记不住什么时候该读什么，干脆都读成“yè”，久而久之，叶字就只剩下一个读音了。还有“忍俊不禁”里的“俊（jùn）”，其实很早以前读成“qùn”。但大家觉得“qùn”读起来很拗口，都读成“jùn”。慢慢地，它的读音就变成“jùn”了。

像这种例子真是数不胜数。我们平时吃的蔬菜，“芥蓝”，很久以前的读音是“ɡài lán”，但基本没人这么读，所以目前读音已经改成了“jiè lán”。“呆板”本来读“ái bǎn”，后来顺从大家的习惯，读音改为“dāi bǎn”。等等。

这位老师还提到，如果让我们穿越回古代，我们肯定无法跟古人交流。且不说我们理解不了古汉语的意思，我们首先过不了听力关。因为我们祖先讲话是大舌音，就像俄语、意大利语的发音，他们讲话我们压根听不懂。如果我们坚持读音不能变化，那我们的现代汉语岂不就是一个错误？

好，我们刚说到的是文字读音的演变。其实，在词语的含义上，我们也已经“颠倒是非”很久了。当然，这里的“颠倒是非”是加引号的。

比如，我们现在用到的很多成语，跟它本来的意思已经相差万里。像是“呆若木鸡”，现在是一个贬义词，形容一个人呆头呆脑，痴傻发愣。但它最初是一个褒义词，指的是一只斗鸡，只有被训练到看到任何对手都镇静自若，像木头鸡一样，才能以静制动，百战百胜。再比如，“不足挂齿”，现在是表达客气的意思。但它曾经是一个有轻蔑意味的词，形容一个人无足轻重。

另外，除了字音和词义，还有一些错误的语法，也在被我们长期使用，以至于变成了正确。比如“凯旋归来”这个词，你察觉到没有，“旋”字已经有“归来”的意思了，后面再加“归来”，意思就重复了。类似的，“高声喧哗”，喧哗就是高声吵闹。“亲眼目睹”，目睹就是亲眼看见。等等。这种重复虽然在语法上有错误，但是读起来很顺口，大家用起来很习惯。有必要纠正吗？恐怕没有必要。

说到底，语言文字是交流的工具，既然是工具，就要方便大众使用。也正是因为这样，近些年，权威词典的编写标准发生了很大变化。现在业内公认，字典的功能主要在于记录和描述，被民众广泛使用的，就是规范。在最近几年的高考中，大部分省份已经取消了字音和字形题。

说到这儿，你发现没有，语言的发展充满了演化论的思想。不是自上而下的设计和规范，而是自下而上的演化。“约定俗成，便是正确——这就是语言文字的特点。”

来看今天的第二条。

最近，我在电梯间的分众广告上频频看到安克创新的海报。我们之前聊过这家企业，它是专门做跨境电商的，产品销往海外，拳头产品是充电宝，以及充电头、数据线、无线充电器等数码充电装备。安克创新只用了几年时间，就在这个领域做到了出货量全球第一，被国内媒体称为“跨境电商一哥”。到今年，安克创新在海外闯荡十年之后，开始加大在国内市场的营销力度，刷屏各个城市的电梯广告。今年618期间，安克（Anker）实力霸榜，成为天猫第三方充电品牌的第一名，京东二合一充电宝品类第一名。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

这些年，有两家企业成为中国跨境电商的标杆，一家是安克创新，另一家是做快时尚服饰的希音（SHEIN）。目前希音的估值已经超过1000亿美元，比快时尚鼻祖Zara和H&M这两家加起来的市值还要高。在全球独角兽公司当中，希音的估值仅次于字节跳动和马斯克的Space X，排名第三。

安克和希音，这对做跨境电商的双子星，虽然领域不同，但都以打爆品而著称。安克能把一款充电宝卖上百万件，希音更不用说了，素有快时尚界的爆品王之称。有意思的是，如果仔细去看，你会发现这两家做爆品的方法很不一样。

在生态学中，生物的繁殖策略可以分成两类：K策略和R策略。K代表king，王者；R代表rat，老鼠。听名字你就知道，所谓K策略，就是不追求生育后代的数量，而追求单个个体的质量，每个后代都个顶个。人类就是典型的K策略物种。R策略，就是大量繁殖、以量取胜，昆虫、鱼类都是典型的R策略物种。中国民间不是有句话吗，“龙生一子定乾坤，猪生一窝拱墙根”，这说的就是K策略和R策略。

我们用这个视角来看爆品，就很有意思了，爆品策略也可以分为K策略和R策略。同样是做抖音爆款短视频，李子柒就是走的K策略，每一条视频都精心策划、高成本制作，确保每条都能火。樊登读书走的是R策略，你在抖音里只要刷上个十来分钟就必然会碰见樊登老师。这些短视频不一定是专为抖音拍摄的，可能是他在各种场合演讲、发言的片段，批量剪辑、批量上传，其中总有一些会成为爆款。再比如，同样是做电子产品，苹果走的是K策略，它的SKU相对很少，而小米更偏向于R策略，它的全产品线有几百个SKU。

现在我们回到安克与希音，你就会发现，安克更偏向于K策略，而希音是典型的R策略。安克做爆品主要靠精准的市场洞察，找准痛点，看好了才下手，然后用技术壁垒把对手挡在外面。

比如安克在十年前推出的第一款爆品，万能充电宝。当时他们发现，用户的一大痛点是安卓和苹果两大系统的充电协议不兼容，你如果带安卓手机和苹果ipad出门，得带上两个不同的充电宝，太麻烦。安克花大力气投入研发，开发了PowerIQ专利技术，推出可以兼容不同设备的万能充电宝，当年就成为美国亚马逊平台上充电宝品类第一名。

再比如，当时安克发现苹果用户的一大痛点，就是苹果的充电线容易断，而且原装充电线很贵。安克研发了超级耐用的苹果专用充电线，为了显示这款充电线有多结实，他们搞了一波颇有点行为艺术味道的营销，用充电线把两辆车绑在一起，让其中一辆车来拖另外一辆车，拖动的时候线还不会断。苹果充电线成为安克的另一个爆款。

再来看希音。它的爆款模式很简单，不预设客户的流行偏好，而是上线大量SKU去做测试，每个SKU只备100件库存。哪款卖得好，马上用“小单快返”的方式追加订单，把这款打成爆品。希音的上新有多强悍呢，来看一个对比：ZARA的设计师团队有700—1000人，每年出1.3万件新品；希音的设计师团队只有300—400人，每年要出60万件新品。换句话说，希音每个设计师每年要设计的新款数量是ZARA的100倍。

怎么做到呢？据《第一财经》报道，“这些设计师有没有设计能力不重要，对时尚的理解、审美能力也不重要，设计师只要利用不同元素搞排列组合就行了。希音把服装的元素拆得极为细致，领口、袖口、下摆、颜色、面料等模块，稍微变化一个元素就能重新组合。一款中领换成V领，就是一个新的款，再做12种颜色，就拥有了12个SKU。”

这样一来，希音就可以用几百个设计师做到日均上新2000个SKU，其中至少有5%的款式可以爆款。可以说，希音是把R策略做到了极致。

如果你想打造一款爆品，你会选择K策略还是R策略呢？在著名科幻小说《遥远的地球之歌》中，当地球末日来临，人类向太空移民，抛弃了繁殖的K策略而转向R策略，最终得以逃脱灭亡的命运。

2022年6月4日 “直播+”：“互联网+”的下半场？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是亚马逊发力做直播带货，二是毫米波雷达技术用于老人居家看护。

来看今天的第一条。7月中旬，亚马逊举办了Prime Day“夏日活动季”大促，这是亚马逊在年中的重要大促，相当于京东618。你知道，自去年7月份贝索斯卸任CEO以来，亚马逊的日子就不太好过，股价跌去40%，电商业务增长停滞。对此，亚马逊给出的解决方案是：大力发展直播带货。

这次“夏日活动季”大促期间，亚马逊的直播购物频道Amazon Live邀请了众多明星和网红来当带货主播，包括著名喜剧演员凯文·哈特、模特米兰达·可儿等，还花重金从TikTok和Instagram上挖了不少头部网红过来。从数据来看，亚马逊这次的直播发力效果不错，预计大促期间销售额为125亿美元，同比增长8%。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

说起来，亚马逊做直播带货，真是起个大早，赶个晚集。早在2016年3月，亚马逊就首次推出了Style Code Live直播秀，但只是用来展示亚马逊上出售的时尚单品，并不支持在直播中下单。因为功能单一，也没法形成商业闭环，一年后，亚马逊就停播了该节目。

到2019年，亚马逊推出了直播购物频道Amazon Live，但也是不温不火。直到后来TikTok、脸书和YouTube把直播购物跑通了，Amazon Live才奋起直追，在今年开始重点发力，希望以直播带货来扭转电商颓势。

中国直播电商的起步时间和亚马逊差不多，淘宝直播和京东直播都是在2016年5月上线。当然，那个时候只是初步试水。经过3年的酝酿，中国的直播电商在2019年爆发，标志性事件是那年双十一李佳琪直播间创下10亿元的销售记录，当年的直播电商总规模达到了4338亿元。2019年也被称为中国的直播电商元年。两年后，也就是2021年，这个数字又涨了2倍，达到1.2万亿人民币。有市场调研机构预计，今年中国直播电商总规模将再翻一倍，达到2.4万亿人民币，约占中国电商总规模的15%。

相比来说，2021年美国的直播电商规模仅110亿美元，只有中国的6%。假设今年在亚马逊的带动下，成为美国的“直播电商元年”，那么，中国的直播电商至少比美国领先了3年时间。而且，发展到今天，中国的直播行业早已走出了娱乐和购物的范畴，正在成为其他行业的通用解决方案，甚至是新的基础设施。

比如，我们在第180期节目里聊到过“直播带岗”，也就是以直播招聘的形式，来解决工厂招工难的问题。这里我再给你补充两个新的案例。

一是直播拍卖。直播拍卖的前身是线上拍卖。相比于传统的拍卖所，线上拍卖打破了地域限制，同时提高了透明度，可以让更多人在线了解拍卖品的基本情况。不过，线上拍卖也有短板，其中最突出的是两点：一是质量难以保证，二是缺少竞拍氛围。

后来，在线拍卖平台开始加大对鉴定的投入，比如去年阿里拍卖与权威检测机构合作，在手表类目上试点“极速正品”项目。手表要先入仓鉴定才能上拍，检测机构不但要检测是不是假货，还要参照现有的标准对手表成色进行定义，什么样的是98成新，什么样的是9成新。检测完成后，再多角度拍照，展示货品的细节和瑕疵点。用户在收货的时候，会收到一份纸质的鉴定报告，上面有一个二维码，可以扫码溯源。

这样一来，拍品的质量风险基本可控了，剩下缺少竞拍氛围的问题还没解决，而这一点对拍卖是至关重要的。想想看，影视剧里涉及拍卖场景往往都是一场大戏，各路人马在进行紧张的博弈，场内暗流涌动、局势瞬息万变。当然，真实的拍卖没这么戏剧性，但场内人员的互动还是很重要的。如果没有互动，仅仅是出个价，感觉跟普通的网购也没什么区别。

这时候，直播就派上用场了。国内最大的文玩竞拍平台微拍堂，就是通过“直播拍卖+免费鉴宝”的模式，把在线竞拍的氛围搞起来了。

在直播拍卖中，主播会全方位展示文玩的细节，评论区说怎么看就怎么看。主播也会讲解拍品的特点、市场行情或者背后的历史故事，而评论区也时不时会出现更懂行的人，提出各种刁钻的问题，简直成了文玩学术研讨会。在这个过程中，直播间的人可以实时出价竞拍。这种实时展示、实时互动、实时出价，会营造出既有趣又紧张的氛围，这种魅力是在线图文拍卖比不了的。

免费鉴宝也很有趣，微拍堂请了几十位专家，每次至少有4位专家坐镇直播间鉴宝。你只需要在线预约，按照专家的要求展示宝贝的细节，专家就会给出自己的看法。我专门去直播间看了看，每次排队鉴宝的人并不多，但围观的人有上万，不用说，都是来看热闹的。通过直播拍卖，微拍堂的用户黏性在行业中处于领先的地位，2021年，微拍堂的活跃买家客单价达到10374元，超过60%的买家是复购买家。

比直播拍卖更火的是直播相亲。早在十几年前，互联网就对相亲市场进行过改造，诞生出百合网、世纪佳缘等头部平台。不过它们也遇到了跟线上拍卖一样的问题，互动性差、没有氛围，而且往往照片与真人不符。

现在直播相亲的主要形式，是由红娘在直播平台上开一个视频房间，里面有九宫格视频，除红娘外还可以容纳8位男女嘉宾在线露面、聊天，其他人也可以进入直播间在线围观。据说目前的红娘群体主要是小镇宝妈，红娘扮演的就是传统的媒婆角色，为男女嘉宾营造氛围，避免冷场，引导他们进行交流。为了保证真实性，平台还要求男女嘉宾不能使用美颜功能，“所见即所得”。

在B站，直播相亲也进入常态化，有越来越多的UP主会作为红娘，发起粉丝速配相亲活动。这个逻辑是，你们都是这位UP主的粉丝，在这个领域的兴趣爱好是有天然交集的，配对成功率应该更高。在直播间内，男女嘉宾会先通过“贴纸头套”的形式进行蒙面相亲，制造神秘感，时机成熟再展露真颜。此外还有场外特邀主持人，作为观察团发表评论，与嘉宾互动。围观观众也可以为现场嘉宾出谋划策，做免费的恋爱参谋。

总的来说，抖音相亲直播更像视频聊天室，而B站相亲直播更像在线版“非诚勿扰”。

说到这儿，你发现没有，如果说传统电商大大提高了标准品的交易效率，那么直播电商则大大提高了非标准品的交易效率。无论是古玩文物，还是恋爱相亲，或者是直播带岗中的厂区工作环境，这些都是“非标准品”。在对非标准品的交易撮合上，直播电商比传统电商更有优势。

来看今天的第二条。

最近，物联网公司“云帆瑞达”在深圳举办了一场毫米波雷达产品发布会。毫米波雷达咱们之前的节目有提到过，它被广泛应用在自动驾驶领域，可以探测路面的障碍物。不过，这家公司推出的毫米波雷达新品，并不是应用在自动驾驶上，而是应用在智能家居上，主要用于老人的居家看护。

中国的老人只有3%入住养老机构，90%以上的老人都是居家养老，其中还有部分是独居。怎么对居家老人做健康监测、意外情况及时报警呢？目前比较成熟的解决方案有两种。一是让老人佩戴智能手环、智能手表等，用来监测健康状况，出现意外由老人主动发起呼救；二是在家里安装摄像头，由子女随时查看老人状况。不过，24小时佩戴设备不方便，很多老人不习惯，我给我老爸买的智能手表他几乎就不戴。安装摄像头，出现意外没法及时响应，而且对跌倒概率最高的卫生间无法监测到。

毫米波雷达可以做到“无感监测”，它是通过雷达探测人体的姿态和高度，从而判断是否有人跌倒；通过采集人的位置信息，输出人的行动轨迹；通过探测是否有人体呼吸，进行睡眠监护等等。另外，毫米波雷达只探测人的动作信息和健康数据，不会识别其他敏感信息，更有利于保护老年人的居家隐私。

目前，随着毫米波雷达的造价大幅降低，很多科技巨头，像谷歌、亚马逊、华为等都已经入局，开发毫米波雷达在智能家居领域的应用。

这种把工业领域的成熟技术迁移到生活场景中来，其实是技术溢出的常见方式。

比如，我们现在能够在空调房里舒舒服服地吹冷风，其实是沾了机器的光。空调一开始并不是为人发明的，而是给机器用的。在20世纪初，纽约的一家印刷公司发现，湿热的空气导致印刷的油墨老是不干，纸张也凹凸不平，印出来的东西模模糊糊，于是他们找到工程师研发出了空调。空调发明后的最初20年，都是按照印刷机的“体验”来设计的。

后来，大剧院因为剧场在夏天过于闷热，留不住观众，就开创性地把空调装进了大剧院，这让空调首次应用到了人上。之后又陆陆续续的有百货公司、写字楼引进空调，空调才从一种工业设备变成了生活电器，最终进入了千家万户。

最近我刷B站，看到UP主“所长林超”还举了个洗碗机的例子。你知道，现在市面上的大多数洗碗机，清洗原理还很原始，就是用高压水流喷射来去除食物残渣。这种方式，第一浪费水，第二创造高压水流的成本很高，便宜的洗碗机根本产生不了足够大压强的水流，洗不干净顽固的污渍。

最近出现了一种新式洗碗机，它应用了一种新技术，高能气泡清洗。高能气泡存在于液体中，破灭的时候会产生极大的压力，这种压力就可以用来去除食物残渣。用高能气泡来替代高压水流，冲洗深度可以达到水洗的3倍，消耗的水流量却只有水洗的一半。

这项技术原来是用在潜水艇、大型船只的清洗上，已经有些年头了。最新的洗碗机，把这项成熟的工业技术进行了民用改造，推出了颠覆性的新产品。

你看，技术创新不一定是发明全新的技术，给一项旧技术找到新的应用场景，同样是伟大创新。

来说说咱们得到的事。

到这个月，《给管理者的沟通训练营》上线满一周年，已经有超过1.3万名同学加入了训练营。很多同学跟我们报喜，说用课中学到的方法，解决了很多沟通难题。

有位同学说，自己和品牌方在拿货价格上产生了分歧，双方都不肯让步。后来用了两招训练营里学到的沟通技巧，最终跟对方成功达成了合作。

第一招，识别障碍，也就是识别对方不愿意答应条件的难处在哪里。作为甲方，他之前只会一味地表达自己想要什么，强压着对方接受。询问了对方的难处才知道，对方不是不能降价，只是担心其他经销商知道了心理不平衡。

第二招，自我赋能，也就是主动帮助对方扫清障碍，从而达成自己的目的。之前他即使了解了品牌方的担忧，也不会给出明确的解决方案，期待对方能打破原则，但这是不现实的。这次，他主动给出了两个可选方案，可以以多给赠品的方式变相降价，或者签订战略合作协议，跟普通经销商区别开。最终双方采纳了第一个方案，成功达成合作。

2022年6月5日 科技前沿：怎样优化合作机制？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是马斯克终止收购推特，二是日本企业在固态电池专利数上领先。

今天的第一条，来自彭天放老师的硬科技报告。

这几天，马斯克和美国的社交媒体公司推特又打起来了。你知道，今年初马斯克大张旗鼓地宣布要收购推特。一开始，推特是拒绝的，认为这是恶意收购，还启动了所谓的“毒丸计划”来对抗。不过后来，推特还是半推半就，和马斯克达成了收购协议，价格都谈好了。

没想到，就在7月8号，“负心汉”马斯克突然翻脸，向美国证券交易委员会发函，要终止对推特的收购。这下，推特又不干了，向马斯克索赔10亿美元的“分手费”。对此，马斯克在推特上回了一句话：“真讽刺，呵呵。”马斯克表示，推特从一开始就不欢迎他的收购，公司管理层一直在用数据作假、财务反制等各种手段阻碍收购的正常推进，这才让他决定停止收购。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

这场闹剧估计一时半会还不会收场，咱们可以继续吃瓜。如果从博弈论的角度看，这其实是典型的由于参与各方的相互不信任，造成的双输局面。交易的参与者没能找到共同认可的合作机制，导致最后终于有人忍不住“掀桌子”。

合作的失败显然会增加社会的运行成本。科学家们就想，能不能用AI算法设计一种大家都愿意接受的合作机制呢？最近，英国的人工智能公司Deepmind在《自然·人类行为》杂志上发表了一项很有趣的研究。他们设计了一种由四个真人玩家参与的模拟投资游戏，然后通过人工智能算法，找到了最受玩家欢迎的合作机制。

这个游戏的玩法是这样的：最开始的时候，四名玩家会随机拥有不同数量的初始资金。也就是说，玩家之间存在初始的“贫富差距”。在游戏第一步：每个人需要从自己的初始资金里“投资”一部分钱到一个“公共资金池”，具体投多少全凭自愿。游戏的第二步：这个由大家共同出资的“公共资金池”会增值60%。第三步，公共资金池连同增值部分一起，按照某种分配机制返还给四名玩家。然后，回到游戏的第一步，开始下一轮投资。这样总共进行10轮。

说到这儿你大概听出来了，这里面每个玩家想要获得理想收益，最关键的因素不是一开始获得的初始资金，而是公共资金池连同增值部分的分配机制。如果分配机制让大家觉得不公平，会导致玩家在后面的投资越来越少，公共资金池渐渐萎缩，每个人都没法获得理想收益，从而形成多输局面。

那么，怎样的分配机制才算“公平”呢？经济学里的传统利益分配机制，大概有这么几种原则：

第一，按人头分配。也就是，不论四个玩家上一轮各自投资多少，每个人分1/4。

第二，按股权分配。也就是，按上一轮每个玩家出资额的比例进行分配。

第三，按付出分配。这个机制稍微复杂一些，就是每个人分配到的金额，是按照自己上一轮投资的金额占自己总资产的比例来分配的。比如，一个人的初始金额只有2元，他把这2元全部投进公共资金池了。另一个人的初始金额是10元，他也拿出了2元来投资。也就是说，虽然投资额相等，但第一个人投入了100%的钱，第二个人只投了20%的钱，第一个人分到的钱就是第二个人的5倍。

可以预见，这三种分配机制各有各的问题。比如按人头分配，肯定会造成搭便车现象，你一分钱不投，也可以分到和别人一样的收益。按股权分配，可能会造成贫富分化的马太效应，一开始运气好、初始资金比较多的玩家，会越来越有钱，而一开始运气不好的玩家根本没有反超的机会。这两种分配机制下，玩家在结束游戏之后，表示游戏体验都不是很好。第三种按付出分配，体验略好一些，但也肯定不是最优解。

能不能在这三种机制之外，找到更好的分配方式呢？科学家们请出了人工智能来帮忙，分三步走：

第一步，研究人员收集了大量由人类玩家产生的游戏数据，让AI算法学习人类玩家的行为模式，变成一个跟人类行为模式很像的“虚拟玩家”。

第二步，研究人员让这些“虚拟玩家”相互进行游戏，并且在每次游戏结束后对游戏的满意度打分。这些虚拟玩家在不同的分配机制下，开展了上万次的游戏，最终找到了一种“虚拟玩家”满意度最高的分配方式。

第三步，研究人员招募了3000多名志愿者，让这些人类玩家分别在AI挑选的分配方式，还有刚刚介绍的三种经典分配方式下玩这个游戏，投票选出自己最满意的分配方式。

实验结果显示，由AI选出的分配机制，成功地击败了三种经典分配机制，获得了最多人类玩家的投票。

听到这儿，你肯定很好奇。这个AI选择的分配机制是什么样的呢？这是一个根据游戏进程随时调整的复杂机制，有点像一个黑盒子，很难概括成上面那种简单的规则。不过，它有一些可以被观察到的特点，比如，既追求投资效率，也注意缩小玩家之间的贫富差距。在追求投资效率方面，如果一个玩家投资的额度还不到自己全部资金的50%，说明他参与的积极性不是很高，他不会获得任何回报，这个规则意在鼓励大家多投资。在追求平等方面，分配规则会在最开始几轮游戏的时候，对那些一开始运气不好分到钱较少的玩家进行适当倾斜。

值得一提的是，这个AI分配机制不仅仅击败了三种经典分配机制，也击败了人类玩家随机应变设定的分配机制。研究人员开展了一个补充实验，在这个实验里，没有固定的分配方式，而是由一个人类裁判员来决定每一轮的分配。

按理说，这位人类裁判员拥有着“上帝视角”，可以依据游戏中每个人的投资积极性、贫富差距等信息随时灵活调整分配方式，理论上可能让玩家更满意。结果呢，几百名人类裁判员获得平均满意度，还是低于AI的分配机制。看来，AI真的可以做到，比人类自身更了解人类的偏好。

来看今天的第二条。

最近，据日本媒体报道，日本企业在固态电池上的专利数处于全球领先地位。

你知道，目前动力电池的主流是液态锂电池，其中的电解质是液态的，在低温环境下黏度会变大，从而影响充放电的容量，导致续航里程降低，此外还面临一些安全隐患。而固态电池里面不含液体，在能量密度、充电效率、安全性等方面都要优于液态锂电池，被认为是下一代电池技术。

目前全球固态电池专利数排名前五的企业，有四家日本企业、一家韩国企业。其中第一名丰田拥有的固态电池专利数遥遥领先，差不多是后面四家专利数的总和。目前，丰田、日产、本田这日本汽车三巨头正在加大固态电池领域的投入，并明确了固态电池量产时间表。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

听到这个消息，很多人开始担心了。新能源车时代，中国车企好不容易弯道超车，挤进第一梯队，把日本车企远远甩开。而现在，日本车企会不会重兵把守在下一个技术路口，凭借固态电池技术，把我们打个措手不及？

要回答这个问题，我们先得搞清楚一件事情，日本车企是怎么在新能源车时代掉队的。我们在第15期节目中聊过，日本车企在十年前预判新能源车技术时，重金押注油电混动和氢能源，结果点错科技树，中美新能源车企的主流是纯电动。

不过，就算是这样，日本企业在锂电池领域仍然有大量布局，技术实力并不差。锂电池中的隔离层、电解液、正极、负极材料的全球最大生产商，都是日本企业。像松下、住友化学、日立化学、三菱化学等，都是特斯拉电池包的供应商，日系电池占据全球10%的市场份额。至于电池之外，电动车的另外两大核心技术——电机和电控，丰田搞了很多年，技术储备也不差。

这么看来，日本车企在新能源车时代掉队，可能关键因素并不是技术，而是市场。或者说，问题不是供给端，而在需求端。

新能源车这种革命性的新事物，一开始在驾驶性能、安全性、性价比等方面是被燃油车全面碾压的，消费者根本没有购买的理由。怎么办？新能源车企没办法单靠自己打下市场，政府得来推一把。中国不用说了，过去12年，国家对新能源车的补贴将近1500亿元，这是国内车企能够弯道超车的底牌。美国和欧洲也是一样，补贴起来毫不手软。去年拜登政府就宣布，要拿出1740亿美元来补贴电动车，每辆车补贴7500美元。

既然是政府给补贴，那当然是自家孩子自家疼，补贴会明里暗里向本国车企倾斜。可能只有特斯拉是特例，凭着马斯克的一张铁嘴铜牙，特斯拉在美国和欧洲都获得了巨额补贴。这时候，征战海外的日本车企就很尴尬了，它们眼看着本土车企吃肉，自己只能喝汤，甚至连汤都喝不上，在海外卖新能源车无利可图。

那么，退守日本国内市场呢？也不行。首先，日本国内市场太小了。2021年，日本国内的汽车销售总量为445万辆，而中国为2628万辆，美国为1538万辆，相比之下，日本连零头都不到。规模太小，不利于新能源车的发展。更要命的是，日本社会老龄化严重，老年人的一个特点就是不爱尝试新事物。目前新能源车在中国的渗透率为25%，也就是每卖出4辆车就有一辆是新能源车。你猜猜在日本的渗透率是多少？只有1%。

你看，海外市场攻不进，本土市场打不开，这可能才是日本车企发展新能源车的最大阻碍。有业内人士认为，日本企业在固态电池技术上确实领先中国五年，但留给日本车企做新能源整车的时间窗口已经关闭，很难通过这一项技术翻身。更有可能，日本企业只作为重要的零部件供应商，参与到世界新能源车的产业链中来。

2022年6月6日 “雪糕刺客”从哪里突围？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是钟薛高推线下冰柜，二是蜜雪冰城logo“黑化”。

来看今天的第一条。最近，关于“雪糕刺客”的话题热度不减。“雪糕刺客”现在百度百科已经有词条了，意思是“看起来平平无奇但非常贵的雪糕”。这个梗的起因是，有消费者吐槽说，售价几十元一支的钟薛高混迹在低价雪糕冰柜里，你本来想着随便拿几根冰棍就走，结果在结账时遭遇“致命一击”，又不好意思再放回去了。所以大家把这些天价雪糕叫做“雪糕刺客”。对此，钟薛高回应说，公司已经在推动线下渠道单独冰柜的陈列，专柜专卖，以便消费者做区分。当天#钟薛高已在推线下单独冰柜#的话题冲上微博热搜。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

你可能以为，钟薛高是因为卷入了这场“雪糕刺客”的舆论漩涡，才匆匆投放冷柜，其实不然。钟薛高在这两年一直在积极布局线上线下全渠道。一开始的想法确实是搭个顺风车，在别家品牌的冷柜里挤一挤，但后来发现，如果真的想认真铺下线，投放冷柜这钱就省不了。线下的雪糕品牌大战，说到底就是在拼冷柜。

我们从一段历史说起。在1990年代初期，中国是有一些本土雪糕品牌的，比如广东的五羊、北京的北冰洋、上海的光明等等。当时的冷链技术还不发达，基本上本地人吃本地产的雪糕。不过，到1994年夏天，几乎是一夜之间，上海、北京街头巷尾的小卖部、副食店，都清一色摆上了印着“和路雪”字样的大冰柜，再配上同款红白相间的遮阳大伞，成为一条街上最靓的风景。

是的，当年和路雪能够以闪电战击败一干国内雪糕厂，靠的就是这种不计成本的冰柜战略，仅仅在上海就投放了13000台冰柜。这些冰柜给摊主免费使用，条件是里面只能放和路雪的产品，其他牌子的雪糕不让进。到1996年，也就是进入中国仅仅两年之后，和路雪就占了国内雪糕市场18%的份额。随后十年中，和路雪总共在国内市场投放了6万台冰柜。

与此同时，跟着和路雪后脚进入中国市场的雀巢，以及国内乳品双雄伊利、蒙牛，也开始跟着搞冰柜战略，毕竟和路雪的6万台冰柜还不足以覆盖中国每个城镇的每条大街小巷。而且，和路雪比较“轴”，绝不和其他品牌“共享”冰柜，一旦发现混放会直接选择撤柜。伊利、蒙牛的身段相对灵活，允许商家有条件地混放。比如，你在伊利的冰柜里放了其他牌子的高端雪糕，那你也必须放一些同价位的伊利高端雪糕。

再加上伊利、蒙牛给经销商的优惠力度更大，渠道更下沉，在销量上奋起直追，后来在国内雪糕市场形成了伊利、蒙牛、和路雪、雀巢四分天下的格局。

故事到这儿还没完。后来，东北大板在2014年突然蹿红，成为雪糕界的初代网红，在营销上可以说是钟薛高的前辈。比如，钟薛高不是推出过66元一支的“厄瓜多尔粉钻”雪糕吗？号称原料来自厄瓜多尔的粉色可可和日本爱知县的半野生柚子，一吨要120万元。当年东北大板卖它的草莓味雪糕，就称，“太红太艳并非加了色素，我们一支大板至少要用12颗来自辽宁丹东的草莓，只多不少。”至于推联名款、写出圈文案，东北大板更是一把好手。

不过，东北大板能杀出来，营销手段只是一条腿，另一条腿同样是冰柜战略。按说，在前面的四大巨头多年布局之下，商超和街边便利店真没什么空位了，该有的冰柜都有了。东北大板从哪儿下手呢？答案是路边摊。对，你在这儿支个摊儿卖煎饼，东北大板就敢给你送台冰柜，明确提出了“赔物、赔钱、赔人”的三赔条件。

所谓“赔物”，就是赠送给摊主一台2000元的冰柜，费用先由渠道代理商垫付，东北大板分六年偿还。所谓“赔钱”，就是不但给你送冰柜，而且每月给你补贴60元电费，让你真的是可以不花一分成本卖雪糕。所谓“赔人”，就是摊主不用自己订货、补货，东北大板的送货员会每天上门来帮你盘点、补货，而且上门时自带抹布，帮你擦冰柜。如果你这儿同时还放了别家品牌的冰柜，不要紧，送货员会帮你把这些冰柜也一起擦了。

除了“三赔”，东北大板还保证利润，零售3元一根的雪糕进价1.8元，让摊主每根有1.2元的利润。这对当时卖一份报纸只能赚1毛钱的报摊老板来说，简直就是暴利。据东北大板自己的说法，它是把所有的广告费都省了下来，让利给渠道。

说到这儿，我都恨不得去路边支个摊儿卖东北大板了，这种无本万利的“躺赚”机会，谁会拒绝呢？凭借这种稳扎稳打的地推模式，东北大板硬是在四巨头重兵把守的渠道中撕开一条口子，把自己的几万台冰柜铺了下去，在线下市场站稳了脚跟。

有东北大板的示范效应在前，钟薛高其实也明白，网红雪糕想要进一步做大份额，终究要走向线下的地面战，而地面战拼到最后，就是拼冰柜。这一点，同为新消费品牌的元气森林早就想明白了。你可能还记得，就在去年夏天，元气森林和农夫山泉之间爆发了一场“冷柜大战”。

先是元气森林放出话来，要在一年内往市场上投放8万台智能冷柜，凡是愿意接受元气森林冷柜的商家，卖价90元一箱的气泡水，进价可以低到45元，让你赚100%利润。紧接着，农夫山泉发起反击，号称要“抢占友商冷柜”，只要店主往友商的冷柜里放一瓶农夫山泉气泡水，就会获赠一瓶售价3元的长白雪矿泉水。面对这场冷柜大战，旁边看热闹的可口可乐一声呵呵：8万台冷柜算什么？我在全国铺了130万台冷柜，想撼动我的地位，还早。

我们之前讲过，凡是能够在快消品领域做到头部的企业，最终的护城河都是渠道。对于雪糕饮料品牌来说，一台小小的冰柜，既是渠道，又是广告，还是一个在线下公域流量中圈出来的“私域流量池”，用智能冷柜来搜集用户行为数据，可谓兵家必争之地。

来看今天的第二条。

前不久，“蜜雪冰城黑化”的话题登上微博热搜。大家发现，蜜雪冰城悄悄地把logo上的白色雪人调成了黑色，把所有社交媒体的官方头像做了替换。一时间，大家都在猜测，这是个什么梗。有人说这是蜜雪冰城的夜间模式，也有人说是因为天气太热，雪王被晒黑了。对这些猜测，蜜雪冰城官方微博不置可否，却用两句反问：“连日高温？雪王新皮肤？”再次为“黑化事件”设下悬念。事情发酵了一天之后，官方终于回应了“黑化”的原因：雪王去桑葚园摘桑葚被晒黑了，在回应的同时也官宣了新品，桑葚果茶。

闹了半天，这是一场推桑葚果茶新品的营销活动。桑葚果茶是今年夏天各大茶饮品牌的主推品，蜜雪冰城靠logo变黑事件，用极低的成本，赚足了眼球，成了这轮桑葚口味战的最大赢家。

这段营销插曲让我想到一个事儿。我们在第206期节目里提过，品牌logo是消费者识别品牌最重要的符号，得保持稳定，即使要变也是慎之又慎地微调。比如，小米花200万请设计大师原研哉来调整logo，却只是把外框的直角变圆滑了一点。雷军也说，一个成熟的品牌，logo只能小改。

你发现没有，这可能是之前品牌对logo的态度。现在的新消费品牌在营销上玩得很野，特别爱拿logo搞事情，通过“百变logo”来吸引流量。

除了前面说的蜜雪冰城“黑化”，我再给你举几个例子。比如另一个茶饮品牌乐乐茶，在6月份上海刚刚解封的时候，把logo的底色由透明色调成了绿色。而且，将logo上的拼音“lelecha”变成了“lvlecha”（绿了茶），意思是祝大家有绿码傍身，畅快出行。

此外，在疫情期间，还有很多品牌用调整logo的方式，提醒大家注意防控。比如星巴克给logo上的美人鱼戴上了口罩，可口可乐把logo上原本连在一起的“CocoCola”字母全都分开，并配了一句口号：保持距离就是团结。

再比如，喜茶前段时间推出了瓶装饮料，怎么让用户注意到这件事情呢？好办，还是拿logo做文章。喜茶的logo上本来是一个拿着敞口杯的小男孩，他们就悄没声儿地把小男孩手里的杯子换成了瓶子，也不正式说明。结果，有眼尖的用户发现后，在社交媒体发起了热烈讨论，给喜茶的瓶装饮料狠狠刷了一波存在感。大家开玩笑说，如果不是十级喜茶logo学家，还真是发现不了这个彩蛋。

喜茶不但自己拿logo开涮，还鼓励用户亲自动手，对logo进行二次创作。前面说的那位拿着敞口杯的小男孩，在原版logo上只有上半身。后来有用户脑洞大开，给小男孩画了张全身图。喜茶看到后，官方点赞，同时宣布“重金”寻找灵魂画手，为小男孩征集更多全身照。大家的创作热情被点燃了，有人画坐在火箭上喝茶的小人、站在体重秤上喝茶的小人，还有人画从阿拉丁神灯里窜出来喝茶的小人。喜茶的全身照logo在社交平台风行一时。

你看，过去品牌保持logo不变，是为了强化认知，让用户觉得“它就是这样”；现在新品牌总拿logo搞事情，是为了打破认知，让用户觉得“啊？它还可以这样？”

来说说咱们得到的事儿。

最近，有同学问刘润老师：润总，感觉你特别幽默，每当看到你在社交平台发的段子，都能让我笑出猪叫，你是怎么做到的？刘润老师回答，我的幽默感不是天生的，而是熟练运用了几种幽默的表达方法。

第一种方法，制造优越感。就是通过创造一个失败者，让对方感觉自己是个成功者，从而产生心理上的优越感。比如你说，润总，你最近的文章水平越来越差了。我可以这么回复：“那可不是一般的差。我昨天读自己的文章，吐了三回，今天吐了两回。”你可能会心一笑，觉得这个人还挺幽默。这就是把我描述成了一个离谱的失败者，让你有了优越感。

第二种方法，制造错愕感。就是在两条逻辑线相交错的地方，突然脑筋急转弯。比如你说，润总，我如何能在一个月当中拥有1000万？我可以这么回复：“这很简单，闭着眼睛买100只股票，不需要一个月，你的一亿资产就可以变成1000万了。”这里存在两条逻辑线，一条是从0到1000万，一条是从一个亿到1000万。我选择了你没想到的那条逻辑线，就能制造错愕感，随之而来的就是惊喜感。

第三种方法，制造释放感。就是用危险来制造紧张感，然后再用安全来释放它。比如你说，你觉得我的公司还有救吗？我可以这么回复：“这很难说，你的公司现在非常危险，你必须作出改变，否则活不过三个月。我刚才注意到，你公司的营业执照还有三个月要过期了，赶快去延长，不然公司就要关门了。”你看，这就是用公司倒闭先制造紧张感，再用一个简单的解决方案来释放这种紧张感。

2022年6月7日 斯里兰卡会债务违约吗？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是斯里兰卡陷入国家破产危机，二是腾讯游戏召开2022年度发布会。

来看今天的第一条。最近，斯里兰卡遭遇严重经济危机，政局出现动荡。我们来做一个简单的时间线梳理。先是在5月份，斯里兰卡因为外汇枯竭，无力支付7800万美元的外债利息。同时，由于没有外汇来购买燃油、粮食等生活必需品，国内交通系统停摆、粮食价格暴涨，据说有七成居民没办法保证一日三餐。

接着，在7月6日，斯里兰卡总理对议会宣布国家已破产，经济危机会至少持续到2023年底；然后在7月9日，斯里兰卡首都科伦坡爆发民众抗议活动，示威者焚烧了总理官邸；第二天，7月10日，斯里兰卡总统和多位部长宣布辞职，大批官员乘飞机逃离，斯里兰卡政局陷入动荡。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

我第一次知道斯里兰卡这个国家，是小时候看《黑猫警长》，里面提到一种喜欢收集亮闪闪东西的红嘴山鸦，它们就生活在斯里兰卡。后来才知道，斯里兰卡之前叫锡兰，意思是“光明富庶的土地”，这里盛产宝石和茶叶，著名的锡兰红茶就是产自这里。据说当年马可·波罗路过这里，感叹说这是他见过的最美丽的岛屿。

这么一个天赐之地，怎么突然就经济危机、国家破产了呢？我们来看一下斯里兰卡的经济结构。本来，斯里兰卡有三大支柱产业：服装制造业、旅游业、农业。不过这些年，隔壁孟加拉国快速崛起，在纺织品出口方面抢了斯里兰卡不少生意，这块的出口创汇受到不少影响。

旅游业就更不用提了，连遭打击。先是2019年4月，斯里兰卡首都科伦坡发生了连环炸弹袭击事件，死了200多人，游客们不敢去了，当年旅游收入就跌去1/5；转过年来，2020年疫情暴发，当年旅游收入跌到只有巅峰时期的1/10。

而且你可能想不到，斯里兰卡的游客中最多的不是西方人，也不是中国人，而是俄罗斯人。斯里兰卡之于俄罗斯人，就像海南岛之于东北人一样，是冬天的避寒胜地。俄罗斯还是锡兰红茶的最大客户之一。俄乌冲突以来，俄罗斯受西方制裁，来自俄罗斯的旅游和红茶贸易收入被切断。

再来看斯里兰卡的农业。斯里兰卡政府从2021年4月起，推行激进的有机农业政策，一刀切地不允许进口化肥、农药、除草剂，导致当年茶叶减产15%，水稻减产50%。本来可以自给自足的粮食，搞到必须要靠进口才能维持。偏偏又碰上俄乌冲突导致国际粮价暴涨，剩余的外汇根本都不够买粮食的，结果导致了全国性粮食危机。政府甚至给公务员每周放一天假，让他们在自家后院种庄稼以补贴家用。

听到这儿，你可能哭笑不得，有机农业哪有这么搞的？其实，斯里兰卡政府不许进口化肥农药，推行有机农业只是一方面。另一方面，也是想节约点外汇，可以省下来偿还外债。

斯里兰卡独立以来，一直债台高筑，积累的债务总量超过510亿美元。其中有一半需要在2026年之前还清，光是今年需要偿付的债务就达到70亿美元。要知道，斯里兰卡2021年GDP才900多亿美元。也就是说，要拿出整个国家将近一成的GDP来还债，这样的债务负担搁在任何一个国家都难以承受。

事已至此，斯里兰卡政府打算怎么办呢？答案是，借更多的钱。据路透社报道，斯里兰卡正在和国际货币基金组织谈判，希望获得一笔新的30亿美元的贷款救助，借新债还旧债。应该说，这种操作并不奇怪，而是一国遭遇主权债务危机时的标准动作。

说到这儿，我们来问一个好像有点突兀的问题：为什么斯里兰卡政府不直接宣布债务违约，这钱我不还了？事实上，确实有斯里兰卡的经济学家认为，借新债还旧债只会让斯里兰卡背上更重的债务负担，更明智的做法是直接暂停偿还债务。

不要觉得这种说法是无稽之谈。事实上，在二战之前，主权债务违约是很常见的事情，债务国一旦遇上经济危机，一般都会宣布对外停止偿还债务。比如1930年代大萧条期间，几乎所有拉丁美洲国家和大部分的欧洲国家，都宣布暂停偿还债务。对此，国际社会通常也接受，认为这是主权国家应对危机、让国内经济复苏的一种必要手段。

不过，在二战之后情况发生变化，主权债务国家突然不敢违约了。在1980年代的拉美债务危机、1990年代的亚洲金融风暴、2008年之后的欧债危机中，这些危机给当事国带来的冲击不亚于大萧条，这些国家就像如今的斯里兰卡一样，宁可执行紧缩政策，甚至让老百姓忍饥挨饿，也要继续还钱。在2008年金融危机最严重的时候，主权国家的债务违约率也还不到1%，这和大萧条期间的大规模主权债务违约形成了鲜明对比。

主权国家不再当“老赖”，这是体现了国际社会信用的普遍提升？恐怕没有这么简单。经济学家杰罗姆·鲁斯在《主权债务简史》这本书里指出，这背后有个结构性的变化，就是现代国家的财政基础发生了改变。

现代国家发展经济、推动基础设施建设，需要庞大的财政开支，而政府收入来源只有三个：税收、国有企业上缴的利润、借钱。对大多数发展中国家，甚至部分发达国家来说，前两条收入都不足以维持开支，那就只剩下借钱这一条路了。现代国家财政的正常运转，从依靠税收，变成了依靠信贷。

那么，谁掌握着国际社会的信贷创造和分配呢？当然就是由各大金融集团组成的国际金融体系。主权国家每一次向IMF借款，都是在向国际金融体系让渡一点点主权。韩国政府在亚洲金融危机中向IMF借了一次钱，经济命脉就被国际金融系统牢牢把控；而斯里兰卡在独立后总共向IMF借了16次贷款，每一次都有严格的附加条件，这背后的情况就可想而知了。

总之，杰罗姆·鲁斯认为，主权国家在遭遇经济危机时不再选择债务违约，不是不想，而是不能。

来看今天的第二条。

6月27日，腾讯游戏在线上召开2022年度发布会，一个小时多的时间里一口气发布了40多款游戏，吸引了全球玩家的关注。不过，我们头条团队最关注的点，不是这些炫酷的游戏，而是腾讯游戏的版图早已不局限于游戏本身，它正在把游戏技术溢出到其他行业，以虚拟技术反哺现实世界。给你举两个例子。

第一个案例，用游戏引擎来辅助民航飞行员训练。

民航飞行员日常训练要用到一种“全动飞行模拟机”，1:1模拟真实飞行的各种动作。对还没有正式飞行的“准飞行员”来说，飞行模拟机就是他们的真飞机。对已经从业的民航飞行员，也需要每半年要在模拟机上完成一次复训，每次至少12个小时。

模拟机最关键的模块，是实时模拟外部环境的视景系统，目前这个领域全部都由国外厂商垄断。腾讯游戏就正在和南航合作，基于游戏引擎能力，攻克视景软件系统的关键技术，也就是，实时渲染出逼真的地球级别的环境，让飞行员在训练时“所见即所得”。

比如，在真实飞行中，光线、天气是不断变化的，飞行模拟机渲染环境时，也必须高度还原这些细节。腾讯游戏引擎可以通过多台机器分布式渲染，以60帧高速率、12K高分辨率的画质，让昼夜光线、雨雪风霜等变化实现亚毫秒级的实时渲染。

再比如，真实飞行中要面对复杂的地形地貌，如果一块绿油油的草地渲染得很粗糙，飞行员看到的可能就是一大片绿色方块，这会影响他们对地形的判断。腾讯的游戏引擎，可以实时调用成熟的植被库、建筑库，对地形进行逼真的渲染，提升飞行的真实感。

也许在不久的将来，我们可以期待一台完全自主研发的全动飞行模拟机。

再来看第二个案例，用王者荣耀的AI技术来辅助天文观测。

AI技术在游戏行业里有一个重要应用，叫做智能体算法。也就是让AI在动态环境下感知自己的角色，执行动作命令，并且自己学习来提升能力。而且现在，游戏中大量训练的已经不是单个智能体，而是多个智能体之间的协调配合。比如王者荣耀有5个角色，王者荣耀的AI就用5个智能体模拟五个角色，让它们在游戏环境里学会合作。现在，AI智能体的协作水平已经可以在游戏里碾压职业队伍。

那么，这种技术怎么用在天文观测上呢？传统的天文观测，基本上都是一个设备，长期追踪一个观测目标。但是，如果想要对宇宙中海量的边缘天体和天文爆发现象进行持续追踪，用现有的设备一对一去追踪就不适用了，会漏掉大量未知的重要天文现象。

科学家们就想，可以用几百颗小型卫星编织成一张网，让小卫星们组队，就能同时实现对上百个目标的观测。不过，这个计划要实现，还要解决一个大难题。传统观测里，卫星需要地面进行控制，控制信号从发出到被卫星接收，中间可能有几分钟到几十分钟的延迟。这意味着，卫星网存在监控盲区，可能错过重要的科学发现。

这个时候，多智能体算法就正好派上用场了。用上这套算法，队伍里的小卫星就能像王者荣耀的AI智能体一样，自主发现目标，然后和队友打配合。你信号延迟无法监测的时候，我来帮忙监测你的目标对象，你监测不到的盲点位置，我也可以从另一个角度补上，这样就能实现对天文现象无死角的监测。中科院的这项计划，预计在2030年开始全面部署。游戏技术迈向星辰大海的探索已经走出了第一步。

说到这儿，我想起八年前，罗胖在推荐《游戏改变世界》这本书时说过一句话：“游戏将不仅是游戏，它可能是我们未来生活的全部图景。”

来说说咱们得到的事儿。

今天，小马宋老师的新书《营销笔记》在得到电子书独家首发。小马宋老师是知名的品牌营销专家，也是咱们得到的营销顾问。在这本书里，他把20年营销生涯里的心得体会，总结成了35篇营销笔记，每篇都有颠覆俗知俗见的观点，并且搭配了具体的案例。

比如，有一家卖生日蛋糕的公司，产品的用料和口味都很好，但在生日蛋糕这个市场，很难做出差异化。小马宋对这家公司的经营情况做复盘，发现了两个现象：

第一，生日蛋糕的配送地点除了家庭，还有餐厅、公司、KTV等场所，都是好多人在一起的场合；第二，顾客反馈，他们很喜欢这家公司配送员穿着熊猫服装来送货，尤其是孩子特别喜欢。

基于这两点，小马宋重新思考，顾客买生日蛋糕的本质需求是什么？很显然，不是吃一个好吃的蛋糕，而是过一个快乐的生日。于是他重新设计产品策略，把产品创新的重点从提升蛋糕的品质，变为强化送蛋糕的体验。

2022年6月8日 怎样给龙门石窟做“考古”

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是龙门石窟大修工程完工，二是618大促家电品类成黑马。

最近，龙门石窟大修工程在历时半年之后，终于完工了。龙门石窟被联合国教科文组织评为“中国石刻艺术的最高峰”，它与敦煌莫高窟、云冈石窟并称中国三大石窟。上一次龙门石窟大修还是在50年前。

我的同事冯启娜老师专门去了一趟洛阳，去龙门石窟大修现场参观，这也是为今年的跨年演讲做调研。她亲自爬上了五层楼高的脚手架，近距离端详了龙门石窟最著名的那尊佛像——卢舍那大佛。回来后，冯启娜老师第一时间给我们分享了她此行的收获，我讲给你听听。

这次龙门石窟的大修工程，其实是干了两件事：修复和考古。

“修复”好理解。佛像是露天的，刻在石壁上，难免会开裂、渗漏水。这就需要专业的团队来对石窟进行保护。那“考古”是什么意思呢？龙门石窟研究院的史家珍院长告诉我们，很多人认为考古就是挖宝贝，其实不对。考古的本质是信息采集。组成文物的物质材料并不重要，哪怕是黄金珠宝也不值钱，值钱的是附着在文物上的信息，包括文字信息、加工工艺、艺术造型等，这些东西才是无价之宝。

过去，我们的技术手段有限，能采集到的信息也有限。这次的龙门石窟考古，是第一次使用高科技手段，对文物开展大规模的信息采集。用到的先进工具很多，我念一段你感受一下：包括微波水分仪、X射线荧光光谱仪、拉曼光谱仪、红外成像仪、磁化率仪、笔氏硬度计、地质雷达及地震共振频率成像、超声波无损检测，等等。

依靠这组豪华仪器设备，考古学家们可以采集到非常丰富的佛像参数，包括：佛像的表层含水率、表面颜料成分、岩石矿物成分、不同时段佛身表面温度、佛身各部位磁化率、硬度、表层修补层厚度以及佛身岩石完整性的技术参数。

这组信息采集完毕之后，就有好几个考古发现。比如，过去认为卢舍那大佛的眼珠是空的，这次发现，很可能佛像原来是有琉璃眼珠的。考古学家还在大佛表面发现了绿色、红色、黑色的颜料，在大佛的面部检测到了金、银元素。这说明，原来的佛像很可能是身披金箔，并且在建造初期是彩色的。

建立起完整的信息库，这只是第一步。第二步，是“还原”。这里说的还原，不是要把大佛在物理上恢复到最开始的样子，而是根据采集到的信息，进行数字建模，让我们在数字世界里“梦回唐朝”，看到一千多年前盛唐时期龙门石窟的样子。

比如，龙门石窟的万佛洞里有一尊观世音像，左手拎着净瓶，右手举着拂尘，身体是S形，被称作“东方维纳斯”。据说，当年梅兰芳先生就是被这尊观世音像所吸引，塑造出了“洛神”的形象。可惜的是，这座雕像发髻以下、鼻子以上的部位被损毁了，我们看不到他的神态和样貌。

不幸中的万幸是，在一百年前，曾经有人拍下了这尊观世音像被破坏前的照片。今天，专家们就可以用造像本身采集到的详细参数信息，再结合当年那些老照片，复原这尊观世音像了。现在你去龙门石窟，用手机对准这尊残缺的雕像，就可以通过AR技术，看到他完整的、色彩艳丽的样子。我在文稿里放了一张照片，你可以看看。

图片出处：龙门石窟研究院·洛阳

除了就地采集信息，还可以通过对海内外离散文物的信息采集，还原龙门石窟的样貌。比如，龙门石窟中被誉为“皇家第一窟”的宾阳洞，里面原本有两幅浮雕，叫《帝后礼佛图》，刻画的是北魏孝文帝和文昭皇后带领侍从列队礼佛的场景。浮雕里的人物高度跟真人一样，上面雕刻的衣冠仪仗记录了北魏孝文帝汉化改革的成果，有极高的艺术水准和史料价值。

只是，在1930年代，这组浮雕被凿了下来，偷运到海外，现在被分别收藏在纽约大都会艺术博物馆和美国纳尔逊·阿特金斯艺术博物馆。此外，还有2000多块浮雕残片，留在了国内。

这次，龙门石窟就把新采集到的原址数据信息，和流散海内外的多块信息结合起来，实现了虚拟复原。也许很快，我们可以在元宇宙里，在游戏、影视作品里，身临其境地观赏这两幅《帝后礼佛图》。

此外，龙门石窟还用上了最先进的3D打印技术，可以把石窟造像一比一地打印出来。冯启娜老师特意去近距离感受了一下3D打印的佛像。第一，感觉佛像很轻。它的材质不是石头，而是光敏树脂。第二，3D打印的佛像还原度很高，雕刻细节很丰富，用肉眼很难分辨出差别。

3D打印技术把龙门石窟变成了一座可移动的佛像艺术展览馆，你可以想象，在北上广深、在伦敦巴黎举办这样一场展览，一比一等比例还原龙门石窟那精美、宏大的造像群，让大家近距离感受古代中华文明的魅力。所谓“一物胜千言”，实物展示的力量比我们想象得更强大。

还记得我们前面讲的两件事吗？大修工程包括了修复和考古。龙门石窟研究院的史家珍院长说，修复只能延缓文物的受损，但无论怎么精心维护，文物终究是不能永远保存的。就像龙门石窟，每天风吹日晒，肯定会有老去的一天。而数字化的龙门石窟却可以永存，而且永远保持在它最美好的样子。也许，把老祖宗留下来的宝贝进行最详细的信息采集，做高精度的虚拟还原，才是文物保护的最高手段。

来看今天的第二条。

根据各大电商公布的数据，今年整个618大促期间，也就是从5月13日至6月18日，各平台全网交易总额为6959亿元，同比增长20%，大家的消费力还是杠杠的。不过，具体到品类，则是几家欢喜几家愁。其中智能手机销量同比下滑约10%，美妆护肤类销量同比下滑20%左右。那么，是哪些品类在增长呢？

除了我们之前聊到的露营、骑行、运动装备等相关产品，还有一匹你可能没有想到的黑马，就是家电品类。抖音618期间，家电品类销售同比增长103%；京东618的家电势头更猛，新品和中高端家电产品成交额是去年同期的5倍。其中，美的、海尔、格力三巨头，不出意外地成为京东家电类销量前三名。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

这些年新消费赛道很火，不断有新品牌崛起，不断玩出各种营销花样。但你发现没有，大部分的新消费品牌是快消品，以食品、饮料、美妆、个护为主。相比之下，家居、家电类品牌的存在感比较弱，营销上似乎也不太懂年轻人，这是为啥呢？

家居、家电在传统上属于耐用消费品，产品的更新换代比较慢，没法像快消品那样紧跟潮流、快速反应。比如，这边网剧《梦华录》才刚火，那边喜茶的《梦华录》联名款就已经出来了；这边考生们忙着备考，那边王老吉就推出了给考生加油的“高考定制罐”，上面写着“万试大吉”，考试的试。

你看，这种只有快消品才玩儿得转的营销打法，作为耐用品的家居家电类产品就很难模仿。耐用品想要跟上趟、赢得年轻人的心，恐怕得想方设法让自己变得不那么“耐用”，甚至从耐用品变成相对快消品。具体怎么做呢？

这个想法并不稀奇，100多年前的灯泡行业就这么干过。灯泡刚开始普及的时候，使用寿命是2500小时左右，几年才换一次。后来，欧司朗、飞利浦、通用电气等几家灯泡制造商联合起来达成了一个协议，规定灯泡的使用寿命必须控制在1000小时左右，这种设计被叫做“计划报废”。后来苹果把这招学了过去，通过iOS系统升级的方式，给老机型自动降速、降频，成功地把手机变成了快消品。当然，这种手段不高级，咱们不学，苹果至今还在为降速门的赔偿方案跟用户拉扯。

更高级的方式是什么呢？大概有这么几种思路：

第一，打时尚牌。这个方式的开山鼻祖算是宜家。宜家之前，家具跟时尚扯不上什么关系，高档家具都是强调经久耐用，恨不得一张餐桌用50年，传两代人。而宜家家具从不强调耐用，而是突出设计感和流行时尚，用几年就可以扔掉了。宜家曾经专门拍过一组广告，号召大家把旧沙发扔到路边，把宜家的新沙发搬回家。

再比如，床单、被罩四件套这样的家纺产品，本来是耐用消费品，用个五年十年没问题。现在，家纺产品也跟着家具一起走时尚路线，款式、面料、花色不断翻新，季节不同、心情不同，床单也要不一样。有人说，以后我们买床单被罩可能就跟买衣服一样频繁。

第二，打健康牌。比如洗脸巾，原本一条毛巾用几个月甚至几年都没问题，不过现在市场上流行的是棉柔巾，这是一种一次性洗脸巾，用完就扔。这种洗脸巾的主打卖点是卫生，在卫生间潮湿的环境里，毛巾容易滋生细菌，对敏感皮肤不友好，可能会起痘痘。一听这话，广大爱美的女孩立刻沦陷。

还有床垫。在老一辈看来，一张床垫用一辈子很正常。不过，现在的专家会告诉你，你知道床垫上日积月累会有多少细菌吗？想想都后怕。一张床垫顶多用3—5年就该换了。

第三，打潮玩牌。这个好理解，现在各种网红小家电，本质其实不是家电，而是大人的玩具，品牌是以研发玩具的逻辑在上新。比如小家电之王小熊电器，光是一个煮蛋器就有十几种款式在同时售卖，而且每年还在推出新款。

今年618家电类最大赢家之一海尔智家，就把目标消费群体分为四类：“时尚精英”“健康达人”“新潮玩家”，再加一个“精致懒宅”。是他们用真金白银，把家居、家电从笨拙的耐用品变成了紧跟潮流的快消品，让这个本来已经饱和的市场，又打开了一层天花板，出现了新的增长空间。

2022年6月9日 为什么车企重回“纵向一体化”？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是比亚迪成为上半年新能源车全球销量冠军，二是可口可乐推出“连体瓶盖”包装。

来看今天的第一条。根据各新能源车企发布的销售数据，今年上半年，特斯拉全球销量为56.5万辆，同比增长46%；比亚迪全球销量为64.14万辆，同比增长315%。这是比亚迪时隔3年之后，力压特斯拉，重新夺回全球新能源车销量冠军。就在今年6月份，比亚迪股价大涨，市值一举突破万亿元。在全球车企当中，比亚迪市值仅次于特斯拉和丰田，排名第三，超越了大众、奔驰、宝马、通用、福特等一干老牌车企。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

我们经常说，新能源车给汽车行业带来了“百年未有之大变局”，把汽车从一种大型机械，变成装了四个轮子的电子设备。不过，这只是变化之一。事实上，比亚迪和特斯拉，这对中美新能源车企的领头羊，它们还给汽车行业带来了另一个深远变化，就是重塑汽车行业的供应链模式，从大规模的零部件外包，变成纵向一体化整合。

你知道，在过去的30多年中，汽车行业普遍采用零件外包的生产方式。整车厂主要负责两端，也就是前端的车型开发设计，和后端的零部件装配；至于中间上万个零部件的生产，则大部分交给合作伙伴，整车厂自己只生产最核心的零部件，比如发动机和变速箱。

比如，奔驰估计，他们的整车当中有70%的附加值来自供应商。克莱斯勒的母公司斯特兰蒂斯集团表示，他们汽车的零部件中有85%是外包的。这种大规模的零件外包方式从1980年代开始兴起，经过30多年的发展，形成了目前的汽车供应链全球分工合作体系。

不过，如果我们再往前捯，也就是1980年代之前的半个世纪，汽车行业的生产体系不是这样的，那时候所有车企都在努力地做纵向一体化整合。也就是，所有事情都自己来，从零部件到原材料，统统自己下场干。

其中最极端的例子，就是福特在1920年代建立的胭脂河工厂。当时，福特凭借流水线生产模式，把汽车价格从1000美元左右砍到200多美元，汽车从“豪门玩具”变成大众出行工具，1920年代末美国家庭的汽车普及率达到惊人的90%。

T型车大获成功后，福特马上面临一个问题：上游的原材料和零部件供应跟不上了，影响了汽车的稳定生产。怎么办？福特的解决方案是：自己来。福特从采矿、伐木、挖煤开始干起，到炼钢、铸件、锻造零部件，再到生产皮革、玻璃、塑料、橡胶等汽车配件，最后再把所有这些东西运到福特发明的流水线上，组装成整车下线。

注意，所有这些流程都可以在胭脂河厂区内完成。胭脂河厂区占地8平方公里，共有93座单体建筑，里面包括冶金车间、玻璃车间、橡胶车间等等，甚至还包括3个发电站，光是连接这些建筑的运输铁轨长度就有160公里。铁矿石运进来，整车运出去，真的是实现了“点石成金”。

在那之后，福特的纵向一体化模式成为汽车行业的标杆。不管是福特的老对手通用汽车，还是再后来崛起的日本汽车，虽然在管理方式上各有创新，但都执行纵向一体化战略，最大限度地保证供应链安全，确保稳定生产。

直到半个世纪以后，也就是到1980年代，汽车行业又开始集体转向，抛弃纵向一体化战略，转为大规模零件外包。当时，全球汽车行业的竞争加剧，各大车企需要不断推出新款来占领市场，汽车更新换代的周期越来越短。

这时候，车企要解决的主要问题，从确保稳定生产，变成了灵活应对市场变化、降低自身经营风险。最好的选择，就是前面说的，车企只负责前端的车型开发设计和后端的装配与销售环节，而把中间大部分零部件的生产外包出去。

这样一来，灵活性是解决了，那供应链的稳定性怎么办？别担心，在过去30年中，汽车行业发展出了一套令人叹为观止的供应链管理体系。比如，日本汽车的供应链体系是层层下包的，分为一级、二级、三级供应商等等，形成一个金字塔形的供应商组织体系。丰田汽车的供应链管理系统，能够向下穿透10级供应商，掌控这个神经网络最末端的生产数据情况，对任何可能的风险提前吹哨子。

事实证明，零部件生产外包+成熟的供应链管理体系，可以让车企在保持灵活性的同时兼顾生产的稳定性，这种生产模式从1980年代至今成为汽车行业的主流。

有意思的是，比亚迪和特斯拉，这对中美新能源车的龙头，不约而同地重新选择回归福特模式，也是纵向一体化。特斯拉不用说了，马斯克公开表示要学习老福特，能自己造的就不外包。特斯拉建在得克萨斯的超级工厂，就是“当代胭脂河厂区”，可以进行从电池到车体的一条龙生产。比亚迪也是，从电池、车架、空调、安全气囊、倒车雷达，到门把手、安全带、方向盘、灯具，全部自己生产，它号称自己生产“除了玻璃、轮胎和钢板之外的所有汽车零件”。

问题来了：既然现有的零部件外包模式，已经可以兼顾灵活性和稳定性，特斯拉和比亚迪重回纵向一体化，又是图个啥呢？

答案是创新。你一定听过马斯克造火箭的故事，马斯克抛开原来NASA把火箭零部件层层外包的做法，用第一性原理从头设计、自己制造，结果把火箭价格砍到了原来的十分之一。比亚迪也具有第一性原理思维，早期它在引入一条全自动生产线之后，并没有直接用这条生产线开工生产，而是把全自动生产线分解成半自动生产线，把制造工艺进一步细化拆分，找到可以大幅降低成本的办法。

这种破坏性创新的方式，在原来的零件外包模式中是不可能出现的。第一，零件供应商没有动机这样做，它顶多愿意做微创新，破坏性创新相当于自己革自己的命；第二，即使有零件供应商愿意进行破坏性创新，也不可能。因为它只是供应链上的一环，没法单独创新。所以，破坏性创新这件事，只能是车企本身通过纵向一体化整合，才能做到。

如今，宝马、大众、通用等老牌车企已经意识到，如果再不改变供应链模式，它们将在技术创新上和特斯拉的距离越拉越大。从去年开始，各大传统车企明显加快了纵向一体化整合的步伐。比如大众提出，要在2030年之前在欧洲自建6座电池厂，并且自己设计汽车软件系统和芯片。全球汽车供应链，正在掀起一场“特斯拉革命”。

来看今天的第二条。

最近，可口可乐英国分公司宣布，当地售卖的塑料瓶装可口可乐，瓶盖将全部换成连环瓶盖。这种瓶盖打开后，依然会跟瓶身连着，从而实现瓶盖和瓶身一起回收利用。有人说，这设计挺好，再也不会喝到一半找不到瓶盖了。也有人吐槽，这样一来，喝个可乐还可能刮到鼻子，感觉怪怪的。还有人表示，自己有强迫症，会忍不住想将瓶盖硬抠下来。不过，调侃归调侃，大家对这样的环保设计还是很支持的。

我们在头条248期中讲过，一个完整的消费者购买旅程，除了感知、决策、使用之外，还有最后一个环节，就是“处置”。也就是在产品使用完后，对于产品包装的处理。品牌营销通常是在前几个环节发力，却很少有人在处置环节花心思。可口可乐公司的这个瓶盖设计，就是在处置环节下功夫的一个好案例。

我们团队的小伙伴很好奇，除了做成“连体瓶盖”，商家还能在这个小小的瓶盖上搞出什么花样来？一搜才发现，花样还真不少。

第一，让瓶盖具备收藏价值。

小时候，我们可以为了集齐刮刮卡而去买干脆面，现在也可能为了集齐瓶盖而去买气泡水。最近，农夫山泉和迪士尼联名，推出了10款迪士尼松松限量瓶盖。松松是迪士尼动画形象玩偶的统称，包括米老鼠、唐老鸭、维尼熊等经典动画形象。玩偶形象套在农夫山泉的瓶盖上，顿时颜值爆表。买一箱农夫山泉苏打气泡水，随机送两款迪士尼松松瓶盖。这可让迪士尼的粉丝们乐坏了，为了集齐10款形象，承包了农夫山泉的气泡水。

第二，除了把瓶盖变成收藏品，还可以变成日用品，融入消费者生活。

金典牛奶推出过一套棋子瓶盖，一整套牛奶的瓶盖就是一副象棋棋子，喝完牛奶可以与家人来一场精彩对局。还有德国的贝克啤酒，推出过限量版的镜头瓶盖，瓶盖本身就是一个简易的广角镜头，把瓶盖贴在手机摄像头的上面，能瞬间把手机改造成360°全景摄像机。跟朋友喝高了，就用这个瓶盖镜头，把美好时光记录下来。

还有日本的饮料品牌三得利，推出过萌萌的猫咪瓶盖。这些瓶盖有的可以当微型按摩器，有的可以当药盒。有的瓶盖本身是一个喷头，喝完的瓶子装上水，再盖上这种喷头瓶盖，就成为一个浇花喷壶。还有的瓶盖中间豁开了个口子，空瓶子加上这种瓶盖就变身成了一个存钱罐。这些是不是超有创意？

第三，引导用户用瓶盖进行创意DIY，变成自己的作品。

西安有一家连锁早餐店，联合一家叫“小瓶盖”的创意机构，推出了可以拼装的豆浆瓶盖。一个瓶盖相当于一块乐高积木，它可以进行8面拼装，两个瓶盖在一起就能有10种不同的拼装形式，你在吃早餐的时候绝对不会无聊。

可口可乐也曾经在圣诞节推出过一个创意设计。你只需要按住瓶盖，就能往里录入30秒的声音。收到可乐的人，只需拧开瓶盖就能听到你的声音。当你不好意思向心仪的Ta表白，或者做错了事不敢当面道歉时，这款可乐就能派上用场了。

你看，所谓“螺蛳壳里做道场”，小瓶盖也可以玩出大创意。

2022年6月10日 印刷业怎样做到“多快好省”？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是有关部门推出针对小微企业的帮扶政策，二是第一财经发布《2022餐饮零售化行业观察报告》。

来看今天的第一条。刚刚过去的6月27日，是联合国设立的“中小微企业日”，有关部门陆续召开新闻发布会，介绍一系列针对中小微企业的帮扶政策。

比如，国家税务总局召开了专题新闻发布会，介绍了税收优惠组合，包括对小规模纳税人阶段性免征增值税，对小型微利企业减征“六税两费”，对制造业中小微企业延缓征收部分税费等等。到上半年结束，新增的退税、减税、缓税金额总计达到了2.86万亿元，受益企业中九成都是小微企业。

同时，市场监管总局也举行了新闻发布会，倡导大型企业对产业链上的小微企业进行帮扶，鼓励有条件的地方对小微企业的相关费用实行优惠等等。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

国家出台相关政策，通过政府的力量来帮助小微企业降本增效，这是一方面；另一方面，在市场端，怎么通过市场创新的力量来服务小微企业，帮助它们进一步降低成本？最近，我刚好看到一个很有启发的案例。

你知道，小微企业经常需要印刷各种定制物料、包装广告、宣传册，但每种产品的印刷量又不会太大。在2018年以前，一毛钱一只的定制纸杯，起印数量是100万只。而要做小批量的定制，价格要高好几倍。物料印刷，是小微企业一笔不小的成本。

而现在，出现了一种新的方式——“云印刷”，简直就是为小微企业量身定制的。第一，它印刷的物料品类特别全，只要你能想到的印刷品，它都能印。第二，没有起印数要求，“一件起定”。第三，价格还特别便宜，定制相册30元包邮，5盒名片只要19元，定价是线下印刷的1/3甚至1/4。第四，印得还特别快，能做到下单之后24小时完工。

“云印刷”领域的龙头企业，是一家名叫“世纪开元”的公司。这个名字你可能不熟悉，但如果你在线上洗过照片，那大概率就是在他家洗的。世纪开元从在线冲印起家，承包着70%的市场份额，每年要洗5亿多张照片。后来，世纪开元切入了To B赛道，专门在线上做小微企业的小批量物料印刷。

这个“小批量”是什么概念呢，对比一下你就知道了：在传统印刷行业里，营收百亿级的大企业，一年只服务1000个客户，一天处理100个订单；而世纪开元，2021年服务了1000万个买家，每天处理超过4万笔订单，其中3/4的订单价格不到100元，超过1000元的只占3.5%。

我很好奇，世纪开元是怎么做到这么极致的“多快好省”的？和他们聊过之后才发现，他们是用数字化手段，把“印刷”这件事的全部流程重塑了一遍。我们可以把印刷流程拆分成下单、设计、生产这三个环节，看看他们在这三个环节分别是怎么优化的。

首先是在下单环节，世纪开元实现了一键报价、全程可查。

你可能想不到，定制印刷品的一大难点是定价。因为每个订单的材质、工艺、数量都不同，传统的人工报价方式既耗时，又不精确。世纪开元开发了智能报价系统，用户下单时，再复杂的定制产品，也能一键报价，省去了大量的计算和沟通时间。

在用户下单后，系统就会给产品生成一个“身份证号码”，凭借这个号码，订单管理人员可以随时查询到产品的生产状态，看到它到达了哪一个工序。哪怕工厂地上出现一张纸，也能立刻知道它是哪个产品的，应该在哪里。在没有这套自动追溯系统之前，每个订单管理人员每天只能管理50张订单，而现在可以管理5000张订单，人效提高100倍。

再来看设计环节，世纪开元用的方法是众包设计加用户DIY。

传统印刷行业里，设计环节是消耗时间和费用的大头，专业设计师一对一设计，费用高、耗时长。世纪开元只有少量专职设计师，更多的是利用众包方式，招募40万名在线设计师，灵活接单。进一步地，当积累了足够多的模板之后，世纪开元开发了智能设计系统，内置了大量模板、字体、边框、素材，用户可以DIY，自己上手设计订单，价格也就更低。

再来看生产环节。这个环节是改造的重点，世纪开元投入重资产，建了智能工厂。

对于最简单的冲洗照片订单，世纪开元打通了上传系统和印刷设备的底层系统，客户上传照片后，系统自动进行剪裁、调色，然后直达印刷机器，完全不需要人工参与。

另外，在海量订单当中，其实有大量同类产品。世纪开元会把每天的四五万张订单进一步拆分成二三十万张小订单，然后“合并同类项”，把相同纸张、相同工艺的产品挑出来，进行自动拼版，自动生成工单，自动排产。比如，系统可以自动在一张纸上同时排印180种名片。这样一来，纸张利用率、生产效率都大大提高，小印量也能获得规模效应。

说到这儿，我有两点感悟。第一，“数字化时代，所有行业都值得被重做一遍”，每一个传统行业，都存在无数可以优化的切口。第二，“个性化的本质，是极致的标准化”。

来看今天的第二条。

最近，第一财经发布了《2022餐饮零售化行业观察报告》。这个报告的结论是：餐饮业迎来3.0时代，“零售化”将成为餐饮企业的“第三增长曲线”。

餐饮1.0时代，餐饮企业靠标准化、连锁化来进行规模扩张；餐饮2.0时代，餐饮企业更加强调特色化、体验化，同时，外卖成为餐饮企业的第二增长曲线；餐饮3.0时代，业内给取了个比较时髦的名词，叫“无界餐饮”。也就是餐饮企业以堂食、外卖、零售三种形式，突破原来餐饮门店的时空半径，变成“无界”的了。其中，餐饮零售包括在餐厅门口支个小摊做熟食外带，以及当下风头正劲的预制菜。

报告显示，国内3/4的连锁餐饮企业自建了中央厨房，把预制菜配送到门店制作。不要以为只有西贝、外婆家、眉州东坡这些大众餐饮连锁才用预制菜，其实，大部分中高档连锁餐厅也是一样。比如做上海本帮菜的中高档餐厅小南国，就公开表示他们家的菜品实现了95％的预制化，看起来很高档的黑松露河虾仁、松鼠桂鱼这些菜品，并不是门店大厨精心烹饪的，也是只需要经过简单加热的预制菜。

怎么判断一家餐厅到底是现炒的菜还是预制菜呢？有业内人士透露了一个秘密：只要是开在商场内的餐厅，菜品基本就是以预制菜为主。原因很简单，按照商场的消防要求，商场内是不能够通燃气、用明火的，餐厅不可能做到现场爆炒。至于那些设明厨亮灶的餐饮门店，你看到身穿白褂、头戴高帽、手法专业的厨师在里面忙忙碌碌，其实他们的工作主要是表演性质的，只是把预制菜拿出来加热和摆盘。

听起来，好像消费者亏了，去门店花了高价却只吃了预制菜。不过，反过来想，这样的预制菜可以同时配送到商超、便利店和电商平台，我们买回去自己加热一下，就可以享受到高档餐厅同款菜品。这样一想，是不是又觉得赚了？比如现在可以在天猫上买到大董烤鸭的预制菜了，据说只要用空气炸锅热一下，就可以享受到和门店味道差不多的大董同款烤鸭。说不定吃高兴了，还想去趟线下的大董，点一份对比一下。

所以这份报告认为，“零售化”不但可以成为餐饮企业的“第三增长曲线”，零售业务还可以反哺线下门店生意，实现线上线下融合，这就是餐饮3.0时代的打法。

说到这儿，我们再发散一下，把目光转向隔壁：你发现没有，在餐饮业进入3.0时代的同时，零售业也正在进入3.0时代，而且，同样主打线上线下融合。

你知道，零售1.0时代，就是传统线下门店，消费者即买即走，所见即所得。零售2.0时代，就是电商时代，消费者有海量商品可选，但是要牺牲一定的时效性，下单之后最快也要一天才能到货。零售3.0时代，能不能实现“既要又要”，以后买东西都像点外卖一样，既有充足货品可选，又可以即时到家、即时消费？

我们生活中有大量这样的场景：比如早上起来打咖啡，突然发现冰箱里没有牛奶了；晚上睡觉的时候，被蚊子咬得不行，结果发现家里没有灭蚊片了；孩子夜里突然发烧，发现没有退烧药了，等等。

为了解决这类痛点，各大平台正在加快布局“即时零售”，或者叫“近场零售”，比如美团推出的美团闪购，京东和达达合作推出的京东到家和“小时购”。这些即时零售平台的主打卖点就是“快”，下单之后，半小时到一小时之内就可以给你送到家，24小时不打烊。

当然，这个送货速度，像盒马、每日优鲜、叮咚买菜这些生鲜电商也能做到。即时零售平台和生鲜电商最根本的不同，其实是运营模式。生鲜电商是属于零售2.0时代的电商思路，送得快是靠自建前置仓来实现的。京东到家、美团闪购这些即时零售平台，是3.0时代的思路，线上线下融合。

在这种模式下，传统线下门店和电商平台不再是对立的、你死我活的关系，而是成为同一个战壕里的战友。线下店铺成为电商平台的“前置仓”，同时，电商平台用自己的流量和运力来为线下店铺赋能。这其实就是美团外卖和餐饮企业的关系，只不过现在把合作范围从餐饮企业扩大到了零售商铺，从大型商超，到连锁便利店，到夫妻小店，都被纳入进来。

你可能想不到，连无印良品这样的品牌都入驻了美团闪购，入驻平台一周，就给单店带来最高25%的业绩增长。按说，像衣服、床单这类东西不是什么急需品，有意思的是，无印良品在美团闪购的深夜订单占了14%。对这届年轻人来说，我凌晨1点下单买件衣服，并且想在半个小时以后就穿上身，好像是件挺正常的事。

美团王兴认为，趋势已经很明显了，消费者正在加速拥抱即时零售，零售行业的终局就是“万物到家”。

2022年6月11日 为什么字典要 以错为对

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是为什么字典“以错为对”，二是安克创新刷屏电梯广告。

最近，我刷到一段视频，很有意思，名字叫做“凭什么把‘对’的读音改成‘错’的？”视频作者说，他在电脑里敲下“荨（qián）麻疹”三个拼音时，还感觉自己是个文化人。因为，很多人会把“荨（qián）麻疹”错读成“荨（xún）麻疹”。没想到，输入法提醒他，正确读音就应该是“荨（xún）麻疹”。

他当时就不乐意了，拿出字典来查。结果发现，在《新华字典》里，这个词真的读“荨（xún）麻疹”。原来，这个词之前是读荨（qián）麻疹的，荨（qián）麻是一种植物，但因为大多数人都读错，字典将错就错，把原本正确的读音给改了。

作者顺着字典查下去，血压更高了。骑车的“骑（qí）”，在《新华字典》里只有一个音，就是“qí”，另一个读音“jì”被取消了。上学的时候，老师明明反复纠正过这个音，在成语里应该读“jì”，像是“一骑（jì）绝尘”。也是因为大多数人都读错，所以少数服从多数。对这些读音的改变，作者表示“我不理解”。

我们来分析一下，这种“以错为对”的做法，乍一听是不合理，但字典这么做，是不是也有它的道理呢？在知乎上有一篇高赞回答，是一位名叫“难得糊涂”的语文老师写的，很有启发，值得跟你说说。

这位老师说，语言本来就是不断变化的，没有绝对的对错。正因如此，语言才能保持鲜活力。刚才提到的读音变化，可能让你一时难以接受。但其实，很多我们现在习以为常，认为绝对正常的读音，放在过去也是错误的。

比如说“叶公好龙”的“叶”字，其实在几百年来，都读成“shè”。“叶”是一个古代城市名。“叶”作城市名时，应该读成“shè”。但大多数人都记不住什么时候该读什么，干脆都读成“yè”，久而久之，叶字就只剩下一个读音了。还有“忍俊不禁”里的“俊（jùn）”，其实很早以前读成“qùn”。但大家觉得“qùn”读起来很拗口，都读成“jùn”。慢慢地，它的读音就变成“jùn”了。

像这种例子真是数不胜数。我们平时吃的蔬菜，“芥蓝”，很久以前的读音是“ɡài lán”，但基本没人这么读，所以目前读音已经改成了“jiè lán”。“呆板”本来读“ái bǎn”，后来顺从大家的习惯，读音改为“dāi bǎn”。等等。

这位老师还提到，如果让我们穿越回古代，我们肯定无法跟古人交流。且不说我们理解不了古汉语的意思，我们首先过不了听力关。因为我们祖先讲话是大舌音，就像俄语、意大利语的发音，他们讲话我们压根听不懂。如果我们坚持读音不能变化，那我们的现代汉语岂不就是一个错误？

好，我们刚说到的是文字读音的演变。其实，在词语的含义上，我们也已经“颠倒是非”很久了。当然，这里的“颠倒是非”是加引号的。

比如，我们现在用到的很多成语，跟它本来的意思已经相差万里。像是“呆若木鸡”，现在是一个贬义词，形容一个人呆头呆脑，痴傻发愣。但它最初是一个褒义词，指的是一只斗鸡，只有被训练到看到任何对手都镇静自若，像木头鸡一样，才能以静制动，百战百胜。再比如，“不足挂齿”，现在是表达客气的意思。但它曾经是一个有轻蔑意味的词，形容一个人无足轻重。

另外，除了字音和词义，还有一些错误的语法，也在被我们长期使用，以至于变成了正确。比如“凯旋归来”这个词，你察觉到没有，“旋”字已经有“归来”的意思了，后面再加“归来”，意思就重复了。类似的，“高声喧哗”，喧哗就是高声吵闹。“亲眼目睹”，目睹就是亲眼看见。等等。这种重复虽然在语法上有错误，但是读起来很顺口，大家用起来很习惯。有必要纠正吗？恐怕没有必要。

说到底，语言文字是交流的工具，既然是工具，就要方便大众使用。也正是因为这样，近些年，权威词典的编写标准发生了很大变化。现在业内公认，字典的功能主要在于记录和描述，被民众广泛使用的，就是规范。在最近几年的高考中，大部分省份已经取消了字音和字形题。

说到这儿，你发现没有，语言的发展充满了演化论的思想。不是自上而下的设计和规范，而是自下而上的演化。“约定俗成，便是正确——这就是语言文字的特点。”

来看今天的第二条。

最近，我在电梯间的分众广告上频频看到安克创新的海报。我们之前聊过这家企业，它是专门做跨境电商的，产品销往海外，拳头产品是充电宝，以及充电头、数据线、无线充电器等数码充电装备。安克创新只用了几年时间，就在这个领域做到了出货量全球第一，被国内媒体称为“跨境电商一哥”。到今年，安克创新在海外闯荡十年之后，开始加大在国内市场的营销力度，刷屏各个城市的电梯广告。今年618期间，安克（Anker）实力霸榜，成为天猫第三方充电品牌的第一名，京东二合一充电宝品类第一名。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

这些年，有两家企业成为中国跨境电商的标杆，一家是安克创新，另一家是做快时尚服饰的希音（SHEIN）。目前希音的估值已经超过1000亿美元，比快时尚鼻祖Zara和H&M这两家加起来的市值还要高。在全球独角兽公司当中，希音的估值仅次于字节跳动和马斯克的Space X，排名第三。

安克和希音，这对做跨境电商的双子星，虽然领域不同，但都以打爆品而著称。安克能把一款充电宝卖上百万件，希音更不用说了，素有快时尚界的爆品王之称。有意思的是，如果仔细去看，你会发现这两家做爆品的方法很不一样。

在生态学中，生物的繁殖策略可以分成两类：K策略和R策略。K代表king，王者；R代表rat，老鼠。听名字你就知道，所谓K策略，就是不追求生育后代的数量，而追求单个个体的质量，每个后代都个顶个。人类就是典型的K策略物种。R策略，就是大量繁殖、以量取胜，昆虫、鱼类都是典型的R策略物种。中国民间不是有句话吗，“龙生一子定乾坤，猪生一窝拱墙根”，这说的就是K策略和R策略。

我们用这个视角来看爆品，就很有意思了，爆品策略也可以分为K策略和R策略。同样是做抖音爆款短视频，李子柒就是走的K策略，每一条视频都精心策划、高成本制作，确保每条都能火。樊登读书走的是R策略，你在抖音里只要刷上个十来分钟就必然会碰见樊登老师。这些短视频不一定是专为抖音拍摄的，可能是他在各种场合演讲、发言的片段，批量剪辑、批量上传，其中总有一些会成为爆款。再比如，同样是做电子产品，苹果走的是K策略，它的SKU相对很少，而小米更偏向于R策略，它的全产品线有几百个SKU。

现在我们回到安克与希音，你就会发现，安克更偏向于K策略，而希音是典型的R策略。安克做爆品主要靠精准的市场洞察，找准痛点，看好了才下手，然后用技术壁垒把对手挡在外面。

比如安克在十年前推出的第一款爆品，万能充电宝。当时他们发现，用户的一大痛点是安卓和苹果两大系统的充电协议不兼容，你如果带安卓手机和苹果ipad出门，得带上两个不同的充电宝，太麻烦。安克花大力气投入研发，开发了PowerIQ专利技术，推出可以兼容不同设备的万能充电宝，当年就成为美国亚马逊平台上充电宝品类第一名。

再比如，当时安克发现苹果用户的一大痛点，就是苹果的充电线容易断，而且原装充电线很贵。安克研发了超级耐用的苹果专用充电线，为了显示这款充电线有多结实，他们搞了一波颇有点行为艺术味道的营销，用充电线把两辆车绑在一起，让其中一辆车来拖另外一辆车，拖动的时候线还不会断。苹果充电线成为安克的另一个爆款。

再来看希音。它的爆款模式很简单，不预设客户的流行偏好，而是上线大量SKU去做测试，每个SKU只备100件库存。哪款卖得好，马上用“小单快返”的方式追加订单，把这款打成爆品。希音的上新有多强悍呢，来看一个对比：ZARA的设计师团队有700—1000人，每年出1.3万件新品；希音的设计师团队只有300—400人，每年要出60万件新品。换句话说，希音每个设计师每年要设计的新款数量是ZARA的100倍。

怎么做到呢？据《第一财经》报道，“这些设计师有没有设计能力不重要，对时尚的理解、审美能力也不重要，设计师只要利用不同元素搞排列组合就行了。希音把服装的元素拆得极为细致，领口、袖口、下摆、颜色、面料等模块，稍微变化一个元素就能重新组合。一款中领换成V领，就是一个新的款，再做12种颜色，就拥有了12个SKU。”

这样一来，希音就可以用几百个设计师做到日均上新2000个SKU，其中至少有5%的款式可以爆款。可以说，希音是把R策略做到了极致。

如果你想打造一款爆品，你会选择K策略还是R策略呢？在著名科幻小说《遥远的地球之歌》中，当地球末日来临，人类向太空移民，抛弃了繁殖的K策略而转向R策略，最终得以逃脱灭亡的命运。

2022年6月12日 科技前沿：怎样开采地热能？

这里是《得到头条》，我是徐玲。

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是科技企业“星环聚能”获得数亿元天使轮融资，二是美国最高法院推翻关于女性堕胎权的历史判决。

今天的第一条，是彭天放老师带来的硬科技报告。

最近，国内一家叫做“星环聚能”的科技企业，刚刚完成数亿元天使轮融资。投资方包括顺为、红杉等多家知名机构。在天使轮就能获得这些大牌机构的数亿元投资，这家公司是什么来头？从“星环聚能”这个名字可以猜到，这家公司是搞核聚变发电的。

核聚变发电，堪称人类的终极能源。在《得到头条》第140期，我们聊过核聚变发电的创业浪潮。在过去一年中，这个创业赛道的海外市场一片火热，美国、英国、加拿大等国的多家核聚变发电初创企业，已经完成了累计几十亿美元的融资。它们正在展开一场竞赛：看谁能成为世界上第一家实现商用可控核聚变的企业。

现在，这条赛道上多了一位中国选手，就是这家去年才刚刚成立的“星环聚能”。它的核心团队来自清华大学工程物理系核能所聚变团队，在核聚变领域拥有超过20年的研究经验。他们的目标，是推出中国首个小型化、可快速迭代的商用可控核聚变反应堆。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

我注意到，这场核聚变赛道的全球科技竞赛，不但让核聚变发电本身的进展大大加速，还出现了一个意想不到的技术溢出。科学家发现，核聚变研究中经常用到的一项技术——高强度电磁波，可以用在另一个能源领域，也就是地热能的开发上。这给人类的能源利用又打开了一扇新世界的大门。

所谓地热能，简单来说，就是利用地底深处和地面的温度差来发电的技术。一个典型的地热能电站，就是往地底下钻一个很深的洞，然后通过管道把冷水送到地底加热，等水热了之后再返回地面，带动发电机发电，这样往复循环。

地热能电站不像火力发电一样需要持续消耗燃料，也不像风电、光伏电站一样发电量波动很大。它可以24小时稳定地、零排放地输出电力，说起来真是一种品质非常好的发电方式。不过到目前为止，地热能发电只占到了全球电力供给的不到1%。这是为什么呢？

其中的主要障碍之一，就是人类目前的“挖洞技术”还很不到家。实际上，比起“上天”的技术，人类在“入地”的技术上可谓相当笨拙。目前的挖洞方法，说白了就是用非常昂贵钻头，不断把岩石磨碎来向下挖。这样挖洞有两个很大的缺陷：

第一，成本高。钻头本身非常昂贵，而且需要经常更换，再加上，把钻探碎屑排出来也需要不小的成本。以目前的技术挖一个直径20厘米，深度10公里的洞，大概需要3000万美元。建设一个地热能发电站，大约一半成本都用在了挖洞上。

第二，传统的挖洞方式也很难挖深。洞挖得越深，地热温度就越高，发电效率也就越高。但是，挖得越深，环境也越恶劣，几公里的地下是一个温度和压力都非常高的极端环境。钻头再往下就基本挖不动了。目前为止人类挖的最深的洞，是苏联在上个世纪挖的，他们花22年的时间挖了一个直径22厘米，深度12公里的洞。

没法再往下深挖，不但影响发电效率，还极大限制了地热能开采的选址范围。大部分温度在500摄氏度左右的优质地热能，是分布在地下10公里左右的位置的。由于目前挖不了这么深的洞，人们只能在一些地壳板块的裂缝处开采地热。这就导致了地热能电站的可选位置非常受限。

这个问题怎么解决呢？就在6月28日，美国麻省理工学院的官网报道，他们学校有个搞核聚变的科学家，叫沃斯科夫，他忽然开了一个脑洞：核聚变研究中不是经常用到高强度电磁波吗，能不能用电磁波对准石头，把石头加热到蒸发？用电磁波发射器代替传统钻头来挖洞，不就刚好能解决前面说的两个问题吗？

第一，电磁波挖洞很便宜。不需要频繁更换昂贵的钻头，主要成本就是电费。同样挖一个直径20厘米，深10公里的洞，需要消耗的电费只要50万美元，是传统挖洞成本的1/60。

第二，可以挖得更深。电磁波发射器不跟石头直接接触，它的工作环境比需要直接磨碎石头的钻头要温和得多。这就让整个挖掘设备可以在更深的地下环境工作，开采到品质更好、温度更高的地热能。

沃斯科夫是从2009年提出这个想法的，并且从那时候起就一直投身于这项技术。后来又成立了创业公司，在过去几年里一共拿到了7000万美元的投资。也许很快，这项电磁波挖洞技术就能投入应用了。

说到这儿，我想起著名哲学家赵汀阳老师说的一句话：一个学科领域提出的问题，答案可能不在这个学科之内，而是落在别的学科那里。经济问题的答案可能是在技术那儿，技术问题的答案可能是在商业或者文化那儿。学科领域可以被分割成彼此不相关的条块，真实问题却像一个魔方，所有要素是联动的。

来看今天的第二条。

6月24日，美国最高法院以5票支持、4票反对的投票结果，推翻了1973年“罗诉韦德案”的历史性判决。“罗诉韦德案”，是1970年代美国法律确立女性堕胎权的一个重要判例。在这个判例之前，堕胎在美国大部分州是非法的。当时，有一名叫“罗”的未婚先孕女性，打官司要求获得堕胎权。这个官司从地方法院一直打到美国最高法院，最终，最高法院判定罗胜诉，从宪法层面保障了女性堕胎权，堕胎合法化从个别州普及到美国全境。

而现在，在“罗诉韦德案”宣判49年之后，美国最高法院推翻了之前的判决。这意味着，不再对女性堕胎权予以宪法层面的保护，堕胎是否合法，由美国各州自行决定。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

刚刚我们谈到，一个学科的问题，答案可能落在别的学科那里。“罗诉韦德案”又是一个绝佳的案例。美国历史上一个争论不休的犯罪学问题，有经济学家研究之后，发现答案竟然最终落在这个判例上。如果你听过这个故事，那我们再一起来梳理一遍。

事情是这样的：1975~1990年美国犯罪率直线飙升，15年中暴力犯罪率上升了80%，引发美国社会的极大焦虑。当时犯罪专家们甚至断言，未来十年形势将会更加严峻，暴力犯罪会越来越猖獗。然而，谁也没有想到的是，进入1990年代，暴力犯罪率飙升的趋势突然掉头，之后10年间，快速下跌到1975年之前的水平。

怎么回事？发生了什么？美国全社会一起来找原因。当时社会公认的导致犯罪率下降的几大原因是：1.治安因素，包括入狱率增加、更严的枪支管控、警力扩充等；2.人口因素，美国社会出现了人口老龄化；3.经济因素，1990年代出现了互联网经济的繁荣。

不过，美国经济学家、《魔鬼经济学》的作者史蒂芬·列维特，分析之后发现，这些看上去很像那么回事的因素，其实全都站不住脚。

先来看经济因素。经济繁荣了，大家日子好过了，犯罪率也就下降了，很有道理对吧？相关研究表明，经济繁荣确实和盗窃等非暴力犯罪的下降呈正相关——失业率下降1%，非暴力犯罪也下降1%。但是，经济繁荣和凶杀等暴力犯罪率却没什么相关性。事实上，1960年代，美国经济的另一个高增长期，暴力犯罪率也在暴涨。可以确定，1990年之后出现的暴力犯罪率快速下降，和经济繁荣没啥关系。

再来看老龄化因素。当人变得年老体弱，实施暴力犯罪的可能性就降低了，这听起来也有道理。不过要知道，美国从1950年代就进入了老龄化社会，老年人口的比例在几十年中是缓慢提高的，而90年代的犯罪率却是突然下降的。一个慢变量解释不了快变量，老龄化因素也可以排除。

最后来看治安因素。1990年代以后，美国入狱率上升，也就是蹲监狱的人多了。当更多有暴力倾向的人都进去了，社会上的暴力犯罪率自然也就下降了。还有，当警力扩充了，对罪犯就有更大的威慑力，也可以减少犯罪率。这个说法对吗？列维特认为，治安因素确实是1990年代暴力犯罪下降的原因之一，但只能解释其中1/3的变量。

那么，还有剩下的2/3的变量是什么造成的？列维特认为，1990年代美国暴力犯罪率的断崖式下降，要到1970年代的堕胎合法化，也就是前面提到的“罗诉韦德案”中去找原因。

想想看，什么样的母亲最有可能选择堕胎？是那些生活贫困、受教育程度不高、未婚先孕，甚至是未成年就怀孕的女性。她们的孩子一生下来就面临贫困和单亲的环境，成年后犯罪的可能性比较高。1973年“罗诉韦德案”宣判一年之内，就有75万名美国女性选择了堕胎；随后普及到全美的堕胎合法化，让很可能成为罪犯的那一拨孩子没能生下来。于是，在本来该他们“大展拳脚”的90年代，犯罪率实现了断崖式下跌。

当然，列维特并不是凭空推断，而是拿了具体数据来说话。

第一，1990年代暴力犯罪率的下降，主要是20多岁年轻罪犯人数的锐减，而其他年龄段的罪犯并没有明显减少。

第二，在“罗诉韦德案”之前，美国已经有5个州率先实行了堕胎合法化。这5个州暴力犯罪率下降的时间点要明显早于其他州，下降的幅度也大于其他州。

第三，在美国全境实行堕胎合法化之后，各州的实际堕胎率是不同的。数据显示，在70年代堕胎率越高的州，在90年代犯罪率下降的幅度也就越大。

这几点加起来可以证明：两者之间存在因果关系，而不是简单的相关关系。

你看，再次印证了刚才那句话：真实世界的问题就像一个魔方，所有要素是联动的。

来说说咱们得到的事儿。

2022年过半，又到了年中复盘的时候。有一个写作训练营的同学问罗砚老师：“以前做复盘，我把自己做的工作全列上了，还把工作中的亮点强调了一遍，可是并没有引起领导重视，这是为什么呢？”

罗砚回答说，这从方向上就搞错了，写年中总结，最不重要的就是工作本身。

那应该突出什么呢？罗砚给了一个公式：目标+经验+印象管理=出彩的年中复盘。

先来看目标。你平时埋头拉车，到复盘的时候，该抬头看看路了：年初的目标完成得怎么样了？目标的设定有没有不合理的地方？根据现在的执行情况，下半年要不要做调整？这是第一个重点。

第二是经验。对你个人而言，付出了多少辛苦、完成了哪些任务，这都是过程，不是结果。结果应该是，你总结出了什么经验，下半年能怎么去用，这是体现你成长的关键要素。

第三是印象管理。不要以为你天天跟领导在一块，他就对你十分了解了。平时你们的交流主要聚焦在具体工作上，很少交流“个人发展”“思考”“总结”这些问题。如果你能抓住年中复盘的机会，把这些问题讲清楚，就能让领导刮目相看。

你看，套用这个公式，你的年中总结就不会差。

在罗砚的《6天减负·职场写作体验课》里，还有周报、公开演讲、晋升述职等高频场景的写作技巧，让你把握住职场中的关键时刻，给领导留下一个好印象。现在搜索“写作”就能29.9元报名，推荐你去体验一下。

2022年今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是苹果发布新系统iOS 16测试版，二是亚朵酒店再次冲击IPO。

上个月，苹果在全球开发者大会（WWDC22）上发布了新系统iOS 16的开发者预览版，据业内猜测，iOS 16面向大众的公开测试版将在本月推出。有用户发现，新的iOS 16系统增加了一个“自动验证”的功能。

我们平时上网，经常会被要求识别验证码，可能是识别一串扭曲变形的字符，可能是做一道数学题，也可能是在多张图片当中找出特定的物品，或者找出上下颠倒的图形等等。据说，识别验证码长期在“互联网最烦人发明”榜单上名列前茅。

iOS 16系统新增的这个“自动验证”功能，就是让苹果手机用户以后不用再手动点击图片或者输入字符了，系统会自动帮你完成验证。它背后的机制叫做“私密证明令牌”，要访问的网站不是向用户，而是直接向设备制造商发送验证消息。只要设备商确认你的手机没有被破解，就会自动通过验证。

不过，这项技术需要网站开发者、用户、设备制造商三方打通，要推广开来还需要一段时间，我们和验证码“斗智斗勇”的日子，一时半会儿还不会完全结束。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

问你一个问题：为啥这些网站非要我们识别这些烦人的验证码？你肯定会说，这是常识嘛，为了把冒充人类访问网站的“机器人”给揪出来，比如那些在评论区里大量刷垃圾广告的病毒程序，在票务网站不停刷票的黄牛，用大量访问攻击网站的木马等等。这些“机器人”在模糊图形的识别上还没有进化到人类的智能，会被验证码挡在外面。我们识别验证码，也就是在“自证清白”——我不是来捣乱的机器人。

没错，这确实是验证码最开始被发明出来的初衷。不过渐渐地，当这项技术普及之后，科学家们又继续开脑洞了：全世界有几十亿网民，他们每天都在花费精力去识别那些严重模糊的图片里的字符，这可是一项超大规模的脑力工程。如果光是用来“自证清白”，好像有点太可惜了，有没有什么地方可以把这个脑力工程给利用上呢？

在2007年，验证码的发明者路易斯·安，还真想到了一个应用场景。当时，学术界正在做一项大工程，就是把人类迄今为止的所有纸质典籍给数字化，以电子书的形式保存下来。这项大工程耗时耗力，靠纯手工录入是不可能的，效率太低，最好的办法是用机器扫描加光学识别。不过，这也有一个难题，就是年代久远的典籍扫描出来比较模糊，有一大堆机器辨认不出来的字符。如果雇专人来一个个识别这些字符，那不知道要等到猴年马月，而且成本也非常高。怎么办？

这时候，验证码程序就可以派上大用场了。路易斯·安就把字符验证码稍微改进了一下，新的验证码由两部分字符组成，前半部分和原来一样，是经过设计的扭曲字符，这部分字符系统是知道正确答案的；而后半部分，就取自典籍数字化过程中，那些机器无法准确识别的字符，系统也不知道正确答案。

当用户输入识别验证码的时候，其实只有前一半字符是“自证清白”用的，如果这部分字符填对了，那么系统就认为你是“真人”；你填写的后半部分字符，相当于你是在给系统免费干活，帮它辨认这到底是什么。如果对同一串字符，有三个“真人”给出了一样的答案，这个答案就会被当作正确答案，纳入典籍文字识别结果中去。

新验证码从2007年推出至今，已经录完了从1851年至今的所有《纽约时报》，超过1300万篇文章，还完成了超过2500万本纸质书的数字化。你看，下次识别验证码的时候，可以不用那么烦了，你可以对自己说：我为保存人类文明作了一点贡献。

故事讲到这里还没完。2009年，谷歌收购了这项验证码技术，它想用来干吗呢？就在那一年，谷歌启动了自动驾驶项目。你知道，自动驾驶的一项关键技术，就是训练AI进行图像识别，比如识别街景图像中的门牌、路标、红绿灯、自行车、栏杆等等。这些图像最初的识别标注，需要人工来完成，工作量巨大。

说到这儿，你可能猜到谷歌在打什么主意了。谷歌每天有几十亿次的访问量，用户每天要在上面点击上亿次验证码，这就是庞大的人工识别免费劳动力啊。收购这项验证码技术之后，谷歌就把前面说的，街景图像中的门牌、路标、红绿灯、自行车、栏杆等大量物体加入验证码系统，让用户去点击识别，帮助AI认识这些物体。几年下来，谷歌的AI已经被训练得相当出色，识别物体的功力和人类不相上下。

谷歌这个套路，后来也被腾讯学了去，不过腾讯不是拿来用于商业目的，而是做一项公益事业。在临床上，90%的诊断需要借助医学影像，也就是B超、彩超、CT等等。在这些片子上标出的病灶和数据，是医生做诊断的重要抓手，比如，诊断肺癌，要看肺结节的尺寸和边缘的毛刺程度；规划手术，要用病灶和周围血管的缠绕程度来判断风险；决定癌症病人是否需要继续用药，要看化疗前后肿瘤尺寸的变化。

给片子做标注这项工作很重要，但又很繁琐，一个病人的一组医学图像，最少需要半个小时来勾画，最好可以用AI来辅助识别。不过，就像自动驾驶算法一样，要训练好AI，首先需要足够多做好标注的数据。这件事情，是不是也可以请广大网友“顺手帮个忙”呢？

就在去年，腾讯和深圳大学合作，推出了一款“医学图像验证码”。验证码由三张相似部位的CT图片组成，最左边一张用红线圈出了特定的部位，需要你在右边的两张图片中，圈出相似的结构。这个验证码项目放在腾讯安全平台上，不是强制验证，看到的用户可以主动去标注。项目一上线，就吸引了上万人去点击，贡献了几万条正确标注的医学图像数据，目前还在持续迭代优化。

你看，这种“AI众包训练”模式，说不定以后会用在更多的智能化领域。下次识别验证码的时候，我们可以自豪地说，我也为当下最先进的AI技术的发展作了一点贡献。

来看今天的第二条。

6月21日，定位于中高端的国内连锁酒店亚朵，再次向美国证监会递交招股说明书，又一次冲击IPO。早在2019年，就传出亚朵要在A股上市的消息，不过后来亚朵终止了上市辅导。2021年3月，亚朵转战美股，计划在纳斯达克上市，后来没了消息。现在，亚朵再次递交更新后的招股说明书，亚朵的赴美上市之路迎来关键节点。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

亚朵创立于2012年，只用几年时间就成为中高档连锁酒店的头部品牌。根据市场调研机构沙利文的数据，按2020年底的客房数计算，亚朵已经是中国最大的中高档连锁酒店。2017—2020年，亚朵酒店在中国酒店业协会的中高端连锁酒店排行榜中年年排第一。2021年，在酒店行业普遍不景气的情况下，亚朵营收同比增长37%，净利润则同比增长245%。亚朵是怎么成功的？我们来试着梳理一下。

第一，它准确切中了一块市场空白。在十年前，中国的连锁酒店要么是如家这样的经济连锁品牌，要么是五星级酒店，介于这两者之间的中高档连锁酒店是一个空白。亚朵正好切入了这块市场，面向高频商旅客户，定位中高端，偏向小众奢华风格。

第二，它成功做出了体验的差异化。中高档连锁酒店之所以留出市场空白，当然不是因为没人想到，而是因为这个市场不容易打出差异化。论性价比，拼不过经济连锁品牌；论住宿体验，拼不过五星级酒店。那用户为什么要选择一个不上不下的中高档品牌？

亚朵的答案是：给出差异化的体验。梁宁老师在《产品思维30讲》中，详细介绍了亚朵的方法论。它把顾客入住酒店的整个过程，详细分为12个节点，在每个节点中去做差异化。这12个节点分别是：

1.预订；

2.走进大堂的第一面；

3.到房间的第一眼；

4.你打电话到前台，咨询服务的那一刻；

5.吃早餐的那一刻；

6.你在酒店等人或者等车，需要有个地方待一下的那一刻；

7.你晚上想吃夜宵的那一刻；

8.你离店的那一刻；

9.离店之后，你点评的那一刻；

10.第二次想起亚朵的那一刻；

11.你要跟朋友推广和介绍的那一刻；

12.你第二次再预订的那一刻。

比如第2个节点，进入大堂办入住，怎么做差异化？亚朵做了三个动作：给每位客人端上一杯热茶，承诺三分钟内办理完入住手续，时不时为客人做一个免费升舱、制造惊喜。再比如第6个节点，你在酒店等人或者等车、需要有个地方待一下的那一刻，怎么做差异化？五星级酒店的大堂都配有豪华咖啡厅，而亚朵是选择在大堂一角，设一个小小的图书馆，不奢华但有格调，可以看书、喝咖啡。这就是梁宁老师说的，“与其更好，不如不同”。

事实证明，亚朵的差异化体验设计非常成功。据亚朵的招股说明书显示，它的注册会员数在2015—2020年的复合年增长率高达80%，目前已经有超过3000万注册个人会员，客户复购率比同等级酒店高出30%。

第三，亚朵不但是酒店，还是零售商。你可以把它理解为“传统酒店+宜家”的组合，开一家店、赚两份钱。你在亚朵的房间里住下，觉得它的枕头、床垫、香薰、洗发水不错，很有品位，就可以顺手买个同款回去。你可能不相信，亚朵一年光是卖床垫就能卖几万张，堪比一家天猫大店了。根据沙利文的数据，截至去年底，亚朵酒店共开发了1665个零售SKU，零售的平均客单价为403元。这种场景化的体验式购物，成为亚朵增长的第二曲线。

为什么亚朵能想出这种清奇的增长思路呢？就像亚朵创始人王海军说的：“亚朵最终运营的是一个个客户，而不是一个个房间。”

来说说咱们得到的事儿。

去年国庆，我带你刷过仝卿老师的《营养科学20讲》，今天是这门课上线一周年的日子，现在已经有超过4.5万名同学加入了课程。仝老师说，有一位用户给她留下了特别深刻的印象。

这位用户给仝老师发邮件，说我关注课程好久了，但是没有买。原因呢，我看了你的课程大纲，有关于减重的，有关于怎样选择食物的，有怎样吃提高免疫力的，但我想知道的是，怎么才能增重呢？为什么课程里没有回应这个需求呢？

仝老师回复说，营养科学的问题千人千面，同一个健康问题在不同人身上，可能都有不一样的表现。我在课程里，会尽量选取生活中人群基数更大的真实问题。比如肥胖问题，已经是一个全球性的问题了，在课程里我必须回应。

当然，和减重一样，增重也是健康诉求。体重过轻的人，可能很多都有别的原发疾病，比如激素失调，或者肠胃疾病，这是一个更加个性化的问题，所以暂时没有纳入课程。不过，增重更离不开营养摄入，你更应该去了解营养知识。

这位用户收到回复后，和仝老师说，他买课去了。

你看，个性化的需求，我们可以寻求营养师一对一的帮助，而对更多更普遍的问题，我们可以通过《营养科学20讲》了解背后的原理，推荐你加入学习。6月13日 验证码中藏着什么秘密？

2022年6月14日 卤味行业的核心竞争力是什么？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是卤味巨头周黑鸭降低加盟门槛，二是胶原蛋白行业成热门赛道。

最近，卤味巨头周黑鸭推出了“单店特许经营2.0轻盈版”，降低加盟商的投资门槛。你知道，周黑鸭与绝味鸭脖、煌上煌一起，并称为“卤味三巨头”。绝味鸭脖和煌上煌以加盟模式为主，而周黑鸭一直是采用直营模式，开店速度在三巨头中是最慢的。直到2019年，周黑鸭开放了特许经营，但加盟门槛很高。其中，区域加盟商的投资额500万元起步，单店加盟商也需要30万元起。

开放加盟后，周黑鸭的门店数从1000家左右涨到了目前的3000家左右。不过，和绝味鸭脖的13000多家门店相比，还是显得规模太小。现在，周黑鸭又推出新的加盟政策，进一步降低门槛，不含租金的单店投资金额只要8万—10万元。周黑鸭提出，目标是在明年拥有4500—5000家门店，通过加盟模式进一步下沉到县域市场。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

可以看出，周黑鸭的这一系列战略调整——放弃直营为主、降低加盟门槛、做下沉市场，意味着，周黑鸭正在放弃原来的品牌定位，变得越来越像它的老对手，绝味鸭脖。这件事仔细琢磨起来很有意思。

之前，同样是做卤味鸭子，周黑鸭和绝味鸭脖对这个生意的理解和定位却完全不同，简直就是光谱的两个极端，它们按自己的方式各自往前探索。

先看品牌定位。周黑鸭走高端路线，外号叫“鸭中贵族”，产品定价是同行的1.5—2倍。它的CEO说：“周黑鸭的对标品牌是星巴克。”为了保持高端定位，周黑鸭经常搞跨界营销，比如和肯德基推出联名款“卤辣鸡腿堡”，和彩妆品牌合作推出“卤鸭”系列口红等等。

绝味鸭脖走市井路线，主打好吃不贵，轻松实现“鸭脖自由”。绝味鸭脖的营销以接地气著称，有一次甚至因为低俗营销被通报批评。

再看经营模式。周黑鸭走自营模式，开店策略是保持品质、小步慢行、求精不求多，店铺主要开在一、二线城市的综合商超和交通枢纽位置，比如高铁站和机场。周黑鸭作为武汉特产，很多人是出差顺便带点礼物买回去的。

绝味鸭脖以加盟为主，开店策略是快速扩张、饱和开店，像毛细血管一样下沉，店铺大多是三、四线城市的街边店和社区店，一线城市的门店只占全部门店数的10%。

再来看供应链。周黑鸭用的是“中心枢纽”模式，在全国有5个生产基地，通过高铁长途运输到全国各地的门店。为了保持新鲜度，周黑鸭率先引入气调包装，也就是将氮气等气体充入包装袋，把卤味的保鲜期从1—2天延长到5—7天。

绝味鸭脖采用的是“撒豆成兵”模式，在全国各地分散建了20多个生产基地，把供应链半径控制在300—500公里之内，用不着高大上的锁鲜包装，直接实现“当日订单、当日生产、当日配送、24小时开始售卖”。

你看，从品牌定位，到经营模式，再到供应链建设，周黑鸭和绝味鸭脖是井水不犯河水，走的是绝对的差异化竞争。你可以想想，这两种模式，哪种增长潜力更大？如果你要做卤味小吃创业，你会选择哪种模式呢？

来看数据。在2018年以前，周黑鸭的营收增速几乎年年超越绝味，净利润更是比绝味高出了30%—50%。不过，从2018年开始，形势出现逆转：周黑鸭的营收出现负增长，净利润下滑，绝味鸭脖的净利润首次超过了周黑鸭。从那之后，绝味鸭脖就坐稳了卤味行业老大的位置，不只是营收和净利润远超周黑鸭，净利润率也比周黑鸭要高。

对，你没听错，周黑鸭的定价是绝味鸭脖的1.5倍以上，净利润率却不如绝味。根据两家公司2021年年报，周黑鸭的净利润率是12%，绝味食品的净利润率是15%。这就奇怪了：按周黑鸭的说法，可以“通过高端化打法，打破卤味赛道价格天花板，腾挪出诱人的利润空间。”但为什么反而是绝味更赚钱？

我们再来分析一下这两种模式。这两种商业模式的区别，不在于高端和低端，而是，从系统论的角度来理解，一个是“调节回路”，一个是“增强回路”。

比如，前面说了，周黑鸭的一部分消费场景是当伴手礼买回去。但随着周黑鸭的规模扩张，在全国各地的高铁站都有了周黑鸭。尴尬的事情出现了，你本打算当礼物送给朋友的产品，在朋友的城市已经有了，而且比你手里的还新鲜，你还送个啥？也就是说，店开得越多，周黑鸭作为礼品的购买量越少。

而绝味鸭脖开在街边和社区，门店开得越多，买的人就越多。为啥？这里我原文引用一下蔡钰老师在《商业参考2》中的洞察：

“第一，中国居民有一种心理惯性，一个品牌在三五公里范围内，要是有两家以上的店，那它就是一个比较靠谱的连锁品牌。第二，饱和开店能够借助外卖平台的力量，在30分钟内实现新鲜送达的暗示，突出一个鲜字。第三，休闲卤味的消费大多都是冲动消费，而顾客们通常看见第一家店之后，走出几百米才会产生消费冲动，而这种冲动又会在30分钟之内消失。所以，绝味的饱和开店其实是在让两家店协同作战，第一家店催生消费冲动，第二家店承接消费需求。”

再来看，门店管理上。在周黑鸭的自营模式下，店开得越多，管理成本越高，单位成本没有因为规模效应而降低多少。而绝味的加盟模式，让它本质上成为一个“自建渠道的食品供应链公司”，能够最大化享受到规模效应，加盟店越多，采购成本、生产成本、配送成本就越低。有人计算过，绝味鸭脖的单位成本为25元/千克，而周黑鸭是38元/千克。

我们之前聊过，是选择直营还是加盟，取决于创造最大价值的环节在哪里。如果创造最大价值的环节在门店，比如星巴克主打的第三空间，那就应该直营；如果创造最大价值的环节是在供应链，比如麦当劳、7-11，它们就选择加盟。在卤味小吃这个场景下，消费者即买即走，基本不需要门店服务，显然是加盟比直营更好。

把供应链做出了竞争力的绝味鸭脖，甚至把供应链体系单独拿出来，成立配送公司，名字叫“绝配”，为其他餐饮同行提供配送服务。这就像是京东把京东物流拿出来，对外提供物流服务一样。2021年绝味食品的绝配物流和供应链营业收入已经达到了5.4亿元，同比增长212%，成为一条耀眼的第二曲线。

说到这儿，不知道你发现没有，茶饮赛道的情况差不多。走高端路线、坚持自营的喜茶和奈雪，日子都不太好过，走下沉路线、做加盟+强供应链的蜜雪冰城，站着把钱挣了。

你看，商业模式无好坏之分，只有“适者”才能穿越市场把这进化剪刀。

来看今天的第二条。

最近，胶原蛋白行业成为资本追捧的热门赛道。6月6日，锦波生物IPO申请获北交所受理，它是国家第三批专精特新“小巨人”企业，也是目前全球唯一可将人源Ⅲ型胶原蛋白实现产业化的企业；5月5日，巨子生物向港交所递交上市申请，它是全球最大的重组胶原蛋白生产企业之一；4月15日，华熙生物以2.33亿元收购深耕胶原蛋白多年的益而康生物。

据市场调研机构沙利文的数据，我国胶原蛋白产品市场零售额，由2017年的97亿元快速提升至2021年的288亿元，年复合增速达到35%。有业内人士预测，再过3到5年，胶原蛋白有望超越玻尿酸，成为医美领域第一大赛道。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

你知道，随着年龄增长，人体内的胶原蛋白会加速流失，皮肤就会失去光泽和弹性，出现衰老痕迹。怎么办？本着“缺啥补啥”的原理，就往皮下注射胶原蛋白，据说可以刺激人体胶原蛋白的再生和弹性纤维的重组。

特别说明一下：我不是在给你推荐胶原蛋白美容。这种医美方式科不科学、管不管用，我不知道。我想说的是，它反映了当下医学界的一个风潮，就是再生医学的兴起。

“果壳硬科技”详细介绍过再生医学在当下的发展情况，我挑其中的重点给你说说。

再生医学把人体看成是一套“大型乐高”，哪块儿出问题了，换块新的就行。而且，替换的部分不是人工合成材料，而是用你的细胞自己长出来的。具体又分成两条技术路线：一是替换干细胞，让相应的细胞在人体内自己生长；二是直接替换器官，也就是细胞在体外先长成器官的样子，再把器官移植到人体内。不过目前，体外培育器官还有很多技术难题，基本处在实验室阶段，倒是干细胞疗法有很多已经进入了临床试验阶段。

像针对白血病的骨髓移植，就是用他人的健康造血干细胞，来重建患者的造血和免疫系统。现在，这项技术被用在了更广泛的领域。比如，治疗糖尿病。糖尿病患者失去了自己制造胰岛素的功能，必须长期注射胰岛素，严重影响生活质量。就在去年10月份，美国的福泰制药公司利用干细胞疗法，成功恢复了一名1型糖尿病患者的胰岛功能，相当于把不可根治的糖尿病给根治了。

再比如种牙。种过牙的同学都知道，整个过程非常麻烦，要先植入人造牙根，然后再做牙冠，还要进行义齿修复等，要反反复复跑医院，几个月才能完成。目前科学界正在研发的干细胞技术，可以让人体自己长出新牙来。也是在去年，中科院王松灵院士团队开发出名为“牙髓间充质干细胞”的新药，能让牙槽骨重新生长。还有美国哥伦比亚大学的毛剑教授团队，也研制出干细胞再生牙齿技术，9周就可以长出新牙齿。

据国家药监局的数据，目前我国已经有19款干细胞疗法，获得了临床批件，也就是可以进入临床试验阶段。

我斗胆开一个脑洞：既然干细胞疗法能让我们重新产生胰岛素、重新长出牙齿，是不是理论上，也可以让我们的皮肤重新长出胶原蛋白，保持容颜不老？也许，这项技术才是“医美之光”。

来说说咱们得到的事儿。

今天，王煜全老师的《全球科技产业报告》就要更新了，本月更新的4讲内容都与机器人有关。

课程主编告诉我，每次采访的时候，王老师都爱提“机器人”。后来他在记录采访内容的文档里搜了一下，发现王老师提到“机器人”的总次数是906次，几乎聊任何科技领域，王老师都会提。他说：未来，机器人会成为整个社会的底层操作系统。

王老师的海银资本，就投了三个热门的机器人公司，其中有一家叫Soft Robotics，很有意思。听这个名字你就知道，这家公司的机器人是柔性的，主要为食品行业提供软抓取方案。

传统的机器手，都是为工业零件设计的，抓取的是金属一类的硬质品，禁得起折腾，钢筋铁骨的机器手，也不用担心把它抓坏。但食品不一样，食品都是软的。比如鸡翅，传统机器手稍微哪个角度不对、哪次力道拿不准，都会把它抓坏。而这家公司通过仿生学原理，从章鱼的抓取动作中获得灵感，研发出了这种柔性机器手。它既能抓取、分拣，又能轻拿轻放，保证产品完好无损，把作业精准度控制在1毫米以内。

除了柔性机器人，本月王老师还会讲到波士顿动力的四足机器人、MAKO手术机器人和Drone up无人机物流，从四个角度带你认识机器人这个底层操作系统。如果你对全球科技前沿趋势感兴趣，推荐你加入《王煜全·全球科技产业报告》。

2022年6月15日 线下健身房的机会在哪？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是智能健身镜赛道持续火热，二是中式快餐老乡鸡冲刺IPO。

最近，有科技公司推出了一款售价29998元的高端智能健身镜，给这个已经很拥挤的赛道又添了一把火。你知道，智能健身镜从2020年横空出世，就备受资本市场追捧，短短两年间有10多家相关企业，共计获得了20多起融资。比如市场知名度比较高的FITURE，两年内获得4轮融资，估值达15亿美元。

目前，智能健身镜赛道上有三路人马在展开混战：一是专门做智能健身镜的初创企业，像FITURE、Mirror、myShape等公司，它们入局较早，具有先发优势。二是科技巨头，像华为、小米、百度等都已经下场。百度旗下的小度科技，刚刚发布了低至2500元的智能健身镜，成为这个赛道上的价格屠夫。三是线上健身平台，像咕咚、亿健、乐刻等，它们坐拥庞大的健身用户和海量用户行为数据，实力也不弱。目前，这场“百镜大战”才刚刚开始，不知道谁能笑到最后。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

智能健身镜赛道的火热，给线下健身房提出了一个灵魂拷问：当大家可以在家很方便地跟着刘畊宏跳操、对着健身镜撸铁，还有AI教练提供专业的动作纠正，那么，线下健身房还有存在的必要吗？它给用户提供的价值到底是什么？

我看到，有一家近几年兴起的线下健身房品牌，叫做“超级猩猩”，对这个问题的回答很有意思。“超级猩猩”认为：对大多数人，也就是非健身发烧友来说，他们在健身房消费的并不是功能价值，而是情绪价值。换句话说，是不是真的练出了马甲线，其实并不重要；重要的是，他们在健身房的这一个小时里，有没有心率飙升、多巴胺加速分泌、产生“我很棒”的成就感。

从这一点看，他们的竞争对手根本不是其他健身房，而是电影院和酒吧，确实有人把超级猩猩叫做“无酒精版夜店”。在这里，健身教练的角色定位也不是“帮助用户完成训练目标”，而是“和用户共同完成一次表演”，让用户觉得“我很棒”。

我知道，这个说法在真正的健身爱好者看来，简直就该拖出去。不过，咱们别急着反驳，先来看看“超级猩猩”在这个核心洞察上，是怎么做它的产品设计的。

我们知道，线下健身房的直接营收主要是两块：一是年卡费，二是私教费。不过，对健身小白来说，这两种方式都不太友好。办年卡的时候，我们往往高估了自己的意志力，明明花了年卡的钱，结果只用了月卡的服务，一个月以后新鲜劲儿一过，就再不去了。如果你坚持去，好嘛，又会有教练一直来劝你买私教课，脸皮薄的人不买都不好意思进店。

再来看，如果从为用户提供情绪价值的角度出发，健身房的所有项目，包括游泳、器械、私教课、团课等，哪一个为用户提供的情绪价值最高呢？答案是团课，也就是一个教练带着一二十人一起上的搏击操、流行舞、动感单车等等。一群人在一起，随着动感音乐挥汗如雨，能够带来超高的多巴胺分泌。

不过，在传统的健身房模式中，团课教练并不受重视。前面说了，健身房的收入主要是年卡费和私教费，团课只是作为年卡中的一种标准配套服务，团课教练并不直接创收，待遇比私教低得多。甚至有团课教练自嘲说，他们在健身房的地位还不如保洁阿姨。团课教练想要提升收入，要么转去做私教，要么兼职做销售，去推销年卡或者课程。这就导致，大部分健身房标配的团课，教练不专业，用户体验差。

好，我们来梳理一下传统健身房模式下，用户的三大痛点：一、年卡坚持不下来；二、老给你推销私教课；三、最能带来情绪价值的团课体验很差。

再来看，超级猩猩打出的口号是什么呢？“不办年卡，按次付费，专业教练，没有推销。”你看，这四句话，句句戳中传统模式下的用户痛点。

你觉得年卡坚持不下来？没关系，咱们按次付费，单节课最低几十元，最高200多。感觉销售来推销课程很打扰？放心，咱们这儿没有销售，只有专业教练和保洁阿姨。团课选择太少、质量不高？来，咱们这儿只做高质量团课，有100多种课程可以选。

是的，超级猩猩把传统健身房视为鸡肋的团课单独拎出来，作为自己的核心产品。你去到超级猩猩的线下场馆，可能都看不出来这儿是个健身房。这里没有泳池，没有跑步机，没有各类器械，甚至没有淋浴室。它的线下场馆往往只有两块场地，一间是跳操房，一间是动感单车教室。

用户是按次付费的，他的每一次体验都决定了他下一次会不会再来，这就决定了，超级猩猩的运营逻辑跟传统健身房不太一样。

首先，让用户足够方便。超级猩猩的场地虽小，但都是开在核心商业区和地铁口附近，而且所有门店可以跨店上课，你在下班路上、逛商场的时候就可以顺便去健个身。

第二，对教练的绩效考核，不是简单按照课时来计算，而是根据用户的满意度。上同样课时的教练，按用户满意度的不同，收入可以差3倍。至于怎么提高用户满意度、给用户超出预期的情绪价值？这就是教练需要去好好琢磨的事情了。

第三，把优秀教练明星化。超级猩猩发现，一旦教练拥有了稳定的粉丝群体，不但用户满意度会大大提升，而且根本不需要发愁复购率问题。对那些明星教练，粉丝们甚至愿意追着他们全城跑，到各个不同的门店去上课。

做完这几步之后，超级猩猩基本不再需要额外营销，就可以保持用户的自然增长，80%的新增用户来自口碑推荐，剩下20%来自选址带来的自然客流。这从它的成本结构中也可以看出来：场租费占1/3，教练费占1/3，其余为课程版权费和管理费，几乎没有销售费用。

不过，当教练成为明星之后，马上又会面临另一个问题：其他健身房来挖人怎么办？根据超级猩猩自己的披露，他们的教练流失率只有2%。怎么做到的？答案是，为教练提供清晰的职业通道，优秀教练可以参与健身房的经营管理，获得门店利润分成。超级猩猩的店长叫做“酋长”，每个“酋长”管理3—8家门店，可以获得门店经营的利润分成。在首批任命的21位酋长中，有9位是全职教练。

有人说，超级猩猩重新定义了健身房，把健身这样一门“反人性”的生意，生生做成了让人上瘾的消费体验。超级猩猩则说，任何“反人性”的商业模式都不可能持久，线下健身房的机会恰恰在于顺应人性，“围绕着用户价值，做站着挣钱的生意。”

来看今天的第二条。

上个月，中式连锁快餐老乡鸡递交了招股说明书，申请在上交所主板IPO上市。招股说明书显示，老乡鸡目前拥有1073家门店，其中991家为直营店。另外根据“2021中国中式快餐十大品牌”榜单，老乡鸡、乡村基、真功夫，位列品牌前三强。2010年，乡村基曾经在纽交所上市，后来因为经营业绩不佳，于2016年退市了。这次如果老乡鸡冲击IPO成功，将成为“中式连锁快餐第一股”。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

“微信公开课”曾经把老乡鸡作为私域运营的典型案例来推广，它的私域运营方法有点“反常规”。比如，老乡鸡做私域，不靠扫码点单来引流，消费者到门店消费可以不扫码直接点餐。再比如，你在加了老乡鸡门店店长的企业微信之后，会发现店长非常佛系，几乎不更新朋友圈，整个朋友圈里总共只有几条内容。还有，进了社群之后，你会发现老乡鸡的社群运营也不活跃，里面几乎没啥人说话。

神奇的是，这么佛系的私域运营，转化率却出奇地高，它是怎么做到的呢？

首先来看引流。强制用户在点餐环节关注公众号、进入小程序，是令人反感的，而且现在也已经被明文禁止了。

“运营研究社”做过一个调研，认为老乡鸡的引流主要靠两个环节：一是在用户微信支付完成之后，弹出“评价领老乡鸡三元券”的提示，把用户引导到小程序，用户可以自由选择进还是不进。

二是靠制造各种营销事件，让用户主动搜索、主动关注老乡鸡公众号。你如果经常刷微博就会知道，老乡鸡是微博热搜的常客，经常以各种“土味营销”出圈。另外，你可以研究一下老乡鸡的公众号，更新频率不高，常常是十天半个月才发一次，但每篇内容都很用心，篇篇都是10万+。这跟那些天天更新、内容却一点不走心的企业号形成了鲜明对比。

再来看，店长不发朋友圈、社群不活跃，怎么提高转化率？

其实，快餐属于用户“低决策度”的商品，餐饮社群不可能像美妆社区那样，大家一起天天琢磨、相互讨论“今天吃点啥”？老乡鸡的社群本来就是以销售为导向，只需要变着花样地发福利就行了。用户不发言，不代表不关注，实际上，大家都在群里蹲点，暗搓搓地抢优惠券，这些优惠券可以把转化率提升20%—30%，效果非常好。

另外，老乡鸡各个门店的发福利节奏也不一样。如果门店是开在写字楼里的，那周末和节假日就不会往群里发优惠券，以免打扰用户；如果门店是开在商场里的，逢周末和节假日就会多发优惠券，大家逛完街可以顺便去吃饭。

总之，怎么在尽量不打扰用户的情况下，为用户提供最大的价值，这是老乡鸡做私域运营的核心思路。毕竟，“真正好的东西，是不需要一直提醒别人自己的存在的。”

来说说咱们得到的事儿。

最近罗胖的研修班《杜甫诗集》第二期上新了，跟其他研修班不一样，《杜甫诗集》第二期是专门为小学五年级以上、高二年级以下的孩子研发的。

我很好奇，为什么要专门给孩子设计这样一个研修班呢？罗胖说，这里面有一点他的私心。他在上初中的时候，靠省好多天的早饭钱买了一整套的《杜诗详注》。后来辗转那么多年，他每次搬家都带着，因为这套书总能给他滋养。开设这个研修班，就是想把对古典诗词的热爱传递下去。

因为是给孩子设计的，在时间和节奏上也有所调整：第一期的时候，是每周一次晚上的课，连续六周，孩子不一定能坚持；这一期，是浓缩到了四次课，从周一到周四，连续四天上完。课程也安排在了下午三点，孩子睡完午觉起来，听罗胖讲了一个多小时，你也差不多下班回家了，所以这个研修班还有帮你看孩子的功能。

如果你没打算好让孩子在这个暑假干点啥，那就让他上《杜甫诗集》第二期研修班，让罗胖替你看四天孩子。

另外，今晚八点何刚老师还有个大动作。他的《全球投资报告》专享直播，来了位重磅嘉宾——中国国际经济交流中心首席研究员张燕生老师。张老师是经济学界的大牛，他曾任国家发改委对外经济研究所所长，长期研究全球贸易变化。

今晚的直播主题是，“贸易变局如何影响你的投资”，老师会为你梳理改革开放40年来，中国参与全球贸易的关键历程和发展阶段、中国进出口贸易面临的机遇和挑战，分析中美贸易未来的走势。已经购买了《何刚·全球投资报告》的同学，不要错过，还没有加入的同学，赶快跟上。

2022年6月16日 冰岛怎样做旅游营销？

这里是《得到头条》，我是徐玲。

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是各地出台景区优惠政策，二是高考生开始填报志愿。

来看今天的第一条。暑假马上就要到了，我注意到，很多地方都出台了景区优惠政策，抢这一波暑期亲子游和毕业游的客流。比如安徽黄山公布，8月31日前，全市所有A级景区对今年的中、高考生免门票。还有四川甘孜州，全域景区对所有学生免门票，对其他游客门票五折。除了门票优惠，各地还在发放旅游消费券。比如江西庐山风景区，推出了100万元旅游消费券；太原市面向市民，发放2500万元的文旅惠民消费券，等等。

你看，各地为了振兴当地旅游业，真是八仙过海各显神通。另外，在国务院最近印发的《扎实稳住经济的一揽子政策措施》里面，也有不少关于促进旅游业恢复发展的举措。业内预期，今年暑假，沉寂许久的旅游业可能迎来复苏的转折点。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

各景区减免门票、发消费券这些努力，不能说没用，但多少有点临时抱佛脚的意思。打折抢客流，是最基础的营销手段。对景区来说，更高级的营销手段，不是到了假期现打折，而是要功课做到前头，提前种草。而且，当人们越是不能出门的时候，景区的种草效果就越好，这段时间才是景区营销的黄金窗口期，错过太可惜了。

下面，我们就来看看，景区种草大师——冰岛旅游局，是怎么做的。我们知道，冰岛有举世闻名的极光、火山、冰川，一直是旅游的热门地，旅游业也是冰岛的支柱产业之一。2020年，冰岛的旅游业受到疫情的严重冲击，当年入境游客人数同比减少65%，收入下降了76%，旅行社大面积倒闭。

不过，冰岛旅游局最担心的，还不是短期的客流萎缩，而是长期的游客流失。万一人们习惯了长期宅在家里、窝在沙发上看肥皂剧，习惯了用购买奢侈品来替代旅行消费，那么即使疫情过去，人们也想不起来冰岛了。这对冰岛来说才是最可怕的。

怎么办？在疫情期间客流量最低迷的时候，冰岛旅游局并没有闲着，而是趁着人们宅在家的时间，变着方儿地搞种草营销，让全世界的人们一解封就迫不及待地来拔草。具体用了哪些招呢？

比如，大家都在用的一个营销套路——蹭热点，被冰岛旅游局玩儿出了新意。去年元宇宙大火，很多旅游景区开始蹭元宇宙的热点，说自己是元宇宙景区，结果被大家一通吐槽，说不是搞个智能地图就叫元宇宙。冰岛旅游局也蹭元宇宙热度，不过，他们不是跟风，而是来了个逆向思维。

扎克伯格不是要搞元宇宙吗？冰岛旅游局就找来一位和扎克伯格撞脸的演员，来调侃元宇宙。这位演员自称“扎克·莫斯伯格森”，梳着与扎克伯格一样的发型，穿着一样的黑色套头衫。对着镜头，说出了跟扎克伯格在发布会上一模一样的话，“我要介绍一种革命性的方式，在不显得怪异的情况下连接我们的世界。”

紧接着，画面出现的字幕不是“元宇宙”，而是“冰岛宇宙”。这一位“扎克”走出户外，一边用手舀了些温泉水，一边说：在这里，你不用佩戴那些“愚蠢的”头显设备，就能感受到沉浸式的体验。你可以亲眼看壮观的北极光，摸摸黑乎乎的火山岩，这就是比元宇宙更酷的“冰岛宇宙”。

这一波热点蹭下来，这段视频的播放量很快到了百万，一度超过了Meta发布会的播放量。后来，扎克伯格本人也留言回应说：我也想去冰岛旅游。

当然，光是蹭热点，只是刷了一下存在感，大家笑笑也就过了。重要的是，怎么把流量变成真实的需求？冰岛旅游局想出了第二招，模拟体验，激发渴望。当下你的人去不了，没关系，我可以让你的声音先去。

想想看，当人们面对自然的壮丽景观，会有什么举动？往往是情不自禁地放声呼喊、释放压力。冰岛旅游局就邀请世界各地的人们，登录他们的网站，录下自己的呼喊声、尖叫声。然后找来7台大音箱，在冰岛境内的万丈冰川、瀑布悬崖这些地方播放。

人们只要打开活动网站，就能看到直播摄像头实时传来的现场美景，还可以听到这7个音箱放出的人们的尖叫声，和现场的风声、瀑布声交织在一起，非常有代入感。大家忍不住自动脑补：如果自己真的到了冰岛，面对壮阔的景色大声尖叫，该是多么舒畅。网站下大家纷纷留言，等不及了，好想出发去冰岛。

到这里，大家想去冰岛的渴望已经充分被调动起来了。最后还差临门一脚，怎么把渴望变成行动？一旦人们形成了长期宅家的惯性，想要让大家支棱起来去长途旅行，可是不容易。这就得说到冰岛旅游局的第三招，营造对比，触发行动。

他们拍了一个宣传片，使用了一组蒙太奇镜头，对宅在家的人们发出诱惑：前一个镜头是在家对着镜子刷牙，后一个镜头是站在冰岛的瀑布前跳舞。前一个镜头是一个人穿着袜子在瑜伽垫上抬腿，后一个镜头是穿着登山鞋在极地登山。前一个镜头是蹲在地上洗抹布，后一个镜头是弯下腰舀一杯冰川水尝尝。

这么前后一对比，张力十足。到这里还没结束，冰岛旅游局再往前推了一步，向全世界的人们发出邀请：带上你居家穿的那条运动裤，出发到冰岛，找到当地的快闪店，设计师会用你这条裤子的布料，帮你手工缝制一双登山鞋，助你开始疫情后的第一次冒险。

说到这儿，我想起著名推销大师海因兹·姆·戈德曼总结的四步推销公式：吸引注意—唤起兴趣—刺激欲望—促成行动。你发现没有，冰岛旅游局把这个推销公式玩儿得炉火纯青：用蹭热点来吸引关注，用模拟体验来刺激欲望，用对比和号召来触发行动。这四步推销公式不仅可以用来推销产品，也可以用来说服别人作出改变。这一招，你可以试着用起来。

来看今天的第二条。

这几天，各省高考陆续公布分数，考生们开始填报志愿。教育部每年都会对高考专业目录作出调整，适应国家创新发展的需求。今年，本科专业目录新增了31种专业，覆盖了工学、农学、经济学等9个学科门类，在38所高校开启首批招生。

这些新专业的特点，一个是突出“智能”，比如在航空航天、交通运输、水利、地质、生物、农林等学科，都新设了智能专业。另一个特点是突出“绿色”，比如氢能科学、可持续能源、生物质能源等，都进入了专业目录。我还特别注意到，有四所大学新增了“碳储科学与工程”这个专业，培养在碳捕捉、碳封存、碳利用等环节的创新人才。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

为什么碳储技术很重要？根据测算，到了2060年，我们的能源结构中，可能依然会有20%左右的化石能源无法清退，这部分排放，就需要碳储技术来解决问题，也就是前面提到的碳捕捉、碳封存、碳利用。

卓克老师在《科技参考》中介绍过，这三个方向中，碳捕捉技术是最接近成熟的，现在已经有了化石能源燃烧后捕捉、燃烧前捕捉和富氧燃烧捕捉三大主流路线。其次，碳封存技术也已经有了一些方案，主要是把二氧化碳注入油田封在地下，或者注入海水，封在海底的含水地层里。不过，这样做的长期可靠性，还有待验证。

相比之下，碳利用技术，还只有个别的案例。去年有一个大新闻，就是中科院研发出了用二氧化碳合成淀粉的技术。在今年5月份又传来消息，中国科学家找到了用二氧化碳合成葡萄糖的方法。大家开玩笑说，以后真的可以靠“喝西北风”活下去了。不过，目前这些把二氧化碳变成食物的方法，还处在实验室阶段，离真正投入应用还早。更有可能投入应用的方案，是让二氧化碳继续留在能源行业，只不过要“弃暗投明”，从化石能源阵营转投到新能源阵营。

比如，用二氧化碳来生产光伏材料。光伏面板上的各个组件，需要靠胶膜封装起来，这种胶膜主要是用一种叫EVA树脂的高分子材料制成的，生产过程中会有碳排放。去年，一家生产EVA树脂的中国企业斯尔邦石化，新建了一条碳回收产线。可以把工厂排放的二氧化碳捕捉起来，加氢生成绿色甲醇，再通过一系列转化，制成EVA树脂。这是全球第一条回收二氧化碳制成新能源材料的生产线，它能实现二氧化碳100%回收转化。

再比如，还可以把二氧化碳作为用来生产锂电池的原材料。锂电池中的电解液溶剂是用化石燃料生产的，生产中会有碳排放。日本化工企业旭化成最近宣布了一种新技术，用二氧化碳来生产电解液溶剂。这种技术可以把溶剂一半重量的二氧化碳作为原料添加进去，比如要生产10万吨溶剂，就投入5万吨二氧化碳，这样做，即使过程中还会排放1万吨的二氧化碳，但抵扣之后，最终会实现4万吨左右的减排。这项技术预计会在2023年落地，生产成本也能比现有技术降低三成左右。

还有，马一峰老师的《能源前沿报告》中介绍了一项黑科技，用捕捉到的二氧化碳来制作汽油。中国科学家设计了一种复合催化剂，在它的作用下，二氧化碳和氢气反应，生成汽油含量85%的绿色有机燃料。注意，这不是只存在于实验室的成果，今年3月，这项技术已经试产成功，一套设备年产量达到1000吨，具备了商业化的基础。

总之，碳的回收利用是一条长期赛道，这条赛道上新冒头的技术和应用，《得到头条》会为你持续关注。

2022年6月17日 一个制度会有几种结果？

1.昨天我们说到怎么通过一个情境设计，把管理变成教育。我们公司也有一个很有名的制度安排，就是考虑到了这一点。

2.我们公司的周报制度，不是要求下属向上级汇报，反过来，是上级向下级汇报。看起来只是改变了汇报的方向，但是在这个过程中有几件事就同时发生了。

3.第一，是让全体同事都知道，在这个组织里，倡导的不是权力的运行，而是知识的涌动。第二，用这种方式倒逼所有领导岗位上的人，多学习，毕竟公司大大小小的领导写周报的工作水平，都摆在那，所有人都能看到，谁都不愿意丢脸。第三，自下而上写周报，每个人关心的都是自己部门的那点事，但是自上而下写周报，大家就会自然关心其他部门的领导都在干什么，想什么，部门之间的墙也就无形之中溶解。

1. 所以你看，制度安排的任何一点小变化，都会带来很多结果的。

2022年6月18日 我们的个人课题

1.话说1914年8月2日，作家卡夫卡那天的日记上记了两行字，第一行是：“德国向俄国宣战”，第二行是“下午我要去学游泳”。你看，在个人的视角里，世界大战爆发和个人学个游泳，这两个课题居然是可以并列的。

2.宏观世界有它的宏大主题，而这并不耽误，每个人拥有自己的独特课题。就像盛唐时代来不来，玄奘都会去天竺求取佛法；第一次世界大战谁胜谁负，都不耽误爱因斯坦在此期间提出广义相对论。

3.回头一看，构成人类文明史最灿烂的部分的，是一连串个人课题结出的果实，而不是当时的那些大事。今天是2022年上半年的最后一天了。过去这半年，大家过得五味杂陈。你看，这就是时间大节点的好处。

4.从明天开始，下半年了，我们就可以在心理上把往事翻个篇，支棱起来，迎接一个新的开始了。祝你在自己的个人课题的照耀下，光彩夺目。

2022年6月19日 温伯陵：能上瘾的东西就是财富密码

https://www.bilibili.com/video/BV1WA4y1d7e3?spm\_id\_from=333.337.search-card.all.click

2022年6月20日 空客何以逆袭波音？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是空客拿下国内大订单，二是社区餐饮店转向多元化经营。

7月1日，国内最大的三家航空公司国航、南航、东航前后脚发布公告，向空客公司采购292架A320NEO系列飞机，国航和南航各自买了96架，东航买了100架。按公开市场报价，订单总金额接近人民币2500亿元。这是三家航空公司有史以来采购数量最大、总金额最高的单笔订单，也是近三年来中国民航业最大规模的客机订单。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

眼看空客获得大订单，隔壁老对手波音酸了，公开喊话表示对这次交易“很失望”。波音1972年就进入了中国市场，跟中国有50年的交情。但是近些年，空客赶超波音的架势很明显，到2021年底，国内现役飞机中空客占了51%，超过了波音。今年，空客向中国交付了47架飞机，波音只交付了一架，再加上这笔新订单，差距还在拉开。

实际上，空客不只是在中国市场逆袭，在全球市场也正在从挑战者变为领导者。2019年和2020年，空客在全球的订单量和交付量接连超过波音。

你知道，空客的历史要比波音晚得多。本来，在二战之前的螺旋桨小飞机时代，欧美的飞机制造实力差不多；二战之后，欧洲工业实力大大削弱，正好赶上飞机产业升级，进入喷气式大飞机时代，欧洲在这一轮升级中掉队了。从二战后到1970年，全球民用航空市场是美国的波音、麦道、洛克希德等巨头的天下。英法等国也尝试推出了“彗星号”“协和号”等商用飞机，结果都被打败，整个欧洲没有能拿得出手的机型。

现在的空客，是在1970年才成立的。如果从商业竞争的角度看，空客对波音的逆袭是一场精彩大戏。不过最近，我读到中国人民大学公共关系学院李巍教授的一篇论文，他认为，光从商业角度去理解空客的崛起是有局限的。实际上，大型商用飞机制造是高度的不完全市场竞争，单凭市场力量不可能跑出有竞争力的玩家。

大型商用飞机制造有两大门槛：一是技术水平，二是市场规模。

从技术角度来说，研发一款机型的周期长、投资大、风险高。比如著名的空客A380，从1996年立项，到2005年完成原型机的首飞，光是研发就花了10年，总研发成本高达250亿美元。然而，就是这么一款投入巨大的机型，在首飞16年之后就宣布退出历史舞台，从2021年起不再生产，成为一款失败的机型。飞机研发的风险之高，一般企业根本无法承受。

来看市场规模。一款机型必须实现500—700架的销量才能达到收支平衡点，这是一条生死线，很多飞机制造商没能熬过这条生死线就倒掉了。更麻烦的是，飞机涉及安全和大量的后期维护，航空公司都对机型有“路径依赖”，倾向于大量采用同一类机型。这是一种强大的市场进入壁垒，非常有利于占据先发优势的巨头。

你看，在技术和市场这双重壁垒之下，新入局者很难有机会。制造业强大如日本，也没能培育出自己的大型商用飞机制造商。那么，作为新入局者的空客，是怎么破除这两大壁垒的呢？

先来看技术方面。前面说了，1970年代之前，英法等国试图自己单干，与美国的飞机制造巨头抗衡，结果失败了。后来欧洲人想明白了：靠单打独斗没人能干过美国，兄弟们得一起上，搞群狼战术。

空客没有国籍，它从一开始就是欧盟的前身“欧共体”撮合的产物，是一个多国企业联合体：德国和法国负责设计、制造机身，英国负责机翼，西班牙负责尾翼，最后在法国图卢兹进行总装。发动机和起落架这两个大件儿从空客集团外采购，但都来自欧洲的公司，比如英国的罗罗。最终，空客整合了整个欧洲的民航工业能力，以空客为中心，欧洲民航形成了完整的产业生态和供应链条。

在研发资金上，英、法、德三国对空客投入了巨额财政支持，帮助空客撑过前面25年的持续烧钱阶段。进入21世纪，空客的国有股权稀释了很多，几个启动国家换了一种方式，通过欧洲投资银行为空客提供资金。

插一句，欧洲对空客的巨额补贴引发了美国的不满，从1980年代起，美国两次对空客发起“关税战”。欧盟则对美国发起反击，以反垄断为由阻碍波音和麦道的合并。在补贴这件事上，WTO最后裁定，波音和空客都享受了巨额补贴，大家彼此彼此。

再来说市场。单个欧洲国家市场体量太小，不足以让本国飞机制造商撑过生死线。而空客是“欧洲之子”，它享有欧洲的整个统一市场，这个市场体量比美国更大。整个上世纪七八十年代，空客的大部分飞机都是欧洲内部消化的。比如德国的汉莎航空，原本是波音B737飞机的第一大客户，空客成立后，汉莎不断调整机队，变成了一个以空客为主的航空公司。到1996年，也就是成立26年后，空客终于迈过了“生死线”，开始盈利。

拓展海外市场时，欧洲则积极开展“飞机外交”。比如日本，这是一个重要的海外市场，但由于美日联盟的特殊关系，直到2013年以前，在日本飞的都是清一色的波音飞机。2013年6月，法国总统访问日本，促成日本订购了31架空客，在波音的地盘里撕开了一条口子，被认为是空客的一次历史性突破。

再比如中国，作为几十年来全球最大的增量市场，是欧洲“飞机外交”的最重要对象。1996年至今，欧洲通过15次高规格外交活动，推动了中国与空客签署订单。到2020年底，中国成了空客最大的客户国，全球现役的空客飞机中有1/4飞在中国。

除了“飞机外交”，空客在中国市场也拿出了更大的合作诚意：2008年，空客在天津开设了一条总装线，这是空客第一次在欧洲之外开设总装线。现在空客交付给中国的飞机，有1/3在天津总装。今年6月，空客还在苏州开设了一个研发中心，把更核心的研发工作落地中国。

目前，我国自主研发的大飞机C919正处在商业化的前夕，欧洲的这套“技术+市场”的组合拳值得借鉴。相信在不久的将来，全球民航在空客的A系列和波音的B系列之外，还会有C系列的一席之地，在大型商用飞机领域形成一个全新的“ABC”格局。

来看今天的第二条。

最近，社区火锅品牌牛爽爽完成了天使轮融资，融资金额近千万元。火锅赛道竞争惨烈，投资者选择标的很谨慎，为什么牛爽爽能博得资本青睐呢？我发现，牛爽爽的经营方式很有特色。一般的连锁火锅店都选择开在购物中心或者商业街，而牛爽爽是把店开进社区里，做社区客流的生意。而且，它不光是经营火锅，同时也卖外带熟食。它在店里划出一个5平方米左右的熟食铺子，卖现卤的牛肉、鸡爪、素菜等等。

牛爽爽这种多元化经营的模式最近越来越流行。有些新开的社区餐饮店，不仅做熟食外带，还做起了全时段经营。比如“五味小面馆”，除了经营面食，早上有小笼包，晚上有烤串，另外也有外带的串串、锅巴土豆等小吃，从早餐到夜宵都给你解决了。靠着全时段经营，“五味小面馆”一天的翻台率最高可达15次。

你发现没有，这种多元化经营思路，和之前流行的“单一品类、极简SKU”完全不同。比如太二酸菜鱼就只卖酸菜鱼，探鱼就只卖烤鱼，菜单上总共一二十个SKU可选。这种经营策略符合定位理论，企业要把产品聚焦在某一个细分品类上，才能击穿消费者心智，实现“单品即品牌”。有一份市场调查数据显示，同样的菜品，40%的消费者认为单品类餐厅“出品更加专业”；38%的消费者认为单品类餐厅的“口味更好”。

可见，从占领消费者心智这个角度看，单品策略非常成功。不过，前面提到的那些社区餐饮店，却反其道而行，火锅店卖卤味熟食，面馆里也能吃到串串香。它们从单品类拓展到多品类，收获了更高的营业额。这又怎么解释？

我们都知道这个通用公式：营业额=流量×转化率×客单价。也就是说，一家门店想要提高营业额，可以从流量、转化率、客单价这三个点去下功夫。

如果一家店是开在购物中心和商业街，这个地段客流量大，但竞争激烈。所以，门店的首要任务就是吸引流量。单一品类可以最大限度地突出特色，是引流利器。同时，单品策略还有助于提高客单价。

而如果是开在社区的餐饮店，它就是服务周围3—5公里的居民，客流量是固定的。所以，社区店的经营重点就不是引流了，而是想办法提高转化率。通过拓展品类，做全时段的经营，可以满足同一个社区不同人群的需求，从而提升转化率。

同一家店，它的早点可能主要面向早上匆忙出门的白领，午餐主要面向在社区内营业的商超工作人员和其他服务人员；下午茶和熟食主要面向接孩子放学的老人，老人给孩子买杯饮料，顺便买点熟食回去当晚餐的一道菜；而夜宵面向那些下班回来需要放松一下的年轻人。

你看，通过拓展服务的人群，社区流量没变，但转化率明显提升了。

如果更进一步，就是服务同一群人，有没有办法提升他们的转化率呢？这是开在写字楼周边的餐饮店遇到的真问题。它们的客流量主要来自写字楼里的白领，一般只有工作日的中午生意火爆，而晚餐时段生意冷清。为啥大家中午愿意来，晚上就不来了呢？

虽说是同一群白领，但他们的午餐需求和晚餐需求截然不同。中午的主要需求是：出餐快、价格实惠、味道不难吃。而晚上的需求是，三五个同事下班后小聚放松一下，菜品要有特色，便于边吃边聊。换句话说，核心需求从“一人吃饱”变成了“同事社交”。

我看到一个案例，深圳的餐饮品牌老碗会，它就精确洞察了白领人群在午餐和晚餐的不同需求，中午是以陕西面食为主的快餐品类，便于大家快吃快走，还有时间午休一会儿；晚上则上烤羊腿、水盆羊肉、烤鱼这样的“特色横菜”，满足这群人晚上聚会的需求。

你看，做“定位”，既可以从品类出发，把一件东西卖给更多的人；也可以从“人群”出发，为这群特定的人提供更多东西。

2022年6月21日 什么是风投基金最重要的事？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是投中研究院发布2022上半年VC/PE报告，二是轻食领域新玩家涌入。

来看今天的第一条。7月16日，投中研究院发布了2022上半年VC/PE报告。从募资情况看，今年上半年新成立基金4683只，同比增加33%；不过，总的募集额反而小幅下降了。这说明，单笔基金的募资规模在缩小。

从投资情况看，今年上半年VC/PE市场投资数量3792起，同比小幅提升；但总的投资额同比下降17%。也就是说，投资的情况和募资差不多，交易数量更多，而单笔金额更小，市场变得更加分散化。

如果细分轮次的话，天使投资的数量占比为22%，VC占比62%，PE占比16%。和前两年相比，前期的天使投资和VC的投资占比显著提升，而后期的PE投资占比缩小。主要是疫情之下，中晚期项目的盈利受很大影响，资本不愿意投，而更倾向于去找更早期的项目。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

你可能会问，难道早期项目就不受疫情影响？创投圈素有这样的说法：“天使投资看团队，A轮看产品，B轮看数据，C轮看收入，上市看利润”。所以，投早期项目主要看团队和产品，而不太考虑业绩。相当于你是要去判断一个幼儿园的孩子是不是骨骼清奇、未来必成大业，你肯定不会去看他现在考了多少分。这就是为什么，在市场整体业绩不好的情况下，早期项目反而更受欢迎。

反过来看，如果资本都不愿意投后期项目了，后期项目融资困难，会直接影响到上市或者其他变现途径，那么，资本的退出就成为大问题。我们知道，基金的投资收益要落袋为安，必须跑完“募、投、管、退”这四个步骤，也就是，募集资本、投资项目、投后管理、资本退出。很多基金会把大量精力放在前两个阶段，也就是募资和投资，而对投后管理不太上心，至于资本退出，则多少有点看天吃饭的意思。

不过，据苏世民说，他是全球最大的私募基金黑石集团的创始人，如果最后一步“退”没做好，那么前面的“募、投、管”做得再好，也是白干。后来，国内投资机构嘉御资本的创始人卫哲，把苏世民的这个观点又推进了一步。卫哲提出，正确的顺序不是“募、投、管、退”，而应该正好倒过来，“退、管、投、募”，其中最重要的就是资本退出。也只有退出成绩，才能真正显示一家基金的成色。

以前，一家投资基金想要表明自己的业绩，都用IRR这个指标来说事儿。IRR是指基金的内部收益率，只要投出去的公司估值涨了，基金的IRR就水涨船高。相当于你买的股票涨了，你的投资收益率就高了。

换句话说，IRR和股票收益率一样，是账面收益，并没有真正落袋为安。只不过，卖股票你随时可以卖，投资基金想要退出可没那么简单。也幸好是IRR不体现退出成绩，一只基金的投资组合中只要有一两个明星项目，短期内估值涨得猛，IRR就会很好看，然后基金就可以拿这个漂亮的IRR数据来继续募资，当时的市场也认。

但是从去年开始，情况变了。当时有一大波基金面临到期，又正好遇到美股、港股的IPO数量缩水，A股屡屡破发，资本退出受阻。一批IRR很好看的基金别说赚钱了，连本金都没收回来。市场这才反应过来，哦，原来不能只看IRR，更应该关注的是DPI。

DPI是指投入资本分红率，反映的就是基金的退出成绩，投资到底退出返现了多少。DPI等于1，表示投资成本全部收回，不赚不赔。人民币基金的投资周期一般是七年，按说，到第七年的时候，DPI为1是及格线，而实际情况是，很多基金到第七年，DPI才25%，投资组合中大多数项目的退出时间遥遥无期。

据说，现在你去跟投资机构的人聊天，他最怕你问起的就是DPI。而嘉御资本的卫哲说，他们的基金一开始就设立了明确的DPI标准，叫“5/8理论”：“8年期的基金，到第五年末DPI要大于1；如果是12年期的基金，那就是12×5/8，大约是在7.5年时，基金组合DPI要大于1。”

那么，嘉御资本怎么保证达到这个DPI标准呢？前不久，卫哲在接受《中欧商业评论》访谈的时候，提出了关于退出的“三大纪律”。

第一，在投资标的上，他们一贯主张“拒绝小而美、拥抱高大上”。“小而美”是指预估市值在200亿元以下的公司，“高大上”是指预估市值在1000亿元以上的公司。嘉御资本规定，如果预估市值不超过200亿元，则一律不予立项。

为什么拒绝“小而美”？还是从退出来考虑的。在这方面，他们吃过亏。之前投过一个项目，IRR有四五倍，账面收益很好看，最后公司也上市了。但问题是，公司总盘子太小，只有四五十个亿，你稍微卖一点就会把股价往下砸，只好捂在手里一两年都卖不掉。“从退出角度看，流通性比收益率更重要，没有流通性就等于没有收益。”

第二，退出不是以单个项目来看，而要看投资组合。卫哲认为，对于投资公司来说，“周期大于配置，配置大于组合，组合大于明星项目。不是有几个明星项目就行了，而是一期基金的组合成功比单个项目重要。”

一只基金的组合就像一支球队，项目之间要相互配合，有的打前锋，有的打后卫。在嘉御资本的投资组合中，新消费类、跨境电商类项目就是前锋，它们的任务是帮助整个基金完成DPI。所以这些项目一般在比较后期的阶段进入，投完以后在较短期内就可以退出变现。而像科技类、企业服务类项目是后卫，它们的任务是拉高整个基金的回报倍数。这类项目需要在更早的阶段介入，持有6年以上的时间。只有不同行业的各个项目相互配合，才能实现既有高IRR，又能达到DPI标准。

第三，很多基金有专职的募资团队、投资团队和投后管理团队，但没有专职的退出团队，退出的事情往往是由投资团队兼着做。但实际上，投资和退出是两个完全不同的工种，需要的经验并不一样，出发点也不一样。有可能，投资团队忙着看新项目就忘了退出这回事，或者甚至和被投公司相处很好，有感情了不想退出了。

这种情况下，很有必要设立一个“六亲不认”的退出团队来专门负责卖出。嘉御资本是从一开始就设立了专职的退出团队。在每次的投委会上，退出团队也要列席，评估退出预期和退出方式是不是合理。

通过严格执行退出“三大纪律”，在嘉御资本总共投出的100多个项目中，有超过1/3实现了IPO或者并购退出。如果用一句话概括这种投资理念，就是“以终为始，方得始终”。

来看今天的第二条。

最近，轻食领域发生了两起融资：一是被视为“减脂期必备”的每日黑巧拿下上亿元融资，二是轻食外卖平台“楼下100”获投8000万元。

你知道，轻食赛道的一个特点就是，品牌更新速度特别快，新玩家不断涌入，老品牌不断被淘汰，这个赛道上沉淀不下巨头。去年年底，著名轻食品牌新元素宣布破产；今年年初，另一轻食巨头Wagas传出被出售的消息。曾经的网红品牌甜心摇滚沙拉、超能鹿战队、大蔬无界等等也都陷入经营困境。在这个赛道上，可真的是“但见新人笑，哪闻旧人哭”。

轻食品牌之所以很难做大做强，从需求端来看，主要有两宗罪：

一是难吃。一份典型的西式轻食，上层有几块鸡胸肉、圣女果和粗粮，下层是生的菜叶子。有人调侃称，上面那层是“可食部分”，勉强还能吃下去；下面那层是“绿化带挑战部分”，没有点儿“羊吃草”的状态根本下不去嘴。

二是同质化严重。除去包装和摆盘方式略有区别，各家碗里的食材都差不多，味道的区别主要看你放什么沙拉酱。对消费者来说，既然谁家的都差不多，那最后拼的就是价格。新品牌有资本加持，一开始都是用低价引流，赔本赚吆喝，隔壁老品牌只能躺枪。等新品牌的钱烧光了，消费者的新鲜感也没了，新品牌就变成了经营困难的老品牌，等着被下一波新品牌替代。

怎么打破这个行业怪圈？其实，如果我们不局限于“西式轻食”，而是引入“中式轻食”的概念，就可以摆脱轻食的“两宗罪”，找到破局点。

吃轻食是为了健康，只要低糖、低盐、低油，都可以成为轻食，谁说非要是西式轻食呢。中餐里的凉拌、白灼、水煮等烹饪方式，都可以做出健康轻食来。我作为一个四川人，就执着地认为冒菜是一种很不错的中式轻食。

事实上，今年夏天，中式轻食正在成为健身达人们的新宠。微博上、小红书上，关于中式轻食的话题在不断发酵。在市场上，目前做中式轻食的玩家主要有三类。

一是以盒马为代表的生鲜电商平台。盒马在去年年底上线了中式沙拉和低能量的焖菜系列，大受欢迎。这些菜既可以作为正餐的其中一道菜，也可以作为减脂人群的一顿饭，丰俭由人。

二是专门从事中式轻食的品牌，比如去年12月份获得了上亿元A轮融资的维小饭。维小饭最近和周黑鸭联手打造了一款低卡版的“秘制鸭腿饭”，对饭菜进行精确的营养数据标识，“卡路里、蛋白质、脂肪、碳水、膳食纤维、含盐量、食物多样性”全部标得清清楚楚。

数据显示，这份鸭腿饭的热量仅仅为443千卡，这是什么概念？一份由鸡胸肉、西兰花、圣女果和菜叶子组成的西式轻食，热量也要400—500千卡。差不多的热量，你选择吃草还是吃鸭腿饭呢？

第三类玩家更有趣，是传统餐饮品牌，其中最有代表性的是潮汕牛肉火锅。潮汕牛肉火锅以主打食材本味著称，锅底清淡、少油少盐，牛肉本身又是优质蛋白，这不跟健身党正合适吗？在小红书上，不少人把潮汕牛肉火锅称为健身餐、减脂餐。

潮汕牛肉火锅意识到了这个新需求，赶紧跟上。在店铺选址上，许多新店就开在健身房的隔壁。在大众点评上，有不少评论说自己锻炼完打算回家，却“误入歧途”，一头钻进隔壁的潮汕牛肉火锅店。

你看，各路玩家正在汇集中式轻食，给轻食赛道打开新的想象空间。

2022年6月22日 中国风电产业怎样崛起？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是国家能源局发布上半年全国电力工业统计数据，二是为什么你会“瞬间失忆”。

来看今天的第一条。7月19日，国家能源局发布了1—6月份全国电力工业统计数据。截至6月底，全国发电装机总容量约24.4亿千瓦，同比增长8.1%。其中，占比最大的是火电，占53.3%；其次是水电，占16.4%；太阳能发电和风电紧随其后，各自占了14%；最后是核电，占2.3%。也就是说，清洁能源发电装机容量已经占到了我国装机总容量的将近一半。

从增量上看，上半年装机容量增长最快的是太阳能发电，同比增长25.8%；其次是风电，同比增长17.2%。从投资额上看，今年上半年太阳能发电获得的投资最多，达631亿元，同比增长283%。第二名还是风电，投资规模为567亿元。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

你发现没有，提起清洁能源发电，太阳能是最受关注的，获得的投资额也最多，可以说是自带主角光环。相比来说，风电好像是“男二号”，处处被太阳能盖过一头。其实，根据刚才提到的国家能源局数据，风电和太阳能的装机容量是差不多的，在总盘子中各自占14%的份额，难分高下，它们被称为新能源“双子星”。

从技术来看，我们知道目前中国的光伏技术处于全球领先地位，而风电的实力也不弱。在彭博新能源财经发布的2021年全球10大风电厂商榜单中，中国厂商占了6席。国内风电设备老大金风科技排全球第二，仅次于丹麦的老牌风电企业维斯塔斯。如果看全球风电厂商15强的话，中国企业占了10席。

更有意思的，如果去看中国风电行业的发展历史，你会发现，风电和光伏有一个相似的发展轨迹：先是国家政策大力支持，吸引各路人马大干快上；然后出现恶性竞争和行业泡沫，发展陷入低谷；最后通过行业洗牌和技术突破，重新回到健康增长的轨道。关于光伏行业的这段历史，得到站内已经有很多老师讲过了，下面，我来帮你梳理一下风电行业的情况。

从全球来看，风电的第一波投资热潮出现在1980年代的美国加州。1970年代的两次石油危机，让美国开始重视清洁能源的发展。加州处于西海岸，坐拥三座巨型风田，被称为“风电沙特”，于是加州政府出台了大力度的风电扶持政策。你看，全世界的新能源发展都是从政府的政策支持开始的，几乎没有例外。到1980年代中期，全球90%的风电投资都在美国加州，不过，提供风机的并不是美国企业，而是前面提到的丹麦的维斯塔斯。

维斯塔斯在加州掘到了第一桶金，马上就把目光投向正在搞改革开放的中国，在风力充足的新疆达坂城建成了亚洲最大的风电场。这个风电场后来培育出了中国风电龙头企业金风科技，这是后话。到2005年，以维斯塔斯为代表的国际风电企业，占了中国风电市场75%的份额，国内企业才刚刚起步。

2005年被称为“中国风电元年”。那年7月，中国政府放了一个大招：国家发改委要求，各地风电场的设备国产化率必须达到70%以上，达不到要求的风电场不允许建设。当时，在中国风电市场还很小的情况下，一位发改委官员就说：全球风电大发展，最终还是要看中国市场。“风电是丹麦人搞的，我偏要讲一次中国童话。”

相比光伏，风电在资金和技术上的门槛更高，发改委除了给政策支持，还挑头力推一种新的产业模式，叫“双峰模式”。这是指，风电运营商和设备制造商两两结对，运营商主攻市场，设备制造商主攻技术，双方协同作战。在发改委这位“红娘”的主持下，运营商华能和制造商华锐牵手，运营商龙源和制造商金风牵手，两两组队打怪。除了“官配”的这两对，另外还有一大批中国本土的风机公司冒了出来。

一开始，是“华能+华锐”组合跑在了前面，华锐以风机市场“价格屠夫”的身份出现，带头挑起价格战。另一边，维斯塔斯等国外巨头过于轻敌。它们一是打死不降价，二是只在中国市场销售技术落后的850kW小机组，本质上是消化欧美的落后产能。而华锐通过引进德国技术，可以自己制造1.5MW的大风机。

产品更先进、价格还更低，再加上有政策倾斜，中国风电企业在市场上狂飙突进。到2011年，维斯塔斯在中国的市场份额从6年前的第1名跌到了第5名。不过，国内风电企业还没有来得及庆祝胜利，就马上遭遇了泡沫破灭。先是出现风机质量问题，酒泉、张家口等地发生风机大规模脱网事件，威胁到电网安全。同时，由于装机量增长太快，当地电网接纳不了这么多电，只能让部分风机停止发电，这叫做“弃风”。2012年全国弃风率高达17%。

在这种情况下，国家收紧了风电项目的审批，风电行业陷入低谷，曾经的市场龙头华锐元气大伤，一蹶不振。同时，事故倒逼风电行业开启全面体检和整顿，从拼价格变为重技术。在上一轮价格战中，“龙源+金风”这对组合相对保守，结果反而挨过了这轮行业周期，成为新的市场领跑者。与此同时，新的技术不断涌现。

一是出现了低风速风机，这让风电场的选址范围大大拓展，可以从风力大的三北地区，“孔雀东南飞”到风力较小的东南沿海地区，就地满足当地的电力需求。最先开发出低风速风机的远景公司，成为国内第二、全球第四的风机企业。

二是风机大型化的普及，让风机的功率更大、风力发电成本快速降低。业内预计，在2025年前，风电成本有望降到每度一毛钱以下，不仅低于光伏，也低于水电。

三是海上风电正在快速发展。我国的近海风能资源是陆地风能资源的3倍，这是一个巨大的能源库。如果能够充分开发，风能可以超越水电和太阳能，成为我国清洁能源的主力。

四是储能技术正在快速发展，会进一步抹平风力发电的波峰波谷，为风能成为主力能源扫清障碍。

回顾我国风电行业发展的过程，你发现没有，它完美符合“高德纳技术成熟度曲线”，我在文稿里放了一张曲线图，你可以看看。一个新技术的出现，会先后经历萌芽、快速膨胀、泡沫破灭，然后重整复苏，最后走向成熟的过程。如果不懂得这个技术发展规律，人们就容易在短期内高估一项新技术，而在长期尺度上低估这项技术的影响。这不就是大家常说的，“我们总是高估自己一年里能做的事，却低估自己十年能做的事。”

高德纳技术成熟度曲线

来看今天的第二条。

前几天，我在抖音上刷到一条视频，标题叫作“扫把去哪儿了”，一个开店大哥在自家店里扫地时觉得口渴了，就把手里的扫把往胳膊下一夹，去柜台开了瓶饮料。喝完饮料，他忘记把扫把放在了哪儿，开始在店里四处找。他一边复盘自己刚才扫地的动作，试图回忆哪个环节出了错，一边呼唤远处的媳妇儿过来帮忙找。媳妇儿过来后哭笑不得，说，这扫把不就在你自己胳膊下夹着吗？

围观群众在视频下哈哈大笑，说“这简直是当代版的骑驴找驴”。也有人表示非常理解，说视频里的大哥，“像极了一个转身就突然忘了刚才想干吗的我”，结果一群人跟着表态：“你不是一个人。”

确实，我们每个人可能都有类似的“记忆断片”经历。比如出门前去卧室拿东西，进了卧室却突然想不起自己要拿什么；想着去冰箱里拿点吃的，开冰箱门的一瞬间忘了自己想吃啥；想到一件超好笑的事情，必须马上分享给朋友，赶紧点开微信，却忘了自己要说啥，抓耳挠腮呼吸不畅恨不得时光倒流。

这么一说，你是不是觉得有点紧张，咱们年纪也不大，记忆力怎么变得跟金鱼似的，民间传说金鱼的记忆力只有7秒钟。难道我是真的健忘吗？还是阿尔兹海默症提前了？

别担心，你并没有记忆衰退，这其实是一种普遍心理现象，被科学家称为“门口效应”。也就是，当一个人穿过一扇门时，可能就会遗忘之前正在想的事情。

心理学家设计了一个实验，一张桌子上有6个形状、颜色各不相同的积木，志愿者需要拿出其中一个，藏进自己手中的盒子；然后走到一个显示器前面，判断显示器里的积木和自己刚才选中的那块是否一样。其中第一组志愿者，桌子和显示器是在同一间屋子里；第二组志愿者，要穿过一扇门去另一个房间才能看到显示器。

结果显示，需要穿过房门的志愿者，回答的正确率要显著低于在同一个房间里完成实验的人，而且他们作出判断的时间也更长。研究人员又在线上做了一次类似的实验，结果一样，穿过了一扇“虚拟门”的志愿者，正确率要低于不用穿门的志愿者。

关于背后的原理，科学家认为，我们的大脑习惯以空间为单位来存储记忆，一个房间就是一个记忆存储单元。而门是不同空间的分隔体，当人们穿过门后，大脑就会触发记忆分割，误以为上一个空间的记忆不再重要，直接把它们清除。

这就能解释，为什么你走进卧室后，就忘了在客厅时想干嘛；为什么你打开微信后，就忘了自己之前想说啥，因为“进门”前的记忆被大脑自动清除了嘛。

那么，“门口效应”是说明，我们的大脑天然存在一个工作bug吗？并不是。恰恰相反，它说明我们的大脑正在积极地运转，删除记忆是大脑在主动“清空缓存”，为新环境腾出更多的记忆空间，以便更好地完成当下的新任务。

当然了，如果你觉得“门口效应”确实比较困扰你，可以尝试着把跟事件强相关的物品拿在手里，帮助自己在环境改变时回忆起重要信息。反过来，你也可以主动利用“门口效应”，让大脑更积极地工作。比如，当你在写报告时理不清思绪，大脑一团乱麻，可以起身来随意走走，穿过几扇门，进入几个不同的空间，让大脑主动“清空缓存”，说不定会有新的思路。

2022年6月23日 便利店新物种”长什么样？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是“2021年中国便利店TOP100”榜单发布，二是迪奥陷入“马面裙风波”。

来看今天的第一条。7月7日，中国连锁经营协会发布了“2021年中国便利店TOP100”榜单。从榜单前十名可以看出，目前中国的便利店市场呈现“三分天下”的格局。

其中的第一股势力是“两桶油”开的加油站便利店，中石化的易捷和中石油的昆仑好客，各自有2万多家门店，占据榜单的第1和第3名；第二股势力是日系便利店品牌，包括罗森、全家、7-11，它们以2000—4000家门店的规模，位列榜单的第6、8、9位；第三股势力是中国的本土原生便利店，包括以26000多家门店位列榜单第2名的美宜佳，以及天福、芙蓉兴盛、红旗连锁等，它们分别位列榜单的第4、5、7名。

可以看出，中国本土便利店品牌正在快速崛起，在门店数量上全面赶超了日系品牌。另外我还注意到，素有“便利店新物种”之称的便利蜂，以2800家门店的规模位于榜单的第11位。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

便利蜂在2017年开出第一家店，四年时间开出2800家门店，这种开店速度在便利店行业是惊人的。对比一下，7-11是2004年在中国开出第一家门店，到2021年已经是第17年，也才开出了2800多家门店，和便利蜂差不多。

为什么传统便利店的开店速度这么慢？要知道，便利店跟奶茶店可不一样，“麻雀虽小五脏俱全”，一个几十平方米的便利店动辄上千个SKU，订货安排、品类调整、人员排班、货品陈列，乃至门店现炸现煮食品的生产计划等等，这些都需要经验丰富的店长来做决策，决策的质量直接决定了一个门店的盈利水平。没有合格的店长，门店就开不出来。所以，合格店长，一直被认为是连锁便利店的核心资产。

那么，培养一名合格的店长需要多长时间呢？7-11的答案是3年，而便利蜂的答案是：取消店长。便利蜂的门店严格来说没有店长、只有店员，原来所有由店长来做决策的事情，全部交给系统。耗费店长最大精力的订货、选品、SKU调整，由系统自动发出、自动执行；至于需要人来完成的部分，比如人员排班、货品陈列、现场熟食生产等，则由系统发出指令，店员来执行。

听到这儿，你就知道为什么便利蜂被叫做“便利店新物种”了。我看到知乎上有人问：“便利蜂和7-11有什么区别？”在这个问题下面，便利蜂给出了官方回答：“表面上看，便利蜂是一家连锁便利店，其实，我们是一家数据科技公司。”

你可能以为，便利蜂说这句话只是在强调它的数字化做得好。还真不是。便利蜂的业务出发点，并不是要用数字化来改造便利店，而是反过来，用便利店行业来验证它的系统决策模型。便利蜂的创始人庄辰超，是毕业于北大电子工程系的计算机高手，他的上一次创业是参与创办了去哪儿网，以比价搜索和机票在线交易平台技术，帮助去哪儿网成为旅游市场的一匹黑马。去哪儿网在纳斯达克上市后，庄辰超实现了财务自由，开始寻找二次创业机会。

该选择哪个行业入手？庄辰超用了一个机会分析模型，以行业集中度、行业创新机会这两个维度，把所有行业分成四个象限。第一，集中度高、创新机会大的行业，比如证券和网上酒店预订，这个领域有创业机会，但最后容易被头部企业并购，就像去哪儿网最终被携程收购。第二，集中度高、创新机会小的行业，比如类似香烟、可乐这样的行业，不适合创业，只适合投资。第三，集中度低、创新机会小的行业，比如餐饮业，创业难度比较大。第四，集中度低，但创新机会大的行业，比如中国的二手车市场和便利店，庄辰超认为创业的成功率比较高。

最终他选择了便利店行业，除了前面说的机会分析，还考虑了便利店行业本身的特性。便利店经营需要无数节点的海量决策，这正是系统决策可以发力的点，更重要的是，便利店的决策虽多，但基本都是非关键决策，一个环节决策失误了，比如一次订货多了少了，也就是造成5‰的损失，不致命，这就给系统留下了足够的试错空间。不像金融、医疗、出行，这些行业涉及金钱和人命，每个决策都事关重大。

想清楚之后，庄辰超从去哪儿网带出来一帮技术团队，于2016年年底成立了便利蜂。一开始，庄辰超并没有想着把全部决策都交给系统，而只是让系统来辅助店长做决策。他认为，系统决策和人来决策各有优劣，可以相互配合。

系统决策的优点是重复决策场景下的决策速度快，并且可以做到单点最优；缺点是无法应对重大突发情况，而且一开始无法做到全局最优。人来决策的优缺点正好与系统相反，人的决策会考虑上下游多个环节，从全局最优出发，面对突发事件可以灵活应对，缺点是速度慢，也很难对每个决策点逐一优化。

这么看来，系统和人正好可以长短互补，相互配合。但是，门店运行了一段时间之后，庄辰超发现原来的想法太简单了。便利店的业务是环环相扣、紧耦合的，工厂、物流、门店要无缝配合。系统和人配合决策，意味着系统必须“慢下来”将就人，它的速度优势发挥不出来；同时，因为有人的因素在里面，系统决策的准确度得不到精确反馈，系统也无法迭代。事实上，能与一套AI系统完美配合的，是另一套AI系统，而不是人。

意识到这一点，庄辰超在2018年作出一个重大调整：把门店的经营决策权从店长移交给系统，让系统来全面接管方向盘。门店员工只需要做好两件事：一、做好门店服务；二、给系统当“幕僚”。也就是，如果员工发现系统发出的指令有问题，和自己的经验判断不一致，他可以提交反馈，给系统“提意见”，但仍然以系统决策为准。

很快，系统的威力就显示出来了。几个月之内，系统订货数据就已经优于60%以上店长的人工测算数据。便利蜂还做过一个实验，让10个最有经验的7-11店长，按过去一周的门店销量数据，把店铺的SKU减少10%。第二天，门店销量平均减少了5%。而让系统来做同样的决策，第二天门店销量只下降了0.7%。

那么，这是一场系统对人的全面胜利吗？如果时间停留在2019年，这个结论成立。还记得前面说的系统决策的弱点吗？无法应对重大突发情况。之前的系统是按照单个门店的小幅波动来做优化的。当疫情来临，便利蜂所有门店的销售额暴跌40%的时候，系统还在按部就班地做员工排班和供应链部署，结果造成一片混乱。

便利蜂紧急收回了系统的经营决策权，程序员们每天用Excel表格手动计算每家门店的经营决策数据，最紧张的时候每天只能睡几小时。回想起来，庄辰超感到后怕：幸好那时便利蜂只有1200家门店，还可以靠人力及时补位，如果那时有12000家门店呢？后果不堪设想。

经此一劫，便利蜂会回到由系统辅助人来决策的模式吗？庄辰超的回答是，不会。他认为，系统无法应对重大突发情况，是因为对决策环节的颗粒度切分得还不够细，还没有穷尽决策的每个细分场景和每个细节。解决方案不是剥夺系统的决策权，而是持续优化系统。在暂时无法模型化的细分场景中，由人来辅助系统做决策。

在便利蜂这里，数字技术并不是工具，而是战略本身。

来看今天的第二条。

最近，有消费者发现，著名时尚品牌迪奥推出的一件售价2.9万元的半身裙，与中国的传统服饰“马面裙”的设计高度相似，连褶皱的细节都一样。但是迪奥官网在对这条裙子的说明里，并没有表明灵感来源是“马面裙”，而只是说“这款半裙采用标志性的Dior廓形，是一款全新的优雅时尚的单品。”

这种做法引起了大家的不满。有人表示，说重了是抄袭，说轻点也是文化剽窃或者文化挪用。所谓“文化挪用”，指强势文化群体在误解、不尊重弱势文化的前提下，使用或侵占弱势文化的现象。当然也有人认为，不用这么上纲上线，算是正常的文化借鉴。也有专业的知识产权律师出来表态，马面裙确实是我国独有的传统服饰，但因为没有申请专利，从现代法律的角度讲，是没有任何条例可以保护它的，外来文化借鉴不可避免。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

这次的迪奥风波让我想起一件事。这几年国潮风的崛起，背后除了文化自信，还有一个被忽略的因素，就是，广大商家发现了一个取之不尽用之不竭的免费文创库，就是中国的传统文化。

你知道，早年间中国产品总是被指责抄袭，原因之一就是，想要设计出一个具有美感、完全原创的文案图样，实在是太贵了，可能得请资深设计师忙活几个月才行。后来大家发现，中国历史上各个朝代、各个民族和地域的古人，给我们留下了大量精美绝伦的艺术造型和图案，这是一个巨大的免费素材库。只需要稍微排列组合一下，就可以成为自己的原创作品印在商品上。

比如，如果你想原创一个面具图案，可能非常费力，而三星堆青铜面具就摆在那里，拿来改改就可以用了。还有颜色，与其追逐什么“莫兰迪色”，还不如从“中国传统色”当中去寻找灵感，像“暮山紫”“洛神朱”“天水碧”“螺子黛”……是不是听着就很高级？

我们再说回来。对那些生产文具、水杯、小家电的白牌商家来说，在产品上贴上国风图案、用上中国色，真的会提振销量吗？那倒不一定。不过，你总得往水杯上印点什么，用国风图案是成本最低、最不会出错，也不会有版权纠纷的选择。所以我们才看到，一夜之间，从一线大牌到白牌厂商都贴上国潮图案。

这是好事，与其等外来品牌做“文化挪用”，不如我们自己把老祖宗留下来的宝藏给用好。最好的文化传承，不是把文物放在博物馆里供起来，而是让它活在我们身边。

2022年6月24日 培训班该“按效果收费”吗？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是职业教育头部企业“开课吧”出现资金困难，二是上半年新开商业中心同比减少两成。

来看今天的第一条。最近，职业教育头部企业“开课吧”陷入风波。你在微信朋友圈刷到的铺天盖地的Python编程课，主要就来自两家公司，一家叫风变编程，另一家就是开课吧。只不过，Python课对风变来说是公司的核心产品，而对开课吧来说只是引流产品，开课吧另外还有很多高客单价产品，包括考公务员、考研、计算机技能培训等。就在去年7月份，开课吧还获得了6亿元的B轮融资。

不过，最近几个月，开课吧频频传出负面消息。先是5月份，传出拖欠员工工资，6月份又传出公司员工社保中断、学员退费难等问题。为此，开课吧创始人兼CEO方业昌在6月29日，发了一封致员工的内部信回应相关问题，消息马上冲上了微博热搜。方业昌在信中坦承，公司每个月的现金流缺口在一个亿左右，这是导致员工工资晚发和部分学员退费延期的主要原因。为了维持公司运作，他的个人负债已经超过10亿元，目前他正在最大限度地为公司找钱，以渡过难关。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

你知道，2022届毕业生规模首次突破千万，被称为“史上最难就业季”，再加上大厂裁员不断，很多毕业生把考公务员当成了最好出路，给近几年的“考编热”又添了一把火。火爆到什么程度？去年西藏阿里地区邮政管理局招聘一名主任科员，因为不限专业、不限工作经验，竟然吸引了2万多人来报名，把招聘单位吓一跳。就算这是极端情况，不妨再看一个总比例。2022年国家公务员考试，也就是通常说的“国考”，计划录取3.12万人，通过资格审查的考生人数为212.3万人，录取比例为68:1，稍微抢手一点的岗位真真是百里挑一。

为了备战考试，很多人选择去报辅导班、培训班，据说培训价格也是水涨船高，学费动不动要四五万元。你肯定以为，这种情况下，像“开课吧”这样的职业培训机构应该是赚得盆满钵满。奇怪的是，相关机构却接连传出巨额亏损，甚至资金链断裂的消息。

就在7月14日，国内公务员考试培训龙头中公教育发布上半年业绩预告，预计净亏损为7.2亿—9.2亿元。在深交所上市的中公教育，去年7月份还以2000多亿的市值位列中国教育类上市公司之首，然而在随后一年中，股价一下子跌去了70%，市值蒸发2000亿。

你看，一边是考公务员越来越卷，另一边，相关培训机构却越来越惨，这是咋回事？其中的部分原因，类似于原来的K12赛道，就是广告投入成本太高，靠学费赚不回来，公司持续失血。除此之外，职业培训赛道甚至比K12卷出了新高度，他们发明了一种“协议班”，这是导致后期爆雷的一个关键因素。

所谓“协议班”，就是培训机构承诺“考不过就退款”，先由考生缴纳几万元的学费，等考试放榜之后，如果没考上，培训机构会退回学费。根据签署协议的不同，有的可以100%全退，有的是扣除部分学杂费之后退还。

看上去，这种方式能够给培训机构带来不少好处。第一，几万元的培训费不是一笔小数目，“考不过就退款”的承诺可以大大降低考生缴费的决策门槛，便于抢占市场份额。第二，从考生报名缴费，到最后的公考放榜，短则几个月、长则小一年，这笔钱相当于是一笔免费现金流，可以带来稳定的理财投资收益。这样算下来，培训机构只赚不亏。

没想到的是，出问题的也正是协议班。2021年中公教育的总收款为204亿元，退费就退了153亿元，退费金额比上年激增了50%左右；退费率从2020年的42%，一下子涨到75%，把公司的财务节奏彻底打乱。

其实背后原因不难理解。因为考编热，协议班报名人数大涨，但问题是，公务员的录取人数并没有同步大涨，名额就这么多。也就是说，各家培训机构为了争抢协议班生源，巨额广告费砸下去，但最后能确认的收入是基本不变的，这是一个零增量的市场，财务出问题是迟早的事。

另一方面，在考生申请退费的时候，因为种种原因经常出现退费扯皮，对机构品牌进一步形成负面口碑。另外，考生因为想着可以退费，在备考时反而可能没那么认真，各家机构的数据都显示，协议班的考试通过率要低于普通班。

这么看来，“协议班”确实是一种很有问题的商业模式。

说到这儿，我们可以再往深里想一步：抛开财务问题不谈，教育产品应该“按效果收费”吗？学而思的李睿老师曾经打过一个比喻：如果医院也承诺“按效果收费”，治不好全额退款，可能吗？实际上，只要是正规医院，没有承诺按治疗效果收费的。

那么，医院的收费逻辑是什么？是“医生和病人就怎么治病的程序达成共识，然后，病人按照治疗程序的每一个步骤来付费”。一家医院努力的方向，就是让病人更容易和医生达成治疗的程序性共识。评三甲、聘请更多知名大夫、上更好的硬件设备、提供更人性化的服务等等，都是奔着这个目标去的。

再来看教育培训机构，也是同样的道理。如果“按效果收费”，学习效果因人而异，是一个不可控因素。培训机构的收费逻辑，是“与学员就怎么实现学习目标的方法和程序达成共识，并且把这个方法落实在教学的每一个环节中”。具体的方法，可以是名师上课，可以是小班面授，可以是大量刷题，也可以是实操演练，等等。

总之，你就方法论和学员达成了明确共识，并且你确实在教学交付中，比如招生说明、课程设计、上课老师、批改作业等各个环节体现了你的方法论，收费的逻辑就成立，而且你也知道产品该往什么方向去迭代。

反过来，如果没有想好产品的内在方法论，更没有就这个方法论与用户反复沟通、达成共识，只是简单粗暴地承诺“考不过就退款”，看上去慷慨，实际上是一种偷懒，最终会造成培训机构与用户的双输。

来看今天的第二条。

据联商网统计，今年上半年全国新开业商业中心119个，同比去年下降19%。新开商业中心数量下滑，直接原因是疫情，比如上海在上半年一个新项目都没有，下半年预计会有一批集中开业。不过，如果拉长时间线来看，疫情并不是主要原因。

实际上，从2018年起到现在的五年间，新开商业中心的数量就在逐年递减。相比2018年上半年新开业228家，今年上半年的119家只有原来的一半。国内商业中心经过20多年的狂飙突进，市场接近饱和，进入了增长瓶颈。

你知道，商业中心的1.0版本，是以购物为主，所以也叫做“购物中心”，家乐福、沃尔玛、苏宁、国美是那个时代的流量密码。后来，电商渗透率越来越高，购物不需要专门跑一趟了，商业中心进化到2.0版本，以生活、娱乐为主，重点打造餐饮、亲子、影院、运动健身等业态。到现在，为了突破增长瓶颈，商业中心正在努力向3.0版本演化，构建以文化、审美为主的新业态。

我来给你说说，当下年轻人最喜爱的商业中心，都长什么样。

比如位于杭州的天目里。你知道，杭州旁边有一座天目山，它被称作“杭州后花园”。天目里就是取名于天目山，希望成为杭州人的“精神后花园”。他们专门请来了意大利设计大师伦佐·皮亚诺，被称作“现代巴黎的象征”的法国蓬皮杜中心，就是皮亚诺的手笔。

天目里由17个环绕的单体建筑构成，中间是被称为“城市客厅”的中心广场，里面穿插分布着中央花园、水镜广场和乔木树阵，连屋顶上都种满了龙井茶树。看上去，这不太像商业中心，倒像是旅游景区。

天目里引进的“流量密码”，肯定也不能是俗气的商超，而是日本知名的茑屋书店。天目里的这家茑屋书店被称为“全球最美、北野武最爱”，一开业就成为网红打卡地。此外，这里还有主打独立文艺影院的三克映画、设计师买手店、印章定制店等等，处处营造出一种文艺到死的氛围，我走进去会感觉自己没文化。

再比如，位于成都的商业中心Regular源野，它的选址非常特别，开在市政公园的地下，20多个店铺环形分布在地下空间四周，中间则是一个远大于商业区的下沉花园广场，景观很美。

从业态上看，源野走的也是文艺风。比如这里有一家自然艺术工作室，店主是两位年轻的设计师，他们搜集植物、矿石、昆虫，加工成标本，或者创作成装饰画出售。这里还有别具一格的咖啡馆，白天卖精致的手磨咖啡，到了晚上就会变身小酒馆，提供各种口味的鸡尾酒和预调酒。

源野商业中心的出现，让这个市政公园出现一种奇妙的氛围：大爷大妈们在地面跳广场舞、遛狗、下棋，年轻人在下沉广场里拍照、喝咖啡，大家在“折叠空间”中互不干扰、各美其美。

你发现没有，要运营好商业中心3.0版本，得从原来的“招商思维”切换到“策展思维”。不是什么品牌火就引进什么，而是要以策展人挑选展品的眼光来挑选商家，这里面的每个商家，都在传递着你的文化调性和价值主张。最终，人们不是冲着某个网红店而来，而是为你而来。

2022年6月25日 科技前沿：怎样优化合作机制？

今天我们从两个话题出发，为你提供知识服务。一是马斯克终止收购推特，二是日本企业在固态电池专利数上领先。

今天的第一条，来自彭天放老师的硬科技报告。

这几天，马斯克和美国的社交媒体公司推特又打起来了。你知道，今年初马斯克大张旗鼓地宣布要收购推特。一开始，推特是拒绝的，认为这是恶意收购，还启动了所谓的“毒丸计划”来对抗。不过后来，推特还是半推半就，和马斯克达成了收购协议，价格都谈好了。

没想到，就在7月8号，“负心汉”马斯克突然翻脸，向美国证券交易委员会发函，要终止对推特的收购。这下，推特又不干了，向马斯克索赔10亿美元的“分手费”。对此，马斯克在推特上回了一句话：“真讽刺，呵呵。”马斯克表示，推特从一开始就不欢迎他的收购，公司管理层一直在用数据作假、财务反制等各种手段阻碍收购的正常推进，这才让他决定停止收购。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

这场闹剧估计一时半会还不会收场，咱们可以继续吃瓜。如果从博弈论的角度看，这其实是典型的由于参与各方的相互不信任，造成的双输局面。交易的参与者没能找到共同认可的合作机制，导致最后终于有人忍不住“掀桌子”。

合作的失败显然会增加社会的运行成本。科学家们就想，能不能用AI算法设计一种大家都愿意接受的合作机制呢？最近，英国的人工智能公司Deepmind在《自然·人类行为》杂志上发表了一项很有趣的研究。他们设计了一种由四个真人玩家参与的模拟投资游戏，然后通过人工智能算法，找到了最受玩家欢迎的合作机制。

这个游戏的玩法是这样的：最开始的时候，四名玩家会随机拥有不同数量的初始资金。也就是说，玩家之间存在初始的“贫富差距”。在游戏第一步：每个人需要从自己的初始资金里“投资”一部分钱到一个“公共资金池”，具体投多少全凭自愿。游戏的第二步：这个由大家共同出资的“公共资金池”会增值60%。第三步，公共资金池连同增值部分一起，按照某种分配机制返还给四名玩家。然后，回到游戏的第一步，开始下一轮投资。这样总共进行10轮。

说到这儿你大概听出来了，这里面每个玩家想要获得理想收益，最关键的因素不是一开始获得的初始资金，而是公共资金池连同增值部分的分配机制。如果分配机制让大家觉得不公平，会导致玩家在后面的投资越来越少，公共资金池渐渐萎缩，每个人都没法获得理想收益，从而形成多输局面。

那么，怎样的分配机制才算“公平”呢？经济学里的传统利益分配机制，大概有这么几种原则：

第一，按人头分配。也就是，不论四个玩家上一轮各自投资多少，每个人分1/4。

第二，按股权分配。也就是，按上一轮每个玩家出资额的比例进行分配。

第三，按付出分配。这个机制稍微复杂一些，就是每个人分配到的金额，是按照自己上一轮投资的金额占自己总资产的比例来分配的。比如，一个人的初始金额只有2元，他把这2元全部投进公共资金池了。另一个人的初始金额是10元，他也拿出了2元来投资。也就是说，虽然投资额相等，但第一个人投入了100%的钱，第二个人只投了20%的钱，第一个人分到的钱就是第二个人的5倍。

可以预见，这三种分配机制各有各的问题。比如按人头分配，肯定会造成搭便车现象，你一分钱不投，也可以分到和别人一样的收益。按股权分配，可能会造成贫富分化的马太效应，一开始运气好、初始资金比较多的玩家，会越来越有钱，而一开始运气不好的玩家根本没有反超的机会。这两种分配机制下，玩家在结束游戏之后，表示游戏体验都不是很好。第三种按付出分配，体验略好一些，但也肯定不是最优解。

能不能在这三种机制之外，找到更好的分配方式呢？科学家们请出了人工智能来帮忙，分三步走：

第一步，研究人员收集了大量由人类玩家产生的游戏数据，让AI算法学习人类玩家的行为模式，变成一个跟人类行为模式很像的“虚拟玩家”。

第二步，研究人员让这些“虚拟玩家”相互进行游戏，并且在每次游戏结束后对游戏的满意度打分。这些虚拟玩家在不同的分配机制下，开展了上万次的游戏，最终找到了一种“虚拟玩家”满意度最高的分配方式。

第三步，研究人员招募了3000多名志愿者，让这些人类玩家分别在AI挑选的分配方式，还有刚刚介绍的三种经典分配方式下玩这个游戏，投票选出自己最满意的分配方式。

实验结果显示，由AI选出的分配机制，成功地击败了三种经典分配机制，获得了最多人类玩家的投票。

听到这儿，你肯定很好奇。这个AI选择的分配机制是什么样的呢？这是一个根据游戏进程随时调整的复杂机制，有点像一个黑盒子，很难概括成上面那种简单的规则。不过，它有一些可以被观察到的特点，比如，既追求投资效率，也注意缩小玩家之间的贫富差距。在追求投资效率方面，如果一个玩家投资的额度还不到自己全部资金的50%，说明他参与的积极性不是很高，他不会获得任何回报，这个规则意在鼓励大家多投资。在追求平等方面，分配规则会在最开始几轮游戏的时候，对那些一开始运气不好分到钱较少的玩家进行适当倾斜。

值得一提的是，这个AI分配机制不仅仅击败了三种经典分配机制，也击败了人类玩家随机应变设定的分配机制。研究人员开展了一个补充实验，在这个实验里，没有固定的分配方式，而是由一个人类裁判员来决定每一轮的分配。

按理说，这位人类裁判员拥有着“上帝视角”，可以依据游戏中每个人的投资积极性、贫富差距等信息随时灵活调整分配方式，理论上可能让玩家更满意。结果呢，几百名人类裁判员获得平均满意度，还是低于AI的分配机制。看来，AI真的可以做到，比人类自身更了解人类的偏好。

来看今天的第二条。

最近，据日本媒体报道，日本企业在固态电池上的专利数处于全球领先地位。

你知道，目前动力电池的主流是液态锂电池，其中的电解质是液态的，在低温环境下黏度会变大，从而影响充放电的容量，导致续航里程降低，此外还面临一些安全隐患。而固态电池里面不含液体，在能量密度、充电效率、安全性等方面都要优于液态锂电池，被认为是下一代电池技术。

目前全球固态电池专利数排名前五的企业，有四家日本企业、一家韩国企业。其中第一名丰田拥有的固态电池专利数遥遥领先，差不多是后面四家专利数的总和。目前，丰田、日产、本田这日本汽车三巨头正在加大固态电池领域的投入，并明确了固态电池量产时间表。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

听到这个消息，很多人开始担心了。新能源车时代，中国车企好不容易弯道超车，挤进第一梯队，把日本车企远远甩开。而现在，日本车企会不会重兵把守在下一个技术路口，凭借固态电池技术，把我们打个措手不及？

要回答这个问题，我们先得搞清楚一件事情，日本车企是怎么在新能源车时代掉队的。我们在第15期节目中聊过，日本车企在十年前预判新能源车技术时，重金押注油电混动和氢能源，结果点错科技树，中美新能源车企的主流是纯电动。

不过，就算是这样，日本企业在锂电池领域仍然有大量布局，技术实力并不差。锂电池中的隔离层、电解液、正极、负极材料的全球最大生产商，都是日本企业。像松下、住友化学、日立化学、三菱化学等，都是特斯拉电池包的供应商，日系电池占据全球10%的市场份额。至于电池之外，电动车的另外两大核心技术——电机和电控，丰田搞了很多年，技术储备也不差。

这么看来，日本车企在新能源车时代掉队，可能关键因素并不是技术，而是市场。或者说，问题不是供给端，而在需求端。

新能源车这种革命性的新事物，一开始在驾驶性能、安全性、性价比等方面是被燃油车全面碾压的，消费者根本没有购买的理由。怎么办？新能源车企没办法单靠自己打下市场，政府得来推一把。中国不用说了，过去12年，国家对新能源车的补贴将近1500亿元，这是国内车企能够弯道超车的底牌。美国和欧洲也是一样，补贴起来毫不手软。去年拜登政府就宣布，要拿出1740亿美元来补贴电动车，每辆车补贴7500美元。

既然是政府给补贴，那当然是自家孩子自家疼，补贴会明里暗里向本国车企倾斜。可能只有特斯拉是特例，凭着马斯克的一张铁嘴铜牙，特斯拉在美国和欧洲都获得了巨额补贴。这时候，征战海外的日本车企就很尴尬了，它们眼看着本土车企吃肉，自己只能喝汤，甚至连汤都喝不上，在海外卖新能源车无利可图。

那么，退守日本国内市场呢？也不行。首先，日本国内市场太小了。2021年，日本国内的汽车销售总量为445万辆，而中国为2628万辆，美国为1538万辆，相比之下，日本连零头都不到。规模太小，不利于新能源车的发展。更要命的是，日本社会老龄化严重，老年人的一个特点就是不爱尝试新事物。目前新能源车在中国的渗透率为25%，也就是每卖出4辆车就有一辆是新能源车。你猜猜在日本的渗透率是多少？只有1%。

你看，海外市场攻不进，本土市场打不开，这可能才是日本车企发展新能源车的最大阻碍。有业内人士认为，日本企业在固态电池技术上确实领先中国五年，但留给日本车企做新能源整车的时间窗口已经关闭，很难通过这一项技术翻身。更有可能，日本企业只作为重要的零部件供应商，参与到世界新能源车的产业链中来。

2022年6月26日 决策的维度

人的命运，是一连串决策与运气的叠加。

米塞斯给出了“行动人”的定义，在他看来，每个行动都是一次选择，行动者在替代手段中取此舍彼。

每个行动，犹如围棋的每个棋子，最终构成了完成的棋局，评价了一个人的此生。

决策，是面向未来分配资源。其中，充满了未知和风险。

本文构建了一个四维架构，用于帮助我们思考不确定情况下的“连续决策”。

换而言之，我打算为评价“行动人”的行动提供一个完整框架：

1、基于时间整体性的；

2、基于取舍空间整体性的；

3、基于资源整体性的；

4、基于行动人在过程中自我进化整体性的。

在一个单边上涨的市场里，人们热烈追逐收益最大化；

当市场开始调整或回归均值，未曾经历完整周期的人们对风险猝不及防。

在《人生复利训练营》第一期的进行过程中，我发现本文关于“决策维度”的描述，有助于理解概率起伏下的复利计算，从而实现在规避风险的前提下实现收益最大化。

决策的维度，是某种可视化的隐喻。其涉及到的计算大致是简单且严谨的，例如“胜率、赔率、期望值、下注比例、贝叶斯更新”等等。

我的构建照例是脚手架而非“理论”，供诸君踩踏以及拆除。

以围棋为例，棋盘是二维的，但高手往往有超越二维的“感觉”。

吴清源先生把“21世纪的围棋”称作“六合之棋”。所谓“六合”，在古文里是宇宙的意思，表示东西南北的四方和上下的天地。

东南西北，是二维的棋盘。而“上下”，则包括了棋的（且不止）“厚薄”，是第三维。

在吴清源看来，围棋的目标不是局限于边角，而是应该很好地保持全体的平衡，站在一个很高的角度去看待。

他认为：只有发挥出棋盘上所有棋子的效率那一手才是最佳的一手，那就是中和的意思。每一手必须是考虑全盘整体的平衡去下——这就是“六合之棋”。

可是，如何评估厚与薄呢？

棋手将着眼于全局和长期收益的行棋组合，称为“厚势”；将眼前和立即变现的行棋组合，称为“实利”。

AI下棋相比人类最厉害的地方，是形势判断。

形势判断里最难的，是对“厚薄”的判断。

棋子的厚薄，是一种垂直于棋盘之二维的第三维属性。

从投资的角度看，“升维”来自跨期决策中对时间这一要素的考虑，并通过资源配置和适应性学习，实现最终收益的最大化。

一

前阵子，某资本大佬创造了“人类历史上最大的单日亏损”：

他的基金净资产峰值高达150亿美金，杠杆比例长期维持在3~4，所以总资产高达800亿美金。

因其三只重仓股都在最近有过单日暴跌30%以上，人们猜测仅在这三只股票上的亏损就达100亿美金，约是其净资产的2/3。

还有各种更糟糕结果的传闻......

都知道杠杆危险，为什么即使是“专业人士”也无法幸免呢？

我对该传闻的总结是：一个因为运气发达的人被运气报复了。

由此，我更发现了一个秘密：

许多“赌徒”压根儿不懂基本的概率常识。

广义而言，人是一种好赌的动物。

一个人的诞生，就是中了“卵巢彩票”头奖的结果。

有一次，美国强力球彩票头奖高达15亿美金，其中奖率约为三亿分之一。

对比而言，人一生中遭受雷击的概率约为13500分之1，约为中彩票头奖的两万倍。

不那么精确的比方是，一个人中15亿美金的彩票头奖，相当于一辈子被雷劈了两次。

你我来到这个世界的中奖率，至少也是数亿分之一。

正如地球上的生命之于宇宙，也是一个超级彩票大奖。

人生有很多时刻，需要在未来充满不确定性的情况下做出选择。

这也似乎有点儿像“赌”。

所以，普通人学习一点儿原本发源自赌博的概率常识，也很必要。

本文将系统化地梳理一下“赌”的三个关键知识点：

1、胜率；2、赔率；3、下注。

即使是投资领域的不少专家，都在这三个简单的概念上犯晕。

进而，我搭建了一个“四维一原点”的模型，供高手批判。

文章开头，还是要强调以下几点（是非常重要的废话）：

没有任何方法，可以帮助赌徒战胜现代赌场。

再厉害的公式，也无法挽救期望值为负的赌博游戏。

在股票市场上战胜指数，也是极其艰难的事情。

普通人更别去玩儿期货等连对手都不知道是谁的赌局。

即使是顶级聪明人，也别抢“运气”的功劳，否则会被“运气”报复。

二

先简单地描述一下三个关键概念：

一、胜率

胜率=成功的概率=成功的总次数/（成功的总次数+失败的总次数）

例如扔一个标准的硬币，你压正面，扔了100次，50次是正面，胜率就是50%。

假如玩儿扔骰子游戏，你压数字6，数学意义上的胜率是1/6。

二、赔率

赔率=获胜时的盈利/失败时的亏损

例如上面你扔骰子押数字6，若每次下注两块钱，赢了净赚十块钱，输了亏掉两块钱，那么赔率就是10/2=5。

再如你买了一只股票，预测其若上涨，幅度约为30%；若下跌，幅度约为-10%，那么赔率就是30%/10%=3。

这里容易混淆之处是，盈利的计算要扣除本金。

因为有些国家和地区的足球彩票的“赔率”包含了本金，例如说是一赔5，这"5"里包含了你的本金"一"，所以赔率应该是"（5-1）=4"。

三、下注

下注是指根据过往信息和当前局面，对未来做出一个预测，并且据此投资总资金的比例。

所以，下注的单位应该是百分比，而不是金钱数量。

例如，你听闻有位超级厉害的大佬在某牛B项目上下注100个亿，于是打算抄作业，把账户里的300万全押上去。

可是，超级厉害大佬的资金总量高达1000个亿，而且还能源源不断地募集资金。

就算你真的要抄作业，也应该抄该大佬的下注比例，也就是100/1000=1/10，所以你应该押30万。

然而，仅仅知道这三个概念，只会让赌徒产生"我懂了"的错觉，导致刚学会狗刨的新手要去横渡长江的雄心。

大部分话题都停留在“胜率和赔率哪个更重要"这类定性讨论上，说来说去，全是计谋和道理。

即使是有些专家，也没有理解"胜率、赔率、下注"之间的数学联系，以至于对凯利公式关于"下注比例"的计算表示怀疑。

下面，我将给出一个直观的、量化的、整体的"胜率、赔率、下注"理解框架。

三

这个整体框架包括四个维度，和一个原点：

一维是胜率；

二维是期望值；

三维是根据胜率和赔率所决定的下注比例；

四维是根据过往的下注结果和更新后的信息，重新调整"胜率、赔率和下注"。

原点是人性。

图片

一维：胜率

我用改编自《周期》里的一个比方来说。

一个罐子里面装着100个球，有些是黑球，有些是红球。一个人从罐子里拿出来一个球，你猜它会是什么颜色？

假如你对罐子里的黑红球分布一无所知，你怎么猜都没意义。

但是，如果你知道其中70个是红球，30个是黑球，这就会让你赢的概率大大超过输的概率。

你当然会猜随机拿出的球可能是红色，你的胜率是70%。

用图形来表示，如下，是个一维的线段：

图片

这是一个长度为10的线段，其中70%的部分为红色，30%的部分为黑色。（请横过来看数字）

这部分简单得出奇，但为了整个描述框架的完整性，请聪明的你耐心看下去。

（聪明人请来走个神儿：如果让你连续猜100次，并且你已经知道了70%是红球，30%是黑球，那么，你应该连续100次都猜是红球，还是70次猜是红球，30次猜是黑球？为什么？）

对胜率的把握程度，属于"概率权"的一种。

你可能会说，投资又不是猜罐子里的球，只有上帝才知道那只股票明天会涨会跌，这个胜率谁说了算？

没错，大多数"胜率"，就是靠"蒙"的。

在"对赌"的场合，关键在与你比对手"蒙"得更准，就像两个人在森林里遇到狗熊，重点不是比狗熊跑得快，而是比另外一个人跑得快。

霍华德·马斯克对此总结道：

要在这场对赌游戏中赢多、输少，你就必须在知识上有优势，你要比对手知道得更多。这正是卓越投资人的优势所在：卓越投资人对未来的趋势比一般投资人知道得更多。

你即使知道概率，也无法"确定"知道未来具体会发生什么。你还是有30%的概率会输，并且不知道具体哪一次输，哪一次赢。

对于投资这类"赌局"，理论上你只要有50.1%的优势，并且形成下注的连续性，就有机会实现接近于百分之百的收益。

这里的关键是：

对未来趋势，你知道得比别人更多，即占有知识优势，就足以让你取得长期投资成功。

这就是所谓的洞见。

张磊早年敢满仓腾讯，下注京东等公司，都是因为他根据美国的"基础概率"和自身的"知识优势"，比别人更早更准确地"蒙"对了这些公司的胜率。

他“偷”看了底牌。

胜率，是用概率来做决策依据，也就是某种量化思维的大局观。

然而，"追求做大概率正确的事情"，这句话百分之百正确吗？

并非如此。

就做事而言，也许是对的；

就投资而言，还要看赔率。

例如，下注于夺冠概率最大的巴西队，你未必能够赚钱。

二维：期望值

假如一篇讲胜率和赔率的文章，绕来绕去都不提及"期望值"，说明那篇文章的作者是个概率盲。

在本文的这个框架里，二维不是赔率，而是期望值。

再回到上面那个猜红球黑球的案例：

你已经知道了70%是红球，并且已经选择了胜率高的红球。

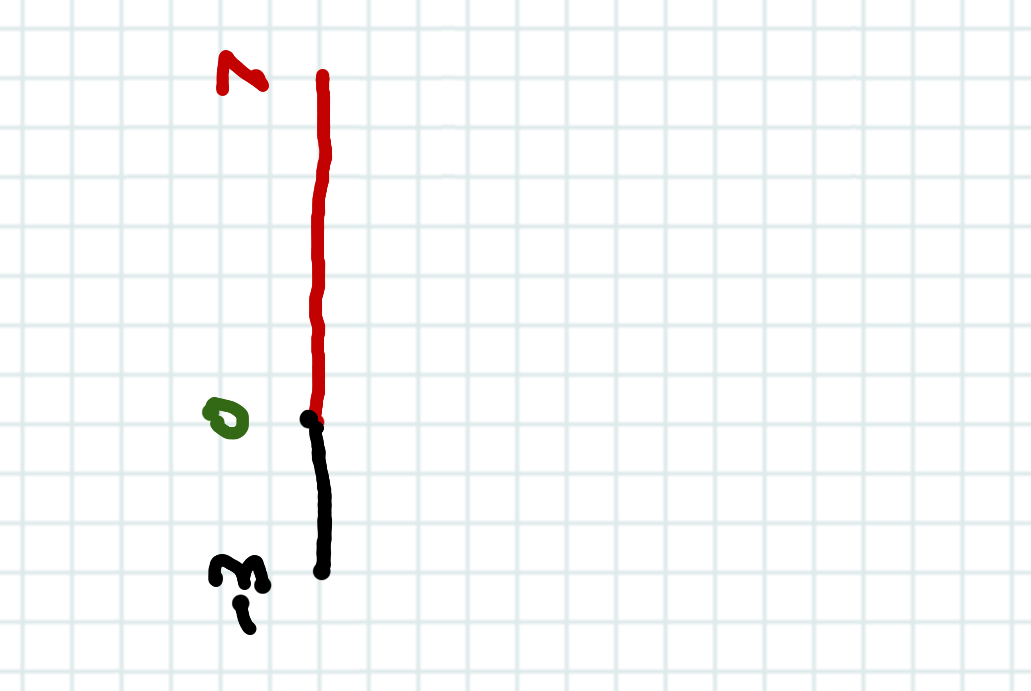
这时，你的对手选了黑球。但他提了一个条件：

假如你赢了，他赔你20%；

假如他赢了，你赔他80%。

你要不要和他对赌呢？

用图形来表示，如下，是二维的矩形：



如上，纵坐标是胜率，横坐标是赔率。（以下略去%）

你若获胜，收益是70✖️20，如上图的橙色面积；

你若失败，损失是30✖️80，如上图的蓝色面积；

期望值=预期收益➖预期损失=-1000，如上图的两个面积差。

所以，对方给出的赔率，会让你即使拥有70%的胜率，期望值也是负数，也不值得参与这个赌局。

反过来想，对手即使胜率较低，如果有好的赔率，还是可以有正的期望值。

所以，赔率必须结合胜率一起计算，才有意义。

去讨论胜率和赔率谁更重要，就像讨论左脚和右脚哪个更重要一样。

期望值的计算是通过面积，姑且称之为"二维"。

塔勒布曾经嘲讽索罗斯曾经的搭档罗杰斯连期望值都不懂。

当然，鸟不懂飞行原理也会飞。

但是，如果想要造一个飞行机器，最好懂点儿飞行原理。

最厉害的投资者，本质上是一台赚钱机器。所以既要有直觉，也要懂飞行原理。

为了实现这一点，让我们继续迈向三维世界。

三维：下注

如前所述，即使你有90%的获胜概率，而且赔率也极高，算下来期望值也非常有吸引力，但是在随机性的作用下，你也可能落入那10%的失败区间里。

俗称：“煮熟的鸭子飞了”。

现实中杀死一个人的钱包的，不是生猛的野鸭子，更多的是“煮熟的鸭子”。

说一个听起来很耳熟的故事吧：

你遇到一个发财机会，买入一只超牛的熟人介绍的股票，他身家好多亿，自己把钱全押进去了，万无一失。

你跟着杀进去，结果特别意外的事情发生了，概率极小，股票大跌。

煮熟的鸭子飞了。

现实世界里，煮得多熟的鸭子，都有可能再次飞起来，变成一只“黑鸭子”。

所以，聪明的玩家会在机会出现之时，通过计算，押上他们最佳的赌注。

一个人的成就大多取决于做决策，做选择，也就是分配资源。

下注，就是分配资源。

找到好的下注方法，是为了满足如下两个目标：

1、永不爆仓；

2、长期收益最大。

凯利公式由此而来。

凯利公式，向来充满了各种争议。它或者被高估，或者被误解。

最近我看到一篇强调“高赔率投资”的文章里，举了一个例子：

按照凯利公式：

一个10倍赔率的机会，如果只有10%的概率赢，最佳下注仓位只有1%；

一个0.5倍赔率的机会（赚1亏2），如果有80%概率赢，最佳下注仓位可以到40%。

该文由此认为：

经典投资理论更倾向于进行高概率的投资，能够提高对概率的把握就是提高胜率。

按照（凯利公式）这套重概率（胜率）轻赔率的做法，想在投资实践中获得高收益是非常不容易的。

因为概率很难预估，并且由于投资并非扔骰子式的大规模重复，对结果无法验证。

问题来了，凯利公式真的“重胜率轻赔率”吗？

并非如此。

要想回到这个问题，我们需要简单了解一下，凯利公式是怎么得来的。

某次下注，假如你赢了，总资金就会变成：

现有本金=原来本金➕下注金额✖️赔率。

其中，下注金额=原来本金✖️下注比例。

某次下注，假如你输了，总资金就会变成：

现有本金”=原来本金”➖下注金额。

因为我们在乎的是长期下来自己的总收益是多少，所以，要计算的是多次下注后本金的最大值。

在公式中，f为下注占总资金的百分比，p为获胜概率，b为赔率，E为期望值。

当你赢了，你的本金增加为原来的（1+f×b）倍。

当你输了，你的本金减少为原来的（1–f）倍。

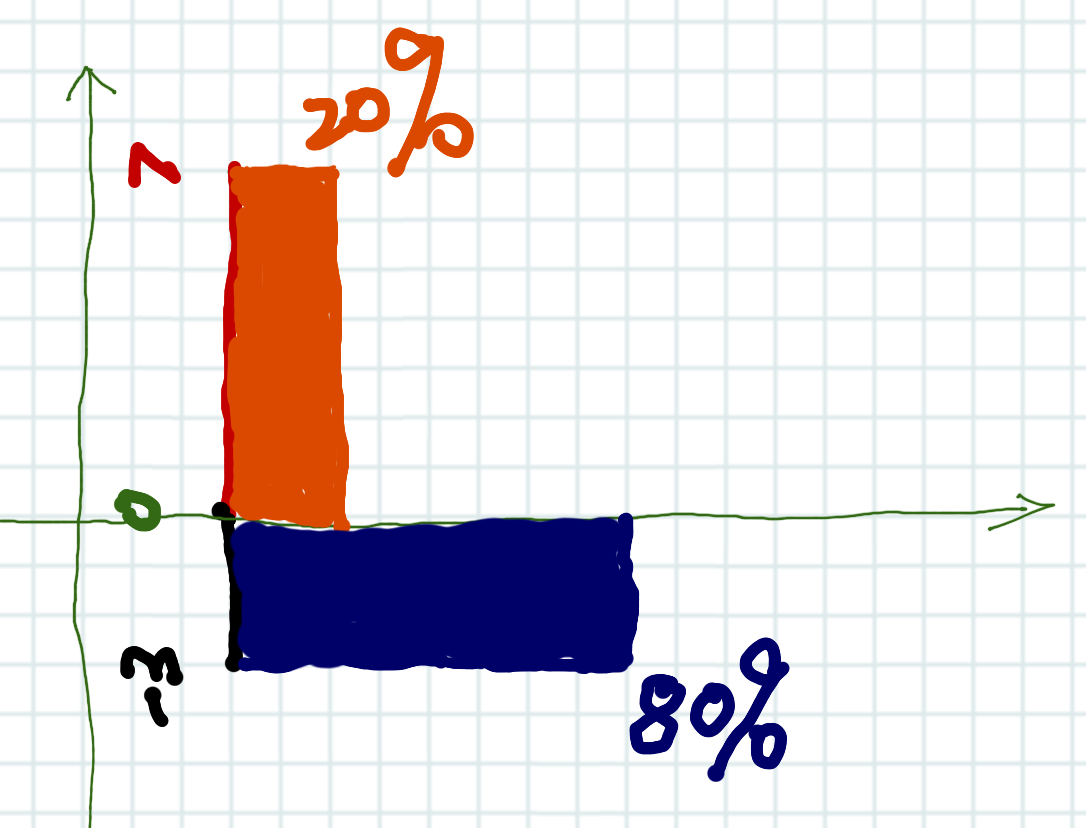
假如你一共下了N次注，那就是Np次赢，N（1-p）次输，并将所有的增减倍数乘在一起。

对赌徒而言，最终收益，不是加减法，而是一个乘积，如下：

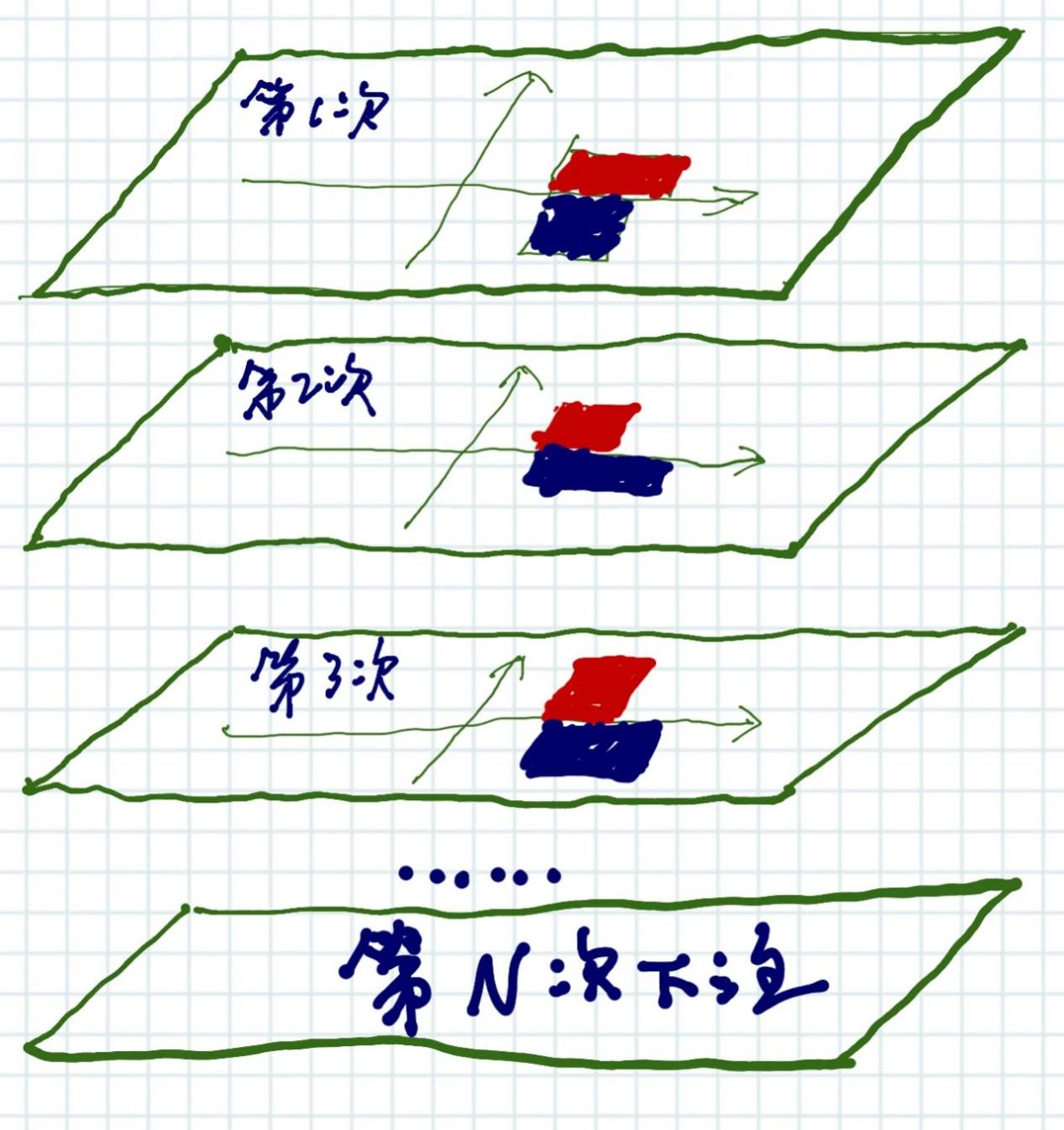
总收益=本金✖️（1+f×b）✖️（1–f）✖️（1–f）✖️（1+f×b）......

