



# EP62 《反脆弱》

## 关于本书

### ▼ 关于作者

纳西姆·尼古拉斯·塔勒布（Nassim Nicholas Taleb，1960年9月12日—）是一位黎巴嫩裔美国人，著名思想家、金融学家、统计学家、哲学随笔作家和风险工程学教授。他以对“随机性”、“不确定性”和“黑天鹅事件”（极端且难以预测的事件）等主题的深入研究而闻名。塔勒布的作品《黑天鹅效应》被誉为“改变了世界对于‘不确定性’的想法”，并被《星期日泰晤士报》评为“二战后12本最具影响力的书”之一



### 主要著作：

- **《随机漫步的傻瓜》**：是塔勒布的第一本重要作品，首次出版于2001年。这本书深入探讨了人类在面对不确定性时常常犯的错误，尤其是如何误解和低估了“随机性”对我们生活和决策的影响。
- **《黑天鹅效应》**：该书提出了“黑天鹅事件”的概念，强调极为罕见但影响巨大的事件在人类历史中屡见不鲜，传统的预测方法往往忽视了这些事件的可能性。
- **《反脆弱》**：在这本书中，塔勒布提出了“反脆弱性”的概念，认为某些事物在面对压力和不确定性时不仅能生存下来，反而能变得更强大。他强调，系统和个体应当设计成能够从混乱和不确定性中获益。
- **《非对称风险》**：塔勒布在这本书中强调了“风险共担”的重要性，批评了金融界和政策制定者在决策时未能承担相应的风险，导致系统性风险的积累。他主张，决策者应当将自身利益与其决策的后果紧密联系，以确保责任的对称性。

## ▼ 关于本书

本期播客讲的是塔勒布的《反脆弱》。

塔勒布最有名的书应该是《黑天鹅》。他其实还写过一本《随机漫步的傻瓜》，讲我们是如何被随机性愚弄的。这三本书常常被并称为是塔勒布的“不确定性三部曲”。

很多朋友想读一读关于不确定性的书，毕竟我们生活在一个变化越来越快，信息越来越泛滥，系统越来越复杂的时代，不确定性已经越来越是我们必须要面对的课题。做好的人生规划，突然被疫情打乱了；以为互联网是新时代最安全的职业选项，突然面临优化了；世界局势也在风云变化，关税大战几乎可以肯定要重塑全球格局。

我们要如何应对这么多的「不确定性」呢？

这正是《反脆弱》这本书想要讨论的。反脆弱不仅仅指的是哪里摔倒哪里爬起来的坚韧和复原力，而是指从混乱和打击中获益的能力——这才能被称之为“反脆弱”。

## 什么是反脆弱？

### ▼ 什么是黑天鹅？

- 塔勒布说，《反脆弱》和《黑天鹅》实际上是一本书

#### ▼ 火鸡的故事

塔勒布在《黑天鹅》一书中讲述了一个关于火鸡的寓言故事：

一只火鸡每天早上都会得到食物。随着时间推移，火鸡逐渐建立起一个理论：“人类是友善的，他们每天都会按时给我喂食。”这个理论每天都得到验证，火鸡对这个结论越来越确信。

然而，在感恩节前夕，火鸡的命运突然发生逆转——它被宰杀了。

被宰杀，就是火鸡的黑天鹅事件：它从来没有预测到这件事的发生，也不可能预测到这件事的发生，因为在它的经验中根本不存在这样的概念。

#### ▼ 什么是“黑天鹅”？

- 黑天鹅这个名字来源于一个古老的认知偏差：人们曾以为“所有的天鹅都是白的”，直到他们在发现了第一只**黑天鹅**，彻底颠覆了他们对“天鹅”的定义。
- “黑天鹅事件”有这三个特点：

1. **难以预测**（历史上没有发生过，像火鸡一样，无法根据过去的经验来预测）
2. **影响巨大**（会打破原有秩序或产生剧烈后果，有连锁反应，影响多个领域）
3. **马后炮**（人们会觉得自己早该想到）

#### ▼ 著名的黑天鹅事件

- 2008年全球金融危机
  1. **难以预测**：虽然次贷市场存在风险，但几乎没有人能预见到危机的规模和连锁反应
  2. **影响巨大**：这场危机的影响范围远超金融领域
  3. **马后炮**：危机后人们开始"理所当然"地解释
    - 次贷市场早有泡沫啦，房利美的商业模式存在什么致命缺陷啦，金融衍生品缺乏监管啦等等
    - 但这些"显而易见"的解释在危机发生前并未得到足够重视。危机崩塌前，后来被指责的这些机构，都还在被盛赞呢
- 2020年新冠疫情全球大流行
  1. **难以预测**：病毒的变异性、致病性、出现实践、传播速度等
  2. **巨大的影响力**：疫情改变了全球社会的方方面面，不用多说
  3. **马后炮**：早就警告过全球传染病的可能性了，预警系统不完善，全球卫生系统很脆弱，各国防疫准备不足等等
    - 但这些"显而易见"的问题在疫情前并未得到足够重视

#### ▼ 黑天鹅和反脆弱有什么关系？

- 黑天鹅事件是脆弱的表现
- 有一则古希腊神话，说的是西西里岛的暴君狄俄尼索斯二世，命令阿谀奉承的朝臣达摩克利斯参加奢华的宴会，但是在他的头上悬着一把仅用一根马鬃吊着的利剑，随时可能掉落
  - 达摩克利斯头上的剑掉下来只是时间问题
  - 而一旦这把剑掉下来，后果就是极其严重的，即使他手握巨大财富和地位也一样
  - 到头来，重要的是悬住那把剑的绳子的强度，而不是享用盛宴的人的财富和权力

- 达摩克利斯之剑，就是脆弱的代名词，它是黑天鹅的另一个名字
- 与之相对的是九头蛇怪
  - 在希腊神话中，九头蛇怪是一种住在阿尔戈斯附近勒那湖中的生物，长着数不清的头
  - 每砍掉一个头就会长出两个新的头。九头怪就是反脆弱的
  - 怪不得漫威里，反派组织叫九头蛇：生生不息

## ▼ 什么是反脆弱？

### ▼ 什么是反脆弱？

- 有些事物能从冲击中受益，当暴露在波动性、随机性、混乱和压力、风险和不确定中，他们反而能茁壮成长跟壮大，这就是反脆弱性
  - 风可以吹灭蜡烛，但是也可以让野火更旺盛：蜡烛是脆弱的，野火是反脆弱的
  - 一次打击可以让人萎靡不振，陷入自我怀疑，也能让人越挫越勇，激发出更大的潜力，优化自己的行为模式，前者是脆弱的，后者是反脆弱的
- 不过，反脆弱不意味着我们就可以对抗黑天鹅事件，甚至是从黑天鹅事件中获益
  - 反脆弱其实更多指的是一种**行为模式，一种思维习惯**，使得我们对平时的波动性和随机性产生反脆弱性，从而把黑天鹅事件消弭于无声之间
  - 也就是说，黑天鹅其实是长期压抑和干预自然的随机性和波动性的结果，就好像锅内积累了很多很多气，本来是可以随机波动释放掉的，消除了不确定性和随机性，这些气会不断积攒起来，最终给你炸个大的
  - 反脆弱就是一种从日常放气中获益的能力，并且通过日常放气，消弭黑天鹅

### ▼ 注意<sup>1</sup>：反脆弱 ≠ 可预测

- 反脆弱性并不代表着我知道未来会发生什么，所以我提前做好了准备，从中获益
- 而是在不知道未来会发生什么随机性、不确定性、不可预测性、不透明性等等的的主导下，仍然能够做出有利于自己，让自己利用这种局面变得更好的决策
  - 比如创业的时候，通过试错迅速调整，让企业变得更强劲
  - 通过事情发生以后的敏锐和快速决策，带领公司转型

- 它是一种事后的迅速适应和成长，这种系列成长经历逐渐构成了一个灵活多变的成长能力，使得人生中挫折、痛苦、错误都变成自我成长的养料

#### ▼ 注意<sup>2</sup>：反脆弱 ≠ 复原力

- 复原力：能从打击中恢复
- 反脆弱：打击让我变得更强大，打击让我受益
- 也就是说，我们现在有一个三元系统，脆弱反脆弱在两端，中间是复原力或强韧性
  - 从随机事件或一定冲击中获得的有利结果大于不利结果的事物，就是反脆弱的，反之，则是脆弱的。两者平衡就是强韧的
  - 我们想要的其实是反脆弱，而不仅仅是强韧
- 比如，我们想要的健康，不是受伤了它能恢复的程度的健康
  - 而是身体在预测不到的打击中，变强了（比如肌肉在训练中，增强了），这才是真正的健康
  - 健康 ≠ 复原力，健康 = 反脆弱力

#### ▼ 反脆弱是一种自然本能

- 大自然通过施加随机压力，让生命变得更强大，更适应环境
  - 我们的骨头需要压力才能变得更强，我们的肌肉需要压力才能承受更大力量，我们的免疫系统也一样需要体表微生物的挑战和培训才能变得更强大
  - 甚至我们的心理，也需要痛苦的洗礼，才能变得更强健，更成熟，我们也因此更豁达，更睿智
    - 创伤者的silver lining就是超乎常人的人生理解和高情商（隧道尽头的光）
- 再往大了说：
  - 创业：必须试错，必须pivot
  - 文化：经济困难时期往往催生出更多反思社会、探讨人性的文学作品和艺术创作
    - 在14世纪黑死病肆虐欧洲期间，文艺复兴运动反而开始兴起
    - 在经济大萧条时期（1929-1933），美国电影产业反而蓬勃发展，好莱坞黄金时代诞生了许多经典作品
- 大自然的规律就是：压力下，有机体的过偿机制

## ▼ 大自然热爱冗余

- 可以说，反脆弱是在压力下，有机体的一种过偿机制
  - 肌肉细胞遭遇了前所未有的压力，它不是在恢复中长到正好能承受这种压力的强度，它会长到比现在的承受力更强一点，以防万一
  - 因为我们有了这过度补偿的额外部分，我们就可以去承担更大的压力，接受更大的挑战
  - 然后肌肉会再次过偿，循环往复，肌肉就越练越强了
  - 如果没有这种过偿机制，你永远只能举起现在能举的重量，肌肉也不可能变大，是吧
- 过偿产生了冗余，冗余产生了反脆弱性
  - 大自然就是非常喜欢冗余，一遍遍重复在创造各种冗余
  - 前面说过的肌肉生长
  - 大脑神经元有很多冗余，即使一部分受损，也可能由其他神经元接管这部分的功能（如果没有冗余，但凡有一点点损失都会大大影响生存）
  - 生物多样性也是一种冗余：生态位并不依赖一个关键物种，比如授粉就有鸟、蝙蝠、蜜蜂、蝴蝶等等，多种动物一起为植物服务
- 放长线看，没有一点冗余是浪费的
  - 因为只要时间放长，意外一定会发生，冗余就在意外中用掉了，你就能一直呆在游戏里，此时我们才能开始谈复利
  - 换句话说，放长线看，不存在“冗余”这个概念，不存在“overprepare”的over的概念
    - over是相对我们预测中的需要花的精力而言
    - over是为了我们预测不到的意外
- 没有冗余，很快就会在意外来临的时候game over
  - 我有个亲戚的孩子，就是很想要上A大学，高考比A大学去年录取分数线高出了10分，而过去几年这个分数线一直是很稳定的，基本超过这个分数线就能进。结果那年分数线提了24分
  - 在我和浮力实验室创始人，我闺蜜聊的那一期里，她也分享过一个经验教训：她的仓库在上海，上海突然封控时，她一件货都发不出去了。后来她就确保自己一定在两个城市都有仓库，一个仓库出了问题，另一个仓库能紧急补上

