

谢谢你迟到

——以慢制胜,破题未来格局——

THOMAS L.
FRIEDMAN



AN OPTIMIST'S GUIDE
TO THRIVING IN THE AGE OF ACCELERATIONS

Thank You for Being Late

[美] 托马斯·弗里德曼/著 符荆捷 朱映臻 崔艺/译 何帆/审校 CTS | 湖南科学技术出版社

谢谢你迟到

——以慢制胜,破题未来格局——

THOMAS L.
FRIEDMAN

常州大学图书馆
藏书章



AN OPTIMIST'S GUIDE
TO THRIVING IN THE AGE OF ACCELERATIONS

Thank You for Being Late

[美] 托马斯·弗里德曼/著 符荆捷 朱映臻 崔艺/译 何帆/审校 CTS | 湖南科学技术出版社

原书名: Thank You for Being Late: An Optimist's Guide to Thriving in the Age of Accelerations
Copyright © 2016 by Thomas L. Friedman
Chinese(Simplified Characters) copyright © 2017 by Hunan Science & Technology Press
Published by arrangement with International Creative Management, Inc.
ALL RIGHTS RESERVED

湖南科学技术出版社有限责任公司获得本书中文简体版中国大陆地区独家出版发行权。

版权登记号: 18-2017-097

版权所有, 侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

谢谢你迟到 / (美) 托马斯·弗里德曼著; 符荆捷, 朱映臻, 崔艺译. — 长沙: 湖南科学技术出版社, 2018. 1

书名原文: thank you for being late

ISBN 978-7-5357-9525-0

I. ①谢… II. ①托… ②符… ③朱… ④崔… III. ①国际经济关系—经济一体化—研究 IV. ①F114.41

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第238049号

XIEXIENI CHIDAO YIMAN ZHISHENG POTI WEILAI GEJU

谢谢你迟到 以慢制胜, 破题未来格局

著者: [美] 托马斯·弗里德曼

译者: 符荆捷 朱映臻 崔艺

审校: 何帆

责任编辑: 孙桂均 李媛

出版发行: 湖南科学技术出版社

社址: 长沙市湘雅路276号

<http://www.hnstp.com>

湖南科学技术出版社天猫旗舰店网址:

<http://hnkjcbbs.tmall.com>

邮购联系: 本社直销科 0731-84375808

印刷: 长沙超峰印刷有限公司

(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂址: 长沙市金洲新区泉洲北路100号

邮编: 410600

版次: 2018年1月第1版

印次: 2018年1月第1次印刷

开本: 700mm×960mm 1/16

印张: 28.5

字数: 400000

书号: ISBN 978-7-5357-9525-0

定价: 68.00元

(版权所有·翻印必究)

THANK YOU FOR BEING LATE

*An Optimist's Guide to Thriving
in the Age of Accelerations*

THOMAS L. FRIEDMAN

Farrar, Straus and Giroux

New York

Farrar, Straus and Giroux
18 West 18th Street, New York 10011

Copyright © 2016 by Thomas L. Friedman
All rights reserved
Printed in the United States of America
First edition, 2016

Grateful acknowledgment is made for permission to reprint the following material:
Excerpts from “They’re in the Room Where It Happens” from *The New York Times*,
December 29, 2015, © 2015 *The New York Times*. All rights reserved.

Used by permission and protected by the copyright laws of the United States.
The printing, copying, redistribution, or retransmission of this content without
express written permission is prohibited.

Excerpt from “The Eye.” Words and Music by Tim Hanseroth and Brandi Carlile.
© 2015 Southern Oracle Music LLC (ASCAP). All rights administered by WB Music
Corp. (ASCAP). All rights reserved. Used by permission of Alfred Music.

Interview with Debra Stone courtesy of the Nathan and Theresa Berman Upper
Midwest Jewish Archives, University of Minnesota Libraries.

Excerpts from “Let’s Design Social Media That Drives Real Change,” by
Wael Ghonim, a talk delivered at the TEDGlobal>Geneva conference in 2015,
courtesy of TED.