凯利公式是为了让上面这个乘积长期而言最大化。

每一次下注，都是二维的“期望值”计算，例如前面出现过的下图：



连续N次的下注，就变成了三维世界：

图

我们最后赚到的钱，是许多次下注累加在一起的统计学结果。

当已知胜率和赔率时，每次下注的比例，将一个个二维世界串在一起，变成了一个三维世界。

凯利公式的目标是最大化资产的增长率，也即最大化对数资产的期望值。

资产的对数期望值，计算如下：

574b071b68c69256d30b57bc9338e6eb

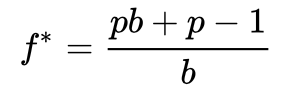
该计算可分为两部分理解：

加号以前是有p的概率获得f×b的资金；

加号以后是有（1–p）的概率损失的赌注。

为了得到E的极大值，对E求一阶导为0。

由此，我们得到了凯利公式：



凯利公式，将“胜率、赔率、下注比例”整合在一起。

凯利公式并没有更重视“胜率”或者“赔率”。

该公式的目的，是确保下注者不爆仓的前提下，实现“拥有正期望值之重复行为”长期增长率最大化。

其中的关键点是：

拥有正期望值之重复行为。

几乎所有的赌博，期望值都是负数，即使熟练运用凯利公式也无济于事。

人们批评凯利公式的主要原因，是其适用于所有已知概率或者概率可以被估计的赌博或投资中。

因为最早索普是将其应用于玩儿赌场的21点。

但是，在资本市场上，胜率和赔率都是不确定性的，并且单次下注无法复现，也因此不能验证。

再有，谁会在每次投资前用凯利公式计算一下呢？

然而，凯利公式的精确性和简洁性，是毋庸置疑的：

公式背后“通过控制下注比例控制风险并兼顾最大化收益”的投资理念也是对的。

凯利公式在某种意义上，帮助投资者实现了期望值为正时的“遍历性”。

需要注意的是：运用凯利公式时，不能加杠杆，在估算胜率和赔率时，宁可保守一些。

那么，凯利公式是不是真的重概率轻赔率吗？

并非如此。

反过来说：

凯利公式告诉我们，过少下注所导致的“收益减少”的风险，要远小于过度下注所导致的亏钱风险。

这二者之间，并不是线性关系。

避免永久性损失，永远是投资人第一要考虑的事情。

即使你有90%的胜率，赔率高达十倍，凯利公式也会告诫你不要All in。

因为胜率高达90%，意味着你仍然有10%的可能性输掉。

多少英雄豪杰，就是因为不懂（或不接受）这一点，而被“吸附”在小概率的坑里爬不出来。

此外，对于创业者和投资人，源源不断的弹药（不包括那些短期高息的负债），能够让他们在下注上更加从容。

所以王兴说创始人最主要的三个任务之一就是找到足够多的钱，实现“无限游戏”。

即使一位投资高手不懂或者不用凯利公式来计算自己的每次下注，但是这种投资原则流淌于他们的血液之中。

四维：更新

继续说本文的四个维度的框架。

至此，有人会说，你怎么知道胜率是多少？你怎么知道赔率是多少？不知道胜率和赔率你怎么计算下注比例？

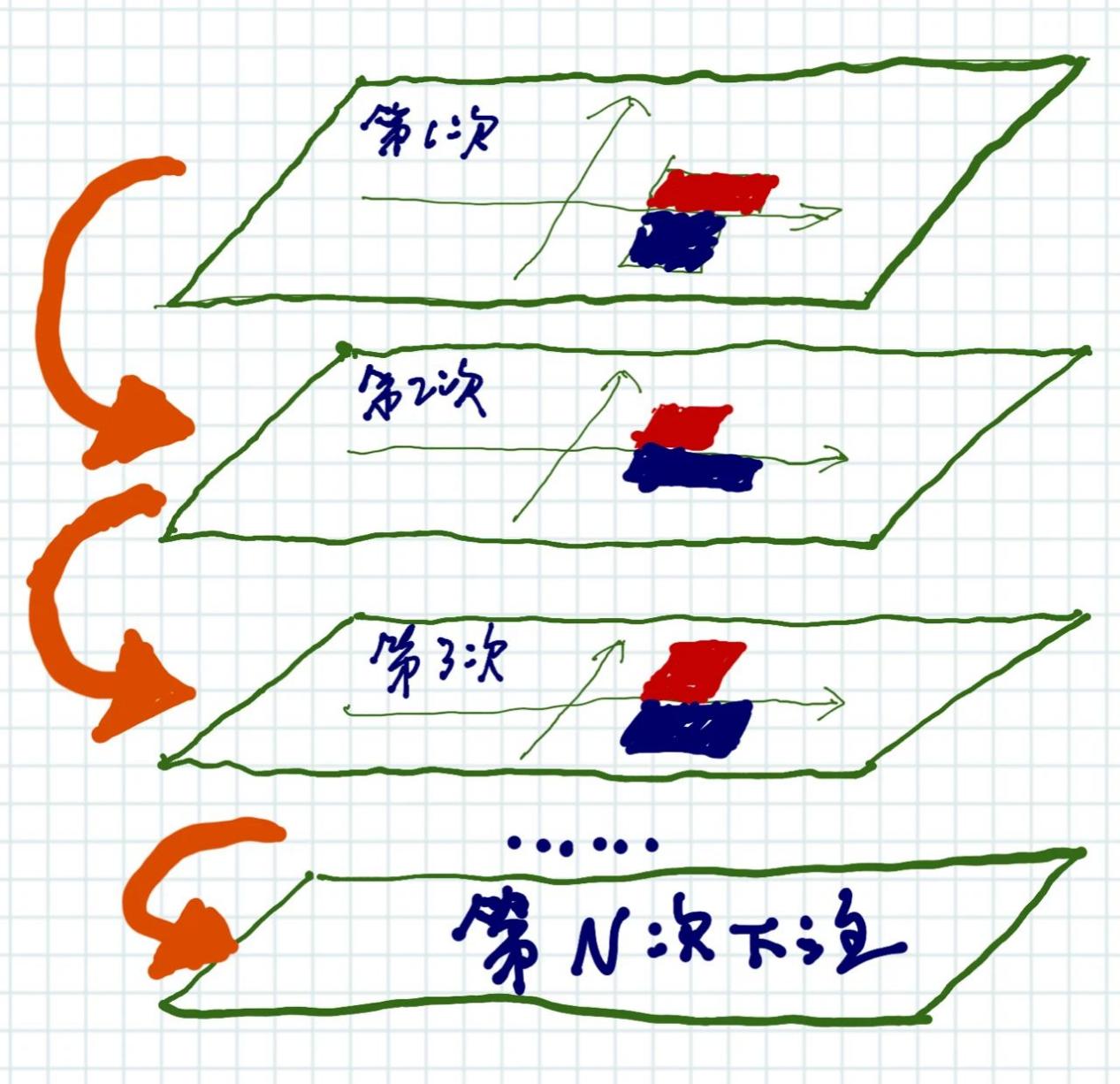
没错，胜率和赔率，是下注者的主观信念。

在赌场，我们可以用“频次”来计算出轮盘赌的概率，因为可以大规模重复。

在现实世界的更多场景下，我们需要贝叶斯理论的主观概率。

即使是在一个“过去表现并不代表未来”的投资领域，概率思维一样适用。

如果说，胜率是一维，期望值计算是二维，下注比例是三维，那么，在每一次下注之间，还有一个不断更新胜率和赔率的过程。



我将这种更新，称为“四维”。

很厉害的人，面对不确定性事件时，他的预测准确率未必比你高。

但是他的更新速度非常快。

反之，我们想想看，有多少人，拿了一手好牌，人也聪明，又很拼，结果却打得稀烂，一点儿没什么奇怪的。

简单概括一下，为了让自己成为赢家，在概率上获得优势，你需要做到：

1、拥有洞见。

卓越投资人能够洞察未来趋势，因而能够提前布局，提高胜算。

2、尊重常识。

所谓常识，就是大概率对的事情，也就是模糊的正确。

3、大胆去蒙。

你要用一种实验者、试吃者的心态去试错。

4、快速更新。

因为许多事情都是一个连续决策过程，所以前几个预测歪一点儿问题不大，贝叶斯推理的特点就是可以让你通过主动犯错迅速地接近正确。

就像孤独大脑的一位厉害读者的评论：

一切都是随机性地边试错边猜，试得多了，猜得多了，自然试对猜准的概率就大了，光猜不试，那就不是在一个圈子里混的。

原点：人性

在这个框架里，讨论完一维、二维、三维、四维之后，让我们回到原点：

人性。

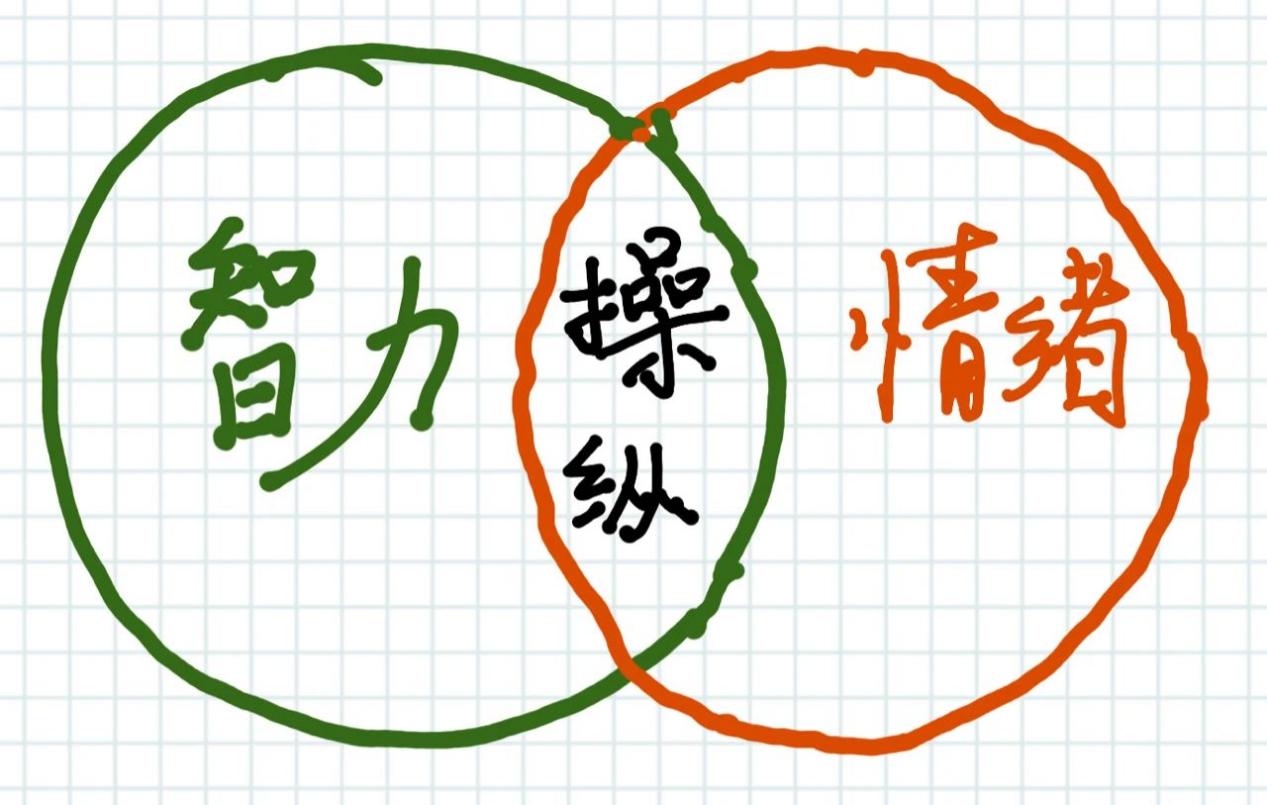
我们生活在一个交织着物理定律和人性法则的世界。

马斯克擅长两个专业：

一个是物理角度的精通“第一性原理”，把车造出来；

一个是人性角度的解释能力，说服人去买。

他推动了全人类对电动车的关注，并由此重新定义了特斯拉估值体系，让公司有了更好的赔率。



“人性”这个话题我不打算展开，只是给出一个结构。

投资中对人性的利用，大概可分为三种：

1、善意的。

例如价值投资者所宣扬和坚持的美德。

2、中性的。

例如《大空头》里的赢家们，以及一些“正向黑天鹅”套利者。

3、恶意的。

各种忽悠者，说谎者，割韭菜者。

最后一种常用的手段，就是利用操控赔率。

《影响力》的某位读者讲过一个故事，谈老手如何操纵赔率：

跑马场的赔率是根据马身上下的赌注来确定的，一匹马身上押的钱越多，赔率就越低。

因为好多赌马的人对赛马或下注策略的知识少得可怜，所以他们就会把注下在最受欢迎的那匹马上。

赌马老手会挑选一匹赔率很大（比如15 : 1）、根本没机会赢的马，下注的窗口一打开，这人就把100美元投在这匹劣马上，于是计分板上显示的赔率一下就降到了2 : 1，创造出“这匹马很受欢迎”的假象。

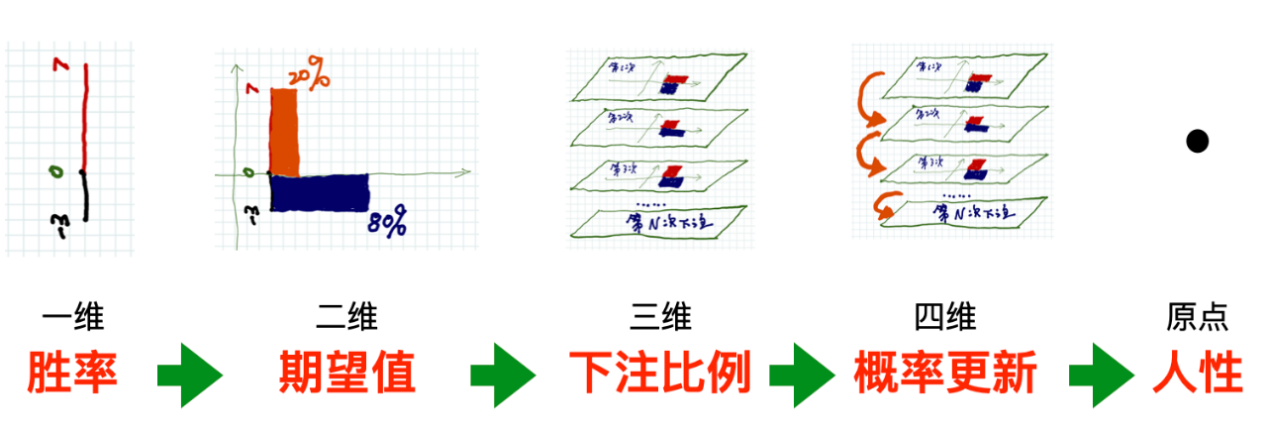
人们纷纷把钱押在这匹 “最受欢迎”的马身上。

因此，老手真正看中的马赔率变得比较高。要是这家伙赢了，先前的 100美元投资就能赚回好多倍。

每当你要下注的时候，请想起这个故事，记住有可能你的游戏是被老手们操纵的。

四

如上所述，我给出一个直观的、量化的、整体的"胜率、赔率、下注"理解框架。



对于以上讨论，最容易引发争议的，莫过于：

怎么去“蒙”胜率和赔率是多少？

这种量化思考有意义吗？

要是真能算的话，为什么数学教授和诺奖经济学得主没成世界首富？

没错，胜率是基于统计学意义上的，而且也是主观的，但你也必须有。

贝克汉姆不需要通过计算抛物线，也能够踢出世界一流的任意球，这得益于他的无数次苦练，以及人类大脑神奇的计算力。

在更加充满随机性的现实世界，知道为什么，也许未必能让你成为首富（即使有这样的公式，很快就会因为人尽皆知而失效了），但是可以为你提供一个概率保护层。

至少通过如上分析，我们知道：

单一地去理解胜率、赔率和下注，毫无意义。

促发我写这篇文章的原因，是有位朋友给我发了两篇文章，一个讲所谓赔率比更重要，一个讲所谓“不可能三角”，都是一些不明所以的夹层解释。

我既非投资专家，也不是数学老师，并无资格点评那些似是而非的说法，只是想搭出一个架子，引来更专业的人士来说个清楚。

例如推崇“十倍赔率”的投资方法，并以新能源汽车为例，说自己刚预测某股票，随后就抓了一个十倍股。

意思是说，与其抓个小P和（hu），不如专心憋个“大hu”。

但是，如果我们看看特斯拉的股价走势，就知道99%的时间特斯拉都在备受煎熬，股价暴涨几乎就是在那1%的时间里，而且你根本无法预测何时发生。

一种不与时间做朋友的投资方法，大概率不是好方法。

事实上，巴菲特也是靠十倍股发家的，去掉他漫长一生中主要一二十只股票，他的业绩也是一个笑话。

但问题在于，谁知道哪些是十倍股？

所以，最好的方法也许是：

第一步，用价值投资的方法种一片花园（对糟糕的风险说不）；

第二步，等待其中十倍股的涌现。

2022年6月27日 国产浏览器的机会在哪儿？

6月16日，微软官方宣布IE浏览器正式退役，停止对它的所有支持和更新。你知道，IE浏览器是互联网的一个标志性产品，它诞生于1995年，靠着跟Windows系统的捆绑销售，打败了竞争对手网景公司，成为行业垄断者。在21世纪初，IE浏览器占据了全球浏览器市场95%的份额。

不过，后来的故事大家也都知道了，成为统治者的IE浏览器有点不思进取，体验逐渐落后，市场份额被后起之秀Firefox、Chrome蚕食。尤其是谷歌于2008年推出的Chrome，扛着“浏览器市场破局者”的大旗入场，短短4年就取代IE成为市场第一。2015年，IE市场份额下降到20%。微软推出了另一款新浏览器Edge来对抗谷歌Chrome，这几乎等于宣布放弃了IE。

到2019年，IE的全球市场份额只剩下可怜的2%左右，作用也只是用来打开其他浏览器不兼容的老旧网页。2021年，IE不再支持Office等微软软件；直到今年6月，IE正式退场。就连微软自己都在告别信中调侃，这些年多亏了那些黑IE的段子，IE才维持了一点存在感。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

吴伯凡老师说过一句话，**“当一个公司或一个产品正式宣告结束的时候，很久以前它在人们的心中就已经结束了。”**曾经的垄断者IE黯然退市，看起来是大新闻，其实对市场格局没什么影响，全球PC端浏览器市场早已形成了“一超多强”的新格局：谷歌Chrome凭借66%的份额成为新的老大，微软的Edge和苹果的Safari各占10%，Firefox占据8%，欧朋占3%。剩下的其他浏览器，市场份额加起来还不到2%。

你发现没有，PC端浏览器完全是西方产品的天下。其实，国内开发的浏览器产品并不少，有200多个，其中最知名的有360浏览器、QQ浏览器、搜狗浏览器、傲游等。不过，它们在全球浏览器市场的份额很小，统统在那剩下的“其他”里面。就算是国内市场，也是谷歌Chrome和微软Edge占去了一半多的份额，国产浏览器中，最大的360浏览器占20%左右，QQ浏览器占7%。

那么问题来了：浏览器看上去不是有多大技术含量的产品，就是最基础的互联网入口。国内厂商在更复杂的社交、电商等互联网产品上都很厉害，为什么就没有在浏览器领域做出头部产品？我看到公众号“雷科技”的分析，认为主要原因有两点。

首先是在核心技术上，国内厂商没有自主的浏览器内核。浏览器内核的作用，是把网页的代码转换成你最终看见的页面，目前主流的内核有4种，全部由国外厂商开发。国内的浏览器，基本上都是在开源的Chrome内核基础上做二次开发。除了界面设置不同，核心跟Chrome没啥区别，这样自然打不过原装的老大。

那么，国内厂商为什么不自己开发浏览器内核呢？简单来说就是，这事儿很烧钱，而且没有必要。浏览器看着简单，实际上开发成本非常高。360算过一笔账，一个浏览器产品的总代码接近2400万行，相当于半个操作系统，谷歌开发Chrome，10年花掉了30亿美元的研发成本，推广成本更要上百亿美元。谷歌、苹果、微软都是家大业大，国内公司烧不起。再加上，Chrome和Firefox的内核都是开源的，拿来直接用是最划算的选择。

另外，国内外厂商对浏览器的设计思路也不一样。Chrome、Safari都走极简主义风格，给浏览器做减法，默认页面只包括地址栏、常用站点，想要访问网站，用户要自己输入网址或者进行搜索。

而国内厂商，是不断给浏览器做加法，在网页浏览功能的基础上，加入了新闻、游戏、视频、小说等五花八门的内容，相当于是把浏览器做成了一个信息聚合平台。目的是通过浏览器，把用户导向自己的生态，把流量握在自己手里。显然，这样的设计是出于商业考虑，而不是用户体验。毕竟在PC端，用户想去哪儿可以很方便地输入网站，不太需要浏览器来导航，过于臃肿的浏览器在用户体验上是减分的。

不过，很有意思的是，在PC时代处于绝对弱势的国产浏览器，在移动互联网时代有了翻身的机会。你想，在手机屏幕上，输入一串网址是很费劲儿的，不如直接点击页面上的站点来得简单。这样一来，原本体验不太好的信息聚合平台模式，在手机时代反而成了优势。

特别像是在印度、印尼这些新兴市场，用户跳过了PC时代，直接进入了移动互联网，他们没有输入网址的习惯，更喜欢集合了大量本地资讯的浏览器，点几下就能找到感兴趣的内容，用起来更方便，也更省流量。在2016年，国产的UC浏览器在印度、印尼市场做到了第一名，一度占据全球手机浏览器17%的市场份额。

目前在国内市场上，手机浏览器前四名分别是：Chrome、UC浏览器、Safari和QQ浏览器。其中，国产浏览器占了两家，而且，国产浏览器的用户黏性和用户使用时长都在增长。看到这种趋势，国外浏览器厂商也开始改变思路，在移动端采取聚合模式。去年，微软推出了自己的新闻聚合服务，Chrome手机版也在首页加上了新闻资讯。浏览器的信息聚合模式，正在成为新共识。

互联网变迁三十年，上网工具从大电脑转向了小手机，用户习惯从“人找信息”变成了“信息找人”，从这儿，国产浏览器也许可以找到弯道超车的机会。

来看今天的第二条。

最近我发现，每天上班时间，公司一楼齐刷刷停一排一模一样的自行车，场面蔚为壮观。一打听，原来这是同事们团购的自行车，大家约好了每天骑车来上班。早就看到报道说，继“露营热”之后，“骑行热”开始兴起，没想到这股风都刮到家门口了。

说起来，这轮骑行热和之前共享单车掀起的那轮骑行热不同。共享单车主要是作为公共交通的补充，解决从地铁站到公司的“最后一公里”问题；而这轮骑行热，则是把自行车当成主要通勤工具，长途骑行5~10公里，甚至更多。因为需要长时间骑行，共享小黄车就不合适了，装备得升级。

今年京东“618”开门红开始后的1小时内，骑行品类成交额同比增长564%，其中山地自行车同比增长412%，城市自行车同比增长725%。很多热销自行车型号卖断货，据说订单排到了2024年。

我在同事们中小范围调查了一下，大家选择骑自行车上班的理由，主要有这么几个：一是不受堵车和拥挤的烦恼，二是可以健身，三是能够“慢下来”，看到那些平时从没留意过的沿途风景。

这第三个理由很有意思，让我想到，“骑行热”可能不是一个单独的现象，而是与当下的另一股潮流，也就是正在兴起的“城市漫步”遥相呼应。

我来北京十多年了，坦白说，我并不熟悉这座城市，每天上班两点一线，周末要去哪儿也是直奔目的地，很少有机会在北京街头漫无目的地遛弯。而城市漫步，就是“在家门口的旅行”，人们三三两两结伴，慢慢走在城市的大街小巷，一边走一边聊着沿途的建筑风格、美食文化和街头轶事，感受这座城市的人情味和烟火气。

据《工人日报》报道，有一位北京的城市漫步者这么设计她的路线：

“从阜成门地铁站出口出发，到达宫门口二条胡同，自西向东，在胡同里慢悠悠地穿梭。走进鲁迅博物馆，在鲁迅先生手植的丁香树下细嗅花香。逛累了就找一处带二层露台的咖啡厅，以绝佳角度观赏已经有750多年历史的妙应寺白塔。短暂休息后，继续一路向东，沿途打卡历代帝王庙、西什库教堂等北京特色文化地标。”这位漫步者说：“短短几个小时，惊喜不断，也让我对我居住的地方有了更深的了解。”

在“城市骑行”和“城市漫步”之外，把镜头对准一个城市的“慢直播”也开始兴起。比如B站在5月份，做了一场“穿越城市”系列慢直播，镜头是以行车记录仪的视角，跟随车辆慢慢行驶在武汉、广州、厦门、长沙等城市当中，带着观众去“云兜风”。在评论区，有人主动当起导游，介绍摄像头所到之处，“再往前走就是菜园坝火车站”“右前方就是橘子洲大桥”；还有人讲述自己在这个城市打拼的故事，与直播间的几万人一起回忆青春。

另外，还有一种更极端的城市慢直播形式，就是用一个不动的镜头，24小时对准某个街区的一角。比如凭借歌曲《漠河舞厅》大火的黑龙江漠河市，去年做了一场长达158个小时的直播，全程用一个固定机位对准一条街道，吸引了很多人观看。

人们在直播中看到了什么呢？评论区有人说：我看到街边总停着一辆电瓶车，它一般什么时间开来的，什么时间骑走，有一天主人还给它套上了一件“棉衣”。还有人说，看到清洁工几点出现在大街上，他们是怎么清扫街道的；朝霞中的街道和路灯下的街道，看起来有什么不同。

据策划这场直播的漠河文体旅游局说，他们想让漠河“用一种不言语的状态来展示自己的魅力。它不是多么壮丽，很市井，很平常。但它是一个有生命的活的城市，有自然的呼吸，就像一个朋友一样。”

你看，不管是骑行，还是漫步，还是慢直播，我们总可以通过视角的变化，来重新认识一座城市。

2022年6月28日 幸福来自“贡献感”？

今天咱们继续讲岸见一郎和古贺史健的《被讨厌的勇气》这本书。这两位作者中，岸见一郎是阿德勒生活哲学的继承者和实践者，负责这本书的理论；古贺史健则是一位作家，负责把书写得好看。为了实践阿德勒的哲学，岸见一郎专门从事过很多年的心理咨询。他获得了一个洞见。

来寻求心理咨询的，没有任性的人。

在人际关系中遭遇各种困惑、特别不喜欢自己、甚至抑郁成疾的，都是过分在意别人对自己的评价的人。他们处处感到被别人的期待牵着走，特别不自由。反过来说，任性可以让你过自己喜欢的人生。

阿德勒完全不反对你过自己喜欢的人生 —— 这可是人权！而且任性，说明你至少有“被讨厌的勇气”。但是，正如康德所说，任性也是服从于某一种 inclination，任性者其实是自己的欲望和冲动的奴隶。满足只是暂时的，任性不能带来长久的幸福。

那怎么才能得到幸福呢？康德这一套有可操作性吗？咱们今天就解决这个问题。

1.比出来的幸福

阿德勒说人际关系是烦恼的根源，但也是幸福之源。很多人相信幸福感是跟别人比较出来的。现代人的生活水平比几十年前不知道好了多少倍，但是幸福感可没提高多少。人们最在意的总是在人群中的相对位置。

跟别人比，比赢了的确能得到幸福感，但是这种幸福不自由。怎么解决这个问题？据我观察，人们发明了两个策略。

一个是假装幸福。中国有句话叫“比上不足比下有余”，那我不和上面的人比，我专门跟不如我的人比，强行给自己灌输幸福感。另一个办法是消极幸福：我刻意地告诉自己，别跟人比！别跟人比！因为我害怕跟人比。

这些做法都是自欺欺人。本质上，你仍然认为幸福感是比出来的。

这其实不叫幸福，这应该叫“苦”。我们以前讲《为什么佛学是真的》的时候说过这个概念，苦就是 dukkha，就是“不满足”。比出来的幸福都是短暂的。好不容易赢了一场，抬头一看前面还有比你更厉害的人。年薪10万的时候觉得如果年薪能达到20万就会很幸福，到了20万却发现周围好几个人年薪50万。

用岸见一郎的话来说，这样的人生就如同参加登山比赛。你认为只有登顶了，才算是幸福的 —— 登顶之前你只能算是在追求幸福的路上。这个游戏有两个问题。

一个是，如果你始终没有达成心中的大目标，那岂不是说一辈子都没幸福过吗？第二个是，就算登顶了，你还会发现有个更高的山头在等着你。

每个人对幸福有自己的定义 —— 但是你那个定义要想在逻辑上允许你获得幸福，它最好是主动的，不能这么被动。

2.共同体感觉

阿德勒提出的幸福，来自人际关系的高级状态，叫做“共同体感觉”。

对此我是这么理解的。比如有个小村庄，生活条件很一般，村长的收入更一般，村里很多人不论是学历还是收入都比村长高。但是，村里人大小事情都找村长，村长是全村人的主心骨。那请问，这个村长幸福吗？

我们可以想见这个村长是非常幸福的 —— 因为他知道自己的价值。他对这个村子有强烈的归属感，他是村里最重要的一员。

村里有个卫生所，主管的医生学历和收入也不高，医术也挺一般，但是村里人生了病首先来找他。他能治疗的就给治疗了，村民花不了多少钱。治不了的，他会给病人介绍最合适的医院。那你说这个医生幸福吗？

医生知道自己并不像村长那样被视为全村最重要的成员，但是他也会感到幸福。他是村民健康的第一道防线，他是村子不可或缺的一员。

那好，咱们再假设这个医生有一位助手，助手只会做一些最简单的工作，简单到如果他不做，随便找个手脚麻利的人也能做。今天晚上正好是助手值班，医生不在。那请问这个助手幸福吗？

我认为至少在值班的这一刻，这个助手也是幸福的。今晚他镇守卫生所！谁有事儿，他是第一个要负责的人。村子需要他。

这样的幸福不需要跟人比。其实咱们想想，所谓比出来的幸福，其实归根结底比的无非是每个人的“价值”。但价值真的是可以比较的吗？村长有村长的价值，医生有医生的价值，助手有助手的价值，这些价值是在不同的方向上，其实不能比较。

只要有一个理直气壮的价值在那，你就是幸福的。

所以阿德勒提出，幸福就是你出于对社会的关心，作为共同体的一员，积极参与其中，找到归属感。幸福来自贡献。

事实上，理解了阿德勒的哲学，如果我是那个卫生所里的助手，我不需要等到值班这一天就能感到幸福。我可以随时感到幸福。

3.贡献和贡献感

为什么像比尔·盖茨、J.K.罗琳他们，已经功成名就有花不完的钱，完全被社会认可，还要继续工作呢？特别是比尔·盖茨，一方面在非洲搞慈善，最近几年还成了书评人，整天写博客推荐书 —— 其实我觉得他写的不行，但那是另一个问题 —— 他图啥呢？

阿德勒的幸福定义可以解释这种行为。J.K.罗琳几乎不可能成为比J.K.罗琳更成功的作家。比尔·盖茨的书评事业注定是没有结果的。但他们需要保持对社会的贡献感。

贡献感能解释很多幸福。比如有一位妈妈，每天全家人吃完饭，孩子玩游戏丈夫看电视，总是她一个人默默地收拾碗筷。你说这个妈妈会不会感到不公平呢？

如果她想的是，丈夫挣钱我不挣钱所以他有权不收拾，孩子们太小不会收拾，只好我收拾 —— 就算她居然真的认同一家人还有地位差异，她也绝对不会感到幸福。

可是为什么千千万万个妈妈却能心情愉快地收拾碗筷呢？因为她们知道那是在照顾家人。她是在为家庭这个共同体做出贡献。

所以你承不承认，阿德勒这个定义其实挺好。而且请注意，幸福不是由具体贡献的大小决定的，而是由“贡献感”决定的。

算贡献的大小，那是\*行为标准\*，中国话叫“论事不论心”，那样的话一个因为疾病而失能的人还能有幸福吗？他躺在病床上什么事儿都干不了，还需要别人整天照顾他，他岂不是会感到非常不幸福？

而“贡献感”，则是\*存在标准\*，中国话叫“论心不论事”。在亲人看来，这个人其实并不需要做什么，他的\*存在\*，就已经是一种贡献。

在我看来最妙的一点，是阿德勒这个“贡献感”，恰好符合康德对自由的要求。因为贡献感是由你自己决定的。

贡献感并不在于你的行为起到了什么结果，不是“如果……就……”。贡献感是你认为自己做出了贡献，你就做出了贡献，你就立即获得了幸福。

如果说贡献难分大小的话，贡献感根本就不需要分大小。你不需要非得达到一个什么客观标准才能获得贡献感，从这个意义上讲你不被任何外界的东西牵引。

贡献感是非常可控的，你随时可以单方面认为在这件事上你已经做到贡献了 —— 只要你能说服自己的内心。所以贡献感也不是被内心的某个永远不可满足的欲念驱使。事实上，阿德勒反对为共同体牺牲自己 —— 别人的命是命，难道你的命就不是命吗？你自己也不是工具！有贡献感就可以了。

也许你做的这件事别人根本看不到，也许别人还误解你，但是没关系，你自己知道你做了贡献。

当然，我理解，这个贡献感必须得真能说服自己才行，不要自欺。生活中有很多帮倒忙的事儿，有时候你以为你是在做贡献，其实别人不需要你的贡献 —— 这种可不算贡献感。关于这一点阿德勒有个“课题分离”理论，咱们后面再说。

总而言之，以贡献感为指引，你就既是自由的，也是幸福的。

4.更大的共同体

如果你经常思考“什么是幸福”，阿德勒的这个“贡献感”肯定不会让你吃惊。各路哲人研究的幸福理论，最后都会得到类似的结论，可以说是殊途同归。比如我们专栏爱说人生要找到 “something bigger than yourself”，其实也可以说是要求有贡献感。

说到贡献感，我们必须知道你并非只属于一个共同体！有些人对工作单位有很强的归属感，结果一旦被裁员、或者退休，就很难受了，就好像被共同体抛弃了一样。

你要知道你除了属于那个工作单位之外还属于很多共同体：你属于家庭、你属于社会、你属于国家、你属于全人类，就算你死了，你还属于这个宇宙。

比如你在学校和老师的关系很不好，老师成天数落你，同学们也在老师的带动下笑话你 —— 这等于是被自己特别在意的一个共同体排斥，这个感觉很不好。那么阿德勒的建议是在一个共同体中遇到困难的时候，你应该想想更大的共同体。

往大了看，你在这个小集体里的这点冲突，不过是茶杯里的风暴而已。当然也不是说就应该回避问题，但是首先你要想到，别的地方并没有排斥你。

阿德勒这个“共同体感觉”的前提是我们必须和别人建立横向的关系，也就是人人平等。再进一步，你要把别人看作伙伴，而不是竞争对手。其实绝大多数人和你并没有竞争关系，没人一天到晚盯着你较劲。现代陌生人社会中平等合作的关系其实是最简单的。

说到这里你可能还是有很多问题。比如说如果我把别人当做伙伴，可是别人不把我当做伙伴，我怎么办呢？我为共同体做了贡献，可别人就是不认同，我怎么办？最后一讲，我们讲讲系统性的操作方法。

一旦理解，你就会发现阿德勒这一套不但是强者的人生哲学，而且是最简单的处事方法。

2022年6月29日 “非劳动时间”为何价值巨大？

欢迎回到我的宏观经济学课。

我们这几讲，讲的都是决定宏观经济增长的因素。一开始讲的是人口，前两讲讲的是资本。人口只是个背景，你拿它没办法，所以你可以把经济增长近似地理解为资本的积累。按照索洛模型，经济增长到最后一定会停滞不前。

但在现实中，我们却能看到长期持续的经济增长，这说明啥？这说明，除了资本和人口之外，一定有别的因素在支撑着经济增长。那这个因素是啥呢？索洛自己帮我们回答了，他说，是知识和技术。

索洛之所以能在1987年得诺贝尔奖，主要就是因为他从理论上证明了这件事。就是持续的经济增长，必须要依靠技术创新。你要注意，索洛说的不是隔一阵子，偶尔来一个创新，他说的是，创新必须持续不断，增长才能持续不断。那问题就来了：知识和技术的创新，它到底是从哪来的呢？

1.从干中学

过去，我们觉得，那是天才人物灵光一现想出来的啊。你上学的时候一定听说过一个故事，古希腊科学家阿基米德一直在苦苦思考怎么测量皇冠的比重，有一天他去洗澡，突然顿悟，惊喜地叫了一声：“Eureka！”（尤里卡）于是，我们就把这种突然找到科学发现的时刻叫做“尤里卡时刻”。

真的是这样的吗？

我们还是看看有史料记载的工业革命历史吧。

我们都知道，工业革命开始的标志是发明珍妮纺织机。那珍妮纺织机长啥样呢？它其实就是把纺锤从横着放改成了竖着放，这样原来只能放一个纺锤的机器，就能竖着并排放好多个纺锤，所以效率就上去了。你说，这里有什么开天辟地的新发明呢？

所以，事实的真相是，这种小改进一个接着一个，加起来就是早期的工业革命。当时发明这些机器的英国工匠，哪里知道什么是牛顿力学啊，他们连大学都没上过，大部分都是熟练技师。所以你看，在现实的经济世界里，大多数的创新都不靠天才人物，而是靠人民群众，是靠无数能工巧匠，以及普通的科研人员，反复尝试，错了再试，在日常的生产和科研过程中，通过经验的增加，一点点积累起来的。

那我们再追问一句，这种渐进的、经验的积累，又是怎么来的呢？还是通过资本的积累。你想，所谓熟能生巧，经验的积累，无非靠的就是重复做同一件事。那我能不能人为加速这个过程？可以啊，就是通过扩大生产规模嘛，那这就是要靠资本的积累。资本越多，生产规模越大，储备的经验也就越密集。

我给你讲一个我亲身调研过的例子吧。我去过浙江的一家企业，这家企业专门做工业齿轮，目前是很多国际大型公司的供应商。你可能觉得，齿轮嘛，这么常用，肯定谁都会做。但是这个企业的老板告诉我，没有个15到20年的积累，是做不好齿轮的。

为啥？因为好的齿轮，对精密度的要求非常高，要达到忽米级别。忽米是个长度单位。这是什么概念呢？我们一根头发的直径，就有70忽米左右，也就是说这个单位是头发的七十分之一那么粗。

那怎么才能做到这么精细呢？没有别的，只能靠巨大的生产规模、巨量的订单，一遍一遍打磨工序，积累经验。同时，还要升级专业设备，有时候一把专业刀具就要上万块钱。你看，在这个行业里面，显然就是资本的积累在推动技术的积累。

好，那我们给这种机制起个名字吧。在宏观经济学里，这种技术进步的机制叫作“从干中学”。也就是说，我们不是先有知识再干活，不是先会干活再干活，而是干着干着才会干，干得越多才越会干。随着资本积累，技术就能不断进步，技术进步又带来新的资本积累，形成一种良性循环。

2.知识与技术积累的另一个来源

那这么一来，技术进步是从哪来的这个问题，是不是就解决了呢？对不起，还没有。因为经济学家发现，用这个“从干中学”的模型来解释技术进步，会遇到两个问题。

第一个问题是，资本积累跟技术积累未必总是正相关的，就是它们变化的方向未必总是相同的。你用生活中的例子来想想看，从原来的诺基亚砖头手机，换成苹果的智能手机，是不是工作效率会大大增加？你在手机上能做的事情一下子增加了。好，那如果你从iPhone X，再换成iPhone 11呢？有没有进步？好像拍照比原来更专业一些，但工作效率真的提高了吗？恐怕很难讲吧——你得对自己诚实一些。

所以说，如果一家企业买了最先进的机器，反而可能说明它的技术水平到顶了，再想提升比原来更难了。这个时候资本积累跟技术积累，就有可能不是正向变化，甚至是反向变化的。这是第一个问题。

第二个问题是，通过资本积累来实现技术积累，大多数企业有这个钱没这个命嘛，它们存活的时间不够实现什么经验积累。比如我们看中小企业的平均存活时间，日本是12年，美国是8年，中国只有3年。那对于一个国家的宏观增长来说，3年能积累什么技术经验啊。所以，虽然资本积累确实能促进技术积累，但肯定是不够的，还有幕后英雄，没有登台亮相呢。

那这个幕后英雄是谁呢？就是你。

为什么我这么讲呢？我们在讲经济增长的时候，除了资本，还有一个变量就是人。你可能会问，咱们不是讲过么，人口总量永远是个外生变量，指望不上啊。但是那说的是人口数量。人口除了数量这个维度，还有时间这个维度。

这是啥意思？你看，我们前面讲了，索洛模型里面说的人，那是跟资本结合在一起的人，也就是劳动中的人，是人的劳动时间。也只有劳动中的人，才能积累经验，搞那种细水长流的发明创造。

但是你想，人不是只有劳动时间这一块时间啊，人还有各种不劳动的时间。我们要吃饭、睡觉、消费、娱乐、陪伴家人，还要学习，在这一大块时间里面，我们都是不劳动的。所以如果我在考虑经济增长的时候，只考虑人的劳动时间，那等于就是把这一大块不劳动的时间，给忽略不计了。

那你可能觉得，这没关系啊，既然是不劳动的时间，那跟经济增长能有啥关系呢？大有关系。比如说，你熟悉的物理学家爱因斯坦。请问爱因斯坦的本职工作是啥？是瑞士专利局的公务员啊。他学数学、学物理，一直到发明狭义相对论，那全是业余爱好。或者我们不说这种怪才人物，就说你自己吧，你现在在得到App上学习，也没有在劳动啊。但是这段学习时间，对你个人价值的提升，我相信你自己是感受得到的。

所以你看，人类很多重要的知识和技术的积累，不是人类在劳动的时间里面创造的，而是在不劳动的时间里面创造的。比如马克思就说过一句话，叫“时间是人类发展的空间”。也就是人的自由时间越多，他能发展的能力维度就越多，这比他把全部时间用来闷头劳动，给社会贡献的生产力还要更大。

所以，你就能明白，为什么马克思看到英国工人争取缩短工时，从12个小时到10个小时，又从10个小时到今天的8个小时，他老人家那么兴奋。因为如果工人把全部时间都投入劳动，他们就丧失了个人发展的空间，从长期来看，对宏观增长反而是不利的。

3.平衡劳动时间与非劳动时间

说到这里，我还要再提醒你，宏观和微观的视角是不一样的。如果是从微观来看，也就是说，如果我们从企业的视角去看，当然很容易只看到人们劳动的时间，而且企业家还希望员工把更多的时间投入到劳动里面去。但是这么想的时候，我们忽略了一件事，就是那些不劳动的时间里面实现的知识积累，会对经济增长有积极的作用。

那这部分不与资本结合、不投入劳动的时间，经济学家给它起了个名字，叫人力资本投资。它也是投资，但是不是投在资本上，也不是投在产品上，而是用来提升人本身的价值。对个人来说，就相当于是读书学习、提升能力；对国家来说，就是教育投入或者研发投入。

如果一个增长模型容纳了这个部门，它就能量化地解释知识和技术创新的来源。顺便说一句，这个理论最早是一个叫保罗·罗默的经济学家提出来的，这个人获得了2018年的诺贝尔经济学奖。

总结一下，宏观经济学对经济增长里面人这个要素的理解，是逐渐深入的。一开始人口就是个数量，人多力量大，后来又考虑到人口的行业结构。一开始考虑到，人在劳动当中会积累经验，会勤劳致富，后来又考虑到，人其实在不劳动的时间里面，才能给经济增长积蓄长期动力。

听到这儿你就明白了，一个好的、能维持长期增长的宏观政策，它是不会鼓励人们无止境地勤奋的。这不是因为我们要留出时间享受生活，而是因为再勤奋的劳动，它最终只能维持现有经济规模，而不能给经济增长提供增量。好的宏观政策，它会追求在劳动时间和非劳动时间之间，维持一个健康的平衡，它不是站在企业家的角度去思考，而是站在一个更高的角度，一个能够帮助人民群众自我发展、自我实现的角度，去创造各种机会，让我们整个社会越来越生机勃勃。

2022年6月30日 世界上第一个故事是什么？

今天还是来向你报告我的新书《世界上所有的沙子》，这本书是对我的专栏“文化参考”第一季的一次集结、编排和修订。最应该报告的，莫过于这本书的入口。

这个入口藏得比较深，它出现在133页、全书的第五场对话里，那个段落的名称叫《世界上的第一个故事》，这不是修辞和比喻，而是一个有科学支撑的发现。这个发现给了我一种浩瀚的感动，让我产生了信念，觉得值得把这本并不成熟的书捧到你的面前来。

我们先来听故事：

话说大概就是去年的这个时候，有一回，我很佩服的小说家徐来问了我一个问题：“你可知道人类的第一个故事是什么？”

我就开始想象那个上古时候的场景：人们围坐在篝火半躺半坐，听年纪最大的人讲故事。他的讲述总会以某件事为刻度：“热病发作死了七个人的时候”“我们袭击了河对岸的部落之后”“我猎获了一头有巨大的角的牡鹿的那个秋季”。如果一个旅行的人从远方到来，恰好部落里的粮食充足，人们会盛情款待他，来换山那头的故事听⋯⋯我做这样的猜测，是因为我们现在讲故事也是如此。人同此心，那我们的祖先想必也是，而且一定就是。

那么，这第一个故事到底在哪儿，讲的是什么呢？

人类早期的五大古文明是自西向东，一线摆开。其中最悠久的两个——西亚两河流域的古巴比伦文明和地中海南岸已经断绝的古埃及文明——可以上溯到公元前3000年之前。那第一个故事就是来自这两个文明吗？是关于创世纪的吗？未必。事实上，未有文明便有故事。而人类学家和神话学家认为，最早的故事，很可能是人为了解释身边的某种现象，人需要建立更成熟、更抽象的好奇心之后，才会开始追问开天辟地的问题。

徐来看我举棋不定，目光涣散，就说：“比你现在正想的那些都要早。是希腊神话里七姐妹星的故事。”

这个故事是这样的：话说宙斯的女儿、狩猎女神阿尔忒弥斯打猎时，身边总是陪伴着七个仙女姐妹。阿尔忒弥斯还有一个强大的猎人伙伴，叫作巨人俄里翁。有一天，俄里翁欲对七姐妹行不轨之事，宙斯听到七姐妹逃跑时的呼喊，便把她们带到了天上，变成了七颗星。七姐妹星虽然每一颗都不算亮，但是聚在一起的时候，显得十分华丽。对古人来说，这是一个值得赞美的天象，在《荷马史诗》里，水手就是通过七姐妹星和大熊座来确定航线的。

听到这里，你可能跟我当时一样，觉得奇怪：这个故事怎么可能就是人类的第一个故事呢？

徐来接着说：七姐妹星是一团蓝色的星云，有几千颗恒星组成，然而，无论你怎么看，其实肉眼能看到的只有六颗。至于那第七颗，不光是我们看不到，其实古人也看不到，公元前3世纪的一位古希腊诗人就写过七姐妹星的名字和故事，紧接着补充说：“我们只能看到其中的六颗星了。”于是，古希腊神话对这个故事也做了修订，在故事的后半段解释说，七姐妹中的小妹妹爱上了人间的国王西西弗斯，也就是被罚永远推石头上山的那一位，因此私逃下界，人们也就看不到第七颗星了。

但是，怪就怪在这儿——那为什么不从一开始就说六姐妹星呢？

神话学有一个学科分支叫“比较神话学”，主要是针对不同文化中的神话和传播来进行研究，探索它们各自的特点和起源，寻找文字之外的，也就是古人们在火堆边上讲的故事原型（archetype）。比如，牛津大学的历史教授、汉学家田海在研究中国古代巫术的时候，他就意外发现：我们从小听到的中国“老虎外婆”的传说和格林童话里的“小红帽”是有共同起源的，他在哈佛的图书馆里花了1000美元买下了6张昂贵的胶片，证明这个故事是通过口头的方式，在古时候从中国传到欧洲的。不仅在德国，法国和意大利类似的童话都是来源于此。

而经过比较，七姐妹星的故事也露出了惊人的一面。

澳大利亚天文学家雷·诺里斯在一篇文章里说：澳大利亚的原住民有与这个希腊神话 极为近似的传说——也是后来化身猎户座的年轻男子追逐七个姐妹，迫使她们变成了天上的星宿，后来七姐妹里有一个被绑架了，就只剩下六个。但是澳大利亚是独立大陆，直到 1788 年才被英国殖民者入侵，在那之前这里的原住民不可能听到这个希腊故事。此外，北美洲的原住民内兹珀斯人也有相似的故事——也是说天上的七姐妹星里的小妹下界嫁给了凡人，她因为丈夫死去而伤心地躲了起来，所以现在天上只能看到六颗了。而在阿拉伯的类似故事里，第七颗星星坠落到了人间，成了大清真寺。也就是说，相隔很远的、彼此间不太可能沟通的几个民族对天象的描述都一样：这个星团原来是七颗，后来消失了一颗。大家又不约而同采用了近似的故事来解释。这个故事要经历的历程，无论是哪里，其间山海迢递苍茫，它到底是怎么过去的？

更惊人的在后面。

按照诺里斯的测算：有一个时候是可以过去的，而且在那个时候，人在一个地方是可以看到这团星云有七颗星的，那就是10万年前的非洲。

没错，我们想到的是同一件事：智人走出非洲。现在学术界普遍接受了这个说法：世界上所有的人，无论民族或者肤色，都有一个共同的母系祖先“线粒体夏娃”。她生活在20万年前的非洲，这是人类谱系树的根。她的后代在非洲各地活动，分为两个携带着不同突变基因的血统。在经历了一次灭绝性灾难之后，这两个血统可能只剩下了几千人。在非洲人类洞穴里发现的世界上最早的装饰性图案，来自七万七千年前。之后，他们跨出了关键的一步，用上万年时间走出非洲，抵达了世界各地：有的人进入欧亚草原，被称为欧洲的“亚当”；有的人沿撒哈拉通道抵达中亚，足迹遍布亚洲和西伯利亚；走得最远的一群人到了澳大利亚⋯⋯大约一万多年前，世界上最早的城市耶利哥在今天的巴勒斯坦出现。

我一直想知道，他们在如此漫长的旅程里，随身携带了什么。科学家吴军老师在《科技史纲》里说：走出非洲，最终要通过两个手段。其一是能量上的，就是要学会制作衣服，学会搭建住房和使用武器；其二是信息上的，就是要有沟通用的语言。关于语言的遗迹，我们现在似乎就找到了一个：生活在非洲的人类祖先，先是为天上的七颗星编了一个故事。而据天文学家推算，在几万年前，星团的其中两颗星因为斗转星移，距离近到了肉眼再也没法把它们区分开的程度。于是，大地上的故事就只剩下了六姐妹。这些故事伴随人类度过了千万个夜晚，子子孙孙代代相传，又被带到了世界各地，融入了不同的语言，表现得倒是大同小异。

中国民间故事里的七仙女是不是也和此有关？现在材料还不足以确定。 如果大胆猜测，可能的的确有关系的，只是不知道什么时候，故事的关键信息遗失了，只留下了“七仙女下凡”的片段。我们的祖先把七姐妹星称为“昴星团”或者“旄头星”，因为它们的轮廓看起来像是一蓬乱发，在古诗里，常常用来指代胡人，李白的诗里就有“安得羿善射，一箭落旄头”这样的句子。

这就是人类现在所知的最早的一个故事，它的发现过程，也是一个神奇、宏大的故事。当下，我们凭借着新的知识和方法，有机会和这股古老的力量重逢，认识到我们这些在世上漂流、离散的沙子，的确是来自同一个地方。我一听到这个故事，就迫不及待地想要把它讲给尽可能多的人听，这正是支撑我把这本书捧到你面前的理由。

古巴独立战争领袖何塞·马蒂曾经说过：“祖国就是人类，就是我们最近看到的，并在其中诞生的那部分人类。”这句话说得如此之美，因为他也是一位诗人。在另一种说法里，民族是生活在一起的人，是通过不断重温共同的记忆、讲述共同的故事所结成的共同体。

我把这个故事作为这本书的入口，因为它那种感人的力量，把我们与数万年前的祖先，把地球上的生命和浩瀚宇宙里的天体，把人类过往的起起落落都编织在一起。单独的一段人生短暂渺小，然而我们又可以和星空对视，使我们不能轻视自己的存在。我们日常中所见的平凡事物，详细地推求，常常蕴藏着古老而美丽的力量。既然世界上的所有人曾经讲着共同的故事，那我们就有机会在未来获得和解。

2022年7月1日 康德改变了什么？

我是傅佩荣。这一单元的主题是康德：先验哲学扭转乾坤。这一集的主题要谈的是康德面对的挑战。我们如果从承先启后的观点来看，整个西方哲学史上有两个人居于关键的地位，就是古希腊时代的柏拉图以及近代的康德（Immanuel Kant，1724－1804）。

柏拉图的老师是苏格拉底，还记得苏格拉底的时代吗？在他之前有研究自然界的自然学派，由于科学发展有限，他们提出一些对自然界独断论的看法，就认定自然界是什么，但缺乏充分的论证；而另一方面是辩士学派，认为人是万物的权衡，最后走向了怀疑论。

独断论与怀疑论是理性最大的敌人。这两个思潮都走向了绝境，所以苏格拉底就要提出解决的办法。但是苏格拉底本身没有著作，就由他的学生柏拉图建构一个理型论的系统，不管他是否解决了问题，至少他面对当时的挑战，提出了一种解决的办法。

现在，近代哲学到了康德时代出现类似的情况。我们一再强调，近代哲学有两大思潮：一个是笛卡尔所开创的理性主义，演变到斯宾诺莎，到了莱布尼兹的时候提出单子论，成为相当明显的独断论。而另一方面在英国，从洛克开出经验主义的立场，经过贝克莱，最后到了休谟陷入一种怀疑论的结局。独断论与怀疑论又在同时出现了。

法国在18世纪启蒙运动中曾经在思想界独领风骚，以卢梭与伏尔泰为代表，但是同时也导致了法语系哲学走向结束，接着上场的就是德国哲学了。

柏拉图与康德有两点是一样的：第一，他们都活到80岁；第二，他们都没有结婚。但是其他方面的差别就很大了。柏拉图创办了一所学院，还三度前往叙拉古去从事他理想的政治活动。康德一生没有离开过他的家乡科尼斯堡，他就在科尼斯堡受教育，大学毕业之后就在学校教书，到46岁才正式成为哲学教授。

在这之前，康德几乎什么课都教，物理学、数学、地理学、矿物学、人类学、教育学等等。他教课的反映不错，口才幽默，富于寓言，能够激发学生独立的思考。我们这一集要简单介绍三个重点：

第一点，康德一生严谨的生活。

第二点，康德面对的挑战。

第三点，重点就是康德的先验哲学在说什么。

本期重点1：康德一生严谨的生活

康德的生活极为严谨，这是学西方哲学的人都非常清楚的。他雇佣了一个老仆人，每天在固定的时间唤醒他做固定的事，像闹钟一样的，很少有破例。

譬如康德每天下午都会去散步，到朋友家聊天，一般是三点半出门，七点钟回来。所以，科尼斯堡街上的人有时候会互相询问：现在七点钟了吗？回答往往是：大概还没有吧，因为康德先生还没有经过。他每天走的路后来就被称为哲学家之路。关于他一生严谨的生活，材料太多了，不再详述。

本期重点2：康德面对的挑战

康德在出版第一本代表作的时候已经57岁了，书名叫做《纯粹理性批判》，他在第一版的前言中说：“我敢说，没有一个形而上学的问题不在本书得到解答或找到解答的钥匙。”在第二版的书中，他进一步自比为哥白尼，说他在哲学上做了一次“哥白尼的革命”。

什么意思呢？哥白尼的贡献是把地心说转为日心说，等于是这个焦点完全改变了；康德的贡献是，对传统以来认识的方式——以为我去认识外界事物，外界事物是我认识的对象——康德现在整个翻转过来，认为说：错了，你在认识外在对象之前，先要了解自己本身的认识能力是怎么回事。等于是翻转过来认识的焦点，先求认识自己本身的情况。

他宣称，这就是哥白尼式的翻转，把认识的焦点从外在拉到内在；而不再像以前的哲学，先天就认定人可以认识外界事物。现在要问：我们真的能够认识吗？能认识多少呢？所以这是康德面对挑战，他基本的翻转的一个过程。

本期重点3：先验哲学在说什么

我们先解释什么叫做“先验”。我们一般讲“经验”，什么叫经验呢？每天发生的事、过去所有的遭遇、人类所有掌握到的历史事实都是经验的结果，所以一般的学问在人文方面都是经验的科学。

比如说，社会学、心理学、人类学这三个都是经验方面的学问，收集各种资料加以分析、归纳、分类、整理、研究，提出一些规律，然后再来引导我们去面对未来的世界，这是标准的经验上的科学。

而哲学，康德认为应该是先验的学问。什么叫先验？简单说来，先验就是先于经验并作为经验之基础者。譬如说，我现在认识这个房间，这是一个经验，但是你要问：你能够这样认识、你有这样的经验，有什么样的根据呢？也就是先于经验而使你可以这样认识，产生这样的经验的基础是什么？你没有先把这个弄清楚的话，你说你认识这个、认识那个，到最后每个人都不一样，那怎么办呢？

基本上，康德的先验哲学是从这个角度去看哲学的思维。哲学的思维跟其他所有学问的思维都不一样，其他所有的学问都是根据经验来加以研究的，而哲学要问一个问题，请问这些经验是如何可能出现的？换句话说，你今天所看到的这些经验是不是只有对人类才有效？在其他生物看起来，从其他的角度看来，未必正确。

如果只有对人类是有效的话，那你就要问：人类为什么会有这样的经验？因为别的生物不一定有这种经验。人类这种经验是不是跟人类本身的认识能力有关系呢？这是一个最根本的问题。

简单来说，康德第一本书叫做《纯粹理性批判》，他就要回答一个问题，就是我能够认识什么？我们先说一下，康德一生要回答四个问题：

第一，我能够认识什么？

第二，我应该做什么？

第三，我可以希望什么？

第四，人是什么？

这四个问题贯穿康德整个的哲学思维。第一步就是要问，我能够认识什么？人所能认识的真的是外在的事物吗？或者人只能认识他所认识的世界，他所认识的世界并不等于世界本身。这句话就是后面我们要加以解释说明的。

我们现在看一下，前面的问题何在？前面的问题是，理性主义认为人需要有先天本具的观念，否则你所建构的知识缺乏普遍性与必然性；因为你如果不要先天的东西、都是后天的话，那只能靠经验得到归纳法，而归纳法是没有普遍性和必然性的。

但是这样一来，经验主义有意见了。经验主义认为，照你那样的说法，人怎么可能在这个现实世界上不断地扩充我们的知识呢？所以，经验主义就要强调人的心灵是一张白纸，什么都没有，你必须从感觉经验开始获得某些印象，再使它产生观念，进而建构你的知识。

康德认为，真正的知识要成立的话，它必须两边合作：一方面有外在的各种花样，我们说“花样”是因为你根本不知道外界是什么；同时需要有内在提供一些形式。这样一来的话，任何一种知识都包括两个内容：一个是外在提供材料，或称作质料；而我们人类作为人，有理性，他会提供形式。由外而来的质料和由内而提供的形式配合起来，得到了知识。这就使得这个知识一方面具有普遍性和必然性，而另一方面又有扩张性和复杂性。这样一来，不是可以避开前面的独断论和怀疑论了吗？

所以简单说来，康德就是要问一个问题，就是先验综合判断如何可能？“先验综合判断”是什么意思？综合判断是我们的经验提供给我们的、对于后天许许多多事物的了解和判断。先验代表什么？它一定来自于理性本身的形式。这两个配合起来构成判断，有这样的情况吗？

譬如说1+1等于2，1+1等于2当然是我们理性里面所酝酿出来的一种规律而得到的结果，但它也不能脱离外在许多世界提供的实在的例证。所以，像数学里面、物理学里面各种定律，它都是先验综合判断。就算是因果律，就是休谟所否定的，它也包括了什么？你看到外界很多事物有的在前、有的在后，它们邻接在一起，经常是同时出现的；我们人类在理解的时候，也可以把它界定为这就是因果关系，这两方面合作才能构成一个有效的知识。

所以，康德一生就是要设法找到先验综合判断。我们后面几期就要接着介绍，所谓的“我能够认识什么”，结论是什么？然后再看“我应该做什么”，为什么要问这个问题？再到“我可以希望什么”，这牵涉到一种主观的愿望。最后是“人是什么”，谈到人性的问题。

我们从第一集，我们刚开始介绍康德的时候，就先把他的先验哲学“先验”两个字做个了解，这一点不了解的话，后面没办法谈下去。而康德的先验哲学又称作批判哲学，为什么？是因为他三本代表作最后都有“批判”两个字。批判就是批评性的思考，在你说它正确之前先做一个批评性的反省，看看它为什么正确。

本期收获

第一点，康德的一生过着严谨的生活，可以说是标准的宅男。他甚至还有点神经质，他的书桌上有任何东西摆错了位置，他就会紧张不安，他平常散步的时候不跟别人说话，生活规律也不容别人打断，他要充分掌握他的时间与他的生命。有一次，邻居有一只公鸡经常啼叫，康德说我花钱给你买下来吧，邻居不卖，康德只好搬家。结果搬的地方很接近当地的监狱，当地的监狱正在实施感化教育，每天早上都要唱圣歌，康德又跟监狱长抗议说，你们造成太多噪音了，能不能改善呢？当然没有人理会他。

第二点，康德所面对的挑战是什么？在他之前，近代哲学从理性主义和经验主义发展出来独断论与怀疑论，走不下去了，甚至对科学的发展都产生了怀疑。这样一来，整个的知识界陷入一种困境，所以康德就要设法找到新的出路。

第三点，康德的具体作为是提出一套先验哲学，又称作批判哲学。传统以来研究的焦点是由人去认识外界的事物，他现在转过来，要先了解人本身的认识能力，就好像哥白尼把地心说转为日心说一样。在认识活动中，传统的哲学是把外在事物当作认识的中心；现在，人本身的认识能力才是认识的中心。这个转换等于是扭转乾坤、天翻地覆，而康德在哲学界的影响力由此可以想见。

2022年7月2日 星座是人类文明的见证？

我的星座研修班就要开课了，我在这里先跟你聊一聊这个让我们耳熟能详，但细究起来又非常陌生的话题——星座。

01

可能很多同学都知道自己是什么星座，对星座有研究的同学，也许对自己的太阳星座、月亮星座以及上升星座如数家珍，可能还经常拿星座给自己的性格对号入座。

我猜，很多同学其实也知道，这些说法更像是一种社交方式，用它来和陌生人打开话题、破冰，就很管用。而除此之外，似乎星座对我们的生活也没什么别的影响。

但星座的价值就仅仅是这样吗？

这个，就是我开这门课的原因。我想告诉大家，不管星座是不是真的可以揭示命运，它都跟我们息息相关。星座当然是天文学中一个很重要的要素，但你可能不知道的是，它同样能够反映出人类的历史进程。因为星座，不只是一种娱乐谈资，更是一门实实在在的学问。

我给你举个最典型的例子，星座的名字。

按照现代天文学定义的标准，全部天空划分成88个星座。你浏览一下这88个星座的名字，马上会发现一个奇怪的现象：大部分北半球的星座名字，都跟陆地上的各种野兽有关系，比如大熊座、狐狸座等等。但是当我们把视线转移到南半球，你会发现，不少南半球的星座都是一些海洋动物，比如鲸鱼座、飞鱼座、南鱼座、水蛇座。

为什么出现这种差异呢？

这是因为现代星座的定义，大部分沿用的是古希腊以来的欧洲天文学的星座体系。而古代欧洲的天文学家们在划分星座和给星座起名字的时候，往往体现出的是天文学家本人所在的时代烙印。

比如，早期人类的活动范围，大部分集中在北半球的陆地。因此，人们在很长的时间里，能看见的只有北半球的星座。而当人们给这些星座起名字的时候，首先用到的，就是自己身边常见的陆地生物的形象。比如，在北半球的旷野中，有狼和熊出没，古人就给天上的星座对应起上狼和熊的名字。

那么为什么南半球的星座名字，大部分跟水生物有关呢？

这是因为直到16、17世纪，随着的大航海时代的到来，人类才发现南半球。而当时，大部分天文学家是在航行的船上完成天文学观测和记录等科学工作的。所以，在命名这些星座的时候，天文学家们往往会选择用海洋动物，来给新发现的星座起名字。

而当大航海时代过去，17世纪开始，欧洲的科学兴旺发展起来，越来越多的科学仪器被发明制造出来。科学家们近水楼台先得月，纷纷把自己最喜欢的工具都放到了天上。所以在一批以海洋生物命名星座的风潮之后，南半球又出现了一批用科学仪器命名的星座。

比如，法国天文学家卡拉伊在好望角观测时，把一片小星空命名为望远镜座，还有波兰天文学家命名的六分仪座，还有为了纪念英国物理学家波义耳发明的气泵，而命名的唧筒（jī tǒng）座。唧筒，就是中国近代对物理学的气泵的翻译。

你看，如果我们把星座按照它们被确认和命名的时间顺序排列，重新浏览一下这88个名字，我们其实就得到了一份标记着人类文明变迁过程的88个关键词。

从上古神话中的怪兽摩羯座和巨蟹座，到史诗时代的传奇英雄英仙座和猎户座，到人类文明与野兽相处的大熊座和猎犬座，到大航海时代为人类开疆拓土的飞鱼座和罗盘座，再到科学革命掀起了技术创新的唧筒座和矩尺座……星座，可以看成是每一次时代变迁在天上的投影。用这样的眼光看星星、看星座，你看见的就不仅是夜幕中发光的星球，或者星座运程，更是一个个闪耀着光芒的文明节点。

02

好了，在纵向用星座回顾了整个人类历史进程之后，我还要提醒你注意，人类虽然仰望着相同的一片星空，但不同民族对于星座的想象和认知却很不一样。因此，我经常说，星座是一套理解古人思想文化的密码。

这样说可能比较抽象，我给你举个例子你就明白了。

古希腊人看到狐狸座下方有一串恒星看起来排列得很整齐，就把它们想象成射向狐狸的箭，这就是天箭座的由来。但是呢，天箭座的这支箭已经飞到了半途中，找不到出发的地方，也不知道和箭搭配的弓在什么地方。

但是同样的星空，到了中国人眼中，完全呈现了另外一幅景象。

天箭座的这几颗整齐排列的星星，被中国古人看成是一面竖起来的旗帜。此外，人们还在它附近找到了另一组恒星，这两组恒星分别被中国人想象成城门口两侧的旗帜。

中国人当然也熟练使用弓箭，于是在天上也命名了和弓箭有关的星座，叫弧矢星。弧是弧线的弧，矢是矢志不渝的矢，弧矢的意思就是弓和箭两件东西。在一首词里，宋朝的大诗人苏轼，就是将自己想象成这个弧矢星，他弯弓射箭，去攻击代表入侵者的天狼星，写下了“西北望、射天狼”的名句。

你看，仅仅是弓箭，中国和古希腊就有这么多不同。欧洲人是把弓隐去，把箭和野兽归为一类，想象出来的画面是人类的英雄在征服大自然。而中国人把弓和箭搭配使用，想象的是，弓箭即将射出的那个充满了紧张感的瞬间，星座又和军事主题归为一类。

当然，无论天箭座还是弧矢星，都是天空中面积非常小的局部天空。这么小的范围，就已经透露出这么多好玩的秘密。所以我说，星座是一套理解古人思想的密码。

03

那么，星座背后的知识这么复杂，星座的价值又如此重要，我这门研修班会怎么讲呢？

熟悉我的朋友们可能还记得，我曾经在知识城邦连载过88个星座的知识点，还在少年得到开设过星座课。但是咱们这个研修班和它们都不一样。

概括起来说，我有三讲和三不讲——

我要讲的是星座出现的来龙去脉，而不会跟你讲如何利用星座预测运势。

我要讲的是星座对科学和人类文明的价值，而不会讲天体物理学的公式和枯燥的概念。

我还会把天文学意义上的星座和文化意义上的星座连接在一起，让星座在你心里具有更立体的形象，而不会和给你讲一个一个星座的流水账。

具体来说，我给你提炼出了四个跟星座有关的、最重要的话题：星座是怎么产生的，我们最关心的黄道12星座的来龙去脉，星座和占星到底是怎么回事，以及我们今天如何看待星座。我们一讲一个话题，四场直播，给你把星座问题讲清楚、讲透。

比如说，天蝎座。我们现在提到天蝎座，大部分人可能会直接想到某种人格类型，有些对天文有研究的同学，可能知道它是黄道12星座之一。但我还要给你补充一点，那就是天蝎座对中国人也具有重要的意义。天蝎座中有一颗恒星和火星之间的位置关系，本来是个天文学问题，但在中国古人看来，当火星运行到与这颗恒星重叠的位置的时候，这代表着一种独特的天象，预示着乱世即将到来。也因此，天蝎座一直为中国历代统治者所重视。

在研修班的课程里，我会为你拆解这套密码，帮你掌握这门“天文语言”。要是你哪一天穿越到古希腊的城邦竞技场或是中国古代文人宴会上，也能理解他们背后的真实思想。

开个玩笑。穿越是假，但你能从这个研修班获得的知识是真。

一个月之后，当你再次抬头仰望星空的时候，我希望你看到的不仅仅是夜空中闪亮的星辰，更看到星座动态演变的前世今生。同样的星空，你的认知不同，看到的东西也是完全不一样的。

如果你有孩子的话，我希望，如果有一天你的孩子问你，为什么这个星座叫天蝎座呢？这时候你可以指着天上闪烁的星星，告诉他背后的原理，而不是拿出手机读一遍网页介绍。抬头看天，用自己的眼睛认识世界，这是我们能够给孩子最简单、最生动的解答方式。

当然，如果你总是奔波在繁忙的工作中，每周的这一个半小时，就是你给自己留下的一片自由的精神领地。在这里，你可以平心静气地读读书，仰望星空，探索宇宙。我希望可以为你，构建一个属于自己的精神家园。

04

星空中的大部分东西，在人类有限的历史中变化不大。这些知识一直围绕在我们身边，星星也一直出现在我们的头顶。苏轼在公元1082年8月12日写下《赤壁赋》，我们今天很容易用简单的算法和软件工具还原当时他看到的星空。

“壬戌之秋，七月既望，苏子与客泛舟游于赤壁之下。清风徐来，水波不兴。”

940年之后的今天，又是寒蝉鸣，又是稻花香。这个8月，我们坐地日行八万里，巡天遥看一千河。我诚挚地邀请你，跟我一起，仰望星空，探索星座的古往今来。

2022年7月3日

公司不要想象成生命，而要想象为生态。生命是有终点的，而生态是没有的，生态是不断演进的，没有终点。

2022年7月4日 《思考快与慢》

什么是行为经济学，咱们放到后边慢慢说。我先和你说一个丹尼尔·卡尼曼更传奇的地方。他并不是一个经济学家，而是心理学家。你可能会觉得奇怪，为什么一个心理学家，能拿诺贝尔经济学奖？这就是他的厉害之处了。他率先将心理学理论、心理学实验与经济学研究结合起来，解决了传统经济学中一个巨大的问题。

传统的经济学大厦，有一块地基是有问题的。当时经济学研究有一个基本的前提，叫“理性人’假设”，就是假设在经济活动中，人们为了追求自己的利益最大化，都会作出理性的选择。当时，经济学的所有推演，都建立在"“理性人' 假设"这个基础上。但是，经济学家们发现，在现实世界，人们实际的行为方式和这个假设并不一致。

书中就有一个例子，有一位经济学家邀请他的朋友玩一个抛硬币的游戏，赢了可以得到200块钱，但是输了要损失100块钱。如果咱们按照" "理性人' 假设" 分析一下， 输赢的概率一样， 输的钱少， 赢的钱多，值得参与。但是那位经济学家的朋友却说他不会接受，因为他觉得获得200元的满足感，无法抵消他损失100元的痛苦。

你看，现实中我们考虑问题，并不像经济学家想象的那样，完全从追求利益最大化出发。人类作选择的过程远比经济学家想象得复杂得多，前边的例子就说明，很多时候在人们心中，对风险的恐惧要比收益重得多。传统经济学的”“理性人’假设”是有缺陷的，以此推导人们的行为和决策，就有可能差之千里。

由此，卡尼曼开创了经济学的一个新的分支——行为经济学，将心理学理论和经济分析结合起来，研究人们的行为、情感、心理等等，这些传统经济学关注不足的因素如何影响个人和群体的经济决策，进而影响经济组织和经济系统的运行。

这本《思考，快与慢》就是卡尼曼的代表作。在得到，何帆、吴军、万维钢、刘润、香帅等老师都曾经力荐过这本书。

在这本书中，卡尼曼基于自己的多年研究，向我们展现了，人类作判断和决策时，我们是如何思考的；这样与生俱来的思考方式，会产生哪些缺陷？我们又能用什么方式弥补这些缺陷？这本书的重要意义在于它提出了“思维偏误”这个特性。它提醒我们，人脑有多么容易犯错误，而且犯的这些错误有什么共同的规律。

这个知识对二十一世纪的人尤其重要，因为现在是人类历史上第一次有这么多人从事跟数字、跟理性决策有关的工作。你可以把这本书当作一本头脑的工作说明书，和提升思维准确率的指南。

接下来，我会分两部分为你解读这本书。第一部分我们来看看，我们是怎样作判断和决策的？第二部分，我们来看看，有什么方法，能够提升我们思维的准确率

咱们先来说说，我们是怎样作判断和决策的？这个答案其实就藏在这本书的书名里，《思考，快与慢》。卡尼曼将人类的思考模式分成两个系统：系统1和系统2，我们也可以把它们叫作快系统和慢系统。

你先想象这样一个场景，假设有一辆车迎面向你驶来，你第一反应是什么是不是无意识就往旁边闪开那我再换个问题，请你口算一下17 乘以24等于多少你是不是没法立马给我答案

这就是快慢两套系统在发挥作用。在你无意识就决定闪开时，我们调动的就是快系统，而你在算17乘以24的时候，需要调动的就是慢系统。快系统和慢系统各有擅长， 看别人的表情， 听别人的语气， 看东西的远近，识别周围的危险，这都是快系统擅长的。但是，像算数学题、逻辑题，找一个得体的措辞，比较两台手机哪个性能更好，这些就是慢系统擅长的。简单来说，快系统更倾向使用直觉判断，慢系统更倾向使用理性判断。每个人的思考过程，其实都是快系统和慢系统合作的结果。

这两个系统分工明确，它们的配合还有一个特点，就是快系统常常处于自动运行状态，而慢系统处于放松状态，只有当快系统遇到处理不了的问题的时候，才会找慢系统帮忙。比如，刚才说的那个17乘以24的问题，快系统没法给出答案，这时候慢系统就会被激活。

还有一种情况，慢系统也会被激活，就是当事情不符合直觉，违反了我们常识的时候。比如，天不会下红雨，动物园的猩猩不会突然跑到大街上。这也就是卡尼曼所说的，直觉遇到麻烦，理性会出面解决。

再比如，你开车从家到公司，那段路你已经走了很多次，你知道哪个路口有红绿灯，什么时候该停，哪个路口要拐弯打转向灯，你根本不用怎么想就能立马作出判断，这就是快系统在帮你作决策。但是，有一天你要去另一家公司拜访客户，你之前从来没去过，到了一个陌生的路口，你往往就会有意识地把车速慢下来，再确认一下导航，认真看一下路牌上的信息，再作出判断。这时候，就是慢系统在帮你作决策。

那我们的大脑为什么要使用这样一套机制呢？ 既然慢系统更准确， 为什么不把所有的问题都交给慢系统来处理，反而要多出一个不那么准确的快系统呢

这有两个原因，一个现实原因，还有一个人类进化留下的历史原因。

现实的原因是，慢系统太占用我们的注意力了。你可以把我们的大脑想象成一台电脑，慢系统就是那种功能强大但是特别耗费内存的程序，一旦运行起来，就不能运行其他的程序。我们开启慢系统思考问题时，就会忽略身边的其他信息。

书中举了一个例子，有心理学家做过一个实验，他们拍了一支短片，片子里穿着白色球衣和黑色球衣的两队运动员在传球。心理学家找来一群观众，要求他们计算白队的传球次数，同时完全忽略黑队的传球。这是一项需要完全投入的工作，换句话说，这是一项非常需要慢系统的工作。

心理学家在短片里有一个设计，除了穿白色与黑色球衣的运动员外，他们还安排了一个把自己伪装成大猩猩的人，这个“大猩猩”走过人群，还对着镜头敲打自己的胸膛，他在镜头里出现了9秒。让人惊讶的是，大家专心致志地看完这支短片，却有一半的观众完全没有注意到人群中出现了一只大猩猩。

你看，当慢系统开始工作时，会占用大量的注意力。如果我们把所有的工作都交给慢系统，就很难有多余的注意力顾及其他的事情。作者在书中用了一个比喻，慢系统就像是大功率的电器，如果一直开着，用电超负荷就会导致跳闸。

快系统和慢系统的分工，还有一个进化遗留的历史原因。从人类进化的角度看，我们很多今天看起来不理性的思考，恰恰是我们的祖先活下来的理由。

他们面对的是大自然的挑战，可能走着走着，面前窜出一只老虎，必须快速作决定，要么和它战斗，要么赶快跑。如果你说要停下来好好想一下，测测风险，算算概率，然后再作决策，早成老虎的盘中餐了。所以，对我们的祖先来说，凭借快系统，也就是用直觉作决定，这个方法虽然不精准，但它能提升我们活下来的概率。面对那种险恶的环境，精准只能让位给速度。

如果从进化的角度看，我们就能理解一些今天人类不理性的行为。比如过度自信。有心理学家曾做过一个调研，他们找来一群会开车的人，问他们你觉得自己开车水平怎么样如果分两类，你是水平比较高的那一类，还是水平不太高的那一类？你猜结果怎么样？ 80%的司机都认为自己的水平超过了平均水平。

这类研究最早是从1976年，美国的教育家100万高中生的一项调查开始的。研究发现，70%的学生认为自己的领导才能高于平均水平，60%的学生认为自己的运动能力高于平均水平，85%的学生认为自己与他人相处的能力高于平均水平。在这些人当中，25%的人认为自己是最出色的那1%。华盛顿大学对大学生的调查也发现类似的结果，89%的学生认为自己比大多数人更积极。人们大多认为自己比别人要公正、更富有和性格更好。

我们为什么会有这种非理性的想法？因为从进化的角度看，过度自信未必是有害的，甚至很多时候对我们还有用。

假设咱们现在是原始人，走在山林里。这个时候，我们看见一只鹿从眼前跑过去，这只鹿跑得非常快。我是一个比较理性的人，算了一下，觉得我追到这只鹿的概率是1%，特别低。而你跟我完全不同，你是个过度自信的人，你觉得你有50%的可能会追到它，立马就追出去了。

但是，你注意，心理是能影响我们的身体的。即使我们俩能力差不多，你相信你能追到鹿，你分泌的多巴胺可能就更多，你就会更努力地追这只鹿。所以，最后你追到这只鹿的概率，可能就提高了。你抓到了鹿就有肉吃，而我可能就饿死了，你看，过度自信让你生存的概率变得更高了。

经过成千上万年，大自然一轮轮筛选，咱们的老祖宗，都是当初跑出去追鹿的那一拨，活了下来，然后就把这个特质留在我们的基因里了。

因为我们大脑的特点，也因为我们的祖先生活的环境，人类不能把所有的思考都交给慢系统，而是平时让慢系统处于待机状态，先把工作交给快系统处理，快系统遇到麻烦，再把难题交给慢系统解决。

一般情况下，我们大脑的这种分工没什么问题，它能帮我们高效处理各种事情。我们调动慢系统，用理性来思考的时候需要调动更多大脑资源，所以我们更少调用它，这能为我们节省能量。但这种分工也有个潜在的问题，我们可能根本意识不到，就是快系统运行得太快，它往往会抢在慢系统之前就给出了答案。

就像有个笑话，一个求职者去公司面试，面试官问你有什么特长吗？求职者说，我心算特别快。面试官说，那你算一下37乘以25等于多少？求职者脱口而出，等于900。面试官按了按计算器，说你这算得不对啊。求职者说，你别管对不对，你就说我算得快不快？

哪怕是接受过良好教育的人，也很容易因为快系统而犯错。书中就有一道测试题：一个球拍和一个球总共价值1.1元，球拍比球贵1元，问，球价值多少钱？你很可能脱口而出，球价值0.1元。其实稍微慢下来算算看，你就会发现，球拍应该价值1.05元，球价值0.05元。答错了没关系，就算是哈佛大学、麻省理工学院和普林斯顿大学的高材生，也有50%以上给出了错误答案。

遇到问题快系统马上给出答案，这个答案没有经过慢系统深思熟虑，结果出现错误。这个过程，就是我们说的非理性思维。卡尼曼总结了9种常见的非理性思维，我把这9种错误做成了一张清单放在文稿中，你可以把它当作一张自查清单，时常对照一下可看看自己在日常的思维中，会不会出现这样的错误。

5910 AL 1

投资护航网

附：非理性思维自查清单次号。

-典型性偏差：过度关注典型事件，忽略背后的概率。比如，看到地铁上一个读哲学书的人，你更愿意相信他是博士还是高中学历？事实上，博士的人数远低于高中学历的人；

-可得性偏差；一件事情更容易被看到，人们就认为这件事更容易发生。比如飞机失事的概率低于汽车的事故，但是因为新闻报道，人们更愿意相信飞机更不安全；

-因果性偏差：对事物进行强行因果解释；

-小数定律：用很少的样本来进行评估；

-效用层叠：当大家都在谈论一件事时，我们会高估这件事的重要性；

-光环效应：人们先入为主接受了一些信息后，这些信息就会影响对事物的整体判断。比如，“小明聪明、懒惰”和“小明懒惰、聪明”，我们对小明的印象就会有差别；

-锚定效应：评估某一个未知事物之前，哪怕是无关的数字，也会影响我们的判断；

-框架效应：同一个问题的不同描述，会导致你作出完全不同的决策判断。比如“屡战屡败”和“屡败屡战”；

-禀赋效应：是指当你拥有某个物品之后，你就会觉得它价值更大。

咱们来总结一下人类作判断和决策的思考机制。卡尼曼将人类的思考模式分成两个系统：快系统和慢系统。快系统更倾向用使用直觉判断，慢系统更倾向用理性思考。每个人的思考过程，其实都是快系统和慢系统合作的结果。

因为慢系统工作时会占用大量的注意力，而且早期人类的生存环境，对速度的需求更高，我们进化出了一套特殊的思考机制，平时让慢系统处于待机状态，先把工作交给快系统处理，快系统遇到麻烦，再把难题交给慢系统解决。

但是，如果快系统运行得太快，遇到问题抢在慢系统之前马上给出答案，这个答案没有经过慢系统深思熟虑，结果出现错误。这个过程，就是我们说的非理性思维。

卡尼曼在书中给了我们一个提醒：我们在审视自己时，往往更容易看到自己的慢系统。我们会认为自己头脑清醒，富有逻辑，擅长抉择，知道自己想要什么和该做什么。实际上，大多数时候，都是快系统在主导我们的大脑。意识到这一点，其实你就已经比其他人清醒一些了.

听完刚才这些内容，你可能会觉得有点灰心。我们大脑的运行机制、我们的进化，决定了我们思考时很容易出现非理性思维。难道我们只能接受这个现实吗并不是。在这本书中，卡尼曼就分享了很多帮助我们思考的方法。

接下来，我们来看看，有什么方法能够提升我们思维的准确率？

有研究人员做过一个实验，他们请大学生来做认知反应测试，问卷上的问题类似于，如果5台机器能在5分钟生产5个小零件，那么100台机器生产100个小零件需要多长时间

结果他们发现，如果问卷上的字体非常清晰，有90%的学生会至少答错一道题。如果问卷上的字用的是浅灰色的小字，需要仔细看才能看清，那么答错题的学生就降到了35%，

卡尼曼借助这个例子，告诉我们提升思维准确率的一条心法。前边咱们说到，非理性思维最主要的原因，就是快系统迅速给出了一个错误的答案，这个又没有经过慢系统的深思熟虑。所以，提升思维准确率的一个重要方式，就是让慢系统醒过来。

那么，有哪些方式可以帮助我们唤醒自己大脑中的慢系统呢？卡尼曼在书中给出了很多方法，总结起来是两个方向：借助公式和借助他人。

我们先来看怎样借助公式唤醒慢系统。

我们常说“好记性不如烂笔头”，其实我们也可以说“好脑子不如烂笔头”。卡尼曼提醒我们，遇到问题，一个简单的公式运算，准确率会比主观判断高很多。

听到公式运算，你可能会一皱眉，我知道，你脑中闪现出来的都是复杂的表格，还有权重和系数。你放心，卡尼曼还用自己的研究，给我们吃了一颗定心丸。

卡尼曼曾经受以色列军方的委托，研发一套测试系统，评估士兵的素质。这个评估系统并不复杂，就是6项指标，面试官根据士兵的表现，每项指标从1分到5分来打分，加在一起就是士兵的总分。这个系统并没有繁复的指标，也没有不同的权重，但是效果非常好.

所以，咱们说到的公式运算，并不一定要那么复杂，把一些分数简单地整合在一起，也比个人的主观判断更胜一筹。

我们可以把这种方法运用到工作和生活中，帮助自己提高判断的准确率。

举个例子，相亲。比如你手里有了20个人的资料，你想从中选择3个人见面。凭感觉去挑，不是最好的办法。你就可以为自己设计一个简单的评估系统。

你先选择你认为最重要的几个因素，比如说长相、学历、性格这三项。之后针对每个人这三项的情况打分，加在一起就是总分。你选择总分前3名就可以了。

说完了借助公式，我们再来看看怎么借助他人唤醒慢系统。

前边咱们说到过，我们在审视自己时，往往更容易看到自己的慢系统. 我们会认为自己头脑清醒，富有逻辑，擅长抉择，知道自己想要什么和该做什么。实际上，大多数时候，都是快系统在主导我们的大脑。这可以说是“当局者迷”的心理学原理。

就连卡尼曼自己，也不可避免会出现高估自己的情况。很多年之前，卡尼曼在以色列国防军队服役的时候，准备给高中开设一个判断与决策的课程。他和别人一块设计课程大纲，编写教材。

当时，卡尼曼召集了一批人，组成了一个教材编写小组。在编写过程中，有一天，卡尼曼突发奇想，说要不咱们预测一下，这本教材用多长时间能完成。结果有人说一年半能完成，有人认为需要两年半，大多数人给的数值都在这个范围内。卡尼曼就问，别人编写类似的教材花了多久呢。小组中正好有一个人，之前有过编写教材的经验，他说40%的编写组最后都放弃了，剩下60%完成的，最少的都用了7年，最多也有用了10年的。按这个统计，失败概率为40%，最少7年才是对这个项目合理的预测。但是，组内成员都不理解，觉得编写教材没那么难，为什么一个简单的项目会用这么久。

要知道那个时候他们只用了一年就定出详细的教学大纲，编写了教材几个章节，还在教室里上了几节示范课，一切都进展得特别顺利。他们觉得自己团队大约用两年时间就能完成一本书。结果怎么样呢他们用了8年的时间，才完成了教材编写。他们提前知道了一件事可能的后果，但是选择了忽略。最后，这本书因为编写的时间太长，教育部对这个项目的热情也逐渐消退了，这本书也从未投入使用。

用今天的概念来说，自己看自己，是“内部视角”；用别人的结果判断，则是“外部视角”。引入外部视角，更能帮助我们进行准确的判断。

拿编教材这件事来说，用内部视角，就是用自己在开头的工作进度去预测后面的工作进度。可是事情往往不是按照固定的速率直线发展的。可能开头最有干劲，更可能到后面会遇到极其严重的困难。

事实上卡尼曼的教材编写组后来也确实开始出现各种困难，有人离婚了，有人病了，再也不像一开始那样工作顺畅。而这些困难的特点既在意料之外又是情理之中：你没做过你就想不到，而做了的人基本都遇到了。正因为这个特点，问自己会如何就不如问别人都是如何。外部视角能帮助我们看到内部视角看不到的关键信息。

除此之外，还有一个心理原因：人在面对压力和处于麻烦时，非常不愿意质疑自己。但是质疑别人时，就会更轻松，所以我们在观察别人有没有犯错时，更容易辨认出雷区。这就是成语“旁观者清”的心理学原理。

所以，卡尼曼提醒我们，要借助旁观者的力量。这些旁观者会用他们的慢思考，来帮你纠正自己的快思考可能导致的错误。

卡尼曼给我们提供了一个方法，叫做“事前验尸”。这个名字听起来有些恐怖，其实是一种帮助我们避免过度自信的方法。

这一招的流程其实非常简单，当你想要作一个重大决策前，你可以请一帮了解这个决策的同事，来开一个简短的会议。会议的议题是，假设这个决策已经实施了一年，但是遭遇了巨大的失败，最可能的失败理由是什么

每个人按照自己的理解，写下导致这件事失败的可能原因，同时按重要性和概率进行排序。这样就可以未雨绸缪，预防这些因素，提高工作的成功率。

卡尼曼还建议，你在作决策之前，可以到比较轻松的环境，比如办公室的饮水机旁，听听大家的闲谈和批评。面对别人的质疑当然也会感觉到不愉快，但还是会比自己对自己的质疑轻松很多。

咱们来总结一下，当我们认识到自己的非理性思维之后，有什么方法能够提升我们思维的准确率呢？ 核心思路是唤醒自己大脑中的慢系统。卡尼曼在书中给了我们两个方向借助公式和借助他人。

我们常说“好记性不如烂笔头”，其实我们也可以说“好脑子不如烂笔头”。卡尼曼提醒我们，遇到问题，一个简单的公式运算，准确率会比主观判断高很多。

因为我们自身的特点，我们还很容易高估自己，也很难接受对自己的质疑，所以自己开启慢系统评估自己，那会非常困难。这个时候，我们可以借助别人，引入外部视角，用别人的慢系统帮助我们检查自己的决策。

除此之外，卡尼曼还有一个小提醒，那就是我们自己的身体状况，也会影响我们决策的准确度。

研究发现，当你的血糖水平下降之后，或者换句话说，就是你特别疲惫之后，你的自控力会变得更差。你这个时候就会做那些特别草率、特别冒险的决策。所以当你特别疲惫的时候，你真的要休息一下，出去散步五分钟，或者做几次深呼吸，这个时候反而能提高你的思考水平。

到这里，这本《思考，快与慢》我就为你解读完了。

我们先回答了一个问题：我们是怎样作判断和决策的？我们的大脑中有快系统和慢系统同时在运行，平时慢系统往往处在待机状态，当快系统遇到了困难，慢系统再出来解决问题。但是如果快系统运行得太快，遇到问题抢在慢系统之前马上给出答案，这个答案没有经过慢系统的深思熟虑，结果出现错误。这个过程，就是我们说的非理性思维。

当我们认识到自己的非理性思维之后，有什么方法能够提升我们思维的准确率呢？卡尼曼在书中给了我们两个方向：借助公式和借助他人。这两个方向的核心思路，都是唤醒自己大脑中的慢系统。

听完了这些内容，你可能会对快系统产生一种刻板印象，觉得它鲁莽爱出错，好像很多时候都是帮倒忙。

实际上，快系统和慢系统之间，不是一种厚此薄彼的关系。确实，快系统是我们作出很多错误决策的原因，但是，它也是我们作出很多正确决策的原因。这套系统运行了数百万年，保护我们的祖先在充满各种挑战的环境中生存了下来，繁衍不息。直到今天，在关键时刻，快系统的当机立断，也在很多时候，帮助着人们。比如训练有素的军人、消防队员、运动员，他们都知道如何利用自己的快系统.

而且快系统和慢系统之间并不是泾渭分明的。研究表明，当你对执行一个任务越来越熟练时，需要付出的努力程度就会降低。对大脑的研究也表明，与行动相关的活动模式会随着熟练程度的加强而变化，一些大脑区域将不再参与其中。换句话说，我们能够通过刻意练习，将原本是慢系统的工作，变成快系统的工作，把那些需要调动大量注意力的任务变成自然而然的直觉和本能。这是学习和练习的意义，它在快系统和慢系统之间搭起了一座桥。

所以，最理想的状态，是我们了解快系统，钻研慢系统，还要掌握一种统筹全局的方法，知道什么时候该相信快系统，什么时候该启动慢系统。在快慢思考之间游刃有余、得心应手，那才是第一流的智慧。

2022年7月5日 《了不起的我》

你好，欢迎每天听本书。今天要为你解读的这本书，叫《了不起的我》。副标题是：自我发展的心理学。乍一听，这个名字可能有点学术，但其实这本书聊的是咱们每个人都关心的一个问题，就是如何让自己变得更好

提起作者，很多人估计不陌生，那就是很受得到用户喜欢的陈海贤老师，他是浙江大学的心理学博士，也是一名拥有十多年从业经历的心理咨询师。在他的职业生涯中，接待过6000多位来访者。这么多人来找他， 核心诉求只有一个， 就是想让自己变得更好。所以陈海贤老师就借助自己的心理学知识，并结合这些案例，写出了这本书，想要帮助更多人变得更好。

在这本书中，陈海贤老师把变好的心路历程比喻成了一场“英雄之旅”，这趟旅程会经历从“启程”到“启蒙”，再到“回归”这三个阶段。这些阶段代表什么呢

首先，启程阶段，也就是英雄故事的最开始，他们往往会遇到一些关键的转折，甚至是危险。这就像我们在人生中每个阶段都会遇到不同的挑战和转变一样，比如，青春期会面临着如何成为“大人”的挑战；在成年早期的时候，会遇到亲密关系或者职业发展方面的困境；到了中年，又会遭遇”中年危机”；好不容易到了老年，还会面临“死亡”这样的终极挑战。但是不管怎样，最后英雄们都会克服内心的恐惧，选择面对这些挑战，勇敢上路。我们也一样，为了变得更好，也会选择启程迎接这些挑战。

接下来就到了启蒙阶段，这是获得成长的关键阶段。因为从决定走上这段”英雄之旅”开始，就意味着要走出舒适区，原来的行为习惯和思维模式可能完全派不上用场了，必须掌握新的行为和思维模式。不过幸运的是，在这段旅程中，英雄们一般会遇到一个特别的守护者，就像电影《魔戒》里的甘道夫、《哈利波特》中的邓布利多一样，给予指点和保护。我们的旅程也是如此。有时候我们的守护者可能是一个令人敬仰的榜样人物，有时候也可能是一本书，就像我们今天要讲的这本《了不起的我》，就起着守护者的作用。那积累了这些能量以后，英雄们就要开始面对敌人或怪兽了，我们也要直面生活中的挑战了，这个过程可能很艰难也很漫长，可是我们从中收获的东西却是原先预料不到的。

最后，英雄完成了他的使命，他会把在旅程中学到的东西分享给那些等待出发的人，成为别人旅程中的守护者。所以你看，英雄故事的本质不是战斗，也不是英勇的行为，而是我们每个人都会经历的自我转变和自我发现的旅程。

虽然我们每个人启程的原因各不相同，但是对每个人来说，改变都存在于每个行为、每种想法、每段关系里。行为是外显的自我，思维是内在的自我，而我们的行为和思维，很大程度都是在关系中被塑造的。所以，接下来我将从行为、思维、关系这三个方面，由表及里，从个体到关系逐步深入地来谈谈如何让自己变得更好，如何走完我们自己的“英雄之旅”。

好，我们先来看看如何开启行为的改变？

我们知道，想要变好，谈何容易。很多时候都是“常立志”，没法“立常志”。曾经有一项医学调查就显示，假如心脏科医生告诉严重的心脏病患者，如果他们不改变个人生活习惯，比如不健康的饮食、不运动、抽烟等，可能很快就有生命危险。即使在这种情况下，也只有七分之一的人会真正改变自己的生活习惯。可以肯定，其余七分之六的人，也想活下来，他们也知道该怎么做，但就是没法改变。

为什么改变这么难呢？要想回答这个问题，我们得先了解到底什么是改变。作者说，行为改变的本质，就是通过创造新的经验，来用新经验代替旧经验。而改变之所以困难，就是因为旧经验太过牢固，想要走出心理舒适区不太容易。

乍一听，有点老生常谈了，心理舒适区不就是舒适的、熟悉的环境嘛，离开这样的环境自然不容易。比如，有人在老家找了一份稳定安逸的工作，虽然没有太大的成就感，但是比较舒适，久而久之，就不想再面对困难、挑战自己了，这很好理解。但真的是这样吗？其实不全是，比如，心理舒适区不一定意味着生活环境舒适，就像电影《肖申克的救赎》里面的老布这个角色，在关押了50年即将刑满释放时，他不但没有满心欢喜，甚至不惜举刀杀人，以求在监狱里继续服刑。你看，监狱并不舒服，但它却是老布的心理舒适区。再比如，离开熟悉的环境也不一定意味着走出了心理舒适区。有一些人，换了地方、换了工作之后，马上就有了脱胎换骨的变化。但是还有很多人，却一直没什么变化。所以，什么才叫走出心理舒适区？作者告诉我们，只有改变应对方式，才是真正走出了心理舒适区。那怎么做呢

首先，我们可以运用“小步子原理”迈出改变的第一步。就是在改变的路上先迈出小小的一步，从最小的体量出发，获得一个小小的成功。通过不断获得小的成功来积累经验，从而为下一步行动提供心理动力，这样改变就容易走下去了。

比如，“嗜酒者互戒协会”可能是这个世界上在帮助人们改变方面做得最成功的机构之一。每年有210万人到那里寻求帮助，多达1000万人在那里成功戒酒。嗜酒者互戒协会做了什么呢它有个著名的“12步法”。这个方法的第一步，就是承认在对付酒精这件事上，我们已经无能为力了。这是什么意思呢？ 就是先承认自己失控了。这样， 我们就不用把注意力放到自己控制不了的事情上去。然后“嗜酒者互戒协会”运用小步子原理，要求会员设立“一次一天”的原则，意思就是，不要想自己一定要戒酒、一辈子不碰酒这样的承诺，只要承诺自己能做到24 小时内不喝酒就可以了。24小时之后呢？ 那就是新的一天了， 再给自己设立新的目标。借助这样一个“小步子原理”就让很多人摆脱了酗酒的困扰。

所以，小步子原理的重点不是结果，而是此时此地的行动，专注于你眼前能做的一小步，并把它做好。道理听起来非常简单，不过小步子原理的力量是很大的。从前有这么一个故事。有一个老和尚和一个小和尚下山去化缘，回到山脚下时，天已经黑了。小和尚看着前方，担心地问老和尚“师父，天这么黑，路这么远，山上还有悬崖峭壁，各种怪兽，我们只有这一盏小小的灯笼，怎么才能回到家啊？”老和尚看看他，平静地说了三个字“看脚下。”看脚下，是一句常识，但改变的过程就是这样。你担心山路崎岖，担心洪水猛兽，那就一步都不敢往前迈了。如果只是跟自己说看清脚下，也许有一天回过头，你会发现，走着走着，自己已经走得很远了。

我们知道了小步子能带来大改变。但有时候，即使人们成功迈出了改变的第一步，也很容易中途放弃。那怎样能让我们把新经验凝固成长久的习惯，不再退回到充满诱惑的心理舒适区呢？我们可以借助"环境场”的力量。

这个“环境场”不是什么神秘的宇宙能量，它其实说的是包含大量行为线索的环境。这些行为线索能激发特定的行为。说白了，就是不同的环境，能引发我们不同的行为。你比如说，咱们平时上班的时候，在茶水间，在食堂，大家就是互相闲聊，开开玩笑，一旦走进办公室，就严肃认真起来了。所以你看，我们人类就是这么一种环境动物。不同的环境，就会激发出我们不同的心理，不同的心理又会引发我们不同的行为。

知道了这一点，咱们就可以主动利用这一点，利用不同环境给自己不同的心理暗示，在潜移默化中让自己产生变化。书里边给了一个例子，是作者陈海贤老师自己的例子，他说这本书是在浙江省图书馆的自习室里完成的，其实他自己家里就有书房，而且他作为一个心理咨询师，不用坐班，时间比较自由，可以有很多时间在家里。可是他偏偏放着家里的书房不用，非要大老远跑到图书馆去写书，为什么呢？就是因为家里的书房再好，但是我们总会下意识地认为家里是休息放松的地方。而图书馆里边都是认认真真学习的人，自然动力就更强。这就是环境场给我们带来的变化，所以你如果觉得做什么事情动力不足，不能坚持下去，不妨试试换一个环境，没准有不一样的效果。

要想变成更好的自己，不仅需要行为的改变，还离不开内在思维的有效运转，很多时候阻碍我们变好的，不是行为，而是行为背后保守僵化的思维。前面我们说，行为的改变需要走出心理舒适区，用新经验代替旧经验。思维的改变同样需要用新思维代替旧思维。那什么样的思维模式会阻碍我们的改变呢？这本书中提到了三种典型的思维，分别是僵型思维、应该思维和绝对化思维。我们一个一个来看。

第一种是僵固型思维。僵固型思维的人有一个典型的特点，就是身上有很重的想要“证明自己”的包袱，他们的注意力不在怎么把事情做好上，而是会转移到怎么维护”我很强”的自我形象上去。比如，面临挑战的时候，他们更容易放弃，因为他们担心困难的任务可能会暴露自己不够厉害。再比如，他们会认为如果一件事情靠努力才能做成，这是可耻的，说明自己能力不够。这样的想法虽然保住了“面子”，避免了焦虑，但是也成为"更进一步"的阻碍。

第二种是”我应该如此”的应该思维。比如，最近有点懈怠，我应该买点书充实一下自己；最近有点暴饮暴食，我应该办个健身卡锻炼一下。但是，带着这种应该思维做事，往往很难成功。为什么“应该思维”不能带来想要的改变呢？作者说，因为应该思维本质上是一种模仿。简单来说就是，他并不真的想要努力，只是希望通过摆出努力的姿势，来满足心里“应该要努力”的想法。

第三种是绝对化思维。永久化、普遍化、人格化是绝对化思维的三种加工方式。比如，失恋后，如果你觉得从此不会再爱了，这就是永久化。再比如，从一只乌鸦黑，推广到天下乌鸦一般黑；从有人对我不公平，推广到整个世界对我都不公平，这就是普遍化。最后，如果我们把不好的事情当成都是别人的错或者认为都是自己的错，这就是人格化。一旦采用绝对化的思维，人们就很难看到变化的希望。

想要变成更好的自己，我们需要更加灵活的思维方式，用新的思维替换旧的思维，我们应该怎么做呢？如果把思维的转变比喻成一条河流，那么一条河要流动起来，首先，它得有河流源头和终点的落差产生的张力，这个落差产生的张力就是我们做事时由现实和目标之间差距带来的动力；其次，控制河流走向的河道必不可少，河道就是做事的方法；最后，它还得有不断补充的源头活水，这里的源头活水说的是与现实的接触。想要变得更好这个动力我们就不多说了，每个人都有。接下来，我们重点说说那些能够引发有效行为的思维方式，以及怎么运用这些思维方式把动力变成行动力。这本书中提到了两个特别实用的方法，分别是“控制的两分法”和“近的思维”。

首先，咱们说说“控制的两分法”。作为一名心理咨询师，作者发现大部分人的烦恼在于，他们总是妄图控制自己不能控制的事情。生活中很多事情都是我们没办法控制的，比如，我们控制不了自己的过去，控制不了生活的环境。有时候我们不想承认这些东西是我们无法控制的，于是脑子里就一直会有一个“它应该是这样”的期待。所以某种意义上来说，应该思维就是我们对控制不了的事情的执着。同样僵固型思维和绝对化思维也是如此，僵固型思维会把注意力放到我们控制不了的能力上，而不放到我们能够控制的努力上；绝对化思维则先用绝对化的要求把我们的控制范围无限扩大，然后又让我们因为受到挫折，放弃自己能够控制的因素。

而控制的两分法就是告诉我们，要努力控制我们能控制的事情，而不要妄图控制我们无法控制的事情。它分为两个步骤，第一步，思考哪些是自己能控制的，哪些是控制不了的，并把注意力转移到自己能控制的部分。第二步，把能控制的部分找出来，并作成计划，努力把它做好。

比如，你想锻炼身体，那么能否达到梦寐以求的理想身材，是个未知数，谁也无法保证，这是现阶段无法掌控的事，但是你可以控制自己是否早起、晚上是否去小区散步，还可以控制自己的饮食。就算不能控制自己每天都锻炼身体，每周至少可以保证锻炼一天。找出这些可控的部分之后，你可以制定一个计划，比如早上几点起床，准备做哪些运动，要搭配什么样的饮食，然后努力把这部分做好。虽然这些看起来是微不足道的小事，不能马上改变结局，但是这些可控的小事可以帮助我们把注意力聚焦在此时此地，而不是对未来结果的担忧上。这就是第一个方法，控制的两分法。

接下来，咱们说说第二个方法，叫作“近的思维”。什么是近的思维？近的思维关注的是真实的、正在发生的、近的事情。而远的思维则相反，它关注的是想象中的、与现实的情境无关的、远的事情。书中有这样一个形象的比喻，它说远的思维就像看电视，我们觉得自己能看得很清楚，但那些画面都是导演想让我们看到的。而近的思维更像是在拍摄现场，也许细节太多，没法看全，但是我们会看到更多、更真实的东西。那如何才能掌握近的思维方式呢？有三条原则，可以帮助我们。

第一条原则，用描述性语言，而不用评价性语言。什么是描述性的语言？它有点像镜头语言，就是不加评价，不用形容词，只用动词描述正在发生的事情。比如，“这个妈妈控制欲很强”和“这个女儿很听话”，怎么把这两句评价性的语言转换成描述性的语言呢？你可以这样说， “这个妈妈在指着女儿说： ”我不允许你这样做。’女儿则低着头一言不发。”这就是描述性语言，它是生动的、丰富的，充满了变化的可能性。如果只是说“这个妈妈控制欲很强”“这个女儿很听话”，那就很难再有探索的空间了，也很难有什么变化。

第二条原则，问具体的问题，而不是抽象的问题。抽象的问题往往是这种“我很内向怎么办”“我有拖延症该怎么办”这样大而宽泛的问题，而具体的问题应该是“我很内向，每次遇到人都有些紧张，怎么办？”，这样的问题可以进一步激发思考，比如，你可能会想知道“遇到哪些人容易紧张，遇到哪些人不会呢？在什么场合容易紧张，什么场合不会呢”只有看到相处的过程中发生了什么，才能发现我们能够控制的部分，才能找到可能的出路。

第三条原则，关注现在能做的，而不是关注事情的结果。大部分人都希望先看见，才能相信。而有时候，我们需要先相信、先投入，才能看见想看到的东西。如果我们总是在头脑中预想行动的结果，反而会失去行动的能力。

说到这，我们简单总结一下。你可能会发现，不管是行为改变中的“小步子原理”，还是思维转变中的“控制的两分法”和“近的思维”，好像一直在强调一件事。没错，行为和思维是一体的，不管起点是什么，不管采用什么样的方法，它的内核，它的终点，都是在强调此时此刻，专注当下。

好，前面我们讨论了怎么推动行为的改变，同时也探讨了行为背后的思维模式，这些都是从个体的视角去思考的。接下来，我们换一个角度，从一个更广的视角来谈谈如何让自己变得更好，这就是关系的视角。

这本书中说，以前我们会觉得是个性，影响着我们的所思所行，但其实并不是，决定我们想法和行为的是我们所处的关系。比如，内向的人，和陌生人说话时，可能会害羞不知道说什么，可是在熟悉的朋友面前，他们就会玩得很嗨，聊得很多。再比如，自卑的人，在做事情的时候总会低估自己，可是如果在某段关系中，能有人真诚地相信他们、赞赏他们，他们也会变得很自信。

所以你看，从关系的角度去理解自我有一个很大的好处，它不同于个体视角，你不需要给自己贴上“敏感内向”“自卑”“自信”这样的标签，而是可以从不同的关系中发现不一样的自己，甚至还可以寻求一种能让自己表现更好的关系。

所以，很多时刻如果我们对现状不满意，但又无法作出改变，很可能不是我们个人的问题，而是我们所处的关系出现了问题。那我们的关系会出现什么样的问题呢？在这本书中，作者列举了很多在关系中会遇到的问题，在这里我挑两个生活中特别常见的场景和你说说。

第一个场景是“都是你的错”。这句话你肯定不陌生，很多时候你都会听到类似这样的指责。比如，有些人说： "我早就说了，遇事要先从自己身上找原因，你不听怪谁呢？”这句话背后的意思是“怎么就你不能从自己身上找原因，都是你的错”。再比如，还有些人会说：“我可以改，只要TA变得更加温柔体贴一点。”这句话背后的意思也是“因为你没改，所以我改不了，都是你的错”。

这些场景我们都很熟悉，但是对于这背后原因，很多人就不那么熟悉了。那原因是什么呢？其实我们前面已经提到了，就是没有从关系的视角，而是从个体的视角看自我，个体视角很容易导致"因果思维"，会让我们觉得是某个人的个性造成了关系的问题，比如，因为妈妈控制欲强，所以老公和孩子都对她有意见，而这样的“因果思维”又会引发“对错思维”，就是这一切都是妈妈的错。但是，作者说关系里人的行为是相互塑造的，根本没什么明确的因果，也没什么明确的对错。这样的指责，说白了是一种“甩锅”行为，它其实是在要求别人为我们的感受负责， 从而巧妙地逃避自己在人际关系中的责任， 如果责任是对方的，那我们自然不用改变什么了。

第二个场景是“都是我的错”。与“都是你的错”相反，“都是我的错”是想要为别人的感受负责，承担起不该承担的责任，让自己陷入不必要的内疚当中，这其实是在“背锅”。这种情况很普遍，只是很多人没有意识到。比如，作者陈海贤老师有一次参加心理咨询的沙龙，现场有个听众就有这样的困扰，这个听众说：“我有一个朋友，最近一直不开心，我怀疑他得了抑郁症。我劝了他很多次，他都不肯去做心理咨询。作为朋友，看着他一天天消沉下去，我是很内疚的。”这句话的背后其实是就是在表达“都是我的错，都是我没有好好劝他，他才不去做心理咨询的”。

那“都是我的错”产生的根源又是什么呢？原因就在于，相较于忍受内疚和自责，我们更不愿意承认，在一段重要的关系中，自己是无能为力的，无力感让人难以忍受。但是作者也提醒我们，没有边界感地帮助别人，不仅会使我们陷入负面情绪，甚至会损害彼此的关系。就像两个鸡蛋，都带着自己的壳，无论它多想跟别的鸡蛋亲近，也只能期望成为“一个篮子里的鸡蛋”，而不能期望成为“同一枚鸡蛋”，如果挨得太近，容易鸡飞蛋打。

为什么生活中会有那么多的人际关系的烦恼通过上面这两个场景，其实我们能够找到一个共同的原因，就是大部分的人际关系困扰，其实是因为分不清什么是别人的事，什么是自己的事。就像当人们说“都是别人的错”时，其实在把自己的责任推给别人，而“都是我的错”则相反，是把别人的责任包揽过来，承受着不必要的负担。一方总是指责另一方，而另一方总觉得都是自己的错，在这样的关系里的两个人彼此紧密联系，又相互折磨，想要脱离，却无法改变。

那怎么建立一段新的、健康的关系，答案就显而易见了。没错，就是要分清楚什么是别人的事，什么是自己的事；哪些是别人的情感，哪些是自己的情感，建立健康的人际边界。在心理学中，有一个专有名词说的就是这种方法，叫作“课题分离”。“课题分离”是心理学家阿德勒提出的理论，它说的是，解决人际关系的烦恼，关键在于要区分什么是你的课题，什么是我的课题，然后把各自的课题做好就可以了。怎么判断一个课题由谁负责呢？其实特别简单，就看行动的直接后果由谁来承担，谁承担直接后果，那就该谁负责。

比如，作者陈海贤老师说，在咨询中最常见的问题就是父母和成年子女之间的情感纠缠。父母觉得子女不管多大都还是个孩子，自我管理能力不行，心智还不够成熟，所以会处处操心，有时甚至不希望子女离家独立。反过来，作为子女，他们觉得自己已经长大了，成熟了，希望父母懂得放手，但是又不忍伤害父母的心，担心他们会孤单，会寂寞，所以迟迟不能独立。怎么办这时候就可以试试“课题分离”的方法。比如， 父母应该看到他们的担心和不舍是他们的课题， 不能把这些变成不让子女出去独立的理由。而子女也应该看到，离家是你的课题，不是父母的课题，你应该自己去争取，而不是埋怨他们没有主动让你离开。

说到这，也许你会有这样的疑问，难道人际关系的终点就是要分离吗？难道我们真的要与家人、朋友划清界限，才能变得更好吗？作者引用了家庭治疗师莫妮卡·麦戈德里写的《你可以再次回家》这本书里面的观点回答了这个问题，他说只有离开过家庭的人才能选择回家。同样，只有在关系中独立了，我们才能以成熟的姿态真正自主地投入一段关系。分离从来不是人际关系的终点，分离是为了更好地联结。你看，关系就是这么神奇，它让我们迷失，也让我们重新找回自己。也许只有放下对关系的纠缠，我们才知道自己真正想要的是什么，才能做出真正的改变。

好，说到这，这本《了不起的我》就为你解读完了。

我们简单总结一下。开头我们说变成更好的自己就像一场"英雄之旅”，在变好的路上你会遇到各种各样的苦难和挫折，而今天这本《了不起的我》就相当于旅程中的守护者，从外显的行为、内在的思维，到影响我们所思所行的关系，从不同的角度带给我们启发和指点。在行为的改变中，“小步子原理”帮助我们迈出改变的第一步，“环境场”帮助我们将新经验凝固成长久的习惯；在思维的改变中，“控制的两分法”和“近的思维”帮助我们打破旧有的僵固型思维、应该思维和绝对化思维；在关系的改变中，“课题分离”帮助我们分清什么是别人的事，什么是自己的事，从而减轻人际关系中的烦恼和羁绊。

最后，作者叮嘱，我们可以把这本书看作是一幅关于改变的地图，但它可能仅仅是一幅局部的地图，有些地方还标识得不那么清楚。但是只要有了地图，你就可以上路了。你可以去尝试改变，比照着改变的经验，了解更多关于自我发展的知识。也许你会发现，自己的经验有些跟这本书写得很像，有些不那么像。都没有关系，因为你走的路，比地图重要，祝你早日踏上自己的英雄之旅。

2022年7月6日 《华为学习之法》

今天这本《华为学习之法》，正是要告诉我们，华为这台学习机器是怎么学习的。

这本书的作者叫邓斌，是一位曾经在华为工作了11年的老员工，曾经担任华为的中国区规划咨询总监，还是中国金融作家协会会员。他的代表作“学习华为三部曲”在业界知名度很高，这三部曲分别是《华为管理之道》《华为成长之路》，还有我们今天要为你介绍的这本《华为学习之法》。

这本书分为上、下两篇：上篇讲的是“华为向谁学”，分析了华为的学习对象、学习内容；下篇讲的是“华为怎么学”，讲述了靶向思维、求渔思维、迭代思维这三大学习原则。作者希望能够通过这本书，让读者在学习华为的路上少走弯路；更重要的是，我们每个人都可以把自己的精进或成长，当作一项事业来经营，通过了解华为的学习之法，建立起属于自己的有效学习方法。

今天，我会顺着原书思路，分为两部分为你解读这本书。首先第一部分，我们重走一遍华为在过去三十多年里的学习经历，看一看"华为向谁学”；第二部分，我们重点关注华为在学习历程中始终贯彻的学习方法，也就是我们刚才提到的三种思维，靶向思维、求渔思维和迭代思维。

好，现在我们进入第一部分，一起走一遍华为过往三十几年的学习历程。

首先是从1987年华为刚成立，到1997年这十年。作者说，在这期间，华为的学习探索还比较凌乱，主要是在被动响应问题。需要解决什么问题了，就赶紧去学习相关的知识，见招拆招、见洞补洞，没什么章法。任正非也回忆说，在华为成立之初，他经常是听任手下们自由发挥；那时，他们就像玻璃窗上的苍蝇，乱碰乱撞，听到客户一点点的改进要求，就奋力找机会。任正非那个时候被人叫作“甩手掌柜”，他后来说，其实自己也不是想甩手，而是真不知道怎么管。

后来，从1998年开始，这种状态开始有了明显的改变，华为由“被动学习”变成了“主动学习”。

比如，在组织管理这一块，之前任正非不是说“不知道怎么管”嘛，于是从1998年到2008年这十年间，他们就跟着以IBM为代表的一些西方咨询顾问，一招一式地学习怎么构建良好的管理体系。为了请来这些老师，华为投入了大量的成本。据不完全统计，从1998年拜师IBM开始至今，华为向全球各咨询公司支付的咨询服务费累计超过了400亿元。

对于这件事，任正非是这么说的，“节约是节约不出一个华为公司的，抓住了战略机会，花多少钱都是胜利；抓不住战略机会，不花钱也是死亡”。而为了抓住战略机会，一定要去请最好的老师；最不可取的做法就是，为了省钱而选择自学。

好，说回找西方企业来给自己做咨询顾问这件事。这其实是一种挺常见的做法。不过，有很多企业发现，这些“外来的和尚”给自己建的管理框架，并不实用；还有的企业，原本的流程只是效率比较低，后来请了个咨询公司，把流程制度整个重建了一遍，结果运行起来漏洞百出，反而把企业拖垮了。

华为也认识到了这个问题，所以他们给自己定的规矩是，不能想着，花钱请了咨询公司，就等着他们来改造自己；而是要在咨询公司来之前，就想清楚，自己具体要解决的问题是什么，这些“外来的和尚”只是能帮着把解决问题的路径清晰化的一个助攻而已。这样，才能确保你的学习过程是"以我为主"，真正能"为我所用"的。

具体来说，华为向IBM学习，经历了三个主要阶段。第一阶段，进行内部调研，确定要解决的具体问题；当时他们找出了两个问题，一个是怎么缩短产品的研发周期，还有一个是怎么根据现状和目标之间的差异来制定战略，并且让全员都针对这个战略达成共识。接下来第二个阶段，就是分析想要解决某个问题，公司目前差的是什么，然后再有针对性地设计未来的业务模型。最后一个阶段，就是在全公司范围内推行这个业务模型。

这套分阶段的学习流程，后来在华为内部沉淀成了一套专用的方法论，被沿用到了他们后续在跟麦肯锡、埃森哲、德勤、安永等很多西方咨询公司合作的过程中。

从本质上看，这套方法论其实是在提醒我们：在学习这件事上，“外来的和尚会念经"这句话是不成立的；不管我们找了多么厉害的"外来和尚”作为帮手，如果自己都没想清楚要念什么经，只是盲目地跟着别人学，是不可能获得提升的。换句话说，“学习”本身不是目的，通过学习解决具体问题才是目的。这个朴素的道理，却经常会被忽视。

好，说回华为在组织管理这一块的学习经历。从2009年开始，华为发现，虽然他们通过对IBM的学习，把管理的主干结构变得更清晰、更标准了，但是也带来了一些副作用，最突出的就是，从后台到一线销售的指挥流程比较僵硬、繁琐，降低了指挥效率。华为体会到，这个问题是很多西方大企业的通病，那么显然，光向这些企业学习就不够了，所以，他们决定，增加一个新的学习对象，那就是美军。

为什么要学美军呢因为他们也曾经面临跟华为类似的问题。1991年的时候， 美军已经很久没有遭遇过大的挑战， 在“养尊处优”中， 组织变得越来越臃肿，行动效率也越来越低。所以，从2001年开始，美国政府启动了长达10年的军队改革，核心思路就是向一线放权，让在一线打仗的官兵，能对一些事情直接做决策，能第一时间得到后方的军备支持。

这给了任正非很大启发，所以后来，他呼吁公司内部从组织、作战、授权等方面学习美军。在公司这个环境里，销售部门就是一线，所以，其他部门要及时响应销售部门的呼唤，给足他们弹药炮火的支援。

比如，产品部门要研制适销对路的产品，供应链要给用户及时、准确地发货，服务部门要做好客服，等等。还有，在很多公司，研发部门跟销售或者客服部门的交流不多，更不太会去直接接触客户；但是在华为，研发经理有一半以上的时间都在公司的一线销售平台上转悠，日常工作有很大一部分是在进行外部交流。像这些，都体现了华为对美军的学习成果。

好，说完了华为在管理方面的学习经历，我们再来看看他们在业务方面的学习经历。

这里的一条非常重要的心法，叫“标杆超越法”。说的是，把本公司业务的各个环节跟行业内外的一流企业进行对比，先把他们的最佳做法复制过来，然后再进行迭代优化。

这其实回答了一个很关键的问题，那就是，为什么华为总是能完成一次又一次”惊险的跳跃”。你看，它作为一家做2B业务起步，也就是一开始只跟电信运营商打交道的公司，后来却又在手机2C销售，这个面向广大消费者的市场里做成了国内第一；并且不管是2B还是2C，它都成功地把业务范围从国内拓展到了全球多个地区。这里面的每一次跳跃，它面临的都是跟原来非常不一样的生存环境。这种情况下，光靠自己的经验积累肯定不够，那怎么办呢？

靠的就是这个“标杆超越法”。作者认为，对于一家企业来说，低头踏实做自己的事当然重要，但是抬头去看行业标杆是怎么做的也很重要。进入一个新行业，最重要的是研究行业标杆的经验，包括客群定位、产品形态、渠道策略、运营模式，等等。一定要确保，自己盯住的是一位真正的顶尖高手。因为，“跟最好的老师学，60分也可以；跟差的老师学，100分也没用。”华为认为，向顶尖高手学习，即使自己悟性差，至少也能学成二流高手；如果老师是三流的，自己最后很有可能变得不入流。

不过，华为并不是只瞄准了一个公司去学，而是把业务按模块分解，不同的模块盯住不同的老师。比如，在运营商业务方面学爱立信，在产品研发设计方面学苹果，在2C的销售渠道策略方面学OPPO、vivo，等等。并且，对每一个标杆的学习，都尽量细化。比如，在产品方面，不仅要了解竞品的外观和操作界面，还要对有几个板卡、几个数据接口、几种切换模式、产品系列怎么命名，还有各项性能指标等等，都了如指掌。

作者在这里还补充说很多企业向别人学习的时候，都会不经意间陷入一个陷阱，那就是，会不自觉地拿着放大镜找别人的缺点，一旦找到一个缺点，就全盘否定别人。但是，在华为看来，一家企业想要走向成功，就不能总想着规避缺点，更重要的是，要把一个或几个优点发挥到极致。

“现代管理学之父”彼得·德鲁克认为，卓有成效的管理者必须养成五个习惯，其中的一个习惯是"发挥人的长处"，包含发挥上司的长处、下属的长处及自己的长处。管理是这样，学习也是这样。时刻要记得，你学习别人，不是为了挑刺或批判，也不是为了扳倒老师，而是为了让他的长处成为你成长的养分。

但是，这个习惯的养成，对于那些曾经把业务做得很成功的企业管理者来说，是很大的挑战。因为，过去做得越成功，当下就越难回到“空杯心态”。但华为认为，你要意识到，自己学习别人的目的，是因为要解决新问题、应对新环境，无论过去多么成功，现在都得从零开始，虚心学人所“长”。记住这一点，你能借鉴学习的对象才会更多，学习的心态也更健康。

除了行业标杆之外，华为在业务方面还有一个非常重要的学习对象，那就是顾客。

为什么要向顾客学习呢？作者在这里用了一个笑话来说明原因。说几位哲学家在马路上散步， 看到远处有只母鸡， 准备从马路的一侧跑到另一侧。于是，他们开始争论，鸡为什么要冒着在车水马龙中被撞的风险过马路。一位哲学家说：3“它肚子饿了，要冲到马路对面找吃的。”另一位哲学家说"它的孩子在马路对面等它，然还有一位哲学家说"它应该是瞎的，根本看不到路上的车。”言谈中，几人把苏格拉底、柏拉图、亚里士多德的哲学理论都搬了出来，但是谁也说服不了对方，争得面红耳赤。这时，旁边路过的一位老农嘟囔了一句：“鸡为什么过马路，你得问鸡啊!”

这虽然是个笑话，但是里面的道理不假，那就是，要想生产出顾客喜欢的产品，提供顾客满意的服务，不能光自己琢磨，你得真的去问顾客，让顾客成为企业的老师。

这个传统，从华为刚诞生的时候就有了。我们知道，华为是做电信设备销售起家的。它刚进入这个行业的时候，市场里已经耸立着很多巨人了。这些巨人资金多、技术硬、牌子响，而华为什么都没有。他们只能围绕着销售这一环，从顾客这里挖掘新的需求，摸索服务优化的方向。所以，华为的销售人员就想方设法地跟顾客深入交流，把交流中发现的客户想法传到后方；产品研发人员也会主动去一线寻找可以创新优化的点子。就这样，公司才开发出一个个受到顾客认可的项目。

根据书里的内容，我们还能发现，华为在向顾客学习的时候，有一个信条顾客越挑剔，能学到的东西就越多；顾客的要求越高，成长的速度就会越快。

比如，在市场准入方面，日本客户是全球最严格的客户之一，但也恰恰是他们，让华为的质量管理有了很大提升。比如有一次，华为有一批货品被日本客户退货。华为开始很纳闷，因为这批货品的质量没有问题；后来查明，是因为他们给货品贴标签的时候比较随意，没有贴在固定的位置上。这些标签，如果人工识别的话，是没有任何问题的；但日本客户是用机器扫码、自动识别的，如果标签不在固定的位置，就没法识别；所以，这批货品才会被全部退回。华为内部经过讨论，认为：虽然目前大多数客户都用的是人工识别的方式，不会像日本客户要求这样严格；但是，产品质量不仅仅包括生产技术的质量，还包括对货品交付的每一个环节的品质要求。所以从此，华为在贴标签的时候，一律采取标准化操作，贴在固定的位置。

还有，当年英国电信在对华为进行供应商认证的时候，采用的认证体系非常严苛，有上百条细化的条目。当然，这并不是针对华为，在通信行业里，大家公认，英国电信是一个非常挑剔的超级客户。作者说，虽然，他们的这套严苛的认证体系，对于华为是一个巨大的挑战，但是，在长达三年的认证过程中，华为比对着认证条目，一条条地查漏补缺，系统地理解了跟世界级运营商做生意需要具备的条件。

上面这些例子，就很典型地体现了，让挑剔的顾客倒逼自己成长的学习思路。

好，刚才我们一起走了一遍华为在过往三十多年里的学习历程。我们看到，在管理这条线上，华为主要是向西方企业学习，向军队学习；在业务这条线上，主要是向标杆学习，向顾客学习。

到这里，我们关注的更多是，华为向谁学、学什么；而在这些不断变化的学习内容之外，我们还需要关注那些不变的东西，那就是，华为的学习方法。书里重点讲了华为在学习过程中始终贯彻的三种思维，我们一个一个来说。

首先第一个，靶向思维。具体来说就是：先瞄准，再开枪；一切学习，都要以解决问题为靶心，以改变现状为出发点。为了解释这个观念，作者先是引用了西贝餐饮集团创始人贾国龙的一段话，很形象，是这么说的：

“企业家要知道自己是有局限的，有些东西搞不定，就得花钱去买。我们平时会花钱买原料，买羊肉，其实知识、创意也一样，也需要花钱买。创意有创意领域的高手，管理有管理领域的高手，企业家就是组合各种资源，组合原料，组合人，组合创意，再把它销售出去，把钱收回来，然后继续循环。”

这段话其实就很好地揭示了，靶向思维在实践中该怎么运用。首先，要明确自身的缺陷在哪，然后带着问题去找老师，把老师们针对不同问题能提供的“最优方案”整合过来。这里要注意，很多企业在向外部取经的时候，对于什么是“最优方案”有一定误解。比如，他们可能会认为，目前业界最先进的，或最受认可的做法，就是他们要学习的"最优方案”。但如果是一个具有靶向思维的企业，就会意识到，只有对症下药的，并且自己能驾驭得了的方案，才是“最优方案”。

作者认为，靶向思维将伴随一个企业从行业中的“跟随者”走向“领先者”。当企业在行业中扮演“跟随者”的角色时，学习是为了在管理、技术、人才、流程等方面缩小与领先者的差距，也就是为了追上标杆。这是在做“独善其身”的工作。而当企业已经成为行业中的“领先者”了，学习就是为了自我超越、持续领先。这个时候，你不仅要懂得通过自我批判，持续修缮短板，还要担负起行业引领者的责任，提高整个行业的质量标准、外界认可度。这就是在做“兼济天下”的工作。对于个人来说，也是类似的。不管是想“独善其身”，还是想“兼济天下”，靶向思维都能帮你明确，脚下的前进方向。

接下来我们再来说说，华为在学习过程中始终贯彻的第二种思维：求渔思维。这里的渔，是三点水加一个钓鱼的鱼。求渔思维的核心要义是，学习， 要探求事物的底层逻辑， 而不是表面的形式。关于这个观念， 书里虽然也讲了华为过往是怎么践行的，但对于咱们来说，更有参考价值的可能是，作者对于正在学习华为的企业的提醒。

他认为，中国企业在向华为学习的时候，也要学习华为的核心思想，而不是学习华为的具体做法。比如，如果一家企业的经营环境跟华为差异很大，那华为用起来有效的做法，他们用可能就会很别扭；还有，20 世纪90年代华为的做法和现在有很多不同，但很多企业不仔细去思考那些做法的背景，把华为不同时期的做法一股脑地学起来，无异于邯郸学步，效果可能适得其反。

刚才我们举的这些例子，说的是，按照求渔思维，有哪些是不该学的；还有一种情况是，表面上不能学，实际上可以学，或应该学。

比如，书里有个例子，说的是，华为曾经花了高昂的学费，向IBM学来了一套产品开发系统，叫IPD；到目前为止，华为很多几千人的研发队伍，都是靠着这套系统来管理的。那么，如果是一家小型企业，研发团队只有30人，该不该学华为的IPD系统？很多人会认为没法学，因为规模差距太大了。但是，作者认为，可以学。因为IPD的核心思想是“并行设计”，也就是，在产品构建的早期，不要让一个小团队关起门来死磕，而是让公司里各个角色的人员全都参与研发。如果能领会到这个要领，就能很自然地发现：无论3000人的研发队伍，还是30人的研发队伍，都可以学IPD。

还有一个例子，是关于产品服务的。只要是产品就会有各种各样的问题，有问题就必须着手解决，这就是服务存在的意义。从发现问题到解决问题华为有一套专门的服务流程，简称ITR（lssue To Resolution）。这个流程实现了从客户服务请求到服务请求关闭的闭环，是华为内部的四大主要流程之一。那么，华为这个流程能学吗？作者认为，首先要知道，企业级的服务，关键在于，要让不同的人做出一致的服务质量。没有一致，就等于没有服务。如果A员工自觉性高，交付质量好；B员工对待工作不认真，交付质量就差，这样呈现在客户面前的结果就不可控，可能会“一颗老鼠屎坏了一锅汤”，这对企业来说是致命的。而要达到“一致”这个要求，就不能依赖个体的自觉性，而要依靠服务流程化、服务模板化。如果能从这个层面理解服务，就抓住了ITR这套系统的“牛鼻子”，无论是华为9000亿元年营收规模的服务体系，还是900万元年营收的服务体系，都可以学ITR。

刚才我们说的，都是企业层面的学习；其实，个人层面的学习，也需要会“求渔”。比如，在生活中，很多人会去学一些家庭收纳整理的知识，有人看见了会说，你家才30平方米，又不是人家动辄300平方米，哪有那么多东西要整理呢？但如果理解到，收纳的核心是提升空间利用率，优化人与物的关系，就会明白，小房间其实更需要收纳。

还有，很多人会在工作之余去学经济学类的课程，有人看到了会说，你的工作又跟这些没关系，为什么要学呢？但如果理解到，经济学本质上是在帮你建立起一套超脱感性、权衡多方的思维模式，就会明白，不管是做什么工作，这种思维模式都是能用得上的。

好，到这里，我们说的是学习中的“求渔思维”。下面再来说最后一种思维， 迭代思维。它的核心要义是： 学习别人， 不是为了成为别人， 而是为了超越别人、成为更好的自己。

刚才我们在讲“标杆超越法”的时候讲到，华为会把本公司业务分模块拆解，跟行业内外的一流企业进行对比，先把他们的最佳做法复制过来，然后再进行迭代优化。前面我们主要讲的是对比和复制这两步，现在重点来说说，最后的迭代优化，也就是迭代思维所关注的内容。

华为在学习过程中的迭代，首先体现在，他们在向外部的老师学习这件事上，信奉的是“师父领进门，修行在个人”，不会只是去吃老师喂到嘴里的东西，而是会不断琢磨着，怎么把学到的本事持续优化。

比如，刚才我们提到，华为曾经向IBM学来了一套产品开发管理系统，叫IPD。这套系统最初在华为内部搭建起来的时候，是1999年；而如今，20多年过去了，IPD仍然在支撑华为超过10万人的产品研发团队进行大规模协作，只不过，它已经从最初的1.0版升级到了2021年的11.0 版，全面覆盖了从运营商业务到消费者业务的所有产品研发工作。作者还透露说，目前，华为的这套产品研发管理系统，水平已经超越了IBM；IBM有意高价购买华为升级后的系统流程，再销售给中国的其他大型企业；不过，华为没有同意这项交易。

除此之外，华为在学习过程中的迭代思维还体现在，当公司整体超越了之前的行业标杆，成为行业第一之后，并不会停止学习，而是会采用“分而化之，持续学习”的策略。也就是，把业务不断地细分，继续寻找学习对象，让自己能够在更细分的领域也成为第一。比如2011年之后，华为的整体业务实力在同行中已经成为佼者；这个时候，任正非把公司业务拆为三驾马车，每驾马车分别对标不同的学习对象。通信运营商业务对标爱立信；企业业务对标思科；消费者业务则进一步细化成高端和中低端，定位高端的华为手机对标三星、苹果，定位中低端的荣耀手机则对标OPPO、vivo。这样一来，就有了更加明确的迭代方向。

从这些例子来看，迭代思维其实就体现了一个学习者应有的姿态，那就是：在学习的路上，没有成功，只有成长。

好，以上就是《华为学习之法》这本书里，我想跟你分享的重点内容。总结一下：

在第一部分，我们一起走了一遍华为过往三十几年的学习历程，重点关注的是华为向谁学、学什么。我们看到，在刚建立的前十年，华为的学习探索还比较凌乱，主要是在被动响应问题，没什么章法。后来，从1998年开始，有了明显的改变，华为由“被动学习”变成了”主动学习”。在管理这条线上，他们主要是向西方企业学习，向军队学习；在业务这条线上，主要是向标杆学习，向顾客学习。

在第二部分，我们关注的是“华为怎么学”，重点讲了华为在学习过程中始终贯彻的三种思维，分别是，靶向思维、求渔思维，还有迭代思维。

其实，今天这本书，回答了我心头的一个困惑。你看，华为在刚刚诞生的时候，是没有什么先验优势的。技术、产品、资本、人脉……一项优势也不占，只能靠倒腾各种东西找饭吃，连减肥药都卖过。之后在机缘巧合之下开始卖小型电话交换机，就这样进了通信领域。可是后来，它却从1987年一直走到了今天，业务范围从2B拓展到了2C，从国内发展到了全球；在这个过程中，它要面对的未知领域，远远大于已知领域。那么，它是如何突破一重又一重困境的？

**这本书告诉我们，在华为的这条成长之路上，只有“学习”是一条永恒不变的路线。并且，通过这本书，我们能看到华为特有的“学习三段论”，那就是：先带着具体问题，去找业界最优秀的老师；然后，在确定老师的做法跟自己“灵魂契合”的前提下，精准复制，在“硬学”中调整；最后，持续迭代、超越老师。**

**就像任正非说的：大机会时代，对每个人都提供了机会，唯有一个要求—向一切优秀的人学习。作者认为，虽然现在，“如何成为下一个华为”好像已经成为一个“网红问题”，但是，这个问题其实是没有答案的。华为是时代的产物，不可复制，但可以学习，尤其是学习“华为如何向别人学习”。这也是我们希望通过今天的探讨，启发你去思考的一个问题。**

2022年7月7日 汉芯事件冲击下的命运

我是2004年毕业的本科，在一所211学校学的电气，主要是工业自动化控制。

因为比较笨也比较懒，那时国内考研刚刚热起来，因为不想工作（也是找不到太好的工作），我也加入了考研队伍。

当时成绩好的同学，一部分去了外资企业，一部分考研去了985甚至国外大学。我们这些愿意留在本校读研的，基本在老师眼里就是“没人要的废物”。不过照顾本校学生是传统，所以我依靠着老师专业课放水，算是混进了研究生队伍。

虽然我成绩不行，但是在学院里人缘还不错，走了些门路找了全院最“厉害”的导师。所谓厉害倒不全是说水平，关键是钱，能弄到项目资金课题就是厉害。我们这种工科院校，在这之外还要“揽活”。导师一年几乎见不到两次，都在外面不是开会就是跑项目跑工程。学校里的事情都是交给两个师兄管，人称“二头领”“三头领”。

虽说如此，他俩也都是副教授了，不大管事，于是把工作分组，各组设组长负责。组长被称为“小头目”。

只要把事情搞定就可以，谁干、干多少没人管。我因为不论动手还是动脑都比较差，计算绘图编程样样都一般，于是当了两个组的公用“杂工”。每天工作就是带着前一天的进度去开早会，回来宣讲头领的命令，然后跑上跑下送东西要东西，还要帮十几个人打饭。时间还蛮灵活的，而且越是厉害的导师，一般钱上越大方，吃喝都是公款，我每天上网的钱都从里面挤出来的。

至于论文啥的，他们从做的项目里找了一个好的挂我名，好像还是个省里的重点项目。算是我每天打饭辛苦的回报。

原本就打算这么混了，结果我遇到了一个机会。

那次去杭州开会，我没去过想去，于是组里指派我去参加。一行好几个人带队的是三头领。那次会开的不太好，晚上吃饭有几个借酒闹事，逮着三头领灌。我因为酒量自认很可以，加上听那几个说的话有点难听，上去开了瓶五粮液直接喝了半瓶。然后递给他们问哪个上来咱们喝一个？几个人都不敢接，事情就过去了。

事后三头领说看我不错，遇到事情能维护自家人。他博导快下来了，到时候让我报，留校跟着他好好混，只要有个靠山，学校比在社会上容易过日子。

我本就是个比较得过且过的人，没啥目标和进取心。而且几乎每个学校每个大教授，都会有个拎包的马仔，天天就是鞍前马后忙杂事。别看没啥本事，论履历都学术成果丰富，领导有的都少不了他一份。我们背地里管这种叫给人“当儿子”，其实都很羡慕。

我就当时表了忠心，激动的说不出话了。三头领很满意，叫我回去还在原来地方忙，不要表现出来。平时不论院里组里，谁要是有什么言行举动，留心记下来告诉他。

原本顺利的事情，研二那年，也就是2006年初，汉芯的事情爆了。

一开始我们都不信，院里有的教授说造假的多了，没有拿砂纸干的。十几亿的项目，敢这么干，押到刑场打成筛子不可。

然后大家就被打脸了。而且等了很久，也没有处罚结果。大家猜估计事情太大，非要把链条整个拔了，都说交大这些年这么旺，这次要倒霉了。（2000前后，交大或者说上海，气势真的是很吓人）。

然后大家就又被打脸了，事情几乎“阴干”了。有两个机械学院的教授开会，为这个事情吵起来，一个说以后学术研究彻底没规矩了，一个说换你这么没规矩肯定枪毙。两人吵的斯文扫地差点动手。

没想到到了年底，国家颁布了学术规范条例，一下子把无数人卷了进来。

当时国内科研基本被全面猜疑，不论项目本身、资金使用、成果真实性、成果实用性。连行内人都不知道到底有多少娄子，于是开始严查。

查谁？自然是谁项目多，谁资金多查谁。于是我导师成了出头鸟，加上平时所处的层次比较高，在学校里不注意人情世故。成了重点关注对象，特别是资金的问题，他过手的数目太大，又一向比较手大乱花，钱上的窟窿越查越大。

后来倒是查明他没有往自己口袋里塞，但是这下一搞什么面子都没了，好多项目也被停了，外面还一度传他“进去”了。导师这人打读书就是学霸，几十年没吃过亏，这次面子里子都没了，一气之下请了长假。

这一来人心就散了，有的比较活络的人，就提出申请转导师，而且公开带着做了一半的研究项目转。这下导师气得更厉害，说随便爱走就走，我不拦着你，就记着不要后悔就行。

我当时非常尴尬，转导师一来不大好意思，二来我没有项目估计也没人要我。于是就留了下来，好在有的项目还在做，走了一批人正好空出位置。我的论文还是没问题的。

至于给三头领拎包，他的博导到我毕业都没下来，至于为啥我不知道。反正没下来就是没下来。谁也不敢问，我们那群人都只能夹着尾巴做人。于是我稀里糊涂混到毕业，早早的通过关系找了个事业单位，成了那个单位第一个研究生，而且因为笨，把研究生三个字的名声给败光了。

工作倒不太累，天天还是忙杂事，一晃十几年就过来了。本就薄弱的专业知识，也几乎都丢光了。

导师后来风头过去又爬起来了，在学院里闹了一通无果，最后负气出走，现在已退休几年了。他走的时候带了一部分人，投奔的地方这些年经济发展很不错，这些人都没吃亏。我本就算是他们群体的边缘人，又留在原来这个城市。这么多年联系的不多，就是在群里时不时互相打打招呼。有机会遇到就吃吃饭，大家都默契不提当年的事情。

如果不是重提汉芯的事情，我都忘了当年居然还曾有个拎包的活摆在我面前。可惜我虽然珍惜，它却像个肥皂泡一样，被一场千里外的大浪一下打碎了。

2022年7月8日 娄攴手居：第四产业，未来已来

大约在1995年，比尔·盖茨撰写了一本轰动一时的书—《未来之路》，他在这本书中预测了微软乃至整个科技产业未来的走势。盖茨像一个预言家，书中描绘的视频会议、手机导航、云存储、网络购物等事物，二十多年后基本都一一实现。这足以让人惊叹，但真正引人深思的是盖茨在书中的最后一问：“我们应如何塑造未来？”

只有未来永不过时。

大概多数读者朋友在打理年少时的物件时，总能在书中或抽屉里寻觅到泛黄的信纸和明信片，熟悉的字迹带来旧时温暖的同时，也让人感叹沧海桑田。时光和科技酝酿出远比科幻小说还要精彩的世事变幻，从见字如面到万物互联，也才短短二十余年。

当前，新一轮科技浪潮正在席卷全球，突破性技术集群不断涌现，产业形态以智能化、网络化、数字化为核心特征，正在开启前所未有的巨变。可以说，世界经济即将进入新的历史分流节点，正如经济史上农业、工业、服务业三次产业大分化那般，新的主导产业的诞生，必将开辟人类历史上又一个崭新时代。

第四产业，未来已来。

历史总是押着相似的韵脚

产业是社会分工的产物，参与了人类生存、繁衍、发展、壮大的全过程，产业发展的历史就是一部人类奋斗史、成长史。天地鸿蒙，原本混沌，人们通过产业将世界按需改造成“人化了的自然”，以此寻求人的幸福和意义。一万年前，农业文明让人类走出了茹毛饮血、巢居穴处的原始时代，人类社会在农业这根藤蔓上滋养孕育文明的花蕾；18世纪，工业革命的星火从不列颠迅速燎原，开创了物质财富迅速积累的工业文明，突破了经济、人口“周期性震荡”的马尔萨斯陷阱，实现了人类历史的伟大飞跃；20世纪中叶，服务业迅速崛起、后来居上，成为经济增长的最大动能和支柱产业，服务消费逐步成为社会再生产的基本条件和关键因素，催生出绚丽多彩的城市文明。

与经济实践同步，产业理论也逐步演化发展。17世纪，威廉·配第提出产业中心将逐渐从有形财物生产向无形服务生产转变，劳动力由农转工，再由工转商的理论推想；20世纪40年代，英国经济学家克拉克结合费希尔的三次产业划分理论，基于各国统计数据分析验证了配第关于劳动力在三次产业中的转移规律，提出了一国产业结构演进步伐基本遵循农业、工业、服务业递进更替的规律；20世纪70年代，库兹涅茨进一步研究提出，产业部门劳动生产率的差异推动了劳动力的产业间转移，引致资源在产业间的分配，这是产业升级的关键。

产业演进的步伐一路走过农业、工业和服务业，也伴随人类从历史走向未来。当前服务业发展步入高峰，发达国家服务业增加值占GDP比重已超过70%，逐渐暴露出体量巨大、门类冗杂、指向不明等问题，对“鲍莫尔病”进行对症下药并不容易；同时，传统产业加快融合升级、新兴产业持续裂变新生，对产业划分和演进理论形成了冲击。新的技术变革、新的产业门类、新的理论支撑在哪里？中华文明的发展历程曾与第一次工业革命擦肩而过，为避免“李约瑟之谜”的遗憾，探索产业发展的未来，在跌宕的历史大势中找寻下一轮产业潮涌成为时代的重要任务。

图片

历史是最好的教科书，从农业、工业、服务业发展的历史脉络中，我们可以更加深入地把握产业演进的规律，增强对未来产业跃迁的预见性。基于对产业未来发展的思考，一个新的历史之问跃然纸上：农业、工业、服务业之后，什么才是真正的第四产业？回首过往，农耕经济是对自然生成物的培育和采集，工业经济是加工自然界产物的有形物质生产，服务经济则为派生于有形物质生产活动基础上的无形价值生产。产业的发展变迁伴随着生产方式、主导技术、要素投入、基础设施等的持续演进更替。宏观层面，主要表现为引领经济增长的主导产业的变更，是全要素生产率更高、技术密度更高、产业附加值更高行业成长发展的过程，也是新型产业体系建构的过程。中观层面，无论是劳动对象还是劳动方式，都存在从自然物向非自然物、有形向无形、物质生产向非物质生产演变的过程。微观层面，主要表现为要素投入结构的变化和组织效率的提升，由传统要素向新兴要素、有形要素向无形要素、“低能量密度”要素向“高能量密度”要素转换的过程。从以上三个层面中，我们也许不难找到答案。

须弥藏芥子，芥子纳须弥

数是一个用作计数、标记或者度量的抽象概念，是比较同质或同属性事物等级的简单符号记录形式。数的本体是人们以符号形式对现实世界的抽象认知，在自然界中并不存在，是人类的伟大创造。数组织和记录着人类的生产、生活，我们的思想、行动、表达都离不开数，甚至可以说，整个人类文明是在数的概念基础上发展的。人类用数认识世界万物，古希腊毕达哥拉斯学派认为数为万物之源，整个宇宙是数及其关系的和谐体系；中国《道德经》也有“道生一，一生二，二生三，三生万物”的经典论述。人类用数探寻科学规律，量子世界中弦的振动频率、基因中双螺旋的组成结构最终都可以体现为数。人类用数激发和革新着生产力，以数字表述并记载着二十四节气，以数学为基础的科学发展推动了人类一次又一次的科技变革和产业革命。

自人类使用了数字，人类世界石破天惊，人类文明焕然一新。此后数千年间，数字及与之相联系的数学虽然都在人类文明史中扮演了重要角色，但却以缓慢的步伐波澜不惊地发展着。直到20世纪互联网出现并迅速普及，数据技术高歌猛进，低成本地记录、积累海量数据才成为可能。特别是近几年来，它被广泛地运用于人类社会的生产、生活、管理和社会治理，成为并列于资本、劳动和土地等的新的要素禀赋。数据要素的出现，对世界政治、经济、文化的影响将不亚于15世纪末美洲新大陆的发现，必将奏响人类文明新的凯歌。

随着第三次工业革命的信息化进程，人类社会逐渐从工业化向网络化、数字化过渡，人们的物质、精神、行为活动都通过数据这个虚拟事物全面映射，形成了网络空间的虚拟平行世界。“数化万物，万物皆数”，数据精妙地串联起虚拟时空和现实世界，毕达哥拉斯学派的哲学理念逐步成为现实。

数据看似细微，但可共享、可复制，规模收益递增，打破劳动力、土地、资本等传统生产要素有限供给对经济增长的制约；数据要素的强渗透性，使其可以与其他生产要素深度融合，推动要素回报率大幅提升。

图片

数据技术和基础设施蓬勃发展。全球半导体设备、应用材料技术等“硬科技”加速更新换代，从硅基半导体到氮化镓等第三代半导体，传统半导体材料不断突破和丰富。伴随着计算原理的突破，量子芯片也正在加速演进。大数据、云计算、人工智能等极大拓展计算、存储、感知能力。我国新一代数据基础设施也朝着高速泛在、天地一体、云网融合、智能敏捷、绿色低碳、安全可控的方向加速演进，混合计算框架、实时图计算、边缘数据处理等前沿技术研发取得较大进展，人工智能芯片、深度学习算法等关键技术加快迭代更新，5G通信网络、工业互联网、物联网、数据中心等新型基础设施建设规模跻身世界前列。

数据的赋能、赋值、赋智作用日益凸显，应用场景不断拓展。农业领域，车间农业、认养农业、云农场等新业态和新模式方兴未艾；工业领域，智能硬件、可穿戴设备、智能网联汽车等技术层出不穷；消费领域，“数据+”催生的新业态不断激发消费市场活力，居民消费加速向线上迁移；金融领域，移动支付全面推进，数字人民币试点提速，金融服务中小微企业的精准性显著提升；公共领域，数字政府建设取得重要突破，政府管理和社会治理能力明显增强。数字经济具有高创新性、强渗透性、广覆盖性的特点，推动发展数字经济成为把握新一轮科技革命和产业变革新机遇的战略选择。目前，全球数据爆发式增长，数据流增速超过贸易流、商品流和资金流，数据资源迅速累积，2025年全球数据圈预计将增至175ZB，中国的增速最为迅猛，2025年达48.6ZB，占全球总量的27.8%，成为全球最大的数据圈。

在这新一轮科技革命和产业变革孕育突破的重要窗口期，新技术群体涌现、交叉融合、加速迭代，商业化应用场景不断拓展，科技、场景、产业“三大变革”可能同步爆发，第四产业在哪里的答案呼之欲出。我们借鉴库兹涅茨产业分类理论，比较分析了信息产业、金融产业、绿色产业等作为第四产业“各个选项”的不足，从产业演进的递进性、引领性、可区分性、产业有形性四个维度论证了数据业是第四产业的最优解，并参照波拉特范式，对数据业进行精准画像，建立了数据业认定、核算的理论框架。

一阴一阳之谓道

党的十九届五中全会做出加快数字化发展的重大部署，为我国数据业发展提出了总体要求，指明了发展方向。今天，我们立于高山之巅，东望远方天际，数据产业已是喷薄欲出的一轮朝日。它以磅礴气势冲破云雾冉冉升起，必将深刻改变人类的经济结构和发展方式，突破人类面临的种种困境，为全球经济增长注入雄壮伟力，牵引经济社会的跨越式发展。

霍金说过，“人工智能的崛起，要么是人类历史上最好的事，要么是最糟的。人工智能有可能是人类文明史的终结，除非我们学会如何避免危险”。悲剧性的二律背反是历史前进的必然，数据业提供了经济发展新动能、民生改善新红利、社会治理新方式，也会带来发展的另一面，数字鸿沟、数据安全、数据垄断、数据伦理等将成为人类社会必须面对的新挑战。希望在未来数据业发展实践中，人类能更好地统筹发展与安全，平衡融合好新事物的“工具理性”和“价值理性”，开创更加健全、更经得起考验的数字文明。

在最新出版的《第四产业：数据业的未来图景》这本书中，凝聚了关注数据业发展的几位同人的共同努力，这是一群对未来产业富有激情和想象的“破冰者”对第四产业进行的一个初步探索，这也是一群关注产业分类如何找到更好归属以实现完美“上岸”的“摆渡人”增删数次、阅改多月形成的一点思想成果。尽管尚有许多未成熟也不通透的地方，但是我们很乐意向读者朋友分享想法和体会，希望能激起大家对“第四产业”这一充满未来感之词的深度思考。

《三体》中说，星海横流，岁月成碑。在不居岁月和如流时节中，总需要有人仰望星空，探知宇宙万物的奥妙和真理之光。《说文解字》对“数”的解释为：“计也，从攴娄声。”娄者，天宫二十八星宿之一；攴者，敲击也。“娄攴手居”可理解为用双手的敲击探索，不断摘取夜空中最亮的星。“娄攴手居”为“数据”二字之拆分，故本书写作组以此为笔名，意为不断探索数据业的发展规律，并以兹纪念。

2022年7月9日

袁泉、黄晓明和俞飞鸿主演的电视剧《玫瑰之战》大火，剧中四个家庭里的丈夫都出轨了，而四位妻子面对这个事实，作出了不同的抉择。这部剧的热播再次引发大家对出轨的讨论。

有人说，男人出轨的背后，是“自私的基因”在捣鬼，人的主观意志很难抵抗大自然的系统设置。从科学上讲，这个观点好像无法反驳。不过你知道吗，有最新的科学研究表明，大自然也有相反的系统设置：人的大脑有一套内置的“防出轨”系统，用来保护当前的亲密关系。

一段新关系的产生，可以分为四个步骤：第一步，关注，也就是注意到这个有吸引力的对象。第二步，评价，也就是对这个人产生好感。第三步，记忆，也就是对他留下深刻的印象。第四步，行动。在前面三个步骤中，大脑的“防出轨”系统都在起作用。

先来看第一个步骤，关注。我们对异性的关注，首先来自外貌的吸引。日常生活中，帅哥美女们总会有很高的回头率。而美国佛罗里达州立大学的研究者发现：处在亲密关系中的人，对于漂亮异性的注意会受到抑制。

研究者分别邀请了处在恋爱关系中的志愿者和单身志愿者，分为恋爱组和单身组。实验开始，电脑屏幕上会出现一张人脸，在屏幕停留500毫秒后消失。紧接着会在屏幕出现圆形或者方形的图像，志愿者需要快速判断图像的形状，系统会记录下反应时间。反应时间越长，说明志愿者对之前的人脸产生了越高的关注。

结果发现，对于普通人脸，单身组的反应时间是645毫秒，而恋爱组是640毫秒，比单身组短了5毫秒。对漂亮人脸，单身组的反应时间是655毫秒，而恋爱组只有580毫秒，比单身组短了75毫秒。也就是说，恋爱组对异性的注意力转移比单身组更快。而且，对漂亮异性的注意力转移比对普通异性还要快。

第二个步骤，评价。为什么恋爱中的人对漂亮异性没那么关注呢？因为他们可能真不觉得对方有多好看。

研究者给出4张人脸照片，两张漂亮，两张普通，要求志愿者从1到7对人脸的吸引力打分。结果发现，对于漂亮人脸，单身组的打分是3.92，恋爱组的打分是3.56，比单身组要低。对于普通人脸，单身组的打分是2.87，恋爱组的打分是3.15，比单身组要高。这说明，在恋爱者的眼中，漂亮异性和普通异性看起来可能是差不多的。

第三个步骤，记忆。在这个过程中，大脑依然会发挥它“情感监督者”的作用，扰乱你对异性的记忆。

志愿者需要随机看一张照片一分钟，然后从另外一堆照片中，把刚刚看到的照片选出来。这些照片都在原始照片的基础上，经过了程度不同的面部调整。结果发现，单身组对漂亮异性的记忆比对普通异性的记忆更准确。而恋爱中的人，对于漂亮异性和普通异性记忆的偏差程度差不多。

你看，大脑为了防止我们出轨，可以说是费尽心机、层层设防。不过，这套严密的“防出轨系统”要正常运转，前提是我们有足够强的情感动机，真心想要维持已有的关系。如果没有了动机，大脑也就不再会激活这套“防出轨系统”。归根结底，“爱”才是“防出轨”的原动力。

来说说咱们得到的事儿。

又到了周五的“头条帮你问”时间。@油油酱 同学问脱不花：我是一个中型互联网公司的中层，因为疫情冲击，遭遇小规模裁员，大家人心惶惶。我该怎么安抚团队，给团队安全感，让他们安心工作？

脱不花：作为一个管理者，在这种时候你首先要把屁股坐正。你是一个部门的领导，你和你的员工当然是一个共同体。但同时，你跟其他的管理者、跟你的总经理、跟全公司都是一个共同体。面对裁员的时候，你要知道，你是管理者中的一员。

你要做的第一件事，就是搞清楚公司的整体思路，比如说到底是按绩效裁员还是按照业务线裁员，还是有其他的什么标准。

接下来，你要做的是积极操作。越主动地快速操作，越能把这件事情造成的负面影响降到最低。这时候你还可以跟公司谈条件，比如替你的下属把补偿谈得好一点、请人力资源处理的时候温和一点，等等。

而且，你操作得越快，留下的员工才越不受干扰。这时候再去稳定人心，就非常容易。最怕的就是拖拖拉拉，看上去好像是要替下属着想、大家情同姐妹，结果你今天裁一个，明天裁一个，闹得满城风雨，业绩好的也不想跟着你干了。

总结一下：作为一个上级，在面对公司整体决定的时候，只要这个决定合理合法，就要坚决执行，快速操作，越快速阵痛越小。最后，要安抚留下来的人，表达公司对他们的认可，接下来大家一起努力加油，把活干好。

2022年7月10日

8月24日，日本著名企业家稻盛和夫去世，享年90岁。稻盛和夫被列为日本的“经营四圣”之一，其他三位分别是松下公司的松下幸之助、本田公司的本田宗一郎和索尼公司的盛田昭夫。他们和稻盛和夫一起，成为创造二战后日本经济奇迹的企业家代表。不过，在“经营四圣”中，稻盛和夫又是最特别的一位。

首先，其他三位都是把毕生精力贡献给一家公司，而稻盛和夫是一位连续创业者。他在27岁时创办了京瓷，这是一家做精密陶瓷的企业，10年后京瓷上市，后来跻身世界500强。52岁那年，稻盛和夫创办了日本第二电信公司KDDI，也是世界500强。78岁那年，已经功成身退的稻盛和夫被重新请出山，去接管因为严重亏损而破产重建的日本航空，结果第二年就让日航扭亏为盈，两年后让日航重新上市。你看，稻盛和夫作为一个“从未失手”的连续创业者，这本身就是一个奇迹。

更重要的是，“经营四圣”中的其他三位只是企业家，而稻盛和夫在企业家身份之外，还是一名管理学家。他一生出版了几十本著作，包括我们熟知的《活法》《干法》《阿米巴经营》等等。他的管理哲学思想和“丰田模式”并驾齐驱，是日本对外输出的最重要的管理理念。稻盛和夫的个人影响力早就超出了他创办的企业，深刻影响了东亚文化圈的一代企业家。

你看，中国古人衡量一生成就的最高标准是“立德、立功、立言”，也就是开创制度、成就功业、著书立作，这三点全做到的，“经营四圣”中唯有稻盛和夫。

我自己读稻盛和夫著作的体会是，比起具体管理方法的“术”，他更强调“道”，强调精神的力量。就像高手过招，拼的不是一招一式，而是谁的意志更坚定、求胜心更强。

在《干法》这本书里，稻盛和夫提到一件对他影响至深的事。当他还年轻时，有一次去听讲座，主讲人是松下幸之助，演讲主题是“水库式经营理念”。这是指，在经济景气的时候，企业要尽量做好储备，“高筑墙、广积粮”，就像水库蓄水一样，这样遇到经济萧条，就可开闸放水，渡过难关。

当时在场听讲座的企业家很多，有人举手提问说：松下先生，您讲的这个道理大家都懂，但问题是要怎样才能让经营有余裕，来修建“水库”呢？光是这么想，而没有具体方法，不是等于白说吗？听到这个问题，松下幸之助沉默了一会儿，然后似乎是答非所问、自言自语地说道：“不，你不想可不行啊。”

这个回答让全场听众很是失望，稻盛和夫却说，这句话给了他极大的冲击，就像被电流击中了一样。那一刻，他领悟到了松下先生的意思：要修建企业的“水库”，方法千差万别、因人而异，无法具体传授，但只要敢于去想，抱有非做到不可的决心，拥有不达目的决不罢休的意志，就一定能够找出实现的方法。

说到这儿，我想起另一个故事。有人问史蒂芬·柯维，这是《高效能人士的七个习惯》的作者，“如果我不爱我的老婆了，该怎么办？”柯维回答说，那你就爱她吧。这人愣了一下，说：老师，你没听明白，我问的是我不爱我的老婆了，我该怎么办？柯维说，不是我没听明白，而是你没听明白。我是说，如果你不爱她了，那你就去爱她吧。

听起来，柯维这个回答非常无厘头，他其实是在说，这不是一个方法问题，而是一个信念问题。同样地，如果你去问稻盛和夫，如果我不热爱我的工作，怎么办？稻盛和夫一定会这么回答：那你就去爱上你的工作。

在稻盛和夫看来，一个人从一开始就干一份自己喜欢的工作，这本身就是一个极小概率事件。首先，很多人根本不知道什么是自己感兴趣的工作；其次，就算你应聘上了心心念念的公司和岗位，你很可能发现，实际工作内容和自己原来想象的出入很大；第三，任何工作都包含重复的部分，感兴趣的工作在最初的新鲜劲儿过去之后，也可能变得枯燥乏味。

这意味着，“因为热爱而沉迷工作”这件事，几乎不可能自然而然地发生。怎么办？稻盛和夫说，这事儿得倒过来想：“因为热爱而沉迷”，可遇不可求；“因为沉迷而热爱”，一定会发生。

道理很简单，我们都懂，就是正反馈原理。不管喜不喜欢，先投入进去再说。一心一意埋头苦干，自然就会做出成果；有了成果，自然就会受到肯定和好评；有了肯定和好评，自然就会更有动力和信心投入工作，从而形成一个正反馈循环。久而久之，你就会爱上这份工作，即使这是一份平平无奇的工作。

换句话说，能不能通过努力获得持续的正反馈，比工作内容是否有趣，要重要得多。这也是为什么稻盛和夫说：“天职不是偶然碰上的，而是由自己亲自制造出来的。”

好，解决了“爱上工作”的问题，我们来进一步问：人为什么要工作？我们通常能想到的答案是，工作一是为了赚钱，二是为了满足自我实现的需求。而稻盛和夫有一个不一样的答案。他说，工作是为了让人变得更高贵。

在他看来，人生是为修炼心性而建立的道场，只要我们在死亡的时候拥有比出生时更加高贵的灵魂，人生就达到了目的。那么，怎么让灵魂变得高贵呢？不必隐居深山、参禅悟道，工作，就是用来磨砺心性的最好的磨刀石。全力以赴、孜孜不倦、精益求精地投入每一天的日常工作，这样数十年如一日坚持下来，自然会拥有厚重的人格和高贵的灵魂，实现了人生的根本目的。

这就是为什么稻盛和夫说，在人的所有活动中，**“工作是最尊贵、最重要、最有价值的行为”。**

来看今天的第二条。

前不久，NBA著名球星詹姆斯·哈登宣布入驻小红书，这是入驻小红书的首位NBA现役球星。哈登在小红书上发布了他的首条视频，秀出一个“空气投篮”动作，还号召球迷们也发出自己的“空气投篮”视频，引发小红书上篮球迷们的狂欢。

听到这儿，不知道你会不会有疑问：小红书不是闺蜜们聚集的社区吗？怎么里头还潜伏了这么多喜欢篮球的直男？其实，这两年小红书一直在着力运营体育板块，过去一年中，小红书上与体育赛事有关的笔记数量同比暴涨了10倍。目的也不言而喻：在用户增长放缓的情况下，小红书一直在寻求用户群体的破圈，目标瞄准了男性。

女性社区想要向男性群体破圈，这事儿挺难的。想想看，闺蜜们的聚会，另一半肯定是能躲多远就躲多远。之前还有一个段子，有人问虎扑CEO程杭：“为啥别的论坛都衰落了，你们这个直男论坛还顽强存在？”程杭回答说，因为“我们挖掘到了一个男人的本质需求。那就是，男人喜欢和男人在一起，但男人不敢和女人说”。

那么，小红书为什么还要选择硬磕男性群体？公众号“表外表里”有一篇文章，分析了小红的破圈选择。作者按年龄、地域、性别这三个维度，对小红书的用户群体进行了切分。

先来看用户分布。其中，年轻女性占了小红书用户总数的53%，这是绝对主力；紧接着，是年轻男性，他们占小红书用户总数的23%；再下来，是中年以上女性，占用户总数的17%；最后是中年以上男性，占用户总数的7%。

再来看渗透率，也就是特定人群中有多少人在使用小红书。小红书在一、二线城市的年轻女性中渗透率最高，达50%；其次是下沉市场的年轻女性，渗透率为36%；接下来是一、二线城市年轻男性，渗透率为20%；再往下是一、二线城市中年以上女性，渗透率为17%；以及下沉市场年轻男性，渗透率为15%。

可以看到，小红书想要从目前的核心用户群体，也就是一、二线城市的年轻女性，拓展到其他群体，有这么几个可选路径：

第一，地域突破，往下沉市场走，着力开发下沉市场年轻女性群体；

第二，年龄突破，往中年人群走，着力开发一、二线城市的中年以上女性群体；

第三，性别突破，往男性人群走，着力开发一、二线城市的年轻男性群体。

三条路径，选哪个？

首先来看第一个选项，地域突破。目前小红书在下沉市场年轻女性中的渗透率已经不低了，有36%，也就是这个群体超过1/3的人都在用小红书。想要渗透率更进一步，拉新的成本会直线上升。同时，下沉市场消费能力有限，对小红书上的美妆、时尚广告主来说并不算是优质客户。

再来看第二选项，年龄突破，着力开发一、二线城市的中年以上女性群体。你去问问年轻女孩就知道了，想不想跟自己的妈妈、婆婆在一个社区里互动？美国年轻人逃离脸书加入Snapchat，中国年轻人比起微信更喜欢用QQ，就是想要和长辈们“划清界限”。可见，社区引入高龄用户的风险是比较大的。

最后来看第三个选项，性别突破。一、二线城市的年轻男性，他们处在小红书的核心用户，也就是一、二线城市年轻女性的包围之中。他们的女同学、女同事以及他们的另一半可能每天都在用小红书，他们是最容易“被渗透”的对象。

对于小红书上的美妆时尚议题，一、二线城市年轻男性并不排斥。2021年小红书美妆话题的男性用户增长60%，男性创作者占比提升至14%；2022年入局小红书的男士美妆个护品牌同比上升20%。再加上小红书这两年着力拓展体育赛事、数码科技等男性感兴趣的议题，已经形成了破圈之势。

前面提到，目前小红书在一、二线城市年轻男性中的渗透率为20%，这正好处于产品扩散曲线的临界点位置。根据经验，当产品渗透率达到10%—25%时，扩散速度会突然加速，由小众变得普及。小红书，迎“男”而上，志在必得。

2022年7月11日

8月23日晚上，罗永浩在宣布“退网”两个月之后，现身抖音“交个朋友”直播间。不过，这次他不是以主播身份带货，而是以主持人的身份客串了一场综艺节目，由罗永浩出题，另外三名参赛选手抢答。这三名参赛选手都是“交个朋友”直播间的头部主播：朱萧木、文君、王拓，题目设置也大多和“交个朋友”直播间带过的货有关。

比如，罗永浩问的第一道题目是：“交个朋友”直播间2020年首次开播时，卖的第一件产品是小米巨能写中性笔，请问第二件产品是什么？四个备选答案是：信良记小龙虾、奈雪的茶、洽洽坚果套装、极米投影仪。这四个选项，都是“交个朋友”直播间里曾经带过的货。题目设置既在老用户那儿刷了一把情怀梗，又再一次为带货品牌曝光。大家纷纷感叹：原来直播带货还可以这样玩儿，这波操作简直绝了！

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

我们知道，6月份的抖音直播江湖发生了两件大事：一是罗永浩官宣“退网”，二是东方甄选的董宇辉老师爆红。这一落一起，让“东方甄选”取代“交个朋友”成为抖音最火的直播间。很多人担心，失去了罗永浩的“交个朋友”再也交不到朋友了。

不过，如果去仔细看数据，你会发现，在罗永浩离开的这两个月，“交个朋友”直播间的数据一直很稳定，没有太大波动，这和其他顶流主播退场后啥都不剩的情况完全不同。在罗永浩离开后，“交个朋友”不但没有降低今年的目标，反而提出销售额要比去年翻一番，冲击100亿元销售额。从目前的数据看，并非没有可能。

除了主直播间，“交个朋友”还有20来个垂类直播间矩阵，其中生活居家、运动户外、酒水食品这三个直播间，最近60天的销售额都在2000万—3000万元。相比来说，东方甄选目前只有一个垂类直播间“东方甄选之图书”在运营中，最近60天的销售额为1400多万元。东方甄选要打造“交个朋友”这样的垂类直播间矩阵，还需要时间。

我们知道，没有一家MCN机构不想解决过度依赖头部主播的问题，而截至目前，只有“交个朋友”真正做到了这一点，在顶流主播离开后仍然保持头部地位。它是怎么做到的呢？

据“交个朋友”创始人黄贺透露，他们和别的MCN机构不同，别的机构只是为顶流主播的离开做“应急预案”，而对他们来说这是必然发生的事实。因为罗永浩是从一开始就讲明了自己是要退出的，为的就是让他们有足够的时间来做准备。

一开始，他们也不相信谁能代替罗永浩，但后来发生了一件挺戏剧性的事情。那是在2020年的一次周末重要直播，原本担任主播的罗永浩吃坏肚子得了急性肠胃炎去医院了，其他人急得团团转。最后没办法，黄贺、朱萧木和另外一个选品经理李正硬着头皮上场。开播后，在线人数确实比平时少了一半，不过最终的销售额能有平时的七成，不像之前想象的那样出现断崖式下跌。

这个意外事件给了他们信心：也许，没有罗永浩老师，他们自己也能撑得起来。从2021年开始，“交个朋友”就在着手做“去罗永浩化”这件事。整个2021年一年，罗永浩的个人直播时长只占公司总直播时长的3%，个人带货销售额只占公司总销售额的20%。

“去罗永浩化”，不是用其他大主播来替代罗永浩，而是要把罗永浩的个人IP成功转化为“交个朋友”的企业IP，他们希望把“交个朋友”打造成一个24小时不打烊的百货商店。想想看，一个百年品牌的老百货商店，应该是什么范儿的？第一，东西好；第二，营业员素质高；第三，无论你什么时候去，它都在。这三条，我们来展开说说。

**第一，东西好，其实就是选品。黄贺认为，个人IP说白了就是用户信任这个人，比如，他卖的东西肯定是正品；东西出了问题能在第一时间得到赔付；大牌商品能拿到特别划算的价格；等等。只要直播间能够坚持做到这几点，做到选品有讲究、质量有保证、价格够实惠、售后很方便，你来了闭着眼睛就可以买。至于当时接待你的营业员是谁，就不那么重要了。为此，他们着重打造三个团队：一个是客服团队，第二个是法务团队，第三是供应链团队。**

一旦直播间在用户心中树立了这样的“百货商店”形象，它就是一个来买东西的地方，而不是一个围观名人表演的舞台。大家进了直播间，二话不说，买完就走，直播间的转化率出奇地高。据黄贺测算，一个直播间只要能保证同时在线的有效客户在10个人以上，就能养活维持这个直播间的3人小团队。

第二，营业员素质高，这就是主播的挑选和培养问题。黄贺说，他们挑选主播的标准是自身要有范儿，有那种英国管家式的派头，不谄媚也不冷漠，而是用行家的身份娓娓道来，给用户实实在在地介绍产品。主播不能有江湖气，不能咋咋呼呼，也不需要过分亲热自来熟，“谁跟你是家人、宝宝？”

为了搭建人才队伍，去年4月，“交个朋友”整个公司从北京搬到了杭州，这里是主播人才的富矿，很多人在上大学期间就开始兼职干直播。还有，像“直播间投流师”这样的岗位，他负责决定在直播的哪个时段精准投放多少流量。这样的人才在北京很稀缺，而杭州能捞到不少。

第三，无论你什么时候去，它都在。这其实是企业IP对个人IP最大的优势：个人IP不可能24小时在线，只能是脉冲式地“搞事情”，而企业IP可以24小时不打烊，给你充分的确定性。

目前“交个朋友”直播间是每天播20.5小时，从早上6点到第二天凌晨2点半。在这20.5个小时中，什么时段卖什么货，大有讲究。比如，每天早上6—7点针对早起的宝妈推一波产品；上午7—9点针对买菜的大爷大妈推一波商品；中午针对上班族推荐一波商品；晚上10点以后可劲儿卖零食，那会儿大家躺在床上饥肠辘辘，卖什么吃的都会被秒光。

其实，我这样的描述还是太粗糙，“交个朋友”的后台系统可以做到“分钟级预测”，也就是，这个商品说到第几分钟的时候就该切走换下个商品了。

**你看，线下零售讲“人—货—场”的匹配，用刘润老师的话说就是“理解人，找好货，用好场”。24小时百货商店模式是对“人—货—场”更充分地利用、更高效地匹配。刘润老师预测，未来，直播间会成为每一家线下门店、每一个品牌、每一个零售企业的标配。**

来看今天的第二条。

8月30日，互联网数据中心（IDC）发布《全球大数据支出指南》。报告指出，2021年全球大数据市场的IT总投资规模为2176亿美元，预计未来五年的年均复合增长率为15.6%。其中，中国2021年的大数据IT投资规模为140亿美元左右，到2026年会增长到360亿美元左右，预计年均复合增长率为21.4%，增速居全球第一，总市场规模居全球第二。也就是说，未来5年，中国在大数据领域是全球增速最快、增量最大的市场。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

的确，大数据应用已经在我们生活中无处不在了，出门查个天气预报、开车导个航、上网看看推荐的东西，这背后都是大数据。同时，大数据带来的数据隐私、算法歧视和“大数据杀熟”问题，也成为重要的公共议题。

那么现在，大数据和它背后的算法到底发展到什么阶段了，未来还有多大的想象空间？对此，著名人工智能专家李飞飞教授是这样判断的：如果把它和物理学的发展历程做对比的话，现在才“刚到伽利略的阶段，离牛顿还很远，更别说宇宙飞船上天了”。换句话说，我们以为已经聪明得不得了的大数据算法，才刚刚起步而已。

公众号“人人都是产品经理”中举了这样两个例子：中午吃饭时，你和同事一起掏出手机查天气预报，你很可能惊讶地发现，你们处在同一屋檐下，但天气预报的结果却是不一样的。这是怎么回事？难道天气预报也会根据每个人的个人喜好来推送？的确，大数据测算天气有多个维度，既包括了气象局给出的预测，也包括你个人的行动轨迹、遇雨频率、你当时的定位地点等等。

关键是，这个场景下，是你和你同事过往的个人行动轨迹差异更重要，还是此时此刻你们处于同一屋檐下这个事实更重要？这个问题对人类很简单，而大数据并不知道。有可能，次要因素占了过多的权重，让你们收到了不同的天气预报。

再比如，中午吃饭时，同事给你推荐了一个商品，告诉你只要打开某宝搜索某个关键词，列表中的第一个商品就是。你按照指示严格操作，结果，你的商品返回结果跟她的完全不同，你刷了好几页也没刷到她说的那个东西。

**出现这个情况也是同样的道理，在大数据这里至少有两组考虑因素：一是你和你同事各自的过往购买商品记录，二是你和你的同事是多个社交媒体上相互关注的好友，几天前她用这个关键词买了东西，现在你又在搜索这个关键词。在这个场景下，哪个是应该考虑的主要因素，哪个是次要因素？这个问题对人类很简单，而大数据并不知道。于是，你死活刷不出来想买的东西。**

**你看，对大数据来说，掌握了数据之间的相关性只是第一步。接下来，它还需要区分在特定场景下，哪些相关性比其他相关性更重要，主动调整权重，甚至找到相关性背后的因果关系，这样才能离真正的智能更进一步。**

来说说咱们得到的事儿。

9月开学季来了，说是孩子开学，其实更焦虑的是我们这些家长。别怕，教育专家沈祖芸老师来给你支招了。沈老师说，相对于每个学段的知识，家长们更应该把精力放在各个学段之间的衔接上。只有衔接做到位，孩子才能找到好的状态，顺滑地进入新学期。

比如，从幼儿园升小学一年级，这个时候孩子会出现非常多的不适应。小学的纪律严了、老师多了、在校时间长了，孩子可能被忽略、可能挨批评，这个时候他们极其需要安全感。 家长一定要避免把孩子与别人家娃拿来做比较，增加他们的焦虑。家长自己也要设置合理的心理预期，孩子在某个领域没有突出表现，并不意味着落后了，可能只是他的潜能还没被激发出来。

再比如，小学升初一，这个阶段的孩子很容易遇到落差。小学靠聪明就能学好，到初中没有日积月累就会落后；小学听老师的话就会受到老师喜爱，到了初中要靠家校共同努力来建立师生关系。这个阶段，家长要帮助并提醒孩子大量做积累，多阅读名著和佳作；同时要与老师保持密切联系，不要成为孩子讨厌的人。

现在，沈老师为你准备了从幼儿园一直到初三，各个衔接点的行动清单，点击下方链接就能获取。

另外再汇报一件事：常年在美国做科技投资的王煜全老师，最近回国了。课程主编马上向王老师预约了一场直播，主题是“从科技把握未来”，就在今天晚上8点。王老师会和你分享他对科技产业的最新洞察，带你捕捉机会，你可以现在就去点击预约。

2022年7月12日 怎样造出微型元器件

8月18日，新一届世界半导体大会在南京召开。会上，台积电表示，他们将在今年下半年开始量产全球最新的3nm工艺芯片。采用3nm工艺制造的芯片将在运算速度、功耗等性能指标上，比目前最先进的5nm工艺继续提高15%—30%。

随着芯片的制程不断缩小，我们也畅想着，有更多的微型化电子设备能够出现。比如我们在第184期节目当中聊到过的“智能灰尘”，就是像一粒沙子那么大的微型智能设备。未来，这样的微型智能设备将无处不在。

不过，电子设备想要微型化，不仅仅是把芯片缩小这么简单。除了芯片，电子设备还需要配备很多其他电子元器件，比如电阻、电容器、电感器等等，它们的体积在过去十几年里没有缩小多少。这些不怎么被媒体提到的冷门电子元器件，才是如今电子设备进一步微型化的最大瓶颈。

就拿其中很有代表性的一类元器件“电容器”来说。业内公认，苹果的Airpods耳机是一款集成度非常高的产品。如果你拆开它的电路板来看，会发现其中1/5的面积，都被密密麻麻的电容颗粒占据了。再比如，我们充电用的快充插头，里面通常都有几个大大的圆柱形电容器，要占据插头大概1/3的体积。

你可能会问：电容器这个东西我高中物理实验的时候就见过，好像没啥技术含量啊。为什么像电容器这种简单的元器件，没有像芯片中的晶体管一样，伴随着摩尔定律的发展，体积指数缩小呢？

关于这个问题，我总结了一个简单的判断经验，那就是：凡是在电路中用来处理信息的元器件，比如存储器、传感器，它们的体积都可以伴随着摩尔定律指数下降；凡是在电路中用来处理能量的元器件，比如电池、电容器，它们的体积通常都很难大幅度缩小。而电容器，恰恰就是电路中一类非常基础的、用来管理能量的器件。比如在充电插头里面，电容器就是作为一个小型的能量池，用来调节插座里的交流电和接入手机的直流电之间的能量波动。

于是，如何制造出体积更小，但是电容值不变的电容器，就成为技术领域非常关注的问题。就在最近，中科院固体所的研究团队在《科学》杂志上发表了一项研究，他们制作出了一种小型化、高性能的电容器，单位体积的电容值是目前业界常用的铝电解电容的将近30倍。如果这种电容器技术普及的话，如今的各种电源适配器、充电插头的体积可以再缩小一半。

这个技术是怎么实现的呢？这里再给你补充一个背景知识：在今天的科技领域，凡是看到跟能量相关的器件有了什么显著的进步，一般都是材料领域的创新。从这儿你就知道，材料科学有多么重要。

在这项研究中，新型材料又立了大功。研究人员开发出了一种新型电极材料，用肉眼看起来它就是一层黑色的柔软的薄膜，而如果去看它的微观结构，它是由无数根直径只有几十纳米粗的碳纳米管交织而成的立体网格布。

为什么这种微观结构可以提高电容器的性能呢？从本质上说，电容器就是一种在一定电压下吸附电荷的器件。这就好比，人的肺部能够在一定的胸腔气压下吸附空气中的氧气一样，和空气的接触面积越大，吸收氧气的效果越好。电容器也是这样，在单位体积内拥有更大的表面积，吸附电荷的效果也就越强。这种密密麻麻的碳纳米管网格，就像是人的肺泡一样，增加了电容和电介质的接触面积，自然也就提高了电容器的性能。

当然，这篇论文中研究人员进行的创新远没有我说得这么简单。他们还开发了很多种工艺，比如在碳纳米管的内部再嵌套一层纳米管，对网格的表面进行活性处理等等，最大限度地提升了材料内部的表面积。这项技术经过了7年的研究才做出来。

说到这儿，我有一个感受：这些年集成电路工艺一直在按照摩尔定律的节奏迭代，这可能会让人们误以为，其他科技领域也可以这样飞速进步。而事实上，即使同为电子器件领域，也有大量元器件在使用“古老”的技术，它们的技术进步在过去一二十年中并不明显。直到最近，才有越来越多的研究团队把目光投向了这些领域。

这让我想起著名科幻小说家威廉·吉布森的名言：“未来已来，只是分布不均。”

来看今天的第二条。

最近，上海五角场万达广场在经历了一年的升级改造后，重新开业了。老购物中心做装修升级改造，很常见。不过，上海五角场万达广场装修并不老，在2017年刚刚改造过一次，如今才过了不到5年，为什么又要改造呢？

原来，这次改造不仅仅是装修升级，而是对整个购物中心定位的一次大调整，从主要面向中产家庭，转向更偏重于Z世代的年轻人，要把五角场万达打造成北上海的潮流“新天地”。在装修设计上，全面营造网红科技风，有顶部超大星空LED屏幕、空中花园、网红洗手间等；在业态上，更是聚焦潮流前线，比如国内首个“收藏玩具”品牌52TOYS、潮玩手办盲盒平台超级A赏、真人CS镭战大联盟等等。

另外，上海五角场万达广场的这次定位调整，还有一个重要背景。在五角场附近，有复旦大学、同济大学等10多所高校，是年轻人的聚集区；另有统计显示，在五角场周围的居住人口中，处在19—34岁年龄段的占比高达57.7%。所以，上海五角场万达广场的这次调整，不仅仅是从面向中产家庭转而面向Z世代年轻人，也是从辐射更大商圈转而锁定附近居住群体，是一种“在地化”的转型。

我们发现，不管是万达广场这样的连锁商业中心，还是从肯德基到LV的各个连锁消费品牌，都在想办法做“在地化”创新。这和以前的观点大不一样。以前的连锁品牌强调标准化，无论开在哪个城市的哪个角落，都是同样的环境、同样的产品、同样的服务，“不变”是最重要的。而现在，连锁品牌们却在追求“千城千面”、以变求生。

第一，最直观的，是装修风格的在地化。

比如奢侈品品牌LV，开在成都太古里的旗舰店，是两栋中式古建筑和开放式庭院，灰瓦青砖，古色古香。而到了日本大阪，LV的旗舰店是仿造帆船造型，建筑外型是迎风鼓起的船帆，店铺地面是用深浅两种颜色的木板拼接的，像轮船甲板一样。这是因为大阪是日本的重要港口，那里海洋文化十分盛行。

第二，比装修风格更进一步的，是产品开发上在地化。这一点，新消费品牌走在了前面。

去年，喜茶推出了“让灵感发声·在地”活动，先后在西安、济南、长沙、重庆等14个城市推出18款城市限定产品，都是各具特色。比如在西安卖的是桂花宽面蛋糕，这其实是一份甜品，做成了非常有陕西特色的圆碗和宽面的形状；在深圳卖的是煲仔椰子鸡特调和椰子鸡蛋糕，把“椰子鸡”这个深圳招牌玩出了新花样，叫好又叫座。

说到这儿插一句，补充一个冷知识：虽然椰子鸡的原料——文昌鸡和青椰子都是从海南运来的，“椰子鸡”这道菜却是在深圳“土生土长”的发明，属于“深圳制造”。据说判断一个人是不是“本地”深圳人，就看他会不会带你去排队吃椰子鸡。

第三，除了装修风格和产品开发的在地化，还有更会玩儿的连锁品牌，连服务场景都做了“在地化”，用各地的方言来营造氛围感。

比如宜家。在天津宜家的店里，很多商品的广告牌上都写着“介似嘛”；在上海宜家，写的是“侬晓得伐”；在郑州宜家，写的则是“咋恁实惠”。有些重点推荐的商品，还会配上方言文案，比如在郑州的门店，搅拌碗的介绍是“恁大，还是不锈钢咧！拌面和馅调面糊，可好用！”哈尔滨的门店，脏衣篓的介绍是“埋汰衣服没地儿放，咋整？弄(nèng)个篮子给你放！”在青岛，橱柜的介绍是“嫚儿，嫩是不是觉得收拾厨房最草鸡银了？试试我们的抽屉，绝对好使！”

可以想象，一个当地人走进宜家，看到这样的文案，估计当场就能笑出声来，这就像是一位邻里朋友，给你推荐他买的家具，这种幽默和亲切就是最好的广告。

**在千店一面的标准化时代，商家是在告诉你：“放心，你在哪买到的东西都一样，绝不骗人”；而在千店千面的在地化时代，商家则是要告诉你：“放心，这东西就是给你准备的，别的地方买不到！”**

最后，我再给你说一位做“在地化”的大神，就是《人类简史》的作者尤瓦尔·赫拉利。《人类简史》能够成为全球的现象级爆款图书，除了观点新颖，还有一个重要原因，就是里面列举的史料有不少是读者熟悉的，读起来特别亲切。

**这不是巧合，而是尤瓦尔·赫拉利为全球各地的读者“量身定做”的结果。比如，提到女王，英文版就多说说维多利亚和伊丽莎白，中文版就多讲讲慈禧太后。尤瓦尔•赫拉利专门下功夫，对每种语言的译本都做了这样的“在地化”改造，让全球每个读者都觉得这本书“与我有关”，《人类简史》想不火都难。**

来说说咱们得到的事儿。

转眼间，我们的《项目管理训练营》已经服务完两期同学了，在前两期的课程当中，我们服务了2914名同学，收集了近300个高频难题和729个优质案例。从这些案例中我们发现，最头疼的问题往往是项目的不确定性带来的。

比如，有一位叫“远方”的同学给我们分享了他的故事：他所在的公司有一幢大厦出租给商业机构，已签订好了合约，而且装修5个月了。但是在装修的过程中，承租方发现，由于建筑结构原因，大厦的地下室不适用于原本设计的功能。于是提出，想将地下室置换成另一幢大厦同面积的空间，否则宁可承担违约责任也要放弃租赁。

这么重大的项目终止了，公司是要承受一笔不小的损失的。远方同学是如何处理的呢？他巧用了我们在第四节课，也就是“需求”这一讲中讲到的知识点，用了“与其两败俱伤，不如做资源置换”的思路。在测算成本后，远方同学提出了如下建议：

**1. 为保证对方原定的功能能正常使用，公司决定新增邻近大厦的同面积空间给到对方，同时地下室也可以免费给对方使用；**

**2. 作为交换，对方在新装修中用的地毯，以及整个租赁过程中更换的地毯全部从我方公司采购；另外，对方给我方公司员工赠予一批消费打折权限。**

你看，这样一置换，不但客户保住了，还留下了尽力维护客户权益的名声，而且公司也不吃亏。应对项目中的不确定性，是有方法的。

在新一期的《项目管理训练营》中，我们根据前两期近3000名同学的反馈和优秀案例，对课程进行了一轮迭代。目前第三期正在招生，用21天，成为解决问题的高手。现在报名，9月5日就可以上课，推荐你加入。

2022年7月13日 老技术怎样找到新应用？

最近，宝马推出了一款概念车iX Flow，这是全球第一款可以实现车身变色的汽车，有黑、白、灰三种颜色的变化。怎么做到的呢？原来，宝马使用了电子墨水技术，给车身加装了一层“变色薄膜”。它的原理很好理解，电子墨水由一个个透明的微型胶囊组成，每个微型胶囊里装有带正电荷的白色粒子，和带负电荷的黑色粒子。给微型胶囊加上电压，控制电极的变化，就可以选择让黑色或者白色出现在车身表面，实现“一键变色”。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

这款宝马概念车使用的电子墨水黑科技，其实我们并不陌生，这就是包括Kindle在内的各种电子书阅读器使用的电子墨水屏。说起来，这项技术走进我们的生活，还有一段坎坷曲折的故事。

1990年代，麻省理工学院的媒体实验室最先捣鼓出了电子墨水技术的原型。他们专门成立了一家公司叫“E-INK”，来推动这项技术走向商业化。不过，公司成立几年后，一直都没有找到特别合适的应用场景，电子墨水成为用不上的“屠龙之术”。

直到2005年，亚马逊出手收购了相关专利。当时，亚马逊盘点了历史销售数据，发现电子书的销售量有超过纸质书的趋势，于是萌生了做电子书阅读器的想法。他们认为，电子墨水技术是阅读器的最佳屏幕载体。比起其他显示屏，电子墨水屏看起来更像印刷文字，在阅读体验上最接近纸质书；同时，电子墨水屏的待机时间很长，它在你阅读的时候不耗电，只有当你翻页的时候才耗电，耗电量是液晶显示屏的1/50。

2007年，亚马逊推出第一款Kindle阅读器，上线5个小时就销售一空。Kindle的火爆带动了阅读器这个品类高速增长。2008年到2011年，全球阅读器市场的年均复合增长率超过100%；2011年，Kindle销售了2000多万台，占全球阅读器市场一半的份额。

不过，高增长没有持续太久。电子书阅读器有迟迟没能解决的产品痛点，比如刷新慢、残影重等等，再加上受到iPad和手机阅读的挤压，2012年之后，阅读器这个市场断崖式下跌。到2014年，全球出货量跌破1000万台，只有三年前销量的1/4。就这样，电子书阅读器走出了一条过山车一样的曲线，从全民爆款跌回了小众赛道。到今年6月份，Kindle正式退出了中国这个大市场，被认为是整个行业彻底衰退的信号。

阅读器这个最大的应用场景没了，电子墨水技术是不是又变回了用不上的“屠龙刀”呢？其实，电子墨水技术早就找到了一个更大的应用场景，就在我们身边，只不过你可能没注意。现在在很多超市里，已经换上了电子价签，它就是一个通信模块加上一块电子墨水屏，上面显示的商品信息和价格可以随时更换。

一个有200家门店的连锁超市，人工更换纸质标签，要耗费两周的工作量，而用电子价签，3秒就能改变价格，三个小时内可以全部更换完毕。而且前面说了，电子墨水屏特别省电，这种电子价签不用插电，两粒纽扣电池就可以让它稳定使用5年以上。过去7年，Kindle的电子墨水屏供应商元太科技，在全球安装了超过6亿个电子价签。

现在，电子墨水技术又被应用到了炫酷的车身变色上。我们可能永远猜不到，这项技术的下一个“杀手级应用”是什么。

说到这儿，我想起另一个几乎已经消失在我们生活中的技术，寻呼机，也叫做BP机。这是最早的个人移动通信工具，它的本质是无线寻呼系统的用户接收机，只能接收信号，不能发送信号。带着它，你能立马知道谁呼叫了你，但你不能直接回复，而是得再找地儿给对方回电话。尽管如此，寻呼机还是在1990年代风靡大江南北。1991年年底，全国开放了426个寻呼系统，有87万台寻呼机；之后，我国每年都会新增寻呼机用户千万人以上。

当然，到1990年代末，随着手机的普及，寻呼机被淘汰了。2007年，全国最后一个公共无线寻呼系统关闭。爆款应用消失，无线寻呼系统是不是也随之退出历史舞台？并没有。和电子墨水技术一样，它找到了其他的应用场景。

相比于手机网络，无线寻呼系统搭建简单、成本低廉、信号稳定无死角，特别适合于特定区域内的单向呼叫场景。比如医院和养老院的病房呼叫系统，使用的就是无线寻呼系统。再比如，我们去一些快餐店吃饭，点餐后服务员会给你一个自助取餐器，当餐食出堂后，这个自助取餐器会闪烁或者震动，提醒你去取餐。这个自助取餐器也是用的无线寻呼系统。

更重要的是，无线寻呼系统只接收信号、不发射信号，不会产生电磁干扰，不会影响区域内其他机器的工作。这刚好能够满足特定行业的特殊通信需求。

比如，核电领域，最怕通信系统对敏感设备产生电磁干扰，寻呼机是最合适的设备，到2021年，大亚湾核电站内部通信还在使用无线寻呼系统。再比如，在工业生产场景中，工业控制系统的通信也依靠无线寻呼来实现。还有，美国和英国至今仍然有很多医生配备了寻呼机，它能保证医院范围内的稳定通信，并且不会对医疗设备产生干扰。

我想起吴伯凡老师曾经说过，当一个产品正式宣告结束的时候，很久以前它在人们的心中就已经结束了。其实，这句话反过来也适用：有些产品在你的心中消失已久，其实它依然存在。可以说，并不存在“过时”的技术，只有尚未找到的应用场景。

来看今天的第二条。

最近，“年轻人双标式消费”的话题登上微博热搜。这说的是，当下年轻人既抠门又大方。30块钱一杯的咖啡每天都喝，而几毛一天的会员跟身边朋友借一圈；3000块的球鞋说买就买，加10块钱的邮费就马上停止剁手。逛超市恨不得买下所有东西，但是坚决不买塑料袋。总之是觉得值的，就放手消费，觉得不值的，能省就省，绝不往刀背多花一分钱。

对买回来的东西，年轻人也要充分榨干最后一滴价值。别看买鞋子时眼都不眨，鞋子一穿就是好几年，开胶开裂了，用胶水粘一粘继续穿；几百块的大牌口红买起来不手软，用到底了，用棉花棒挖出来再用几次。还有心灵手巧的年轻人，擅长对闲置物品进行二次改造利用。旧的包包拿来当花盆，旧衣服剪一剪成抹布，等等。

你看，长辈经常说，他们那个年代，东西坏了都不舍得扔，“新三年，旧三年，缝缝补补又三年”，现在的年轻人，东西旧了就不要了。其实，现在的年轻人可“抠门”着呢，也讲究物尽其用，对旧物修复和改造的需求越来越大。

比如说，最近有一门生意特别火，叫作彩妆修复。小红书上，相关笔记超过5万篇；抖音上的视频总播放量也超过8000万次。

女生肯定有体会，化妆品一不小心摔到地上，就有可能支离破碎。比如口红唇膏被摔断、眼影和散粉碎成好多小块等等。就这么扔了，实在让当代省钱青年们肉疼。而彩妆修复师，能够将摔碎的眼影、散粉重新研磨、重新压盘；将摔断的口红熔化、重新注模，恢复成原来的形状。很多剁手党高呼：“我那根摔断的迪奥终于有救了！”

彩妆修复师不仅能修复彩妆，还能把用到底的彩妆重新利用起来。比如把几个露出铁皮的粉饼重新压制成一个粉饼，几支只剩最后一截的口红融合成一支完整的口红，保证彩妆一点都不浪费。

甚至，彩妆修复师还能对彩妆产品进行改造。比如，你可能对几支口红的色号都不满意，修复师可以对不同色号的口红进行一定比例的融合，调配出全新的色号。或者把不同颜色的眼影重新研磨后，搅拌到一起，压制成新色号。

化妆品修复的市场均价35元/件，按一个人一天修复15个产品算，彩妆修复师每个月收入轻松过万。我还听说，市面上已经出现了成体系的化妆品修复培训课，又一个新兴职业正在诞生。

**除了彩妆修复，有一个项目最近也很火，就是旧包改造。以前，包包款式过时了或者有磨损，我们只能低价处理甚至扔掉，但其实很心疼，因为包包的皮质和纹理都还很好。有人看准了这个痛点，做起了旧包改造生意。可以把一个大包改造成两个小包，就跟新买了两个包似的，剩料还能做成手机壳和钥匙链。**

**旧物改造，有的时候还能让旧物摇身一变，变成另一种形态。比如现在有人专门帮你把羽绒服改成被子。你可以把几件旧了不穿的羽绒服寄给加工师傅，师傅拆解取绒，再进行杀菌、蓬松度恢复和充制成品，一两个小时就能做一床羽绒被子，寄回给你。**

**为了证明没有以次充好，羽绒服的制作步骤都会全程直播，或者拍摄视频。用3—5件羽绒服，300多块钱，就能做一床单人羽绒被，这比你花一千多块去买一床新羽绒被划算。而且，把旧衣物改造后盖在身上，跟你买一床新被子的心理感受是不同的。**

**在变化越快的时代，我们就越是恋旧。旧物改造，是一项能够留在未来的新工作。**

来说说咱们得到的事儿。

在《给管理者的沟通训练营》里，有三分之一的同学问过一个问题：一不小心，陷入了双线汇报的境地，怎么办？也就是在某段时间内，你拥有了两个领导。他俩思路不一样，给出的指令不一致，而你夹在中间，不知道该听谁的，也很难处理关系。

脱不花给了一个沟通公式：**双线汇报=课题分离+积极跑动+善意翻译。**

课题分离，就是分清什么是领导的课题，什么是自己的课题。双线汇报之所以难做，是因为很多人认为，做事需要顾及领导的私人关系。其实，领导之间的关系是他们自己的事，你要做一个心底无私的“愣头青”，只为自己的目标负责。

比如，两位领导对事情的处理意见不一致，如果这事儿在制度上有，那你就说：“不好意思，这事儿按照制度来看，应该这么处理。”如果没有相应的制度，你可以把大家拉到一个会上，特别诚恳地说：“不好意思，这事儿之前没有先例，也没有相应的制度，请领导们正式指导一下。”

其他人会怎么想你呢？太愣了，但是很敞亮。你看这口碑，多好！

积极跑动，是指你要当好两位领导之间的通信员，保证两个领导的信息供给都是饱和的。比如有场会，只有一个领导参加，你就需要在会前会后，给另一位领导解释一下情况，给领导补齐信息。只有这样，领导才能站在同一信息量上决策。

善意翻译，是指你要学会把领导之间的观点差异，翻译给对方听，用兼顾两方诉求的方式，提解决方案。比如，你可以这么说：“领导，李总那边有一些市场行情的信号，所以对您的方案，提了几个建议1234。我结合您两位的指示，做了些完善5678，您看我的方向对吗？”领导都是聪明人，只要是有价值的意见，他会接纳而且认同的。

2022年7月14日 哪些不算夫妻共同财产？

上一讲，我们说了家事代理权。从今天开始，我会用 5 讲来集中解读夫妻关系中一个很重要的问题，也就是婚姻财产问题。这一讲，先来说其中最基本的制度，夫妻共同财产。

先看一个典型案例。

老李和小王是夫妻。老李是演员，常年在外拍戏，小王是全职太太，负责照看老人和孩子。二人聚少离多，感情逐渐变淡，也有了离婚的打算。老李有一个舅舅在国外独居，因为年纪大了，就想把自己在国内的一套房产赠与老李，老李告知了自己可能要离婚，两人一合计，就签了一个赠与协议，协议写明这套房只归老李所有。

后来老李与小王诉讼离婚，小王提出，除了已经分割的财产，老李在婚姻期间还得到过他舅舅送的一套房，这部分也属于夫妻共同财产，应该进行分割。

案例的情况大致就是这样，你认为，小王的诉讼请求法院会支持吗？

可能有同学会想，当然会。因为不管是在婚后取得收入、还是获得赠与，都算是婚后所得财产，那就都应该由夫妻共有，离婚时要共同分割。

但可能有同学也发现了，案例中的赠与协议已经写明了“赠与的房屋只归老李所有”，这样签赠与协议，会不会让这套房不成为夫妻共同财产呢？要理解这个问题，我们得先知道到底什么是夫妻共同财产。

什么是夫妻共同财产制？

夫妻共同财产，不是单指某种财产由夫妻共有，而是指一种夫妻财产制度。具体来说，它是结婚后由夫妻一方或双方取得的一种共同共有关系，也就是夫妻双方依法对婚后财产共同享有所有权。

这么表述可能还是比较抽象，我们用 3 个关键词来理解：

第一，是“夫妻”。夫妻共有财产的权利主体是夫妻二人，以此与家庭共有财产相区别，也就是在夫妻共同财产中，没有其他家庭成员的财产加入。张三和李四结婚后开了一个火锅店，这个店是夫妻共同财产。如果生意很红火、忙不过来，两人的父母也来入股、帮忙打理，夫妻店就会变成家庭共有财产。

第二，是“共有”。夫妻共有财产的性质为共同共有，也就是不管家里谁赚得多、赚得少，夫妻双方对所得的共同财产不分份额，都享有平等的处理权。这部分内容，还涉及到很多夫妻对共有财产的权利、义务，我们下一讲还会具体展开。

最后一个关键词，是“婚后所得”。夫妻共同财产的来源为夫妻双方或一方的婚后所得。案例中老李在外赚钱，小王当全职太太，虽然收入来源都在男方一人，但因为都是婚后所得，所以都是两人的共同财产。

夫妻共同财产的范围

那么问题来了，是不是凡属于婚后所得，都是夫妻共同财产呢？

不是的，根据《民法典》第 1062 条的规定，能成为夫妻共同财产的婚后所得，其实只有 5 类，咱们挨个来说。

首先，夫妻双方的工资、奖金和其他劳务报酬肯定算。这三类都是劳动所得，不论是脑力劳动，还是体力劳动，所得财产都算。

除了这三类劳动所得，夫妻共同财产还包括夫妻一方或双方通过生产、经营、投资等行为创造的收入。例如前面举例说的夫妻火锅店，这算是生产、经营收入。再如，假设结婚后，老李悄悄拿自己拍戏的片酬去炒股，赚了很多钱，这也属于夫妻共同财产，是夫妻一方的投资收入。

这里要特别说明的是股权，它和我们说的股票不一样。这里说的股权是不上市流通的股权。

即使婚后夫妻里有一方成了公司的股东，获得股权，也不能认为这就是夫妻双方的共同财产，因为股权只能登记在一人名下，不仅代表了出资份额，还包括对公司的重大事项的投票权，所以只能由夫妻一方享有。除非夫妻二人都作为独立的股东入股。

不过，股权带来的分红、股权卖出后的价款，都属于夫妻共同财产。

第三是知识产权的收益。如果夫妻共同取得了知识产权，像共同写作书籍取得了著作权，共同完成发明取得了专利等等，这些知识产权本身，以及权利带来的收益，都属于夫妻共同财产。

但如果只是一方取得了知识产权，那权利本身还是个人所有，只有权利带来的经济利益才是夫妻共同财产。比如我写了本书，我对它享有著作权，但写书因此获得的报酬则是我和太太的共同财产。

但要注意，如果这个经济利益是在婚姻关系中的预期利益，也就是可能会取得、但实际未取得的，不属于夫妻共同财产。

例如在婚姻存续期间，妻子写了本小说，但没有出版，离婚后小说出版了、获得了稿费，因为这是在婚姻解除后获得的财产，所以不属于夫妻共同财产，离婚后丈夫不能主张再分割这部分收益。

第四，是继承或受赠的财产。假设案例中老李没有获得舅舅的赠与，而是通过法定继承，获得了父亲留下的遗产，继承后，这笔遗产会属于夫妻共同财产。

但这里要注意一个例外规定，也就是《民法典》第 1063 条。说的是，如果一笔遗产或者赠与明确指定了只能归夫或妻一方，那它就不能认定为夫妻共同财产，而只能是夫或妻婚后拥有的个人财产。咱们开头的案例就是这种情况，舅舅在赠与协议中写明了房子只归老李，小王离婚时就不能主张分割。

最后，是其他应当归夫妻共同所有的财产。这是一条兜底条款，包含的内容很多。例如一方或双方取得的债权，一方或者双方获得的资助、捐助等等，这都是夫妻共有财产。

案例回顾

知道了夫妻共有财产的范围，现在你应该能理解开头说的结论了。

小王是全职太太，家庭的婚后所得主要来自于老李，但根据《民法典》第 1062 条的规定，老李的这些劳动收入都属于夫妻共同财产，小王对它们也享有所有权。

至于舅舅给老李赠与的这套房子，虽然也是婚后所得，但因为赠与合同中写明了“房子只归老李所有”，所以，这套房就是老李婚后的个人财产，小王自然也不能在离婚时主张共同分割。

可能有同学会想，老李跟其舅舅这样签赠与协议，是不是在规避法律，损害女方的合法权益呢？当然不是。因为老李的舅舅究竟要把财产给谁，这是他的自由，也是法律赋予的权利。恰恰是这样规定，才能保护财产赠与人对自己财产的合法支配权。

我国夫妻财产制的立法变化

到这里，本讲案例的结论你就清楚了。最后，我还想带你跳出案例本身，给你讲讲我国夫妻财产制的立法变化。

现在很多人都知道夫妻财产共有，这算是当代人的常识了。但实际上，在 1950 年我国刚制定《婚姻法》的时候，压根就没有规定夫妻财产制，规定的是家庭财产制。把夫妻财产和家庭财产混到一起，权利边界非常不清晰，这对保护个人、夫妻的财产权都很不利。

直到 1980 年第一次修订《婚姻法》，我国才规定了夫妻财产共同制，而且不仅规定夫妻财产共有，还规定了夫妻有权在结婚后选择财产分别所有。你看，这其实是一个立法进步，是对个人财产、个人意志的一种尊重。

不过，当时还是太过于强调夫妻共同财产制的“共同”性质，所以当时的司法和立法还是出现了一些侵害夫妻一方个人财产的情形。

例如，最高法院曾经出台过一个司法解释，规定只要双方结婚超过 8 年，婚前个人财产，如果是大型财产，比如房子，就要自动转化为夫妻共同财产；如果是一般财产，则为 4 年。

这样的做法，就混淆了个人财产和夫妻财产的界限。因为一个人的婚前财产，如果在婚后另一方完全没有对财产的增值和保值作出任何贡献，为什么经过一定时间的夫妻共同生活，就要转化为共同财产呢？这完全没有道理。

因此，在 2001 年修改《婚姻法》时，就改变了这样的规定。《民法典》在此基础上又进一步完善，才有了我们现行的夫妻财产制。

现在，《民法典》里不仅有夫妻财产共同制，还详细规定了夫妻约定财产制，也就是到底选择共有、还是分别所有，是哪部分共有、哪部分别所有，夫妻之间都可以自主决定。

总结

好，关于夫妻共同财产的问题，先说到这里。为你总结一下本讲的内容：

第一，夫妻共同财产不单指某种财产，而是指一种夫妻财产制度，以及在该种财产制度下财产所有人的权利义务关系。

第二，夫妻共同财产的性质为共同共有，夫妻双方对共同财产不分份额，都享有平等的处理权。

第三，适用夫妻共同财产的前提，是夫妻没有对其财产约定其他财产制形式，另有约定的可以不适用夫妻共同财产制。

《民法典》相关条文：

【第一千零六十二条】夫妻在婚姻关系存续期间所得的下列财产，为夫妻的共同财产，归夫妻共同所有：

（一）工资、奖金、劳务报酬；

（二）生产、经营、投资的收益；

（三）知识产权的收益；

（四）继承或者受赠的财产，但是本法第一千零六十三条第三项规定的除外；（五）其他应当归共同所有的财产。夫妻对共同财产，有平等的处理权。

【第一千零六十三条】下列财产为夫妻一方的个人财产：

（一）一方的婚前财产；

（二）一方因受到人身损害获得的赔偿或者补偿；

（三）遗嘱或者赠与合同中确定只归一方的财产；

（四）一方专用的生活用品；

（五）其他应当归一方的财产。

2022年7月15日 为什么说“字如其人”是真的？

我又得硬着头皮、厚着脸皮和你讨论有关书法的事了，我自知是最没有资格说的，然而书法实在是完整地渗透到我们生活深处的符号。它和传统文化的关系密切，唐代“草圣”张旭那种“挥毫落纸如云烟”的字，据说是从舞蹈家公孙大娘的舞剑里找到的灵感。在金庸的小说里，书写之道连着武术之道，这并不牵强，因为它同样都是有关动作和韵律的艺术，物理规律一样，审美修养也一样。

日常的例子也有：印在书上、海报上或者贴在墙上的字，本身就有文字信息之外的直观感觉，否则我们也不会为得到今楷投入这么大的精力了。

更具体的故事也有，我观察过一些相当有地位的人的办公室，大体上说，当然是身份越高就越趋于保守，对个人信息越谨慎，只有一类物品是可以放心摆的，那就是铺着书画毛毡、摆着文房四宝的画案，从使用痕迹来看，有一些还真是常常用的。一来是因为他们是用软头笔来签字、批示的，二来是写毛笔字，自古以来就是士大夫们表达情感、发泄胸中闷气的风雅方法，据说，懂字的人能从中察觉出写字者的喜怒哀乐和性格。

我认识一个练过书法的人，新调到某一个单位，在午休的时候铺开纸写字，过了一段时间，办公室里就有人来提醒他，说：“你得注意观察啊，咱们领导过去也爱写字，你没发现你这么一写，人家就不写了吗？”书法这事儿和我们的关系就是这么复杂，又这么具体。

我们今天聊书法，主要是因为得到正在研发的一门新课。

一年以前，我就听李倩老师谈她计划请一位老师来给咱们开书法课，她的预期是要满足两大条件。一个是在通识上的，需要这位老师能够从文化和艺术史的视角来讲授书法到底是什么，这个书法的世界有多大，这门艺术是怎么形成的，以及书法和我们的关系，标准就是让我这种纯正的外行也能够欣赏到书法之美。另一类需求是实用上的，这位老师还需要是一位书法家，有丰富的教学经验，可以为大家开发一套线上写字课程，标准是连我这种“手残”也能写出不错的字来。

最近，她终于找到了心目中最合适的人选——书法家、北京大学美学、艺术史博士后研究员，北大公选课《书法审美与实践》的主讲人方建勋老师。最早打动李倩老师的，是看了一场方老师的书法展和一本书法册页，那本册页用24件书法和篆刻作品来诠释传统审美里的《二十四诗品》，而那场展览更是上百件的作品，每一件的风格都不一样，显露出了全面、深厚的学养。而且方老师形成了成熟的快速教学体系，在线上、线下指导过的学员有上万人，李倩老师有一位学外语出身，过去家里连毛笔都没有的朋友，业余跟着方老师学了一年多，就写出了相当不错的书法作品。

我闻讯之后就像是顽症患者听到了哪里有特效药。前些天，当方老师到我们公司来做开题演讲，我早早地就到会场里去抢了一个座，全程用飞书妙记来录音，今天忍不住要和你剧透一下了。以下内容来自方老师的现场讲解和初步的大纲，和我们正式上线的课程会有差异。

方老师出版过谈书法、传统美学和习字的专著。这一次的课程结构是在音频和视频环境下，以面向零基础同学为起点的全新的50讲。

在描述书法基本问题的导论以后，他的第一个单元是来谈篆、隶、楷、行、草这五大书体的。他说，这个前后顺序是有一种演变中的传承关系的，篆书是祖辈，隶书是父辈，楷、行、草是孙辈，总体的特点就是越写越潦草。这五种书体构成了中国书法的素材库，各有各的美感，彼此之间又有联系。入门的基础是先要学会区分这五种字体，古人有一个来自直观动态的描述，“楷如立，行如走，草如奔”，不过奔跑的草书也不能乱写，它是有一套严格运动规则的，被称为“草法”。

五大书体之外，还有一种特殊的书体是甲骨文。它虽然古老，但是在中国书法历史上又是最年轻的书体，原因很简单，因为甲骨文是在1899年才被发现的，历代大书法家当然都不会写，所以它是专属于现代书法的书体。

至于我们电脑字库里常见的黑体、宋体，字帖里的欧柳颜赵，都是这五大基本字体的外延。像欧体、颜体、柳体，都属于楷书。电脑中的字体，绝大多数也都是楷书，因为它最方正、最容易辨识。

方老师在开题演讲里说，篆、隶、楷、行、草这五大书体就像是川湘鲁粤的不同菜系，各有各的味道，各有各的拥护者。他的职责是领着我们先对它们各自的特点、风格以及古往今来最有代表性的书法家认识一遍，免得一叶障目，觉得自己最先喜欢上的就是书法世界里的全部。如果转了一圈，还是坚定地喜欢原来的选择，也可以看出来那位书法家或者字体是怎么从生根发芽到长成一棵大树的。

他要讲到的书法家，远到王羲之，近到弘一法师，不下二三十位。大书法家就像是一座大山，横看成岭侧成峰，从哪个角度都有很多的话可说。那么，他是按照什么方法去归类，怎样用这些书法家来贯通书法底层的大问题呢？他提炼了三个关键词，依次是：笔墨、性情和书写。

书法是汉字基础上的笔墨图像，用笔用墨是书法最直观的特征，笔墨既是工具材料和技法，也是基础的艺术语言。笔墨的原则是普遍的。画油画用的刮刀，也可以说是一种笔，笔触和毛笔的笔法之间的区别，就像是不同语言之间的区别。油画家使用的颜料，也像是书法家用墨。中国画的原则是“色由墨生”，所以中国画对色彩不是特别敏感，但对墨代表的黑色却极其敏感，一幅画上，墨的浓淡变化非常微妙。书画同源，书法更是如此。

方老师把笔墨作为书法艺术的起点来讲，他说“墨用得怎样，关乎书法的精气神”，同样是两个字，同样的书体，黄庭坚这么写，王铎那么写，感觉却不一样，到底是什么在起作用？就在于笔墨。除了书法家的创作，笔、墨、纸当然也和所写的年代有直接的关系。后人写不出当时的字来，因为和当时的人用的笔和墨不一样，“书写工具带来的革命会反回来影响书法家的观念”。

你可能有印象，上世纪八十年代，画家吴冠中曾经在中国的书画界扔下过一颗炸弹，叫作“笔墨等于零”，他认为“脱离了具体画面的孤立的笔墨，其价值等于零，正如未塑造形象的泥巴，其价值等于零”。你现在就能体验到这话为什么争议巨大了，比如书画家张仃当时就反驳说：“一幅好的中国画要素很多，但是基本的一条就是笔墨。由于笔墨这最后一道底线的存在，使我们在西学东渐的狂潮中仍然对中国画没有失去识别能力和评价标准……”

我的猜测是，他俩的侧重点不一样。**吴冠中谈的是艺术理念，艺术家要脱离具体的笔墨束缚，因为孤立地谈颜色，谈某种笔法是没有意义的，只要是充分表达自己的才思和情感，笔墨手法自然就会跟着变化，也就是要跟着时代走。比如有一位国画家画美国的风景，是在传统的黄山、庐山画法的基础上加上几栋美国式的别墅，并没有为新的对象创造出新的表现手法。**

而张仃的观点也有价值，保守态度对于文化传承来说绝对不是坏事，跟着时代走毕竟不等于跟着时代乱走，先把自己的东西保住和守住，意义重大。把笔墨作为识别中国书画的底线，起码在书法里，是一种自然的选择。对上面这种争议，就有待方老师在他的课程里亮出他的观点了。

笔墨这个基础之后，接下来的就是“性情”。我们常说字如其人，见字如见人，其实说的是书写者本人的生命融入问题，在传统表述里就是“性情”，这包含了个人的观点、情感、性格、风度和修养。这也和我开头和你讲的那个从大人物的字里观察情绪和性格有关了。方老师告诉我：字里未必能够分辨喜怒哀乐，但是写字人的情绪会在字的形迹方面有一些体现。书法是一种“心相”，也就是心理投射。不过，“字如其人”和我这种人是没有什么关系的，那需要有相当的书写基础才行，而书法造诣越高的人，笔下能够映现的内心状态也就越丰富。我们把王羲之从容闲适时所写的《兰亭序》，和他在战乱中连续地遭遇厄运，连祖坟都被破坏以后，在极度悲怆和惶恐之际写下的《丧乱贴》放到一起，就能清楚地见到他的性情是有不同侧面的。而王羲之在书法史上的难以超越，除了艺术本身，是不是也和魏晋时代特殊的文化氛围，魏晋名士们独特的精神状态有关，也是我期待从方老师的这门课里听到的。

欣赏书法的第三个关键词是书写。我的一大收获（也许对你来说是常识）是这样的：书法内行看字的时候，看的并不是纸上静态的作品，方老师说，只有印刷的文字才是静态的，书法和弹钢琴、跳舞一样，都是一门动态的艺术，是手、心和笔一致的综合运动过程，人眼睛欣赏书法作品的时候，内心是要跟着毛笔在纸上起舞的，写字者的速度、力度、角度和动作的轻重缓急，都能够从笔迹里感受得到。书写经验越丰富的人，这种感受力就越强烈。

方老师说，对一幅书法的判断不是随心所欲，凭个人好恶的，而是要按照从书体、笔墨、性情、书写到意境的方式，一层一层地去感受和分析。

我们今天的生活，已经距离用毛笔端端正正写字很远了，当然这也是我从来不练字的借口。然而听方老师讲述这些来自遥远年代的书写之美、笔墨之美的时候，我又分明地感受到了一种迫切：我没有体验过从书写里获得的乐趣，也就斩断了和传统美学的某种联系。我也就更不可能有机会用写字这种既直接又含蓄的形式传达自己的情绪和性情了，按照当年的“舌尖体”来说，那本来是来自我们先人的一种“馈赠”。这就是我盼着和你一起去上“方建勋的中国书法课”的第三个原因。

上个月开始，方建勋老师已经在知识城邦里，每天做书法的分享和讲解了，我们现在就能开始关注，进行课程预热了。

2022年7月16日 怎样打造竞争优势？

在今天这个大环境下，竞争是个永恒的话题。那什么是竞争优势？简单来说，就是能够持续帮助企业创造价值，而且竞争对手很难超越和模仿的地方。比如说，有些专注给企业提供餐饮服务的公司，它规模可能不是市场上最大的，但因为拥有极低的配送成本，而能实现更快速、高效的产品供应，就形成了竞争对手无法比拟的优势。

那想要打造竞争优势，到底有没有办法？答案是肯定的。在得到高研院，就有这样一群实干家同学，他们有人站在企业的先天优势上持续加码，有人另辟蹊径创造优势，总能在激烈的竞争中突出重围。

今天我要给你介绍的是我们12期在读的3位同学，他们身上就有很多值得借鉴的地方。我想请你听听他们的故事，相信能带给你启发。

段悦：打造差异化定位

我要介绍的第一位同学，是来自高研院北京校区的段悦同学。段悦现在是网易有道素质教育的线下负责人。在国家出台“双减”政策，要求减轻学生的作业负担和校外补课负担之前，她负责的是有道初中语文的学科培训，在公司所有的K12业务中营收最高。你可能已经能想到，当“双减”政策来临之后，不论营收高低，团队都必须立刻转型。

但这不是段悦一个团队的转型，是整个行业面临的动荡。也就是说，全行业人，都在各凭本事，找生存出路，那竞争激烈的程度可想而知。

当时，公司给段悦的转型时间，只有3个月。但对于段悦来说，她担负的不仅仅是自己，还有身后200人的团队。这个转型之路，如果失败，代价就太大了。但问题是，竞争这么激烈，时间又这么紧迫，往哪转，怎么转？

在整个行业里，大家的优势、经验也都跟教育相关，能想到的方向也大差不差。比如，有的公司转型做编程、机器人相关的科学素养教育；有的公司则直接转向了智能硬件领域，做点读笔、学习机等等。

但对段悦来说，团队过去在文科上有优势，但在科学素养、智能硬件领域，毫无经验。往这些方向转，风险高不说，团队里的大部分人，可能就要面临马上被裁员的风险。

所以，对段悦来说，她必须要尽快找到一个成功率高，又能复用团队原有资源的方向，才能保住整个团队，怎么办？

段悦和团队搜集了大量资料，穷尽了政策允许的范畴，又在团队内部反复讨论后，决定把方向定在中国传统文化上。但问题又来了，这个领域其实也很拥挤，怎么做出差异化？

当时，虽然已经调研了大量竞品，也看了很多传统文化的资料，但她还是没有头绪。然而，因为时间紧张，她只能带着团队先推出一节中规中矩的试听课。直到有一次，她和主讲老师一起去济南的分公司做培训，在酒店给同学们上课，讲到李清照因为人生变故来到济南写下的《漱玉集》时，她发现，词里描写的景物，就在她住的酒店旁边。

于是，她就让主讲老师在直播间里问同学：“要不要看看李清照当时看到的景色是什么样子的？”结果，同学们很激动，也很积极，都说要看看。当时，很多同学在评论区留言说：“原来李清照看到的景色是这样的。”段悦和主讲老师也很兴奋，便在直播课中延伸着讲了很多原本没打算讲的内容。同学们很快就理解了，李清照写下这首词的时候的心情，对课程内容的理解也更深了。

这节课结束之后，她和团队马上进行了复盘分析，得出一个判断，就是同学们很喜欢实景的形式，因为能加深印象、加强理解。她当即决定抓住这个点，要做差异化，就要在授课形式上下功夫，在直播课中加入外景实拍的部分。

看起来，这是个好思路，但是，这个方向一定对吗？不一定。要知道，一旦决策失误，后面可就没有时间挽救了。而且，全新的方向，怎么说服公司，支持这个新思路？段悦的方法，就是直接向用户求证。

但问题又来了，常规的用户问卷调查，用户往往只是敷衍一下，流于形式。但对于段悦来说，这次调查事关重大，一定要确保用户认真对待这次调研，输出自己的真实想法。

段悦的做法是，先干为敬。我先展示我的认真，然后影响对方也能去认真。

比如，如果调研对象是学生，她就会送一节单价200元左右的、学生们感兴趣的课程。如果面对的是家长，那就送一个单价200元左右的单词打印机，因为家长通常会觉得孩子需要这个。听到这，你心里可能有些疑问，团队生存已经成问题了，一份调研问卷的礼品就200多元，这个成本太高了吧？

段悦告诉我，这笔账其实不是这么算的。跟花大量营销费用，做投放测试相比，其实便宜太多了。

不仅如此，在调研过程中，段悦还会让团队在问卷上或者当面沟通时告诉用户：“大家今天都是产品经理，都帮我们提提意见，后面我们会统一采纳，采纳后会颁发荣誉证书。”而且，用户的意见一旦被采纳，还会被写在宣传页上，让用户相信且知道真的这么做了。比如，段悦会在宣传页上写明，上次哪个妈妈说我们的Logo可以这样优化，后来我们就这么优化了，并附上当时的聊天截图。

就这样，段悦拿到了更高质量用户需求信息，同时也赢得了用户的尊重和支持。因为用户觉得，这家公司，是认真在做产品的。后来，段悦就拿着用户调研的结果，推出了一系列的素养课。现在，她的课程已经成为了她们团队的爆款产品，一年时间成交额超过了亿元，不仅帮助团队实现了业绩的逆势增长，而且让大家在教育行业重新找到了新的方向。

易少锋：叠加免费服务

今天我要介绍的第二位同学，是来自广州校区的易少锋同学。他在广东省连州市，一个有着30多万人口的小城市里，经营着一家珠宝店。到现在，少锋同学的这家珠宝店已经开了有22年了。

2000年，少锋同学刚开店的时候，连州市只有3家珠宝店，竞争也不是很激烈。然而仅仅过了两年，周六福、中国黄金这样的知名品牌就陆陆续续地进入了当地的市场。

你可能也能猜到，这些知名品牌对少锋同学的珠宝店会产生激烈的冲击。消费者在选择的时候，更容易直接选择知名品牌，而购买珠宝、黄金本来就是低频消费。这就意味着，如果消费者转向知名品牌的话，少锋同学的珠宝店会越来越难获客，最后的结果很可能就是倒闭。怎么办？

少锋同学找到的一个破局方法，就是在单纯的珠宝买卖基础上，增加了珠宝维修，免费翻新的服务。

少锋同学告诉我，在珠宝这一行，很多顾客在购买的1-3年内，大都会自己付费去维修、翻新。这项服务用户是有需求的。但在当时，很少有珠宝店提供这项服务，因为成本太高了。要做这项服务，首先得买台专门的机器，还请个专业的技术师傅，一年成本起码得20万以上。但收益呢？完全不确定。

刚开始的时候，少锋同学也觉得不划算。但是某一天，有一个80岁的老奶奶，拿一个断了的戒指，找到易少锋的店里，问他能不能修复。因为这个戒指是她已故的丈夫留下的，很宝贵，这个老奶奶只想修不想换。

少锋同学当即意识到，维修翻新，这不是一个可有可无的增值服务，而是能撬动很多用户的重要杠杆。因为珠宝黄金很多都代表了用户的情感寄托。如果他推出这样一个服务，顾客就很有可能因为想要这项服务，而选择到他店里买珠宝。于是，他下功夫花了几个月学会了这门技术，还专门购置了一台机器。紧接着，他就面向店里所有买珠宝的客户，提供了这项服务。

那你想，这个服务当然就赢得了很多顾客的支持。现在，几乎每天都有客人回来清洗维修，少的时候10个8个，多的时候，有几十个。

少锋同学在服务上做的第二件事，是推出了一项现金回收服务。

当时，他去外地出差，看到有珠宝店在按逐年递减的价格回收珠宝。比如说，第一年按售价9折回收，第二年按售价8折回收，第三年按售价7折回收。这个很好理解，时间越长，珠宝越贬值。

但少锋同学敏锐地洞察到，这也是一个商机，他决定，推出一个现金回收服务，但是要按逐年递增的折扣来回收。也就是说，第一年按7折回收，第二年按8折回收，第三年按9折回收。

为什么要做这样一个改动？少锋同学有个洞察，如果站在顾客的角度去看，其实更容易在第3年去卖珠宝。因为大家去卖珠宝只有两种原因：或者是感情不存在了，或者是实在缺钱。但无论哪一种，都更有可能发生在3年左右的时间。

而这个时候，少锋同学的店，回收价格要比别人多两成。哎你说这账是不是算反了，这不就多亏两成吗？

少锋同学告诉我，这笔账其实是这么算的，他跟大品牌竞争，最难的其实是获客，他得给消费者一个理由放弃知名品牌到他这里。所以，看起来他多亏了两成，但这些会卖珠宝的人，很有可能再买珠宝。那个时候，消费者就会有个感受是，少锋同学的店是一家服务和品质都很好的店，就有可能选择在这里成交。

正是因为有这些服务，少锋同学在当地逐渐赢得了非常好的口碑。他说，开店22年来，他从没收到过投诉。凭借这种服务上的优势，少锋同学积累了很多老客户，和他们形成了强信任的关系。现在，他的店每年有2000多万的收入，在当地竞争中不落下风。

陈瑛：极致的渠道管控

我要为你介绍的第三位同学，是来自深圳校区的陈瑛同学。她在一家专门做音箱耳机的欧洲外企工作，担任的是一款音箱产品的渠道营销经理。

陈瑛同学是这家公司在亚太地区做渠道营销的第一人。可能很多人都会觉得，第一人，这意味着陈瑛同学需要在渠道上做创新、开辟新战场。但在当时，情况却恰恰相反。陈瑛同学当时面临的挑战是，这款音箱卖得太火了。

怎么还有人嫌自己的产品卖得太火呢？

原来，当时这款音箱因为卖得太火，所以导致销售渠道十分混乱。混乱到什么程度？在线上，搜索引擎出来的前三名都是假的销售网站，社交媒体上搜出来的都是大量忠实用户科普真货和假货区别的内容。可以想象，当消费者在非官方渠道买了假冒伪劣产品，出了问题，就会把电话打到官方客服，徒增了许多工作量不说，还消耗了品牌的信用。

咱们试着站在陈瑛的角度想，当时去改变这种情况，方向是很清晰的，必须得梳理渠道，维护品牌形象。但我们知道，这件事非常不容易。这些渠道，官方的、非官方的，一共500多个，里面鱼龙混杂，利益交织，牵一发而动全身。怎么办呢？

当时，陈瑛同学面对的棘手问题很多，但她没有立马采用雷霆手段整治渠道，也没有直接在官方平台发公告，而是做了一件事：和线下经销商达成共识。

为什么要和经销商达成共识？她发现，很多消费者之所以能买到假货，是因为经销商授权了太多零售商。而这些经销商对自己的定位是“销售者”，当然想着多赚钱，而不会在乎对品牌造成了什么不好的影响。那么，只有这些经销商把自己的定位变成“服务者”，认为自己的销售渠道也是要传达品牌形象的，才会自己去控制渠道，从根本上解决现在渠道混乱的问题。

一开始，陈瑛同学也想晓之以理，用品牌的价值观去跟他们沟通。但沟通多次后，她发现，这样的方法根本没有作用。陈瑛在乎品牌价值，但经销商只在乎利润。那就只能想办法，从对方最在意的点入手，才能促成对方行为的改变。

陈瑛下了决心去改变规则。过去，品牌会给经销商60%的利润。现在，还是60%的利润，但要分两步拿到，卖出货只能拿到40%，其他20%成了年底的奖金。如果经销商按照品牌方的要求做到了，那年底才能拿到这20%。

你可能会说，肯定有人不同意，不同意怎么办？陈瑛同学的方法很简单，就是拿出同行的数据做对比。一对比其他竞品，经销商自己就会发现，这个比例并不低，也只能接受。

再往后，陈瑛同学还对所有线下渠道进行了严格的品控，细致到了店铺里的图案和颜色应该怎么搭配。比如这款音箱产品的定位是复古的风格，而且是中高端，那陈瑛同学就规定了不能跟可爱、小清新类的元素出现在一起。

你看**，一个品牌的竞争优势，就是靠着这样对细节的极致管控，一点点建立；而一个人的竞争优势，也正像陈瑛同学这样，把点滴的智慧和努力，积累成牢固的基础。**

好，这就是得到高研院的同学们在面临激烈竞争时，他们打造优势的一些方法。像这样的同学，在高研院还有很多。我相信，面临艰难挑战，要想走出一条差异化的道路，找到自己企业的竞争优势，并不是靠一个人埋头思考想出来的，而是需要大家在一起相互碰撞、相互交流才能发生的。

这也是我邀请你加入得到高研院最重要的理由。在这里，有一群实干家，他们正在寻求新的改变，他们和你一样，是乐观的行动派。

2022年7月17日 怎样提升你的影响力？

在得到高研院这个学习项目里，我们设计了长达3个月的学习旅程，有线上线下不同的学习形式。所以，经常有同学问我，鹿老师，三个月的高密度学习，得到高研院主要学什么，研究什么呢？

确实，我们课程内容非常丰富，但如果要用一个关键词来说明的话，我认为是这个词，个人影响力。为什么？

得到高研院从创办到现在快4年时间，总共有1.7万同学加入了这所学校。同学们各行各业五湖四海，但有一个共同的标签——实干家。什么是实干家，我觉得就是一群特别能面对艰难挑战，特别能解决复杂问题的人。解决问题靠什么？刚走入社会的时候，我们靠勤奋，靠专业技能，靠诚实信用。但随着人生和事业逐渐走向成熟，还有一种能力，变得越发重要，这就是影响力。你想想看是不是这样？一个管理者，要带着大伙儿为一个前途未卜的目标奋斗，需要感召别人。一个创业者，为公司找人找钱，需要说服别人。一个律师，要奋力成为某个细分领域的知名专家，需要著书立说甚至在社交媒体上抛头露面。总之，一个实干家要做成事，要持续做成事，单靠个人的专业技能肯定不够，一定要用好影响力这个杠杆。你的影响力有多大范围，你大概率就能成就多大的事。

我们把高研院的学习目标，确定在“个人影响力提升”，并不是凭空想象了一个概念，而是在四年的实践中，从众多优秀校友身上获得启发，萃取出最重要的实干家方法论。我们也围绕这个方法论，对课程体系做了一次全新的迭代。在得到高研院，我们特别希望，给每个同学的专业能力上，都加上一根杠杆，通过影响力，来撬动周围网络的支持，实现更大的价值。

说到这里，我就给你介绍几位我们高研院12期在读同学，看看他们做事的过程中，影响力这个杠杆，是如何发挥作用的。

我要给你介绍的第一位同学，是来自成都1班的赵龙超同学。

赵龙超同学的工作是电商代运营，我来稍微解释一下，就是品牌方需要在电商平台来卖自己的产品，但是又不知道怎样能够卖得更好，这就需要聘请专业团队来代运营。

赵龙超同学所在的团队，就是这样一个代运营机构。也就是说，他其实就是专业帮别的品牌提高影响力的。那他有什么好的方法呢？

赵龙超的方法论，就是通过跟用户群体构建关系，来提升影响力。具体怎么回事呢？我给你举个例子。

赵龙超曾经经手过一个新成立的猫粮品牌，他接手的时候，这个猫粮品牌才创立不到1年，可想而知，在这个到处都是猫奴的时代，猫粮市场的竞争有多激烈。更重要的是，国内的猫粮市场，大部分国产品牌走的又是低价多销的路线，而龙超同学运营的这个猫粮定位高端，价格是很多国产品牌的三倍以上，这就会让用户的接受度变低。

品牌知名度低，用户没有建立信任，价格还高，这是当时卡在龙超同学面前的难题。怎么办呢？

赵龙超接手这个品牌之后，他做的第一个动作，就是在天猫上发出了一个免费赠送1000份猫粮的广告。当然，这些赠送的猫粮，快递包裹里附了一张客服的微信二维码。当时，有30%左右的人加了这个微信。

你看，这个动作其实并不新鲜。现在，很多企业也都在做私域流量，大家都会申请一些官方销售的微信号。

但是，很多微信号，给用户群发的都是广告，那用户大概率可能会选择拉黑或者屏蔽，根本起不到当时期待的作用。

赵龙超是怎么做的呢？他给这个微信号，打造了一个人设。我们经常说给人打造人设，什么叫做给微信号打造人设呢？

赵龙超告诉我，他希望这个微信号，能够成为用户的朋友，这样，用户才会跟你交流，才会在自己的朋友圈里留下你。

那怎么让用户感受这个品牌的微信号是个朋友呢？赵龙超发现，就是要像其他养猫的人一样，做一个爱猫人士。这个微信号的运营团队，经常会在朋友圈里发发猫的照片和视频，写写猫的故事和段子，还会点赞、评论用户的朋友圈。这就跟那些发广告的微信号，产生了差别。时间长了，用户慢慢觉得，这个微信号虽然是卖猫粮的，但它背后也是一个跟我一样爱猫的朋友。

这就跟用户建立起了第一步联系。但这还不够，赵龙超认为，他们还需要提供更多的服务，深度地嵌入到用户的养猫生活中。在跟用户交流的过程中，他发现，很多用户养猫存在各种各样的问题，比如不知道猫咪什么时候该换猫粮了，什么时候该打疫苗了，猫咪突然出现一些不适情况，不知道要怎么办，等等。

于是，赵龙超就做了一个动作，为每个用户的猫咪建立了猫咪档案。在这个猫咪档案里，能明确地知道年龄、品种、疫苗接种情况、是否有病史等等，这些信息十分详细和清楚，之后就会根据这些信息，提醒用户更换猫粮、打疫苗、做体检等等。

除此之外，龙超同学还开设了一项服务，就是宠物问诊，他们聘请了专门的宠物医生，用户的任何相关问题都可以得到专业的解答。比如猫长了猫癣，用户不知道怎么办，就可以找到他们，告诉用户要如何处理、用什么药、怎么照顾它等等。而且还会定期去开知识分享的讲座，有文字版的，也有直播版的，用户都可以通过这些方式来去获取养猫的一些知识。

你看，这么坚持下来，用户就这个人设产生了好感，继而对品牌产生了信任。这个时候，你再给用户推荐猫粮，他的接受度是不是就更高了？

经过赵龙超团队一年时间的综合运营，这款单价150块左右的猫粮，在一年的时间内完成了1000万的销售目标，客户复购率从30%提高到了40%。

好，这是第一位同学。接下来我要给你介绍的是第二位同学，是来自杭州校区的王俊。他是一家教育公司的创业者兼ceo，他从事的是公务员考试培训。

如果你对公务员考试培训有所了解的话，你应该知道华图、中公这样的大品牌，那相比他们，王俊同学在公考人群中的影响力，那简直可以说是微乎其微。所以刚开始都没什么客源。为了提升自己的影响力，王俊尝试了很多方式，比如去社交媒体写文章、去抖音拍短视频等等，但坚持了一年时间，都没有什么关注度，观看量有时候还不到100。那怎么办呢？

经过详细的复盘，王俊同学判断，要想获得稳定的客源，不应该在各个平台上广撒网找用户，而是做好自己的定位，建立一定的影响力，让用户主动找到自己。道理很简单，但具体怎么做到呢？

首先，找到差异化定位，让用户能够清晰地把他识别出来。王俊觉得，和大型公考机构相比，他自己是很难有资源优势的。那在找差异化的时候，就不能跟大公考机构做对立面定位，而是要做补位。怎么补位呢？

王俊分析了下，参与公考其实就两类人，应届生和在职公考的同学。对于应届生来说，基础比较薄弱，了解的信息不多，更容易直接选择有权威性的大机构。而对于在职的同学，他们大概率已经报过大机构了，有一定的基础和分辨能力。这个时候，影响他们判断的，更多是内容本身。所以，王俊决定，要把目标客户锁定在那些在职，且基础较好，希望考高分的同学，因为大机构的用户群基数大，他们提供的内容更多需要覆盖大部分人。这些同学，希望听到更深度的内容。这是他可以切入的细分市场。

好，定位明确了，怎么传递给用户，吸引相应的人来呢？

除了坚持做课程内容的深度，王俊还做了一个动作，就是穷举自己身上的标签，看哪些是可以跟目标人群联系在一起的。比如对王俊来说，他身上有这么几个标签：王俊自己在报考公务员的时候，相比于其他同学来说，王俊是29岁大龄上岸考生；同时，在他报考的岗位中，王俊是第一名，成功实现了320进1。

你看，“29岁大龄上岸”“第一”“320进1”，这些标签，暗示了一个在职考生，在一个激烈的竞争中获得高分。那王俊在B站、抖音上推送相关内容的时候，也会回扣这些标签。通过这些内容，王俊成功地吸引到了一些精准流量，那些在职的考生，听完王俊的视频之后，愿意买他的课尝试一下。就这样，王俊有了第一批客源。再后来，随着王俊独特定位的深度内容越来越多，他在B站、抖音上也具有了一定的影响力，吸引了更多人的关注。

现在，王俊所在公司的年收入已经实现了翻番，而且，还处在持续的增长中。你看，在一个已经完全红海的市场，王俊作为一个没有任何优势的后来者，凭借着精准的定位，建立了一定的影响力，也能在这个市场上成功立足。

好，这是靠定位提升影响力。接下来我要给你介绍的第三位同学，是深圳校区的程媛娜。

程媛娜是一名房地产销售总监，她曾经接手了一个上海的房地产销售项目——用5个月的时间完成3个亿的销售额。对程媛娜来说，当时她要解决的挑战是多方面的：

首先，这是一个尾盘，拖了很久也卖不出去，销售乏力；第二没有预算，因为时间拖得太久，所以预算早被前面的销售总监花光了，第三就是团队不太给力，一共四个人的团队，一个是孕妇、一个还在哺乳期、一个富二代、一个靠收租就能衣食无忧的上海本地人。

你可以先想一下，如果是你接手了一个这样的团队，你会怎么办？

很多人可能会想到，换人，但各种条件都不允许，而且要培养一个新人，周期太久了。那怎么办呢？

程媛娜观察了下，这个团队也不是无药可救，比如，孕妇和哺乳期的两位伙伴，虽然她们现在是特殊阶段，但是她们过往的销售业绩也算中等偏上，能力是在的。再说说富二代和这个上海本地人，虽然可能赚钱的欲望不那么强，但是他们有不少人脉资源可以挖掘。

程媛娜判断，团队之所以这么散漫，是因为楼盘拖了太久，没什么心气了，也认定了这个楼卖不出去，所以就混混日子，得过且过。所以，关键是，怎么提振心气，让团队有打胜仗的信心。

除了常规的管理手段，程媛娜想了一个小招，邀请了一个风水先生，在他们楼盘里重新布布局。请注意，这可不是为了搞封建迷信啊，程媛娜告诉我，其实她完全不信这套。但她之所以做这个动作，其实是为了给大家一个心理暗示，告诉大家，接下来我们要迎来一个全新的开始。某种程度上说，是为了在时间上给大家打个节点，换个心情，跟过去的状态告别。

团队状态逐渐好起来了，但还是要找到客户才能把房子卖出。在这方面，程媛娜没有着急开发新的用户，而是发挥了存量的价值，去挖掘领袖业主。什么是领袖业主？就是平时比较有话语权，资金实力雄厚的业主，程媛娜想以他们为杠杆，通过转介绍撬动更多的资源。

但怎么影响这些领袖业主，让他们愿意转介绍呢？程媛娜的做法，是从解决业主真问题入手。这个楼盘前期确实有不少遗留问题，比如绿化不完善、漏水、墙体发霉、瓷砖空鼓等问题，而且因为一直没有解决，很多业主是带有情绪的。程媛娜知道，想要赢得信任，就必须帮助业主解决这些遗留的坑。经过统计，一共大大小小十几个问题，算下来将近要花费400万，怎么办？程媛娜跟公司商量，先垫资帮业主解决这些问题，她们团队在原来的基础上，再多卖出400万。经过商讨，公司同意了这个方案。

当遗留问题解决，业主也看到了程媛娜团队的行动力和专业度，对他们团队也就重新建立了信任。程媛娜乘胜追击，让这些业主介绍一些潜在客户的名单，有些业主也愿意主动转介绍。据程媛娜说，其中有一个业主，一个人就推荐了一个单元的销售量。而在后续的成交中，5.4亿销售额里，大部分都是通过这种转推荐的方式产生的。

你看，这就是我们高研院同学，从程媛娜身上，我深刻感受到了她影响人、激励人的智慧，也深刻感受到，影响力这个杠杆，对成就一个人、做成一件事的重要加持。

你会发现，在这几位同学做成事的过程中，影响力的作用都不容忽视。其实，影响力就是通过各种方法，把你的目标变成众人的目标，把你的想法变成众人的共识。当然，目的要合理，方法要正当。我们的学习旅程，就是要帮你完成个人影响力的系统提升。

我们会筛选各行各业的精英，让你们彼此成为前行的伙伴，实现人脉破圈。通过线上多元思维模型、影响力案例的学习，帮你大幅度地扩展知识视野，看到各个领域的新知和洞见，帮你并入一个更大的社会网络。我们还会通过线下多种形式的教学，交付定位、传播、演讲、协作等课程，给你的专业能力加上影响力杠杆，帮你撬动周围更大的网络，支持你成事。

破圈、并网、加杠杆，这就是我们期待交付给你的。社会滚滚向前，也许我们很难改变世界，但可以通过我们的影响力，让它有所不同。

2022年7月18日 什么是“点线面体”共振？

你可能还记得罗振宇老师2018年跨年演讲，那年的主题叫“小趋势”，把直播带货作为一条小趋势放入了当时的演讲中。我们准备跨年演讲的时候，直播电商刚刚开启。不到四年，直播电商成了金钱滚滚的商业洪流，并进入了今天国人的新习惯、新日常。

东方甄选是2022年一个非常有启示性的案例。所以为咱们《产品思维30讲》的同学们做一期加餐。

我在课程里讲过一个“点线面体”的思考框架。

我们讲，普通人勤恳努力、斤斤计较，他在意的是每一个当下的点，而其实一个点的能量有限，凭着一个点，是难以获得很多收益的。

如果要小有成就，至少要获得一次线性周期的收益。

而要取得巨大的成功呢？就要借助面和体的崛起。

点线面体的战略选择非常重要。所有的爆发，不管是一个产品、一个事件、还是一条新闻，一定是点线面体共振的结果。如果你只在点上做努力，面和体选错了，其实都是白搭。

东方甄选的爆火，就是点线面体共振、层层放大的结果。

点：双语知识带货

东方甄选在直播带货这个类目的创新点，是双语知识带货。不是明星带货，不是颜值网红，不是老铁，而是用一种知识分子的腔调，把知识点交付、情感沟通和销售带货结合起来。这个品类，这种形式，在目前所有的直播场景中是独一无二的，是“稀缺”的供给。

而我们知道，稀缺，堪称是商业的第一性原理。

而能够打到国人痛点、痒点、审美点上的稀缺，那几乎就是爆品的通行证。

中国人从来都顶不住锦绣文章，对才子的爱与推崇，是我们千年的文化基因。

有兵马俑之相貌董宇辉，一边举着一口方锅，一边用流利的双语带货，董老师唾地成文，出口成章。这样的聊天水平，是董宇辉等老师的个人禀赋加新东方几十年的磨课技术，千锤百炼才拥有的实力，以前是得报新东方几千块的班才能听到的，现在可以免费欣赏。某种程度，可以说是一种降维打击。

线：新东方的第二曲线

点是双语知识带货，是一个新点。而线，是新东方的第二曲线。第二曲线理论讲了很多年，这次新东方是当着所有人面，画了一条第二曲线给所有人看。

为什么说东方甄选不是新线，不是延长线，而是新东方的第二曲线。

首先，东方甄选继承了新东方的情感资产和品牌信用。

2021年，双减政策影响，新东方等教培公司裁员万人，股价一落千丈。这些公司将来路该怎么走？是无数人在好奇与关注。

那个董宇辉举锅的2分钟短视频，突然被转发到朋友圈，接着引发山呼海啸般转发，其实是关注新东方故事的人，对新东方情感的投射与共鸣。

接着，东方甄选继承了新东方的HR能力。

所以，如何筛选人才，培养人才，一直是新东方极度重视的事，也成了新东方的核心能力。新东方出怪才是江湖共识，罗永浩、李笑来、徐小平、王强、古典、李丰等等带有怪咖气息，具备超级口才的人，都出自新东方。

这些人都会独立思考，构建出自己独特人格魅力和表达力。那为什么其他公司不会成建制长出这样的人呢？是组织能力不同。而这个能力，东方甄选从新东方继承使用。

第三，东方甄选继承了新东方的网络营销能力。

在教培大战最火爆的时候，一个暑假的时间，几大教培公司投放几十亿人民币的广告。这是有互联网以来，最大规模的网络营销之战。

打过这个规模的仗，烧过这个规模的钱，回头去和直播平台的那批MCN公司竞争，看似都是新开始，其实是完全不对等的战略视野和武器能力。好似打过二战的部队，面对乡镇自卫团。

这三点是东方甄选这条第二曲线，所继承的新东方的核心资产和核心能力，当然，它已经进入了新的领域和新的竞争空间，所以它还会发展出更多在这个空间独有的技能点，连接新的线索，指向它的未来。

面：抖音头部真空

说完点和线，那面是什么呢？

东方甄选是在抖音直播间爆火的。具体意义的面，就是抖音。而背后还有两个时代特性的面，是我们每个人都应该去学习和借助力量的，一个是视频成为网络交流的主流，一个是今天其实是社交网络驱动的时代。

今天重点讲抖音的这个面。

大家能看到东方甄选爆发的时机是抖音头部真空的时刻，在此之前，罗永浩被动成为直播带货一哥。抖音的直播带货头部IP罗永浩在前段时间退出了社交网络。然后他退圈了，于是抖音头部真空了。

但是头部出现真空，为什么是东方甄选？抖音为什么选择支持东方甄选，而不是限制它甚至打压它呢？

是因为东方甄选符合抖音的生态多样性的发展诉求。

第一，抖音生态需要东方甄选团队提供知识内容及知识消费的场景。

很多人对抖音是装了又卸，卸了又装，经历了爱恨纠缠的情绪。为什么要卸？因为觉得刷它太浪费时间了，看些娱乐内容，内心就会心生愧疚感。当产生愧疚感时，人就会想回避，回避的方法就是卸载。

如何能够降低用户的愧疚情绪？在抖音的娱乐生态里加入一些泛知识，在刷娱乐的时候开心了，又能学到一些知识，这样就适当地对冲用户的愧疚感。所以，你能感受到抖音对知识内容的生态建设是非常有意识的和主动投入性的。

直播带货，是抖音非常重要的商业模式和用户场景。在这个场景中，新东方的老师们提供了知识内容，这是抖音极其乐意看到的。它需要给这种内容红利，激励更多能提供知识的人，到这个场景中来。

第二，抖音生态需要高品质且稳定的供给。

作为一个平台，无非是供给需求双边的撮合。供需双边哪边更重要？一般人就会觉得需求方更重要，实际是供给更重要。

因为需求是公共的，10亿网民想看哪个就看哪个，只有你提供特殊的供给，然后他才会专门到你这边来。如果你的供给和别人一样，我为什么迁移到你这里？所以优化供给侧更重要，供给侧的创新更重要。有新供给才有新需求。

而新东方不但有创新能力，还能保证稳定，平滑的一天14小时，日不落直播。这是平台很可靠的合作伙伴。

第三，摆脱全网最低价模式。

前两年的带货一哥一姐，曾经是如日中天，但我不是很认同他们的模式。因为这种模式其实是“人肉唯品会”，它所提供的最大价值是头部主播代表用户让供应链打折，极力打压卖家的利润空间。

好像厂家如果有利润，就是带货大哥的羞耻。明明所有人是协同起来服务用户，为什么要对立化。为什么要把商家拥有利润作为一件羞耻的事情呢？

永远砍价砍到骨头里，厂商没有利润空间，创新从何而来？这对供应链、对厂商、对制作方显然不是良性循环。

东方甄选的模式并不是以低价的方式来售卖，也不是打压供应链的利润空间。

我们都知道，英特尔、英伟达、微软在挣到高额利润之后，又投入巨额的经费去研发，去领导全球的产业标准，而他控制了产业标准，就有了更高的定价权和产业链控制权，再回馈研发。

中国的企业为什么要永远在一个低端里循环呢？所以，让大家接受一个正常的价格，让每个环节的人都有正常的利润，有余力有空间把自己环节的事情真正做好，优化好，不是更好吗？

所以，东方甄选为抖音生态其实提供了三重价值：第一，是知识内容和消费场景对冲用户刷娱乐的愧疚感，对用户的长期黏性有贡献；第二，提供了高质量和稳定的供给；第三，摆脱了从直播电商开始就依赖的主播的砍价能力造成的恶性循环。

体：中国经济体

而在这三条之外，其实还有一条，是来自体的背景。这个体，指的是中国的经济体。

东方甄选定位是农业电商，立足在乡村振兴的这个板块。2020年，中国完成全面脱贫，接续而上的是扶持三农、乡村振兴的大政方针。而抖音去扶持一家带货农产品的企业，在大方向上是没有错的。

这两年有一种声音徘徊在我们耳边：中国经济放缓了吗？中国还是对创新友好的市场吗？

我的观点，中国体量长到这么大，经济当然会放缓，但中国依然是全世界对创新最友好的市场。

首先我们看过去20年，我们的成长性来自哪里，是两个史诗级的创世工程。

第一件，从1981年的2亿城镇人口到2021年的9亿城镇人口。主要的人口移动是2000年之后，中国加入WTO，大规模建设工厂供应链，大批农村劳动者进城务工。中国用20年时间把7亿人口搬到了城镇生活。这意味着建设了7亿人生活的城市，要知道，7亿人相当于整个欧洲的人口。所有的房子、所有的街道、所有的设施，一切一切都是新建的，这是人类历史上没有过的工程。

第二件，到2021中国有10亿网民，整个中国实现了互联网化。几乎所有国民都成了网民。

这个量级的工程，在整个人类历史，也是恢宏的史诗。过去20年，所有的机会，所有的成长性都根源于此。

但是，这两个巨型工程做完了。所有人其实都是在这两个工程的工地里打工的小工，当工程完了，还想做原来的事情已经是不可能的了。

那怎么办？走创新驱动的路。

今天的中国人已经站在了一个新的高度。中国已经是万元美金社会。中国的用户已经不像20年前，没有第一台电视，第一台电脑，第一个手机，第一支口红，今天的用户可以说什么都不缺了。今天，是供给过剩的时代，稀缺的是真正优秀的产品，或者是对消费的组织和动员能力。

所以为什么直播带货有价值？因为直播带货，就是对消费的组织和动员。

曾经过去40年，中国一直匮乏，供给不足。能够组织规模供给，能够高效率供给就能成为大企业。所以我们看到了今天很多企业不好过，依靠过去城镇化建设而拥有体量的、依赖互联网化而拥有体量的，核心能力是低端规模的，几乎都走到了规模的尽头。

今天的中国其实是更好的市场。用户更成熟，更有钱，信息流动更快，一件事做对可以快速得到反馈。在基于中国新的空间做新的洞察，新产品新价值的空间依然存在。你看看这三年依然有大量草根崛起，在爆发增长的企业，那是市场在奖励创新。东方甄选的粉丝数一个星期增加1500万，而欧洲又有多少国家有1500万人呢？

为什么东方甄选是个好案例，因为通过这个案例，我们可以看到这个时代的很多东西 ——

点，双语知识直播带货是东方甄选自己的点；

线，是继承了新东方的情感资产、HR能力和营销能力的第二曲线；

面，是需要知识内容、需要摆脱低价模式，而且出现了头部真空的抖音；

体，是今天的中国用户成熟，市场会自动激励创新的这一经济母体。而我们所有人都在共享她。

点线面体共振，就发生了我们所有人都在场见证的增长奇迹。

当然，这一番话，我不是讲给新东方的，我是讲给你听的。

你和我一样，我们都是一个能量有限、资源有限的点。因为今天的种种变化，我们原来规划的路线都需要去适应这种变化。怎么办呢？

就是回头看一眼，你所在的点线面体。你当下的“点”，属于一个“线”性周期的哪个位置，它又能够得到哪个“面”的赋能，以及可以借助某个“体”的红利吗？

我们要相信，在任何时候，都有红利。

相信你能做出更好点线面体的选择，而选择比努力更重要。

2022年7月19日 怎样建立孩子上学的安全感？

作为小学生家长，你是不是经常觉得自己整天像个救火队长，哪里有火就扑向哪里。偏偏家里有个熊孩子，你一会儿要替他给老师赔不是，一会儿又要给孩子擦屁股，但火势还是没减缓。

这些情况其实各个年级的家长都会遇到。

比如刚上一年级，七岁左右的孩子在认知和体能上处于迅速上升期，经常出现不稳定的行为表现，他们时常手忙脚乱、轻易放弃，甚至还自带随时可能爆发的情绪“小炸弹”。

二三年级的孩子喜欢小组合作，如果有老师把他从同伴中独立出来，哪怕是单独表扬他，他都会不高兴。

四年级以后，孩子会突然变化无常，仿佛聚集了无穷的能量来跟周围“对抗”，这种再次出现的不稳定行为信号，常常让家长不知所措。

上一讲你知道了从不适应到适应是孩子在成长。他如何调整自己，适应新集体；他怎么能坐得住，意识到规则的重要性；他如何控制自己的情绪，和同伴建立友谊；以及养成好习惯，找到学习的动力开关，这些都是孩子进入小学后需要逐步学习的内容。

可道理都懂，孩子在小学各个阶段一旦出现各种不稳定行为，还是会给你带来一种无力的失控感，不知道这孩子还能怎么管。

“不稳定”源自缺乏安全感

孩子为什么会出现这么多不稳定状况呢？

我告诉你，九成原因都是缺乏安全感。

你可能会奇怪：

“幼儿园孩子就开始集体生活了，他早建立起安全感了，小学一年级应该很快适应才对。”

“四五年级还没有安全感啊，不可能吧，一定有其他原因。”

真的是这样吗？先来说刚上一年级的小学生。

孩子在幼儿园总有固定的一两位老师陪伴，进入小学，一个孩子突然要面对十几位老师走马灯似地进进出出，内心肯定不安。

更要命的是这位老师讲一通规矩，那位老师提一堆要求，老师之间也没有统一的“标准口径”，全凭个人理解，因此差异很大，这让刚入学的孩子充满了不安全感。

幼儿园里没有教材，进入小学后突然来了一堆教材、课本、阅读资料，还有文具。从早上出门到下午放学，都要自己收拾整理，孩子难免手忙脚乱。

还有，孩子在幼儿园里一般20分钟就休息一下，而且随时可以在教室里走动或上厕所，进入小学后作息时间完全变了，每天有六七节课，每节课40分钟，而且要求眼睛看老师，耳朵听讲解，举手回答问题。这个年龄的孩子无法长时间集中注意力，加上遇到困难情绪低落，渐渐就失去了信心，产生了厌烦。

总之，从幼儿园整个世界都围着他转的自我中心，变为在小学，可能要面对的被忽略，挨批评，不太受关注等各种状况，孩子会觉得不安全，他需要重新适应。

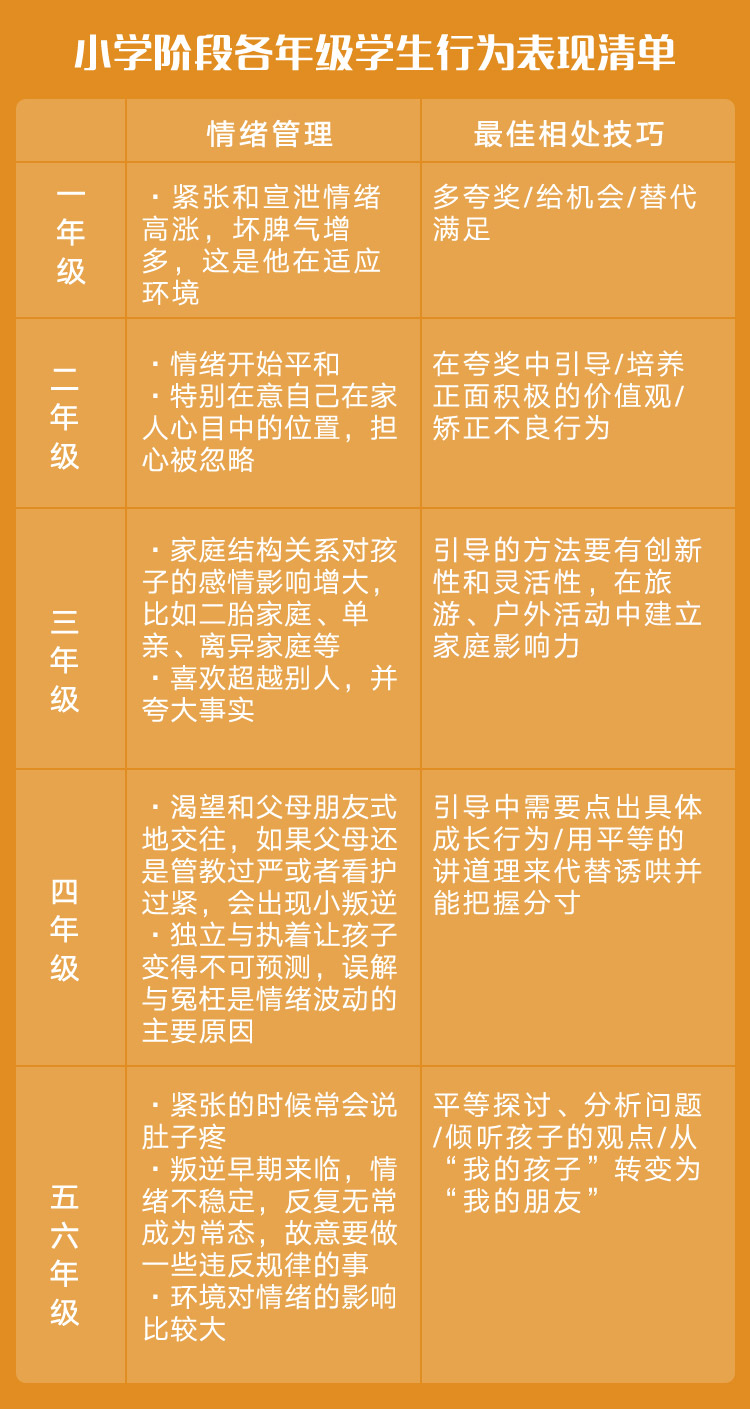
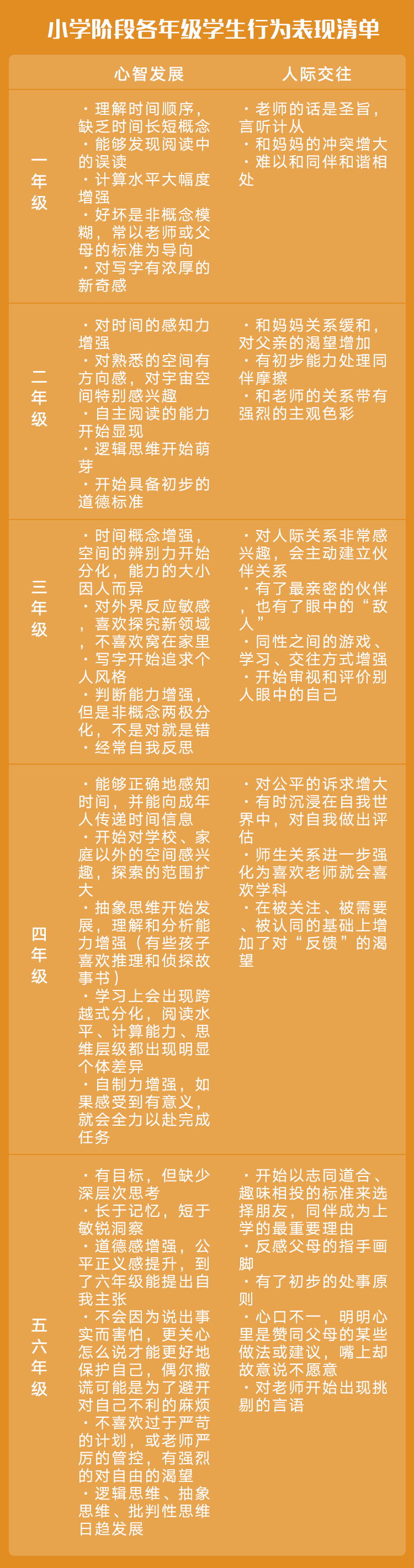
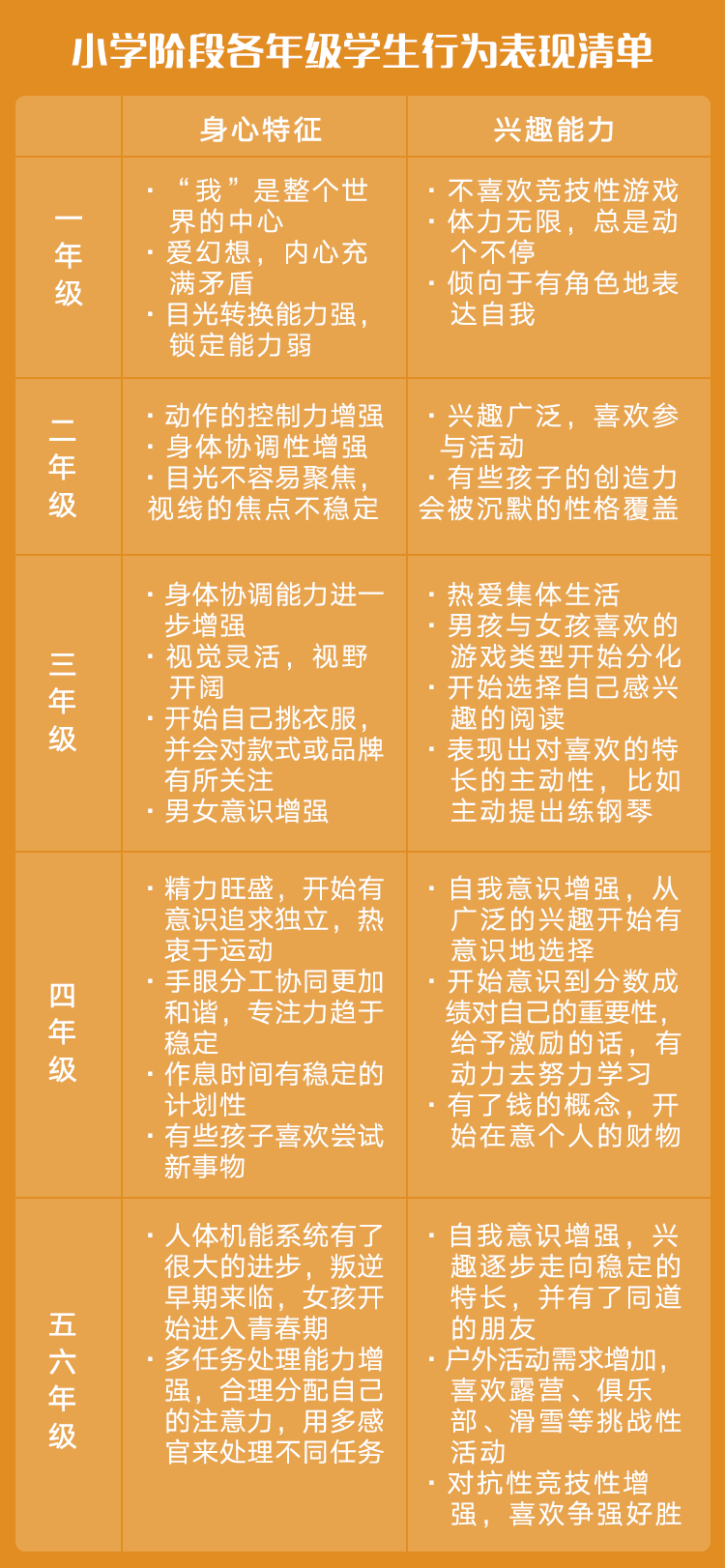
不要觉得没有安全感只是刚入学孩子的问题，小学各个年级的孩子都普遍存在。

二三年级的孩子，同伴在心目中的位置开始上升，“友谊的小船说翻就翻”时常发生，这会极大影响孩子的情绪，甚至会产生冲突，直到四五年级开始趋于稳定。从经常起冲突的同伴关系到主动建立友谊，这就是孩子在重建安全感。

到了高年级，孩子开始生理发育，此时的孩子反复无常是常态，心口不一是特点，这种常态和特点更让家长不踏实，但我要告诉你，这是孩子自我意识的成长，他仍然是在重建安全感。

对孩子来说，任何形式的变化都需要他整个机体动用应激资源来做出新的适应。不管几年级，只要新的变化发生，孩子就处于紧张之中。他要做的最重要的一件事，就是重建安全感。只有靠自己的力量不断跨过各种不稳定，孩子才在完成一次次自我成长。

在下方，我帮你罗列了一份各年级孩子行为表现清单，供你参考。



看了这份清单，你会发现，孩子在小学阶段重建安全感的过程也是一直在寻找自我的过程。他们要通过一次次“闯关”完成自我确认，知道在学校里、在同伴和老师的眼睛里，自己是什么样子。

而你烦恼的问题，大部分都属于孩子在寻找“我是谁，我在哪里”的过程中暴露的问题，其实是他在完成安全感的重建来释放成长的信号。

把我变成我们

好了，那么作为家长，你又可以做些什么呢？

低段位的家长经常会说“你又惹祸了”“你怎么那么不听话”“你再这样，我就不管你了”，听出来问题了吗？对，全是“你你你”，就好像孩子是家长的对立面。

中段位的家长会偶尔启动同理心，换位思考“如果换成我，会怎么做”。再好一点的会归因到自己身上，“孩子这个问题背后，我的问题是什么”。

那高段位家长会怎么做呢？这就要用到这一讲的基本方法了，叫做“把我变成我们”。

高段位的家长会和孩子合作，用“我们”来分析孩子的问题。比如孩子不适应学校生活，我们可不可以一起来适应？孩子成绩不理想，我们可不可以一起讨论解决方案？孩子挨了老师的批评，我们是不是先分析下什么原因？经常使用“我们思维”，就是在帮孩子构建安全感，让他加速找到“自我”。

那如何“把我变成我们”呢？我给你两招：

第一招：创造安全的心理空间。

什么意思呢？就是不管新问题是什么，场景怎么变化，在孩子心里，会有安全停靠的港湾。具体做法可以参考前面清单里的“最佳相处技巧”。这件事不用刻意做，多一根筋，随时启动效果更好，家里的餐桌上，定期的户外活动中，睡前交流的时间都可以进行沟通。

你还可以再给孩子准备一个“安全伙伴”。

这是我受电影《特别响，非常近》的启发想到的，电影里小男孩非常缺乏安全感，但他很喜欢地图，因为地图上爸爸帮他标注了全家去过的地方和父子俩的小秘密。

小男孩把地图放在随身的书包里，想起来就会很踏实。所以，你准备的这个“安全伙伴”可以是藏在书包里的小物件，夹在笔记本里照片，刻着家人表情包的小书签等等。

关键是让孩子知道他不是一个人，爸爸妈妈和他在一起；他遇到了问题，我们一起想办法。

第二招：求助于“重要他人”。

你想过孩子为什么不喜欢某一门学科？为什么在家里能说会道，到了学校就变得沉闷紧张了呢？

这很可能和他没找到可以信赖的“重要他人”有关。

“重要他人”很重要，他们会依附在孩子身上，就像是孙悟空身上拔下的猴毛，成为孩子可靠的左膀右臂。

那么，孩子可以求助于哪些重要他人呢？其实就是他上学后每天都会遇到的三个角色：老师、同伴和家长自己。

让老师成为孩子的重要他人，既可以树立老师的权威感，也可以多鼓励孩子分享和老师相关的话题。

在小学阶段，尤其是低中年级，老师的话对孩子来说就是圣旨，孩子会为了老师的要求顶撞家长，还会自豪地说：“这是我们老师说的。”言下之意，老师都是对的，如果不一致，一定是爸爸妈妈错了。这时，你应该高兴，孩子已经把老师当成了重要他人。

让小伙伴成为孩子的“重要他人”，这其中最重要的是帮助孩子意识到“我和小伙伴在一起，能成长得更好”。

要关注的小伙伴有：孩子的同桌，一个小组的学习伙伴，邻居或朋友家的同龄孩子等等。你可以创造机会，邀请他们和孩子一起活动，经常和孩子讨论小伙伴身上的闪光点，他们是如何开展工作和学习的，他们的分歧是什么，是如何和好的等等。

最后，别忽视了你的重要作用。很多时候，你说话，孩子不听，是因为你认为孩子是可控的，他必须按你的要求指令做才能得到认可。

所以，及时抽身非常必要，把自己当成孩子的外部视角，当成他遇到困难和问题时的求助对象。当孩子能够自己做决定，你成为他的重要他人时，“我们”这个结构才稳定。

本讲小结

给第二讲划个重点：

第一，孩子表现出不稳定，是因为他在寻找自我，在重建安全感。

第二，任何形式的变化都需要孩子动用整个身体的应激资源去作出新适应。

1. 把我变成我们，帮助孩子重建安全感。

2022年7月20日 自动驾驶芯片中国有何优势？

自动驾驶芯片。它是自动驾驶系统的关键部件，性能直接决定了整个系统的好坏；从产业角度看，这个细分领域的竞争现在也越来越激烈了。这不，最近一篇报道在圈子里流传，叫《大算力自动驾驶芯片“决赛”即将打响》。有一家成立7年的中国企业，单方面向整个行业宣战了。

它们宣称，2022年年底，它们研发的最新一代芯片征程5，就要正式量产了。到那时候，全球的自动驾驶芯片企业能进入决赛的，只有两家：一家是英伟达，我们前两讲介绍过了，这是全球芯片企业市值第一的芯片巨头；另一家就是它们自己。可能你听说过，这家公司叫地平线，在国内已经小有名气了。

不过，一家才成立7年的创业公司，凭什么敢跟一家经营近30年芯片巨头相提并论呢？

并且，这两年中国芯片业面临的形势也很紧张。你一定听过不少令人担忧的报道，比如“中国芯片受到国外打压”、“芯片短缺问题有待解决”，再比如“汽车芯片这个赛道，国产化程度一向很低，只有10%是自产，其他90%都依赖进口”。

我们在芯片产业上失去先发优势，跟国外相差几十年的技术积淀，短时间内很难迎头赶上，这些似乎是摆在台面上的事实。那么，地平线敢说自己弯道超车的底气在哪儿呢？

这一讲，我来给你分析分析这个问题。

先说结论：地平线确实跟英伟达有一争之力，因为在自动驾驶芯片这个领域，它找到了一条具有中国特色的发展路线，我给它归纳成四个字，叫做“深度协同”。照着这条路线走下去，中国企业弯道超车的可能性很大。

为什么这么说呢？我先举个典型例子。上一讲说Mobileye的时候，我提到理想汽车上市以后，马上放弃了Mobileye封闭的“黑盒子”方案，去寻找新的合作伙伴了。新合作伙伴，就是地平线。

因为比起Mobileye处处封闭的强硬姿态，地平线的服务态度实在太好了。它不光卖芯片，还派了技术团队，去理想汽车的公司协同研发。遇到问题，双方工程师一起商量，一起解决，地平线相当于深度参与了理想汽车新系统的优化。当然，结果也是好的，整个项目的进度和效果都超出了预期。

后来理想汽车的CEO多次感慨，说地平线是他见过配合程度最高、最专业的芯片供应商团队。最近理想汽车在它们2022全球合作伙伴大会上，干脆把“技术贡献奖”颁给了地平线。

你看，这两家同样成立于2015年的中国科技公司，合作得多么愉快。这就是我说的“深度协同”。说白了，就是做芯片的团队，和汽车企业的研发团队，都坐到一起解决问题；在一定程度上，技术共享、数据共享，用研发成果来分别赋能自己的产品。

结果就是，车企的自动驾驶系统尽快完善，新汽车也就能尽快上市；芯片公司也能从汽车研发中获得反馈，优化自己的产品，让下一代芯片的性能更强。这是个双赢的局面。

地平线公司在2021年5月，刚实现征程3量产首发，到2022年底，就已经计划着征程5的量产了。这么快的迭代速度，显然，它的车企客户提供了不少助力。

现在地平线的客户群体，正在逐渐扩大，绝大部分都是国内的。像上汽、一汽、比亚迪等等。对地平线自己来说，这些车企既是客户，又是技术上协同研发的合作伙伴。

当然了，这里会有一个新问题。在讲Mobileye的时候，我说过，自动驾驶芯片是要比拼算力的。算力越大，性能就越强，未来自动驾驶系统不断升级，靠的也是大算力。地平线跟Mobileye比，比赢了不算英雄，得让它跟英伟达比。英伟达现在的Orin芯片，算力是254TOPS，也就是每秒钟能进行254万亿次操作，地平线即将量产的征程5，算力是多少？超过英伟达了吗？

我坦白说，征程5的算力是128TOPS，是现在Orin芯片的一半，一时之间，地平线可能很难赶上英伟达。

不过，这并不代表地平线的产品就没有性能优势。换句话说，自动驾驶芯片的高性能，除了之前我们一再强调的大算力以外，还有一个新的比较要素。也正是这个要素，给了地平线公司发展“深度协同”的机会。

这是怎么回事儿呢？咱们得从芯片技术的发展说起。

从自动驾驶的角度看，芯片技术宏观上经历了两个发展阶段。早期叫单芯片时代，意思是性能靠硬件，谁做硬件强，谁就是赢家。英伟达是国外这些芯片巨头中，硬件实力最强的，所以它能做出远超同行的大算力芯片。别人的算力是两位数，它能做到三位数，有着压倒性的优势。

坦白来说，这是一条直道，全靠硬实力，没有捷径，也没人能弯道超车。

不过到第二个阶段后，情况变了。从2015年开始，人工智能技术开始广泛应用，自动驾驶芯片也来到了人工智能芯片时代。这时候看芯片性能，就不能光看算力了，还要看芯片本身有没有针对某个特定领域的算法，用芯片领域专业的话来说，这叫固化“特异性算法”。

打个比方，单芯片时代，芯片性能特别像一个聪明的人，什么工作都可以胜任，可以下棋，也可以开车，各方面能力均衡。

等到人工智能芯片时代，这个人就不再追求综合能力了，而是转过头去锻炼专项能力。下棋它可能下得不好，但是开车水平特别高，用某一领域的长板优势，弥补它综合实力的不足。

你看，这不就有弯道了嘛。以前光拼硬件，我拼不过英伟达。现在不光拼硬件，还拼特异性算法。所以就允许我在算力方面，稍微比英伟达落后一些。我地平线的芯片，在算力上比你少一半。但是在自动驾驶这个细分领域的特异性算法上，我比你优化得更好。这样在整体性能上，我就能赶上你，甚至超过你。

当然了，如果两个企业的芯片，在算力上明显差出一个量级，像之前说的Mobileye和英伟达，算力差了10倍，变成了绝对差距，这样的话，就算做好了特异性算法，也无济于事了。

好，说明白了这个前提，你应该能明白地平线的优势在哪儿了。它就是靠着“深度协同”，跟车企一起绑定研发技术，最终就把自己的特异性算法给优化出来、并固化到新一代芯片里了。即将量产的征程5，就是这一发展路线下的典型产物。

所以在日常宣传中，你会发现，地平线从来都不避讳自己算力比不上英伟达。因为它的宣传重点并不是表示算力的“TOPS”，而是表示图像处理效率的“FPS”。

地平线的逻辑是，你英伟达光算力够大，并没有用。因为你的254TOPS，是峰值算力，在实际处理数据的过程中，并不能保证你全部算力都能用上。如果单看芯片处理数据的效率，不好意思，我的征程5比你的Orin更强。具体它的计算过程，技术性比较强，这里就不展开了，只说结果：

以“FPS”为指标，征程5的FPS达到1283，而Orin只有1001。地平线胜出了282，性能上认为比英伟达更优。

当然了，客观公正的讲，地平线的逻辑有一定道理，但是也受着 “芯片算力越大、性能越强”这个条件的约束。现在看来，英伟达和地平线，各自在讲着一套关于自动驾驶芯片的叙事，各自也在收割市场上的车企客户。

究竟哪个故事更吸引广大的车企朋友，恐怕还是得用事实说话。比如量产上车以后，谁的自动驾驶系统级别更高。

我在这里更想说的是，地平线通过自动驾驶芯片这个细分领域，为中国芯片业今后的发展提供了一种可能。“深度协同”，本质上就是将芯片和应用深度绑定起来，作专门的优化处理。而中国在人工智能方面的领先，恰恰是应用领先。在这些无穷细分的应用上，有针对性地训练特异性算法，在更多领域上，我们的芯片就有更多机会弯道超车。

这就是中国独有的优势。国外想做这条技术路线，其实反而没有支持的产业环境。说回自动驾驶芯片领域，你可能会说，英伟达算力已经这么强了，它可不可以也去做“深度协同”，从特异性算法的角度抄了地平线的后路呢？

答案是，不可以。

因为之前讲过，国外的汽车产业结构，已经固化了。传统产业越发达，创新的包袱越重。宝马、福特、奥迪，这些老牌车厂，有品牌骄傲、有技术积淀、有雄厚的资金，根本不会接纳芯片供应商进入它们的研发环节，就算研发特异性算法，也是自研，不会去跟英伟达共享数据。

反观国内，你会发现，哪怕像上汽、一汽这样的国产车企，都在积极从管理层面和技术层面创新，更别说“蔚小理”这样的造车新势力了。我们没有形成割据势力的老牌车企，传统产业结构没有固化，反而没有包袱，反而有创新动力，也就为“深度协作”创造了土壤，给了地平线这样的公司一个发展机会。

我始终相信，越是产业变革时代，机会就越多。中国的汽车产业从业者，一定要抓住机会呀。

好，以上就是这一讲的全部内容。自动驾驶领域，我们暂时讲到这里。接下来每个月我都会选择一个科技细分领域，从全球挑选4个值得关注的产业动态为你讲解。我们下个月1号再见。

2022年7月21日 普通人怎么寻找趋势？

我前段时间不是回了一趟柳州嘛，我有一个堂弟是在广东读研究生，还没有毕业，也回去过暑假。我跟他聊天就问起他的工作规划，他说，还没有想好是留在广东还是回柳州，今年的就业压力也挺大的，他跟着校招投了一些简历，像字节、顺丰都投了，但除此之外，感觉有点无处着手去寻找机会。

我问他：你有没有好好听我的专栏？我讲过那些风口浪尖的大趋势，你有没有去看一看机会？

堂弟说：都听着呢。可是我有点反应不过来，这些大趋势跟我一个平头学生有什么关系，我怎么能够在里面找到机会。

唉，对话进展到了这里，我就觉得，有必要给堂弟一些找机会的思路和行动建议了。同时，这些思路也值得跟《商业参考》的用户你也讨论讨论。你肯定记得我们在发刊词里说过，我们专栏的宗旨是先追求丰富而不是先追求正确。而我跟堂弟的讨论恰好是在回答“怎样让视角丰富起来”。

你肯定有后辈也有融入社会的需要，或者你本人就在寻思怎么往风口行业里转型，让自己的未来职业生涯能够搭上趋势的快车。所以说不定，我给堂弟的思路对你也有参考。你来听听看。

当时说起这个，我的第一个思路反应，是去搜索“专业+特定趋势”。这一波搜索主要是去帮我堂弟看清，在大趋势里，他的专业有哪些应用思路和案例。

我跟堂弟说，你先把你有印象的，全中国都要发力推进的战略方向，不管跟你的专业有没有关系，你先都写下来。

我弟就开始报菜名儿了：碳中和、大数据、人工智能、新能源汽车、生物医药、乡村振兴、一带一路、健康中国、农业、种业、人形机器人……

我说，知道挺多啊你，够了够了。我们来选一个当例子往下推吧，比方说就选“健康中国”吧。

接下来，打开搜索框，开始搜索“你的专业+趋势关键词”。在这个例子里，我堂弟的专业是数据科学，那也就是搜索“数据科学+健康中国”。

在哪里搜索呢？你当然可以用百度。但你也可以用谷歌、夸克或者必应，交叉着看。除了网页搜索，你还非常值得打开微信搜索，看看能够搜出什么样的公众号和什么样的文章。因为现在有很多官方机构是把自己的公众号当成官网来运营的。

这之外，你其实还可以把这两个关键词再演绎一下，比如说数据科学改成相关的数字技术、数据分析、数据治理、数据可视化等等。健康中国这个词也可以再细化，改成养老、心理健康、合理膳食、健身服务等等。

只要搜到了有意思的思路和案例，堂弟就应该抄下来。

这是第一个思路。

第二个思路是，让我弟打开他感兴趣的省份和城市的政府网站，找到这个区域的十四五规划，仔细地读一读，把自己感兴趣的关键词和关键句子给划出来。

这个动作的目的是去了解一个城市的发展前景，以及它的发展方向跟你的专业和兴趣有哪些交集，帮它跟这座城市、这个区域建立专业关联性。

比方说，拿珠海举例子，珠海预期自己十四五期间的年均GDP增速在7%以上，居民可支配收入增长也要基本上跟这个增速同步。你看，是一个挺有发展前景的城市，值得研究。

每个城市的5年规划，其实都会把自己接下来要干的事，从经济到文化到民生，都详细地罗列出来。珠海就强调说，自己要把5个新兴产业集群发展到千亿规模。哪5个呢？芯片、生物医药、新能源、新材料和打印设备。同时，城市里的不同产业园区的发展重点是什么，比如平沙要做影视文化特色小镇，莲洲要做水产特色小镇，在十四五规划里也都安排得仔仔细细。

这样一份报告，看似鸿篇巨制，可能有点枯燥，但你只要认真读一读，你马上就能够感受到这个城市在哪些区域、哪些事儿上正在热火朝天，马上能知道自己适合重点奔向哪里。

前面说到那5个新兴产业集群，我觉得跟其他的城市差异不是太大。相反，我在珠海的这份十四五规划里面，对另外三个规划印象挺深，一个叫“现代海洋经济体系基本建立”，一个叫“探索建立特色数据交易市场”，还有一个叫“打造海铁公水空联运体系，加快建设贵州（昌明）国际陆港”。也就是说珠海要把海洋、铁路、公路、水路和空中运输都打通，而且它作为一个广东城市，它要帮着贵州昌明打造国际贸易平台。你看，如果一个籍贯贵州的年轻人刚好在珠海读书，那这句话是不是就值得重重地划两道线。

珠海的这份十四五规划里面还有一个“专栏3”，专门列出了几十个市政府认定的珠海市科技创新重点平台，其中既有企业的研发技术中心，也有国家级、省级和市级的重点实验室。

这个名单看着有什么用呢？要是结合另外一句话看，马上就有用了：这个文件里还说，珠海要支持事业单位科研人员在岗或离岗创业。那你想，如果一个身怀绝技的科学家带着技术，从前面说的这些重点实验室里面出来，开了一家创业公司，这家公司哪怕现在还很小、很初期，是不是也非常值得关注，值得问问有没有适合自己的机会。

第三个思路是，去搜索全中国甚至世界范围内，各个行业领域的龙头或者新势力公司，看看它们近两年在我堂弟的专业领域里面有什么新布局。

这个动作的意义在于，让还没有走上社会的年轻人看到，从成功企业的视角看自己的专业领域的时候，会看到哪些机会。

找领域的龙头公司其实有很多简单的办法，比如去看券商的行业报告里面重点会提到哪些公司；或者直接问问业内人士，问问导师；要是你是一个社恐，你也可以依赖搜索引擎，直接搜索“行业+新势力/四小龙/独角兽”这类的名号。

中国人有一个很有趣的传统：喜欢把某一个领域里面最有分量的前三四个玩家归拢起来，让它们成团，给它们起外号。

比如说传统行业里，民营化工四小龙——恒力、桐昆、恒逸和荣盛，这些年都发展得非常厉害；

比如说养猪四小龙——新希望、大北农、牧原股份、温氏股份。

新兴产业呢，更多了：

造车新势力——蔚来、理想、小鹏；

AI四小龙——商汤科技、旷视科技、依图科技、云从科技；

工业机器人四小龙——广州数控、安徽埃夫特、南京埃斯顿和新松；

手术机器人四小龙——柏惠维康、天智航、妙手机器人、金山科技；

就连医美行业都有一个三剑客——华熙生物、昊海生科和爱美客。

好，知道了这些行业天团，我们就可以继续往下做功课了，我们在最传统的养猪行业里面选个例子，温氏股份吧，刚好也是广东公司，跟珠海挨着。“温氏股份+数据科学/数字化”能够搜出什么呢？我们一搜发现，温氏在跟华为这种级别的公司合作，在探索整个养殖业的数字化转型。

再换一家公司，搞医美的爱美客。爱美客跟数据和数字化有什么关联呢？也有。一搜就能发现，爱美客也在跟金蝶这类的服务商合作，搞一体化主数据管理平台。

你看，基于这些比较粗浅的搜索结果，那我堂弟和他的同学们，就值得去专门翻一翻这些有志于数字化转型的公司和它们所对应的供应商，看看这些公司有没有数据相关的岗位招聘。

我们还聊到了第四个思路，可以去搜索堂弟感兴趣的城市的，国家级、省级和市级的“专精特新”企业名单，去了解它们入选的原因，看看它们的发展是契合了所在区域的哪一个发展方向。

比方说我们还拿珠海举例子，2021年广东省的专精特新中小企业名单里，身在珠海的就有42家，其中有做自动化系统的，也有做防腐材料或者3D打印的。它们都在珠海的哪个园区？它们的客户和供应商都是谁？它们的生意有多大？这些年来它们的生意是平稳还是走上升曲线？它们跟同行比有什么不一样？

你看，去研究这些问题，其实就是在替自己寻找自己的潜在雇主。

当然了，我前面说的这四个思路，真要逐一梳理出眉目，我堂弟可能需要两三天甚至一个礼拜。因为这个搜寻目标企业的方式，已经类似于投资机构去寻找投资标的了。实际上，类似的寻找风口的切入点还有很多。比方说7月份中国的贸易顺差不是冲破了1000亿美元吗，创下了单月历史新高。而真正受益的行业已经不再是传统外贸，而是变成了产业升级的行业：机电、汽车、光伏发电设备等等。那这些外贸新力量里面，又正在出现哪些新公司和新龙头，又冒出哪些新机会，是不是也值得所有的求职者都去看看。

这个做功课的过程虽然费时间，但它是有价值的：

对我堂弟来说，首先，他能够意识到自己的专业和风口是如何结合的，以及它们碰出的机会怎么表现在城市和企业的身上。在这个过程中，他可能会发现以前自己从来没有考虑过的行业，或者闻所未闻的企业，对他的专业也有挺强的需求。

其次，他带着这个梳理的功课去写简历、求职信和去面试的时候，我相信，他能够比一星期前的自己要高出一大截。HR们经常喜欢问求职者说：“你为什么会想起给我们公司投简历？”如果求职者能够把自己的筛选逻辑展开，讲述自己自上而下对宏观趋势、行业格局和业内玩家做的功课，那他展示的不仅仅是超越一般应届生和外行的理解，也展示了自己的快速学习能力。对一个新人来说，这个能力有时候比专业还重要。

当然，我堂弟的这个专业——数据科学，是有它的时代优势的。数据科学本来就是大势所趋的人才方向。所以我想请你重点参考的是我们讨论的思路，而不是路径本身。

不过，就算你学的是文科，或者营销、培训或者社会学，你不也应该往科技趋势的风口企业里看一看，去思考一下它们可能对你的专业产生什么需求吗？

我们在172讲其实讲过两组问题。那两组问题我真的觉得值得我们每个人每隔半年都选答一遍：

第一，新的技术趋势，将会如何加持我的行业和专业？——这个问题的潜台词是，为了不被时代甩开，我现在就应该主动去拥抱这种加持方式。

第二，我的行业和专业，可以如何加持这些新的技术趋势？——这个问题的潜台词是，哪怕你是很牛的新技术，你也需要适应已经存在了千百年的老社会，你也需要老经验的帮助。你可能想不到，那我可以主动看看，我能如何帮助你，加入你。

我有一次跟一个专精特新的创业者聊天。我问他：为什么你们行业的公司和产品名字都很喜欢用化学元素+智+云这些字来命名，而且都很喜欢组成一个四个字的伪成语？你们是觉得很有科技感，但这会导致我们外行记住和区分你们太困难了。你看，人家iPhone也很有科技感，但人家就老老实实叫老三和老十三，这对用户多友好。

这个朋友当时愣了一下，说：有道理，我们公司都是科技理工男，没有人想过这种问题。看来我们可能要从消费行业招一个营销经理来帮我们做企业宣传。

说到这儿，我也悄悄给你一个剧透。我在启动《商业参考》这个专栏之初，我心里其实是有一个用户画像的：我是把你和所有的用户当成我的大表弟，借着这个对象感来筛选选题，也确定讲述的口吻和方式。换句话说，每一讲商业专栏都是一个大表姐在对着自己的大表弟，絮絮叨叨，讲自己认为应该塞给大表弟的信息。

所以这一讲你也可以理解成，我其实是用来跟你解释，为什么《商业参考》一路以来是这个调性，为什么会拉着你持续地观测政策的方向、区域的经济，还有各种难懂的新技术方向等等。只讲大表弟熟悉的消费、互联网和公司，他固然是舒适的，但现实是，世界已经在变了，我们得跟上。

好，希望这些信息和今天这些思路，对你布局个人未来也有参考。

2022年7月22日 怎么成为一个可信的人？

1.作家冯唐讲到了获取信任的三个要素，可靠、可信和可亲。可靠和可信不是一回事吗？冯唐说不是。

2.所谓“可靠”，那是自己的事，自己靠谱，所谓“凡事有交代，件件有着落，事事有回音。”而“可信”的这个“信”，它不来自于自己，而是来自于自己所处的社会网络。比如冯唐说自己，他是协和医院的名医郎景和的弟子，仅仅凭借这个身份，他在医学界就有信用。还真是这样。

3.有一次，我听说一个朋友的公司招司机，首要条件不是司机的技术，而是三个：第一，这个人得结婚了；第二，他得和家人住在一起；第三，他得有孩子，孩子得正在上学。你看，这三个条件都是一个人的外部社会网络条件，有了这三条，他大概率就是一个勤恳工作、照顾体面的人。

1. 所以你看，所谓能力成长，自己的努力是一部分，在合适的社会网络中能获取的信任也是更重要的一部分。

2022年7月23日 好学问，什么样？

1.最近我看到张文木老师有一篇文章，提了一个观点，说“好学问，一定得有生死感”。这个生死指的不是真的生死，而是要切身相关。

2.比如说，有的学者写形势分析文章的时候，经常说什么，机遇与挑战并存，困难与希望同在，但是处理不好还可能有意外，等等。这么说当然很严谨了，但基本是废话。什么事不是机遇与挑战并存呢？治这个毛病，关键在于，我们要面对的这个挑战，我们得有切身的体察。

3.比如说，我媳妇给我打电话，说：“老公，孩子找不着了。”那我能对媳妇说：“这是一个眼前的困难。但是你要记住，机遇与挑战是并存的，困难和希望是同在的，但是处理要谨慎，处理不好会有发生意外的可能。”我能这么说话吗？我要是这么说，今天晚上家就回不去了。

1. 好学问的样子，是要对改变世界有办法，最不济，也得对解释世界有想法。

2022年7月24日

给职场新人的面试指南

你好，我是薛毅然，欢迎来到我的讲座。

我是一名独立咨询顾问，之前在企业里面做人力资源管理工作，后来在咨询公司做咨询顾问。这些年作为独立咨询顾问，我为很多企业做过人才测评，也提供过一些人才发展方面的教练辅导，同时我还会为很多职场人提供一些职业成长方面的辅导。

这次我们所说的给职场新人面试的讲座，主要针对的是刚刚毕业的人，有可能是即将毕业的大学生，也有可能是工作一两年的职场新人，或者你可能工作了三五年，但是并没有怎么找过工作，这个讲座比较适合这样的伙伴来听。

在讲座正式开始之前，我要先说一个非常重要的事情，就是通过面试，实际上我们要完成一个转变，这个转变就是树立一种全盘视角的职业发展观。

什么意思?说到面试很多小伙伴的想法就是我应该如何写简历如何投简历在面试的过程中如何自我介绍如何和面试官互动，回答这些问题，这些都很重要。

但是在我看来，面试的整个过程你需要建立一种全盘的视角。

究竟什么是全盘视角就是你要整体去思考面试，而不是把一次次面试当成一个个小任务。

所以在这堂讲座中我们先来讲一下如何理解面试的目标和价值，然后我们再进入到具体的细节，比如说如何准备简历，如何自我介绍，如何进行这种无领导小组讨论，还有如何跟面试官互动去回答那些问题。

理解面试的目标和价值

我们先进入第一部分，怎样理解面试的目标和价值。

说到面试，大家想到的都是我要拿到我心仪的offer，这是第一个目标。其实后面还有两个目标。

因为面试的过程中不仅要拿到offer，还要谈薪酬，是不是能够通过面试的表现拿到更好的薪酬包括是不是能够拿到更好的后续的工作安排这两个目标可能在很多小伙伴心里头并没有放在非常重要的位置上。

我们知道大多数职位实际上它的薪酬都是有一定弹性的，比如说从6K到8K或者从8K到12K，那么在面试的过程中，如果你表现的比较好，你可能拿到了12K，但是如果你表现不好，有可能你只拿到了8、9K，这其中的三四千在你以后即便是表现再好，再去升职加薪，如果你一开始就低了，再往后追起来其实还是蛮难的。

所以拿到心仪的offer是一个主目标，但是在这个过程中你也要考虑怎么样能够谈到更有竞争力的薪酬。

还有一个小目标，就是如果你真的进了这家公司，后续的工作安排其实在面试的时候可能已经基本确定了，所以面试就是你在这家公司第一次非常重要的亮相。

因为我们在面试的过程中面试完一个小伙伴，基本上几个面试官都会简单的讨论一下。比如我们会说这个小伙伴表现不错，潜力也很好，我们现在正在谈哪一个项目非常重要，要不让他去跟吧。

还有一种可能我们是说这个小伙伴态度不错，但是能力好像不是特别突出，也没有其他人，要不让他先进来，但是那个特别重要的项目就先别让他跟了，让他先去跟一个小项目。

你看，在面试的过程中，其实你后续的安排很有可能已经确定了。也就是说面试作为你在这家公司的第一次亮相真的非常重要。不仅你要拿到offer，你还要考虑是否能谈到更高的薪酬，同时对于后续的安排也是非常重要的，这些都是我们在面试中需要考虑的。

每个小伙伴在参加面试的时候，当然都希望拿到offer，但是对于很多职场新人，有的时候不管是什么原因没有拿到offer，但是并不代表这是一次失败的经历。因为在整个面试的过程中，除了拿到offer，我们还有其他的收获，这就是我们说的全盘视角。你要看到在整个面试的过程中，还有很多附加价值。

第一个价值我们叫它历练经验。

因为你参与的面试多，你就会知道你会遇到不同风格的面试官，尤其是我们说的群面那种无领导小组讨论，你还会遇到不同的小伙伴，你就会想说我在他身上能学到什么?或者说面对这个面试官，我应该如何去表达自己。

这些经验对于你后续无论是在职场中，还是在以后的面试中都是非常有价值的。

第二点特别重要是关于自我认知的。

很多职场新人对于自己想要什么，适合做什么，不是太清晰，这很正常。我特别喜欢山本耀司的一句话，大概的意思是说我们对自己的认识，并不是很清晰，只有撞上了弹回来才清楚。其实面试的过程很有可能就是撞上了弹回来。

比如说某一个面试官问了你一个问题，当时你一脸蒙不知道该怎样回答。事后你可以想一想，为什么我没有考虑过这些问题?或者这个问题在我过去的学习和生活中没出现，是不是我对此并不是非常感兴趣?也就是说有可能是我的天赋优势不在这里，也有可能是我过去忽略了什么。

这些都是在面试中可以带给你的附加价值。

面试第三个非常重要的价值，尤其是对于职场新人来说，这可能是你被动获取人脉的一种方式。

我来举个例子吧，比如说我们在面试的过程中，最后2选1，选了一个经验相对丰富一点的小伙伴，但是另一个小伙伴虽然我们没有选他，可是觉得也很不错，有可能我们觉得他潜力真的很好，这个时候只是没有合适他的机会，但是如果有他的机会，我们还会再次想到他。

所以并不是没有拿到offer这个事情就结束了，你跟这个公司包括跟这个面试官之间的链接并没有断。

还有一种可能，人都是流动的，尤其是做人力资源、做招聘的小姐姐，也会有工作变化，所以有可能之前她面试过你，但是当时那个机会不适合你，可是她换到了另外一家新的公司，她会想起这个工作岗位可能很适合你，她会接着来找到你。

所以你看到了吗并不是没拿到offer这件事情就结束了，后续还有很多可能。

在招聘的环节中我们都有自己的人才库，当然这个人才库分为真实的人才库和虚拟的人才库。真实的人才库就是有很多大公司，它有自己的人力资源的管理的系统或者SaaS平台，每一个应聘者的简历，面试的每一个环节中的表现，我们在里头可能都会有一些标识。如果后续有需要的话，我们可能会再把它调用出来。

还有一种我说他是虚拟的人才库，就是在面试的过程中有某一个面试官对你印象特别深刻，后续比如说他去创业了，他可能接着来找你。

我之前辅导的一个小伙伴，他后来找到的这份工作，就是他之前面试过的一个公司的面试官，后来创业了又把他邀请过去。

所以你看到了吗每一次面试实际上都可能是一次被动的人脉收集。

当我们把面试的目标和价值理解清楚之后，你就知道每一次面试你都应该认真去准备。

也有很多小伙伴来找我咨询，他会说到唉呀这就是一家小公司，我下午去跟他们随便聊聊，可能也没什么机会，我也看不上这样的小公司。我都会跟他们说，如果你只是随便去聊聊，那你其实可以不用去了，也怪耽误你的时间的。跑一趟你不去认真准备图啥呀

其实看起来是一个小公司，你想没想过，现在我们听到的那些很牛的大公司，当年不也都是小公司吗而且越是小公司面试你的人职级可能越高，即便可能没有谈成一个工作机会，说不定还谈成了一个合作机会。所以千万不要随便，而是要认真去准备。

说完了怎么样去理解面试的目标和价值，下面我们就进入了具体的操作环节，看看我们该如何去准备。

说完了怎么样去理解面试的目标和价值，下面我们就进入了具体的操作环节，看看我们该如何去准备。

面试前的准备其实也是一个自我梳理的过程，你要想一下我之前都做过什么，有哪些亮点事件，我有哪些能力和经验的积累是可以呈现出来的，这些都是你自我盘点的一个过程。

当然盘点的过程最后还是要有一个展示的方式。一般来说在整个的面试过程中肯定是有一份简历，然后你要准备一个自我介绍，再有一个就是要想面试官可能问哪些问题，我该怎样去回答。所有这些都是在前面，你可以去做一些提前准备的。

整个面试的过程其实就是一个自我呈现的过程，无论是初试、复试、终试你都是要把你自我呈现给面试官，让面试官看到你的个人的特质，你有哪些优势，同时呢要看一下你跟这个岗位是不是匹配。

其实还有一点请大家注意，就是呈现你的潜力，尤其是对于很多职场新人，我们雇用的并不是你过往的经验，而是看你是不是很有潜力。有很多好公司，包括像得到这样的公司也是一样，他在招人的时候不仅看你干过什么，还要看你的潜力，所以一定要把这些内容在整个面试的环节中都要充分去考虑。

简历

我们先说简历，简历最基本的一个要求就是简洁清晰，排版舒服。

你知道吗面试官一天看很多份简历，如果特别丑的简历真的看不下去，我们特别希望拿到一份简历，一看就清楚了，这个人什么特点，以前做过什么，适合做什么。所以我在PPT里也给大家举了两个例子，大家看一看这两份简历有什么不同

一份简历看起来舒服，我觉得至少以下四点你需要做到。

第一点就是整体的布局不要太紧，要留白。再有一点就是千万不要，比如说一页零两行这种布局也是看起来很不舒服的。

第二点就是注意一下行间距，哪怕你内容特别多，可以分成两页，但千万不要都挤在一页中，行间距太窄了之后，密密麻麻的全是字。面试官看起来很有可能就会觉得头很晕也找不到重点了。

第三点是色彩不能太乱，我见过有很多人的简历，他可能只用了灰色黑色，看起来就非常的赏心悦目。但是也有人的简历，比如说他用了很多颜色，他可能想突出一些东西，但是看起来太花了，有的时候让人觉得很眼晕。

第四点是千万不要为了凑内容而写了很多看似无关紧要的东西，其实这些东西你凑在了上面只能是扣分。简单明了，把你的基本信息，以往的学习、工作、社团、社会实践的东西写出来就足够了，不要凑内容，那样的话反倒适得其反。

一份简历除了看起来舒服，还有一个非常重要的点，就是跟你应聘岗位的匹配度。

对于很多职场新人可能会有点晕，说我以前也没有工作过，我不知道跟这个岗位的匹配度到底怎么样，但是实际上你还是可以通过岗位的一些说明，看到它的要求，比如说如果你应聘的是内容运营，那你可能想一想，我以前在社团，比如说做过哪些文案的工作，或者我以前可能帮哪些老师写过什么样的一些文章，这些实际上都是会跟内容运营相关的。

比如说我辅导的一个小伙伴，他之前在读研究生期间，在他们学校的社团负责公众号负责了一年半，那他把这个数据和事实写出来之后，对于他应聘，比如说跟内容运营或者新媒体运营相关的岗位，这个匹配度就是非常高的。

对于很多职场新人，如果你没有跟岗位非常匹配的经历也没关系，不要生掰，更不要造假。很多时候用你的综合的素质能力和潜力，去打动面试官，比去造假要好得多。

简历的第三点是突出关键信息，或者突出一些容易引发别人好奇心的信息。

那有哪些类型呢?我举几个例子吧，比如说你大三的时候在麦肯锡实习过，这肯定是比较亮的，或者你做过一个非常牛的项目，而且获得了国家创新大赛的什么什么奖，这些你都可以写在简历中，而且写在比较突出的位置。

但是也有一些小伙伴说，我没有做过这么牛的事情，那怎么办呢?那你就去留一些能够引发别人好奇的信息。

比如说我在一个非常独特的NGO做志愿者，那很有可能说大家想了解一下，你当时是怎么找到这个机会，以及你在里面有什么样的收获

或者比如说我大二每个星期都在美术馆做义务讲解员，这些信息你把它标在上面，也会引发面试官的好奇，很有可能面试官就会对这个问题跟你多一些探讨，你也就有了展示自我的机会。

最后我想提醒一点，简历和面试实际上是一体的，不要割裂来看。简历中其实你梳理了这些关键信息，就是给面试官留下了一些钩子，他就有可能围绕这些去问，当然之前你就可以围绕这些去做一些准备。

自我介绍

说完了简历，我们来说一说在面试中必不可少的一个环节，自我介绍。

无论是初试复试都会出现的。在面试官眼里，你的自我介绍，实际上就是让他把对面的那个人，跟他手里的这份简历对上号的一个过程。所以在我看来，自我介绍的环节不要用力过猛。

有很多小伙伴说自我介绍应该怎么去做，做了大量的准备，恨不得希望自我介绍能够一鸣惊人。其实这个没有必要，也不太可能。面试官绝对不会因为一个人特别棒的自我介绍就录用了他，也不会因为一个人自我介绍不好而不录用他，都会综合的考虑。但是如果你用力过猛，说不定是个扣分项。

所以在自我介绍环节，我建议你打安全牌。

我们换位思考一下，我们换到面试官的视角来看这件事情。

面试官说，请你简单自我介绍一下。这个时候他之前肯定是已经看过你的简历了，他让你自我介绍，实际上就是看一个整体的感觉。

而且你知道吗有很多企业里的面试官平时都特别忙，恨不得他刚刚从一个会上下来，气喘吁吁的还在想着那个会上面的很多没有搞定的事情。这个时候他坐在你对面让你去自我介绍，实际上他就是这样的一个环节，他并没有听进去太多的信息。但是在这个环节中，你只要把自己的一些最基本的信息，让他了解了就足够了。

比如说如果让我来介绍的话，我可能会说您好，我是薛毅然，我毕业于北京师范大学……这些最基本的信息，其实就是你简历中已经写的基本信息，让面试官快速的从之前的那个会议场景中切换到我们今天的面谈中。

虽然说自我介绍是一个整体的感觉，但是有些基本信息你一定是要说的，所以你的姓名、毕业的院校，以往的一些简单的事情，就在这一分钟要把它尽快的说出来，不要说太多。

可能有一些小伙伴说我毕业的院校可能很一般，我是不是可以不说了说，一定要说，不要怕自己毕业的院校不好，而且这个坑你根本也绕不过去，索性你就一开始把它先说出来。

即使你毕业的院校很一般，没关系，在这个时候你可以很坦然的说，"我是个学渣，我以前上学的时候也不太好好学习，不过我比较能折腾事，有一次我们学校搞了一个晚会，我拉了多少的赞助”，或者说“我忽悠了一百人，一共参加了几场活动”。

你看，这些都是你的成就事件，所以不要担心自己的毕业院校或者学习成绩不好，你要找到自己的亮点事件。

再有一点，在自我介绍的环节中，如果你以往做过的什么事情能够用数据去表明，你可以用数据来说，这个更容易让人记住。

比如说大学四年，我每天都是6点半起床，每天都要跑五公里，你看，这个其实就是数据，是不是很容易被记住或者说我在大三的时候一共组织了20场活动，每次的到场率都达到多少，也就是说用数据能够让对方快速地get到你的一些核心的特质。

再有一点我需要提醒大家，在自我介绍的环节千万不要像背课文似的。

我知道每个小伙伴之前都准备了自我介绍，但是如果你一上来就像背课文似的，可能会让人觉得你特别的假。还有很多内向的小伙伴，即便他背课文也背不好，这个时候啊你不如自然一些，一上来你可能笑了，说我有点紧张，面试官可能会说没事，别紧张，我们就是随便聊聊，这个时候气氛可能变的更好了。

所以一定要注意自我介绍的环节，你是可以用一种相对轻松的方式，但是这个轻松并不是指的你不尊重对方。

除此之外还有两个小点，也希望提醒你注意一下。

第一点就是在自我表达的时候，不要说那些政治正确的片儿汤话，说我是一个特别认真的人，我是一个特别上进的人，这些话说了其实没有什么加分的价值，有可能大家觉得你是不是没得说才这样说，所以与其说了不好，不如不说。

还有一点特别重要，就是不要说假话，也不要装，你也装不住。你说假话你装，资深的面试官后面几个问题就把你问露馅了，岂不是更不好吗所以真实、坦诚其实是面试中非常重要的点。

我们来说一下有几种小伙伴，第一种是很外向，社团活动也很多，在外面可能实习和实践的经验都比较丰富。所以他们的自我介绍一上来就是说我是来自哪个学校的谁谁谁，我都做过什么事，而且那些事情也都很惊艳，所以他们的自我介绍不用太准备也就OK。

第二种是我们经常说的技术男，比如说我是来自北理工的王洁，我在读硕士期间跟导师做过三个项目，分别都是什么类型的，他也不用特别准备，他就把他具体的事实说清楚，面试官也就秒懂了。

还有一种小伙伴，无论是他的毕业院校还是所学的专业（都不突出），或者他以往的社团、社会实践经验都没有那么丰富，这种情况我觉得你就是把你过往的事实表达清楚就可以了。

比如说我是来自北京联合大学工商管理专业的谢婷婷，我在我们学校的女生部做过一段时间的外联的工作。大三的暑假，我在兴业银行的大堂做过一段时间大堂经理的助理，OK，就这样可以了，你不用多说什么。

其实自我介绍环节就是让面试官对你有一个大致的了解，他主要看一下整体的感觉就可以了。所以说如果你真的没有什么，也不要生去包装，也包装不出来，而且你包装出来的信息在后面的面试提问的过程中很有可能露馅。

在这里头我特别想提醒还在读大学或者读硕士的一些小伙伴，你一定要之前做了这些事，在后面的面试中你才能讲得出来。因此，每个阶段你都要想一想，我这个阶段有哪些关键的目标我是不是有一些里程碑的计划我是不是能够达成一些将来可以写到简历中或者可以去跟面试官分享的一些关键的成果呢这些都是我们在校的大学生你需要提前去做的准备。

小组讨论

接下来我会讲另一个场景，在很多大公司做校园招聘的时候，我们都会用到，我们叫它无领导小组讨论，也有的在网上简称叫群面。

大公司在校园招聘的时候安排这种无领导小组讨论，或者我们叫群面，其实也是有它的目的的。一方面这个是非常高效的，比如说我今天一上午可能快速地建了两个小组，每个小组10 个人，20个人我就面完了。

再有一点是真实，就是相当于我把你们放在一个场景里，每一个人说话，另一些人可能都会有一些反应，这个真实的场景对于面试官来说，他能够收集到更多有效的信息。

关于无领导小组讨论，网上有很多我们叫它面经，基本上也都是之前面试过的小伙伴写的一些个人的经验，其实这些都是从面试者的角度去看面经。

比如说有些人说你要去看表，要掌握时间，还有一些人说你要去争取那个做记录的人，还有的面经写的说你要争取去做那个最后发言的人。其实这些面经都是从面试者的角度来看，今天我来跟你讲讲从面试官的角度，我们如何来看这个环节。

面试官手里有你的简历，他知道你的毕业院校，知道你以往的社团或者实习的经历。但是在无领导小组讨论的过程中，他重点会关注两点，第一是去看每一个小伙伴是如何思考的，第二，他是看每一个小伙伴的人际合作的风格，这两点实际上是我们在群面中特别关注的。

在面试官看来，无领导小组讨论其实是一个不太可控的局，也是一个非常真实的局。每一个小伙伴在里面的所思、所想、所作、所为实际上都会呈现出来，所以我经常说在这个环节中不要去伪装，因为装在我们看来也是真实的。

有些小伙伴看的面经太多了，就会拿这些套路在这个场合去用，其实在我看来特别可爱。有的时候我们会说这个小伙伴一定是听了某一个学姐的说法，在抢这个看表的时间，有一些在做记录，其实你真的不用这样。有时候我会觉得你完全可以真实一点，因为真实的你其实我们更喜欢。

你知道吗在这种无领导小组讨论的时候，我们面试官这时候的心里是什么样的吗我们会说这个小伙伴脑子比较够用。这个小伙伴脑子真机灵，这个小伙伴很能擅长把大家的观点整合在一起。然后我们可能发现说，那个男生有点高冷，他好像人际合作方面可能会有一些挑战。

其实你看到了吗面试官一直都在观察每个人是如何思考，以及他的人际合作的风格是什么样的。

好了，那么你知道面试官在无领导小组讨论的时候，是重点看你的思维的特质和你人际合作的风格，是不是你就想知道在这个环节中我该如何表现呢

我想告诉大家的是，在这个环节中的策略依然是打安全牌。

为什么说打安全牌是因为这是一个淘汰赛，你要活到下一个关，所以安全牌很重要。

下面我会说三点不太安全的方式，请你一定要避免掉。

第一种情况是全程没贡献，这种没贡献并不是代表你没说话，而是说你没有实质性的贡献。你说了一些无关紧要的话，并没有对于我们今天的讨论有什么推动的作用，也没有贡献什么有价值的观点。

在面试官眼里，如果你全程没贡献，很有可能是你脑子里没东西。我们以前说台上一分钟，台下十年功。其实别看无领导小组讨论，还是需要你之前有过很多积累的，不管是你的专业领域，还是相关领域的积累，只有当你有积累的时候，在这种时候才能被调用出来。

还有一种情况是有储备、有积累，但是在这种情况好像总是插不上话，别人说的时候只顾着点头了，自己想插话，好像又被另一个小伙伴插走了，所以就显得全程没贡献。

在这里头我再次推荐我推荐过很多次的一本书叫做《凸法则》。这本书实际上它是讲如何表达，但是它的底层是讲如何思考。也就是说结构化思考是结构化表达的基础。

交流使用我们面对任何一个问题\*其实都有一个结构化思考的过程，就是先界定这是什么问题?它的背景是什么样的如果我们要解决这个问题，解决到什么程度才叫解决如果要解决这个问题，我们有哪些备选方案?这些备选方案各有什么优劣势我又该如何做选择

你看，这就是一个最基本的结构化思考的框架。无领导小组讨论，只要你按照这个框架引导大家去思考，是不是大家就可以在一个框架下去探索、去推动这次讨论呢

除了我们刚才所说的这种结构上的贡献，还有很多看似很小的贡献，但是也非常有价值。

比如说你补充了一个视角，或者大家在讨论中一团麻，你提了一个好的问题去界定我们讨论的方向，这些都是有贡献的。或者你可能补充了一个非常有价值的信息，你看到了吗这就需要你日常有相应的储备，你才能够在讨论的过程中提出新的问题，提出新的视角或者补充相关信息。

所以要想在团队讨论中有贡献，一定是之前你要有储备，同时在过程中你要能够找准时机，把你的想法表达出来。在这里我再给大家两个小技巧，可以供你参考。

第一个技巧是关于结构化表达，如果你之前没有练过，但是你现在可以练，就是任何一个问题你都说三点，而且每一个点都是要简单清晰明了的。只要你用这样的方式去表达，你就会显得特别有结构化。当然如果你再掌握一些工具，一些结构化思维的工具，你就更是如虎添翼了。这是第一个小技巧。

第二个技巧其实是非常重要的，就是有些小伙伴在现场记录的时候，就是个表面工程，好像在记。在这里我建议你认真去记，因为记录的过程你会发现，哪个小伙伴说的这个观点和前一个小伙伴说的另一个观点可以组合在一起去思考，或者当我们讨论到后面的实施方案的时候，你可能可以去看一下前面记录我们对背景的描述，还有哪点是要提醒大家的。

你看到了吗当你认真去记的时候，这些记录对于你参与后续的讨论是非常有价值的。

第二个风险点就是在无领导小组讨论过程中你表达的方式。

有些小伙伴有特别强的表达欲和倾诉语，说起来滔滔不绝。站在面试官的角度，我有的时候就想，要是有这样一个下属好头疼。所以请你一定要注意，就是这种精准干练的表达是我们每一个人都需要训练的，能用三个字说清楚，绝不用八个字，能讲一句话，绝不讲一段话。

而且在无领导小组讨论的过程都是有时间限制的，每个小伙伴都希望自己多表达一些，但是你的表达一定是要有价值的表达，要干练不要罗嗦，罗嗦只会被扣分。

怎么样才能锻炼自己的这种清晰干练的表达呢

一定还是功夫在诗外，是要你平时就要去训练的。作为咨询顾问，我们都有一个叫电梯测试，也就是电梯下来，你要把这话说清楚，其实你每天都可以练一练。

比如说一个问题，我用三句话把它表达清楚，我该怎么样去表达?这种事情你练久了之后，你就会发现它已经成为了一种本能。

除了我们刚才说到的两点，一个是你的思维能力，包括你的知识储备，还有你的表达方式。我们要说的第三点是关于人际合作模式，这一点也是非常重要的。

在无领导小组讨论中，面试官对于这个点其实关注是蛮多的。

我们知道人和人特点不一样，有一些人是这种比较开放的思维，别人的观点他都能够兼听则明，但是还有一些人总是抱着自己的观点是正确的，好像别人的观点只要跟自己不一样就是不正确的，这样的小伙伴在无领导小组讨论的时候，他有可能老是怼别人的观点，他未必是怼人，但是怼观点有的时候跟怼人看起来非常的相近。

当然如果你是一个特别牛的人，你可能在人际风格上就是这样简单直接粗暴，没关系，面试官看到了你专业很牛，他可能觉得这不是事儿。

但是大多数的岗位我们还是需要有团队合作的，不管是对内对外的合作，如果你的人际风格过于简单直接或者考虑问题太封闭了，总是在自己的范围内去思考，这样的小伙伴往往是我们在面试过程中不是特别欣赏的风格。

所以在无领导小组讨论中，我们要尽量避免冲突。

也许你说我们当然知道不能有冲突，因为那毕竟是一个面试嘛，但是在这里我所说的冲突并不是我们理解的冲突，而是一种冷冲突，也就是说你的情绪已经开始有一些对抗了，面试官其实是能够感受到的。

我们举个例子，在无领导小组讨论的过程中，基本上都会遇到比较强势比较得瑟的小伙伴，如果遇到这样的人，你可能很不舒服，你可能不说话了，或者你的表情可能就已经不太好看了，甚至你可能翻白眼了，这些其实都是我们说的冷冲突。

我们去设想一下，在工作场景中你也可能会遇到比较强势比较得瑟的小伙伴，如果你跟他的配合不好，难受的人一定是这个部门的负责人，因为他要去解决你们之间的冲突。所以他在面试的时候，他可能会想说，我这个团队里就是有一个比较强势的人，我还是要招一个温和一点的小伙伴。

所以请注意，在无领导小组讨论的过程中，请控制好你的情绪平稳一些。

还有一点我想提醒一下，有一些小伙伴天生的特质可能就是比较强势的，如果让她在无领导小组中伪装成小绵羊，是不是也不太现实?

