

冬吴相对论·心时代文集之二

梁冬
吴伯凡
作品

无畏

你害怕
其实只是因为习惯
害怕而已，

因为我们的父母

从小就用

大灰狼和警察来吓我们，

直到有一天，

我们变成了

一个个害怕儿童。



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

013067892

B821-49
807

冬吴相对论·心时代文集之二

无畏

梁冬
吴伯凡
作品



北航

C1675546

B821-49
807

013021893

图书在版编目 (CIP) 数据

无畏 / 吴伯凡, 梁冬 著. — 北京: 中信出版社, 2013.9

ISBN 978-7-5086-4148-5

I. ①无… II. ①吴… ②梁… III. ①人生哲学—通俗读物 IV. ①B821-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 174460 号

无畏

著 者: 吴伯凡 梁 冬

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京盛通印刷股份有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 6.5

字 数: 147 千字

版 次: 2013 年 9 月第 1 版

印 次: 2013 年 9 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: 978-7-5086-4148-5/F·2983

定 价: 35.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

目录
contents

1. 情感的账户 001
2. 相对贫困感 009
3. 委曲求全的能力 017
4. 谦卦之“谦” 027
5. 仆人理论（上） 035
6. 仆人理论（下） 043
7. 合成谬误的陷阱 051
8. 夕阳里的朝阳 059
9. 量子思维（上） 067
10. 量子思维（下） 075
11. 专业主义（上） 083
12. 专业主义（下） 091
13. 无所事事的忙碌 099

14. 要事优先 107
15. 创业童子功 117
16. 权力与影响力 125
17. 知人善用 133
18. 绩效考核的悖论 141
19. 侵蚀幸福的绩效 149
20. 真相乍现的时刻 157
21. 免费的奥秘（上） 165
22. 免费的奥秘（下） 173
23. 错误的教育 181
24. 社会资本的价值 189
25. 有道德的财富 197

一个人除了有形的银行账户以外，还有个“情感账户”，就是在跟人交往的过程当中，逐步积累的情感性的、人情的资源。这种资源不讲契约，也没有得到量化。有些人积累的情感资源多，他的“情感账户”里的余额就较多；有的人则经常欠别人情感，这就是情感透支。

1. 情感的账户

说到东、西方文明冲突，其主要表现为核心价值和最后的目标导向等方面的不同，另外还有一个层面，就是契约。欧洲管理思想大师查尔斯·汉迪（1932~）认为，西方强调有形契约，东方则不太注重有形契约。

“契”在中国古代是一种信用凭证，相当于“符”。汉语中有“符合”和“契合”这两个词，郭沫若也写过一部话剧《虎符》。符是金属制的虎形调兵凭证，传说是西周姜子牙所发明，由朝廷发给掌兵大将，其背面刻有铭文，分为两半，右半存于朝廷，左半发给统兵将帅或地方长官，调兵时需要两半合对铭文才能生效，这叫“符合”。虎符专事专用，每支军队都有相对应的虎符。“契”更多的是民间所用，也是一件东西分作两半，比如两姐妹一人一半，分开了以后将来见面的时候一对上，能证明

人的身份，这叫“契合”。西方讲究有形的、成文的“契约”，而中国强调无形、不成文的“契约”，也就是查尔斯·汉迪所说的“沉默的契约”、“无声的契约”，或者叫“默契”。“默契”就是两个人之间形成了一种约定，但是心照不宣，都不表达出来。

一个人除了有形的银行账户以外，还有个“情感账户”，就是在跟人交往的过程当中，逐步积累的一些情感性的、人情的资源。但这种资源是不讲契约的，也没有得到量化。有些人积累的情感资源多，他的“情感账户”里的余额就较多；有的人则经常欠别人情感，这就是情感透支。如果这两种人都面临一败涂地的境地，前一种人能东山再起，后一种人则没有机会重新发达，原因就在于前一种人的“情感账户”余额很多，后一种人的“情感账户”早就亏空、透支了。这个“情感账户”其实就是一种“默契”，一种“沉默的契约”。我们在衡量公司绩效的时候，既要用有形的“契约”去规范人，同时一定要在老板和员工之间、员工和员工之间培养“沉默的契约”，让他们每个人的“情感账户”都有盈余，而不是亏空。有些时候，有形的契约会损害“无形的契约”。

