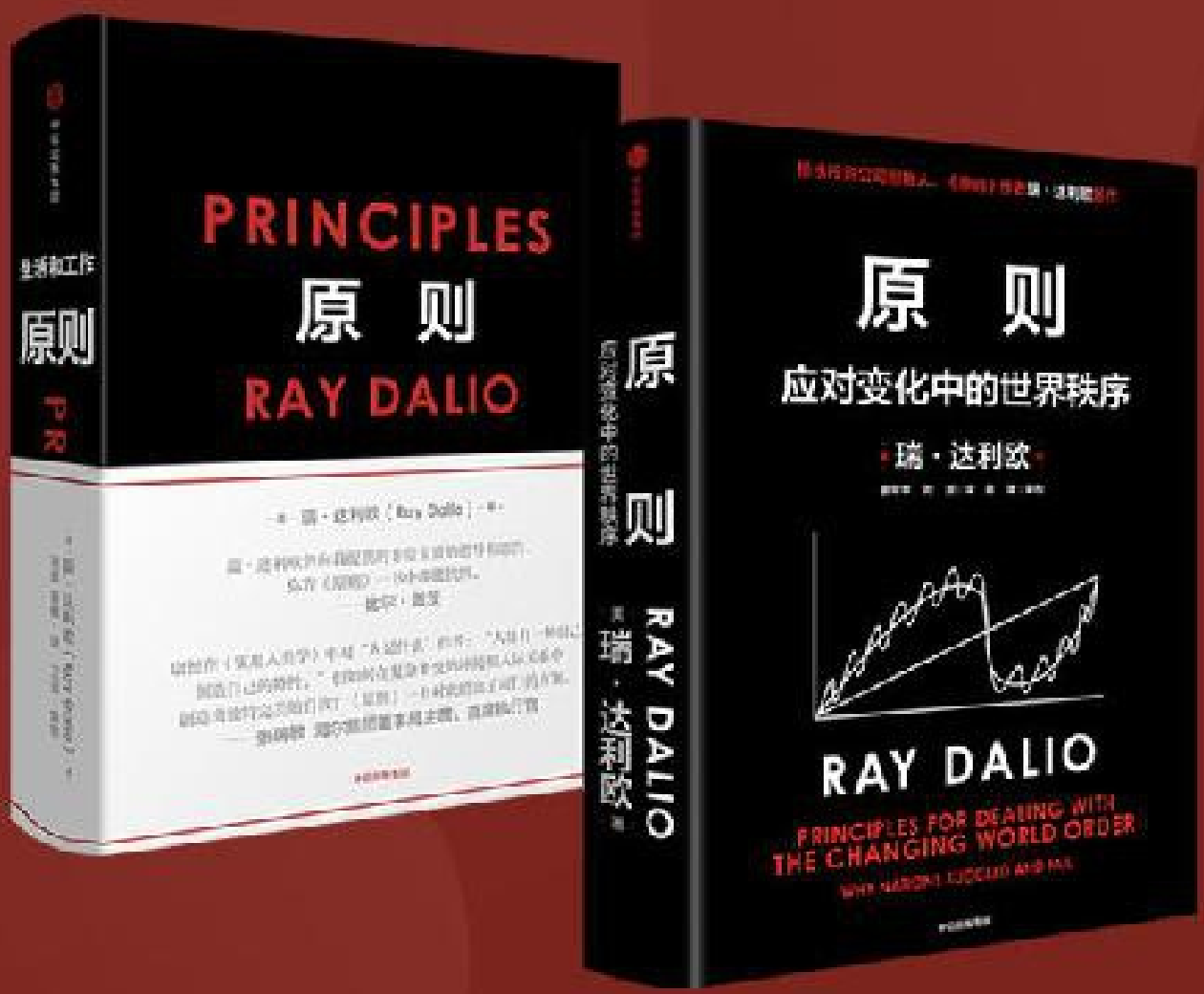
原则系列（2册）

瑞·达利欧著

对未来做出相对正确的预测 为人生决策下注



原则系列（共2册）

[美] 瑞·达利欧 著

刘波 等 译
中信出版集团

目录

原则
原则：应对变化中的世界秩序

PRINCIPLES
原 则
RAY DALIO

-美- 瑞·达利欧（Ray Dalio）-著-

瑞·达利欧曾向我提供的非常宝贵的指导和忠告，
你在《原则》一书中都能找到。
——比尔·盖茨

康德在《实用人类学》中对“人是什么”作答：“人具有一种自己创造自己的特性。”但如何在复杂多变的环境和人际关系中创造出独特完美的自我？《原则》一书对此给出了可行的方案。
——张瑞敏 海尔集团董事局主席、首席执行官

中信出版集团

原则

[美] 瑞·达利欧 著
刘波 綦相 译

中信出版社

目录

中文版序

导言

第一部分 我的历程

1 我的探险召唤 （1949—1967年）

2 跨越门槛（1967—1979年）

3 我的低谷（1979—1982年）

4 我的试炼之路（1983—1994年）

5 终极恩惠（1995—2010年）

6 回报恩惠（2011—2015年）

7 最后的一年和最大的挑战（2016—2017年）

8 从更高的层面回顾

第二部分 生活原则

1 拥抱现实，应对现实

2 用五步流程实现你的人生愿望

3 做到头脑极度开放

4 理解人与人大不相同

5 学习如何有效决策

生活原则总结

生活原则概要与列表

第三部分 工作原则

工作原则概要与列表

打造良好的文化……

1 相信极度求真和极度透明
2 做有意义的工作，发展有意义的人际关系
3 打造允许犯错，但不容忍罔顾教训、一错再错的文化
4 求取共识并坚持
5 做决策时要从观点的可信度出发
6 知道如何超越分歧

用对人……

7 比做什么事更重要的是找对做事的人
8 要用对人，因为用人不当的代价高昂
9 持续培训、测试、评估和调配员工

建造并进化你的机器……

10 像操作一部机器那样进行管理以实现目标
11 发现问题，不容忍问题
12 诊断问题，探究根源
13 改进机器，解决问题
14 按既定计划行事
15 运用工具和行为准则指导工作
16 千万别忽视了公司治理

将工作原则融会贯通

结语

附录

参考文献

致谢

审校后记

瑞·达利欧在这本书中分享的生活和工作原则，帮助他从一个普通中产阶级家庭的孩子成长为我们这个时代最成功的人士之一——任何人运用这些原则也都能达成自己的人生目标。

致芭芭拉，
陪伴了我40多年的另一半，是她使我的生命完整

中文版序

在中国出版《原则》，把曾帮助过我的那些原则分享给读者，对我具有极其重大的意义，因为中国和中国人民一直是我生活的重要部分。从约30年前作为中国国际信托投资公司（现称中信集团，出版本书的中信出版集团是其旗下企业）的客人访问中国到现在，我与中国一直保持着诸多密切联系，这让我在中国比在任何地方都更有家的感觉，都更感觉遇到了亲人。

在这30年里我和中国一起成长，我的进化和中国的进化交织在一起。第一次来中国时，我还是一名青涩的职业投资者，而中国还缺乏资金，没有资本市场。坦率地说，我来到中国的唯一原因是好奇心驱使。中国方面邀请我帮助中国国际信托投资公司了解金融市场，我很乐于做这件事，因为这让我接触到了中国和中国人，也给我的工作带来了有益的影响。直到1989年，一小群坚毅的年轻人（组成“中国证券市场研究设计中心”，即“联办”）才开始构建中国的资本市场。中国证券市场研究设计中心的成员年轻而充满理想，在中国经济改革者尤其是王岐山的领导下协力工作。我也助了一臂之力。在一些方面，这个团队与我创办的桥水团队有相似之处，当年我们也是年轻、充满理想、想要努力闯出一番事业的人。

从那时到现在的近30年里，我们一起合作，以实现我们的梦想，我们不断成长，并成为好朋友，而在帮助发展中国资本市场、帮助中国人理解资本市场的过程中，我交到了更多的中国好朋友。

在这一交流过程中，我们全家也受益了。我们经常访问中国，我们夫妻俩曾把11岁的儿子送到一所全中文学校读书。16岁时他创建了一家

慈善机构——中国关爱基金会，该机构挽救了一些急需特殊帮助的孤儿的生命。我不想一一复述让我和中国建立特殊关系的所有交流，因为太多了，读者应该对此已经有了整体的印象。

本书中的原则对我帮助很大，我希望能通过分享这些原则略尽绵薄之力，继续帮助中国，回报我们一家人在中国得到的友善相待。我还希望《原则》一书能帮助更多的中国人，在可预见的将来，我期待继续和他们一起成长。

瑞·达利欧

导言

在我开始告诉你们我的思考之前，我想先说明，我是个“愚人”，相对于我需要知道的东西而言，我真正知道的并没有多少。不管我一生中取得了多大的成功，其主要原因都不是我知道多少事情，而是我知道在无知的情况下自己应该怎么做。我一生中学到的最重要的东西是一种以原则为基础的生活方式，是它帮助我发现真相是什么，并据此如何行动。

我现在分享这些原则的原因是，到了生命的这个阶段，我更关心的是如何帮助他人取得成功，而不是让自己变得更成功。因为这些原则让我和其他人受益匪浅，所以我想和你们分享。这些原则的价值到底有多大，你们将如何对待它们，应由你们自己决定。

原则是根本性的真理，它构成了行动的基础，通过行动让你实现生命中的愿望。原则可以不断地被应用于类似的情况，以帮助你实现目标。

每一天，我们每个人都会面对纷至沓来的、必须做出反应的各种情况。假如没有原则，我们将被迫针对生活中遇到的各种难以预料之事孤立地做出反应，就好像我们是头一次碰到这些事一样。但假如我们把这些情况分成不同的类型，并且拥有处理不同类型情况的良好原则，我们就能更快地做出更好的决策，并因此过上更好的生活。拥有了一系列良好的原则，你就拥有了一系列成功的秘诀。所有成功人士都是依据原则行动的，这些原则帮助他们取得成功，只是选择在什么方面成功因人而异，所以他们的原则也因人而异。

做一个有原则的人意味着，总是依据可以清晰解释的原则做事。但

不幸的是，大多数人并不能清楚地解释他们的原则。人们很少把自己的原则写下来与别人分享，这太令人遗憾了。我很想知道阿尔伯特·爱因斯坦、史蒂夫·乔布斯、温斯顿·丘吉尔、列奥纳多·达·芬奇等人奉行的原则是什么，这样我就能弄明白他们追求的目标是什么，他们是如何实现目标的，并对他们的不同做法进行比较。那些希望我给他们投票的政治家，以及所有那些其决定能影响到我的人，我都想知道在他们看来，最重要的原则是什么。我们是拥有共同的原则能够把我们连接在一起，组成家庭、社区、国家以及跨国的朋友？还是说，我们的原则是相互对立的，导致了我们的分裂？这些原则是什么？我们应该具体说明自己的原则。如今，把我们的原则弄明白，对我们而言是极为重要的。

我的希望是，阅读本书将促使你以你认为最合适的方式发现自己的原则，并最好把它们写下来。这样做将使你清楚地知道自己的原则，并能更好地理解彼此。这样一来，你可以在遇到更多情况时改进自己的原则，反思自己的原则，这将帮助你做出更好的决定，并让别人更好地理解你。

拥有你自己的原则

我们以不同的方式得到自己的原则。有时我们通过自己的经验和反思总结出原则；有时我们从其他人，比如从父母那里接受原则；有时我们接受一整套的原则，例如宗教原则、法律框架等。

因为我们有着各自不同的目标和性格，所以我们每个人都必须选择最适合自己目标和性格的原则。尽管使用他人的原则不一定是一件坏事，但不假思索地采用他人的原则有可能将你置于风险之中：你的行动方式将与你的目标和性格不符。同时，像我一样，相对于你需要知道的东西而言，你真正知道的东西也许是有限的，承认这一点是明智的。如果你能独立思考，同时保持开放的头脑，清醒地寻找并发现最适合你的

事情，如果你能鼓起勇气这么做，你将会让自己的生命发挥最大的价值。如果你做不到这一点，你应当思考为什么，因为这很可能是你面临的实现自己人生愿望的最大障碍。

因此我总结出了我的第一条原则：

- 独立思考并决定：（1）你想要什么；（2）事实是什么；（3）面对事实，你如何实现自己的愿望……

……而且要保持谦逊和心胸开阔，以便你能动用自己的最佳思维。

清楚地知道你的原则很重要，因为这些原则将影响你生活的所有方面，这会日复一日地频繁发生。例如，当你培养人际关系时，你的原则和别人的原则将决定你们如何互动。拥有共同价值观和原则的人才会相处融洽。没有共同价值观和原则的人之间将不断产生误解和冲突。想想和你关系最紧密的人：他们的价值观和你一致吗？你是否知道他们的价值观或原则是什么？在人际关系中很常见的是，人们的原则是不清晰的。在那些成员需要有共同的原则才能成功的组织里，这尤其会造成问题。我在写作本书时为何要字斟句酌？就是因为我想明白无误地展现自己的原则。

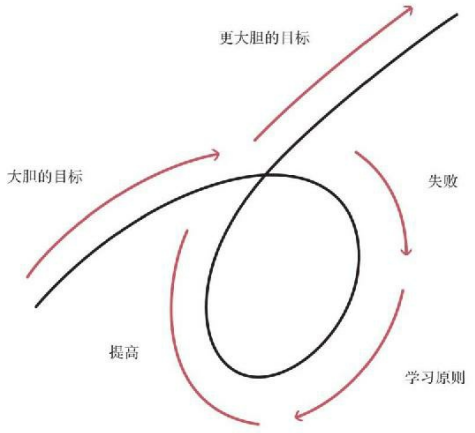
只要原则是真实的（即能够反映你的真实性格和价值观），你就可以随心所欲地选定自己的原则。你在生活中将面临无数的选择，而你做出选择的方式将反映你的原则，所以用不了多久，你身边的人就将明白你依据怎样的原则为人处世。最糟糕的情况是你很虚假，因为假如你虚假的话，你将失去自尊和人们的信任。所以你必须清楚自己的原则是什么，并且“知行合一”。如果知与行之间似乎存在矛盾，你应当解释这些矛盾。最好的方法是写下来，因为这样一来，你将能够改进你写在纸面上的原则。

我将分享自己的原则，但我想明确地告诉你们，我不希望你们盲目地遵循这些原则。相反，我希望你们质疑我的每一句话，从我的这些原则中精挑细选，以便找出适合你的组合。

我的原则，以及我是如何总结出这些原则的

我这一生犯了很多错误，花了很多时间反省这些错误，在这个过程中，我总结出自己的原则。从很小的时候起，我就是一个充满好奇心的、独立的思考者，追求大胆的目标。我激动地在头脑中设想要追求的东西，在追求的过程中我也经历了一些痛苦的失败，从中总结出了原则，使我免于再犯同种类型的错误。我因此而改变、进步，从而可以设想、追求更大胆的目标，并在很长一段时间里快速地、不断地这么做。所以对我而言，生活就像是你将在下一页看到的那幅图。

我认为成功的关键在于，既知道如何努力追求很多东西，也知道如何正确地失败。“正确地失败”是指，能够在经历痛苦的失败的过程中吸取重要的教训，从而避免“错误地失败”，即因为失败而被踢出局。



一直以来，这种不断学习和改进的方式是最适合我的，这源于我的性格，以及我的工作。我的机械记忆能力一直很差，不喜欢听从他人的

指示做事，而是喜欢自己把事情弄明白。因为不愉快的学校记忆，我不喜欢上学，但当我12岁时，我爱上了市场交易。想要在市场上赚钱，一个人需要成为一个独立的思考者，习惯于打赌会发生与共识相反的情况，而且赌对。这是因为共识性的观点通常已经反映在价格中了。在这个过程中，一个人肯定要犯下很多代价惨痛的错误，所以知道如何正确地犯错对一个人的成功至关重要。一个人想要成为一个成功的企业家，情况是相同的：也必须成为一个独立的思考者，正确地打赌会发生与共识相反的情况，这意味着在很多时候会犯下代价惨痛的错误。我既是一个投资者也是一个企业家，所以我逐渐养成了一种健康的害怕犯错的习惯，并思考出了一种能将犯错可能性最小化的决策方式。

- 以可信度加权的方式做决定。

我犯下的代价惨痛的错误使我改变了看问题的角度，从“我知道我是对的”变成了“我怎么知道我是对的”。这些错误让我养成了谦逊的习惯，我需要用谦逊平衡我的勇敢。我知道我可能会错得离谱，又好奇为什么其他聪明的人对事情的认识与我不同，这促使我既从自己的视角看问题，也从别人的视角看问题。这让我看到了很多维度，如果我只从自己的视角看问题，是看不到这么多的。我懂得了如何对不同人的观点进行加权，从而选择最好的观点，也就是说，我用可信度加权的方式做决定。这降低了我犯错误的可能性，真是太棒了。同时，我还学会了：

- 遵照原则做事……

……这些原则是以非常清晰的方式列明的，人们可以轻松地评估其中的逻辑，所以你和其他人可以判断你是否知行合一。经验告诉我，在做任何决定时，仔细思考并写下我的决策标准，是价值无限的，于是我养成了这么做的习惯。随着时间的推移，我收集的原则变成了一系列决策所需的要素。我与我的公司——桥水的员工分享这些原则，并邀请他们帮助我在行动中检验我的原则，通过这么做，我不断地提炼和完善我

的原则。事实上，我已经把我的原则改善到了一定程度，使我可以看到这么做的重要性：

- 以系统化的方式来决策。

我发现我可以这么做，方法是以算法的形式把我的决策标准表达出来，而我可以把这些算法植入我的计算机。我同时运行着两套决策体系——头脑中的一套和计算机中的一套，并在此过程中发现，计算机能够比我做出更好的决策，因为它能处理的信息比我多很多，而且它能够不带感情地以更快的速度处理这些信息。这让我以及与我共事的人可以逐渐深化我们的认识，提高我们的集体决策质量。我发现这样的决策系统（尤其是在实践可信度加权的情况下）是极其强大的，它将快速且深刻地改变世界各地的人们做出各种决策的方式。我们的原则驱动型决策方式不仅改善了我们的经济、投资与管理决策，而且帮助我们在生活的方方面面做出更好的决策。

你自己的原则是不是系统化或者计算机化的，并不是最重要的。最重要的事情是总结出你自己的原则，最好将其写下来，尤其是在你与其他人共事的情况下。

正是这种做法以及通过这种做法总结出的原则，而不是我本身，让我从一个普通的美国长岛中产阶级家庭的孩子，变成了一个依据常规标准衡量很成功的人，例如：从两居室的公寓起家创建一家企业，使其位列美国最重要的私营公司榜单的第五位（《财富》杂志）；成为全球最富裕的100个人之一（《福布斯》杂志）；被视为100位最具影响力的人物之一（《时代周刊》）。这些原则让我达到了一定高度，在这个高度上，我可以以从未想到过的方式重新看待成功与生活。这些原则还给予了我有意义的工作和人际关系，与我常规意义上的成功比起来，这是我更加珍视的。这些原则给予了我和桥水很多我从未梦想过的东西。

直到最近，我都没有想过在桥水之外分享这些原则，因为我不想引起公众的注意，而且我认为告诉别人他们应该有什么样的原则，是自以为是。但在桥水成功预测到了2008—2009年的金融危机之后，我个人、我的原则，以及桥水独特的运营方式，得到了很多媒体的关注。这些报道大多数是扭曲的、哗众取宠的。于是在2010年，我在桥水的网站上贴出了我们的原则，以便让人们自己判断。让我意外的是，这些原则被下载了超过300万次，我收到了来自世界各地的感谢信。

我将在两本书中为你们讲解这些原则，一本关于生活与工作原则，另一本关于经济与投资原则。

这两本书的组织结构

因为我成年以来的大部分时间都花在思考经济和投资问题上，所以我曾考虑先写有关经济与投资原则的书。但我最后决定先写生活与工作原则，因为这些原则更为宏观，而且我已经看到了它们会对人产生多大帮助——不管人们的职业如何。因为生活与工作这两部分搭配得很好，所以我把它们并入本书，并以一篇简短的自传“我的历程”作为先导。

第一部分：我的历程

在这一部分，我将分享我的一些经历（其中最重要的是我的失败经历），正是这些经历引导我发现了那些指导我进行决策的原则。说真的，对于讲述我的私人故事，我至今依然有一种错综复杂的感觉，因为这可能会分散你的注意力，导致你忽视原则本身，以及构成这些原则精髓的永恒的、普适性的因果关系。因此，假如你决定跳过这一部分，我不会介意。假如你确实打算阅读这一部分，请试着通过我和我的真实故事，看到我所描述的原则的逻辑与价值。想想这些原则，权衡它们，并

判断它们究竟在多大程度上适用于你和你自己的生活环境，以及它们能否帮助你实现目标，不论这些目标是什么。

第二部分：生活原则

在“生活原则”这部分，我将说明那些在一切事情上引导我的首要原则。我将在这部分更深入地阐述我的原则，并说明如何将其应用于自然世界、我们的私人生活与人际关系、企业经营与决策，当然还有桥水。我将分享我探索出来的实现个人目标、做出有效决策的“五步流程”；我还将分享我在心理学和神经科学方面获得的一些深刻见解，并说明我如何将这些见解应用于私人生活和企业经营。这部分是本书的真正核心，因为它将说明为什么几乎任何人都可以将这些原则应用于几乎所有事情。

第三部分：工作原则

在“工作原则”这部分，你将看到对桥水非同一般的运营方式的特写式介绍。我将解释我们如何将我们的原则凝聚为一个理念——创意择优，力求通过极度的求真和极度的透明实现有意义的工作和有意义的人际关系。我将向你展示，这在极微观的层面上是如何实践的，以及如何将这一做法应用到几乎任何组织之中，从而提高它的效率。你将看到，我们只不过是一群追求卓越的人，而且我们承认，相对于我们需要知道的东西而言，我们真正所知的并不多。我们相信，在独立思考者之间出现的经过深思熟虑的、不掺杂情绪因素的分歧，可以转化为更明智、更有效、能够起到“1 + 1＞2”的效果的可信度加权决策。这些工作原则以生活原则为基础，但由于组织的力量远远大于个人的力量，所以我相信，这些原则比生活原则更重要。

本书将有什么样的后续

在纸质书出版之后还会有一本交互式的书，将以App（应用程序）的形式带你观看各种视频，体验仿真经历，以便你更身临其境地学习。这个App在和你交流的过程中还将了解你的情况，以便向你提供更加个性化的意见。

在本书和这个App之后，还会有另一本书，包含另外两个部分：经济原则和投资原则。在那本书中，我将传授一直以来对我有效的各项原则，我相信它们在这些领域也能帮到你。

我的所有建议都将包含在这两本书中。在那之后，我将进入生命的新阶段，我将归隐田园。

自己思考！

你想要什么？

事实是什么？

如何行动？

第一部分
我的历程

时间就像一条河流，

载着我们顺流而下，

遇到现实，需要决策，

但我们无法停留，

也无法回避，

只能以最好的方式应对。

当我们还是孩子时，其他人，通常是我们的父母，会在我们遇到现实问题时不断地指引我们。随着年龄增长，我们开始做出自己的决定。我们选择自己追求什么（我们的目标），而这会影响我们走的道路。如果你想成为一名医生，你就要去上医学院；如果你想成家，你就要找一个伴侣，等等。在我们追求这些目标时，我们会遇到问题，犯下错误，并发现自身的各种弱点。我们不断了解自身和现实，然后做出新的决定。在一生中，我们会做出无数的决定，这些决定实质上都是赌博，一些是大赌，一些是小赌。思考我们如何做出决定是有好处的，因为这将最终决定我们的生活质量。

我们所有人天生就有各种不同的思维能力，但我们不是天生就有决策能力。我们在接触现实的过程中学习决策能力。尽管我走的路是独特的——独特的父母、独特的职业道路、独特的同事，但我相信，我一路走来学到的原则将适用于走在大多数路上的大多数人。当你阅读我的故事时，请努力透过故事和我这个人，看到潜在的因果关系，看到我做的选择和这些选择的后果，看到我从中学到了什么，以及我在总结经验后是如何改变决策方式的。你要问自己要什么，将那些得到了你想要的东西的人作为范例，努力分析出潜藏在他们成就背后的因果关系模式，这样你就能应用这些模式，帮助实现自己的目标。

为了帮你理解我是从哪里来的，我将如实地向你讲述我的一生与职业生涯，在此过程中，我将重点强调我犯过的错误和我的弱点，以及我从这些错误和弱点中总结出的原则。

1
我的探险召唤
（1949—1967年）

我出生于1949年，在长岛的一个中产阶级社区长大。我的父亲是一名职业爵士乐手，母亲是家庭主妇，我是他们的独子。我是一个普通家庭里的普通孩子，学习成绩较差。我喜欢和伙伴们一起玩：小时候在街上踢足球，在邻居的后院里打篮球，稍大后喜欢追求女孩。

我们的基因决定了我们固有的优点和缺点。我最显著的缺点是机械记忆能力很差。直到现在，我一直记不住没有内在逻辑的东西（如电话号码），而且我不喜欢听从别人的指示。同时，我的好奇心很强，喜欢自己把事情弄清楚，不过当时我并不像现在这么清楚地知道这一点。

我不喜欢上学，不只是因为上学需要背很多东西，也是因为我对大多数教师认为重要的事都不感兴趣。我一直都不明白，除了能得到母亲的认可之外，上学上得好还能带给我什么。

母亲宠爱我，担心我糟糕的成绩。直到上中学之前，她都会要求我在房间里学习几个小时后再出去玩，但我对此无法投入。她总是在支持我。她会把我要送的报纸叠起来，扎上橡皮筋；周六晚上看惊悚电影时，她还会烤饼干给我吃。母亲在我19岁时去世了，当时我觉得我再也不会笑了。现在每当我想起她时，我都会微笑。

作为一名乐手，我的父亲通常工作到很晚，大约到凌晨3点钟，所以他会在周末睡懒觉。因此，在我小的时候，我们之间的关系不怎么亲密，除了他总是催我做各种杂事，如修剪草坪和树篱，而这些都是我讨

厌做的。他是一个负责任的男人，而那时的我却是一个不负责任的孩子。在今天的我看来，我们当时的交流显得有些滑稽。例如，有一次他让我割草，而我决定只割前院的，后院的之后再说，但接下来的几天里不停下雨，后院的草长得很高，我只能用一把镰刀去割。这用了太长时间，等我割完后院的时候，前院的草又长高了，就这样反反复复。

母亲去世后，我和父亲变得很亲密，尤其是在我建立了自己的家庭之后。我喜欢他，也爱他。他身上有一种乐手身上常见的随和、欢快的气质，而且我钦佩他坚强的性格。我觉得经历大萧条以及在“二战”、朝鲜战争中作战，使他形成了这种性格。我对他记忆深刻的是，他70多岁时毫不犹豫地在暴风雪天气里开车，每当被困住时他就自己铲雪然后把车开出来，就好像这不是什么事一样。他把一生中的大部分时间花在了录制音乐和在俱乐部里演奏上，65岁左右时开始了第二份职业，在高中和一所地方社区学院教音乐，直到81岁时突发心脏病。之后他又活了10年，头脑从来没有变得迟钝。

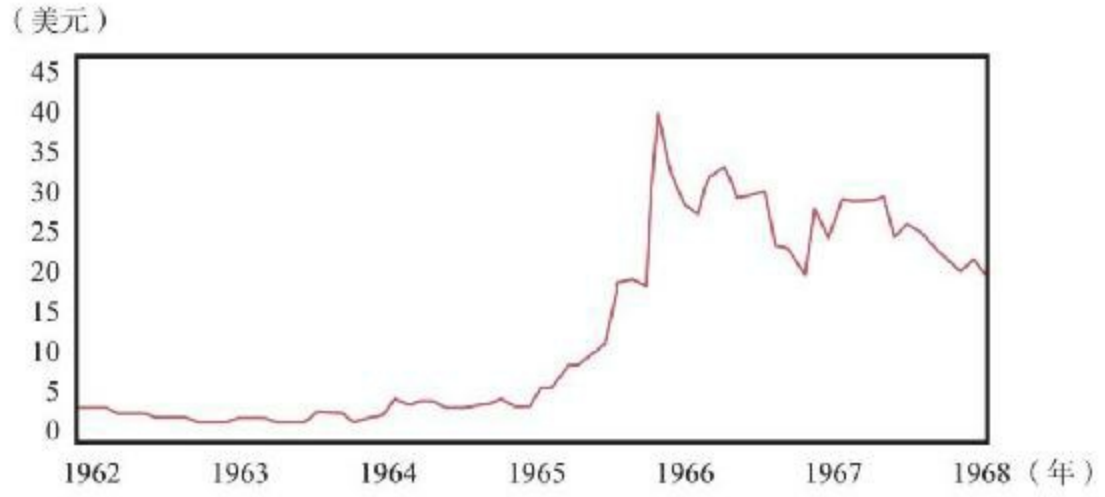
当我不想做什么事情的时候，我会抗拒，而当我乐于做什么的时候，什么都阻挡不了我。例如，虽然我抵制在家里做杂务，但我在外面很积极地打零工赚钱。从8岁起，我就开始送报纸，给别人家的车道铲雪，做球童，在一家本地餐馆擦桌子、洗碗碟，在附近的一家百货商店做理货员。我不记得我父母鼓励过我打这些零工，所以我不好说我是怎么做起来的。但我确实知道的是，在那么小的时候就有这些工作，并有一些可以独立支配的钱，教给了我很多宝贵的经验，这些经验是我无法通过上学和玩耍学到的。

我年轻时正值20世纪60年代，那时美国国内的普遍情绪是豪情万丈、鼓舞人心的，鼓励人们实现伟大和高尚的目标。后来，我再也没有遇到过这样的景象。我最早的记忆之一是约翰·F.　肯尼迪，一个聪明、魅力超凡的人，他描绘着生动的画面，探讨如何改变世界——探索外太空、实现平等、消除贫困。肯尼迪及其思想对我的世界观的形成有很大

影响。

那时，相对于其他国家来说，美国处于极盛期：经济总量占全球的40%——而现在只有20%左右，美元是全球货币，美国是主宰性的军事大国。那时，做“自由派”意味着致力于以快速而合理的方式向前奋进，做“保守派”意味着固守传统的不可取的习惯——至少我和我身边的大多数人是这么理解的。当时，我们眼中的美国富裕、进步、有条不紊，肩负着在一切方面快速进步的使命。这些想法可能有些幼稚，但有这些想法的人不止我一个。

那些年，每个人都在谈论股市，因为股市很红火，人们都在赚钱，包括那些在一个名叫林克斯的地方高尔夫球场打球的人。我从12岁起开始在那里做球童。于是我开始拿做球童挣的钱炒股。我的第一笔投资投给了东北航空。我买这个公司的股票，是因为在我听说过的所有公司里，只有它发行的股票低于5美元一股。我发现，我买的股票越多，赚的钱就越多。这是一个很粗浅的策略，但我的钱因此增长了两倍。其实当时东北航空快要破产了，另一家公司收购了它。我很走运，不过当时的我并不知道这一点。我只是觉得在股市里赚钱很容易，于是我上瘾了。



当时，每期《财富》杂志上都有一张很小的可以撕下来的赠券，把赠券寄给杂志社后，你就能得到免费的《财富》世界500强的年度报告。我要了所有企业的报告。我现在还记得，邮递员很不情愿地把那些报告全部拖到了我家门口，然后我就仔细地阅读每一份报告。我就是以这样的方式开始打造一座投资图书馆的。随着股市持续攀升，“二战”和大萧条看起来就像是遥远的往事，而投资似乎很简单——随便买只股票看着它涨就是了。当时的流行认知是，股市肯定会不停地上涨，因为如何管理经济已经发展成了一门科学。毕竟，在之前的10年里，股价已经平均上涨了近三倍，而且一些股票的涨幅比这还要大得多。

因此，“成本平均策略”——每个月向股市投入金额基本相同的钱，不管这笔钱能买到多少股份——是当时大多数人采取的策略。当然，能选中最好的股票更好，所以这也是包括我在内的所有人努力的方向。可以选择的股票成千上万，全都清晰地列在报纸的最后几页上。

我喜欢买卖股票，也喜欢和朋友一起玩。小时候我和左邻右舍玩，十几岁时用伪造的身份证件进酒吧玩，现在则和朋友一起参加音乐节或者去潜水。我一直是一个独立的思考者，为赢得奖赏而甘愿冒险——不仅是在市场上，而是在几乎所有方面。同时，与失败比起来，我对乏味和平庸的恐惧要严重得多。对我而言，很好的事要比糟糕的事好，而糟糕的事要比平庸的事好，因为糟糕的事至少给生活增加了滋味。在高中毕业纪念册上，我的朋友为我挑选了梭罗的一句名言：“如果一个人和同伴的步调不一致，也许因为他听到的是不同的鼓点。让他跟着他听到的音乐前行吧，不管节奏是迟缓还是激越。”

1966年，我从高中毕业，那一年股市依然一片繁荣，我赚着钱，享受着美好生活，和我最好的朋友菲尔逃课去冲浪，做着喜好玩乐的高中男孩通常做的各种事情。当然，当时的我并不知道，那一年是股市的顶点。在那之后，几乎所有我曾经对股市的认识都被证明是错误的。

2
跨越门槛
（1967—1979年）

我进入这个时期时带着基于自身经历以及受周围人影响而形成的偏见。1966年，资产价格反映了投资者对未来的乐观情绪。但在1967—1979年，各种不良经济冲击导致资产价格出人意料地大幅下跌。不仅经济和市场变差，社会情绪也恶化了。经历这些让我认识到，尽管几乎所有人都会估计未来和当下大同小异，但未来通常会和当下大相径庭。而1967年时的我并不知道这一点。我相信股价最终会反弹，所以尽管股市走低，始终亏钱，我还是不停地买进，直到我最终弄明白出了什么差错，以及应该如何应对。我逐渐认识到，股价反映了人们的预期，所以当实际结果比预期好时，股价上涨；当实际结果比预期差时，股价下跌。而大多数人会因为近期的经验而产生偏见。

那年秋天，我开始在长岛大学C. W. 波斯特校区就读。我进校时有试读期，因为我高中时的平均成绩是C。但和高中不同的是，我喜欢大学，因为我能学习我感兴趣的东西，而不是强塞给我的东西，于是我开始取得好分数。我还喜欢拥有独立性的离家生活。

学习冥想对我也有帮助。1968年披头士乐队访问印度，在玛哈瑞诗·玛哈士的静修所学习了“超觉冥想”，我对此很好奇，于是我也开始学习。我很喜欢冥想。在我的一生中，冥想对我帮助很大，因为冥想让我拥有平静的开放思维，让我可以更清晰、更有创造性地思考。

我在大学里主修金融学，因为我喜欢市场，而且这个专业对外语没

有要求。这让我可以学习我感兴趣的东西，无论是在课堂上还是课外。我从一位很有趣的同学那里学到了很多关于大宗商品期货的知识。他是一名越战老兵，比我大很多。大宗商品对我很有吸引力，因为大宗商品交易的保证金要求很低，这意味着我能利用我手中有限的钱去投资。如果我能按计划做出成功的决策，我就能借到更多钱，然后赚更多钱。当时，股票期货、债券期货、货币期货还没有出现。大宗商品期货严格局限于真正的大宗商品，像玉米、大豆、牛、猪肉等。所以我开始在这些市场上交易，并学着了解它们。

我上大学时，正值自由恋爱、尝试致幻毒品、拒斥传统权威的时代。经历这个时代对我以及同时代的很多人产生了持久的影响。例如，这个时代深刻影响了史蒂夫·乔布斯，一个我后来敬仰，并与之惺惺相惜的人。和我一样，他学习冥想，不愿意被人牵着鼻子走，喜欢发挥想象力，打造出新奇的好东西。我们所处的时代教会我们质疑传统的做事方式。乔布斯在苹果标志性的“1984”和“向疯狂者致敬”的广告里极好地展示了这种态度。

对于美国整体而言，那是一段艰难的岁月。随着征兵规模扩大，以及被装在裹尸袋里运回国的年轻人激增，越战分裂了美国。当时，美国实行了一种根据生日抽签以决定征兵顺序的做法。我记得是在和朋友打桌球时通过广播听到了这个抽签的消息。人们曾猜测大约前160个被抽中的日子，对应生日的人会被征募，但他们一口气读了所有366个日子。我的生日是第48个被抽到的。

我当时还没有聪明到为参战而感到害怕的程度，因为我幼稚地觉得不会有坏事情发生在我身上。但我确实不想参战，因为我的生活正在高歌猛进，为战争而搁置两年，那感觉会像永久一样。而我父亲坚决反对越战，强烈反对我入伍，尽管他曾参加过“二战”和朝鲜战争，并相信那两场战争是正当的。他找了个大夫为我检查身体，发现我患有低血糖症，这使我可以免于被征募。当我回想这件事时，我明白我是因为一个

技术性原因而免于服兵役的，事实上是我父亲帮助我躲避了兵役。现在我对此有一种五味杂陈的感觉：对于未能为国家尽一份力，我感到愧疚；但令我稍感宽慰的是，战争给许多其他人造成的伤害性后果，没有发生在我身上。同时我感激我的父亲，他是出于对我的爱而采取行动保护我的。假设我今天遇到相同的情况，我不知道我会怎么做。

随着美国政治和经济的恶化，美国民众的情绪变得低落。1968年1月的“春节攻势”[1]似乎让人觉得美国正在输掉这场战争。同年，林登·约翰逊总统决定不再竞选第二任期，理查德·尼克松当选美国总统，开启了一段更艰难的岁月。与此同时，法国总统夏尔·戴高乐把法国国库中的美元全都拿出来兑换黄金，因为他担心美国会通过印钞筹集越战经费。通过将这些新闻和市场走向结合起来观察，我开始看到整个图景，并开始理解政治与经济之间的因果关系。

大约在1970年或1971年时，我注意到黄金开始在国际市场上升值。在那之前，像大多数人一样，我不怎么关注汇率，因为自打我出生以来，汇率体系一直保持稳定。但随着汇率事件越来越多地出现在新闻里，这引起了我的注意。我了解到，其他国家的货币是和美元挂钩的，而美元是和黄金挂钩的；美国人不能拥有黄金（不过当时的我不清楚为什么），但其他国家的央行可以把它们持有的美元纸钞换成黄金，以确保它们不会因美国过度印钞而受损。我听到，对于人们对美元的担忧、对黄金的兴奋，美国政府官员嗤之以鼻。官员们向我们保证，美元是稳健的，黄金只不过是一种过时的金属。他们说，是投机者在推动金价上涨，一旦事情尘埃落定，他们将引火自焚。那时，我依然认为政府官员是诚实的。

1971年春，我以几乎完美的GPA（平均学分绩点）从大学毕业，接着被哈佛商学院录取。这一年夏天，在我开始进入哈佛商学院学习之前，我在纽约股票交易所得到了一份大厅交易员的差事。到盛夏时，美元问题发展到临界点。有报道说，欧洲人已经不愿接受美国游客的美元

了。全球货币体系正在走向崩溃，但当时的我还不能清晰地看到这一点。

接着，1971年8月15日，周日，尼克松总统出现在电视里，宣布美国不再遵守允许以美元自由兑换黄金的承诺，这导致美元大跌。由于此前政府官员承诺不会让美元贬值，所以尼克松的话使我感到惊愕。他没有直面美元面临的贬值压力背后的根本性问题，而是继续指责投机者。尼克松精心组织话语，使之听起来像是他在采取行动支撑美元汇率，而事实上他的行动起到的效果恰好相反。“让美元自由浮动”——正像尼克松所做的那样，然后任由美元汇率像一块石头一样下沉，这在我看来很像是一个谎言。从那时到现在的几十年里，我不断目睹，就在决策者即将让货币贬值的前夕，他们还在信誓旦旦地承诺不会这么做。于是我学会了，当政府决策者向你承诺他们不会允许货币贬值发生时，不要相信他们。他们越是坚决地做出这样的承诺，局势也许就越严重，因而货币贬值即将发生的概率也越大。

当我听尼克松讲话时，我在想这些事态发展意味着什么。根据我们一直以来的理解，纸币是一种能够随时兑换黄金的东西，但情况再也不是这样了。这肯定不是什么好事。在我看来很清楚的是，肯尼迪曾经代表的让人憧憬未来的时代正在土崩瓦解。

周一早晨，我步入纽约股票交易所的大厅，想着会看到一片喧嚣的场景。的确是一片喧嚣，但不是我原本想象的那样：股市并没有下跌，而是上涨了约4%，一天上涨了这么多很不寻常。

为了把事情弄明白，在那个夏天剩下的时间里，我用心研究过去的几次货币贬值。我知道了，当时发生的一切事情，即美元与黄金脱钩并贬值，以及接下来的股市大涨，以前都发生过，而且符合逻辑的因果关系使这样的事态发展成为必然。我明白了，我之所以未能预见到这样的情况，是因为我对自我出生以来未曾发生过的而之前发生过很多次的事情感到惊奇。这个现实传递给我的信息是：“你最好弄明白其他时间、

其他地点、其他人身上发生的事，因为如果你不这么做，你就不知道这些事情会不会发生在你身上，而且一旦发生在你身上，你将不知道如何应对。”

那年秋天入学哈佛大学商学院时，对于能与来自世界各地的绝顶聪明的人做同学，我感到很兴奋。我的期望值很高，而真实体验更是超乎预料。我与来自世界各地的人们一起生活，我们一起在令人兴奋、多元化的环境中举行聚会。没有教师在黑板前告诉我们什么东西要记住，也没有考试测试我们有没有记住。相反，教师给我们的都是真实的案例研究，让我们进行阅读与分析。然后我们分成小组自由讨论，假如我们处在和案例中的人相同的情况下，我们会怎么做。这正是我喜欢的教学方式！

同时，拜金本位终结后政府大量印钞所赐，美国经济和股市一片繁荣。1972年，买股票再次流行起来，当时流行的是“漂亮50股”。这50只股票的收益增速很快、很稳定，被广泛认定为稳赚不赔的买卖。

虽然股市很火，但我对做大宗商品交易更感兴趣，于是第二年春天，我请求美林证券的大宗商品主管给我一份暑期工作。他感到奇怪，因为来自哈佛大学商学院这种地方的人通常不会对大宗商品感兴趣，当时的大宗商品交易被视为华尔街证券经纪业的一个默默无闻的副产品。据我所知，截至当时，从来没有哈佛大学商学院的学生在任何地方从事过大宗商品期货交易。大多数华尔街企业甚至没有大宗商品期货部，而美林证券的大宗商品期货部很小，隐藏在一条偏僻的街道上，里边配备的是简朴的金属办公桌。

几个月之后，当我回到哈佛大学商学院开始第二学年时，第一次石油危机爆发，油价在几个月里涨了三倍。美国经济增长放缓，大宗商品价格暴涨，股市也在1973年下跌。我又被打了个措手不及。但回头来看，我可以看到，相关的多米诺骨牌是以符合逻辑的顺序倒下的。

在这个案例中，20世纪60年代靠借债支持的过度开支一直延续到20世纪70年代初。美联储曾通过宽松信贷政策为这样的过度开支提供资金，但美元不再以黄金为后盾后，美国必须用贬值的纸币偿还欠下的债务，这导致它事实上违约。印钞这么多，美元币值自然大幅下跌。这为更宽松的信贷创造了条件，进而导致了更多的开支。金本位制崩溃后通胀率上升，导致大宗商品价格变得更高。作为回应，1973年，美联储收紧了货币政策，通常当通胀率过高、增速过快时各国央行都会这么做。这进而导致了大萧条以来最严重的股价下跌和经济恶化。“漂亮50股”受冲击尤为严重，股价暴跌。

教训是什么？当所有人想法都一样时（例如都相信买入“漂亮50股”包赚不赔），这一情况几乎必然会反映在价格中，而把赌注押在这上面，就有可能犯错。我还学到了，所有行为（如宽松的货币和信贷）都会产生与该行为大致相称的后果（在这个例子中是更高的通胀率），这会引起一个大体相同的反向反应（货币和信贷的收紧），以及市场的反转。

这只是个开始，后来我看到类似的事情不断发生，这让我发现，几乎所有的事情都是“情景再现”：以前，几乎所有事情都以符合逻辑的因果关系不断发生过。当然，准确地判断出哪些事情正在重演，并理解背后的因果关系，对于当时的我依然是困难的。尽管回头来看，几乎所有事情都是必然的和符合逻辑的，但在事情的发展过程中看，就绝不是这么清晰明了了。

因为人们都是什么火追什么，不火的不追，所以1973年之后，投资股票不再受欢迎了，大宗商品交易流行起来。由于我在大宗商品领域的从业经历和哈佛大学工商管理硕士的学历，我成了抢手货。拥有百年历史的中型证券公司多米尼克聘请我做大宗商品业务主管，年薪2.5万美元，这在当年哈佛大学商学院毕业生的起薪中排在接近最高的位置。我的新老板给我找了一个比我年长、经验更丰富的搭档，他在大宗商品代

理交易方面有很多经验，我们受命创立一个大宗商品部门。这份工作本是我不能胜任的，但我当时太骄傲了，没有认识到这一点。假如我能将这份工作继续做下去，我也许能学到很多痛苦的教训，但没等我们大展拳脚，行情不佳的股市就导致多米尼克倒闭了。

当美国经济陷入困境时，“水门”丑闻主宰了媒体头条，而我再次看到了政治和经济是如何交织在一起的，通常是经济因素先起作用。这场恶性循环导致人们变得悲观，于是他们卖掉自己的股票，股市继续下跌。情况并不会变得特别糟糕，但当时所有人都担心会这样。这恰好是我在1966年市场触顶时看到的情况的镜像，而且和当时一样，人们的共识是错误的。当人们极度悲观时，他们就廉价甩卖，价格通常会变得非常低，同时政府不得不采取行动改善经济形势。毫不意外的是，美联储放松了货币政策，股价在1974年12月触底。

当时我单身，生活在纽约。我和来自哈佛大学商学院的朋友聚会，和很多人约会，过得很快乐。当时我的室友正在和一名古巴女子约会，他安排我与他女友的一个朋友“盲约”。这是一个有异国风情的女子，来自西班牙，名叫芭芭拉，几乎不会说英语。这并不是问题，因为我们以各种不同的方式沟通。在接近两年的时间里她不断带给我惊喜，后来我们就住在一起，结婚，生了4个儿子，共度美妙的生活。至今她仍在给我惊喜，但她是我的家人，所以对她的介绍到此为止。

在我从事证券经纪工作的同时，我也在用自己的账户做交易。尽管我赚钱的次数比赔钱的次数多得多，但我现在只能回忆起那些失败的交易。我至今仍记得一场大失败：当时我持有猪腩期货，连续几天，猪腩期货市场都是跌停——意思是价格已经跌得过低，不得不停止交易。我后来把这段经历对我的影响描述给了《对冲基金奇才》的作者杰克·施瓦格：

当时我们有一块巨大的大宗商品交易板，每当价格变动时就会

发出咔嗒声。于是每天早上开市时，我都会看到并听到市场价格下跌了200点——这是每天的下跌上限——然后就在那个价格上保持不动。于是我就知道我已经损失了那么多钱，而进一步的潜在损失尚不确定。那是刻骨铭心的经历……这段经历让我意识到了风险控制的重要性，因为我再也不想经历那种痛苦了。这段经历增强了我对犯错误的恐惧感，让我懂得了必须确保任何一次押注，甚至赌注组合，都不能使自己的损失超过可以接受的限度。在交易中，你必须既有防御心又有进攻心。如果没有进攻心，你就赚不到钱；而如果没有防御心，你的钱就保不住。我相信，任何在交易中赚到钱的人，都必然经历过可怕的痛苦。交易就像跟电打交道，你可能被电击。在做这桩猪腩期货交易及其他交易时，我感受到了电击，以及与之相伴的恐惧。

在多米尼克关闭其零售业务部门后，我转到了一家更大、更成功的证券公司。在我于该公司任职的短暂时间里，它收购了多家其他公司，并数次易名，最终成为希尔森公司，不过在此过程中桑迪·韦尔一直是该公司的负责人。

希尔森公司让我负责其期货对冲业务，既包括大宗商品期货也包括金融期货。我负责帮助那些经营中存在价格风险的客户利用期货管理这些风险。我逐渐成了熟悉谷物和牲畜交易市场的专家，因为这些交易的缘故，我经常会去得克萨斯州西部和加利福尼亚州的农业区。和我打交道的希尔森公司的经纪人、牲畜生产商和谷物交易商都很不错，他们把我带进了他们的世界，带我去播放乡村音乐的酒吧，猎鸽子、烧烤。我们一起工作，并一起欢娱。我和他们拥有一段共同的生活，这样的生活延续了好几年——尽管我只在希尔森公司工作了一年多一点。

我很喜欢这份工作和我的同事，但我和希尔森公司格格不入。我太野性了。在加利福尼亚谷物与饲料联合会的年度大会上，我开了一个现在看起来很蠢的玩笑：我雇了一名脱衣舞女，让她在我演讲时脱掉外

衣。我还在我老板的脸上打了一拳。毫无疑问，我被解雇了。

但该公司的经纪人、他们的客户，甚至那些解雇了我的人，都很喜欢我，并且愿意继续得到我的建议。更让我高兴的是，他们愿意为此向我付费。于是在1975年，我创办了桥水。

创办桥水

事实上，我是在“重启”桥水。在我从哈佛大学商学院毕业、去多米尼克大宗商品部门工作后不久，我就和一位同样来自哈佛大学商学院的朋友创办了一个小企业。我们与身在其他国家的一些伙伴合作，心不在焉地试图从美国向其他国家出售大宗商品。我们称它为“桥水”，这是因为我们的业务是“在不同的水域之间架起桥梁”，而且这个名称听起来很响亮。到1975年时，这家大宗商品公司几乎已经名存实亡了，但因为它已经登记在册，所以我就把它利用了起来。

我利用了自己的两居室公寓。我曾和一位哈佛大学商学院的朋友同租这间公寓，在他搬走后，我就把他的卧室变成了一间办公室。我与另一位经常一起打橄榄球的朋友合作，我们还雇了一位很棒的年轻姑娘作为我们的助理。这就是最初的桥水。

我把主要精力用来追踪市场动态，并设身处地地为我的企业客户展示，假如我是他们，我会如何处理市场风险。当然，我还在继续用自己的账户做交易。努力和朋友一起帮助客户打败市场，要比拥有一份真正的工作有意思得多。我知道，只要我基本的生活花费能够满足，我就会快乐。

1977年，我和芭芭拉决定要个孩子，于是我们结婚了。我们在曼哈顿租了一套赤褐色砂石墙的房子，搬了进去，我也把公司搬到了那里。

当时苏联人购进了很多谷物，希望得到我的建议，于是我带着芭芭拉去了一趟苏联，既是度蜜月，也是出差。我们于新年前夜抵达莫斯科，在漫天雪花中从灰暗的机场乘坐公共汽车，我们经过圣巴西尔大教堂，加入一场盛大的聚会，那里有很多非常友好、喜欢玩乐的苏联人。

我的工作一直能把我带到各种充满异国情调的场所，让我遇到有意思的人。如果我能从这些旅行中赚到钱的话，那不过是锦上添花。

设计机器化的市场模型

我真的一头扎进了牲畜、肉类、粮食和油料种子市场中。我喜欢这些东西，因为它们是有形的，与股票相比，人们对其价值的认识比较不容易出现扭曲。由于“更傻的人”不断买卖股票，所以股票的价格可以一直保持在太高或太低的水平上，但牲畜最终要被宰杀，变成柜台上的肉，在那里其定价将取决于消费者愿意出多高的价格。我可以想象这些产品从生产到最终出售的过程，并看到潜在的关系。因为牲畜吃粮食（主要是谷物）和豆粕，又因为谷物和豆类的种植面积存在竞争关系，所以这两个市场是密切相关的。我了解几乎一切能想到的与这两个市场有关的事情，例如：这两种主要作物的计划种植面积与通常产量分别是多少；如何根据作物生产季节不同时段的降雨量估测产量；如何预测收成规模、运输成本，以及不同体重、不同饲养地点和不同增重率的牲畜的存栏量；如何预测净肉率、零售利润率、消费者对于不同部位的肉的偏好，以及每个季节的屠宰数量。

这并不是学术学习：在这方面有实践经验的人告诉我农业经营的过程，我把他们告诉我的东西组织成模型，然后使用这些模型考察随着时间的推移这些不同部分之间的互动关系。

例如，如果我知道牛、鸡和猪的饲养数量是多少，它们吃多少谷

物，它们的增重率是多少，我就能预测出有多少肉将在何时上市出售，以及有多少谷物和豆粕在何时被消费。类似地，我考察谷物和豆类在所有种植业领域的种植面积分别是多少，进行回归分析，发现降雨量如何影响每个领域的产量，然后就可以应用天气预报和降雨量数据预测谷物和豆类的产出时间与数量。对我而言，整个过程像是一部有着符合逻辑的因果关系的美丽机器。通过理解这些关系，我就能得出用来建立模型的决策规则（或者说原则）。

这些早期的模型和我们现在使用的模型相去甚远。这些模型是我随手画的草图，我用当时可以利用的科技分析它们，将其转化为计算机程序。最初的时候，我在我的手持惠普HP–67计算器上做回归分析，用有色铅笔手动绘图，并在笔记本上记下所有的交易。个人计算机出现后，我就可以把数字输入计算机，看计算机自动把数字转化为图片，然后观察电子数据表中呈现的情况。弄清楚牛、鸡和猪的肉量在各自的不同生产阶段中如何增长，这些肉类如何为争取肉类消费者的金钱而竞争，肉类消费者将如何花钱以及为什么这么花钱，肉类包装商和零售商的利润率将如何影响自身的行为（例如他们将在广告中推广哪个部位的肉）之后，这部机器就能计算出牛、鸡和猪的价格，我就能对这些价格下注了。

虽然这些早期的模型很初级，但我喜欢构建和改进它们，它们也是帮我赚钱的好工具。我使用的这种定价方式和我在经济学课堂上学到的不同，在课堂上，供给和需求都是用出售的商品数量进行衡量的。我发现，用付出的金额（而不是购买的商品数量）衡量需求，考察买家和卖家分别是谁以及他们为什么买卖，是一种实用得多的方式。我将在有关经济与投资原则的书中解释这一做法。

我之所以能够发现其他人错过的经济与市场变动，这一不同的做法是主要原因之一。从那时起，当我观察任何市场时，不管是大宗商品、股票、债券还是外汇市场，我都能发现并理解其中的一些失衡之处，这

些失衡是那些用传统方式定义供给和需求（将其视为彼此相等的单位）的人觉察不到的。

把复杂的系统设想为机器，发现其内部的因果关系，把处理这些因果关系的原则写下来，将其输入计算机，从而让计算机为我“决策”，所有这些后来都成了标准做法。

不要把我的意思领会错了。我的做法远远称不上完美。我清晰地记得，一次“绝对不会赔”的押注，让我个人损失了约10万美元，相当于我当时大部分的个人财富净值。更令人痛苦的是，这个押注也给我的客户带来了损失。不断真切显现的最痛苦的教训是，没有任何东西是确定的：总是存在会给你造成重大损失的风险，即使在看起来最安全的押注中也是如此，所以，你最好总是假设自己没有看到全部。这个教训在很多方面改变了我做决定的方式，在本书中我将反复提到这些改变，而且我的成功在很大程度上要归功于它们。但在犯下许多其他错误之后，我才彻底改变了我的行为方式。

发展业务

尽管赚钱很好，但拥有有意义的工作和人际关系要比赚钱好得多。对我而言，有意义的工作是指一项我能全身心投入的使命；有意义的人际关系是指我既深深地关心对方，对方也深深地关心我。

想想吧：把赚钱作为你的目标是没有意义的，因为金钱并没有固有的价值，金钱的价值来自它能买到的东西，但金钱并不能买到一切。更聪明的做法是，先确定你真正想要什么，你真正的目标是什么，然后想想你为了得到这些目标需要做什么。金钱只是你需要的东西之一，但当你已经拥有了实现你真正想要的东西所需的金钱时，金钱就不再是你唯一需要的东西，也肯定不是最重要的东西。

当思考你真正想要的东西时，最好思考它们的相对价值，以便合理权衡。就我个人来说，我需要有意义的工作和有意义的人际关系，它们对我的重要性相等，而我对金钱的价值评价较低——只要我的钱足够满足我的基本需求就行了。在考虑有意义的人际关系与金钱相比的重要性时，很明显，人际关系更重要，因为一种有意义的人际关系是无价的，我用再多的金钱也买不到比这更有价值的东西。因此，对我而言，从过去到现在，有意义的工作和有意义的人际关系都是我的主要目标，我做的一切事情都是为了实现这两个目标。赚钱只是其附带结果。

20世纪70年代末，我开始把我对市场的观察通过电报发给客户。这些《每日观察》（“谷物和油料种子”“牲畜和肉类”“经济和金融市场”）的源起很简单：尽管我们的首要业务是管理风险敞口，但我们的客户也给我打电话，请教我对市场的看法。接这些电话很费时间，所以我认定，更有效的方式是每天把我的想法写下来，以便其他人理解我的逻辑，并帮着一起改进它。这是一项很好的自律措施，因为这迫使我每天都进行研究和反思。这也成为我们企业的一个主要沟通渠道。《每日观察》已经持续了将近40年，累计近1万篇。今天，世界各地的客户和决策者都在阅读、思考和讨论它。目前我依然在和桥水的其他人一起写《每日观察》，并期待一直写下去，直到人们不愿再读它，或者我离世。

除了向客户提供这些观察和建议外，我还开始通过代理他们的交易管理他们的风险敞口。我得到的回报有时是每个月一笔固定费用，有时是从我赚到的利润中分成。在此期间，麦当劳和雷恩加工是我为其提供咨询服务的两家客户，当时前者买入大量牛肉，而后者是美国最大的鸡肉生产商。我帮它们赚了很多钱，尤其是雷恩加工，它通过在谷物和豆类市场上进行投机交易赚到的钱，比通过养鸡和卖鸡赚到的钱还多。

当时麦当劳已经设计出一款新产品——麦乐鸡，但它犹豫要不要将其上市，因为它担心鸡肉价格可能上涨，从而挤压它的利润率。雷恩加

工等鸡肉生产商不愿意以固定价格向麦当劳出售鸡肉，因为它担心自己的生产成本会上升，利润会受挤压。

当我思考这个问题时，脑子里出现的一个念头是，从经济学角度出发，可以把一只鸡看作一部简单的机器，该机器包含一只小鸡和它的饲料。鸡肉生产商最需要担心的、波动最剧烈的成本，是饲料的成本。我向雷恩加工展示，如何利用一种谷物期货和豆粕期货的组合锁定成本，这样一来，它就能向麦当劳提出一个固定报价。在大大降低自身价格的风险之后，麦当劳在1983年推出麦乐鸡。对于帮助它们干成这件事，我感觉非常好。

我在牲畜和肉类市场上发现了类似的价格关系。例如，我向牲畜饲养者展示，他们可以如何通过对冲在自己的成本项目（育肥用牛、谷物和豆粕）和6个月后出售的产品（育好的牛）之间设定良好的价格关系，从而锁定强劲的利润率。我研究出了一种方法：出售不同部位的鲜肉时，约定在未来以固定的、远低于冻肉的价格交付，但依然能产生巨大的利润。我的客户深深地明白，他们所从事的业务的“机器”是如何运行的，而我正好了解市场的运行方式，这二者的结合，对于我们双方都有好处，同时也让市场在整体上变得更有效率。我设想出这些复杂机器的能力，让我们与那些瞎蒙的人相比拥有了竞争优势，并最终改变了这些产业的运行方式。而且，一如往常，和我喜欢的人共事是莫大的快乐。

1978年3月26日，我妻子生下了我们的第一个儿子德温。要一个孩子是我迄今做过的最艰难的决定，因为当时的我显然不知道养孩子将是一种什么样的经历，而且这个决定是不可撤回的。但事实证明这是我做出的最好的决定。虽然在本书中我不会过多展示我的家庭生活，但我是那种把家庭和职业看得同等重要的人，而且我把二者联系在一起。举个例子来说明这二者是如何在我的头脑里紧密交织在一起的：我给儿子起名“德温”，而“德温”是人类所知的最早的牛种之一，也是最早输入美国

的牛种之一，并以繁殖率高著称。

---

[1] 一场由越南民主共和国军队发动的奇袭式的联合攻势，同时攻打了越南共和国的100多个城市和村镇。

3
我的低谷
（1979—1982年）

1950—1980年，市场大潮平稳涨落，债务、通胀率与增长率也随之涨落。宏观市场波动的幅度一次比一次大，尤其是在1971年金本位制结束之后。20世纪70年代，发生了三次这样的宏观波动。第一次发生于1971年，是美元贬值的结果。第二次发生于1974—1975年，在此期间通胀率上升到了“二战”以来的最高水平。美联储收紧了货币供应，利率攀升到创纪录的高水平，从而造成了20世纪30年代以来最严重的股市下跌和经济下滑。第三次也是最大的一次宏观波动发生于1979—1982年，也是自1929—1932年以来最大规模的经济/市场涨落之一：利率和通胀率先是猛涨，然后暴跌；股票、债券、大宗商品和外汇经历了有史以来最动荡的时期之一：失业率达到了大萧条以来的最高水平。无论是对于全球经济、各个市场，还是我本人而言，这都是一段极为动荡的时期。

1978—1980年（与1970—1971年和1974—1975年一样），不同市场开始出现相同的变化趋势，因为它们更多地受货币供应与信贷增长速度波动的影响，而不是受各自内部供求平衡变化的影响。伊朗巴列维王朝倾覆后，石油危机爆发，加剧了这些宏观变化。石油市场的这种波动性催生了史上最早的石油期货合同，这给了我交易的机会（当时利率期货和外汇期货市场也都已经存在了，而我对这些市场均有所涉猎）。

因为所有市场都由这些因素驱动，所以我一头扎进对宏观经济和历史数据（尤其是利率数据和外汇数据）的研究中，以增进我对发生作用

的“机器”的认识。当1978年通胀率开始上升时，我觉察到美联储可能采取行动收紧货币供应。到1979年，通胀已明显失控，吉米·卡特总统任命保罗·沃尔克为美联储主席。几个月后，沃尔克宣布美联储将把货币供应增速限定为5.5%。根据我当时的计算，5.5%的货币增速将打破恶性通胀，但也将扼制经济和各个市场，并有可能造成一场灾难性的债务危机。

白银过山车

感恩节前不久，我在达拉斯的石油俱乐部与邦克·亨特会面，当时他是全球第一富翁。几年之前，我的一位客户和朋友，在石油和牲畜方面生意做得很大的得州人巴德·迪拉德介绍了我们认识。我经常与邦克讨论经济和市场问题，尤其是通胀。就在我们这次会面几周之前，伊朗武装人员攻击了美国驻德黑兰大使馆，将52名美国人扣为人质。当时美国人排很长的队购买天然气，市场波动剧烈。显然，空气中弥漫着一种危机感：整个国家困惑、沮丧、愤怒。

和我差不多，邦克也看到了债务危机和通胀风险。在之前的几年里，他一直想把自己的财富从纸币上转移，于是他一直在购买大宗商品，尤其是白银。他最初是以约1.29美元一盎司的价格买入白银，以对冲通胀风险。随着通胀率和银价上升，他不断买入白银，直到他已基本接近白银市场的顶点。那时，白银的交易价格约为10美元。我告诉他，我觉得可能是时候退出了，因为美联储已采取更保守的态度，准备将短期利率提高到长期利率之上（这种情况又名为“收益率曲线倒挂”）。每当发生这种情况时，对冲通胀的资产价格都会下跌，经济都会下滑。但邦克当时在做石油交易，而他接触的中东石油生产商仍然担忧美元贬值。他们告诉邦克，他们也将买入白银，作为对冲通胀的资产，于是邦克在对银价会继续上升的预期中继续买入白银。我则退出了。

1979年12月8日，我和芭芭拉有了第二个儿子保罗。一切都在飞快地变化，但我喜欢这种快节奏。

到1980年年初，银价已上涨到接近50美元，一直都是富翁的邦克更是富得流油。虽然在银价上涨到10美元的过程中，我曾赚了很多钱，但我还是后悔自己错过了向50美元狂奔的银价。但至少，通过退出，我确保了自己没有赔。在每个投资者的职业生涯中，都有焦虑的时刻，你对未来的期待与真正发生的情况不符，你不知道自己面临的是巨大的机会还是灾难性的错误。因为我有很强的“看对但及早收手”的倾向，所以我更愿意相信这样做是对的。这种做法的确是对的，但错过了40美元的银价涨幅，对我而言是不可原谅的。

最终在1980年3月，银价的暴跌开始了，一直跌到11美元以下。这给邦克造成了毁灭性打击，在他破产的同时，几乎整个美国经济也下滑了。[1]美联储不得不出手干预，以控制连锁反应。所有这些让我牢牢记住了一个永不磨灭的教训：时机就是一切。我很宽慰自己提前退出了白银市场，但看到全球首富（也是一个我惺惺相惜的人）破产实在是一件令人心碎的事。但与即将到来的事情相比，这不算什么。

扩大团队

这一年稍晚的时候，一个很不错的家伙保罗·科尔曼加入了桥水。此前我们在做牲畜和牛肉交易时成为好朋友，我欣赏他的才智和价值观，所以我说服他相信，我们能够联手征服那个世界。科尔曼从俄克拉荷马州的盖蒙带来了他迷人的妻子和孩子，我们两家变得亲如一家。我们以一种随性的、不拘小节的方式经营着桥水。因为这座公寓里我用来工作的办公区域通常一片狼藉，桌子上经常摆满了前一天晚上边吃饭边工作时剩下的鸡骨头和其他杂物，所以我们所有的会见客户活动都在哈

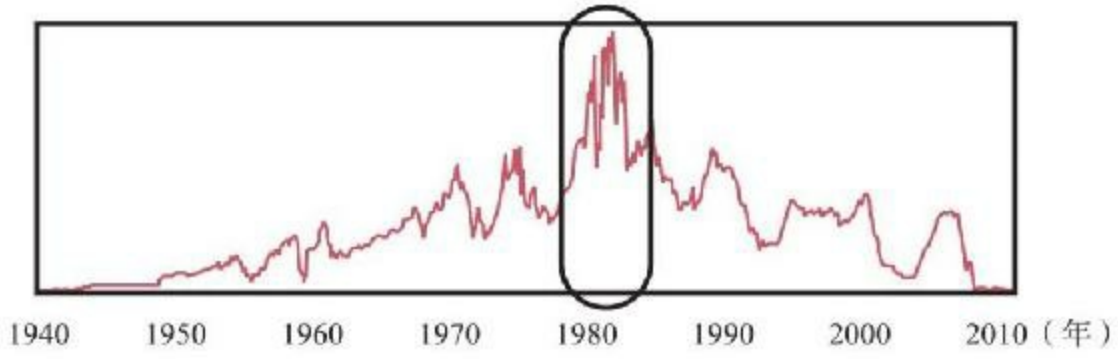
佛俱乐部进行。科尔曼会在我那凌乱的房间里藏一件干净的蓝色牛津布衬衫和一条领带，以便我穿去开会。1981年，我们两家决定在一种更具乡村气氛的环境中生活，所以我们搬到了康涅狄格州的威尔顿，在那里经营桥水。

我和科尔曼的工作方式是挑战彼此的想法，努力找到最好的解决方案。我们一直是来回交锋，而且很喜欢这么做，尤其是在有很多事情需要弄清楚的时候。我们经常就市场以及市场背后的力量辩论到深夜，在上床睡觉之前把数据输入计算机，第二天早上查看计算机得出了什么结果。

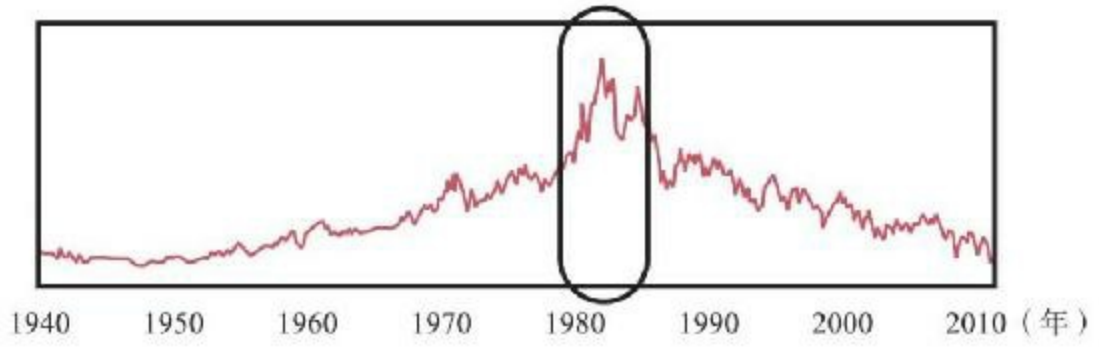
我的大萧条预警

1979—1981年，美国经济的状况比2007—2008年金融危机期间还要差，市场变得更加动荡。事实上，一些人会说这是迄今为止最动荡的一段时期。下图显示了1940年至今收益率和黄金价格的波动性。

美国3个月期国库券收益率



10年期债券收益率



黄金价格



从图中可以看出，1979—1982年的情况是史无前例的。这是过去100年里最具有转折点意义的时代之一。全球的政治钟摆摆向了右侧，使玛格丽特·撒切尔、罗纳德·里根和赫尔穆特·科尔走上政治舞台。“自由主义”不再意味着支持进步，而是变成了“付钱让人不工作”。