- 冗余不是防御性的，它更像是投资，不是保险
  - 防御性 = 复原力
  - 投资 = 有了多余的力量，能接受更大的挑战，做更多尝试，这样循环下去，就不断变得更强

## ▼ 我们身边的脆弱 vs 反脆弱

### ▼ 互联网人设：脆弱

- 做人设：达摩克利斯之剑
  - 这个故事还有一层隐喻：不仅仅是在说马鬃随时可能断裂，也是在说，你想要的东西本身，埋下了你必须承受这种脆弱的命运
    - 你想要至高的权位，你就要经受危险从深渊处一直盯着你的压力
  - 做人设的人想要的就是捷径，一开始也确实可能尝到捷径的甜头
    - 但人设崩塌是几乎一定会来的
    - 不要以为你可以收割一波就跑，塌房都发生在你不可预料，无法做出相应准备的时候
    - 某书上做小学生暑假作业视频的，在塌之前，如日中天，肯定是赚了很多钱的，但塌得如此没有防备，后续还能不能重回游戏场，就不知道了
    - 如果不能回，跟细水长流相比，是不是很不划算呢？
- 做自己：只要是建立在好的品格之上，有清晰的北极星指引，说话做事问心无愧，就具有反脆弱性
  - 因为长期来说，声誉不会受损，反而会因为被黑而受益
    - 塔勒布自己就是常年受到攻击的人，一方面是因为他的理论侵犯了很多金融界和学术界的人的利益，一方面我觉得也因为他说话太不留情
    - 但是他的理论因此得到了更广的传播，只要他的理论是真诚的、站得住脚的，他就是获益的 — 他的目的就是传播这套理论而已（他早财务自由了）
  - 但短期内，确实是要付出代价的
    - 因为坚持说真话被攻击甚至被网暴的代价

- 温和一点：因为不做人设，不能快速起流量的代价，在这个注意力很难抓的时代，需要耐心去细水长流，长期坚持先付出的代价
- **启示：**不是说做正确的事情毫无代价，或走到另一个极端，做正确的事情代价太大，所以不想要正确
  - 是要看到，很多时候做正确的事情，是短期代价，长期受益。当你在短期付出代价的时候，你避免了黑天鹅事件
  - 而走捷径，是短期受益，长期受损。在短期获益的同时，黑天鹅正在哺育成长，最终会在你措不及防的时候发生
  - 看长期的话，大多数时候，还是做正确的事情更划算
  - 而且大多数只看短期的人，做不到打一枪就跑，如果有这克制的能力和智慧，哪会走捷径

#### ▼ 堕胎诊所的故事

- 在《瞬变》中的那个例子：在门口闹事的人越多，堕胎诊所收到的捐款越多
- 原来是脆弱的，后来是反脆弱的
- 启示：寻求让脆弱消失（诊所不受抗议干扰）是不现实的，要寻求反脆弱的方案

#### ▼ 大出海

- Ready Go的EP08《大出海》
- 产品出海 → 真正的跨国企业
  - 产品出海，赚的是制造部分的很小的一部分钱
  - 真正的跨国企业，全链路，才是告别价格内卷，在全球范围内，跟着市场的机会走的，长期看更扛风险，更大利润的路
- 启示：短期内是要付出代价的，再次说明，反脆弱不是消除风险，而是在风险发生后快速应对，拥抱风险，才能把风险变成机遇
  - 不是每一个都能成功，但你躲避风险更没用，只是拖延一个必然会降临的结局
  - 不能适时退出，代价反而更大

## 为什么未来不可预测

### ▼ 彻底理解“未来不可预测”的重要性



- 为什么未来不可预测
- 之前的播客中一直在强调这个内容
  - 从《周期》开始，就在讲，风险不是已知的失败概率，而是你不知道会发生什么
    - 你知道概率是80/20，但是你知道自己会落在哪个区间吗？
  - 在《对赌》、《思考快与慢》、《芒格之道》、《金钱心理学》、《财富方程式》等等节目中，也一直在试图强调这一点
- 这么不断强调是因为这是一个大家一听都觉得很合理，但是却不去细想，也不是真的重视的道理。也确实有很多因素在阻碍我们真正理解这个道理
  - 从大脑运作机制来说：大脑就是在不断基于过去的经历做出预测（具体原理：《情绪》）
  - 从直觉上来说：黑天鹅的马后炮效应，总是一再让我们觉得事情是可预测的，“只要我当初...就能...”
  - 从文化上来说：
    - 现代社会让人类膨胀，觉得我们的进步能一定程度掌控未来了，而不是让人类更加谦卑
    - 有一股崇尚“理性”的风气，实际上崇尚的并不是真正的理性，而是“天真的理性”

## ▼ 为什么不可能预测未来

### ▼ 因果隐蔽性

- 未来无法预测，是因为复杂体系（比如企业、社群、社会、经济），都是生态系统
  - 所有元素相互影响，相互制衡
  - 一个元素发生变化，会触发一系列连锁反应
  - 而我们根本不可能看清一切反应。这叫因果隐蔽性
- 大家都听过“蝴蝶效应”吧？
  - 亚马逊雨林的一只蝴蝶微微煽动翅膀，引发了德州的一场飓风
  - 这中间是怎么一环推一环，怎么复杂地各种元素相互影响的，我们无从得知
  - 我们只知道，在蝴蝶翅膀煽动之后，它开始涟漪一样不断触发连锁反应，各种因素开始被影响，这些复杂的反应被时间不断放大，最终变成

了我们意想不到的东西

- 蝴蝶效应中的因果是不透明的
- 这种“因果隐蔽性”就是为什么我们不可能预测未来
  - 预测就是从一个因推向一个果
  - 我们根本看不清复杂系统内的因果关系，它们是不透明的，而且互相影响，不断变动，错综复杂，这还怎么预测呢？

## ▼ 混沌理论

- 蝴蝶效应还有一个名字，叫混沌理论（Chaos Theory）。混沌理论有这么几个特点
- **1 对初始条件的敏感依赖性 (Sensitive Dependence on Initial Conditions)：**
  - 意思是系统起初微小的差异会随着时间的推移被指数级放大，导致完全不同的演变路径
  - 比如在一个复杂的气象模型里，只是把小数点后四舍五入了一下，却会产出完全不同的结果
  - 事实上这就是混沌理论的来源
    - 气象学家洛伦兹发现：天气模型的初始输入，**小数点后改一位，结果天差地别。**
    - 所以天气预报永远只能预报几天，**不是技术不行，是系统本身如此“敏感”。**
- **2 非线性 (Nonlinearity)：**
  - 在线性系统中，输出与输入成正比；而在非线性系统中，这种简单的比例关系不再成立，系统行为更加复杂多样
  - 比如：最后一根稻草
- **3 不可预测，但有确定性 (Determinism)：**
  - 尽管混沌系统的行为看起来是随机的，但它们是由完全确定的规律控制的
    - 比如像供需关系这样的规律，供给增加的速度大于需求增加的速度，那么长期来说价格一定会下降（竞争也会加剧），这是确定的
    - 但确定性≠可预测。即使一个公式是确定的，我们不知道这个公式中的变量的值的话，又怎么能算出结果呢？

- 何况有时候我们连公式是啥样也不知道，我们只是知道万事万物都有规律（但我们并没有发现所有的规律啊）
- 我对芒格的一句话印象很深刻，芒格说：你可以通过经济理论，供需分析，预测出金价是肯定要上升的，但是你无法预测这个上升是发生在5个月内，还是20年后
  - 如果发生在5个月内，你的投资会大赚特赚；如果发生在20年后，你的回报率可能连2%都没有
  - 这就好像，我们很确定地知道，人终有一死，但在什么年龄死，怎么死，区别可大了去了
  - 这些事情确定吗？确定的。可预测吗？完全不可预测
- **4 分形结构**
  - 因为混沌系统是基于确定的规律运作，长期来说，就会呈现出一些规律
  - 树枝、血管、雪花、海岸线、闪电，都是混沌中的“**自组织**”结果。它们没有被设计，却长成了一种**复杂但自洽的秩序**，这是“有规律的混乱”
- 后面两个特点，特变能解释为什么我们总有一种未来可以预测的错觉
  - 我们把确定的规律，根据这些规律看到的大方向，错当成了具体的预测
  - 这也是为什么“黑天鹅”事件的特点之一是“马后炮效应”：大家在事后总觉得事情早该看到
    - 那是因为公式（也就是规律、常识）大家确实早就知道了
    - 事后，变量其实也都逐渐知道了
    - 因此会觉得，怎么这么简单的算式会算不出来呢？
- 很多人也常常在自己犯错后，过度苛责自己，觉得，这么简单的错误，这么明显的疏忽，自己怎么会没看到呢？明明“应该”看到的
  - 我们只能根据当下的信息做出决策
  - 当时你知道的没有现在多
  - 放过自己，其实是承认我们没自己想的那么厉害

## ▼ 我的“预测”

### ▼ 我的“预测”**1**：CS专业

- 2022年初的时候，我就开始劝退来咨询我的人，不要再选CS专业了（除了极少数我听下来对这个专业是有真正的热情和极大的兴趣，完全内驱驱动的，大部分人想读CS只是因为CS火，好就业，大厂待遇佳）

- 科技企业第一波大裁员是在2022年下半年，也就是我开始劝退的半年后
- 也就是说，我“预测”到了这个领域即将面临的一个大变化
- 其实这种“预测”很简单，就是基于确定的规律：供需关系
  - 当时是：CS专业已经火了很多年了，各个学校都在扩招，或增设CS项目，除了本科项目，各种硕士项目更是如雨后春笋般冒出
  - 而人们对CS的狂热，已经到了一个我很容易观察到的地步了：
    - 我开始看到，工作多年的（比如七八年）的人，要“转码”。完全不顾自己的过往专业、经验积累、欠缺的前期知识等等
    - 这是一个非常不现实的决定，当不断有人开始陷入这种不现实的“幻觉”时，你就知道对CS的追求到了峰顶
  - 大厂也已经高速增长了很多年，已经不再是独角兽，是创业公司，而是全球最大的一些企业了。这意味着，增速会放缓了（没有任何企业会永远高速增长下去）
  - 算一算这些年扩招的人，转码的人，再算一算大厂这些年放慢的招聘速度，未来还会更加放慢的招聘速度，就知道接下来必然会逐步出现供大于求的情况了
  - 我之所以开始劝退想读CS，想转码的人，就是因为申请+读书前后至少几年时间，我觉得事情已经到了tipping point，就是转折点上了，几年后的就业竞争是不乐观的
- 现在我们知道了混沌理论，就知道我的这种“预测”，其实是在说出某种确定性
  - 我无法具体预测到半年后的这场科技企业大裁员
  - 我也无法预测到这场裁员的规模、持续时间，更不可能预测到“35岁被优化”现在已经是一个普遍的焦虑（想想看，仅仅三年前，市场还是一片看好的呢）
  - 我就跟芒格说的那样，能预测到金价必然下跌，但我不知道什么时候，以什么规模发生，由什么事件触发发生
  - 一个基于确定规律推算出来的方向，并不是“预测”，就是简单的逻辑推理。具体的细节才是预测，这些是没办法预测的
- 但话又说回来，能基于确定的规律，推出确定的大方向，有时候就已经足够我们避开风险了

