

过去 8 年
颠覆我赚钱
认知
的
10 篇文章

*本 pdf 收录了过去 5 年里，对我改变最大的 10 篇文章

*每篇文章读完后，我都会发出：“我靠，还能这样操作？”的感叹。

*这些文章的作者，有的已经被全网封杀，有的已经被人人喊打，可见真相真不能随便说，大多数根本听不懂。

*但是从我个人角度，这些内容都实实在在帮到了我，并且其中的大多我也持续实践至今。

*在这个信息过剩的时代，你可能总是苦于没有优质的信息源，关注了那么多人，不知道信谁的，不知道如何筛选。

*本 pdf，就是我通过 8 年的创业实践，筛选出来的对我十分有用的信息。

*一些文章很学术，一些文章很干货，一些文章的观点则十分冲击三观，让你很想骂娘；一些文章甚至涉及很多灰色的东西。

*但是你肯定早就意识到了，赚钱这件事，本身就是复杂的。这就要求，赚到钱的人，也得是一个复杂的人。

*怎么成为一个复杂的人？从接受复杂的信息开始。

PS:我收录这些文章，不代表我同意这个作者的所有观点，都是成年人，相信大家都有这个基本的判断力

目录：

1. 你拥有的最宝贵的财富是什么？
2. 付费就是捡便宜
3. 你应该拥有的最重要的能力
4. 彻底戒掉你的抱怨
5. 执行力差的根源究竟在哪里？
6. 《原则》：大亨的大道理
7. 罗辑思维：你因挣钱而伟大
8. 万字长文|如何挖掘微信搜索这个流量洼地
9. 现代社会和利益攸关
10. 经济机器是怎么运行的
11. 屌丝为什么很难赚到屌丝的钱

1.你拥有的最宝贵的财富是什么？

我们今天说自己拥有的最宝贵财富是什么，但其实在人真的有“慧眼”辨别什么是你的宝贵财富之前，你一定经历过一些“坑”。有的坑很深，一旦掉进去，就没可能爬出来；有的坑很浅，掉进去爬出来反倒是好事儿，因为可以长长经验。但有一些坑，很可怕，因为它们是隐形的，弄不好你已经掉了进去，却全然无知觉……

我知道这世上有三个这样的大坑，坑内人头攒动，基本上 99.99% 的人都在里面，可惜，大家并不知道自己在坑里，因为放眼望过去——“大家不都这样吗？”

第一个大坑，叫“莫名其妙地凑热闹”

凑热闹，你一定见过。很多人走在大街上，看到有一大群人围着，就会不由自主地也走过去，想知道究竟发生了什么事情……可关键在于，那一定是跟自己并没有关系的事情啊！为什么要去凑这个热闹呢？

尤其，大街上被围观的，通常也不会是什么好事儿。这不是明摆着的吗？大街上能发生什么事儿让大家围着啊？只能是发生了什么事不好的事情么！不好的事情有什么可看的呢？看来看去不就是那么几出吗？有人吵架了，有人打架了，有人受伤了……你用脚趾头想想就知道了，见义勇为这事儿，一定不是一大帮人一起围着做出来的，不是吗？

现在大家上街的欲望比以前少多了，因为大家现在上的不再是大街，上的是网……网上的热闹更多，甚至可以给自己泡杯茶，摆好姿势再围观。呀！万科出事儿了！呀！吴亦凡出事儿了！呀！赵薇出事儿了！呀……这种人现在在网上被叫做吃瓜群众。比起在路边围观的人，网上的吃瓜群众们还会将凑热闹变成一种闹剧——一群人本来就莫名其妙地围观，结果看着看着，围观的人居然也相互之间吵了起来，引来更多的人围观……

据说好奇心是创造力的源泉呢，你看，事实上，无论是谁都有满满的好奇心。可惜，都浪费在看莫名其妙的热闹上了。不过，这也很正常，那么多的人其实没什么正事儿可做，连读书都不会，闲得要死；大量闲置的时间需要被杀掉，大量闲置的精力需要被发泄，大量的好奇心需要个喷射的出口……

第二个大坑，叫“心急火燎地随大流”

突然之间，某个“趋势”就出现了。比如最近的“内容创业”，比如去年的“O2O”……有什么东西火了！于是，转瞬间就会有一大批人（事实上，总是绝大多数人）心急火燎地去随大流……可是他们忘了，在任何一个大的趋势出现的时候，一定有另外一批人，早就准备好了——虽然可能并不一定是故意准备的。若是内容创业真的是大趋势，大潮流，那么，在此之前已经写了十年字的那票人显然是“虽然不故意却必然准备最充分”的呀，这才开始心急火燎的人，哪儿是另外一票人的对手呢？

问题在于，为什么会心急火燎呢？因为“大势来的太突然了”吗？不是。正确的答案是，那趋势、那机会，并不属于心急火燎的那帮人；那趋势、那机会明明是那些有意无意已经准备好的人的。平日里整天挂在嘴边的那句话“机会属于有准备的人”到了这个时候就好像完全没听说过似的，究竟是因为什么呢？只因为平日里从无积累。

说实话，这个坑里的人，其实比上一个坑里的人有正事儿多了，起码，这些人还上进一点。可惜，平日里只有一颗上进的心，一样滚烫，却从未有过积累的行动。于是，最终两个坑都占上了，平时总是凑热闹，看到了别人的机会，却要花上自己的时间精力去随大流。最终你看到，只要入了坑，管你是不是正经事，都一事无成。

第三个大坑，叫“操碎了别人的心肝”

什么是操碎了别人的心肝呢？例子非常多，比如，最近很多人对“万众创业”的所谓“独立思考”就是这种。万众创业，这个说法也许确实有些不经推敲的地方，但别人创业，别人单干，关你什么事儿呢？时代不同了，今天和十年前、二十年前真的很不一样，个体生存就是比过去更容易了，这是事实。但凡有点想法，但凡有点能力的人，在这个时代里，确实就应该创业的，虽然不一定是各路风险投资人眼中的那种不能改变世界的就不叫创业的那种；但最起码，单干可能更有前途，这事儿是确定无疑的。

并且，从社会效率的角度出发，每个单干的人，本质上来看都是“尝试着去掉中间环节，尝试着直接为社会做贡献”，就算有可能失败，这有什么不好的呢？拉起团队创业的人，那是在“尝试着为社会做出比个人更大的直接贡献”，就算有可能失败，这有什么不好的呢？还有就是，失败乃成功之母，这不是每个人都知道的正确道理吗？别人失败了，你怎么就知道人家不会在失败中总结经验呢？你怎么就那么笃定人家失败了就从此一蹶不振呢？你就没听过那首歌吗？那些弄不死我的只能让我更强？谁说失败不是正常生活的必需构成部分？

两个字：闲的。

一句话：自己是泥菩萨，一条小河都过不去，却要操碎了别人的心肝，真不知道图个啥。人家创业失败了，你也不会有损失，可若是人家创业成功了，你害怕，是不？

进一步结论 你仔细看看这三个大坑罢：

- 1.莫名其妙地凑热闹
 - 2.心急火燎地随大流
 - 3.操碎了别人的心肝
- 有多少人在这些坑里？

若是你想象力困乏，明天晚上溜达溜达，去本地的公园看看……一定有一帮老头子围在一起下象棋啊什么的，可能是抽着烟，可能是喝着茶，然后他们会坐在那里，点评时事，指点江山，挥斥方遒，谈笑间强撸灰飞烟灭……你在央视新闻里能听到的一切国际大事相关的名词，就是他们的天空里点缀的云朵……

你站在一旁，突然之间你就会对一个由两个字构成词产生深刻的理解：嘴脸。

看看那些嘴脸罢。看清楚那些嘴脸，你就彻底醒过来了——因为你会跟我们所有人一样，害怕有一天你老了的时候，甚至还没怎么老的时候，就已经是那样一副嘴脸了……

那么回到那个问题：什么是每个人都拥有的、最重要、却被人忽视了的宝贵财富？

注意力。

你的注意力，真的很少，一天下来，能够集中起来有产出的注意力，弄不好往往只有两三个小时而已，结果呢？结果你去凑热闹，你去随大流，你去操别人的心……若是这样，不消说你能不能成功，仅仅“有收获”都是根本做不到的，不是吗？

钱不是最重要的，因为它可以再生；时间也不是最重要的，因为它本质上不属于你，你只能试着与它做朋友，让它为你所用。你的注意力才是你所拥有的最重要、最宝贵的资源——从这个角度望过去，人生其实是公平的，因为你的注意力确实是你自己可以做主的，除非你自己放弃。所以，那结局是好是坏，其实真的是你自己选的。

如此看来，很多人的败局很早很早就已经定下来了，因为几乎从那个时候开始，他们已经养成了四处浪费自己注意力的习惯，任由自己最重要最宝贵的资源点点滴滴或者大把大把地流失——这样的人若是能够成功，天理何在？

所以，你必须把最宝贵的注意力全部放在你自己身上。

这可能是人生最有价值的建议——因为，最终，你的一切价值，都是你的注意力的产出。而且，更为关键的是，一个人的注意力，很可能是唯一能够称得上是“与生俱来”的有产出能力的资源，仔细想想吧，还有别的什么是这样的吗？

……那放在自己的哪儿上？答案明确而又唯一：

放在“成长”上。

有一句硅谷的“陈辞滥调”其实是很有意义的：“创业就是成长。没有成长就不是创业。”

个人也一样，生活就是成长，没有成长就不是有意义的生活。Paul Graham 走得更远，他说，“不能做到每天增长 1% 就算了罢”，这要求有点高，但也有“亲民”一点的说法，比如罗大佑的歌词：“一年三百六十五天，每天进步一点点……”——这总可以了吧？

