



有种 有趣 有料

迷茫时代的 明白人

罗振宇 著

一切终将归于消云散

个人崛起的时代已经到来

现在 怎么 当一个 明白 人

清醒思考，明智行动



迷茫时代的 明白人

罗振宇 著

图书在版编目 (CIP) 数据

罗辑思维：迷茫时代的明白人 / 罗振宇著. —北京：
北京联合出版公司，2015.8

ISBN 978-7-5502-5787-0

I . ①罗… II . ①罗… III . ①成功心理—通俗读物
IV . ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第157774号

罗辑思维：迷茫时代的明白人

作 者：罗振宇

出 品 人：唐学雷

责任编辑：侯娅南

装帧设计：仙 境

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京尚唐印刷包装有限公司印刷 新华书店经销

字数210千字 710毫米×1000毫米 1/16 19.5印张

2015年9月第1版 2015年9月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-5787-0

定价：42.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本公司图书销售中心联系调换。

电话：010-82069336

目录

第一章 个人崛起的力量

01 大公司：和蚂蚁一起起舞 / 003

这是一个不可思议的年代 / 003

所有危险都有不可预测性 / 004

这个世界是不可控制的 / 009

高度控制，唯有惨败 / 012

拿出一种园丁精神来 / 014

破解方案1：放眼全局 / 016

破解方案2：组织变形 / 019

激发起底层的惊人力量 / 021

用不确定性对抗不确定性 / 024

02 大英帝国：不控制的智慧 / 027

什么是大英帝国 / 027

大英帝国的内在逻辑 / 028

《国富论》说服了英国人 / 030

最会算账的英国人 / 031

不控制反而是最好的控制 / 033

暴力镇压真的就好吗 / 035

是败亡还是转型 / 040

跟老祖宗学管理智慧 / 042

03 大门口的野蛮人 / 045

人类的繁荣到底是怎么来的 / 045

日本经济衰落之谜 / 047

老而不死，是为贼 / 050

大航海精神今何在 / 056

迈阿密：靠罪犯和流浪汉繁荣起来的都市 / 059

创新：低素质者与高素质者的双人舞 / 062

患上“日本病”的香港将何去何从 / 065

04 市场的广度 / 068

灯塔应由谁来建造 / 068

经济学中的灯塔问题 / 070

灯塔其实就是一盘生意 / 071

民营企业建立免费设施的可能性探讨 / 073

市场有的是办法 / 075

免费的福利，其实背后都有成本 / 076

救还是不救？这是一个问题 / 079

中国第一支私人消防队 / 080

最现实的解决方法何在 / 083

保险公司已经演化为一种金融手段 / 084

漠视市场的力量，是要吃亏的 / 087

第二章 创业去

- 01 微革命：躺倒也能当英雄 / 091
 - 从技术爆炸开始说起 / 091
 - 个人崛起的优势1：惊人的发展速度 / 092
 - 个人崛起的优势2：大规模吸附资源的能力 / 093
 - 个人崛起的优势3：机会越来越多 / 095
 - 微创新身法之一：转身 / 097
 - 微创新身法之二：立定 / 100
 - 微创新心法之一：呻吟 / 102
 - 微创新心法之二：躺倒 / 103

- 02 发现你的太平洋 / 106
 - 发现新大陆堪称一次伟大的创业 / 106
 - 不断地抛弃存量，去寻找全新的栖息地 / 107
 - 麦哲伦的创业史 / 109
 - 库克船长的创业故事 / 110
 - 创业四个逻辑 / 111

- 03 疯狂的投资 / 113
 - 人类社会的贫富差距会越来越大 / 113
 - 电报就是维多利亚时代的互联网 / 115
 - 跨越大西洋电缆的商业传奇 / 116
 - 创业者都是乐观的疯子 / 119
 - 有好点子，就要马上行动 / 124
 - 什么是创业者式的吹牛 / 125

- 菲尔德的创业失败史 / 127
- 菲尔德的财富大喷发 / 130
- 富人凭什么挣到那么多钱 / 132

第三章 互联网进化论

- 01 和你赛跑的不是人 / 139
- 这是一场空前的人类危机 / 139
- 我们都低估了互联网 / 142
- 你会不会技术性失业 / 145
- 技术势必带来灾难性的失业 / 147
- 这一轮危机怎么破 / 151
- 放弃追求地位，转而追求联系 / 154
- 放弃追求效率，转而追求趣味 / 156
- 02 3D打印有未来吗 / 160
- 3D打印是比互联网更大的事 / 160
- 什么是3D打印 / 162
- 工业社会的两大绝活儿 / 164
- 消费者和生产者的大分裂 / 166
- 3D打印的本质：数据驱动的制造 / 169
- 人的作用被释放了出来 / 171
- 3D打印真的能实现吗 / 172
- 为什么我们应该乐观看待3D打印 / 174
- 谁也控制不了技术的成长方向 / 179
- 如果3D打印完全实现了 / 180

