

我是自己的裁判

在耶鲁大学世界学人项目期间，每个世界学人都要讲自己一路走来的历程。我当时讲了这个。

很多年前，乔布斯告诉斯坦福大学生，要追逐激情，做正确的事，永不妥协。我听了耶鲁世界学人这么多故事，他们都是这样的人，除了我。正相反，如果要追逐自己的激情，我会茫然若失，因为我没有。

我的驱动力不是激情。我不是发现自己一定要做哪件事然后就去它，而是自己做什么事就要把它做好。或者说，我不是做爱做的事，而是爱在做的事。

从哪里说起呢？

我很幸运出生在一个温暖的家庭。父母都是大学生，大学毕业那年正好是1966年，文革开始。如果他们分别选择，都能分配到大城市，但他们决定要在一起，而在一起的惟一办法就是都回到家乡，一个偏远的四川小城。

父母算是那个时代中国的中产阶级，如果那个时代有中产阶级的话。他们为孩子提供了所能提供的一切：我从来没有挨过饿，不是所有跟我同时代的人都能这么说。我特别想要的东西几乎都能得到，当然，这主要是因为不知道想要什么。我被保护得很好，从来不用担心安全，也不用担心被霸凌，我爸是校长。学习成绩很好，虽然并不特别喜欢学业，我一直被视作聪明孩子。总之，在成长的关键时候，我并不特别地对什么东西感到饥渴。乔布斯说，stay hungry. Well, I never feel particularly hungry.

然后，我离开家乡，来到北京上大学，中国人民大学哲学系。那时我15岁。我对哲学很感兴趣吗？不是，只是因为官方大学招生体系把我分配到了哲学系。我没有抗拒。大学毕业的时候，我以最高成绩考入北京大学，继续学哲学。命运随便把什么东西扔给我，我都能接住，然后做得还可以。我就是这么个人。

我的第一份工作是新闻工作，到今天我还是。从北京大学毕业，我觉得哲学太难，也不知道有什么实际用处，于是决定找个工作，而惟一找到的工作是在《人民日报》。我在那里工作了两年，然后离开。

很偶然地，我遇到了胡舒立，我的导师和一直到今天的同事。我参与她的团队创办《财经》，帮助它成为中国最好的新闻杂志。舒立是我见过的最有激情的新闻工作者，我不是但没关系，我做事不靠激情。既然在做，我就想把它做好。而在如何做好新闻这件事上，我与舒立的标准是一样的：独立，客观，可靠，深入。我们都想向全世界最高质量新闻报道看齐。

想把新闻这件事做好，是要付出代价的。我来给你们讲点故事。

有一次，我们做了个调查报道，发现当时中国流通市值第二大的上市公司银广夏，多年来的利润完全是假造。同事凌华薇调查了半年时间，获得了完整、充足、决定性的证据，写出了很漂亮的文章，准备发表在下一期的封面报道上。

这时候，对方知道了，通过各种方法，试图阻止我们刊出报道。几位编辑开会，决定，即使最后我们被迫离开，也要刊出这个报道。

报道刊出了。幸运的是，我们不必离开。因为证据太有说服力，监管当局迅速采取行动，那家上市公司的高管层几乎全部被捕，股价崩溃。这件事在中国太有影响，以至于后来美国的安然事件出来之后，中国人为了理解它，把它称之为美国的银广夏。

还有一个故事是SARS袭击中国的时候，我们在北京、广东走访医院，采访医生，写了一篇又一篇报道，揭示它的严重程度。有一个同事叫楼夷，她又采访了蒋彦永医生，又去山西疫区，还在北京的医院里跑过来跑过去。后来我就娶了她。

有一期的封面文章标题叫作《危险来自何方》，意思是SARS很危险，但更危险的是公众不知情。我们也决定把它作封面报道刊出。涉及公共利益太大，我们必须这样做。当这期报道刊出的同一天，中央政府宣布撤掉当时北京市长和卫生部长。完全是巧合，我们很幸运。