我有个上海的朋友，他就不爱欠人情。即使我帮他一个小忙，他也要立刻送个小礼物表示感谢，他说他这样做是怕欠人情账。而一些北方来的朋友比较大而化之，今天我帮了他他也不言谢，找个机会再帮助我，甚至帮的事情更大，这就使互相帮助的游戏越来越大，我们之间的情谊也不断地加深。最后，当我遇到支付危机的时候，就可以一次性从“情感账户”中提款，从而把事情办成。在进行绩效考核的时候，好多公司

1. 情感的账户

总是太强调这种有形的契约，考核就变得干巴巴的，起不到激励的效果。

公司花了很多时间对员工进行考核，实际上越考核员工算得越清楚，算得一点儿人情味儿都没了。公司与员工之间的“默契”减少了，“情感账户”接近于零甚至是负数，这个时候，公司要启动什么事情就很不容易达成。因为我们给别人的回报通常发生在未来，效果不会立马显现。就像买股票，买的是对未来的一种预期。那该用什么来推动员工去做事呢？因为工作也许做得成，也许做不成，用什么来担保呢？这就要靠平时领导跟员工之间、公司跟员工之间的“情感账户”来维系。

这就是传说中的“算小数”和“算大数”，有些人算的是小数，每笔账都算得清清楚楚的，但这些人最终的人生格局往往不大，或者说不太容易成就大事，而且格局会越做越小。公司也是一样。好多公司的目标非常清晰，当大环境好的时候，这些公司的发展所向无敌。比如戴尔公司，在计算机行业，5年前甚至7年前，没有哪家公司能够战胜戴尔，最多只是东施效颦。可是环境一旦变化，戴尔就不行了。用迈克尔·戴尔的话来说就是：“在我们公司，没有什么‘关于明天’之类的鬼话，我们更常说的是今天，顶多是今晚。如果你说在做一个事情，它是一个好的项目，但你赚不了钱，那就像小学生没有做作业，却说在来学校的路上把作业本弄丢了一样，都是骗人的鬼话。我们不相信什么明天，我们只相信当下的业绩。”这是戴尔的企业文化。在这种文化里，没有人能够拖延、推诿，员工执行力非常强。戴尔电脑以价格取胜，以交货迅速取胜，其他方面则乏善可陈，它不可能像苹果电脑那样酷、那样有个性，无论

是在外观设计上，还是在用户体验上，戴尔都没法跟苹果相比。消费者刚开始使用电脑的时候，最关心的只是有电脑可用就行。但是当大家都有电脑的时候，关心的则是我的电脑和别人的电脑有什么不同，消费者的需求、趣味改变的时候，戴尔没能及时调整。因为过去戴尔没有关心过这些方面，它不讲明天。所以，当下性太强的公司会在某个时期竞争力非常强，但一旦环境发生变化，它想掉头就非常难。

著有《追求卓越》的汤姆·彼得斯后来写了一本《重新想象》，他概括了企业文化的六字箴言：天知道，大胆闯。在商业领域，当我们特别强调当下、强调今天的时候，可能就把明天给断送了。经济学里有一对概念，可以说明这个问题：行为的外部性和内部性。

所谓外部性，就是说未经市场反映出来的成本，或者一个人的行为对旁观者的福利的影响。比如，有一种人是热心肠，听说别人有困难，比本人还着急，会告诉别人该怎么做；有的人是冷心肠，听见了却像没听见似的，故意躲起来。公司也是这样，有热心肠的公司，也有冷心肠的公司。热心肠的人关注外部性，愿意去做可能没有直接报酬的事；冷心肠的人强调内部性，在意交易过程本身能不能产生直接利益，如果没有，他就不会去做。内部性和外部性区分了两类人、两类公司，甚至两种文化，最后是两种命运。

有一位专治抑郁症的中医，他说患抑郁症的人都是冷心肠。中医理论认为，心与小肠相表里，这是一个大系统；肝胆相照，肝和胆是一个系统；脾胃不和，脾和胃也是一个系统。他说，热心肠的人有多余的气