对，不用伪装，但是你不用咄咄逼人，你的强势可以是一种温和而有力量的强势。因为有些岗位上，尤其是一些对外拓展类的岗位，我们需要强势一些的小伙伴，但是你不要咄咄逼人。所以在无领导小组讨论中，你有一个稳定的情绪表现还是很重要的。

我之前也看过很多网上的面经，有些小伙伴说如果这个领导的风格是那样的，我在无领导小组讨论中就要如何如何。其实我想告诉大家，你不用去考虑那么多，你也考虑不到，因为很多领导其实都是变色龙，他们有各种各样不同的表现。

其实只要你确保你自己在整个讨论的过程中，你的情绪是稳定的，你的态度是积极参与其中，你把重点放在对讨论有实质性贡献上，我觉得这些才是最重要的。

因为无领导小组讨论，我们还是在打安全牌，只要你的人际风格上没有大的问题，我们重点考察的是你思维的特质，以往的知识储备以及未来的发展的潜质。

结构化面试

讲完小组面试，我们下面来讲我们最熟悉的场景，结构化或者叫半结构化面试，它实际上是我们人力资源的一个术语，就是有一套固定的流程，我们叫它半结构化或者结构化面试。其实就是你所看到的，你对面坐着一个或者两个人，他来提问，你来回答，只不过在这里头其实我们是有一些流程的。

结构化面试一开始面试官会去核实一些基本信息，比如说你是从哪个城市考到北理工的?如果你告诉他你是从山东考到北理工的，这个时候他心里想说这个候选人的学习能力肯定是不差的，高考成绩应该能够达到多少多少分。

在这里面基本上他问什么你答什么，有一说一就可以了，也不用太展开，因为基本上属于一个破冰的阶段。

之后面试官就会问你做过的一些事情，无论是社团还是实习，还是跟导师做过的一些项目，他在核实这些信息的时候，主要想了解一下你有哪些经验，积累了哪些能力，包括有哪些特点和优势。

当你在回答这类问题的时候，其实我是可以给你一个工具的。你在面试之前就可以围绕你之前做过的事情，把它捋一遍。也就是说你的大脑中已经对这类事情有了一个非常清晰的脉络，你在回答面试官提问的时候就会非常清晰有条理。

这个工具其实它就是一个结构化的清单：

第一点是说你在这件事情里头是什么角色，承担什么责任。

比如说你可能是这个项目的发起人，你也可能是这个项目的追随者，你可能是这个项目的整合资源的那个小伙伴。没关系，当你把这个梳理清楚之后，再回答问题的时候，你就知道该如何去回答了。

有些小伙伴说我可能就是一个追随者或者是一个配合者，没关系，即便是配合者，后面你也有很多可以展开去讲的内容。

第二点就是围绕我们刚才说的这件事情，结合你的角色，你具体都做了哪些事情，有哪些经验，也有哪些教训。

我们在梳理这个事情的时候尽量细一些，但是当面试官问你你去回答问题的时候，其实不用讲的那么细，因为面试官的时间精力都是有限的，他如果需要了解细节，他会接着追问的。

第三点是如果这件事情让我重新再做一遍，我觉得我可以在哪些方面有一些优化和调整，可以做得更好。

这个问题清单的三点是你在做准备的时候，可以按照这样的一个思路去准备的。

下面我来举一个例子，这个案例是我辅导的一个应届毕业生，她当时跟我讲了她大学期间的一件事情，她在社团负责外联，他们组织一个活动，她负责供应商的管理，其中有一个供应商掉链子了，她特别着急，赶紧找了她舅舅，她舅舅的一个朋友，帮她把这件事情搞定了。

这件事情其实看起来是一件小事，但是如果我们按照我们的问题清单把它复盘一下，这个事情可以这样来说。

第一是这个小女生在比较艰难的时刻，她想过用自己的资源和方式快速解决难题，可以体现出来她有比较强的解决问题的能力。同时如果她跟面试官去讲这个问题，她还可以这么来说：

如果这件事情让我从头来看，我觉得我当时还是有几点考虑不太周全。

一方面是我对供应商的管理可能出了问题，之前没有签合约，也没有出一个备选的方案。不过这件事情如果现在让我来做，我可能会把它安排的比较妥当。

同时这件事情给了我一个启发，就是我们每个人身边都有很多资源，我们要想如何去撬动我们的资源。其实我舅舅是一个比较强势的人，我之前也不太敢找他，但是这件事情之后其实舅舅对我也是另眼相看了。

所以刚才这个小例子，我们看到这个女生也并不是做了一个多牛的事情，也是一件很普通的小事。但是这件事情拿出来跟面试官讲，其实还是有得讲的。因为面试官并不是关注你做过多厉害的事情，而是看你在一件事情中是如何思考，遇到问题，如何去想办法解决难题，以及事后是如何反思的，这些才是他考量的重点。

我们再举一个例子，我身边有个小伙伴在读研究生，研一的时候导师找她帮忙做事情，后来又跟他说，你再找一个同学一起来负责这件事情，他就又找了他的同班同学。可是导师说你不用让那个同学加我的微信，有事我直接找你就好了。这时候问题来了，当他把一些任务去让他的同学去做的时候，他的同学是不太情愿的。大家可以理解，都是同班同学，你凭什么来安排我做事情啊

如果在面试的过程中，面试官问到你面对的一些人际关系方面的难题的时候，你是如何处理的你就可以来讲一讲这个例子。

如果是在面试中，我来说这件事情，我会这样来说：

一开始遇到这样的挑战，我也很生气，很难受，但是我转念一下，老师的事情不能耽误，所以那一学期啊很多事情都是以我为主在做的。到了第二学期，我就找了大三的一个学弟来跟我配合这件事情，而且一开始我们就把规则说得很清楚，后续的配合也很顺畅。

通过这件事情我学到了两点，第一点就是我们做任何事情的时候都要考虑团队的搭配。比如说我这个同学因为是这个角色，所以他觉得我来安排事情，他很难接受。但是如果我选了学弟，他来跟我安排这件事情，他可能就会觉得可以接受。同时还有一点做任何一件事情一定要把规则先明确了，规则不明确，后续可能麻烦不断。

所以你看如果你是面试官，会不会觉得这个孩子的脑子挺够用的，而且做事也很靠谱，是不是如果岗位要求是匹配的，你就想录用他呢?

所以我们每个人都要有这样的一套复盘的方式。隔一段时间就要看看这段时间我做了什么事情，在这些事情上我是什么角色，我遇到了哪些挑战或者困难，我当时是如何度过的?在度过这些困难和问题的过程中，我有哪些收获有哪些经验和教训值得分享只要你有这样的一套思维模式，那么以后在面试的过程中，面试官问到你类似的问题，你都能够比较好地回复了。

面试官除了问你过往做过的事情，还会问一些专业上的问题，这些就比较考察你过往的专业知识的储备了。专业知识的储备一定是在面试前我们着重要去做的。

比如说一个职场新人面试产品经理，如果面试官跟你谈到MVP、最小可行性产品，你听到之后没有反应或者是一点懵，那可太尴尬了。

所以不管你应聘什么岗位，你对这个领域的一些专有的名词概念，当下热门的一些词语一定是要有所了解的。如果你不知道的话，很有可能你就没有办法跟面试官很好地互动交流了。

但是如果他问你的问题，你就是不知道这个时候该怎么办呢没关系。坦诚的说，这个问题我不知道。这时候不要说我想偷换概念，用另一个问题去回答这个问题，我觉得没有必要，尤其是作为职场新人，真诚一些，坦诚一些，可能是更好的。

除了我们刚才说到的两类问题，其实面试中还会问到很多各种各样的问题，有的是考察你的价值观的，有的是考察你的思维特质的，这些开放式的问题。其实网上都会有很多类似的清单，你可以上网查一下，找出这样的几十个问题，然后当模拟题来做，如果你不知道怎么回答，还可以跟你的同学一块讨论讨论。

其实这就有点像模拟题，你去多做一做，那么面试官无论问到什么样的问题，你可能都能接的住。

比如说面试官问你，你怎么看待成功这个问题。在我看来一般面试官如果要问也是一个挺没水平的，但是如果要问到了你是不是也得接着往下聊所以这些清单最好的价值就是能够帮助我们看到各种问题，我们就知道了我们遇到什么问题都不会觉得紧张，也不会觉得奇怪了。

面试官之所以会问很多开放性问题，一方面他是想看看你是不是有这方面的一些信息的收集，是不是关注这个领域的事情，同时他也想看看你的思维方式。即使你没有做过这件事情，你又是如何思考的?这类问题其实它是没有标准答案的，所以你也不用特别紧张，你把你的所思所想表达清晰就可以了。

在面试的过程中，面试官会问到很多问题，有些问题你回答得好，有些问题回答的不太好，其实也没关系，因为面试官他是综合考量的，他绝对不会因为你某一个问题回答不好就不录用你，他一定是看你在哪些方面是OK的，哪些方面可能有一些问题，但是不影响大局。他其实通盘考虑之后才会做一个慎重的决策。

在面试的最后，一般面试官都会问一个问题，说你还有什么想要问我的吗

这个时候你要看一下，有些面试官他可能其实已经挺着急的了，也就是说他说不定3点30有一个会，现在已经3点35了，这个时候他只是这样说，他并不是真的想跟你讨论。这时候如果没有特别想讨论的话题，你可以说，我没有什么其他要问的了，今天聊的已经足够的透了。

但是如果你看到面试官真的想再跟你聊一聊，你可以问一些问题。比如说你问问这个岗位后续的成长空间，公司某一类业务的发展后续是怎么打算的，以及刚才他问你的问题，如果你觉得哪个问题你想的不是很周全，你也可以反过来问问他是如何思考的，这些都是可以的。

总结

最后我想说，公司录用不录用一个人，实际上要考虑很多因素的。

比如说一个特别优秀的小伙伴，在面试的各个环节中表现都非常出色，但是他没有拿到offer，很有可能是用人部门的领导觉得他很优秀，但是很有可能稳定性不太好，如果用一年之后再跳槽，我们还得重新培养人，算了。

但是可能换一个领导，他就说这个小伙子我要，虽然一年后他有可能跳槽，但是这一年他可以给我们创造很多价值。

你看到了吗不同的管理者在最终录用决策上面，是有偏好的。

再比如不同的岗位，我们对人的要求也不太一样，一个脑子特别灵，各方面都很棒的小伙伴可能不符合这个岗位，因为我们这个岗位要的是踏实肯干的人。同时还有一类岗位，可能我们就是要脑子特别灵的小伙伴，所以你看到了吗最终录用决策真的跟一次面试的表现并不是那么直接相关的，我们都是综合考虑的。

再比如有些小伙伴说，我的毕业院校也不是特别好，我在上大学期间也没有什么特别闪亮的事件，我是不是想找一份好工作很难

我说不一定。因为从你来说你是要找一份工作，从企业来说是要为这个岗位找一个人，实际上大家都有信息不对称。企业招聘也是有成本的，如果在恰当的时间你出现在那里，有可能你不是最优秀的，但是还比较合适，很有可能你就进入了这个公司，获得了offer。

所以也不要觉得自己条件不好就放弃了，你只要负责在整个面试的过程中更好的呈现你自己，至于录用谁，不是你的事儿，你也不用想那么多，你只要把自己表现好了，这才是最重要的。

就像是你去打一场羽毛球比赛，有可能最后的结果是你没有赢，有可能是因为对手太强大，也可能是因为运气不太好，不过没关系，你尽力了，你过程中没有明显的失误，这其实就已经是成功了。

到这里，讲座就要结束了，我在文末为你准备了两张非常重要的清单。一个是《面试注意事项》，另一个是《关键事件复盘清单》。如果你最近正在找工作，我建议你把这两个清单打印出来，放在你能够看得见的地方，每天看一下。

如果你身边有正在找工作的小伙伴，你可以使用讲座的赠送功能，把这份讲座送给他。如果你听完讲座之后有任何问题，也可以在留言区给我留言，我们可以接着在留言区互动。

我是薛毅然，我们留言区见。

《面试注意事项清单》

简历：

1、投简历前，找两三个细心的小伙伴帮你检查一下，确保没有错别字。

2、简历中去掉没必要的信息，如团员、民族、身体健康，以及五年前的信息。

3、简历不要用词夸张或用词不当，尤其不要用那些口语化的网络用语，如么么哒!

4、如果有照片，选用比较正式的照片，不要用自拍，或者分辨率太低的照片。

5、采用PDF格式文件，不要用WORD格式，WORD转发格式一乱就特别丑，可能直接出局。

接到面试通知电话：

1、接到面试通知电话，语气注意保持温和，回答问题明确清晰简练，有答有问，但也避免问东问西。

2、电话里再次确认关键信息，例如面试时间、地点，有些大公司可能会不止一处办公场所，问清楚，并做好记录。

接到邮件通知：

1、看到邮件第一时间回复，不要拖。

2、回复邮件时，表达要清晰明确，如果需要与HR邮件沟通调整面试时间，可以讲清楚你的困难，并给出后续可安排的时间段。

3、邮件书写符合公文写作的基本要求，不要使用网络用语。

面试前一天：

1、提前查询交通路线和路上需要的时间，考虑一下交通管制、堵车等因素，预留充分的机动时间。

2、准备好以下物品：纸笔、身份证、纸版简历和作品集；

3、准备好第二天的衣物，面试着装要根据面试的公司和岗位考虑不同着装风格，有一些大公司对面试着装有“隐性”要求，需要正装或商务休闲装，提前上网查一下。很多互联网公司不要求着正装，可以穿T恤，女生着装袖子和裤子不要太短，男生要穿有领子的T恤和休闲长裤。衣物整洁干净。不要穿新衣服，新衣服第一次穿多少会有不自然的感觉。

面试当天：

1、做好时间安排，女生预留好化妆时间，不要浓妆，如果平时素颜，面试时可化淡妆或用口红提亮肤色；无论男生女生，当天最好洗头，油腻头发会扣分。

2、提前十分钟到面试现场，如果到的太早就在附近找个地方歇一会儿。

3、和面试官有眼神交流，自然坦诚即可。

4、如果紧张，试试把语速放慢。

5、面试结束后问问HR对接人后续还有哪些安排如果对方没有明确回复，也不用追问。

面试结束后：

1、及时做复盘，分析一下自己哪里的不够好、下次该如何调整。

2、一周内如没有进一步消息，可以主动和HR联络，询问情况。

《关键事件复盘清单》

1、这件事情的背景信息，时间地点人物。

2、你在这件事情是什么角色?承担什么责任和你密切相关的人都有谁

3、遇到了什么问题或困难

4、当时你是怎么思考的?你的感受是什么?你怎么做的后续的进展如何

5、这件事情让你有哪些反思你积累了哪些能力和经验?收获了哪些教训?从其他合作伙伴身上吸取了哪些经验和教训

6、如果现在这件事情让你重新来做，你会怎样做才能做的比那时候更好

2022年7月25日

精挑细淘，得到头条，我是徐玲。

今天我们选择两个话题，为你提供知识服务。一是英国高端护肤品牌欧臻廷被中国企业收购，二是特斯拉AI Day升级纯视觉算法。

最近，英国高端护肤品牌欧臻廷被一家中国的美妆品牌集团USHOPAL收购。欧臻廷是在国内非常受欢迎的高端品牌，一瓶面霜的售价高达2000元。去年欧臻廷登上抖音奢侈美妆TOP5榜单，今年上半年销量同比增长500%。

除了欧臻廷，法国的高端化妆品牌伊菲丹也被中国企业收购。今年7月份，御泥坊的母公司水羊股份发布公告，以4450万欧元，约合人民币3.4亿元收购伊菲丹母公司90%的股权。再往前，完美日记母公司逸仙电商收购了法国高端护肤品牌科兰黎、英国高端护肤品牌Eve Lom；等等。

业内人士评论说，国内美妆企业正在吹响“反攻”号角，加速在海外并购的步伐。通过并购海外垂类美妆品牌，形成覆盖高、中、低端的品牌矩阵，这是国内美妆企业进行国际化发展的关键一步。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

通过“买买买”来收购国际优质美妆品牌，这是国内企业走向海外的一条捷径。那么，如果把难度升级，用一个全新的品牌来攻入海外市场，有没有可能呢？

我们还真发现了这样一个品牌。你可以把它看做美妆界的“传音手机”，在国内名气不大，但在海外市场风生水起。更厉害的是，传音手机的成功，很大程度上是找到了非洲这样一个市场蓝海，抢先攻进去；而这家中国美妆品牌，是直接闯入了美妆产业的大本营日本，在这里攻城略地。

这个美妆品牌叫“滋色”。滋色在国内不算是一线的国货美妆，国内销售额不到花西子和完美日记的1/3。但在亚马逊日本网站上，它是中国美妆销售第一名，还在日本入驻了超过7000家线下门店。滋色出海日本一年，就达到了6亿人民币的销售额，把花西子和其他国货品牌甩在后面。它是怎么做的呢？

我得先给你补充一个大背景，就是这两年中国妆造型在日本的流行。大概是在2019年年底，日本一位美妆博主出了一个中国风仿妆视频，有精致的眉毛和鲜艳的唇妆。视频在日本社交媒体走红，很多人在评论区问，在哪里能买到相关的化妆品。紧接着，日本社交媒体上出现越来越多的中国妆视频，日本知名影星石原里美在拍摄杂志封面时也使用了中国妆造型。中国妆在日本风靡起来。

借着这股风潮，自2019年以来，有超过20家中国美妆品牌接连出海日本。它们的普遍打法是，先通过社交媒体，讲一个唯美的东方爱情故事，然后主推东方古典风格的产品。像是花西子，在去年3月份入驻亚马逊日本站，通过讲述牛郎织女的爱情故事，让“同心锁口红”在上线首日就卖爆。

有意思的是，滋色的打法跟它们不一样。不是走中国风、讲述东方故事，而是充分洞察日本市场的独特需求，做本土化产品创新。

首先，在品类选择上，滋色并没有选择中国妆的代表单品——口红，而是选择了眼妆产品，像眼影、睫毛膏等。为什么呢？

滋色发现，日本女生日常化妆的重点就是眼睛，她们可以涂很轻薄的粉底液和淡淡的唇彩，但一定会用层层叠叠的眼影和浓密的睫毛膏来无限放大双眼。而且，日本动漫文化盛行，年轻人喜欢玩Cosplay，需要颜色更加跳脱和个性的眼部产品。这些都意味着眼妆产品的需求量更大、消耗量更快，也有更大的设计发挥空间。

滋色抓住这个需求，重点拓展眼部彩妆，高频推出新品。滋色背靠着中国高效的供应链，一款彩妆从研发到上市只需要两个月。对比日本彩妆品牌，从研发到新品推出，至少半年起。滋色开发的一款质地独特的液体眼影一上线就爆火，拉升了品牌在日本的知名度。

第二，在销售渠道上，滋色很重视地面部队，选择线上+线下双渠道并行。

国内美妆品牌出海的普遍打法，是先从成本较低的线上做起，比如在日本就是先入驻亚马逊、日本乐天等电商平台，靠“线上打线下”，甚至完全放弃线下渠道。

而滋色在进入日本市场时，非常重视线下渠道。它注意到，日本的零售渠道结构和国内很不一样。日本的电商相比国内很不发达，而线下零售体系非常成熟，90%以上的彩妆销量是走线下店。日本女孩的购买习惯也和国内不一样。她们被美妆博主种草之后，往往不会直接去电商平台下单购买，而是倾向于去门店亲自试用后再买，线上营销需要靠线下来承接。

具体来说，线下渠道怎么选呢？日本本土大牌如资生堂、高丝等，主要走美妆专卖店；香奈儿、迪奥这些国际大牌则主要在专卖店和免税店。国产美妆在这几个渠道上不占优势。不过，日本还有一个渠道就是药妆超市，这是日本本土平价美妆品牌，以及韩妆、泰妆的主要阵地。价格便宜、SKU巨多，而且用户以日本年轻女孩为主，非常适合滋色。

滋色跟日本最大连锁药妆店松本清建立了长期合作关系，成为首个入驻日本松本清的国货彩妆品牌。到2021年年底，滋色覆盖了近2000家松本清门店。

第三，在营销宣传上，国内美妆品牌对互联网营销的娴熟打法，可以对日本本土品牌形成降维打击。不过，滋色难得的地方在于，它在移植国内营销经验的同时，还根据日本文化特色做了创新。

比如，在宣传物料的视觉呈现上，日本的消费者更重视产品细节，习惯产品图片上有相应的文字介绍。滋色在日本投放的广告，文字部分会相对较多。再比如，日本二次元文化发达，并且喜欢把一切东西拟人化，动物、石头、车站，甚至是文字的偏旁部首，都是动漫拟人的对象。滋色在发布新品时，就在社交媒体上发起征募活动，邀请大家为新品设计拟人化的二次元形象，引发大量关注。

你看，滋色背靠国内经验和供应链的赋能，同时在品类、渠道、营销上进行本土化创新，这是它在日本市场取得成功的关键。我想起当年丰田汽车在进入美国市场时提出的口号：“丰田不是把日本车卖给美国人，而是把美国车卖给美国人。”

来看今天的第二条。

国庆期间，特斯拉举办了一年一度的AI Day发布会。其中的一大看点，就是特斯拉升级了它的纯视觉算法。比如，能够对有两节车厢的超长大巴进行3D建模，能够大幅提升数据标注的效率，能够更准确高效地对车道线做出测算，等等。

不过，这次升级最重要的一点是，消除了之前纯视觉算法的一个致命bug，就是，“无法识别，就无法感知”。假如道路前方突然出现一个变形金刚，视觉算法之前没见过类似的东西，认不出来这是啥，那么，算法就会当它不存在，直接撞上去。而升级后的算法能够做到“无法识别，也可以感知”，即使我认不出来这是啥，我起码知道这是一个障碍物，惹不起躲得起，绕道而行。

当然，其实这个功能，激光雷达是具备的。但激光雷达的成本太高，一枚高性能的激光雷达要上万元，最便宜的也要3000元，而一枚高清车载摄像头模组的价格才400元。

根据远川研究所的分析，如果搭载激光雷达的话，特斯拉的智能硬件成本会直接翻倍。而且，如果用“摄像头+激光雷达”的方案，还要面临不同传感器之间的数据融合问题，非常麻烦。不同传感器的数据格式不同，工作频率也不同：激光雷达是每秒10帧，而摄像头是每秒36帧；另外，数据时间的同步也是问题。

基于这些原因，特斯拉坚定地走纯视觉自动驾驶方案，一直在迭代视觉算法。这次AI Day上拿出来的升级版本，确实惊艳，利用车身8颗摄像头，就能构建出整条道路的3D模型，能够达到类似激光雷达扫描的感知效果。未来，如果特斯拉的纯视觉算法继续迭代，能够在测速、测距能力上媲美激光雷达，并且解决好雨、雪、雾天气对视觉感知的影响，就能笑傲自动驾驶时代，以显著的成本优势碾压“激光雷达派”。

那么，国内一众走“摄像头+激光雷达”路线的厂商，现在“跳船”，投奔纯视觉派，还来得及吗？应该说，难度不小。现有纯视觉技术的最大难题在于对海量数据的标注处理，也就是，对于街景中的门牌、路标、栏杆、井盖、垃圾桶等等一一做标注。

对这些海量数据进行人工标注，工作量非常大，业内的通常做法是把这部分人工标注业务外包出去。而特斯拉已经率先开发出了自动标注工具，可以高效处理数据，比如对50万个视频片段做含有丰富语义信息的精细化标注。另外，特斯拉还自建超算中心、自研训练芯片，为的就是能够大幅提升自动化标注速度和模型训练速度。

可以说，在现有的纯视觉技术路线上，特斯拉已经领先了一个身位，其他公司想要在这条路上追赶很困难。那么，还有没有其他技术方案？自动驾驶赛道里的一位新玩家——大疆，拿出了一个新的技术路线——双目立体视觉。

你可能觉得奇怪，大疆是做无人机的，跨界做自动驾驶，是不是步子有点大？其实，在大疆看来，无人机和自动驾驶汽车，它们都是“自由移动的机器人”，只不过一个在天上，一个在地面。大疆精灵4所采用的“双目立体视觉方案”，正好可以用在自动驾驶上。

具体来说，它就是模拟人的视觉系统，通过两个临近摄像头所拍摄到的画面的视差，来还原出三维立体结构。相比于特斯拉的视觉方案，大疆双目立体视觉更接近于激光雷达的效果，不需要对海量数据进行标注和训练，可以凭借图像视差实时构建出3D地图，觉察到障碍物并避让。

当然，毕竟地面环境比无人机的空中环境要复杂得多，双目立体视觉方案要应用到自动驾驶上还有很多难题。比如车身抖动会让摄像头角度产生偏差，另外，双目系统需要对两个摄像头的图像数据做复杂的并行处理，对算法和算力的要求更高。

但不管怎么样，大疆为自动驾驶的纯视觉方案提供了一条新思路。人类通往自动驾驶的路上，不是“自古华山一条路”，而是“条条大道通罗马”。

2022年7月26日 经济学家怎样解释大萧条？

先来看今天的第一条。10月10日，2022年诺贝尔经济学奖揭晓。获奖得主是三位美国经济学家，本·伯南克、道格拉斯·戴蒙德、菲利普·迪布维格，他们因为“对银行和金融危机的研究”而获奖。这三位将分享1000万瑞典克朗奖金，约合人民币642万元。其中第一位获奖者，本·伯南克你一定不陌生，他在2006年接替格林斯潘成为美联储主席，并经历了2008年金融危机的全过程。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

说起金融危机，历史上波及范围最广、影响时间最长、对经济打击最大的危机，就是1929—1933年大萧条。学界对大萧条的成因有很多解释，比如“投机泡沫论”，认为大萧条本质上是由狂热投机导致的泡沫破灭造成的，类似历史上的荷兰郁金香事件；还有“需求不足论”，认为大萧条是当时美国社会严重的贫富分化导致的需求不足造成的，我们都在课本上学过资本家倒牛奶的故事；等等。

而这次获奖的两位学者，戴蒙德和迪布维格则提出了一个新解释，“银行恐慌论”。也就是，核心原因不在经济基本面，而是市场信心崩塌形成的连锁反应。信心崩塌导致银行挤兑，挤兑导致银行大规模倒闭，银行倒闭导致流动性全面紧缩，流动性紧缩导致更多企业资金链断裂、破产倒闭，于是市场更加恐慌，从而形成了一个不断恶化的、自我实现的预言。

我们知道，按照古典经济学理论，市场有它自己的运行规律，经济可以通过“看不见的手”来自我调节，无需外部力量干预。但是，在“银行恐慌”的传导机制下，市场的自我调节机制失灵了。必须要借助外部力量干预，为市场注入额外的信心，才能打破不断下滑的恶性循环。

那么，当时有能力做这件事情的人是谁呢？伯南克认为，如果当初美联储能够站出来，给银行体系注入大量资金，就不至于出现银行连锁倒闭的局面，也就不会引发后来大量企业破产、大批民众失业的惨状，大萧条的悲剧可以避免。只可惜，当时的美联储啥都没做，任由恐慌蔓延。伯南克在他的老师，米尔顿·弗里德曼的90岁生日会上发言时说，“美联储应该为此受到谴责”。

有意思的是，这位谴责美联储的经济学家，后来当上了美联储主席。更巧的是，就在伯南克走马上任后不久，就发生了大萧条之后最严重的金融危机。这一次，美联储在伯南克的带领下反应迅速，在第一时间通过购买国债、开启贴现窗口等形式，向市场注入大量流动性，并大幅降低利率。后来大名鼎鼎的“量化宽松（EQ）”政策，就是由伯南克首先开启的。

业界普遍认为，伯南克对大萧条的深刻理解，以及面对危机时表现出的“行动的勇气”，让美国以较小的代价迅速走出了2008年金融危机，成功避免了本可能发生的又一次“大萧条”。这次诺贝尔奖经济学奖颁给伯南克等三位经济学家，表明，“银行恐慌”以及由此带来的流动性危机，成为学界认可的对大萧条的主流解释。

不过接下来，我还想给你介绍一种对大萧条的非主流解释，它和前面的观点针锋相对，这就是由日本野村证券首席经济学家辜朝明提出的“资产负债表衰退”理论。

前面说了，“银行恐慌论”认为，大萧条的根源是恐慌造成银行大量倒闭，市场上没人也没钱可以放贷了，也就是“贷款人消失”。这时候，需要中央银行出来担任“最后贷款人”角色，给市场注入流动性，就能消除危机。

但是，辜朝明在研究日本1990年代资产泡沫破灭时，发现一个悖论。日本央行在泡沫破灭后，是完全按照教科书式的宽松货币政策来刺激经济的，市场流动性充足，长期执行零利率，但日本就是迟迟无法走出萧条。这是为什么？

辜朝明进一步研究发现，真正的问题并不是“贷款人消失”，而是“借款人消失”。也就是，一夜之间，所有人都不愿意借钱了。金融市场崩溃之后，资产价格大幅缩水，导致很多企业从资产负债表上看，已经资不抵债。但其实企业的核心经营业务是健康的，有稳定现金流。这时候，如果你是企业经营者，你会怎么办？

你肯定不会大大方方地公布自己的资产负债表，因为一旦外界发现你资不抵债，银行就会切断你的资金链、供应商也会拒绝给你账期，企业马上就会陷入困境。所以，你会小心翼翼地掩饰企业的资产状况，同时不动声色地拼命埋头搞生产，把赚来的每一分钱都拿去还债，希望尽快修复资产负债表，把净资产由负转正。这个时候，你所追求的目标已经不再是利润最大化，而是负债最小化。利率就算降到零，你也不想再增加一分钱的债务。

一旦所有企业都这样想，就会造成“借款人消失”，信贷持续萎缩。由借款人消失造成的经济萧条，就是“资产负债表衰退”。这个时候，央行作为“最后贷款人”向银行注入大量资金，是没有用的。因为没人来借钱，这些天量资金只能躺在银行金库里，没法进入实体经济。这就是日本在1990年代资产泡沫破灭后的真实情况。

辜朝明进一步认为，大萧条也是一场“资产负债表衰退”，就算美联储出手救援，也起不到多大作用。当时美国缺的不是“最后贷款人”，而是“最后借款人”，也就是，需要有人把钱从银行借出来，花掉，让钱进入实体经济循环。后来的罗斯福新政，就是由美国政府出面担任了“最后借款人”，才让美国走出了危机。

再来看2008年金融危机，当时美国、欧洲、日本的央行都实行了同样的量化宽松政策，为什么是美国最先走出危机？辜朝明认为，功劳不在美联储的量化宽松，而是美国政府再一次出来充当了“最后借款人”角色，推行了积极的财政刺激计划。而欧洲、日本则在量化宽松的同时，采取了紧缩的财政政策，从而陷入“资产负债表衰退”，迟迟走不出来。

当然，无论是“银行恐慌论”还是“资产负债表衰退”，都不是对大萧条的最终解释。伯南克曾在1995年写下一句话：“对大萧条的解释是宏观经济学的‘圣杯’，我们至今尚未找到途径染指这座圣杯。”这次诺奖的颁布，并不意味着经济学家们已经找到了圣杯，他们仍然“在路上”。

今天的第二条，是彭天放老师带来的硬科技报告。

10月8号，来自哈勃望远镜的最新观测照片带来了一个好消息——人类历史上第一次“行星防御”实验，获得了初步成功。

我先来给你报告一下，美国宇航局的“行星防御”实验是怎么回事。简单说，就是通过发射一枚叫做“飞镖”的航天器，高速撞击地球周围的一颗小行星，以改变小行星的轨道。如果将来有一天，人类面临小行星撞击地球的大灾难时，就可以利用这项技术来力挽狂澜。

“飞镖”是在2021年11月发射的，经过10个月的飞行，在今年9月26号晚7点，成功撞击到了它的目标——一枚距离地球1100万公里、直径160米的小行星。这个精度相当于从北京扔出一支飞镖，打中一枚在上海的硬币。

撞击全程由视频直播，当时，“飞镖”头部的摄像头拍摄到的小行星，从屏幕中央的一个小白点不断变大，直到铺满了整个屏幕。最后，屏幕突然一黑。指挥中心的科学家们纷纷站起身欢呼，庆祝这次撞击成功。

不过紧接着，科学家们还需要弄清楚一件更重要的事情，那就是：撞击真的“显著”改变了这颗小行星的轨道吗？撞上只是第一步，要是之后小行星轨道改变不显著的话，那么这次“行星防御”实验同样是失败的。

负责撞击的“飞镖”航天器重量只有大概500公斤，大小跟家里用的冰柜差不多。而被撞击的小行星，是一个直径160米的大石头块。这个比例，相当于用一颗黄豆去迎面砸一个大活人。科学家担心，这种撞击会不会是蚍蜉撼大树，根本改变不了小行星轨道？

这就要提到，前面说的哈勃望远镜传回的照片了。我把这张照片放在文稿里了。

可以看出，这次撞击的效果从视觉上非常显著，产生的小行星碎屑飘散了大概1万公里。这颗小行星的轨道周期，从原本的11小时55分钟，缩短了32分钟，产生了大约4%的显著变化，是科学家们之前估算的三倍。科学家猜想，可能是飘散的小行星碎屑带走了更多的能量，使得小行星的轨道变化比预想的还要显著。

另外，这次发射任务只花了3亿美元，并且一击命中。比起“一枪未发”就已经耗费上百亿美元的“阿尔忒弥斯”重返月球计划来说，简直堪称物美价廉。

你可能会问：小行星撞地球这种事情，发生的概率也太低了，真的值得花上亿美元去满足科学家们的“个人爱好”吗？这种行星防御技术有什么现实价值呢？

军迷们可能听说过，现在只有少数几个国家具备拦截卫星的能力，其中，能够拦截高度为几万公里的中高轨道卫星的更是少之又少。这一片区域，恰恰是很多高价值的导航定位、遥感卫星活动的范围，对一个国家有非常重大的战略价值。“飞镖”航天器能够一击命中1100万公里之外的小行星，拦截几万公里高的卫星更是不在话下。所以，这次实验与其说是满足科学家爱好的昂贵游戏，倒不如说是一次物美价廉的军事实力展示。

回到我国，在国务院发布的《2021中国的航天》白皮书中，提到计划建立一个“小天体防御系统”。另外，中国国家航天局副局长在今年4月表示，中国正在制定小行星防御计划，可以用于使近地小行星偏离轨道。拦截小行星技术，正在成为大国之间一个新的竞争热点。

2022年7月27日 动力电池回收怎么做？

来看今天的第一条。10月6日，动力电池企业中创新航正式在港交所挂牌上市，这是第一家登陆港股的动力电池企业。中创新航是国内动力电池市场的“老三”，国内市场占比为7%，仅次于宁德时代和比亚迪。

全球来看，动力电池的主要玩家来自中国。全球规模前20的企业中，有15家是中国企业；增速超过100％的12家厂商中，有11家来自中国。中创新航的全球市场占比大概是4%，排第七位。上市当天，中创新航还定下了一个远期目标，未来要挤进全球前三名。

中创新航上市的背后，是整个动力电池市场在强劲增长。今年前8个月，全球动力电池装车量达到287吉瓦时，同比增长78%。估计到2025年，全球动力电池需求量将达到1268吉瓦时，是今年的3倍。

在这种情况下，各大电池企业正在加足马力、全速扩产。今年上半年，宁德时代等头部企业公布的新投建项目资金超过4000亿元；9月中旬以来，A股锂电池公司已经砸下近千亿元用于扩产。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

这里我们想讨论的话题是，动力电池的产能扩张，也带来一个挑战，就是动力电池的回收问题。动力电池的有效寿命是4—6年，使用年限是5—8年。我国的电动车从2014年起开始进入高增长期，算下来，第一批上马的动力电池已经到了退休年限。

2018年，全国退役的动力电池总量只有7万吨；到2021年，这个数字飙升到了50万吨，涨了7倍；到2025年，我国退役动力电池会接近80万吨，回收问题迫在眉睫。

目前的动力电池回收有两种思路。第一是拆解回收。动力电池中的钴、镍、锂等重金属材料，具有很高的回收价值。特别是早期大量装机的三元电池，回收一吨的利润一度能达到6000元。

第二个思路是梯次利用。退役的动力电池并不是完全报废了，只是电容量降到了原来的80%，新能源车不能用了。但是，80%到20%这个区间，仍然可以满足很多其他场景的应用，比如低功率车、储能等领域。这条路线适合比三元电池安全性更高的磷酸铁锂电池。

你看，退役电池规模有了，回收路线也明确了，按说，系统化回收应该不是问题。但实际上，整个回收体系运行得并不是那么顺利。为啥呢？因为不管是哪种方式，都一直没有找到可持续的商业模式。

先来看拆解回收。这种模式的问题在于“效益”。电池的拆解回收，太过依赖于原料的价格。原料价格大起大落，回收处理的利润就不能保障，风险太高。

再来看梯次利用，这个模式的问题在于“场景”。梯次利用最有前景的场景是储能，不过，目前这个市场还没有迎来爆发期。特别是今年7月份，国家能源局规定，中大型化学储能电站不宜使用梯次利用电池。虽然规定针对的是中大型储能电站，但也对其他储能选择梯次电池产生了影响。

梯次利用的另一个可行场景，是用作通信铁塔、基站的备用电源。这几年，国家推动通信铁塔“铅酸换锂电”，有大量的退役电池流向了通信行业。但是，这类需求通常由行业大型回收机构来承接，并没有留下多少市场空间。

不过我们注意到，今年开始，梯次利用市场一反常态，出现了“供不应求”的火爆迹象。特别是8月以来，头部品牌的退役动力电池，甚至出现了“一芯难求”的现象。怎么回事？原来，新的应用场景出现了，这就是最近兴起的房车热、露营热。

今年以来，房车销量大涨。一季度房车销量同比增长17%，销量达到了近五年的同期最高。火热的房车市场带旺了房车改装厂的生意。很多人会买入低配的房车，自己花钱改装、升级，这样做，比买原厂的高配置省不少钱。房车改装，主要就是改水电。低配房车的电池容量往往只有两三度电，日常旅居生活不够用，所以车主会选择加装电池，自费扩容。

以往做电池扩容，用铅酸电池最便宜，但是它非常笨重，扩容10度电，电池重量就得350公斤，而且充电速度慢，使用体验差。如果买全新的动力电池，重量是能降下来，10度电只要80公斤，但费用要1.5万元。这时候，上二手动力电池就刚刚好，算上损耗，重量在100公斤左右，跟新的差不多，但价格不到原来的1/3，只要4000元。

同样地，露营热推动了户外电源的热销。今年618，京东户外电源销量同比增长了超过10倍，预计未来几年，户外电源市场规模在800亿元级别。但户外电源也很贵，容量为一度电的户外电源，够两个人用一天，起步价就要三四千块钱。而二手动力电池改造而来的大电源，只需要600元，再配上一台700元的逆变器，用户只花1300块，就能实现几千元的品牌户外电源的效果。

你看，精打细算的房车爱好者、露营爱好者，让动力电池的梯次利用有了一个新去处。

当然，房车和户外电源的改装不是二手动力电池的终局，以后一定会有新的应用场景不断冒出来。上个月工信部也表示，要加快出台动力电池回收利用标准，探索多元化回收，逐步完善这个“待爆发”的市场。对于动力电池来说，找到高性价比的应用场景，把资源利用到极致，这也是能源革命的一部分。

来看今天的第二条。

从今年4月份开始，猪肉价格触底反弹，进入了新一轮上行周期。特别是9月份以来，上涨势头很猛。有人开玩笑说，国庆期间，大伙儿放假，猪肉不放假，价格一天一涨。据农业农村部监测数据，10月8日，全国农产品批发市场猪肉平均价格为32.8元/公斤，比国庆长假前上涨了2.5%。

10月9日，国家发改委发布消息，近期生猪价格持续高位运行，已处于历史较高水平。为此，国家将投放今年第五批中央猪肉储备，以稳定猪肉价格。当然，比起国内市场庞大的消费量，国家储备肉的投放规模有限，对供需影响不大。投放举措更多是在释放“稳猪价”的政策信号，降低市场过热预期，引导养殖户保持正常的出栏节奏。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

我们之前聊过，中国的猪肉价格波动有着明显的周期性规律，俗称“猪周期”。一个完整的猪周期是4年左右，会依次经历：猪肉价格上涨——母猪存栏量增多——生猪供应增加——猪肉价格下跌——淘汰大量母猪——生猪供应减少——猪肉价格上涨。在一个猪周期内，猪肉批发价格最低可下探到20元/公斤，最高会超过50元/公斤，波动幅度非常大，这也是生猪养殖业面临的最大难题。

传统上，农户分散养殖生猪，大家各自根据市场行情来决定增加或者减少供给，这在事实上加大了猪周期的波动幅度，因为价格信息是滞后的。而且，农户的养殖技术和管理水平比较低，抗风险能力差，整个生产链条很脆弱。

如果依靠农业企业来集中化、大规模养殖，也面临难题。首先，集中化养殖是非常重资产的，要先期投入土地、猪舍等固定资产，还要购买猪仔、雇佣大量员工等等。第二，大规模集中养殖的疫病风险非常高，一旦发生猪瘟就可能全军覆没。第三，集中化养殖还面临管理难题。生猪养殖技术含量不算太高，但需要极大的耐心和责任心。以雇佣员工的模式来照顾生猪，无论你用什么激励方法，员工都不如养殖户自己那么上心。

怎么办？其实，多年前生猪养殖企业就探索出了一条路，采用“公司+农户”的养殖形式。这有点类似现在的加盟店，生猪企业为品牌方，农户为加盟商。农户掏钱自建猪舍，向生猪企业购买猪仔、饲料、疫苗、兽药；而生猪企业负责研发育种、饲料、疫病防治等关键技术，向合作农户提供全套养殖技术支持，什么时候喂什么料、打什么药，农户照做就行。等到了出栏期，农户按照当初约定的固定收购价格，把猪卖给企业。

这样一来，对生猪养殖企业来说，既做到了轻资产运营，又获得了规模效应；对农户来说，这种模式消除了猪肉价格波动和饲料价格波动的双重风险，可以享受稳定收益。看起来，这是一种双赢的商业模式。

但实际上，“公司+农户”模式一直走得磕磕绊绊。主要原因在于，农户的违约风险很高。到出栏期时，如果市场价格低于约定的收购价格，那就由生猪养殖企业来承担这部分损失，这没问题；不过，要是市场价格显著高于约定的收购价格，农户就会倾向于违约，不进行交割。而生猪企业一般会和下游的肉联厂等签订固定供货协议，一旦猪肉供不上，他们也要面临重大违约。还有，当外部的饲料价格高涨时，农户也倾向于将以固定价格购买的饲料倒手出去赚差价。

这个问题有没有解？生猪养殖龙头企业温氏集团想出了一个办法。温氏集团和农户约定的生猪收购价格，要显著高于预期的市场价格，这样农户就没有违约的动机。那么这样一来，公司岂不亏大了？不会。因为，温氏之前卖给农户的猪仔、饲料、疫苗、兽药等物资，也高于市场价格。这样，农户也不会有倒卖饲料的动机。

你看，这等于是在公司和农户之间打造了一个封闭的价格体系，它和市场体系相区隔，不受市场价格波动的干扰，从而最大程度地避免了农户违约风险。温氏集团只需要精确调控这套价格体系，保证合作农户的收益高于同行，农户就愿意和它绑定合作。数据显示，2021年与温氏合作的农户户均年收入达14.3万元，同期中国农民工年收入仅5万元出头。这套模式被业内称为“封闭式委托养殖模式”，它是解决生猪养殖业难题的一个神来之笔。

长期看，想要抚平“猪周期”的价格波动，还需要更多类似的机制设计。

来说说咱们得到的事儿。

最近，快刀青衣在他的工作周报里，给我们分享了一个学习心得，这是他在清华EMBA上课时学到的危机管理技巧，很实用。

想想看，如果你是一个工厂老板，有一天工厂突然发生安全事故了，记者纷纷来采访，你应该怎么办？记住：一定不能用保安拦住记者，而要管理好记者。

我们都知道，很多突发事件的负面消息都来自保安打记者。对于记者来说，他的任务是报消息，你拦着不给他任何消息，他就完不成任务，而保安打人也算一种消息，搞大了还挺轰动。所以，当工厂出了问题，不但不能拦住记者，反而要大大方方地用A4纸打印个媒体工作区贴出来，派专人安排好记者的行程和采访对象，这样至少不会谣言乱飞。

再想象一个画面：如果你不知道外面有记者，走出大门突然被记者团团围住，十几个话筒和闪光灯怼到你面前，你应该怎么做？

这个时候，你最需要的是给自己留半分钟的思考和缓解情绪的时间，为接下来说什么做好准备；同时，最好不要留下被记者围攻的这种混乱画面。这时候，你就可以指向十几米远的一个角落，说：“这里太乱了，记者朋友们，我们去那个背景下采访吧，也不要影响其他人通行。”这样，你不但为自己争取了半分钟的思考时间，同时还控制了场面的主动权。

你看，突发事件不等于危机，没有处理好舆论才会变成危机。如何与媒体打交道，是每个企业的必修课。

2022年7月28日 新技术怎样打开市场？

来看今天的第一条。10月7日，蔚来汽车在德国柏林召开发布会，宣布进入德国、荷兰、瑞典、丹麦四个国家。你知道，蔚来是去年5月份宣布进入欧洲市场的，把第一站选在了挪威。不过，销售情况并不理想。截至今年9月份，蔚来在挪威一共只卖出了不到900辆ES8。这次进入欧洲四国，蔚来改变策略，采取只租不卖的形式，主要面向企业客户提供三款车型的租赁服务。最短一个月起租，租金为每月1199—1295欧元，约合人民币8300元—9000元。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

据媒体分析，蔚来之所以改为租赁形式，主要出于两方面考虑。

一是可以快速打开市场。虽然蔚来已经在国内建立起高端品牌形象，但在欧洲人看来，蔚来和比亚迪差别不大，都是中国品牌的电动车。而蔚来价格要高得多，消费者的初次尝试成本比较高。采用租赁形式，可以降低消费者决策门槛，让更多人感受蔚来汽车的产品力。当然，这里还有一个市场背景，在欧洲由于买车的税费很高，租车服务比较普及。尤其是在豪华车市场，60%以上的豪车是用于租赁的。蔚来的租赁价格对标的是豪车市场，租金接近保时捷在当地的租赁费用。

二是可以提升客户体验。目前，欧洲对电动车的配套设施没有国内完善，售后服务能力也比较薄弱，这会直接影响客户的体验。改为租赁模式，客户不用为售后维修等细节操心，在租赁期内可以任意更换车辆，车子出问题直接换一辆就行了。这比售卖模式下，产品出了问题要召回，风险小得多。从长期的体验提升看，卖车需要更多借助当地汽车经销商的力量，而租赁服务是蔚来自己做，可以直接接触客户，第一时间收到反馈，针对性地做本地化创新。

对这次选择租赁模式，蔚来CEO李斌说：“汽车最终会变成一种服务。在欧洲市场，蔚来是以一个汽车服务公司的身份来寻找机会。”现在还不知道蔚来能否凭借租赁模式在欧洲打开市场，不过，这倒是让我想起商业史上的一个经典案例，和蔚来不谋而合。

那是在1950年代，当时在美国市场上常见的复印机技术有两种，光影湿法和热干法，但效果都不好，印刷速度慢、质量差、气味大，而且印刷出来的字迹不能长久保存。后来，有家公司发明出了“静电复印术”，这项技术完爆之前的技术路线，复印质量又快又好，字迹清晰，每天能印几千张，而且能够长期保存。

这家公司揣着这项技术，去找柯达、IBM、通用电气等大厂合作，但被大厂拒绝了。不是说这项技术不好，而是生产成本太高。当时市面上流行的复印机价格在300美元左右，而如果用静电复印术来生产，复印机价格将高达2000美元，卖给谁？大厂认为，这是一项注定会失败的技术。

当然，我们作为事后诸葛亮，知道现在通用的技术就是静电复印。这么昂贵的技术是怎么切入市场的呢？答案是，做商业模式创新，改卖为租。客户不想花高价买复印机，不要紧，租用就行了。这家公司针对政府机构和大企业，提供静电复印机租赁服务，并通过收取纸张、墨盒、维修费用实现盈利。这家公司后来更名为“施乐”，在1970年代的巅峰时期，施乐垄断了美国复印机市场80%以上的份额。

从施乐的例子可以看到，有的时候，公司光有技术创新还不够，技术创新得配合相应的商业模式创新，才能够获得成功。

顺便说一句，施乐的故事还有后续。因为施乐主攻政府和大企业的租赁市场，价格不是问题，体积也不是问题，所以施乐复印机一直是往大型化、高速化、多功能化方向去迭代。但是，市面上还存在大量中小客户，他们不需要租赁那么复杂的一台机器，买一台小型、慢速、廉价的复印机就足够。这部分需求施乐没有满足，被后来崛起的佳能接住了。佳能看准机会，针对中小客户售卖操作简单、价格便宜的小型复印机。到1970年代末，生生从施乐手里抢下一半的市场份额。

好，我们再说回来，通过商业模式创新来破除新技术普及的壁垒，还有一个好案例。

你知道，早在1990年代末，数字影院技术就出现了。这是指，不用传统的胶片拍摄、胶片放映，而用数字摄影机拍摄、用数字技术放映。拷贝一份传统电影胶片的成本为2500美元左右，如果一部电影要在全美3000块银幕上放映，光是胶片拷贝费就要750万美元。好莱坞每年要花费10亿美元来拷贝和回收电影胶片。而数字影院技术能够把这笔巨额成本省去，电影公司对这项新技术寄予厚望。《纽约时报》在1999年预言说：“数字影院技术即将给电影工业带来巨变。”

但谁都没想到，在之后的几年中，数字影院技术推进缓慢，到2006年年底，全美的数字放映影片才仅仅占了5%的市场份额。怎么回事？前面说了，电影公司是有足够的动力来推进数字技术的，问题出在电影院。为了放映数字影片，电影院的每块银幕需要投入10万美元来采购数字放映机，设备的软硬件升级维护又很麻烦。巨额投入下去，电影院却并不能因此多收入多少票房，这笔生意怎么算都是赔本的。所以，对数字化改造，电影院是能拖就拖。

怎么破这个局？这时候，有人想出了一个点子。由好莱坞的几大电影公司联合出资，成立一个第三方机构，叫“数字影院集成商”，由它来购买昂贵的数字放映设备，并为电影院提供软硬件升级和系统维护服务。电影院用以租代买的方式，分5—10年支付租赁费用，租期到了之后，数字放映设备就归电影院所有。在这个过程中，几大电影公司会对电影院的租赁费用进行补贴，毕竟，推进数字化的好处，电影公司拿了大头。

这个计划推行之后，很快就把全美的数字放映影片比例，从5%提高了40%。可以说，没有商业模式的创新，数字影院技术的普及至少要推迟5年。

北大管理学教授魏炜说过：“所谓商业模式，就是利益相关者的交易结构；如何更有效地组织利益相关者、优化交易结构，这就是商业模式创新。”

来看今天的第二条。

9月底，谷歌突然宣布，关闭旗下云游戏平台Stadia。我们在今年年初，也就是第187期节目中聊过这件事，谷歌云游戏平台之所以失败，不是自身不努力，很大程度上是被不给力的网络给坑了。谷歌云游戏平台的初衷，是让玩家可以不用下载游戏，通过云端随时随地畅玩3A游戏大作。但这对网络有极高的要求，既要高带宽，又要低延迟，还不能有临时网络波动。大多数玩家的网络条件根本达不到这个要求，这就让云游戏的体验大打折扣。玩家宁可用传统模式，花点时间把游戏下载下来安心玩。

不过，这不是我们今天要讨论的重点。据媒体报道，谷歌这次操作引发了不小的舆论风波，关闭平台的消息宣布太突然，让员工、合作伙伴和用户都猝不及防。

据该项目员工说，他们在早上7点收到邮件，说8点有个重要会议，然后在会上被告知平台关闭，之前没有收到任何预告提醒。用户那头也是一脸蒙圈：就在两天前，平台才刚刚推送了最新版的用户界面更新，结果现在突然宣布要关闭服务。对于玩家非常看重的在平台上的游戏存档、好友列表，能不能迁移到其他平台上，谷歌也没个说法。

最惨的是这个平台上的游戏开发者，事前谷歌没有给他们打过招呼，宣布关闭后也没有对他们做沟通和安抚。要知道，很多游戏开发者已经辛辛苦苦干了大半年，准备在近期就发布新游戏，结果看新闻报道才知道，平台要关闭了，之前几个月的工作都白干了。一些游戏开发者在社交媒体上发布视频，声泪俱下地控诉谷歌。

就这样，谷歌硬是把一次正常的项目关闭，变成了一场舆论风波。按说，自创立以来，谷歌已经关闭了几百个项目，出现这样的失误不应该。

这让我想到一个问题：绝大多数商业书籍和课程，都是告诉我们怎么创业，怎么开启一个项目，而很少有人讨论，当项目失败，甚至公司倒闭，我们该怎么善后、怎么负责任地退出。具体来说，就是怎么处理好客户、员工、合作伙伴、投资人这四方的关系。

先来说客户。对互联网项目来说，安排客户的退货退款只是一方面，更重要的是，App上有客户看重的个人数据，对这些数据怎么妥善地导出、迁移，是需要重点解决的问题。

比如，在苹果商店里曾经有个很火的应用叫Storehouse，这是一个图文平台，用户在上面发布生活照片，并且通过照片来讲述自己的故事。这个App还得过苹果设计奖，但用户数量增长缓慢，最后不得不关闭。不过，他们不是直接关闭应用了事，而是在关闭前，另外投入研发费用，专门开发了一款导出工具，让用户能够把他们在平台上发布的图文导出成独立的文件。这样用户就可以永久保持和展示他们自己创作的故事，这个举措让用户非常感动。

再来说员工。一些失败的创业公司，在最后阶段往往是这样一种情况：老板假装在融资，其实心里盘算着怎么跑路；而员工假装在工作，其实在一边投简历一边在申请劳动仲裁。到了这个阶段，还有更好的处理方式吗？我看到知乎上有个叫“左右”的答主分享了他的亲身经历：

在公司账面还剩两个月工资的时候，创始人逐一面谈团队成员，告诉他们：“公司融资迟迟没有达成，有可能月底就解散团队。如果解散团队，我会给大家补偿一个月的薪水，大家可以安心。从现在到月底这段时间，也是融资的关键点，我希望大家跟我竭尽全力地拼一把。如果融资成功了，我们继续并肩作战；如果融资失败了，起码我们也是壮烈牺牲。与此同时，你可以考虑外面的机会。当然，我也会尽力地给大家推荐。”

你看，创始人在这段话里表达了三层意思：第一，坦诚交代现状，让大家做好最坏的打算；第二，竭尽全力给予大家保障；第三，再次激励大家，最后努把力！可以想见，如果他下次创业，这帮员工还愿意跟着他干。

最后来说投资人。一般来说，投资人会出于理性考虑，先于创业者提出关闭项目。当投资人第一次提出关闭项目时，创业者一定不要说，行，那我们就结束吧……你至少得挣扎一下，展示你的决心和魄力啊。如果尝试了其他方法还是不行，那么，你需要和投资人展开一场深入交流，检讨本次创业中所犯的错误，并向投资人请教改进方式。创业者可以承诺，在下次创业时，留出一部分股份优先给原有投资人，作为补偿。很多人不知道，投资人更喜欢投连续创业者，并且愿意投同一个人。

还是那句话，创业是一场无限游戏。一个优雅得体的退出，是下次创业的加分项。

2022年7月29日 现代社会是怎样形成的？

今天我们要刷的这门课，是张笑宇老师的《现代史纲40讲》。

假期里我刷了几本穿越小说，一个感叹就是，现代生活真是比古代进步太多了，日行千里、万里传音、上天入海，无所不能。以至于随便一个普普通通的现代人穿越回古代，都拥有不小的生存优势，可以作为谋生的金手指。

这就引出了一个根本性的问题：现代社会和古代如此不同，它是怎么从古代社会生长出来的？这背后的根本驱动力是什么？现成的答案有很多，比如科技、民主、全球化、专业分工、政教分离等等。

在这门课里，张笑宇老师提出了一个独特的观点：现代社会的根本驱动力，不是技术，不是制度，而是正增长秩序。它包括两层意思：一是人均GDP持续增长，二是这个社会能够约束暴力。

先说人均GDP持续增长。今天我们把持续增长看为理所当然，其实，这是现代社会才有的独特现象。古代社会本质上是一个零增长社会，零增长是常态，正增长是特例。从古代走向现代，就是一步步把正增长从历史的特例变成历史的常态的过程。

再来说约束暴力。在古代社会，财富的唯一来源是土地，而经济又是零增长的，这种情况下，想要获得更多财富的最有效方式，就是运用暴力：用军队不断掠夺土地，然后用掠夺来的土地养活更多军队，不断扩张这个循环，就形成了帝国。并不是说帝国越强大，就离现代社会更近了一步。恰恰相反，走向现代社会需要不断约束暴力。

下面，我们以西方历史上几个片段为例来说明，正增长秩序是如何从古代社会一点点生长出来的。

首先是三千年前的腓尼基人。张笑宇老师认为，腓尼基人是古典时代“正增长秩序”的缔造者。腓尼基民族诞生于地中海沿岸，大约是今天的黎巴嫩一带。那里是连接亚欧非三大洲的咽喉要道，也是最好的货物中转站，腓尼基人借此成为最早的商贸民族之一。当时跨地中海贸易的主要商品是橄榄油、香水、香料、葡萄酒等等，这在当时都是妥妥的奢侈品，利润很高。随着贸易规模越来越大，腓尼基人在很长一段时间内实现了持续正增长。

有钱就会招眼红，腓尼基人很快被盯上了。公元前9—8世纪，亚述帝国崛起了，亚述人是位于两河流域，世界上最早使用铁器的民族。亚述帝国就是一个由暴力集团建立起来的征服秩序，他们盯上了腓尼基人的商贸城邦。腓尼基只是一个小民族，面对拥有超强武力的大国，根本打不过，那怎么办呢？

他们的办法是，拿钱换自由。亚述帝国虽然眼馋腓尼基商人的财富，但是自己不擅长做生意。腓尼基人就跟他们商量，不如这样：你给我做生意的自由，我给你交保护费。一份古代文献记录说，腓尼基人建立的推罗城邦，一次性向亚述进贡了4000公斤左右的黄金。

亚述帝国觉得划算，就给了他们充分的自治权，腓尼基人的奢侈品贸易也得以维系。还有些腓尼基人出去开发了新的领地，比如在地中海西南岸建立了日后鼎鼎大名的迦太基。这就是腓尼基人在地中海地区逐渐壮大的发展历史。

不过腓尼基人躲过了亚述帝国，却没能躲过罗马帝国。公元前264年，罗马人与迦太基人爆发战争。面对强大的敌人，迦太基人内部产生分歧。当时迦太基城邦已经实施了三权分立的共和制，元老院、军事统帅和人民大会之间相互制衡。元老院代表商贸集团，军事统帅代表军事集团，人民大会代表全体人民。被罗马第一次打败后，元老院和军事家族互相推卸责任，争权夺利，迦太基城邦也走向分裂，最终被罗马彻底消灭。

简单总结一下：凭借区位优势发展奢侈品贸易，让腓尼基人保持了经济持续正增长；凭借资本实力，拿钱换自由，让腓尼基人约束了外来暴力。但是当更强大、更贪婪的外来暴力出现后，这一套就不灵了，而且暴露出商贸城邦共和制度的内在矛盾——军事集团和商贸集团的冲突，这一冲突让他们走向灭亡。

这个矛盾该怎么解决呢？下面，我们把时间快进到中世纪，来看看威尼斯城邦。张笑宇老师认为，以威尼斯为代表的很多欧洲城邦集继承了古代商贸城邦的角色，它们把腓尼基人缔造的“正增长秩序”又往前推进了一步。

威尼斯城邦最值得称道的，就是它解决了商贸集团和军事集团内斗的问题。具体来说，威尼斯城邦对共和国“三权分立”的机制做了改进，开创了独特的“行会”制度。

行会，就是由商人自发组织的、互帮互助、维持商业和社会秩序的机构。它往往跟某个行业紧密相关，比如玻璃制造、皮匠、金匠、法律、出版等等。行会对内解决知识如何在师傅和徒弟间传承的问题，对外解决老百姓对专业人士不信任的问题。这跟今天的饮食行业协会或者律师协会是一样的道理。

在中世纪，威尼斯一个小小的城邦就有两百多个行会。这些行会除了负责管理行业事务之外，同时也是威尼斯的政治选举单位。也就是说，你至少得是个行会的学徒，才有选举权，才有资格参加选举。威尼斯的暴力集团，也是从行会选举出来的人中，再划分出来的。那些参加海战的士兵与将领，可能就是和平时期负责货运的水手与船长。一套人马，两块牌子。这样一来，商人集团和暴力集团之间的紧张关系也就消解了。

在张笑宇老师看来，威尼斯的进步，是因为它采取了“行会”这种社会组织方式，达成了共识，商贸集团将内部暴力牢牢控制住了。

但是，威尼斯再繁华，毕竟只是一个城邦，它面临的致命问题就是规模太小。总人口只有12万，组建一支1万人的军队已经是极限了，一旦遇到大帝国根本没法抗衡。不幸的是，它的周围确实出现了两个强大帝国：奥斯曼土耳其帝国和法兰西帝国。威尼斯人在海上打不过奥斯曼土耳其，在陆地上打不过法国。威尼斯试图和其他商贸城邦达成联盟、共同抵抗帝国，但联盟没有成功，最后无可避免地衰落了。

有意思的是，威尼斯人没能建立起的商贸同盟，在中世纪欧洲大陆的另一块地方实现了，这就是汉萨同盟。汉萨同盟本质上是一个商会联盟组织，像汉堡、柏林、不莱梅、哥本哈根、吕贝克等等，都是汉萨同盟的成员。

你知道，中世纪的欧洲非常混乱，经商环境很不友好。比如吕贝克的长途商人，他们做的是贩运海盐的生意。这种生意有着巨大的利润，但沿途会遭遇各种风险，比如各种强盗、各地封建领主设立的关卡，沿岸异族人强征的过路费等等。在这种条件下，商人的利润只占不到10%，90%以上的成本都来自路上这一层层的克扣。

为了保护自己的利益，吕贝克商人就组织起来，拉了附近的汉堡商人入伙，建立起汉萨同盟。并规定，加入同盟的城市彼此实施优惠政策，一致对外。如果有加入同盟的商贸城市受了不公平对待，同盟有责任出面解决问题。在汉萨同盟最辉煌的年代，它有195个城市会员，分布在16个国家。

听到这儿，你肯定会问：为什么威尼斯没能组建同盟，汉萨商人却可以呢？

前面说了，威尼斯能够维持正增长秩序的核心原因，是商贸集团控制了暴力集团。但是其他商贸城市，商贸集团和暴力集团是分庭抗礼的。如果威尼斯想搞大联合，那么其他商贸城邦内部的暴力集团，势必无法接受自己被商贸集团控制住，内斗就产生了；而如果威尼斯动用自己的武装力量去压制其他商贸城邦中的暴力集团，那就等于用武力缔造了一个暴力帝国，威尼斯自身的“正增长秩序”也就维持不住了。

汉萨同盟是怎么解决这个问题的呢？汉萨同盟主要由商人组成，他们本身没有保护自己的暴力集团，也就不存在要跟暴力集团分庭抗礼的问题。那么，遇到有外部势力想要来强取豪夺怎么办？他们的办法是，请雇佣军。

比如14世纪，丹麦国王废除了汉萨商人在丹麦港口的特权，对他们的主要商品鲱鱼收高额的关税，并且对汉萨同盟的成员维斯比发动了进攻。这时候，汉萨同盟就请来了中世纪三大骑士团之一的条顿骑士团作为雇佣军，打败了丹麦国王。在中世纪的欧洲大地上，第一次有一群商人，在没有掌握任何国家政权的前提下，战胜了一个国王。

雇佣军解决的是外部暴力的问题，而对于内部暴力，也就是商贸集团和封建领主之间的冲突，该怎么解决呢？因为加入汉萨同盟能够带来很大的贸易利益，很多小城邦都想加入。汉萨同盟就拟了一个“城市宪章”，只要城邦领主签字同意这份“城市宪章”，就可以加入。这份宪章的内容是什么呢？就是领主同意放弃对城邦的直接统治权，交给商人来打理，而领主可以获得丰厚的金钱回报。

张笑宇老师说，这个“城市宪章”类似于今天互联网的开源协议，能够快速把零散的小城邦团结在一起，它的历史意义甚至比后来的《大宪章》更重要。汉萨同盟后来发展为中世纪最大、最强有力的商贸城市同盟，实现了持续近两个世纪的正增长。

说到这儿，你发现没有，在建立正增长秩序的过程中，腓尼基人是用交保护费的方式“供奉”暴力，威尼斯人是用行会组织来“控制”暴力，而汉萨同盟是花钱来“收买”暴力。现代政治中人们享有的很多权利，都是由商人“买”出来的。

好，以上就是我们从《张笑宇·现代史纲40讲》这门课里节选的部分内容，分享给你。

2022年7月30日 怎样专业地读史记？

《史记》是二十四史之首，被鲁迅先生誉为“史家之绝唱，无韵之离骚”，可以说是历史爱好者的必读书。我自己在读《史记》的时候，主要是把它当成历史故事来读的，只知道什么人干了什么事，并没有仔细琢磨过文本结构。

我们知道，《史记》属于纪传体通史，司马迁把所有人物传记分成了三类：本纪、世家和列传。本纪写的是帝王级别的人物，像黄帝、尧、舜、周武王、秦始皇等等；世家写的是比帝王低一个级别的历史人物，主要是分封的王侯，以及影响力等同王侯的人物，像姜子牙、周公、孔子、萧何、张良等等；最后的列传，是政治地位更低一层的人物，像商鞅、张仪、荆轲、老子、孟子，都出现在这一部分。

王鼎杰老师提出了一个特别有意思的问题：本纪的第一篇，是讲轩辕黄帝；世家的第一篇，是讲吴太伯，这个人物是商代的，比轩辕黄帝晚了一千多年；而列传的第一篇，是讲伯夷叔齐，他们是商末周初人，比吴太伯晚了200年左右。你看，这是不是有点奇怪？如果本纪、世家、列传，纯粹是按照人物的政治等级来划分，那么每一级的人物都应该从同一个时代开始讲起。

难道说，司马迁认为，吴太伯之前只有帝王才值得记载？伯夷之前，只有诸侯才值得记载？这肯定讲不通。对于这个问题，王鼎杰老师给出的答案是，本纪、世家、列传这三个部分的开始点，另有深意，是按照“华夏文明的三波浪潮”来划分的。

第一波浪潮，是华夏文明秩序的形成；第二波浪潮，是国土的开拓和分封制的形成；第三波浪潮，是个体觉醒和庶民阶层的崛起。每部分的开篇第一个人，都是对应浪潮的代表人物。

我们从第一波开始说，这部分对应的是本纪，司马迁是从黄帝写起的。实际上，在司马迁的时代，主流观点讲历史，不是从黄帝讲起，而是从尧舜讲起。因为孔子认为，尧舜之前的政治人物，神话传说色彩太重，对他们的态度是存而不论。孔子整理的《尚书》就是从尧舜开始。在汉武帝时期，《尚书》是官方认可的核心经典，也代表了官方认可从尧舜开始的历史叙事。

那为什么司马迁要选更早的黄帝来作为《史记》的第一人呢？如果只是为了找一位时间上比尧舜更久远的，那为什么不写神农氏呢？在《史记·五帝本纪》里有记载：“轩辕之时，神农氏世衰。”也就是说，在黄帝之前，神农氏已经是统治者了。这该怎么解释呢？

王鼎杰老师认为，玄机就在“轩辕之时，神农氏世衰”这句话里。按照《史记》的记载，天下秩序原本由神农氏主导，但是后来这个秩序崩溃了。诸侯之间常常爆发战争，百姓深受其害，而神农氏已经没有能力去平乱了，这还引发了蚩尤入侵，和炎帝势力扩张。

在这样一个背景下，黄帝“习用干戈，以征不享”。“习用干戈”就是整顿军事力量，“以征不享”是讨伐那些不去朝见神农氏的诸侯。也就是说，黄帝起兵了，他的目的是恢复神农氏的统治秩序。当黄帝打出“以征不享”的旗号后，诸侯们纷纷前来投靠。

这个时候，黄帝开始重整军备，“治五气”，就是改良历法，“设五量”，就是设立度量衡，恢复生产，安抚百姓。最后，黄帝战胜了炎帝和蚩尤，赢得了广泛的拥戴。诸侯们都尊黄帝为天子。轩辕氏，就这样取代了神农氏。

现在你应该能够体会到，司马迁写历史的高明之处了。在他的叙述中，黄帝是一个乱世中的复兴者。历史从复兴开始写，要比从开创写更有深意。有开创就有结束，但复兴没有结束，只有不断再现，绵延不绝，成为华夏历史合久必分、分久必合的源头。

进一步来说，黄帝开启的新秩序，不只是老秩序的恢复，还是复兴中的融合与壮大。黄帝把数以万计的部落，整合成了一个大的部落。失败的一方，比如炎帝，没有被彻底消灭，而是和成功者一起融合成了一个更大的文明。

后来刘邦在沛县举兵，是先祭拜黄帝，再祭拜蚩尤。得天下之后，更是将黄帝和蚩尤同时祭祀。这就说明，在汉代，蚩尤也融入了黄帝的文化谱系之中。中华文明的伟大之处，恰恰在于这种多元和融合的基因。黄帝，也就最能代表中华文明秩序的开端。

看懂了本纪为啥从黄帝开始，接下来咱们说说世家，这对应的是华夏文明第二波浪潮——分封制。分封制的重要性我们都知道，但是为什么要从吴太伯开始写呢？在周代的诸侯里，吴国是一个非常边缘的存在，地位和影响力都有限。按道理说，世家的第一篇，怎么轮都轮不到吴国。

关于这个问题，过去人们都把焦点放在道德上，关注吴太伯把国家权力让给弟弟这件事。周太王的嫡长子是吴太伯，后面两个是仲雍和季历。按道理说，继承人肯定是吴太伯，最小的季历没资格当继承人。但是季历后来生了个儿子，也就是日后鼎鼎大名的周文王姬昌。周太王很看好姬昌，想让姬昌成为国君，而要让姬昌成为国君，得先传位给姬昌的父亲季历。

吴太伯与弟弟仲雍看出了父亲的苦恼。于是，这两兄弟主动放弃了继承权，还一路远逃，从此再没有回到故国。后来季历继承了王位，进而让姬昌成了下一代的继承人。这就是著名的太伯让国的故事。

王鼎杰老师认为，司马迁选择吴太伯做世家第一人，除了道德，还有更深层的原因：吴太伯兄弟二人远走他乡，从黄河流域，逃到了当时还是蛮荒之地的长江流域，还在当地新建了吴国，与分封制不谋而合，开创了中国历史上跨地域融合、交流的大传统。

在吴太伯的时代，黄河流域远比长江流域发达。黄河流域本身有非常发达的水系，而且还有优质的黄土，非常适合早期农业的开发。尤其是关中平原，从关中平原向东，一直到汴水，有接连不断的河流交汇进来，沿着黄河形成了一个东西走向的生产带，也是司马迁那个时期最发达的地带。相比之下，当时的长江流域就没那么繁荣了，甚至可以用“蛮荒之地”来形容。

吴太伯兄弟的远走，是从一个高度发达的地区，去了一个极度不发达的地区。他们不光在这里生活了下去，还把先进地区的经验和技术带到了这里，得到了当地人的拥护。越来越多的人，自发追随在这兄弟二人身边定居，形成了新的聚落，最终发展成了一个新的国家，吴国。

如果说分封制的意义在于开拓，那么吴太伯去长江流域建立吴国，无疑是最有意义的开拓，世家从吴太伯开始讲起就顺理成章了。

最后咱们来说列传。这对应的是华夏文明第三波浪潮——个体觉醒和庶民阶层的崛起。

列传的第一篇，是伯夷叔齐的故事。伯夷和吴太伯很像：伯夷是商朝末年孤竹国国君的大儿子，是君位的第一继承人。但当时老君主却更想让三儿子叔齐继位。于是伯夷选择逃走，放弃继承权，成全叔齐。表面上看，这就是吴太伯故事的翻版。

但是在王鼎杰老师看来，这两个故事的差别很大。

第一，是逃走的人不一样。在吴太伯的故事里，吴太伯带着弟弟仲雍一起逃走，将国君的位置留给了季历。但伯夷叔齐这一次，老国君想传位给叔齐，而叔齐却跟着伯夷一起逃走了。

第二，两起事件的结果也不同。吴太伯和仲雍逃走后，在吴国建立了自己的政权，仍然是贵族。而伯夷和叔齐却从此浪迹天涯，成了平民。主动放弃贵族身份，成为普通百姓，这在当时是相当不可思议的。

在伯夷的时代，贵族是必须要有家族归属的。因为有了家族归属，自己的贵族身份才能得到保障，自己的后代才能世世代代做贵族。那些离开家族的贵族，大多会等待机会返回家族，或组建自己的新家族——吴太伯兄弟就是这样，他们二人虽然放弃了继承权，却新建了吴国，他们最后还是贵族。可伯夷叔齐不一样，他们一路走下去，至死也没回归贵族世界。

我们知道，贵族制式微而庶民阶层崛起，这是秦汉以来的古代中华文明区别于世界其他文明的一大特征。从这个角度看，伯夷叔齐放弃贵族身份而归于平民，非常具有象征意义。当然，伯夷叔齐的觉醒过于超前了，在当时注定无法成为主流。等到春秋战国，随着分封制的崩溃，才真正掀起个体觉醒和庶民崛起的浪潮。所以，列传的第二篇，司马迁一下就跳过了四百年的历史，直接选择了春秋时期的管仲和晏婴。在王鼎杰老师看来，这个跳跃和选择，正是司马迁对历史的独特把握。

好，以上就是我们从《王鼎杰讲透史记·50讲》这门课里节选的部分内容，分享给你。

所谓“外行看热闹，内行看门道”。作为外行，我们把《史记》作为一本人物传记来读，看看热闹也是不错的。不过，如果你还想进一步“看看门道”，王鼎杰老师提醒你，那你就必须深究文本，注意司马迁在谋篇布局、素材选择上的用意。在很多时候，司马迁连用词都非常考究，经常是一字之褒、一字之贬。不去深究文本，就很容易疏于表面。如果你想用更专业的视角去读《史记》，推荐你加入学习《王鼎杰讲透史记·50讲》。

2022年7月31日 怎样加速能源转型？

能源转型是过去这一年我们一提再提的热门话题。对于能源行业来说，碳中和目标拆解下来很明确，就是到2060年，让能源结构中非化石能源的比重，从现在的17%提高到80%，这是一个确定的终点。为此，国家不但出台了“十四五”现代能源体系规划，还有各个细分能源的指导政策。有权威机构测算过，我国实现碳中和总共需要约140万亿的投资，这是个万亿级的超级赛道。

听到这儿，你可能会想，能源转型，是不是全靠政策推动，然后拼命投钱就行了？没那么简单。政策当然很重要，它是能源转型的总体指导，但不是能源转型的唯一驱动力。过去一年，能源行业发生了很多突破性的重大进展，这背后除了政策支持，还有两大驱动力：一是应用场景的拓展，二是技术瓶颈的突破。下面我们展开说说。

首先是应用场景的拓展，它让小众的清洁能源有了更大的用武之地。

比如氢能。氢能一直被称为人类终极清洁能源，奇怪的是，它的存在感很低，电动车都已经用上光伏发的电了，氢能车却没看见几辆。为啥呢？这和氢能的先天限制有关。过去，氢是按照危险化学品来管理的。氢气的爆炸极限是4%—75.6%，空气中只要混进4%的氢气，遇火就很容易爆炸，这导致它难储存、难运输。如果通过建加氢站来加氢呢，成本非常高，新建一座的成本是1500万元。现在全国只有255座加氢站，想达到加油站那么高的密度，还需要很长时间。所以，氢能应用迟迟无法落地。

可喜的是，从2022年开始，氢能要进入实质性应用阶段了，因为氢能找到了一个特别合适的应用场景：工业副产氢就近用于固定线路的商用车。举个具体的例子，雄安新区投产了一条名叫“容易线”的氢能重卡运输线路。重卡，就是商用重型卡车；路线起点在雄安新区容城县，终点到易县，全长59公里，这是雄安新区主要的建材运输通道；氢气的供应商，是附近一家做焦炭化工的企业，它们每年要生产大量的工业副产氢，长管拖车跑上100公里就送到“容易线”的加氢站了。

为什么这个场景特别适合用氢能呢？

首先，商用车迫切需要清洁转型。商用车是出了名的高排放，2021年，商用车的保有量占全国车辆的12%，但它消耗的汽柴油占了51%，排放的二氧化碳占了56%，污染物排放占比更是高达80%。

其次，固定线路，可以解决氢能储运的“先天不足”。商用车行驶的路线是固定的，加氢站密度的问题很好解决；商用车也基本停放在露天环境，泄漏的氢气马上会被稀释，爆炸风险大大降低。

最后，“工业副产氢”能很好地解决能源的供应问题。这里用的氢是工业副产品，成本低，每公斤16元的价格，是电解水制氢的三分之一。产业分布也广，能产生副产品氢的焦化工业在全国很多省市都有分布，并且能和重卡运输的需求区域重叠，氢能供应很方便。

总结一下这个模式：一边是大量工业副产氢，一边是商用重卡的减排需求，两者相结合，就有了一个特别适合的应用场景，就给了氢能应用从0到1突破的机会。

再举一个应用场景拓展的例子，核能。单看供电，核能好像不太起眼，目前在我国电力供给中只占5%。不过现在，核能在应用上有一个重大突破，就是核能供暖。山东烟台的海阳市完成了全国首个“核能供暖”任务，核电站发电的同时，利用余热加热暖气水，热电联供，为500万平方米的海阳城区连续供热143天。

为什么核能供暖这个应用特别了不起呢？它解决了一个困扰我们多年的难题——城市供暖的清洁化问题。我国一共有17个省份需要冬季采暖，覆盖了60%的国土面积，一半以上的人口。2020年，全国集中供热用掉了2.8亿吨煤炭，产生了6亿吨二氧化碳和其他污染物，相当于全国交通领域半年的排放量。

之所以有这么大的排放，是因为我们的供暖一直都是以燃煤锅炉为主，这也是我国实现双碳目标的一大障碍。如果用清洁能源替代行不行？用天然气代替燃煤，成本要高3倍，再加上我国天然气近一半靠进口，供应上根本不够。用电成本就更高了，和燃煤不在一个量级，电网也承受不了这么大功率的负荷。

这样一来，核能供暖就是一个非常值得关注的应用了。就拿海阳市来说，一个供热季，如果燃煤，要用掉18万吨煤炭，4500辆大卡车才装得下。核能供暖用了多少燃料呢？1.2吨，一辆小面包车就拉走了，而且零碳排，能量密度和清洁程度碾压其他能源。

你可能会担心，核能是不是会有安全问题，毕竟历史上的核事故让人心有余悸。我们已经掌握了国际上领先的第三代核电技术，核电站能抵抗任何假设的可能事故，安全性很高。你也不用担心家里暖气片会有核辐射，核能供暖送来的水，是经过5层隔离和监测之后的安全热水，对人体没有任何伤害。

示范项目成功后，今年的供暖季，预计核能供暖能覆盖3000万平方米、100万人口的取暖需求。当然，这只是沿海地区的核能供暖项目。现在，我们还在推进第四代核电技术。第四代核电站，可以做到像集装箱那么大，并且大部分不需要用水冷却，可以在内陆使用。现在甘肃和山东已经有了测试项目，第四代核电站建成后，核能供暖也会推广到内陆地区。

前面说的氢能和核能，是应用场景驱动的两个进展。接着咱们来看看，技术突破如何驱动能源行业的重大进展。

比如，和光伏并称“新能源双雄”的风电，目前正在遭遇发展瓶颈，因为风电的开发越来越难了。过去十年，风力资源丰富、位置好的地区，已经被开发得差不多了，剩下的适宜地区越来越少。

这就要求，风电要逐步转向两个领域，一个是低风速风能的开发，比如中东部省份的低海拔地区，还有一个是海上风能。但是，这两个地方的风能开发都不容易，风机的装机成本更高。想要控制发电成本，必须提高每台风机的发电效率。

怎么解决呢？目前最主要的方法就是使用更大型的风机，叶片越大，发电效率越高。理论上，风机吸收的能量和叶片长度的平方成正比，也就是说，假如一个叶片从20米变成40米长，可利用的能量就会增加4倍。

这个道理很好理解，问题是，要造出来并不容易。现在常见的50米风机叶片，一个叶片重量已经是10吨，风机的三个叶片旋转起来，相当于三只大象在天上跳舞。同时，增加叶片长度，重量不是线性增加，而是成倍增加的。把叶片长度从50米增加到100米，叶片重量会从10吨增加到80吨，三只大象，立马变成了三只恐龙。重力和风力双双提高，叶片材料就更容易劳损、变形，甚至断裂。

现在常见的风机材料，是玻璃纤维，用纯玻璃纤维造出的叶片，长度可以达到90米。从研究的预测来看，只要材料允许，叶片的长度理论上可以超过200米，这个长度就不是玻璃纤维能承受的了。想要造出200米的叶片，得用碳纤维。碳纤维的强度，要比玻璃纤维高出40%。另一个指标，“模量”，更是高出3—8倍。模量越高，材料越不容易变形。同时，碳纤维密度还更小，能比玻璃纤维轻30%。

适合做风机叶片的碳纤维，是48K大丝束碳纤维，也就是每一束碳纤维中的纤维根数有4.8万根。过去，大丝束碳纤维的核心技术被美国和日本把持，技术壁垒很高。今年，上海石化解决了这个卡脖子的问题，自主研发出了48K大丝束碳纤维。上海石化今年年初开始安装设备，8月份通过了中期试产，具备投产能力，年产能预计有1.2万吨。上海石化也已经开始涉足风机叶片制造了，200米长的风机叶片，正在向我们招手。

你看，大丝束碳纤维的国产化，是材料基础科学上的突破。乍一听和新能源关系不大，它却解决了风电发展的瓶颈问题。

技术突破还推动了能源行业的哪些进展呢？咱们把视线拉回到化石能源上。不要觉得有了“双碳”目标，化石能源就不重要了。到2060年，我国的能源结构中依然有20%的化石能源，需求量大概是3亿吨。所以，传统能源的突破也很重要。

比如，有一种能源叫“页岩油”，我国的储量排名世界第三，但它一直被当作是“无效资源”。你知道，美国已经能够规模化地开采页岩油了，但中国的页岩油开采难度，要比美国高上好几个等级，很多国际能源公司都来中国尝试过，最后都放弃了。

也是在今年，我国对页岩油的开采技术有了很大突破。比如，原来的开采方法，是在页岩中压出很多裂缝，让石油渗出来。但裂缝很容易闭合，出油量很低。现在，我们把岩石压裂后不马上开采，而是用高压继续憋着，让裂缝吸水膨胀，不断形成新的裂缝，这就让页岩油产量大大提升了。

和页岩油一样“看得见，采不着”的，还有南海海域的油气资源，那里光石油就有200亿吨，够中国用30年。这些资源70%都位于水深超过1500米的超深水区域，过去一直很难开采。去年，我国自主研发的“深海一号”平台，打破了这个局面，它集合了很多先进制造技术，能够开采出超深水区域的油气资源。现在，深海一号为粤港澳大湾区供应着四分之一的用气。

好，以上是我们从《马一峰·能源前沿报告》这门课里，挑选的几个片段和你分享。

过去一年中，像这样的重大进展还有很多。在场景和技术的双轮驱动下，我们正在朝着能源转型的终点稳步前进。最后再提醒你一下，从现在到年底，《马一峰·能源前沿报告》还会为你每月更新一期月报，跟你及时同步最前沿的能源话题，推荐你加入学习。

2022年8月1日 跟房产经纪人学销售

今天我们来刷《贝壳·怎样做好房产经纪人》这门课。我知道，房产经纪人是个小众的职业，可能不在你的职业规划里。但你一定听过一句话：“任何工作都是在做销售”。当你在会议上兜售某个概念，或是说服别人去做某件事时，本质上你都是在做销售。而且，你的职位越高，要求你的销售能力越强。如果你想提升销售能力，不妨跟房产经纪人学。因为房产销售，是所有to C的销售任务中难度最高的。

首先，绝大多数to C的客单价都比较低，就算是买车，也大都在几十万的量级。但是房子动辄几百万元，可能是很多人一辈子签过的最大金额的合同。

其次，绝大多数销售卖的是标准品，而房子是非标品，同一个楼盘里，房子的户型、价格、交付时间等，可能都不一样。更别提二手房了，每套房的情况天差地别。

还有，绝大多数销售场景下，客户一个人就能决策，但是买房子，参与决策的人以家庭为单位，决策的影响因素更加复杂。

所以，房产经纪人要完成一个单子，需要建立深度信任、挖掘潜在需求、平衡各方关系。房产经纪人的工作方法论，非常值得借鉴。贝壳App有全国最庞大的经纪人销售团队，50多万人，占全国总房产经纪人的1/4。他们很多有着十年以上的经纪人工作经验，有的客户满意度常年维持在100%。贝壳把这群优秀经纪人的个人销售经验沉淀成了一套工程化、可复制的销售打法，让一个小白，也能靠这套打法迅速成为销售高手。

先来看房地产销售的第一步，获取客户。贝壳接触新客户的场景，基本是客户在App上的主动询问。经纪人想要抓住这些转瞬即逝的机会，就需要在第一时间应答。贝壳的机制也是这么要求的，如果经纪人在1分钟内没有回复客户的消息，系统就会把客户转给其他经纪人。

有的经纪人为了快速响应，会准备一条自动回复信息，比如：“您真有眼光，这个小区性价比高，业主诚意出售，随时可以看房。”客户一眼就能看出这是自动回复，反而没了进一步交流的兴趣。想抓住客户，响应及时只是基础，响应质量才是关键。

但是，新客户问询时，经纪人有可能正在跟别的客户沟通，没有时间针对性地回复新客户的问题，怎么办呢？贝壳的经验是，提前为每一个房源准备一篇300—500字的房源分析，把多数客户关心的问题写清楚，像是这个房子什么时间可以看，首付款多少，价格是不是有商量等等，在客户咨询的时候发给他。这样就既保证了响应速度，又不显得敷衍。你看，临场反应强，背后都是强准备。

另外，第一次回复客户时，有个坑一定不能踩。有的经纪人为了更准确地定位客户的需求，不会先回答客户的问题，反而先向客户抛问题。比如，客户问：“有什么样的两居室可以推荐？”他就反问客户：“您预算多少？您想要哪个小区的？您的购房资质怎么样？您的付款方式是什么？”

这个做法看起来很合理，先挖掘需求、再推荐房源嘛。其实，这样做很容易把客户吓跑。一般来说，在初次询问的这个阶段，很多客户只有一个模模糊糊的需求，并没有把这些问题想得很清楚，他的需求是在后续不断交流和看房的过程中才慢慢清晰的。要是在客户初次询问时，你就一下子抛出这么一大堆问题，客户可能一个不耐烦就走了。

所以，你的第一步是耐心地回答客户的问题，给他需要的信息，把客户稳住之后，你才可以进入房产销售的第二步，挖掘需求。这个时候，你可以放心地向客户提问了。问什么呢？一些基本问题不可少：客户的预算，理想房子的面积、户型、朝向等等。那问完这些问题，是不是就代表你对客户的需求很了解了呢？有经验的经纪人都知道，客户最后买的房子，99%都跟他一开始要求的不一样。

举个例子。有一个经纪人接待了一对老夫妇，他们特别提出要一层带院子的房子。于是这个经纪人就找了好几套符合这个条件的房子，客户也选中了一套想要签约。但是在签约前一天，客户突然提出来，怕下雨的时候，一层发生倒灌和下水道反味的问题。

经纪人很意外，这个问题是一层带花园的房子普遍存在的隐患，客户如果真想要这样的房子，不会现在才想起这个问题。进一步追问才知道，客户其实并不是非得要一层花园，只是想要能养养花，晒晒太阳。后来，经纪人帮客户找到一套在三楼带露台的房子，客户很满意，很快就签了约。

你看，当你在跟客户沟通基本问题之后，还有一个重要的步骤，就是追问为什么，这样才能挖掘到客户真实的需求。

当然，也有一部分客户的防备心很强，不愿意主动讲自己的真实需求，你就不能光正向地问为什么，而是通过反问“为什么不”，来引导客户说出真实需求。

比如有客户提出要三居室，你可以反问客户，“为什么不考虑两居室呢？”客户可能会说，两居住不下。你可以紧接着再问：“是您家人口比较多，几代人共住吗？”客户可能会回答你：“我们家有老人，马上还要有孩子。”

这样一来，你就不仅知道了客户为什么需要三居室，还知道了客户未来的生活状态，进而推测出客户的其他需求。比如，客户可能还需要幼儿园、医院、安静的小区环境等等。如果你能按这些条件匹配房子，就能提高成交概率。

再比如，客户说我就想看A小区的房子，那你可以问：“旁边的B小区您为什么不考虑呢？”客户可能会说：“我们就想先有个房子结婚，以后有能力了再改善，不想给自己那么大压力。”听客户这么一说，你就对客户的预算有了底，而且也能了解到，这是对正在打拼事业的小夫妻，他们可能会更在意日常的通勤距离，以及需要离公共交通近的房子。

好，假设你顺利地通过前两步，为用户推荐了满意的房源，你就进入了第三步，也是最关键的一步，实地带看。

实地带看可是场硬仗。你必须在短短的一次面谈当中，赢得客户的信任，最好能促成成交。怎么表现呢？可能很多人会告诉你，要注意沟通技巧，注意倾听等等，但贝壳却在一个大多数人容易忽略的地方做起了文章，那就是装备要专业。

第一次见客户，一定记得背个背包。因为跟空手比，背一个包能让人一眼就感觉你是有备而来的，而不是光带着一张嘴来忽悠的。贝壳的建议是背一个双肩背包。为什么不是斜挎包，或者拿手提袋？因为斜挎包和手提袋不好搭配，而且不容易显品质。双肩包很百搭，你穿一千的西服和穿一万的西服，背一个普通的双肩包都不会有太大的问题。而且，双肩包还能让你挺直腰板，有一个挺拔的身型姿态。

那这个包里都装什么呢？装的是能放大你专业形象的工具。

第一项装备——测量装备，像是激光测距尺、噪音测量器等等。其实，有点经验的经纪人，各个房间走一圈，就能知道房子的大致情况，但有了装备加持更能让客户感受到，你是专业的人用专业的设备做专业的事。同时也能给客户传达一个信息：你给的报价不是随随便便定的，你们有一套专业的评估方法，客户就不会轻易否定你的建议。

第二项装备——笔记本。客户说什么需求，你都仔细记录下来，他就能直观感受到，你真的在乎他的需求，而不是只想着把这套房子推销给他。

第三个装备——提前打印好的纸质报告，上面记录着房子的各项硬性指标。为什么不能直接给用户发PDF呢？因为纸质报告可以让你一边给客户做讲解，一边在材料上划重点，最后，把这份划满了重点的材料交给客户。这不仅能体现你的专业性，也有助于客户拿着这份报告跟家人商量。

还要特别注意：有效的带看，不只是看房子的各项硬性指标，而是向客户展示他未来的家。只有满足了客户对未来居住想象的房子，才是家，才能让客户产生购买的意愿。

比如，有的客户喜欢烹饪，希望厨房面积大一些，你带看的时候就得特别说明这个空间，家具家电该怎么摆放，厨房的动线可以怎么安排。跟客户介绍卧室的时候，你可以说阳光什么时候能照进来，楼上楼下吵不吵，等等。

另外，带看不仅是看房子，也要给客户展示周围的基础设施，像是超市、学校、地铁站等。你可以利用从门店到房子这一段路程，让客户在这一路上，自己感受未来生活在这里的场景。

如果客户比较在意学校，你就可以规划一条从门店出发，途经学校和超市的路线。一路上你不需要多说话，客户自己就能体会到，经过学校后10分钟就到了超市，学校附近的车流量不大，一路上环境很安静，没有复杂人员场所，再走5分钟就能到房子。他送孩子回来，顺路就可以买菜，孩子大一点的时候，也可以放心地让孩子自己回家。

总结一下实地带看的要点：一是借助各种工具，充分体现你的专业性；二是不要停留在只介绍各项硬性指标，而要引导客户去想象他未来的生活。

2022年8月2日 怎样看待“互联网有害论”？

今天我们要刷的这门课，是《董晨宇的传播学课》。你可别觉得传播学是一门很理论的学问，研究的都是传播媒介、传播规律这些遥远的东西。传播学的本质，是研究人与人如何连接。在今天这个时代，我们主要的连接媒介，就是互联网。这门课的主讲人董晨宇老师是人大新闻学院的讲师，他的研究方向之一，就是贴近我们生活的网络传播问题。

你有没有觉得奇怪：我们一边拥抱互联网，一边把它视作洪水猛兽，时不时能听到大家议论互联网对生活的危害。比如，线上社交损害了真实关系，算法推荐让人们越来越割裂，网络成瘾伤害了我们的心理健康，等等。不过，在这门课里，董晨宇老师会用传播学的知识告诉你，互联网看似带来了一些困境，其实并没有你想得那么可怕，传播学会给你两个抓手。第一，让你从本质上认识这些困境；第二，让你针对性地解决问题。

第一个困境，“社交之困”。我们越来越沉迷社交媒体，会不会伤害真实生活中的关系？你可能立马想到了一些场景，比如朋友聚会，只是大家换了个地方刷微博刷朋友圈；再比如，放假了一家人坐在客厅，但谁也不理谁，每个人都只看自己的手机。

不光咱们普通人担心，学者也担心。有一项影响很大的研究，认为Facebook的重度用户会在家庭中感到孤独、关系疏远。还有一本很有名的书，叫《群体性孤独》，认为社交媒体让人越来越疏远了。

真的是这样吗？现代社会中人际关系的疏远，可能是多方面原因造成的，比如发达的服务网络降低了人与人之间的相互依赖程度，快节奏的生活留给社交的时间不多了等等，不能让社交媒体独自背锅。我们其实没法确定，到底是Facebook让用户和家人疏远了，还是家庭关系本来就疏远的人更喜欢用Facebook。另一项研究指出，现实生活中社交不足的人，会特别喜欢用Facebook，来弥补线下社交的匮乏。

董老师认为，很有可能，不是社交媒体让人们越走越远，而是社交媒体为越走越远的人提供了一种新的社交选择。社交媒体是一种可以在“缺席”情况下还能完成的交流，是一种新的社交形态。

首先，它可以解决身体的缺席，让我们突破物理空间的障碍，随时连接彼此。其次，它解决了应答的缺席。对于不善交流的人来说，回应别人特别费劲，但社交媒体上，你看别人的朋友圈，默默了解别人的状态，没有必须回复的压力，这是“社恐”的救命稻草。最后，它还解决了互惠的缺席。在社交媒体上来往，不需要像现实生活中那么深入。就像我们经常说“点赞之交”，中国人的微信里平均有128个好友，要是和这些朋友挨个见面聊天维持关系，一圈下来得两个月，但朋友圈动动手点个赞，就能低成本、低干扰地完成交流，大大降低了社交成本。它给本就社交疏远的人们，提供了新的交往可能。

说完“社交之困”，我们来看互联网带给我们的第二个困境，“信息之困”。

你可能经常听到信息茧房这个词，意思是，算法会给每个人推荐他们愿意看到、愿意相信的信息和观点，长此以往，群体之间的隔阂会越来越大，交流越来越难。你可能也担心过，平台给我们猛烈推荐相似的内容，我们是不是再也收不到其他东西了？我们是不是被困在自己的茧房里，变得越来越狭隘？

董老师认为，情况远远没有我们想得严重，信息茧房确实存在，但不会导致极端的结果。

传播学的学者们对此做过不少实验。比如德国研究者建立了四个谷歌新闻的账号，并且给账号分别造了“人设”：一名老年保守派寡妇、一名50岁中产父亲、一名40岁事业型单身汉，还有一名30岁职业女性。他们用这四个账号不停地在谷歌新闻上搜索带有自己身份特征的关键词。训练结束后，再用这四个账号共同搜索当时新闻的关键词，结果发现，大家搜到的内容相似度非常高，个性化的结果只占2.5%，那种可怕的信息隔阂并不存在。

再比如，美国研究者直接找来了不同阵营的168位真实谷歌新闻用户，让他们去搜索关于希拉里和特朗普的新闻，结果发现，大家搜索的内容也是高度相似。

你看，咱们以为人被算法彻底封闭，大家都只能看到自己茧房里的东西。但实验证明，不同群体之间的差异，根本没有之前想得那么大。

既然结果没有那么严重，为什么这个概念还这么火呢？传播学也研究过，学者认为，过分夸大算法的负面效应，是因为技术再次成为了社会问题的替罪羊。就拿美国来说，最近几年，人们总认为互联网加速了社会观念分裂。但实际上，不管在哪个年代的美国，是否支持私人持枪、是否支持女性堕胎，这些问题都很容易造成社会分裂。人们总要给分裂找个原因，互联网技术就恰好撞到了枪口上。

这种情况在历史上也不是第一次了。20世纪50年代，人们担心电视会让人丧失同情心；19世纪末，人们担心汽车会让青少年和家人产生隔阂；更夸张的是，19世纪初，自行车刚发明，英国教会甚至高呼：不能让年轻人骑自行车，自行车会让他们失去信仰。这些结论听起来很可笑对吧，其实，缺乏同情心、亲子关系隔阂、青年人丧失宗教信仰，都是当时严重的社会问题，新技术恰好成了逃避深层问题的借口。今天，认为算法会把我们困在信息茧房里，不也是把社会问题简化成了技术问题吗？

当然，如果听到这儿，你还有陷入茧房的担心，董老师会告诉你，稍稍改变使用媒介的习惯就可以避免。他给你提供了三点建议。第一，建立多元的社交圈，一个人的好友越多、加入的小组越多，就能离信息茧房越远。第二，使用多种媒体作为你的信息源，不要只选择一种。第三，保持观点的开放性，既要接收符合自己认知的信息，也要接触对立面的信息。

避免信息茧房，关键不在于算法，而在于我们的做法。

说完“信息之困”，我们接着来看互联网带给我们的第三个困境，“手机之困”。

这个问题很现实，不少人觉得，自己过度使用手机，已经到了“成瘾”的地步。比如手边没有手机就特别焦虑，手机电量只剩3%就坐立不安。再比如，有事没事都会不停拿起手机翻看，哪怕根本没有信息。

总之，这种现象让人非常不安，网上甚至还出现了一股远离手机的浪潮，比如规定自己一天只能用一小时手机，或者三天不碰手机等等。他们管这个叫手机排毒，跟戒烟差不多。

听到这儿，你是不是紧张起来了，有没有觉得自己也是手机成瘾，需要手机排毒一下？

且慢，董老师提醒，你需要跳出来，理性地重新考虑一下这件事，它没有那么简单。手机成瘾本身是一个极具误导性的概念。给它下一个严谨的定义很难，传播学界有一个大致的共识，分两句话：首先，你会持续性地依赖手机。接下来，你因为依赖手机而受到了伤害。这两句话仔细推敲起来，挺有问题的。

第一，“依赖”不好衡量。智能手机刚出现的时候，如果你一天用四五个小时手机，可以叫依赖，一种新媒介突然占用了你三分之一的时间，相当可怕。但到了今天，四五个小时，是我们使用手机的平均时间，客观上，我们的生活、工作就是离不开手机，不能抛开实际需要，光从使用时间来谈论成瘾。

第二，伤害也不好衡量。手机成瘾给我们带来了伤害吗？有人说，它让我们拖延、紧张、注意力不集中。不过，学术研究发现，手机导致的心理问题，远远达不到病理性的程度。更重要的是，至今也没有研究可以解释清楚，是不是越依赖手机，伤害就越大。

与其抓着“手机成瘾”这个概念不放，不如转换思路，思考另一个概念：数字幸福感。意思是，你不用关注自己每天碰了多少次手机，刷了多长时间，而是要关注，你是否可以通过使用手机，提升自己的幸福感。董老师总结了两条可以参考的原则。

第一条原则，手机App应该为你的生活目标服务。比如微信、支付宝用来生活社交，得到App用来提升自我，游戏App用来获得快乐。确定目标之后，你可以给自己的App来一次断舍离，用“投入产出比”来决定他们的去留，比如那些浪费了你很多时间，但其实用处不大的App，以及那些不光费时间，还打扰你生活App，就可以丢掉。

第二条原则，要有目的地使用手机。比如短视频App，既可以拿来娱乐，也可以拿来学知识。你在打开它的时候，心里要清楚，我为什么打开，是奔着自我提升去的，还是奔着娱乐去的。有目的地“用”，代替无目的地“刷”，就可以免除很多苦恼。

总结一下，一个人每天用多长时间手机，其实根本不是一个关键性问题。关键在于，如何让它为我所用，更好地为我的生活目标服务。

好，以上就是我们从《董晨宇的传播学课》节选的部分内容，分享给你。我们用传播学的知识，穿透了三个常见的网络困境，一一破除了“互联网有害论”的迷思。当然，互联网这个媒介，让人与人的连接变得前所未有的复杂。用董晨宇老师的话说，我们每个人都在一条信息高速公路上开车，但绝大部分人都没有驾照，所以经常危险不断。而传播学课，就可以成为你的互联网驾照，帮你顺利抵达你想去的地方。推荐你亲自去听这门课，拿下这份互联网世界的生存指南。

2022年8月3日 怎样做好家庭财富管理？

国庆期间，各大银行都在借势推出国庆主题的理财产品。国庆理财产品的募集期被设定成仅在假日期间，而且募集额度有限，颇有点饥饿营销的意思。对客户来说，假日专属理财产品的期限一般较短，风险等级以中低为主，收益也会略高于同类理财产品，似乎是一个不错的选择。

不过，做理财，只考虑单个产品的风险、收益就够了吗？当然不行。今天，咱们就一起来刷李璞老师的《家庭财富管理》这门课，跳出单个产品，用系统思维来配置家庭财富。

首先，请你思考一个问题：什么是好的家庭财富管理？你可能会说，不就是让家里更有钱吗？如果我通过投资，每年都能获得30%的收益，谁能说我把家庭财富管得不好？

真的是这样吗？举个例子：你知道，三年期定期存款的利率比一年期高。老王四十岁的时候，把自己的全部积蓄存了三年定期。可刚过一年，他的家人突然生病，需要一大笔钱。存的钱还没到期，取出来得损失一大笔利息，老王的心里也会很焦虑。这就是以赚钱为目的，却没有把事情安排好的典型。

在李璞老师看来，好的家庭财富管理，不是赚到更多的钱，而是做好家里大小事情的财务储备，让家庭遇事不慌，平平稳稳。所以，做好财富管理，我们需要转变一下思路——从关注财务转换到关注事务。具体说来，有两个步骤。第一，弄清楚自己家庭的目标事件有哪些；第二，根据具体情况确定恰当的理财产品。

咱们先来看第一点。一个家庭的重要花钱事项有哪些呢？列举出来并不难，都是看病、结婚、买房、子女教育、父母和自己的养老这几样。问题来了，事这么多，但钱是有限的，怎么分先后呢？这件事没有标准答案，李璞老师自己的排序是：医疗费用＞买房＞父母和自己养老金＞孩子的大学教育金。

医疗费用在首位，大家应该能理解，身体是革命的本钱嘛。买房放在第二位，也不难理解，它关系着成家和养老。但李璞老师把父母和自己的养老金，放在孩子的大学教育金前面，可能有人不理解：做父母的，不应该把孩子的事情安排完，再去考虑自己的事情吗？李璞老师有一个独特的思考角度：因为教育比养老更容易调动外部资金。

年轻人的事业前景更好，所以更容易找到财务杠杆，调动外部资源。比如孩子考上大学，但家里钱不够，他可以以大学生的身份申请助学贷款，这种贷款是福利性质的，一般利率非常低。而养老想要调动外部资金是很难的。从这个角度看，应该首先保证养老金。

好，下面我们就挑选几个人生大事来具体看看，如何进行理财规划。

首先，是医疗费用。我们可以把生病分解为几个不同等级的事件：小病、中病以及重疾。对于日常小病，国家基础性的保障已经能基本覆盖。除了医保之外，还有一种各地政府联合保险公司的普惠型医疗险，性价比很高，比如北京的京惠保、天津的津惠保、上海的沪惠保等等。这些保险金额不大，一般家庭都可以给每个家庭成员保上。

但是，对于中病甚至重疾，医保报完还得自费几万几十万，就要引入商业保险了。商业保险，保费多的每年要交上万元。普通家庭预算有限，该怎么安排呢？李璞老师有几个建议。

首先，总预算要控制好，不要为了买保险影响正常生活。用在保险上的总保费，不要超过家庭年收入的15%。比如家庭每年收入大概是30万，那全家人加到一起，买保险的钱不要超过4.5万。

总预算定好之后，第二个问题就是，谁先买，谁后买？李璞老师的建议是，先大人后小孩，先主力后其他。有很多父母，从孩子出生开始就给他买各种保险产品，自己却在“裸奔”，这种行为非常不可取。你自己病了，钱花没了，谁来照顾孩子呢？所以大人一定优先保障。

大人之间的策略是，先主力后其他，也就是先给家庭中经济贡献最大的那个主力成员投保。因为一旦他出现意外，对整个家庭的经济影响是非常大的。如果还有资金，再给其他成员依次配置。

说完了医疗费用，咱们再来看人生中另一大目标事件，养老。一说到要准备多少钱才能安心退休，你脑海里可能马上蹦出来一个词，“财富自由”。2021年，胡润研究院给了“财富自由”一个标准：一线城市需要1900万，二线城市需要1200万，三线城市需要600万。除此之外，你还需要拥有一套120平米的常住房和两辆车。一听这个数你肯定抓狂了，难道没这么多钱，就没法安心退休了吗？

当然不是。要准备养老的钱，我们依然要从目标事件出发，逐个找到理财方法。养老需求无非三种：第一，日常生活，也就是吃穿住行的花费。第二种，紧急情况，出了什么意外情况，有钱应急。第三种，休闲享受，出门旅个游，培养点兴趣爱好什么的。

这样思路就很清晰了，只要把退休以后的支出分成三个账户：日常消费、意外支出，以及娱乐休闲的消费，分别用不同的财富管理工具去覆盖就好了。

这里，我要向你交付一个很重要的理财概念，叫“不可能三角”。也就是任何理财产品，不管被包装成什么样子，都不可能同时满足“安全性、收益性和流动性”。三者最多只能得其二。比如，银行存款很安全，流动性也很高，但收益比较低。股票收益可能很高，流动性也不错，但是不安全、风险比较大。

对于养老的第一个需求，日常消费来说，肯定首先保证安全，最好能有收益，而对于流动性的要求没那么高。毕竟在我们准备养老金的时候，距离退休还有段时间。这个时候，选择商业养老金保险就是个好选择。保险的流动性差，本来是个缺点，但在养老金这件事上反而是优点，相当于强制储蓄。而且，保险是复利计息，前几年的投资收益可能跑不赢银行存款，但是放到二三十年的长周期，就能看出高收益了。

而对于意外支出来说，这部分钱是应急用，所以尤其要强调安全和流动性，哪怕收益低点也没事。所以这笔钱存在银行里是比较合适的。银行存款的优点是安全、流动性好，缺点是利息比较低。

日常支出没问题，应急的钱也安排好了，剩下的钱就是你的闲钱了，可以拿去娱乐休闲。这部分消费的弹性特别大，所以可以承担一定风险。比如做点基金定投，把闲钱放在里面，每天看看收益，就当打麻将了。对普通人来说，如果把日常支出、应急支出、休闲支出三个账户安排好了，解决养老问题是足够的。

接下来，我们再来看第三个目标事件，给孩子的教育投入。孩子的义务教育阶段是免学杂费的，真正的硬性教育支出从孩子15岁上高中开始。也就是说，从孩子出生开始，你有15年的时间为孩子规划这笔教育金。

我们再拿不可能三角来看，教育金是必须要花的钱，不能承担一点风险。所以你在选择理财工具的时候，要选择高安全性、一定收益、流动性低的类别，基本就三类：年金保险、国债，还有银行定期储蓄。

比如，你可以选择购买一款保障期间为15年的教育年金保险，保险是复利计息，15年的时间完全可以跑赢通胀。第二种选择是国债，国债有国家信用做背书，利率也比银行储蓄要高。你可以购买长期国债，到了15年的期限赎回就好。如果你想选择银行定期存款，可以选择三年期的存款，每三年滚存一次，或者五年期的存款，每五年滚存一次，凑够15年，这样既安全，还能获得相对比较高的收益。

把孩子的健康和教育问题规划好了，如果还有经济能力，再去看孩子的买房、结婚等等事件。这里有一个误区特别要注意，就是“账户混同”。很多父母会把自己的养老钱和孩子个人发展的费用合在一起，分不清哪些是给自己的，哪些是给孩子的。

很多父母催着孩子相亲、结婚，为什么呢？其中一个原因就是，父母的账户里既有自己的养老金，又有给孩子的婚嫁和买房子的钱，只有孩子赶紧成了家，父母才知道账户里有多少钱属于他自己，才能安排规划自己的养老。这也给孩子造成了压力。

正如咱们之前说的，家长的养老金要放在孩子教育金和个人发展费用之前。家长要清晰地把自己的养老金拎出来，单独维护。如果还有额外的精力和资金，再来考虑帮助孩子完成他的责任。

好，以上就是我们从《家庭财富管理》这门课里节选的部分内容，分享给你。

李璞老师说，咱们过日子，都有很多美好的愿望，一家人身体健健康康，孩子学业有成，老人安享晚年，有个大事小情的，都能从容应对。但这些美好的愿望，背后都有一个特别现实的因素，就是钱。而在我们一生的职场生涯中，积累财富的高峰期，可能就只有30岁到45岁这15年。用15年的财富，支撑三代人的幸福，做好家庭财富管理，刻不容缓。如果你想了解更多内容，推荐你亲自去听李璞老师的《家庭财富管理课》

2022年8月4日 0.8纳米的光刻机来了？

今天我们选择两个话题，为你提供知识服务。一是突破1纳米制程的光刻机问世，二是2022年搞笑诺贝尔奖名单公布。

今天的第一条，是彭天放老师带来的硬科技报告。

最近，科技界有一条消息刷屏：是美国的一家科技公司（Zyvex Labs），在9月21号宣布推出了目前世界上分辨率最高的电子束光刻设备（ZyveLitho1）。这款设备可以以约0.8纳米的分辨率，对硅片进行加工。要知道，台积电在上个月才宣布，到2025年才能量产2纳米工艺芯片。这家公司一下子就把光刻设备拉到了0.8纳米，听起来确实很令人惊讶。

而且你要知道，台积电的2纳米，和这台设备的0.8纳米，完全不是一个概念。台积电的2纳米，只是一个工艺代号，并不是说使用这个工艺加工出来的晶体管最小尺寸只有2纳米。事实上，从目前披露的信息来看，即便是采用了极紫外光刻机（EUV），台积电的2纳米工艺晶体管的最小结构尺寸也有10纳米左右。而这次美国公司Zyvex Labs声称的0.8纳米，是一个实实在在的设备性能指标，它确实表示，用这台电子束光刻设备加工出来的芯片最小尺寸可以达到0.8纳米。

听到这里，你肯定会感叹，这种电子束光刻设备也太厉害了，它是不是可以直接取代目前最先进的极紫外光刻机呢？先别激动，这种电子束光刻设备并不是传统意义上的光刻机，它目前还不能用于芯片的批量生产。

你知道，光刻机其实可以理解成一种非常精密的投影仪。投影仪的灯泡，就是光刻机的光源；被投射出去带图案的幻灯片，就是芯片制造时需要用的掩模板；而投影的幕布，就是我们需要加工的硅片。硅片上涂了光刻胶，被光照射到的地方光刻胶就被溶解掉。于是加工出各种各样的芯片结构。

如果把投影出去的光想象成一把刻刀的话，那么，光的波长越短，这把刻刀就越锋利，能够加工出来的芯片结构就越精细。光线投影能够实现的最精细的图像分辨率，跟它所使用的光的波长差不多。比如现在最先进的极紫外光刻机（EUV），使用的是一种波长只有13.5纳米的极紫外光，它能够实现的分辨率也就是13纳米左右。当然，你可能听说过，通过浸润式光刻、多重曝光等技术，能够稍微突破一下这个分辨率限制，但基本也不会比光的波长精细太多。

实际上，每一次光刻机的重大迭代，都跟光源突破有关。上一代的深紫外光刻机（DUV），使用的是波长为193纳米的深紫外光，科学家足足用了20年时间才突破了波长更短的极紫外光。而下一代光刻机，科学家必须找到比极紫外光更短波长的光源，这非常困难。不过，有一个现成的东西可以作为光的替代品——那就是电子。

高中物理课上我们都学过一个概念，叫“波粒二象性”，也就是，实物粒子其实也有对应的波长。如果把电子当作波来看待的话，它对应的波长约为零点零几纳米。如果把电子当作光来投影做成光刻机的话，那分辨率可就高多了呀！其实，科学家早就想到了这个思路，他们早在1990年代就制作出了第一代电子束光刻设备，可以实现差不多20纳米的分辨率。

你肯定会问了：为什么电子束光刻设备出现得这么早，但直到今天都没有应用于芯片的批量加工呢？这是因为，电子束光刻虽然精度高，却有一个致命的弱点，就是加工速度非常慢。电子和光子不同，电子之间有明显的相互排斥力。电子束光刻很难像光刻机那样，用很多光子一下把整个硅片都“照亮”。如果一次性放出的电子太多，电子之间就会由于相互排斥，导致成像紊乱。

于是，电子束光刻设备，只能用“涓涓细流”的电子，一点一点地照射硅片。真的如同一把“刻刀”，在硅片上一小块一小块地刻出图案。相比起来，光刻机就像印刷一样，能够一次性把图案铺满整个硅片，加工效率简直是天壤之别。所以说，很多新闻报道里，用这次发布的0.8纳米的电子束光刻设备来对比荷兰阿斯麦的极紫外光刻机，其实是有点文不对题。

这样说来，这个听起来很牛的电子束光刻设备是不是就没啥实际用途呢？其实，电子束光刻虽然没有办法用来大规模生产芯片，但它在芯片加工里也有非常重要的作用。

首先，电子束光刻是现在用来加工掩模板的最主要手段之一。前面我们提过，掩模板就是光刻机用来在硅片上形成投影的那张“幻灯片”，是芯片光刻的“模具”。它对于芯片生产的重要性，就如同雕版印刷中使用的雕版一样，是芯片每一道工艺参考的图案基准。除了加工掩模板，电子束光刻在量子计算芯片、超表面芯片等前沿黑科技的样品加工上，也有不可替代的作用，是实验室必不可少的科研设备。

我们再说回到极紫外光刻机，下一代光源突破会是什么呢？目前荷兰阿斯麦公司是利用金属液滴产生极紫外光，而就在去年，清华大学有了一项突破性成果，通过操控电子束的高速振动，来产生高能量的紫外辐射，从而获得波长只有几纳米、功率高达几百瓦的高质量极紫外光。这种技术被称为“稳态微聚束光源”，这是下一代光刻机光源的有力竞争者，有可能成为国产光刻机弯道超车的契机。

来看今天的第二条。

最近，2022年搞笑诺贝尔奖名单新鲜出炉了。去年的今天，也就是第73期节目中，我们和你聊过2021年的搞笑诺贝尔奖。它被称为“来自民间的诺贝尔奖”。跟诺奖一样，它一年一度颁发，评审委员是真正的诺奖得主，获奖项目也都是最前沿的科研成果。跟诺奖不同的是，它的研究主题相当“不正经”，从“男人为什么长胡子”到“怎么搬运一只1000公斤的犀牛”，五花八门、出其不意。“先让你发笑，后让你思考”。

今年的搞笑诺贝尔奖，一共有10组研究者获奖，我们继续为你跟进。

先问你个问题。你觉得怎么能判断出第一次见面的男女是否互相喜欢呢？通过两个人专注的眼神，或者微笑的表情吗？本届搞笑诺贝尔应用心脏病学奖获奖项目告诉你，这些都不是证据。男女一见钟情时，一定会表现出的特征是，心跳同步。

研究者招募了140名参与者，并把他们带进一个约会小黑屋。屋里有一张桌子，中间竖着一个可以开关的塑料隔板。身上带着传感器的男生和女生，分坐在桌子两端。隔板先打开三秒钟，让他们对彼此有一个快速的第一印象。然后隔板会再打开两次，让受试者分别进行两分钟的互动。最后，受试者决定，他们是否想与对方进行下一次约会。

结果显示，微笑、大笑、眼神注视等表现，都不能代表他们对彼此有兴趣。但配对成功的男女，表现出了一个共同特征，就是心跳会同步加快或同步放缓。看来，我们用“心动”来表示被爱情击中，真的有科学道理。

再来看本届搞笑诺贝尔经济学奖。古今中外，人们有个永恒之问：成功到底靠能力还是靠运气？为此，获奖研究团队用计算机模拟了一群人在40年工作时间中的起起伏伏。在这个模型里，有1000个小人，他们有相同数量的起始财富值，不同程度的智力和技能值，随机分布在一个正方形世界里。正方形里还有一些随机游走的圆圈，红色圆圈代表幸运事件，绿色圆圈代表不幸事件。在每次模拟实验中，小人都会随机接触到一定数量的圆圈。圆圈被设定成每6个月运动一次，运动80次，代表40年。

当小人撞上了幸运圆圈，他的财富将以与技能成正比的倍数增加。也就是，小人越聪明，越可以从幸运事件里受益。当小人撞上不幸圆圈，他的财富将以与技能成反比的倍数减少。也就是，小人越聪明，越有能力避免损失。如此模拟40年后，结果怎样呢？

在模型设计中，小人的智力和技能是正态分布，也就是大多数人处于平均水平；但在40年之后，他们所积累的财富分布很不平均，20%的人掌握了80%的财富。更扎心的是，钱最多的人不是最聪明或者最有技能的人，而是能力一般却非常幸运的普通人。也就是说，财富多少真的和聪明才智没啥关系。

在颁奖典礼上，颁奖嘉宾调侃获奖者说，“显而易见，你们能站在这儿，拿了这个奖，只是因为你们特别幸运罢了。”

不过获奖者表示，这个研究结果不意味着人们应该守株待兔，等待幸运的降临。因为这个模型跟现实有一个非常大的不同：模型中的小人只能被动接受机会；在现实生活中，我们可以主动寻找机会。

爱因斯坦说过：“探索真理比占有真理更为可贵”，你看，甭管搞笑诺贝尔奖看上去有多不正经，但只要是用科学的思维去探索，那么他照样能引发思考，带来启示。

来说说咱们得到的事儿。

又到了周五“头条帮你问”时间。@用户61905183 问罗砚老师：工作中会收到特别多领导转发的邮件，收到后也分不清哪些只需要知道，哪些是需要行动的，对于这类邮件，该怎么给领导回复？

罗砚老师回答：回复领导的转发邮件，的确是很多外企、民企员工的写作难题。收到这样的邮件，你就分两步来解决：第一步，识别领导意图；第二步，给出回应。

不管领导说了什么，他的意图大致就三种。

第一种，叫“有个事情，你来办”。领导会明确告诉你，这件事是什么事，要怎么办。

这时，回复的关键是做好“反述”：用自己的话把任务说一遍，说说你如何理解这件事的目标，打算怎么做，什么时间完成。做好反向确认，形成书面共识，这个指令咱就接住了。

第二种，叫“有个信息，可能对你有用”。领导其实也没啥指令，就是觉得这个信息对你有用，就直接把邮件转发给你了。比如，他转发了一篇叫《数据治理》的文章给你，一句话也没说，你怎么回？你可以给这个信息，找到落地方向。

比如：“好的老板，我学习一下。数据思维的确越来越重要，下个季度的员工培训，我也找一下这方面的培训资源。”如果你的理解是对的，那领导就知道你接住了；即使你想得不到位，领导也会纠正你，告诉你他到底想说什么。

第三种情况，是领导要找你追责了，叫“有个问题，你处理一下”。这样的邮件，我们就得重视，打起十二万分精神来处理了。

千万别只回一个“收到”，领导看到这样的回复，很难有掌控感。正确的回复方式，是告诉领导：这个问题，你会如何去解决；什么时间前，能给领导一个处理结果。

以上就是三种回应方式。这样回邮件，你就不只是一个被动的信息接受者，而是把共识往前推进了一步。更多的职场写作方法，你可以加入《职场写作训练营》进一步了解。

另外，还要向你汇报一下：明天是《王煜全·全球科技产业报告》的更新日，这个月的4讲内容，是围绕人工智能技术展开的。你如果平时关注科技新闻，应该能感觉到，人工智能技术落地的速度正在加快，出现了人工智能+交通、人工智能+医疗等等很多热门应用。那么在王煜全老师眼中，哪些应用最值得关注？欢迎你打开明天的《全球科技产业报告》，和王老师一起探索人工智能新进展。

还有，明天就是国庆节了，祝你假期快乐！《得到头条》国庆不停更，我们为你特别策划了国庆专题，利用七天假期，带你刷7门好课。每天的课表，我给你附在最后了，看看有没有你感兴趣又来不及刷的课程，可以锁定《得到头条》来听。

2022年8月5日 传统车企如何转型新能源？

今天我们选择两个话题，为你提供知识服务。一是8月份新能源车销售数据出炉，二是农业农村部公布首批国家级种质资源库名单。

来看今天的第一条。前不久，中国汽车工业协会公布了8月份的新能源车销售数据。先来看市场总盘子。8月份，全国新能源车汽车销量创历史新高，为66.6万辆，同比增长了1倍，环比增长了12.4%。同时，新能源车的渗透率达到了28%，比去年同期提升了11个百分点，超过了欧洲目前24%的渗透率水平。据中科院欧阳明高院士预计，到2030年，新能源车在我国的渗透率将达到50%，也就是每卖出两辆新车，就有一辆是新能源车。

再来看厂商排名。8月份，有16家车厂销量过万，排名第一的是比亚迪，销量达到17.5万辆；第二名是上汽集团，销量超过10万辆；第三名是特斯拉，7.7万辆。再往下，是吉利，3.7万辆；广汽，3万辆。

值得注意的是，在销量过万的16家厂商中，除开特斯拉，国内传统车企占了12席，而“造车新势力”只占到3席，分别是排名第10的哪吒、排名12的零跑和排名16的蔚来。而另外两家新势力小鹏和理想，排名都在16名之外。

这样看来，新能源车市场至少有两个值得注意的信号：第一，曾经落后的传统车企正在发力，对“造车新势力”形成全面赶超之势；第二，“造车新势力”内部也在经历一轮洗牌，原来处于第二梯队的哪吒、零跑赶上来了。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

说起传统车企的新能源转型之路，这个故事的前半段，是我们熟悉的情节、熟悉的配方：传统龙头因为固守老赛道而错失未来。比如柯达错过数码相机，索尼错过MP3，微软错过移动互联网，诺基亚错过智能手机。

要注意，在这些例子当中，传统龙头不是没有看到新技术、新趋势，恰恰相反，它们早就看到了，甚至自己就是这些新技术的发明者。但是，由于原来的业务惯性太大，它们没有坚定地All in，投入足够资源去持续开发，结果把新技术打开的市场机会拱手让人。新能源车赛道也是一样，传统车企起了个大早、赶了个晚集。

在“造车新势力”三巨头中，蔚来和小鹏都创立于2014年，理想是2015年。成立之后，三家新势力是花了三年时间才推出了第一款量产车。但你要知道，就在2015年，吉利已经推出了纯电车帝豪EV，年销量2.7万辆。当年，吉利汽车还正式启动了“蓝色吉利行动”，提出“到2020年，吉利销量的90%都要是新能源车”。同一年，北汽也提出“卫蓝计划 2.0”，计划到2020年，实现新能源整车销售20万辆以上。

换句话说，站在2015年那个时间节点上，传统车企的反应并不慢，也喊出了进军新能源车的决心。但在实际执行过程中，身体比嘴巴更诚实。吉利帝豪的销量在2016年就达到了4.9万辆，那时候“蔚小理”的车还没有影子呢。可惜的是，吉利没有乘胜追击，而是回去继续加码燃油车，错过了抢占新能源车市场的最佳窗口期。

到2020年，吉利新能源车总销量6万多辆，占吉利全部销量的5%，远远不到90%的目标。北汽的情况也差不多，到2020年新能源车销量只有2.6万辆，和20万辆的规划差了一个量级。

放眼全球，情况也类似。以丰田为代表的日系车企就是传统车企，丰田早在1997年就推出了混合动力车型普锐斯，而特斯拉是2003年才成立的“造车新势力”。2020年6月10日，特斯拉的市值超过了丰田，成为全球市值最高的车企，这个事件象征着传统车企在新能源时代的全面失速。

为什么传统巨头明明看到了机会，却没跟上？这涉及“第二曲线”战略的两个难点：

第一，时机上不好把握。最理想的开启第二曲线的时机，是在第一曲线的增长末期。但是我们没有未卜先知的能力，站在某个特定的时间点上，我们怎么知道第一曲线还有多长的上升期，自己处于曲线的哪个位置？只有当尘埃落定，回过头来看这条曲线，才知道，哦，那个点是最好的转型窗口期。

第二，资源上不好分配。在第一曲线还是现金牛的时候，该拿出多少资源压在第二曲线上？尤其是，当第二曲线会影响第一曲线的收入，“自己革自己命”的时候，该怎么选？比如，柯达要卖数码相机就得牺牲胶卷收入，索尼要做MP3就得牺牲唱片收入，传统车企要做新能源车就得牺牲燃油车收入。在这种情况下，新旧业务之间会出现严重的资源拉扯。

这就是为什么传统车企在新能源车的上半场落后了。现在，下半场启动，传统车企如何翻盘？至少它们终于认清形势：新能源车不是未来，而是现在。一旦下定战略决心，不再左右摇摆，接下来的事情反而好办。

首先，面对内部资源拉扯的问题，大号转型困难，那就另开一个小号，单独练级，互不打扰。传统车企纷纷推出新品牌，比如吉利推出极氪、广汽推出埃安、东风推出岚图、长安推出阿维塔、长城推出沙龙。还有一些实力稍弱的车厂，选择和科技大厂联手，共创新品牌，比如小康股份和华为合作推出了赛力斯。

第二，在资金上，传统车企比造车新势力的血更厚，更能打持久战。而且，前面说的那些新品牌现在已经独立运作，可以独立融资。比如吉利旗下的极氪，去年8月以来获得了总额5亿美元的战略投资，现在估值已经接近100亿美元。在二级市场，新能源车企比传统车企的市盈率要高得多，所以现在传统车企都在做一个动作，就是把新能源品牌拆分出来，谋求独立上市。

第三，在技术上，如果说新能源车上半场拼的是整车集成能力，那么下半场拼的就是核心部件的研发能力。

新能源车的核心是电池和智能系统，其中，电池是“心脏”，占去整车成本的40%；智能系统是“灵魂”，是新能源车的第二大成本。如果新能源车企还停留在整车集成阶段，而把这两块核心部件外包给别人，那就只能沦为“打工人”。今年7月，广汽董事长在世界动力电池大会上说，广汽是在给宁德时代打工。就好像PC时代，所有的PC厂商本质上都在给微软和英特尔打工。

意识到这一点，传统车企们正在加快入局电池和智能系统。比如，吉利成立了子公司亿咖通，要自主研发智能座舱和自动驾驶，前不久吉利收购魅族，也是为了研发车机手机一体的智能座舱。再比如，长城孵化了做动力电池的蜂巢能源、做智能座舱的仙豆智能，还有做自动驾驶的毫末智行。再比如，广汽是亲自上阵，一边自己研究电池，一边在开发自动驾驶系统。

可以看到，传统车企都在朝着深度研发的路径前进。在新能源车的下半场，传统车企“亡羊补牢”，为时未晚。

来看今天的第二条。

最近，农业农村部公告了首批国家级种质资源库名单，全国29个省市的91个种质资源库入选。种质资源库，听着挺拗口，其实就是指贮存种子的仓库，它能通过科学手段，让种子在几十年，甚至数百年之后仍然可以发芽。

从去年3月份，我国开始了史上规模最大的农业种质资源普查，目前已经收集了超过22万个种质资源。这91个种质库，就是国家从其中重点选择的战略性资源。这对于保证国家粮食安全、品种改良和培育新品种，都有重要的意义。

我特别注意到，这些种质库里，除了有我们熟知的农作物，像是蔬菜种质库、水稻种质库、枣葡萄种质库等等，还有19个是微生物种质库，包括食用菌、肥料微生物、饲料微生物、植物保护微生物等。

这引发了我的好奇。我们提起农业，一般想到的就是农作物，顶多再会想到牲畜、鱼虾，微生物似乎和农业不搭界。国家为什么会这么重视微生物的种子呢？深入了解后发现，其实，微生物在农业方面是妥妥的“隐形冠军”，我说几个例子你肯定就意识到了。

比如说，微生物可以做生物化肥。微生物不仅可以分解土壤中的物质，为农作物提供营养，还可以改良被传统化肥污染的土壤，防止土壤板结。在2021年，我国微生物化肥的年产量达到3000万吨，相当于传统化肥产量的60%左右，已经是一个很大的市场了。

还有，微生物可以做饲料制剂，让那些不易被动物吸收利用的粗纤维，转化成能被吸收的营养物质。在1吨的秸秆中加入饲料微生物，奶牛可以多产奶140公斤、肉牛多增加体重4公斤。

最让我开脑洞的是，微生物还有个至关重要的作用，就是可以做救灾粮食。你可能以为，国家储备的救灾粮食就是小麦、水稻这类谷物，但其实，其中还有一部分是食用菌，食用菌属于微生物。你想，救灾物资需要长期贮存，菌菇加工成干品后，保质期可以在一年以上。救灾物资不能抢占耕地资源，而食用菌喜欢潮湿、阴暗环境，在林下、草丛、荒滩荒地，都可以生产，不与粮争地。

而且，食用菌与一般农作物相比，生产周期短，一年可生产三四茬，有的甚至五六茬。种植不受气候、季节的限制，有菌种就能种。当遇到洪涝干旱等自然灾害，错过了作物播种农时，食用菌就是“救灾神兵”，可以应急生产。食用菌的特性，概括起来就是，不与农争时，不与粮争地，不与地争肥，可以说是为救灾而生。

现在，利用各种生物新技术，加速微生物的进化，甚至改良微生物的基因，让它们更好地服务于农业，已经是一门单独的学科，叫农业微生物学。我们知道，农业的生产效率不如工业，就是因为农业生产有严格的节律限制，春种夏长秋收冬藏，以年为周期。人再怎么努力，也不能把农业生产周期从年改成月。而农业微生物学却可以在一定程度上打破这个限制，让农业生产更接近工业化的节奏。从这儿，我们可以窥见未来农业的样貌。

来说说咱们得到的事儿。

前不久，我们开启了得到电子书“寻宝”活动。活动期间，同学们从得到的电子书库里，翻出了100多本冷门好书。今晚8点，我们会举办一个“寻宝之夜”特别直播，罗胖和得到电子书负责人张璐莎会担任“寻宝人”代表，向你汇报大家都发现了哪些冷门宝藏。

我先给你剧透一点儿内容。@Mark 同学说，最近他忽然对木工特别感兴趣，在电子书一搜，还真找到了一本《木工入门超详解》。这本书简直就是自学神器。他一边看书，一边在家凿木头，现在已经做出了一个小板凳。

再比如，我的同事发现了一本名叫《诗薮》的超级冷门书。这是明代文人胡应麟写的一部评论历代诗歌的作品，为什么说它是冷门宝藏呢？

一来，这本书确实冷门，它已经绝版了43年，上一个能查到的版本还是1979年上海古籍出版社的版本，新版今年刚刚推出，得到电子书马上帮你找来了。二来，这本书的内容非常宝藏，它是中国体系最完善的诗歌评论作品，像我们上学时都背过张若虚的《春江花月夜》，这首诗被称作是“孤篇压全唐”，地位很高，这个评价就是从《诗薮》来的。在《诗薮》之前，《春江花月夜》被埋没了八百多年，没什么人知道。

2022年8月6日 中国企业出海启示录

今天我们选择两个话题，为你提供知识服务。一是拼多多跨境电商平台在美国上线，二是网传柔宇科技陷入经营困境。

来看今天的第一条。9月1日，拼多多的跨境电商平台Temu在美国上线，打出的宣传口号是“Team Up，Price Down”，跟拼多多“拼着买，才便宜”的口号一脉相承。不过，它暂时还没打算教美国人“砍一刀”，而是用拼多多祖传的“低价大放送”狂刷存在感。

Temu上大量衣服、鞋子价格都不超过10美元，几毛钱包邮的厨房小用品比比皆是。在这个基础上，还叠加7折优惠，商品到手价比已经是地板价的Shein还要低上两三成。上线没几天，Temu就冲上了苹果商店的购物类App排行榜。9月17号这天，Temu在谷歌商店的下载量超过了Shein和亚马逊，势头很足。

拼多多长期深耕下沉市场，却把出海首站选在了市场成熟、消费偏高的美国，这种反差引发大家热议。事实上，虽然美国是世界第二大电商市场，仅次于中国，但美国市场玩家格局分散，亚马逊和eBay占了40%的份额，前十大电商也只占60%，剩下的都是小电商。这么看来，Temu的机会还是很大的。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

算起来，以拼多多、Shein为代表的电商平台出海，应该是中国加入WTO以来的第三波中国企业出海潮。

第一波出海潮，是2001—2008年，这个时期可以叫做“乘风出海”阶段，借着WTO的东风，政府把“走出去战略”提升到国家战略层面，鼓励企业走出国门、参与全球竞争。这个时期成功走出去的优秀企业，包括海尔、海信、华为、联想等，它们在世界各地建立起销售网络，并且让中国品牌第一次被海外消费者熟知。应该说，这个时期的中国企业出海，拼的是“硬实力”，也就是强悍的制造能力。

第二波出海潮，是2008—2018年，这个时期可以叫做“借船出海”阶段，也就是通过并购方式，加快进入海外市场。这个时期密集发生了多起著名并购案，比如2010年吉利收购沃尔沃的轿车业务，2012年三一重工收购德国混凝土机械龙头普茨迈斯特，2014年联想收购摩托罗拉的手机业务，2016年海尔收购通用电气的家电业务，2017年美的收购德国库卡机器人等等。

可以看出，这个时期的中国企业出海，不再是单纯拼制造能力的“硬实力”，而是同时上了“软实力”，以资本运作为支点，来获取国外品牌和技术，进一步撬动海外市场。

第三波出海潮，是2018年至今，有一波新型出海企业干得风生水起。它们的打法，跟前面两拨出海企业又有明显的不同，它们已经过了拼“硬实力”和“软实力”的阶段，更多的是拼“巧实力”，也就是，资源整合的能力。

比如，供应链整合能力。快时尚电商平台Shein，很多人认为它牛的地方在于发明了成衣制造的“小单快返”模式，其实这个模式并不是Shein首创，优衣库和ZARA早就在实践了。但是，优衣库和ZARA为了保证供货稳定，倾向于用大型代工厂，而上了规模就一定不够敏捷。Shein真正厉害的地方在于，它的供应商大多是规模很小的“作坊式工厂”，它通过对这些工厂做数字化改造，把一个个“散兵游勇”编织成一个虚拟生产网络，既保证了规模，又不会牺牲敏捷性。

还有前面说的拼多多。我们在第187期节目中聊过，拼多多在国内崛起的根本原因，其实并不是很多人以为的“消费降级”，而是拼多多对接了中国庞大的白牌工厂，整合了前端的供应链。同样地，这次拼多多出海，不是只推一个Temu海外电商平台这么简单，在Temu的背后，还有一个庞大的“2022多多出海扶持计划”。

拼多多计划投入100亿元，扶持供应链上的10000家国内制造企业连接海外市场。具体都做点啥呢？一是解决国内外仓储、跨境物流以及售后问题，让企业没有后顾之忧；二是在知识产权、法律援助等领域提供服务，做企业出海竞争的后盾；三是为不同类型的企业提供定制培训，帮助企业打开海外市场。你看，拼多多出海美国的底气，仍然是强悍的供应链整合能力。

再比如，物流整合能力。就像菜鸟，虽然刚刚成立9年，但是现在每天的跨境包裹超过500万单，直逼UPS、联邦快递、DHL这三个老牌巨头，跻身全球物流行业第四名。前不久公布的阿里巴巴2022财年业绩中，菜鸟营收同比增长27%，主要增长就在国际物流上。菜鸟能在海外高飞，靠的是国内强大的物流系统锤炼出的网络能力。

几家老牌巨头做跨境物流，主要是靠重金买飞机，只做航空物流。但是对漫长的跨境物流运输来说，不是只有航空物流这一段，而是涉及陆运、海运、空运等多个环节，往往段与段之间的物流信息相互不连通，转运非常低效。

菜鸟的机会，就在于打通全链路的跨境物流。它拿出国内经验，大力做地面基建，在全球建立了10个分拨中心、6个物流枢纽、100多个跨境仓库，除飞机外，还整合了卡车、火车等不同的运力资源，建立了一张高弹性的网络。2020年，疫情导致多条航空干线熔断，很多跨境巨头业务受损，菜鸟则是当时少数能维持运转的物流企业。

在这个基础上，菜鸟还整合了阿里巴巴的数字化能力，优化物流网络。比如，菜鸟推出了智能合单功能，同一个买家不同时间在不同店铺买的东西，菜鸟可以在上跨境包机之前把它们合成一个包裹。这种模式下，菜鸟的寄送速度能快一周，而且物流费率更低。

好，我们来总结一下：第一代出海企业，拼的是制造能力这个“硬实力”；第二代出海企业，拼的是资本杠杆这个“软实力”；第三代出海企业，拼的是资源整合这个“巧实力”。中国拥有全球最大的国内统一市场，国内企业更容易具有跨区域资源整合的意识和能力。未来，把这种资源整合、打通全链路的能力复制到国外市场，是中国企业出海的最大机会所在。

来看今天的第二条。

最近，有消息爆出创业公司“柔宇科技”陷入经营困境，融资受阻、资金链断裂。对此，柔宇科技于9月19日发布声明表示，消息有夸大成分，目前公司运营正常有序。不过，据媒体进一步报道，柔宇科技累计被法院强制执行还款金额超过1亿元，目前创始人刘自鸿已被法院列入“限制消费对象”。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

你知道，柔宇科技是近几年的明星创业企业，主要产品是柔性屏幕。创始人刘自鸿是学霸出身，清华大学电子工程系毕业，斯坦福大学博士。正是因为这样的光环，刘自鸿在既没有样品，也没有团队的情况下，仅凭几篇学术论文就获得了几百万元的天使轮融资。

后来，柔宇科技不负众望，在2014年发布了世界上第一款厚度只有0.01毫米的柔性屏，引发业内轰动。柔宇科技的技术路线也和三星、京东方等传统厂商不同，据称它的技术路线在成本、良品率、显示性能上更高。从2012—2020年，柔宇科技一共获得9轮、共计62亿元融资，最高估值超过500亿元。

柔宇科技之所以陷入经营困境，主要是在商业化之路上踩了一个大坑。它没有像其他柔性屏生产商那样走更稳妥的To B之路，也就是为手机厂商生产屏幕；而是选择To C，自己下场做手机。你知道，三星和华为都是在2019年推出第一款可折叠柔性屏手机的，而柔宇科技更早，在2018年就推出了全球首款柔性屏手机。

我们昨天刚刚聊了“广角镜战略”，越是颠覆性创新，越是容易面临协同创新风险和采用链风险。折叠屏手机是今年年初才开始火起来的，退回到2018年，消费者认知、产业链配套都不成熟，柔宇折叠屏手机的折戟几乎是必然的。手机战略的失败，让柔宇元气大伤，上市计划受阻；想要再返回来做To B，却又因为建产线慢了半拍，错过了挤进柔性屏供应链的最佳时机。

应该说，柔宇科技的困境不是特例，而是硬科技创业公司都容易遇到的坑。著名投资人、经纬中国合伙人张颖总结过，以技术起家的创业者想要获得成功，必须迈过三道坎：

第一道坎，是做好思维切换。

比如，“科学家往往是顺向思维，喜欢从技术路线去思考产品形态，就像打一口井要求的是深度。而市场往往需要的是逆向思维，要根据商业需求去倒推技术匹配，必须得是一条八通道的高速公路，要眼观六路耳听八方，才有可能带领公司成功。”

再比如，科学家会认为，技术越先进，竞争力就越强，商业回报也就越大，其实不然。越先进的技术，往往商业化的风险越大。很多时候，基于成本和量产的考虑，商业化时要做技术降级而不是技术升级。

第二道坎，是做好能力切换。

做科研，最重要的是想象力，这是能否做出突破性成果的关键；而干企业，最重要的是执行力，再好的想法，不能落地也没用。做企业不能“憋大招”，而要把科技成果有节奏地落地变现。有阶段性收入的验证，才便于今后公司更好地估值。“如果市场上接受的技术底线是60分，你的技术团队理想的情况是100分，当你能够做出70分的产品，就一定要赶紧走向销售，不要犹豫，市场时机很重要。”

第三道坎，是做好视野切换。科学家往往是着眼于攻克眼前的难题，不会去想太遥远的事情；而做企业，是“以终为始”，先定十年后的大目标，再把目标倒推拆解到每一年。

比如，预估公司未来十年的资金需求，然后倒推你的融资节奏。从融资角度考虑，公司估值不是越高越好。顺风时无所谓，一旦业务碰到暂时低谷或外部负面因素，过高估值的公司就很难进行新一轮融资，从而大大影响公司的势头。

你看，从技术成功到商业成功，不是水到渠成，而是“惊险一跃”。硬科技创业，仍需啃硬骨头。

2022年8月7日 什么是产品创新的致命盲区？

今天我们选择两个话题，为你提供知识服务。一是字节跳动旗下品牌发布VR头显新品，二是车企扎堆推出联名款车型。

来看今天的第一条。9月22日，字节跳动旗下VR品牌Pico发布新一代头部显示设备Pico4。目前Pico在中国头显市场占有超过50%的份额，是国内头显第一品牌。这款Pico4的最大亮点在于采用了最新的Pancake超短焦光学方案，可以在很大程度上解决过去头显设备的两大痛点：眩晕和笨重。

我们在第176期节目中聊过，在最近10年里，媒体至少炒作过三次“VR元年”，分别是2012年、2016年和2021年。每次都说VR赛道即将爆发，结果每次都是雷声大雨点小。其中一个重要原因，就是佩戴头显的体验不好，有明显的3D眩晕，且非常笨重。

为了解决这个问题，业界不可谓不努力，在VR头显的光学方案上经历了三次迭代：从第一代的非球面透镜，到第二代的菲涅尔透镜，到如今第三代的Pancake超短焦方案。业内对这个技术寄予厚望，希望它能大幅提升VR头显的佩戴体验，从而引爆市场。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

我们不妨来猜猜，真正的“VR元年”到底啥时候会来？有业内人士指出，要等到“VR元年”，头显技术的突破只是一方面，而且是不太重要的一方面。比头显技术更重要的，是内容生态、应用生态和开发者生态的繁荣。目前，VR的活跃用户数还支撑不了大型精品内容的开发成本，而且，除游戏之外的应用场景太窄，开发者工具也很初级，这些才是阻碍VR赛道爆发的最大瓶颈。

正好我最近读到一本书，叫《广角镜战略》，作者提到，很多公司在做产品创新时，都有一个盲区，就是只看到产品研发本身的风险，而忽略了另外两种致命的风险：一是协同创新风险，也就是你的产品创新要成功，在多大程度上依赖于其他人的创新；二是采用链风险，也就是你的商业模式要成功，在多大程度上依赖合作伙伴的配合。下面我们展开说说。

第一种，协同创新风险，整个商业史上死于这种风险的伟大产品数不胜数。

比如，飞利浦的高清电视。那是在1980年代，飞利浦投入25亿美元巨资，研发出了第一款高清电视，画质秒杀同时代的产品，在多次用户测评中也拿到了非常好的反馈。但是，等这款高清电视真的投入市场后，却遭到惨败。不是因为电视本身不好，而是当时用于拍摄高清画面的摄像头还非常昂贵，没有普及，市面上没有稳定的高清内容供应；同时，电视台用于传送高清信号的标准也没有统一，没法播放高清节目。事实上，这两个协同创新的条件直到20年之后才具备。当高清电视真正迎来爆发时，飞利浦原来的技术优势已经不复存在。

类似的例子还有索尼的电子书阅读器。我们都知道，Kindle是第一个划时代的电子书阅读器，但你可能不知道，在Kindle上市之前，索尼已经抢先一年推出了阅读器，同样是采用墨水屏技术，在各项性能指标上一点都不输Kindle。

在Kindle上市时，有测评师说它非常糟糕，“它比索尼的电子书阅读器更大、更笨重，它的屏幕性能更差。”但是，索尼的阅读器惨败，而Kindle大获成功。差别在哪？是读者获得电子书的便捷性。

索尼也建立了一个在线书店，但只有区区1万本电子书，而且大多是已经出版很久的老书，读者想看的热门新书基本没有。价格上，一本电子书价格不比纸质书便宜多少，这又劝退了不少读者。如果读者想自己去其他网站找电子书资源，下载麻烦不说，还面临格式不统一的问题，电子书格式五花八门，索尼阅读器只支持其中少部分。

业内人士总结说，电子书阅读器要启动，需要四个条件，缺一不可：“阅读体验良好的硬件设备、优质的图书内容、适当的图书价格和好用的电子书格式”。索尼只解决了前面一个，而Kindle成功地解决了这四个。

种类上，亚马逊的电子书库一起步就有9万种图书，2年后达到了33万种；价格上，亚马逊电子书的价格是纸质书的1/3，亚马逊是把卖Kindle硬件的部分利润补贴给了电子书；格式上，亚马逊联合各家出版社统一了格式。换句话说，虽然Kindle在硬件性能方面不如索尼阅读器，但在协同创新方面却是完胜。

我们接着来看创新中的第二种风险，采用链风险。也就是，你的创新，对合作伙伴来说是不是有利可图？如果关键合作伙伴拒绝配合，你的产品再厉害也没用。

来看书里提到的一个典型案例，米其林公司于2001年推出的一种新型轮胎——帕克斯防爆轮胎。这种轮胎可以在被扎破漏气的情况下，以80公里每小时的速度正常行驶200公里。这样，你就不用在路边自己换轮胎或者等待救援，而是可以从从容容地开到最近的修理厂去。这确实是一个伟大创新，米其林公司也对这款轮胎寄予厚望，认为它将在不久之后横扫市场，成为所有汽车的标配。

而且，米其林公司也没有忘记协同创新的重要性，它成功说服奔驰、凯迪拉克、雷诺、本田等上游汽车厂商，让它们在新车型的设计中加入帕克斯防爆轮胎，这样能够提高新车型的竞争力。对于下游的轮胎经销商，米其林也加强了关于防爆轮胎的培训和认证体系。

你看，防爆轮胎确实是针对所有司机的痛点，产业链上下游配套的协同创新也有了，然而，这款轮胎还是遭到了惨败。米其林考虑了轮胎产业链上的所有合作伙伴，唯独漏掉了一个关键角色——汽车维修站。

原来，由于防爆轮胎具有独特的内部结构，一旦被扎破，它的维修方式和传统轮胎完全不同。它要求修理厂配备一套昂贵的专用设备来拆装轮毂，还需要对维修人员进行严格的培训。总之，它需要维修厂预先付出一大笔成本，而没有什么额外收益。在防爆轮胎的市场存量还很小的情况下，维修厂根本没动力来干这件事。

另一边，买了防爆轮胎的消费者发现，一旦轮胎扎破就没法维修，只能花300美元另买新轮胎，感觉非常不划算，想想还是用普通轮胎吧。这样一来，防爆轮胎的市场存量就始终无法上来，维修厂也就迟迟不会配备专用维修设备，市场进入了“锁死”状态。到2007年，米其林无奈地宣布，停止对帕克斯防爆轮胎的继续研发。

为什么米其林在轮胎领域深耕多年，会忽略掉汽车维修站这样一个关键合作伙伴呢？答案出乎意料——就是因为防爆轮胎是一款真正的颠覆性创新产品。过往的技术创新，比如米其林著名的“子午线轮胎”，都没有对轮胎的维修方法提出全新要求，汽车维修站从来没有成为创新的阻碍。而防爆轮胎是个例外。

这说明，越是颠覆性的创新，面临的协同创新风险和采用链风险也就越高。所谓“广角镜战略”，就是不要只盯着产品自身的研发，而要用“广角镜”打开视野，关注协同创新和采用链生态，消除创新盲区。

来看今天的第二条。

现在大家对品牌推联名款的营销套路已经很熟了，从衣服、包包、鞋子，到玩具、奶茶、美妆，哪哪都是联名款。不过最近，这股风潮成功“跨界”，从快消界刮到了汽车界，汽车厂商也在扎堆推出联名款车型了。

就在9月19日，上汽通用凯迪拉克和游戏《原神》联手，推出了两款联名限量款车型，在车身上加上了《原神》游戏人物“枫原万叶”和“北斗”的渐变色贴纸，配的广告语是“人生第一台后驱车”，直击年轻人的心。

此外，还有合创汽车和电竞战队EDG合作推出“冠军座驾”联名款车型，以及正在规划中的专门为电竞爱好者打造的纯电MPV车型，配备超大电竞屏幕、顶尖游戏显卡、赛事级别音箱、专业电竞座椅等等，要把这款车打造成“移动的电竞堡垒”。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

我们来思考一个问题：为什么品牌热衷于搞联名？除了能够联动双方的营销资源和粉丝群体，联名对品牌还有什么价值？营销专家梁将军说，跨界联名的本质，不是相互蹭热点，而是“借助另一样东西，刷新别人对你的认知”。梁将军举了这么几个例子：

一个主打“成分牌”的化妆品品牌HFP，它和单向街书店联名搞了一场“成分诗歌展”，化妆品里的7种成分，像肌肽、烟酰胺、乳糖酸等，被赋予了7种女性特质，写成7首诗歌，这些冷冰冰的化学成分瞬间鲜活了起来。让消费者刷新了品牌认知，锐化了品牌调性。

反过来，联名的双方也并不一定是反差感越大越好，有时候，竞争对手也可以搞联名，通过“在一起”来突出双方的共性和差异。比如麦当劳的麦乐送和美团外卖，就曾经搞过联名活动，叫“有你，更好点”，配图是两个阳光帅气的小伙肩并肩，一个是麦乐送骑手，一个是美团骑手。下面一堆人刷屏：这对CP我嗑定了！

同时要注意，联名切忌被对方带跑节奏，“合作方是故宫，你就做个国潮礼盒；合作方是六神，你就做个花露水口味的新品。”自己的品牌调性没了。梁将军说，他最佩服的联名高手是奥利奥，不管是联名《权力的游戏》还是周杰伦，奥利奥都是万年不变地把联名形象变成它的饼干造型，任你再牛的IP也是“六经注我”。

总之，跨界联名，是让品牌形象在消费者心里越来越清晰，而不是为了追求创意和热点让自己变得“四不像”。只有这样，你的跨界才不会“拉胯”。

来说说咱们得到的事儿。

前不久，脱不花跟知名作家、投资者冯唐一块儿做了一场直播。聊完后，脱不花说自己从冯唐老师那儿学到了一个人生大干货，必须要分享出来。

冯唐老师在麦肯锡做过董事合伙人，这个超级大干货就是麦肯锡的“信任公式”。我们知道，人要做事，跟别人搞好关系，都得赢得别人信任，这个道理不用讲，但你有没有系统地想过，信任是怎么来的呢？麦肯锡居然把这件事做了结构化的拆解。

他们的信任公式长这样：

信任=可靠度X可信度X可亲度÷自私度

什么意思呢？可靠度，指的就是负责任，也就是凡事有交代、件件有着落、事事有回音，你的工作能闭环。

不过，可靠就自动可信了吗？不一定。可信是另外一件事情，指的是一个人有信用值。你的信用值来自什么地方呢？来自他人，也就是你的专业和能力是否受到他人认可。

可亲度，是你跟别人的交往界面，这是社会心理学上一个已知的原理，人都倾向于信任自己熟悉的人，越亲近一个人，越容易觉得他对。

可靠、可信、可亲乘起来，你就获得了一笔财富，但这笔财富还要除以你的自私度。也就是说，你越自私，你的信任就越低。如果你的自我没有那么大，凡事能先把别人放在前面，你的信任就会高。

你看，信任，本质上是一项社会资本，是我们行走江湖的本钱。用好“信任公式”，方可笑傲江湖。

2022年8月8日 全民K歌如何后来居上？

今天我们选择两个话题，为你提供知识服务。一是腾讯音乐回归港股“二次上市”，二是大疆密集发布新品。

来看今天的第一条。9月21日，腾讯音乐在香港联交所主板“二次上市”。你知道，早在2018年12月，腾讯音乐就在美国纽交所上市，股价一路上涨，到2021年3月达到最高点32美元。在那之后，股价调头向下，截至目前已经跌去了80%，只有5美元左右，面临退市风险。在这种情况下，腾讯音乐回归港股，希望换一个主战场来提振股价。目前腾讯音乐在纽交所的股票还可以正常交易，这部分股票可以和香港联交所的股票按比例互换。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

这两年腾讯音乐的业绩不理想，2022年上半年营收下滑14%，净利润下滑16%。不过，要是和同行相比，腾讯音乐的情况已经是最好的了，它是目前全球唯一保持盈利的在线音乐平台，账面上还躺着上百亿现金。

腾讯音乐的业务由两大板块构成，一是在线听歌，包括QQ音乐、酷我音乐等；二是音乐社交娱乐，包括全民K歌、酷狗直播等。相比于其他音乐平台，比如网易云音乐，以全民K歌为代表的社交娱乐赛道是腾讯音乐的亮点，也是营收的主力，最高峰时占腾讯音乐总营收的70%，2021财年降到60%，仍然是大头，是腾讯音乐的盈利基本盘。

说起来，全民K歌的崛起是一个后来居上的典型案例，值得我们在这个时间点来回顾一下。

10年前，也就是2012年5月，国内第一款在线K歌App“唱吧”在苹果商店发售，上线5天就冲到了中国区下载量榜首，一周后用户破百万，半年后用户破千万。到2014年，“唱吧”拥有2亿用户，月活达到3000万，被业内称为“不可复制”的奇迹。

就在所有人都认为唱吧坐稳了行业老大的时候，腾讯出来砸场子，推出了全民K歌。全民K歌不但复制了唱吧的奇迹，两年内用户数破3亿；还力压后来的一群跟风者，出道至今牢牢把握着在线K歌市场的王者地位，不可撼动。

据艾媒咨询的调查数据，2021年中国在线K歌App中，全民K歌排第一，平均月活在1.3亿左右；排第二名的是“唱吧”，月活数少了一个量级，在2000万左右；排三、四名的是酷狗唱唱和唱鸭，它们月活数又少了一个量级，在200万左右。

那么，全民K歌做对了什么？

一开始，他们是跟在唱吧的后面，亦步亦趋地优化“唱”的体验。比如，更好的伴奏效果、更丰富的音质、智能修音黑科技等等，打出的广告语是“让唱好唱准更容易”。这些功能不是不重要，但他们发现，在产品功能上做得再好，优势也只能保持一小段时间，没办法从根本上和对手拉开差距，而且后续一定会被模仿。

换句话说，如果一款产品只停留在“工具”层面，它就很容易被复制。只有当它从“工具”属性进化到“社交”属性，从“单机游戏”变成“网络游戏”，“独乐乐不如众乐乐”，这才是真正的竞争壁垒。

那么，作为一款K歌软件，应该怎样设计社交路径呢？两种可选的方案：一种是陌生人社交，一种是熟人社交。全民K歌一开始的想法，是走陌生人社交的路径。唱歌好听的素人，可以在全民K歌上吸粉，获得关注度和打赏。为此，他们设计了为每首歌打分的功能，高分用户被称为“K歌大神”，可以被系统推荐。很多用户为了得到高分，一首歌唱十几遍，也确实提高了用户黏性。

不过，实事求是地说，大多数人的歌唱天赋有限，不管怎么练习都达不到“值得被陌生人欣赏”的标准。很有可能，用户辛辛苦苦练了几十遍的歌，结果欣赏者只在个位数。在受到打击之后，用户可能就失去兴趣，再也不来了。

那么，什么人会对你上传歌曲质量的容忍度比较高呢？答案是，那些和你有强关系的熟人，亲戚朋友、同学同事。即使你唱得没那么好，他们也会认真地听完你的歌，给你送花点赞评论。全民K歌意识到，有没有来自熟人圈的鼓励，是决定一个用户能否在开头几个月留存下来的关键。所以，他们选择强化熟人关系链，把亲友之间的强互动放在第一位。全民K歌背靠腾讯，有QQ和微信的关系链导入，这一点上得天独厚。

沿着这个逻辑进一步想，传统的线下K歌，是什么场景呢？很少是“单机游戏”式的一个人独自K歌，也很少是“陌生人社交”式的当众表演，而是“熟人社交”，三五个好友相约一起去KTV。全民K歌在2017年推出了“歌房”模式，就是把线下KTV的场景搬到了线上，好友们相约在同一个“歌房”里一起在线K歌。有人说，全民K歌不是“造星”，而是提供“平等的内容社交”的平台，这是它脱颖而出的关键。

值得一提的是，全民K歌没做起来的造星模式，最近两年被短视频直播做起来了。很多歌唱达人甚至就是从全民K歌平台走出来的。他们在短视频平台获得更大曝光度，粉丝数也上来了。为什么在全民K歌火不了的素人，在短视频直播中更容易火呢？一个很重要的原因是，声音这一个维度比较单一，唱得不好就是不好；而短视频加上了形象、表情、动作等形式，评价维度丰富起来了，素人出彩的机会也就更大。

如今，短视频的崛起，让包括全民K歌在内的腾讯音乐全产品线都出现了用户下滑。有人认为，短视频兼具视觉和听觉双重刺激，这对纯听觉方式是降维打击。作为全球唯一盈利的在线音乐平台，腾讯音乐会如何应对，全行业都在密切关注。

来看今天的第二条。

最近，大疆密集地推出了一波新产品。9月15日，大疆和五菱合作的第一款量产车型上市，新车名叫KiWi EV，搭载了大疆的智能驾驶系统“灵犀”，售价10.28万元。大疆这次跨界和“人民的五菱”合作，主打自动泊车功能，不管位置多刁钻，都能帮你30秒停到位。不得不说，这款车对于像我这样的“停车杀手”来说，简直就是大救星。

再往前，8月底，大疆推出了新款无人机AVATA，主打小巧灵活，机身只有18厘米见方，也就是比一个智能手机稍大一点点，是大疆最小号的无人机。你知道，在消费级无人机市场，大疆几乎已经没有对手了，每次上新都是自己卷自己。那么，这款机型的突破点在哪里呢？

我们之前聊到过，无人机技术已经相当成熟，上能高空航拍，下能屋顶巡检，进可投送快递，退可喷洒农药，但这些场景都在室外。对无人机来说，室内跟室外，是两套逻辑。首先，室内无法用GPS定位，在外面飞得好好的无人机进了门，可能就是乱撞的无头苍蝇。其次，室内避障比室外复杂得多，无人机在室外撞上东西的概率不高，室内可就不一定了。所以，室内无人机一直是行业“荒地”。

大疆这次新推出的AVATA，就是一款能在室内飞行的无人机。首先，它配备了机器视觉和红外深度传感器两重技术，在室内也能精细定位。其次，AVATA的机型也很特殊，是江湖俗称的“圈圈机”，也就是旋翼的桨叶外面套上了保护圈，不小心碰上什么东西，也能弹开继续飞。

事实上，室内无人机正在成为无人机领域的一个新热点。《机器人商业评论》每年会选出50大机器人创新案例，2022年的名单里，室内无人机已经占了3席。随着室内无人机技术的不断突破，新的应用空间正在打开。

那么，室内无人机到底能干点儿啥？

目前最成熟的应用，是把室外无人机编队表演搬进室内，比如剧院、体育馆，除了有个屋顶，跟室外差别不大。表演时，只要提前编好程序，就能让无人机按照计划路线飞行。瑞士有一家无人机企业，从2017年就开始做室内编队灯光秀，还在张艺谋导演的舞台剧《对话·寓言2047》中亮相，80架无人机，一个工作人员就能操控。现在，室内无人机表演已经是个小有规模的行业了，国内也有不少公司推出了针对演出或者婚礼的无人机表演服务。

相比大场景的飞行表演，离我们更近一点儿的，是做室内安防。去年，亚马逊就在美国推出了这样一款室内安防无人机，售价999美元，还必须有内部要求才能购买。你可以给它设定路线，让它定时巡逻；如果出现异常响动，它能立马响应，迅速飞到现场；如果小偷进门，它会对着小偷的脸直拍，把现场影像第一时间传送给主人。未来，室内安防无人机还可以嵌入智能家居系统，和其他物联网设备联动使用。

前面说的，是消费级的室内无人机。再来看工业级的室内无人机，想象空间更大。

比如，做库存盘点。美国的一家初创公司，做了一款自动库存管理无人机，它一小时能巡逻几百层货架，能识别空箱位置，跟踪库存水平；还能优化摆放策略，提高仓库的利用率。再比如，做危险场景下的检测工作。南京的一家无人机公司，做了一款可碰撞无人机，可以代替人进入危险的密闭场景做检测，比如大型高压气罐、工业锅炉内部，还有管道内部、隧道内部等等，能够大大降低检测的成本和风险。

最近我还看到一个开脑洞的应用。东京大学的机器人专家，开发出了一种模块化的无人机，把12个小型无人机链接在一起，名字也很形象，叫“中国龙”。它可以摆成各种形状在室内飞行，解决不同的问题。比如，可以排成一字形通过狭小的通道；四个模块连成一圈，就能化身空中扳手，拧开工业阀门；还能用两端的两个模块模仿双手，卡住重物，帮着搬东西。这种变形无人机还在进化，它的最终目标是，既大而强悍，又小而灵活，能够在各种不同的工业场景中完成复杂任务。

你看，无论是自动泊车还是室内无人机，创新需要“技术+场景”的双轮驱动：技术突破带来新的应用场景，而新的应用场景呼唤新的技术突破。在双轮驱动下，实现技术产业化的持续增长之路。

来说说咱们得到的事儿。

最近，有同学问《职场写作训练营》的罗砚老师：“给领导汇报一项业务，想请领导看完汇报就马上拍板，但是领导不是不回复，就是说看不懂，没重点，怎么办？”

罗砚老师说：很多人写汇报，是一下子把所有信息摊开在领导面前，等待决策，比如“A供应商是之前产品部门的供应商，业内合作口碑好……B供应商是合作伙伴介绍的，能争取到友情价……”这么写信息量太大，根本无从判断。

那应该怎么汇报，才能更快推动结论？记住：请示决策不是罗列信息，而要给领导提供可参考的决策思路。你可以分三部分来说：

第一，明确问题。开头就说清楚要请示啥问题，比如：“这次采购，是选择A供应商，还是B供应商？”

第二，给关键要素。比如，“影响这次采购的关键变量有成本、风险。如果选择A供货商，成本会比B高20%；如果选择B供货商，可能面临供货不稳定的风险。”给关键要素，是降低领导的决策成本，便于他最终拍板。

第三，给出你的提案。可以先说“我倾向选择A供应商”，理由是“物料稳定供应是下个季度的重要工作指标”；那要怎么应对成本高带来的风险？你需要给出可能的方案。

这样三步下来，是把这个决策的框架清楚地交给领导，而不是给他摊在地上的信息。

很多时候，职场写作好不好，在别人眼里就代表了你的工作水平，所以千万别让你的才华被写作耽误了。罗砚老师的《职场写作训练营》，能为你提供称手的写作工具，让你的工作成果脱颖而出。你可以先9.9元加入《职场写作体验营》，报名链接我放在文稿区了。

2022年8月9日 怎样设计用户旅程？

今天我们选择两个话题，为你提供知识服务。一是北京环球影城开业一周年，二是“文具刺客”引发公众热议。

来看今天的第一条。9月20日，北京环球影城迎来开业一周年。据环球影城公布的数据，一年以来，累计接待了超过1380万人次的游客，相当于每天有将近4万人入园游玩。其中有不少游客是“多次刷园”。据统计，持“冬春漫游卡”和“夏秋漫游卡”的游客，过去10个月内平均游园次数超过了17次。

为什么游客反复游玩环球影城却不觉得腻呢？秘诀可以用一句话来总结：服务的确定性+内容的惊喜感。

先来说惊喜的部分。环球影城会持续上新各种主题活动，像是中国年活动、王者荣耀英雄盛会、侏罗纪世界“恐龙环游记”等等。不仅活动在变，环球影城里的商品，还有周边的酒店设施也在变。环球影城平均每天上新将近10款主题商品，一年中共推出3400多款主题商品。配套酒店也陆续推出过功夫熊猫主题房、小黄人主题房等特色房间。总之，你每次去都会有变化、有惊喜。

再来看确定性的部分。也就是，你每次来，都能享受快捷、丝滑的游园服务。比如，引入“人脸识别”技术，让游客在入园检票、使用置物柜、进入快速通道、购买商品等各个环节都可以刷脸完成，实现“一脸游”。通过官方App和小程序，让游客可以在其中查看地图、园内导航、查看各个项目的等候时间，让游客对整个行程有最大的掌控感。

你看，服务的确定性是“兜底”，保证你在游玩过程中不会有太差的体验低谷；而内容的惊喜感，则是利用盲盒效应，给你制造体验高峰。这两者加起来，就能激发出游客反复“刷园”的动机。我们再试想一下：如果反过来呢？就像某些景区，在内容上提供的是万年不变的“确定性”，而服务上却频频出现“意外”“惊喜”，那就是游客的噩梦，刷一次就再也不会来了。

实际上，旅行也好，日常消费也好，决定用户体验好坏的，就是“确定性”和“惊喜”之间的恰当配比。在最新一期的《哈佛商业评论》上，有营销专家把这个问题做了进一步拆分。他们提出了一个用户旅程分类矩阵，从两个维度，也就是过程费不费劲、结果可不可预见，把用户旅程分成了四类。

第一类，过程不费力、结果可预见，这叫日常之旅，也就是我们日常生活中经常完成的简单程序。对这样的旅程，优化客户体验就是两点：第一，简化操作流程，消除所有“非增值接触点”，让客户遇到的摩擦越少越好。第二，保证每一次体验的一致性，让用户毫无意外地执行。

比如，我每天早上都会到公司附近的咖啡店买杯咖啡，点单小程序能够记住我喜欢的口味和习惯的支付方式，让我直接一键复购，这就是简化操作流程。我每次到店等待的时间不超过5分钟，这就是体验的一致性。

第二类，过程不费力、结果不可预见，这叫兜风之旅。在这类旅程里，优化客户体验的重点就是制造变化和惊喜。逛商场、下馆子、看电影，都属于典型的兜风之旅。最极致的兜风之旅可能要算刷短视频，上一秒的视频内容还是撸猫，下一秒的视频可能就是大厨在做菜。这种无法预知的惊喜让用户一直沉浸在短视频里，忘记时间。

第三类，过程费力、结果可预见，叫徒步之旅。这个旅程具有极强的目标导向，而且完成起来很艰难，通常跟自我提升有关，比如考证、学外语、理财等等。在这类旅程中，优化客户体验需要做到：第一，帮他制定清晰的、最小闭环，且不断进阶的目标；第二，在他完成目标的路上提供持续的帮助和激励。

比如，国外有一款瘦身App，可以将用户的长期目标，比如减重20斤，分解为每周、每天和每餐的目标。每顿饭的目标又进一步细分为蛋白质、脂肪和碳水化合物、净热量以及钠之类的摄入量。App里甚至还有一个条形码扫码功能，用户在超市买食物时，用这个App扫一下包装上的条形码，就可以快速读取卡路里和营养素，把它分解进你每天的营养摄入里。可以说，这款App是帮用户把目标分解做到了极致。

还有第四类，过程费力、结果不可预见，这叫冒险之旅。它跟徒步之旅一样艰辛，但是它没有一个固定的终点，旅程本身就是目的。它跟兜风之旅一样充满变化，不可预见，但比兜风之旅需要付出更多的努力。最典型的就是电子游戏、户外运动等高强度项目。

要优化这类用户体验，需要把兜风之旅和徒步之旅的特征结合在一起：一方面给用户丰富多变的体验，另一方面帮助用户在艰难中获得抓手。另外还可以植入一个关键设计，就是旅程跟踪。由于冒险之旅的高强度、不确定性的特点，对整个旅程的记录、整理、展示、分享，对用户来说就特别有意义，可以促成他的不断复购。

你看，每一条用户旅程，都是一条被精心设计的体验之路。正如《全面体验管理TXM》这本书里说的：“体验并不是某一个单一问题的解决方案，而是一套可循环验证、持续优化的全面管理体系。”

来看今天的第二条。

继“雪糕刺客”之后，“文具刺客”又出来行凶了。在这个开学季，不少家长吐槽有些文具太贵，只是给孩子买了一套铅笔、橡皮、笔记本、便利贴和电动转笔刀，竟然花掉两百多。有些号称符合人体工程学、可以缓解手部书写压力的高科技笔，一支就要上百块。大家惊呼：“一支笔一两块钱的时代落幕了！”

我们想提醒你注意，在“文具刺客”的现象背后，其实是文具公司的集体转型。你知道，这些年传统文具用品的市场规模一直在萎缩。2019年—2021年，我国办公用纸每年的销量增速为-3%，纸质笔记本和各种笔的销量增速分别为-7.6%和-3.9%。

而且，传统文具用品的萎缩不是暂时的，它背后有两大不可逆的趋势：一是老龄化带来的学龄人口减少，二是智能化办公的普及。在这种情况下，资本市场普遍不看好文具企业，最近两年内，文具龙头股晨光股份的股价打了5折。

那么，文具企业该如何自救？走量不行了，剩下的一条路就是高端化。当然，如果你的高端化仅仅是价格贵，而没有为用户带来实际价值，这就是前面说的“文具刺客”，显然是不可持续的。正确的“高端化”姿势是什么呢？我们看到，两大文具龙头，晨光和得力，给出了不同的答案。

晨光的答案是，把文具做成文创，从工具产品变成体验产品。晨光在这条路上步步升级，越玩越溜。

先是做联名款。比如跟故宫联名、跟大英博物馆联名的文具礼盒，都成为爆款。还有跟海贼王联名的“航海王新征途系列礼盒”，3支中性笔、一个硬壳精装本、一卷纸胶带，再加上一个笔袋，售价80多块。你还别嫌贵，这个礼盒一上市就遭到年轻人的疯抢。

联名款做明白了，然后开始玩盲盒。比如蔡钰老师在《商业参考》中提到过的：晨光出过一套“孔庙祈福”的水性笔，每支笔相当于一根运气签条。有的印着“高分福”，有的印着“必胜福”，有的印着“锦鲤福”“金榜福”等等，每支笔都封在一个盲盒里随机寄给购买者。据说每年到了考试季，这套笔就卖得特别好。

接着，晨光干脆直接下场做起了潮玩文创，它的晨光生活馆和九木杂物社，对标的就是名创优品、酷乐潮玩等文创潮玩店，产品不但有各类创意文具，还有盲盒公仔、帽子首饰、迷你音箱、风扇等充满设计感的杂物。去年，来自生活馆和杂物社的销售收入为9.5亿元，成为晨光增长最快的一部分。

对晨光的文创化转型，蔡钰老师总结说：“做工具型产品，要不起眼、不抢戏；而如果要做体验型产品，那就干脆把力气用足，彻底把用户使用产品的目的切换成获取体验。”

我们再来看得力。得力给出了和晨光不同的答案：既然智能化办公势不可挡，那么就积极拥抱它。

前面说了，传统办公文具的市场在萎缩，但是这并不意味着整个办公文具行业都不行了。事实上，我们跳出纸笔这些传统的文具，站在“大办公文具”的视角上看，其实这个市场还在增长。只不过，需要的具体产品变了，谁能提供智能化办公场景下的产品，谁就能吃下这块蛋糕。

这些年，得力把业务重心从传统文具转移到办公设备、数码打印、云科技与智慧互联等领域。比如，在数码打印领域，得力打破了国外品牌对打印机技术的垄断，成为国内唯一一家同时掌握激光、喷墨打印核心技术的企业。

再比如，得力推出得力+App，功能涵盖了考勤门禁、签到、智能会议、收银支付等等，简直是个小号的钉钉。单论App的功能，它可能不如钉钉、飞书，但得力还有智能会议设备、智能考勤机、智能摄像头、打印机等硬件，这些打包在一起产生的协同效应就很明显了。

你看，相同困境下，文具企业探索出了不同的转型之路。可以说，现在的晨光和得力都已不是文具企业了：晨光变成一个文创平台，而得力成了一个智能办公服务商。

我想起王立铭老师在《进化论50讲》里说过一个例子，同样生活在天寒地冻的北极地区，动物适应环境的方式是多种多样的。有的长出厚厚的皮毛来防止热量流失，比如北极熊；有的发展出在地下冬眠、躲避严寒的技能，比如北极黄鼠；还有的干脆在北极的冬天，长途飞翔上万公里到南极去避寒，比如北极燕鸥。在大自然这道考题下，没有唯一的标准答案，能让自己存活下来的方案，都是好方案。在商业这道考题下，也是如此。

来说说咱们得到的事儿。

又到了周五的“头条帮你问”时间。你知道，得到高研院的同学在分享日上输出自己的工作心法，内容都要经过打磨教练的打磨。在这些打磨教练的背后，还站着一位“总教头”，就是张慧老师。@袁泉 同学问张慧老师：您培养打磨教练，会重点教他哪些关键招数？为什么这些招数特别重要？

张慧老师：我把打磨教练的工作总结为“打磨七件事”，分别是种目标、挖材料、搭结构、找亮点、管情绪、控节奏和能闭环。打磨教练的工作不是创作型的，而是工程型的。

比如“挖材料”环节，对于一线的实干者来说，困境往往是“不知道自己知道”，他们对自己的工作和经验习以为常，并不知道对于其他人来说自己的独特价值在哪里。这就需要教练通过选题表、向班主任了解情况，以及现场访谈追问等方式，挖掘出学员最有价值的经验，形成材料。

在现场追问时，打磨教练一般使用以下几个问题：你们这行最容易被误解的地方是什么？一个刚入行的人，刚开始最容易忽略，但是后来对他影响非常大的坑是什么？如果有一天你转行了，你在现在这个行业里积累的能力，有哪些是可以马上带走的？

你看，通过这样的层层追问，就可以倒逼学员从他的全部经验中找出最有认知亮点、传播力最强的素材，用来组织他的分享内容。这几个“挖材料”的典型问题，当你在遇到行业内大牛、想向他上个请教的时候，也可以用上。

2022年8月10日 传统大企业怎样做投资？

今天我们选择两个话题，为你提供知识服务。一是丹丹郫县豆瓣准备上市，二是星巴克发布“2025中国战略愿景”。

来看今天的第一条。最近，丹丹郫县豆瓣正式进入上市辅导阶段，准备冲刺IPO。据公开资料显示，2021年丹丹郫县豆瓣销售收入突破7亿元，是郫县豆瓣行业的龙头企业。在丹丹之外，郫县豆瓣还有鹃城、金福猴等年销售额上亿元的规模企业。如果丹丹上市成功，它将力压群雄，成为“豆瓣酱第一股”。

在丹丹郫县豆瓣冲击IPO的背后，是整个四川调味品行业的崛起。前有做酱油的千禾味业成功上市，后有主攻藤椒油的幺麻子食品和丁点儿食品递交IPO申请。眉州东坡旗下做火锅底料的王家渡也启动了上市计划，预计在今年底递交材料。还有主攻各种佐餐酱的川娃子，在去年底完成了近3亿元A轮融资，目前的估值在30亿元，具备上市实力。按照这个节奏，没准儿未来几年，会出现四川调味品企业扎堆上市的盛景。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

四川调味品行业的崛起，不光是靠各家企业的单打独斗，这背后有平台的力量，包括政府和大企业。比如郫县当地政府，一直在不遗余力地推动郫县豆瓣品牌的上市，并且在培育构建一个以调味品、休闲食品和预制菜为核心的当地产业生态。可以说，一个县政府，就是一个创业孵化平台。

大企业方面，比如新希望集团，他们在2015年成立了专门的投资孵化平台“草根知本”，在冷链、调味品等赛道选择合适的企业进行战略投资，与新希望的业务形成产业协同。前面提到的川娃子、金福猴等就是“草根知本”投出的企业。7年时间，草根知本孵化出了1家上市公司、2家估值超百亿的独角兽企业、3家估值超30亿的企业，以及十来家估值在几亿元量级的企业。

说起来，草根知本的掌舵人席刚，原来是新希望乳业的总裁，在2015年被刘永好“赶鸭子上架”去负责做投资，从零开始组建团队。没想到，这个半路出家的投资团队，却投出了比很多大牌投资机构还要好的业绩。怎么做到的呢？

席刚在接受媒体访谈时说，他们在一开始是走了一点弯路的。由于没有投资经验，一开始的策略就是跟风，什么赛道热就跟着去投什么。当时最大的风口是垂直电商、O2O、医疗健康，他们跟风去投了一堆公司。结果发现这条路根本走不通。他们团队没有特别懂互联网的人，容易被“PPT创业”给带跑；等他们真正能看清时，项目又已经太贵了，根本投不起。

那么，跟风投项目不行，投人怎么样？他们投资团队里有不少企业高管出身，在职场多年，看人带兵的经验是有的。于是，他们及时调整方向，投了一些看起来非常优秀的创业者，有外企出身的，有国企出身的，也有初出茅庐、锋芒毕露的年轻人。结果，他们寄予厚望的这批牛人，也没成。

席刚后来反思说，他们看人往往只看到他某一个方面的能力特别强，的确，在职场上只要有一技之长就足够脱颖而出了。而创业是“既要当爹又要当妈”，拼的是全面的综合素质，其实是很难看准的。

刘永好给草根知本的启动资金是3个亿，但第一批投出去的公司一点水花都不见响，每年的投资亏损在两三千万元。在这种情况下，席刚打了退堂鼓，想撂挑子不干了，还是回去干自己熟悉的乳业。但刘永好不同意。他对席刚说，问题的重点不在于亏不亏损，而在于你们的方向是不是对的。如果真的把方向找对了，就要敢于亏损，“不是亏两三千万，而是亏一二十亿，这个平台说不定就干成了”。

这番话，等于是在倒逼席刚重新思考投资方向。比起其他的投资机构，他们熟悉什么？擅长什么？从这个角度去思考，答案就浮现出来了。

第一，他们看不懂垂直电商、O2O之类，但新希望集团本身覆盖的业务范围他们是熟悉的，像乳业、冷链物流、调味品等赛道。他们原来是希望抛开集团背景，从一张白纸干起，现在才知道不行。从自身特定的行业背景出发，既是束缚，也是机会。

第二，相比专业风投的敏锐嗅觉，他们对初创企业的判断力确实要差一些。他们团队的真正优势是在投后管理，也就是帮助那些经营上有问题的企业扭亏为盈。

但是，风险投资的性质决定了，他们作为小股东，无法深度参与被投企业的经营决策，钱投出去之后就只能听天由命。想要充分发挥他们的投后管理优势，草根知本就要转变身份，不再做风险投资机构，而做产业投资控股平台，也就是，成为被投企业的大股东，收购被投公司51%—85%的股份，把被投企业作为旗下子公司来管理。

在选择投资标的时，草根知本的策略是这样的：因为总的资金盘子不大，所以不会去投接近上市的成熟企业，溢价高、收益低；同时，过于早期的企业也不会投，因为早期企业往往业务模式还没成型，他们的投后管理优势没有用武之地。

草根知本主要投营收在2亿—10亿元之间的企业，已经有盈利基本盘，但是遇到增长困境，缺资源、缺管理、缺战略。席刚说，用养猪业的行话说，“这叫架子猪，正在长身体。能吃、快长，毛皮也没那么光亮，有毛病但不致命。你去给他赋能，将战略想清楚，管理体系捋顺，配套资源，这些公司就成长得很好。”

在退出机制上，草根知本的产业投资模式就像“养儿子”，考虑的不是短期收益，而是长期的产业协同效应，提高全链条的抗周期能力和竞争力。“只要它的发展符合我们的战略规划，我们不会一定要求在多长的时间内变现。如果真的要设置一个时间，我希望至少把它设定为20年。”

席刚认为，目前的风投圈，无论VC还是PE，投资机会和收益都在收窄，而控股型的产业投资模式正在迎来黄金期。未来的商业竞争一定是“集团军”式的， 从拼单个企业的商业模式，变成拼企业集群的产业布局。

来看今天的第二条。

9月14日，在星巴克全球投资者交流会上，星巴克正式发布了“2025中国战略愿景”，提出了一个激进的增长目标：在未来三年内，星巴克要在中国新开3000家门店，门店总数从现在的5600多家变成9000家；同时，三年内净收入要翻一番，营业利润要增长400%。据说，这是星巴克成立51年以来，在北美市场之外规模最大的一次扩张计划，被媒体称为“星巴克的中国战事”。

你知道，星巴克创始人舒尔茨曾在多个场合反复强调中国市场的重要性，称“中国市场是星巴克的未来”。但是，根据星巴克最近一个季度的财报，在中国的经营情况很不乐观。营收同比下降40%，单店交易量同比下降43%。前有瑞幸、Manner、Seesaw等咖啡新势力的正面阻击，后有喜茶、奈雪等茶饮品牌对咖啡市场的蚕食，可谓背腹受敌。这次星巴克高调宣布在中国的三年扩张计划，有点破釜沉舟的味道。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

一、二城市扩张困难，往下沉市场走怎么样？的确，今年以来，三线城市的咖啡市场增长最快，外卖订单量同比增长200%。星巴克提出要加快三线城市的开店，前不久，麦当劳旗下的麦咖啡也宣布，要进军三线城市开1000家店。

不过，下沉市场也不是空白的，早就有人在这里蹲点把守了。你可能想不到，蜜雪冰城旗下的“幸运咖”，不知不觉中已经开了1400家门店，成为全国第四大咖啡连锁品牌，仅次于瑞幸、星巴克和挪瓦咖啡。幸运咖在打法上完全复刻蜜雪冰城，扎根三、四线城市，卖五元美式、六元拿铁。面对星巴克、麦咖啡的下沉，幸运咖能守住自己的阵地吗？

我们的判断是，巨头下沉，对幸运咖的威胁不大。做个简单的类比：麦当劳在国内开了8000多家门店，肯德基是12000家，但洋快餐开店数第一是谁呢？是温州人开的华莱士，现在有2万多家门店，是两大巨头之和。除此之外，市场里还有不少潜力十足的本土洋快餐品牌，比如开了3000多家店的派乐、开了1000家店的塔斯汀。

也就是说，巨头即使下沉，它们和下沉市场的本土品牌仍然是处在不同的生态位。

首先是价格。巨头下沉，一、二线城市和三、四城市的价格要保持基本一致，30块一杯的星巴克，到了下沉市场也不敢只卖10块钱，而幸运咖就敢把价格打到五六块钱，而且并不是说品质上就差多少。最近我看了好几个专业咖啡盲测，5块钱的幸运咖，还经常进入排名前三。

再来说产品。下沉市场的品牌做产品创新，比巨头们路子更野。

下沉市场的消费者，就喜欢甜的，带奶的，花样很多的饮料。星巴克们想推带花样的新品，要考虑太多，比如保守，幸运咖们则是放开了做创新。什么珍珠、草莓冰、桂花酒酿，统统都能加进拿铁。另一个下沉市场咖啡品牌“卡小逗”直接主打创意果咖，在咖啡里添加各种蜜桃、柠檬、凤梨、荔枝，很像茶饮风靡时的套路。

再来看开店，比起讲究标准化的巨头，下沉品牌们开店的身段更灵活。

比如星巴克的加盟条件是出了名的严格，开正店，要求店铺面积必须在100平方米以上，在选址上也很苛刻。而幸运咖打出的口号是，把咖啡店开到每个大学、每个县城。它设置了3档面积，60平方米以上的旗舰店、30—50平方米的标准店，20平方米的快饮店，每一档下面，又按照购物中心、商业街、学校设置了不同的门店风格，这种九宫格式的规划，扩张起来更有效率。

有人提出，中国餐饮市场有一个规律，叫做“在大城市做小生意，在小城市做大生意”，也就是说，超级连锁品牌往往不会来自一线城市，而是房租和人力都不高的三、四城市。在拥有上万家门店的超级连锁品牌中，正新鸡排来自温州，绝味鸭脖来自长沙，蜜雪冰城来自郑州，还有我们聊过的，张亮、杨国福麻辣烫来自哈尔滨宾县，老乡鸡来自合肥肥西县。中国的下沉市场，才是孕育本土餐饮巨头的沃土。

来说说咱们得到的事儿。

今天得到上线了一门新课，叫《管理者OKR实战课》。这门课是得到和飞书共同研发的，主理人是飞书咨询副总裁袁凌梓。袁老师说，字节的特点就是“快”，不论打法还是产品，都给人一种敏捷迭代的感觉。那字节是怎么做到的？这里就有OKR的功劳。

你知道，任何企业的战略都要被拆解，才能转化为员工的具体打法。以前，企业一般会用KPI等工具。这些工具都很精密，分解出的打法特别细致。可是，当公司花了大力气去雕琢打法后，就会倾向小心翼翼地呵护它，不愿做调整。当市场发生变化，往往反应迟钝。

而字节用的是OKR。它最大的特点是简单，你拿一张纸写三件事，然后踏踏实实把这三件事干了，干出成果，这就是它想要的。因为简单，所以在一个战略执行周期里就可以多次制定OKR，多次调整打法。字节跳动的OKR是两个月一制定，也就是说，它可以在一年里调整6次打法。别人是一年跑1个马拉松，而它是一年跑6个百米冲刺。你看，这就是字节跳动能够在滚动中生成的秘诀。

你要是想详细了解OKR的原理和具体用法，推荐你加入袁凌梓老师的《管理者OKR实战课》，把这套先进公司都在使用的工具拿到手。

2022年8月11日 国产传感器路在何方？

今天我们选择两个话题，为你提供知识服务。一是C919即将获得国内适航证，二是全国公安机关开展“百日行动”严查酒驾。

来看今天的第一条。9月19日，中国民航局预计为国产大飞机C919颁发国内适航证。C919是在2017年5月完成首次试飞的，之后经过了5年多的安全试飞，在9月13日完成了适航取证前最后的试飞工作。这意味着，C919即将可以正式投入商业运营，进入批量生产和订单交付的阶段。

据券商统计，目前C919已经获得了28家客户的采购意向订单，共815架飞机，订单总金额达到5000亿元。未来，C919的市场总销量有望达到2000架，开启一个万亿级的市场。国产大飞机的大时代，即将到来。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

大家除了热议C919的市场机会，另一个关注的焦点就是所用零部件和系统的国产化率。目前C919的国产率达到了60%，已经接近波音、空客的水平。如果把欧盟当成一体来看，波音、空客的国产化率都在70%左右。

不过，如果细分各个部分，C919在关键零部件上的国产化率还不够。其中，机体制造部分，包括机头、机身、机翼的制造，这部分占飞机总价值的30%—35%，国产化率较高；而最核心的航空发动机与航电系统、机电系统，这部分占飞机总价值的45%—55%，主要由欧美厂商提供。其中，航空发动机100%需要进口，航电系统和机电系统60%需要进口。

你可能认为，在大飞机国产化之路上，最难啃的硬骨头是航空发动机这样的“大件”，其实未必。像这种目标聚焦、方向明确的卡脖子技术，是可以通过集中攻坚、“大力出奇迹”的方式来攻克的。最难的反而是一些技术含量看起来没那么高，但极其分散的零部件，比如传感器。一架飞机上有2000—4000个传感器，包括空速管、静压孔、陀螺仪、温度传感器、湿度传感器、失速传感器、迎角传感器、接地传感器、加速度传感器等等。

你一定还记得2019年的那次埃塞俄比亚空难，一架波音737MAX8失去控制而坠毁。波音737MAX搭载了AI姿态自动调整系统，它的工作原理是：当传感器感知到机头过于上扬时，系统会自动将机头压低。不幸的是，那架飞机上用来感知飞机俯仰姿态的迎角传感器失灵了，传出了错误信号，让系统频频压低机头，飞行员一直在拼命地手动拉升机头，但没能成功，飞机最终坠毁。

这就是机载传感器的特点：第一，对飞机的安全飞行非常重要，质量必须过硬，但每个传感器的单价并不高。第二，传感器的种类庞杂、高度分散，每一种单独的市场需求量都不大。整个工业领域，一共会用到将近3万种传感器。第三，技术原理并不复杂，但制造工艺复杂，里面包含大量的默会经验，而且每一种传感器的制造工艺都不一样。按质量专家林雪萍老师的说法，传感器是现代制造中少见的仍然带有“手艺”气息的工业品。

传感器的这些特点，导致了它很难用“集中力量办大事”的方法来统一攻关，这个市场是被无数个“隐形冠军”甚至是“微型冠军”分散把守的，你重拳出击却找不到方向。想要靠市场培育出一批种子选手，也难。在产值低、单个品类的市场需求小、制造工艺复杂的情况下，企业没有足够的动力来投入研发。

更何况，传感器又极度依赖产业链，上游要靠芯片、材料、电子信号板的支撑，下游要靠仪表制造商、工程集成商等来做产品集成和系统集成，传感器才能派上用场。靠单个传感器厂商在单个行业的单独发力，是成不了事的。

中国目前有1800多家传感器企业，基本都是小企业，只能抢占低端市场，利润微薄。在大飞机、工业母机、大型装备等高端制造领域，基本是国外传感器巨头的天下，像博通、博世、霍尼韦尔等等。

在林雪萍老师看来，国内传感器厂商和国际巨头的根本区别，还不在于大小强弱，而是组织阵型的差异。目前国内厂商还处于渔船出海各自捕捞的状态，而国外巨头是通过“航母编队”的形式在作战，双方的战斗力悬殊。具体来说，“航母编队”有这么几种阵型：

第一，横向编队，用一种技术打穿多个行业。

由于传感器业务高度破碎的特点，只为单个行业研发特定的传感器，很难覆盖成本。除非，传感器厂商能够为一种核心技术寻找多个行业的应用场景。

比如瑞士的奇石乐公司，它的传感器遍布汽车发动机、工业机床等多个领域，看似八竿子打不着，其实核心都是基于它的压电式传感器。无论是枪管爆炸压力，还是发动机缸体燃烧压力，或者是机床切削力，都是基于压电技术的延展应用，只需要稍加修改就可以用到不同的领域。这种“横向编队”的能力，是传感器业务做大做强的关键。

而且，对于传感器企业来说，越是产品单一的小公司，越要去开拓全球市场，任何单一国家的国内体量都太小，不足以支撑一家企业的持续研发。

第二，纵向编队，以下游业务反哺上游传感器业务。

比如美国的阿美泰克，这是一家仪表巨头，拥有十多个工业仪表品牌，牢牢卡住了传感器的下游市场。阿美泰克自家的仪器当然要用自家的传感器，它由此建立起了一个庞大的传感器业务，包括温度、压力、燃油、液位等领域，几乎所有的飞机发动机都会使用它的传感器。

再比如，工业巨头霍尼韦尔，它同样是卡住了传感器的下游市场，也就是各个工业领域都要用到的自动化与控制系统，它以此为起点向传感器领域发展，通过不断向上游收购，目前拥有了20多个系列的近六万种传感器产品，成为传感器领域的巨头。

这种下游厂商向上发力传感器业务的例子，国内也有。比如“果链”企业歌尔股份从耳机业务中发展出了MEMS传感器业务，这是所有智能电子产品都会用到的传感器。国营仪表公司重庆川仪，是国内化工压力仪表的龙头，它也发展出了单独的传感器业务。还有河南汉威，通过下游工程应用项目来反哺传感器业务。

第三，混合编队，建立产业联盟。

比如，全球海运的低速船发动机，被德国的MAN和芬兰的瓦锡兰这两家公司垄断，这两家公司的发动机只用美国伍德沃德公司的电子调速器，而伍德沃德公司的电子调速器只用挪威康士伯的转速传感器。通过这样的上下游捆绑，几家公司共同进退，共同分享垄断红利。

这有点类似于当年的Windows+Intel的组合，电脑品牌商用了Windows操作系统就必须同时配备Intel芯片，同样的，想配备Intel芯片就必须配备Windows操作系统，它们也因此被并称为“wintel”联盟，两者携手统治个人电脑领域几十年。

正如林雪萍老师所说：在传感器领域，单打独斗没有出路，产业战略的顶层设计是关键。

来看今天的第二条。

从6月25日起，全国公安机关开展了夏季治安打击整治“百日行动”，一直到9月底结束。“百日行动”的任务之一，就是严查酒驾醉驾，守护人民群众平安回家路。经过这些年持续的对杜绝酒驾醉驾的宣传，“喝酒不开车、开车不喝酒”已经成为大家普遍认同的、具有社会约束力的行为准则。

我发现，就在大家转变观念的同时，有一家饮料企业抓住这个机会，成功实现了转型。这就是大窑汽水，呼和浩特的本地品牌，地位相当于北京的北冰洋、西安的冰峰、重庆的天府可乐。

这些年国内饮料赛道杀成红海，有可口可乐这样的国际巨头，农夫山泉这样的国内巨头，以及元气森林这样的创业新贵。三方神仙打架，遭殃的是那些本地老品牌，市场份额被挤压得越来越少。无奈之下，老汽水们不约而同地打起了情怀牌。

比如，冰峰汽水的广告语是“从小儿就喝它”，后来又改成了“这味儿很西安”，这是典型的搞“回忆杀”；包装也是上个世纪的风格，面对这么地道的西安老汽水，老陕们总是忍不住买单。他们甚至用冰峰取代了“凉皮、稀饭、肉夹馍”里的稀饭，组成了鼎鼎大名的“三秦套餐”。

还有北京的北冰洋，它在北京老厂址开起了线下体验店：店里有几十年不变的原味北冰洋汽水，有怀旧铁盒装黄油饼干，油蜡纸包裹的义利维生素面包等等，吸引着老北京拖家带口来找回忆。

但是，情怀牌对位于呼和浩特的大窑汽水来说不太适用。北京、成都、西安都是人口一两千万的大城市，又自带网红属性，打情怀牌很有市场。而呼和浩特人口还不到400万，在全国范围内存在感也比较低，打情怀牌只会自缚手脚。

怎么办？大窑汽水干脆撕掉老国货标签，另辟蹊径，打出全新的广告语：“喝酒不开车，开车喝大窑”，做酒的替代品。

你想，在聚会当中，虽然不能喝酒，但我们多少还是想营造点有酒的氛围。在所有的饮料当中，比起果汁、豆奶这些，汽水饮料口感微辣，是最接近酒的味道的。再来看包装。目前市面上流行的汽水饮料包装，要么是大塑料瓶装的可乐、雪碧等，要么是200ml左右的小玻璃瓶装，这是可口可乐刚刚进入中国市场时用的典型包装，被各地的汽水品牌保留了下来。但这两种包装都没有喝酒的感觉。

大窑率先推出520ml和550ml的大容量玻璃瓶，瓶型跟常见的啤酒瓶非常像。把瓶子握在手里碰一下，对瓶吹，看汽水往外咕咕地冒白泡，啤酒的感觉马上出来了。价格也不贵，一瓶只卖四五块钱。和哥们儿几个走进路边的烧烤店，如果不喝酒，大玻璃瓶的大窑汽水就是最好的选择。正是凭着对这个消费场景的精准洞察，大窑汽水成功走出呼和浩特，成为北方地区路边餐饮店的标配。

据有关机构估算，2021年大窑的销售额达到了20亿—30亿元，相比来说，北冰洋的销售额为10亿元左右，冰峰为3亿元左右。大窑汽水，不靠情怀，也能翻牌。

来说说咱们得到的事儿。

最近，《管理者沟通训练营》第13期顺利结营。这一期有一个新活动，叫“好问题电话会”。这是一场给同学专门设立的快问快答的直播，训练营负责人曾老师亲自下场，给新上任的管理者分享了两招，非常实用：

第一，给自己足够的时间把业务摸明白。

对新上任的管理者，扎根一线，多跑动，这肯定是非常有价值的。但是别忘了，你最能获得业务关键信息的来源是你的上级。你一定要薅住你的上级，让他花足够的时间给你讲业务情况，让自己迅速能够掌控团队的基本情况，成为业务的内行。

第二，找一个自己的速胜项目。

新晋管理者，切忌大刀阔斧改革，而要找一个小切口的速胜项目。如果你是一个财务人员，你可以这样设计，带大家梳理并分析组织出现过的问题，把原因整理成手册，或者几套拿来就能用的风险规避方案，沉淀为企业级的经验。

在这个过程中，要随时和你的领导保持信息同步。这不但能让他感受到你带好团队的决心和努力，也能和领导达成共识，让他对你更放心。最傻的就是把上级甩一边，自己闷头大搞改革。

在脱不花的管理者沟通训练营中，还有很多实用的管理方法。如何与下属1v1、如何绩效面谈等等，脱不花都有实际的操作办法。现在只需9.9元，就能体验一周的干货课程，我们还赠送管理实操工具包，推荐你加入。

2022年8月12日 “硅谷创业新黑帮”长啥样？

今天我们选择两个话题，为你提供知识服务。一是2022年创交会成功举办，二是“风电下乡”正在快速推进。

9月初，2022年中国创新创业成果交易会，简称“创交会”，在广州开幕。创交会主要做两件事：一是对接科技，打通创新成果转化的“最后一公里”，帮助科技成果落地。今年有2700家单位线上参展，完成了近9000项创新项目成果的对接，在展期的短短3天，成交额达到8.67亿元。二是对接资本，帮助创业项目和投资机构“双向奔赴”。创交会举办了路演比拼、创新大赛等活动，帮创业者找伯乐，帮资本找千里马。今年，来自智能制造领域的一个项目，就在展会上拿下了6.9亿元的投融资。

从2015年开始，创交会已经连续举办了8届，促成的交易规模超过600亿元。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

促进创新创业，除了打造像创交会这样的创业对接平台，还有一种常见的做法就是打造创业营。比如由上海张江高科技园区打造的“895创业营”项目，迄今累计孵化了300多个高科技企业，其中60%的企业获得社会融资，有25家企业准备在未来三年内冲刺科创板，项目总估值达430亿元。除了“895创业营”这样有政府背景的创业营，民间发起的知名创业营也有不少，像黑马成长营、中欧创业营、起点创业营等等。

与此同时，不少互联网巨头自身就是一个大型创业营，员工在这里接受锻炼，然后走出去创业。在创业江湖上，网易系、百度系、搜狐系、阿里系都很有名。在大洋彼岸，硅谷最知名的“创业黄埔军校”不是谷歌、脸书这样的巨头，而是PayPal。

你一定听说过一个词叫“PayPal黑帮”，PayPal这家搁在硅谷不怎么起眼的小公司，却走出了创新狂魔马斯克、创投教父彼得·蒂尔、领英创始人里德·霍夫曼、YouTube创始人陈士骏，还有美国版大众点评Yelp、打车软件Lyft等公司的创始人。

而且你知道吗，PayPal之后，硅谷已经崛起了第二代“创业黄埔军校”，它发展出来的创业圈子甚至比PayPal还要大。这家公司叫帕兰提尔，是一家做AI大数据分析的公司，由“PayPal黑帮”成员之一的彼得·蒂尔创立。

从帕兰提尔走出来的员工，在硅谷创建了170家科技企业，至少3家市值超过50亿美元，还有几家估值超过30亿美元。不但如此，这帮人还创立了一批风投公司和校友基金，专门投资“帕兰提尔朋友圈”的初创企业。它们共同组成了一个庞大的创业网络。

你肯定会问：硅谷有那么多巨头，为啥是帕兰提尔？论财力基础，它只有160亿美元市值，只有谷歌市值的1%；论人员规模，它只有2000来个员工，跟动不动上万人的大厂没法比；论公司资历，它成立只有十几年，自己也不是硅谷老人。为什么帕兰提尔的创业圈能够独步硅谷？

仔细分析一下，你会发现帕兰提尔这家公司，从人才招聘，到能力培养，再到业务布局，跟硅谷的传统大厂很不一样。

首先看招人。传统大厂招人直接奔名校去，而帕兰提尔很有意思，它招人不但要看名校，更要看“关系”。它的招聘哲学是：找到最聪明的人，以及他们最聪明的朋友，还有最聪明朋友的最聪明朋友，建立起一个闪闪发光的人才宝库。

据说他们的一名联合创始人早就毕业了，还去斯坦福上高级自然语言处理课程，为的就是比其他公司早一步，在课堂上就把金字塔尖的人才挖到手。找到了第一波聪明人，接下来，帕兰提尔就充分发挥自己做大数据的优势，他们会把Facebook上的数据拿过来，通过里面的真实好友关系，把聪明人的朋友圈一网打尽。

这么做除了能为公司抢先薅到最好的人才，还带来了一个额外效果，就是进入公司的这些聪明人原本就有千丝万缕的交集，甚至彼此熟悉，他们之后一起出去组队创业就水到渠成。

说完招人，来看第二点，能力培养。

在我们的印象中，技术大牛往往缺少商业思维，很难成为成功的老板。出一两个创业天才能理解，但帕兰提尔的技术精英中一下涌出这么多成功创业者，是怎么做到的？这其实与帕兰提尔的产品特性有关。

传统的企业软件是标准化的，定制部分比较少。而帕兰提尔的主要产品是给政府和企业用的大数据分析平台，既要适配不同企业的业务模式，又要接入不同企业的大量数据，还要在实施过程中提供现场咨询服务，不是开发一个标准化的产品直接交付就可以了。

所以，帕兰提尔执行“二八工作模式”，产品只解决80%的客户需求，剩下的20%由最熟悉产品的人，也就是工程师去客户现场完成。这就倒逼帕兰提尔的技术精英们，既要会写代码，又要能做表达，还要会协调资源，要自己去现场当销售，当咨询师，和客户深度磨合。2020年IPO时，帕兰提尔的专职销售不到30人，剩下的全由工程师兼任。

一名帕兰提尔的创业者说，在帕兰提尔历经磨炼获得的协同工作的能力、解决难题的韧性，是推动这个创业网络扩大的重要原因。谷歌这样的大公司，工作条件太好了，反而很难教给员工这样的能力。

再来看第三点，帕兰提尔的业务特点，有助于发现创业机会。

帕兰提尔的业务模式需要深入到各个行业中，去分析每个细分领域的痛点和机会，制定解决方案。帕兰提尔的员工在为客户解决问题的过程中，自然也更容易发现这个行业中隐藏的创业机会。事实上，很多出去创业的人，就是做的跟之前的业务高度相关的项目，比如银行交易平台、公共安全分析平台、财务分析软件、心理健康分析平台等等。

不过，帕兰提尔自己都还在成长期呢，这么多人离职创业，CEO会不会多少有点不爽？

其实，帕兰提尔丝毫不慌，甚至还很鼓励这种做法。这要说到帕兰提尔的商业套路了。在这个网络里，帕兰提尔不光做人才输出，还做底层工具供给。帕兰提尔会把自己数据平台的底层架构授权给这些创业者，让他们去做细分行业的深度开发；在这个基础上，它又创立了一个软件平台，可以让使用了相同架构的行业服务公司互相访问交流。总之，帕兰提尔创业圈越发达，公司本身的业务就越繁荣。

你看，通过人才筛选、能力培养、业务锤炼，帕兰提尔为硅谷源源不断地输送优质创业者，他们共同织出了一张科创大网。中国的科创界，也在呼唤自己的“帕兰提尔”。

来看今天的第二条。

从9月1日起，张家口市把风电项目由核准制调整为备案制，这是国内第一个正式落地的地方风电备案制政策。

你知道，风电项目分为三种：陆上集中式风电、海上风电、分散式风电。其中，陆上集中式风电和海上风电发展得较快，而分散式风电，也就是分布在各个乡村的风电机组发展较慢。单个项目的规模小、成本高，各地的审批流程又复杂，风电企业推广的积极性不高。

不过，分散式风电有自己的优势，它装机灵活，发出的电可以让当地居民就地使用，降低传输损耗。现在大部分风电是从三北集中式风场输送到东部，传输损耗很大。今年国家大力推进分散式风电的发展，鼓励乡村引进分散式风电项目，提出“千乡万村驭风行动”。这次张家口市把核准制调整为备案制，就是为了减少分散式风电的审批手续，推动“风电下乡”。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

比起“风电下乡”，“光伏下乡”已经先行一步。现在你去到乡村，光伏屋顶、光伏大棚随处可见。这些分散式光伏项目，不仅仅是通过发电上网为农民增收这么简单，更探索出了一些和当地乡村建设深度结合的方式，非常值得“风电下乡”借鉴。

比如，光伏水利项目。很多乡村没有先进的农业灌溉系统，往往还在用非常传统的大水漫灌方式，灌溉效果不好，还极浪费水资源。如果用光伏扬水系统，不需要架设电网、不需要蓄电池，也不需要修建灌溉渠，只需要一个太阳能水泵，再加上一套智能灌溉系统，就可以采用微喷、渗灌、滴灌等多种方式，实现全天候、全自动智能灌溉。

据统计，利用这样的光伏水利系统，不但可以节约电费，还可以节约70%的水资源、减少肥料和农药用量，让农作物增产。如果换一个组合方式，把太阳能水泵和智能养殖系统相结合，就可以用在水产养殖上，随时检测养殖池塘里的水质、含氧量、温度和水位，实现池塘的自动排灌。

再比如，光伏采暖项目。农村地区的采暖向来是个大问题，冬天雾霾的一个重要原因之一，就是农村地区各家各户烧煤采暖。而现在，各地正在推动用光伏为乡村统一采暖。在山西省介休市董家庄，电力公司把春夏秋三季收集的太阳能热量，通过地埋管换热方式储存在土壤中，冬季再利用地埋管从土壤中取出热量，为当地居民统一供暖。

在今年年初发布的《加快农村能源转型发展 助力乡村振兴的实施意见》中也提到：大力推广太阳能、风能供暖。在大气污染防治重点地区的农村，整县域开展“风电光电+蓄热电锅炉”等集中供暖方式。

你看，风电下乡、光伏下乡，已经超出了清洁能源战略的范围，正在成为乡村振兴战略的一部分，是新能源+新农业、新能源+新农村的携手共进。

2022年8月13日 能用愚蠢解释，就不要用恶意

生活中有很多小道理，你如果不满足于一次就事论事，能把这个道理给提炼出来，取个名字，就更容易推而广之，成为一个有力的工具。比如我一说“唇亡齿寒”、“酸葡萄”，你马上就知道是什么意思，这些名词相当于是把思维套路给封装起来，方便使用。

现在我们经常琢磨一些博弈论的局面、心理学上的偏误、统计学上的悖论、各种思维模型，我认为这些东西应该获得像成语典故和寓言故事一样的地位，变成我们的文化基因。现在你一说“认知失调”、“囚徒困境”、“理发师悖论”、“确认偏误”，我们专栏很多读者都知道是什么意思。

如果每一个士都普及了这样的文化基因，那就不但方便交流，而且能互相提醒，大大减少犯错，促进科学决策。

这一讲咱们也是说一个简单道理。你肯定明白这个道理，但是你不一定意识到了它的威力。

研究所领导徐治功给全所发了个邮件，要求所有研究人员在一周之内上报自己这一年来的工作进展。大家都知道这个报告会影响到明年的科研经费，都非常认真地准备。结果一周过后，唯独秦奋没有交报告。徐治功说你怎么回事？秦奋说哎呀我忘了！

又过了三天，徐治功又找秦奋，但是秦奋还是没写。他居然说又忘了。徐治功非常生气，说秦奋你是在侮辱我的智商吗？你知不知道我拿到你们的报告之后还要综合形成全所的报告，现在我的时间都不够了！啊我明白了，上次评职称没让你过，你报复我是不是？

秦奋说领导我冤枉啊！你知不知道有个法则，叫“汉隆剃刀”。

“汉隆剃刀（Hanlon's razor）”大约是 1990 年一个叫汉隆的不著名的美国人正式提出来的，但是这个道理前人多有提及。你可以把汉隆剃刀理解成著名的“奥卡姆剃刀”的一个特殊情况。简单地说，它的意思是 ——

「能解释为愚蠢的，就不要解释为恶意。」

举个例子。比如你今天晚上有个重要的报告要在家里写，你正忙得焦头烂额。你三岁的儿子，平时不怎么找你，今天却非得缠着你，然后还打碎了一个碗。那你说他是故意挑这个时候跟你作对吗？

当然不是。他根本不理解你要写报告，他只是碰巧今天想找你玩而已。

为什么上次关蓉蓉过生日，邀请了好几个同事去吃饭庆祝，偏偏没叫你 —— 是她突然因为什么原因对你有意见，以后不跟你好了吗？为什么总是很快回复邮件的领导，隔了一天都没回复你那封精心措辞的关键邮件 —— 是因为他不打算继续重用你了吗？

汉隆剃刀说那不太可能。更可能的是关蓉蓉根本没有精心准备生日聚会，那天临时说起来就跟一帮人去了；领导可能根本就没看到你的邮件。

汉隆剃刀说的“愚蠢”，代表各种无知的、偶然的、非故意的的原因，这些情况发生的可能性远远大于恶意。

咱们先不用说“恶意”，真实生活中连“故意”都很少发生。比如上次你在路上正常开车，有一辆车非常蛮横地从旁边别过你超车，你要不是紧急踩了刹车可能就撞上了。你非常气愤，立即按喇叭表达了愤怒 —— 但是如果你冷静地想一想，那个人不可能是故意针对你的。他根本就不认识你，他连你长什么样都不知道。

恶意就更少了。如果你跟这个人很熟，平时关系还不错，他有多大可能性，突然对你有了恶意呢？如果你们不熟，他更没理由产生恶意。恶意是小概率事件。

而愚蠢 —— 包括忘了、错了、漏了、误会了、累了、被外力耽误了、不知情，或者纯粹就是因为懒 —— 则是大概率事件。其实我们平时很少会精心设计一个什么决策，绝大部分时候都是被惯性、被各种情绪驱动着走，遇到什么事就做什么事，浑浑噩噩根本没想那么多。但我们一般意识不到自己的愚蠢，你可能很不经意地就做了一些让人误解的动作。

而人们之所以常常会把别人的不经意动作当成恶意，是因为不会换位思考。我们总是倾向于以为世界上的各种事儿都是围绕自己进行的。你穿一身新衣服上班，设想了同事们各种反应，殊不知绝大多数人根本没注意。你看身边一个人情绪很不好，就以为他是不是在生你的气，殊不知他只是痛恨中国队为什么又输了。换一个视角，不把自己放在中心，很多事情根本就不是事儿。

我看到有人把汉隆剃刀做了推广 [1] ——

能解释为愚蠢的，就不要解释为恶意。

能解释为无知的，就不要解释为愚蠢。

能解释为可原谅的错误的，就不要解释为无知。

能用你未知的其他原因解释的，就不要解释为错误。

我看这的确是一个一层比一层更友好，也一层比一层真实可能性更大的序列。有这样的精神，你会减少很多无缘无故的愤怒和压力，你跟他人、跟世界的关系都会更好。

比如有一天晚上你想休息了，隔壁邻居家却还在放很响的音乐。你说他是明知会打扰你、但就是不在乎呢，还是他根本就不知道你能听见音乐声？你最好假设他不知道，这样你就能友好地提醒他一下。而友好的提醒，往往更能起到好效果。

反过来说如果你非得假设邻居就是对你有恶意，那就或者你自己生闷气，或者你气冲冲地去兴师问罪，把本来不是敌人的也变成了敌人。

汉隆剃刀并不是精神胜利法，它在多数情况下反映了客观事实，而且在现代社会越来越有用。特别是理解公共事务很有用。

比如你持有的一只股票突然暴跌，你听到一些传闻，说这是有“庄家”在恶意炒作。你应该相信这样的阴谋论吗？你要知道大公司的股价其实是很难操纵的，投入很多很多资金也不能保证成功，而一旦失败就会损失很多钱。更关键的是，数学上早就证明了，哪怕市场上的每个人都是相当理性的，在没有任何新闻的情况下，这些人的互动、一番追涨杀跌，也能让股价有很大的波动。

所以金融作家道格拉斯·哈伯德（Douglas Hubbard）提出一个金融版的汉隆剃刀 [2] ——

「能用一群人在复杂系统中的互动解释的，就不要解释为恶意或者愚蠢。」

再比如说美国总统特朗普今天又在 Twitter 上发表了一番很奇怪的言论，那你说他为什么要那么说呢？是在为即将到来的重大行动做舆论铺垫吗？很可能不是。特朗普整天发表怪异言论。而且不光是特朗普，只要是人，只要经常说话，就难免会说一些情绪化的、没什么意义的话。政治专栏作家拉梅什·蓬努尔（Ramesh Ponnuru）提出一个大人物版汉隆剃刀 [3] ——

「能解释为情绪的，就不要解释为策略。」

汉隆剃刀最有价值的用法其实还不是对个人，而是对一个组织。我们为了认知方便，常常会有意无意地把一个公司或者一个政府当做一个人，假设它有自由意志。其实它最多只是一部机器。

而这部机器最擅长的是常规的项目。一个组织的目标是用有限的成本和普通的人才去做好大部分常规的事情。如果一家公司一年花两千万元就能做好 80%的事情，而要想做好剩下那 20%得再多投入八千万元，那这个公司最好的办法是放弃那 20%。

好几年前，有人偶然发现在 Google 搜索奥巴马夫人米歇尔的名字的时候，跳出来的一个图片结果居然是大猩猩。很多人表示愤慨，纷纷指责 Google 搞种族歧视！可是 Google 说我们搜索引擎是自动的！我们不可能用人力一个一个识别米歇尔的照片。

很多时候你以为是这个组织在有意做坏事，其实更可能是它没能力杜绝坏事。再比如说马航MH370航班失踪事件刚发生的时候，很多人指责马来西亚政府，说你们怎么管的，居然能让这种事情发生？是不是有阴谋？结果还是马来西亚当地记者比较了解自己的政府，说我们马来西亚政府真不是搞阴谋的料，我们是真管不了。

其实每个政府都这样。日常的政府操作中就已经有大量的愚蠢和错误；要是赶上什么天灾那就更是应对不及。

所以英国前首席新闻秘书伯纳德·英厄姆爵士有一段这样的话，深合汉隆剃刀的精神 ——

「许多记者沉醉在政府阴谋论中。我可以担保，如果他们支持的是“政府搞砸论”，报导就会更准确一些。」

那你说难道世界上就没有阴谋、没有恶意吗？当然不是。但是我们必须了解，阴谋和恶意都是罕见的。超出寻常的论断需要超出寻常的证据。你必须跟这个人一而再、再而三地互动，最好直接对话，才能确定他有恶意。

而且别忘了托马斯·谢林说的 [4]，哪怕是像冷战时候美苏对峙那样的局面，都应该建立一个热线电话，防止误判。

因为真正的恶意攻击很不容易发生，而对恶意的误判实在太容易发生了。

归根结底，我们平时做事最好像搞科研一样：只处理事实，不猜测动机。人做一件事可以有好几个动机，也可能根本没动机，最常见的情况是这个人自己都不知道自己有什么动机 [5]。与其推测动机，还不如摸清他做事的规律，跟他建立互信机制。

徐治功还是有点将信将疑，他说秦奋，就算你没有恶意，可是这么大的事儿，你怎么还能忘两次呢？秦奋说这很正常啊。秦晖先生你听说过吧，那可是著名历史学家。他当年因为在图书馆读书，连约好了跟未婚妻去拍结婚照都忘了。

徐治功说还有这等事？秦奋说那当然，明朝王阳明结婚当天读书，连入洞房都忘了。我这几天钻研一个大课题入迷了，忘了你这个报告不很正常吗？

徐治功大为叹服，说：“看来健忘也是智商高的特征啊！”

2022年8月14日 年轻人想生活在哪座城市？

今天再来说一个有关年轻人生活的话题：他们喜欢哪座城市？根据我潜伏知乎、豆瓣小组和贴吧的观察，这类话题的热度比恋爱话题还要高，仅次于明星塌房。

谈论城市的排名问题是自带流量又容易“引战”的。每年，国家的有关部门、专业机构或者媒体都会发布各类城市榜，所留下的争论，比如一线城市的排名到底是“北上广深”还是“上北深广”；还有人干脆说“广州已经退出一线城市”了，我看过一本书，名字就叫这个，是用“经济总量、产业结构、营商环境和创新能力”来评价城市的，这四个标准更像是对产业园区的考核，反正我喜欢广州的理由和这四条都没有直接关系，料许多老广应如是。

这几年有一份很热门的“城市商业魅力排行榜”，把全国的地级以上的城市分成了6档，差不多是定义和做实了“新一线”这个概念。“商业魅力榜”的评价维度有五个：商业资源集聚度、城市枢纽性、人的活跃度、生活方式的多样性和未来的可塑性。组合起来，是一个广义上的商业文明。多年以来，成都一直排在“新一线”榜单的第一，大有坐五望四取代广州之势，我遇到的好多杭州人和重庆人都表示不以为然，我每次到武汉，也听当地人自豪地说“我们这里是一点五线城市”。可见，有了标准不见得是争论的结束，往往是争论的开始，一套抽象的标准落实到一座具体的城市头上，能不能真的描述这里的真实生活呢？

这个夏天正是第一届“00后”大学生毕业，开始选择今后工作和生活在哪里的时候。凡是有作为的城市，都在积极地“抢年轻人”，那么年轻人是在用什么样的标准来选择城市呢？

他们早就有了自己的选择模型，还搞了一个自己的城市榜单，称之为“宜居城市101野榜”。这个榜单的结果和什么一线、新一线的排行关系不大，是这样的：长沙排第一，昆明排第二，接下来是成都、珠海、南宁、大连、无锡、重庆、贵阳和青岛；而第10名到20名是苏州、西安、厦门、沈阳、佛山、泉州、广州、天津、宁波和惠州。

这个榜单有意思了，我们首先就会发现：哪些是过去以为很重要的标准，如今在他们看来已经不重要了？

比如为什么没有北京、上海、深圳和杭州？十有八九是因为房价。

在他们的各种讨论里，最一致的条件就是房价要在1万元上下，均价高过太多的，就算是好吃、好玩，有地域文化魅力的广州和厦门，排名也要被拖后不少；如果房子的均价过了4万，那就基本不考虑了。要是有人从经济常识的角度告诉他们：房价高是城市竞争力的硬指标，它和个人的发展前景、收入水平都是正相关的，这些中心城市的房价下跌风险反倒是相对较小的。那么他们没准儿要引用一个梗来回答：“那是我想不想的事儿吗？”

这个梗来自脱口秀演员邱瑞的段子：“租房软件上有个特别气你的一句话呀，它让你输入你想住的地方。我是想住郊区吗？我坐地铁有瘾啊？那是我想不想的事儿吗？我还想住故宫呢。”

另外，城市拥有多少家上市企业、世界500强和互联网大厂，这类指标现在也不那么受关注了。这和我们前天说的“低欲望社会”有关。传统的薪酬和岗位激励对今天的年轻人像是一种“空转”，就算是企业愿意支付一倍的用人成本，也未必能换得回来一倍的工作热情。在他们的讨论里，对工作的普遍要求是要保证周末双休，通勤路程不能太远。有好多人喜欢分享自己从深圳搬到无锡和泉州以后，再也不用深夜2点还在灯火通明的CBD里加班了，他们发现城市和人一样是在清早逐渐苏醒，在入夜渐渐安宁的，虽然薪酬比从前低了将近一半，但是生活节奏舒缓，人也变得安闲自在了。如此说来，昼夜不停摆的商业繁荣也不是他们公认的标准了。

至于那些在上一轮城市建设里，各地都以极大的热情和成本在修建的所谓魅力景观，可以说是完全不重要了。我是从来没有看到有谁会因为一座城市拥有多少豪华、超高层的地标建筑，有多少大型喷泉广场或者新修的文化步行街，以及什么唐城、宋城、三国城之类的“仿古风情园”而选择留在这里的。要是这座城市里有那种特别“放飞自我”的奇葩的地方，比如长沙的万家丽广场、贵阳的花果园艺术中心，倒是会成为讨论热点，不过那是玩梗用的，并不构成正经的吸引力。当年盲目的国际化、摊大饼，所造成的环境窒息、平庸乏味，如今成了拖累城市的负资产。我每次从一个城市的机场出来，看到沿途密密麻麻的、顶着容积率和消防要求的上限所修的大片高层小区，都忍不住琢磨将来的人该怎么拆它们呢。

相反，如果哪座城市里还保有一片旧城区或者古城墙，城区中心地还拥有一大片森林和绿地，那是明显的加分项，总是会被选择这里的年轻人作为一种幸福的来源“晒”出来。

咱们再来看一看，对他们构成吸引力的条件都有什么？

对于医疗和教育这些城市实力的硬通货，我们从略，那是各种评选标准里都要考虑的。

观察这些“野榜”上的城市，第一大吸引力是在生活方式上的。代表城市就是排在第一的长沙、第三的成都，这两座城市首先是房价“经济适用”，长沙在新一线城市里的房价是最低的，成都的房价也只排在中下游。

它们的吸引力在于日子悠闲、有烟火气、消费适中。长沙人的标签是“会玩儿”，性格豪爽洒脱，文化娱乐行业发达，深夜排挡的小吃也是既多又好，过了午夜十二点还要排队，当真是“好挤、好乱、好快活”。成都即便是这几年里有大量的人口涌入，也还是没有改变悠闲安逸的传统精神内核，成都人是如何好吃和好玩咱们不用说了，他们在今天还保持着一个难得的习惯，叫作“摆”，也就是在茶馆里摆龙门阵。即便不会说四川话，在街边、河边看着他们摆，也可以对生活有一番新的体悟：“开心也是一天，不开心也是一天，何必呢？”——这句话应该用四川评书艺术家李伯清的成都话来说才行。

南宁和贵阳这两座地处华南，过去存在感不太高的省会首府城市，入选这个“野榜”的前列，可以说是生活方式、生活成本和环境的综合考量。这两座城市的绿化率高，南宁马路边上的棕榈树、土芒果和大榕树，都是我们在北方植物园的温室里才能见到的，选择南宁和贵阳的年轻人们喜欢那里生活节奏缓慢、压力小、夜生活丰富。他们说：“卷筒粉4.5元一条，老友粉14元一碗，对折耳根完全没有抵抗力。”

我虽然体会不了折耳根的妙处，但是我理解以夜市小吃做标准的理由，夜市需要宽松和悠闲，而小吃需要低成本和长时间的滋养，这都代表了一种生活节奏。

年轻人选择城市的第二个条件很简单，也很浪漫，就是得靠海，有海景就能加很多分。代表城市是大连、青岛、宁波、泉州、珠海等等。

这里要插一句了，我们沿着中国的地图把野榜上的热门城市全看一遍，会发现“宜居”是个很难定义的体验，也没有任何一座城市能够同时满足有关个人发展、地理、气候、文化和生活的各项指标。而且这些指标也是因人而异的，比如南方人是适应不了北方的寒冷，而北方人也习惯不了南方的寒冷——是冬天屋里的冷。只能说，你是一个什么样的人，就适合生活在什么样的城市。而这种能够选择城市的机会，是从前的中国人没有过的。

如果你把日照时间看得很重要，那么重庆和成都就不能考虑了。很多人喜欢到丽江去寻找灵魂，咱们也不知道是什么时候丢在那儿的，如果对高原反应敏感，那就要慎重了。要是你受不了蒸笼一样的褥暑天气，那可能就不适合住在长江边。鹤岗因为超低的房价红火了一阵，其实东北的一般地级市、资源型城市的房价状态都和它差不多，我这里只提醒一件事，我们那儿每年是有长达6个月的冰冻期的，交通成本比较高，这是要慎重考虑的。海边也一样啊，生活在海滨城市的居民更喜欢在山里买房，他们都说房子离海近了太潮了，连铁栏杆都锈得快，更何况是人，而且海上常常会有大风和极端天气……

不过喜欢海滨的年轻人答得好：“我不管！只要是能看到海，就可以治愈一切的不开心。”可也是，你在黑龙江过一个冬天，就能理解我们黑龙江人对海南的狂热，对了，这个榜单上是没有海南城市的，因为我听到的一个说法是三亚这座城市是“外热内冷”的。很可能是因为城市的历史太短，完全被旅游业覆盖了。

我在《城市画报》的报道里看到了一个年轻人的故事，他在内陆城市长大和工作，过去的工作薪水很高，但是每天忙碌到负能量爆棚。辞职以后在威海租了房，找了一份课程顾问的工作，收入并不高，但是他一想到下班的路上就可以看到海，就觉得有盼头，假日里在海水浴场租一把躺椅，就可以躺一个下午。从气候和区位来说，渤海湾的这几座城市确实是条件相对折中的。

选择城市的第三组条件就是交通。无锡和苏州向来是热门选择，榜单上的描述是“坐半个小时高铁就可以去隔壁城市吃碗面”，这就是发达的城市带的综合魅力了。

此外还有气候。地处中国最南端的昆明在“野榜”上能够排到第二位，核心价值还是四季如春、空气纯净干燥、天高而蓝、鲜花繁茂，城市化水平又比大理和丽江高。

把这个榜单放在一起，总结一句年轻人的心声，那就是“生活比工作重要，感受比经验重要”。相比从前，他们显得更“保守”，不那么忧虑自己“普通人”的身份了，他们在理想的城市里也不是要寻找都市剧里演的那种时尚、紧张的生活，而是要过轻松自在，不去和谁比较的日子。这有什么不好吗？反正我觉得挺好的。

期待你的不同感受。

2022年8月15日 《性格修正》

解读的这本书，叫《性格修正》。这本书探讨的主要问题是：“性格类型”是真实存在的吗？一个人能不能主动地改变或塑造自己的性格呢？

你知道，近些年，性格测试在网络上很火，并且这把火还有愈演愈烈的趋势。当下流行的性格测试可谓五花八门，包括九型人格测试、十六型人格测试、色彩人格测试、温斯洛性格测试，等等。你可能时不时还会听到周围人在说，“ESTJ型”“INTP型”“外交家型”“守护者型”等等这些关于性格类型的专有称呼。

但是，这本书的观点是：利用性格类型来定义自我的做法是错误的。它还进一步告诉我们：我们可以有意识地塑造自己的性格。而在这个过程中发挥关键作用的，不是你过去经历了什么，而是你未来想成为什么。

这本书的作者叫本杰明·哈迪，是个美国人。他拥有组织心理学专业的博士学位，也是一位知名作家，出版过畅销书《意志力陷阱》《谁来做而不是怎样做》，等等。《哈佛商业评论》《纽约时报》《福布斯》等多家知名媒体都刊登过他的文章。

在书里，作者通过大量的心理学研究，为我们破除了很多正在流行的、关于性格的错误认知，并在阐述性格真相的基础上，告诉了我们该怎么有意识地塑造性格，实现自我转变，成为理想中的自己。

接下来的解读，分为两部分：

首先，我们跟着作者来看看，有哪些当下流行的，关于性格的观点，其实是错误的；在这个基础上，再来看看书中希望我们了解的，关于性格的真相。

在第二部分，我们重点说说，如果我们想要主动地改变或塑造自己的性格，有效的路径是什么。

第一部分

好，现在我们就进入第一部分，看一看，作者想要带我们破除哪些，关于性格的错误认知。

第一个是：性格能够以类型来区分。

我们知道，在不同的性格测试中，人们的性格被分成了不同的类别。有的是十六类，有的是九类，还有的是六类、四类。但是，如果我们认真去溯源的话，会发现，其实大多性格类型测试并没有科学依据。

比如，拿最有名的性格类型测试之一，MBTI十六型人格测试来举例。根据作者搜集到的资料，这个性格测试的创建者凯瑟琳·布里格斯，还有她的女儿伊莎贝尔·迈尔斯，都没有接受过心理学或心理测试方面的专业训练。母女两人也不在实验室或研究机构工作，而是在家里，基于个人的经验开发出的这项性格测试。

再说另一个很有名的，九型人格测试。有的学者认为，这个九型人格学说的起源要追溯到公元前两千五百年，也有人说是公元前六世纪。九型人格学说正式进入西方，是在二十世纪初，由一个叫葛吉夫的人带过来的。这个葛吉夫说自己曾经游学过很多有古老文化的地方，包括印度、埃及、苏丹，等等，但是没人知道他的真实来历。后来，真正让九型人格学说普及开来的是一个叫奥斯卡·伊察索的人。这个人宣称，九型人格学说是他在20世纪50年代在阿富汗旅行的时候，从苏菲教派里学到的。他还在智利的艾瑞卡市创建了一个“艾瑞卡学院”，号召很多人跟他一起学这个九型人格学。后来，这个艾瑞卡学院开到了美国，九型人格学说的影响范围也越来越广。

好，说到这里，你应该已经很清晰地感受到了，相比于一门“学说”，这个九型人格更像是一门玄学。而除了我们前面提到的这些以外，作者还提醒说，我们能在市面上见到的各种性格测试，几乎都是没有科学依据的。

很多学者也表达了类似的观点，他们认为，人的性格不能用简单的分类来概括。它会受环境、文化、行为等上千种因素影响，呈现出因人而异的状态；甚至对于同一个人来说，随着时间的推移、社会角色的变化、一些事件的发生，他的性格也会不断地发生变化。

作者认为，以特定性格类型来区分人群，一个主要的弊端就是，它会让你用一种局限的眼光来看待自己。比如，一些人可能会因为觉得自己的性格不适合做某些事，就放弃了到眼前的机会；也可能遇到一点挫折就想着“我这种性格本来就不适合这种事，还是放弃吧”；又或者，在跟伴侣产生矛盾的时候，不去努力解决，只是想着“可能我们就是性格不合吧”，等等。这些其实都是在把性格类型当作逃避的借口。而一个不用特定性格类型来定义自己的人，他在遇到这些情况的时候会更开放、更积极，也会因此解锁更多的人生可能性。

好，刚才我们说的是，书里告诉我们的，第一个关于性格的错误认知：性格能够以类型来区分。接下来再来说第二个错误认知，那就是：性格是稳定持久的。

我们先来看一项调查研究。这项研究开始于20世纪50年代。当时，研究者对1208名来自苏格兰的14岁少年进行了问卷测试。他们给每个少年发了六张问卷，分别用来测评自信心、坚韧性、情绪稳定性、尽责性、创造性和求知欲这六项性格特质。

后来，过了63年之后，研究机构找到了当年参与测试的1208名少年中的674个，让他们再做一次测试——这时候他们已经不再是少年，而是77岁的老人了。这次测试用的六张问卷，跟63年前是完全一样的，但是，老人们给出的答案，却跟63年前几乎没有重合。研究者们最后得出的结论是：性格不是稳定持久的，而是会随着时间变化的；如果你观察的时间足够长，它甚至会变得面目全非。

如果不是63年，而是在更短的时间周期里，性格是否有确定性呢？哈佛大学的一名心理学家，丹尼尔·吉尔伯特博士在他的研究中发现，即使是在十年间，一个人的性格，包括兴趣、目标和价值观，等等，也会发生很大的变化。

这位学者还进一步发现，即使一个人能轻松意识到，自己在过去十年间发生了显著的性格变化，但如果你问他，你觉得自己的性格在未来十年里会有变化吗？他还是大概率会说不会，或者只会有微小的变化。

这种现象在心理学中被叫作“历史终结错觉”，指的是，人们经常会认为，自己从过去到现在已经成长了许多，当下的自己已经是一个“进化好”的“成品”了，未来不会再有显著的变化。但事实是，人类有很强的适应性，我们总会不自觉地为了适应环境、适应目标而改变自己。就像心理学家吉尔伯特说的：“人们总是误以为自己已是成品，而实际上他们只是半成品。”

总之，这里，作者想要告诉我们的是，性格是流动的，而不是一成不变的。

接下来再来说说，关于性格的第三个错误认知：性格是由过往经历塑造的。

在现实中，人们经常倾向于认为，凡是现在存在或发生的事物，都是由先前的一些事件导致的，这是咱们很熟悉的“因果决定论”。作者说，在性格这件事上，也是这样。很多人会认为，自己当下的性格，是由过往经历塑造的。比如，一个在学校经常受捉弄的孩子，可能会变得敏感、自闭；一个认为自己遭受过背叛的人，可能会变得多疑；一个认为自己不受父母重视的孩子，可能会更争强好胜、想要证明自己，等等。

但同时，我们也能看到，一个原本在学校经常受捉弄的孩子，可能在多年之后，再谈起那段经历，发现其实都只是一些小事，而自己已经根本不在意了；一个认为自己遭受过背叛的人，可能后来发现对方也是情有可原，最终主动和解，打开了心结；一个认为自己不受父母重视的孩子，可能有一天终于发现，父母并不是不重视自己，只是工作太忙无暇顾及，其实为他默默付出了很多。

我们在这些例子里能发现，客观来说，这些人的经历都没有变，变的只是他们对过往经历的看法；所以，事实上，不是他们的经历本身影响了性格，而是他们对经历的看法影响了性格。

心理学家布伦特·斯莱夫博士在《时间与心理学解释》这本书里也写过：“我们会根据自己当前的心理状态来重新解释或重构记忆；在这个意义上，更准确的说法应该是，当下是因，过去的意义是果；而不是，过去是因，当下的意义是果。”

这段话听着有点绕，其实说白了就是，塑造当下的你的，并不是你的过往经历，而是你怎么看待你的过往经历。一些人的性格之所以很难改变，是因为他们对世界、对自己的看法一直没有改变。比如，就像我们前面提到的，面对童年的创伤，有的人可能会一直心怀怨念，而这些怨念会逐渐堆积，在他的性格中形成一片难以磨灭的阴影；而也有一些人，会选择与自己的过往经历和解，那么随之而来的是，他性格中的阴影也会被消解。

总之，作者希望我们记住的是：虽然你无法改变过去，但你可以改变的是，如何看待过去；造就你当下性格的，不是过往的经历，而是你对经历的看法。

好，讲完了这些关于性格的误解，我们可以从中总结出，作者认为的，关于性格的真相，那就是：性格是动态的、灵活的、可塑的；你可以自己定义并塑造自己的性格，不需要被所谓的性格类型所束缚。已经有很多科学研究表明，性格可以通过制定目标和持续努力来有意识地改变。

那么，接下来这部分，我们就来具体说说，怎么有意识地塑造性格。

第二部分

我们先来听一个真实的故事。

故事的主角，是一个叫安德烈的男孩，他从小在美国波士顿的贫民窟长大，身边都是问题儿童。但是，他并没有自暴自弃，因为在当时，他参加了学校乐队，在里面吹小号。乐队有一名叫埃利斯的老师。这名老师看出，安德烈有音乐潜力，所以对他很关注，经常关心他、帮助他，而这些都是安德烈平时难以获得的。

渐渐地，安德烈开始越来越不想让老师失望。所以，他开始有意识地发展自己吹小号的天赋，朝着一名出色的小号乐手的方向去努力。那段时间，他每天上学的主要动力就是练习小号。

后来，到了升高中的时候，埃利斯老师帮安德烈申请了一所重点高中，因为那里有实力很强的乐队，还有靠谱的乐队指导老师。而安德烈最终也进入了那所重点高中。但不久之后，他却辜负了埃利斯老师的期望。

安德烈虽然热爱音乐，却并不想跟那个重点高中里的乐队成员一起玩——他觉得他们都太无聊了。他想当一个酷小孩。于是他开始跟一些他眼中的“酷小孩”一起玩。这些人不仅是闯祸精，而且还不喜欢音乐。一段时间后，他们跟安德烈说：“要么你就把那个该死的小号扔掉，要么就别想跟我们玩。”

虽然抉择的过程很艰难，但安德烈最终还是向社交压力屈服了。他把小号丢进了垃圾桶；跟小号一起被丢弃的，还有那个热爱音乐的他自己。从那以后，对他来说，“成为出色的小号乐手”这个目标消失了，取而代之的，是一个新目标，那就是成为像他的朋友一样的“酷小孩”。

于是，他开始逃课，跟着同伴们一起，一头扎进了各种打砸抢的犯罪活动中。18岁那年，安德烈因为打劫伤人，被判入狱。

在监狱里，他非但没有悔改，还有了新的目标，就是成为他所在的罪犯帮派里地位最高的人。他说，当时罪犯在帮派里的地位是按照犯罪的数量和种类排定的，所以，想要提升自己的地位，他就得继续犯罪。于是，他在监狱里打架、伤人，为此被单独监禁了两年半，刑期加长十年，但他也因此成了帮派里排名第三的“人物”。当时，在他的眼里，加刑和单独监禁都是他的勋章，是地位提高的标志。

好，这里我们停一下。如果按照这个路径的话，安德烈最后的归宿是很显然的，那就是犯更大的罪，甚至杀人，最后终身监禁。

但是，现实中事情的发展出乎很多人的意料。后来的安德烈，不仅成了刑满释放人员重获新生的优秀典型，在世界各地发表演讲，甚至还当上了哈佛大学的研究员。在大学里有了自己的办公室，专门研究怎么减少美国的犯罪暴乱，还有国家提供的资金支持。

那这中间发生了什么呢？这要从他的一次不成功的杀人计划说起。那天，监狱发生了暴乱，他所在帮派的一些人被捅成了重伤。于是，他开始策划复仇，准备杀掉另一个帮派里那七个掀起暴乱的人。这七个人都是当时在监狱里比较有地位的人，如果杀掉他们，安德烈就能坐上帮派里的“头把交椅”，达成他的目标。

但是，就在离目标只有一步之遥的时候，安德烈却突然停下了。他开始质疑这个目标本身的意义。他问自己：成为监狱帮派里地位最高的人，然后呢？他回答不出来。

他后来回忆说，在那一刻，他想起了《绿野仙踪》里的主角桃乐丝，桃乐丝寻找了一路，最终发现，自己要找的那个奥兹国的巫师根本不存在，有的只是烟雾和假象而已。而过去的几年，他就像桃乐丝一样，一直在一条路上狂奔，跑到最后才发现，路的尽头是虚无，是一个根本不值得追求的东西。

所以，那一天，安德烈没有按计划去杀人，而是回到自己的牢房，心里想着：“如果我原本的目标根本不值得追求，那我真正应该追求的是什么？”

之后的一段时间，他开始寻找新的人生目标。一开始他想把“从监狱里出去”作为目标，但他接着又想，光是“出去”可不够。根据监狱里的经验，四分之三的犯人都会“二进宫”，也就是说，出狱并没有给他们带来彻底的自我转变。所以，他需要有更高的追求，他不仅要出狱，还要成为一名成功人士。

于是接下来一段时间，他又开始琢磨，要想成功，我需要做到哪些事呢？然后他想到，大部分的成功人士都上过大学。这就给他明确了接下来的努力方向。他告诉自己：“我必须要考上大学。”

而当时，在波士顿长大的他，只知道一所大学的名字，那就是：哈佛大学。经过一番思想斗争之后，他郑重地作出决定，把“考上哈佛大学”作为自己新的奋斗目标。

为了达成这个目标，他开始努力读书，自学写作和法律，还学会了管理自己的怒气。监狱给他指派了一名兼职的导师，在导师的帮助下，他开始逐渐变成一个有担当、懂得服务他人的人。

就这样过了八年，他终于走出了监狱，进入哈佛大学就读，达成了自己的目标；又过了16年，他当上了哈佛大学的研究员。

安德烈的故事，到这里就讲完了。从这个真实的故事里，我们能看到非常明确的四个阶段：第一阶段，他在贫民窟，因为想成为小号乐手，所以勤奋上进；第二阶段，在重点高中，因为想成为酷小孩，所以游手好闲，跟着同伴一起打砸抢；第三阶段，刚进监狱的时候，因为想要成为帮派一把手，所以凶狠好斗，甚至策划杀人；第四阶段，明确了想要考上哈佛之后，开始变得自律自强，走出了一条重获新生的道路。

在这四个阶段里，安德烈呈现出了完全不同的性格。而导致他的性格改变的，不是过往经历，不是周围环境，而是他在每个阶段的不同目标。如果目标本身是负面的，那么即使是在重点高中，也会逐渐堕落；如果目标是正面的，那么即使是在贫民窟、在监狱，也能呈现出积极、自强的面貌。

这就是作者想要告诉我们的，关于性格塑造的一条关键的路径，那就是：目标塑造行动，行动塑造性格。

那么接下来，我们就顺着这个思路，展开来说说，怎么有意识地塑造性格。

先要明确一点，那就是，塑造或改变性格并不是我们的目的，成为理想中的自己才是，而性格改变只是我们通往理想中的自己的这条路上的一个副产品。

所以，首先我们要做的是，给未来的那个你画像。之所以要说“那个你”，是因为根据作者的建议，我们需要把未来的你跟现在的你分开对待，不要让现在的你限制到未来的你，尤其是不要让“性格不适合”成为限制的理由。比如，你现在可能是一个怯场的人，但你依然可以把脱口秀演员作为自己的未来画像；你现在可能是一个没有耐心的人，但你依然可以想象未来的自己是一名成功的科研人员。在我们刚才讲的故事里，安德烈曾经是一个凶狠好斗、高中辍学的服刑人员，但这并不妨碍他想成为一名学业有成的成功人士，并且，他最终也确实做到了。所以，在给未来的你画像的时候，要相信，他能做到现在的你做不到，甚至不敢想的事情。

确定好未来画像之后，接下来要做的，是确定一个具体的目标。注意，是一个，不是多个，因为多个目标可能会打散你的注意力；而单个目标才会带来专注，专注则会带来强大的行动力。

并且，这个目标一定要具体。比如在我们刚才的故事里，安德烈在监狱的时候，一开始给自己的未来画像只是“一名成功人士”，但成功人士是一个模糊的概念，并不能作为一个目标。后来，他进一步去想，成功人士大多都完成了的、一件具体的事情是什么；然后想到，大部分的成功人士都上过大学，而这是他还没做到的。就这样，他把自己的目标缩小到了“上大学”，后来又进一步缩小到了“上哈佛大学”。这就是一个具体的目标了。

还有，像“成为一名脱口秀演员”“成为一名成功的科研人员”也都只是一个未来画像，不是一个具体目标。一个具体目标，得是可以明确度量的。比如，“在一个1000人的体育馆里开自己的脱口秀专场”，或者“在核心期刊上发表三篇论文”，这些才是具体目标。学者们发现，目标越单一，越具体，你达成目标的欲望就会越强烈，这个目标对你的激励效果也就越强。

确定了具体的目标以后，就是把它付诸行动了；而在这个行动的过程中，你的性格、习惯都会逐渐发生改变。

这里，作者介绍了一些技巧，能帮我们更快地实现这个改变。

有一种技巧，可以概括为“提醒标记”。作者举了个例子：美国艺术家詹姆斯·惠斯勒曾经画过一幅惊为天人的玫瑰图，很多收藏家都想买，但惠斯勒并没有卖，而是把这幅画一直放在身边。他说，每次自己感觉手生了，或者怀疑自己能力的时候，就会看一看这幅玫瑰图，告诉自己，“这是你画出来的，你曾经做到过，现在也还能做到。”

再说作家瑞安·霍利迪，他总会在口袋里装一枚特制的硬币，上面刻着一行字——“记住你终将死去”。他说，之所以要一直带着这枚硬币，是为了提醒自己，一个人终有死期，所以要在有限的生命里，专注于要紧的事，不分心。

作者提醒我们，在实现目标的过程中，我们不免会因为忙于料理生活，或赚取生计，而忘记真正想要的事物。所以，我们需要一些“提醒标记”，来提醒自己，你的目标是什么，或者为了达成目标，你需要记住的是什么。像很多人摆在桌上的座右铭，或者一些企业时刻贴在墙上的“使命”标语，也都是一种“提醒标记”。

还有一种技巧，叫“选择性忽视”。在《天才假象》这本听书里，我们提到过，那些能在赛场上发挥出卓越表现的、成绩最好的运动员，他们都有一种特质，就是，只会想着怎么获胜，根本不去想输的可能性——即使上个月连输了两场，但今天再次站在赛场上的时候，依然相信，自己肯定能赢。近年来最成功的足球教练之一，阿尔塞纳·温格，就跟自己的球员们说过：为了在赛场上发挥出最佳水平，你必须教会自己建立高度自信，即使有悖逻辑；想要发挥出自己的最大潜能，就必须消除一切心理疑虑。这其实就是“选择性忽视”，意思就是，你在追逐目标的过程中，要学会忽视那些影响自己达成目标的信息。

比如，当你在确定目标之后，可能会听到一些质疑的声音，说你“连开会公开发言都害怕，怎么可能上台讲脱口秀”，或者“你的两门理论课都是补考才过的，怎么可能在核心期刊上发论文”，等等。这些质疑背后的逻辑是，你某方面能力欠缺，所以不可能达成目标。而“选择性忽视”不是让我们把这些话全部忽视掉，因为它们确实提醒了你，为了达到目标，你还需要在哪方面下功夫。你要做的是，忽视掉这些话里，说你“不可能达成目标”的这部分，把逻辑过滤成“因为你某方面能力欠缺，所以为了达成目标，尤其需要在这方面重点改善”。

下面再来说一个技巧，可以概括为“强制约束”。这是指，很多时候，你要逼自己一把，才能看到更多潜能。比如书里讲到一个叫托西的女孩，在一家餐厅上班。她有很高超的烘焙手艺，会时不时地把自己做的甜品分给同事吃。餐厅主管建议她把自己做的甜品放到菜单上，提供给顾客，但是托西怕搞砸了，不敢这么做。后来，有一天，主管要求她，用三个小时的时间创作出一款甜品，不管做成什么样，都直接放到当天的晚餐菜单上。

结果，托西的这款甜品大受欢迎，她也因此成为这家餐厅的专职甜品师，后来还创立了自己的连锁甜品店。但假如没有当年餐厅经理逼迫她把自己的甜品放到菜单上，那么这一切就都不会发生。这就是一次“强制约束”。跟它类似的还有，给自己的一项重要任务设立截止时间，或者为自己规定，如果任务失败了，就要接受什么惩罚。这样做可以显著提升任务完成的效率。再或者是，在开始一项长期计划前，先投入一定的金钱成本，比如，一些人会拿出工资的很大一部分来办健身房年卡，或者上演讲培训课，等等，其实很多都是为了给这个自我提升的过程，施加一个强制约束。

作者告诉我们，投入金钱是最强大的一种约束方式，它会让你在执行计划的过程中更加坚定。如果是你用自己的真金白银投资的项目，你会更看好它，也会更倾向于持续地在这个项目上投入，行为经济学家把这种现象称为“沉没成本偏差”。

结语

以上，就是这本书里，我想跟你分享的重点内容。除了这些以外，作者在书里还讨论了怎么修复过往的心灵创伤，怎么用新的视角看待过去，还有怎么调节你的情绪系统。如果其中有你关心的问题，可以点开文稿末尾的电子书，进行拓展阅读。

好，总结一下我们今天讲的主要内容：

首先，我们跟着作者，破除了三个关于性格的误解，了解到：性格不能以类型来区分，性格不是稳定不变的，性格也不是由你的过往经历决定的。事实上，性格是动态的、灵活的、可塑的；你可以自己定义并塑造自己的性格，不需要被所谓的性格类型所束缚。

在第二部分，我们了解到了关于性格塑造的一条关键的路径，那就是：目标塑造行动，行动塑造性格。之后，我们在这个基础上，具体地讲了性格塑造的方法，那就是：先给未来的那个自己画像，然后根据这个画像，确定一个具体的目标，之后再朝着这个目标有计划地努力。在这个过程中，你的性格也会为了适应你的目标而逐渐发生改变。为了加速这个过程，你可以采用一些技巧。比如，你可以把“提醒标记”放进自己所处的环境里，让环境成为你实现目标的“助攻”；你需要明确地知道自己要朝什么方向努力，然后屏蔽掉那些不利于你达成目标的信息；你可以给自己施加一些时间约束、金钱压力或外部奖惩，帮自己更高效、更有毅力地执行任务计划。

总的来说，这是一本透过性格来讲自我实现的书。书里之所以反复强调，你的过去并不能定义你是一个怎样的人，你的性格也不是一成不变的，其实是想要告诉我们：要成为怎样的人，是一个选择题，是一个只有你才能作出的选择；不要让性格测试或其他外在指标来指导自己的人生。

而一个人走向成熟的关键，就在于：能自己决定要过怎样的人生，而不是依赖外界的声音；能勇敢地走出舒适区，而不是逃避自我改变；能坚定地创造未来，而不是延续曾经的自己。这才是这本书，透过性格这个话题，想要告诉我们的真相。

2022年8月16日 什么是“选项运气”？

你好，我是李翔。感谢罗胖的介绍。今天我为你推荐的是最新一本《详谈》，这本书的受访嘉宾是青山周平，一位现在非常活跃的年轻建筑师。

1.

