

理享家

在耶鲁精进

成为专才之前，
先成为通才

世事无常，精进不已，是唯一靠谱的人生策略。

王烁
◎ 著

耶鲁世界学人王烁
用世界精英知识库教你重新规划人生

从耶鲁大学精品课程的学习笔记，到与世界精英学者的交流心得，王烁告诉我们的不仅是知识本身，还有将学习作为终身之旅的可能性与必然性，欢迎你一路同行。

王烁
◎ 著

在耶鲁精进

成为专才之前，
先成为通才

图书在版编目 (CIP) 数据

在耶鲁精进：成为专才之前，先成为通才 / 王烁著. —北京：民主与建设出版社，2017.11

ISBN 978-7-5139-1778-0

I. ①在… II. ①王… III. ①社会科学—文集 IV. ①C53

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第267266号

© 民主与建设出版社，2017

在耶鲁精进：成为专才之前，先成为通才

ZAI YELU JINGJIN: CHENGWEI ZHUANCAI ZHIQIAN, XIAN CHENGWEI TONGCAI

出版人	许久文
著者	王烁
责任编辑	韩增标
监制	于向勇 秦青
特约编辑	张卉
营销编辑	刘晓晨 罗昕 刘迪
版式设计	谭锴
封面设计	张丽娜
出版发行	民主与建设出版社有限责任公司
电话	(010) 59419778 59417747
社址	北京市海淀区西三环中路10号望海楼E座7层
邮编	100142
印刷	北京天宇万达印刷有限公司
开本	700mm × 995mm 1/32
印张	12
字数	258千字
版次	2018年1月第1版 2018年1月第1次印刷
书号	ISBN 978-7-5139-1778-0
定价	58.00元

注：如有印、装质量问题，请与出版社联系。

质量监督电话：010-59096394

团购电话：010-59320018

惟一靠谱的人生策略是精进

罗振宇跟我说把这个订阅产品定名为《王烁·大学·问》的时候，我是抗拒的。

“不敢当。”

“你想多了。不是大·学问，是大学·问。”

“这样的啊。这我擅长。”

提问题是我的工作。如果有一件事是我的专业，就是它了。我新闻从业20年，参与创办中国最杰出的财经新闻媒体财新传媒，采访过的人不计其数，刚过去这一年就有周小川、伯南克、默多克这些。采访多了，我明白一个道理。记者是内容的专业中介，提出恰当问题，使新闻人物给出高质量的回答，传达给读者。理解—提问—再表达，反复迭代。好记者理解两头，一头理解新闻人物，一头理解读者需求，然后用自己的理解把两边对接在一起，功成身退。

我这次不是采访，是高强度学习，道理相通。

从9月开始，作为2016年度的耶鲁世界学人，我在耶鲁大

游学。世界学人计划由耶鲁大学前校长理查·莱文创办，每年从世界上千候选人中挑出十余人，在耶鲁大学学习一个学期，旨在培养明日领袖。明日领袖实不敢当，我把这当成难得的学习机会。

我见过的杰出人物多了，无一不是终身学习，在漫长的人生马拉松中，渐渐把停止学习的同侪落下，一骑绝尘。终身学习于他们是内在需求。亚投行行长金立群，“文革”期间当知青在乡下背单词的时候，他并不知道有什么用处，更想不到有一天，会在亚投行的谈判中用莎翁典故来打动英国人，为谈判突破找到润滑的通道。学习也不止于狭义求学本身，做事并始终琢磨把事做到更好更是学习。作为新闻工作者，胡舒立早已功成名就，却始终在一线转战。穷则独善其身，达则兼济天下，终身学习者不停进阶，与中国一起攀到高峰。国运与个人努力，缺一不可。

世事无常，精进不已，是惟一靠谱的人生策略。

在学习的世界里，我是贪婪的游牧民族。看见哪里的青草更肥美，我就转场到哪里。很幸运，新闻工作给了我不停转场的理由和动力。世事纷纭，无法预知下一件大事在哪个领域发作，必须立即反应，快速学习，你的分析框架得包容，