- 我希望这能给大家一点安慰：未来无法预测，但我们可以推理出一些趋势和方向，这很多时候就够了

#### ▼ 我的“预测”<sup>2</sup>：精英制的失效

- 我的下一个“预测”（去年开始有的直觉）是精英制度的失效
- 同样的，这不是一个真正的“预测”，而是基于确定的、已知的规律的一个逻辑推理：
  - 简单地说，就是精英路径对普通人来说已经变得太难了，它正在变成一场权贵阶层拿出全家资源“培养”孩子变成精英的游戏
    - 而全越来越内卷，代价越来越大
    - 这个不需要预测，是正在发生，可以观察到的事实
  - 另一个可以观察到的事实是，精英路径的回报没有过去那么大了：
    - 进了名校也不一定能找到特别理想的高薪工作；
    - 找到了高薪工作也不一定能过上过去精英阶层的那种优越的生活（硅谷几十万美金年薪的精英，也是买不起硅谷的房子的，也是看不起保险不覆盖的病的）
    - 即使暂时过上了优越的生活，也会恐慌自己优化，无法一劳永逸，守住这种生活
  - 代价变得如此大，收益正在缩小，那我们是不是可以基于性价比，“预测”到愿意参与这场游戏的人会减少？更不要说，有很多人已经“高攀不起”，自动出局
    - 那么最终留在这个游戏里的是不是只剩下富人家庭的孩子
    - 那这个游戏跟之前它出现的时候比，是不是以及完全改变了性质？它已经变成了完全不同的另外一样东西
- 这些是我们不需要预测，就能推理的
  - 但即使精英制在崩塌，我也无法预测“具体”会发生什么
  - 崩塌的速度，是不是有新的类似的替代品，还是它会长成一个更奇怪的东西，谁知道呢
- 不过还是那句话，有时候不需要预测，只需要有确定的推理，就够了：现在我如果有孩子的话，是绝对不会培养ta去走精英制这条道路的了

#### ▼ 品格 = 风控

- 我每次强调未来无法预测的时候，都能感觉到有些朋友会因此有点焦虑

- 我能懂这种焦虑：就像一叶扁舟，不知道风一会往哪吹，不知道等会起不起浪，不好做准备，心里没底
- 希望讲完我的这两个“预测”，大家能看到，我们是可以一面坦然接受未来无法预测，一面通过生活常识、自然规律（这些不用预测），来对未来做出规划的
- 也就是说，我们要把未来，建立在“品格”的基础上 — 这就是从《坚毅》《芒格之道》《财富方程式》等多期节目以来，我一直在强调的
  - 品格是一种风控机制
  - 就是在你得意的时候，也要按照品格修行来行事，你就不会因为膨胀和冲动给自己招惹是非
  - 你只要坚守品格，擦亮我们的北极星，未来无法发生什么，确定的是我们做了正确的事情，长期就会收获对我们自己来说最好的结果
- 关于品格可以听：《财富方程式》

## ▼ 意外也分两种

- 顺便想讲讲，很多人在规划未来的时候，不考虑“意外”这件事
  - 这不就是好像自己能预测未来一样吗？好像知道未来必然不会发生意外
  - 比如我很多学员做规划，就是：考试用三个月，申请用三个月，倒推一下，我提前6个月开始
  - 我总是对这种规划感到心惊肉跳，因为无数过往真实案例告诉我，6个月已经是很长一段时间了，这期间什么都可能发生
    - 突然换了新老板（没之前那个那么好了）
    - 突然丢了一个大客户（因为不可控的原因）
    - 行业突然被取缔了
    - 公司突然被收购了
    - 感情突然发生变故了
    - 家里人突然生病了
  - 我们的规划最好是短期的，比如未来一两个月，一旦变中长期，就要为意外留出冗余
- 我能理解为什么很多人规划未来不考虑“意外”，因为意外也分两种
  - 一种叫accident，可以理解为“事故型意外”，通常概率很小，且不可控，因此大家不太会把它作为未来规划的一个考虑因素

- 比如我们规划坐车的时候根本不会去考虑车祸的概率
- 规划吃什么的时候也不会考虑食物中毒的概率
- 规划未来要考虑这种意外是不现实的：那别出门了，啥也别干了
- 但还有另一种“意外”，叫unexpected events，没想到发生了的事件
  - 这种“意外”，具有马后炮的性质：事后看都是合理的
    - 突然换老板：这事儿难道在商业世界不常见吗？而且现老板会被换掉这事儿，很多人其实是感知到的，只是不知道具体怎么发生，啥时发生罢了
    - 突然生病：其实身体亚健康，比较容易得病这事儿吧，很多人也是心知肚明
    - 我观察到的学员们遇到的这种“意外”，真的很少是学员自己事先没有征兆的
  - 这种马后炮型的意外，发生的概率并不低，所以我们在规划未来的时候，是应该要考虑进去的
    - 怎么考虑？不可能预测，不可能根除
    - 靠的就是“冗余”，就是做规划的时候要留余地
- 生活中充满了这种“马后炮型”的意外，不为这些意外留出足够的余地，在我看来就是风控做得非常糟糕，那就好像开车没有安全气囊，没有ABS系统，始终是要吃亏的
- 我们要学会区分这两种意外，**对accident豁达，对unexpected events谨慎又谨慎，留足余地**

## 扛铃策略

### ▼ 反脆弱的不对称性

#### ▼ 什么是反脆弱的不对称性

- 塔勒布说，一个系统是否反脆弱，看的是结果是否具有“非对称结构”
- 更直白地说，就是收益和损失不对称
  - 冲击来临时，收益大于损失，系统就是反脆弱的
  - 损失大于收益，系统就是脆弱的

- 我们在前面其实已经提到了这个特点：我们强调过，反脆弱在短期往往是有代价的，但你付出这个代价之后，能避免长期遭遇黑天鹅事件，综合来看，收益大过损失
- 我们要想增加自己的反脆弱性，就是要让损失“封顶”，让收益“开口”
  - 亏就亏一点点，赚就可能赚很多
  - 或者说：让“好事”影响我们很多，让“坏事”只影响我们一点点
- 举例来说：
  - 你踏踏实实积累很多可迁移技能，并且对未来要做什么事抱有一种开放的心态，都可以重新学习，都可以试试，那么突然丢工作的时候，你的损失有限（暂时没有收入），但收益可能很大（因为被迫退出，反而有了根据当下自己的兴趣和技能重新挑选能匹配自己的工作的工作的机会，或正好利用这段时间去做自己一直想做的事，增加人生体验），这就是反脆弱的
  - 反过来，如果你的技能非常领域依赖，也不情愿拥抱变化，你就是脆弱的

#### ▼ 注意<sup>1</sup>：不要高估回报

- 核心观点：
  - 任何决策都应考虑**现实中的性价比**，而非基于想象。特别是在评估“回报”时，我们常常**高估其心理满足**或象征意义，而忽略了实际用途与局限
- 为什么回报常常被高估？
  - 想象的回报 ≠ 现实中的价值
 

例：在曼哈顿买一辆极速跑车，虽然性能极佳，但完全跑不起来，实际用途远不如想象
  - 《金钱心理学》中提到的**豪车悖论**：
    - 买豪车的人希望被他人仰慕
    - 但旁人只是想“自己也有”，并不会真正尊敬车主本人
    - 心理满足感的“回报”往往被**严重高估**
- 如何判断是否值得“做到最好”？
  - 值得全力以赴的场景：
    - **一次性决策、损失有限但回报巨大**



- 例：申请MBA，准备过程耗时半年，但成功后可带来职业大跃迁
- 此类情况下，做到最好是划算的
- 不值得过度投入的场景：
  - **重复性高、回报边际效应递减**
    - 例：每一期播客、每一篇文章追求100分，不如快速迭代内容、积累反馈
    - 写详细但永远不会回顾的笔记，也是一种高估了的回报
- 非对称性：损失与收益的结构
  - 举例：应届生投递梦校/梦工作，是一次性事件：
    - **收益潜力高**，成功影响深远
    - **投入是可控的**，不会无限放大
    - 应该**全力以赴 All in**
  - 反例：每天都 All in 全方面发展：
    - 你会精疲力尽
    - 成长成果容易被稀释、难以沉淀
    - 长期来看，**损失 > 回报**
- 小总结：衡量性价比是一个**动态判断**的过程，不能依赖一句“一定要做到最好”。要学会分辨不同场景下的“投入与回报结构”，明确什么时候该拼，什么时候该放

▼ 注意 2：得到和失去是一种主观感受

- 核心观点：失去和得到，是一种主观感受
  - 现实中真正脆弱的，不是你失去了什么，而是你对“本应拥有”的执念
  - 当你调整心态、放下执念，反而能够更自由、更灵活地应对变化
- 损失感，其实是心态误差
  - 比如去年，我房东决定卖房
    - 那套公寓我住了好几年，总体来说是喜欢的，view很好，地段很好，小区环境和邻居都很好，关键是房东非常有钱，不太管这套房子，房租一直没涨过，在那个地段算很低

- 而且房东托管了房子，也不吝啬钱，一有点什么托管方就很干脆给我弄
- 我觉得很难再找到这么好的房东了
- 搬家也会让我觉得打破了我平静且忙碌的生活，我没空搞这些啊
- 这就是损失规避心理：我觉得这是我拥有的东西，我对失去我已经拥有的东西觉得肉痛
  - 损失规避心理是脆弱的
  - 你虽然拥有了很多好东西，但失去这些东西对你来说造成了很大的损失
- 但如果我转换心态，觉得这些好东西本来就不是我所拥有的，我很意外地持有了它们一阵子，已经很幸运了，本来就是额外得到的东西，能得到这些年已经很感恩了
  - 那我就不再有损失规避的心理，我的损失感就消失了
- 如果我再进一步把这个变动当做机会：我终于可以尝试不同的小区，想搬去的地方跟朋友更近，我可以住更大的房子，有些房间的设置因为之前房型的问题一直没机会尝试现在可以了
  - 甚至因为这次搬家，触动了我考虑工作重心转移到居家办公
  - 我其实是因此收益很多，损失很小的（就是付出一点搬家的劳动）
- 这个心态的转变，就是从脆弱到反脆弱的转变
- 《对赌》那一期讲过，当我们真正决定要退出并采取行动时，往往已经太晚
  - 被迫退出反而经常是更好的时机
  - 我最近听播客，嘉宾讲自己被裁员后，终于有机会从“别人家的孩子”的身份中脱离出来，投入了公益事业，后来又成立了自己的工作室，开始自己创业，取得了比之前更大的事业成功
    - 她就说，就她这种典型东亚父母教育出来的循规蹈矩，极度风险规避的孩子，自己是绝对不可能有勇气做出辞职去创业的决定的
    - 是裁员推了她一把，然后才遇到了后面这些机会
- 同样的：