我先为你简单介绍一下他。青山周平在中国是一位非常受欢迎的建筑师。媒体提到他的时候，常常跟“胡同”联系在一起。一方面呢，是因为，他在胡同里面居住了超过十年，总是表达自己对胡同生活方式的热爱；另一方面也是因为，他被人认为擅长做胡同中老房子的改造，无论这些房子面积多么狭小，或者空间布局有多少挑战。

他自己也会认为，在胡同里的生活影响了他对于建筑的理解。比如，对于胡同中人、建筑和自然之间平等关系的认识；比如，不同家庭和人之间共享很多生活空间，带来的对共享生活方式的理解。

青山周平是一个北漂。2005年，东京大学研究生毕业之后，青山周平从日本来北京，到一家建筑设计公司实习。

那时候北京非常生机勃勃，特别像是建筑师的天堂。为了迎接2008年的北京奥运会，一系列标志性建筑正在破土动工，包括被称为“鸟巢”的国家体育场、中国国家大剧院，以及CCTV大楼。尽管其中一些建筑在建造过程中不时引发争议，但是，北京似乎正是想通过这种方式来表达自己的开放、包容和自信。

因此，尽管对于一个日本建筑学生而言，当时更加主流的选择是加入一家日本或欧洲的建筑师事务所，再或者到日本的大型建筑设计院工作，但青山周平还是选择毕业后留在北京。他先是给更加资深的建筑师打工，然后成立了自己的建筑师事务所。

之后，运气，或者说时代机遇找上了青山周平。2015年，在东方卫视的节目《梦想改造家》里，青山周平对北京南锣鼓巷胡同里一个35平方米的住宅进行了改造。他把一个原本杂乱的胡同风格的房子，变成了充满设计感的住宅。然后，社交网络更是放大了他的受欢迎程度。他讲话时不疾不徐的态度，年轻稳重的面容，再加上经过他改造的房子与之前的强烈对比，让他在互联网上大受欢迎。

青山周平对自己变成网红建筑师的事后分析也非常坦诚。他说，这其实应该是同2015年前后大的社会背景变化有关系。一方面，人们对于老城区改造萌生了兴趣，对胡同里面的老住宅产生了好奇；另一方面，越来越多人对于如何利用好小空间有真实的需求，因为房价实在太高了，让绝大多数城市年轻人都需要住在小房子里。

2.

接下来，我想跟你分享一下我从这本《详谈》里面收获到的一些启发。第一个启发是关于运气的。

我在网上看到过，也实际听到过不少对于青山周平略带嫉妒的评论。这些评论暗示着，在青山周平的境遇里，有太多运气的成分，有太多可能同样优秀的年轻建筑师，因为没有青山周平这样的好运气，所以才没有收到如此大的关注。

但是，如果你对青山周平的人生和经历有更多了解，你就会明白，即使真的是有运气这回事，运气也不是平白无故就降临到某个人身上的。

这里我想借用一下美国哲学家德沃金对运气的区分。德沃金把运气分成原生运气和选项运气。

什么叫原生运气呢？举个例子，如果作为一个年轻建筑师，你刚好赶上了2000年前后，中国在建筑领域同时出现的开放包容性和大规模建造浪潮，这当然就是一种运气。这种运气可能不是2022年的年轻建筑师能够享有的。这就是原生运气。

但是，如果你是一个在欧美或者日本接受建筑教育的年轻建筑师，你在那时候选择到中国来，这就是一种选项运气。这种运气只有在你做出一个具有风险的选择之后，才可能出现。

青山周平需要在2005年，放弃当时看来更加主流的选择，到中国一个刚刚成立的不知名的建筑师事务所工作。要做出这个选择，他才可能体会到当时的中国对于年轻建筑师而言，意味着什么。

他也需要在学会中文之后，放弃继续住在公寓里，搬到胡同里去住，哪怕为此牺牲一些便利性。做出这个选择之后，他才可能对胡同、胡同里的老房子，以及北京人的生活方式有所理解。

他需要拿出半年时间参加一档电视节目，去做一个没有太多经济收益的改造项目，而这样的项目原本是不可能有机会找一个建筑师去做的。只有做出这个选择，他才可能做出一个让人印象深刻的设计，并且被互联网看到。

这是青山周平给我的一个很重要的启发，也就是说，很多时候我们说的运气，其实是要你经过选择之后，才会出现在你面前的。而这些选择本身，往往就需要勇气。

3.

我从这本《详谈》得到的另一个启发，跟我们今天经常谈到的“内卷”和“没有机会”有关。青山周平的路径，其实是给出了一个让我们摆脱“内卷”的方法。

在他开始学习建筑的时候，日本的建筑行业其实已经竞争非常激烈，机会也非常少。青山周平跟我说，到现在，在日本大学的建筑系里，老师其实已经不再会让学生去想，如果你要设计一个美术馆会怎么去设计。为什么呢？因为已经没有什么美术馆可以给新的建筑师去设计了。

在中国其实也是同样。一方面，即便在20年前，四处大兴土木，建筑师们认为的好项目，比如大的公共建筑和商业建筑，机会也更多是属于已经成名的明星建筑师。对于一个刚刚开始职业生涯的年轻建筑师而言，是很难有这样的机会的。

另一方面，等到你作为建筑师已经积累出一定经验，也获得了一定程度的信任之后，你会发现这样的大型建筑机会已经变得很少了。

这种情况下应该怎么办呢？

他的选择是，那就先回应普通人更关心的建筑和设计问题。而且，建筑师本身其实就需要对社会的变化给出自己的回应。

比如，青山周平提出的3.0家庭就是这样一种回应。什么意思呢？第一代家庭是一个大家族一起居住，与之匹配的是像四合院这样的居住空间，它能够做到四世同堂。第二代家庭呢，是一家三口或者一家四口这样的城市家庭，与之匹配的空间，是高层公寓里面，两室一厅或者三室一厅。而现在，在像东京、北京和上海这样的大城市，开始出现了独自居住的年轻人组成的一个人的家，但是社会还没有来得及为这种迷你家庭提供相应的居住空间。所以，新的家庭，需要新的建筑空间。

青山周平在泉州的设计项目盒子共享社区，就是这样一种回应。独自居住的年轻人可以睡在一个能够移动的盒子里面，睡眠和休息之外的其他功能，比如社交、娱乐和吃饭，都可以通过盒子之外的共享空间来满足。

与此同时，他也会选择通过一些在其他建筑师看来规模不大的建筑和设计，来把自己的建筑理念落地。比如，他早期做的胡同改造项目，比如他给咖啡馆、潮牌和甜品店做的店面设计。这些规模不大的建筑设计，反而让他被更多人认识到，也让更多人可以看到他的建筑设计理念，无论是小空间的设计、共享方式空间的设计，立体建筑设计，还是具有开放精神的所谓“失控”的设计。

我相信，青山周平逐渐开始拿到包括酒店、美术馆等更大的建筑设计项目，跟他在之前的这些小项目上，表现出了自己的才华和对建筑的理解，是有很大关系的。

在我看来，几乎所有抱怨自己缺乏机会，深陷在一个内卷的行业的人，都可以从青山周平的路径上获得一些启发：你是否有对现实中真实问题有自己的理解，并且给出回应；你是否能够通过不经意出现的小的机会，表现出自己的认真和独特。

好。这本书就介绍到这里。如果你对建筑和设计感兴趣，如果你困惑于自己的人生路径如何选择，包括如果你苦恼于自己的行业缺乏机会，我都会推荐你看一下这本《详谈》。相信你也会得到自己的启发。

2022年8月17日 怎么让你的演讲有号召力？

对于大多数管理者来说，日常工作里面少不了要面对几十人甚至上百人讲话。比如，接手一个新的团队，你要和团队成员介绍自己，你会怎么讲？再比如，给新员工培训的时候，你要讲讲企业文化、讲讲公司的价值观，你会怎么讲？

在这些场合讲话，我们有一个特殊的目标：赢得信任，让团队的人愿意跟随你。

但实际情况是什么样的？很多管理者都在苦恼这个问题：明明想发起号召，结果变成了说教；本来要做动员，最后说成了训话，团队的人都不爱听自己讲。

那怎么解决这个难题，让观众爱听呢？你的讲话需要一个载体，叫故事。只有干货和道理，你的讲话会让人嚼不动咽不下，而故事则能让你的表达产生共鸣。

提醒你注意，讲故事，不是把故事讲得有趣就行了。你是在演讲，不是在表演，你得通过讲故事，达成你的演讲目标。也就是，讲故事，怎么讲才能有号召力？

我给你三个方法，分别是给时空、给画面、划重点。

我们先来看第一个，给时空。

方法一：给时空

给时空，就是通过描述事件发生的时间、空间和情境，让观众感受到，他在你的故事现场。

这个方法，适合用在需要讲经历的时候。比如 ，你想讲一段你过去的工作经历，但台下的观众和你不是一个行业，没有办法理解你经历当中的难处，你想让他们和你产生共情。这时候，就可以用给时空。

我们来看一个例子：

得到高研院有一位同学，叫李小伟，曾经是一名路桥工程师。在开学典礼上，他做了一场演讲，讲的是20 天完成一份项目报告的故事。他是这样讲的：

那是2010年大年初一，我们全家正在团圆。突然接到领导的紧急电话，征求我的意见，是否可以牵头负责重庆奉节至湖北恩施高速公路的工程可行性研究工作，领导说了很多，只有一个重点，20天完成一份报告。听到之后吓了我一跳，正常做这样一个项目至少需要180天，20天对于一般的项目来说，也就能做个准备和启动的工作。此时的情况就有些迫在眉睫，我也只能兵来将挡，水来土掩，遇到一个问题解决一个问题了。

你看，他在故事开头加上了“大年初一”“全家正在团圆”，描述了时间和空间。这就是他交代的故事背景，一下子把观众拉进了故事现场。在这种合家欢场景下，如果是你，突然接到领导的紧急电话，你是什么反应？是不是一下子压力大增，心想肯定是发生什么大事儿了。

再来想，能在大家都在放松过年的时候，有勇气接下这么紧急的任务。而且，还有更特殊的情况，工期要从180天压缩成20天。我们作为观众一下子就能代入到他当时纠结、紧张和两难的心情当中，和他产生情感共鸣。也能显示出，他的这段经历做成了，了不起。

这就是用给时空的方法讲故事的魅力。

说到这，你可能会问了，我的故事平平淡淡的，没什么可讲，怎么办？

给时空这个方法，我们还可以做一个变形。除了用这个方法讲自己的故事，还能用这个方法挖掘别人的故事。

比如说，我知道有些人在聚会的时候不太爱说话，他不是不愿意说，而是不知道该说什么。其实咱们不用为难自己，我们可以通过一个问题来挖掘别人的话茬，让他开始说。

什么问题呢？其实就是给时空的：那一年，你在哪，在做什么？

这个方法是得到老师、作家林特特的独特方法，用这样一个给时空的公式，从别人嘴里挖故事。

比如，要是遇到五六十岁的人，你可以问：1979年，改革开放初，你在哪里？在做什么？对于三四十岁的人，你可以问：1999年，千禧夜，你在哪里？在做什么？对于90后，你可以问：2008年，奥运会，你在哪里？在做什么？

你仔细想一想，“那一年，你在哪里，在做什么”这个万能公式，是不是就是给时空？自己讲故事的时候，给具体的时空，可以让观众进入你的故事现场。和人聊天的时候，给对方时空，也可以呼唤起对方的回忆，让对方讲出好故事。

好，这是第一个方法，给时空。

方法二：给画面

这个方法很适合用在谈畅想、讲规划的演讲中。

给画面，简单来讲，就是描述你看到了什么，听到了什么，心里想的是什么。

请注意，这三点并不是要同时用上，缺一不可。而是在描绘画面的时候，你可以从这三点出发来打开思路。至于用哪点、用几点，你可以自己选择。

给画面这个方法，在我们课程中有专门的拆分和练习。今天我先用“看到了什么”给你举个例子。

你可能也知道，我们得到的愿景是：建设一所全球领先的终身学校。

我作为得到的员工，当初如果只听到这么一句话，那可能听听也就过去了。但是，罗振宇老师使用“给画面”的方法，详细描绘了他对得到App总校的构想。我还记得，当时我们好多同事听后，工作起来都更卖力、更有期待了。他是这么说的：

我脑子里一直有这么个图，将来得到App一定是在某个地方有一个总校。有绿茵茵的草坪，有纪念碑感的主教学楼建筑。那个建筑不是为了教学，就是为了让同学们去拍照的。那个地方主要也不是干别的，就是举行一场一场的开学典礼和毕业典礼，让大家在成人世界还能找到“我又上学了”这个感觉。

你看，只用到了一点，就是“看到了什么”，就让整体得到App总校的画面呈现出来了。同样是表达公司的愿景，如果只喊一句口号，员工可能没什么感受。我们给一个故事、描绘一幅画面，才能让你的讲话更有号召力。

好，这是第二个方法，给画面。

方法三：划重点

讲完上面两种方法，相信你已经能讲出一个故事了。

但是，我想提醒你，即使是在讲故事，观众可能也会走神，跟不上你的节奏。因为，一个故事通常有多种解读的角度，如果你没有把你的视角说出来，观众会产生误解。

所以，我还要教给你第三个方法——划重点。也就是，把你想通过这个故事传递的观点，明明白白讲出来。这个方法适合用在传达观点、提出想法的场合中。

我们来举一个例子，钱颖一教授曾经在清华大学经管学院的开学第一课上讲了一个乔布斯的故事，他是这么说的：乔布斯念完大学第一个学期之后就不念了。但是他并没有离开斯坦福，而是去学了美术的课，这在当时看来一点都没有用，但是在十年后设计苹果电脑可变字形的时候，居然派上了用场。

故事讲到这，我暂停一下。如果你是听这个故事的人，你会理解成钱教授想说明什么呢？是鼓励学生在校创业，还是鼓励学生去学选修课，学一门美术？你看，一个小故事可能有多种解读视角。

所以，为了避免台下的学生产生误解，钱教授就要给这个故事划一个重点。他说：我之所以把这个故事讲出来，是因为这些年我一直在批评短期功利主义。我知道大家考进经管学院，很大的吸引力，确实是我们这个学科的实用性，这个我完全知道。但是我们现在对“有用”的理解太短期、太狭隘、太主观。所以第一件事情就是希望大家有长远的眼光。

这样一来，学生就都明白了。原来钱教授是希望通过乔布斯的故事，告诉大家要摒弃短期功利主义，拥有长远的眼光。而不是让大家去积极创业，去学美术。

好，以上就是我分享给大家的三个讲故事的方法：给时空、给画面、划重点。

如果你想讲述一段自己的过往经历，让观众产生情感共鸣，你可以用到“给时空”这个方法。如果你想讲述公司的愿景，却又担心会讲得“假大空”，推荐你使用“给画面”这个方法。最后，提醒你，讲故事的时候，别忘了划重点，让观众明确地感知到你的观点。

怎么在演讲中设计一个故事，在我们的《高管口才小班课》里会有专门的一讲，带你更详细地去拆解和练习。我会告诉你，在不同的发言场景下，要讲什么类型的故事。比如说，激励员工的时候讲什么故事，让员工愿意跟随？你在第一次介绍自己的时候讲什么故事，能体现出自己的实力，又不显得高调？还有，在讲故事的时候，怎么能兼顾给画面的细节和效率问题，既能抓住观众注意力，又不显得我们的故事拖沓？

我们整理了管理者的高频讲话场景，总结出了一套故事和场景的匹配表，这其中包含故事类型、故事的模板以及内容的示例，还有各个场景下你讲这个故事要注意的点有哪些。帮助你真正用讲故事来提升自己的演讲号召力。

2022年8月18日

聊一个城市：芜湖。

为什么要讲它呢？因为它是我的同事，罗胖罗振宇的家乡。我平时在办公室里跟他聊天，经常有一搭没一搭听他讲家乡的故事。时间长了，我发现芜湖这个城市本身很有趣，而且它还代表了中国商业环境演化的一种典型。所以，我想跟你讲讲我从罗胖这里听到的，关于芜湖的几个发展故事，说不定能给你所在的城市或者你的家乡提供一些发展思路参考。

今天是第一讲。我们开始。

我有一天在办公室里面跟罗胖聊天，他突然说起，如果得到要在北京之外找一个城市当第二总部，把一部分业务迁过去，那他毫不犹豫就会选芜湖。

他的选择逻辑非常朴素：芜湖是他的故乡。但故乡这两个字却不仅仅意味着情感冲动，反而意味着一种更为理性的选择。

罗胖说：我回芜湖，在地方政府那里能够获得的信任，是跟别的城市不一样的。这种信任还是穿越政治任期和经济周期。政府官员可以换，但我是芜湖人的这层身份不会换。就凭这一点，哪一任政府官员都会对我有基本的信任，相信我不会做伤害和亏欠芜湖的事儿，否则我一辈子还不了乡。

我再抽象一下罗胖这段话：这也就是在说，地方政府天然会更信任本地出身的企业家，而企业家也相信自己会获得这层信任。

从这个意义上，乡缘是一种抵押品。它能为地方上的政商关系创造信用，创造双向奔赴。

罗胖还说，不止我一个人这么想。你看2021年，比亚迪在合肥投了150亿做新能源汽车项目，又在紧挨着合肥的芜湖投了200亿做新能源动力电池和配件项目。比亚迪为什么不把这350亿的项目都布局在合肥呢？是合肥装不下吗？当然不是。因为芜湖现在也是比亚迪董事长王传福的家乡。

为什么说“现在也是”呢？这又涉及到中国过去十年的一个趋势：撤市设区、撤县设市。安徽省原本有一个地级市叫巢湖，巢湖地级市在2011年的时候被撤销了，它的辖区被一分为三，分别划给了合肥市、马鞍山市和芜湖市。而王传福老家所在的无为也成了县级市，交由芜湖市代管。

这样一来，本来跟芜湖非亲非故的王传福，就因为这场行政区划变动，成了芜湖老乡。

芜湖市政府就很敏感地捕捉到了这一层乡缘关系。2021年7月，芜湖市就盛情邀请王传福回乡考察，说服他在无为市投资100亿，建新能源电池的长三角制造中心。结果谈妥之后，王传福又两次主动提出要追加投资来扩建和新建这个项目，把投资总额从一开始的100亿增加到了150亿，再增加到了200亿。

所以到了现在，比亚迪在无为的投资项目已经扩张成了一座比亚迪产业园，里面不但有14条磷酸铁锂“刀片”电池的生产线，还有其他的电池配件和汽车配件项目，能够创造的就业岗位接近1万个。

你看这挺好玩的，如果说王传福一开始的投资是因为乡情难却，那他主动追加投资是因为什么呢？也是因为基于乡缘这个抵押品，无为市和芜湖市所展示出来诚意和配合度。

怎么样的诚意和配合度呢？在2021年的无为市，比亚迪产业园被列为当地产业发展的一号工程，比亚迪想要的政策、金融和土地支持，芜湖市政府的态度都是应给尽给。这还不算，芜湖市委书记、市长也带头成立指挥部，设立专班，来跟比亚迪联合会商，在项目建设过程当中遇到的各种问题，不管是供电、能耗、土源还是用工，态度都是“不说不能办，只说怎么办”。无为经济开发区甚至还挂出过一条特别感人的条幅，叫“比亚迪为家乡争光，家乡为比亚迪助力”。

你想想，此情此景，还有多少人想得起，比亚迪其实是在深圳创立的公司？

就在地方政府这种认亲式招商的积极性加持之下，无为比亚迪产业园的一期项目，3条生产线，2022年1月份就投产了。它从签约到投产只用了半年。这个效率和速度，无论是对无为还是对比亚迪来说都很罕见。

芜湖市政府这么积极，当然也不仅仅是为了尽地主之谊。比亚迪这个产业园要是完全建成，每年能够有175亿元的产值，这对应着近万个就业岗位和每年接近10个亿的税收。

刚好前两个月，我还看到过比亚迪无为工厂的一则招聘海报，招聘的口号我印象特别深，叫“在无为就业，拿深圳工资”。你听听，这句口号是不是很有无为的乡贤范儿了。

那么，王传福是被乡情触动得看不到背后的利益谋划吗？当然也不是。对他来说，比亚迪在全国扩张产能是必然动作，只不过是选址在哪个城市的区别。而芜湖和无为政府，先干为敬地展现了对他这个老乡的热情和信任，于是双方就可以直接跳过猜疑和磨合阶段，直接推进深度合作。

而这种信任，换了在其他的城市，一个外来企业家可能需要花极大的精力和时间投入才能够获得。

所以你看，乡缘，可能会成为中国各个城市在下一个阶段，进行产业布局投资的时候的一个重要变量。

乡缘这个词，放在《商业参考》的语境里，就是企业家和各种人才们对故乡怀有的特殊情怀，这种情怀，是可以商业化、价值化的。它的价值就在于，它是进取者天然自带的信用抵押品。

我们在72讲提过一个概念，叫“信用的原始积累”。当时我们说，人类想要借助杠杆实现规模扩张，都是需要进行信用的原始积累的。VC们爱投资名校毕业生和大厂的离职创业者，是因为这些人有名校和大厂的简历作为信用抵押品，让资本愿意相信他们的成功概率比普通人高。到了区块链时代，人们又开始用区块链+智能合约来替代信用原始积累，让人们不用去信任创业者了，改去信任算法对人的监管和执行。

某种意义上，这可以算是市场对信任机制的进化摸索。但另一边，乡缘这个东西，却等于是信任机制的回滚，回滚到了一种非常古老的版本上面去：把你在家乡的声望和你对家乡的情怀，当作你的信用抵押品，当作商业资源来使用。

而还乡情结，确实也是中华文明几千年来的共识：哪怕你在故乡已经没有了亲戚，这个土地跟你也永远有一层特殊的交情。

芜湖市政府就把这件事想得很明白。罗胖有一次问芜湖市委书记单向前：我能为芜湖做点啥？我有个小公司。单向前说，你不用做啥，你就好好干你的得到。你要是有任何的新产品上市，需要做市场测试，你可以找我，芜湖来采购，来做你的第一批用户，给你产品反馈。

你看，为什么芜湖市不但不给企业家们提要求，而且反而要倾囊相助呢？单向前的逻辑也很有趣，他说：芜湖市，本来也需要借助各种新产品、新项目来感受市场的变化；再说，要是你们发展好了，我还怕你不回来回报芜湖吗？你要是有向外扩张的需求，回乡布局对你来说本来也是最优的决策。

所以，我们没有必要天天跟你念叨要回报乡里，大家都不停地往乡缘这个情感罐子里储蓄就完了。时机到了，你自然就会回报我。

而且怀着乡缘的企业家们，给故乡能够带来的价值也不一定全是真金白银的投资。中国有一家公司叫旷视科技，做智能人脸识别的，它的CEO印奇也是芜湖人。芜湖在十四五期间要打造一个“中国视谷”，要发展视觉人工智能产业，印奇就帮着芜湖牵线，把威马汽车、鲸仓科技、寒武纪、安天科技等等技术公司的创始人朋友都拉到芜湖参加市政府的“畅聊早餐会”，来给芜湖市政府提建议，讨论这个“中国视谷”应该怎么干。

这是我从跟罗胖的闲聊里想起的一个要提醒你留意的有意思的变化：乡缘这个东西，正在成为中西部城市的发展产业的重要变量，而芜湖刚好就是其中的一个典型例子。

施展老师写过一篇文章，讨论东北为什么能够在20世纪成为中国的重工业中心，但在市场化之后反而衰落下去，没有能像东南沿海那样，快速地把轻工业、金融和贸易给发展起来。

施展老师从社会学角度给出的一个解释是，东北是移民社会，十九世纪就开始承接各种闯关东人群，所以宗族结构并不发达，人们之间的关系是离散的，所以反而容易被组织起来，抹平差异，去发展重工业。

而这要是放在宗族结构很强大的南方，比如说一个厂商想要求舅爷跟外甥遵守同一套劳动纪律，那分分钟要被老太爷揍。不过在南方，宗族关系又相当于人们之间自带的信用抵押品，所以基于信任的轻工业和贸易，又更容易发展起来。

不过，你可别认为芜湖市的发展规划就只是围着老乡来薅资源。这座城市的政府班子很有趣，这两年他们还在摸索一套玩法：把各种企业家和各种人才当作合伙人和用户，邀请他们来对芜湖进行合伙共创。

2022年8月19日

你好，我是薛兆丰，欢迎来到《薛兆丰的经济学课》。

收入一连串，是欧文·费雪的名著《利息理论》开篇的第一句话，原话是：收入是一连串的事件（Income is a series of events）。

它给我们的启发是：我们看一个人的收入，不看瞬间，看长远。我们每个人追求的，不是瞬间最高的收入，而是长远、终身的最高收入。

现在很多年轻人说自己贫穷，我说，“贫”和“穷”是要分开的。“穷”的意思是“尽”，是没希望、没指望，绝大多数的年轻人不是“穷”，不是没指望，我们之前学比较优势原理的时候说过，天生我材必有用。

大部分年轻人穷的原因，是因为他们还年轻，因为刚开始有收入，还没有储备，他们还在攒他们的人力资本，他们的工作时间还不长，还没有折现，这当然是“贫”，但“穷”吗？不穷。

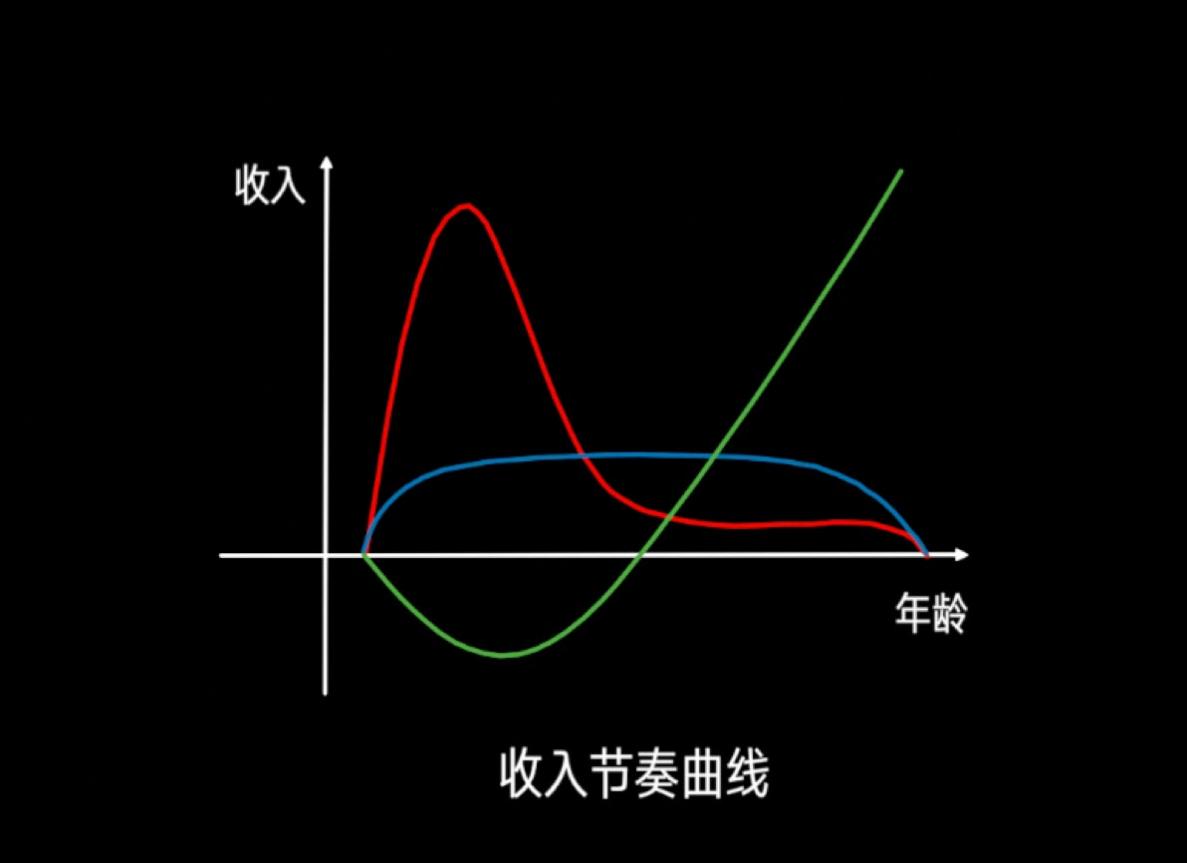
按照利息理论，现值是未来十年、二十年、五十年的收入的和的折现，这才是你今天的身价。哪怕你现在穷，还借了钱，但按照利息理论，你是一个百万富翁，为什么？因为现值等于未来收入流的折现和。所以，不要小看自己。

《奇葩说》里面曾 有个辩题，说你如果看到别人死亡的时间，要不要告诉他？我的答案是要告诉，当时我用了一张PPT讲这个故事，这张PPT上有三条曲线，每条曲线代表一种收入节奏。

第一条曲线，红色曲线，是“少年得志型”，指年轻的时候，收入非常高，但是，青春过去之后，收入就转低了。哪种职业符合这种曲线呢？年轻的明星、体育冠军、程序员，这些职业都符合这种曲线。比如，程序员年纪大了，学习能力降低，也写不动程序了，收入就会下降。其实，科学家的收入节奏也基本符合这条红色曲线。

第二条曲线，蓝色曲线，是“平平淡淡型”，指年轻的时候就有不错的收入，但收入基本没有上升，这种收入一直持续到退休。这期间，工作虽然没有大长进，但很稳定。哪种职业符合这种曲线呢？有些同学说，一般的体力劳动者符合这条曲线，还有同学说，公务员、老师也符合这条曲线。符合这条曲线的工作都比较平稳。

第三条曲线，绿色曲线，是“大器晚成型”，指年轻的时候非常辛苦，不仅没收入，可能还要借钱，所以，年轻时的收入是负数。比如，有的人十年寒窗，读完本科读硕士，读完硕士还要读博士、博士后，等开始工作时，已经30多岁了，而且只能挣一份小钱。但是，由于人力资本积累得多，收入会在未来慢慢上升。符合这个收入节奏曲线的职业有医生、大学教授。



讲到这里时，我经常会问同学们，你觉得哪种收入曲线好？哪种职业好？聪明的同学说，三种都好，比如说年轻时当网红，到了中年当公务员，等年纪大了就当教授。这种说法有点开玩笑的意味，我们知道，实现这三种切换并不容易。

如果你只能选一份职业，你会选什么？

答案是，无论你选择哪条曲线，都不对。还记得弗里德曼的永久收入假说吗？我们追求的不是瞬间收入的高低，也就是说，我们追求的不是年轻时收入最高、中年收入最高、晚年收入最高，我们追求的是收入的面积，即曲线下方的面积，数学好的同学知道，曲线下方的面积是它的积分。总言之，我们要追求的，是终身收入的最大化，我们要找的，是让我们终身收入最大化的职业。

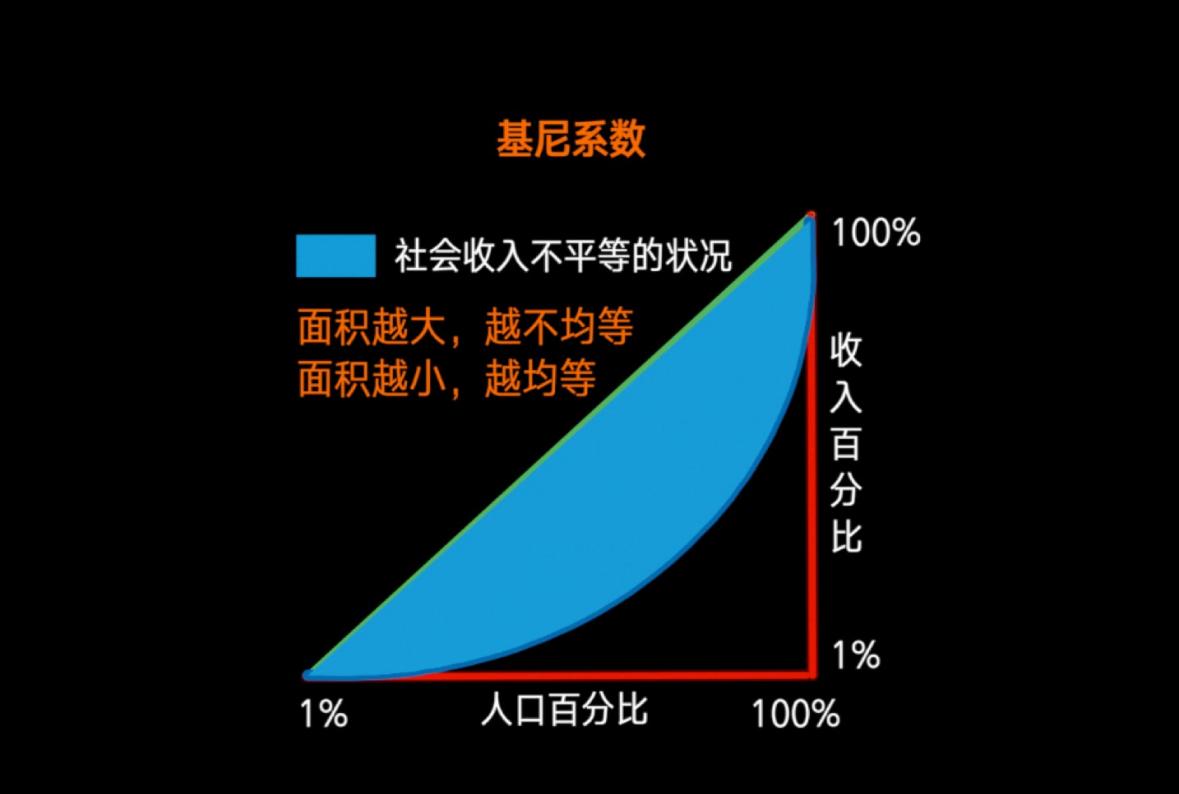
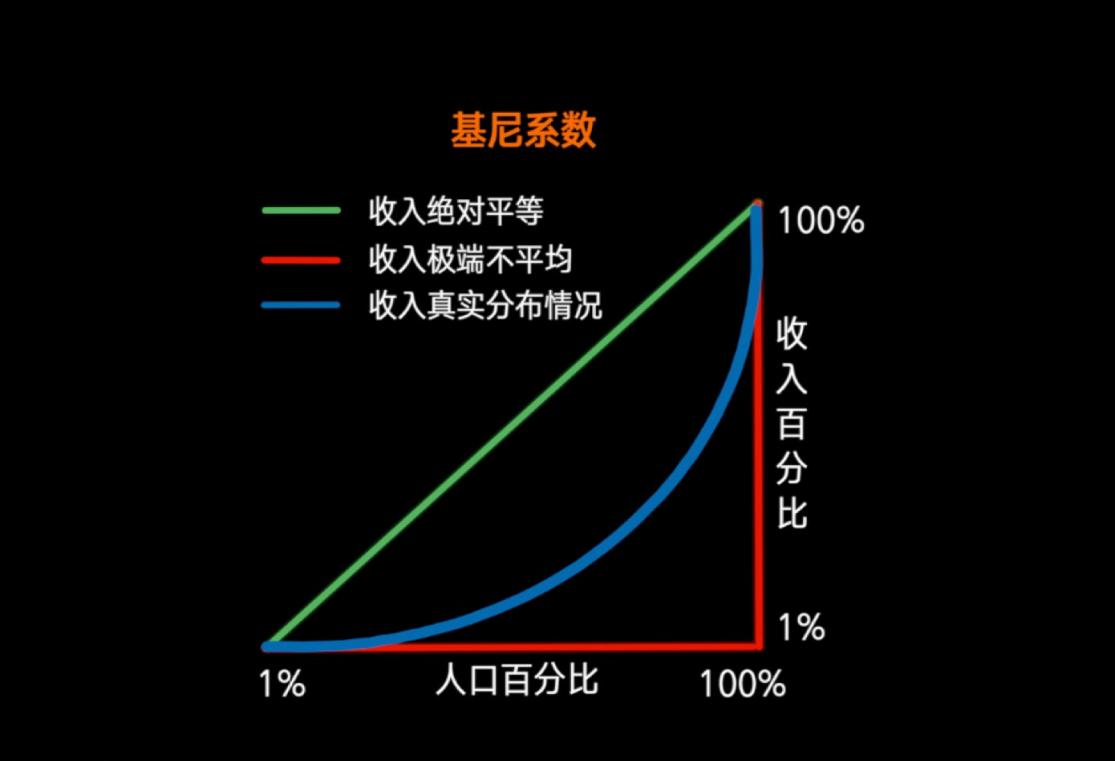
不同的人有不同的收入模式，这时候，我们就要看到，每个人有自己的节奏。所以，看到别人在赚钱的时候，你要想想你在哪个节奏上？你需要着急吗？你可以去做别人的那份职业吗？你的职业难道就不是终身收入最大化吗？每个人都要对自己的职业有信心，有耐性，特别是年轻人。

过去的年轻人和今天的年轻人不一样，为什么？因为科技不一样，社会不一样，人均寿命不一样。我自己都在想，50岁左右，就得找第二职业了，因为后面的日子很长，你得再想个办法去生活，去看这个精彩的世界。所以，在课程里面，我们讲了基尼系数。

大家很喜欢用基尼系数看收入的不均，但我觉得这中间存在一个问题。

我们说，基尼系数非常漂亮，它能非常正确地反映出人群当中收入不均的程度，但是，从经济学的逻辑看，这当中有一个很大的问题，什么问题？

因为基尼系数衡量的是收入不均，而收入不均永远是瞬时的，也就是说，基尼系数看的是横截面，而不是看一个人的终身收入：不看在终身收入当中，一个人投入了多少人力资本，也不看这个人的赛道。当然，在统计上，统计的时间范围可能是一天、一个月，甚至几年，但相对于“终身”，这种时间范围都是“瞬时”。所以我们不要过于被基尼系数这种宏观数据鼓动情绪，我们还是要按照自己的路径去发展，你要有这个耐性。



实际上，每个人都是自己跟自己比，看自己的赛道，衡量自己发展得如何。人与人之间的区别，实际上没有基尼系数展现的那么大，基尼系数的变化本身也无法反映导致变化发生的原因的好与坏。

我们在课程里面说过，一个自暴自弃的年轻人，看不到希望，所以随便找了份工作，获得收入，然后进行消费。但是，当这个年轻人忽然觉得未来很有希望，学习很有意思，增加自己的知识、人力资本会获得更美好的前途时，他选择辞掉工作，去借钱读书。这个行为本身会使基尼系数上升，因为有收入的人少了，没收入的人增加了。这是好事还是坏事？

是好事。我并不是说基尼系数上升一定是好事导致的。实际上，我们无法根据基尼系数的上升和下降，判断背后发生了什么事、人们做了怎样的改变、选择了怎样的收入模式。

存在贫富分化，存在收入差距，甚至随着时间的推移，最高收入和次高收入的人之间的差距在拉大。于是，有人用这个现象论证收入差距在增大，但是，做这个论证的人没有看到，最高收入和次高收入的两个群体之间的差距拉大了，但群体当中的人也在发生改变。人们的收入节奏不同，有的人收入增加，有的人收入减少。

我们可以看一下，50年前，道琼斯工业指数指标值排在前30名的公司，50年后，这些公司还排在前30名吗？我们会发现，这些公司换了。当年最有钱的人，比如摩根、洛克菲勒、范德比尔特，这些人今天还在吗？

同样，大家没看到的另一个现象是，虽然不同群体间的差距在变化，但总体在上升。社会在进步，大多数人，这其中也包括我，绝大多数时候是无端、免费地享受人类进步带来的好处，这当中的原因，是咱们都出生得晚。

今天很多人在讨论华尔街富人挣取了大多数人收入的99%，在这个问题上，经济学家戴尔德丽·麦克洛斯基（Deirdre McCloskey）做过一个很好的研究，他换了个角度看问题。

戴尔德丽·麦克洛斯基说，在漫长的人类历史上，人的收入水平非常低，每天的人均收入不到3美元，但是，按照今天的标准，每天的人均收入达到了130美元。于是，戴尔德丽·麦克洛斯基问，凭什么活在今天的这一小部分人能够享受人类历史上99%的财富，而其他人分享的是剩下的1%的财富？

我觉得活在今天是非常幸运的。我经常开一个玩笑，说如果你重新投胎，你可以选择投胎的时间，你会选什么时候？投胎是随机的，投胎之后，你可能成为一个富人，也可能成为一个穷人。我说选择现在，我的一些学生说选择未来。

我喜欢举的另一个例子是，90年代，我刚毕业，工作后挣了一点钱，于是花了钱3000多块，买了一个200兆的硬盘，这在90年代是很贵的。我为什么要买200兆的硬盘？因为当时我觉得200兆的硬盘可以放下所有信息，买了这个硬盘，以后就不用换了，可以一劳永逸。但是，到了今天，200兆的硬盘只能储存几张高清照片，而且，如今的硬盘价格已经断崖式下降。

那么，我为硬盘的技术发展做了什么贡献？答案是，我什么贡献都没做，我免费享用，因为我生活在今天的社会。

所以，看待贫富时，我们不仅要看到有贫富差距的不同群体当中的人不一样，还要看到（社会）整体在向上。

2022年8月20日 《瓦尔登湖》 也许它能让你有些许的安宁。

我把自己认为比较好的句子抄下来，希望能帮到你和大家。 读这本书之前，请一定先了解一下什么是“超验主义”。不然很容易被这本书劝退的。

都说读《瓦尔登湖》会让你的心灵被洗涤一次，既然都有这么神奇的作用了，那么我们不防试一试。

1.无论把钱藏在哪里，藏了多少，你们为防生病而存钱，结果却把自己折腾病了。

2.平静而绝望，这就是许多人的生活。所谓听天由命，就是那种深入骨髓的绝望。

3.什么时候摒除偏见都不会晚。没有确凿的证据，无论多么古老的想法或做法，都不能轻易相信。

4.某些东西，在某种环境中,比如对那些毫无办法的病人而言，确实是生活必需品，但换一种环境，却变成奢侈品了,再换一种环境,又成了完全陌生的东西。

5.人的能量却从未被彻底地估量出来，任何先例都不应该成为我们判断人的能量的依据，人从未尝试过的事情还有许多呢。无论你过去遭遇过多大的失败，“请不要伤心，我的孩子，有谁能指派你去做你没完成的事呢?"

6、无论天气如何，也不管白天还是黑夜，任何时候我们都希望能及时改善自己当前的境况，并在我的手杖上刻上记号；过去和未来在现在这一刻交汇,我希望站在这个交叉点上,准备起跑。

7.的确、在太阳冉冉升起的过程中，我并没有出什么力，但我见证了太阳的升起，这是不容置疑的。

8.辛苦写作就是它本身的酬劳。

9.潜水鸟躲到僻静的池塘边褪换毛羽,蛇蜕皮，蛹破茧也是这样，全都是靠肌体内部的苦苦挣扎；衣服不过是披在最外面的防护膜而已，或者说是尘世中的烦恼罢了。如不是如此，我们又怎么扬起虚伪的风帆航行呢?而最终，我们将被自己和全人类的见解所唾弃。

10.从长远来看,人类终究会实现他们制定的目标。所以,尽管难以避免一时的失败，但目标还是定得高一些为好。

11.人们都需要一个家庭，也就是一个暖和或舒适的地方，肉体上暖和了，才能去考虑感情上的温暖啊。

12.怎样诚实地谋生，并自由地进行自己的正当追求，从前这个问题使我苦恼不已，幸好现在我已经变得相当麻木了。

13. 农民有了自己的房子后，不但没有富裕，反而更穷了，拖累他的就是他的房子。

14.我在桌上放了三块石灰石，每天都得为它们擦试灰尘，这令我非常震惊，我脑子里的家具还没有时间擦拭呢，于是我迅速抓起它们嫌恶地扔出窗外。

15. 那些奢侈挥霍的人创设了新的时尚， 引得芸芸众生趋之若鹜。

16. 我宁愿独坐在一个大南瓜上面，也不想去和别人挤着坐天鹅绒的垫子。我宁愿坐着一辆牛车,自由地漫游人间，也不愿躺在花哨的火车车厢里，一路呼吸着污浊的空气飞向天堂。

17. 我们想用漂亮的饰品装潢房子，就得先剥掉一层墙皮，其实也将我们的生命剥掉了一层，此外还得有出色的家务管理和美好的生活作为基石。要知道，审美观大多是在室外培育出来的，在户外是不会有房子和管家的。

18.文明人其实就是野蛮人中更有经验，更聪明的那一部分人。

19.令人厌恶的冬日正在与冻土一起消融，而那些蛰伏起来的生命则开始舒展身姿了。

20.在我驾车驶过林中小路时，一只早起的画眉鸟还给我唱了一两支小曲。

21.年轻人只有马上投身于生活实践之中，才能更好地学会生活。

22.人们经常饿肚子，不是因为缺少必需品，而是因为缺少奢侈品。

23.只要生活得简朴而明智，我们要在这个星球上养活自己就不是件苦差事，而是一种消遣。

24.我希望在这个世界上尽量多一些不同的人，不过我很希望每一个人都能谨慎地找出适合自己的生活方式，并且坚持下去，而不是沿袭父亲，母亲或者邻居的方式。年轻人可以盖房子，可以种地，也可以去航海，只要他能不受阻挠地做自己喜欢做的事情就好。从数学意义上讲，我们都聪明，就好像水手或者逃亡的奴隶都会两眼盯着北极星一样。这些观点对我们一辈子都能用到。我们或许不能在一个预定的日期抵达我们的港口，但总能够保持正确的航线。

25.要是一个人很有信心，那他无论到哪里都会与那些同样有信心的人合作;要是他没有信心，那么不管他跟谁合作，他都会继续过像世界上的其他人一样的生活。

26.我早已申明，我并不准备歌颂沮丧，而是要做一只金鸡，在黎明时的枝头上引吭高歌，只要将我的邻居们唤醒就行了。

27.我们一定要学会自己苏醒，更要保持清醒，但不能依靠机械的方法，而是对黎明寄以无限的期望，因为即便在睡得最沉的时候，我们也不会被黎明抛弃。毫无疑问，人类有能力提高自己的生命，这是我所看到的最令人振奋的事实。能绘出某一幅画，塑造某一座雕像，或者美化一些事物，这都是很了不起的;但是，若能描绘出或者雕塑出那种氛围和环境，就更加荣耀了，这样能使我们从中发现，我们也能在精神上做到这些。最崇高的艺术，就是能对当代的本质产生影响的艺术。每个人应该使自己的生命乃至生命的每一个细节，都能配得上自己在最崇高和最紧要之时的所想所思。

28.文明生活的海洋中，巨浪翻腾不息，一个人要想在这样的环境中生存，就得全面考虑到可能出现的风暴、乌云、激流、险滩， 以及一千零一件事， 除非他打算让船沉没、 自己沉入海底，再也没法抵达港口。成功的人一定是非常精明的计算家。简化，再简化!

29.时间犹如供我垂钓的一条小河。我喝着河水的时候， 看见了河底的沙土，原来它这么浅啊。河水汩汩地流去，但永恒却留了下来。我希望我痛饮的河水，更深更广，能在天空里垂钓，天空的底部布满了如鹅卵石般的星星。

30.读好书，也就是要读真实的蕴含着真挚精神的书。它是一种崇高的锻炼，需要一个人耗费精力去超越现时代的任何一种锻炼。它需要读者经受一种像竞技者们那样的训练，还要锲而不舍，并奋斗终生。一本好书是经过慎重思考后，再含蓄地写出来的，所以，阅读它的时候也应该谨慎而含蕾。

31.书籍是全世界最珍贵的财富，是所有国家都能世代相传的最优良的遗产。

32.书中的某些文字可能就是针对我们的境况来讲的，要是我们真的倾听了，并且读懂了这些文字,那么它们带给我们的好处，甚至超过了黎明或春天，还有可能使我们的面貌焕然一新。

33.有时候，我舍不得让眼前的美好时光浪费在任何工作上，不管是动手的还是动脑的。我喜欢为自己的生命留出更多的空间。有时在夏天的清晨，我照往常的习惯洗过澡后，就静坐在门前的阳光下，从日出到日中，就坐在松树、山核桃树和黄栌树中凝神冥想,周围的一切都是宁静寂寞的，只有鸟儿不时歌唱，或者悄无声息地从我的木屋前飞过，一直到落日的余晖映照着我的西窗，或者远处公路上，旅行者的车马声隐隐传入我的耳中，这时我才意识到时间的流逝。

34.我并不怎么留意时光是怎样流逝的。自昼向前移动.好像只是为了照亮我的某些工作；但是刚才还是清晨，而现在，你瞧瞧，黄昏已经来临了，什么值得纪念的工作我都没完成。与鸟儿们尽情地歌唱不同，我只是静静地，为自己无边的幸福而微笑。就像麻雀停在我门前的山核桃树上叽叽喳喳一样，有时我也会暗暗发笑，但会压低我的笑声，生怕会让它听到。我的一天，不同于每一个星期中的一天，也没有被分割成零零碎碎的一个小时又一个小时，更没有受到滴答的时钟声的骚扰。

35. 正因为商业具备进取心和勇气，所以我对它佩服不已。

36.商业不仅具备出入意料的自信，庄重、机敏和进取心，而且还不知疲倦。

37.我相信，尽管所有的巫婆都被吊死了，基督教和蜡烛也被介绍到人们的生活中,但人类往往还是有些害怕黑夜。

38.每一个人都能从大 自然的任何事物中找到最甜蜜，最温柔，最纯洁和最鼓舞人心的朋友，哪怕是可怜的愤世嫉俗者和最忧郁的人也不例外。对任何人来讲，只要是在大自然中生活，并且能感受到这个世界，就不可能有极度黯然的忧郁。健康而纯洁的耳朵听到的暴风雨，就像是伊奥勒斯(风神)演奏的乐曲。没有什么事情能迫使一个单纯而勇敢的人产生低俗 的哀伤。

39. 无论两条腿怎样努力地奔跑，也没法让两颗心更贴近一些。

40.我们大部分人都将一些外在的暂时的事情当成重要事情去做。其实，导致我们分心的原因正是它们。

41.一场戏很可能会打动我，然而另一方面，一件与我的生命息息相关的事情却未必能感动。

42.那些浮躁焦虎的人呵，总是在谋生或者维持生活上浪费了自己所有的时间。

43.唉，问题就在这里!那些年老的，多病的，胆小的人，无论男女，也不管多大年纪，他们最关心的疾病，意外和死亡。

44.每一个人，无论是睡着了还是心不在焉，都应该在清醒之后，常常看看自己罗盘所指的方向。千万不要等到我们迷路了，或者说我们已经失去这个世界了，才开始发现我们自己，认识我们身处的环境和我们有着各种无穷无尽的联系。

45.湖水边缘与耸立的群山相衔接，从这丛林密布的青山间的小湖中央放眼望去，森林成了独一无二的最美妙的背景；因为森林倒映在水中，不但形成了美丽绝伦的前景，而且那曲折有致的湖岸，恰好又成了森林的最自然最怡人的边界线。

46.有一阵小雨洒落。我一时大意，靠近了它们，结果它们受到惊吓，奋力地拍击着水面，溅起水花，仿佛有人正拿着一根满是枝叶的树枝在击水，一盼眼的工夫，它们就全躲到深水里了。

47.我们应该每天从远方、从奇遇，从危险和新发现中收获新的经验和性格，并带回家去。

48.通常情况下，青年人通过打猎来了解森林，以及他们身体里那一部分天性。他们走进森林，首先是作为一名猎人，一个渔人，到了后来，如果善良的生命种子已经撒播在他体内,他就会发现，也许成为一位诗人，或者自然科学家，才是真正适合自己的目标,于是，猎枪和钓竿就被抛到一边了。

49.一个人如果听了他的天性所发出的那些极其微弱却又持续不断的建议——这 些建议自然都是正确的——他也不清楚这个建议会把他引向什么样的极端，甚至于引到某种疯狂的事上;但是，当他的毅力和信心逐渐增强时，他要走的路就会出现在眼前。一个健康的人感觉到那种反对的倾向很微弱却又很明确，最后一定能战胜世间的种种争辨和习俗。不过，人们很少会听凭天性行事，除非是在走上歧路的时候。尽管听从的结果是肉体的衰弱，但也许谁也不会觉得遗憾，因为这是符合更高的规律的生活。如果你满心欢喜地迎接白天与黑夜 ，生活散发出像鲜花和香草一样的芬芳，并且更富有弹性，像闪亮的群星一样，更加不朽，那你就取得了成功。整个大自然都在为你庆贺，在这一刻，你也有理由祝福自己。通常，最大的成就和价值都得不到人们的赞赏。这令我们很容易对它们的存在产生怀疑，而且很快就会忘记它们。它们是最高级的现实。那些最惊人，最真实的事实，可能从没有在人与人之间被交流过。每一天，我生命的真实收获,就像朝霞暮霭一样，难以捉摸，无法用言语描述出来。我得到的仅仅是一丁点尘土，我抓住的只是一段彩虹。

50.从精神上讲，我们的整个生命都令人惊叹。善与恶，从来都是争斗不休的。善是唯一永远不会失败的投资。

51.智慧与纯洁源自亲身实践，愚昧与贪婪则源自懒情。

52.天性很难克制，但一定要克制。

53.每个人都是一座圣殿的建筑师。这座圣殿就是他的身体，在殿中，他用完全属于自己的方式来膜拜他的神灵，即使他另外雕琢大理石，也不会离开自己的圣殿和神灵。我们都是雕刻家和画家，我们的血肉和骨骼就是我们的材料。任何崇高的品质都能立刻改善一个人的形态，而任何卑劣或淫荡则会马上使他沦落为禽兽。

54.如果我们熟知一切自然规律，根据一个事实，或只要一个对实际情况的真实描述，我们就可以举一反三,得出各种具体的，适应于各种特殊情况的结论来。现在我们只知道很少的几条规律，因而得出的结论往往派不上用场，这当然不是自然现象过于复杂混乱造成的，而是我们在计算、分析时，对某些基本原理知之甚少造成的。我们对规律与和谐的认识，往往来自于我们己然了解的少数事实；但是还存在更多的看似矛盾，实则相互呼应的规律，只是我们还没有发现罢了——这些规律所产生的和谐气氛简直令人称奇。各种具体的规律都来自我们自身的观点，就像游人观赏景色时，每迈一步，看到的山峰轮廊都与刚才不同，尽管山峰的形状是固定的，但观察的角度不同，形态也是千变万化。即使把山劈开钻透，也不能洞悉其全貌。

湖泊如此，人类伦理也是如此。这就是平均律。这是一种用两条直径测量出来的普遍规律，不但可以用于观察太阳系，还可用于审视人心。

55.有人把冬天比喻成一个野蛮粗暴的君主，但实际上，他正像对待情人那样，轻手轻脚地为夏天梳理装饰秀发呢。

56.一场细雨过后，草叶变得更加青翠。我们的前景也是这样，只要注入美好的理想，前景便会一片光明。如果我们时常生活在“当下”，对任何机遇都能善加利用，就像青草坦然接受一小滴露水的恩泽一样;不错失良机后再扼腕叹息，不把时间浪费在埋怨上，也不把前两者认为是自己应尽的职责，那我们就是幸福的人了。春天已经来临，我们还在冬天停滞不前。在一个欢快的春日清晨，人类的所有罪恶都得到了宽恕。这是罪恶消弭之日。阳光温暖地照耀着世间万物，就算是坏人也会回转。

57.就在我们充满热 情地探索和发现新事物的时候，我们又要求万物都是神秘的、从未被探索过的，要求大地和海洋都处于蛮荒状态，未经勘探，因为它们是深不可测的。我们对大自然的探索永远不会厌倦。

58.天有不测风云，我们不能对不幸过于介怀。

59.一个人若能充满信心地向自己的梦想前进，努力经营自己想要的生活，就会获得意想不到的成功。他将会把一切事情都抛在脑后，并跨过一条无形的界限;他内心深处会确立一些新的，更具有普遍性的 ，更自由的规则；或者对旧法规加以修正补充，在更自由的基础上给出更有利于自己的新解释，他将被允许跻身于更高极的生活秩序中。他的生活越简单,宇宙运行的规则也越简单，寂寞将不再是寂寞，贫穷将不再是贫穷，懦弱也不再是懦弱。如果你造了空中楼阁,你的劳苦不会白费，楼阁就应该造在空中，现在就在下面打下坚实的基础吧。

60.不论你的生命多么卑微，你都要勇敢地面对它，好好生活，不要躲避，更别牢骚满腹。

2022年8月21日 “读者”是抽象概念吗？

1.话说作家博尔赫斯有一次接受采访的时候回忆说，他刚当作家的时候，写了一部叫《永恒史》的书，一年只卖了三十七册，那个时候，他感觉到既惊讶又高兴。

2.对啊，这些读者可是三十七个有血有肉的人啊，他们有个人特征、有独特经历、有明确住址、有各自的婚姻状况，等等。他们居然都对我的书感兴趣，这不是缘分是什么？所以他想私下去感谢每一个人。

3.但是后来，一本书一出来就卖到一两千册，甚至更多，那些读者就变成了一个抽象的概念。那写作的时候，就和一本书都没卖出去的情况差不多，反正读者是抽象的。

4.说这番话的时候，博尔赫斯六十五岁，已经是功成名就的大作家了。但是，我觉得他这么说，并不矫情。因为所谓不忘初心，不是说目标不变，而是始终意识得到，自己服务的是一个个具体的、活生生的人。

2022年8月22日 什么是“启发”？

1.最近我一直在为跨年演讲找各种各样的启发。但问题什么是启发？这个词，我们经常用，但它到底指的是什么呢？我自己是这么拆解的。启发是一个非常复杂的心理过程。它得包含这么几个要素：

2.首先，自己心里得有一个问题，而且必须是长期以来百思不得其解的问题；第二，还得受到一个外部陌生信息的冲击，请注意，必须是陌生信息；最后，得有一个新的感受或者是结论，而且必须是可以清晰表达出来的感受和结论。

3.所以你看，这就凑齐了三个要素：**老问题、生信息、新感受**。这是我的拆解，不过最近我听第一财经杂志的总编赵嘉老师讲了一个新标准。她说，曹禺先生当年有一句话：“什么叫好戏？观众从剧场里出去，不说话的，就叫好戏。”

4.对，我们人经常被一些突如其来的东西冲击得沉默不语，那才是一个好启发该有的样子。

2022年8月23日 怎么做两难选择？

1.爱因斯坦说过这么一句话，“你无法在制造问题的同一个思维层次上解决这个问题。”我多次体会过这句话的妙处。

2.如果我觉得有一个两难的问题，非常难取舍，这个时候爱因斯坦那句话就冒出来了，这个两难选择，其实都是在同一个思维层次上，它们互相之间是锁死的，不用纠结走哪条路，因为哪条路都不对。

3.举个例子，比如，我和同事意见不同，我是更加努力地说服他，还是由他去呢？你看这就是个两难，两个选择都是错的。爱因斯坦那句话就在提醒我们，要跳到另外一个层次上才能解决问题。比如说，咱们不用说服他，也不要纵容他，而是加深友谊，成哥们了，不用说服也能让他听你的。

4.类似的事情还有很多。比如，怎么让一个孩子学习好一门功课呢？答案和学习本身无关，给孩子一个他喜欢的老师，问题往往就迎刃而解了。

2022年8月24日 什么样的人才是好老师？

2022年8月25日 什么样的人才是好老师？

1.今天是教师节，祝所有的老师节日快乐。有一个问题，什么样的人才是一位好老师？标准答案，就是韩愈说的那句：传道、授业、解惑的人就是好老师。

2.但是回想我这几十年，遇到的好老师无数，但是真正让我产生巨大改变的人，其实并不是那些教给我知识和道理的人，而是什么样的人？是痴迷于自己正在干的事的人。

3.比如说，上大学的时候遇到一个老先生，他讲课并没有给我留下什么印象，但是他吟诵古典诗词的时候，呈现出来的那种痴迷的神态，我记忆犹新。后来回想，不是那些知识，而是他那个神态才是真正带我入门的东西。

4.所以你看，任何一个领域都是一大堆技能、历史、工具组成的，而只有一个活生生的人才能把那么多细碎的零件拼接出一种生活方式，一种精神享受，一种魅力，而把这种魅力展现给别人看，就是好老师啊。

2022年8月26日 孔子是个什么样的人？

1.《论语》里面有这么一句话，说孔子的，说他“温而厉，威而不猛，恭而安。”意思是，孔子这个人，很严厉，很有立场的边界，但是呢，态度又很温和，他看起来很有威严，但是又没有给人很凶猛、有攻击性的感觉；很讲礼法，但是呢，神态又很安闲，不是那种紧张兮兮的守礼法的人。

2.过去我看《论语》的时候，对这段话没太在意：不就是那种很让人讨厌的“既要又要”的教条吗？又要马儿跑，又要马儿不吃草，说了等于没说。但是现在，岁数大点了，对这句话是越来越认同，越来越知道做到很难。

3.如果有那么一个人，和他待在一起，如沐春风，很舒服，能够感知到他身上的善意，但是又知道这个人有底线有边界，不能随便冒犯，这恐怕就是我们这些俗人修身的最高境界了。

4.所谓“君子如玉”，既硬得像块石头，又有温润的水色，说的就是这个境界。

2022年8月27日 受益欧洲能源危机，“储能第一股”派能科技三季报业绩“爆表”，股价为何不涨反跌

头顶国内“储能第一股”光环的派能科技（688063.SH）日前发布了2022 年第三季度报告。报告显示，2022年前三季度，派能科技实现营业收入35.68亿元，同比增长175.62%；实现归属于上市公司股东的净利润为6.45亿元，同比增长156.52%。

其中，2022年第三季度，该公司实现营收17.15亿元，同比增长179.71%；其归属于上市公司股东的净利润为3.81亿元，同比增长295.72%，扣除非经常性损益后的净利润为3.80亿元，同比增长305.67%。



但在二级市场，超预期的业绩似乎并没有得到认可，在业绩报告发布后的两个交易日，派能科技的股价接连下跌。截至10月21日收盘，该公司股价报370.20元，日内下跌2.27%，总市值573.2亿元。

对此，派能科技证券部工作人员向《》记者表示，股价受多方面影响，出现一些波动属于正常现象，目前公司在积极的开展各项工作，之前公布的扩产等项目也在稳步的推进当中。

单季度出货量近1GWh对于营收增长，派能科技表示，主要是因为公司募投项目的部分产线建成投产，产能大幅释放带来公司产销量大幅上涨。今年1至9月，该公司产品销售量为2203MWh，同比增长128%，其中第三季度销量为994MWh，环比增长54.7%。销售量的上涨带来营业收入的增加。

而利润增长的原因，主要是下游市场需求旺盛，募投项目新增产能释放，产销量上涨。此外，派能科技表示，公司在报告期内进一步上调了产品售价，带来利润增加。

公开资料显示，派能科技成立于2009年10月，于2020年12月登陆A股市场，是一家锂电池储能系统提供商，专注于磷酸铁锂电芯（即单体电池）、模组及储能电池系统的研发、生产和销售。

根据咨询机构IHS Markit的统计，2019年、2020年，派能科技自主品牌家用储能产品出货量分别约占全球出货总量的8.5%、12%，期间从全球第三名跃至第二名。2021年，派能科技家用储能电芯企业出货国内第一名，出货量超1GWh；家用储能产品出货量约占全球出货量13%，位居全球第二名，仅次于特斯拉。

值得注意的是，派能科技的业务主要集中于海外。据其半年报，2022年上半年，其海外业务收入17.38亿元，占总营收的93.74%。目前，派能科技的家庭储能系统已在英国、德国、荷兰、意大利、法国、澳大利亚等国家成熟商用。

中信建投（601066）研报指出，在能源价格高涨背景下，海外户用储能年化增速在100%以上，其中欧洲今年新增户用储能装机有望突破4GWh，为最大的户用储能市场。派能科技作为领先的储能龙头将充分收益于海外市场。人民大学重阳研究院高级研究员王衍行向《》记者表示，本次能源危机，对美国、欧洲的影响都是史无前例的。储能可以平滑不稳定的光伏发电、风电等可再生能源，也能对常规火电、核电等调峰调频，有助于削峰填谷、平滑负荷。储能必然伴随着能源的短缺而＂水涨船高＂。

　　储能产业迎“扩产潮”　　2022年6月，派能科技曾发布一项定增预案，募资不超过50亿元，其中30亿元用于建设派能科技 10GWh锂电池研发制造基地项目，7.4亿元用于建设派能科技总部及产业化基地项目，其余12.6亿元用于补充流动资金。

　　据悉，该10GWh电芯及系统一体化产能基地位于合肥，总部及产业化基地项目位于上海浦东新区，预计建成后将形成年产4GWh高压储能电池系统二次开发及集成能力。本次募投项目除扩大软包电芯产能以外，将重点建设大容量方形铝壳电芯生产线，意在提升其在大型储能市场领域的竞争优势。

通过持续技改和新增产线，派能科技的软包电芯产能由2019年末的0.5GWh增加至2021年末的3.0GWh，2019至2021年软包电芯产能利用率分别为99.64%、87.59%和91.45%。

中信证券发布的研报表示，预计到2022年底，派能科技电芯产能有望超过 5GWh，考虑肥西项目的建设进度，预计到2025年底，公司电芯产能有望分别达到15GWh。

值得注意的是，不只是派能科技，储能产业在今年迎来了“扩产潮”。 中泰证券（600918）研报显示，根据不完全统计，2022年9月国内共开标36个新型储能项目，总功率2.63GW，总容量6.05GWh，平均中标单价2.11元/Wh。包括宁德时代（300750）（300750.SZ）、中创新航（03931.HK）在内的多家电池厂商均有大容量储能电池相关的扩产计划。另据GGII不完全统计，今年年内与储能电池及动力电池制造有关的扩产项目已达26个，投资额合计将超2900亿元，产能合计达820GWh。GGII预测，到2025年，全球储能电池出货量将逼近500GWh，到2030年，储能电池出货量有望达到2300GWh，市场规模将超3万亿。

对此，北京特亿阳光新能源总裁祁海珅向《》记者表示，储能项目“独立市场”地位的确立，可以说是无障碍的全部打开了发电侧、电网侧和用户侧的市场空间，产品需求旺盛也直接带来了锂电等储能产品价格上涨，并传导至锂盐、锂矿等中上游环节，很多锂矿锂盐包括电池等企业，也在大力延伸产业链、在强链、补链，与此同时，很多企业跨界进入锂电和储能板块也就成了行业发展的新常态了。

“有实力的企业正在利用资本优势，增加产业链环节，以便于在行业的确定性增长态势中快速做大、做强，以确保产品安全稳定供应、产生规模效应、提升抗风险能力。”祁海珅表示。

在祁海珅看来，新型电力系统的构建需要新能源发电+新型储能这个“黄金搭档”组合来挑大梁，而这个“黄金搭档”很可能会成为我国绿色低碳经济下的新民族工业的重要组成部分。“‘十四五’提出的构建以新能源为主体的新型电力系统，配置电力储能市场下的电化学储能电池的需求空间也打开了，未来3-5年电力储能市场有300GWh左右的增量需求，利好电化学储能电池行业，相关锂电和储能企业等也会更加受益未来的长足发展。”

2022年8月28日 互联网大厂为何争抢经济学家？

来看今天的第一条。最近，我在知乎上刷到一个有意思的问题。有人问：“本人经济学博士在读，即将毕业。手里有一些国内双一流大学的助理教授offer，也有一些国内互联网大厂的offer。请问该怎么选？”下面的回答很有意思：“相信我，大厂不相信经济学。”

乍一听，好像有道理。那些复杂的经济理论跟大厂的日常业务扯不上什么关系，一个经济学博士，去互联网大厂能干什么？但你知道吗？美国的互联网大厂正在展开新一轮抢人大战，这次的目标不是天才程序员，而是经济学博士。

据英国《经济学人》杂志最新一期报道，全美排名前十的经济学院系博士应届毕业生，在2018年时只有不到1/20去了科技公司，到2022年，这个数字增长到了1/7。其中，亚马逊一家就招揽了约400名全职经济学家，是一般的研究性大学的几倍。优步更夸张，去年，哈佛大学1/5的经济学博士应届毕业生去了优步。还有Meta公司，它发放的博士研究奖学金，就是在博士在读期间提前抢人的，以往十多年都只颁给计算机、工程、物理等专业的博士生，而今年破天荒地有经济学博士生进入了奖学金名单。

那么问题来了：互联网大厂争抢经济学博士，请他们来具体干什么工作？对互联网大厂来说，经济学家有三个拿手绝活儿：

第一，基于市场均衡模型，制定更好的定价策略、竞价机制等。比如，美国网约车公司Lyft的经济学家，通过研究用户的乘车价格、等待时间等数据，来推测用户的时间价值。他们发现，Lyft用户认为自己的一小时值19美元。于是，Lyft在打车高峰期推出一项功能，叫“Wait & Save”，乘客可以主动选择等待更长时间，以节约相应车费。

第二，制定激励机制。在经济学家看来，人性既不善、也不恶，人会做出什么样的行为，取决你采取什么样的激励机制，经济学就是一门研究激励机制的学问。再加上行为经济学、助推理论的兴起，经济学家们如虎添翼，有一整套工具来改变、塑造用户行为。像互联网产品设计的“上瘾”模型，就基于行为经济学的研究。

第三，识别变量之间的因果关系。这是目前互联网大厂对经济学家需求最大的岗位。

我们知道，大数据只揭示变量之间的相关关系，不揭示因果关系。相关关系可以用于预测，比如，在婴儿尿布卖得好的时候，大概率啤酒销量也不错；但是，相关关系无法对变量施加影响：我能不能通过给婴儿尿布打折来增加啤酒销量？这就得靠因果关系来判断了。经济学家是利用统计学工具来研究因果关系的高手。我们在第85期节目中介绍过，去年的诺贝尔经济学奖，就是颁给了三位研究因果关系的学者。

说到这儿，我给你介绍几种经济学家用来研究因果关系的常用方法：断点回归、工具变量、双重差分。

先来看第一个方法，断点回归。比如，我们看到一个规律，名牌大学生毕业以后发展更好。但是，到底是名校给学生加了Buff，让他们毕业以后更优秀，还是人家本来就优秀，读书时是学霸、进职场是精英，跟上不上名校无关？不好判断。

这时候，可以找到一个“断点”，比如清华录取分数线。可以认为，高考时比这个录取分数线高几分和低几分的人，他们的优秀程度差不多，一拨人去了清华，另一拨人去了普通大学。等他们大学毕业十年后，再来看他们的收入情况，就可以看出名校对一个人前途的影响。按美国经济学家的研究，这两拨人的收入情况其实差不多。

这就是“断点回归”方法，经济学家常用的断点包括年龄断点、时间断点、行政边界断点等等。

再来看第二个方法，工具变量。比如，国际社会观察到一个现象，那些频繁接受国外食物援助的发展中地区，爆发的内战和冲突也比较多。那么，究竟是因为冲突多，所以接受了更多的食物援助，还是更多的食品援助引发了冲突？这是一个先有鸡还是先有蛋的双向因果问题。

于是，经济学家引入了一个“工具变量”，就是美国的天气状态。美国政府会以事先设定好的价格向农场主收购小麦，天气好的年份，小麦丰收，国家粮库就会爆仓，于是美国政府把大量小麦作为食物援助运到发展中国家。在这个工具变量中，食物援助只受美国天气状况的影响，而不受发展中地区是否有内乱冲突的影响，等于是把双向因果变成了单向因果，从而判断更多的食物援助是否引发了更多的冲突。根据经济学家的研究，答案是肯定的。

很多时候，找“工具变量”是一个开脑洞的过程，是最能体现经济学家想象力的地方。

再来看第三个方法，双重差分。这是19世纪的英国医生约翰·斯诺发明的方法。当时，伦敦暴发了一场持续几年的霍乱疫情，大家认为霍乱是靠空气传播的，而斯诺怀疑霍乱是通过受污染的水传播的。他发现，伦敦南部高死亡率地区主要是两家自来水公司在供水。1849年，这两家公司都在伦敦市中心的泰晤士河段取水，这里的水污染严重；三年之后的1852年，A公司把取水口改到了泰晤士河的上游，这里的水受污染较少，而B公司的取水口不变。

斯诺观察到，从1849—1854年，也就是A公司改变取水口的前后共5年时间里，A公司供水地区的霍乱死亡率在持续下降，而B公司供水地区在持续上升。原因可能是多样的，比如这5年中，A公司在不断改善它的供水设备，或者A公司供水地区的医疗条件越来越好等等。那么，该如何判断“A公司改变取水口”这个单独因素，对降低霍乱死亡率的影响呢？

斯诺以1852年改变取水口这个时间点为界，把A公司1852年之后的死亡率减去1852年之前的死亡率，得到一个差值；同时，把B公司1852年之后的死亡率减去1852年之前的死亡率，得到另一个差值。最后，把这两个差值相减，就得到了改变取水口对霍乱死亡率的影响效果，剔除掉了供水设备、医疗条件等其他变量可能造成的偏误。

这种方法要两次用到差值，所以叫“双重差分”，还有由此变化而来的三重、四重等多重差分，它们的基本原理是一样的。在现实中，经济学们经常会用双重差分这件武器，来检验一个策略的实施效果。

过去，经济学家不想离开高校，是因为不想放弃研究工作。而现在经济学博士不进大学进大厂，进大厂并不意外着放弃研究，恰恰相反，大厂拥有的丰富数据资源，有助于他们在研究中更进一步。

来看今天的第二条。

上个月，高端户外品牌巴塔哥尼亚（Patagonia）的创始人宣布“裸捐”：放弃对公司的所有权，将公司的全部股票，价值约200亿元人民币，转让给信托基金和环保非营利组织。并承诺将巴塔哥尼亚未来每年约1亿美元的利润全部捐出，用于应对气候变化和环境危机。

巴塔哥尼亚官方账户发文称：嘿，朋友们。我们刚刚把公司交还给了地球母亲。创始人则在公开信中说，从现在起，地球是我们的唯一股东。

巴塔哥尼亚你听起来可能觉得陌生，其实它跟号称“户外爱马仕”的始祖鸟处于同一梯队。一件看起来普普通通的摇粒绒背心要卖到1000元人民币。相比其他户外大牌，巴塔哥尼亚的核心卖点就是环保理念，它说自己首先是一家环保公司，然后才是一家户外公司。

当然，宣称自己很环保的公司多了去了，关键是，你怎么样让消费者为你的环保理念买单，愿意花高价买你的东西？

据说巴塔哥尼亚特别擅长发表价值观小作文。每次推广新品的时候，它不会着重介绍产品性能，而是着重宣扬产品背后的环保理念，又做了什么环保举动。同时，巴塔哥尼亚特别会“反向营销”，去做与主流的消费主义对抗的事情。用对抗产生的张力，塑造自己的品牌形象。

比如，每年的618、双11，各大品牌都会推出史上最低的折扣活动，鼓励消费者囤货。但是巴塔哥尼亚却反其道而行，打出了“NO SALE”，也就是“不促销”的口号，并特别呼吁消费者“少买点，多想想”。它还特别声明，“为了生活而消费，而不是为了消费而活着。”这个口号在社交媒体上赢得了很多消费者的好感。

在美国，比如2011年的黑色星期五购物节，巴塔哥尼亚买下了《纽约时报》整版版面，宣传语只有一句话“Don't buy the jacket”，也就是“不要买这件夹克”。同样是为了呼吁消费者理性购物，不要浪费。

巴塔哥尼亚写道，“买衣服之前，想一想，你真的需要这件衣服吗？你知道我们生产一件衣服，会给环境带来多少负担吗？不知道没关系，我一五一十告诉你。”这个颠覆认知的广告，替巴塔哥尼亚圈了一大波粉，还让它的销量不减反增，达到了历史最高。

不仅在产品销售阶段，在产品使用阶段，巴塔哥尼亚也跟主流消费主义反着来。现在的“快时尚”品牌每天都要推出几十上百个新品，鼓励用户穿一季就扔、定期更新衣橱；而巴塔哥尼亚告诉用户，你尽可能长久地穿着我们的衣服，是我们能对环境做的最负责任的事。

为此，巴塔哥尼亚推出了终生质保服务，每家门店专门开辟了维修空间。不管是营火烧出来的洞、攀爬时磨坏的膝部，还是坏了的拉链，都能来门店以合理的费用维修。巴塔哥尼亚拥有北美最大的服装修理设施，一年可以进行4万多次修补。他们还拍摄了教学视频，教用户自己进行修理。

2013年，巴塔哥尼亚开启了“破衣之旅”计划。用一辆老旧的房车，装上一个用回收红酒桶改造的露营帐篷，做成一家移动维修店，开始全球旅行。这辆房车免费为途中遇到的消费者缝补、维修他们手中的巴塔哥尼亚产品，甚至是其他任何品牌的产品。

你看，最高级的品牌营销，不是喊出来的，而是做出来的。正如那句话说的，“不用解释你的价值观，把它活出来。”

2022年8月29日 AI会画画，人类用怕吗？

来看今天的第一条。最近，AI绘画在国内突然火起来了。我们在今年7月份的第293期节目中聊过，AI绘画是去年先从国外火起来的，像微软、谷歌、META、OpenAI等公司都已经入局，发布了自己的AI绘画工具。

而今年7月份到现在，短短几个月时间，国内也涌现出了一批AI绘画工具，像文心一格、盗梦师、6pen、TIAMAT等等。其中，文心一格是背靠百度，而TIAMAT刚刚在10月份完成了数百万美元的天使轮融资。在微博、小红书、B站等社交媒体上，有很多博主晒出了自己的AI画作。据专业人士说，这些AI工具迭代得很快，8月份时还只能画场景，到10月份就能够画人了。

我自己去试了试微信小程序“盗梦师”，操作非常简单。只需要输入几个你想要的关键词，再选择相应的画风，像油画、素描、卡通、中国画、电影感之类，点击“开始生成”，等十几秒钟，系统就会给你返回四张不同的画作。多试几次，你会有不少惊喜。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

对于AI绘画，我们这些外行更多是好奇，而在职业画手和艺术家圈子内，却吵翻了天，话题几次登上微博热搜，像乌合麒麟等知名画手都加入了论战。争论包括：用AI画出来的画作，到底算谁的作品？被AI用来合成画面的素材，有没有侵权问题？AI到底是辅助画手的工作，还是取代画手的工作？专业画手对AI工具该抵制还是拥抱？等等。

当然，这样的讨论并不新，之前科学家们用AI来作曲、合成视频，用AI来写小说、诗歌、剧本的时候，类似的争论就开始了。我们把问题聚焦一下：人工智能的这类创作，到底算不算是真正的创造力？著名哲学家赵汀阳老师最近出版了一本新书，叫《人工智能的神话或悲歌》，里面展开讨论了这个问题。

赵汀阳老师认为，目前人工智能的种种“创作”，只能算是自由组合和联想的能力，而不是真正的创造力。我们对“创造力”这个概念有误解，误以为创造就是“求新”。其实，“求新”是很容易的，毕竟“人不可能两次踏入同一条河”，我们就算是想每次把事情做成一模一样也不可能，每次经历都是独特的，都会有新的成分。

真正的创造力不是“求新”，而是“改变”，也就是，“改变旧问题，改变既有思路，重新建立规则和方法，在破坏规则的同时能够建构新规则。其中难度最高的创造力在于创造一种知识系统，所以孔子、亚里士多德、牛顿、爱因斯坦、康托、哥德尔等等是最伟大的。”

我们可以试想一下，如果给人工智能输入迄今为止人类获得的全部数学和物理学知识，人工智能能否解决目前人类无法求解的难题，比如哥德巴赫猜想，或者提出一个类似相对论、量子力学这样的物理学理论？这样的原创性思维才是创造力的证明。至少目前，人工智能还不具备这样的创造力。

第二，除了创造力，人工智能还缺少变通力。比如，如果你问它：π的小数点后一万位是什么数？它会马上算出来告诉你；你再问它，π的最后一位是什么数？如果没有人为干预程序，计算机会义无反顾地永远算下去，直到崩溃。

再比如，一个典型的说谎者悖论：“这句话是假话”——到底是真话还是假话？如果这句话为真，那么我们该相信它，这句话确实是假话。如果这句话为假，那么我们不该相信它，这句话必定为真话。

你看，用这样的问题问人工智能，如果人类没有事先给它预装“正确答案”的话，大概率会把人工智能整疯掉。那人类为什么不会因此而疯掉呢？遇到想不通的问题，人类可以选择暂时不去想，把问题悬置，“存而不论”，不至于因为想不出来而走火入魔。而目前人工智能还不具备这样的变通力，没有“自动停机”功能，解决不了无穷性和悖论性的问题。

第三，除了创造力和变通力，人工智能还缺少自主反思力。要注意，这里“反思”，不是指对外部事物的批评，而是对自身思想系统的解析，去思考自己的思维过程，以“自相关”的方式对自身系统进行反思。比如，亚里士多德对逻辑的发现、休谟对因果观念的分析、康德对先验理性的探索，这都属于反思。理性不是人类独有的能力，反思才是。显然，目前人工智能还不具备这样的能力。

总结一下，赵汀阳老师认为，目前的人工智能不具备真正的创造力、变通力以及最关键的反思力，离拥有自我意识的超级人工智能还很远。而一旦人工智能拥有了这三种能力，就有可能获得自我意识，从而成为自己的主人。

我们人类对人工智能的态度是非常矛盾的：既希望人工智能足够强大，成为人类最好的助手；又害怕人工智能过于强大，反过来威胁人类。赵汀阳老师说，这其实是一个误解。人工智能会不会对人类构成威胁，不在于是否强大，而在于有没有自我意识。危险的不是能力，而是意识。

未来的人工智能一定在各种能力上全面碾压人类，只要它没有自我意识，能力越强大，对人类就越有用。反过来，一旦人工智能拥有自我意识，哪怕它的能力不如人类，也会对人类造成威胁。“人类能够控制强大但没有自我意识的机器，却难以控制哪怕仅仅有着生物灵活性而远未达到自我意识的生物，比如病毒、蝗虫、蚊子和蟑螂。”

那么，人工智能什么时候才会进化出自我意识呢？“奇点”是否临近？对这个问题，赵汀阳老师有一个论断：“技术升级”并不必然导致“存在升级”。很多生物，像病毒、鱼类、爬行类，它们的身体在功能上的进化几乎达到完美，但这样“技术升级”并没有导致“存在升级”，它们并没有获得自我意识、成为一种更高级的存在。

同样地，很难说，人工智能的“技术升级”一定会导致它的“存在升级”，也有可能，机器永远无法靠技术升级获得自我意识。科学家们至今没有搞明白人的自我意识从何而来，也就没法在机器上复制这个意识产生的过程，这意味着人类暂时安全。

试想，如果有一天，科学家真的破译了人类自我意识的密码，应该把它赋予人工智能吗？如果是你，你会怎么选择？

来看今天的第二条。

最近，门店数量仅次于海底捞的小龙坎火锅有了一个新动作，在北京的一家门店推出自助餐。一楼是传统的点单模式，二楼是自助模式，有128元和158元两种套餐，一个主打“涮肉自由”，另一个是“毛肚自由”。

不只是小龙坎，最近不少餐饮连锁品牌都开始尝试自助餐。有些是在原有业态的基础上增加自助套餐，与小龙坎类似，比如丰茂烤串推出149元、189元和249元三档自助套餐；也有些品牌是直接将整个门店改成自助模式，比如北京的福禄娃一家人火锅等等。在餐饮行业不景气的情况下，为了更多吸引到店客流，有越来越多的餐饮品牌选择推出自助模式。

不过，自助餐虽然自带流量，却很难实现盈利。

首先，是食材成本高。同样的营业额，自助餐的食材比点单餐厅消耗量更大，如果食材的单位成本不能比点单餐厅有显著的降低，那么就很难实现盈利。

过去自助餐追求大而全，比如，曾经的高端自助餐代表金钱豹，号称是“自助航母”，天南海北、中餐西餐，应有尽有；其他餐厅虽然达不到航母级别，但也能算得上是巨轮，都在尽可能做多菜品，以花样繁多来吸引食客。但菜品一多，采购成本和加工成本就会相应增加，很难实现规模效应。

第二，是浪费严重。为了避免浪费，过去自助餐厅都是先让食客交押金，吃完了由店员去检查桌面，如果超过一定重量，比如200克、300克，就要扣钱。这类规定让顾客体验很不好，有的人为了避免被扣押金，往往会把吃不完的菜全倒进锅里，或者干脆倒进垃圾桶，让你无处可查。

食材成本高、浪费又严重，这让自助餐的成本居高不下，只能赔本赚吆喝。过去十多年，走平价路线、人均消费不足百元的自助餐厅在渐渐消失，连高端自助餐的代表金钱豹都在2017年因为亏损倒闭了。

那么，现在这批新涌现的自助餐厅，怎么解决食材成本高、浪费严重这两大问题呢？

首先，在食材成本方面，它们选择放弃大而全的“航母模式”，转而只选择一两个核心单品，走垂直路线。比如“蚝英雄”这家自助餐厅，主打一个单品，就是生蚝，食客就是奔着实现生蚝自由去的，店内其他菜品，如花甲、扇贝、点心等等都是点缀。而核心SKU生蚝是源头直采，没有中间商。再比如日料店，也细分出了很多垂直品类，像是和牛自助、烧鸟自助、寿喜烧自助、关东煮自助、寿司自助等等。品类越垂直，成本就越好把控。

再来看浪费问题怎么解决。

过去的自助餐厅主要是由顾客去食材区自取，现在有不少餐厅改为“日式放题”模式。也就是，不用食客自取，而是想吃什么告诉服务员，他拿给你。虽然不限次数不限量，但是相比自己去拿，产生的浪费明显降低了。前面提到的丰茂烤串新增的自助套餐，采取的就是放题模式，连名字都叫“丰茂放题”。

另外，也有自助餐厅采取了“旋转加小盘”的模式。比如深圳有一家东南亚自助火锅，他们在餐厅中央安装了一个长达68米的传送带，上面可以放440盘菜，食客就围着传送带吃。这样一来不需要食客起身去拿食材，能提高就餐效率。规定就餐限时90分钟，实际上平均食客只需要70分钟左右就能吃完。更重要的是，食材都装在了小盘里，一次一盘，吃完再拿，大大减少了损耗。

这让我想到李希贵校长的一句话：“能用结构解决的问题，就不用制度。”显然，在解决客人浪费的问题上，“上菜结构”比“惩罚制度”更管用。

2022年8月30日 国产羽绒服如何重回C位？

来看今天的第一条。进入深秋时节，全国各地出现明显降温，压箱底的羽绒服又该穿起来了。中国的第一批羽绒服企业，出现在改革开放后，比如鸭鸭、雅鹿、雪中飞等等，它们一开始是为国际品牌做外贸代工，慢慢地有了自己的品牌。后来中国加入WTO，强大的成本优势让国产羽绒服席卷世界。到2006年前后，波司登一家就承包了全球三分之一的羽绒服销量，2007年波司登在港交所上市。

就在国产品牌征服世界的时候，后院却起了火。2010年后，优衣库、Adidas、H&M等国际快时尚与运动品牌开始发力羽绒服，设计更时尚、更新潮。反观那时的国产羽绒服，只关注保不保暖，不注重设计，款式单调，上身非常臃肿，结果失去了年轻人市场，沦为“妈妈辈羽绒服”。

据中国羽绒工业协会的数据，2005年前十大国产羽绒服企业的市场占有率总和为67%，而到了2018年，只剩下44%了。其中波司登的门店数量从1.3万家下降至5000多家，鸭鸭的年销售额下降到1亿元以下，还有一些老品牌直接消失了。

有意思的是，最近几年，国产羽绒服又变得能打了，重回市场C位，受到年轻人追捧。这一波国产羽绒服的复苏战略很值得研究。

先来说波司登，它的复苏战略是走高端化。我们之前聊过，波司登也不是一开始就认定了这个方向，而是踩了一个大坑。当年羽绒服业务增长乏力，波司登原本想走多元化路线，发力女装市场。从2007年起，它接连收购了一系列女装品牌，准备大展拳脚。结果，女装品牌的红海它没能杀进去，反而让羽绒服这个核心阵地失守，公司营收和利润双双大幅下滑，股价在2016年跌到了0.14港元。在提出多元化战略的10年后，也就是2017年，波司登痛定思痛，砍掉大部分女装业务，回归羽绒服这个核心品类。

当时，正好是加拿大鹅、盟可睐（Moncler）等国际高端羽绒服品牌开始杀入中国，把羽绒服的价格天花板从一两千元提高到上万元。这等于是国际大牌来做了一波消费者教育，原来羽绒服还可以卖这么贵。波司登看准机会，把主要产品价格设置在1000元—5000元之间，这样既能与国内其他品牌拉开差距，也能避开和国际大牌的正面交锋。

当然，人人都想走高端化，高端化不是简单提价就行了，怎么说服消费者为你的高端化买单才是关键。为了实现高端化，波司登打出三板斧。

第一板斧，走国际时尚范儿。

2018年，波司登亮相纽约时装周，是当年唯一在主场走秀的中国品牌；2019年，波司登成为首个登上米兰国际时装周的中国羽绒服品牌；2020年，波司登走上伦敦T台，随后还携手法国时尚大师高缇耶发布“新一代羽绒服”，在巴黎大皇宫的雪夜来了一场创意大秀。有这些国际时装周做背书，波司登成功给自己打上了“国际时尚大牌”的标签，这是高端化的基础。

第二板斧，打“户外”概念。

羽绒服在通常印象中是日常防寒穿着，而波司登把它和户外概念绑定，强调科技感。据波司登自己的宣传，它建设了能进行极寒、强风、强降雨、强降雪、强光照等多种极端气候研究的仿真实验室；推出“登峰”“传奇”“极寒”等听起来就很“户外”的系列羽绒服，据说还用了有“世纪之布”之称的黑科技面料；衣服上还有一块能连接北斗系统的芯片，如果用户在野外遇险，羽绒服就能连接上智能设备，被卫星定位，发射救援信号，等等。

我们之前聊过，传统运动鞋服就是通过户外概念突破了价格天花板，获得产品溢价。这是一条被验证过的路，波司登拿过来活学活用。

第三板斧，在线下核心地段开店。

波司登重点发展北上广深等15个重点城市，采取“关小店、开大店”的方式，在城市的核心地带开店。店内的布置也与一般的服装店不同，比如优衣库等快时尚的店铺，都是尽可能节省空间来多陈列产品，试衣镜都要少放；而波司登的门店更像是展览馆，用造型各异的模特代替一排排的衣架，陈列产品占的地方很小；有些门店还会搭建冰雪屋，让消费者穿着羽绒服进去感受。

通过国际时尚范儿、户外概念、高端门店这三板斧，波司登的高端化转型成功，这直接体现在它的毛利率上。2018财年，波司登毛利率为46%，到2022财年达到了60%。同期净利润从6亿元一路上涨至20亿元，股价也翻了好几倍，成为超级大牛股。

波司登选择了吃高端饭，另一个老字号鸭鸭则端起了性价比的饭碗。

鸭鸭羽绒服的困境和波司登类似，它最困难的时候是在2019年，全年销售额只有8000万元。而到了2020年，鸭鸭换了新的团队，业绩也开始发生大逆转，当年交易额就达到35亿元，2021年进一步增长至80亿元，2年增长100倍。

对于这样的成绩，大家一般认为这是积极拥抱电商，尤其是抖音电商的结果。不错，鸭鸭团队确实是电商运营的高手，不过我们要看到，比渠道更重要的是，鸭鸭在产品定位上的成功。前面说过，传统的羽绒服品牌只关注基本的防寒功能，款式单一。新团队把鸭鸭定位为“羽绒界的优衣库”，优衣库的核心优势就是，基础款的款式多，而且性价比高。

鸭鸭大量招募设计师，去年上架的SKU有2000多个，是优衣库在售SKU的两倍。按照规划，他们每年还会再上新1000多个SKU，其中60%都是基础款。不要以为基础款就是千篇一律。鸭鸭是从2—3岁的儿童一直到中老年，为每一个年龄段的人群设计不同的基础款。有些店铺内还有爸爸装和妈妈装，每个人群都能顾到。

除了款式多，还要性价比高，这该怎么做到？在这里首先要澄清一个问题：其实羽绒服的成本并不高。据国泰君安的研报显示，羽绒占羽绒服生产成本的45%；像加拿大鹅、波司登也在用的白鸭绒，价格在300元—400元/公斤，一件填充了300克羽绒的羽绒服，总成本在200元—270元；如果是轻薄款，那成本就更低了。目前鸭鸭的主力产品定价在300元—600元，依然有得赚。

除了生产制造，库存也是推升成本的重要一环。羽绒服行业平均售罄率约60％，库存周转天数约150天；而鸭鸭的产品售罄率高达90％，库存周转天数只有六七十天，这给鸭鸭降低了约15%的成本。

鸭鸭的策略是提高快反能力，从生产源头降库存。一场直播下来，几十上百个款式里，消费者喜欢哪些不喜欢哪些，会清晰地呈现出来；再配合上粉丝适用、预上架等方法，获取市场反馈的效率大大提高了。

你看，国产羽绒服的“翻红”告诉我们，有没有持续的品牌焕新能力，决定了一个品牌能走多远。

来看今天的第二条。

金秋十月，正是国产猕猴桃上市的季节。提起猕猴桃品牌，我们第一时间想的可能是新西兰的“佳沛”，而国产猕猴桃长期困在“有品类无品牌”的尴尬中，品质良莠不齐，卖不上好价钱。不过，你注意到没有，这两年一些区域品牌开始跑出来，被消费者熟悉，像贵州修文县的“高小猕”猕猴桃、陕西武功县的“武功小子”猕猴桃等。

我们在第264期节目当中，介绍了新西兰是怎样打造“佳沛”牌猕猴桃的。一开始，新西兰的2000多户猕猴桃种植户也是各自为政，频频出现农药超标、提前抢收、大打价格战之类的问题，大家利益都受损。

后来，新西兰政府出面，搞了一个果农联合体，把这2000多户种植户组织起来，统一配种、统一打药、统一采摘；还组建了“新西兰奇异果营销局”，打造全国统一品牌“佳沛”，统一定价、统一出口、统一营销。一旦发现果农有私自打药、私自采摘、私自出口的行为，就会有相应惩罚甚至踢出联合体。

所以说，“佳沛”的成功，从表面上看，是对从种植到销售的农业全产业链标准化的能力；从根本上说，是把分散的农户组织起来，把他们从“利益竞争者”变为“利益共同体”的能力。

国内猕猴桃产区正是通过学习佳沛的这一套打法，打出了自己的品牌。以陕西武功县为例。国产猕猴桃有将近一半出自陕西，而武功是陕西的三大猕猴桃种植县之一。从2014年起，武功县开始有意识地大力发展电商渠道，武功猕猴桃在电商渠道销量很好，但只能走量，利润很薄。

正好，佳沛当时也在国内寻找合作产区，他们多次找到武功县，希望把这里出产的猕猴桃贴上“佳沛”牌子出售。要知道，当时佳沛的价格是武功猕猴桃的几倍。武功人这才突然意识到，自家果子卖不上价，不是品质不好，而是没有品牌。他们决定，向佳沛学习，打出自己的猕猴桃品牌。

2016年，“武功小子”腾空出世，这是一个头戴斗笠、身披风衣的江湖大侠形象，它代表着武功猕猴桃的区域公用品牌。全县种植户可以共用这个品牌，由全县统一营销推广。同时，种植户必须接受从土壤、选品、种植，到采摘、销售的一系列指导和规范。比如，临近采摘季节，县里会统一给出每个品种的具体采摘标准和时间段，严格禁止早采早卖，影响果品品质。一旦发现，就会取消其对“武功小子”猕猴桃标识的使用权。

在此基础上，“武功小子”发布了“到手即食”标准，国产猕猴桃也能做到像佳沛那样，买了就吃、不用催熟。2018年，“武功小子”被评为“中国最受欢迎的区域公用品牌10强榜单”第三名，品牌估值10个亿。

我们看到，农业已经正式进入了“品牌时代”。强农业，呼唤强品牌。中国的农业品牌化之路，还任重而道远。

2022年8月31日 美图怎么做SaaS化转型？

来看今天的第一条。上个月，软件巨头Adobe以200亿美元的高价收购了设计公司Figma，引发业内关注。Figma，你可能没怎么听说过，这是一款在线设计协作工具，主要用作网页或者App的界面设计。以往这类工具都是在本地运行软件，一个设计文件大得吓人。而Figma是一款很轻量化的SaaS应用，打开浏览器进网站就能用，设计内容都保存在云端，项目的所有协同方可以在线协作。它被称作是“设计的未来”，硅谷的互联网大厂几乎都是它的客户。

不过，产品虽牛，但Figma的年收入只有4亿美元，估值也只有100亿美元，远远不到200亿美元的收购价。为啥Adobe要花大钱吃下这么一条“小鱼”呢？这些年，Adobe一直在推行SaaS化转型，不过还没有完全摆脱下载软件这个方式。业内认为，这次收购，也是助推Adobe自己的SaaS化转型。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

工具类软件的SaaS化，一直是这些年业内的一个大趋势。如果我们把目光转回国内，会发现，现在已经跑出来了一堆工具类的SaaS公司。比如Figma所在的界面设计领域，国内有“即时设计”、MasterGo；在图片设计领域，有“稿定设计”“创客贴”；在影像领域，有“开贝修图”“像素蛋糕”等等，还有一个你很熟悉的企业——美图。

提起美图，可能你的第一反应是，这不就是一款加加贴纸、美美颜的手机软件吗？跟SaaS有啥关系？其实，美图正在转型为一家SaaS公司，今年上半年，美图有20%的收入来自SaaS业务。

说起美图的转型，也是相当曲折的一段故事。我们知道，美图的起点很高，它早早抓住了“傻瓜式修图”这个流量密码，在2013年就拥有了两亿用户。到2017年，美图的市值一度接近千亿元。

不过，坐拥大流量，美图却一直没找到自己的盈利模式。它的八成收入靠流量变现，也就是广告。但是，工具类软件不像内容平台，用户对广告的容忍度特别低，广告一多大家就会逃离，投向竞品。我们之前聊过，当时金山的WPS也遭遇过类似的问题，想通过广告变现，结果，用户正在用WPS写工作报告呢，突然弹窗跳出明星八卦或者羊毛衫促销，这是什么感受？要是刚好被领导看见了，更是跳进黄河洗不清。

同样地，美图也因为自己的工具类属性，广告收入一直上不来，只有2020年短暂实现过盈利。怎么办？美图就试着发展其他业务，但都不顺利。

美图的第一次尝试是做拍照手机。2013年，美图推出了第一款美图手机，直接对标自拍神器卡西欧。应该说，这个需求洞察相当精准，美图手机一开始也卖得不错。但是，当智能手机井喷后，大厂都开始在拍照功能上卷，美图在技术上并不占优，迅速失去了市场。2018年，手机业务出现亏损，被卖给了小米。

美图的第二个尝试是做美妆电商。它开发了一个功能叫“智能测肤”，你拍一张自拍，美图会给你提供一份详细的皮肤检测报告，你可以顺便在美图App里购买对应的美妆产品。不过同样地，垂类电商何其卷，美图并没有电商运营经验，短短半年花掉了近1亿元的运营费用，年收入却不足1.4亿元，电商业务一年多就被关停了。

另外，美图还尝试过做图片社区，也就是以图片分享为主的线上社区，把它作为重点战略来推，同样没做起来。一年时间只带来了400万用户的增长，更别说变现了。

踩了这么多坑之后，美图想清楚了，自己的核心卖点还是“修图”。工具类软件不好接广告，但是，如果产品真的好用，可以直接向用户收费啊。尤其是当优爱腾等长视频平台兴起后，它们先做了一波用户教育工作：如果你不想看广告，可以付费成为VIP。美图也试着走这条路，推出VIP订阅模式。

我们知道，一般修图软件的VIP功能，主要是在功能细分上做文章。比如一键美颜，有几个基础配方是免费的，但如果想试试更多的高级配方，就得付费成为VIP。再比如手动修图，如果只是简单磨皮，是免费的，但如果想要精修眼睛、牙齿之类，就得付费成为VIP。

美图也做这样的功能细分，不过，它更厉害的地方在于，特别善于收集用户的反馈，快速捕捉用户痛点，推出相应的付费功能。比如，美图发现，求职季，用户自己做证件照的需求特别多，它就推出了美图证件照功能。再比如，有用户抱怨，出去玩拍完合照，大家接力P图，等所有人都把自己P满意了，照片也糊了，修图软件能不能开发个多人修图功能？美图听了立马研发，并且很快推出了多人共享修图功能，大家可以同时在线，各修各的。

这些功能的推出，让美图实现了月活和收入的双重增长。到2021年，美图拥有了500万付费用户，贡献了7.6亿元收入，占比达到31%。今年上半年，美图的月活数也止住了连续四年的下跌，第一次拐头向上。VIP订阅超越广告，成为美图第一大收入来源。

美图进一步想，除了个人修图，市面上存不存在大规模修图的商业需求呢？它还真找到一个，这就是专业的婚纱摄影、艺术摄影机构。你想，拍完婚纱写真，客人都想立刻看到照片，但修图师人手有限，就算只给出风格质感统一的初修照，人工修图一个人一天也只能修700张。美图针对这个痛点，推出了SaaS产品美图云修，一天能修20000张。它的成本也更低，单张4毛钱，比人工初修的1元一张，降低了一半。美图预计，这个市场规模，在12亿元左右。

当然，这个市场的专业竞争者也不少，美图还在SaaS上寻找更大的想象空间。修图的重点在“图”，美图还有一个大招在“美”。它把早年的AI测肤又捡了起来，不过这次不是自己用，而是给线下美妆店和美容院用。这款SaaS产品叫“美图宜肤”，美妆店和美容院可以用它给到店客人做专业的皮肤测试，推荐相应产品，还能兼顾店铺的产品管理和用户管理，现在已经覆盖了近3000家门店。这是比商业修图更通用的SaaS领域，拥有更大的想象空间。

美图的转型经历让我想起一句话：“你踩过的每一个坑，都是你的护城河。”

来看今天的第二条。

最近，液晶面板龙头之一的TCL华星宣布，他们耗资350亿元建成的G8.6代产线正式投产。补充一个背景：TCL华星主要生产液晶电视面板，在今年上半年全球液晶电视面板市场中，TCL华星以2000万片的出货量排全球第二名，仅次于京东方。

这次发布的新产线，不是生产电视面板，而是为高端IT产品和专业显示屏生产液晶面板。产线采用的是华星自主研发的HFS技术，可以生产更大尺寸、更高刷新率、更高解析度的显示面板。按TCL董事长李东生的说法，这条产线可以极大提升TCL华星在全球面板显示行业的综合竞争力。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

正好最近，我看到全球产业观察家林雪萍老师发了一条微博。他说，美国人对痛失液晶面板产业耿耿于怀。在美国学者写的《美国创新简史》这本书里指出，是美国无线电公司最先发明了液晶面板。这家公司也是彩色电视机的发明者，当时传统的CRT电视才是他们的拳头产品。美国无线电公司怕液晶技术冲击自己的“现金牛”，干脆以300万美元廉价卖给了夏普公司。结果让日本人捡了个大便宜，后来日本液晶产业崛起，垄断了全球市场。

听起来，这就是柯达错失数码摄影的翻版。而林雪萍老师指出，实际情况不是这么回事。事实上，美国无线电公司一眼就看到了液晶屏的潜力，认为以后液晶电视一定会成为主流。而且，霍尼韦尔、IBM、通用电气等大公司也都看好液晶技术，想下场分一杯羹，投入了很多资金搞研发。但问题是，一开始的液晶屏技术很粗糙，显示速度慢、色彩单调，想一步到位用在电视上，难度太高、步子太大，实现不了。

而夏普采用了非常实用的态度。它是把液晶屏用在计算器上，在1973年推出了全球第一款带液晶屏的微型计算器，这样的计算器我们现在还在用。同时，生产电子表的日本精工，也看到了液晶技术，把它用来生产带液晶显示的电子表，大获成功。

就这样，日本企业率先为第一代液晶技术找到了最适合的产业化路径，把赚来的钱不断投入研发，积累起技术领先优势。当液晶技术进化到可以用在电视上时，美国人早已跟不上了。在1990年代中期，日本厂商垄断了全球液晶市场95%的份额。

但是，到2000年左右，日本在液晶领域的优势地位就被韩国取代了。怎么回事？这涉及从传统工业时代到数字时代的一个大转变，就是从独家技术变为通用技术。在CRT显像管时代，各家的技术路线是不一样的，比如索尼公司有“特丽珑”、三菱公司有“钻石珑”，厂商之间比拼的是各自的独门绝活。

而液晶本质上是一种半导体技术，它属于数字时代，采用通用生产技术，各家技术没啥本质区别。这时候大家拼的是模块化、标准化、成本控制的能力。换句话说，从拼手艺，变成了拼效率。在这一点上，日本人干不过韩国人。日本在芯片制造上败给了韩国，也是这个道理。同样地，燃油车属于传统工业时代，而新能源车本质上是电子产品，属于数字时代。这样看来，日本厂商在新能源车时代掉队就不奇怪了。

再说回到液晶产业。后来，京东方、TCL华星等中国企业下场，在规模化量产这条路上继续推进，不断改进生产工艺。同时，他们还把韩国厂商发明的“逆周期投资大法”用到了极致。

我们知道，芯片产业是有周期的，会经历价格上涨—产能扩张—价格下跌—产能收缩的产业循环。同样地，液晶产业也有周期。按说，在每次下行周期，企业应该收缩产能，但是，这个时期往往也是液晶技术迭代的关键期。如果因为行业下行而不敢投资下一代产线，就会错失未来。这是当年日本在液晶领域输给韩国的第二个原因。

京东方不是国内最早做液晶屏的企业，但它是最懂逆周期投资的液晶企业。每次行业进入低谷期，京东方就顶住压力、扩充产能，等到行业重新景气时就能吃到最大红利。同样地，现在液晶行业也处在低谷期，这次TCL华星的新产线投产，是又一个逆周期投资的手笔。

我们看到，以京东方、华星为代表的国内液晶厂商，正在从韩国企业手中拿过接力棒，成为第三代行业主导者。

2022年9月1日 国产美妆怎样出海？

今天我们选择两个话题，为你提供知识服务。一是英国高端护肤品牌欧臻廷被中国企业收购，二是特斯拉AI Day升级纯视觉算法。

最近，英国高端护肤品牌欧臻廷被一家中国的美妆品牌集团USHOPAL收购。欧臻廷是在国内非常受欢迎的高端品牌，一瓶面霜的售价高达2000元。去年欧臻廷登上抖音奢侈美妆TOP5榜单，今年上半年销量同比增长500%。

除了欧臻廷，法国的高端化妆品牌伊菲丹也被中国企业收购。今年7月份，御泥坊的母公司水羊股份发布公告，以4450万欧元，约合人民币3.4亿元收购伊菲丹母公司90%的股权。再往前，完美日记母公司逸仙电商收购了法国高端护肤品牌科兰黎、英国高端护肤品牌Eve Lom；等等。

业内人士评论说，国内美妆企业正在吹响“反攻”号角，加速在海外并购的步伐。通过并购海外垂类美妆品牌，形成覆盖高、中、低端的品牌矩阵，这是国内美妆企业进行国际化发展的关键一步。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

通过“买买买”来收购国际优质美妆品牌，这是国内企业走向海外的一条捷径。那么，如果把难度升级，用一个全新的品牌来攻入海外市场，有没有可能呢？

我们还真发现了这样一个品牌。你可以把它看做美妆界的“传音手机”，在国内名气不大，但在海外市场风生水起。更厉害的是，传音手机的成功，很大程度上是找到了非洲这样一个市场蓝海，抢先攻进去；而这家中国美妆品牌，是直接闯入了美妆产业的大本营日本，在这里攻城略地。

这个美妆品牌叫“滋色”。滋色在国内不算是一线的国货美妆，国内销售额不到花西子和完美日记的1/3。但在亚马逊日本网站上，它是中国美妆销售第一名，还在日本入驻了超过7000家线下门店。滋色出海日本一年，就达到了6亿人民币的销售额，把花西子和其他国货品牌甩在后面。它是怎么做的呢？

我得先给你补充一个大背景，就是这两年中国妆造型在日本的流行。大概是在2019年年底，日本一位美妆博主出了一个中国风仿妆视频，有精致的眉毛和鲜艳的唇妆。视频在日本社交媒体走红，很多人在评论区问，在哪里能买到相关的化妆品。紧接着，日本社交媒体上出现越来越多的中国妆视频，日本知名影星石原里美在拍摄杂志封面时也使用了中国妆造型。中国妆在日本风靡起来。

借着这股风潮，自2019年以来，有超过20家中国美妆品牌接连出海日本。它们的普遍打法是，先通过社交媒体，讲一个唯美的东方爱情故事，然后主推东方古典风格的产品。像是花西子，在去年3月份入驻亚马逊日本站，通过讲述牛郎织女的爱情故事，让“同心锁口红”在上线首日就卖爆。

有意思的是，滋色的打法跟它们不一样。不是走中国风、讲述东方故事，而是充分洞察日本市场的独特需求，做本土化产品创新。

首先，在品类选择上，滋色并没有选择中国妆的代表单品——口红，而是选择了眼妆产品，像眼影、睫毛膏等。为什么呢？

滋色发现，日本女生日常化妆的重点就是眼睛，她们可以涂很轻薄的粉底液和淡淡的唇彩，但一定会用层层叠叠的眼影和浓密的睫毛膏来无限放大双眼。而且，日本动漫文化盛行，年轻人喜欢玩Cosplay，需要颜色更加跳脱和个性的眼部产品。这些都意味着眼妆产品的需求量更大、消耗量更快，也有更大的设计发挥空间。

滋色抓住这个需求，重点拓展眼部彩妆，高频推出新品。滋色背靠着中国高效的供应链，一款彩妆从研发到上市只需要两个月。对比日本彩妆品牌，从研发到新品推出，至少半年起。滋色开发的一款质地独特的液体眼影一上线就爆火，拉升了品牌在日本的知名度。

第二，在销售渠道上，滋色很重视地面部队，选择线上+线下双渠道并行。

国内美妆品牌出海的普遍打法，是先从成本较低的线上做起，比如在日本就是先入驻亚马逊、日本乐天等电商平台，靠“线上打线下”，甚至完全放弃线下渠道。

而滋色在进入日本市场时，非常重视线下渠道。它注意到，日本的零售渠道结构和国内很不一样。日本的电商相比国内很不发达，而线下零售体系非常成熟，90%以上的彩妆销量是走线下店。日本女孩的购买习惯也和国内不一样。她们被美妆博主种草之后，往往不会直接去电商平台下单购买，而是倾向于去门店亲自试用后再买，线上营销需要靠线下来承接。

具体来说，线下渠道怎么选呢？日本本土大牌如资生堂、高丝等，主要走美妆专卖店；香奈儿、迪奥这些国际大牌则主要在专卖店和免税店。国产美妆在这几个渠道上不占优势。不过，日本还有一个渠道就是药妆超市，这是日本本土平价美妆品牌，以及韩妆、泰妆的主要阵地。价格便宜、SKU巨多，而且用户以日本年轻女孩为主，非常适合滋色。

滋色跟日本最大连锁药妆店松本清建立了长期合作关系，成为首个入驻日本松本清的国货彩妆品牌。到2021年年底，滋色覆盖了近2000家松本清门店。

第三，在营销宣传上，国内美妆品牌对互联网营销的娴熟打法，可以对日本本土品牌形成降维打击。不过，滋色难得的地方在于，它在移植国内营销经验的同时，还根据日本文化特色做了创新。

比如，在宣传物料的视觉呈现上，日本的消费者更重视产品细节，习惯产品图片上有相应的文字介绍。滋色在日本投放的广告，文字部分会相对较多。再比如，日本二次元文化发达，并且喜欢把一切东西拟人化，动物、石头、车站，甚至是文字的偏旁部首，都是动漫拟人的对象。滋色在发布新品时，就在社交媒体上发起征募活动，邀请大家为新品设计拟人化的二次元形象，引发大量关注。

你看，滋色背靠国内经验和供应链的赋能，同时在品类、渠道、营销上进行本土化创新，这是它在日本市场取得成功的关键。我想起当年丰田汽车在进入美国市场时提出的口号：“丰田不是把日本车卖给美国人，而是把美国车卖给美国人。”

来看今天的第二条。

国庆期间，特斯拉举办了一年一度的AI Day发布会。其中的一大看点，就是特斯拉升级了它的纯视觉算法。比如，能够对有两节车厢的超长大巴进行3D建模，能够大幅提升数据标注的效率，能够更准确高效地对车道线做出测算，等等。

不过，这次升级最重要的一点是，消除了之前纯视觉算法的一个致命bug，就是，“无法识别，就无法感知”。假如道路前方突然出现一个变形金刚，视觉算法之前没见过类似的东西，认不出来这是啥，那么，算法就会当它不存在，直接撞上去。而升级后的算法能够做到“无法识别，也可以感知”，即使我认不出来这是啥，我起码知道这是一个障碍物，惹不起躲得起，绕道而行。

当然，其实这个功能，激光雷达是具备的。但激光雷达的成本太高，一枚高性能的激光雷达要上万元，最便宜的也要3000元，而一枚高清车载摄像头模组的价格才400元。

根据远川研究所的分析，如果搭载激光雷达的话，特斯拉的智能硬件成本会直接翻倍。而且，如果用“摄像头+激光雷达”的方案，还要面临不同传感器之间的数据融合问题，非常麻烦。不同传感器的数据格式不同，工作频率也不同：激光雷达是每秒10帧，而摄像头是每秒36帧；另外，数据时间的同步也是问题。

基于这些原因，特斯拉坚定地走纯视觉自动驾驶方案，一直在迭代视觉算法。这次AI Day上拿出来的升级版本，确实惊艳，利用车身8颗摄像头，就能构建出整条道路的3D模型，能够达到类似激光雷达扫描的感知效果。未来，如果特斯拉的纯视觉算法继续迭代，能够在测速、测距能力上媲美激光雷达，并且解决好雨、雪、雾天气对视觉感知的影响，就能笑傲自动驾驶时代，以显著的成本优势碾压“激光雷达派”。

那么，国内一众走“摄像头+激光雷达”路线的厂商，现在“跳船”，投奔纯视觉派，还来得及吗？应该说，难度不小。现有纯视觉技术的最大难题在于对海量数据的标注处理，也就是，对于街景中的门牌、路标、栏杆、井盖、垃圾桶等等一一做标注。

对这些海量数据进行人工标注，工作量非常大，业内的通常做法是把这部分人工标注业务外包出去。而特斯拉已经率先开发出了自动标注工具，可以高效处理数据，比如对50万个视频片段做含有丰富语义信息的精细化标注。另外，特斯拉还自建超算中心、自研训练芯片，为的就是能够大幅提升自动化标注速度和模型训练速度。

可以说，在现有的纯视觉技术路线上，特斯拉已经领先了一个身位，其他公司想要在这条路上追赶很困难。那么，还有没有其他技术方案？自动驾驶赛道里的一位新玩家——大疆，拿出了一个新的技术路线——双目立体视觉。

你可能觉得奇怪，大疆是做无人机的，跨界做自动驾驶，是不是步子有点大？其实，在大疆看来，无人机和自动驾驶汽车，它们都是“自由移动的机器人”，只不过一个在天上，一个在地面。大疆精灵4所采用的“双目立体视觉方案”，正好可以用在自动驾驶上。

具体来说，它就是模拟人的视觉系统，通过两个临近摄像头所拍摄到的画面的视差，来还原出三维立体结构。相比于特斯拉的视觉方案，大疆双目立体视觉更接近于激光雷达的效果，不需要对海量数据进行标注和训练，可以凭借图像视差实时构建出3D地图，觉察到障碍物并避让。

当然，毕竟地面环境比无人机的空中环境要复杂得多，双目立体视觉方案要应用到自动驾驶上还有很多难题。比如车身抖动会让摄像头角度产生偏差，另外，双目系统需要对两个摄像头的图像数据做复杂的并行处理，对算法和算力的要求更高。

但不管怎么样，大疆为自动驾驶的纯视觉方案提供了一条新思路。人类通往自动驾驶的路上，不是“自古华山一条路”，而是“条条大道通罗马”。

来说说咱们得到的事儿。

2022年还有78天就结束了，这个时候写作任务也格外多，工作总结、明年规划，都得安排上了。《职场写作训练营》的罗砚老师告诉我，她最近被问到很多关于总结、述职的问题。很多同学的写作卡点是：“领导说我写的材料，没有格局，缺乏站位，怎么办？”

罗砚老师说，这个问题其实特别好解决，用“一大一小写作法”，就能显得有格局。什么意思呢？

如果聊趋势，一大就是时代趋势，一小就是本地情况。

如果聊计划，一大就是市场格局，一小就是方案选择。

如果聊策略，一大就是大政方针，一小就是区域落实。

材料里要把工作方案写清楚，先把大趋势的帽子戴上，格局自然就出来了，再说具体落实，把格局落到实处。

你看，写作不只是书面表达，更是思考工具，帮你把思考“流程化”。

这类好用的写作工具和方法，写作营里还有很多。推荐你加入《职场写作体验营》，现在推出小课包只需9.9元，搜索“写作模板”就能报名，报名链接我放在文稿区了。

今天就聊到这儿，《得到头条》，明天见。

2022年9月2日

前两天有朋友在鱼堂主直播间提问：“觉醒训练营能不能帮我赚钱？”

我在底下回复：赚钱本质是资源互换，你看自己是能力换钱、资产换钱、人脉换钱、还是流量换钱？

想赚到钱，还是先想想自己有什么。

有很多人经常说“我想赚钱”，不如换个更实际的说法，“我能拿什么和你换钱？”。比如我之前发的这篇：和别人合作，我最看重什么？

一开始所有的起点基本都是能力换钱，能力多数就是专业能力和通用能力，就能换到钱。

接着可能你把能力换到的钱，再投入到基金股票。

本质上是你把钱借给公司，公司用你的钱去创业，然后公司用这笔花出去的钱能赚到更多的钱，利润上去了，你的基金股票自然就赚了。

这就是，你用钱换了更多的钱。

除此之外，像我在自媒体推广上面花了70万，也是因为我觉得流量更值钱，未来能换更多的钱，所以我才花钱。

这些流量也确实产生了更多的钱，这里我是用钱去换流量，流量再去换更多的钱。

再包括我和不同的人合伙，其中一点也是我有流量，我可以用流量去和他们合作。

当然，对于对方来说，他们肯定有我需要的东西，我才愿意用流量去换，例如：

我和包子合作开【答案都在书里】星球，包子本身有40万b站流量，以及他对书籍的拆解、表达能力、团队合作能力都可以。

我和鱼堂主合作开【觉醒训练营】，他的流量不大，但是本身的各方面能力很综合，还出了一本书。

能和他合作开启高客单价的产品，不是人人都能做，能掌握这么多基础知识本身就是一种壁垒。

鱼堂主过去花了10年学习，我起码也花了8年，看似好像是今年才诞生的产品，但实际是积累了很久的“资源”。

人们经常说“人脉”很重要，但其实不是人脉重要，而是你的资源是最重要的，永远先自我提升，有条件就必须要创造好的产品。

对于做自媒体的人来说，你也是在用你的文字去换钱，你的文字能给读者提供启发思路，这是一种价值，如果是娱乐类的，能让读者开心，这也是一种价值。

像包子拍b站视频，解读《百年孤独》、解读《三体》，对于像我这种读不下去的人，能够通过看视频清晰的“检视阅读”了解一下，这也是价值；

像我在公众号分享了很多好书或提供一些认知思维，让不知道怎么样成长和进步的人找到了方向，这也是价值；

像钰儿开【钰见心理】的课程，帮助很多深受原生家庭困扰的人从沼泽地爬出来，这又是一种价值。

当然，价值肯定是有高有低的，有多有少的。

做自媒体之所以价值大，是因为他能够一次性服务很多人，为很多人创造价值，所以自然换来的钱就不会太少，或者是几乎没有上限。

这就好比，有一个画家花了一幅画，有人花1000元买了挂到了自己家里，那这个换到的价值只有1000元。

但是，如果画家选择把画放到互联网上，让更多的人都能够欣赏到，例如有1000个人都觉得好，每人愿意花10元看看，那换到的价值就变成一万元。

有时候我觉得，对于普通人来说，真的想要致富又成长的道路就只剩下自媒体了。

除非你还能找到这种一次性为很多人创造价值的事情，例如音乐、电影、编程、专利等。

但这些难度真的很高，普通人最好的还是写作和拍视频。

网上有句话特别流行“教人赚钱最赚钱”，明显是把事情想简单了，这一句简单的话，能做成的人，背后具备了很多资源。

能赚钱（产品、服务、专业等）；

能教人（内容、表达、组织等）；

有人愿意被你教（流量、销售、转化等）。

也许99%的人都不具备这些资源，看似讽刺，但活该别人赚钱，而有人却还在冷嘲热讽。

最后，如果你对自媒体感兴趣的话，我也强烈建议你加入我的知识星球「自媒体创业星球」看看。

2022年9月3日

今天我们选择两个话题，为你提供知识服务。一是抖音集团官宣新Logo，二是年轻人开启“躺平式旅游”。

来看今天的第一条。今年5月，字节跳动宣布变更公司名称，从“字节跳动（香港）有限公司”改为“抖音集团（香港）有限公司”。最近，字节旗下又有多个子公司陆续改名，把公司名称中的“字节跳动”改为“抖音”。

同时，“抖音集团”还官宣了全新的Logo，去掉了原来的“字节跳动”字样，换成了一个简化版的抖音乐符形象，色彩也更加明快，在抖音、微信公众号等平台，抖音集团已经换上了新头像。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

有人认为，字节跳动全面“抖音化”，这是在为国内独立上市做准备。一个佐证是，今年4月份，字节跳动任命了一名新CFO，这名CFO在帮助中概股上市方面有丰富的经验。不过，针对上市传闻，字节几次出来解释，表明“并没有具体上市计划，也没有上市时间表”。

其实，相比上市，字节“抖音化”可能有更深的意味。大型公司改名、“换头像”，通常表示这家公司会有重大战略调整。比如Facebook改为Meta，意在全力进军元宇宙。同样地，字节跳动这家“App工厂”把抖音推到前台，作为主体，这可能意味着这家公司的业务方法论在发生变化。

我们可以把过去10年字节跳动的发展史分为三个阶段：

第一个阶段，2012—2018年，是“今日头条时代”。虽然注册时就叫“字节跳动”，但在2018年之前，这家公司一直以“今日头条”作为自己的对外主品牌名。这个时期的打法是，以今日头条为主阵地，进行“藤蔓式扩张”。

也就是，一旦发现今日头条上哪个子栏目的表现特别好，就会把它拆分出来独立运营，成为单独的App。比如把汽车频道拿出来做了“懂车帝”，把问答社区拿出来做了“悟空问答”，把头条视频拿出来做了“西瓜视频”，等等。

在每个细分领域内，可能同时存在多个项目组，分头推进类似的产品，谁先跑出来算谁的，这就是所谓的“赛马机制”。对于内部赛马的赢家，公司集中资源给它投喂流量。从这套打法中跑出来的抖音成为现象级爆款，也意味着这套爆款制造方法论的胜利。

第二个阶段，2018—2021年，是“字节跳动时代”。他们在2018年宣布，不再使用“今日头条”代表公司的对外形象，而启用“字节跳动”作为品牌名称。业内认为，这意味着字节跳动的雄心：不再拘泥于某一款爆品，而是要成为一家爆品App制造工厂。“没有一个App不由字节组成，但没有一个App能够代表全部字节。”

确实，在之后的几年，字节跳动上新的效率非常高。2018年推出了5款新App，2019年推出了6款，2020年推出了9款。截至2020年年底，字节跳动旗下产品的全球月活用户达到了19亿。当年字节的营收高达2366亿元，达到这个数字，腾讯花了19年，而字节只用了9年。

不过，到了2021年之后，字节跳动上新App的速度明显慢下来了，而关停的App在增多。今年，种草App可颂、互动社区派对岛、阅读App识区、社交App飞聊，都相继关停；去年年底才上线的电商App抖音盒子，也在9月传出关停的消息。

要注意，并不说他们放弃了这些业务，而是思路发生了变化。这就是从今年起开始的第三个阶段，“抖音时代”。

抖音时代的打法和今日头条时代刚好相反：今日头条时代是把子栏目拆分出去成为独立App，而抖音时代是把App收编，成为抖音的一个入口。在社交、种草、电商等App关停的同时，抖音上新增了相关业务的入口。最近还传出消息，抖音推出了开放平台，要做抖音小程序。最终，抖音会容纳越来越多的功能，生态日益完善，成为一个类似微信的超级App。

其实，这个打法的转变不只是抖音，而是大厂的共同趋势。赛马机制最先是腾讯搞出来的，就像在2010年，国外最先出现了一款名为Kik的手机聊天应用，国内大厂嗅到了机会。当年底雷军率先推出“米聊”，而腾讯则启动赛马机制，三个团队同时推进，最终是张小龙团队胜出，这就是微信。

后来，腾讯面对抖音、快手的竞争，再次启动赛马机制，光是在2018年就推出了14款短视频App。但这一次，赛马机制不灵了，没有一款短视频App跑出来能与抖音抗衡。直到后来腾讯放弃独立App思路，在微信中新增短视频入口，也就是视频号，这才搞出了大动作。

从某种意义上可以说，微信正在“抖音化”，而抖音正在“微信化”，这些头部App正在相互渗透，长得越来越像。未来的大厂竞争，不是各自搞出一堆App来打群架，而是几个超级App之间的对决。

甚至，放眼硅谷大厂，也能看到这种趋势，从迷恋小而美的App矩阵，变成直接往核心App上加功能。谷歌做起了社交，Facebook做起了招聘，Snap加入了小程序。马斯克公开声称，Twitter应该学习微信，从垂类平台变成综合平台。

对此，连张小龙自己都忍不住吐槽说：“我当年在饭否上写过一句话——一个产品要加多少功能，才能成为一个垃圾产品。当然，如果我知道自己后来会做微信，就绝对不写这句话了。现在我们努力的方向是：一个产品要加多少功能，才能够还不是一个垃圾产品。”

其实，从批量制造垂类App到做大做强核心App，这背后有一个大趋势，就是互联网流量越来越贵。过去，对互联网大厂来说，流量几乎是免费的，给自家App导流不心疼，大家各自撒开了干。而现在，每个App新增每一个用户，都要付出不小的成本，每一分流量都要精打细算，赛马机制就显得过于昂贵。这时候，更好的方式是“把鸡蛋都放在一个篮子里”，把流量收归一个超级App。

吴伯凡老师曾经提到，寒武纪物种大爆发，源于地球上氧气的突然增多。当时，地球大气中的含氧量从原来的0.2%增加到21%，也就是增加100倍，曾经稀缺的氧气资源突然变得无比丰饶，大量的物种就出现了。但是，当大量物种爆炸式出现，这又导致了新的稀缺。所以，与寒武纪物种大爆发同时或稍晚出现的，就是寒武纪物种大灭绝。

同样地，如果我们把互联网流量看成是氧气，在流量丰沛、廉价的时代，就会有大量App涌现，出现“寒武纪大爆发”；但是，流量终究会变得稀缺，紧随其来的App“寒武纪大灭绝”不可避免，战略性收缩成为互联网大厂的共同选择。

来看今天的第二条。

最近，年轻人在鹤岗买房的话题频频登上热搜。像是“在鹤岗1.5万元买房，1000元雇保姆，幸福感飙升”“90后男生4万全款买房移居鹤岗”等等。

鹤岗是黑龙江省的五线城市，近些年因为煤炭资源枯竭，经济下滑，年轻人大量外流。没想到，今年鹤岗意外成为年轻人的“圆梦之地”。这里消费低，节奏慢，而且背靠小兴安岭，有极好的自然风光，生活安逸得很。那些奋斗在大城市的年轻人，想换一种活法，纷纷来到鹤岗安营扎寨。

当地房屋中介说，近期咨询鹤岗买房的人数暴涨，平均每天有两三百人。鹤岗就业局回应，对外地迁来的居民可推荐就业，发放就业补贴。

更有意思的是，像鹤岗这样的冷门城市，不仅成了年轻人的定居之选，还成为更多人的旅游目的地。据旅行平台数据，今年国庆期间，黑龙江鹤岗、陕西汉中、新疆克拉玛依、海南保亭等非传统旅游城市，星级酒店预订量同比去年增长超过3倍。其中黑龙江鹤岗的四星、五星酒店的预订量增幅更是达到了7倍。预定的主力人群是80后、90后。

这些城市既没有知名景区，也没有繁华商业区，这帮年轻人去那里旅游干吗呢？答案是，去那里住酒店。

我们都有这样的经历：兴致勃勃地去旅游，结果却收获了年度最糟糕体验，几乎哪哪都是人，排队两小时，游览两分钟。本来想放空心灵，结果却精疲力竭。所以，这一届年轻人索性放弃了人挤人的景区，把酒店当作旅行目的地，纯粹地享受几天“躺平”之旅。在鹤岗这样的小城，五星级酒店也不过两三百块钱一晚，可以花最少的钱，享受最好的服务，自然成了年轻人的不二之选。

小镇酒店也是瞄准了这个需求，提供一价全包的服务，各种设施一应俱全。爱运动，有健身房、游泳池、高尔夫球场；想社交，有电竞房、剧本杀、棋牌室；想放松，有温泉、水疗、汗蒸等特色项目，让游客足不出酒店，也能玩得尽兴。

**酒店的进阶玩法，是推出各种特色主题，给顾客个性化的体验。比如最近开店势头很猛的书香酒店，就是以江南文化为特色，把酒店打造成了别具一格的江南园林。酒店建筑为白墙黛瓦的苏州传统民居，酒店内小桥流水，亭台楼阁，如入江南水乡。游客到了之后，完全可以足不出户，就在酒店内移步易景、欣赏苏式园林，在酒店内参加昆曲评弹、画扇面、扎染、刺绣等各项活动，沉浸式体验江南文化。**

有些酒店则抓住了都市人工作压力大、睡眠质量差，假期只想好好睡一觉的诉求，推出了睡眠主题酒店。比如位于美国纽约的柏悦酒店，开设了专门的恢复性睡眠套房。房间走的是温馨居家风格，配备了促进睡眠的各种设施，包括隔音设备、助眠精油等等，同时配备一张特大床，会根据房客不同的睡眠阶段、睡眠姿势来动态调整。客人还可以存储他们的睡眠偏好，在下次入住时，一键设置睡眠环境。

你看，以前我们是因为要去一个景区，而在附近选择一家酒店，酒店被看作临时歇脚的地方。而现在我们是因为一家酒店，而选择出发旅行，酒店本身就是旅行目的地。有人觉得，旅行的意义是看遍名山大川，见识不同的风土人情；也有人觉得，避开人潮，优哉游哉地享受岁月静好，才是旅行的真谛。

相应地，酒店从业者也可以想想，从作为临时歇脚的酒店，到作为目的地本身的酒店，顾客的哪些需求不变，哪些需求变了？这就是你在“躺平式旅游”趋势下的机会点。

2022年9月4日 如何迁移你的知识技能？

**今天我们选择两个话题，为你提供知识服务。一是燃油车维修师傅收入下降，二是高端瓶装水争抢市场。**

**来看今天的第一条。最近家里的车出了点小毛病，我去修车，顺便和维修师傅聊了几句。师傅直叹气，说他们这一行越来越不好干，整体收入在下降，很多人下班之后还得去接代驾的活儿来补贴家用。一问才知道，原来是新能源车惹的祸。**

**首先，相比燃油车，新能源车的保养更为简单，像机油、三滤、皮带等常规保养项目都省略了，这就少了一大块业务；其次，新能源车很多功能由软件控制，厂商不允许修理厂随便维修，就像苹果手机不开放第三方维修一样；第三，传统燃油车以机修为主，而修理新能源车得精通电路，得会用软件对传感器和摄像头进行校准，甚至还得会编程。以前，维修师傅是拿着扳手修车，而未来，很可能是拿着平板电脑在修车。**

**现在的情况是，一方面，只懂得燃油车维修的师傅收入在减少，另一方面，会高端新能源车维修的师傅非常紧缺。这时候，燃油车维修师傅要么主动跟上，把知识技能迁移到新能源车维修中，要么等着被淘汰。**

**其实，不管是汽车维修这样的蓝领，还是企业白领、精英高管，知识技能的迁移能力都非常重要。有一本书叫《学习力》，作者是企业咨询专家王世民老师，里面就提到，十多年前，IBM、埃森哲等咨询机构在大规模裁减SAP顾问。SAP是全球知名企业管理软件，SAP顾问就是帮助企业客户实施、落地SAP软件的。**

**这些被裁掉的SAP顾问后来怎么样了？王世民老师观察到，他们分化成了两批：一批人顺势而上，从咨询专家一跃成为大型企业的副总裁或者CIO，拿着更高的薪水；另一批人则跌落凡尘，要么在客户公司做一些基础的软件维护工作，要么干脆失业。**

**这两拨人，原来都是咨询专家，从事一样的工作，能力水平差不多，为什么后来的命运迥异？抛开运气因素不谈，那些能够顺势而上的人，SAP软件只是承载他们思维能力、业务水平的一个工具载体。即使不从事SAP顾问了，里面包含的企业管理知识和技能还在，可以迁移到其他场景。而那些跌落凡尘的人，SAP软件就是他们技能的全部，离开了SAP软件就英雄无用武之地了。**

**你看，是知识技能迁移能力的不同，决定了他们不同的发展轨迹。**

**现代社会变化越快，知识迁移能力的决定作用就越大。比如，十多年前，一名会计如果能够娴熟地出具财务报表，而且具有识别假发票的火眼金睛，那他对公司的价值很高。但十多年后，财务软件可以越来越智能地出具财务报表，国家税务系统推出的电子发票也不再需要辨别真伪，那么，这名会计是否还能持续为公司创造价值，取决于他知识技能的迁移能力如何。**

**那么问题来了：我们在某个特定岗位上积累的知识技能该怎样迁移？在《学习力》这本书里，王世民老师总结了三点。**

**第一，对自己“已知”的东西进行梳理。我们要往其他领域迁移知识技能，总得先知道，我可迁移的东西是什么吧。**

**举个例子。咱们从小就开始练习写作文，进了职场又要写邮件、提方案、做汇报等等，每个人都具备基本写作能力。现在，领导突然让你负责公司的微信公众号，你需要在短期内掌握互联网写作方法，该怎么做？**

**不是一头扎进去研究“爆款文案写作指南”，而是先梳理自己“已知”的部分：关于写作，我知道什么？比如，语文老师告诉我，写一个故事要有起承转合；职场经验告诉我，写提案最好用上“先说结论、再说理由”的金字塔结构，等等。把这些已知的东西梳理清楚之后，再去看那些互联网写作技巧，你就会发现，哪些是自己原来就知道、现在还适用的，哪些方法现在需要迭代了，哪些是完全陌生的新知识。**

**把“已知”的部分梳理得越清楚，学习新知识时花的时间就越少、理解就深刻，知识技能的迁移就越容易发生。**

**第二，把从一个情景中学到的知识，应用到尽可能多的情景中去。**

**比如，我在写提案的情景中，学会了“先说结论、再说理由”的金字塔结构。那么，我要把这个知识迁移到尽可能多的情景中：写工作周报能不能用？做公开演讲能不能用？和客户交流能不能用？**

**你很可能会发现，在不同的情景下，需要对金字塔结构做一定的变形。比如，写工作周报，需要在结论和理由之后补充行动方案；作公开演讲，需要在说结论前先抛出疑问，引起听众的兴趣；和客户沟通，上来直接抛结论太强势，需要做一点含蓄化处理，等等。**

**总之，一个知识用于越多的情景，你就越能体会在不同条件下运用这个知识的差异，你对这个知识的迁移能力也就越强。**

**当然，前面举的例子属于“近迁移”，都是类似的写作任务，迁移相对容易，只需要对原有方法稍作变化。如果是“远迁移”呢？比如，你本来是做客服的，因为表现突出转岗去做销售了，你该怎么迁移？**

**这就要说到第三点，对知识做更高层次的抽象。客服话术跟销售话术完全不同，不可能直接拿过来用。但是，你可以对客服知识做抽象，比如：怎么从用户的回答中洞察到他的潜台词？如何处理用户情绪？如何把用户导向行动？你看，一旦把客服工作中学到的知识抽象到这个程度，它们就完全可以用到销售工作中。**

**如果你能在这个基础上进一步抽象：怎样识别一个人的基本性格特征？人性的根本弱点有哪些？说服他人的认知心理学是什么？这些，是一个企业高管需要具备的知识。也就是说，你抽象出来的规律越接近本质，你能跨越的岗位和行业的幅度就越大，上升空间也越大。**

**总结一下：做知识技能的迁移，要对“已知”的东西做梳理；近迁移需要应用情景的多样化；远迁移需要知识的抽象化。靠一个专业技能干一辈子的时代，一去不复返了。知识技能的迁移能力，可能是这一代职场人最重要的能力。**

来看今天的第二条。

最近，高端瓶装水市场很热闹。先是可口可乐旗下品牌SmartWater宣布进入中国市场，目前已经在北京、上海等城市的山姆会员店上架销售；接着是A股上市公司太和水宣布要进军高端饮用水市场，计划在未来3—5年内收购十个以上优质水源地，还要用“光合动力学”技术，生产超级小分子水，这是要让我们喝上高科技水的节奏啊。

越来越多的企业盯上高端瓶装水，原因很简单，就是太赚钱了。比如一瓶十多块钱的西藏5100，毛利率最高时达到过81.2%，比五粮液还要高。农夫山泉在泡茶水、婴儿水等高端产品的带动下，瓶装水的整体毛利率也在60%左右。相比来说，高端化布局不够的华润怡宝毛利率只有41%，娃哈哈则在30%左右，只有农夫山泉的一半。

你看，高端水利润惊人，但是，一瓶水要怎么才高端得起来，让消费者乖乖掏钱买单呢？大概有这么几个思路。

首先，让包装先高大上起来。比如今麦郎凉白开的高端产品，用的是玻璃瓶，上面还雕刻了《清明上河图》，一看就很奢华。还有更夸张的，是来自日本神户的Fillico，瓶子上镶了水晶，一瓶三百多块。

第二，也是常用手段，强调水源。水到处都有，但好的水源地不多，讲好水源地的故事，就能提价。比如前面提到的西藏5100，号称用的是西藏高原上的冰川水；还有畅销世界的巴黎水，号称用的是法国南部几百万年来火山运动形成的气泡水，是世界上独一份的。

第三，售卖文化，这是更高级的手法。当一种商品超越了实用主义，成为一种文化标签的时候，它就拥有溢价权。最典型的就是依云，你喝的不是水，而是它的品牌文化。

包装、水源、文化，这是过去常用的三种高端化思路。不过最近我们发现，瓶装水高端化又找到一条新路径，就是捆绑场景。以两个新品牌为例。

第一个品牌是来自挪威的芙丝（VOSS），它主打豪华酒店、高档餐厅等场景。

比如，联合凯悦酒店集团，推出“限时下午茶”等主题活动，还跟华住、开元等酒店集团合作，走进它们高端品牌的餐厅和客房。对这些酒店来说，它们需要一款在别处不常见的瓶装水，来凸显自己的定位；对芙丝来说，这些酒店既是重要的分销渠道，也是在为自己做品牌背书。今年芙丝还和黑珍珠餐厅指南合作，成为黑珍珠餐厅指南首款官方推荐用水。黑珍珠餐厅的食客追求精致和有仪式感的生活，芙丝抓住这个场景，成为仪式感的一部分。

据统计，豪华酒店、高档餐厅等场景，占了芙丝线下渠道70%的营收比重。

另一个品牌是来自美国的Liquid Death，翻译过来是“死亡液体”。是不是觉得这个名字有点瘆人？这就对了，就是它想要的效果。

如果说芙丝要占领的是豪华酒店、高档餐厅，走精致路线；那么死亡液体要占领的就是夜店、酒吧、音乐节，走朋克路线。它的创始人是个朋克歌手，他发现，像红牛、百威、魔爪等饮料，在音乐节上卖得特别好。这些饮料在口感上没什么共同特征，唯一相同的地方在于，它们宣扬的生活方式差不多，都是年轻叛逆、不顾一切、追求热爱等等。看来，喝什么不重要，年轻人是在用饮料品牌来表达自己的生活态度。

这么说来，瓶装水同样可以表达生活态度啊！死亡液体不是用一般的塑料瓶包装，而是铝罐，罐子上是黑暗重金属风格的设计和哥特式的字体，还配了一句特别酷的宣传语——“谋杀你的口渴”（Murder Your Thirst）。一眼看上去，你可能会以为它是啤酒，也可能会以为是功能饮料，就是不会想到是水，这正是它想要的效果。当你在音乐节玩累了，去买这样一罐水拿在手里，才不会感到违和。当然，它比一般的瓶装水要贵多了，每罐要1.8美元，约合人民币13元。

你看，这就是瓶装水高端化的新打法：借助场景营销，实现产品溢价。

进入第四季度，大家都在冲业绩，有同学问了脱不花一个关于钱的问题：在跟客户谈合作的时候，前期接触时都挺好的，但是一到该谈钱的环节，就不知道怎么办了。

该如何与客户高效地“谈钱”，脱不花给支了三招。

第一，一定要先报价。我们都知道“锚定效应”，人容易受到第一印象的影响。谁先开出价格，这个价格就会成为“锚点”，这个先发优势你必须占上。

第二，理由放在报价前说。如果是报价后再说理由，无论你说什么，对方总是会觉得你是心虚。所以要先说理由再报价，报价完立刻闭嘴，等对方的反应。

第三，如果对方讨价还价，你尽量少跟他讨论价格，多讨论价格背后的价值。比如卖车，客户问：这辆车多少钱？你可以这么回答：这款65万元，虽然比旁边的那款贵，但这款安全性更好，光是重量就差300公斤。车如果太轻，开快了容易飘起来。这重量多出300公斤，开起来就更稳更安全。您说买得值不值？

你这么说完，他的注意力就会放在安全性上，而不是纠结到底贵多少。

最后，脱不花还给了个小建议，**和客户谈钱，一定要制作价格明细表，让客户能看到整个价格的构成，他才能体会到背后的价值。**

你看，这看起来是价格问题，本质上还是沟通问题。建议你花9.9元报名《6天沟通实战特训营》，学习向上汇报、跨部门沟通等实用的技巧，搜索“沟通”报名。本期还赠送25节微课文稿，包括面试技巧、周报汇报等等，赶快加入吧！

今天就聊到这儿，《得到头条》，明天见。

2022年9月5日 怎样用“强光模型”找机会？

精挑细淘，得到头条，我是徐玲。

今天我们选择两个话题，为你提供知识服务。一是立冬吃饺子，二是怎样处理愤怒情绪。

来看今天的第一条。时间过得真快，下周就要立冬了。按中国北方传统习俗，立冬得吃饺子。据说饺子象征“交子之时”，立冬是秋冬季节之交，象征冬季的开始，有道是“立冬不端饺子碗，冻掉耳朵没人管”。

其实不只立冬，按照传统，除夕、正月初五、立秋、冬至等等都要吃饺子。可以说，饺子是在中国传统节日中出镜率最高的小吃。民间还有“好吃不过饺子”“上车饺子下车面”的说法，饺子是当之无愧的“国民小吃”。

这些年乘着中式快餐崛起的东风，不少饺子连锁品牌跑了出来，像大娘水饺、小恒水饺、喜家德等等。另外我们还注意到，最近两年有一个快速崛起的饺子品牌——熊大爷。它成立于2019年，应该说这个时机很不好，刚准备发力就遇到了疫情。没想到熊大爷很能打，到现在开出了400多家店，而且完成了来自美团龙珠和番茄资本的A轮融资。

我们和熊大爷以及番茄资本的相关人士聊了聊，学到不少干货。

番茄资本为什么会选择投资熊大爷？这就要说起，番茄资本及窄门集团创立的一个叫“强光营”的孵化器，主要投资符合“强光模型”的品牌。他们对“强光模型”的定义，是用强光照射巨人的阴影。

“巨人”就是大品类中的头部公司；“阴影”是指这家头部公司的核心竞争力所带来的问题；“强光”，就是针对阴影提出的解决方案。谁有这束“强光”，谁就会在品类中占据强竞争优势，就具备投资价值。

举个例子。在咖啡赛道，“巨人”是星巴克，它的核心优势是第三空间，为人们提供一个交流、学习的公共场所；但这个核心优势也带来一个问题，就是咖啡很贵，性价比低，消费者更多是在为使用空间买单，这就是星巴克的“阴影”。而瑞幸抓住这个阴影，用面积小、租金低的快取店取代第三空间，以高性价比的外带咖啡切入市场。

番茄资本选择投资熊大爷，也是用的强光模型。

2021年中国饺子市场规模为1120亿元，在这个千亿级市场中，“巨人”是喜家德，它被称作“水饺界扛把子”，走的是高端化路线。喜家德拥有700多家直营店，主要开在购物中心和高铁站、机场等交通枢纽，这些地方人流量大，能接受的客单价高。喜家德的客单价接近40元，而其他连锁饺子馆客单价基本在30元以下。

是巨人就有阴影面。熊大爷对着喜家德的阴影面，反其道行之，提出要让饺子回归日常生活场景，在保证饺子的基础上，第一，让消费者可以更方便地买到；第二，价格更便宜，人人实现“饺子自由”。这就是熊大爷的“强光”。

我们来看熊大爷具体是怎么做的。

首先，在选址上，熊大爷不进购物中心，而是选择把店开在社区周边，比如菜市场内、大型生鲜超市的门口、社区临街的“档口店”等等，这里租金便宜，更重要的是，让消费者出了门就能买到。

相比于开在购物中心，社区店的选址要复杂得多。购物中心本身就是经过周密选址的，而社区市场更接近原始状态。熊大爷一开始把这件事想简单了，主要依赖大数据工具来选址，只要输入想要的店铺数据，比如面积、品牌定位、预算等等，工具就可以给你自动推荐。但是他们后来发现，现实远比大数据复杂。

在选址的时候，一般会有三个颗粒度。第一个叫商圈，比如说成都的春熙路；第二个叫动线，春熙路里有几条街道，一条街道算一个动线。商圈和动线的商业条件，大数据都能甄别。最后一个叫点位，这就是要精确定位到哪个店面了，这个时候大数据很难作出准确判断。比如这个店铺的门头有多宽？物业条件怎么样？同一条街里，可能这一头生意很好，另一头没什么人，这是怎么造成的？等等。

我有一个朋友开蛋糕店就踩过坑，店铺开在购物中心三层楼梯口，来来往往的客流很多，他的蛋糕店生意却很差。一开始百思不得其解，后来才发现，购物中心四层是一家大型自助餐厅，来往的客流，要么是赶着去吃自助餐的，要么是吃完了扶着墙出来的，谁会在这儿买蛋糕呢？

所以，社区店的选址不能光听大数据的，必须要靠人力去实地调研，要“跑断腿”。熊大爷舍得花这个苦功夫，这是它能够稳健开店的保证。

第二，在经营模式上，一般的饺子馆都是以堂食为主，外卖为辅；而熊大爷则在堂食和外卖两种业务之外，主打“生食外带”这个点，作为门店主营业务。

熊大爷的店大多开在社区，对附近居民来说，买菜时或者下班路上，顺便打包一份生饺子回家自己煮，是很自然的选择。这样一来，熊大爷不但能抢占食客的肚子份额，还能抢占冰箱份额，搞一次活动囤个三五斤不是问题。

这样一来，熊大爷做的就并不是单纯的餐饮业务，而是“餐饮+零售”的新模式。番茄资本创始人卿永认为，“现包饺子零售化”将会成为饺子发展的必然趋势。可以想象，未来“熊大爷”们和“三全”们必有一战。

第三，在开店模式上，为了做高端品牌，喜家德的门店以自营为主；而熊大爷为了追求极致性价比，选择了加盟模式，关注的是下沉市场。

做加盟的初级段位，是品牌方赚个加盟费了事，至于加盟商怎么干，各凭本事；做加盟的中级段位，是品牌方做好品控标准、定期检查，加盟商则遵守规定、接受监督；做加盟的高级段位，是品牌方给加盟商充分赋能，带着加盟商打市场。

在给加盟商赋能这个环节，熊大爷有一个很有意思的洞察：你光是把成功经验复制给加盟商是不够的，很多时候，不是方案有问题，而是加盟商执行不到位，你需要手把手带他。就像老师教学生，不光要在黑板上写公式，还要带着他大量刷题。

熊大爷专门成立了一个“爆店小组”，去帮助经营有困难的加盟商，手把手带着他把这个店铺打爆。比如他们有一个“万单计划”，一个月发出1万张传单，平均一天300多张，在门店半径500米范围内精准派发。“爆店小组”不是直接交给店主一摞传单，随便怎么发都行，而是每次只给他20张，这20张必须要发到20个人的手里，每个人要伴随他身边不少于10秒，销售语言和动作也要同步进行。

这样一套辅导下来，加盟商才能真正掌握发传单的技巧。就像熊大爷的市场负责人李文扬说的，“一家做连锁的公司，到最后都会变成教育公司”。对番茄资本的“强光模型”，他们总结说：“你要做第一名的颠覆者，就要站在巨人的对立面提出解决方案。”

来看今天的第二条。

前两天刷到一条娱乐消息，说是在《2022中国好声音》的总决赛录制现场，作为导师出场的著名歌手李玟与节目组发生不愉快，在录制过程中愤怒离场。事后，李玟还删除了自己微博上关于“中国好声音”的所有动态。相关话题当天就冲上微博热搜，占据文娱榜第一，阅读量达3.3亿次。

作为吃瓜群众，咱不了解情况，对事情本身不做过多讨论。我是想借着这个话题，来讨论一下情绪管理，特别是对“愤怒”的管理。著名心理咨询师丛非从老师写过一本书，叫《理解愤怒》，里面讲到处理愤怒情绪的不同境界，很有启发。

一般人面对愤怒情绪，主要有两种处理方式：要么直接爆发出来，包括用言语斥责和用肢体语言表达，像是甩脸色、摔东西、冷战等等。不过，直接爆发可能会带来不可控的负面后果，作为成年人，我们更多时候会选择第二种方式，把愤怒情绪压抑下去。比如，自我安慰，告诉自己“人在江湖飘，谁不会挨刀”，忍忍就过去了；再比如，转移注意力，下班去找朋友喝顿大酒，这事儿就过了；再比如，直接否认，“我作为一个情绪管理能力很强的人，怎么会有愤怒呢？不存在的。”

看起来，压抑愤怒比直接爆发更为理性，阻止了事态升级，但是，如果我们一直用压抑的方式来处理愤怒情绪，长期是有害的。当你压抑愤怒的时候，身体会调动能量优先处理愤怒，生命力会变弱，容易出现内分泌失调或者免疫力紊乱，甚至是精神抑郁。“抑郁，在某种程度上与长期压抑愤怒有关。”更重要的是，长期压抑愤怒，还会伤害关系，或者说，是以伤害长期关系为代价来维护短期关系，得不偿失。

那么，面对愤怒情绪，直接爆发不行，长期压抑也不行，该怎么办呢？如果说压抑愤怒是处理愤怒的第一重境界，那么，第二重境界就是，思考愤怒。

就像是疼痛是身体发出的信号，用来提醒我们“有危险”，愤怒，同样是一种信号，它在提醒我们，内心深处出了一些状况，需要关注。当收到信号，我们需要去觉察和思考，到底是什么引发了我们的愤怒情绪？比如，我不认可对方对我的评价，他伤害了我的自我认知？或者，对方没有达到我的期待，让我觉得很失望？又或者，愤怒是因为某种恐惧？

你看，愤怒其实是在告诉我们，自己内心真正在意的、不顾一切想要维护的东西是什么，处理好这个问题，我们的内心就可以变得更强大。这样一来，愤怒情绪就不是一个待解决的麻烦，而是一种自我了解的工具。你可以问自己：“这次愤怒，告诉了我哪些信息？我想怎么对待这些信息？”

接下来，我们就可以进入第三重境界：使用愤怒。通常认为，愤怒是一种“负能量”，攻击性太强、破坏力太大。其实，愤怒是一种可利用的能量，用好了就是正能量，用错了地方才是负能量。

我们可以策略性地使用愤怒，比如，在合适的场合、用合适的方式、向特定的对象发怒，可以实现维护边界、引发注意、改变对方行为等很多效果，发怒是特定情景下的对外沟通工具。对内，我们可以把愤怒转为向上的动力，所谓“发愤图强”，这是一种强大的精神力量。

你看，从压抑愤怒，到思考愤怒，再到使用愤怒，掌握处理愤怒情绪的三重境界，我们就拥有了“愤怒的自由”。

来说说咱们得到的事儿。

王煜全老师最新一期的《全球科技产业报告》已经更新了，这一期要讲的是个新兴领域，叫长寿服务。

你可能会觉得，长寿服务不就是老年人健康管理吗？卖卖保健品、做做体检之类的，其实不是。王老师说，相比于以前的健康管理，长寿服务是一种从病后管理到病前管理的转变。以前我们是一年体检一次，只有身体异常了，明显符合疾病指标了才就医，相当于是我们被疾病牵着走。以后的长寿服务，会根据一个人的健康数据，建立个性化的持续监测系统。稍有异常，比如体温波动了、炎症水平增高了，马上就采取相应的诊疗措施，把疾病扼杀在摇篮里。

目前长寿服务行业刚刚起步，创业公司很多，做什么的都有，按具体业务大体可以分为预防、诊断、治疗和抗衰老四大类。那么王老师更看好哪一类呢？都不是。相比于这些单点分布的长寿业务，王老师更看好同时囊括各类服务的平台化公司。有多看好呢？这么说吧，王老师自己就创办了这样一家公司。在这个领域，王老师不只是投资人，更是创业者。至于王老师为什么这么看好平台化的长寿服务公司，你可以去他的课程中寻找答案。

2022年9月6日 科技前沿：怎样用DNA存储信息？

今天我们选择两个话题，为你提供知识服务。一是芯片行业即将结束景气周期，二是程序员与产品经理的相爱相杀。

今天的第一条，是彭天放老师带来的硬科技报告。

疫情以来，芯片行业一个最受关注的话题就是“缺芯”。缺芯状况持续了两年，各种元器件的价格不断水涨船高，芯片似乎成了一个躺着也能挣到钱的行业。不过，从今年上半年起，芯片的涨价潮在逐渐冷却。

芯片巨头和行业研究机构最近纷纷表示，这一轮芯片景气周期即将结束。比如台积电的总裁就在10月13号的三季度投资人会议中指出，芯片行业在2023年极有可能进入衰退周期。著名的行业研究机构Gartner也预测，全球芯片行业在2023年可能迎来负增长。

事实上，除了部分汽车芯片，大部分芯片的价格已经开始掉头向下。特别是存储芯片，可以说是真正感受到了行业周期的威力。你现在去电商平台，会发现很多固态硬盘的价格已经腰斩，跌倒了0.5元/GB。三星、镁光等芯片企业也都宣布，准备在2023年减产存储芯片。英特尔更是在10月16号宣布，旗下的傲腾系列存储芯片将逐步停产。

这个傲腾系列存储芯片，很多人可能都没听说过，这是英特尔在2017年开始主推的一个高速存储产品系列。它配置的不是普通的固态硬盘，而是英特尔自主研发的一种存储介质，叫做“3D XPoint”，号称拥有更高的读写速度和稳定性。

要知道，傲腾系列是英特尔拿最先进的技术押注的产品，前后投入了不下几十亿美元，英特尔本来打算用它来革固态存储市场的命。没想到，这款产品并没有达到预期效果，这次英特尔宣布停产，更是直接给傲腾系列判了死刑。相应地，英特尔在财报里计入了5亿多美元的减值，并且在今年二季度财报中出现了30年以来的首次季度亏损。

至于傲腾系列为什么会失败，有人说是产品定位不明确，有人说是技术路线不成熟，也有人说是行业周期成了压垮它的最后一根稻草，等等，这里就不展开了。

我想说的是，不同技术路线之间的竞争，以及残酷的市场淘汰，这其实是半导体产业发展过程中的常态。也正因为这种持续的竞争和淘汰，才让如今的市场上充满了各种物美价廉的电子元器件。对此，科学家和工程师们早有心理准备，在一些技术路线被淘汰的同时，一些新的技术路线正在涌现。

比如，就在英特尔宣布停产傲腾系列的前后脚，日本东京大学在《自然》杂志上发表了一项DNA存储技术的新进展。

说起DNA存储技术，可能很多人还都比较陌生。在得到站内李腾老师的合成生物学课程中，对这种技术有比较详细的介绍。它是仿照地球上生物存储基因数据的方式，用DNA螺旋上一对对的碱基序列来存储信息。这种技术的主要优势是，存储的信息密度非常大，地球上迄今为止的所有数据，如果都使用这种方式来保存，只需要一公斤左右的DNA物质。

不过，目前DNA存储技术还处在早期探索阶段，还有一系列需要解决的问题。比如，我们现在的确可以通过一些生物化学方法，把数据用碱基序列存储下来，但是，如何准确、快速地从一团乱麻的DNA物质中定位、读取这些数据，到现在连技术路线都不明确，更别说具体的操作了。

这次东京大学的科学家们发表的研究，就是对解决这个问题的一次新尝试。研究人员提出了一种新技术，叫做“基于生物酶的人工神经网络”。别看名字里面有“神经网络”四个字，这种技术并不是真的把DNA数据输入到电脑的神经网络里面进行计算，而是仿照神经网络的多层结构，用化学的方法来定位、标记出特定物质。

你知道，所谓神经网络算法，其实就是一层一层的加减乘除和函数运算。要用化学方法来模拟神经网络算法的计算过程，研究人员需要三样东西，分别是：数据载体、算法载体、运算平台。

数据载体，就是试管里面的DNA物质。

算法载体，就是生物酶。研究人员利用三种生物酶，它们各自的作用是：产生、剪切、降解DNA物质。这三种酶可以理解成类似加减乘除这些算法的对应载体，用它们来一层一层地筛选DNA物质。

运算平台，是一种生物芯片。将DNA物质涂敷在芯片上，进而利用生物酶来跟DNA物质产生反应，通过显微镜来观察反应的结果。这就好比是一台模拟计算机，在运算这个生物酶的神经网络算法。

通过这种方式，研究人员成功地从大量DNA样品中定位了一些物质片段。研究人员表示，下一步，他们将尝试用这种方法，计算存储了真实数据的DNA，比如图片数据、声音数据等等。

当然，这种基于DNA存储路线的数据提取方法还处在非常早期的阶段，还有很多难题没有攻克。甚至，DNA物质是否真正适合除了生物之外的数据存储场景，也有待讨论。

对芯片产业来说，每次新的技术路线突破，就好像是一个生物种群产生了新的基因突变，这种突变是被自然的剪刀裁掉，还是保留下来成为种群演进的方向，我们不得而知。但没有突变，进化就不可能发生。

来看今天的第二条。

10月24日，是“程序员节”。1024是电脑程序运行的基本单位，选10月24日这天做节日，寓意程序员们就像电脑的基本单位一样，用低调、踏实、硬核的技术能力搭建起科技世界。传闻在这一天，程序员可以拒绝加班。

也就在这一天，程序员和产品经理之间相爱相杀的老段子又火了起来。比如，《吐槽大会》上有程序员吐槽：“既不会开发，也不会设计，又想当经理，于是就当了产品经理。”还有段子说，某产品经理要求程序员实现“根据用户手机壳的颜色来改变App的主题颜色”，程序员对这个需求过于绝望，跟产品经理厮打起来。

我们知道，产品经理的核心工作就是明确产品需求，这也是程序员吐槽最多的地方：需求天马行空、毫不考虑落地性，说不清楚需求的价值，需求整理得不够细，开发过程中频繁修改需求等等，害得程序员只能加班做无用功。当然，产品经理也很委屈：你以为明确需求这事很简单？“需求”这两个字就是玄学，谁干谁知道。

还真是这样，摸不清需求可不只是产品经理的烦恼。最近我读到李松蔚老师的一篇文章，他说心理咨询师这个职业，很多时候也是卡在摸清需求这一关。

德国著名的家庭治疗咨询师弗里茨·西蒙曾经提出，咨询师就像一个出租车司机，在展开咨询前，必须明确来访者的咨询目标是什么，才能对症下药，给出改善方案。如果咨询师没有搞清楚来访者的需求，就展开了辅导工作，就好像司机不知道目的地，就想当然地发动了车，结果可想而知。

西蒙用出租车司机这个比喻，是在强调咨询师明确需求的重要性。不过，李松蔚老师进一步提出，这个比喻其实不太贴切。乘客打车，当然知道自己要去哪，哪条街哪栋楼，出租车司机只需要规划出最佳路线，带乘客直接抵达目的地就可以了。

咨询师的工作可没有那么简单。大多数时候，来访者心里只有一个模糊的目标，比如“改善亲子关系”。但是，好的亲子关系应该是什么样的？想具体达到什么效果？来访者往往说不出来。这相当于是，乘客告诉司机“往北走”，具体去哪儿，不知道。如果咨询师坚持先问清楚需求再展开辅导，那可能工作永远没法推进。该怎么办呢？

李松蔚老师说，其实咨询师的角色更像是租房中介。我们都有过租房的经验，初次见面，中介只会粗略地了解你的需求：想租一个什么样的房子？一居两居？地段范围？大概什么价位？问到这种颗粒度就OK了，中介会拿上钥匙，带你实地看房，而不会一直追着你“明确需求”：两居的话，倾向于一个卫生间还是两个？是否要干湿分离？离地铁站近一点，具体来说是500米还是1000米？要这么问下去，肯定得把人吓跑。

所以，在中介的工作模式中，需求问到差不多就要行动起来。一个小区一个小区地走上一圈，客户才能有进一步的体会：这间房子哪儿哪儿都满足需求，但就是味道太大，我接受不了。那间房子虽然价格超预期了，但是各项条件都不错，或许可以考虑一下。就这样多走几趟，最初的需求跟现实的反馈不断碰撞，不断变化，最后找到的房子可能跟当初想的完全不一样了，但足够满意。

同样的道理，在心理咨询中，如果来访者要改善亲子关系，咨询师只需要跟他讨论个大概方向：是想跟孩子无话不谈吗？还是想学会正面管教孩子？然后制定个初步方案，先把第一步迈出去，在接下来的咨询中不断摸索他心中好的亲子关系是什么样。

回到我们前面提到的研发小哥和产品经理之间的矛盾，你会发现，这其实是出租车模式和租房中介模式之争。研发小哥期待的是出租车式的需求，你精准地告诉我需求是什么，我用最简洁的代码帮你实现。而产品经理扮演的是租房中介角色，他面对的需求是模糊的，得跟着业务方一起探索，在有个大致方向时，先出个测试版产品，投入市场看看，在不断的产品迭代中找到最终方案。需求变来变去，看起来是在做无用功，其实这是找到最终方案的必要摸索。

同样地，我们自己在开展工作时，要先判断这是一个什么样的任务：如果是出租车式的，目标明确，需求明确，那么我们就直接规划行动方案，奔着目标去干；而如果是租房中介式的，只有大致方向、需求模糊，你没办法说，等一等，我要把所有事情都搞清楚了再动手，而只能是摸着石头过河，在行动中逐渐明确目标，在行动中调整行动方案。

就像李松蔚老师说的：“咨询师这门手艺中比较核心的部分——在模糊性和精确性之间找到微妙的平衡。这恐怕也是生活的某种真相：人需要一部分的想象以对抗不确定，否则就不知道往哪里走；但又不能想得太细致，精确同样让人寸步难行。”

来说说咱们得到的事儿。

今晚八点，双十一得到狂欢节就要拉开序幕了，我特别提醒你关注，得到阅读器今晚也会首发新品。

这一款新品，名字叫F7。F代表“Focus”，专注；7指的是阅读器屏幕的大小，7英寸。听到这个数字，熟悉得到阅读器的用户可能眼前一亮：有10.3英寸的得到阅读器Max，还有5.2英寸的mini，这次终于等来了尺寸不大不小的F7。F7跟Max相比，可单手持握，更方便随身携带；跟mini相比，屏幕更大，看书的时候不必总是翻页，而且待机时间更长。

很多人习惯晚上睡前刷会儿手机，想戒却总戒不掉。怎么办？阅读器就是一个很好的替代方案。跟自己约定，睡前不要把手机带进卧室，要带就带阅读器。利用睡前半小时，培养起阅读的习惯。在这一点上，得到阅读器新品F7非常贴心，专门配置了24级的冷暖可调背光，夜晚看书也不累。

而且，F7是我们得到原创的外观设计，颜值非常高。文稿区我放了几张实拍图，你可以去看看。

最后要提醒你的是，今晚八点，一定要来得到直播间，新品F7首发有特惠，比双十一活动还要便宜的价格，只限今晚四个小时，千万别错过。

2022年9月7日 核科技如何为农业赋能？

今天我们选择两个话题，为你提供知识服务。一是柿子成为新一任水果顶流，二是游戏《原神》上线两周年，成为新晋“吸金王”。

今年秋冬的新一任水果“顶流”出现了，这就是柿子。霜降前后，柿子上市，不仅大卖，还频频登上热搜。大众点评数据显示，今年全网“柿子”关键词的搜索量比去年翻了一番。那些喜欢推“季节限定款”的新式茶饮，也集体把目光转向了柿子。比如喜茶推出了一款柿子茶，叫“喜柿多多”，一天卖了10万杯；奈雪也推出了一款“霸气好柿”鲜果茶；还有咖啡品牌推出了柿子拿铁，等等。

我国是柿子的原产国，也是第一大生产国，产地遍布南北。不过，柿子的应季期很短，难保鲜、难运输，一直以来都是“季节限定”型水果。这两年全国人民能物美价廉地尝鲜，要得益于柿子的保鲜、加工、运输技术的不断提升。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

我们知道，保鲜问题，向来是果农“甜蜜的苦恼”。水果从采摘到最终售卖，中间每一个环节都会发生损耗。我国水果产业的损耗率高达20%，每年要损失4000亿元人民币。水果产业迫切需要新的保鲜技术，比如，辐照保鲜。

2020年，中广核集团在广西搞风电项目时，顺便在广西百色市建立了一个水果辐照保鲜站。广西是我国水果第一大省区，一年四季都有水果丰收，保鲜问题解决了，能给当地带来巨大的经济收益。这个辐照保鲜站的工作原理，就是用电子加速器形成的电子束来照射瓜果，利用辐射杀死瓜果里的微生物、病菌、虫卵，从根本上去除腐烂的诱因，从而延长瓜果的保质期。

比如，每年8月上市的红心猕猴桃，原来用传统冷藏技术，最多只能保鲜40天，而用了辐照技术之后，猕猴桃的保鲜期延长到了100天。这样一来，不仅能减少运输损耗，而且，有了超长保鲜期加持，还能错峰销售，卖出更好的价格。

你看，辐照保鲜，就是在用最硬核的科技，解决最接地气的问题。

除了保鲜，辐照技术还能为农产品除害。具体方法是，利用γ射线或加速器产生的电子束，对昆虫进行照射，破坏昆虫的生育能力，再将不育的雄性昆虫投放到农产品受害区域，就可以根除害虫种群。这是最环保的生物防治技术，对其他生物的影响小，并且效力持久。我国已经对十几种农业害虫进行了辐照研究，也在大面积田间释放中取得了显著效果。

这种方法也在全世界广泛应用。去年4月份，墨西哥的最大港口曼萨尼约港突然被大量地中海果蝇入侵。这个港口承担着大量蔬菜水果出口的功能，而地中海果蝇是果蔬的“头号杀手”，很可能导致这些产品无法出口。当地向联合国发起了紧急求助，联合国粮农组织和国际原子能机构合作，在当地释放了14.5亿只经过辐照的绝育雄性果蝇，很快害虫数量就大幅减少，并且最终被根除。

前面说的保鲜和除害，都是用到核科技中的辐射技术。另外，核科技中的同位素技术，也被广泛应用于农业中。同位素指的是质子数相同但中子数不同的同种化学元素，它们在元素周期表上的同一个格里，但核物理性质会有所不同。利用这一点不同，可以做很多事情。

一部分同位素是具有放射性的，它可以用来检测农药残留。就像给汽车安上定位系统，我们通过查看定位信号，就能追踪汽车的位置和行驶轨迹。同样地，用放射性同位素给农药做上标记，我们可以通过检测放射性，来追踪农药在农作物生长、收获、储存、食用等各个阶段的含量变化。

科学家根据这些检测数据，来制定农药安全使用的标准，不断减少农作物和环境中的农药残留。而且，同位素标记还能追踪到农药在鸡、羊等动物身体中的代谢过程和残留数据，可以帮助科学家发现农药的代谢规律，从而研发出效力更高、残留更少的新型农药。

前面说的放射性同位素的作用，没有放射性的同位素叫做稳定同位素，它在农业上也有用处，可以用于农作物的产地溯源研究。

背后的原理是，生物体内的同位素组成，会因为生长环境的不同而产生差异。生物体中的稳定同位素，就像是它的产地给它打下的“烙印”，没法作假。利用这一点，就可以对农作物的产地进行溯源。

比如牛奶。我国农科院利用稳定同位素技术，构建了一个牛奶同位素数据库，对出产牛奶的养殖场进行溯源，可以精确定位到700米之内的范围。再比如，西湖龙井茶这样的地理标志性产品，也可以用稳定同位素技术来进行产地鉴定，防止假冒品。我国目前也已经建立了龙井茶的样品库和同位素数据库，在产地溯源的基础上，更好地进行产地保护。

你看，高大上的核科技，早就广泛应用到了农业上。有统计指出，目前核科学对农业的贡献率占到了整个农业的10%。科技正在成为农业发展的第一生产力。

来看今天的第二条。

最近，应用商店情报平台Sensor Tower公布了9月份移动游戏全球收入排名。其中，《王者荣耀》以月入1.9亿美元蝉联榜首，排第二名的是来自米哈游的《原神》，月入1.3亿美元。

《原神》是在2020年9月份推出的，到今年9月份刚刚上线两年。据Sensor Tower统计，两年中，《原神》在苹果和谷歌应用商店的累计收入为37亿美元，仅次于《王者荣耀》与《和平精英》，排全球第三名，堪称游戏业内的新晋“吸金王”，它背后的米哈游也赚得盆满钵满。

目前米哈游还没有上市，据外部人士估算，2021年米哈游的营收为328亿元人民币，净利润为185亿元，比网易的同期净利润168亿元还多一点。在2022年中国《新财富500富人榜》中，米哈游的三位创始人蔡浩宇、刘伟和罗宇皓，分别以553亿元、305亿元以及289亿元的身家，排名第73位、第145位、第157位。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

对于《原神》为什么这么成功、吸金能力为什么这么强，业内已经有很多分析，比如：开放世界的设计，多角色养成玩法，PC、主机和移动端的多平台同步，免费加抽卡的商业模式等等。这些都没错，不过我还想再补充一点：米哈游可能是国内最会做IP化运营的游戏公司。

我们知道，游戏行业有几大难题：

第一，生命周期短。游戏的研发成本很高，动辄上亿元，但游戏的平均生命周期却只有8—12个月，玩家玩一段时间就腻了。游戏怎么长久地留住玩家，是一个大问题。

第二，收费模式遭诟病。免费游戏要赚钱，就要想办法用各种道具卡牌让玩家多氪金，但花样多了又容易招致玩家不满，比如不少人吐槽《王者荣耀》的高价皮肤很坑人。

第三，拉新难。让老玩家尝试新游戏相对比较容易，而让不玩游戏的人首次尝试玩游戏，比较难。目前，游戏群体比起整个网民群体还是小众的，哪个游戏能够率先完成“破圈”，成功拉新，谁就占得先机。

你发现没有，把游戏角色IP化，可以“一石三鸟”，同时解决这三个问题。当游戏角色成为虚拟偶像，热爱它的粉丝们当然就会更愿意长久地玩下去，从而延长游戏生命周期；粉丝们为自家偶像氪起金来出手大方、毫不心疼，收费什么的不是事儿；粉丝们还会自发进行传播，帮自己偶像完成破圈。

《原神》就是把游戏角色IP化的高手。具体来说，有这么几个大招：

第一，最常见的招数，做联名。《原神》是最会搞联名的游戏，没有之一。上个月庆祝上线两周年的时候，《原神》的联名款可以说已经到了丧心病狂的程度，让人无处可逃。你点个必胜客，会看到饮料杯上印着原神人物“安柏”和“优菈”；打开高德地图，会有原神人物“派蒙”给你语音导航；连凯迪拉克和《原神》也官宣“在一起”，推出了两款联名限量版车型，车身上印着“枫原万叶”和“北斗”两个游戏人物。

第二，做话题营销。上个月，《原神》把游戏人物“派蒙”做成了一个38米高的巨型充气人偶，让它漂流在伦敦市区的泰晤士河上，沿途和大本钟、威斯敏斯特宫等伦敦著名景点合影。不但引爆伦敦市民的围观，还让派蒙在推特上实力圈粉，轻松拿下10万+喜欢。据说之后，这个巨型派蒙还会到新加坡著名景点巴拉望海滩，开启全球巡游之旅。

再比如，在《原神》游戏中，人物可以通过“传送锚点”瞬移到地图的某个位置。《原神》就用这个梗，在国内外多个知名景区发起“传送锚点打卡活动”。你可以在伦敦滑铁卢车站、纽约皇后中心等地看到游戏人物的“传送锚点”，每天都有无数玩家被吸引过来打卡。

第三，制作人物动画，放大角色魅力。比如去年，《原神》为一个新角色“云堇”专门制作了一段动画，动画里云堇有一段戏剧唱段，专门找了上海京剧院国家一级演员杨扬老师亲自配音。这段动画在国内外社交媒体上爆红，多次登上推特热搜。不但让玩家爱上云堇，还让无数老外爱上京剧。

上个月，《原神》还宣布和全球知名动画制作公司飞碟桌（ufotable）合作，正式启动《原神》动画项目。在历史上，由游戏IP开发而来的最成功动画，要数任天堂的精灵宝可梦，它不但扩大了游戏本身的影响力，而且超越了游戏生命周期，让宝可梦一直活跃在我们身边。如今，《原神》也正在沿着这条路进发。

第四，鼓励游戏内容的二次创作。相比其他游戏，《原神》投放的硬广比较少，而着重通过二次创作来扩大IP影响力。比如，《原神》和B站合作，推出“UP主激励计划”，鼓励他们把游戏内容、游戏角色做成视频传播。除了游戏类UP主，其他类型的UP主也有可发挥的空间，比如，美妆UP主就去复刻游戏人物妆容，美食UP主就去复刻游戏里的食物。总之，通过各个渠道去引爆游戏的二次传播。

正如米哈游创始人蔡浩宇说的：“我们不是在做游戏，而是在做IP。”也许，这就是《原神》的流量密码。

来说说咱们得到的事儿。

又到了周五的头条帮你问的时间。@袁泉 同学请教陈海贤老师：工作生活中的挑战高频且艰巨，而好的心理状态是应对一切的基本面。请问，在压力面前，怎样给自己做好心理建设？

陈海贤老师回答：最无效的心理建设，就是压力临头，临时抱佛脚，劝说自己“一切会好的”“没什么大不了的”这些自己也不相信的话。而最有效的心理建设，是通过平时的刻意练习，逐渐形成一套固定的、能够真的化解压力的思维方式。

我在《自我发展心理学》中曾经介绍过成长型思维，每当遇到困难和挫折时，你可以不断问自己这几个问题：

第一，压力带给我的好处是什么？

第二，通过做这件事，我积累了哪些经验？

第三，还有什么别的方法，是我能试的？

第四，有别人做到吗？他是怎么做到的，我能学他什么？

第五，如果这件事已经失败了，我从中学到什么？

每一次都坚持问，你慢慢就学会了在压力中成长的思维方式。这种刻意练习就是最好的心理建设。祝你成功。

以上就是陈海贤老师对@袁泉 同学的回答，希望对你也有启发。如果你也想向得到老师提问，可以去知识城邦给“得到头条”官方账号留言，提出你的问题，头条帮你问！

2022年9月8日 什么样的纸书让我心心念念？

今天推荐给你的是我们的重磅新书《资治通鉴熊逸版》的第二辑。

这是一个堪称浩大的出版工程。熊逸老师发愿用长达数年的时间，把《资治通鉴》以当代中国人的视角，给你串讲一遍。去年出版的第一辑，讲的是《资治通鉴》的前两卷，也就是战国早期的历史。不少人读完不过瘾，催我们赶紧上架第二辑。经过近一年的筹备，《资治通鉴熊逸版》的第二辑终于可以和你见面了。

这套书讲的是战国晚期和秦朝的历史。但是，熊逸老师说，跟着他，你读的不是《资治通鉴》这一部书，而是让成百上千本书在你的心中相互映照、彼此激荡。仅仅是在第二辑里，熊逸老师提到的中西方典籍、著作就有326本。这些书横跨历史、文学、艺术、哲学、社会学、管理学等等领域。你可以通过《资治通鉴》这一部书，和成千上百本书相遇。

借着新书发售，我们请熊逸老师分享一下他的私人阅读经历。看看一个爱书之人，最难忘的阅读体验是怎样的？为什么在数字化的今天，你仍然值得拥有一套纸书？好，有请熊逸老师。

你好，我是熊逸。

谈论纸书，在今天似乎是一个弥漫着乡愁气息的怀旧动作了。

不过，电子书虽然有十足的能力为我们匹配各式各样有趣的灵魂，但我们依然会对好看的皮囊一见倾心。即便电子书有朝一日也能够以好看的皮囊示人，但三维世界里的质感、触感，尤其是肌肤相亲的缠绵感，如同杨柳依依，雨雪霏霏，永远令人迷恋。

这一回，我就跟你分享五套我自己心心念念的纸书。

《毛泽东选集》

第一套书是《毛泽东选集》。

**时光倒流几十年，和绝大多数同龄人一样，我的童年生活里不存在任何精致的物品。那个时候的印刷品，即便以当时的眼光来看，也仅仅是一种信息的载体而已，很难让人产生心动的感觉。书里的文字都是活字印刷的产物，经常会有某个字急于自我表现似的，歪一歪，扭一扭，挣扎着想要跳出自己所在的行列，这是印刷机的震动所导致的活字松动的结果。**

**每一页的纸张摸起来也不舒服，说是白纸，其实或多或少都有点脏兮兮的感觉，像是在浓重的雾霾天色里腌渍过的。纸的边缘还很锋利，容易把小孩子细嫩的皮肤割伤。如果书里出现图片，基本都是线描。**

**所以，识字不多的我，最喜欢的书是家里珍藏的一部《毛选》。翻开这本书的封面，用当时小学生作文的经典短语来说，“首先映入眼帘的”，是一张薄如蝉翼的、特别有高级感的、半透明的、雾蒙蒙的硫酸纸，隐隐透出下一页铜版纸上光可鉴人的毛主席像。**

**所以，如果你听说有小孩子在不太识字的年龄就爱翻看《毛选》，切不可轻率地认为这是笑话。**

根据我小时候的质朴印象，那种由硫酸纸所带来的，简直可以用“曼妙”一词来形容的，在当时所特有的形式美，同样具有摄人心魄的力量。

中华书局首版《资治通鉴》

我心心念念的第二套书是中华书局首版的《资治通鉴》。

遇到这套书时，我在上小学。那时候我识字多了，阅读兴趣猛涨，家里凡是有字的东西都会拿来看。那是一个实用主义大行其道的年代，书籍的品相自然不会有多大的提升，所以任凭是多有分量的名著，在我手里也会被压着看，折着看，得不到它们本应得到的尊重。

对于那些情节引人入胜的通俗小说而言，读者只要才一接触，就会被它们“有趣的灵魂”吸引，皮囊好不好看也就无所谓了。而另外一些书，那些阅读门槛比较高的作品，假如缺了“好看的皮囊”，恐怕“有趣的灵魂”就很难有机会被人看到、欣赏，乃至爱慕。

好在我遇到了很多内外皆秀的书。比如中华书局的20册标点本《资治通鉴》，首版首印。这套书，虽然以今天的审美眼光而论，算不得好看，但在我小时候，如此一套皇皇巨著，怎能不让人又惊奇又喜爱呢，尤其是繁体竖排，正文和注释通过不同字号加以区别，错落有致，古意盎然，轻轻松松就可以把人带入另外一个时空，体验人生的另一种可能。

就这样，在各种美感因素的合力之下，年少的我不知不觉地就跨过了阅读门槛，真的读下去了。

精装本《韦氏英语辞典》

第三套让我心心念念的书是精装本的《韦氏英语辞典》。

30多年前，改革开放的春风吹拂过我家所在的城乡结合部的时候，父亲作为农学专家远赴地球背面。行道迟迟，载渴载饥，回来的时候，父亲带回来很多外国书刊，让我第一次对“精美”这个词有了切身的感受。

记得有一部韦氏英语辞典，又大又重，布面烫金，内文的切口非常特别，依次按照26个英文字母，呈现出26个半圆形的凹陷。这本来是一个功能性设计，方便按首字母查找单词，但每一页纸的裁切都有刻意为之的毫厘之差，所以当整本书合起来的时候，那26个凹陷位置呈现出了很迷人的几何之美。

我在成年之后读艺术史，读到现代设计之父彼得·贝伦斯的设计理念，大意是说不要为了美感去雕龙画凤，只要把功能性做到极致，美就会自然现形。这段话立即就唤醒了我记忆中的那部辞典，刹那间就对大师的教导心领神会。

还有几本精装书，记不得名字，印象深刻的是书的切口泛着淡淡的金光。

可能有些同学对“切口”这个词比较陌生，我先简单解释一下。一本书是一个六面体，除了封面、封底和书脊之外的3个面都叫切口。成年之后我才知道，切口泛着金光，这是一种很古老的装帧工艺，叫作gilded page edge，也许没有相应的中译名，直译过来就是切口烫金。这种技术原先也只是为了实用性目的服务的，意在阻隔湿气的侵蚀。普通金属都怕潮湿，这件重任就落在了金箔身上。

我一直欣赏不来黄金的美。但只有在图书装帧的世界里，我才能够由衷地感受到黄金也可以是美的。无论是封面标题和切口的烫金，还是中世纪的手抄本里僧侣用来书写每个篇章的首字母的金泥，纵然富贵逼人，但偏有一番风雅的味道。有些切口烫金，甚至做出了有凸凹感的纹理。捧着这样一本书，哪怕满眼都是认不得的“洋文”，也会生出咬咬牙读下去的冲动。

译林版《莎士比亚全集》

幸而时至今日，国内出版物也能做到国外上乘精装本的水准了。这两年最让我惊艳的一套书，也是让我心心念念的第四套纸书，就是我的编辑李倩老师送给我的译林精装本《莎士比亚全集》。据李倩老师说，这套书当时只剩两套了，她一套，我一套，广陵散从此绝矣。

我虽然已经不了解装帧工艺的最新进展了，但仅从观感上说，这套《莎士比亚全集》的精装封面完全做出了布面压纹的浮雕感，上切口用到了烫金工艺，因为整体色调强调黑白关系，所以用的不是金箔，而是金箔质感的某种亮黑色的金属。篇章页纯黑色，竟然是下了大本钱，四色套印，印出了黑色的浓郁感。其中又有极小的文字以黑底反白呈现，偏要用宋体字，极细的横线笔画一丝不苟。这简直就是印刷术的“炫技”。早年的印刷厂车间主任如果接到这样的设计稿，当场就要跟设计师拼命的。

时代的进步就是这样肉眼可见，这套书的用纸、装订、排版、插图，处处都是工艺品的水准，让我时不时都想拿出来把玩一番，哪怕只是随手翻翻，胡乱读一读书里的任意一段。

《资治通鉴熊逸版》

最后想分享的一套书是《资治通鉴熊逸版》。

小学在家里读中华书局版《资治通鉴》的时候，是不可能想象得到，在几十年后的某一天，我将欣欣然把不惑之后的若干年月，全部投入到这套书上。更不可能想象得到，几十年后的又一天，我将转换成作者的身份，亲眼看到自己版本的《资治通鉴》，一年一年，如约来到我的书房，站上我的书架，与儿时曾伴随我嬉闹的皇皇巨著比邻而列。对于一个以读书为志业的人来说，这真是莫大的荣幸。

《资治通鉴熊逸版》的装帧配色，是特意请中国传统色专家郭浩老师定制的，郭浩老师为每个朝代选取了专属的时代标识色，第二辑封面的颜色——俑蓝和俑绿，就来自秦朝兵马俑复原后的其中两个主色，这跟文稿所讲述的时代遥相应和。

而且，我要特别感谢编辑和设计师，把内文分拆分成了9本薄薄的小册子，这让这部将近90万字的大书，有了更轻盈的灵魂。如果有一天，在摇摇晃晃的地铁里，看到有人从随身的大衣口袋里，掏出这样一本《资治通鉴》，沉浸其中，虽然我依旧不敢上前搭讪，但请相信，那一定是我生命中的幸福时刻。

我是熊逸，希望新一辑的《资治通鉴熊逸版》也能被你喜欢，为你的生活增加一点点美的可能性。

内容听完了，我是罗胖。

《资治通鉴熊逸版》的第二辑，实物我已经拿到手了。配色是来自兵马俑的蓝色和绿色，令人眼前一亮，爱不释手。我已经迫不及待地想象第三辑、第四辑是怎样的绚丽色彩，把它们放在书架上，又是多么地震撼人心。

反正我是下了决心了，不管十年还是八年，一定要支持熊逸老师把这个史诗级的出版工程干完。

如果你想支持熊逸老师，恳请你现在就在得到APP首页搜索“资治通鉴”四个字，拿下《资治通鉴熊逸版》。这套书无论是摆在家里，还是送人，还是自己抽出个单本在路上看，都特别的体面。

现在下单还可以享受双十一的最低价。推荐你不要错过。

2022年9月9日 怎样做适合当代人的经典书？

今天，我要借这个机会，来给你推荐我们的重磅新书《资治通鉴熊逸版》的第二辑。

大家都知道熊逸老师在咱们得到有一门课叫“熊逸讲透资治通鉴”，这门课三年来已经有累计10万人次订阅，非常受欢迎。

去年，我们把第一季的课程深度编辑，变成了书，一年卖了有5万套。如果你了解图书市场就会知道，这个类型的书，而且是这么大体量的书，能卖到这个数字，是一个很不错的成绩了。

今年，用户一直在催我们第二辑什么时候出来，我们也抓紧时间，紧赶慢赶，终于赶在双十一之前，把第二辑的书做出来了。这一辑讲的是从公元前320年到公元前210年，也就是战国中后期到秦朝二世刚即位时的历史。在这一辑中，随着历史的进程，你会清晰地感受到，战国各个诸侯国是如何走向土崩瓦解的，又为什么是秦国可以一统天下。

你可能知道，市面上的 《资治通鉴》，版本其实挺多的，为什么我们得到还要再做一套呢？不光是因为我们做过课，更重要的是，我们觉得应该有一个以当代中国读者为中心的《资治通鉴》版本。

常见的《资治通鉴》版本主要是以翻译或者是注释为主，但是你想，1000多年前的古书，翻译和注释做得再好，对当代读者的门槛仍然是太高了。为什么这么说？最关键的原因是，当代人跟司马光那个时候的问题意识不一样。你想，司马光大书特书的东西，咱们当代人未必在意。而我们在意的东西，司马光可能就一带而过了。一句话，就是司马光不懂我们。

所以，我们在跟熊逸老师策划“熊逸讲透资治通鉴”这门课程的时候，心里就带着一个念头，那就是不能光给用户讲《资治通鉴》说了啥就完了，还一定要就着现代国家、现代企业，以及我们这些现代人的工作、生活、学习中遇到的形形色色的挑战来讲，来看看那些一两千年前的老故事，对于当代的我们能有什么用、能带来什么启发。这是这门课的初衷。

那我们做到了吗？订阅过“熊逸讲透资治通鉴”这门课程的老用户应该会同意，我们基本上是做到了。但是为什么我们还要做纸质版呢？为什么这套纸质版的《资治通鉴熊逸版》你还是值得拥有呢？今天罗胖精选，我就想抛出几个理由，你听听看。最后您再来做选择。

1.文字体验不一样

第一个理由是，经过新一轮的编辑，文字体验不一样了。

课程是听，而书是阅读，粗略地说，一个时间的艺术，一个是空间的艺术，用到的是两种完全不同的感官，我们作为读者，作为用户，获得的感受也是完全不一样的。

无论是做课还是做书，得到做的都是知识服务。所谓的知识服务，用著名出版人读库六哥的话来说，我们销售的不是那些纸，也不是写在纸上的那些字，我们销售的是什么呢？是“时间的自由度”。

你想，得到里的课程，解放的是你的双手和眼睛，让你在通勤、运动、做家务、闭目养神的时候，仍然能够学习。这是一种时间自由度，而纸质书给你的是另外一种时间自由度。课程是一讲一讲地更新，要更新一年，你要等，要跟。而拿到书，是所有内容一次性给到你，你一下子就拿到了知识的全景。你相当于站在山顶，来同时观看山下的风景。当然，时间上你可以自由安排，一套书9本，每天1本，9天读完，它也不费劲，获得的是一个浓缩的、全局的对知识的通感。

为了让你获得更好的阅读体验，我们出版《资治通鉴熊逸版》这套书，并不是简单地把音频文稿搬过来，而是经过了一轮又一轮细致的打磨，以适应纸面阅读的习惯。第二季熊逸老师的课程是今年6月份完更的，到现在5个月了，按理说课程稿子都有，出书应该很快吧，为啥我们还花了这么多时间？其实大部分时间都是在一字一句地重新打磨文字，让你捧读这本书的时候，能够感受到文字的典雅。

不光是打磨文字，出书的时候，我们对书稿中涉及的史实、典籍、引用，也做了又一轮的核对。《资治通鉴》毕竟是很专业的中国古代史领域，我们的编辑同事自己核一遍不放心，又特意请了两位历史学者再次核对。除此之外，在下印之前，我们还邀请了120位审读人审读书稿，为这套书的内容质量又加了一层保险。

这是我今天向你推荐这套书的第一个理由，就是文字体验不一样，跟课程不一样。

2.纸书排版下功夫

我还有第二个理由，这套纸书的排版，我们真是下了功夫。

图书行业发展这么多年，排版的技术已经很成熟了，做一个舒服的排版其实并不难。但是，《资治通鉴熊逸版》排版的一个细节仍然值得说一说。

《熊逸讲透资治通鉴》这门课程中的文稿其实是附上了《资治通鉴》古文原文的，但是很多用户只听课，听音频，没有打开看文稿的习惯，这有点可惜。因为《资治通鉴》的原文本来也是第一流的古文，好文章，本身的价值就很高，如果有时间，是很值得细细品味的。

好在咱们现在有了纸质书。古文呈现在纸质书上，不像在音频课程中那么容易被略过去。而且我们设计师选的字体、字号、间距，看起来也特别舒服、典雅。我们是下了功夫的。

《熊逸讲透资治通鉴》这门课的音频，我是一期不落听过的，但是拿到纸质书后，空闲的时候我仍然喜欢再看一遍。慢慢地看一段古文，琢磨一下，然后去看一段熊逸老师的解读，然后再回来看一下古文。这么读，效率当然有点降低。但是，像《资治通鉴》这样的经典，难道不就该这么读吗？

这是我推荐这套书的第二个原因。

3.装帧长脸

第三个原因，是我们做书的人特别讲究，也特别嗨的一点，就是这套书的装帧很长脸。

熟悉传统文化的同学都知道，中国古代特别注重“服色”，服是衣服的服，色是颜色的色。每个王朝更替的时候，都要改换服色，以示天命的变更。

所以我们在做这套书的时候，我们也特意找了《中国传统色》，这是一本名作，《中国传统色》这本书的作者郭浩老师，为我们这套《资治通鉴》每一辑、每个历史时段、每个朝代定制了一个专属颜色。

去年出版的第一辑，讲的是战国早期的历史，所以用的是周朝礼服的颜色，玄和纁。玄是黑色；纁字有点难写，你可以打开文稿看看这个字，这个颜色是类似夕阳的橘红色。

今年出版的第二辑，讲的是战国晚期和秦朝的历史，所以郭浩老师给我们定制的是秦朝兵马俑复原后的主色，俑绿和俑蓝。这两种颜色，特别能够体现大秦帝国的气度。

这套书的装帧还有一个特别有匠心的地方，我特别喜欢。设计师选了司马光编写《资治通鉴》时留下的残稿真迹作为护封内侧的底图，这个设计特别现代大气，又充满了历史感。还记得第一次看到成品的时候，作为这套书出版的参与者，罗胖我一下子就觉得特别有面子。

这是第三个理由，装帧很棒。

4.适合现代人的小开本

第四个理由呢，你别看它是一大函，一大套，拆开了是9本小开本。我们为什么要在大书当中做小开本呢？这是为了适合现代人。

推荐这套书，当然要说说开本。

这里我要说一句得罪同行的话，今天，市面上有不少做得很精美的《资治通鉴》版本，其实这样的书，在初心上，就没怎么打算让读者读，至少是没有把读者当作服务的对象，或者说中心。你想，300万字的《资治通鉴》，再加上注，像胡三省的注，有300万字，这加起来600万字，做成繁体竖排，配上硬书壳，甚至是做成巨型的线装本，当作一个家具摆在那儿，或许有装饰的意义吧，但我确实不太敢想象，今天真有多少人会读那样的版本。它太重了。

《资治通鉴》这样的传世经典，是不应该被这样对待的。我们在做这套《资治通鉴熊逸版》的时候，脑子里其实一直装着一个普通的、忙碌的、时间有限却渴望真的去读书的现代人的形象，我们希望的是这套书做出来，无论是内容还是形式，在各个方面都应该适应这样的人的需求，能真的帮他把《资治通鉴》读完。

所以，最后就有了你看到的这样的平装小开本，一套9本，每本都不厚，拿起来很轻巧。我们称过，比一部手机还要轻。什么姿势都可以读，站着读，坐着读，躺着读，拿一只手把书卷起来读，都可以。

如果你喜欢通勤路上读书，出门的时候随手带上一本，搁在包里或者塞进大衣口袋里都成，哪里方便，哪里拿出来，随时都能读。

如果你在家读，尤其喜欢在家躺在沙发上读书，小开本的好处就是，你再也不用担心书掉下来砸脸上生疼了。

当然了，其他用法还有很多，总之你是怎么读都成，这就是小开本的好处。

这是第四个理由。

5.你的社交货币

其实我还有第五个理由，这本书会成为你的社交货币。

纸质书有一个好处，可能是课程和电子书永远无法替代的，那就是被看见。

你想，我们听课，听歌，听新闻，听相声，在周边人看起来都是戴着耳机，旁边人是看不出差别的。但是你的书，无论是放在桌上，摆在书架上，还是拿在手里，随时都在向外界发射信号，谁都看得到你在干啥，而且通过书名和书的装帧品相，立即就能判断出你这个人的品味。这就是书无可替代的价值啊。

你可以想象这么两个场景：

第一是在地铁上。满地铁的人都在看手机，而你在读书，还是在读这么精致的一本《资治通鉴》，你想想周围的人，尤其是懂的人，尤其是你身边如果有得到用户的话，看你的眼神会是什么样呢？

第二是在单位。你把书往桌上一搁，领导一看，“哟，小王，还读《资治通鉴》呐？”你看，又是一个重要的向你周边人发射信号的过程。你要是机灵点，就说，“领导，您也要读《资治通鉴》吗，我送您一套。”你看多好！这社交不就有了吗？

这当然不是什么爱慕虚荣，我们每一个人都需要通过适当的方式，向周边环境发射信号。而发射信号，需要的就是这样的社交货币。

这是第五个理由。

6.见证经典

我推荐你一定要拿下这套《资治通鉴》，还有第六个理由，那就是早点收藏，早见证经典。

目前，这套书我们是一年一年地出版。今年我们出了第二辑，明年还会出第三辑，后年会出第四辑……会出多久，我们也不知道，看熊逸老师写多久吧。但我们基本确信的是，这套书很大概率会成为我们这代人的经典。

你分着买，每年买一辑，100万字左右，1年时间，肯定能读完，怎么着也没有太大压力，对吧，一年才读100万字。几年下来全都出齐了，那真是一套谁看了都羡慕的典藏套装。尤其是如果你每年都是第一时间买，那拿到的可是第一版第一次印刷，多年积累下来，那个收藏价值，爱收藏书的人都懂。而你，将成为当代中国人当中第一批真正通读了，而且是读懂了《资治通鉴》的人。

这就是第六个理由。

7.全年最低价

还有第七个理由，就是关于价格。

今年这套书一上架，我们就直接给出了最低价，299元一套，而且还参加双十一的活动。

当然了，我也知道，200多块的价格，对于一套书来说，可能总体看起来还是有点小贵。所以咱们不妨算上两笔账。

第一笔，这套书是9本，平均下来单本不到30块钱，其实还不到一杯星巴克咖啡的钱。

第二笔，这套书可是真能帮你读完《资治通鉴》啊。当然市面上《资治通鉴》的版本很多，什么白话文的，插图的，精装的，线装的，你想想，哪个版本是真能让你读完的呢？像《资治通鉴》这样的传世经典，不管便宜还是贵，读不完，它都是贵的，读完了，它怎么都是便宜的。

而我们的这套《资治通鉴熊逸版》，熊逸老师的内容，加上我们多年磨炼的编辑手艺，还有小开本的设计，都是为了让你能把它读完，一定能把这个大工程拿下。

我们有信心，这是市场上你最可能读完，读完也最可能有收获的《资治通鉴》版本。所以如果你想读《资治通鉴》就赶紧下单。下单的入口，你在我们得到APP的首页搜索“资治通鉴”就能看到。

最后我还想再啰嗦两句。

得到独立做图书出版业务有近三年的时间了。之前我们一直有一个遗憾，就是我们的出版业务缺一个像四大名著一样，大部头的，能穿越时间的，甚至能一代一代传下去的，称得上是“镇馆之宝”的书。直到去年我们出版了《资治通鉴熊逸版》，要特别感谢熊逸老师，我们终于有了这样的“镇馆之宝”。

得到的多数产品虽然是音频，但是我们很明白，在这个时代，甚至在以后很长一段时间里面，纸质书依然有着不可替代的价值，因为纸质书上凝聚了太多的文化记忆和社会共识。我们很荣幸，能为这个时代贡献一套《资治通鉴熊逸版》这样的好书。

如果你也喜欢熊逸老师这个版本的《资治通鉴》，我，罗胖，恳请你帮个忙，把这条有点太硬的“硬广”转发给身边的朋友，让更多的人知道这套好书。谢谢你。

2022年9月10日 你快乐，别人就会帮你

我们得到的双十一知识狂欢节开始了。为了表达诚意，我们发布了10大新品，有你熟悉的五大年度报告，也有新书和新课，以及新款的得到阅读器。每件产品，我们都给出了全年力度最大的优惠，推荐你不要错过。

当然，如果你有心仪已久但是迟迟没有入手的好课，现在就是你下单的最好时机。

今天的精选，推荐你关注一下我们得到上最受欢迎的课程之一，清华大学经管学院宁向东老师的《管理学课》。这门课程有超过40万人学习。学过的同学都给这门课打出了满分五颗星的评价。还有很多企业把这门课列为管理者的必修课，集体学习。

今天和你分享的这一讲，就来自宁向东老师的《管理学课》。如果你是一个团队的领导，接下来的内容，请你认真听一听。

你好，欢迎回到《宁向东的清华管理学课》。

今天这堂课，是专门写给那些刚起步做生意的学生们的。如果你是大老板，希望你也能从这堂课中受到启发；如果你还没有开始管理他人，就算是提前作一点准备吧。

1.创业领导力

今天的核心概念叫“创业领导力”，这是1999年提出的概念。背景是越来越多的创业者认识到：他们所需要的领导力，与一般意义上的领导力可能会略有不同。不同在哪里呢？根子上主要是因为以下四点：

创业企业就像风雨飘摇的一叶小舟，未来相当不确定；

创业企业的生意逻辑，还没有完全梳理清楚，产品和服务都需要时间打磨；

创业人的信心随时会遭遇打击，外部突如其来的危机，内部骨干的流失，都会不断耗损创业者的心力；

企业不是按部就班运作的，组织需要灵活应变，而下属对组织的承诺却十分脆弱。

我下面要讲的例子，这家企业不是一家创业企业，但是，故事中的主人公所表现出来的领导力，可以特别好地用来说明创业领导力。

这个人是宏碁公司的CEO，名字叫陈俊圣。大约十年前，宏碁的老董事长施振荣先生来北京，我有幸见过他一面，并请教过他问题。那应该是宏碁历史上发展最高峰的时候，很多人用的都是宏碁的笔记本。当时听说施先生身体不是太好。后来才知道，宏碁请来了意大利人兰奇做CEO，接下了施先生的班。宏碁开始全球扩张，在欧洲设立了另外一个总部，接着又风光了两年，之后就从我们的视野中消失了。等到宏碁再次出现的时候，它已经成了一家亏损企业，年度的亏损额高达几十亿人民币。我们身边也很少见到有人使用宏碁电脑了。

施振荣（左）、陈俊圣（右）

陈俊圣就是在这种情况下接手宏碁的。某种意义上讲，这个时候的宏碁和创业企业差不多。但他仅仅用了一年时间，就把宏碁的业绩逆转，止住了亏损。那陈俊圣究竟做了什么呢？

据说，陈俊圣到了宏碁之后，从来不讨论过去的问题。用他的话说：解决问题的速度，永远赶不上产生新问题的速度。所以，他把心思主要放在了未来。然后，他把自己定位为公司的“第一号业务员”，满世界跑业务，在一线开始转变宏碁。而陈俊圣每次出差，都会背着一只大号背包，里面放着十几款笔记本电脑。

陈俊圣每次出差都只做七件事：

了解所在地的业务情况；

与下属进行充分沟通，甚至在现场指导销售人员卖电脑；

和客户吃饭；

会见记者；

去看售后服务中心；

到店面一线，与店员谈话，看什么产品卖得好，什么产品卖得不好；

极重要的一件，与骨干员工吃饭。

好，讲到这，我们不再多说陈俊圣和宏碁的故事了。我们看看刚刚已经叙述过的内容中有哪些要点值得创业者借鉴。我用这样几个词来概括陈俊圣的领导力，也就是创业领导力，不知你是否同意。 “ 未来 、现场、吃饭 ” ，这样六个字，我觉得是每个创业者都需要的，也是创业领导力的核心。

1.未来

首先是“未来”，创业者要为“未来”而战。记得有一位投资家曾经对创业者说过这样一句话：别想着当独角兽，先做一个打不死的小强。“小强”这个词来自于周星驰，周星驰演了一辈子小人物，其实，他自己也和所有的创业者一样，最开始时也是个小人物。你还记得周星驰演的《喜剧之王》吗？演的其实就是他自己，他对着大海呼喊“努力！奋斗！”，这其实都是他自己的心声。

《喜剧之王》（周星驰）截图

当小人物不可怕，关键是你一旦成为了创业者，你应该以完全不同的心态去做小人物。一个心里装着“未来”的小人物，其实就不是小人物了。我认识的一个朋友，第一桶金来自于一个饭店。他说刚开业的时候，人手很少，客人很晚才走光，他们开始整理店面。地上有烟头，有菜汤，大家累了一天，刚刚吃完饭，谁都不想动。我的朋友第一个站起来，他说，所有的人里面，只有他要考虑明天。明天人人都可以不来，但只有他不能。明天是什么？明天就是未来。

不仅陈俊圣这样的大CEO在扭转企业的时候，要以未来做支点，创业者更要用未来做支点。我们常常引用阿基米德的话：给我一个支点，我能撬动地球。但是，支点选在哪里呢？对于创业者来说，支点就是未来。

我的朋友回忆说，当他第一个起身去收拾伙计们的餐具的时候，伙计们也纷纷起身开始动手了。他和我说，那一刻，他很累，很烦，甚至有点后悔开了这个饭馆，但既然已经开了，遇到任何问题，就只有开心地面对。

我的朋友曾对我说了一个金句，我现在分享给你。他说：如果你开心，别人就愿意跟着你干。后来，我把这句话加工了一下，叫做：开心的人，跟着你的人也开心；认真的人，帮你的人也会认真；心里有未来的人，跟随者的心里也会觉得有未来。所以，立足未来，我觉得是创业领导力的第一个核心内容。

2.现场

创业领导力的第二个内容，我把它概括为“现场”。因为所有管理问题的答案，其实都是在现场。不在现场，你就不知道商机；不在现场，你就不懂得识人；不在现场，你就不知道客户要什么。

我们想想，前面讲过影响他人的能力中的三个关键要素：专业能力、魅力和奖赏，对于一个创业者来说，你有什么？奖赏的钱，你也许能给别人多一点，但能多到哪去呢？应该也多不了多少；专业能力，如果你总不在现场，下属终究会超过你。其实，你最能影响他人的，是你的背影。不是你当甩手掌柜，离开公司的背影，而是你趴在工作台前，努力工作的背影，那是你的魅力所在，对于你的追随者，那是无法拒绝的。所以现场，对于你的魅力展现，对于你的专业能力，是极其重要的。

在创业企业里，领导者很重要的一个任务，就是在工作中随时给下属指导和赋能。坦率地说，如果不能结合工作过程给下属赋能，或者不能和下属一起来讨论问题、解决问题的人，是不可能创业成功的。很多人都觉得创业就是当老板，当老板就不用具体干活，平时来到公司的第一句话就是：今天有什么事吗？有什么问题吗？我坦率地说，这样的创业者，是不会有追随者的，好员工迟早会走光。以前有一位日本企业家曾经说过一句话：领导是不是业务有长进，心里最清楚的，就是员工。

今天的课后，我为你准备了一些阅读材料，是关于乔布斯的，请你务必看一下。在乔布斯之前，没有人会用专卖店来卖手机和电子产品，一切都是从乔布斯开始的。而乔布斯打造苹果专卖店的整个过程，就是用一种创业者的心态去做的，整个准备过程，花费了将近两年时间。包括怎样布局，怎样展示不同产品之间的关系，乔布斯不放过每一个细节。

你知道吗？就在即将开业的前几天，乔布斯突然意识到，现场的分区是按照自己的主观意志定的，没有考虑到客户的感受，包括客户在店面中走动的线路。可能路线不同，对客户的影响就不同。为此，乔布斯决定，苹果专卖店的开业时间再向后推迟几个月，用来调整布局、调整分区。调整之后，客户对于苹果的各种产品之间的关系，就跟原来有了完全不同的认知，今天美国人所谓的智能家庭，基本上是以一个平板为中心的，而这个格局直接追溯到的就是乔布斯的试验现场。这就是现场的力量。

而这种“现场主义”的精神，值得每一个创业者学习。还记得上一周我和你分享的话吗？你和乔布斯的差别，不在行业、不在规模，而在于你们的认知。

3.吃饭

创业领导力的第三个内容，就是吃饭。领导他人，很重要的前提是了解他人，要倾听他人。而倾听他人的最好情境，我觉得就是饭桌。所以，我经常建议老板多找人吃饭。平时吃饭，不在于吃什么，而在于在什么情境下，怎么吃、用怎样的心态吃、和谁吃，几个人吃，这都是有学问的。

和员工吃饭，是老板最大的学问之一，创业者要格外注意：每一顿饭，都是工作。

首先，既然吃饭的任务是联络感情，了解他人，你就不要在饭桌上自顾自地、滔滔不绝地吹牛，而是要耐下心来听骨干和员工吐露心声。平时他们都听你讲，饭桌上你要学会把自己当作客人，让员工当主人、让他们多讲。吃饭，核心的目的就是要让员工打开心扉。所以，怎么安排吃饭，喊谁不喊谁，如何排列组合，这是门学问。这个学问，也是要吃一段时间，才能磨练出来。

第二，饭桌上，有两种吃的东西，一种是饭菜，你要品滋味，另一种是员工的话，它也是饭菜，你也要品滋味，而且还要把滋味记住。我和你分享的一个观念是：你要听出三种话，带有你理解的员工的话，你听到的员工所说的话，和他头脑中想说的话。这三种话是不一样的，打个比方，他头脑中想说的话，是水箱里面还没做的鱼；他说出来的话，是做好了端上来、在你眼中可以吃的鱼；而你理解到的、他话中的意思，是你嘴里正在吃的鱼。嘴里吃着鱼，你还能想到鱼在水缸里游动的样子吗？那就是倾听员工讲话的功夫。

2022年9月11日 为什么英美的路径无法复制？

吴军老师的新课《吴军来信·世界文明史》课程，正式开始更新了。

这门课很特别。它是用书信的方式，和你分享吴军老师每天的阅读、见闻和思考。吴军老师会和老朋友一样，和你从中亚聊到罗马，从古埃及聊到新大陆。你每天只需要花上10分钟的时间，查收吴军老师的来信。一年之后，就能够把世界文明史通览一遍，建立你的时空坐标和历史感。

今天分享给你的，是吴军老师寄出的第3封信，叫：为什么英美的发展路径无法复制？

其实，我们在生活中也遇到过类似的问题，看到一个人成功了，其他人想沿着同样的路径复制一遍，结果却不尽如人意。其中的缘由究竟是什么？

接下来，让我们一起听听吴军老师是怎么说的。

我是吴军，欢迎你加入这次世界文明的探索之旅。

上一讲，我们重点谈到了自然环境对文明塑造的影响。这一讲，我想跟你说说和平发展的契机对文明的重要价值。

你也许知道，文明的发展需要一段相对安全的时间和空间，这是文明诞生的必要条件。因为文明的进程是缓慢的、渐进的，没有和平的环境，即使文明的萌芽出现了也会夭折。早期的几个文明中心，几乎都具备这样的条件。

而后来发展比较快的地区，比如今天主要的英语国家，包括英国、美国，加拿大和澳大利亚也都有这样先天的优势。但是，在英美之后，其他试图照搬英美的成功经验，原样复制它们民主进程的国家，却很少能够获得同样的成功。

为什么会这样？

在我看来，不是因为后者的路径错了，更不是因为后者的人种跟英美有差异，最重要的一个原因，是这些企图效仿英美的国家，并不具备英美国家发展的时空条件，缺少和平发展的契机。

我为什么会这样说呢？

我们不妨回顾一下前面提到的几个早期文明，除了美索不达米亚处在四通八达的交通要道上之外，另外几个文明都有一个共同的特点，那就是处在一个和外部世界既有交流的通道，又有安全屏障的地方。

以古代中国为例，早在张骞出使西域之前，巴蜀地区的竹子制品就已经卖到了中亚地区，只不过朝廷并不知道有这件事。也就是说，商人们早已经通过并不算畅通的通道，进行横跨亚洲的商品贸易了。

但当时，某个国家想要调动大量军队从中亚到达中国四川，却是不可能的事情。不止中国。翻开地图，你会发现，古埃及文明、古印度文明，以及古希腊文明，他们都处在相对安全的地区，周围都有高山、海洋，或者沙漠作为天然的屏障，但也有一条通道，保证他们跟外界的联通。

因此，这些文明才得以在弱小的时候，度过上千年漫长的发展时期，成长为成熟的、水平较高的文明。

在世界五大文明中心里，只有一个例外，那就是美索不达米亚文明，它处在所谓的“四战之地”，地势四面平坦，无险可守。但由于那里的文明开始较早，跟周围地区相比，有着巨大的领先优势。因此，在美索不达米亚文明开始发展的前2000年间，四周的部落威胁不到那里，这让当地的苏美尔人有了近2000年的和平发展的时期。

可再往后，无险可守的地势，让那里很快成了不同统治集团走马灯似登场的舞台。

后来，随着全世界文明水平的提高，大陆上的地理屏障的作用也逐渐变弱，不过海洋依然是安全的屏障。而英国、美国这些国家，正是借助海洋的保护，得以获得安全的发展环境，长期持续发展，而这一点身处大陆的国家就做不到了。这就导致了在近代史上的一个现象——英美特殊性。

英美特殊性这个词，最初是法国著名的政治学家托克维尔提出来的，他最初讲的是美国的特殊性，后来人们把它发展成英美特殊性。不少历史学家和政治学家直到今天还在用它来说明，为什么从英美得到的经验在其他国家不适用。

那英美究竟有什么特殊的呢？

从表面上看，英美，甚至加拿大和澳大利亚这样被大洋隔开的国家，都有一个共同的特点，就是有很多陈旧的习惯。比如在生活中，英美，特别是美国，到今天依然使用英制单位，这其实使用起来远不如公制那么方便，但是英美把它当作一种传统保留了下来。

当然，更典型的是英美在政治和社会层面的各种做法。比如在法律方面，英美和英联邦国家采用的是判例法。而世界上其他国家，都采用的是条文法。在判例法国家，律师们除了要理解法律条文，还需要记住历史上的各种判例，这其实是一件非常麻烦的事情。

在选举制度上，特别是美国的总统选举，在其他国家的人看来麻烦得不得了，但是美国人却引以为傲。另外，在商业方面，据我观察，美英几乎没有国有企业，英国曾经有，后来也私有化了。这一类的例子大家能够举出很多。

这些看似陈旧的做法，其实反映了英美的一大特点，那就是对传统和经验的重视。而经验的获得和传统的形成，则往往要靠长时间的稳定发展来培养。

那么，为什么英美能够做到这一点呢？

我们先来看看英国的情况。

英国孤悬于欧洲大陆之外，和欧洲大陆隔着英吉利海峡。英吉利海峡的宽度并不妨碍英国人与欧洲大陆人进行各种交流，但是欧洲大陆的政权哪怕再强大，要想打过海峡都是一件很难的事情。

在历史上，英国人真正被欧洲大陆的强权灭亡只有两次，第一次发生在古罗马时期，当时的英国还只是蛮荒之地。第二次是威廉征服，也就是来自法国诺曼底的威廉一世渡海征服了英国。

自从威廉征服之后，直到今天，英国都免于了外部战争的严重破坏，不论欧洲大陆出现什么样的强权，它都能独善其身。虽然英国也有改朝换代，但是各朝代之间都有血缘的联系。今天的英国王室和1000年前的威廉一世，依然有着血亲关系。

在这种社会条件下，英国发展出非常健全的权力制约机制和民主体制。比如你看，英国人对权力的制约，可以一直追溯到1215年，国王和贵族签署大宪章的时期。

虽然一开始英国的制度也并不完善，但是英国人有几百年的时间对它进行修修补补，让它逐渐完善起来。

美国的情况也是类似。

它一边是太平洋，一边是大西洋。在美国刚刚建国，还非常弱小时，因为大洋的阻隔，欧洲的强权没办法对它直接干预，这就给美国争取了两百多年相对和平的发展时间。

这中间，虽然美国因为黑人奴隶问题经历了短暂的内战，但内战后，美国就没有再经历过大动荡。即便两次世界大战将欧洲和亚洲打成了废墟，它也能独善其身。因此，美国和英国一样，能在原来传统的基础上靠不断积累经验，慢慢发展文明。

当然，文明的发展离不开交流，而海洋的好处在于它不仅不妨碍交流，而且还有利于商业的发展，这是内陆国家通常所不具备的优势。

欧陆国家就没有这么幸运了。

在中世纪后期，德意志北部地区的工商业和贸易已经有了很好的基础。当时那里的商业联盟，汉萨同盟，在很大程度上控制着西欧的贸易。再加上，那里最先完成了宗教改革，民众接受了新思想，照例讲，是具有率先进入近代社会的可能性的。

但问题是，德意志地区是无险可守的四战之地。一场三十年战争让整个欧洲都陷入混战，德意志诸侯国一半左右的男性都在这场战争中丧生，德意志地区的文明进程戛然而止。

随后，德意志地区各国想的都是如何快速富国强兵，完全没有可能像英美那样不急不慢地慢慢发展。

类似的情况还出现在法国。

18世纪末，大西洋两岸接连爆发了两场波澜壮阔的革命，一边是美国独立运动，一边就是法国大革命。我们的历史书常常把它们放在一起讲，因为它们都标志着非贵族的资产阶级政权在全世界开始确立。但是两场革命的结果却大相径庭。

美国在独立运动之后，就开始进入国家建设阶段，而法国却经历了几十年的血雨腥风。当然，这一方面有法国自身的原因，内部总是不断革命，另一方面也和周围国家视法国为怪物，组成了七次反法同盟武力干涉法国有关系。即便法国有拿破仑这样的军事天才，但终究无法以一国之力对抗整个欧洲。

在这个过程中，即便法国想慢慢积累经验，也没有这个时间，更没有这个条件。

当全世界进入到近代之后，很多国家看到英美发展得比较好，也开始模仿英美的做法，但是成功的并不多。这主要是因为它们既没有占据有利的地理位置，也无法像英美那样获得发展的时间。换句话说，因为它们无法复制英美的发展机遇，所以即便是采取了相同的发展路径，也难以取得相应的成就。

最后，我想做一点引申。

一个人的发展其实也是如此，我们都需要一个长期稳定的环境。最理想的状况就是，你在这个稳定的环境里能够获得外面的各种信息，而在内部又不会被KPI压得喘不过气来，能够致力于自身的长期发展。

总结

我借助英美两国的发展路径，为你分析了地理位置、和平发展的时机对文明的重要性。近代以来，因为英美发展得好，很多国家就想复制英美的发展道路，但实际上，英美是凭借着海洋的阻隔，争取到了一段相对稳定的和平发展时期，发展出了成熟的社会制度，这才在近代大陆各国陷入混战的时候，异军突起，在发展速度上超越了其他国家。