如果你想多走一步，可以试着罗列下面的内容（这个不算作业）：

- 1.回顾一下昨天你关注的事情都是什么？罗列出来，判断一下，那些东西与你有关吗？与你的成长有关吗？
- 2.回顾一下上周你关注的事情都是什么？罗列出来，判断一下，那些东西与你有关吗？与你的成长有关吗？
- 3.回顾一下上个月……我知道你自己根本就想不起来了罢？

对，之所以想不起来了，就是因为那些事儿真的跟你一点关系都没有，更别提跟你的成长有什么关系了。

不是吗？

话说，这世上有个很简单却又长期成功的商业模式：把海量的廉价甚至免费的注意力集中起来高价卖掉。

某种意义上，广告，其实就是这样的商业模式，不是吗？

你可以研究一下微博上的那些营销大号，它们最擅长“吸引眼球”——“收割廉价甚至免费注意力”的 另外一个说法：你再看看有多少人甚至在“主动贡献自己的注意力”，而后你就多少可以明白为什么这种 商业模式可以最终做到“长盛不衰”。

不带任何感情色彩，不带任何道德判断，只看现象的本质，我们可能得出一个特别冷冰冰的结论：你若是胆敢不在意你的注意力，你的注意力（事实上你的注意力其实就是真正有价值的你）就会被无情地 收割起来然后被卖掉。

这么看来，绝大多数人真的是那种“牺牲我一个幸福另一人”的勇士呢。

说一千道一万，道理很清楚：

不珍惜自己注意力的人，最终注定是贫穷的，因为他们终生被收割，终生不可能有真正有价值的产出，怎 么可能最终变得富有？

就这么简单。

注意，我并不是在宣扬“事不关己高高挂起”的价值观，我只是在陈述一个事实：注意力很重要。所以， 若是你能从此珍惜你的注意力，你就有可能变成产出更大的人，更有能力的人，更有能力的人才有可能承 担更大的社会责任，不是吗？否则只是空喊口号而已，没什么意思。

2. 付费就是捡便宜

现在，这应该已经是老规矩了：既然是值得花费注意力的文字，那就必须只字不差地读完，并且还要需要 反复阅读。

先读读这句话：

凡是能用钱买的其实都是便宜的。

这句话通常被误解，肯定被误解，因为绝大多数人的基础观念就是错的——绝大多数人骨子里就是认为钱 是最重要的。这也很容易理解，因为他们在生活里时时刻刻都能感受到赚钱的困难。因为困难，所以难得， 因为难得，所以重要……看似逻辑相当严谨。

但我们不同，我们已经知道了那个重要的事实：

你所拥有的最宝贵的财富是你的注意力。

你的注意力是能让你有所产出的唯一资源，你的时间其实不一定是你的，因为时间本身并不自动有所产 出……你看看你身边的人吧（甚至包括之前的你自己），没有用处的时间是那么多，多到什么地步呢？多 到你必须想办法才能杀掉它们（Killing time）的地步，所以你才不由自主地入坑，不仅入坑，还说实话入得 挺舒服。

那现在我们知道高低轻重了，从价值上来看，顺序是这样的：

注意力 > 时间 > 金钱

你看，在这个价值观之下，金钱其实是最便宜的东西。所以，能用钱来省时间的话，这肯定是很值当的交 易，因为这是在用低价值资产换取高价值资产；而若是能用钱来保证自己的注意力不被分散，那就是更划 算的生意，不是吗？

从这个角度望过去，花钱请助理是正确的。有些在意生活质量的人，会花钱请小时工来家里做保洁，在我看来这是划算的（注意措辞，我没有用“对错”）——你看有多少家庭为了鸡毛蒜皮的家务吵架，你就知 道有多少人完全搞错了价值高低顺序。只要花几个钱，就可以免于吵架，那多划算啊。

最近我用“助理来也”挺多的。干嘛呢？就是花五块钱请别人帮我跑腿，帮我排队，买一杯星巴克送过来。对我来说，这五块钱真的很值。因为按照我的打字速度，十分钟可以敲出来几百上千汉字，要知道我在得 到上每次更新不过是两千字左右啊！只要五块钱就竟然可以帮我节省一些时间，甚至帮我更多地保持十分 钟的持续注意力在写文章上，对我来说，是不是格外超值？

我曾在某一篇文章里提到，我运用一系列的手段，最终做到二十多年没有跟老婆吵过架……

先别管手段是什么，你先想想看，这个结果对我来说有多么重要呢？要多重要就有多重要。因为在过往的 二十多年里，我从未因为跟老婆吵架而出现一整天甚至好多天心情不好的情况——你

要知道人在心情不好 的时候，注意力是无法集中的，什么事儿都干不成，什么事儿都做不好，什么番茄时间管理法之类的东西 再怎么有道理，其实都根本就没有“用武之地”，不是吗？

现在再来看看我究竟用了什么手段呢？说出来其实很简单：

把足够多的时间花在她身上。如果可能的话，也花足够多的钱在她身上。

沟通就是需要耗费时间精力的。不是什么话说一遍对方就自动全方位听懂了的，有时候需要说很多遍；甚至，少数情况下，需要翻过来调过去，变着花样，从各个角度都阐述若干遍，直至自己和对方形成足够完 善的共识。只有这样，才不可能产生误会，才不可能出现某一方茫然不知所措……

有时候很多女生是就是很可怜的，这真的不怪她们，这真的几乎全怪这个畸形的社会。

在一个竟然默认女生更笨的社会里长大，由于其中的大多数并没有主动抗争的意识，于是，就真的被骗笨 了。与此同时，这还是个普遍过度神话爱情的世界。于是，这些不知不觉已经变笨了的女生在爱情面前就 再一次被整个社会洗脑，变得更笨。

随便举一个例子就知道了：绝大多数女生认为男生不及时回复短信，或者不马上接起电话，就是不爱自己， 不在乎自己的表现……

可对我这种珍惜自己注意力的人来说，我们分得很清楚，知道短信是异步通讯工具，电话是不得已才用的 即时通讯工具，各自有各自的用场。并且，对我来说，短信、电话这种随时可能入侵、占有自己的注意力 的东西，是格外必须有效防范的东西。

于是，我早就发明了自己的方法：

手机永远设置为静音，所有的 **push notification**（推送通知） 全都关掉。

我专注做事的时候，就是不该接受任何打扰的。等我停下来，休息的时候，可以顺手处理那些未读短信和未接来电。

可我怎么让我的老婆也理解这个貌似简单明了的道理呢？真的不是讲一遍就可以的。要讲很多遍，要用很 多次的事实证明、把每个身边可以遇到的实例展示给她看……我这么做对我自己有什么好处？更进一步， 主要对我们有什么好处？别人发短信打电话找不到我的时候生气到什么地步，又，从我这角度望过去那个 愤怒有多么可笑，又，为什么格外可笑？即时通讯在什么情况下是必须的？异步通讯在什么情况下是更有 效的？两个东西既然都是通讯工具，是不是应该组合起来更有效？那，应该用什么样的策略组合使用？不 夸张地讲，我和她之间探讨这件事情的内容拿出来写成一本书都可以卖得不错呢…… 这种例子很多，但无外乎是一个本质：

我用我的大量时间与她进行有效沟通，最终使得我不被无谓地干扰，让我的注意力有更多持续的机会，有更多产出的能量。

这就是我的方法，花时间换取注意力持续。

顺带说，许多家庭不幸福的根本原因就是相互之间时间投资太少 —— 就这么简单。

之前我们就说过，我们的目标就是将来早晚有一天，我们再也不需要为了生活出售自己的时间……因为卖时间就是不划算的，因为时间的价值就是高于金钱的价值。现在可以给出另外一个角度的解释了：之所以你的时间能卖出去，就是因为总体上来看花钱买时间更划算啊！

把这句话写到一张纸上，贴在你随时可以看见的地方，反复阅读，甚至反复朗读，直到它在你脑子里刻出 一个新的沟回为止，这样才能让这句话从此之后在你脑子里潜移默化地发挥它的作用。凡是能用钱买来的时间就是便宜的；凡是能用时间换来的注意力持续就是有价值的。

这句话也一样，让它在你脑子里刻出一个新的沟回。

3. 你应该拥有的最重要的能力。

时间总是在过后才显得飞快。一转眼，我们一起更新观念已经相当多了：

注意力才是最宝贵的财富；

付费其实是花钱捡便宜；

百分之百的安全感可能是最大的枷锁；

活在未来才可能遇见财富；

自己先成为贵人才能不断遇到更多的贵人；

很可能 1% 之后都是落后；

为自己打造多维度的竞争力才是出路；

.....

在这个过程中，每一位朋友都或多或少被感动过、触动过、震动过、甚至差点“跌破了眼镜”.....

你知道 在那一瞬间，你的什么能力被激活了吗？对，就是你的元认知能力被激活了：

metacognition:

awareness and understanding of one's own thought processes.

元认知能力：

对自己的思考过程的认知与理解。

你的“元认知能力”被激活，开始发挥作用的过程中，你意识到的是：

啊？之前我想的竟然是错的、不完整的、不周全的、不合理的、不知所然的.....

啊？原来是这样的啊！

啊？这道理其实挺简单的啊！之前我怎么竟然完全没有想到？

嗯！那我知道了，我现在开始应该这么想才对.....

嗯？我怎么又不知不觉被带回去了？明明已经学过的道理怎么就忘了应用呢？

唉！知易行难啊！哼！我就不信我搞不定！

.....