- 做不到一件事情，是反思自己的机会。现在做不到，好过于将来有更大的代价时做不到
- 得不到是反思自己欲望的机会，是纠正自己的欲望，去寻找真正的快乐，而不是被各种规训和洗脑困住的机会
- 一件事再无聊琐碎，也是锻炼这种能力的机会，这是不可避免的挑战，锻炼了总有用处
- 这和乐观是不同的，这是降低对拥有的执念，对成功的执念，对努力付出必然有收获的执念（这是线性的，现实是非线性的）
  - 我知道这样的转变心态很难，但这正是我们人生的修行
  - 心态的转换其实不是一种鸡汤型的转换。不是说要硬让自己用乐观和积极的心态去看待一切事物，而是承认当下的确是受到了损失的，但没有这个损失，你抓不到这个信号，抓不到这个信号你未来的损失更大
  - 我们要把人生想作一段隔三差五就必须付学费的旅程。太久没付学费的话，就说明你欠费很大了，将来要付得更肉痛，还是按时一小笔一小笔付了的好

▼ 注意3：更重要的是减少不利因素，而不是追求扩大回报

- 股市赔钱，一股脑热地做生意赔钱被骗，其实都是追求很大的回报，觉得这个回报值得面对风险
  - 实际上，任何回报都不值得你去冒打断复利滚动，无法再回到游戏场上的风险
  - 但凡在实践中自己真正经历过惊涛骇浪的，都会明白这个道理的重要性
  - 消除这种风险的优先级，必须要高于一切。因为只要你呆在游戏场上不会下去，你的损失就有封顶，但你的收益还没有封顶，未来仍然充满无限可能
  - 反过来，为了高回报，承担了孤注一掷的风险，这不是投资，这是赌博
- 我们在讲复利的时候，也反复讲过，复利不在于高，在于时间的累积，让时间发挥作用
  - 哪怕是3%的年利率，20年后也有80%的回报
  - 听起来不是特别高，但在这20年里，只要赌博一次，可能就是血本无归了，比起来，80%已经相当不错了
- 这个策略也是要修行的，现实中，回报的诱惑有时候可能很难抵御
  - 很多企业都犯过这样的错误

- 虽然我是三星手机的忠实用户，不得不说它当年的电池爆炸事件，就是追求扩大回报（当时已经全球份额领先苹果了，还想要进一步扩大优势，趁胜追击），要把手机做得更薄，更受人赞誉，把苹果进一步比下去，而不是防御风险
  - 结果呢？大伤元气，本来可以稳打稳扎，慢慢拉开差距，现在又白白送给苹果好多年喘息的机会
  - 话说回来，犯过错又态度端正的（爆炸事件后三星全球回收的态度是很好），比没犯过错的更值得信任。我相信三星手机现在的电池安全性是最安全的之一了
- 在抵御诱惑上，有一个小妙招：把风险类比成绝症，看看自己是不是还愿意承担
  - 血本无归，再也无法东山再起，是不是就相当于患了不可能治好的绝症？
  - 投资回报巨大，但也可能赔得血本无归，听起来损失不够具象化，很容易产生侥幸心理
  - 但如果我问：回报200%，但有20%的可能得艾滋病呢？
    - 反正我是肯定不会接受的，2000%回报也是不可能接受的
  - 较之于成功，生存的逻辑优先级更高。但很多人都会忽略这一点，绝症类比可能会让大家突然能重新想起这一点

## ▼ 杠铃策略

### ▼ 杠铃策略

- 反脆弱就是要建立一种回报的不对称性：一方面要尽量缩小损失，另一方面要尽量打开收益
  - 所以反脆弱的策略，是一种杠铃策略：在损失上，极端保守，在回报上，极端冒险，没有中间地带
  - 如果所有的决策都保守，损失虽然封顶了，回报也是很有限的
  - 如果决策太冒进，更糟糕——生存的优先级都打破了
- 我们要学会区分两种风险：在可能造成“绝症”型损失的地方，极端保守；在损失有限，尤其是这种损失是心理型的，实质损失可能并没有那么大时，要极端冒险，这样才能一面封顶损失，一面打开收益，实现真正的反脆弱
- 这个杠铃策略真的太重要了

- 大家会发现，绝大多数的成功都是建立在这种杠铃策略上的（极少数是纯靠运气）
- 《芒格之道》那一期也在反复讲这个道理：芒格一直在说，他和巴菲特的赚钱之道，就是在看到非常安全的好投资时，all in，买到不能再买为止，极度激进，但在有风险时，有极大的耐心，几年都不做一笔投资
- 很多人是相反的，对于相对安全范围内的小代价反应过度，对黑天鹅事件却不够重视
  - 比如很多人其实已经感受到当下的工作发展有限，继续留下来有风险，应该要谋求变化
  - 但却对因此要面对的一些不确定性反应过度，就希望能找到一份绝对比现在好的工作，有确定性了，再来跳槽
  - 我不是说咱有了想法就得裸辞哈，骑驴找马是很好的策略
  - 我说的是那种对不确定性过于抗拒，却忽略了留下来，未来损失更大的行为
    - 就是你这块浮冰随时会碎，不能等到找到另一块绝对更好的浮冰再跳了
    - 你要衡量跳的时机，不能一直等
- 不破不立。都等到立起来了，再破，大多数时候是不现实的，甚至在一些情况下是不可能的（比如不可能确保分手不痛苦，然后再分手）
  - 要先破，再立
  - 破是有代价，但不能立起来的代价更大
  - 大家一定要在该激进的时候激进，该保守的时候极度保守，而不要反过来，在该冒险的时候极度保守，在该保守的时候又很冲动

#### ▼ 杠铃策略的延伸：全情投入

- 做事的时候，要么就全情投入，要么就别做了
  - 注意这跟前面说的要做就做到最好是有区别的，“做到最后”是外部结果衡量，“全情投入”是活在当下的一种态度
  - work hard, play hard就是这样，不要工作的时候想着玩儿，玩儿的时候想着工作
- 这种“活在当下”的心态，会迫使我们提前做出更理性，更清醒的决策
  - 因为一旦做了就是全情投入，我们自然对要做什么更挑剔

- 比如我要全情投入地刷小红书了，我只能刷一个小时，那我对这一个小时的内容是很挑的
- 对待内耗也是这样：
  - 要么你做决策（扔硬币都行），并勇敢承担后果；要么你彻底放下，let it go。没有中间状态
  - 中间状态就是内耗

#### ▼ 斯多葛学派：可控与不可控

- 塔勒布在《反脆弱》中提到了斯多葛学派。如果听过《财富方程式》那一期，大家会知道那一期也提到了斯多葛学派。我们下一期要做的内容是跟过于在意他人评价有关，那本书也提到了斯多葛学派
  - 也就是说，连续三期节目，主题不同，书也不同，作者不同，但就是这么巧，都提到了斯多葛学派
  - 这个斯多葛学派到底有什么魅力，吸引了这些作者？
- 斯多葛学派有挺多理念，但我觉得最最精髓就是：做好可控的，接纳不可控的
  - 道理很简单，关键就是要有区分两者的能力
    - 这种能力就叫智慧
- 很多人是相反的，在自己特别想要的东西上，会执着于自己不可控的部分（这部分往往是最想要的，是最完美的结局），忽略自己可控的部分（这部分往往是不完美的，不愿面对的）
  - 比如在亲密关系中，总想着去改变对方，这样问题就自己消失了，痛苦也不复存在，是心中最想要的结局
    - 而不愿意面对对方就是不会改变这个现实，去接纳这个现实，转而去控制自己的反应
    - 也就是去找到自己的界限，拿出说不的勇气，愿意面对分手这种选择
  - 再比如在亲子关系中，总想着父母有一天会突然醒悟，会用你想要的方式来爱你，却不愿意接受如果父母会“突然改变”，过去那么多年早就改了
    - 在这里，可控的部分是跟父母做好心理切割，在自己能做到的范围内，温和坚守底线，不再退让

- 你无法左右一段感情或父母对你的爱，但你可以很大程度改变自己的人生
- 这个理念其实也是一种杠铃策略
  - 在可控的部分，全情投入；在不可控的部分，全然接纳，不要抵抗
  - 也可以说：注重过程，而不是结果。对过程全情投入，对结果全然接纳，不要执念
  - 做自媒体也一样：
    - 可控的是自己的创造
    - 不可控的是别人的转评赞
- 全然接受“命运”（不可控的部分）不是一种消极防御（就像冗余也不是一种保险一样）
  - 它是一种谦逊的人生智慧
  - 是承认世界万物有其复杂高深的规律，它不会按你的想法和愿望展开
  - 要反过来，不断去根据现实，校正自己的预期
  - 这是一种非常反脆弱的人生态度，也是成熟的表现

#### ▼ 不要中庸

- 总结来说，反脆弱性是积极主动跟保守偏执的组合
  - 在消除毁灭性的不利因素，保护自己免受极端伤害时，要极度保守
  - 在这个前提下，要极度冒险，才能最大程度让事物顺其自然地发展，把气放掉，不会累积成黑天鹅
- 中国人经常因为中庸之道，而陷入中间地带。既不够保守，也不够冒险。结果两头的好处都不挨着
- 我们应该学会杠铃策略，该保守时保守，该冒险时冒险，没有中间地带

## 关于“犯错”的迷思

### ▼ 脆弱性和反脆弱性并存

#### ▼ 生命体同时具备脆弱性和非脆弱性

- 反脆弱几乎是生命体的一个特有特征
  - 像洗衣机这样的非生命体：往往只有脆弱性，会随着时间和使用磨损、衰竭

- 只有少数例外：比如有些材料在压力下会重新排列组合，形成更强的新材料
- 但生命体都是同时具备脆弱性和反脆弱性的
  - 骨骼：没有压力就没有骨密度，但压力太大就脆弱
  - 不过也需要一些时间来恢复，如果没有给足时间的话，就比较容易造成伤害
  - 就比如大量训练之后，需要给肌肉时间恢复，它才能够变得更强大，如果马上就进行另外一项剧烈运动，有可能造成运动损伤
- 有一种酷刑是不断将冰冷的水滴在一个人的头上，滴水的频率是随机的
  - 因为冰冷的水滴在头上或脸上是会引起一个突发的刺激反应的，就是会吓一跳
  - 如果是生活中突然被滴到一两滴水，我们很快就会恢复平静
  - 但在这个酷刑中，囚犯要一直焦虑地等待下一滴水的刺激，一直处在紧张中和不断被惊吓中，是很可怕的一种折磨
  - BTW这个酷刑的英文名叫Chinese Water Torture，但是它跟中国没啥关系，根本没有任何证据证明是中国起源的，反而是西方爱用的一种酷刑
    - 老外起名真的很缺乏想象力了
    - 不好理解的东西一概叫Chinese算了😂

#### ▼ 什么样的压力是真正有害的

- 大家一定要理解压力可以是有益的，甚至是我们成长必须的
  - 关键是要区分什么是有害压力，什么是有益压力
  - 在这方面，我觉得最好的例子就是《大脑喜欢听你这样说》这一期讲的海马体压力反应
  - 让我们来看看三种海马体受到压力的情况
- 情况<sup>1</sup>：压力来得很突然、很尖锐、而过程很短暂。比如，你上台演讲前的10分钟，你提交答案前的几秒钟
  - 压力到来，皮质醇涌入海马体，开始大肆砍伐神经元
  - 袭击触发了去甲肾上腺素，也就是哨兵，向杏仁核发出了警报
  - 杏仁核收到警报后，会做两件事：