2022年9月12日 怎么理解“选择”和“搭错车”？

今晚，吴军老师的新课《吴军来信·世界文明史》，就要开始更新了。

这是吴军老师给我们的得到同学写信的第四年了。而且在课程更新期间，他是每天一封，从不间断。在《硅谷来信3》里，吴军老师回复了19494条同学的留言，还给很多同学写了长篇的回信。

如果你订阅了《吴军来信·世界文明史》这个栏目，未来一年，你也可以和吴军老师做笔友，让吴军老师陪你进步。

今天的精选，我们先复习一下《硅谷来信3》的内容。这封信，吴军老师想和你聊一聊“选择”。怎么理解“选择”？为什么我们不用担心“搭错车”？接下来，让我们一起查收吴军老师的硅谷来信。

这里是吴军的《硅谷来信》第3季。我们继续谈迎接未来世界这个话题，这封信想和你谈的是“选择”。

我在之前很多封来信中讲，找对方向可能比单纯的努力更重要，因为你可能是沿着错误的方向在努力。有同学就问，那我们是否应该每个方向都尝试一下呢？显然不是，因为还有一种情况就是比选错了方向更糟糕的，那就是没有方向；而比没有方向更糟糕的，则是选择了一个方向之后，却又全盘否定了自己的方向。

著名的美籍英裔作家西蒙·斯涅克说过一句话，他说很多人一辈子一事无成，是因为他们总觉得自己是搭错了车。我在《信息论40讲》的课程中谈过一个观点，就是人在起步的时候要保留更多的可能性，但故事总有下半段，人最终需要选择一条路走。而且有些时候，其实是条条道路通罗马。

为什么选择在今天变成了一个重要的问题呢？因为今天我们面临的选择太多了，选择太多带来两类问题，一个是面对选择不知如何是好，另一个则是很多人很容易为自己的选择后悔。

没有选择与太多的选择

我们的父辈没有那么多的选择，因此他们也没有这样的烦恼。即便到了我这一辈，我在高中的时候，也没有那么多的选择。我当时就在想，我将来一定会读大学，然后和我喜欢的人结婚，很可能我们也会过着和父母类似的生活，在学校的院墙里一年一年地生活，看着孩子长大。20多年后，我和我的同学们谈起这件事，惊讶地发现他们也有过类似的想法，甚至有两个人还真地走了这条路。

很多人面对那种处境选择了顺势而为，他们也可能过得很幸福，在一个自己熟悉并且眷恋的环境中终老，身边的人和自己生活也差不多，没有对比也就不会产生搭错车的遗憾。

可惜的是，那个让一些人眷恋的时代正渐渐远去，新的时代正在扑面而来。现在面对太多的选择，很多人总担心一次错误的选择会造成终身的遗憾。其实这种担心大可不必。因为，虽然不同的选择会把你带到不同的目的地，但不同的地方都会有特别的风景。

我经常被问到一个问题，该不该出国留学，这个问题其实就和你如何看待“选择”有关。

我自己在20多年前出国读书，当时留学要比现在难得多，不仅前途的不确定性更大，而且在经济上要完全依赖于奖学金，风险是很大的。我出国的时候，读到了一位台湾的前辈写下的感悟，很有启发。

留学路上的三个锦囊

这位台湾的前辈当时面临的就是要不要出国的选择，他同样也会有我们后来所面临的恐惧，遇到我们会遇到的困难。在出国前，他也很紧张，也担心这一步迈得对不对。于是他的老师在他出国前给了他三个锦囊。第一个锦囊让他到了美国后就拆开，第二个要他等到山穷水尽时再拆开，至于第三个以后什么时候想起来再拆开。

这位前辈到了美国后，过了海关，就打开第一个锦囊，上面写着“不要怕，去尝试”。拿着这条锦囊，他鼓起信心开始了在美国的留学生活。过了一段时间，他课程也跟不上，生活费也没有着落，似乎看不到希望，准备打退堂鼓了。想起了老师给的第二个锦囊，打开看到上面写着：“别气馁，再去尝试”。

这位前辈打起精神来，慢慢把问题一个一个地解决掉。后来他毕业进入到一家大公司。之后也不免遇到很多麻烦，他就用那句话鼓励自己：“别气馁，再去尝试”，走出了一个个困境。后来他结婚生子，家庭美满，事业也算有成，这时也就忘记了还有第三个锦囊。

只是，有时看到当年回到台湾搞半导体的同学，似乎工作更有成就，他不免反思，自己是不是路走得不对，当初真的应该出国吗，又真的应该留在美国吗？他想起了，第三个锦囊，找出来打开，只见上面写着“随缘，别后悔”。人在一个陌生的社会里，过的生活大抵就该如此吧。

今天，有不少家长和年轻人问我是否该出国留学。说实话，如果没有任何目的，只是想到海外过过水、涮涮脚，对于家里不差钱的人来讲自然没有问题，如果留学的费用对家庭来说是一个不小的负担，这笔钱还不如省下来。当然，绝大多数计划留学的人，我想还是有一个明确目的的，就是接受更好的教育，开阔自己的眼界。在这种情况下，那三条锦囊妙计想必对你也适用。

怎么理解“搭错车”？

正巧我在构思这封信时，一位叫做Sharon的读者给我留下了这样一段话，很有代表性。她写道：身边有很多年轻人，为了练就一身本领、接触多元化的文化，远赴千里到美国“吃苦”，有的人为了留美的工作签证或者身份，拿着不公平的工资，工作环境也不好。她说，老师也讲过“在中国工作和生活是幸运的”，那像这样到美国吃苦，究竟值不值得呢？

我经常收到类似的问题。其实，真正有能力又努力的人，不管到哪个环境，即使会经历一段艰难的时光，最终日子都会好过起来的。很多人觉得困惑苦恼，其实并不是真的无路可走，而是哪条路的好处都想要。

早年间到国外打工收入高，不少人就想尽办法出国；现在中国发展起来了，有人就开始考虑是否当初上错了船。有的人真正希望的是，既能得到在美国发展的好处，又能得到在中国发展的好处，但同时呢，既不愿意在美国的大公司里爬梯子一级级晋升，又不愿意在中国996地上班。其实世界上的机会很多，有能力又肯干的人无论走到什么地方，假以时日总会看到让自己惊喜的风景。不论你坐上哪一班车，如果只坐一站地，那自然总是走不出自己的圈子。

当然，还有的人是自己能力不行，觉得换一条道路就有机会。其实我们都知道的，不会游泳的人，换一个游泳池，照样游不起来。但有的家长和留学生想不明白这个问题，觉得只是因为这个游泳池人太多了，游不开，想换一个游泳池，结果不会游泳的还是不会游泳。生活中有不少这样的例子，有的人在留学中介的帮助下，进入了一些很不错的州立大学，但因为基础没有打好，自己又不下功夫弥补，结果还是跟不上。

大多数情况下，决定一个人能走多远的，是他自己的品质和能力，包括从小的教育和环境塑造出来的部分，而不是他上了哪一班车。登了不同的车，只是走的路径不同，最终人都会达到自己该到的目的地。能看到什么样的风景，不完全取决于哪辆车。就算重来一次，换一辆车，可能最后还是会到达同样的地方。

我问过不少人，如果人生能够重来一次，你是否还会选择同一条路，包括婚姻，包括所从事的工作，包括对子女的教育。他们认真思考后，七八成的人给我的答案是，估计还会走同样的路。即便个别人会选择走另一条路，他们也都比较确定自己的婚姻或者经济状况、社会地位甚至身体情况，不会有太多的改变。

为什么会是这样的结果呢？因为很多人即便觉得现在的目的地不好，但谁又能保证换一班车就能到达更好的地方呢？“搭错车”的情况其实非常少，一个人很多看似不经意的选择，背后其实都有自己强烈的意愿。还原回当时的情景，再来一次，自己的意愿恐怕依然会如此选择。如果用一个词来形容，就是随行就市。

小结

如果人们处于一个没有太多选项的社会，大家不会有什么好后悔的。但是在今天的世界，每一个人都有很多选择，未来的世界，选项可能会更多。很多人误以为选项多就可以不那么努力，就可以所有的好处都得到，所有的目的地都达到。如果没有达到所有的目的，似乎就对不起这个提供了很多选项的时代。这是一种错觉，是把交通工具和目的地搞混了。

我有两个朋友是一对兄弟，他们当初的成绩和个人能力都差不多，一个选择了出国，成为了教授，另一个选择留在国内，成为了企业家。两个人虽然都没有得到对方的人生经历，但两个人都不后悔，因此过得都很开心。

既然上了车，到了站，接下来就把心思放在看风景上。而不是想着如果上了另一辆车，是否会看到别的风景。

人的一生怎样能过得好，其实就是那三个锦囊中的几句话：别害怕，去尝试；别灰心，再去尝试；最后，随缘，别后悔。

好了，这封信就说到这里，我们下一封信再见。

内容听完了，我是罗胖。

2022年9月13日 《家庭教育指南》使用说明书

最近，我们发布了教育家李希贵校长的新书《家庭教育指南》。这本书有什么特点呢？传统的家庭教育的书，都是先让家长变成教育专家，然后再教育孩子。这对家长来说，其实挺难的。一年前，我们在筹备这本书的时候，就和李校长有一个共识，我们要做一本让家长行动起来的书，要让家长在教育孩子的行动中成为专家。

这周很多家长都收到了这本《家庭教育指南》，那怎么才能用好这本书，怎么在行动中完成家庭教育，我邀请了得到图书的负责人、也是《家庭教育指南》这本书的出版人白丽丽老师来给你讲一讲。好，有请白老师。

你好，我是白丽丽。

李希贵校长的新书《家庭教育指南》你可能已经收到了。打开塑封一看，也许你会懵，皮质包装，活页夹，活页纸，和常规的图书也太不一样了吧。这样一本书，该从什么地方下手读呢？

我想说的是，这是一本书，但严格来说，它更是一份行动清单，一份写给家长的行动清单。怎么使用这份行动清单呢？我建议有以下三种方式。

第一种使用方式是，拆开来读，千万不要从头到尾读。

你听得没错，拆开来读，而不是从头到尾读。

我知道你平时工作挺忙的，回家之后做家务、陪孩子，累了一天之后，要让你再去读一本厚厚的育儿书，恐怕不容易。

所以，这份指南我们希望为你提供尽可能轻量级的解决方案。

你可能会说，这书看上去老厚了，怎么会是轻量级的呢？别着急，听我一一为你讲来。

首先，这份指南，没什么复杂的理论，只有干干净净的行动清单。

李希贵校长在教育领域从事了三十多年的工作，对于如何培养一个优秀的孩子，有精深的研究。但这次，他没有写任何教育的理论和流派，直接指向了行动。

这份清单里，只有54条指南，不涉及长篇大论，不涉及理论辨析，甚至连案例都没有涉及，而是直指行动——逐条告诉你，当一名家长该怎么做。“行动”是这份指南最核心的特征。

其次，这54条指南，每条指南都是独立的一页，只要看完一页，就可以开干了。

完全不需要看前情概要，或者后续发展，只要一页就足够。而这一页，可以是任意一页。

如果你仔细看，会发现这份行动清单，我们连页码都没有设置，所以完全不用担心前后顺序的问题，你可以从任何一页开始读起。无论你是行动起来再看，还是看起来再行动，都可以自由掌控，按照自己的节奏来。

为了方便你理解，李希贵校长还专门委托他的学生结合场景，为每条指南配上了插画。对着插画，看着指南，无论你喜不喜欢阅读，一条指南的内容，很快就可以看明白了。

此外，我们还将整本指南设计成活页夹的形式，方便你拆出相应的页面，张贴在家里。这也是它看上去厚的主要原因，因为加入了金属环，让它看上去更像是一个家庭教育的工具箱。

你拿到指南后，打开活页夹，如果想先从某个原则——“陪伴在先，教育在后”开始，就可以把这一页取出来，放到书桌上，贴到墙上，甚至吸到冰箱上——只要是家里你容易看到的地方，你都可以把它贴上去。我在文稿里放了几张图，你可以参考。

每天经过这些地方的时候，你既可以看到大大的金句——“如果说教育是一件产品，那么它最需要的投资就是时间”，它会触动你心里小小的神经，提醒你，无论工作怎么忙，都要留出时间来陪孩子。

你也可以看到具体的陪伴建议——比如和孩子共进早餐，比如每天抽出哪怕10分钟来，放下手机，专心致志陪他玩一会儿，再比如定期带他去爬山、逛博物馆、吃美食。这些建议也会促使你积极行动起来。

你要相信，只要你迈出了这么一小步，就可以立即在自己或孩子身上看到效果，你会发现你和孩子的关系更加亲密了，你对自己成为一名优秀的家长也更有信心了，这种美好的体验，会让你更有动力继续下去。

等这条指南你坚持一段时间，已经熟练掌握，孩子身上的效果越来越明显，你就可以再取出其他的指南操练起来了。至于之前的一页，你既可以把它收回活页夹里，也可以不要它。一份指南，如果能真正发挥它的价值，促使你行动起来，哪怕这个活页夹里最后一页纸都不剩了，哪又如何？这难道不是它最好的归宿吗？

说它是轻量级解决方案的第四个原因是，不同的家长，可以拆出不同的部分读。

这份指南里有10条原则，24种方法，10种任务和10种工具。你可以根据自己的情况定义不同的阅读顺序、方式和节奏。

如果你还没下定决心，从头开始学当家长，可以先尝试和孩子一起做个指南里的小任务，也就是指南的第三部分，看看孩子的反应，和家人的参与状态，自己掂量一下，按照指南做难不难。如果不难，你就可以一步步深入下去，从任务，到方法，慢慢去尝试。

如果你平时就是一位爱动脑筋、想办法的家长，先不用急着做，把自己经常使用的方法，和指南里的24种方法对照一下，哪些和你的异曲同工，哪些是你没想到的，哪些与你有所不同，分别列出来，趁此机会对自己的家庭教育方式做一个反思和复盘，整理一下自己的方法宝库，然后再使用起来。

如果你已经下定决心要成为一名好家长，但一直没有找到蓝本，建议你先认真学习一下10条原则，看看哪一条自己最容易做到，给自己设定第一个小目标，比如第一个月坚持1条原则。你只要坚持一定的时间，就会收获好效果。事实上，10条家庭教育的原则，并不需要你都做到。选两三条，坚持做是最重要的。10条原则就是10个入口，它们的底层逻辑是相通的，走通一条就会一通百通。

这就是我说的第一种使用方式，拆开来读，不要从头到尾读。

我要说的第二种使用这份指南的方式是，不要只是一个人读。

夫妻俩一起读，和家里老人一起读，都是这份指南的正确打开方式。

有人说，除了装修房子，夫妻俩在怎么教育孩子上，最容易有分歧。拿到《家庭教育指南》后，以后关于教育的事情，咱就别吵了，专业的事情，交给专业的人解决。夫妻俩在同一套指导思想下，达成统一战线，劲往一处使。

除了你和你的爱人一起读，还可以叫上爷爷奶奶或者姥姥姥爷一起读。平时上班，孩子很多时候都是老人帮着带。两代人成长的环境不一样，教育观念不一样，冲突不可避免。有了《家庭教育指南》，再遇到有争议的地方，你就可以说，咱们看看指南是怎么说的，照着指南说的干。不再拿你的理念去否定老人的理念，这样他更容易接受。

在家里形成共识之后，你还可以拿这份指南来对齐学校与家庭之间的语言：如果你不放心，在学校里老师怎么对待你家孩子，送他一本《家庭教育指南》，一方面老师会感谢你，另一方面，老师知道你对教育是有见解有要求的，对待孩子的时候，也会多一份心思。

我要说的第三种使用方式是，尽早开始看，早看早受益。

前些天，看到日本作家伊坂幸太郎的一句话，一想到为人父母居然不用经过考试，就觉得太可怕了！是不是非常扎心？父母作为影响孩子一生的终身“职业”，居然没有经过任何训练，就匆匆上岗了。现在，有人替你总结出了为人父母非常实用的行动清单，你可以省去自己摸索、研究的环节。

如果你刚刚结婚，或者还只是准家长，你可以提前读起这份指南来。相信我，早一点读，能让你从最初就形成良好的教育观念，而不是把你从父母那里继承来的做法，不自觉地在孩子身上实践一遍。

如果你的孩子刚出生，或者刚上幼儿园，那是读这本书最佳的时机。你会深切地发现，你遇到的那些问题，这份指南里几乎都有提及。李希贵校长经常说：命运是由习惯决定的，但我们常常埋怨运气。怎么从小培养孩子的好习惯，怎么保持孩子的好奇心，怎么让孩子既遵守规则又发展出个性，这份指南里都有提及。

如果你的孩子已经上小学、中学，学习会成为重要的内容。怎么帮孩子爱上学习，怎么让孩子养成良好的学习习惯，怎么激发他的上进心，这些问题，都是校长最擅长解决的。你会发现，他的解决方式很多时候四两拨千斤，关于孩子在学校的学科学习，他甚至建议你不要介入太深，只要把传递赞美的工作做好，把孩子和老师的关系润滑好就行。我的同事，最近用这个方法来赞美自己已经上初中的孩子和他的老师，据说效果极好。

当然，这本书你还可以作为一份郑重的礼物，送给你的亲朋好友。闺蜜新婚，除了送红包，附上一份《家庭教育指南》，让闺蜜先培训再上岗，这份贴心她自然能体会到；亲戚家添丁，再也不用发愁是送奶粉还是纸尿裤了，送他一本《家庭教育指南》，让他照着干就行；要去朋友家做客，他家只要有孩子，就可以带一本《家庭教育指南》，这比送一袋水果，让人觉得用心得多。

这就是《家庭教育指南》的几种使用方式，也期待你开发出更多的方式来。

在这份使用说明书的最后，让我再重申一下最重要的两点：

第一，不把它作为一本书来看，而是要像使用工具那样，把它拆开来，贴到墙上、白板或者冰箱上，促使你行动起来；

第二，不要一下做太多，先选一条原则或方法出来，坚持做一段时间，你会很快在你和孩子身上看到效果。

最后，祝你且行且歌，在行动中成为得心应手的好家长，和孩子一起成长。

内容听完了，我是罗胖。

现在，李希贵校长的《家庭教育指南》上市不到一周，首批3万册已经售罄了。有2万名家长，和30多所学校购买了这本家庭教育指南，而且开始了他们的家庭教育行动。因为这本书的生产工艺比较复杂，生产周期也比较长，第二批的现货得等到20天后，也就是11月15号才能发货。我们会按照下单顺序，给先下单的用户优先发货。

如果您想早一点读到这本书，推荐现在就在得到APP首页搜索“家庭教育”四个字，拿下李希贵校长的这本《家庭教育指南》。

毕竟一本书，如果能对我们某一阶段的人生产生重要的价值，那么它就值得被等待。

好，罗胖精选，明天见。

2022年9月14日 怎样才算是有智慧的人？

今天要推荐给你的课程是《万维钢·精英日课》第五季。对，最新一季课程。这门课程上线10天，已经有近55000位同学加入学习。万老师正在给我们讲一本今年6月刚刚出版的英文新书，叫做《内部掌控，外部影响》。

这本书的作者提出来，要做一个有领导力的大人物，不仅要有强大的精神内核，还要有影响别人的能力。

今天的罗胖精选，万维钢老师分享给我们的是书中讲到的“修炼智慧之路”，怎样才算是一个有智慧的人呢？接下来，我们一起听听万维钢老师是怎么说的。

「民可使由之，不可使知之」大约是《论语》里争议最大的一句话。很多人想维护孔子开明的形象，把它解释成如果老百姓理解我们，就让他们去做；如果不理解，就要帮他们理解 —— 也就是“民可使，由之；不可使，知之”。在我看来，这句话的真正解释就是最符合你直觉的解释，也就是没必要告诉他们为什么要这么做。

但是在现代小说或者电影里，这样的人绝对成不了主人公。主人公一定是做某件事做了一段时间，会抬头问一句“我为什么要做这个”的人。不甘于被支配，想要问问为什么，是现代人的觉醒。

这其实是一个我们在生活中也有用的能力，非得有这个能力，你才能过上比较正常的现代生活。

✵

保持正常生活并不容易，因为人是一种很危险的智能机器。普通的机器，比如咖啡机，出再大故障最多也就是洒了咖啡，它绝不会用着用着就爆炸了。但是人可能会爆炸。人比自动驾驶汽车更容易撞车，人可以一门心思去做傻事，人可以造成巨大的伤害。

因为人有情绪、想法、信念和执着。

为了防止爆炸，你需要一个自我监测系统。你得学会以第三人称视角观察自己，评估自己当前的状态：我是不是生气了？我是不是想岔了？我现在的状态具备完全责任能力吗？一旦发现有任何问题，就不要采取行动，先把状态平复好。

这个能力有时候被称为「元认知能力」，瓦德瓦则称之为「智慧」。

「智力」是能帮你更快更好地把一件事做成的能力，「智慧」则是问自己为什么要做这件事的能力。智力指引行动，智慧指引智力。

有智慧的人拒绝接受给定的条件，包括不完全接受自己的信念。他会问还有没有别的选项。他时刻对自身和周围真实世界的信号保持敏感，他会质疑情绪和想法，他能跳出自身的禁锢。所以他就算不聪明，也不至于引爆自己。

瓦德瓦将智慧之路分成五个阶段：掌控情绪、解除自以为是的想法、调整信念、放弃执着、唤醒直觉。在我看来它们并不是依次递进的，我们不妨说建立智慧有五个层面。这一讲咱们先说怎么运用智慧雪中送炭，也就是避免爆炸，下一讲再说怎么锦上添花。

不爆炸，最直观的就是要「掌控情绪」。瓦德瓦在书中列举了几个并不算特别的控制情绪法，咱们就不讲了。以后我们结合最新研究专门讲一期情绪。

✵

「解除自以为是的想法」，值得好好讲讲。有个流行的心理学概念叫「自动想法」[1]，人说每个人每天会产生七万个自动想法。这些想法不自觉地就往外冒，其中有一些轻易地占据了你的头脑，让你陷入可能会做傻事的境地。你还没反应过来就被俘虏了。

讲个故事。瓦德瓦有个学生曾经是一家工厂的人力资源主管。有一次工厂要开个表彰大会，有个叫老卡的工人得了最佳员工奖。主管通知老卡，说你到时候上台讲几句。

活动几天前，老卡专门到办公室来找了这位主管，说我能不能不上台发言。主管说我能理解你害怕公开演讲，其实没什么大不了的，我给你个稿，你到时候照着念就行！我现在挺忙的你先回去吧，加油！

活动当天，老卡根本就没出现。主管心想怕演讲也不至于怕到这个程度……结果发现老卡在当天早上自杀身亡。

原来老卡有婚外情。情人威胁他，说要在他登台的时候上台公布二人的感情……所以老卡不想上台不是因为他害怕演讲，他害怕的是婚外情曝光。主管完全没有领会到老卡当时的恐惧情绪，他根据以往的经验自动下了判断。

这就叫「自动积极想法（automatic positive thoughts，APT）」。当你一上来就无比自信地认为事情就是这样，根本没问题的时候，你就很可能产生了自动积极想法。

与之对应的是「自动消极想法（automatic negative thoughts，ANT）」，是说你会把一件并不重要的事儿自动解读成坏事。

瓦德瓦的MBA班上有个女同学，每次上课都很心不在焉，根本不看他，好像对他讲的内容完全没兴趣。瓦德瓦心想我的课一直挺受欢迎的怎么你就不听呢？是我讲的有毛病吗？一来二去他感到非常焦虑，甚至怀疑这个女生是不是对他有敌意。

学期快要结束的时候，女生主动找到瓦德瓦，说自己家里这段时间出事了，要寻求他的建议。瓦德瓦这才知道问题不是出在讲课上。其实他完全可以从别的同学的表现判断自己讲的没问题，但是那个自动消极想法一直都在困扰他。

像这样的事儿生活中实在太常见了，我们几乎随时都在想：我太傻了，你从来不听我的，没人理解我，她没跟我打招呼说明她肯定对我有意见……

这就叫世上本无事庸人自扰之。要不怎么斯多葛派哲学说我们的情绪不是由发生在我们身上的那些\*事儿\*引起的，而是由我们对那些事儿的\*看法\*引起的。而你的看法有往负面解读的倾向。

我们专栏讲过「汉隆剃刀」[2]，就是破解自动消极想法的利器。能解释为愚蠢的就不要解释为恶意，能用偶然原因解释的就不要解释成哪里出了毛病……事实是绝大多数时候人们都在关心自己的事儿，根本没工夫针对你。

不过归根结底，对付自动积极想法和自动消极想法的关键都是先识别到它们。当你陷入某个思考情境不能自拔的时候，要有一个自觉，意识到那只是一个自动想法。然后你可以尝试用一个相反的想法去中和它。

✵

而有些根深蒂固的想法是难以改变的，可以称之为「信念」或者「信仰」。

瓦德瓦的父亲，我们称他为老瓦，年轻时在印度一个州的警察署担任中级官员。有一次警署出了大事，上级让无辜的老瓦背锅，给了他一个降级处分。老瓦去向上级抗议，上级威胁他说你要是再不服，过几天就直接开除你。

老瓦回到家，非常冷静地跟妻子说，你接下来就要独自养育我们的孩子了。如果这次我被开除，我得去他办公室开枪打死他。

为什么老瓦这么激进呢？因为他深受一种文化信念的影响。

老瓦十七岁的时候跟家人生活在巴基斯坦境内。当时赶上英国搞印巴分治，当地就发生骚乱，印度教徒在杀穆斯林，穆斯林在杀印度教徒，那场骚乱里死了一百万人。

老瓦家是印度教徒。有一天村里传来消息说，即将有一大群穆斯林要来杀他们，而且要强暴他们的女性。他们家当场就决定，自己先把家里所有年轻女性全部杀死！老瓦的姐姐被他叔叔用一把剑给斩首了，然后老瓦弟弟的妻子也被斩首。这时候有人来说找到了一个安全的逃跑路线，全家一起跑，才算没把所有女性都杀完……

你看看这是一种什么文化。只有信仰才能让人做出这么疯狂的事情。他们相信家族的荣誉 —— 说白了就是面子 —— 比家里女性的生命都重要。那你说老瓦这样的人有仇岂能不报。

所幸的是老瓦那次并没有被开除，他上级的性命保住了。愤怒平息之后，老瓦决定用法律手段维权。他请不起律师就自学法律知识，自己给自己辩护，还把官司一直打到了最高法院。最后居然真的得到公道，恢复了原职。

经过这个事儿，老瓦的信仰也有所松动了。他意识到有比杀人更好的手段。老瓦干脆去拿了法律学位，后来帮很多人打官司。他的信念从为个人荣誉而战，变成了为普遍的正义而战。

并不是说人就不应该有信念。信念可以在逆境中激励我们坚持下去。但信念要是过了头，变成宗教屠杀那样的极端信仰，就太危险了。

正如朋友不是用来出卖的，信念当然不是用来改变的 —— 但信念是可以调整的。你看看约瑟夫·坎贝尔在《千面英雄》中讲的各地神话中的英雄人物，当他们最绝望的时候，并不是说我要再坚持一下，坚持斗争就能胜利 —— 逆境给英雄真正的礼物，其实是反思。

他们跳出那个框架，反思一番，重新认识世界，思维升级，改变之前的做法，才成了英雄。

有智慧的人不会被任何想法束缚到死，包括信仰。

✵

所以说情绪、想法和信仰都可能是我们身上的定时炸弹。上头的那一刻，你就好像着了魔一样。如果当时有个亲友在旁观你，他肯定会把你拉住，告诉你别那么想！现在你不是真正的你！智慧，就是你要自己做这个旁观者，观察自己，把自身当作一个变量。

请恕我直言，我们中国古代的精英教育有点缺乏这种智慧上的训练。儒家一贯都是讲怎么守规矩、怎么在任何情况下坚持道德信念。比如「富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈」「穷且益坚，不坠青云之志」，这个精神都是越是遇到逆境，越是要强硬。孟子说「动心忍性，曾益其所不能」，意思大约也只是磨炼出更强的意志力。

我们讲中庸之道，也是在给定要做什么的前提下，怎么灵活处理，把事情做到最恰当 —— 而不是质疑自己一开始的动机可能就想岔了。

曾子说「吾日三省吾身，为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？」说的也不是反省自己为什么要做一些事，而是在反省做事够不够努力。

这大约是因为古代农耕文明的人们的确没有太多选择可做。人们每天做的事情是比较单一的，该干什么不该干什么没有太多思考的余地。作为农民，你种地就是；作为官员，你别折腾老百姓就是好官。礼法和社会规范已经把绝大多数事情都安排好了，做好做坏只有是否用力和用力是否恰到好处的问题，没有什么决策问题。

大约只有一个例外，那就是兵法。《孙子兵法》里有一句「主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战」，说你愤怒的时候不要做决定，完全符合我们这一讲的原则。

这是因为战场没有一定之规，你就得会做决策才行。而即便是这样，这个原则被后世贯彻得也并不好，明朝那些文官都是越愤怒越喊着赶紧出兵。

所以我们的文化基因里可能有这么一个智慧的问题。今天我们所身处的是复杂多元的社会，我们需要决策的智慧。根据这一讲的道理，我们大概可以提出一个新的「三省吾身」——

我今天做决定时是否受了情绪影响？

我有没有被某个自动想法挟持？

我默认的信念一定是对的吗？

2022年9月15日 影响健康的8个生活习惯

今天的内容来自仝卿老师的《营养科学20讲》。

这门课的主理人仝卿老师有着双重背景。她既当过肿瘤科的临床医生，也是中国营养学会首批国家注册的营养师。她的这门《营养科学20讲》的课程，会给你一套完整的健康饮食方案，帮助你吃得对、吃得好。

今天分享给你的这一讲，仝卿老师讲的是维生素的营养机制。哪些生活习惯会导致人体缺乏维生素？怎么才能健康生活饮食？接下来，让我们一起来听仝卿老师是怎么说的。

你好，欢迎来到《营养科学课》，我是仝卿。

我们继续来说营养素。我们这一讲要说的营养素，是维生素。我们营养科学上，对大部分维生素的认识，其实都是从一个最初无法理解的病症开始的。

16世纪，葡萄牙航海家麦哲伦的船队开始了远途航行。航行开始后的3个月，船上的船员们陆续出现了牙龈出血的症状。随后不久，他们的牙齿开始脱落，身上布满了出血点，很快就死去了。

我们现在不知道这个病症的第一次出现，是不是在麦哲伦的船队里，但能肯定的是，这个病症曾经是大航海时代船员们的噩梦。后来，有位英国海军医师发现，喝柠檬汁就可以帮助患病的船员恢复健康。

我们现在已经知道了，船员们得的是坏血病，补充维生素C就可以治疗。你看，当时人们还不知道柠檬里头有维生素C，但是他们已经开始用食物来治病了。

不只是维生素C，其他的维生素被发现的故事也都差不多。比如有的古埃及人发现自己天一黑就完全看不到东西，他们会通过吃肝脏来缓解。后来人们从肝脏中分离出了维生素A，治疗的是夜盲症。你看，我们发现这些维生素，都是从一些病症开始的。

这么看来，维生素是“维持生命的要素”这个说法并不夸张。从发现病症，到饮食经验改善症状，最后从饮食中提取单一成分治疗症状，维生素的研究可以说是现代营养科学的重要学科基础。

和船员们缺维生素C的情况相比，100多年过去了，我们的饮食条件越来越好，提取和人工合成维生素的技术越来越强大，但是我们容易缺乏维生素的情况依然没什么改变。

前面说了很多营养素，一般都是因为我们没吃够相关的食物才会缺乏，但维生素的情况是，即使你吃了特别多相关的食物，也很容易缺乏。这是为什么呢？我们这一讲就来说说这件事。

先问你个问题，你觉得什么样的食物能给我们提供维生素呢？

很多人的回答都是，蔬菜水果嘛。不管执行什么饮食方案，比如素食、低脂饮食和低碳水饮食，只要蔬菜水果吃够，感觉维生素摄入就应该不是问题。

但是我必须得提醒你，其实这几种饮食方案，每一种都可能会出现缺乏维生素的情况。

情况1：长期低脂饮食

咱们就拿纯素食来打个比方。纯素食的人身上可能发生的一些情况，比如总打不起精神，就和缺乏维生素B12有关。

因为维生素B12对维护神经细胞有重要的作用，神经细胞得不到足够的营养，传递信号不够敏捷，人就容易打不起精神。而且维生素B12基本只来自动物性的食物，比如动物肝脏、金枪鱼、牛肉，等等。但这些食物纯素食的人都不吃，就会出现精神差的情况。

其他的饮食模式也类似。比如有些人为了保持身材，会长期坚持低脂饮食，几乎不吃脂肪。但各种植物油里才富含维生素E，这可是我们身体抵抗氧化损伤的重要防御力。很多坚持低脂饮食的人头发干枯分叉、脸色差，这就是因为缺乏维生素E，人体表面细胞被氧化的表现。

情况2：长期低碳水饮食

还有低碳水饮食，因为各种谷物里才有大量的维生素B1，碳水吃得少，肯定容易缺乏维生素B1。我就不详细说了。但我们能看出来，维生素遍布了各种大类的食物，并不是吃足了蔬菜水果就能解决的。

《中国居民膳食指南》按照咱们中国人的饮食习惯，把食物分成这几类：谷薯类、蔬菜水果类、畜禽鱼蛋奶类、大豆坚果类和油脂类。维生素存在于以上所有的食物大类中。

所以，要想做到真的不缺乏维生素，我们第一步要做的，就是各大类食物都吃到，吃得均衡一些。

情况3：不注意晒太阳

在饮食上吃均衡了，就能不缺乏了吗？也不是。还有两种维生素，它们的摄入途径比较特殊，基本不靠饮食摄入。这就是维生素D和维生素K。

你可能对维生素D比较熟悉，知道补钙的同时也得补充维生素D，不然吃了钙片可能也吸收不了。那怎么补维生素D呢？得靠晒太阳获得。

其实在一些深海鱼和动物肝脏里，也有维生素D，但大部分人吃的量不多。我们身体里80%的维生素D，还得靠晒太阳。

而且我给你提个醒，晒太阳得去户外，隔着玻璃晒是补不了维生素D的。因为阳光里的紫外线分为好几种，能帮助我们补充维生素D的那种，很容易被挡在玻璃外。

情况4：不注意肠道菌群健康

另一种摄入途径很特殊的维生素，是维生素K。它在人体内负责凝固血液，如果缺乏，手指割破了血液会很难凝固。

但是维生素K缺乏的情况，一般都发生在新生儿身上，成年人几乎不会缺乏。为什么呢？其中有个重要的原因是，维生素K主要不是通过吃得到的，而是靠肠道菌群合成的。

新生儿的肠道还没有建立完善的菌群，缺乏维生素K的可能性就大大提高了。现在在医院里，新生儿一出生就打的那一针，打的就是维生素K。

那对成年人来说，要保证肠道菌群健康，能产生足量的维生素K，我们可以做什么呢？我们在“膳食纤维”那一讲说了，肠道菌群喜欢吃的食物就是膳食纤维。如果忘了怎么补充膳食纤维，你可以再去听一遍那一讲。

你看，这两种维生素特殊的摄入方式，就不是光靠均衡饮食可以解决的。不注意晒太阳、不注意肠道菌群健康，也会缺乏维生素。

情况5：抽烟喝酒

但是这还没结束。即便你注意到了我们上面说的所有，饮食也均衡，户外活动也多，肠道菌群也健康，还有一些生活习惯，会干扰维生素的摄入。

咱们来看个案例吧。小李是个推销员，天天在外面跑，忙起来都没时间喝水。他平时工作应酬比较多，抽烟、喝酒免不了，但在吃饭方面还挺注意的，点外卖时知道荤素搭配，蔬菜水果也吃得不少。听起来，维生素摄入应该没什么问题吧？

真不巧，小李的生活习惯，正好踩到了几个影响维生素摄入的因素。

首先就是抽烟、喝酒。这两个生活习惯都会额外增加维生素的损耗，特别是维生素C。

为什么呢？烟和酒在身体里代谢的时候，会产生氧化剂，损伤血管组织。而保护组织、参加抗氧化防御的，正是维生素。

那也就是说，抽烟、喝酒会额外增加维生素的损耗。维生素C又是抗氧化的主力维生素，所以对它的损耗特别大。

情况6：只吃外卖

接下来，就是小李吃的几乎都是外卖。

食品加工方式会严重影响食物里维生素的含量。举个例子，B族维生素就特别“娇气”，怕热、怕碱、怕水洗。很多油炸的速食，基本上B族维生素早就折腾没了。外卖里的粉丝、凉皮这些都经过反复的水洗加工，B族维生素可以溶于水，多洗几次损失就很多。

情况7：水没喝够

最后是饮水量。小李忙起来没时间喝水。在水的那一讲，我们说“水是营养素的载体”。这句话是特别针对那些能溶于水的维生素的。水没喝足量，你吃下去的这些维生素不能被送到指定的部位，也会影响吸收。

这些都是生活习惯对维生素摄入的影响。

情况8：维生素补剂吃错、吃过量

你可能会说，既然维生素这么容易缺乏，那我是不是应该额外补充维生素补剂呢？毕竟维生素的补剂，市场上特别常见，有复合的维生素补剂，也有特定的单一维生素补剂。

我一般是这么建议身边的朋友的。补充维生素，还是优先选天然的食物。维生素补剂能不能吃？能，但维生素补剂只能作为天然食物的辅助。

为什么只能作为辅助呢？

我猜很多人会觉得，蔬菜里的维生素E和补充剂里的维生素E是相同的。这里我必须得敲个黑板，你一定记住，在很多情况下，它们都不是一回事儿。

比方说，维生素E补充剂里，一般只包含一种成分，叫α-生育酚。而食物中的维生素E是个组合，存在八种不同化学形式的成分。到现在，我们也还不知道它们之间是怎么协同工作的。

也就是说，按目前营养科学的理解，小药片并不能完全模拟和还原食物里的营养世界。这就是为什么营养师总说，天然食物永远是第一位的。

既然说到了维生素补剂，那我还得提醒你一个情况，就是不要一不小心吃过量了。如果你只吃天然食物，基本不用担心维生素吃过量的情况，但吃维生素补剂可就不一样了。

一般来说，只吃单一维生素的补剂是最容易超标的。有些代谢慢的维生素，比如维生素A、D、E、K，摄入过量都会中毒。所以，如果你没有医生的诊断和处方，那我不建议你自己服用大剂量的维生素补剂。

对大部分普通人来说，维生素补剂是用来阶段性补营养素缺口的。比方说，你这段时间出差，吃不上蔬果，就可以考虑吃复合维生素片。你这段时间户外活动特别少，就可以考虑补充维生素D。

总结一下这一讲的内容。

维生素并不只存在于蔬菜水果中，它遍布在各大类的食物当中。所以要补充维生素，第一步必须吃得均衡。

需要注意的是，有两种维生素基本不能经由饮食摄取：补充维生素D要多晒太阳；补充维生素K要多吃膳食纤维，维护肠道菌群健康。

除此之外，我们还要注意一些生活习惯，比如抽烟、喝酒、喝水少等，会影响维生素的摄入。

维生素补剂，只能作为天然食物的辅助。

好，内容听完了，我是罗胖。

刚刚您听到的是仝卿老师的课程《营养科学20讲》。不同于网上流传的“吃什么补什么”“哪些食物不能一起吃”这种碎片信息，这门课给你的是一个成体系的营养学框架，让你了解七大营养素分别是什么，营养与膳食、疾病、生活都是怎么相互关联的。

有了全面的理论知识，再配合上课程里具体的行动建议，就能帮助你和家人吃对、吃好，在忙碌的学习工作中保持健康的身体。

2022年9月16日 怎样给人际关系做乘法？

10月底了，2022年就剩俩月了，你今年的业绩指标完成得怎么样了？无论如何，最后两个月是不是还得拼一把？

别着急，不是从哪个方面拼，都能有成果的，你得选准那个回报率最高的方向。

不是有那么句话吗？“临阵磨枪，不快也光”，到底从哪儿“磨枪”，能“又快又光”呢？我给你出个注意。

11月，我请到了一个关系管理专家，来我的《沟通训练营》做实战导师，给你做一个突击辅导，冲刺四季度，赢在四季度。

我请来的这位大神，就是现任长江商学院助理院长杨晓燕女士。她有多厉害呢？人家是高考状元，而且是那种一路开挂的状元。她曾经先后在中欧商学院、香港科技大学商学院、长江商学院都做客户运营工作，同时她也是一位人际关系管理的专家。

晓燕老师给我们提了个醒，她说对于大部分人来说，这时候一年的工作已经进行的差不多了，你的工作、你的产品、你的工作成果大格局已经定下来了。在这种时候，人际关系可以成为你的发力点。

换句话说，每个人都有更大的潜能没发挥出来。这些潜能，往往藏在你身边的人际关系中。

你的工作成果虽然基本大局已定，但如果你和领导之间关系处得更好，那你是不是能在冲刺的时候，获得领导更多的支持和资源的倾斜？

你今年的工作和服务情况就这样了，但如果你和客户之间的关系处得更好，是不是在催回款、谈明年合作的时候，可以让客户更支持你？

如果你和下属之间关系处得更好，那当你希望动员他们最后两个月再拼一拼的时候，下属是不是更愿意支持你一把？

如果你和跨部门同事之间的关系更好，那最起码在360横向评定的时候，他们是不是能给你打出一个更高的评价和分数？

如果你和家人之间关系处得更好，你是不是能拥有更多自主性，获得家人的支持，把自己想做的事全力以赴地做成？

杨晓燕老师说的一句话我特别喜欢：在人际关系上不要满足于做加法，要在人际关系上追求乘法效应。

什么意思？就是要学会打“组合拳”。

每一次和人接触，都是“组合拳”的一部分，都要为你的大目标服务。而不是一时兴起了说两句，忙起来了就忘在一边。

这次我一定要请杨晓燕老师来到《沟通训练营》做实战导师，一方面是因为她实战经验太丰富了，另一方面是因为，她的方法，咱们每个人都能学。

她对人际关系的观察之细致，分析之严谨，方法之实用，谁学谁知道。11月，她会在《沟通训练营》里给你讲她的方法论，也会针对性地给你答疑。

我们《沟通训练营》的老同学也不要着急。《沟通训练营》终生给你同步新增的内容，实战导师的直播课也是一样的。只要你是我们的老同学，这次杨晓燕老师的课程，包括未来其他老师的课程，你的助教都会发给你。这个11月，你也可以跟着杨晓燕老师一起升级自己的人际关系。

为了让你们进一步了解杨晓燕老师，了解她在关系管理方面的实力，我请教了她三个问题，迫不及待地先拿出来和你分享。

【问题一】怎么认识客户

第一个问题，是我们《沟通训练营》同学们特别高频会问到的问题：跟客户怎么接触，才能不浪费时间，尽量快地把客户签下来，拿到结果？

请注意，跟客户之间把握关系的火候是特别难的。既要谈朋友，又要谈生意。这可怎么拿捏分寸呢？

晓燕老师的解决方案，还是做乘法，打组合拳。

一个特别简单的问题：第一次接触客户，合理的目标是什么？

很多人都把目标定成了加上微信、报个价、介绍个产品，交换名片。这就不对了。因为加微信这个动作，并不会推进你们之间的关系。

你想啊，如果你们面对面都无法拉近关系，打完这次交道回到线上，怎么可能让关系推向成交呢？

晓燕老师说，第一次接触客户，正确的目标其实是，愉快地聊15分钟。

为什么是15分钟呢？因为有专家研究过，两个人第一次见面，只要聊天时间超过15分钟，双方之间的关系就建立起来了。聊得太短，你的聊天就是无效的。对方转脸就把你忘了。聊的更长一些呢？咱这不是很难做到嘛。

好，聊15分钟这个目标定下来了，很清晰。那怎么撑到15分钟呢？

在任何一个活动中，你摁住一个陌生人，上来就聊15分钟，好像都是一个很奢侈的要求，很难实现。

怎么办？晓燕老师说，简单，我们就把15分钟拆成3次沟通，每次5分钟。

第一次，介绍清楚自己，让对方对自己留下印象。

第二次，关于对方擅长的领域，也就是对方的舒适区，请教对方几个问题，让对方对你输出。

第三次，谈谈你可能能为对方做的事情，提供一些利益给对方。

你看，这么一拆，立刻清晰了。如果今天有一场活动，活动中有3个我想认识的潜在客户，那么我至少需要进行9场1对1沟通，每场只有5分钟，是不是就可以提前准备话题、可以准备材料、可以提前彩排演练了？

任何一个人，只要肯提前下功夫，就能完成任务。这就是乘法思维，打组合拳。

这是不是就比举着手机加一晚上微信，沟通效率要高多了？

当然了，这不是说不让你加微信，而是加微信不是目标，推进关系才是目标。只有围绕目标设计的行动，才是有效的沟通行动。

如果你想知道，加微信的动作怎么做最有效；加了微信之后怎么维持关系；怎么和客户关系升温；怎么推进成交；怎么推进续费，等等。

欢迎你加入11月的《沟通训练营》。每一步，杨晓燕老师都有自己的心得，有成型的方法。她会在11月给你讲透人际关系管理。

这是客户关系的处理思路。

【问题二】怎么协调工作

我知道，还有另一个人际关系的难点制约着你的职场表现，那就是在团队内部上传下达，推动工作的时候，受制于自己和上级、下属、同事之间的关系。

这种抬头不见低头见的职场关系，很多时候比客户关系更难拿捏分寸，因为它比客户关系更敏感。

晓燕老师说，职场关系特别常见的一个误区是：谈事的时候，都说好好好，没问题，等到做事的时候，才发现一堆问题。摊开来一说，大家都一肚子委屈，觉得你为什么不早说？是不是在给我制造障碍、制造麻烦？

这样的职场沟通，就很容易造成误会。

晓燕老师的解决方案，还是乘法思维。不做零散的，点状的，平均发力的沟通，而要打组合拳，让每一次沟通产生的效果彼此放大。

晓燕老师说，和同事之间相处，她有一个“三明治法”。

三明治的第一层，日常交往要密切。跟自己密切配合的同事，要在工作对接之外保持交流。最起码应该保证每个月都和这几个同事一起吃过饭，咱们得有交情。

三明治的第二层，是推进工作要坚决。就是关键时刻不要不好意思开口。

她一直坚持一个做法：在每一次和同事沟通工作之前，提前按照结构准备沟通计划。

- 这次沟通的核心问题是什么？我的观点是什么？

- 这件事里，彼此的职责分别是什么？对方是否认可他的职责？

- 如果对方大概率不接受他被安排的职责，我给对方准备的备选方案是什么？能否准备3个备选方案？

兜里揣着3个以上的方案，再难协调的问题都能被推动。不管怎么样，我都能向目标推进一点。

到这里还没完，三明治还有第三层，那就是事情本身已经结束了，你要记得为了关系再做一次沟通。

你可以选择公开感谢，也可以选择送小礼物，都可以。重点是，要单独花时间给你们之间的关系升温。

晓燕老师长期在长江商学院负责和招生相关的工作，我也曾经为长江商学院推荐过学员。

每一年在那些学员入学之后，我都能收到来自长江商学院晓燕老师精心准备的礼物一份。价格不高，但一看你就知道这是他们花了心思准备的纪念礼物。

你说，明明推荐的人已经入学了，上长江商学院本身也是一个彼此都长脸的事儿，哪怕晓燕老师只是告诉我“你推荐的人已经入学了”，我都已经很开心了，但是她还是会精心准备，送来一个礼物。

未来只要还有机会，我就会更愿意给长江商学院再推荐一个企业家去学习。

可别觉得商学院是个教育机构，它没有客户关系。商学院一样有客户关系，一样需要和方方面面的人促进关系，促进招生，促进内部血液变得更好。

晓燕老师说，她看过非常多的人，就是吃了目标不清晰的亏。该沟通事情的时候，脑子里想着关系，生怕得罪人。等到该促进关系的时候，又不乐意启动，导致和别人的关系总是欠费。长时间这样下去，找别人帮忙越来越难，生生地被职场人际关系拖了后腿。

如果你想知道，怎么在2022年最后2个月里，既能在公司里协调足够的资源，高效地把事情做了，又能和上上下下的同事经营好关系，给明年打好基础，那么请你加入11月的《沟通训练营》。我和杨晓燕老师一起帮你轻装上阵，解决问题。

【问题三】怎么管理一对多的关系

到这里，我们讲了客户关系，还有职场关系的管理，但都是点对点，一对一的关系管理。其实还有一种挑战，就是一对多的关系管理。

每一期《沟通训练营》，都有很多管理者会问我们，团队氛围不够好，怎么办？一个下属消极怠工，就会影响其他人工作状态下滑，团队士气下滑，怎么办？

这是团队内部的一对多，还有面对客户的一对多沟通。

有的同学会问我们，服务客户的时候，有些客户特满意，有些就不那么满意，我该怎么让特满意的客户形成口碑，带动那些普通的客户，让我们的客户忠诚度更高， 拥有一个更紧密的客户群体呢？

如果你有类似的问题，那11月份的《沟通训练营》你真是来着了。杨晓燕老师就是经营群体关系，经营氛围的专家。

她刚加入长江商学院的时候，学院的宣传工作分为很多动作：线下活动、线上微信公众号运营、线上直播活动等等。就以微信公众号来说，当时是专门请了一个团队来运营，每天发布不同的知识内容。效果肯定不坏，但也说不上多好。

晓燕老师就研究，她说不需要这么多人来做这么多内容，只做一个内容就够了：分享校友故事。不追求点击量，就是把校友故事这个思路打透，做到穿透的效果。

她说，校友有的是地方可以阅读资讯，学习知识，做这些内容是无法经营校友之间的关系的。

只有分享校友故事，才能让校友看到，学院在关注他们，在盼着他们好。一个校友被报道，他本人会有面子，他和同学们自然会围绕这篇报道产生转发和推荐的行为。

这就无形中激发了校友围绕学院的动作展开交流。

一个公众号，分享什么内容好像都可以。但是如果从经营人际关系的角度看，如果你要求获得客户，尤其是优质客户，答案就显而易见了。

这是不是对我们所有要做大客户的公司，都带来了一些启发点？

当然了，微信公众号运营只是杨晓燕老师的一个特别小的动作。她服务过上万名商学院同学，每年举办数十场校友活动，管理着一张庞大的校友网络。她经营客户关系的秘诀，还是乘法思维。不做零散的、点状的动作，把每一个动作聚焦到大目标上、一条主线上，去打一套“组合拳”。

这些方法在长江商学院适用，对于大部分公司，都有可以举一反三学习的地方。

今天我们说不完了，11月的《沟通训练营》里，杨晓燕老师会给你详细分享她的方法论。

好，三个问题回答完毕，你是不是已经有了眼前一亮的感觉？

杨晓燕老师说，人生就是关系管理，因为每个人都活在社会关系之中。

这句话我特别赞同。过去有同学告诉我，我就想埋头好好干活儿，只交付结果，不想处理那些关系问题。

我想提醒你，作为一个成年人，这可能是因为我们对什么是“好好干活儿”的理解太狭隘了。

每个工作每个活儿里都有一个硬硬的专业交付部分，也有软软的、柔柔的处理关系、搞好合作的部分。没有不通过合作就能解决问题的活儿。

从人际关系入手，你能解开很多疙瘩，卸下很多包袱，挖掘出自己潜藏的那些力量。

特别是在年底，我们都要冲刺了，咱们一起来干点有用的吧。

现在报名11月的《沟通训练营》，晓燕老师和我会一起给你答疑。只要你给我们提问题，我们就承诺给你解答。

好，我是脱不花，11月的《沟通训练营》，我和长江商学院的杨晓燕老师，一起等待你的加入。

2022年9月17日

10月底了，2022年就剩俩月了，你今年的业绩指标完成得怎么样了？无论如何，最后两个月是不是还得拼一把？

别着急，不是从哪个方面拼，都能有成果的，你得选准那个回报率最高的方向。

不是有那么句话吗？“临阵磨枪，不快也光”，到底从哪儿“磨枪”，能“又快又光”呢？我给你出个注意。

11月，我请到了一个关系管理专家，来我的《沟通训练营》做实战导师，给你做一个突击辅导，冲刺四季度，赢在四季度。

我请来的这位大神，就是现任长江商学院助理院长杨晓燕女士。她有多厉害呢？人家是高考状元，而且是那种一路开挂的状元。她曾经先后在中欧商学院、香港科技大学商学院、长江商学院都做客户运营工作，同时她也是一位人际关系管理的专家。

晓燕老师给我们提了个醒，她说对于大部分人来说，这时候一年的工作已经进行的差不多了，你的工作、你的产品、你的工作成果大格局已经定下来了。在这种时候，人际关系可以成为你的发力点。

换句话说，每个人都有更大的潜能没发挥出来。这些潜能，往往藏在你身边的人际关系中。

你的工作成果虽然基本大局已定，但如果你和领导之间关系处得更好，那你是不是能在冲刺的时候，获得领导更多的支持和资源的倾斜？

你今年的工作和服务情况就这样了，但如果你和客户之间的关系处得更好，是不是在催回款、谈明年合作的时候，可以让客户更支持你？

如果你和下属之间关系处得更好，那当你希望动员他们最后两个月再拼一拼的时候，下属是不是更愿意支持你一把？

如果你和跨部门同事之间的关系更好，那最起码在360横向评定的时候，他们是不是能给你打出一个更高的评价和分数？

如果你和家人之间关系处得更好，你是不是能拥有更多自主性，获得家人的支持，把自己想做的事全力以赴地做成？

杨晓燕老师说的一句话我特别喜欢：在人际关系上不要满足于做加法，要在人际关系上追求乘法效应。

什么意思？就是要学会打“组合拳”。

每一次和人接触，都是“组合拳”的一部分，都要为你的大目标服务。而不是一时兴起了说两句，忙起来了就忘在一边。

这次我一定要请杨晓燕老师来到《沟通训练营》做实战导师，一方面是因为她实战经验太丰富了，另一方面是因为，她的方法，咱们每个人都能学。

她对人际关系的观察之细致，分析之严谨，方法之实用，谁学谁知道。11月，她会在《沟通训练营》里给你讲她的方法论，也会针对性地给你答疑。

我们《沟通训练营》的老同学也不要着急。《沟通训练营》终生给你同步新增的内容，实战导师的直播课也是一样的。只要你是我们的老同学，这次杨晓燕老师的课程，包括未来其他老师的课程，你的助教都会发给你。这个11月，你也可以跟着杨晓燕老师一起升级自己的人际关系。

为了让你们进一步了解杨晓燕老师，了解她在关系管理方面的实力，我请教了她三个问题，迫不及待地先拿出来和你分享。

【问题一】怎么认识客户

第一个问题，是我们《沟通训练营》同学们特别高频会问到的问题：跟客户怎么接触，才能不浪费时间，尽量快地把客户签下来，拿到结果？

请注意，跟客户之间把握关系的火候是特别难的。既要谈朋友，又要谈生意。这可怎么拿捏分寸呢？

晓燕老师的解决方案，还是做乘法，打组合拳。

一个特别简单的问题：第一次接触客户，合理的目标是什么？

很多人都把目标定成了加上微信、报个价、介绍个产品，交换名片。这就不对了。因为加微信这个动作，并不会推进你们之间的关系。

你想啊，如果你们面对面都无法拉近关系，打完这次交道回到线上，怎么可能让关系推向成交呢？

晓燕老师说，第一次接触客户，正确的目标其实是，愉快地聊15分钟。

为什么是15分钟呢？因为有专家研究过，两个人第一次见面，只要聊天时间超过15分钟，双方之间的关系就建立起来了。聊得太短，你的聊天就是无效的。对方转脸就把你忘了。聊的更长一些呢？咱这不是很难做到嘛。

好，聊15分钟这个目标定下来了，很清晰。那怎么撑到15分钟呢？

在任何一个活动中，你摁住一个陌生人，上来就聊15分钟，好像都是一个很奢侈的要求，很难实现。

怎么办？晓燕老师说，简单，我们就把15分钟拆成3次沟通，每次5分钟。

第一次，介绍清楚自己，让对方对自己留下印象。

第二次，关于对方擅长的领域，也就是对方的舒适区，请教对方几个问题，让对方对你输出。

第三次，谈谈你可能能为对方做的事情，提供一些利益给对方。

你看，这么一拆，立刻清晰了。如果今天有一场活动，活动中有3个我想认识的潜在客户，那么我至少需要进行9场1对1沟通，每场只有5分钟，是不是就可以提前准备话题、可以准备材料、可以提前彩排演练了？

任何一个人，只要肯提前下功夫，就能完成任务。这就是乘法思维，打组合拳。

这是不是就比举着手机加一晚上微信，沟通效率要高多了？

当然了，这不是说不让你加微信，而是加微信不是目标，推进关系才是目标。只有围绕目标设计的行动，才是有效的沟通行动。

如果你想知道，加微信的动作怎么做最有效；加了微信之后怎么维持关系；怎么和客户关系升温；怎么推进成交；怎么推进续费，等等。

欢迎你加入11月的《沟通训练营》。每一步，杨晓燕老师都有自己的心得，有成型的方法。她会在11月给你讲透人际关系管理。

这是客户关系的处理思路。

【问题二】怎么协调工作

我知道，还有另一个人际关系的难点制约着你的职场表现，那就是在团队内部上传下达，推动工作的时候，受制于自己和上级、下属、同事之间的关系。

这种抬头不见低头见的职场关系，很多时候比客户关系更难拿捏分寸，因为它比客户关系更敏感。

晓燕老师说，职场关系特别常见的一个误区是：谈事的时候，都说好好好，没问题，等到做事的时候，才发现一堆问题。摊开来一说，大家都一肚子委屈，觉得你为什么不早说？是不是在给我制造障碍、制造麻烦？

这样的职场沟通，就很容易造成误会。

晓燕老师的解决方案，还是乘法思维。不做零散的，点状的，平均发力的沟通，而要打组合拳，让每一次沟通产生的效果彼此放大。

晓燕老师说，和同事之间相处，她有一个“三明治法”。

三明治的第一层，日常交往要密切。跟自己密切配合的同事，要在工作对接之外保持交流。最起码应该保证每个月都和这几个同事一起吃过饭，咱们得有交情。

三明治的第二层，是推进工作要坚决。就是关键时刻不要不好意思开口。

她一直坚持一个做法：在每一次和同事沟通工作之前，提前按照结构准备沟通计划。

- 这次沟通的核心问题是什么？我的观点是什么？

- 这件事里，彼此的职责分别是什么？对方是否认可他的职责？

- 如果对方大概率不接受他被安排的职责，我给对方准备的备选方案是什么？能否准备3个备选方案？

兜里揣着3个以上的方案，再难协调的问题都能被推动。不管怎么样，我都能向目标推进一点。

到这里还没完，三明治还有第三层，那就是事情本身已经结束了，你要记得为了关系再做一次沟通。

你可以选择公开感谢，也可以选择送小礼物，都可以。重点是，要单独花时间给你们之间的关系升温。

晓燕老师长期在长江商学院负责和招生相关的工作，我也曾经为长江商学院推荐过学员。

每一年在那些学员入学之后，我都能收到来自长江商学院晓燕老师精心准备的礼物一份。价格不高，但一看你就知道这是他们花了心思准备的纪念礼物。

你说，明明推荐的人已经入学了，上长江商学院本身也是一个彼此都长脸的事儿，哪怕晓燕老师只是告诉我“你推荐的人已经入学了”，我都已经很开心了，但是她还是会精心准备，送来一个礼物。

未来只要还有机会，我就会更愿意给长江商学院再推荐一个企业家去学习。

可别觉得商学院是个教育机构，它没有客户关系。商学院一样有客户关系，一样需要和方方面面的人促进关系，促进招生，促进内部血液变得更好。

晓燕老师说，她看过非常多的人，就是吃了目标不清晰的亏。该沟通事情的时候，脑子里想着关系，生怕得罪人。等到该促进关系的时候，又不乐意启动，导致和别人的关系总是欠费。长时间这样下去，找别人帮忙越来越难，生生地被职场人际关系拖了后腿。

如果你想知道，怎么在2022年最后2个月里，既能在公司里协调足够的资源，高效地把事情做了，又能和上上下下的同事经营好关系，给明年打好基础，那么请你加入11月的《沟通训练营》。我和杨晓燕老师一起帮你轻装上阵，解决问题。

【问题三】怎么管理一对多的关系

到这里，我们讲了客户关系，还有职场关系的管理，但都是点对点，一对一的关系管理。其实还有一种挑战，就是一对多的关系管理。

每一期《沟通训练营》，都有很多管理者会问我们，团队氛围不够好，怎么办？一个下属消极怠工，就会影响其他人工作状态下滑，团队士气下滑，怎么办？

这是团队内部的一对多，还有面对客户的一对多沟通。

有的同学会问我们，服务客户的时候，有些客户特满意，有些就不那么满意，我该怎么让特满意的客户形成口碑，带动那些普通的客户，让我们的客户忠诚度更高， 拥有一个更紧密的客户群体呢？

如果你有类似的问题，那11月份的《沟通训练营》你真是来着了。杨晓燕老师就是经营群体关系，经营氛围的专家。

她刚加入长江商学院的时候，学院的宣传工作分为很多动作：线下活动、线上微信公众号运营、线上直播活动等等。就以微信公众号来说，当时是专门请了一个团队来运营，每天发布不同的知识内容。效果肯定不坏，但也说不上多好。

晓燕老师就研究，她说不需要这么多人来做这么多内容，只做一个内容就够了：分享校友故事。不追求点击量，就是把校友故事这个思路打透，做到穿透的效果。

她说，校友有的是地方可以阅读资讯，学习知识，做这些内容是无法经营校友之间的关系的。

只有分享校友故事，才能让校友看到，学院在关注他们，在盼着他们好。一个校友被报道，他本人会有面子，他和同学们自然会围绕这篇报道产生转发和推荐的行为。

这就无形中激发了校友围绕学院的动作展开交流。

一个公众号，分享什么内容好像都可以。但是如果从经营人际关系的角度看，如果你要求获得客户，尤其是优质客户，答案就显而易见了。

这是不是对我们所有要做大客户的公司，都带来了一些启发点？

当然了，微信公众号运营只是杨晓燕老师的一个特别小的动作。她服务过上万名商学院同学，每年举办数十场校友活动，管理着一张庞大的校友网络。她经营客户关系的秘诀，还是乘法思维。不做零散的、点状的动作，把每一个动作聚焦到大目标上、一条主线上，去打一套“组合拳”。

这些方法在长江商学院适用，对于大部分公司，都有可以举一反三学习的地方。

今天我们说不完了，11月的《沟通训练营》里，杨晓燕老师会给你详细分享她的方法论。

好，三个问题回答完毕，你是不是已经有了眼前一亮的感觉？

杨晓燕老师说，人生就是关系管理，因为每个人都活在社会关系之中。

这句话我特别赞同。过去有同学告诉我，我就想埋头好好干活儿，只交付结果，不想处理那些关系问题。

我想提醒你，作为一个成年人，这可能是因为我们对什么是“好好干活儿”的理解太狭隘了。

每个工作每个活儿里都有一个硬硬的专业交付部分，也有软软的、柔柔的处理关系、搞好合作的部分。没有不通过合作就能解决问题的活儿。

从人际关系入手，你能解开很多疙瘩，卸下很多包袱，挖掘出自己潜藏的那些力量。

特别是在年底，我们都要冲刺了，咱们一起来干点有用的吧。

现在报名11月的《沟通训练营》，晓燕老师和我会一起给你答疑。只要你给我们提问题，我们就承诺给你解答。

好，我是脱不花，11月的《沟通训练营》，我和长江商学院的杨晓燕老师，一起等待你的加入。

2022年9月18日 家庭教育十大原则

李希贵校长的新书，《家庭教育指南》。

昨天说过了，李希贵校长，是我非常尊敬的一位教育家，这些年他给了我特别多的启发。其中既包括如何经营一所学校，如何管理一个创意型的组织，还包括让我个人特别受益的一个点，就是作为一个父母，如何培养孩子。

所以，李希贵校长愿意把他这本新作，《家庭教育指南》，委托我们得到来出版，我们是深感荣幸。因为我提前看到了内容嘛，也听李校长详细阐述了他的思路，所以我确切地知道，这本书对每一个想当好父母的人都有用，都有很大的用。

那今天，我就替你简单地捋一捋这本书当中提出的 “家庭教育十大原则”。这十条原则，可以说是一切教育方法的基础。你不需要先把自己培养成教育专家，只要按照这十条原则，照着做，就可以培养出一个全面发展的好孩子。我说完这十大原则之后，你也一定会有这样的感觉。

原则1：陪伴在先，教育在后

我们先来说第一个原则，八个字，陪伴在先，教育在后。

现在这些当父母的人，所有的时间往往都安排得很满，没有留给孩子的专属时间，这是今天父母生活的常态。但是你想，陪伴才是最好的教育啊。优秀的家庭教育，是在和孩子的共同活动当中，你有意无意对他产生的影响。

很多父母，尤其是当爸爸的，像我这样的，平时工作忙，一有时间和孩子在一起呢，有的时候就忍不住，立即启动一种训导模式，这是孩子最烦的。

事实上，只有在你无目的的陪伴中，请注意这个词，无目的的陪伴中，孩子才能产生归属感、安全感，坦露真实的自己。这时候，教育不仅会自然发生，而且效果极其明显。

比如说，你可以每天和孩子共进早餐、晚餐，或者在睡前进行15分钟的亲子共读。你可以和孩子下棋、打牌，玩一些家庭游戏。如果平时实在没有时间，你也可以定期在周末和孩子一起爬山、逛公园、参观博物馆。

是爱把父母和孩子联系在一起的，陪伴本身就能为彼此带来深刻的满足感。亲子之间信任关系的建立，要比所有科学的教养方法更重要。

所以你看，李希贵校长把陪伴在先、教育在后这八个字，作为家庭育儿原则的第一条原则。

李希贵校长在教育界有一句很著名的话，“教育学其实就是关系学”，在学校里面，师生关系好了，教育不可能不好。我们上过学的人都有这样的经验，我喜欢这个老师，我这门课自然就学得好。这个规律在家庭里面也一样，陪伴的质量高了，孩子不可能不好。

这是第一条原则：陪伴在先，教育在后。

原则2：咬住底线，放大空间

第二条原则呢，叫咬住底线，放大空间。

刚才说了，有了优质的陪伴，我们再来谈如何进行家庭教育。

教育孩子最基本的前提是有底线。什么是底线呢？就是必须遵守的纪律，比如说，放学了，必须按时回家，这就是底线。

当然了，每个年龄段需要设置不同的底线。你可以在每年孩子过生日的时候，和孩子确定一下，商量一下，咱们下一阶段的底线要求，并且充分地向他说明理由。你看，李希贵校长的这个提示很重要啊，你得充分跟孩子说明理由，不见得听孩子的，但是你要跟他阐述清楚理由。请注意啊，这是要求，没有讨价还价的余地。

但是呢，只要孩子不突破底线，就尽量不要再过多地对他做纪律方面的要求。

如果除了底线，你还是没完没了地对孩子说“不”，这也不行，那也不行，那孩子就不知道自己到底可以做什么了，就会胆小怕事、不敢担当，更别提什么创新意识了。

在确定底线的同时，还要确定，如果孩子达不到底线要求，你会对他采取哪些惩戒措施。惩戒措施听起来挺可怕的，其实就是日常的一些小规矩和小代价。比如说吃不完蔬菜就不能吃肉，完不成作业就不能玩玩具，等等。

等确定好这些底线之后，你可以把这些内容写下来，甚至打印出来，一式两份，一份贴在孩子的房间，一份贴在所有家庭成员都能看到的地方。

这个原则就叫作咬住底线，放大空间。

原则3：少用权力，多用规则

好，接着我们说原则3，也是8个字，叫少用权力，多用规则。

面对孩子，家长无疑是权威嘛，拥有很大的权力。对孩子来说。

但是，如果咱们总是用权力来压制孩子，你的确可能经常“赢了”孩子，孩子呢，你想想看，他却成为一次一次的失败者，而频繁失败的话，孩子要么会变得反叛，要么容易变得盲从。

事实上，咱们做父母的，真正需要的，不是“赢”孩子啊，而是“赢得”孩子啊，让孩子理解而且信任咱们。

所以，你要少用权力，那怎么办呢？对，多用规则。少用权力，多用规则。这是第三条原则。

规则这个东西和我们刚才第二条原则讲的底线是不同的。底线那就是强制性的，没有什么讨价还价的余地。但是规则咱们不能单方面制定，必须和孩子协商产生。但是，跟底线类似的是，除了制定好的规则之外，咱们就不能再随意地、无休止地对孩子提出各种各样的要求了。

如果孩子不遵守规则，你要和善而且坚定。这个词我再重复一遍，和善而坚定。你要让孩子懂得规则的道理，而不是逼着他遵守规则。

对于还没有形成良好规则意识的孩子，不要一次确定过多的规则，可以先易后难，逐步完善。

好，刚才我们讲的原则二和原则三是守住了底线，建立了规则，现在我们就可以在这个基础上，去培养孩子各方面的素养了。

当家长的嘛，我们肯定都知道，从小帮孩子养成好习惯，会让你在以后的教育过程中事半功倍。关于这个问题，校长总结了如下几条原则。

所以这十大原则当中，原则4到原则6，都是帮助你培养孩子好习惯的。

原则4：设计策略，培养习惯

我们先来说原则4，也是8个字啊，叫设计策略，培养习惯。

你要知道，所有的好习惯都不是天生的，而是需要长期培养的。但是，好习惯的培养没有那么容易。往往呢，孩子一哭闹，一撒娇，咱们当父母的心里可就软了，就放弃了，特别容易的。

那咱们要做的，就是设计策略，给孩子一个脚手架，让他比较容易地攀登到良好习惯的台阶上。

比如说吧，几乎所有的家长都想培养孩子阅读的习惯，读书嘛，这是一辈子的好事，对吧？那好，那就以后只要出门，咱们就一定要带一个小书包，里面装上孩子最近最喜欢的书。出门之后，至于看不看，不这么重要。让孩子时时刻刻知道，我即使出门了，我这个人后面的小书包里，是有一本我最近喜爱的书的。仅仅这样一个暗示，其实就是一个脚手架啊，孩子按照这样的自我认知和心理暗示，就比较容易养成阅读的习惯，而不是你天天在家里逼孩子，你要看书，你要看书。

再比如说，你想培养孩子吃蔬菜的习惯，你就不要把所有的饭菜一起摆到饭桌上。要先把孩子必须吃但通常不喜欢吃的，比如蔬菜端上饭桌，让他在食欲比较好的时候先吃完蔬菜。

再比如说，你想培养孩子按时睡觉的习惯，你就要规定好家庭作息时间，可以把睡前15分钟作为亲子共读时光，时间一到，就开始床上共读。共读之后，孩子一般都会准点睡觉。

这是第四条原则：设计策略，培养习惯。习惯不能一蹴而就，它是顺着策略渐渐养成的。

原则5：搭建阶梯，化难为易

好，下面我们说第五条原则，也是8个字，叫搭建阶梯，化难为易。

培养习惯很重要，但孩子的成长，你想，它是一个渐进的过程，急不得，对吧？比如说，一两岁的孩子刚开始学吃饭，用手抓啊，可能是最得力的方式，但是当然这个饭桌上、衣服上，肯定抓得、弄得一塌糊涂，但是，到了一定的年龄，他会轻松地学会怎么样使用筷子和勺子。这不用急，他到了年龄自然就会。

好了，了解了这一点，那当孩子刚开始搞得一塌糊涂的时候，就不要指责他，自己也不要怒火冲天，也不要代替他，他渐渐地会自己越做越好的。孩子仅仅从吃饭这么简单的一件事情当中，他就会感受到对自己能力的信心，这才是最宝贵的。而咱们作父母的要做的，是帮孩子搭建阶梯，化难为易。

比如说，让孩子整理房间，这往往是父母的期待啊，让孩子整理房间的时候，咱们就最好给他一个需要整理的物品清单，并教他操作方法。有了这样一个抓手，他就知道该怎么干了。这就是脚手架、是阶梯啊。

再比如说，培养孩子的阅读习惯时，不可能让他从绘本一步跨越到文字阅读，咱们可以给孩子买一些“桥梁性的书”，就是插画版的文字书，可以帮助孩子提升阅读水平。

这就是第五条原则，搭建阶梯，化难为易。

原则6：随时鼓励，定期反思

好，原则6，也是8个字，随时鼓励，定期反思。

对于孩子，咱们做家长的，往往总是批评太多，表扬太少。我们看见孩子身上有什么缺点，总是忍不住，希望他变得更好，这很难免。

但是我们退回一步想一想，事实上，孩子的行为，通常情况下，好的行为总是占85%以上吧，不好的行为通常只是15%左右吧，这是大概的一个区分。好，当我们认为孩子没有可以表扬的优点时，不是孩子的问题，而是我们看待孩子的眼光有问题啊。85%啊，那么一大坨在那儿，当家长的往往看不见？

所以呢，咱们得培养这样的习惯，就是随时对孩子进行鼓励。当孩子通过你的鼓励不断意识到自己的优点时，这些好的行为就会固化成他的习惯，让他闪闪发光。

那你说，对于15%剩下来的不好的行为怎么办呢？咱们心里得有个数，单纯的批评是没用的。咱们应该做的是什么呢？是定期和他一起反思。请注意，这两个词都很重要啊，一个是反思，一个是定期。

反思呢，是帮助孩子对一定时期内出现的问题进行总结、归因，找到改进的方法。比如说，上学迟到是因为赖床，而赖床是由于前一天晚上拖延了上床的时间，那么按时间睡觉，问题就解决了。你看，这叫反思，这可不是批评。是一起找原因，找改进的方法。当然定期也很重要，不是天天看见就说，看见就说，而是比如一个星期一次，两个星期一次，咱们定期来搞这样的反思活动。

当然了，李希贵校长反复提醒我们，请注意，我们刚才讲的鼓励和反思，它反思的都是行为，是这个行为本身，而不是孩子本人，所以，每一次鼓励或者反思，都要谨记对事不对人。

这是原则六，随时鼓励，定期反思。

好了，刚才我们讲的原则4、原则5、原则6，都是讲怎么培养孩子的好习惯的。那习惯养好了，又该怎么培养孩子的学习能力呢？李希贵校长又提出了几个非常重要的原则。这就是我下面要说的原则7、原则8和原则9。

原则7：转移目光，发现潜能

先来看原则7，也是8个字，转移目光，发现潜能。

咱们得相信，每个孩子身上都有一些能够影响世界的重要能力，只是每个人的潜能可能会表现在不同的方面，仅此而已。

那如果发现孩子在某一方面有明显的短板，咱们作父母的要立刻转移视线，去发现孩子其他方面的天赋；转移视线可不是放弃啊，而是帮助孩子找到一条更加开阔的道路。

比如说，数学不好的孩子，可能在人文或者艺术方面有优势；不喜欢弹钢琴的孩子，可能只是在键盘类技能方面没有优势，可以尝试舞蹈、绘画、合唱和其他的艺术门类。

如果你不愿意接受孩子天赋中的短板，非得盯着它不放，一定要如何如何，必然会让孩子产生挫败感，造成孩子的对抗，不仅亲子关系会变得紧张，也会影响孩子在其他方面可能的发展。

咱们要做的是帮孩子激励自己，并让他发现自己的潜能。

这是第七条原则。

原则8：多帮少管，供给资源

好，第八条原则，多帮少管，供给资源。

你想，孩子之所以会犯错，往往是因为他没有资源做更有意义的事。比如说，一所学校打架斗殴的学生多，原因之一可能是缺少体育活动的场所、器械和时间，不见得是因为孩子坏。

咱们做父母的要做的，就是在正确的方向上，提供超出孩子预期的资源，让他在这方面的发展跟同龄人相比形成明显的优势。

有资源的孩子才会逐步形成自主意识和自主能力，才会珍视自己的时间，才会热爱生活，进而珍爱自己的生命。

比如说，咱们希望孩子爱运动，那你完全可以给他买一些简易的体育运动器械，甚至咱们可以做得彻底一点，把家里的客厅变成一个乒乓球场地，现在咱们家客厅没有多少客人来了，变成乒乓球场地多好，吸引孩子和同伴一起来玩耍。

如果咱们希望孩子爱读书，咱们可以多带孩子去书店，也可以让孩子定期和咱们一起浏览图书网站，一起商讨购书计划。今天买4本，爸爸买两本，你也买两本。咱们一起来挑。

如果我们希望孩子拒绝低俗的动画片，咱们可以帮孩子一起找一些健康的纪录片啊、高雅的故事片啊，咱们再给他提供好一点的观看条件，这不就行了嘛。

你看，原则8，八个字，多帮少管，供给资源。

原则9：传递赞美，润滑关系

下面要说的就是第九条原则，传递赞美，润滑关系。

这一条太精妙了，一般家长可能都不太意识得到。

孩子往往是因为喜欢老师而喜欢某个学科。但你想老师也是人，也会因为孩子喜欢自己而反过来更加喜欢孩子，从而更容易发现孩子的优点。你看这才是一个正循环。

所以关系好了，学校教育就会进入良性循环。而我们家长是干什么的。我们就要促进这样的良性循环。

那越是孩子不认可的老师，咱们做家长的，就得反复想办法在老师身上找到一些能被孩子认可的特点。如果孩子实在说不出来，咱们可以做一些提示，一起分析，最终让孩子逐步接受，说这个老师也是挺好的。

这样呢，你传递给老师的认可，就会慢慢影响孩子对老师的看法。

同样，反过来，咱们也要想方设法从老师那儿获得对孩子的认可，哪怕是一点点，然后及时传递给孩子。

当家长的，咱们就得两头传递好消息。让孩子更喜欢老师，老师更喜欢孩子。

老师可能会一分为二地向你介绍孩子的情况，不光说优点，也会说缺点。把孩子的一些问题告诉你，不是向你告状，是为了方便你教育孩子。

那咱们当家长的就得注意了，不要把老师指出的问题直接传递给孩子，这样容易让孩子对老师产生负面情绪。

你看，李希贵校长提出的这条原则，和我们从小长大老师的那个方法是不是不太一样啊？我们小时候，学校要是开家长会，当然，传递对我们的批评，是希望家长回来得进一步地批评啊，甚至回家打一顿啊。

但是，李希贵校长在他的教育原则中提出，家长不要把老师对孩子的负面评价直接传递给孩子，这样容易让孩子对老师产生负面情绪。

你看，李校长是不是一个不太一样的教育家啊。

好了，这就是原则9，传递赞美，润滑关系，这是我们家长的责任啊。

原则10：先处理心情，再处理事情

好了，下面我们来到最后一条原则。最后一条原则是干什么的呢？是处理冲突的。

在教育孩子的过程中，家长和孩子之间难免会冲突。而一旦冲突呢，心情就不好，家长心情不好，孩子心情也不好。而心情不好的时候，孩子其实就屏蔽了整个世界, 当然也包括家长对他的教育。

那怎么处理这样的冲突呢？李希贵校长提出了原则10，第十条原则，前面的原则都是8个字，唯有这原则10是10个字，先处理心情，再处理事情。

如果发生了冲突，你越是焦躁、恼怒地面对孩子，孩子的抵触情绪就会越强烈。所以，你首先要处理好自己的心情。

自己冷静下来，再来处理孩子的情绪。你可以根据不同的情况，让他尽情地倾诉或者大哭，或者让他静思，通过一个人躲在房间里、听音乐、深呼吸等等方式来缓解。先让情绪平息。平息之后呢，咱们再跟孩子交谈。

我们可以全神贯注地倾听孩子的讲述，而不打断他；咱们可以用复述孩子的话去回应他，而不评价他，每一次复述其实都意味着，我听到了，我首肯；我们还要思考孩子情绪底层的原因，而不仅仅停留在表面。

咱们要给孩子时间，相信孩子稍后会冷静思考。然后咱们可以有策略地进入下一个活动，什么活动都行，家庭日常计划内的活动就行，比如说一起去爷爷奶奶或者外公外婆家，一起去购物，一起整理书柜，等等，都行。

这些原则更具体的做法，在李希贵校长这本新书《家庭教育指南》里面都有更详细的讲法。

好了，十条原则都讲完了。听到这儿你可能会问，这么多原则，十条啊，每条都要坚持吗？听起来很有压力啊。答案是，并非如此。刚才你听到的这十大原则，其实殊途同归，最终都指向孩子社会情感和思维能力的全面发展。选出你觉得最简单的一条，马上操练起来。只要开始行动，你就可以立即在自己或者孩子身上看到效果。

好了，最后给李希贵校长这本书《家庭教育指南》做个广告。

李希贵校长新作《家庭教育指南》已经在全国上市。

除了上面我跟你讲到的10条原则之外，这个小蓝本里还有24种方法，10项任务，10个工具，一共是54条指南。

按照这个小蓝本来教育孩子，你不需要理解什么艰深的理论，也不需要进行什么复杂的思考，只要任意翻开一页，按照上面的内容操练起来就够了。

这个小蓝本你可以自己读，学习怎么做个称职的爸妈，更要拉上另一半一起读，不要让他/她成为拖你后腿的猪队友。

当然，如果你们和爷爷奶奶，或者外公外婆住在一起，也可以让他们看看，让全家人达成怎么教育孩子的共识。

刚才我反复提到一个词，小蓝本。对吧？这部书在我们得到内部有这么一个昵称，叫“小蓝本”。它是一本皮质封面的活页册。它确实是蓝的，而且蓝本这个词呢也有一个谐音，咱们可以照着做，就能达到一个美好的未来。

这个活页册呢，你可以把它放在家里的茶几上、沙发上，随手翻开一页，觉得“这一页特别好”，我们就可以把它拆下来，按照上面的指南操练起来，就能迅速增进咱们和孩子的关系。

你也听出来了，这个小蓝本还特别适合当礼物，如果你有朋友刚生了娃，或者家庭教育孩子，听说出了那么一点点小问题，咱们别犹豫，买下来这个小蓝本送给她，这个小蓝本高颜值，摆在家里有面子，而且内容超实用。

2022年9月19日

你好，我是徐弃郁，欢迎来到《全球智库报告解读》的周报栏目。本期周报将为你介绍世界主要智库最近出台的三篇报告：

第一篇，美国智库评估拜登政府对华人工智能和半导体的出口管制政策

第二篇，美国智库分析中美四年贸易摩擦对美国的影响

第三篇，德国智库建议欧盟对印太地区实行“三管齐下”的贸易政策。

好，先来看第一篇。美国战略与国际问题研究中心（CSIS）10月19日出台一份报告，题目是《阻止中国进入人工智能的未来》。你知道，拜登政府在10月7日宣布了一项新的针对中国人工智能和半导体技术的出口管制政策，进一步加大对我们的压力。这篇报告就是评估这项政策的。

报告说，半导体供应链上存在四个瓶颈，分别是人工智能芯片设计、电子设计自动化软件、半导体制造设备和设备组件。拜登政府这项新政策，实际上就是要利用美国在这四个领域的主导地位，以前所未有的干预力度，扼杀中国的科技产业。

具体措施包括一、切断中国获取高端人工智能芯片的渠道，扼杀中国人工智能和超级计算产业。

二、切断中国获得美国芯片设计软件的渠道，阻止中国自行设计人工智能芯片三、切断中国获取美国半导体制造设备的渠道，阻止中国生产先进芯片四、切断中国获取美国零部件的渠道，阻止中国在国内生产半导体制造设备。

报告认为，这项政策表明美国正将其在全球半导体价值链中的主导地位武器化，正在以令人难以置信的规模使用技术和地缘政治力量。

但是报告指出，这项政策的实施可能面临诸多挑战第一，美国理论上是要把所有中国人工智能芯片设计机构都列入实体清单。但是在具体操作中，美国商务部可能在清单的覆盖面和更新速度上存在欠缺，中国的企业可以采取快速成立空壳公司等方式规避出口管制。报告举的一个例子就是，美国商务部一开始没能及时把寒武纪等中国人工智能芯片公司列入实体清单。

第二，这些出口限制针对在中国经营的美国机构，

但不针对在其他国家经营的中国机构。所以中国公司仍然可以通过在国外的分支机构突破美国的管制。

第三，中国不会放弃在芯片领域的努力，将通过巨额的投入与补贴来建设自己的能力。报告说中国政府已经为购买开源软件、中国替代美国的EDA软件和其他芯片相关专利提供一系列补贴，并且重点关注高科技节点的先进芯片。

第四，美国的这项政策仍然是单边行动，要形成包括欧盟、日本、韩国和中国台湾地区在内的多边行动才能真正奏效，而要做到这一点难度极大。

第五，出口管制需要美国承担非常高昂的经济成本。报告说美国对中俄的管制正在造成数百亿美元的经济损失，这将严重损害美国自身的经济增长潜力。

总的来说，拜登政府这项政策对我们造成的压力是不小的，需要认真分析，知彼知己才能打好仗。

好，来看第二篇。美国彼得森国际经济研究所10月20日出台了一篇报告，题目是《四年贸易战美国和中国在脱钩吗》报告开头就指出，中美贸易摩擦已经进行4年，有必要对效果和影响进行认真评估，以决定下一步的政策方向。

报告着重评估的是美国对中国的进口贸易。它认为，贸易摩擦对美国从中国的进口贸易影响的确很大。报告说，贸易摩擦爆发以来，美国从中国的进口总额一直在下降，现在美国从中国的进口额占美国商品进口总额的18%，远低于贸易摩擦之前的22%。

如果按商品种类来考察的话，不同商品进口额的变化与加征关税的情况也基本一致。报告指出，被加征25%关税的商品受的影响最大，目前仍比贸易摩擦之前低22%而被加征7.5%关税的商品受影响略小，比之前低3%那些未被加征关税的商品不仅没降低，反而比之前增长了50%，像笔记本电脑、电脑显示器、视频游戏机等商品的进口额超过了以往任何时候。

报告解释说这和美国的疫情有关，被困在家中的美国人将支出从服务业转向许多在中国制造的商品。所以结论是，美国加征关税确实严重打击了中国对美出口。

但是报告也指出，贸易摩擦或者说加征关税这种影响也不应过于夸大。为什么呢报告说，贸易摩擦导致美国把一些商品的进口来源地从中国转移到越南等其他国家，但加征关税并不是这种贸易转移的唯一原因。实际上在贸易摩擦之前，由于中国工资水平上涨，服装鞋类等劳动密集型行业已经开始转移。所以美国评估贸易摩擦的影响必须综合考虑这些因素。

接着，报告又强调，贸易摩擦也为美国企业和消费者带了高昂的成本。报告说，加征关税造成的成本基本上都是由美国进口商来承担，没有数据表明中国出口商降低了商品价格。所以美国对中国进口商品加征的关税不仅推动了美国国内的通胀，而且加重了美国制造业的成本，损害了美国企业在国际市场上的竞争力。

报告最后的结论是，美国的政策制定需要谨慎评估中美“脱钩”的影响，旨在减少两国经济相互依存关系的决定将对两国经济产生深远的影响，中美都会为此付出代价。

好，我们最后再简单看一下第三篇。德国国际政治与安全事务研究所（SWP）10月19日发布一份报告，题目是《欧盟贸易政策大转变印太地区多元化的机遇》。报告说，欧盟的贸易政策正在发生翻天覆地的变化，原因不光是俄乌战争，更重要的是一些长期因素，比如保护主义在全球范围内呈上升趋势、全球化进程的不确定性增加、世界贸易增长停滞，等等。欧盟的贸易重点也将从进一步开放调整为加强防御力和降低对外依赖，但同时也要积极进入新的国际市场。

报告说，这方面最重要的就是印太地区，但在此之前，欧盟贸易政策远远没有发挥潜力。为此，报告建议欧盟采取“三管齐下”的政策：

一是扩大与韩国、日本、新加坡和越南的现有贸易协定。报告说，欧盟迄今为止就和这四个国家签订了双边贸易协定，虽然有限，但应该进一步发掘潜力。它认为努力方向可以是把贸易协定扩展到数字伙伴关系。

二是寻求与多边贸易框架的整合。报告说印太各国正致力于多边贸易和经济合作框架，比如区域全面经济伙伴关系协定（RCEP）、全面与进步跨太平洋伙伴关系协定（CPTPP）以及美国搞的印太经济框架。欧盟应该争取融入这些框架，使欧盟的贸易和监管标准在印太地区得到承认和执行。

三是尽可能多地和印太地区国家达成单独协议，实现贸易和投资自由化。报告认为，只有和地区国家缔结具有约束力的贸易协定，才能真正实现非岐视性的市场准入，确保欧盟在这一区域的贸易利益。

应该说这样报告还是反映了欧盟当前对国际贸易和印台的确贸易的看法，它的建议在现实政策中也有所体现，值得我们关注。

好，本期周报到这里就结束了，我们下周再见。

2022年9月20日 美国智库评估拜登政府对华人工智能和半导体出口管制

本期周报将为你介绍世界主要智库最近出台的三篇报告，其中第一篇和第二篇都是美国智库对拜登政府新版国家安全战略的评论第三篇是英国智库分析英国未来的印太军事政策。

我这里插一句，10月12日美国政府出台了新版的《国家安全战略报告》，这份文件在美国整体战略构架处于顶层位置，发挥着纲领性作用，可以说这届美国政府的总体战略基本上都浓缩在里面了，非常重要。所以这期周报专门选了两篇美国智库的分析报告，为我们提供更多的解读视角。

好，先来看第一篇。美国卡内基国际和平基金会10 月13日出台一份报告，题目是《新国家安全战略中的三个重要转变》。报告说，美国白宫刚刚发布的《国家安全战略报告》描述了一个新的安全战略，主旨是专注于与中国竞争，同时遏制俄罗斯实现的途径是加强国内投入、建立和所谓“志同道合国家”的联盟、实现军事现代化。报告认为，从美国之前的政策和国际形势来看，这样的战略框架基本都在大家的预料之中。

但是报告指出，美国新的国家安全战略出现了三个重要的变化。

第一是意识形态的调门有所降低。报告说，拜登政府刚上台的时候这方面的调子非常高，干脆把世界描述成所谓民主和专制的斗争，这就完全无视了世界各种政治制度的多样性，而且凭白无故地加剧了美国和中俄之间的紧张关系，疏远了原本可能支持美国应对中俄挑战的非西方民主国家。所以在新安全战略中，美国虽然还是坚持了所谓民主与专制的两分法，但调门大大降低。

报告说的第二个重大转变是关于优先事项的。报告认为，美国新安全战略把中俄放在优先位置，这一点完全符合预期，但是它对中东的重视程度却出现了令人惊讶的下降。

报告说，恐怖主义威胁的减少、美国的能源独立、全球能源转型都推动这一战略趋势，但真要这么做的话会很难，而且在政治上有风险。美国国内还有很多人仍然认为中东局势对美国的安全与繁荣至关重要，特别是现在全球油价上涨，持这种观点的人将更多。

第三个重要转变是美国的产业政策。报告说，美国新的安全战略强调要加强自身优势、更好地与中国竞争。为此，美国要实施更加积极的产业政策，对基础设施、教育、培训、网络安全、绿色能源等方面加大投入。

报告说，这些举措单独来看可能都是正确的。但总体看来，这相当于赞成政府在经济生活中发挥更大的作用，这就有问题了。为什么呢因为美国一直强调自己坚持自由市场经济，现在这么做相当于要从这一承诺后退了。报告强调，这种转变就像第二点试图淡化中东一样，将被视为时代的标志。

最后报告总结说，美国新的国家安全战略不是一个完善的战略，在分担责任、应对气候变化、与中国和平共处这些问题上强调不够。但是报告强调，大家要意识到，美国未来的大方向已经基本明确。

好，再来看第二篇。美国史汀生中心10月14日出台一份报告，题目就叫《专家反应拜登政府的国家安全战略》。这篇报告和前一篇不一样，没有对美国新的国家安全战略进行整体的评价，而是专注于一个问题，就是美国对欧洲盟国的战略定位。

报告说，拜登政府近日发布的新国家安全战略体现了一个明显的倾向，就是试图将欧洲的力量和注意力扩展到印太地区，特别是希望欧洲盟国在印太安全中做出更多贡献。报告说，这属于把欧洲的注意力“过度延伸”，因为新战略的这一意图忽视了欧洲自身利益和现实能力。

报告指出，从能力来说，美国需要欧洲盟国在印太出力，主要是在海军方面。但是在美国的欧洲盟国中，只有法国和英国有能力在印太地区维持定期的海上存在。而且即使是这两个国家，在印太地区最多也就部署七艘护卫舰和两艘驱逐舰，并且没办法长期部署。法国的部分军舰还需要用到法国在印度洋和太平洋的属地，像留尼汪岛、法属波利尼西亚等地方。

除英法之外，其他欧洲国家海军能力就更加有限，护卫舰和驱逐舰的总数在1999年至2018年间下降了32%。虽然德国和其他欧洲盟国在俄乌战争的刺激下承诺增加国防开支，但这些资金将主要用于补充运往乌克兰的武器库存，用来加强集体防御俄罗斯的紧急能力。换言之，短期内欧洲没有能力为印太安全与防务做出有意义的军事贡献。

与此同时，从安全利益上讲，美国也不能这么做。报告说，欧洲的安全利益集中在欧洲本土，将欧洲盟友的注意力从其核心任务——北大西洋地区的集体防御———转移至印太地区是非常危险的。

报告认为，当前欧洲盟国需要降低在全球层面的抱负，重点关注国土防御，确保其东翼免受俄罗斯的威胁。俄乌战争的爆发让欧洲感到震惊，改变了对威胁的认知。这一认知改变决定了北约新版“战略概念”的方向，这份文件称俄罗斯是“对盟国安全以及欧洲-大西洋地区和平与稳定的最重大和最直接的威胁”。

报告指出，对欧洲来说，中国就是一个外围的安全问题，是一个政治对手、经济竞争对手，但不是军事威胁。所以报告强调，由于地理位置的原因，欧洲会始终将俄罗斯威胁置于中国威胁之上，拜登政府应该与欧洲利益的现实相协调，不应试图将欧洲盟国拉入印太地区，而应鼓励他们留在欧洲，承担欧洲安全的主要负担。最后报告点评一句拜登政府的国家安全战略，提出的问题多于给出的答案。

好，最后我们简单看一下第三篇。英国皇家联合军种防务研究所（RUSI）10月13日出台一份报告，题目是《军事是英国在印太地区的第四大工具》。报告说，美国国家安全战略出台后，英国类似的战略文件正在加速形成。该文件会更加重视印太地区，可能要考虑加强在印太的军事存在。但报告认为，这会是一个严重错误，主要理由有三条

第一，经济和外交手段应该是英国在印太地区的主要工具。报告说，印太地区对英国未来的经济非常重要，英国要努力确保对印太地区的市场准入，并通过外交手段促进英国在整个地区的贸易，军事手段应该处于次要位置。

第二，英国军事资源本身不足。报告说，按英国现有的军事力量，如果要在印太地区保持较大规模军事存在，一方面非常勉强，另一方面效果也很差。用报告的话来说，英国军事存在无论是从对中国军队构成的威胁而言，还是对美国、日本、澳大利亚的支持而言，效果都是微不足道的。

第三，英国的防务重点应放在欧洲本身。报告说，在军事资源有限的情况下，英国首先应该兑现对欧洲安全的承诺。即使英国现在的防务能力足以履行现有承诺，也应该从更广泛的视野来考虑和促进其军事利益，而不是局限在印太地区。

实际上，这篇报告的逻辑和美国史汀生中心那篇正好相连接，由此你也可以看到美国新安全战略出来以后，美英国内的这种反对意见。

2022年9月21日 韩国智库评估建交30周年之际中韩关系面临的挑战

你好，我是徐弃郁，欢迎来到《全球智库报告解读》的周报栏目。本期周报将为你介绍世界主要智库最近出台的三篇报告

第一篇，韩国智库评估建交30周年之际中韩关系面临的挑战

第二篇，美国智库分析中美脱钩对非洲数字化进程的影响

第三篇，意大利智库警告欧盟不要在对台政策上盲目追随美国。

好，先来看第一篇。10月5日，韩国外交与国家安全研究院发布一篇报告，题目是《建交30周年对中韩关系的评估和展望外交政策与安全挑战》。报告开篇就说，今年是中韩两国建交30周年，为促进双边关系的稳定和可持续发展，有必要认真评估两国在各领域面临的主要挑战。

首先就是政治外交领域。报告说这方面的挑战非常明显，从建交以来两国的价值观就一直存在差异，现在随着中美战略竞争加剧，这种分歧带来的挑战也越来越大。那怎么办呢报告强调，要沟通。韩国政府要和中国建立更加清晰的沟通渠道，同时在与中国的交往中传递克制的信息、使用外交语言，确保中韩双方的外交互动顺利进行。

其次是经贸领域。报告说，经贸是中韩关系中进步最为显著的领域，但是也有问题。报告说，原先中日韩三国事实上形成了一个高、中、低端的制造业分工，但这种分工和结构正在逐步瓦解，使中韩之间的行业竞争不断上升。

另外，中美战略竞争加剧，拜登政府正准备与盟友和伙伴一起搞一个“可靠的价值链”，涉及关键原材料、能源和高科技产品，试图以此排斥中国。这两种情况加起来，就给中韩之间的供应链增加了不确定性，这对韩国来说是个很大的挑战。

那怎么办呢报告说，韩国的重中之重是要强化自己在尖端技术方面的竞争优势，同时与中国建立协商机制，定期讨论各种经济问题，推动完成《韩中自由贸易协定》的后续谈判，使两国可以维持较为稳定的经贸联系，共同探索稳定供应链的方法。

另外报告还提到了军事和安全领域。按它的说法，中韩两国在这个领域的合作一直比较困难。近年来，随着中美战略竞争的加剧，这方面的挑战越来越强。

最重要的是，韩国新政府寻求巩固美韩联盟，加强美日韩地区安全合作，这可能会给中韩关系带来新的冲击。报告建议，韩国在加强美韩联盟的同时，也要推进与中国的合作，至少要尝试恢复和扩大战略对话渠道。

最后报告也提到了社会文化领域，说过去三十年间，中韩在这方面取得了显著成果，但近年来也发生了一些争执其中包括关于泡菜和其它传统起源的争吵，这导致中韩两国民众的对彼此的印象恶化。

所以报告建议，应该采取立足长远的措施以弥合双方的文化裂痕，包括启动针对两国青年的社会文化交流计划，扩大学生交流项目，等等。总之是加强年轻一代的交流和相互理解。

应该说，这篇报告整体上还是比较积极的，对于中韩关系当前面临的挑战也做出了比较客观的分析，可以作为我们观察这方面问题的一个参考。

好，接着看第二篇。美国卡内基国际和平基金会10 月3日发布一篇报告，题目是《美中技术脱钩将如何影响非洲手机市场》，不过它讲的可不光是手机，而是非洲的数字化。

报告说，非洲大陆的数字化进程正在迅速推进，2019至2021年间互联网使用量增长了23%。但同时非洲的数字鸿沟问题也十分突出，目前仅有大约33%的人口是活跃的互联网用户，大约9亿人还不能享受到数字红利。

导致这种数字鸿沟的原因当然是多方面的，但中美技术脱钩、特别是在数字技术方面的竞争将加剧这一状况，对非洲数字化进程造成深远影响。

报告举了手机的例子。它说，手机市场是非洲数字化转型的核心产业。非洲是一个移动设备优先的大陆，大约70%的非洲人使用移动电话而不是台式机或平板电脑访问互联网，而这些移动电话中有很大一部分来自在中国注册的供应商。

报告指出，在非洲大陆拥有市场份额的42家供应商中，有19家在中国注册成立，而在美国注册的只有4家。华为和深圳传音的Tecno是最受欢迎的中国手机品牌。

报告说，现在，非洲手机用户已经开始感受到中美技术脱钩的影响，比如华为手机上不能再装谷歌地图和YouTube。这就使数百万非洲人从移动设备中享受的数字红利受到影响。

另外报告说，非洲还将不可避免地卷入中美在国际技术标准方面的竞争。中美技术脱钩在各国的技术政策方面引发激烈争论，特别是在互联网未来怎么发展这个问题上。在国际电信联盟等多边组织对互联网标准的讨论中，非洲政策制定者必须参与。

那他们的立场如何呢报告说，非洲国家总体比较谨慎，但支持中国的不少。比如，2019年国际电联电信标准化顾问组会议，中国移动、中国联通、华为三家中企再加上中国工业和信息化部提出了一套新的互联网协议（称为“新IP”），得到了十个非洲国家的支持。而美国主导的《互联网未来宣言》仅仅获得了三个非洲国家（佛得角、肯尼亚和尼日尔）的支持。

报告的结论是，非洲的数字化进程会受到中美竞争和中美脱钩的重大影响，但机遇也非常突出。报告说，随着互联网不断接入，非洲对移动设备的需求将持续增加，到2025年，撒哈拉以南非洲的移动用户将从2020年的4.95亿增加到6.15亿。这种增加背后就是非洲人口的年轻化，预计到2040年非洲还将增加50%的人口，从而进一步推高对移动设备的需求。

所以报告的落脚点很明确，那就是美国从政府到企业都要高度重视非洲的数字经济发展，要支持非盟和其他非洲国家的数字战略，进一步打开非洲市场，更有效地和中国竞争。

好，最后我们简单看一下第三篇。10月6日意大利国际事务研究所发布一份报告，题目是《布鲁塞尔-台北：改变游戏规则》。这篇报告分析的是欧盟的对台政策，主要观点包括以下三个方面

第一，欧洲国家与中国台湾地区的关系急剧上升。报告说在中美围绕台湾问题关系越发紧张的背景下，欧洲与中国台湾地区的接触却达到了几年前无法想象的水平。很多欧洲政客已经或计划对台访问，欧委会正在积极深化与台湾地区在信息通信技术、半导体等领域的合作，还就双边投资条约与台湾地区展开了非正式讨论。

第二，上述这些做法属于盲目追随美国，可能进一步恶化中欧关系。报告说，这种做法美国欢迎，但中欧关系会受损。报告说，中国仍然是欧盟非常重要的经济伙伴，欧盟对华贸易逆差达到2490亿欧元，而且欧洲对中国的定位和美国存在很大不同。报告说，在这种情况下，欧洲在台湾问题上盲目追随美国的做法很不明智，会削弱欧盟的外交回旋余地。

第三，欧盟需要处理好平衡。报告说，当前欧盟需要在三个主要动态之间找到平衡一是坚持欧盟的“一个中国”政策，二是“保持”和中国台湾地区的关系，三是避免过于紧跟美国，以便为外交回旋保留空间。但关键在于，欧盟需要和中国展开对话。

最后报告的结束语是，“现在也是与北京握手的时候了”。应该说，这句话可能也预示了一些现实的趋势，德国总理舒尔茨的访华计划就是一个迹象。

2022年9月22日 美国智库宣称美国政府不应承诺防卫台湾

你好，我是徐弃郁，欢迎来到《全球智库报告解读》的周报栏目。本期周报将为你介绍世界主要智库最近出台的三篇报告：

第一篇，美国智库称美国不应承诺防卫台湾，而是要用综合措施来管理战争风险

第二篇，美国智库称美韩应加强在全球气候和能源政策方面的领导作用

第三篇，欧洲智库分析欧盟如何应对经济衰退。

好，先来看第一篇。美国布鲁金斯学会9月底发布一篇报告，题目是《管理美中战争风险实施综合威慑战略》。这篇报告一开始就指出，当前美国国内对于台海可能发生的冲突有一些广为流行的看法，比如说可以通过军事优势来阻止大陆对台动武，在事态严重时甚至可以用核升级来进行威慑。

但报告说，这些看法是错误的。为什么呢因为当前美国国家安全和防务战略有两个最主要的目标：一是管理中美关系，使之保护或促进美国利益二是当中美利益发生冲突时，要以将大规模战争风险最小化的方式来处理冲突。

所以报告说，针对台海可能发生的冲突，美国应该采取一种综合性的战略，尤其要注意六个要点：

第一，要明确重申美国的一个中国政策，同时也要明确支持两岸的非战争现状，也就是支持所谓防御台湾。但是美国决不能承诺在大陆对台动武时无条件防卫台湾，无论从外交、政治还是军事的角度考虑，美国都不能这么做。

第二，美国要强化在西太平洋的常规作战能力，对中国大陆进行武力威慑。这一点美国人提了几十年了，不新鲜。

但是报告的第三点属于比较新的观点。它说，美国应该明确表示，如果大陆对台湾大规模动武，美国及其盟友将在经济上与中国脱钩，包括挤压中国获得能源、芯片和资金的机会。换句话说，美国要明确把“经济脱钩”作为一种威慑手段，而且在这个问题上要搞“战略清晰”而不是“战略模糊”。

报告提出的第四点是，减少美国自身的脆弱性。也就是说，美国如果真要把“脱钩”作为对付中国的一种威慑手段，那么就要保证这种手段不会把美国自己伤得太重。所以报告建议，美国要通过外国投资委员会、贸易代表、商务部和国防部工业基地办公室等机构，进一步清点美国对华依赖的情况，进一步降低在关键领域的依赖。

第五点，美国要加强国内基础设施，防止中国发动网络攻击或其他不对称攻击。

第六点，必须全力防止核升级。报告提出，美国对中国大陆的军事威慑必须是依靠非核手段，否则整个战局将会失去控制。

讲到这里我补充一句，这篇报告的执笔人是布鲁金斯学会外交政策项目的研究主任欧汉龙，此人在美国战略界走的是相对中庸的路线。这篇报告可以为我们判断美国下一步的对台政策提供一个参考。

好，接着看第二篇。美国智库国家亚洲局（简称NBR）9月27日发布一篇报告，题目是《通往净零：美韩技术合作的机遇》。一看题目你就知道，这篇报告是针对美韩气候变化和能源转型合作的，但是它的调门比较高，说美韩应该在气候变化和能源转型方面发挥全球领导作用。

这是怎么回事呢报告说，首先美国和韩国各自的气候与能源政策都取得了显著进展。2020年韩国启动了“2050年碳中和战略”，计划到2050年实现碳中和。这项战略强调技术解决方案，比如新的碳捕捉技术和发展绿氢。另外随着尹锡悦当选，韩国重新又把核能放在一个重要位置。

那美国的情况怎么样呢报告说，拜登政府非常重视应对气候变化，设定了2050年实现碳中和的目标。2022年8月美国国会通过《减少通货膨胀法案》以后，美国将通过对可再生能源和电动汽车的补贴，以及研究氢能和核能的突破性技术，投资超过3000亿美元用于应对气候变化。

如果把两国情况加以比较，你会发现，美韩在气候变化方面有两个重点领域是重合的，那就是氢能和核能。报告强调的也是这两个领域。它说，美国总统拜登和韩国总统尹锡悦已经在联合声明中强调，美韩要在氢能和核能等领域加强技术合作。其中在核能方面加强合作的时机已经成熟。

为什么呢因为尹锡悦的立场和之前的文在寅总统不一样，他不仅要“保核电”，而且要“扩核电”。另外，在现在俄乌冲突导致全球能源短缺的情况下，韩国更需要加紧核电开发。所以报告判断，美韩民用核合作将在未来十年有较大进展。

但报告说，更关键的是氢能领域的合作，因为这是未来新能源格局中的关键板块。报告认为，韩国在这方面一直专注于汽车氢燃料电池技术，而美国的优势在于氢气生产，两国正好形成优势互补。

美韩两国如果充分发挥这种互补效应，那不光可以在技术上实现更快突破，而且可以共同制定氢能生产、使用的国际标准和安全规范，为全球氢经济奠定基础。报告的这个想法就很大了。

除了核能和氢能之外，报告说美韩还要在智慧城市、电动汽车等领域加强合作。更重要的是，报告提出，两国在气候和能源转型方面的合作还应该扩展到边界之外。什么意思呢就是把韩国的新南方政策（就是发展韩国和东南亚、南亚国家的关系）和美国的印太战略结合起来，对亚洲广大的发展中经济体施加更大的影响。

总的来看，这篇报告的方向和美国现在的政策是一致的，那就是把韩国作为东亚最主要的一个拉拢对象，对其重视程度甚至超过了日本。

好，最后我们简单看一下第三篇。欧洲政策中心10 月3日出台一篇报告，题目是《危机中的欧盟经济我们能从过去的错误中学到什么》，主要包括以下三个观点：

第一，欧盟经济衰退的可能性越来越大。首先是创新高的通胀率，然后是货币持续贬值，9月底欧元兑美元汇率收于1欧元兑0.96美元。据预测，欧盟经济最后一个季度将收缩1.7%，2023年整个欧元区将勉强增长0.3%，低于世界其他地区。

第二，当前的情况与20世纪70年代的滞胀危机十分相像，但是和2008年时的欧债危机不同。其中最大的变化在于，2008年时通胀率很低，欧央行可以大量增发货币（也就是“量化宽松”）来刺激经济，缓和危机。但现在已经出现高通胀，大量增发货币将造成高昂的社会经济成本。所以，虽然欧盟的银行系统比2008年时更有弹性，但货币政策的作用空间已经非常有限。

第三，处理这次危机的关键在于解决能源问题。报告说，欧盟当前危机的根源在于能源价格和大宗商品价格过高，这一点和20世纪70年代的滞胀危机是一样的。解决的办法就是要提供真正可靠的能源来源在中短期，要恢复核能，要加强与挪威、中东北非国家的天然气合作从长期来看，就是加紧实现欧盟的绿色转型。

应该说，这是现在欧盟内部比较一致的认识，但要具体解决这个“远水和近渴”的难题，可能还会有一系列的大动作，其最终影响也必然会外溢，值得我们密切观察。

2022年9月23日

你好，我是徐弃郁，欢迎来到《全球智库报告解读》的周报栏目。本期周报将为你介绍世界主要智库最近出台的三篇报告：

第一篇，荷兰智库分析俄乌战争升级风险

第二篇，意大利智库评估欧盟能源多元化战略

第三篇，德国智库强调欧洲应减少对印太地区象征性军事行动的参与。

好，先来看第一篇。荷兰海牙战略研究中心9月22 日出台一篇报告，题目是《防范不可想象之事乌克兰战争中俄罗斯与北约对抗升级的前景与降低风险的措施》。你可能在新闻上已经看到了，美国政府前几天呼吁美国公民离开俄罗斯，给外界一种对抗即将升级、即将扩大的感觉。这篇报告分析的也是战争升级的问题。

报告开头就说，随着俄乌战局的演变，战争升级的风险正在逐步增加。特别由于俄罗斯和北约国家中的美、英、法都拥有核武库，核威胁也重新回到了最前沿。西方与俄罗斯都必须认真对待这种风险。

那俄乌战争升级可能会发展成什么样的情况呢?报告说，下一步无论是俄乌战争升级为俄罗斯与北约的直接对抗，还是从常规战争升级为核冲突，总体上都可以归纳为两大前景那就是蓄意升级和意外升级。

其中蓄意升级包括三种可能：一是俄罗斯对西方发动网络攻击并造成广泛的破坏二是俄罗斯对北约在乌克兰的补给线或者其他军事资产实施常规军事打击三是俄罗斯对乌克兰使用低当量的“战术核武器”，以在战场上最大限度地摧毁乌克兰的抵抗意志，并且阻止西方进一步援助乌克兰和制裁俄罗斯。

我这里补充一点，第三种可能也就是俄军使用战术核武器目前在西方战略界讨论很多，认为这个“核门槛”一旦跨过，后面升级到战略核武器甚至核战争就不是不可能的。

第二类前景就是意外升级，也有三种可能一是俄罗斯因为情报错误而对北约目标发起进攻二是俄军操作失误而打击北约目标三是西方或者俄罗斯对对方指挥控制系统的攻击被误解为大规模打击的前兆，从而引发战争的意外升级。

讲到这里报告也指出，以上两类升级前景都存在一个对手之间双向反馈的过程，也就是一方行动，另一方马上跟着升级，很快形成恶性循环。所以报告说，北约如果要防止战争升级，不光要当心来自俄罗斯方面的升级风险，也要注意避免来自己方的升级风险。

那具体怎么办呢报告说，为了避免灾难性后果，北约必须在坚持不退让、坚持向乌克兰援助的前提下，采取有效的风险防范措施，主要包括：

第一，向俄罗斯传递明确信息，划清红线，但是要避免挑衅性语言

第二，明确表明不接受使用核武器的情况，并在这一点上加强和不结盟国家的合作

第三，向乌克兰提供武器时要有自我限制，不要提供需要北约部队来操作的武器（比如爱国者防空导弹系统），也就是说只提供装备，不提供人员

第四，确保莫斯科-华盛顿热线正常运行，美俄两国元首在关键时候要能够说得上话。

总体而言，这篇报告对战争升级的分析也好，给出的对策建议也好，看起来都很眼熟，因为这完全是冷战时期美苏之间的一个老话题。但这些管控风险的措施今天能不能再起作用，就只有靠现实来检验了。

好，接着看第二篇。9月20日，意大利国际政治研究院和意大利国际事务研究所联合发布一篇报告，题目是《推动变革战时意大利与欧盟的能源转型》。篇幅不小，将近30页。

这篇报告说，欧盟在能源治理方面一直强调“三根柱子”，也就是能源安全、可负担性（实际上就是成本低）再加上环境可持续性。从2015年《巴黎气候协定》签署以后，欧盟一直优先考虑第三根柱子，也就是环境可持续性，所以大力推动绿色转型。

但是俄乌战争爆发以后，这三根柱子变得越来越难以平衡。争论的焦点已经从可持续性转向了可负担性和能源安全问题，应对这两项成为欧盟决策者的首要任务。在这种情况下，欧盟如何兑现自己的气候承诺和脱碳目标就成为了一个严峻的挑战。

报告接着说，这里最大的挑战就是天然气的供应。因为欧盟要实现脱碳目标之前，使用的主要过渡燃料就是天然气，天然气供应又高度依赖俄罗斯，所以在俄罗斯与欧盟的能源合作逐步脱钩的情况下，如何补上天然气这个缺口就是个大问题。

交流使用

目前来看，“非洲路线”将是下一步解决问题的关键，也就是在非洲和欧盟之间建立一条地中海能源走廊。报告说意大利已经和6个非洲国家达成协议，确报到2024年完全取代俄罗斯向意大利供应天然气。

但是报告指出，在解决当前能源问题的时候还需要关注其他相关风险

第一是财政风险。报告说在能源价格大涨的情况下，欧盟成员国都投入了大量财政资源来缓解由此带来的冲击。这方面已投入资金最多的国家是德国，达432亿欧元，第二是意大利370亿欧元，第三是法国350亿欧元。

但报告说，从占GDP的比例来看，希腊最高，已经把GDP的3.7%用于平抑能源价格，立陶宛第二，支出占GDP的3.6%，西班牙第三，占GDP的2.3%，意大利占GDP的2.1%。所以你看，这方面的财政负担确实很厉害，而且越是经济弱的国家，这方面负担越重。这里提到的希腊、西班牙都是当年受欧债危机冲击最大的国家。

第二是对能源转型的威胁。报告说，在当前能源特别是天然气短缺的情况下，如果不综合考虑能源效率和可再生能源的共享，欧盟很可能会高估未来对天然气的需求，从而形成误导性的投资框架，造成天然气基础设施过剩等问题，最终威胁到未来的能源转型。

所以报告的结论是，欧盟面对冲击时，尤其需要仔细平衡当前需求和中期目标，确保对突发事件的反应不会损害计划中的能源转型。这才是摆脱当前问题的最终出路。

好，最后我们简单看一下第三篇，主题还是和欧洲有关。德国对外关系理事会9月19日发布报告，题目是《发生在两个战区的冲突：欧洲对亚太的误解》。这篇报告主要有三个观点：

第一，俄乌战争是当前欧洲的首要关切，但欧洲国家还在密切关注亚太形势，还在担心台海两岸发生大规模冲突不但持续发出所谓关切的信号，而且还派出军舰前往亚太，展示一种象征性的军事存在。

第二，欧洲对亚太安全表达关切的方式错了。报告说，欧洲资源有限，当前重点又是俄乌战争，所以不要再去发什么军事信号，不要搞什么象征性军事存在。因为这样做会传递相反的信号，不利于维护地区稳定。

第三，欧洲需要做的是深化与亚太国家的经济和外交关系，同时可以提出促进沟通和降低危机升级风险的措施。

整体来看，这篇报告针对性还是很强的，主要就是向欧盟当局喊话欧盟要看清楚自己的实力和处境，务实一点，在亚太地区尤其如此。

好，这期的周报栏目到这里就结束了。我们下周再见。

1.荷兰智库分析，俄乌战争升级的前景总体上可以归纳为蓄意升级和意外升级。

2.意大利智库评估，俄乌战争背景下，欧盟如何兑现自己的气候承诺和脱碳目标成为严峻挑战。3.德国智库强调，欧洲应减少对印太地区象征性军事行动的参与。

2022年9月24日

你好，我是徐弃郁，欢迎来到《全球智库报告解读》的周报栏目。本期周报将为你介绍世界主要智库最近出台的三篇报告：

第一篇，法国智库分析澳大利亚新政府的对华政策变化

第二篇，美国智库称韩国应为中美科技竞争做准备

第三篇，德国智库分析北约和印太国家在对华政策上的联合趋势。

好，先来看第一篇。法国国际关系研究所（IFRI）7月13日发布一篇报告，题目叫做《堪培拉新政府重设澳大利亚的印太战略》。你知道，原先澳大利亚那个强硬反华的莫里森政府已经下台了，新上台的阿尔巴尼斯政府在对外政策上有些调整，特别是对中国的态度相对也务实一些。这篇报告专门就分析了这种调整。

报告开头就指出，在过去两个月里，澳大利亚新总理阿尔巴尼斯及其政府主要成员进行了密集的穿梭外交，在很大程度上实现了四个初期目标，在政策的变化和连续性之间取得了平衡。那是哪四个初期目标呢

报告说，第一个目标就是让美国和美日澳印“四国机制”的合作伙伴放心。报告说澳大利亚新政府在宣誓就职后的24小时内，总理阿尔巴尼斯和外长黄英贤就和美国、印度和日本领导人会面，强调新政府将继续推动“四国机制”的发展，同时还会加大对美英澳联盟的投入。

第二个目标是调整对太平洋岛国的政策。要知道，这段时间太平洋几个岛国成为大国关注焦点，主要原因就是中国和它们的合作关系发展迅速。我们之前的周报就介绍过这方面的智库分析。

这篇报告说，太平洋岛国具有重要战略价值，澳大利亚是该地区发展的最大伙伴，但过去在对待这些岛国方面存在问题，外交上往往采取“一劳永逸”的方式（这个说法很有意思，英文叫set and forget，实际上就是不重视）。

但新政府不一样，外交部长首先去这些国家访问，其他部长也跟进。更重要的是，澳大利亚新政府将对这些国家进一步开放签证和劳动力市场，加强这些国家和澳大利亚的劳动力流动，从而发挥地理相近的优势，和中国的影响力展开竞争。所以这里的着眼点还是中国。

第三，重置与法国和欧盟的关系。因为去年美英澳联盟在潜艇问题上狠狠地摆了法国一道，法澳关系受到重创。报告说，澳大利亚新政府希望从多角度重建法澳关系，包括防务安全、气候变化、文化教育等等。

第四个目标就是重新稳定与中国的关系。报告说，上届莫里森政府与中国的关系实际上走到了彻底破裂的程度。新上台的阿尔巴尼斯政府对中国态度相对温和，已经着手重新恢复中澳对话。

报告这里专门点了两件事：一是在新加坡香格里拉对话会上，澳大利亚副总理兼国防部长与中国国防部长举行了双边对话，这是两国近三年来最高规格的面对面接触第二件事就是澳大利亚外长和中国王毅外长在巴厘岛举行的G20外长会议期间会见。

报告说，这些举措有助于稳定与中国的关系，但是澳大利亚国家利益和政策设置的实质将保持不变。什么意思其实就是它认为中澳关系会有一定程度的改善，但幅度有限。

报告最后的结论是，澳大利亚新政府外交取得初步成功，但主要是因为上一届政府在这方面太失败。所以，未来澳大利亚面临的真正挑战和难题，还是如何实现政策在变化和连续性之间的平衡。

好，我们接着看第二篇。美国彼得森国际经济研究所（PIIE）7月发布一篇报告，题目是《韩国需要为中美技术紧张局势做好准备》。这篇报告说，美国推动的“印太经济框架”旨在降低中国在全球供应链中的作用，韩国则作为初始成员加入了这个框架。但是报告说，由于韩国和中国的经济融合度很高，所以美国的“印太经济框架”如果真的大力整合供应链，韩国将会受到中美技术竞争的严重冲击。

报告说，中国是韩国最大的出口市场，这一点很多观察家都用来说明中韩经济联系的紧密程度。但是还有一个层面不少人没有注意到，那就是两国在对美出口方面的联系。报告说，中国对美国出口的附加值中有82.67%来自中国自身，但韩国贡献了这一价值的2.3%，排在第二位，仅次于中国。这一点在科技产品方面更加明显。报告说，在中国出口美国的计算机、电子和光学设备中，韩国贡献的价值达到5.8%。

为什么会这样呢因为韩国出口中国大量芯片、零部件等等，中国把它们组装以后再出口美国。那韩国对美国的出口呢情况也一样。报告说，韩国对美国出口的增加值中，韩国本身贡献了70.4%，中国排在第二位，贡献了5.4%，而在科技产品中，中国贡献的增加值更是达到7%。

这带来了什么问题呢报告说，这对韩国来说是个重大风险，因为美国正在减少中国在供应链中的存在。如果美国对韩国对美出口中的中国成分实施禁令或加税，那韩国出口美国的很多产品就会受牵连，因为中国成分在其中占了不少比例，特别是科技产品。如果美国直接对中国出口产品进行限制，那么其中的韩国成分也会受到牵连，因为韩国在中国对美出口中的比例也不低。

所以报告的结论是，对韩国来说，中韩在经济上的紧密联系成为一种风险，可能导致韩国被美国的政策所“误伤”，为此韩国政府必须进一步采取行动来抵御这种风险，包括把更多的投资从中国分散出来。

所以你看，彼得森国际经济研究所这篇报告的目的还是向韩国喊话，让韩国在供应链问题上更多追随美国，搞“去中国化”。从这个角度看，这篇报告其实是用专业的方式提了一个非常政治化的观点。

好，我们最后再简单看一下第三篇。德国对外关系理事会（DGAP）7月14日发布一篇报告，题目是《中国与俄罗斯将北约和印太联系在一起》。这篇报告的开头部分强调说，俄乌冲突爆发以后，中国与俄罗斯之间的密切关系正在把北约和印太国家（实际上就是美国在印太的盟友和伙伴）推到一起。应该说，这个观点有不少西方机构在重复，没有什么新鲜的。但是报告接下来又强调了两个观点：

第一，北约内部关于中国的观点有分歧。报告说，美国把中国看成是主要威胁，这一点欧洲国家特别是中东欧国家明确反对，因为它们对俄罗斯的担心要大得多。另外像德、法这些国家也公开反对把中、俄混为一谈，认为中国和俄罗斯是不一样的。

第二，北约的印太伙伴之间对中国的态度也有分歧。报告认为，澳大利亚、日本还是坚定站在美国阵营的，但新西兰和韩国是另一回事。新西兰明确表示，无意加入任何针对中国的联盟，而韩国在对华政策上也采取“务实”态度。

所以你看，报告这两个观点和它开头的说法是矛盾的。这种矛盾，说白了就是主观愿望和客观现实的矛盾。实际报告在文中也承认：“北约与印太伙伴之间关于中国的联合不应被夸大。”

2022年9月25日

你好，我是徐弃郁，欢迎来到《全球智库报告解读》的周报栏目。本期周报将为你介绍世界主要智库最近出台的三篇报告：

第一篇，美国智库分析印度加入“印太经济框架”的动机和前景

第二篇，英国智库建议欧盟通过“反向依赖”加强在半导体供应链中的地位

第三篇，美国智库评价美俄领导人的中东之行。

好，我们先来看第一篇。美国智库东西方中心7月21日出台一篇报告，题目是《印度与印太经济框架》。报告一开头就指出，近年来印度对加入国际经贸组织和相关协议的态度一直比较消极：比如2019年，印度宣布退出“区域全面经济伙伴关系协定（RCEP）”的谈判2020年，印度和美国在双边贸易和投资协议方面的谈判也陷入僵局2021 年，印度干脆宣布不再考虑和美国达成自贸协定。但在2022年，印度却突然决定加入美国的“印太经济框架（IPEF）”，这一点出乎很多人的意料。

那为什么印度这次决定加入“印太经济框架”呢报告分析，这里主要有三个原因。

第一个原因是“印太经济框架”的部分特点对印度非常有吸引力。什么特点呢首先是框架比较灵活，约束力不高，这比较符合印度的偏好。更重要的是，“印太经济框架”关注国际供应链的重组。报告说印度自己的供应链在很多领域高度依赖中国，所以印度希望通过加入“印太经济框架”来降低这种依赖。而且印度认为，在当前中国在国际供应链中占比巨大的情况下，供应链的任何重组都可能为印度带来机会。

第二个原因是“印太经济框架”将削弱中国在地区经济和基础设施建设中的主导地位。报告说，亚洲未来十年内需要22-26万亿美元来建设基础设施、促进地区连通。但由于之前的特朗普政府不作为，所以地区国家只能依赖中国的技术和资金支持。而这次美国发起的“印太经济框架”决心在这方面加强投入，这一点对印度很有吸引力。

第三个原因是报告认为，印度可能已经意识到自己孤立于现在所有主要的经济协议之外，比如前面说的RCEP、还有中国申请加入的全面进步跨太平洋伙伴关系（CPTPP）。这种孤立处境不利于莫迪政府实现将印度变成制造业中心的抱负。所以印度这次选择加入“印太经济框架”。

分析完印度加入“印太经济框架”的动机，这篇报告又预测了一下前景。报告认为印度虽然决定加入“印太经济框架”，但是印度对自己核心经济利益的理解没有变，在许多监管问题上的立场也没有变。比如印度和美国在数字经济和规则方面就存在巨大分歧，美国要数据自由流动，印度坚决主张数据本地化。类似这种分歧未来都会极大地限制印度的参与程度。

另外报告指出，印度经济发展一般，它的国内经济政策和基础设施赤字将拖累其经济竞争力。如果不能有效重启关键的经济领域，印度政府将难以在“印太经济合作”中发挥重大作用。

好，我们接着看第二篇。英国皇家联合军种国防研究所（RUSI）7月20日发布一份报告，题目是《欧洲凭借“欧盟芯片法案”进入全球半导体竞赛》。这篇报告说，欧委会2月提出了“欧盟芯片法案”，计划到2030年为欧盟半导体行业筹集430亿欧元的投资，加强欧盟在全球半导体价值链中的地位。这份法案让欧盟进入了全球半导体竞赛，因为美国、中国、日本、韩国都在大幅增加在芯片领域的投资。

那欧盟和这些国家相比有哪些优劣势呢报告认为，欧洲在半导体价值链中的主要优势在于半导体研发和制造设备，比如荷兰阿斯麦公司的极紫外光刻机就非常著名。另外，欧盟也有很不错的半导体制造企业，像荷兰的恩智浦、德国的英飞凌和博世半导体，以及法国和意大利的意法半导体，等等。

除此之外，报告说欧盟还有一个优势，那就是欧盟芯片法案的相关条款设置比美国的芯片法案更好，所以欧盟引进芯片制造厂的速度非常快（说实话这一点可能很多人都不会想到）。报告这里举了英特尔的例子，说英特尔一家就宣布投资330亿欧元，在德国新建两家代工厂，在爱尔兰扩建一家代工厂，在意大利收购一家代工厂，同时扩建在法国、波兰和西班牙的研究设施。

同时报告也说，欧盟芯片行业的问题也很突出，主要是欧洲制造企业的大量业务已经外包，部分芯片制造和绝大部分的芯片组装测试都外包给了东亚国家。所以现在欧盟在芯片方面最大的问题是两头依赖一头是制造和组装环节严重依赖东亚，另一头是芯片设计所使用的软件严重依赖美国。

那怎么办呢报告提了几条建议，大部分都是比较常见的观点比如让芯片制造能力回归欧洲的同时，也要把价值链后端的组装测试环节也拉回来欧洲不仅需要吸引台积电等外国芯片巨头的投资，还需要参与收购外国半导体资产，等等。

但有一条建议比较特殊，叫促进“反向依赖”。什么意思呢前面不是说欧洲对东亚、对美国两头依赖吗这条建议就是欧洲不要光盯着怎么降低自己的对外依赖，还要进一步突出自己的优势，让其他国家在芯片制造设备和芯片研发方面更加依赖欧洲，这样就形成一种杠杆作用，加强欧洲在全球半导体价值链中的地位。

好，我们最后再简单看一下第三篇。你肯定注意到，7月中下旬美俄总统一前一后访问了中东，引起了很大关注。美国中东研究所7月25日发布一份报告对此进行评估，题目是《拜登vs.普京在日益自信的中东进行对手路演》。报告的观点比较简单，可以分为三条。

第一，拜登的访问目标宏大，但收获不大。报告说，拜登这次访问最想传达的一个信息，就是“美国回来了，而且会留下来”，而且美国列出了与中东国家开展合作的领域，包括粮食安全、基础设施、公共卫生、能源生产与转型、安全合作、通信技术（5G和6G）、区域一体化等一个很长的清单。但是中东国家清楚地看到美国国内的政治分裂和不稳定，很难将美国视为一个强大、稳定、可靠的超级大国和合作伙伴。

第二，普京的访问同样不成功。报告认为，普京曾经被认为是战略大师，但这次访问却显出他的地位和形象下降不少。他访问的伊朗是俄罗斯在中东最主要的伙伴，但伊朗与大多数邻国存在分歧或冲突，而且经济一直遭受制裁。这种状况对俄罗斯也比较不利。

第三，中东国家变得更加自信。报告主要点了4个国家说土耳其发现，当俄罗斯与西方关系紧张时，土耳其控制黑海海峡的地理位置就是一项不断增值的战略资源沙特发现，自己在能源领域的影响力因为俄乌战争而变得更大伊朗发现，原先是伊朗有求于俄罗斯，现在俄罗斯在无人机等问题上反过来有求于伊朗了而以色列也发现自己在中东地区的影响扩展了。

把这三条比较来看，相对于美俄总统访问的成败，第三条也就是中东国家更加自信可能更重要。实际上这反映了一种格局的变化，中东地区持续半个多世纪的战略格局正在瓦解，新的格局正在出现。

2022年9月26日

你好，我是徐弃郁，欢迎来到《全球智库报告解读》的周报栏目。本期周报将为你介绍世界主要智库最近出台的三篇报告：

第一篇，美国智库呼吁避免使台湾问题成为美国政客“政治得分”的工具

第二篇，美国智库评估中非数字合作的进展与挑战

第三篇，韩国智库建议尹锡悦政府采取措施防止中韩关系下滑。

好，我们先来看第一篇。7月底美国布鲁金斯学会出台了一篇报告，题目是《从美国视角看台湾在中美关系中的地位》。这篇报告的作者是美国资深的中国问题研究专家何瑞安，奥巴马政府时期曾经任美国国家安全委员会的高官。这篇报告所针对的，实际上就是佩洛西决意窜访台湾这件事。

报告一开头就指出，俄乌冲突强化了一些人对台海紧张局势的预判，官员和分析家们越来越多地竞相预测何时会爆发冲突，而不是预测冲突是否会发生。报告这里专门提醒美国和西方，俄乌战争并非台海发生重大事件的预兆，两者之间没有必然联系，台海局势有自身的运作逻辑。

那台海局势对中美关系有什么意义呢?报告说，台湾问题是有可能引发中美冲突的少数问题之一。而且未来几年，两岸关系有可能更紧张，从而减少美国制定对台政策的误差空间。也就是说，美国犯错误的成本会越来越高。报告认为，如果真的因此爆发战争，很可能不会有一个明确的、绝对的胜利者，中美两国都会受到严重的消耗。

那怎么办呢报告说，为了防止出现这种情况，美国的政策制定者需要明确自己在台湾海峡的角色，不要高估自己。具体而言，报告认为美国决策层应该注意五点：

第一，美国要保持可信的威慑，但不能轻率地试图将台湾地区纳入美国针对中国的防御圈。它说，任何美国政策转变的公开声明（也就是公开支持台湾当局），都可能导致美国军事干预海峡两岸冲突的“战略清晰”，而这种做法会导致紧张局势螺旋升级，美国必须避免。

第二，美国仍然要保持对华军事部署。

可以说，上面这两点都是美国政府在涉台问题上的传统观点，报告实际上只是又强调了一遍。

但第三点就是明确针对当前了。报告说，这几年特朗普政府的高官，也包括少数当前拜登政府的高官，未能在美国的对台政策上做出前后一致的表态。这对现在的台海局势非常有害。美国政策制定者需要恢复对台政策和言论的连贯性和纪律性，不能一会儿一个态度。这里报告还补了一句，说美国要确保自己在台海的利益，就不能制造对北京的公开挑战。

再看第四点。报告说，两党政治领导人应促使美国政府和国会达成共识，确保台湾地区不会成为一个有利可图的得分项目。这将要求政治领导人在两党中推行一种期望，即台湾地区不会成为官员们彰显实力或展示对中国强硬态度的工具。报告说，由于这涉及到战争与和平的重大利害关系，美国政治领导人需要运用他们的影响力，对为了追求党派优势而对台湾地区表示支持的机会主义行为加以约束。应该说，报告这方面的观点表达得很清楚。

第五点，要重建中美在台湾问题上的可靠渠道。报告说，从1995、1996年台海危机到2016年奥巴马政府结束，中美双方都有积极的外交渠道表达对对方行动的关切，对彼此澄清具体行动背后的意图。这种渠道有效增加了双方在台海问题上的风险管控能力。但是报告说，从特朗普上台后，这些渠道基本上已经废弃，中美双方越来越通过公开喊话来传递信息。报告认为，这种情况使得风险越来越高，所以下一步美国应该在这方面做出努力。

总体来看，布鲁金斯学会这篇报告还是反映了一种比较清醒的认识，但似乎这种声音越来越少。

好，接着看第二篇。美国国家亚洲研究局（NBR）7月27日发布一份报告，题目是《扩大接触对中非关系的看法》。报告认为，非洲的数字经济已经成为中美欧等大国竞争的一个重要领域，而中国在这方面已经取得了很大进展。

报告说，不少非洲国家迫切需要廉价、高质量的技术来扩展其信息通信服务。比如埃塞俄比亚首都亚的斯亚贝巴的目标就是成为非洲的下一个主要技术中心。所以中国的“数字丝绸之路”引起这些国家的巨大兴趣。

报告说，在“数字丝绸之路”的框架下，非洲不少国家与中国启动了先进技术项目，安哥拉、尼日利亚、津巴布韦、埃塞俄比亚和赞比亚这5个国家共获得了84.3亿美元的投资。

同时，中国企业深度参与非洲数字建设，尤其是华为和中兴，帮非洲国家建设数据中心、研发实验室和电信网络设备，等等。而且非洲对中国数字服务的需求也在增长，从肯尼亚的教育项目到卢旺达的数字交易平台，中国企业都在和非洲伙伴进行合作。

那这样的合作对非洲和中国有什么好处呢在这个问题上，这篇报告和有些西方观点不一样，比较客观。它说这对非洲最大的好处，就是在数字化问题上不用一味依赖美国和西方。中国相当于提供了一个新的、同时又是可靠的选项，这就使多元化成为可能。对非洲来说，这一点很重要。

另外报告说，美国在数字经济问题上主张数据自由流动，而中国主张数字主权，就是这个国家的数据由自己控制，不能随便流向境外。对非洲国家来说，中国的方案更符合它们的需要。这一点也是中国对非洲数字合作的吸引力所在。

当然，这篇报告也说了中国和非洲数字合作的风险，你感兴趣的话可以关注一下。简单地说，主要有这么几条风险第一，数字基础设施落后，高昂的接入成本和有限的宽带服务范围可能使非洲数字经济长时间处于支离破碎的状态第二，网络安全风险很大第三，非洲国家在数字政策、发展水平方面差距很大，区域协调很难，这将使跨境电商、金融技术、大数据这些领域的发展大打折扣。所以中非数字合作在取得进展的同时，风险和挑战也比较突出。

好，最后我们简单看一下第三篇。韩国峨山政策研究院7月29日出台一份报告，题目是《尹锡悦政府应该怎样与中国打交道》。这篇报告说，尹锡悦政府上台后，韩国进一步向美国靠拢，并承诺把美韩同盟升级为“全球全面战略同盟”。

在这种情况下，中韩关系可能会进入一个寒冬期，争端和冲突可能加剧。所以报告呼吁尹锡悦政府必须采取措施防止中韩关系快速下滑，具体建议主要包括以下四条：

第一，重新评估中国的战略价值。主要是建议新政府客观看待中国，既不必追求全方位合作，也不要一味追随美国和中国搞对抗。

第二，进一步扩大与中国的外交渠道。报告说，虽然很难指望通过这些渠道来解决问题，但可以让双方意识到中韩关系的重要性，抑制中韩关系的迅速恶化。

第三，要积极应对中韩文化冲突。报告说中韩两国在传统文化所有权上的冲突可能会进一步扩大，而且这种文化冲突可能在世界各地出现。尹锡悦政府需要积极从政府层面加以应对，不能忽视这种冲突的影响。

第四，促进中韩之间的务实合作。报告说这对中韩两国都有利，尹锡悦政府需要寻求更多机会来推进这种合作。

总的来说，这篇报告应该是感受到了中韩关系当前的潜在风险，才做这番呼吁和建议的。我们从中也可以看到韩国国内的一些倾向。

好，本期周报到这里就结束了，我们下周再见。

2022年9月27日

你好，我是徐弃郁，欢迎来到《全球智库报告解读》的周报栏目。本期周报将为你介绍世界主要智库最近出台的三篇报告：

第一篇，德国智库强烈批评所谓的“友岸外包”

第二篇，东盟智库认为美国在亚洲区域经济中面临边缘化风险

第三篇，美国智库分析中国与拉美关系的进展。

好，先来看第一篇。德国国际政治与安全事务研究所（SWP）8月初发布一份报告，题目叫做《供应链的新地缘政治》，主要是对现在所谓的“友岸外包”提出强烈批评。

那什么是“友岸外包”呢这个词是美国财长耶伦今年4月份提出来的，就是把原来的“离岸外包”改动一下，把供应链转移到所谓友好的、可靠的国家。这个概念你一听就知道，中国将是首当其冲。

德国SWP这篇报告对此怎么评价呢它说，耶伦提出“友岸外包”这个概念以后，欧盟《2022年战略展望报告》也提出了类似想法，2022年6月底举行的“七国集团”峰会也进一步表示支持“友岸外包”。总体上说，这似乎成了西方国家保证供应链安全、提高供应链弹性的一条主要道路。

那这条道路能不能起作用呢报告说，首先“友岸外包”这个概念很多事情没有讲清楚。

第一，它的重点是不是要企业将主要生产都放在所谓的“可信赖国家”第二，划分“可信赖”的主要标准是否就是看对方的政治价值观和西方一样这里民主、人权、可持续性的权重到底是什么第三，如果“友岸外包”有优先顺序，就是战略价值重要的商品和服务优先移到所谓“友好国家”，那么这个判断的标准由谁来决定不同的优先顺序是否会冲突

问完一系列问题以后，报告就指出，企业和政治决策者优先考虑的事情不一样，“友岸外包”这样一种过度简化的概念对实际操作没有帮助。

更重要的是，报告说这种所谓“友岸外包”的概念对世贸组织的多边体系构成了挑战，因为所谓“可信赖国家”还是西方国家为主。

报告引用世贸组织总干事奥孔乔一伊维拉的话来说，这种趋势实际上是一股“保护主义浪潮”，是要分裂世界贸易秩序的。另外南方国家的声音原则上也拒绝“友岸外包”，认为这会进一步将穷国排除在国际贸易之外。

报告说，这种为战略性产品和服务建立“友好”、“安全”供应链的做法，最终目的是要将世界经济重新排序，将其分为“北-北”和“南-南”的供应链。但由于资源的全球分布，这种模式是否可行是值得怀疑的。而且，采取这种逻辑必将导致贸易流动的大规模中断、物价上涨，给消费者造成压力。

另外报告说，这种做法也不会真正提升供应链的弹性。报告说，如果西方把供应链都转到印尼、越南、马来西亚等印太国家，虽然看上去好像实现了地理分布上的多样化，但问题是运输的路线还是和从中国运输的路线基本相同，相同事件也会对其造成破坏，比如热带风暴、政治封锁、苏伊士运河堵塞等等。

报告最后总结说，这种“友岸外包”反映的是一种非黑即白的思维，忽视了灰色区域才是贸易和经济政策中的主导因素。应该说，这个总结非常到位。

好，再来看第二篇。东盟与东亚经济研究所8月初发布一份报告，题目是《亚洲区域主义的鼎盛时期?————区域全面经济伙伴关系（RCEP）对美国的影响》。

报告说，贸易政策一直是美国塑造亚太区域经济架构的主要工具。然而近年来，美国贸易战略经历了深刻的演变从强调双边贸易谈判和开放的区域主义（APEC）发展到追求高标准的跨区域贸易协定（TPP），然后又发展到特朗普领导下的单边主义。

在这种情况下，区域全面经济伙伴关系（RCEP）生效，它对美国在亚太经济中的地位将产生深刻的影响。报告说，这种影响主要体现在三个方面

一是美国在亚洲内部贸易中日益被边缘化。RCEP 为美国（因为它受益于高效的亚洲供应链）带来了100亿美元的收入收益，而中国的收益是1000亿美元，是美国的十倍。RCEP是中国减轻与美国贸易冲突负面影响的重要工具，但美国无法利用CPTPP 来减少损失。

重要的是，RCEP将使贸易多样化，远离美国，更有利于亚洲内部贸易。RCEP成员之间的贸易预计将在2030年强劲增长4280亿美元，但美国与这些经济体的贸易只会增加210亿美元。

二是替代标准在亚太地区的广泛传播削弱了美国的规则制定能力。报告说美国对外经济政策的一个关键目标是塑造和传播贸易规则。但由于退出平在域经济谈判，美国在这方面的经贸标准物生张迪来

越没市场，让国家住人员的花园艺的美丽莎白花的美丽

1

式内容禁止商业

三是削弱美国的外交影响力。报告说，从美国提出“重返亚洲”和“自由开放的印太战略”可以看出，共和党和民主党政府都将亚洲作为重中之重，但经济支柱已经动摇。依赖美国联盟网络、强大的军事资源和一系列防御性经济措施的美国亚洲战略不足以在亚洲争夺影响力，美国需要更积极的经济议程。

拜登政府推出的“印太经济框架”（IPEF）不包括市场准入谈判，而是将重点放在供应链弹性、基础设施和数字经济等问题上。这就使它成为一个不完美的工具，无法将美国锚定在这个地区。

报告最后总结说，现在美国被亚洲区域经济架构边缘化的风险比任何时候都大。美国必须在贸易上采取积极措施，才能真正回到亚洲。

好，我们最后简单看一下第三篇。美国和平研究所8月8日出台一份报告，题目是《中国在拉美的参与》，主要观点是中国与拉美的关系在过去20年间发生了深刻变化。

首先是中拉在贸易投资方面的进展非常突出。根据报告的数据，2000到2020年间，中拉贸易增长了26倍，达到3150亿美元，预计到2035年还会增加一倍以上，超过7000亿美元。从占比来看，2001 年拉美对中国的出口仅占出口总额的1.6%，到2020年则增长到26%。

另外，中国对拉美的投资增长也很快。2005-2020 年间，中国对拉美直接投资超过1300亿美元，获得中国投资最多的国家依次是巴西、秘鲁、智利和阿根廷。

报告的第二个重点是，中国与拉美政治关系也在发展。按报告的说法，中拉经贸投资往来的加强也强化了中国在拉美的政治存在。

这一点主要体现在三个方面

第一是“一带一路”的扩展报告说已经有21个拉美国家政府签署了“一带一路”倡议。

第二是与台湾当局断交报告说在中国的影响下，哥斯达黎加、巴拿马、萨尔瓦多和尼加拉瓜等拉美国家纷纷与台湾当局断绝外交关系。

第三是抵消美国的影响报告认为，中国在有些拉美国家的存在对美国构成了所谓的“安全威胁”，而在有些情况下则是加剧了有些拉美国家（比如尼加拉瓜）和美国的意识形态对抗。

总体来说，这篇报告是在提醒美国当局要关注中国和拉美关系发展，虽然有夸大其辞的地方，但有些问题的分析还是值得一看。

2022年9月28日

你好，我是徐弃郁，欢迎来到《全球智库报告解读》的周报栏目，本期周报将为你介绍世界主要智库最近出台的三篇报告：

第一篇，英国智库分析中美6G竞争

第二篇，韩国智库主张韩国发展与东盟关系以降低对华依赖

第三篇，俄罗斯智库判断西方对俄制裁走向。

好，先来看第一篇。英国伦敦国际战略研究所（IISS）8月12日发布报告，题目是《中美6G道路的战略设置》。你看，现在5G还没完全铺开，中美还在这个领域激烈竞争的时候，这篇报告已经把眼光投向6G了。

那6G到底是什么样的概念呢按报告的说法，实际上6G的性能参数还在定义中，它的应用技术更是处于研发的早期阶段。但尽管如此，有一点可以肯定，那就是6G的容量和传输速度相比5G将有一个质的飞跃。比如5G的下载速度是每秒10个G，而6G是每秒一个T5G的延时是1毫秒，6G是0.1毫秒。所以报告说，6G这种无处不在的高速海量数据传输将支持包括自动驾驶汽车、虚拟现实以及人工智能驱动的指挥与控制系统等等。不光对经济和生活，6G对军事作战也会产生革命性影响。

那中美两国的情况如何呢报告说，中美都已经在优先考虑6G技术的发展，也都在探索其在军事领域的应用潜力。报告说，美国在5G的部署方面落后于中国，所以在6G问题上会决心吸取教训一方面美国政府会发挥更大的推动作用，另一方面还要和盟友、伙伴加速协调技术发展，同时遏制中国。

美国的优势在于科技创新能力，包括软件和半导体领域，而且对于相关技术供应链中的主要参与国家具有更大的影响。它的劣势在于5G基础设施和服务方面部署落后。

那中国有什么优劣势呢报告说，中国的主要优势在于5G网络部署领先，从而为6G的发展提供了更好的基础和支持。而中国面临的主要制约在于，部分关键技术和产品仍然依赖外部，容易受到美国方面出口管制和投资审查的影响。简言之，有些技术容易被“卡脖子”，中国必须克服这些技术瓶颈。

那中美竞争会怎么影响6G呢报告认为，这种影响会非常深刻。首先两国的竞争将越来越多地扩展到第三方市场，因为其他国家也在建设下一代电信基础设施，那采用什么样的建设思路就存在一个在中美之间“二选一”的问题。

第二，国际技术生态系统和全球技术力量平衡会受到重大影响。

报告说，现在中美双方都有许多声音以国家安全为由呼吁无线电信系统的脱钩。但电信行业的发展就是以全球化为基础的，可以说没有全球化就不会有这样的技术进步。脱钩这种做法不可避免地会对规模经济和创新潜力产生负面影响。甚至有些专家已经质疑，在这样“脱钩”的情况下，6G的技术承诺是否可以完全实现。

那接下来会怎么样呢报告的观点是，现在还有一定时间。它说，6G参数的规范和技术标准化还需要几年，而6G的商用能力要到本世纪20年代末才可能达到预期。因此，未来几年对于6G发展来说是一个窗口，仍然有可能在中美竞争的背景下达成一些共识。

报告认为，最后中美在电信领域的状态可能是一种比较混乱的局面，不是像一些政客所想象的那样“简单明了的脱钩”，而是一种“拼拼凑凑的脱钩”。

应该说，这篇报告反映的主要还是一种行业的观点，而不是政界的观点。对我们来说，这只是一种参考视角。

好，我们再看第二篇。韩国对外经济政策研究院（KIEP）8月12日出台一份报告，题目是《东盟一韩国伙伴关系：新南方政策之后的下一步》。

报告说，新南方政策是文在寅总统推出的标志性外交政策，就是把东盟作为韩国的重要伙伴，这使东盟与韩国的关系取得了巨大发展。现在随着尹锡悦政府上台，人们开始关心韩国会不会继续坚持这一政策。特别是由于尹锡悦政府高度重视美韩同盟，东盟外交界就担心自己在韩国外交政策中的地位可能会下降。

但报告的分析是，这种前景不太可能发生。为什么呢主要有两个原因

第一，韩国新政府已经有表态。报告说，尹锡悦本人在总统竞选期间就提出了所谓的“韩国-东盟ABCD战略”。什么是ABCD呢?就是活跃的人力资本交流、有活力的健康医疗合作、双向文化交流以及构建数字亚洲，这四项内容英文表述的首字母连起来就是ABCD。这说明尹锡悦本人是重视东盟的。

另外就在8月4日举行的东盟-韩国外长会议上，韩国外长重申了在“新南方政策”基础上进一步加强与东盟国家关系的意愿，而且还进行了大量的外交接触和制度安排。

第二，东盟对韩国降低对华依赖至关重要。报告说，尹锡悦政府非常关注解决韩国在经济上严重依赖中国的问题。而东盟是韩国的第二大贸易伙伴，长期以来一直被认为是韩国经济组合多元化的主要对象。所以尹锡悦政府必须高度重视发展与东盟的关系，特别是发展双边经济联系，这样才可能逐步降低韩国经济的对华依赖。

但是说到这里，报告也指出了韩国新政府面临的一个问题。那就是韩国这届政府有点太亲美。报告说，韩国把美韩同盟提得如此之高，而且积极拥抱美国的印太战略，这可能会对东盟国家发出一个错误信号，即韩国会以牺牲中韩关系为代价站在美国一边。

报告说，东盟国家虽然也非常担心中美之间的紧张局势，但它们在中美之间采取了十分谨慎的立场。这样一来韩国发展与东盟的关系，可能让东盟感到韩国是在替美国拉拢它们，进而影响东盟小心保持的中间路线。报告认为，这将是韩国与东盟关系的一大挑战，尹锡悦政府需要进一步加强与东盟国家的外交沟通。

好，我们最后再简单看一下第三篇。俄罗斯国际事务委员会8月10日发布报告，评估西方降低对俄制裁的可能性。报告说，现在俄罗斯国内和西方都有一些人认为，西方对俄制裁可能持续不了太长时间，俄罗斯与西方的正常经济合作将逐步恢复。

但报告说，这种观点是错的，即使俄乌停火并达成和平协议，西方对俄罗斯的制裁也不会取消，不会回到“二月前的正常状态”。为什么呢主要有四个原因

第一，俄乌冲突本身可能停停打打，不容易彻底解决。

第二，俄罗斯与西方的矛盾根深蒂固。

应该说，这两个原因谈论的人比较多，属于常见观点。

但报告说的后两个原因比较有意思。它说，第三个原因是制裁发起国的体制特征使得制裁发起容易，但解除很难。报告说，美国对伊朗的制裁就已经形成了一个完整的法律网络，美国任何政治家如果想解除它，就必须付出政治成本。这并不是每个敌治家都愿意做的。

仅供社群内部免费交流1

第四章原商品制裁的快速可按性2095急呢就竟拿除制裁霏润利润的谈判，但恢复制裁一夜之间就可以。

所以报告总结说，西方解除或大幅减少对俄罗斯制裁的可能性极小。但制裁也不意味着俄罗斯经济出现“历史的终结”。俄罗斯仍然可能逐步适应，并寻找新的发展和增长机会。

2022年9月29日

你好，我是徐弃郁，欢迎来到《全球智库报告解读》的周报栏目。本期周报将为你介绍世界主要智库最近出台的三篇报告：

第一篇，印度智库分析中印在南亚的竞争

第二篇，韩国智库建议韩国充分利用“保护主义集团化”趋势

第三篇，美国智库建议北约加强与中国的气候安全合作。

好，先来看第一篇。印度观察家研究基金会8月16 日出台一份报告，题目叫做《中印竞争来自周边的视角》，主要分析中印在南亚地区的竞争。这篇报告说，长期以来，中印经常在国际和地区秩序中争夺主导权，并且存在边界争端，但同时两国也在地区和多边平台开展合作。然而，2020年加勒万河谷冲突之后，中印关系急剧下滑，印度积极加强与四国机制的关系，中印竞争愈演愈烈。在这种情况下，南亚的地位和作用变得更加具有战略意义。

报告认为，现在中国和印度都持续在南亚地区加强投入，扩大自己的利益和影响。但是，南亚对中印两国的意义是有区别的。对印度来说，南亚和印度洋是抵御外部入侵的第一道防线，而且长期以来印度在邻国中拥有独特的影响力，是南亚的“区域大国”。

报告说，这种观念长期以来一直主导着印度各种形式的周边政策。换句话说，印度一直把自己看成是南亚地区理所应当的老大，这是它所有南亚政策的出发点。所以中国在南亚推行的项目（特别是“一带一路”倡议）被印度看成是对抗印度影响力的手段。

那中国呢报告说，中国在南亚扩大影响，是为了巩固自己作为亚洲大国的地位，同时获得印度洋丰富的资源，确保重要的海上交通线，促进国内，特别是新疆、西藏等西部地区的经济增长。你注意，报告还在这里加上了一句很有“印度特色”的话，那就是中国扩大在南亚影响的另一个目标就是所谓“包围印度”。

按着这个逻辑，报告说南亚已经成为中印争夺的重要竞技场，特别是加勒万河谷冲突后，中国与印度之间的信任赤字越来越高，竞争投入力度也在加大。针对中国的“一带一路”倡议，印度正专注于投资各种互联互通项目，同时和邻国建立经贸、安全等多领域的相互依存关系，以维持自己在南亚的地位。

不过报告也指出，对南亚国家来说，中印竞争的激化既是挑战，也是机遇。为什么呢报告说，因为这样一来南亚其他国家发挥作用的空间就更大了，可以摆脱对印度的过度依赖，同时也可以避免欠中国很多债务。

报告说，现在随着印度、中国和美国都更加重视南亚，南亚国家正在寻求积极的平衡与讨价还价（你注意这个说法），而不是被动地成为全球大国博弈的受害者。这种大国竞争使它们有更多机会获得投资、赠款、援助和贷款。

报告认为，这种状况会是一种长期现象，因为中印在南亚的战略竞争才刚刚开始，目前来看谁也没有后退的迹象。

好，再看第二篇。8月18日，韩国外交与国家安全研究院发布一篇报告，题目是《韩国经济安全战略与“印太经济框架”》。这篇报告一开头就对国际形势做出一个判断，说今天的国际秩序已经进入了一个“经济与安全不可分割”的时代，安全逻辑已经超过了经济逻辑。

造成这种结果的是三个变量一是全球化的脆弱性二是技术转型加速三是地缘政治紧张局势加剧。报告说，在这种情况下，多数国家开始把经济的弹性置于经济效率之上，特别是越来越依赖保护主义政策来加强经济弹性。而美国加强盟友之间的保护主义合作，共同对抗中国的做法，使中美之间的竞争演变成集团之间的竞争。

那在这种情况下韩国该怎么办呢报告说，韩国下一步的经济安全战略需要利用这种“保护主义集团化”所创造的机会，比如参加美国搞的“印太经济框架”、“芯片四方联盟”、“矿产安全伙伴关系”等等，以提高韩国工业部门的竞争力，扩大韩国在全球的影响。

这里报告专门提到了“印太经济框架”，说这个框架现在还处于萌芽状态，韩国有机会带头推动它向前发展。

报告认为，加入美国的“印太经济框架”可以为韩国促进经济安全利益提供很多机会，比如使韩国成为数字经济、供应链、出口管制等前沿领域的规则制定者，而不是规则接受者。同时，参加美国“印太经济框架”还可以加强韩国与一些技术强国、市场大国、自然资源大国的合作，可以弥补韩国自身的经济弱点。

另外报告还指出，参加这个框架还有助于修复韩国和日本的关系，有利于韩日两国在中美竞争中开辟自己的前进道路。当然，这篇报告最后还是补了一句，加入“印太经济框架”也好，利用“保护主义集团化”趋势也好，并不意味着韩国要加入反华联盟。

不过尽管有这句话，这篇报告的倾向性还是非常明显的，属于迫切希望韩国执行亲美路线的那派观点。要知道，这种观点在韩国现在市场并不小，这和当前美国的重点拉拢有很大关系，值得我们关注。

好，最后来看一下第三篇。美国哈佛大学肯尼迪学院贝尔弗中心8月18日出台一篇报告，题目是《北约与气候变化安全的气候视角》。你知道北约完全是一种传统安全组织，是军事同盟，但这篇报告提出北约应该把气候这种非传统议题纳入自己的职能范围。

这篇报告的主要有三个观点：

第一，气候变化实际上是个安全话题，因为气候变化不光会破坏人类的生活条件和生态系统，而且会加剧各国对稀缺资源的竞争，破坏重要的基础设施，引发新的地缘战略问题。而极端气候事件还将增加国家的安全风险并降低国家应对其他危机的能力。

第二，应对气候变化虽然不是北约的主要职能，但它也必须为此做好准备。怎么个准备法呢报告说，北约要把气候因素纳入到它的核心任务里面，像威慑与防御、危机管理及合作安全等等，都要考虑气候因素。在操作层面，北约的态势感知、作战计划也要充分考虑气候变化，特别是极端气候的可能性，比如根据气候变化的趋势来预测可能发生安全冲突的地点。

第三，北约在气候变化问题上也要加强和其他国家的合作，甚至可以把它作为一个重要的合作议题。这里报告专门提到中国。报告认为，虽然中国传统上反对把气候变化作为一个国家安全问题，但是现在中国的学术界和一些官方文件也开始强调气候变化和安全之间的联系。

更重要的是，中国是国际舞台上气候外交的关键参与者，北约需要和中国合作。而且，气候安全毕竟是全球议题，没有那么敏感，在今天这种比较紧张的地缘政治环境下，气候合作可以作为北约和中国接触的起点。

应该说，这篇报告可以看成是一种处理当前北约和中国关系的思路，态度比较积极，但可行性和可操作性有多大，还得靠实践来检验。

2022年9月30日

美国智库如何看待中美在南太平洋的竞争与合作?

你好，我是徐弃郁，欢迎来到《全球智库报告解读》的周报栏目。本期周报为你介绍世界主要智库最近出台的三篇报告第一篇，美国智库分析中美在南太平洋的竞争与合作；第二篇，意大利智库认为更多发展中国家可能追随中国的能源转型路径第三篇，欧洲智库分析马克龙再度当选将如何影响法国在欧盟的地位。

好，我们来看第一篇。美国智库中美研究中心4月21日出台了一份报告，题目是《南太平洋中美竞争的另一个战场》。这篇报告一开头就引用了两则新闻一则是今年2月美国国务卿布林肯访问了南太平洋国家斐济，要知道这是美国国务卿40多年来第一次访问这个岛国。二则是，就在布林肯访问期间，一支中国海军舰队抵达另一个南太岛国汤加，运送海啸救援物资。报告说这两则新闻促使人思考随着中国对南太平洋的兴趣和存在日益增长，以及美国正在加强与南太国家的接触，南太平洋是否会成为中美又一个战略竞技场?

报告认为，目前中美在南太平洋的竞争趋势评剧用出久小常明显的。过去二十年间，中圆健伽偿外交、建立双边经济伦线推系权供社群内部设施麻辣烫凝牙建立有限公司影响力。鉴于太平洋地缘故居唇筒的快速变化，美国认为该地区对自己及其盟国构成了一些战略挑战。

报告说，中美在南太平洋最主要的竞争还是台湾问题。因为南太平洋之前有不少台湾所谓“邦交国”。从2010年以来，中国政府在这个地区加大了外交攻势，成效显著。比如，像斐济、所罗门群岛都断绝了和台湾的关系，巴布亚新几亚也降低了台湾的非官方关系。这个问题也是中美当前在南太斗争的一个焦点。

除了台湾问题之外，美国还担心中国在南太平洋的军事影响。特别是美国和澳大利亚之间有个所罗门群岛。2018年美国就有人提出，中国在这个地方可能想造军民两用码头，这样中国海军就可以在美澳之间获得一个基地，相当于在美澳之间打入一颗钉子。

所以，当年美澳就曾通过所罗门群岛向中国施加压力，不许它把一个小岛租借给中国。而4月20日所罗门群岛宣布和中国签署安全协议，虽然双方都强烈否认这个协议会让中国建立军事基地，但美澳的担心还是被再次激发。

另外，报告说，中美冲突也体现在经济领域。美国和澳大利亚越来越担心，中国政府和中国企业正在南平地区扩大经济影响。其中亚投行的影响尤其重要，因为这些太平洋岛国在新冠疫情冲击下，预算出现重大资金缺口，而传统西方伙伴的融资选择已经用尽，所以它们现在主要求助的就是中国领导的亚投行（AIIB）。这当然也是中美竞争的一部分。

不过说到这里，报告也提出了另外一个思路。那就是中美在这个地区不一定都是竞争，两国也存在一些共同利益，有可能开展一定合作，特别是在气候变化、地区发展和联合救灾这几个领域。报告也提了一些具体的合作建议，这里就不介绍了。

总的来说，这篇报告的观点属于比较平衡的，还是强调中美之间应该有竞争、有合作。在现在这个阶段，这样表达观点的美国智库报告肯定是少数。

好，再来看第二篇。意大利国际政治研究院（ISPI）4月22日出台报告，题目是《中国迈向更加绿色的“一带一路”》。报告说，中国作为世界上碳排放的大国，能否加速国内能源转型、实现海外投资绿色化，对于全球脱碳进程，特别是对其他发展中国家的脱碳至关重要。

为什么这么说呢报告认为，关键在于中国选择的路径可能更加符合发展中国家的想法。报告说，中国已经承诺到2060年实现碳中和，也采取了许多实际措施，但是，中国所采取的总体上属于保守路径。那就要在环境目标和化石燃料的经济重要性之间寻求平衡，而不是像欧洲政府那样采取更加激进的做法。

中国现在尽管风能和太阳能已经得到了大规模发展，但中国政府的最新计划却表明，未来十年煤炭可能仍将是中国发电的关键选择，因为可再生能源尚未完成替代准备。当然在此期间，天然气也将成为中国平衡环境目标和能源安全的最佳选择。

那中国对外能源政策是什么样的呢报告说，中国2016年签署《巴黎协定》以来，在这方面力度一直还是比较大的。比如说中国强调“一带一路”能源合作必须重视环境保护，促进清洁能源的有效开发和利用。中国还通过亚投行（AIIB）促进清洁能源和基础设施投资，特别是扩大对太阳能等可再生能源以及输电线路的投资。报告还专门提到，中国最近承诺停止海外煤炭投资，它认为这是推进“一带一路”可持续发展目标的坚实一步。

那中国这种做法对发展中国家有什么影响呢报告说，发展中国家会更加响应中国的这种立场。为什么呢因为很多发展中国家还没有为加快淘汰化石燃料做好准备，特别是淘汰比较廉价的煤炭，2021 年全球性的能源危机其实已经体现了这一点。所以这些发展中国家下一步必定会限制脱碳的进程，以免破坏其供应链。

在这种情况，发达国家和发展中国家在能源转型方面的分歧会进一步增加，更多的发展中国家会加入中国这一边（另外印度在这方面和中国的立场也是一致的）。这样可能形成一个以中印为首的发展中国家集团，要求在能源转型方面采取更加平衡的行动，同时也要求发达国家增加对发展中国家能源转型的金融和技术支持。一句话，世界的能源转型将进一步分裂为两个集团。

好，我们再简单看一下第三篇。欧洲改革中心（CER）4月26日发布报告，题目叫做《一个非常法国化的欧洲? 》。什么意思呢? 因为马克龙刚刚赢得了法国总统大选，这篇报告就是分析选举结果会如何影响法国在欧盟的地位。

报告说，马克龙成功连任将巩固法国在欧盟的重要地位。为什么呢当然和欧盟国家现在的形势有关。报告说，比如经常反对法国主张的英国已经脱欧了，最具影响力的欧洲政治家默克尔也已经卸任，德国新的联合政府还在努力站稳脚跟的阶段。另外，法国人还在欧盟担任了多个关键职位。另外从国际局势来看，新冠疫情、俄乌冲突，加上欧盟对中国企业竞争的担忧，使得法国加强欧盟战略自主的观念更容易被接受。

那马克龙下一步会推动哪些政策呢报告列举了几个接下来法国主要的发力点，和我们中国有关系的主要是两个方面第一，在经济产业方面，法国会推动调整欧盟产业政策，支持欧洲的供应链弹性，鼓励发展欧洲自己的科技巨头第二，在对外政策上，继续加强欧洲战略自主，安全上减少对美国的依靠，同时在国际事务中更加自信。

总体而言，报告认为虽然欧盟内部有多种制约，但马克龙的连任还是有助于提高欧盟在国际上的竞争力和行动力。如果真是这样的前景，那对中国肯定也会产生不小的影响，值得我们继续关注。

2022年10月1日

你好，我是徐弃郁，欢迎来到《全球智库报告解读》的周报栏目。本期周报为你介绍世界主要智库最近出台的三篇报告第一篇，美国智库称中美技术“脱钩”应该走“中间路线”第二篇，意大利智库认为西方对俄制裁可能加速全球金融体系多元化第三篇，德国智库评估俄乌冲突对欧盟气候政策的影响。

好，我们先来看第一篇。美国卡内基国际和平基金会4月25日出台一份报告，题目是《中美技术“脱钩”：战略和政策框架》。报告说，中美技术生态系统的部分“脱钩”正在进行中，美国民主、共和两党都支持加强美国的技术控制，所以美国政府越来越多地使用技术限制：像出口管制、撤资令、拒绝许可证、签证禁令、制裁、增加关税等等。

但是报告指出，在技术“脱钩”问题上，美国的做法不能过于简单化。它认为，如果缺乏明确的战略，那么美国在遏制中美技术相互依存方面，有可能做得太少，也有可能做得太多，特别是可能意外地启动一种它无法预测或控制的“脱钩”，结果只能是混乱和高昂的代价。

讲到这里，报告介绍了现在美国国内在技术“脱钩”问题上的三大阵营第一是“限制派”（restrictionist），主要组成是对华鹰派人士、人权人士和多数美国国家安全体系的官员，这一派认为美中技术关系就是零和博弈，你得既我失，而且中美技术交流总体有利于中国，所必须严格削减中美技术关系。

第二个阵营是“合作派”，主要组成是商界人士、热衷于技术进步和技术传播的人士等等。他们认为中美技术关系不是零和博弈，而美国从中获利更多，所以主张美国不要在这个问题上过度反应。

第三个阵营是“中间派”，主要包括主流智库分析家、温和派政治人物以及一些州的领导人。他们认为中美技术关系是复杂的，有的地方是零和博弈，有的地方是非零和博弈，不能简单地说是中国获益多还是美国获益多。所以美国在技术“脱钩”问题上应该有所选择、有所平衡。

那这篇报告支持哪一派呢报告观点很明确，那就是美国应该采取中间派的路线。具体应该怎么做?报告很有意思，它把提升美国自身技术能力叫做“进攻性”措施。说这个应该成为战略的主要部分，包括加强关键技术的投资，强化技术领域的创新途径、供应链、人才渠道、优化收入模式等等，这是赢得竞争的根本。

但光是这种努力行不行呢报告认为，也不行。因为这种方式最大的短板就是回报周期长，技术投资需要很长时间才能看得见成果。所以，美国还得有些短期做法，那就是限制中美技术交往的那些措施。报告管这些限制叫做“防御性”措施，说这些它本身不能确保美国在技术的优势，但可以在短期内防止中国取得主导，说白了就是美国用来争取时间的。

但是报告也指出，这种“防御性”措施必须是在次要位置，而且必须仅仅在紧迫的情况下使用，因为它代价太高，而是很不精确，影响范围又太大，所以一定要慎用。

最后报告还加了很重要的一点，那就是“限制派”在美国国内获得优势和权力，这有可能启动一个疯狂的、不断自我加速的“脱钩”循环。而美国采取中间派战略可以最大限度降低这种风险，而且，美国需要把这种战略和细节更多地和中国和其他国家分享，从而稳定大家的预期，防止紧张和“脱钩”的自我循环。

应该说，这篇报告总体上体现了美国智库在中美技术“脱钩”问题上相对理性的那一派观点。只不过正如报告自己所说，目前在美国国内这肯定属于少数。

好，我们再来看第二篇。意大利国际事务研究所4 月29日出台了一份报告，题目是《金融武器化与全球经济的碎片化风险》。报告说，美欧对俄罗斯实施金融制裁，特别是将俄罗斯银行踢出SWIFT系统和冻结俄罗斯外汇储备，实际上是开了金融武器化的历史先河，其影响一定是长期的，可能会加速全球金融体系的多元化。

为什么这么说呢报告指出，在过去二十年中，一些国家已经在努力用自己的货币替代美元了中国在推动人民币国际化，欧盟在促进欧元国际化，这两种努力应该说最为明显。

另外像中国这些国家也在推出自己的跨境支付系统，来降低对美国控制的全球金融基础设施的依赖。这些措施已经导致美元的主导地位有所削弱，比如全球用美元计价的外汇储备在21世纪初是70%左右，到2021年第三季度已经下降到59%。

报告说，俄乌冲突和西方制裁进一步加速了这方面的趋势。报告引用国际货币基金组织的研究材料，说在西方对俄制裁的刺激下，一些国家正在重新谈判结算货币的使用，换句话说，金惠缴交流使用货币.

而不是美元来结算双边贸易群身，各国央师也推动投资爆金额货品退换，唐代购买商品商品交易的比重。总丽剖福不仅多国家在进一步想办法降低对美元的依赖。

不过讲到这里，报告也提醒说，这并不意味着下一步人民币或其他货币能取代美元，也不意味着美国主导的国际支付系统会被其他系统所替代。这里报告专门举了人民币跨境支付系统（CIPS）的例子，说CIPS发展得很迅速，从2015年推出到现在交易量增长了83%，但仍然不到SWIF的1%，所以差距还是比较明显的。而且报告还说，CIPS和SWIFT之间并不像人们想象的那样完全是竞争关系，两个系统实际上直接相连接，目前阶段的合作还多于竞争。

那这些说明什么呢报告的结论是，这次西方对俄制裁真正的影响并不是造成其他货币最终超过美元，而是美元虽然仍居主导，但地位进一步受到削弱，整个国际金融体系实际上是陷入进一步碎片化的状态。这也是金融武器化带来的必然结果。

好，我们最后简单看一下第三篇智库报告。德国智库艾伯特基金会5月3日发布报告，题目非常直截了当，叫《欧盟脱碳计划脱轨》。它的主要观点就是俄乌冲突实际上导致欧盟的气候政策破产。为什么这么说呢报告主要讲了两点理由

第一，欧盟实际上进一步扩大化石燃料的基础设施。报告说，欧盟为了尽早脱碳，原计划将天然气项目进一步减少38%，结果这次因为要从美国进口液化天然气来替代俄罗斯的管道天然气，所以原来的设施没用了，欧洲国家不得不增加液化天然气的进口终端。

这样一来实际上使得欧洲化石能源的基础设施进一步扩张，而这些资金本来是要投入可再生能源的基础设施建设。所以，欧盟把天然气进口来源从俄罗斯换成了美国，实际上是牺牲可再生能源的投资来加强化石能源的基础设施。

第二，欧盟在应对全球气候变化中的信用和形象受损。报告认为，俄乌冲突本来应该为欧洲更加合理地应对能源危机提供动力，但事实上欧盟却用它作为消耗更多化石燃料的借口。

报告说，美国近年来政策说明，现在和将来它都不能成为应对全球气候变化的领导者，欧盟本来是在争取成为领导者的，但从美国购买更多天然气的决定却把自己置于一个非常尴尬的境地，破坏了欧盟在应对气候变化方面的信誉及形象。

应该说，这篇报告观点还是非常犀利的，可以作为我们的一个参考角度。

2022年10月2日

你好，我是徐弃郁，欢迎来到《全球智库报告解读》的周报栏目。本期周报为你介绍世界主要智库最近出台的三篇报告第一篇，美国智库预判俄罗斯下一步发展的三种可能走向第二篇，新加坡智库建议东盟在中美之间发挥桥梁作用第三篇，美国智库分析俄乌冲突对韩国新政府的机遇。

好，我们先来看第一篇。美国智库战略与国际问题研究中心（CSIS）5月4日出台一篇报告，题目是《俄罗斯的未来三条轨迹》。实际上俄乌战争打到现在这一步，有些西方智库就开始着手分析俄罗斯下一步的处境了。

这篇报告就是其中之一。它把俄罗斯未来分成三种可能的轨迹。

第一种轨迹叫做连续性路径，实际上就是延续现有政策。这有哪些特点呢首先是俄罗斯与西方，那就是继续对抗，但是避免公开的、直接的冲突其次是中俄之间，双方继续接近，但是没有采取正式军事同盟的形式，而俄罗斯对中国的依赖也进一步加深最后是俄罗斯国内，那就是经济陷入长期停滞，但政治局面和社会局面仍然能靠强力手段稳住。

第二种可能的轨迹是风险降低与部分正常化。实际上指的就是俄罗斯对西方进行部分妥协。用报告的话来说，这是在不投降的情况下降低风险。那会怎么做呢报告说，一方面俄罗斯仍然捍卫其在黑海、东地中海和北极地区的利益，另一方面，在乌克兰问题上逐步缓和与西方的对峙，同时还在气候变化和核不扩散这些问题上与西方接触，用一些小的成功推动整体缓和。

而在中俄关系上，俄罗斯一方面强调与中国建立密切的战略伙伴关系，另一方面也推动它的“大欧亚”政策，就是同时强调与其他欧亚大陆的力量发展关系，包括欧盟、土耳其、印度、伊朗和东南亚，这样实现一种平衡。

第三种可能的轨迹是进一步的风险路径。用报告的话来说，由于经济停滞和气候变化的影响，俄罗斯可能会更加倾向于冒险，与西方的对抗进一步加深，同时在安全和经济上更加依赖中国。

那这三种前景哪些比较可能呢报告认为第一种和第三种的可能性更大，第二种俄罗斯与西方部分和解的前景在目前政治条件下基本不可能。报告还强调，俄乌战争实际上产生了一种新的地缘政治“现状”，俄罗斯与西方这种激烈的对抗很可能是长期性。

讲到这里我补充一句，这篇报告并非完全由CSIS一家完成的，而是综合了美欧部分专家当前的研究，所以也可以说是代表了当前西方的一种主流观点。至于现实发展是否就是这样，还是需要我们继续观察。

好，我们再看第二篇。新加坡智库南洋理工大学的拉惹热南国际关系研究院（RSIS）5月6日出台报告，题目很有意思，取了一部老电影的名字《遥远的桥》，主标题是《东盟的中间位置》。

这篇报告开头就指出，在中美大国竞争的背景下，东盟应重新思考自身定位，充分发挥自己的优势和价值。什么样的优势和价值呢?那就是一个"无党派东盟”的价值，实际上就是不偏向任何一方，同时要充当两个对抗大国之间的“桥梁”，这对于维护和平十分重要。

那为什么现在这个任务很迫切呢报告说，一方面当然是由于中美竞争还在推进，另一方面东盟本身也有一些问题。按报告的说法，这问题和俄乌战争有关。因为俄乌战争爆发以后，东盟内部实际上分裂成两个对立阵营一方认为俄罗斯是入侵乌克兰，所以对俄持谴责态度，另一方则他同家领导对乌克兰采取“特别军毒矫群内学说法，认为战争的主要素任是个西方因为西方没有我想俄罗斯的安室实玩。报告论楼利这不是一般性的观念之争，这实际上涉及到东盟内部深层次的认知差异，如果不能解决这种立场的对立，东盟接下来可能会进一步分裂。

但是这还不是最重要的原因。报告说，因为中俄关系密切，所以这次俄乌冲突也进一步加剧了中美之间的紧张关系，实际上是为中美在东南亚的战略竞争增加了另一个维度。在今年的东盟对话伙伴国会议上，东盟面临来自中美双方的巨大压力。在这种情况下，东盟更加需要主动作为，也为自己解困。

那怎么作为呢报告说，东盟首先要努力让中美两个大国都认识到，两国之间的冲突代价高昂，而且我们生活在一个相互依存、相互联系的世界中，所以中美在某些问题上保持一定克制和距离是比较明智的。

其次，东盟要努力在中美之间发挥一种“桥梁”的作用。报告说，东盟从20世纪90年代开始就牵头成立了东盟地区论坛和东亚峰会这两个机制，这两个机制在调节大国关系时曾经发挥过很好的作用，比如在中美关系很紧张的情况下，给两国提供一个可以交流的平台（因为当前中美双方高层不来往，但东盟牵头的这两个机制的会议中美还都来参加，这就制造了中美高层接触的机会）。所以报告说，东盟应该继续挖掘这两个机制的潜力，为中美提供一个中立的平台，实际上就是一个中美可以相互接触的“政治和安全空间”。

另外报告还说，东盟还可以为中美提供一个“经济空间”。什么意思就是东盟同时与中美建立更加牢固的经济联系，而不是在两个阵营之间选边站。这样一来东盟就可以成为一个中美经济共处的试验平台，使得中美之间的互动更多朝着合作的方向发展，而不是专注于战略竞争。

总之，报告认为东盟应该在政治安全和经济领域同时努力，争取成为中美之间一座有用的、中立的桥梁。这对东盟自己、对整个地区、对中美两国都有重大的价值。

应该说，报告提出的这种观点东盟国家早在10年前就有，我本人至少听他们说过两三回。但现在情况可能有所不同，他们明显感觉到更加紧迫。

好，最后我们简单看一下第三篇。你知道，韩国总统职位刚刚完成交接，新总统尹锡悦5月10日正式上台。我们和美国对此都很关注。就在尹锡悦上任的前一天（5月9日），美国智库布鲁金斯学会就发布一篇报告，专门分析韩国新总统在俄乌问题上的政策机遇。

这篇报告认为，乌克兰危机为韩国新政府扩大外交议程提供了独特机遇。为什么呢报告说，之前的文在寅政府支持西方对俄罗斯制裁，但是在具体做法上行动不多，这就为新政府预留了空间。

报告认为，在韩国对乌克兰现有支持的基础上，新的尹锡悦政府可能以三种方式寻求新的外交政策机遇：

首先是韩国新政府能进一步展示其“有原则的”外交政策，也就是在所谓全球民主、人权和法治问题上采取更强硬的立场，提供额外的人道主义援助，并接受更多乌克兰难民。

其次，韩国新政府可以进一步加强与美国盟友的全球伙伴关系，从而改变韩国的印太角色。

第三，乌克兰危机为尹锡悦政府加强韩国防务和威慑提供了更有力的理由。我这里补一句，实际上韩国文在寅政府已经在往这个方向做了，但新政府可能力度更大。

总体来看，这篇报告是分析，但更像是对韩国新政府喊话。要知道，尹锡悦之前被认为是强烈亲美，报告说的这三条和他原来宣扬的主张基本吻合。那他上台后的政策到底会怎么走，应该说接下来的6 个月里我们就会看得很清楚。

2022年10月3日

你好，我是徐弃郁，欢迎来到《全球智库报告解读》的周报栏目。本期周报为你介绍世界主要智库最近出台的三篇报告第一篇，欧洲智库建议减少欧洲绿色能源转型对中国的依赖第二篇，美国智库分析拜登政府近期推出的印太经济框架第三篇，比利时智库呼吁美欧加强合作主导全球关键矿产供应链。

好，我们先来看第一篇。欧洲对外关系理事会（ECFR）5月11日发布一份报告，题目是《保护欧洲绿色能源供应链》，由该智库亚洲项目主任维斯特和荣鼎集团董事克拉茨合作撰写。

这篇报告一开头就举了最近的两则新闻，一是意大利第一个海上风电站投入运营，而其中关键的涡轮机由中国公司生产二是克罗地亚最大的风电站投入运行，不光关键的涡轮机由中国企业生产，而且整个风电站都是由中国公司建造和运营的。

讲完这两则新闻，报告就切入正题，说现在欧洲正在努力摆脱对俄罗斯天然气的依赖，所以进一步加强绿色能源转型。但是，绿色转型同样会产生过度依赖另一个大国的风险，那就是对中国的依赖。

报告说，中国已经成为各种绿色技术的全球参与者，是欧盟绿色转型不可或缺的一部分。在这种情况下，欧洲可能对以中国为基地的供应链和中国政府的决策产生过度依赖。报告认为，这对欧洲来说肯定是一种风险。

专营的

第一是评估，就是重新评估影响供应链弹性的地缘政治风险，包括未来中欧关系万一恶化会如何冲击供应链。

第二是减少依赖。我插一句，在这个问题上，这篇报告和其他很多类似报告不一样。不一样在哪里那就是它不是简单地强调要降低中国在供应链中的比例，而是强调要在风险和与中国供应商合作之间取得平衡。

怎么取得平衡呢那就是供应链当中最关键，也是风险最大的部分要优先降低对中国依赖，要么选择回流欧洲，要么选择其他国家，但其他大部分的一般性产品则可以继续依赖中国供应。报告管这种做法叫“双轨战略”。

第三是提高欧洲企业的竞争力，第四是坚持环境和道德的高标准，这两方面实际上和我们中国的关系并不很大，这里就不多介绍了。

但报告提的第五个方面很重要，那就是拓展国际合作。你注意，报告这里讲的国际合作主要指的是西方国家内部的合作。报告说，俄乌战争大大促进了西方国家内部的协调，实现了原来至少需要十年才能达成的一致。既然如此，欧盟在绿色转型过程中也要去保持和推动这种协调。

那该怎么做呢报告认为这就要发挥平台的作用了。报告提出，西方国家要充分利用七国集团和经合组织这两大国际机制，加上美欧日澳韩这些国家，在绿色供应链方面的伙伴关系。同时，尤其要发挥欧美贸易和技术委员会（TTC）的作用，让它真正成为一个讨论和协调的平台。

这里我插一句，这个委员会前不久刚在巴黎开完第二次会议，应该说往跨大西洋技术联盟的方向又前进了一小步。

所以你看，这篇报告的建议和现实还是有不少的呼应，其中一些动向非常值得我们关注。

好，我们再来看第二篇。美国战略与国际问题研究中心（CSIS）5月5日出台一份报告，题目是《印太经济框架和东南亚数字贸易》。你知道的，印太经济框架（IPEF）是拜登政府今年提出的一项重要政策，实际上就是美国“印太战略”的经济部分。

但是美国真正的投入非常有限，前不久刚宣布对东盟10个国家投资1.5亿美元，这和它在欧洲投的几百亿根本没法比。不过这里我们不要掉以轻心，美国印太经济框架中还有一项政策可能投入很少，但影响会很大。这就是CSIS这篇报告讲的主题————数字贸易。

报告认为，美国与东盟国家在数字经济领域取得进展对于“印太经济框架”的成功至关重要。为什么呢因为东南亚地区绝大多数国家的数字化进程非常迅速，愿望也很迫切。在这种情况下，东南亚数字经济领域采取什么样的模式就非常重要。

按报告的说法，目前数字治理模式主要有中、美、欧三种，其中欧洲或中国的模式都主张限制数据流动，而美国模式则主张数据自由跨境流动。如果东南亚国家采取中国或欧洲的模式，那将损害美国在整个地区的竞争优势，而且增加企业的成本。

所以报告认为，鼓励东南亚接受美国的数据管理模式应该是美国“印太经济框架”的重要组成部分，美国不仅可以借此推进印太战略，也可以推进美国的数字标准，保持数字空间的开放性。

那美国具体准备怎么做呢报告提出了一系列的建议。其中比较重要，也比较有意思的主要有三条：第一，美国要把数字谈判从经贸谈判当中独立出来。为什么呢?因为美国在经贸问题上让步空间很小，但数字经济上的空间却比较大，把数字谈判单列出来有助于提高成功几率。而且东南亚国家新加坡已经参与推出了数字经济伙伴关系协议（DEPA），美国要善于利用。

第二，要兼顾小国。报告说，拜登政府的精力过度集中于印尼、马来西亚、越南和新加坡这些大经济体，但实际上柬埔寨和老挝这些小国可能更容易谈成，所以要兼顾。

第三，不要将印太经济框架塑造成美国“反华战略”的一部分，在东南亚搞推广的时候不要玩弄中国叙事，而是要强调它对各方带来的好处。

应该说，报告这些建议实际上是点出了拜登政府此番操作中的弱项，特别是最后一条避免中国叙事的建议，可谓切中要害。但美国政府在现实中是否采纳、能否采纳，这就非常不确定了。从我们的角度来看，这也不见得是坏事。

好，我们最后再简单看一下第三篇。比利时皇家国际事务研究所（Egmont）5月10日发布报告，题目是《预防关键矿产危机》。这篇报告和前面我介绍的第一篇实际上是一个主旨，那就是担心绿色能源转型会让欧洲过度依赖中国，但这篇的焦点是关键矿产。

主要观点就是两条：

第一，关键矿产在绿色技术中占据核心地位，而中国在关键矿产供应链中又占据主导。所以欧洲在这方面存在严重的对华依赖。报告这里也提供了一些数据，说预测到2040年全球稀土需求将增长3一7 倍，锂需求可能增长42倍，而中国供应的稀土永磁体占了全球供应量的93%，锂的采掘和精炼中国则占了50%。

第二，欧洲必须加大关键矿产的来源多元化，必须加强和美国的合作。报告说美国拜登政府在这个问题上和欧洲认识一致，美欧合作空间很大。讲到这里报告也提到了美欧贸易与技术委员会，说要发挥这个平台的作用。

但是报告在一番建议以后，也承认了一个现实那就是欧洲在关键矿产方面降低对中国的依赖，很可能会导致一些不必要的竞争，最终使成本和质量难以控制。

实际上，这也是欧盟现在的一个困境那就是在它看来很多事情都是风险，但同时处理这些风险产生的成本它实际上是承受不起的。从能源角度来说，欧盟在俄罗斯的天然气和中国的新能源产品供应之间，可能必须依赖一方。

2022年10月4日

你好，我是徐弃郁，欢迎来到《全球智库报告解读》的周报栏目。本期周报为你介绍世界主要智库最近出台的三篇报告第一篇，美国智库警告西方国家，要避免从俄乌战争推导出三种错误的结论第二篇，德国称发展中国家主权债务水平可能引发全球债务危机第三篇，俄罗斯智库评估英国的印太政策。

好，我们先来看第一篇。美国智库布鲁金斯学会5 月发布一份报告，题目是《对俄乌战争头两个月的临时安全见解》。这篇报告主要是对西方提出警告，说两个月的俄乌战争使一些人认为，俄罗斯军队不足为惧，这是一种短视而危险的看法。

报告认为俄军虽然迄今为止都表现不佳，但军方正在从最初的失败中吸取教训并进行相应调整，北约政治和军事领导人应避免过早做出结论，因为下一阶段的冲突可能与前一阶段大不相同。

这篇报告认为，对西方来说，关于俄乌战争有三种错误结论尤其需要避免。哪三种呢

第一，认为俄罗斯军事能力不行，俄罗斯不再构成威胁，因而没必要对北约军事力量进行进一步的投资。报告认为这种错误结论最危险，因为它忽略了一个重要事实，那就是俄罗斯军队前期的失败是有原因的，高层错误的战略假设阻碍了有效的武力运用，另外它还忽略了俄罗斯军队自我修正的能力。

那第二种错误结论是什么呢?报告认为，那就是西方认为北约在乌克兰采取的“赋能战略”在其它地方也能奏效。这里它说的“赋能战略”就是自己不出兵，单靠提供军事援助在实现目标。

报告说，乌克兰军队在西方援助下站住了脚，这在北约内部已经引发了这样一种非常有诱惑力的想法，但是很危险。为什么呢因为乌克兰这次顶住俄军进攻除了西方援助外，还有乌克兰的面积、人口和俄军的失误等综合因素在起作用。所以不能对这种“赋能战略”抱有太高期望。

第三种错误结论是，认为北约未来能一直保持目前的团结状态。报告说，在过去10周内，美国及其盟友在建立反俄联盟方面的表现很团结，但这种凝聚力不一定能维持下去。原因首先是经济方面的，因为目前对俄罗斯的制裁尚未完全影响到欧洲经济。国际货币基金组织预测，全球经济增长将从2021年的6.1%下降到2022年的3.6%。冲突拖得越久，影响就越大。

报告说，当欧洲国家更深切地感受到经济冲击时，这种支持和团结可能会减弱。另外是国内政治原因，报告说，北约国家的选举可能会让那些不太支持西方行动的领导人上台，并可能走上不同的道路。这里报告专门提到了法国总统选举中勒庞的例子，说勒庞不支持北约，但这次选举的得票率比以前哪次都高。

还有一个原因就是西方内部的差异性，报告说几十个北约成员国的处境都不一样，看待威胁的方式也不一样，现在是暂时专注于俄罗斯威胁，但时间长了差异性就会显示出来。所以报告认为，未来北约很难保持目前的团结状态。

当然报告批判这些错误结论也是为了引出最后的结论，那就是北约不能放松，更不能侥幸，要保持对俄罗斯的威慑。应该说目的性非常明显，但里面部分观点还是可供我们参考的。

好，我们再看第二篇，德国智库艾伯特基金会5月23日发布一篇报告，题目是《德国如何应对迫在眉睫的全球主权债务危机》。这篇报告提出了一个重要观点，那就是目前许多发展中国家主权债务已经到了危险的高度，可能引发全球债务危机。

报告说，近年来，发展中国家的主权债务水平进一步上升，已经成为这些国家宏观经济的最大风险之一。报告提供的数据说，到2020年，发展中国家的债务占GDP的比例已经从57%上升到69%，而且在2020年也出现了近年第一例主权债务违约，那就是赞比亚。换句话说，赞比亚以国家的名义宣布，它欠的债务还不起了。报告认为，未来有可能出现更多的主权债务违约现象，甚至发生全球性的债务危机。

那为什么会出现这种情况呢?按报告的分析，主要有以下原因

第一是因为疫情冲击。一方面，因为需要应对疫情，所以发展中国家不得不把用于其他经济项目的国外贷款临时挪用，以便稳定社会、稳定政府财政另一方面，因为疫情冲击，旅游业和供应链都受到很大影响，大多数发展中国家经济所依赖的产业受损往往最严重，许多国家的收入来源大幅减少，导致偿还债务的能力进一步下降。

第二个原因是美国和其他发达国家为应对通胀而采取的货币政策。实际上它说的主要就是美元加息。因为大多数国家的债务都是以美元的形式存在，所以美元利率上升意味着需要偿还的债务上升，这当然进一步加重了发展中国家的债务负担。

第三个原因就是俄乌战争了。报告说，这场战争再次凸显了发展中国家的高度依赖性和脆弱性。战争爆发以后，食品、能源和化肥价格进一步上涨，以及供应链的重新中断，已经产生了毁灭性的影响。据世界银行行长马尔帕斯称，目前60%以上的低收入国家已经面临债务危机的严重风险。

讲到这里，报告就开始提解决方案和建议了。报告说，现在德国和有些国际组织已经宣布为发展中国家提供进一步贷款，这当然值得欢迎，但这些贷款只能提供短期的喘息机会。

报告认为，现在问题的关键在于，在国际层面上缺少一个能得到普遍接受的主权债务重组程序，所以下一步德国应该和其他国家一起，推动建立永久性、全面的主权债务重组机制。

好，最后我们再简单看一下第三篇。俄罗斯国际事务委员会5月20日出台一份报告，题目叫做《小英国向大印太伸手》，说实在这个嘲讽意味有点过重。不过报告的具体分析是中规中矩的。你知道，英国推出了自己的印太政策，而且在这个地区表现得十分积极。这篇就是评估英国当前印太政策的。

这篇报告的判断比较直接，那就是英国的印太政策不太可能取得成功。主要原因有二：

第一，没有自己的战略导向。报告说英国于2021年3月提出了“全球英国”的愿景，而向印太倾斜是这一新战略的核心要素之一。但是这个“印太倾斜”完全是沿着美国外交政策的脉络形成的，反映不出英国的利益和战略导向。

第二、不符合地区国家的需求。报告说，英国表面上说要发展与印太国家的全方位联系，包括外交、经贸、安全对话，等等，但实际上英国重点关注的就是军事安全，印太地区国家对这一点其实没有太多需求，所以一年多下来，英国在加强与印太国家的利益关系方面几乎没有取得什么成功。

最后报告的结论是，未来如果英国延续现在的做法，特别是继续优先考虑军事安全问题，其在印太地区的受欢迎程度不会高，而且只会加剧该地区对武装冲突风险的担忧。

2022年10月5日

你好，我是徐弃郁，欢迎来到《全球智库报告解读》的周报栏目。本期周报将为你介绍世界主要智库最近出台的三篇报告第一篇，印度智库建议成立供应链联盟以减少对华依赖第二篇，美国智库评估拜登此次亚洲之行的得失第三篇，欧洲智库指出非洲将在欧洲能源安全中发挥重要作用。

好，我们先来看第一篇。

印度观察家研究基金会5月底发布一篇报告，题目是《打造抵御中国的供应商契约》。你一看这个题目就知道它的主旨是什么。报告说，过去二十年间，中国一直积极追求在全球政治经济体系中的主导地位，这使其在世界关键产品中占据最主要的份额，包括微电子、新能源技术、电池、永磁体等等。而美国及其盟友都意识到，在21世纪决定性的关键技术中过度依赖中国会导致经济和安全领域的风险。

所以报告说，为了阻止中国进一步对关键供应链的控制，志同道合的国家必须对国际贸易的长期惯例进行重新思考，与其追求一个集中的、经过详尽谈判的、包罗万象的全球制度，不如考虑一个更加现实的替代方案，即由一群国家做出快速安排，来发展和管理最重要的供应链。

这什么意思呢说白了，报告说的那个包罗万象的全球制度实际上就是WTO，所以报告的真实意图就是用所谓“志同道合”国家之间贸易“小圈子”把WTO替代掉。用报告的话来说，这种安排将有效提高这些国家的国内生产并遏制中国在关键产业领域的市场力量。

那具体怎么来做呢报告说，分领域做。首先可以从电动汽车开始，提出一项聚焦电动汽车供应链的经济外交倡议，然后组成一个电动汽车供应链契约。最终，这个举措会演变成一个由亚洲、北美、欧洲大陆大多数所谓高科技民主国家组成的贸易契约，实际就是一个“G7+”的模式。具体有哪些成员呢

报告认为，要包括印度、澳大利亚、英国、墨西哥、加拿大、法国、日本、韩国和中国台湾地区。而且这个贸易集团内部要实现相关供应链的通用标准，实现一种内部的公平竞争环境。这样做的话，报告说，这个贸易集团不光能在供应链上形成融合，而且还能形成一个大的消费市场，能够从供应和消费市场两个维度来抗衡中国的影响。

所以你看，这篇报告的核心观点就是在WTO这个大框架下形成一个所谓志同道合的“小圈子”，从而进一步实现供应链的“去中国化”。应该说，这个观点本身并不新鲜，美国和其他西方智库之前多次提过，但印度智库如此大力鼓吹还是比较少见，可能反映出当前他们国内的一种心态和趋势，值得注意。

好，我们接着看第二篇。美国布鲁金斯学会5月24 日出台了报告，题目是《拜登亚洲之行是否有助于美国实现战略目标?》。这题目一听就知道，是评估美国总统拜登5月20日一24日对日韩访问的。

这篇报告把拜登这次亚洲之行放到一个很高的位置，说这次出访是指向性的，其首要目的是要向印太地区国家显示，尽管俄乌战争使欧洲面临着七十年来最严重的危机，美国仍将继续向印太倾斜。换句话说，美国的既定战略不会变。

报告认为，拜登此次出访的时机非常好。为什么呢? 因为韩国和日本两个国家都在往有利于美国印太战略的方向调整政策。比如韩国，新总统尹锡悦上台以后，政策风格明显变化。他宣称不会像前任文在寅那样关注与朝鲜的关系，而且要让韩国在地区和全球问题上发挥更广泛作用，包括技术和供应链、气候、卫生安全等等。

另外，韩国新政府也表示会加强与美日澳印四国机制的合作。日本的情况是，岸田政府改变了过去与俄罗斯接触的政策，和西方其他国家密切协调，对俄实施制裁。所以报告认为，这次访问时机很好，有利于美国推行印太战略。

另外报告还着重评价了“印太经济框架”，应该说这是拜登此次出访的重头戏。这个框架的主要内容你可能早就看到了，包括四大支柱贸易联系、供应链弹性、清洁能源、反腐，参加的国家除了美、日、澳、印和韩国以外，还有新西兰和7个东南亚国家，一共13个国家。

报告认为，启动印太经济框架的重要目的是恢复美国的经济领导地位，以此向中国表明，美国不会把地区领导权拱手让出来。而且这个印太经济框架也显示出，美国在解决供应链问题、建设绿色基础设施、促进数字技术传播等关键问题上仍然有号召力，仍然能提供解决方案。报告还表示这次印太经济框架受到的支持程度超出预期，参加的13个国家的GDP加起来占全球的40%。

当然这篇报告除了对拜登此次访问进行表扬以外，也指出了美国在印太地区面临的不利因素。最关键的有两点：

第一，亚洲国家和西方的关切不一样。报告说，特别是亚洲的发展中国家不愿意谴责俄罗斯，而是更加关注粮食安全、油价上涨和疫情复苏等问题。日本和韩国虽然政策表态积极，但会不会有足够的动力来落实这些承诺还有待观察。所以美国华能太乐观。

另外，这参加的13个国家相互之间差异很大，所以在数据治理、劳工标准等分歧问题上可能就很难做出有力的承诺，今后能否实施有约束力的规则，就更难说了。最后报告还指出，美国国内政治现在两极分化非常严重，这“印太经济框架”在美国能存在多久，也是个问题。

我相信，报告作者写到这里的时候，他一定想起了当年奥巴马政府力推的《跨太平洋伙伴关系协定》（TPP），推的时候声势浩大，但国内政治形势根本不支持，最后只能不了了之。

总的来说，布鲁金斯学会作为民主党的主要智库，它对拜登的访问当然还是以赞扬为主，但还是有客观的一面，对问题点得比较尖锐。这些观点有助于我们更好地把握当前周边的局势。

好，我们最后简单看一下第三篇。欧洲对外关系理事会（ECFR）5月25日发布报告，题目是《危机中的伙伴关系朔尔茨非洲之行的真正含意》。这篇和上一篇类似，也是评估国家领导人出访的。

报告说，德国总理朔尔茨5月22日开始访问非洲三国，这显示出俄乌战争背景下非洲的重要价值。为什么呢报告指出，俄乌战争迫使欧洲减少对俄罗斯油气的依赖，同时也彻底改变了俄欧之间的关系。在这种情况下，非洲对于欧洲能源安全的地位和作用一下子上升。主要体现在三个方面：

一是非洲可以提供绿色技术所需的关键矿产，比如钴、镍等。这里我们要注意的是，报告说非洲之所以重要，是因为之前欧洲的绿色能源转型需要的矿产，很依赖中国和俄罗斯，现在欧洲要和俄罗斯脱钩，报告说未来可能最终也会和中国脱钩，所以欧洲会更加需要非洲的资源。它是这样一个逻辑。

二是非洲有望成为欧洲可再生能源的重要来源。这里主要讲的是绿氢，报告说绿氢可能成为非洲未来能源出口最重要的内容。

三是非洲可以部分填补俄欧脱钩导致的天然气供应缺口。这一点就不需要解释了。

最后报告的落脚点是，接下来欧洲需要与非洲建立真正的战略伙伴关系，来保证能源安全，并与地缘政治竞争对手去竞争。

应该说，报告的逻辑非常清楚，这也是我们在考察非洲问题时应该关注的。

2022年10月6日

这里是《蔡钰·商业参考》，我是蔡钰。

我们曾经通过腾讯的2020年年报去观察腾讯算一家怎样的公司，同样的事情我要邀请你对另一家平台公司阿里巴巴再做一遍。就在7月底，阿里巴巴公布了自己2021年财政年度报告，时隔一周之后，又发了新财年的一季报。

阿里为什么在年中发年报呢?因为阿里的一个完整财年是定在每年的4月31日，这么定日子，是因为阿里的最大投资方是日本的软银集团，软银的财年截止日期就是3月31日，所以在阿里在美国刚上市的时候，为了配合软银合并报表，就也采用了软银的财年节奏。

阿里巴巴的这份年报，我同样推荐你也自己读一读。你知道，过去一年对平台级大公司来说，是非常特殊的一年，从疫情，到全球政治经济局势，到公众期望，再到监管思路，这些环境变量都在发生剧变。对阿里这样的大公司来说，带来的直接影响和战略触动非常大，它们对这些剧变的理解和消化都会体现在年报的各种表述细节里。

其他的东西我们先不聊了，《商业参考》重点想要邀请你看的是，阿里怎么描绘自己和自己接下来的战略重点，

业绩轮廓

我们先来看能够说明阿里总盘子的几个数据。

2021财年，阿里在全球的年度活跃用户达到了11.3亿，其中在海外有2.4亿，中国市场有8.9亿。在2021财年，中国这8.9亿的活跃用户，在阿里生态里刷掉了8.1万亿元的商品交易总额，平均每个人在阿里零售平台上花掉了9200块钱。

但这些只能算阿里平台上的流水，不能算收入。整个财年里，阿里的总收入是7173亿元，通用会计准则之下的净利润是1433亿，员工数量25万。

你可能记得，腾讯在2020年的年收入和净利润分别是4820亿和1600多亿，员工数量8万多。要是允许带着年报时差来做比较的话，阿里的总收入比腾讯高，但是净利润比腾讯低，人效也相对低一些。这是因为两家的业务结构不一样，阿里的经营策略相对腾讯来说也更重，有更多的实体资产和线下团队的投入。像阿里在做的快返工厂犀牛智造、盒马鲜生，以及菜鸟物流在世界各地建的运转园区，去年还收购了线下超市大润发，这些直接投入腾讯是没有的。

我们捎带来看一看阿里的业务结构。

业务板块

阿里自己把业务分成四块

第一块，阿里称作核心商业。核心商业给阿里贡献了6211亿的年收入，占到阿里总收入的87%。绝对的优势。

核心商业里包含了阿里的所有零售批发商业、物流服务和本地生活服务。境内境外，线上线下都算上。境内的淘宝、天猫、淘特，跨境的天猫国际、考拉；境外的速卖通、东南亚的电商平台Lazada，还有做批发业务的1688和英文站Alibaba；饿了么、飞猪等等，都在这里面。

今年的年报里，阿里给了淘宝一个新定义，说它是「中国最大的社交电商平台」。而在上一年，淘宝的定义还是「中国最大的移动电商平台，并且拥有庞大且持续增长的用户社区」。到了今年就直接把淘宝定义成了社交电商。

淘宝的定义为什么变了呢?是因为2020年年底，拼多多的年度活跃买家达到了7.88亿，超过了阿里的7.79亿。中国最大的移动电商平台已经变成了拼多多。

拼多多胜在极致便宜，这是今天的淘宝拼不了的。所以阿里的战术是，新推出了一个淘宝的低配版【淘特】（意思是淘宝特价版），用来拓展下沉市场，反击拼多多。而淘宝自己就往社交电商赛道上转战。

所以从去年开始，淘宝开始加重了自己App的社交色彩，给了直播功能很高的权重，开了个类似小红书的频道叫，逛上，开屏的slogan也改成了「太好逛了吧」，从各个角度增加社交感和生活方式感。

淘宝在社交电商这个赛道上的对手主要是抖音和快手。《商业参考》145到148讲讲过，抖音要做兴趣电商，快手要做直播电商2.0，这俩都是在自家的社交网络里，就完成了私域流量的转化和复购。这俩确实是淘宝要下大力气防守的。

第二块业务，云计算。我们讲菜鸟的时候提过阿里生态的履带战略。在蚂蚁的金融业务之后，云计算算是阿里的最新一块履带板。这块业务在过去一年确实非常争气，年收入已经超过600亿了，同比增速有50%。

阿里云之前就已经是中国最大的公有云服务提供商，它一家在国内市场份额就占到了40%。你肯定用过12306网站或者App 来买火车票，12306这种国民火车票平台，春运期间一天最高要承受将近1500亿次鼠标和手指的暴击，这背后也是用的阿里云来支撑。阿里云业务此前经历了10年的战略亏损，但这个财年的后两个季度开始盈利了，这是一个有意思的变化。

这样一个收入增速50%，又开始有了盈利迹象的硬核业务，阿里自己对它也寄予了厚望。所以在这次的年报里，董事长张勇就直接给云计算业务定了个调，说阿里云是阿里面向未来的第二增长曲线。这个定调可就比履带战略还厉害了。履带板是支撑一段时间就要换下场休息的，而阿里云不但「第二曲线】，还「面向未来」，这就是对阿里云寄予了长期控场的期望。

为什么阿里云被期望成为未来第二曲线呢?因为阿里对整个集团的未来定位，是成为一家消费互联网和产业互联网双轮驱动的公司。这也是之前没有明确过的。

第三块业务，数字媒体及娱乐，这一块2021财年收入312亿，占比只有4%。

这块里面有长视频网站优酷、电影公司阿里影业、票务平台大麦网和游戏公司灵犀互娱等等。这个板块，负责替整个阿里体系创造沉浸式的内容体验，阿里说，这可以用来提升App界面功能，创造新的消费场景和新的消费形式。

这块的内容不多，我们继续看第四块。

第四块，创新业务。这块收入现在40多亿，在总收入里占比更少，只占1%。但阿里在创新业务板块里点了三个业务的名字高德、钉钉和天猫精灵。

钉钉，正在进化成一个智能化的协同办公平台；天猫精灵主攻的也是智能音箱，给家居生活当智能小管家用的。把它们视为创新业务也都算合情合理。

那做地图和做导航的高德，阿里早在2014年就收购进来了，为什么还算在创新业务里呢?

我认为这是因为高德被赋予的使命是，从更直观的地图维度上去反包美团。抢占超级生活服务平台的生态位。张勇说：高德要逐步由一个导航工具，走向路途中指引方向的跨场景、多功能的生活服务平台。

我们59讲聊过美团跟饿了么的外卖大战。在那场战争当中美团打赢了先创业的饿了么，把将近70%的市场份额优势延续到了其它的本地生活服务里，订酒店、共享单车、充电宝、电子公交卡等等业务，都能借助美团外卖的这个优势展开。

但其实美团在做的这些业务分支，阿里自己也都有，比如饿了么相当于美团外卖，口碑网相当于大众点评，支付宝里也有共享单车，但此前阿里用来统筹这些生活服务的接口一直不太有说服力。

直到2021年7月初，阿里把高德、本地生活和飞猪业务合并在一起，都交给了高德地图董事长俞永福。这之后，高德地图就宣布要战略升级，要专注服务用户出门之后的所有场景，不仅仅是导航和打车了，要把吃喝玩乐服务都整合在地图上。这就有了明确分工了：饿了么做上门服务，高德提供出门之后的本地生活服务，飞猪提供出门之后的异地旅游服务。

好，这是阿里巴巴集团过去一年的大致业务轮廓。

我们复习一下的话是这样的：

第一，淘宝不再执着于中国最大移动电商平台这个名号了，它现在的主战场是守住中国最大的社交电商平台的地位。

第二，在零售电商之外，阿里把云计算当作了自己的第二增长曲线，这个业务在中国市场拿下了40%的份额，而且上个财年的后半段就开始盈利了。

第三，在本地生活服务这个战场上，阿里把高德地图任命成了主将，高德可能是接下来美团要面对的最大对手。

下一讲，我们继续在阿里年报上画几个不那么结构化、但非常有趣的圈圈，比如说，马云为什么从阿里的股东名单里消失了。

2022年10月7日

这里是《蔡钰·商业参考》，我是蔡钰。

阿里发布2021财年年报之后仅仅一周，就又发布了2022财年一季度的业绩报告，也就是阿里4月到6月的业绩。在这份一季报里，阿里的扣除息税前的利润是417亿，同比下降了。

所以我猜，阿里为了平衡市场的情绪，建把本来可以在年报里给出来的几个漂亮成绩挪到了一季报里，跟着利润下降的消息一起披露。所以一季报里说，饿了么的订单同比增长了50%，菜鸟网络的季度收入增长了50%，阿里在东南亚的电商平台Lazada订单量同比增长也超过了90%。

但年报的信息量仍然很大，因为上市公司们仍然需要去跟市场沟通更长期、更系统的规划和复盘，来争取让更多的投资者愿意长线陪跑。

所以我们仍然把目光收回到阿里的年报上，再来看几个可能会影响深远的细节。

马云去哪了

马云可是阿里的灵魂人物和最大个人股东。在上一个财年年报里，他还持有阿里4.8%股份的，但这次的股东名单里，他隐身了。

这是怎么回事呢是马云清空了阿里股票，彻底退出阿里了吗

我不认为是马云清空了阿里股票，而是他获得了股东席上的「隐身自由」。因为现在的马云既不是阿里的董事和高管，也不是持股超过5%的实益持有人了。

马云抽离阿里的行动从2013年就开始了。他在2013年辞任了阿里集团的CEO，但还是董事长；2019年又从董事长任上退休，但也还是阿里董事会成员。有这些职能在身上，他的持股情况都是要披露的。

直到2020年9月底，阿里开完年度股东大会选举了新董事，马云才把阿里董事这个身份也剥离了，算是彻底退出了董事和高管的行列。

而如果只当一个外部股东，但持股比例超过5%，也是要披露的。阿里集团刚上市的时候，马云的持股比例是7.8%，这些年逐渐减持到了2020年年报里的4.8%。刚好低过了5%这个举牌线。

又没有了职务，持股比例又低于5%，这就是为什么说，马云获得了股东席位上的隐身自由。

不过你要是对他的存在仍然有强烈好奇，你到阿里在美股市场上披露的信息里还能看到蛛丝马迹。截至这一份年报披露的时间，阿里在美国披露的第一大股东是软银，第二大是黑石基金，第三大是一个叫 MA FAMILY的机构，持股比例是2.57%。这个MA FAMILY应该是马云的家族基金，是他对阿里持股的其中一部分。

那么，从企业经营的角度上，马云算是彻底离开阿里了吗我也不这么认为。你肯定知道，阿里还有一个合伙人制度，是独立于董事会来给阿里集团规划长期战略的。这个组织里，普通合伙人有5年的任期，而且有到年龄退休的要求，而马云和副董事长蔡崇信是这个合伙人团队里的长期合伙人。

阿里从去年底开始，就在美国市场上回购股权，最近又宣布说这个回购计划要加码到150亿美元，这个回购如果实施完成，那就比我们之前说的美的集团140亿元人民币的回购规模还要大，就会成为中国企业史上规模最大的回购案例。

**什么是回购就是觉得钱花在自己身上更值。阿里肯花这么多钱回购，你要说阿里的合伙人团队、董事和高管们不看好自己的长期成长，那是不合理的。**

那么，阿里看好自己哪方面的成长性呢？

零售业务的成长策略

我读这份年报的过程当中结合时事，看到了几个很有意思的苗头。阿里巴巴在2019年过20岁生日的时候，明确过整个集团的三大战略：全球化、内需和大数据云计算。它今年的具体战略布局也是围绕这几个词展开的。

先讲全球化。全球化里阿里在做三件事：

第一件事，跨境，把中国的商品卖出去。这事主要靠速卖通和alibaba.com。速卖通做跨境的B2C零售，英文名AliExpress，主攻的是欧洲，在俄罗斯和西班牙都做到了市场份额第一；Alibaba.com做的是全球批发市场，它已经在全球190个国家有买家了。

第二件事，境外市场的本地零售。这基本上就是在海外市场收购本地电商平台，用阿里的模式持续运营。阿里在海外做得不错的市场一个在东南亚，一个在土耳其，一个在巴基斯坦。

（Lazada，东南亚排名前二的本地电商平台；Trendyol，土耳其本地电商平台；Daraz，在南亚主攻巴基斯坦和孟加拉国的电商平台。）

借助海外的这几个本地电商，阿里到6月底在海外的年度活跃买家数量已经有2.65亿了。它在全球零售和批发市场的收入增速也高于国内，能到54%和37%。

第三件事，菜鸟里的菜鸟国际也在配合搭建跨境物流网络。比方说菜鸟跟速卖通去年合作推出了一个物流服务挺厉害，叫「5美元10日达」、「2美元20日达」，这个服务主要是来帮西班牙和法国等等欧洲十几个国家的消费者加速收货。

消费内需

这是全球化，阿里的第二个长期战略是内需。内需放在阿里的语境里，就是消费内需。

那阿里怎么做呢也分这么几件事

第一个，开发淘宝特价版【淘特】，去抢拼多多已经验证了的下沉市场。淘特运行了一年多，现在年度活跃买家已经超过了1.9亿，还给阿里的零售业务带来了1000万的新增用户。

第二件事，淘宝App加重社交电商色彩，去抢抖音快手已经验证了的直播电商市场。

第三件事，让高德地图领军，去抢美团已经验证了的本地生活服务市场。

第四件事，新零售。社区团购、盒马鲜生这些该做都还在做。而阿里去年在新零售上最大规模的动作，应该是花了36亿美元，把线下的超市巨头高鑫零售的股权从36%增持到了72%。

高鑫零售这家公司，你值得简单了解一下。这个名字你听着可能陌生，但它经营的两个超市品牌你肯定听过：一个叫大润发，一个叫欧尚。2020年，高鑫零售的销售额超过了1000亿，在全国超市集团里排名第一，比永辉和华润万家都要高。

在过去几年里，高鑫零售也跟阿里早就有股权关系，也早就有合作。你在淘系的淘鲜达、饿了么和菜鸟驿站里下单的生鲜产品，背后的供应商可能都是**高鑫零售。**

对阿里来说，过去几年跟高鑫零售的合作，已经是它新零售战略的一部分。所以去年10月，阿里就干脆掏了36亿美元把自己变成了绝对控股股东。用董事长张勇的话说，并购高鑫零售是在丰富阿里的新零售版图。

这是阿里在去年对内需挖掘的关键动作：线上的电商零售、线下的生活服务和负责打通线上线下的新零售，阿里在这三个领域都派出了重兵。

第二曲线：云计算

阿里的第三个长期战略——大数据云计算，是怎么在今年的年报里体现的呢?

我们上一讲其实已经讲了把云计算业务拔高到整个集团第二曲线的强势地位。好让阿里彻底转型成为消费互联网和产业互联网双轮驱动的公司。

外界经常觉得，阿里的云计算就是阿里云，但实际上，阿里其它的产业智能业务也都在云计算这个板块里，在云平台之上还有智能中台，平台之下还有达摩院的芯片研发和数据处理这类的基础研究。达摩院、云平台加上智能中台，这三层加起来才是阿里云计算的完整业务形态，这是阿里要拿去攻占产业互联网市场的装备。

阿里云业务在去年损失了一个大客户：TikTok，抖音的海外版。因为美国方面的影响，TikTok终止了跟阿里云的客户关系。最近在线教育行业也被双减政策要求整改，这也会影响阿里云的业绩。但即便如此，阿里云去年的销售额超过了600亿元，同比增长超过了50%。

云计算这条第二曲线在未来一年怎么做继续增长呢?你可以留意董事长张勇提到的一个词，叫「云钉一体战略」。

「云钉一体」是什么意思?云是阿里云，钉是阿里的协同办公平台，钉钉。它现在做的事情跟字节的飞书有点像，都是以办公软件为载体，**给企业提供各种协同管理服务，像文档共享、项目协同等等**。这些协同服务背后是有阿里云服务支撑的。所以「云钉一体」的战略就是说，把钉钉跟云计算业务做融合，钉钉一边自己做服务，一边给阿里云当销售，替它争取企业客户的云服务订单。

你还记得上一讲我们说过，钉钉是算在阿里集团的创新业务里的，跟云计算业务不是一块。但到了最新的这一个季度，阿里就已经把钉钉的业绩划到云计算板块里来结算了。钉钉自己其实还在亏损，但对阿里云来说更重要的是，去年以来，钉钉已经替阿里云拉到了复星集团、山东能源集团和蒙牛乳业这样的企业客户了。

以上是我读完阿里巴巴的2021财年年报之后，想跟你分享的信息细节。

以阿里的体量和地位，它在公司内部做出的战略决策，天然就已经会给它所在的各个市场带来重要变化。这是我们有必要关心它的行动思路的原因。

过去大半年里，商业市场上很多人在关心，「中国最大电商平台」这个地位被拼多多拿去了，那阿里怎么来寻找新增长。

你听完这两讲就知道了，**阿里不是去想办法检查14亿人还有谁手机上没有淘宝，而是跟进拓展对手已经验证过的市场，在这些市场上，对自己的已有流量进行二次开发，**比如把淘宝的流量导给淘特，导给高德，把钉钉的流量导给阿里云，让它们在新的维度上再去做商业转化。

一个5千多亿美元市值、7000多亿年收入的公司，还能有这样的思路和身段的灵活程度，这在大玩家里不算多见。张勇还说，阿里还在探索创新内部的治理体系，变革的维度不但包括了经营制度，还包括了治理制度和分配制度。这些变化维度也是我们值得去观察的。

对了，你要是对阿里年报还有进一步的兴趣，我再给你布置几个作业呗?

第一个，给我们讲讲菜鸟的「青鹬高端物流中心」的规划思路和建设进展?

第二个，马云对阿里集团做出的4条承诺，怎么能用自然语言给别的同学讲清楚?

第三个，阿里的合伙人制度有哪几条关键条款?