Library of Congress Control Number: 2016034910
Hardcover ISBN: 978-0-374-27353-8
E-book ISBN: 978-0-374-71514-4
Open Market edition ISBN: 978-0-374-90043-4

Designed by Jonathan D. Lippincott

Our books may be purchased in bulk for promotional, educational, or business use.
Please contact your local bookseller or the Macmillan Corporate and Premium
Sales Department at 1-800-221-7945, extension 5442, or by e-mail at
MacmillanSpecialMarkets@macmillan.com.

www.fsgbooks.com
www.twitter.com/fsgbooks • www.facebook.com/fsgbooks

3 5 7 9 10 8 6 4

Author’s note: All the interviews in this book that are not specifically attributed
to different news outlets were conducted by me, either for this book or for
my own column in *The New York Times*. Occasionally, I have drawn on my
own columns and previous books, and where I have used material
at length from either source, I have noted it.



这是我的第七本书，谁知道呢，也许也是最后一本书。自从我在1989年出版了《从贝鲁特到耶路撒冷》，我就十分幸运地拥有一群良师益友。他们在这段旅程中始终陪伴在我的左右，许多人从我写第一本书时就与我在一起，许多人则几乎伴随了之后的每一本书。他们极其慷慨地帮助我思考——很多年，很多小时，很多本书，很多个专栏。所以，这本书是送给他们的：拉里·戴蒙德，约翰·多尔，雅伦·埃兹拉希，乔纳森·加拉西，肯·格里尔，哈尔·哈维，安迪·卡尔斯纳，埃默里·洛文斯，格伦·普利科特，迈克尔·曼德鲍姆，克雷格·蒙迪，迈克尔·桑德尔，多弗·塞德曼。

他们的智慧之花如此惊艳。他们的慷慨无私如此非凡。他们的友谊就是一份祝福。

简体中文版序

我所有的中国读者们，Nǐ hǎo！

感谢你们阅读我的新书——《谢谢你迟到》。如果你们读过《世界是平的》，我相信你们也会喜欢这本书！在某种意义上，这本书延续了《世界是平的》中我关于技术和全球化加速及其影响的观点。但在另一个层面，它也是一次全新的探索，关于如何理解和思考今天的世界，以及在今天的世界中繁荣发展的最佳方式——小到一个社区，大到一个国家，并且关乎我们每个人。

《谢谢你迟到》试图揭示三大问题，我认为它们与中国的读者们息息相关。第一个问题是，什么是今天世界上最强大的几股力量，能够在更多时候、更多地点以更多方式影响更多的人和事。我担任《纽约时报》专栏作家已经 20 多年，我脑海中一直有一个关于世界这台机器如何运行并对各类事件产生影响的基本框架。随着阅历和知识的增长，我总是在不断更新我的观点，更新我对世界上最强大的几股力量如何互动、构造并不断重构我们所处世界的看法，因为我知道，如

果不能让分析框架与时俱进，就不可能成为一个好的专栏作家。

你们将会看到，我在本书中的观点是，今天的世界上，那些能够在更多时候、更多地点以更多方式影响更多人和事的，是一个基本的事实：即地球上最强大的三股力量——我将其称为“市场”、“大自然”和“摩尔定律”正在同时经历指数级的加速发展。我所谓的市场就是数字全球化，大自然就是气候变化、生物多样性的损失以及人口增长。而以英特尔公司联合创始人戈登·摩尔名字命名的摩尔定律讲的是每隔 24 个月微芯片的处理速度和能力就会翻一倍。现在翻一倍所需的时间大约是 30 个月，但是自 1965 年由戈登·摩尔首次提出以来，摩尔定律一直维持到了现在，而它则构成了所有技术变化背后的推动力。

这三大加速相互作用，科技的加速驱动了全球化的加速，而两者则同时驱动了气候变化的加速，也为应对气候变化提出了更多的解决方案。

由此引出了本书试图回答的第二个大问题：这些加速正在怎样从根本上重塑工作岗位、国家政治、地缘政治、社会伦理和社区生活。我们需要在上述五个领域进行创新，以应对加速时代，我则对如何重新思考和改造这五个领域提出了建议。政府治理、国家政治以及工作场所都必须适应这个加速时代。