血滋养心脏，所以能量比较足，对于那些不完全是自己的事儿，或者不能马上看见效果的事儿，还有多余的精力、心神帮忙解决。冷心肠的人气血不足以支撑心和肠的使用，因为血多才会热，血少就会冷，所以冷心肠的人会有可能患抑郁症。怎样治好一个人的抑郁或忧郁呢？可以先用中药、针灸、按摩等方法让心和肠的气血充足，血热起来之后，自然就不会那么忧郁了。慢慢地，心肠就热起来，就比较乐善好施了。

经常帮助别人的人，自己的福利很好，自己也很有出息。而那些不愿意帮助别人，甚至经常琢磨着占点儿小便宜的人，人生的格局会越来越小，命运也越走越窄。公司也是这样。过分地关注内部性而不注重外部性，无论是人生的格局还是公司的格局，都会越来越局促。为什么会这样呢？因为任何一个行为都会有短期效果和长期效果，都会有局部和整体的考量。

西方有很多看重长期性的人。比如当年发现电磁感应原理的法拉第，他当时绝对想不到磁场的切割会产生电，纯粹是因为从学术上认为这很有趣，他是一个喜欢钻研学术的人。这叫基础研究。后来该原理推动了各种电器的产生，也推动了通用电气等公司的伟大发明。当今中国对于基础研究的不认真、不投入，其实会削弱国家的竞争力。

这就是所谓的科学和技术的差别。什么叫科学精神？科学精神是为了探究事物的真相而不求功利性，但是不排斥从长期来看，它会产生很大的功利。核物理学家不会一开始就想到原子弹、核电站，他当时只是在做研究。所以，西方工业文明的兴起，实际上是因为整个知识系

统里有一群热心肠的人，他们对当下的功利性不是太敏感，这一传统促进了工业文明的产生。而中国的很多东西都是术，强调“学以致用”，仅仅在这一点上就已经有根本不同。

其中一个原因是我们的祖先实在太聪明了。几千年前，周文王就已经把“道”搞明白了，后人再研究“道”也没有什么意义，所以中国后来就发展出“学以致用”的实用主义精神。不太关注未经市场反映出来的成本，或者说外来者、旁观者、无关的人可能创造的福利，尽管最后这些成本或福利聚集起来会产生巨大的效益。

在南亚小国不丹，除了讲GDP（国内生产总值），他们更关注一个指标——GNH（国民幸福总值），也就是说，人们在没有现实回报的情况下，愿意帮助他人的意愿。其实他们这样提出来，就说明他们能看到这一点。关于到底要不要有功利性的短期目标、长期目标，我觉得可以借用《道德经》里面的三句话来说明：“以正治国，以奇用兵，以无事取天下。”“以正治国”就是说，在治理国家的时候要正。什么叫正？就是今天这样，明天还这样；今年这样，明年还这样；每年的春分怎么样，秋分怎么样，都是有定数的。要靠谱，不离谱，要有章法，不乱来。不要今天想一出，明天想一出，底下人完全搞不懂领导想要干什么。“以奇用兵”是说，在对待敌人的时候，要能变着法儿地搞创新，出奇制胜。最高的层次叫“以无事取天下”，当时的天子管理很多诸侯国，那天子要做什么呢？天子只需要让不同的国家彼此竞争，各自按照它们应该做的方式去做。可能中间一些人创新，另外一些人又用自己的创新来制衡，

诸如此类。在天子眼中是没有对手和朋友的，对手也是制衡其他对手的一个朋友。

对待子民要守正，面对对手要以奇取胜，对待天下就要无事取之。我们做公司其实也是三个境界：守正，出奇，无事。守正就是坚持一些核心的价值和理念，并且把它系统化。不要见风使舵、心眼儿太活，也就是要“贞”。一个公司能不能长久，拥有“贞”和核心价值是非常关键的。要不然今天做这个，明天做那个，精于算计，在短期内都是对的，从长期来看就是个合成谬误。出奇就是要创新，不能因循守旧。“以无事取天下”实际上是说，当一个公司做大了以后，要放弃某种与生俱来的控制的欲望、干预的欲望，要学会延迟判断——准备下一个判断的时候，试着推迟几天再来看这件事情。与人相处的时候，今天对对方形成了一种印象，不妨把这个判断搁置一下，过两天可能就不这么看了。有些机会搁置两天就不是机会，有些挑战搁置了几天以后可能也就是机会了，有些问题搁置几天之后就不是问题了，因为有新的问题会覆盖它。