元认知能力的强弱，决定一个人每个方面的强弱，甚至可以一点都不夸张地讲：

一个人的财富创造能力最终也只与元认知能力有关——其他的都是附属因素。

从最底层的来看，元认知能力起作用的方式事实上极其简单：

哦，我原来（正在）是这么想的.....

嗯？我这么想难道是不对的吗？

啊！我应该这么想才对.....

看起来太简单了罢？——早晚你会明白的，看起来这么简单的思考，竟然是绝大多数人穷尽一生都没学会的技能，甚至居然都没有想过应该习得、锻炼这种技能。

从这个角度望过去，整个人类，古今中外，在教育上从来都是特别失败的。经过那么多年的积累，打造了 那么长时间才能完成的教育体系（幼儿园、小学、初中、高中、本科、研究生、博士生……），竟然在这个最重要的能力上的贡献几近于零。又，竟然还是在它原本如此简单的情况下！一个格外举足轻重的例子事关所谓的“情商”。

事实上，我并不认为“情商”是个好的、有效的、有意义的概念，事实上，我翻阅了大量的书籍与文献之后得到一个结论，所谓的“情商”是个伪概念（至于什么是“废概念、伪概念、毒概念”。被认为情商差的人，本质上来看，其实就是无法正确理解他人的感受；而无法正确理解他人的感受其实来自于元认知能力的欠缺——很简单的嘛：

一个连对自己的感受都不能完整正确认知的人，怎么可能完整正确地理解他人的感受呢？！你可能早就观察到了：所谓的“将心比心”，的确是绝大多数人做不到的事情——为什么呢？并不是因为心和心都不一样，而是大多数人其实并不了解自己的思考过程、思考原理、思考方式；更是因为大多数人 从未认真审视过自己的思考结果是否正确合理。

再说一个举足轻重的例子，用来说明元认知能力的“简单”与“重要”。

你再回头看看文章开头的第一句话：时间总是在过后才显得飞快。然后你再想想你真的读进去了吗？我给你演示一下……

时间总是在过后才显得飞快……

嗯，真的是呢！

为什么会有这种感觉呢？

若是这种感觉是真实的，那我为什么竟然忽略了这个事实？我究竟错过了什么？

若是这种感觉是真实的，那么从现在开始我应该如何思考？如何判断？如何行事？

我还需要纠正的是什么呢？请静下心来认真回答自己，边写边想……这个过程没有人能替你完成，因为你需要的是你自己的答案，而不是别人告诉你的答案！

有一些人还会“惊到自己”的，因为这本书自己明明已经“读”过的嘛！怎么竟然在这一瞬间“一头雾水”？）元认知能力强的人，在阅读（这其实是最重要的学习方式与路径）的时候，时时刻刻都能注意到自己的思考与思路，时时刻刻都在对自己的思考与思路进行“反思”、“校验”、“修订”……当然最重要的是：

“升级”，所以，他们在读书的时候，他们读到的不仅仅是文字以及文字所阐述的道理，他们更多注意到的是作者的“思考方式”，作者的“思考方式”与自己的“思考方式”之间的不同，以及，若是作者的“思考方式”有可取之处的话，自己的“思考方式”要做出哪些调整？于是，一本概率论读完，大多数人就是考个试也不一定能及格，而另外的极少数人却成了科学家——因为他们改良了自己的思考方式，从此可以“像一个 科学家一样思考”……

他们不仅在读书的时候如此，上学的时候（“读书”与“上学”并非同一个概念），大多数人只不过是 为了应付考试而疲于奔命，他们却学会了如何学习；在工作的时候，大多数人只不过是 为了应付老板的 任务而疲于奔命，他们却学会了如何有效地工作，如何有效地领导，如何有效地创造真正的价值……在与 他人交往的过程中，大多数人都是在自说自话的时候，他们却可以成为“认真的聆听者”——这是有效沟通的前提。你看，人与人之间的差异有多大？而这这么大的差异又来自于多么简单的一个过程？

最近的二十年里，认知科学与脑科学长足发展，关于“成功学”的理论基础也有了很多次的升级。大量的 研究表明，人与人之间的技能差异，证据确凿地来自于“刻意锻炼”（**Deliberate Practice**）。而一个人 能够做到“刻意锻炼”，唯一能够仰仗的就是元认知能力，反过来，元认知能力也必然会在刻意锻炼的过程中不断被加强——现在你能想象人与人之间的差异有多大了吗？

有一种其实很普遍的病症，叫做抑郁症。在全世界的每一个角落，都可能正在被这个病症吞噬的可怜人。虽然即便到了今天，抑郁症的病因也没有一个清楚合理完整的解释，不过有一点却是已经达成了共识的：元认知能力的提高，会有效防止抑郁症的发生。对于已经患有抑郁症的人来说，除了服用一些药物之外，通过特定的训练提高元认知能力，也是有效的治愈方法之一。

又为什么说“一个人的财富创造能力最终也只与元认知能力有关——其他的都是附属因素”呢？很简单、很直接啊：

你的财富创造能力取决于你能给别人创造多少真正的价值。（这只不过是“一个人的价值等于他的社会贡献率”的另外一个说法而已……）

你的创造，只有你自己觉得有价值的话，是几乎没有什么意义的，要有他人也认为有价值才可以，并且，“他人”的人数越多越好，“他人”人数越多，你的创造价值越高——不是吗？

再多举一例：你仔细想想就知道了，元认知能力差的人，性生活质量也会很差，因为元认知能力差的人不可能懂得如何照顾对方感受——这个逻辑推理简单明了。

于是，你只能通过不断加强自己的“元认知能力”，以求自己的思考与思路越来越接近于正确、越来越完整、越来越高效……乃至终于有一天，哪怕是你不假思索、甚至随随便便创造出来的东西，都是真正有价值的，不仅对自己有价值，对他人也有价值，对很多很多人有价值，甚至对绝大多数人都有价值……到时候，财富对你来说，只不过是“顺手而得”的东西而已。（又，你能想明白嘛？能想明白为什么这也是“那些把注意力全都放在钱上、以为钱是最重要的资源的人们最终赚钱那么困难的原因”了罢？）

元认知能力是一个人可拥有的最重要的能力。

元认知能力不仅可以习得，还可以通过刻意训练长期持续发展。

我们每周都在更新观念，而所谓的“更新”，之所以可以成功，就是因为读者的元认知能力被激活，于是，能够意识到自己原来的想法是那样的，意识到自己现在的想法是这样的，意识到这样和那样之间有怎样的不同；甚至，在对与错、好与坏、优与更优，差与更差之间反复选择的过程中，不断强化自己的元认知能力……哦，对了，能够意识到自己的注意力——你这一生中最宝贵的资源——被分散了，就是元认知能力在起作用。

还是一样的：

我们不会着急到“想用一篇文章即刻改变自己”的地步——因为我们与其他人不同，我们有足够的耐心。耐心来自于哪里呢？还记得吧？我们是一群决心要活在未来的人。于是，那无以伦比的耐心必然来自于这么一个事实：

我们知道我们想要改变的，能够改变的，不是“现在的自己”，而是“将来的自己。”

于是，我们就会马上明白那个“改变”之前，完全没必要加上一个“马上”或者“立刻”……不是吗？谁爱着急谁着急去，反正我们不急。

4.彻底戒掉你的抱怨

最应该彻底戒掉的恶习是这个：抱怨。

这一课，又是金光教我的，对，又是他。金光回国之后没多久，我第一次高考落榜了，但很快我就后悔了，后悔自己没好好准备，于是去报了补习班，折腾了一年，结果去了一所很是不怎么样的大学，长春大学——别告诉我“你应该对母校有感情”，事实上，我就是喜欢不上那里。后来终于毕业的时候，感觉上是“出狱”了。

又转眼一年过去，大一结束暑假的时候回家，金光已经是“包工头”了。他是个小个子，穿着牛仔褲，板寸，屁股兜里插着一根“大哥大”，就是早年香港电影里成奎安用的那种，摩托罗拉，现在看起来蠢笨蠢笨的，当年看起来可是极度地 Fancy 呢……

一个阳光耀眼的午后，在街边遇到他，他说自己也没啥事儿，于是，我们俩就溜达到江边，坐在堤坝上扯了一下午的蛋……

其实，我知道他当时的境遇并不好。那是 1992 年，全国上下正在经历经济转型，大量“先知先觉”的人用各种各样的办法从银行里搞到贷款，然后做各种各样的生意——其中最酷最猛的就是各种包工头，做的是房地产。

金光不知道用什么办法什么背景，搞出来一大笔贷款，成了包工头。可他年纪太小，江湖经验太嫩，所以，早就被一帮人围住，大量的钱被套住，各种不顺利，各种暗藏的陷阱……

整整一个下午，金光跟我聊的都是各种趣事，对自己的麻烦只字不提。本来我还想着表示一下关心，可很快意识到，这种关心只是说说而已的事儿，我又没有任何能力帮他摆脱困境，所以，说出来根本没用。从另外一个角度，我想，金光是个颇有骄傲的人，这也是他对自己的困境只字不提的原因罢？

无论如何，对自己的困境只字不提，没有一丝抱怨，至少全无表露，这事儿给我留下了不可磨灭的印象。一转眼，过了若干年，我大学毕业了，工作了两年，决定出国留学。去沈阳的火车上，竟然发现金光和我在同一个卧铺车厢。

那些年里，其实多多少少可以从其他朋友口中知道金光的大致情况。“包工头”终究没有做成，欠了很多债，这些年就是在各种麻烦之中走过来……后来聊过才知道，他这是启程去俄罗斯捞世界的路上。