最后一个主题是一个悖论：世界变化得越快，这三股巨大的加速力量对我们生活方方面面改变得越多，每个人就越需要放慢速度，夯实足以支持终身学习的强大教育基础，并将自己锚定在强大的家庭和健康的社区之中，就像 20 世纪 50 年代、60 年代和 70 年代我从小长大的那个明尼苏达一样。世界的变化越快，那些你无法从网上下载的事物就变得越重要，而且这些事物只能通过古老的方式传递——通过好的老师传递给学生，通过好的父母传递给孩子，通过好的官员传递给市民，以及通过好的道德领袖传递给他们的社区。

这就是为什么本书中我最喜欢的一句话来自我的朋友和老师、LRN 公司的首席执行官多弗·塞德曼。他说：“当你按下一台机器的暂停键时，它就停止运转了。但是，当一个人给自己暂停一下的时候，他就重新开始了。你开始反思，你开始重新思考你的假设前提，你开始以一种新的角度重新设想什么事是可能做到的，而且，最重要的是，你开始与你内心深处最坚定的信仰重新建立联系。而一旦你开始做这些事了，你就可以开始重新设想一条更好的道路。”

对中国这样一个在 21 世纪发展如此迅速的国家而言，每隔一段时间就暂停片刻非常重要。这样非但不会让她落后，反而能够确保她为自己所取得的每一个进步都打造一个坚实的基础。

亲爱的读者们，我希望这本书能够使你们鼓起勇气，去暂停，去反思，去更好地理解现在正在重构世界的几股大加速，去思考每个国家、每个公民——无论身处亚洲、南北美洲、欧洲、非洲还是大洋洲——如何能够最大限度地使它们为己所用、帮助自己繁荣发展，同时缓和它们的不利影响。

祝你们享受这阅读旅程！

托马斯·弗里德曼

华盛顿特区

2017 年 3 月 25 日

Nǐ hǎo to all my
readers in China!

Thank you for reading my latest book *"Thank You For Being Late"*. For those of you who read *The "World Is Flat"*, I know that you will enjoy this book as well! In some ways it is a continuation of the argument I began in *The World Is Flat* about the implications of the accelerations in technology and globalization and some ways it is a whole new departure in how to think about the world today and the best ways to thrive as a student, a teacher, a worker, a community or a country.

"Thank You For Being Late" has three big themes that I believe will be very relevant to Chinese readers. The first question is what are the biggest forces shaping more things in more places in more ways on more days. I have been a columnist for the *"New York Times"* for over 20 years and I am always carrying around in my head a working hypothesis for how I think the big gears and pulleys of the world work to shape events. I am always updating my view of this as I learn more things, because I don't believe you can be an effective commentator unless you have a basic working hypothesis of how the biggest global forces interact to shape and reshape our world.

My argument, as you will see, is that what is shaping more things in more places in more ways on more days in the world today is the fact that the three most powerful forces on the planet, which I call "the market, Mother Nature and Moore's Law", are all in simultaneous exponential acceleration. The market for me is digital globalization. Mother Nature is climate change, biodiversity loss and population growth. And Moore's Law, named after Gordon Moore, the co-founder of Intel, says that the speed and power of microprocessors will double every 24 months. It is now closer to 30 months, but that law has held up since Gordon Moore first posited it in 1965, and it is the driver of all technological change.

The three of these accelerations are all interacting with one another - more technology acceleration drives more globalization acceleration and both drive more climate change, and solutions to climate change.

And that leads to the second big question the book tries to answer: how are these accelerations not just changing but fundamentally reshaping the workplace, politics, geopolitics, ethics and communities. We need innovation in all five areas to deal with the age of accelerations, and I provide suggestions for how to rethink all five. Government, politics and the workplace will all have to adapt to this age of accelerations.

The last theme is that - paradoxically - the faster the world gets and the more that these three big accelerations reshape all aspects of our lives - the more important it is for individuals to slow down, build strong educational foundations for life-long learning and anchor themselves in strong families and healthy communities, like the one I grew up in in the Minnesota back in the 1950s, 1960s and 1970s. The faster the world gets the more important become all those things that you can't download, but that you have to upload the old-fashioned way - good teacher to student, good parents to child, good bureaucrat to citizen, good ethical leader to their community.

That is why my favorite quote in the book is from my friend and teacher Dov Seidman, CEO of LRN, which advises global businesses on ethics and leadership, who says: "When you press the pause button on a machine, it stops. But when you press the pause button on human beings they start. You start to reflect, you start to rethink your assumptions, you start to reimagine what is possible and, most importantly, you start to reconnect with your most deeply held beliefs. Once you've done that, you can begin to reimagine a better path."