正如我当时察觉到的那样，美联储处在两难境地。他们有两种选择：通过印钞缓解债务问题，让经济保持增长（印钞已经使通胀率在1981年达到了10%，导致人们抛售债券，买入对冲通胀的资产）；或者采取极为严厉的紧缩政策，彻底打垮通胀（这将让债务人损失惨重，因为当时的债务已经达到了大萧条以来的最高水平）。问题变得越来越明显：通胀水平不断升高，而经济活力不断下滑。这两者似乎都发展到了危急关头。债务增速继续远远高于收入增速，而借债者需要收入来还债，同时美国的银行大量向新兴国家放贷，规模远远超过了它们的资本金。1981年3月，我写了一篇《每日观察》，题为“下一场萧条已经显

现”，末尾的结论是：“我们债务的庞大规模意味着这场萧条将和20世纪30年代的那场一样严重，或者更糟。”

这个观点极具争议性。对大多数人而言，“萧条”是一个吓人的字眼，只有怪异和耸人听闻的人才会使用，而慎思明辨的人是不会郑重宣扬这个词的。但我当时已经研究过可追溯到1800年的债务和经济萧条问题，进行了自己的计算，并确信一场以新兴国家为先导的债务危机将会爆发。我必须和我的客户分享我的思考。因为我的观点极具争议性，所以我请求其他人推演我的逻辑，并向我指出哪里不严谨。谁都没能找到我逻辑中的任何缺陷，但他们都不愿赞同我的结论。

因为我相信只有两种可能，或者是通胀加速，或者是一场通缩性的萧条，所以我同时持有黄金（它在通胀加速的情况下表现很好）和债券（它在通缩性萧条的情况下表现很好）。截至当时，黄金和债券一直在朝相反方向变化，变化方向取决于通胀预期是上升还是下降。持有这些资产似乎比持有其他资产安全得多，例如会在通胀环境下贬值的现金，以及会在萧条发生时暴跌的股票。

最初，市场的变化对我不利。但我在白银和其他领域的交易经验告诉我，我对于时机的选择存在滞后性，于是我相信我只是提前行动了，我所期待的情况很快就会发生。没过多久，1981年秋，美联储的紧缩政策产生了毁灭性的结果，我在债券上的押注开始取得回报，而我之前提出的怪异观点看起来已经开始变得正确了。1982年2月，美联储暂时性地增加流动性，以避免发生“钱荒”。1982年6月，随着争抢流动性的竞争加剧，美联储以印钞作为回应，使流动性达到了保罗·沃尔克被任命为美联储主席以来的最高水平。但这依然没有产生足够的效果。

人生最惨重失利

1982年8月，墨西哥对其债务违约。那时，几乎所有人都清楚地看到，很多其他国家也会步其后尘。这件事非同小可，因为美国银行正在向像墨西哥一样高风险的其他国家提供贷款，总额约为其资本金总和的250%。美国的商业贷款活动逐渐陷于停顿。

因为我是少数预见到这一情况的人，我开始得到很多关注。美国国会就这场危机举行了听证会，并邀请我去做证。11月，我成为《路易斯·鲁凯泽华尔街一周》的特约嘉宾，这是从事市场交易工作的人必看的节目。在这两个场合，我都自信地宣称，我们正在走向一场萧条，并解释了原因。

在墨西哥违约之后，作为对经济崩溃和债务违约的回应，美联储增加了货币供给。这使得股市出现了创纪录的涨幅。尽管这让我意外，但我将这一现象解读为市场对美联储行动的条件反射式反应。毕竟，在1929年，股市上涨15%之后，就出现了史上最大规模的崩盘。1982年10月，我在一份备忘录中写下了我对事态的诊断。我认为，美联储的努力失效，经济走向崩溃的概率是75%；美联储的行动一开始成功刺激经济，但最终仍然失败的概率是20%；美联储提供了足够的刺激来挽救经济，但最终触发恶性通胀的概率是5%。为了通过对冲规避最不利的可能性，我开始买入黄金和国债期货，作为对欧洲美元的对冲，这是一种押注于信贷问题加剧的风险控制方式。

但我大错特错了。在经历了一段延迟期后，美国经济对美联储的努力做出了回应，以一种无通胀的方式复兴。换言之，在通胀率下降的同时经济增长加速。股市开始了一轮大牛市。在接下来的18年里，美国经济经历了一段史上最繁荣的无通胀增长时期。

怎么会发生这样的事？最终，我找到了原因。随着资金大举撤出那些借债国，回流美国，一切都改变了。这使美元升值，给美国经济造成了通缩压力，从而使美联储可以在不加剧通胀的情况下降息。这驱动了一场经济繁荣。银行得到了保护，一是因为美联储借给它们现金，二是

因为债权国委员会以及国际货币基金组织、国际清算银行等国际金融重整机构做出了安排，使债务国能够以举借新债的方式履行还债义务。这相当于所有人都可以假定一切良好，然后在许多年的时间里逐渐把那些不良债务减记。

我在这段时期的经历，就好像不断被球棒打到自己的头。犯下如此大的错误，尤其是在众目睽睽之下，是极具羞辱性的，也让我几乎失去了我在桥水创造的一切。我发现之前的我是一个自以为是的笨蛋，顽固地坚信一个大错特错的观点。

这就是我从业8年之后的情况，毫无成就可言。尽管我对的时候比错的时候多得多，但我还是一下子回到了原点。

那段时间，我损失的钱太多了，以致我付不起与我共事的人们的工资了。我不得不让他们一个接一个地离开，只剩下两名职员——我和科尔曼。接着科尔曼也不得不离开了，在所有人的泪水中，他一家收拾行装回到了俄克拉荷马州。于是桥水只剩下了一名职员——我自己。

失去我如此关心的人，我为自己而工作的梦想差一点就要毁掉，这对我来说都是毁灭性的。为了实现收支平衡，我甚至不得不向我父亲借了4　000美元，直到我卖掉了第二辆车。我走到了一个分岔路口：我是不是应该打起领带在华尔街找一份差事？那不是我想要的生活。但另一方面，我有一个妻子和两个尚且年幼的孩子要养活。我意识到，我正面临着一生中最重大的转折点之一，而我的选择将对我和家人的未来产生巨大的影响。

找到一种方法，克服我顽固难治的投资问题

通过市场交易赚钱是很困难的。对此，才华横溢的交易者和投资家

伯纳德·巴鲁克形象地说道：“如果你已经做好准备放弃一切其他东西，像医科学生研究解剖一样仔细地研究市场的整个历史和背景，并研究所有主要上市公司——如果你能做到上述的一切，同时你还拥有赌博者的镇定、洞察者的第六感和狮子的勇气，你才有可能抓住一丝机会。”

回头来看，导致我崩盘的那些错误明显得令人难堪。第一，我离谱地过度自信，并放纵自己被情绪左右。我（再次）学到，无论我知道多少东西，无论我多么勤奋，我都不能自信地做出绝对的断言，就像我在《路易斯·鲁凯泽华尔街一周》节目中所说的那样：“软着陆将不会发生。我可以绝对肯定地这么说，因为我知道市场是怎么运作的。”直到今天，我都为当初的自以为是感到震惊和难堪。

第二，我再次领会到了研究历史的价值。归根结底，当时发生的不过是“旧事重演”。我当时应该意识到，以一国货币计价的债务，可以在该国政府的帮助下被成功重组，而且，当各国央行同时提供刺激时（它们在大萧条达到谷底的1932年3月这么做过，而且在1982年又这么做了），通胀和通缩能够互相对冲。像1971年时一样，我未能意识到历史的教训。对这一点的认识，引导我努力理解过去100年里所有主要经济体与市场发生的所有活动，并总结出经过仔细验证的永恒和普适的决策原则。

第三，这次事件提醒我注意，把握市场的时机是多么困难。我对市场平衡水平的长期估计并不是足够可靠的押注对象。从我下注到我的估计变成现实（如果真的会发生的话），其间会发生太多事情。

凝视着这些失败，我明白了，如果我不想带着再次遭遇重大挫折的高概率继续前行的话，我就必须客观地看待自己，并做出改变。我在追求自己的目标时总会表现出一种天然的进攻性，我要学习一种更好的方式来处理这种进攻性，这可以成为我改变的出发点。

想象一下，为了拥有美好的生活，你必须穿越一片危险的丛林。你

可以安全地留在原地，过着普通的生活；你也可以冒险穿越丛林，过着绝妙的生活。你将如何对待这一选择？花点时间想想这件事，因为无论其形式如何，这是我们所有人都必须做出的一个选择。

即使在我一败涂地之后，我也明白，我必须追求这种伴随着种种风险的精彩生活，因此我的问题是如何“穿越这片危险的丛林”而不在途中被杀死。回头来看，我的一败涂地是在我身上发生过的最好的事情之一，因为它让我变得谦逊，而我正需要谦逊来平衡我的进攻性。我学到了一种很好的恐惧犯错的意识，这把我的思维定式从认为“我是对的”变成了问自己“我怎么知道我是对的”。我清楚地看到，回答这个问题的最好方式是找到其他的独立思考者，他们与我肩负共同的使命，但对问题的看法与我不同。通过以一种经过深思熟虑的辩论方式与他们交流，我就能理解他们的推理，并让他们对我的推理进行压力测试。我们都可以通过这种方式降低自己犯错的可能性。

换言之，我的目标只是让自己正确——我并不关心正确的答案是不是来源于我。所以我学会了让自己保持极度开明的心态，允许其他人指出我可能疏忽的东西。我发现，我能够成功的唯一途径将是：

1. 找到与我观点不同的最聪明的人，以便自己能够努力理解他们的推理。
2. 知道自己在什么时候不能有明确的意见，不急于下结论。
3. 逐步归纳永恒和普适的原则，对其进行测试，将其系统化。
4. 通过平衡风险来保持较大的回报，并降低下行波动。

这么做将显著提高我相对于风险的收益，而且相同的原则也适用于生活的其他领域。最重要的是，这一经历引导我把桥水打造成了一个创意择优的机构。它不是一个专制机构，由我领导，其他人跟从；也不是一个民主机构，每个人都有平等的投票权；而是一个创意择优的机构，

鼓励经过深思熟虑的意见不一致，根据不同人的相对长处分析和权衡他们的观点。

使人们相互对立的观点公开化，并对其进行分析，让我对人们的思考方式有了很多的了解。我逐渐发现，人们的最大缺点与其最大优点互为正反面。例如，一些人倾向于过度冒险，而其他人的风险规避性过强；一些人过度关注细节，而其他人的思维过于宏观。大多数人都是在某个方面过度，而在另一方面不足。通常，当我们遵循自己的自然秉性做事时，我们可能考虑不到自身的弱点，这将导致我们走向失败。最重要的是失败之后怎么做。成功的人改变他们的做法，这使他们能够继续利用自己的优势，弥补自身的不足，而不成功的人不会这样做。在后文中，我将描述改变的具体策略，但在这里需要注意的重要一点是，只有当你能承认甚至接受自身的弱点时，你才能做出对自身有益的改变。

后来我发现，我遇到的大多数极为成功的人都曾经历过类似的惨痛失败，这让他们得到了教训，正是这些教训最终帮助他们走向成功。史蒂夫·乔布斯在回顾1985年其被苹果解雇的经历时说：“那是一剂苦药，但我猜患者需要它。有时生活会给你当头一棒。不要失去信念。我确信推动我不断向前的唯一动力，是我喜欢我做的事。”

我发现，想要追求卓越，你就必须挑战自己的极限，而挑战自己的极限可能会使你一蹶不振，这将造成很大的痛苦。你会觉得自己已经失败了，但这不一定是失败，除非你自己放弃。信不信由你，但之后你的痛苦将会逐渐消散，你在未来将会迎来很多其他机会，尽管当时的你也许看不清这些机会。你能做的最重要的事情是总结这些失败提供的教训，学会谦逊和极度开明的心态，从而增加你成功的概率，然后继续挑战自己的极限。

我最后的这个教训也许是最重要的一个教训，因为在我的一生中，这个教训一次次地适用。最初，我似乎面临着一个“要么全得、要么全失”的选择：我或者冒很大的风险追求高回报（并有可能在此过程中一

败涂地）；或者降低自己的风险，满足于取得较低的回报。但我想要的是既承受低风险也享受高回报，在探索如何使之变得可能的过程中，我学会了在面对两个你都需要但看起来相互矛盾的东西时，你需要耐心地做出选择。通过这种方式，你将摸索出如何尽最大可能让二者兼得。几乎总是存在着一条你还没有发现的有利的道路，所以你需要不断找下去，直到找到它，而不是满足于最初对你显而易见的那种选择。

尽管这个过程很艰难，但我最终找到了一条鱼与熊掌兼得的道路。我称它为“投资的圣杯”，这也正是桥水成功背后的秘密。

---

[1] 邦克无力履行自己的义务，尤其无法满足经纪公司对他的保证金要求，最终导致连锁违约。

4
我的试炼之路
（1983—1994年）

在我一败涂地后，我几乎破产，甚至筹不到足够的钱买一张飞机票去得克萨斯州拜访一个潜在客户，尽管我可能从中赚到的服务费是票价的很多倍。于是我没有成行。不过，我逐渐培养新客户，赚到收入，并组建了一支新团队。随着时间的推移，我的顺境大幅增多，而我的逆境既是可以容忍的，又是具有教育意义的。我从来不认为我所做的是建立（或者重新建立）一家公司，我只是想争取得到玩我的投资游戏所需要的东西。

计算机是我得到的价值最高的东西之一，因为计算机对我的思考有很大帮助作用。没有计算机，桥水绝不可能取得后来的成功。

最早的微计算机（后来被称为个人计算机）在20世纪70年代后期上市，而我一直像计量经济学家一样使用计算机，把统计学和计算能力应用于经济数据，以分析经济机器的运行状况。我在1981年12月发表的一篇文章中写道，我相信（我至今依然相信）“理论上……假如有这么一台计算机，能存储世界上所有的事实，同时拥有完美的程序，能以数学方式表达世界所有不同部分之间的所有关系，我们就能完美地预见未来”。

但我距离能够这么做还很远。尽管我拥有的早期系统能够对不同商品的价格最终在什么点达到平衡状态做出有价值的深入分析，但它们未能帮助我总结出强有力的交易策略，它们只能向我显示一个具体的押注

最终可能取得回报。例如，我可以通过我的分析最终得出一个观点：某种大宗商品的价格可能是75美分左右。如果它现在的价格是60美分，我就知道买入对我有利，但我无法预测它的价格在升至75美分之前会不会先跌到50美分，所以我无法预知何时买入、何时卖出才是合理的。虽然在很少的情况下，系统可能大错特错，我可能会损失很多钱，但这个“很少”对我而言已经够频繁了。

那段时间我经常引用一句话：“靠水晶球谋生的人注定要吃碎在地上的玻璃。”1979—1982年，我已经吃了足够多的碎玻璃，也懂得了最重要的事情并不是预知未来，而是知道在每一个时间点上如何针对可获得的信息做出合理的回应。为了做到这一点，我必须拥有大量的经济和市场数据，以便进行分析——而我当时确实拥有这些数据。

从很早的时候起，每当我在市场上开始一笔交易，我都会把自己用来做决策的标准写下来。然后，每当我结束一笔交易，我都会回顾一下这些标准的效果怎么样。有一天我想到，如果我把这些标准转化成公式（现在更时髦的叫法是“算法”），然后用这些公式计算历史数据，我就能检测，假如把我的这些公式运用到历史交易中，效果会怎么样。实践中我是这么操作的：与往常一样，我从自己的直觉开始，但我会用合乎逻辑的方式将这些直觉表达为决策标准，然后用一种系统化的方式描述这些标准，就我在每个特定情境下会如何操作绘出一幅思维导图。然后我会用这些系统处理历史数据，观察我的决策在过去的表现如何，进而根据具体结果合理地改进这些决策规则。

我们利用能够得到的最久远的历史数据（通常超过一个世纪）检测这些系统，范围涉及所有有数据记录的国家，这让我可以很好地透视经济/市场机器在历史上是如何运行的，以及如何对其押注。这样做让我得到了教益，并引导我改进我的标准，使之成为永恒和普适的标准。一旦仔细审查完这些关系，我就能把现实中不断得到的数据输入这些系统，然后计算机就会处理这些数据，做出决策，就跟我在头脑中做的一

样。

桥水最初的利率、股票、外汇和贵金属系统就是这么产生的。接着我们把这些系统合并为一个系统，以管理我们的投资组合。我们的这个系统可以对经济的主要症状进行心电图解析，当经济症状变化时，我们就改变自己的投资组合。然而，我并不是盲从计算机的建议，而是在计算机工作的同时自己也进行分析，然后对二者的结果进行对比。当计算机的决定与我不同时，我会检查原因。大多数时候是因为我忽略了某些东西。在这些情况下，是计算机教育了我。但有时我会思考一些新的、我们的系统会忽略的标准，这时是我在教育计算机。我与计算机互相帮助。不久之后，拥有强大处理能力的计算机就比我高效得多了。这很不错，因为这就像是一位国际象棋大师在帮助我对弈，只不过这位大师所依据的一系列标准是我理解而且相信其是符合逻辑的，因此，我们没有理由在任何时候出现根本性的分歧。

在同时“思考”很多因素方面，计算机比我的大脑有效多了，而且计算机做起来更精确、更快、更不易受情绪干扰。并且，因为计算机的记忆力高超，所以随着桥水的发展，它能更好地把我的知识和公司同事的知识积累起来。我和合作伙伴不是就结论进行争论，而是就我们不同的决策标准进行争论。然后我们通过客观地检验这些标准解决我们之间的分歧。在那个年代，计算机飞速增长的处理能力，就像是诸神不断赐予我们的一件件宝物。我记得当时电器连锁店RadioShack推出过一款价格不高的掌上弈棋机，我们给每个客户都送了一台，上面附了一句话：“来自桥水的系统化方法”。这个小小的弈棋机里的游戏共分9级，它在第2级就能轻易打败我。把这个弈棋机送给我的每一个客户是一件很好玩的事，因为这样他们就能看到想要打败计算机化的决策程序是多么困难。

当然，我们也可以选择把系统推倒重来，但我们这么做的时候不到2%，通常是在发生没有计入程序的异常事件时，例如导致世界贸易中

心倒塌的“9·11”事件，撤出资金。虽然计算机在很多方面比我们的大脑棒得多，但我们拥有的想象力、理解力和逻辑能力是它不具备的。正因如此，我们的大脑与计算机的合作才是绝配。

这些决策系统比我原来使用的那些预测系统好得多，主要原因是它们能够纳入我们对事态发展的即时反应，让我们可以处理更大范围的可能性。这些系统还能包含择时规则。在1987年1月发表的一篇题为“赚钱还是做预测”的文章中，我解释道：

> 说实话，预测的价值并不是很高，而且大多数做预测的人并没有在市场上赚钱……原因是没有什么是确定的，而且当一个人把所有影响未来的不同事物的可能性叠加起来，以便做出预测时，他会得出各种各样发生概率各不相同的可能性，而不会得出一个可能性很高的结果……我们相信市场变动反映经济变动，而经济变动反映在经济数据中。通过研究经济数据和市场变动的关系，我们已经归纳出精确的规则用来确认经济/市场环境中发生的重要变化，进而决定我们的投资组合。换言之，我们并不是预测经济环境中发生的变化，然后根据这些预测调整投资组合，而是在变化发生时捕捉它们，不断调整我们的投资对象，以使投资始终集中在当时表现最好的市场上。

在构建这些系统的过去30年里，我们又纳入了许多其他类型的规则，用来引导我们交易的各个方面。现在，当实时数据发布时，我们的计算机能够分析来自1亿多个数据组的信息，然后以在我看来合乎逻辑的方式向其他计算机发出详细的指令。假如没有这些系统，我很可能已经破产了，或者因要从事如此繁重的工作而被压力逼死了。假如没有这些系统，我们肯定不可能在市场上做得这么好。你将在后文看到，我现在正在研发类似的系统帮助我们做出管理决策。我相信，想要改进你的决策，你能做的最有价值的事情之一，是深入思考你的决策原则，同时以文字和计算机算法的形式把这些原则写下来，在条件允许的情况下进

行返回测试，并以实时的方式，在用你的头脑进行决策的同时运用这些原则。

但上面写到的这些内容有些超前了，让我们回头看看1983年的情况。

复兴桥水

到1983年年底，桥水共有6名职员。截至那时，我没有做任何营销。我们得到的业务都源于口碑，以及阅读我的《每日观察》、看到我在公开场合出现的人。但很明显，对于我们的研究的需求越来越多，而我也意识到，我可以出售这些研究，从而补充我们的咨询费和交易收入。于是我雇用了第7名职员罗布·弗里德，他曾做过上门推销《圣经》的工作。于是我们拖着一台幻灯机和一大堆幻灯片上路，四处推销一项月收费3　000美元的打包研究服务，内容包括我的《每日观察》、每周电话会议、双周刊和季度刊的研究报告，以及季度会议。在接下来的一年里，罗布拉来了许多机构客户和机构投资管理者客户，包括通用电气、拱石托管基金、世界银行、布兰迪公司、卢米斯–塞勒斯公司、远见资产管理公司、辛格公司、洛斯公司、通用电话电子公司和威灵顿管理公司。

那时，我们的业务包括三个主要领域：付费咨询服务、管理企业风险从而获得奖励费，以及出售打包研究服务。我们与各种存在市场风险敞口的企业、金融机构、政府机构合作，如银行、多元化国际企业、大宗商品生产商、食品生产商、公用事业机构等。例如，如果一家在不同国家运营的跨国公司面临外汇风险敞口，我们会设计一项计划帮助它应对这些风险。

我的做法是全身心投入对一家企业运营状况的研究，直到我感觉我

提交给他们的策略和假设我亲自运营这家企业所用的策略一样。我会把每个公司分成多个独立的逻辑部分，然后想出一项使用各种金融工具，尤其是衍生工具来管理每个部分的计划。最重要的部分是区分核心业务产生的利润，以及价格变化造成的投机性利润与亏损。我们将通过这么做向客户们展示，一种“风险中性”的仓位将是什么样的，也就是说，在企业对市场没有判断的情况下，应当持有何种合适的对冲仓位。我会建议它们，只有在它们愿意从事投机交易时，才可以偏离这个仓位，而且它们必须以慎重的方式，并在全面知晓投机可能对自身核心业务产生何种影响的情况下，才可以进行投机。对于大多数与我们合作的企业客户而言，这个思路令它们眼前一亮。这能让它们看清楚并掌控形势，同时带给它们更好的运营效果。有时企业客户希望我们代理它们进行投机交易，而我们会要求一定的利润分成。

确立一个“风险中性”的基准仓位，在进行慎重的冒险时偏离这个仓位，这种做法是一种投资管理方式的起源。后来我们将这种投资管理方式称为“阿尔法叠加”，在这种方式中，消极（“贝塔”）和积极（“阿尔法”）的风险敞口是区分开来的。来自某一市场（如股票市场）的回报本身称为该市场的“贝塔”，与别人竞争而冒险押注所产生的回报称为“阿尔法”。例如，一些人的回报高于股市平均水平，而另一些人的回报低于股市平均水平，我们就说他们分别有正面和负面的“阿尔法”。我们用阿尔法叠加的方法提供了一种不受潜在市场表现影响的押注方式。利用这种方式对待市场让我明白，成为一个成功的投资者的要诀之一，是只对你有高度信心的投资对象进行冒险押注，并对这些对象进行充分的分散投资。

艾伦·邦德是我们在20世纪80年代中期服务过的一个客户。他是一个大胆的企业家，是澳大利亚最富有的人之一。作为一个靠自己努力成功的人，邦德成为第一个在美洲杯帆船赛上夺冠的非美国人，当时该赛事已有132年的历史。他因此成名。像邦克·亨特一样，邦德最终押下了错误的赌注，被迫宣布破产。在他和他的团队取得成功的过程中，我向

他们提供建议，在他倒下的过程中，我也一直伴随，因此我近距离目睹了这场悲剧的发生过程。邦德的情况是一个经典案例：混淆了经营和投机，而选择对冲的时机又太晚。

邦德借入美元购买资产，如澳大利亚的酿酒厂。他这么做是因为美国的利率低于澳大利亚的利率。尽管他没有意识到，但其实他是在赌最终用来还债的美元不会升值。20世纪80年代中期，美元真的对澳元升值了，而邦德从啤酒销售中赚得的澳元收入不足以偿还他的债务，于是他的团队请我提供咨询意见。我计算了在进行外汇对冲的情况下邦德公司的财务状况将会如何，发现这么做的结果肯定是毁灭性的亏损，所以我建议他们等待。当澳元汇率上涨时，我建议他们开始做对冲，但他们没有做，因为他们相信自己面临的汇率问题已经消失了。不久之后，澳元汇率急剧下跌到新低，他们又请求我参加一场紧急会议。但这时几乎不管他们怎么做，结果都将是毁灭性的亏损，所以他们再次什么也不做，而这一次澳元汇率没有再上涨。目睹世界上最富有、最有成就的人之一失去了一切，给我留下了深刻的印象。

我们还开展了与市场有关的一次性咨询项目。1985年，我和我的好朋友、了不起的交易者保罗·都铎·琼斯合作，设计了一项美元期货合同（一项跟踪美元相对于一篮子外汇的价格变化的可交易指数）。这项合同在纽约棉花交易所上市交易，直至今天。我还和纽约期货交易所合作，帮助设计和推销它的CRB期货合同（一项跟踪一篮子大宗期货价格变化的可交易指数）。

与大多数从事市场交易工作的人不同的是，我从来不愿仅仅因为投资产品会卖得好就去设计它们，尤其是常规投资产品。我想要的只是进行市场交易，建立人际关系，设身处地地为我们的客户服务。但我也喜欢设计崭新的东西，尤其是当这些东西很了不起、很有革命性的时候。到20世纪80年代中期时，我能够清楚地看到以下情况：首先，我们在利率和货币市场上做得很不错，而购买我们研究的机构投资管理者们也在

利用这些研究赚钱；其次，我们正在成功地管理企业的利率与货币风险敞口。随着这两方面业务的顺利进展，我开始设想我们自己也能成为成功的机构投资管理者。所以我去游说世界银行养老基金的运营者，其中最重要的是希尔达·奥乔亚，当时世界银行的CIO（首席投资官）。尽管当时我们并没有管理任何资产，也没有这方面的从业经历，但她授权我们管理一个500万美元的美国债券账户。

这对我们来说是一个巨大的转折点，因为我们今天所知的桥水就奠基于此。我们为世界银行采取的运营策略是在持有现金和持有20年期美国国债券之间转换，因为这些仓位让我们可以对利率的变化方向进行杠杆化押注。当我们的系统显示利率所承受的压力会导致利率下降时，我们就持有20年期国债券；而当系统显示利率会上升时，我们就继续持有现金。我们干得很不错，不久之后，其他大型机构投资者也开始授权我们管理资金。我们接下来赢得的两个资金账户来自美孚石油和辛格公司，其他客户也接踵而至。我们逐渐成为全球表现最优秀的美国债券管理者。

在中国“关闭的大门”背后探险

提供咨询服务的一个好处是，它给我了旅行的机会。越是不寻常的地方，我发现的乐趣越多。在这种好奇心的驱使下，我在1984年来到北京。在我此前的人生中，我看过的唯一的中国景象是挥舞着“红宝书”的人群，因此，有机会到这个当时依然几乎国门紧闭的国家看看，是很有吸引力的。我得到邀请是因为我在香港有一个小的办公室，其主管是中国国际信托投资公司的顾问。当时，中国国际信托投资公司是中国唯一允许与外界交流的“窗口企业”。北京到处都有很棒的、极为好客的人，他们教给了我们一项传统——在喊“干杯”的同时一口喝下杯中的茅台酒，并盛情地款待了我们。我、我妻子和另外几个人参加了这一次的中

国之旅，由此开启了一段成果颇丰的30多年的历程，这段历程给我和我的家人都带来了深刻影响。

当时的中国还没有金融市场。最终由9家中国企业（包括中国国际信托投资公司）联合成立的、一个名为“中国证券市场研究设计中心”的小组开始建设金融市场。这个小组在1989年启动，他们最初是在一个很小的宾馆房间里运作，几乎没有任何资金。我现在还清晰地记得去他们的办公室要经过一个弯曲的金属楼梯，楼梯下有一个巨大的垃圾箱。我真的很敬重这些年轻人敢在这种时候冒这些风险，所以我向他们捐了一笔小钱，助他们一臂之力，并对能和他们分享我了解的东西而感到兴奋。这些人从无到有，建立起了中国的资本市场，以及政府的证券监管机构。

1994年，我成立了一家公司，名为“桥水中国合作伙伴”。我确信中国注定会在21世纪成为全球最大的经济体，可是当时几乎没有人在中国投资。但划算的交易总是能够达成。我能向我的机构投资客户介绍机会，从而带来钱；我也能把中国企业介绍给美国企业，从而提供专门知识，作为交换，我们能在这些企业中得到股份。从实质意义上说，我正在中国建立第一家总部在美国的私人股权企业。

我带了一小群机构投资者客户访问中国，从而启动了这家企业。这些机构投资者客户一共管理着700亿美元的资产。回到美国后，我们一致同意更进一步，在北京设立一家联合控股的商业银行。尽管我早就知道，进入一个此前几乎没有人涉足的地域，需要很多试验和学习很多东西，但我很快意识到，我严重低估了我们给自己设定的任务的复杂性，以及所需要的时间。我发现我总是需要在凌晨3点接电话，努力弄明白我们感兴趣的那些企业不可靠的财务报表和可疑的股权结构，而在天亮之后，我还需要处理桥水的各种工作。

在这样的情况持续了约一年之后，我明白同时运作桥水和“桥水中国合作伙伴”是不可能的，所以我关闭了这家公司。没有人赚钱也没有

人赔钱，只是因为我对我看到的情况不放心，不足以让我做出任何投资决策。我相信如果我把全部时间都用到这方面的话，我们会取得很大的成功，但那样的话，桥水也不会是今天这个样子。尽管错过了这个好机会，但我并不后悔我的决定。我了解到，如果你以勤奋和有创造性的方式工作，你几乎可以得到你想要的任何东西，但你不可能同时得到所有东西。成熟意味着你可以放弃一些好的选择，从而追求更好的选择。

尽管我放弃了这个机会，但中国依然是我个人和家人生活的重要组成部分。我们喜欢中国，尤其是中国人。1995年，我、我的妻子芭芭拉和我11岁的儿子麦修共同决定，麦修将在北京待一年，上一所全中文教学的学校，并和我们的朋友顾阿姨一起生活。顾阿姨曾与我们在美国一起生活过一段时间，麦修3岁时，我和芭芭拉带他去中国拜访过顾阿姨。当时中国的生活水准与麦修熟悉的康涅狄格州的情况大为不同。例如，顾阿姨和她丈夫的住所每周只有两次洗热水澡的机会，而麦修上的史家胡同小学直到冬天开始后很久才会供暖，所以学生在教室上课时都穿着棉袄。麦修不会说汉语，而他的同学没有一个会说英语。

所有这一切并不只是麦修面临的一场大冒险。这样做绝对是史无前例的，而且需要得到中国政府的特别许可。我为麦修感到兴奋，因为我知道他将会看到一个不同的世界，并开阔他的眼界。芭芭拉需要一些信心，并且几次咨询了一位儿童心理学家，以便打消疑虑。但她曾独自一人在世界各地生活，知道这样的经历对自己有多大的好处，于是她最终也接受了这个想法，尽管对于让儿子与我们分开生活，她没有我那么兴奋。这段艰难但改变了麦修一生的经历，对他的价值观和人生目标产生了深刻的影响。因为他爱上了中国（他说他从那一年起就成为中国的一部分），也因为他明白了同情心相对于物质财富的价值，所以当麦修只有16岁时，他就成立了一家慈善机构——中国关爱基金会，以帮助有特殊需求的中国孤儿。他运营这家机构12年（直至今天，但投入程度已大大降低），后来把主要精力转向重新构思如何在新兴市场国家发展计算技术，并通过他的公司“无穷”落实这一构思。我也从麦修那里学到很

多，尤其是从事慈善活动的快乐，而且我们都学习到拥有很好的人际关系能够给人带来巨大的快乐。这些年来，我（以及桥水）也和中国很多了不起的人物建立起了富有意义的关系，而且我们帮助中国的金融机构从雏形组织发展为复杂的庞然大物。

桥水逐渐与不少国家的人和政府建立了关系，中国不是唯一的一个。新加坡、阿布扎比和澳大利亚的政府投资基金，俄罗斯和欧洲的决策者，都通过他们的代表与我们接洽。我拥有的经验、我掌握的看问题的视角、我能够提供的帮助，加在一起构成了一系列巨大的回报，和我从我的职业生涯中获得的其他类型的回报一样大。

我与新加坡人民以及该国机构的联系，也给我带来了惊喜。直至今天，李光耀一直是我最景仰的领导人，他把新加坡从一个蚊虫肆虐的默默无闻之地变成了一个现代经济体。这样说并不夸张，因为我还认识并景仰另外几位世界级的领导人。我一生中最兴奋的时刻之一就是和李光耀在我纽约的家中共进晚餐，那是在他2015年去世前不久。李光耀主动提出和我一起吃饭，以讨论世界经济形势。我邀请了美联储前主席保罗·沃尔克（也是我景仰的一个人）、前美国财政部长鲍勃·鲁宾（他的丰富经历给了他很好的看问题的视角），以及查理·罗斯（他是我认识的最有好奇心和洞察力的人之一）。除了回答李光耀的问题之外，我们也询问了他对于世界事务和世界领导人的看法。因为他几乎认识过去50年里所有的世界领导人，所以我们问李光耀，具有什么品质的领导人才是伟大的领导人，而不是糟糕的领导人，以及他对当时正在发挥领导作用的那些人的看法。李光耀认为安格拉·默克尔是西方世界最好的领导人，普京是全球最好的领导人之一。他解释说，评判一个领导人时必须结合相关背景，即他们遇到的具体情况，进而向我们说明了，领导俄罗斯是多么困难，以及他为什么认为普京在这方面做得不错。他还回忆了他与邓小平的独特关系，他认为邓小平是所有领导人中最好的。

我喜欢在有趣的地方认识有趣的人，并通过他们的眼睛看世界。不

管他们是富是穷，这样做都有益处。我在巴布亚新几内亚认识了那里的土著人，对我而言，学习从他们的视角看待生活，与从全球政治经济领导人、改变世界的企业家和最优秀的科学家那里学习看问题的视角具有同样的启发作用。我永远都忘不了我们在叙利亚的一座清真寺里遇到的那位盲眼圣哲，他向我解释了《古兰经》，以及他和真主的联系。类似这样的邂逅让我明白，人类的伟大和不同凡响并不取决于财富或者其他世俗的成功衡量标准。我还明白，在没有真正通过别人的视角看待事物之前就对别人下判断，会妨碍对他们所处环境的理解，而且这样做很不明智。我建议你保持足够的好奇心，始终愿意去理解那些看问题与你不一样的人是怎么形成他们看问题的方式的。你将会发现这很有趣，而且益处无穷，而你获得的更丰富的视角将帮助你决定你应当怎么做。

我的家庭和我的大家庭

我的家庭、由同事组成的大家庭以及我的工作，一直以来对我都极为重要。像对任何人一样，兼顾工作和家庭，对我来说也是个巨大的挑战，更重要的是我希望两边都料理得很好，所以我总是尽可能地把二者结合。例如，我在出差时会带上孩子们。我最初带着大儿子德温去中国出差，后来带着麦修，招待我们的人始终非常友善，会给他们饼干和牛奶。在阿布扎比时的一段美好回忆是，我的客户兼朋友带着我和二儿子保罗去沙漠，用新宰的羊做烧烤。保罗身穿对方给他的传统长袍，我问他感觉如何，他说：“席地而坐，身穿宽衣大袍，与亲切的人一起用手吃东西，还有比这更美好的事吗？”我们听了哈哈大笑。我还记得有一次，当时只有10岁左右的大儿子德温，在中国以每条1美元的价格购买了许多黑丝巾，然后在圣诞节前夕在一个购物中心以每条20美元的价格卖出。这仅仅是展现他商业天赋的最初迹象。

到20世纪80年代中期，桥水已经发展到了10个人左右，于是我租了

一栋巨大的旧农舍。桥水占据了一部分，我的家占据了其余部分。当时公司的气氛就像家庭一样，非常随意：所有人都在行驶道上停车，我们围着厨房的餐桌开会，我的孩子们在上厕所时会把门开着，和我共事的人在经过时会向他们招手。

最终，这个农场被挂牌出售，于是我买下了这块地产上的一座大农仓，并装修了一下。我、我妻子，以及我们的孩子（最终我们有了4个孩子）住在这座大农仓中的一个小套间里。同时我给那个尚未完工的干草仓装上了电力地暖，将其改造成一个办公室。我选择电力地暖是因为它装起来最便宜。那是一个举办聚会的好地方，那里也有足够的场地供我们踢足球、打排球、吃室外烧烤。圣诞节聚会时，全家人会和同事们各自带上拿手菜。几杯酒下肚，圣诞老人会出现，我们会坐在他的腿上拍照，再看看拍照过程中谁在淘气，而谁表现得很端庄。这样的夜晚总是以尽情跳舞结束。我们还有一年一度的“不拘小节日”，所有人都会穿得很随便。明白我的意思了吧：桥水是由相亲相爱的人组成的一个小集体，这些人工作时勤奋努力，玩耍时开心畅快。

鲍勃·普林斯于1986年加入桥水，当时他只有20多岁，到现在30多年过去了，我们两人作为联合CIO，依然是亲密的合作伙伴。从最初的时候起，每当我们俩就观点展开辩论和交锋时，都像是在“弹奏一曲美好的爵士乐”。我们至今仍然喜欢这么做，而且会一直这样做直到死亡将我们分开。无论对客户还是同事而言，鲍勃都是一位好老师。随着时间的推移，他变得就像我的兄弟一样，也是桥水最关键的建设者和支柱之一。

很快，桥水开始看起来像是一家真正的公司了。我们因规模扩大而搬出了那个农仓，搬进了一个商业区里的一间小办公室。到20世纪80年代末，我们共有20个人。但即使在我们扩大规模的过程中，我也没有把任何与我共事的人看作雇员。我一直希望过上一种充满有意义的工作和有意义的人际关系的生活（也希望和拥有相同愿望的人做伴），对我而

言，有意义的人际关系是指开放诚恳的关系，人们彼此坦诚相待。我从来都不看重更传统的、冷冰冰的人际关系，人们只是摆出一副礼貌的面孔，不说出心里真实的想法。

我认为所有的组织中基本只有两种类型的人，一种是把工作视为一项使命的一部分，另一种是为薪水工作。我希望我周围的人都是和我有相同需求的人，即那些为了自己而把事情弄明白的人。我说话很坦诚，也希望我周围的人说话坦诚。我为追求我觉得最好的东西而奋斗，而我希望他们也一样。当我觉得谁做了什么蠢事时，我会直说，同时我也希望他们在我干了蠢事时直言相告。这样做将让我们所有人获益。在我看来，强大而富于创造力的人际关系就是这个样子的。以任何其他方式运行的组织都将是低效的、不符合伦理的。

经济与市场发生的更多剧烈动荡

剧烈的市场动荡帮助塑造了我，以及我看待生活和投资的方式，而1987年和1988年这两年充满了这样的动荡。我们是少数几个在1987年10月19日“黑色星期五”之前做空股票的投资经理之一，那一天美国股市出现了历史上的最大单日跌幅。我们得到了很多关注，因为我们的业绩增长了22%，而大多数人的业绩都下滑了很多。媒体称我们是“十月英雄”。

很自然地，1988年到来后我感觉很不错。我在一个高度动荡的年代长大，而且学到了对付这种动荡的最好方式就是搏击弄潮、为我所用。我们使用我们的指数系统捕捉经济基本面的不断变化，同时用我们技术性的趋势跟踪过滤系统证实价格变化情况与指数系统显示的一致。当二者指向同一方向时，系统会发出一个强烈信号；当二者不一致时，信号就很微弱或者没有。但后来的事实证明，1988年几乎没有发生什么市场动荡，于是我们的技术性过滤系统给我们造成了很大损失，最终我们把

1987年收益的一半多一点又弄丢了。这种滋味不好受，但这件事也教给了我们一些重要的教训，并促使我和鲍勃用更好的价值衡量与风险控制手段取代了技术性的趋势跟踪过滤系统。

直至那时，我们的系统完全是分立式的：当我们越过某个预先设定的门槛时，我们就会从完全的多头仓位转向完全的空头仓位（很像我们为世界银行服务时从债券转向现金）。但我和鲍勃在看待形势时的确信程度并不总是相同，而且，当我们这么来回转换时，高昂的交易成本也会让我们吃不消。这让鲍勃烦恼不已。我记得他总是围着办公楼一圈圈地跑步，让自己冷静下来。所以到1988年年底时，我们转而采用一种更具可变性的系统。这个系统让我们可以根据我们的信心程度决定自己押注的规模。从那时到现在，鲍勃对我们的系统做出的这些改进，以及其他改进，不断地取得回报。

并不是桥水每个人的看法都和我与鲍勃一样。公司里的一些人怀疑系统化运作是否可行，尤其是当系统的表现效果不佳时，就像通常的人类决策一样，这种情况经常出现。我向一些同事说了很多道理，才说服他们继续信任这种方式。尽管我无法让他们确信，但他们也改变不了我的想法，因为他们无法向我展示，为什么我们这种把自己的逻辑清晰地详述、测试和系统化的做法，与一种系统化程度较低的决策方式相比，不是一种更好的选择。

所有了不起的投资者和投资策略都是有弱点的。在弱点呈现时就对其失去信心是一种常见的错误，就像在其有效时对其过于迷恋一样。因为大多数人都有情绪化倾向，不会严格遵守逻辑，所以他们通常会对短期结果反应过度：情况不好时他们放弃，并以过低的价格脱手；好的时候他们又以过高的价格买进。我发现这个道理不仅对投资适用，对人和事物的关系同样适用：明智的人在经历各种沉浮时都始终盯紧稳健的基本面；而轻浮的人跟着感觉走，做出情绪化的反应，对于热门的东西一拥而上，不热的时候又马上放弃。

桥水的下一个立足点

20世纪80年代结束时，我们仍然是一个很小的公司，只有24名职员。1988年，鲍勃介绍我认识了吉赛尔·瓦格纳。在后来的20年里，我和她合作管理桥水的非投资事务。丹·伯恩斯坦和罗斯·沃勒分别在1988年和1989年加入，当时他俩都刚从达特茅斯大学毕业。当时以及此后的很长时间里，我都倾向于聘用没有多少经验，但聪明、坚定、一心致力于把桥水运营好的新毕业生。

与经验相比，我更看重个性、创造力和常识感。我想这与我的经历和信念有关：我在从学校毕业两年后就创办了桥水；我相信拥有把事情探究明白的能力，要比拥有如何做某件事的具体知识更重要。在我看来，年轻人正在创造令人兴奋的鲜活的新东西。用老办法做事的老人没有吸引力。不过我必须补充说明，把责任交给羽翼未丰的年轻人并不总是能产生很好的效果。你即将在后文中读到的一些痛苦教训，这些教训让我明白低估经验的价值也可能是一个错误。

从世界银行最初授权我们管理的500万美元起家，到这时，我们已经在为各种客户管理1.8亿美元的投资，但我们依然想要努力在机构投资业务领域夺得更大的一席之地。当柯达公司养老基金部门的CIO拉斯蒂·奥尔森找我们解决一个投资问题时，我们马上抓住了这个机会。拉斯蒂是一个非凡的创新者，品格卓越，1954年进入柯达，于1972年主管其养老基金。他在养老基金业广受尊重，被视为行业领袖。我们一直在向他发送我们的报告。1990年，他给我们发传真，请我们对他担忧的一件重要事情发表意见。柯达的资产组合过多集中于股权投资，拉斯蒂担心，假如他掌管的资产的价值剧烈下滑，将会发生什么样的事。在此之前，他已经在努力寻找一种方法对冲这一风险，同时不会导致预期回报降低。

拉斯蒂的传真在一个周五下午到达，我们马上行动起来。得到一位

如此有名望、有创新性的客户，将给我们带来很大的改变。我们知道，我们能为柯达提供独特的优质服务，因为我们对债券和金融工程很熟悉，而且我们拥有业内无与伦比的历史性视角。我和鲍勃·普林斯、丹·伯恩斯坦在那个周末连续工作，分析柯达的资产组合，以及拉斯蒂考虑采取的策略。然后我们给他写了一份很长的备忘录，说明了我们的想法。

和我在20世纪70年代解构鸡肉生产商的业务，以及后来解构许多其他公司的业务的做法一样，我们把柯达的养老基金分成不同的组成部分，以便更好地理解这部“机器”。我们提出的解决方案利用了一系列资产组合工程理念，这些理念后来成为桥水独特的理财方式的核心。拉斯蒂邀请我和鲍勃去罗切斯特，然后我们就带着管理1亿美元账户的任务回家了。这改变了一切，不仅给我们带来了很大名望，还为我们提供了一个可靠的收入来源，而当时我们正需要这笔收入。

发现“投资的圣杯”

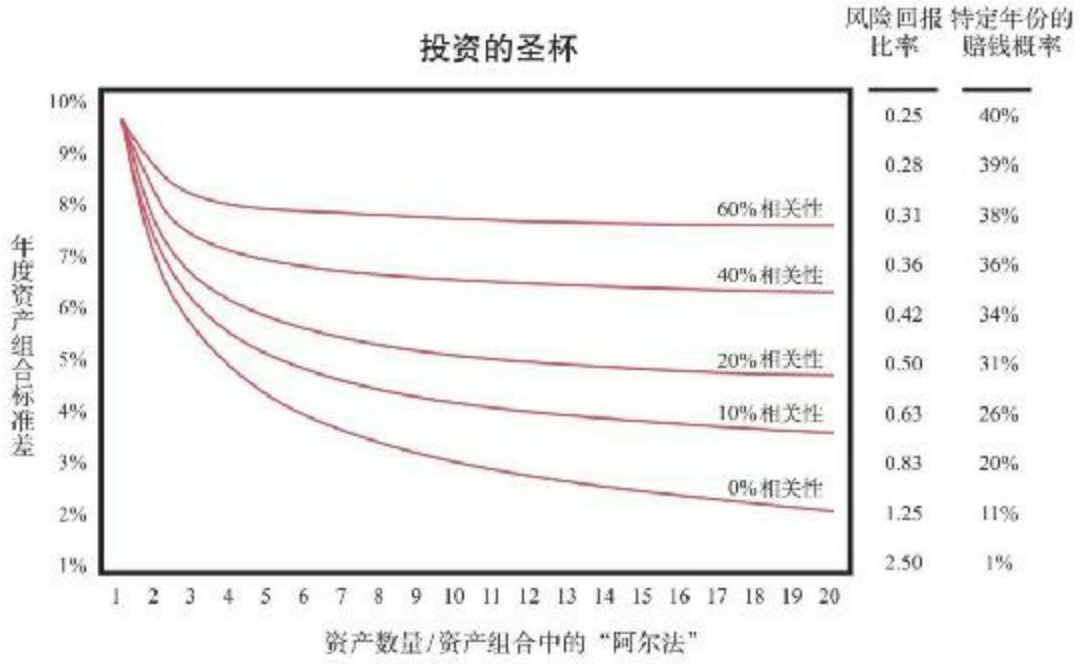
从早期的失败经历中，我懂得了不管我在进行押注时多么有信心，我依然可能是错的，而要降低风险又不降低收益，合理的多样化是关键。如果我能打造一个充满高质量回报流[1]，并适度多样化（意思是相互补充、相互平衡）的资产组合，我就能向客户提供一个总的资产组合收益，这比他们能从其他来源得到的收益要稳定得多、可靠得多。

几十年以前，诺贝尔经济学奖得主哈里·马科维茨构建了一个被广泛应用的模型，你可以把一组资产以及它们的预期回报、风险和相关性（显示这些资产在过去的表现有多高的相似度）输入该模型，然后确定一个由这些资产组成的“最优组合”。但这个模型无法告诉你改变其中任何变量所产生的渐进变化效果如何，以及如何处理这些假设的不确定

性。那时我极其忧虑，如果我的假设是错的怎么办，所以我希望以一种很简单的方式理解多样化。我找到了布莱恩·戈尔德，一名刚从达特茅斯大学毕业的数学系学生，于1990年加入桥水。我请他制作了一张图表，这张图表显示了假如我渐进地增加具有不同相关性的投资，一个资产组合的波动性将如何减弱，其质量（以相对于风险的收益规模来衡量）将如何提升。我将在“经济与投资原则”中更详细地解释。

这个简单的图表带给我的震撼，可能就像爱因斯坦在发现$E=mc^2$时的感觉一样：我发现如果我拥有15—20个良好的、互不相关的回报流，我就能大大降低我的风险，同时又不减少我的预期收益。这简单明了，但如果这个在纸面上行得通的理论在实践中的效果也很好的话，那将是一个重大突破。我称之为“投资的圣杯”，因为它指出了赚大钱的方法。这是我们学习过程中的又一个关键时刻。

我们发现的这些原则适用于所有的经营活动。无论经营宾馆、科技公司还是任何其他东西，你的业务都会产生回报流。拥有几个良好的、互不相关的回报流，要比只有一个好，而且，知道如何结合不同的回报流，要比能够选出好的回报流更有效果（不过显然你必须二者都做）。当时（而且直至现在），大多数投资经理没有明白这一点。他们管理单一资产类别的投资：股权管理者管理股权，债券管理者管理债券，等等。他们的客户给他们钱，是希望他们在收获此类资产的总体收益（例如标准普尔500股市指数）之外，还能通过押注、高估和低估特定资产的价值（例如买入比特定指数中更多的微软股票）取得一些额外收益。但同一资产类别内部的具体资产通常约有60%是相互联系的，这意味着在一半以上的情况下，这些资产的价值是一起上升或下跌的。如下图显示，如果一个股权投资经理把1 000只存在60%相关性的股票纳入自己的资产组合，与只选择5只股票的情况相比，多样性并没有高多少。如果以下图指出的方式平衡我们的押注，我们将轻松击败那些选择了相关性较高的资产组合的人。



由于我的做法是系统性地记录我的投资原则，以及这些原则预计可能产生的收益，所以我积累了很多互不相关的回报流。事实上，我掌握着约1　000个回报流。因为我们的交易涉及许多不同的资产类别，同时在每一类里，我们都会调适和检验许多基本交易规则，所以我们有很多高质量的回报流可供选择；而一个普通的投资经理只会跟踪少量的资产，而且可能不会以系统化的方式交易，与我们相比，他的选择就要少得多。

我和鲍勃、丹合作，从浩繁的原始信息中总结出了最好的决策规则。规则得出后，我们就在长时间框架里对其进行返回测试，利用系统模拟，将这些规则放在过去的环境中，看看它们的共同表现将会如何。

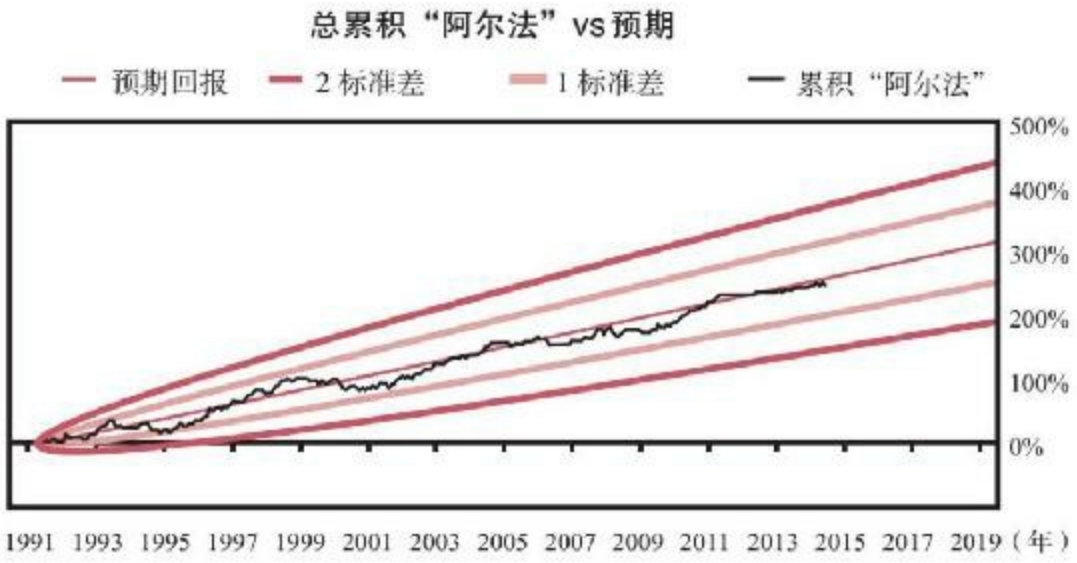
结果让我们感到震撼。理论上，这种新方法将让我们的单位风险收益增长3—5倍，而我们可以根据可容忍的风险规模调节我们想要的收益规模。换言之，我们会比别人赚得多得多，同时降低因失败而出局（我以前就几乎出局）的风险。我称此为“杀手体系”，因为它既可能为我们和客户创造可以“杀死”别人的收益，也可能因我们忽略某些重要因素

而“杀死”我们。

这一做法的成功教会了我一个原则，后来我把它应用到生活的所有方面：想要拥有很多优势，而又不暴露于不可接受的劣势之下，最稳妥的方式是做出一系列良好的、互不相关的押注，彼此平衡，相互补充。

虽然对这一新做法很兴奋，我们还是谨慎推进。我们最初只给了这一系统10%的权重，在我们表现最好的20个月里，该系统在19个月里赚了钱。在我们的信心变得更大之后，我决定去找我精选的一些熟识的投资者，说服他们给我100万美元的试验账户，运用这一策略来做投资。我知道，请求这些机构投资者投入这样相对不多的钱，将让他们难以拒绝。最初我称这一新产品为“精华5%”，因为它由我们决策规则中最好的5%组成，后来我将其改名为“纯粹阿尔法”，以表示它只包含阿尔法。因为“纯粹阿尔法”不包含任何贝塔，所以它没有随任何市场沉浮而升降的倾向。它的回报只取决于我们能在多大程度上超越竞争者。

通过我们全新的“阿尔法叠加”方法，投资者不仅可以得到他们选择的资产类别（无论是标准普尔500股市指数、债券指数还是大宗商品）带来的收益，还能得到我们在所有类型的资产中挑选和押注产生的收益。尽管这一做法史无前例，但我们还是细致地向投资者讲解了我们的逻辑，说明它为什么事实上比传统方法安全得多。我们还向他们说明，累积性表现的预计范围如何，围绕总体表现的预计浮动范围将会有多大。在我们的客户看来，这好像是一架从没试飞过的飞机模型，但从构造上看要比任何其他飞机都好得多。有没有敢于登上这架飞机的人？



一些客户理解了这套理论，积极改变规则；其他客户或者不理解，或者他们代理的组织拒绝尝试最新的东西。坦率地说，他们中的任何人愿意尝试，都令我们惊喜。到现在，在超过26年的时间里，这种新飞机的飞行效果一如预期，在其中的23年里取得收益（其余3年只有小幅亏损），而且为我们的客户创造了对冲基金业历史上最高的总收益。“纯粹阿尔法”背后的投资管理理念最终改变了对冲基金业，但从提出理念到被普遍接受，一群敬业的合作伙伴进行了很多年的学习，而且付出了艰辛的劳动。

把我们的“杀手系统”国际化

“纯粹阿尔法”是我们所知的最好的积极理财方式，但我们也知道，想要管理足够多的机构投资者的钱，必须接受一个现实，即只有一部分有创意的客户愿意尝试这一做法。所以，尽管我们努力说服客户接受我们的方法，到世纪之交时，“纯粹阿尔法”管理下的资产只占我们管理总资产的10%左右。

尽管我们不能用纯债券账户交易股票和大宗商品，但在该领域，我们也应用了自己发现的资产组合原则，并用“纯粹阿尔法”为债券客户创造了低风险的高回报。这包括交易外国政府债券、新兴市场债券、通胀挂钩债券、公司债券，以及海外投资带来的外汇风险敞口。在我们最不受限制的债券投资组合中，我们会进行约50种不同类型的押注，比传统债券管理者多得多。这样做给了我们很大优势，并让我们年复一年地跻身投资管理表现最佳榜单。

“纯粹阿尔法”只是我们带给客户的第一个创造性设计。1991年，我们成为第一家为机构投资者服务的货币外包管理人。当时，机构投资者正在把更大比例的资产投入全球股权与债券市场。国际投资增添了有价值的多样性，但也带来了缺乏管理的外汇风险敞口。这是一个大问题，因为外汇敞口只导致了风险的增加，却没有带来预期收益的增加。我们做货币交易已有很多年，并在投资组合设计方面形成了专长，所以我们是解决这一问题的最佳选择。最终，我们成为全球最大的积极货币管理者。

我们还创造了几种其他的新型、有效的理财方式。在运用每种方式时，我们都会用一张图表向客户清晰地展示业绩预期，图上有一条累积利润曲线，以及围绕这条线的预期变化。我们能这么做是因为，我们可以基于系统化的决策程序，在大量不同条件下对决策的表现进行压力测试。

把我们从错误中总结的教训系统化

当然，我们也在不断犯错误，但错误都在我们的预期范围之内。而我们会尽最大可能利用我们的错误，因为我们养成了习惯，把错误看作学习和改进的机会。我们印象最深刻的教训之一发生在20世纪90年代初，当时负责交易的罗斯忘了把一位客户的钱投入交易，还是保持现金

状态。等到这个错误被发现时，已经造成了几十万美元的损失。

这是一个可怕的、代价高昂的失误，而我不能做出太激烈的反应，比如把罗斯炒了以儆效尤，告诉大家我们不能容忍错误。因为错误总是免不了的，所以这么做只会促使其他人隐藏错误，而这将导致更大、代价更高的错误。我坚信，我们应当把问题和分歧摆到桌面上，从而总结应当怎么做才能改进。于是我和罗斯合作编写了一份交易部门的“错误日志”。从那时起，任何时候出现任何性质的不良结果（如一项交易没有执行、我们支付的交易费显著高于预期等），交易员都会记录下来，然后我们采取补救行动。随着我们不断跟踪和解决这些问题，我们的交易执行机制不断完善。

用一套程序确保问题会摆在桌面上，同时确保问题根源会得到剖析，这样才能实现持续的改进。

基于这一理由，我坚持在桥水上下采用问题日志的做法。我的规则很简单：如果事情出了岔子，你必须写入日志，写明其严重程度，并写清楚谁为此负责。如果一个错误发生，记入日志，你就没事；如果没有记，你就会有大麻烦。通过这种方法，问题会被呈送到管理者面前，这比管理者不得不把问题找出来要好得多。错误日志（现在我们称其为问题日志）是我们的第一项管理工具。后来我明白了，管理工具在促使人们采用正确的行为方式方面发挥着重要作用，这一认识引导我创造了不少其他工具，后文将详述。

这种把问题和分歧摆到桌面上的文化造成了很多不适和冲突，尤其是在深入探讨人们的弱点时。不久之后，矛盾就爆发了。

我“顽固难治”的人事管理问题

1993年的一个冬日，鲍勃、吉赛尔和丹提议带我出去吃饭，议题是“就瑞如何影响职员和公司士气，给他一个反馈”。他们先给我发了一份备忘录，大意是我的运作方式正在对公司里的每个人产生负面影响。他们是这么写的：

瑞在哪些方面做得好?

他非常聪明而且有创意。他理解市场和资金管理。他热情，活力四射。他奉行很高的标准，并以这样的高标准要求周围的人。他善意地促进团队合作，培养群体归属感，为职员提供灵活的工作环境，给职员很好的报酬。

瑞在哪些方面做得不够好?

