

夸卑学丁

能身学丁

王烁 / 著

跨界学习

终身学习者的
认知方法论



湖南文艺出版社
HUNAN LITERATURE AND ART PUBLISHING HOUSE



博集天卷
CS-BOOKY

图书在版编目 (CIP) 数据

跨界学习 / 王烁著. — 长沙 : 湖南文艺出版社,
2019.3
ISBN 978-7-5404-8910-6

I. ①跨… II. ①王… III. ①思维训练—文集 IV.
① B80-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 279950 号

©中南博集天卷文化传媒有限公司。本书版权受法律保护。未经权利人许可, 任何人不得以任何方式使用本书包括正文、插图、封面、版式等任何部分内容, 违者将受到法律制裁。

上架建议: 成功励志

KUAIJIE XUEXI

跨界学习

作 者: 王 烁
出 版 人: 曾赛丰
责任编辑: 薛 健 刘诗哲
监 制: 于向勇 秦 青
策划编辑: 张 卉
文字编辑: 郑 荃
营销编辑: 刘晓晨 刘 迪 初 晨
版式设计: 谭 锴
封面设计: 崔浩原
出版发行: 湖南文艺出版社
(长沙市雨花区东二环一段 508 号 邮编: 410014)

网 址: www.hnwy.net
印 刷: 北京中科印刷有限公司
经 销: 新华书店
开 本: 875mm × 1270mm 1/32
字 数: 133 千字
印 张: 7
版 次: 2019 年 3 月第 1 版
印 次: 2019 年 3 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978-7-5404-8910-6
定 价: 59.00 元

若有质量问题, 请致电质量监督电话: 010-59096394
团购电话: 010-59320018

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

序

但求精进

这本书能让你从中获得什么？我一言以蔽之：不惑。“四十不惑”的不惑。它不是一种特定能力，而是一层认知境界。中国人认为四十不惑是成长的重要里程碑：三十而立，四十不惑，五十知天命，达到这几步需要经历漫长的修炼。现在你有机会提前达成。

先说这里没有什么。

第一，你不能在这里获得关于某个特定领域的系统性专业知识。我不是能被一个专业圈住的人。我是财新传媒的总编辑，多年来主管这家中国最好的新闻机构的新闻报道。不过，除了新闻工作，我在其他领域都不是专家。我的兴趣是付出两成努力，就一个问题懂得八成，也就是所谓的另类二八定律。剩下两成留给专家，我则已出发前往下一个地方，面对下一个问题。

第二，这里没有万能钥匙。这里当然有你从来没想到过的

技巧和方法，但没有什么技巧和方法能通吃。运用之妙，存乎一心。历史总是押韵，从不重复，讲的是同一个道理。

第三，这里也没有简单答案。自我是多重的，环境是变化的，社会是多元的，为省事找单一策略是取败之道。

如果这里没有简单、万能或是穷尽某个领域的专业知识、技能和答案，那有什么？

这里有成年人的自我博雅教育：对各种知识都感到好奇，驭书作马，信马由缰，辗转于最肥美的牧场，随处撷英，以求不惑。

很幸运，这是我工作的自然延展。

绝大多数人的工作是一阶的，就是做事；我的工作则是“二阶”的，即对他人做的事下判断。我主管新闻报道，必须对每天发生的各种大事及其可能的走向迅速做出大体靠谱的初步判断：是否真相已明？需不需要进一步了解？了解到什么程度算足够？如何匹配人力、财力、注意力资源？多年来每天都做这件事，切磋琢磨，久而久之，帮助财新站到了中国高质量新闻报道的金字塔塔尖，我也随之走过了属于自己的人生里程碑。

不惑，谈何容易！

要就事前无法预知的一切问题迅速做出大体靠谱的判断，形成初步决策，就得了解现实，因为了解现实是了解更多现实的前提。需要通达人性，因为人性简单而变化无穷，朝三暮四又亘古不变。需要懂得博弈论，因为社会是个你猜我、我猜他、他猜你的循环，须知止而后有定。需要熟悉进化论，因为进化论有洗髓之力，颠覆既往一切对秩序起源的理解。需要涉猎神经科学，因为无论理性与非理性，我们的一切决策都栖身于此。需要把握政治学，因为分配即政治，至于分配的是利益还是悲剧，不过是从哪一端看过去的问题而已。需要洞察历史，唯此才能不至于为自己这个单一样本所困，获得对无尽可能的想象力。也需要偶尔饮一瓢哲思，因为到了最后的最后，每个人必须与自相矛盾的自己和解。

