

问题：立陶宛外交部副部长称「跨国企业如使用立陶宛企业的产品，  
将不被允许向中国进出口」，将产生哪些影响？

立陶宛企业遭受的大概是非正式困境。

深刻的得罪了中国人，跨国企业会自动的想到要跟你切割来回避风险，防止某一天不知谁从什么成分表里拉出一条来说“这家企业坚持向立陶宛进货，对中国人不友善”。

就算这些企业自己不觉得，它们的咨询公司、公关公司、政策研究部门只要不渎职，也会向ta们发出风险提示。

立陶宛的货如果不是独步天下不用就不行，何必拿整个企业的业务冒险。当年乐天难道是因为商务部禁令失去中国市场的吗？

坦白说，这根本用不着商务部发什么正式的公文或者做什么外部表态。

立陶宛低估了中国的影响力，这并不是一句“中陶直接贸易额不高”可以涵盖的。与全球性大国交恶，还有很多间接性的影响会在出乎意料的地方冒出来。

如果一开始就长年交恶——类似委内瑞拉、古巴对美国——反正所有的牌都打出来了，再打就是直接颠覆、开战和暗杀了，那么宣布新的敌对只是从一个稳态走向一个稍微恶化的稳态。

原本中性而无事的，陡然要主动与有全球影响的大国交恶，这样的风险就不可预测。

可以说并没有什么可靠的研究办法预测到底会有多少损失。因为不等这损失真的浮现出来，你可能原本都意识不到居然还有这么一层要害关系存在。

如果国家智库强大一些，这类风险研究就会深入全面一些。即使这样，其实也无法真正万无一失。

而立陶宛这种人口不过亿，甚至连一千万、五百万也没有的国家，无论是情报机构和智库能力都完全缺位。

这导致它们做决策的时候会遭遇两个巨大的问题——首先要依赖“友邦”的“情报分享”，还要依靠“友邦”国家提供政策指南。

你自己是个瞎子，那当然只能人家说什么，你信什么，因为除了人家说的你啥也不知道，你不依赖ta给的情报说明，你能依赖啥？难道不往前走了？

而策略方面，你问自己的智库，能拿出来只有三张纸。“友邦”给你的是四百页让你叹为观止的分析报告和建议书。

两边一对比，无论是深度还是广度，你都觉得自己这帮专家纯属过家家。

这些文件都是硬邦邦的真功夫，你自己对此就算戒备心十足，却也只是纯粹是出于不安全感的戒备心而已。

只靠戒备心，怎么可能长期跟白纸黑字的数据和分析对抗？

说个基本情形你就能体会了——这就像一名普通患者肚子疼去看医生。医生说你这是癌症，给你一堆你看不懂的报告书，和一堆你看不懂的为什么要用这个疗法的解释。

你自己对医学一窍不通。你问你儿子怎么看，你儿子也就知道个心脏在左边肝脏在下边。

你高度怀疑这个医生不靠谱，但你觉得别的医生给更不友好。

你明知道不能听别人的，你一万个清楚要有独立自主的决策。

但你还是要晚上爬起来把那几百页报告翻了又翻。

你总不能无限的用本能的不妥感去对抗“科学”、“事实”和“智慧”吧？

最后你有几成概率不做那报告推荐的手术？

全球情报和全球研究，是大国影响小国的关键。我比你自己更了解你自己和你的敌人，只要你还觉得我是你的朋友，我的话你就没可能不听。

你觉得“不妥”，只是会让你有一段时间的挣扎。挣扎到最后，你还是要克服自己的犹豫，按照你唯一看得到的出路——那位能力比你强得多的朋友替你想的出路——去办。

除非你看到另一种同样全面、深刻，扎实而且可信的方案，足以让你根据这个方案去审视原来的方案。

那么现在问题来了——假设立陶宛立场在摇摆，或者给了机会你来说服 ta 倾向于你。

你拿出来的分析报告里的情报能不能有对面给出的情报有说服力？你的分析能不能比对面全面、健壮？

如果做不到，你就只能靠自己许诺的利益去保证填平对方在报告里预测会出现的“客观恶果”。