瑞有时对员工的言辞或对待方式会让他们感觉自己不能胜任工作、可有可无、被羞辱、不堪重负、被蔑视、被压迫，或者产生其他不好的感觉。在瑞有压力时这种情况出现的概率会升高。在这些时候，瑞对他人的言辞和行为会造成对他的敌意，并留下持久的印象。由此带来的影响是，人们的工作动力降低而不是增强。这会使工作效率和工作环境的质量降低。这一影响波及的不只是单个员工。我们这个公司很小，人际交往很开放，这意味着当一个人被打击、被糟糕对待、没有得到足够的尊重时，所有人都会受影响。本公司未来的成功高度取决于瑞在人员管理方面能否像在投资管理方面做得一样好。如果他在人员管理方面做得不好，就会妨碍公司发展，我们所有人都会受影响。

啊，这让我感到痛苦和惊讶。我从来没有想到我会给别人带来这样的影响，而这些人是我的大家庭的成员。我不想让他们觉得“不能胜任工作、可有可无、被羞辱、不堪重负、被蔑视、被压迫，或者产生其他不好的感觉”。他们为什么不直言相告？我哪里做错了？我的标准太高了吗？桥水要持续成为一个万里挑一的公司，我们之中就必须要有卓越的人，同时以极高的标准要求别人。我是不是要求太高了？

那时的我仿佛站在一个岔路口。我必须从两种看上去都极为重要但彼此不相容的选项中做出抉择：（1）对他人保持极度的真诚，包括努力把我们的问题和弱点摆上桌面，以便我们直截了当地处理；（2）拥有快乐而满意的员工。而这又让我想起了，当面对两种你都需要但看起来矛盾的选择时，你需要耐心思考如何尽最大可能兼顾二者。几乎总有一条道路是存在但你还没有找到的，所以你应该努力寻找直到找到，而不是凑合着接受那个看起来明显的选择。

我的第一步是确保我知道问题到底出在哪里以及如何解决。于是我询问鲍勃、吉赛尔和丹，情况究竟是怎样。我发现，他们以及许多了解我的其他人，并不像另一些人那样强烈地觉得被我打击，因为他们知道我的心意是好的。如果他们不知道，他们可能早就辞职了，因为正像他们说的：“如果我要他们无怨无悔地忍受我发脾气的话，我单付给他们的钱是不够的。”

他们知道，我希望他们和桥水都尽善尽美，而为了实现这一点，我需要对他们极度真诚，也需要他们对我极度真诚。不仅是因为这样做能够创造更好的成果，也是因为我相信坦诚相待是根本的相处之道。我们都认为，这样的相处方式是必需的，但既然这种做法会让一些人感觉不愉快，我们就需要做出一些改变。

和我关系密切的人理解我，不讨厌我，有时甚至喜欢我，而那些与我联系不太密切的人被我的直率冒犯。很明显，我需要加深对别人的理解，别人也需要加深对我的理解。之后我意识到，在人际关系中，人们应当把各自的相处原则说得极为清楚，这至关重要。

以此为起点，我们开始书面记录我们的原则，这种做法持续了几十年，最终形成了“工作原则”。这些原则既是我们一致同意的相处规范，也是我对我们如何处理不断出现的新情况的思考。因为大多数情况都是以略微不同的形式不断出现的，所以这些原则被持续改进。就我们一致同意的相处规范而言，最重要的一条是，我们需要做三件事：

1. 把我们的真实想法摆在桌面上；

2. 存在经过深思熟虑的分歧，但人们愿意在相互了解的过程中更改观点；

3. 如果分歧依然存在，拥有一种大家一致同意的决策方式（如投票或者拥有清晰的权威），以便我们能够不带怨气地把分歧留在身后。

我相信任何组织或任何人际关系想要保持得好，这些都是必需的。我还相信一个集体决策体系要有效，该体系的使用者必须相信它是公平的。

把我们的工作原则写下来，并一致遵守，就像遵守我们的投资原则一样，这对我们理解彼此至关重要。尤其是因为，为我们带来独树一帜的好业绩的独特运作方式（极度探寻真相和极度透明），对一些人来说是反直觉的和在情感上难以接受的。

我想理解我们如何通过这种坦率的做法实现有意义的工作和有意义的人际关系，于是在其后的几十年里，我与神经科学家、心理学家、教育工作者交流。我学到了很多东西，总结如下：每个人的大脑都有两部分——层次较高的逻辑部分与层次较低的情绪部分。我称此为“两个你”。它们会争夺对于一个人的控制权。管理这一冲突的方式，是我们行为最重要的驱动因素。鲍勃、吉赛尔和丹提出的问题背后最大的原因，就是这一冲突。大脑的逻辑部分可以轻易理解了解自身弱点是一件好事（因为这是克服弱点的第一步），但大脑的情绪部分通常讨厌这么做。

---

[1] 我说的“回报流”是指因为执行一个特定决策规则而获得的收益，可以将其想象为一张图表上的多条曲线，这些曲线反映了随着时间的推移一项投资的价值改变，以及或者让其继续升值或者将其出售的决定。

5
终极恩惠
（1995—2010年）

到1995年，桥水已拥有42名职员，管理着41亿美元的资产，这是我从未梦想过的，尤其是考虑到12年前桥水曾经缩小到只剩我一个人。尽管情况变得好多了，更稳定了，我们做的事却基本未变：与市场博弈，独立和有创意地思考如何押注，犯错误，把错误摆上桌面分析，找出根本原因，设计出新的更好的做事方法，系统化地落实这些更新，犯下新的错误，如此循环。[1]凭借这种循环往复、不断演进的做法，我们持续改进我从1982年开始建立的投资体系。当时我们展示了，一些用计算机工作的聪明人能够击败大型的、设施完备的、已经确立市场地位的大公司。而现在我们自己正在成为设施完备的、已经确立市场地位的大公司。

随着系统里的决策规则和数据变得越来越复杂，我们聘用了年轻的程序员，他们能更好地把指示转化为代码，我们还聘用了聪明的大学毕业生，帮助我们进行投资研究。这些新的“神奇小子”中的一位，格雷格·詹森，在1996年以大学实习生的身份加入桥水。因为他表现突出，所以我挑选他做我的研究助理。在此后的几十年里，他做出了很多贡献，先是和我、鲍勃·普林斯兼任联合CIO，然后和我兼任联合CEO（首席执行官）。他也逐渐把我视为教父。

我们还投资于功能越来越强大的计算机。[2]利用这些机器运行系统解放了我们，使我们不必再盯着市场的每日变动，可以从更高的层面思考问题，从而创造出新颖的、有创意的联系，为我们的客户进行创新。

发现通胀挂钩债券

在这段时间，我与戴维·怀特吃过一次饭，他掌管着洛克菲勒基金会的钱。戴维问我我会怎么管理该基金会的投资组合，从而创造比美国通胀率高5%的回报。我答道，杠杆化的外国通胀挂钩债券，加上与美元对冲的该国货币，这样的投资组合应该能实现这个效果。（必须是外国债券，因为当时美国没有通胀挂钩债券，而且它需要与美元对冲以便消除汇率风险。）

后来在回想这件事时，我意识到我们可以创造一种全新的、极为不同的资产类别，于是我和丹·伯恩斯坦开始更深入地研究这样一种资产组合。根据我们的分析，这种全新的资产类别的效果会比我们预想的更好。事实上，其效果将是独特的，因为我们可以通过设计，使其拥有与股权投资相同但风险更低的预期回报率，并长期与债券和股权投资保持负相关性。我们向客户展示了这一研究成果，他们很喜欢。不久之后，我们就成为第一家全球性的通胀挂钩债券管理者。1996年，美国财政部副部长拉里·萨默斯开始考虑美国是否应该发行本国的通胀挂钩债券，而由于只有我们管理着这种债券的资产组合，他把我们作为专家召去咨询。

于是我和丹前往华盛顿会见萨默斯和其他财政部官员，以及很多著名华尔街企业的代表。我们迟到了（准时不是我的长项），通往财政部大会议室的门紧关着。我不愿让这阻挡我，于是我一直敲门，直到有人开了门。那是一个大房间，中间有一张桌子，旁边是媒体旁听席。桌子旁的空位只剩一个了，上面摆着丹的名牌。只允许派一个代表，我们曾商定由丹担任，因为他已经做了很多准备工作。我忘了这茬，而是走到媒体席上抓起一把椅子，搬到丹旁边，也坐在了桌子旁。丹形容说，这场会议大体与我们在20世纪90年代遇到的情况一样：我们必须奋力搏杀，争取机会。拉里·萨默斯后来说，他从我们这儿得到的建议，对于构建这个市场是最重要的。当财政部后来引入这种债券时，他们遵循了

我们建议的结构。

发现“风险平价”

到20世纪90年代中期，我有了足够的钱为我的家庭设立一个信托，所以我开始思考，为了将财富传承给多代人，最好的资产配置组合应当是什么样子。在我做投资者的岁月里，我看到了各种各样的经济与市场环境，以及财富被创造和毁灭的各种途径。我知道什么能带来资产收益，但我也知道不管持有什么类型的资产，总有一天它会失去大部分价值。这些资产包括现金，现金是长期投资产品里最差的一种，因为它会因通胀和税收因素而不断贬值。我还明白，想要预见导致这些损失的波动是很难的。我毕生都在做这件事，也和其他人一样估错市场。当我不在时，我不敢保证其他人能把预估做好。通胀不停涨落，兴衰不断交替，找到在所有经济环境里都做得好的投资者就像大海捞针，即使找到了，他们也不是不老之身，所以这不是可行的办法。我不希望等我死后，我创造的、用来保护家人的财富尽付东流。这意味着，我必须创造一种能在所有经济环境中表现良好的资产组合。

我知道经济环境的哪种变化能引起资产类别的变化，我也知道这些相关关系在几百年里基本保持不变。只有两个重大因素需要担忧：增长率和通胀率。这两者可以升也可以降，所以我发现，如果找到4种不同的投资策略，每一种适用于一个特定环境（增长率上升加通胀率上升，增长率上升加通胀率下降，以此类推），我就能创造一种资产配置组合，它足够均衡，可以在长期里表现良好，同时又不会遭受不可接受的损失。因为投资策略总是保持不变，所以几乎任何人都能使用。于是，在鲍勃和丹的帮助下，我创造了一种资产配置组合，在以后的100多年的时间里，我都可以放心地把我的信托资金投入其中。我称其为“全天候资产组合”，因为它适用于所有环境。

1996—2003年，我是投资于该组合的唯一“客户”，因为我们没有把它当作一种产品出售。但在2003年，一个老客户，威瑞森无线通信的养老基金主管告诉我们，他正在寻找一种适用于所有环境的投资方法。在威瑞森投资这个组合以后，其他客户接踵而来，12年之后，我们已经管理着近800亿美元的资金。这是另一个重塑全行业的新概念。看到它的成功之后，其他投资管理者也纷纷推出了自己版本的投资组合。现在这种模式统称为“风险平价”投资。

继续做一个出色的精品店，还是发展成一个大机构

随着我们的员工和企业文化创造了这些重塑全行业的投资产品，桥水真正地起飞了。截至2000年，我们管理的资金超过了320亿美元，是我们5年之前管理资金的近8倍。人员数量翻了一番，于是我们搬出了位于商场区的办公室，搬进了一个更大的办公场所，位于索格塔克河畔的一个自然保护区里。尽管我们持续发展，但并不是一切都是一帆风顺的。在拓展这个企业的同时管理投资，我需要同时做两份具有挑战性的工作，培养两种不同类型的技巧，同时还要做个好父亲、好丈夫、好朋友。这些角色提出的要求不断变化，所以我需要的技术和能力也在变化。

多数人以为，发展一家大型企业伴随的挑战，大于发展较小企业伴随的挑战。但事实并不是这样。从一个5人组织发展为60人的组织，从一个60人的组织发展为700人的组织，从一个700人的组织发展为1 500人的组织，挑战性是一样的。回头来看，我不能说在我们经历的任何阶段，挑战的困难程度有过变化。它们只是性质不同。例如，当我一个人时，我的挑战是几乎一切都要亲力亲为；当我学到更多东西、赚到足够的钱聘请其他人时，我的挑战是管理他们。类似地，与市场和经济波动博弈的挑战也是不断变化的。我原来没想到但现在很清楚的是，尽管一

个人会越做越好，但如果他想要更上一层楼的话，难度并不会降低，比如一个奥运会选手会发现，他面对的运动难度和一个新手面对的一样大。

不久之后我们就面临着另一个重要抉择：我们要成为什么样的企业？我们应该继续扩大规模，还是停留于现有的规模水平？

到2003年，我已经认定，我们需要把桥水发展成一家真正的大机构，而不是继续做一个精品店规模的投资管理机构。这么做将在许多方面让我们变得更好：更好的科技，更好的安全掌控，更丰富的人才资源——这些都将让我们变得更稳定、更持久。这意味着聘用更多技术、基础设施等领域的人员，以及更多的HR（人力资源）和IT（信息技术）部门的员工来培训和支持新员工。

吉赛尔强烈主张我们不应该扩大。她认为引入大量新人将威胁我们的企业文化，同时我们需要花费大量时间和精力去招聘、培训、管理他们，这将冲淡我们的工作重点。尽管我赞同她的观点，但我不想安于现状，不尽力突破。我对待这个分岔路口情境的方式和对待其他类似情境一样：我们能不能鱼和熊掌兼得，只不过是对我们创造力和性格的检验。例如，我可以设想各种方式，利用技术帮助我们招聘大部分所需的新员工。在慎重权衡了这些问题之后，我们决定扩大。

充实原则

自鲍勃、吉赛尔和丹在20世纪90年代将那份“瑞的反馈备忘录”提交给我以来，我就像记下我的投资原则一样，更清晰地记下并分享我的工作原则。最开始的方式是和全公司分享我总结的哲学语句和邮件。接着，每当发生什么新情况需要我做出决策时，我就思考一下我做出该决策的标准，然后将其作为一项原则写下来，这样大家就能看到具体情

况、我对待这些情况的原则，以及我的行动之间的联系。于是我们开始越来越多地把所有事情都看作“类似情境的重现”，例如聘用、解雇、确定薪酬、对待不诚实行为等，而这些情境有着各自的应对原则。通过把原则明确地写下来，我就能让大家一起思考、改进并遵守原则，从而培养一种创意择优的做法。

原则的数量最开始很少，后来逐渐增多。到21世纪最初10年的中期，桥水开始快速扩大，迎来了许多新的管理者，他们努力了解和适应我们独特的企业文化，并越来越多地向我请教。还有一些桥水以外的人开始问我，他们如何创建自己的创意择优。于是在2006年，我草拟了一张列表，列出了约60条“工作原则”，将其分发给桥水的管理者们，以便他们自己评估、讨论和理解这些原则。我在开头的备忘录里写道：“这是一个草稿，但我写出来是为了让大家提建议。”

由此开启了一段持续改进的过程，我们遇到了很多新情况，从中总结出应对原则，然后和桥水的其他领导者、管理者一起制定这些原则。随着时间的推移，我遇到了在管理企业的过程中可能遇到的几乎任何事情，也总结出了几百条几乎覆盖一切的原则。就像我们的投资原则一样，这些原则成为某种“决策库”。你将在“工作原则”中看到的内容就是以这些原则为基础的。

但只编写和教大家学会我们的原则是不够的，我们还必须遵循。随着桥水变得越来越大，遵循原则的方式也在不断演进。在桥水发展的早期，所有人都互相认识，所以极度透明很容易实现：大家可以随意参加各种会议，不拘礼节地彼此沟通。但随着我们不断扩大，这在事实上变得不可能了，变成了一个真正的问题。如果大家不能了解一切，怎么能有成效地落实创意择优呢？没有了透明性，人们会曲解各种事情，使之符合自身利益，有时甚至会秘密地这样做。问题将会被隐藏，而不是被摆上桌面、得到解决。想要拥有真正的创意择优，就必须透明，以便人们自己找到真相。

为了确保这一点，我要求对几乎所有的会议都录音，让所有人都能了解会议内容，只有极少数的例外，比如会议讨论内容是个人健康等私密问题，或者是关于某笔交易、某项决策规则的独家信息。最初，我把未经剪辑的管理层会议录音发给全公司，但这对职员的时间来说是个沉重的压力。所以我后来组建了一个小团队剪辑录音，集中选出最重要的片段，而且我们逐步增加问题，从而制作可用于培训的“虚拟现实”案例研究。[3]这些录音带逐渐成为针对新员工的“新兵训练营”的一部分，也是一扇窗口，透过它人们可以看到层出不穷的新情况，以及相关的应对原则。

基于如此的开放性，我们可以就各自的行为及其理由展开一些非常坦率的讨论，通过讨论，我们能加深对彼此不同思维方式的理解。这能展示大家五花八门的思维方式，对所有人都很有启发。至少，现在我能够更好地理解曾经把我气得半死的那个人了。而且我认识到，如果管理者不知道员工不同的思维方式，他就不知道员工将如何处理不同的情况，这就像一个工程领队不知道他的设备将如何工作一样。在这一深刻认识的引导下，我们开始探索如何通过心理测试了解人们不同的思维方式。

发现心理测试

在我的孩子们还很小时，我让一位聪明的心理学家苏·昆兰对他们进行测试。事实证明她的评估很精确，为孩子们的未来发展提供了一个很好的路线图。因为这项测试很成功，所以我和昆兰以及其他人合作，试图找出最好的测试方法，对我的同事进行测试。2006年，我第一次做了MBTI（迈尔斯–布里格斯类型指标）测试，并发现它对我的倾向描述得很准确。

MBTI测试结果描述的很多差异，例如喜欢关注宏观概念的“直觉型人格”和更关注具体事实与细节的“感觉型人格”，对于理解桥水内部的冲突和分歧很有用。我开始寻找能够帮助我们加深对彼此理解的心理测试。一开始进展得很慢，主要是因为我找到的大部分心理学家都对探索差异表现出惊人的不情愿。但最终我找到了几个不错的人，尤其是心理学家鲍勃·艾兴格，他给我介绍了许多其他很有用的心理测试。

2008年年初，我让桥水的大多数管理者做了MBTI测试。结果让我吃惊，我不相信一些人真的使用测试结果所描述的方式进行思考，但当我请他们以1—5的数字来给测试结果的准确性打分时，80%以上的人打了4分或5分。

创建“棒球卡”

在采用了MBTI测试和其他心理测试之后，我还是发现，我们难以把看到的结果和制造这些结果的人联系起来，从而对人有充足的了解。同样的人还是不断参加同样的会议，以同样的方式做事，得到同样的结果，而不试图理解为什么。（我最近看到的一份研究报告显示，存在一种认知偏好：人们总是会忽视显示一个人在某件事上做得比另一个人好的证据，而认为两个人做得同样好。我们当时看到的就是这种情况。）例如，缺乏创造力的人被安排去做需要创造性的工作，而不关注细节的人被安排去做细节导向的工作，等等。我们需要找到一种方法，把显示不同人个性的数据做得更加清晰、准确，于是我开始为员工创制棒球卡，列出他们的“指标”。我的想法是，这些卡可以被传阅，安排任务时可以参考。就像你不会安排一个在防守方面表现得很好但打击率仅为0.160的外野手作为第三棒出场一样，你也不会安排一个拥有宏观思维的人去做需要关注细节的工作。

一开始，这个想法遇到了很多抵制。人们担心这些棒球卡会不准

确，制作起来太费时间，即使制成了也只会是对不同人特点的不公正的僵化表述。但逐渐地，对于这种开放地探究不同人个性的做法，所有人的态度都出现了180度的大转弯。大多数人发现，向所有人公开展示这些信息，更能起到解放作用而不是抑制作用，因为当这种做法常规化以后，人们就会像家庭成员一样彼此坦诚相待，在工作中舒适地做真实的自己。

因为这种运作方法很不寻常，所以一些行为心理学家到桥水对其进行评估。我强烈建议你们阅读他们做出的非常正面的评价。[4]哈佛大学心理学家鲍勃·基根称桥水“以一种形式证明了，追求商业卓越和寻求个人价值的实现，不一定是相互排斥的，而是可以相辅相成”。

我还必须说明，我当时的个人生活环境也引导我关注心理学和神经学。尽管在大多数时候我在本书中不会谈及我家庭成员的生活以保护他们的隐私，但我想告诉你们一个关于我儿子保罗的故事，因为这个故事与本书的叙述有关，而且他也不讳言这件事。

从纽约大学的帝势电影学院毕业后，保罗去了洛杉矶工作。到了之后，他要找一个公寓，所以暂时住在酒店里。有一天他走到酒店前台，把人家的计算机给砸了。保罗被捕入狱，并遭到狱警痛打。最终，他被诊断患有双相障碍，被释放后交由我监管，并被一家医院的精神病房接收。

由此，我和保罗、芭芭拉开始了持续三年的反复折腾，保罗时而出现极度的躁狂，时而陷入极深的抑郁，我们在复杂的医疗系统里来回奔波，并与当时执业的一些最聪明、最有同情心的心理学家、精神病专家和神经科学家讨论。痛苦和迫切的压力最能激发人的学习动力，而我正在承受这样的压力。有时我觉得保罗好像正在悬崖边摇荡，快要跌下去了，而我只能用手抱着他。日子一天天过去，我不知道我还能不能坚持，他会不会从我的怀抱中滑落。我频繁和看护保罗的人交流，以便弄

清楚他的状况，以及应该怎么办。由于保罗得到的帮助和他自己的优秀个性，他度过了这场磨炼，而且这段经历让他变得更优秀了，因为他培养出了一些他过去没有但很需要的优点。保罗曾经很野，深更半夜才回家，做事一团糟，吸大麻、喝酒，但他现在老老实实地吃药、冥想，早早上床睡觉，拒绝毒品和酒精。他曾经充满了创造力，但缺乏自律，而现在他两方面都做得很好。最终，他比过去更有创造力了，快乐地步入婚姻生活，养育了两个儿子，成为一个富有成就的电影制作人，并投身于帮助双相障碍患者的事业。

保罗在自己患有双相障碍这件事上极度透明，而他在自己患有此病的同时仍然帮助其他人，这些都给我以启示。他饱受欢迎的第一部剧情片《触火之恋》，让许多生活可能被双相障碍毁掉的人既看到了希望，也看到了他们未来的前行道路。我记得我曾观看过他拍摄的一个场景，该场景基于我和他的一次真实对话，当时他处在躁狂中，而我在努力和他讲理。我既能看到演员扮演的、处在最糟糕状态下的保罗，也能看到正在指导拍摄的、处在最良好状态下的真实的保罗。看着眼前的场景，我的脑海里闪过他的整个经历，从曾经的深渊最底层，直到浴火重生，成为站在我面前的这个坚强的英雄，一个致力于帮助其他人摆脱他曾经经历过的困难的人。

这段走出地狱的历程，让我对人们看待事物是如何不同以及为什么会产生这些不同，有了更深刻的理解。我了解到，我们的思维方式在很大程度上是由心理因素决定的，是可以改变的。例如，保罗躁狂和抑郁的交替，是因为他大脑中的多巴胺以及其他化学物质分泌不稳定，所以控制这些化学物质，控制影响其分泌的活动和刺激因素，就可以改变保罗的状态。我了解到，富有创造性的天才和疯子可能只有一步之隔，能给人带来洞察力的化学反应也能造成扭曲，而一个人被自己的大脑困住是件极其危险的事情。当保罗处在“疯狂”状态时，他总是相信自己不合逻辑的说法，无论这些说法在别人听来是多么奇怪。尽管这在双相障碍患者身上表现得更为极端，但我在几乎所有人身上都看到过类似的迹

象。我还学到了，人们可以控制大脑的运行，以带来比过去好得多的结果。这些深刻见解帮助我更有效地和人打交道，我将在“理解人与人大不相同”中对此进行详细说明。

让桥水坚如磐石、锋利如刀

我在2008年6月的年度集体大会上说，在我看来，桥水一直都是“既很差又很好的”。5年前，我们决定把桥水建成一个大机构，经历了5年的快速增长后，我们遇到了一系列新问题。这一点也不新鲜。从我创办桥水开始，我们就一直面临一定的问题，因为我们总是在大胆创新，犯下错误，并快速地改进。例如，在我们经营桥水期间，科技发生了飞速变化，我们使用的工具从计算尺变成电子表格软件，又变成先进的人工智能。在变化如此之多、如此之快的情况下，随着更好的新东西不断涌现，一心要让所有东西“刚刚好”似乎是没有意义的。所以我们以一种轻巧、灵活的方式打造我们使用的技术，这样做在当时是合理的，但也导致了许多迫切需要解决的麻烦。这种快速、灵活的做法迅速在公司内部推广开来，尤其是在随着我们的发展几个部门已经不堪重负的情况下。保持先进一直是很有意思的，但我们在让自己坚如磐石方面面临着挑战，尤其是非投资部门。桥水需要通过多种途径实现更新，但这将是不容易的。

2008年，我每周花大概80个小时的时间做我的两个全职工作（管理我们的投资以及管理公司），而在我看来，我在这两方面做得都不够好。我感觉，无论是我还是整个公司，都在从各方面都很优秀的状态倒退。一开始，我一直能够兼顾投资管理和经营管理。但现在公司的规模变大了，经营管理方面需要很多时间，而我拿不出这么多时间。我对自己所有的投资职责和经营职责进行了运行效率分析，结果表明，要在投资管理和经营管理两方面都保持卓越，满足我的期望，我需要每周花费

约165个小时。这显然是不可能的。我想尽量把工作委派给别人做，所以我询问其他人是不是也能很好地胜任我的工作，如果是的话，他们是谁。所有人都认为，我的大多数职责是不能稳妥地下放给别人的。显然，我做得不够好，没有及时找到和培训其他人来代行我的职责。

在我看来，一个管理者能够实现的最大成功就是能够组织其他人在没有你的情况下把事情做好。次好的情况是你自己能把事情做好，最糟糕的是连你自己都做不好。当我反思我的职责时，我能看到，尽管我和桥水取得了很多惊人的成就，但我并没有取得最高水平的成功。事实上，尽管桥水已经非常成功了，但我还在奋力争取实现次好的水平（自己把事情做好）。

当时桥水共有职员738人，部门主管14人。各部门主管由我以及我建立的一个管理委员会管理，因为我不相信在没有与其他人探讨的情况下，我自己能做出最好的判断。我规划了这样的工作报告体系：我既向管理委员会报告，也负责监督委员会各成员的公司管理工作。我希望他们也负起确保公司在各方面表现卓越的职责，而我愿意为他们服务，帮助他们实现这个目标。

2008年5月，我给管理委员会的5名成员写了一封电子邮件，并抄送全公司。我告诉他们：“我要更进一步地让你们知道，我已经达到了我的极限，同时我的工作质量以及工作与生活的平衡，都在受到不可接受的损害。”

2008年金融与经济危机

那时，我已认识到阵线拉得过长，无法应付如潮涌来的新情况，尤其是在投资领域，而事实证明我们进入了一个历史性的大动荡期。

我经常被不同类型的事件打得措手不及，这些事件我从未经历过，但曾发生在其他时候或其他地方，如1971年的美元贬值和20世纪80年代初的债务危机，所以，我总结了一系列永恒和普适的经济和市场原则。换言之，我知道我们需要理解所有重要的经济和市场变动，而不只是我经历过的变动，并确保我们遵守的原则在过去的所有时期、所有其他国家都适用。

所以，早在21世纪初，我们就在系统里纳入了一个“萧条测量仪”，以确定如果一系列特定情况开始出现，它们以某种方式预示着发生债务危机和萧条的风险增加，我们应当采取什么样的行动。2007年，测量仪显示一场债务泡沫即将发展到崩溃点，因为偿债成本的增速正在超过预期现金流的增速。因为各国利率已接近于零，所以我知道，各国央行将难以像在以前几场衰退中那样，采取足够力度的宽松货币政策扭转经济下滑趋势。在历史上的经济萧条之前，都发生过类似的一系列现象。

我的思维和直觉都闪回到我在1979—1982年的经历。30年来，我积累了更多知识，也变得谨慎多了。尽管我觉得经济的变化方向很明显，但我不敢保证我是对的。我记得，我曾在1982年估计美国的债务崩溃将会使经济陷入萧条，那时看起来也很明显，但后来的事实证明我犯了多么可悲的错误。

那段经历也促使我对债务危机及其对市场的影响进行了更深入的探索。在很多这样的危机期间，我都一边交易一边研究，包括20世纪80年代的拉美债务危机、20世纪90年代的日本债务危机、1998年的长期资本管理公司倒闭危机、2000年网络经济泡沫的破裂，以及2001年世界贸易中心和五角大楼遭到攻击后引发的危机。在我的桥水队友的帮助下，我拿起历史书和旧报纸，逐日研究大萧条和德国魏玛共和国时期发生的事件，比较当时发生的情况和现在的情况。这一研究进一步证实了我最严峻的担忧：在我看来势必会发生的情况是，大量的个人、企业和银行将面临严重的债务问题，同时就像1930—1932年的情况一样，美联储将无

法通过降息缓解债务危机的冲击。

我担心我可能是错的，于是我找其他的聪明人给我的观点挑毛病。我还想请重要的决策者复审我的思考，一方面对这些思考进行压力测试，另一方面提醒他们我预见到的情况，于是我去华盛顿找美国财政部和白宫的人谈。尽管他们的态度礼貌，但在他们看来，我说的情况是耸人听闻，尤其是因为所有外在的迹象都显示经济似乎一片繁荣。绝大多数人没有深入考察我们的推理和计算就将其否定了，只有一个例外：副总统迪克·切尼的国内政策副助理拉姆森·贝特法哈德。他审读了我们的所有数据，并感到担忧。

因为我们看到的情况环环相扣，而且找不到任何能驳倒我们观点的人，所以我们开始这样配置客户的资产组合：假定我们的估计是正确的，我们将以某种方式对冲我们的仓位，使之保持足够的盈利可能和有限的损失可能；万一我们的估计是错误的话，我们还有一套补救方案可用。尽管我们觉得已经做了充足的准备，但我们认为预判错误和预判正确的可能一样大。毕竟，假如全球经济急遽下滑，那些缺乏保障的人都会受到严重冲击，这对所有人来说都很可怕。

像1982年一样，当情况恶化、事态日趋朝着我们预计的情况发展时，决策者开始更加重视我们的观点。贝特法哈德邀请我去白宫同他会面。纽约联储主席蒂姆·盖特纳也要求见我。我带着鲍勃、格雷格和年轻的分析师鲍勃·埃利奥特参加与盖特纳的一场午餐会。我们在他面前分析了数据，他的脸真的变白了。他问我这些数据是从哪里得来的，我说都是公开的，我们只是将其汇总，并从一个独特的角度进行了审视。

在与盖特纳会面两天后，贝尔斯登公司倒闭。这并未引起市场和大多数人的太大担忧，尽管这预示着即将发生的一切。直到6个月后的2008年9月，雷曼兄弟倒闭时，所有其他人才看清了事态。那时，多米诺骨牌已经开始飞快地倒下。尽管无法控制所有损失，但决策者，尤其是美联储主席本·伯南克采取了明智的应对措施，实现了“一场和谐的去

杠杆化”（即以一种方式在降低债务负担的同时保持经济增长和低通胀）。[5]

长话短说，在这段时期里我们为客户很好地保驾护航，预测到了市场的变化方向，避免了损失。2008年，我们的旗舰基金业绩增长超过14%，而很多其他投资者的损失超过30%。我们曾担心判断错误，所以对押注进行了对冲，而不是自以为是地投入更多筹码，假设我们没有这么做的话，收益还会更高。但我不后悔，因为我从过去的经历中学到，这么押注是不明智的。尽管如果我们没有放那么多精力在对冲上，收益会更高，但假如我们从一开始就以这种态度对待投资的话，我们肯定不可能存活下来，也不可能保持长久的成功，赢得今天的地位。

2008年债务危机和1982年债务危机类似，以前也发生过很多类似的事，以后还会发生更多。我喜欢对自己的惨痛错误进行反思，并珍视由此总结出的原则的价值。大约25年以后，或者不知道什么时候，下一场大危机还会发生，假如这些原则没有被妥善编写成代码装进我们的计算机里的话，它就可能让我们措手不及，造成很多痛苦。

帮助决策者

我们的经济和市场原则与大多数其他人的大相径庭，所以带来了不同的结果。我将在“经济和投资原则”中解释这些差异，而不是在此详述。

就像美联储前主席艾伦·格林斯潘说的：“在我们最需要模型的时候，模型失败了……在（雷曼兄弟倒闭）三天之前，摩根大通认为美国经济会加速增长，而他们的模型失败了。美联储的模型失败了。国际货币基金组织的模型也失败了……于是这一切让我自问，这是怎么回事？”纽约联储主席比尔·达德利进一步说明了这个问题：“我认为，宏

观经济学家看待经济前景、经济增长和通胀的方式存在根本性的问题……看一下主要的宏观模型，它们通常不涉及财政部门。它们不承认财政部门可能会从根本上崩溃，导致货币政策的刺激完全失效。所以我认为，这场危机的教训是，我们需要做更多的工作，确保金融人士与宏观经济学人士保持对话，构建更稳健的模型。”他是对的。我们这些“金融人士”看问题的方式和经济学家大相径庭。由于我们的成功，决策者更多地向我们请教，这让我和美国及全世界的高层经济决策者的联系大大增多。为了尊重我们谈话的隐私性，在此不便透露太多，我只是想说明，这些决策者对于桥水非传统的看待经济与市场的方式的接受程度大大提升了，而对于未能预示和避免危机的传统经济学思维更持怀疑态度了。

我们之间大多数的交流是单方面的。我通常会回答他们的问题，而不会以让他们难堪的方式提问，避免让他们因担心泄露机密信息而不愿回答。我与这些领导者会谈时不会对他们下判断，也不关心他们所持的具体意识形态。我就像一个医生一样和他们交流，只想创造最有益的效果。

他们想得到我的帮助，是因为我作为投资者的全球宏观经济视角与他们作为决策者的视角大为不同。我们都是自身所处环境的产物。投资者独立思考，预测尚未发生的事情，使用真金白银冒险投资。而决策者所处的环境鼓励形成共识而非表达分歧，培养他们针对已经发生的事情做出反应，训练他们的谈判能力而非冒险投资能力。关于自身决策的质量，投资者能得到持续的反馈，而决策者无法得到这种反馈，所以难以区分好的和不好的决策者。他们还要扮演政治家的角色。即使最精明能干的决策者也必须不断地把注意力从他们眼前正在处理的问题上转移，以对抗其他决策者提出的反对意见，而且他们面对的政治体系经常功能失调。

长期而言，任何政治体系都不如经济机器强大（无能的政治家会被

替换，无效的政治体系将会改变），但在此时此刻，这二者之间的互动才是经济周期的驱动因素，而这种互动经常表现不佳。

获得优异回报

我们在2010年的收益是史上最高的：两个“纯粹阿尔法”基金的收益率分别接近45%和28%，“全天候资产组合”的收益率接近18%。这样的业绩几乎无人能比，因为我们设计的处理和分析信息的系统表现非常优异。比起光用我们的大脑，这些系统要有效得多。没有它们的话，我们将不得不用古老和费力的方式管理资金：努力在自己的头脑里权衡所有市场和影响市场的因素，然后形成一个投资组合。那样的话，我们将不得不聘请和管理一大堆不同的投资经理，而由于我们不能盲目地信任他们，我们又得努力弄清楚每个人是如何决策的，这意味着要观察他们的操作及其理由，从而对他们的表现形成合理预期，还要处理不同人的个性差异问题。我为什么要这么做？在我看来，这种投资方式和组织管理方式是过时的，就像参照地图而不是用GPS（全球定位系统）一样。当然，构建我们的体系也不容易，我们为此花费了30多年。

管理的资金太多有可能损害业绩，原因是太大的规模会影响市场走向，导致建仓和平仓的成本很高。在2010年实现超过40%的收益率后，我们不得不考虑向客户退回很多资金，尽管他们其实希望将更多的钱交由我们管理。我们一直谨慎地让自己不要变得过大，以免竭泽而渔。

客户不想让我们退回资金，而是想让我们使资金增值。所以我们必须面对一个难题：如何在不损害业绩的情况下让产能最大化。这是我们没有遇到过的情况，因为我们从来没有管理过那么多资金。我们很快发现，如果把做法稍微调整一下，设立一个新的基金，让它像“纯粹阿尔法”一样管理资金，但只投资于流动性最强的市场，这样一来，我们的预期收益就将保持不变，而预期风险（即市场波动性）只会稍微上升。

我们把这一新思路植入我们的计算机，对其进行返回测试，以观察其在所有国家、所有时期表现如何，然后向客户详细解释，以便他们深入理解背后的逻辑。尽管我喜欢人工智能并一直从中受益，但我相信，只有人才能发现这样的做法，然后让计算机运行它。正是由于这个原因，我相信正确的人彼此合作并与计算机合作，才是成功的关键。

2010年年底，我们启动了“纯粹阿尔法主要市场”，客户向其投入了150亿美元。从那时起，这一产品的收益率一直与预期一致，即约等于“纯粹阿尔法”的收益率（事实上要更好，但只是好一点点）。我们的客户很高兴。事实上，这一新产品太受欢迎了，以至到2011年，我们也不得不让它停止接受新投资。

从幕后走到台前

成功是一把双刃剑。在我们预见到金融危机、我和桥水开始得到我们不想要的公众关注后，我意识到了这一点。我们不同寻常的业绩、不同寻常的看待经济和市场的方式、不同寻常的文化，使我们得到了持续关注。我希望保持不受关注的状态，所以避免和媒体打交道。但这并没有阻止媒体报道我和桥水，而其报道方式通常是哗众取宠的，不是把我描述成一个身怀绝技的投资界超级英雄，就是一个异端组织的领袖，有时二者兼有。

因为成功而得到大量关注不是一件好事。澳大利亚人称此为“高罂粟综合征”：田地里最高的罂粟最有可能被摘头。我不喜欢被如此关注，尤其不喜欢把桥水错误地描述为一个异端组织，因为我觉得这不利于我们招募优秀人才。同时我意识到，因为我们没有让媒体看到桥水的真实运行状况，所以这些耸人听闻的描述也不可避免。

于是我在2010年年底决定公开我的“原则”，这本手册明确地阐述了

我们在做的事情及其理由。我把“原则”放在我们的网站上，以便让桥水以外的人免费阅读和理解。

这不是一个容易做出的决定，但事实证明这个决定很不错。大多数读者理解了我的意思，许多桥水以外的人也从阅读中获益。超过300万人下载了这些原则，有的人甚至自费将其译成他们自己的语言。我收到了大量感谢信，对方说，阅读这些原则改变了他们的生活。

未雨绸缪，让没有我的桥水继续保持成功

从年少时起，我就开始边做边学。我热切地追求我想要的东西，并努力在尽量长的时间里存活下来，以便从我的错误中学习并改进。如果我的改进速度够快，使我做的任何事情都能持续平稳发展，我就能在此基础上进一步使之尽善尽美。我对自己查明真相的能力一直很有信心，而且随着时间的推移，这样做的必要性使我越来越善于查明真相。因此，我喜欢聘用和我类似的人：全身心地研究挑战，搞清楚如何应对挑战，然后付诸实践。我认为，如果他们有稳健的个性、常识和创造性，而且有动力争取实现我们共同的使命，那么，只要我允许他们自由地弄清楚如何做出正确的决策，他们就会发现成功的途径。我知道，对他们进行微观管理、限制他们，是行不通的，因为我和他们都不喜欢这样。如果我只发号施令的话，就不能使他们发挥自己的作用。而且，我不喜欢和那些需要我下命令的人合作。

但从20世纪90年代起，我开始认识到大多数人都有一定的情绪障碍，不愿坦率地面对自身的问题和弱点。他们不愿直面扑朔迷离的形势和艰难的挑战，在遇到这些情况时，人们通常会觉得不舒服。兼具常识、创造性和主动寻求改变等个性的人，简直是凤毛麟角。几乎所有人都需要他人帮助才能达到这个境界。于是我写下我的这些原则及其背后的逻辑，并与别人分享。我希望认同这些原则的人能利用它们，不认同

的人能公开地争论。我估计，随着时间的推移，对于如何应对特定的情况，我们都能形成共识。

尽管桥水内部的几乎所有人都能很快地在思想上赞同这些原则，但要把这种认识转化为实际的行动，很多人还是需要努力。这是因为他们的习惯和情绪障碍依然比理性要强。我们的培训和虚拟现实录音带起了很大的帮助作用，但依然不够。

不管我们下多大功夫挑选新人，培训他们在创意择优的环境中工作，总是有很多人达不到要求。我的做法是经过聘用、培训、测试后，很快地决定是解雇还是升迁，这样我们就能快速地确定优秀的新人，淘汰平庸的新人。我们不断重复这个过程，直到真正优秀者的比例很高，足以满足我们的需求。

但要实现这样的效果，我们需要职员坚守高标准，毫不犹豫地淘汰不称职的人。许多新职员（以及一些更资深的职员）还是不愿深入考察不同人的能力和个性，而这会把事情弄糟。学会快刀斩乱麻也是不容易的。

当然，大多数来到桥水的人是冒险型的，也知道自己来到了一家什么样的企业。他们知道自己表现不称职的可能性高于正常情况，但依然坦然接受这一风险，因为相对于被淘汰的消极面而言，成功的积极面是巨大的。最坏的情况不过是他们对自身有了更多了解，拥有了一段有意思的经历，然后可以去尝试其他工作；最好的情况则是他们加入了一个卓越团队，取得卓越成就。

新入职者通常会经历一段18—24个月的调适期，之后才会真正适应桥水企业文化的精髓——探寻真相和透明，尤其是承认自身的错误并学会对待错误的正确办法。但有些人一直都不能适应。有人告诉我，加入桥水有点像加入一个思想上的“海豹突击队”。还有人说，就像是在自我探索学校里上学。完成考验的人说，调适期很艰难但也充满了快乐，因

为自己实现了卓越，也建立了不一般的人际关系。而无法适应或不愿适应的人必须被淘汰，这是让桥水保持优异的关键。

在很长时间里，建立这种文化并使其保持高标准，是由我负责的。但到2010年时，我已经60岁了，经营桥水已经35年了。尽管我希望在未来10年左右仍然保持良好的状态，但我也准备把精力投入到其他事情上去。尽管我一直都喜欢在市场上冲浪，但我想花更多时间与家人和朋友相处，为决策者提供帮助，追逐一些不断增长的热情（如海洋探索和慈善事业），以及任何我感兴趣的东西。我的计划是卸任CEO，同时作为顾问帮助我的继任者，并继续做我的投资管理工作，而我因不再做管理工作而省下的时间，可以让我在仍然力所能及的时候，尽力体验生命的精华。

像任何组织一样，桥水成功的关键是人和文化。管理企业的人每天都要面对各种重要抉择。他们如何抉择将决定企业的个性、企业与外界关系的质量，以及企业的成果。当我负责拍板时，大部分重要决策由我负责。现在这些决策将由其他人负责。尽管他们拥有稳健而深厚的企业文化和共同认可的原则，而且这些文化和原则几十年来一直卓有成效，但一切都需要由实践检验。

---

[1] 我称这种做法为“五步流程”，将在后文详细叙述。

[2] 我将在“生活原则”部分的“学习如何有效决策”中更详细地阐述如何使用计算机化的决策体系。

[3] 随着数字科技的进步，我们不断创新记录和分发这些内容的方法。

[4] 你们会在文中发现对罗伯特·基根、爱德华·赫斯、亚当·格兰特的著作的引述。

[5] 财政部长汉克·保尔森的行动，尤其是将政府资金注入具有系统重要性的银行，也是很关键的。

6
回报恩惠
（2011—2015年）

在我看来，人生由三个阶段组成：在第一个阶段，我们依赖其他人，我们学习；在第二个阶段，其他人依赖我们，我们工作；在第三个阶段，当其他人不再依赖我们、我们也不必再工作时，我们就可以自由地体验生活了。

我开始从第二个阶段向第三个阶段转型。在理性和感性两方面，让我更有热情的事情都不再是自己取得成功，而是让我关心的人在没有我的情况下取得成功。

我在桥水有两项工作是需要逐渐卸下的，一是作为CEO负责公司管理，二是作为CIO负责投资管理。我不会停止在市场上冲浪，因为我从12岁开始就喜欢这项运动，我将一直玩下去，直到离世。但我不希望这两项工作都必须由我来做，因为这会给桥水带来一种“必须依赖核心人物”的风险。

我和我的同伴都明白，在一个由创始人领导、具有独特文化的组织里，领导层从第一代向第二代转型是困难的，尤其是在这名领导人已经任职很长时间的情况下。2008年比尔·盖茨从微软的CEO角色转型就是最近的一个例子，此外还有很多。

我苦苦思考的最重要的问题是，我是应该彻底退出管理工作，还是作为一名顾问继续参与。一方面，我觉得彻底退出是个好主意，因为这将让新领导层在没有我注视的情况下，自由地发现取得成功的途径。我

的朋友催促我这么做：“宣布胜利”，收拾行囊，转向其他方面。但我不敢确信这场转型会顺利，因为我没有经历过这样的事情。我做事的方式是试错：犯错，找出错误原因，总结出新的原则，最终成功。而我觉得应该以同样的态度对待这场转型。我还认为，把我背负的沉重工作负担一下子丢给那些接替我CEO职务的人，是不公正的。我知道智者李光耀——新加坡的建国者和41年的领导者，在卸下领导职务后变成了一位资政，而且我看到了这样做效果很好。基于所有这些原因，我决定继续做一名顾问。这意味着，我或者一言不发，或者最后发言，但随时可以提供建议。我的同伴们都觉得这个想法不错。

我们一致决定应该尽早开始，这样我的继任者们就能积累经验，我们还能在必要时调整转型进程。因为对于这样的转型我们所知不多，所以我们很清楚，必须要保持谨慎。我们估计，成功的转型将花费几年时间，也许是两三年，也许是10年之久。因为已经共事了许多年，所以我们很乐观，觉得最终的所用时间将是较短的那种情况。

2011年1月1日，我向全公司宣布我将卸任CEO，格雷格·詹森和戴维·麦考密克将接替我。7月1日，我让格雷格、戴维及管理委员会的其他成员承担起所有的管理职责。同时，我们向所有客户解释了“至多为时10年的转型计划”。

认识“塑造者”

当然，在接下来的约18个月里，新的管理团队艰难前行。我们分析原因，就像工程师分析一部机器为何达不到最佳的运行状态，以便对其进行重新设计，改善其表现。因为不同人的个性不同，创造的结果也不同，因此每当建立一支团队，我们都努力“设计”合理的人员和个性组合，以实现我们的目标。所以我们考察我的特性与其他人的不同之处，从而发现不足之处在哪里，我们把这种不足叫作“瑞差距”。需要说明的

是，我们寻找“瑞差距”是因为我是那个要走的人，假如鲍勃、戴维或格雷格是要走的人，我们也会寻找别人和他们的差距。

格雷格和戴维创建了一个日志，记录了我的不同职责，以及我和他们在履行这些职责方面的质量差异。所有人达成的共识是，这种差距表现为一种我们称为“塑造”的东西。

想要理解我所说的“塑造”和“塑造者”，可以想想史蒂夫·乔布斯，他也许是我们这个时代最伟大、最有偶像意义的塑造者，这表现为他塑造的东西规模很大也很成功。一个塑造者通常会在别人的质疑和反对之下提出独特和有价值的愿景，并以美好的方式将其实现。乔布斯利用有着美好设计的产品，给计算、音乐、通信、动画和摄影领域带来了革命性改变，打造了全球最大最成功的企业。商界的伟大塑造者还有埃隆·马斯克（特斯拉、太空探索技术公司和太阳能公司SolarCity），杰夫·贝佐斯（亚马逊）和里德·哈斯廷斯（奈飞）。在慈善领域，我能想到的塑造者有穆罕默德·尤努斯（格莱珉银行），杰弗里·卡纳达（儿童关爱机构“哈莱姆儿童地带”）和温迪·科普（非营利机构“为美国而教”）。政界的塑造者有温斯顿·丘吉尔、小马丁·路德·金博士、李光耀、邓小平。比尔·盖茨和安德鲁·卡内基既是商界也是慈善界的塑造者。迈克·布隆伯格是商界、慈善界和政界的塑造者。爱因斯坦、弗洛伊德、达尔文和牛顿是科学界伟大的塑造者。基督、穆罕默德和佛陀是宗教塑造者。他们都有原创性的愿景，并成功实现了这些愿景。

这些人都是最大的塑造者，而我发现塑造者有大有小。你们可能都认识一些塑造者，可能是你们当地的商业、非营利机构或社区的领导者，即那些驱动变革并创建了持久性组织的人。我的目标是确定桥水未来的塑造者，一方面帮助那些接替我的人做好CEO的工作，另一方面从外面发现塑造者并将其带进桥水。

我开始思考一个塑造者应具备哪些素质。几个月之后，2011年10月5日，史蒂夫·乔布斯去世。我在《每日观察》中写到了他，我很少利用

这个平台探讨与投资无关的内容。我这么做是因为我敬仰他，一个能以激动人心的美妙方式思考和行动的人。不久后，沃尔特·艾萨克森出版了他写的乔布斯传记。我发现我和乔布斯有不少共同点，尤其是看到被引用的乔布斯的话时。又过了不久，投资界著名刊物CIO发表了一篇题为“瑞·达利欧是投资界的史蒂夫·乔布斯吗？”的文章。此文指出了不少我们的共同点，比如我和乔布斯都是白手起家（他是从车库，我是从公寓的第二间卧室），都创造出了重塑整个业界的创新产品，都形成了独一无二的管理风格。桥水经常被称为投资界的苹果，但说实话，我认为我和桥水都无法与苹果和乔布斯比肩。

艾萨克森的书和这篇文章指出我们在背景、目标、塑造方式等方面的其他相似之处，例如：我们都是叛逆、独立的思考者，为了创新和卓越而不懈努力；我们都是冥想者，希望“在宇宙中留下印记”；我们都以待人严苛而闻名。当然，我们也有重大的差别。我多么希望乔布斯在生前分享过他用来实现自身目标的原则。

我不只是对乔布斯及其原则感兴趣，我希望知道所有塑造者的品质和原则，以便更好地理解他们之间的共性与差异，总结出一个标准的塑造者的典型样貌。我一直在用这样的方式理解一切，例如，我曾对历史上的经济衰退进行过详尽的研究，从而可以对典型的经济衰退进行不受时间局限的描绘，进而理解不同经济衰退之间的差异。我用这种方式对待所有的经济与市场变化，并倾向于将其适用于几乎一切事物，因为它有助于我理解事物的运行方式。所以我尝试用这种方式理解塑造者也是合理的。

于是我开始和艾萨克森探讨乔布斯以及其他塑造者的品质，先是在他办公室里私聊，然后是在桥水举办的一场公开论坛上聊。因为艾萨克森也写过另两位伟大塑造者阿尔伯特·爱因斯坦和本·富兰克林的传记，所以我读了这两本书，请他讲述这两个人的故事，以便总结出他们的共同特征。

然后我和我认识的、已被证明是塑造者的人交谈，如比尔·盖茨、埃隆·马斯克、里德·哈斯廷斯、穆罕默德·尤努斯、杰弗里·卡纳达、杰克·多西（推特）、戴维·凯利（艾迪欧公司）等。他们都曾构想出了不起的概念，建立组织实现这些概念，并在很长时间里反复地这么做。我请他们每人做一个小时的自我评估，以便发现他们的价值观、能力和行为方式。尽管这些评估并非十全十美，但也是无比珍贵的。（事实上我一直在调整和改进这些评估，使之能给我们的招聘和管理带来帮助。）塑造者们对这些标准化问题的回答，使我得到了关于他们共性与差异的客观的、可以用统计方式衡量的证据。

结果是他们有很多共性。他们都是独立的思考者，不会让任何东西或任何人妨碍自己追求大胆的目标。对于事情应该怎么做，他们在头脑里有十分坚定的规划，同时又始终愿意在现实中检验这些头脑规划、调整做法，从而使规划效果变得更好。他们都极为坚韧，因为相对于他们在追求梦想的过程中经历的痛苦而言，他们实现梦想的决心更强烈。也许最有意思的是，他们关于未来的视野要比多数人宽广，或者他们自己就有这样的视野，或者他们善于从能看到更多东西的人那里学习。他们都能同时看到大图景和小细节（以及中间的层次），并能综合在不同层次上总结的观点，而大多数人通常是见此不见彼。创造性、系统性、现实性在他们身上合而为一。他们既是坚决的又是开明的。最重要的是，他们对自己的事业充满热情，对表现一般的手下不能容忍，同时想给世界带来巨大、有益的影响。

以埃隆·马斯克为例。在他刚刚推出特斯拉汽车并首次向我展示自己的车时，他既详细解释了开门用的车钥匙，也深入说明了他的宏大理念——关于特斯拉在运输业宽广未来中即将扮演的角色，以及这对世界有多么重要。然后我问他是怎么想到要创办太空探索技术公司的，他回答中的勇敢魄力令我震惊。

他答道：“在很长时间里，我一直觉得发生一场全行星规模的灾变

是不可避免的，如瘟疫或者陨石撞地球，这就要求人类另找一个地方重新开始，比如火星。一天我浏览美国航空航天局的网站，想看看他们的火星计划搞得怎么样了，但我发现，他们甚至都没有计划要尽快登陆火星。”

他继续说：“在与合作伙伴卖掉贝宝后，我赚到了1.8亿美元，这时我突然想到，假如我用9　000万美元从苏联买一些洲际弹道导弹，然后送一颗去火星，我就能激发人们探索火星的热情。”

我问他在火箭学方面有没有背景，他说没有。“我刚开始读这方面的书。”他说。这就是塑造者典型的思考和行为方式。

有时，极为强烈的追求目标的决心会使塑造者显得粗率或者不关心他人，这也反映在了他们的测试结果中。他们眼中没有完美。现实和理想之间的差距在他们看来既是悲剧，也是永不枯竭的动力之源。没有人能妨碍他们追求目标。在这份自我评估中，他们都在一项上打了低分：“顾及他人”。但这并不代表他们真的不关心他人。

以穆罕默德·尤努斯为例。作为一位伟大的慈善家，他将毕生精力用于帮助他人的事业。他是小额信贷、小微金融理念的先驱，因而获得诺贝尔和平奖。他还赢得了国会金质奖章、总统自由奖章、甘地和平奖等。但他对“顾及他人”一项的打分也较低。杰弗里·卡纳达花了自己成年以来的大部分时间照顾纽约哈莱姆区周围一百个街区的所有残障儿童，而他对“顾及他人”一项的打分也较低。比尔·盖茨花费大部分财富和精力拯救生命、改善生活，但他对该项的打分也较低。显然尤努斯、卡纳达和盖茨都深深地关怀他人，但他们都在自我测试中对该项打了低分。这是为什么？在和他们交谈并让他们再次看待那些问题的过程中，原因变得清晰起来：每当面对是实现自己的目标还是取悦他人（或不让他人失望）时，他们都会选择实现自己的目标。

通过这个调查过程，我发现塑造者有着截然不同的类型。最重要的

区别是，他们的塑造是以发明还是管理的形式出现，还是二者兼有。例如，爱因斯坦通过发明进行塑造，他不用管理，而杰克·韦尔奇（掌管通用电器）和路易斯·郭士纳［掌管国际商用机器公司（IBM）］是优秀的管理者和领导者，但他们不必像爱因斯坦那么善于创造。乔布斯、马斯克、盖茨、贝佐斯这样的人最罕见，他们既能设想出各种发明，也能管理大型机构，让这些设想变成现实。

很多人看起来很像塑造者，他们提出了好点子，并将其发展到一定程度后卖掉从而赚很多钱，但他们并不会持久地塑造。硅谷有很多这样的人，也许他们应该被称为“发明者”。我还发现有些卓越的组织领导人并不是典型的塑造者，也就是说，他们没有提出原创性想法并落实，只是进入已有的组织并将其领导得很好。只有真正的塑造者才能一直从成功走向成功，并将成功保持几十年，而这正是我想让桥水引入的人。

对塑造者的审视以及对我自身品质的反思，让我明白了人要变得特别成功需要看到很多东西，但任何人都看不到全景，只是有的人看到的多一点。自身视野宽阔，又能与其他聪明人良好地沟通，了解他们不同的有益视角，这样的人才会做得最好。

对于因我退出管理层而进行的桥水转型而言，这一认识起到了重要作用。在过去，我会遇到问题，找出原因，以自己的方式克服问题；而现在，和我想法不同的人会做出不同的诊断，设计不同的解决方案。我作为顾问的工作是帮助他们在这方面取得成功。

这次尝试提醒我，世界上有很多人，但人的类型有限；有很多情况，但情况的类型有限。所以让合适的人应对合适的情况，是解决问题的关键。

因为近年来盖茨离开了微软，乔布斯因去世离开了苹果，所以我密切关注这两家公司，以帮助自己更好地帮助桥水做好准备，在没有我的情况下继续兴盛。显然桥水和这两家公司的最显著区别是桥水的文化：

我们以创意择优的理念探寻极度真相、极度透明，让问题和缺点摆上桌面，以便直截了当地应对。

把我们的创意择优系统化

我对人的研究越多，就越明显地看到，人分为不同类型，而类型大体相同的人在相同类型的情况下，会创造相同类型的结果。换言之，了解了人的个性，我们就能对其形成合理的预期。所以我以前所未有的动力继续收集很多关于人的数据，绘制出他们的个人画像，以帮助桥水更好地将人和职责匹配。以证据为基础推进这项工作，将强化创意择优，让不同人的工作与其优点合理搭配。

尽管这一切在我看来是清晰且合理的，但在现实中落实要困难得多。在转型开始约一年后，我发现很多新管理者（以及一些更资深的管理者）仍然不能逐渐发现不同人的行为模式（换言之，他们无法把人的类型与他们创造的结果联系起来）。他们不愿努力探究不同人的个性，而这会让事情变得更加困难。

但接着我取得了一次突破，缘起是我发现我们在做出管理决策方面面临的挑战在投资决策方面并不存在。我发现，利用大数据分析工具以及其他算法，计算机能比我们任何人都更有效地把人和成果联系起来，就像计算机能够帮助我们认清市场一样。计算机系统也没有需要克服的个性偏见和情绪障碍，所以计算机得出的由数据驱动的结论不会让分析对象觉得受到冒犯。事实上他们可以考察这些数据和算法，自己做出评价，愿意时也可以提出修改建议。我们就像是科学家，努力开发测试方式和算法，对自身进行客观分析。

2012年11月10日，我在一封电子邮件中与管理委员会分享了我的想法。这封邮件的主题是：“出路：把良好的管理系统化”，邮件内容如

下：

现在，在我看来很明显的是，桥水的投资管理部分将会继续表现良好，而大多数其他部分将不会表现得同样好（假如我们不改变运作方式的话）。主要原因在于，投资管理方面的决策程序已经非常系统化了，所以人们通常不会把事情搞砸（因为他们主要遵循系统指令），而桥水其他部门对人及其决策质量的依赖度要高得多。

想想看，假如桥水的投资决策方式和管理决策方式一样（取决于我们聘用的人以及他们如何以各自的方式共同决策），投资决策将会如何。那将是一团糟。

投资决策程序之所以表现良好，是因为一小群创造这些系统的投资管理者看到了系统的结论和系统的逻辑，而我们只是做出自己的结论，依靠自己探索逻辑……机器做了大部分工作，我们以高质量的方式与其沟通……（同时）我们不需要依赖那些可能常犯错误的人。

想想看，管理方面是多么不同。在这方面，尽管我们有原则，但我们没有决策系统。

换言之，我认为投资决策程序是有效的，这是因为投资原则已被纳入决策规则，决策通过规则做出，然后人们遵行；而管理决策程序不够有效，这是因为管理原则并没有被纳入决策规则，人们无法依据其做出管理决策。

事情不一定非得是这样。（在其他人的帮助下）我建立了投资体系，我也了解投资和管理两方面的决策，我很自信地认为，二者可以是一样的，问题只在于我们能不能尽快使其一致，以及如何操作。

我正在和格雷格（以及其他人）合作建立这些管理体系，就像以前和格雷格以及其他人（鲍勃等）建立投资体系一样。你们能看到我们的成果，如棒球卡、集点器、痛苦按钮、测试、工作细则等。因为我在这方面的时间有限，所以我们必须快速行动。同时我

们将不得不打一场殊死之战，短兵相接，淘汰那些不称职的人，引入或重用卓越的人。

像算法一样决策的一个好处是，这可以让人们把注意力集中在因果关系上，并以此培养真正的创意择优。当所有人都能看到算法使用的标准并参与其制定时，他们就都会一致认同，这个系统是公正的，并放心地让计算机考察证据，正确地对人做出评估，给他们分配合理的职权。算法本质上就是在连续性基础上运行的原则。

尽管要让我们的管理系统达到投资系统那样的自动运行水平还需要很多努力，但我们已经探索出的一些工具，尤其是集点器（一款实时收集个人信息的App，将在“工作原则”中详述），已经给我们的工作方式带来了不可思议的改变。

所有这些工具都强化了好习惯、好思维。好习惯源于以一种遵守原则的方式不断思考，就像学习说一种语言一样。好思维源于探求原则背后的逻辑。

这一切的最终目标是帮助那些我关心的人在没有我的情况下获得更大的成功，这变得越来越紧迫了，因为生命的里程碑一直在提醒我，我已处于生命的哪个阶段。例如，2013年5月31日，随着克里斯托弗·达利欧的出生，我成了祖父；2013年夏，我经历了一场严重的健康恐慌，虽然最后没什么大碍，但这提醒我自己也会失去生命。同时，我依然喜欢在市场上博弈，我计划一直持续到生命的最后一刻，这让我更急于加快我的生命从第二个阶段到第三个阶段的转型。

预见欧洲债务危机

从2010年开始，我和桥水的同事就开始看到欧洲正在出现一场债务

危机。我们考察了有多少债券需要被出售，以及对一系列国家来说，多少债券会被购买，然后认定，许多南欧国家的债券可能会出现卖不出去的情况。由此带来的危机可能和2008—2009年的危机一样严重，甚至更糟。

就像在1980年和2008年一样，虽然我们的计算明确显示会发生一场债务危机，但我知道自己可能是错的。假如我是对的，这就不是小事，所以我想和顶级决策者们讨论自己观察到的情况，一方面提醒他们，另一方面看他们的看法是否不同，能否纠正我。像2008年在华盛顿的遭遇一样，我遇到的情况是他们不给出合理解释，只是反对。只不过这一次是在欧洲。当时的经济形势很稳定，尽管我知道不能相信经济会一直稳定，但大多数与我对话的人不愿听我的推理。我记得在风暴来临之前的平静期里，我曾和国际货币基金组织的总裁会谈。他质疑我看上去离奇的结论，而且没有兴趣审读我的数据。

就像2008年之前的美国决策者一样，对于自己没有经历过的事情，欧洲人并不感到害怕。因为当时情况良好，而我描述的景象比他们在一生中经历的任何事情都要糟糕，所以他们觉得我的话不可信。关于债权人和债务人都是什么样的人，这些人的借债和放债能力将会如何随着市场环境变化而变化，他们也缺乏细致的理解。他们对市场和经济的运行方式的理解过于简单化，像学术人士的理解一样。例如，在他们看来投资者就是一种叫作“市场”的东西，但事实上投资者是各种不同角色的混杂，他们的买卖行为都有特殊的理由。当市场表现不佳时，决策者希望能做些事增强市场信心，他们以为只要建立了信心，资金就会到来，问题就会消失。他们没有看到的是，具体的买家不管有没有信心，都没有足够的资金和贷款来购买所有需要出售的债券。

就像所有人体的运行方式基本相同一样，各国经济机器的运行方式也基本相同。就像人感染疾病没有国籍差异一样，经济疾病也不会因国家不同而改变。所以，由于决策者一开始持怀疑态度，我采取了这样的

谈话方式：考察当前案例的病理学。我诊断他们正在遭遇的经济疾病，然后通过援引之前的类似案例，向他们展示这些症状将如何发展。然后我解释，在这种疾病的不同发展阶段，最好的疗法是什么。围绕各种因素的联系和相关证据，我们进行了高质量的商讨。

尽管我成功地帮助决策者看到了各种因素的联系，但他们所处的政治决策系统是功能失效的。他们不仅必须决定作为单个的国家应该怎么做，而且欧元区的19个成员国必须彼此达成一致才能行动，在很多情况下需要无一国反对。在很多问题上他们没有清晰的分歧解决机制，这是一个大问题，因为需要采取的应对措施（印钞）遭到了德国经济保守派的反对。因此，在危机正在向临界点恶化的情况下，欧洲各国领导人还在旷日持久的闭门会谈中撕扯。这样的权力斗争考验着所有相关者的神经。这些决策者为了他们所代表的民众的利益，忍受了很多恶劣行为，这是我不可能尽述的。

例如，2011年1月，我与路易斯·德·金多斯会面。几周之前他刚被西班牙新总统任命为经济与竞争力大臣。我了解他，也敬仰他的直率、智慧，以及为本国福祉而牺牲自我的英勇意志。那时的西班牙刚刚经历政府更迭，其银行业濒临崩溃边缘。很快，西班牙的新决策者们就不得不与国际货币基金组织、欧盟和欧洲央行（并称为“三驾马车”）的代表讨价还价。他们与对方会谈到凌晨，最终被要求签订一项贷款协议，该协议事实上是将西班牙银行体系的控制权转交给“三驾马车”，以换取该国迫切需要的资金支持。

我和德·金多斯大臣的会谈，是在第一轮也是最艰难的一轮谈判的次日清晨。他双眼充血，但思维很敏锐，耐心而坦率地回答了我提出的所有难以回答的问题，并就西班牙应当如何改革以应对问题分享了他的想法。在接下来的几年里，面对相当多的反对，他和西班牙政府一直在推进这些有争议的改革措施。他一直没有得到他应该得到的赞誉，但他不在乎，因为看到他创造的结果，他就满足了。在我看来，这正是英雄

所为。

随着时间的推移，欧洲各债务国陷入了更深的萧条。这促使欧洲央行行长马里奥·德拉吉在2012年9月做出了购买债券的大胆决定。这一行动避免了迫在眉睫的债务危机，拯救了欧元，后来还给欧洲央行带来了一大笔收入。但在那些陷入萧条的国家，此举未能立竿见影地刺激信贷和经济增长。欧洲央行的任务是让通胀率保持在2%左右，但通胀率低于目标值，而且一直下降。尽管为了解决这一问题，欧洲央行以有吸引力的条件向银行提出放贷要约，但银行接受这些要约的积极性不够，所以难以带来改变。我认为，除非欧洲央行通过购买更多债券“印钞”，并向经济体系注入货币，否则事态只会继续恶化。在我看来，准备实行量化宽松是显而易见的必要选择，于是我拜访了德拉吉和欧洲央行理事会，以表达我的担忧。

我在会谈中告诉他们，为什么这一做法不会产生刺激通胀的效果（因为消费支出和通胀的驱动因素是消费支出水平，而消费支出是货币与信贷之和，不仅仅是货币量）。我集中说明了经济机器的运行机制，因为我觉得，如果我们能就此达成一致（最重要的是如何购买债券才能驱动经济体系中的货币流动），我们就能对这一举措对通胀和经济增速的影响达成一致。在那次会议以及所有类似的会议上，我都分享了我们的计算，以及我认为重要的因果关系，以便我们能一起评估我的这些结论有没有道理。

采取这一行动的主要障碍之一，是并不存在覆盖整个欧元区的单一债券市场，而欧洲央行像大多数央行一样，不能优待某个区域或国家。鉴于这些局限，我和他们分享了我的理论：欧洲央行可以成比例地从各成员国购买债券，这样就能在不违反自身规则的情况下实施量化宽松，尽管德国不需要也不想要这样的购买所能带来的宽松。（德国经济表现相对良好，而且通胀忧虑开始抬头。）

在这18个月里，我会见了几位欧洲顶级经济决策者，其中最重要的

也许是德国财政部长沃尔夫冈·朔伊布勒，一个我认为极善于思考、特别大公无私的人。我还看到了德国以及整个欧洲政治的运行方式。[1]在催促力度逐渐加大后，欧洲央行将不得不做最符合欧洲利益的事，即我所建议的印钞和购买债券。这么做与欧洲央行的职权相符，而南欧债务国也对此投赞成票，于是我觉得，德国将是被否决的一方，并面临是否离开欧元区的抉择，而德国最终不会这么做，因为德国领导人强烈致力于维护欧元区以及德国的成员国身份。

德拉吉最终在2015年1月宣布采取这一行动。这产生了巨大的效果，也创造了一个先例，将允许欧洲央行未来在必要时进行更多次的量化宽松。市场反应很积极：在德拉吉宣布当天，欧洲股市上涨了1.5%，欧洲各主要经济体的政府债券收益率下降，欧元对美元贬值2%（这有助于刺激经济）。在接下来的几个月里，市场保持同样的趋势，激活了欧洲各经济体，支持了经济增速的提升，并扭转了通胀的下降趋势。

欧洲央行的决定显然是正确的，原因也相对容易理解。但看到此举当初引起了多大的争议，我突然想到，世界需要一种对经济机器运行机制的简单解释，因为如果所有人都理解基本机制的话，经济决策者就能以快得多的方式做正确的事情，对于未来的焦虑也会变少。这促使我制作了一段30分钟的视频——“经济机器是如何运行的”，并在2013年发布。除了解释经济运行机制外，它还提供了一个模板，帮助人们评估本国经济状况，并指导他们在危机期间应该怎么做，应该有什么样的预期。这段视频产生的效果远远超出我的预想，8种语言版本的观看人数超过了500万。许多决策者私下告诉我，视频也有助于他们自己对经济的理解、处理与选民的关系，以及找到更好的前进道路。我对此感到很满足。

在和许多国家决策者打交道的过程中，我对国际关系的真实运行状况有了不少了解。这与大多数人想象的大相径庭。与大多数人认为的合理的个人行为方式相比，国家的行为方式更为自私，考虑更不周到。当

国家彼此谈判时，它们通常表现得像是国际象棋比赛的对手，或者街市上交易的商人，将自身利益最大化是唯一的目标。聪明的领导人知晓本国的弱点，利用别国的弱点，并预期其他国家的领导人也会这么做。

大多数人没有与本国及他国的领导层直接打过交道，他们基于从媒体了解到的情况形成自己的观点，因而变得非常天真，并持有不合理的偏执观点。这是因为与冷静客观的分析相比，戏剧化的故事和传言能够吸引更多的读者和观众。而且，在一些情况下，“新闻工作者”也有自己的意识形态需要推动。因此，大多数通过媒体棱镜看世界的人喜欢区分好人和坏人，而不是看各方的既得利益和相对权势，以及这些因素如何相互作用。例如，如果报道告诉人们本国是多么道德，敌国是多么不道德，人们就倾向于接受，而大多数时候这些国家只不过利益不同，并努力将其利益最大化。人们能够期待的最好的行为来自这样的领导人：他们能够权衡合作带来的利益，拥有足够长远的视野，从而能看到自己今年送出的礼物也许会在未来带来收益。

上述既得利益之间的冲突不仅发生在国际层面，各国内部也存在这种龌龊的冲突。尽管大多数决策者以为他们是真诚的，在以符合所有人最大利益的方式行事，但真正能这么做的人简直是凤毛麟角。更常见的情况是，他们的行为是为了支持自身选民的利益。例如，高收入者的代表会说高税率会遏制经济增长，而低收入者的代表的说法刚好相反。让所有人都努力客观看待事物的全貌已是很不容易，更不用说以符合整体利益的方式行事了。

尽管如此，我还是尊重大多数与我打交道的决策者，并为他们的糟糕处境感到遗憾。他们中的大多数都是很有原则感的人，但被迫在不讲原则的环境中工作。即使在最好的环境中，决策者的工作也是充满挑战的，而在危机期间，他们几乎不可能合理决策。政治是可怕的，而媒体的扭曲甚至公然的假新闻会让事情变得更糟。我遇到的很多决策者，如德拉吉、德·金多斯、朔伊布勒、伯南克、盖特纳和萨默斯等，都是真

正的英雄，因为他们把他人以及承担的使命置于自我之上。但不幸的是，大多数决策者在踏入职业生涯时是理想主义者，离开时已经幻灭。

我很幸运地受教于一些这样的英雄，并希望我也给了他们帮助，其中一位就是中国的王岐山，几十年来他一直是一支了不起的推动进步的力量。受本书篇幅所限，我不能在此详细地描述他是什么样的人，以及他走向中国最高领导层之路。简言之，王岐山是一位历史学家、一位境界很高的思想者、一位很务实的人。他极为智慧又极为务实，我认识的这样的人很少。几十年来他是中国经济最重要的塑造者之一，也负责根除腐败的工作，他被公认为一个极为严肃、办事可以信赖的人。

我每次去中国，都会和王岐山交谈60—90分钟。我们讨论世界形势、当前形势与数千年的人类历史的关系，以及不变的人性。我们还讨论许多其他话题，从物理学到人工智能。我们都极为感兴趣的是，为什么几乎所有事情都是反复发生的、这些模式背后的驱动因素，以及在应对这些事情时哪些原则有效、哪些无效。

我送给王岐山一本约瑟夫·坎贝尔的伟大著作《千面英雄》，因为他是一位典型的英雄，我想这本书也许对他有用。我还送给他另外两本书，一本是威尔·杜兰特和他妻子艾丽尔合写的《历史的教训》，这本104页的书提炼了贯穿历史的主要力量；另一本是富有洞察力的理查德·道金斯写的《基因之河》，它解释了进化的机制。王岐山送给我一本格奥尔基·普列汉诺夫的经典著作《论个人在历史上的作用》。这几本书都展示了，同样的事情是如何在历史上反复发生的。

我和王岐山的大多数交谈都是在原则层面进行的。他看到了历史的韵律，并把我们讨论的具体问题放在整体框架中看待。“难以完成的目标对英雄具有吸引力，”他有一次对我说，“有能力的人居安思危。安然无忧的是愚人。假如冲突能在变得尖锐之前被解决的话，世界上就不会有英雄了。”他的建议对我规划桥水的未来起到了帮助作用。例如，当我就权力制衡这个问题询问他时，他以尤利乌斯·恺撒推翻罗马元老院

和共和国为例，说明确保任何人的权力都不能凌驾于制度之上是多么重要。当我着手改进桥水的治理模式时，我把他的建议铭记于心。

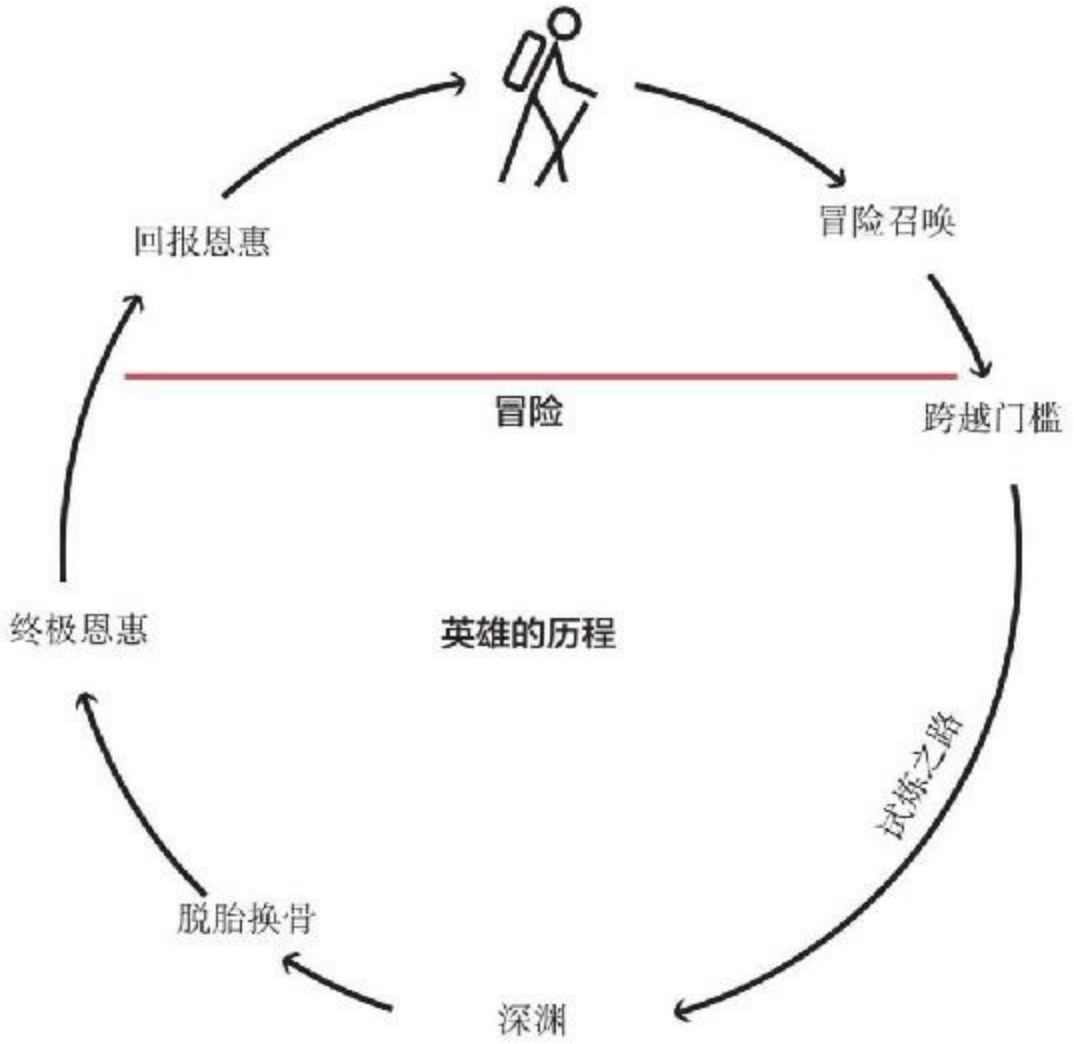
每次和王岐山交谈，我都觉得自己更接近于破解藏在宇宙法则背后的统一密码。他用自己的永恒视角更清晰地考察当下和可能的未来。

与这样的人在一起，尤其是想到我也有可能帮到他们，感觉妙不可言。

回报恩惠

约瑟夫·坎贝尔的《千面英雄》是我送给王岐山以及我认识的许多其他英雄的一本书。这本书是我儿子保罗在2014年介绍给我的。尽管我在将近30年之前曾在电视上见到过坎贝尔，并且印象深刻，但我没读过他的书。在这本书里，坎贝尔考察了不同文化里出现的许多“英雄”，包括现实中和神话中的英雄，并叙述了他们典型的生命历程。坎贝尔对英雄如何成为英雄的描述，与我对塑造者的思考相符。这本书还让我深刻地洞察了我认识的那些英雄，以及我自己的生命模式。

在坎贝尔看来，“英雄”是一个完美的、总会把事做对的人。远不止如此，英雄的特征是能“在常规的成就范畴之外发现、实现（或做到）一些事情”，并“把生命奉献给高于自身或自身之外的东西”。我一生中遇到了很多这样的人。坎贝尔的著作最有意思的部分是讲述英雄如何走上这条道路。英雄并不是一开始就是英雄，他们是通过一系列环环相扣的步骤成为英雄的。右图展示了英雄的典型历程。



资料来源：约瑟夫·坎贝尔，《千面英雄》（New World Library出版公司出版），经约瑟夫·坎贝尔基金会（2008）授权使用

他们通常最初在一个平凡的世界过着平凡的生活，然后被一个“冒险召唤”感召。这引导他们走上一条“试炼之路”，充满了战斗、诱惑、胜利和失败。一路上他们得到别人的帮助，通常是那些走得更远、成为导师的人，尽管一些走得不够远的人也能以不同方式提供帮助。他们还会遇到盟友和敌人，并学会如何战斗，通常是以非常规的方式战斗。他们一路上会遇到各种诱惑，并和长辈、晚辈发生冲突，也会实现和解。因为有实现目标的伟大决心，所以他们能克服对于战斗的恐惧。考验和教育他们的战斗以及别人赠送的礼物（如建议）都能让他们获得“特殊

力量”（即技能）。随着时间的推移，他们既取得成功也遭遇失败，但随着他们变得更强，持之以恒地追求更多东西，他们的成功越来越多，失败越来越少，而这会带给他们越来越大、越来越具有挑战性的战斗。