- 第一件事，是释放一种自我保护的蛋白，去对抗皮质醇并修复受损神经元（相当于派出一队士兵去对抗同时抢救伤员）
- 第二件事，是释放一种细胞生长因子，出来播种新的神经元（就是说，有损伤，赶紧出来重新长一点出来）
  - 大部分的脑细胞在死亡后都是不能再生的，但有一小部分可以
  - 海马体里的神经元就可以重生
- 由于压力很短暂，这场战斗维持很短，皮质醇逃离海马，释放的那种蛋白开始修复受损的神经元，顺便修复了正常磨损而不是战斗受损的部分，每个神经细胞都比战斗前更厚、更强了
- 大约两星期后，生长因子播下的种子发芽了，新的神经元开始在海马中生长
- 经过这场战斗，神经元实力增强，新的神经元也出生了
  - 也就是短暂的压力过后，你的大脑更清醒，更敏锐，更强大了
  - 如果经常有这样的短暂压力，你的神经元会一直修复和生长，你的大脑就在持续增强
  - 所以我们要一直走出舒适区，一直自己给自己挑战的嘛
- 情况<sup>2</sup>：不是这种来了就走的压力，而是慢性压力，就是持续存在的压力
  - 虽然修复士兵出来了，生长因子也出来了，但随着压力的持续释放，更多皮质醇涌入了海马体，最终蛋白士兵被耗尽，生长因子的储备也耗尽了
  - 皮质醇开始在海马体中大开杀戒，海马开始枯萎
  - 这就是为什么，在长期焦虑中，我们的记忆能力会受损，很难学会新知识，很容易忘事儿
- 情况<sup>3</sup>：零压力
  - 没有皮质醇入侵，就没有去甲肾上腺素发出警报
  - 杏仁核就不会派出修复蛋白，生长因子也不会出来播种
  - 海马森林一直只有老的神经元，用久了就会自然衰老死亡，但此时没有新的神经元来补充，海马体也会逐渐枯萎：零压力一样会让你变笨
- 对待压力也是杠铃策略：
  - 对待尖锐但短暂的压力，要极度冒险（要有勇气不断踏出舒适圈迎接挑战）

- 对待慢性压力，要极度保守（留得青山在，不怕没柴烧，不要逞能，不要觉得自己矫情，宁可错杀一百，因为代价太大了），以自己感受为主

▼ 整体的反脆弱性建立在个体的脆弱性上

- 另一种脆弱性和反脆弱性并存的情况是：整体的反脆弱性，常常建立在个体的脆弱性基础上
  - 个人创业者高失败率成就了生生不息的创业精神
  - 餐馆的高失败率成就了反脆弱的餐饮业
  - 系统内部某些部分必须是脆弱的，整个系统才具备反脆弱性
- 进化就是这样的过程
  - 个体是脆弱的，那些不适应的就被淘汰，生存下来的基因是增强版的基因，整个物种因此变强
  - 杀不死你的，不会让你更强大。其实只是杀死了弱的，留下了强的，结果看起来变强
  - 系统中的噪声和干扰越多，优胜劣汰、适者生存的效应就越明显
- 启示 **1**：莫以成败论英雄
  - 英雄是为了他人牺牲自己利益的人
  - 那些前仆后继失败的企业，其实是以它们的脆弱，成就了整个体系的反脆弱
  - 这些大家不会去留意的“失败者”，实际上是无名的英雄，为后来者铺平了道路，给出了宝贵的经验。
- 启示 **2**：谨慎成为整体或他人反脆弱的牺牲品
  - 我们要直面现实：整体的反脆弱性，建立在个体的脆弱性上，淘汰弱的个体，留下强的
  - 我们要非常明白这个关系，警惕自己成为牺牲品
  - 历史上整体和个体的关系，其实从来没有这么紧张过，因为在科技发展到今天的地步之前，个体对总体的依赖性比现在要强很多
    - 而且个体的力量削弱太多，整体的力量也会削弱（部落才150人）
    - 但现在，通过复杂的现代化和复杂的各种系统，整体变得非常庞大，以数量取胜，因而对个体越来越不在乎，越来越工具人

- 反正割完你的韭菜，还有千千万万韭菜可以割
- 线下活动讲了三个规训：优绩主义，人生四站（U型槽模式），消费主义
  - 以前所未有的强度在洗脑个体，把个体培养成单一维度（所以很好替换）、自动内卷、再把赚来的钱贡献给消费主义的标准模块
  - 制造了大量的焦虑和不配得感，但整体不在乎
  - 实际上整体跟着个体会变得脆弱，但在庞大复杂的系统中，整体看不到这一点
- 我们要看清这个关系，做好随时“战斗”的准备，学会保护自己
  - 不要觉得“大家都这么说”，“大家都这么做”，“社交媒体上这么流行”就是对的
  - 要问：谁获益了？
  - 我是因为这些行为更反脆弱了，还是更脆弱了（而成为了整体吸血的血包？）
  - 在这个时代，我们一定要学会保护自己

## ▼ 脆弱和反脆弱并存的启示

### ▼ 启示 1：反脆弱是偏好错误的

- 我们人类个体也是一个复杂系统，我们的反脆弱性，是建立在脆弱的基础上的
  - 要允许自己表达脆弱，整体反而会更加反脆弱
  - 要允许自己犯错，才能够把不适合的优胜劣汰出去
  - 每一个随机和不确定性，每一次的犯错，其实都是一次进化
- 我其实会有一种如果太久没犯错就很不安的直觉，是跟着人生阅历而建立的直觉
  - 一件事情成功得越轻易，我会越不安（跟现在社交媒体上宣传的相反）
  - 如果太顺利的话，我就等于失去了一次校准的机会，那么不适应现实的部分就会累积得太多，它就会变成黑天鹅
  - 我们不应该害怕失败，要害怕太久不失败
- 错误是播种，成长是收获

- 期望不犯错或少犯错就获得成长，获得成绩，就像在说：我不想播种，就想让粮食自己从地里长出来
- 总结来说，就是我们要把自己当做生命，而不是机器来对待，生命就是一定会有脆弱的表现，一定需要错误和短暂的压力才能生长

▼ 启示 2：从自己和别人的错误中学习

- 自己的错分享出来，能benefit他人，群体作为一个整体就会更反脆弱
- 如果我们不让个体犯错（文化上不鼓励），群体就会累积出黑天鹅事件
  - 《芒格之道》那一期有讲过Soloman兄弟的故事。他们曾经是华尔街上如日中天的投行，为什么最终默默就没了呢，因为他们出现错误的时候，是掩盖，而不是淘汰
  - 犯错是ok的，犯错正是一个信号，告知管理层：你的监管出现了漏洞，或过去的监管已经不再适应当下的新情况了，需要更新
  - 关键是对待错误的态度
- Ready GO给大家讲过安然的故事：也是如此
  - 企业不能阻止员工犯错
  - 但要从犯错中学习，并做出相应的改变，承担起相应的责任
  - 否则最终会迎来黑天鹅
- 犯错误的人，如果不是违法违纪，或道德上有问题，其实是具有利他性质的
  - 我们要感谢前人犯错，让我们避免犯同样的错
  - 不应该嘲笑他们，是不
  - 越是嘲笑，越没有人愿意分享他们的错误，对大家都没好处

▼ 启示 3：失败是“失败事件”之后发生的

- 事件本身其实是中性的，没什么失败不失败的
  - 犯小错误是进化唯一的方式，压力是最有效的信息，那么，错误就不是“失败”啊
  - 真正的失败，是在事件之后，没有采取一种欢迎错误的态度，从错误中学习
  - 对错误不探究，逃避，听不得批评，才是真正的失败
- 犯错是好的，关键是同样的错误不要重复犯

- 前者不是失败
- 后者才是真正的失败：进化失败
- 犯过很多错，但不重复犯同样错误的人，比犯错误少的人更可靠
- 犯错是必经的道路，其实我们要追求的不是一直跟错误对抗，然后停滞不前，而是要尽快犯错，错早点，错快点，错的频繁点，每次的代价小一点
- 相对的，如果总是在重复过去的模式，然后指望结果自动发生变化
  - 不停刷题，不断失败，还是反复刷题
  - 这种反复犯同样错误的人，才是最不可靠的人（说明学习和进化的能力很差）

## 关于“稳定”的迷思

### ▼ 稳定性是一颗定时炸弹

#### ▼ 两种职业

- 哥哥：大企业HR 25年
  - 一年4周假期
  - 有地位的工作，大企业福利和工资都很稳定
  - 但50岁被裁员，很难找到跟之前一样好的工作了
- 弟弟：出租车司机
  - 收入不稳定，运气好赚的不错，运气不好入不敷出
  - 但25年来，只有一天是一单也没有的
  - 收入起伏虽大，长线看，比哥哥其实更“稳定”
- 生活的核心错觉：认为随机性 = 风险，是坏事
  - 消除随机性和不可预测性 = 消除风险
  - 所以人人追求“稳定”的工作
  - 其实这种所谓的追求稳定，也就是抹杀随机波动，放长线看才是“不稳定”的（是脆弱的）
    - 哥哥的工作清晰、稳定、但很脆弱，必然会累积风险
    - 弟弟的工作经得起日常波动，而且平时的波动性还会不断改善系统以应对风险

## ▼ 为什么越“稳定”越脆弱？

### • 1 生命在于运动

- 对有机体来说，闲置 = 老化和萎缩，静止 = 死亡
- 没有小的压力，无法升级换代，无法在变动中随机产生创新，无法产生生命力
  - 越动精力越旺盛
  - 事情越多，效率越高
  - 你去掉这些小的压力，反而是“去生命化”的
- 典型例子：有些大企业做那种需要交给乙方做去的项目
  - 先定主题，制定具体方案，去掉所有不确定性，然后去批预算
  - 预算下来之后，不再允许任何大的改动了，不然就要重新批预算
  - 这是很奇怪的，因为真正应该创作的是乙方，不是大企业自己的人啊
  - 这就是预先挤掉了这个项目的生命力，剩下的都是狗屁工作，各路角色像有标准答案的填色卡一样，把颜色填到这个壳子里去而已
  - 大家看到那种，一看就花费很大，但你会觉得很奇怪没啥水花，也不明白他们为啥要这么搞的项目，很可能就是这种没有生命的项目了
- 类似的例子：目标驱动，然后倒推回来做出计划，执行
  - 为了舒适性、便利性和效率，用系统性的方法清除不确定性和随机性，以便在最细节的层面确保高度可预测性
  - 也吸走了生命力
  - 看起来完成了很多东西，但是你完成这些任务有感到在生动地活着，充分地享受这个世界吗？
- 写作也一样
  - 定好大纲，定好主题，甚至把所有表达都确定好，是死的
  - 坐下来之前都不知道自己要写什么，让思绪带着自己飞，只写自己真正想表达的东西（而不是符合他人要求的東西，充門面的东西），才是活的
  - 背稿对我来说很简单，不用动脑子，实际上执行起来非常有心理障碍，比创作难多了