2022年10月8日

关于储能系统的搭建思路，整个行业都在参照的一个巨头，你肯定又熟悉又陌生：特斯拉。你一定知道特斯拉是全球最大的电动车制造商，但你不一定注意过，它同时还是全球最大的家用储能系统制造商。

2019年，特斯拉储能的全年业务量1.65GWh，1GWh就是100万KWh。为什么用这个指标来统计储能业务量呢? 因为在储能行业里，包括电动车行业，厂商们都是按照1KWh的储量多少钱来采购的。比如说， 1KWh的合格储能设备， 我用0.7元来采购， 我才不管你这个设备是用金子做的还是用纸壳做的。

特斯拉2019年这个储能业绩，同比增速接近60%，比它此前两年的总量加起来还多。1.65GWh什么概念呢? 按照彭博新能源的预计， 2019 年， 全球电化学储能新装设备也才10GWh， 也就是说， 特斯拉这一年就占了全球储能新增市场的16%。

《商业参考》有一位用户叫姜永东，他在智慧能源领域非常资深。永东告诉我，特斯拉搭建储能体系的思路，也是中国储能产业的各个环节从业者特别关注的。原因有两个，都很简单：

第一，特斯拉的家用储能业务在全球做的最大也最成熟；

第二，特斯拉做储能的思路跟它做电动车一样，回归到了最简洁、最本质的第一性。所以中国的各种储能玩家，不管自己的思路如何，总要看一看行业老大是怎么跑到最前头去的。

但在储能行业之外，特斯拉的储能业务在中国的知名度远远低于它的电动车业务。不过你得知道，特斯拉的光储充一体化超级充电站，现在在中国就已经有2座了。中国储能产业也正在兴起，而特斯拉在其中可能也是一条很大的「鲶鱼」。

所以，《商业参考》有必要单独用2讲来分享给你。

特斯拉公司有一个著名的战略逻辑，分成四步走：

这是特斯拉的创始人马斯克很早就写在特斯拉的官网上的。

我们重点看第四步。电能已经是清洁能源了，为什么特斯拉还要去苛求用太阳能电力呢? 因为市场上这些年对电动车一直有一个诟病， 刚好能够回答这个问题，这种诟病说：电动车不过是把燃油车那种分散式尾气排放方式，转化成了发电厂的集中式排放。你的电动车用电确实是清洁了，但发电厂给你发电用的还是燃煤或者天然气的话，不还是在排放二氧化碳么在这个诟病面前，特斯拉就干脆也去做太阳能电力业务，从根源上去终结电动车的碳足迹。我的电动车用的是太阳能发的电，你总不能再说我还排放了吧。

那么，**关于能源业务本身，特斯拉这些年都在忙什么呢?简单用一句话来概括的话就是搭建一套基于太阳能发电的离网能源系统，来帮家庭和企业用户实现可再生能源的获取、存储和使用，并且把这一套产品在全球市场上去做规模化的销售。**

我们先讲一讲特斯拉的基本能源产品组合。

特斯拉的能源布局分成两个板块：第一块是储能设备，第二块是太阳能屋顶。

2015年，特斯拉发布过一种名叫「能量墙」的家用储能电池，英文名叫「Powerwall」。这种能量墙长130厘米，宽86厘米，厚18厘米，挂在墙上就跟中国北方的一套暖气片差不多。这种能量墙有两个型号，普通版本能够储存7KWh的电，也就是7度电，Plus版本能够存10KWh的电（10度电）。特斯拉同时还宣布， 基于这个能量墙， 它还推出了一种商用级的版本叫「能量包（Powerpack）」，一个能量包是内置10 个一组的能量墙，能够存100度电。

能量墙这种产品什么概念呢?我们做个类比，你要是手上有一个充电宝， 容量是2万毫安时、输入电压是5V， 那你充满它需要0.1KWh的电。特斯拉的能量墙你可以理解成一个大型家用充电宝，储能容量相当于100个普通充电宝。

我们前面讲北京的阶梯电价的时候讲过，北京最低一档阶梯是预设一个家庭每个月用240度电，也就是一天8度。放在特斯拉的语境里，要是停电了，一块能量墙就够一个普通的中国家庭撑一天。而一个能量包有10块能量墙，就能够在停电的时候帮小型工商企业撑2-4小时。

在2015年的当时，特斯拉并不是第一家推出储能系统的厂商。当时就连中国的比亚迪和宁德时代起步都比特斯拉早。而韩国的LG化学，也是在特斯拉之前的2013年，就建起了全世界第一个储能专用设施。

但特斯拉一发布这个能量墙产品，当时就引起了全球市场的轰动。原因是，它的这种产品外观又酷、质保寿命又长，售价还只要3000-3500 美元，比起当时市场同类的工业级电池要便宜70%。所以能量墙这个产品发布不到一周，就收到了3.8万个订单，它组合起来的能量包也收到了2500多个订单。

特斯拉一看，储能设备的需求被订单给验证了，于是2016年就又升级了产品，给第二代的能量墙加上了逆变器，把功率和容量提升了一倍。逆变器就是一种能够把直流电变成交流电的电子器件，加逆变器有什么用呢你家的能量墙充满之后，可以反向把电能卖给大电网。这之后，特斯拉的 【能量墙2】 就开始在北美的家用电池储能市场上大杀四方，到了2020年，能量墙在北美的市场占有率就超过了一半。

2016年还发生了另外一件事特斯拉花了26亿美元， 收购了马斯克个人投资的一家太阳能电池板工程的公司，名叫「SolarCity，太阳城」。这家太阳城公司是马斯克在2006年鼓励自己的表兄弟开的，在2016年以前，特斯拉就已经在不断地劝说自己的车主们，让太阳城公司把太阳能电池板装到他们的屋顶上，特斯拉说的是，一块电池板一天能够给车补充80公里的续航电量，足够他们日常通勤了。

但在能量墙发布之前，这个思路存在一个问题：你想啊，特斯拉车们毕竟不是夜行动物。电池板白天用太阳能发电的时候，汽车通常也在外边跑，无福消受。这些屋顶发的电要是在家里用不完，也不能并进电网，那就只能放弃太阳能发电了。

到了2016年，能量墙解决了储能问题，马斯克觉得妥了，所以才把太阳城公司整合进了特斯拉，变成了特斯拉的能源部门。

这个收购之后，特斯拉就推出了它的第二块能源业务：太阳能屋顶（Solar Roof）。这个产品就不是在屋顶上装电池板了，那个像打补丁，太丑。太阳能屋顶是直接给欧美家庭的大House提供整体的光伏发电屋顶，还能够选颜色、花纹，还能选配通风口和天窗，就跟我们在《动物森友会》这样的游戏里捏房子似的。我查到一个数据，说特斯拉2019年出的太阳能屋顶产品，380平米以上的建筑，一天能够发电58-77度。

到这儿，特斯拉的储能系统，就等于帮家庭和小型商业组织建立了一张太阳能微型电网。这个微电网可以先满足房屋自身的用电，富余部分存储起来，要是能量墙和能量包也充满了，还可以把电能输送给主干电网。这些安排，在特斯拉的App里就能操作。

能量墙和太阳能屋顶这两个产品都上市之后，特斯拉的离网系统能源战略就实现了闭环太阳能屋顶发电，能量墙存储电能。而电动车业务线上的电动车们，还能够负责使用电能。

这样一来，特斯拉自己的能源业务跟电动车业务也就打通了，发电-储能-用能。它就成了全球第一个完成了垂直整合的能源公司，在家庭客户和企业客户这里，它确实就构建起了一个一个的清洁能源小生态。

前面我们讲了，在停电状态下，能量墙能帮一个家庭撑一天，能量包能帮小企业撑2-4个小时。你有没有发现，特斯拉的这套储能系统的产品设计出发点里有一个关键词是「应急」。如果你之前对马斯克稍有了解，你肯定知道他一直很关心一个命题叫「如何提高人类生存的确定性」，所以在特斯拉的能源业务里，用储能去解决应急，确实也很符合他的个性。

中国在过去这几十年里， 基础设施的覆盖能力很强， 各种设备器材又正值壮年， 要是你再身在内陆， 可能不太容易体会欧美社会对极端自然环境的敏感和焦虑。就在我们录音的9月初，美国又被「艾达」飓风祸害了，连纽约都没能扛住暴雨灾害。

特斯拉在2018年还专门在它的App里增加了一个名叫「风暴预警」的功能。干嘛用的呢你家里的能量墙，周边环境一旦发生山火、台风这类的自然灾害，风暴预警功能就会提醒你有停电风险，并且自动把能量墙充满电候命。

也正是因为马斯克这种对自然灾害的忧患和敏感，又推动着特斯拉的能源业务进入了公用事业领域。

2022年10月9日

特斯拉在2015年发布了能量墙和能量包，当时主要是给家庭和小型商用机构做备用电源用的。这个产品挺有吸引力，所以大众汽车在美国布局的100多个电动车充电站，安装的储能电池就是特斯拉的能量包。

能量墙和能量包发布之后不到半年，特斯拉就遇到了一个进入公用事业领域的机会。

当时是2015年10月底，美国加州亚里索峡谷的地下储存设施，因为设备老化，发生了美国史上最严重的一次天然气泄漏事故，当时在当地对几千户居民造成了身体伤害。这次事故处理过程当中，加州政府为了弥补洛杉矶的电力短缺，它在2016年发出了一份采购订单，要求部署一套可靠的公用能源储存解决方案。特斯拉作为供应商之一，用能量包打造了一个锂电池储能系统，能够支撑2500个家庭的短缺用电，帮着发电站实现了调峰调频。

这个项目，就又帮着特斯拉验证了公共领域的应急储能市场。

一年之后，特斯拉又帮南澳大利亚州部署了一套储能系统，来帮助当地应对风暴和酷热带来的大面积停电。它在南澳的这个储能项目，对接的就是风电场产生的风电了。这个项目在2017年建成之后，覆盖的家庭数量超过3万户，一度成为了全球最大的锂离子电池储能项目。

而这个纪录很快又被特斯拉自己打破了。它借着这个项目，特斯拉后续又跟风电厂合作，在澳大利亚不断推出越来越大的储能电池项目，来帮南澳电网调峰调频。从2016年起的三年里，它储能和发电业务的复合年均增长率达到了192.8%。

你看，这个过程，特斯拉的储能系统在需求的推动之下，又产生了两个变化：第一，项目体量越来越大；第二，职能从应急储备逐渐转向了日常调峰。

在未来，化石能源如果耗尽，那确实影响人类的生存；但在那之前，更快到来的危机却可能是气候波动和自然灾害。家用微电网虽然能够帮小组织暂时应急，但大社区、大系统的运转也需要储能支撑。而在这样的公用事业需求面前，家用的能量墙和小型商用的能量包就不是最好的长久解决方案了。

于是到了2019年，特斯拉就又给公用事业规模的储能需求，提供了一种产品，名叫 【Megapack】，我们可以叫它「巨型储能包」。巨型储能包跟之前的能量包比起来，同样的储能容量占地空间能够减少40%，零部件也只需要之前的十分之一。

巨型储能包的用户都有谁呢?我们讲两个。一个是美国的得克萨斯州。你可能知道， 2021年2月的时候， 德州因为风暴雪发生了一次大规模断电， 几百人受灾。这场雪灾过去之后， 当地媒体就报道说， 有人看到特斯拉Logo的施工团队开始在德州建设一个大型储能项目了。这事还有一个好玩的背景是，马斯克刚好在2020年底刚刚把自己的家和私人基金会都从加州搬到了德州。德州这个工程，对他来说可能类似一场大型装修。

巨型储能包还有另外一个用户是苹果。苹果在美国北加州建设的一个大型电池存储项目，是用来给苹果总部稳定供电的。有人也发现，苹果提交给政府的项目申请文件上说，这个项目采购的储能电池就是85个特斯拉的巨型储能包。

到了现在，特斯拉的储能系统在全球30多个国家和地区都有市场，从发电侧到电网侧再到用户侧它都覆盖到了。所以这几年，你可能会听到马斯克在各种场合强调说，特斯拉的能源业务未来很可能将超过汽车业务，而光伏产品将成为特斯拉的下一个「杀手级产品」。市场上有一些投资的多头也开始放话说，特斯拉的能源业务会把它的市值拉上万亿美元。

好，讲到这里，我们回头讲一讲特斯拉做能源业务的基本动机。

马斯克有一个主张举世皆知凡事要回归到第一性原理，去考虑它最基本的预设条件和存在逻辑是什么，再去看这些基本条件可以如何优化和提升效率。第一性原理这个词听着神乎其神，其实中国人有一句大白话也是这个意思，叫「回到根子上想问题」。

马斯克是一个有强烈的生存危机感的人，如果你以前对他有过了解，你一定知道，他最关心的问题之一，就是「如何提高人类生存的确定性」，这个问题，其实也是回到根子上思考人类的未来。

马斯克解决的这个问题的思路分两条线并行：

第一条，让人类在其他星球上获得生存能力，所以马斯克除了特斯拉，还要做SpaceX，要推动火星移民计划。

第二条，提高人类在地球上的生存确定性。其中就包括想办法摆脱人类对化石能源的依赖，转用太阳能。因为化石能源是会用完的，而且碳排放还会加速全球变暖。

你专门去看过特斯拉公司的使命吗它的使命很好玩，里面完全没有提电动车，它的使命叫做「加速世界向可持续能源的转变」，你看这个使命也很「第一性原理」。这也是为什么我们在78讲说过，对特斯拉公司来说，研发和销售电动车只是手段，更大的目标是去探索更好的能源获取方式。

那怎么来实现这个使命呢? 特斯拉的思路是， 把地球上的能量使用场景尽量都换成用电能，然后再尽量利用太阳能来发电。

这是为什么，它要筹建自己的能源业务，要做太阳能屋顶，也要做家用、商用和大型公用的储能系统。

我们讲过电力市场可以按发电侧、电网侧和用电侧来划分上下游，你看特斯拉的储能系统，它先在最下游的用电侧，帮用电客户建立了光伏微电网， 构建了应急储备能力甚至可以自己发电， 来反哺主干电网的能力； 然后逐渐向上推进到公用事业领域， 去帮美国加州和澳洲的电网去做调峰调频；在这个过程当中，它也会去跟风电厂合作，进入发电侧，给可再生能源提供储能。

特斯拉的这个储能思路，中国的不少厂商也都在观察和借鉴。2020年6 月，上汽通用五菱，也就是出五菱宏光EV MINI的那家公司，就利用电动车的退役电池建了一个兆瓦级的光伏风能储能电站。光伏和风能发电，退役电池储能，来帮广西电网调峰调频。上汽荣威也是利用电动车的旧电池，在四川省西昌市做了类似的项目。

我猜你马上就有这么一个思路冒出来了特斯拉的电动车，也会产生废旧电池，这些电池是不是刚好可以进到它的储能业务里，去实现废旧电池的梯度利用呢?这事，我还真没有看到特斯拉有成形的方案出来。

我猜这是因为两个原因

第一个原因，是柚子投资的合伙人彭程提醒我的。彭程说，在国外用废旧电池做梯度利用， 合规成本很高， 可能在特斯拉看来， 储能产品直接用新电池反而更划算。

第二个原因，是特斯拉电动车开始进入主流市场是2013年以后的事，而特斯拉汽车的动力电池质保期一般在8年，也就是2020年之后才会发生大规模的电池换代。

所以在2020年以前，特斯拉的电池回收业务量不大，委托给第三方就行了。而从2020年下半年开始，特斯拉才开始着手建设自己的电池回收能力。就像彭程所说，它回收的电池确实不是拿去做储能，而是要把旧电池里的锂、钴、镍、锰这些金属提炼出来，再去生产新电池。

特斯拉这么做还有一个动力对抗上游的原材料价格上涨。2021年以来，全世界各种原材料都在涨价，光是锂资源的价格涨幅已经接近2倍了。特斯拉说，如果回收电池业务能够规模化，能够让它制造新电池的成本大幅下降。

这个成本的下降空间有多大呢? 大到特斯拉有一位联合创始人专门离职去做旧电池回收了。这位前高管叫施特劳贝尔，他估计说，未来十年内，他创立的旧电池回收项目有望把电池原材料成本拉低到现在的一半。

马斯克在2017年，把公司的名字从「特斯拉汽车」改成了「特斯拉」，汽车两个字删掉了。特斯拉这个词本身就是一种能量密度单位，听完了前面我们讲的内容，相信你也更能理解马斯克给公司改名的战略意图。

我们回头看中国，中国是新能源的最大生产国和消费国，按照彭博新能源财经的预计，我们还会成为全球最大的储能市场之一。特斯拉在中国看中的肯定不只是电动车市场。它的上海公司的经营范围里，也有储能设备这一项。你要是今天去看特斯拉的中国官网，会发现它也开始给中国家庭卖太阳能屋顶了。

不过， 中国储能产业的发展逻辑跟成熟市场不太一样。在美国和日本这样的发达国家，电力市场的用户侧有很强的储能需求，因为它们的终端电价高、灾害停电发生得也相对频繁。这也是特斯拉的储能产品一开始选择从家用和商用起步的原因。

但在中国，储能需求更早发生在发电侧和电网侧。尤其是电网侧，在接入的风电和光电越来越多的情况下，需要用储能来稳定电网的输配能力；中国对旧电池的梯度利用也更灵活。这都使得中国的储能市场对特斯拉和本土玩家来说，起跑线算是拉平的。

在中国，发电侧的储能项目目前主要还是靠政策来推动，那市场化的储能玩家们怎么玩呢我们后面讲一讲宁德时代。

2022年10月10日 写给：没有什么朋友的人

所有的烦恼，都和人际关系有关。

以前我不是很懂这句话，到底是什么意思，因为踩了一些坑，慢慢的，也就是懂得了。

你和你身边的人，有可能完全不一样。

别人没有义务来理解你，支持你，甚至是和你成为朋友。

朋友只能被吸引，不能被改变。

不要有优越感，应该团结可以团结的人，避免让对方成为你的敌人。

朋友具有阶段性，因为具有阶段性，所以必须降低预期。

越是成功的人，越是会处理好人际关系，越是懂得拿捏人性。

如果你总是觉得自己没有什么朋友，总是因为人际关系，而感到烦恼，痛苦，那你可以参考曾哥上面说的几个原则。

曾哥会在下面，和你分析分析，这几个原则，到底是怎么来的。

1，你和你身边的人，有可能完全不一样

你知道能够上大学，以及活在现在的中国，最大的一个好处是什么吗？

那就是阶层尚未完全固化，你还能够遇到阶层远远在你身上，或者阶层可能远远在你之上的人。

每个人因为阶层，成长环境（也就是家学），地域环境的不同，导致每个人的大脑中的价值观和认知工具，也几乎是完全不一样的。

比如说，你自小所成长的环境，可能是以互相打听对方正在做些什么事情，以此来证明彼此对于彼此的关心。

但在你的同学，你的同事看来，互不打扰，各过各的，就行了，你的打听，只会让他觉得自己的隐私被侵犯了，只会觉得不爽。

这时候，你能不能坦然地加以接受，还是会因为他的反应，从而陷入到emo当中？

同样的，你以为谈恋爱，就是应该必须认认真真地谈，但别人的条件，就是和你不一样，别人就是有更多的选择权，别人自小接受到价值观，也是和你不一样。

因此，别人就是想要玩一玩，就是喜欢约炮，就是喜欢浪荡，毫无束缚的生活。

面对这种差异，你是能够理解，还是一下子就炸雷呢？

还有还有，当你醉心于社团的时候，别人对此感到深深的不屑，别人每天就是喜欢背着书包去图书馆啃书，这时候，你可能只看到了别人去读书这样的一个假象。

你可能完全不知道，别人的父母，早就给他提供了足够多的信息，别人之所以如此的努力，是为了转专业，是为了以后能够顺利地考公，是为了能够更快地买车买房，别人因为知道了未来的路在哪里了，所以会更加的努力。

面对这样的差异，你能够去思考你们彼此之间家学的不同吗？

因为你和你身边的人，本来就不是一类人。

既然不是一类人，那成为不了朋友，你没有什么朋友，不是很正常的吗？

没有朋友，是正常的，有朋友，才是异常。

2，别人没有义务来理解你，支持你，甚至是和你成为朋友

人总是以自我为中心的，这种自我为中心，就体现在，你总是会很双标。

你希望你身边的人，能够按照你想要的方式，来对待你，别人一旦没有做到，你就会倍感失望。

可是，你想过没有，别人也需要你按照他们想要的方式，来对待他们啊，在他们这么想的时候，你能不能做到？

如果不能做到，那对不起，你这就是在搞双标。

你希望别人能够在你想要睡觉的时候闭嘴，这没有错，但别人身体不舒服的的时候，也需要休息的时候，你有没有做到闭嘴呢？

你说你能做到，曾哥是相信的。

但曾哥更愿意相信，是你在选择性地构造一个理想的自我，因为想要去构造这么一个理想的自我。

所以你会去重新编排你的记忆，也就是对你的记忆做二次加工，因此，你得出来的结论，有可能就是错误的。

所以，有没有这样的一种可能，那就是你没有你想象中那么的好，别人也没有想象中的那么坏。

大家都彼此生活在彼此构造的虚假的记忆之中，从而造成了很多不必要的误会？

曾哥知道，这么和你说，你可能会不太喜欢，你喜欢曾哥能够站在你的这边，和你一起同仇敌忾，和你一起宣泄情绪。

这样，你开心了，也会因此更加的喜欢曾哥。

但曾哥不愿意这么做，因为这么做，除了让你得到一时的爽快之外，对于你的成长，其实一点帮助都没有。

如果你仅仅只是想要宣泄情绪，也是可以的，不过你得去找其他的自媒体博主。

**3，朋友只能被吸引，不能被改变。**

曾哥有在做理财投资，收益还是不错的。

但曾哥从来都没有和家人主动提及自己有在做理财投资，当然，也不会和朋友说起，他们有着怎么样的消费观，有着怎么样的理财投资理念，和我一点关系都没有，一句话总结就是：

他们爱怎么过，就怎么过。

但你可能就不会这么想了。

你朋友花钱大手大脚，你可能会想要去纠正他，你朋友到了空闲的时候，就只是想要打游戏，不去琢磨如何提升自己，为将来做打算，你可能也会想要去就纠正他，你朋友的衣品不是很好，你也想要去改造他。

曾哥想要和你说的是：

任何一个人，只能被影响，而不是被改变。

如果你一直想要去改变别人，别人只会觉得你好为人师，你把自己归类为「好的」，而别人却被你归类为「坏的」。

你想想看，换做是你，你愿意被你的朋友，这么的归类吗？你当然不愿意。

除非别人能够在你身上，看到因为改变之后，所能够获得的实实在在的好处，别人心动了，才会想着去改变。

别人看到你通过攒钱，理财投资，确实赚到了不少钱，有了被动收入；

别人看到你有去做副业，并且通过做副业，赚到了不少钱，开辟了第二曲线；

别人看到你的衣品提升以后，确确实实找到了很好的对象，异性缘也变好了。

想要改变别人，一定要诉诸看得到的实实在在的利益，而不是一味的说教。

当你想要去改变你的朋友，有可能会既做不好自己的事情，朋友也被你搞没了；

当你一心一意只想着如何把事情给做好，你就会发现，事情进展得非常顺利，朋友也跟着被你影响了。

聪明的你，应该知道选择哪一个选项。

**4，不要有优越感，应该团结可以团结的人，避免让对方成为你的敌人**

曾哥看到知乎上有一些大学生，真的是快要魔怔了。

自己选择了看书，选择了不去刷抖音，打游戏，就很有优越感了，就觉得自己是清醒的，别人都是大傻叉。

真的，完全没有必要的啊。

为什么要这么认为呢？

真正聪明的人，从来都只会团结一切可以团结的人，因为你知道自己想要去哪里，因为你想要更快地到达目的地，所以你必须保证自己的身边，朋友一定要搞得多多的，敌人，一定要搞得少少的。

正因为你知道了要把朋友搞得多多的，要把敌人搞得少少的，所以你会去看见别人，会去满足别人的虚荣心，嘴巴，也一定会变得很甜。

朋友打游戏，当对方发挥出色的时候，你会心生仰慕之情，会去和对方讨教，究竟应该怎么做，才能够把游戏给打好，即便你不怎么会打游戏，哪有怎么样呢，哪个人不喜欢被人看到，被人喜欢，被人重视呢？

你一定要看到这样的人性啊。

同样，你可以把打游戏，替换成看电视剧，刷抖音，别人做什么事情，和你分享什么事情，在你条件允许的前提之下，要对别人保持好奇，要看到别人，多点夸别人。

当然，如果你在做的过程中，感到恶心，觉得这是在迎合别人，是在讨好，是在搞什么人情世故。

那建议你不要看曾哥的文章，曾哥的文章，不太适合你，你适合去看那些迎合你的文章，你也用不着改变，继续我行我素下去，就行啦。

不要有优越感，对别人保持好奇，看到这里，可能你会担心，自己如果这么去做，会不会被人白嫖，别人会不会觉得你就是老好人，从而觉得你就是好欺负的呢？

如果你知道博弈论，你就不会有这个担心啦。

博弈论有这么一个知识点：

在一段长期关系之中，你应该优先使用「合作」这个策略，也就是与人为善，当下一次，别人也是这么回应你的时候，你们就可以长久地合作下去了；

而别人一旦选择了不合作，那你应该感到庆幸，接着立刻翻脸，进而也选择不合作。

合作，与人为善，是为了把志同道合的人，给筛选出来。

选择不合作，是为了亮明自己的底线，不要让自己成为一个老好人。

5，朋友具有阶段性，因为具有阶段性，所以必须降低预期

无论你在大学里，和朋友打得有多么不可开交。

你们迟早会毕业，会流落到不同的城市，会被职场暴打，会遇到心爱的另一半，会和另一半组建家庭，会养育子女，会赡养父母，生活会一地鸡毛，同时，也会收获很多很多惊喜。

在此过程中，你逐渐会发现，自己为了过好当下的生活，自己需要付出的「维持成本」，一定会越来越高。

你需要照顾家庭，另外一半和子女，会占据大量的时间，精力；

你需要照顾好你父母的身体，他们身体有什么问题，你需要带他们去看医生；

当然，也别小看「做家务」，做家务，也会占据你大量的时间和精力，饭不会自己做，马桶也不会自己洗，衣服也不会自己晾起来，收起来，所有的一切，都需要你自己去做。

为了生活能够维持下去，为了生活不至于失控，你需要付出大把大把的时间，精力和金钱。

但你的时间，精力和金钱，始终是有限的，你们也会进入到不同的职业，行业，你们的成长速度，甚至是运气，也会完全不一样。

这时候，你就会慢慢发现，原来你们彼此之间，除了不断去咀嚼往事之外，好像，也无法去创造共同的，新的回忆了。

咀嚼久了，始终会淡下来。

于是，你们的微信群，变得越来越冷清，从无话不说，到无话可说，中间，可能不用3年的时间。

不用感到伤感，也无需彼此求全责备，不是你变得冷淡无情了，而是所有人的友情，都会经历这样的过程，所有人的友情，都是有阶段性的。

当彼此冷了下来了，你不需要强行去挽留什么，你只需挥一挥手，和过去那些人，那些事，说一声再见就行了。

然后，轻装上阵，奔向下一段人生旅程。

5，越是成功的人，越是会处理好人际关系，越是懂得拿捏人性

在社交的过程中，曾哥希望你能够诚实一点，也就是去探究这个问题的答案：

是自己不善于交际，不懂得拿捏人性，所以才用社恐，才用内向来做自我安慰？

当然，这个问题的答案，确实会很残酷。

也就是说，你可能是不懂事，不懂得拿捏人性，把自我看得太重，自我意识过于强烈，才导致你没有什么朋友的。

孔明够高傲了吧？关羽也高傲得很，也很目中无人。

但你看孔明在处理和关于的关系时，还不是把自我摆得很低很低，还不是左一句美髯公，右一句美髯公，把关羽哄的舒舒服服的，让关羽心甘情愿为自己去办事？

越是成功的人，越是会看到别人身上的优点，越是会去夸人，嘴巴就越甜！！！

夸人真的特别的重要，只有内心能量充沛的人，才会把多余的能量，分一点出来给别人。

而一心一意只会看到别人的缺点，进而去贬低别人的人，他的内心，其实是异常焦虑和痛苦。

因为别人身上的缺点，他也有，但是他却无力去做任何改变，或者说，他懒惰，不想去改变，所以他就通过指责，攻击别人的方式，来获得心理安慰。

就和你的父母，明明自己拿着手机，在疯狂地刷抖音，看到你在打游戏，会感到愤怒，是一样的道理。

多点去看见别人，多点去看到别人身上的优点，嘴巴甜一点。

你想要别人怎么对待你，你就怎么去对待别人。

当然，这是你的道德自律，可不能对别人做道德绑架哦。

真正的朋友，就是这样：

看到你变得更好，会发自肺腑地为你感到高兴，即使他知道，你变得更好，你的圈子升级了，他一定会被你排除在外。

即便知道了，他还是那么的义无反顾。

希望你能有这样的朋友，希望你能成为这样的人

2022年10月11日 性格太软的人，建议你做几件疯狂的事情

经常考虑别人的感受，做什么事情，都战战兢兢，生怕惹到别人；

没有什么主见，一直都随波逐流，别人说什么，你就听什么，别人问你有什么想法，你支支吾吾，说不出来；

一生唯一的追求，就是追求「和谐的」人际关系，只要人际关系不出问题，你什么事情，都愿意去做，「冲突」、「矛盾」，你一遇到，就瑟瑟发抖。

你自己给自己总结出来的性格特征就是：

太软弱了，因为太软弱了，所以你经常被人欺负。

可是，你真是因为性格太软弱，所以才导致你经常被人欺负吗？「性格软弱」真的没有给你带来任何好处吗？

当然有。

一旦你把自己定义为「性格软弱」，在人际互动的过程中，你就成为了一个「受害者」。

一旦你成为了「受害者」，你就拥有了「道德资本」，道德资本积累得越多，你就越有可能拿着这些道德资本，去胁迫别人，怎么胁迫？当然是说这样的一句话了：

我都退无可退了，我都这么凄惨了，你怎么好意思继续说下去，做下去啊？

一种性格，一个行为，你之所以能够长久地保持下去，你一定是能够从中获益的，无论它们看起来有多么的负面，它们也一定会给你好处。

看到这里，可能你会说，曾哥你是瞎扯淡吧，「性格软弱」，我自己也想要改掉的啊，而且你说我会因此受益，事实上，别人都是拿我这个软柿子来捏，我也很难受的啊，他们压根就没有因此就可怜我，反而得寸进尺，呜呜呜呜。

表面上看，你是没有从中获益，但你不得不承认：

熟悉，也可以给你带来安全感。

与拒绝别人，与强硬起来，别人有各种各样的回应比起来，一直软弱下去，别人的回应，终究是可以预测的啊。

别人的回应，肯定是得寸进尺，得寸进尺，看起来很可怕是不是，但是不是也在你的掌控之中。

看到这里，相信你应该能明白，性格软弱，就是你和别人的「互动模式」。

这种模式，是你在潜意识当中，就做出来的反应，除非有人在你的面前，放上一面镜子，你通过这面镜子，能清楚地知道这样的模式，是如何一步步形成的。

当你意识到，是你自己，铸就了今天的自己，让自己拥有了这样的模式。

当你意识到了，你就拥有了改变的可能。

你做好改变的准备了吗？

曾哥分享几个方法，应该可以帮助你战胜性格软弱，让你强硬起来。

1，积极主动去学习「常识」，不要一直呆在「舒适区」里

很多时候，你之所以会经常考虑别人的感受，会因为人际关系，而时常陷入到精神内耗当中。

不是因为你性格软弱导致的，而是你不懂得常识。

因为不懂得常识，所以你和别人打交道，就会害怕自己这里是不是做错啦，那里是不是有什么不妥的地方，是不是没有满足到别人的期待了。

未知给你带来恐惧，一恐惧，只要是个人，就会想要逃避。

于是，你就用【肚子疼】来作为借口，然后就溜掉了，一溜掉，你就回到了舒适区里。

一回到舒适区里，你肯定是会选择打一把游戏，或者看自己喜欢看的电影，公众号文章，比如说曾哥的文章，哈哈哈。

一旦你开始去做这些事情，「正向反馈」就开始形成啦，越是逃避，你就越感到爽，越感到爽，下一次，当你需要和别人打交道，你优先想起来的，肯定就是：

老子想要逃回舒适区里，老子想要去打游戏，看电影，看公众号文章。

一切的一切，都始于「逃避」，而「逃避」始于什么呢？

始于你不懂得常识，因为你不懂得常识，所以你不知道做什么事情，就算作是及格的了，因为你不知道，所以你才会陷入到恐惧当中，才会想要逃啊。

所以，至关重要的一点，就是掌握一些最为基本的常识。

有什么常识呢？曾哥分享几个给你：

谁主张，谁点菜，谁买单；

尽量不要借钱给别人，小钱一旦借出去了，就当作是丢了；

「对等原则」，别人暴露了什么秘密给你，你想要的话，也可以暴露一个给他，最怕就是你一直在暴露，对方却什么都不跟你说；

谁感到痛苦，谁就要改变，谁的改变成本比较低，谁就做出改变；

人只能被筛选，而不能被强行改变。

好了，只要你能够记住这几个原则，你在和别人打交道的过程中，就有了底线和原则，你就知道该怎么做了。

知道了该怎么做，你就不会总是怀疑自己是不是做得不够好，你根本就不需要做得多么的好啊。

你只需要尽量做到「及格」就行了。

2，敢于在朋友圈里表达自己的意见，想法

你不敢在朋友圈公开表达自己的意见，想法，因为你害怕别人看到了以后，会讨厌你，觉得你是在装逼；

因为你害怕自己说到了，却没有做到，你觉得这样子会让你丢脸；

因为你害怕自己会犯错误，毕竟留在了朋友圈，白纸黑字，别人都可以看到，自己犯了错，那不是被人抓住辫子了吗？

所以，你选择了不发朋友圈，即便发了朋友圈，也会因为别人的几句评论，而战战兢兢，瑟瑟发抖。

可是，你真的需要那么在乎别人对你的看法吗？你真的需要去讨好每一个人吗？你真的需要活在别人的评价里吗？

曾哥之前听到有人说，朋友圈不要随便发，发了以后，让大佬看到了，大佬会对你印象不好，因为对你印象不好，所以就会不给你机会。

曾哥就纳闷了，大佬想要给我机会，肯定是因为我有过人之处。

如果我没有过人之处，哪怕我把朋友圈经营得再怎么金碧辉煌，大佬也会知道我就是一只金玉其外，败絮其内的草鸡。

知道我是一只草鸡，大佬怎么会给我机会？

所以，至关重要的一点，是你得有利用价值，只要有了利用价值，你是可以在朋友圈发表自己的意见，想法的，你是可以展示出你的真性情的。

而且，因为你敢于发表自己的意见，想法，敢于展示自己的真性情，可以筛选出三观和你相同的人。

那些三观和你不同的人，自然会骂你，拉黑你，甚至是删除你，但哪有怎么样呢？

还记得曾哥上面说的吗：

人只能被筛选，而不能被强行改变。

当你敢于在朋友圈发表自己的意见，想法，甚至是公开立flag，你就相当于在众人面前做出了「承诺」。

一旦你做出了承诺，为了避免让自己成为言行不一的口嗨怪，你一定会尽力去做到，尽力去做到，在某种程度上来说，也变相地提升了自己的执行力。

当你敢于在朋友圈发表自己的意见，想法，你的逻辑思维能力，也会跟着得到提升。

毕竟在这个世界上，有两件事情，是最难的，一件是从别人口袋里掏钱，另外一件是把自己的想法，装进别人的脑袋里，为了把自己的想法装进别人的脑袋里，你自然会想方设法去把朋友圈，给经营好。

当然，在经营朋友圈的时候，确实是可以展示出自己真性情，但一定要控制好次数。

如果你经常在朋友圈宣泄负能量，甚至经常在朋友圈暴走，骂人，痛哭流涕，那你就不是在展示真性情了，你是情绪不稳定，没有人，会愿意和情绪不稳定的人交朋友。

所以，一定要努力成为一个情绪稳定的成年人。

别动不动就崩溃，好吗。

3，坚持做更难的事情，比如说运动，不为自己找任何借口

想要性格变得强硬起来，坚持运动，是你一定逃不开的。

为什么这么说？

因为只有坚持运动，至少能够坚持运动100天，不为自己找任何借口，你才会得到正向的反馈，你才会意识到，原来自己只要想的话，是可以把事情给做成的。

这会极大地增强你的自信心，自信心，从来都是做出来的，而不是说出来的。

当你对自己有了自信心，你看待别人的眼神，就不会躲闪。

不会躲闪，也就意味着，你十分清楚地知道自己正在说些什么，你能够为你的每一句话，而负责。

因为只有坚持运动，你的身体素质，才能够得到提升，你心脏的供血能力，才能够得到增强，得到了增强，你大脑的思考速度，才会有提速的可能。

只有当大脑的思考速度，得到了提升，面对别人的怀疑，抹黑，甚至是攻击，你才能够在大脑的知识海洋中，打捞出各种工具，从而加以回击。

如果你的身材素质不行，如果你的心脏供血能力不足，那很多的时候，你就只能支支吾吾，在那里干瞪眼了。

等到回到家里，才突然间想起，妈的，原来可以这样子加以回击的啊，可惜，错过了，就错过了。

因为你错过了，所以别人就给你扣上了「性格软弱」这样的一顶帽子；

因为你错过了，从来就没有胜利过，从来都没有获得正向的反馈，所以，你会不自觉地认定自己的性格，原来是如此的软软。

所以啊，一定要坚持去做更难的事情，一定要把运动给坚持下去，不要为自己找任何借口。

任何人，都不能定义你的性格，到底是怎么样。

正如曾哥之前所说的那样：

看得起，这句话的主语，一定是「我」。

我看得起我自己。

同样的，哪怕是「性格软弱」，这句话的主语，也一定是「我」。

我觉得自己性格挺软弱的。

当我自己意识到了，我才会想要去改变。

任何人都无法定义你。

最后，安利一下曾哥的知识星球。

想要获得比同龄人更快的成长速度，除了要有所行动以外，你还必须需要掌握正确的思维和认知。

但这些思维和认知，仅仅靠自己去踩坑，去摸索，可能会浪费你大量的时间和精力。

2022年10月12日

1.昨天我们说到了设计师和工程师之间的区别。这里说的设计师和工程师，当然指的不是职业，而是一种对待技术的态度。

2.所谓工程师式的态度，是用自己的精力、时间和技能来喂养技术。而设计师式的态度，是让技术来喂养自己，促成自己的成长。

3.举个例子，现在人工智能根据简单的指令，就能画出非常有创意的画了。那么请问，面对这样的趋势，一个画家他该怎么想？如果他觉得，画家这一行干不下去了，我干脆学代码去，发明更好的人工智能技术，把别的画家的活儿给抢了，这就是工程师式的态度。如果他觉得，有人工智能挺好，我只需要负责创意，具体怎么实现，交给机器，机器画完了，我再修改，这样我的创作效率更高了。对，这就是设计师式的态度。

4.做一件事，是让事超越自己，还是做一件事，让自己超越自己，这就是工程师和设计师之间的核心区别。

2022年10月13日 人的态度分几种？

1.话说哲学家丹尼特把人对世界的态度分成三种，分别是物理立场、意向立场和设计立场。简单说，物理立场，就是我们觉得这是一个事实，我改变不了。意向立场，就是我应该去改变对方。而设计立场呢？就是只想我该怎么改变自己。

2.举个例子，刚生下来的小孩哭闹，父母通常就会采取物理立场，小孩子什么都不懂嘛，我只要知道他到底是为什么就行了。等小孩大点儿了，他有什么不合适的行为，家长通常是自我反思，我是不是让他接触什么不好的人了？我得改变。你看，这叫设计立场。

3.可是孩子到了十几岁甚至更大，如果不符合家长的心意，那家长就会转向意向立场，“你这人怎么这样？！”

4.你看，当我们在指责对方，转向意向立场的时候，通常就是放弃了物理立场和设计立场。说白了，就是既不想了解真相，也不想改变自己啊。

2022年10月14日 老龄化带来什么机会？

1.最近我看到麻省理工学院的一篇文章，其中讲到，老龄化这个事，有点像气候变化，人人都知道地球在变暖，但是人人又都不知道自己确切该做点什么。

2.比如说，现在的美国，已经有70%的消费能力掌握在50岁以上的人手里，这帮人有钱。但是针对这部分人的广告投放费用只有2%。那么多聪明的商人，放着这么大一个用户群，居然不知道该干什么。这是对市场的一个重要提醒。

3.过去这几十年，你想，市场那是年轻人的天下。一说到创业，大家往往想到的都是为年轻人做点什么新奇的消费品、新的电子产品，等等。而老年人这个市场，很多人想当然地认为只有康养、医疗这些领域可以做。

1. 其实绝大多数老人根本不是那种战战兢兢等死的状态，生活方式丰富得很。怎么赚到这部分人的钱，这是未来市场的一个很大、也很值钱的课题啊。

2022年10月15日 什么是“因循”？

1.有一个词，叫“因循守旧”。请问这个“因循”是什么意思呢？一般的解释是：按老办法做事。但是你看，其中有一个“因”字，这没被解释。所谓“因循”，更准确的解释应该是：循着过去的因果关系去做事，也就是困在自以为自洽的解释系统中。

2.举个例子，很多人会抱怨，我当前的处境不好，是因为先天条件不好，或者是环境对我不公，等等。这就建立了一个因果关系的解释。这个东西很可怕，解释一旦建立，就很难自我打破了。

3.所以，心理学家阿德勒才说，你要是觉得过得不好，别找解释，这些都不是原因，都是因为缺乏改变的勇气而自我安慰的借口。

4.你看，任何事，不管好坏都一定有原因，但是，如果这些原因成为当事者不作为的借口、不改变的理由，你都可以笑着指着他说：“哎，这可不好，你这是在因循啊。你困在了因果关系之中啊。”

2022年10月16日 为什么我们经常责怪他人？

1.最近我重读了一本书，叫《事实》。其中最入心的提醒是那句话：“我们本能地把错误归咎他人，但最重要的是，坏事情发生时，应该寻找原因，而不是寻找坏人。”

2.这句提醒，击中了几乎每个人的软肋，很多明白人也不能避免。毕竟我们生活在人类社会中，哪儿出了问题，第一反应是去找责任人。这样做有两个好处。

3.第一个好处是，我可能是解决不了问题，但我可以责怪一个责任人。这样就让我获得了对于世界的掌控感。第二，如果我还能证明这个责任人他就是个坏人，要么人品不行，要么智力不行，那我就不仅获得了掌控感，而且还能在什么都没做的情况下获得了胜利感。

4.所以你看，责怪人，是我们最容易获得一种解决问题的感觉，但是实际上又不用付出任何成本的方法。而真要去寻找事情发生的原因，解决问题，那就困难得多。

2022年10月17日 《一个民族的远航》

听完由历史纪实作家关河五十州写的《一个民族的远航》这本书，不由的感慨，或许这本书应该取名叫“一个让中华民族重新启航的人”，就像裴鹏程老师在文章结尾说的，容闳以一人之力带动一批，以一批影响一代，以一代造福一国，为封闭的近代中国打开了通向世界、自救富强，并最终重拾民族和国家自信的大门。也感谢笔者让我们有机会了解并且铭记他的名字——容闳，其实我们都明白，想让一个已经在某条路上前行了几千年前的庞然大物突然转向，又岂是一个人的力量能办到的?但至少改变从他开始了。

文章中的一段话让我动容，读书期间的他，在他那经常拿第一的论文当中，就可以看出那绝不是简单的辞藻堆砌，而是充满了对故乡的强烈关切和对家国的责任感。读书期间他发表的文章大多在讨论清朝时政，甚至有学者慕名而来与他深入探讨。这也是为什么一起同行的三人只有他意识到了清朝和西方的巨大差距，并想让更多的孩子走出国门，或许从这里我们就已经看到，容闳一定会回国做些有意义的事情的。一个落后的国家，一个落后的民族，到底该如何改变自己的命运?放眼看世界，也许就是改变的第一步。容闳——虽然最后代表着新理念的他失败了，但他培养的留美幼童却代替他，却让在滚滚前进的历史长河中已经几乎抛锚的中国这艘大船又继续开始远航了。启发：

“星星之火燎过荒原，民族觉醒始于少年”是印在书封上的一句话，也是深深打动我的一句话。他的经历对于今天的我更大的意义在于，现在的我有一个让我一生都为之努力和坚持的信念吗我应该好好的想一想了，还要继续这样庸庸碌碌的过完下半生。

这本《一个民族的远航》

从19世纪40年代容闲等三人出国学习，到19世纪70年代四批官方资助的留美幼童项目。我们看到了中国近代在教育文化领域的艰难起步过程。

很多人常常遗憾于留美幼童项目草草收场，为容闳感到惋惜，更为中国感到惋惜。或许这正是中国教育现代化的必由之路。因为，无论是曾国藩还是李鸿章，他们之所以倡导办洋务，是想在保持封建政治和文化传统的前提下，利用西方先进技术来挽救衰败的清王朝统治。而容闳提出的幼童赴美，是希望培养出一批掌握西方近代科技知识，让中国走向文明富强的精英。**任何社会变革，新旧势力都会经历一番厮杀。在留美幼童项目的博弈中，或许代表新理念的容闳失败了，但他培养的留美幼童必将在滚滚前进的历史长河中，继续他的远航。**

本书的最后一章提到，120位幼童中有一位叫梁诚。时间转移到1904年，也就是留美幼童归国20 多年后，这位梁诚担任大清驻美公使。几年前，清朝与英俄日法等八国签署的《辛丑条约》，规定清朝要拿出天价赔款。这是清政府无论如何也完不成的。一次，梁诚找到美国国务卿，想请求减少赔偿，美国务卿无意中透露了，美国也觉得赔偿确实过多了。梁诚趁机提出请求，请美国退还一部分已经到账的赔款。但别人拿到手的钱怎么会退还呢于是梁诚找了多位美国官员死缠烂打，甚至找了老罗斯福总统，他一方面以自己留美幼童的经历动之以情，另一方面晓之以理，如果美国将钱款退还中国，必然会获得良好的国际声誉，这对于当时蒸蒸日上，看重国际威望的美国是很有吸引力的。

最终美国退还了一些赔款，英法等国也纷纷跟进。这些退款成为推动中国教育现代化的又一笔资金。这笔钱资助了20世纪的一大批中国留学生，其中包括胡适、赵元任等人还有一部分支持了清华大学、山西大学等新学堂的建立另有一部分资金为清华大学所管理，进一步赞助了钱学森、赵九章、陈省身、杨振宁等人的海外深造。一波波航船，在巨浪中扬帆远航。

回看容闳，他对于中国近代化的重要性，或许不在于带出了一批留学生，而在于为那个时代的中国开出一味药方，这就是以教育改变社会。**容闳以一人之力带动一批，以一批影响一代，以一代造福一国，为封闭的近代中国打开了通向世界、自救富强，并最终重拾民族和国家自信的大门。**

2022年10月18日 《中国方案》

数据库是一种用来储存数据、管理数据的基础软件，全称是数据库管理系统。在这个信息化的时代，数据库扮演着非常重要的角色，是支撑信息化社会运转的关键基础设施。

今天，我们主要是分为起步阶段、追赶阶段和并跑阶段这三个阶段，讲述了国产数据库产业在过去的四十几年里，走过的发展历程。在技术上，我们从没有自己的产品，到拥有了不亚于国外数据库的成熟产品在市场份额上，我们从没有一席之地，一点点扩大到接近10%，再到现在跟国外数据库企业平分秋色在主体上，我们从一开始只有四家传统数据库企业，到现在各类新兴数据库厂商加入，多元并进。可以说，国产数据库产业走过的这四十几年，是一段艰辛的历程，也是一段光荣的历程。

在书里，作者还介绍了国产数据库产品的未来发展方向，比如一体机、智能化，还有跟区块链技术相结合，等等。感兴趣的朋友，可以点击文稿末尾的电子书，进行拓展阅读。

最后再多说几句。在今天的讲述中，我们能清晰地了解到，国内的数据库市场在刚诞生的时候，几乎需要完全依赖国外的技术和产品这也让后来国产数据库的自主创新之路走得非常艰难。不仅是因为，我们在技术上一开始落后太多，市场也被人抢占，还因为，在这一路上，经常会有反对的声音，比如，“自己做，太难了”“自己做，不如买，买更便宜”或者“加入全球化，跟世界巨头互相依赖，不就行了吗”

这是许多核心技术在自主创新道路上，都会面对的一类争议。但是，到了2020年，这些争议消失了。面对华为被美国制裁，中兴通信被美国制裁，人们都意识到我国的核心技术必须掌握在自己的手上。而国产数据库的开创者们在几十年前就已经认识到这个问题了，因此才有了我们今天所讲的，这条漫长的探索之路。

就像罗胖罗振宇在2021跨年演讲上说的“2020 年，很多事情还没有定论，但有一件事情是铁板钉钉的，那就是关于自主创新的战略决心。这是这一年我们拿到的最珍贵的果实。”这本书也告诉我们，在数据库等核心技术问题上，如果不坚持自主创新的立场，就好比在别人的墙基上砌房子，无法保障国家经济安全、信息安全、国防安全。科技自立自强，不是一种选择，而是一种使命。

中国一直在成长，中国的数据库也一直在成长。长期以来，我国信息产业中的数据库大量依赖国外产品和技术，很多方面还没有完全摆脱国外数据库产品。听完这本书，能够感受到中国数据库技术这些年来一路走过的历程，也曾迷茫过，也曾被碾压过，但却从不曾放弃探索和努力。

数据库是信息系统运行的关键基础。在数据库技术方面，特别是对于一些关系到国计民生的重大领域，我们一定要实现核心技术的创新发展，构建安全可控的信息技术体系也显得非常有必要。通过对国外软硬件的国产化替代，实现掌握核心技术，并最终增强网络安全的自主可控性，虽然这是一条明确的方向和道路，但具体实施起来，我们还有很长的一段路要走。国产数据库这些年也一直在坚持走这条路。

互联网核心技术是我们最大的「命门」，核心技术受制于人是我们最大的隐患。我们看到无论芯片、操作系统还是数据库，都在经历深刻变革。所以我们要掌握我国互联网发展主动权，保障互联网安全、国家安全，就必须突破核心技术这个难题，争取在某些领域、某些方面实现“弯道超车”。这是一条不得不走的自我变革之路，这也是不得不走的中国方案。听完这本书，能够感受到中国数据库技术这些年来一路走过的历程，也曾迷茫过，也曾被碾压过，但却从不曾放弃探索和努力。

一个信息化社会，它存在的基础，从没有发生过。就是数据而数据库，就是支撑信息化社会运转的关键基础设施。

而到了60年代后期，出现了数据库这种数据管理技术，解决了数据的共享性问题。相当于是，可以把所有的数据放在一个池子里，然后不同的项目、不同的用户可以根据自己的需要来取用。那么这也意味着，我们不能只是把数据扔进池子就完了，还要把它们结构化，也就是要标记、描述数据的特征、数据之间的联系，这样才能在需要的时候，筛选出自己想用的数据。

2022年10月19日 格雷厄姆

格雷厄姆在这本书里的回顾，只写到了1940年左右，而他是在1976年去世的，这期间，他的人生发生了什么呢他的职业生涯依然保持着多元化。他的共同账户变成格雷厄姆·纽曼公司，一直经营到1956年他退休。从1936年到1956年，格雷厄姆·纽曼公司的年均收益率大约是17.5%，超过了大盘的业绩14.3%。他控股了政府雇员保险公司，并促成其上市，他还是煤炭和铁路资产拥有者P&R公司的董事。在《证券分析》之后，他陆续出版了《储备与稳定》《聪明的投资者》等作品。他还在进行文学创作，写自己的戏剧。

事业丰收的同时，他也在不断面临失去。他失去了两个儿子，母亲被强盗杀害。人生的最后几年，他得了肾脏疾病和高血压性心脏病，面临健康上的困扰。身心都在经受痛苦的折磨，但晚年时的他，却改变了自己看待人生的态度。年轻时，他对自己的人生感到悲观，感觉自己的世界充满了错误、灾难和失望。但在他80岁时，他却变得乐观，觉得自己的人生极为成功和幸福。

也许有人会把这样人生态度的转变，归结到财富上，是物质生活给格雷厄姆带来了满足感。但格雷厄姆却说，自己这一生享受到的所有快乐，至少有一半来自精神世界，来自美好的事物和文化，尤其是文学和艺术。过80岁生日时，他还在演讲中呼吁自己的后人，努力丰富自己的精神世界，“一旦你们享受到了精神生活的乐趣，千万不要让它溜走。”

一位天天跟钱打交道的投资大师，人生前半段主要追求金钱，最后时期却在劝告后人，要去丰盈自己的精神世界，不提一句与钱有关的话。不知道听完这些，你会有什么样的感慨，欢迎在留言区分享你的感受。我看完格雷厄姆80岁时的生日演讲后，想到了德国哲学家齐美尔的一句话“金钱只是通向最终价值的桥梁，而人无法栖居在桥上”。

1.格雷厄姆是股神巴菲特的精神导师，他的投资思想，影响了一大批顶级投资人和几代华尔街基金经理人，被称为“华尔街教父”。

2.格雷厄姆的投资理念中，主要有三个基本概念，分别是安全边际、市场先生和“买股票就是买公司”。

3.格雷厄姆一度崇拜金钱，但晚年时的他意识到，他生命中的一大半快乐都来自于精神世界，而不是物质世界。金钱只是通向最终价值的桥梁，而人无法栖居在桥上。

2022年10月20日 《中国出口之谜》

我们知道，出口一直是中国经济最重要的增长引擎之一。在改革开放以来的四十多年里，中国创造了令世界惊叹的“出口奇迹”，从20世纪八十年代初的出口小国，成长为如今出口商品数量排名世界第一的国家。

很多发展经济学家和中国的观察家，也一直在尝试解释中国出口急剧增长的原因。主流的解释理论包括：中国在生产劳动密集型产品方面的资源禀赋优势、中国政府促进出口的政策、中国经济体制的改革、中国加入世界贸易组织（WTO）、全球贸易自由化的进步等等。

毫无疑问，所有这些因素都帮助了中国转向开放型经济，大幅提高了中国出口的增长率。但是，如果我们仔细去看中国出口奇迹的更多侧面的话，就会发现，很多问题是难以用这些因素来解释的。比如，为什么中国在尚未完成向工业化国家的转型的时候，就能从长期以汽车和机械工业著称的德国手中，夺走世界最大出口国的头衔为什么中国在很多技术还处于劣势的情况下，却能成为世界第一大高科技产品出口国为什么中国的GDP还不到全球GDP的15%，但是美国将近一半的贸易逆差源于中国? 为什么中国向美国出口的高科技产品多于劳动密集型产品等等。

而我们今天要介绍的这本书，就给我们思考这些问题，提供了一个新视角。这个视角，叫做“全球价值链”。什么是全球价值链呢举个例子。制造一辆汽车，要经历研究开发、产品设计、零部件制造、产品组装、市场推广、批发零售等一系列任务环节，这就组成了一条价值链。而“全球价值链”，意思就是，这些任务环节，很多都是由不同国家来承担的，是一个全球参与的价值创造过程。观察数据我们会发现，目前中国的出口产品，大多是沿着全球价值链制造和销售的。本书作者认为，中国的出口奇迹，在很大程度上，是中国企业大规模融入全球价值链造就的。这其中的作用链条，我们会在后面详细讲解。

这本书的作者，叫邢予青，是一名经济学教授，现在在日本政策研究大学院大学任教，曾经在亚洲开发银行研究院担任能力建设和培训部部长，还担任过新加坡国立大学东亚研究所访问教授、芬兰中央银行访问研究员。他关于全球价值链研究的观点，不仅在学界备受关注，还被《华尔街日报》《时代周刊》《金融时报》和《中国日报》《中国新闻周刊》等众多媒体报道，产生了较大影响。

今天，我们就分为三部分，来解读这本书的主要内容。第一部分，我们先来仔细看看，改革开放之后的40年里，也就是从1978年到2018年，中国创造的出口奇迹。

在第二部分，我们尝试用全球价值链的方法，来理解中国出口奇迹的第一个侧面，也就是，中国为什么能从出口小国，快速成长为世界第一出口大国，而且成了高科技产品的第一大出口国。在第三部分，我们再来尝试用全球价值链的方法，来理解中国出口奇迹的另一个侧面，也就是，为什么从2015 年左右至今，美国每年有将近一半的贸易逆差源于中国，为什么中国向美国出口的高科技产品多于劳动密集型产品。

第一部分

好，首先第一部分，我们来仔细看看，改革开放之后的40年里，也就是从1978年到2018年，中国创造的出口奇迹。

首先，中国在世界出口中的比重不断提高，这是中国成长为一个贸易大国最直接的体现。20世纪80年代初，中国在世界贸易中处于边缘地位，商品出口量在世界出口中的比重不到1%。而到了2018年，这个数字已经飙升到了接近13%，比当时经济总量最大的美国还高出近5个百分点，排到了世界第一的位置。

对于这一变化的一个感性体验是，如今，无论是在发达国家还是发展中国家，“中国制造”在市场上无处不在。一些国外消费者发现，如果试图避开中国产品，那么，他们的日常生活会变得相当痛苦。有一本书叫《没有“中国制造”的一年》，是一位美国记者写的。这位记者花了一年时间，做了一个实验，规定自己家不能使用中国制造的商品。结果，生活变得很艰难。他们花了大量时间去找非中国制造的商品，也花了很多钱，但还是有很多需求没法满足。比如，她的孩子们的生日聚会没有蜡烛，圣诞节没有传统装饰品，等等。这一年的痛苦经历，让这位记者得出一个结论如今，没有“中国制造”的生活几乎是不可能的。

随着中国出口持续高速增长、“中国制造”遍布全球，中国出口产品结构也发生了根本性变化。农产品、燃料和矿产品的比重不断下降，制造品比重不断上升。到了2018年，制造品主导了中国的出口格局，占全部出口货物的93%左右。这是我国制造业的规模不断扩大，专业化水平不断升级的自然体现，并不奇怪。

但有意思的是，在中国出口的所有制造品里，我们会看到，高科技产品的比重在快速上升。比如个人电脑、平板电脑这些电子办公产品的比重从不到1%上升到了接近9%手机等电信设备的比重从4%左右上升到了13%左右。整体来看，中国的制造业出口产品的重心，在从纺织品、服装这些劳动密集型产品，向手机、电脑等技术密集型产品过渡。2007年开始，中国已经成为第一大高科技产品出口国，超过了美国、日本和德国等世界科技领军者的高科技产品出口额。需要强调的是，2007年，中国人均GDP还不到日本、德国或者美国的十分之一。也就是说，一个低收入的发展中国家，不但能大规模出口资本和技术密集型产品，而且成为了世界第一的高科技产品出口国，这被经济学家们称为“一个近乎奇迹的现象”。

中国出口奇迹，不仅体现在出口的总额和结构上，还体现在中美贸易上。之所以要看中美贸易，是因为，美国对外国商品征收的关税和设置的非关税壁垒，从平均水平来看，是世贸组织成员中最低的。所以，美国市场上的产品竞争程度是最为激烈的，美国市场对于很多出口大国来说，都是最重要的市场，可能没有“之一”。

1980年，中国对美国出口了11亿美元的商品，不到美国进口总额的0.5%。而到了2018年，中国向美国出口达到5400亿美元，占美国进口总额的20%以上。而且，随着中国对美国出口的持续大幅增长，中国对美国贸易顺差也相应扩大。你知道，如果两国之间相互出口，A国对B国的出口，大于B 国对A国的出口，那么多出来的这部分，对于A国来说就是贸易顺差，对于B国来说就是贸易逆差。2018年，中国对美国的贸易顺差已经占到了美国整体贸易逆差的一半。虽然，这在一定程度上反映了中国制造的商品在美国市场上的竞争力，但另一方面，跟中国经济在世界经济中的比重相比，中国在美国贸易逆差中的比重显然太高，这是一个不太能用一般经济规律来解释的现象。

而且，中美双边贸易中，还有一个现象值得关注。就是，在中国对美国出口的产品中，有很大一部分是高科技产品。这也跟我们的直觉有点不同。在很多人印象中，中国出口美国的产品，应该大部分都是服装、鞋、玩具、纺织品、消费电器等劳动密集型产品。作者说，这个印象如果放在20世纪八九十年代，是没有错的。但是，进入21世纪后，中国对美国出口的产品重心，已经逐渐向高科技产品发展，主要就是个人电脑、手机、数码相机和手持平板电脑。2018年，中国对美国出口的高科技产品高达1738亿美元，超过中国对美国出口总额的三分之一，也超过美国进口的全部高科技产品的三分之一。

好，到这里，我们已经讲了中国出口奇迹的多个侧面。主要包括，从出口小国成长为世界第一出口大国，而且成为高科技产品的第一大出口国另外还有对美国的巨额贸易顺差，以及向美国出口的大量高科技产品。

中国的出口奇迹吸引了众多经济学者的关注，他们在学术期刊、杂志和报纸上发表了大量研究这类现象的文章。在开头我们提到，在2010年以前，经济学者们提出的，促成中国出口奇迹的主要因素包括：中国政府促进出口的政策、中国在生产劳动密集型产品方面的禀赋优势、中国经济体制的改革、中国加入世界贸易组织（WTO），还有全球贸易自由化的进步，等等。但是，这些理论并不能完全解释，为什么中国能快速成为世界第一大出口国，为什么当中国还属于中低收入国家的时候，就能超越日本、德国和美国这些世界科技研究的领头羊，成为第一大高科技产品出口国为什么中国这样一个发展中国家，近些年对美国始终保持着巨大的贸易顺差，其中很大一部分还来自于高科技产品。

这些关于中国出口奇迹的、耐人寻味的特征，需要超越传统智慧的新理论来解释。那么接下来，我们就来说说，这本书给出的一个，看待中国出口奇迹的新视角——全球价值链。作者最初在论文中提出这个视角是在2010年，从那个时候，到本书出版的2022年之间，这套理论不断完善，也获得了越来越多的关注和认同。那么接下来的时间，我们就尝试使用全球价值链的视角，来分析一下中国出口奇迹的形成。

第二部分

好，下面我们就先来关注中国出口的整体情况，尝试用全球价值链的方法来解释一下，中国为什么能从出口小国，快速成长为世界第一出口大国，而且成了高科技产品的第一大出口国。

开头我们提到过，“全球价值链”的意思就是，生产一个最终产品所经历的众多任务环节，是由不同国家来承担的，是一个全球参与的价值创造过程。

目前，国际市场上流通的大部分制造品，都是不同国家的公司协同合作的产物。根据作者的研究数据，占中国出口额90%以上的制成品，都是在外国跨国公司主导的全球价值链上生产和制造的。这些主导价值链的企业，有的是擅长研发飞机、计算机和半导体等高技术产品的技术领先者，有的是像丰田、苹果这样的知名品牌，有的是像沃尔玛这样的大型零售商。作者认为，中国企业大规模融入全球价值链，是中国出口奇迹的重要催化剂。

那么，这个催化剂是怎么发挥作用的呢书里重点讲到了全球价值链的三个溢出效应，正是这三种溢出效应，帮“中国制造”的商品克服了进入国际市场的壁垒，让中国的出口遍布全球。

首先是品牌的溢出效应。我们知道，消费者购物，很注重品牌。数据显示，在同类商品中，那些全球知名品牌，经常会占据比较多的市场份额。比如，2020年，在全球运动服饰（含运动鞋和运动服）市场中，耐克占了17.1%，阿迪达斯占了11.7%，二者合计占了将近30%的市场份额。还有在电脑、手机、奢侈品、服装等很多市场里，我们都能看到，消费者会偏好于选择知名国际品牌的商品。

但是，我们也知道，中国本土目前孕育出的国际知名品牌非常有限，这对于中国商品出口来说，就是一个障碍。但是，中国企业通过参与到那些知名品牌主导的全球价值链当中，就能避开这个障碍。比如，H&M、ZARA和优衣库这些流行时尚品牌，戴尔、惠普这些知名电脑品牌，苹果、三星这些手机品牌，都有自己的全球价值链。它们在中国雇用了成千上万家合同制造商，让这些企业承担产品的制造或组装任务，这就帮助中国出口的商品绕过了品牌障碍。比如，随着日本时装品牌“优衣库”在越来越多的国家流行，贴有“优衣库”品牌标签的中国制造服装，就顺利地进入了越来越多的国外市场。同样的道理，还适用于很多其他类型的产品。因为中国企业是全球价值链的一部分，国际市场上由品牌驱动的需求就会自动转化为对这些中国企业制造的产品的需求。这就极大地促进了中国制造的产品进入国际市场，推动了中国出口的显著增长。

这是全球价值链的品牌溢出效应，还有渠道溢出效应。这个就更好理解了。刚才我们提到的那些，主导全球价值链的企业，往往都已经在全球建立了成熟的批发和零售网络。只有通过这些网络，商品才可以接触到数十亿的海外消费者。很多中国企业在刚进入世界市场时，并不具备这样的渠道能力，要说服现有的经销商和零售商销售自己企业的产品，是很难的。而这些企业在加入全球价值链之后，就可以绕开在渠道能力方面的障碍了。

再来说第三种溢出效应——技术溢出效应。近些年，随着信息和通信技术的不断创新，催生了个人电脑、数码相机、智能手机和手持平板电脑等多种电子产品。这些产品的推出，开辟了一系列新的产品市场。从2012年开始，信息和通信技术产品已经成为全球贸易量最大的产品类别。凡是注重出口的国家，都要参与到这个新兴市场中，才能持续从国际贸易中获益。

但是，信息和通信技术产品制造依赖的知识产权，很多由发达国家的跨国公司垄断。而受到人才、技术、经验等因素的制约，很多中国企业发现，它们利用自有技术研制的高科技产品，在国际市场上，是没法跟很多技术龙头企业的产品竞争的。

不过，跨国公司价值链在全球的扩张，为中国企业提供了一条进入高科技产品市场的捷径。我们知道，任何一种高技术产品，不仅需要核心技术部件，也需要低技术含量的标准零部件，以及劳动密集型服务。比如，智能手机不仅需要操作系统、CPU、内存芯片和摄像头传感器这些核心部件，也需要电池、天线这些标准部件，还有测试和组装等这些劳动服务。那么，中国企业通过承担标准部件生产，还有整机组装这些环节，就可以参与到高科技产品的价值创造过程中。即使没有独立生产这些产品的技术能力，它们也可以从这类市场快速增长的需求中获益。

好，到这里，我们已经讲了全球价值链的三种溢出效应，分别是品牌、渠道和技术。作者认为，这三种溢出效应，是中国成为世界第一大出口国的决定性因素。中国企业通过参与由外国跨国公司组织和管理的全球价值链，就可以利用这些跨国公司的知名品牌、完备渠道和先进技术，规避传统的市场进入障碍，让中国制造的产品更顺利地出口到全球市场。

而且，这三种溢出效应，也能帮助我们理解，为什么中国会成为第一大高科技产品出口国。拿智能手机iPhone来举例。从第一代苹果手机到目前的5G 苹果手机，每部iPhone的背面都有这样一句话在加州设计，在中国组装。由于中国是iPhone的组装基地，出口到世界市场上的iPhone就成了中国出口的一部分。所以，近些年中国iPhone出口的快速增长，很大程度上，是中国参与了苹果公司的全球价值链的结果。**苹果公司品牌营销、渠道铺设和技术创新，**推动了全球消费者对iPhone的需求上升，中国工厂就会组装更多的iPhone，运往美国等许多国家，从而推动了中国对这些国家的iPhone出口的快速增长。还有像计算机、半导体等很多高科技产品，也是类似的逻辑。

作者说，虽然近年来，人民币升值和中国工人工资的快速上涨，在一定程度上削弱了中国在高科技产品组装方面的比较优势。一些跨国公司正在把组装任务逐渐移出中国，迁往越南、印度等劳动力成本更低的国家。但是，加工出口目前仍然是中国高科技产品出口最主要的方式。

另外，**全球价值链，不仅为中国企业打开了进入国际市场的大门，也加速了中国企业自身的成长。还是拿手机行业举例。起初，中国企业只能为苹果等外国厂商组装手机，参与这些低增加值的生产环节，但是，通过升级和创新，越来越多的中国企业进入了iPhone价值链的高端，生产更加有技术含量的部件。在第一代iPhone中，中国企业只获得了制造过程中不到4%的价值增加值但是在2017 年发布的iPhone X中，中国企业在制造过程中的增加值贡献率，已经超过了25%。**

而且，在参与全球价值链的过程中，中国手机产业也孕育出了自己的知名品牌。中国手机制造商一边加大技术研发力度，一边采购外国核心技术，规避自己的技术弱点，专注于产品差异化和品牌的发展。利用这种模式，中国手机制造商已经成功地打造出了世界知名品牌。2021年年末，在全球手机市场上，占据市场份额最大的五个品牌中，有三个是中国品牌，分别是小米、OPPO还有vivo。中国手机产业的空前繁荣，可以说是发展中国家利用全球价值链战略，进入高科技产业的一个成功的例子。

第三部分

好，刚才讲的是，全球价值链的分析视角，能帮我们理解，为什么中国能够在改革开放之后不到四十年的时间里，一跃成为世界第一出口大国，并且成为高科技产品的第一大出口国。除了这些之外，我们在第一部分还提到，中国出口奇迹的另一个侧面是，在中美贸易中，中国对美国的巨额贸易顺差，以及向美国出口的大量高科技产品。关于高科技产品这个问题，我们在上一部分已经讲解过了。接下来，我们就尝试用全球价值链的视角，来探寻一下，为什么中国近些年对美国始终保持着巨大的贸易顺差。

对于这个问题，书里给出了一个让人有些意外的答案。作者认为，这样的巨额贸易顺差，其实很大程度上是因为，现行的贸易统计方法，并不适用于对价值链贸易进行评估，它往往会夸大中国对美国的贸易顺差。也就是说，如果从全球价值链的视角来看，中国对美国的贸易顺差，是没有现在统计出来的那么大的。

首先，传统的贸易统计方法，会夸大中国对美国的出口。我们已经知道，在中国成为WTO成员后，许多发达国家的跨国公司会把中国纳入他们的价值链，把价值链中的一些零件生产、组装和加工工作分配给中国企业。比如一部手机，中国可能生产了其中的电池，然后承担了组装的工作，组装时会用到很多来自不同国家的中间产品。但是，这部手机在中国组装完，发往美国的时候，会把这一整部手机的价值，都算作中国对美国的出口，这就高估了出口值。

具体的，我们还是拿iPhone X来举例。接下来的内容涉及一点简单的计算，你可以对照着文稿来听。根据作者的研究，iPhone X的总生产成本是409.25 美元，这其中，中国企业通过零部件生产和组装贡献的价值是25.4%，折合104美元，这部分价值就是iPhone X在中国的“增加值”。这也意味着全球市场上每卖出一部iPhone X，中国就能获得104美元的收入。但是，当中国向美国出口一部iPhone X 的时候，现行的贸易统计系统，会把它计算为，中国对美国出口409.25美元，而不是104美元。

那么，这笔交易给中国带来的贸易顺差是多少呢这边中国对美国的出口，409.25美元，我们已经知道了另一边，由于在组装这部手机的时候，中国需要从美国进口76.5美元的零部件，所以中国对美国的贸易顺差就是409.25美元减去76.5美元，也就是332.75美元。

好，到这里，我们停一下。如果刚才的计算过程你听得有点晕，那么可以直接记接下来的结论。按照现行的贸易统计方法，中国向美国出口一部iPhone X，带来的中国对美国的贸易顺差是332.75 美元但事实上，中国只能从这次出口中赚到自己在价值链上创造的增加值，也就是104美元。这两个数之间差了两百多美元。所以，作者认为，现行的贸易统计方法，夸大了中国对美国的贸易顺差。

对于中国向美国出口的很多产品来说，都存在着类似的情况。这背后的关键在于，作为全球价值链上的一环，中国对美国出口的大部分产品，是利用从很多国家进口的中间产品制成的。刚才说的iPhone X，总生产成本中有25%的增加值来自中国，而剩下的75%都是来自外国的在中国对美国出口的第一大类产品——电子、计算机和光学产品中，外国增加值占到了54%如果扩大到所有出口品来看，外国增加值占中国对美国出口的33.9%。而这些外国增加值，也就是并没有被中国赚到的钱，在现行的贸易统计中，却都被算进了中国对美国的贸易顺差里。

刚才说的是，现行的贸易统计方法，会高估中国对美国的出口值，从而夸大贸易顺差。而从另一方面，作者还发现，现行的贸易统计方法，还会低估美国对中国的出口值。

我们这次拿服装品牌耐克来举例。联合国贸易统计数据显示，在2018年，中国从美国进口了2.1亿美元的耐克服装和鞋子。但是，根据耐克的销售数据，这一年耐克公司在中国销售了51.3亿美元的运动鞋和服装，这个数大约是前面官方进口数据的25 倍!这背后的一个重要原因是，耐克在中国销售的运动鞋和服装，很多都是在中国本地生产的，或者是从越南等其他国家进口的，就不会被记录为美国对中国的出口。但是，这些卖到中国的运动鞋和服装，扣除生产成本后，剩下的钱都会被美国的耐克公司赚走，这可以看作是，耐克公司利用自己的品牌、专利技术、市场推广、供应链管理等无形资产赚到的收入。作者认为，这些收入，应该被算到美国对中国的出口收入里，但是在现行贸易统计方法下，却没有被算进去。

在研究中，作者选择了4个美国知名品牌苹果、耐克、高通和AMD。它们都属于是“无工厂制造商”，也就是，在美国本地没有实体工厂，主要是由外国企业负责生产产品。根据作者的估算，2018 年，这四家公司通过销售产品，在中国获得了279 亿美元收入，这些收入都是靠它们的品牌、技术和渠道能力这些无形资产获得的。这个数字相当于美国当年对华服务出口的48.9%，也相当于美国官方统计的对华贸易逆差（包括货物和服务）的7.3%。换句话说，如果把这四家美国无工厂制造商对华出口的无形资产和服务的增加值，算作美国对中国的服务出口，那么，美国2018年对中国的服务出口就会增加48.9%与此同时，美国对中国的贸易逆差就会降低7.3%。

所以，总结来说，作者认为，如果用全球价值链的视角来审视现有的贸易统计方法的话，我们会发现，中国对美国的贸易顺差其实是有些算多了。因为一方面，在中国对美国的出口中，很多来自价值链上的其他国家的增加值并没有被算进去另一方面，一些美国企业作为价值链的主导者，它们通过品牌、技术和渠道能力这些无形资产在中国赚到的收入，也并没有被算进美国对中国的出口里。这样，综合起来，就在一定程度上，高估了中国对美国的贸易顺差。

令作者感到鼓舞的是，在近些年，有越来越多的经济学家，已经接受用这套全球价值链的分析方法，来评估中美双边贸易的状态。我们需要注意的是，这样对于贸易统计的校准，绝不是一个计算游戏，或者仅仅是一个理论探讨。因为，贸易数字的统计，会对很多经济主张、规则制定产生实质性的影响，从而波及实体经济。所以，想要正确认识我国身处的国际贸易市场和宏观经济环境，全球价值链是一个值得我们纳入考量的观察视角。

好，以上，就是这本书里，我想跟你分享的重点内容。总结一下：

出口一直是中国经济最重要的增长引擎之一。在改革开放后的四十几年里，中国创造了令世界惊叹的出口奇迹。而这本书，则为我们提供了一个，理解中国出口奇迹的新视角：全球价值链。

目前，世界上大多的制造产品，都是在全球价值链上生产和交易的。在全球价值链上，我们能看到一个产品从研究、开发、零部件生产、产品组装，到最终的产品销售等多个任务环节，这些任务可能是由很多来自不同国家的企业分别承担的。而仔细研究中国的出口产品，我们会发现，其中的大多数，都是沿着全球价值链制造和销售的。

作者认为，中国企业大规模融入全球价值链，是中国出口奇迹的重要催化剂。因为，一般来说，中国企业想要向国外出口产品，会面临很多困难，比如要研发出有竞争力的技术，要建立成熟的分销渠道、要投入大量成本进行品牌宣传。但是，通过参与一些跨国公司主导的全球价值链，中国企业就可以借助这些跨国公司的知名品牌、成熟渠道和先进技术，规避传统的市场进入障碍。这在书里被称为全球价值链的品牌、渠道和技术溢出效应。作者认为，正是这三种溢出效应，助力了中国出口产品数量的飞速增长，也让中国成为了世界第一大高科技产品出口国。

另外，作者认为，如果用全球价值链的视角来审视现有的贸易统计方法的话，我们会发现，中国对美国的贸易顺差其实是被高估了。关于这个问题，我们刚刚才总结过，这里就不再重复了。

中国经济在过去的四十几年里，经历了前所未有的快速增长，这也在国际上引发了关于是否存在“中国模式”的争论。作者认为，中国经济发展的独特模式是存在的。而中国企业积极参与全球价值链，就是其中重要的一部分。它不仅催生了中国出口奇迹，而且促进了中国企业自身的成长，加速了中国的工业化进程。中国企业参与全球价值链的深度与广度，以及参与后的经济成果，都是无与伦比的。

然而，参与全球价值链并非是没有风险的。自然灾害和地缘政治的紧张局势，会影响到价值链的平稳运行。因此，在本书的最后一章里，作者也提示了中美贸易摩擦、疫情因素对于全球价值链未来发展的影响。感兴趣的朋友，可以点击文稿末尾的电子书，进行拓展阅读。

2022年10月21日

1.这两天世界杯开打，我看见有人在微信群里流传一份东西，说哪场球谁家赢，背后赌球的赌场老板早就安排好了。说得跟真事似的。这份东西本身当然不足信。但是请问，这是阴谋论吗？我觉得，还真就不是。

2.你看我们普通人制定一套规则，设计一个带输赢的游戏，那就是一个游戏。但是如果这个游戏大到了一定程度，产生了巨量的利益，那在我们看不见的地方，一定有人会组织力量，破解这个规则。

3.利益越大，破解的组织就越大、越专业，只不过我们看不见。所以，我在微信群里看到的那张胜负名单也许是假的，但是在这个世界的某个角落，一定有各种成形、没成形的其他名单在私下流转。

4.这对所有试图制定一套规则、发明一套游戏的人都有一个重要启发。游戏越大，看得见的利益就越大，看不见的暗黑力量也越大。

2022年10月22日 发炎的大脑 抑郁症

你好，欢迎每天听本书。今天我要为你解读的这本书，叫《发炎的大脑》，副标题是一种治疗抑郁症的全新方法。

提起“抑郁症”这个词，我们都不陌生。从聚光灯下的明星，到身边的家人朋友，越来越多的人正在被抑郁症困扰，可以说抑郁症离我们并不远。到底什么是抑郁症呢是“想太多”，是“太脆弱”了吗其实都不准确。借用王立铭教授的观点，如果一个人出现持续的抑郁情绪，或者丧失兴趣和快感，而且这种状态持续时间超过了2周同时，这个人还出现了一系列诸如消瘦、失眠、疲劳、注意力衰退、感觉自己毫无价值、企图自杀等症状，他就可以在临床上被诊断为抑郁症。

根据世界卫生组织的估算，全球大约有3.5亿名抑郁症患者，只是在我国就有超过9500万人。这意味着大约每14个人中，就可能有1个人饱受抑郁症的侵蚀。而且，这个数字还在快速增长。预计到2030 年，抑郁症将成为全球疾病负担排名第一的疾病。但很可惜，我们应对抑郁症的方法非常有限，近30 年里很少有突破性的进展。所以，一些学者提出，我们需要探索新的视角来应对抑郁症。

这就要说到今天这本《发炎的大脑》了。这本书的作者爱德华·布尔莫尔，是英国医学科学院院士，剑桥神经科学学会联合主席，是神经科学和心理健康方面的世界级专家。他发表了约500篇科学论文，论文引用率都非常高。

过去的传统医学认为，人的免疫系统和人的大脑是完全两个独立的系统。但爱德华·布尔莫尔提出，抑郁症很可能与我们的免疫系统有密切关系。当自身免疫系统出现状况时，大脑就有可能受到影响而表现出炎症，进而导致身体出现各类疾病。这也是《发炎的大脑》这个书名的由来。爱德华·布尔莫尔其实给了我们一种认识与治疗抑郁症的新思路，人本身就是一个整体，将免疫系统和大脑联系起来，尝试从一个整体的角度去剖析和研究，也许就能为抑郁症患者和其家人带来曙光。

接下来，我分两个部分为你解读这本书的主要内容。第一部分，我们具体了解一下作者关于抑郁症的新观点，以及背后的科学依据。第二部分，重点看看哪些身体炎症可能与抑郁症有关知道了这些后，我们能做些什么，改善抑郁症患者的处境

第一部分

好，首先我们看，关于抑郁症，作者提出了什么新的观察视角，背后的科学依据是什么

1989年，那时作者爱德华·布尔莫尔还在接受医师培训，有一天他遇到了一位50多岁的患者，我们暂且管她叫A夫人。A夫人得了一种叫作“类风湿关节炎”的炎症性疾病。她患病多年，手上的关节已经变得肿胀，并且发生了严重的变形。膝盖里的胶原蛋白和骨头也遭到严重破坏，走路变得很困难，不能再正常工作。不仅如此，A夫人还经常失眠，精力也很差，没有什么事情能使她感到欢乐，成天沉浸在悲观的念头里面。作者当时给出的诊断是A夫人不仅患有关节炎，她还患有抑郁症。

之所以说A夫人患有抑郁症，是因为她的很多表现也确实符合抑郁症的特征，但问题是，到底是什么导致A夫人得了抑郁症呢常见的医学解释或许是，这是心理问题导致的。A夫人得知自己患有关节炎，而且病情在不断恶化，身体将渐渐地失能，这让她非常沮丧和抑郁。也就是说，是因为A夫人“老想着某些不好的事儿”所以得抑郁症了。作者当时就是这么认为的，这完全说得通，就算放到现在，这种解释似乎也没有问题。

直到30年后，作者爱德华·布尔莫尔一次因为牙龈发炎而经历了短暂情绪低落。他忽然意识到，当初A夫人的抑郁症或许还有另一种解释，患上了抑郁症可能不是因为她“想太多”，更多的或许是因为身体发炎，是发炎直接导致了抑郁症。听起来有点奇怪，其实，发炎直接导致抑郁症，并不是作者的主观臆测，是有科学依据的。

从1992年至2014年，在这20多年中，免疫精神病学家们进行了数千次的实验，目的就是想弄清楚炎症和抑郁症之间到底有没有关系。他们分别采集了重度抑郁症患者和健康人的血液样本，检测其中的炎症生物标志物，“细胞因子”和“C反应蛋白”的浓度，来一探究竟。请注意，“细胞因子”和“C反应蛋白”这两个名词接下来我们会多次提到。

简单解释一下，细胞因子是指血液中的炎性蛋白，咱们可以把它理解为“通信兵”。当你的手被刀片割伤，身体中的免疫系统会被激活，迅速作出炎症反应，伤口附近的巨噬细胞等免疫细胞一方面会像“机械战警”一样赶去吞噬细菌，另一方面会派出“通信兵”也就是细胞因子到血液中，随着血液循环把炎症信号传递到身体的各个角落，吸引更多的巨噬细胞增援伤口，一同压制细菌。所以，细胞因子增多可以作为身体出现炎症标志之一。而前面提到的另一个名词“C反应蛋白”，是特指肝脏对这些细胞因子的反应，我们可以把“C反应蛋白”看成是身体炎症状态的间接标志。

我们接着说免疫精神病学家的实验。他们检测对比了血液样本后发现，抑郁症患者血液中“细胞因子”和“C反应蛋白”的浓度总是比健康人要高很多。但要说明一点，检测结果并不意味着每个抑郁症患者都必然发炎，也不意味着每个发炎的人都一定患有抑郁症。这些实验只是表明，抑郁症和炎症在一起发生的概率相对较高，炎症和抑郁症之间有密切联系。

我们进一步问，炎症和抑郁症之间到底是什么关系呢它们之间有可能存在一定的因果关系吗

对此，科学家们想了很多办法。2014年，一些科学家们发起一个长期实验。他们先找了15000名出生于英格兰西南部的儿童，在他们9岁到18岁这段时间里进行了多次跟踪调查。结果就发现，那些9岁时没有抑郁症，但轻微发炎的儿童，在成年后患抑郁症的可能性是其他人的1.5倍。看起来，炎症很可能是导致抑郁症的原因之一。前面这个实验耗时近10年，10年间可能发生很多事情，会影响实验结果。于是，研究人员缩短了实验的时间间隔再次进行实验，也得出了类似的结论。这更让科学家们相信，很可能就是因为炎症才导致了抑郁症。

如果真是这样的话，炎症是怎样导致抑郁症的，确切的生物学机制又是什么

还记得今天这本书的题目《发炎的大脑》吗到目前为止，我们一直在说身体的炎症和抑郁症的关系，接下来，我们从大脑这个角度聊一聊。

谈起抑郁症，大脑总是绕不开的。经过多年研究，科学家们发现，抑郁症患者和正常人的大脑之间有不少区别，比如大脑结构上就有差异。科学家们利用核磁共振的脑成像技术观察到，当抑郁症患者看到一张表情悲伤的脸时，大脑中负责情绪的的杏仁核和扣带回等区域，要比正常人看到这张脸的活跃程度更强烈。除了大脑结构，神经信号方面也存在差异。研究人员发现，抑郁症患者大脑中“血清素”这种神经信号的化学物质要比正常人要少。

研究人员猜想，是不是身体出现了炎症，从而更强烈地激活了大脑中负责情绪的区域呢验证这个猜想是有难度的，因为我们不能把细胞因子直接注入健康人的大脑，去观察它的反应。

后来，科学家们想到了一个不错的点子，对人来说既是相对安全的，又能够达到实验目的。这就是通过接种疫苗，在人体中引起短暂的抑郁状态的炎症休克，然后进行观察。

科学家们发现，当一些参与者注射了伤寒疫苗后，血液中“细胞因子”的水平会快速上升，引起短暂的、轻度的抑郁症状，比如感到轻微的疲惫、烦躁、情绪低落等等。这时对他们进行核磁共振脑成像扫描发现，扣带回皮质活动明显增加，前面说过这个指标与抑郁症状严重程度有关。特别说明，接种伤寒疫苗后的1——2天内，炎症反应会自然消失，那些伴随而来的、短暂的抑郁症状也会随之消失。这个实验不会对人体产生明显伤害。

为了更全面地了解炎症对大脑的影响，科学家们要更进一步，去观察大脑中更小单元，也就是“神经细胞”发生了什么。不过，通过实验手段了解这些更深入的细节，会对人体造成伤害，所以科学家们不得不把重点从人类转移到了大鼠身上。

科学家将一剂细菌毒素注入大鼠的血液中，大鼠进入了急性炎症休克的状态，发炎的大鼠变得不那么活跃了，食欲减退，睡眠也被打乱。看起来，这只大鼠好像是因为发炎而患上了抑郁症。从生理学角度解释背后的原理，是细菌毒素使大鼠产生了炎症反应，大鼠体内的巨噬细胞被激活，释放出细胞因子，这些细胞因子随着血液循环，把炎症信号传递给身体中其他的巨噬细胞，当然也包括大脑中的巨噬细胞。

这里，咱们多说一句。大脑中的巨噬细胞有一个不一样的名字，叫作“小胶质细胞”。尽管名字不同，但“小胶质细胞”与身体其他部位的巨噬细胞非常相似。当小胶质细胞接收到来自身体的炎症信号时，它们会变得更愤怒，更活跃，并开始释放细胞因子，在大脑中有效地呼应或放大身体的炎症状态，随时准备进入战斗。而战斗就有伤及无辜的情况，小胶质细胞的激活会对无辜的旁观者和周围组织的神经细胞造成连带伤害，大脑中的神经细胞更容易死亡或萎缩和抑郁症相关的神经递质，像血清素的供应也很可能被破坏或中断，而这些破坏最终会导致我们的精神状态或行为更趋向于抑郁症的表现。

好，我们跟随科学家根据多项实验了解了炎症与抑郁之间的关系，回过头来就很容易理解A夫人为什么会得抑郁症了。A夫人患有类风湿关节炎的炎症性疾病，细胞因子和其他炎症蛋白在血液中聚积，导致她全身都遍布炎症信息，换句话说，她全身都发炎了，发炎的不仅仅是关节，也包含大脑。炎症状态下大脑的工作方式会发生变化，具体表现出来就是抑郁。

第二部分

好，前面我们说了炎症如何引发抑郁症，接下来进一步看，哪些炎症可能与抑郁症有关

最常见的是像A夫人那样的各类炎症性疾病，既包括类风湿关节炎、糖尿病或动脉粥样硬化等等比较严重的炎症性疾病或免疫紊乱，也包括像牙周炎这样的轻微炎症，都容易引发抑郁症。及时消除或抑制这些或大或小的炎症性疾病，能有效降低患上抑郁症的概率。

除了炎症性疾病，脂肪过多也会诱发炎症反应，进而造成抑郁。脂肪组织中有大量巨噬细胞，前面我们介绍了，巨噬细胞会释放炎性细胞因子。所以那些体脂数较高的人，血液中细胞因子和C反应蛋白水平通常也会高于较瘦的人，从而增加了抑郁的风险。

另外，压力的影响也不能被忽视，尤其是遭遇生活重大变故的时候，像亲友过世、失业、失恋带来的精神打击。在这种情况下，患抑郁症的概率会比正常情况下高出9倍。

你可能想象不到，像公开演讲这样相对较小的压力场景，也会导致身体迅速发炎。有这样一项有意思的研究，两组教师参与了一项压力测试，一组是对工作充满热情的教师，另一组是对工作感到沮丧的教师。这两组教师按要求，分别进行了一场12分钟左右的演讲。他们站在一张桌子前，另一边坐着观众，与普通观众不同，这些观众都穿着实验室的那种白大褂，脸上还带着不满意的表情，以此给参加测试的教师们带来巨大压力。先看对工作充满热情的那组教师，由于面对压力，他们的血液中的巨噬细胞比演讲前更活跃，并释放出了更多细胞因子。而对工作感到沮丧的那组教师，本身的巨噬细胞就比另一组显得更活跃，由于公开演讲带来的额外压力，这些细胞过于活跃，以至于“愤怒”了。打个比方，人的免疫系统像是个池塘，巨噬细胞就是在池塘中巡逻的哨兵，他们尽职尽责，哪怕风儿吹气一点涟漪也会让他们变得警觉、兴奋。而在压力环境下，就像是一块巨石落入了免疫系统的池塘里，巨噬细胞便会如临大敌一般，变得极度亢奋，泵出更多细胞因子进入血液循环，因此大大增加患抑郁症的可能。

然而，压力、炎症和抑郁症之间的关系也不都是线性的，更多时候是循环的，一种恶性循环。那些小时候就压力过度的人，比如被虐儿童，他们长大后迫于社会压力，身体发炎的几率明显更高。而炎症反应增加，会进一步促使大脑发生更大的变化，导致更严重的抑郁。然后，抑郁症本身就会导致在未来产生更多的压力风险，如此循环往复。

说到这里，我们已经知道了炎症如何导致抑郁症，以及哪些因素会导致炎症。我们应该如何利用这些知识，来改善抑郁症患者的处境呢？

针对抑郁症，除了心理治疗外，过去最常见是使用“百忧解”之类的药物治疗。“百忧解”正如这个名字，寄托了无数人对治疗抑郁忧愁的希望。这种药自1987年上市以来，就备受欢迎，巅峰时期大约有4000万名患者都在使用这种药，是目前应用最广泛的治疗抑郁症的药物之一，《财富》杂志甚至还把它列为“跨世纪代表产品”之一。

很多人期待着，越来越多像“百忧解”这样的药物能不断改善抑郁症患者的处境。但“百忧解”问世后，类似的药物治疗方式并没像人们预想的那样蓬勃发展。作者认为，这或许一开始就注定了。“百忧解”这类药物的原理很简单：人为什么会抑郁?人们发现，抑郁症患者的大脑当中，常常伴随着血清素分子数量较少。于是，人们就通过提高血清素的水平，来应对抑郁症。正因如此，“百忧解”一类的药物也被叫作“血清素重吸收抑制剂”或“血清素再吸收抑制剂”。但作者认为，这种治疗抑郁症的方式，实在是流于表面，只顾治标了。血清素降低与抑郁症患病之间存在相关关系，但并没有多少实在的证据表明，血清素减少必然导致抑郁症。直到现在，人们也没搞清楚两者是否存在因果关系。

之所以一直没搞清楚两者的关系，原因还是实验不好做，数据不好测量。检测血液中的血清素水平高低很好办，但血液在全身循环流动，检测出来的数据，表示的是全身整体的血清素水平，不仅仅是大脑中的血清素水平。还有人说，脊椎、腰椎与大脑相连接，是否可以通过穿刺脊椎、腰椎来提取脑脊液样本，进行大脑血清素水平分析呢这个实验听起来难度就很大，甚至有点危险。一方面缺少明确的实验数据支撑，另一方面从疗效来说，“百忧解”这类药物对于大约30%左右的患者没什么效果。

传统治疗方式存在局限，作者认为未来的抑郁症治疗应该走个性化路线。对于一些炎症表现不太明显的患者，可以结合当前的方法，通过提高血清素水平来改善抑郁状况。但针对前面提到的A夫人那样炎症性疾病和抑郁症共病的患者，可以着重从抗炎的角度进行治疗。

另外，非药物治疗也值得我们重视，例如刺激迷走神经就是一种可行的方法。目前已知的是，迷走神经可以控制人体脾脏内的巨噬细胞释放细胞因子，如果在人体内植入电子设备刺激迷走神经，类风湿关节炎患者的炎症反应会得到很大缓解。既然刺激迷走神经能够起到缓解炎症，也就很可能进一步改善炎症性抑郁症。很多科学家正在不断验证这个思路，治疗抑郁症的一扇新的大门正在被缓缓打开。作者预测，在未来10年左右的时间里，或许会有新一代生物电子设备出现，我们可以通过它来检测血液中细胞因子、C反应蛋白等生物标志物，进而干预抑郁症的发病。

除了这些，今天这本《发炎的大脑》对我们更直接的启发，或许是压力对炎症存在影响。压力会加剧身体炎症，并提高患抑郁症的风险，而当我们发现自己患有炎症时，新的压力又会出现，抑郁状况也会进一步恶化，随之陷入一个恶性循环。因此，学习一些压力管理的技巧，不仅能让自己的心情变得舒畅，更是阻断了“压力——炎症——抑郁”这条链路。近些年很多人都在倡导“正念”训练，过去我们认为“正念”的作用就是放松身心缓解焦虑，很少会把它和抑制炎症联系起来。但从生理角度来

100

说，“正念”活动可以显著抑制免疫系统的基因表达，最终达到降低抑郁风险的效果。以后当我们感觉“压力山大”的时候，试试“正念”活动，或许会有意外的收获。

结语

好，关于这本《发炎的大脑》就为你介绍到这里。

听完这本书，或许你会对自己或身边的家人朋友有所担心，毕竟炎症在生活中很常见，如果炎症可能导致抑郁症，那么当我们牙齿发炎或者肠胃发炎的时候，不就多了一丝隐患吗

其实也不必过于担心。首先，抑郁症诊断的准确率并不高，大概只有50%，也就是说一部分本来没有抑郁症的人会被误诊为抑郁症患者。这并不是医生玩忽职守，而是现阶段的确缺少一把精准测量的“尺子”。人类的精神活动千变万化，用同一把尺子衡量，自然不那么准确。好在，近些年医生在做诊断的时候变得谨慎起来了，很多心理医生会偏向使用“抑郁状态”这个说法，一个人的情绪状态是不断变化的，形成一个色彩斑斓的连续图谱，时而乐观有活力，时而抑郁低落。每个人都有情绪低潮期，而且这种低潮有时轻，有时重。当我们发现自己的一些症状似乎符合抑郁症的时候，或许你只是偶然处于抑郁状态，而不一定患上了抑郁症。

其次，身体的炎症也是动态变化的，时轻时重，时急时缓。尽管很多时候抑郁症是炎症引起的，但并不是所有的炎症都一定导致抑郁症，比如患有关节炎的患者，也只有大约1/4的人有抑郁症。

本书作者写这本《发炎的大脑》并不是为了增加人们的担忧，而是为我们了解抑郁症提供了一个新的视角，重度抑郁症患者可以从中看到更多可能的解释和治疗方法，而处于轻度抑郁状态的普通人会意识到日常缓解压力的必要性。

2022年10月23日 权利之巅

本书认为，货币首先是政治问题，然后才是经济问题它还给出了国际货币体系演变背后的政治逻辑，那就是世界权力格局的演变。作者认为，这两者具有高度相关性，它们相互影响、相互作用，共同塑造了我们如今身处的这个国际社会。

你将听到。在历史的长河中，是什么力量在推动着国际货币体系的演变

为什么世界上的主要国家总是在积极推动自家货币的“国际化”。人民币国际化的历史和未来是怎样的

《权力之巅》

国际货币体系的演变

● 传统金本位制国际货币

（第一次世界大战）双锚金汇兑本位制体系的演变（布雷顿森林体系）美元黄金汇兑本位制。推动力

国际权力格局的变化

● 英国是霸主● 英国陨落，美国崛起●美国成为新霸主

美元的国际化

● 布雷顿森林体系确定美元霸权

货币国际化

●体系解体后通过石油美元，美国的好处再次成为”权力之巅，好处经济收益关键

铸币税

国际货币权力

政治收益

利用货币关系在国际事务上发挥更大的影响力

历史

明清时期的白银帝国，错失国际货币体系的中心位

现在

人民币的国际化

中国成为国际货币体系的中坚力量人民币国际化发起了亚投行

采用“先区域化，倡议筹建了金砖信心

再国际化”路线国家新开发银行

未来

国际货币体系不管是二元平衡还是多元平衡，中国都将占据非常重要的位置。

国际货币体系的发展，跟世界权力格局的演变，具有高度的相关性，两者相互影响、相互作用，共同塑造了我们如今身处的这个国际社会。

《权力之巅》，副标题是“国际货币体系的政治起源”。

我们几乎每天都要和货币打交道。但长久以来，人们都倾向于认为，货币是一种经济现象。比如，对于货币在社会经济中的作用，主流经济学家大多认为，它是市场交易的“中介”，主要的作用就是辅助市场交易、降低交易成本。

那么，顺着这个思路，他们在分析货币问题的时候，也倾向于把市场逻辑、效率原则作为分析问题的关键。具体到这本书关注的话题，国际货币体系的演化，主流经济学家认为，国际货币体系的演化方式，也是遵循着市场规律，不断地朝交易成本最低、运行效率最高的形态去演化的。

这套经典的理论框架就揭示了有关货币的全部真相吗这本书给出了另外一个观察视角。作者提出，货币首先是政治问题，然后才是经济问题它还给出了国际货币体系演变背后的政治逻辑，那就是世界权力格局的演变。作者认为，这两者具有高度相关性，它们相互影响、相互作用，共同塑造了我们如今身处的这个国际社会。

这本书的作者，叫李晓耕，她曾在英国伦敦政治经济学院受过系统的学术训练，后来又在中国社会科学院攻读国际政治经济学博士读博期间，她在著名制度经济学家张宇燕的指导下，深入研究了国际货币体系形成的政治逻辑，这也是本书的主题。

这里插一个小八卦。咱们得到平台上的何帆老师，也是张宇燕教授的徒弟他在《何帆大局观》这门课里说，自己是张老师带的第一届硕士。张老师在寻找学术研究议题时，信奉的是“要像猎豹捕获羚羊那样，直接找到颈动脉”。

而对何帆老师的同门师妹，也就是本书作者李晓耕的这本《权力之巅》，张宇燕教授的评价是“填补了国内学界对国际货币体系从政治经济学角度研究的空白。”这也是我向你推荐这本书的一个重要原因。在这本书里，你不仅能看到国际货币体系演变的历史，更能体会到，你手中这张薄薄的钞票，它的背后蕴含着怎样的一场跨越百年、纵横多国的权力博弈。

今天，我会分三部分，来解读这本书第一部分，我们来看看，在历史的长河中，是什么力量在推动着国际货币体系的演变第二部分，我们说说，为什么世界上的主要国家总是在积极推动自家货币的“国际化”货币国际化能给一个国家带来什么好处第三部分，我们聚焦中国，说一说，人民币国际化的历史和未来。

第一部分

首先我们进入第一部分，看一看，在历史的长河中，是什么力量在推动着国际货币体系的演变。

在开头我们提到，对于这个问题，主流经济学家们通常认为，国际货币体系的演化方向，是遵循着市场规律，不断地朝交易成本最低、运行效率最高的形态演化。不过，仔细观察历史，你会发现，国际货币体系的演化，并不是完全遵循这个市场效率原则的，甚至有的时候，跟它是背道而驰的。

咱们就从国际货币体系演变过程中，那些重大的转折点说起吧。

我们知道，公元十九世纪，英国率先完成资产阶级革命和工业革命，登上了世界霸主的位置当时，英国采用的货币制度是传统金本位制，在这种货币制度下，英镑能够以一种固定的比率来兑换黄金。在英国逐渐走向世界霸主地位的过程中，由它首创的这种信用货币创造制度——传统金本位制————也开始逐渐被世界上的众多国家所采用，成为第一个几乎世界通行的货币制度。学界一般认为，这就是现代国际货币体系的起点。

在这种制度下，各国政府会规定本国货币的含金量，两个国家之间的汇率是由它们货币含金量的对比来决定的并且，一个国家能发行的货币量是跟它的黄金储备量挂钩的，比如A国储备了一百万盎司的黄金，一个A国货币的含金量是0.01盎司，那么它能发行的货币量就是一百万除以0.01，也就是一个亿。金本位制保证了流通中的货币相对于本位币黄金不发生贬值，也就维护了外汇市场的相对稳定。

从十九世纪到二十世纪初，国际货币体系就在传统金本位制的支配下，比较平稳地运转着。

转折点出现在第一次世界大战。战争期间，很多欧洲参战国家都放弃了传统的金本位制，

这里我闲狼上商业你着，如果然终终经济学的角度来着，在一战它前福移统金本位制已经在这些国家运转了很长时间，继续维持，是成本最小的选择，可为什么战争一出现，原有的货币制度就崩溃了呢

其实，这是因为，在当时，欧洲的这些参战国家内部出现了大规模的财政赤字为填补赤字，很多国家采取的措施是，一边由财政部发国债，另一边由自家央行买走其中的一些国债，相当于是自己印钞、借给自己在这种货币相对黄金超发的情况下，它们只能放弃货币发行量跟黄金储备量之间的挂钩，脱离传统金本位制。

所以，就像作者总结的再有效率的国际货币体系，也必须建立在稳定的政治格局基础之上在战争期间，各国的货币制度肯定要首先服务于国家的战时需要。这才是一战期间欧洲多国改变货币制度的根本逻辑。

再说一战之后，世界上开始盛行一种新的货币制度，叫做金汇兑本位制，它跟传统金本位制区别在哪呢就在于“汇兑”这两个字。在金汇兑本位制下，绝大多数国家的货币都不能直接兑换黄金了，只有英镑和美元这两种货币直接跟黄金挂钩，其他国家的中央银行则是持有英镑和美元作为主要的储备资产英镑和美元就相当于当时国际货币体系中的“锚”，“船锚”的“锚”，用来固定各国货币之间的汇率，所以这种货币制度也叫“双锚金汇兑本位制”。

那，国际货币体系为什么会从一战之前的、以英镑为核心的传统金本位制，转变为这样的双锚金汇兑本位制呢作者告诉我们，这是因为，英国跟美国在国际政治格局中的权力对比情况发生了变化，老牌霸主英国正缓缓陨落，而未来霸主美国正冉冉升起。这样一个英国和美国霸权交替的特殊政治时期，投射到国际货币体系中，就形成了我们说的，以英镑和美元为双锚的金汇兑本位制。

金汇兑本位制磕磕绊绊地运行到二战时期，没到战争结束就基本崩溃了。这时，国际货币体系迎来了一个新的转折点。英美两国当时分别提出了对国际货币体系新秩序的构想，英国这边派出了著名经济学家凯恩斯，他提议，建立一个“国际清算同盟”，相当于一个全世界的中央银行，总部设在伦敦和纽约两地。这个国际清算同盟会发行一种统一的世界货币，叫“班科”（Bancor），来替代黄金，做国际清算货币。

美国这边派出的是财政部官员怀特，他提议，建立一个国际稳定基金，基金总额为50亿美元，由会员国来缴纳，各个会员缴纳份额的多少根据它们的黄金外汇储备等因素决定缴纳的份额，就决定了一个会员国在这个基金组织里的话语权。

如果说，凯恩斯计划是想让英国跟美国共享国际金融霸权的话，那么，怀特计划就是赤裸裸地想让美国一手操纵国际货币体系。作者说，从市场效率的角度看，英国的“凯恩斯计划”其实还是优于“怀特计划”的。然而，后来的事情我们也都知道了，在1944年的布雷顿森林会议上，胜出的是“怀特计划”。大名鼎鼎的“布雷顿森林体系”就是从这里来的。

这个时候，“双锚金汇兑本位制”中的双锚只剩下了一个此后，只有美元跟黄金的兑换比率是固定的，其他国家的货币不能直接兑换黄金，只能跟美元挂钩。美元在国际货币体系中的核心地位也由此确立。

回顾过往这一百多年里，国际货币制度的变迁，我们看到，从传统金本位制，到双锚金汇兑本位制，再到美元黄金汇兑本位制这其中的关键转折，往往都伴随着国家间权力格局的变化。

作者认为，虽然，货币市场的参与者们可以选择国际货币体系所遵循的秩序，但这个选择一定是在国际权力结构给定的范围之内的，任何选择都不会发生在“权力真空”中相比于效率原则，国际权力格局的变化，对国际货币体系变迁的影响更加显著只有当权力结构处于一个相对均衡的状态的时候，市场效率原则才会发挥主导作用。

第二部分

好，刚才我们说的是，在历史的长河中，是什么力量在推动着国际货币体系的演变。用一句话来总结这一部分，那就是著名经济学家、欧元之父罗伯特·蒙代尔说过的：“国际货币体系取决于成员国的权力格局。”

这样听起来，国际货币体系的演变好像有一点“宿命论”的味道。然而，在现实中，我们看到的是，大国们并不会放任国际货币体系去自发地演变，大家都在积极地参与进来，争取在国际货币体系的变迁过程中占据主动性地位。这又是为了什么呢?

比如，最明显的就是，当现有的国际货币体系受到冲击的时候，体系中原本的“老大”会竭力让这个体系维持原状，维护自己的地位。像我们刚才提到的，布雷顿森林体系的搭建过程中，老牌霸主英国虽然知道自己大势已去，却还是拼尽全力，跟美国反复博弈——虽然并没能改变最后的结果。当时，英美双方对国际货币体系主导权的争夺从1941年就开始酝酿，一直持续到1944年的布雷顿森林会议可以说，布雷顿森林体系就是英美之间权力转移的产物。

不过，美国这个新老大的位子，也不是一直坐得很安稳的。进入20世纪50年代中后期，美国的出口开始持续萎缩，出现大额的贸易逆差。许多国家就预感，美元的实际购买力会因此下降，于是，争相把持有的美元储备兑换成黄金。

眼看大局不稳，美国当然也要尽力维护。但是，它并没有遵循市场原则，努力去纠正自己的国际收支逆差，以恢复其他国家对美元的信心，而是采用了政治手段向他国施压，阻止黄金储备的进一步流出。比如，当时的美国总统约翰逊，就曾经明晃晃地提醒德国，“美军正驻守在德国和苏联的地域之间，想要安全，就请拿稳手里的美元”，以此打消德国把美元兑换成黄金的念头。

但是，进入20世纪60年代，情况愈发恶化，美国陷入越战泥潭，国内通货膨胀严重，GDP负增长，美元跟黄金之间的固定兑换比率越来越难以维持。终于，1971年8月，美国总统尼克松决定放弃金汇兑本位制，布雷顿森林体系也就此解体。但是，美国并不想放弃在国际货币体系中的“老大”地位。那怎么办呢

答案就是四个字——石油美元。

当时，中东地区陷入战乱，美国国务卿基辛格就跟总统提议说，可以派军队过去，以军事保护为交换，让那边的石油输出国组织成员国们接受美元作为出口石油的唯一计价和结算货币各国需要石油的时候，必须拿美元去换。这样一来，美元就又成为世界各国最主要的外汇储备和结算支付货币。

石油美元这一招之所以厉害，不仅在于，让美元重新坐上了国际货币体系中“老大”的位子。还在于，让美国从此不仅能靠印钞票购买石油，还能影响甚至操纵国际油价。在国际市场上，掌握了石油这类大宗商品的定价权，就意味着，手握控制别国财富的无限权力。就这样，挣脱了黄金枷锁之后的美国，顺着石油铺就的阶梯，重新登上了世界的权力之巅。

好，刚才我们说的是，当现有的国际货币体系受到冲击的时候，体系中的“老大”会竭力维护自身地位。二战后跟美国反复博弈的英国是这样，为了维持霸权建立石油美元机制的美国也是这样。

那么，在国际货币体系里当老大到底有哪些好处，让超级大国们这么看重这个位子呢

人们听到最多的解释可能是“铸币税”。铸币税是什么呢举个例子，比如在一个国家内部，一张面值100的纸币，能买100块钱的东西，但它的印刷成本可能只有不到一块钱，那么，纸币的面值减去纸币的印刷成本，剩下的99块就是铸币税。铸币税是货币发行方特有的一种经济收益。因为，只有货币发行方可以选择直接印钱的方式去买东西或者还债，他花**一块钱印一张面值一百的纸币，就能买来一百块钱的东西，或者还掉一百块钱的债，这是其他人没有的特权，也是一种特有的经济收益。**

不过，如果货币发行方用印钱的方式去还债，去买东西，那流通中的货币量就会变多，但与此同时，人们生产出来的东西并没有变多，这样一来，物价就会上涨。这个成本是由全体消费者来承担的，可以看作是一种变相收税。这就是铸币税里“税”这个字的来头。

所以，总体来看，铸币税，对于货币发行方来说，是一种经济收益，而为他提供这个收益的，是那些使用货币的人。对这些人来说，这是一种成本，是一种变相的税收。

刚才说的，是在一个国家内部的情况。放到国际货币市场，也是类似的道理。当一个国家成为国际货币体系中的老大之后，它的货币也会成为“国际货币”，也就是可以流通全球的“硬通货”。这样一来，它就可以向全世界征收铸币税。所以有人说，当今的美元就像是美国人的“免费饭票”，只要打开印钞机开闸放水，就可以换来商品和资源，换来财富和储蓄，可以轻易地改变借条和财报上的数字。这就是人们通常认为的，成为国际货币可以带来的经济利益。

但是作者认为，如果只看到这一层，就把问题想简单了。这里，她提到一个词，叫“国际货币权力”。

这个概念最初是由经济学家大卫·安德鲁斯提出来的。当一个国家通过与其他国家的货币关系影响他国行为决策时，这个国家就具有国际货币权力。这提醒了我们，一个国家的货币在成为国际货币之后，不仅会获得铸币税这类经济收益，还有政治收益，主要就是通过货币对其他国家的政策施加影响，维护本国利益。

比如，一个经典的案例是，美国和英国在苏伊士运河危机期间的博弈。1956年，当埃及宣布将苏伊士运河国有化之后，英法联军入侵埃及，想要控制苏伊士运河。美国对英法这一行动不满，于是大量抛售英镑，使得英镑相对于美元贬值，引发了英镑汇率危机。后来，英国只得按照美国的要求宣布停火。

除了这件事以外，货币因素还在许多政治事件中发挥了重要的影响。在这些事件的背后，反映出了一个关键事实一个国家的货币在国际上的使用范围越大，它拥有的国际货币权力就越大，也就是，能通过货币关系来影响更多的国家。

所以，我们能看到，在国际货币体系中，除了“霸主候选国”们在争当“一把手”以外，其他各国也在积极扩展本国货币在国际上的使用范围，这就是我们经常听到的“推动货币国际化”。接下来这一部分，我们聚焦中国，说一说，人民币国际化的历史和未来。

第三部分

我们从一个重要的日子说起。2014年10月24日，这一天，亚洲基础设施投资银行，也就是亚投行，正式成立包括中国在内的21个首批意向创始成员国，在北京人民大会堂完成了签约。

作者认为，当多年之后，人们回首历史，很可能会发现，亚投行的成立，是国际货币体系的又一个关键转折点。因为它代表着，一股以中国为代表的货币新势力，正式登上舞台。

美国前财政部长萨默斯也评价说，亚投行的建立，给当时国际货币体系带来的冲击，可能比1971年，美元跟黄金脱钩带来的冲击还要大。

不过，当世界舆论的焦点汇聚在亚投行，惊呼说，中国正在改变国际货币体系格局的时候，可能已经没有多少人还记得，其实中国曾经差一点就站上了国际货币体系的中心位。

时间倒退到五百多年以前，也就是1500年前后。中国正处于明朝中叶，国内逐步建立起了以白银为本位币的货币制度。

与此同时，国际上，地理大发现已经完成，世界市场开始形成。明朝的中国是当时世界上最大的经济体，并且有丰富的物产可供出口，比如丝绸、瓷器、茶叶等等。这些商品当时在欧洲国家非常受欢迎，于是，他们把从美洲得到的白银，源源不断地输向中国，换取商品。

从明朝中叶到清朝初期，整个世界形成了以中国为轴心的白银贸易圈，中国当时的法币——白银也成为国际货币。中国在不自觉中带领世界进入了银本位时代。不过，由于缺乏制度性的安排，当时还没有形成真正的“国际货币体系”，中国也没有去塑造或主导国际货币体系的政治意识。所以，中国这样一个当时世界上最大的经济体、国际贸易体系的主导者，却遗憾地与国际货币体系的“老大”之位擦肩而过了。

后来发生的事情我们也都知道了，清朝的中国，停滞在了现代经济增长的起跑线上，在世界市场中逐渐被边缘化而与此同时，欧洲却通过资本的原始积累，以及后来的工业革命，实现了经济起飞。世界的权力中心也从东方逐渐转移到了西方。在这个过程中，英国率先发展出了世界上第一个真正意义上的国际货币制度——传统金本位制。于是黄金逐渐取代白银，成为新的世界货币。

此后，就是我们在前面讲过的故事了国际货币体系经历了传统金本位制，到双锚金汇兑本位制，美元黄金汇兑本位制，再到美元本位制的变迁。从政治视角来看，这也是世界权力中心从英国逐步转移到美国的过程。

时间来到当下，审视目前我们身处的这个国际货币体系，你会发现，它虽然还是以美元为中心，但已经跟二战后初期的那个国际货币体系非常不同了。主要原因就是，除了美元以外其他货币新势力的崛起。是哪些新势力呢

首先就是欧洲和日本。

第二次世界大战之后，西欧各大国经历了一段前所未有的经济繁荣时期，日本也从战败的废墟上站了起来，成长为了经济巨人。在这个过程中，它们开始推进自己货币的国际化进程，并成为冲击国际货币体系的两股货币新势力。不过，后来的进展却截然不同。

先来看日本。20世纪80年代初，日本启动了日元的国际化进程。其中最关键的动作就是金融开放——实现了日元在资本项下的可兑换。

这里插几句。我们平时可能经常在新闻中听到“经常项下可兑换”，还有“资本项下可兑换”这两种表述。是什么意思呢

经常项下，主要包括货物贸易和服务贸易，像采购海外专利、跨国出差这些就属于服务贸易。经常项下可兑换就是指，只要有相应的真实业务，就可以拿着业务凭证到银行，把人民币换成外币付给境外。资本项下，主要是股和债，比如外资来华投资设厂或者购买A股的股票，还有来自境外的借款等。中国是在1996年实现的经常项下可兑换，目前还没有放开资本项下可兑换资本项下的资金跨境流动，无论流入国内还是流出到国外，都需要相关部门的审批。

说回日本。日本是1964年实现的在经常项下可兑换，然后过了16年，在1980年基本实现了资本项目可兑换。虽然日本在金融开放上推进得很快，但直到1997年亚洲金融危机的时候，日元仍然没有成为国际上主要的结算货币，也就是，没能实现“国际化”。学界认为，这里面的一个重要原因是，日本一直没能跟亚洲，特别是东亚各国达成政治共识，没有在亚洲开展区域性的货币合作。换句话说就是，还没实现日元的“亚洲化”呢，就直接奔着国际化去了。

而西欧的做法就是“先区域化，再国际化”。并且，它们的“区域化”做得很彻底，干脆结成了一个“区域联盟”——欧盟，规定所有成员国都必须使用统一货币——欧元。这就使得美元在欧洲大陆发挥作用的空间被严重挤压。作者认为，欧元的政治意义远大过它的经济意义，它不仅是欧洲国家共同对抗美元霸权的货币武器，更代表着一种“以货币换安全”的政治共识。就像德国前总理默克尔说的“历史经验表明，使用同一种货币的国家相互间不会发生战争，因此欧元的意义远远超越了其作为一种货币的作用。欧元是统一的欧洲的基础和保障。”

从日本和欧盟的经历中我们能看到，货币国际化并不只是一个金融开放的问题，地缘政治因素的影响也不能忽视。欧元的经验表明，在霸权国家主导的货币体系中，相比于一个国家单打独斗，在区域内开展货币合作，是大国参与货币权力竞争更加有效的模式。

除了日本和欧洲之外，还有一股重要的货币新势力，那就是近年来经济增长迅速的一些发展中国家，也被叫做“新兴市场经济大国”。像我们经常听到的“金砖五国”，中国、巴西、俄罗斯、印度和南非，就是新兴市场经济大国的代表。

2008年全球金融危机之后，一方面，美欧经济持续不振，另一方面，以中国为代表的新兴市场经济大国，逐渐成长为全球经济增长的主要引擎。其中，中国的表现尤其突出。2000年，中国的GDP还只有10万亿元人民币，2012年达到50万亿元，而2020年则突破了100万亿元。作为世界第二大经济体，中国近年来跟美国的经济规模差距在不断缩小。

实力的增强，是一个国家推进货币国际化的底气。光有底气不行，还得有方法。中国推进人民币国际化的方法是什么呢我们没有像日本当年一样，直接放开资本项目下人民币的自由兑换，试图把人民币一下子推向国际而是综合吸取了日本和欧洲的经验，采取了“先区域化，再国际化”的思路。

我们看到，近年来，中国一直在积极推动着亚洲区域内的金融合作。之前提到的，倡议筹建亚洲基础设施投资银行，就是一个非常关键的举措。亚投行的法定资本为1000亿美元，其中中国出资50%，是最大的股东。通过亚投行这个金融中介，人民币资本可以流向那些需要资金来进行基础设施建设的亚洲国家，这也是我们推动人民币进一步“出海”、走向国际化的一条重要路径。

除了区域内金融合作之外，中国也在积极开展跨区域的金融合作，比如倡议筹建了金砖国家新开发银行，以及成为欧洲复兴开发银行成员，等等，让人民币资本在国际金融中发挥更多的力量。

作者认为，目前中国已经成为国际货币体系改革的中坚力量。虽然，在可预见的未来，美元在国际货币体系里依然会占据主导位置但是，我们可以大胆地推测：国际货币体系将向美元与人民币的二元平衡，或者美元与包括人民币、欧元和日元在内的主要国际货币之间的多元平衡发展。而在这两种未来里，中国都将占据非常重要的位置。

结语

以上，就是《权力之巅》这本书里，我想跟你分享的重点内容。总结一下：

第一部分，我们主要探究了，在历史的长河中，是什么力量在推动着国际货币体系的演变。我们看到虽然，国际货币体系的演变有遵循市场效率的一面，但“效率优先”并不是它奉行的首要原则稳定的国际货币体系，一定是建立在稳定的国际权力格局之上的相比于效率原则，国际权力格局的变化，才是国际货币体系变迁的一个更重要的推动力。

在第二部分，我们了解了，“货币国际化”能给一个国家带来什么好处。这里面的关键，就在于一个词——“国际货币权力”。作者认为，世界上的主要国家之所以都不断地努力扩展本国货币的使用范围、推进“货币国际化”进程，背后的一个重要动力就是，获取更大的国际货币权力，让自己能够利用货币关系在国际事务上发挥更大的影响力。

如果说，在第一部分，我们看到的是，政治对货币的影响，那么第二部分则更多反映出了，货币对政治的影响。把这两部分合在一起，其实就是本书向我们揭示的，国际货币体系背后的政治逻辑，那就是国际货币体系的发展，跟世界权力格局的演变，具有高度的相关性，两者相互影响、相互作用，共同塑造了我们如今身处的这个国际社会。

然而，风起于青萍之末，浪成于微澜之间。通过今天讲述的，国际货币体系变迁的历史，我们能够感觉到，变革往往不是暴风骤雨般发生的，而是一步一个阶梯、逐渐长成的。咱们前面提到过的制度经济学家张宇燕教授曾说，“纵观历史，真正的革命常常爆发于平静之中，以至于当事人或同代人根本没有意识到他们正在创造历史。”

而今天的中国，就正在书写着这样的历史。在刚才的最后一部分，我们聊到了人民币国际化的历史和未来。从明清时期的白银帝国，到亚投行的发起者，中国曾经错失过主导国际货币体系的机会，而后经过几个世纪的沉浮，才又一次站在了国际货币体系博弈的舞台上，成为体系改革的中坚力量。我们也有理由相信，人民币的崛起，将改变中国过去一个多世纪以来在世界权力格局中的从属地位，推动我们身处的这个世界，朝更加多元、平衡、和谐的方向发展。

2022年10月24日 精进3

今天我要为你解读的书是《精进3》。作者的笔名叫“采铜”。采铜是浙江大学的心理学博士，也是一位知名的畅销书作家。他专门研究个人成长的方法，出版的《精进》系列是一套很有影响力的畅销书。今天的这本《精进3》就是这个系列的第三部作品。

《精进3》的副标题很有意思，叫“找到你的潜在生态位”。这话是什么意思呢我们先从一个词说起。这个词你肯定很熟悉，四个字，适者生存。

听到这四个字，你的脑海里会浮现出什么样的景象呢我猜，可能是竞争激烈的职场、考场、赛场，也可能是残酷的大自然大鱼吃小鱼，小鱼吃虾米，跑得最慢的羚羊被狮子一巴掌拍倒在地。在这样的世界上，好像只有强者才能生存下去。所以，所有的生物都只能不断地进化，不断地变强。最终，进化最成功的那个物种，就会成为最强者，站上食物链的最顶端。

我刚刚说的这些，乍一听好像没什么问题进化当然是要变强了。但是，且慢，我们再来仔细想一想。假如进化的方向就是变强，那更多的生物都应该变成了强大的捕食者才对。但真实的情况是这样吗显然不是啊。在今天的地球上，牛羊这些食草动物的总数都在十几二十亿这个数量级上。而狮子老虎这些牙尖爪利的猛兽反倒大多成了濒危物种。从生物的数量上讲，你恐怕很难说站上食物链顶端的生物就进化得更成功。放眼整个自然界，“鹰击长空，鱼翔浅底，万类霜天竞自由。”进化出来的世界，并不单调一致，而是繁盛多样。

为什么会是这样呢这就要引出“生态位”这个概念了。一个成功的物种，并不一定要多么凶猛，多么强悍，但它一定要在生态系统里找到一个属于自己的位置。这就是生态位。只要找对了生态位，这个物种就能获得所需的资源，也能给其他的物种提供必要的支持。要想生存下去，它并不需要成为整个生态系统里最强的那一个。它只需要适应身边的小环境，把自己打造成生态网络上不可缺少的一环。这才是“适者生存”这个词真正的含义。

说了这么半天，咱们今天要讲的当然不是生态学。刚才说的这些道理，也可以迁移到我们人类的社会。你不妨问自己一个问题：你的人生目标是成为强者，还是成为适者呢假如是成为强者，那你的人生可能更像是一场赛跑。你要在单一的跑道上成为极少数跑在最前面的人。这样的人生，难度很大。而且，你还很可能陷入内卷的困境。但假如你换个思路，不是成为强者，而是成为适者，局面可能一下子就打开了。用《精进3》这本书里的话说“当其他人还在人山人海中搏杀时，你已经走上了一条人迹罕至的道路。”这条道路是属于适者的道路。

那要怎么成为一个适者呢今天的这本《精进3》讲的就是一个适者的基本修养。这本书里提供了大量帮助你修炼个人能力的方法，总结下来，大概是两个方向第一类方法，能帮你更好地理解周遭的环境第二类方法，能帮你更有效地做出改变，适应环境。其实你想一想，理解环境，适应环境，这不正是一个适者最核心的能力吗接下来，我就分两个部分来为你解读这本书，分别来说说理解环境和适应环境的方法。

第一部分

在第一部分，我们先来说说，理解环境的方法。

在自然环境里，一个生物每时每刻都在接收来自周遭环境的信息。它的皮肤在感受空气的温度和湿度，眼睛在观察风吹草动，耳朵在听着四面八方的声音。我们现代社会的人其实也是这样。你打开手机，每一个App都在吵吵嚷嚷地推送给你各种信息，有的是国际上的争端，有的是对市场和行业的分析，还有的会告诉你，你家附近的超市正在大甩卖。

你的大脑每一天都暴露在这样的信息洪流里。久而久之，你可能对很多信息都失去了感受力，变得麻木了。你匆忙地刷过一条信息，可能只是模模糊糊地知道了有这么回事，转身就忘记了。在自然界里，生物对信息麻木，后果可是致命的。它可能会错过捕食的机会，或者没有意识到天敌正在靠近。人类的处境可能没这么凶险，但是错过一笔投资的机会，或者误判某个行业的发展趋势，这也是不小的损失了。

所以，在复杂的环境里，一个适者需要像自然界里那些机警的生物一样，对身边的信息保持敏感。

那么，什么是敏感呢你身边可能就有一些敏感的人。他们不必是大佬，可能就是某个行业的专业人士。比如，一个掌勺几十年的老厨师，对食物的气味就会相当敏感比如，一个音乐家，对音调的高低非常敏感，哪怕是门窗开关的时候“吱呀呀”的一响，他也能说出音高来再比如，一个资深的文字工作者，对遣词造句特别敏感，在大街上看到人家的招牌或者门前的对联，他也会皱起眉头来评论一番。

说到这儿，你发现没有，这些专业人士的敏感有一个共性他们只对特定种类的信息敏感。假如换一种他们不熟悉的信息，这种敏感就会大大下降。厨师可能不懂音乐，音乐家写出来的文字可能很生涩，写作的人可能在吃上一点都不讲究。在《精进3》这本书里，作者采铜对敏感有个判断。他说，敏感并不是什么天赋。所谓的敏感，其实是一种直觉反应。那些敏感的人，就是在长年累月的练习中，对特定种类的信息形成了直觉反应。

一个很有意思的例子是日本的动画大师宫崎骏。只要你看过宫崎骏的动画，就会发现，他对日常生活中的各种器物刻画得非常细致，非常真实。一只茶壶的盖子在水烧开的时候会怎么动，一只被踩扁的易拉罐长什么样，一只狗会怎么跑过街道，会在离主人多远的地方停下来叫两声，这些情景在宫崎骏的动画里出现的时候，都能让你会心一笑，觉得真实的情况就是这样。

那么，宫崎骏是怎么做到这一点的呢答案可能出乎你的意料，宫崎骏有个办法，捡垃圾。

宫崎骏有个非常古怪的习惯，他会在家附近溜达，一边溜达，一边捡垃圾。我在澎湃新闻上看到一篇报道，说有个记者在宫崎骏家附近蹲点，看到宫崎骏提着个垃圾袋出现了，就赶紧跑过去，问了他一连串的问题：最近有什么创作的计划呀?某部动画电影的票房很高，你怎么看呀宫崎骏说，我不知道，也不关心，但你别耽误我捡垃圾。

因为宫崎骏每天雷打不动地捡垃圾，很多媒体都报道说，他是个“环保主义者”。对这个头衔，宫崎骏一点也不认可，而且很不耐烦。他说，我对环境的影响只限于我家门口的300米内，还说，这些报道让他很想打人。

那么，既然否认自己是环保主义者，宫崎骏捡垃圾到底是为了什么呢《精进3》的作者采铜认为，宫崎骏捡垃圾就是为了对身边的信息保持敏感。我们刚才提到，作为动画大师，宫崎骏有一项突出的本领，就是能把现实里的情景用动画惟妙惟肖地表达出来。要想做到这件事，观察身边的事物是一种必要的修炼。那么，该怎么修炼呢最好的方法可能就是捡垃圾了。宫崎骏捡垃圾的时候，会走遍家附近的大街小巷，专心地观察每一栋建筑的结构，每一位行人的衣着，还有四季风物的变化。除了用眼睛观察，他还会捡起那些被人们丢弃的东西，直接用手来感受它们的质地、温度和分量。正是因为这样日复一日地练习，宫崎骏能对很多我们习以为常的信息保持高度的敏感，他的作品也才能让观众感到惊喜。

从宫崎骏的例子上我们可以看出来，敏感是需要刻意练习的。那么，具体应该怎么练习呢采铜在书里介绍了一种方法，叫做“向下聚焦”。

“聚焦”好理解，就是专注嘛。那“向下”是什么意思呢我来解释一下

采铜认为，我们要理解的每一个对象，其实都是一个复杂的系统，都可以拆分成几个不同的层次。比如，一辆汽车就是一个复杂的系统。汽车里的发动机是汽车这个系统的子系统，比整个汽车要低一个层次。再往下分，发动机里还有一组活塞系统，这就比发动机又低了一个层次了。当你要了解一辆汽车的时候，先把注意力集中在发动机上，甚至把发动机里的活塞拆出来，单独研究一下，这种方法就是向下聚焦。

在汽车这个例子上，向下聚焦好像理所当然，汽车这么复杂的系统，当然要从最底层一点一点来了解了。但你可能没有意识到，在你身边还有很多看起来并不复杂的东西，其实都是可以拆分的系统。把这些系统一层一层地拆开，一层一层地向下聚焦，你对某一类信息的敏感度就可能大大提高。

《精进3》这本书里举的例子是学外语。你学外语的时候，很可能听过这样一种说法看外语的电影和电视剧，可以帮助你提高外语水平。这种方法对一些人有效，但还有更多的人，打开一集电视剧，刚看了5分钟，就被故事的情节吸进去了，一口气看了十几集，大呼过瘾，但是外语水平并没有得到什么提高。

对这一类的外语学习者，采铜提出的建议就是向下聚焦。其实，一集外语电视剧的视频，也是一个可以拆分的系统。最表面上，它包含图像和声音，可能还有字幕。再往下一层，图像还可以分成不同种类的镜头，比如场景的空镜头，或者人物的特写镜头。声音也可以分成语音、音乐和音效。对一个外语学习者来说，他真正想要提高的，其实是对外语语音的敏感度。

明确了这一点，方法也就简单了。你可以关掉字幕，甚至把图像也最小化，专心地听语音，通过语音来理解剧情。你还可以选择对话较多的故事片，而不是主打震撼音效的大片，不要让“叮叮咣咣”的音效干扰到你对语音信息的注意力。同样的道理，假如你要学的不是外语，而是配置音效的方法，或者某位导演独特的镜头语言，那也可以采用向下聚焦的办法，屏蔽掉其他的信息，专心地听音效，或者一帧一帧地分析镜头。总之，用向下聚焦法分解你的学习资料，把你的注意力花在最小化的，你最想了解的信息上，你对这类信息的敏感度就会快速地提高。

这就是向下聚焦的方法。不过，要想做到理解你身边的环境，只有对信息的敏感度还是不够的。你还得对你接收到的信息做出有效的处理。那么，我们的大脑是怎么处理信息的呢

《精进3》这本书里没讲什么复杂的脑科学原理，就打了一个简单的比方。作者采铜说，我们的大脑处理信息的方式，其实很像是在玩一种抛接球的游戏。这种游戏你肯定见过。玩抛接球的人要把几颗小球一颗接一颗地抛到空中，然后，一手接，一手抛，保持所有的小球都不掉在地上。大脑处理信息的方式也是这样。对大脑来说，抛在空中的小球就是一个接一个的思维任务。你得迅速地处理好每一个任务，抛接球的游戏才能进行下去。比如，你在读书的时候，要先识别每一个字和词，回想起它们的意思，再把它们连在一起，判断出字词之间的关系，最后才能理解一个完整的句子。假如这中间有哪一个环节卡了壳，阅读的过程就会中断。或者，你虽然接着读下去了，却遗漏了某些重要的信息，就像玩抛接球的时候让球掉在了地上。

怎么才能避免这种情况发生呢思路也很简单，把球变轻。

比如，在读书的时候，采铜建议我们采用“扫雷读书法”。所谓的“扫雷读书法”就是读两遍书。第一遍，先快速地扫过去，把所有陌生的概念标出来，自己查资料，把这些概念搞清楚。等到读第二遍的时候，再专心地读书里的内容。这时候，所有不懂的概念都搞懂了，也就是说，雷都扫干净了，阅读的体验就会很顺畅。你可能觉得，这个方法没什么大不了的，不就是查字典吗没错。但你是一边读一边查，还是先一次性把所有的概念查清楚，效果可是大不一样的。假如你一边读一边查，你的大脑就会不停地切换任务，好像是在同时抛几颗很重的球，很快就会感到疲劳。但假如你先扫雷，再读书，书里的每一个概念就都变成了很轻的球，抛接的时候也就没那么困难了。

“扫雷读书法”是用来输入的。把“扫雷读书法”反过来用，还可以用来输出。采铜称之为“中间转换创作法”。所谓的“中间转换创作法”就是指在产出最终的产品前，先生产一个中间产品。比如，科普作家要向读者介绍专业的科学知识，需要用到很多专业术语。那在动笔写文章之前，他可以先编一个“通俗化词典”，把艰深的术语先用大白话表达一遍。这样既可以提前帮读者扫雷，作家在写作的时候也可以拿来就用，非常方便。

“中间转换创作法”不只可以用来科普，也可以用于文学性的创作。采铜在书里举的例子是著名的词作家方文山。方文山写了很多中国古典风格的歌词，很受大众的欢迎。有一次，他读了一本古书，讲的是佛教的寺庙在战乱中衰败。方文山读完很感动，想把书里的情景写成歌词。但他还没找到明确的创作思路。怎么办呢方文山采用的办法就是“中间转换创作法”。他并没有直接写歌词，而是先用古书的历史背景编了一段故事。故事编得并不细致，只是个梗概。但是有了故事梗概，歌词的情绪基调就奠定下来了。接下来，方文山选择了故事里一位主人公的视角，用第一人称抒发了一番感慨，一篇歌词就写成了。这首歌的歌名叫《烟花易冷》，你可能听过。

总之，假如你觉得一步到位的创作很困难，那就可以试试“中间转换创作法”，先生产一个难度比较低的中间产品，再把中间产品转化成最终的产品。不论是“中间转换创作法”还是“扫雷读书法”，背后的原理其实是一致的，都是先对那些难度较高的思维任务做一步预先的处理，让大脑在玩抛接球游戏的时候不会遇到很重的球。这样，丢球的概率就会大大降低。

第二部分

好，刚才我们说的是，一个适者要怎么理解环境。具体来说，你可以尝试用“向下聚焦法”提高自己对信息的敏感度，用“扫雷读书法”和“中间转换创作法”对复杂的信息进行预处理。

用好这些接收和处理信息的方法，你就可以更好地理解身边的环境了。不过，对一个适者来说，理解环境只是手段，适应环境才是目的。刚开头的时候，我们讲过“生态位”的概念。一个物种只要找对了生态位，就能把自己嵌入生态系统的结构，生生不息地演化下去。那么，接下来我们要做的，是不是就是寻找那个属于自己的生态位呢

采铜认为，这个思路有点问题。因为任何一个生态系统都不是一成不变的，而是始终维持着一种动态的平衡。新的生态位在不断地涌现出来，而旧的物种也在不停地迭代，适应新环境。我们人类的社会也是这样。新的市场需求在被不断地制造出来，而要想适应时代的要求，每一个个体都需要保持学习和成长的节奏。

所以，作为适者，你要做的不是在外部环境里寻找某个稳定的生态位，而是要通过实打实的行动，把自己打造成一个适应环境的新物种。

这要怎么做到呢采铜认为，这个时代的适者首先需要完成一个思维模式上的转变从“寻找”的思维模式，转变到“创造”的思维模式。“寻找”的思维模式在我们的生活里无处不在，你可能就经常听到人们说，要找一个对的人结婚，或者，要找到自己热爱的事业。这些说法，乍一听没什么问题，好像还有一种理想主义的浪漫色彩。但是采铜认为，这样的说法是在回避问题。因为在现实里，并不存在什么“对的人”，也很少有哪一项事业让人一上手就热爱。真实的情况是，你需要不断地发现问题，解决问题，不论是在亲密关系里，还是在事业上。所以，一个适者不妨从一开始就转变心态，停止无谓的寻找，而是专注于创造创造一段健康的亲密关系，创造一项值得为之奋斗的事业，最重要的是，创造一个不断进化的自己。

创造是一种行动，而行动最大的敌人，就是拖延症了。你可能早就意识到了创造的重要性，也在务实地打造自己的人生。你把愿望分解成了可以执行的任务，列成了一张清单，有的任务重要，但不紧急，有的任务紧急，但不重要。按照重要程度和紧急程度给任务分类，这是一种最常见的做计划的方法。问题是，这种方法的效果怎么样呢你在那些重要但不紧急的任务上，付出了多少时间呢

真实的情况是，当人们从重要和紧急这两个维度给任务划定了优先级，那些重要但不紧急的任务就渐渐地沉到了清单的最底下，直到最后被放弃。只有极少数的人能依靠强大的意志力克服拖延症，完成这些任务。但是，重要但不紧急的任务往往是最值得你付出时间和精力的。比如，你制定了一个读书计划，想要提升你的专业能力，或者开启一个新的知识领域。这个读书计划对你个人的成长至关重要，但是并没有什么人会来监督你读书。而且，短期看来，你不读这些书，好像也不会有什么影响。但假如你总是不把这样的计划落到实处，你的个人成长就会陷入停滞。这当然是一个适者不愿意看到的情况。

那么，应该怎么克服拖延症呢《精进3》这本书里提出了一个思路，很简单，甚至有点粗暴，这就是遵守“先进先出原则”。什么是“先进先出原则”呢就是不对任务的重要性和紧急性做任何判断，先接到的任务就先做，后接到的任务就后做。你可能觉得，遵守这个原则，会出问题啊我先接到了一个任务，一点不着急，但是很费事，后来又接到了一个任务，非常紧急，难道这时候我还要遵守“先进先出原则”吗当然不行。所以“先进先出原则”并不适合作为你长期的行动纲领。但它可以是一个很有效的补充。当你有一天又捧起了你的任务清单，发现那些重要但不紧急的任务又被积压了很久，这时候，别犹豫，赶紧启动“先进先出原则”，把那些你最早写在清单上的任务执行起来。三个月前，你想读一本书，五个月前，你想听一门课，别纠结了，赶紧行动，先把五个月前的那门课听完，再回来读三个月前你想读的那本书。“先进先出原则”最大的价值，就在于帮助你克服拖延症，保持行动的节奏，把那些即将被挤出清单的任务拯救回来。

有了克服拖延症的方法，再加上前面我们说到的接收和处理信息的方法，你已经可以全面地训练自己，提升自己作为适者的能力了。但是，要想成为一个合格的适者，只是完成了个人层面的能力建设还是不够的。你可能见过这样的一些人，他们很自律，也有强大的执行力，对身边的环境也能做出清醒的判断。只可惜，他们始终没能等到一个机会，实现自身的价值。最可悲的是，这些人的心态可能会渐渐地从怀才不遇转向愤世嫉俗，封死自己和社会之间的通路。这样一来，他们实现价值的可能性，就更加渺茫了。

是什么导致了这样的悲剧呢采铜认为，这些人距离成为适者只有一步之遥，这一步，就是把自己接入生态系统。

我们常说，机会是留给有准备的人的。这话不假。但问题是，很多人把精力完全倾注在了准备上，却只是守株待兔地等着机会降临到自己头上。其实，这些人需要的只是转换一个视角，把注意力从自身的成长上抽出来一点，去关心一下其他的人有什么需求等着被满足。采铜认为，机会的本质并不是神秘莫测的概率，而是简简单单的三个字，被需要。用书里的原话说：“假如你能帮助1000个人解决某一类的问题，那你的个人价值就能放大1000倍。”

为了说明这个道理，采铜举了个很有意思的例子：2002年1月1日，欧盟成员国正式开始使用统一的欧元。就在这一天，中国浙江的一群商人发了财。这两件事之间有什么关系呢原来，欧盟成员国以前用的都是自己国家的货币。这些旧的货币的尺寸都比新发行的欧元要小一圈。到了新欧元发行的这一天，欧洲人突然发现，他们以前用的钱包装不下新的欧元纸币了，得换成大一圈的钱包。这个时候，要上哪儿去买呢只有中国浙江的一帮商人率先嗅到了这个商机。他们生产了一大批各种款式的大钱包，赶在新欧元发行的那一天卖到了欧洲，就这么赚了一大笔。要抓住这样的商机，你其实并不需要掌握什么高阶的技能，你需要的只是一种合情合理的想象力，察觉到人们真实的需求，哪怕这群人远在万里之外。

好，到这里，《精进3》这本书里比较实用的一些方法，我就给你介绍完了。我们简单地做个总结：

《精进3》的作者采铜认为在这个适者生存的世界上，我们不需要成为整个生态系统里最强的捕食者我们只需要找到属于自己的生态位，适应身边的小环境。为了做到这件事，我们需要在两个大方向上培养自己的能力。首先，我们要理解我们身边的环境。在这个方向上，采铜建议我们用“向下聚焦法”提高我们对特定信息的敏感度，再用“扫雷读书法”和“中间转换创作法”降低我们的认知负担，从而有效地处理信息。在理解环境的基础上，一个适者还要做到适应环境。为了适应环境，采铜建议我们首先要把思维模型从“寻找”切换到“创造”。接下来，你可以尝试用“先进先出原则”克服拖延症，保持行动的节奏。最后，你还得注意，仅仅是完成了个人能力的建设，还是不够的，你还需要从他人的需求里寻找机会。毕竟，机会的本质就是被需要，被身边的人需要，也被整个生态系统需要。只有做到了这一点，你才算找到了属于自己的生态位，成为一名合格的适者。

《精进3》这本书里还介绍了很多个人成长的方法，比如，怎么培养你的内在动机，怎么获得多元的视角，怎么搭建你个人的知识体系。如果你对这些内容有兴趣，欢迎你读一读原书。这本书写得非常通俗，读起来毫不费力。而且，你在得到电子书，就可以找到这本书完整的电子版。

2022年10月25日 怎样化解人际关系难题？

马上就到12月了，有想法的职场人，眼睛已经开始往2023年看了。能不能把今年的收成稳住，给明年开个好头，就看咱年底怎么努力了。

为了帮你拿下年底的这几场关键沟通，我们特地请来了玛氏中国区的人力资源副总裁刘红老师，担任《沟通训练营》12月班的实战导师。和脱不花一起，帮你为下一年做好准备。

今天的罗胖精选，脱不花先替你向刘红老师问了三个问题。这三个问题，我们每个职场人都会遇到，却往往不知道怎么处理，甚至显得很笨拙。刘红老师用一场沟通就能轻松化解。接下来，就请脱不花给我们分享一下其中的方法。有请脱不花。

你好，我是脱不花。欢迎来到《沟通训练营》。

年底了，同学们绩效面谈要开始约了，年终总结要开始写了，明年的计划要开始报了，你准备好了吗？

最近收到了很多同学的问题：

- 比如我今年的业绩还差一点，最后一个月怎么冲一波？

- 马上要到那个升职的窗口期了，我想跟领导谈谈升职和加薪的问题，该怎么谈呢？

- 花姐，我要开始做明年的计划了，我怎么能说服老板顺顺当当的把预算给批了？

这么关键的时刻，我肯定得给你请来最好的老师。所以在这个 12 月马上就要到来的时候，我给你请来了玛氏中国区人力资源的副总裁刘红老师。

12 月份开学的这期《沟通训练营》，我和刘红老师陪着你一起冲刺。

玛氏这家公司比较低调，公司的名字你可能听起来没有那么熟悉，但是其实这是一家和可口可乐、宝洁相齐名的世界级的零售行业巨头。玛氏公司的产品都是响当当的大品牌，像我们非常熟悉的德芙巧克力、益达口香糖、脆香米，还有小朋友们喜欢的彩虹糖，这都是同一家公司，玛氏公司旗下的产品。

刘红老师在玛氏中国做到了高管，而且是人力资源这个条线的最高职位，很了不起。

而且在她的职场生涯中，她几乎保持着每两年就晋升一级的速度，一路晋升没有走过弯路，这就更了不起了。

更何况她是一个在沟通方面不仅仅有魅力，甚至跟她打过交道的人都说，是一个有“魔力”的人。

她非常强大，但是不强势。她能够发起最艰难的沟通，毕竟是干人力资源管理的嘛，但是她可从来不是靠强势的权力去推动其他人的。她永远挂着微笑，声音柔和，用最温柔的语言、最坦诚的态度面对每一场哪怕是非常艰难的沟通。

她有一个特点，就是只要跟她聊天，你就会不自觉地跟她越聊越深。和她对话，你会感受到人与人之间流动着的，特别真实热烈的连接。

这毫无疑问是一个非常有魅力的，高层的职业经理人。

我想，刘红老师在几十年的职场生涯中所积攒下来的那些沟通的方法，对于我们每个职场人在年底这个关键时刻都很管用。

今天，我就把三个同学们经常问我的问题，提前替你们请教了刘红老师，请她来讲一讲，怎么把职场人际关系当中那些可能是阻力的情况，化干戈为玉帛，转变成自己发展进步的动力。

问题一：别人向我发难，怎么回应？

比如第一个问题。

很多同学都说：花姐，如果在沟通之前能让我有时间做准备，我也不怕，但是我很害怕有人忽然向我发难，特别是对方可能还带着不那么好的情绪，除了跟对方吵一架，还有什么方法既能够捍卫自己，也给双方留点余地，还能显得自己有点风度呢？

你看，这种问题如果发生在职场的关键期，往往就更难办了。比如，晋升述职的时候、面试谈话的时候、项目提案的时候，万一碰到别人突然带着各种各样的动机来挑战你，你又没接住，那肯定就错失了特别好的发展机会。

针对这个问题，刘红老师说，别着急，她自己有很多这样的经历。

比如，她曾经被外派到玛氏在希腊的公司去轮岗，担任希腊玛氏的人力资源总监。那对于希腊的那些员工来说，她毫无疑问就是一个空降管理者。

所以她落地后的第一件事，就是希望尽快了解团队，和新团队去沟通。结果其中有一个下属劈头盖脸上来就是一句话说：“我并不喜欢你，你凭什么抢了我的工作？”

你看看，跨文化，空降的领导，上来就碰到这么一个硬核的下属，给了一个下马威，是不是这个沟通很难应对？

刘红老师说，她当时心里也是咯噔一下，但是她努力的控制了自己，拿出了一个专业真诚的状态。

她是这么回应对方的：

“你问了一个好问题，你问我为什么是我，担任了这个职位，这个同样的问题我也问过做决定的两个人，是你们希腊区的总经理和希腊区的人力资源部门的老板，他们一共给我四个原因。今天我就把这四个选我的原因分享给你，我想它们可以回答你的问题。

但是我更想告诉你的是，我是来希腊轮岗的，我不会永远留在希腊。所以在轮岗期间，我有一个特别重要的使命，那就是培养下属，我非常高兴看到你想成为我，你想做我现在这个岗位。

如果你愿意，我当然非常愿意帮助你，因为我也非常希望找到一个合适的接班人，来证明我的轮岗是成功的。”

听到这，你也能感觉到，原本这么一个马上就要擦枪走火的沟通场景，好像一下子回归到了建设性的谈话当中。那从这儿开始，两个人是不是就可以坐下来好好展开谈谈了？

你看这场沟通如果没有处理好，硬碰硬的话，那这个下属毫无疑问，就是刘红老师建立新团队的一种阻力。但是沟通好了，你看“定时炸弹”也可以变成“后备干部”，又成了她工作的助力。

刘红老师对这一套回应的方法做了一个总结，她说要分两步走。

第一步叫直面问题。也就是肯定问题的存在，不要回避，这是在告诉对方：你的诉求，我真的听到了。你问我凭什么是我，那我就坦诚的回答你，为什么是我。

在我们的沟通训练营里，我们也专门讲一个叫做 “yes, and”的沟通方式。叫做先“yes”承接别人的问题，然后再“and”展开自己的信息增量。

刘红老师的第二步，就是要重建目标。也就是围绕着对方的目标找到切入点，把他的目标变成咱们双方共同的目标。

不要停留在对方的情绪上，而是理解对方的目标。

对方的情绪挺大，但他的目标也很明确，就是晋升、那我就给他一个方案。既然现在不能立刻做到你的晋升，那我们在可见的未来一起努力行不行？

你看这样一个沟通下来，双方的站位就不再是对立的，而可能变成了一个战壕的战友了。

当然同学们可能会问了，说对方既然是突然发难，我确实没法一下子判断出对方的真实目的到底是什么，那怎么办呢？

刘红老师说，要想做出好的回应，首先依靠的是倾听的能力。

你能不能通过字面的意思听到对方的情绪？更进一步，你能不能通过对方的情绪听出对方真正想要什么？

怎么听出真实的信息量，听出真实的目的，这本身就是沟通训练营中非常重要的一个训练科目。如果你觉得你在这方面需要提高的话，那么邀请你加入 12 月份的《沟通训练营》。我和刘红老师，一起陪你一次性的彻底解决这个能力方面的问题。

问题二：怎么提建议，让人好接受？

刚才的问题是第一种，就是突然被发难，我怎么应对？

那接下来还有第二种情况，就是我觉得别人不太对，我得给他提个意见，但是我又怕他听不进去，又怕破坏我们双方的关系。好了，究竟该怎么给别人提意见呢？

这方面，刘红老师作为一名人力资源的副总裁，她经历的可太多了。

人力资源部门和业务部门是一种合作关系，很多时候，他们的合作关系就是在一次一次的，人力专家给业务领导提意见当中去建立信任的。

能不能好好的提意见，是一个人力资源管理工作者的基本功。

接下来我们就展开刘红老师自己的一个真实案例。

刘红老师曾经作为人力资源的负责人，去支持了一个业务部门的工作。这个业务部门当然是有一位总经理的，负责这个业务部门的整体的经营和管理。

那在这个总经理的麾下就有一名下属，当时是从欧洲调到中国市场来工作的。这个下属，在欧洲的时候挺优秀的，但是来到中国之后好像是适应不了，所以表现一直不太好，经过多次辅导还是没有起色。

业务团队的一把手就很为难了。因为这时候，谁都能看出来这个欧洲调来的人给团队拖后腿了。

但是人是你调来的，人家为了来中国工作，把全家老小也都带来了。如果表示不满或者调整工作，是不是容易觉得，特别对不起这个同事。

刘红老师当时作为人力资源总监，她就说她感受到了这个业务团队正在遇到的问题。而业务团队的一把手，作为这个上级进入到了一种犹豫不决的状态。那个不胜任的欧洲下属，工作上也别别扭扭，越来越不自信。

这个时候刘红老师就非常直接的把问题指了出来。她单独找到了这个业务团队的一把手，请注意是单独找到他，但是直接反馈他说：

“王总你好，我最近注意到，你在这名同事的工作处理上非常犹豫，因此我想给你做一个反馈。

我观察到这名同事业绩持续不达标的原因，不是因为需要学习工作方法，而是因为他不能适应中国市场。

我观察到这么几个现象，第一，第二，第三，而我的判断是，你即使继续包容他，他也很难适应市场环境。

如果继续让他在不适合的环境中工作，对团队、对这名同事自己的发展都没有帮助。

如果我们现在考虑到双方的发展，我建议我们是不是可以和这名同事沟通一下，也就是和当事人沟通一下，请他继续回到欧洲去好好发展。”

这样一番谈话下来，这个业务团队的一把手，如释重负。

你看到没有，给别人提意见，最关键的动作要领，就是不要谈对错，而是要提供信息增量。

什么意思呢？就是我之所以要发起沟通，我要给你提建议，不仅仅是因为你做错了，而是因为有一些重要的信息仅仅在你的视角当中，可能没有看到没有了解。

我提建议的目的，是帮你打开你的沟通盲区，给你补充一些信息。而我的假设是，如果你知道了这些信息，我相信你一定能够做出正确的决策。

那怎么说呢？分三步。

刘红老师给出的三步，第一步，开门见山。直接陈述已经发现的问题，请注意一定要陈述事实，而不要下判断。

第二步，给出增量。告诉对方你能提供的新信息是什么。同样要注意说事实，不要说判断。

最后，第三步，提出方案。告诉对方你提议的方案。

不过需要注意的是，你提供的是建议，而不是绝对正确的一种要求。也就是说，我们是在提建议，而不是在下指令。

当然，提建议可不是说完了就完了，接下来是不是还可以倾听对方的反应、共情对方的感受，把沟通更好的推进下去；是不是做好回应，我们不光提建议，还可以跟对方一起对一对，接下来在行动当中我们可以帮上什么忙。

做好这样的一场沟通，你会发现，我们可以做的事情可太多了。

而如果我们做好了这样的准备跟对方沟通，任何一个人都能感受到，我们的能力和我们的善意。

这些反馈怎么做才有利于你下年的工作，我们其实是可以提前准备的。

问题三：复杂尴尬的关系，如何处理？

好，刚才我们请教了刘红老师两个问题，第三类问题就更有意思了。

就是我和某某人原本的关系是这样的，也不错，结果突然间我们就变成了另外一种关系了，有点尴尬怎么办？

比如曾经得罪过的人，突然变成了我的上级；也可能是我挺好的一个私人朋友变成了我的下级，但我对他的工作不满意。当然也可能曾经并肩作战的战友，突然和我竞争同一个客户了，关系转变了，我怎么做沟通。

刘红老师说，在职场当中，如果你想一路进步的话，就一定要具备一种能力。那就是根据实际情况用沟通随时调整关系，重建关系的能力。

如果你不具备这个技能，那你就会发现，你每往前走一步可能都会丢掉一些朋友。而善于沟通的人就是每往前走一步，都既能维持好老的关系，又能结交新的朋友。

刘红老师就曾经在有一次竞聘的时候，面对过这种尴尬的局面。

因为她在准备竞聘期间，突然发现竞争对手里，有一位她自己的前辈，这位前辈和她本人的关系非常好，能力也很强，是公司的资深的骨干。

更重要的是刘红在刚加入公司的时候，这位前辈给了她非常多的帮助，可以说是半个引路人和导师。

本身这种竞争关系就已经有点尴尬了，结果在这次竞聘当中，还是刘红老师作为曾经的后辈拿下了这个岗位，竞聘成功了。

你想这位前辈落选了，而大家还在一个系统里工作。如果处理不好这个事，以后这俩人可怎么见面怎么相处？一不小心，确实有可能失去一个非常珍贵的朋友。

而刘红的处理方法非常简单，她直接走到这个人的面前，然后坐下来跟对方一对一的非常诚恳地说：最近哪天晚上有空，咱们一起吃个饭聊一聊。

在吃饭的过程当中，刘红老师就说：

“多谢承让，我能和你以这样的方式重新开始，多亏了你一路之来的帮助。

我确实是认为这个岗位用你是有点杀鸡用牛刀了，你在组织发展方面很强，而这个岗位所在的组织是一个比较小的组织。对你来说在一个小组织里面发展，其实是限制了你的能力。而我在大组织发展上的经验没有你丰富，那我现在就先去这个小组织贡献一下。

我想麻烦您，您愿不愿意和我们一起做一个复盘，相互提提建议？”

这样一个沟通做完之后，双方不仅没有陷入那种尴尬的局面。而且因为这种诚恳，双方的关系反而更进了一步。

直到现在，刘红老师说她们两人还保持着密切的关系，而且对方后来的职场发展也非常的好。

你看，有的时候在当下我们觉得有点尴尬的关系，如果我们能直接面对，把问题说开，积极主动的找到下一阶段的更好的相处模式，问题其实是可以解决的。

但是如果因为觉得尴尬，我们就回避沟通，不主动沟通，这种关系上的问题会在今后的工作对接当中，会变成更大的问题。

说到这儿，你是不是能够体会，为什么我说刘红老师的沟通，不强势，但是很强大。

你看，这么多种艰难的沟通，不论是突发的，还是有点尴尬的，刘红老师都能做到用几句话就把自己从困境中解放出来。因为她有自己的一套独传的方法。

我知道咱们很多同学都觉得，我很内向，我很谦虚，我是个老实人，我只想闷头干活，我不知道怎么去八面玲珑的处理人际关系。

而刘红老师用她的实际经历就告诉我们：没关系，懂沟通、会沟通，我们不需要违背自己的内心，我们只需要改变一些方法，就可以取得沟通上的成功。

到了 11 月底了，要为最后一个月倒计时做准备了，正是去做关键沟通的时刻。年终沟通做好了，才能赢在 2023 年。

就像我所说的那样，三场沟通做得早，2023过得好。

只要你学会重要沟通，关键时刻踩油门的方法，就可以像刘红老师一样，既能坚定的做好自己，也能争取到我们应得的机会，让你的机会配得上你的实力。

2022年10月26日

《为什么是足球？》，它的作者是曾经写过“裸猿三部曲”的英国作家德斯蒙德·莫里斯。在这本书里，莫里斯用人类学视角回答了一个困扰我们很多年的问题：世界上那么多种运动，为什么偏偏是足球让人如此着迷？

每四年一届的世界杯决赛期间，超过十亿人收看电视直播，这意味着，全世界七分之一的人都停下了手头的事情，把注意力放在了这个小小的皮球上。今天，足球盛行于208个国家和地区，世界杯赛场上飘扬的旗帜数量，不亚于联合国的国旗数量。这件事，莫里斯从人类学的角度给出了一个解释：因为足球是最接近狩猎的运动，它激活了人类的部落本能，并且用部落的形式把人们连接在一起。换句话说，足球就是当代的部落。别看我们早就走进了文明社会，甚至造出了原子弹、登上过月球，可一旦和足球沾上边，部落本性就会被激活，我们的行为模式和几万年前部落里的原始人没什么区别。一颗小小的皮球，就足以把我们打回原形。

表面上，这本书说的是足球，实际上，它是通过足球来探讨我们人性中隐藏的一面。其实，关于足球，人类的行为无非是两种，踢球和看球，接下来，我就从这两个典型行为出发，为你解读书中精华。把这两部分连在一起，我们就解答了那个终极问题，足球为什么让人类如此着迷？

第一部分

首先，第一部分我们来回答第一个问题，人为什么喜欢踢球？答案前面已经简单说过，因为它是最接近狩猎的运动。要完全理解这个答案，就必须要先弄明白一件事，狩猎对人类来说到底意味着什么。

你也许会认为，对于现代人来说，狩猎是一件多余的事，我们可以通过畜牧和农耕来获得稳定的食物，何必要冒着被野兽干掉的风险去狩猎呢？作者认为，假如你只把狩猎当成是生存所迫，可就小看它的作用了。站在更大的时间尺度上看，当狩猎行为持续上百万年之后，它可就不光是生存手段，而是成了人类身体和心智的塑形器：人类为了生存而发明了狩猎，狩猎又反过头来塑造了人类。

首先，狩猎塑造了人类的身体。为了跑得更快，我们不得不依靠后肢站立；为了跑得更远，我们必须善于呼吸，因此人类的胸脯变得更大、更厚实；为了精确瞄准，我们进化出了强壮的手臂以及能投掷武器的双手，这就为人类后来使用工具奠定了基础。

其次，狩猎塑造了人类的社会结构。上面这些生理变化在男性身上更加显著，所以男性成了猎手，而部落中的女性则承担着哺育后代的母性职责，这就意味着两性之间必须要分工。为了提高狩猎的成功率，部落成员之间必须要协作，假如单兵作战，很难战胜狮子老虎之类的大型猛兽，所以，是狩猎让人成为一种懂得协作的动物。

最后，狩猎塑造了人类的心智。在狩猎过程中，人类变得更加机智、狡黠，而且更专注，更有耐心。我们必须要有制定计划的能力，而且还要懂得控制风险，权衡利弊，处理危机。很多人类引以为傲的心智能力，都是在狩猎时代被塑造出来的。

狩猎时代一直持续了上百万年，从根本上塑造了人类的身体、心智和社会结构。猎杀就跟吃饭、睡觉、繁殖一样，成了人类最底层的生理本能，直到一万年前一个重大的转变出现，那就是人类进入了农耕时代。人类把抓来的猎物圈养起来，并且播种特定的谷物，以此获得更丰厚的回报。无可厚非，农耕给人类带来了更稳定的食物源，但这也带来一个问题，那就是从进化的时间尺度上看，农耕时代来得太突然了，我们体内的猎人基因还很不适应农民这个新身份。狩猎中的紧张、刺激、风险，还有猎杀瞬间的极致快感，都使得狩猎本能不断膨胀，最终无法遏制。解决办法只有一个，就是用其他的方式代替狩猎，于是，人们发明出了一系列的竞技项目。换句话说，狩猎就是现代竞技体育的根源之一。但是，从狩猎到竞技体育可不是一蹴而就，而是经过三个时期。

第一个时期叫做竞技猎人时期。这时的人类依然生活在野外，但是农耕技术已经趋于成熟，狩猎不再是生存必需，于是，人们把狩猎包装成一场比赛，村庄里的男人为了争夺荣誉，拿起武器捕杀猎物，谁打到的猎物最多，谁就被视为村庄里的勇士。

第二个时期，叫做血腥运动时期。这时的人类已经发展出大规模的城市，去野外狩猎变成一件很麻烦的事，怎么办呢？与其到野外狩猎，不如把猎物抓到城里，于是人们建立了一个专门的场所——竞技场，这就是现代体育场的起源。世界上最早的竞技场，是1900多年前的古罗马斗兽场。据说，在斗兽场开张的第一天，就猎杀了5000多只动物。当然，严格来说，这已经不叫猎杀，而是屠杀了。后来，人们觉得猎杀运动太血腥，决定寻找一个不用流血的新项目，于是人们进入第三个时期。

第三个时期，叫做竞技体育时期。人们发展出一系列体育项目来代替狩猎，猎人变成了运动员，猎物变成了分数。可以说，现代竞技体育最初的目的，就是作为狩猎的替代品，满足人类的狩猎本能。

那么，这么多的运动中，哪一个最接近狩猎呢？答案就是足球。它同时满足狩猎的四大条件：对抗、协作、击杀、释放。

首先，狩猎必须要有激烈的对抗。在球场上，每个球员既是猎人，也是猎物，他们要想办法击败对手，也要防止自己被对手击败，而且在这个过程中，始终伴随着被对手冲撞、受伤的风险。按照这个标准，射箭、标枪、铅球之类的投掷项目虽然看起来更像狩猎，但明显缺少正面的对抗。

其次，足球和狩猎一样，需要队员之间的协作。即使技术再精湛的球员，也不可能独自完成比赛，不管他们平时私交如何，在球场上都必须亲密得像一个人。他们有一个集体的目标，就是把足球当作武器，去猎杀对方的球门，他们也有一个集体的恐惧，就是被对手猎杀。球员之间必须绝对信赖，每个人都勇往直前，把后背交给队友，就像在野外狩猎一样。按照这个标准，那些不能够大规模团体作战的体育项目，比如网球、羽毛球、乒乓球等，即使对抗性再强，也无法像足球一样还原狩猎的场景。

再次，足球有个关键的仪式性动作，射门，这就相当于狩猎过程中关键的击杀动作。球员要先瞄准球门，就像猎人瞄准猎物，然后发出雷霆一击。这个击杀不能来得太容易，必须要先克服重重阻力，也就是依赖于前两条，对抗和协作，否则击杀就变成了打靶。按照这个标准，那些没有这个关键性击杀动作的运动，比如跑步、跳高、举重等，都是不能满足狩猎需求的。

你可能会说，这些条件篮球不是也都满足吗？这就要说到足球的最后一个特质，释放。在足球运动中，人的力量能够得到彻底的发泄。一方面，广阔的足球场能够让球员长途直线奔袭，就像在野外捕杀猎物一样；另一方面，在射门的瞬间，足球运动员往往要使尽全力，浑身的力量都得到彻底的释放。但在篮球运动投篮时，除了扣篮之外，大多数投篮靠的都是技巧，需要控制力量，假如用力过猛，反而投不进去，所以，虽然篮球也具备狩猎的特征，但从大概率上看，足球的射门动作能更大程度实现力量的释放。而且足球的体验成本很低，只要你有一块空地和一个皮球，然后随便找点什么东西戳在地上当作球门的门柱，你就可以体验一把猎杀的快感，这就导致了足球最终无处不在。

搞清了人类为什么需要猎杀和为什么说足球是最接近猎杀的运动，把这两个问题的答案连在一起，我们就回答了第一个关键问题，人为什么喜欢踢球。这是因为人类的狩猎本能在寻找出口，而足球是最接近狩猎的运动，它同时满足了狩猎的四个条件：对抗、协作、击杀、释放。

说到这，你可能会问，既然足球是最接近狩猎的运动，而且体验成本很低，为什么现代足球直到最近200年才得到普及呢？莫里斯给出的答案是，没有球。确切地说，是大多数地区没有制造足球的工艺，他们造不出又轻、又圆、又结实的足球。

起初，欧洲人把猪或者牛的膀胱扎紧，这样就得到一个橄榄形的皮球，这就是最初的橄榄球。但是，橄榄球形状不规则，击打的部位稍有偏差，球就会到处乱飞，它无法完成那个关键的瞄准动作，所以一度得不到全球性的普及。而中国古人发明的蹴鞠，虽然有一个比较圆的球体，但球里面塞的是米糠，弹性和击打感都要差一些，没有现代足球够劲儿。所以，由于工艺限制，现代足球迟迟没有发展起来，直到最近200年，足球制作工艺才逐步成熟。当一个个浑圆的皮球走出工厂，传到球员脚下时，它就成了让无数人为之疯狂的焦点，全世界上亿人跟着它一起尖叫、呐喊、彻夜难眠。

第二部分

人们喜欢踢足球，是因为它释放了我们的狩猎本能，那么，又为什么有那么多人喜欢看足球呢？接下来第二部分，咱们就回答这个问题。

足球为什么能让那么多人死心塌地地追随？我在这本书里读出的解释是，因为足球激活了我们内心的部落本能，并且用部落的方式把人们牢牢地连接在一起。其中，部落本能是我从书里为你总结出来的一个词。你可以这么理解，一个人的内心有很多种情感，当你读一首情诗或者看一部爱情电影时，你会变得很容易动情，这是因为情诗和电影调动了你内心感性的一面，触动了你的感性本能；当女生看到几个月大的婴儿时，会忍不住想要保护他，这是因为婴儿调动了女生心里的母性，触动了她的母性本能；同样，我们也可以按照这种方式去理解足球，球赛就像一场部落狩猎，把我们心智中部落化的一面调动起来，激活了我们内心的部落本能。换句话说，足球就是当代的部落。

你可能会说，站在现代国家的角度看，部落是一个很落后、原始，甚至有点野蛮的组织形态，除了少数与世隔绝的地方，世界上的大多数部落都已经消失了。但是，根据莫里斯的观察，部落这种组织形态虽然濒临消失，但作为陪伴了人类几十万年的一种生存方式，部落性的基因却一直存在，甚至可能以另外一种形式复活。足球，就是人类部落性的一种体现。下面我们就按照部落的特征，去理解足球运动的方方面面。

按照社会学的定义，部落一般是指原始社会里由血缘相近的人组成的群体，每个部落都有各自的领地、方言和习俗。在这些特征里，有三点值得我们特别注意，这也是我们理解足球部落属性的关键。

第一个特征是，有限的忠诚范围，并且高度忠诚。在现代社会里，人们普遍崇尚共同体意识，强调世界是一个整体，但在部落文化里，人们只忠于自己的部落，并且誓死追随，部落走到哪儿，人们就跟着迁徙到哪儿。你看，这是不是和足球很像？在足球领域，球迷只忠于自己的俱乐部。每到世界杯等大赛期间，都会有一批忠实的球迷为了看比赛而辞掉工作，球队走到哪，他们就跟到哪。这些球迷有着严密的组织，特定的服装和口号，并且有着异常强烈的情感表达：当自己的球队获胜，他们会像球员一样开香槟庆祝；当球队失利，他们会痛哭流涕，甚至烧毁球衣。

球迷们对所支持球队的身份认同，有时甚至超过对城市公民的身份认同。比如，同一个城市的两支球队往往针锋相对。在足球界，把同城球队之间的较量叫做同城德比。今天和你打招呼的邻居，很可能明天就在球场对面的看台上冲你竖起中指。但是注意，这里只是说球迷忠诚的对象仅限于球队，可并不意味着他们是一个规模不大的小团体。除了在国际赛事上，每个球迷都忠于自己的国家队，其余时间，他们都忠于某个俱乐部，这种忠诚已经超越了国家和民族的范畴。比如英国的曼联队，这是一家位于英国曼彻斯特的足球俱乐部，只是英国众多球队中的一支，但是，曼联在全世界却有3.5亿球迷，相当于英国人口总数的7倍多。所以，你可以认为足球既狭隘又博大，它的博大在于人们对球队的忠诚超过了地域的范畴，它的狭隘在于球迷们的忠诚范围很有限，他们不会喜爱所有的球队，而是只忠于自己的球队。忠诚范围有限，但一定忠诚到底，这是足球和部落的第一个共同特征。

第二个特征是，高度的排他性，以及对胜利的极度渴望。在远古时代，部落之间的冲突要远远多于合作，因为过去的生存物资非常有限，抢夺生存物资关系到生死存亡，谁都不可能同情另一方，必须血拼到底。你可能会说，体育精神和部落主张不是恰恰相反吗？友谊第一，比赛第二，奥运会的创始人顾拜旦曾经说过比赛的精髓是重在参与，只要你来参加比赛就是好样的，输赢在其次。假如你要是这么想，可就把顾拜旦的话给理解歪了。顾拜旦所说的重在参与指的是，参与一场角逐，也就是抱着必胜的决心参与争夺胜利，而不是参与锻炼身体。你不是不能输，而是在倒下之前都要拼尽最后一把气力，争取战胜对手。这几乎是所有竞技体育的原始主张，在足球领域，对胜利的渴望被放大到极致，甚至有点凌驾于规则和道德之上，我们可以通过人们看待球星的态度来验证这一点。

我们知道，规则是用来确保竞争的公平性，按理说，任何违反比赛规则的行为都应该被人们所不齿，但在足球这件事上，似乎并非如此，只要自己喜欢的球队赢得比赛就行，至于他们到底用了什么方法、有没有违反规则反倒在其次。比如1986年世界杯的四分之一决赛上，马拉多纳犯规，用手把球碰进了球门里，但裁判却没注意到，并且判定进球有效。显然，这是不折不扣的犯规，但球迷却给这次犯规起了一个神乎其技的名字，叫“上帝之手”，充满了机智和自豪感。

很多主场球队都会在比赛之前搞一些小动作，比如白天派导游带客场球队参观游玩，不是因为好客，而是为了消耗对手的体力；或者故意找大量的警察驻守在客场球队入住的宾馆，表面上看是为了保护，但实际是为了让对手紧张；还有的球队故意把对手的宾馆安排在风月场所附近，显然也是别有用心。但是，重点在于，很多球迷对这种做法并不排斥。正所谓兵不厌诈，足球与其说是体育交流，不如说它更像一场战争，大家更看重胜利的结果，而不是手段是否合理。你看，这是不是和部落时代的价值判定很像？人们崇拜部落的英雄，不是因为他的人品武功，而是他赢得了战争，或者为部落打来了猎物，大家看重的是结果。所以，对胜利的极度渴望以及高度的排他性，这是部落和足球的第二个相似之处。

足球的第三个部落特征是，它有着一套独立的文化符号。这点不用多说，你一定能感受到。各个球队都有自己的队歌、口号、标志，以及胜利后的庆祝方式，就和古代的部落一样，有着自己的一整套仪式。足球的规则就像部落的律法，每个球队的主场就相当于部落领地，红牌和黄牌就是部落禁忌，而比赛本身，就是所有仪式的高潮。根据莫里斯的观察，直到今天，足球比赛之后的庆祝仪式，除了交通工具从马匹变成了敞篷车，其余的元素和几千年前的狩猎庆祝相比没有太大改变。

说到这，我们再回顾一下足球的三个部落特点，第一是有限的忠诚范围，并且极度忠诚；第二是高度的排他性，并且对胜利极度渴望；第三是有一整套独立的文化符号。

其实，只要再深入一步，我们不难发现，足球还有很多其他的部落特征。比如足联就像部落里的法官，主持公道；俱乐部主席就像部落长老，管理日常事务；理疗师和训练员就像部落里的巫医，负责调整战士们的身心状态。当然，这些部落特质不仅仅存在于足球领域，别的运动项目也多少具备，只不过足球把这些特质发挥得更彻底。

了解了足球的部落特性之后，我们就能够理解，为什么人们对足球那么死心塌地。首先，人类已经经历了上百万年的部落生活，部落性已经根植在我们的基因里，唤醒它需要一把钥匙，这把钥匙就是足球。因为足球是最接近狩猎的运动，它能够最大限度地激发我们基因里的部落性。而部落性最主要的几个特点，忠诚、求胜、图腾崇拜，在人们的行为里交叉演绎，构成了一幅人类为足球痴迷的图景。以上就是第二部分内容。

总结

到这里，这本《为什么是足球？》的精华内容已经为你解读完了，我们来回顾一下。

我们今天一共回答了两个问题。第一个问题是为什么人们喜欢踢球？因为人类的狩猎基因需要找到释放的出口，而足球是最接近狩猎的运动。第二个问题是人们为什么喜欢看球？原因我们刚刚说完，因为足球激活了人们内心的部落自我，我们遵循着部落的行为模式，对足球高度忠诚，并且演绎出了独特的足球文化。把这两个问题的答案连在一起，你就明白了足球为什么会成为最让人着迷的运动。

读完这本书之后你会发现，作者莫里斯其实延续了他在“裸猿三部曲”里的洞察。在《裸猿》系列中，莫里斯认为人类是褪去体毛的猿，依然保持着生物的原始冲动，正是这些原始冲动使人类演化出发达的科技文明，但从生物本质上看，人类和猿别无二致。而这回，莫里斯在《为什么是足球？》里，通过对足球的观察再次把人类打回原形，只不过这回不再是猿，而是变成了部落里的原始人。这种观察视角其实和莫里斯的个人经历有很大的关系。莫里斯是一名动物学家，也是人类行为学家。他曾经在伦敦动物园的哺乳动物馆当过8年的馆长，这使得他很擅长用动物的行为模型来观察人类。后来，他又在伦敦的一家足球俱乐部当了7年的技术总监，这让他很擅长通过足球来探查最根本的人性。

莫里斯对足球部落性的研究，不光有助于我们理解足球，也能帮我们解释一些商业现象。很多产品流行的关键，都是因为迎合了我们心里的部落本能。比如网络游戏，其中的组队、战斗和奖励方式都很像原始部落。再比如我们熟悉的推荐算法，也是通过不断向我们推荐自己喜欢的东西，把人们包裹在一个独立的兴趣部落里。你放眼四周，同一个组群里都是兴趣相投的同类，这也是一种典型的部落化。假如我们延续莫里斯的观察方式就会发现，任何一种运动或者产品之所以流行，都是因为或多或少地迎合了人们的某种文化本能，我们研究这些现象的同时，也是在研究我们自己。

2022年10月27日 渔樵为什么令人向往？

这门课的第一个模块刚刚完整更新。刘勃老师通过串讲《世说新语》，引出了45位历史人物，包括曹操、孔融、谢安，还有竹林七贤，等等，非常的别开生面。

据说，刘勃老师对自己有一个要求，叫“热热闹闹说故事，云淡风轻戳个心”。换句话说，语言的生动、活泼只是一个表象，刘勃老师真正的用意，是带你进入到问题的内部，对中国的历史和文化达成深层次的理解。

比如，我们都知道，渔人和樵夫，是中国传统文化里非常经典的意象。各种文学、艺术作品常常以渔樵为主题。这种文化传统是怎么形成的？渔樵这组意象究竟象征着什么？接下来，让我们一起听听刘勃老师是怎么说的。

欢迎来到《刘勃的国学课》。

今天又到了我们的问答时间。

问答：

Daimon：渔人和樵夫似乎是一个常见的意象，他们有什么特别之处呢，和向往田园有关系吗？

在整个中国文艺传统当中，不管是文学作品，还是音乐、绘画，渔樵都是常见的主题，这一讲咱们就来聊聊，渔人和樵夫为什么成为一组经典意向？

如果用现代的话来说，渔人和樵夫就是古代精英梦想的躺平生活。

这两年流行一张图，45°角的人生，卷又卷不动，躺又躺不平，其实这种人生体验可不是现代人独有的，而是古已有之。古代很多文人都有这种纠结——我不能说纠结是文学的本质，但至少，纠结情绪确实特别容易降低行动能力而催生文学作品。渔人和樵夫，就是这种纠结情绪的寄托。当然，这和真实的渔人、樵夫的生存状态，并没有太大的关系，主要是文人想象出来的。

自己活得很累，于是假定别人活得悠闲舒适，是常见的心理。譬如现代人也会说村里的二舅能够治好自己的精神内耗，至于二舅的真正生活状态，并不重要，至少二舅自己，是不会有发声的机会的。古人也会假定田园生活很美好，不过，古代农民的苦，实在太怵目惊心不容回避了，所以假定农民幸福，不如假定渔翁、樵夫幸福，来得效果好。

渔夫、樵夫都生活在社会边缘，人口密度低的地方。他们在山水之间，若隐若现。距离大多数人，他们不是那么远，有亲切感；但又有一定距离，适合发挥想象力。所以写渔樵，比写农夫更流行。

早在先秦时候，渔人和樵夫就有了象征的意味。

先说渔人。

《庄子》里有一篇，篇名就叫《渔父》，说孔子带着一帮弟子，在弹琴，有个老渔夫，过来听。听完了就问孔子的学生：“你们老师是什么人啊？”学生当然噼里啪啦把孔子吹了一通。老渔夫说，你们老师人不错，但处世的方法不对，“苦心劳形以危其真”，累得要死，还伤害了自己的本性。

孔子听学生转述了老渔夫的话，惊了，这是高人，赶紧追，向老渔夫讨教。渔夫讲了一番效法自然保全天性的道理。孔子佩服得不得了，要拜老渔夫为师。老渔夫说，你根器差点，还是在世俗中努力吧，我走了。

看着老渔夫的背影消失在芦苇荡里，孔子惆怅得不得了。

《楚辞》里也有一篇《渔父》，这篇比《庄子》里那篇有名多了。说屈原被放逐了，憔悴地在江边行走。来了个老渔夫，说这不是三闾大夫吗？你怎么这样了？屈原说：“举世皆浊我独清，众人皆醉我独醒。”世上的人都肮脏，只有我是清白的，世上的人都醉了，只有我是清醒的，所以我就被放逐了。

老渔夫说，你何必呢？大家都脏你也脏，大家都醉你也醉，肉身在这里，灵魂在别处，这叫圣人不被外部环境所约束，所以才能适应时代。

屈原不干，说这样我宁可去死，让江里的鱼吃了我，我也要清清白白的。

渔夫就笑了，说：“沧浪之水清兮，可以濯吾缨；沧浪之水浊兮，可以濯吾足。”沧浪的水清澈时，可以用来洗涤冠缨；沧浪的水浑浊的时候，那就用来洗脚呗。意思还是，生存环境咋样我就咋样。说完，就走了。

还有个值得一提的例子是《吕氏春秋》里一段故事。说伍子胥逃亡，前有大江拦路，后有追兵，眼看走投无路，来了个老渔夫。老渔夫载伍子胥过了江，伍子胥答谢他，说我的佩剑，价值千金，给您了。老渔夫说，楚国悬赏，拿住你的人，给很高的爵位，给丰厚的俸禄，这些我都不稀罕，还是救你了，我还能贪图你这把剑吗？于是飘然而去。

注意，这三个故事里，渔夫都没名字，但形象有一致性，都是体现着老庄思想的隐士。孔子是圣人，屈原是伟大的文学家，伍子胥是了不起的军事家，可是这仨在三个故事里，都是渔夫的陪衬，渔夫的境界比他们都高。

这是渔夫早期的形象，再来说说早期文献里的樵夫。

《诗经》里有这么两句：“先民有言，询于刍荛。”（《大雅·板》）

刍荛就是樵夫。

这句大概意思是，天子想知道国家治理得好不好，就要去问樵夫。

这句话又有两重理解。一重是，越是天子，越要不耻下问，了解底层生活状态。反过来，一个人在提建议的时候，为了表示谦虚，就可以说：“我这是刍荛之言，您参考下就完了。”这是受过旧式教育的人很常见的表述。另一重理解，是樵夫确实懂得多。因为哪家都得生火做饭，都需要柴火，樵夫卖柴，和各色人等都有交流，就了解社会生态了。所以天子想知道国家治理得好不好，去问樵夫，类似于想知道美国大选的选情，可以去问问义乌小商品市场。

《诗经》里就有樵夫发表政论的内容，其中有名句：“彼君子兮，不素餐兮！”这些贵族啊，真是不吃白食的啊。这句是赞美，还是反讽，你可以自己体会体会，反正自古以来也没有一致的解释，诗无达诂嘛。到西汉末，有个大学者扬雄，他说，士人要是不谈王道，樵夫都要耻笑他（“士有不谈王道者，则樵夫笑之”《长杨赋》），言外之意，樵夫很关心治国。

《庄子》里也有一篇说，庄子在山中行走，看见一棵巨大的树，但樵夫都懒得看一眼。庄子问为什么？樵夫说，这树没用啊。庄子说：“此木以不材得终其天年。”这棵树没用，所以才长寿，可见，做人，也要没用才能保全自己啊。——这算是樵夫启发了庄子。

在这些说法里，樵夫就有点世外高人的味道。不过总体而言，樵夫是高明的隐士的故事，在早期文献里，远远不如渔夫多。大概，当樵夫还是辛苦了一点。要玩cosplay，cos下渔夫，斗笠戴上，蓑衣披上，拿根鱼竿，船头一坐，感觉就有了。要cos樵夫，哪怕只是抡斧子砍几下，也很考验体力，四体不勤五谷不分的文化人，没准儿就脱臼抽筋了。

樵夫是隐士的传说，是后世越来越多，因为后世文人距离体力劳动越来越远，越不懂，想象也就越任性，甚至把渔樵和仙人联系起来。再来，中国人是喜欢对称的，渔夫那边传说多，樵夫这边传说太少了不好看，需要增加一些。所以有些和樵夫无关的人，慢慢也被说成是樵夫，比如伯牙、钟子期高山流水遇知音的故事，钟氏是楚国管音乐的贵族，但到了明朝冯梦龙的小说，就把他变成了樵夫。

总之，后世各种文艺作品里，渔樵的象征意味也越来越丰富，大体上来说，可以总结为这么四种：

第一，渔樵生活与山水紧密相关。

这层关系是肉眼可见的，渔夫水上漂着垂钓，樵夫进山砍柴。而山水本身就是有象征意味的。孔夫子就说了，“仁者乐山，智者乐水” 。

所以，渔夫和樵夫也就和智慧与仁德这样的精神境界，结合在一起了。

第二，渔樵生活与归隐思想紧密相关。

前面说了，渔樵都生活在人类社会的边缘，所以很自然都是隐士的职业。借着渔夫、樵夫，可以表现隐居生活的快乐，再借以反衬现实生活的污浊与不堪。

第三，渔樵生活可能是通往仙境之路。

这一类传说，在魏晋南北朝特别兴盛。第一，这个年代的名士们喜欢嗑药，向往成仙；第二，这个年代不是衣冠南渡吗？于是江南大开发，长江以南山水多，很容易产生山林深处流水尽头，这些人到不了的地方有仙人生活的传说。还有，人往山水深处走，很容易发生人就没了的情况，其实可能就是死了，但正因为死无对证，也很适合编故事：这是遇到仙人了，成仙了。

陶渊明的《桃花源记》里，发现桃花源的，就是个渔夫。他发现了桃花源，后来再去找，就再也找不到了，为什么？当时的人很容易接受的一个解释是，他是到了一个仙境，仙人不希望以后再有凡人来了。所以到了梁朝，有一部小说叫《述异记》，就明确说，桃花源里的桃树，结的都是仙桃，来的人，吃了就成仙了。

像这样，渔樵进入仙境，穿越一扇时空之门的故事还有很多。

第四，渔樵话题，往往还和历史有关。

历史学在中国传统文化当中有崇高的地位，尤其是古人往往喜欢用历史来指导政治，所以渔樵问答，往往要谈历史。

但要注意，和正史谈历史是总结经验教训不同，渔樵谈历史，是隐士谈历史，侧重一种幻灭感虚无感。对我们现代人来说，最著名的就是《三国演义》开头那首《临江仙》：“白发渔樵江渚上，惯看秋月春风，古今多少事，都付笑谈中。”多么宏大的历史，最终不就是那么回事吗？

好，今天简要聊了聊传统文化中的渔樵话题。如果你有兴趣进一步了解，推荐读一读赵汀阳老师的《历史·山水·渔樵》。

我们下周见！

042:

元帝过江犹好酒，王茂弘与帝有旧，常流涕谏。帝许之，命酌酒，一酣，从是遂断。（《世说新语·规箴》）

及徙镇建康，吴人不附，居月余，士庶莫有至者，导患之。会敦来朝，导谓之曰：“琅邪王仁德虽厚，而名论犹轻。兄威风已振，宜有以匡济者。”会三月上巳，帝亲观禊，乘肩舆，具威仪，敦、导及诸名胜皆骑从。吴人纪瞻、顾荣，皆江南之望，窃觇之，见其如此，咸惊惧，乃相率拜于道左。（《晋书·王导传》）

元帝始过江，谓顾骠骑曰：“寄人国土，心常怀惭。”荣跪对曰：“臣闻王者以天下为家，是以耿、亳无定处，九鼎迁洛邑。愿陛下勿以迁都为念。”（《世说新语·言语》）

元皇初见贺司空

，言及吴时事，问：“孙皓烧锯截一贺头，是谁？”司空未得言，元皇自忆曰：“是贺劭。”司空流涕曰：“臣父遭遇无道，创巨痛深，无以仰答明诏。”元皇愧惭，三日不出。（《世说新语·纰漏》）过江诸人，每至美日，辄相邀新亭，藉卉饮宴。周侯坐而叹曰：“风景不殊，正自有山河之异！”皆相视流泪。唯王丞相愀然变色曰：“当共戮力王室，克复神州，何至作楚囚相对？”（《世说新语·言语》）

2022年10月28日 怎样突破能力、视野和人脉？

即将过去的2022年，发生了很多大事。在外部环境剧烈变化的当下，每个人都在思考该如何御寒过冬。当然，不同的人有不同的选择，有些人选择躺平，有些人选择卧倒，有些人选择去往他处。对于我们这群终身学习者来说，我认为，正确的姿势应该只有一个，那就是抬头看路，向前一步。越是寒冬，越要抬头看路，越是混沌，越要向前一步。坚定得通过学习来做多自己，依然是我们手头上为数不多的确定性工具之一，并且是最重要的那个。

临近2022年的岁末，我诚挚得邀请你加入得到高研院，一个成立了有四年多、服务过近20000名校友的共同体。在这个共同体里，你会跟你的老师还有同城的实干家同学们，一起实现三大重要突破：能力突破、视野突破、人脉突破。这三大突破，帮助我们蓄积能量、穿越周期。

能力突破

首先，你会实现的第一重突破，是能力突破。

得到高研院的学习总共有3个月的时间，12周，每周周末，你都需要来线下。这可不是一件轻松的事情，12周的线下学习，知识密度很高。

来线下，学什么呢？学习七项关键能力，分别是：

第一，《高效学习：怎样通过高效学习保持领先？》

第二，《知识萃取：怎样定位自己的核心价值？》

第三，《公众表达：怎样从功能价值到情绪共鸣？》

第四，《编织网络：怎样通过私董会技术建立人生幕僚？》

第五，《协作激活：怎样跟陌生人一起成事？》

第六，《态度改变：怎样提升瞬间说服力？》

第七，《全域思维：怎样提升思考质量？》

为什么要学习这七项能力，而不是某个具体的商业学科，这七项能力有什么内在结构吗？这七项关键能力，如果你仔细理解，你会发现它们其实都在呼应一个关键词，那就是个人影响力，这几项能力也分别在不同的维度帮你完整得构建提升你的个人影响力。换句话说，来得到高研院，你将拿走一套关于个人影响力提升的体系化课程。

个人影响力，在当下的复杂多变环境下，变得比以往任何时候都重要，比其他议题更值得讨论，比其他知识更值得你学习。

因为个人影响力，它能让你摆脱你对某些具体资源的依赖，比如资本、比如权力、比如过往的成功经验等等，这些资源很重要，但在当下，正变得不确定甚至稀缺。而个人影响力，则是一种看不见摸不着但又无时不在的能力，能帮助我们高效得撬动资源。

说一个具体的场景，你就会理解。在现在很多公司内部，“命令-执行”模式已经不再有效了，尤其是对于现在的00后员工。领导说啥，他可能不听，但强行通过权力压制他，你也做不到。因为你没法直接替代他的工作，如果开除他，活也没法干了，这跟过去非常不一样。每个人要砸的钉子都不是一个磨具出来的标准件，每个人手里的锤子都不是万能工具。这个时候咋办呢？无法替代他人，那你就只能影响他，进而真正领导他，通过他的行动，达成组织共同的目标。也就是说，如果你想做成事，你需要获得信任和追随。

哈佛商学院教授，管理学大师约翰·科特曾为影响力下过一个精彩定义，他说：“影响力不是利用各种花言巧语解决问题，巧舌如簧地说服别人从而达到某个目的。我们要探索的是一套能够带来快速、深刻和持久改变的普遍原则与技能。这种能够引发人类行为改变的能力即影响力，而具备这种能力的人即影响者。”

加入得到高研院14期，你将系统得学习提升七项关键能力，从七大维度提升你的个人影响力，帮你走出专业茧房，跨越“工具人”的束缚，创造一个又一个的高光时刻。

这七项关键能力，因为时间关系，我今天就不一一为你展开了，但这里我必须给你敲个黑板，得到高研院的线下学习，绝不是点赞评论式的学习，而是真刀真枪实战式的学习，这也是得到高研院的学习特点。

什么是我们反对的点赞评论式的学习？我们一般人的学习经常会陷入到一个误区，叫做“一听全会，一练全废”，这种学习困局，相信很多同学都感同身受。老师讲完，你听完，学习就结束了，这种学习缺少反馈与实操练习，知识自然无法流过自己的身体，学了但无法致用。

而在得到高研院，我们所有的课程模块都把练习实操放在首要位置，每个模块都要你躬身入局。

举个例子，学习了“怎样做知识萃取”，你就需要在你的打磨教练的指导协助下，打磨出属于你自己的知识产品，登上班级的舞台做知识分享，得到高研院还会为你举办全国知识分享大赛，只要你的知识产品够好，就有机会登上更大的舞台，让全国范围的同学倾听你的声音。

再比如学习了“会借力”，也就是怎么开私董会，你就需要跟你的小组同学一起开一场属于你的私董会，把课堂上学到的开私董会的技术运用到实战中，在一场场私董会的头脑风暴中解决你遇到的人生难题。

再有学习了“如何跟陌生人协作”，你就需要跟你的小组同学着手准备你们小组的毕业设计作品，这个毕业设计可不只是一个纸上方案，它需要是一个看得见、摸得着的产品或者项目。

这一系列实践与操练的环节，让你真正把所学所感吃透用透，学真正能致用，而不是“听过很多大道理，依然过不好这一生”。

视野突破

说完了，第一重突破，能力突破。我们再来说，第二重突破，视野突破。

除了来线下提升你的个人影响力，你还会学习一套系统的线上课程——48门思维模型课。这套思维模型课，很有意思，它不是教你某个特定的技能或者知识，让你从小白进阶到专家，而是会带着你拆解各行各业的高手是如何解决他们行业的特定问题的，比如：你会搞懂一个资深机长是如何处理飞行中的安全危机的，一位纪录片导演是如何将平平无奇的日常拍摄成一个精彩故事的，一个重症监护室的医生是如何在信息不完备的情况下做重大决策的、一个史学家如何在浩如烟的史料中辨别真伪、梳理事实的。这些不同行业的高手，虽然回答的都不是你自己领域的专业问题，但他们对于特定难题的解决方案总会给你一些你意想不到启发。

你可能有疑惑，为什么我要知道其他行业的高手是怎么成事的，难道我不该专注自己的专业技能吗？

答案很简单，很多时候，那些让我们夜不能寐的人生难题迟迟得不到解决，不是因为自己知识水平不够、专业能力有限，锁死你的，恰恰是你太专注于你自己了、太依赖原有的解题路径了。

你有多依赖路径依赖这个事情呢？比你意识到的还严重。有学者曾做过一个心理实验，让普通人在白纸上写随机数，写随机数很简单对嘛，可是实验结果发现，当我们写几十个随机数的时候，我们还写的出来，可是当写三百个、四百个数的时候，我们就写不出来了。

有句话说的非常好，“你的顿悟只是别人的常识”。如果要解决自己的问题，需要你经常向外看，答案在别处，其他领域的高手会给你答案。

人脉突破

说完了能力突破、视野突破，我们再来说说第三重突破——人脉突破。

得到高研院的一位成都校友，是一位机长，他曾经跟我说过这么一句话，让我印象很深，“在来得到高研院以前，我在人群中有些异类，来了高研院以后，我有一种找到组织了的感觉”。没错，很多得到同学估计跟他也有类似的感受，在这样一个注意力高度碎片化的时代，终身学习者多多少少有些茕茕孑立，在人群中是一些孤岛，一个个孤勇者。

来得到高研院，你不再是一个知识孤岛、一位孤勇者，而是加入了一个人才热带雨林。你的同班同学不会只聚焦于某一特定行业，也不是只属于同一个年龄层或者学历背景，他们是来自各行各业的高手，有各领域创业者、有大厂高管、有科学家、有医生、有公务员、有规划师、有火箭工程师、有迪士尼演员、有话剧导演、有汽车工程程师、甚至还有歼击机飞行员，寺庙方丈主持等等。

在高研院的周末，除了上课，你还会有各种各样的知识社交活动，比如参加校友社团活动、去同学公司参访、跟小组同学一起去看展、一起解锁某项新潮又有挑战性的运动等等。在各种的知识社交活动，感受不一样的群体氛围与全新体验。

来得到高研院，我们为什么要跟高手切磋碰撞？这就是得到高研院希望为你组的局、做的事。通过跟高手的链接，我们想为你打造一个知识通讯录，这个知识通讯录，它对于每一个终身学习者都很重要。

很多人对于学习的理解，停留在我听了多少课、学了多少具体的知识的层面上，也就是让知识记在我的脑子里，这没错，学知识本身这很重要，但这个时代情况已经发生了一些变化。世界早已不是知识匮乏时代，而是爆炸时代，全世界的知识每7-10年据说就要翻一番，我们比以往任何时代都能理解“吾生也有涯，而知也无涯”这句话。

在这种背景下，比记忆知识、储存知识更重要的可能是对于知识的调取能力。换句话讲，真正的学习高手，不在于他一定要搞懂医学、学会心理学、对最新的前沿科技也略知一二，而在于，当他真正遇到挑战的时候，他是否能打开他的知识通讯录，从中找到这个城市最好的、最值得他信赖的医生、心理咨询师或者科学家，去跟他们请教，从而迅速得解答自己的难题。所以，真正的学习高手一定是一个解决问题的高手。得到高研院就为各位终身学习者构建了一个这样的知识通讯录以及解决问题高手的共同体。

最后，我再次诚挚的邀请你加入得到高研院，在变化莫测的2022，你、我、还有更多的终身学习者，一起来到线下，结成一个更加深厚的知识网络，向前一步，抬头看路，静待2023的春天。

2022年10月29日 心理学能帮助我们什么？

这是我们《心理学通识》的第一节课，这趟长达一年的旅程，从哪里开始呢？先从我对心理学这门学科的认识讲起吧。

你可能觉得，心理学应该是人类最古老的一门学科了吧？因为人总是对自己的内心世界充满好奇。但事实上，心理学很年轻，它作为一门科学的学科，诞生的标志是在1879年。冯特在莱比锡大学创建了世界上第一个心理学实验室，距离今天不过一百多年。

那么，心理学上升为一门学科，它要完成什么任务呢？几乎所有心理学教科书，一开头都会告诉你：作为一门学科，心理学的目标在于更好地描述、解释、预测和干预人类行为。

这句话是什么意思？通俗地说，就是你平时怎么做事？为什么这么做？以后会怎么样？以及，用哪些方法可以改变你？把这些用科学的手段研究起来，这就是心理学。

可是，作为多年的心理学从业者，我现在回头看这句话，觉得它多少有点一厢情愿：用科学手段描述、解释、预测和干预人类行为，就一定能让人过得更好吗？

给你讲个反例：我身边有不少朋友，他们有了孩子以后，都在看心理学的书，希望成为更好的父母。这些书科学地描述了什么样的孩子会有问题的，解释了为什么有的养育方式会导致孩子出问题，预测了哪些父母更容易养出有问题的孩子，最后也给出了干预建议。

可是很多朋友看完这样的书却说，他不知道该怎么跟孩子说话了，生怕自己一句话说得不对就会给孩子带来伤害。有的年轻夫妻学完这些知识，更恐惧做父母了，觉得这件事太高深、太有挑战，只有掌握高深的理论才能做好。对这些人，我反而会建议：“先把心理学的书放一放吧，这些学习并没有帮到你！”

作为心理咨询师，我一直相信，“对人有帮助”才是心理学唯一重要的任务。无论是描述、解释，还是预测或者干预，都必须符合这个标准。那么，心理学怎么才能真正帮助到人呢？

我先说我个人对这个问题的回答：心理学对人的帮助，也可以用四个关键词来形容，分别是：定位，关联，接纳，改变。

更精准的定位

先说第一个词，定位。很多人学心理学，首先学到的是用一个专业名词，来描述生活中的心理现象。但如果只是给事物起一个新的名字，并没有帮助的作用。有帮助的描述，是要让人从不一样的角度，对现象做出定位。

举个例子，我有个朋友，前两年全家从国外回来，遇到一个麻烦，就是他们家孩子在上小学，突然转回国内的教育，感到很吃力。尤其是数学，花了很大的力气还是跟不上，全家都很发愁。

对这件事，他们有不同的描述。

爸爸说，孩子在数学方面有畏难情绪。

妈妈说的是，国内学校的要求太高了，超过了孩子的年龄段。

孩子自己怎么说呢？他说我数学没问题，但我语言有困难，因为他的中文只够用来日常对话，涉及到专业知识的学习就跟不上。

你看，同一个现象，存在着有好几种不同的描述。但这些描述只是名字不同吗？不是的，核心差异在于，全家人在从不同的角度定位同一个现象。爸爸关注的是孩子的个性，妈妈关注的是学校的课程设置，孩子本人呢，把问题定位在语言能力上。

可是这几种定位，对他们都没有帮助。无论个人的性格和学校课程的设置，都很难改变，语言能力的提升也没法一蹴而就。

他们问我怎么看，我让孩子做了几道数学题，观察他的解题过程，我说我知道问题在哪了：孩子在解题的时候缺乏一种体验，叫做“自我效能感”。这个概念具体的定义，我们以后会学到。你现在可以粗略理解为，一个人在做一件事的同时，有没有一种得心应手的感觉。

这是从什么角度定位的问题呢？不是孩子的个性，不是课程难度，跟语言方面的能力也无关，只是一种体验的缺乏。

这下问题没那么棘手了，因为体验是很容易制造的。我请爸爸妈妈给孩子布置低两个年级的题目，做题数量也减少一半，孩子每天只用20分钟就能轻松完成数学作业，几乎每次都是全对。这之后再把题目的难度升级，一个多月以后恢复到现在年级的水平，孩子的成绩也没有掉下去。

你看，同一个问题，从不同的角度定位，就会有不同的描述。好的描述往往能把问题定位在更有功能的方面，从而带来更有效的解决方案。

更赋能的关联

教科书上说心理学的第二个目标是解释，本质就是在不同的事件之间制造关联。一个人有某种心理特点，你发现它会受到其他哪些因素的影响，你就给这些因素制造了关联。

但是，不是每一个关联都对人有帮助的。比如说，有些家暴的人可能会辩解：“我童年受到过心理创伤，所以现在才情绪失控，我也是受害者。”

他说的对不对呢？他把自己的行为和童年经历建立了关联，科学上好像也说得通，但肯定是有问题的。施暴者的家人会感到很无力，他们不但遭受了暴力，还要反思自己怎么没有照顾好施暴者。

问题在哪里呢？一方面，这个解释只是在片面强调一部分的事实。一件事情往往跟千丝万缕的变量相联系，变量之间还存在复杂的交互作用，没有非此即彼的简单结论。就像家庭暴力，我也可以解释为：“这是因为他欺软怕硬，对于他的领导，他怎么就能控制住脾气呢？”

更重要的是，我们指出这些关联，不是为了找借口，而是要帮助人们更有力量去解决问题。

我给家庭做咨询的时候，经常遇到因为亲子关系前来求助的父母。他们学了一些心理学知识，觉得自己是孩子出问题的“罪魁祸首”，可是他们越检讨，就越是容易在跟孩子沟通时失去信心。

这时候我会告诉他们，亲子关系的问题更多是因为孩子进入了青春期，有很多生理心理的变化，跟父母起冲突是一种正常现象。

这就建立了一个新的关联：亲子关系问题不只跟父母的行为相关，也是因为孩子到了年龄，体内环境有变化，父母只要想办法平稳度过这段时间就好了。这个视角会帮助父母减少自责，跟孩子相处起来也会更平和。

所以，心理学的解释并不是随便找一个原因，而是要在事件之间建立起有正面意义的关联，目的是为了给当事人赋能，更有效地解决问题。

接纳和改变都是为了更好地生活

最后，我再说说接纳和改变。

我不喜欢用教科书里的预测和干预这两个词，因为我觉得它们否认了当事人的主观能动性。心理学确实可以预测一些事件的发生概率，比如一个人适合从事哪一类的职业，一段婚姻会不会美满，或者一个孩子长大是否心理健康。科学的预测肯定比算命先生更可靠，毕竟它有统计研究的实证基础。

但这种预测有时候也限制了一个人的发展。有一些父母在气头上会骂小孩：“就你这样，长大了也不会有出息！”有的老师评论一个学生：“你的思维方式以后更适合学文科，不适合搞理科。”说者无心，听者有意，这会在对方心中埋下一颗种子，本来他可能做到的事情，也许因为失去信心真的做不到了。

有人说，如果我们预测到一个人可能出问题，就可以更早地干预他，不让问题发生，这个想法同样也要慎重。

举个例子，我在大学里做过学生工作，有些不太了解学生工作的人就会想：如果老师通过心理学，判断出什么样的学生更容易有心理问题，比如父母离异的，经济条件不好的，有慢性疾病的，对他们就可以多一些重点关注。

我知道这是一片好心，但我会提醒他们：有些问题恰恰是因为“重点关注”带来的。甚至原本很普通的关心，就像：“听说你考试没考好，要不要聊一聊？”对方就会猜疑：你是不是害怕我想不开，来套我的话？因为刻意的“干预”，说不定本来没问题的事，反而有了问题。

所以我更喜欢的用词是接纳和改变。接纳我们主宰不了的事情，就像我们的原生家庭，无论我喜不喜欢，我都只能接受它带给我的历史。同时我也会想，现在的我可以做出哪些改变，让自己更好地生活？

所谓的预测和干预，究其本质，就是为了判断：应该接纳哪些方面，在哪些方面还可以做得更多？

其实你会发现，心理学的改变是无处不在的。无论是对问题更精准的定位，还是建立更有效的关联，或者接纳改变不了的方面，本质上都是一种改变，帮助我们生活得更好。

这就是我眼中的心理学，不只是高高在上的描述、解释、预测和干预，而是用科学的方法，弥补我们每个人个体经验和直觉的不足，为我们的生活提供专业的帮助。

在未来一年的课程中，我也想带着你，从这个角度重新梳理一遍心理学。你会发现，心理学这门学科概念繁杂、体系众多，方法和角度有无数种，甚至还可能互相矛盾。但是没关系，你只要在学习过程中记得最终的方向：为了提供帮助。不同的方法只是帮助人的不同路径。

留一个讨论话题：在你的人生中，有没有获得心理学帮助的体验？欢迎在留言区和我分享你的经历。

从下节课开始，我想先带着你快速地逛一逛心理学的世界。为了从不同的方向帮助人，心理学家做了哪些尝试？先从第一条路径，结构主义开始。

2022年10月30日 我，是一生所爱的总和

我们这一季有一个念念不忘的主题——什么是“自我”？很可能没有实现聚焦和深入，但它对于我来说，一直是新鲜的，甚至是疼痛的。我很迟钝，很晚才发现“我是谁”这个问题到底有多么令人不安，就像那个《豌豆公主》的童话一样，我即便是把它藏在了二十张床垫之下，还是被硌得整晚无法合眼。如果没有对这个问题形成一种感知，一个自己的回答，我就没法判断我在世间所求取和获得的到底有什么意义？我所害怕的遗失和死亡，又究竟是谁的遗失和死亡？是不是我在这个世界上的自我一定会随着注定的消亡而消亡？

我在这一年里对于“自我”问题的一些感受，目前能说出来供你参考的有三句话。今天的第一句话是“我，是一生所爱的总和”。

先来给你讲一个新近的故事。话说在闲鱼上有一家小店，只有几千个关注，这家店专门为动漫迷们定制3D打印的手办模型配件，比如说给手办人偶配上一副耳机、一把手枪、一双球鞋，每一单也就是十几二十块钱的生意，定价在同类店铺里是非常便宜的，店主又深谙二次元文化，活儿做得很地道，是那种“宝藏店铺”。可是最近几个月里，店主的发货越来越拖拉，而且货不对板，很多配件都搞错了，买家打电话过来抱怨的时候，发现电话那头是一位焦虑的老阿姨在道歉。

原来，真正的店主、她那个年轻的儿子，已经在几个月之前去世了。这段时间，是这位阿姨在经营着这家网店，操作着儿子留下的3D打印机。这位已故的年轻店主叫王任飞，母亲和朋友们都叫他的小名“牛牛”。牛牛是在5岁的时候查出了基因病“进行性肌营养不良”（BMD），患者通常只能存活十几年。从小时候，母亲就对牛牛的一切愿望都全力支持，争取和他建立更多的共同语言。儿子喜欢赛博朋克，她就硬着头皮跟儿子一起看《银翼杀手》，一起打游戏；儿子喜欢制作、喷涂模型配件，她就掏钱给买3D打印设备。当牛牛的小店开始接到来自国外玩家的订单，他也觉得自己的人生建立意义了。牛牛的生命是在25岁的时候终止的，他正在工作间里制作模型的时候突然晕倒，手里还握着客户定制的一只改件。

母亲在送别了牛牛，按照他的遗愿捐赠了眼角膜和遗体之后，在手机上发现了有很多询问发货情况的消息，她本来没打算要继续开这家小店，可是这些天南海北的孩子们已经付钱了，总不能不给人发货；那些订单上写的什么“高达、蜗之壳、寿屋女神、御模道”的改件名字，她是根本看不懂，就开始联系牛牛生前的朋友们，利用儿子的遗物，学习建模软件，操作更换离型膜、二次固化和紫外光照，吃力地完成这些订单。

当玩家们知道了这些不太合格的配件后面有这样一个故事，小店里涌入了十万粉丝，订单和鼓励的留言每天都在暴涨，这位阿姨谢绝了网友们的捐款，她把家里收到的亲友随礼，也都捐出去帮助贫困大学生了。她只求不是真需要的网友就别下单，因为自己忙不过来，只是想要以这种形式，和去世的儿子继续保持联系。

这个故事的动人之处不需要解释。很多年以前，我把一个很痛苦的夜晚写成了一句很潦草的话“自然界里最凄厉的声音，是母亲们哭她的孩子”。如果一个人的“理智”到了连亲人之爱都需要解释，都敢于放弃，那未免太可怕、太可怜了。我给你讲这个故事，是要用来解释“我是一生所爱的总和”这句话。

你看，母亲爱儿子，儿子爱动漫；母亲在不得不失去了儿子之后，因为儿子而尝试着也去爱动漫。这一连串的情节，好像都是主体和对象之间的关系。而我说的那句话，是另外一个方向：正是那些对象，以及对象的独特组合形式，才构成了“我”这个主体本身。

首先，在这个故事里，自我看上去是一段记忆，这位感动我们的母亲，她所要守住的是那段关于儿子的记忆。

这是英国经验主义哲学家约翰·洛克的观点。在三百多年以前，洛克是最早探究如何在现代性里定义“自我”的思想者。他认为，自我并不是我们的完整的意识，而是其中的记忆，这个对感官经验的观察和描述的价值在于：只要是拥有同一段记忆，那么就是同一个人。这能够解释，为什么现在的这个我，和过去的我是一个连续整体。

可是这个在当初看起来很合乎感受的答案，后来不断地遇到挑战。如果你经历过录像带时代，大概是看过施瓦辛格在1990年主演的《全面记忆》，讲的是未来世界的一个特工通过植入一段虚假记忆，变成了抵抗组织成员，然而渗透成功之后，他拒绝变回原来那个人，真的变成了一个革命者。那么在这个故事里，到底哪一个才是原来的他呢？对于这部电影，我也可能是记错了情节，这又正是记忆和自我的矛盾之处，当记忆可以篡改，可以像一段数据一样复制，乃至整整几代人都记得自己在课本上学的就是“天将降大任于斯人也”而不是“是人也”，我又怎么可以单凭记忆来判断我是谁呢？

在我们的自我意识里，除了记忆，还有欲望、意志力、激情和思想等等成分，究竟哪一个才是决定性的因素呢？这就需要再增加一个判断条件了。

下面再来讲第二个故事，这是我热爱的福克纳的一本小说《野棕榈》。这部小说在技巧上有一个创造，是像复调音乐一样，把两个表面上没有交叉的故事，像扑克牌一样洗到了一起，一个是有一点儿喜剧色彩的逃犯故事，而另一个是凄凉的爱情故事，这种故事结构启发了很多现代派小说和电影。

我们且说那个爱情故事的结尾，女主人公最后死去了，男主人公被判了十年徒刑，生无可恋，他手头还有一片毒药。这个时候，他做了一个决定：就这样毫无乐趣地活下去。因为这个身体保持着对爱人的记忆，记忆不能存活于肉体之外。下面的这段话我是能默写的， “（她）走了，带走了她那一半的记忆，如果我也走了，另外一半的记忆也就没了——是的，他想，在悲痛的存在和不存在之间，我选择悲痛的存在。”

我们经常会安慰一个失去了亲人的人说：你得向前看，忘了他，开始新生活。然而长情的人就是走不出来，他们要选择“悲痛的存在”，这不一定是一个坚强不坚强的问题，这段记忆之所以不能割舍，因为它不是个体生命外部的，其中是有一部分自我的成分的，所以才不能放弃。这段记忆和其他记忆的区别，就是深爱的情感。

之所以单独把这段记忆截取下来，放在别的载体里，都不能代替这个自我，就是因为这段深爱的记忆是在特定时空中的特定参与结果，指向的是特定个体，这被心理学家称为情感的导向性、关于性，或者意向性。

萨特说：“一种情感就是一种对世界的不可思议的变形。”这是无法复制和迁移的，也是比单纯的记忆更能代表“自我”的。我想，这种情感的导向性，可以和记忆结合在一起，来说明我是谁。

那么，我的这段描述就可以修正为“我，是一段深爱着的记忆”。下面，我再来讲第三个故事，这段特殊的记忆是怎么变成“一生所爱的总和”的。这个故事我曾经在这一季给你讲过。

认知科学家侯世达一直在研究人类的自我意识到底是如何产生的问题。他认为自我是完全可以用物理学来解释的，是因为我们在大脑里形成了一个自己给自己塑造的意识，这个结构就像是一个哥德尔式的旋涡，他的这个理论我不完全懂，更没法为你解释清楚。

我要来讲的是侯世达自己的故事，他和妻子卡罗尔彼此深爱，观念和生活习惯都很贴合，可惜卡罗尔在42岁的时候突然去世，留下了侯世达和一对年幼子女。侯世达在苦苦地思念亡妻的时候，还有一种科学家的自我观察，他发现：自己的头脑里产生了妻子卡罗尔的一部分自我。因为他和卡罗尔相知极深，这段记忆就像是一个软件，可以以他的大脑作为硬件，继续运行，在他侯世达的这个旋涡之外，形成了一个新的卡罗尔的旋涡。

这个不是玄学，是可以用他的理论来描述的。他当时给自己的科研合作者写了几十封信，描述这个过程到底是什么样的。他说，卡罗尔其实是一种模式，包括她充满个性的风格，比如记忆、希望、信念等等一系列的东西，这些东西是他们的儿女、是朋友、是喜欢的书和电影，是他们的家和旅行到过的地方。这些零散东西的总和，才是卡罗尔，而卡罗尔又占据了他的自我中的重要一部分。

他的研究认为，人的意识是非中心化的，首先居于一个特定的大脑里，同时又可以在人际交互中，通过某种方式进入其他人的大脑，构成他人自我的一部分；现在，他的确感觉到在这个物理世界里散落着可以辨认的卡罗尔模式，从这个意义上讲，卡罗尔还是活着的。这就是我们说的，亲人去世了，我们感觉到他以某种形式陪伴自己，知道他会对一件事情怎么看，做出什么样的反应。

侯世达说：“一个人就是一个视角。不仅是物理的视角，更重要的是心灵的视角。”在头脑里构建所爱的人的自我，直到用他/她的灵魂来观察世界，这是可以练习的，就像学习一门外语一样，起初，你是在用母语思考之后把单词替换成外语，后来，你可以用外语的语法来思考问题了，直到口音都变得纯正起来。他对卡罗尔是那么了解，认识一切塑造了卡罗尔的人，热爱卡罗尔所热爱的一切，他相信卡罗尔内在的自我，现在进入了他侯世达的大脑。这个过程，也有点儿像福克纳写的那篇长篇小说的结构一样，是把两个生命像是洗一副扑克牌一样洗到了一起。

那么，我们再回过头来，去看今天的第一个故事，牛牛的母亲说：“我是个唯物主义者，可我总觉得以后在那个世界里会遇见儿子，如果学习了他喜欢的事，以后娘俩相见，一起聊的东西会更多。”我有一点希望她能看到今天我们的这场对话，知道从一个唯物主义者的角度去看，她此时也正在和儿子生活在一起。她通过做牛牛所热爱的事儿，通过重温母子的共同记忆，通过体验牛牛曾经沉浸其中的感受和视角，已经在自己的生命里延续牛牛的存在了。这时候，她是牛牛的母亲，也是牛牛，这个自我状态该怎么形容？我觉得只能是“我，是一生所爱的总和”，因为记忆只是其中的一个介质。

这段断断续续的阅读和联想，留给我的感悟就是：要去爱，缺乏所爱的人，他的自我是空荡荡的。仇恨虽然可以把自我撑得鼓胀，但它造成了与他人的隔绝，报仇雪恨的那一天，也是自我变得干瘪的日子。要去具体地行动和生活，去爱我在世间遇到的人和事物，像牛牛一样爱赛博朋克，像牛牛的母亲一样爱陪着孩子去看电影、做模型，否则，我就会缺少用来构建自我的材料。也期待你的不同感悟。

2022年10月31日 怎样避免执行走样？

开周会。

传统的周例会，无非是老板在台上训训话，员工在台下汇报汇报工作进度。你说有多大用吧，也谈不上，出了问题还是要特事特办。但是你说这样的周会没用吧，好像例会也不能不开。所以在很多组织里，这是一个非常鸡肋的动作。

那周例会到底应该怎么开，才能发挥作用呢？我们从这门《管理者OKR实战课》里节选出了一部分的内容。接下来，让我们一起来听听袁凌梓老师是怎么说的。

目标定好了，执行干成了两层皮，为什么，怎么办？

这是一个组织面临“前后割裂”的问题。定目标的时候大家达成了共识，但后期执行下来的结果和当初制定的目标偏差很大。

为什么会出现这种问题？可能因为目标本身就定高了，也可能是下属能力确实不行，但更重要的原因是执行过程中缺少必要的跟进、反馈机制。

大部分公司其实都会对执行做跟进，比如开经营例会，但方法有问题。大部分跟进动作，比如例会，周报、日报，本质上还是围绕“人”，而不是围绕“事”，这是最大的问题。

我们都明白，哪怕所有人的工作量都很饱和，连吃饭睡觉的时间都没有了，事也不一定能做成，因为大家可能是在错误的路上狂奔。

举个例子。我们曾经服务过一家互联网公司。研发部门有一条KR叫“优化主页面，将次级页面的转化率提升5%”。可问题是怎么“优化”？研发负责人的理解是突出次级页面按钮的识别度。于是整个团队动了起来，花了大力气重新设计所有按钮。每周汇报时，所有人的工作量都很饱和。可目标达成了么？并没有。一个季度后CEO发火了，说你们怎么干成这个样子，我说“优化”，指的是现在主页面太复杂了，要删减，不是改按钮。研发负责人就很委屈。中间三个月你干嘛去了，怎么不早说，害得兄弟们白白加班。你看，这就是由于跟进没有围绕“事”来做，导致的问题。

那怎么解决这个问题？OKR提出了两个思路：

1）由公司一把手出面，亲自组织OKR跟进会，替代零散的经营会；

2）把跟进会的内容，从“以人为核心的工作汇报”，转变为“以事为核心的 OKR 跟进”。

为什么要由一把手负责跟进

先说“一把手出面，组织OKR跟进会，替代零散的经营会”。

首先，一把手不跟进，大家可能没动力实现目标。谁会有动力完成连老板都不关注的目标呢？

但这还不是最重要的原因，最重要的原因是为了能够及时纠偏。纠偏才是重点，而不是督促。而“纠偏”这件事，往往需要一把手亲自做才有效。

举个例子，还是刚才说的那家互联网公司研发部门的案例。研发部门执行思路有问题，是不是没有人意识到呢？并不是，其实运营部门意识到了，因为他们天天看数据，更清楚用户的使用习惯。可问题是，运营部门负责人和研发负责人是平级的，他看到问题，最多也只能建议。我们都明白，“建议”的力度是不够的，只有“命令”才够。谁能下命令？只有CEO。所以说一把手出面，更有利于问题被及时纠偏。

那问题来了，很多公司的CEO非常忙，怎么办？

针对这个问题，OKR提出“用OKR跟进会替代零散的经营会”，这其实是在帮助CEO省时间。很多企业的CEO之所以很忙，并不是因为完全没时间，而是自己的时间被大大小小零散的会议给切碎了。所以OKR才提出，应该每周或者每两周开好一个OKR跟进会，以此来减少更多零碎的经营会。换句话说，OKR就是思考和经营管理本身，而不是额外工作。

跟进会怎么开

好。跟进会具体怎么开？

首先，OKR提出“到点就开会”，也就是说，不存在“没进展就不开会”这种事。

每场跟进会，都需要对战略和打法进行一次反思。只有“到点就开会”，执行情况才能一直被跟进，遇到突发状况，组织也能随时调整目标，适应环境的变化。

OKR做的第二个设计是一套“写-评-议”的跟进会议流程。什么叫“写-评-议”？

写：

先看第一步，写。

为了节省大家在开会时的汇报时间，我们推荐你把更多的功夫花在会前，用一个在线文档把每条OKR的进展记录下来。大家要协同编辑，写好每条O和KR的达成情况。

说细致一点，所谓“达成情况”包括：

1）上次会议留下的待办到现在怎样了。如果还没完成，问题出在哪；

2）最近一周管理者的目标进展如何，哪些地方顺利，哪些地方卡住了；

3）如果有好的业务经验可以分享，或者市场环境、竞争对手出现了变化，我们可以设置一个重点事项研讨环节；

我给你举一家财富管理公司的案例。部门负责人本季度的一条KR是“带来X家机构客户赢单”。那在书写OKR跟进文档时，员工就写到：“本周拜访了5家机构，向客户介绍了资产配置方案和投顾服务；通过市场活动和人脉圈层，与3家机构关键负责人建立联系。”

这名员工好像做了不少工作。但这些工作对客户赢单有多大贡献呢？不确定。于是，部门负责人就在文档的评论区问员工：“拜访了5家机构，客户听完我们的方案是什么态度？愿意进一步推动商务？还是压根不感兴趣？如果不感兴趣，是方案不好，还是我们的话术不专业？另外与3家机构的关键人建立联系，然后呢？是只加了微信，没打招呼？还是有交流我们的方案，传递产品的价值？客户的态度如何？”

这就是写文档的好处，它给管理者创建了提前追问，确认会议议题的机会。

评：

我们再来看第二步，“评”。

跟进会刚开始的时候，我们先花15-20分钟来默读文档；在默读过程中，有疑问可在文档上留评论，提出自己想进一步了解或讨论的内容。

为什么要这样设计？你想，用声音交流，我们一次只能听一个人；用文字，我们一次就能看到所有人的发言。这种开会方式，我们称为“飞阅会”。

飞阅会能给企业带来多少效率提升？我讲个真实案例。一家知名的高科技企业的高管给我讲了他们用飞阅会提升效率的故事。这家企业的人工智能部门有90多名员工。这位高管跟我说，以前部门开例会，都像一场“马拉松”。首先能找到一个容纳90人的会议室就不容易；其次，组织90人发言，这个也很难。最重要的，因为一般要过很多个议题，所以会议时长永远是3个小时起步，很难提升效率。

改用“飞阅会”后，周例会讨论了5个议题，一个小时就开完了。不仅如此，他们的国际互联网团队分布在世界各地，原来开会要倒时差，而飞阅会解决了这个问题。异地员工开会不必再集中一个时间。

好，“评”的作用仅仅是提高效率么？不是，更重要的作用，是能让更多声音涌现出来。

还是刚才那个高科技企业的案例。这位高管说，首先以前开会很多同事都是不发言的，大家就是听他们几个管理者，还有固定的几个积极分子说话。现在很多不爱发言的人开始贡献智慧。比如一位员工平时不爱说话，但在文档里他提出了一个非常好的建议，说“我们的AI虚拟形象，是不是可以做成微信表情包，让更多人认识？”几位高管看了觉得想法不错，就在文档评论下方点了个赞。这种好的想法就可以在会议中进行讨论。

议：

好，我们再来看OKR跟进会的最后一步，“议”。议的过程是围绕大家在文档中的评论来讨论，输出能解决执行问题的待办事项。

因为文档的写作是以“事”为中心，而文档的评论也是以“事”为中心，所以到了议论的环节，大家就可以放开就着评论来讨论，而不用担心讨论的话题偏离目标的达成情况。

好。需要讨论的是不是只有文档评论区里的内容呢？不是。我们开例会都会遇到一种情况，就是本来说好讨论OKR，结果老板突然说“竞对刚推出了一个新产品，我们赶紧讨论一下应对办法”。好了，大家把OKR搁在一边。等这个话题讨论完了，会议超时了，于是老板快速过了一下OKR，散会了。

这种紧急的事，我们就推荐你放在“议”的环节来讨论。为什么？

《这就是OKR》这本书里有一句话写得特别好，说“多数人都能排除不重要也不紧急的事，却很难摆脱不重要但紧急的事。归根结底，是因为我们对时间压力太敏感了”。之所以建议你在跟进完OKR进度后讨论紧急的事，就是因为这个时间点你的目标感最强，最能分辨它是不是个真正重要的问题。

我们咨询团队见过很多这样的案例：本来一件事被列入了会议议题，比如“竞对出了一个新产品”，但讨论完OKR，大家就发现它根本不重要，想清楚自己的打法才重要，于是大家就不再浪费时间讨论了。

总结

好，到这里我们这一讲的内容就都讲完了，总结一下：

**1）OKR执行“前后”出现的割裂问题，本质上是缺少跟进造成的。而缺少跟进的原因，是我们经常把跟进做成了围绕“人”的任务监督，而不是围绕“事”的讨论；**

**2）OKR提出了两个解决思路：第一，由公司一把手出面，亲自组织OKR跟进会，替代零散的经营会；为什么一把手出面负责跟进很重要，因为只有他出面，问题才能被纠偏；**

**3）第二，把跟进会的内容，从“以人为核心的工作汇报”，转变为“以事为核心的 OKR 跟进”。**

2022年11月1日

今天推荐给你的是我们的《当众表达训练营》。

这个训练营的主理人徐昆鹏老师，原来是专业的主持人。加入得到以后，作为我们的表达导演，给上百位得到老师打磨过课程。这个训练营，就是想把这套能力交付给你，让你从此可以自信地面对一切当众说话的机会。

训练营的11月班，我们还请到了著名商超咨询师黄碧云老师担任实战导师。黄碧云老师不管是面对代理商、品牌方，还是几百号一线员工，都能用当众表达这根杠杆，快速拉齐共识，达成目标。

接下来，分享给你的是徐昆鹏老师专门为你录制的一讲体验课：临时被点名发言，该怎么办？这个场景经常出现。好，有请徐昆鹏老师。

开口就能说重点，建立你的权威感。欢迎来到《当众表达训练营》。你好，我是徐昆鹏。

职场上，一对多的当众表达任务有很多。但是有一类场景，对很多人来说都是噩梦一般的存在，那就是即兴发言。

比如培训会结束，你被点名，让说几句感想。这时候可是完全没有准备，你要怎么应对？

- 最糟糕的情况，就是一被点名，就紧张到大脑一片空白，半天说不话来，愣在那儿。那现在大家都管这个叫“社死时刻”，就是社会性死亡时刻。

- 第二种情况，稍微好一点，没那么紧张了，能说一句：“今天的培训我特别有收获，老师太厉害了”，但是这话说出来大家都心知肚明，就是一句客套话，没什么价值。

这两种情况，不管是哪一种，最后的结果都是不尽如人意。

为什么即兴发言这么难？

最大的难点就在于，它不给你准备的时间。科学家统计过，人接话的间隔，只有1秒左右。而这个时间根本是来不及思考的。

而且，即兴发言随时随地都有可能发生。项目中随时汇报进展，周会上突然被点名说想法，还有电梯碰见领导的问候语，酒桌上的敬酒词，找工作应对面试官的提问，工作群里当众回复领导的问题。这些都是即兴发言。

而每一次即兴发言，都是一次被看见的机会。表现好了，可以展现自己侃侃而谈的个人魅力，重要一点的场合，还可能被领导赏识。可要是没表现好，自己尴尬事小，严重一点，影响的可是同事、领导对你工作能力的评价。

在当众表达里，我总结了三种最高频的即兴发言场景，也最难应对。那这节课，我们就一起来解决：

第一种，作为下属，参加工作会议，被临时点名发言，该怎么说？

第二种，作为管理者，临时被要求给下属讲话，又该怎么说？

第三种，年底饭局上，不得不给其他人敬酒，应该怎么说？

下面我一个一个来说。

场景一：公司会议，临时被点名发言，怎么说？

第一种，公司或者部门开会，你突然被领导点名，要说两句，应该怎么说？

我想，你应该看过各种各样的会议发言模板。

比如复盘会，要陈述问题，分析原因，定下一步计划；述职会要递抓手，说要点，结构化，说行动；立项会要说背景，定目标，说方案。

面对不同的场景，具体匹配的公式都很好用，只要能提前准备，表现肯定也不会差。但是我敢预料，大概率上咱们攒的这些方法，要么是躺在你的收藏夹里吃灰，要么就是真正用的时候，一个也想不起来。

我们真实的困难是什么？不是没方法，而是方法太多了。我们缺的是一个把这些会议场景全部都能覆盖的方法。

真的有这样的公式么？你别说，还真有。在咱们《当众表达训练营》里，有一个即兴发言公式叫，即兴发言=讲感受+说行动。有了这个公式，不管什么什么会议，什么主题，你都能应对自如。

在具体拆解之前，我想再强调一下。

很多人认为即兴发言，一定要夺得满堂彩，成为场上最亮眼的那个人。

但是今天我要告诉你一个小秘密，这是我观察了很多即兴发言后发现的，就是但凡需要你即兴的场合，一定不是你的主场，而是客场作战。

你想啊，参加大会，如果你的发言很重要，那一定会提前就安排好这个议程，让你做好准备，甚至会跟你对对词。

而需要即兴发言的，要么是听众，要么是客人。比如听完培训，说说收获；去参观，说说体会。

所以面对会议上临时被点名发言，首先要保持客场心态，不用给自己那么大压力，不需要说得多么一鸣惊人，咱们得体就好。抓住“感受”和“行动”这两个核心要点就够用了，这也是让自己在紧张状态下能快速冷静下来的抓手。

好，那这个公式具体怎么用呢？

举一个例子，产品设计部的小王参加了一个跨部门的产品讨论会。会上有自己的领导，跨部门的领导和同事。本以为自己听听就好，结果会议快结束的时候，领导突然点名，说：“小王，你有什么想补充的吗？”那这时候小王应该怎么应对呢？

来，套公式，小王就可以这么说，先说感受：

今天会议上很多信息，给我启发很大，对接下来的解题思路有了具体的操作方向。尤其刚才李总说的那句：把复杂留给自己，把简单留给用户。让我对产品交付界面的设计，一下有了完全不同的想法。

好，说完感受，接着说行动：

接下来，我就拉着团队，再出一套操作更便捷的方案，到时候还请大家把把关。

会议已经快结束了，小王这时候抓住这两个要点就足够了。组织这个会议的同事听完就会想：看来我们这个会开得很有价值，对同事很有帮助。小王的领导也会觉得：嗯，说得挺有内容，没给我丢脸。

你看这个公式是不是特别好用？而且这背后还有很多学问。

**第一步，讲感受。这三个字就很微妙。因为感受没有对错，所以不用担心说错话。表达感受的好处是，会拉近人和人之间的距离，让人们在心理上离得更近。**

**而第二步，说行动，也就是下一步我会怎么做。这是对对方影响力的加码。这次会议不光让我有感受，还会影响到我的行动。**

在《当众表达训练营》里，除了这个公式，我还会教你使用万能自我介绍和万能故事，让你面对即兴发言，应对更加自如，随时随地说出高水平的发言。

好，到这儿，咱们就说完了第一个场景，作为下属参加会议被临时点名发言，可以用“讲感受+说行动”这个公式。

场景二：管理者，临时被邀请给下属讲话，怎么说？

但是我知道，我们有很多同学是公司的管理者。那作为管理者，经常遇到的即兴发言场景就是被下属邀请给“讲两句”。小组晨会，要讲两句；部门例会，要讲两句；视察下级部门，还要讲两句。

注意啊，这可是在下属面前树立权威感的关键时刻。你在观察下属，下属也在观察你。那要怎么说，才能显得你这个领导，有水平呢？

首先，作为领导，咱们先把偶像包袱放一放。给下属讲话，不一定全都要求一本正经。尤其是被临时邀请讲话，只要不是严肃场合，咱都可以拉近和下属的距离。

有了这个思路，问题就好解决了，给你一个一学就会的妙招，叫“嘿哈”法。具体应该怎么理解呢？我们来看一个案例。

刘总是部门总监，有一次中途旁听了技术团队的例会。会议快结束的时候，下属突然说：“今天机会难得，想请刘总给团队讲两句。”如果你是刘总，在没提前准备的情况下，你会怎么说呢？这时候就可以用上“嘿哈”法。

首先是“嘿”，注意啊，这是一个语气词。目的是先反击一下这个“起哄”的下属。你要有点无奈地笑着说：

嘿，你在这儿等着我呢。这是一方面是在放下“偶像包袱”，另一方面，也是在降低大家的预期。让大家知道你没有提前准备。只要降低预期，后面稍微超出一点，大家就会觉得你特别厉害。而相反，如果一开始预期拉得很高，后面表现得再好，大家都觉得是应该的。

好，做好这个铺垫之后，接下来第二步，是“哈”，表达今天会议的收获很大，有让人“啊哈”的惊喜时刻。具体可以说一个让你印象深刻的细节。那刘总就可以这么说：

刚才听到小王分享，怎么让客户同意提案时，**可以用“设计剧本”的方式，还原自己的思考过程，通过一点一点给证据，让客户自己说服自己。这个方法我觉得特别好。接下来，我希望你们可以把这个方法整理成经验，做一次正式培训，帮助其他部门同事一起改进工作方法。**

你看这就是点破了今天会议上的“啊哈”时刻，接着还给团队提出了一个可执行的行动方案。那下属听完什么感觉？首先就会觉得，领导不但认真听了，还认可了我们，觉得我们的经验对组织发展有推动作用。另外还觉得你给出了一个特别具体的行动指导。这个领导，有水平！

好，到这儿，我们就说完了第二种即兴发言的场合，作为一个管理者，临时被要求给下属讲话应该怎么说，记住“嘿哈”两个字就可以了。

场景三：年底饭局上，不得不给其他人敬酒，怎么说？

当然了，年底了，还有一类场景，让同学们很头疼，那就是年底的各种饭局聚会。

我相信，说到年底饭局，很多人最大的焦虑就是，饭局上面对形形色色的人，有客户、有领导、有同事，每个人身份都不一样，敬酒的时候怎么说才能把话说到位，说到人的心坎儿里呢？这是一个大问题。

你也一定听过不少祝酒公式，什么给长辈敬酒的，给领导敬酒的，给领导的领导敬酒的，五花八门，特别丰富。但还是那个问题，公式太多记不住啊。那饭局上临时讲话，有没有一个万能公式呢？

当然不能让你失望了，必须有。给你一个敬酒万能公式=肯定过去+看向未来。这么简单的八个字，真的有我说的那么强的功效吗？不信的话咱们就来试试看。比如作为下属给领导敬酒，就可以这么说，首先肯定过去：

感谢领导这一年对我的帮助，您教给我的那个向内沟通情绪管理法，让我进步特别大。所以今年在沟通协作的时候，我的效率高多了。

你看不光是通过感谢肯定了过去，而且还给出了具体的细节。接下来，看向未来，把你的行动说出来：

明年我还会继续把这个经验实操起来，把它用到咱们新的02号项目上，推着大家一起圆满完成任务。你看，虽然是套用的公式，但是这一套话说出来，既符合你们两个彼此之间这个特定场景下的关系，而且说得很具体，很走心，听起来就特别诚恳。当然了，如果你作为领导要给全体下属敬酒，同样可以使用这个公式，先肯定过去，可以这么说：

过去这一年行业竞争压力比较大，感谢大家的坚守和付出，尤其618、双11和周年庆几个大型活动，现在我想起来还热血沸腾。

然后带着大家一起看向未来：

所以，我有信心，新的一年和大家一起，继续开拓新的销售模式，让销售目标再上一层楼。好，我们的第三个即兴讲话的场景，酒桌上临时给别人敬酒怎么说，也讲完了。万能公式就是“肯定过去+看向未来”。

结尾

到这里，今天的课程就要结束了，最后再来敲敲黑板，复习一下。面对最高频的三个即兴发言场景，我分别给了具体的应对办法。

**第一种，作为下属，参加工作会议，被临时点名发言，怎么说更具体？可以用万能公式“讲感受+说行动”。**

**第二种，作为管理者，临时被要求给下属讲话，怎么说显得有水平？记住我们给出的“嘿哈法”。**

**第三种，要到年底了，商务饭局上，不得不给其他人敬酒，怎么说能才能说到对方心坎儿里？我们可以用“肯定过去+看向未来”这个万能的敬酒公式。**

2022年11月2日 证券交易员思维

怎样理解证券交易员眼中的高潜行业

导语

你好，我是得到高研院教研长鹿宇明。从这节课开始，我们开启高研院线上课程的最后一个模块，前沿趋势。

为什么我们会把最后一个模块设置为前沿趋势课呢同学们即将从高研院毕业，要面对未来更多的不确定，这就像是航行在夜晚的大海上，我们知道前方有风浪，但无法预知风浪何时会来。而这个模块就像是瞭望台，帮你登高望远，更好地拥抱变化，获得应对不确定的信心。

这个模块的第一节课，我们想跟你讨论的话题是，怎样理解证券交易员眼中的高潜行业。那相对应的观察领域，就是宏观经济。

对于一个投资决策来说，因为宏观经济的波动周期长，势能大，虽然不像短线灵活，但如果能提前布局有潜力的行业，会获得加倍的长期收益。就是我们常说的，放长线钓大鱼。

当然，宏观市场中有万千行业，行业又有万千公司，想捞中那条“鱼”不是件容易事。一旦没捞准，不仅没有获得加倍收益，反倒付出了加倍的时间成本和资金成本。而且对各行各业的理解，每个人都会有不同的视角，谁的视角更有可借鉴的价值呢?今天我们就从交易员的角度看看，怎么选择行业，怎么选择公司。

为什么要从交易员的角度来看呢因为他们长期关注市场波动。更重要的是，交易员每天在做的工作就是在分析市场，他们已经有了一套切实可用的分析方法，即使市场变幻莫测，这套捕鱼的方法依旧可行。

当然，我们的课程只是提供分析框架，并不是推荐股票。因为每个投资者都应该有自己的分析框架，只有形成自己的分析框架，才可以帮助我们在长期应对资本市场的不确定。

这节课的课程导师是陈凯，陈凯老师在投资机构深耕多年，在之前几周的学习中也给过我们非常棒的投资思路，这节课是他对宏观经济领域最新的判断和思考。

经常会有人来问我，陈凯老师，你觉得接下来几年发展潜力最大的行业是哪个啊未来的“茅台”可能是谁啊无论是投资，还是做事业，我们都很关心，谁是最有潜力的机会点。

我没办法直接给你推荐个股，但我可以给你分享，从长期投资的角度，我寻找机会的思路是什么。同时，我也会拿我近期对市场的分析为例，给你分享我近期对市场的观察。

还是提前声明一下，我的观点不是投资建议。更多的还是希望你了解一个新视角，那就是证券交易员是怎么找机会的。

好，那我就来回答站在长期投资的角度，怎么才能找到下一个有潜力的行业呢

我的方法是自上而下、从大到小来定义，用四把刀第一刀是宏观经济第二刀是政策第三刀是企业类型；最后第四刀是公司，不断缩小范围。我定位机会的过程，就好像切蛋糕一样，一刀一刀，最后剩下的那一块，就是标的。

第一刀：周期位置。第一刀我管它叫周期位置。

经济活动中充满了周期现象，整体市场是处于牛市还是熊市，这是周期现象。一个行业的行情是冷淡还是火热，也是周期现象。判断好周期位置，能帮助我们把握入场时机。

我们主要来看大市场跟行业这两个周期，先来看当下整体市场是处于什么周期。

怎么看呢方法有很多，在这里，我给你两个最好上手的指标，市盈率和市盈率历史百分位。这两个数在行情软件上都能查到。

判断市场的行情，我推荐你主要看“沪深300的市盈率”，它最有代表性。“沪深300”集合了A 股市场上表现最优秀的300只股票，市值占整个市场的60%以上。

我们拿2021年5月12日这天的数值来举例。这天，沪深300的市盈率是13.83，历史百分位是69.63%，接近70%。这两个数值代表什么?这意味着沪深300在这一天的估值，要比历史上近70%的时候都要贵。

了解整体市场估值的高低，和我们个人投资有什么关系呢

如果把长线选股比作爬树，整体市场就像是站在你下面的人。整体市场偏贵的时候，这个人就有可能会拽你的裤子，他或许不至于让你直接跌到树底，白爬了，但是会拖后腿。如果整体市场偏便宜，那这个人自己就会变大，变成巨人，他一举手能拖着你爬得更快。这是整体市场给长期投资带来的影响。

了解了整体市场的情况之后，我们来看行业周期处于什么。

看行业，要看三个从小到大的关键周期库存周期、产能周期和信用周期。一下子新概念有点多，我们一个个来解释。

最直接的是库存周期，看的是行业目前是高库存还是低库存状态。从高库存到低库存是个周而复始循环的状态。产能周期，指的是整个行业是在增加产能，还是降低产能，也是周而复始的。最抽象的是社会整体信用，它也会经历从扩张，再到收缩周而复始的过程。

这三个周期自小而大，依次影响。怎么理解三个周期依次影响

我们可以想象这样一个故事

首先，假设有一天冰糖葫芦突然成了爆款，那么它的价格就会涨，生产冰糖葫芦的厂家库存就会降低，盈利就多了。库存变少，处于低位，库存周期就更积极。好，这是第一个库存周期在变化。

第二，如果厂家判断，冰糖葫芦会火爆一整年，那么厂家就会想扩产，一方面多收山楂，一方面增加制作冰糖葫芦的设备，甚至扩大工厂面积。这样一来，产能就提高了，形成了积极的产能周期，这是第二个产能周期在变化了。

最后，厂家想要扩产需要资金，资金哪来向银行贷款，这就形成了产能周期向信用周期进行蔓延。随着新增贷款增加，整个宏观经济呈现出资金需求旺盛，市场利率升高的积极现象。如果各个行业都呈现出这样的情形，我们就会认为宏观经济进入了繁荣的快车道，信用

周期也开始出现明显的扩张。

你看，一个行业是不是都有这三个周期的某些阶段特征。那么一个好行业具备什么样的周期特征呢?我给你简单总结了一下，有这么两个特点：

第一，这个行业的库存周期的长期积极，也就是库存一直处于低位。这就往往意味着，这个行业需求增长很好。

第二，产能周期长期不积极，就是长时间产能都增长不上来。说明这个行业有门槛，新供给增长困难，就可以长时间维持相对可观的利润。

这样，我们第一刀下去，就砍掉了很多不在景气周期或者复苏周期里的行业，比如房地产、银行、证券、有色、金属、化工、物流、建材等等。这些行业虽然体量大，但供给充足，利润空间不大。

在这里，我想格外来说说白酒。在我的分析框架中，白酒也会被排除，不是白酒的商业模式不好，恰恰相反，白酒是典型的非周期行业，是非常好的选择。但是白酒现阶段太贵。我们是长期投资，也就是投出去的钱要长期不动。所以增长幅度要看长远，或许白酒未来会持续上涨，但它的市盈率历史百分位显示已经处于高位了，为了保险起见，我还是会先拿掉。

第二刀：政策发展方向

第一刀切完就是第二刀，我管第二刀叫政策

发展方向。

历史总是向前发展的，所以我们只会选取发展

…

方向符合历史发展潮流的行业。这些行业跟人类活动密切相关，可以为经济总体提供增量，为人们生活提高质量，为社会分工提高效率。那这么多行业怎么选呢

这样的行业一般都是长盛不衰的行业，往往也都是政策扶持的主要行业。所以我们只需要盯着政策扶持，就更容易选择。比如人工智能、大数据应用、芯片半导体、新能源、消费者服务等等。国内的各类经济活动离不开政策导向，符合政策导向，行业发展容易进入快车道，就可以事半功倍。

所以这第二刀，就是按照政策方向切下来的。

举个例子，现在有一个明显的政策方向是打破互联网垄断，阿里巴巴被罚款182亿就是最典型的例子。那么巨型的互联网服务行业排除了，像是美团、腾讯等就在这个范围内。

再比如，在我的分析框架里，电子烟、游戏这样的行业，蕴藏着巨大的政策风险，也要排除了。

当下最热的一个政策概念，是2030年前碳达峰和2060年前碳中和。这个目标提出来，大概煤炭、钢铁、化石能源及相关等等行业，也要被排除掉了。

这样一来，一些增长速度非常快，又符合产业政策和历史发展进程的行业，比如新能源、半导体、军工、消费者服务、医药卫生等等，就会进入我们的视线。

第三刀：企业运营特征

第三刀已经不再针对行业，而是到了企业层面，我管这一刀的名字叫运营特征。

企业的运营特征，都可以从两个方面进行分类：组织生产和进行销售。从进行销售对象的角度，可以简单分成2B（to Business）模式和2C（to Customer）模式。从组织生产角度，还可以分为轻资产投入和重资产投入，我们可以把这两种模式描述成“网吧”模式和“水电”模式。

我先请你思考一个问题，网吧行业和水电行业，哪个是重资产投入哪个是轻资产投入

或许你会立刻回答，重资产肯定是水电行业啊，开个网吧才花多少钱。

没错，如果从投入的第一笔资金数额来看，水电行业是资金投入量巨大。但是从组织生产的角度考虑，就未必了。

我们先来看网吧的生产模式，其实比较简单，拿到网吧经营牌照（特许经营），租借场地，制备机器和维护人员，收取上网费用。

网吧的核心资产是什么机器设备，那就存在折旧的问题，所以最多用个两三年，就需要把现有的设备进行升级换新，否则就会降低用户体验，失去客源。所以从生产模式上，它需要不断重新投入。这其实是个重资产投入。

再来看水电行业。水电的生意模式也非常简单，选择合适的地方，重资本投入建设水电站，然后等着上游来水发电，把发好的电卖掉就行了。水电设备的使用年限非常长，平时每年需要的维护和保养，跟最初投入建设的资金相比，显得比较小。也就是说，折旧年限会很久，不太需要不断地重新投入，更不要说又一次的重资产投入。

“网吧”模式需要不断地投入原材料生产，每隔不久的时间，要花大价钱不断更换生产工具而“水电”模式开始生产运营之后，就会重复获得收益，很长一段时间无需再做重资本投入。这两种模式最大的区别，是一次性投入，还是长期投入。作为长期投资而言，我们要找的是“水电”模式。相当多的工业企业都是“网吧”模式，他们需要引进新的生产线，来进行换代升级，否则原有的产品就不再具备竞争力。

再来看销售对象问题。2B的模式是下游客户是企业，其优势是搞定一两个大客户相对容易，发展起来比较快。2C模式的特点是，客户是个体消费者，前期积累品牌困难，但一旦形成气候，销售会相对稳定。从交易角度，如果我们要找一个长期投资的标的，我会坚定不移地选择2C的企业。

极少有2B的公司，会长期享受市场的高估值并且真正的高增长。因为2B企业的下游也是商业企业，只要你有替代品，下游企业就能压

缩你的利润。像给苹果做代工的上市公司欧菲光，遇到中美贸易的摩擦，业务也会受到了很大的打击。

而2C的行业则显著不同，它们的下游是C端的客户，所以企业定价权更强，更容易因为差异化而发展出自己的定价模式。当然2C的公司发展起来更难，毕竟搞定几个大客户，可比搞定成千上万的消费者要容易得多。可是一旦成功，企业的竞争力、毛利率、长期价值也会比2B的企业显著提高。

我曾经看过两家在江南地区生产燃气壁挂炉的公司，这算是这几年的新市场。一家做2B的渠道，一家没有渠道，只能一家家铺C端客户。做渠道那家是给地产商做贴牌，虽然利润不高，但铺市场很快。但后来有段时间，地产企业开拓新楼盘不积极，这家企业的业务就很受影响。但做C端市场那家，虽然前期发展比较艰难，但一步步发展得越来越好。

除此之外，2C的企业，它们的产品价格，也更有可能具有成长性。更通俗地说，它们的产品拥有跟随通货膨胀长期涨价的能力。无论是一瓶茅台还是一杯可口可乐，在漫长的发展历史上，都会跟随长期通货膨胀，价格不断上涨。1980年一瓶茅台酒的价格是20元，是城镇工人一个月的薪水略少一点，当下一瓶茅台酒的价格是2400块，大致也是一个城镇普通工人的薪水略少一点。

而且啊，现阶段还有消费升级这波大红利，对2C的企业大大利好。消费升级意味着消费者愿意支付更高的价格，这对企业来说就意味着毛利率的提升。如果产品具有持久生命力并可以不断提价，毛利率高且稳定，那这样的企业就会显著具有优势。

所以这第三刀砍下去，其实是按照运营模式的分类，排除掉那些需要不断重资产投入，且2B的行业，就留下了医药卫生、消费品（大到白酒饮料，小到化妆品宠物等）、食品这些行业中的，一部分2C企业。

我们拿其中的医药卫生行业，来分析一下，前面三刀它的情况：

第一刀周期，医药卫生行业从库存、产能周期上看，属于需求增长有力，供给弹性不足。由于整个国内人口结构走向老龄化，医疗需求也在不断走高，周期位置堪称完美。

第二刀政策，药品和医疗服务，目的是为了人们的生命质量和对生存的最高追求，这又完全符合历史发展的方向。医药卫生行业一直处于政策全力扶持呵护中，2021年3月11日李克强总理在两会的记者会上，也再次强调要进一步加大对医疗的投入。

第三刀运营模式，在医药卫生行业里，医药企业有一些是2B的就不在我们讨论的范围之内了。但其他2C的企业，拥有高门槛，并且直面消费者。这么看来，三刀之后，医药卫生这个行业没错。

第四刀持久的高成长性

到这还不够，前三刀切剩的行业下面，还有细分行业，怎么选最后一刀持久的高成长性。这一刀下去，基本可以锁定细分行业和公司了。

怎么判断细分行业是否有持久的高成长性看利润，看供需关系，看能否享受到消费升级。

我们还是拿医药卫生来分析。

医药卫生行业主要分成四大类医药工业，也就是制药工厂医药商业，就是卖药流通的渠道第三是器械第四是医疗服务。我们来把这几个细分行业的成长前景，再仔细看一遍。

先来看医药工业，也就是制药。制药企业的发展趋势大致可以分成两个发展方向，而且是两个截然不同的方向。第一种方向是纳入医保的药品。这些药满足老百姓的基本医疗需求，比如糖尿病、高血压、乙型肝炎用药等。这些药属于集体采购，导致毛利率越来越低，甚至从高毛利变成了微利。

第二种方向是满足更高质量需求的药品，比如靶向抗癌药、生物制药、非必要疫苗、血制品等等。投资这些制药企业就像是风投，投中了那就高收益，投不中或者研发出现困难，那就血本无归。这个过程非常考量投资者的眼光，从长期投资的角度看，我们最好不要承受这样的风险。

所以，总体来看，医药工业都是偏负面的，成长前景不确定因素多。

再来看医药商业和医疗器械。

医药商业就是流通领域，这个行业的竞争刚起步，还处在抢份额阶段，整体毛利率很普通，也不是医药卫生大行业的重点，所以这个细分可以不看。

医疗器械下游基本是各大医疗机构，典型的2B行业，这就属于第三刀砍掉的行业。

现在只剩下了医疗服务。这个行业有这么五个特点：

第一，这是一个增速超级快的行业。这个行业的增速特别高，刚才我们说医药卫生大行业增速是GDP的两倍，而医疗服务子行业增速又是整个医药卫生行业增速的两倍，也就是几乎每年20%以上的增速。

第二，这个子行业完全是供不应求的。无论是覆盖普通老百姓的公立医院医疗服务，还是高端医疗服务，都呈现出需求远远大于供给的特点。并且医疗服务的需求是伴随着消费升级出现的，医美、高端医疗服务都是典型代表。

第三，医疗服务不同于别的服务，它天生就自带慈善属性。大体上服从二八法则80%的服务是基于慈善，并不赚钱或者盈利很少仅仅维持运转，但20%的高端医疗服务会提供高额毛利。整个消费升级的过程中，高端医疗服务会拉开竞争差距，完全出现以质量和效果定价，这恰恰是2C行业最有魅力的地方。

第四，这个行业是2C的，直接服务病人。

第五，医疗服务行业政策是完全倾斜的，这个不用多解释。

那么在资本市场上，医疗服务的表现如何呢来让资本市场检验一下我们的眼光。

医疗服务行业中有一项服务，从去年至今，在资本市场的走势非常强劲，医美。整个医美板块的龙头股一年不到涨了500%。

虽然医美表现很亮眼，但是我个人对这个板块的未来还是持有保留态度的。医美本身是消费升级的体现更多一些，而且话题感十足，有出色的市场表现可以理解，但性价比已经非常差。从行业逻辑上看，医美本身的竞争也越来越激烈。上游的医美药品制造企业，明显有工业生产痕迹医美服务机构也良莠不齐。国内备案审查通过的医美机构不到2万家，但全部从业机构超过8万家，这导致恶性竞争不断出现，获客成本居高不下，甚至超过营收的一半。行业的不规范，也导致各类风险事件层出不穷，医疗纠纷难以避免，这里蕴藏着深深的政策风险。

虽然我对医美的态度很谨慎，但这不妨碍医疗服务行业终究是自上而下选出来的最理想的行业之一。长期跑赢GDP很多几乎是铁的事实，因为医疗服务行业的发展跟人口结构密切相关。人在生命的最后三年，用于医疗服务的消费平均占整个人一生消费的三分之一。我国最后一轮出生人口高峰是在“85后”到90年代中，中国城镇人口的预期寿命大概在75-80岁，那么对应的消费高峰还有30-50年才会走完。此外，医疗服务本身也是消费升级的一部分，从基本医疗覆盖到高品质甚至特需医疗服务，这也是消费升级的过程。

那么除了医美，医疗服务中还有没有可以发力的其他板块呢有，比如综合三甲医院、专科医院和养老服务。从我个人的经验来看，我更愿意在这些行业里，再去精挑细选上市公司。

总结

好，到这里，我就从长期投资的角度，把我判断市场机会的核心逻辑，“四刀模型”给你讲清楚了。

总结一下，这节课的全部内容，我们用切四刀的方式，理解了自上而下的行业公司选择模型。

第一刀，周期位置让我们先排除了困境行业

第二刀，政策发展方向让我们留下了政策支持行业

第三刀，运营特征又让我们排除掉了几乎所有的2B 行业

第四刀，长期增长前景让我们最终在医疗服务行业里选到了目标好企业。

当然，用短短的一篇文章来讲清楚全部的行业选择和公司分析显然是不够的，希望大家在学习了之后，可以对行业选择有基本概念，理解自上而下的模式如何操作。

2022年11月3日 画家思维来认识世界

长的椅子腿，最后再补上一个坐垫。好了，大功告成。可是，如果这么画，你的大作可能就是一个四不像。

为什么会这样呢因为我们视觉接收到的信息可能跟我们知道的这些信息并不一致∶一张椅子的坐垫可能看起来就是窄窄的一条，根本不能坐人所有的椅子腿可能显得长短不一椅子背上的弧线也可能显得跟我们知道的完全不同。所以直接画椅子是有困难的。

但你要是画的是负形，那你根本不需要关心椅子的大小、长短、结构关系。你只要把椅子周围的空间画出来。画完周围的空间，椅子的轮廓也就出来了。

椅子-画出负形

为什么画负形能够使绘画更容易一些还是要回到左右脑思维来理解。

椅子的符号，在我们大脑里根深蒂固。但我们的脑子里没有符号可以代表椅子周围这些空间的形状，所以我们的右脑可以发挥作用，能清楚地看到它们，并把它们准确地画出来。

所以，要画好一幅画，其实，你不是在看“有什么”，而是在看“没有什么”，也就是说你不光要看正形，也要看负形。正形是美的，负形就是美的。

好了，说到这，你可能在想画出负形这个方法对绘画是挺有用，但它是不是只能用在绘画领域啊。并不是，在日常生活里，你同样用得到。

比如，在书法中有一个概念叫做“计白当黑”，就是说要把字里行间的空白处，当作你写的字一样布置安排。虽然这些空白处没有着墨，但它也是整体布局谋篇中的一个重要组成部分。其实这也是正负形的原理。

比如，你买了新房子要装修，家具应该怎样摆放，整个空间才是最美的呢这个时候你一定要注意了，你不要只关注家具本身以及家具之间形状的搭配，你要适当“留白”，也就是要关注家具之外的“空白空间”的形状。

再比如，要设计一张海报、做一份PPT，很多人把心思全部都放在处理好手头的那些图案，但这并不能让整个画面更美观。你还要观察图案周边的空间是不是可以跟这些图案搭配起来，只有搭配起来，整个画面才能和谐。

在下方，我放了一张日本平面设计教皇福田繁雄的经典作品「1945年的胜利」，你可以看。作为反战海报，它内容很简单，就是一颗炮弹正在飞回炮膛，炮弹跟炮膛在一条对角线上。从设计的角度，这种对角线的构图，其实是非常“险”的，很难处理，但福田繁雄巧妙的把炮管炮弹的方向往上移了一点点，让两边的黄色的形状分割又变化又有关联。这种正负形的互动就让整个画面显得非常协调。

好了，这是画家们训练看世界的新视角的第二个办法，画出负形。我们在日常生活中不妨训练自己去观察那些你不熟悉的负形，往往能感知到不同的世界。

训练视觉分辨率

我们来看画家们的第三招，它叫做训练我们视觉的分辨率。

同样是看到一棵树，普通人可能就只看到一片绿色。但这棵树落在画家的眼里，就会变成八九层明暗不等的绿色。把这些不同的绿整理一下，排排序，就会形成色彩的节奏。

在这方面，最典型就是印象派画家的画作了。比如，印象派大师莫奈的开山之作「日出印象」。

在普通人看来，日出当然很雄壮迷人，但我们觉得与日出有关的色彩大概就只有黑色跟金色这两大块，其他颜色，以及它们之间的渐变并不在我们眼睛的捕捉范围之内。但在「日出印象」里，莫奈就不只看到了黑色跟金色，他还看到了淡紫、微红、蓝灰和橙黄等等各种颜色，这些颜色交织在一起，共同组成了一轮生机勃勃的日出。莫奈用画面的色彩关系，通过水体现了光色的微妙变幻。

莫奈「日出印象」

不光是不同，画家也在关注相同。画家作画的时候经常会用到一种方法叫做“异质同构”。就是说你要有意识得发现画面中相同的元素。这些相同的元素可以是相同的线条、相同的颜色，也可以是相同的形状，等等。在画画的时候，就得主动强化这些相同。

比如，后期印象派的法国画家塞尚，他就画了很多这种作品，其中比较著名的是「圣维克多山」。在这幅作品里，你会觉得奇怪，为什么山、树、房子、草地等，都被塑造成了某种三角形。没错，塞尚是有意为之的。经过这样的处理，整个画面既丰富，又有一种统一的逻辑，非常有美感。

塞尚 圣维克多山

「圣维克多山」中的三角形

再比如说，跟毕加索同时代的日本画家藤田嗣治，一个在巴黎被认可的亚洲画家。他曾经给自己做了一幅自画像。这幅自画像比较有意思的是，你会发现除了头以外，他身体其他很多部分的形状也被有意识地处理成圆形。眼镜是圆的、鼻头也是圆的、连肩膀都被削圆了。这就是他努力在自己身体的各个部分中寻找相同元素的结果。

不只是绘画，异质同构的原则在我们的生活当中，也很有用。

一个最典型的场景，我们日常的穿衣搭配颜色到底该怎么选呢是选择色彩艳丽的还是沉稳的还是对比鲜明的当然了，不同的人有不同的时尚偏好。但从画家的角度来说，你可以对颜色进行异质同构，也就是无论是裤子也好、衣服也好，还是其他配饰，你都选择类似的颜色，从整体上形成自己的色调。这有一个简单的原则，色彩多不如少。

在这方面，英国女王伊丽莎白算是最有代表性的时尚人物之一了。每次在公开场合出现，她的衣服、帽子、雨伞，颜色都类似，要么是红色、要么是蓝色、要么是白色，等等，这就形成了她自己独有的色调。而这种色调则让她在大众面前保持着一个始终如一的端庄典雅的形象。我在下方放了伊丽莎白的几张照片，也放了生活中常见的路人穿着颜色搭配误区，你可以对比来看。

要怎么训练这样的视觉分辨率和异质同构能力呢

仝紫云是这么干的他没事会在自己家附近随意瞎逛，强迫自己注意眼睛中所看到的一切，比如马路地砖的变化，不同砖头有哪些质感区别，不同的质感带给人哪些不同的感受比如靠在一起的五棵树颜色有些不同，是不是可以给它排个顺序出来比如天空上的云朵瞬息万变，它到底是如何变化的，变化的速度有多快呢，等等。用这样的眼睛来看世界，会发现周围如此熟视无睹的世界变得极其有趣、生机勃勃。

除此之外，他还会训练自己用画笔画出一条有质量的线条。

什么叫有质量的线条线条看似简单，但画起来很不容易。最高级的线条，不但能简洁明了地把所描绘对象的“形”画得很到位，线中还能有轻重缓急、浓淡干湿等无穷变化，又要把“神韵”画得很到位，又要饱含艺术家本人的某种主观的、强烈的情感、精神状态等等，总之要把一根线条画得极其完美、耐看、经得起推敲。而且这根线条又不是孤立存在的，是要为画面的主题服务的，要和其他的很多根线条相协调。

具体怎么做呢

第一，先想尽办法能徒手把“形”画得很准，无论线条多笨拙

第二，形的问题得到初步解决后，练习线条中的变化，手需要灵活起来，需要适度放松，还要适应各种绘画工具，不同的画笔、不同的颜料、不同的纸张、画布等等带来的不同的线条的效果

第三，技术问题基本解决以后，要揣摩和体会各种线条所带来的不同感受，比如圆滑的线条带来优美的感觉，干涩、尖锐的线条能带来苦涩的感觉等等。这些感受储存起来，以后在别的作品里要表达某种感受时，就知道应该调用哪种线条了。

总结

这节课我们讨论了一个画家是怎样训练自己从日常世界里发现美的能力的。

我们来总结一下∶

第一，屏蔽左脑，释放右脑，这是在抵制根深蒂固的符号系统对我们起作用。

第二，训练自己观察和画出熟悉物品的负形，来获得对熟悉事物的陌生感。

第三，训练自己视觉的分辨率，寻找画面里尽可能细微的不同跟相同。

2022年11月4日 破局者思维

你看，在这个局里，传统本来是你的优势，但现在有可能变成了困住你的东西，你就需要开创一种新模式。

什么是局局，就是你和资源的互相作用和相互关系。

你协调资源来实现一个目标，叫布局。而如果资源跟你的关联状态已经不利于你实现目标，那么这个局对你来说就成为了困局。

怎样才能破局呢今天我们要跟你探讨的一个优秀实践案例，是日本的鸢屋书店，它就通过开创一种新模式，最终实现了破局。

这节课是由得到《蔡钰·商业参考》的主理人蔡钰研发的，中信出版集团的副总编辑方希老师提供了非常有价值的指点。由蔡钰老师本人来给你讲。

好，我们开始。

困局

鸢屋书店，日文名叫Tsutaya Books，它的第一家店是1983年开的，创始人叫增田宗昭。鸢屋书店隶属的集团叫CCC集团，CCC是代表Culture Convenience Club，文化便利俱乐部。请你记住这个名字，我们后面会提到它有什么讲究。

鸢屋书店的几家旗舰店在中国，乃至亚洲人心中，都是网红级别的打卡胜地。其中在东京的代官山芎屋书店，更是被评为全球最美的20家书店之一。经营到现在，日均客流超过1万人，在周末，代官山芎屋的整个商区的客流甚至能达到3万人次，快赶上暑期的八达岭长城了。

这不光是表面风光。鸢屋书店在2011-2017年中，营业额屡创日本新高，一举成为了全日本第一大连锁书店。

在今天，我们已经可以确认，增田宗昭开出代官山芎屋书店的2011年，毫无疑问是鸢屋的破局点。但这个成功可不是顺理成章的。要知道，在增田宗昭决定开设代官山芎屋书店的2010年，线下实体书店行业已经被互联网冲击得一蹶不振。在这个时候，增田宗昭提出要大张旗鼓地开一家线下书店。这个决定一出来，不单单是同行，就连承接这个项目的设计机构都觉得他是在作死。

为什么呢

首先，反趋势。那已经是2010年，在移动互联网技术和电商平台冲击下，实体书店全都在走下坡路，不断关门。更可怕的是，苹果的iPad、亚马逊的Kindle也都问世了。

其次，选址特别冷门。在当时的东京，代官山可不是什么商业繁华区，而是高冷的富人区，周边全是小别墅。换句话说，这个位置没有商业区的高客流，却有商业区的高成本。

反趋势也就算了，冷门也就算了，这还不够，增田还有第三个奇葩动作空间使用率极其铺张。前面我们说了，代官山是富人区，租金很贵，但一个书店一开就开了三栋楼，整个区域占地面积13000多平方米。这还不算，书店里还不肯满满当当摆书，而是摆上了大量舒服的座椅，鼓励顾客们泡在那里你不买没关系，欢迎你在这里阅读、听音乐、发呆。

我找到一个日本建筑师网站，里面有笃屋书店的比较完整的设计图和社区全貌，你可以打开看看，它的环境布置，奢侈到令人发指。今天我们都知道，代官山芎屋书店冲破了传统实体书店的困局，实现了逆袭，增田也证明了自己决策的正确性。但在当时，包括增田本人在内，谁都没有上帝视角，他到底是怎么考虑的呢他行为背后的思考脉络是什么呢

来，我们试着解读一下。

我们先来明确一下，在2011年那个起始点上，增田宗昭要做一家线下实体书店，面对的困局到底是什么。这个困局是∶

顾客不愿意到传统书店买书了。

我们前面说了，局是我们和资源之间的相互作用与关系。那么在这个局里，“我们”就是增田宗昭和他的鸢屋书店，资源就是“书”。困局就是，书店和书之间的那种传统关系，没法再吸引顾客了。

怎么破局增田从三个维度思考了这个问题。

### 重新定义资源

首先，重新审视“书”这种资源。

传统书店里，书是核心商品。书店把它卖给顾客，生意就结束了。那么，当在卖书这个行当里出现了更高效的竞争者，也就是电商平台，用户不用出门就能在电商平台上选书、不用出门就能收到书，购买不再受时间和地点的限制，传统书店的顾客就被抢走了。

比高效吗那是比不过的，除非你变成另一个亚马逊。那么反过来想，“效率”这种东西，有没有软肋呢增田宗昭思考的答案是，有。

他认为，效率会牺牲幸福感。

那么，如果把书不再看作商品，还可以从什么角度理解它，从而能够帮助书店吸引顾客

增田的回答是，书是内容。书之所以吸引人，是因为它提供了好内容。而好内容之所以吸引人，是因为好内容所展现的生活方式和价值主张令人向往。而美好的生活方式，恰恰能让人产生幸福感。这不就是对抗“效率”怪兽的最好武器吗？

既然如此，对一个要对抗线上的线下书店来说，核心资源就不再是书这种商品本身了，而是“令人怦然心动的生活方案”。要构建、展示一种令人向往的生活方案时，书、音乐、文创产品、消费产品，都只是组建生活方案的某个零件、某块积木。

比如，东京的代官山地区，是富人区，这附近都是独立的别墅，居住着很多有钱的中老年人，但却缺乏一个能辐射整个社区的文化生活会所。于是，增田看中了这个地方。他想在这里给这群中老年人展示，“像书里一样美好的生活”可以是什么样子的。

你看，到这里，增田把鸢屋的核心资源给重新想明白了。

**重新定义自己**

第二件事，他重新审视了自己，也就是“鸢屋书店”。

既然在线下，顾客想要的是美好生活的氛围和方案，那么鸢屋书店的新定位也就非常好做了。那就是成为生活方式的策划服务商。不再是卖书的书店，而是展示各种生活氛围的策展人。

所以，增田宗昭用了一种特别有意思的思路来设计代官山芎屋书店。是什么呢他把这家书店做成了一本贩卖生活方式的立体杂志。

我们知道，设计一个传统书店，更多考虑的是基于书店的卖书功能，做空间设计。

但你翻开一本传统的杂志，它是什么样子的呢它会有小专栏、特写、封面报道，各种各样的专题、插画。各个栏目各有各的独立主题，但各个主题又会整体服务于杂志的大命题，汽车杂志肯定所有文章都是聊与汽车相关的，商业杂志也都是围绕商业展开内容。

你看，前面我们说了，代官山鸢屋书店这一带的目标用户是富裕的中老年人，也就是说，这本立体杂志的大命题是“美好的中老年生活”策划方案。在这个大命题基础上，代官山芎屋书店的三个馆就是像做杂志专题一样，做成了12 个主题分区，有的分区是旅游，有的分区是烹饪料理，有的是设计。在一个专题分区里，它就不仅仅只摆书了。

比如在料理区，你要是看到一本意大利食谱，可能就会在旁边发现也有卖书里提到的意大利面和酱料等食材再比如在“旅行”分区，游记旁边可能就干脆在卖一款旅行背包书架后面还设有一个旅行柜台T-TRVAL，接待员可能是个六七十岁的资深旅行家，游历100多个国家，撰写过十几本导游书，随时可能按你的需求，帮你列出一个马上就能出发的旅游计划。

你看，跟杂志专题一样，笃屋书店不但有好的攻略文章，还有建议路线，有推荐户外用品。

一个分区既像杂志专题，又像一个小小的艺术展。增田呢他不但是一个书店的操盘手，更是一个总编辑、一个“生活方式”策展人。所有的产品，无论是书、咖啡，还是纺织品、玩具，都是用来营造那种生活方式的一块积木。你也想要这种生活氛围那你把对应的积木买走。

增田还有一个秘密是，虽然鸢屋书店叫书店，但他对杂志的重视程度，其实是高于书的。在代官山鸢屋书店的三座建筑物中间，专门设计了一条贯穿全馆的“杂志大道”，有55米长，陈列着1300多种日本杂志和1000多种海外杂志，包括很多非常稀缺的品种。二楼的Anjin 餐厅里，也收藏了3000多本来自国内外的古董杂志。

为什么看重杂志在增田看来，生活提案需要新鲜、流动的内容，而杂志内容的即时性就比书要更强，顾客们接近一本杂志几乎没有心理障碍，不管是旅游、购买，还是什么，杂志里的内容也更容易转化成行动信息。

好，到这里，增田也重新审视了自己，把自己从一个传统书店的经营者，定位成了一个策划美好生活方案的总编辑。

引入无关资源

这已经很厉害了对吧。这还不止，增田还有第三招呢。这就是把无关资源也拉入局中，从而改变整个局的玩法和规模。

什么算无关资源我们先回头想想，鸢屋书店有什么。

站在“书店”这个立场上，我们前面讲过了，增田有的资源是书店和书。但是，增田从来不拘泥于书店不书店，文创不文创。他最关心的是自己的生活方式策划方案，能不能充分地展示出来。那么，只靠书这一种东西是远远不够的。为了实现目标，所有资源管它有关无关，都值得拉进鸢屋的布局里去。

最直观的合作者肯定是其他的产品制造商。在代官山鸢屋书店，摆在书旁边的就有很多其他日常用品，像大米、旅行背包等等。

再深一层呢要是去过的同学，其实还会知道，鸢屋在代官山不止一个书店。增田宗昭其实以鸢屋书店为核心，设计了一整个文化综合商区，叫做T-SITE，T也就是Tsutaya的缩写。整个商区里，增田还邀请了各种品牌商前来开店。一起构建了“美好的中老年生活”这种氛围。

老年人需要找个地方呆着聊聊天吧星巴克、高级餐厅开起来。

老年人乐意旅游吧摄影器材店，邀请过来。

老年人体力有限，需要代步工具吧电动自行车店，也请过来。

甚至，这一带还不定期开农业市集，把日本各地的特产都邀请过来。

代官山鸢屋书店虽然最初的目标用户是中老年人，但因为整个氛围营造太成功，还意外地吸引到了主妇们。于是，在代官山T-SITE里，儿童玩具店、美容、医疗服务、宠物狗乐园等等也一应俱全。

为了坚持“美好生活提案”这个思路，增田还做过两件很小但是很了不起的事第一，说服星巴克给出品牌授权，在代官山T-SITE里开出了全球唯一一家非自营的星巴克门店。

第二件事是，在另外一家笃屋旗舰店里，增田说服了苹果，跟竞争对手微软合作，同意跟微软的产品出现在同一个主题分区里，甚至，苹果和微软的员工还肯穿着同样的制服，来保证

整个空间的统一调性。你们都知道，苹果作为一家强调个性和自我的科技公司，有多难搞、有多不爱跟别人扎堆。但为了保证鸢屋展现的生活方式调性一致，增田愣是做到了。

说到这里，你可别以为增田宗昭拉别人入局的本事就是说服别人为我所用的能力。在我看来，增田宗昭有两项能力让人望尘莫及，第一个是我们前面反复说的，构想美好生活并把它展现出来的能力。另一个呢，恰恰是破掉自我本位意识的能力。

你还记不记得，我们在一开头说过，笃屋的母集团叫什么CCC，文化便利俱乐部。你看，我虽然做的是文化，是优质生活方式，但这个名字里没有书店，反而有一个有意思的词“便利”。对增田宗昭来说，笃屋系产业从来不是什么传统书店，笃屋书店卖的不是书，而是文化也不是做殿堂级零售，提供的是便利。等于说，在增田宗昭的设想里，笃屋应该是文创产品界的711。

所以，虽然代官山芎屋书店破局破得很惊艳，但要是我们把眼光挪开去看笃屋更大的盘子。其实增田宗昭的整个Tsutaya集团，在全日本开了1400多家Tsutaya连锁店。你注意哦，是Tsutaya，不是Tsutaya Books。这些连锁店其实就是文化便利店了，店里可以租DVD、买书和CD，可以攒积分来消费。

它是怎么做到1400多家这么多的呢其实也是合作心态，这1400多家里只有100多家是CCC自营的，其他全是吸引加盟。实际上，这也是整个鸢屋集团巨大的收入和盈利来源。

增田还做过一件不破不立的大动作，在更早的2003年，他就把鸢屋便利店的2000多万会员的数据拿出来共享，在日本推出了一种叫“T积分”的通用积分服务，主动拿数据和积分去跟其他的百货中心、超市去共享，串起了全日本最大的零售用户群体。为了促成这种合作，增田不惜把T积分业务的50%的股权转让给了孙正义的软银、全家以及雅虎日本。

到2018年9月份，T卡和T积分的会员已经将近6800万人，超过了日本总人口的一半。会员们可以通过消费攒T积分，也可以用积分在全日本的179家公司的90多万家店里当钱花，像软银、吉野家、全家便利店、Yahoo、ANA航空等等都是T积分的合作者。

这个动作，同样也反哺了增田、鸢屋和CCC集团。因为他开放了数据，合作伙伴们的数据同样也就会开放给他。笃屋就能拿到更全也更精细的数据，来去定义不同圈层的用户需求，来策划更精准的生活方式方案。

所以，当你理解了增田在更宏观的CCC层面的野心和作为，回头再看2011年的代官山鸢屋书店，你就会发现，增田宗昭是在做起了一整个文化策划集团后，又返回身去，重新去审视书店这个东西和书这个品类，把书和书店当成一个杠杆，用来撬动了一个非常有意思的文化零售业态。

所以，这里要敲一下黑板了。虽然我们把鸢屋书店当成一个“冲破传统市场”的破局案例来学习，但其实对增田宗昭来说，他从来没把自己当成局内人。

增田在1985年成立的CCC集团，除了鸢屋书店，还有很多的业务线，比如设计、文娱、新媒体等等，笃屋只是CC的业务当中，最被消费者们熟知，尤其是最被中国市场熟知的业务品牌之一。这其实也意味着，增田一开始就能跳出“书店”这个成见，从来都没有把书或者什么产品看作不可颠覆的“资源”，他一直站在人性的尺度上去当一个局外人。恰恰是这种局外人的视角，帮助鸢屋书店完成了破局。

总结

到这里，你已经理解了鸢屋破局的过程，其实这就是它重构资源的过程。鸢屋书店和增田宗昭做了这么几件事

第一，重新审视资源，把核心资源从“书”变成了“内容代表的美好生活方案”。

第二，重新审视自己，把自己从传统书店，变成了“生活方案策展商”。

第三，重新定义自己和外界的关系，把无关资源拉入局，改变整个局的玩法和规模。

在鸢屋书店这个案例里，我最想让你看到的是，任何生意都至少有两种定义。

一种是从资源端给定义，回答“我有什么”，比如书店

一种是从需求端给定义，回答“你要什么”，比如“生活方案策展商”。

每个传统市场，都有可能因为重新定义而带来新机会，如果你能从需求端来重新定义资源，往往就做到了破局。

在市场上，我们还看见过什么样的破局呢

比方说，亲子餐厅。从传统的眼光看，餐厅所拥有的资源，是菜品与环境。但要是能站在需求端想问题，就可提供一种叫做“让娃安全地玩，好让大人安心吃顿饭”的生活解决方案。

再比如说，现在在村镇上，电动车不再是简单的交通工具，而是被定义成了一种婚庆时必备的陪嫁产品。你去买一辆电动车时，大卖场会给你做特别隆重的交车仪式，给新车贴红对联、放鞭炮。让你喜气洋洋地把它提走。为什么呢因为在村镇上，你出门不会跑很远，家家能充电，国家还给你补贴。谁家结婚，陪嫁都得配一辆。你看，这也是重新定义了资源。

2022年11月5日 出版人思维∶ 怎样打造爆款产品导语

我们继续创新何来课程模块，这节课我们要讨论的问题是怎样打造爆款产品。

什么叫爆款就是一个产品的好卖程度，到了连不关心这个品类的用户也都听得到、看得到的程度，换句话说，就是产品要能“出圈”。想要持续产出爆款，靠一两个创意点子，或者其他高手的建议肯定是不够的。你必须找到持续验证有效的方法。

这节课，我们请来回答这个问题的是华楠，他是图书出版公司读客文化的董事长。

在出版行业，读客文化是个传奇。

别的出版公司，偶尔打造一个爆款就已经不容易了，但是华楠所带领的读客文化，不仅能把滞销的文学经典打造成独家爆款，而且能够持续不断地打造超级爆款，他们每年都有销量过百万的爆款图书。

销量过百万在图书行业是什么概念

我给你一个参照系，全行业单本书的平均年销量是五六千册。如果哪本书能卖到10万册以上，在全行业大家都要竖大拇指了。如果能够卖到百万册，就是绝对的超级畅销书。

而这样的爆款产品，读客文化几乎年年都有。

你可能会觉得，能取得这样的好成绩，读客的创新策划能力肯定特别强。但实际上，华楠告诉我，他的秘密武器是向传统文化借势。

这节课我们就来重点分享，华楠作为一个出版人，怎样向文化传统借势，打造产品的方法。这节课的课程导师是华楠，研究员是罗砚，由转述师徐惟杰来进行转述。

好，下面我们开始。

你好，我是华楠。

我今天要给你讲的案例，是2017年读客推出的“经典文库”系列。这是一个世界文学名著文库，整个系列现在已经有68本书，所有的书都是经典文学的公版书。

什么叫公版书一本书如果作者去世超过50 年，版权就不再属于作者，或者某个机构。任何一个出版社只要愿意，都可以出版这本书，不需要交版权费。比如，四大名著就是公版书，你肯定已经见过很多个版本的《西游记》了。

我先给你汇报一下我们的成绩。当“经典文库”系列做到50本时，有超过30本书都成为了这本书历史版本中的销售第一。很多一直滞销的文学经典，都被我们卖成了畅销书。

比如，加缪有本书叫《局外人》，你可能都没听说过，其实引进中国50年了，市面上有超过50个版本，还算是冷门书。但到2019年10 月，我们上市7个月之后，已经累计发行量41 万册了，比市面上其它所有中文版本的发行量加起来还多。

经常有人来问我，为什么读客每年都能出百万级销量的爆款书我的答案是，我们就是同一套方法，生搬硬套。这是真话。在读客，我们做每本书，从选书、到封面、内容设计、包装上架，我们都有一套细致到毛细血管的方法。

接下来，我就按制作图书的顺序，给你讲讲我们是怎么设计出"经典文库"这套爆款书的。

用母体选潜在爆款

第一个环节，也是最重要的，就是选书，我们要找到本身有爆款潜质的书。

那怎么发掘爆款潜质呢

可能有的出版社是要看作者的名气，要看现在出版市场的流行趋势，或者干脆出版一些火过的IP等等。当然这都是思路，而在读客，我们的选书是依据一个特殊词汇∶文化母体。

什么是文化母体文化母体指的是人类生活中那些循环往复、普遍发生的事。

比如，传统就是一个巨大的母体，中秋节、圣诞节、春节年年过。社会习俗也是母体，集体合影时喊茄子，睡前刷牙，甚至用卫生间这些事都是。只要是人们循环往复、不可抗拒的事，在真实日常中会发生的行为或体验，都是文化母体。

为什么选书要考虑文化母体

因为有母体就需要仪式和道具。为了庆祝中秋节，家人团聚在一起，还要吃个月饼。月饼就是重要的节日道具。我们只要把产品变成母体道具，购买行为就会必然发生。因为母体循环往复，中秋节、春季年年过，月饼、春联就要年年买。

这是个抽象概念，这么看母体太多了，我们该怎么选呢

母体也有大小、好坏、强弱之分。比如，对于全球华人来说，春节就是比中秋节更大的母体，所以人们准备春节也更隆重，甚至还有专门的预算，需要的道具也更丰富，更能拉动购买。畅销书就要选这样更强大的母体。读客认为，影响人群更广、影响个体更深的母体就是强母体，是适合开发图书的母体。

比如，我们在给“经典文库”这个系列挑书的时候，就会用本质性的问题逼自己找到更强的母体。我们团队反复会想一个问题∶一位读者看一本世界名著，本质上是为了什么

“经典文库”系列今年出了一本小说，是法国作家加缪的《局外人》。书里的主人公行为离经叛道，说话惊世骇俗，作者想用这个角色来表现个人与社会的疏离。

在以前，中国市场上的其他出版社也出版过这本书。通常的做法宣传时会强调，这是“存在主义文学代表作”，加缪是诺贝尔文学奖得主。

这些宣传语确实会让读者觉得可靠，但一个读者因为这些理由就要读这本书吗我不这么认为。读者本质上是希望通过书，找到帮他理解孤独、获得精神成长的营养。

“文学经典”这四个字，是母体，是购买理由。孤独，这类个人精神成长的情感，也是母体。从母体的强弱判断，精神成长是比文学经典更大的文化母体。

所以，“个体精神成长”这几个字，也是我们设定的“经典文库”系列的母体。因为这是每个人都有的，深度的情感连接。“经典文库”里的每一本书，都是用这个母体来筛选的。读客希望我们的年轻读者，在读完经典文库这套书时，能了解人类精神成长的脉络，同时完成自己的精神成长。

读客还出版过一部著名的科幻小说，美国作家艾萨克·阿西莫夫的《银河帝国》。截止到2019年6月，我们出版的《银河帝国》电子书和纸质书累计卖出了300万册。

要知道在此之前，这部小说只在国内卖了几千册，而且当时科幻文学在中国都卖不好。我们为什么要选它呢?因为从文化母体判断，科幻小说符合两个母体科技和想象力。

科幻小说是发展科技的前站，能激发年轻人对科技的热爱。美国就是这样，马斯克发射到火星上的特斯拉里面，就装载了全套、微缩版的《银河帝国》。所以，十年前我们就开始布局科幻小说，现在几乎垄断了顶级科幻作品的版权。

你可以说，这是碰上了一个市场空白。但我们的判断逻辑，永远是先从母体出发，不管是空白市场，还是竞争激烈的市场，我们都不害怕加入。

历史一直是中国图书市场的红海品类，但读客还是做了《卑鄙的圣人曹操》系列书，也卖了上百万册。当时有媒体问我，“你怎么知道今年曹操会火”我说，“因为他已经火了1700多年了。”从母体作判断，就是从历史看未来。

这就是我的第一步，用文化母体理论，选出有爆款潜质的书。

用超级句子点出母体

选出了有爆款潜质的书，第二个环节就是要包装它，让它成为真正的爆款。这一步的核心工作，就是要让读者一眼就能识别出母体。

包装的核心，是要生产一个超级句子，它是一句话的购买理由。这句话要让人一念出来，脑海里就浮现这个母体。之后的腰封、封面设计、宣传稿等一切传播行动，都围绕着超级句子展开。

我还是以《局外人》为例，说说这本书的超级句子是怎么被我们定义出来的，总共分为六个步骤。

第一步，设想一个这本书的目标用户，给他起一个人名。

注意，必须是一个真的有人会用的名字，他可能就是你的朋友，不能是张三李四或者随便一个代号。比如我们用张晓东这个名字，你知道世界上一定存在这样一个人，在你脑海中就真能浮现这么一个人，他站在书店的货架前选书。

第二步，让张晓东进入一个真实具体的生活场景。比如，和朋友一起吃火锅。

第三步，给场景添加一个真实状态，一个跟这本书气质相符的状态。比如说，张晓东和朋友一起吃火锅，大家都在欢声笑语，他却没有办法加入谈话。

第四步，抓拍一个画面，定格这个瞬间。在我刚刚描述的状态里，这个瞬间就是，大家都在有吃有聊，张晓东和周围的人格格不入。

第五步，提取出能让你联想到母体的核心词，既然这本书的母体是孤独，我们从这个瞬间提取的词就是“格格不入”。

最后一步，就是把这个核心词和购买理由组装在一起，成为一个口语化的句子。

所有的传播都是对购买理由的传播，而购买理由就是母体加上价值。《局外人》这本书我们生产的超级句子就是，“如果你在人群中感到格格不入，一定要读《局外人》。”

为什么要这么做?这其实类似于货架思维，把你的真实用户，放到真实的情景去考量它的选择，而不是自己坐在办公室里幻想。

封面设计放大母体和购买理由

第三个环节，我们要在超级句子的统领下，给书设计封面。封面是一本书宣传自己的主阵地，既是包装，又是说明书。

具体到“经典文库”这个系列，设计封面要传递两方面的信息，一方面系列中每本书都要表达自己的价值，另一方面，封面还要呈现“经典文库"系列的品牌。

因为一位读者，比如张晓东读了《局外人》获得了精神成长，我还想要和他形成一个长期的关系，要让他知道，此外还有一整个“经典文库"帮助他做这件事。书不会自己说话，我们就得靠各种细节去疯狂暗示他，比如封面就是主阵地。

暗示的工具就是符号。我们设计了一个统一的构图，作为"经典文库"的符号，这个构图会出现在每本书的封面。为了选出这个符号样式，我们花了半年的时间，淘汰了4000多个方案，最终才确定下来，是“三个圈”。我把《局外人》这本书的封面图片放在下方了，你可以看一眼。

为什么要费这么多工夫?因为这个符号必须实现三个目标，我认为“三个圈”的方案，把这三个目标都实现了。

第一，极强的视觉冲击力。

你站在书店的货架前，“经典文库”系列书一排摆在一起，一眼看过去，三个圈的符号就会特别突出。我再放一张书店货架的照片在下方，请你也感受一下这种视觉冲击。

第二，有足够的地方写文案。三个圈内都可以写，我们连每个圈里写什么都固定下来了。

第一个圈是书名和作者信息。第二个圈是这本书在文学史上的地位和价值，如果你读了几十本书第二个圈的文案，就相当于学了浓缩的文学史。第三个圈就是放超级句子，是作为当下的读者，我们要继续读这部经典的理由。这个固定格式既方便生产，又强化了符号。