英雄总是会至少经历一次极大的失败（坎贝尔称之为“深渊”或“被鲸鱼吃进肚子”），这将考验他们有没有韧性东山再起，以更大的决心和更多的智慧继续战斗。如果能做到这些，他们将经历一次变革（“脱胎换骨”）。他们将体验到恐惧，而恐惧在保护他们的同时又不会使他们失去推动自身向前的进取精神。胜利终将带来回报。尽管英雄在战斗中并不知道，但他们最大的回报就是坎贝尔所说的“恩惠”，即英雄在其历程中悟出的成功秘诀。

到了晚年，赢得更多战斗、取得更多回报，通常已不是最能让英雄兴奋的事了，他们更关注如何把经验传授给他人，也就是坎贝尔所说的“回报恩惠”。当回报完成后，英雄就可以自由地生活，然后自由地死去，或者对我来说，就是从生命的第二个阶段向第三个阶段转型。（在第三个阶段里，英雄可以自由地享受生活，直到生命终止。）

在阅读坎贝尔著作的过程中，我发现英雄像塑造者一样可大可小，他们是真实的人，而且我们都认识一些英雄。我还发现，英雄并不像人们通常所说的那样一帆风顺，他们也会经历很多挫折，即使在胜利之后，许多英雄也会遭到攻击、侮辱，或者被杀害。事实上，做英雄也许并不是一个理性的选择。但我能看到并认识一种会选择英雄之路并一直走下去的特定类型的人。

尽管坎贝尔对英雄历程的描述概括了我的人生旅途，以及许多我所说的塑造者的人生旅途，但我不会把自己称为“英雄”，也肯定不会把自己与坎贝尔描述的那些英雄相提并论。[2]但了解英雄的历程确实帮助我无比清晰地认识到，我在自己的历程中已走到哪一步，以及接下来要怎么做。坎贝尔书中“回报恩惠”这一部分让我感觉我与坎贝尔似乎心有灵

犀，好像坎贝尔精确地知道我正在应对什么问题一样。带着这本书给我的启迪，我能看到我的生命将在相对较短的时间里结束，而我将留给世界的东西可能是更重要、更持久的，会影响很多人，而不仅仅是桥水的同事和我的家人。这让我更清楚地明白，我需要使可能在我去世后帮到别人的东西流传下去，其中最重要的是本书阐述的原则，此外还有我的金钱。

就像俗话说的，“你不能把一切都带走”，我现在需要思考谁应该得到什么，这不只是因为我年事已高，以及我需要花很多时间把这件事做好，也是出于我的直觉。随着时间的推移，我关心的人和事物的范围不断扩大，年轻时只有我自己，成为父亲后我关心自己和家人，变得更成熟后我关心自己所处的社群，现在我关心这个社群之外的人，以及整个社会。

努力做慈善

我首次接触“慈善”[3]是在20世纪90年代末，快50岁的时候。当时麦修16岁，会说普通话，在一座中国孤儿院做义工。在那里，他了解到一次费用为500美元的外科手术可以拯救一些人的生命，或者大幅改善其生活。我和朋友出钱让他提供帮助。接着，我的朋友保罗·都铎·琼斯教会了麦修如何创建501(c)(3) 基金，2000年，还是中学生的麦修创建了中国关爱基金会。麦修带着家人去孤儿院走访，让我们和这些有特殊需求的儿童有了亲密接触，并喜欢上他们。我们还看到麦修痛苦地权衡，因为钱不够救活所有人，所以要做出取舍。想想看，我们可以选择晚上出去狂欢一次，也可以选择拯救一个儿童的生命。这其实是我们经常面对的抉择。这段经历让我们更多地涉足慈善领域，所以在2003年我们创建了自己的基金，以组织化的方式提供支持。我们希望将慈善作为一项家庭活动一起来做，事实证明这样做效果极好。

搞清楚如何以最好的方式把钱捐出去，和搞清楚如何赚钱一样复杂。尽管与刚开始时相比，我们目前在这方面的认识要深入得多，但我们还是觉得难以做出最好的决定，于是我和家人依然在边做边学。我将举几个例子说明我们一直在考虑的问题，以及对问题的认识是如何变化的。第一个问题是：应该把多少钱留给家人，把多少钱捐给那些关系较疏远但有更迫切需求的人和事业。

早在我有很多钱之前，我就决定，我只希望我的儿子们有足够的钱享受优质的医疗和教育，并有一笔启动资金支持自己的职业生涯。我自己白手起家的人生历程影响了我的看法。这段经历教会我要奋力拼搏，并让我变得坚强。我希望自己爱的人也是这样。所以，当我赚到很多钱后，我决定把其中一些捐赠给别人。

随着我们在很多领域的慈善工作中积累了经验，我认识到，花钱如流水，我们不可能拥有足够的钱去帮助自己关心的一切东西。此外，我的第一个孙子出生后，我开始思考要将财产传承给多少辈的后代以保护他们。在和处境类似的人交谈时我发现，即使最富的人也觉得钱不够，不足以做所有自己想做的事。于是我研究了其他家庭是如何解决这个问题的：多少留给家人，多少捐出去，捐献速度有多快。尽管我们家还没有就这些问题做出明确决定，但我知道，我个人愿意把自己一半以上的钱捐给其他人。

另一个大问题是，我们应该捐助哪些事业。芭芭拉一直热衷于帮助康涅狄格州最穷困的公立学校的学生，尤其是那些“无参与和无记录”的学生。[4]她资助的一项研究显示，22%的中学生处在这两种情况，这极其令人担忧，因为其中的大多数人成年后可能生活痛苦，成为社会的负担，而不是热情的贡献者。芭芭拉和这些孩子以及他们的教师有很多直接联系，所以她理解他们的需求。当她知道1万个这样的学生没有冬大衣时，她觉得有必要去提供。她告诉我的情况让我吃惊。在这样一个“充满机遇的国度”，怎么会出现如此缺衣少食的情况？我的所有家人

都认为，作为最基本人权之一的机会平等，意味着教育机会也要平等，而美国的教育机会严重不平等。如果通过投资以外的途径改善教育状况，可能会产生巨大的经济成本（以犯罪和被捕入狱的形式体现）和社会成本。尽管充满了提供帮助的动力，我们也发现，鉴于问题非常严重，单靠我们很难产生多少显著效果。

我热爱大自然，尤其是海洋。海洋是全球最重要的资产，占地球表面的72%以及地球生命可存活面积的99%。我满怀热情地支持探索海洋的科学家以及展示美妙海洋环境的媒体。我正在履行一项使命，向大家说明，海洋探索比天空探索更重要、更振奋人心，以争取更多人支持海洋事业，并使海洋得到更合理的管理。更让我开心的是，我儿子马克是野生生物影片制作人，和我一样对自然充满热情，所以我们一道追求这一梦想。

麦修的热情是把廉价而有效的计算技术引入发展中世界，以扩大、改善教育与医疗。保罗热衷于心理健康事业，他的妻子正在为抵御气候变化而战斗。与慈善相比，德温现在更专注于自己的职业，但他妻子很关心动物福利。我们家仍在支持有特殊需求的中国儿童，并资助中国公益学院，该学院把最好的慈善经验教给中国的公益从业者。我们还支持针对压力下的儿童和有创伤后应激障碍的退伍军人进行的冥想教学、尖端心脏学研究、小微金融及其他社会事业，等等。

我们把捐助视为投资，希望确保这些钱能够产生高慈善回报。因此我们需要全力解决的另一个大问题是如何衡量这些回报。衡量企业经营效率要简单得多，用收入减去成本就行了。鉴于衡量的困难性，我们养成了优先支持可持续性社会事业的习惯。不过，我还看到许多慈善投资能同时产生经济和社会回报，而我们的社会错过了这些投资机会令我痛苦。

我们考虑的另一个问题是，我们的慈善机构要做多大、应该实行什么样的管理机制，以确保慈善决策的高质量。面对这些问题，我的做法

和“工作原则”里写的一样：为我们的决策确立正式的原则和政策。例如，由于我们收到了雪片般的求助信，无暇应对，我规定了一项政策：不回复主动投来的请求，以便职员拥有充足的时间精心打理我们想要聚焦的领域。我们不断改进所有的原则和政策，我也梦想着要为慈善工作制定正式的决策程序，不过现在我还腾不出手来做这件事。

你们也许已经猜到了，我们还向最可敬、最有经验的人征求意见。我们参与了比尔·盖茨、梅琳达·盖茨和沃伦·巴菲特发起的“捐助承诺”计划，盖茨以及我们在该计划中遇到的其他人都给了我们很多启发。穆罕默德·尤努斯、保罗·琼斯、杰夫·斯科尔、“奥米迪亚网络”（以公益创投为主业的慈善投资集团）的人、TED（美国一家私有非营利机构）的人，也都给予了我们很大帮助。我们学到的最重要的东西是，尽管做慈善有很多错误方式，但并非只有一种正确方式。

把我这一生赚到的钱捐出去，并且把这件事做好，是快乐，是挑战，也是我在这个生命阶段应该做的事。

桥水40周年

2015年6月，桥水创立40周年，我们举行了一场大聚会来庆祝这个了不起的里程碑。我们有充足的理由庆祝，因为以大多数标准衡量，我们是本行业最成功的公司。[5]40年来自始至终参与桥水发展历程的关键人物都在会上进行了发言。每个人都讲述了他们眼里桥水的发展过程：一些东西逐渐发生变化，另一些保持不变，而最重要的是我们的文化——我们通过极度探寻真相和彼此间的极度透明追求工作与人际关系两方面的卓越。他们回忆了我们如何以独特的方式不断尝试新东西，经历失败，从失败中吸取教训，改进，再次尝试，反复进行，从而形成良性的正向循环。轮到我发言时，我想表达的是，我一直在努力给予桥水人

什么东西，以及在未来没有我的时候，我希望他们拥有什么东西：

> 一个社区，在这里，你们始终既有权利也有义务去理解事物；一个进程，让你们在分歧中进步，即真正的、运转良好的创意择优。我希望你们思考而不是跟从，同时要认识到自己可能是错的，自己也有缺点；我希望帮助你们尽可能得到最好的答案，尽管你们可能并不相信这是最好的答案。我想给你们极度开放的头脑和创意择优，这将让你们不会师心自用，而是接触世界上最明智的人，以帮助你们为自己、为社会做出最好的决定。我想帮助你们所有人好好拼搏，不断进步，实现生命的最大价值。

尽管还有很多重要的工作要做，但那时我觉得，公司给我的逐渐退出送上了一份美好的礼物。而未来的一年有多困难，我当时还不知道。

---

[1] 德国政治和所有国家的一样，有相互对立、相互斗争的政治势力，决策既依靠权力也依靠协商。因此人们需要知道谁拥有什么样的权力，谁愿意就什么事情进行协商。德国的不同之处是它很注意法律方面的技术细节。

[2] 我想明确地说，我不认为“英雄”或者“塑造者”是更好的人，行走于更好的人生道路。如果一个人不愿走这样的道路，也是完全可以理解的。我认为最重要的是一个人要知晓自己的本性，并以与之相符的方式行为。

[3] 我觉得“慈善”这个词不能准确概括我们做的事。我们帮助自己关心的人摆脱困境，这是由于我们能从中得到快乐，就像帮助朋友得到的快乐一样。在我看来，“慈善”这个词显得过于正式。例如，一些人判断慈善的方式是看它是否符合税法对慈善事业的规定。而我们在做慈善时只关注那些我们乐于帮助的人和事。

[4] “无参与”是指上学但不认真学习，“无记录”是指既没有上学同时又被登记系统遗漏。

[5] 2015年1月，我们推出了十多年来第一款新产品，一个名为“最优资产组合”的基金。它结合了“阿尔法”和“贝塔”，极为适合接近零利率的全球宏观环境。这是一项巨大的成功，其规模是对冲基金业历史上最大的。

7
最后的一年和最大的挑战（2016—2017年）

早在40周年纪念日之前，我们就都清楚，转型的进展并不像我们希望的那么顺利，而在纪念日之后的几个月里，我们的问题集中爆发了出来，这让我们措手不及。尽管桥水的投资部门已达到史上最好水平，但技术、招聘等其他部门都在退步。

我已经不是CEO了，所以管理公司也不是我的事。作为总裁，我的工作是监督CEO们，确保他们把公司管理好。而当时的两位CEO格雷格·詹森和艾琳·马瑞已明显不堪重负。我们都认为公司管理不善，但对于如何改善，我们有分歧。这样的分歧并不意外，因为我们总是希望所有人独立思考，为他们认为的最好做法辩护。所以我们才有原则和解决分歧的程序。

所以我们连续几周交换意见。接着，主要各方将其观点和建议提交给管理委员会和利益相关者委员会（实质上就是桥水的董事会），委员们考虑这些不同建议，最后投票表决。这一程序产生的最重要的决定于2016年3月宣布：格雷格将不再兼任CEO，以便他把所有精力集中于联合CIO的工作（另两位CIO是我和鲍勃），而我将暂时和艾琳成为联合CEO，在此期间我们将落实必需的结构性改革措施，以使桥水在未来没有我的情况下继续良好运转。

尽管当我第一次卸任CEO让其他人接替时，我们都不希望以后会发生这样的事，但这并不完全是出人意料的。一段时间以来，我们的困境

很明显，而且我们尝试过不同的解决办法。我们都清楚，领导层转型从来都不容易，而我们的习惯做法一直是尝试、失败、分析原因、改变做法和再次尝试。我们一直都是这么做的。而现在，桥水到了改变领导层的时刻。

但这场失败也是很痛苦的，尤其是对我和格雷格而言。我发现，我曾想让格雷格同时做CEO和CIO的工作，但这对他来说是太沉重的负担。这是我经营桥水期间最后悔的一个失误，因为这既伤害了我和格雷格，也伤害了公司。我不仅是格雷格的导师，而且在近20年的时间里，他就像是我的儿子。他想负起经营大任，我也这么期待。同时，耸人听闻和不准确的媒体报道又向我们的伤口上撒了一把盐，尤其使格雷格更加痛苦。一篇篇的报道把此事描述成两个巨头之间的生死决战，但真实的情况是，一群热爱桥水的人以一种创意择优的方式解决分歧。在格雷格的英雄历程中，这是他“跌入深渊”的经历，而对我以及桥水的许多其他领导人来说也是这样。我这么说，不仅仅因为此事让我们痛苦，还因为它引导我们走向一场转型，带来了很大改善。

格雷格比我小25岁。我经常回忆我在他的年纪时是什么水平，在此期间学到了多少东西。我知道格雷格会继续以他自己的方式取得不凡的成功。我很高兴这件事让我们俩变得坚强，尤其值得高兴的是，我们确定和解决问题的系统像过去一样有效。尽管我们持有不同的观点，但这件事证实了我的信念，我们集体认同的创意择优能带来比任何单个人决策更好的结果。这样的机制，加上深厚的人际关系，使我们团结在一起。

我再次看到，我不知道的东西比我知道的多得多，比如在这件事上，我不知道如何逐步退出自己一直扮演的创始人——领导者角色。于是我向一些我认识的最好的专家请教。我们得到的最好的建议也许来自管理专家吉姆·科林斯。他告诉我们：“想要成功转型，你只需要做两件事——让胜任的人做CEO，同时拥有一套有效的治理机制，可以在CEO

无法胜任的情况下替换他。”这正是我没有做到的，而我现在有了第二次机会。所以我开始以前所未有的方式思考治理问题。

简单来说，治理就是一套制衡机制，确保一个组织不管谁在什么时候做领导人，都会无比坚强有力。因为我是企业的创始人，所以我已在没有正式制衡规则的情况下经营了桥水35年。（不过我已经建立了一个非正式的治理机制，规定我需要向管理委员会报告，作为对我的决策的制衡。）

尽管这个非正式机制对我是有用的，但在没有我的情况下，它不可能有效。显然，我们必须建立一套新的治理体制，以确保无论谁领导企业，桥水都会保持独特的风格和不掺水分的高标准，该体制还必须很有弹性，在必要时可以更换公司管理层。我在其他人的帮助下继续做这项工作，直到现在。

我已经认识到，我们不能错误地认为在一个职位上成功的人必定能在另一个职位上成功，对一个人有效的做事方式必定对另一个人有效。这艰难的一年也让我对身边的人有了很多了解，尤其是戴维·麦考密克和艾琳·马瑞。像很多其他人一样，他们都展现出了为我们的共同使命而奋斗的决心。也有一些不应该的失败发生了，但由于我们独特的试错与吸取教训的文化，这是在意料之中的。由于我们已进行了一些变革，所以我得以在一年后的2017年4月卸下临时联合CEO的职务。

当我在2017年写下这些文字时，我认为今年是我从人生第二个阶段向第三个阶段转型的最后一年。我将在今年传授完我一路走来学到的知识，接下来就像约瑟夫·坎贝尔描述的那样，我将自由地生活，自由地老去。但现在我不考虑老去那部分，只是考虑如何自由地生活，而且对此感到兴奋。

8
从更高的层面回顾

在回顾我的个人经历时，想想我的看法是如何改变的，是件很有意思的事。

最初的时候，我遇到的每一个波折，无论是在市场上还是在生活中，都显得非常重大而且十万火急，就像某种独特的生死攸关的经历，不断地朝我涌来。

积累了更多经验以后，我开始把每次遭遇视为“类似情境的重现”，我能以更平静、更严谨的方式应对，就像一位生物学家在丛林里遇到一只可怕的动物时一样：首先确定它的种属，利用已有的知识预测它的行为，然后合理地做出反应。当我面对遇到过的某类情况时，我就利用在此前类似经历中总结的原则。但当我遇到从未见过的事情时，我会大吃一惊。在研究所有这些痛苦的首次体验时，我意识到，尽管我没经历过这些事，但其中的大多数都有其他人在其他时间、其他地方经历过。这一认识让我对历史抱有一种健康的尊重感，渴望对现实的机理形成普遍性的理解，并希望总结出永恒、普适的应对问题的原则。

看到同样的事情反复发生，我开始把现实视为一部华丽的永动机，一些原因引起一些结果，这些结果又成为原因，循环往复。我意识到尽管现实不完美，但至少我们要直面它，因此我在现实中遇到任何问题或挫折时，都不会抱怨，而是通过更具建设性的方式找到有效的应对方法。我逐渐明白，我的遭遇是对我的个性和创造力的考验。我逐渐领悟到，在一个如此伟大的系统里，我不过是渺小的匆匆过客，因此知道如何与这个系统良好互动，对我和系统都是有益的。

在形成这个视角的过程中，我开始以一种截然不同的方式体会痛苦的时刻。我不会感觉沮丧或透不过气，而是把痛苦视为大自然的提醒，告诉我有一些重要的东西需要我去学习。体验痛苦，然后探索大自然希望通过痛苦给我什么教益，开始成为我的一项游戏。这项游戏我做得越多就越擅长，也就越不会对这些情况感到痛苦，同时思考、总结出原则、利用原则获得回报的过程也变得越来越有收获。我学会了喜爱自己的痛苦，我想这是一种健康的视角，就像学会喜爱锻炼身体一样（这一点我目前还做不到）。

年轻时，我仰慕那些极为成功的人，觉得他们因为非凡而成功。当我认识这样的人后，我发现他们都像我、像所有人一样会犯错误，会为自己的弱点挣扎，我也不再觉得他们特别与众不同、特别伟大。他们并不比其他人更快乐，他们的挣扎与一般人一样多，甚至更多。就算在实现最不可思议的梦想之后，他们依然会体验到更多痛苦，而不是自豪。我显然也是这样。尽管我在几十年前就实现了自己曾经以为最难以企及的梦想，但直到今天我还在苦拼。我逐渐认识到，成功的满足感并不来自实现目标，而是来自努力奋斗。想要理解我的意思，可以想象你最大的目标，不管是什么：赚很多钱、赢得奥斯卡奖、经营一家了不起的机构，或者成为运动明星。再想象一下你的目标突然实现了：一开始你会感到快乐，但不会很久，你将很快发现，你需要为另一些东西而奋斗。看看那些很早就实现了梦想的人，如童星、中彩票者、很早就达到巅峰的职业运动员。假如他们没有对另一些更大的、更值得追求的东西产生热情的话，他们通常最终不会快乐。生活总有顺境和逆境，努力拼搏并不只会让你的顺境变得更好，还会让你的逆境变得不那么糟糕。我至今仍在苦拼，我将这么做下去直到离世，因为就算我想躲避，痛苦也会找上我。【书籍分享公众號：QLSF68】

由于所有这些拼搏与学习，我已经做了自己想做的一切事，去了自己想去的一切地方，遇到了自己想遇到的一切人，得到了自己想拥有的一切，经历了一段迷人的职业生涯，而最有收获的是，建立了许多美妙

的人际关系。我经历了生活中的一切，从一文不名到财富不菲，从籍籍无名到功成名就，所以我知道其中的差别。尽管我是自下而上而不是自上而下地（这是更好的，或许也影响了我的看法）经历这一切，但我的判断是，拥有很多东西、身处顶层的人，得到的边际收益并不像多数人认为的那么大。拥有最基本的东西，如一张舒适的床、良好的人际关系、美食、美好的性生活等，是最重要的，而这些东西并不会因你拥有金钱的多寡而发生明显变化。你在顶层遇到的人并不一定比在中下层遇到的更特殊。

拥有更多东西所产生的边际收益会很快下降。事实上，得到适量的东西比得到太多的东西更好，因为后者会伴随着沉重的负担。身处顶层会给你更大的选择空间，但也对你提出了更多要求。综合判断下，成为名人也许不如默默无闻。尽管一个人可以给其他人带来很多有益影响，但相对来看，这种影响又可以小到忽略不计。由于上述种种原因，我不能说一种充满成就的紧张人生就一定比充满享受的轻松人生更好，但是我敢说，坚强比软弱好，而拼搏让人坚强。性格使然，我不会改变自己的生活，但我无法告诉你什么样的生活对你而言是最好的。你需要自己选择。我看到的情况是，发现自己的性格，过与性格相适应的生活，才是最幸福的。

既然让我自己成功的愿望已经让位于帮助他人成功的愿望，这就成为我现在的拼搏目标。我现在能清楚地看到，我的目标、你的目标、所有其他事物的目标都会演变，都会以某种微小的方式为进化做贡献。最初我没有这种意识，只是追逐自己想要的东西。但一路走来，我不断进化，而现在我和你们分享这些原则，以便帮助你们进化。我认识到，传递知识就像传递基因，其意义超过了单个的人，因为人死了基因还会延续下去。因此，我把我所学到的关于如何正确拼搏的道理传递给你们，以便帮助你们成功，或者至少，帮助你们从每一次的努力中收获最大的成效。

良好的原则是应对现实的有效方法。为了总结出自己的原则，我花了很多时间思考。我将分享原则背后的思考，而不是简单地告诉你我的原则。

我认为一切事情的发生都是由于反复出现、不断演进的因果关系。在大爆炸发生时，宇宙所有的法则和力量都被创造、被推进，随着时间的推移相互发生作用，就像一系列复杂的、环环相扣的机器：星系的构造、地理和生态系统的构造、我们的经济和市场，以及每个人。我们每个人都是一部机器，它又由不同的机器组成，如我们的循环系统、神经系统等，这些机器创造了我们的思想、梦想、情感，以及每个人特性的所有其他方面。所有这些机器一起进化，创造了我们每天遇到的现实。

- 考察影响你的那些事物的规律，从而理解其背后的因果关系，并学习有效应对这些事物的原则。

通过这样做，你将开始理解每个“再现的情境”背后的机理，并逐渐形成一个应对该情境的“意境地图”。随着你对这些关系的理解不断加深，你就能看到隐藏在扑面而来的复杂事物中的实质。你将明白你面对的事物属于哪种类型，并自然而然地运用正确的原则帮助自己渡过难关。接着，现实会向你发出强烈的信号，或者回报你或者惩罚你，以体现你的原则的运用效果，这样你就能学着相应地调整这些原则。

我们能不能妥善应对我们遇到的现实，最重要的决定因素是有没有良好的应对原则。我的意思不是说所有人遇到的情况都相同。显然，不同地方的不同人面临着不同的挑战。尽管如此，我们遇到的大多数现实情况都可以归入某个类别，而这些类别的数目并不是特别多。如果你每次都能记下你遇到的是哪种情况（如一个孩子出生、失去一份工作、出现一次与他人的分歧），并将其列出来，其总数可能只有几百个，而其中只有一小部分对你而言是独特的。你试一下就能亲自判断我说的对不对，而且你也会开始列出你需要思考并确立原则的事情。

我取得的任何成功都是由于我遵循的原则，而不是由于我本人的任何特征，所以遵循这些原则的任何人都有可能创造大体相同的结果。尽管如此，我不想让你盲从我的（或任何人的）原则。我建议你深入思考所有你从不同来源获得的原则，并总结出自己的一套原则，以便你在现实中遇到某种情境时，都能利用这些原则。

“生活原则”和“工作原则”都将以纲目的形式列出，分为三个层次，所以你可以依据自己的时间和兴趣，或者一扫而过，或者深入阅读。

1 **高层次原则，也是每一条的标题，以单个数字表示。**

1.1 **中层次原则包含在每一条中，由两个数字表示，前一个代表它所属的高层次原则，后一个代表它在该条中出现的次序。**

a. **分原则处在中层次原则之下，以字母表示。**

三个层次的原则的后面都有解释。为了方便你们快速浏览，我已经在“生活原则”的结尾和“工作原则”的开头加入了各项原则的概要。我建议你们先阅读高层次原则及其解释，以及中层次原则和分原则的标题。“生活原则”是希望读者完整阅读的，而“工作原则”更多地想要为读者提供一些参考。

第二部分
生活原则

1
拥抱现实，应对现实

世界上最重要的事情是理解现实如何运行，以及如何应对现实。面对这一过程的心态至关重要。我发现很有帮助的做法是，把生活想象为一场游戏，我面临的每个问题都是一个需要破解的谜。我通过解谜获得一块宝石，即一项原则，它能帮助我在未来避免同样的问题。不断收集这样的宝石能够提高我的决策水平，这样我就能进入更高一级的游戏，游戏变得更难，涉及的利益也变得越来越大。

我在游戏过程中会产生各种情绪，这些情绪可能帮助我也可能伤害我。如果我能调和我的情绪与逻辑，只有在二者相符时才行动，我就能做出更好的决策。

了解现实如何运行，构想我想要创造的东西，将其实现，是让我非常兴奋的事情。努力争取伟大的目标很容易让我失败，因而我必须不断学习并想出新的主意才能继续前进。我发现，卷入快速学习的反馈循环之中是件令人兴奋的事情，就像冲浪者热爱冲浪一样，尽管这有时会使你跌倒。不要理解错了，我至今依然害怕跌倒，依然觉得跌倒很痛苦。但我会思考这种痛苦，并明白我将克服这些挫折，而且我学到的东西将主要来自对挫折的反思。[1]就像长跑者忍耐痛苦去体验“跑步者的愉悦感”一样，我已经基本上走出了为犯错而痛苦的阶段，而是享受从犯错中学习的愉悦。我相信通过练习你也能改变自己的习惯，体验同样的“从犯错中学习的愉悦感”。

1.1 做一个超级现实的人

理解现实，接受现实，处理现实问题，既是务实的，也是美妙的。我已经是一个超级现实的人，所以我学会了欣赏所有现实的美好，包括严酷的现实，并开始鄙视不现实的理想主义。

不要理解错了：我相信实现梦想的重要性。在我看来，生命中最美好的事情就是实现梦想。追求梦想让生活有了韵味。我要强调的是，创造伟大事物的人不是空想者，而是彻底地扎根于现实。做一个超级现实的人将帮助你明智地选择自己的梦想并实现它。我发现下面这句话几乎永远是对的：

a.**梦想+现实+决心=成功的生活。**取得成功、推动进步的人对现实背后的因果关系有着深刻的理解，并利用原则实现自己的愿望。反过来也成立：没有深深扎根于现实的理想主义者会制造问题，而不是推动进步。

成功的生活是什么样的？我们都有内心深处的需求，所以每个人都要决定对自己而言什么是成功。你想成为宇宙的主宰还是成天吃零食看电视，还是想要追求别的东西，我并不关心。我真的不关心。一些人想要改变世界，而另一些人只想与世无争地简单生活、享受生活。二者没有好坏之分。每个人都需要判断自己最珍视的是什么，并选择实现它的路径。

下图以极为简单化的方式展示了你需要思考的抉择。花点时间思考一下，你处在下面这张图的哪个位置。你觉得自己处在什么位置？



问题不只是对这两方面你分别追求多少，而是你如何努力工作以尽

量实现二者兼得。这两方面我都很想要，所以我愉悦地努力工作，以争取二者兼得，并且发现它们很可能是一回事，而且相辅相成。我逐渐明白，从生活中获取尽可能多的东西，并不只是一个要为此而工作得更辛苦的问题。这更多的是一个有效工作的问题，因为有效工作能把我的能力提升几百倍。我并不关心你想要什么，或者你愿意为此付出多少辛劳。这是你应该决定的事。我只是试图向你传授，是什么帮助我最好地利用每一小时，并从每次努力中获取最大收获。

最重要的是，我认识到以下颠扑不破的真理。

1.2 真相（或者更精确地说，对现实的准确理解）是任何良好结果的根本依据

当真相与愿望不符时，大多数人抗拒真相。这很糟糕，因为好东西会自己照顾自己，而理解和应对不好的东西才是更重要的。

你同意吗？如果不同意，以下内容就将对你无益。如果你同意，我们就继续阐述。

1.3 做到头脑极度开放、极度透明

任何人都不是生来就知道真相是什么。我们必须或者自己发现真相，或者相信、追随其他人。关键在于知道哪种做法将带来更好的结果。[2]我相信：

a.**对于快速学习和有效改变而言，头脑极度开放、极度透明是价值无限的。**学习过程是一连串的实时反馈循环：我们做决定，看到结果，然后根据结果改进对现实的理解。做到头脑极度开放能够增强这些反馈循环的效率，因为这能让你和其他人无比清晰地看到你在做什么、为什么这么做，而不会产生误解。你的头脑越开放，你就越不会自欺，其他

人也就越会给你诚实的反馈。如果他们是“可信”的人（知道什么样的人是“可信”[3]的也很重要），你就会从他们那里受益良多。

做到极度透明、头脑极度开放，可以加快这一学习进程。这也可能很难，因为极度透明而不是有所遮掩，可能会招致批评。惧怕这一点是很自然的。但如果你不能坦然地让自己做到极度透明，你就学不到东西。

b.**不要担心其他人的看法，使之成为你的障碍。**你必须以自己认为最好的独特的方式行事，这样做肯定会有反馈，你必须开明地思考这些反馈。

学着做到极度透明，就像学习如何公开发言一样：一开始你会难堪，但你练得越多，你就越能应付自如。我就是这样。例如，我现在依然本能地觉得，我像在本书中这样极度透明是不舒服的，因为我在公开展示我的个人情况，这会引人注意，也会招致批评。但我还是这么做了，因为我知道这样做是最好的，而如果我让恐惧阻碍自己，我将对自己不满意。换言之，我在很长时间里都体会到极度透明的好处，所以现在如果不这么做，我反而会不舒服。

除了让我能自由做自己之外，这样做还会让我和其他人相互理解，与彼此不理解相比，这更有效而且更让人快乐。想想看，如果人们不是隐藏看法，而是公开分享看法，这将减少多少误解，世界的运转将会变得多么高效，我们将会多么接近真相。我指的不是每个人的内心私密，而是人们对彼此和现实的看法。你们已经看到，我已经亲身体验到，这种极度探寻真相、极度透明，如何大大改善了我的决策和人际关系。所以每当我面对抉择时，我的直觉都是保持透明。我以此作为行事原则，并且建议你们也这么做。

c.**拥抱极度求真和极度透明将带来更有意义的工作和更有意义的人际关系。**我在观察了成千上万个尝试了这种做法的人之后总结出的经验

是，只要多练习，绝大多数人会感觉这样做很有收获，很快乐，换其他做法反而不舒服。

这需要练习和改变人的习惯。我发现大多数习惯的改变通常需要约18个月，这也一样。

1.4 观察自然，学习现实规律

大自然向我们展示了所有的现实规律。这些规律不是人创造的，但通过理解规律，我们能利用规律促进自身的进化，实现我们的目标。例如，人类能飞行，能在全世界发送手机信号，这些能力来自理解和应用已有的现实规律——物理规律或自然世界的法则。

我花费大部分时间考察给我带来最直接影响的现实——经济、市场、与我打交道的人背后的驱动因素，同时，我也花时间考察自然，通过观察、阅读思考自然的运作原理，并与这方面最好的一些专家交谈，这带给我不少收获。我发现，考察人类和自然之间有哪些共同和不同的规律，既有趣也很有价值。这给我看待生活的态度带来了很大影响。

首先，我发现大脑的进化让我们能够思考现实的运行方式，这是件很美妙的事。人类最独特的能力是，只有人类能从更高的维度看待现实，并总结出对现实的理解。其他物种都是遵循本能生活，只有人类能够超越自身，在当时所处的环境和时间（包括他生前和出生后的时间）中看待自身。例如，我们可以思考，大自然的“飞行机器”“游泳机器”以及无数其他从极微小的到极庞大的“机器”，是如何相互作用，组成一个有序运转、逐渐进化的整体的。这是因为人类的大脑进化出了复杂得多的大脑皮层，从而拥有抽象思考、逻辑思考的能力。

由于拥有高层次的思考能力，人类在各物种中独一无二，但也只有人会出现混淆的情况。其他物种的生活简单直接得多，不会像人一样苦苦思索什么是好什么是坏。与动物不同，大多数人努力调和自身的情

感、本能（来自人类大脑与动物相似的部分）与理性（来自人类大脑更发达的部分）。这一冲突导致人混淆了事实和自己想要的事实。我们来看看这一两难处境，以尝试理解现实的规律。

人在尝试理解任何东西（经济、市场、天气等）时，都可以从两种视角出发：

1.自上而下：努力找到这些东西背后的唯一驱动法则或规律。例如，在理解市场时，人可以研究影响所有经济和市场的普适法则，如供求关系；在理解物种时，人可以集中了解基因密码是如何对所有物种发生作用的。

2.自下而上：研究每种具体情况及其背后的法则或规律，例如，小麦市场独特的法则或规律，或者使鸭子区别于其他物种的基因序列。

自上而下地观察事物，是在宏观普适法则背景之下理解我们自身和现实规律的最佳途径。这不是说自下而上的角度没有价值。事实上，想要准确理解世界，这两种角度你都需要。采用自下而上的视角观察每种具体情况，我们可以看到具体情况与理论是否相符，即是否符合我们认为存在的法则。如果相符，我们的理解就是对的。

自上而下地观察自然，我们会发现我们所说的人性其实很大一部分是动物性。这是因为人的大脑是数百万年的基因进化的结果，而其他物种的大脑也经历了类似的进化。因为人和其他动物有共同的祖先，并且受共同的规律支配，所以二者存在类似的特征和局限。例如，男人和女人的生殖过程、用两只眼睛进行深度感知，以及许多其他系统，是动物王国里的许多其他物种都具有的。类似地，人类大脑有一些“动物”部分，在进化意义上要比人类本身古老得多。这些共同规律是最高层次的规律。假如人类只是观察自身的话，是不会清楚地看到它们的。

如果你只通过观察一个物种（如鸭子）尝试理解普适规律的话，你会失败。同样地，如果你只通过观察人类理解普适规律，你也会失败。人类只是约1　000万个物种里的1个。复杂的力量让原子不断组合、分离，形成无数的事物，人类只是沧海一粟。但大多数人就像蚂蚁一样，只专注于自身及其所在的蚁丘。他们以为宇宙围绕着人转，不关注对所有物种都适用的普适规律。

为了弄清楚现实的普适规律和对待它们的原则，我发现有益的做法是，努力从自然的角度观察事物。尽管与其他物种相比人类非常聪明，但与整个自然相比，我们的智慧就像是生长在山岩上的苔藓。我们没有能力设计和制造一只蚊子，更不用说宇宙中所有的物种和大多数其他东西了。所以我的出发点是，自然比我更聪明，我努力让自然教我认识现实规律。

a.**不要固守你对事物“应该”是什么样的看法，这将使你无法了解真实的情况。**很重要的是，不要让偏见阻碍我们保持客观。想要取得好结果，我们需要冷静而不是情绪化。

当我看到一些我（或人类）认为是错误的自然事物时，我会先假定我是错的，然后努力弄明白，为什么说自然如此运行是合理的。这让我认识到很多东西，改变了我对以下问题的看法：（1）什么是好什么是坏；（2）我的人生目标是什么；（3）当面对最重要的抉择时我该怎么做。为了说明原因，我举一个简单的例子。

多年前我去非洲时，看到一群鬣狗扑倒了一只幼小的角马。这让我觉得反胃。我对那只角马感到同情，并且认为我看到的景象很糟糕。但问题是，这件事是真的很糟糕，还是因为我有偏见所以认为它很糟糕，而事实上它好极了？这让我陷入思索。假如我看到的事情没有发生，世界会变好还是变差？这个视角促使我考虑这件事后续、再后续的影响，于是我发现那样的话世界将会变差。我现在认识到，自然会走向整体的

最优化，而不是个体的最优化，但多数人只是根据事物对自身的影响判断好坏。我看到的情况是正在运行的自然进程，它能有效促进整个世界的改善，比人类发明的任何程序都有效得多。

多数人把对自己或者自己关心的人不利的事情叫作坏事情，而忽视了更大的好。群体也有这种倾向：一种宗教的信仰者会认为自己的信仰好，其他人的信仰不好，导致两方信徒相互残杀，而且都坚信自己在做对的事情。通常，人们彼此冲突的信念或利益会妨碍他们从对方的视角看事情。这不好，也不理性。尽管我能理解，人们喜欢对自己有利的东西，不喜欢对自己有损的东西，但只根据事物对个人的影响就将其判定为绝对的好或绝对的坏，这是不合理的。这么做是在假定个人的愿望比整体的好更重要。在我看来，自然似乎把“好”定义为对整体好的东西，并通过最优化进程实现这种“好”，这是更好的做法。所以我开始相信一条普遍法则：

b.**一个东西要“好”，就必须符合现实的规律，并促进整体的进化，这能带来最大的回报。**例如，如果你发明了某种世界觉得有价值的东西，你几乎肯定会获得回报。反之，状况不佳、偏离进化进程的人、物种和事物通常会遭到现实的惩罚。[4]

在探寻所有事物的真相时，我开始相信：

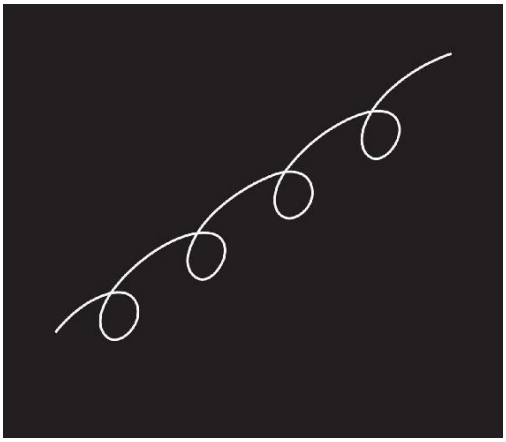
c.**进化是宇宙中最强大的力量，是唯一永恒的东西，是一切的驱动力。**[5]从最小的亚原子粒子到整个银河系，一切都在进化。尽管所有东西似乎都会死亡或消失，但真相是，它们只是以进化的形式重新组合了。还记得吗？能量是不能被摧毁的，只能改变其形态。所以，同样的东西一直在不断以不同形式分裂、重组。其背后的力量就是进化。

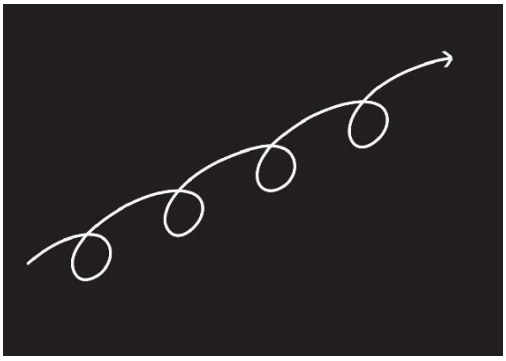
例如，每个生物的首要目标是做基因的容器，基因不断进化出生命。每个个体体内的基因都来自远古时代，基因在承载它的个体死去之

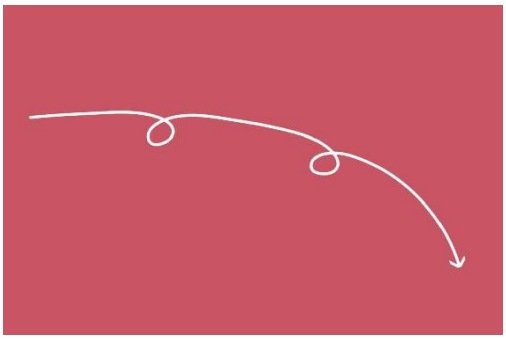
后还会长存，并进化出越来越复杂的形式。[6]

在思考进化时，我意识到进化不仅仅以生命的形式存在，其传输机制也不仅仅是基因。科技、语言等，一切都在进化。例如，知识就像基因一样代代相传，不断进化。在很多代人的时间里，知识对人的总体影响和基因的影响一样大，甚至更大。

进化是好的，因为它是一个适应的过程，通常会推动事物的改善。产品、组织、人类的能力，所有东西都在以类似的方式逐渐进化。这只不过是一个要么适应、改进，要么死亡的过程。在我看来，这个进化过程看起来就像右图：







进化由各种适应和创造组成，它们能够提供即时的好处，但这些好处的价值会不断降低。这一痛苦的降低过程可能引发新的适应、创造，把新的产品、组织和人类能力带到新的、更高的进化水平上（参见143页图），也可能引发衰落和死亡，就像左侧的第二幅图所示。

想想你知道的任何产品、组织或人，你就会知道这是真的。世界上到处都是曾经辉煌但逐渐衰落和毁灭的东西，只有极少数东西一直在重塑自身，不断达到伟大的新高度。所有机器最终都会崩坏、分解，机器的零件会被回收用来制造新的机器。我们人类也会经历这样的过程。有时这让我们悲伤，因为我们已经和我们的机器产生了感情，但如果从更高的层面来看的话，观察机器如何进化，其实是件很美妙的事。

从这个角度，我们可以看到完美是不存在的，它是一个目标，激发永不停息的进化过程。假如自然或任何东西是完美的，它就不会进化。生物、组织和个人总是高度不完美的，但都拥有改善的能力。所以，与其顽固地隐藏我们的缺点，假装自己是完美的，还不如找出并应对我们的缺陷。你可以从自己犯的错误中获得教益，不断坚持，为成功做出更好的准备，否则就将失败。

就像俗话说的：

d.**不进化就死亡。**这个进化循环不仅适用于人，也适用于国家、企业、经济体，以及一切事物。整体会自动地自我修正，个体却不一定。例如，假如市场供给过多、浪费过多的话，价格就会下跌，企业就会破

产，产能就会降低，直至供给下降到与需求相适应的水平，那时进化循环又会从相反的方向重新开始。与此类似，假如一个经济体的情况足够糟，经济管理者就会做出必需的政治改革和政策调整，否则他们将无法留任，只能把位子让出来，让继任者这样做。这些循环是连续的、以符合逻辑的方式推进的，而且有自我强化倾向。

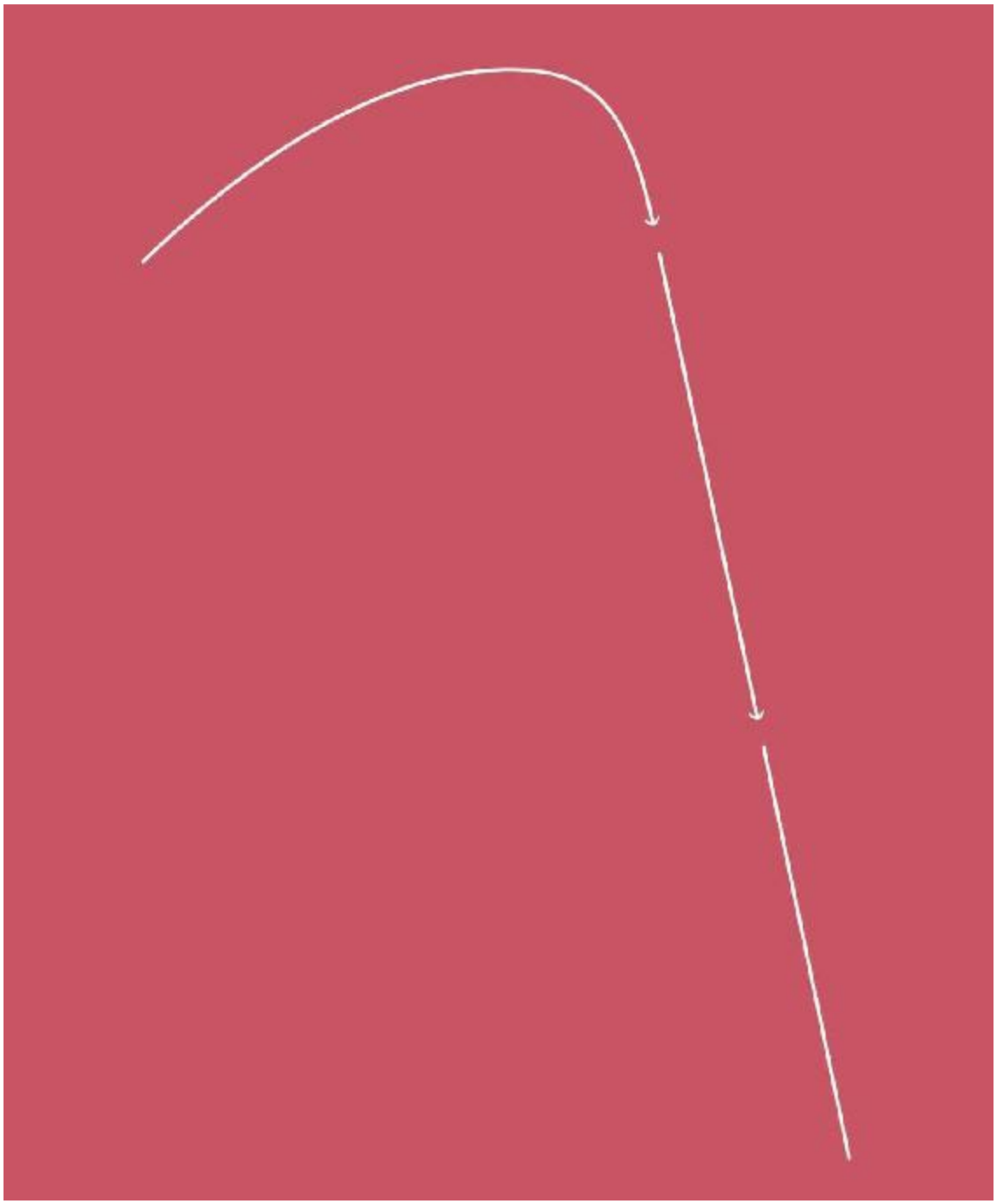
关键在于经历失败、学习和快速的改进。如果你不停地学习和改进，你的进化过程就会循环上升；如果做得不好，它就会如右图，甚至更糟。

我相信：

1.5 进化是生命最大的成就和最大的回报

进化是出于本能的，所以大多数人都会感觉到内心深处的这种动力，也就是说，我们本能地希望把事情做得更好，本能地创造和改进技术以帮助自己。历史表明所有物种都将或者灭绝或者进化成别的物种，只是我们寿命有限，不容易看到这一点。但我们确实知道，我们所说的人类，只不过是约20万年前基因进化成一种新形式带来的结果，而且人类肯定或者灭绝，或者进化到更高级的状态。我个人相信，在人造技术的帮助下，人类很可能将要开始加速进化，这些技术能够分析大量数据，以比人类更快更好的方式“思考”。我不知道要经历多少个世纪，人类才能进化成一种更高级的物种，比现在的人更接近于无所不知——如果人类没有自我毁灭的话。

自然的一个奇妙之处是，自然中充满了个体生物，各自以符合自身利益的方式行动，不理解也不引导整体的变化，但它们构成了一个美妙运转且不断进化的整体系统。虽然我不是这方面的专家，但我觉得这是因为进化创造了：（a）促使个体追求自身利益、最终使整体进步的激励和互动机制；（b）自然选择过程；（c）快速的试验和适应。



a.**个体的激励机制必须符合群体的目标。**自然创造了各种激励机制，促使追求自身利益的个体带来整体的进步。一个简单的例子是性与自然选择。自然给了人类极多的从事性行为的激励，主要表现为该行为会提供巨大的快乐，但它的目的是促进基因的进化。通过这一方式，每个个体的需求都得到了满足，也为整体的进化做了贡献。

b.**现实为了整体趋向最优化，而不是为了个体。**为整体做贡献，你就可能收获回报。自然选择让更好的品种得以保留和传承（如更好的基因、更好的养育他人的能力、更好的产品等）。结果是整体的持续循环改进。

c.**通过快速试错以适应现实是无价的。**不需要任何人的理解或引导，自然选择的试错过程就能实现改进。我们进行的学习也是这个道理。至少有三种学习能促进进化：以记忆为基础的学习（有意识地储存不断出现的信息，以便以后可以记起来）；潜意识的学习（从未进入意识的、我们从经验中习得的知识，但也会影响我们的决策）；与人类思考无关的“学习”，例如记录物种适应进程的基因的进化。我曾以为以记忆为基础的有意识的学习是最有力的，但我后来明白，试验和适应能带来更快的进步。想要明白自然是如何不依靠思考而改进的，只需看看（能思考的）人类与（连大脑都没有的）病毒斗智斗勇的过程。病毒就像是聪明的国际象棋对手。病毒飞快地进化（通过将不同种类病毒的遗传物质结合在一起），让全球卫生共同体里最聪明的人忙得不可开交，不断思索对付病毒的新办法。在当今这个时代，理解这一点尤为有用，因为今天的计算机可以运行大量展现进化过程的模拟程序，帮助我们看到哪些进化成功，哪些不成功。

我将在下一条讲述一种一直在帮助我快速进化的流程，我相信也能帮到你们。但我想先强调，在确定什么对你重要、你要追求什么时，你的视角是多么重要。

d.**意识到你既是一切又什么都不是，并决定你想成为什么样子。**

个体的人既是一切又什么都不是，这是一个巨大的悖论。在我们自己看来，我们就是一切，例如，我们的生命终止了，对于我们而言，全世界也就消失了。因此对大多数人（以及其他物种）而言，失去生命是最糟糕不过的事情，因此尽量拥有最好的生活就是无比重要的。但是，

如果从自然的视角俯视自身，我们显然又是毫无分量的。现实是，今天的每个人都只是约70亿人类中的一员，而人类又只是地球上约1　000万物种中的一个。地球只是银河系约1　000亿颗行星中的一个，而全宇宙有约2万亿个星系。人的寿命只是人类历史的约3　000分之一，而人类历史又只是地球历史的2万分之一。换言之，我们渺小、短命得不可思议，无论取得什么样的成就，其影响都是微不足道的。同时，我们又本能地希望有意义，希望进化，而我们只能产生一丁点儿意义。所有这些一点点的意义加起来，才是宇宙进化的推动力。

问题是我们有多重要，以及如何进化。我们对其他人重要吗？（他们和我们一样，从宏大的视角来看也不重要。）我们是否在某种更大的、我们永远无法真正理解的意义上重要？还是说，我们重不重要这个问题根本不重要，所以我们应该忘掉它，及时行乐？

e.**你的未来取决于你的视角。**你在一生中取得什么样的成就，将取决于你如何看待事物，以及你关心什么人、什么东西（你的家庭、社区、国家、人类、整个生态系统，等等）。你必须决定，你将在多大程度上把他人的利益置于自身利益之上，以及你将以这样的方式对待哪些人。这是因为你将不断遇到迫使你做出上述抉择的情况。

也许这样的抉择不符合你的口味，似乎需要更加广博的知识储备，但无论是有意识地还是下意识地，你都将做出这样的抉择，而且这些抉择将是很重要的。

就个人而言，我现在发现，拥抱现实、从自然的视角俯视自身、做宇宙整体微不足道的一小部分，是件很美妙的事。我本能的和有意识的目标都只是进化，利用自己的生命和特性，以某种微弱的方式为进化做贡献。同时，我最喜欢的东西（我的工作和人际关系）是我的驱动力。所以，我发现现实和自然的规律——包括我以及一切东西会如何分解、重组——都是美好的。尽管在情感上，对于将与我关心的东西最终分离，我很难接受。

1.6 理解自然提供的现实教训

我发现，理解自然和进化的规律，在很多方面对我有好处。最重要的是，这会帮助我更有效地应对自己遇到的现实，做出艰难的抉择。当我开始从理解现实规律的视角看待现实，而不是认为现实不对时，我发现几乎所有起初看起来“不好”的东西，如雨天、缺点甚至死亡，都是由于我对于自己想要拥有的东西持有先入为主之见。我逐渐意识到，我产生这些最初的反应，是因为我没有把事物放到大背景下看待，即现实的构造是让整体实现最优，而不是尽力实现我的愿望。

a.**把你的进化最大化。**我在前文中提到，人独特的逻辑、抽象、从更高层次思考的能力，是在大脑皮层的构造中完成的。人类大脑的这些部分比动物更发达，让我们可以反思自身，引导自己的进化。因为我们能进行有意识的、以记忆为基础的学习，所以我们能比任何物种都更快、更深入地进化，不仅一代代地进化，而且在自己的一生中进化。

这种持续地追求学习和改进的动力，让人类天生地对进步感到快乐，对快速进步感到兴奋。尽管大多数人觉得他们是在追求能让自己快乐的东西（玩具、大房子、金钱、地位等），但这些只能带来小的满足，远远无法与进步能给大多数人带去的长期的满足感相比。[7]一旦得到我们追求的东西，我们的满足感通常不会延续。这些东西只是诱饵。追逐诱饵要求我们必须进化，而且对所有人来说重要的是进化，而不是回报本身。这意味着对大多数人而言，成功就是以尽可能高效的方式拼搏和进化，即迅速认识自身和所处环境，然后通过改变实现进步。

这是收益递减规律的自然结果。[8]想想赚钱这件事。一旦钱赚得太多，人从赚钱中得到的边际收益就会很小或者没有，这会对人产生负面影响，这和任何形式的过量是一个道理，如暴饮暴食。如果拥有健康的心智，人们就会开始探索新东西，或者更深入地探索旧东西，并在这个过程中变得更强大。如弗洛伊德所说，“爱与工作是人性的基石”。

工作不一定是一份职业，不过我认为如果是职业的话，通常要好一些。工作可以是任何会使人进步的长期挑战。你也许已经猜到了，我相信，对于有意义的工作的需求，与人天生的进步渴望相关。而人际关系是人与他人的自然联系，它会使人对他人和整个社会有意义。

b.**记住“没有痛苦就没有收获”。**我们天生想要进化，而我们追逐的其他东西尽管美好，却不能维持我们的快乐，这一认识帮助我聚焦于我的目标：不断进化，为整体进化贡献绵薄之力。虽然我们不喜欢痛苦，但自然的一切创造都有目的，所以自然让我们痛苦是有意图的。那么意图是什么？痛苦让我们清醒，帮助我们进步。

c.**自然的一项根本法则是，为了赢得力量，人必须努力突破极限，而这是痛苦的。**正像卡尔·荣格所说，“人需要困难，这对健康来说是必需的”。但多数人本能地躲避痛苦。不论是锻炼身体还是历练头脑，人都会躲避痛苦，如举重的痛苦，如沮丧、思想挣扎、尴尬、耻辱的痛苦。当人面对自身存在缺陷这个严酷现实时，这一点就体现得更明显了。

1.7 痛苦+反思=进步

人避免不了痛苦，尤其是在追求雄心勃勃的目标时。信不信由你，如果以正确的态度对待痛苦，感到痛苦就是你的幸运，因为这将提示你寻找解决方案以便继续前进。如果你能养成一种习惯，面对精神痛苦时能够自动地反思痛苦而不是躲避痛苦，你将能够快速地学习和进化。[9]直面你的问题、错误和弱点导致的痛苦现实，会大幅提高你的效率，我相信，只要你看到了这种做法的好处，你就不会再用别的做法了。你只需要把这种做法养成习惯。

大多数人在痛苦时不愿反思，而一旦痛苦消失他们的注意力就会转移，所以他们难以通过反思得到教益。如果你在痛苦时就能好好反思

（这个要求也许太高），这非常好。如果你能记得在痛苦消失后反思，这也很有价值。（我设计了一个“痛苦按钮”App帮助人们这么做，我将在附录中讲述它。）

你面临的挑战将考验你，强化你。如果你没有经历过失败，就说明你没有努力突破极限，而如果你不努力突破极限，你就不能最大限度地挖掘自己的潜能。努力突破极限有时失败有时成功，但都能带来好处。虽然这种做法不一定适合所有人，但假如适合你的话，你会对此产生依赖，那将是一种美妙的体验。生活不可避免地会带给你这样的考验，而你愿不愿意以退为进、从失败中获益，取决于你自己。

如果你选择在这条常常很痛苦的个人进化之路上拼搏，你将自然而然地不断“更上一层楼”。当你到达了更高一层的境界，你就会发现，你原来只是因为境界低才觉得之前包围着你的那些纷至沓来的东西令人头疼，但其实并没有那么糟。生活中的大多数东西都不过是“同类情况的重演”。你的层次越高，你就越能有效地应对现实，塑造符合你目标的结果。而曾经看起来复杂得不可思议的东西，也会变得简单。

a.**迎接而非躲避痛苦。**如果你不是放任自己，而是养成习惯，总是在一定程度的痛苦中工作，你将更快地进化。事情就是这样。

每当你遇到痛苦的东西时，你就处在生活中一个潜在的重要节点：你可以选择健康并痛苦的事实，也可以选择不健康但舒适的幻觉。妙处在于，如果你选择了健康之路，痛苦将很快变成快乐。痛苦就是信号！就像不锻炼的人开始锻炼，养成享受痛苦的习惯，从痛苦中学习，将让人“步入新境界”。

我所说的“步入新境界”是指，你将喜欢上以下三点：

- 找到、接受，并学会如何应对你的弱点；
- 更喜欢周围的人对你坦诚，而不是隐瞒对你的负面看法；

- 展现真实的自我，而不是强行把弱点伪装成优势。

b.**接受严厉的爱。**在我的生活里，我想给他人尤其是我爱的人最好的东西是，应对现实以实现愿望的能力。为了实现增强他们能力的目标，我经常会否定他们的“愿望”，因为这样做将给予他们拼搏的机会，以便他们增强自己的力量，依靠自己实现愿望。这在情感上会让人难以接受，尽管他们在理智上明白，他们需要通过困难体验增强能力，如果我只是给他们想要的东西，就会削弱他们，最终导致他们需要更多的帮助。[10]

当然，大多数人都希望自己没有缺点。我们接受的各种教育和现实经历让我们对自身的缺点感到难堪，并试图掩盖缺点。但能够真实展现自我的人是最快乐的。如果你能以开放的心态看待自身缺点，这将解放你，帮助你更好地应对缺点。我建议你不要为自己的缺点感到羞愧，要明白任何人都有缺点。把缺点摆上桌面将帮助你戒掉坏习惯，养成好习惯，获得真正的能力，拥有充足的理由保持乐观。

这一创造性适应与提升的进化过程，即不断寻找、实现和追求更大胆的目标，不仅适用于个人与社会如何前进的问题。它同样适用于逆境，而逆境是不可避免的。你一生中必定会经历某个一败涂地的时刻。你可能工作失败、家庭失败、失去亲人、遭遇严重事故或疾病，或者发现你想象的生活永远遥不可及。总会有某些厄运找上你。那时，你将深陷痛苦，可能觉得失去了继续前行的力量。然而，你几乎总是有这样的力量——你最终能否成功，取决于你能否认识到这个事实，尽管可能当时看起来不是这样。

正是由于这个原因，许多经历挫折的人，在成功适应挫折后变得和以前一样快乐，甚至更快乐，尽管当初的挫折似乎是毁灭性的。你的生活质量如何，将取决于你在这些痛苦时刻做出的抉择。一个人妥善适应的能力越强越好。[11]无论你想实现什么样的生活愿望，你的适应能

力、在个人进化之路上快速有效前进的能力，将决定你能否成功和幸福。如果你做得好，你就能改变自己的心理反应模式，使痛苦成为某种你渴望的东西。

1.8 考虑后续与再后续的结果

在认识到自然进化带来的更高层面的结果后，我开始发现，如果人们过度重视决策的直接结果而忽视后续和再后续的结果，他们就很难实现目标。这是因为直接结果和后续结果的值得追求性通常是相反的，这会造成决策的重大错误。例如，锻炼的直接结果是痛苦和花费时间，通常被视为不值得追求的，但后续结果是更健康和更具吸引力的形象，这是值得追求的。类似地，好吃的食物往往对你身体不好，反之亦然。

直接结果经常是诱惑，导致我们失去真正想要的东西，直接结果有时也是障碍。这就好像自然正在对我们进行分类：自然扔给我们各种暗藏玄机、结果有好有坏的选择，而那些决策时只考虑直接结果的人会受到惩罚。

而有的人选择自己真正想要的东西，顶住诱惑，克服可能妨碍自己实现目标的痛苦，这样的人拥有成功人生的可能性要大得多。

1.9 接受结果

大部分时候，生活让你做许多决策，给你许多从错误中恢复的机会，所以只要你处理得好，就能拥有美妙的生活。当然，有时某些我们无法控制的因素会严重影响我们的生活质量，例如生下来所处的环境、事故与疾病等。但大多数时候，只要以正确的方式应对，最差的情况也能被扭转。例如，我的一个朋友在跳进泳池时撞到了头，导致四肢瘫痪。但他以正确的方式对待这件事，变得和其他人一样快乐，因为快乐可以通过多种途径实现。

我的观点很简单：不管在生活中遇到什么情况，如果你能负起责任，进行良好的决策，而不是抱怨你无法控制的东西，你将更有可能成功并找到幸福。心理学家称此为拥有“内控点”，各种研究不断显示，拥有“内控点”的人比其他人做得更好。

所以不要为喜不喜欢自己的处境担忧。生活根本不关心你喜欢什么。你必须根据自己的愿望找到实现愿望的途径，然后鼓起勇气坚持下去。我将在下一条中向你们展示五步流程，它曾帮助我了解现实和进化。

1.10 从更高的层次俯视机器

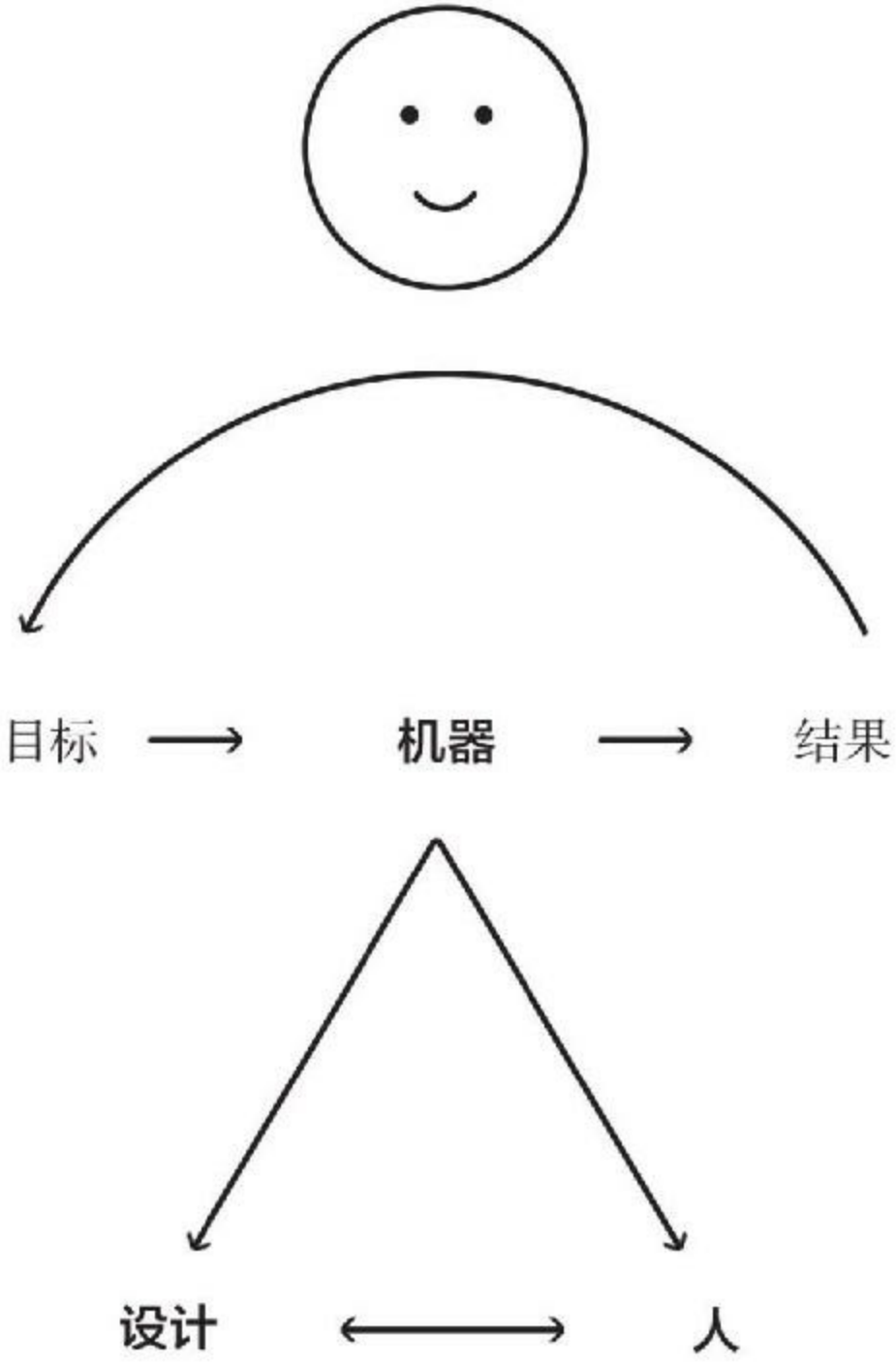
人类拥有独特的从更高层次俯视的能力，这不仅适用于理解现实和现实背后的因果关系，也适用于俯视自身和周围的人。我把这种超越自己和其他人的处境并客观地俯视处境的能力，称为“更高层次的思考”。更高层次的思考能让你学习和影响生活中的各种因果关系，利用这些因果关系得到你想要的结果。

a.**把自己想象成一部在大机器里运转的小机器，并明白你有能力改变你的机器以实现更好的结果。**你有你的目标。你用来实现目标的方式，我称为你的机器。它包括设计（必须做的事）和人（由谁来做这些必须做的事）。人包括你和帮助你的人。例如，想象你的目标是军事目标：从敌人手中夺过一个山头。你设计的机器可能包含两名侦察兵、两名狙击手、四名步兵，等等。尽管合理的设计必不可少，但这只是战斗的一半。同样重要的是让合适的人来执行这些任务。为了完成各自的任务，他们需要不同的特性：侦察兵必须跑得快，狙击手必须射得准。这样这部机器才能创造出你追求的结果。

b.**通过比较你实现的结果和你的目标，你就能确定如何改进你的机器。**这一评估和改进的过程，与我之前描述的进化过程一模一样。这意

味着要看看如何改进或改变设计或人员，以实现你的目标。用图形来展示，这个过程就是一个反馈循环，参见下页图。

c.**区别作为机器设计者的你和作为机器中工作者的你。**对人来说最难做的事情之一是客观地在自身所处环境（即机器）中看待自身，从而成为机器的设计者和管理者。大多数人一直都把自己看作机器中的工作者。如果你能够看到这两种角色之间的区别，并且看到成为自身生活的良好设计者与管理者要比成为机器中的工作者重要得多，你就走到了正确的道路上。想要取得成功，作为设计者和管理者的你必须客观看待作为工作者的你，不高看自己，也不让自己承担不应该承担的任务。大多数人都是凭情感行动，只看眼前，而没有从上述战略性的视角出发。他们的生活中充满了没有方向性的情感体验，随波逐流。如果你想在晚年回顾一生时觉得实现了人生愿望的话，你就不应该这样做。



d.**大多数人犯下的最大错误是不客观看待自己以及其他人，这导致他们一次次地栽在自己或其他人的弱点上。**这么做的人不会成功，因为

他们固执己见。如果能克服这种倾向，他们就能充分发挥自己的潜能。

所以更高层次的思考是成功的关键。

e.**成功的人能超越自身，客观看待事物，并管理事物以塑造改变。**他们能接受其他人的观点，而不是固执己见。他们能客观看待自身（包括自己的长处和弱点）和其他人，从而可以让正确的人扮演恰当的角色，以实现他们的目标。如果你学会了这么做，你会发现几乎没有你无法实现的成绩。你只需要学习如何面对自身所处的现实，并把你能利用的所有资源用到极致。例如，假如作为设计者和管理者的你发现，作为工作者的你某件事情做不好，你就应该解雇这个作为工作者的你，找到一个好的替代者，而在此过程中你必须一直作为自身生活的设计者和管理者。如果你发现自己不擅长做什么，你不应该为此难过，而是应该为发现这一点感到高兴，因为知晓这一点并妥善应对，将提升你实现自身愿望的可能性。

如果你发现自己不能把所有事都做到最好，并为此难过的话，你就太幼稚了。没有人能把一切都做好。你会让爱因斯坦加入你的篮球队吗？如果爱因斯坦运球和投篮做得不好，你会看不起他吗？他应该为此感到耻辱吗？想想爱因斯坦会在多少领域无法胜任，再想想即使在那个他独步全球的领域，他付出了多少努力才变得如此优秀。