每个人都应该活在趋势中 / 182

03 未来脑世界 / 185

沙堆实验的启示 / 185

人类的进化通往何处 / 186

人脑就是互联网发展的终极状态 / 187

全球脑的量子跃迁 / 191

人工智能不会是人类的敌人 / 193

你是促进了连接，还是阻碍了连接 / 195

终极的连接，就是隐私的完全丧失 / 197

互联网社会中的新型伦理 / 199

竞争的胜败并不取决于产品的优劣 / 201

小公司的成长之路 / 203

小公司的两种活法 / 204

第四章 今天我们该怎么活

01 你因挣钱而伟大 / 211

富兰克林凭什么被崇拜 / 211

花花公子的罗曼史 / 214

“第一个美国人” / 215

做个奸商又何妨 / 220

商人，就要对自己狠一点儿 / 222

不认死理，只认利益 / 224

全世界最伟大的和事佬 / 232

挣钱是世界上最体面的生活方式 / 234

02 大家都有拖延症 / 236

拖延症三大要素 / 236

拖延症是不能治愈的 / 237

拖延症到底是不是一种病 / 239

把拖延变成一件有价值的事 / 241

得学会跟自己玩心眼儿 / 243

拖延症背后的庞然大物 / 246

现代社会加重了人的拖延症 / 247

拖延症是人类进化历程送你的礼物 / 250

03 费马大定理 / 253

当生命开始封闭，他就已经凋谢了 / 253

中西方数学的本质区别 / 255

挑战者死：第一次数学危机始末 / 258

爱法律更爱数学，秀财富不如秀智商 / 260

那些嫁给数学的姑娘 / 264

数学就这样救回一条命 / 266

全球高智商人群的接力赛 / 268

费马大定理终结者横空出世 / 271

04 怎么当个明白人 / 276

从进化论开始谈我们为什么会犯糊涂 / 276

因果颠倒带来的思维陷阱 / 277

你被混乱的因果关系蒙蔽了吗 / 279

大机构也逃不过因果的思维误区 / 280

一定要警惕的三个老鼠洞 / 282

相似性和接触性	/ 283
公共政策的很多失误	/ 285
阿斯巴甜：隐藏很深的因果关系	/ 286
我们可以信的因果	/ 287
这些都只是小概率事件	/ 289
因果关系就是说故事	/ 291
读点经济学作品的必要性	/ 292
放开视野，面向未来	/ 295
我的两个生存信条	/ 296

第一章

个人崛起的力量

01 | 大公司：和蚂蚁一起起舞

这是一个不可思议的年代

中国古代有一个笑话，说有个聋子看到别人放炮仗，就觉得好奇怪啊，好好的一个花纸卷，怎么说散就散了呢？这个故事告诉我们，你有一个感官通道封闭后，不管你多么用劲地观察，都是没有办法理解这个世界的。

现在，我们人类世界，甭管是政治还是商业，都处于一个特别神奇的时代，我们经常会感觉到，“这个花纸卷怎么说散就散了呢”？

比如说诺基亚被收购了，那样坚若磐石的庞然大物原来也能崩溃；微软这个10年前还炙手可热的大企业，如今做什么都做不成，没准儿也离死不远了；原来默默无闻的一些小企业，比如说三年前大家还不知道的小米，突然就成为估值100亿美元

的公司了。

小米发布2999元47英寸（1英寸=2.54厘米）的互联网大彩电时，搞得我那些在传统彩电公司工作的朋友大惊失色，倒抽一口凉气。为什么？他们原来那个大帝国就此接到了“病危通知书”，不知道哪一天就要倒掉了。

即使是国家层面，美国当年那叫一超独霸，现在面对叙利亚这么一个弹丸之地，也感觉到狗咬刺猬一般地为难，不知道从何下嘴。这个世界真的是眼看它起高楼，眼看它宴宾客，眼看它楼塌了，谁都不知道自己烈火烹油似的繁华能够持续到哪一天。

给大家推荐一本书——《不可思议的年代》。这本书的作者大有来头，叫作库珀·雷默，他是基辛格的弟子。他是一个飞行特技驾驶员，还是一个很著名的国际政治学者。

这本书就是针对美国提出来的一整套如何适应新世界的解决方案，对于所有身在传统商业大组织中的人都有借鉴意义，也就是大象如何才能和蚂蚁一起舞蹈。

所有危险都有不可预测性

大象为什么遭遇到这样的困境？答案只有一个，由于以互联网为代表的新技术带来了全球政治、经济、社会格局全新的变化。这个变化最核心的地方是什么？就是个体崛起。

举个例子来讲，《罗辑思维》为什么能够存在？要知道我们现在每期的点击量有100多万，跟CCTV有些著名栏目也相差无几。我们是怎么做到的呢？央视所有的资源都是从组织内获取，得有各地的差转台、各个城市中心的转播塔、底层的上万名员工，才能做出一些好栏目。