可金光就是金光。见到我，那感觉就是昨天一块在河坝上扯淡，睡了一觉，上了火车，又见面了一样。还是笑嘻嘻，一脸灿烂，还是板寸，还是牛仔褲，只不过是电话换了个更薄一点的诺基亚，别的没变，反正我看不出来。本来上了火车就要睡觉，这可好，一路都没睡，聊啊聊，聊的是是什么，现在已经全无印象，但，还是一样：没有一句抱怨，没有一丝丝不好的事儿。

下了火车，他挥挥手，说，“走啦！”我站在那里，看着他消失在人群之中。
从此我再也没有见过他，也从来不问别人金光现在怎么样了……我总觉得，他一直就是那个样子，笑嘻嘻，一脸阳光灿烂。
许多年后，偶尔提到我是如何成为一个“坚决不抱怨的人”，我总是说，那是金光教我的——虽然我知道他其实并不知道他教过我什么。

从那列火车下来，我在沈阳住了两天，签证办过之后，就飞到了韩国，到全南大学报道。全然不知道自己将在那里度过我自己生命中最灰暗的十四个月。
为什么现在我回头看的时候，会觉得那十四个月是最灰暗的十四个月呢？尽管那十四个月，很可能是我这一生读书密度最高的十四个月，我这一生读过的最重要的三本书，其中有两本是那十四个月里读的……

之所以现在觉得那十四个月是我人生最为阴暗的一段时间，是因为在那十四个月里，我身边的每个人都是不断抱怨的人……可当时我并不知道是这个原因造成的。

可能跟大环境有关系吧。我到韩国的时候，正赶上亚洲金融危机，韩国是重灾区，整天电视里报道的不是谁谁谁投河自杀了，就是谁谁谁两口子带着两个孩子全家跳楼，结果丈夫残废却生还，妻子和孩子当场死亡……于是，每个人都好像活的惴惴不安的样子。

在全南大学里，中国留学生不多，就那么几个。结果呢，这些人只要坐在一起，两分钟不到，就开始各种抱怨，从韩国经济开始，到中国的前途，这要说上十来分钟，里里外外其实都是同样的车轱辘话，但好像谁都不烦听不腻一样。若是圈子里谁不在场，他注定会成为接下来整场的抱怨对象，每个人都像是生怕轮不到自己一样争着吐苦水，直到散场。于是每次聚会对我来说都是一场漫长的煎熬，我年纪最小，按常理可以最不说话，倒也算是部分解脱。

过了几年，我已经回国，有一个当时的同学来找我，我请他吃饭。坐下来没多久，就又开始各种抱怨，用今天的话讲，就是感觉“全世界的负能量都凝聚在他身上了”……可我竟然惊讶地发现，自己也在“自然而然”地发出一些抱怨——我被自己“被同化”了这个事实吓到了，赶紧起身结账，客客气气地送走那位同学，决心再也不跟他们打任何交道了。

那天晚上，我突然想起金光的表情，一脸笑嘻嘻，一脸阳光灿烂。
我决心，从此之后，再也不向任何人抱怨任何事情了——这个决定很重要，重要到我认为这个决定在之后的日子里确定无疑地重塑了我的大脑。
抱怨，是无能、无奈的表现而已。

这是多简单明了的事实啊？！可我却明显身边有个好榜样的情况下，无视这个事实那么久！
当我们遇到麻烦，遇到不顺利的时候，能解决就解决，解决不了就承受，这才是正确的态度，抱怨有什么用呢？没有用，因为它只能用来向别人展示自己的无能自己的无奈而已。

我想我之前理解错了。不向别人抱怨，并不是基于自己内心的骄傲，害怕别人瞧不起自己，而是基于自己的能力与坚韧：
能解决就去解决（能力）；
不能解决就承受（坚韧）；

再观察一下，就发现，其实，绝大多数人，在第一个层面——能力上，就输了；而在第二个层面——坚韧上，从来就没有一丝一毫的进步——我告诉自己，我不能，不该，也不会允许自己是那样的人，若是那样，连我自己都受不了自己。

其后的许多年里，这个原则甚至成了我选择朋友的最重要原则（没有之一）：

只要我发现谁在抱怨，就说明过去我选错了……

后来进了新东方，虽然在那里封闭了七年，但结交了不少好朋友——在 28 岁之后还能交上的朋友，三五个已经算是很多了，不是吗？这些若干年之后依然是好朋友的人，无一例外，都是自然而然地从不抱怨的人。

许多年后，有个词流行起来，叫“正能量”。说实话，我一直不太清楚他们说的正能量的确切定义，但我确实知道“负能量”是什么——抱怨，在我看来，就是在这个世界里最强的负能量：

它会让一个人变得令人讨厌，令人厌倦；

它会让一个人失去挣扎的能力，失去承受的坚韧……

抱怨的害处，并不仅仅在于浪费时间，也不仅仅在于那样会暴露自己的无能；它真正的害处在于，它会让你不由自主地放弃挣扎。

平时的时候，偶尔气馁是正常的，谁是“铁人”啊？！可是，在逆境中，或者一些特定的关键时刻，放弃是致命的，不是吗？

心理学家早就知道这事儿，并且详细地论述过：

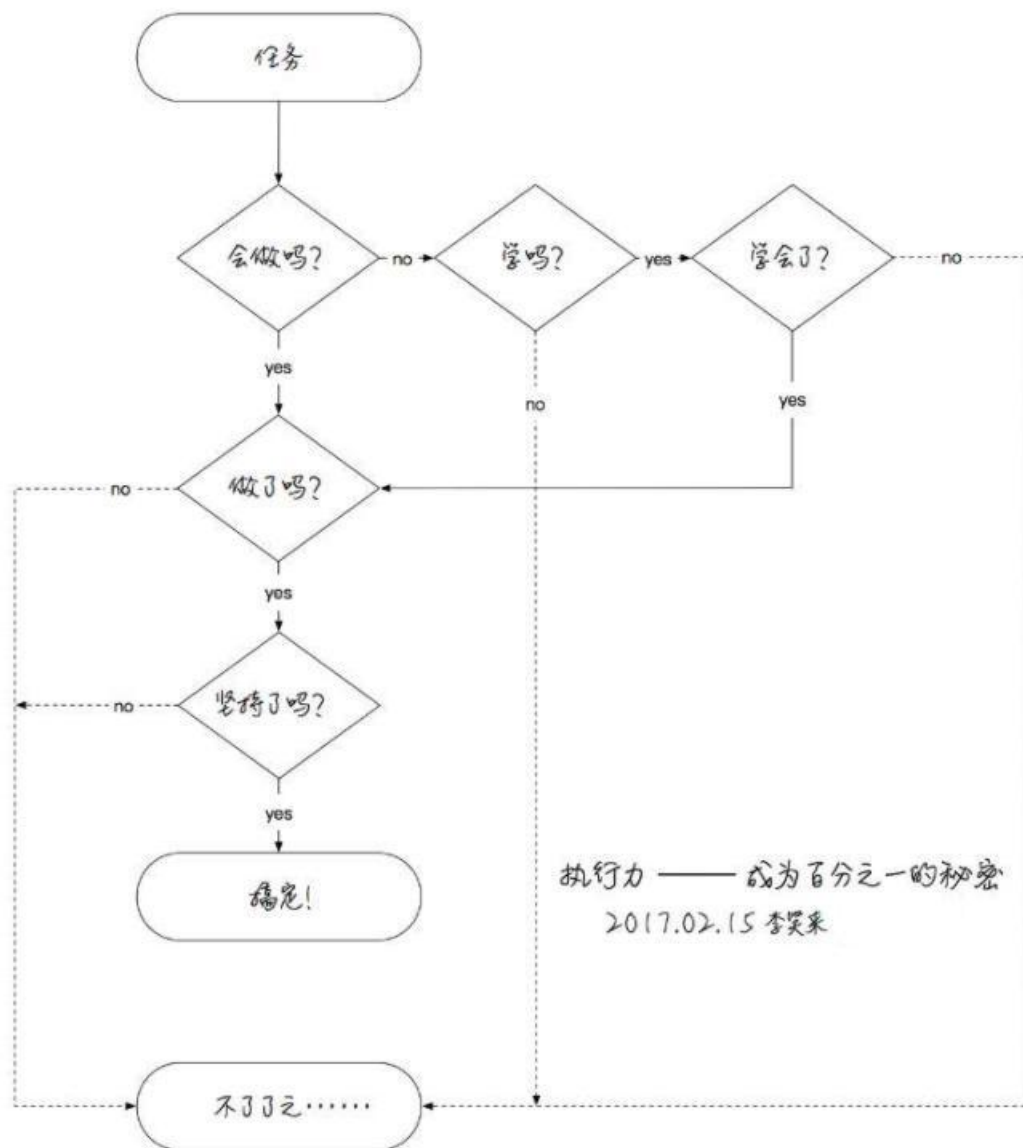
说话，对每个人来说，其实都是“大脑重塑”的过程。我们每个人都倾向于不由自主地“扮演”我们向别人描绘的那个样子，直至成为那个样子。

你观察一下就知道了，那些向你抱怨的人，说着说着就开始进入“表演”状态，他们很投入的，他们需要你的同情，他们需要全世界的同情和“理解”；为了让你同情，为了让全世界同情，他们就会不由自主地扮演“一个其实更惨的角色”……演着演着，别人还没怎么样，自己先信了，不由自主地任由自己变成那个“更惨的角色”——你想成为一个“更惨的人”吗？开始抱怨就可以了，多简单！

珍爱生命，远离抱怨和抱怨之人。

5. 执行力差的根源究竟在哪里？

不管你自己的执行力强不强，总是知道有一些人执行力很强，是不是？即便你执行力不强，你也知道执行力很重要，是不是？当我们面对一项任务的时候，其实所谓的执行力有另外一个定义：所谓的执行力就是指一个人是否清楚地知道怎么一步一步做下去。



如果你会做，直接做就是了。如果不会做，当然是要去学了！学会了就开始做，如果学不会，那原本就应该接着学..... 可是绝大多数人在这里就选择了“不了了之”。还有更狠、更气人的情况：

明知道这事儿应该怎么做，甚至每一步都很清楚，可就是不做、没做；也不是不想做，但反正不是今天做明天呗？

最气人的情况是这样的：

也不是没做，做过，很早就做过，但就是没有持续做..... 反正也不知道为啥。

上面那张图里，虚线的部分，实际上是绝大多数人终生不断循环的路径，虽然每个人都知道自己应该走那条实线的路径，可真的不知道为什么，最终就是没在那条路上..... 我都听见你们心里在叹了口气了！

事实上，我们每个人都有执行力，并且都有很强的执行力，只不过，比较奇怪的是，也比较让我们自己生气的是：

我们都格外擅长把没必要的事儿做到底.....