看别人如何苦拼，让别人看你如何苦拼，会引发各种自我情绪，如同情、怜悯、难堪、愤怒、戒备等。你需要克服这一切，不再把苦拼视为负面的东西。人一生中最好的机会大多数来自苦拼的经历。苦拼是对人的创造性和个性的考验，你应该从这些考验中挖掘出最大的价值。

面对自身缺点，你有4种选择：

1. 你可以否认缺点（这是大多数人的做法）。
2. 你可以承认缺点并应对缺点，努力把缺点转化为优势（能不

能成功取决于你的自我改变能力）。

3. 你可以承认缺点并找到绕过缺点的方法。

4. 或者，你可以改变你的目标。

你如何选择对你的人生走向至关重要。第一种是最不好的选择，否认只会导致你不断地栽在自己的缺点上，不断经受痛苦，而不会有其他结果。第二种选择，承认缺点的同时努力把缺点转化为优势，如果能成功的话，这也许是最好的做法。但有些事情你永远也不会擅长，改变也需要花费很多时间和精力。如果要用一个标准来判断你是否应该沿着这条路走下去的话，最好的标准是看你要做的事是否符合自己的特性（即你天然具有的各种能力）。第三种选择，承认缺点的同时努力想办法绕过去，是最容易、通常也最可行的道路，但这是走的人最少的路。第四种选择，改变自己的目标，也是一种不错的选择，但这需要你有很大的灵活性，能够克服自己的各种先入之见，努力找到和你匹配的目标并享受新的过程。

f.**在你不擅长的领域请教擅长的其他人，这是一个你无论如何都应该培养的出色技能，这将帮助你建立起安全护栏，避免自己做错事。**

所有成功的人都善于这么做。

g.**因为客观看待自身很困难，所以你需要依赖其他人的意见，以及全部证据。**我知道自己的一生也充满了错误，也得到了许多很好的反馈意见。凭借着从更高的层次俯视所有这些证据，我才得以克服我的错误，追求我的目标。尽管我已经这样做了很久，但我依然明白我无法客观地看待自己，所以我至今仍然很依赖其他人的意见。

h.**如果你的头脑足够开放，足够有决心，你几乎可以实现任何愿望。**所以可以肯定的是，我不会劝阻你追求自己设定的目标。同时，我建议你思考你追求的目标是否符合你的特性。不管你的特性是什么，总

是有很多条道路适合你，所以不要固守一条道路。如果一条特定的道路走不通，你只需要找到另一条适合自己特性的好道路。（在后面的“理解人与人大不相同”中，你将学到很多关于如何识别自身特性的知识。）

但大多数人缺乏勇气克服自身弱点，也缺乏勇气做出这一改变所要求的不容易做出的抉择。归根到底，这可以总结为以下5项抉择：

1. 不要混淆你的愿望和事实。

2. 不要为自身形象担心，只需关心能不能实现你的目标。

3. 不要过于重视直接结果而忽视后续、再后续的结果。

4. 不要让痛苦妨碍进步。

5. 不要把不好的结果归咎于任何人，从自己身上找原因。

---

[1] 我确信，自己定期练习了近50年的“超觉冥想”帮助我拥有了这份镇定，而我需要以这种镇定对待我遇到的挑战。

[2] 不要以为你总是为自己做决策的最佳人选，因为很多时候你不是。尽管我们要自己弄清楚要什么，但其他人也许更知道如何实现它，因为在一些方面可能其他人强而我们弱，而且其他人可能拥有更具相关性的知识和经验。例如，在你生病时，最好听从医生的意见而不是自行其是。在后文中，我们将探讨人们的思维方式如何不同，以及我们应当如何基于对自身思维方式的理解来决定哪一部分决策自己做，哪一部分决策让别人代做。知道什么时候不自行做决定，是你可以养成的最重要的技能之一。

[3] 我将在后面的章节中更详细地解释“可信度”的概念，但现在可以简述一下：可信者的特征是，能不断成功地实现一些成就，而且能就如何做到这一点提供很好的解释。

[4] 人们常因为很多东西和善体贴而认为它“好”，但这些东西无法带来人们想要的东西，自然会认为这些东西是“坏”的，而我会赞同自然。

[5] 一切终将崩解，只有进化永存。包括我们每个人在内的一切，都是进化的工具。例如，虽然我们自视为不同的个体，但实质上我们都是基因的容器，这些基因已经存活了亿万年，并且还在不断地使用和抛弃我们的身体。

[6] 关于进化，我推荐理查德·道金斯和E. O. 威尔森的书。如果只能选一本的话，我选道金斯的《基因之河》。

[7] 当然，我们经常对同样的东西感到满足，如人际关系、职业生涯等，但在这些情况下，满足通常是因为我们能从这些东西自身的不断变化中得到新的享受。

[8] 任何东西在从太少变成太多的过程中，边际收益都会递减。

[9] 你拥有独特的思考能力，你能观察自身、周围的世界、你和世界的关系，这意味着你能深刻思考，权衡微妙的东西，从而学习进步，做出明智的抉择。另一种通常有益的做法是，询问其他可信的人，你痛苦的根本原因是什么，以进一步深化你的思考，尤其是这样的人：他们的看法与你的刚好相反，但和你一样有兴趣发现真相，而不只是关心自己的对错。如果你能深入反思你的问题，这些问题就几乎总是会缩小或消失，因为与不直面问题相比，这样做几乎总是能找到更好的解决问题的办法。

[10] 需要说清楚的是，我不是说帮助别人不对。我认为正确的帮助方式是给他们必要的机会和训练，增强他们的能力，从而使他们可以更好地利用得到的机会。俗话说，“自助者天助之”。但这并不容易，尤其是对你关爱的人这么做。要有效地帮助人们从痛苦经验中学习，你必须反复、清楚地解释你这样做的理由，及其背后隐藏的对他们的关怀。如“我的历程”部分所述，我之所以要阐述我的原则，这也是一个重要的原因。

[11] 观察到形势的改变而不断适应的能力更多是一种认识和分析能力，而不是快速学习和处理的能力。

不好

拒绝直面
“严酷的现实”

好

直面
“严酷的现实”

不好

担心自己的
形象

好

关心如何
实现目标

不好

只根据直接
结果做决策

好

根据直接结果、
后续结果和
再后续结果做决策

不好

让痛苦阻碍
自己进步

好

理解如何管理痛苦
以取得进步

不好

不自己负起责任，
也不会从其他人那里找原因

好

从自己和其他人那里找原因，
负起责任

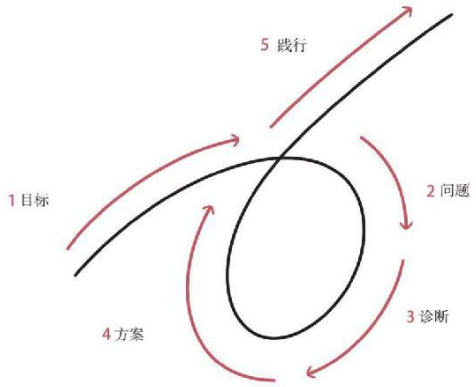
2
用五步流程实现你的人生愿望

在我看来，个人进化过程（即我在上一条描述的循环）通过5个不同的步骤发生。如果你能把那5件事都做好，你几乎肯定可以成功。这五步大概是：

1. **有明确的目标。**
2. **找到阻碍你实现这些目标的问题，并且不容忍问题。**
3. **准确诊断问题，找到问题的根源。**
4. **规划可以解决问题的方案。**
5. **做一切必要的事来践行这些方案，实现成果。**

这五步加起来构成一个循环，如下页图所示。现在我们来更细致地考察这一流程。

首先，你要选择你追求什么，即你的目标。对目标的选择将决定你的方向。当你追求目标时，你将遇到问题，一些问题将迫使你直面自己的缺点。如何应对由此带来的痛苦，取决于你自己。要想实现目标，你必须沉着冷静，以便准确地诊断你的问题，进而规划一个方案来解决问题，然后做一切必要的事来践行方案，实现成果。然后你考察自己取得的这些新成果，并重复上述过程。为了快速进化，你必须迅速、持续地这么做，不断设定更高的目标。



你要成功就必须做好每一步，而且必须按顺序一步步来。例如，设定目标的时候就设定目标，不要想如何实现目标或者出错了怎么办。当你诊断问题的时候，不要想你将如何解决问题，只是诊断。混淆这两个步骤会导致不理想的结果，因为这会妨碍你发现真正的问题。这个过程是层层递进的：认真做好每一步，你将获得必需的信息，以便进行到下一步并将其做好。

你必须以清醒、理性的方式来推进这个过程，从更高的层面俯视自身，做到一丝不苟的诚实。如果你被自己的情绪压倒，就退后一步，暂时停下来，直到恢复清醒的思考能力。必要时，向冷静、善于思考的人请教。

为了帮助自己保持专注和高效，你可以假设自己的人生是一场武术比赛或一场游戏，目标是克服一个挑战，达成一个目标。一旦你接受了游戏规则，对于不断出现的挫折导致的不舒服，你就会感到习惯。你永远都无法把所有的事情都做得完美：错误是不可避免的，是生活的一部分，你需要认识和接受这一点。好消息是你犯的每个错误都能教给你一些东西，所以学无止境。你将很快认识到，各种各样的借口，如“这太难”“这看起来不公平”，甚至“我不可能做到”，都是没有价值的，而你坚持下去就会有收获。

那么，假如你不具备成功所需的所有技能，怎么办呢？不要为此担

心，因为所有人都这样。你只需要知道什么时候需要这些技能，你能从哪里学到这些技能。经过练习，当你在游戏过程中面对逆境的时候，你终将拥有不可阻挡的冷静和自信，连你都将不敢相信自己实现目标的能力。

现在来看看每一步应该怎么走。

2.1 有明确的目标

a.**排列优先顺序：尽管你几乎可以得到你想要的任何东西，但你不可能得到你想要的所有东西。**生活就像一个巨大的餐盘，里面装着各种你意想不到的美食。选择一个目标通常意味着放弃你想要的一些东西，以得到另一些你更想要或更需要的东西。有的人还没有起步，在这一步上就失败了。他们害怕为了更好的东西而放弃好东西，试图同时追求太多目标，最终却几乎一个都不能实现。不要因为选择太多而感到沮丧，无所适从。除了能让自己快乐的东西之外，你还可以拥有很多东西。做出自己的选择并持守它。

b.**不要混淆目标和欲望。**合理的目标是你真正需要实现的东西，欲望则是你想要但会阻止你实现目标的东西。欲望通常是直接结果。例如，你的目标也许是体形健美，而你的欲望是吃好吃但不健康的食物。不要误会我的意思，假如你想成为一个整天吃零食、看电视的人，那也可以。你的目标你自己定。但如果你不想成为那样的人，最好不要打开那包薯片。

c.**调和你的目标和欲望，以明确你在生活中真正想要的东西。**以激情为例。没有激情的生活枯燥乏味，你不会愿意过，但关键在于如何处理自己的激情。是让激情消耗你，驱使你做出不理性的行为，还是你驾驭激情，从而得到动力来追求你真正的目标？如果你把欲望和目标这两个层面都处理好，你最终就能得到充实。

d.**不要把成功的装饰误认为成功本身。**有追求成就的方向感是很重要的。有的人痴迷于一双1　200美元的鞋或一辆时髦的汽车，这样的人很少会感到快乐，因为他们不知道自己真正想要的是什么，因而也不知道什么能满足他们。

e.**永远不要因为你觉得某个目标无法实现就否决它。**你要放心大胆地去做。总有一条最好的道路，你要做的是找到它，鼓起勇气沿着它前进。你所认为的可以实现只是根据眼前认识做的判断。一旦开始追求目标，你会学到很多，尤其是在和他人沟通的情况下，你从未预想过的道路会呈现。当然，也有一些不可能或近乎不可能的事，例如一个矮子在一个职业篮球队成为主力，或者70岁时在4分钟以内跑1英里（约合1.6千米）。

f.**谨记伟大的期望创造伟大的能力。**如果你把目标只限定为明知自己能实现的东西，你的自我要求就太低了。

g.**如果你拥有灵活性并自我归责，那么几乎没有什么能阻止你成功。**灵活性能让你接受现实（或者有见识的人）给你的教益。自我归责很重要，因为如果你真的相信未能实现某个目标是你自己的失败，那你就会把这一失败视为一个提醒，它说明相对于你的任务而言，你的创造性、灵活性和坚定性还不够。这样会大大提高你寻找方法的积极性。

h.**知道如何对待挫折和知道如何前进一样重要。**有时你知道你正在不可避免地走向一场大挫折。生活中总会遇到这样的挑战，有的挑战在当时看来似乎具有毁灭性。在逆境中，你的目标应该是守住自己的成绩，尽量减少损失，或者直面不可挽回的损失。你的任务是始终做出尽可能好的选择，并清楚如果这么做，你将得到回报。

2.2 找出问题，并且不容忍问题

a.**把令人痛苦的问题视为考验你的潜在进步机会。**尽管你一开始不这么觉得，但你遇到的每个问题都是一个机会。因此，你必须把问题摆上桌面。大多数人不喜欢这么做，尤其是当问题会暴露他们或他们所在意的人的缺点时，但成功人士知道自己必须这么做。

b.**不要逃避问题，因为问题根植于看起来并不美好的残酷现实。**

思考难以解决的问题也许会让你焦虑，但不思考（因此不尝试解决）肯定会让你更焦虑。当问题的原因是自身缺乏某种天赋或技能时，大多数人会感到羞愧。要克服这种羞愧。再强调也不为过的是，承认你的弱点并不是向弱点投降，而是克服弱点的第一步。你感到的痛苦是“成长的痛苦”，它将考验你的个性，当你忍痛前行时给你回报。

c.**要精准地找到问题所在。**你应该找准问题，因为不同的问题有不同的解决方案。如果问题的原因是技能不足，你也许应当再多练习；如果问题的原因是某种固有的弱点，你也许需要寻求他人的帮助，或者改变你扮演的角色。比如，如果你不擅长会计事务，就聘请一个会计。如果问题的原因是某个其他人的弱点，那么必要时就用擅长的人替换他。事情就是这样。

d.**不要把问题的某个原因误认为问题本身。**“我无法得到充足的睡眠”不是一个问题，而是一个问题的潜在原因（或者可能是问题的结果）。为了清晰地思考，你应该先确认不良的结果是什么，比如“我的工作表现很差劲”。这个问题也许是睡眠不足造成的，也许是别的因素造成的，但为了确定这一点，你必须清楚地知道问题是什么。

e.**区分大问题和小问题。**你的时间和精力有限，确保你正将其用于探寻大问题，即一旦解决便能带来最大回报的问题。但同时，留出足够多的时间来探寻小问题，以确保这些小问题不是更大问题的征兆。

f.**找出一个问题之后，不要容忍问题。**容忍问题的结果和找不到问

题一样。不管你出于什么原因容忍问题，如你认为问题无法解决、你不怎么在乎问题是否解决、你无法付出足够的精力解决问题，只要你没有战胜问题的意志，你就处于毫无希望的境地。你必须养成一种对任何性质的恶习都绝不容忍的习惯，无论其是重是轻。

2.3 诊断问题，找到问题的根源

a.**先把问题是什么弄明白，再决定怎么做。**一瞬间就确定一个严峻的问题并提出解决方案，这是一种常见的错误。战略思考既需要诊断也需要规划。一次良好的诊断通常需要15—60分钟，取决于诊断的效率和问题的复杂性。你需要与合适的人交流，一起分析证据，以确定根本原因。像原则一样，根本原因也不断在看似不同的情境中重现，找到并处理根本原因也会不断带来回报。

b.**区分直接原因和根本原因。**直接原因通常是导致问题的行动（或不行动），所以通常用动词描述（我因为没有查列车时刻表而错过了火车）。根本原因是更深层的原因，通常用形容词描述（我因为健忘而没有查列车时刻表）。只有消除根本原因才能真正解决问题，为此你必须区分症状和疾病本身。

c.**认识到了解人（包括你自己）的特性，有助于对其形成合理预期。**如果你想让周围的人都拥有你想要的特性，你就必须克服自己的犹豫不决，对人做出评估。这也适用于你自己。人总是难以识别并承认自身的错误和弱点，有时这是因为没有自知之明，但更常见的原因是，自尊心起了阻碍作用。很有可能你周围的人出于不想伤害你，也不愿指出你的错误。你和他们都需要克服这些问题。最大限度地发挥自身潜力的人和其他人最大的区别是，他们愿意客观看待自身和其他人，并知道阻碍他们实现目标的根本原因是什么。

2.4 规划方案

a.**前进之前先回顾。**回顾一下在你到达现在所处的位置之前，你经历过什么（或做过什么），然后设想为了实现你的目标，你和其他人未来应该怎么做。

b.**把你的问题看作一部机器产生的一系列结果。**通过俯视你的机器并思考如何改变这部机器以创造更好的结果来从事更高层次的思考。

c.**谨记实现你的目标通常有很多途径。**你只需要找出一条有效途径。

d.**把你的方案设想为一个电影剧本，然后循序渐进地思考由谁来做什么事。**先草拟一个大概的方案（如“招聘到人才”），然后改进。你应当从总体框架出发，一步步落实到具体任务和预计的时间线（如“在未来两周里选好能找到人才的猎头”）。无疑，在你推进的过程中，成本、时间、人员等方面的现实问题都会浮现，这将促使你进一步完善方案，直到机器里的所有齿轮都啮合良好、流畅运转。

e.**把你的方案写下来，让所有人都能看到，并对照方案执行。**方案中应当巨细靡遗地写明谁在何时完成什么任务。任务、方案和目标是不同的，不要将其混淆。谨记，任务是方案和目标之间的纽带。

f.**要明白，规划一个好方案不一定需要很多时间。**草拟和完善一个方案，可以用短短几个小时，也可以用几天甚至几周，但这个过程是必不可少的，因为它确保你将做的事是有效的。太多人犯的错误是，一心想着执行，所以几乎不花时间来规划。谨记：规划先于行动！

2.5 坚定地从头至尾执行方案

a.**规划做得再好，不执行也无济于事。**你需要坚定地执行方案，这需要严格遵守方案的自律。你应当时刻谨记任务及其意在实现的目标之间的联系。当你觉得看不清其间的联系时，就暂停一下，问问自己为什

么看不清。找不到原因，你就肯定会迷失自己的目标。

b.**良好工作习惯的重要性常被大大低估。**成功执行方案的人都拥有合理排序的应做事项列表，并确保每一项都有井然有序的标记。

c.**建立清晰的衡量标准来确保你在严格执行方案。**理想的做法是让其他人客观评估并报告你的进度。如果你未能实现目标，这就是另一个需要诊断和解决的问题。很多成功、有创造力的人士都不善于执行，他们因和高度可信赖的任务执行者建立互助互利的关系而取得了成功。

成功的诀窍就是这些！

谨记，这五步中的每一步都源自你的价值观。你的价值观决定了你想要什么，即你的目标。同时谨记，这五步是层层递进的。每完成一步，你都会获得一定的信息，很可能有助于你改进其他步骤。这五步都完成后，你可以设定一个新目标，再做一遍。如果这个流程行之有效，你的目标会比你的规划变得慢，你的规划会比你的任务变得慢。

最后还有一件重要的事：你必须善于综合分析，善于塑造。前三步——设定目标、找出问题、诊断问题，都是综合分析（意思是既明白你的目标也知晓现实进度）。规划解决方案和确保方案落实是塑造。

2.6 谨记：如果你找到了解决方案，弱点是不重要的

你几乎肯定不可能把每一步都做好，因为每一步都要求不同类型的思维，而几乎没有人能擅长所有这些思维。例如，设定目标（如确定你希望自己的生活是什么样子）需要你擅长更高层次的思考，如设想未来、优先排序；找出并且不容忍问题，需要你明察秋毫，擅长综合分析，始终保持高标准；诊断问题需要你理性思考，能够看到多种可能性，并愿意与其他人进行高质量的交流；规划方案需要你拥有想象力和

现实感；执行方案需要你自律，有良好的工作习惯，拥有结果导向的思维。你认识的哪个人拥有所有上述品质？也许没人拥有。但要实现真正的成功就必须好好做完上述这五步。那么你应该怎么做？最重要的是要谦逊，这样你就能从其他人那里得到你所需要的东西！

每个人都有弱点。人们犯错误的类型通常能揭示他们的缺点在哪里。通往成功的第一步是知道你的弱点在哪里，并洞察和应对这些弱点。

a.**考察你犯错误的类型，并识别你通常在五步流程中的哪一步上做得不好。**你还需要请其他人就此表达意见，因为所有人都无法彻底客观地看待自己。

b.**每个人都至少有一个最大的弱点阻碍其成功，找到你的这个弱点并处理它。**把你最大的弱点写下来（如找出问题、规划解决方案、执行落实），并写下其原因（如你被情绪左右，你无法预见各种合理的可能性）。尽管包括你在内的大多数人面临的重大障碍不止一个，但如果你能消除或者想办法规避这个最大的弱点，你将大大改善你的人生。只要你认真对待，你将几乎肯定能成功处理这个最大的弱点。

你可以自己把它处理掉，也可以找人帮你更好地处理。成功有两条路：（1）自己拥有成功所需的要素；（2）从其他人那里得到成功所需的要素。第二条路需要你谦逊。谦逊和你自己有能力一样重要，甚至比你有能力更重要。谦逊和能力兼有是最好的。下一页上有一幅图，你可能会觉得有帮助。

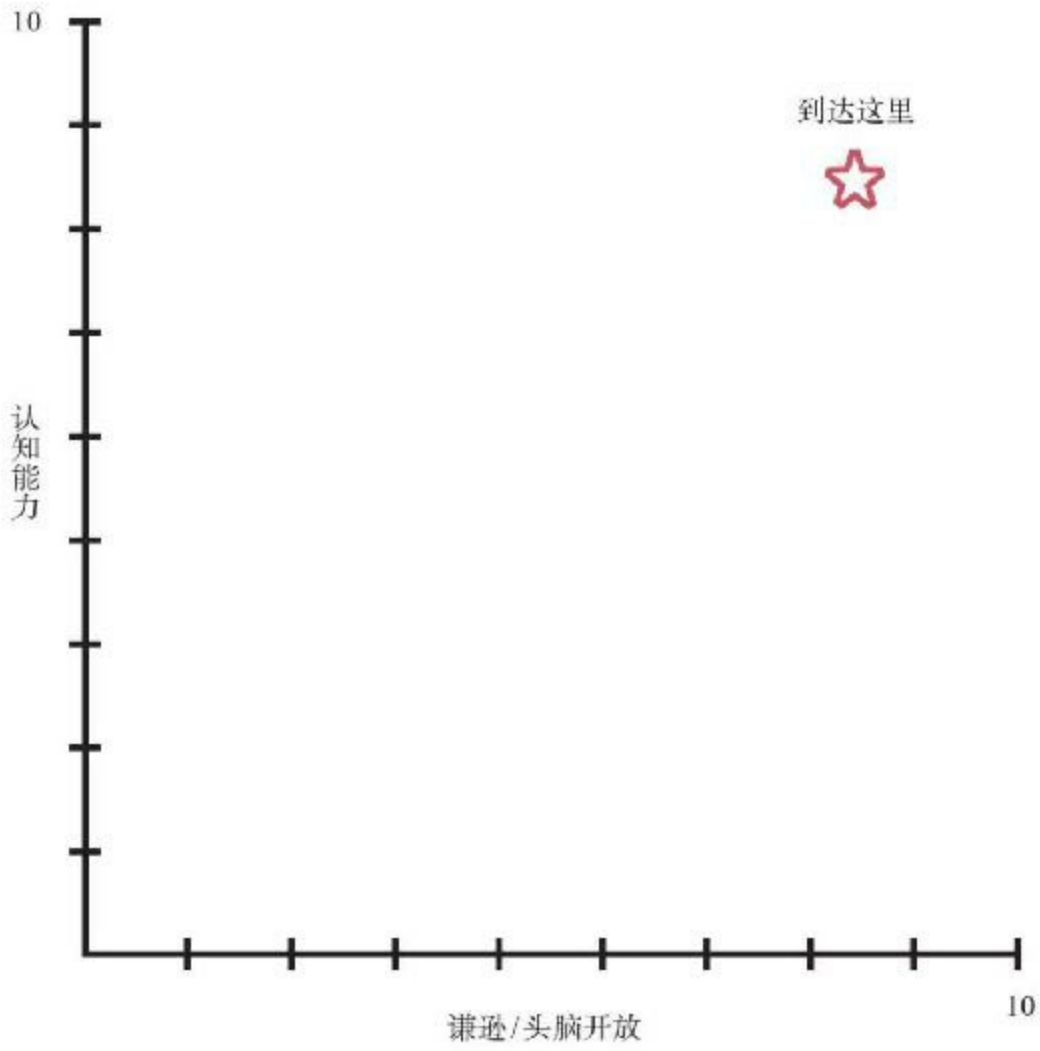
2.7 理解你和其他人的“意境地图”与谦逊性

有的人很擅长自己把问题和解决办法搞明白，这样的人拥有良好的“意境地图”。也许他们通过学习掌握了这种能力，也许他们天生就富有理性和常识。无论是哪种情况，他们自己找到解决方案的能力更强。

同时，还有一些人比其他人更谦逊，头脑更开放。如果谦逊能引导你找到比自己想出来的更好的解决办法的话，就可以说谦逊比拥有良好的“意境地图”价值更大。既头脑开放又拥有良好“意境地图”的人是最强大的。

为了说明这个简单的概念，我们可以画一个坐标系，Y轴代表一个人的“意境地图”（换句话说就是认知能力），X轴代表一个人谦逊和头脑开放的程度，从1到10依次增强，如下页图所示。

所有人一开始都位于左下方，“意境地图”不好，头脑也不开放，而大多数人一生都会悲剧性地、顽固地留在那个位置。你可以沿着Y轴进步（通过学习如何更好地做事），也可以沿着X轴进步。这两种方式都能增强你认知和解决问题的能力。如果你的“意境地图”好而头脑不够开放，这也不错，但不能说太好，你仍将错过很多有价值的东西。类似地，如果你头脑很开放而“意境地图”不好，你或许将难以选择正确的人来请教，难以选择正确的观点来借鉴。既有良好的“意境地图”又有开放的头脑的人，总是可以击败不是两者皆有的人。



现在花点时间来想想你应该走哪条路来增强自己的能力。你觉得自己处在这个坐标系的什么位置？也问问别人他们觉得你在什么位置。

一旦你明白自己的短板在哪里，并变得头脑开放从而可以得到其他人的帮助，你将会发现，你几乎没有实现不了的东西。

通常情况下，大多数人做不到这一点。在下面的章节，我将分析原因，并阐述如何纠正这个问题。

3
做到头脑极度开放

这也许是全书最重要的一条，因为本条将阐述如何克服影响大多数人实现人生愿望的两大障碍。这两大障碍因人类大脑的运行方式而存在，所以几乎每个人都会遭遇它们。

3.1 认识你的两大障碍

影响合理决策的两个最大的障碍是你的自我意识和思维盲点。这两个障碍让你难以客观地看到你和你所处环境的真相，难以通过最大限度地利用他人的帮助来做出最佳决策。如果你能理解人类大脑这部“机器”是如何运行的，就能明白这两个障碍为何存在，以及如何改变你的行为，从而让你自己更快乐、更高效、更擅长和他人交流。

a.**理解你的自我意识障碍。**我说的“自我意识障碍”是指你潜意识里的防卫机制，它使你难以接受自己的错误和弱点。你有一些根植于内心最深处的需求和恐惧，例如需要被爱，害怕失去别人的爱；需要生存，害怕死亡；需要让自己有意义，害怕自己无意义。这些需求都源自你大脑里的一些原始部分，如杏仁核。这些原始部分都是大脑颞叶里的构造，而颞叶处理情绪。因为你大脑的这些区域是你感知不到的，所以你几乎不可能理解它们需要什么，它们如何控制你。这些区域会简单化地处理事物，做出本能的反应。这些区域渴望赞誉，把批评视为一种攻击，尽管大脑更高级的部分能够理解，建设性的批评对你有利。这些区域使你产生戒备心理，尤其是在涉及对你的完美性进行评价的时候。

更高级的意识源于你的大脑皮层，更具体地说是在叫作“前额皮

层”的部分。这是你的大脑里最具有人类特征的部分。相对于大脑的其余部分，人类的前额皮层比大多数其他物种的大。你会通过这一部分清醒地感知到自己在做决策（称为大脑的“执行功能”），在应用逻辑和推理。

b. **“两个你”在争夺对你的控制权。**这就像化身博士一会儿是杰基尔博士，一会儿是海德先生一样，只不过较高层次的你意识不到较低层次的你。这一冲突是无所不在的。如果你足够仔细地观察，你确实能看到人脑两个不同部分争吵的情况。例如，当一个人“对自己感到愤怒”时，他的前额皮层在和杏仁核（或者大脑其他较低层次的部分[1]）争吵。当一个人问“我怎么放任自己把这一整块蛋糕都吃了”时，答案是：“因为较低层次的你战胜了深思熟虑的较高层次的你。”

一旦你理解了“有逻辑和有意识的你”与“情绪化和潜意识的你”是如何交战的，你就可以设想，你的“两个你”是如何同也有“两个自我”的其他人打交道的。这很复杂。较低层次的自我就像经过训练的斗犬，始终保持战斗意识，而较高层次的自我想把事情搞明白。这很容易让人困惑，因为不管是你还是你打交道的人，通常根本就不知道自己大脑里有这些较低层次的“野兽”，更不用说这些“野兽”在试图绑架所有人的行为了。

我们来看看当有人和你意见不同并要求你解释你的想法时，会发生什么样的事。因为你的大脑构造让你把这样的做法视为攻击，所以你会变得愤怒，尽管你更合理的反应应该是对另一方的观点产生兴趣，尤其是当这些观点明智的时候。当你试图解释自己的愤怒行为时，这些解释令人无法理解。这是因为，在你愤怒时，是较低层次的你在通过较高层次的你说话，深植于你内心的各种隐蔽动因在控制你，导致你无法理性地解释“你”的行为。

连最聪颖的人通常也会表现出这样的行为，这很令人遗憾。要有效

行事，你就绝不能允许“想要自己正确”的需求压倒“找出真相”的需求。如果你对自己掌握的知识和擅长的事情过于自豪，你学到的东西就会变少，决策质量就会变低，也将难以充分发挥自己的潜力。

c.**理解你的思维盲点障碍。**除了自我意识障碍之外，你（以及其他所有人）还都有思维盲点，即你的思维方式有时会阻碍你准确看待事物。就像人类的辨音辨色能力有差异一样，我们认知和理解事物的能力也有差异。我们以自己的方式看待事物。例如，一些人就是能看到大图景但看不到小细节，另一些人就是能看到小细节但看不到大图景；一些人习惯线性思维，另一些人习惯发散思维，等等。

所以很自然，人们无法理解自己看不到的东西。没有识别规律和综合分析能力的人，不知道识别规律和综合分析是怎么回事，就像一个色盲不知道能辨色是怎么回事一样。与人类身体功能的差别相比，人类大脑功能的差别要不明显得多。色盲最终会发现自己是色盲，但大多数人从来都不知道，也不明白，为什么说他们的思维方式导致他们看不到一些东西。让问题变得更复杂的是，尽管人都有思维盲点，但我们不愿意看到这个事实。当你指出某个人的心理弱点时，对方的反应通常像你指出他的身体缺陷一样，感到不舒服。

如果你跟大多数人一样，那么你就不会明白其他人看待事物的方式，也不善于探求其他人的想法，因为你一心只想着告诉对方自己认为正确的想法。换句话说，你是一个头脑封闭的人，有太多先入之见。头脑封闭的代价极为高昂：当其他人向你展示各种美妙的可能性和可怕的威胁时，你会视而不见；当其他人提出可能是建设性甚至能救命的批评时，你也不能领会。

这两大障碍造成的最终结果是，出现意见分歧的各方通常始终坚信自己是对的，而且往往以彼此发怒告终。这是不理性的，也会导致人们无法做出最优决策。人们觉得，当两个人得出相反的结论时，必有一个是错的。你不想那个错的人是你，这有什么不对吗？

这种无法从其他人的想法中获益的现象，不只出现在产生分歧的时候，当人们遇到难解的问题时也会出现。大多数人在试图弄明白某件事时是在自己的脑子里思索，而不是参考所有他们能得到的好想法。结果是他们不断地跑向自己看到的东西，不断地在自己的盲点上撞墙，直到失败迫使他们适应和进化。适应和进化有三种途径：（1）训练自己的头脑以反直觉的方式思考（例如有创造力的人通过自律和练习变得更有条理）；（2）利用辅助机制（例如程序化的提醒器）；（3）在自己的短板上，依靠擅长者的帮助。

想法的不同不一定导致分裂，也可能产生相辅相成的效果。例如，有创造力的人通常持发散思维，这可能导致他们难以信靠，而线性思维者往往更值得信赖；一些人更情绪化，另一些人更理性；等等。在任何复杂的计划中，缺少拥有互补性能力者的帮助，任何人都无法成功。

亚里士多德把悲剧定义为，人的致命缺陷导致的可怕结果。而假如人能弥补缺陷的话，这本可带来美好的结果。在我看来，自我意识和思维盲点这两大障碍就是人的致命缺陷，导致聪颖勤奋的人无法发挥自身的全部潜力。

你想知道如何克服这两大障碍吗？你能做到，任何人都能做到。我告诉你方法。

3.2 奉行头脑极度开放

如果你知道自己有盲点，你就能找到一种解决办法，但假如你不知道，你将持续不断地栽在相同的问题上。换言之，如果你能承认自己有盲点，并以开放的心态接受其他人可能在某件事上比你看得更准，他们试图指出的威胁或机会确实存在，那么你就更有可能做出良好的决策。

头脑极度开放的基础是一种真诚的担忧：你在决策时看到的情况也许并不是最符合事实的情况。头脑极度开放是一种能力：有效地探析各

种不同的观点和不同的可能性，而不是让你的自我意识或思维盲点阻碍你。这需要你克服对自己始终正确的渴望，愉悦地探求事实。奉行头脑极度开放的话，较低层次的你就无法控制你，而始终是较高层次的你在观察和考量所有不错的选择，做出最佳决策。如果你能获得这种能力（只要练习你就能），你将能更有效地应对各种现实情况，大大改善自己的生活。

大多数人不明白什么是“头脑极度开放”，他们只是把头脑开放理解为“承认自己可能是错的”，但依然顽固地坚持自己的任何观点，不寻求理解其他观点背后的理由。要做到头脑极度开放，你必须：

a.**诚恳地相信你也许并不知道最好的解决办法是什么，并认识到，与你知道的东西相比，能不能妥善处理“不知道”才是更重要的。**大多数人做出糟糕的决策是因为他们确信自己是对的，不让自己看到确实存在的更好的选项。头脑极度开放的人知道，找到问题的所有答案很重要，但提出正确的问题并向其他聪明人请教也很重要。他们明白，如果你不在一种“不知道”的状态下探索一段时间，你就不可能做出很好的决策。这是因为，与任何人知道的任何东西相比，“不知道”区域里的东西要重要得多，令人兴奋得多。

b.**认识到决策应当分成两步：先分析所有相关信息，然后决定。**

大多数人不愿考虑与他们已经得出的结论不符的信息。当我问其原因时，常见的回答是：“我想自己做决定。”这些人似乎以为，考虑对立观点会威胁他们自行做决定的能力。没有比这更荒谬的了。听听其他人的观点并加以考虑，绝不会削弱你独立思考、自主决策的自由，只会让你在决策时有更宽广的视角。

c.**不要担心自己的形象，只关心如何实现目标。**人们通常在其实没有办法的时候试图证明自己有办法。人为什么会做这种毫无成效的事情？这一般是因为他们相信一种常见的荒谬观点：厉害的人知道所有答

案，没有任何缺点。这种观点既不符合事实，也会阻碍他们成长。致力于做出最佳决策的人，很少坚信自己已经掌握了最好的答案。他们承认自己有缺陷和盲点，并总是试图了解更多，以克服缺陷和盲点。

d.**认识到你不能“只产出不吸纳”。**大多数人的情况是，与“吸纳”（学习）相比，“产出”（表达想法和制造东西）的热情似乎要高得多。就算一个人的首要目标是“产出”，这也是一个错误，因为不“吸纳”的话“产出”也不会好。

e.**认识到为了能够从他人的角度看待事物，你必须暂时悬置判断，只有设身处地，你才能合理评估另一种观点的价值。**头脑开放不是指对自己不相信的东西无所谓，也不是顽固、不理性地坚持自己的观点，而是考虑其他人的理由。要做到头脑极度开放，你必须高度接受自己错了的可能性，可以鼓励其他人告诉你错在哪里。

f.**谨记，你是在寻找最好的答案，而不是你自己能得出的最好答案。**最好的答案不一定是你想出来的，你可以在其他人那里找。如果你真的客观看待事物，你就必须承认，你总是拥有最好答案的可能性是很小的，而且就算你有最好的答案，在未经其他人考问之前，你也不能如此确信。所以，知道你自己不知道，这是无比重要的。自问一下：我是不是只从自己的视角看待这个问题？如果真是这样，你就应该知道，这种做法有极大的缺陷。

g.**搞清楚你是在争论还是在试图理解一个问题，并根据你和对方的可信度，想想哪种做法最合理。**如果双方水平相当，争论就是合理的；如果一方在这方面明确比另一方更有知识，就应该让一方做老师，另一方做学生去请教。要做好这一点，你必须理解“可信度”这一概念。我定义的“可信”的人有两个特征：曾反复地在相关领域成功找到答案（至少成功过三次，拥有过硬履历）；在被问责的情况下能对自己的观点做出很好的解释。

假如在某个问题上有一个人可信，或者至少比你可信（例如当你和医生讨论你的健康状况的时候），而你和他的观点不同，你就应该清楚，你是在提问题，因为你是在试图理解对方的观点。相反，如果你显然是双方中更可信的人，你就应该礼貌地提醒对方这一点，并建议他向你提问题。

所有上述策略都可以归结为两个做法。如果你想要成为头脑极度开放的人，你就应该掌握。

3.3 领会并感激：深思熟虑的意见分歧

当两人的观点截然相反时，很可能有一个人是错的。搞明白是不是你错了，对你有好处。所以我认为，你必须领会并感激一种技艺：深思熟虑的意见分歧。在深思熟虑的意见分歧中，你的目标不是让对方相信你是对的，而是弄明白谁是对的，并决定该怎么做。在深思熟虑的意见分歧中，双方的动机都是真诚担忧错过重要观点。你们彼此要真正看到对方看到的东西，也就是说，你们两人“更高层次的自我”努力探寻事实，这样的交流使双方受益匪浅，并能释放出巨大的未被发掘的潜力。

要做好这一点，你的沟通方式应该要让对方觉得，你只是在试图理解。[2]你应该提问而不是做出陈述，以平心静气的方式进行讨论，并鼓励对方也这么做。记住，你不是在争论，而是在开放地探求事实。你要保持理性，并期待对方也保持理性。如果你冷静，平等对待对方，尊重对方，效果就会好得多。练习可以让你更擅长这么做。

在我看来，人们在发生分歧时变得愤怒是毫无意义的，因为大多数分歧与其说是威胁，不如说是学习的机会。在学到东西后改变想法的人是赢家，顽固拒绝学习的人是输家。这不是说你应该盲目接受其他人的结论。在我看来，你既要头脑开放也要坚定：你既应该考虑和思索各种相互冲突的可能性，也应根据了解到的情况，随时迅速地调整自己的想

法，接受可能正确的东西。有的人能轻易做到这一点，其他人却不行。一种检验你做得好不好的方式是，把和你有分歧的人的观点，向对方复述一遍。如果他说你复述得对，就说明你做得很好。我还建议双方都遵守“两分钟法则”，两分钟内不许打断对方，以便对方有时间把想法说清楚。

一些人担心这样做太费时间。通过了解分歧来解决问题确实颇费时间，但你把时间花在这上面才叫物有所值。关键是你要对花时间干什么、和谁花这时间进行排序。很多人都会和你产生分歧，但你不应该考虑所有人的观点。跟任何人都头脑开放不一定有好处，你应该花时间和你能找到的最可信的人探讨观点。

如果你们发现讨论陷入了僵局，就商定一个你们都尊重的人，让他帮着主持讨论。最没有成效的方式是你在自己脑子里试图把事情想明白（这是大多数人的倾向），或者在讨论收效已不断减少的情况下继续浪费时间。发生这样的情况时，你们应该转向更有成效的方式——达成相互理解，这不等于达成一致。例如，你们都同意保持分歧。

为什么人们通常不用上述方式来讨论？因为大多数人本能地不愿表达分歧。例如，如果两个人去到一家餐馆，一个人说他喜欢这家餐馆的菜，另一个人通常会说“我也喜欢”，或者什么也不说，尽管他心里不喜欢。不愿表达分歧的原因是，“较低层次的你”误以为分歧是冲突。所以做到头脑极度开放并不容易：你必须自学这种技艺，在交换意见时努力让你和对方都不出现这种反应。当年鲍勃、吉赛尔和丹告诉我，我让别人感觉他们被轻视时，我就在努力掌握这种技艺。

观点错误并据其做出糟糕的决策，而不是奉行深思熟虑的意见分歧，这是人类的最大悲剧之一。如果人们能奉行深思熟虑的意见分歧，将很容易让所有领域的决策大大改善，包括公共政策、政治、医药、科学、慈善、人际关系等。

3.4 和可信的、愿意表达分歧的人一起审视你的观点

我既单独询问专家，也鼓励专家在我面前展现深思熟虑的意见分歧，而且我可以问问题。通过这么做，我既降低了自己犯错的可能性，也学到了很多东西。当我和专家有分歧，或者专家彼此之间有分歧时，效果最为明显。拥有这种能力的聪明的人是最好的老师，比站在黑板前例行公事授课的教授要好得多。我经常把由此获得的知识总结为原则并不断改进，以应用于未来出现的类似情况。

有时问题太过复杂，我难以在有限的时间内理解，这时我会让在这方面知识更丰富、可信度更高的人帮我做决策，但我仍然会旁听他们以深思熟虑的方式发表不同意见。我发现大多数人不这么做，而是更喜欢自己做决定，即使是在他们没有在这方面做出相应判断所需能力的时候。他们这是在向较低层次的自我屈服。

这种审视多个可信者的观点的做法，能对你的生活产生深刻的影响。我知道在一件事上，这种做法对我构成了生与死的差别。2013年6月，我去约翰·霍普金斯医院做年度体检，医生说我出现了一种癌症前期症状，称为巴雷特食管高度生长异常。组织生长异常是癌症的早期症状，演变成食管癌的可能性相对较大，每年的发病率约为15%。食管癌是致命疾病，所以如果不治疗的话，很可能在3—5年里我就会患上癌症并死去。对待我这种情况的常规治疗方案是切除食管，但因为我的一些特殊病情，这种治疗方案不适合我。医生建议我先观望病情发展。

在接下来的几周里，我开始为最终的死亡做准备，但也奋力求生。我喜欢：

a.**为最坏的情况做准备，以尽量使其不那么糟糕。**我感到很庆幸，因为这一病情预断给了我足够的时间来做安排，以确保我最关心的人在没有我的情况下依然安好，并在仅剩的时间里与他们一起体味生活。我

可能还有时间和我刚刚出生的第一个孙子混熟，但我不敢保证有足够的时间。

但正如你所知，我不喜欢简单听从别人的意见，即使是专家的意见，相反，我喜欢和可信的人一起审视各种意见。于是我也让我的私人医生格莱泽安排我与另外4位研究这种病症的专家会面。

第一个见的是一家大型癌症医院的胸外科主任。她说我的病情正在快速恶化，而和第一位医生的说法不同的是，她说有一种手术可以治愈我：切除我的食管和胃，然后将我的肠子接到我仅剩的一点食管上。她估计，我在手术台上死亡的概率是10%，导致终身残疾的概率是70%，但这样我继续活着的概率更大，所以她的建议显然值得认真考虑。很自然地，我希望她能和约翰·霍普金斯医院的那位医生谈谈，他曾建议我观望。于是当着她的面，我给那位医生打电话，以了解他们如何看待彼此的观点。结果让我眼前一亮。尽管与我单独会见时，他们对我说了完全不同的情况，但当他们通过电话交谈时，他们试图尽量缩小分歧，以给对方面子。他们重视的是职业礼貌，而不是各自畅所欲言，以寻求最好的解决办法。不过他们的观点仍有明显的分歧，听他们通话也加深了我对问题的理解。

次日我见了第三位医生。他是一位世界知名的专家，在另一家声誉卓著的医院从事研究工作。他告诉我，只要我每三个月去医院做一次内窥镜检查，我的情况就基本上不会给我带来任何问题。他解释说，这就像皮肤里边的皮肤癌，只要持续观察，一出现新的组织生长就切除，不使病情转移到血液循环里，我就没事。他说，按这种方法来监控的病人和切除食管的病人，最终的结果是一样的，简而言之就是不会因为患上癌症而死亡。他们的生活会保持正常，只是需要定期检查和诊断。

简单概括我在48小时里经历的一切：先是好像被判了死刑，然后出现了治疗的希望，实际上相当于把内脏掏出来，最后出现了一个简单的、只是稍微有些不方便的疗法，即观察有没有发生变异、在导致损害

之前切除。最后这位医生说得对吗？

我和格莱泽医生又会见了两位世界级的专家，他们都表示，走这种检查程序就不会有任何事，于是我决定采取这种做法。在检查过程中，他们从我的食管上切下一些组织，送到实验室检测。几天后，恰好距我64岁生日还有一周的时候，我得到了结果。结果太令人震惊了：检查完这些组织后发现，根本就没有任何高度生长异常！

专家也会犯错误。我的观点很简单：保持头脑极度开放，和聪明人一起审视问题，这样做是有好处的。假如我没有努力征求其他意见的话，我的生活就会走上一条完全不同的道路。我想说的是，以开放心态与可信的人一起审视问题，你将大幅提升做出正确决策的概率。

3.5 识别你应当注意的头脑封闭和头脑开放的不同迹象

头脑开放的人和头脑封闭的人很容易区分，因为二者的行为大相径庭。以下是一些线索，可以帮你辨别自己或其他人是否头脑封闭：

1. 头脑封闭的人不喜欢看到自己的观点被挑战。他们通常会因无法说服对方而感到沮丧，而不是好奇对方为何看法不同。他们在把事情弄错时会产生坏情绪，更关心自己能不能被证明是正确的，而不是提出问题，了解其他人的观点。

头脑开放的人更想了解为什么会出现分歧。当其他人不赞同时他们不会发怒。他们明白自己总有可能是错的，值得花一点时间考虑对方的观点，以确定自己没有忽略一些因素或犯错。

2. 头脑封闭的人更喜欢做陈述而不是提问。尽管在特定情况下，可信度高的人有权做出陈述，但真正头脑开放的人，甚至是我认识的可信度最高的人，也经常会问很多问题。可信度低的人经常告诉我，他们的陈述其实是隐性的问题，只不过是被表述为低自信

程度的陈述。尽管有时的确如此，但据我的经验，更多情况下不是。

头脑开放的人真诚地相信自己可能是错的，提出真诚的问题。他们还经常权衡自己的相对可信度，以确定自己应该主要扮演学生、老师还是对等者的角色。

3. 头脑封闭的人更关心是否被理解，而不是理解其他人。当对方不赞同时，他们通常会认定自己没有被理解，而不是想想是不是自己没有理解对方的观点。

头脑开放的人经常觉得有必要从对方的视角看待事物。

4. 头脑封闭的人会说类似这样的话："我可能错了……但这是我的观点。"这是我经常听到的一种典型暗示。这往往是一种敷衍性的表态，人们借此来固守自己的观点，还感觉自己是开明的。如果你的陈述以这样的方式开头——"我可能是错的"或"你不一定信我的话"，那么你最好接下来提一个问题，而不是做出一个断言。

头脑开放的人知道何时做陈述，何时提问。

5. 头脑封闭的人阻挠其他人发言。如果在对话中一方看起来不给对方留说话空间的话，他就可能是在阻挠对方说话。为了应对这种阻挠，可以实行我之前提到的"两分钟法则"。

头脑开放的人总是更喜欢倾听而不是发言。他们鼓励其他人表达观点。

6. 头脑封闭的人难以同时持有两种想法。他们让自己的观点独大，挤掉别人的观点。

头脑开放的人会在考虑其他人的观点的同时保留自己深入思考的能力，他们可以同时思考两个或者更多相互冲突的概念，反复权衡其相对价值。

7. 头脑封闭的人缺乏深刻的谦逊意识。谦逊通常来自人的失败经历，失败让人以一种开明心态积极了解自己不知道的东西。

头脑开放的人看待事物时，时刻在心底担忧自己可能是错的。

一旦你能区分头脑开放的人和头脑封闭的人，你将会发现，你希望自己周围都是头脑开放的人。这样做不仅能提高你的决策效率，你还能学到很多东西。几个优秀决策者一起有效合作，效果要显著好于单打独斗的优秀决策者。即使是最优秀的决策者，若是能得到其他优秀决策者的帮助，也能显著提高自己的决策质量。

3.6 理解你如何做到头脑极度开放

不管你现在有多么头脑开放，你总是可以学到一些东西。为了练习头脑开放，你可以：

a.**经常利用痛苦来引导自己进行高质量的思考。**如果你过于坚持一个观点，当某个人或某件事挑战该观点时，你就经常会产生心理痛苦，尤其是当相关挑战涉及你的某种缺点的时候。这种心理痛苦是一个迹象，说明你可能是错的，你需要以高质量的方式思考这个问题。为此你需要先让自己冷静下来。这可能有些难：大脑杏仁核会收缩，你也许会觉得它在踢你，你的身体会紧张，或者你的心中会涌起一种恼怒感，想发脾气。每当出现这些情绪时，你都需要注意，这些都是头脑封闭的迹象。意识到这些迹象后，你就可以将其作为线索来控制自己的行为，引导自己走向头脑开放。长期这样练习将增强你的能力，让“更高层次的你”始终处于控制地位。你练习得越多，你的能力就会变得越强。

b.**将头脑开放作为一种习惯。**基本上，你养成什么样的习惯，就将有什么样的生活。如果你始终把愤怒感、挫败感作为提醒自己的迹象，从而冷静，慢下来，以深思熟虑的方式看待眼前的问题，逐渐地，你的负面情绪出现的频率就会大大下降，你就会直接成为我上文描述的那种头脑开放的人。

当然，马上让人做到这一点是很难的，因为你各种“较低层次”的情绪非常强大。但好消息是这种“杏仁核绑架”[3]通常不会持续很长时间，所以尽管你一时难以控制自己，你还是可以有一段缓冲时间，给“较高层次的你”以空间来进行高质量的反思。你也可以让你尊重的人来帮助自己。

c.**认识自己的思维盲点。**假如你是一个头脑封闭的人，又在自己有盲点的领域形成了一种观点，结果可能是致命的。所以，花点时间记录一下，你经常在哪些方面因为看不到别人看到的东西而做出糟糕的决策。可以请其他人帮你，尤其是那些曾看到你所忽略的东西的人。列一张单子，钉在墙上，仔细盯着看。每当你准备在这些方面自行做出决定（尤其是重大决定）的时候，你都要明白你是在大冒险，不会实现想要的结果。

d.**假如很多可信的人都说你正在做错事，只有你不这么看，你就要想想自己是不是看偏了。**一定要客观！虽然也有可能你是对的，他们都错了，但你应该从吵架模式转换到“提问”模式，比比你和其他人的可信度，在必要时同意让某个你们都尊重的中立第三方来打破僵局。

e.**冥想。**我经常练习“超验冥想”，并相信这让我变得更加头脑开放，能从更高的层面看问题，镇定自若，富有创造力。冥想能让人看到慢节奏的画面，所以即使面对混乱，我也能保持平静，就像一场街头斗殴中的忍者一样。我不是说必须通过冥想才能形成这种思维，只是分享我和许多人的体验，并建议你认真考虑尝试冥想。

f.**重视证据，并鼓励其他人也这么做。**大多数人并不仔细观察现实，通过客观审视证据来得出结论。他们基于隐藏的潜意识做决定，然后筛选证据，使之符合自己的这些欲望。你可以通过训练来意识到这种潜意识过程的发生，并引导自己，或者让其他人帮助自己学习如何依据证据行动。在准备决策时问问自己：你能说出是哪些明确的事实（即可

信的人不会质疑的事实）让你形成这种观点吗？如果你不能，你就很有可能不是在依据证据行动。

g.**尽力帮助其他人也保持头脑开放。**平静理性地表达观点有助于避免对方产生“战还是逃”的动物性（杏仁核）反应。你要理性，并期待其他人也理性。请他们指出支撑自身观点的证据。谨记，这不是争执，而是开放地探寻事实。如果你能证明你正在考虑对方的观点，这将是有好处的。

h.**使用以证据为基础的决策工具。**这些原则的目的是帮助你控制较低层次的动物性自我，让更理性的、较高层次的决策头脑处于主导地位。

假如你能让大脑较低层次的部分停止工作，将一个决策计算机连到大脑，由其提供以逻辑为基础的指示，就像我们用桥水的投资系统做的那样，你觉得如何？假设这个基于计算机的决策机器的决策质量比你的好得多，因为它拥有更强的逻辑能力，能更快地处理更多的信息，在决策时不被情绪左右，你会这样做吗？为了应对职业生涯中的各种挑战，我已经打造了这样的工具，而且我相信，假如没有它们我绝不可能这么成功。我毫不怀疑，未来这样的“机器思考”工具将继续发展，而聪明的决策者将学会用它们来思考问题。我建议你了解这些工具并考虑使用它们。

i.**知道什么时候应当停止为自己的观点辩护，信任自己的决策程序。**独立思考，努力为自己相信的观点辩护，都是很重要的，但总会有些时候，更明智的做法是停止为你的观点辩护，接受可信的其他人的观点。这会很难，但保持头脑开放，相信可信的其他人的共识比你的任何观点都更好，是一种更聪明的做法，最终对你也更好。假如你无法理解他们的观点，可能只不过是因为他们的思维方式恰好是你的盲点。如果所有的证据、所有可信者的观点都与你的观点相反，你还是按自己的意

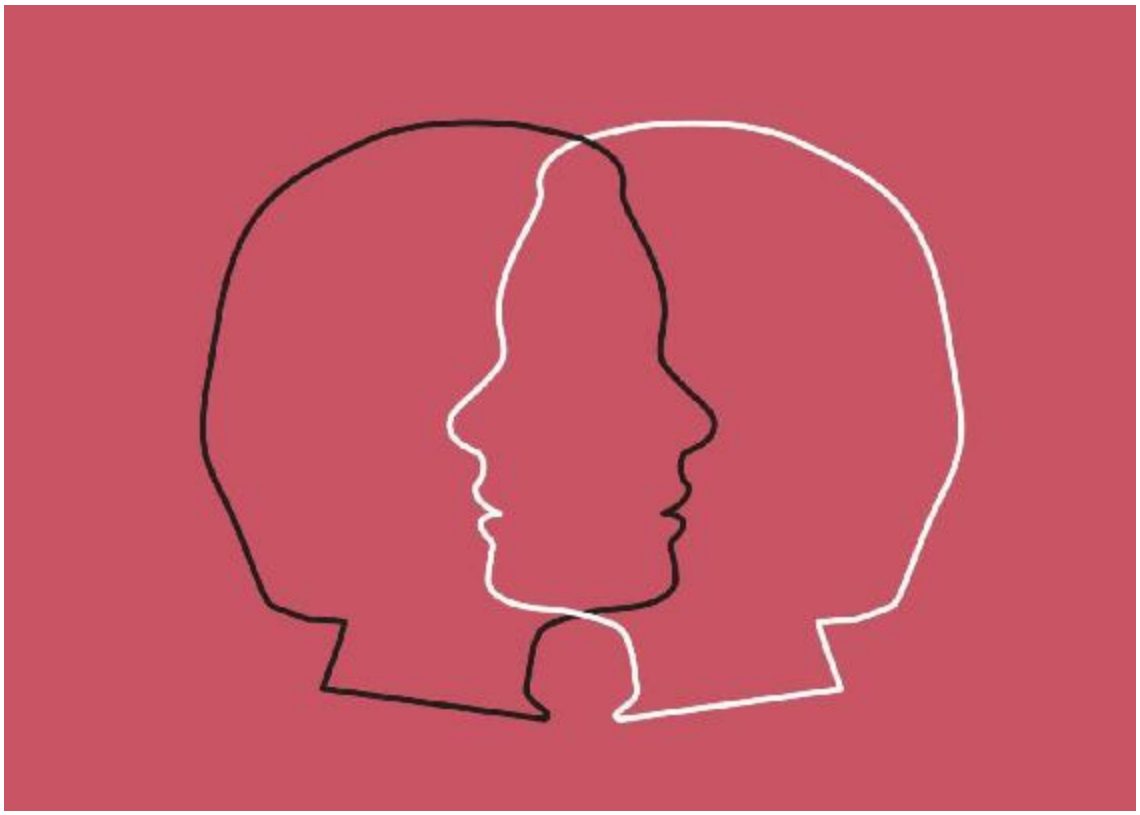
愿行动，你就是在危险地一意孤行。

事实是，尽管大多数人能变得头脑极度开放，但有一些人不能。就算在不断误以为自己的决策正确，因而遭遇了很多痛苦之后，他们依然学不会。[4]学不会头脑极度开放的人就不会经历从蛹到蝶的蜕变，大大提高自己的能力。我自己的谦逊就是惨痛失败教给我的，尤其是1982年的人生低谷。变得头脑开放不一定意味着失去决断能力，事实上，因为这样做能降低人的犯错概率，所以应当能增强人的自信心。我自1982年大失败以来的经历就是这样的，因此我才能以更小的风险获得更多的成功。

成为真正头脑开放的人需要时间。和所有真正的学习一样，这也主要是一个养成习惯的问题，反复多次练习之后就会变得像本能一样，不这样做反而无法忍受。如前所述，这通常需要约18个月，与人的一生相比，这个时间不算长。

你准备好迎接挑战了吗

在我看来，人一生最重要的抉择只有一个：你愿意努力探寻真相吗？你是否深信，找出真相对你的幸福至关重要？你是否真诚地渴望弄明白自己或其他人有没有犯下阻碍你实现目标的错误？如果对上述问题你的回答都是“不”，那你肯定无法发挥自己的全部潜力。而如果你愿意迎接挑战，成为一个头脑极度开放的人，那么第一步就是客观看待自身。在“理解人与人大不相同”中，你将有机会这么做。



---

[1] 大脑是一个内部连接高度紧密的器官，有很多不同的构造，负责产生我们的思想、感觉和行动。我在讲述这些情况时采用了一些通俗说法，如情绪性的“战还是逃”的反应只由杏仁核产生，尽管精确的神经解剖学更为复杂。我将在下一条更详细地说明这个问题。

[2] 一种方式是问对方这样的问题：“你更愿意我坦率表达想法和问题，还是把它们埋在心里？”“我们是要尽力说服对方自己是对的，还是开通地聆听彼此的观点，以尝试发现事实，并决定如何行动？”“你是在和我争论还是在寻求理解我的观点？”

[3] “杏仁核绑架”这个术语是心理学家兼科学媒体人丹尼尔·戈尔曼在《情商》一书中首次提出的。

[4] 一些这种情况可能是“邓宁–克鲁格效应”造成的，这是一种认知偏差，显示为能力低的人误以为自己更强。

4
理解人与人大不相同

因为不同人的大脑构造不同，所以我们体验现实的方式千差万别，而任何人的单一体验本质上都是存在扭曲的。我们应该承认和认真对待这一点。所以，如果你想知道事实以及怎么做的话，你必须理解自己的大脑。

基于这一认识，我和许多心理学家、精神病学家、神经科学家、人格测试专家以及该领域其他可信的人交谈，并看了很多书。我发现，尽管对所有人来说都很明显的是，在常识、创造性、记忆力、综合分析能力、关注细节能力等方面，人和人天生就有擅长与不擅长的差别，但连大多数科学家也不大愿意客观研究这些差别。尽管如此，这一研究依然很有必要，所以我几十年来一直在探索。

结果我学到了很多对自己有帮助的东西，我想这些东西也能帮到你。事实上，我学到的关于人类大脑的知识对我的成功帮助很大，与我对经济和投资的理解带来的帮助一样大。在本条中，我将分享一些我了解的奇妙之处。

我为什么开始研究神经科学

当我从商学院毕业两年后创立桥水时，我第一次进行人事管理。一开始我觉得只要聘用聪明的人就行了，例如顶级大学的顶级学生，他们肯定能胜任，但结果常常不能如我所愿。读书厉害的人通常不等于我需

要的聪明人。

我想招聘的人是独立的思考者，有创造力，概念性强，常识性强。但我难以找到这样的人，就算找到了，我也惊奇地发现，他们的思维方式似乎大相径庭，就像大家说不同的语言一样。例如，“理念型”、不注意细节的人说一种语言，精确较真的人说的是另一种。当时我们把这归结为“沟通问题”，但这种差别有更深层的根源。而且这些差别让我们都很不适应，尤其是在我们试图一起追求伟大目标的时候。

我记得很多年前有一项雄心勃勃的研究计划，试图对债券市场形成系统化的全球性理解。鲍勃·普林斯负责这件事，尽管我们在理念上都明白要做什么，该计划就是无法推进，实现预定结果。我们曾和鲍勃的团队开会，明确目标与实现途径，但在具体落实方面，他们毫无进展。问题在于，理念型的人大略地设想出要做什么，并希望细节型的人自己找到办法，当后者找不到办法时，前者就觉得后者毫无想象力，而后者觉得前者自己都没搞清楚。更糟糕的是，双方都不自知，都觉得对方和自己的思维方式是一样的。简言之，两方相争，我们陷入僵局，而所有人都觉得是别人的错，觉得对方盲目、顽固，或者只是愚蠢。

这些会议让所有人都感到痛苦。因为大家都不晓得自己的长处和短板，各说各话，毫无条理。我们讨论这个团队不能完成任务的原因，最终发现，鲍勃给团队各个角色挑选的人跟他自己的长处、短板相似。尽管我们付出坦诚、开放的努力弄清了问题所在，这是一大进步，但是我们没有将此事记录下来，将其系统化地转化为合理的改革举措，所以后来还是同样的人一遍遍地犯同样的错误。

我们的思维方式和情绪反应不同，而且我们没有解决这个问题的方法，这大大降低了我们的效率，这不是很明显吗？我们应该怎么做，对此放任不管吗？

我相信你肯定跟人起过争执：人们观点不同，无法达成一致。意图

良好的人也变得愤怒和情绪化，这令人沮丧，而且经常上升为人身攻击。大多数企业的解决方式是压制公开讨论，让最有权威的人发号施令。我不想看到桥水成为这样的企业。我知道，我们需要找到导致工作效率低下的更深层的原因，将原因摆到桌面上来分析。

桥水目前有约1　500名员工，他们各司其职：分析全球市场，研发科技，为客户服务，管理医保及其他员工福利，提供法律意见，管理IT等设施，等等。这些工作都需要不同类型的人合作，萃取最好的主意，摒弃最差的主意。把不同的人组织起来，更好地发挥其长处，弥补其短板，就像指挥交响乐团一样，做得好就很漂亮，做不好就很糟糕。

尽管早在关注思维问题之前，我就听过“了解自身”“做真实的自我”等基本信条，但在发现这些关于人类思维差异的知识之前，我一直都不知道怎么了解自我，了解后应该怎么做。我们对自身的认识越多，就越明白我们能改变什么和怎么改变，以及我们不能改变什么和在不能改变的情况下能做些什么。所以不管你要做什么，不管你是一个人做、在组织里做还是作为主导者做，你都需要理解你和其他人的思维方式。

4.1 明白你与其他人的思维方式能带来的力量

我在本书第一部分提到过，我第一次对人类思维方式不同有突破性认识，是在我的孩子们还小的时候，我让苏·昆兰博士给他们做测试。我觉得结果很不错，因为她不仅印证了我对他们思维方式的观察，而且预测了他们未来会怎么发展。例如，我的一个孩子算术学不好，但测试显示他的数学推理能力很好，所以她告诉他，如果他能撑过小学所要求的枯燥的机械记忆，他就会喜欢后面将学到的更高级的数学概念了，后来的确如此。这些发现让我看到了各种新的可能性。多年后，当我想了解员工和同事不同的思维方式时，我还会寻求她以及其他专家的帮助。

最初，专家们给我的意见有好的也有不好的。很多专家似乎更愿意

让别人感觉良好（或者别让他们感觉不好），而不是探寻事实。更令我吃惊的是，我发现大多数心理学家不怎么懂神经科学，大多数神经科学家也不怎么懂心理学，而且双方都不愿把人类大脑的生理差异与人类才能和行为的差异联系起来。但最终我找到了鲍勃·艾兴格博士，他让我发现了心理测试领域。利用MBTI等测试，我们对不同人的思维方式逐渐有了更为清晰、更以数据为基础的理解。

我们的分歧不是沟通不良造成的，相反，我们不同的思维方式导致了沟通不良。

在与专家交谈和自己观察的过程中，我认识到，我们的很多心理差异都是生理性的。就像我们的身体特征（高和矮、强壮和瘦弱）限制我们的肢体能力一样，我们的大脑也存在固有差异，决定我们的心理能力。和肢体一样，我们大脑的一些区域不会因外部因素而发生物质性变化（就像你在锻炼时全身骨骼不会发生变化一样），而其他区域可以通过练习来强化（我将在稍后再谈大脑的可塑性）。

我儿子保罗与双相障碍搏斗三年的经历，让我明白了这一点。尽管他的行为很可怕，很令人沮丧，但我开始意识到，原因在于他大脑分泌的化学物质（具体而言，大脑间歇性地分泌羟色胺和多巴胺）。在我和他共度这段可怕的历程期间，我感到了愤怒和受挫，因为我试图和他讲道理，而他的思维不正常。我不得不时刻提醒自己，没有理由发怒，因为他扭曲的逻辑是生理状况造成的，而且我亲眼看到，基于这一认识而治疗的医生如何使他恢复理智和清醒。这段经历不仅让我学到很多关于大脑构造的知识，而且让我明白为什么有创造力的天才往往和疯子只有一步之遥。许多很有创造力的人都曾患有双相障碍，包括欧内斯特·海明威、贝多芬、柴可夫斯基、文森特·凡·高、杰克逊·波洛克、弗吉尼亚·伍尔夫、温斯顿·丘吉尔，以及心理学家凯·雷德菲尔德·杰米森（她在《躁郁之心》里坦率地描写了自己患双相障碍的经历）。我了解到，因为大脑这部“机器”运转方式不同，所以人有千差万别，而且近1/5的美国

人患有某种临床意义上的精神疾病。

一旦我明白问题是生理因素，我看许多事情就更清晰了。我过去经常对别人的决策感到愤怒和沮丧，但我逐渐明白，他们并不是有意识地采取这种看起来低效率的做法，只不过是依据自己看到的情况来做事，而那是由他们大脑的运行方式决定的。我还意识到，不光我觉得他们离谱，他们也觉得我离谱。唯一理性的相处方式是相互理解，从更高的层面看待我们自身，以便客观地理解事物。这么做不仅使我们的分歧变得不那么令人沮丧，还最大限度地发挥了各自的效率。

每个人都像由很多特征搭成的积木，每一块积木反映其大脑一个特定区域的运行方式。每个人的特性都是这些“积木”共同决定的。如果你了解了人的特性，你就可以很好地预期他们的行为。

a.**我们拥有各种天生特征，既可能帮助自己也可能伤害自己，取决于如何应用。**大多数特征都是“双刃剑”，可能带来好处和害处。特征越极端，它可能带来的好处或害处就越极端。例如，一个有高度创造性和目标导向性的人擅长设想新主意，但可能会低估日常生活细节的价值，而后者也很重要。他也许过度投入地追求长期目标，因而鄙视那些关注日常生活细节的人。类似地，一个任务导向的人善于处理细节，但可能会低估创造性的价值，甚至可能会为了效率而压制创造性。这两个人也许能组成一个好团队，但也有可能难以充分利用各自的优势，因为不同的思维方式让他们难以看到对方思维的价值。

如果你不了解人（包括你自己）的特性就对他们抱有期待，你肯定会遇到麻烦。我在这方面有惨痛经历：我曾多年与别人进行令人沮丧的沟通，期待别人完成他们根本无法完成的任务。我相信我也令对方很痛苦。我逐渐意识到，我需要系统化地捕捉和记录大家的差异，以便我们在桥水分配任务时主动考虑这些差异。

这带来了我最有价值的管理工具之一——本书第一部分提到过的棒

球卡。就像棒球卡记录球手相关信息、帮助球迷了解其长处和短处一样，我决定也要给桥水的所有人员编制棒球卡。

在设计桥水棒球卡的人员特征时，我结合了三个方面：我们已经在用来描述人的形容词，如“概念性强”“可靠”“有创造性”“坚定”；人的行为，如“让其他人负起责任”和“坚持贯彻落实”；个性测试使用的术语，如“外向型”“判断型”。卡片做好后，我设计了一套程序：大家彼此打分，在某一项（如“最具创造力”）上得分最高的人，在该项上给其他人的打分权重更高。在特定领域有可证明的成就记录的人会被视为在该领域更为可信，从而得到更高的决策权重。在用棒球卡记录了每个人的特征后，从未与他们共事过的人，就可以合理预期他们的行为。如果人发生了变化，他们的各项评分也会调整，而如果他们保持不变，我就可以更确信自己的预期。

当然，当我引入这一工具时，人们由于多种原因而感到怀疑或害怕。一些人担心卡上的描述不准确；一些人对自身弱点的公开感到不舒服，或者担心自己将被僵化对待，发展空间受限；一些人觉得这太复杂了，实行起来不现实。想想看，如果你被要求给所有同事硬打分，评价他们的创造力、决心或可靠性，你会是什么感觉。多数人一开始对此望而生畏。