不再一一列举了，这个清单不断延展，既彼此交融，又从不同维度逼问：面对变化的环境、不测的未来，何以自处？所为何事？何处安心？我的路径自传统中来：读万卷书、阅万种人、晓万般事，一样也不能少。被问题所驱动，不管它来自何方；在好书中寻找智慧，反过来照进现实。如是反复迭代，最终万流归宗：无论古今还是中外，君子学为成人。它是持续终身之旅，我尚在路上。

欢迎加入认知训练。不光是说说而已，从来知易行难，这段不惑之旅会展示知行如何合一。学思践行，我们但求精进，无问西东。

目 录

穿透思考

- 每个人都有25个开关 / 002
- 思考怎样更好地思考 / 011
- 不被命运无常所伤害 / 018
- 上一代总是像弱智 / 025
- 懂得过去才对未来有想象力 / 033

方法工具

- 你能达到任何目标 / 040
- 怎样成为合格的写作者 / 046
- 向哈佛大师学习谈判智慧 / 052
- 破解表情密码，看穿谎言 / 059
- 人生关系组合配置法 / 067
- 从海量信息里寻找聚焦点 / 074
- 逻辑和算法，撬动群体智慧 / 080
- 训练贝叶斯脑 / 088
- 避免集体无行动 / 095
- 怎样做到持续成功 / 102

思想实验

- 大数据颠覆公共利益 / 110
- 如果落入黑牢，如何成功越狱 / 118
- 如果你是黑帮，如何安全传递信号 / 125
- 如果凡事只说 yes，会发生什么 / 131

时代悖论

- 忠诚的限度：何时退出，何时发声 / 140
- 误解进化论：你可能是基因的奴隶 / 146
- 想象共同体：走出民族主义的悖论 / 153
- 新电车难题：用算法来分配社会悲剧 / 160

另类视角

- 关于女性，男人什么都不懂 / 170
- 如果基因能定制，会有多恐怖 / 177
- 种族不存在 / 185
- 策略性发疯 / 191
- 赢家不报复 / 198
- 知识演进时，经验靠不住 / 203
- “阅读”反人性，为何还要读 / 211



穿透思考



每个人都有25个开关

无论是想要避免落入同样的误判陷阱，还是想要避免受别人误判之害，抑或是想利用其误判获益，你都得知道有哪些常见误判，还得有更靠谱的认知框架。

查理·芒格（Charlie Munger）是沃伦·巴菲特（Warren Buffett）的合伙人，巴菲特说他是自己见过的最聪明的家伙。命运把他们绑在一起，使之成为终身合作伙伴，但假如命运不是如此安排，芒格一样会获得自己的成功，正如巴菲特一样。

芒格的经历比较简单，出生在内布拉斯加州（Nebraska）奥马哈（Omaha），小时候给巴菲特的祖父老巴菲特的杂货店打过工，参加过二战，上过加州理工学院，从哈佛法学院荣誉毕业，做了几年律师，然后不干了，专注投资，与巴菲特比肩而立，成为超级投资者。

我有个朋友是芒格的信徒，写过一篇关于他的文章，我拿过来把标题改成“只凭智慧取成功”，一时传疯了。人人都想成

为这样的人，绝大多数是幻觉，但如果世界上存在着这样的人，芒格比较接近。

芒格聪明，但不靠小聪明。他服膺的偶像是美国开国元勋富兰克林，但我没看到过他讲富兰克林的各种显赫功业，相反，他引用的是富兰克林年轻时草创的《穷理查年鉴》(*Poor Richard's Almanack*)。富兰克林白手起家，没受过多好的教育，《穷理查年鉴》全部自己写。他的写作水平怎么样呢？他把他欣赏的作者的的文章找来，模仿其写法，反复练习，针对练习，仔细琢磨。这些不是走捷径、耍小聪明，而是笨办法、大智慧。芒格如法炮制，把自己的人生经验与投资心得也放到一本书里，叫《穷查理宝典》(*Poor Charlie's Almanack*)，向偶像致敬。