对手说——“我们预测你再这样搞下去，除非你 xxxx，否则你会亏掉一亿，理由是 ABCDEFG”。

你要么就同样说出一轮“我们预测你再这样搞下去，除非你 xxxx，否则你会亏掉一亿，理由是 HIJKLMN”。

如果你说不出，或者说出来的这些在犹豫者看来觉得“这人对我的了解远不如另一位，出的主意做的预测根本不可靠”，你就只剩下一条路——

“ta 说会亏多少？你别干，亏了算我的。”

你只能拿真金白银去为对方写的故事买单。

于是只要对方把故事写得吓人一点，你一定买不起。你就算一次买得起，人家的故事印起来可飞快，你难道全买？

所谓大国影响小国立场，虽然上面这描述过于简化，但归根到底，具体而言，基本上就是这么赢的。

而并不是像小说里写的那样不听话的就暗杀、要挟，听话的就多给钱收买。

道理不复杂——你会收买，别人就不会收买？你会要挟，别人就不会要挟？七七八八一抵消，到最后其实这些小说手段并没有传说中这么有效。

尤其是这种策略有极深的副作用后遗症，往往虽然闯过了这个关头，却埋下刻骨的戒惧和仇恨，无论在经济上还是政治上，这样做的成本都非常高。

以理服人，则人不能不服。

这既是我们拦不住立陶宛这些东欧国家，也是美国拦不住缅甸、柬埔寨、老挝……等等东南亚国家的原因。因为两边在这些区域都有在对象国面前能压倒对手的无可争议的情报优势。

也就是能讲出对象国很难不倾向的东西来。

左邻给你讲一套，右舍给你讲另一套，结果左邻连你儿子小学考试不及格也考虑进去了，右舍却连你离了婚、老爸去世了都不知道。

右舍出的方案怎么可能赢得了左邻？拿什么说服你听右舍的而不是左邻的？

这种至关重要的影响力，是要靠真正的深入了解和长期关注、以及坚持不懈的培养战略人才和积累智慧资产来积累的。

有这种战略情报能力——或者至少有这个潜力——的国家，世界上其实只剩下了中美两家。

俄罗斯可以算半家——这太花钱了。如果不是靠大量的自然交往顺便去做，而是专门拨钱去做，只可能集中在军事和关键科技这一些要害领域，只能自保，不足以主动发挥影响。

日本可以算半家，ta 们在全球都有经济活动而且有强大的情报传统。但问题是 ta 们几乎没有自己独立思考的权利。所有的会议记录怕都会自动转发华盛顿。就是料亭密谋，也难保弹弦倒酒上菜的——连同跟你对谈的这位不是“有心人”。

只能知，不能想，只能扮演一个“情报分享节点”。

韩国受日本影响极深，但奈何远没有日本的经营积累大，更何况韩国几乎没有全球玩家的自觉和野望，ta 们的情报工作主要集中在自保——即对北朝鲜、日本、俄罗斯、中国和美国，以及对特定商业部门的关心上。

以韩国的体量，也只能止步于此了。

这一集团还包括英、法。

再往下的第三集团国家——譬如土耳其、德国、印度、巴基斯坦、伊朗、沙特、新加坡……只能敲敲边鼓了。

第三集团能覆盖到自己感兴趣的国家的国家就很勉强——甚至能准确及时发觉本国的政变、叛乱情报都很称职了。

再往下的第四集团国家——譬如澳大利亚、加拿大、荷兰、丹麦……还有立陶宛、波兰、乌克兰这些，说句实话在这些“高年级生”眼里，在客观实践上只能靠别人来当导盲助手。

往哪边走全看谁牵着 ta 的手。

这也是为什么现在世界上最紧密的联盟，五眼联盟是个“情报分享联盟”的原因。

---

这说的是国家，实际上教训却不只对国家有效。

你自己要增加客观世界的了解，对你自己的了解。

要管理 ta 人对你的了解。

否则，

一但“你自己也不能不承认对方比你自己还了解你自己”，“对方远比你更善于思考”，以及“你并没有确切把握确认对方有明显敌意”这三个条件一起满足，你很可能会客观上会陷入“只要对方注意到你、主动要影响你，你就很难不被深刻影响”的被动状况。