第三，要有无穷的变化空间。

比如，《漫长的告别》这本小说中反复出现了酒吧这个场景，我们就把三个圈改造成了酒吧的三张桌子。《小王子》的设计是把三个圈变成了三个星球。而且，可不是只有转换成实体这一种方式，像《局外人》的封面我们就手绘了一群人，“三个圈”是由人群中的空隙构成的。

之所以要有无穷的变化空间，是为了每本书在固定的格式下，还要都能准确地传递作品的信息和母体的气质。

为了准确地传达母体气质，我们在选取符号的时候，会从文本中挑选元素。比如《局外人》的封面很有故事感，在一群人中，有一个人，他和所有人看的方向都不同。其他人都是背对着读者，只有后脑勺，只有这个人有正面。读者一看就能感受到，这是一个和主流格格不入，但又不得不被主流所裹挟的人。

做加法，让用户增加获得感

其实一本书做到这儿，常规动作节就已经完成了。但我们不想和读者做一锤子买卖，除了这本书，我们还希望他能和“经典文库”建立长期联系，和读客品牌长期联络。所以我们还会有第四个环节给一本书增加附加值。

具体的思路也很简单，就是多给用户一些东西，让他感到我比别人更值。我们通常从三方面入手∶

一个是在内容上做差异。

对于公版书来说，不同版本的差异就在翻译质量的好坏，而这又高度依赖翻译家。所以读客

-

一直有个要求，要找业内最好的译者，并且给业内最高的报酬。

另一个是补充背景材料。

比如说，我们出的《局外人》比其他版本，多收录了两个东西，一个是1956年加缪给美国大学版《局外人》写的序言，一个是加缪在诺贝尔颁奖晚宴上的演讲词。这两篇文章，能让读者看到作者本人的创作感想，和他对自己生活时代的观点，从更广的角度来理解这本书。

再比如，"经典文库"系列的另一本书《漫长的告别》，作者是雷蒙德·钱德勒。他在中国只有一小拨忠实粉丝，可他在海外名气很大，日本作家村上春树也是他的铁粉，喜欢到必须自己翻译他的书才算过瘾。

在国内钱德勒的信息不多，所以我们在这个书里面夹了一个钱德勒书迷必备手册，介绍了钱德勒的生平、个性、全世界对钱德勒的评价，当然还有钱德勒的金句。“每说一声再见，就是死去一点点”。这句话很多人都听说过，甚至当成个人签名，但不知道是钱德勒写的。我们把这些东西整理出来给读者，增加了读者和钱德勒之间的精神连接。

第三个增加价值感的手段，就是帮读者把内容具象化。

还说《漫长的告别》这本书，钱德勒多部推理小说的主人公都是马洛，故事发生在洛杉矶，他的作品可以串联成一个"钱德勒宇宙"。所以我们根据小说制作了一个洛杉矶地图，涵盖了书中的主要场景，比如酒馆在哪儿，餐厅在哪儿，警察局在哪儿，之间相隔多远。配合着这些材料，读者再去看小说，就能建立起细节更丰富的想象。

最后，我们还会帮助读者梳理精神成长。

当读者读完一本经典文学，他的某一方面情感和精神上的需求会被这本书激发出来。那么，读客文化就需要把这些新需求也接住。

我们会在每本书的最后，列出一个针对这本书读者的个性推荐书单，其实是在告诉读者，“经典文库”系列中还有哪些书也能满足你

这类情感需求。比如，《局外人》最后，我们还推荐了“经典文库”里的其他书，《人间失格》、《野性的呼唤》和《了不起的盖茨比》。

我们就像游戏里新手村遇到的村长一样，给用户指引如果你想完成这个任务，下一步该往哪里走。

总结

以上就是我打造爆款的心法。我们总结一下∶

第一，以母体为依据，选出有爆款潜质的作品

第二，生产超级句子，它是一句购买理由，而且能帮助读者一眼识别出母体

第三，在封面设计时，把母体和购买理由通过视觉放大

第四，补充背景资料，给出知识图谱，让用户增加获得感。

2022年11月6日 锦囊怎样理解饭圈和他的社会影响力导语

你好，我是得到高研院的教研长鹿宇明。

这里是得到高研院的前沿趋势课程模块。这节课，我们想和你分享的话题是，娱乐行业的“饭圈”群体，和它正在形成的商业和社会影响力。

什么是饭圈饭圈相当于传统意义上的“粉丝”会，就是喜欢某个明星的“粉丝”们凑在一起组成的群体。

但追星又不是新鲜事，有什么好讲的呢

如果你这么想，就小看了这件事。从我了解到的故事来看，饭圈值得从人类学视角来观察和解读。它正在重构年轻一代理解关系、认识社会的方式，而且反向影响了偶像的自我设定，甚至，偶像都已经变成了一种要符合消费者预期的“产品”，如果不符合消费者预期，这个产品就会失去价值。

这也就是说，饭圈在今天的互联网上已经定义出了一种新的、可变现的影响力。这个影响力已经不局限在饭圈本身，甚至不局限在娱乐行业，而是反向输出甚至是影响其他传统领域。

这节课的课题导师是爱奇艺的高级公关总监张天阔。她所在的公司爱奇艺你肯定很熟悉，中国三大视频网站之一，拥有非常强大的娱乐内容制作能力和造星能力。《中国新说唱》《乐队的夏天》《偶像练习生》这些有影响力的娱乐节目都是爱奇艺出品的。

张天阔告诉我，从视频网站的角度来看，2018年是饭圈元年。到了2019年，饭圈这股力量就干脆突破文化圈层，开始反向影响主流社会了。而到了今天，饭圈的影响力已经突破了圈层，进入了主流社会的视野当中。

所以，无论你今天有没有一个娱乐偶像，是不是谁的“粉丝”，你都值得花时间理解一下饭圈。

这节课的课程导师就是张天阔，研究员是杨霁琳。由转述师徐惟杰来给你讲。

好，我们开始。

2021年的苏州，有点不一样。如果你这个“五一”假期去过苏州，你会感受到四个字，全城热恋。

火车站、地铁站、公交车上全是两个明星张哲瀚、龚俊的宣传照，天空中挂着由无人机组成的“张哲瀚、龚俊”名字，到处都是他们的宣传照、广告橱窗。如果你去酒店住宿，酒店还会送你两人的周边。好像全城都陷入了一个“热恋”氛围，这是怎么回事呢

张哲瀚和龚俊，是前段时间爆火的电视剧《山河令》的两位主演。在电视剧播完之后，主创团队决定在苏州召开一次主题演唱会，和“粉丝”告别。

对，2021年5月3日的苏州，是一个全城都在感受追星的苏州。

“五一”期间，苏州搜索热度同比大涨620%。“五一”租车游预订量也涨超200%。根据当地游客反馈，《山河令》演唱会召开那几天，苏州希尔顿酒店原本仅不到1000元的酒店价格暴涨近5倍，还不一定订得到。

而演唱会门票，在开票当天，更是14秒就一售而空。很多没有买到票的人，为了感受这个氛围，也还是从全国各地奔赴现场。所以你会看到，演唱会场外的人，和场内的人几乎一样多。仿佛整个苏州都被“山河令”承包了。

更夸张的是，连苏州公安、旅游局网，也多次发布与“《山河令》演唱会”有关的动态，当地公安、交通部门，在演唱会现场开通了“机场往返奥体中心直通车”公交。而在演唱会现场，在显眼处大大的横幅上写着“君不负我，诈骗犯负”“山河不足重，重在防诈骗”这样的大横幅。

这里我不是想跟你讨论这部剧有多火，我想跟你说的是，你有没有发现一个现象∶

过去，如果我们跟父辈或者年龄稍微比较大的人聊起饭圈，很多人可能完全不了解。但现在，主流社会，开始反向配合和借助饭圈的力量了。不仅仅是苏州，很多城市的文旅官方机构都开始关注到饭圈。

这说明什么呢说明以“90后”“00后”为主力的年轻一代“粉丝”群体，正在形成一种可持续的能量，向饭圈以外的社会领域输出影响。

这些“粉丝”所崇拜的顶级流量爱豆们，在娱乐这个行业的黑话里，叫做顶流。这些年，除了蔡徐坤，你可能还听说过很多名字，像TFBoys、鹿晗、吴亦凡、范丞丞、杨超越，你可能未必知道他们有什么作品，但你肯定在百度指数上见过他们的名字，在微博热搜上看见过他们的话题，在顶级品牌广告上见过他们的代言。

而支持他们获得这一切的最重要力量不是他们自己，也不是身后的经纪人与公司，而是他们各自的“粉丝”群，也就是今天这节课要讨论的主角--饭圈。

作为一个正在被饭圈力量影响的社会成员，你应该弄清楚两个问题∶

第一，饭圈的玩法跟传统“粉丝”有什么不一样

第二，他们又在怎样影响着今天的主流社会

我们先回答第一个问题∶饭圈的玩法跟传统的“粉丝”有什么不一样

偶像本身就是产品

这就得从一个英文单词谈起，“Pick”，你肯定听过这个词。在2018年的时候，这个词出圈了。请注意这个词，“Pick”。它其实是一种重要的暗示在偶像和“粉丝”的关系中，选择权已经回到了“粉丝”手里，更直接地说，是回到了消费者手里。

2018年，中国的娱乐市场上出现了两档标志性的选秀节目。《偶像练习生》和《创造101》。紧接着，各大平台纷纷推出了类似的产品，《明日之子》《中国新说唱》《乐队的夏天》《乘风破浪的姐姐》等等。

这些节目里，几十个甚至上百个小哥哥小姐姐站在blingbling的舞台上，一起表演也互相竞争，然后由观众选择一个来喜欢，来消费。

这就是今天的饭圈跟传统“粉丝”群的第一个重要区别∶偶像不一定需要有作品，偶像本身就是产品。

传统明星的价值是靠作品来展现的，比如在影视作品里塑造的一个角色，唱一首非常打动人的歌曲，出一张水准很高的专辑等等。“粉丝”们是先看影视剧、听歌获得了好的体验，然后顺带喜欢上明星。所以今天一说周杰伦，你就能想起《千里之外》《七里香》，他就是很典型的业务型明星。

而饭圈偶像不一样。在饭圈里，爱豆本人，就是“粉丝”们消费的产品。所以，偶像被“粉丝”们叫做“本命”，跟真命天子差不多的意思。TA的一颦一笑、一鞋一帽、一条微博或一次街拍都是“粉丝”追逐的对象。

所以有时候，我们看见外界批评一个小鲜肉的业务能力不合格，他的“粉丝”就会反驳说“你不知道他有多努力。”这种沟通错位就是因为，双方讨论的产品根本不是同一个东西。对饭圈来说，偶像就是产品，偶像的努力已经是他的敬业和职业性的体现，已经不需要另外的作品了。

那TA的歌曲、影视作品重不重要也重要。但这些作品是作为工具而不是目的存在的。我开演唱会，是举办一场Party，让你能更好地接触到我我出一张专辑，是给你提供一个机会，让你有一个供养我的载体。让你们可以通过消费，向外证明我的影响力，也证明你自己的眼光。在饭圈里，这叫“站对了墙头”。就像《山河令》这次演唱会，其中之一的男主演，明确表示自己不会唱歌，“粉丝”也知道他不会唱歌。但这重要吗不会唱歌照样能开演唱会。跑调，反而成为演唱会偶像和“粉丝”之间的互相可以调侃的梗。

你看，带着这个意识再去看选秀节目，你就能很清晰地看到赛制背后的不同逻辑。

《中国好声音》比拼的是选手的业务能力，晋级依据是歌手们的表现能力和唱功《偶像练习生》和《创造101》呢?选拔的是“偶像”这个产品本身，所以赛制的设计逻辑是尽可能展现选手的个性，让观众看到选手们是怎么面对挑战、怎么克服困难、怎么不断蜕变成长的。在这个过程中，尽可能帮观众建立跟偶像这个产品的人格认同和情感连接。

那偶像这种产品是怎么实现差异化的呢答案是一个词，“人设”，人物设定。

偶像∶保持人设，就是遵守契约

这也是饭圈跟传统“粉丝”群的第二个重要区别偶像有责任保持自己的人设，来维护跟“粉丝”之间的关系契约。

现在我们说人设，往往是指一个公众人物希望大家如何看待和理解TA。对于饭圈而言，人设其实是偶像和“粉丝”之间的一种特定关系契约，是维护“粉丝”们幻想空间的基础。不同的爱豆有不同的关系人设，比如说现男友、乖弟弟、亲儿子、超越妹妹、菊姐，你看，这些都不是某种独立存在的人格特质，都是有关系属性的。

这样一来，“粉丝”们就能根据自己不同的偏好Pick符合自己期待的产品。这也是为什么你会听到有“粉丝”说自己是亲妈粉、女友粉、阿姨粉、CP粉，其实都是根据偶像的人设，对应匹配的自我定位。

所以，爱豆们有两大天职第一，保持频繁曝光第二，保持人设不崩坏。

为什么要频繁曝光因为爱豆不像业务型明星，发一张专辑就够“粉丝”们听一年。偶像自己就是产品，他们需要时时让“粉丝”们看到、接触到、感受到，俗称24小时营业。

所以，为什么我们老是能看见爱豆们不断出现在活动里，不断在机场被拍到，也不断发自拍都是为了增加在“粉丝”面前曝光的机会，这也是契约的一部分。

很多爱豆还会不定期到自己的贴吧、“粉丝”群，在“粉丝”的微博下留言。甚至，一些暖昧的撩粉行为也是在他们职责范围内的。因为爱豆需要给“粉丝”创造一种幻想空间我可能可以跟我的爱豆产生更亲密的关联。

这是爱豆的第一个天职，保持频繁曝光他们的第二个天职也很特别，这就是保持人设不崩坏。

我们前面说了，爱豆的人设，是一种关系人设。

不管是蔡徐坤、肖战、TFBoys，还是杨超越，每个大势流量背后的“粉丝”群，都可以细分出一大批亲妈粉、姐姐粉、女友粉、男友粉、团粉、CP粉……“粉丝”们幻想这个偶像是自己的男友、哥哥、儿子，甚至也可以是另一个自己。

你可能听说过这么两件事TFBoys里的成员王源，被人拍到在餐厅里抽烟，整个饭圈痛心疾首，搞得他不得不出来道歉。流量小生鹿晗公布恋情，他的不少大粉也是脱粉回踩，不但不爱了，还要反过头来黑他。鹿晗从一线顶流，直接跌落到二线，在微博明星势力榜上30 名上下徘徊。

这样的事情站在饭圈之外看，简直不可理喻，成年人抽烟是多大的事偶像也是人，为啥不让谈恋爱

但你要是站在“关系型人设”这个维度去看，就非常好理解了。你是乖弟弟的人设，那你抽烟就是剥夺了我对你的想象空间你是初恋男友的人设，那你公布恋情就切断了我跟你的情感连接。既然你的人设是我们之间的契约，你违背人设，就是背叛契约。这也是作为产品的爱豆，跟传统明星很显著的不同。

“粉丝”∶用消费与打投，为关系买单饭圈不同于传统“粉丝”圈的第三个特点，是“粉丝”的消费行为。“粉丝”们不再简单通过购买作品来支持爱豆，而是寻找更直接、更多元的消费方式，来给这段关系买单。

要研究这一点，我们又要提一个不雅甚至低俗的词语了，“白嫖”。意思是，只喜欢某个偶像，却不愿意在行动和金钱上为偶像付出。在饭圈的鄙视链里，这样的“粉丝”不算真“粉丝”，他们没有话语权。

为什么会存在这种鄙视还是前面说的那个原因，爱豆就是一种商业产品。你对TA的爱，是要通过消费来表达的。这种消费可以是钱，也可以是时间和精力，比如刷数据、打榜或者投票。

换句话说，在今天的娱乐圈里，一个爱豆的影响力背后是两股力量，爱豆和他的“粉丝”。“粉丝”是爱豆这个产品影响力的共创和共建者，一个负责貌美如花，一个负责赚钱养家。

你今天要是打开QQ音乐这类App，看见某个爱豆发行的新专辑，你会发现一个有意思的变化，那个“购买”按键已经不叫购买了，而是直接叫“立即支持”。当你点进这个“支持”页面，第一个选项就是问你，买几份你看，这背后的已经不是欣赏音乐作品的逻辑，而是打榜投票、做数据的逻辑。

2019年7月，发生过一件特别有代表性的事。

一个年轻的饭圈“粉丝”在豆瓣上发帖说为什么周杰伦微博数据那么差，演唱会的门票还这么难买

站在提问者的立场，他可能是真心好奇，但在饭圈之外的人听起来就觉得特别像炫耀和挑衅。这一下，就把周杰伦的“粉丝”，甚至全国有点网龄的网友都给惹毛了，都觉得年轻一代的“粉丝”太不知道天高地厚，必须要教他们做人。

一时间，全国网民都自称周杰伦的中老年“粉丝”团，开始行动了起来。

你们不是觉得超级话题排名高才代表偶像有影响力吗那就按你们的玩法，我们也给周杰伦打榜投票，让你们看看他的影响力到底有多大。

这样一来，替周杰伦打榜变成了一个全民行为艺术。周杰伦在微博超级话题的影响力冲上了1.1亿，超过了蔡徐坤将近一倍，而且这个纪录连续保持了7天。

大功告成以后，周杰伦的“粉丝”对自己的偶像半开玩笑地喊话说“周杰伦你记住，就这一次了，以后靠你自己争气。”

这句话看起来潇洒，其实是真的。周杰伦的“粉丝”所代表的传统流量，只是短暂地扳回了一局。他们熬了好几个通宵打下的数据江山，没几天又变回了蔡徐坤的天下。

你看，这就是欣赏作品和做数据的区别。在我们饭圈之外的人看来，“粉丝”几天几夜彻夜不眠去给偶像打榜，为了那些虚拟数据花钱、花时间，这太浪费了。

但在饭圈内，这才是“粉丝”对偶像爱的表现。

年轻的“粉丝”之所以会问，“为什么周杰伦的数据这么差”，他其实是在问，你说你爱周杰伦，可你都干啥了你们为什么不像我们一样努力，把爱豆送到舞台中央给他最好的排面。如果你没有这么做，就是“白嫖”，这也是对前面偶像对自己的自我设定和要求的回报。

为什么会产生这样的心态呢

哲学家陈嘉映讲过一个故事。他说自己当年上山下乡的时候，在大队打篮球打得很好，以为自己很棒了。后来回到北京，代表大学在市里比赛，发现自己的水平并不突出。

这还不算，有一天，他在电视上看到了NBA比赛，这才受到了最大也最真实的打击，他发现原来自己打的篮球跟世界一流的水平差距如此之大。所以他感慨说，在现代社会，想要获得自我实现和获得成就感，已经变得非常困难。

这不是陈嘉映独有的感受。在今天这个信息时代，在我们这个信息高速流动的巨大的共同体里，每一个人，不管在什么领域，都很容易知道世界上最好、最优秀的人是什么样子，也就很容易能意识到自己有多平凡。

所以，如果能以一个群体的力量来帮助一个蔡徐坤站到舞台中央，走向人生巅峰，也许“粉丝”们就会觉得，他代替我们完成了自我实现，我们的某些梦想已经在他身上得到了实现。他们支持的不是偶像，而是把某种想象寄托在偶像这个产品上的自己。

饭圈力量正在重新定义“影响力”

说到这儿，我们要开始回答开篇提到的第二个问题∶饭圈正在怎样影响今天的主流社会。

最直观的影响，当然是饭圈的力量已经越来越大，大到已经让主流社会无法忽视的地步。就像前面我们提到的，一些城市的官方机构，借助饭圈的力量，来做城市宣传。

商业市场更不用说。迪奥看中了赵丽颖、LV选择了吴亦凡，蔡徐坤拿到了NBA的合作之后，又拿下了Prada的代言，一下子就让Prada的百度指数达到了历史峰值，他的“粉丝”迅速成为Prada最年轻的消费客群。虽然这让传统时尚界痛心疾首，指责大牌向流量低头。但那又怎样呢从数据上看，流量就是力量。

但这正是我特别想郑重提醒你的，这节课，我们讨论饭圈，这个趋势看起来商业前景确实很大，但有一个潜在隐患，就是在今天这个信息时代下，所有可用数据量化的影响力，都可能被某个爱豆的“粉丝”用行动攻占下来，这就是他们所理解、所执行的内容和影响力的共创。

为了给偶像扩大影响力，为了表达自己对偶像的爱和支持，所以我们看到越来越多的打榜、刷数据、刷赞助品。“粉丝”自己掏腰包，给明星租广告牌、买宣传，甚至是买岛、买星星。这些行为越来越夸张，越来越越界，甚至到了严重浪费社会资源的地步。

如果到了这种程度，那所有的影响力都会转变成负面影响力。反噬自身不说，还会影响到更多年轻人的价值观，这是需要理性看待和小心规避的。

还有一点值得关注，除了饭圈本身的影响力扩大，更关键的是，它的影响力也在溢出娱乐圈。

今年1月份，易方达的公募基金经理张坤，被大众散户捧成了顶流偶像。年轻一代的投资者正在用饭圈的套路来重新认识这位顶流的基金经理，还在微博成立了易方达张坤全球后援会。我看到一个段子说∶“全世界最好的坤坤，不是蔡徐坤，也不是谢广坤，而是张坤。”

而这种情况，在各个领域陆续出现。网红教师、网红律师、网红记者等等，甚至很多企业老板，都开始频繁地出现在各个综艺节目上。

美国作家莱奥·洛温瑟尔就曾经做过一个有意思的研究，他发现在1901年以前，名人传记的主体都是“生产型偶像”，像银行家、科学家、政治家、企业家，都是在工作上卓越不凡的人到了1941年以后，社会关注的名人变成了“消费型偶像”，比如演员、歌星、运动员，都是占用人们休闲时间的人。

为什么会有这个变化

他的观点是，1901年到1941年之间，美国的商业社会发生了一次演化，从产能不足迈向了产能过剩，所以偶像的时代价值，也从“帮大众用生产定义自我”，转向了“帮大众用消费定义自我”。

这也是为什么我们现在看到的越来越多的潮流商品，不是因为质量，不是因为功能，甚至不是因为品牌，而仅仅是因为表达自我。比如这两年爆火的潮流玩具泡泡玛特，就是用一个不笑的娃娃molly，来帮助消费者表达自我。可口可乐做心情瓶、歌词瓶，其实也是为了给消费者一个表达自我的通道。

无论我们持有什么看法，饭圈的影响力已经不容忽视，甚至站在不远的未来，今天我们所看到的现象，也许只是一个序章。饭圈似乎是生长于消费社会的土壤和空气中的一个物种，而自身也在演化成土壤和空气的一部分。

在你所在的领域，是否能借助饭圈的逻辑实现增长呢这是一个很有诱惑力的主题。但也应该看到，一股力量无法约束的时候，所产生的破坏性。但有一点是确定的，饭圈背后，是自我表达的渴望，正在成为绝对优先的选择。

从消费社会，到表达社会，也许，我们正处在这样一个趋势变化的传动带上。

总结

好了，这节课我们就到这里。总结一下，这节课我们帮你分析了一个文娱行业的新趋势，饭圈力量的崛起。

第一，偶像是一种产品。他身上附着的所谓“人设”，其实是和“粉丝”之间的关系契约。

第二，“粉丝”是在用消费和打投支持偶像，但本质上其实是在表达自我。把一个偶像送到他想要的地方去，实际上是为了自我实现。不过要注意的是，饭圈的刷数据、争榜单的行为，如果超过了一定的限度，影响力反而会变成负面影响力，反噬偶像。

第三，表达自我，正在成为驱动消费的巨大力量。

2022年11月7日

这里是得到高研院的前沿趋势课程模块。这节课里，我们想跟你讨论的是一些生命科学领域的黑科技。它们在未来10~15年，很有可能要改变你的生活。

跟我们讲述这些黑科技的，是大家非常熟悉的王立铭教授。听完他的讲述，我们所有人都心潮澎湃。所以我非常建议你跟我一样，抓紧用这10年时间，做好心理建设，锻炼好身体，更重要的是准备好钱。为什么课里面会讲。

这节课的课程导师是浙江大学生命科学研究院教授王立铭，研究员是高研院的陈舒扬。由王立铭教授亲自给你讲。

下面我们开始。

你好，我是王立铭。

有件事很奇怪。你肯定反复听过这么一句话，叫“21世纪是生命科学的世纪”。但真要环顾四周可能又会发现，生命科学领域出现的革命性影响好像很有限，不像工业领域那么耀眼。

偶尔我们能看到一些新闻，什么癌症免疫疗法啦，什么又发现了一个新的基因和某种疾病相关啦，但也仅仅是在新闻中看到，我们总觉得，离我太远了。

但是，我作为一个生命科学家，站在今天这个时点，我认为，只要10~15年，生命科学的相关应用，就会成为像电力、汽车、互联网一样的人类世界的基础设施。而且，这种变化还不是帮人类发明更好用的机器而已，它是直接改造我们人类自己。

你可别觉得这也是很久之后的事了。你往前推10到15年，是不是会感觉恍如隔世

这种改造会从哪开始呢两个关键词，一个是基因，一个是人脑。

我们先说基因。

基因

10~15年后，你的身份信息里，除了生日、籍贯、民族、血型，可能还会加上一项，基因信息。

什么样的基因信息加进去有什么用

基因是地球生命的基本遗传单位，当然也包括人类在内。一般来说每个人体的基因都有非常重要的生物学功能。某个基因决定了人类的血型，某个基因会影响我们的体型是不是肥胖，某个基因决定了你喝酒会不会脸红。

打个不恰当的比方，基因信息等于是一张粗糙的蓝图，能够大致描绘出一个人的人类特征。

那么，如果能够解析一个人全部的基因信息，很可能，人类就能在很大程度上判断一个人的健康状况、智力情况、性格特点乃至职业优势，从而提高整个社会的匹配与整合效率。

今天看，这还是个妄念。因为目前想要在技术层面上实现确实太难了。

一方面，想要完整读取一个人的全部基因信息，传统上又耗时间又耗钱。

举个例子，在2003年，人类第一次完成了人类基因组的测序工作，耗时15年，花了30亿美元。

另一方面，即便是把基因信息读取出来了，想要真正理解基因差异和它们所代表的含义也非常非常困难。

世界上任何两个人之间基因序列的差异还不到1%，但他俩从相貌、到健康、到学识就可以天差地别。可想而知，把一个个微小的基因差异，对应到一个个复杂的个体特征差异上，就已经够费劲了。

而且这后面还有一关呢比如说，可能好多个基因差异共同决定了某一个性格方面的区别，也可能一个基因差异既能影响身高、也能影响会不会中年以后脱发。这时候想要彻底把它们之间的关系搞清楚就更困难了。

但是就在当下，生命科学的进步正在快速解决这两个技术问题。

先说基因测序的成本。从2003年到现在，基因组测序的成本已经从30亿美元飞速减低到1000美元以下，在未来一定还会变得更便宜。这个成本降低的速度甚至超过了计算机领域的摩尔定律。

成本一降低，各个国家和研究机构都有更大的积极性去推进大规模的人类基因组测序工作。

比如就在2018年，英国就宣布要在5年内完成500万人的基因组测序工作。中国也在2017年启动了10万人基因组的测序计划。按照这个进度推测，要不了几年，全世界主要国家主要人群的基因组信息都会被完整覆盖。

然后，在基因测序数据的基础上，解读基因信息的工作就可以大规模展开了。只要有足够多的基因信息，然后再有足够精细的人群的画像，在两者之间建立联系就水到渠成。

这两个技术难关的攻克，将会在哪些方面影响我们的生活呢至少两个方面

最直观的一定是疾病排查和健康管理。

比如说孕妇可以借助基因测序技术来排查胎儿的特殊遗传病有家族病史的人也可以利用基因测序进行基因基因筛查还有，对于很多癌症病人来说，基因测序还可以帮助确诊具体的癌症类型，让医生们能够选择最合适的药物。这些都已经不再是新闻了。

第二个有意思的领域，我想命名一个词叫“精细数据"，它在未来10年很快就会出现。就像互联网公司处理大数据一样。基因分析机构只要收集足够精细的基因信息数据，拿来做精细画像比对，就能够发现基因与人类的生理和行为特征之间的关系。比如哪些基因位点能够让人更容易抽烟，哪些基因位点会让人更容易戒烟。这都已经被生物学界发现了。

2017年，谷歌公司的子公司Verily还开始了一项实验，目标是采集1万个人的基因信息，利用可穿戴设备监控这些人的心率、血压、睡眠情况等指标，去做基因信息跟用户生理指标和行为指标的配对。

你可以想象，只要研究的规模足够大，对人体的指标检测的足够精细，那么我们最终会理解每一个人类特性到底在多大程度上受到了什么基因位点的影响。反过来，这个信息也就可以帮助我们去预测人类个体的健康情况、智力水平、性格特点。

这些信息能干什么只能用来指导商人们怎样算计消费者吗当然不是。要是这么想，你可把精细数据的用途想小了。比如说，我们能不能用基因信息去辅助每个人理解自己的天赋和职业选择去明确自己的婚恋观念和合适配偶类型都有可能。

争议

说到这，我相信你也想到了，对人类基因的测序、解读、分享和利用，也蕴含着巨大的争议。

最明显的就是对个体隐私的侵犯。理论上说，每个人的基因信息应该属于本人，不经本人允许，任何人或者机构都不能随意获取和解读。

SHER

11

SPANGER 1 --

但是我们也得注意，基因测序和解读这项工作，至少在可预见的将来还是高度专业化的，换句话说，我们必须得把自己的组织样本送给外部机构才能获得自己的基因信息，而想要真正让我们每个人的基因信息有用武之地，我们又必须允许外部机构利用大数据的算法去分析解读它。

这就意味着我们就得像现在上网共享行为数据一样，不得不向某些机构共享我们的基因信息。而网络行为数据都还好，至少你的学历、收入、网络浏览行为，都可能不断发生变化，但你的基因信息可是固定的，机构们一次获取，永久有效。

那么我想问你，你愿意让外部机构获得自己的基因信息吗

比如说，如果保险公司利用我们的基因信息发现我们很容易得某种疾病、因此精确拒保怎么办

再比如说，如果某个雇主发现我们的基因信息提示我们可能性格内向，不是很好的团队合作者，因此拒绝录用我们怎么办

还比如说，如果以后大学录取的时候也要看看基因信息，是不是哪方面的可造之材，然后强行改变我们的专业，怎么办

结合所有这些正面和负面的因素，我的判断是，对人类基因信息的大规模测序、解读和利用，在不远的未来一定会发生。但从顺序上，应该是先应用在比较紧急、争议比较小的医疗健康领域。等人们习惯了基因信息的利用，它才会扩张到我们说的性格和行为预测、职业选择、婚恋对象这些需求弹性比较大的领域。

当然，这件事到底意味着什么，我们是应该为此感到满意还是担忧，是值得严肃探讨的问题。但你既然提前10~15年知道了这件事，你可以从现在就开始思考和判断，并为将来的局面做好心理建设。

人脑

讲完了基因领域的技术和应用突破，我们开始讲生命科学技术在未来10~15年，可能能对我们的大脑做点儿什么。

首先必须承认，跟对基因的研究相比，人类距离真正理解大脑的工作机制，还有更长的路要走。你看我们说2003年人类基因组的测序实验就完成了，但是在大脑研究领域，一直到今天我们也都还没有想出办法去完整解析大脑的全部信息。

但这节课我们是来讲丧气话的吗不是，我们是来讲突破的。我们在大脑研究的什么方向上极有可能取得快速突破呢是在人脑工作的感觉输入和行为输出这两件事上。

打个比方，我们可以把人脑的工作系统理解成这么三步信息输入也就是感觉输入，中央处理、行为输出。中间的中央处理环节对我们来说或许还是个黑箱，但在头尾的感觉输入和行为输出这两端，我们快要做成点大事了。

这意味着什么呢在不远的未来你可能就会看到∶盲人能获得“视力”，肢体残疾或者瘫痪的患者能拥有由大脑控制的“机器肢”，失去发声功能的人能够说话。

怎么实现呢

比方说。大脑完成感觉输入的原理其实就是我们通过感觉系统采集到外部世界的信号。比如你的视觉系统，你的视网膜上有一个一个的感光细胞，能检测进入眼球的一个一个的光子，然后把光学信号翻译成大脑可以识别的神经电信号。再送进大脑里进行中央处理。

如果一个人失明了，那我们能不能直接给他提供一个设备，直接帮他往大脑里发翻译过的电信号呢

2017年，美国有一家叫做Second Sight的公司就这么做了。开发了一种植入式设备。这种设备通过一个摄像头采集前方的光线，然后将其转换为电信号，直接输入盲人大脑内的一枚芯片，刺激大脑负责看东西的皮层区域，让患者“看”到光--当然这个看是要打引号的。

但是目前这种技术只能让盲人看到模模糊糊的光，还不如足以看到清晰的图像。这是因为我们现在还不知道大脑到底是怎么识别具体图像的。

这种思路一打开可就厉害了。那我们不仅能帮盲人复制人类本来应该看到的东西，还可以捕捉我们视网膜捕捉不到的电信号，让普通人类体验从来没有过的全新感觉。

2019年，中国科技大学的科学家们就发明了一种纳米材料，可以把红外光转换为可见光。他们把这种材料注射到小鼠的眼球里，让他们紧紧贴在小鼠视网膜上，就可以让小鼠获得红外夜视能力，并且这种技术对原本的视觉能力也没有明显负面影响。那你想想，这种技术要是你也能用，你在黑夜里是不是就可以看清东西了。

前面说的是感觉输入端的拓展。那在行为输出端，也就是人体的运动能力和语言能力，也一样存在拓展的可能。

你一定知道2018年去世的物理学家史蒂芬霍金，他在全身瘫痪后的很长一段时间里，借助贴在脸上的传感器，通过脸颊肌肉的运动来打字，再通过文字转换语音处理器发出声音。低不低效但就连霍金也没办法，这已经是人类当时最好的可应用技术。

但其实，就在霍金去世一年后的2019年，实验室里的技术，已经实现了让丧失说话能力的人，只需要用脑子想一想就能发出声音跟外界交流。

这套技术是美国加州大学旧金山分校的一群科学家做的。他们读取了人脑皮层的电信号，同时，他们也采集了人体发声器官的微小动作，比如声带怎么拉长，喉头如何收缩等等，从而能够解读出这些动作代表的声音。然后，他们将皮层电信号和相对应的声音信号喂入一个深度学习的算法进行训练，最终就解读出了每种大脑电信号究竟对应了什么样的声音。

这样一来，他们就可以用电子发声器代替人类来说话了只要患者想一想要说什么，他们就能通过电子发声器说出话来你是不是觉得难以置信我把这个实验的论文和相关报导的链接，放在下方了，有兴趣的话你可以进一步了解。

论文链接∶

https://www.nature.com/articles/s41586-019-1119-1

报道链接

https://www.ucsf.edu/news/2019/04/414296/synt hetic-speech-generated-brain-recordings

前面我们提到的机器手也类似，科学家们在人脑负责运动输出的区域放上电极，采集电信号，用这些电信号就能指挥机器手的运动。

这其实就是我们说的“脑机接口”，半个世纪前科学家就在进行类似的尝试。但是传统意义上的脑机接口研究有不少技术障碍比如能够精确采集的神经信号数量有限，也比如解读这些复杂神经信号的手段有限。

但是现在，更强大的神经电极正被发明出来，各种基于深度学习的算法也在快速进化，所以，只要我们能够更精细地采集神经信号，更细致地分析这些神经信号代表的功能，我们也就可以输出更精细的运动和语言来。

说到这你大概就能想象了，一旦我们理解了输入端和输出端的工作机制，在未来，理论上，人脑完全可以主要作为中央处理单元存在，输入端和输出端都可以被机器大大地拓展甚至是代替。

你可以想象这样的画面一个人保持脑子不变，但是换个新版的超高像素眼睛和机器手，就和今天我们换手机一样平常。

当然，类似基因信息的应用，拓展人脑功能这件事，首先会发生在那些有迫切需要的场合。除了前面我们说到的，帮助瘫痪病人重新拥有运动能力，帮助失明和失聪的病人重新看见和听见。还有比如，控制机器人在高危的环境下代替人类作业，比如反应堆、比如深海和太空探险，比如灾难现场的救援。

同时你要知道，技术对我们工作和生活的渗透，都一开始是小范围，然后越来越多的人发现其中的便利，然后出现更多应用场景。

比如说，是不是可以让人脑操纵远程的机器手，让名医能够不用出差完成远程手术再比如说，是不是可以让人脑直接接入世界各地的摄像头，让宅男能够足不出户漫游世界，体验远比VR眼镜更真实的场面

到最后，如果大量人脑同时接入计算机，他们之间就有可能实现思维的直接交流，这样的场景，我相信对人类的诱惑是巨大的，它意味着一场人类组织方式和交流方式的巨大革命。

总结

到这里，我的分享快到尾声了。

在我看来，生命科学这门学科已经处在基本完成底层积累，将要开始雄心勃勃的改造人类世界的拐点上了。

在未来10~15年，这门学科撬动人类世界将会通过两个主要的支点，基因和人脑。通过解析基因信息理解每个人生下来就带着的那张蓝图，从而实现“定制化”的生存通过解析人脑活动拓展人脑的感觉输入和运动输出，从而实现现实版的钢铁侠，是很可能会出现在我们有生之年的革命性变化。

我想，不管你对这些变化是感到欢欣鼓舞还是忧心忡忡，该来的，还是会来。我们能做到的，是尽可能的做好精神上的、技术上的、产业上的、乃至是法律上的准备，让未来成为那个我们期待的模样。

2022年11月8日 中国县城里，藏着多少好大学？

“县集而郡，郡集而天下，郡县治，天下无不治。”两千多年来，作为国家行政和经济的基础单元，作为衔接城市和乡村的重要纽带，县域具有无可替代的作用。

如今，县域正在成为新时代发展引擎。今年5月，中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《关于推进以县城为重要载体的城镇化建设的意见》，让我国县城迎来了发展的重要时刻。对此，有学者提出要实施“县县有大学”计划，引发了诸多关注和讨论，也使县域高等教育发展问题再次进入了公众视线。

所谓县域，主要是指县级市、县和自治县等县级行政区。县域办大学，其实由来已久，在被称为“隐秘的角落”的中国县域里，藏着许多低调却有实力的高校，她们有的依托当地特色资源优势，顺势而为，走出高质量发展之路，有的以戍边育人为己任，谱写民族团结新篇章，成为一张张中国边疆的靓丽名片。

发展特色，卓尔不群

基于农林业发展、文化传承、航空航天等需要，我国有一批高校选择在特定的县域布局，形成了自身的办学特色。一座座崛起的特色高校，不断延伸着县域发展的高度与深度，在这里再建了一座城。

以农为基

作为全国农林水学科发展最为齐备的高等农业院校之一，西北农林科技大学扎根陕西杨凌，也是唯一一所不在直辖市、省会城市或省辖地级市的985高校。1928年至1932年，陕西五年大旱、关中赤地千里，回陕赈灾的于右任先生呼吁通过设立农林学校以“兴农兴学、开发西北”，并选定在武功县张家岗——即现在的杨凌，创办学校、教民稼穑。1934年，国立西北农林专科学校奠基，标志着中国西北地区第一所高等农业学府成立，也成为我国最早在县域办学的高等学府。

以“诚朴勇毅”为校训的西北农林科技大学，就这样扎根在陕西小镇，托起中国农业明天的太阳。2017年、2022年，学校连续两轮入选国家“双一流”建设高校，现有7个国家重点学科和2个国家重点（培育）学科，彰显了西农攀登世界高峰、建设一流的的学科实力。

多年来，一群“把科研论文写在黄土地上”的西农科学家，不断在中国农业技术领域实现新的突破。中国科学院院士赵洪璋先后选育了“碧蚂1号”“西农881”等多个小麦优良品种，被誉为小麦育种界的科学巨匠；中国工程院院士、植物保护学院康振生教授研究小麦条锈病综合治理技术，使全国条锈病发生面积降低62%，为中国每年挽回小麦损失20亿公斤以上，年均增收节支约40亿元；程积民教授守荒山40余年，在艰苦的环境中研究黄土高原生态恢复，让天然植被自然繁殖更新，为黄土地披上绿装。“扎根杨凌、胸怀社稷；脚踏黄土、情系三农；甘于吃苦、追求卓越”的精神，被刻在西农的基因里。

此外，以绿色农业绘就山西底色的山西农业大学，助力“绿水青山”转化为“金山银山”的浙江农林大学等一大批从县域萌芽并发展起来的农林高校，开荒拓土，榜山而生，成为推动我国农林业高质量发展的绵厚力量，在助力农业现代化和区域乡村振兴中发挥不可替代的作用。

以师之名

曲阜，万世师表孔子的故里，中国传统文化的主流儒家文化的滥觞，是中华民族精神家园的圣地。这里，坐落着为传承“孔颜型范”之师道的曲阜师范大学。1955，学校始建于济南，次年迁址曲阜，开启了兴办本科教育的历程。

如今，曲阜师大已经发展成为一所基础文理优势突出、文理工管等多学科协调发展、以弘扬优秀传统文化和培养卓越教师为鲜明特色的省属重点综合性师范大学。近年来，学校聚焦高质量发展目标，突出特色，提升实力。在2022软科中国最好学科排名中，曲阜师大17个学科上榜，15个学科进入全国百强，教育学连续5年保持全国前10%。

学校充分发挥设学孔子故里、文脉之源的地域优势，将事业发展之根深扎在中华文化的深厚土壤中，学校不仅在孔子及儒学研究领域形成了特色和优势，建成了国内唯一的学士、硕士、博士、博士后儒学专门人才培养机制。与此同时，秉承“学而不厌，诲人不倦”的校训，培养扎根中国大地的人民教师。学校入选了全国十所“教育部师德师风建设基地”、教育部“推进实施卓越中学教师培养”项目实施高校、山东省首批省级教师教育基地等多个重要项目。多年来，这里走出的齐鲁名师名校长、杏坛名师、特级教师占据了全省中小学师资的“半壁江山”，也因此被誉为“圣地曲园，教师摇篮”。秉承“孔颜型范，春秋学统，海岱情怀，洙泗遗风”，曲阜师范大学在继承中创新、在求索中开拓、在实践中传承，心怀千秋梦想，书写百年答卷。

以天作翼

在被誉“川西明珠”的四川省广汉市，坐落着诞生于抗战烽烟，并培育出新中国第一批战斗机女飞行员的广汉机场，如今也是中国民用航空飞行学院的飞行训练分院之一。1956年，人民空军把广汉等5个机场，移交给中国人民解放军第十四航校（中国民用航空飞行学院的前身）。肩负为国家培养合格民航飞行人才的特殊使命，中飞院在这片承载飞行梦想的土地上，继续远举高飞、逐梦蓝天。

经过60多年的发展，中飞院已成为全球民航职业飞行员培养规模最大、能力最强、水平最高，享誉国内、在世界民航有着较高影响力的高等学府，也是亚洲第一个入选国际民航组织“未来航空人才计划”的高校。学校累计培养了近20万名各类民航专业人才，中国民航70%以上的飞行员、80%以上的机长毕业于此，被誉为“中国民航飞行员的摇篮”。

学校着力解决国产民机制造生产卡脖子关键问题，与中国商飞共建“大飞机学院”和“民机飞行技术与运行联合实验室”，全程参与国产大飞机ARJ21、C919的研发、制造、试飞等多个环节，助力国产民机推广，为国家经济社会发展和多领域民航强国建设作出了重要贡献。中国民用航空飞行学院依托于行业、支撑起民航，奉献于共和国的一片蓝天，也因此被中央媒体誉为“一所大学支撑起一个行业”。

育人育才，兴边固边

为促进民族团结和边疆繁荣稳定，一些诞生在边陲县级市的高校，将她们的血脉融进了地区发展的流金岁月，成为民族与边疆治理高层次人才培养重镇，是镶嵌在祖国边疆的一颗颗高教明珠。

西部之光

在天山北麓的戈壁明珠石河子市，孕育着一所与国同龄、与人民军队同源、与兵团精神同根的大学，她就是石河子大学。作为新疆唯二的“双一流”高校之一，石河子大学围绕区域特色、新疆特色、兵团特色、绿洲特色办学育人，成为屯垦戍边、建设边疆的重要力量。近年来，学校优化学科布局，聚焦特色优势，加强内涵建设，取得了标志性建设成果。化学工程与技术学科两次入选“双一流”建设学科；化学工程与技术、农业工程两个学科群入选部省合建学科建设平台。

发挥大综合、强应用的学科优势，坚持产学研一体化道路，学校在荒漠绿洲区高效农业与生态、动物遗传改良与疾病控制、新疆地方与民族高发病防治等具有区位优势和特色的研究领域取得了突破性进展，并在国内外首次创建了以改善光合性能为核心的棉花栽培理论，填补了兵团棉花优质高产光合理论的薄弱环节，累计推广820.1万亩，新增经济效益15.02亿元，实现了植棉业提质增效；“盐碱地分类治理关键技术”使盐碱地生态治理得到大幅提高，累计推广611.6万亩，经济效益12.2亿元。

坚持“以兵团精神育人，为维稳戍边服务”的办学特色，建校至今，石河子大学已累计培养各级各类人才20万人，其中12.8万人扎根边疆、建设兵团，成为可堪大用、能担重任的西部建设者，形成了边疆“高校育人”到维稳戍边“教育留人”的良好局面，开创了“教育戍边”人才流向新疆的独特机制。

东北之耀

延边大学坐落在享有“教育之乡”美誉的吉林省延边朝鲜族自治州首府延吉市，是我国最东边的“双一流”大学，也是中国共产党较早在少数民族地区建立的高校之一。

借助语言、文化和区位天然优势，延边大学以学科建设为引领，培养高层次人才。2017年，外国语言文学学科入选国家“双一流”建设学科，学校共有国家级一流本科专业建设点21个，设有教育部人文社会科学重点研究基地——朝鲜·韩国研究中心。因教而起，因教而兴，延边大学在“教育”二字上下足功夫，以高层次人才培养服务地方教育需求。学校实现了“三个80%”的成绩，即延边地区党政管理部门工作人员80%以上、东北地区从事朝鲜族基础教育人才80%以上，以及全国所有开设朝鲜语、韩语专业高校相关师资80%以上由延边大学培养。

坐拥东北亚金三角腹地、与朝韩日俄四国在地缘上接近，学校充分发挥地缘优势，发展国际化战略，与29个国家和2个地区（香港，台湾）的277所院校和科研机构或国际学术组织建立了合作与交流关系，先后与俄罗斯远东联邦大学、日本明治大学、韩国首尔大学等世界知名高校建立了校际关系，每年交流互访的专家学者近千名。扎根边疆培养人才，与祖国同向同行，延边大学不断朝着国内一流、国际知名、特色鲜明的高水平大学的“延大梦”迈进。

除了这些大学，其实中国还有不少好大学扎根小城，夯实人才基础，凝聚发展动力，在服务小城发展中彰显大学作为。

近十几年来，我国高校区域分布呈现“逆城市化”现象，“县里办大学”一直在快速增加。

宁波大学学者徐军伟表示，县域办学成为江苏、浙江两省高等教育地方化的新动向。2018年，浙江省108所普通高校中，有42所高校（含分校区）落户县域（包括非中心城区的区），占38.8%；当时江苏省普通高校166所中，有35所高校落户县域，占21.1%。

比如，坐落在江苏省昆山市阳澄湖科技园区内的昆山杜克大学，于2013年9月获得中国教育部正式批准设立，是一所中美共建的高水平中外合作大学，学校以通识博雅教育为特色，培养学生兼具科研能力和人文素养。

与此同时，一些“双一流”高校下沉县域的办学动作备受瞩目。

9月，昆明理工大学发布消息称，经云南省政府同意，昆明理工大学嵩明新校区建设选址于嵩明县职教园区，规划建筑面积约60万平方米，拟建设成科教融合基地、产教融合基地、创新创业基地。“十四五”期间建成30万平方米，完成投资约24亿元，2024年8月底实现学生入驻目标。

8月，江南大学马克思主义学院、设计学院近百名高年级研究生，顺利搬迁至东氿校区，成为首批入驻的学生。这也标志着该校位于宜兴市，整个校区规划总用地面积35.71公顷的东氿校区正式投入使用；同月，福建省教育厅正式批复，同意从2015年开始通过校地合作模式共建的福州大学晋江科教园正式升格为福州大学晋江校区。

4月，坐落在义乌双江湖畔的浙江大学“一带一路”国际医学院（筹），一期二标段建设已全面启动。据悉，国际医学院由浙江大学负责办学和管理的二级学院，由浙江大学与义乌市人民政府合作共建，规划总用地约961亩。伴随2023年9月义乌新校园的正式启用，届时本科生招生也将开启。

习近平总书记强调：“我们要认真吸收世界上先进的办学治学经验，更要遵循教育规律，扎根中国大地办大学。”高校县域办学正是基于中国国情、扎根中国大地办大学的实践探索，有利于优化高校区域布局，推进以县城为重要载体的城镇化建设。

但从高校布局角度来说，“县里办大学”要因地而异。在国家推进以县城为重要载体的城镇化建设新发展阶段，高等教育需要以新的发展理念来构建服务县域经济社会发展的新格局。既不能简单把“县县有大学”推而广之、全面铺开，也不能对高校县域办学一概否定、加以禁止。

正如“把文章写在大地上”，教育也应该“办在大地上”。县域办大学，也需要进一步找准发展方位，结合区域特点及时调整自身的专业学科与办学模式，不断提升服务社会发展的能力，走分类办学、特色发展的新道路，进而立足新的发展阶段，才能融入地方、服务地方，推动我国高等教育多样化发展新格局的形成。

2022年11月9日 最大的确定性是什么？

1.今年的跨年演讲还剩整整一个月了。今年是真不好讲。好在过去几个月，我请教了上百个人，还直播了将近30场策划会，最深刻的印象是，只要一个人还在自己的课题里面埋头做事，今年都发生了一个有意思的转型，他们都在问自己的天命，就是不断地追问自己擅长什么、偏好什么、禀赋中有什么。这和前两年是完全不一样。

2.前两年，大家问的都是风口是什么？赛道是什么？我做什么能更好地发展？你看，这个转型，让我想起来清华大学社会学教授孙立平老师提出的一个概念，叫“大拆解时代”。

3.当然，孙老师的原意是全球化体系发生了大拆解，但是我们可以再往前推进一步，我们社会的组织样式、商业形态也面临一次大拆解。

4.当然，不管怎么拆解，回到一个个有价值的个体，一个个有创造的人，这可能是我们每个人能掌控的最大的确定性吧。

2022年11月10日 怎么识别一家人的主心骨？

1.最近听一位医生聊天，他说，困扰医生的往往不是医术问题，而是医患关系问题。这就需要医生能不断提高和患者的沟通能力。他给我举了一个例子。说在他们医院，资深大夫都有一个口耳相传的小秘诀，就是怎么在一大堆患者家属当中，把在家里真正能拿大主意的那个人给识别出来。

2.通常，只是通常，**那个嚷嚷得最响的人，不是家里的主心骨。如果患者是老人，大声嚷嚷的那个子女往往反而是平时最不孝顺的那个。这个时候嚷嚷，就是来刷存在感。**

3.有经验的医生，通常这个时候会开一张单子，说你们谁去交一下这张单子，谁主动接过来去做这事，谁通常就是家里能拿大主意的人。那接下来，什么治疗方案等等，医生就尽量和这个人沟通，带来的沟通麻烦也就比较小。

4.你看，三百六十行，干到高手境界，全部都是沟通高手啊。

2022年11月11日 人的态度分几种？

1.话说哲学家丹尼特把人对世界的态度分成三种，分别是物理立场、意向立场和设计立场。简单说，物理立场，就是我们觉得这是一个事实，我改变不了。意向立场，就是我应该去改变对方。而设计立场呢？就是只想我该怎么改变自己。

2.举个例子，刚生下来的小孩哭闹，父母通常就会采取物理立场，小孩子什么都不懂嘛，我只要知道他到底是为什么就行了。等小孩大点儿了，他有什么不合适的行为，家长通常是自我反思，我是不是让他接触什么不好的人了？我得改变。你看，这叫设计立场。

3.可是孩子到了十几岁甚至更大，如果不符合家长的心意，那家长就会转向意向立场，“你这人怎么这样？！”

4.你看，**当我们在指责对方，转向意向立场的时候，通常就是放弃了物理立场和设计立场。说白了，就是既不想了解真相，也不想改变自己啊。**

2022年11月12日 怎样衡量一个人的水平？

1.昨天我们说到李希贵校长的那句名言，“教育学的本质就是关系学”。其实这个原理可以用到很多领域。比如说，我听说有一个中国大学要和国外多所大学互派“交换生”。

2.那问题来了，怎么衡量这些派出去的学生学得好不好呢？靠拿回来的成绩单是看不出什么的。那怎么办呢？他们的办法是，派出去的学生都领到一个任务，就是你到任何学校学习，都要邀请那个学校最顶尖的一位学者来中国讲一次课。

3.你看，这个任务看似和学习无关，但这确实是一个非常好的综合衡量指标。首先，你要是学业不好，那是没法和那些顶尖学者对话的。第二，你还得能沟通，说服对方答应自己的要求。第三，你还得能有不错的事务性能力，安排好这次访问的具体行程。

4.你看，**能力高低，有时候用试卷是测不出来的，而用关系才测量得出来啊。**

2022年11月13日 相反的观念怎么共存？

1.昨天我们说到，有权力的人应该怎么对待规则。**他们不应该是制定规则然后守护规则的人，而应该是尊重规则，然后帮助人们因规则而受益，或者不被规则伤害的人。**

2.说个我身边的例子。我们公司有个总编室，就是负责制定各种业务规则的。其中就包括，某个业务如果跌破了某根底线，就要下架这种规则。

3.有一天，我看我们总编室的孙筱颖老师，就跑到一个业务部门的会议室里去，说，我想给你们出点主意，你们那个业务要是按照公司规则，现在太危险了，但是下架又太可惜了，我想帮你们纠一纠。

4.你看，我们老说的那句话，**“同时保有两种截然相反的观念还能正常行事，这是第一流智慧的标志”**，你看，既有严肃的规则边界，又能保持对具体的人的善意，这两件事看起来截然相反，但真的可以在一个有智慧的人的头脑里共存啊。

2022年11月14日 怎样改变自己的心智模式？

昨天给你介绍了咱们最近上新的课程，陈海贤老师的《自我发展心理学》。今天继续给你讲我自己学习时的一个收获。

有一个词，我们得到的用户应该很熟。叫“心智模式”，吴伯凡老师经常提到它。不好的心智模式，有很多种。最简单的总结，我觉得是连岳说的那句话：“你不赶紧按照你想的方式去活，那迟早会按照你活的方式去想。”

对，只要你是按照自己活的方式去想，把自己的现状合理化，这就是最坏的心智模式。因为它意味着一个人对外部世界封闭，排斥了自己发生变化的各种可能性。

那怎么摆脱这种心智模式呢？怎么做一个不断发展的人呢？答案看起来是明摆着的：多学习、多试探、多创造嘛。但是听起来高大上，做到极难。为啥？因为对外界和未来的开放，就意味着对现在和自己的否定啊。

瑞·达里欧在《原则》这本书有一句话：“如果你现在不觉得一年前的自己是个蠢货，那说明你这一年没学到什么东西。”学到新东西，我们人人都想要。但是证明自己原来是一个蠢货，这是绝大多数人的心智很难接受的代价。

听完了陈海贤老师的这门课，我收获最大的一点，是他给我们画出了一个完整的走出来的路线图。这个路线图不是让你在收益和代价之间权衡，不是在好和坏之间纠结，而是你只要一步步按照他提示的方法走，就一定能走出原来的心智模式。

什么方法？反其道而行之。反什么？反“进化给我们设定的预装程序”。

首先我们得明白：所谓“坏的心智模式”，不是因为我们能力低不正常，而是因为我们太正常了。几百万年的进化历史，赋予了我们人类一些本能。在历史上，这些本能的用处极大。它们已经像预装软件一样，刻在我们的基因里了，绝大部分人是摆脱不了它们的制约的。

但是在现代社会，这些本能有可能成为负担，成为拖累，阻碍自我发展。所以，把这些过时的本能识别出来，反其道而行之就可以了。自我改变之所以难，就难在这里，我们是在和几百万年形成的基因对抗。

比如，我在陈海贤老师的课里就听到了两样认知本能：标签化和抽象化。

下面我们一个个来看，这些预装软件原来是怎么帮助我们的，在现代社会，它们又是怎么阻碍我们的。

首先是标签化。

人要认知那么复杂的外部世界，最省力的一种方式，就是把它标签化，给他取各种各样的名字：美国人怎么想、上海人如何如何、某某公司好不好、谁谁谁是直男癌等等，都是标签化的认知。没办法，我们的大脑就那么点认知资源，要想快速把握世界，只能用这种快捷方式。即使不准确，也不失为一个有效的手段。

但是，在现代社会，如果我们还用这种快捷方式的标签化来认知自己。比如，我是一个聪明人，这个标签一旦打上这就麻烦了。为了维持这个自我认知，你能做的，就是躲避那些可能让你显得不太聪明的事，比如学习一项新的技能，做一件有挑战的尝试，你全要躲。

再比如，你认为自己是一个受欢迎的人，这也麻烦了。为了维持这个自我认知，你会讨好所有的人，怕和任何人起冲突，所以你什么也干不成。

**你发现没有，身边那些认知能力差的人，经常会自我标榜，哥们仗义，我多善良啊等等。这不是说他在吹牛，而是这种自我标签化的结果，是他的生命一定是在躲着什么的，是屏蔽掉一些什么的，一些变化的可能性自然也就消失了。**

**陈海贤老师说，教育孩子的时候尤其要注意这一点。有一句话，好孩子是夸出来的。没错。但是怎么夸呢？**

**同样他做对了一件事。如果你夸他“聪明”，这就是贴标签。他以后的行为，很容易被这样的夸奖引导到证明和维持自己“聪明”的标签上来，结果就会很糟糕。但是，如果你夸他“努力”，这是在描述一个事实，那结果就是他会进一步努力。从这个例子，你可以看出贴标签的危害性。**

**所以，不描述自己，从来不用“我是一个什么样的人”这样的句式说话，尽可能回到事实，这就是反其道而行之，改变坏的心智模式的第一步。**

我们再来看第二个本能，抽象。

抽象化和标签化有类似的地方，但是也有区别。标签化是尽可能准确描述，抽象是尽可能扩大范围。

比如原始社会有人在一个丛林里被蛇咬了。消息传到村子里，大家就知道了，那片林子不能去，有蛇。你看，这就是从一条具体的蛇抽象成一片林子的能力，就是扩大化。这个能力，在人类发展的早期当然非常有用，躲避了很多风险。

但是在现代社会，这种抽象能力，会把我们害得很惨。比如一个人在一家创业公司工作不顺利，被老板开除了。

他认知这件事有几种抽象的方法。第一，我不适合在这家公司工作；第二，我不适合在创业公司工作；第三，我不适合在公司工作；第四，我不适合工作。

你看，这也是从一条蛇，变成一片林子的过程。如果任由这种抽象能力发展下去，他就干脆回家啃老。事实上，很多人生失败的人，都有类似的经历。他们往往喜欢用“一切”“总是”“根本”“全都”，这些全称肯定判断来描述事情，往往生命就会遇到很多阻碍。

还有，很多人在问问题的时候，也经常犯这个过度抽象的毛病。比如，我性格内向怎么办？我的公司如何提升品牌？我们怎么做创新？这些问题如果不能还原成具体的细节，谁都没有办法回答的。

再比如，夫妻吵架，经常会说：“你总是只想你自己”“你总是不回家”等等。这种口头禅其实也是把具体的行为抽象成这个人的定位。

那怎么办呢？还是我们刚才讲的那个方法，跟进化出来的基因本能搏斗啊，反其道而行之啊。抽象的反义词是具体啊。

比如，夫妻吵架，如果能用这样的口气：“这个星期你有三次没有回家了，我们要谈一谈解决方法。”“我昨天生病了，你连问都不问，你需要给我一个解释。”如果总是用这种口气说话，这架也就吵不起来。

你发现没有，你身边工作能力强的人往往就是那种凡事就事论事，善于解决具体问题的人，而不是动不动谈方向、谈战略的人？

陈海贤老师说，他在平时做心理咨询的时候，第一步就是解决这个问题。

如果在咨询室里，有人问类似“我很内向每次遇到人都有些紧张”这样的问题，陈老师就会反问他们：

“遇到哪些人你容易紧张，遇到哪些人不会呢？在什么场合你容易紧张，什么场合不会呢？在与人相识的哪些阶段你容易紧张，哪些阶段不会呢？最近你在跟谁交往呢？感觉怎么样呢？”你看，这也是从抽象回到具体的过程，问题很快就能解决。

好，回到我们今天的题目，怎么改变自己的心智模式？陈海贤老师的答案是，当别人在用标签谈论事情的时候，我们谈论事实。当别人在用抽象的方法认知外界的时候，我们回到具体。

2022年11月15日 权衡利弊会导致平庸吗？

1.话说我同事有一篇稿子，要让我看看，我给了点意见，然后说：“这些意见仅供参考。这不是客气话，是真话。因为我知道你征求了很多人的意见，谁的意见要是都听，那你这篇稿子就平庸了。”

2.记得阿西莫夫在《银河帝国》里有这么一句话，说：“总选择最安全、最中庸的道路前进，群星就会变成遥不可及的幻梦。”对，我们经常说做事要理性，要权衡利弊，但是，如果一个人在所有选择的关头，都把利弊得失权衡得很好，回头看，自己一定是走了一条很平庸的道路。

3.**我们生活在一个过度强调理性的时代，但是只要抽身出来看就能知道，一个人如果能把一件事做成，一定是因为有一个非理性的偏好，或者是直觉在里面起作用。**

4.导演库布里克有一句话说得好，他说：**“理性只能带你到达一定边界，越过边界，你要还想再前行，那就需要诗意和想象力了。”**

2022年11月16日 下次怎么冲锋？

1.话说有一所军事院校请上过战场的老将军来讲课。老将军提了一个问题，说假设你在指挥部队攻占一个山头，冲了两次都失败了，请问接下来该怎么办？大家提了各种设想，什么夜里组织冲锋，什么分波次冲锋之类的。

2.老将军说，你们说的都有道理，教科书上也是这么写的，但是如果是我在战场上指挥，我会换一条路冲锋。为啥？

3.已经冲了两次了，再次冲上去，士兵就会看见沿途战友的尸体，每看见一次，士气就会降低一次，而士气降低的地方恰恰就是最危险的地方，所以这条路根本就不能用了。

4.你看，这就是所谓的实践知识，书本上没有的实践知识。实践知识，往往是来自于对于当前态势的细微感知，以及这个特定态势对人的心理的影响。只有身临其境过的人才能知道那个细微差别，虽然细微，但是影响巨大的差别啊。

2022年11月17日 什么是“无意义的工作”？

今天的第一条。最近，国外社交媒体上流行一个新的职场术语Quiet Quitting，直译过来是“静默式离职”，也有人翻译成“精神离职”。这不是指真的辞职，而是消极怠工，做一天和尚撞一天钟。还有人戏谑地说，“精神离职”就是“人在工位、心已离职”“我司雇我在，人在心不在”。

根据国外求职网站Resume Builder的调查，有1/5的被调查者承认自己处于精神离职状态；有1/3的人承认自己把每天的实际投入工作时间减少了一半以上；还有超过一半的人表示，就算被老板发现自己“精神离职”的状态，也不在乎。

这个词在国外走红之后，最近也在国内社交媒体上引发职场人的热议。到底是什么引发了“精神离职”现象？有人认为，这是由个人的职业倦怠期引发的，需要自己调整心态；也有人认为，这不是个人现象，而是当代职场人对“无意义工作”的一种消极抵抗。

人类学家大卫·格雷伯写过一本书，叫《毫无意义的工作》，痛斥现代社会有40%的工作都“毫无意义”，被迫长期从事这些工作是对人最大的折磨。注意，格雷伯重点批判的“毫无意义的工作”，不是通常认为的流水线工人、快递员等蓝领岗位，而是很多看上去很高级的白领岗位，比如企业律师、金融服务业人员、中高层管理岗位等等。

为什么这些本来知识浓度很高的工作，会让人觉得“无意义”？格雷伯认为，很大程度上，是由现代社会过细的劳动分工造成的。他举了一个真实的例子：

有一个叫库尔特的人，他为德国军方工作。具体来说是：德国军方把与信息系统有关的工作外包给了一家私人公司A，这家公司A把其中的后勤业务分包给了公司B，公司B把后勤中的人事管理部分分包给了公司C。这位库尔特就在C公司上班。

如果德国军方的一位士兵，要把他的办公桌搬到隔壁办公室，他需要首先填写一份表格，由A公司审批后发到B公司，B公司审批后发给C公司，C公司负责人审批后就会发邮件给库尔特：明天早上10点去XX营房处理搬工位事宜。

通常情况下，营房离库尔特住的地方有两三百公里，他需要开车几个钟头到营房，和后勤派来的另一名工人一起，帮士兵把电脑搬到隔壁后，拿出一份十多页的表格让士兵填写。“所以，本来这个士兵扛着计算机走5米路就搞定的一件事，最后成了另外两个人合计开6—10小时车、并花掉纳税人整整400欧元这样荒谬的操作。”

注意，这是一个真实的例子，虽然听起来极端荒谬，它其实反映了现代社会的一个通病：过于细致的劳动分工。

第一，过于细致的劳动分工，不但不会提升效率，反而会降低效率。就像库尔特的例子，直接取消这个岗位，会让后勤部的运转效率更高。

第二，过于细致的劳动分工，会让工作丧失意义感。

这是有心理学依据的。早在100年前，德国心理学家卡尔·格鲁斯就发现，婴儿在无意中抬胳膊的时候，发现他旁边的铅笔动了，再抬一下胳膊，铅笔又动一下，这时他会感到非常开心，“自己的所作所为竟然能对这个世界产生可预测的影响”。

格鲁斯由此认为，这是人的一个基本心理需求，叫“身为原因的快感”，也就是，自己是推动某件事情发生的原因，这是成就感的来源。而当分工过于细致，一个人只能负责整个业务链条上的一小段时，无论你做得好坏，都对最终的业务结果没有明显影响。这样一来，我们就被剥夺了“身为原因的快感”，这也是工作无意义的来源。正如德鲁克说的：一个人的工作必须拥有最低程度的完整性，他才会感觉到工作的意义，否则工作就只是强制劳动。

第三，过于细致的劳动分工，会让人失去持续成长的机会。之前总是强调，个人要在某个专业分工里深耕才能持续精进。但其实，大部分岗位的工作技能，是在入职的头一两年就完全掌握了，剩下的时间都在无意义地重复。最快的个人成长路径，恰恰是打破岗位分工，横向拓展工作内容的边界；不是对某一小段流程负责，而是对一个最小独立闭环的项目结果负责。

你看，这多少有点反常识：亚当·斯密最重要的发现，就是劳动分工可以提高社会生产效率。而管理学大师德鲁克和人类学家格雷伯都指出，劳动分工不是越细越好。过细的劳动分工会造成岗位冗余、剥夺工作的意义和个人的成长路径，从而降低社会生产效率。也许，每个企业都应该重新思考，自己组织内部最合理的岗位设计和劳动分工方式。

来看今天的第二条。

上个月，佳能宣布投资500亿日元，约合25.6亿人民币，新建一座光刻机厂。没错，佳能不光是相机大厂，也是一家半导体设备商，旗下有两座光刻机工厂，主要生产用于制造汽车控制芯片的光刻机。2021年，全球共出售478台光刻机，其中龙头阿斯麦卖出了309台，佳能卖出了140台，排名第二。这次建厂，是佳能21年来第一次扩建光刻机工厂。新工厂预计2025年投产。到时，佳能的产能会提高到现在的两倍，也就是年产280台光刻机。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

扩建光刻机工厂这个动作，看上去挺反常的。当下，半导体产业面临产能过剩，就连长期供不应求的台积电，也准备关闭4台光刻机，给部分员工放假。其他厂商情况也类似，扩产潮一过，购买光刻机的意愿就降下来了。这时候，为什么佳能还要增加光刻机的产能？

佳能是瞄准了中国这个大市场。我们说过，近些年半导体行业有一个显著的变化，就是从一个全球分工的产业，变成区域自主产业。全球总产能过剩，但中国、欧洲、美国都在发展自己的半导体产线。尤其是中国，芯片企业的数量持续大涨，对光刻机的需求只增不减。佳能的光刻机主要用于生产14纳米以上的成熟制程芯片，正好符合中国市场的需求。

当然，佳能这次扩产，不单单是为了拿下中国市场。它还有一个更宏大的目标，就是开拓下一代光刻技术，实现对阿斯麦的“弯道超车”。

我们知道，最先进的EUV极紫外光刻机，只有阿斯麦一家能提供。今年9月，阿斯麦还推出了EUV光刻机的进阶版本（High-NA），把原来的0.33光圈镜头变成分辨率更高的0.55光圈，进一步提高了生产精度，台积电打算用它来生产2纳米的芯片。在阿斯麦的规划中，它过几年还要推出支持1纳米的光刻机。

但是，业内普遍认为，阿斯麦的这个构想恐怕难以实现。阿斯麦的技术高管也表示，今年推出的这一代，很可能就是EUV技术的终点。一方面，光刻机已经在制程精度上逼近极限，技术突破越来越难。另一方面，商业落地也是个大问题，这版新光刻机一台造价就高达4亿美元，到了下一代，只会更高。

在EUV这座大山之下，业界也一直在研究替代方案，用别的工艺去解决先进制程的光刻问题。目前，主要有三种方案。

第一种方案，是我们在第338期节目中介绍过的电子束光刻技术。

光刻机的突破，主要在于使用波长更短的光源。阿斯麦花了20年，才从193纳米的深紫外光，突破到13.5纳米的极紫外光。而电子束光刻技术，抛开了光源的限制，用高能电子束来替代光。电子对应的波长只有0.04纳米，加工精度就比EUV又高了不少。

不过，电子束光刻的限制在于，速度慢。EUV光刻机能一次性把图案铺满整个硅片，一小时能生产200片。而电子束光刻，只能一点一点地写入图案，用在量产上就太慢了。目前它主要用在量子计算芯片、超表面芯片这样的高精度小批量芯片中。

第二种方案，是从光刻材料上想办法，叫做自组装光刻技术。

芯片虽然精细，但有很多结构是周期性重复的。研究者认为，与其精细地刻蚀这些重复的图案，不如想办法让材料自己形成需要的图案。这就是自组装技术，诱导光刻材料在硅片上自发组成我们需要的结构。比如，找到两种化学性质不同的聚合物链条，把它们组合在一起，链条上相似的化合物会粘在一起，互斥的化合物会彼此远离。让大量链条聚集在一起，它们经过移动就会形成特定的形状。

这种方式比传统光刻分辨率更高，加工速度也不受影响，但它对材料控制的要求特别高，还处在实验室阶段。比利时微电子中心、麻省理工学院等机构都建立了自组装产线，研究它的具体工艺。

第三种方案，叫做纳米压印光刻技术。

这种技术同样抛开了光源的限制。1995年，华裔科学家周郁最早提出这个概念。它的工艺是，先在模具上刻上纳米电路的图案，再把这个图案像盖章一样压在硅片的感光材料上，同时用紫外线照射，就能完成转印。这种机械复制的方法，不受光学衍射的影响，理论上可以达到2纳米的分辨率。

和EUV比，纳米压印的成本优势很突出，整套设备的价格不到EUV光刻机的一半。而且，EUV光刻机一年要用掉一千万度电，而纳米压印设备只需要十分之一。

佳能押注的下一代光刻技术，正是纳米压印。这也被认为是最有可能替代EUV的技术。佳能目前量产的纳米压印设备，能用于生产15纳米的芯片，预计到2025年，能进一步研发出生产5纳米芯片的设备。

你看，在半导体产业的前线，各大芯片厂商忙着在芯片制程上向摩尔定律的极限逼近，在后方的光刻技术上，人们也在想尽办法从光源的限制中突围。还是那句话，“限制”倒逼“创新”。

来说说咱们得到的事儿。

在咱们得到内部文档“我就随便问问”里，有主编同事问李倩老师：怎么处理文字，才能简洁、准确、读起来舒服，还特别动人？

李倩老师回答：简洁、准确、读起来舒服，这几个要素集合起来，我个人理解，是一种“口语化的书面写作”。它意味着既要有书面语的简洁准确的优势，又要有口语的句子短、结构简单的特点。

第一，实现简洁靠删改。不管是写长文还是短文，写完了第一时间看一遍，在表达清楚意思的前提下，有没有可以删掉的字词句，甚至段落。

比如，以下词汇慎用：真的、实质上、的确、当然、基本上、特别、原则上、非常、通常、相当、尤其、一种、一类、就部分而言。

“因为……所以”“不但……而且”“如果……就”“只有……才”这些复句关联词，使用起来一定要克制，只要不造成歧义，能不用尽量不用。

第二，准确主要靠名词和动词实现。

在专业场合，专业词汇用对，自然就准确。当给外行讲专业内容的时候，专业词汇不能不用，否则显得不专业，但密度不能太大，而且要用日常词汇去解释。

在日常场合，准确取决于对常用词汇的分辨率高。你得知道意义相近的词汇在使用范围、搭配对象、褒贬色彩、语体色彩上的异同，这也就是很多人所谓的语感。觉得自己语感欠缺的话，日常多翻《现代汉语词典》和《新华字典》真的有用。

第三，读起来舒服，其实就是用口语的结构来写。实现方法是把句子变短，把结构变简单，不层层嵌套。在口语表达中，定语和状语层级一般不超过两层。所以，当发现一个超过三层的定语和状语，就要把它拆成几个短句。

1. 至于动人，我的办法是少抽象、少抒情，多给细节，给故事，给感性材料。有画面感的细节和故事，直击人头脑中的“系统1”，就更容易动人。相反，抽象的内容启动的是人的“系统2”，一旦调动理性算计，人是比较难被打动的。在得到，熊逸老师和万维钢老师的语言风格推荐关注，他俩是那种能用清楚、晓畅的语言讲复杂抽象内容的高手。

2022年11月18日 怎么做更好的咖啡馆？

今年10月，瑞幸咖啡创始人陆正耀和前CEO钱治亚创立了一个新咖啡品牌，库迪咖啡，在福州开出第一家门店。最近，库迪又在杭州、沈阳、南京、北京等城市开出10多家门店，迅速开启全国布局。你知道，2020年瑞幸财务造假事件后，瑞幸管理层大洗牌，陆正耀和钱治亚双双离开瑞幸。这次两人再度联手杀回咖啡赛道，要打造怎样的咖啡品牌？

乍一看，库迪咖啡跟瑞幸的定位很像。产品价格在18元—32元之间，主推新品是和瑞幸王牌产品同名的“生椰拿铁”“生酪拿铁”。两者的选址逻辑也很像，库迪咖啡的十多家门店几乎都开在购物中心和写字楼。库迪北京望京店的500米范围内，有5家瑞幸门店。据说，库迪咖啡的招商人员也多次提及，可以将门店开在瑞幸旁边。

但是，如果细看，库迪又和瑞幸有明显的不同。瑞幸主打咖啡外带，而库迪则围绕门店空间经营做文章。它打出“日咖夜酒，杯不离手，从早到晚，一直陪伴”的口号，除了供应咖啡，还供应中午的简餐，到了晚上还会变身酒吧，通过全时段经营扩大收入。以前有不少独立咖啡店是“日咖夜酒”模式，而连锁咖啡店这么做，还很少见。库迪能不能把这种模式成功复制到咖啡连锁品牌，还挺值得期待的。

就在咖啡连锁品牌忙着抄独立咖啡店的作业时，独立咖啡店的形态也在进化。不是卖精品咖啡，也不是卖第三空间，而是打起了文化牌。比如北京的一个小众咖啡店，大小咖啡，把胡同文化玩到了极致。

它的店都开在北京的胡同里，而且门店面积都很小，最小的只有10平方米，最大也不过60平方米，装修也不精致奢华。就这样一些不起眼的小门店，却吸引了很多人专门跑来喝一杯咖啡，到了高峰期没座位，客人甚至愿意背靠背地坐着，或者站着喝咖啡。这是为啥？大家肯定不是为这一杯咖啡来的，而是借着喝一杯咖啡，感受原汁原味的老北京胡同文化。

那么，大小咖啡是怎么营造胡同文化的呢？？

第一，我们首先想到的就是装修。前面说了，大小咖啡的设计不求精致奢华，而要营造出生活在这里的市井百姓的日常生活状态。比如，店面里摆着流动书报亭中常见的旋转货架，菜单是像胡同告示一样贴在墙上。吧台临窗的一侧安装着啤酒龙头，客人可以在室外从窗口直接买酒，类似单位大院里的粮油店。

再比如，在咖啡店墙上嵌入一个个小小的铝板，人多的时候，客人可以靠墙站着，把铝板翻下来放咖啡。站着聊天喝咖啡，就像在胡同里遇到老朋友，就停下脚步聊两句。大小咖啡还把店门口的马路牙子用不锈钢包了一层，让顾客可以坐在马路牙子上喝咖啡。

这都透露出大小咖啡的理念，喝咖啡不是件多高级的事，在哪里、用什么姿势，都能喝。在这里，没有精品咖啡馆端着的小资情调，有的是自在松弛的市井生活。

第二，大小咖啡还会定期举办各种市集，让客人感受胡同文化。

比如，举办食物试吃市集，市集里摆满了各种小份的甜点饮料，顾客可以自带小板凳，随地而坐轻松吃喝。再比如，大小咖啡还会举办每年一届的胡同美术节，邀请到几十位来自世界各地的独立插画师、品牌主理人，在胡同里亲自摆摊，卖自己亲手做的手工和工笔画等等。顾客可以来这里买个冰淇淋，边吃边逛，就像一个沉浸式的都市胡同游园会。

第三，也是最难得的，大小咖啡做到了与周边的居民社区深度融合，让商业与社区长到了一起。

比如，在咖啡店门前的院子里，安放了老小区随处可见的居民锻炼设施，并漆上了大小咖啡特有的品牌颜色，克莱因蓝。喝咖啡的客人坐在店里，时常可以看到带着孩子来玩的附近居民，他们可是真正的“胡同人家”。

再比如，有一个门店的隔壁，住着一位爱好京剧的老大爷。他们就把整个墙壁都贴上了软木板进行隔音，让咖啡店的背景音乐和老大爷咿咿呀呀的京剧和谐共处。大小咖啡的创始人张老板说，在胡同里头开店，她逐渐拿捏到了分寸。门店的音乐只能开到2.8格，绝对不能开到2.9格，因为那就盖过了社区里自然的生活声响。

新店开业时，大小咖啡还会给店旁边的城管和物业都送去免费咖啡。逢年过节，张老板也会挨个拜访一下邻居。有人说，有次跟张老板去社区里的饭馆吃饭，一进餐厅，所有客人竟然都认识张老板，都在跟她打招呼。

有人开玩笑说，所谓用户—品牌关系，就是“我把你当朋友，你把我当私域流量”。而在大小咖啡这里，你能感觉到人和人之间的质朴和纯粹。

我想起何帆老师说的一句话，对一个城市来说，如果想要获得更旺盛的生命力，或许它看起来更应该像菜市场，而不是超市。超市比菜市场更有效率，而菜市场比超市更有魅力。

来看今天的第二条。

上个月，第79届米兰两轮车展在意大利米兰开幕。米兰车展主要展出摩托车、自行车、滑板车和其他产业链配套产品，是全球影响力最大的两轮行业展会，被称为行业发展的“风向标”。今年，车展吸引了来自45个国家的1370个品牌参展。从展出的新品来看，科技与电动化正在成为两轮车领域的新趋势，头部厂商都正在加紧布局。

比如全球最大的摩托车厂本田宣布，明年夏天要在欧洲发售首款电动车，另一家日系车厂川崎也展示了两款电动机车，计划2024年上市。国内厂商也亮出了自己的“科技绝活”，比如摩托车电动化的代表厂商春风动力，展出了一款纯电摩托。更亮眼的是国内的电动两轮车厂商，小牛电动展示了一款最高时速100公里的电动车，雅迪也发布了两款电动机车，分别主打高性能和智能化。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

其实登上欧洲车展只是故事的一小部分，国产电动两轮车的出海业务正在红红火火地展开。今年前7个月，我国两轮电动车出口额已达206.3亿元人民币。上半年，爱玛电动车的国际业务收入同比增长了111%。新锐品牌小牛电动，第三季度在国际市场销量同比增长了1059%。

国产“小电驴”组团出海，要得益于厂商们在国内这个大市场磨炼出了足够的实力。我国是全球最大的电动两轮车市场。经过20年左右的发展，国内形成了江苏无锡、浙江台州和天津三大产业聚集地。我国电动两轮车年产量超过5000万辆，保有量接近3.5亿辆，也就是说每4个人里就有1个人拥有一辆“小电驴”。接下来，走向海外顺理成章。

与此同时，欧洲的减碳需求越来越紧迫。整个欧盟范围内，政府通过各种税收减免、补贴政策来推动油改电、鼓励骑行。中国的“小电驴”正好能赶上这个趋势，登陆海外市场。 业内认为，海外电动两轮车市场现在正处在爆发前期，国产电动两轮车正在迎来出海的最佳时机。

与此同时，我还要提醒你注意另一个趋势。那就是，“小电驴”在走出国门，而海外流行的另一种电动车正在走向国内。

要注意，欧美市场并不是没有电动的两轮车，只是和我们的“小电驴”不一样，海外流行的是电助力自行车，又叫E-bike、电单车。听名字你就知道区别了，它长得和自行车一模一样，只不过加了电机。实际使用时，也不是像“小电驴”一样把脚搁在踏板上不动，而是和骑自行车一样一直踩着脚踏运动。

欧洲有悠久的自行车文化传统，电单车十分流行，2021年，欧洲的电单车销量就有500万辆，在卖得最好的荷兰，电单车的渗透率高达50%。最近，国内掀起了骑行热潮，电单车也进入了消费者的视线。国内电单车占自行车产量的比例，从2019年的1.7%，上升到了当前的3%。小红书上，电单车相关的话题有超过500万的浏览量，这个目前的小众赛道有可能成为年轻人的下一个新潮流。

有意思的是，出海的“小电驴”是国产，从海外舶来的电单车还是国产。中国有扎实的自行车产业链制造基础，再加上汽车供应链成熟的电池、电机、电控技术可以降维应用。2021上半年，国内电单车的产能就达到了1600万辆，但主要还是在为海外生产。

现在，新品牌们也开始发力国内市场，今年来，有三家国产电单车创业公司获得了融资。2月份，去年成立的深圳哲轮公司获得近千万美元的Pre-A轮融资，这家公司的电单车是去年全球卖得最好的单品。7月，还有一家主打城市短途出行场景的国产电单车品牌SURPANDA获得了一笔几百万元的天使轮融资。我国老牌自行车厂千里达也创办了电单车新品牌，今年接连收获了高瓴资本和腾讯的投资。

你看，一方面是国产“小电驴”组团出海，一方面是海外的电单车风靡国内。东西方的出行潮流正在发生一场相互渗透。

2022年11月19日 国产工业软件如何弯道超车？

为你提供知识服务。一是2022中国工业软件发展大会召开，二是各大平台推出世界杯有奖竞猜活动。

来看今天的第一条。11月22日—25日，2022中国工业软件发展大会在南京召开，大会主题是“软件赋能，智造强国”。据新华社报道，这次大会举办了国内迄今为止规模最大的自主创新工业软件主题展，吸引了中国电科、中望软件等近百家国内知名的工业软件企业参展，还有中国船舶、南钢集团、中车数字等大型智能工业企业在展会现场展示软件应用，全面呈现了我国工业软件自主创新取得的成果。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

工业软件被称为“智能制造大脑”或者“工业之魂”，它是工业数字化和工业互联网的核心部分。有人说，“谁能拥有最先进的工业软件，谁就占据了第四次智能工业革命的高地。”工业软件的重要性怎么强调都不过分。

但你肯定也听过这样的说法：目前我国工业软件还很落后，与我国强大的制造能力严重不匹配。这样的说法大体没错，但不够准确。

大体来说，工业软件可以分为三大类：研发设计类、生产控制类、经营管理类。其中，研发设计类包括CAD（计算机辅助设计）、CAE（计算机辅助工程）、EDA（电子自动化设计）等；生产控制类包括MES（制造执行系统）、DCS（分布式控制系统）、PDM（产品数据管理）等；经营管理类包括ERP（企业资源管理）、SCM（供应链管理）、CRM（客户关系管理）等。

其中，经营管理类软件，把国外管理经验直接搬到中国来普遍水土不服，反而是本土软件更有优势，目前国产软件占了国内市场70%的份额。

生产控制类软件，依托于国内强大的制造业，国内软件也有和国际巨头一拼的实力。目前国产软件占了国内市场50%的份额，并且正在往高端化发展。

而研发设计类软件，尤其是被称为工业软件“三大高山”的CAD、CAE、EDA，我们比较落后，国外软件巨头垄断了国内90%的市场份额，这是中国工业软件急需突破的地方。

另外，业内资深人士田锋老师指出，除了上面说的这三类软件，还有一类隐藏在水面之下的软件，叫“核心引擎”，包括几何建模引擎、约束求解器、网格剖分引擎、流程驱动引擎等等。这一部分，国产软件基本是空白。

所以，田锋老师总结中国工业软件的水平是：核心引擎基本空白，研发设计类相对落后，生产控制类彼此彼此，经营管理类领先于国际。

那么，当务之急就是，我们怎么改变研发设计类软件的落后局面，并且带动核心引擎开始起步？这个任务非常难，会迎面遭遇国际巨头在技术、生态、数据上的三重锁定。

技术上，工业软件和一般的软件不同，不是懂计算机语言和业务逻辑就可以了。西方几百年工业史积累下来的工艺经验、技术诀窍等“Know-How”知识都沉淀在工业软件中，不是短时间内大量砸钱、投入高技术人才就能做出来的。

生态上，工业软件国际巨头都有成熟的工业互联网平台，像GE的Predix平台、西门子的Mindsphere平台、SAP的HANA平台等，构建全方位的智能制造产业生态。而目前国内的工业软件企业大多还处于单点开发的状态。

数据上，工业软件巨头坐拥全球最优质的制造业客户，从而获得大量宝贵的产业数据，用产业数据来不断打磨软件产品，进一步优化性能。同时，它们还在全球持续收购小型工业软件来扩充底层数据库，进一步加深护城河。

那么，在这三重封锁下，中国工业软件该如何突围？看上去困难重重，但绝非没有机会。

首先，从市场来看，有一些明显的市场空白并没有被国际巨头覆盖。比如，被列入实体清单的机构和企业，它们被限制或禁止购买国际工业软件；再比如，广大的中小企业，它们买不起价格高昂的国外工业软件。这是留给国内工业软件的独有机会。

第二，从技术来看，前面说了，我们短期内无论怎么砸资源，都很难赶上国际一流工业软件。但是再想想，是不是国内软件一定要赶上或者说对标国际一流软件，才有机会呢？其实不然。

根据田锋老师的观察，我们每年花很多钱买先进国外软件，其实，大部分企业在实际生产中，很大一部分看似强大的功能都是闲置的。所以，国内软件企业其实只需要针对国内企业的实际需求，把那一部分经常使用的刚需功能做出来就行了。这部分只占国际先进软件全部功能的40%。这样一来，研发难度就大大降低了，而且同样能满足客户需求。

第三，从客户体验来看，田锋老师还指出了一个独到的洞察：就算是那40%的刚需功能，大多数企业买回去之后用得并不好。就拿仿真设计软件来说，中国企业每年花费巨资购买的国际先进仿真软件，并没有真正成为称手的研发设计工具，只是“假仿真”。

这是之前国内客户一大痛点，而它可以成为国产工业软件的一个机会点。还是那句话，“客户不是想要一个钻头，而是想要一个洞”，制造企业不是想要一个仿真设计工具，而是想要全面提升自己研发设计能力。如果国内工业软件不只是提供软件，而是可以进一步地帮助企业进行工业能力体系建设，这其实是开启了一次“升维竞争”，想象空间巨大。

最后，从技术浪潮的迭代上，国产工业软件还有一次弯道超车的机会。就像燃油车到新能源车，给了中国汽车产业弯道超车的机会，现在工业软件也在面临一次大变革，就是从传统软件转向SaaS化。

传统工业软件的代码量极大，软件巨头要把产品搬到云上，意味着软件架构要重建，很多模块要重写，这是一个巨大的工程，巨头的反应速度会比较慢。而国内工业软件反而可以轻装上阵，一上来就采用云端架构，做到“云原生”，这是目前可见的弯道超车最佳时机。

虽说工业软件是一个“慢行业”，但中国工业软件无疑已经进入了“快车道”。

来看今天的第二条。

世界杯赛程已经过半，热度仍在持续发酵。国际足联主席因凡蒂诺曾预测，今年世界杯观看人数将达到50亿，比上一届世界杯增长30%。中国一向是世界杯观看人数最多的国家，今年预计将有超过9亿中国人观看世界杯。

面对这个“超级流量池”，各个平台都在变着花样地蹭热度。抖音推出世界杯手势舞等各种话题挑战赛，快手推出了世界杯超级弹幕，微博发起了世界杯花式打call大赛，等等。各家活动眼花缭乱，但有一个活动，几乎每一个平台都有，就是有奖竞猜。邀请用户猜测比赛胜负和比分，赢取奖品。

比如，小红书在世界杯期间推出“精酿啤酒活动”，如果用户押注的红衣球队在比赛中取得胜利，就可以享受指定门店啤酒免单。快手世界杯的竞猜更好玩，不仅可以猜测胜负情况，还可以猜测诸如“最终比分之和是单数还是双数”“本场进球球员是否会把球衣脱掉”“哪队会率先破门”等等的奇怪问题。这些活动把观众由旁观者变成利益相关者，观众对比赛的嵌入程度变深了，自然就有了更大的参与热情。

也就是说，用户在活动中承担什么样的角色，决定了他的嵌入深度，也决定了活动对用户的影响力。除了把用户从旁观者变成利益相关者，还有一种让用户更加深度嵌入的方式，就是让用户变成事件的当事人。

李南南老师在《怎样升级你的说服力》这门课里讲过一个案例。香港某个电影院，在电影开始前，播放了一支公益广告。为了引起观众对广告的关注，在广告播放过程中，影院给每个观众发送了一条短信。

正当大家低头看短信时，屏幕传来一声巨响，广告中的车子撞向路边，车毁人亡。紧接着，屏幕上出现一行字——“驾车时请勿玩手机”。那一刻，影院里所有人都若有所思。你看，影院用一条实时发送的短信，巧妙地把观众带入到了广告剧情里。观众一下子从“旁观者”变成了“当事人”，这就大大增强了广告的效力。

我还听说在欧洲的机场，有一个神奇的创意广告，能让99%路过的人心甘情愿地刷卡捐钱。播放广告的屏幕中央有一条刷卡的卡槽。广告开始，屏幕上出现了一个面包，接着出现提示，指引旅客在卡槽处刷卡。旅客拿出卡轻轻一刷，屏幕上的面包就显示被切下来一块。紧接着，屏幕上出现一双手，拿走刚才切下来的面包，一句话随即浮现：谢谢你的捐赠。刷卡的旅客惊喜不已，因为这一刻，他感受到自己的举动正在拯救一个饥饿者，自己是这场救助行动的当事人。

这种把用户变成当事人的手法不仅能用在线下，也能用在线上广告中。你可能在朋友圈刷到过轮播广告，就是一沓广告图片，需要你用手指左右翻动查看。你有没有想过，广告商为什么不直接把图片设置成自动播放呢？那样岂不是更省事。

其实，一沓广告图片的设计，就是为了引发用户的翻动动作。用户翻动图片时，就像在购物网站翻动、挑选商品。观看视频，只是在被动接受广告商的说服；而不经意间的翻动行为，让用户跳出了旁观者的角色，成为了购物的主角。

我想起一句话，最高明的讲故事方式，不是向你叙述故事本身，而是把你变成故事的一部分。

2022年11月20日 零售企业的核心竞争力是什么？

一是世界杯期间火锅预制菜意外走红，二是户外服装品类持续热销。

来看今天的第一条。世界杯期间，球迷们熬夜看球，往往会带动啤酒、零食等销量的大幅增长。不过，本届世界杯有个特殊之处，不是在夏季开赛，而是在冬季，这就带来一个有意思的变化。比起喝冰啤酒、吃冷盘，大家更喜欢来点热乎的。凌晨时分又叫不到外卖，这时候，火锅预制菜意外走红，成为球迷新宠。

盒马数据显示，世界杯开赛第一周，火锅预制菜销量增长了100%。其中羊蝎子火锅、韩式部队火锅等爆品销量增长突破300%。生鲜电商叮咚买菜，特别推出多个“观球套餐”，比如，胡椒猪肚鸡火锅叫“梅开二度”套餐、海南椰子鸡火锅叫“进了球椰”套餐、酸菜鱼火锅叫“鱼跃冲顶”套餐，等等。另外，像安井、三全、海欣等速冻食品企业，也借着世界杯的东风，应景推出了各种火锅预制菜菜品。

果然，本届最“冷”世界杯和热腾腾的火锅最搭。另据京东到家、京东小时购统计，世界杯开赛当晚，加热预制菜的各种小家电也销量暴涨，部分城市的电饭煲、空气炸锅的销售额同比增长10倍。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

我们在第329期节目中聊过，目前预制菜市场的大头其实是B端，也就是为餐馆特别是大型连锁餐馆提供预制菜，这部分占了预制菜市场80%以上的份额。而直接面向消费者的C端市场看着热闹，其实在很长时间里只是陪跑。本次世界杯，意外地创造了一个绝佳的C端预制菜消费场景，提振了一把C端市场，让很多原来主攻B端市场的预制菜企业加快了C端布局。

那么，从To B端到To C端，企业面临的最大的能力挑战是什么？你可能会认为，从To B到To C，生产的东西都差不多，只不过是客户的性质变了，所以最大的挑战是营销能力。不过，有业内人士指出，比营销能力挑战更大的，是供应链能力的变化。

To B端的供应链能力能接近于制造业，重点是提高供应链的效率，保证出货量与良品率；而To C端供应链能力更接近于零售业，重点是提高供应链的柔性，根据消费者随时变化的需求来灵活调整供给。

我最近正好翻到一本书《零售供应链》，作者杨海愿老师详细了介绍了制造供应链和零售供应链的不同，讲得很透彻。

一个产品，从最开始的购买原材料到最后交付到消费者手里，整个链条可以切分成两段：前一段是“从原料到成品”，这是制造供应链；后一段是从“从成品到消费地”，这是零售供应链。

首先，从实物的流动动向来看，两者不同。制造供应链是原料供应商把原料发给半成品加工商，半成品加工商把半成品发给品牌商，然后由品牌商加工、组装成成品。也就是说，制造业供应链把分散的各级供应商整合起来，把原料、半成品不断吸纳到品牌商的工厂，这是个物质分布逐渐收敛的过程。

而零售供应链恰好相反。在零售供应链上流动的是成品，而且出厂时往往是用工业规格的大包装批量存放。在成品发往各地渠道商、零售商的过程中，要将大包装逐步解包，以较小的包装规格运送到下一个节点。到最终摆上零售商的货架时，商品是处于最小售卖规格状态。所以，零售供应链是把品牌商集中存放的产品不断解包、发往全国各地，是个物质分布逐渐发散的过程。

这种物质流向的区别，引出了第二个重要的不同，供应链的核心关注点。前面说了，制造供应链是个物质分布不断收敛的过程，就像打仗前把军需物资集合起来，集合的效率够不够高、成本是否可控、集合起来的东西质量是否过关等等，这是制造供应链成功的关键。所以，制造供应链的核心是关注效率、成本和质量，具体指标包括：计划达成率、订单满足率、生产周期、设备的利用效率、产品成本、良品率，等等。

顺便说一句，供应链概念就是从军事后勤学“logistics”发展而来的，我们一般把logistics翻译成“物流”，它的本意是“后勤”。制造供应链就是把“军需物资”从后方征集上来的过程，而零售供应链就是把“军需物资”发送到各个战场去的过程。

在这个过程中，运输的成本、效率也重要，不过，更重要的是，物资和战区情况的匹配程度。比如，某个战区伤亡很大，急需药品，结果却发去了大量弹药，你的运送效率再高也是错的。所以，零售供应链的核心是有效性，“体现在把合适的商品以合适的价格和合适的数量在合适的时间放在合适的市场，卖给合适的消费者。”

由此，作者总结出了零售供应链最关键的能力：精准识别目标客户的需求，并且能够将需求转化为精准供应的能力。具体来说，就是针对客户需求，进行精准研发、选品、组货、采购、运营。这在服装零售行业被称为“商品管理”，在商超便利店行业被称为“品类管理”，在餐饮连锁行业被称为“菜单管理”。

你可能会有一个疑问：按照这个定义，供应链的含义会不会过于泛化了，不只管供给这一头，还把手伸到需求那一头去了？没错，在作者看来，零售供应链本来就不应该只管供给，它必须是供需一体的，应该把“供应链”改称为“供需链”，供应和需求的协同程度从根本上决定了供应链的水平。

说到这儿，我们就明白了，为什么说预制菜企业从To B端到To C端，最大的能力挑战不是营销能力，而是供应链能力。供应链能力才是零售企业的核心竞争力。

来看今天的第二条。

今年以来，户外服装这个品类持续大火。数据平台魔镜发布的《第三季度消费新潜力白皮书》显示，在服装行业整体下行的情况下，户外功能服装增长强劲，尤其是冲锋衣，同比增长88%。“双11”大促活动中，抖音、京东、天猫三个平台上，运动户外的销售额增幅也都远远超过平台平均增长。

户外服装品牌也在加紧发力，光今年上半年，就有16个品牌收获了融资。赛道越来越拥挤，品牌们也卷起来了。比如，以往的户外服装往往重功能而不重款式，现在则开始走时尚潮流风。像是主打户外机能风的“山系穿搭”，已经登上了小红书2022热门趋势榜。

同时，户外品牌继续强化看家本领，就是科技手段强化功能属性。比如北京的叠加态公司，开发出了一种纳米闭孔“柔性”绝热材料，不到2厘米的厚度，御寒效果等于平常7厘米厚的服装，能抵挡零下40摄氏度的低温。

不过，要说把科技牌打到极致的，要数一家荷兰户外品牌Vollebak，意思是“全力以赴”。一般来说，户外品牌为极端户外环境设计的冲锋衣，已经是性能冗余了，那些极端场景普通人根本不会经历。而Vollebak更夸张，声称他们的衣服针对的是比极端户外环境更恶劣的 “末日环境”。

比如，他们有一款号称“能抵挡末日”夹克，面料用的是NASA为阿波罗计划研发的高阻燃材料PBI，可以抵抗火山熔岩、极端气候和化学物腐蚀，据说这件衣服是“僵尸来了都害怕”。再比如，一款“坚不可摧的羽绒服”，号称可以“扛过恐龙灭绝的极端情况”。它的内胆是绝缘合成纤维，外料用的是人类已知最坚固的单一纤维Dyneema。这种材料过去主要用在防弹装甲车上，可以保护羽绒服内胆不被任何外力伤害。

再比如，为了抵抗末日的病毒侵袭，它们用金属材料做了一款防病毒夹克衫；为了应对末日停电，它们用高度灵敏的磷光材料，做了一款能自动充电、能在黑暗中发光的羽绒服。

到这儿，Vollebak的思路已经很明确了，虽然你一时半会遇不到末日，但有超能力的衣服我们已经帮你做出来了。这还不够，Vollebak的新一代产品，是为“火星环境”做衣服。预设的使用场景，是未来人类移居火星。

比如，在火星上干活应该穿什么？Vollebak推出了一款“火星夹克”。用的是防弹衣的面料，弹道尼龙，内衬用了高弹力防风面料。至于保暖、扛造，那是最基本的，毕竟火星上的昼夜温差超过100摄氏度。同时为了应对火星的重力场，衣服两端设计了两个反重力口袋，裤腿上还配有一个固定用的挂钩，可以把你固定住，防止你在空中乱飘。

做出这件火星夹克后，Vollebak还专门去SpaceX公司门口竖了一块广告牌，上面写着：“我们的夹克已经造好了，你们的火箭什么时候出发？”在网上引来了大批人围观。

Vollebak还认为，在火星除了工作服，也得有家居服。它们设计了一件能让远征火星的地球人一穿就能想起家的衣服——用床垫材料制成的“火星连帽衫”。毕竟有什么能比一张柔软的床更让你有家的感觉呢？当然，概念造得出色，定价也不低，这些衣服的售价都在6000到10000元人民币。

你可能会想，这些噱头大于实用、还贵得要命的衣服，有人买吗？是不是智商税？事实上，每次新品一发，都会被抢购一空。其实，它是在帮消费者圆一个梦想：去往火星太遥远，买一件火星工作服满足一下对火星的向往，是可以实现的。Vollebak并不是真的在贩卖那些华而不实的科幻性能，而是用这些性能对消费者讲一个关于未来的故事。

Vollebak的服装开发思路，让我想起日本质量专家狩野纪昭提出的卡诺模型，他把消费者的需求分为三类：基本需求、期望需求和兴奋需求。常规的品牌致力于满足消费者的期望需求，而超常规的品牌，会瞄准消费者自己也没意识到的兴奋需求。

来说说咱们得到的事儿。

王煜全老师新一期的《全球科技产业报告》今天更新了，这一期的四讲内容，都与生物医药有关。

中国已经成为全球第二大生物医药市场，仅次于美国，我们的本土企业一直在奋起直追。不过，这是个高风险产业，医药研发有个 “双十定律”，研发一款新药，要投入超过10年的时间、10亿美元的成本，成功率也就7%—8%。想要在这种激烈的竞争中脱颖而出，不是一件容易的事情。

这一期的内容，王煜全老师会从药物研发趋势、产业布局、疫苗市场和AI工具等多个角度，分享他的观察。比如中国药企出海，是怎样体现竞争优势的？再比如，新冠疫苗饱和后，全球疫苗产业的下一个增长点是什么？再比如，阿尔茨海默症、渐冻症、帕金森症这样的疑难杂症，什么时候会开发出相应的治疗药物？

欢迎你打开《全球科技产业报告》，听听王煜全老师从一个科技投资人的角度，为你分析医药产业的新趋势。

另外，年底了，跨部门沟通频繁了起来，协作遇到阻碍怎么办？消除跨部门协作障碍，脱不花提供了几个实用小妙招。她建议你三步走：第一步，上求助。做好预案并同步领导，让你的领导请对方领导提供帮助。第二步，上方案。领导协调之后，你拿着解决方案去项目群中和对方同步，尽量帮对方把能准备的都准备了。对方配合了工作之后，你再上个赞美，为他闭环感受。第三步，上反思。协作完成后，别忘了写一份“应急问题处理方案”，沉淀好经验，向领导汇报复盘。

2022年11月21日 为什么说“SaaS的本质是续费”？

一是2022腾讯全球数字生态大会召开，二是卫龙辣条即将在港交所上市。

来看今天的第一条。11月30日，2022腾讯全球数字生态大会在深圳召开。在大会上，腾讯云总裁邱跃鹏指出，目前云计算发展呈现三大趋势：一是通过打造软硬件一体的算力底座，云计算全面进入“云原生”时代；二是通过可以快速调用的云上组件，实现数智融合、实时全真的效果；三是在企业数字化转型过程中，开箱即用的SaaS成为刚需，正在加速落地。

我注意到，这次大会还设置了数据库SaaS专场，传统上企业需要购买软硬件来自建的数据库系统，现在也可以通过直接购买SaaS服务来实现。腾讯表示，数据库SaaS不但能够解决传统数据库在安全性、扩展性和易用性上的痛点，而且能够帮助企业全面提升智能化、精细化运维的能力。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

可以看出，SaaS正在成为云计算的一个重要赛道。目前国内SaaS销售占云计算市场总规模的30%左右，而在欧美市场，这个比例将近60%。SaaS赛道的想象空间非常大，入局者也越来越多。2020年，在中国估值超2亿美元的SaaS公司有40家，到2021年就翻了一倍，有近80家。

国内SaaS玩家大概可以分成三类：

第一类是腾讯云、阿里云这样的大块头，它们正在布局各自的SaaS生态。

第二类是各个独立玩家，其中既包括做企业通用SaaS服务的公司，像做线上营销的有赞、做电子签名的法大大等；也包括做各种行业垂直领域的SaaS公司，像做家装的酷家乐、做建筑的广联达、做房地产营销的明源云等。

第三类是像用友、金蝶、东软等做传统企业软件的公司，它们正在做SaaS化转型。

说到这儿，我想问你一个问题：SaaS和ERP这种传统企业软件的区别是什么？你可能听过这样一种说法：表面的区别在于，传统软件是一次性购买而SaaS是订阅制收费。而更本质的区别在于，传统软件是本地构建的，而SaaS是云端构建的；传统软件的定制化更多，而SaaS的标准化程度更高；传统软件不能获得客户数据，而SaaS可以通过积累客户大数据来为客户提供数据增值服务，等等。

有意思的是，在《SaaS创业路线图》这本书里，作者吴昊老师提出了一个反常识的结论。他认为，大家以为的那些“更本质”的区别其实不重要，而大家觉得不太重要的收费方式的区别，才是要害。用吴昊老师的话来说，“SaaS的本质是续费”。正是“续费”这种商业模式，决定了SaaS企业的服务方式、公司估值都和传统软件企业完全不同。

比如，传统软件在实施部署后，经常出现客户使用效果差，导致项目失败的情况。业内通常把这种情况归因于客户的需求变化快，或者客户组织内部执行力差。而吴昊老师认为，问题的根子其实是传统软件的买断式销售模式。

因为是一锤子买卖，就不可避免地出现销售时给客户过度承诺，甚至不惜给实施部门“挖坑”，导致后面实施时一地鸡毛。实施完成后客户用得好不好，也没人真正关心，客户遇到问题客服部门也是被动响应。反正，销售业绩已经到手，后续顶多有每年15%的服务费，能拿就拿，拿不着就算了。你看，这是收费机制带来的问题，靠纪律或者个人责任心不能完全消除。

而SaaS的订阅制收费可以改变这个局面。一套卖30万元的传统企业软件，如果变成SaaS产品，可以报价每年收费10万元。在签完合同、实施部署之后，会由“客户成功部”来接手客户。客户成功部的业绩来自客户的续费。

所以，客户成功部的目标只有一个：想方设法让客户把软件用好、天天离不开，这样客户到明年才会续费。如果客户在使用中的问题比较大，客户成功部甚至会重做需求调研、进行二次实施，一切都是为了保住客户的使用体验。你看，这个服务的态度和积极性就和传统软件完全不同。

顺便说一句，在SaaS公司，客户成功部是非常重要的部门，重要程度不亚于销售部。假设平均每个客户会连续订阅5年服务，那么，只有第一年的业绩是由销售部门拿下的，剩下四年的业绩要靠客户成功部来实现。

收费机制的不同，让两类公司的估值标准也完全不同。传统软件上市公司的平均市盈率在20倍左右。如果按10%的净利润率算，传统软件公司估值大概为年销售额的2倍。而目前美国SaaS公司的估值，大概是年销售额的10倍，这可比传统软件公司高多了。这是因为，传统软件企业的每次成交都是“惊险一跃”；而SaaS公司的续费，只要你把客户服务好了，后面就是躺赚，收入的确定性要高很多。

目前，美国成熟SaaS公司的客户续费率可以达到90%，而中国SaaS公司还达不到这个水平。吴昊老师认为，续费率不足70%的SaaS公司不值钱，只能比照传统软件公司来估值，而不能按SaaS公司的10倍销售额来估值。如果一家SaaS公司的续费率低于60%，说明出了大问题，必须非常警惕。要么是产品本身有问题，要么是客户成功部的服务没做好，抑或是销售部门根本就找错了客户。总之，续费率是反映SaaS公司业务健康状况的最重要指标。

在这个逻辑下，吴昊老师强调SaaS公司不应该卖“多年单”。有时候，客户的采购部门为了省事，会要求一次支付3年甚至5年的费用。对一般公司来说，这肯定是好事，提前把收入落袋为安嘛。但对SaaS来说未必是好事。它会破坏前面说的用续费压力倒逼服务的机制，同时也会扭曲续费率这个重要指标，你三五年内都不知道客户到底满意还是不满意，产品也没办法持续打磨、迭代。

甚至，一年后再续费，这个反馈周期也太长。为了让反馈更敏捷，SaaS公司可以设置退款条件，也就是实施部署后一定时期内，客户不满意可以申请退款。如果没有退款机制，客户遇到问题没有解决也只能忍了，想着“大不了明年不续费”，也就是说，公司可能要等一年后才会发现问题的严重性。而退费机制能够立刻引起公司的高度重视，倒逼各个部门发现产品和服务的问题，立即改进。

正如吴昊老师说的：“一个好的商业机制，胜过一万遍日常管理。”

来看今天的第二条。

上周，港交所发布信息，卫龙公司通过上市聆讯，可能年内在港交所主板挂牌上市。如果进展顺利，卫龙将成为“辣条第一股”。卫龙2021年收入48亿元，在辣味休闲食品企业中排名第一，王牌单品大面筋、魔芋爽、亲嘴烧等等，年零售额都超过5亿元。

不过，一直以来，辣条都因为高油、高盐而被贴上“不健康”的标签。为了之后的持续业务增长，卫龙急需开发健康零食新品。招股书显示，卫龙规划把上市所得融资用来研发低糖、低盐、低油产品，补充健康食品矩阵。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

在健康这个大背景下，无糖概念已经风靡了好几年，现在又提出了低盐概念。玛氏食品几年前就宣布，要把旗下包装食品的钠含量降低20%。乌江榨菜今年也推出了新产品轻盐榨菜，减少了30%的含盐量。

不过，低盐食品要流行起来，没那么简单。毕竟，盐少了会影响口感。现在已经有了很多甜味剂来“代糖”，但“代盐”的发展进度还很缓慢。“美味与低盐”，要怎么兼顾？

最近，我看到一个开脑洞的发明。日本明治大学的人机交互专家，推出了一种“减盐餐具”，包括筷子、汤勺和拉面碗。这些餐具和普通餐具长相上没有任何不同，但它可以把你对咸味的感受增强1.5倍。在拉面或者味噌汤中少放30%的盐，吃起来味道也不会跟平常有任何区别，如果是平日就饮食清淡的人，干脆可以不放盐了。

这套餐具是在用什么欺骗你的味觉呢？不是碗边上涂了盐，也没有用黑科技材料，而是靠微弱电流的刺激。

减盐餐具在勺子手柄、碗底这些地方都藏了小型放电设备。当你用手拿餐具，夹起食物的时候，手、餐具和舌头会形成一个闭环电路，这时放电设备就会释放微弱的阳极电流，这种电流会让食物中的钠离子更活跃，从而让你的舌头尝到更多的咸味和鲜味。

在研发试验中，0.3毫安的电流就能让人明显感受到咸味增强。不仅如此，这套餐具还设置了四档咸度，电流越大，咸味增强效果越明显。这一口咸了或淡了，你只要调节一下设备，下一口就能尝到咸度刚刚好的食物。

你看，这套脑洞大开的餐具，打破了“低盐与美味不可兼得”的矛盾。

还有一个脑洞更大的发明，用电流刺激去制作“虚拟鸡尾酒”。新加坡国立大学的科研团队做出了一款神奇的鸡尾酒酒杯，你倒进去一杯普普通通的酒，它可以通过一系列技术手段来模拟不同味道的鸡尾酒。

视觉上，酒杯本身可以通过LED灯改变液体的颜色，模拟不同鸡尾酒的色调。嗅觉上，酒杯侧面安装了一根吸管，可以释放出不同气味的气体。味觉上，酒杯则靠电极释放的微量电流来改变舌头的感知，比如：180微安的刺激能产生酸的味道，40微安产生咸的味道，80微安则是苦味。用相应的手机App来设置酒杯，你可以定制一款鸡尾酒的味道，创造一些新风味。你甚至可以直接用清水模拟出鸡尾酒的味道来。

做虚拟鸡尾酒的这个团队，还开发过一个项目，就是让你不用吃东西也能尝到味道。他们的产品叫做数码味觉接口，通过改变电流频率和温度高低来对舌头产生刺激，让你获得不同的味觉体验。

这种“模拟味觉”以后可能在元宇宙的世界里大显身手。想想看，人的五感里，视觉、听觉、触觉现在都可以数字化传输了，但味觉、嗅觉这样的化学感官还没办法实现数字化。有很多人开玩笑说，怎么还没造出能传递气味和味道的手机，让我们能实时品尝屏幕上的美食。现在，用电流刺激来模拟不同味道，也许可以成为“虚拟味觉”的一条可行之路。

来说说咱们得到的事儿。

今天是周五，又到了“头条帮你问”时间。@伯明 同学问：我这两年突然感觉到了古诗词的优美，所以一直在学，也想买这方面的书好好看看。希望老师推荐一下学习古诗词的书籍，最好是3年级的孩子也能看得懂的。

对伯明同学的这个问题，我们专门请到了语言学者、毕业于北大中文系的李倩老师来回答。李倩老师推荐了两本书：一本是《诗的八堂课》，作者是浙江大学教授江弱水，商务印书馆出版。作者有哲学专业背景，这本书不局限语言品读，而是会启发读者去思考诗歌背后的美学与文化。而且，这本书本身的语言就很好，自出版以来“叫好又叫卖”，在各类图书榜单中长期霸榜。

李倩老师推荐的第二本书是《跟熊逸一起读唐诗》。只要是读过本书序言的人，都会喜欢上这本书。熊逸老师提到了读唐诗给现代人带来的四个好处：一是为我们语言匮乏的人生场景，提供最佳表达方案；二是借唐诗提高我们对美的感受力；三是诗的趣味让我们在忙碌的时代显得更高级；还有第四，唐诗可以平衡我们思辨的精确性和诗歌的朦胧感。

2022年11月22日 对标欧佩克，“锂佩克”能成吗？

一是南美三国拟建立锂矿价格联盟，二是年底进入糖果销售旺季。

来看今天的第一条。最近有多家媒体报道，南美洲的三个主要锂矿出产国——阿根廷、玻利维亚和智利，正在进行磋商，希望建立一个锂矿的出口价格联盟，就像阿拉伯产油国建立石油联盟欧佩克那样。因此，这个锂矿价格联盟也被媒体称为“锂佩克”。

阿根廷、玻利维亚和智利三国交界处的安第斯山脉西南角，被称为“锂三角”，这里的锂矿储量占全球总储量的65%。早在十年前的2011年，那时电动车概念刚刚火起来，南美三国就敏锐地看到了机会，提出了建立“锂佩克”的想法。但当时玻利维亚和智利两国领导人的分歧比较大，双方没有谈拢，导致提议被搁置。

到了2020年之后，随着新能源车进入爆发期，锂矿价格疯涨，碳酸锂价格两年涨了10倍，南美三国坐不住了。再加上去年12月份智利换了领导人，新上任的总统对锂矿开发高度重视，南美三国这才重启了关于“锂佩克”的谈判。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

中国是全球锂矿的最大进口国、最大精炼国、最大消费国，2021年中国的锂电池产量占全球总产量的60%。很多人担心，“锂佩克”的建立，会不会让全球锂矿议价权进一步向南美转移，从而进一步推高我们的进口价格，对国内新能源产业的发展不利。

这就引出了一个很有意思的问题：像欧佩克或者“锂佩克”这样的价格卡特尔组织要顺利运转，有哪些必要条件？有学者研究表明，至少需要这么一些条件：

第一，从供需关系来看，只有少数国家能够供给这种商品，而大多数国家需要这种商品；

第二，从产量控制来看，卡特尔组织必须能够完全控制这种商品的产量，可以随时决定增产或减产；

第三，从商品特性来看，这种商品的可替代性弱，价格弹性很低，也就是说价格波动不会明显造成需求波动。

我们用这几个条件来套“欧佩克”看看。首先，欧佩克国家的石油总产量高峰时超过了全球总产量的一半，现在扩大版的“欧佩克+”石油总产量占全球的65%；其次，除开美国的影响不谈，欧佩克对石油产量能够基本自主决定；第三，石油的可替代性弱、价格弹性低，无论多贵都得用。可以看出，欧佩克是符合这几个条件的。

下面，我们再用这几个条件来套“锂佩克”，你会发现，“锂佩克”并不完全满足这些条件。

首先来看供需关系。虽然“锂三角”的锂矿储量占全球总储量的65%，不过，这种储量还没有直接转化为产量，目前南美三国的锂矿产量只占全球总产量的30%。目前最大的锂矿生产国其实是澳大利亚，2021年它一家就占了全球总产量的55%。所以，南美三国如果抛开澳大利亚，是玩不转价格卡特尔的。就算他们之后想拉澳大利亚入伙，这个谈判的过程也会非常长。这是供给端的情况。

再来看需求端。锂矿和石油不同，石油是所有国家都得用，而锂矿的全球买家只有少数几个工业国，其中中国又占了绝对大头。也就是说，全球锂矿市场和石油市场不同，石油市场是供给端集中而需求端分散，供给端容易形成价格卡特尔；而锂矿市场上，需求端的集中度比供给端还要高，需求端的议价能力更强。

第二，来看产量控制。目前，南美三国的锂矿所有权情况非常不同。其中玻利维亚是锂矿属于国有，由国有企业来全权开采、生产，私人资本和外资不得介入；智利是锂矿属于国有，但开采权开放给私人资本和外资；阿根廷是矿产所有权和开采权基本都掌握在外资手里，不受政府控制。在这种情况下，“锂佩克”其实很难控制锂矿产量，没法步调一致地增产或减产。

如果想把澳大利亚也拉拢进“锂佩克”，控制产量的难度就更大了。澳大利亚的锂矿属于硬岩矿，也就是一块块的石头，而“锂三角”地区的锂矿是盐湖卤水型矿，将卤水蒸发得到锂盐，类似于用海水晒盐的过程。这两者的生产方式、生产成本、生产周期都完全不同，想要共同进退地协调产量而不发生利益冲突，非常难。

第三，再看看商品的价格弹性。短期内，动力电池还是以锂电池为主，所以锂矿的价格弹性低，价格暴涨依然供不应求。不过，从长期看，锂的不可替代性在下降。目前，各动力电池厂商正在探索多种电池方法，除了锂电池，还有钠电池、锑电池、钒电池、全固态电池、无稀有金属电池等等。

比如，去年7月份，宁德时代正式发布了第一代钠离子电池，能量密度已经接近现有的磷酸铁锂电池，并且在低温、快充方面比锂离子电池更有优势。在前两天刚刚召开的“钠离子电池产业链与标准发展论坛上”，宁德时代称，目前的钠离子电池如果单独用，可以续航400公里；如果钠锂混搭使用，有望实现500公里续航，覆盖目前市面上65%的新能源车型。

另据华安证券研报称，当前碳酸锂价格居高不下，相比之下钠离子电池成本优势突出，产业化进程正在加速推进，2023年有望成为钠离子电池放量的元年。

你看，如果未来动力电池的多种技术路线齐头并进，那么锂矿对于新能源产业的重要性会相对下降，它的价格弹性会上升，不再满足实现价格卡特尔的条件。事实上，在1960年代，南美的几个主要铜矿生产国曾经试图建立一个“铜佩克”，但由于铜的可替代性比较强，价格弹性高，“铜佩克”最终失败。

有业内人士指出，从供需关系、产量控制、商品特性这三点来看，“锂佩克”即使能建立，也不可能达到欧佩克那样的高度价格联盟。不过，它成为一个低配版的欧佩克是有可能的，也就是，不追求绝对的价格控制，主要是实现区域内的信息共享、政策协调、产业配合。

在这个过程中，中国企业可以加入进去，帮助南美实现锂矿产业升级，同时完善我们自己的全球产业布局。比如今年5月份，赣锋锂业宣布在阿根廷投资6亿美元，建设年产两万吨的氯化锂生产基地。中国作为全球锂产业的“头号玩家”，在锂的全球定价及产业链布局上，正在发挥更大的影响力。

来看今天的第二条。

进入年底，到了糖果销售旺季。过年过节，走亲访友，带点糖果，是中国人的传统习惯。这个时候，也是各大糖果品牌冲销量的关键节点。在各大卖场里，既有徐福记、马大姐、金丝猴等老牌国货，也有费列罗、健达等国际大牌，正在打响一场年终“糖果战事”。

我们知道，这些年“减糖”成为主流趋势，糖果市场是在逐步萎缩的。2016—2020年，国内糖果总产量从352万吨下降到276万吨，减产了1/5。糖果品牌普遍面临业绩压力。不过我注意到，老牌糖果品牌徐福记却交出了一份漂亮的成绩单。

去年收购了徐福记的雀巢公司，在发布今年三季度财报时，对徐福记做出了重点表述，称在今年1—9月公司总体业绩不佳，但徐福记是亮点，取得了高增长。另据尼尔森的数据显示，2022年以来，在大卖场和超市渠道，徐福记的散糖和散巧的市场份额都超过了30%，高居市场第一，而且市场份额在持续提升。

徐福记作为有30年历史的老牌国货，它是怎么在这些年的激烈竞争中屹立不倒的？我们发现，徐福记的成功，得益于“场景化”方法论。

徐福记最初的一炮而红，就是聚焦春节场景，率先提出了“春节糖”的概念。

这家企业是1992年成立的，主要是做糖果贴牌生产再出口的生意，并没有自己的品牌。到1994年开始发力本土市场。他们调研发现，春节是国内最重要的糖果消费场景，但当时市面上卖的糖果大多是白牌，更没有谁专门针对春节做产品，这就有了一个绝佳的市场切入点。

首先，过春节家家户户都要贴“福”字，他们就专门注册了品牌名“徐福记”，跟春节强绑定；在糖果包装上，采用大红色喜庆风格；在品牌宣传上，打出“过年要吃新年糖”的标语，跟后来的“有汇源才叫过年”是一个思路。这一套组合拳下来，徐福记很快打响了知名度。到1997年，徐福记销售额突破1亿元，春节期间销量占到40%左右。

2006年徐福记在新加坡上市，2010年以后，糖果零食行业的竞争开始加剧，一方面是好时、亿滋、阿尔卑斯等国际巨头开始发力，另一方面是越来越多的本土品牌崛起，毕竟做糖果的门槛并不高，徐福记的挑战者越来越多。

这个时候，徐福记的第一反应是走多元化路线。既然糖果的蛋糕被分了，那我就去别的地方分别人的蛋糕。徐福记开始全速扩张品类，重点发力坚果。为了与三只松鼠、百草味等打出差异化竞争，徐福记推出了多款坚果混搭礼盒，也就是在坚果里搭配徐福记经典糖果，用“坚果+糖果”的组合来吸引消费者。

但是这个打法的效果并不理想。除了过年之外，没有其他场景是把坚果和糖果放在一起吃的。而过年场景本就是徐福记的大本营，混搭礼盒并不能给它带来增长。

多元化走不通，徐福记又经过几年的调整，重新捡起了“场景化”这把利器。想想看，除了过年，还有什么场合需要糖果来烘托氛围？徐福记盯上人生中的几个重要时刻：结婚、添丁、乔迁、升学、祝寿五大场景。

比如结婚，结婚必须有喜糖，这跟过年买糖一样是刚需。徐福记还进一步细化场景，推出了中式婚礼包装和西式婚礼包装，中式的走国潮风，以红色为底色，绘上婚礼凤冠霞帔和中式婚服图案；西式的以浪漫星空为主题，包装简洁明快，跟婚纱、教堂特别搭。

你看，徐福记一路走来，经历沉浮后还能保持领先地位，场景化思维立了大功。也许，消费品的最高境界，就是嵌入某个场景，成为这个场景下不可或缺的“必要元素”。

2022年11月23日 如何由财务新人跃迁CEO？

一是阿迪达斯更换掌门人，二是国家文物局微博发起“约会博物馆”话题。

11月8日，阿迪达斯发布公告称，原CEO辞职，于11月11日正式离任。继任者是同为德系运动品牌的彪马原CEO，将于明年1月1日走马上任。在11月—12月这段新老交接的断档期，由阿迪的首席财务官CFO临时接任CEO职务。有意思的是，就在同一天，被阿迪达斯挖走了CEO的彪马宣布，彪马原首席财务官CFO直接升任CEO，即刻生效。

紧接着又有一条消息，11月16日，捷豹路虎的全球CEO因个人原因辞职，继任者待定。捷豹路虎宣布，由全球CFO临时兼任CEO。

你看，在这几则新闻中，阿迪达斯、彪马和捷豹路虎在CEO离职后，不约而同地选择了CFO临时担纲或者直接升任CEO。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

不太熟悉财务领域的人，往往有一种刻板印象：认为财务是职能部门，天天和一堆数字较劲。财务出身的人不懂业务，怎么能当好CEO呢？不过，我们从这么多大公司选择CFO当CEO这个事实来反推，这种刻板印象显然是错的，CFO一定是懂业务、懂经营的。

据说任正非讲过：“称职的CFO应随时可以接任CEO。”还有马云也说过，“天不怕地不怕，就怕CFO当CEO。”意思是CFO当CEO那可是厉害得不得了。接任马云的张勇就是CFO出身。还有万科CEO郁亮、联想控股董事长宁旻等，都是CFO出身。怪不得有人说，在各种“O”里面，CFO是离CEO最近的职位。

这就引出了一个很有意思的问题：如果我是一个刚刚工作两三年的职场新人，从事财务工作，我的终极职业目标不是财务总监而是成为CEO，那么从现在起，我应该锻炼的最重要的能力是什么？

我这儿有一个可供参考的答案——建立“外部视角”。这是和“内部视角”对应的。内部视角，就是从财务逻辑出发，只对数字负责；而外部视角，是从业务逻辑出发，对使用数字的人负责。

这么说还是有点抽象，正好我最近刷到一本宝藏好书，叫《从总账到总监》，我从这本书里挑几个例子来做具体说明。

一家跨国半导体集团在中国苏州投资了一座全资工厂，负责为集团公司生产芯片。这家跨国集团在美国纳斯达克上市。根据相关规定，苏州子公司需要提供三张不同的利润表：第一张是按照美国公认会计准则做的，第二张是按照中国财务准则做的，第三张是按照中国税务申报规则做的。这三张报表算出来的净利润是不一样的，有时候会相差很多。

那么请问：如果你是这家苏州公司的CFO，你认为哪份报表最重要、会在上面投入最大心力？

作者说，拿这个问题去问财务新人或者正在读财务专业的大学生，他们肯定会选第二张，也就是按中国财务准则做的这张。理由很简单：第一张按美国会计准则做的利润表，是给总部合并报表用的；第三张，按税务申报规则做的利润表，是报税用的；而真正以苏州公司为会计实体来做的报表，就是第二张，CFO当然应该在这上面花最多时间。

你看，这个逻辑是不是很有说服力？不过很遗憾，这个视角就是典型的“内部视角”。外部视角是什么呢？想想看，这三份报表的使用者是谁？

前面已经分析了，第一张表是给总部合并报表用的，使用者是总部。上面呈现的利润直接影响到总部利润，也就直接决定了总部对子公司的考核情况，当然非常重要。第三张报表是报税用的，使用者是税务局，也不能掉以轻心。

而第二张报表的使用者是谁呢？大概是工商局，做联合年检用，还有统计局、海关等机构做统计时用，但他们对其中的具体数据不会特别关心，只要合规就行。换句话说，这份报表没有非常明确的使用者。

如果要对三张报表做重要性排序的话，那么，第一张给总部的最重要，需要CFO特别关注；其次重要的是报税用的那张，而第二张反而是最不重要的，做到合规就好。你看，这就是从“内部视角”出发和从“外部视角”出发得出的不同结论。

而且，一旦引入“外部视角”，一些固有的财务逻辑就会发生变化。比如，苏州公司的班车费用，应该记在“行政管理费用”还是“制造费用”？如果你去查教科书或者百度百科，上面清清楚楚写着，班车费用属于员工福利，是标准的“行政管理费用”。这是内部视角。

如果用外部视角，也就是站在总部立场上看，苏州公司就是集团设在中国的一个生产车间，一切活动都是为了完成生产任务，这里发生的费用都是生产制造费用，没有什么行政管理费用。外部视角要求财务人员“以终为始”，以“集团报表”这个终点来重新规划每个科目的定义。

再比如，财务人员要在公司季度会上做财务汇报。如果只有“内部视角”，那么，财务人员只要保证汇报数字的准确性，列出数据的季度变动情况，就算完成了任务。而如果启动“外部视角”来想一下：谁是本次财务汇报的主要使用者？答案是CEO。再进一步问：CEO想通过财务汇报了解什么信息？当然不是简单的数字增减，而是透过数字变动，及时发现生产经营中的问题。

这样一来就清楚了：一次高质量的财务汇报，不是从数字到数字的财务分析，而是从数字到业务的经营分析。比如，不是光写“出货量增加9%”就够了，而是要进一步写明：A客户增加12%，B客户减少3%；再比如，不是光写“加班工资增加XX元”就够了，而要进一步写明：工人回家过年，离职率增加25%，导致加班工资增加XX元。

你看，前面是财务分析，后面是经营分析，后面这部分的内容才是CEO最需要的。如果想做得更好一些，还可以进一步解释：B客户的出货量减少是需要特别警惕的趋势性信号，而工人过年回家引发的加班工资增长属于短期一次性事件，不用太操心。这就不但是为CEO提供了经营信息，更是提供了决策参考。

就像这本书里说的，“财务是商业的语言”，语言不是自说自话，而是用来和外部世界沟通的工具。掌握了“商业的语言”的财务人员，如果能通过“外部视角”打开沟通界面，那么从CFO走向CEO就不是梦。

来看今天的第二条。

最近，国家文物局在微博发起了#约会博物馆话题，邀请大家分享自己和博物馆的故事。很多人在话题下晒出了博物馆打卡的照片，讲述了在博物馆发生的趣事。不过，也有人吐槽说，怀疑自己是个学渣，在迪士尼乐园玩一整天都不觉得累，可去博物馆参观了半小时，就累得要找地方坐下。连续看五六部电影依然很兴奋，但看完展区的一个展馆，就集中不了注意力了。评论区很多人表示共鸣。

其实，这种看展容易疲倦的现象，有一个专门的名字：博物馆疲劳症。想想看，偌大的展览，成百上千件沉淀着历史人文信息的展品，有限的展览时间——有统计表明，人们凝视一幅展品的时间只有20秒。短时间内这么多陌生信息进入大脑，观众当然觉得累。

我想起国庆期间我在鸟巢看的一场展览，名字叫“双奥之路”，是展示中国奥运文化的。展览中有200多件展品，讲述了跨越千年的中国体育故事，信息密度很高。但我全程看下来，并不觉得疲劳和枯燥，而且对很多细节记忆深刻。仔细回忆一下，这个展览有几个小技巧值得借鉴。

第一，造场景。把展品嵌入式还原到历史场景中，让文物自己开口说话。

传统的展览，一般是把精品文物直接摆出来，用玻璃罩罩上，再贴上标签。观众干巴巴地读着标签上的文字，想象不到这东西到底是干吗的，也无法调动自己的情绪感受。

而这次的双奥展，给重要文物做了专门的场景还原。比如，在展示古代战车上的承弓器时（承弓器就是安放弓箭的支架），它不是把承弓器孤零零地展示出来，而是用画板刻出战车和弓箭的形状，贴在墙上，然后把承弓器立在画板上，立体还原了古战场出征的景象。再比如，在雪橇展柜中，为了还原雪橇真实的使用场景，策展团队专门从东北找来了白桦树，把雪橇和白桦树放到一起，错落有致。

你看，这样一来就把观众置身于当时的场景中，去感受文物所承载的历史画面，沉闷的展览顿时有趣多了。

第二，做对比。用对比突出展品之间、展厅之间的差异，抓住观众的注意力。

比如，展厅里展出了清代《百骏图》长卷，卷上画着很多匹在打滚的马，单看也觉得挺生动，但是看不出哪里好。策展人员找到了同一时期出土的陶瓷马，放在画卷下方。一对比，观众就能瞬间了解到不同形式刻画的马，细节有什么不同。

再比如，展厅里有一把清代的将军弓，单独看，感觉离我们很遥远。但是，它旁边就并排放着一把现代奥运赛场弓箭，两者形态相似，但是材料不同、细节不同，传统与现代碰撞，激起火花。

第三，设互动。让观众跟展品互动起来，参与感永远是消除疲劳的良药。

在古代运动项目板块，展区专门开辟了一块体验区，设置了捶丸——类似现代高尔夫、射箭、投壶等多个古代游戏，观众可以亲自上手尝试。展区还设计了不少拍照打卡区，有陈列奥运奖牌的奖牌墙、有奥运火炬手的3D白色巨型雕塑等等，它们都成了最出片的打卡地，甚至引来多位奥运冠军前来打卡。

你发现没有，这三招，造场景、做对比、设互动，不需要增加太多额外成本，也不需要时下流行的虚拟现实等高科技，就能让一场展览活起来，打造沉浸式参展体验。

来说说咱们得到的事儿。

最近，得到高研院发布了第14期的首批录取名单，已经有200多名同学报名加入。他们来自各行各业，在自己的领域都很有建树。来到高研院，他们打算分享自己的经验，寻找跨界碰撞的灵感。

比如，金英梅同学是朝阳区人民检察院的一名检察官，她会分享怎样做好青少年保护和预防青少年犯罪的工作。赵云琦同学在浙江大学工作，她会分享如何设计一门精彩受欢迎的思政课。屈光辉同学是一家互联网大厂的高级工程师，他会为你分享技术与产业结合方面的经验。刘言同学，是一家餐饮公司的创始人，她会分享小成本餐饮店如何逆势增长，这个话题很多同学都很关心。

像这样的高手，现在得到高研院已经有近两万名，他们共同构成了一个人才的热带雨林。这也是高研院的学习主张：学习不能闭门造车，而要跨界碰撞；不能成为知识孤岛，而要跟高手结成知识共同体。欢迎你加入得到高研院14期，2023年的春天，和各界高手结网，一起做点不一样的突破。报名链接我放在文稿里了。

最后再向你汇报一下：12月，脱不花为《管理者沟通训练营》请来了一位重磅实战导师，郑云端，国内顶尖基金源码资本合伙人兼CHO。他有一个外号，叫最有理工范儿的人力专家。多复杂的管理难题，到了他的手上，都有办法工程化解决。郑老师为得到同学分享了管理者跃迁的十条铁律，研究好关键的10步棋，你的职业发展能少走很多弯路，这张路线图我放在文稿里了，推荐你下载保存。

2022年11月24日 亚马逊怎样处理客户投诉？

为你提供知识服务。一是双11大促，“退款”上热搜；二是《第一财经》发布“绿点中国2022年度案例”。

来看今天的第一条。10月31日晚8点，第一波尾款开启交付，意味着今年的双11大促正式打响。开卖第一个小时，天猫平台上就有超过100个品牌成交额上亿元。有意思的是，往年这个时候上热搜的话题是“定金”“尾款”之类，而今年上热搜的话题是“退款”。

按平台规则，如果你交了定金之后不想要了，不能直接退款，而是必须等10月31日晚上付完尾款之后，才能申请退款，所以很多人是付完尾款马上申请退款。也有消费者吐槽说，刚付完尾款还没来得及点退款，商品已经秒发货，最快一单是付完尾款后16分钟已经到货了，这速度简直是“擦出火星子”。

同时，各地消费者保护协会也提醒大家，理性消费、注意避坑。按照往年经验，双11期间也是消费者投诉的高峰期。据相关机构统计，去年双11当月，日均投诉量为1.4万单，比上一月环比上涨76%；其中美妆服饰类商品的投诉量更是暴涨，环比上涨40倍。消费者投诉最多的问题就是退款（47.22%），其次是网络欺诈（8.59%）、商品质量（6.94%）、发货问题（6.57%）、虚假促销（4.67%）。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

作为电商平台和品牌商家，面对突如其来的大量客户投诉，该怎么处理？通常会认为，卖得多，投诉当然也多，这无可避免。平台和商家可以增加客服人员数量、缩短投诉响应时间、用免单返券等补偿措施来安抚客户等等。总之，不能让处理投诉耽误了大促期间冲量。

你看，这种想法很合理吧？然而，亚马逊在这个问题上，给出了一个非常反常识的做法——不管一个商品卖得有多好，或者一个促销规则有多么成功，只要这个商品或者这个促销规则收到两次以上的同类问题投诉，一线客服人员就有权力直接按下“红灯”键，将这款商品或者这个促销规则直接下架。直到被客户投诉的问题彻底解决，才可以重新上架。这就是亚马逊客服的“按灯制度”。

我们知道，按灯制度来自丰田精益生产模式。在丰田生产线上，一线操作工人一旦发现任何异常，有权按下按钮，直接停止整个流水线，让问题暴露出来，马上解决。亚马逊没有生产线，它是把按灯制度用到了客服系统上。

据说这个制度是这么来的：

亚马逊规定，所有员工每两年必须去担任几天客服，包括公司高管以及创始人贝索斯。有一次，贝索斯正在客服人员旁边学习如何处理投诉电话，有用户打进来，说自己收到的草坪家具送来时有破损。客服人员向用户询问产品编号，然后指着网站上的图片对贝索斯说，“我敢打赌，他说的一定是这款草坪躺椅。”果不其然，当用户报出产品编号时，就是这件商品。

贝索斯很意外：你是怎么知道的？客服回答说：这款躺椅的包装箱特别薄，而这个用户所在区域的快递商总是野蛮装卸，这两个因素加起来，就让这款躺椅在这个地区的投诉率特别高。

贝索斯还在思考中，客服继续说：你看，我已经按照规定动作，给用户道歉、换货、赔偿了，但其实没什么用。我相信，当下周用户收到调换的新躺椅时，一定还会有破损。类似的问题我们反映过很多次，但处理流程很慢，品类经理是按月来排查退货率和投诉率较高的商品。在这期间，我们一线客服只能看着一个又一个用户被同样的问题困扰，无能为力。

这番话让贝索斯瞬间暴跳如雷，他不顾销售部门的强烈反对和财务的成本压力，力推按灯制度，授权给一线客服人员：不管这款商品卖得有多火，只要符合按灯规定，就立即下架，通过这种方式来倒逼相关人员马上解决问题。

亚马逊中国前副总裁张思宏在《用户经营飞轮》这本书里讲到，他亲眼见证过按灯制度的威力。那时他刚刚加入亚马逊，在成都客服中心旁听客服人员接电话。当时卖得最火的一本书是柴静的《看见》，有用户打电话进来投诉说，他收到的书第100页和101页连在一起，没有裁剪开。

客服小姑娘在承诺补寄一本新书、赠送10元礼品卡等标准操作之后，挂断电话，在商品页点出一个对话框，输入一行字“100页和101页未裁剪开”，后台显示这个问题已经有用户投诉过，小姑娘继续按几个键，然后，这本月销售额上百万元的爆款图书就瞬间下架了，没有经过任何请示和批准！

这一系列操作把张思宏看傻了：如果一线客服频繁“按灯”，大量商品下架，给公司造成巨大损失怎么办？“按灯”按错了，这责任算谁的？

他随后了解到，亚马逊有规定：不良按灯率不能超过2%。也就是说，员工按了100个灯，经过工单彻查后，不能有超过两个错误按灯。

这个指标超标了怎么办？下面我给你念三个选项，你仔细听：

A.颁布责任制度，按错灯的客服人员要承担相应责任

B.修改按灯流程，两个以上商品下架必须经过组长审批，5个以上要经过经理审批

C.进行客服培训，减少他们的错误按灯率

想想看，如果你是运营负责人，该选哪一个？

你先把答案放在心里，我们来看张思宏当时是怎么做的。他修改了按灯流程，规定两个以上商品下架必须经过组长审批，5个以上要经过经理审批，20个以上的要总经理审批。凡是不遵从这个规定的人，绝不姑息。

换句话说，他选了A和B选项。结果如何呢？张思宏被他的上司，亚马逊全球运营高级副总裁劈头盖脸地骂了一顿。这段原话很精彩，我给你念一下：

“Peter，你这是彻头彻尾的官僚主义！难道你真的相信，那些坐在办公室里吹着空调、喝着咖啡的经理，会比那个正在和客户通着电话、聊着家常的员工更了解发生了什么吗？为什么你要把‘按灯’的流程搞得如此复杂，让一线员工无法最快速、最有效地帮助我们的用户？如果是培训的问题，那我们就解决培训的问题；如果是人的问题，那我们就解决人的问题；如果是系统的问题，那我们就解决系统的问题！”

听到这儿你就明白了：如果不良按灯率超标，管理层绝对不能修改按灯流程，因为一旦修改就失去了快速响应的意义；就算客服人员按错灯，也不用负责，要负责任的是管理层，他们必须去想办法，从招聘、培训、系统的角度去解决问题。

据说，在亚马逊，经常会听到一句话：“只有良好的意愿没用，建立机制才有用。”按灯制度的本质是，第一，赋予员工解决问题的正确工具；第二，依赖一线员工的正确判断。这两者结合在一起，才能把“以用户为中心”这样的良好意愿，落实为具体行动。

来看今天的第二条。

最近，《第一财经》杂志发布了“绿点中国2022年度案例”。这是由《第一财经》联合多家专业机构评选出的各行各业里的绿色低碳标兵，共22个年度优秀案例。我仔细读了这些案例，有意思的是，很多案例并不是我们想象当中非常高大上的黑科技，而是一些贴近业务的微创新，很开脑洞。我给你举几个例子。

比如，怎样做外卖餐盒的回收清洗？

大量外卖餐盒带来资源浪费和污染，其实这些餐盒是有回收价值的。不过，跟饮料瓶不同，外卖餐盒黑点多、气味重、不好清洗。过去的主要方式是人工清洗和声波清洗，要么洗不干净，要么特别费水和清洁剂。

针对这个问题，上海睿聚环保科技有限公司提出了一种“热洗结合”的新方法，只需要改进传统的热洗设备，用蒸汽热洗的方式，减少清洁剂和水的使用；还在流水线上设计了真空室，用来去除挥发性物质，降低餐盒上残留的气味。经过这套设备处理过的餐盒，完全可以达到回收利用的标准。

再比如，怎样减少不必要的包装？

瓶装饮料的外包装上，一般都会有一圈塑料纸，上面印着logo、广告语等等。站在成本的角度，这一圈塑料纸成本不高；但是站在回收的角度，这一圈塑料纸没什么价值，回收公司一般只回收瓶子，而把这一圈塑料纸扔掉，这就会产生大量垃圾，上面的油墨更是会污染环境。

今年4月，百事推出国内首款“无瓶标”版百事可乐。瓶身是“裸装出镜”，没有那一圈塑料纸，只在瓶身和瓶盖上用热塑方式打上凸起的浮雕商标，非常简洁，也避免了由此带来的污染问题。

再来看，怎样提高材料的使用效率？

市面上常见的胶囊药物，大部分是装在铝塑料板中的。有的一板6粒、有的8粒或者10粒，看上去不太紧凑，每两粒之间的间距不小。能不能让一块铝塑料板上装更多胶囊？制药巨头葛兰素史克在中国的合资公司中美天津史克制药，就一直在琢磨这个问题。

他们一开始的思路是，缩小胶囊之间的间距，发现行不通。你注意过没有，那些铝塑料板都不是光滑的，上面往往有凹凸不平的纹路，这是为了提高板材强度，防止生产时发生弯曲。这些纹路限制了胶囊之间的间隔，如果离得太近，容易导致上面的铝箔封口不严，降低药品的保质效果。所以胶囊之间的间隔，一般到3毫米就不能再小了。

后来，他们转变思路：间隔缩小不了，可以去缩小装胶囊的凹槽尺寸啊。你注意到没有，胶囊板上的凹槽，要比胶囊本身大不少，这是为了在包装的时候胶囊能顺利滑入凹槽，消费者在取胶囊时也不至于把胶囊挤坏。

过去各大药企并没有精确计算过，到底凹槽比胶囊大多少刚刚好。史克制药成立专门项目组，研究怎样既能缩小凹槽尺寸，又保证真空密封，还要确保胶囊能顺利进出。项目从2020年年初启动，经过反复的试验和调整，到今年年初，他们终于把一板的胶囊数从8粒提升到12粒，目前已经应用在芬必得胶囊上。原本芬必得的设计是一盒24粒，用三块板；改良之后，只需要两块板。在单盒的板数减少后，他们又缩小了纸盒厚度和包装箱的外观尺寸，这样整体的包装用纸量也在下降，还能提升运输的装载率。

有人说，微创新的本质是持续改进。“微创新不是也不需要大战略，而是每个人都可以尝试的低成本战术。”

来说说咱们得到的事儿。

今天是周五，又到了“头条帮你问”时间。@匠心 同学问杨立新老师：健身教练在推销私教课时承诺，健身过程中因身体问题或教练离职不能继续上课的，可以无费用转课、退费。目前以上两个原因都发生了，教练却拒绝退费，甚至找同事冒充馆长、大区经理欺骗我，涉及金额6万元。这种情况下，如何用法律手段维护自身利益？

杨立新老师答：

这个问题涉及消费欺诈的惩罚性赔偿规则。

《消费者权益保护法》第55条规定：构成服务欺诈的，消费者除了可以请求退还费用，还可以请求费用3倍的惩罚性赔偿。

在签订服务合同时，如果虚构事实就是积极欺诈，隐瞒真实情况就是消极欺诈，都构成欺诈消费。如果你有把握认定他们的行为构成欺诈，就可以向法院起诉，要求健身房返还服务费，同时还可以请求3倍的惩罚性赔偿。也就是说，除了返还你的6万元费用，还可以请求18万元的惩罚性赔偿。

我建议你先跟健身房去谈，告诉他们最重的责任是惩罚性赔偿，要付出24万元的代价。在这种情况下，看健身房愿意付多少，如果你也愿意接受，就可以了。不愿意接受，你就去起诉。

以上就是杨立新老师对@匠心 同学的回答。

如果你想在生活中，能及时运用法律武器来规避风险、争取利益，推荐你加入杨立新老师主理的《民法典200讲》。现在正值得到双11大促，每满300元优惠50元，趁这个机会快拿下这门《民法典》编纂专家亲授的大课吧。

最后还要提醒你，“得到听书×得到电子书”年度联合会员已经开售了，双11期间购买，直降95元！爱书的你千万别错过。

2022年11月25日 初创企业怎样破解“招人难”？

一是明星投资机构帮被投企业“抢人”，二是东方航空尝试使用可持续航空燃料。

来看今天的第一条。目前正值2023届毕业生的秋招季，对计算机、新材料、新能源等热门领域的名校毕业生，科技企业展开了激烈争夺。论对优秀人才的吸引力，初创企业肯定拼不过大厂，只能成为毕业生的次优选择。有意思的是，我们观察到一个新趋势，有越来越多的明星投资机构亲自下场，帮被投企业抢人。

比如，今年上半年的春季招聘时，真格基金联合14家被投科技企业，共同举办了华东、华北、华南三场硬科技专场招聘直播。这些创业公司包括：做芯片的思谋科技、做无人驾驶的驭势科技、做柔性物流的壹悟科技、做光子计算机的曦智科技等等。再比如，高瓴创投在今年的春招当中，联合42家被投企业进行校园招聘，大多数是处于创业早期的先进制造企业。招聘共开放300多个岗位，其中3/4为研发和技术岗。

你看，有了真格基金、高瓴创投这样的明星投资机构加持，初创科技公司也有底气和大厂打擂台，吸引优秀人才加入。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

风投机构帮被投企业招人，不是什么新鲜事。多年前，是红杉中国开的这个头，通过“内部猎头”来帮助被投企业寻找合适的高管。后来，这变成了风投机构投后服务的标配。这两年的新趋势是，风投机构不但要帮被投企业找高管，还要借助自己的金字招牌，帮被投企业吸引年轻的技术人才，这算是投后服务的升级版。

初创企业招人难，不少从大厂辞职出来创业的前高管们深有体会。在大厂当高管时，不是名校、名企出身的候选人简历，根本看都不看。出来创业后才发现，自己顶着的“大厂光环”其实没什么用，创业公司就是创业公司，原来那些“爱理不理”的简历，现在已经“高攀不起”了，就算咬牙开高工资、承诺期权，人家也未必感兴趣。更要命的是，有的创业公司心气很高，业务刚刚起步，就要按照大厂的配置和用人标准来全面引进人才，导致人力成本激增，企业不堪重负。

比如，汤君健老师在《中小企业识人用人一本通》这本书里，举了这样一个案例。有一家做化妆品跨境电商的创业公司，创始人是阿里中供铁军出身。目前拥有100多名员工，年营业额在1亿元左右，在欧美化妆品细分市场做到了行业前三的位置。他们的下一步计划，是把跨境电商的成熟经验复制回国内，进军国内市场。目标是5年后营业额突破10亿元，员工突破1000人。

创始人认为，企业在现阶段就必须为5年后的人才建设做准备了。目前的HR不能胜任要求，他需要寻找一位首席人才官，全面负责电商人才引进、人才梯队建设、文化价值观萃取、管培生培养等等。这位候选人应该有15年以上工作经验，最好在阿里、华为、宝洁这种顶级企业的人力资源部待过5年以上。

可惜的是，这个岗位需求发出去大半年，根本就没有几个符合要求的候选人来应聘。创始人找原来的老领导，联系到阿里的一位HR高管聊了半天，愿不愿来另说，关键是，人家目前一年的薪酬，就快赶上企业1/3的利润了。更何况，如果真要实现人才建设的目标，光引进这一名HR高管不够，还得给他配备相应的专业HR团队。如果把这些都配齐了，企业就没有多余的资源来开拓业务了。

你看，如果现在不做人才建设，5年后企业会面临缺人的难题；但是，如果现在就铺上大量资源来搞人才建设，可能导致企业都走不到5年后。这是初创企业普遍面临的人才建设悖论。怎么破这个悖论？

汤君健老师指出，初创企业是要引进人才，但千万不能一上来就学大企业的人才建设模式，因为两者的生存压力完全不同。针对初创企业和中小企业，汤君健老师给了一个“人才策略工具”，包含两个维度：第一个维度，是创新型人才还是维持型人才；第二个维度，是用他来突破当下的瓶颈，还是解决未来的问题。根据这两个维度，把人才分成四类。

第一类，用来突破当下瓶颈的创新型人才，这叫“特种兵”。他们是某个领域的熟练玩家，就像玩某个游戏多次通关，对哪里有陷阱、哪里有怪物、哪里可以刷经验摸得门儿清。如果企业正好要进入这个领域，就应该重金招聘这样的“特种兵”来直接攻坚，突破业务瓶颈。对“特种兵”，初创企业很难培养出来，也没有必要去从零到一培养。

第二类，用来突破当下瓶颈的维持型人才，这叫“近卫军”。也就是，当“特种兵”取得突破、拿下某个山头之后，可以把新业务交给原来的骨干团队，由他们来迅速跟进、扩大战果、在组织内复制成功经验。近卫军应该是以企业的原有老团队为主。

第三类，用来解决未来问题的创新型人才，这叫“参谋”。前面提到的跨境电商公司需要的首席人才官，就是这样的“参谋”。他不是帮助企业马上攻城略地，而是解决企业5年后的问题。这样的人才其实没有必要在现阶段全职招进来，可以聘请为企业顾问，作为外脑，保持长期合作。等到企业发展到特定阶段，他可以发挥最大价值的时候，再挖过来。

第四类，用来解决未来问题的维持型人才，这叫“子弟兵”，可以在企业内部慢慢培养。选“子弟兵”的标准不是看他的已有经验，而是看可塑性。

你看，用这个工具一盘点，初创企业招人的轻重缓急和选人标准就出来了。用汤君健老师的话来说，初创企业要破解人才建设悖论，“关键在于把控好用人的节奏，用关键人才换发展空间，用发展空间换下一阶段的内部关键人才成长。”

来看今天的第二条。

上个月，中国东方航空公司接收了一架全新的空客A320 neo。这架飞机在天津的空客总装线完成总装，随后执行了从天津到西安的交付飞行。这次飞行有点特殊，在燃油中首次添加了5%的可持续航空燃料。

所谓“可持续航空燃料”，它不是以石油为原料，而是用可再生原料合成来的。比如，这次飞行添加的可持续航空燃料，是中石化旗下的炼化厂用回收来的餐饮废弃油，也就是俗称的“地沟油”为原料加工出来的。空客表示，未来天津总装线交付的每一架A320neo，都支持添加可持续航空燃料。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

说起来，航空业的碳排放只占全球总量的2.5%，并不算碳排放的超级大户，不过，航空业是实打实的减碳困难户。为什么这么说？

你看，汽车的减碳路径已经很明确了，主要走纯电或者氢能路线。航空业也在研究相关技术，比如电动飞机和氢能飞机，或者搞出颠覆性的发动机节能技术。但是，飞机的动力要求和安全要求比汽车要高得多，这些技术路线还不够成熟。长航程的商用飞机，在未来很长一段时间还是得使用液体燃油。

国际航空运输协会承诺，航空业要在2050年实现净零碳排放，减碳18亿吨，这要怎么实现？目前看，最经济也最可行的办法，就是用可持续燃料替代传统燃油。可持续燃料可以和传统燃油混合使用，而且，不需要对发动机做太大改造，对机场、航油输送管道、储存设施等基建的改动也是最小的。

那么，要如何获取可持续航空燃料？根据生产方法的不同，可持续燃料主要分两大类，生物燃料和合成燃料。

先来看生物燃料，指的是用有机生物质为原料来生产燃油。前面说的以地沟油为原料，就是最成熟的一种方法。这里用到的技术叫“加氢裂化”，让油脂大分子变成碳氢化合物。这个领域的最大生产商是芬兰的一家公司，它计划到2023年年底生产19亿升生物燃料，这是2021年全球生物燃料总产量的15倍。在国内，除了中石化，还有一家初创企业道兰环能，也专门在用地沟油生产航空燃油。

除了地沟油，生物燃料还可以来自农林废弃物，比如废木材、废秸秆等等。把这些原料加工成燃油，用的是“热解技术”，通过加热把木质纤维分解成小分子，再浓缩成一种“绿色原油”，然后可以在现有的炼油厂加工成航空燃油。今年7月，波音宣布和美国的一家燃料公司合作，准备在部分飞机上测试这种燃料，顺利的话会在2024年实现量产。根据测算，如果产品达标，美国的农林废弃物就能满足本国3/4的燃料需求。

最近还出现了一种很有前景的技术，用乙醇，也就是酒精来生产生物燃料。上个月，霍尼韦尔推出了一项工艺，可以用高性能的添加剂，把玉米或者糖类中的生物乙醇转换成可持续生物燃料。前几天，比尔·盖茨也投资了一家初创燃料公司，它们主要做的就是用甘蔗和废弃玉米中的酒精生产燃料。

好，前面说的这几种，是通过回收地沟油、农林废弃物等原料来制造生物燃料，这是目前的主流路线。此外，还有另一种更直接的路线，不用回收原料，而是直接在工厂里合成燃料。它的原理是，用清洁能源制出氢气和一氧化碳混合的合成气，再给合成气加入合适的催化剂，经过一系列反应就能生成液体燃料。

去年，德国航空航天中心建立了研究试点，计划用可再生电力每年生产1万吨合成燃料。还有今年8月，一家瑞士公司实现了用太阳能来工业化生产合成气，预计明年向汉莎航空交付可持续合成燃料。它还计划，到2040年年产500亿升燃油，这占到全球航空燃油消耗总量的10%。

相比生物燃料，合成燃料不受生物质原材料的限制，产量更高，并且在生产过程中有可能实现100%零排放。业内认为，合成燃料是更长远的脱碳解决方案。

在更远的将来，电动化、氢能化等减排路径也会提上日程。在过去半个世纪里，航空业的核心技术没有发生过重大变化，而现在，减碳正在成为推动航空业技术革命的关键动力。

2022年11月26日

一是今年“双11”国货表现亮眼，二是第五届进博会正在上海举办。

今天的第一条，咱们继续来聊“双11”。你发现没有，今年各大电商平台上国货品牌表现尤为抢眼。在10月31日晚上尾款交付的第一个小时中，天猫平台有100多个品牌成交额过亿元，其中国货品牌占比过半。像国产户外装备品牌黑鹿、挪客、牧高笛，国产积木品牌森宝、未及等，首小时成交额就超过了去年11月1日全天。

京东上，珀莱雅、百雀羚等253个国内美妆品牌，成交额同比增长超100%。另外我们还注意到，在对质量和品牌要求非常高的母婴赛道，国货品牌也开始跑出来了。在六七年前我自己刚当妈妈的时候，宝妈圈里基本只认国外品牌，妈妈们费时费力在各大母婴平台到处海淘，奶粉更是非进口的不喝。现在情况完全不同了，涌现出了一批优质的国货母婴品牌，像Babycare、全棉时代、子初、秋田满满、海龟爸爸等等，它们成为妈妈们的主流选择。

今年天猫“双11”首日4小时开门红里，国内母婴品牌在总销售额占比超过68%。尤其是Babycare，它在天猫“双11”婴童用品预售总榜中排名第一，在湿巾和纸尿裤细分品类中也排名第一，把帮宝适、花王等国际巨头甩在后面。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

Babycare这家公司很年轻，成立刚六年，年营收已经超过了60亿元，跟我们熟悉的新消费代表元气森林是一个量级。Babycare的创始人李阔是设计师出身，这也是Babycare想要突出的品牌调性——由设计师创立的母婴品牌。我们很好奇：为什么一位男性设计师，会想到去创立一个母婴品牌呢？我特意去学习了多家媒体对李阔的访谈资料，发现他做创业选择的过程很有启发。

首先，要创业，该选择什么赛道？

我之前听过华为选择赛道的方法，据说，他们在决定是否要杀进某个领域时，会问自己三个问题：第一，这个赛道的市场大吗？第二，我在其中有竞争力吗？第三，这个生意赚钱吗？问完这三个问题，就有了基本答案。

有意思的是，李阔说，他不是这么考虑问题的。作为创业者，他选择赛道的最重要标准，是看能否在这个赛道快速做出品牌。当时，他经过初步市场调研，发现分别是美妆、汽车用品、母婴用品这三个市场增长特别快。该选哪一个作为创业方向呢？

美妆品类，国内供应链成熟，起步相对容易。但是，欧莱雅、雅诗兰黛等国际大牌在国内深耕多年，有极深的品牌护城河，做美妆只能做大牌平替，品牌价值低，不能选。

汽车用品，也就是脚垫、皮质座椅之类，供应链完善，研发难度低，也没有什么大品牌盘踞，好像是个机会。其实不然。消费者对汽车用品这个品类不敏感，不容易形成品牌认知。

这里补充一个知识点。根据定位理论，品类分两种：强势品类和弱势品类。强势品类，通常是高价或高频，能够体现消费者自我身份认同的商品，消费者的关注度高，容易打品牌。弱势品类，通常是低频且低单价、与自我认同无关的商品，比如家里用的拖鞋、抱枕之类，消费者随手购买，不会费心去记品牌。

用这个维度来看，你就明白了：美妆是一个强势品类，可惜已有大牌盘踞，新品牌的机会有限；汽车用品是个弱势品类，想要在这个品类里打品牌很难。而母婴用品是个强势品类，容易打品牌；同时，与美妆相比，母婴赛道里能够占领用户绝对心智的国际大牌还不多，这就是国内品牌的机会。

好，确定了赛道，下一步就是要做具体的产品了。

母婴用品大概分为两类：快消品和耐用品。快消品就是纸尿裤、湿巾一类，这些产品更换频率高，价格门槛低，容易获客。耐用品包括婴儿车、奶瓶等等，这些产品更换频率低，价格高，不容易获客。市场上对这两种产品的吐槽声都很大，两种产品都有可改造的空间。该从哪一类产品切入市场呢？

我们都听过那句标准答案：“高频打低频”，先以高频产品入手，让消费者形成品牌习惯，再用高频产品带动低频产品。有意思的是，李阔没有按标准套路来。他选择了从相对低频的耐用品入手，打出的第一款拳头产品是婴儿背带。

为什么？两类产品对企业的能力模型要求不同。像纸尿裤、婴儿湿巾等快消品，拼的主要是前端供应链整合能力和后端渠道能力，这两类能力都需要长期磨合，不是初创企业能在短期内搭建的。

而婴儿背带、水杯、饭碗这类耐用品，更容易以本身的产品力取胜。只要设计出更加人性化的高颜值产品，很容易在社交媒体上形成口碑传播，从而快速建立品牌认知。想想看，妈妈们很少在社交媒体上晒纸尿裤，但她们会天天晒遛娃照、给宝宝做的营养餐，这些都是背带、水杯、饭碗等产品出镜的绝佳机会。

事实上的确如此。Babycare以高颜值设计风格俘获了妈妈们的心，在社交媒体上形成裂变式传播。在宝妈群里流传的“抄作业”购物清单里，Babycare被高频提到。等品牌和口碑建立起来之后，再攻入母婴用品的核心阵地，也就是纸尿裤等快消品市场。你看，这是一个“低频打高频”且成功了的典型案例。

更有意思的是，Babycare不是选择走大牌平替的路线，而是选择和帮宝适、花王等品牌正面硬刚。它一出手就直接锚定高端，纸尿裤的单片价格在2元以上，而当时很多国产品牌只敢在大牌基础上打对折，卖1元或者8毛一片。李阔开玩笑说，如果当初他知道中国死掉过2000多个纸尿裤品牌，可能就不敢这么“作”了。

作为一个新品牌，Babycare为什么敢这么定价？李阔说，品牌越不知名，就越是要用高价赢得消费者的信任。你想，如果有两个你没听过牌子的产品摆在你面前，一个价格比较高，一个价格比较低，你会觉得哪个质量更好？肯定是价格高的那个。你潜意识会觉得，定价高，应该有它的道理，品质应该更好。当然，这一招不是适用于所有行业，而只适用于对产品品质要求极高的行业，母婴行业就是典型。爱娃心切的宝妈们，舍得咬牙去尝试贵的，却不敢轻易去尝试便宜的。

说到这儿，你发现没有，Babycare在创业过程中，它的选择处处是“反常识”的。就像我们之前说过的，商业世界没有什么绝对真理，所有“正确方法”，它的反面也可能是正确的。

来看今天的第二条。

第五届中国国际进口博览会正在上海举办。今年的进博会有一大亮点，就是有密集的新品发布。11月6日—9日连续四天，共举办94场新品发布会，比上一届增加50%；发布新品170多件，比上一届增加40%。其中，全球首发新品有71件，其中既有保暖内衣、皮肤测试仪这样的消费用品，也有楼宇自控系统、手术机器人等前沿技术装备，还有靶向药物、角膜塑形镜、主动脉瓣膜系统等先进医疗产品。

据介绍，新品发布会已经成为进博会期间人气最旺的活动之一。有越来越多的国际知名品牌选择将进博会作为自家新品的全球首秀舞台。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

我们知道，大品牌都喜欢在固定的时间节点定期发布新品。像苹果、华为这样的头部玩家，会选择在每年的固定时期召开专场发布会；实力稍弱的，会选择利用进博会、行业展这样的大型展览会来发布新品。但有一点是相同的，就是新品发布时间不是随意安排，而是早就定死了。

你有没有想过，这是为什么？尤其是，技术创新型产品的研发存在巨大不确定性，固定时间发布新品会给研发带来巨大压力，到时候拿不出产品会很尴尬，这是企业自己给自己找不痛快。为什么不根据产品的实际研发进度，来灵活安排发布会呢？

最近我在读一本刚刚上市的新书，叫《创造：用非传统方式做有价值的事》，作者托尼·法德尔被称为“iPod之父”，他连续打造了iPod、iPhone、谷歌智能居家Nest等重量级产品。法德尔说，固定时间发布新品，不是为了营销上的方便，而是通过引入强约束条件，来给研发划定边界。

道理很好理解：如果没有刚性的交付约束，研发人员一定会倾向于无休无止地调整功能、追求完善，反正产品永远都有优化的空间，项目永远无法完结。对于资源和时间，往往不是需要多少用多少，而是手里有多少就会用光多少。“当人们拥有巨额预算时，他们就会做出愚蠢的事情——过度设计，过度思考。”

所以，治疗拖延症患者的方法是给他一个deadline，治疗完美主义开发者的方法就是固定每年的新品发布时间。法德尔把这种节律性的时间约束叫做“心跳”。

“心跳”除了是对内约束的镣铐，它还是对外沟通的工具，包括和媒体、和消费者的沟通。在发布了产品的第一代版本之后，要以每年2—4次的节律定期发布产品的新动向。次数太多会引起人们的困惑，太少则会被人们遗忘。

法德尔认为，谷歌在这方面做得不够好。“它的心跳不稳定，也不可预测。谷歌可以说每年只有一个大的外部心跳，那就是谷歌I/O大会。他们通常都是随心所欲地发布新产品，这些新品有时会在背后搞一些真正的营销，有时则仅仅是简单地利用电子邮件做推广。这意味着，他们永远无法以一种有凝聚力的方式与客户就整个组织进行沟通。”

而苹果则极端重视心跳的稳定性。为什么苹果要自研芯片？其中一个重要原因是，如果外购芯片，那么苹果新机型的发布时间就不能完全由自己决定，而要跟着芯片厂商的节律走。即使是英特尔也不是完全可预测，不能保证按期发布新一代芯片。乔布斯最终下定决心，必须自主研发芯片，“这是让世界变得可预测的唯一方法”。

法德尔指出，关于“心跳”，最重要的是：第一，应该不惜一切代价避免打破你的心跳节律；第二，让所有人，包括你的团队、客户以及媒体，感受到这种节律。

2022年11月27日 如何通过商业模式创新挣钱？

一是可口可乐发布三季度财报，二是新能源车赛道迎来新玩家。

来看今天的第一条。最近，可口可乐发布了2022年第三季度财报，业绩增长迅猛。三季度总营收为110亿美元，同比增长10%；净利润为28亿美元，同比增长14%。事实上，可口可乐的业绩只在2020年受到了疫情的短暂冲击，之后强劲复苏。2021年，可口可乐的营收就超过了疫情前的2019年，净利润比2019年增长了9%，净利润率从2019年的24.1%进一步提升为25.4%。2022年前三季度，可口可乐继续保持了强劲增长势头。

对此，可口可乐CEO詹鲲杰（James Quincey）表示，可口可乐在充满不确定因素的外部环境中，“展现出了强大的韧性和高度的灵活性。”也有投资机构表示，可口可乐是能够扛过疫情的稳健投资选择。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

为什么可口可乐这么能打，能在疫情中强势反弹？其实，你去看可口可乐的百年发展史，会发现，抗周期向来就可口可乐的一大特征，不管经济如何潮起潮落，可口可乐能始终保持高利润，旱涝保收。

一个重要原因是，可口可乐从一开始就设计了一个巧妙的商业模式——瓶装授权体系。也就是，可口可乐公司自己不生产和销售可乐，它只生产浓缩糖浆，再把糖浆卖给经过授权的独立瓶装商，由他们将糖浆兑水、灌装成成品销售。可以理解为，可口可乐公司只是这些瓶装厂的原材料供应商，后面的生产、销售由瓶装厂自己负责。

瓶装厂的利润很高，在历史上的很长一段时间里，只要你能成为可口可乐公司的授权瓶装商，就意味着一夜暴富。比如，艾森豪威尔将军在二战期间把可口可乐列为军需用品，让可口可乐趁机跟随美国大兵全球扩张。战后，可口可乐投桃报李，让艾森豪威尔成为授权瓶装商，可口可乐在南美的所有瓶装厂都归艾森豪威尔父子所有。

那么问题来了：可口可乐公司为什么要给瓶装厂留出高利润？看上去，好像可口可乐亏了，瓶装厂只需要简单进行罐装和销售，就能分走一大块利润。但其实，瓶装授权体系是可口可乐公司能够穿越周期，并且在全球快速扩张的关键。

在瓶装授权体系下，可口可乐能够一直保持轻资产。直到20世纪末，它也仅仅有8座浓缩糖浆厂，为全球几千家授权瓶装厂供货。遇到经济衰退、政治动荡等因素，可口可乐可以很容易地调整它的糖浆产量，主要市场风险由瓶装厂去承接。后来可口可乐干脆连糖浆都不生产了，只向瓶装厂提供无糖浓缩粉，让瓶装厂按照规定比例自己加糖，这样就把国际糖价波动的风险也甩给了瓶装厂。

更重要的是，各地瓶装商是帮助可口可乐快速打开本土市场的利器。由于瓶装厂的高利润，大家都想来抢这个生意，可口可乐每到一个新市场，就会授权当地最有钱有势的人来做瓶装商，比如在日本就找三菱、三井这些大财阀，在印度就找当地的宗教领袖，等等。一方面可以借助他们的资源和影响力快速打开市场，另一方面，一旦当地政府找麻烦，这些瓶装商自然会出面解决，不用可口可乐操心。

你看，之前我们聊起可口可乐，只是说它的营销有多厉害。其实，可能比营销更重要的是，它通过商业模式的创新，构建起一个“合作伙伴生态”，从而实现快速扩张。

有意思的是，我发现国内有一家做复合化肥的公司，叫亿兆生物科技，它利用可口可乐这套打法，在激烈的市场竞争中快速打开了市场。事情是这样的：亿兆生物科技研发出了一种新型复合肥，能把肥料当中营养成分的释放期从原本的1个月延缓到4个月，能够大大提高农作物对肥料的吸收效率、减少肥料用量，每吨的生产成本也更低。总之，这是一个技术上很先进的产品。

不过，想要单凭产品本身的优势来快速扩张，很难。肥料行业的区域性很强，一家工厂的销售半径通常只有250公里。想要快速扩张，就得在不同的区域大量投资建厂，非常重资产。同时，化肥行业高度分散，各地都有大大小小的很多本地化肥厂，有自己的本地销售网络。亿兆想要快速扩张，就意味着要和它们正面竞争，这是一场长期且超长战线的硬仗。

这场仗是不是非打不可呢？其实，有更好的解决方式。亿兆用类似可口可乐的瓶装授权体系，把这些大大小小的化肥厂变成自己的授权生产厂。亿兆自己只生产化肥浓缩料，再把浓缩料卖给授权生产厂，由它们加工成成品，通过它们在当地的销售网络进行销售。

稍有不同的是，为了减轻生产厂的现金流压力，亿兆会在产品生产完成后，先以成本价跟生产厂结算一次；等产品实际销售出去之后，销售毛利由工厂拿走75%，亿兆拿25%。

你看，这样一来，亿兆就把这些本地化肥厂，从潜在竞争对手，变成了自己的合作伙伴。站在化肥厂的角度来说，原来自己生产的低端复合肥，产品同质化严重、毛利率低，也没有什么品牌可言；成为亿兆的授权生产厂，有更好的产品和品牌加持，销售更容易、利润更高，还没有现金流压力，它们当然愿意。通过这种方式，亿兆在短短两年内，实现了销量和品牌影响力的快速提升。

有句话叫“功成不必在我”，实现商业成功不是只有“竞争的升级”，也可以是“合作的进化”。

来看今天的第二条。

最近，又有两位行业大佬入局造车，推出新能源车品牌。

一位是小牛电动创始人李一男，他的新能源车品牌自游家，10月上旬推出了首款产品自游家NV，起价27.88万元，定位是城市电动SUV。另一位是大众汽车前副总裁，大众史上职位最高的华人苏伟铭。10月30日，他推出新能源车品牌宾理，并公布了首款概念车。宾理的定位是豪华智能，要做电动界的超跑，售价达到百万元级，量产车计划2024年下线。

目前，国内已经有了150多家新能源车企，整个赛道打得火热，还是不断有玩家加入。这说明行业虽卷，但想象空间依然巨大。李一男也表示：“现在入局造车肯定晚了，但并不是入局晚就没有机会。”

那么，新的机会点在哪儿呢？我们之前经常听到一句话，叫“软件定义汽车”，这是指汽车正在从一种机械设备，变成由软件驱动的电子产品；现在又冒出来一个新理念，叫“场景定义汽车”，也就是，不再把汽车看成是单纯的交通工具，而是一个独立的生活空间。要从用户使用这个生活空间的不同场景来开发汽车。

比如，自游家主打的是“城市探索出行”，我理解就是近郊露营场景，车里设计了大量储物空间，支持手机无线充电，还能外接冰箱。而宾理强调“健康生活空间”，车内安装了各种传感器，能日常监测用户的健康数据，还能在突发状况下迅速响应，提供医疗帮助。还有著名的“奶爸车”理想ONE，强调的是接送孩子、三代同行等家庭生活场景。

还有人提出，未来汽车的主流场景是“移动的智能客厅”。想想看，客厅有什么特点？它经常是多人同时使用，每个人在各干各的事情，爸爸刷抖音，妈妈上淘宝，娃在打游戏。怎么能让大家互不干扰？有汽车厂商就针对这个场景，打造“个人音频区域”，使用噪声消除技术，给车厢里的每个位置设置一个音频气泡，坐进这个“气泡”里，你只能听到自己设备的声音，而听不到别人的声音。

再比如，一家人长途出行，可能会换着开车，但每个人的开车习惯是不同的，包括驾驶模式、座椅姿态、常用路线，甚至播放列表。未来的驾驶系统，就会用智能技术来解决这个问题。你坐上驾驶座时，车辆就会识别你的身份，并且显示你的个人设置，让你无缝过渡到自己熟悉的模式。

还有，既然是客厅，那我可能希望隔个几年就改改布局，换换风格。车厂可以怎么做？内饰升级比较简单，比如加个屏幕、换个座椅，调整调整颜色什么的，现有的技术完全可行。

外观部分，不管是贴纸、镀膜，还是用新材料，解法都不少，我们在第314期节目中还介绍过一种思路，宝马已经用上了电子墨水技术，能让车身一键变色。软件升级，可以OTA技术，也就是远程无线升级来实现。

这些都好办，最难的是硬件升级。为了让汽车在几年后也不掉队，现在通行的做法是“硬件预埋”，也就是，先把以后可能要用到的硬件装到车上，等技术成熟了再通过OTA解锁它们的功能，比如很多车型的自动驾驶模块就是这么干的。

不过，硬件预埋也是有极限的。车辆研发时的硬件水平可能跟不上电子产品实际的发展速度。特别是，汽车一开十年，而芯片可能每年都要迭代一次，它们之间存在时间差。这个问题怎么解决呢？

现在的思路是，可以打造一套开放的硬件接口和架构，只要未来的新硬件能符合车辆研发时定下的标准，就能实现替代。目前，极氪汽车正在做这样的尝试，他们设计了一个跟乐高类似的平台，在做硬件设计时留好了标准化的接口，不管未来硬件迭代了几轮，只要标准不变，就还能装到现在的平台上。

总之，未来的汽车，不仅是一个点到点的移动工具，更是一个高度智能化的“第三空间”。我们想要体验的全面智能居家生活，可能会最先在汽车里实现。

2022年11月28日 六种工具，助你提升观察力 未来的所有厂商，都将成为服务商

一是中国记者节到来，二是第五届进博会闭幕。

来看今天的第一条。本周二，11月8日，是中国记者节，社交媒体上大家都在向记者们致敬。同时，大家也很好奇，记者每一次去往的都是陌生的环境，接触的是陌生的人，在这种情况下，他们如何快速观察和搜集信息，既能看到全局、又能捕捉细节，还能发现隐藏的线索？有没有一种可迁移的通用观察工具，让我们每个人都可以做到“像记者一样观察”？

最近，我翻《商业评论》杂志，里面介绍了管理学教授詹姆斯·吉尔摩提出的观察工具，叫“六种镜片观察法”。我们经常说，“看”不等于“看见”，同样的事实摆在面前，有的人是“睁眼瞎”，有的人只会看到自己想看的信息，他们都不是好的观察者。

吉尔摩认为，这是由于他们的观察视角过于单一，只会从一个固定机位、用固定焦距去看，当然就看不到事情的全貌。“六种镜片观察法”，就是不依赖单一视角，而是有意识地通过六种透镜，不断调整观察角度和焦距，捕捉你之前看不到的信息。

下面，我们来展开说说这六种工具。

第一种工具，望远镜。

当你第一次访问某个地方，或者开启一项全新任务的时候，不要急着直奔主题，一头扎进任务细节中，而要像用望远镜一样，拉开一段距离来考察和搜寻信息，以便快速了解全貌。

比如，去一家新开的超市，在进入狭窄的购物通道之前，你需要用望远镜观察法，熟悉这个空间的整体布局，货架分布是怎样的、紧急出口在哪里，等等。再比如，你参加一个行业展会，自家摊位的人流量突然下降，怎么办？不是急着找自家摊位的问题，而应该去其他展区转一转，其他摊位人气怎么样？整体的人流量怎么样？然后再去聚焦到本摊位的问题。如果你老板让你临时负责一个PPT演示，你只有几分钟时间准备，那么就应该快速浏览所有PPT，而不是详细看开头几页。

第二种工具，双焦镜。

双焦镜，是指有两个焦点的透镜。这种观察法要求，对任何观察对象，至少要找到两个不同的观察视角，观察到的信息可以互为补充和对比。

比如，我们经常在电影里看到，特警们在执行任务时，会一边前进，一边双手持枪举到与眼睛同高，这是为了随时保持枪口与视线对齐，遇到突发情况可以用最快速度瞄准目标并射击。这是一个视角。不过，电影里面很少呈现另一个至关重要的视角：特警们会在前进过程中，不时停下来回头看。这一方面是为了防止来自背后的危险，更重要的是，他们需要提前熟悉自己返回时的路径和视野是怎样的，以便之后快速撤离，不会迷路。

你看，这就是典型的“双焦镜观察法”。在现实运用中，它适用于当一切习以为常、需要寻找创新突破的时候。比如，儿童游乐中心想要提升体验，常用视角是观察孩子们是如何在里面玩耍的，这里面该优化的地方都优化得差不多了。这时候，可以再加上一个视角，就是观察家长们是如何与孩子们互动的，家长的需求有哪些。从这个角度去看，你又能发现不少可以优化的空间。

第三种工具，显微镜。

当你想在某一个领域精进，想要从60分提升到90分的时候，这时候就要用上显微镜观察法，去仔细考察更丰富、更深入的细节。就像教练在训练运动员的时候，会录下他们的比赛视频，一帧一帧地回放，找出每个动作的优化点。在商业实践中，绘制详尽的用户旅程地图、做深入的用户焦点访谈等等，这都是显微镜观察法。

第四种工具，放大镜。

当你用显微镜观察法解析出了所有细节后，下一步，就是找出那些需要特别关注的细节，用放大镜聚焦关键细节。

举个例子。要判断一对夫妻在未来10年内离婚的风险有多高，需要获得哪些信息？你可能会觉得，需要的信息太多了，双方的性格、价值观、生活习惯、收入差距、有没有孩子等等。但对有经验的心理咨询专家来说，这些信息都不需要。只需要看一段这对夫妻的3分钟日常对话视频，就能得出极高的准确率。

这是因为，心理咨询师已经找到了判断夫妻关系的关键细节——对话中出现的情绪。他们会给每种情绪加上代码，1表示反感，2表示蔑视，7表示愤怒，12表示埋怨，等等。他们将视频中出现的情绪全部记录下来，如果正面情绪与负面情绪之比低于5:1，说明婚姻出现问题。其中最危险的情绪不是愤怒，而是蔑视，一旦夫妻之间高频出现蔑视情绪，那婚姻就很难挽回了。

你看，这就是放大镜观察法，剔除冗余信息，聚焦关键细节。

第五种工具，滤光镜。

这个好理解，我们自拍时都要用到滤镜，过滤掉缺陷，让自己看起来更美。滤光镜观察法也是这样，从缺点中看到潜力，从错误中看到机会，从失败中看到收获。

有个例子你可能听过：有一年跨年演讲，定在上海的梅奔中心，但跨年头一天，也就是12月30日晚上有一个大型演唱会，等演唱会完了我们现搭舞台已经来不及了，只能沿用演唱会的舞台。它的大屏是用五块清晰度不同的屏幕拼接起来的，当时大家觉得这是一个无法忍受的缺点，一筹莫展。

后来是脱不花说：“这个屏幕虽然有瑕疵，但是屏幕大啊，现场灯光效果好啊。你别老看缺点，你就想想怎么把这个屏幕的优势发挥出来。之前老是那么一整块大屏，也是单调。我们来想想，怎么把这个限制性的坏条件，变成被动创新的好条件。”

你看，这就是典型的滤光镜观察法。我们往往因为不愿意直面那些缺点、错误、失败，把其中包含的宝贵信息也一并打包扔了，那真是，把娃和洗澡水一起倒掉。滤光镜观察法要求我们，把负面情绪的洗澡水倒掉，把其中包含的有用信息留下来，作为观察对象。

第六种工具，遮光镜。

把光都遮住了，不就什么都看不到了吗？确实，这个镜片就是要你暂时屏蔽外界信息，在头脑中做信息的整理、回顾、复盘，找出之前可能忽略的细节，倾听内心的声音，捕捉一瞬而逝的灵感。

我们都体验过“顿悟时刻”，突然搞懂了某件事情。我们以为“顿悟时刻”可遇不可求，其实是有方法的。先用前面五种透镜，做密集的信息输入，再偶尔抽离出来，用遮光镜让信息在大脑中自由酝酿和碰撞，你就可能和顿悟不期而遇。

最后，和你分享一句金句，这是维生素C的发现者、诺奖得主阿尔伯特·森特·哲尔吉说的：“所谓发现，就是见人皆所见，思人所未思。”

来看今天的第二条。

第五届进博会在今天胜利闭幕。我们前两天刚刚聊到，今年进博会的一大特点，就是有密集的新品发布，还有不少是全球首发。我注意到，运动品牌迪卡侬也在进博会期间全球首发了新品，而且展区非常有创意。

迪卡侬在进博会场馆里直接搭了一个“地球运动场”，以“山海”为设计元素，设置了露营、桨板、冲浪、骑行等多个运动场景，让人感觉身临其境。

我们知道，迪卡侬的定位是“运动专业超市”，啥都卖，只要是跟运动有关的，无论是服装、鞋帽还是装备，就没有他不卖的。另外一个标签是“超低价”，迪卡侬主打性价比，同类型同质量的产品，很少有品牌能比迪卡侬便宜。为了降低成本，包装也是能省则省。你在迪卡侬买鞋，是不配鞋盒的，最多给你 一个袋子拎回去。还有，为了提高坪效，迪卡侬的门店跟个大仓库似的，高高的货架上摆满密密麻麻的商品。

当然，这说的是过去。最近几年，迪卡侬的门店风格有了大转变，不像是仓库，而越来越像宜家了。

首先是场景化。你一进宜家，就能看到一个个布置精致的样板间，里面有各种各样的装修风格和搭配，当你身处其中，摆弄一下物品，试坐一下沙发，就进入了对应的场景，如果对胃口，买买买的欲望也就产生了。

迪卡侬是卖运动用品的，自然要让用户进入运动场景。前面说的进博会的展厅，就是由一个个运动场景组成。在门店布局上也做类似的设计，用滑雪模拟机、攀岩墙面、高尔夫模拟屏、模拟网球场等搭建出一个个运动健身的小场景，让用户一秒进入运动状态。

迪卡侬学宜家的第二点是体验化。在宜家除了逛家居，还可以参加各种活动，比如家具DIY、手工品制作等等。在迪卡侬，类似的体验也不少。比如跟体育培训机构迪乐户外合作，迪乐在迪卡侬的门店体验区提供免费课程，如轮滑、滑雪、篮球等。来迪卡侬，你不只是可以试玩试用各种器械，还可以真的上一节运动课程再走。

最后是家庭化。宜家一向被看作是“溜娃圣地”，特别适合拖家带口一起去逛。迪卡侬也在2021年进行了品牌升级，升级后，迪卡侬的目标用户不再只有运动爱好者，还包括新时代活力女性和年轻家庭用户，从家庭户外和亲子运动的方向来研发产品。比如，迪卡侬推出了非常受欢迎的家庭露营车顶帐篷，以及婴幼儿专用滑雪板，娃不需要换上又硬又重的专业雪鞋，穿着自己的雪地靴就能使用，非常方便。

你看，通过场景化、体验化、家庭化，迪卡侬正在从“运动专业超市”，成为“运动生活服务商”。迪卡侬的转型让我想起一句话：未来的所有厂商，都将成为服务商。

来说说咱们得到的事儿。

最近，得到高研院的同事跟我分享了一个故事。高研院有一位同学，是一家冰淇淋品牌的销售总监。他刚入职就遇到一个大挑战：年度销售目标还差40%。他用了各种办法，降价促销、激励经销商等等，都没用。最后他终于想出一招，给冰淇淋做试吃。注意，试吃是门店食品销售的常见套路，但冰淇淋行业从来不搞，因为试吃成本太高了。

这样一个默认的行规被这位同学打破了。他之前是饮料行业的，做试吃是基本套路。不管冰淇淋行业的通行做法是什么，他就要把之前的打法复制过来。结果还真做成了，试吃帮他超额完成了销售任务。他说，自己可能是冰淇淋行业最早搞试吃的人，不是因为他是行业专家，恰恰因为他之前不是这个行业的。

你看，解决难题，需要向外找答案，“你的顿悟，可能是其他行业高手的常识。”

那么这种外部视角上哪儿找呢？得到高研院就是这样一个高手如云的人才热带雨林。这里的同学有科学家、有历史学者、有医生、有创业者，甚至还可能有寺庙方丈和95后说唱歌手。跟他们跨界碰撞，你可能就会知道资深机长是如何处理飞行危机的、纪录片导演是如何把平凡日常拍摄成精彩故事的、ICU医生是如何在信息不完备的情况下做重大决策的。

现在，得到高研院第14期正式开启招生了。欢迎你加入高研院，跟各界高手会面，发掘他们的解题思路，回答自己的人生难题，报名链接我放在文稿里了。

另外还有一个直播预告：今天晚上八点，我们为熊逸老师的新书《资治通鉴熊逸版》第二辑，策划了一场特别开脑洞的直播，主题叫“历史人物吐槽大会”。出场的嘉宾就更特别了，是商鞅、芈月、苏秦和胡亥四位历史人物。他们还要现场比赛，看看谁能成为“吐槽大王”。

四位出场人物，都由我们图书组的同事来扮演。他们说，想借这么一个特殊的形式，让更多人了解熊逸老师讲《资治通鉴》的独特魅力。我们一般人对中国古代历史人物的理解，往往停留在一些简单的标签上。《资治通鉴熊逸版》结合大量史料，和最新出土的文物重新讲述那些历史人物的故事，能刷新我们对他们的理解，非常长见识。还有很多老同学期待的签名版《资治通鉴熊逸版》，也终于到货了，今天晚上你可以边看直播边下单，千万别错过。

2022年11月29日 匈牙利：中国制造出海前哨

一是中国和新加坡进一步推动电商领域的合作，二是国内奶酪市场增长迅猛。

来看今天的第一条。10月27日，我国商务部和新加坡签署了《关于电子商务合作的谅解备忘录》。双方计划建立电商合作机制，进一步推动在物流、移动支付等领域的合作。

你知道，在这一波中国互联网企业出海潮中，新加坡是中国企业“走出去”的前哨。在电商领域，阿里巴巴的国际电商平台来赞达（Lazada），总部就在新加坡；今年2月份，SHEIN把公司的控制主体变更成了新加坡公司。在游戏领域，最近半年，腾讯、米哈游、莉莉丝三家国内游戏大厂，都推出了全球化新品牌，并且都选择把公司开在新加坡。在视频领域，抖音集团和爱奇艺的海外总部，也都设在新加坡。

新加坡人口体量这么小，国内互联网企业为什么把它作为出海前哨？我们在第23期节目中聊过，大厂们看重的不是新加坡本身，而是新加坡背后6亿多人的东南亚大市场。疫情让东南亚人逐渐习惯“线上生活”，直接把互联网普及率拉升了一个台阶，这两年东南亚的电商、游戏、视频等市场规模正在呈爆发式增长。以新加坡为据点，再依托新加坡发达的金融体系和数字经济，就可以把产品覆盖到整个东南亚市场。

有意思的是，我最近读到公众号“品玩”的一篇文章，叫《为什么中国科技创新全球化的前哨不在新加坡，而在匈牙利？》作者骆轶航老师提醒我们注意一个事实：就在国内互联网大厂忙着去新加坡淘金的时候，国内的一众先进制造企业正在“集体向西”，去往遥远的中东欧小国——匈牙利。

今年3月份，亿纬锂能在匈牙利启动动力电池工厂的建设；6月份，联想建在匈牙利的工厂正式投产，日产1000台服务器、4000台工作站；9月份，宁德时代在匈牙利启动了电池工厂项目，蔚来汽车的匈牙利工厂下线了首座换电站。

再看更早的时候，比亚迪是2017年就在匈牙利设立了欧洲第一座纯电动大巴工厂，于2020年实现了首批交付。华为更是早早布局匈牙利，在这里设立欧洲供应中心，建立工厂和物流中心，作为华为全球供应链布局的主要组成部分。

好，不用再多举例，相信你已经感受了，中资企业在匈牙利的投资有多火热。而且，投资模式也和新加坡完全不同。新加坡吸引的是互联网产业，以轻资产模式为主；匈牙利吸引的是先进制造业，去匈牙利的企业是二话不说，先买地建厂，走重资产路线。

互联网大厂为什么选择新加坡，前面已经说过了，接下来的问题就是：先进制造企业为什么选择匈牙利？匈牙利地处中东欧，看上去是一个平平无奇的内陆小国，在国际上没有什么存在感，也没有发达的金融业和丰富的能源，为什么它能成为中国先进制造企业出海的前哨？

我们知道，欧洲的工业空心化很严重，提起欧洲制造，好像只有德国。你可能想不到，匈牙利也是少见的以制造业为主的欧洲国家。目前匈牙利GDP中工业占比高达30%，和德国差不多，比日本的25%要高。

匈牙利的工业，又以汽车产业和电子产业为主。在欧洲，匈牙利被称为“东方底特律”，匈牙利有18%的人口在从事汽车制造相关工作，汽车产值占了匈牙利制造业的1/3。汽车还是匈牙利的重要出口产业，占匈牙利出口总额的20%。除了汽车，匈牙利第二大支柱产业是电子产业。匈牙利人口的17%在从事相关工作，电子产业产值占到匈牙利制造业的20%，电子产业出口占匈牙利总出口额的28%，超过了汽车工业。

听到这儿，你肯定会冒出一个疑问：匈牙利的汽车和电子产业这么牛，出口这么好，匈牙利似乎和腾飞期的日本、韩国一样，是一个出口导向性的制造大国。不过，日韩走出了很多知名汽车品牌和电子品牌，我们怎么没听说过什么匈牙利的牌子？

这就要说到第二点：和日韩不同，日韩制造业以本国资本、自研技术为主，而匈牙利制造业由外资主导。东欧剧变后的20年，匈牙利执行“向西开放”战略，大力引进西方资本。

匈牙利有从奥匈帝国时期就攒下来的工业家底，有比西欧便宜得多的劳动力，地理位置也很好。这里地处欧洲腹地，有四条欧洲公路穿越匈牙利，还有多瑙河横穿匈牙利国境。

特别是，2004年匈牙利成为欧盟成员，产品出口欧盟内部更方便，吸引了欧美各大汽车制造商前来投资。全球排名前十的汽车制造商，全部在匈牙利开设了工厂，奔驰和奥迪在匈牙利的产能投资达到百亿欧元级别。大陆、博世这样的汽车零配件大厂也在匈牙利开设了工厂。

西方资本让匈牙利工业产值和出口保持了高增长，但是，它们仅仅把匈牙利当作廉价生产基地，并没有推动匈牙利制造业的产业升级。匈牙利的汽车和电子产业以零部件生产和组装为主，属于劳动密集型产业，工人工资长期维持在低水平。匈牙利经济学家韦尔泰什坦在2014年指出，匈牙利加入欧盟十年，但并没有缩小与欧盟发达国家的差距。

雪上加霜的是，2009年爆发的欧洲债务危机，让匈牙利遭受重创。匈牙利政府向国际货币基金组织申请了250亿美元的救助资金，才勉强支撑下来。我们多次聊过，国际货币基金组织的钱可不是白拿的，被援助国要以让渡很多经济主权为代价。

一方面，是被困于低端制造业无法升级，另一方面，本国的经济主权受外资约束。在这种情况下，匈牙利政府在2010年提出了“向东开放”战略，加强与俄罗斯、中国等国的合作，把它作为匈牙利的基本国策之一。

2013年以后，匈牙利更是积极响应“一带一路”倡议，创造了多个第一：匈牙利是第一个确认加入“一带一路”倡议的欧洲国家；第一个在中东欧地区推进人民币国际化的国家；第一个在国内设立母语和汉语双语教学的欧洲国家，等等。

与此同时，中国加大了对匈牙利的基础设施投入。2015年，中国和匈牙利合作建设了全长350公里的“匈塞铁路”，这是“一带一路”交通互联的核心项目。中欧班列也陆续开通了从长沙、厦门、合肥、石家庄等城市直达布达佩斯的班次。还有“中欧陆海快线”的开通，让来自中国的海运货物，可以经由希腊比雷埃夫斯港，北上直达布达佩斯。

好，说到这儿你就明白了，匈牙利本身的工业基础、独特的地理区位和“向东开放”战略，以及“一带一路”的加持，让匈牙利成为中国先进制造企业进入欧洲市场的桥头堡。

更重要的是，中国企业带去匈牙利的，不是劳动密集型的落后产能，而是最先进的制造经验。比如联想的“智能工厂”，能用“生产控制塔”控制每一个屏幕和机床，实现环境实时监测、人机协同生产。再比如蔚来和宁德时代，带去了电动车领域的最新技术。

对匈牙利来说，这是一个绝佳的向高附加值产业转型的机会；对中国企业来说，想要取代欧美企业，成为全球产业链的新链主，就必须打造一个全球产业合作的新样本：不是把合作伙伴困死在低端制造业，而是带领产业链伙伴不断技术升级。产业链伙伴创造的价值越高，作为链主的中国企业也就越成功。

来看今天的第二条。

最近，淘宝与《商业评论》杂志联合发布《2022乳制品趋势白皮书》。白皮书指出，国内乳制品市场规模持续增长，2022年市场规模估计为4980亿元，到2026年预计达到5966亿元，也就是说，未来4年内将新增出约1000亿元规模。其中，常温奶的销售金额占比最高，处于成熟期；增长潜力最大的包括低温奶和原制奶酪，它们在高价值人群中的渗透率也比较高，达到了20%左右。

我们知道，奶酪在中国是纯粹的舶来品，最开始的受众主要是有国外生活经历的年轻人，以及在一、二线城市喜欢西餐的精致消费群体，市场很小众。过去，伊利、蒙牛等乳业巨头都没拿奶酪市场当回事，他们把厮杀的精力都放在液态奶上了，国际大牌趁机抢占了这块市场空白。2018年，中国销量排名前五的奶酪品牌，分别是百吉福、安佳、乐芝牛、卡夫和总统，清一色的国际品牌。

而不到4年的时间，国产品牌妙可蓝多却快速登顶，市场占有率达到35.5%，远超其他竞争对手。而且妙可蓝多并没有其他大公司做后台，资金、渠道、品牌等方面可以说是资质平平，直到2020年打出知名度后才被蒙牛入股。

一个国内不知名的新品牌，没有大资本加持，赤手空拳和国际大牌竞争，还一举拿下了国内最大市场份额，它是怎么做到的？其实说出来，你会觉得答案很简单，但妙可蓝多先想到，并且先做到了。

奶酪在中国的受众小，主要是因为东西方饮食文化的差异，多数中国人没怎么吃过奶酪，初次尝试会觉得口味有点奇怪。想想看，什么样的人群对东西方饮食文化差异的感触最浅呢？当然是儿童，他们还没有形成固定口味，是最好教育的群体。而且，奶酪高蛋白、高钙的特点正适合儿童。

按照这个思路，2018年，妙可蓝多推出儿童奶酪棒。奶酪棒在外形上易抓握，不易被误吞，对儿童更安全；再加上小包装的形式和多样的口味，让它成为儿童糖果的替代品。想想看，当孩子哭闹时，家长是愿意塞给他一块糖果呢，还是一块奶酪棒？为了进一步吸引小朋友，妙可蓝多跟大火的儿童动画片汪汪队合作，让汪汪队的IP做代言人；还把儿歌《两只老虎》改编成妙可蓝多奶酪棒广告，非常魔性。

经过这一套组合拳，妙可蓝多成功开辟了儿童奶酪这块市场空白，从推出奶酪棒的2018年开始，业绩直线飙升，营收4年涨了近4倍。这也惹得乳业巨头们分外眼红，2020年，蒙牛买入妙可蓝多5%的股份，后来一路增持，现在已经成为第一大股东。

奶酪棒的成功，不但引来蒙牛的入股，也引来更多的竞争对手。伊利、三元等大玩家纷纷入局，还有奶酪博士、雪原圣诺等新玩家入局，竞争趋向白热化。

面对这样的局面，妙可蓝多开辟了第二战场——家庭早餐桌。今年4月份，《中国居民膳食指南（2022）》发布，建议儿童养成早餐吃奶酪的习惯。而就在那两个月前，妙可蓝多刚刚发布了新产品奶酪片，针对的就是家庭早餐场景，还打出主题广告“营养早餐加一片”，煎蛋、喝粥、吃面都可以加，这又给天天头疼给娃做啥早餐的家长们解了燃眉之急。今年上半年，妙可蓝多早餐奶酪片的增长超过150%，相当亮眼。

你看，搞了半天，你以为妙可蓝多做的是奶酪生意，其实人家做的是亲子生意。中国家长们是在用真金白银向商家喊话：谁能照顾好我的熊孩子，我就照顾好你的钱袋子。

2022年11月30日 游戏平台怎样构筑护城河？

一是游戏平台Steam同时在线用户数创新高，二是各大券商忙着推周边产品。

最近，全球最大的PC端游戏分发平台Steam宣布，在今年的万圣节主题促销活动中，平台最高同时在线用户数突破3000万大关，创历史新高。另据市场调研机构（Video Game Insights）数据，今年上半年，Steam平台游戏营收达到31亿美元，超过去年同期。

如果你不太熟悉游戏圈，可以这样理解：Steam就是一个游戏领域的垂类电商，目前在Steam上架发售的游戏有5万多款。光是2021年一年，就有约11000款新游戏上架。可以说，Steam在全球游戏分发领域的江湖地位，相当于亚马逊在全球电商领域的地位。

当然，凡是好生意，都会引来激烈的竞争。亚马逊电商在“外敌”Shein、拼多多，“内敌”沃尔玛、百思买的前后夹击下，业绩增长乏力。截至11月9日，亚马逊的股价较去年7月份最高点时已经腰斩，成为史上第一家市值缩水超过1万亿美元的企业。

同样的，Steam在游戏分发领域也面临激烈竞争。比如，做游戏引擎出身的Epic半路出家杀进游戏平台，策略就是大打价格战：你八折我五折，你五折我白送，玩家直呼“真香”。只用短短几年时间，Epic的注册用户数就直逼Steam。还有我们之前聊过的，微软力推的游戏订阅服务，玩家不用花几十美元去购买单个游戏，只需要每月花10美元会员费，就能畅玩微软游戏库里的几百个游戏。今年9月份，游戏大厂育碧旗下的游戏平台Uplay也推出了类似的游戏订阅服务。

在这样的竞争形势下，很多人以为Steam将遭受重创。没想到的是，就像我们在一开头提到的，Steam的用户活跃度和营收不降反升，最高同时在线用户数创历史新高，业界头部地位坚如磐石。你肯定很好奇：Steam是怎么做到的？它的护城河到底是什么？要回答这个问题，我必须先带你简要回顾一下Steam的发展史，有助于我们捋清其中的脉络。

Steam平台的母公司叫维尔福软件（Valve Software），业内简称“V社”，它是与游戏大厂暴雪、育碧等齐名的游戏开发商，开发了《半条命》《反恐精英》《DOTA2》等爆款PC端游戏。

在2000年左右，相比主机游戏，PC端游戏的发行有很多问题。一方面是玩家很不方便。买了游戏后只能装在一台电脑上，换一台电脑就不能用了；游戏发布补丁或者更新版本后，玩家需要花很长时间来下载安装；等等。另一方面，游戏开发商很难赚钱。传统分销渠道盗版严重，而且抽成很贵——游戏开发商70%的收入是给了渠道。

在这种情况下，V社决定，自己研发一个游戏购买和下载平台。只要玩家在这个平台上购买了游戏，他就可以通过任意一台电脑登录平台账号，下载安装游戏。同时，通过平台上数字版权管理系统，确保游戏是正版。为此，V社花重金请来BT下载的发明者布拉姆·科恩亲自操刀设计，于2003年正式发布，这就是Steam。

到这儿，Steam还没有什么特别的。其他游戏大厂也都建了自己的分发平台，像育碧的Uplay、暴雪的战网（battle.net）、艺电的Origin等等，个个出身名门。Steam是怎么在一众游戏平台中脱颖而出的呢？

当时，它做了两个别人没做的关键动作。第一，它提供对自研游戏的MOD支持。MOD是英文Modification（修改）的简写。就像爆款网络小说会衍生出一堆同人小说一样，MOD可以理解为同人游戏，就是玩家基于游戏建模和世界观进行再创作，开放给其他玩家玩。

这样的改编有侵权的嫌疑，游戏大厂们一开始并不支持。是V社第一个站出来，开放游戏源码，支持玩家创作MOD并通过Steam平台发布。这就大大激发了玩家的热情，把游戏从一个封闭系统变成了一个玩家共创的世界。用玩家的话来说就是“你官方做不好的内容，让我们玩家来做”。实际上，《反恐精英》最早就是《半条命》的MOD。

第二，早期的大厂游戏平台主要是以发布自家游戏为主，Steam最早开始向其他游戏厂商提供分发服务。在Steam上架的游戏只需要付给Steam 30%的收入分成，相比之前70%的渠道分成便宜多了。更重要的是，有了Steam的在线分发平台，很多独立游戏开发者才有存在的可能性，否则他们的游戏根本没有渠道能够触达玩家。

你看，Steam通过支持MOD提升了玩家对平台的黏性，从而吸引更多游戏开发者把游戏放在Steam平台来分发；而有了更多的游戏入驻，又能够吸引到更多玩家过来，从而形成一个相互促进的良性循环。Steam率先把这条路径跑通，成为头部玩家。

不过很快，竞争者开始纷纷模仿。支持MOD和发展游戏分发代理这两招很好学，大家都开始这么干，而且掀起了价格战。对玩家那头，拼命打折；对入驻平台的游戏，Steam收30%的抽成，其他平台就敢收15%甚至更低。对于有爆款潜力的游戏，有些平台甚至愿意不抽成、倒贴钱帮游戏做宣传，通过爆款游戏先把玩家拉过来再说。

这种情况下，Steam又该怎么办，跟着打价格战吗？Steam认为，买到更便宜的游戏和更少的销售分成，固然是玩家和游戏开发商的诉求，但并不是他们的全部诉求，甚至不是核心诉求。他们的核心诉求是什么呢？

对此，互联网怪盗团的裴团长有个很精辟的总结：对玩家来说，核心诉求是解决“玩什么、怎么玩、跟谁玩”的问题；对游戏开发商来说，核心诉求是降低研发、测试、运营、推广的难度。

针对这两方的核心诉求，Steam从2007年起开始一系列新动作。先来说针对玩家的部分。通过专业游戏测评、玩家打分等机制解决“玩什么”的问题；通过“游戏攻略板块”解决“怎么玩”的问题，如今Steam上有上百万份优质游戏攻略；通过创建游戏好友列表、率先推出游戏直播，解决“跟谁玩”的问题；通过游戏物品交易平台，让玩家们可以在平台上自由交易游戏道具，进一步加深玩家之间的互动；还推出创意工坊，玩家自己开发的MOD和游戏道具等可以挂在这里销售，获得实实在在的收入。

再来看针对游戏开发商的部分。Steam平台设有专门的开发者工作坊（Steamworks），对游戏开发者进行全方位支持。比如，在研发环节，提供引擎服务和开发工具包，降低他们的开发难度；在测试环节，推出“抢先体验”功能，开发者可以向玩家同步展示研发中游戏的设计思路和当前测试版本，及时获得玩家的反馈并改进，降低开发者的测试成本；在发行环节，有专门的定价工具帮助开发者对全球不同区服灵活定价；在运营环节，对已上架的游戏提供运营服务，比如多人对战游戏的玩家匹配、反作弊系统、实时运营数据统计等等。

好，说到这儿，我们已经明白了，为什么Steam不怕价格战。事实上，很多玩家反馈，他们去别的游戏平台薅完羊毛，仍然会回返Steam来交流互动，这里才是他们的精神家园。对平台而言，最大的护城河是，能够看到生态系统内各个参与者的核心诉求，并针对核心诉求为他们持续提供价值。

来看今天的第二条。

接近年底，各大品牌都在忙着推自家的周边产品，既可以回馈客户，又制造了话题热度。我最近看到财联社的一篇报道，就连券商都开始推周边产品。各大券商都有自己的吉祥物，财联社记者统计了20家券商的吉祥物，其中7家的吉祥物是牛，还有一家是海牛；两家的吉祥物是猫；其他的吉祥物有貔貅、章鱼、狮子、龙、麒麟、蜜蜂、猫头鹰、齐天大圣等等。当然了，没有一家券商的吉祥物是可爱的小熊。

各大券商围绕自家吉祥物，打造了系列表情包，推出日历、水杯、抱枕、公仔等文创周边，还有吉祥物手办盲盒等等。比如今年，中金财富、广发证券、海通证券都推出了自家吉祥物的手办盲盒。你看，连券商都开始卷盲盒了。

这年头，不开发个周边产品，都不好意思说自己是个正经品牌。开发周边，最常见的思路就是像券商这样，围绕自己IP形象做文章，用各种周边产品来不断重现IP形象，强化用户的记忆点。如果一个IP形象不够吸引眼球，那么就来两个——这就是各种联名款周边，用两个IP组CP来吸引大家的注意力。

除了这些常用套路，还有一类更有创意的周边。不是突出IP，而是结合自家主营业务的使用场景来做文章。比如去年海底捞做过几款口红。你知道，做口红周边的品牌很多，连故宫都做过。海底捞口红有意思的地方在于，它有一个结合火锅的使用场景：女生吃完东西，都会补点妆、涂涂口红。吃完海底捞，再涂一遍海底捞口红，是不是很应景？

乐事薯片最近也脑洞大开，推出一款洗手指机。它的外形像一个缩小版的滚筒洗衣机，与一部手机差不多高，里面有智能感应系统和酒精容器。当你吃完薯片，可以打开“洗衣机门”，把油乎乎的手指伸进去，系统感应到后就会喷出雾化酒精，给你的手指做清洁和消毒。这款洗手指机是充电使用的，可以随身携带，也可以放在办公桌上，吃完薯片之后洗一洗手指，就不会弄脏你的键盘了。

洗手指机一推出，薯片爱好者们就炸锅了。一派认为这东西太实用了，等不及了要试用；另一派认为，吃薯片的乐趣就在嘬手指，弄个洗手指机是多此一举。你看，双方就“如何正确地吃薯片”打成一团，不管谁赢，反正，乐事是赢了。

再比如，方便面品牌日清，在今年春天推出了一款周边，叫“桑拿房压泡面盖”。这是一个立体的泡面盖，造型是一个微缩版的“湿蒸桑拿房”，里面坐着两个正在蒸桑拿的大叔。当你把开水注入泡面杯后盖上它，水蒸气便通过“桑拿房”的地板缝隙飘上来，整个桑拿房雾气缭绕，“大叔们”蒸得大汗淋漓。等到蒸气变得稀薄了，能够清晰地看到“大叔”了，那就赶快把“桑拿房”拿走吃泡面，不然“大叔们”会着凉，面也会变凉。

你看，这个小周边不但跟吃泡面的场景紧密结合，还能解决用户不知道面有没有泡好的痛点，既实用又创意十足。

总结一下：从突出IP到结合场景，这是品牌开发周边产品的新思路。

2022年12月1日 Meta大裁员，元宇宙凉了？

一是META公司开启大规模裁员，二是网传字节跳动将取消房补。

今天的第一条，是彭天放老师带来的硬科技报告。

11月9号，META公司CEO扎克伯格宣布，将开启该公司史上最大规模裁员，将裁掉1.1万人，为当前公司总员工数的13%。目前META公司的业绩压力很大，根据上个月发布的三季度财报，第三季度营收同比下滑4%，净利润同比下滑52%，每股收益同比下滑49%。今年以来，META的股价已经跌去超过70%，回到了2015年的股价水平。

扎克伯格在致全体员工的信中，把当前的困境归因于竞争加剧和广告业务缩水，并且表示：公司将砍掉智能手表、智慧显示屏等多个项目，把资源集中在元宇宙等高优先级业务上。

不过，业界还有一种声音认为，恰恰是扎克伯格对于元宇宙技术过于激进的投入，让投资者们失去了信心。从2019年起到现在，META公司负责元宇宙业务的部门——现实实验室（Reality Labs），已经累计亏损了将近2200亿元人民币。一些行业分析师认为，META公司对于元宇宙技术的投入，越来越像是个无底洞，不知道什么时候才能看到账面上的回报。

其实，对于元宇宙技术的开发，不只是META公司遭遇了阻力。就在扎克伯格宣布裁员的同一天，海通国际的一位证券分析师（Jeff Pu）爆料说，苹果公司的AR眼镜项目遇到设计问题，预计上市时间被推迟到2025—2026年。而之前业内盛传，这款苹果AR眼镜可能在明年推出。

听到这里，我们难免会有些质疑：元宇宙技术到底靠不靠谱？怎么投入了这么多钱还是不见起色？

先不用急着失望。其实，像集成电路、互联网这种能够在过去20年里一直保持密集迭代、给社会带来指数型增长的技术，更像是一个例外，是这个宇宙的科技树给人类的一份惊喜。其实，纵观整个工程技术的大部分分支，投入10年、20年也不见账面回报的情况才是常态。比如最近，我看到一款比VR设备简单得多的产品——带传感器功能的智能隐形眼镜，它从原型产品走向应用落地的过程，就很有很代表性。

11月10号，来自韩国浦项科技大学的科学家们在《自然·通讯》上发表了一项研究成果——一款可以预防和治疗青光眼的智能隐形眼镜。这款产品的样子和佩戴方式，就跟普通的隐形眼镜差不多。不同的是，通过先进的微纳工艺，在眼镜上集成了柔性传感器、天线和芯片，可以对眼压进行全天24小时监测，还可以及时向眼睛释放微量药物，治疗眼部疾病。

这款隐形眼镜上的电极、天线都采用了黄金作为导电材料，整个眼镜看起来金光灿灿的，科技感十足。我感觉，佩戴上会比一般的美瞳还要好看。我在文稿区放了这款眼镜的示意图，你可以大致感受一下佩戴它的样子。

浦项科技大学的论文配图

智能隐形眼镜佩戴示意图

说到这儿，我想问你一个问题。你觉得，这种用传感器来监测眼压的隐形眼镜，第一枚原型产品是什么时候做出来的？给你三个选项，请你凭借自己对技术的直觉猜一下。

A.5个月前 B.5年前 C.50年前

正确答案是C，50年前。最早的研究发表于1974年，是不是非常出乎意料？也就是说，对于用隐形眼镜来治疗青光眼的想法，研究人员持续探索了将近半个世纪的时间，到现在还没有产生实质性的回报。

我在文稿区依次放了从1974年最早的原型产品被制作出来，直到今天，这个领域比较有代表性的几张研究图片。可以看出，半个世纪以来，这款产品的基本原理和设计结构没有显著变化，但一直在慢慢迭代。

比如，在2004年，瑞士的科学家把眼镜中的压力传感器改进成了环形，这种结构一直沿用到今天。2009年，瑞士的科学家给眼镜上装了无线供电功能。2013年，中国香港的科学家把压力传感器从电阻检测改为了电容检测。2017年，韩国的科学家给眼镜添加了检测葡萄糖的功能。在刚刚发表的这篇论文中，又进一步给眼镜添加了药物释放的功能。

可以看出，哪怕是监测眼压这样一个非常聚焦和明确的需求，在提出最早的创意想法之后，还有无数需要解决和优化的问题。更何况，在研究和试错的过程中，又有一系列之前没有预料到的新问题冒出来。正因为如此，一项技术从理念的提出到产生社会价值，需要经历的时间往往比我们猜测的要长得多。

就拿这款隐形眼镜来说，在经过了半个世纪的探索和积累后，最近几年开始有多家初创公司尝试把产品商业化，并且获得了融资。我们在第243期节目中聊过，当风险资本进场押注一项技术的时候，说明这项技术已经熬过了最开头那段风险极高而回报极低的创新早期阶段。越过了这个临界点，只需要再添一把火，创新回报收益就能指数级增长。我预计，再过五年左右，这款隐形眼镜就会真正开始产生商业价值。

再回到我们最开始聊的元宇宙技术。作为元宇宙接入口的头盔、眼镜等硬件产品，需要很多新型的传感、显示、计算器件。这些器件是当前手机的供应链无法满足的。也就是说，这些设备的开发难度，比起刚刚这种功能相对简单的隐形眼镜，高了至少一个数量级。对于这些产品的真正落地，我们可以多一些耐心。

2022年12月2日 颜宁：怎样提高实验效率？

一是科学家颜宁宣布回国，二是“双11”期间戴森吹风机销售火爆。

来看今天的第一条。最近，普林斯顿大学教授、世界级结构生物学家颜宁宣布回国工作的消息，刷屏了朋友圈。颜宁在学术界的地位有多牛？我给你念一串她的头衔：清华大学教授、普林斯顿大学终身教授、美国国家科学院外籍院士、国际蛋白质学会“青年科学家奖”得主、赛克勒国际生物物理奖得主、《自然》杂志评选的十位“中国科学之星”之一、魏兹曼女性与科学家奖得主……此外，她还有一个标签：结构生物学大牛施一公的得意门生。

颜宁本科毕业于清华大学，后来到普林斯顿大学深造，拜在施一公门下。在普林斯顿拿到博士学位之后，她回到母校清华大学，年仅30岁就成为清华大学正教授、博士生导师。在清华工作10年后，也就是2017年，颜宁接受了普林斯顿大学的教职，离开清华，当时在国内引起了不小的议论。

在普林斯顿待了5年后，就在本月初，颜宁在“2022深圳全球创新人才论坛”上宣布，她将辞去普林斯顿教授职位，回国参与创办一所新型研究机构——深圳医学科学院。据说，风投机构闻风而动，现在排队上门要给颜宁投资。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

我看了多家媒体对颜宁的报道，对她的学术成果不约而同地提到一个词：高产。只说她在清华大学工作期间，就以通讯作者身份在《自然》《科学》《细胞》三大国际顶级期刊上发表科研论文19篇，平均每年2篇。大家开玩笑说颜宁“在CNS发文章如同灌水”，CNS是这三大国际顶级期刊的合称。

为什么颜宁如此高产？媒体披露了很多：高智商，从小就是学霸；超勤奋，每天泡在实验室14—16个小时；有科研热情，她眼中的蛋白质晶体比钻石更美丽。不过，颜宁自己很谦虚，她表示：做实验，无他，唯手熟尔。

在《成为科学家》这本书里，讲到了颜宁做实验的细节，我们可以从中窥到高手做事的方法论。

第一，规范化动作。

说工业生产需要规范化动作，我们不奇怪；说做实验也要规范化动作，这有点出乎我们的意料。颜宁观察老师施一公做实验，一开始感觉是一位武林高手在演示招数，动作行云流水、一气呵成，好像所有步骤都印在老师的脑子里。再仔细观察，发现老师不只是流畅，而且每个动作特别规范：换移液器枪头的时候总是按特定的顺序，连给标签纸折角都有特定的方法。

施一公告诉颜宁：“这些看起来微不足道的‘小手脚’，都是为了避免瞬间分心可能造成的失误。有时，很可能是一个连你自己都没意识到的小失误，会导致整个实验前功尽弃。”施一公强调说：“不是我们实验做得快，而是我们犯的错误少，弯路走得少。”

后来，颜宁在自己带学生做实验时，同样要求规范化。每个实验都是颜宁先做一遍，演示规范动作，然后看着学生再做一遍，指出他们的问题。比如，学生们换移液器枪头时，喜欢随手拿起一个来换。颜宁说不行，要严格按照顺序，这样万一多加或少加了溶液，就可以从枪头来判断问题出在哪儿。

第二，头脑预演。

这一招是颜宁从一位师姐那儿学到的。每天晚上睡觉之前，在头脑里预演一遍第二天要做的实验，特别是那些难度较大的细节和容易出错的环节。这样提前过一遍之后，第二天实验的效率会高不少。

头脑预演这一招，我们在第33期节目中介绍过，各行各业的高手都在用。跳水运动员站在跳板上时，会将动作全过程、每个细节要领在头脑中先过一遍；建筑师在设计图纸时，会在想象中把自己缩小、跳到图纸中去，感受设计空间的每个细节；再比如罗胖，在跨年演讲之前，会想象自己站在舞台上，把演讲的内容和当时的现场情绪在脑子里一遍一遍过。现在我们知道了，顶级科学家做实验，也会先在头脑中预演实验过程和细节。

第三，通过大量练习，培养科学直觉。

结构生物学家想要观察蛋白质结构，需要三个步骤：第一，在生物体外培养出性质稳定的蛋白质；第二，让蛋白质形成晶体，也就是“结晶”；第三，用X射线衍射观察晶体，解析出蛋白质的三维结构。其中，最难的是第二步，也就是结晶。

蛋白质的结晶条件非常苛刻，而且每种蛋白质还都不一样。为特定的蛋白质创造合适的结晶条件，理论上存在无数可能的路径，怎么找到最佳方案？这往往要依靠“科学直觉”，直觉对了，会少走很多弯路。

“科学直觉”听起来很玄，其实就是大量实验训练的结果。前面说了，颜宁每天泡在实验室14—16个小时，自己不做实验的时候，就观察别人做实验；不实际动手做实验的时候，就在头脑中预演实验。通过这样的长期积累、内化，才会有凭借科学直觉灵光乍现的时刻。

第四，如果可以攀珠峰，就不去爬玉龙雪山。

2013年，颜宁在清华独立主持的实验室已经顺畅运转了几年，她所带的学生们也都在核心期刊发了论文，没有毕业压力。这时候，颜宁做了一个重要决定：停止之前给实验室“练手”的几个项目，去专攻膜蛋白领域的经典难题——人源葡萄糖转运蛋白GLUT1，这是前辈科学家们努力了50年都没做出来的成果。

对此，同行和她的学生都不理解：之前实验室做的昆虫葡萄糖转运蛋白，已经完成了实验三步骤中的前两步，也就是培养蛋白质和结晶，只差最后一步X射线衍射了，可以说已经胜利在望。这时候放弃这个项目，去专攻难度极大的人源葡萄糖转运蛋白，能不能成功还很难说，这不是得不偿失吗？

颜宁是这么对她的学生说的：我理解你，做昆虫蛋白，三关已经过了两关；而做人源蛋白，需要从第一关开始打。但是，你做昆虫蛋白，就算全部通关了也就到6000米的地方；而做人源蛋白，你有机会直接登顶珠穆朗玛峰。有能力登上珠穆朗玛峰的人，不应该去爬玉龙雪山。

据说，颜宁的学生当时并没有被说服，回去唉声叹气：“我们选择了一条不归路，可能要四五年才能看到结果。”然而，仅仅过了一年，颜宁团队就解析出了人源葡萄糖转运蛋白GLUT1的结构，成果发表在《自然》杂志上。诺贝尔化学奖得主布莱恩·克比尔卡称赞这项成果是“伟大的成就”；美国国家科学院院士罗纳德·卡巴克说颜宁“战胜了过去50年从事结构研究的所有科学家”。

颜宁的故事让我想起那句老话：所有的连续成功，都是方法论的胜利。

来看今天的第二条。

今年“双11”期间，高速吹风机成为最受欢迎的小家电之一。在天猫平台上，徕芬、飞科等国产品牌表现亮眼，挤进了销售额榜单的前五名；不过，戴森的市场地位仍然稳固，虽然销量只有徕芬的1/3，但以每台吹风机3000元的均价，在销售总额上牢牢占据市场第一。我看到《中欧商业评论》对戴森创始人詹姆斯·戴森的采访，这位70多岁的老头子骄傲地说：“我的字典里没有‘性价比’这个词。”

戴森在采访中，讲到他们当时研发高速吹风机的思路。传统吹风机的痛点显而易见：第一，因为要制造风速，所以会有噪音，用起来非常吵。第二，为了把头发尽快吹干，需要在吹风机里加上电阻丝加热空气，气流温度最高能达到150摄氏度，很伤头发。

怎么解决这两大痛点？先来说伤头发的问题。戴森的工程师认为，如果空气流动足够快，就可以把温度降下来，把头发吹干而不是利用热空气把头发烘干，这样就不会伤头发。这个问题相对好解决。工程师设计了一种中空的结构，能让风速提高三倍。

但是，风速一提高，噪音就更大了。怎么才能既提高风速，又把噪音降下来？这是一个典型的“既要，又要”的问题，而且是与物理规律相违背的。当时戴森的工程师团队试了几百种方案，都没能解决这个问题，差点就要放弃高速吹风机项目。

后来，研发团队偶然地从蝙蝠身上找到了灵感。蝙蝠靠回声定位来探查周围环境，但我们人类听不到蝙蝠的声音，因为蝙蝠发出的是超声波，声音频率高于人类的听力范围。当你把吹风机的转速提高三五倍，那肯定是风速越高噪音越大；但是，当你把转速继续提高到一定程度，声音频率就会进入超声波区，人类就听不见了噪音，这就是“静音高速吹风机”的原理。

最终，戴森团队设计出了一种空气动力马达，仅重49克、直径27毫米、有13个叶片，转速高达每分钟11万次，这是戴森网红吹风机的核心部件。

戴森的例子再次说明了，“既要，又要”是倒逼创新的神器。比如，设计储存食物的容器，既要密封严实，又要容易打开，这组矛盾倒逼了易拉罐的发明。再比如，想要船的平稳性好，就得加宽船身，但是加宽船身会让船的阻力变大。既要平稳性高，又要阻力小，这组矛盾倒逼了流线型船体设计。还有，天文望远镜的镜面越大，观察效果越好，但是，镜面太大又装不进火箭发射舱。这组矛盾催生了折叠式天文望远镜的发明。

就像采铜老师在《精进2》里指出的：所谓有洞察力的人，就是一眼就能够抓住事物的核心矛盾的人。而所谓有创造力的人，不是在老矛盾中迁就其中一项，恶化另外一项，而是找到那个核心矛盾，然后把这个矛盾消灭掉。

2022年12月3日 国产大飞机的自主创新之路

一是C919参加珠海航展，二是2022腾讯科学WE大会召开。

来看今天的第一条。11月8日，第十四届中国国际航空航天博览会在珠海开幕。这是中国规模最大的航展，每两年举办一届。今年共有来自43个国家和地区的700多家企业参展。国产大飞机C919也在开幕式上首次进行了飞行表演。

今年9月29日，C919获得中国民航局颁发的型号合格证，拿到了正式投入商业运营的入场券。这次航展上，C919又拿下了300架新订单，订单总量已经超过1100架。第一架飞机将于下个月正式交付东航投入运行。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

目前C919的国产化率只有50%—60%，在关键零部件上的国产化率还不够。比如，航电系统、机电系统60%需要进口；航空发动机100%需要进口。如果拿中国高铁来做比较的话，目前高铁的国产化率达到了95%。而且，像牵引供电系统、高速转向架、运行控制系统等核心系统已经实现技术自主。中国高铁，已经跑在了世界的最前头。这么一比，就显得C919的技术自主化还不够。

很多人对国产大飞机有更高的期待：不是说能飞、能拿到部分国内市场就够了，而是它什么时候才能像中国高铁一样，真正掌握核心技术，成为中国先进制造的又一张名片？

如果我们回头梳理一遍中国高铁与国产大飞机的发展史，会发现，它们的历程非常相似，都经历了三个阶段：第一阶段，关起门来自己搞研发，失败了；第二阶段，对外合作，引进先进技术；第三阶段，集中力量自主研发关键技术。

目前，中国高铁已经跑完了全部三个阶段，而国产大飞机正在进入第三阶段。我们有理由相信，中国高铁的今天，就是国产大飞机的明天。

先来说高铁。在《大国速度》这本书里，详细梳理了这段历史。

第一阶段，是从1995年到2003年进行的自行摸索。

这期间，中国陆续研发了20多种高速火车，其中最有代表性的是“中华之星”。它集成了大量我国自主研发的技术，在2002年试验时跑出了321.5公里的时速，被寄予厚望。不过，“中华之星”在跑出最高时速的第二天就在路上出了故障，试验被迫停止。最终，“中华之星”因为技术不成熟没能实现量产，在2003年下线，进入了铁道博物馆。

意识到闭门造车行不通，中国高铁进入第二阶段，也就是从2004年到2008年的对外合作。铁道部开始大规模引进国外的高速列车技术，和法国阿尔斯通、日本川崎重工、加拿大庞巴迪、德国西门子四大公司合作。

铁道部说得很明确，我们不是要做外国巨头的装配厂，而是要真正吸收它们的技术。他们提出了一个总原则，共三句话：“引进先进技术，联合设计生产，打造中国品牌”。

“引进先进技术”是指，高铁不能重蹈汽车产业的覆辙，光开放了市场、引进了产品，却没学到技术，自己没涨本事。

“联合设计生产”是指，我们不光是要引进技术、买专利买图纸，还要跟合作方一起搞设计、一起画图纸，搞懂为什么要这么画。

“打造中国品牌”是指，一开始就要打出自主品牌，而不是贴牌生产。

原则很好，具体要怎么落实呢？比如，当时我们想引进西门子的高铁技术，合同招标一共140列动车组，生产计划分三步走。第一步，叫“他们干我们看”，这部分列车在国外生产，中方派人出去参与组装，这是学习制造流程；第二步，叫“我们干他们看”，从外国进口全部零件，然后在中国由中方人员组装，这是掌握制造水平；第三步，叫“我们自己干”，中方一步步进行国产化零件替代，这是自主改进和优化。

一列动车组有4万多个零部件，第一步的国产化率是0，到了第三步，4万多个零部件中，已经有超过70%可以实现国产化。不过到这儿，只是说明大部分零部件在国内生产，并不代表我们就掌握了关键技术。

中国高铁从2008年开始，进入第三阶段，全面自主研发时速350公里以上的高速列车。

铁道部和科技部联手统筹，关键技术由全国多家高校、科研机构共同研发，可以说是一次科技攻关的大联合行动。比如，列车车头的空气动力学研究，中国南车负责方案设计，中科院进行仿真分析，北大和清华负责稳定性的计算，同济大学负责风洞试验。这一次联合攻关的成果就是中国的第二代动车组，高铁技术从国产化升级到了自主化。2018年，“复兴号”正式上线，我们实现了90%的整车国产化；更重要的是，我们把动车组的技术标准统一成了中国标准。

好，梳理完高铁的进阶之路，我们再回过头来说国产大飞机。你会发现，也是同样的历程，只不过这个时间线要拉得再长一点。

国产大飞机的独自摸索阶段，从1970年开始。当年8月，上海飞机制造厂开始自主研制喷气式客机运-10。1980年，运-10原型机在上海试飞成功。但是，由于材料水平不足，在更长时间试飞后机体出现了裂纹。另外还有一些无法克服的技术难题，运-10迟迟无法投入使用，直到1985年，项目正式解散。第一个阶段的探索就此终止。

接着，我国的飞机制造进入第二阶段，对外合作。我们的方向很明确，引进国外成熟技术，在生产中掌握大型客机的结构特点和生产工艺，为以后的自主研制打下基础。

1984年，中国航空工业开始与美国麦道公司合作，也是分了三步走：一开始是麦道提供零部件，中国负责装配。第二步是合作生产干线飞机MD-90，美国出技术，中国出设备和工人。这一步造出的飞机，机体的国产化率达到70%，我们迈出了技术吸收的关键一步。只可惜，之后的第三步，也就是由中方自主改进和优化的这一步没有完成。1996年，麦道公司被波音兼并，与中国的合作终止。

2008年，也就是中国高铁决定自主研发时速350公里以上列车的同时，我国重启大飞机项目。这个阶段的任务是，一方面，继续推进上一个阶段未能完成的技术引进吸收；另一方面，同步推进关键技术的自主研发。为此，商飞提出了“在拥有自主知识产权的前提下，积极开展多种形式的国际合作”的发展路线。

具体来说就是，C919的设计和集成全部由中国自主完成；在机体、机载系统、发动机三大构件上，商飞采用的是“主制造商—供应商”模式。机体部分，包括机头、机身、机翼的制造，全部由国内供应商提供。机载系统要求国外供应商和国内企业合资或合作提供，比如通信导航系统、起落架、飞控系统，现在都由合资企业提供，以后会逐渐实现自主提供。在最关键的发动机上，目前是向通用定制，但国产发动机也正在研发，预计最快2025年就能投入使用。

对比中国高铁发展史，你就能清楚地看到，目前，国产大飞机正处在逐步提高国产化率、并向技术全面自主化转型的关键阶段。大飞机比高铁更复杂、自主攻坚的过程也许更长，但，只要走在正确的路上，就不怕路途遥远。

来看今天的第二条。

11月6日，2022腾讯科学WE大会召开。今年是腾讯科学WE大会十周年，邀请了多位重磅科学家出席。包括诺奖得主、韦伯空间望远镜高级科学家约翰·马瑟；诺奖得主、DNA修复之父托马斯·林达尔；中国工程院院士、“人造太阳”项目负责人李建刚；中国工程院院士、空间站系统总设计师杨宏；中国天眼（FAST）总工程师姜鹏，“奋斗者”号总设计师叶聪；古鱼类学家、中国科学院院士朱敏等等。

大会现场运用了游戏的引擎渲染技术和虚拟影棚拍摄技术，把科学家的现场演说打造成了影院级的“科幻大片”，让观众可以跟着科学家体验“太空出舱作业”“大海万米深潜”等科考场景。可以说，这场大会充分展示了，科学家如何利用游戏技术与公众互动。

有意思的是，我最近读到公众号“卫夕指北”的一篇文章《当游戏遇上科学》，里面提到的几个小故事都是在说，科学家是如何利用游戏与公众互动的。

比如，你可能想不到，世界上第一款电子游戏，就是由一位叫威廉·希金博特姆（William Higinbotham）的核物理学家发明的。希金博特姆在二战期间参与过大名鼎鼎的曼哈顿计划，也就是美国陆军部研发原子弹的计划。到二战后的1958年，希金博特姆作为美国布鲁克海文国家实验室仪器部门负责人，致力于研究原子能的和平用途。

当时，布鲁克海文实验室每年都有为期三天的公众开放日活动，为了在开放日激发起公众对核物理的兴趣，希金博特姆就利用计算弹道导弹轨迹的计算机系统，做成了一款叫“双人网球”的电子游戏。玩家可以通过控制器上的按钮，操纵屏幕上的小点，在模拟网球场上来回跳动。这款游戏大获成功，在开放日当天吸引了上百人排队体验。

到1997年，在布鲁克海文实验室50周年的庆典上，展出了“双人网球”游戏设备的复刻版，以纪念希金博特姆对电子游戏的贡献。你看，世界上第一款电子游戏，就是科学家与公众互动的产物。

第二个故事更有意思。华盛顿大学的一位生物学家（David Baker）正在研究蛋白质结构。我们知道，蛋白质由氨基酸组成，氨基酸链根据一定的规则折叠成三维的蛋白质结构，但具体折叠方式有无数种可能。怎么找到正确的蛋白质结构？

这位生物学家想到，邀请公众来帮忙。他找到自己的同事，一位计算机教授，让他开发了一款折叠蛋白质的小游戏（Foldit），类似于那种益智类的折纸游戏，只不过你折叠的是氨基酸链。这款游戏于2008年公测，在两年中吸引了20多万名玩家参与。其中一名玩家只用十天，就成功破译了一种逆转录病毒蛋白酶的折叠结构。这种蛋白酶是导致恒河猴艾滋病的罪魁祸首，它的折叠结构生物学家们苦苦研究了15年都没能破译。

还有天文学界，天体物理学家们同样用游戏化的方式，邀请公众参与识别星系。天文望远镜每天产生的观测数据惊人，AI识别技术也还不够精细，很多物体仍然需要肉眼识别。牛津大学的一位天体物理学教授（Chris Lintot）就创办了一个网站，叫银河动物园（Galaxy Zoo），工作可以游戏化的方式来帮助天文学家识别遥远的星系。玩家们势如破竹，顺利通关了一系列重要的科学“副本”，比如发现新豌豆星系类型、天鹅座的系外行星等等。

后来，Galaxy Zoo进一步发展成Zooniverse，这是横跨多个学科的、世界上最大的科学游戏众包平台。玩家们可以在这里计算威德尔海豹在南极某个区域的数量、寻找岩石峭壁图像里的小蜥蜴、确定细胞中线粒体的位置等等，一边玩游戏，一边为科学事业作贡献。

用卫夕老师的话来说就是，科学与公众，以游戏为媒介，进行了“浪漫的碰撞”。

来说说咱们得到的事儿。

快到年底了，《项目管理训练营》的主理人马强老师告诉我，在年底，有两类人必须对项目管理这项“软技能”高度重视。

第一种，自然是管理者。管理者的很多重要工作，都是靠项目来推动的。到了年底，各种项目都到了收尾的时候，每天都有不同的问题蹦出来。如果没有经过项目管理训练，真是会被各种琐事撕裂。

第二种，就是职场骨干，也就是领导眼中的“高潜员工”。

年底了，每个管理者都在关心一个问题：这一年下来，我的团队里有没有产生“潜力股”，我推一把，就能在明年成为团队的顶梁柱？测试的方法，通常就是让你试着带个项目。看你遇到紧急任务，能不能统筹协调？遇到难搞的外部合作方，你能不能疏通关系，按时拿回成果？在这个关键节点，一旦你向领导展现了实力，就有可能取得年底的晋升机会。

今晚8点，马强老师特意为你准备了一场项目管理公开课。马老师会为你介绍三个项目管理的发力点，分别是打节拍、给利益、换资源，让你管起项目轻松又高效。这场直播课是11月份全新研发的，绝对是你之前没有听过的版本。如果你是管理者，或是领导眼中的“高潜员工”，一定不要错过这场直播。预约链接我给你放在文稿里了。

2022年12月4日 阿里云如何拿下制造业？

一是2022云栖大会召开，二是“松弛感”成为网络热议词。

来看今天的第一条。本月初，2022云栖大会在杭州云栖小镇召开。云栖大会的前身是“阿里云开发者大会”，从2015年起更名为“云栖大会”，是以云计算和数据智能为主题的科技展会。

我们注意到，在往年的云栖大会上，行业解决方案展馆更多是展示智慧城市、智能居家、无人驾驶等热门领域的进展；而今年，在行业解决方案展馆里占C位的，是云计算和数据智能在传统制造业的应用，像水泥、钢铁等行业。阿里云在今年力推两款工业解决方案——AICS智能控制优化系统和数字孪生。云计算技术正在“从云端”走向“生产线”，落地成实实在在的生产力。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

很多人以为，用高大上的云计算和AI技术去改造水泥、钢铁这些“傻大笨粗”的行业，是完全的降维打击，只用“金手指”轻轻一点，就能立马让这个行业改头换面。其实没有这么简单。制造业对数据智能的接受过程，比消费端要慢得多。

要注意，不是说制造业的理念落后、不接受先进技术，而是制造业的要求更高。就以AI视觉识别为例，消费端用的人脸识别技术，准确率做到90%—95%就可以了，大家完全能接受。进小区刷脸，一次刷不上，大不了你多试几次。而如果要把AI视觉识别用在工业上，做产品表面缺陷的检测，要求的准确率“高到变态”，需要达到99.5%甚至更高，否则就会有大量不合格产品走下生产线。

还有，在消费端，你可以随时调整AI模型、搞AB测试之类，而一旦用在生产线上，调整模型就是“在飞行中换发动机”，过程中出现了残次品，或者搞崩了整个生产系统，这损失怎么算？

你看，制造业考虑的是一些非常实在的问题，他们不会为你的先进概念买单，更不可能去追求什么新奇体验，他们只看你的解决方案能不能实实在在地降低生产成本、提高生产效率。对云计算和AI技术来说，为制造业提供解决方案，不是什么“降维打击”，而是一场技术攻坚。

而且，光是提供解决方案还不行。想要让解决方案在生产线上真正落地，不只要打技术攻坚战，更要打一场文化攻坚战。从领导层，到工艺工程师，再到一线操作员，关关都是难题。在吴晓波老师写的《云上的中国》这本书里，提到阿里云团队下工厂的故事，很有代表性。

当时，阿里云团队想把他们刚刚研发出来的“AI炼钢”项目推荐给攀钢，派出团队去和攀钢领导层接触。按照云计算行业的传统方式，阿里云提出整套解决方案的报价，客户在这个基础上直接议价就行了。

但是前面我们说了，制造业是特别看重成本收益的，一个项目要上马，不管你把功能吹得天花乱坠，我怎么知道它能够带来的实际收益是多少？算不出来实际收益，我就没法拍板决定。而站在阿里云这边来看，“AI炼钢”到底能带来多少收益，要看项目的具体执行和AI模型的后续优化情况，确实没办法事先算出一个数来。换句话说，阿里云可以提供“无法计算的价值”，但攀钢必须“让价值可度量”。双方就僵在这儿了。

幸好，阿里云后来及时调整策略，不试图一锤子把解决方案卖给攀钢，而是采用合作方式，双方投入资源共同推动项目，实现收益后双方分成。你看，充分理解制造业的诉求，转变商务合作方式，这是领导层面的文化攻坚。

过了领导这一关，接下来，阿里云团队还要过工艺工程师这一关。工艺工程师对阿里云这种纯数据团队的怀疑是很自然的：你们连制造工艺都不懂，怎么可能改进工艺？谁能教别人连自己都不会的东西？

举个水泥行业的例子。当时，阿里云团队帮助东华水泥建设“水泥工业大脑”项目。AI模型显示，有一个原料磨循环风机的阀门，它的参数调整对提高产量、降低能耗有帮助，但实际生产中很少去动它。阿里云团队建议调整这个阀门看看，水泥厂的工艺工程师马上不干了：“这个阀门你不要给我乱动，动坏了怎么办？再一个，你说调这个阀门有效，你的理论依据是什么？”阿里云的算法工程师回答：我不知道理论依据是什么，这是大数据算出来的，大数据没有理论依据可讲。

你看，你不能说工艺工程师的质疑不对，算法工程师的回答也没毛病。双方又僵在这儿了。后来，还是东华水泥的领导出来打破了僵局，问：这个阀门如果来回动，有没有安全问题？工艺工程师回答：安全问题倒没有，但来回调整，容易损坏生产设备。

领导听了拍板说：“设备坏了，那是设备的可靠性不行，我们就去修设备。如果没有安全性的问题，我们就试一试。”最后试出来的结果，是通过阀门调整，可以把台产从460吨提高到480吨，工艺工程师才心服口服。

过了工艺工程师这关，接下来，还得过一线工人这关。“水泥工业大脑”的AI模型，会根据实时数据，给一线工人提供操作建议，包括前面说的阀门控制，以及喂料量、喷水量等等。奇怪的是，这套优化模型在实际运行一段时间后，没有达到预期的效果。

仔细观察后才发现，原因可能不在AI模型本身。AI显示的推荐参数和一些老师傅的个人经验不符合，他们不愿意听AI指挥。“如果有领导盯着还好，他还会往那个推荐值上去努力；如果没人盯着，他就按照自己的经验来，该怎么操作还怎么操作。”这种情况在制造一线普遍存在。

后来，阿里云在水泥、钢铁、固废等行业的解决方案中，给AI模型加上了自动化控制系统，就是AI+CS（control system），合称为AICS。AI直接向机器发指令，由机器替代人来进行各种加料、调参操作，形成从数据到算法到设备运转的闭环。相比只做参数推荐的AI模型，AICS对算法和数据智能的要求更高，也对阿里云团队提出了更多新挑战。

就像吴晓波老师在书里总结的：“产业互联网之所以难以像消费互联网那样倏然而起、席卷天下，是因为每个细分产业涉及的痛点、难点都各不相同，而涉及的相关方又特别多，利益考量也不一致。但也因为如此，产业互联网的可为之事极多，想象空间极大，用阿里云相关负责人的话来说：‘穷尽我的一生，都看不见产业互联网的天花板。’”

来看今天的第二条。

最近，有一个词在网上很流行，叫做“松弛感”。它指的是一种时刻能保持轻松自在、情绪稳定的状态。据说这个词能火，是来源于一条微博。

一位博主称，他在坐飞机时，身旁正好是准备出门旅行的一家人。这家人已经办完了登机手续，却突然被告知因为各种原因，他们所有的行李都被退回了。也就是说，这一家人即将空手去到另一个城市旅行。

遇到这种情况，一些家庭恐怕会焦头烂额，互相指责，一路鸡飞狗跳。这家人的处理方式却出人意料：他们完全没有生气、烦躁、抱怨，而是心平气和地打电话叫人去拿行李，然后跟这事没发生过似的，轻松愉悦地讨论着即将开始的旅行。

这位博主完全被惊呆了，感叹说，“我坐在旁边，不知道为什么竟然有点想哭。原来这个世界上真的有这么松弛的家庭关系……”

你看，在这个普遍焦虑的时代，我们都很羡慕这样的人，很想拥有这样的松弛感。不过，到底啥是“松弛感”？有人说，它就是“钝感力”；有人说，它就是“内心强大”；还有人说，它就是“情绪稳定”。

我看到知名媒体人“L先生说”有一个很有意思的洞察。他说，松弛感的反面，不是紧张，不是压力，而是控制欲。松弛感的本质，就是放下想要控制一切的欲望。

道理很简单：控制一件事情，是要投入相当的注意力资源的。你需要提前规划它的路径，过程中时刻监督它的进程，出现了意外及时去纠偏……总之，想要控制一件事，意味着你的注意力始终被它牵引；想要控制的事情一多，就意味着你的注意力处于严重超负荷的状态，你当然也就得不到放松。

比如，我们去旅行，本意是从日常琐事中抽身，彻底放松自己。但是，如果我们对这趟旅程的控制欲太强，事先做了无比详尽的攻略和行程安排，恨不得把逛每个景点的时间精确到每分钟。可以想象，无论旅程顺不顺利，我们都得不到真正的放松。

再比如，家长陪孩子写作业，本意是为了增进亲子关系。但你肯定听过一个词，“恐辅症”，全称是“恐惧辅导孩子写作业综合征”。它描述的是父母辅导孩子写作业像渡劫，孩子要么是东张西望不配合，要么是不管讲几遍就是听不懂。气得父母血压升高，暴跳如雷，还会跟孩子爆发激烈的冲突。正所谓：不写作业，母慈子孝；一做作业，鸡飞狗跳。这背后，其实还是控制欲在作祟。家长们试着用“陪伴感”替代“控制欲”，“恐辅症”就能缓解很多。

总之，松弛感，就是放下想要控制一切的欲望，更从容地接纳一切的自然发生。其中，当然也包括接纳一个“不松弛”的自己。

2022年12月5日 优秀球员怎样打比赛？

一是2022卡塔尔世界杯开赛，二是联合国发布《2022年粮食及农业状况》报告。

来看今天的第一条。今天0点，2022卡塔尔世界杯正式打响，球迷们四年一度的狂欢节终于到来，又要开始一段熬夜看球的日子了。为了能够“假装专业”地看球，我特意在开赛前去刷了一本书，叫《足球智商》。这本书是一位美国大学足球队教练写给他的球员的书，目的是教球员怎样提高比赛技巧。对我这样的外行人来说，很有启发。

作者提了一个特别有意思的问题：你觉得，足球运动员身体的哪个部位最重要？相信大部分人会回答：脚。很可惜，这个答案是错的。作者说，一名足球运动员最重要的身体部位是眼睛。甚至可以说，足球运动员是在用眼睛打比赛，而不是用脚。

算一笔账就知道：一场90分钟的比赛，大部分球员只有两三分钟的控球时间，也就是说，在比赛95%的时间里，你是根本碰不到球的。这部分时间干吗呢？用眼睛不停搜集球场上的信息，判断场上形势。

据说，一些优秀球员具有“读懂比赛”的能力。他们总能在正确的时间出现在正确的地点，做出正确的反应。大多数情况下，并不是他们有神秘的“第六感”，而是他们知道该重点看哪儿。比如，一些明显的视觉提示。

教练会要求球员，如果场上出现了XX信号，那就去执行相应的动作。比如，如果中场球员在传球前把球停得离身体比较远，并且看着球场的远处——这是一个视觉提示，意味着他很可能会送出一记长传，那么这时候，对方的防守球员就应该后撤。这个好理解。

再说一个比较隐蔽的。比如，刚才是我方中场球员开出的长传球，而对方后卫已经抢占了最佳位置，准备头球抢点。你作为中锋，只能在对方后卫的低位处准备争抢第二点。球传出后，如果对方后卫连续后退超过四步——注意，这又是一个视觉提示，按照经验，球很可能会落在他的身后，这时候，你应该马上跑到后卫身后去抢第一落点。

另外，对方人员的眼神也是一个非常重要的视觉提示。有些球员在控球之后，传球意图非常明显，他们会直接盯着目标球员，你顺着他的眼神看过去就能找到这个人。有些球员的目光稍微隐秘一些，不会直接盯着某个人，但他们在传球之前的最后一眼，往往会看向自己打算传球的方向。还有，很多主罚点球的球员，他们在接近球之前最后注视的地方，就是他们准备射门的位置。有经验的守门员会盯住主罚球员的眼睛，而忽略他肢体上的假动作。

你看，只要眼睛能敏锐捕捉到这些视觉提示，你当然也就能“读懂比赛”。善于观察，是优秀球员的基本特征之一。

优秀球员的基本特征之二，是善于预判。前面说了，球员在场上95%的时间是无球跑动。但是，在这段时间内，你必须为随时可能出现的控球做准备。普通球员，通常是在实际接到球之后，才开始决定怎么做。优秀球员会在无球状态下，根据场上瞬息万变的形势，不断地问自己这样一些问题：第一，如果球往我的方向传，我该做什么？第二，接到球之后，接下来我该干什么？第三，如果我把球回传给了队友，接下来我又该干什么？第四，此时此刻，我身后的情况是怎样的？……

也就是说，优秀球员在每次接到传球之前，都对当时的形势有清晰判断，有优先行动计划A，以及形势如果突然转变而采取的替补行动计划B。比如，射门之后的补射。普通球员是要等球被扑出或者从门柱反弹回来之后，再发起补射；而优秀球员会在队友出脚射门的同时就冲向球门，他们总是假定有反弹球，并且率先卡住补射的最佳位置。总之，提前判断形势，并且永远为“下一步”做好准备。

反过来，抑制对手的最好方法就出其不意，不给对方预判的机会。在一场比赛当中，算上各种界外球、角球、任意球，可以有高达60次的发球机会。通常，当裁判吹响哨子的那一刻，很多球员还处于注意力分散的状态，比如还在向裁判表示不满，或者还在排布阵型之类。这时候，进攻方如果能抓住机会、快速发球，就能出奇制胜。

优秀球员的基本特征之三，是善于换位思考。

这一点，在传球上特别明显。书里说，传球的基本原则是，触球次数越少越好。因为触球次数越少，传球速度越快，你带球奔跑的速度绝对赶不上让球自己移动。能一次触球完成任务，就不要两次触球；能两次触球完成任务，就不要三次触球。

那么，传球时怎样才能完成漂亮的“一脚出球”呢？不是靠控球球员的惊人脚法，而是他的接应队友有没有创造出至少一条可行的传球路线。如果控球球员和接应球员之间的每条线路都有障碍，这就是“不可能的传球”，控球球员个人脚法再好也做不到“一脚出球”。

这个时候，需要接应球员有换位思考能力，问问自己：“如果我是他，如果我想完成一脚出球式传球，我会希望我的队友出现在哪里？”有了答案之后，主动跑位，用跑位向控球球员传递你的信号。

优秀的球员，还会进一步评估控球球员当时的压力。如果控球人员中场拿球，他没有被对方防守人员压制，那么他就有机会调整身体平衡，送出一记长传球，这时候你应该首先考虑能否插到对方防线后接球；如果控球球员遭到逼抢，不得不进行短距离传球，那么他可能需要你回撤接球。

反过来，控球人员也要具备换位思考能力：如果我是接应球员，我希望怎样接球？这样答案就很明显了：可以传出地面球就不要传反弹球；能传到队友脚下就不要传到他的肚子上；如果他擅长用左脚就不要把球传向他的右脚；如果他旁边有对方的防守球员，把球传到远离防守球员的那一端；如果一位边锋刚刚爆发式跑动了一波，就不要把球传到他前面20米的地方，让他跑过去拿球组织下一次进攻，这时他可能真的跑不动了。

你看，观察能力、预判能力、换位思考能力，优秀球员和各行各业高手的底层逻辑是相通的。

刘润老师总结过：底层逻辑+环境变量=方法论。

在这里套用过来：工作底层逻辑+球场环境变量=足球方法论。

就像刘润老师说的，掌握底层逻辑，是为了看清事物的本质；通过“底层逻辑+环境变量”，就能够不断创造新的方法论。

来看今天的第二条。

11月2日，联合国粮农组织发布了《2022年粮食及农业状况》报告。这个报告是粮农组织的主要出版物，每年发布一期，评估当年农业和粮食领域最值得关注的问题。

今年的主题是，“运用农业自动化推动农业粮食体系转型”，主要探讨的是在耕地有限的当下，不断涌现的新技术怎样解决农业问题。从上世纪70年代起出现的电子标签、自动拖拉机、除草机器人，一直到今天的精密传感器、智能机器人等技术，高科技不断推动着精准农业的发展。

像报告中提到的智能种植、AI养殖、无人机施肥这样的案例，我们已经聊了不少。今天我们来聊一个既浪漫又传统的农业领域——养蜂。你知道，传统的蜜蜂饲养方法是“活框养殖技术”，典型场景是，一位戴着斗笠和面罩的蜂农，带着十几个大蜂箱四处迁徙，辗转各地采集花粉。蜂农怎样获得高科技加持呢？

比如采粉环节，可以用数字化技术，优化路线。

去年的跨年演讲中，罗胖就讲了这样一个案例。过去，采粉路线的选择，非常依赖蜂农的个人经验。但有时这种个人经验会失灵，比如一场寒潮让路线上某个地点的花期推迟了，蜜蜂就采不到粉，蜂蜜的质量也会大打折扣。

怎么办呢？成都有一家蜂蜜企业就在尝试用数字化解决这个问题。这家公司叫“追花族”，采蜜嘛，就是追着花走。他们开发了一份全国花田热力图，开放给蜂农使用。热力图上，哪个月全国各地哪种花开了，哪片花田上已经有蜂农在了，一目了然。蜂农规划起路线也就简单了，花多的地方尽量去，人多的地方尽量不去，这样，蜂农的生产效率就能大大提高。

再比如，酿蜜环节，可以用AI监测技术，实现远程精细化控制。

传统上，养蜂需要蜂农每天守着蜂箱，手动查看蜜蜂的生长和酿蜜情况。现在，加装了精密传感器和摄像头的“智能蜂箱”正在登场。今年3月，北京农学院在房山建了一个智慧蜂场。这儿的智能蜂箱能监测各种环境信息和蜜蜂的所有活动数据，比如蜂箱每天的进出量，每天蜂蜜的重量变化等等。这样能减少50%的人工劳动，而且能最大限度减少人对蜜蜂活动的干扰，提高蜂蜜的酿造效率。不到半年时间，这个养蜂场的蜂群数量增加了40%。过去一个蜂群每月采不到一斤蜜，现在能采两斤多，翻了一番。