Pausing for a moment every so often is very important for a country like China, which is now growing so fast in the 21st century — not so it will fall behind, but so that it can make sure it keeps building its progress on a solid foundation.

So I hope, dear reader, that this book will encourage you to pause and reflect — to better understand the big accelerations now reshaping our world and how every nation and every citizen — in Asia, America, Europe, Africa or Latin America — can get the most out of them to thrive and to cushion all their downsides. Enjoy!

Washington, D.C.

March 25, 2017

Thomas J. Sowell

序 一

在加速社会中快速创新

2016年初春，我从欧洲出差回华盛顿，登上飞机，尚未进机舱，就听到一个熟悉的声音向我打招呼：“你好，民！”我循声望去，托马斯·弗里德曼正在向我挥手。“你好，托马斯。”我也随之问好，并顺口问道：“你在写什么呢？”“我在思考加速和创新。”他一下子兴奋起来，剩下的飞行时间里，他一直在向我讲述他的思考。不久，他的新书《谢谢你迟到——以慢制胜，破题未来格局》出版了。一年后，该书的中文版也放到了我的面前。

托马斯的核心观点是市场、大自然和摩尔定律的同时加速构成了“加速时代”，这就是我们现在身处的时代，这些力量是今天驱动世界机器运转的核心部件。这三种力量的加速也在相互影响：摩尔定律的加速驱动了全球化的加速，全球化的加速驱动了气候变化的加速，而摩尔定律的加速也对气候变化和我们面临的许多其他挑战提供了更多的潜在解决方案，同时也在改变现代生活的方方面面。

例如，数字的河流正在流向四面八方，每一个拥有手机或平板电脑的人都可

以接触到这些河流，借助河流的力量开展竞争、取得联系、共同协作并发明创新。流动的加速也使各种形式的人际交往加速，特别是陌生人之间的交往。与人类此前的历史相比，现在无论你身在何处，你都能直接或间接地接触到更多不同的想法和人。陌生人之间的接触，以及社交网络上思想的加速流动，导致公共舆论观点剧变。传统的智慧和观点看似冰山一样亘古不化，现在可能会在突然之间融化。一天之内发生的改变，过去可能需要一代人的时间才能发生。

但托马斯更关心这些加速的力量对人和文化产生了怎样的影响。它们是如何改变工作场所、地缘政治、政治、道德选择和社群生活的。他始终关注在这个受到这三股巨大加速度冲击下的世界里，不同的国民和社会应当怎样学习，才能建立生存和繁荣所必需的韧性和源动力。

他提出管理今天的世界唯一的办法就是努力前行，在前行中与技术、全球化以及环境的快速变化保持相同的速度甚至比它们更快，也就是维持动态平衡。在动态平衡中对受技术影响的政治和社会领域不断创新。重新设想和设计我们社会的工作场所、政治、地缘政治、道德和社区，从而在这些加速发生的变化对人们的生活产生影响时，使更多的人在更多的时候以更多的方式与这种变化保持同步，帮助我们渡过激流。

他提出我们需要对工作场所进行创新，确定究竟在哪些方面人类可以做得比机器更好以及如何与机器一道做得更好，并加大在此方面的人力资源培训。我们需要对地缘政治进行创新，弄清楚该怎样集体管理好这个世界，个人的力量、机器的力量、流动的力量以及众人之力正在压垮脆弱的国家、赋予破坏者以超强的能力并使强国承受压力。我们需要对政治进行创新，调整我们传统的、作为对工业革命、新政和冷战的回应而诞生的政治纲领，迎接三大力量加速的时代所提出的加强社会韧性的新要求。我们需要对道德进行创新，在今天这个个人的力量和机器的力量不断增强以至于人越来越像神一样存在时，我们要在更大的范围内推广可持续的价值观，并使之深入每个人的人心。最后，我们需要对社会进行创新，学会如何订立新的社会契约，提供终身学习的机会，扩大公私合伙的范围，锚定并推动一个更加多元化的人口，并打造更加健康的社区。