多年以前，芒格在两所母校加州理工学院和哈佛大学陆续做过三次演讲，主题都是人类误判心理学 (*The Psychology of Human Misjudgment*)。15年后，他将这三次演讲整合为长篇文章。他在前言中讲自己为什么要这么干，承认自己对学院派心理学一无所知，之所以要整合、加工并再次发表，是因为这些东西对他极为有用，那就“为后人留点有用的东西吧，我的剑留给能挥舞它的人”。

芒格为什么要构建自己的心理学呢？因为我们所处的这个世界就是被各种人的各种误判打造出来的。无论是想要避免落入同样的误判陷阱，还是想要避免受别人误判之害，抑或是想利用其误判获益，你都得知道有哪些常见误判，还得有更靠谱的认知框

架。他翻了几本心理学教材，觉得没什么用，于是土法上马，用富兰克林的打法，自己来，锻造对自己有用的心理学。

芒格的土法有两大特点：

第一是翻转。翻转的意思是，如果你想知道怎么成功，那就先去知道怎样会失败。芒格不学习成功，而学习失败，从各种各样的失败决策中寻找教训，翻转过来获得好决策的线索。他常说：“告诉我会死在哪里，我就永远不去那里。”乍一听像是打趣，其实已经公布了学习秘诀。

第二是跨界。芒格习惯从反面入手，蠢人和愚蠢对芒格来说是宝贵的学习材料，而其并不存在边界，随处都有。蠢人和愚蠢在哪里，芒格就跟到哪里，仔细观摩、琢磨，不知不觉就跨越了行业壁垒、学科鸿沟。

人跟人不一样。有些人做事靠工具，比如更好地建模型、量化，电脑就是一个工具，让我们变得“更快、更高、更强”。芒格是另一种人，他做事靠琢磨人。另一个传奇投资者卡尔·伊卡恩（Carl Icahn）也是这类人，他的业绩不亚于巴菲特。伊卡恩买入大量股票，进入董事会，炒掉 CEO，压迫上市公司回报股东，这是他的打法。我听他给耶鲁学生讲金融课，上来就说：“电脑什么的我不懂，但我懂人啊！”

懂人就是懂人性，人性复杂无比，所以这条路是险路。但反过来说，人性又亘古不变，所以也可以是捷径。至于是险路还是捷径，得看你自己是什么人。

回到主题。芒格在自己的人类误判心理学里提出 25 种心理倾向，就是人们的思维定式。围棋中有句话，叫作“不思而应”，意思是“还没想呢，棋就下了”，这就是思维定式起作用的结果。我把它们理解为开关，就是说，一拨这些东西你就有反应，很多时候反应还特别大。

第 1 个开关是激励。它是个超级开关。芒格说，永远不要低估激励的作用，其重要性怎么强调也不过分。只要激励用得上，就不要用别的东西。富兰克林说过同样的道理，用利益而不是道理来说服人。

第 2 个开关是爱。人们渴望爱与被爱，因此对所爱者的缺点熟视无睹，听从其意志，偏爱其所爱，甚至不惜扭曲事实。爱既能把人推向巅峰，也能把人打入谷底。

第 3 个开关是恨。恨与爱恰为镜像，人们为此无视所仇恨者的优点，乃至一切与之相关的事物，同样不惜扭曲事实。

第 4 个开关是讨厌不确定性。人们不愿意陷入怀疑和不确定状态中，总是想立即做出决定。这个开关是演化而来的，不立即行动的那些猎物早就在进化中被猎食者吃干抹净。它与困惑和压力有关，困惑和压力越大，人们越想尽快摆脱怀疑。

第 5 个开关是追求一致性。人们讨厌前后不一，总想前后协调起来。这使得习惯至关重要，它是让人生保持一致性的快捷方式，好习惯使人事半功倍，坏习惯纠正起来事倍功半。如果这与上一条讨厌不确定性合起来，可能导致可怕的后果：过