一个公司不能光想着“出奇”，一定要守正，要不然老创新的话，公司就给“创死”了。很多公司就是创新性太强，洪水泛滥，没有水利设施。“出奇”和“守正”的差别在于，出奇是对待敌人的，守正是对待朋友的。不要把员工当敌人，不要老是算计，用花招去对待别人，这样格局是不可能大的。一个公司肯定总会同时面对敌人、朋友，还有整个产业链，整个产业气候、商业气候，甚至是整个时代，这个时候要有一点儿无事的心态。什么叫“无事”？不是睡懒觉，不是无所作为，而是

不要有那么强的控制欲，就是我们说的“生而不有，为而不恃，长而不宰”。要静观其变，审时度势，顺势而为，到关键的时候，当机立断，而不是天天干预，那只是瞎折腾。

——守正出奇，不瞎折腾，这是做人、做公司的几个维度。要靠谱，不要离谱，要有章法，不要乱来，这叫守正。所有的创新都建立在阵脚非常严明的基础上，乱了阵脚以后的出奇真是越做越错，陷入到泥潭里头的任何挣扎，只会让困境更深一层。守正不是死板，不是懒惰，而是在守章法的基础上力图创新。同时，公司逐步做大了以后，组织的生态变得复杂以后，一定要学会无事。

我们可以把企业管理的这层东西抛掉，单就做人而言，就是人们怎么看待自己的人生。要想今天把一件事情做完，有点儿创新性是可以的。而要想做一个一辈子快乐的人，则应该守正，就是有自己的原则和基础。如果能认识到自己位于很多个时间和空间里，就会相信事情没那么容易下判断，也就不会因为一件好事而高兴过头，或者因为一件坏事而过于悲伤。这种不以物喜、不以己悲的状态，就是真正意义上的“无事”。

人之所以觉得贫困，不是因为他没有吃的，而是因为不如别人。查尔斯·汉迪曾经说过，现代人的贫困来自邻居的眼光。这就叫相对贫困感，当人们觉得穷的时候，不是因为本身穷，而主要是来自他的邻居。

2. 相对贫困感

有一次，我（梁冬）和一些企业界的朋友一起去了不丹，在那里有个很有趣的体验。我的好朋友、台湾的“奇女子”陈念萱，帮我约了一个人，他就是不丹的国师格玛乌拉，相当于国王的顾问。

不丹是一个小国，人口有 70 万，面积和台湾地区差不多大，人口和国土面积算下来，还算是蛮开阔的一个地方。这是一个信奉佛教、以佛教立国的国家，是世界上为数不多甚至唯一以 GNH 衡量发展进步水平的国家。在这个过程当中，格玛乌拉参与制订了整个国民幸福指标发展的规划。

格玛乌拉本身在宗教方面有非常深厚的知识和功底，他在澳大利亚和英国留过学，取得了牛津大学的博士学位，在社会学、经济学方面也有很深的造诣。现任不丹国王是第五任国王，格玛乌拉是第四任国王和

现任国王的顾问。

我们同去的朋友都感到非常震撼，想不到这个国家对幸福问题的思考这么细致。他们把整个国民的幸福分成九大维度：国家的经济发展算其中的一部分，大概不超过 30%；第二是人民互助的程度，就是在没有利益的前提下人们是否愿意互助，经过定期的市场调查或者国民统计来看变化趋势；第三是国民用于祈祷和冥想的时间，因为不丹是一个受佛教影响很深的国家；第四是人们生气的次数；第五，如果没有记错的话，还包括森林，就是绿地面积占整个国土的比例……不丹人用这种方式考察一个人在这个国家是否幸福，每年整个国家的政策又围绕着如何提高人们的幸福指数而展开。如果一个不丹人在一年当中生气、发怒有 26 次之多，那他就是一个不幸福的人，就会有人去帮助他。还有一个专门的部门基于全国人民的幸福状态——包括心理状态、外在状态来展开调研，然后持续地进行改良。