有弹性，管用，持续扩展，还得有好几套。

智识的游牧民族没有家，只需要每一刻都有立足之地。多年转战，我攒下三个硕士学位，哲学、工商管理、国际关系，但除了新闻，我在任何领域里都不是专家，不需要是。内特·西弗说，人生有一个另类二八定律，就是付出两成努力，对一个领域了解八成。不是为了取巧，而是首先八成就够用，因为不是为学习而学习，而是学为有用，八成就够先用起来；其次，也是更重要的，八成足够激发智识游牧民族对新领域的好奇，以后与其在征服过的所有领域中已获取的其他八成相激发。二八定律的另一半是，如果要穷尽剩下的两成，需要付出另外八成的努力，所以他们宁肯把努力用在别的地方：跨界。麻省理工学院媒体实验室主任彭特兰说，最有创新能力的那些人，在观念的溪流中自由徜徉，每获得一个新观念，就把它置入思想的溪流中，与其他人交融，碰撞，验证，证伪，生发出新观念。他们不是专家，但也不浅尝辄止，而是追逐知识、观念、思想、技能跨领域碰撞的化学反应，不能自己。

世界学人项目很独特，它每年从全世界选来十余人，成就不同，背景各异，把他们放在耶鲁大学，彼此砥砺，共同接受一流学术环境的淬火，让经验与观念在学术熔炉里交融，

为明日奠基。他们这样介绍和期许耶鲁学人：

“他们是开拓者：颠覆式思想家，为他们所在的领域带来大胆、原创的声音。他们是在职业生涯中途的实干家，来自各个行业，准备下一步的成长。他们极为好奇，充满激情，关注带来积极影响。无论走到哪里，他们都会仿佛不由自主地深刻地改造环境，使其变得更好。他们是创业者、活动家、记者、政治家，他们是医生、律师、军人、商人。他们是世界学人。”

有幸身处其中，我带着一个大问题来到耶鲁大学：世界正在告别冷战结束以后的大温和期，极端气候就在前方，似将席卷一切，动荡再临。在国与国之间，它将怎样重塑国际关系动力学？在一国之内，它将怎样催化国家与社会的再调整？政经相扣，它将怎样使商业环境对一些玩家来说变得险恶，而给另一些玩家带来机会？以及对我们来说最重要的，个人怎样在黑天鹅正在飞起的世界里安身立命，修齐治平？这些事，我事事关心。

层层问题，虽然尺度不同，彼此关联也并非逻辑推理链般咬合，但自上而下、自下而上都有清晰可见的关联。随举一例：如果各国筑墙，全球化退潮，那么中国继续用出口给经济增长

找出路就事倍功半；外贸行业将发现自己始终处于一场上坡的战争；个人呢，在决定自己职业生涯时则应该意识到——机会在别处。再比如，美国此时也在关键时分，特朗普与希拉里相争。希拉里上台后的政策能见度是比较高的，而特朗普则几乎没有能见度，因为他还没有政策，波动会更大。美国总统谁来当这件事对普通中国人能有什么影响呢？忽略中间过程，快进到财务决策：在风和日丽的时候，家庭资产组合中实物黄金的比例最多给到1%，但如果特朗普上台，应该考虑把比例提到5%。刚去查了下菜百金价，300多块钱一克。

个人的曲线，环境的曲线，全球的曲线，层层叠加。我们习惯了自下而上由己及人的视角，但也要学会自上而下，鸟瞰世界在哪里，中国在哪里，自己在哪里。

世界学人项目结束之后，我还会继续在美游学一段时间，下一站在西岸，总计是一个学年的时间。无论在耶鲁还是别的地方，我会听许多课，去许多讲座，见许多人，读许多书。不要指望我照本宣科，讲述我听到看到了什么，我会讲我学到了什么。我学习，我消化，我与你分享。