但我依然明白，我们需要极度开放地记录和考虑大家的特性，如果我们理性地推动这个程序，事态的发展最终就会消除大家的顾虑。今天，几乎每个桥水职员都觉得棒球卡不可或缺，我们还设计了一整套其他工具来支持我们理解人们的特性和在各领域的可信度。我将在“工作原则”部分进一步介绍这些工具。

我在前文提到过，我们独特的运营方式和积累的庞大数据库，让我们得到了一些世界级的组织心理学家和研究者的关注。哈佛大学的鲍勃·基根、沃顿商学院的亚当·格兰特、弗吉尼亚大学的艾德·赫斯都对我们有很多描述，我也从他们那里学到很多。令我意想不到的是，我们的试

错发现程序，让我们在“组织内部的个人发展”这个学术领域成为尖端的研究对象。基根在他《人人参与的文化》一书中写道：“从每次一对一会谈中探求真相的个人体验到融入科技元素的讨论程序……从问题管理和棒球卡到全公司范围内的每日进度汇报与案例研究，桥水建立了一个支持个人发展的生态系统。这个系统帮助桥水的所有人直面事实真相，知晓彼此的个性。”

我们的发现之旅恰好与一个神经科学研究异常繁荣的时代同时发生。随着脑显像技术的突飞猛进，“大数据”搜集与处理能力的快速提升，神经科学领域的进步大大加快。我相信，像所有即将实现大突破的科学领域一样，人类在这个领域的知识将迅速升级换代。无论如何，理解大脑这部“思维机器”的运行方式，始终是极为美妙和有益的。

以下是我已经学习到的一些知识：

人脑的复杂程度超出我们的想象。据估计人脑中有890亿个小“计算机”（称为神经元），由数万亿根“电线”（称为神经突和化学性突触）连接在一起。如戴维·伊格尔曼在他的杰作《隐藏的自我》中描述的：

> 人脑由数以千亿计的称为神经元和神经胶质的细胞组成。每个细胞都复杂得像一座城市……这些细胞（神经元）由一个极其复杂的网络连接在一起，用人类的语言根本无法形容，再新的数学理论也无法解释。通常每个神经元与周围的神经元之间有约1万个连接。而神经元有几百亿个，这就意味着，1立方厘米的脑组织里的连接的数量，就和银河系的恒星一样多。

新生儿的大脑里就包含了数亿年生物进化累积的成果。例如，如弗吉尼亚大学的研究者所说，虽然很多人对蛇有本能的恐惧，但没有人对花朵有本能的恐惧。新生儿的大脑就知道蛇是危险的，花朵不危险。这是有原因的。

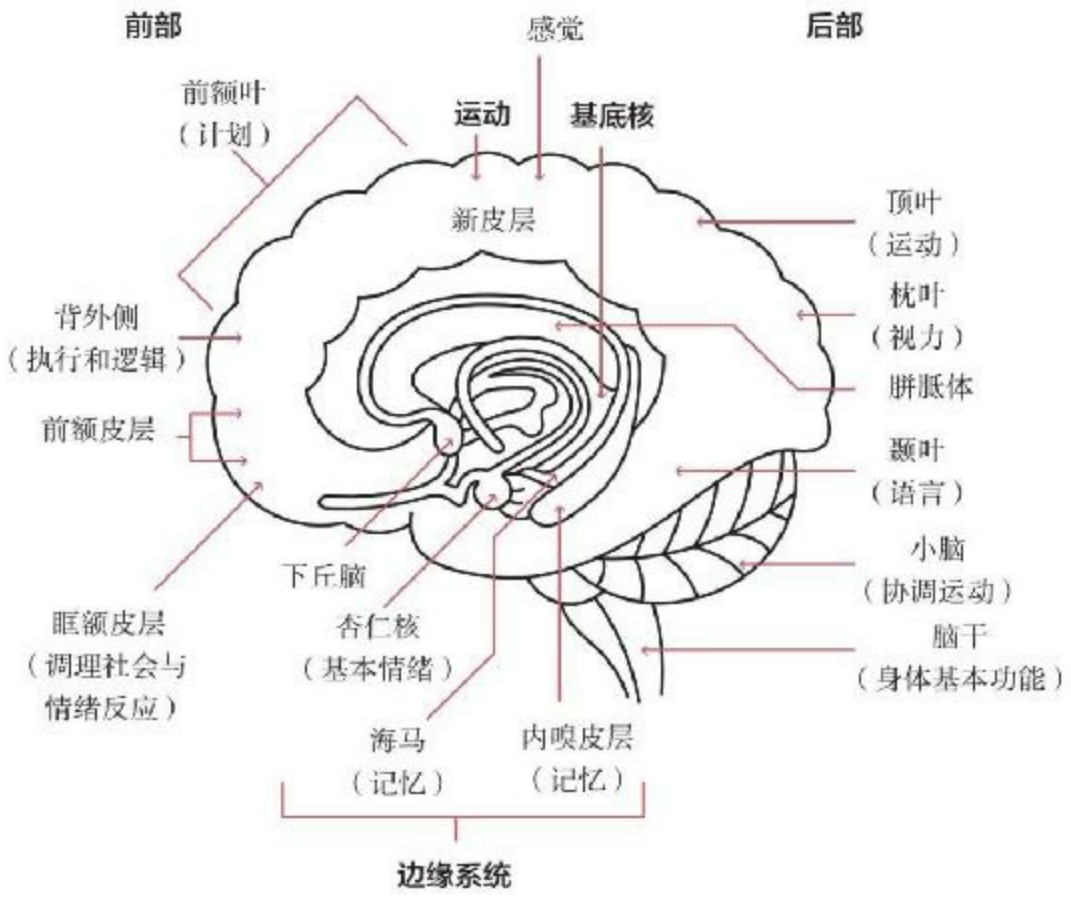
所有哺乳动物、鱼类、鸟类、两栖动物、爬行动物的脑都拥有同一套伟大的构造，是在近3亿年前形成的，且一直在进化。就像虽然汽车演变出了小轿车、运动型多用途汽车（SUV）、赛车等不同类型，但有许多共同的基本零件一样，所有脊椎动物的脑也都有一些类似的区域，执行类似的功能，只不过每个物种的脑又进化得很适应各自的需求。例如，鸟类拥有很发达的枕叶，因为它们需要从高空定位猎物（和捕食者）。我们人类自视为最高级的物种，这是因为我们过度强调了自身优势的重要性，而其他物种若强调各自的优势，也可以这么说，例如鸟类拥有飞行、视力优势和本能的地球磁场导航，大多数哺乳动物拥有嗅觉优势，还有一些动物似乎拥有异常强烈的性交快感。

这一“所有脊椎动物共有的脑”的进化是自下而上进行的，也就是说，较低的区域是进化意义上最古老的，顶层区域是最新的。脑干控制着维系各种生物生命的潜意识过程，包括心跳、呼吸、神经系统，以及应激程度和机敏程度。脑干上面的小脑负责让肌肉对感觉做出反应，从而控制肢体的运动。再上面是大脑，包括基底核（控制习惯）、边缘系统的其他部分（控制情绪反应和一些动作）、大脑皮层（产生记忆、思想和意识）。大脑皮层最新和最发达的部分，即看起来像一堆肠子的脑灰质褶皱，称为新皮层，人的学习、计划、想象等更高级的思想就从这里产生。正是因为有新皮层，所以人类的脑灰质比例显著高于其他物种。

4.2 有意义的工作和有意义的人际关系不仅是我们做出的美好选择，而且是我们天生的生理需求

神经科学家、心理学家和进化学家一致认为，人脑的构造先天地使人需要并享受社会合作。大脑对此有需求，如果我们拥有这些的话，大脑会发育得更好。从社会合作中获得的有意义的人际关系使我们更快

乐、更健康、更有创造力，社会合作也是有效工作所必需的。这是人类的决定性特征之一。[1]



列纳德·蒙洛迪诺在他的杰作《潜意识》中写道：“我们通常以为人（区别于其他物种）的首要特征是智商，但真正的首要特征是社会智商。”他指出，人类拥有独特的能力，可以理解其他人的特性及其可能的行为方式。人脑天生就能发展这种能力，例如大多数四岁儿童能够读懂其他人的心理状态。人类这个物种能取得这么多的成就，这种理解和合作能力是首要因素。蒙洛迪诺写道：“例如，制造一辆汽车需要成千上万人参与，他们有不同的技能，处在不同的地方，执行不同的工作任务。铁等金属必须被开采和加工；玻璃、橡胶和塑料必须从大量化学原料里被制造出来并加工成型；电池、散热器和无数其他零件必须被生产

出来；电子系统和机械系统必须被设计出来；来自天涯海角的这些东西必须被汇聚到一家工厂里，汽车才能被组装出来。今天，即使是你清晨开车上班时喝的咖啡、吃的面包圈，也是世界各地的人工作的成果。”

普利策奖得主爱德华·威尔逊在《人类存在的意义》一书中猜测，距今200万——100万年前，类人猿向现代智人进化期间，人类祖先的大脑就进化出了支持合作的功能，以支持狩猎等活动。这使人类祖先前额皮层里的记忆与思考中心变得比其他灵长类动物的更发达。随着群体变得比个体更强大，大脑不断进化出管理更大群体的能力，群体之间的竞争就变得比个体之间的竞争更重要，同时拥有更多合作性个体的群体发展得更好。这一进化使得利他意识、伦理观、良知和尊严意识发展起来。威尔逊解释说，人类永远处在塑造人类的两极力量之间：“一极是激发罪恶的个体选择，另一极是激发美德的群体选择。”

在任何组织里，个人利益与集体利益这两种力量哪一种胜出，取决于该组织的文化，文化又取决于塑造文化的人。但很明显，集体利益不仅对组织是最好的，对组织里的每个人也是最好的。我将在“工作原则”部分阐述，一起合作把蛋糕做大的回报大于追求个人利益的回报，这不仅体现于每个人得到的蛋糕的多少，还体现于人类天生追求的让我们更快乐、更健康的精神回报。

了解了人脑迄今为止的进化史之后，我们也许可以通过历史推测未来，设想未来的人脑进化。显然，人脑的进化史是从本能、关注自身发展为更抽象、更关注普遍的事物。例如，我在前文描述的人脑进化，已经使我们拥有了从更高的整体层面看待自我和所处环境的能力（有些人的这种能力更强），甚至使一些人具备了更看重所在集体而非自我的能力。

在设想人类思维未来会如何发展时，考虑一下人类自身可能如何改变大脑的运行方式，也是很有意思的。显然人类已经在利用医药和科技来这么做了。基于基因工程的进步，我们可以合理地预测，在未来，基

因工程专家将能搭配组合不同物种的大脑特征，实现各种目的。例如，假如你想拥有极佳的视力，基因工程专家也许能影响人脑的发育，使之生长出更类似于鸟类的视叶。但因为这样的事情还比较遥远，所以我们还是回到现实的问题：所有这些对人脑的认识将如何帮助我们更好地对待自身和彼此？

4.3 理解大脑里的主要斗争，以及如何控制这些斗争，以实现“你”的愿望

以下几节探讨大脑如何以多种方式争夺对“你”的控制。我将提到大脑的一些具体区域，神经生理学家认为它们负责特定类型的思考和情绪，不过真正的生理学要比这复杂得多，而且科学家也才刚刚开始理解这个问题。

a.**要明白，意识与潜意识在不断斗争。**前文中我介绍了“两个你”的概念，并解释了较高层次的你可以俯视较低层次的你，以确保后者不破坏前者的愿望。尽管我经常在自己和其他人身上看到“两个你”在斗争，但直到我了解了它们为何存在之后，我才真正理解了它们。

和动物一样，我们决策的很多驱动因素都是潜在地发生的。人类做出很多关于如何行动的决定，但动物并不会“决定”飞行、捕食、睡眠与争斗，而只是遵循来自其大脑潜意识区域的指示。我们大脑里的潜意识区域也会向我们发出同样类型的指示，这种指示有时有合理的进化意义上的理由，有时也会损害我们。潜意识里的恐惧和欲望通过爱、恐惧、灵感等情绪，让我们产生各种意图和行为。这是生理性的。例如，爱意就是脑下垂体分泌的各种化学物质（如催产素）产生的。

尽管我一直认为符合逻辑的讨论是找到事实真相的最佳途径，但在学到了这些关于大脑的新知识后，我开始明白我们大脑很多区域的行为并不符合逻辑。例如我了解到，当人们提到自己的“情绪”（比如说“我

觉得你对待我不公正”）时，他们通常指的是源自大脑情绪性、潜意识区域的信号。我还明白了，尽管我们大脑的一些潜意识区域具有危险的动物性，但另一些潜意识区域比意识区域更聪明，反应更快。我们的灵感大爆发往往就是从潜意识区域“喷出”的。我们经历这些创造性突破的时刻，通常是在放松、不试图与它们所在的大脑区域（通常是新皮层）沟通的时候。当你说“我刚刚想到了什么事”时，你就是注意到了你的潜意识正在告诉意识一些东西。加以训练，开启这个通信流是可能的。

许多人只看到意识而不知道将其与潜意识连接的好处。他们认为，想出更多东西的方式是不断往意识里塞东西，让它更勤奋地工作，但这样做往往适得其反。尽管看起来有些违反直觉，但清理你的头脑可能是取得进展的最佳途径。

知道了这一点，我现在明白了，为什么我通常在放松（如淋浴）时产生创意，以及冥想如何有助于打通这种联系。因为这是生理性的，所以我真的能感觉到，创造性的想法在从其他地方流入我的意识。弄明白这回事，感觉真是太好了。

但也要谨慎行事：我已经养成习惯，当我的潜意识给我想法和提示时，我不是马上按照其行动，而是先用我的理性意识去分析它们。我发现，这么做除了能帮助我分清哪些想法是有效的，我为什么会对这些想法产生特定的反应，还能让我的意识与潜意识之间的通信变得更多。把这一过程产生的结果写下来是有帮助的。事实上，我这本《原则》就是这么写出来的。

本条想要告诉你的最重要的东西是什么？注意你的潜意识：为什么说它既可能伤害你也能帮助你？如何清醒地思考潜意识产生的东西？也许在其他人的帮助下，通过这么做，你会变得更快乐、更高效。

b.**要知道最常发生的斗争是情绪和思考的斗争。**情绪和理性思考之间的斗争是最大的斗争。情绪主要是由潜意识性的杏仁核控制的，而理

性思考主要是由意识性的前额皮层控制的。如果你能理解这些斗争是如何发生的，你就能理解为什么说把你潜意识产生的东西和意识产生的东西相调和是非常重要的。

可恶的杏仁核是一个小小的杏仁状构造，深深地隐藏在大脑底部，是大脑最强有力的区域之一。尽管你感觉不到它，但它控制着你的行为。它如何运行？当什么东西（可以是某种声音、某个场景，或者仅仅是某种直觉）让我们不快时，杏仁核就向身体发出准备战或逃的信号：心跳加速、血压升高、呼吸加快。在与人争论时，你经常可以注意到一种类似于恐惧时的生理反应（例如心跳加速、肌肉绷紧）。你的意识（源自前额皮层）在感受到这些信号后可以拒绝执行。这些“杏仁核绑架”现象通常来得快、去得也快，只有极少数例外，如因经历某个或一系列可怕事件而出现创伤后应激障碍的人。知道了“杏仁核绑架”是怎么回事，你就会懂得，如果你放任自己做出本能反应的话，你就很可能会反应过度。你也可以安慰自己，因为你已经知道，你经历的任何精神痛苦不久后都会自动消失。

c.**调和你的情绪和思考。**对大多数人而言，生活就是大脑这两个部分永无止境的斗争。杏仁核产生的反应是一阵爆发然后平息，而前额皮层产生的反应更为稳定和持久。有的人能引导个人进化，实现自己的目标，有的人则不能，他们之间最大的区别是，前者经常思考是什么导致了自己出现“杏仁核绑架”。

d.**善择你的习惯。**在你脑子的各种工具里，习惯也许是最强有力的一个。习惯是由大脑底部的基底核驱动的，那是一块高尔夫球大小的组织。基底核控制着你的行为，但它藏得很深，本能地运行，所以你意识不到它。

只要频繁反复练习，你几乎可以养成任何习惯，产生自控力。好习惯让你实现“较高层次的自我”的愿望，而坏习惯是由“较低层次的自

我”控制的，阻碍前者的实现。如果你明白大脑的这一部分是如何工作的，你就能养成一系列更好的习惯。例如你可以养成一种习惯，让你觉得“必须”去健身房锻炼。

练出这种能力需要一些努力。第一步是认识到习惯是怎么产生的。习惯本质上是惯性，一种继续把你一直做的事情做下去（或者继续不做你一直不做的事情）的强烈倾向。研究显示，如果你能坚持某种行为约18个月，你就会形成一种几乎要永远做下去的强烈倾向。

在很长时间里，我没有意识到习惯对人行为的控制有多强。我在桥水看到过这种情况：有的人在抽象意义上赞同我们的原则但难以践行。我还观察到，我的一些朋友和亲人想实现一些对他们有利的目标，行为上却总是另一回事。

后来我读了查尔斯·都希格的畅销书《习惯的力量》，让我眼前一亮。我在此处的介绍有限，假如你很感兴趣的话，我建议你也读一下。都希格的核心观点是，分三步走的“习惯回路”能起到重要作用。第一步是信号，用都希格的话说，“用信号来告诉你的大脑进入自动运行模式，以及使用哪种习惯”。第二步是形成常规，“可以是肢体性、心理性或情感性的常规”。第三步是奖励，这能帮助你的大脑发现这个特定的回路是不是“值得记下来以备后用”。反复练习可以加强这个回路，直到逐渐变成自动反应。在驯兽师所说的“操作性条件反射”（一种使用正向强化法的训练方式）中，成功的关键就是形成这种期待和渴望。例如，驯狗者用声音（通常使用发声器）来强化狗的行为。每次发出这种声音，他们就给狗一个它想要的奖励（通常是食物），直到最终狗只要听到这种声音，就会表演驯狗者希望的行为。都希格说，对人类而言，奖励几乎可以是任何东西，“从能够带来生理愉悦的食物或药物到精神性的回报，如赞扬或自我庆祝带来的自豪感”。

习惯能让你的大脑进入“自动导航模式”。用神经科学术语说，就是你让基底核从大脑皮层那里接管控制权，这样你想都不用想就能执行。

读都希格的书让我知道，如果真的想改变，你最好是决定养成哪些习惯，戒掉哪些习惯，然后执行。为了帮助你，我建议你写下自己最大的三个坏习惯。现在就写。然后从中选一个，下决心戒掉。你能做到吗？这将带来很大的改变。如果你能把三个坏习惯都戒掉，你的人生轨迹将大大改善。你也可以决定要养成哪些习惯，然后执行。

我养成的最有价值的习惯是利用痛苦来激发高质量的思考。如果你也能养成这种习惯，你将明白是什么造成了你的痛苦，你该如何对待痛苦，而这将大大提高你的效率。

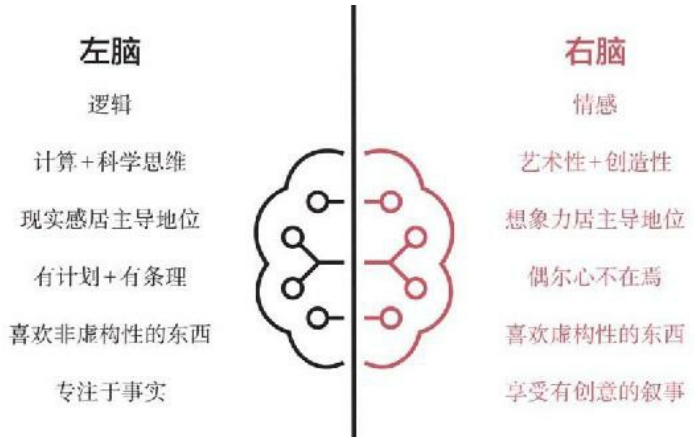
e.**坚持友善地训练“较低层次的你”，以养成好的习惯。**我过去一直以为，较高层次的自我需要和较低层次的自我斗争，夺取控制权，但我逐渐明白，更有效的做法是训练潜意识的、情绪性的自我，就像教育儿童听话一样。你需要坚持慈爱友善地训练它，以让自己养成好习惯。

f.**理解右脑思维和左脑思维的差别。**你的大脑分为负责意识的上层和负责潜意识的下层，同时还分为左、右半球。[2]你也许听说过有的人是左脑思维者，有的人是右脑思维者。这不只是一种说法：加州理工学院教授罗杰·斯佩里因这个发现而获得诺贝尔医学奖。简单来说是：

1. 左脑按顺序推理，分析细节，并擅长线性分析。“左脑型”或“线性”思考者分析能力强，通常被形容为“明智”。

2. 右脑思考不同类别，识别主题，综合大局。富有“街头智慧”的“右脑型”或“发散”思维者，通常被形容为“机灵”。

下图概括了“右脑”和“左脑”思维类型的特征。



大多数人通常从一边大脑得到更多指令，并难以理解和他们不同的人。我们的经验显示，左脑思维者倾向于觉得右脑思维者“古怪”“玄虚”，而右脑思维者倾向于觉得左脑思维者“死板”“狭隘”。我发现，如果人们知道自己和其他人的倾向，并认识到两种思维方式都可贵，并相应地分配工作，就会产生很好的结果。

g.**理解大脑可以改变的程度。**这让我们面临一个重要问题：我们能改变吗？[3]我们都可以学到新知识、新技能，那么我们也能学着改变思维倾向吗？答案是：完全可以。

大脑可塑性是指大脑的“软线路”可以在多大程度上改变。科学家曾在很长时间里认为，在经历一段童年的关键发育期后，人脑的大多数神经连接都会固定化，很难改变。但近年来的研究显示，从身体锻炼到学习冥想，很多种练习都能给人脑带来物理性和生理性变化，从而影响人的思维与记忆能力。威斯康星大学的研究人员对一些练习了1万多个小时冥想的佛教僧侣进行研究，发现他们大脑里的伽马波显著多于常人，而伽马波与认知和解决问题的能力有关。[4]

这并不意味着大脑具有无限的灵活性。如果你有某种思维偏好，你也许能训练自己换一种思维方式，并发现经过练习，难度会降低，但是你彻底改变潜在偏好的可能性很小。同样，你也许能训练自己的创造

力，但如果你天生创造力不强，你在这方面就可能存在天花板。现实就是这样，所以我们应当接受现实，并学习如何应对现实。我们可以利用一些应对技巧，例如，经常忘记时间的有创造力、缺乏条理的人，可以养成使用警钟的习惯；不善于某种思维方式的人，可以训练自己依靠更擅长者的思维方式。改变的最好方法是做心理练习。和体育锻炼一样，这也会痛苦，但如果你利用前文提到的“习惯回路”，给练习以回报，“重装”你的大脑，让它喜欢上学习和有益的改变，痛苦就会消失。

记住，大脑的一些区域会本能地坚信自我完美的幻觉，而接受你的弱点与这种本能相违背。你需要勤加练习才能降低这种本能的防御反应，同时你需要待在能促进开放思维的环境里。

你将在“工作原则”部分看到，我发明了不少工具和技巧来帮助人和机构克服这种抵制反应。我发现通常最有效的方式不是期盼自己或其他人改变，而是承认自己的弱点，然后用明确的预防机制来避免弱点导致错误。这通常能加快成功的速度，提高成功的概率。

4.4 认识自己和他人的特性

因为人天生就有思维偏向，所以自我评估（以及对其他人的评估）通常会很不准确。心理测试要可靠得多。在从招聘到员工离职的整个过程中，心理测试都能起到很大帮助，把人的思维方式弄明白。传统招聘方式是面试与考察应聘者的背景和履历，尽管心理测试无法完全取代传统方式，但它的效能要强大得多。假如只能二选一的话，我会选择用心理测试招聘。幸运的是，我们不必二选一。

我们主要使用4种测试：MBTI、职场人格量表、团队倾向简表、分层系统理论。[5]但我们仍在不断试验（如“大五类人格”），所以测试组合也肯定会变化。无论是什么组合，这些测试都能反映职员的思维与行为偏好，同时向我们提供新的人格特征和术语，有助于把我们已经识别

的特征与术语清晰化和扩展化。我在下文将叙述其中的一些。这些叙述基于我自己的经验和学习，在很多方面与心理测试机构使用的正式说法不同。[6]

a.**内向与外向。**内向者聚焦于内心世界，从思想、记忆和经验中汲取能量；外向者聚焦于外部，从与人相处中汲取能量。内向者与外向者的沟通方式也存在差异。如果你的某位朋友喜欢把想法“说个明白”（甚至在无人交流的情况下难以思考问题），他就可能是个外向者。内向者通常觉得这样的谈话很痛苦，更喜欢独立思考，想明白了才和别人交流。我发现，让他们以各自舒适的方式沟通很重要。例如，相比在群体中发言，内向者通常更喜欢书面沟通（如电子邮件），并倾向于不公开自己的批评性想法。

b.**直觉与感知。**一些人看到全局（森林），另一些人看到细节（树木）。在MBTI框架中，最能反映这两种方式的是从直觉到感知的序列。观察人的关注点可以发现他们的偏好。例如，在看书时，关注细节的感知者在看到像把their（他们的）写成there（那里）的错误时会很不舒服，但直觉者往往注意不到这种错误，这是因为他们关注全局，不重视细节。当然，要起草一份毫无拼写瑕疵的法律文件的话，最好是让感知者而不是直觉者来做。

c.**思考与感觉。**一些人的决策方式是：理性分析客观事实，考虑所有与具体情况相关的已知、可证明因素，富有逻辑性地决定如何行动。这是偏好思考者的特征，你会希望诊断你的医生是一个这样的人。偏好感觉者关注人与人之间的和谐，他们最好从事一些需要很多同理心、人际沟通、关系构建的工作，例如人力资源管理和客户服务。在桥水，在我们通过心理测试识别这些差异之前，两种人之间的对话是很令人沮丧的。而现在，当这些差异呈现出来时，我们一笑而过，因为我们了解这些差异，并明白这样的事很正常。

d.**计划与发觉。**一些人喜欢以井然有序的方式生活，另一些人更喜欢灵活、随性。[7]计划者（MBTI框架里的“判断者”）喜欢专注于计划并遵行，而发觉者喜欢关注周围发生的情况并适应。发觉者的工作方式是从外到内。他们观察情况，然后往前分析原因，寻找应对办法。他们还会看到可以对比、选择的多种可能性，经常因看到太多可能性而无所适从。而计划者的工作方式是从内到外，先想清楚目标，再想怎么做。计划者和发觉者往往难以相互理解。发觉者经常看到新情况就改变方向，而计划者会对此感到不舒服，他们决策时非常重视先例，并认为以前怎么做，现在就该怎么做。计划者也会让发觉者感到不舒服，觉得他们僵化，不善随机应变。

e.**创造者、推进者、改进者、贯彻者与变通者。**识别了不同人的禀赋和思维偏好，你安排工作时就能让他们各展所长。在桥水，我们使用一种称为“团队倾向简表”的测试来合理安排工作。“团队倾向简表”识别的5种类型是创造者、推进者、改进者、贯彻者和变通者。

- **创造者**提出新想法、新概念。他们喜欢非结构化、抽象的活动，喜欢创新和不走寻常路。
- **推进者**传递这些新想法并推进。他们喜欢感觉和人际关系，管理各种人的因素。他们非常善于激发工作热情。
- **改进者**挑战想法。他们分析计划以寻找缺陷，然后以很客观、符合逻辑的方式改进计划。他们喜欢事实和理论，以系统性的方式工作。
- **贯彻者**也可以叫作**执行者**。他们确保重要的工作得到执行，目标被实现。他们关注细节和结果。
- **变通者**是以上4种类型的结合。他们能根据特定需求调整自身，并能从各种各样的视角看待问题。

我把每次测试的结果同我心里对别人的印象做对比，有时我的印象被强化，有时我产生疑问。例如，当有人的MBTI测试结果显示为S（关注细节）和J（计划者），而“团队倾向简表”的测试结果是贯彻者时，他们就很有可能比右脑思维者和有想象力的人更关注细节，这意味着他们会更适合结构更明确、更清晰、更少模糊性的工作。

f.**关注任务与关注目标。**一些人关注日常任务，另一些人关注目标及其实现途径。我发现这两者之间的差异与直觉型和感知型之间的差异很像。关注目标、“设想”能力最强的人能看到逐渐变化的大局，也更有可能做出有意义的改变，预估未来的事件。这些目标导向的人能从日常任务中跳出来，思考未来做什么、怎么做。他们最适合创造新东西（新组织、新计划等），管理频繁变化的组织。因为视野宽阔、通观全局，所以他们通常会成为最能勾画未来蓝图的领导者。

而关注日常任务的人更善于管理没什么变化、按部就班的事务。任务导向的人倾向于参照已经存在的东西，做出渐进的改变。他们不会快速地偏离现状，在突发情况面前更可能措手不及。另一方面，他们通常非常可靠。尽管看起来他们的关注点比宏观思考者狭隘，但他们的角色同样重要。假如我不与善于处理细节的人合作，我肯定出不了这本书，也实现不了任何有价值的东西。

g.**职场人格量表。**我们使用的另一种心理测试是职场人格量表。它以美国劳工部的数据为基础，集中于一些关键特征或品质，如毅力、独立性、抗压能力、分析能力等，预测员工行为和工作适配性、满意度。这个测试帮助我们理解人们的价值观，以及如何权衡不同的价值观。例如，“成就导向”得分低、“关心他人”得分高的人可能不愿为了实现自己的目标而损害他人利益。而“遵循常规”得分低的人也许更有可能独立思考。

我们发现，可以用25—50种特征很好地描述一个人。每个特征的强

度可以有高有低（像色调一样）。如果你知道了一个人的所有特征并合理地综合在一起，就能基本上绘出他的全貌。我们的目标就是利用测试结果及其他信息来实现这一点。我们更倾向于与被考察者合作，因为这样可以更准确，同时对对方来说，能客观看待自身也是很有帮助的。

不同特征经常可以组成可识别的类型。想想看，你也许能想到生活中反复遇到的多种类型的人：古怪而不切实际的“艺术家”、一丝不苟的“完美主义者”、决绝地追求目标的“赴汤蹈火者”、能凭空想出奇妙理论的“理想家”。我还总结出了一些类型，包括“塑造者”“饶舌者”“调试者”“头脑开放的学习者”“推进者”“创造者”“牧猫者”“传播八卦者”“忠诚的行动者”“明智的法官”等。

需要说明的是，与通过测试得出的更丰满的描述相比，类型的用处较低。类型不精确，更像简单的漫画，但在组建团队时类型是有用的。每个人都比描述他的类型复杂，而且一个人可以符合多种类型。例如，一个“古怪的艺术家”也可能是一个“完美主义者”或“赴汤蹈火者”。我不会一个个描述，但要稍微详细地说说“塑造者”——最能代表我的类型。

h.**塑造者是能从构想一路走到构想实现的人。**我在第一部分里就我认为是“塑造者”的人写了很多。我所说的“塑造者”是指这样的人：能提出独特和有价值的愿景，并以美妙的方式实现愿景（通常是在他人的质疑之下）。塑造者既能看到全局，也能看到细节。在我看来，“塑造者”=“理想家”+“务实思考者”+“坚毅者”。

我发现塑造者通常有一些共同特征：极富好奇心；有把事情弄清楚的强烈冲动；近乎叛逆地独立思考；需要宏大别致的梦想；务实并坚毅地排除万难、实现目标；了解自己和其他人的长处和短处，所以能协调团队来实现目标。也许更重要的是，他们能同时持有相互冲突的想法，并从不同角度来看待这些想法。他们通常喜欢和其他真正的聪明人一起探索，能在全局和细节之间自如地来回跳跃，并相信二者同样重要。

真正擅长这些思维方式从而能成为现实中的塑造者的人凤毛麟角。不过，他们如果不和天生具有其他特征的人合作也无法成功，后者的思维方式和行动也是不可或缺的。

在任何生命历程中，了解人的特性都是必要的第一步。你做什么并不重要，只要你做的符合自己的个性和人生理想。我和一些全球最有钱、最有权势、最受尊崇的人打过交道，也和世界上一些最不起眼的角落里最穷、最弱势的人打过交道，我可以明确地说，在基本生活线之上，幸福水平和常规的成功标准之间没有任何联系。一个能从木工中得到内心满足的木匠，能轻松拥有和美国总统一样美好甚至比美国总统更好的生活。我希望你从本书学到的最重要的认识是，人人都有长处和短处，人人都能在生活中扮演重要角色。大自然塑造万事万物皆有目的。你最需要的勇气不是驱使你战胜别人的勇气，而是不管其他人对你有何冀望，你始终坚持做最真实的自我的勇气。

4.5 无论你要实现什么目标，让合适的人各司其职以支持你的目标，是成功的关键

无论在私人生活还是工作中，你和其他人合作的最好方式都是，把具有互补性特征的人搭配在一起，创建最适于完成任务的团队组合。

a.**管理你自己，并协调其他人实现你的目标。**你最大的挑战是让深思熟虑的较高层次的自我管理情绪性的较低层次的自我。做到这一点的最佳途径是有意识地养成习惯，自动地做对自己有益的事。在管理其他人方面，我能想到的比方是一个好乐队。乐队指挥是塑造者、引导者，他主要不是“做”（例如他不演奏乐器，尽管他了解很多关于乐器的知识），而是勾勒结果，并确保乐队所有成员一起发力实现目标。指挥要确保每个乐队成员知道自己的长处和短处，以及各自的职责。不是每个人都自己演奏得最好，而是通过合作实现“1+1 > 2”的效果。指挥最吃力不讨好的工作之一是开除总是不能好好演奏或合作的人。最重要的是，

指挥要确保演奏效果和他想的一样。他说：“音乐得是这样。”然后加以落实：“贝斯手，撑起整个格局。这里要连接得妙，这里要奏出神韵。”乐队的每个部分也有各自的领导者，如首席小提琴手等，他们也帮助把作曲者和指挥的设想表达出来。

这么看待事物对我帮助很大。例如我前文提到过的债券交易系统化计划，在形成这种新视角后，我们得以更好地看到现实与需求之间的距离。鲍勃在思想上是我的好伙伴，我们一起理解需要解决的全局性问题，但他不擅长设想实现解决方案的程序，他也没有找到合适的人来共同完成该计划。他倾向于与和自己相似的人共事，所以他找的主要副手和他相似，善于在纸面上宏观规划，不善于具体安排实现规划的人、事项和日程。这名副手的测试结果是“变通者”，说明他能很好地朝鲍勃要求的方向走，但缺乏辅助鲍勃完成任务必需的清晰、独立思维。

在试了几轮没有进展之后，我们利用了那些理解员工特性的新工具，并根据测试结果展开行动。我们促使鲍勃换了一名新副手，她极其擅长在宏观规划和完成规划所需的具体项目之间游刃有余。把她的棒球卡与上一个副手的做对比可以发现，她的独立、系统性思维能力极强，这对清晰展望如何实现鲍勃的宏观想法至关重要。她安排了其他辅助者，包括一名项目经理。这名经理不太关注理念，但非常重视具体任务的细节和完成期限。在观察新组员的棒球卡时，我们可以很快发现，他们更多地展现出一些与计划性、扎实、及时执行相关的特征，而这些是鲍勃的弱项。在这个新团队就位之后，我们的计划就开始一帆风顺了。之所以能做到这一点，是因为我们仔细考察了实现目标所需的所有“积木”，并找到了缺失的“积木”来弥补。

我们坦诚开放地了解员工特性的做法，对无数项目都有帮助，债券交易系统化计划只是其中之一。而且需要明确的是，对于人的思维方式如何不同这个问题，本条所述只触及皮毛。

在下一条，我将把你读到的所有内容综合起来，分析决策的基本要

素。一些决策你应该自己做，一些则应该让更可信的人代理。利用自知之明区分这两种情况，是成功的关键，不管你追求什么。

---

[1] 很多数据显示人际关系是最好的回报，是人的健康、快乐最重要的决定因素。如哈佛大学历时75年的“格兰特与格鲁克研究”（研究对象是来自不同社会经济背景的成年男性）主管罗伯特·瓦尔丁格所说：“你可以拥有用不尽的财富、成功的事业、健康的身体，但如果没有充满爱的人际关系，你就不会快乐……美好生活的基础是良好的人际关系。”

[2] 一本关于这个问题的好书是丹尼尔·平克的《全新思维》，一篇关于这方面科学研究的好文章是《华尔街日报》刊登的罗伯特·李·霍茨的“漫游的心灵直通深刻认识”。尽管人脑的很多区域都分成左、右两边，但研究显示，只有较晚进化出来的大脑皮层（占脑体积的3/4）的左、右两边存在功能差别。

[3] 这是一个大问题。有不少学科就是专门研究这个问题的，而且目前没有权威答案，我的观点显然也不权威。但是我已经对大脑可塑性问题进行了相当深入的考察，因为对于试图管理自身与其他人的人来说，了解什么东西可以改变是很重要的。我了解到的东西与自己的经验相符，而且我将告诉你。

[4] 哈佛大学附属麻省总医院的一项脑成像研究发现，经过为期8周的冥想课程后，大脑会发生物理变化。研究人员发现，大脑中与学习、记忆、自我意识、同情心和内省有关的区域的活动增多，杏仁核的活动减少。

[5] 这一测试有助于发现人们在不同层级之间如何选择，会自然地走向哪一层。

[6] 如果你想尝试一些测试并看看结果，可以访问assessments.principles.com。

[7] 在MBTI框架中，这一序列被描述为“判断”与“发觉”，但我更喜欢用“计划”，因为“判断”具有别的含义。在MBTI框架中，“判断”的意思不是“武断”，“发觉”的意思也不是“敏感”。

5
学习如何有效决策

作为一个职业的决策者，我一直在研究如何有效决策，并不断在寻找能降低犯错概率、实现更好效果的决策规则与系统。

我了解到的最重要的东西之一是，大部分日常决策是潜意识性过程，比通常认为的要复杂。例如，想想你在开车时，如何和前面的车保持安全距离。现在请你详细描述这个过程，以让从来没有开过车的人也能做得和你一样好，或者能输入计算机，成为自动驾驶汽车的控制程序。我敢打赌，你做不到。

现在想想这个挑战：用系统化、可复制的方式把你的所有决策做好，同时还能以非常清晰准确的方式描述决策程序，从而让处在同样情况下的任何人都能做出同样的高质量决策。这正是我渴望做的事，而且我发现朝这方面努力价值无限，尽管我距离完美还很远。

尽管世界上并没有最好的决策方式，但存在一些有效决策的普通规则。第一条是：

5.1 要认识到：（1）影响好决策的最大威胁是有害的情绪；（2）决策是一个两步流程（先了解后决定）

了解必须先于决定。如第一条所说，大脑能够储存不同类型的知识，有潜意识，能机械记忆，能养成习惯。但不管如何获取知识、在哪里储存知识，至关重要的是，你了解到的东西能够真实、丰富地反映相

关现实，从而使你做出更好决策。所以在了解过程中保持头脑极度开放，向可信的人请教，始终是有帮助的。许多人在情绪上不愿意这么做，而这会妨碍他们了解现实，做出更好的决策。始终提醒自己，至少听一下某种相反的观点，永远都没有害处。

决策过程分两步：先选择作为决策基础的知识，既包括相关事实（“是什么”），也包括你对事实背后的因果机制的宏观理解；然后根据这些知识来确定行动计划（“怎么做”），这需要你反复权衡不同的可能性，以设想如何实现符合你愿望的目标。为了做好第二步，你需要综合权衡直接结果、后续结果和再后续结果，而且做决定时不能只看到短期结果，还要看到长远结果。

很多惨痛的糟糕决定，都是由于决定者未能权衡后续和再后续结果，而当你最初做出的劣质决策印证了你的偏见时，决策的不良后果就会尤为致命。在提出疑问和探寻事实真相之前，永远不要看到一个选择就定下来，不管它看起来多么好。在过去，为了避免自己坠入这个陷阱，我习惯自问：我在了解相关情况吗？我已经掌握了决策所需的所有知识了吗？经过一段练习后，你会自然、心态开放地搜集所有相关信息，但你必须躲过不良决策的第一个陷阱，就是先在潜意识驱使下做一个决策，然后挑选与决策相符的数据。

那么，如何才能把了解做好呢？

把了解做好

对我而言，归根结底，对现实形成准确、完整的认识需要两件事：能够准确综合分析，知道如何综合考虑多个层级。

综合分析是把许多数据转化为一幅精准画面的过程。综合分析的质

量将决定你的决策质量。所以，与你知道的善于综合分析的人一起审视你的观点，总是会有帮助的。就算你觉得自己的综合分析能力已经很强了，这样做也能让你提高。对于一位可信者的观点，任何理智的人都应该心存自己可能犯错的敬畏去思考，而不应轻易拒绝。

为了把综合分析做好，你必须：（1）综合分析眼前的形势；（2）综合分析变化中的形势；（3）高效地综合考虑多个层级。

5.2 综合分析眼前的形势

每一天你都遇到无数事情纷至沓来。暂且把这些事情称为“点”。为了做到高效，你必须能分清哪些“点”重要，哪些不重要。一些人毕生收集各种零零碎碎的看法和观点，而不是只保留自己需要的。他们有“细节焦虑症”，担忧不重要的事情。

有时小东西也是重要的，比如，你汽车发动机里咯咯响，可能只是一片塑料松了，也可能是正时皮带要断了的迹象。关键是要有更宏观的视角，这样才能对真正的风险程度做出快速准确的判断，而不会陷在细节中不可自拔。

谨记：

a.**你能做的最重要的决定之一是决定问谁。**确保他们是可信的人，对情况的了解全面。无论你想理解什么，找到负责这方面的人，问他们。请教不了解情况的人还不如找不到答案。

b.**不要听到什么信什么。**观点很廉价，几乎所有人都愿意和你分享观点。许多人会把观点表述为事实。你要区分观点和事实。

c.**所有东西都是放在眼前看更大。**在生活的所有方面，正在发生的事情都似乎很大，回头来看则不然。所以你应该跳出去以看到全局，有

时候可以过一段时间再做决定。

d.**不要夸大新东西的好处。**例如，在选择看什么电影、读什么书时，你倾向于时间证明的经典还是最新的轰动性作品？在我看来，选择最好而不是最新是更聪明的做法。

e.**不要过度分析细节。**一个“点”只是来自一个时刻的一条数据，你综合分析的时候始终要看到大局。就像你需要区分大小、特定事件与总体规律一样，你也需要知道从每一个“点”能得到多少知识，而不是高估其重要性。

5.3 综合分析变化中的形势

为了明白不同的点在一段时期内的相互关系，你必须搜集、分析和识别不同类型的信息，而这并不容易。例如，设想有一天发生了8个事件结果，有的好，有的坏。我们把这一天的情况画下来，每种事件类型由一个字母表示，每个结果的好坏由其高度表示。

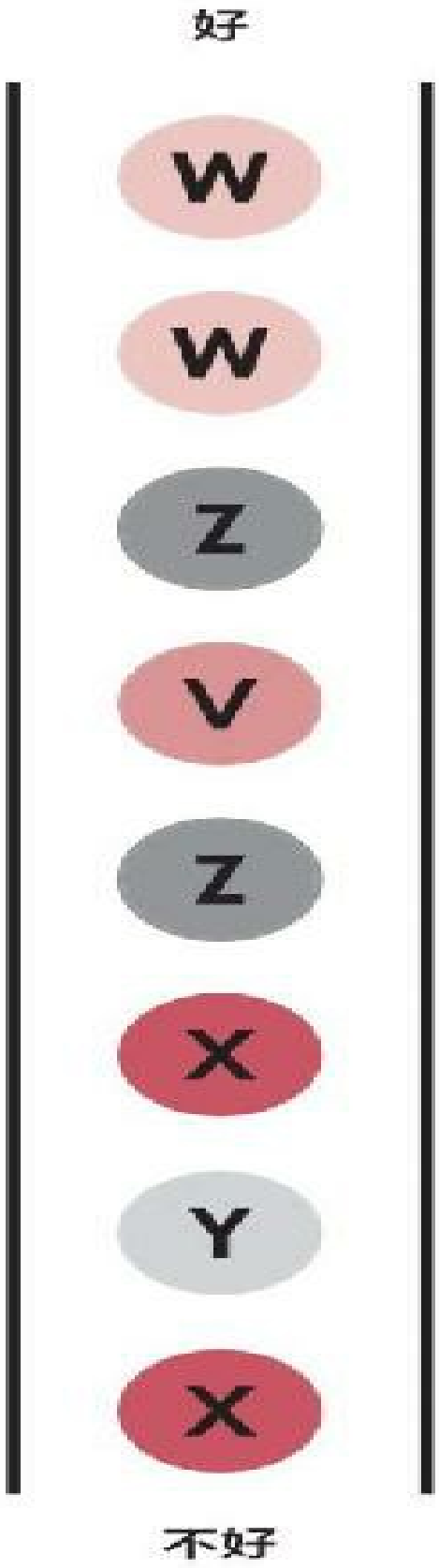
为了综合分析这一天，你必须根据类型（以字母代表）和质量（从低到高，越高越好）来将结果分类，这将需要对每一类总结出大体的评估。（为了让这个例子更具体，可以设想你在经营一家冰激凌店，W代表销售情况，X代表客户体验评分，Y代表媒体报道和评价，Z代表员工积极性，等等。）始终记住，我们的例子是个相对简单的例子：一天只发生了8个事件。

从右图中你能看到，这一天的销售很棒（因为两个W都在顶部），但客户体验不好（见两个X）。你可以想想原因是什么，比如一群人到来，所以销售很多，但也造成排长队。

善于这样看待事物的人可谓凤毛麟角，但就像大多数能力一样，综合分析变化时间形势的能力也不完全是天生的，就算不擅长，你也可以

通过练习来提高这种能力。遵守以下原则，你将提高成功的可能性。

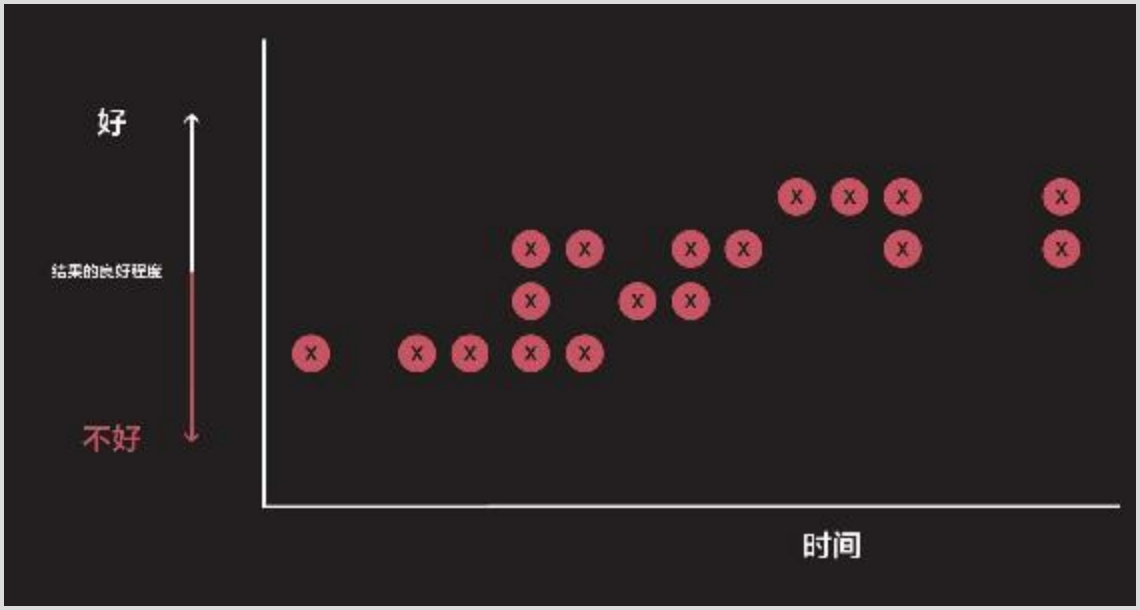
a.**始终记住改善事物的速度和水平，以及两者的关系。**当你要确定某个事物可以接受的改善速度时，你要注意的是事物水平相对于改善速度的关系。我经常发现人们看不到这一点。他们说“事情正在改善”，但没有注意到事物的质量距离平均水平还有多远，以及其改善速度能否确保其在可接受的时间内超过平均水平。如果过去在考试中得三四十分的人，在几个月里成绩达到了50多分，说成绩在改善也是对的，但他的水平仍然很差。你生命中所有重要的东西需要以足够快的速度不断改善，超越平凡，走向卓越。第240页图中的线条显示了随着时间的推移各个点会如何连接起来。线条A将让你及时地超越平凡，线条B则不行。要做出良好的决策，你需要明白现实是哪种情况。

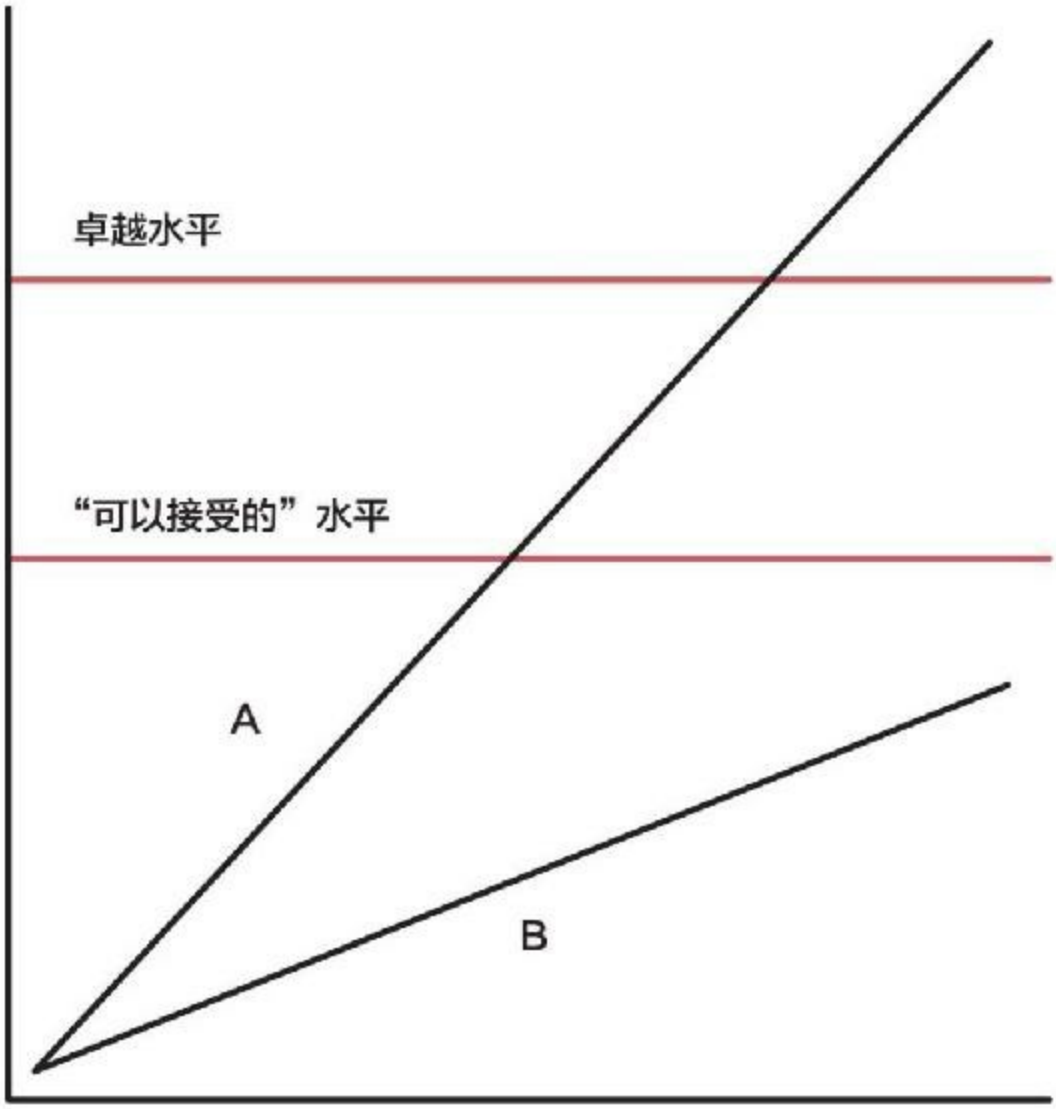


现在看看一个月的工作日是什么情况。有点令人困惑吧？



下图只显示X类型的点，你能看到情况在改善。





b.**不必过于精确。**理解“差不多”这一概念，使用粗略估计法。因为我们的教育系统过于重视精确，所以擅长粗略估计这个技能的价值常被低估。这会影响概念化思考。例如，当被要求计算“38×12”时，大多数人是以缓慢费力的方式计算，而不是简单地把38四舍五入成40，把12四舍五入成10，然后快速地确定答案在400左右。看看冰激凌店的例子，想一想，与其费力地把所有关系弄清楚，快速看到各个点之间的大致关系，是多么有用。费力进行精确计算是愚蠢的，但大多数人就是这么做的。为了做出有效决策，你需要在“差不多”这个层面上理解大多数事

物。当每次有人做一个宏观的“差不多”的陈述，而有些人反驳说“并不总是这样”时，我的本能反应是，我们也许要丢西瓜捡芝麻了，即讨论例外而不是常规，而这将让我们看不到常规。为了帮助桥水的员工避免这种浪费时间的情况，我们的一位刚从大学毕业的投研人员说了一句我经常复述的话：“当你问一个东西对不对而对方告诉你并不完全对时，那它大致是对的。”

c.**谨记“80/20法则”，并明白关键性的“20%”是什么。**“80/20法则”是指，你从20%的信息或努力中得到80%的价值。（同样，你可能需要花费80%的努力来获取最后20%的价值。）理解这一法则后，一旦你了解了做出好决策所需的大多数情况，你就不必再陷于不必要的细节之中了。

d.**不要做完美主义者。**完美主义者花太多时间关注边缘性的微小因素，影响对重大因素的考虑。做出一个决定时通常只有5—10个需要考虑的重要因素。重要的是深入了解这些因素，而过了一定的临界点后，即使研究重要因素，所产生的边际收益也是有限的。

5.4 高效地综合考虑各个层次

现实分为不同层次，每一层都能给你不同但有价值的视角。综合分析和决策时你需要把这些层次都记住，并知道如何在不同层次之间转换。

假设你正在谷歌地图上观看你的家乡。把地图放大到能看到建筑时，你就看不到家乡周围的地区了，而后者是重要的信息。也许你的家乡在水边，但地图放得太大的话，你将无法判断那是河岸、湖岸还是海岸。你必须知道，为了合理决策你要考察哪个层次。

我们总是从不同层次看事物，并在各个层次之间转换，不管我们是有意识还是无意识地这么做，不管我们做得好不好，不管我们看的是物

体、观念还是目标。例如你也许每天都在两个层次之间转换，一个是你的价值观，另一个是你为实现价值观做的事。大概情况如下：

1 高层次的全局：我想要能学到很多东西的有意义的工作。

1.1 次一级的理念：我想成为一名医生。

次一级的点：我需要上医学院。

再次一级的点：我需要在科学课程上取得好成绩。

再再次一级的点：我今晚需要在家学习。

要观察你在生活中这方面做得怎么样，可以注意你的谈话。我们在谈话时倾向于在不同层次之间转换。

a.**用“基线以上”和“基线以下”来确定谈话位于哪一层。**基线以上的谈话关注要点，基线以下的谈话关注分点。当一段分析混乱、令人迷惑时，通常是因为谈话者陷于基线以下的细节之中，而没有重新把细节与要点联系起来。基线以上的谈话应当以井然有序的方式走向结论，只有在有必要说明某个要点的细节时才可走到基线以下。

b.**谨记，决策需要在合理的层次做出，但也应在各层次之间保持一致。**例如，你想过健康生活的话，你就不应该每天早餐吃12节香肠、喝点啤酒。换言之，你需要不断联系和调和从不同层次搜集的数据，以对具体情况形成全面认识。就像一般的综合分析能力一样，一些人天生在这方面做得较好，但任何人都能通过学习来达到一定的程度。为了做好这一点，你有必要：

1. 谨记任何问题都存在很多层次。
2. 针对一个问题，明白你分析的是哪个层次。

3. 有意识地在不同层次之间转换，而不是把问题视为一堆没有内在区别、可以随意考察的事实。

4. 以下页图为模板把你的思考过程画成图。

如果你以极度开放的头脑来做这些，你不仅将更明白你看到的东西，还将更明白你没看到但也许其他人看到的东西。这有点像爵士乐手们不在一个调上，而在都明白自己的层次后，所有人就能在同一个音调下演奏。在你们都知道自己的思维方式并开放地看待其他人的思维方式后，你们就能一起创造出好的概念爵士乐，而不是只能冲彼此尖叫。接下来我们再进一步，看看做决策的问题。

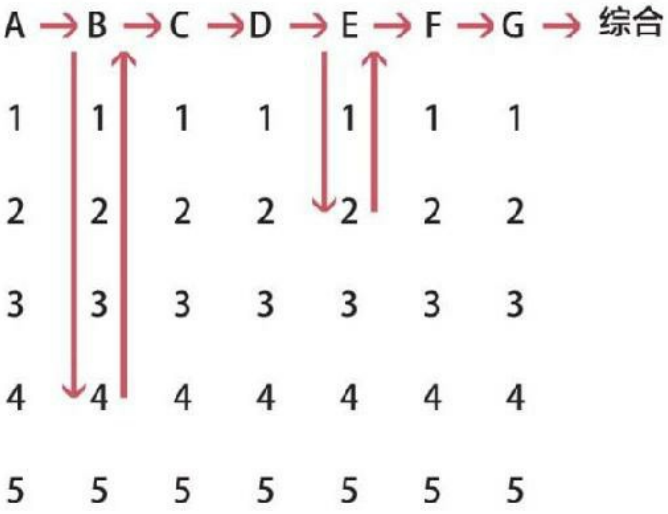
把决策做好

利用决策逻辑来创造长期的最佳结果，本身已经成为一门科学。这门科学利用了概率学和统计学、博弈论等工具。尽管这些工具很多都能带来帮助，但有效决策的基本要素是相对简单和永恒的，事实上在不同程度上以基因的形式存在于人脑里。通过观察野生动物你会发现，它们本能地计算自身能量的预期价值，以将发现食物消耗的能量最小化。这方面做得好的动物繁衍成功，通过自然选择过程传递自身基因，做得不好的动物则会惨死。尽管在这方面做得不好的人类通常不会惨死，但他们肯定也会遭到经济选择过程的惩罚。

好的情况

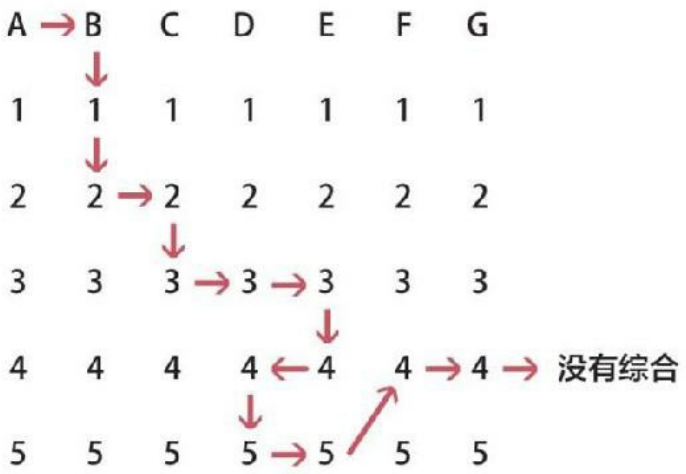
A →	B →	C →	D →	E →	F →	G → 综合
1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5

一个更大的有效序列

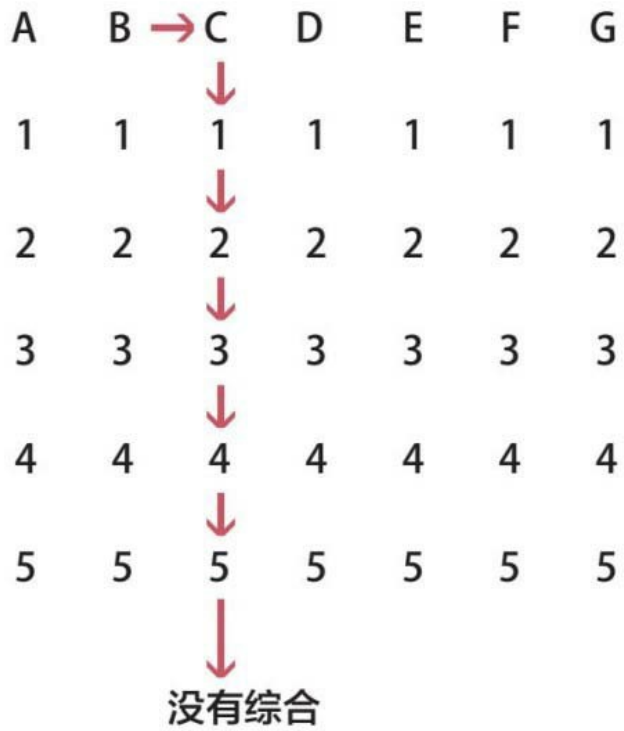


一个符合逻辑并分析细节的有效序列

不好的情况



一个随机的、走向脱轨的过程



一个直线下跌、毫无成果的过程

如前所述，大致存在两种决策方式，一种以证据和逻辑为基础（来自较高层次的大脑），另一种以潜意识和情绪为基础（来自较低层次的动物性的大脑）。

5.5 综合分析现实、理解如何行动的最好工具是逻辑、理性和常识

注意不要依赖其他任何东西。不幸的是，心理学家进行的大量测试表明，多数人在多数时间里受到较低层次大脑的控制，这导致劣质决策，而他们还不自知。如卡尔·荣格所说：“除非你意识到你的潜意识，否则潜意识将主导你的人生，而你将其称为命运。”更重要的是，当多个群体合作时，决策应当基于证据、符合逻辑，否则决策程序将不可避免地被最强大而不是最明智的成员主宰，这不仅不公平而且质量较低。成功的组织都有组织文化，确保基于证据的决策是常规而非例外。

5.6 根据预期价值计算做决策

把每个决策都视为一个押注，押对有一个概率，有相应的奖励；押错有一个概率，有相应的惩罚。会赢的决策通常是具有正向预期价值的决策，也就是说，奖励乘以其发生概率的数值大于惩罚乘以其发生概率的数值，预期价值最高的决策是最好的决策。

比方说，押对的奖励是100美元，概率是60%，押错的惩罚也是100美元。100美元奖励乘以押对的概率60%，等于60美元；100美元惩罚乘以押错的概率40%，等于40美元。用奖励减去惩罚，差额就是预期价值，这个例子中的预期价值是正20美元。一旦理解了预期价值，你也会理解，押概率最大的情况不一定是最好的。例如，设想某件事的成功概率只有20%，而奖励的回报是1　000美元，失败的损失只有其1/10，为100美元。这件事的预期价值是正120美元。所以，只要你对损失有承担能力，这也许就是个明智的决策，尽管你失败的可能性更大。你不断地计算这些概率，随着时间的推移，你肯定将看到成功的结果。

尽管多数人并不明确地进行这些计算，但我们经常凭直觉这样做。例如，尽管下雨的概率只有40%，但你依然决定带伞去商店；尽管你几

乎肯定自己知道路，但你依然要查看手机来确认方向。这些时候你都是在计算预期价值。

有时即使你押错的可能性非常大，但押错的成本几乎可以忽略不计，而押对的概率虽然很小，奖励却很高，在这种情况下，试一下仍然是明智的。就像俗话说的：“多问问总没坏处。”

这个原则给我自己的生活带来了很大改变。多年前我刚刚成家时，我看到了一栋各方面都很完美的房子。问题是这栋房子并不挂牌出售，我问的每个人都告诉我，房主没有出售的意愿。更不利的是，我还很确信我将难以申请到足够的抵押贷款。但我觉得，给房主打个电话询问一下，看看我们能否达成某种交易，不需要投入任何成本。事实证明他不仅愿意出售，还愿意借给我一笔钱！

同样的原则适用于押错的惩罚极大的情况。例如，尽管你患上癌症的概率很低，但当出现某种征兆时，你去检查确认一下也是有好处的。

为了帮你把预期价值计算做好，谨记：

a.**不管你押对的概率已经有多大，提高你的押对概率始终有价值。**

我经常看到人们在押对概率高于50%时做决定，而他们没有看到的是，假如进一步提高押对概率，他们将多获得多少（你几乎总是可以通过获取更多信息来提高押对概率）。与把押对概率从49%（错的可能性略高）提高到51%（对的可能性只是略高一点）相比，把押对概率从51%提高到85%（提高34个百分点）所产生的预期价值增益是前者的17倍。把概率视为你犯错可能性的标尺。把押对概率提高34个百分点意味着，你1/3的押注都将从损失变成收益。所以即使在你很有信心的情况下，对你的思维进行压力测试也是有好处的。

b.**知道什么时候不要去押注，和知道什么注值得押同样重要。**只在

你最有信心会获得回报的时候押注，你的记录才会得到显著改善。

c.**最好的选择是好处多于坏处的选择，不是毫无坏处的选择。**看看有些人，发现一点问题就反对某件事，而不合理权衡所有的优缺点。这样的人通常不善于决策。

5.7 比较更多信息带来的价值和不做决定造成的成本，决定优先顺序

有的决定最好在获得更多信息后做出，有的决定最好立即做出。就像你在综合分析问题时总要区分大小因素一样，你也总是要比较搜集更多信息带来的边际收益和暂时不做决定造成的边际成本。善于合理排序的人理解以下几点：

a.**先把你的“必做之事”做完，再做你的“想做之事”。**区分你的“必做之事”和“想做之事”，不要错误地把任何“想做之事”排到最前面。

b.**你很可能没有时间处理不重要的事，那最好将它留着，以免自己没有时间处理重要的事。**我经常听到人们说：“现在做点这个或那个不好吗？”这时他们很可能要分心了，不能集中在重要得多、需要做好的事情上。

c.**不要把概率当作可能性。**万事皆有可能，重要的是概率。你必须考虑每个因素的发生概率，然后进行排序。能够准确区分概率和可能性的人通常善于“务实思考”，他们是“哲学家”类型的反面，而“哲学家”类型的人倾向于在各种可能性的迷雾中迷路。

成为好决策者的捷径

好决策者并不机械地记忆和执行上述步骤，但他们确实是这么做的。这是因为通过不断的练习，他们学会了自然而然地照此行动，就像一个棒球手不假思索就能抓住飞来的球一样。假如他们必须把每一条原则从记忆中唤醒，通过缓慢的意识来执行原则的话，他们就不可能妥善处理纷至沓来的问题。但他们确实也会通过意识来做一些事，你也应该这么做。

5.8 简化

撇掉无关细节，让重要因素及其相互关系呈现出来。俗话说：“每个傻子都能把事情复杂化，只有天才才能把事情简单化。”想想毕加索，很年轻时就能画出美丽的写实油画，但在职业生涯中，他不断地追求精简。并不是所有人都有这样的思维方式，但没有这种禀赋并不意味着你做不到这一点，你只是需要创造性和毅力。必要时你可以寻求其他人的帮助。

5.9 使用原则

使用原则既能简化也能改善你的决策。尽管读到现在你也许觉得这显而易见，但值得反复重申的是，要明白几乎所有“眼前的情况”都是“类似情境的再现”，要识别“类似情境”是什么，然后应用经深思熟虑得出的原则来应对。通过这么做，你必须做出的决策的数量将大大减少（我估计约减少为十万分之一），你的决策质量将大大提升。把这做好的诀窍是：

（1）让你的思维慢下来，以注意到你正在引用的决策标准。

（2）把这个标准作为一项原则写下来。

（3）当结果出现时，评估结果，思考标准，并在下一个“类似情境”出现之前改进标准。

识别每个“类似情境”的类别，就像识别一种动物所属的物种一样。识别每一件事，然后选择对其适用的原则，会变得像在玩游戏一样，所以这样做既是很有用的，也是很有趣的，当然也可能具有挑战性。许多我所说的“眼前的情况”都具有混合性质。当眼前的情况里包含一些“类似情境的再现”时，你必须权衡不同的原则，运用“意境地图”来思考对遇到的不同类型情况如何处理。为了帮助人们这么做，我创制了一个称为“教练”的工具，将在附录中阐述。

你可以用自己的原则，也可以用别人的，只需要把能发现的最好的原则用好。如果你养成了这样的思维习惯，你将成为一个卓越的有原则的思考者。

5.10 对你的决策进行可信度加权

我发现，和高度可信、愿意表达深思熟虑的分歧的人交流，一直都能深化我对问题的理解，改进我的决策质量。这通常能让我做出更好的决策，并能让我学到美妙的东西。我建议你也这么做。

为了做好这一点，你必须避免以下常见失误：（1）不合逻辑地高估自己的可信度；（2）不区分可信度不同的人。

在与其他人产生分歧时，应该首先看看你们能不能就决策原则达成一致。在进行这样的讨论时，你们应该分析不同原则背后理由的优劣。如果能就决策原则达成一致，你们就把原则应用于眼前的问题，得出一个人人赞同的结论。如果对决策原则有分歧，你们可以通过比较彼此的可信度来努力解决分歧。我将在“工作原则”中更详细地解释具体做法。

这种有原则的、可信度加权的决策方式很迷人，效果比一般的决策方式好得多。例如，假设我们用这种办法来选总统。引人遐想的是，就一个好总统应该具备什么样的素质、谁在做出上述判断时最为可信这两个问题，我们能不能提出各自的原则。我们最终的讨论结果将是实行一