- 对活的东西做死的计划是纯浪费时间和精力
- 我不是反对任何计划，而是说，任何对未来的计划，任何稳定的获得，都有比想象更高的代价，稳定性和确定性不是“越多越好”的东西，是需要去看平衡点应该在哪儿的东西
- **2 没能及时清除不利元素**
  - 波动产生小的压力，不及时调整和释放，会累积成黑天鹅事件
  - 森林火灾清除易燃树木
    - 系统性预防火灾，只是“延迟”了森林大火，而且会累积易燃树木，造成大火情况更糟糕
    - 加州“积极灭火”，一有森林小火就灭掉，最终还不是造成了加州大火
  - 投行流动性清除了不灵活适应的人
    - 前一天夜里全组被裁员，第二天早上8点的客户会仍然继续照常开，让人震惊
    - 裁员了那么多人，所有事情仍然有条不紊在进行，没有任何混乱
    - 这不得不说是流动性高的结果
- **3 调控不可能精准**
  - 轻度调控有效（就好比短期预测准确），严密调控会让系统崩溃
  - ▼ 瓦特蒸汽机上的离心调速器（governor）
    - 这个装置本来是为了让蒸汽机保持匀速运行，但在某些情况下，反而会导致系统不稳定甚至崩溃
    - 它的作用是：
      - 当蒸汽机转得太快，就通过离心力拉高转臂，减少燃料或蒸汽供给；
      - 当转得太慢，它就放下转臂，增加供给，以保持匀速。
      - 这是一个典型的负反馈系统（Negative Feedback）：→ 检测到变化 → 反向调节 → 恢复稳定
    - 为什么会“反复无常”甚至“崩溃”？
      - 系统反应有“延迟”（比如蒸汽压力变化需要时间）

- 调节的效果是非线性的（不是说调1就变化1，多调一点可能产生很大误差）
- 这就导致无法精准调控，这时候系统就会开始“来回摆动”：
- 调太快 → 降太多 → 又加太多 → 过头了 → 再减回去.....最后可能变成震荡循环，甚至发散失控
- 这种情况在系统科学中叫做：非线性反馈系统中的“动态不稳定性”，甚至可能触发混沌行为（chaos behavior）
- 简单总结就是：人类总是高估自己调控的精确度，小的ok，一大就出事
- 综合以上三个因素，我们就会发现：**真正的稳定性是不存在的，反自然的**
  - 稳定性是一种拖延策略，把本来应该在平时释放掉的压力都累积起来
  - 换句话说：“稳定性是一颗定时炸弹”

#### ▼ 布里丹之驴

- 事实上，我们应该尊重随机性，拥抱随机性，让随机性的力量，也就是更高智慧（大自然的神秘智慧）的力量时不时来引导我们
- 给大家讲一个布里丹之驴的故事：
  - 话说，有这么一头驴，它是一头纯理性的驴子，它非常饥饿和口渴
  - 在它的左右两边，完全相同的距离，分别放着干草和水。这头驴子既没有偏爱左边也没有偏爱右边，而且它选择干草和水的欲望是完全相同的
  - 那么问题来了：这头驴子会选择先吃草，还是先喝水呢？按照逻辑，没有任何理由让它选择一边而不是另一边。因为所有的刺激（干草和水的质量、数量、距离）都是完全相同的
  - 这头完全理性的驴无法决策，最终饿死和渴死了
  - 如果此时，有一阵风把驴往任何一个方向刮一步，就被解救了，这就是随机性的力量
- 这个故事听起来很荒谬，没人觉得自己会傻得跟这头驴一样，是吧？
  - 实际上很多人都在犯布里丹之驴的错误而不自知
  - 我经常收到“两难”的选择问题，比如：
    - 我要不要换工作？— 现在的工作稳定且我很熟练，但是我没多大热情。新的工作我更喜欢，但不确定性大啊。去的话会不会后悔？不去的话会不会错过难得的机会？



- 我要不要离开这段关系？— 他对我不错，但我没有特别心动。分手吧，又觉得可惜。不分我会不甘心，可能可以遇到更好的呢？分了我遇不到更好的咋办？
- 读研还是工作？读研有读研的好，工作有工作的好
- 做自媒体还是不做？有想做的理由，也有不想做的犹豫
- 说实话大部分的这类问题，当事人自己分析得比我清楚，比我准确（毕竟当事人掌握最完整的信息），而且也没有办法通过“想清楚你的优先级”来解决，因为他们确实没有优先级，就像布里丹之驴一样，先喝水也行，先吃饭也行
  - 没人能替你决定，这类问题只能当事人自己决定，并承担可能后悔的结果
  - 但有一个简单高效的决策方法，就是：扔硬币
- 我真是这么回答的。很多人听到我这个回答会哈哈大笑，因为太预期外了
  - 但我是认真的，敬重随机性的力量，经常让随机性在生活中发挥作用，而不是啥都要人为干预，人为决策
  - 古人敬神：实际上是让随机性发挥作用
  - 现代化啥都要人为控制，去除随机性，结果呢？
    - 过去那么多危机，那么多调控，08危机不还是发生了？
    - 过去过SARS，有过禽流感，有过那么多调控，新冠不还是搞得一团乱？
  - 随机性说不定会带来更好的结果
    - 有一些研究就发现，随机钻井效果比任何方法更好
- 所以真的，理性的力量是有限的，不要迷信理性，就像不要迷信稳定一样（这里的理性其实就是一种对稳定性、确定性的追求，是天真的理性，不是真的理性）
  - 左右为难的话就扔硬币吧

## ▼ 拖延是最好的“干预”

### ▼ 短期内都是噪音

- 说到这里，要来说一句大家一定很爱听的话，那就是：**拖延是最好的一种人为干预**

- 人类很不擅长筛选信息，尤其是短期信息。最好呢，是不要我们来筛选，交给时间筛选，时间是比我们高明得多的筛选大师

#### ▼ 拖延是一种非常有效的“筛选”

- 让万事万物自行发生，等待结局降临在自己身上，带着好奇心去拥抱任何结果
- 老话说：欲速则不达。老子：无为而治。都是大智慧
- 拖延是我们的自然防御本能，是我们身体自然地反抗任何强加的桎梏和束缚的方式，是一个强大的自然过滤器
  - 很多事情拖着拖着，你发现不得不做，就会重视起来
  - 很多事情拖着拖着，你发现其实不用做了

#### ▼ 小总结

- 稳定性是一颗定时炸弹。我们应该把精力放在接纳不确定性，培养自己的灵活性上
- 不要过度干预，要让随机性的力量得到发挥，不要总是“驴的内心独白”左右为难，扔硬币决定！
- 我们非常不擅长处理噪音，所以短期内不要轻易决策和反应，拖延一下，让时间来筛选！

## 关于“理论”的迷思

### ▼ 对理论的追求 = 对可预测性的执着

- 最后一个迷思是：关于理论的迷思
  - 我这两年收到大量的问题在问：我想要xxx，应该看什么书？
  - 这个xxx包括：探索自我、提高自我认知、提高表达能力、解决自己身上的某某原生家庭创伤问题，等等
  - 我不是说不应该看书，书是别人对于某个问题的答案的整理和汇总，人类没有什么新鲜的问题，先看看别人对于这些问题的答案，很ok
  - 但我做这个节目不就是把我认为大家可以读的书推到大家面前吗？我当然也不是说，除了这些书，其他书都不用看了，但我总希望提问能基于节目已经提供过的信息，比如
    - 我觉得某某书跟我的问题不匹配，我的问题具体是这样这样的，有什么相关的书吗

- 或：我按照节目里的方法试了一下，遇到了这些困难，应该怎么办
- 换句话说，我觉得我分享的理论部分已经很多了，也比较实操了，大家接下来要做的是实践
  - 同时也继续看书，多看书，完全没问题
  - 但只看书而不实践在我看来就是很奇怪的了
  - 毕竟我们的目的是解决实际中的问题，而不是纸面上的问题呀，光增加理论有什么用？
- 还有一些提问，跟节目内容不直接相关，但我觉得根本就不应该看书
  - 比如怎么提高PPT能力：这应该1) 参考公司里被认为好的PPT，2) 去搜视频，而不是看书啊
  - PPT有什么理论，PPT只有实操啊
  - 实操的问题最好通过实操来解决，而不是通过增加理论来解决
- 这种对理论的在我看来莫名其妙的过度追求，本质上也是一种对可预测性的执着
  - 能理解，但问题是，理论不会给你你真正想要的可预测性啊
  - 它只是一种拖延面对实践中的不确定性的浪费时间

## ▼ 理论、现象和实践

- 在理论、现象和实践这三者中：
  - 理论是脆弱的：它经常被推翻，不一定对，滞后于实践，不完整（有很多实践经验无法被言语完全表达）
    - 理论不会让你预测到黑天鹅，相反，它会让你误以为这世界没有黑天鹅，让你产生“我知道了”的幻觉，从而停止探索
    - 理论还会让你固化思维，限制创新
  - 现象是强韧的：你能从现象中观察到规律，这些规律是很可靠的而，就算你不知道原理，现象还是可靠的
    - 抗生素被发现几十年后，人们才弄明白它的原理，不妨碍这几十年抗生素一直管用
    - 大数据经常给我们出结论，比如飓风到来之前人们最喜欢买的是蛋挞，危险病人在体征特别稳定特别好之后经常陷入感染危机，谁也无法解释为什么，但大数据相当准确可靠地读出了确定的规律
  - 实践是反脆弱的

- 实践意味着真正暴露在波动和反馈之中，暴露在压力之中，而唯有压力能让有机体进化
- 你真实地去写一篇文章并发表，有人赞，有人喷，或也可能没什么反应，这些反馈告诉你人们在关心什么话题，不关心什么话题；什么表达更有效，什么观点容易引起争议
- 你真实地站到台上去演讲，你才能感受到场子是冷，是热，还是尴尬，你的自我表达和观众的互动会在这个过程中得到进化的机会
- 你真实地去做生意，去创业，去销售，你就会接触到数据的变化，客户的抱怨（或幸运的话认可），资金的流动，你不可能通过“调整理论”来处理这些压力，你要调整的是产品、价格、节奏
- 每一次实践，就是一次微打击，系统在这些打击中增强自己
- 总在问：我做什么之前，要看什么书，要掌握什么理论，要学习什么系统性的东西的，都是脆弱的。啥也不懂就去买课程的，都是脆弱的
  - 我们要尽量先实践，如果真的很复杂，也只需要掌握最小化的理论，然后先实践
  - 有了实践的体感，经历了真实的“微打击”，学习才真正开始
  - 脱离实践的学习在我看来根本不是真正的学习，只是一种学习的幻觉

## ▼ 学生思维的局限性

- 我理解，对理论的习惯性依赖来自我们的而学校教育。但大家要从惯性中醒过来看到：
  - 学校中读书的能力，不能直接转化为实践能力（学校一直欺骗你，让你以为只要学习好就行了）
  - 在课堂上学习，就像一个特定规则的游戏，学霸是能把这个游戏玩得很好的人，但学校这个游戏不是为了你进入社会后的实践技能、生活技能而设计的，当你出了学校，想要把游戏技能转化为生活技能的时候，你就会发现很难用了
  - 课堂上学的东西，只能留在课堂上（除非，课堂上就是以实践教学为主，比如案例教学，有很多模拟项目等）
- 在学校里的时候，学霸一般无法理解他们的“聪明”会让他们无视一些东西
  - 比如：好成绩在校外不像在校内这么受欢迎
  - 比如：在校外更看重与人周旋的能力，而在学校这个游戏场内，要取得好成绩，要牺牲一些别的东西，其中可能就包括与人周旋的能力