即使对方并无这个意图，仅仅是你感受到了这三个条件现在都成立，你都会感到极大的焦虑和不安——哪怕这三个条件只是你想象出来的，如果站到客观视角来看根本就不是事实，只要你自己这么相信、怀疑，这份恐惧和不安都会无法遏制。

但是，你显然又不能因为这样而回避和一切你不能不承认比你见多识广、深谋远虑的人接触。

这简直是废话——难道你不找一个见多识广深谋远虑的老板、上司、老师、合伙人……你倒要只找一些见识不如你，考虑问题没你周全的人合作？

那么对方岂不是又该躲开你？

于是最后情况稳定在只有两个互相觉得对方是武大郎而自己是武松的人才能合作这种奇妙的状态？

——不过，悲凉的是，现实中还真的有不少这种全靠松郎二象性撑着的所谓企业。

但可想而知，这样的所谓企业，说白了就是武大郎开店，很难引入真正先进的智力资源，最后总是要崩的。

松郎二象性根本无法作为一个有意义的解决方案。

所以，要避免这三个条件一起满足的唯一出路，就是“要避免对方比你自己还了解你自己”。

---

反过来，如果你是这里面有压倒性智力优势和信息优势的一方，你要明白在对方那边一旦三个条件一起满足，对方是要焦虑恐慌的。

这没有什么公平不公平，这个世界已经决定要把事情设计成这个样子了，ta 不接受上诉。

所以，如果你是这样的人，你要么就要避免让别人察觉到你有这样的能力，以维持后两个条件不达成；要么就要避免甚至回避了解对方的隐私。

最吊诡的情况，就是你没有去主动了解，但是对方因为年轻和不成熟自己乐意向你大量分享个人信息，结果后来自己又觉得你同时满足了三个条件，要是你对 ta 有恶意该怎么办。

然后自己把自己吓得辗转反侧。

所以，不光你要避免去主动刺探，就是对方主动分享给你，你都要考虑清楚要不要听——因为一旦满足了这三个条件，绝大多数关系都承受不住这种惊疑的长期磨损，离结局——或至少重大损伤——就不远了。

一些大 V 们自己也不明白这个道理，总是懵懵懂懂陷入这个结果而不自知，这其实是可以部分避免的。

相互了解——或自我敞开——其实是一把双刃剑，你如果不尊重这一客观规律，往往会满腔热情的自己给自己本来打算构建的希望埋下定时炸弹，搞到事与愿违。

对方啥也没做，就可能莫名沦为你韭菜恶梦中的镰刀。

轻狎则必后惊，戒之为要。

---

你要跟这类人多交往才会有最广阔的前途，而在你阅历和思考水平过于落后的前提下，为了保证安全你只好避免对方对你有过深了解来抑制恐惧本能，这意味着什么呢？

意味着一个人的阅历和思考水平其实天然的限制了和超高水平的人交往密切程度的安全上限，进而也隐隐的给了事业、人生价值一个上限。

你的天空有多高，是被这两件事上的勤奋程度决定的。

所以，你要多学习，多思考，

这真是一句大实话。

编辑于 2021-12-14

<https://www.zhihu.com/answer/2267098102>

---

评论区:

Q: 鸡蛋挑个骨头，能别用 ta 字吗，好好用「他」字，不分性别，不分对象，更不犯法。

A: 可惜他有性别

---

更新于 2024/6/19