预先提示，这些问题不会有简单答案。我在分答上回答过许多问题，许多人关心如何解决特定人生难题：如何挣到

第一个一百万？对工作不满意怎么办？怎样读书？年齿渐长，我慢慢懂得，凡是有答案的都是小事，大事则只有取舍，而取舍人各不同。小事都能取巧，大事则只能拼实力：努力、耐力、爆发力。我在这里持续用力。希望你也一样。

“读过许多书，走过许多路，还是过不好这一生。”这句话流行一时，我完全不信。这样都不行的人，得有多挫？

学习是终身之旅，欢迎与我同行这一段行程。

目 录

耶鲁故事

- 耶鲁是这样的 / 002
- 耶鲁怎么培养学生 / 006
- 大学优异的基因 / 010
- 识人方有阿尔法 / 016
- 为世界上最好的机构工作 / 021
- 加迪斯给我三个惊吓 / 027
- 归多的清算 / 032
- 叔季之世生存法则 / 038
- 与马云相遇是命运安排 / 042
- 历史给他留下特殊位置 / 046
- 绝望过方能乐观 / 052
- 设计的金律 / 056
- 又见巴舍夫斯基 / 061
- 我知道谁得为 IS 兴起负责 / 065
- 战争没有离开过 / 072
- 背着三千人走下去 / 075
- 只有天空是尽头 / 080
- 世界学人这样破解难题 / 085

极简金融课

- 别把市场当敌人，要当朋友 / 088
- 对惟一靠谱的投资方案只有一个要求 / 092
- 终生投资是自己的事，别交给别人 / 095
- 生命周期投资法 / 099
- 用同理心寻找复合成长 / 109
- 全市场通吃的人 / 115
- 大屏秘密与最优下注法 / 120
- 谁都不是普通人 / 127
- 杠杆 / 132
- 对冲才能聚焦 / 141
- 信息透明有用吗 / 146
- 假如危机来临 / 152
- 哑铃式生存与大动荡生存 / 157
- 黄金有何用 / 162
- 学习大空头 / 166
- 这个公式说，美联储加息太慢太少 / 173

极简谈判课

- 一小时速成影响力 / 180
- 首先，你得谈判 / 184
- 会谈则生，不会则死 / 188
- 有无选择决定拿到多少 / 192
- 蛋糕没你想象的那么简单 / 196
- 保住你那一半蛋糕 / 200
- 领袖演讲术 / 203

财智逻辑

- 有纪律地运用大拇指法则 / 208
- 诺贝尔经济学奖：合约的力量 / 213
- 等待惊险一跃时做啥 / 219
- 不用担心黑天鹅，白天鹅会先杀了你 / 225
- 请用价格来歧视我 / 230
- 啥都不信是输家 / 235
- 宏观经济学出了什么大问题 / 241

在美国看美国

- 全球化退场，乱世登场 / 250
- 一人一票还是一美元一票 / 254
- 真人秀下的真问题 / 259
- 最高法院大法官的智慧 / 264
- 美国衰落了没 / 269
- 只有美国曾经不同 / 279
- 设想不可设想的事 / 283
- 从狗哨策略到广播 / 288
- 中学·问 / 292
- 虎妈心法 / 299
- 我从被骗中学到的 / 303

大学·问·答网友

- 专业与技术篇 / 310
- 学习与成长篇 / 347

后记 / 366



耶鲁故事

耶鲁是这样的

到2016年，美国建国才240年历史，但耶鲁大学建校却有315年。没办法，北美大陆特别是东北部的的新英格兰这块地方，先有文明，后有国家。这跟中国正好相反，中国历史悠久，现代大学的历史则短得可怜。

历史悠久，在这里沉积。纽黑文是座小城，位于纽约和波士顿之间，耶鲁大学最早的校区在市中心，然后一点点向外延展，特别是向北，爬过缓坡，登上科学山。从南往北步行穿过整个校园也就是30分钟，谁不愿意走在新英格兰初秋的阳光里呢？