我们《罗辑思维》是草根生长，我们也不是没有资源、没有底座，我们也有，优酷等互联网视频网站的带宽服务器免费给我们用，张小龙团队不眠不休多少个日夜做出来的微信我们也在免费用。我们没有必要进入到央视那样的体系里，就能获得如此开放、全面、强大的资源。

像罗胖这么温柔敦厚、一副无害的表情的人获得这样的资源倒也罢了，如果这资源落到恐怖分子手里呢？据说从2008年开始，人类就可以从互联网上完整地下载天花基因的制造方案，而且这种天花基因是可以对现在所有的防疫系统进行突破的。也就是说，这种天花基因能秒杀所有疫苗。所以很多人就说，也许过不了几年，第一个可以秒杀所有疫苗的天花病毒就将在某个恐怖分子家里制造出来。一旦制造出来怎么办？

据说，前几年美国国防部也做了一个实验，电脑模拟了一下人类感染了这种新型天花病毒会怎么样。结果，几周之内，几百万人都死了，最后国防部干脆把插头拔了，说这事别再弄了。这个危机往下演算下去，就是美国人灭绝，因为在整个电脑推演当中，没有发现任何现行的防疫机制可以阻止这次瘟疫的蔓延，它太快了。

这就是个人崛起的力量，但是这还不是根本。这本书里最有趣的观点，就是所有危险的不可预测性。有人会说，无非复杂一点儿，有什么是不可预测的？因为从远古有人类开始一直到今天，我们追求的就是可预测、可预见。搞商业的人都知道，任何计划的执行无非是“计划、执行、检查、调整、提高”这几步，我们必须知道所有的事情要往哪儿发展。

什么叫不可预测性？如果世界陷入了不可预测性，原来工业社会建立的系统就会全部崩溃掉。这正是我们即将面对的局面。

这本书里记载了一个实验，叫“沙堆实验”。如果取一堆沙，一粒一粒地往下滴，一开始它会形成一个自组织，形成一个非常漂亮的圆锥形。可是随着沙粒一粒一粒往下滴，沙堆不可能一直保持圆锥形，总有一刻沙堆会发生崩塌，尤其是那个尖，“啪”的一下就不成形了。

这就是科学上著名的沙堆问题：什么时候崩塌可以预见吗？

最开始沙堆实验是作为一个思想实验提出来的，提出者叫巴克。他认为没法预测，但是没有验证。后来，美国一位科学家干脆真的做了这个实验，发现巴克的猜测是对的。当沙堆堆成一定的规模之后，再往上去，每个点发生崩塌的概率都一样，并非堆得越高越容易崩塌。这是沙子，不是泥土，每一粒沙之间没有黏性，只有挤压的作用。

这个实验的执行人提出了一个数字，他说每下来一粒新沙，原来沙堆内部结构的复杂度，每一秒钟提升100万倍。这

就是指数级的概念了。请注意，它只是沙堆内部的复杂性，而这种复杂性跟外部的冲击力是无关的。沙堆发生了结构性的变化，但是没人知道它会怎么变。

我们现在的社会不就是这样吗？互联网把每一个人从传统的小共同体当中剥离了出来，很多公司的离职率大增，每一个年轻人都觉得，我认识好多人，我网友多得是，那么多公司都在网上招聘，我随时可以去。这就是剥离出来的一种力量。

我们不会像我们的父辈那样，好不容易找到一份工作，在单位事事都要听领导的，争取早日当上组长、车间主任，顺着体系往上爬。现在不是了，互联网为每一个人打开了眼界，让每个人还原到沙子的状态，它不再是凝结在一起的土块，它几乎没有任何可建筑性。

也就是说，当整个社会由这些分散的像沙粒一样的人和小组织构成的时候，沙堆实验当中呈现出来的一个逻辑，就可怕地出现在我们的面前——下一刻发生什么，你根本不可能知道。

这本书里最让我震撼的就是这个沙堆实验。当人类那么多因素堆积在一起，不知道是什么原因，可能是一个新的NGO组织（Non-Government Organizations的缩写，意为非政府组织）诞生了，可能是一个印度农民离家出走了，可能是硅谷出现了一个新的技术，可能是北京中关村两家公司合并了。就这么一颗沙粒往下一落，整个系统突然就发生了崩塌，这种可能性难道不存在吗？

没错，越来越多的不确定性正在笼罩这个世界。就像中