终于有一天，我们没这么幸运了。我们真的离开了。

为什么要离开？因为我们做得太成功，不仅新闻做得好，而且很赚钱。我们做商业报道、经济报道、金融报道之外，还特别擅长做新闻调查，有中国最好的调查记者队伍。股东很担心，认为风险大，施加压力，要我们停止做调查报道。

我们不接受，决定离开。对我来说，这是一个终生难忘的时刻。在谈判失败之后，编辑部同事聚集会议室，我向他们介绍情况，通报我们决定离开，欢迎加入，一起去寻找更能自主掌握命运的地方，重新开始。我说，回去想，仔细想，如果愿意一起，给

我的邮箱来信。

有朋友对我说，[必见辽阔之地](#)。我把这句祝福转达大家。

从说完开始，我的邮箱就一直在响。编辑部170多位同事中，超过90%选择离开。我们真的就是走出大门，再也没有回去。

寻找辽阔之地是有风险的。中国做新闻必须有执照，我们走出大门的时候并没有执照，也不知道获得执照需要多长时间。

怎么办呢？

我们假装一切如常。我们找了个地方当办公室，继续“采访”，继续“编辑”，继续“发稿”，继续“制作”，直到付印样为止，只是不能真的印刷。大家共享目标，甘冒风险，仿佛一切都没有发生，就这样一起既假装又真正地工作了近两个月。终于，我们获得了执照的第二天，就出版了真正的新杂志，一天也没有浪费。

今天想起这些，心潮难平。当时身在其中，却不觉得。

这个新平台就是财新传媒。今天，财新不仅是中国最受尊重的新闻机构，也是在社交媒体时代专业新闻媒体转型的样板。我很荣幸，过去十几年一直担任同一支新闻队伍的业务负责人之一；更荣幸的是，我们在一起做共同想做的事情：独立的、客观的、可靠的新闻报道。

在这件事情之后，除了做什么就得尽量作好之外，我的动力多出两个：对同事的忠诚，还有责任。

所谓忠诚，如果你问战场上的战士为何而战，他会回答是为了身边的同袍。我们与此不无相似，有时候，继续下去的动力就在于要对得起隔壁格子间里猛敲键盘的同事。

所谓责任，我得帮助财新安全地航行在没有能见度的水域中，持久地提供独立、客观、可靠的高质量新闻。

[人生真正重要的问题不会有答案，只有选择和取舍。](#)

我没有什么激情，也许跟自小的爱好有关。围棋，最古老的棋盘战略游戏，两千年历史。在成为一名新闻工作者之前，我的上一个理想是做一名职业围棋手。幸好没有真

的去做，否则今天如何面对阿尔法零？现在我是个享受围棋的普通人。

围棋告诉我三件事：第一，谋定而后动。第二，冲动总是错的。第三，着眼全局。

回头去看，这些收获对我影响至深，可谓重写了我的血型；但吊诡的是，在经历的几个人生关键时分，却并不是这些对我起决定性作用。命运埋下随机算法，在那些时刻被激活了。

《论语》，中国人的圣经，孔夫子的教诲，这样讲述理想中的成长历程：30而立，40不惑，50知天命。前两条我已做到。展望下一个里程碑，有时候，我觉得自己不停学习，提升，修炼，只能是为了面对天命。前些年我会迫不急待，但随着年齿渐长，我却越来越有耐心。曾有过一些了不起的人，他们于少年崭露头角，然后成熟得很慢，终有一朝天命降临。如果能与他们为伍，将是我的幸运。

人生在世，对天对地对人，总想一往无前，却无往不在纠结之中。回首来路，处处歧路亡羊，我总要想明白自己对得起谁？想来想去，我对得起自己的良心；孟子说，人之所不学而能者，其良能也；所不虑而知者，其良知也。我的良心异于是。它从何而来？从每天每时每刻我的每个决定中来。

这是人生的闭环，而我是自己的裁判，为了自由。