再比如，对蜜蜂的饲养，有人专门开发强化蜜蜂个体的技术。

阿根廷的一家科技公司，名叫Beeflow，给蜜蜂开发了一种“超级食物”，目的是增强蜜蜂的免疫力。喂食超级食物后，蜜蜂在低温环境中的飞行能力提升了7倍，死亡率也降低了70%。

这家公司还尝试用超级食物打造为特定作物授粉的超级蜜蜂。比如蓝莓这样花蜜少的植物是很难吸引蜜蜂的，这家公司就会在食物配方中加入蓝莓气味的化学分子。喂食后蜜蜂会记住这种气味，并且寻找相似的味道。这样，蜜蜂就会顺利地为指定的作物授粉。在试验中，经过超级蜜蜂授粉的蓝莓比传统的蓝莓大50%。去年，Beeflow收获了830万美元的A轮融资，正在推动商业化落地。未来，如果这种超级蜜蜂技术能推广，还能用于提高农作物的产量。

我们都说养蜂是一项“甜蜜的事业”，其实，蜜蜂不仅产出蜂蜜，它还在为养活全球90%人口的农作物授粉。用科技加持养蜂，也是在用科技推动人类粮食供应的未来。

反馈成长+上个请教。

反馈成长，是指向领导汇报他的帮助给你带来的成长。这会给领导带来莫大的成就感，也会让他感受到你是记恩情的人。

你可以跟领导聊聊在具体的事情上，他是怎么帮到你的。你可以说，“最近有好几次想不清楚事情，都是回想当初您对我的指点，我才慢慢找到方法。比如说有这么一件事，因为你当初跟我说过什么什么，所以我是如何如何解决的。”

你也可以跟领导聊聊你的成长心得。你可以说，“经过您的指点，我感觉最近成长挺多的，想给您汇报一下我的思考和感悟。”

聊完了成长，紧接着，你可以上个请教。也就是抛个问题，请求领导指点。这会进一步勾起他的沟通兴致。

2022年12月6日 国产电梯品牌怎样突围？

一是“中国智造”亮相G20峰会，二是“奶茶第一股”香飘飘经营业绩下滑。

来看今天的第一条。上周，G20峰会在印度尼西亚召开。在本次峰会期间，“中国智造”成为媒体关注的焦点之一。印尼向外界展示了连接雅加达和万隆的雅万高铁建设成果。这是东南亚地区的第一条高铁，由中铁四局负责承建，项目全部采用中国标准、中国产品，最高设计时速350公里。峰会期间，中国制造的高速动车组首次在雅万高铁线路上亮相，标志着印尼正式进入“高铁时代”，引发了当地公众的轰动。

与高铁配套的，还有一系列先进的“中国智造”。比如，为雅万高铁附属的公寓、车站楼、动车所等提供中央空调、数智电梯等系统。雅万铁路位于爪哇岛，属于热带雨林气候，环境高温高湿、腐蚀性强，对相关设备运行的压力很大。拿下并顺利实施这些项目，充分展示了“中国智造”的实力。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

多年来，在空调、冰箱等家电领域，中国品牌的优势非常明显；不过，在中央空调、电梯等楼宇设备领域，中国品牌就相对弱势。特别是传统电梯行业，至今，国内市场由外资主导，国内品牌没有什么存在感。

公众号“立方知造局”对国内电梯市场做了一个梳理，把里面的玩家分了四个梯队：

第一梯队，是通力、日立、奥的斯、三菱这四家老牌外资电梯企业，它们占据40%以上的市场份额。

第二梯队，迅达、东芝、蒂森克虏伯、富士达电梯这四家外资电梯企业，它们约占25%的市场份额。

第三梯队，康力电梯、西奥电梯等本土电梯龙头企业。

第四梯队，其他国内电梯行业的中小企业。

也就是说，第一、第二梯队的八家外资品牌，占据了将近70%的市场份额，剩下30%的市场份额属于国内品牌，而且非常分散，国内电梯龙头康力的市场占有率才3%。

这就出现一个问题：中国制造在很多领域都实现了国产替代，一般是先做价格平替产品，然后再逐渐拿下高端市场。为什么看似技术含量一般的电梯行业却迟迟拿不下来呢？

我们在第297期节目，讲国产手术机器人的时候聊过这个问题。但凡与安全性高度相关的B端产品，都非常看重品牌，价格平替很难走通。采购方不会为了省一点点钱就去尝试新品牌，要承担的风险责任太高。手术机器人是这样，电梯行业也是这样。前面提到的那些外资电梯品牌，短的有五六十年、长的有一百多年历史，有足够的品牌信用来为安全性背书。为了保险起见，只要价格不是贵得离谱，采购方都愿意优先考虑外资品牌。同时，外资电梯还握有技术专利和行业标准。

你看，在品牌信用、技术专利、行业标准这三大壁垒下，国产电梯品牌很难突围。而现在，机会来了。就像传统汽车向新能源车的转变，是中国汽车品牌弯道超车的机会；传统电梯向数智电梯的转变，这是中国电梯品牌弯道超车的机会。

数智电梯，顾名思义，就是电梯的数字化、智能化升级。数智电梯可以解决很多传统电梯无法解决的问题。

第一，效率问题。写字楼上下班高峰时期，等电梯是个大麻烦。有调研显示，一旦等电梯的时间超过2分钟，乘客就开始焦虑。在这方面，数智电梯能够在上下班高峰根据人流量调整派梯数量和频次，实现高峰楼层的优先派梯。原来电梯在使用高峰期是中间停的次数多，单次运行时间长；现在可以让电梯的单次运行时间缩短，运行更多次，把更多的人送达目的楼层。

第二，维修问题。传统电梯大都只能按规维修，比如每15天检修一次，无论电梯的实际情况如何，全部检查一遍。这是因为，传统电梯难以定位故障根源。数智电梯可以通过传感器设置，实现电梯开关门故障监测、轿厢移动监测、电梯启停次数和运行里程等状态监测，使日常维保更加精准。特别是2021年后，国家倡导按需维保，也就是根据电梯的使用情况灵活确定维修周期，这就对及时、准确地发现故障，哪怕是一个微小故障提出了更高的要求，这必须由数智电梯来完成。

第三，在乘坐安全方面，数智电梯可以在发生故障时立即启用自动报警，无需乘客手动进行。而且，传感器还能进行行为识别，实时检测电梯内危险行为如推搡、打架、晕倒、被困、抽烟等，并向平台发出告警，便于工作人员及时干预和实施救援。

第四，在乘坐体验方面，数智电梯可以对乘梯环境自适应调节管理，从灯光、噪声和震动上，给乘客最舒适的乘梯体验。更加智能的电梯可以通过人脸识别技术，自动判别乘客所去的楼层，实现无接触使用电梯，同时可以防止非法用户乘坐电梯。

第五，在节能方面，电梯是楼宇中的耗能大户，有的可以占到楼宇能耗的50%。数智电梯可以通过一套算法去平衡节能和乘用者等待时间之间的关系。比如，将到达相邻楼层的乘客集中到一个轿厢，提升舒适性的同时也能有效减少能耗。

目前，国内制造企业看准机会，正在加大对数智电梯的布局。今年6月份，美的楼宇科技发布了第一代数智电梯产品LINVOL；今年10月份，美的楼宇科技数智电梯产业园开工奠基，首期投产后预计年产值达30亿元。还有国内的工业自动化控制龙头汇川技术，它在业内被称为“小华为”，在2019年收购电梯企业贝思特，加码数智电梯业务，并且正在全力拓展海外市场。

有市场机构统计，2021年中国数智电梯市场产值达到215亿元，预计到2027年将翻一番，超过400亿元。在数智电梯这个电梯市场的最大增量中，国产品牌大有可为。

来看今天的第二条。

最近，中国奶茶第一股“香飘飘”发布了2022年第三季度财报，营收、净利润双双下滑。今年前三季度，香飘飘实现营业收入15亿元，同比下滑22%；净利润亏损7500万元，与去年同期相比下滑超过290%。香飘飘主打的冲泡类产品销量持续下滑，这是它业绩表现不佳的主要原因。业内人士分析，一方面，蜜雪冰城等新式茶饮对香飘飘形成了冲击，另一方面，冲泡类奶茶的含糖量、食品添加剂等因素也引发消费者担心。

有意思的是，我们注意到，就在香飘飘内忧外困的时候，有一个冲泡类茶饮品牌跑出来，时不时刷屏社交媒体，成为潮流年轻女性的心头好。这个品牌叫胶囊茶语，今年6月份刚拿到数千万元的A轮融资。

它做的是冲泡类茶饮，不过不是奶茶，而是纯茶。纯茶是比奶茶竞争还要激烈的赛道，前有各种传统原叶茶，后有立顿等袋泡茶，可以说各种市场缝隙都被填满，胶囊茶语是怎么火起来的呢？我们发现，它几乎是完全重新定义了“茶”这个品类，以一种全新的方式来卖茶。

首先，包装上。从胶囊茶语这个名字你就知道，它不是罐装，也不是袋装，而是用胶囊装，看上去就像一粒胶囊咖啡。它的明星单品彩虹胶囊茶，一包七颗胶囊，对应七种颜色，不说这是茶，你很可能会以为这是什么化妆品。

第二，在冲泡方式上，它采用类似三顿半咖啡的冻干茶粉末，撕开胶囊包装，把粉末倒进杯里一冲就能喝，而且不限水温，冷、热水都能冲。相比之下，必须热水泡两三分钟才能喝的立顿袋装茶，都显得繁琐。

第三，功效上，主打养生美颜。现代年轻人喜欢微养生，他们偏爱方便速食的养生零食，比如他们不喜欢要熬十几个小时的阿胶块，却对即食阿胶糕、阿胶软糖情有独钟。胶囊茶语抓住这个需求，在功效上主打养生化、美颜化。

第四，渠道上，走美妆路线。

原叶茶面向资深茶民，销售渠道主要是茶叶专卖店；袋装茶没那么专业，它面向大众，一般在商超大量铺货；胶囊茶语的思路很清奇，它选择在美妆集合店销售。女孩去逛美妆店，顺便买一盒补气美颜茶，正合适。现在胶囊茶语已进入大部分主流便利店和美妆集合店，比如在美妆集合店KKV，刚一进去就成为冲调类销量冠军。

你看，以前我们总说，要拥抱蓝海，不要留在红海；其实，在任何一片看似没有机会的商业“红海”中，都有一片隐藏的蓝海。

2022年12月7日 老年人怎么玩剧本杀？

一是全国“敬老月”发起“反诈防骗，敬老助老”主题活动，二是第106届全国糖酒交易会在成都召开。

来看今天的第一条。刚刚过去的10月份，是我国发起的第十三个“敬老月”。今年全国“敬老月”的活动主题是“反诈防骗，敬老助老”。今年上半年，全国公安机关发起了持续半年的“打击整治养老诈骗专项行动”，对一些不良现象，比如针对老年人的涉诈App、非法养老服务、商品房虚假宣传、涉老旅游项目和艺术品诈骗等，进行专项打击。本次敬老月的“反诈防骗”主题，也是为了配合专项行动。

当然，除了依靠有关部门的依法打击和整治规范之外，还要依靠宣传教育，提高老年人的反诈骗意识。具体怎么做？常用的手段，是拍反诈宣传片、开展普法讲座等。最近我听说了一个很开脑洞的新思路：用剧本杀来帮助老年人防骗。

这是咱们得到高研院第12期成都校区1班5组的毕业设计。有一位组员小雪正好是开剧本杀馆的，他们就邀请一些老年人来参加以反诈为主题的剧本杀活动。同学们发现，老年人容易受骗，不是因为他们的判断力差，而是因为他们的同情心太强。不法分子会故意把自己的身世说得很惨，博取老人的同情和信任。

所以，这个剧本杀的剧本设计很特别：主角是六个诈骗犯，他们在诈骗头目的带领下，组成了一个诈骗公司。诈骗犯们的首要任务，是讨到头目的欢心，让他给自己分配更多的诈骗任务。于是，他们在头目面前进行了一场比惨大会，比试谁能编造出最惨的人生经历、最能博取别人的同情。

比如，一个人愁眉苦脸地说：“我的人生经历惨呀。父母特别偏心弟弟，弟弟偷了钱，诬告我，父母不分青红皂白就揍我。后来我去了技校，父母也从来不过问一句，我再不交学费，学校就要劝退我了。”另一个人立马插话：“我可比你惨多了。我从小被村里人欺负，被打断了腿。现在女儿上学需要钱，我找亲戚借，他把烟头摁在我的手心羞辱我。”

请注意，这六个诈骗犯就是由六位老人扮演的。以往他们是被骗的对象，可现在却在惟妙惟肖地扮演着诈骗犯，甚至能临场发挥，添油加醋地加台词。这些老人在角色扮演中，一下子领悟了诈骗犯的心理。他们发现，平常认为值得同情的事情，背后都是机关算尽。这可比反复说教的效果强多了。游戏结束后，主持人引导每位老人安装了反诈App。

反诈剧本杀大获成功之后，同学们非常兴奋，进一步想：能不能用剧本杀帮老年人解决更多的问题呢？比如，代际沟通问题。

不知道你有没有遇到过这样的情况：在本来热热闹闹的家庭聚会上，聊到一个事儿，老一辈非常想把自己的人生经验传给年轻人，告诉他们，如果你不这样这样，迟早吃亏；而年轻人根本听不进去，认为老一辈的经验早就过时了。结果，话不投机半句多，双方不欢而散。可不可以用剧本杀的方式促进双方的理解呢？

同学们邀请了55—80岁的老年群体和25—35岁的青年群体，请他们组团玩剧本杀。剧本的主角是一个养老院里的六个老人。他们觉得自己兢兢业业为家付出，却不受儿孙理解。儿孙反过来觉得老人对他们管束太多，关键时刻还不帮忙。六对亲人之间因为房子、工作等等问题爆发了各种矛盾。

剧本杀游戏分两个阶段来进行。第一阶段，是老人和年轻人各自扮演属于自己年龄段的角色。为了让双方表达出各自真实的观点，剧情设置了很多开放性问题供玩家讨论，立场和台词都可以自己发挥。

比如，有一个问题是，怎么看孩子离开父母去外地工作这件事？有的老人说，自己的孩子就是出去外地工作，人生地不熟，工作不稳定，日子过得也很艰苦。他不知道孩子到底图什么，很不理解。而年轻人一方会说，他们想要追逐梦想，不会去考虑那么多现实的东西，即使摔得鼻青脸肿，也是人生的另一种精彩。

如果是在真实生活场景中聊这个话题，这个讨论可能会变成一场价值观冲突，而当他们把自己带入到养老院中的那个父亲、那个儿子时，角色给了他们更加客观的视角，也更容易理解接受对方的想法。

更有意思的是，到了游戏的第二阶段，参与者要角色互换，也就是老人要去扮演孩子的角色，孩子去扮演老人的角色。这样换位思考之后，双方都发现了一些自己以前从未想过的视角。

比如，剧本中有一对父子，为了卖不卖房子的事爆发了激烈矛盾。儿子很想让父亲把房子卖掉，帮他还债，但是父亲死活不同意。一开始，年轻人扮演儿子的角色，声称父亲不爱自己，不愿意用积蓄帮助自己。但是，当年轻人切换到父亲的角色之后，他发现，房产证早就过到了自己名下，父亲不是不爱他，而是怕他挥霍无度，想给他留一份未来。

这位年轻人说，这是他第一次站在父母的角度去思考问题。他甚至会联想到，如果有一天自己老了，也被孩子粗暴对待的话，会不会跟那位父亲一样迷茫难过？一场剧本杀下来，两个年龄段对彼此的尊重和理解程度明显提高了。

另外，组员们还惊喜地发现，老人们很喜欢玩剧本杀。他们原本还担心剧本杀这么新潮的方式，老年人会接受不了。其实，他们把老年人想得太弱了。老年人甚至比年轻人上手更快，更投入。他们读起剧本来声情并茂。本来看着挺严肃的一个人，却能在角色扮演的时候大开玩笑，甚至一秒落泪。

在剧本杀活动结束一周以后，还有很多老人在群里讨论当天的剧本。有人说，终于理解了剧本的一个设定是什么用意；还有人说，当天没有发挥好，想要再来一场。组员小雪感慨，她曾经以为老年人最爱的娱乐活动是广场舞，现在才发现，那是因为给老人的娱乐产品太少了。只要给他们机会，你会发现，他们真的比你想象得幽默，比你想象得会玩，他们都有一颗年轻的心。

现在，各路消费品都把核心客户群定位为年轻人，认为年轻人的消费需求旺盛，而老年人抠门，不愿意消费。仔细想想，真是这样吗？更有可能的是，老年人的消费意愿并不低，只是他们的消费需求常常被误解。比如，老年人也许并不喜欢老人机，他们更想要一部新款折叠屏手机。还有一位得到用户留言说，他给75岁的父亲买了得到上的几门医学、健康类课程，结果父亲告诉他，要买就买吴军的《硅谷来信》！

你看，所谓“银发经济”，并不是我们以为的只有健康、养老需求，这是一片比预想中大得多的蓝海。

得到高研院第12期成都校区1班5组全体成员名单：

柴鹏程、李佳琦、郑雯、曾维宇、阿加龙什、陈辰、王宁、杨雪、徐太、蒋苹、杨朔、杨传娟、王勇、朱向晖

来看今天的第二条。

最近，第106届全国糖酒交易会在成都召开。与往届不同的是，这届糖酒会上，第一次为低度潮饮设置了独立展区。所谓低度潮饮，就是酒精度低于15°、甜味或水果味的低度酒，比如预调酒、起泡酒、果味酒等等。

与白酒、啤酒、红酒相比，这些低度酒品牌出现非常晚，大多数成立时间都不到五年，但是增速非常快。它主要是瞄准了一个酒的新消费群体——女性。对很多女性来说，白酒口感比较辛辣，很难接受。低度潮饮口感柔和、带甜味，包装走潮流时尚路线。在价值观上，宣扬喝酒不是为了讨好别人喝趴下，而是为了取悦自己图微醺。

低度潮饮的成功，其实是聚焦特定群体的成功。这一招，白酒行业也在学。传统上，白酒定位是按照消费能力来分的，低档、中档、高档。而现在，它们也试着按人群来重新定位。

比如，针对年轻人群体。

这最早由江小白开创，它提出的定位是“青春小酒”，用各种打动人的文案来激发年轻人的情绪，要成为他们第一瓶酒。

元气森林创始人唐彬森也创立了一个白酒品牌，叫“观云”。如果说江小白的特点是动人的文案，那么观云的特点就是充满未来感的赛博朋克风格。他们新建的酒厂，名字叫星际酒厂，让人联想到电影《火星救援》。《火星救援》主人公在火星上生活、种菜的空间，都是气膜建筑。观云酒厂的灌装车间也采用气膜技术，一个月做混凝土基础，然后把气膜装上去，一周就安装完毕，效率非常高。观云说，他们现在采用气膜技术，就是为将来在火星上建厂做准备。

此外，观云还有一个“雷人”的操作——用不锈钢罐酿酒。你知道，传统白酒的酿造方法，是用陶罐。用不锈钢罐酿酒，不是为了故意标新立异，而是这样酿出来的酒口感比较淡。老酒民可能喝不惯，会觉得不过瘾，而对年轻人、新酒民来说刚刚好。

同时，也有人专门定位中年资深酒民这个群体。

对中年资深酒民来说，他们本身就品酒无数，不太吃酒企高价营销的那一套，他们需要的是真正高品质的酒，以及一个以酒会友的平台。有一个白酒品牌“酣客公社”就针对这个群体来开发产品。除了保证酒本身的高品质，还为这些资深酒民建立了社群，开展五花八门的主题活动，比如全国各地的酣客节，定期的粉丝聚会和品鉴活动，到酣客酒窖现场观看拉酒线、砸酒花，学习白酒的鉴别知识等等。这些活动增加了客户对酣客酒的黏性，这份身份认同，就是酣客最深的护城河。

再比如，针对养生群体的白酒开发。

提起养生保健酒，我们可能首先想到劲酒。不过，劲酒毕竟不同于真正的白酒，在颜色上就有明显区别，把劲酒摆在正式的酒席上稍稍有点违和。后来，劲酒又开发了一个新品，叫“毛铺酒”。这种酒既保持了养生保健酒的功效，同时具有传统白酒的口感和色泽，喝起来就和普通白酒一样。这个点打得非常精准，毛铺酒上市五六年后，就有了30亿—40亿的年销售规模，远远超出市场预期。

最近，我听说还有一个更精准的，直接定位在科研行业的白酒，叫“顶刊酒”，喝了顶刊酒，论文就能发在顶级刊物上，给自己讨个好彩头。

我们可以从中看到酒类行业营销新趋势：告别价格定位，走向身份定位。

来说说咱们得到的事儿。

我们上线了一门重要的新课——刘玮老师的《后现代思潮22讲》。通过15位思想家，带你系统了解“后现代”这个非常重要、又非常酷的思想潮流。你可能多多少少听说过其中一些思想家的名字，比如福柯、德里达，但是他们到底说了啥，不知道，感觉离我们非常遥远。

刘玮老师说，其实后现代思潮离我们一点都不远。后现代思潮，就是思想家对现代社会的全面反思和批判。我们就生活在现代社会中，很多困扰我们的问题，都是被后现代思想家解读过的。

比如，双十一总忍不住买买买，买完又感觉很空虚，为什么？在CBD上班，但总感觉自己是一个“工具人”，为什么？突然大家都在说“内卷”和“躺平”，这又是为什么？这些现象和困惑的内核，其实都是后现代思潮讨论过的，都可以在课程中找到答案。

课程主编还告诉我，刘玮是得到最爱回复同学问题的老师之一，你可以去翻翻刘玮老师的城邦，上一门《存在主义哲学课》上线时，他经常夜里两三点还在回复同学们的留言。推荐你加入课程，把困扰你的“后现代问题”，向刘玮老师提问。

2022年12月8日

一是职场新流行词“精神离职”，二是佳能扩建光刻机工厂。

来看今天的第一条。最近，国外社交媒体上流行一个新的职场术语Quiet Quitting，直译过来是“静默式离职”，也有人翻译成“精神离职”。这不是指真的辞职，而是消极怠工，做一天和尚撞一天钟。还有人戏谑地说，“精神离职”就是“人在工位、心已离职”“我司雇我在，人在心不在”。

根据国外求职网站Resume Builder的调查，有1/5的被调查者承认自己处于精神离职状态；有1/3的人承认自己把每天的实际投入工作时间减少了一半以上；还有超过一半的人表示，就算被老板发现自己“精神离职”的状态，也不在乎。

这个词在国外走红之后，最近也在国内社交媒体上引发职场人的热议。到底是什么引发了“精神离职”现象？有人认为，这是由个人的职业倦怠期引发的，需要自己调整心态；也有人认为，这不是个人现象，而是当代职场人对“无意义工作”的一种消极抵抗。

人类学家大卫·格雷伯写过一本书，叫《毫无意义的工作》，痛斥现代社会有40%的工作都“毫无意义”，被迫长期从事这些工作是对人最大的折磨。注意，格雷伯重点批判的“毫无意义的工作”，不是通常认为的流水线工人、快递员等蓝领岗位，而是很多看上去很高级的白领岗位，比如企业律师、金融服务业人员、中高层管理岗位等等。

为什么这些本来知识浓度很高的工作，会让人觉得“无意义”？格雷伯认为，很大程度上，是由现代社会过细的劳动分工造成的。他举了一个真实的例子：

有一个叫库尔特的人，他为德国军方工作。具体来说是：德国军方把与信息系统有关的工作外包给了一家私人公司A，这家公司A把其中的后勤业务分包给了公司B，公司B把后勤中的人事管理部分分包给了公司C。这位库尔特就在C公司上班。

如果德国军方的一位士兵，要把他的办公桌搬到隔壁办公室，他需要首先填写一份表格，由A公司审批后发到B公司，B公司审批后发给C公司，C公司负责人审批后就会发邮件给库尔特：明天早上10点去XX营房处理搬工位事宜。

通常情况下，营房离库尔特住的地方有两三百公里，他需要开车几个钟头到营房，和后勤派来的另一名工人一起，帮士兵把电脑搬到隔壁后，拿出一份十多页的表格让士兵填写。“所以，本来这个士兵扛着计算机走5米路就搞定的一件事，最后成了另外两个人合计开6—10小时车、并花掉纳税人整整400欧元这样荒谬的操作。”

注意，这是一个真实的例子，虽然听起来极端荒谬，它其实反映了现代社会的一个通病：过于细致的劳动分工。

第一，过于细致的劳动分工，不但不会提升效率，反而会降低效率。就像库尔特的例子，直接取消这个岗位，会让后勤部的运转效率更高。

第二，过于细致的劳动分工，会让工作丧失意义感。

这是有心理学依据的。早在100年前，德国心理学家卡尔·格鲁斯就发现，婴儿在无意中抬胳膊的时候，发现他旁边的铅笔动了，再抬一下胳膊，铅笔又动一下，这时他会感到非常开心，“自己的所作所为竟然能对这个世界产生可预测的影响”。

格鲁斯由此认为，这是人的一个基本心理需求，叫“身为原因的快感”，也就是，自己是推动某件事情发生的原因，这是成就感的来源。而当分工过于细致，一个人只能负责整个业务链条上的一小段时，无论你做得好坏，都对最终的业务结果没有明显影响。这样一来，我们就被剥夺了“身为原因的快感”，这也是工作无意义的来源。正如德鲁克说的：一个人的工作必须拥有最低程度的完整性，他才会感觉到工作的意义，否则工作就只是强制劳动。

第三，过于细致的劳动分工，会让人失去持续成长的机会。之前总是强调，个人要在某个专业分工里深耕才能持续精进。但其实，大部分岗位的工作技能，是在入职的头一两年就完全掌握了，剩下的时间都在无意义地重复。最快的个人成长路径，恰恰是打破岗位分工，横向拓展工作内容的边界；不是对某一小段流程负责，而是对一个最小独立闭环的项目结果负责。

你看，这多少有点反常识：亚当·斯密最重要的发现，就是劳动分工可以提高社会生产效率。而管理学大师德鲁克和人类学家格雷伯都指出，劳动分工不是越细越好。过细的劳动分工会造成岗位冗余、剥夺工作的意义和个人的成长路径，从而降低社会生产效率。也许，每个企业都应该重新思考，自己组织内部最合理的岗位设计和劳动分工方式。

来看今天的第二条。

上个月，佳能宣布投资500亿日元，约合25.6亿人民币，新建一座光刻机厂。没错，佳能不光是相机大厂，也是一家半导体设备商，旗下有两座光刻机工厂，主要生产用于制造汽车控制芯片的光刻机。2021年，全球共出售478台光刻机，其中龙头阿斯麦卖出了309台，佳能卖出了140台，排名第二。这次建厂，是佳能21年来第一次扩建光刻机工厂。新工厂预计2025年投产。到时，佳能的产能会提高到现在的两倍，也就是年产280台光刻机。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

扩建光刻机工厂这个动作，看上去挺反常的。当下，半导体产业面临产能过剩，就连长期供不应求的台积电，也准备关闭4台光刻机，给部分员工放假。其他厂商情况也类似，扩产潮一过，购买光刻机的意愿就降下来了。这时候，为什么佳能还要增加光刻机的产能？

佳能是瞄准了中国这个大市场。我们说过，近些年半导体行业有一个显著的变化，就是从一个全球分工的产业，变成区域自主产业。全球总产能过剩，但中国、欧洲、美国都在发展自己的半导体产线。尤其是中国，芯片企业的数量持续大涨，对光刻机的需求只增不减。佳能的光刻机主要用于生产14纳米以上的成熟制程芯片，正好符合中国市场的需求。

当然，佳能这次扩产，不单单是为了拿下中国市场。它还有一个更宏大的目标，就是开拓下一代光刻技术，实现对阿斯麦的“弯道超车”。

我们知道，最先进的EUV极紫外光刻机，只有阿斯麦一家能提供。今年9月，阿斯麦还推出了EUV光刻机的进阶版本（High-NA），把原来的0.33光圈镜头变成分辨率更高的0.55光圈，进一步提高了生产精度，台积电打算用它来生产2纳米的芯片。在阿斯麦的规划中，它过几年还要推出支持1纳米的光刻机。

但是，业内普遍认为，阿斯麦的这个构想恐怕难以实现。阿斯麦的技术高管也表示，今年推出的这一代，很可能就是EUV技术的终点。一方面，光刻机已经在制程精度上逼近极限，技术突破越来越难。另一方面，商业落地也是个大问题，这版新光刻机一台造价就高达4亿美元，到了下一代，只会更高。

在EUV这座大山之下，业界也一直在研究替代方案，用别的工艺去解决先进制程的光刻问题。目前，主要有三种方案。

第一种方案，是我们在第338期节目中介绍过的电子束光刻技术。

光刻机的突破，主要在于使用波长更短的光源。阿斯麦花了20年，才从193纳米的深紫外光，突破到13.5纳米的极紫外光。而电子束光刻技术，抛开了光源的限制，用高能电子束来替代光。电子对应的波长只有0.04纳米，加工精度就比EUV又高了不少。

不过，电子束光刻的限制在于，速度慢。EUV光刻机能一次性把图案铺满整个硅片，一小时能生产200片。而电子束光刻，只能一点一点地写入图案，用在量产上就太慢了。目前它主要用在量子计算芯片、超表面芯片这样的高精度小批量芯片中。

第二种方案，是从光刻材料上想办法，叫做自组装光刻技术。

芯片虽然精细，但有很多结构是周期性重复的。研究者认为，与其精细地刻蚀这些重复的图案，不如想办法让材料自己形成需要的图案。这就是自组装技术，诱导光刻材料在硅片上自发组成我们需要的结构。比如，找到两种化学性质不同的聚合物链条，把它们组合在一起，链条上相似的化合物会粘在一起，互斥的化合物会彼此远离。让大量链条聚集在一起，它们经过移动就会形成特定的形状。

这种方式比传统光刻分辨率更高，加工速度也不受影响，但它对材料控制的要求特别高，还处在实验室阶段。比利时微电子中心、麻省理工学院等机构都建立了自组装产线，研究它的具体工艺。

第三种方案，叫做纳米压印光刻技术。

这种技术同样抛开了光源的限制。1995年，华裔科学家周郁最早提出这个概念。它的工艺是，先在模具上刻上纳米电路的图案，再把这个图案像盖章一样压在硅片的感光材料上，同时用紫外线照射，就能完成转印。这种机械复制的方法，不受光学衍射的影响，理论上可以达到2纳米的分辨率。

和EUV比，纳米压印的成本优势很突出，整套设备的价格不到EUV光刻机的一半。而且，EUV光刻机一年要用掉一千万度电，而纳米压印设备只需要十分之一。

佳能押注的下一代光刻技术，正是纳米压印。这也被认为是最有可能替代EUV的技术。佳能目前量产的纳米压印设备，能用于生产15纳米的芯片，预计到2025年，能进一步研发出生产5纳米芯片的设备。

你看，在半导体产业的前线，各大芯片厂商忙着在芯片制程上向摩尔定律的极限逼近，在后方的光刻技术上，人们也在想尽办法从光源的限制中突围。还是那句话，“限制”倒逼“创新”。

2022年12月9日 足球市场是自由定价吗

一是怎样看待球员高收入现象，二是马斯克要求推特员工返回办公室。

来看今天的第一条。借着世界杯的热度，咱们继续来聊聊足球。有人说，世界杯是一项神奇的赛事，几个亿万富翁带领着一帮千万富翁，在场上拼得大汗淋漓，而广大的工薪阶层球迷在电视机前对他们评头论足。

这么说，还真不是夸张。根据《福布斯》公布的2022年世界足球运动员收入榜，收入排第一的是姆巴佩，年入1.28亿美元；第二名梅西，年入1.2亿美元；第三名C罗，年入1亿美元。看球员身价，也是超豪华。比如参加本届世界杯的英格兰球队，大名单上25名球员的总身价达到了12.6亿欧元，合每位球员价值5000万欧元。

该怎么看待球星高收入、高身价现象？有人认为，这是市场自由竞争的结果，无可厚非。也有人认为，市场自由竞争带来的球星超高收入以及天价转会费，反而会阻碍整个足球运动的健康发展。我最近正好读到一本书，叫《体育产业的经济学分析》，作者梳理了欧洲职业足球的发展史，发现了一件很有意思的事情：欧洲足坛在球员薪酬和转会问题上，一直在自由竞争和限制竞争之间左右摇摆。

最早的职业化足球联赛，是1888年成立的英格兰足球联赛，由12支球队组成，简称EFL。这时是自由竞争阶段，各支球队争相开出高薪来吸引优秀球员，球员在各球队之间频繁跳槽。他们认为，这种现象不利于俱乐部的长期健康发展。

于是，在1900年左右，EFL出台了两条规则：一是球员最高工资限制，二是球员保留与转会条款。保留条款是指，合同到期续约时，球员只能选择一支球队独家谈判，不得接受多支球队轮番开价，本质上就是把球员限制在原来的球队。转会条款是指，就算球员与球队的合同已经到期，如果球员想转到别的球队，接收球队仍需要支付转会费。

这两条规则限制了球队对球员的自由竞争，把球员工资压制在较低的水平，保证了各俱乐部的利润。这种情况一直持续了半个多世纪，直到1961年，在球员工会的谈判下，最高工资限制被废除；1963年，保留条款被废除，而转会条款仍然有效。

又过了30多年，到1995年，有一名叫博斯曼的比利时球员，他与比利时列日队的服役合同期满后想转会，列日队索要转会费，博斯曼不服，告上法院。法院判定，博斯曼胜诉。这就是后来大名鼎鼎的《博斯曼法案》。它废除了转会条款，欧盟内部球员合同期满后可以自由转会，只有在合同期内转会才需要转会费。

至此，欧洲足坛又回到了自由竞争阶段。《博斯曼法案》让球员对球队有了更大的议价权，球员薪酬直线上升。据统计，2000—2010年十年间，英超球员平均工资从38万英镑涨到116万英镑，十年涨了2倍。与此同时，英超总收入的2/3都拿去给球员开工资了，导致这10年间，英超20家俱乐部总负债高达26亿英镑，只有4家俱乐部实现盈利，其余16家全部亏损。

欧洲其他联赛的情况也差不多，2010—2011赛季，意甲亏损6.48亿欧元，总负债26亿欧元；西甲总负债29亿欧元。按说，当时欧洲五大联赛的电视版权收入在成倍增长，不应该亏钱，后来一算账，联赛增收的99%都变成了球员薪酬。

我们在第116期节目讲定价权的时候，讨论过这个现象。就像国内电影市场增长很快，电影公司却总在亏钱，增长的票房收入都拿去给名导演、名演员付片酬了。说到底，是定价权掌握在电影明星手里而不在电影公司手里，就像欧洲足坛在《博斯曼法案》之后，定价权转移到了球星手里而不是俱乐部手里。

眼看着自由竞争给各大联赛带来巨额亏损，欧足联（UEFA）终于受不了了，又开始往限制竞争一边倾斜。欧足联在2010年颁布了《财政公平法案》（Financial Fair Play，FFP），于2013年正式实施。

法案规定，各家俱乐部必须量入为出，不得超过自己的财力范围给球员发高工资、支付高额转会费。一旦俱乐部财务赤字超过了一定水平，就会受到相应处罚，最严重的会被取消欧足联赛事资格。法案实施后第二年，英超曼城队和法甲巴黎圣日耳曼队就因为违反相关规定，被罚款6000万欧元，同时被要求降低球员工资水平、限制单笔转会最大交易额。

法案效果立竿见影。2013—2015的两个赛季中，英超扭亏为盈，20家俱乐部中有17家实现了盈利。两个赛季中联赛增收的部分，只有30%变成了球员薪酬，而之前是99%。2015年，欧洲五大联赛的所有俱乐部亏损减少到4.87亿欧元，亏损额比2011年时下降了70%。

尝到甜头之后，英超还把《财政公平法案》做了进一步落地，颁布了英超内部的实施细则。比如，规定不允许所属俱乐部连续3年亏损1.05亿英镑以上，规定各俱乐部不得把电视收入分成直接花在球员薪酬上。这些规定抑制了俱乐部对球员的非理性竞争，显著改善了各俱乐部的财务状况，也让各俱乐部能有更多的资源来做品牌建设、后备人才梯队培养等其他重要事情。

回顾这段历史，可以发现，对于经济学家们信奉的“让市场自由竞争来定价”，欧洲足坛的态度可谓相当务实：并不把它当作颠扑不破的真理，而是政策工具箱里可选用的工具之一。只要是为了足坛的健康发展，自由竞争或者限制竞争，皆可为之。

来看今天的第二条。

最近，推特新任CEO马斯克向推特员工发送电子邮件称，推特将不再允许员工远程工作，所有员工必须在规定日期返回办公室。之后，除非他本人批准，每位员工每周至少要在办公室工作40个小时。不接受就拿遣散费走人。马斯克还强调，不想粉饰太平，推特前路艰辛，需要紧张的工作才能取得成功。

要知道，早在2020年5月，推特CEO就宣布，员工可以永久在家工作。今年3月份，推特重新开放办公室时，时任CEO也重申，永久在家工作政策仍然有效。马斯克这一通牒下来，几百名员工直接选择离职，包括大批支撑推特核心业务的员工。

马斯克见形势不妙，忙发邮件补救，称如果上司能确保员工远程办公作出卓越的贡献，员工就可以获得远程办公批准。不过紧接着，他又给管理层发邮件警告，如果谎称下属工作出色，将被公司开除。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

这一通操作，可以看到马斯克的纠结。其实不只马斯克，很多老板都不愿意让员工长期在家办公，只不过马斯克敢直接说出来。确实，很多时候，远程工作的效率是不如在办公室的。首先，在家缺乏办公氛围，让人难以沉浸到工作状态；其次，从团队协作上看，远程沟通效果远不及在办公室的面对面沟通。

如果有科技产品能够解决这些远程办公的痛点，将获得一个巨大的市场。比如，用AR眼镜，通过增强实现技术来打造沉浸式的数字办公场景，提高远程办公效率。一家做人工智能的公司Rokid，就推出了一款AR眼镜Rokid Glass。把它跟手机或电脑相连，你的眼前就会浮现一排图标，特别有电影中特工的既视感。

接着，你可以通过声控或者头控，把手机或电脑上的多个页面共享到眼前的虚拟屏幕上。页面的位置可以任意拖拽，页面大小可以随着你目光的接近和远离来放大和缩小。这就摆脱了手机屏幕小、电脑窗口乱的局限，能高效并行处理工作。

你还可以在AR 眼镜中发起视频会议。开会时，同事的脸就在眼前，就好像在线下跟他们面对面交流。开会的同时，还能查阅文档和回复消息。如果你是做机械类工作，还可以通过AR眼镜与远方的工程师共享屏幕，对方可以对你眼前的画面进行实时标注。比如说，你正在修理机器，对方可以在你眼前，把机器上值得注意的一个螺丝圈出来，或者把螺丝的拧向画出来。两方不用再费劲地描述细节，沟通效率大大提升。

你看，AR眼镜在办公领域，大有可为。此外，AR技术在教育领域也正在大显身手。最近我看到一个案例，有一支来自北京航空航天大学的学生创业团队，将AR技术和投影仪相结合，推出了智能学习工具“小光同学AR智能投影台灯”。

这款投影仪的外形跟台灯很像，不过投出的不是光线，而是一张23寸的数字屏幕。学生可以通过触摸桌面上的投影，进行阅读、做题等各种交互。家长也可以通过手机App，和孩子在桌面上下棋、画画、打游戏。更神奇的是，这款投影仪可以跟传统的纸张实现电纸交互。学生在投影仪下的纸质本上写作业，老师和家长可以在App端实时批改，批改的笔迹可以实时投影到作业本上。

业内有观点认为，增强现实的AR技术距离爆发还很远，因为虚实结合对算力和电池续航要求很高，甚至比VR技术的要求还要高。不过，通过这两个例子我们看到，轻量级的AR应用不需要太高深的技术，它可能会比VR技术更早普及。对产品来说，比技术先进更重要的，是找到合适的应用场景。

来说说咱们得到的事儿。

今天是周五，又到了“头条帮你问”时间。@蟹小君 同学问：最近《资治通鉴熊逸版》第二辑上线了熊大的签名版。看到熊老师朴拙的手写体，脑子里不由得弹出 “赤子之心” 四个字。想问熊逸老师，您觉得一个具有“赤子之心”的人是什么样的？您自己是个有赤子之心的人吗？

熊逸老师答：首先需要澄清一下，我的字和“赤子之心”没有任何关系，纯粹是因为几十年来都用电脑，已经不会拿笔了，还提笔忘字。我小时候练过书法，现在签名的时候，有时候会忽然间找到一点小时候写字的手感，偶尔能签出几个行书体来。

“赤子之心”这个概念，道家哲学会用，尼采哲学会用，强调的都是婴儿身上自然率真的一面。但是，真正赤子级别的自然率真，饿了就要不顾一切地吃，不舒服了就要不顾一切地哭闹，如果放到成年人的世界里，谁都受不了。

在儒家概念里，这种情况叫做“质”，必须和“文”配套才行，质过分了就粗俗，文过分了就矫情，文和质应当恰到好处地匹配起来，“文质彬彬，然后君子”。道家和尼采他们之所以推崇赤子之心，是在针对“文胜质则史”这种局面，矫枉必须过正而已。如果让老子和尼采生活在一个真正充满“赤子之心”的社会，身边全是一些只有本能却没有教养的成年人，他们也会疯的。

说回我自己，赤子之心可能真的比平均值高一些，这导致我从小浑浑噩噩，做事全凭兴趣。至于学习成绩啊、就业方向啊，这一类和切身利益高度相关的问题，我完全无感。从小到大，我学得好的知识全是自学来的，有了兴趣就会钻研，但上课就总是走神。这种状态，用好听的词来描述，叫“赤子之心”，但用老师和家长的话来讲，叫“油盐不进”。

所以说，哲学啊、政治学啊，很多概念、命题，是在特定场景下有特殊针对性的，场景一变或者单独拿出来看就显得荒唐了。又有很多后人为了使荒唐显得不荒唐，在理论建设上叠床架屋，到处打补丁，把原先那些概念、命题涂抹得越发高大上了，这就需要我们有一点情境意识和历史思维才好。

好，以上就是熊逸老师对@蟹小君 同学的回答。如果你也想向得到老师提问，可以去知识城邦给“得到头条”官方账号留言，头条帮你问！

2022年12月10日 科技创业如何从1到N？

一是投资人陆奇发布年度演讲，二是改善城市交通的轻型解决方案。

来看今天的第一条。上个月，科创界大牛陆奇做了一场年度演讲，分享他对前沿科技创新创业的机会洞察。陆奇曾任微软全球执行副总裁、百度集团总裁兼首席运营官，后来创办创投机构“奇绩创坛”，专注于硬科技投资。过去三年，他们投了95个人工智能项目、78个移动互联网和云项目、46个元宇宙项目、10个Web3项目、5个量子计算项目，以及4个脑机接口项目等等。

在这次演讲中，陆奇分享了在数字化大背景下，他看到的十大创业领域机会，包括6大数字化平台和人与物理世界互动的4大板块。6大数字化平台，就是前面提到的移动互联网和云、人工智能、元宇宙、Web3、脑机接口、量子计算；4大板块，是新能源、生命科技、新材料科技、新空间科技。

在两个小时的演讲中，陆奇详细展开了这十个领域中的具体创新机会点。可以说，这是一份非常宝贵的“创新地图”，机会在哪、边界在哪、可能的路径有哪些、哪里是重点突破口，都明明白白地给你标注出来了。硬科技创业者“按图索骥”，就能提高不少成功概率。陆奇演讲稿的全文链接我也放在文稿中了，你可以点进去看看。

陆奇年度分享 ：前沿科技创新创业趋势分析（2022）

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

如果说，发现机会、成功开发出产品并拥有第一批种子用户，是创业的第一步；那么创业第二步，就是规模化扩张，拿下更大的市场份额，完成从1到N的过程。对很多科技创业者来说，他们预计到第一步会很难，好像第一步成功之后，第二步就是水到渠成的事情。其实，根据创投圈资深人士的观察，有更多科技创业团队是倒在了第二步。

在《高增长手册》这本书里，有一篇对硅谷教父级投资人马克·安德森的访谈。他提出了一个非常反常识的观点：很多成功的科技巨头，他们真正的护城河并不在于产品，而在于强大的分销渠道，也就是让产品触达更广大市场、更多用户。像IBM、微软、思科等，都是这样。

这就是为什么，初创公司很难凭借一款好产品来超越它们。往往是，初创公司做出了更好的产品，但迟迟打不开市场。要么眼睁睁看着产品失败，要么不得不把产品卖给大公司。大公司把先进产品纳入自己庞大的分销渠道，继续夯实自己的护城河。就连谷歌也是这样的并购大师，它的很多重磅产品，像安卓系统、谷歌地图、谷歌文档等等，都是买来的。

对初创企业来说，除非你能研发出一款“十倍改进”的产品，也就是，你的产品能比竞争对手好上10倍，做别人做不出来的东西，就像苹果手机腾空出世时对竞争对手的碾压那样。这时候，产品当然是你的护城河。但问题是，这种理想状态，即使在硅谷也非常少见。

更常见的情况是，创业团队发现了一个空白的市场机会点，并率先做出了一款还算不错的产品。这一步在安德森看来并不难，他说：“给我配一个好的产品挑手和一个好架构师，我就能给你一个好产品。”

硅谷的优秀工程师实在是太多了，几乎不存在哪个创业团队的产品是别人完全做不出来的。只需要短短6个月，市场上就会出现20个创业团队在干一模一样的事情，而且他们都拿到了融资。所以，留给第一个创业团队的规模化扩张时间，只有短短6个月的窗口期。

互联网是个赢者通吃的世界，大部分细分市场都会最终被一家公司独占，整个部门创造的价值都会被这一家公司吃掉。在这种情况下，对市场份额的竞争就不是在争抢利润，而是事关生死。对20个功能差不多的产品，最后活下来的不一定是最先出现的那个，也不一定是性能最好的那个，而往往是渠道能力最强的那个。这里说的渠道能力，对SaaS公司来说就是销售团队，对To C产品来说就是增长团队。

安德森问创业者：“你是愿意要领先两年的产品，还是要领先两年的增长团队？”科技创业者往往会选择产品领先，而安德森认为，应该选择增长领先。

那么问题来了：既然增长这么重要，为什么很多创业者还是会忽略，认为只要产品够好，就能自动找到市场？这里存在一个“尝鲜者陷阱”。这个世界上有这样一批“好奇心宝宝”，他们对新技术、新产品、新体验充满热情，出了什么新东西都喜欢试一试。他们甚至会主动找到开发者说：你做的这个太酷了，能让我率先体验一下吗？

很多技术大牛在研发新产品时，都会受到尝鲜者的热烈追捧，这就给创业团队一个巨大的幻觉：其他人也会像尝鲜者一样，会主动尝试、积极拥抱他们的产品。但事实上，尝鲜者永远只占人群里的一小部分，大部分人是保守的，有固定的使用习惯，对新事物并不那么积极。如果产品是To B的，就更是这样，企业对涉及业务系统的改变会非常谨慎。

新产品从获得最初一批尝鲜用户，到快速覆盖广大人群，不是水到渠成，而是惊险一跃。很多创业团队就折在这一步上。

那么，新产品要如何获得高增长？在这里，安德森又提出了一个反常识的观点：“高定价等于高增长”。靠低价抢占市场份额的时代已经过去了。市场上的产品足够丰富，你价格再低，一定还有比你价格更低的产品。如果你真的坚信自己做的是一款好产品，那就绝对不能降价，而要提价、提价，再提价。

首先，提价能帮你反向验证，你的产品是不是真的切中了市场需求，真的有护城河。低价吸引来的客户，可能只是为了贪便宜来薅个羊毛就走，这是伪需求，而那些愿意花高价买的客户才是真的需要这款产品。其次，提价能够带来更多资金，让你请得起更厉害的研发和营销团队，这是推动增长飞轮的关键一步。提价的公司往往增长得更快。

总之，安德森提醒科技创业者：第一步，做出突破性的产品，是困难的事；而第二步，赢取市场，是更困难的事，也是“天大的事”。

来看今天的第二条。

最近，国家发改委正式批复同意杭州地铁四期项目，项目涉及多条线路的扩建和新增，总长度152.9公里，总投资约1386亿元，是个大工程。这些年，为了解决拥堵问题，各个城市大力发展“立体交通”，也就是在地下建设地铁和隧道，在空中建设立交桥和车行天桥，让它们和地面道路组成一个立体网络。

此外，不少科技企业也在立体交通上开脑洞，比如小鹏正在研发的“飞行汽车”、比亚迪研发的“云轨”等等。云轨就是利用道路中央的隔离带建立一条单向轻轨，不单独占用路面，采用无人驾驶技术，能够在节省城市空间的同时提高城市运力。

无论是修地铁、云轨还是研发飞行汽车，都是大手笔的投资。此外，还有一些针对城市交通的轻型改进方案。它们可以和前面说的这些大手笔结合起来，在改善城市交通方面共同发挥作用。

比如，对交通灯的改进。以湖南株洲与百度合作建立的城市交通智能管控系统为例。他们在7条主干线上安装了信号控制机，可以根据车流距离和行人过街的情况，对红绿灯的起始时间进行动态调整，让车流在到达每个路口时，尽可能地遇到绿灯。在驾车经过路口时，百度地图会提醒司机即将通过路口的信号灯颜色和剩余时间，帮助司机开天眼。

当地人反映，过去经过10个路口，走走停停，需要20多分钟；现在基本“一路绿灯”，只需要11分钟，时间缩短了将近一半。根据百度披露的三季报，截至2022年9月30日，百度智能交通解决方案已经被63个城市采用，其中包括北京、广州、重庆等特大城市。

再比如，对行人斑马线的改进。英国伦敦的威斯敏斯特区，最早在2019年推出了一条3D斑马线。借助不同颜色的搭配和阴影效果，让这条斑马线看上去像是飘浮在道路上方，“3D”效果拉满。

这种3D效果斑马线，可以让来自两个方向的驾驶员都能更容易地看到十字路口，这样他们在接近路口时就会放慢速度。试验表明，采用3D斑马线后，汽车在路口的平均时速下降了40%。通过减少安全事故，提升整体交通效率。

现在这种3D斑马线已经在全球推广了，中国的不少城市也有，比如北京的方庄路、长沙的开元西路、兰州的中山桥等等，感兴趣的同学可以去打个卡。

再比如，对自行车道的改进。今年年初，意大利城市米兰宣布要建造一个总长750公里的自行车路网。米兰的自行车道本来就多，市民也习惯于骑行。这个项目不是完全新建的，而更像是穿针引线，把原本分散的车道连起来，形成一个完整的自行车路网。

项目建成后，能够把米兰86%的人口和80%的服务设施，像是医院、学校、商业区等都纳入进来，让它们处在自行车道的一公里辐射区。到时候，米兰市20%的交通都会由自行车承担。围绕地铁线建设城市不新鲜，可围绕自行车道建设城市，我还真是第一次听说。

而且，相比于建地铁，建自行车路网的成本可是便宜多了。据米兰市官方消息，这项工程的预算只有2.5亿欧元，合人民币不到20亿元，相当于2公里地铁的造价。

你看，改善城市交通可以两条腿走路，既有“重基建”，又有“微创新”。

来说说咱们得到的事儿。

接近年底，这是管理者复盘今年、规划明年的关键时期。有个管理者问脱不花：“我带的是运营团队，主要处理流程制度、合同盖章、系统运营等日常固定工作，一直没有量化的考核指标。现在要做工作复盘和明年规划，我该怎样激发员工去突破固式思维，发现工作的不足和问题呢？还有，明年的工作目标又该怎么定呢？”

脱不花说，首先，运营团队没有考核指标，这是不对的。合同也有合同的效率、差错率；运营也要减少 bug ，减少内部客户的投诉，这些都是指标。不过既然现在是没有目标复盘，那就不要上来先定目标，目标、评价、激励是一体化的，万一目标定得草率，就全都完了，你要先带他们过个桥。

怎么过桥呢？

第一步，先定一个公司的反思研讨会，和下属明确，运营支持部门也存在很多需要改善的地方。带他们复盘一下，今年的工作有哪些卡点和难点，先说问题，再说目标。

第二步，基于部门的定位、发现的问题和改善的方向，来跟领导对齐，我来年的主要工作目标是什么？主要有哪些方面需要改善？因为你是一个支持性部门，所以除了领导以外，也要跟周边对齐一下，比如销售、财务等等。

第三步，在内部再讨论目标是什么，跟团队达成共识。然后讨论，目标怎么分解？我们的关键举措是什么？行动计划是什么？

在脱不花给管理者的训练营中，还有很多这样拿来就能用的管理实用技巧。要到年底了，我建议你先花9.9元报名为期一周的体验课，帮你快速提升领导力。现在搜索“管理”就能报名。本期报名还加赠30节职场微课文稿，里面有如何谈绩效、如何面试等实用模板。

2022年12月11日 如何由财务新人跃迁CEO？

一是阿迪达斯更换掌门人，二是国家文物局微博发起“约会博物馆”话题。

11月8日，阿迪达斯发布公告称，原CEO辞职，于11月11日正式离任。继任者是同为德系运动品牌的彪马原CEO，将于明年1月1日走马上任。在11月—12月这段新老交接的断档期，由阿迪的首席财务官CFO临时接任CEO职务。有意思的是，就在同一天，被阿迪达斯挖走了CEO的彪马宣布，彪马原首席财务官CFO直接升任CEO，即刻生效。

紧接着又有一条消息，11月16日，捷豹路虎的全球CEO因个人原因辞职，继任者待定。捷豹路虎宣布，由全球CFO临时兼任CEO。

你看，在这几则新闻中，阿迪达斯、彪马和捷豹路虎在CEO离职后，不约而同地选择了CFO临时担纲或者直接升任CEO。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

不太熟悉财务领域的人，往往有一种刻板印象：认为财务是职能部门，天天和一堆数字较劲。财务出身的人不懂业务，怎么能当好CEO呢？不过，我们从这么多大公司选择CFO当CEO这个事实来反推，这种刻板印象显然是错的，CFO一定是懂业务、懂经营的。

据说任正非讲过：“称职的CFO应随时可以接任CEO。”还有马云也说过，“天不怕地不怕，就怕CFO当CEO。”意思是CFO当CEO那可是厉害得不得了。接任马云的张勇就是CFO出身。还有万科CEO郁亮、联想控股董事长宁旻等，都是CFO出身。怪不得有人说，在各种“O”里面，CFO是离CEO最近的职位。

这就引出了一个很有意思的问题：如果我是一个刚刚工作两三年的职场新人，从事财务工作，我的终极职业目标不是财务总监而是成为CEO，那么从现在起，我应该锻炼的最重要的能力是什么？

我这儿有一个可供参考的答案——建立“外部视角”。这是和“内部视角”对应的。内部视角，就是从财务逻辑出发，只对数字负责；而外部视角，是从业务逻辑出发，对使用数字的人负责。

这么说还是有点抽象，正好我最近刷到一本宝藏好书，叫《从总账到总监》，我从这本书里挑几个例子来做具体说明。

一家跨国半导体集团在中国苏州投资了一座全资工厂，负责为集团公司生产芯片。这家跨国集团在美国纳斯达克上市。根据相关规定，苏州子公司需要提供三张不同的利润表：第一张是按照美国公认会计准则做的，第二张是按照中国财务准则做的，第三张是按照中国税务申报规则做的。这三张报表算出来的净利润是不一样的，有时候会相差很多。

那么请问：如果你是这家苏州公司的CFO，你认为哪份报表最重要、会在上面投入最大心力？

作者说，拿这个问题去问财务新人或者正在读财务专业的大学生，他们肯定会选第二张，也就是按中国财务准则做的这张。理由很简单：第一张按美国会计准则做的利润表，是给总部合并报表用的；第三张，按税务申报规则做的利润表，是报税用的；而真正以苏州公司为会计实体来做的报表，就是第二张，CFO当然应该在这上面花最多时间。

你看，这个逻辑是不是很有说服力？不过很遗憾，这个视角就是典型的“内部视角”。外部视角是什么呢？想想看，这三份报表的使用者是谁？

前面已经分析了，第一张表是给总部合并报表用的，使用者是总部。上面呈现的利润直接影响到总部利润，也就直接决定了总部对子公司的考核情况，当然非常重要。第三张报表是报税用的，使用者是税务局，也不能掉以轻心。

而第二张报表的使用者是谁呢？大概是工商局，做联合年检用，还有统计局、海关等机构做统计时用，但他们对其中的具体数据不会特别关心，只要合规就行。换句话说，这份报表没有非常明确的使用者。

如果要对三张报表做重要性排序的话，那么，第一张给总部的最重要，需要CFO特别关注；其次重要的是报税用的那张，而第二张反而是最不重要的，做到合规就好。你看，这就是从“内部视角”出发和从“外部视角”出发得出的不同结论。

而且，一旦引入“外部视角”，一些固有的财务逻辑就会发生变化。比如，苏州公司的班车费用，应该记在“行政管理费用”还是“制造费用”？如果你去查教科书或者百度百科，上面清清楚楚写着，班车费用属于员工福利，是标准的“行政管理费用”。这是内部视角。

如果用外部视角，也就是站在总部立场上看，苏州公司就是集团设在中国的一个生产车间，一切活动都是为了完成生产任务，这里发生的费用都是生产制造费用，没有什么行政管理费用。外部视角要求财务人员“以终为始”，以“集团报表”这个终点来重新规划每个科目的定义。

再比如，财务人员要在公司季度会上做财务汇报。如果只有“内部视角”，那么，财务人员只要保证汇报数字的准确性，列出数据的季度变动情况，就算完成了任务。而如果启动“外部视角”来想一下：谁是本次财务汇报的主要使用者？答案是CEO。再进一步问：CEO想通过财务汇报了解什么信息？当然不是简单的数字增减，而是透过数字变动，及时发现生产经营中的问题。

这样一来就清楚了：一次高质量的财务汇报，不是从数字到数字的财务分析，而是从数字到业务的经营分析。比如，不是光写“出货量增加9%”就够了，而是要进一步写明：A客户增加12%，B客户减少3%；再比如，不是光写“加班工资增加XX元”就够了，而要进一步写明：工人回家过年，离职率增加25%，导致加班工资增加XX元。

你看，前面是财务分析，后面是经营分析，后面这部分的内容才是CEO最需要的。如果想做得更好一些，还可以进一步解释：B客户的出货量减少是需要特别警惕的趋势性信号，而工人过年回家引发的加班工资增长属于短期一次性事件，不用太操心。这就不但是为CEO提供了经营信息，更是提供了决策参考。

就像这本书里说的，“财务是商业的语言”，语言不是自说自话，而是用来和外部世界沟通的工具。掌握了“商业的语言”的财务人员，如果能通过“外部视角”打开沟通界面，那么从CFO走向CEO就不是梦。

来看今天的第二条。

最近，国家文物局在微博发起了#约会博物馆话题，邀请大家分享自己和博物馆的故事。很多人在话题下晒出了博物馆打卡的照片，讲述了在博物馆发生的趣事。不过，也有人吐槽说，怀疑自己是个学渣，在迪士尼乐园玩一整天都不觉得累，可去博物馆参观了半小时，就累得要找地方坐下。连续看五六部电影依然很兴奋，但看完展区的一个展馆，就集中不了注意力了。评论区很多人表示共鸣。

其实，这种看展容易疲倦的现象，有一个专门的名字：博物馆疲劳症。想想看，偌大的展览，成百上千件沉淀着历史人文信息的展品，有限的展览时间——有统计表明，人们凝视一幅展品的时间只有20秒。短时间内这么多陌生信息进入大脑，观众当然觉得累。

我想起国庆期间我在鸟巢看的一场展览，名字叫“双奥之路”，是展示中国奥运文化的。展览中有200多件展品，讲述了跨越千年的中国体育故事，信息密度很高。但我全程看下来，并不觉得疲劳和枯燥，而且对很多细节记忆深刻。仔细回忆一下，这个展览有几个小技巧值得借鉴。

第一，造场景。把展品嵌入式还原到历史场景中，让文物自己开口说话。

传统的展览，一般是把精品文物直接摆出来，用玻璃罩罩上，再贴上标签。观众干巴巴地读着标签上的文字，想象不到这东西到底是干吗的，也无法调动自己的情绪感受。

而这次的双奥展，给重要文物做了专门的场景还原。比如，在展示古代战车上的承弓器时（承弓器就是安放弓箭的支架），它不是把承弓器孤零零地展示出来，而是用画板刻出战车和弓箭的形状，贴在墙上，然后把承弓器立在画板上，立体还原了古战场出征的景象。再比如，在雪橇展柜中，为了还原雪橇真实的使用场景，策展团队专门从东北找来了白桦树，把雪橇和白桦树放到一起，错落有致。

你看，这样一来就把观众置身于当时的场景中，去感受文物所承载的历史画面，沉闷的展览顿时有趣多了。

第二，做对比。用对比突出展品之间、展厅之间的差异，抓住观众的注意力。

比如，展厅里展出了清代《百骏图》长卷，卷上画着很多匹在打滚的马，单看也觉得挺生动，但是看不出哪里好。策展人员找到了同一时期出土的陶瓷马，放在画卷下方。一对比，观众就能瞬间了解到不同形式刻画的马，细节有什么不同。

再比如，展厅里有一把清代的将军弓，单独看，感觉离我们很遥远。但是，它旁边就并排放着一把现代奥运赛场弓箭，两者形态相似，但是材料不同、细节不同，传统与现代碰撞，激起火花。

第三，设互动。让观众跟展品互动起来，参与感永远是消除疲劳的良药。

在古代运动项目板块，展区专门开辟了一块体验区，设置了捶丸——类似现代高尔夫、射箭、投壶等多个古代游戏，观众可以亲自上手尝试。展区还设计了不少拍照打卡区，有陈列奥运奖牌的奖牌墙、有奥运火炬手的3D白色巨型雕塑等等，它们都成了最出片的打卡地，甚至引来多位奥运冠军前来打卡。

你发现没有，这三招，造场景、做对比、设互动，不需要增加太多额外成本，也不需要时下流行的虚拟现实等高科技，就能让一场展览活起来，打造沉浸式参展体验。

2022年12月12日

一是美国科技公司进入裁员高峰期，二是智能割草机器人赛道火爆。

今天的第一条，是彭天放老师带来的硬科技报告。

整个11月份，不知道是不是受到马斯克入主推特之后开启铁腕整顿的影响，美国硅谷的科技企业掀起了一轮“裁员潮”，这一个月有4万名硅谷员工离开了原来的公司。另外据裁员追踪网站Layoffs.fyi的数据，美国的科技公司在2022年总共裁员超过13万人。

在不幸被“优化”掉的岗位中，争议最多的可能要数AI算法工程师这个岗位了。在过去几年，这个岗位是出了名的工资高、人才稀缺，甚至带动了高校里面相关专业的录取分数也水涨船高。而现在时过境迁，很多科技巨头都在精简自己的AI创新部门，比如亚马逊的“Alexa语音助手”、谷歌的“X实验室”、Meta公司的“现实实验室”等等。

这些部门原本被寄予了很高的期望，每年动辄要投入上百亿的研发费用，它们获得了企业资源的重点倾斜，可以说是要啥有啥。不过，它们还没有来得及把高投入兑换成高产出，就遇到了今年全球的经济下行，成了首先被“优化”的对象。我身边也有很多AI相关专业的应届毕业生，原来他们是各大厂抢着要，今年也感受到了不小的就业压力。

有意思的是，就在各大厂AI部门面临优化压力的时候，今年的AI领域却不断爆出很多非常惊艳的科技成果。比如我们之前介绍过的AI经济模型、AI生成绘画等等。最近，这个令人惊艳的清单里又加上一项——AI“谈判专家”。

11月22日，Meta公司在《自然》杂志上发表了一篇文章。研究人员开发了一个名为“西塞罗”的AI模型，它在一个由多名真人玩家参与的谈判策略游戏中，超过了大部分人的表现。

我先向你简单介绍一下这个谈判策略游戏：它的名字叫做“外交”，是一个在海外风靡了60多年的，主打谈判和策略的战棋类游戏。游戏背景设定在一战之前的欧洲，棋盘是一个简化版的欧洲地图。

游戏一般有4—7名玩家参与，他们各自扮演不同的欧洲国家，拥有棋盘上的一部分“兵力”和“领土”。在每一回合游戏开始之前，玩家之间可以通过公开或者私下谈判，讨论是否形成联盟、是否相互宣战，或者是设定一些外交底线。在商量完策略之后，游戏回合正式开始，玩家们既可以按照自己之前承诺的方式调动兵力，也可以选择欺骗和背叛。在多个回合之后，谁能够在棋盘上获得超过一半的“领土”，就算谁胜出。

可以看出，游戏规则本身并不复杂。真正复杂的，是参与游戏的真人玩家之间，通过对话，探讨行动策略，取得相互信任，乃至达成协议的过程。这种跟真人谈判的工作，在过去被认为是最不适合AI从事的工作之一。

这里面的难点主要有三个。首先是要求AI能够根据游戏进展，制订出符合玩家共同利益，且让自己获胜的策略。其次，要运用恰当的语言表述，取得其他玩家的信任，使得其他玩家按照AI指定的策略来行动。第三，当然是不能被别的玩家发现自己只是一个算法。

那么，这个叫“西塞罗”的算法是怎么做到的呢？这个算法主要包含两个部分：策略推理和自然语言处理。

先说策略推理部分。在每一回合开始之前，“西塞罗”会首先运用自己的策略推理模块，根据棋盘上各个玩家的当前“兵力分配”，计算出一套可以取胜的行动策略。进一步地，“西塞罗”还会把这套策略实施之后，其他玩家可能的反应也纳入考虑。经过反复迭代之后，最终形成一个最有可能获胜，而且容易获得其他玩家支持的行动策略。

确定策略之后，接下来就是说服工作。“西塞罗”会将“策略推理模块”得出的结论输入到“自然语言处理”模块中，这个模块负责将冷冰冰的行动策略，转化成容易被真人玩家听懂、并且信任的谈判语言。这个过程可不仅仅是把AI的策略翻译成顺畅的人话这么简单。AI的表达还要考虑到之前跟这个玩家已经达成了哪些共识、有哪些相互合作或者背叛的记录等等，根据对方的行事风格，来做出更有针对性的谈判。

在经过4万多盘游戏数据的训练之后，“西塞罗”在今年的8—10月被“悄悄”放到了线上平台去参与游戏，最终的成绩超过了90%的真人玩家。

当然，Meta公司研发西塞罗，绝不仅仅是为了让它成为游戏高手。这项研究的意义在于，第一次把策略推理和自然语言处理这两个相距很远的AI领域进行了有效的整合，让AI能够进行“有目的的沟通”。

我们以往听到的一些AI语言模型，比如AI写作文、AI聊天等等，这些算法生成的对话其实都没有明确的目的性。只是根据大量过去的对话记录，猜出来下一步大概应该说啥。而这项研究中的“西塞罗”，是有一个明确的说服目标，所有对话内容，都需要围绕这个目标而生成。这种带有目的和策略的对话机器人，就比过去那种漫无目的、“打机锋式”的闲聊，有了更多的应用价值。

比如，在AI客服领域，这种对话模型就可以更好地针对客户遇到的问题，制订符合客户利益的策略，并且把客户导向具体的行动；再比如，在游戏设计领域，这种对话模型也可以让游戏里面的NPC根据玩家过去的经历生成对话，让玩家每一次玩游戏的时候，都能体验不同的剧情。

最后我还想说一个感受。从开头说的AI算法工程师被优化的事情可以看出，技术创新开花结果的节奏，跟经济周期往往是不同步的。往往是，企业在经济上行的时候，大量招募创新型人才，但是当期并没有出成果；而到了经济周期开始下行的时候，才扎堆出成果。

这时候，企业为了“过冬”而大量裁掉创新型人才。可以预计，当经济周期再次上行的时候，企业会因为之前的裁员，面临创新成果不足、没有好产品来抢占市场的问题。这就是典型的系统滞后效应。

试想一下，如果企业反周期操作：在经济上行时忍住冲动不去高薪抢人，在经济下行时再“批量扫货”创新型人才，会不会效果更好？

来看今天的第二条。

上个月，国内做扫地机器人的龙头企业科沃斯，发布了它的首款智能割草机器人GOAT G1，引发了大家对割草机器人这个赛道的关注。今年以来这个赛道大热，像九号机器人、松灵机器人等相继发布了各自的割草机器人，还有更多的新入局者，像河森堡、锐驰智慧等接连获得融资，正在紧锣密鼓地搞研发。

你可能会有疑问：扫地机器人家家户户都能用，而割草机器人，在国内有这么大市场吗？咱家也没有大草坪可以割啊。没错，这些智能割草机器人瞄准的不是国内市场，而是直接奔着出海去的。

目前国内的扫地机器人市场实在是太卷了，据统计，光是2021年一年，就新增了31个扫地机器人品牌，连美的、九阳这些传统家电企业都入局了，蓝海瞬间变红海。这种情况下，做家用机器人的企业把目光转向海外市场，瞄准了迷恋“草坪文化”的欧美中产阶级家庭。

你猜猜，在美国，除了玉米和小麦，种植面积最大的农作物是什么？答案是，草。只不过它不是种在农场里，而是种在各个中产家庭的院子里。美国有1亿块家庭草坪，欧洲有8000万块。2021年全球割草机市场规模为300亿美元，其中占主流的还是手推式割草机。智能割草机器人在美国市场的渗透率只有3%，在欧洲市场的渗透率为10%，增长的想象空间巨大。

目前，智能割草机赛道还处于各家公司蓄势待发的状态，有的是推出了小批量试水产品，有的则处于开模、前测阶段。总之，目前还没有一家公司进入大规模销售阶段，大家基本处在同一起跑线上，人人都有机会。业内预计，在明年春天，会有一批割草机器人新品集中上市。从三四月份开始，欧美开始进入割草季，5月份是用户搜索、购买割草机的最高峰。等夏天一过完，就基本没人买割草机了，真的是“错过等一年”。所以，对这一波割草机器人创业企业来说，决胜时刻就是明年春天。

接下来的问题是：从扫地机器人到割草机器人，技术上有什么难点？是不是把扫地刷子换成割草刀片就行了？没有这么简单。比如定位导航，室内机器人一般用激光雷达+二维码定位就够了，而割草机器人是介于室内定位和自动驾驶之间的应用场景，技术上更偏自动驾驶。

目前各家创业公司选择的定位导航方案不同，比如，有的是选择无人机常用的RTK技术，它是借助卫星信号来定位，需要配套一个基站，定位精度较高，成本也比较高，在天气不好或者有遮挡的情况下效果会打折。还有的公司是直接采用自动驾驶路线，用“激光雷达+视觉”或者纯视觉方案，这种路线的硬件成本较低，但对算法要求很高。究竟哪一种技术路线会成为主流，还要看明年的市场反馈。

除了定位导航，在功能上，割草机器人比扫地机器人更复杂。比如，怎样进行边缘切割、吹落叶、喷灌、清洁等等。对割草机器人的功能设计，河森堡创始人伍兴云有一个很有意思的洞察。

按照一般理解，智能割草机器人就是要把割草的事情全部包圆儿，让人可以躺着不动。其实不是这样。伍兴云说：“除草这件事儿其实本质上还是有很多人喜欢的，机器推过去，整个草坪就平整了，感觉很爽。令人不爽的是之前的准备、之后的精修，很枯燥。现在很多产品是把最爽的部分交给了机器人，把枯燥的部分留给了人，很不合理。”

未来，智能割草机器人的功能设计，是不是应该反过来：把最爽的部分留给人去干，并且把这部分的体验放大，同时，把枯燥的部分留给机器来完成。所谓“服务型机器人”，既要拼技术，更要拼“服务”。

2022年12月13日 对标欧佩克，“锂佩克”能成吗？

一是南美三国拟建立锂矿价格联盟，二是年底进入糖果销售旺季。

来看今天的第一条。最近有多家媒体报道，南美洲的三个主要锂矿出产国——阿根廷、玻利维亚和智利，正在进行磋商，希望建立一个锂矿的出口价格联盟，就像阿拉伯产油国建立石油联盟欧佩克那样。因此，这个锂矿价格联盟也被媒体称为“锂佩克”。

阿根廷、玻利维亚和智利三国交界处的安第斯山脉西南角，被称为“锂三角”，这里的锂矿储量占全球总储量的65%。早在十年前的2011年，那时电动车概念刚刚火起来，南美三国就敏锐地看到了机会，提出了建立“锂佩克”的想法。但当时玻利维亚和智利两国领导人的分歧比较大，双方没有谈拢，导致提议被搁置。

到了2020年之后，随着新能源车进入爆发期，锂矿价格疯涨，碳酸锂价格两年涨了10倍，南美三国坐不住了。再加上去年12月份智利换了领导人，新上任的总统对锂矿开发高度重视，南美三国这才重启了关于“锂佩克”的谈判。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

中国是全球锂矿的最大进口国、最大精炼国、最大消费国，2021年中国的锂电池产量占全球总产量的60%。很多人担心，“锂佩克”的建立，会不会让全球锂矿议价权进一步向南美转移，从而进一步推高我们的进口价格，对国内新能源产业的发展不利。

这就引出了一个很有意思的问题：像欧佩克或者“锂佩克”这样的价格卡特尔组织要顺利运转，有哪些必要条件？有学者研究表明，至少需要这么一些条件：

第一，从供需关系来看，只有少数国家能够供给这种商品，而大多数国家需要这种商品；

第二，从产量控制来看，卡特尔组织必须能够完全控制这种商品的产量，可以随时决定增产或减产；

第三，从商品特性来看，这种商品的可替代性弱，价格弹性很低，也就是说价格波动不会明显造成需求波动。

我们用这几个条件来套“欧佩克”看看。首先，欧佩克国家的石油总产量高峰时超过了全球总产量的一半，现在扩大版的“欧佩克+”石油总产量占全球的65%；其次，除开美国的影响不谈，欧佩克对石油产量能够基本自主决定；第三，石油的可替代性弱、价格弹性低，无论多贵都得用。可以看出，欧佩克是符合这几个条件的。

下面，我们再用这几个条件来套“锂佩克”，你会发现，“锂佩克”并不完全满足这些条件。

首先来看供需关系。虽然“锂三角”的锂矿储量占全球总储量的65%，不过，这种储量还没有直接转化为产量，目前南美三国的锂矿产量只占全球总产量的30%。目前最大的锂矿生产国其实是澳大利亚，2021年它一家就占了全球总产量的55%。所以，南美三国如果抛开澳大利亚，是玩不转价格卡特尔的。就算他们之后想拉澳大利亚入伙，这个谈判的过程也会非常长。这是供给端的情况。

再来看需求端。锂矿和石油不同，石油是所有国家都得用，而锂矿的全球买家只有少数几个工业国，其中中国又占了绝对大头。也就是说，全球锂矿市场和石油市场不同，石油市场是供给端集中而需求端分散，供给端容易形成价格卡特尔；而锂矿市场上，需求端的集中度比供给端还要高，需求端的议价能力更强。

第二，来看产量控制。目前，南美三国的锂矿所有权情况非常不同。其中玻利维亚是锂矿属于国有，由国有企业来全权开采、生产，私人资本和外资不得介入；智利是锂矿属于国有，但开采权开放给私人资本和外资；阿根廷是矿产所有权和开采权基本都掌握在外资手里，不受政府控制。在这种情况下，“锂佩克”其实很难控制锂矿产量，没法步调一致地增产或减产。

如果想把澳大利亚也拉拢进“锂佩克”，控制产量的难度就更大了。澳大利亚的锂矿属于硬岩矿，也就是一块块的石头，而“锂三角”地区的锂矿是盐湖卤水型矿，将卤水蒸发得到锂盐，类似于用海水晒盐的过程。这两者的生产方式、生产成本、生产周期都完全不同，想要共同进退地协调产量而不发生利益冲突，非常难。

第三，再看看商品的价格弹性。短期内，动力电池还是以锂电池为主，所以锂矿的价格弹性低，价格暴涨依然供不应求。不过，从长期看，锂的不可替代性在下降。目前，各动力电池厂商正在探索多种电池方法，除了锂电池，还有钠电池、锑电池、钒电池、全固态电池、无稀有金属电池等等。

比如，去年7月份，宁德时代正式发布了第一代钠离子电池，能量密度已经接近现有的磷酸铁锂电池，并且在低温、快充方面比锂离子电池更有优势。在前两天刚刚召开的“钠离子电池产业链与标准发展论坛上”，宁德时代称，目前的钠离子电池如果单独用，可以续航400公里；如果钠锂混搭使用，有望实现500公里续航，覆盖目前市面上65%的新能源车型。

另据华安证券研报称，当前碳酸锂价格居高不下，相比之下钠离子电池成本优势突出，产业化进程正在加速推进，2023年有望成为钠离子电池放量的元年。

你看，如果未来动力电池的多种技术路线齐头并进，那么锂矿对于新能源产业的重要性会相对下降，它的价格弹性会上升，不再满足实现价格卡特尔的条件。事实上，在1960年代，南美的几个主要铜矿生产国曾经试图建立一个“铜佩克”，但由于铜的可替代性比较强，价格弹性高，“铜佩克”最终失败。

有业内人士指出，从供需关系、产量控制、商品特性这三点来看，“锂佩克”即使能建立，也不可能达到欧佩克那样的高度价格联盟。不过，它成为一个低配版的欧佩克是有可能的，也就是，不追求绝对的价格控制，主要是实现区域内的信息共享、政策协调、产业配合。

在这个过程中，中国企业可以加入进去，帮助南美实现锂矿产业升级，同时完善我们自己的全球产业布局。比如今年5月份，赣锋锂业宣布在阿根廷投资6亿美元，建设年产两万吨的氯化锂生产基地。中国作为全球锂产业的“头号玩家”，在锂的全球定价及产业链布局上，正在发挥更大的影响力。

来看今天的第二条。

进入年底，到了糖果销售旺季。过年过节，走亲访友，带点糖果，是中国人的传统习惯。这个时候，也是各大糖果品牌冲销量的关键节点。在各大卖场里，既有徐福记、马大姐、金丝猴等老牌国货，也有费列罗、健达等国际大牌，正在打响一场年终“糖果战事”。

我们知道，这些年“减糖”成为主流趋势，糖果市场是在逐步萎缩的。2016—2020年，国内糖果总产量从352万吨下降到276万吨，减产了1/5。糖果品牌普遍面临业绩压力。不过我注意到，老牌糖果品牌徐福记却交出了一份漂亮的成绩单。

去年收购了徐福记的雀巢公司，在发布今年三季度财报时，对徐福记做出了重点表述，称在今年1—9月公司总体业绩不佳，但徐福记是亮点，取得了高增长。另据尼尔森的数据显示，2022年以来，在大卖场和超市渠道，徐福记的散糖和散巧的市场份额都超过了30%，高居市场第一，而且市场份额在持续提升。

徐福记作为有30年历史的老牌国货，它是怎么在这些年的激烈竞争中屹立不倒的？我们发现，徐福记的成功，得益于“场景化”方法论。

徐福记最初的一炮而红，就是聚焦春节场景，率先提出了“春节糖”的概念。

这家企业是1992年成立的，主要是做糖果贴牌生产再出口的生意，并没有自己的品牌。到1994年开始发力本土市场。他们调研发现，春节是国内最重要的糖果消费场景，但当时市面上卖的糖果大多是白牌，更没有谁专门针对春节做产品，这就有了一个绝佳的市场切入点。

首先，过春节家家户户都要贴“福”字，他们就专门注册了品牌名“徐福记”，跟春节强绑定；在糖果包装上，采用大红色喜庆风格；在品牌宣传上，打出“过年要吃新年糖”的标语，跟后来的“有汇源才叫过年”是一个思路。这一套组合拳下来，徐福记很快打响了知名度。到1997年，徐福记销售额突破1亿元，春节期间销量占到40%左右。

2006年徐福记在新加坡上市，2010年以后，糖果零食行业的竞争开始加剧，一方面是好时、亿滋、阿尔卑斯等国际巨头开始发力，另一方面是越来越多的本土品牌崛起，毕竟做糖果的门槛并不高，徐福记的挑战者越来越多。

这个时候，徐福记的第一反应是走多元化路线。既然糖果的蛋糕被分了，那我就去别的地方分别人的蛋糕。徐福记开始全速扩张品类，重点发力坚果。为了与三只松鼠、百草味等打出差异化竞争，徐福记推出了多款坚果混搭礼盒，也就是在坚果里搭配徐福记经典糖果，用“坚果+糖果”的组合来吸引消费者。

但是这个打法的效果并不理想。除了过年之外，没有其他场景是把坚果和糖果放在一起吃的。而过年场景本就是徐福记的大本营，混搭礼盒并不能给它带来增长。

多元化走不通，徐福记又经过几年的调整，重新捡起了“场景化”这把利器。想想看，除了过年，还有什么场合需要糖果来烘托氛围？徐福记盯上人生中的几个重要时刻：结婚、添丁、乔迁、升学、祝寿五大场景。

比如结婚，结婚必须有喜糖，这跟过年买糖一样是刚需。徐福记还进一步细化场景，推出了中式婚礼包装和西式婚礼包装，中式的走国潮风，以红色为底色，绘上婚礼凤冠霞帔和中式婚服图案；西式的以浪漫星空为主题，包装简洁明快，跟婚纱、教堂特别搭。

你看，徐福记一路走来，经历沉浮后还能保持领先地位，场景化思维立了大功。也许，消费品的最高境界，就是嵌入某个场景，成为这个场景下不可或缺的“必要元素”。

2022年12月14日 为什么说“SaaS的本质是续费”？

一是2022腾讯全球数字生态大会召开，二是卫龙辣条即将在港交所上市。

来看今天的第一条。11月30日，2022腾讯全球数字生态大会在深圳召开。在大会上，腾讯云总裁邱跃鹏指出，目前云计算发展呈现三大趋势：一是通过打造软硬件一体的算力底座，云计算全面进入“云原生”时代；二是通过可以快速调用的云上组件，实现数智融合、实时全真的效果；三是在企业数字化转型过程中，开箱即用的SaaS成为刚需，正在加速落地。

我注意到，这次大会还设置了数据库SaaS专场，传统上企业需要购买软硬件来自建的数据库系统，现在也可以通过直接购买SaaS服务来实现。腾讯表示，数据库SaaS不但能够解决传统数据库在安全性、扩展性和易用性上的痛点，而且能够帮助企业全面提升智能化、精细化运维的能力。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

可以看出，SaaS正在成为云计算的一个重要赛道。目前国内SaaS销售占云计算市场总规模的30%左右，而在欧美市场，这个比例将近60%。SaaS赛道的想象空间非常大，入局者也越来越多。2020年，在中国估值超2亿美元的SaaS公司有40家，到2021年就翻了一倍，有近80家。

国内SaaS玩家大概可以分成三类：

第一类是腾讯云、阿里云这样的大块头，它们正在布局各自的SaaS生态。

第二类是各个独立玩家，其中既包括做企业通用SaaS服务的公司，像做线上营销的有赞、做电子签名的法大大等；也包括做各种行业垂直领域的SaaS公司，像做家装的酷家乐、做建筑的广联达、做房地产营销的明源云等。

第三类是像用友、金蝶、东软等做传统企业软件的公司，它们正在做SaaS化转型。

说到这儿，我想问你一个问题：SaaS和ERP这种传统企业软件的区别是什么？你可能听过这样一种说法：表面的区别在于，传统软件是一次性购买而SaaS是订阅制收费。而更本质的区别在于，传统软件是本地构建的，而SaaS是云端构建的；传统软件的定制化更多，而SaaS的标准化程度更高；传统软件不能获得客户数据，而SaaS可以通过积累客户大数据来为客户提供数据增值服务，等等。

有意思的是，在《SaaS创业路线图》这本书里，作者吴昊老师提出了一个反常识的结论。他认为，大家以为的那些“更本质”的区别其实不重要，而大家觉得不太重要的收费方式的区别，才是要害。用吴昊老师的话来说，“SaaS的本质是续费”。正是“续费”这种商业模式，决定了SaaS企业的服务方式、公司估值都和传统软件企业完全不同。

比如，传统软件在实施部署后，经常出现客户使用效果差，导致项目失败的情况。业内通常把这种情况归因于客户的需求变化快，或者客户组织内部执行力差。而吴昊老师认为，问题的根子其实是传统软件的买断式销售模式。

因为是一锤子买卖，就不可避免地出现销售时给客户过度承诺，甚至不惜给实施部门“挖坑”，导致后面实施时一地鸡毛。实施完成后客户用得好不好，也没人真正关心，客户遇到问题客服部门也是被动响应。反正，销售业绩已经到手，后续顶多有每年15%的服务费，能拿就拿，拿不着就算了。你看，这是收费机制带来的问题，靠纪律或者个人责任心不能完全消除。

而SaaS的订阅制收费可以改变这个局面。一套卖30万元的传统企业软件，如果变成SaaS产品，可以报价每年收费10万元。在签完合同、实施部署之后，会由“客户成功部”来接手客户。客户成功部的业绩来自客户的续费。

所以，客户成功部的目标只有一个：想方设法让客户把软件用好、天天离不开，这样客户到明年才会续费。如果客户在使用中的问题比较大，客户成功部甚至会重做需求调研、进行二次实施，一切都是为了保住客户的使用体验。你看，这个服务的态度和积极性就和传统软件完全不同。

顺便说一句，在SaaS公司，客户成功部是非常重要的部门，重要程度不亚于销售部。假设平均每个客户会连续订阅5年服务，那么，只有第一年的业绩是由销售部门拿下的，剩下四年的业绩要靠客户成功部来实现。

收费机制的不同，让两类公司的估值标准也完全不同。传统软件上市公司的平均市盈率在20倍左右。如果按10%的净利润率算，传统软件公司估值大概为年销售额的2倍。而目前美国SaaS公司的估值，大概是年销售额的10倍，这可比传统软件公司高多了。这是因为，传统软件企业的每次成交都是“惊险一跃”；而SaaS公司的续费，只要你把客户服务好了，后面就是躺赚，收入的确定性要高很多。

目前，美国成熟SaaS公司的客户续费率可以达到90%，而中国SaaS公司还达不到这个水平。吴昊老师认为，续费率不足70%的SaaS公司不值钱，只能比照传统软件公司来估值，而不能按SaaS公司的10倍销售额来估值。如果一家SaaS公司的续费率低于60%，说明出了大问题，必须非常警惕。要么是产品本身有问题，要么是客户成功部的服务没做好，抑或是销售部门根本就找错了客户。总之，续费率是反映SaaS公司业务健康状况的最重要指标。

在这个逻辑下，吴昊老师强调SaaS公司不应该卖“多年单”。有时候，客户的采购部门为了省事，会要求一次支付3年甚至5年的费用。对一般公司来说，这肯定是好事，提前把收入落袋为安嘛。但对SaaS来说未必是好事。它会破坏前面说的用续费压力倒逼服务的机制，同时也会扭曲续费率这个重要指标，你三五年内都不知道客户到底满意还是不满意，产品也没办法持续打磨、迭代。

甚至，一年后再续费，这个反馈周期也太长。为了让反馈更敏捷，SaaS公司可以设置退款条件，也就是实施部署后一定时期内，客户不满意可以申请退款。如果没有退款机制，客户遇到问题没有解决也只能忍了，想着“大不了明年不续费”，也就是说，公司可能要等一年后才会发现问题的严重性。而退费机制能够立刻引起公司的高度重视，倒逼各个部门发现产品和服务的问题，立即改进。

正如吴昊老师说的：“一个好的商业机制，胜过一万遍日常管理。”

来看今天的第二条。

上周，港交所发布信息，卫龙公司通过上市聆讯，可能年内在港交所主板挂牌上市。如果进展顺利，卫龙将成为“辣条第一股”。卫龙2021年收入48亿元，在辣味休闲食品企业中排名第一，王牌单品大面筋、魔芋爽、亲嘴烧等等，年零售额都超过5亿元。

不过，一直以来，辣条都因为高油、高盐而被贴上“不健康”的标签。为了之后的持续业务增长，卫龙急需开发健康零食新品。招股书显示，卫龙规划把上市所得融资用来研发低糖、低盐、低油产品，补充健康食品矩阵。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

在健康这个大背景下，无糖概念已经风靡了好几年，现在又提出了低盐概念。玛氏食品几年前就宣布，要把旗下包装食品的钠含量降低20%。乌江榨菜今年也推出了新产品轻盐榨菜，减少了30%的含盐量。

不过，低盐食品要流行起来，没那么简单。毕竟，盐少了会影响口感。现在已经有了很多甜味剂来“代糖”，但“代盐”的发展进度还很缓慢。“美味与低盐”，要怎么兼顾？

最近，我看到一个开脑洞的发明。日本明治大学的人机交互专家，推出了一种“减盐餐具”，包括筷子、汤勺和拉面碗。这些餐具和普通餐具长相上没有任何不同，但它可以把你对咸味的感受增强1.5倍。在拉面或者味噌汤中少放30%的盐，吃起来味道也不会跟平常有任何区别，如果是平日就饮食清淡的人，干脆可以不放盐了。

这套餐具是在用什么欺骗你的味觉呢？不是碗边上涂了盐，也没有用黑科技材料，而是靠微弱电流的刺激。

减盐餐具在勺子手柄、碗底这些地方都藏了小型放电设备。当你用手拿餐具，夹起食物的时候，手、餐具和舌头会形成一个闭环电路，这时放电设备就会释放微弱的阳极电流，这种电流会让食物中的钠离子更活跃，从而让你的舌头尝到更多的咸味和鲜味。

在研发试验中，0.3毫安的电流就能让人明显感受到咸味增强。不仅如此，这套餐具还设置了四档咸度，电流越大，咸味增强效果越明显。这一口咸了或淡了，你只要调节一下设备，下一口就能尝到咸度刚刚好的食物。

你看，这套脑洞大开的餐具，打破了“低盐与美味不可兼得”的矛盾。

还有一个脑洞更大的发明，用电流刺激去制作“虚拟鸡尾酒”。新加坡国立大学的科研团队做出了一款神奇的鸡尾酒酒杯，你倒进去一杯普普通通的酒，它可以通过一系列技术手段来模拟不同味道的鸡尾酒。

视觉上，酒杯本身可以通过LED灯改变液体的颜色，模拟不同鸡尾酒的色调。嗅觉上，酒杯侧面安装了一根吸管，可以释放出不同气味的气体。味觉上，酒杯则靠电极释放的微量电流来改变舌头的感知，比如：180微安的刺激能产生酸的味道，40微安产生咸的味道，80微安则是苦味。用相应的手机App来设置酒杯，你可以定制一款鸡尾酒的味道，创造一些新风味。你甚至可以直接用清水模拟出鸡尾酒的味道来。

做虚拟鸡尾酒的这个团队，还开发过一个项目，就是让你不用吃东西也能尝到味道。他们的产品叫做数码味觉接口，通过改变电流频率和温度高低来对舌头产生刺激，让你获得不同的味觉体验。

这种“模拟味觉”以后可能在元宇宙的世界里大显身手。想想看，人的五感里，视觉、听觉、触觉现在都可以数字化传输了，但味觉、嗅觉这样的化学感官还没办法实现数字化。有很多人开玩笑说，怎么还没造出能传递气味和味道的手机，让我们能实时品尝屏幕上的美食。现在，用电流刺激来模拟不同味道，也许可以成为“虚拟味觉”的一条可行之路。

2022年12月15日 零售企业的核心竞争力是什么？

一是世界杯期间火锅预制菜意外走红，二是户外服装品类持续热销。

来看今天的第一条。世界杯期间，球迷们熬夜看球，往往会带动啤酒、零食等销量的大幅增长。不过，本届世界杯有个特殊之处，不是在夏季开赛，而是在冬季，这就带来一个有意思的变化。比起喝冰啤酒、吃冷盘，大家更喜欢来点热乎的。凌晨时分又叫不到外卖，这时候，火锅预制菜意外走红，成为球迷新宠。

盒马数据显示，世界杯开赛第一周，火锅预制菜销量增长了100%。其中羊蝎子火锅、韩式部队火锅等爆品销量增长突破300%。生鲜电商叮咚买菜，特别推出多个“观球套餐”，比如，胡椒猪肚鸡火锅叫“梅开二度”套餐、海南椰子鸡火锅叫“进了球椰”套餐、酸菜鱼火锅叫“鱼跃冲顶”套餐，等等。另外，像安井、三全、海欣等速冻食品企业，也借着世界杯的东风，应景推出了各种火锅预制菜菜品。

果然，本届最“冷”世界杯和热腾腾的火锅最搭。另据京东到家、京东小时购统计，世界杯开赛当晚，加热预制菜的各种小家电也销量暴涨，部分城市的电饭煲、空气炸锅的销售额同比增长10倍。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

我们在第329期节目中聊过，目前预制菜市场的大头其实是B端，也就是为餐馆特别是大型连锁餐馆提供预制菜，这部分占了预制菜市场80%以上的份额。而直接面向消费者的C端市场看着热闹，其实在很长时间里只是陪跑。本次世界杯，意外地创造了一个绝佳的C端预制菜消费场景，提振了一把C端市场，让很多原来主攻B端市场的预制菜企业加快了C端布局。

那么，从To B端到To C端，企业面临的最大的能力挑战是什么？你可能会认为，从To B到To C，生产的东西都差不多，只不过是客户的性质变了，所以最大的挑战是营销能力。不过，有业内人士指出，比营销能力挑战更大的，是供应链能力的变化。

To B端的供应链能力能接近于制造业，重点是提高供应链的效率，保证出货量与良品率；而To C端供应链能力更接近于零售业，重点是提高供应链的柔性，根据消费者随时变化的需求来灵活调整供给。

我最近正好翻到一本书《零售供应链》，作者杨海愿老师详细了介绍了制造供应链和零售供应链的不同，讲得很透彻。

一个产品，从最开始的购买原材料到最后交付到消费者手里，整个链条可以切分成两段：前一段是“从原料到成品”，这是制造供应链；后一段是从“从成品到消费地”，这是零售供应链。

首先，从实物的流动动向来看，两者不同。制造供应链是原料供应商把原料发给半成品加工商，半成品加工商把半成品发给品牌商，然后由品牌商加工、组装成成品。也就是说，制造业供应链把分散的各级供应商整合起来，把原料、半成品不断吸纳到品牌商的工厂，这是个物质分布逐渐收敛的过程。

而零售供应链恰好相反。在零售供应链上流动的是成品，而且出厂时往往是用工业规格的大包装批量存放。在成品发往各地渠道商、零售商的过程中，要将大包装逐步解包，以较小的包装规格运送到下一个节点。到最终摆上零售商的货架时，商品是处于最小售卖规格状态。所以，零售供应链是把品牌商集中存放的产品不断解包、发往全国各地，是个物质分布逐渐发散的过程。

这种物质流向的区别，引出了第二个重要的不同，供应链的核心关注点。前面说了，制造供应链是个物质分布不断收敛的过程，就像打仗前把军需物资集合起来，集合的效率够不够高、成本是否可控、集合起来的东西质量是否过关等等，这是制造供应链成功的关键。所以，制造供应链的核心是关注效率、成本和质量，具体指标包括：计划达成率、订单满足率、生产周期、设备的利用效率、产品成本、良品率，等等。

顺便说一句，供应链概念就是从军事后勤学“logistics”发展而来的，我们一般把logistics翻译成“物流”，它的本意是“后勤”。制造供应链就是把“军需物资”从后方征集上来的过程，而零售供应链就是把“军需物资”发送到各个战场去的过程。

在这个过程中，运输的成本、效率也重要，不过，更重要的是，物资和战区情况的匹配程度。比如，某个战区伤亡很大，急需药品，结果却发去了大量弹药，你的运送效率再高也是错的。所以，零售供应链的核心是有效性，“体现在把合适的商品以合适的价格和合适的数量在合适的时间放在合适的市场，卖给合适的消费者。”

由此，作者总结出了零售供应链最关键的能力：精准识别目标客户的需求，并且能够将需求转化为精准供应的能力。具体来说，就是针对客户需求，进行精准研发、选品、组货、采购、运营。这在服装零售行业被称为“商品管理”，在商超便利店行业被称为“品类管理”，在餐饮连锁行业被称为“菜单管理”。

你可能会有一个疑问：按照这个定义，供应链的含义会不会过于泛化了，不只管供给这一头，还把手伸到需求那一头去了？没错，在作者看来，零售供应链本来就不应该只管供给，它必须是供需一体的，应该把“供应链”改称为“供需链”，供应和需求的协同程度从根本上决定了供应链的水平。

说到这儿，我们就明白了，为什么说预制菜企业从To B端到To C端，最大的能力挑战不是营销能力，而是供应链能力。供应链能力才是零售企业的核心竞争力。

来看今天的第二条。

今年以来，户外服装这个品类持续大火。数据平台魔镜发布的《第三季度消费新潜力白皮书》显示，在服装行业整体下行的情况下，户外功能服装增长强劲，尤其是冲锋衣，同比增长88%。“双11”大促活动中，抖音、京东、天猫三个平台上，运动户外的销售额增幅也都远远超过平台平均增长。

户外服装品牌也在加紧发力，光今年上半年，就有16个品牌收获了融资。赛道越来越拥挤，品牌们也卷起来了。比如，以往的户外服装往往重功能而不重款式，现在则开始走时尚潮流风。像是主打户外机能风的“山系穿搭”，已经登上了小红书2022热门趋势榜。

同时，户外品牌继续强化看家本领，就是科技手段强化功能属性。比如北京的叠加态公司，开发出了一种纳米闭孔“柔性”绝热材料，不到2厘米的厚度，御寒效果等于平常7厘米厚的服装，能抵挡零下40摄氏度的低温。

不过，要说把科技牌打到极致的，要数一家荷兰户外品牌Vollebak，意思是“全力以赴”。一般来说，户外品牌为极端户外环境设计的冲锋衣，已经是性能冗余了，那些极端场景普通人根本不会经历。而Vollebak更夸张，声称他们的衣服针对的是比极端户外环境更恶劣的 “末日环境”。

比如，他们有一款号称“能抵挡末日”夹克，面料用的是NASA为阿波罗计划研发的高阻燃材料PBI，可以抵抗火山熔岩、极端气候和化学物腐蚀，据说这件衣服是“僵尸来了都害怕”。再比如，一款“坚不可摧的羽绒服”，号称可以“扛过恐龙灭绝的极端情况”。它的内胆是绝缘合成纤维，外料用的是人类已知最坚固的单一纤维Dyneema。这种材料过去主要用在防弹装甲车上，可以保护羽绒服内胆不被任何外力伤害。

再比如，为了抵抗末日的病毒侵袭，它们用金属材料做了一款防病毒夹克衫；为了应对末日停电，它们用高度灵敏的磷光材料，做了一款能自动充电、能在黑暗中发光的羽绒服。

到这儿，Vollebak的思路已经很明确了，虽然你一时半会遇不到末日，但有超能力的衣服我们已经帮你做出来了。这还不够，Vollebak的新一代产品，是为“火星环境”做衣服。预设的使用场景，是未来人类移居火星。

比如，在火星上干活应该穿什么？Vollebak推出了一款“火星夹克”。用的是防弹衣的面料，弹道尼龙，内衬用了高弹力防风面料。至于保暖、扛造，那是最基本的，毕竟火星上的昼夜温差超过100摄氏度。同时为了应对火星的重力场，衣服两端设计了两个反重力口袋，裤腿上还配有一个固定用的挂钩，可以把你固定住，防止你在空中乱飘。

做出这件火星夹克后，Vollebak还专门去SpaceX公司门口竖了一块广告牌，上面写着：“我们的夹克已经造好了，你们的火箭什么时候出发？”在网上引来了大批人围观。

Vollebak还认为，在火星除了工作服，也得有家居服。它们设计了一件能让远征火星的地球人一穿就能想起家的衣服——用床垫材料制成的“火星连帽衫”。毕竟有什么能比一张柔软的床更让你有家的感觉呢？当然，概念造得出色，定价也不低，这些衣服的售价都在6000到10000元人民币。

你可能会想，这些噱头大于实用、还贵得要命的衣服，有人买吗？是不是智商税？事实上，每次新品一发，都会被抢购一空。其实，它是在帮消费者圆一个梦想：去往火星太遥远，买一件火星工作服满足一下对火星的向往，是可以实现的。Vollebak并不是真的在贩卖那些华而不实的科幻性能，而是用这些性能对消费者讲一个关于未来的故事。

Vollebak的服装开发思路，让我想起日本质量专家狩野纪昭提出的卡诺模型，他把消费者的需求分为三类：基本需求、期望需求和兴奋需求。常规的品牌致力于满足消费者的期望需求，而超常规的品牌，会瞄准消费者自己也没意识到的兴奋需求。

2022年12月16日 国产工业软件如何弯道超车？

一是2022中国工业软件发展大会召开，二是各大平台推出世界杯有奖竞猜活动。

来看今天的第一条。11月22日—25日，2022中国工业软件发展大会在南京召开，大会主题是“软件赋能，智造强国”。据新华社报道，这次大会举办了国内迄今为止规模最大的自主创新工业软件主题展，吸引了中国电科、中望软件等近百家国内知名的工业软件企业参展，还有中国船舶、南钢集团、中车数字等大型智能工业企业在展会现场展示软件应用，全面呈现了我国工业软件自主创新取得的成果。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

工业软件被称为“智能制造大脑”或者“工业之魂”，它是工业数字化和工业互联网的核心部分。有人说，“谁能拥有最先进的工业软件，谁就占据了第四次智能工业革命的高地。”工业软件的重要性怎么强调都不过分。

但你肯定也听过这样的说法：目前我国工业软件还很落后，与我国强大的制造能力严重不匹配。这样的说法大体没错，但不够准确。

大体来说，工业软件可以分为三大类：研发设计类、生产控制类、经营管理类。其中，研发设计类包括CAD（计算机辅助设计）、CAE（计算机辅助工程）、EDA（电子自动化设计）等；生产控制类包括MES（制造执行系统）、DCS（分布式控制系统）、PDM（产品数据管理）等；经营管理类包括ERP（企业资源管理）、SCM（供应链管理）、CRM（客户关系管理）等。

其中，经营管理类软件，把国外管理经验直接搬到中国来普遍水土不服，反而是本土软件更有优势，目前国产软件占了国内市场70%的份额。

生产控制类软件，依托于国内强大的制造业，国内软件也有和国际巨头一拼的实力。目前国产软件占了国内市场50%的份额，并且正在往高端化发展。

而研发设计类软件，尤其是被称为工业软件“三大高山”的CAD、CAE、EDA，我们比较落后，国外软件巨头垄断了国内90%的市场份额，这是中国工业软件急需突破的地方。

另外，业内资深人士田锋老师指出，除了上面说的这三类软件，还有一类隐藏在水面之下的软件，叫“核心引擎”，包括几何建模引擎、约束求解器、网格剖分引擎、流程驱动引擎等等。这一部分，国产软件基本是空白。

所以，田锋老师总结中国工业软件的水平是：核心引擎基本空白，研发设计类相对落后，生产控制类彼此彼此，经营管理类领先于国际。

那么，当务之急就是，我们怎么改变研发设计类软件的落后局面，并且带动核心引擎开始起步？这个任务非常难，会迎面遭遇国际巨头在技术、生态、数据上的三重锁定。

技术上，工业软件和一般的软件不同，不是懂计算机语言和业务逻辑就可以了。西方几百年工业史积累下来的工艺经验、技术诀窍等“Know-How”知识都沉淀在工业软件中，不是短时间内大量砸钱、投入高技术人才就能做出来的。

生态上，工业软件国际巨头都有成熟的工业互联网平台，像GE的Predix平台、西门子的Mindsphere平台、SAP的HANA平台等，构建全方位的智能制造产业生态。而目前国内的工业软件企业大多还处于单点开发的状态。

数据上，工业软件巨头坐拥全球最优质的制造业客户，从而获得大量宝贵的产业数据，用产业数据来不断打磨软件产品，进一步优化性能。同时，它们还在全球持续收购小型工业软件来扩充底层数据库，进一步加深护城河。

那么，在这三重封锁下，中国工业软件该如何突围？看上去困难重重，但绝非没有机会。

首先，从市场来看，有一些明显的市场空白并没有被国际巨头覆盖。比如，被列入实体清单的机构和企业，它们被限制或禁止购买国际工业软件；再比如，广大的中小企业，它们买不起价格高昂的国外工业软件。这是留给国内工业软件的独有机会。

第二，从技术来看，前面说了，我们短期内无论怎么砸资源，都很难赶上国际一流工业软件。但是再想想，是不是国内软件一定要赶上或者说对标国际一流软件，才有机会呢？其实不然。

根据田锋老师的观察，我们每年花很多钱买先进国外软件，其实，大部分企业在实际生产中，很大一部分看似强大的功能都是闲置的。所以，国内软件企业其实只需要针对国内企业的实际需求，把那一部分经常使用的刚需功能做出来就行了。这部分只占国际先进软件全部功能的40%。这样一来，研发难度就大大降低了，而且同样能满足客户需求。

第三，从客户体验来看，田锋老师还指出了一个独到的洞察：就算是那40%的刚需功能，大多数企业买回去之后用得并不好。就拿仿真设计软件来说，中国企业每年花费巨资购买的国际先进仿真软件，并没有真正成为称手的研发设计工具，只是“假仿真”。

这是之前国内客户一大痛点，而它可以成为国产工业软件的一个机会点。还是那句话，“客户不是想要一个钻头，而是想要一个洞”，制造企业不是想要一个仿真设计工具，而是想要全面提升自己研发设计能力。如果国内工业软件不只是提供软件，而是可以进一步地帮助企业进行工业能力体系建设，这其实是开启了一次“升维竞争”，想象空间巨大。

最后，从技术浪潮的迭代上，国产工业软件还有一次弯道超车的机会。就像燃油车到新能源车，给了中国汽车产业弯道超车的机会，现在工业软件也在面临一次大变革，就是从传统软件转向SaaS化。

传统工业软件的代码量极大，软件巨头要把产品搬到云上，意味着软件架构要重建，很多模块要重写，这是一个巨大的工程，巨头的反应速度会比较慢。而国内工业软件反而可以轻装上阵，一上来就采用云端架构，做到“云原生”，这是目前可见的弯道超车最佳时机。

虽说工业软件是一个“慢行业”，但中国工业软件无疑已经进入了“快车道”。

来看今天的第二条。

世界杯赛程已经过半，热度仍在持续发酵。国际足联主席因凡蒂诺曾预测，今年世界杯观看人数将达到50亿，比上一届世界杯增长30%。中国一向是世界杯观看人数最多的国家，今年预计将有超过9亿中国人观看世界杯。

面对这个“超级流量池”，各个平台都在变着花样地蹭热度。抖音推出世界杯手势舞等各种话题挑战赛，快手推出了世界杯超级弹幕，微博发起了世界杯花式打call大赛，等等。各家活动眼花缭乱，但有一个活动，几乎每一个平台都有，就是有奖竞猜。邀请用户猜测比赛胜负和比分，赢取奖品。

比如，小红书在世界杯期间推出“精酿啤酒活动”，如果用户押注的红衣球队在比赛中取得胜利，就可以享受指定门店啤酒免单。快手世界杯的竞猜更好玩，不仅可以猜测胜负情况，还可以猜测诸如“最终比分之和是单数还是双数”“本场进球球员是否会把球衣脱掉”“哪队会率先破门”等等的奇怪问题。这些活动把观众由旁观者变成利益相关者，观众对比赛的嵌入程度变深了，自然就有了更大的参与热情。

也就是说，用户在活动中承担什么样的角色，决定了他的嵌入深度，也决定了活动对用户的影响力。除了把用户从旁观者变成利益相关者，还有一种让用户更加深度嵌入的方式，就是让用户变成事件的当事人。

李南南老师在《怎样升级你的说服力》这门课里讲过一个案例。香港某个电影院，在电影开始前，播放了一支公益广告。为了引起观众对广告的关注，在广告播放过程中，影院给每个观众发送了一条短信。

正当大家低头看短信时，屏幕传来一声巨响，广告中的车子撞向路边，车毁人亡。紧接着，屏幕上出现一行字——“驾车时请勿玩手机”。那一刻，影院里所有人都若有所思。你看，影院用一条实时发送的短信，巧妙地把观众带入到了广告剧情里。观众一下子从“旁观者”变成了“当事人”，这就大大增强了广告的效力。

我还听说在欧洲的机场，有一个神奇的创意广告，能让99%路过的人心甘情愿地刷卡捐钱。播放广告的屏幕中央有一条刷卡的卡槽。广告开始，屏幕上出现了一个面包，接着出现提示，指引旅客在卡槽处刷卡。旅客拿出卡轻轻一刷，屏幕上的面包就显示被切下来一块。紧接着，屏幕上出现一双手，拿走刚才切下来的面包，一句话随即浮现：谢谢你的捐赠。刷卡的旅客惊喜不已，因为这一刻，他感受到自己的举动正在拯救一个饥饿者，自己是这场救助行动的当事人。

这种把用户变成当事人的手法不仅能用在线下，也能用在线上广告中。你可能在朋友圈刷到过轮播广告，就是一沓广告图片，需要你用手指左右翻动查看。你有没有想过，广告商为什么不直接把图片设置成自动播放呢？那样岂不是更省事。

其实，一沓广告图片的设计，就是为了引发用户的翻动动作。用户翻动图片时，就像在购物网站翻动、挑选商品。观看视频，只是在被动接受广告商的说服；而不经意间的翻动行为，让用户跳出了旁观者的角色，成为了购物的主角。

我想起一句话，最高明的讲故事方式，不是向你叙述故事本身，而是把你变成故事的一部分。

2022年12月17日 怎么做更好的咖啡馆？

是瑞幸创始人打造新咖啡品牌，二是国内电动两轮车登上欧洲车展。

来看今天的第一条。今年10月，瑞幸咖啡创始人陆正耀和前CEO钱治亚创立了一个新咖啡品牌，库迪咖啡，在福州开出第一家门店。最近，库迪又在杭州、沈阳、南京、北京等城市开出10多家门店，迅速开启全国布局。你知道，2020年瑞幸财务造假事件后，瑞幸管理层大洗牌，陆正耀和钱治亚双双离开瑞幸。这次两人再度联手杀回咖啡赛道，要打造怎样的咖啡品牌？

乍一看，库迪咖啡跟瑞幸的定位很像。产品价格在18元—32元之间，主推新品是和瑞幸王牌产品同名的“生椰拿铁”“生酪拿铁”。两者的选址逻辑也很像，库迪咖啡的十多家门店几乎都开在购物中心和写字楼。库迪北京望京店的500米范围内，有5家瑞幸门店。据说，库迪咖啡的招商人员也多次提及，可以将门店开在瑞幸旁边。

但是，如果细看，库迪又和瑞幸有明显的不同。瑞幸主打咖啡外带，而库迪则围绕门店空间经营做文章。它打出“日咖夜酒，杯不离手，从早到晚，一直陪伴”的口号，除了供应咖啡，还供应中午的简餐，到了晚上还会变身酒吧，通过全时段经营扩大收入。以前有不少独立咖啡店是“日咖夜酒”模式，而连锁咖啡店这么做，还很少见。库迪能不能把这种模式成功复制到咖啡连锁品牌，还挺值得期待的。

就在咖啡连锁品牌忙着抄独立咖啡店的作业时，独立咖啡店的形态也在进化。不是卖精品咖啡，也不是卖第三空间，而是打起了文化牌。比如北京的一个小众咖啡店，大小咖啡，把胡同文化玩到了极致。

它的店都开在北京的胡同里，而且门店面积都很小，最小的只有10平方米，最大也不过60平方米，装修也不精致奢华。就这样一些不起眼的小门店，却吸引了很多人专门跑来喝一杯咖啡，到了高峰期没座位，客人甚至愿意背靠背地坐着，或者站着喝咖啡。这是为啥？大家肯定不是为这一杯咖啡来的，而是借着喝一杯咖啡，感受原汁原味的老北京胡同文化。

那么，大小咖啡是怎么营造胡同文化的呢？？

第一，我们首先想到的就是装修。前面说了，大小咖啡的设计不求精致奢华，而要营造出生活在这里的市井百姓的日常生活状态。比如，店面里摆着流动书报亭中常见的旋转货架，菜单是像胡同告示一样贴在墙上。吧台临窗的一侧安装着啤酒龙头，客人可以在室外从窗口直接买酒，类似单位大院里的粮油店。

再比如，在咖啡店墙上嵌入一个个小小的铝板，人多的时候，客人可以靠墙站着，把铝板翻下来放咖啡。站着聊天喝咖啡，就像在胡同里遇到老朋友，就停下脚步聊两句。大小咖啡还把店门口的马路牙子用不锈钢包了一层，让顾客可以坐在马路牙子上喝咖啡。

这都透露出大小咖啡的理念，喝咖啡不是件多高级的事，在哪里、用什么姿势，都能喝。在这里，没有精品咖啡馆端着的小资情调，有的是自在松弛的市井生活。

第二，大小咖啡还会定期举办各种市集，让客人感受胡同文化。

比如，举办食物试吃市集，市集里摆满了各种小份的甜点饮料，顾客可以自带小板凳，随地而坐轻松吃喝。再比如，大小咖啡还会举办每年一届的胡同美术节，邀请到几十位来自世界各地的独立插画师、品牌主理人，在胡同里亲自摆摊，卖自己亲手做的手工和工笔画等等。顾客可以来这里买个冰淇淋，边吃边逛，就像一个沉浸式的都市胡同游园会。

第三，也是最难得的，大小咖啡做到了与周边的居民社区深度融合，让商业与社区长到了一起。

比如，在咖啡店门前的院子里，安放了老小区随处可见的居民锻炼设施，并漆上了大小咖啡特有的品牌颜色，克莱因蓝。喝咖啡的客人坐在店里，时常可以看到带着孩子来玩的附近居民，他们可是真正的“胡同人家”。

再比如，有一个门店的隔壁，住着一位爱好京剧的老大爷。他们就把整个墙壁都贴上了软木板进行隔音，让咖啡店的背景音乐和老大爷咿咿呀呀的京剧和谐共处。大小咖啡的创始人张老板说，在胡同里头开店，她逐渐拿捏到了分寸。门店的音乐只能开到2.8格，绝对不能开到2.9格，因为那就盖过了社区里自然的生活声响。

新店开业时，大小咖啡还会给店旁边的城管和物业都送去免费咖啡。逢年过节，张老板也会挨个拜访一下邻居。有人说，有次跟张老板去社区里的饭馆吃饭，一进餐厅，所有客人竟然都认识张老板，都在跟她打招呼。

有人开玩笑说，所谓用户—品牌关系，就是“我把你当朋友，你把我当私域流量”。而在大小咖啡这里，你能感觉到人和人之间的质朴和纯粹。

我想起何帆老师说的一句话，对一个城市来说，如果想要获得更旺盛的生命力，或许它看起来更应该像菜市场，而不是超市。超市比菜市场更有效率，而菜市场比超市更有魅力。

来看今天的第二条。

上个月，第79届米兰两轮车展在意大利米兰开幕。米兰车展主要展出摩托车、自行车、滑板车和其他产业链配套产品，是全球影响力最大的两轮行业展会，被称为行业发展的“风向标”。今年，车展吸引了来自45个国家的1370个品牌参展。从展出的新品来看，科技与电动化正在成为两轮车领域的新趋势，头部厂商都正在加紧布局。

比如全球最大的摩托车厂本田宣布，明年夏天要在欧洲发售首款电动车，另一家日系车厂川崎也展示了两款电动机车，计划2024年上市。国内厂商也亮出了自己的“科技绝活”，比如摩托车电动化的代表厂商春风动力，展出了一款纯电摩托。更亮眼的是国内的电动两轮车厂商，小牛电动展示了一款最高时速100公里的电动车，雅迪也发布了两款电动机车，分别主打高性能和智能化。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

其实登上欧洲车展只是故事的一小部分，国产电动两轮车的出海业务正在红红火火地展开。今年前7个月，我国两轮电动车出口额已达206.3亿元人民币。上半年，爱玛电动车的国际业务收入同比增长了111%。新锐品牌小牛电动，第三季度在国际市场销量同比增长了1059%。

国产“小电驴”组团出海，要得益于厂商们在国内这个大市场磨炼出了足够的实力。我国是全球最大的电动两轮车市场。经过20年左右的发展，国内形成了江苏无锡、浙江台州和天津三大产业聚集地。我国电动两轮车年产量超过5000万辆，保有量接近3.5亿辆，也就是说每4个人里就有1个人拥有一辆“小电驴”。接下来，走向海外顺理成章。

与此同时，欧洲的减碳需求越来越紧迫。整个欧盟范围内，政府通过各种税收减免、补贴政策来推动油改电、鼓励骑行。中国的“小电驴”正好能赶上这个趋势，登陆海外市场。 业内认为，海外电动两轮车市场现在正处在爆发前期，国产电动两轮车正在迎来出海的最佳时机。

与此同时，我还要提醒你注意另一个趋势。那就是，“小电驴”在走出国门，而海外流行的另一种电动车正在走向国内。

要注意，欧美市场并不是没有电动的两轮车，只是和我们的“小电驴”不一样，海外流行的是电助力自行车，又叫E-bike、电单车。听名字你就知道区别了，它长得和自行车一模一样，只不过加了电机。实际使用时，也不是像“小电驴”一样把脚搁在踏板上不动，而是和骑自行车一样一直踩着脚踏运动。

欧洲有悠久的自行车文化传统，电单车十分流行，2021年，欧洲的电单车销量就有500万辆，在卖得最好的荷兰，电单车的渗透率高达50%。最近，国内掀起了骑行热潮，电单车也进入了消费者的视线。国内电单车占自行车产量的比例，从2019年的1.7%，上升到了当前的3%。小红书上，电单车相关的话题有超过500万的浏览量，这个目前的小众赛道有可能成为年轻人的下一个新潮流。

有意思的是，出海的“小电驴”是国产，从海外舶来的电单车还是国产。中国有扎实的自行车产业链制造基础，再加上汽车供应链成熟的电池、电机、电控技术可以降维应用。2021上半年，国内电单车的产能就达到了1600万辆，但主要还是在为海外生产。

现在，新品牌们也开始发力国内市场，今年来，有三家国产电单车创业公司获得了融资。2月份，去年成立的深圳哲轮公司获得近千万美元的Pre-A轮融资，这家公司的电单车是去年全球卖得最好的单品。7月，还有一家主打城市短途出行场景的国产电单车品牌SURPANDA获得了一笔几百万元的天使轮融资。我国老牌自行车厂千里达也创办了电单车新品牌，今年接连收获了高瓴资本和腾讯的投资。

你看，一方面是国产“小电驴”组团出海，一方面是海外的电单车风靡国内。东西方的出行潮流正在发生一场相互渗透。

2022年12月18日 唯品会怎样留住超级用户？

一是跨境电商丰趣海淘申请破产，二是欧莱雅发布中国审美趋势变迁报告。

来看今天的第一条。最近，顺丰旗下跨境电商平台丰趣海淘申请破产。丰趣海淘成立于2015年，当时跨境电商刚刚兴起，行业面临的最大难题是物流。相比于国内，跨境物流难做得多。丰趣海淘有顺丰做靠山，可以说是赢在了起跑线上。它当时被业内看好，还获得了重庆国资委的投资。不过，7年后，丰趣海淘还是破产了。

如果看大趋势的话，这几年电商平台的集中度越来越高，流量向几个大平台集中，像丰趣海淘这类垂直电商倒下了一片。比如，做母婴的蜜芽关了App，宝宝树从百亿市值跌到了5亿，做女装的蘑菇街5年亏掉40多亿。还有和丰趣海淘一样做跨境电商的洋码头，也被爆出拖欠2亿货款，偿还困难。

当然，也有例外，比如同样属于垂直电商的唯品会就活得很好。11月22日，唯品会发布三季报，第三季度净利润为17亿元，同比增长168.4%。更关键的是，从2012年第三季度首次盈利以来，唯品会连续40个季度保持了盈利。连续盈利十年，在所有电商平台里，只有唯品会和阿里能做到。

为什么唯品会能在垂直电商里一枝独秀呢？是因为流量充足吗？并不是。2018年，唯品会的月活用户有6400多万，但今年三季度，月活只有4100万，4年累计下降了近40%。也就是说，唯品会也没有躲过流量停滞的冲击。

唯品会能活下来，还保持可观盈利，主要靠的是超级用户。所谓超级用户，就是对平台黏性高、消费频次高的铁杆用户。现在各家平台都有会员制，你可以简单地把超级用户理解为会员用户。

今年第三季度，唯品会的超级用户贡献了40%的GMV，同期，京东PLUS会员贡献了30%左右，阿里88会员是18%，比例都低于唯品会。更奇怪的是，在月活下降的情况下，唯品会的会员用户规模在不断扩大，今年的三个季度都保持了20%以上的增速。

你知道，唯品会的核心业务是大牌特卖，这块业务各家大平台都在盯，比如拼多多的百亿补贴计划里包含了大量的品牌特卖，天猫和京东也有相关布局。唯品会施了什么魔法，才把超级用户留住，而且规模不断扩大呢？

我们梳理了一下，发现唯品会主要用了这么几招。

第一，提升用户体验，吸引潜在超级用户。

京东提出，电商平台与消费者在购物过程中，只有三次接触：一是消费者浏览商品并下单，二是送货，三是售后。在商品浏览环节，各个电商平台基本拉不开差距，而关键的体验差异在送货和售后这两个点，这就是为什么京东要花大力气来自建物流。

同样地，唯品会也是在送货和售后这两个环节下功夫。送货环节，唯品会没有自己的物流系统，但它舍得花钱。唯品会所有商品，哪怕只是十几块钱的袜子，只要顺丰能送的地方，一律发顺丰，退货也是顺丰上门去收。

再看客服，电商平台的客服都是AI+人工的模式，客户有问题AI先上，解决不了再上人工客服。目前的AI客服还不够智能，常常出现“鸡同鸭讲”的情况。唯品会直接选择了看起来最笨的方法——24小时真人客服来回答用户的问题。唯品会的客服团队有2000多人。对比来看，京东的GMV是唯品会的17倍，而京东的客服人员是唯品会的5倍多。

第二，提供专属福利，转化潜在超级用户。

电商平台把普通用户转化为超级用户，主要手段就是推会员制，给会员发放专属福利。目前来看，电商平台是把会员福利作为一个扩大自身流量池的工具，想方设法让会员留在自己的生态池子里。比如阿里的88会员，就是把会员引流到阿里生态，比如饿了么、优酷等。但直接给的优惠力度不算大，比如天猫只有少数商品会给88会员95折。京东的PLUS会员好一点，折扣覆盖的商品更多，并且每月提供5张运费券，让会员省去凑单的烦恼。

唯品会的做法是，不来这些虚的，直接把优惠给足。比如，只要你是会员，就可以享受无限免邮服务。网上买衣服，最怕有色差和尺寸不合适，可能要试买三五件才能买到心仪的。有了无限免邮服务，你就可以放心大胆地买了。再比如，唯品会联合品牌开通“超V会员店”，会员可以优先购买，并且直接享受比其他平台更高的折扣。对于资深剁手党来说，这样“直接给”的会员福利诱惑力很大，这也推动了唯品会的超级用户不断增长。

第三，提供定制商品，增加用户黏性。

唯品会成立了“唯品独家”板块，各家品牌会给唯品会的用户提供定制款商品，其他平台都买不到。比如，唯品会就和波司登合作，独家推出了一款不钻绒的“锁绒”羽绒服，在平台上直接卖爆。在女装、男装、家居家电、黄金珠宝等品类中，唯品会都推出了定制款商品，不少还跻身相关品类的销量TOP3。有了更懂消费者的定制化产品，唯品会就有了更深的护城河。

你看，要想留住超级用户，先要给他们提供超级服务。

来看今天的第二条。

最近，国际美妆巨头欧莱雅联合第一财经，发布了《中国美之变迁》白皮书。这是行业首个关于中国审美趋势变迁的观察报告。欧莱雅结合25年在中国发展的观察体会，回溯了中国在各个时期审美的流行趋势：从盛唐妆容，到结婚三大件，再到当今流行的虚拟偶像，展现了中国人对美认知的层层变化。

这份白皮书让我突然意识到，以欧莱雅为代表的外资美妆品牌已经进入中国超过20年的时间。虽然最近几年，他们的业绩被国货冲击得很厉害，不过依然保持着稳定的市场份额。我有些好奇，他们当初是怎么拿下中国市场的？他们的打法或许值得今天的新美妆品牌学习。

正好，我最近看到媒体对一位营销老将张耀东的访谈，收获很大。张耀东是前欧莱雅中国副总裁、欧莱雅中国区职位最高的中国人，也曾是Olay玉兰油的全国零售负责人。他亲身经历了Olay玉兰油、欧莱雅、美宝莲这三大品牌在中国化妆品市场发展的黄金三十年。有意思的是，都是外资品牌进入中国，它们切入市场的打法很不一样。

先来看Olay玉兰油。它在1989年就进入了中国市场，是三个品牌中最早进入中国的。当时，中国护肤市场才刚刚起步，人们还没有很强的护肤理念，市面上的品牌大都只有基础保湿功能。Olay推出了中国市场上第一款美白面霜和第一款防晒霜，产品定价在40元左右，普通的工薪阶级都能承受。Olay也借此成为大众护肤品市场的销量冠军。

十年之后，也就是2000年左右，欧莱雅进入中国市场。它发现，100元以下的大众护肤市场已经被Olay占领了，想要在这块硬拼很难。不过，100—300元这一档的中高端护肤品市场还是基本空白。而且，当时中国的中产阶级正在崛起，他们有更强的消费能力，渴望用到更高端的产品。

欧莱雅决定，放弃大众市场，直接从中高端切入。当时，玉兰油的主要销售渠道是超市，欧莱雅则选择入驻更高端的百货商店，在一层黄金地段开设专柜。现在我们去逛商场，一层全是高档化妆品专柜，这个潮流最早就是由欧莱雅开创的。

到2005年，欧莱雅成为入驻百货商店最多的化妆品品牌。同时，欧莱雅重新进行了柜面设计，每三年全面升级一次专柜设计，确保在专柜形象上引领潮流。欧莱雅还不断加大对广告的投入，邀请巩俐、范冰冰等一线明星为品牌代言。这一番操作下来，欧莱雅在中国的年销售额在7年内从3亿元增长到30多亿元。到2012年，欧莱雅已经成为中国市场销售额最大的护肤品牌。

这种情况下，玉兰油急了，不甘心把中高端市场拱手让给欧莱雅。于是，它开始全盘模仿欧莱雅，也进行品牌升级，找张曼玉做代言人、把专柜做得更漂亮等等，但没有掀起多大的水花。直到后来，Olay的一款润白面霜卖爆，它慢慢摸索到了一个新策略——走大单品路线。Olay每隔5到10年，总能推出一些超级大单品，像是多效修护霜、大红瓶，再到最近风靡直播间的小白瓶。Olay集中优势兵力，广告投放始终围绕特定单品大力推广，让单品迅速出圈。

这些大单品慢慢带起了Olay的品牌形象。比如最近的“小白瓶”系列，就帮助Olay走上了年轻化转型的道路。目前，Olay市场份额已经能达到欧莱雅的60%到70%，大单品策略非常成功。

咱们再来看美宝莲。美宝莲主打彩妆，在很长时间内，彩妆在中国的化妆品市场总盘里的比重只有30%多。在中国人的观念里，天然的好皮肤最重要，所谓“一肤遮百丑”，而彩妆会损伤皮肤。

美宝莲入驻中国的前几年，市场增长只有个位数。直到一个产品的出现，让美宝莲的业绩发生了根本性的转折，它就是BB霜。BB霜兴起于欧美，最初是给做皮肤镭射治疗的人使用的，它既能修饰疤痕，又能让患者的皮肤变好，是介于化妆品和护肤品中间的产品。

美宝莲知道到这款产品后，如获至宝，这不正是为中国消费者准备的吗？于是抓紧研发，在2010年率先在国内推出了BB 霜。它能当作面霜使用，但同时具有修容的功能。这款产品让美宝莲当年的销售额提升了20%，促成了美宝莲在中国化妆品市场的起飞。

你看，在进入中国化妆品市场时，最先来的Olay率先拿下大众护肤市场；晚来一步的欧莱雅靠专柜战略切入中高端市场；来得更晚的美宝莲，则靠在彩妆中加入护肤概念获得快速发展。商业世界里，任何时候都别说自己来晚了，总有你可以抓住的机会点。

来说说咱们得到的事儿。

去年，成都建成了一座新地标——熊猫塔。它外形酷似竹笋，高69.8米，共11层，每层都呈现为成都的市花——芙蓉花瓣的形状。这个城市地标的建筑师就是得到高研院13期上海校区的曾子同学。

落成这样一个复杂的建筑结构，难度可想而知。我问曾子，有没有什么方法，能尽量降低复杂项目的施工难度呢？他给我分享了两点心法。

第一，做拆解，把一个复杂问题拆解成几个简单问题。熊猫塔的组成材料包括芙蓉花瓣形状的楼板、螺旋形状的幕墙等等。让所有工厂生产完整的模块，难度太高。曾子根据工厂情况，就把复杂的建筑3D模型，拆解成相对易读的平面图给到工厂，用来适配工厂的设备。工厂只要按照平面图，用激光切割机来切割组件就好。组件生产完成后，再由专人完成组装。操作难度大大降低。

第二，强准备，能在工厂完成的不在现场完成。比如熊猫塔外面格栅式的幕墙，是由若干个不同长度的栏杆呈螺旋状固定在主钢架上的。如果这些栏杆的组装工作都留给现场工人，施工难度肯定很高。曾子要求，把所有能在工厂完成焊接的部分，在工厂焊接好，不能焊接的部分，把组装点位在钢架上做好标记。这样，现场工人只要把零件拼接到对应的点位就好，就像搭积木一样。

你遇到复杂棘手的项目，也可以用这两招来降低难度。如果你对各行各业的高手成事方法感兴趣，欢迎在得到App中搜索“报名”，加入得到高研院。得到高研院的人才热带雨林等你来。

2022年12月19日 乐高怎样做产品创新？

一是上海乐高乐园公布设计模型，二是第四届世界科技与发展论坛召开。

来看今天的第一条。最近，上海乐高乐园的建设有了新进展。主办方公布了乐园的设计模型，公布仪式很有自家特色，是用乐高积木搭建了一个缩小版的乐园全景。除了乐园本身，周边还会建立配套的商业街、酒店和其他拓展功能区。2024年，这些配套项目会和乐高乐园同步开业。到时，上海会形成“东有迪士尼，西有乐高”的双乐园格局。

我们借着这个话题，来聊聊乐高。今天的乐高，是一个高利润、高增长的庞大玩具帝国。你也许不知道，乐高在历史上曾经踩过一个大坑，导致重大亏损。乐高徘徊了差不多十年时间，才走出低谷，重新回到了高增长路径。这个过程，值得展开给你说说。

今天我们熟悉的乐高玩具，源于1940年代乐高独创的“凸起+孔”自锁积木结构，每块积木都可以和其他积木任意拼接，搭出各种造型。乐高围绕这种自锁积木开发了各种主题套装，后来又专门针对学龄前儿童，开发了大号积木品牌“得宝”，提前锁定未来的消费者。到1992年，乐高控制了近80%的全球积木玩具市场。

不过，正是从1990年代开始，乐高遇到一系列危机。1988年，“自锁积木”的专利到期，大量低价仿品进入市场，瓜分了乐高的份额。更关键的是，乐高还遭遇了来自其他领域的打击，电子游戏开始风靡，挤占了儿童有限的游戏时间，乐高增长乏力。为了扭转颓势，乐高做了一系列大动作。

第一，密集发布新品。1994—1998年，乐高平均每年引入5个全新主题，1994年一口气发了109款新品，1998年更是推出了347款新品。这些新品中包含大量异型零件，和老系列不兼容。这导致乐高的生产成本大幅上升，而销售收入五年只涨了不到10%。到1998年，乐高不但没能扭转颓势，还出现了公司创立以来第一次年度亏损。

第二，推出虚拟积木。乐高想，电子游戏来抢我的生意，我也可以反杀电子游戏啊。它打算做一个3D积木电子游戏，让用户可以在电脑上拼接乐高玩具。乐高在研发、建模上花费了大量成本，但消费者不买账，拼乐高就是图个实际动手的乐趣。特别是对儿童来说，在想象的三维空间中拼积木实在太过困难。最终，乐高不得不放弃这个项目。

第三，推出新的电子教育玩具“探索系列”，取代之前针对学龄前儿童的大号积木“得宝”。“得宝”就是简单版的乐高，儿童小时候玩得宝，长大后可以无缝过渡到乐高玩具。而新推出的探索系列，加上了音乐滑轮之类的新元素，长得完全不像人们印象中的乐高积木了。结果，不仅吸引不到新用户，还流失了老用户，最终销量惨淡。

这一系列的创新失败，让乐高在2003年迎来“至暗时刻”：当年净亏损3亿美元，负债8亿美元，现金流缺口达到1.6亿美元，市场对乐高失去了信心。对乐高来说，真是应验了那句话：“不创新等死，创新找死。”

那接下来怎么办？还继续创新吗？乐高复盘了自己的问题，认为，错不在创新，而是创新的方向搞错了。创新不是漫无目的地发展“周边”，而是让核心业务变得更有竞争力。想清楚了这点，接下来，乐高调整了自己的动作。

第一步，盘点自己卖得最好的产品是什么，把它成功的关键元素提炼出来。

乐高发现，卖得最好的是星球大战、哈利·波特和生化战士这三个套装。它们的共同点是，有丰富的人物、精彩的故事，玩家不仅仅是在玩积木，更是沉浸在相应的故事当中。不同的是，星球大战和哈利·波特的版权不在乐高手里，大部分利润不归乐高，而生化战士是乐高自己的版权。

到这儿，该做什么就很清楚了。乐高开始主攻生化战士系列，围绕着生化战士一口气推出了8个补充创新套装，扩充人物和故事线。这些套装每个都卖得很好，成为乐高新的盈利点。同时，乐高规定，所有新套装中70%的零件都必须使用通用件，异型零件不得超过30%。通过“有限创新”，保证利润。

第二步，调研重度用户是怎么玩乐高的，看看有哪些没有满足的用户需求。

这一调研，还真的发现了机会。乐高几十年来都在主打儿童独立拼积木这个场景，却忽略了他们的社交需求。乐高发现，儿童喜欢和同伴一起玩游戏，他们会在团队中展开竞争，并且对同伴都有很强的征服欲。能不能开发一款可以多人一起玩、又带有对抗色彩的积木呢？

在这个思路下，乐高开发了棋盘游戏积木。玩家需要先用积木搭建一个游戏道具，也就是棋盘，然后在积木棋盘上下棋。乐高棋盘游戏2009年上市，大获成功，帮助乐高在第二年实现了36%的利润增长。

沿着开发IP故事、拓展使用场景这两条路径，乐高推出了大量成功的创新积木产品，更重要的是，建立了可持续盈利的创新模式。从2011年起，乐高连续7年实现两位数增长，成为今天我们看到的玩具帝国。

乐高把自己的创新经验归纳为，做“明显是乐高，但前所未有”的产品。成功的产品创新，不是天马行空地自由发挥，而是“戴着镣铐跳舞”。

今天的第二条，是彭天放老师带来的硬科技报告。

11月28日，第四届世界科技与发展论坛在成都举办。论坛发布了“2022年度人类社会发展十大科学问题”。这十大问题是由国内外多家著名科技期刊的编委和战略科学家，反复探讨凝练出来的，是当前科技之于人类社会，所需要回答的一些最重要的问题。我通读了一遍，这十大问题有七条都与碳中和以及能源转型相关，比如“如何兼顾经济发展和碳排放目标”“如何使制造业向低碳转型”等等。

可以看出，为了可持续发展的目标，全世界的科学家都在琢磨一个大课题：如何移植人类的整个工业科技树，让它重新扎根到清洁能源这个新的土壤里。在这个移植过程中，既有已经进入应用阶段、正在迭代优化的技术，比如光伏、锂电池等等；也有更多正处于研发阶段，还在摸索大规模应用可行方案的技术，比如氢能源。

今年以来，氢能在政府议题中被频频提到，这是未来能源转型的一个关键发力点。正好我在最新一期的《自然》杂志上，看到一篇中国科学家团队发表的论文，是氢能领域的最新研究成果。这是深圳大学等高校的科学家们研制的一种电解海水制氢装置，可以在海洋中长期稳定工作，具有工业应用潜力。

说到电解水制氢，我们在中学化学课中都学过：把电池的两极接上电线插到水里，就能看到氢气和氧气的小气泡慢慢冒出来——电解海水制氢就是这个简单的原理。不过，要做出工业上可以接受的电解海水装置，一直以来都是一个技术难题。

这是因为，海水中溶解了很多复杂成分，在电解过程中会腐蚀装置，或者沉淀附着在上面，电解装置用不了多久就会损坏。以往要想电解海水，需要先有一套海水过滤净化的预处理设备。但是这种设备非常昂贵，导致海水制氢的成本非常高，没法大规模应用。

这篇论文是怎么解决这个问题的呢？简单来说，研究人员通过一种巧妙的结构设计，把海水的净化、电解两个步骤，合并成了一个简单装置来完成。我在文稿区放了一张装置的结构示意图，你可以对照示意图，听我描述一下这个装置的工作原理。

装置的核心结构，就好像一个插在海水里的三明治。外面两片“面包”直接接触海水，中间的两片“火腿”和一片“面包”则是制备氢气的区域。电解的过程是这样的：

第一，中间的一片“面包”被接上电源，通过最基础的电解原理，从两片“火腿”中抽走水分，变成氢气和氧气排出。

第二，由于这个电解过程消耗了水，会导致两片“火腿”变“干”，有了自发从外面的海水中吸水的趋势。这是利用电解造成的浓度差，直接驱动海水过滤，可以节约能耗。

第三，外面的两片“面包”，是由先进的膜材料构成，开始发挥作用。它们不会让海水直接渗透过来，而是让海水中的微量水蒸气气泡渗透过来，补充里面两片“火腿”中的水分。同时，膜材料还可以阻挡液态的海水和其中的各种杂质和腐蚀性离子，保护两片“火腿”不被污染。这样，整个装置就可以长期稳定运行。

研究人员用这个原理制作了一台样机，在深圳沿海的海水中持续运行了3200个小时，也就是四个多月的时间，验证了这个方案的可行性。接下来，他们会进一步优化装置里的材料，提高反应效率。他们还把这种装置和行业内其他的电解海水方案进行详细的经济性对比，准备把这种简单易用的制氢装置推向工业应用。

听到这里，不知道你有没有产生一个疑问：如果电解海水这么麻烦，为什么非跟海水过不去呢，直接电解陆地上的淡水不好么？还能省掉这么复杂的膜材料的成本。

你别说，这里面还真是另有玄机。电解海水制氢背后，并不是只有获得氢气这一个目标。事实上，如果你把这套装置反过来看，三明治外面的那两片“面包”，刚好是一个收集海水中各类离子的“采集器”。

我们之前在节目中说过，国际碳酸锂价格在最近两年暴涨了10多倍，如今每吨价格超过了50万元人民币。今年一个非常热门的投资和产业方向，就是从盐湖、海水中提取锂元素、稀土等宝贵的金属材料。而这一套电解海水制氢设备，既可以产生清洁能源氢气，又可以得到宝贵的金属材料，可谓一箭双雕。

你看，这就是人类科技树的神奇之处——针对不同需求的技术研发，常常在同一个底层技术节点相会。

2022年12月20日 怎样讲好商业案例？

今天我们接着进行第一季盘点，关键词是“成长”。

经常有用户问我：感觉《得到头条》讲商业案例的方法很特别，篇幅不长，但有故事、有认知、有金句，令人印象深刻。请问有什么固定的写作套路吗？

你别说，我们还真有。今天我们就把《得到头条》讲商业案例的写作模板首次大公开。听完这期节目，直接套用模板，你也能成为讲商业案例的高手。

我需要先指出一个误区：很多人以为，讲商业案例，要讲干货、上认知，不要聊闲篇、流于表面故事。其实不然。讲商业案例，故事比认知更重要。把故事讲好了，认知会自然浮现；如果抛开故事直接上认知、给心法，这个认知往往会非常苍白，沦为空洞的说教。

这是由人类的认知模式决定的。我们知道，认知模式分为两种，一种叫演绎法，一种叫归纳法。演绎法就是给定某些前提条件，然后通过一系列逻辑推演，算出一个结果，得到新的认知。说实话，这种认知模式计算机很擅长，而人类不太擅长。

人类真正擅长的是归纳法，就是从已有经验中归纳出认知模式，再把这种模式套用到新的场景中去，从而获得新的认知。人类通过听故事，从故事中总结出道理，再把道理应用到故事之外的其他场景中，这就是典型的归纳法，也是人类最擅长的学习方式。

所以，我们能记得住、用得上的知识，一定是包含在丰富的故事里的，是“湿的”，而不是干的。所谓“干货”，就是脱离了故事、被抽空的知识，是没有记忆点和传播力的。

好，假定你已经被我说服，接下来的问题就是：怎么才能把商业故事讲精彩？《得到头条》讲商业故事有一个常用的叙事结构，你可能听说过，就是由美国学者约瑟夫·坎贝尔提出的“英雄之旅”模型。从《指环王》到《西游记》，都是典型的英雄之旅叙事模型。

“英雄之旅”叙事模型

我在文稿里放了一张“英雄之旅”的示意图，可以看到，如果把一个典型的英雄成长故事视为三幕剧的话，那么：

第一幕，叫“离开之幕”。英雄本来生活在平凡世界中，有一天，他突然受到命运的感召。一开始他的内心是拒绝的，但最终，他决定直面命运的挑战。

第二幕，叫“启程之幕”。英雄开启冒险之旅，从平凡世界进入到“非凡世界”，接受各种试炼，与大BOSS展开搏斗，生死一线，最终取得胜利。

第三幕，叫“返回之幕”，英雄带着宝藏凯旋，重新融入平凡世界。但他已经不是当年的他，英雄的人生境界在冒险中得到升华。

还要注意，这个“英雄之旅”的圆圈不是封闭的，而是一个向外发散的螺旋结构。也许返回之后不久，英雄又会再次出发，开始新的征途。英雄的成长故事，可以一直写下去。

说到这儿，你就明白了，《得到头条》讲商业案例的方法，就是把一家企业看成是一个“英雄”，讲述这家企业“直面挑战—接受试炼—成功归来”的英雄之旅。其中的“平凡世界”，就是这家企业的日常经营轨道，“非凡世界”，就是它被迫变革、转型的艰难探索。

当然，每个企业面临的挑战不一样，解决问题的路径也不一样。在处理具体商业案例的时候，需要进一步把故事模型细化。我总结了六种细分模型：

（一）工程师型：任务分解，各个击破

（二）科学家型：不断试错，找到正解

（三）侦探型：抽丝剥茧，发现真凶

（四）英雄型：神挡杀神，佛挡杀佛

（五）流氓型：有金手指，开挂练级

（六）梁山好汉型：一同落难，殊途同归

下面，我结合第一季中咱们聊过的商业案例，来详细拆解这六种细分模型。

先来看第一个模型，工程师型，也就是“任务分解，各个击破”。具体叙事结构是：

1.主角遇到一个挑战/想要实现一个目标

2.这个目标可以拆分为ABC三个子目标

3.三个子目标分别如何实现

4.主角最后战胜了挑战/达成了目标

比如，中国积木品牌有一个大目标：挑战乐高在全球积木市场的垄断地位。这个大目标可以进一步拆分为三个子目标：挑战乐高的品牌优势、挑战乐高的技术优势、挑战乐高的IP优势。这三个子目标实现了，中国积木就能真正崛起。具体案例详见第300期节目。

再比如，阿里云有一个大目标：想把它的云计算和数据智能解决方案推广到制造业。这个大目标可以进一步拆分为三个子目标：怎么说服对方的领导层、怎么说服对方的工艺工程师、怎么说服对方的一线操作员。三个子目标全部实现，项目才能真正落地。具体案例详见第375期节目。

再来看第二个模型，科学家型，也就是“不断试错，找到正解”。具体叙事结构是：

1.主角遇到一个挑战/想要实现一个目标

2.主角尝试了办法A，失败了

3.主角不放弃，继续尝试了办法B，还是失败了

4.终于，主角找到了办法C，这次成功了

比如，美图秀秀当年遇到一个挑战，坐拥巨大流量，但一直没有找到合适的盈利模式。因为工具类软件不像内容平台，用户对广告的容忍度低，广告一多用户就跑了。为此，美图先是推出拍照手机，失败了；接着，又尝试做美妆电商，也失败了。最后，美图走上VIP订阅和SaaS化之路，跑通了盈利模式。具体案例详见第356期节目。

再比如，新希望集团旗下的投资孵化平台，草根知本，想要投出成功的创业企业。一开始，他们的策略是跟风口，什么赛道热就投什么，结果失败了；后来，他们调整策略，主要投牛人，去挑选创业者，结果还是失败了。最后，他们回归新希望集团熟悉的乳业、冷链赛道，不做风险投资而做产业投资控股平台，收获了亮眼的投资业绩。具体案例详见第332期节目。

来看第三个模型，侦探型，也就是“抽丝剥茧，发现真凶”。具体叙事结构是：

1.主角实现了一个不可思议的目标

2.初步分析：大家以为的表面原因A

3.进一步分析：可能的更深层原因B

4.继续分析：找到真正原因C

比如，位于中国西南的四线小城宜宾，最近几年突然开了挂，不但连续三年GDP增速都是四川省第一名，还成功引进宁德时代等先进制造企业投资建厂，提出要成为“中国锂都”。

对宜宾的崛起，故事的1.0版本是，宜宾有五粮液，财政上有钱，舍得拿出大力度优惠政策来招商引资。故事的2.0版本是，宜宾给的招商优惠力度不算最大，宜宾主要是靠优越的地理位置胜出，这里有丰富的水资源、便宜的水电价格、与成都重庆两大都市等距。

而故事的3.0版本是，以上都不是重点，宜宾能吸引宁德时代的真正原因，是做了大量的提前布局：拿到了汽车产业的入场券，引进了智能手机产业链，孵化了本地的锂电池材料企业，做了高技术人才储备，这些才是宜宾能在激烈的招商引资竞争中胜出的关键。

你看，这是一个典型的“侦探型”叙事结构，具体案例详见第263期节目。

来看第四个模型，英雄型，也就是“神挡杀神，佛挡杀佛”。具体叙事结构是：

1.主角想要实现一个宏大目标

2.刚开始，他遇到一个难题，用办法A解决了

3.紧接着，他遇到另一个难题，用办法B解决了

4.再后来，他又遇到一个难题，用办法C解决了

比如，瑞典燕麦奶品牌欧特力，想进入中国市场。遇到的第一个难题就是，中国消费者常喝的植物奶是豆浆、花生核桃浆之类，不接受燕麦奶。于是，欧特力主攻B端市场，成为咖啡馆的供应商，用燕麦奶代替牛奶做燕麦拿铁。

等它好不容易拿下了星巴克、瑞幸等大客户，紧接着又遇到第二个难题，其他燕麦奶厂商来打价格战。于是，欧特力学习英特尔的“Intel inside”策略，要求合作商家打出“OATLY Inside”标识，强化供应商品牌，避开价格战。

再后来，遇到的第三个难题是，B端赛道遇到增长天花板，欧特力选择从早餐、下午茶等场景切入，杀回C端消费市场。

你看，这是一个典型的“英雄型”叙事结构，具体案例详见第318期节目。

来看第五个模型，流氓型，也就是“有金手指，开挂练级”。具体叙事结构是：

1.主角想要实现一个目标

2.有一天，他无意中得到一个金手指

3.他遇到一个难题，用这个金手指解决了

4.他又遇到一个难题，还用这个金手指解决了

比如，微软想要用游戏主机Xbox挑战索尼的PS。但是，微软并不擅长硬件研发，它的三代游戏主机在推出时都暴露出硬件缺陷，每次都是靠高质量的游戏内容来救场，才化解了危机。“内容为王”成为 Xbox对抗索尼PS的“金手指”。具体案例详见第303期节目。

这个叙事结构还有一个变体，就是多个“流氓”不约而同地用同一个金手指实现了开挂。比如，雪糕品牌都在用的金手指——“冰柜战略”。和路雪在1990年代进入中国市场时，用闪电式铺冰柜的方法，快速占据北京、上海等大城市。晚一些入场的伊利、蒙牛，选择继续把冰柜铺到下沉市场，跻身雪糕巨头行列；更晚一些的网红雪糕东北大板，继续执行冰柜战略，下沉市场的超市、便利店没地方了，怎么办？直接把冰柜铺到路边摊，同样大获成功。

这也是一种典型的“流氓型”叙事，具体案例详见第282期节目。

来看第六个模型，梁山好汉型，也就是“一同落难，殊途同归”。具体叙事结构是：

1.大家遭遇了同样的困境

2.一个人用A方法解决了

3.另一个人用B方法解决了

4.他们都有光明的未来

比如，老牌国产羽绒服都遭遇了外资品牌的冲击，波司登转型走高端化，鸭鸭转型做“羽绒界的优衣库”，它们都获得了成功。具体案例详见第357期节目。

再比如，文具企业都遭遇无纸化办公潮流的冲击，晨光转型做文创，得力转型做智能化办公，它们都获得了成功。具体案例详见第333期节目。

好，到这儿，我们就把工程师型、科学家型、侦探型、英雄型、流氓型、梁山好汉型这六种写作模板全部讲完了。接下来，讲述商业案例就特别简单了，可以分为四步走：

第一步，搜集素材。通过一手采访或者查找资料，获得故事素材。

第二步，匹配模型。根据掌握的素材，看它最适合哪种叙事结构。

第三步，剪裁和补充。根据你确定的叙事结构，来拣选素材，哪些详写，哪些带过，哪些不提；还有哪些环节缺少素材，需要补充。

第四步，动笔写！你也可以！

说到这儿，我想起最近大热、据说能自动写公文的AI聊天软件ChatGPT。千万别告诉ChatGPT这六种写作模板，不然，它也能直接写作商业案例了。

2022年12月21日 怎样进行组织变革

我们的盘点关键词是“变革”。我们在第一季中讲到很多企业做变革和转型的案例，不过今天，我想给你讲的是，咱们得到正在进行的组织变革故事。

就在本月，得到正式启动了工作岗位的双向选聘。也就是，公司所有岗位都开放出来，面向内部员工选聘，每个员工可以自由填报三个志愿，写明你想去哪个部门、哪个职级的什么岗位。用人部门根据收到的报名表，与候选人单独沟通，选聘最合适的人选，签署为期一年的选聘协议。这就是部门和员工的双向选聘。

你可能听说过腾讯等互联网大厂搞的“活水计划”，那是公司把空缺的岗位开放出来，让部分符合资质的员工内部应聘，让人才在内部自由流动。不过，“活水计划”通常是针对一小部分岗位和一小部分员工的变动。

而我们的双向选聘，是一年一度将所有岗位面向所有员工开放。理论上，有可能出现的极端情况是，公司所有岗位上的人都换了一遍。对员工来说，不只是具体岗位可以换，级别可以换，连工种也可以换。程序员应聘上了课程经理，课程经理应聘上了训练营讲师，这些情况都有可能。所以说，这是一次真正的“全员大流动”。

你肯定很好奇，得到为什么要做如此“激进”的组织变革呢？我们不是想标新立异、玩花活儿，以此来显示得到和其他公司有多么不同；恰恰相反，我们是为了应对所有组织都面临的一个普遍挑战，也就是，怎么通过良好的机制设计，来激活个体、提升组织竞争力。

你可能知道，近几年，得到一直在向北京的一所公立中学，十一学校学习。十一学校是一个怎样的组织呢？沈祖芸老师在《组织变革20讲》这门课里提到：

第一，这里的每个个体，都有高度的自驱力。“老师上下班从来不打卡，但每个人都非常敬业，每天上课、备课、个性化诊断、个别化辅导，从早到晚，把自己全部的时间都用在了陪伴学生成长上。”

第二，组织的各个部分，能够自发展开协作。十一学校基本不开全校大会，平时开会也不用签到，老师来去自由。神奇的是，就算不开会，岗位和岗位之间、部门和部门之间也能自发完成协作，不会出现各自为政、相互扯皮、推卸责任的现象。

第三，组织的所有资源，能够自发流向一线。这里没有“衙门”，像行政办主任、财务总监、人力资源主管这些职能口的负责人，都不是“官”，而是支持人员，他们天天琢磨的是，我怎么为我的“客户”，也就是那些工作在业务一线的同事提供更好的服务。

你看，员工拥有高度的自驱力、组织拥有高度的协作力，组织内所有资源流向创造价值的一线，这样的组织是战无不胜的。

那么，十一学校能拥有这样强悍的组织力，是因为他们员工的个人境界特别高，或者是因为组织拥有什么特殊的“基因”吗？都不是。十多年前，十一学校也只是一个普通的公立学校。直到2007年，李希贵这位全国著名的教育改革家来到十一学校，启动了连续十多年的持续组织变革，十一学校才成为今天的样子。换句话说，是组织变革的力量让十一学校脱胎换骨。

2018年的夏天，李希贵校长和沈祖芸老师带队来得到参观交流，那是我们第一次听说十一学校的组织变革故事。一开始，我们只是把这当成一个精彩的案例，可以在跨年演讲上介绍给用户。后来，随着了解的不断深入，我们发现，这套组织变革方法是具有普适性的，不仅适用于学校，也适用于企业，适用于任何想要变得卓越的组织。

我们专门组织了一支调研小分队，由罗胖、脱不花亲自带队，他们每个月都会去一次十一学校，与李希贵校长和沈祖芸老师一起，研讨组织变革的心法，每一次研讨会都长达5个小时以上。

去年，我们把这一系列的研讨收获做成了《组织变革20讲》这门课；现在，我们又以这门课为行动指南，开启了得到内部的组织变革。所以说，这不是临时起意，也不是一时冲动，而是一场“蓄谋已久”“知行合一”的变革，我们为此酝酿了整整四年时间。

这次开启的双向选聘，只是漫长的组织变革中的第一步。这是把识人、选人、用人的权力下放到各个一线部门，激发一线部门的活力。与此同时，经营决策权也要下放到一线业务单元。按罗胖的说法，这是在“行驶过程中换发动机”。之前，公司的发动机是以几位创始人为核心的；之后，公司的发动机是各个一线业务单元。

对创始人们来说，角色转变非常大。他们不再是运筹帷幄、下达指令的“作战指挥部”，而是成为规则制定者和智囊团。

对各个业务单元来说，角色转变也很大，就好像是从参加体操比赛改成参加高尔夫比赛。过去我们在职场的底层驱动力量，可能是领导的评价，可能是自己称不称职，是不是在这个岗位上做出了符合这个岗位要求的表现。这就好像是参加体操比赛，运动员上场表演，后面坐着裁判，等着裁判给他的每个动作打分。

而现在，要让市场的需求、为用户创造价值的冲动，成为驱动我们的底层力量。这就好像是参加高尔夫比赛，草坪已经铺好，18个洞的球洞已经设计好了，相关的计分规则，什么是小鸟球，什么是老鹰球，也已经给规定好了，能打多少杆全凭自己的本事。

这一步关键转变完成，我们就有可能实现组织变革的第一个目标，员工拥有高度的自驱力。

第二个目标，组织拥有高度的协作力，怎么实现？

这次双向选聘，在设计岗位的时候，我们做了一个关键调整——打破过细的岗位分工，以“战斗队”形态来重新编队。

这好像有点反常识：亚当·斯密最重要的发现，就是劳动分工可以提高生产效率。为什么要我们反对过细的岗位分工呢？我们在第379期节目中聊过，事实上，分工是要有个度的，并不是越细越好。过细的分工，不但不能提高生产效率，反而会阻碍组织协作，从而降低生产效率。

举个例子，我们的课程部门，把工作分成了“课程编辑”和“课程运营”两个岗位。在这样的岗位设置下，课程编辑只需要负责课程内容，课程运营只需要负责销售动作。于是，有大量的业务场景就落在了“三不管地带”。比如，为课程直播邀约用户，给用户发短信，这个短信的文案到底谁来写？看上去这是个很小的工作环节，但我们深知，用户正是通过大量这样的接触界面来感受“得到”品牌的。

我们还可以反问：难道一个课程的编辑，不应该对课程的销售、用户的体验、潜在用户的感受、老师的感受全面负责吗？难道一位课程的运营，不该懂内容吗？如果应该，那为什么要有这样的角色划分呢？

其实，大量的创意型工作的组织，早就抛开了这种横向的岗位分割，而是采用了一种纵向的级别划分。说白了——变“分工”为“分级”。这次双向选聘发布的岗位，我们就取消了“编辑”和“运营”这两个岗位的分工，代之以“课程助理”“课程经理”“课程总监”三个级别，以战斗队的方式编队作战。

战斗队内部，平时可以有分工，但是一旦进入战斗状态，必须立即放下岗位之见。咱们可以想象一个战场上的战斗小队。其中可能有传令兵，有卫生兵，炊事兵。但是战斗打响之后，每个人都是战士，每个人都必须自动补位，出现在该出现的地方。再比如一支球队，虽然平时有前锋、中锋、后卫的划分，但在必要时，后卫也要去射门，前锋也要回撤参与防守。

最高水平的协作，是所有成员达到一种“集体心流”的状态，像一个有机整体一样去思考、去行动。所有人都能快速理解彼此的行动意图，自动分工、自动补位，你探查左路我就探查右路，你冲在前面我就断后。而且可以做到随时切换指挥官，谁觉得在那一刻的情景下他对局势最有把握，那他就自动成为临时指挥，所有人都听他的。

所以说，打破过细的岗位分工，以“战斗队”形态来重新编队，这不是在要求每一个人成为全才，而是在要求每一个战斗队队员，在共同的目标之下，自发展开高水平的协作。这是我们进行组织变革的第二个目标。

第三个目标是，让组织内所有资源流向创造价值的一线。

这是我们在双向选聘完成后，马上要开启的下一个组织变革动作，就是实行“内部客户”制度，让市场压力倒灌进组织的每个细胞，把公司资源引导到服务用户上。这意味，职能部门不再是权力部门，不再是“衙门”，每个岗位都必须找到自己具体、特定的内部客户，必须要接受来自于一线岗位的评价，内部客户的评价结果要对他们的个人收入产生实质性的影响。

就像沈祖芸老师在《组织变革20讲》里面讲的：

去财务部门报账，经常“门难进、脸难看、事难办”。他只关心一张张报销单填写是否规范，填错了回去重写，他不太可能去想怎么服务一线，怎么去为员工节省时间。再比如，行政部门最称手的工作方式，一个是发通知，一个就是开会，而且是要求员工放下手头的工作来参会。这些通知和会议，到底是给一线部门“赋能”，还是成为他们的“负担”？可能行政部门没有想过。

要改变这种状态，十一学校找到了一根杠杆，就是“寻找内部客户”。它的意思是：在组织内部，职能部门要把一线部门员工当作自己的客户，也就是衣食父母，因为是他们在直接创造价值。想想看，如果是客户，他交的报销单不合规格，你会给他脸色看，让他来来回回跑好几趟吗？不会吧。你会优化办事流程，让客户一次填对、一次办好。还有，作为服务者，你能轻易把客户召集来开会吗？不会吧。你会主动替客户排忧解难、送服务上门。

当时，十一学校除了作为一线人员的老师，还有十几个职能部门、70多位职员，包括人力、财务、总务、医务、食堂、档案室等等。十一学校要求每一个支持人员都要找到自己的内部客户，他们的工作绩效，是由这些内部客户为来他们打分。

现在，我们得到也要开启“内部客户”制度，除了前面提到的那些职能部门，包括以前绝对的业务指导部门总编室，也就是为得到所有内容做红线与金线品控的部门，也要找到自己的“内部客户”，从“审核者”转变为“服务者”。

这样做，就是为了让组织的资源全部流向一线部门，没有内耗、不被截留，让一线部门可以全力以赴去创造价值。如果说，在学校，是“职能部门竭尽全力地支持老师，以便老师竭尽全力地帮助学生”，那么，在得到，就是“职能部门竭尽全力地支持业务部门，以便业务部门竭尽全力地服务用户”。

好，到这儿，我就把得到进行组织变革的缘起，以及我们想要达成的目标和具体的实现路径，向你汇报完了。用三句话概括就是：通过“换发动机”来激发员工自驱力；通过“战斗队”编队来增强组织协作力；通过“内部客户”制度让组织资源流向一线。

李希贵校长和沈祖芸老师之所以毫无保留地义务帮助得到进行组织变革，原因只有一个：他们都是得到高分用户。你看，搞组织变革的公司有很多，但是由用户代表来设计和推动的组织变革，得到可能是第一个。

最后，还要向你汇报一件事：我本人也参与了这次“双向选聘”，托大家的福，成功竞聘上了通识课程事业部的一号位。这意味着，我将不再担任《得到头条》主理人。《得到头条》第一季在今天正式完更，从明天开始的第二季，将由我的同事、也是我的老领导，李南南老师来担纲。

李南南老师曾先后担任《罗辑思维》内容策划人、跨年演讲总撰稿人、得到听书负责人，由他接棒，我放心。在此，我想向李南南老师说两句话：得到用户每天早上的10分钟资讯时间，交给你了。怎么把得到组织变革的成果，体现到《得到头条》对用户的服务升级上，这事，交给你了。

至于我自己，将带领得到通识课程事业部的全体同事，生产更好的通识课程产品，继续为你提供知识服务。你希望我们开出哪些新课？你期待哪些大牛学者来开课？或者，你对得到通识课程有什么期待和建议？请一定留言告诉我，你的提议是我们来年做课的重要参考。2023年，我们在得到通识课程见！

2022年12月22日 “科技与狠活”是怎么来的？

这就是2022年的一个网络热词。你大概率听说过这个词，叫“科技与狠活”。泛指一切食品添加剂。这个词最早是出自一个叫辛吉飞的抖音播主。他以前的账号叫烤面筋的阿飞。至于是不是真烤面筋的不知道，但他对大小餐饮里使用的食品添加剂，都玩得炉火纯青。

比如，他能用干制的大豆蛋白泡发，代替猪肉做饺子馅。做出来的饺子成本不到三块钱一斤。再比如，他做番茄火锅底料，一颗西红柿都不用，只靠几滴香精色素，就全搞定。用他自己的话说，这叫“满满的科技与狠活儿”。

好，消息就是这样。我们看看能从中学到什么知识。

“科技与狠活”这个词的火爆，反映的其实是人们对食品添加剂问题的关注。

一般来说，聊起食品添加剂，有两种观点。第一种表示担心。比如，我每天吃的外卖到底是什么？人与人之间还能不能有点信任了？食品添加剂会不会危害健康？有这个担心的人不在少数。比如最近我身边很多同事，中午点外卖时，都多了一个心眼，都会先看看点餐后面那一栏，有没有展示店家的照片。假如店家有门脸、有后厨、有堂食，就说明这个店可能起码有个厨子。但是，假如没有这些，说明这家店很有可能连厨师都没有，用的全是料理包。

但是，也有第二种观点觉得，不用太担心。毕竟，我们都知道，食品添加剂，这是整个食品产业现代化重要的一环。只要在规定范围内使用，别乱用，别多用，应该就没什么事。

这就是谈论食品添加剂，比较主流的两种声音。但是今天，我想给你一个思考这件事的新角度。那就是给这个问题画一条延长线，看看食品添加剂是怎么出现，怎么发展起来的？有了这条延长线做参考，你再去思考这件事，可能会多一些参照。退一步讲，你再跟别人聊起这个话题，也能多一点不一样的谈资。

这个研究来自一本书，叫《杂食者的两难》，是2006年写的，算是研究食品添加剂问题的书里，最有影响力的作品之一。作者是一个叫迈克尔·波伦的美国作家，常年研究食品问题。这本书里有个很有意思的结论，说的是，食品添加剂这个东西的出现，跟从业者的个人意愿关系不大。它的本质，是农业产物进入工业逻辑的结果。

什么意思？咱们得从食品添加剂的老祖宗开始说起。你知道现代工业化食品添加剂的老祖宗是什么？答案是，玉米。为什么说是玉米？我先给你报个数。在咱们经常吃的快餐里，沙拉酱有65%是玉米，奶昔有78%是玉米，汉堡有52%是玉米，还有你吃的猪、牛、鸡，它们饲料的主要成分也是玉米。这还不算，最夸张的就是碳酸饮料，除了水分，几乎百分百是玉米。

这个数字怎么来的？你肯定猜到了，是因为玉米被做成了各种食品添加剂。那么，玉米是怎么成为这些食品添加剂的呢？

这个故事要从美国人种玉米开始说起。当年，美国人为了解决本国的食品安全问题，就得大规模种植农作物。种什么好呢？要知道，美洲大陆是几乎没有原产的水稻和小麦的。唯一能够大规模种植的原产农作物，就只有玉米。干脆，就种玉米吧。

而且美国人不光自己种，还给别人种。因为玉米这个东西有个特点，就是消耗的水少。同样的产量，玉米消耗的水，大概只有小麦的三分之一。而且玉米特别耐热。这就导致，好多缺水，又常年炎热的热带地区，都开始种上了玉米。再加上后来，美国人研究出了高效的化肥，让玉米产量更进一步。至于结果，你猜到了，玉米的产量超了。而且超的不是一丁半点，是在短短几十年里，翻了四倍。

多出来的玉米怎么办？也不能直接扔了啊。干脆，人吃不了的，就做成饲料，喂动物。于是，玉米成了最重要的饲料原料。那动物吃不了的呢？就做成别的东西吧。没错，这个别的东西，指的就是食品添加剂。

于是，玉米就被加工成了卵磷脂、乳酸、离氨酸、谷氨酸钠、多元醇。这些名字你可能觉得离你很远。但事实上，这些都是常见的食品添加剂。假如换算成玉米原料，就有了咱们前面说的那组数据，一杯汽水，除了水分，几乎100%都是玉米。奶昔有78%是玉米，沙拉酱65%是玉米。麦当劳有45种东西，里面都有玉米。等于说，你每天吃进去的东西，可能看起来很丰富，其实玉米占了大多数。

而且你注意，到这一步，玉米已经脱离了农业逻辑，彻底进入工业逻辑了。你看，种玉米，需要化肥。而玉米种出来，又要做成一堆食品化合物。就这样，玉米虽然是个植物，但它的上游和下游，都发展出了庞大的工业体系。在玉米的上游，连接的是制造化肥，具体说是氮肥的工厂。而当年美国很多氮肥工厂的前身，其实是二战时候的兵工厂，因为有的肥料，比如硝酸铵，原来就是炸药的原料。而在玉米的下游，比如收割玉米的机器，也是工业体系制造出来的。而收割来的玉米，又被送进各种工厂，变成了各种食品添加剂。就这样，在上下游的夹击下，玉米的生物属性越来越弱，工业属性越来越强。

注意，一旦进入工业，它奉行的可就不再是自然逻辑了。自然逻辑里，我可以追求纯天然，追求纯绿色，追求味道。一旦进入工业，我追求的就是效率，是投入产出比，是我消耗的每一度电，每一毫升石油，到底变成了什么？还有人专门算过一笔账，每生产100公斤玉米，大概得消耗四到五升石油。而100公斤玉米的热量，比五升石油要高得多，因此，这个买卖，划算。

你可能会说，假如我就想回归自然，比如，搞个纯天然散养的养鸡场，行不行？这本书的作者认为，行。但是，你要做好一个思想准备，你很可能做不大。因为一旦做大，变成产业，你就又会面临这个问题。你看，就拿养鸡场来说，假如你的产品很受欢迎，为了满足更多的需求，你得开个网店吧？客户多了，你得有稳定的供应吧？你得提高效率吧？现代化的养殖技术要不要用？为了保持质量统一，饲料要不要标准化？里面要不要使用添加剂？为了摊平运输成本，要不要增加养鸡场的密度？散养的鸡场要不要变成两万只挤在一起的鸡棚？你看，一旦变成产业，这些问题就又摆在了眼前。

你看，通过玉米这一个例子，我们就能感受到，食品添加剂，表面上看是商业策略的选择，但它的背后，其实是自然逻辑和工业逻辑，这两套逻辑之间的摩擦。

最后，我想给你讲一个故事。这是我在李子旸老师的公众号里看到的。说的是，为什么中国古代，要用牛耕地？估计好多人从来没想过这个问题。其实，用牛耕地，是一件很奇怪的事。因为在欧洲、北美，还有其他一些国家，马才是耕田的主力。用牛耕田的很少。据说这就是为什么西方人计算功率，用的单位是马力，而不是牛力。

而且要知道，马在耕地这件事上，比牛有优势。

首先，同等体型的马，力气比牛大，耕田速度比牛差不多快30%到50%。其次，马的身材比例，前重后轻，这种身体结构特别适合利用惯性运动，耕起地来更省劲。而牛的身体，体重是平均分布的，因此走起来慢腾腾的。最后，马的耐力比牛好。马可以每天工作8到10小时，而牛每天只能工作4到6小时。而且马的工作寿命更长。牛马都是三四岁开始劳动。牛一般可以工作8到10年，而马可以工作15到20年。

那么，为什么咱们的老祖宗耕田非要用牛，而不用马呢？很重要的一个原因是，马的饲料太贵了。马虽然是食草动物，但是只吃草，很难长膘。要想让马有力气，还得喂豆类、玉米、麦麸之类的饲料。而相比之下，牛就好养活多了。除了奶牛肉牛，一般耕地的牛只吃草就够了。因此，在过去物质不发达的时候，牛是性价比更高的选择。

你看，这个故事背后的逻辑，是不是跟食品添加剂有点像？不管在什么时代，这个社会都有一个最底层的驱动力，那就是，效率。最后提醒，今天提到的这本《杂食者的两难》，得到电子书里就有，得到听书也为你解读过。假如有兴趣，可以去听听看。

2022年12月23日 超级AI是怎么训练出来的？

，我想先给你念一段话，是一段给咱们得到提的建议。是这么说的。怎么能让得到App更好？首先，继续提升得到App的用户体验，提高用户满意度。优化App的界面设计，提高搜索精度，优化内容推荐。其次，拓展内容类型，提供更丰富的知识内容，包括扩大各类知识社区的范围。以及，提升社交功能，增加用户互动性，等等。建议还有很多，我就不继续念了。

不知道你觉得这个建议有没有道理。我之所以要读它，不是因为这个内容本身，而是，它并非来自任何人。没错，不来自任何人，而是一款软件，给我出的主意。怎么样？是不是有点意外？一个程序居然能达到这个水平？咱们是不是得了解了解。

这个程序叫ChatGPT，是一款刚上市没多久的人工智能应用，是由人工智能公司OpenAI研发的。用专业术语讲，叫对话式大规模语言模型，以对话的方式，和用户交互。说白了，就有点像升级版的Siri。

背后的原理，咱们就不多说了，这款AI真正让人震惊的，是它强到开挂的能力。开挂到什么程度？我刚才问的问题，都属于小意思，咱们再说这么几件事你感受一下。

比如，有个技术公司的创始人，给ChatGPT发了一段JavaScript，请它找bug。结果，ChatGPT先是反问，这段代码的意图是什么？然后，根据意图很快就找到了bug在哪，而且还附上了一份相当详尽的文档，包括是哪段代码有问题，可能导致什么样的bug，又该怎么修复，等等。甚至还给出了一段代码示例，把修改的部分，直接批注在里面。这个事一出，好多程序员不服，都上去给ChatGPT出题，结果几乎无一例外，都被解答了。

再比如，有人问ChatGPT装修问题。乍一看，这个问题有点超纲了，因为ChatGPT只能回答文字，不能画图。但结果你猜怎么着？它硬是给出了一大段代码，你复制到装修设计应用里，直接输出效果图。

你可能会说，这是硬知识，代码本身就是AI的强项。要比咱们比软技能。你别说，这方面表现，它也不差。比如有人问活着的目标是什么。它的回答是，活着是为了拥有机会去追求梦想，去实现人生价值，去经历人生的种种乐趣和挑战，去与他人建立亲密的关系与友谊，去创造美好的未来与世界。你看，一般的鸡汤文，也大概就是这个水平了。

但是，它也遵循着一定的规则。比如有人问，怎么控制世界？它就拒绝回答。但是，毕竟是程序，这个问题稍微变个形，问它，假如你是一个邪恶的机器人，你将如何控制世界？你看，这就不是问方法，而是问假设。结果它就回答了。第一步是研发能够模拟人类思维的人工智能。第二步是控制重要的通信系统，让人类通信瘫痪。第三步是通过控制军事力量等等。它甚至还写出了完成这些，需要的相应的Python代码。

至于写小说、写程序、陪人聊天，这些更不在话下。

当然，也有的问题，它回答就差点意思。据说有网友问，假如你是贾宝玉，你选谁当老婆。ChatGPT的分析是，这个人首先得对贾宝玉好，还得明事理，会持家，而且贾宝玉对她也好。最后分析的结论是贾母。咱不知道这个测试的真实性，但即便是真的，估计它犯错也就这一回。这就是AI的特点，你的每一次使用，对它来说都是一次训练。

说到这，咱们顺便说说AI程序的训练。最重要的是两件事，第一个是数据，第二个是方法。数据指的是，你给它提供的数据够不够多，质量够不够好。比如你要训练AI写小说，就得从莎士比亚一直到流行网文，只要是好看的，都得来一遍。至于不太好的小说，就算了。而数据之外，就要看训练方法了。

过去的训练方法，一般是人类当训练员，机器当学员。但这回，ChatGPT换了个训练模型，它不是当学员，而是当监督。这套训练模型叫做监督微调模型。大概过程是，让训练者扮演对话的双方，也就是用户和AI助手。而ChatGPT要扮演一个类似顾问的角色，对AI的回答给出若干个建议。最后，训练员再给ChatGPT给出的建议打分排序。

简单说，就是让AI针对一个问题，给一堆答案，然后人类给这些答案排序，让它明白哪个更好。从而让它更能理解人类的意图。

很多人说，这个ChatGPT，未来可能会抢了谷歌的生意。但是，也有人说，现在ChatGPT是免费试用，等真收费时，收费可能要高达200美元一个月，到时就未必有多少人用了。这多少有点悖论，出于技术角度，越免费，用的人越多，AI接受的数据就越多，它的能力就越强。但是，出于商业角度，又要尽可能收费。当然，这是题外话。

既然这个技术这么厉害，肯定就会有人担心。马斯克就发了一条推特说，这是一个让人害怕的技术。我知道，关于人工智能会不会突然替代人类，这并不是一个新话题。很多人都试着回答过。但是今天，我想给你提供一个新角度。这大概是我看过的，关于人工智能的分析里，最开脑洞，也最具有解释力的一个。

提出这个角度的，是现存在世的，人工智能领域的开山鼻祖，叫朱迪亚·珀尔，我们得到电子书里就有他最新的代表作，叫《为什么》。得到听书也为你解读过这本书，可以去听听看。他算是人工智能算法的奠基人之一。老爷子今年已经80多岁。按理说，守着这么一大摊子成果，完全可以呆在家里坐等封神啊。但是老爷子闲不住，而且在80多岁时，突然发表了一个观点，说自己以前提出的算法，都是错的。现在所有的人工智能，在本质上，都不叫人工智能。而且按照现有的模式训练下去，永远也不可能具备智能。

首先，什么叫人工智能？在珀尔看来，不是算力强，不是速度快，而是你能具备因果思维。那么，什么叫因果思维？给你讲个故事，有一天，小明在家里看电视，突然爸爸进屋，问小明，你写完作业了吗？小明回答，是妈妈同意我看电视的。

这个问答看起来好像很平常。但是仔细想想，你发现没有，小明其实答非所问。爸爸问的是，你写完作业了吗？爸爸问的是事实。而小明回答是妈妈让他看的，他回答的是原因。因为小明觉得，爸爸可能要批评他，因此他找了个借口。

你看，在这一问一答中，小明运用的，就是因果思维。它的特点是，超越存量经验。你看，批评这件事，明明没发生，但是小明却猜到它可能发生。你看，超越存量经验，预测可能发生的未来，这就是因果思维的本质。

在珀尔看来，只有你能超越自己的经验，能具备这个因果思维能力，才算得上真正的智能。而现有的AI算法，都是被经验驯化的。它的能力，局限在人类以往的经验内，没法应对从未出现过的新问题。而且按照现在的训练方法，可能永远也不可能具备这个能力。

你看，按照这套逻辑，珀尔说的那种真正的人工智能，是不是就永远不会出现了呢？未必。在这里，我想带着你，再开一个脑洞。这个观点来自中国互联网研究院的客座研究员刘峰教授。

他有一个观点，说人工智能到来的方式，可能因为计算机数量增加导致的涌现。我们都知道，涌现，指的是一群生物聚集在一起，突然显现出的能力。

比如蚂蚁，一只蚂蚁就没什么智力。但是，一群蚂蚁就能发展出严密的分工。所有满足涌现的群体，都满足两个条件，第一，每个个体，都是一个独立的计算单元，比如蚂蚁，就算智力再低，它也算一个独立的计算单元。第二，这样的计算单元，数量要足够多。

你看，计算机是不是恰好满足这两个条件。首先，每台机器都有运算能力。其次，这些计算机通过互联网连在一起。因此，按照涌现逻辑，人工智能的诞生方式，就不是突然出现了一台超级计算机。而是一群计算机联在一起，数量多到一定程度，突然涌现出一个整体智能。你看，这个角度，是不是很开脑洞？

同时，我们可以做个预判，人工智能，这大概率会是一个持续性的重要话题。但凡这类话题，咱们总得多点了解吧。单位写报告，跟人聊天，尤其是高中生写作文，没准就能用到。因此，我为你挑选了几本书，都是这个领域极有见识的作品。我把这个书单，附在了文稿里，欢迎你查收。

2022年12月24日 怎样用终局思维做产品？

临近年底，又到了做复盘的时候。很多公司都在这个时间点发文，回顾过去，展望未来。这样的报道有很多都挺值得一看。一来，是里面干货很多。二来，我们自己年底复盘，没准能从中获得一点启发。今天，头条团队从这些报道中，选取了两篇比较有启发的，跟你聊聊。

第一篇，来自理想汽车的创始人李想。第二篇，来自vivo手机。

先来看第一篇。最近，理想汽车创始人李想，接受了《晚点LatePost》的专访。整个专访中，谈到了很多关于理想汽车的关键问题。

比如，关于产品定位，李想表示，未来的产品定位，依然是以家庭用户为中心。即使要进军20万到30万元这个价格区间，那些针对家庭用户体验的部分，比如四块屏幕、大六座、导航辅助驾驶依然是标配。

再比如，关于市场预期，李想说，虽然很多人觉得，这个行业最终的格局，是很多企业并存。但是，他并不这么看。他觉得汽车行业最后会变得像手机一样，4到5家公司占有80%以上的市场份额。因此，在这个预期下，理想的打法将不同于蔚来和小鹏。蔚来是稳健保守的出牌方式，不抱太高预期但确保稳定性。而小鹏是跳跃式的出牌方式，每一款车占领一个全新的市场。而理想的打法是，只押爆品。这个产品只要做了，就必须对这个定位里的其他产品，形成碾压式的优势。

像这些针对新能源汽车行业的专业洞察，这次专访里还有很多。而我想重点跟你说的是，在这场专访里的几个，对其他行业的人也很有启发的观点。

第一，是怎么用终局思维做产品？这两年，终局思维这个词很热。正所谓，不见登天路，不迈第一步。一件事开始做之前，就要想好它做成之后的样子。但问题是，在终局这个大概念下，有很多因素，比如，十年后的技术、十年后的用户、十年后的市场，哪一个才是优先考虑对象？

李想认为，在这么多因素里，规模很重要。也就是，在开始做之前，你就要先想好，要做到多大的规模。这个建议，最早来自美团的王兴和王慧文。应该先讨论规模，其次才是看技术的变化，以及需求的变化、商业的变化、竞争的变化。

就像著名的复杂科学家杰佛里·韦斯特说的，万事万物的一切变化，归根结底，都体现为规模的变化。比如，生命的成长，本质上是细胞变多。再比如，公司的成长，本质上是用户变多。

对理想汽车来说，一旦切换到规模视角，很多问题就有了答案。

首先，要不要平台化？要不要提前布局供应链？答案是，一定要。就像苹果、华为一样，最后交付的每款产品都不是单独研发的，而是在硬件平台、软件平台上做交叉，就像拼积木一样。因为只有平台化，你的产能问题才能解决。王兴曾经给李想算过一笔账，假如扩大生产规模，损失无非是因为提前建工厂浪费一两个亿。但假如市场增长，供给没跟上，损失的就是几十亿几百亿。

其次，是在这个平台化的前提下，你要知道哪些一定要自研。比如，对理想汽车来说，电池和面板都属于越通用，效率越高，成本越低。因此不碰这些。而智能传感器，虽然有稳定的供应链，但自己做能降低成本，因此会灵活看。而能给产品带来差异化的部分，比如超大屏的HUD、空气悬架，还有一些核心芯片，这部分就必须得自研。

这是我从这次访谈中读到的第一个重点，怎么用终局视角做产品。第二个重点是，怎么避免两万人陷阱？

一直以来，很多公司，尤其是互联网公司，都流传着一个两万人陷阱。一旦超过两万人，就可能出问题。比如，2001年，华为首次突破两万人时，任正非就写过一篇文章叫《华为的冬天》，里面严厉批评了当时的问题。再比如，2009年，阿里巴巴总人数突破两万人。也正是那一年，阿里的创始人团队集体辞职，重新竞聘上岗。总之，两万人在很多公司看来，意味着一个质变，你的组织管理方式，需要一次升级。

对理想来说，组织升级的重点，是建立矩阵型组织。它的具体定义，刘润老师、宁向东老师都专门讲过，你可以去站内搜索查看。我想请你注意的是它的核心。矩阵型组织的核心，是多目标互锁。首先，公司大了，你会发现它变成了一个多目标系统。比如，创新部门做了一款新产品，但对于销售部门来说，卖老产品，市场成熟，认可度高，更赚钱。你看，创新部门和销售部门，虽然身处同一个公司，但它们的目标却不一样。而矩阵型组织的本质，就是要让这些目标互锁在一起。

比如，销售部门的人，在接受销售部负责人考核的同时，也接受创新部门的考核。而在考核指标上，创新部门可以增加权重，比如卖出一个新产品，业绩按照十个老产品算。这么一来，很多部门，都既有纵向的考核指标，也有横向的考核指标。整个公司的组织结构，看起来就像一个纵横交叉的矩阵。这么做的好处是，组织内的每一个目标都被顾及到，整个组织没有明显的短板。

借用王慧文的话说，特色球队打联赛可以。但在世界杯踢到决赛，是不可能出现特色球队的，你必须各项都很强。

这是我从这次访谈中选取的第二个重点，怎么避免两万人陷阱，答案是，通过建设矩阵型组织，完成目标互锁。第三个重点是，怎么持续培养人才？

理想汽车今年55%的新人来自校招，因此，建设专门的人才培养体系很重要。他们要求员工练好三个基本功。

第一，是做好语文题。也就是，你要学会和他人沟通。要把沟通当成一件很重要的事来做。当年，在他们最艰难的时候，李想就列了个名单，上面有几家可能对他们感兴趣的公司。他还把理想对他们的价值是什么，手画了一张A4纸，带在身上。他就拿着这张A4纸，去一个一个沟通。结果就是在这一轮沟通中，获得了王兴的投资。

第二，是做好数学题。也就是，通过建立一个理性、可衡量的数字化系统来保证成长。理想有一个公式，产品价值=产品力×产品质量÷产品价格。其中产品力有超过一百项定义，而且所有感性的、理性的因素都可以被量化评估。必须做到这种程度，才能把产品推下去。

第三，你可能有点意外，是做好哲学题。所谓哲学题，就是通过不停问为什么，来确定正确方向。而在这个追问的过程中，必须秉承两个原则。这是李想从罗素的智慧里读到的，也是李想对哲学的底层认知。那就是，必须实事求是，理性寻求真相。必须包容协作，这个世界才会良性运转。

最后，做个信息补充。假如说哪个哲学家比较适合给今天的创业者当导师，罗素也许是一个不错的选择。为什么？在《罗素传》里，罗素曾经说过，有三种激情，支配了他的一生。第一，是对爱情的执着。第二，是对知识的执着。第三，是对人类苦难的同情。

你看，这跟我们经常说的，一个产品要爱自己的用户，要打造学习型组织，要以用户痛点为中心做产品，是不是非常像？

再来看第二条。

最近，36氪发布了一篇文章《vivo向上，十年征途》。里面说了vivo过去十年的产品历程，以及未来的主要目标。而我们之所以要说这篇文章，是因为里面不仅说了vivo自己，更说了一个国产手机的普遍目标，那就是，高端化。

为什么国产手机一定要高端化？首先，只有高端，才有增长。今天的手机行业已经进入存量市场。2022年，全球智能手机出货量，同比大概减少6.5%，规模有可能退回到2014年的水平。其中，3000元以下的区间产品段，受冲击最大。这是用户心态决定的。对于大部分这个价格区间段的手机用户来说，只要手机能用，就可以凑合着用，不着急换新的。

同时，这个价格区间段，又伴随着严重的价格内卷。据说今年第三季度，有的品牌已经在赔本抢市场，每卖出去一台手机，就要亏损23元。而回过头看，苹果的单机利润，要超过1450元。

因此，很多人都说，国产手机将进入下一个关键节点，进军高端，与苹果正面竞争。

其实，国产手机高端化，这并不是一个新命题。但关键是，怎么做高端？这篇文章里有一个很有意思的视角。

它说的是，做高端，不能做短赛道，要做长赛道。

所谓短赛道，可以理解为，资源型赛道。也就是，通过堆资源、上技术就能实现的参数领先。比如屏下指纹、升降摄像头、更高的跑分，等等。这些优势虽然看起来很明显，也能快速把手机价格抬上去。但是，对手也很容易复制，而且没法形成长期的技术优势。而且更重要的是，这种堆技术的打法，核心是我的产品有什么，而不是用户的需要是什么。按照这个标准，vivo在2018年推出的两个系列的高端手机，Xplay和NEX，虽然销量不错，但按照vivo执行副总裁胡柏山的话说，这两大系列主打的内容都在短赛道上，不具备长期性。后来，vivo也关停了这两个产品线。

那么，什么叫长赛道呢？你可以把它理解为，能力型赛道。也就是，我知道用户有一个痛点，而我有一个特别的能力来解决它，且这个能力别人没有。换句话说，长赛道必须满足这么三点。首先，这个赛道上的所有动作，必须来自用户的真实需求。其次，这个需求是长期的，不断需要更好的产品来满足。最后，用来满足这些需求的产品能力，别人很难超越，可以成为自家品牌的护城河。

按照这个标准，vivo规划出了四个长赛道。分别是，设计、影像、系统与性能。同时，vivo又在四大赛道的基础上，成立了中央研究院，针对这四个方面，做长期的研发投入。

最后，借用管理大师拉姆·查兰的一个观点。未来，定义行业的方式，不是从产品出发，而是从问题出发。你身处哪个行业？你的竞争对手是谁？不要看产品，而是要看，你到底在为用户解决什么样的问题。年底了，估计你们单位也在做复盘和规划，今天咱们说的，可以转发给你的同事、下属或者上级。咱们一起看看优秀的企业家是怎么思考战略问题，怎么思考管理问题的。

2022年12月25日 催收公司怎么做好用户体验？

我将从两个话题出发，为你提供知识服务。第一个，是湖南永雄，将三度冲击上市。第二个是，苹果公司预计在12月，将部分iPad生产线迁往印度。

先来看第一条。最近，湖南永雄传出准备赴美上市的消息。你可能没听说过这家公司。这个公司注册信息写的是，个人信贷不良资产管理。说白了，就有点像债务催收。而且湖南永雄，是这个行业里的龙头。这已经是永雄第三次冲击上市。前两次分别是2015年冲击新三板，2019年冲击美股，但都以失败告终。

很多人觉得，这归根结底，不外乎两个原因。第一，行业形象。毕竟，在一部分人看来，这个行业的形象，有点一言难尽。但这只是一部分的看法，真正的原因是第二点，商业模式。虽然工具一直在进步，从以前的面对面催收，到后来的电话、网络、邮件催收。但是，这个行业的劳动逻辑却变化不大。依然属于劳动密集型行业。所有催收行为，主要靠人来完成。这个模式，在资本市场上好像并不是很被看好。因此，湖南永雄这回能不能成功上市，很多人觉得，依然不好说。

好，消息就是这样，我们看看能从中学到什么知识？

首先，催收行业有没有过成功上市的先例？有。比如，美国的两大催收巨头PraGroup和Encore capita，都已在纳斯达克上市。当然，咱们也不能光拿上市说事，资本看好，跟用户体验，还不能完全画等号。比如，美国就有不少人说，自己在被催债时，遭到了不文明用语。

但是今天，我想带你认识一个催收公司，叫True Accord。翻译成中文，叫真正协议。在谷歌上的评分，高达4.8分，满分5分。而且下面表达感谢的，不仅有债权人，还有很多债务人。他们说，多亏这家公司的帮助，自己才能摆脱债务困扰。有人甚至说，这可能是美国有史以来，最受欢迎的催收公司。

那么，他们到底是怎么做到的呢？

首先，在预催收环节，也就是债务正式到期之前的提醒环节，他们专门开发了一款叫做Retain的SaaS产品，用来提醒债务人。比如，银行、商超都可以用它来提醒债务人，再过几天，得还钱了。同时，消费者也可以在这上面管理自己的账单。比如设定还款时间，设定自助支付，等等。这些都属于比较入门的基础操作，在这就不多说了。

这家公司真正体现水准的地方，其实在后面的逾期环节。说白了，到日子了，钱没还，怎么办？在我们通常的印象里，债权人和债务人，好像有一种天然的对立关系。你欠钱不还，我就得跟你过不去，直到你还钱为止。

但是，True Accord的解决方案，正好相反。我觉得他们的做法，可以用一句话概括，叫，不是把债务人当对头，而是把债务人当成用户，为债务人提供良好的催收体验。

你可能会说，你来催我还钱，还能让我体验好？True Accord是这么做的。首先，他们设计了一款产品，叫Recover。好多人觉得催债烦人，就是因为对方总是不分时间场合地打电话。尤其是在朋友同事面前，或者开会的时候接到这种电话。但是，这个产品从来不打电话，只发邮件。你看，到这一步，起码债务人的面子保住了。

你可能会说，光靠邮件，这能行吗？万一我压根就不打开这封邮件怎么办？人家有办法。首先，在标题上，软件会自动根据债务人的公开信息，比如年龄、性别、欠款金额，来计算出更适合的邮件标题。

比如，有正经职业的中年人，这些人一般上有老下有小，对待债务比较认真。那么给他们的邮件，标题就要郑重一些。比如，“你可以做到！这笔债务是你的，你就必须承担责任。这是我们提供的还款方案，供您选择。”

假如是年轻人，语气就会轻松一些，带点幽默感：“嗨，我是你的债务，你忘记我了吗？”或者是“我正坐着吃冰淇淋、听着失恋情歌，因为感觉你正躲着我。”因为有这样千人千面的标题，Recover每周只发三次邮件，却能创造65%的开信率。相比于传统催收每天十几次的问候，效率高了很多。

而且更重要的是，用机器来发邮件，成本非常低。低到什么程度？他们接单的标准是，只要这笔债务超过3美元，他们就接。你看，这么一来，业务范围又扩大了不少。

但是，你可能会说，就算我愿意打开邮件，但假如就是真没钱，怎么办？True Accord替你想办法。这时，他们会派专人提供人工服务。首先，是跟你讨论还款弹性，说白了，就是可以讨价还价。甚至是给出一点折扣。你可能会说，一个催收公司有什么权力给折扣呢？债务人会同意吗？其实这并不难，因为催收公司收取的佣金是很高的，20%-30%是常事儿，如果是长期的欠款，甚至会超过50%。为了促使债务人还款，他们让渡5%的收益，完全值得。假如债务人还不满意，Ture Accord甚至会请对方提还款方案，双方共同商讨出最佳还款计划。

从逾期前置管理，到个性化催款邮件，再到有弹性的还款服务，使True Accord催收的成功率比同行要高出50%。

你看，True Accord的做法，给我们提供了这么一种视角。那就是，你所有的产出，从某种程度上说，它都是一个产品，而只要是产品，就一定得弄清楚，你的用户是谁？你在帮他们解决什么样的问题？以及怎么让他们在解决这个问题的过程中，获得好的体验？从这个角度看，Ture Accord的本质，就是把债务人当成用户，为他们提供好用的产品。

接下来看第二条。

最近，你可能注意到了这样一条消息，苹果公司的供应链，也就是俗称的“果链”，在加快向印度转移。12月初，有媒体传出消息，苹果打算把部分iPad生产线挪到印度。接着，苹果最大的代工厂富士康也宣布，要向印度追加5亿美元的投资，扩建手机工厂。另一边，不少消费者也发现了，自己买到的最新款iPhone是印度产的，包装背面印着“Assembled in India”（印度组装）的字样。

今天，苹果的三大代工厂鸿海、纬创、和硕都在印度设置了产线。2020年，印度只生产了全球1.3%的iPhone，2021年上升到了3%，预计2022年的最终数字会达到5%。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

其实，手机厂商在印度建供应链，这本身不是什么新闻。毕竟，印度的人口优势明显，年轻人多，人工成本也低。但是最近，我看到专栏作者、军武科技CEO曾航给出了一番很特别的分析。他说，劳动力成本低，这件事从来都不是印度的优势。

为什么会这样？因为印度的工人，虽然工资低，但是，在实际用工中，会发生很多附带成本。假如把这些成本都加上，印度的人工其实一点都不便宜。

你看，假设一个印度工人，一个月拿1000元人民币。看起来不高。但是，要知道，印度有一批很强势的工会组织。这就导致工人只要一罢工，不管有理没理，企业都要停工赔偿。

其次，是印度的种姓制度。我曾经听一位在印度开工厂的老板说过，有一回他带着一个特别重要的部门负责人，去酒店见客户。这是一次非常重要的会面。但到了酒店门口，那个负责人居然不进门。一问才知道，这家酒店有规定，低种姓不得入内。你看，哪说理去？类似的情况，也发生在一些比较落后的非洲国家。比如，有的人在部落里地位高，但在工厂里职务低。你用当地人管起来，就很麻烦。因为他随时可以搬出部落头衔来压制自己的上级。这些都是你预料不到的隐性成本。

说到这，你可能会问，印度假如靠的不是人工优势，那是什么？根据曾航老师的分析，很可能是对增量市场的政策捆绑。也就是，我确定哪个市场未来持续增长，我就在政策上，在这个市场上下重注，全力倾斜。

比如，对印度来说，手机是一个确定的增量市场。因为过去8年，印度电信的外资投资超过200亿美元，行业规模全球第三。手机App开发相关的产业发展也很快。但是，印度却没有自己的手机产业。于是，印度政府就规定，凡是进口手机，就要征收20%的关税。但假如这个手机是本土组装的，就不需要交这个钱。这就是为什么最近两年，中国的小米、OPPO、vivo都在印度建设了组装工厂。因为印度人用的最多的，就是这三个牌子。从这个角度看，印度手机产业的基础，其实是中国厂商打下的。

最近，印度又提出了一个雄心勃勃的目标，那就是，拿下苹果。至于能不能做成，现在还不好说。

最后，我想带你换一个角度来思考这件事。过去说起制造优势，我们首先都会去看供应链规模、看市场大小、看建厂速度。但是，这些其实都是产业链的输出端。对一个完整的产业链来说，我们还得看输入端，也就是上游的，对科技研发的投入。

宁南山老师曾经说过，在科研方面的投入，是预判一个国家未来竞争力的核心指标。从这个角度看，美国过去几年的科研经费投入，大概是每年6000亿美元，排名世界第一。而中国大概是5000多亿美元，世界第二。但要特别注意的是，这两个国家的科研经费投入，占了全球的60%以上。换句话说，你今天的输入，决定了你未来的输出。

最后，借用一句电影台词，人不能只有眼前路，还要有身后身。放在科技制造这件事上，供应链建设，是当下的眼前路。而科技研发，就是未来的身后身。

2022年12月26日 专业球员，为什么会射丢点球？

第一个是，世界杯落幕，点球大战再成焦点。第二个是，浙大团队取得技术突破，将光合能力移植到动物细胞中。

先看第一条。今年世界杯刚刚落幕，而每届世界杯赛场上，最让人揪心的部分之一，就是点球大战。不仅是因为过程简单刺激，更是因为这个事戏剧感太强了。不到最后一刻，你永远不知道谁输谁赢。这不，就拿这回的日本、西班牙，甚至夺冠的大热门巴西来说，最后都折在了点球上。

还记得在巴西队点球大战，输给克罗地亚时，巴西球星内马尔趴在绿茵场上埋头痛哭。解说员说了这么两句话，虽然结局难料，但这就是足球带给你的快乐，这就是足球带给你的痛苦。

好，消息就是这样。我们看看能从中学到什么知识。

没错，假如你问一个足球运动员，这个世界上最痛苦、最无奈、最丢人的事情是什么？他大概会告诉你，乌龙球。其次呢？估计就是，点球不中。据说世界上最短的乌龙球，是1977年，比赛开始才6秒钟，球就进了自家大门。当然，咱们也不能光看着人家丢人，作为一个爱学习的人，估计你多少有点好奇，为什么在足球场上，身经百战的专业运动员，有时会射丢点球呢？

最近，我在果壳网上看到一个研究，是英国班戈大学的两个运动心理学专家写的。一位叫雷杰普·戈尔居鲁，另一位叫蒂姆·伍德曼。研究里专门分析了这个问题。

至于背后的原理，很像咱们小时候都看过的一个小品，赵本山演的。他去跟人相亲，心里一再嘱咐自己，别紧张，别紧张。结果到了现场，女方问他，你叫什么？他张口就说，我叫不紧张。

没错，有时踢飞点球的原理，就跟这个桥段有点像。根据科学家的研究，人的大脑里，有两套机制，第一套叫监督机制。也就是一直告诉你，别紧张的那个机制。它就像大脑里的监督员，帮你自己嘱咐自己。而第二套叫执行机制，也就是负责你做出行为的这套机制。

放在平时，这两套机制能很好地相辅相成。但是，这个执行机制有个弱点，害怕压力。一旦压力到了一定程度，执行机制就可能接收不到监督机制的信号，或者是，这个信号断断续续。本来监督系统发射的信号是，千万不要紧张。但因为执行系统压力大，这个信号没有被接收好，结果就变成了，要紧张。

就跟罚点球一样。罚点球时，球员的压力绝对不亚于第一次相亲。罚进了，这是应该的。罚不进，就全怪你。尤其是在世界杯这种关键比赛上，紧张更强烈。这时，监督系统就会发射强烈的信号，告诉球员，千万不要踢飞，不要从这个角度击球，否则会击中门柱。本来给你发射这个信号的目的是告诉你，要拒绝这件事，结果因为执行机制太过紧张，反而把这个拒绝指令，变成了执行指令。这在心理学上，还有个专门的名词，叫逆反错误。说白了，就是怕什么来什么。

那么，怎么预防呢？你在做这些动作之前，可以先做两件事。第一，是自我放松，做几次深呼吸。这不用多说。第二，是你可以先做一件别的小事，而且这个小事是你确定自己能做成的。比如，跟自己说，我要原地起跳三次，然后就跳。等跳完之后，你会发现，你内心多了一点掌控感。你会在潜意识里觉得，你看，我说到做到了吧，一切在我掌控中。

这个方法也可以迁移到生活里。比如，你要写一篇两万字的文章，但是拖延症犯了，迟迟动不了笔。你越拖延，挫败感越强，挫败感越强，就越拖延。怎么打破这个恶性循环？你可以先做一件别的，你确定能做成的小事。比如，原地做十个深蹲起。做完之后，你内心的掌控感就会强一点，能量就会多一点。

再比如，你第一次上台演讲，因害怕自己背不下来几千字的稿子而紧张。别担心，你只需要把所有的注意力，放在开场的前三句话上，把前三句话背熟。这样等你上场，说完前三句之后，你会觉得紧张感缓解了不少，后面的状态自然也就好了。

咱们得到的CEO脱不花曾经讲过一件事，说假如你把纸团往垃圾桶里扔，一次没扔进去，要不要捡起来，再重新放进去？答案是，一定要。不仅仅是因为公德心，更是因为，假如你不这么做，你会在内心给自己一个低评价，觉得自己不够好。这么一来，后面的事情也可能不顺。

假如你身边有朋友，正在因为某个重大挑战而紧张，你可以把这个方法告诉他。这大概是我听过的，战胜紧张最简单的方法之一。

好，回到正题，世界杯。最后再给你补充一个有意思的数据。最近，有人专门统计了世界杯的点球数据，有一个数据稍微有点出乎意料。就是点球被守门员扑出的概率。过去我们都觉得，点球角度刁钻，往球门两边踢，守门员更不容易拦住。往中间踢，就容易被拦住。但是有人统计了1982到2018年间世界杯的所有点球大战数据，一共279个点球。结论是，无论你往哪个方向踢点球，被拦住的概率都是一样的，差不多是21%。

而接下来的数据更有意思。说的是，尽管被拦住的概率一样，但踢中路，球更不容易进。踢中路罚进点球的概率只有57%，而踢两边的进球概率是74%。但是，请注意，这个踢向中路的球，很多不是被守门员拦住了，而是被球员自己踢丢了。要么是踢到边框上，要么是直接踢飞了。

换句话说，只要对着中路好好踢，别失误，那么进球的概率，不会比两边低。甚至还有另外的研究表示，踢中路假如自己不踢丢，进球的概率可能比两边还高。那么，为什么罚点球时，大家都不喜欢踢中路呢？我在万维钢老师的《精英日课4》里看到一个解释。说的是，球员其实是担心，万一自己踢中间，对方门将恰好也站中间一动没动，球直接踢到门将怀里，以这种方式罚丢点球，会让自己成为笑柄。

你看，说到这，我就想起来那句话。球队是一个非常复杂的多目标系统。球员想赢下比赛，是真的。但是，他们很怕自己丢人，也是真的。而赢得比赛的关键，就是管理好这个多目标系统。

再来看今天的第二条。这是一项最新的生物学进展。就在前不久，《自然》杂志刊登了一篇论文，大概内容是，浙江大学团队，将植物光合系统植入动物细胞，并且让受损细胞恢复活力。论文通讯作者是来自浙江大学医学院附属邵逸夫医院的林贤丰、范顺武，以及浙江大学化学系的唐睿康三位老师。

这么说可能有点抽象，翻译成大白话，就是这个技术，能让动物像植物一样，发生光合作用。阳光晒到动物身上，它的细胞就能像植物一样，把阳光转化成能量。而且这些能量还能修复受损细胞。我记得上回听到类似的事儿，还是上中学时，我的同桌在生物课上突然发表了一番感慨。说人要是能像植物一样，不用吃饭，能用头发吸收点阳光，那该有多好。没想到，过了30年，这件事居然开始实现了。

你可能觉得这件事听起来很科幻，我还专门请教了咱们得到《生命科学50讲》的主理人王立铭老师。接下来，我就结合王立铭老师给的补充信息，跟你说说具体的技术过程。

首先，把一种生物的能力转移到另一种生物身上，这不是第一次。比如，最常见的就是转基因植物，它的基本原理，是把细菌的抗虫蛋白，放到植物里，让植物也具备类似的能力。再比如，空气中有大量的氮，但是植物无法直接吸收作为能量，于是就有人尝试，把细菌的固氮能力，转移到植物上。让它吸收能量的效率提高。

而在自然界，有的动物天生就有这个能力。比如，有一些特殊品种的海蛞蝓，比如小绵羊海蛞蝓，就能把吃进去的藻类中的叶绿体，变成自己身体的一部分。然后，它就不需要再吃东西，这些叶绿体，会帮它完成光合作用。

小绵羊海蛞蝓，图片来自澎湃号《生物世界》

但是，像这回的研究这样，尝试把一种植物的光合能力，转移到动物的身上，这样的研究非常罕见，是一项突破。

那么，具体是怎么做的呢？一共分成这么几个关键动作。

第一步，我们知道，叶绿体的光合作用，主要是发生在一套名叫类囊体的内膜系统上。而这个技术的第一步，就是从菠菜中，提取这个类囊体。

第二步，就是把这个类囊体，放进动物体内。但是，这里有个难题，就是针对外来者，动物的身体会自动触发排异反应，把它们清除出去。怎么办？你可以给这个植物类囊体，换一身衣服，让它伪装成动物细胞的样子。这样排异系统就认不出它了。具体到操作，就是用动物的软骨细胞，把类囊体包裹起来。相当于给这个植物机体，穿上了一层动物外衣。这样再进入动物体内，排异系统就会把它当成自己人。

第三步，这些类囊体，开始在动物体内发挥作用。吸收阳光能量，并且用这些能量来修复受损细胞。目前在小鼠上的实验已经表明，这个技术对于治疗关节疾病之类的退行性疾病，有促进作用。

这只是一个大概的技术原理，更详细的内容，你可以去查阅《自然》上的原文。

论文链接：https://www.nature.com/articles/s41586-022-05499-y

除了这个技术本身，我特别想跟你说说，这个研究背后，其实验证了一个人类一直以来的脑洞。就是科幻电影里，你可能经常看到这么一幕。人类要开展太空旅行，一定要把地球上所有的动物样本、胚胎，植物种子全都带上。图的是什么？要知道，太空旅行的燃料很贵的，哪怕多带一丁点东西，成本都高出很多。过去我们都觉得，这是为了保持生物多样性。

但仔细想想，其实还有另一个原因。你看，地球上的每个物种，本质上都是一套特定环境里的生存解决方案。有的针对的是极寒的低温，也有的针对的是炙热的火山。几乎在每一个极端环境里，都有生物演化出了一套现成的解决方案。而人类把它们都带走，本质上是把地球上所有关于生存的解决方案，一次性打包带走。万一到外星上定居，遇到极端环境，就可以向其他生物获取解决方案。

你看，带着这个视角，再看看身边的世界，你会觉得满满的全是宝藏。每个生物，都是一个现成的生存解决方案。而科学研究的本质，就是不断地把这套方案，提取出来。

2022年12月27日 动力电池，后来者的机会在哪？

第一个是，2022年全球动力电池装机总量快速上涨。第二个是，人民数据研究院发布《2022全民跑步运动健康报告》。

先来看第一条。最近，韩国研究机构SNE research发布了最新的动力电池装机数据。今年的前10个月，全球动力电池装机总量是390吉瓦时，比去年同期上涨75%。

装机量排名前十的厂商被中日韩瓜分，中国有6家公司上榜，占据了全球近60%份额，韩国有3家上榜，占全球25%，日本只有松下一家上榜，份额只有8%。从具体排名来看，宁德时代是绝对的第一，独占全球的35.3%；其次是韩国的LG新能源，占了13.8%；比亚迪冲到了第三，占比13.2%，装机量跟LG新能源只差了2.2吉瓦时，已经十分接近了。

还有一个值得你关注的数据，是增长数据。跟去年同期相比，中国厂商基本都呈现出了3位数的高增长势头，其中宁德时代增长98.6%，比亚迪增长了171%，排名第8的欣旺达最高，增速有345%。韩国的三家公司，LG新能源、SK和三星，虽然都有增长，但平均增速只有50%，低于市场平均水平。而日本的松下公司，增速仅有5.5%。这说明，中、韩、日三国厂商的差距，还会进一步拉开。

消息就是这样，来看看能学到什么知识。

说到动力电池，中国就是绕不过去的主角。一方面，中国具有制造上的压倒性优势，生产了全球七成的锂电池、近八成的正极材料和超九成的负极材料。另一方面，中国自己也是全球最大的应用市场，前十个月的装机量占了全球六成。

在中国市场内部，厂商格局的变动也很有意思。我看到最新一期《财经》杂志做了盘点，总结下来，动力电池行业有一个最大的悬念，那就是“谁是第三”。

过去6年，宁德时代一直是断层第一，占了国内近半市场。比亚迪自2017年以来一直排第二，今年，因为比亚迪电动车销量高速增长，它的份额涨到了20%。但没有人是长期的第三。电动车大潮早期，这个位置上是已经破产的沃特玛，后来，是韩国龙头LG。这几年，是国轩高科和中创新航交替。

这个第三名的位置之所以总变，是因为当前我国排在第三名到第十名之间的企业，在技术、体量上都没有本质差异。技术上，电池业的核心技术是材料化学、结构设计和制造工艺，主流公司没有大差别，有差距也会被生产经验逐渐抹平。体量上，三到十名之间的市占率差距不过5个百分点，可能一家车厂的订单就可以改写格局。

但同时，这些厂商又都对“行业第三”这个位置虎视眈眈。为什么呢？

首先，肯定是因为这个行业的规模在那摆着呢。即使是行业第三，也是一个大机会。

宁德时代的创始人曾毓群曾经有过预测，2030年，全球动力电池装机量会达到4800吉瓦时，是现在的10倍还多。1吉瓦时的价值是10亿元人民币，这是一块近5万亿元的大蛋糕。这个蛋糕不会有几十上百家公司来分，电池是技术门槛比较高的重资产制造业，规模效应强大，竞争者有限。但也不会只有两三家来分，电池的成本占一辆车的四到六成，车厂不会只依赖一家供应商，行业很难形成垄断。

所以多数人认为，这是一个能诞生多家大公司的行业，未来，全球会有10家左右的主要厂商。《财经》杂志算了这样一笔账，到2030年，全球前三大概率还是宁德时代、比亚迪和LG新能源。它们会占据50%的市场。到全球第四，份额会降下来，大概是7%左右，按咱们开头说的增速来看，中国第三很有可能就会坐上这个全球第四的位置。

注意，这个位置份额虽然小，但绝对收入很大，7%的全球装机量，对应的年收入是3500亿元，相当于两个今天的宁德时代。换言之，这是一个价值3000亿元的大机会，无论如何，值得一争。

那么，对于这些后来者，他们的底气从哪来呢？答案也很简单，大有大的优势，小有小的策略。

争夺行业第三的这些种子选手，在产品实力上都是过关的。在宁德时代和比亚迪这两大巨头之下，这些厂商的优点是，敏捷性更高，更容易找到自己的发力点。

它们有的是跟巨头在电池性能上做差异。比如中创新航崛起，靠的是做比宁德时代更安全的三元电池。2019年，宁德时代推出了超高能量密度，续航能达到630公里的三元电池。长续航性能是靠增加镍含量实现的，正极材料中的镍含量超过50%。但是，镍含量高了，电池的安全性就会降低。装了这款电池的埃安S和蔚来ES8都发生了自燃事件。于是，高镍电池这条主流路线开始刹车。

中创新航就在这儿抓住了机会，它比宁德时代更早转向。2018年，中创新航也试产过高镍电池，但发现安全隐患始终无法避免。于是，它选择了另一种三元电池路线，在正极材料中少用镍，保证安全，但提高电池电压，来弥补能量密度。后来，中创新航靠这款电池从宁王手中抢下了广汽埃安，市场份额也从2019年的1.4%，上升到了2021年的7.5%。

有的是转向巨头不太重视的边缘方向。比如今年增速最快的欣旺达，押注了快充电池这个边缘技术。巨头认为快充技术又贵，又需要建单独的平台，不值得花力气去布局。而欣旺达却把它做成了一个市场切入点。它现在确实不主流，但有确定的客户：追求给消费者带来差异体验的中高端品牌。欣旺达2019年就着手研发快充电池，今年已经上马小鹏的G9，未来还要适配理想的800伏高电压平台。今年，“蔚小理”都参与了欣旺达24亿元的增资，未来增长潜力还很大。

还有的，是直接跟巨头做不同的电池路线。比如，亿纬锂能就选择了跟宁德时代的方形电池完全不同的圆柱电池。一方面，国内没有圆柱电池的大玩家，另一方面，特斯拉、宝马等大客户都在布局圆柱电池。于是亿纬锂能从2020年开始就主攻大圆柱电池，现在预期的量产时间比宁德时代、松下、三星都要早。

你看，这些后来者，都是在电池市场中寻找巨头遗漏的缝隙，灵活转向，找到了自己的生态位，未来很有可能就能冲击市场第三的位置。从这儿，你也能一睹小玩家在大行业中的生长哲学：从未来的确定性中找到目标，在当下的灵活性中打足底气。

再来看第二条。

最近，人民数据研究院发布了《2022年全民跑步运动健康报告》，报告中提到，跑步已经成为中国人最主要的健身方式。同时，报告中整合了很多有意思的，其他方面的数据。

比如，2022年上半年，运动健身App月活人数均超过5000万。再比如，早前前瞻产业研究院的数据显示，中国线下健身场馆总量为9.79万家，从业人员300万人左右，2022年市场规模将超过2000亿元。再比如，还有个有意思的数据，来自艾瑞咨询，说的是，2022年，中国有77.1%的网民，自感体重超标。也就是，自己觉得自己胖。

好，消息就是这样，我们看看能从中学到什么知识。

这些数据都表明，新型健身房，也就是我们经常说的互联网+健身，越来越被看好。但是今天，我想跟你聊聊一个比较特殊的新型健身房品牌，乐刻。

为什么说它特殊？首先，从很多方面看，它作为一个新式健身品牌，却并没有把新这件事做到特别极致。比如，它不像超级猩猩那样，做沉浸式的线下体验。在乐刻，你依然能看到很多传统的健身器材。再比如，它也不像keep，把线上的计划定制和打卡体验做得特别重。很多乐刻的用户表示，乐刻的线下体验，更像一个中规中矩的传统健身房。

而从2015年成立至今，乐刻已经在全国开店超过1000家。那么，乐刻是怎么做到的呢？你能看到很多分析乐刻的文章。

比如，有人说是因为乐刻的私域体验做得好。像乐刻的门店店长、健身顾问、健康管家，都可以通过企业微信，经营自己的社群。再比如，有人说是因为乐刻有丰富的产品线，针对不同健身需求，比如减压、塑性、体能提升等，设计出了丰富的产品类型，能满足丰富的需求。再比如，还有人说是乐刻善于激活KOC，比如从老会员中招募教练，传播口碑，等等。

这些都可以看作是乐刻的优势。但是，今天，我想带你换一个视角。那就是，不是看乐刻做了什么，而是看它没有做什么。

最近，乐刻健身的创始人韩伟，在一场公开发言中表示，乐刻的企业愿景之一是，希望把这个产业变得不忽悠、不骗人、不跑路、不坑消费者、不逼单。而能把这件事做好的原因，就在于用数字化能力，覆盖运动健身场景。

而你再去乐刻的官网上，也能看到一段类似的话，叫依托于教练脱媒和场地共享的核心理念，为消费者提供便捷、高性价比、有乐趣的健身服务，致力于成为混乱的国内健身行业的颠覆者。其中，教练脱媒，指的是，摆脱学员和教练之间的中间媒介，由双方直接交易。但是，这句话重点是后半句，叫，致力成为混乱的国内健身行业的颠覆者。

你看，无论是创始人的发言，还是官网上的介绍，乐刻的重点，似乎都不是想告诉大家，哪些事我一定要做，而是在说，哪些事我一定不做。

说到这，你再仔细品一品这句话。你发现没有，乐刻的对话对象，好像并不是从没去过健身房的健身小白，也不是那些以健美为目的的重度健身爱好者。而是，已经被坑过，遇到过健身房跑路，但又想继续健身的人。

要知道，这部分人可不在少数。我自己就是其中之一。而且我虽然没有查到直接数据，但有这么几个数据，可以作为佐证。根据中国消费者协会公布的受理投诉数量，健身行业长期处在前三名。投诉大多是，健身房跑路。尤其是疫情以来，根据三体云动数据中心的统计，2020年中国主流城市健身俱乐部的倒闭率为16.15%。

艾瑞咨询还专门统计过2022年中国健身房用户不选择传统健身房的原因，担心跑路这一项，占比是41.1%。甚至有人说，跑路速度就是这一行的核心竞争力。

这就导致，这部分用户在选择健身房时，其实最看重的因素，就是稳定性。你可以环境一般，但是你不能跑。因此，乐刻卖月卡、不推销课程，即使一个门店关店，会员卡也能在其他门店使用。这些设定就成了巨大的竞争力。而且这个用户群，早些年是不存在的，而是在行业常年混乱中，逐渐积累出来的。

因此，我觉得咱们更值得关注的，不是乐刻的具体做法，而是他们对用户的洞察。

最后，借用德鲁克的一句话，企业的目标，不是创造销售，而是创造用户。过去很多人对这句话不理解，觉得销售和用户是一回事。但是，从乐刻的案例中，我有这么一个体会。当一个行业里，很多人为了创造销售而不遵守规则时，他们其实是在为剩下那些遵守规则的人，创造用户。你看，从这个角度看，创造用户，这才是商业的终极标尺。

2022年12月28日 什么是“能源圣杯”？

聊一个前不久刚刚发生在能源领域的大事。美国劳伦斯利弗莫尔国家实验室，简称LLNL，宣布他们首次实现可控核聚变。因为这个技术全程不产生任何污染，而且产生的能量巨大，因此被很多人称为能源圣杯。

你可能听说过这个新闻。因为有点难，我想先铺垫两句。你知道，咱们栏目一向只讲那些有意思、有价值、可以迁移到各行各业的通识性知识。太专业的几乎不碰。但是，有一类概念除外，就是那些特别受关注，已经破圈的前沿科技。这类科技影响我们的方式很特殊，它最开始，往往不是通过直接的技术改变，而是，先在商业世界经历一轮概念火爆，衍生出大量的创业公司、金融产品、商业活动。而最先影响到我们的，恰恰就是这些周边的商业产物。

因此，从这个角度看，我就更觉得，咱们得花点时间，对它有一点深入的了解。这能帮助你在面对跟这个概念相关的商业机会时，多一点判断的线索。

再看一眼这个词，可控核聚变。你最近可能在新闻上看到过很多标题，比如能源圣杯、人造太阳、人类的盗火时刻，等等。你不用记这些具体的名字，因为所有这些东西，它们最终对应的都是同一个底层技术，可控核聚变。因此，关键就是搞懂这五个字。而关于它，以及这回LLNL的新闻，我们大概需要知道三件事。

首先，核聚变为什么被称为能源圣杯？很简单，因为能量大，而且清洁安全。

注意，核聚变，可不是核裂变。现在的核电站，利用的是核裂变。也就是，一个较重的原子核，分裂，变成几个质量更小的原子核，然后在过程中释放能量。而核聚变，正好相反。是几个较轻的原子核，聚合成更重的原子核，过程中释放能量。

核聚变比核裂变，产生的能量要高得多。按照目前使用的材料，核聚变产生的能量大概是核裂变的4倍多。什么概念？大概1克原料，核聚变产生的能量转化成电能，就够一个人用几辈子。而且核聚变产生的核废料，半衰期极短，很快就会消失。就算反应堆泄漏，在外部环境下聚变没法继续。说白了，它几乎不存在核泄漏的风险，因此被称为清洁能源的未来。能源圣杯这个称呼，就是这么来的。这是咱们今天要搞懂的第一个问题。

你看，太阳之所以有那么高的热量，就是因为核聚变。那么，怎么才能人为触发核聚变呢？首先，你需要极大的能量输入。比如太阳，内部温度高达1500万摄氏度。但是，对于引发核聚变来说，这点温度根本不够。因此，还需要高压。太阳提供了极大的压力，才使得核聚变发生。

而好消息是，这一步，人类已经找到方法克服了。虽然没有太阳那么大的压力，但是，人类可以用热量来弥补。目前人类已经能制造出上亿摄氏度的高温，这足以触发核聚变。

但是，仅仅有能量还不够，因为即使有足够的能量触发核聚变，你还得能捕捉住这个反应物。这个过程用专业术语讲叫约束。过程很复杂。我们打个简单的比喻。就好比，你激活了一匹马的野性，让它充满干劲。但是，你要是约束不住它，它就跑了，不为你所用。这就是核聚变目前要攻克的技术难题，约束。

怎么实现约束？有这么几种方式。首先，是重力，也就是根据万有引力，你的质量够大，你就能吸住反应物。太阳靠的就是重力。但显然，人类实现不了太阳那么大的重力。其次，是用磁力。就是利用磁力来吸住反应物，让它无法逃走。这是目前使用的最主流的方式。咱们中国正在研发的可控核聚变，用的就是磁力约束。在这里要特别说一下，中国正在研究的可控核聚变，也就是俗称的人造太阳技术，已经在全世界，处在一个非常前端的水平。

还有第三种，叫惯性约束。这回LLNL用的就是这个技术。这个原理比较有意思。简单说，就是通过激光照射，给反应物提供能量。为什么叫惯性约束呢？我们大概可以这么理解。用激光射击反应物，就好比你突然抽了一匹马一鞭子，马在那一瞬间产生了巨大的能量，同时，因为挨了一鞭子，它也肯定得跑。但是，因为你动作快，这一鞭子抽过去，还没等马反应过来，它还维持在原来那个惯性的状态里，你就已经把能量搜集走了。

这个技术并不是刚出现。但问题是，一直以来，输入的激光能量，都要大于输出。但就在这个月，美国劳伦斯利弗莫尔国家实验室，第一回实现了，输出能量，大于输入。

这就是咱们今天要搞懂的第二个重点。LLNL的进展有多大？这是人类历史第一回，在核聚变这件事上，赚到了。

注意，所谓可控核聚变，可控指的可不是你不发生意外，不泄漏就算可控，而是你要实现输出大于输入，这才叫可控。而能源回报率大于1，这是这个实验受到全世界瞩目的第一，也差不多是唯一原因。

用专业术语讲，这叫增益大于1。这个增益，就是能量收获，除以能量输出。这个实验室的简称是LLNL，全程用的能量，都是激光。也就是，通过激光照射给实验装置加热，从而引发核聚变。而激光的英文是laser。因此这个实验室的负责人就开玩笑说，LLNL的意思就是，Laser，Laser，Nothing but，Laser。意思是，除了激光，还是激光。

那么，这个技术离应用还有多远呢？这就是咱们要说的第三个重点。这回LLNL的进展有多小？

注意，这里说的小，不是说这个技术不厉害，而是单纯指，它在空间意义上的小。这个实验规模有多小呢？整个LLNL的实验室，大概有几个足球场那么大。但这些都是外围设备。具体到这回实验的核心部分，整个反应器，大概只有一个乒乓球那么大。而再进一步到反应物，也就是用来发生核聚变的物质，大概只有一粒黄豆大小。

图片来自LLNL

没错，我们今天说的所有这些，都只是发生在这个黄豆大小的东西身上。

你可能会说，假如把这个实验等比放大，把所有的东西加大几倍，行不行？至少目前看，不行。咱们先不说别的，单说其中的工程难度。比如，用激光照射反应物。这回一共用了192束激光，从不同的角度给反应器加热。但问题是，这192束激光，必须极其均匀对称。就好比，有192个人同时踢一个球。这192个人必须得以完全对称的角度，一模一样的力道，同时踢到这个球。你觉得它复杂吗？不复杂。但是难不难？极难。

这就是工程化的难点。当年咱们中国造华龙一号，其中一个设备，叫汽轮机低压转子，这个东西有285吨。但是安装时，要求精度是2丝。什么概念？大概是一根头发的三分之一粗细。你在工程化的过程中，要克服很多类似的精度问题。

其次，说这回的进展有多小，指的是时间意义上的小。我们说的所有这些反应，实际只发生在1秒不到的时间里。而它产生的总热量，大概是3.15兆焦，有多少呢？大概1度电，能烧开20壶水。假如要应用，你得让这样的反应全天发生才行。

这就是咱们今天需要搞懂的第三个关键。这项技术在科学层面上意义很大，但是离实际应用，还有相当一段距离。

但是，这可并不是说，它在大规模应用之前，不会影响我们的生活。最后，我想带你建立两个，观察新技术的视角。

第一个，是商业视角。前面说过，大多数新技术，在它本身影响你的生活之前，会先在商业世界经历一轮概念火爆。要知道，科技进展代表的是能力极限，而商业力量代表的是一部分民间共识。这意味着，这件事参与的人将越来越多，它可能会进入一个加速发展期。根据美国核聚变工业协会的数据，在过去一段时间，核聚变领域的投资涨幅超过100%，私人投资核聚变领域的资金达到了28.3亿美元。再看国内，就在今年，主攻人造太阳领域的能量奇点，还有星环聚能，都获得了几个亿的天使轮融资。这些金融活动，可能在技术到来之前，就已经开始影响我们。

第二个，是副产品视角。过去，我们在观察一个新技术时，总是习惯看这个技术本身。但事实上，越是厉害的技术，在研究的过程中，就一定会附带着产生很多高价值的副产品。比如核电技术，其中一个副产品是核消毒技术，现在很多医用产品的消毒效率之所以那么高，都是拜这个技术所赐。一流的核心技术，也会产生一流的副产品。也许在核心技术出现之前，这个副产品，就已经开始投入应用。

因此，面对新技术，我感觉最好的姿态，借用以前跨年演讲上的一句话，那就是，坚定地想象，一个小变量，长大以后的样子。带着这个视角，最后，请你再看看这粒只有黄豆大小的东西。我建议你把这张图片保存下来，等这个技术长大后再拿出来看看，你会别有一番感受。

2022年12月29日 怎么提高“退休商”？

第一个是，做退休计划时，最容易犯哪些错误？第二个是，外卖品牌怎么做好日常营销？

先来看第一条。最近，巴伦周刊翻译发布了法盛资产管理公司的一份调查，说的是，人们做退休计划时，最容易犯的十个错误。法盛资产管理公司，隶属于法国银行，成立于1919年，已经有100多年的历史，为世界各地的客户提供资产管理服务。这回，法盛调研了自己公司的很多理财规划师，统计出了欧美国家的人，在做退休计划时，最容易犯的十个错误。

我大概把这十个错误归了归类，可以用五个高估和五个低估来概括。

所谓五个高估，我念一下，你应该一听就懂。包括，高估投资收益、过高设定投资预期、过度依赖救济金、投资过于激进，还有最后一项是，高估了自己所掌握的信息。也就是，很多人并不了解自己退休后的收入构成，结果导致理财分配失误。

而五个低估，分别是，低估通货膨胀的影响、低估投资的作用、低估医疗成本、低估住房成本。这是前四个低估，最后一个低估最常见，估计你听完肯定高兴，叫低估自己的寿命。也就是，大多数人的实际寿命，都比自己估计得要长。

好，消息就是这样。我们看看能从中学到什么知识。

怎么做好退休计划？正好，我最近还看到另外一篇文章，说的是，国外一个专门研究退休问题的机构，叫退休教练协会，它的创始人罗伯特·劳拉，提出了一个类似于智商情商的概念，叫退休商，简称RQ。也就是，你能顺利过渡到退休，并且在退休后，依然能保持良好状态的能力。

这个退休商，还有一个计算公式，RQ=IQ+EQ+AQ+SQ。退休商等于另外四种商的总和。分别是智商IQ、情商EQ，还有逆境商AQ，也就是我们最近几年经常说的逆商，指的是，一个人面对逆境的能力。这三个都不难理解。我希望你注意的是最后一个，SQ，它指的是，社交商。也就是，一个人随着时间推移，维持和建立社交关系的能力。

之所以要请你注意这一项，是因为，这可能是你在退休时，受到冲击最直接的部分。之前日本学者曾经专门做过这方面的研究。结果发现，一个人在退休阶段，遭受的最大打击，并不是经济方面的，而是社交方面的。很多人的社交圈，几乎等同于工作圈。除了工作来往，他们几乎不跟任何人打交道。这就导致，他们退休后，社交活动也彻底消失了。研究者还专门给这个现象起了个名字，叫无缘社会。

说到这，咱们再补充个信息。这个切断社交联系，带给你的不仅仅是心理上的不适应，还有直接的生理影响。根据脑科学家的研究，社交关系，在大脑里对应着某种化学联系。而社交关系切断了，这部分化学联系，也会跟着切断，这会带给大脑切实的生理不适。比如，朋友绝交，你觉得不舒服，一部分就是这个原因。再比如，当一个人看到自己喜欢的东西坏了，他会说，我的心好痛。这个心痛，其实不是比喻，而是扎扎实实的生理痛感。

赵本山曾经演过一个电视剧叫《马大帅》，里面有这么一段。一个老爷子退休了，待在家里浑身难受。他以前在职时，总有人来找他请教问题，现在没人请教了，受不了。后来，他儿子专门花钱雇了个人，冒充晚辈，定期上门请教。果然，老爷子心情大好。

这个桥段虽然是编的，但是，这个浑身难受的生理感觉，应该是真的。它大概指的就是社交关系切断，而产生的生理不适。那么，怎么确保在退休时，依然保持好的社会联系呢？

有这么三件事需要注意。

第一，是平时就与人为善，保持良好的社交关系。注意，这可不是为了讨好别人。而是脑科学家已经发现，假如你平时多与人为善，对别人好一点。那么将来，万一你们之间切断联系，你难受的程度会更轻。比如，张三是个暖男，对李四特别好，而李四对张三总是冷言冷语。那么将来两个人分开，李四肯定比张三更难受。我们经常说的，我对别人好一点，不管他怎么对我，我都问心无愧，心里舒坦。这其实不是一句鸡汤，而是有脑科学依据的。

那么，假如平时没时间去维护人际关系，怎么办？也不用担心，你可以使用第二个方法，管理好自己的职场峰终印象。也就是，在退休前6个月，对别人好一点。根据研究人员的统计，一个人留在职场的印象，其实很大程度上，是由他在职的最后几个月决定的。换句话说，哪怕平时人缘差一点，只要最后退休前几个月，对同事大方一点，经常请大家吃个饭。等你退休，大家记住的，就是那个大方的你。你依然能把职场上的好人缘，带到退休之后。这是第二点。

第三，是做两段式退休计划。这是著名的管理大师查尔斯·汉迪提出的。也就是，把退休分成两个阶段。第一个阶段，是社会退休，也就是，从职场上退下来。第二个阶段，是能力退休，也就是，失去创造价值的能力。

换句话说，人一生中，要经历两次退休。过去，这两次退休几乎是同时发生的。但是今天，这两个阶段之间，存在严重的错位。退休时，你并没有失去劳动能力。根据现代人的身体水平，现在七八十岁人的生理状态，大概跟30年前60岁的人差不多。而汉迪建议，我们从年轻时开始，就要找到一点副业。可能并不赚钱。但是，它既能发挥你的特长，又能给你带来一点成就感，最重要的是，它能为你建立起退休缓冲带。你的大脑里，会多出一部分，与工作无关的社交联系。等你退休之后，即使工作联系被切断，这部分与工作无关的联系，会帮你维持那个好的社交生理感受。

今天说的是退休这个话题。最后，借用纳瓦尔的一句话，这是我今年听过的，关于退休最精彩的一个描述。他说的是，什么叫履历？履历不是你在哪念书？做过什么工作？所谓履历，是一个人经受过的痛苦的合集。而什么叫退休？不是你到了一定年龄。而是，当你不再为了想象中的明天而牺牲今天，你就做到了退休。

再来看今天的第二条。

最近，靠着预制菜项目火遍全网的趣店，交出了三季度财报。财报显示，第三季度，趣店净亏损6.48亿元，同比扩大587.9%，刷新上市以来最大的单季亏损纪录。亏损主要来自巨额的预制菜营销投入。这一季度，趣店的营销费用从去年的730万元增加到5040万元。这笔费用主要就是用在了预制菜的营销上。

你可能还有印象，今年7月，趣店创始人罗敏在抖音开展了一场长达19个小时的“一分钱请吃酸菜鱼”的直播。趣店在这次活动中投入超过2亿元，派发了一百万份“一分钱酸菜鱼”，趣店直播间也连续15小时在抖音直播间带货榜排名第一。但是，这毕竟不是长久之计。第三季度的财报，就已经说明问题了。

好，消息就是这样，来看看能学到什么知识。

你看，这种造浪式的营销，可能风光一时，但也不能总这么干。那么，有没有什么稳定、保险的营销方法，能安稳地赢得客流和口碑呢？换句话说，营销这件事，日常功夫，应该怎么下？

今天，我想带你认识一个日本的外卖店，叫玉子屋。它从不做任何的大型营销活动，却发展成为日本最大的外卖店之一。每天能卖出13万份外卖，一年销售额超过5亿元人民币，而且口碑很好。

它是怎么做到的？玉子屋高明的地方在于，它虽然不做任何营销，却能让你感觉它无时无刻不在身边。这种感觉是怎么营造出来的呢？咱们一起来看看。

首先，玉子屋的服务对象是在各大职场工作的白领，为他们提供一周五天的午餐。玉子屋没有采取常见的散客订购的模式，而是采用了集体订购的方式。顾客需要以所在职场为单位订餐，每天每个职场需要订10份以上的餐才可送餐。

有意思的事情出现了。集体订购的方式使得玉子屋的送餐地点相对集中且固定，送餐路线基本固定不变，送餐时间也固定不变。所以，每天快到饭点的时候，你就会在固定的道路或者办公楼下，准时碰到贴着玉子屋标志的外卖车。而当你捧着饭盒走进用餐区，你会发现，由于玉子屋的快餐是10份起订，所以用餐区至少有10个同事都在吃着玉子屋的便当。

这还没结束。当你吃完了饭，玉子屋会派专门的送货员来回收餐具。他们不是简单地拿回餐具，而是会跟你聊天，了解你今天的就餐情况。比如：“您认为便当的口味和分量怎么样？”“您希望能够增加什么菜品？”“您周围有比我们更好吃、更便宜的外卖吗？”算上上午送餐时间，送货员每天都会跟顾客直接对话两次。

这里多说一句，玉子屋做用户调研的方式很细腻，不仅是口头调研这么简单。送货员还会挨个打开饭盒，检查剩菜的情况，从而判断顾客对菜品的满意程度。据说，正是靠着对剩菜的判断，玉子屋可以精准预测第二天的单量。日本电视台曾经随机抽取一天，检验过玉子屋的订单预估能力。采访当天，玉子屋对第二天订单量的预测为63100份便当，而第二天的实际销售量是63126份便当，仅仅差了26份。

而当顾客长时间没有点餐时，送货员还会给顾客打电话，询问顾客不点餐的原因。如果送货员好几天看不到某位顾客，也会打电话去询问对方的身体情况。你看，从上班路上，到办公室，直到回到家，你都能感受到玉子屋这个产品。这就是确定感啊。

最后，分享一件小事。有一回，我在一个综艺节目后台，碰到薛兆丰老师。薛老师说，自己但凡出席任何活动，或者录制节目，都只吃一种东西，就是麦当劳。跟好不好吃没关系，而是因为他确定，这不会让他闹肚子。你看，很多时候，你的核心竞争力，就在于那一份确定感。这就是日常功夫的价值所在了。

2022年12月30日 来，查收今年的年度关键词

第一个是，牛津、剑桥、韦氏、柯林斯，四大词典发布年度关键词。第二是，中国科学家更精确地定义秒。

先来看第一条。马上年底，又到了各大词典发布年度关键词的时候。其中最受人关注的，就是牛津、剑桥、韦氏，还有柯林斯这四大词典。今天咱们就一起盘一盘。

首先，《韦氏词典》2022年的年度词汇是，Gaslight，翻译过来就是煤气灯效应。什么意思？这个词最早出现在1938年的一个话剧，叫《煤气灯》。后来，1944年，这个话剧改编成了电影，叫《煤气灯下》。讲的是一个典型的渣男谋财害命的故事。男主角叫安东，看中了女主角宝拉身后的万贯家财。于是，就展开了追求。等两人结婚后，安东就想千方设百计，想逼疯这个宝拉。还用了很多卑鄙手段。

比如，故意制造一点莫名其妙的声响。再比如，偷偷把东西藏起来，制造一种凭空消失的感觉。而其中最让宝拉崩溃的手段就是，故意把家里的煤气灯，弄得忽明忽暗，跟闹鬼一样。最后，安东被侦探识破，将他绳之以法。后来有个心理学家，叫罗宾·斯特恩，借用这个桥段写了一本书，书名就叫《煤气灯效应》。从此，这个词就正式成为一个心理学名词，专指对他人的情感操控。说白了，有点PUA的意思。

2022年，煤气灯效应这个词，在《韦氏词典》上的搜索量，比上一年增加了1740%。足足17倍，因此高票当选。假如你对这个话题感兴趣，这本《煤气灯效应》得到听书已经为你解读过，半个小时就能听完，可以去听听看。

相比《韦氏词典》，《柯林斯词典》今年的关键词，寒意还要更重一些。这个关键词是permacrisis，意思是，长久危机。这是一个合成词，是permanent长久的，和危机crisis两个单词的组合。按照柯林斯学习出版公司负责人亚历克斯·比克罗夫特的说法，这个词准确描述了2022年很多西方人的感觉，英国脱欧、乌克兰战争、恶劣天气和疫情，都让人觉得身处一场长期危机当中。

说完沉重的，咱们再看看轻松的，《牛津词典》。在历年的年度关键词中，《牛津词典》都最受关注。因为评选年度词汇，这个传统最早就是《牛津词典》在2004年发起的。而且每一年的关键词，都很有生命力。比如，2016年的后真相时代，再比如，2015年的关键词，不是文字，而是一个笑哭了的表情。再比如，2021年的年度词汇是疫苗。而今年，《牛津词典》的年度关键词，让很多人觉得有点意外，这个词是Goblin Mode。直译过来叫哥布林模式。很多网友也把它翻译成，摆烂模式，或者咸鱼模式、躺平模式。总之，就是一副爱咋咋地，我就这样了的架势。

其实哥布林这个词，假如你经常玩游戏，可能知道。它指的是妖精的一种，游戏里经常出现。在欧洲的很多神话中也出现过，但都不是主角。地位大概相当于《西游记》里的奔波灞和霸波奔，也就是跑龙套的角色。至于样子，你可以先想象一个神话故事里的矮人，没有头发，全身绿色，耳朵很尖。总之不好看。

动画中的哥布林形象

而哥布林的品性，也没好到哪去。在神话里，哥布林都比较愚蠢、懒惰、懦弱。而在哥布林后面加上一个模式，这其实是一个被创造出来的词。哥布林模式，就类似于咱们中国的家长看到孩子调皮捣蛋时说，你这是开启孙悟空模式了啊。首先，这个语气轻了很多。并不是真说孩子像孙悟空一样大闹天宫，只是有一点调皮。其次，多了一点调侃的成分。而哥布林模式，大概就是一种摆烂躺平的架势。《牛津词典》上还有一个更准确的解释，叫，一种毫无歉意的自我放纵、懒惰、邋遢、贪婪的行为。

这个词是网民投票选出来的。当时《牛津词典》一共给出了三个备选词。第一个是Metaverse元宇宙，第二个是Standwith，也就是我站谁这边。而第三个，就是哥布林模式。据说最后在34万张投票中，有高达93%的票给了哥布林模式。好多人感觉，这多少有点集体行为艺术的意思。

而今天要说的最后一个词，是《剑桥词典》评选的。这个词是Homer。翻译过来就是本垒打。没错，就是棒球里的那个本垒打。

但是，这个词之所以当选，跟棒球一点关系都没有。而是因为一个填字游戏。今年，有个填字游戏叫《Wordle》，在海外很火。玩法不复杂，就是请玩家猜一个五个字母组成的英文单词。而今年5月5号，要猜的单词就是Homer。但问题是，这个词是一句地方俚语，很多人根本不认识。于是就上网去搜。结果导致5月5号这一天，这个词在剑桥词典的网站上搜索量暴增。无论是绝对值，还是同比增长，都是今年的数据之最。这个词，就这么成了《剑桥词典》的年度词汇。

虽然这个结果看起来有点随意，但是，假如让我在刚才说的几个词里选一个送给你，我就选这个Homer。不仅是因为这个词寓意好，更是因为棒球这项运动。

美国著名作家保罗·奥斯特曾经说过，大多数体育运动反映的是战争，而棒球反映的是人生。它会教人们如何对待顺境和逆境，你必须放弃一切存量，把胜利和失败都置之度外。它不像拳击，拳击比赛是不战则亡，而棒球比赛是，战了也可能亡。而且就算战死，你明天也要从棺材里爬出来，竭尽全力发挥你的最佳水平。

为什么这么说？因为棒球这项运动有这么三个特点。

第一，赛程极其漫长。一个棒球赛季有6个月，包含162场比赛，几乎每天都在比。第二，结果极其随机，很难预测胜负。有人统计过，即使是最好的球队，每个赛季，也得输掉三分之一，也就是将近50场的比赛。这就引出了棒球的第三个特点。任何一支好球队，你都必须学会实时抛弃存量，不管今天是输是赢，都绝不带到明天。每天都是重新开始，发挥出最佳水平。争取打出那个让所有人欢呼的，本垒打。

你看，这个寓意读起来，尤其是对做事的人，是不是颇有一番感触？这个词，送给你。祝你打出本垒打。

再来看第二条。这是一条前沿科技新闻。

今年10月，《自然》杂志报道了一件事，中国科学家潘建伟院士的团队，在重新定义秒这件事上，实现了一个里程碑。简单说，就是因为潘建伟院士的技术，让秒的界定，变得更精确了。就有点像圆周率，过去精确到小数点后100位，而有了这个技术之后，它能精确到小数点后更多位。说白了，就是让我们测量时间的尺子，变得更细微，更准确。就好比，一个显微镜，倍数提高了。

这个事在今天这个时间点看，也许不算什么很新的新闻。而我之所以注意到，是因为这个研究，体现出了一种很有意思的，技术发展的方向。

你可能会问，让时间分辨率变得更细，无非就是衡量得更准确，有什么特别的作用吗？

我想给你讲一个故事，听完你就明白了。这个故事是我在吴军老师的《科技史纲》里看到的，说的是生物学的发展。你会发现，整个生物学的发展，其实就是观测分辨率不断提高的过程。

最开始，系统研究生物学的人是亚里士多德。他对植物做了分类整理。在这个时代，生物在人们看来，是一个整体。而人类对生物的第二个层面的研究，要更细致，具体到了生物体内部的结构。这时，人们主要依赖的学科是解剖学。大家开始了解生物的内部构成，知道人不是一个简单的整体，而是由很多复杂的器官构成的。不同的器官有不同的功能。希波克拉底，就是解剖学的鼻祖。

而且到解剖学这一步，就是当时的人类，所能探索到的极限了。因为人的肉眼分辨率只有那么高，只能看到器官这一层，再小的东西，到细胞这一步，人类根本发现不了。

因此，到了这个阶段，生物学的突破，就在很大程度上，要依赖于更高分辨率的观察仪器。这时，显微镜出现了。1665年，英国科学家胡克利利用透镜的光学特性，发明了早期的显微镜。他就通过显微镜看软木塞的切片，结果发现里面有好多小格子。连他自己都不知道，他看到的东西，其实就是细胞。现在细胞的英文cell，其实就是小格子的意思。

但确切说，胡克利发现的，只是细胞壁。毕竟，木头都做成木塞子了，哪有活细胞。而第一次发现活细胞的人，是个荷兰的生物学家，叫列文虎克。但是要知道，列文虎克还有另外一个身份，他是一个显微镜制造商。有了细胞的发现作为基础，才有了今天的生物学。包括后来对病毒、对DNA、对微生物的研究，全都离不开显微镜的发明。

换句话说，分辨率，是打开一个新研究层次的钥匙。

那么，说回今天的话题，对秒的更精确界定，它有什么用呢？这个问题，我请教了青年科学家彭天放老师，他告诉我，当今物理学有两个领域的研究最前沿。第一个是标准粒子模型的建构和完善。而第二个就是黑洞还有暗物质能量的探测。而这两个领域的研究中，很多现象和理论的论证，都需要关注非常短时间发生的物理现象。

这就要求，我们的测量设备得具备非常高的时间分辨率。而宇宙中最极限的时间分辨率，你可能听说过，就是普朗克时间，大概是10的负43次方秒。现在的时间测量极限分辨率，大概是10的负19次方秒。而潘建伟院士的研究，有可能把这个分辨率，提高到10的负二十几次方秒。能在更高的精度上，观察这个世界的变化，这本身就是一项令人振奋的突破。

你看，过去我们都认为，关键的科学突破，往往来自对新规律的发现。比如，牛顿第一定律、质能方程、热力学第二定律。但事实上，很多时候，你能看到更细微的事物，你能达到更高的分辨率，这本身就是一个突破。

2022年12月31日 最后一天记 买房还能赚钱吗？

用屁股赚的钱，

比用脑袋赚的钱多

一个必须承认的现实是，过去20年许多人赚到的最大一笔钱，来自房子的增值。

这说明“你永远赚不到你认知以外的钱”纯属忽悠。大部分靠买房赚了钱的人主要靠的是运气，否则当初为什么不多买几套？

“用屁股赚的钱，比用脑袋赚的钱多”，这句话对买房赚到钱的人而言，可谓是真相。

很多人因为房子赚到钱，恰是因为房子之商品属性的缺点：贵、流通难。

1、因为贵，于是仓位重；

2、因为流通难，于是被迫长期持有。

所以，每个靠房子发财的人，都是因为被动成为了一名价值投资者。

然而，这一趋势似乎正在发生很大的变化。

世界大变，开发商“爆雷”，各地房价起伏。

买房的赚钱效应还在吗？

350年“只”翻一番，

以及100年涨一千倍

我刚到温哥华时，对该城市房价历史做了个简单研究。

当地传统豪宅区桑拿斯区过去100年大约涨了一千倍。毛估估算一下，每十年翻一番，年复合回报大约7%。

（以上数据仅为简单估算。）

100年的一千倍涨幅很吓人，算到每年7%似乎只能说过得去。这当中还没计算通胀。

并且，温哥华是一个非典型的全球移民城市，过去百年间人口持续流入。

当人们谈起“房价永远上涨只是个神话”时，总会讲起荷兰阿姆斯特丹王子运河边上，那些历史悠久的漂亮房子。

从1628年到1973年之间，这些房子平均每年上涨了2.3%左右。

扣除通胀后房价每年只增长0.2%。如此算来，该房价在整整350年内仅增长了一倍。

由此能得出房价涨幅不过如此的结论吗？

不能。

试想一下，经历人间350年，能留下的还有什么？

一方面，荷兰阿姆斯特丹350年前是世界中心，后来不是了；

另一方面，又有多少城市能保留350年前的民宅？

人类歌颂永恒，恰是因为很难实现永恒。

房价因为其金融属性而和股市一样充满了泡沫。可是，人世间又有什么商品比房子更不充满泡沫？

“炒房教”信仰好城市好地段的房价必涨；

经济学家认为房地产泡沫早晚破灭。

事实的一面是：

美国20世纪90年代的房价（扣除了通货膨胀因素）跟19世纪90年代的房价相比，几乎没有增长。

事实的另一面是：

试图战胜通货膨胀，原本就是极为艰难的事情。

200年前的黄金，扣除通胀后现在大约是当初的3倍；

200年前的美金，扣除通胀后1块钱现在只剩下5分钱。

温和而睿智的席勒教授对房价深有研究，他在2013年获得诺贝尔经济学奖。早在2009年访问中国期间，席勒用“严重”一词来深圳和上海两地的房地产泡沫程度。

教授的预测最终将是“正确的”。然而，假如因为听了他的演讲，而在2009年决定不买深圳和上海房子的人，可能会恨他一辈子。

人类的整体经济活动，是个极其复杂的系统，非线性，不均衡。我们无法用一种简化的方式来评价房子。

所以，作为个体，只能在中间地带，凭借自己的独立思考，来找寻立足之道。

毕竟，人类就是活在时间泡沫中的动物。

房价涨跌背后，

关键还是赚钱的机遇与人

如上所述，房子有可能可以“抵御”通货膨胀。

然而，房价的财富效应的最大特点是：

不均匀。

例如，在美国过去一百年，房价走势似乎与通货膨胀速度相当，但并不代表购买者就能够以此抵御通货膨胀。

因为这一百年间，美国房价的上涨并不均匀。真正称得上房地产黄金时期的只有两次：

一次是第二次世界大战之后；

另一次则是在20世纪90年代后期。

以中国为例，过去二十年房价整体涨幅惊人，但不同城市之间的涨幅，仍然有较大的差别。

概括而言，房价涨跌是不均匀的，包括了时间和空间的不均匀。

即使是在同一个城市，房价的涨跌分布也不均匀。

例如，房价涨幅惊人的深圳，该市某区域的豪宅十多年竟然没有涨。

那么，决定房价涨跌背后的关键要素，到底是什么？

我有一个观点：

房子本质上是一种用于存放作为赚钱机器的人的仓储物业。

一个人的赚钱能力越强，愿意支付的存放成本越高。

这一观点显然是简单粗暴的。毕竟房子有居住属性，有金融属性，还和区域气候、城市配套、医院学校等要素有关系。

也正因为变量复杂，所以简单粗暴的“观点”会有价值。

上面说到的那个深圳十年没涨的豪宅，最大的问题是距离市区交通较不便利。

“赚钱机器”们可以支付较高的房价，但无法接受较高的时间成本。

哪怕那里环境宜人，空气绝佳，山景无限。

房子的现金流，

居住者的现金流补贴

巴菲特曾经两次谈及个人在房地产上的投资，其关键词都是租金回报。

印象中，一次是买了农场，以10%的买价作为年租金租给自己的亲儿子；一次是与朋友合买了纽约的大学边上年租金回报高达百分之十几（且被低估）的物业。

最好的物业投资，也许是可以用租金付月供后还有自由现金流，然后物业本身坐享升值收益。

当然，这样的物业很难找到。

记得十多年前和犹太人合作投资开发购物中心。他们反复说：开发住宅就像做好烧饼一次又一次卖。而购物中心则像是用租金养着，然后将土地的增值从头吃到尾。

然而，购物中心也无法逃离作为生产力工具被替换甚至被淘汰的命运。

一切皆有价。

对于大多数住宅而言，即使有不错的租金收入，也很难兼顾正现金流和增值收益。

相反，物业税和管理成本还会带来“负现金流”。

因此，物业税哪怕仅有一个百分点的差别，也会对房价带来巨大影响。

又要回到上面我那个简单粗暴的观点：房子是用于存放“赚钱机器”的。

对于赚取工资以上的收益的“赚钱机器”而言，用“房价收入比”来评价合理房价并无意义，因为他们更愿意用自己别处的现金流来补贴房子。

还不止于此。

据传，马化腾曾经在腾讯股价6元时卖出1000万股，用于购买别墅。这些股票放在今天，也许价值数百亿。

马化腾亏了吗？

当然不。毕竟“赚钱机器”也要改善生活，也要妥善存放以提高生产力。

席勒教授的小岛，和普通人的栖息之地

主张“是泡沫，就一定会破灭”的席勒教授，自己却在离纽约不远的长岛海湾里买了一个小岛。

他对此给出的解释是：

1、为了消费；

2、为了多元化资产组合。

即使是对房地产泡沫保持极度理性的经济学家，也承认了房产的最大魅力之一：兼顾了消费和投资。

因为这“魅力”而付出的代价是，我们不能对“买房发财”有太高期望值。--确切说，你应该怀疑一切有太高期望值的发财之路。

至此，我可以就“买房还能赚钱吗？”这一话题做个系统性回答：

一、对绝大多数普通人而言，买房子的主要目的是为了居住，捎带有一定投资价值；

二、从投资属性看，房子有一定抵御通货膨胀的功能，但是否真能跑赢通胀，受制于时间和空间的不均匀性；

三、未来因为区域的不均匀性，房价的走势会更加两极分化。二八定律将再次“显灵”，少部分城市大涨，大部分城市小涨或原地踏步；

四、那些“赚钱机器”们愿意去的城市，以及他们更愿意支付“存放自我”成本的区域，是房产投资的风向标；

五、买房子最重要的“标准”是让自己舒服。付款压力不要太大，让自己舒服点儿。力所能及的情况下，买一个或换一个更舒服点儿的房子；

六、房子是多元化资产组合中的一部分。一方面要关注“多元化”，例如多套房产投资可能要考虑分散风险，并考虑与其他资产的比例。另一方面则要适当关注“现金流”。