比如，我是烟鬼，我也知道抽烟这事儿事实上完全没必要，但我就是很自然地坚持到底地吸烟，而且，我甚至可以很冷静地得出符合逻辑的结论，告诉自己告诉别人，我“没必要”戒烟..... 你说我傻也好，你说我愣也罢，我根本不在乎。

千万不要笑话我，因为没有人配得上笑话我这事儿..... 因为每个人都有这种能力，并且每个人都有很强的这种能力，你也一样。比如，你是女生，你在这个文化里长大，被这个文化所熏陶，于是在很大概率上你就可能每天都在问你的男朋友或者老公，“你爱我吗？”“你是不是最爱我？”等等等等，诸如此类，有必要吗？

事实上没必要，但感觉上呢？反正，你就是天天问，一天恨不得问几万遍，贯彻到底，坚持到死..... 再比如，现在 90% 以上的人每天手机不离手，一分钟之内就可能打开手机好几遍，其实也没干什么，但就是手里没有手机，心里就空荡荡的..... 有必要吗？事实上没必要，但，那又怎样呢？自从手机有了大屏幕，变成了所谓的“智能手机”之后，人们丢手机的概率都大幅度降低了 —— 因为手机已经彻底成了每个人的身体的一部分.....

你看，每个人都擅长把很多没必要的事儿贯彻到底，坚持到死.....

所以，你看，我们每个人都有很强的执行力的，只不过，我们总是在必要的事儿上，执行力好像失灵了一样.....

这也许是个公开的秘密：

我们的身体里有不止一个自我。

为什么是公开的秘密呢？因为关于我们的身体里“好像”有不止一个“自我”这事儿，人们很早就意识到了，只不过，长期以来没有足够合理精准的解释。两千多年前，苏格拉底和斐德罗就讨论过这事儿，柏拉图做了记录。苏格拉底很聪明，他相信聪明人是不用记录的，只需要用脑子记住就可以了..... 幸亏柏拉图觉得自己笨，于是，把苏格拉底的对话都记录下来了.....

他们当时认为，人的灵魂有三重本质，还为此画了一个图，一个骑手，驾驭着一辆由一黑一白两匹带着翅膀的马拉着的战车。黑色的马代表欲望灵魂，白色的马代表意志灵魂，而那个骑手，代表理性灵魂，他要驾驭着这两匹神驹勇往直前.....

在心理学发展的早期，弗洛伊德把这个类比改头换面，其实就是很偷懒地换了个不一样的类比，说，完整的人格由三大部分组成，它们分别是本我、自我和超我..... 不说他了，没必要。

到了最近的二十来年，有一个科学领域迅猛发展，叫做脑科学。现代科技让我们有了足够的科学技术去研究我们的大脑构造和运行机理，乃至我们今天对我们自己那个好像是天然的精神分裂症状有了彻底清楚的解释。

我们人类的大脑分为三层，最里面的那一层，在爬行动物时代就发展好了，我们不妨把它称为“鳄鱼大脑”，它用来指导我们的身体完成各种应激反应，就好像鳄鱼那样。鳄鱼只有这一层大脑，它们没有情绪，没有理智，只有 5 种应激反应，都可以用 F 开头的单词描述，就在地球上生存了这么多年：

1. 如果入侵者是同类，同性，且并不比自己更强壮，那么，**Fight!**
2. 如果入侵者是同类，同性，且比自己更强壮，那么，**Flee!**
3. 如果入侵者是同类，异性，那么，**Fuck!**
4. 如果入侵者不是同类，管它是同性还是异性，只要不比自己更强壮，那么，**Feed!**
5. 如果以上皆不是，那么，**Freeze.....**

而我们人类的第二层大脑，在哺乳动物时代就发展出来了，我们不妨把它称为“猴子大脑”。简单来讲，这一层大脑用来生成各种情绪，包括最基本的恐惧、兴奋等等，这样的情绪，实际上是对各种外部刺激的高级综合反应，感受到危险要产生恐惧，以便迅速逃离；见到猎物要足够兴奋，以便身体各个部分协调起来足够有效率..... 顺带说，你看，家里的宠物虽然没有理性，但有情绪，它们也会开心，也会难过，也会兴奋，也会害怕.....

人类最终发展出了几乎独一无二的第三层大脑，学称为前脑额叶，不夸张地讲，一切的人类文明，都建立在前脑额叶之上或者之中。

每个人都经历过很多次“突然之间大脑一片空白”..... 你知道那时候你的体内发生了什么事情吗？大抵上是这样的：

我们的脑细胞活跃是需要大量能量的，比如氧分，比如血糖.....

我们的心脏位置决定了大脑所需要的能量，最先输送到最内层的大脑，即，鳄鱼大脑，然后才能到猴子大脑，最后才能抵达人类大脑，即，前脑额叶区域.....

当我们突然受到惊吓，或者突然情绪激动的时候，最内两层的脑细胞最先活跃起来，用掉了大量的能量，因此最外层处理理性的大脑区域完全没有能量供给，于是，只能“暂时休眠”.....

所以，从现代科学的角度去解释，所谓更为理性的人，其实只不过是前脑额叶区域相对更为发达。这样来看，苏格拉底、斐德罗、柏拉图那帮人的直觉是很惊人地准确的。那个黑马，对应着“鳄鱼大脑”（直觉），那个白马多少有点不那么准确地对应着那个“猴子大脑”（情绪），而那个骑手（理智），则好像很清楚地对应着那个“人类大脑”（理智/元认知）.....

你可以这样理解，最初的时候，我们的战车是这样的：

黑马很强大（直觉）

白马次之（情绪）

那骑手还只不过是娃娃.....（理智/元认知）

注意，在我们这本书的语境里，“元认知”与“理智”常常是可以互换的。

所以，我们的战车其实挺烂的，跑起来歪歪扭扭，弄不好总是在兜圈圈，马不听话，骑手呢？太小，啥都不太会..... 可一旦如此理解，我们马上就反应过来我们真正的任务是什么了：

想尽一切办法改进战车的性能！

想办法让骑手尽快成长；

想办法让白马和黑马一样强大；

让他们三个配合得很好.....

首先，要纠正一个普遍的错误认知。在过去相当长一段时间里（甚至包括现在），人们常常把理智与情绪、直觉错误地对立起来，搞得好像：

理智最高级，我们只需要理智就够了；

情绪一点儿用都没有，有也只能是害处；

直觉都是错的（尽管不得不承认少数人直觉非常厉害）.....

这其实非常荒谬，这就好像是骑手、白马、黑马本来明明是好好的一家人，现在非要离间他们一样——并且还要“科学”地、“有理有据”地让这一家子分崩离析。于是，连带出现了一系列貌似合理却最终不仅不起作用还起反作用的各种理论与建议，比如，“最大的敌人是自己”，“一定要战胜自己”..... 这种说法不仅是错的，还是有害的，更是违背事实的。他们相互之间根本不应该以干掉对方为目标，那应该以什么为目标啊？合理的目标是，他们三个之间和睦相处。

必须接受这个事实：黑马、白马、骑手，最终谁都干不掉谁。并且，你想想啊，黑马被干掉了、白马被干掉了，那骑手驾驭谁去啊？战车还能跑吗？

还有，不应该用先入为主的道德判断衡量他们。人们常常为黑马的想法和行为感到羞辱。但，这其实是不对的，是违背事实的，当然也一样是有害的。历史上有很多记载，比如，某个传教士因为自己的性欲太强烈，总是在不合时宜的场景下勃起而羞愤难当，最后极端到用石头砸烂自己的性器..... 对于黑马，我们应该采取成年人对待小孩子的态度，耐心调教才对，而不是“哎呀，这小孩太烦人了，干脆杀掉他算了！”

有的时候，我们脑子里会产生一些奇怪的甚至是非常邪恶的“闪念”，那并不是因为我们已然变成了坏人.....有科学解释的：那只不过是我們大脑中的一些原本之间根本就没有关联的脑细胞（活用“神经元”这个词也可以）突然相互关联了一下。你可以把这些闪念想象成“大脑在自己玩，胡搞瞎搞，弄出来一些‘意外’的念头”——它就是在好奇地左一下右一下地“试”着玩呢。而当那个“闪念”出现之后，你吓着了，想，“我怎么这么邪恶啊！”这个时候，不仅不是坏事儿，反倒是好事儿——这说明你的元认知能力在正常工作，它在审视自己的每一个操作步骤和操作结果呢！然后，元认知做出了判断，这个念头不好，即，这个关联是没处用的、不必要的..... 反应过来了吗？邪念和灵感的生产过程其实是一样的，你要做的并不是“要消灭邪念，克服诱惑”什么的，而是让元认知正常工作就好了，它知道什么是好的，什么是不好的，什么是更好的，什么是最好的。再进一步，要明白，黑马有黑马的用处、白马有白马的用处。它们相互之间，不仅谁都不能消灭谁，并且恰恰相反，它们之间是相互需要的，离了谁都不行！也就是说，直觉有直觉的用处，情绪有情绪的用处，元认知有元认知的用处，它们各司其职，相互配合得好才厉害。