人一票还是别的方式？如果是别的方式，应该怎么做？这肯定能带来非常不同的选举结果。在下一次选举的时候，我们可以在正常选举的同时进行这样的演练，以观察二者的差别。

尽管可信度加权的决策听起来有些复杂，但你很可能经常这么做，比如你问自己“我应该听什么人的意见”时。但几乎可以肯定的是，如果你更有意识地这么做，效果会好很多。

5.11 把你的原则转换成算法，让计算机和你一起决策

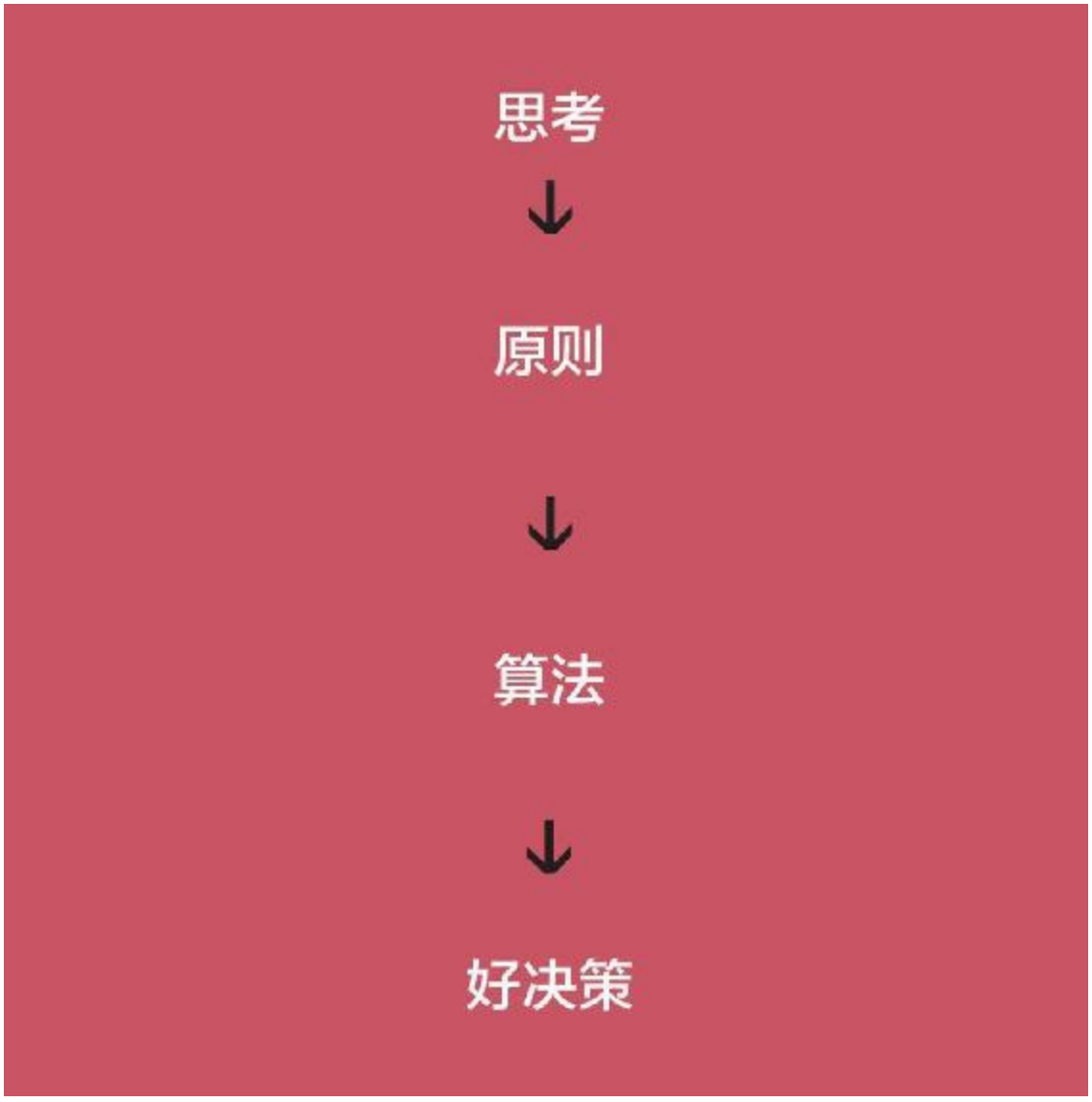
如果能做到这一点，你将把自己的决策能力提高到一个全新的水平。通过这么做，很多时候，你将能检验原则在应用于过去的情况和各种不同的情况时能起到什么样的作用，这能帮助你改进原则。而且这么做肯定能让你对问题有飞跃式的深入理解。这还能将情绪因素从决策中去除。就像文字一样，算法也能描述你的计划，只是用计算机能理解的语言记录而已。如果你不会使用这种语言，你就应该学会，或者找一个能为你翻译的帮手。你的子女和伙伴必须学会使用这种语言，因为它可能很快会成为全世界最重要的语言。

和计算机中的另一个你形成合作关系，你们相互从对方身上学习，各展所长，决策效率会比你单打独斗时高得多。你还可以通过计算机加入很棒的集体决策之中，这比个体决策有效得多，且能推动人类的进化。

系统化和计算机化的决策

未来，人工智能将对人类所有方面的决策产生深刻影响，尤其是在人类已经进入的这个新时代，关于人的信息极为透明，这二者结合会产

生极大的影响。现在，不管你喜欢与否，任何人都可以轻易获取你的数据信息，对你进行深入了解，而且这些数据可以被输入计算机，从你会买什么商品到你的人生价值观如何。尽管这让许多人觉得恐慌，但30多年来在桥水，我们一直在把极度透明和算法决策结合起来，并发现这样做成效非凡。事实上我相信，不久之后，这种计算机化决策将变得常态化，几乎和人脑决策一样正常。



人工智能不是一个新概念。早在20世纪70年代，当我初次尝试计算机化决策时，这个概念就已经存在了将近20年（“人工智能”一词首次出

现于1956年达特茅斯学院的一场会议）。尽管从那时到现在很多情况发生了变化，但人工智能的基本概念始终不变。

举一个极简单的计算机化决策的例子。假设你在住房供暖方面有两项原则：当温度降到20℃以下时开暖气，午夜到凌晨5点之间关暖气。你可以用一个简单的决策公式来表达这两项原则之间的关系：如果温度低于20℃，时间不在午夜到凌晨5点之间，就开暖气。在搜集很多这样的公式后，你就可以创建一套决策体系，这套体系能够处理数据，权衡和应用各种相关标准，并提出决策建议。

用算法表述投资决策标准，然后用历史数据来检验，或者用算法表述工作原则，然后用其来帮助管理决策，都不过是智能温度调节器的更大、更复杂的版本。与人脑决策相比，这能让我们更快地做出考虑更周全、更少情绪化的决策。

我相信这种做法会变得越来越普遍，计算机编码会变得和写字一样重要。计算机在帮助决策方面的作用，迟早会变得像它们今天在收集信息方面的作用一样大。当计算机帮助我们决策的时候，它们将了解到我们的情况，包括我们的价值观、长处和短处。它们将能自动地找到在特定领域比我们更强的人的帮助，从而能给我们提供合适的建议。不久之后，我们的计算机就能和其他人的计算机对话，并以上述方式合作。事实上这已经在发生了。

设想这样一个世界：你能利用科技接入一个系统，可以在系统里输入你正在处理的问题，并向全世界这方面最受好评的思考者请教解决办法，以及背后的理由。这一点将很快得以实现。不久后，在几乎所有你面临的问题上，你都能利用全世界最高质量的思考，并得到能权衡不同观点的计算机化系统的指导。例如，你将可以询问，基于自己的情况，你应当选择什么样的生活方式或职业生涯，或者基于其他人的情况，你应当如何与他们沟通。这些创新将把人从自己的头脑中解放出来，释放出一种无比强大的集体思维模式。桥水正在这么做，并发现这种思维模

式比传统思维方式好得多。

听到这样的观点，人们经常会说，人工智能将和人类智能竞争，但在我看来，人类智能和人工智能同舟共济的可能性更大，因为这能带来最好的结果。计算机要复制人脑的许多功能，如想象力、综合分析能力和创造力，要经过很长时间，甚至永无可能。这是因为人脑天生就储存着亿万年生物进化培育的各种能力。许多计算机系统依据的是决策“科学”，依然远远不如“技艺”有价值。在最重要的决策方面，人类依然比计算机做得好。你只需看看最成功的人是什么样的人就明白了。软件开发工程师、数学家和博弈论研究者并不是最成功的，最具有理性、想象力和毅力的人最成功。

计算机模型需要被输入合理信息，信息需要解读，而只有人类智能可以开展这种解读。例如，计算机无法告诉你，与亲人共处时间和工作时间的相对价值如何，如何达成最优的时间分配组合，使两种活动的边际效用都达到最大。只有你知道你最看重什么，你愿意与谁共度人生，你想要什么样的环境，只有你能最终做出最好的决定，尽最大可能实现这一切。而且，我们的很多思考来自自己无法理解的潜意识，所以把人类思考彻底模型化是不可能的，就像从未抽象思考过的动物不可能定义和学习抽象思考一样。

但在很多方面，人脑也无法与计算机竞争。计算机的“毅力”比任何人都强得多，因为它能全天不间断地工作。计算机能处理海量信息，而且速度飞快，其可靠性和客观性是人类永远无法比拟的。计算机能让你注意到无数你从未想过的可能性。也许最重要的是，计算机对群体偏见和从众思维免疫。计算机不会顾虑自己的结论会不会受人欢迎，而且从来不惊慌失措。在“9·11”事件那段可怕的日子里，当整个美国深陷伤痛时，从2008年9月19日到10月10日，当道琼斯指数下跌3 600点时，我常常想拥抱我那些风雨不惊的计算机。

这种人和机器的结合很美妙。人脑与科技合作的进程促使人类进

步，正是凭着这么做，人类从茹毛饮血走向了信息时代。所以世界上最好的决策者是这样的人：拥有理性、想象力和毅力，知道自己看重什么、想要什么，同时也利用计算机、算法和博弈论。我们在桥水利用计算机系统，就像司机利用GPS一样，是用系统来辅助我们的导航能力，而不是替代它。

5.12 在深刻理解人工智能之前不要过度信赖它

当人工智能使用者在没有深刻理解它的情况下就接受机器学习创造的算法所假定的因果关系，甚至根据这些认识来行动时，我就对人工智能的危险感到担忧。

在解释原因之前，我想先阐明我的用词。人们经常轻率地使用“人工智能”和“机器学习”，并将其作为同义词，但二者大不相同。我把当前的计算机辅助决策技术分为三大类：专家系统、模仿和数据开采（这是我的分类，不是科技界常用的分类）。

我们在桥水使用的是专家系统，设计者根据自己对一系列因果关系的理性理解将决策标准表述出来，然后观察不同条件下会出现什么不同情况。

但计算机也能发现规律并将其应用于计算机决策，而不需理解这些规律背后的逻辑。我把这种决策技术称为“模仿”。当同样的情况以可靠的方式反复不变地发生时，例如在一场规则极其严格的游戏中，这一做法也许有效。但现实中事物不断变化，所以这样的系统很容易与现实脱节。

数据开采是近年来机器学习发展最快的领域，是指功能强大的计算机消化大量数据，从中寻找规律。尽管这种做法很常见，但在未来与历史不同的情况下，这是有风险的。在机器学习不包含对现实的深刻理解

的情况下，以机器学习为基础构建的投资系统很危险，因为当人们广泛相信并应用某些决策规则时，价格会受到影响。换言之，一个深刻见解在众所周知之后，其价值会逐渐衰减。在没有深刻理解的情况下，你弄不清楚过去发生的情况是否真有价值，即使有价值，你也弄不清楚其价值是否已经消失，甚至走向负面。常见的情况是，一些决策规则变得非常流行，以至对价格产生很大影响，从而使反向操作成为更合理的做法。

谨记，计算机是没有常识的。例如，计算机很容易曲解事实，看到人早上睡醒后吃早饭，就认为睡醒导致人饥饿。与其下很多我拿不准的押注，还不如下较少的我拿得准的押注（最好是互不相关的押注），同时，无法说明任何决策背后的逻辑，对我而言都是无法容忍的做法。很多人因为发现机器学习比形成深刻理解容易得多，就盲目信任机器学习。而对我而言，深刻理解必不可少，尤其是对我做的事情而言。

我的意思不是模仿系统、数据开采系统没有用。事实上我相信，在未来的事物发展范围和格局与过去相同的情况下，这些系统对决策很有帮助。有了足够强大的计算能力后，所有可能变量就都可以纳入考虑。例如，通过分析不同形势下国际象棋好手弈棋的数据，通过分析不同手术期间杰出外科医生的手术流程，人们可以创造出很有价值的下棋程序或手术程序。早在1997年，计算机程序“深蓝”就用这种方式击败了全球排名最高的国际象棋棋手加里·卡斯帕罗夫。但当未来与过去不同、我们因理解不深而无法识别所有因果关系时，这一做法是行不通的。凭着理解这些因果关系，我没有像其他人一样犯错误，最明显的例子是2008年的金融危机，当时几乎所有人都以为未来会和过去一样。把全部注意力集中于符合逻辑的因果关系，我们将能看到事情的真相。

想想看，人脑其实就是以某种方式编程的计算机，处理数据，发出指令。我们可以编排人脑的逻辑和作为工具的计算机的逻辑，让它们彼此合作，甚至相互检验。这是一种美妙的做法。

例如，假设我们要归纳出能解释物种进化的普适规律。理论上，只要我们有足够的处理能力和时间，这就是可能的。当然，我们需要把计算机得出的公式弄明白，以确保这不是一堆从数据中提取的大杂烩，即不同因素只有相关性，没有因果性联系。我们可以不断简化这些规则，直到实现毫无疑问的精确度。

当然，鉴于人脑的处理能力和速度有限，要对进化过程中的所有变量形成丰富的理解，是一个永远无法完成的任务。那么，我们的专家系统采用的那些简化法和理解法真的是必需的吗？也许不是。在我们检验的数据之外还会发生其他情况，这样的风险肯定是存在的。尽管如此，我们仍然可以说，与某种看起来成立但机理不清晰的公式相比，我们把以数据开采为基础的公式视为解释物种进化的普适规律，并依赖这些公式预测未来10年、20年、50年的变化，是风险相对较低的做法（至少可能有助于科学家治疗基因疾病）。

事实上，我们对理解的强调也可能太过了，有意识的思考只是理解的一部分，也许我们导出一个公式并用它来预测未来变化也就足够了。在我个人看来，与依赖我不理解的算法相比，对因果关系形成深刻理解所产生的兴奋、安全性和教育价值要有吸引力得多，所以我依然倾向于这种做法。然而，是我的逻辑和理性，还是我较低层次的偏好和习惯在促使我这么想？我不能确定。我希望就此问题询问人工智能领域最杰出的人才（并请他们向我提问）。

最有可能发生的情况是，人类酷爱竞争的天性将促使我们越来越信任计算机发现的、超出我们理解范围的因果关系。这种信任有时会带来成效，有时会适得其反。我想人工智能将带来极快、极了不起的进步，但也担心它会导致人类的毁灭。

人类正在走向一个既令人兴奋又危险的新世界。这就是我们眼前的现实。而我一如既往地相信，如果我们不是把头埋在沙子里，而是准备好应对之道的话，未来会美好得多。

为了拥有最好的生活，你必须：

（1）知道最好的决策是什么；

（2）有勇气做出最好的决策。

生活原则总结

在“生活原则”部分，我阐释了帮助我做到以上两点的一些原则。我相信，因为类似的情况反复发生，所以拥有一些以深思熟虑为基础的原则，你将能应对在现实中遇到的几乎任何事情。你从哪里获得这些原则并不重要，拥有原则、持之以恒地运用原则、不断改进完善原则才最重要。

为了得到有效的原则，**拥抱现实并妥善应对现实**至关重要。不要落入常见的陷阱，期盼现实与真实情况不同，或者你所处的现实与众不同。相反，你要拥抱现实，有效应对现实。毕竟，生活的真谛就是从你所处的现实中汲取出最大的价值。这需要你保持思想的透明，头脑开放地接受其他人的反馈。这将让你学到的东西大大增多。

一路上你肯定会经历痛苦的失败。你需要认识到，失败既能化为动力，驱动你的个人进化，也能毁掉你，这取决于你如何应对失败。我相信进化是宇宙间最伟大的力量，我们都在以大致相同的方式进化。从概念上看，进化就像一系列反馈环，可能一直向上持续改善，可能保持水平，也可能持续下降直至毁灭。你的反馈环是什么样子，将由你自己决定。

可以把进化进程描述为一个**实现你愿望的五步流程**，包括设定目标，找到问题并且不容忍问题，诊断问题，规划可以解决问题的方案，最后执行方案要求的各项任务。需要谨记的是，没有人能把每一步都做好，可以依靠其他人的帮助。拥有不同能力的人通力合作，可以创造出最强大的机器来实现目标。

如果你愿意直面现实，接受直面现实带来的痛苦，遵循五步流程来驱动自己朝着目标前进，你就走上了成功之路。但大多数人做不到，因为他们固守自己的错误观点。这很容易解决：从自我中跳出来客观地俯视所处形势，权衡自己和其他人对形势的看法。因此，我认为你必须做到**头脑极度开放。**

阻碍我们做好这一点的最大障碍是自我意识障碍和思维盲点障碍。自我意识障碍是指我们天生希望拥有能力，并希望其他人这么看我们。思维盲点障碍是我们通过自己的主观角度看事物造成的。这两个障碍都会阻碍我们看到事实真相。最重要的解药是头脑极度开放：人抱着一种真诚的担忧，担心自己可能看不到最好的决策方式，从而以极度开放的心态看待问题。这是一种有效探索不同观点和可能性、不受自我意识和思维盲点阻碍的能力。

做好这一点需要你奉行深思熟虑的意见分歧，即向与你意见不同的聪明人请教，以通过他们的视角看问题，形成更深刻的理解。这样做将提升你做出良好决策的概率，并给你极好的教益。如果你能学会头脑极度开放，奉行深思熟虑的意见分歧，你学到的东西将大大增多。

最后，做到头脑极度开放需要你对自身与其他人的长处和短处有准确的评估。所以，了解一些关于大脑构造的知识，以及有助于你发现自身思维方式的各种心理测试，都是有益的。为了在其他人的帮助下做到最好，你必须**理解人与人大不相同。**

简而言之，学习如何以最好的方式决策，并拥有勇气做出最好的决定，需要你：（1）追求你想要的东西；（2）通过头脑极度开放从失败中汲取良好的教益；（3）不断改变和进化，使自己能力更强，勇气更盛。在该部分的最后一条“学习如何有效决策”里，我分享了一些更具体的原则，帮助你做到上述的一切，并在特定环境中合理权衡各种选项，决定正确的道路。

所有这些你当然都可以一个人做，但假如你对头脑极度开放这一概念稍有理解的话，你应当能清晰地看到，单打独斗能实现的成果有限。我们都需要其他人帮助我们斟酌，找到最好的决策，并帮助我们客观看待自身弱点，弥补短板。此外最重要的是，你周围的人，你与他们的互动方式，都会影响到你的生活。

与目标一致的人合作，你实现目标的能力会比一个人干强得多。不过我们迄今还未探讨团队如何以最高的效率运作。这将是“工作原则”部分要探讨的内容。

工作原则关乎人如何合作。因为组织的力量比个体强得多，所以接下来的工作原则也许比我们前文所述的内容还要重要。事实上我先写了“工作原则”，然后才写了“生活原则”，以帮助其他人理解我在经营桥水时运用的潜在方法。“工作原则”基本上是你刚刚读完的“生活原则”对于组织的应用。我将一个原则一个原则地向你展示，一套真实、务实、可信度加权的决策系统如何把独立的思考转化为有效的组织决策。我相信，无论企业、政府机构还是慈善组织，这样一套系统都能让组织变得更高效，组织成员有更强的归属感。

我希望这些原则将帮助你有成效地拼搏，

从生活中汲取最大限度的快乐。

生活原则概要与列表

● 独立思考并决定：（1）你想要什么；（2）事实是什么；（3）面对事实，你如何实现自己的愿望，而且要保持谦逊和心胸开阔，以便你能动用自己的最佳思维。

生活原则导言

● 考察影响你的那些事物的规律，从而理解其背后的因果关系，并学习有效应对这些事物的原则。

第二部分 生活原则

1 拥抱现实，应对现实

1.1 做一个超级现实的人

a. 梦想+现实+决心=成功的生活。

1.2 真相（或者更精确地说，对现实的准确理解）是任何良好结果的根本依据

1.3 做到头脑极度开放、极度透明

a. 对于快速学习和有效改变而言，头脑极度开放、极度透明是价值无限的。

b.不要担心其他人的看法，使之成为你的障碍。

c. 拥抱极度求真和极度透明将带来更有意义的工作和更有意义的人际关系。

1.4 观察自然，学习现实规律

a. 不要固守你对事物“应该”是什么样的看法，这将使你无法了解真实的情况。

b. 一个东西要“好”，就必须符合现实的规律，并促进整体的进化，这能带来最大的回报。

c. 进化是宇宙中最强大的力量，是唯一永恒的东西，是一切的驱动力。

d. 不进化就死亡。

1.5 进化是生命最大的成就和最大的回报

a. 个体的激励机制必须符合群体的目标。

b. 现实为了整体而趋向最优化，而不是为了个体。

c. 通过快速试错以适应现实是无价的。

d. 意识到你既是一切又什么都不是，并决定你想成为什么样子。

e. 你的未来取决于你的视角。

1.6 理解自然提供的现实教训

a. 把你的进化最大化。

b. 记住“没有痛苦就没有收获”。

c. 自然的一项根本法则是，为了赢得力量，人必须努力突破极限，而这是痛苦的。

1.7 痛苦+反思=进步

a. 迎接而非躲避痛苦。

b. 接受严厉的爱。

1.8 考虑后续与再后续的结果

1.9 接受结果

1.10 从更高的层次俯视机器

a. 把自己想象成一部在大机器里运转的小机器，并明白你有能力改变你的机器以实现更好的结果。

b. 通过比较你实现的结果和你的目标，你就能确定如何改进你的机器。

c. 区别作为机器设计者的你和作为机器中工作者的你。

d. 大多数人犯下的最大错误是不客观看待自己以及其他人，这导致他们一次次地栽在自己或其他人的弱点上。

e. 成功的人能超越自身，客观看待事物，并管理事物以塑造改变。

f. 在你不擅长的领域请教擅长的其他人，这是一个你无论如何都应该培养的出色技能，这将帮助你建立起安全护栏，避免自己做错事。

g. 因为客观看待自身很困难，所以你需要依赖其他人的意见，以及

全部证据。

h. 如果你的头脑足够开放，足够有决心，你几乎可以实现任何愿望。

2 用五步流程实现你的人生愿望

2.1 有明确的目标

a. 排列优先顺序：尽管你几乎可以得到你想要的任何东西，但你不可能得到你想要的所有东西。

b. 不要混淆目标和欲望。

c. 调和你的目标和欲望，以明确你在生活中真正想要的东西。

d. 不要把成功的装饰误认为成功本身。

e. 永远不要因为你觉得某个目标无法实现就否决它。

f. 谨记伟大的期望创造伟大的能力。

g. 如果你拥有灵活性并自我归责，那么几乎没有什么能阻止你成功。

h. 知道如何对待挫折和知道如何前进一样重要。

2.2 找出问题，并且不容忍问题

a. 把令人痛苦的问题视为考验你的潜在进步机会。

b. 不要逃避问题，因为问题根植于看起来并不美好的残酷现实。

c. 要精准地找到问题所在。

d. 不要把问题的某个原因误认为问题本身。

e. 区分大问题和小问题。

f. 找出一个问题之后，不要容忍问题。

2.3 诊断问题，找到问题的根源

a. 先把问题是什么弄明白，再决定怎么做。

b. 区分直接原因和根本原因。

c. 认识到了解人（包括你自己）的特性，有助于对其形成合理预期。

2.4 规划方案

a. 前进之前先回顾。

b. 把你的问题看作一部机器产生的一系列结果。

c. 谨记实现你的目标通常有很多途径。

d. 把你的方案设想为一个电影剧本，然后循序渐进地思考由谁来做什么事。

e. 把你的方案写下来，让所有人都能看到，并对照方案执行。

f. 要明白，规划一个好方案不一定需要很多时间。

2.5 坚定地从头至尾执行方案

a. 规划做得再好，不执行也无济于事。

b. 良好工作习惯的重要性常被大大低估。

c. 建立清晰的衡量标准来确保你在严格执行方案。

2.6 谨记：如果你找到了解决方案，弱点是不重要的

a. 考察你犯错误的类型，并识别你通常在五步流程中的哪一步上做得不好。

b. 每个人都至少有一个最大的弱点阻碍其成功，找到你的这个弱点并处理它。

2.7 理解你和其他人的“意境地图”与谦逊性

3 做到头脑极度开放

3.1 认识你的两大障碍

a. 理解你的自我意识障碍。

b. “两个你”在争夺对你的控制权。

c. 理解你的思维盲点障碍。

3.2 奉行头脑极度开放

a. 诚恳地相信你也许并不知道最好的解决办法是什么，并认识到，与你知道的东西相比，能不能妥善处理“不知道”才是更重要的。

b. 认识到决策应当分成两步：先分析所有相关信息，然后决定。

c. 不要担心自己的形象，只关心如何实现目标。

d. 认识到你不能“只产出不吸纳”。

e. 认识到为了能够从他人的角度看待事物，你必须暂时悬置判断，只有设身处地，你才能合理评估另一种观点的价值。

f. 谨记，你是在寻找最好的答案，而不是你自己能得出的最好答案。

g. 搞清楚你是在争论还是在试图理解一个问题，并根据你和对方的可信度，想想哪种做法最合理。

3.3 领会并感激：深思熟虑的意见分歧

3.4 和可信的、愿意表达分歧的人一起审视你的观点

a. 为最坏的情况做准备，以尽量使其不那么糟糕。

3.5 识别你应当注意的头脑封闭和头脑开放的不同迹象

3.6 理解你如何做到头脑极度开放

a. 经常利用痛苦来引导自己进行高质量的思考。

b. 将头脑开放作为一种习惯。

c. 认识自己的思维盲点。

d. 假如很多可信的人都说你正在做错事，只有你不这么看，你就要想想自己是不是看偏了。

e. 冥想。

f. 重视证据，并鼓励其他人也这么做。

g. 尽力帮助其他人也保持头脑开放。

h. 使用以证据为基础的决策工具。

i. 知道什么时候应当停止为自己的观点辩护，信任自己的决策程序。

4 理解人与人大不相同

4.1 明白你与其他人的思维方式能带来的力量

a. 我们拥有各种天生特征，既可能帮助自己也可能伤害自己，取决于如何应用。

4 .2 有意义的工作和有意义的人际关系不仅是我们做出的美好选择，而且是我们天生的生理需求

4 .3 理解大脑里的主要斗争，以及如何控制这些斗争，以实现“你”的愿望

a. 要明白，意识与潜意识在不断斗争。

b. 要知道最常发生的斗争是情绪和思考的斗争。

c. 调和你的情绪和思考。

d. 善择你的习惯。

e. 坚持友善地训练“较低层次的你”，以养成好的习惯。

f. 理解右脑思维和左脑思维的差别。

g. 理解大脑可以改变的程度。

4.4 认识自己和他人的特性

a. 内向与外向。

b. 直觉与感知。

c. 思考与感觉。

d. 计划与发觉。

e. 创造者、推进者、改进者、贯彻者与变通者。

f. 关注任务与关注目标。

g. 职场人格量表。

h. 塑造者是能从构想一路走到构想实现的人。

4.5　无论你要实现什么目标，让合适的人各司其职以支持你的目标，是成功的关键

a. 管理你自己，并协调其他人实现你的目标。

5 学习如何有效决策

5.1　要认识到：（1）影响好决策的最大威胁是有害的情绪；（2）决策是一个两步流程（先了解后决定）

5.2 综合分析眼前的形势

a. 你能做的最重要的决定之一是决定问谁。

b. 不要听到什么信什么。

c. 所有东西都是放在眼前看更大。

d. 不要夸大新东西的好处。

e. 不要过度分析细节。

5.3 综合分析变化中的形势

a. 始终记住改善事物的速度和水平，以及两者的关系。

b. 不必过于精确。

c. 谨记“80/20法则”，并明白关键性的“20%”是什么。

d. 不要做完美主义者。

5.4 高效地综合考虑各个层次

a. 用“基线以上”和“基线以下”来确定谈话位于哪一层。

b. 谨记，决策需要在合理的层次做出，但也应在各层次之间保持一致。

5.5 综合分析现实、理解如何行动的最好工具是逻辑、理性和常识

5.6 根据预期价值计算做决策

a. 不管你押对的概率已经有多大，提高你的押对概率始终有价值。

b. 知道什么时候不要去押注，和知道什么注值得押同样重要。

c. 最好的选择是好处多于坏处的选择，不是毫无坏处的选择。

5.7 比较更多信息带来的价值和不做决定造成的成本，决定优先顺序

a. 先把你的“必做之事”做完，再做你的“想做之事”。

b. 你很可能没有时间处理不重要的事，那最好将它留着，以免自己没有时间处理重要的事。

c. 不要把概率当作可能性。

5.8 简化

5.9 使用原则

5.10 对你的决策进行可信度加权

5.11 把你的原则转换成算法，让计算机和你一起决策

5.12 在深刻理解人工智能之前不要过度信赖它

第三部分
工作原则

工作原则概要与列表

我将工作原则概要陈列于此，以便你浏览，选择你感兴趣的阅读。你也可以跳过这部分，直接读正文。

第三部分 工作原则

- 一个机构就像一部机器，主要由两组部件构成：文化和人

a. 优秀的机构拥有优秀的人和优秀的文化。

b. 优秀的人具备高尚的品格和出色的能力。

c. 优秀的文化不掩盖问题和分歧，而是公开妥善解决，喜欢让想象力驰骋且愿意开创先河。

- 严厉之爱有助于成就优异的工作业绩和建立良好的人际关系

a. 为了成就伟大事业，对不应妥协的事情就必须坚持立场、寸步不让。

- 基于可信度加权的创意择优是实现有效决策的最佳模式

- 让热情与工作合二为一，并与志同道合者倾

力推进

打造良好的文化……

1 相信极度求真和极度透明

1.1 不要惧怕了解事实

1.2 为人要正直，也要求他人保持正直

a. 若不想当面议论别人，背地里也不要说，要批评别人就当面指出来。

b. 不要因忠诚于个人而阻碍追求事实和整个机构的利益。

1.3 营造一种氛围，让每个人都有权了解合理之事，不可保持异议却缄默不语

a. 表达出来，并对你的观点负责，否则就走人。

b. 切记要绝对开诚布公。

c. 切莫轻信不诚实之人。

1.4 要保持极度透明

a. 通过透明实现正义。

b. 分享最难分享的事情。

c. 要把极度透明的例外事项减到最少。

d. 确保让因极度透明而获得信息的员工意识到，他们有责任妥善管理好信息，做出明智的权衡。

e. 要向善于管理信息的人透明，对那些不善管理信息的人，要么不透明，要么将其清除出公司队伍。

f. 不要向公司的敌人提供敏感信息。

1.5　有意义的人际关系和有意义的工作相互促进，尤其是在极度求真和极度透明的环境下

2 做有意义的工作，发展有意义的人际关系

2.1 忠于共同的使命，而非对此三心二意之人

2.2 对相互交往要一清二楚

a. 确保员工要多体贴他人，少向别人索取。

b. 确保人人都理解公平合理与慷慨大方的区别。

c. 要清楚界限在哪里，并站在公平的另一端。

d. 酬劳与工作相适应。

2.3 要认识到机构规模过大会对建立有意义的人际关系构成威胁

2.4 要记住很多人只是假装为你工作，而实际上是在追求一己私利

2.5 珍视诚实、能力强、表里如一的员工

3 打造允许犯错，但不容忍罔顾教训、一错再错的文化

3.1 意识到错误是事物演变过程中的自然连带部分

a. 把失败变成好事。

b. 不要为你自己或他人的错误而懊恼，要珍爱它！

3.2 不要纠结于一时的成败，要放眼于达成目标

a. 不要纠结于“埋怨”还是“赞美”，而要专注于“准确”还是“不准确”。

3.3 观察错误模式，判断是否因缺点引起

3.4 记住在经历痛苦后要反思

a. 要能够反思，并确保你的员工也能如此。

b. 要知道，没有人能客观地看待自己。

c. 教导并强化“吃一堑、长一智”的道理。

3.5 知道哪些错误可以接受，哪些错误无法容忍，不要让你的员工犯不可接受的错误

4 求取共识并坚持

4.1 认识到冲突对建立良好的人际关系至关重要，因为人们正是用冲突来检验各自的原则是否一致以及能否解决彼此的分歧

a. 求取共识要不吝时间与精力，因为这是你所能做出的最佳投资。

4.2 知道怎样求取共识和掌控分歧

a. 把可能的分歧摆到桌面上。

b. 区分苍白的抱怨和有助于改进工作的诉求。

c. 要记住每个故事都有另一面。

4.3 保持开放心态，同时也要坚定果断

a. 区别心态开放和心态封闭的人。

b. 远离心态封闭的人。

c. 提防那些羞于承认自己并非无所不知的人。

d. 确保工作负责人以开放的心态对待问题和他人的意见。

e. 认识到求取共识是双向的责任。

f. 实质重于形式。

g. 自己要通情达理，也期待别人通情达理。

h. 提建议、提问题与批评是不一样的，所以别混淆。

4.4 如果由你主持会议，应把握好对话

a. 明确会议的主持人和会议的服务对象。

b. 表述要清晰准确，以免造成困惑。

c. 根据目标和优先次序来确定采用什么样的沟通方式。

d. 主持讨论时要果断、开明。

e. 在不同层面的讨论对话中穿梭对照。

f. 谨防“跑题”。

g. 坚持对话的逻辑性。

h. 注意不要因集体决策而丧失个人责任。

i. 运用两分钟法则避免持续被别人打断。

j. 当心讲起话来不容置疑的“快嘴王”。

k. 让对话善始善终。

l. 运用沟通手段。

4.5 伟大的合作如同爵士乐演奏

a. 1+1=3。

b. 3—5人的效率高于20人。

4.6 珍惜志同道合者

4.7　如果你发现自己无法调和相互间的主要分歧——尤其是价值观层面的——要考虑是否值得维持这种关系

5 做决策时要从观点的可信度出发

5.1 采用创意择优，需要你了解每个人观点的长处

a.　如果你自己无法成功完成某件事，就不要想着指导别人该如何完成。

b.要知道每个人都有自己的观点，但通常不是什么好点子。

5.2 关注可信度最高、与你观点不一致的人，尽量理解其推理过程

a.要分析人们的可信度，以评价其观点正确的可能性。

b.较可信的观点很可能出自以下两种人：（1）至少曾经三次成功解决过相关问题；（2）对所得结论的因果关系分析很有道理。

c.若某人并无经验，但其所讲道理似乎符合逻辑且可经受压力测试，则一定要试一试。

d.要更关注发言人的推理过程，而非其结论。

e.没经验的人也不乏好点子，有时远远胜过有经验的人。

f.每个人都应在表达观点时信心满满。

5.3　考虑好你要扮演老师、学生、同事中的哪个角色，你应该去说教、提问还是辩论

a.学生理解老师比老师理解学生更重要，尽管二者都重要。

b. 每个人都有权利和责任尽力了解重要的事情，还必须保持谦逊和非常开放的心态。

5.4 要了解人们提出意见的过程和逻辑

a.无论你向谁提问，对方一般都会提供“答案”，所以要仔细考虑向谁提问。

b.让每个人都可肆意评论其他人的观点，此举低效且浪费时间。

c.提防以“我以为……”为开头的发言。

d.系统梳理员工的工作记录，评估其发言的可信度。

5.5 处理分歧务必高效

a.知道适时终结辩论，推动就下一步措施形成共识。

b.可信度加权可以作为工具，但不能取代责任人的决策。

c.如果你自己没有时间全面检视每个人的想法，则要明智选取具有可信度的观点。

d.若由你负责做决策，要把可信度加权后得出的结论和你自己的想法做比较。

5.6 每个人都有权利和义务去设法了解重要的事情

a.沟通是为了获得最佳回应，故应与最相关的人沟通。

b.以教育或促成共识为目的的沟通，不仅仅是为了获得最佳答案，故应让更多的人参与。

c.要认识到你没有必要凡事都做出判断。

5.7 要更关注决策机制是否公允，而非是否如你自己所愿

6 知道如何超越分歧

6.1 要牢记：相互达成协议时不能忽视原则

a. 每个人都要遵守相同的行为原则。

6.2　不要让大家把发牢骚、提建议、公开辩论的权利与决策权相混淆

a.对决策本身以及决策者提不同意见时，要有大局意识。

6.3 不要对重大分歧不闻不问

a.专心协商大事时，别被琐事烦扰。

b.不要被分歧束缚住——要么提交上级裁定，要么投票表决！

6.4 一旦做出决定，任何人都必须服从，即便个人可能有不同意见

a.着眼大局。

b.不要让创意择优变成无法无天。

c.不要容忍暴民手段。

6.5 如果创意择优与机构的利益相冲突，就难免会造成危害

a.只有在罕见或极端情况下才宣布“宵禁”，此时可暂不考虑遵守原则。

b.当心可能有人会提出为了“机构的利益”而临时放弃创意择优。

6.6 要知道一旦有权做决定的人不想依原则行事，规矩就会被破坏

用对人……

7 比做什么事更重要的是找对做事的人

7.1 你最重要的决策是选好工作的责任人

a. 最重要的责任人是在最高层负责订立目标、规划成果和组织实施的人。

7.2 负最终责任的人应是对行为后果承担责任的人

a.确保每个人都有上级领导。

7.3 要记住事情背后是人的力量

8 要用对人，因为用人不当的代价高昂

8.1 让合适的人做合适的事

a.要考虑你寻找的人应具备什么样的价值观、能力和技艺（按此顺序）。

b.要用系统性思维和科学方法招聘人才。

c.注意：人与职责要相匹配。

d.要找出色的人，而不是“此类即可”。

e.不要凭借你的影响力帮别人找工作。

8.2　要记住人与人存在差异，认识不同、思维不同使不同的人适合不同工作

a.明白如何进行个性评估，并清楚结果含义。

b.人容易选择与自己相似的人，因此安排面试官要确保其能发现你想招的人。

c. 选用那些能客观认识自己的人。

d. 要记住人一般不会随岁月有太大变化。

8.3　对待你的团队要像体育界管理者那样：没人能靠一己之力单独取胜，但每个人都必须战胜对手

8.4 关注人的过往经历

a. 核查情况。

b. 学习成绩不能充分证明这个人是否具备你想要的价值观和能力。

c. 概念思维能力强固然最佳，但经验丰富、业绩出众也很重要。

d. 警惕不切实际的理想主义者。

e. 不要假定在别处获得成功的人也同样能胜任你所要求的工作。

f. 确保你选用的人要品格好、能力强。

8.5 找人不仅是干份具体工作，你还要愿意与其分享你的生活

a. 选那些会问很多好问题的人。

b. 让求职者知道这份工作的阴暗面。

c. 合作者必是意趣相投之人，但也须是诤友。

8.6 考虑薪酬时，要提供稳定性也要让人看到机会

a. 依人发薪，而非依工作岗位发薪。

b. 薪酬至少要大体上与业绩测评结果挂钩。

c. 薪酬要高于一般水平。

d. 要更多想着如何把蛋糕做大，而非怎样切蛋糕才能使自己获得最大的一块。

8.7 要记住维系伟大的合作关系，比金钱更重要的是体贴和宽厚

a. 对人要宽宏大量，也这样要求别人。

8.8 出色的人不容易找，所以要想着怎样留住人

9 持续培训、测试、评估和调配员工

9.1 要懂得你和你的下属将经历个人成长

a. 认清优缺点后，个人会飞速成长。结果是，职业路径并非当初所料。

b. 培训引导个人发展。

c. 授人以渔，而不是授人以鱼，即便这意味着会使他们犯些错。

d. 经验会形成内化的学习，这是书本学习无法替代的。

9.2 不断提供反馈

9.3 准确评价人，不做“好好先生”

a. 到最后，准确和善意是一回事。

b. 正确运用褒贬。

c. 考虑准确度，而非后果。

d. 做出准确评价。

e. 要像从成功中学习一样从失败中学习。

f. 多数人做过的事和他们正在做的事，并不像他们认为的那么重要。

9.4 严厉的爱既是最难给的，也是最重要的爱（因为它很不受欢迎）

a. 虽然多数人爱听好话，但准确的批评更加难得。

9.5 对人的观察不要讳莫如深

a. 从具体细节中综合判断。

b. 从点数中发掘有用信息。

c. 对某个点数挖掘别太过度。

d. 采取业绩调查、绩效指标和正式考核等评价工具来记录一个人的所有表现。

9.6 让学习过程变得开放、有成长性和不断重复

a. 绩效指标要清晰公正。

b. 鼓励员工客观反思自己的业绩。

c. 要有全局观。

d.对业绩考核要从具体案例开始，找出规律，与被考核人一起探究证据以求取共识。

e. 评估人时，你可能犯的两个最大错误是：对自己的评估过度自信，无法取得共识。

f. 达成评估共识不能以等级论。

g. 通过针对错误及其根源的坦诚对话来了解你的员工，也让员工了解你。

h. 确保员工做好工作，不必事无巨细进行监督。

i. 改变是很难的。

j. 通过发现人的缺点来帮人渡过难关。

9.7　了解人们怎样处事和判断这种处事方式能否取得好结果，这比了解他们做了什么更重要

a. 如果一个人工作干得不怎么样，要考虑这是由于学习不够，还是能力不足。

b. 培训和测试一个业绩不佳的员工时，常见的错误在于，只看其是否掌握所需技能，而不是评估他们的能力。

9.8　如果你跟某人真的就他们的缺点取得共识，这些缺点可能真的存在

a. 评判员工时，不必达到“没有一丝疑点”的境界。

b. 用不了一年时间，你就能了解一个人是什么样的人，他们是否适合其岗位。

c. 在员工任职期间持续评估。

d. 要像评估应聘者一样严格评估员工。

9.9 培训、保护或辞退员工，不要修复

a. 不要让员工尸位素餐。

b. 准备好“朝你爱的人开枪”。

c. 某个人“不适合某个岗位”时，要考虑是否有更适合他的空缺，还是你需要让他们离开公司。

d. 要慎重对待把不称职的员工换到新岗位。

9.10 换岗是为了人尽其才，有利于整个团队

a. 换到新岗位前，要让员工“完成职责”。

9.11 不要降低标准

建造并进化你的机器……

10 像操作一部机器那样进行管理以实现目标

10.1 从高层面俯视你的机器和你自己

a. 不断把结果和你的目标进行对照。

b. 出色的管理者就是一家机构的工程师。

c. 制定量化评价工具。

d. 要注意别把精力过多用于应付各种事务，而忽视你的机器。

e. 别被突发事件分散注意力。

10.2 应对每个问题的手段都要服务于两种目的：（1）让你与目标更为接近；（2）能够对机器（人和设计）进行培训和测试

a. 经历的每件事都是一个案例。

b. 如果出现问题，要在两个层面进行讨论：（1）机器层面（该结果怎样产生）；（2）案例层面（如何应对）。

c. 制定规则时，要解释清楚背后的原则。

d. 你的政策应当是你的原则的自然延伸。

e. 尽管好的原则、政策几乎都会提供良好的指南，但要记住每条规则都会有例外。

10.3 了解管理、微观管理和不管理的区别

a. 管理者必须确保自己负责的领域运转有效。

b. 管理你的下属就好比是在“一起滑雪”。

c. 优秀的滑雪者当滑雪教练要比新手当教练强。

d. 你应当把具体工作授权给员工做。

10.4 了解员工及其工作的动力，因为人是你最重要的资源

a. 经常了解那些对你和公司重要的人。

b. 对员工的信心应通过了解而来，而不是随意猜测。

c. 根据你的信心大小进行不同程度的调查了解。

10.5 明确职责

a. 记住谁负什么责任。

b. 防止“角色错位”。

10.6 深入探究你的机器以了解你能从它那里期待些什么

a. 获取足够程度的理解。

b. 不要保持太远的距离。

c. 利用“每日更新”来了解团队成员的行为和思想。

d. 问责以了解问题会不会突然发生。

e. 问责过程要触及你直接下属的下一级。

f. 允许你下属的下属随时越级向你汇报。

g. 别想当然地认为员工的答案都是正确的。

h. 要学会明察秋毫。

i. 让问责过程透明，而非私下问责。

j. 欢迎被问责。

k. 对事物的看法和思维方式截然不同的人，相互间的沟通通常不畅。

l. 不放过一个可疑线索。

m. 解决问题有很多办法。

10.7 像公司的拥有者那样思考，要求你的同事也这样做

a. 休假也不应忘记责任。

b. 强迫自己和员工做困难的事。

10.8 承认并应对好关键人物风险

10.9 不要对所有人等同视之，要合理对待、有所区别

a. 别轻易被迫让步。

b. 关心员工。

10.10 优秀的领导一般不是表面上看起来那么简单

a. 既要弱，又要强。

b. 不要担心你的员工是不是喜欢你，不要让他们告诉你要如何做事。

c. 不要发号施令让别人服从你，要努力为人所理解并理解他人，以达成共识。

10.11 确保你和你的员工承担相应的责任，也欢迎别人监督你负起责任

a. 如果你已经与别人就某事的做法达成一致，要确保其按此操作，除非你们就改变做法已形成共识。

b. 区分两种不同的失败情况，一种是没有遵守约定，第二种是根本没立约定。

c. 避免下沉现象。

d. 当心那些混淆目标和任务的人，因为如果他们分不清楚，你就不能信任他们并给他们委派职责。

e. 当心缺乏重点、徒劳无益的“理论上应当”。

10.12 清楚地传达计划，用明确的量化指标对进展予以评估

a. 继续推进之前要回顾计划执行情况。

10.13 在无法充分完成职责时，将问题提交给上级解决，让你的下属也积极主动这样做

11 发现问题，不容忍问题

11.1 如果你不担心，你就要担心了；如果你担心，你就不必担心

11.2 对机器进行设计和监督，确保能发现哪些事情做得好、哪些不够好，否则就自己动手做

a. 指定员工负责发现问题，给他们时间进行审查，确保他们有独立的报告路线能够反映问题，而不必担心揭丑的后果。

b. 当心“温水煮青蛙综合征”。

c. 当心从众心理。即便没有人担心，也不表明没有问题存在。

d. 发现问题时，要把结果与目标相对照。

e. “尝尝汤的味道”。

f. 尽量让更多双眼睛来寻找问题。

g. “打开瓶塞”。

h. 最熟悉工作的人最有发言权。

11.3 在分析问题时要非常具体，不要泛泛而谈

a. 不要用“我们”“他们”这种不指名道姓的说法，以掩盖个人责任。

11.4 不要害怕解决难题

a. 必须理解，那些有良好解决方案的问题不同于没有解决方案的问题。

b. 以机器的方式来发现问题。

12 诊断问题，探究根源

12.1 为了做好诊断，要先问以下问题：1.结果是好是坏？2.谁对结

果负责？3.如果结果不好，是因为责任人能力不够还是机器设计有问题？

a. 问自己：“还有人能以别的方式完成这个工作吗？”

b. 找出五步流程中的哪一步出了问题。

c. 找出哪些原则被违反了。

d. 避免“事后诸葛亮”。

e. 不要把某人所处环境的优劣与其应对方法的优劣混为一谈。

f. 要认识到这样的事实，别人不知道怎么做，并不意味着你就能知道怎么做。

g. 问题的根源不是一次行动而是一个原因。

h. 为了分清楚哪些是人手不足的问题，哪些是能力不够的问题，要考虑如果在特定岗位上人手充足会把工作做得如何。

i. 要记住管理者通常出于以下5个原因之一（或更多）而失败或未能达成目标。

12.2 通过持续诊断来保持综合判断的与时俱进

12.3 诊断应当有成果

a. 如果让同样的人做同样的事，会产生同样的结果。

12.4 使用如下的“深挖”技巧，对出现问题的部门或下级部门形成一个基于80/20法则的印象

12.5 诊断是实现进步和建立良好人际关系的基础

13 改进机器，解决问题

13.1 建造你的机器

13.2 把原则和落实原则的方法系统化

a. 认真思考你做决策所依据的标准，据此建造优秀的决策机器。

13.3 好的计划应该像一部电影脚本

a. 让自己一段时间置身于“痛苦的位置”，更深入地理解你为了什么而设计。

b. 设想其他可能的备选机器及其运行的结果，然后做出选择。

c. 不仅要考虑第一轮的后果，更要考虑第二、第三轮的后果。

d. 定期召开会议，让公司像瑞士钟表一样精准运行。

e. 一部好的机器要考虑人可能并不完美这一因素。

13.4 设计是一个循环往复的过程，在不满意的“现在”与美好的“未来”之间有一个“不断努力”的阶段

a. 懂得“清洗风暴”的力量。

13.5 在设计组织结构时，要围绕目标而不是围绕任务

a. 自上而下地建设组织。

b. 每个人都必须由一位具有可信度的、奉行高标准的人来监督。

c. 金字塔塔尖上的人应当有管理直接下属的技能和专注力，并对下属的工作有深入理解。

d. 在设计组织时，运用五步流程是通往成功的捷径，不同员工能在不同步骤发挥良好作用。

e. 不要让一个机构去适应员工。

f. 要考虑机构的规模多大为宜。

g. 按照“万有引力”定律，以最合乎逻辑的办法来划分业务部门及其下属部门。

h. 让各部门尽可能自给自足，以便控制所需的资源。

i. 为保证联络和沟通顺利，高级管理人员与基层管理人员的比例、基层管理人员与其直接下属的比例应当控制在一定范围。

j. 在设计中要考虑继任计划和培训安排。

k. 不要仅盯着你自己的工作，还要关注如果你不在场，工作会如何开展。

l. 为确保正确完成关键任务，宁要“做两遍”而不要“二次确认”。

m. 使用顾问要明智，防止过度依赖顾问。

13.6 描绘一幅金字塔形的组织架构图，任何两条由塔顶向下连接塔底的线不应产生交叉

a. 当遇到跨部门或跨附属部门的问题时，让金字塔交汇点上的人来处理。

b. 不要替别的部门的人完成工作，也不要从其他部门抽人来为你工作，除非你征得该部门管理者的同意。

c. 防止“部门错位”。

13.7 必要时可建立“护栏”，但最好不要有“护栏”

a. 不要指望人们能意识到并消除自己的盲点。

b. 考虑“三叶草”式的设计。

13.8 保持战略规划不变，在环境允许的情况下可以进行适当的战术微调

a. 不要让权宜之计超越战略目标。

b. 同时考虑大局和细节，理解二者之间的联系。

13.9 保持适当的监控，让谎言没有可乘之机

a. 进行调查并让员工知道你将开展调查。

b. 要知道如果没有警察（审计人员），法律就毫无意义。

c. 当心橡皮图章。

d. 按你的要求花钱的人在花钱上可能会大手大脚。

e. 通过“杀鸡儆猴”阻止不良行为。

13.10 报告路线和职责描述要尽可能清晰

a. 不要根据头衔，而要根据工作流程设计和人员的能力分配职责。

b. 要不断思考如何产生以小博大的杠杆效应。

c. 雇用少数聪明人才并赋予他们最好的技术手段，要远胜于雇用大

量普通人并配给一般的技术。

d. 使用助手来提高效率。

13.11 要知道几乎做每件事所花费的时间和资金都比你预期的要多

14 按既定计划行事

14.1 朝着令你和你的机构振奋的目标去奋斗，要考虑怎样把任务与那些目标挂钩

a. 协调一致激励大家前行。

b. 别冲动，磨刀不误砍柴工。

c. 寻找有创意、聪颖的解决方案。

14.2 要意识到每个人都忙得不可开交

a. 不要灰心丧气。

14.3 使用检查清单

a. 不要把检查清单和个人责任相混淆。

14.4 要留出时间休整

14.5 鸣钟庆祝

15 运用工具和行为准则工作

15.1 把系统化的原则嵌入工具以践行创意择优具有特别重要的价值

a. 为了促进真正的行为改变，必须内化学习或变成习惯。

b. 利用工具搜集数据，经过处理形成结论和行动。

c. 把原则阐述清楚，运用各种工具和计划来推进实施，形成信任、公平的氛围，使任何结论都可以通过跟踪其背后的逻辑和数据来加以评估。

16 千万别忽视了公司治理

16.1 为了取得成功，所有机构都必须建立制衡机制

a. 即使在创意择优下，靠观点胜出也不是分派责任和权力的唯一决定因素。

b. 要确保公司里没有任何人比体系更强大，也没有任何人重要到不可替代。

c. 当心出现诸侯割据。

d. 设计一个机构的组织架构和规则时，要确保制衡机制能发挥作用。

e. 确保报告路线清晰。

f. 决策权归属要清晰。

g. 要确保从事履职评估的人：（1）有时间掌握被评估对象工作情况的全面信息；（2）有能力实施评估；（3）没有利害冲突阻碍其有效行使监督权。

h. 决策者能够接触做决策所需的信息，但必须守信用、妥善安全保管信息。

16.2 在创意择优下，CEO单人决策没有集体决策好

16.3 原则、规矩、制衡等组成的治理体系不能取代出色的伙伴关系

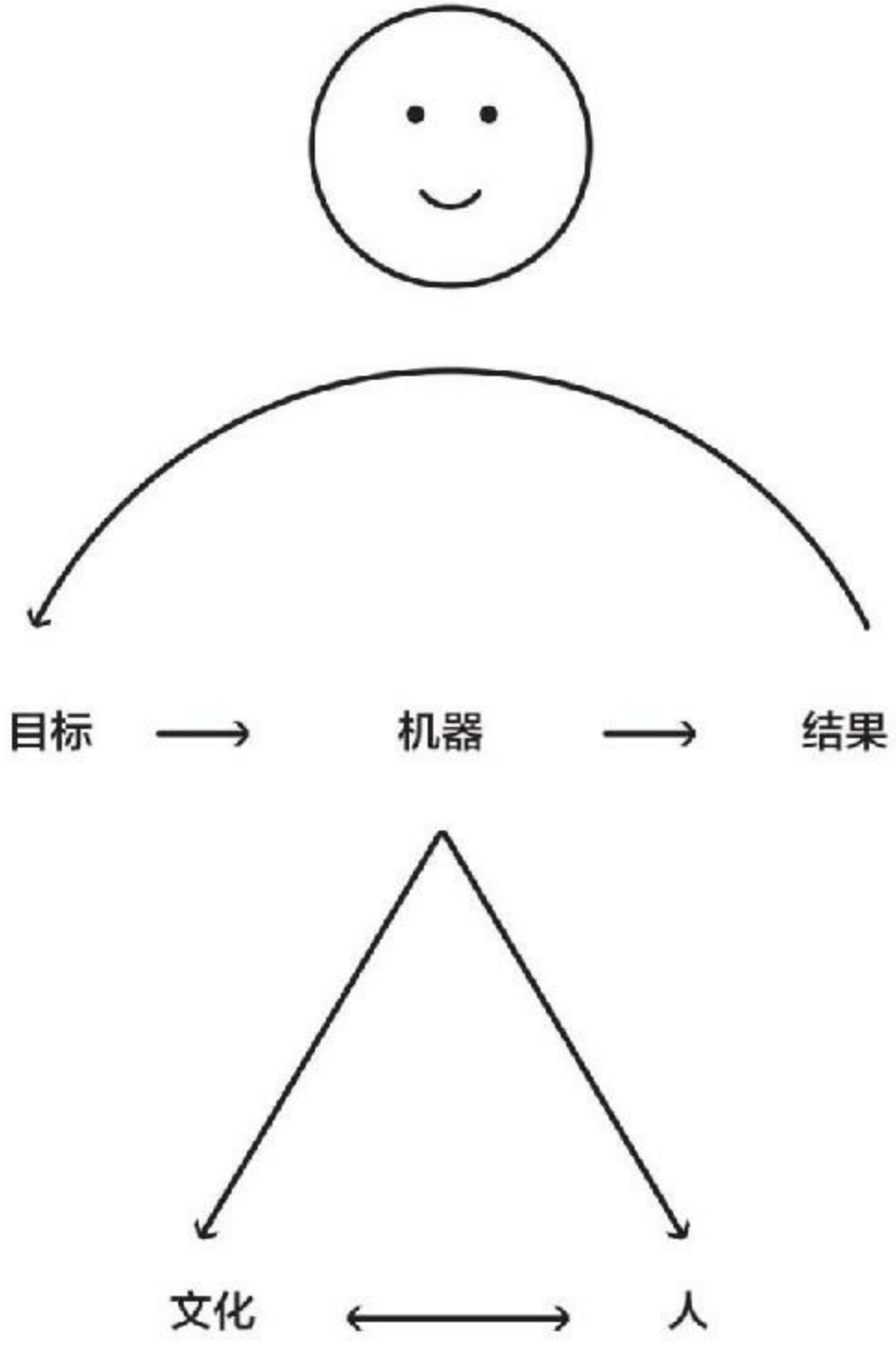
任何组织或机构若想正常运转，

其工作原则必须与其成员的生活原则相契合。

我的意思不是说方方面面都要保持一致，而是必须在最重要的事情（例如所从事的工作以及彼此之间的相处）上相契合。

如果一个机构的员工感受到这种工作原则和生活原则的一致性，他们就会珍惜彼此之间的相处，从而和谐地共事，这种文化将渗透到他们所做的每件事情中。如果他们感受不到这种契合，工作的目标就会出现差异甚至冲突，他们会对彼此如何相处感到困惑。因此，每个机构，包括公司、政府、基金会、学校、医院等，都应当明确、清晰地阐明其工作原则和价值观，并持续贯彻下去。

工作原则和价值观并不是像“顾客至上”或“争取做行业龙头”那样含糊不清的标语口号，而是一系列具体的指南，每个人都能看懂、遵循和践行。这部分我们将从生活原则转向工作原则，重点阐述我们在桥水是如何把两类原则有机统一起来的，及其对我们的工作业绩产生了怎样的影响。但首先，我想先介绍一下我对机构的看法。



- 一个机构就像一部机器，主要由两组部件构成：文化和人

二者之间相互产生影响，因为机构的人塑造了机构的文化，而机构的文化决定了机构选用什么样的人。

a.**优秀的机构拥有优秀的人和优秀的文化。**能够持续进步改善的公司同时拥有优秀的人和优秀的文化。没有什么比获得优秀的文化和优秀的人更重要，也没有什么比这更难。

b.**优秀的人具备高尚的品格和出色的能力。**我所说的高尚的品格，是指能够实事求是、开诚布公，致力于所在机构的事业；出色的能力，是指他们具备能力和技艺，能够出色地完成工作。只具备其中一种素质的人是危险的，不应留在机构里，而同时具备两种素质的人则难得一遇，必须倍加珍惜和善待。

c.**优秀的文化不掩盖问题和分歧，而是公开妥善解决，喜欢让想象力驰骋且愿意开创先河。**这样能够实现与时俱进。桥水的做法是创意择优，通过极度求真和极度透明，努力从事有意义的工作，建立有意义的人际关系。我所说的有意义的工作，是指人们有激情去投入的事业；有意义的人际关系，是指相互之间能够真心相互关爱（就像一个大家庭）。我认为这两个方面是相辅相成的，而做到极度求真和极度透明，则使工作成就和人际关系都能不断精进。

通过对这部机器的持续跟踪分析，管理层可以将运转结果与目标进行客观的比较，以使其更有效地运转。如果结果与目标不一致，要么是机器设计有毛病，要么是操作机器的人有问题，需要进一步诊断以修改完善。正如第二部分“生活原则”中所提到的，这最好经由五步流程实现：（1）设定清晰的目标；（2）找出妨碍目标达成的问题；（3）诊断出机器的什么部分（哪些设计或哪些人）运转不正常；（4）设计修改方案；（5）采取必要的行动。对一个机构来说，这是最快、最有效的改进提高方法。

这个将问题转化为进步的过程，我称之为“反馈环”，其轨迹正如右

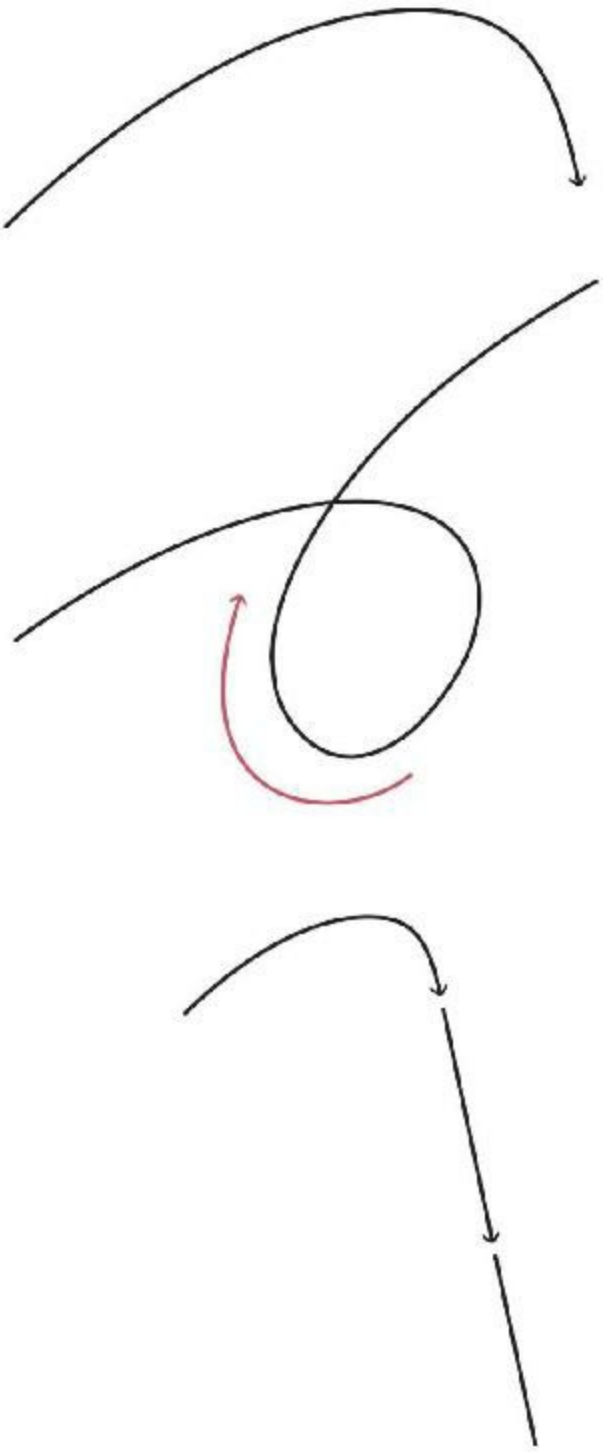
图所示。第一幅图表示出现了问题，导致偏离目标，达不到计划的要求。

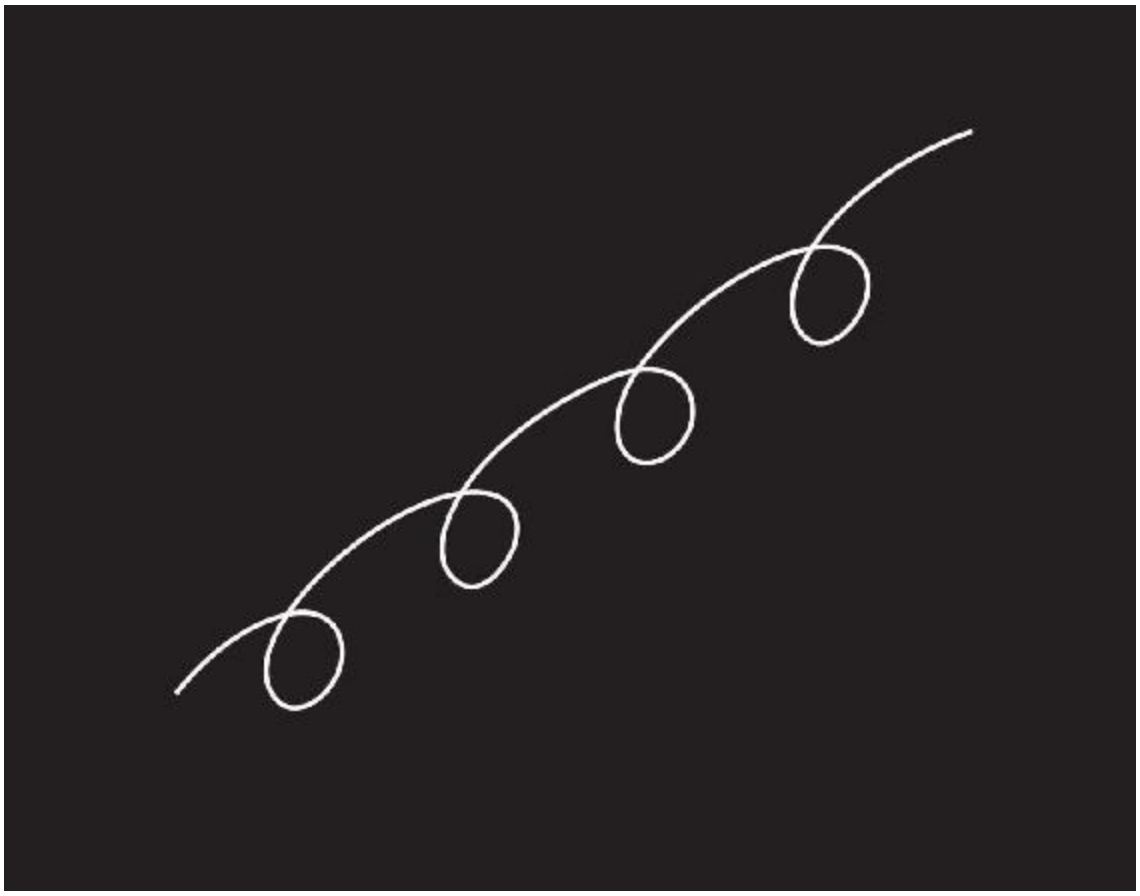
如果你发现了这一下滑趋势，要对问题进行诊断，找出根源所在，提出改进措施并付诸实施，这条曲线的轨迹就会旋转回来并再次向上，如第二幅图所示。

如果你没能发现问题并设计出接近最优的解决方案，或者未能有效实施，那么这种下滑趋势将持续，正如最下面那幅图所示。

当结果与目标出现不一致时，管理者能否及时发现问题、及时调整工作方案并组织员工弥补缺陷，是其机构能否脱颖而出并在竞争中取胜的关键。一个管理者在这方面的经验越丰富，做得越有效，向上的轨迹就越陡峭。

正如我在“生活原则”部分中所言，这就是我对一个组织、一个机构发展演进过程的看法。机构在发展过程中拥有这样的文化和员工至关重要，因为世界变化太快，往往让人难以预料。我相信，你一定能说出一些公司的名字，由于未能及时发现、解决问题而最终招致失败的命运（如黑莓公司和奔迈公司）。当然，你也知道有极少一些企业，它们一直还经营得不错。但更多的企业是不成功的。比如，40年前，也就是桥水初创之时，构成道琼斯工业平均指数的30家上市公司中，目前仅剩6家。其中的很多公司，像美国制罐、美国烟草、伯利恒钢铁、联合食品、国际镍业、伍尔沃斯等，都已不复存在，还有一些公司（如西尔斯·罗巴克、杰斯曼、柯达）变化大到几乎被人遗忘。而如今在道琼斯指数成分股名单中傲视群雄的公司，如苹果、思科，当时都还没有成立。





那些在过去几十年持续进步的极少数企业，其发展轨迹是相当成功的。桥水在过去40年里也是沿着这样的发展轨迹在前进的。这正是我想展示给你们的。

如前所述，没有什么比获得优秀的文化和优秀的人更重要，也没有什么比这更难。我们在桥水取得的点滴成就都源于这两个因素，当然我们的每次失败也都源于没有在这两件事上处理好。这听起来挺怪的，因为你可能会认为，对一个全球宏观经济投资者而言，首要的应该是对经济和投资做出正确的判断。的确是这样，但为了做到这一点，我需要首先拥有优秀的人和文化。进一步讲，为了拥有创造成功的激情，我需要从事有意义的工作、发展有意义的人际关系。

作为桥水的掌舵者、创始人，我自然要把它塑造成符合我的价值观和行事原则的公司。我以我自己的方式，与我挑选的人一道追求我渴望

的事物，正因如此，我们和桥水一起成长。

在我创立桥水之初，如果你问我目标是什么，我当时会说是为了跟喜欢的人在一起愉快地工作。工作对我来说就像一场游戏，我要跟我喜欢且尊敬的人在一起，玩得有激情，玩得开心。当时，我跟一位橄榄球球友一道，合伙在我的公寓设立了桥水，他一点市场经验都没有，我们雇了一个朋友做助手。那时我还想不到管理上的问题。在我看来，管理是那些身着灰西装、手持幻灯片的家伙所做的事情。我从未想过要去管理，更不用说制定工作和管理的原则了。

读完“生活原则”，你了解到我喜欢异想天开，喜欢制造新奇、符合实际、前所未有的概念。我特别喜欢跟别人一起完成任务。对于我们之间因深入思考而产生的分歧，我将其当作学习的机会，当作提高正确决策概率的过程。我希望所有员工都是我的“伙伴”而非我的“手下”。简而言之，我当时就在寻找有意义的工作，建立有意义的人际关系。我很快就认识到，做到这些，最好的方式就是与优秀的人为伴去做伟大的事。

对我来说，良好的合作来自对共同价值观和利益的分享、相同的追求价值观和利益的方式、理性并善待对方。同时，合作方之间必须愿意秉承高标准，能够突破分歧开展工作。对良好合作关系形成主要考验的，不在于彼此之间是否有分歧（人们在正常的交往中都会有不同意见），而在于能否把分歧摆上桌面很好地协商解决。对生意伙伴、夫妻以及所有其他关系而言，具备清晰的流程，以便高效、明确地解决分歧是至关重要的。