快地下判断、做决定，然后永不改变。

第6个开关是好奇。人类的好奇心远胜任何动物，这是一面；另一面是“好奇心害死猫”。

第7个开关是公平。己所不欲，勿施于人。

第8个开关是嫉妒。这是古老的开关之一，肯定来自演化，因为兄弟姐妹之间的嫉妒更甚于陌生人之间的。《圣经》禁止人嫉妒有驴子的邻居，可是没用。巴菲特甚至说，推动世界的不是贪婪，而是嫉妒。

第9个开关是投桃报李，以牙还牙。没有它，人类不可能进化出合作。但它也可以被利用来操纵人。给你小恩小惠，你油然而生感激，于是掉进陷阱。大脑本能地想投桃报李，却不擅长计算数字。多少人栽在这里。

第10个开关是近朱者赤。哪怕两样东西只是肤浅地联系在一起，也会对人的判断造成连带影响。广告里面多美女，原因即在此。这无伤大雅。但如果你得的是“波斯信使综合征”，后果就会很严重：带来坏消息的信使会被波斯国王杀掉，从此他再也听不到坏消息。

第11个开关是否认现实。人们会拒绝承认现实，如果它太令人痛苦。

第12个开关是过度重视自己。人们总认为自己拥有的东西更好，喜欢与自己相似的人，好处是安全，坏处是形成同类的小圈子，锁死在互相欣赏但逐渐衰败的螺旋里。伟大人物则相

反，他们经常清扫房间，断舍离。

第 13 个开关是过度自信。这跟上一个开关——过度重视自己密切相关。过度自信的人还往往会高估自己对其他人的判断能力，结果就是在面试上花了过多时间，其实把这些时间用在简历上更有效。怎么才能解毒？少想自己这个人，多想概率这件事；先别想自己能不能做成一件事，先想想这件事以前的成功率是多少。

第 14 个开关是厌恶损失。人们厌恶确定的损失，甚至不惜去冒巨大的风险来避免它。两个围棋世界冠军争霸，一方犯了个小错，造成亏损，这时如果承认亏损，慢慢下的话，虽然局势不利，但翻盘的机会还多；但如果他拒绝接受亏损，选择马上拼命，就会被对方一击即溃。阿尔法围棋（AlphaGo）就不会像他这样。

第 15 个开关是寻找认同。青少年受同伴影响远胜于家庭。成人也一样，在认同感的驱使下会做出不可设想的事情，比如在集体中，普通人能够对他人施以不可想象的暴力。人们在面临困惑和压力时最有动力寻求认同感，所以传销和邪教组织第一步要做的便是将人隔离，把人分成“我们”和“他们”，这样做的目的就是激发他们寻找认同的开关。

第 16 个开关是对标。人们不擅长对一件孤立的事情做判断，一定要找到一个参照，通过和参照物的比较来进行判断。比如你花 100 元买个东西是否划算很难说，但如果它昨日是 50 元，

你就很容易判断它不划算。我对应的建议是，买什么都别买附件。因为卖附件这门生意就是建立在利用对标这个开关的基础上的。比如买车就很容易买下许多附件，因为跟汽车的总价相比，附件的价格似乎微不足道，但其实搞不好人家的利润主要就在附件上。温水煮青蛙也是这个道理，因为每一刻都只跟上一刻比，觉得没啥变化，直到沸腾。

第 17 个开关是压力。压力有二重性，套用巴甫洛夫对狗的研究：第一，巨大的压力会使人崩溃；第二，压力够大的话，所有人都会崩溃；第三，最坚强的人一旦崩溃，恢复也最难；最有意思的是第四点，恢复的唯一途径是重新施加巨大压力。

第 18 个开关是重视易得的东西。芒格说有句歌词这样说：“如果我爱的人不在身边，我就爱身边的人。”耶鲁大学校长、心理学家苏必德（Peter Salovey）也说，恋爱这件事，相关性最大的就是距离。兔子总吃窝边草。

第 19 个开关是用进废退。只有练习才能精进，这一点人人都知道。但是，有些技能很不常用，要练到精处，只能随时练习，但看起来又没用，因为用到的机会很少。这些技能就是“屠龙技”。你一辈子都不一定能遇到一条龙，但现在不练，万一遇到龙怎么办？

第 20 个开关是毒品有害。这没什么可解释的。

第 21 个开关是衰老。没有谁年老后还擅长学习新的复杂技能，迟滞岁月磨损的唯一办法是始终保持思考，怀抱欣喜之心