不丹人对于幸福的整个理念让我们感觉很乌托邦、非常美好；另一方面，我们也有点儿质疑这种幸福是否可持续。格玛乌拉说，人们的快乐其实来自思想深处的满足感。格玛乌拉介绍称，每一个不丹家庭，如果有人没有土地，国王会根据全国人民的花名册，让他在某个指定的区域砍 80 棵树用来盖房子，其他的土地则用来种粮食。有意思的地方是，不丹皇家的航空公司只有两架飞机，所以他们的国王到其他国家出访时也要乘坐。不丹人常常在飞机上碰到国王，还跟国王合影。

不丹整个经济的发展不太现代化，有人开 SUV（运动型多用途汽车），

但数量不是特别多。一个公主的房子跟一般老百姓的房子大小差不多，装修也差不多。格玛乌拉有三栋独立的房子，在一个院子里。我问他的生活水平怎么样，他说在不丹属于比较普通的、中等的状况。后来，我们又到了很多平常的不丹人家里面，确如他所说，没有太大差别。一般不丹老百姓的家里就是一栋三层的小楼，有点儿像中国藏区的建筑，最下面一层是牛羊，中间一层是人住的，最上面一层是神龛，做礼拜用的。

直到那时我才理解，为什么“家”这个字下面是个“豕”。就是说，在“宀”下面，最下面那一层住的确是动物。有意思的是，我们走进普通的不丹人家，他们不会特别抗拒，也没有特别的兴奋，他们觉得很正常，好像大家本来就应该认识一样。他们请我们喝完茶之后我们就走，平平淡淡的，没有很激动地来，也没有很激动地走。

在不丹，有很多从各地来朝圣的人，也有很多人在路上磕五体投地的长头。我们大家都在拍照，拍视频。我们问他们的财产有多少，很多人家里面的钱其实很少，如果折合成美元的话，可能就是一两百美元，全家的物质财产也就这样一个数量级。

我们总觉得一个国家的幸福、一个人的幸福应该和经济生活结合在一起，因为经济发展的最终目的，还是要让人更幸福。古典经济学要解决人的幸福问题，就是如何处理公共福利和私人福利之间的关系，如何增进人类的总体幸福和福利。美国的《Fortune》杂志，20世纪90年代以前，中国人把它翻译成“幸福”杂志，现在则把它翻译成“财富”杂志。英文“fortune”有幸运、幸福的意思，同时跟发财也有一定的关系——发

了财当然会很幸运。所以它既有“财富”的含义，也有“幸福”的含义。

在西方人看来，财富是跟幸福连在一起的，但到底哪个是主体、哪个是附属，就很值得玩味了。有人认为财富是主体，有了钱就有幸福；也有人认为，幸福是主体，财富是一种佐料。这表面上是一个很浅显的事例，但是经济学一直在纠缠这个问题。

2002年，丹尼尔·卡尼曼获得了诺贝尔经济学奖，他所属的流派叫行为经济学派。卡尼曼跟以前的经济学家最大的不同，在于他关心体验、关心幸福、关心人们作经济决策时的非理性因素和情感因素，而且把经济学作为一种探讨幸福的学问，而不是仅仅探讨财富、探讨增长的学问。

事实上，很多人都忽略了一点，就是所有财富的增长都是为了让人民更幸福，但是现在我们花了太多的时间去讨论国内生产总值、讨论经济增长，而忽略了增长的目的是什么。

卡尼曼认为最重要的事情就是幸福，并作了一个“快乐水车”的隐喻。农村里的水车上有一个个小桶，水车不停转动的时候就把水带起来，但一停下来一点儿水都没了。南方人把钱比作水，钱要不停地转，如果停下来了，就什么都没有了。但是假如有一小桶水，它并没有转动，而是放在旁边的，它会一直在那儿。现代人的幸福感就要不停地转动，才可能有这种财富的感觉，一旦停下来就没有了。

不管是哲学、经济学、伦理学还是宗教，都要解决幸福的问题，因为这是人的终极关怀。我们追逐金钱、地位等，最终的目的是什么呢？这个问题是不能回避的，而且它在现代社会当中已经变得非常普遍了。