耶鲁大学的建筑大多有历史感，哪怕新修，也尽量融合到庄重静穆的画风之中，研究生院就是代表。

沉积至今，耶鲁有14个学院，其中一个本科生院，一个研究生院，12个职业学院。职业学院跟国内对这个词的理解有别，指商学院、法学院一类专门学院——耶鲁立校之本是通识教育。

积淀深厚也造成了麻烦。耶鲁有校部，但你把它看作14个学院的自由联合体就好。每个学院都自行决定课表，也自行决定每年秋

季开课时间。作为耶鲁世界学人，我有在全校跨学院任意选课的特权，但跨学院这三个字与各学院自行其是的现实相遇，就给习惯国内统一规划的新来者如我制造了许多头痛的事。

而且，耶鲁周五一般没课，但如果遇到下周一是节假日，则将当天课程提前到本周五。2016年9月5日周一是美国劳动节，课程提前，于是开学的第一周，我乱成一团浆糊。

开学前两周是耶鲁的选课季，耶鲁人称为 shopping period，很形象。所有课程第一节课都是教授简介课程，说清要求。学生们先感受再决定是否选修。

耶鲁一年开多少门课？有个专门指导世界学人选课技巧的教授说是3000门，马上被纠正为6000门，然后过两天我听见的新说法是10000门。谁知道哪个对呢？总之，我这样可凭兴趣随便选课的人，完完全全陷入了课程的汪洋大海之中，亲身体验了“更多的选择并不更好”这一行为经济学的重要发现。

令人头晕目眩的选课季下来，我有两点小小的体会。

第一，不论是在商学院那样的超现代化课堂，还是法学院十几把椅子围着张桌子这种小教室，教授对学生在课堂上使用电子设备都深怀敌意。客气点会说，电脑只能用于记笔记；不客气的就直接说，记笔记也请用笔。

写过《大国的兴衰》的著名教授保罗·肯尼迪就是这样。他在课上说：“绝对不许用电脑和手机，必须学会手记笔记，这对你的职业生涯极为重要。”肯尼迪花了十分钟歌颂了另一位耶鲁教授、美国前副国务卿查尔斯·希尔的笔记传奇。希尔年轻时曾经是基辛格的顾问，无论多么紧急忙乱的会议，他坐在一旁沉着地记下来会

议的纲要，“漂亮、有组织、可识别”。肯尼迪对学生悲鸣：你们是不可能达到他的水平了，但清楚扼要地记下正在发生的事情，极为重要。他讲了个故事：上校给将军作汇报，照着汇报文件念，将军打断了他：“上校，我也识字的。这样吧，阿拉斯加见。”于是上校职业生涯的后半段就被发配到阿拉斯加了。

不知道你会怎么样，反正我听完就把电脑合上了。

不是每一位教授都如此重视笔记，之所以敌视电子设备，主要还是因为需要学生保持专注。我曾问过某教授用电脑记笔记有何不妥，教授说：“我需要每个人的脑子。”

这我同意。虽然我这样早已习惯用电脑做笔记的，损失一点表面的效率，转而从专注获得回报，划算。

第二，耶鲁本科生素质惊人。

一周下来，我在法学院、商学院都听了课，典型的美式大学课堂，老师介绍论题，引导学生讨论，但直到我上了主要是耶鲁本科高年级学生参加的一堂大战略课，才真正感到震惊。

这是大战略的第一堂课，讨论全球化。很荣幸，这个论题是我在求见耶鲁著名学者约翰·加迪斯时提的。我问他：前两年还显得无可阻挡的全球化势头，为什么此刻已停顿，甚至可能正在逆转？加迪斯主持大战略课多年，刚刚把主持人的角色转给另一位教授。他非常喜欢这个问题，建议这学期第一课就讨论全球化。

主持这节课的伊丽莎白·布雷德利教授，开场提了三个问题：

——全球化确实是在逆转中吗？

——如果是，是因为全球化这件事本身就难以持续？

——还是说全球化可行，但被谁在什么地方搞砸了？