- 还有：好学生会被培养出一种习惯，就是需要一个明确的目标，一个明确的任务去执行
  - 出了学校，没人再给你这么明确的任务和目标了，就不知所措
  - 或者，会误以为工作就是完成明确交待给你的事情，而不会去想那些没有这么明确安排过的东西
  - 这就是学生思维最常见的两个表现
- 塔勒布说，学校有选择性偏见，喜欢在这种环境中反应更快的学生，喜欢搞竞争的学生，但却以牺牲学生在校外的能力为代价
  - 企业高管之所以被公司选中，是因为他们忍受无聊会议的能力
  - 许多人被选为尖子生，是因为他们专注于枯燥教材的能力
  - 让他们稍微远离一下他们的研究领域，你就会看到他们如何丧失信心和一味抗拒
  - 他说的虽然有点绝对（他一贯的风格就是这么嘲讽得毫不留情），但话糙理不糙
    - 学校不是打造你实践能力的地方（虽然学校应该是这样的地方）
    - 学校是试图让你相信理论很重要，应该让理论指导一切，而拒绝向你揭示真相的地方，因为这符合某些集团的利益

## ▼ 读书必须要兴趣阅读

- 我们顺便讲讲离开学校之后的读书
  - 很多人还是学校思维，把书当做理论来读，所以读书像考证
    - 我要从哪些书开始看起？
    - 我应该看哪些书？
    - 我要怎么逐步建立起某种理论体系？
  - 累不累啊，而且这样读书的目的是什么？为了在学校里学了那么多理论之后，再继续丰富自己的理论储备吗？学来干嘛啊？
- 我之前就说过很多次，读书要从兴趣出发
  - 不要管别人在读什么，别人告诉你应该读什么书，或什么书是权威
  - 读书是为了找到自己想要的那个答案，先去看看别人已经写出来的回答是什么样的，能不能回答自己的问题

- 塔勒布从13岁起，就养成了每周阅读30-60个小时的习惯，而且纯粹是兴趣阅读，就是自己想读什么就读什么，读腻了就转移到下一个目标
- 他读MBA的时候，上到概率这个概念，他觉得老师讲的不对，概率不应该是这样的，跟他在生活中观察到的不一样，为了解开这个困惑，他开始跟概率有关的书
  - 有5年的时间，他除了这一类书之外，什么都不看，不看课堂教材，不看报纸，不看文学书，什么都不看，只看这类书
  - 如果感到其中一本书的内容有点无聊，或者是比较难，一时难以理解，就立刻阅读另一本同样主题的书
  - 结果，他现在变成了以小概率事件（黑天鹅）为研究和职业重心的人
- 塔勒布说，他曾经于一位取得巨大成功的著名投机商共进晚餐，对这个人说的一句话印象深刻，这人说：很多东西其实都不值得去了解
  - 我非常共鸣。那些没有让你困惑的，没有揪住你不放的事情，你根本就没有必要去了解
  - 读书不是为了一些抽象的目标：比如建立知识体系，增广见闻，提高素养，更不是为了扎实理论基础，但凡读书是为了这些抽象的大目标的，我很少见到能长期坚持的
  - 读书就是因为我对这个话题感兴趣，我想通过读书跟不同作者交流，最终得到我自己的答案
  - 兴趣阅读，是实践型阅读，而不是读理论
- 强烈建议大家试试兴趣阅读，然后实践，然后感悟，然后再阅读
  - 我相信大家一旦试过这样读书，就会深深爱上读书，心甘情愿花费大量实践去读书，迫不及待地想要一有空就读书
  - 很快就会养成读书的习惯了，根本不用逼自己

## 去实践：别教鸟怎么飞

### ▼ 创新不是设计出来的

#### ▼ 创新从哪儿来？

- 大家都知道，创新可以增加反脆弱性，因为创新提供了新的适应环境的方案
- 人类的大脑其实不擅长创新

- 大脑的原理是基于历史的适应，且会形成基于历史的吸引子，形成路径依赖
- 吸引子就是：大脑会在已经走过的路径上不断强化链接，下次你会自动走这条现成的路
- 大脑还会同时压抑其他通路的活性
- Old habits die hard
- 那我们怎么会创造出历史上并不存在的东西呢？绝大多数的时候其实都是碰运气
  - 坏血病在大航海时代很常见，最后是咋找到治疗方法的呢？-- 发现船上带柠檬带柑橘的就不生病，然后医生开始做实验，才发现坏血病是因为长期缺乏维生素C
  - 抗生素是因为科学家出差，回来发现培养皿废了，但意外发现了杀菌的东西
  - 这样的例子数不胜数，绝大多数的创新和发明，都来自实践中才有的随机性
- 还有一类创新，其实是在实践中一点点的小改进，一步步引向大的创新结果
  - 福特觉得工人慢，不断优化SOP，最终推动了工业自动化
  - 泡泡玛特：一开始的时候，在学校里面做事情，觉得出产太慢了，要半年才能做一个CD。就想要做一些流转比较快的东西，于是开了零售店。做零售店，发现自己被卡脖子，在一款爆品上占了30%的收入。于是想做自己的IP
  - 当大家看不到中间这几个环节的跳跃，只看到最终结果的时候，觉得泡泡玛特是一个创新的公司。他怎么会想到做盲盒的呢？他怎么会想到做潮玩的呢？好有创新意识
  - 其实就是在过程中一点点的反馈、改进，误打误撞，有随机性所塑造出来的
  - 不是说人的因素在里面就毫无影响，而是说，随机性提供了机会。合适的人、准备好的人，有能力掌握住这些机会

#### ▼ 商业是反脆弱的

- 商业本质上就是一门实践的科学

- 塔勒布说，商业是自然的、有趣的、惊险的、生动的，而目前专业化的学术则与这些沾不上边儿
  - 他还说，商业公司露天市场是激发人们最优秀才华和品质的场所
- 我自己有很多思路是在实践中被转变的。举个例子来说：大家知道，产品和服务要么要提供实用价值，要么要提供情绪价值，或者两者兼而有之
  - 我原来一直以为，我是提供实用价值的那种人
  - 我做人类实用说明书，也是从实用价值出发
  - 但得到了很多反馈之后，我发现，其实对很多人来说，我提供的情绪价值超过了实用价值，我看见，我理解，我在讲述这个话题，这些动作本身就是情绪价值
  - 而我进一步感受到，情绪价值比实用价值更稀缺
  - 本来我一直想着，即使未来要拓宽产品线，也仍然是基于实用价值出发，但现在，我会去探索提供更多情绪价值的东西
  - 如果没有实践和实践中的反馈，直接跟我讲说：melody你适合做情绪价值的东西，我是不会被说服的
- 所以我们真的一定试错，试错是理性的，增加随机性，提高偶然发现对了的概率。

#### ▼ 何为理性试错？

- 错过的不再重复错（而不是只开头就知道我要试错什么）
- 每次尝试都会让你更接近那个东西。
  - 关键问题就是我们的目的是什么？
  - 这就是一种理性。理性是实践的艺术，是不断探寻如何在实践中更接近终极目的，然后灵活适应，条条大路通罗马

### ▼ 知识 ≠ 理论储备

#### ▼ 指导鸟儿飞

- 去实践，先去观察鸟儿怎么飞，人类才有了关于怎么飞的总结，也就是理论
  - 我们不能去指导鸟儿飞，说你看，你先展翅，然后如何如何，然后你看，果然飞起来了吧
  - 听起来很荒谬，但这就是追求理论框架、理论指导的人做的事



- 实践出真知，理论本来也就是来自实践，但很多人却会认为，先有理论的方案才能够开始执行，先有怎么指导鸟飞，然后鸟儿才能飞，本末倒置
  - 正确的顺序应该是自由探索，然后总结，寻找他人已有的答案。这个时候就是在研究理论，然后拿着这些理论再去做实践，试错、钻研，再总结，进行这样的循环
  - 而不是要现成的方案去执行
  - 咱不是说理论知识不重要，而是说不能为了学习而学习
  - 也不是说高等教育没有意义，但是要意识到，世界并不是由精英推动的，过度追求知识而不行动就等于脆弱
- 同样地，在表达上过度追求文藻也等于脆弱
  - 因为顺序反了，把大量的精力放在文稿上，而不是表达的内容上，表达的准确性上，简洁上

#### ▼ 绿色木材谬误

- 绿色木材指的是刚砍下的木材还很湿，所以叫它很绿。
- 有一个做绿色木材生意非常成功的人，这么多年来一直以为绿色木材就是被漆成绿色的木材
  - 缺乏知识并没有阻碍他的成功，他仍然是那一片把这个绿色木材生意做得最大的人
  - 可见很多时候我们以为连这都不知道，你怎么会开始做的？这种知识并不重要
  - 很多人就是这也不知道，那也不知道，凭借实践经验和直觉就能把事情做好
  - 过去的金牌销售往往都是这样子的人
  - 而有些人说的头头是道，但是实干家一听就知道，他说的东西都毫无意义
- 塔勒布说，自己曾经遇到一位发明了某种特别复杂期权的教授，教授很担心说，这个产品这么复杂，涉及到很多理论，怎么给交易员们解释清楚呢？
  - 塔勒布哑然失笑，心里想说，交易员们根本不需要懂得这个复杂的期权，他们只需要懂得供需原理，懂得怎么做买卖就行了
  - 小孩学骑自行车的时候，也不懂得自行车的物理原理和机械原理

- 我们学说话的时候，也不懂得我们自己母语的语法规则
- 这可能就是为什么我不太喜欢一些buzzwords（就是流行语）
  - 比如第一性原理，这词儿这些年逐渐火了，搞得好像大家第一次明白这个道理似的
  - 但是我们不是有“格物致知”这样的成语吗？不是还有“观其始而知其终”吗？
  - 更通俗的，不是还有“不但要知其然，还要知其所以然”吗？
  - 非要变成一个时髦的新概念，说一句“第一性原理”，讲一个“底层逻辑”，才能懂这些老祖宗以及说了八百万遍的道理吗？
- 还有“秘书问题”
  - 我对这个词倒没什么意见，因为它本来就是一个趣味数学游戏
  - 但如果要用秘书问题来指导实践，先知道秘书问题，才发现说哦原来应该这样决策呀的话，我觉得就本末导致了
  - 难道我们不是在听说“秘书问题”这样的理论之前，就早已经有“差不多得了”的民间智慧了吗？

#### ▼ 回到供需关系

- 不需要高深的知识去预测读CS的人的内卷趋势，不需要高深的股票知识，只要知道市场现在已经很狂热就行了
- 我们对知识的追求是要去匹配自己实践的需求，绝对不能反过来，先堆一堆理论，然后再去实践
  - 实践才是堆土，理论永远是堆空气
  - 堆土堆得多，上面才会长出东西来，堆空气是长不出来的
- 无法被实践的多余的知识毫无意义
- 我做这么多节目，也不是为了增加大家的理论储备的，是想要看到大家去实践啊
- 大家不要指导鸟儿怎么飞，也不需要知道什么是绿色木材，要养成把理论最小化的习惯，我们不需要那么多理论，我们要的是多多实践
  - 不要纠结选A还是选B，扔硬币之后，抓紧试起来
  - 不要总希望得到一些理论的确定性，可预测性再行动，先行动起来
  - 不要再问空泛的怎么办，总结你从实践中遇到的具体问题，再提问，才能得到帮助

- 。无论如何，先实践起来，至少，先从看别人实践开始

## 两个黄金时间

### ▼ 决策中最有用的两个问题

- 第一个问题是：What's the downside ? WTDS
- 另一个问题是，Whats the alternative? WTA
- 问完这两个问题之后，基本上就能做出所有的决策