以下的理解才是真正有意义的深刻理解：

情绪是理智的快捷方式

直觉是情绪的快捷方式

直觉（黑马）的反应比情绪（白马）更快一些，情绪的反应比理智（骑手）更快一些，这是生理结构构成的，因为黑马离心脏最近，所以最先获得血液供给，最先获得各种养分，然后是白马，然后是骑手..... 这也是为什么刚开始的时候，唤醒骑手（理智/元认知）都很难，让他成长更难的原因。

不过，随着骑手的成长，骑手会把自己已经习得的本领直接建立一个“快捷方式”固化到白马身上，这样明显处理起来更快么！你已经有过深刻体验的：

过去的你，误以为金钱最重要，而不知道注意力的宝贵，于是，你整天浪费自己的注意力而不自知，在那三个大坑里幸福地活着……对，那时候的你，看个热闹，随大流，操别人的心，并且，你还不知道自己在坑里，于是常常情绪不错，只是偶尔元认知在审视自己现状之时，有点难过而已……

后来你的元认知升级了，建立了新的价值观，知道了“注意力 > 时间 > 金钱”，你从那三个坑里出来了……你发现没有，你关掉了朋友圈，不再关心所谓的热点，不再乱好为人师，把自己的注意力放到更合适的地方去，比如自己的成长，你的情绪开始反过来了（在另外一个镜像的世界里么！）——有人跟你讨论热点，

你开始觉得无聊，有人随大流，你却一点都不浮躁，有人操碎了别人的心，你觉得那很可笑……所以，事实上完全没有必要“控制”情绪，“消灭”情绪。最有效的“调教白马”的手段很简单呀，让骑手不断学习新的概念，打磨更新旧的概念，不断锤炼更好的价值观，然后通过重复思考，反复应用，而后交（教）给白马，即，建立正确的情绪。最神奇的是，新知识新技能白马用得多了，它还能把新东西传递给黑马，而黑马的反应更快。

那些被评价为“看人很准”的人，通常都会表示靠直觉，总是，“不知道为什么，我第一次见到那人就知道他是那样的……”事实上，这并不是他们天生的直觉，是后天习得的，先是骑手学会，然后大量重复与应用，到最后传递给了白马，继续大量重复与应用，到最后连黑马都学会了！而这个过程发生在很久以前，于是，他们真实的感受总是，“不知道为什么，直觉告诉我……”

于是，虽然都叫“直觉”，人与人之间的直觉质量相差很多，是物种之间的差异，因为绝大多数有效的直觉，是要让元认知（骑手）先学会才能逐步建立的。“跟着感觉走”也不像很多知识分子肤浅地认为的那样“肯定是错的”，万一那情绪是专家通过训练自己的元认知进而建立的快捷方式呢？比如，当年 SARS 期间，蒋彦永先生看到那数据当场就出离愤怒，因为直觉告诉他，那个数据肯定是假的！多靠谱的直觉啊！

建立更重要、更有效的快捷方式（情绪与直觉）本质上就是把“学到的东西内化”的过程。所以，情绪与直觉也都是习得的。美联航事件发生之后，群众都很愤怒，这也没错，感觉很正常；沃伦·巴菲特呢？不仅不愤怒，还挺高兴，因为直觉告诉他，机会来了，一个垄断企业的股票价格悬崖式下跌，还有更好的机会吗？

于是，他理智地大幅度加仓……他当然也不是没有社会责任感的人，所以，依然可以正常冷静地批评美联航，希望他们改进——如此这般，股价也可以回到正常水平。学吧，学吧！看看人家的白马和黑马，看看人家的骑手！

还有，要知道黑马、白马、骑手，最终也都不是完美的。人们总是幻想自己能够“改头换面”“重新做人”，这还是错的，也是根本做不到的。从一开始，他们就不是完美的。在后面的成长过程中，他们三个跟现实中的所有东西一样，都是连滚带爬地成长的，时不时犯错，时不时还会搞出一些“无法弥补”的罪过……他们和我们一样，不是电脑，没有“格式化硬盘重新安装干净的操作系统”的功能……我们都一样，都只能将就着继续，都只能忍受着历史的结果执拗地向前。并且，这三个家伙是一家人，虽然大家都有缺点，但也都有优点，虽然有时候配合不佳，但最终，大家要相互容忍，相互促进，出错了一起承担后果，做好了再接再厉。

最后，要深刻理解“快捷方式”建立的过程，即，新习得的知识的内化，需要很长时间，需要很多很多重复，需要很多次的的应用，直至能够“不假思索”地完成。

很多人对教育只有肤浅的理解，当然也不可能对自我教育有正确的理解。人们总是误以为告知就是教育，误以为知道就完成了自我教育，殊不知那是最肤浅的步骤。他们完全忽略了另外两个重大的环节：内化与生产。

前面反复提到两个词，“重复与应用”，重复，就是内化的过程，卖油翁所说的，“无它，手熟尔”，就是内化完成后的结果。今天有很多人开车，从刚开始的笨拙到后来的熟练（开车这东西，对绝大多数人来说根本用不着“精通”）..... 在这过程中，所有人都一样，能够体会到大脑的神奇力量——到最后，大脑已经把那方向盘、那刹车和那油门（现在我开特斯拉，就没有“油门”了，只有“电门”）“内化”成了自己的“器官之一”——

当你需要左转的时候，你完全是靠“条件反射”做完一切的，瞟一眼反光镜，脚踩刹车减速，方向盘以合适的速度左转合适的程度，转弯完成后略微松开方向盘让它自己“回轮”，在车头方向已经摆正的时候你又下意识地握紧方向盘，右脚从刹车早已恰当地松开，踩到油门（或者“电门”）上，逐渐加速..... 那方向盘就好像长在你的手上，那刹车、油门就好像长在你的脚上，完全是一体的。这就是内化完成的过程。

而生产，就是反复“应用”那些通过重复而完成了内化的新技能，通过产出反过来进一步强化那些新的技能。最明显的例子是写作，写作是反复思考，反复输出思考结果的过程，在这个过程中，更强的逻辑能力被内化，更强的表达能力被内化，更强的沟通能力被内化，更强的感染力影响力被内化，并且，发生这一切的原因和结果都是元认知能力的不断强化与内化。

自我教育失败的原因还是一样的，你不生产，你就实际上什么都没有，能识字，能看书，却什么都做不出来，有比这样更废物的吗？

我一向认为，想明白的人都有很强的执行力，执行力这个东西不是独立存在的，它只是“想明白”这个动作的自然结果。而一切的“半途而废”，最合理的科学解释也是最朴素的解释：重复与应用的次数不够，内化过程没有完成，大脑皮层沟回构建失败，应该建立的神经元间的联结不够强乃至断掉，回到了原本没有联结的状态.....

执行力差的另外一个解释，也是更重要的解释，却已然是早就讲过的了——执行力强的和执行力差的，他们不是同一个物种，他们并不生活在同一个世界里，他们是完全两个不同的物种，生活在各自截然相反的镜像世界里。你觉得累，并不见得说明所有人都觉得累，有另外一个物种到健身房里跑步，大汗淋漓，然后精神焕发；你觉得无聊，不见得所有人都觉得无聊，有另外一个物种兴致盎然地干着你完全不能体会到快乐的事情；你觉得辛苦，不见得能证明所有人都辛苦，有另外一个物种不吃不喝也要做完，谁敢拦着他他就跟谁急！

想要提高执行力？进化成另外一个物种就可以了。到时候你就知道了，那根本就不是逐步提高的过程，而是从零到一瞬间满血的状态。

6. 《原则》：大亨的大道理

今天咱们开始说雷·达里奥（Ray Dalio）的新书《原则：生活和工作》（*Principles: Life and Work*）。

《原则》这本书是 9 月 19 号刚刚出版，正式上市之前就成了畅销书。雷·达里奥是世界最大的对冲基金，桥水联合基金的创始人，影响力巨大——但我们讲这本书可不是因为达里奥有钱，而是因为他有思想。达里奥是个相信原则的人。这本书说的原则，是他多年实践的结果，不但自己用，而且要求桥水公司的员工必须贯彻执行。就好像有些中国公司喜欢搞“思想教育”一样，达里奥用这套原则给员工洗脑，桥水实际上是一个用他的思想“武装起来”的公司……以至于华尔街有人评价说桥水是个邪教（cult）公司！

当然“邪教”这个词是太过分了。不过达里奥的确很喜欢总结思想、分享思想和推广思想，而且别人也买账。他之前把这些原则放在网上，已经有 300 万人下载。

1. 大亨

达里奥是个实干家。他在华尔街摸爬滚打好多年，既搞技术又搞管理。他见过不少大场面，曾经跟多国领导人谈笑风生，喜欢说自己从比如李光耀身上学到了什么。他影响过国家的决策，比如在欧洲债务危机期间跟一些欧洲的领导人办过事儿，事后还总结了什么样的国家领导人“行”，什么样的领导人不行。