他特别重视随着世界的加速，存量知识正在以更快的速度贬值。人类要加强

适应能力，优化学习能力。每一个机构和个人都必须变得更加敏锐，愿意快速试验，并从错误中学习。创新就是一个试验、学习、运用知识，而后评估成功或失败的循环。静态稳定的时代已经离我们远去，新的稳定必须是一种动态的稳定，人类必须学会在这种状态下生存。

我和托马斯·弗里德曼相识多年，他全世界跑，观察、询问、思索。他总是能把对技术、经济和社会变化的观测提升到人文的高度。我从他那里学到很多，他是我的良师益友。

2012年初夏，我邀请托马斯·弗里德曼给国际货币基金组织（IMF）的执行董事会成员年度务虚会议做一个讲座。会议在马里兰德——一个历史小镇举行，会前，我陪他在会场外闲聊，眼前是一片开阔的湖面，风起柳叶飘；左侧是一片英国殖民地风格的酒店建筑，一抹夕阳阑珊。我们感叹于世界变化的速度和眼前的静谧，他提出了在飞速发展的世界里，在我们被裹挟进去的奔忙中，需要经常停一下，做暂停间歇，做一次简单的、深沉的呼吸。“放慢速度，提供了反思和思索的空间和场所。”他说。“我们创造了比过去多得多的信息和知识，但是，只有在你能够对其进行反思的情况下，知识才是有益的。”他继续说。“而且，从暂停中获益的不仅仅是知识。还有我们建立互信的能力”，“只有你放慢了，你才能与他人建立一种更深刻、更全面的联系，而不仅仅是更快速的联系”，“由此，我们才有能力去爱，去关怀，去希冀，去信任”。何等的真知灼见！这句话深刻地影响了我。

2015年夏，我和他在美国科罗拉多州的阿斯本的一个周末聚会上相遇。美国西部的夏日，天高云淡，群山逶迤，相当休闲。一杯红酒在手，我禁不住问他，你是如此出色和著名的记者，你写作的秘密是什么呢？他认真地看了我一眼，说：“你其实提了两个不同的问题。”他停顿了一下说：“作为记者，你关注的焦点就是挖掘事实真相，以解释看得见的事，并揭露背后隐藏的事。重要的是事实和公正公允。”“但是作为一个专栏作家，你是有观点的，是从一个特定的角度去阐述你的观点，并以一种令人信服的方式说服你的读者。”“你写作的目的就是去影响或去激发某种反应，而不仅仅是告知。”“你要让读者以一种不同的视角、以一种更强烈的感情或以一种焕然一新的思路去思考或感受某个问题。”“在你

读者的脑袋里点明一盏灯，点亮一个角度以激发他们从全新的视角看问题，或在你读者的心灵深处触动某种情感。”我感触良多。此后，任何时候当我提起笔，准备写点什么，我都会问自己，我能给读者以新的视角、激发他们更强烈的感情和全新的视野吗？

感谢托马斯·弗里德曼，他给我们奉献了一本好书，他让我理解在快速变动和快速创新的世界里人文的高度和立意。

清华大学国家金融研究院院长 朱民

2017年10月1日

序 二

拥抱未来，享受加速度

2004年，托马斯·弗里德曼写出了《世界是平的》，因其对世界发展趋势独到的洞见，在全球范围内掀起了一阵热潮，我也曾被深深吸引并有所启发。“世界是平的”，从这本书出版到现在，这句话已被无数企业所实践。

然而就在2010年，当作者偶然翻出《世界是平的》初稿，他惊奇地发现：“脸书”居然不在里面，“推特”当时还是一个象声词，“云”还是天上的云。不仅如此，从iPhone、Twitter、Android到Kindle，一系列创世纪的产品以惊人的巧合都在2007年诞生，在一个又一个领域引爆始料未及的革命。世界进入一个加速的拐点，我们一贯坚信的线性发展理论正在崩塌，于是他动笔写下这本新书——《谢谢你迟到——以慢制胜，破题未来格局》。

他要告诉我们的是：人类正处在一个历史上最陡峭的拐点，也许在古腾堡发起印刷革命之后，就再也没有出现过这样剧烈的转折了。现在，我们这个地球上最强大的三股力量——科技、全球化和气候变化，因科技发展进一步推动了全球