### ▼ What's the downside ?

- 问第一个问题就是要决定能不能承受这个后果
  - 这里就用到了前面说的：反脆弱性 = 损失封顶，收益开放。脆弱性相反
  - 如果你能接受这个结果，你的损失就已经封顶了，你的收益如果是开放的，你就应该去做这件事，因为你此时是反脆弱的，接受变化对你有益
  - 如果你不能接受这个结果，也就是说，一旦损失，你就会陷入自由落地，都不知道能不能落到地上了，那你的损失就没法封顶，此时无论收益有多大，你都不要去做
- 敲黑板哦：此时，根本就不要看概率
  - 概率再小的事件，如果你不能承受这个后果，你也不应该抱有侥幸心理，要坚决拒绝
  - 但是呢，一旦你能接受，你就要杠铃策略，极端冒险
- 比如有人在直播连麦中问我，喜欢一个男生，想去要微信
  - 但是想到自己性格内向，长相一般，即使加了这个男生，后续发展希望也渺茫，那是不是就不要去加算了
  - 这就是考虑概率，而不是考虑downside，你要问：WTDS？
    - 最大的损失就是对方拒绝你，这能接受吗？做做心理建设，转换心态，没那么难接受吧？尴尬也就一阵子，总会过去的吧？
    - 但是收益，无论概率多小，都是开放的呀
    - 此时当然应该去加啊
- 同样的，经常有人会觉得：我想要尝试一件事，但是经验太欠缺了，但是怕自己没天赋，做不好，浪费时间，怎么办？

- WTDS？花了一点时间、精力，结果没做起来，可能小亏一点钱，心理上觉得“自己失败了”，还能有啥？这损失是不是可以封顶
- 收益呢？一旦做起来，可能带来额外收入、新的人脉、甚至是职业转型的契机——这些回报是**开放的**，你现在根本预估不了天花板在哪儿
- 所以你现在是在“反脆弱区”里：最大损失封顶，潜在收益开放。那就别再想概率了，直接冲啊
- 很多人都希望更有经验的人，更专业的人来能帮助自己做重要决策
  - 但大家一定要理解，帮助你做出决策，意思是提供分析，推理，不同角度，填补信息差
  - 等你收集完这些东西之后你还是要自己做出决策
  - 决策痛苦在于，一旦决策，你就要承担起决策的后果，这需要勇气
    - 但只有勇敢的人才能真正投入的去享受这个世界，享受当下
    - 而且这就是你唯一的选择（你不能让别人活你的人生啊）

## ▼ What's the alternative

- 那就来到我们的第二个问题：WTA？
- 很多人喜欢把问题独立出来问：我应不应该裸辞？我应不应该读MBA？我应不应该xxx？
  - 前面说过，第一个问题是：WTDS？如果你在反脆弱区，你就应该去做
  - 第二个问题是在这个基础上，问问自己，这是不是就是达到目的的最好选择，我还有没有其他选择
- 应不应该裸辞？— 你有其他选择吗？
  - 如果你说有，我可以选择继续呆下去，骑驴找马，我还能受得了，那么答案不就有了：你骑驴找马呀？裸辞的必要性是什么？
  - 如果你说没有选择，再呆下去我会疯，会抑郁，身心重创，那还有什么好说的，马上辞职啊，留得青山在，不怕没柴烧，什么都比不上健康重要
- 应不应该读MBA？— 你有其他选择吗？
  - 如果你说，有，我目前工作也挺不错，机会很多，学习曲线很陡，也能拓展人脉，那去不要去，因为MBA很贵啊，你可以先抓住工作上的机会，多学几年，等学习曲线平缓了再考虑出国，这不是更好吗
  - 如果你说，没有了，我除了MBA，没有更好的跳跃到我想要的行业或岗位的机会，我试过直接跳，基本不太可能，我试过其他方法，也很难实现。

保持现状，那更没可能靠近我的目的了 — 那你有什么可犹豫的，你只能选MBA呀？

- 很多人表面上是提问，实际上只是试图向他人索取确定性的安慰
  - 应不应该裸辞？— 辞啊，一定能找到更好的工作
  - 应不应该读MBA？— 读啊，性价比超高，绝对是不会后悔的投资
  - 然后他们指望你提出能彻底说服他们的论据
  - 这是不现实的。第一，没人能给你你要的这种确定性，谁能保证啊？第二，这也不是别人的责任啊？TA为什么要给你保证啊？
    - 真能给你这种保证的只有骗子
- 不破不立，先破后立
  - 你已经决定了继续像现在这样保持下去是不能承受的，那你只能选择改变
  - 当你只有一个选择能改变的时候，你就只能先接受这个选择，然后再等下一个选择的出现
  - 而不是站在原地喊：我想要破，但我不要这样破 — 喊给谁听啊？
- 很多人在没有更好的选择的时候左右为难，本质还是不愿意接受不可预测性
  - 不是不愿意接受眼下这个选择不够好
  - 如果你能保证，这个选择能作为跳板，在两年后跳到ta想要的地方，ta可能就马上能接受了
  - 这就好像如果我能保证，选学校A跟选哈佛在就业上一模一样，绝对可以达到哈佛毕业生的效果，那很多人也不是非要哈佛这个牌子
  - 但追求这种可预测行，确定性，对做决策没有任何用
  - 你有没有其他选择才是更实际的问题
- 反过来，这个问题也能提醒我们不要执着于一个答案，看到其实你还有更好的选择
  - 是不是只能靠留学实现你的职业目标？能不能内部转岗？能不能读个在职MBA？
  - 是不是只有辞职能解决目前的困境？能不能转岗？能不能先寻求内部解决？

## ▼ 大家学会了吗

- 除了左右为难的纠结之外，很多事情都可以拿这两个问题过一遍，检验自己当下的做法
- 我以前很喜欢在最后几分钟赶到机场，觉得在机场等飞机很浪费时间
  - WTDS？等待。在等待的时候我可以看书，其实没什么损失，反而有收获（平时挤不出时间）
  - 但如果迟到呢？WTDS？代价是不是很大？收益是什么？省那几分钟？
- 同样的，我大学考四六级，一开始觉得只需要考60分，考多一分都是浪费
  - WTDS？万一考59分，又要重来一年
  - 反过来，多复习点，对自己又有什么坏处呢？不过就是少了点出去玩的时间罢了
- 不内耗：
  - 当你用这两个问题来做决策，并且无论答案是什么，都愿意敞开怀抱去接受它的时候，你就不会有什么需要纠结的
    - WTDS：在反脆弱区的事情，都要根据杠铃策略，极端冒险，永远say yes
    - WTA：没其他选择了，硬着头皮上呀，伸头一刀，缩头一刀，不如痛快点是吧
      - 那如果还有其他选择，直接去一个个试过来
  - 实在不行还有第三招，那就是：扔硬币

## 排除法：人生的减法美学

### ▼ 排除法

- 如果我们不知道如何定义某个事物，至少我们可以描述它不是什么。
  - 就好比我们不知道自己喜欢什么样的人，但是可以描述自己不喜欢什么样的。
- 很多时候大家都会盲目地追求一步到位，当你看不到一步到位的方法的时候，就不知道怎么办了。
  - 这个时候就是扔硬币呀，无论你走出哪一步，你都是在试错。然后，你就可以排除那些不是对的选项。

- 最后不就只剩下这个选项了吗？
- 排除法才是生活的本质，没有一步到位的成功。总是在问什么方法，什么理论，看什么书，做好什么准备，然后一步到位成功的，都是被学校教坏了，脱离现实
  - 我们一定会遇到一些负面的东西，我们是在错误中前进的
  - 骗子只会给你正向的建议
    - 比如一个高回报的东西，骗子一定会告诉你说，因为如何如何复杂的操作，它零风险
    - 但凡你们看到这种有非常明确的只有正向必然成功的路径，通向成功的方案，你都多留个心眼，一定是骗子

## ▼ 幸福感来源于减法

- 一样样消除你不喜欢的东西，你就会变得更幸福
  - 比如讨厌的老板，长时间的通勤，各种社交媒体，过于频繁更新的信息，没必要在乎的人的评价
  - 反而，如果你去追求让自己幸福的喜欢事情，哪怕你得到了，你也不一定会增加很大的幸福感
    - 比如吃一顿我喜欢的东西，去自己最想去的地方旅游，听一场演唱会
    - 不是说不能做这件事情，而是说，在增加幸福感上，加法比减法要弱很多
- 人际关系也是如此。让你觉得你的人际关系质量得到最大提高的，是消除你不喜欢的人，跟你价值观不符的人

## ▼ 被时间证明过的东西

- 具体要排除什么，剩下什么呢？这里有一个shortcut：排除那些没有被时间验证过的东西
- 能生存下来的事物必然满足了一些目的，但这些目的通常是隐性的。时间能够看到这些目的，但我们的眼睛跟逻辑思维能力却无法捕捉他们
  - 但是等待时间的验证，能增加我们的反脆弱性
  - 这就是一个损失封顶，收益开放的反脆弱区
- 不要痴迷于尖端技术、新鲜事物，而是要对过去保留一些尊重，对历史记录保留一些好奇，对老人的智慧保留一丝渴求

- 自己的Track record也很有用，无论自己内心有多么抗拒接受，这才是被时间证明过的关于你的行为模式
- 总之，交给时间，交给大自然。因为大自然比我们见多识广，经验丰富
  - 大自然的行为背后有其严密的逻辑，直到你能够证明事情并非如此
  - 人类和科学的行为有其缺陷，直到你能够证明并非如此

## ▼ 林迪效应

- 人终有一死，老人的寿命总体来说会比年轻人短，这是大家的常识
  - 我们经常会下意识的跨界使用这种尝试，把人的寿命的概念应用在不会死，或至少不像人类这样死的东西上
  - 比如一项新技术已经出来了10年，一项老技术已经出来了80年。并不代表老技术的寿命比新技术更短。
  - 正相反，因为老技术已经被时间证明过了80年，所以简单粗暴地预测，老技术的剩余寿命是新技术的8倍
- 这跟我们追求新事物的直觉是非常相反的，但其实我们用的最多的东西，都是“老”东西
  - 鞋子经过了无数的更新换代，但5300年前，鞋子就已经基本上长成这个样子了
  - 我们现在喝的酒和6000年前的酒也没有特别大的本质区别
- 这就是为什么我们要读名著，读经典，读大书，因为被时间验证过的道理都已经在这本书里了
  - 塔勒布就曾经给过他的一个学生建议，他的学生问他要读什么书，他说尽量不要读过去20年里出版的书（除了历史书，因为历史有新考古发现嘛，但他又说，不要读讲过去50年历史的书）
    - 他讲话的风格就是这么绝对
    - 话糙理不糙。不是真的不能看20年内出版的书，讲过去50年历史的书。
    - 而是要纠正我们对于所谓的书太老的偏见。只要能流传到今天的书，越老越好，越老越有价值
    - 如何阅读一本书，那一期讲的大书从来没有过时过。真正过时的书不会留到今天。
- 这也是为什么老祖宗说的话，我们要听



- 莫以成败论英雄（现在这种以结果论的理念出现才多久？）
- 不要以貌取人（颜值及正义的理念出现又才多久？）
- 当然，我们说的是民间智慧，不是权利争斗中的封建糟粕

### ▼ 小总结

- 不要指望一步到位，用排除法才是大自然的本质，生活的本质

## 总结

### ▼ 总结

- Part I：什么是黑天鹅，什么是反脆弱；为什么未来不可预测；杠铃策略
- Part II：三个迷思 - 犯错、稳定、理论
- Part III：三个建议 - 去实践、两个决策的黄金问题、人生的减法美学