实干家有经验不见得就有道理。也许你的经验很特殊根本没有代表性，所以我一般更喜欢读学者写的书。可是达里奥似乎有一点学者的气质。他非常非常善于学习，有很多学者朋友，总是跟人讨论，优化自己的思想。

我读这本书的一个感觉是实干家有时候比学者更有创造性！因为他可以凭直觉直接去做一些学者们只能设想而做不了的事儿。

比如说，达里奥一度觉得公司用人是个难题，管理层胡乱安排，根本不知道什么人应该放到什么岗位上。他就搞了一个性格评价系统，给每个员工弄了一张“球星卡”，就好像描写棒球球星那样，列举这个人有什么特长和缺点。他要求全公司用这个球星卡系统管理人力资源。当时还没有任何公司这么干过，员工一开始都充满怀疑，但是结果是效果非常好。然后一些心理学家听说了，还专门跑到桥水公司研究达里奥这套系统。

这就是敢想敢干。早在 70 年代，达里奥就认为判断宏观经济形势不能靠“人”，必须得算法化。公司还很小的时候他就买了特别贵的计算机，自己弄了一套系统让计算机做判断。他的系统有过成功也有过失败，他不断地打磨，让系统慢慢演化。在 2008 年金融危机之前半年，桥水的宏观经济判断系统已经判断出债务危机，而当时美国政府的参谋专家们还一无所知。

作为一个实干家，达里奥说人生有三个阶段。第一阶段是学习，在此期间我们要依靠别人。第二阶段是工作，在此期间别人依靠我们。现在达里奥年过六十，认为自己的第二阶段已经差不多结束了，将要开启第三阶段：也就是别人不再依靠我了，我不用非得工作了，我从此自由、可以去享受生活了。那么到了这个时候，达里奥说我现在想的就不再是我自己或者我的公司怎么成功了，我想的是能不能让别人也成功。这有点中国人爱说的“立德、立功、立言”的意思，所以达里奥要把自己的原则写成书。

书总共是两本，现在出来的这本是讲工作和生活原则，下一本再讲经济学和投资原则。达里奥说这两本书出版之后，我人生的这一页就可以翻过去了。

一般成功人士分享人生经验，喜欢用“格言”体。今天一句明天一句，互相之间没有很强的逻辑联系，听多了之后你发现有些话还互相矛盾，并不是一个体系。比如《论语》就是格言体，你要想知道什么叫“仁”，孔子并不像程序员写代码那样先定义后使用，他这里说点那里说点，你得自己总结。再比如查理·芒格的《穷查理宝典》，他本意可能想说些理论，但是流传开来的也不过是几句格言。

但是达里奥给你的，可不是格言。达里奥的原则是一套逻辑严密的、可执行的算法体系！投资决策中使用算法，这在华尔街司空见惯——但达里奥是把个人的生活决策和公司的管理也给算法化了，而且他真的编写了程序，有点什么事儿都输入计算机做一番推演。这是一套操作性特别强的东西。

而且他这套原则还继承了西方哲学的传统，是一个自上而下的推理系统。你只要建立了总的原则，然后一点一点推理，那么具体到每一步怎么办就都是理性选择。这和某些文人从审美角度今天说一句“金钱如粪土”，明天又来一句“朋友值千金”，可就有天壤之别。人生真的可以算法化吗？咱们慢慢体会。

2. 大道理

达里奥系统的出发点、所有道理中最大的道理，是“演化”。

演化这个概念来自达尔文进化论，现在也包括市场的演化、技术的演化等等。当年严复、梁启超等人从进化论悟出一个道理叫“物竞天择，适者生存”，说了解了进化论，我们就要自立自强！而达里奥悟出来的道理，则要更复杂一点。

达里奥说演化的规律在于你必须不断地创新和进步。你光是现在强不行，因为一切好东西只在刚刚出来的时候是好东西，时间长了以后，或者是模仿者太多，或者是不适应新的局面，这个东西就会不行。然后新的东西就会冒头出来取代它。

那么判断一个东西好不好，你就不能从绝对的意义上说它好不好，而必须看它在当前演化的格局之中是个什么位置。我打个中国的比方，比如说京剧。你个人可能特别喜欢京剧，你认为京剧是国粹一定要保护，你这就缺乏演化的眼光。考虑到演化，老的东西一定会被淘汰，新的东西一定会出来。

达里奥说我现在养成了一个习惯：每当我看到自然界或者社会上发生我不喜欢的东西，我总爱问自己，是不是我自己错了——也许在更高的层面看来，这件事就应该发生。

更进一步，达里奥认为演化有一个整体的大目标——是整体想要优化一个什么东西。注意，到这一步，达里奥的观点可就跟学者不太一样了。进化论专家会告诉你生物进化并没有什么预设的方向，自然选择完全是随机的。但是据我理解，达里奥明显是认为演化有个方向。这可能是他有感于技术进步总是从低级到高级，从简单到复杂。我想咱们没必要在这里跟一个实干家争论学术问题，毕竟实干家之所以能干成大事，往往是因为他有一个不一定“正确”、但是一定“有用”的信仰。

好。我看达里奥这个信仰，也可以说是整本书隐含的一个假设——那就是这个世界是讲理的，不是全凭运气完全随机。他认为演化是世界作为一个整体在优化一个什么东西，比如说技术要进步，从低级到高级、从落后到先进。

那么评价一个事物好不好，就不能只看个体，得看它在整体的演化中是个什么作用。

这个，就是我们作为个人的安身立命之道。

要顺应演化的规律，人要做的就是面对现实，积极探索。你会遭遇失败，但是你要从失败中学到东西，然后快速改进。作为“生命 2.0”，人最大的优势是可以主动学习，能更快速地适应新的环境。

这个学习和改进的过程，就是人生最有趣的事儿。

我觉得达里奥这番道理可能比严复梁启超说的“自强”还要高级一点儿。以前中国文人过分强调道德姿态，结果近代史上打不过外国人，严复梁启超学了进化论说你姿势好看没用，你得“变强”才行。而达里奥说的，可不仅仅是“变强”，也不是“努力~！奋斗~！”那些励志口号。他说的是你得改变自己。

比如说，在梁启超那里失败肯定是坏事儿，变强就是为了避免失败——而在达里奥这里，痛苦和失败是演化的必然环节。你一定会遭遇失败——如果没有失败，你就没有在挑战自己的极限；如果你没有挑战自己的极限，你就没有把自己的潜能最大化发挥出来。面对现实、发现自己的弱点总是痛苦的，但你应该把痛苦当成信号，说明这里可以改进。

尝试 — 失败 — 学习 — 改进，理想人生就是这个永无止境的循环。

在这个理想的模式之下，人生还有各种不同的过法儿。那么达里奥是什么人呢？他是一个“shaper”。

3. 敢不敢做个 shaper

“Shaper”这个词翻译成中文，大概叫“塑造者”，比如什么什么总设计师之类。但是“塑造者”这个词太大，其实每个人都可以在某一领域做一个或大或小的 shaper。

所谓 shaper，就是你根据自己的想法，改变了一些事物的前进路线。

创新者、企业家和某些科学家和政治家，都可以称为 shaper。

Shaper 总有一个大想法。比如伊隆·马斯克，他的大想法是非要让人类殖民火星。达里奥就当面问过马斯克，说你以前学过火箭科学吗？马斯克说我不是火箭专家，我的知识都是自己看书看的——但是为了干这件事，我愿意去学习火箭科学。这些人不是先看看自己能干什么，然后去给自己找个市场定位——而是先问自己想干什么，然后琢磨怎么把这件事干成。

Shaper 们有两个重要特点。第一，他们的眼界非常宽、非常远，能看到别人看不到的东西，这样他们才能产生大想法。第二，他们为了把这个想法变成现实，会不惜一切代价。

Shaper 们的一个共同点是做性格测试的时候在“关心他人”这一项的得分都很低。这似乎有点奇怪，因为很多 shaper 都是很有爱心、关心人类的命运的人啊？达里奥说这是因为 shaper 们常常为了达到目标而不顾自己员工的感受。我们做事是为了把事儿做成，而不是为了让员工高兴。

那 shaper 跟 shaper 之间有什么不同呢？关键在于两个维度：一个是创新，一个是管理。像爱因斯坦这样的完全是创新者，什么都自己干。像韦尔奇（通用电气董事长兼 CEO）这样的则完全是管理者，自己并不发明任何东西，通过管理别人来实现自己的想法。乔布斯是既参与创新也搞管理，这一点跟达里奥很像，再加上两人都爱鼓吹自己的思想，所以人说达里奥是金融界的乔布斯。

作为一个 shaper，达里奥平生做的事情，就是在世界的演化中做出一点点自己的贡献。

7. 罗辑思维：你因挣钱而伟大 117

https://v.youku.com/v_show/id_XOTM1MTk40TYw.html

没有挣钱动力的时候，可以看这个视频打打鸡血，给自己洗洗脑

8. 万字长文|如何挖掘微信搜索这个流量洼地

文章链接：<https://mp.weixin.qq.com/s/dcLsK0tJ8A6xvS4AXtp2aw>

创作本文的平台“极客增长”专注于探索引流话题，推荐关注。

9. 现代社会和利益攸关

今天咱们开始说纳西姆·尼古拉斯·塔勒布（Nassim Nicholas Taleb）的新书，《利益攸关》（Skin in the Game）。

这本书 2018 年 2 月 20 日刚刚出版。塔勒布是我们非常熟悉的作者，他以前写过《随机漫步的傻瓜》、《黑天鹅》、和《反脆弱》三本书，讲的都是在这个充满不确定性的现代社会里，我们应该怎么面对风险。这本新书和前面三本书一脉相承。塔勒布的说法是他这四本书，每一本都是前一本的一根肋骨变成的。

这本书说的是风险的对称性。我先解释一下名词。

1. 什么叫利益攸关

克林顿时期的美国商务部长叫罗伯特·鲁宾（Robert Rubin），他经常跟中国打交道，咱们有些读者应该对他很熟悉。鲁宾退休之后，曾经给花旗银行当过十年的顾问。这个事儿在我看来就是一种腐败，算是美国高官的一个“陋规”吧——十年里，鲁宾总共收到了 1 亿 2 千万美元的顾问费。

前联邦政府官员、后来是亿万富翁：罗伯特·鲁宾

好，2008 年金融危机，花旗银行也没躲过，那你鲁宾当了这么多年顾问有没有责任啊？没有。鲁宾不用退钱，甚至都不用道歉。如果有人问鲁宾，出这么大的事，你这个顾问怎么也不提醒我们啊？鲁宾完全可以说，这是个黑天鹅事件，是因为不确定性，谁也预测不了。

鲁宾，没有 **skin in the game**。这句英文的意思是说你在这个游戏里得有一点皮肤，有点切肤之痛，说白了就是你得出点血。出了事儿，你得承担一点责任。

而鲁宾玩的游戏是，如果没事儿，我跟着拿钱；如果出了事儿，那就是黑天鹅事件，我不用承担任何责任。

这个世界上就有这么好的事儿。

当然花旗银行也没承担什么大责任，金融危机最后是纳税人买单。美国政府搞了个“**bailout**”，中文叫“政府救市”。如果游戏都是这么玩，赚了钱算你的，出了事儿算纳税人的，这里面就有一个风险的不对称。

整个系统的风险就会越来越大，结果就是系统崩溃。

其实严格地说鲁宾还是有一点利益攸关的，毕竟别人赚钱了他能跟着分钱。还有一种情况是完全没有利益攸关，但是他却能决定千里之外别人的生死。比如美国在中东的各种干预，看哪个独裁者不好直接就干掉——结果把中东搞得一塌糊涂，现在叙利亚居然都出现奴隶市场了。

塔勒布说，官僚系统的根本问题，就在于做决策的人不是承担决策后果的人。美国官僚决策，中东老百姓承担后果。这就好像《我爱我家》电视剧里面有句台词，“你爷爷一失误，我爷爷就要饭了”。你爷爷决策，我爷爷承担后果。

理想的社会不应该是这样的。

2. 汉谟拉比法典

3800 年前的《汉谟拉比法典》是现存最早的一部法典。一共有 282 条法律，刻在石头上，在巴比伦的广场上公开展示。

塔勒布说，《汉谟拉比法典》的核心思想，就是 交易双方要对称地承担交易的风险。

《汉谟拉比法典》有一个规定是这样的。建筑师给人造房子，住户搬进去，如果房子塌了，压死了住户的大儿子——那么建筑师的儿子就得死。

这就是古人一直以来的精神。你要做一件事，你就得承担这个事的后果。

古代军阀打仗都是自己带队上前线。你决定发动战争，你就得上阵冒险。古罗马皇帝只有不到 1/3 是死在床上的，大部分要么就是死于政变，要么就是死在战场上。

咱们中国也是这样。有明确生卒年月的中国古代皇帝一共是 209 人，他们的平均寿命只有 39 岁——而普通中国人，只要不是一出生就夭折，平均寿命是 57 岁。所有中国皇帝中，非正常死亡率高达 44%。皇帝，是个高风险的职业。你说我还想当皇帝我还想不要风险，甚至为了避免风险而当皇帝，对不起没有这么好的事儿。

一直到近代也是这样，欧洲贵族得上战场，打仗得冲在最前面，死亡率得比老百姓高。贵族的本义，就是用承担风险换取显赫的地位。

当然现代社会我们不可能要求建筑工人都为房子而死，但是你最起码得有一定的利益攸关。对飞行员来说，如果他飞不好，不仅乘客得死，飞行员得跟着一起死。不能说乘客在飞机上飞，你飞行员在地面遥控。医生要经历很多生死，不可能说病人死了我也跟着死。但最起码来说，如果有医疗事故，病人可以告你。各种专业人士，都有一定的利益攸关。

那现代社会的利益攸关应该怎么把握呢？

按照约定俗成的说法，一般跟人打交道有两个规则，一个叫“黄金法则”，一个叫“白银法则”。黄金法则是说，你想让别人怎么对待你，你就怎么去对待别人。

塔勒布认为这个规则并不适合在现代社会对陌生人使用。因为你觉得好的东西别人不一定觉得好。比如你美国人认为民主制度好，你就给伊拉克人民建立民主制度——但是伊拉克人民可能没有到这个阶段，他们不见得喜欢美式的民主。

塔勒布的观点是现代社会应该更多的使用白银法则。

白银法则就是孔子所说的“己所不欲勿施于人”——你要是不想让别人这么对你，你就不要这么对别人。说白了就是没事儿别找事儿。换成这本书的语境，就是第一，你不要祸害别人；第二，你要是不想承担这个风险，你就别做决定。
那根据这样的规则，我们普通人应该怎么做呢？

3.建议、学习和荣誉

一旦有了利益攸关这个眼光，你会发现很多事情都好处理了。塔勒布列举了很多例子，我给总结成三点。第一，别人对我应该怎么做。

我们看朋友圈，特别老一辈的人，喜欢转发各种健康建议，什么吃这个好吃那个不好之类，其实你要认真一查根本都不靠谱。那为什么这么多人转发呢？这就是没有利益攸关。

我转发一条健康指南，这就表达了我对亲友们的关心啊。如果谁照着这个建议做了真好使，那你得感谢我。如果不好使，那文章不是我写的你也不能埋怨我。

请问这跟鲁宾有什么区别呢？这跟美国政府干预中东有什么区别呢？说白了，就是人们想拿一个没有代价的人情。塔勒布的道理就是，如果你没有利益攸关，你不要给别人提建议。你要向谁推荐哪个股票，首先你自己得买这个股票。当然这里面可能有利益冲突，你买了希望我们也买，一起抬高股价。塔勒布认为这是可以的，只要有利益攸关就一定有利益冲突，这我认了，至少你是真诚的。

如果都像记者一样人云亦云，听说哪个好就转发一下，会给社会造成系统偏见，危害更大。

所以如果别人要给你提建议，首先他自己得相信这个建议，最好他还得这么做过。他得用信用背书。比如我写专栏，我要在专栏讲一个道理，最起码我自己得认为这个道理是对的，说错了我的信誉得受损——否则我不配当专栏作家。

第二，我对自己应该怎么做。

原则是好好学习不要被淘汰。塔勒布不认可“寓教于乐”，他说为了满足好奇心、为了快乐而学习，不如因为痛苦而学习。

比如说财会这个业务，非常非常枯燥一点意思都没有。但是如果这个公司是我自己的，我算错账后会损失钱，那我就会非常小心地去研究。有利益攸关，人们才会好好学习。

为什么官僚政客不多学习一点系统论呢？因为系统出了事不是他承担责任。

但是系统终归会自动淘汰那些不好好学的人。系统总要演化。如果太脆弱，系统就崩溃了谁也好不了。如果稍微好一点，系统会慢慢淘汰那些不行的部分。

所以真正的学习都是用淘汰的方式进行的。进化要想有效，不行的基因就必须得被淘汰

第三，我对世界应该怎么做。

首先就是前面讲的白银规则。但是如果你还想做的更好一点，想要追求荣誉的话，还有比 *skin in the game* 更高的一个境界，叫 “*soul in the game*”，灵魂攸关。

所谓灵魂攸关，是本来这个游戏里没有你的利益，但是你把它当成自己的利益。比如说工匠精神。很多工匠完成一个作品并不仅仅是为了挣钱，他觉得只要是我的作品，就必须得是个好东西。有工匠精神的人认为投机取巧是可耻的，他们比不卖假货、认真负责更高级。按照这个标准，我们可以把事情分成三类：没有利益攸关、利益攸关和灵魂攸关。塔勒布列了一个表，咱们挑几个说。

官僚集团做决策不用承担责任，是没有利益攸关。公民要承担后果，是利益攸关。圣人和士兵愿意为别人牺牲自己，是灵魂攸关。

西装笔挺的职业经理人，如果公司挣钱了，他跟着挣钱，公司倒闭了他就换一家公司，没有利益攸关。企业家的公司是他自己的，别人都可以辞职走人他不能走，是利益攸关。灵魂攸关的是创新者，宁可冒不必要的风险，也要把这个东西做出来。

政客是没有利益攸关。社会活动家是有利益攸关。不同政见者、革命者是灵魂攸关。普通记者没有利益攸关，胡乱说话有点点击率就行。投机者是利益攸关，因为他们是用真金白银在市场上博弈，赌错了就得损失钱。灵魂攸关的是那些调查记者，他们冒着危险把社会黑暗面揭露出来。

咱们今天就先说到这儿。最后我想说的是，我看灵魂攸关和黄金规则有点像，所以如果你不知道自己在干什么，别轻易尝试灵魂攸关。

10. 经济机器是怎样运行的

<https://www.bilibili.com/video/BV1ct41lW7S6?from=search&seid=12075151109374016220>

这是桥水基金创始人 Ray Dalio 制作的科普视频，能显著增加你对宏观经济的理解。

11. 屌丝赚屌丝的钱为什么这么难？

https://apptkholto7530.h5.xiaoeknow.com/v1/course/column/p_5ef5ecb78acde_GXn0unmT?type=3

这是《封神之路》的试听课，详解了为什么普通人很难赚到普通的人钱的原因。