这就是我所追求的东西，对此认同的人会加入我的团队，桥水就是这样形成的。[1]当我们的公司只有5个人时，肯定跟后来发展到50人时相比大为不同，等发展到500人、1 000人时，更是完全不一样了。随着公司的成长，差不多每件事物都变得面目全非，但唯独不变的是我们的核心价值观和原则。

当桥水还是一家小公司时，我们遵循的原则是藏于内心而无须讲明的。但随着越来越多的人加入，我不能想当然地认为大家都能了解并遵守这些原则。我感到有必要把我们的原则形成文字，并阐释背后的逻辑。我还很清楚地记得这次转变发生的具体时间，当时桥水的员工刚好超过65人。在此之前，我都是自己为每位员工挑选节日礼物，并且不惜笔墨给每个人都写下一张不一样的贺卡，那一年因为写贺卡疲劳过度，我还把脊背给拉伤了。从那以后，公司进人越来越多，工作中的近距离接触也少了，所以我无法假定大家都了解我的创业初衷和我的奋斗目标，那就是在严厉之爱的基础上形成的创意择优。

● 严厉之爱有助于成就优异的工作业绩和建立良好的人际关系

为了表达清楚我所指的严厉之爱的含义，请回忆一下文斯·隆巴尔迪，对我来说，他就是伟大人格的化身。从我10岁起到18岁，隆巴尔迪一直都是绿湾包装工队（美国威斯康星州绿湾市的美式橄榄球队）的教练。在各种资源捉襟见肘的情况下，他率领球队5次获得NFL（国家职业橄榄球大联盟）的冠军。他本人则两次荣膺NFL年度最佳教练奖，如今仍有很多人称他为有史以来最出色的橄榄球教练。隆巴尔迪深爱着他的球员，同时也以强力推动他们做到最好。我过去很钦佩他，现在依然如此，尤其钦佩他从不妥协的处世之道。他的球员、球迷以及他本人都从他的教练方法中获益良多。我甚至幻想着隆巴尔迪能写本书讲述他的原则，我来当读者。

a.**为了成就伟大事业，对不应妥协的事情就必须坚持立场、寸步不让。**然而，现实中我发现人们总是在妥协，通常是为了避免让他人或自己难堪，这种做法不仅落伍，而且会适得其反。把感觉舒服置于获得成功之前，会对所有人产生不良后果。对于与我共事的人，我爱他们，也会强力推动他们做到最好，我希望他们对待我亦是如此。

起初，我觉得，在桥水与我共事的人就像我的家人一样。当他们自己或者他们的家人生病了，我会让我的私人医生帮忙，以便他们得到很好的治疗。我会邀请所有人来我位于佛蒙特州的家里共度周末，如果他们接受邀请我会感到快乐。结婚生子，我与他们一道庆贺；亲人离世，我和他们共同哀悼。

但需指明的是，这并非爱心聚会。我们对彼此也很严厉，这样我们就能做到极致、做到最好。我感到，我们之间越是相互关爱，对彼此的要求就越严格，从而业绩也就越好，我们能分享的奖赏也越多。这是一个自我增强型的循环。我发现通过这种方式，能让士气低落的人重拾生气，让优异的人更加优异。有时虽然境况不佳，但这种方式的重要性在于能够扭转局面，其作用甚至超过境况不错的时候。

请回顾一下你一生中最艰难的经历。我敢说你我肯定都有同样的经历，与那些像你一样为共同使命奋斗且彼此关爱的人共渡难关，这个过程想必非常值得。我们回顾那些极具挑战的时刻，会将其作为我们最宝贵的经历。对大多数人来说，加入一个优秀的团队，共同完成一项任务本身比赚钱更有收获。很多研究显示，人的幸福感和他赚到的金钱之间相关性很低甚至为零，但是，幸福感与一个人所建立的人际关系质量高度相关。

我在1996年把这个想法写入了桥水的备忘录中：

> 桥水不是那种按照一般化的标准行事、暮气沉沉的公司。在桥水，应该为追求极高的标准拼命去工作，并为因努力而出类拔萃感到欣喜。
>
> 我们压倒一切的目标就是做到卓越，或更准确地说，持续精进，使桥水成为一家在各方面都出类拔萃、不断进取的公司。
>
> 在追求优异的过程中遇到冲突是再好不过的事情。不应当有长幼尊卑之分。谁讲话有权威要看谁的逻辑站得住脚，而不是看谁的

职位高。要让最好的点子胜出，而不要管是谁说的。

（来自自身和他人的）批评是完善工作流程的必备要素，但是，如果不能正确对待，批评就会变得有破坏性。应该客观对待批评，在提出或接纳批评意见时，不应考虑职位高低。

团队合作和团队精神至关重要，包括不容忍未达标的业绩。这是指：（1）认清自己在帮助团队实现共同目标方面的职责所在；（2）有意愿帮助（在一个团队共事的）他人实现共同目标。我们的命运是相互依赖的。要知道可以寻求他人的帮助。由此必然得出这样的结论，业绩不达标在任何情况下都是不可容忍的，因为这会伤害到每一个人。

长期的人际关系，本来就既令人愉悦，又能提高工作效率，所以应有意识地进行培养。人才流失导致需要对新人重新培训，因而于公司不利。

金钱只是取得优异的副产品，而非努力的目标。我们在桥水工作的最重要目标是达到优异并持续精进。说得再明白一些，不是为了大赚其钱。当然，也不是说赚钱少就心满意足了。正相反，你应该期望赚更多的钱。如果我们秉持这个理念，我们的工作就会富有成效，公司的财务状况就会很好。相对地，就会做到人人平等。

桥水的每位员工都应富有主人公精神，自觉按此行事，也监督他人按此行事。

● 基于可信度加权的创意择优是实现有效决策的最佳模式

隆巴尔迪的成功之处，在于让球员遵循他的指导，而我则是让我的队友去独立思考，撞击不同的视角，从而得出比我们中任何一个人能想到的更高明的结论。我需要营造一种氛围，让每个人都有权利和责任提出自己的看法，并公开捍卫自己所认为的最佳方案，唯此才能找出最好的方案来付诸实施。我需要的是一种真正意义上的创意择优，而非理论

上的择取最好创意。因为这种方法能够把那些聪明、独立的思考者召集在一起，让他们砥砺不同观点，从而得出最佳可能的集体建议，并通过基于可信度的分析排序解决彼此之间的分歧，因此它胜过所有其他的决策体系。

我们的创意择优经历了几十年的演变。一开始，我们之间为了谁的观点最好而进行激烈的争吵，就在对分歧的激辩中，我们找到了解决问题的路径，这比我们各自分别想出来的主意都要好。但是，随着桥水的成长壮大，我们的分歧内容和解决之需都有了变化，我们对于如何才能创意择优有了更明确的认识。我们需要构建一个决策体系，在有效权衡不同人所提观点的可信度的同时，还能让每个人都觉得过程是明显公平的。我意识到，如果缺少这个体系，我们将会失去最佳的观点和最好的思想家，而我面对的要么是些只会逢迎的马屁精，要么是些怀揣异议和不满的捣乱分子。

为了充分发挥这个体系的作用，我曾经并且依然相信，我们彼此需要极度求真和极度透明。

极度求真和极度透明

关于极度求真，我指的不是筛选某个人的想法或问题，尤其是那些关键问题，而是说如果我们不能开诚布公地讨论问题、寻找解决路径，我们就找不到同甘共苦的伙伴。

关于极度透明，我的意思是让几乎每个人都能得以了解几乎所有的事物。如果人们得到的信息不全面，就容易受他人影响，也无法做出自我判断。极度透明会减少办公室政治的危害，并降低不当行为的风险，因为不当行为更可能是在遮遮掩掩中产生的，在公开场合则无处躲藏。

有些人把这种行事方式称作直截了当。

我知道，如果工作中做不到全面的实事求是和公开透明，就会导致公司里面的人被分割为两个层级，即信息灵通的掌权者和其他不明真相的人，因此我让实事求是和公开透明都达到极限。对我来说，在公司里无处不在的创意择优=极度求真+极度透明+可信度加权的决策。

从让一小部分人非正式地讨论什么是事实以及该如何去做，我们在过去的40年间逐渐形成了自己的方法、技术和工具，这把我们带到了完全不同的另一个层次，它拓宽了我们的视野，成为非常宝贵的经验。你会在本书最后关于工具的章节读到相关内容。我们一直坚定不移地营造这种氛围，对那些不喜欢这种环境的人，我们会让其自愿离开公司。

在极度求真和极度透明的情况下，我们会发现我们各自的观点都很片面。这个问题不是桥水独有的，看看你周围的人，皆是如此。正如“理解人与人大不相同”所述，人们往往对同一事物的看法迥异，这取决于各自大脑的思维方式。

了解这些有助于你的成长。一开始，大多人仍然固执己见，认为自己的想法是最好的，他人若不按自己的思路行事就会有问题。但当他们反复遇到诸如“你怎么知道你自己的想法不是错的呢”“你用什么方法从不同观点中做出最佳决策呢”等问题时，他们不得不审视自己的可信度，同时站在自己和别人的角度去看待问题。这种换位思考会产生良好的集体决策。最好的情况是像“开放源代码”那样，让最佳灵感随意流淌，从产生到消亡，因灵感的优异而快速演变发展。

大多数人起初对这一过程感到很不舒服。虽然他们在理智上认同，但往往在情感上经受挑战，因为这需要他们摆脱自以为是，去试图了解那些他们难以察觉的事实。一小部分人从一开始就能够理解并喜欢这一过程，还有稍微多一点的人因无法忍受而离开了公司，大多数人则坚持了下来，并随年头增长更好地适应，最终变得不再考虑用任何其他的方

法。

这种做法看似挺难且效率不高，实际上却效率极高。事实上，在一个大多数同事之间都不知道彼此真实想法的机构工作会更难、效率更低。而且，如果人与人之间不能开诚布公，大家就会都戴着面具。正如研究桥水的哈佛大学发展心理学家鲍勃·基根所说，在大多数公司，人们都在从事两个工作：一个是他们自己实际的工作，另一个是努力给别人留下自己如何工作的良好印象。对我们来说，这是件很糟糕的事情。我们发现，把所有事情摆到桌面上的好处在于：（1）不必刻意展示好的一面；（2）节省了猜测别人想法的时间。由此，就形成了更有意义的工作和更有意义的人际关系。

以下是桥水实现自我增强和螺旋式发展进步的推动力：

1．从开始希望实现远大目标的单个独立思考者，发展为希望实现远大目标的一群独立思考者。

2．为了推动这些思考者形成有效的集体决策，我们发明了创意择优，其所基于的原则确保我们都非常诚实、彼此坦诚相待，认真思考观点上的分歧，并以择取最佳创意的方式来超越不同观点，做出决策。

创意择优

=

极度求真

+

极度透明

+

可信度加权的决策

3．我们把这些决策原则以书面形式记录下来，之后再编码输入计算机，并依此做决定。

4．这个决策过程既给我们带来过成功，也给我们带来过失败，带给我们更多学习教训的机会，进而形成了更多的原则，它们都被编入系统，用于指导实践。

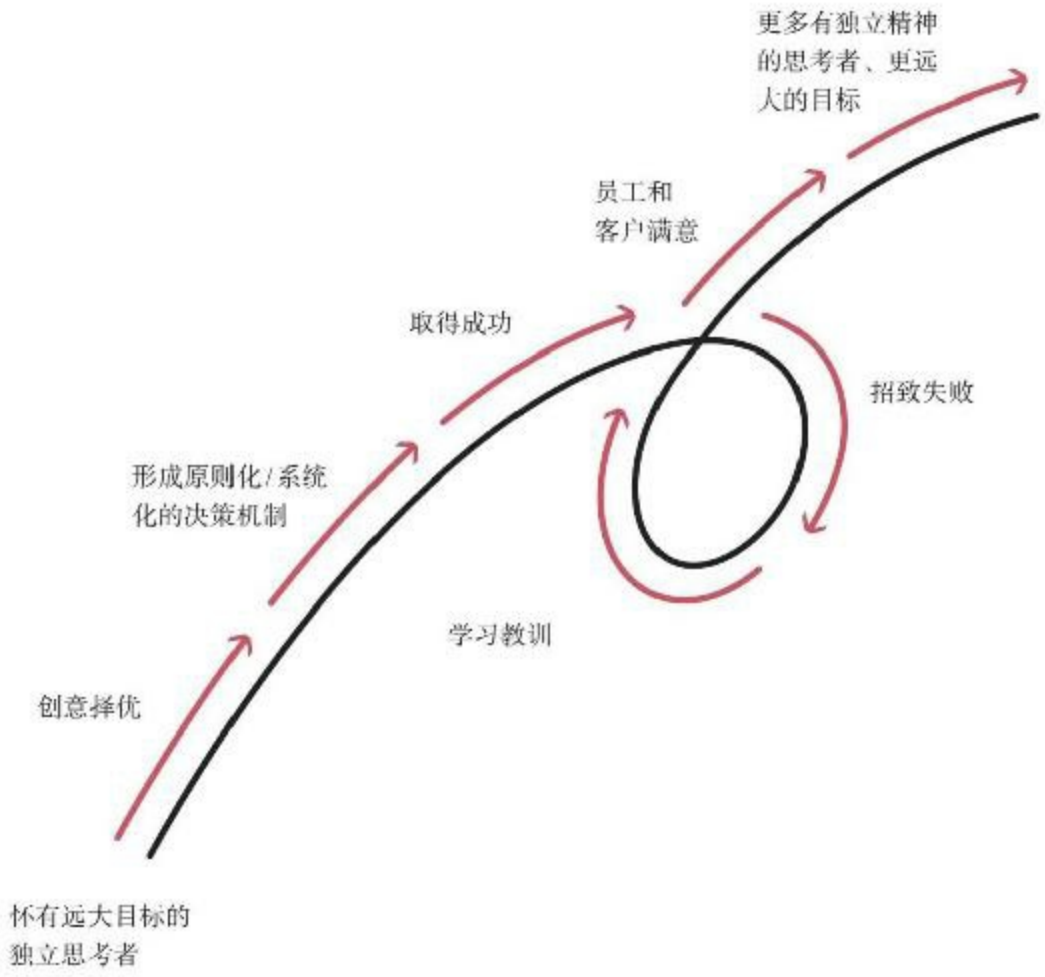
5．这个过程产生了优异的工作业绩和很好的人际关系，让我们的员工和客户收获了嘉奖和喜悦。

6．这使我们能够招募到更多怀有远大目标的独立思考者，促进了公司的自我强化和螺旋式发展进步。

我们反复这样做，形成了反馈环式的发展进步路径，桥水过去40多年的成功多赖于此。正如右图所示。

这个办法真的有效！你别只听我说这些话。你可以用两种方式来评估一下这种办法及相应原则可能产生的强大作用：（1）看一下所产生的结果；（2）看一下背后的逻辑。

从结果角度衡量，就像隆巴尔迪及其率领的包装工队一样，我们的业绩本身就说明了问题。在过去的40年里，我们持续发展进步，桥水从我的两居室公寓发展为荣登《财富》杂志美国最重要的私营公司榜单第五位，成为世界最大的对冲基金公司，为客户赚得的资金总额超过了历史上任何一家对冲基金公司。我们荣膺100多项行业表彰，我本人也荣获三个终身成就奖，更不要说那些令人瞩目的在财富上和心理上的奖励了，而最重要的是，建立了极佳的人际关系。



比这些成绩更重要的是支撑这些原则的因果逻辑，它们先于结果而诞生。40多年前，这种行事方式备受争议、未经考验，尽管如此，我认为其很符合逻辑。我会在接下来的内容中解释这个逻辑，你可以做出自己的评估判断。

毫无疑问，我们的方法与众不同。有人甚至把桥水描绘成一个像邪教一样的组织。其实，桥水能取得成功，恰恰是因为它走到了狂热轻信的反面。一群拥有共同价值观的人（这是个极佳的情况）与一群盲目狂热分子（这是个可怕的场景），二者之间有本质的不同，关键看有没有独立的思考。盲目狂热群体要求无原则的服从；而独立思考并挑战彼此的观点都是与盲目狂热背道而驰的行为，这也是我们在桥水的核心做

法。

谁疯了

有些人说我们的方法很疯狂，但请想一想：以下究竟哪种方法疯狂，哪种方法明智？

- 使人都追求事实和公开透明的方法，还是使多数人把真实想法隐藏在心底的方法？
- 把问题、错误、弱点、分歧都摆到桌面上认真讨论的方法，还是不把问题直接摆明也不进行讨论的方法？
- 不论等级任何人都有权提出批评的方法，还是以自上而下为主的批评方法？
- 通过大量数据和广泛人际交往对人进行客观评价的方法，还是更随意地评价人的方法？
- 推动机构追求高标准，从而从事有意义的工作、发展有意义的人际关系的方法，还是区别对待工作质量和人际关系，而且标准不高的方法？

你认为哪种机构能为员工创造更好的发展机会、让彼此建立更深层次的人际关系、产生更好的业绩？你愿意你所在的机构和领导者采用哪种方法？你希望执掌政府的人遵循哪种方法？

我敢打赌，读过本书后，你会赞同我们的工作方法比传统方法更明智，但要记住，我最基本的原则是，你必须自己独立思考。

我为什么写作本书，你怎样从本书中尽可能获益

如果你已是桥水的一分子，会感到我是在用我自己的话来传递这些原则，你从我的眼中会看到梦想和实现梦想的方法。桥水将在现有的基础上继续成长，这取决于你和其他人在下一代领导人的领导下有什么样的愿望，以及怎样去实现你们的愿望。本书意在为你提供一些帮助，而怎么运用则由你自己决定。桥水的这种文化能否持续下去，也取决于你以及接替我的新领导层。我的责任在于，不要把桥水束缚在我所希望的目标上。最重要的是，你和其他接替我的人要做出自己独立的选择。就像父母行将告别成年的儿女，我希望你们所有人都成为坚强、独立的思考者，即使我不在，你们也能表现出色。把你们带到这个阶段，我已尽了最大努力，现已到了该我退居幕后，而你们努力前行的时候。

如果你不是桥水的人，并在思考如何把这些原则应用到你所在的机构，那么本书可用来激发你去思考，而不是当作必须遵循的模式。尽管你无须采纳所有或其中的任意一条原则，但我还是建议你对所有原则都给予认真考量。很多执掌其他机构的人采用了其中部分原则，并对另外一些进行了调整，也摒弃了不少原则。无论你如何应用，我都能接受。这些原则提供给你的只是一个框架，你可以做出必要调整以适应一己之需。你所追求的目标，也许与桥水一样，也许不一样，无论如何，通过这些原则，你能够得到一些有价值的东西。如果你赞同我的看法，打算把自己的公司也打造成真正创意择优的机构，那么我相信本书对你来说就是无价之宝，因为我还没听说哪个机构像桥水一样对创意择优进行如此深入的思考并付诸实践。如果你认为这样做十分重要，而且坚定不移地朝之努力，在此过程中你会遇到一些障碍，也能找到清除障碍的方法，你一定能达到目的，尽管结果可能并不完美。

这些原则总体上都是很好的，但你要记住，每一个原则都有例外，没有任何一个原则能够取代常识判断。这些原则好比GPS，能帮助你开车找到目的地，但若你盲从盲信，把车开出桥面掉落水中，那就是你的

问题，不能怪GPS。当GPS指示方位出现偏差时，是可以通过更新软件来解决的，因此，重要的是把实践原则中遇到的例外情形归纳出来，进行认真讨论，这将有利于这些原则与时俱进。

不管你选了哪条路，你所在的机构都是一部由文化和员工组成的机器，二者互动创造业绩，而这些业绩也为你的机构是否运转良好提供了反馈。从反馈中吸取经验教训，你可以对文化和员工进行修正，以使这部机器的功能不断改善。

这是一个非常重要的动态过程，我已把工作原则分成三个部分：培育良好的文化、择选英才、打造并更新这部机器。这三个部分的开头都有一个重要的原则。阅读它们可以让你较好地了解每一条中的主要概念。

在这些重要原则之下，还有一些辅助原则，其内容涉及很多各式各样需要做出的决策。这些辅助原则仅供参考，你可能想大致通读一下，但我建议你要像在回答某个具体问题时需借助百科全书或网络搜索引擎一样对待这些辅助原则。例如，如果你不得不解雇（或调离）某个人，你应当运用书中的原则目录进行查找，直接阅读与此相关的章节。在桥水，为了简化流程，我们开发了一种工具，名为“教练”，员工可以把自己面临的特殊问题录入进去，找出能够帮助他们的相应原则。[2]关于“教练”及其他工具可见本书附录。

我主要的目的不是向你推销这些原则，而是与你分享我在40多年职业生涯中吸取的宝贵经验教训。我的目标是让你认真思索，在很多情况下如何进行艰难取舍。在思考原则背后的取舍时，你就能够得出自己的结论，究竟哪些原则最适合你。

这就把我带到了我所提出的最基本的工作原则：

- 让热情与工作合二为一，并与志同道合者倾

力推进

工作，要么是（1）你想从事用于养家糊口的一份职业，要么是（2）你想完成的使命，要么是二者的结合体。我敦促你尽可能把工作看成（2），当然也承认（1）的价值。如果你能这样想，那么几乎每件事都会做得比你不这样想时更好。

如果有人把工作当成一场燃烧激情、完成使命的游戏，那么可以说，工作原则就是为了这样的人而写的。

---

[1] 我们把这种运作方式用在了投资和管理中。在投资过程中，我形成了一种实用的思考判断方法，即找出那些能使一家企业和一个经济体获得成功的要素。而在对公司进行管理的过程中，我则需要知道怎样把企业管好。令我感到高兴的是，我自己对这些问题的思考判断，在我们的投资业绩和经营成果上得到了客观验证。

[2] 鉴于原则处于不断完善中，随时都有新原则的加入和老原则的修订，这样原则就会变化。你可以在我即将推出的名为“原则”的App中找到相关内容，下载App见网站www.principles.com。

打造良好的文化.....

你必须在适合你的文化环境中工作，这是你保持心情愉快、工作高效的基础。你也必须在一个能够有效创造辉煌业绩的文化环境中工作，否则，你就得不到激励你前行的精神和物质奖励。本书这一部分讨论文化问题，我将分享我对如何将企业文化与个人需求进行匹配的个人看法，也会介绍我所认同且起作用的文化类型：创意择优。

我将在第一条介绍什么是创意择优，并探讨为什么极度求真和极度透明对确保创意择优起着至关重要的作用。极度求真和极度透明大概是最难实践的原则，因为其与大多数人的习惯不一致。因为这种行事方式总是被误解，所以我尽力以特别开诚布公的态度来讲述为什么我们要照此运作，以及这种行事方式在实践中如何发挥作用。

第二条的内容转向讨论为什么以及如何打造一种文化来促进有意义的人际关系。有意义的人际关系本身对人就是奖赏，除此以外，它还能够促进形成极度求真和极度透明，让我们彼此问责、共创卓越。

我相信，优秀的文化与优秀的员工一样，能够认识到犯错误也是学习的过程，而恰恰是持续不断的学习，推动一家机构与时俱进、获得成功。在第三条，我们将探讨这方面的原则。

当然，创意择优基于的是相信集思广益并令其经受压力测试，这种方式比让大家各抒己见的效果更好。第四条提出了“求取共识”所需要遵循的原则，就此问题，知道如何认真思考和对待分歧至关重要。

创意择优是指谨慎权衡各个成员观点的优劣。由于很多观点并不好，可每个人都相信自己提出了好点子，那么了解对观点进行有效筛选

的程序就很重要。第五条介绍桥水在权衡各种观点可信度的基础上进行决策的机制。

有时即便决策已经做出，分歧也仍旧存在，人们依然需要遵循某些原则解决问题，这些原则应当清晰地传达给员工，持续地得到遵循，并被公认为具有公平性。我将在第六条对此进行具体介绍。

让创意择优以适合你的方式发挥作用

你可能觉得本书的内容在实践中会充满挑战，运用起来太复杂，但如果你像我一样坚信没有什么比让可信赖的员工以开放、坚定的心态亮出观点、探究原因、解决分歧更有效的做法，那么你就能琢磨出将其付诸实施的办法。如果创意择优没能起到应有的效果，那么错误不在于概念本身，而在于相关人员没能充分重视，没有确保让它发挥作用。

若是你觉得阅读本书之后并没有其他方面的收获，你自己要负责任地考虑一下能从体验创意择优中得到些什么。如果你觉得有道理，我希望你来冒险尝试一下。用不了太长时间，你就能理解，它会给你的工作和人际关系带来多么巨大的改变。

创意择优：

（1）开诚布公地亮出你的观点；

（2）针对分歧认真讨论；

（3）遵循所形成的共识，消除过去的分歧。

1
相信极度求真和极度透明

了解真相是成功的关键，而对任何事（包括错误和弱点）都保持完全透明则有助于加强理解、不断改进。这不仅仅只是理论，我们在桥水已经实践了40多年，所以我们知道其所起到的作用。但这与生活中的很多事情一样，坚持极度求真和极度透明，既有利，也有弊。我在本条将尽可能准确地对此加以阐述。

以实事求是、公开透明的态度对待同事，同时也期待同事如此对待自己，这能确保重要的问题被摆到桌面上，而不是隐藏在暗处。这也有利于强化良好的行为和思考，因为当你必须解释自己的观点时，每个人都能够公开地评价你逻辑的优点。无论你处理得当与否，通过透明的讨论都会显示出来，因此它有助于保持高标准。

极度求真和极度透明是实现真正的创意择优讨论的基础。越多人能看到实情（好事也罢，坏事也罢，丑事也罢），他们在决定采用适当处理方式时就越有效率。这个方法对培训工作也大有裨益：如果大家有机会听取别人的想法，学习效果就会加倍加速。作为领导者，你能借此获得学习和持续改善公司决策规则所不可或缺的反馈信息。了解事情的一手信息及其原因，有助于增强彼此间的信任，推动员工对创意择优讨论所形成的结论进行独立的评估。

适应极度求真和极度透明的环境

这需要一点时间来适应。实际上加入桥水的每个人在理念上都相信，极度求真和极度透明就是他们所希望的状态，这也恰是他们经过深思熟虑才加入公司的理由。但是，多数人发现难以适应，因为要与“两个自己”斗争，这在“理解人与人大不相同”中有过解释。他们的“较高层次的自己”能够理解极度求真和极度透明的好处，但是“较低层次的自己”往往倾向于“要么战，要么逃”。适应这种环境一般需要18个月，当然也因人而异，有些人从未能真正适应。

有些人告诉我，这样的行事方式跟人的本性是格格不入的，人需要远离残酷的事实，所以这样的系统不可能在现实中存在。我们的经历（也是我们的成功之处）已经证明，这种说法是错误的。的确，我们的行事方式跟大多数人所习惯的并不一样，但不能说这不符合人性，难道比从事艰苦体能训练的运动员和军人更不符合人性吗？大自然的基本法则告诉我们，只有经历艰苦磨炼，人才会变得更加坚强。我们的创意择优并非适用于所有人，它只适用于那些能适应的人（大约占到尝试者的2/3），对他们而言，这种方法让人们摆脱束缚，十分有效，很难想象还有其他更好的方法。多数人最喜欢的一点就是，照此行事，可以不用兜圈子、绕弯子。

实践中的极度求真和极度透明

为了让你了解到底什么是极度求真和极度透明，我来分享一下几年前我们曾面对的一个艰难处境。当时我们的管理委员会开始考虑重组公司的后台部门。后台部门主要是为我们的市场交易业务（包括交易确认、结算、记录、记账）提供所需的支持保障服务。多年前我们就设立了这个兢兢业业、紧密团结的员工团队，它是我们整个大家庭的成员。但在当时，我们认为需要提升新的服务能力，这仅在公司内部是无法实现的。所以，公司的首席运营官艾琳·马瑞提出了新的创意，把这个后

台团队从桥水剥离出去，并入纽约梅隆银行，为桥水提供定制服务。一开始这只是探讨性的讨论，我们还没想好是不是要这样做、如何去做，以及这对我们的后台团队最终意味着什么。

设想一下你是管理委员会的成员，你何时会告诉后台团队成员将要把他们剥离出去并入别的公司？你会一直等到方案明确之后才告诉他们吗？在大多数机构里，这类战略性决策往往都是秘密进行的，直到一切尘埃落定后才会公布，因为公司老板一般都会觉得，在员工中造成不确定性不是一件好事。但我们的想法恰恰相反：说明事实、公开透明是唯一负责任的做法，以便员工明了事情的进展，并帮助我们梳理由此产生的问题。在这个例子中，艾琳立即主持召开了一次后台部门全员大会。在会上，她以桥水领导者惯常的表达方式告知大家，很多事情她还不得而知，很多问题她还无法回答。那是一个很艰难的时刻，的确引起了一些不确定性。但如果她像传统做法那样半遮半掩，谣言和传闻就无法避免，而且会使局面变得更糟。

尽管那个后台团队最终还是被剥离，我们与其团队成员仍保持着非常好的关系。不仅仅在整个转型过程中予以完全配合，他们还继续来桥水参加圣诞节聚会和国庆庆典，仍然是我们的大家庭成员。如今，我们的后台团队备受赞誉，而这正是这次创新改革的成果。更重要的是，即使在我们还没有想好策略时，就保持了公开透明，后台团队成员对我们这种追求事实和为他们着想的作风感到更有信心，并以善相报。

对我来说，如果为了避免员工担忧其生计而不告诉他们究竟发生了什么事，就好比让你的孩子长大成人后还继续相信世上有牙仙女和圣诞老人一样。尽管隐藏事实也许让人在短期内更开心，但从长远看来无法让他们变得更聪明、更令人信赖。只有让人们知道可以信赖我们所说的每句话，这才是真正的资产。正因如此，我相信，直截了当说明事实几乎总是更好的做法，不管是在你尚未知晓所有问题的答案还是宣布坏消息的时候。正如温斯顿·丘吉尔所说：“给公众以虚假的期望，而期望又

很快破灭，这是最糟糕的领导方式。”如果人想学到应对不利局面的本领，就需要面对残酷和不确定的现实——从观察你身边的人如何妥善处理问题，你能学到很多东西。

1.1 不要惧怕了解事实

假如你与大多数人一样，面对毫不掩饰的事实就会使你感到紧张。为了克服这种紧张情绪，你需要从心里明白，谎言比事实更可怕，所以要经过实践锻炼，习惯与事实为伴。

如果你病了，自然会害怕医生的诊断——万一得了癌症或者其他致命疾病怎么办？这与事实的结局一样可怕。只有承认事实并去寻找最合适的治疗方案，才有可能使你长期应对得更为从容。直面你自己的优点和缺点的残酷现实，也是同样的道理。了解事实并据此采取行动就是我们在桥水所称的“大局”。千万不要被那种感情用事、以自我为中心的“小节”绊住手脚，这会牵扯你完成整个任务的精力。

1.2 为人要正直，也要求他人保持正直

英文“integrity”（正直）一词来源于拉丁文“integritas”，意思是“一”或“完整”。表里不一的人，即不“完整”的人，是不正直的，他们当面一套、背后一套（duality）。在表达观点时，背离事实有时候可能更容易（因为你想避免冲突、防止尴尬或者达到其他短期的目的），但从第二层、第三层效应上看，保持正直和避免当两面派，其收效可观。表里不一的人往往会自相矛盾，经常丢失自己的价值观。他们不容易开心，几乎不可能展现出自己最好的一面。

让所说与所想、所想与所感一致，会使你更加快乐、更加成功。只考虑事情本身的准确性，而非他人的看法，会使你集中精力专注于最重要的问题。这有助于你筛选人和地方，因为你会被开放、正直的人和地

方吸引。这样做对你周围的人也更加公平，因为暗自论断他人，而不过问其观点如何，这样既不道德也不准确。相反，不遮掩、不隐瞒却能释放压力，建立信任。

a.**若不想当面议论别人，背地里也不要说，要批评别人就当面指出来。**在桥水，批评是受到欢迎和鼓励的，但没有理由背后议论别人。背后说人坏话有消极效果，是非常缺乏诚信的行为，不会产生任何有益的改变，只能对当事人和整个环境产生破坏作用。其恶劣程度仅次于撒谎，是我们公司最忌讳的事情。

如果下属不在场，管理者不得议论下属。如果会议上讨论的事情与某些员工相关而其不在场，我们总要确保在事后发给他们一份会议记录或其他相关信息。

b.**不要因忠诚于个人而阻碍追求事实和整个机构的利益。**在某些公司，雇主和员工相互掩饰错误。这种做法不健康，而且有碍公司的进步，因为这会阻止人们揭露错误和缺陷，鼓励欺瞒，并剥夺下属申诉的权利。

这也适用于个人忠诚问题。我经常见到一些人因为与老板有私交，虽不胜任却能保住“饭碗”，这导致一些毫无原则的管理者拿个人忠诚做交换，为他们自己圈地盘。要知道，用不同标准评价个人，就是一种隐形的腐败，有悖任人唯贤的原则。

我相信的是构筑在公开探寻事实基础上的更健康的忠诚。公开表达坚持原则的思考和完全透明是阻止私下交易的最佳药方。当每个人都秉承同样的原则，公开做出决策时，人就很难以所在机构为代价追求私利。在这种环境下，那些直面自己挑战的人最令人敬仰；相反，当错误和缺陷被掩盖时，不健康的行为就会得势得逞。

1.3 营造一种氛围，让每个人都有权了解合理

之事，不可保持异议却缄默不语

是否拥有独立意识和性格去穷究最佳答案，取决于人们的个性，但你可以营造一种氛围，鼓励他们遇到观点的第一反应是去问：“这是真的吗？”

a.**表达出来，并对你的观点负责，否则就走人。**在创意择优讨论中，开诚布公是一种责任。你不仅有权表达出来，“捍卫正义”，而且也有义务这样做。这特别涉及做事原则。原则与其他事物一样，也需要被质疑和辩论。不允许你做的是私下抱怨和背后批评，不管是针对他人还是你自己头脑中这样想。如果你无法履行这个义务，就必须离开公司。

当然，以开放心态跟别人探讨事实与固执己见是两回事，即便是决策流程已经走完并开始实施。不可避免的是，有些情况下，你必须遵守那些你曾经不赞成的政策或决定。

b.**切记要绝对开诚布公。**有问题应各抒己见，直到彼此达成一致，或者理解彼此的立场，并明确解决分歧的办法。正如我的一位同事曾经所说：“这其实很简单，表达观点时不做任何过滤就行了。”

c.**切莫轻信不诚实之人。**人说谎的情况超出大多数人的想象。作为公司的老板，对此我深有体会。桥水的人有极高的职业道德水准，但所有机构都有不诚实的人，对付他们必须用一些务实的手段。例如，如果某人做了不诚实的事被当场发现，可他声称已经知错、绝不再犯，就不能再相信他，因为他很可能重蹈覆辙。不诚实的人很危险，将其留在公司不是明智之举。

同时，我们也要务实。如果我只和从不说谎的人结交，也就没有同事可言了。在为人正直方面，我有极高的标准，但我不认定“非黑即白”“一杆出局”。我要看问题的严重性以及具体情况、具体方式，并试图搞清楚我面对的这个人是那种惯于撒谎且还会继续撒谎的人，还是那

种本质上老实但并不完美的人。我要考虑他不诚实性质的严重程度（是偷了一块蛋糕，还是犯罪）以及我们现有关系的性质（说谎的是我的配偶、萍水相逢之人，还是手下员工）。应该具体问题具体分析，因为正义的基本法则是罪与刑相匹。

1.4 要保持极度透明

如果你认同真正的创意择优具有极为强大的作用，你就不会觉得让员工有权自己了解情况有多困难，这比强制向他们灌输信息要好得多。极度透明能使问题摆到桌面上，最重要（同时也最令人不安）的是，要把人们正在应对的问题及应对方式公之于众，使机构能够利用所有员工的智慧和洞察力来寻求解决之道。最终，对习惯于此的人来说，相比身处重重迷雾而对事情发展、人们的真实态度一无所知，生活在极度透明的环境里更令人感到舒坦。这个方法极其有效。但需要说明的是，跟多数伟大的事物一样，它也有自己的缺点。最大的不足在于，大多数人最初很难应对这种令人不安的局面。如果管理不善，可能使大家卷入很多不相干的事务，导致那些不能甄别信息的人得出错误结论。

例如，如果把机构遇到的所有问题都公之于众，并指出每个问题都不可容忍，可能会使得一些人错误地以为自己所在的机构比另一家隐瞒事实的机构面临了更多无法容忍的问题。但哪个机构更可能实现卓越的业绩呢？究竟是揭露问题并宣称问题不可容忍的机构，还是隐瞒事实的机构？

别误解我的意思：极度透明绝非纤毫毕现。它是指比一般情况下要更透明一些。我们当然也会就一些情况保密，例如涉及个人的健康状况或很私密的问题、知识产权或安全保卫的敏感细节、重要交易的执行时间，以及若泄漏给媒体至少在短期内易被歪曲、情绪化或恶意误读的事项。在下述原则中，你将详细了解我们的观点，即什么时间、什么情况下透明是有益的，而什么时间、什么情况下不宜公开。

坦率地说，当初我提出要做到极度透明时，我也不晓得会发生什么情况。我只知道这极其重要，必须坚决推行并使之实现。我不断确立新的极限，并惊叹其良好的效果。例如，当我们开始对所有的会议进行录音时，我们的律师认为我们疯了，因为我们这是在保存证据，一旦遇上法律诉讼，或者监管机构如美国证券交易委员会的调查，便可用来对付我们。在回应这个问题时，我给出的理论解释是，极度透明会降低我们做错事的风险以及我们不当处置错误的风险。从这个意义上来说，录音实际上是在保护我们自己。如果我们做得好，通过公开就可以向外明确传递出这个信息（当然，要假设所有各方都是理性的，并非所有事情你都能想当然）；如果我们做得很糟糕，公开出去还可以确保我们得到应有的教训，而从长期看来，这对我们也是有益的。

当时，我还不太有把握，但我们的经历已经多次证明了这个理论的正确性。桥水受到的法律诉讼或监管调查少之又少，基本上是缘于我们实行了极度透明的做法。因为在极度透明的情况下，做坏事更难，发现事实、解决纠纷则更容易。在过去的几十年间，我们从未经历过重大的法律诉讼或监管处罚。

随着规模的增大、经营的成功，公司自然会招致更多的媒体关注，记者也深知用声色犬马、充满争议的故事来取代平平无奇的报道能吸引更多的眼球。桥水在此类报道面前尤其显得脆弱，因为我们秉承的是把问题摆到桌面上，在公司内部公开分享的文化，并不担心走漏消息。难道不坚持透明，就可以更好地规避此类问题吗？

我发现，受那些观点影响最大的人，也是最了解我们的人，即我们的客户和员工。极度透明原则能让我们为客户提供良好的服务，这不仅促使我们实现更好的业绩，也建立了与员工和客户的互信，因此媒体的不实报道在他们看来都不屑一顾。当我们与员工和客户讨论相关问题时，他们认为，我们不保持公开透明才会让他们更害怕。

这样的理解和支持，推动着我们去做正确的事，这是极为宝贵的。

想想如果我们没有这样坚持极度求真和极度透明，我们是不可能有如此巨大的收获的。

a.**通过透明实现正义。**如果每个人都能参与引致最终决策的讨论（无论亲自参加，还是通过录音和电子邮件参加），公平正义就更可能得到实现。每个人都要对自己的观点负责，按照公认的原则，每个人都能参与决定谁应该做什么。如果没有这样的公开程序，决策就得闭门形成，有权决策的权势人物就可能会恣意妄为。在保持透明的情况下，每个人都遵循同样的高标准。

b.**分享最难分享的事情。**人们倾向于把拟公开的内容限定于不会伤害自己的事情。但是要知道，与人分享最难分享的事情，这一点特别重要。因为如果你不与对方分享，就会失去对方的信任和伙伴关系。所以，在决策该不该分享最难分享的事情时，不应考虑是否要分享，而应考虑如何分享。下述原则将帮助你做好决策。

c.**要把极度透明的例外事项减到最少。**我喜欢彻底的公开透明，并希望每个人都能负责任地对待所接触到的信息，并判断出哪些是事实，知道自己应该做些什么。但我发现这个理想化的状态未曾全然达成。每个规则都有例外，在极少数情况下，不宜极度透明。此时，你要仔细考虑以何种方式，既要维系极度透明的文化，又不能把你自己和你关心的人置于过度危险的境地。在权衡是否属于例外时，要用期望值计算的方法，并考虑第二层次和第三层次影响。要问自己这样的问题：如果保持此事公开透明并防控相应的风险，是否弊大于利？在绝大多数情况下，答案是否定的。我从经验中发现，导致一件事情不予公开的最常见原因有：

1. 信息涉及隐私、个人，或属于保密范畴，而且不会严重影响整个集体的利益。

2. 分享并管理此类信息时，可能导致桥水和客户的长期利益受

损，或使我们难以维持工作原则（如我们的自营投资逻辑或一宗法律纠纷）。

3. 在整个公司层面分享某一信息的价值甚低，并会严重分散大家的精力（如具体的薪酬）。

我的意思是说，在尽可能做到彻底透明的同时，也要保持必要的谨慎。正因为我们几乎把所有事情都进行录音（包括我们犯下的错误或暴露的缺点），以让每个人都了解，因此我们成了某些媒体的目标，它们最喜欢传播耸人听闻的流言蜚语，想方设法获取信息。有一次，我们遇到了一个问题，有人把有意歪曲的信息透露给了媒体，影响到我们的招聘工作。我们被迫对一些超级敏感的信息进行管控，以至很多非常值得信赖的人第一时间收到了信息，而发送给其他人时则有意延迟。关于该信息的性质，对一般公司而言，仅会有少数人了解，但在桥水，我们把它发送给了差不多100位值得信任的员工。换句话说，尽管在这个例子中，我们的极度透明并不彻底，但我们从务实的角度尽可能扩大了知情人范围。这种做法对我们很适用，因为那些最需要公开透明的人马上就能知道，而且几乎每个人都明白，即使在具有挑战性的环境里，公开透明的承诺依然得到了维系。大家都了解，我的本意总是尽量做到公开透明，唯一阻止我的就是可能涉及公司的利益，此时，我会告诉他们不公开的原因。这就是我们公司的文化，它有助于塑造信任，即便有时候透明度并没有达到我们所希望的那么高。

d.**确保让因极度透明而获得信息的员工意识到，他们有责任妥善管理好信息，做出明智的权衡。**任何人都不能在拥有获取信息特权的同时，利用这些信息去危害公司的利益。因此，必须订立规则和程序，确保这种事情不会发生。例如，在桥水内部，我们保持非常公开透明，但前提是桥水的员工不可将信息外泄，任何人如果泄漏公司机密，都会（因缺乏职业道德）被开除。此外，如何探讨问题和做出决策应遵循的原则必须坚守，因为不同的人看问题有不同的角度，因此遵循既定的解

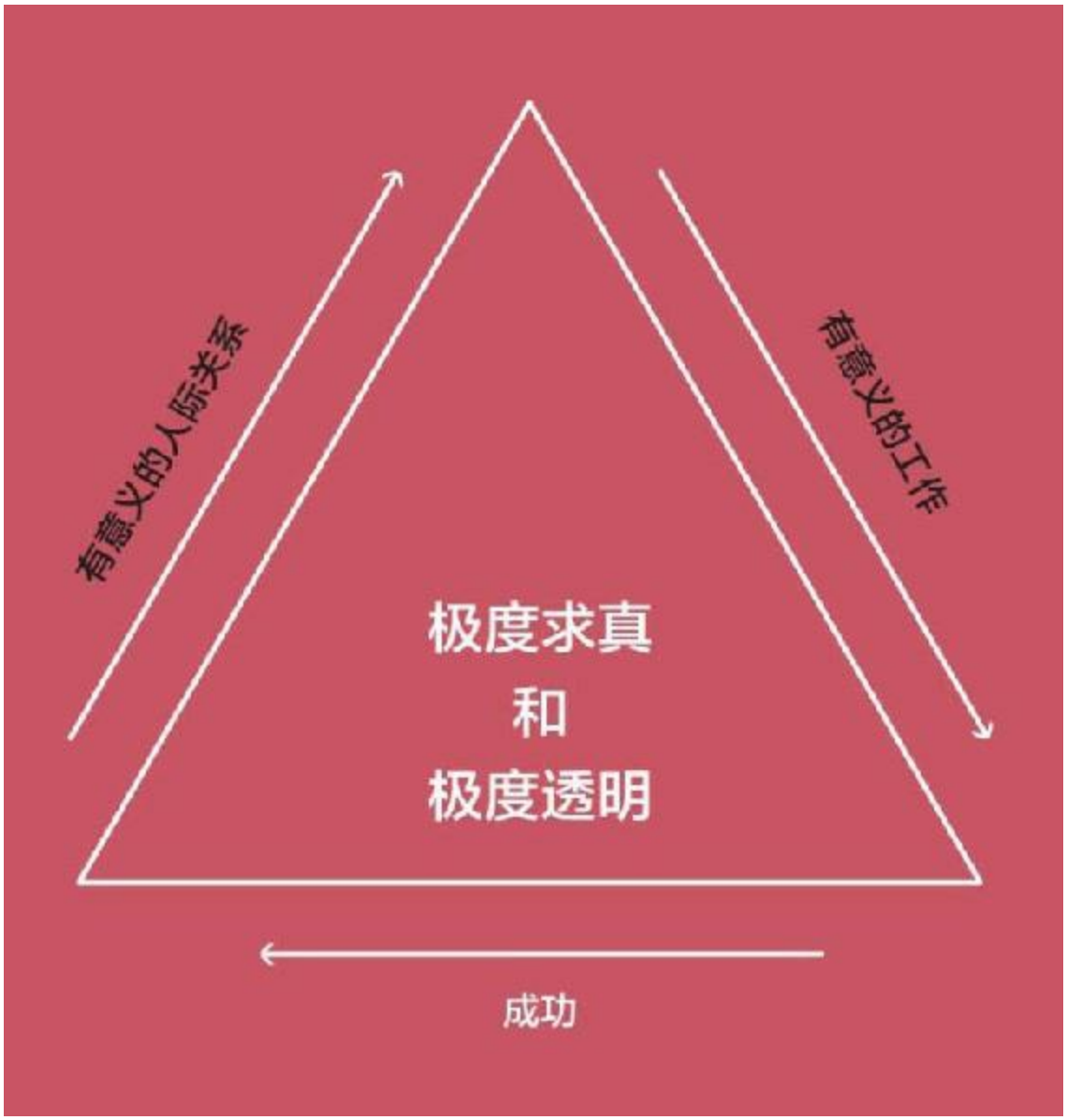
决分歧路径是很重要的。比如，有些人要么在小事上大做文章，提出错误的理论，要么在看待事情发展上存在问题。要提醒他们的是，公司给予他们的这种透明是有风险的，他们应负责任地加以对待。我发现，那些理解公司保持透明的良苦用心的员工，知道如果对信息处理不善就会导致以后得不到此类信息，这就确保了他们彼此之间谨慎行事。

e.**要向善于管理信息的人透明，对那些不善管理信息的人，要么不透明，要么将其清除出公司队伍。**在什么情况下允许出现极度透明的例外情形，公司管理层有权也有责任做出决定，与普通员工无关。对极度透明施加限制的决定，管理层必须慎之又慎，并注意策略方法，因为每实施一次都会有损于创意择优和人们的信赖。

f.**不要向公司的敌人提供敏感信息。**任何公司无论内部还是外部，总有一些人故意损害公司的利益。如果这些敌人在公司内部，你应当把他们找出来，通过公司的既定程序解决相关冲突问题。因为在公司“大家庭”内部与敌人共事，对你自己和这个“家庭”都具有破坏作用。如果敌人在公司外部，可能利用这些信息来加害于你，那么不与他们分享信息就是了。

1.5 有意义的人际关系和有意义的工作相互促进，尤其是在极度求真和极度透明的环境下

当你和他人能够开诚布公地就任何重要问题相互探讨、相互学习，共同追求卓越时，你们之间就建立了需要相互问责并有意义的人际关系。当你与同事建立起这种关系，你们就能够携手共渡难关。同时，共同担负挑战性的工作会把你们拉得更近，巩固你们的情谊。这种自我增强的循环可促使你走向成功，并激励你追求更加远大的目标。


有意义的人际关系
有意义的工作
极度求真
和
极度透明
成功

2
做有意义的工作，发展有意义的人际关系

有意义的人际关系对于营造并维持追求卓越的文化氛围无比重要，因为它构筑了信任与支持，这正是人们相互砥砺、从事伟大事业所需要的。如果一个群体中绝大多数人希望追求卓越，就会付诸实施，从而产生更佳的工作业绩和更好的人际关系。人与人之间的关系应是真诚自然的，而不是刻意为之，同时，这个群体的文化也会对人们如何看待人际关系以及如何彼此相待产生很大的影响。就我个人来说，有意义的人际关系意味着人与人之间相互关心，但凡需要帮助就能得到帮助，无论工作内外大家彼此相伴，十分享受在一起的时光。我的的确确非常喜欢与我共事的很多同事，并对他们深怀敬意。

我经常被问到桥水的人际关系更像一个家庭还是一个团队，像家庭意味着存在无条件的爱和永恒的关系，像团队则表明如果每个人的贡献越多，整个团队就越强。在回答这个问题之前，我想强调一下，我认为这两者都非常好，因为无论家庭还是团队都需要构建有意义的人际关系，而这两种人际关系与一般公司的一般工作是不一样的，一般的公司只会把人际关系当作功利的东西。如果直接回答这个问题，我会说，我希望桥水更像一个家族企业，家庭成员要么做到最好，要么出局。如果我有一个家族企业，而家庭成员做得不怎么样，我就会让他们离开，因为我相信这种局面既不利于家庭成员（因为从事不擅长的工作会妨碍个人发展进步），也不利于公司（因为这会导致整个团队踟蹰不前）。这是一种严格的爱。

为了让你感知桥水的文化如何演进以及它如何与众不同，我来讲述

一下桥水初创之时对员工福利待遇的处理。当时，公司里只有我自己和少数几个员工，我没有为员工提供医疗保险，因为我想他们自己都会去投保。但是，我的确希望为那些与我分享人生的人在需要之时提供帮助。如果我的同事得了重病，无法负担应有的治疗，我该怎么办呢？是袖手旁观，还是雪中送炭？当然，我将尽己所能为他们提供财务上的帮助。所以，当我开始为员工提供医疗保险时，我感觉我是在为自己投保，反正如果他们受伤或生病，我也要把同样数额的资金补贴给他们。

由于我希望员工都能获得尽可能最好的医疗保障，我给大家买的保单能确保他们可以找自己选择的任何医生就诊，并能负担所需的治疗费用。此外，我也为员工遇到的微不足道的问题提供保障。例如，我提供给大家的牙科保险不会高于为他们投保的汽车险，因为我觉得保护牙齿是他们自己的责任，就像他们要为自己的车承担责任一样。如果他们真的需要牙科险，可以自掏腰包。我的主要观点在于，我不会像大多数公司那样把福利待遇弄成缺乏人性、冷冰冰的交易，而是更像我为家人提供的保障。在某些福利上，我会比常规做法更加慷慨，但在另一些方面，则希望大家自己负担。

当我把员工当作一个大家庭的成员看待时，我发现，大家在整个团队的相互交往中，通常会你敬我一尺，我敬你一丈，这比严格意义上的等价交换更显特别。到底有多少人愿意尽力为我们的团队做贡献，又有多少人不愿离开桥水而转换门庭，我数都数不过来。这种局面极其宝贵。

随着桥水的发展壮大，我自己无法与每个员工都保持密切的联系，但这并不成其为问题，因为整个团队已经形成了相互帮扶的风气。这并不是自然而然形成的，我们为此做了很多努力。例如，桥水有一项政策，如果大家想一起聚会搞活动，公司会支付一半的费用，直至达到一个上限（我们如今资助了100多个俱乐部以及体育等方面的兴趣小组）。如有人在自己家里举办自带菜肴的聚餐，公司会支付食物和饮料

费用。我们还买了一所房子供员工举办活动和庆典。我们举办圣诞节、万圣节、国庆节以及其他聚会，通常会邀请各自的家人参加。最终，那些珍惜这种关系的人会自我负责，这种局面蔚然成风，成为文化示范，此时，我就可以欣赏着诸般美好事物的发生而闲庭信步了。

但是，如果有人对发展这种有意义的人际关系不感兴趣，而只想一味工作，取得出色业绩而得到公平的薪酬，那该怎么办呢？这样可以吗？当然可以。在我们的员工中，这样的人不在少数。并非所有人对团队都想法一致或感受相同。不参与集体活动是完全可以的。我们公司有各式各样的人，对他们在业余时间里所做的事，只要遵守法律、体贴他人，我们都予以尊重。但这些人通常不能给团队带来有力承诺，这种承诺是在长期考验中创造非凡所应必备的。

不管大家多么努力地营造有意义的人际关系，公司里总会有一些（故意捣乱的）坏分子。一味姑息对他们自己不好，对公司也不利，所以最好是把这些人驱离公司。我们发现，真正关心公司发展的人占比越高，坏分子的数量就越少，因为关心公司的人自然就会保护团队免受坏人破坏。我们也发现，我们极度透明的做法有助于形成清者愈清、浊者愈浊的局面。

2.1 忠于共同的使命，而非对此三心二意之人

有些人与公司的使命和完成使命的方法不能步调一致，对这些人忠心耿耿会导致帮派主义，危害集体的利益。忠实于某个人，相当多见，而且是件非常美好的事。但忠实于某个人却与公司利益相冲突的情况，也屡见不鲜，这就很不幸。

2.2 对相互交往要一清二楚

为了发展有意义的人际关系，你们彼此必须非常清楚等价交换是什

么含义（哪些是慷慨，哪些是公平，哪些是只占便宜），以及该如何对待对方。

一般而言，区分人的一个重要方面是看他们对待工作的态度。他们工作只是为了赚钱，还是有更多追求？我们每个人对什么是生活中最重要的事都有不同的看法。通过工作我积累了不少财富，但工作不仅是赚钱的一种方法，我把工作看得比这更重要，我选择以此来弘扬我关于追求卓越、从事有意义的工作、发展有意义的人际关系的价值观。如果我的同事只是一味想赚钱，那么我们在坚持既定价值观和赚取快钱之间选择时，一定会爆发冲突。别误解我的意思，我当然知道人们工作不单是为了个人满足，而且干活要有必要的收入。但就我们的价值观和所希望身处的人际环境而言，我们都有既定的看法，员工与员工之间必须对此达成共识。

存在分歧和讨价还价是很自然的，但有些事不能妥协，对此你和你的员工必须清楚。特别是若你希望创造一种氛围，人们享有共同的价值观、对使命的深刻承诺和行为的高标准，就更应如此。

在桥水，我们希望员工的行为能向素质高、重视长期伙伴关系的人看齐，也就是说，要能很好地兼顾彼此的利益，明白各自的责任。表面上，这听起来很动听，也很直接，但这究竟意味着什么？明确这一点十分重要。

举例来说，一个员工的家人被诊断出患有重病，或一个员工悲惨离世，使其家庭陷入风雨飘摇的境地。我们不希望这些事情发生，但它们总会发生。对此，有各种惯例和法律来规定需要支付多少基本的抚恤金和福利待遇（例如个人休假天数、短期或长期伤残保险和寿险）。但是，你如何确定应该提供哪些额外的帮助呢？对每一种特定情况，以什么原则来确保处理得公平呢？这恐怕不能一概而论吧？

处理好这些事都不容易，以下原则可以提供些指引。

a.**确保员工要多体贴他人，少向别人索取。**这是一项要求。

为他人着想意味着允许别人做他希望的事情，只要遵守公司的原则、政策和法律。这就意味着愿意先考虑别人，后考虑自己。如果争论双方都能以这种方式对待彼此的分歧，我们在谁冒犯了谁的问题上就会少很多争执。

当然，最终还是必须要下个判断，划个界限，并在政策中列明。

首要的原则是：如果因别人冒犯你，就禁止其行使权利，这样做比任凭其随意冒犯你更为草率。也就是说，要顾及某个人的行为对他人可能产生的影响，否则就是考虑不周。我们希望大家都能运用明智的判断，不要做明显冒犯他人的事情。在很多人看来，有些行为明显就是冒犯他人的，那么政策上就要明文禁止。至于具体内容和相关的政策，要源自具体案例。这就很像判例法的形成过程。

b.**确保人人都理解公平合理与慷慨大方的区别。**有时候，人们错把慷慨大方当作不公平。例如，桥水曾经安排过一趟班车，把住在纽约市的员工接到公司位于康涅狄格州的办公室。对此，有个员工提出："我们自己开车上下班每个月要花几百美元加油，既然住在纽约的有班车坐，也该给我们报销汽油费。"这种想法的错误之处在于，它把对部分人的慷慨资助当作每个人的应得福利。

公平与慷慨是有区别的。打比方说，你为两个最要好的朋友分别购买了一件生日礼物，其中一件比另一件贵，如果得到较便宜礼物的那个朋友指责你不够公平，你该说些什么呢？大概会这样说吧："我不是非得送你礼物，你别抱怨了。"在桥水，我们对待员工是很慷慨大方的（我自己也是慷慨待人），但在这个问题上我们没义务让人评判和顾及人人有份。

慷慨大方是件好事，而有权受惠顾却很糟糕，这二者很容易被混

淆，因此必须非常清楚哪个是哪个。在做决策前，要确保你的想法在特定情况下有正当理由，以及什么是最值得感激的。如果你希望拥有一批具备高素质、长期伙伴关系以及强烈的个人责任意识的员工，那就不要让有权受惠这种想法混杂其中。

c.**要清楚界限在哪里，并站在公平的另一端。**这条界限要依据各方之间的交换关系，在区别于什么是慷慨大方之后再确定什么是公平、什么是适当、什么是必需。如前所述，你应当期望人们的行为与那些高素质、有长期伙伴关系的人一致，彼此之间高度关切对方的利益，并清楚各自的职责。每个人都应该站在公平的另一端，对此，我的意思是说要尽可能多为别人着想，少向别人索取。这与大多数商业关系中的行为是不同的，商业行为更关注自己的利益而非对方的利益或整个商业群体的利益。如果每一方都说“你应该得到更多”“不，是你应得到更多”，而不是“我应该得到更多”，你就更有可能建立一种慷慨、良好的人际关系。

d.**酬劳与工作相适应。**公司与员工之间不完全是交换关系，但为了维持这种关系，员工待遇必须在经济意义上具有可行性。要订立政策明确这种关系，一旦有变化，还要评估测算，但不必追求过分精确。尽管大体上理应照常办事，但还要考虑总会有一些少数特殊情况，员工可能需要多请一些假，公司有时也可能要求员工加班。对工作业绩高于正常水平的员工，公司要以某种方式给予激励；而对工作业绩低于正常水平的，则应减扣工资。这种给予与获取随着时间的推移应该趋于对等。只要是在合理的范围内，大家都不会有太多担心。但如果一方的需求发生了持续性的改变，薪酬安排就需要相应调整，以便建立一种新的、更适当的关系。

2.3 要认识到机构规模过大会对建立有意义的人际关系构成威胁

当公司只有我们几个人时，我们之间建立了有意义的人际关系，因

为我们相互了解、相互关爱。随着公司的发展壮大，员工人数达到50—100人，我们就像一个社区。规模再大一些，社区的概念也开始淡化，因为我们之间不再以同样的方式了解对方。那个时候，我认识到，把员工按每100人（依共同的使命）分成一个组（部门），是建立有意义的人际关系的最佳方式。较大的公司往往人情味淡一些，这是我们必须应对的另一个挑战。

2.4 要记住很多人只是假装为你工作，而实际上是在追求一己私利

例如，多数人做工作都希望出最少的力而赚尽可能多的钱。

为了了解这一点，可以让某些人在不受监督的情况下，允许他们就其所做的工作向你报价。当人们向你提供的咨询会影响赚钱时，例如向你提供咨询建议而按小时收费的律师，或建议你采购物品而能从中抽取提成的销售代表，你就应该特别小心利益冲突问题。你无法想象我曾见过多少急于为我提供“帮助”的人。

千万别太单纯。在努力让尽可能多的员工去从事有意义的工作、发展有意义的人际关系的同时，要知道总会有一定比例的员工不关心公司，甚至做一些有损集体利益的事情。

2.5 珍视诚实、能力强、表里如一的员工

这类员工十分稀有。此类关系也需要时间来打磨，只有你待他们好，才有可能建立这种关系。

3
打造允许犯错，但不容忍罔顾教训、一错再错的文化

每个人都会犯错。主要的区别在于，成功人士能从错误中吸取教训，而普通人则不能。要营造一种环境，让人们敢于犯错，以便从错误中学习，这样就会快速进步，也不会再犯大错。在强调创意和独立思考的机构里尤为如此，因为接受失败必然是成功之路的一部分。正如托马斯·爱迪生所言：“我没有失败，我只是发现了一万种不成功的方法。”

犯错误会带来痛苦，但你不应因此让自己和他人选择逃避。痛苦说明某些事情出了问题，前车之鉴，后事之师。为了从自己和他人的错误中吸取教训，你必须坦诚、公开地承认错误，并努力避免再次犯错。在这个问题上，很多人会说：“不，谢谢，这不适合我，我宁愿不管这些事。”但这不符合你自己和你所在公司的最佳利益，并会阻碍你达成目标。对我而言，如果你回顾一年前的自己，而没有为自己所做的傻事感到震惊，就说明你还没有吸取足够多的教训。但仍然很少有人能够拥抱自己的错误。这种情况应该改变。

还记得在“生活原则”中，我说的公司交易部负责人罗斯忘记为客户执行交易的故事吗？一大笔钱就放在那里，被发现时，已经给客户（其实是给桥水，因为我们要赔偿）造成了很大一笔损失。简直糟糕透顶，我完全可以简单地开除罗斯，以表明公司不接受犯错。但那会起到反作用，我可能因此损失一名好员工，也可能鼓励了其他员工把错误隐瞒起来，从而形成一种不诚实，而且削弱学习成长能力的文化。如果罗斯没

有经历犯错带来的痛苦，对他和桥水而言都太糟糕了。

我决定不开除罗斯的理由，比开除他的理由更充分——我向他和其他员工表明了犯错误情有可原，但不吸取教训是不能接受的。事情尘埃落定之后，我和罗斯一起设立了一个错误日志（我们现在把它叫作“问题日志”），要求交易员把发生的错误和不良后果都记录下来，这样我们就可以追根溯源，系统化地解决问题。问题日志现已成为桥水最强大的工具之一。感受到公司氛围的员工都明白，“这事你处理得很糟”这类话对人是一种帮助，而非惩罚。

当然，对待员工所犯的错误时，很重要的一点是要分清楚两种人：（1）能力强，犯了错能反思并愿意吸取教训的人；（2）能力差的人，或者能力虽强但不能正确对待错误和吸取教训的人。时间一长，我就发现，雇用像罗斯这样能够反思的人，是我能做的最重要的决定之一。

找到这样的人并不容易。我经常想，家长和学校太过于强调学生要时时把题做对。但对我来说，学校里学习最好的学生可能往往是那些最不善于从错误中学习的人，因为他们已经习惯了把做错题当成失败的代名词，而不是把犯错看成学习的机会。这反而成为他们进步的主要障碍。聪明的人善于拥抱自己的错误和不足，从而能远远超越那些与他们水平相当，但更自负的同学、同辈。

3.1 意识到错误是事物演变过程中的自然连带部分

如果你不在乎在追求正确的道路上犯错，你就能学到很多，并能提高你的工作效率。但如果你无法容忍犯错，你就不会成长，也会使你自己和周围的人很难受，你的工作环境就会充盈着很多流言蜚语和恶语中伤，而不是健康、诚恳的对事实的追寻。

你对正确的渴望不要超过你对事实的追求。杰夫·贝佐斯讲得

好：“你必须愿意接受反复的失败。如果你没有接受失败的意愿，你就要注意，自己不要再去创造了。”

a.**把失败变成好事。**每个人都会经历失败。你看到别人的成功，那是因为你只注意到了他做成功的这些事情——我敢保证他们肯定在其他很多方面都失败过。我最钦佩那些从失败中吸取教训，把失败变成好事的人。我对他们的敬仰甚至超过对成功人士的敬仰。这是因为，失败是个痛苦的经历，而成功是令人愉快的，所以与直接获得成功相比，人先经历失败、再做出改变、最后获得成功所需要的特质要更为丰富。那些轻易成功的人不会向自己的极限挑战。当然，最坏的情形是，失败了却不自知，也不求变。

b.**不要为你自己或他人的错误而懊恼，要珍爱它！**人们通常会为自己犯错感到沮丧，这是因为他们目光短浅，只看到了不良的结果，而没有看到错误实际上也是进步过程中的有机组成部分。我以前有一位滑雪教练，他也指导过迈克尔·乔丹，那位有史以来最伟大的篮球队员。他告诉我，乔丹简直沉醉在自己的错误中，把每次错误都当成改进的机会。乔丹明白一个道理，错误就像是玩小拼图游戏，每完成一个，就会得到一个宝贝。当你每犯一个错误并从中吸取教训，就会使你在未来免于再犯几千个类似的错误。

3.2 不要纠结于一时的成败，要放眼于达成目标

不要患得患失，要朝着目标努力前行。要自省自警，别人对你很到位的批评，是你能得到的最宝贵的建议。想想看，你的滑雪教练告诉你，你摔跟头是因为你在滑行中的重心移动不对，此时你要是认为他在责骂你，你该多么愚蠢和低效。同理，你的上司也可能会指出你工作中的缺点，有则改之，继续努力就是了。

a.**不要纠结于“埋怨”还是“赞美”，而要专注于“准确”还是“不准确”。**在意他人的“埋怨”“赞美”或者“正面”“负面”评价，不利于你从反复的工作流程中学习。要记住，过去的事情就让它过去，除了作为未来的教训，不要再纠结。对那些假惺惺的奉承话，一定要抛到脑后。

3.3 观察错误模式，判断是否因缺点引起

每个人都有缺点，一般都会以犯下某种错误的形式体现出来。通往成功的捷径始于了解你自己的缺点，并努力改正。一开始要把错误记在纸上，连线找出它们之间的因果关系，然后写下你面临的最大挑战，即最妨碍你实现愿望的那个缺点。每个人至少有一个最大挑战。你也可以多写几个，但别超过三个。要想突破障碍，首先就要承认它们。

3.4 记住在经历痛苦后要反思

记住：你的痛苦都存在你的脑海中。如果你想进步，你就需要找出真正的问题和痛苦所在。通过直面痛苦，你能把自己面临的矛盾和问题看得更透彻。反思并解决这些问题会让你更具智慧。痛苦和挑战越大，效果越佳。

因为这些痛苦的时刻都如此重要，你不要轻率地一带而过。要好好琢磨、探究背后的原因，这样才能打下未来改进的基础。拥抱你自己的失败，直面给你和他人造成的痛苦，这是实现真正改进的第一步。这也是为什么在很多社会，人们都把忏悔作为宽恕的前提。心理学家把这称为“触底”。如果你能坚持这样做，就会把直面错误和缺点的痛苦转化为喜悦，实现“达到彼岸”，正如我在“拥抱现实，应对现实”中所言。

a.**要能够反思，并确保你的员工也能如此。**感受到痛苦时，动物的本能是“战或逃”，此时你要冷静下来反思。你感受到痛苦是因为存在相

冲突的事物——也许你刚经历了惨痛的现实，比如朋友去世让你无法接受；也许你被迫承认了自己的缺点，改变了对自己的看法。如果你能想清楚背后的缘由，你就能了解更多的事实以及如何更好地应对事实。反躬自省是一种素质，最能区分哪些人会从错误中很快崛起，哪些人就此沉沦。记住：痛苦+反思=进步。

b.**要知道，没有人能客观地看待自己。**我们都应努力客观地看待自己，但我们不能期待每个人都能做得很好：我们每个人都有看不见的盲区；而作为人类，我们天生就是主观的。因此，每个人都有责任给予别人诚实的反馈、让其承担责任，并以开放的心态解决彼此的分歧，以此帮助他人了解真实的自我。

c.**教导并强化“吃一堑、长一智”的道理。**为了鼓励员工将错误公开并进行客观分析，管理层需要打造相应文化，使得此举成为常态，对压制和掩盖错误的做法给予惩处。这样做是为了明确一点：一个人犯下的最严重的错误，就是不能直面自己的错误。这也是桥水强制采用问题日志的原因。

3.5 知道哪些错误可以接受，哪些错误无法容忍，不要让你的员工犯不可接受的错误

为了促进大家从尝试和错误中学习，在考虑你愿意接受什么样的错误时，要在该错误的潜在负面影响与因吸取教训增加学习机会之间做出权衡。在确定我对别人宽容到什么程度时，我会说：“我可以容忍你把车蹭掉了漆或撞凹了一块，但我不会冒大风险让你把车子给全毁了。”

痛苦

+

反思

=

进步

4
求取共识并坚持

记住要想让一个机构有效运作，其员工必须在很多层面保持一致——从享有共同的使命、如何对待彼此，到在追求成功时，明确每个人的职责。但是，不要把保持一致当作理所当然的事，因为人与人是极为不同的。我们看待自己、看待世界都有自己独特的方式，所以要不断努力去探究什么是事实以及该如何作为。

在创意择优过程中，保持一致尤其重要，所以在桥水，我们试图有意识地、持续且系统化地努力达成一致。我们把这个求取一致的过程叫作“求取同步”。问题一般源自两个主要原因：简单的误解和根本上存在分歧。求取同步就是以开放而自信的心态修正双方立场的过程。

很多人以为，掩盖分歧是维持和睦最容易的方法，这种观点大错特错。回避冲突也就回避了解决冲突的机会；躲过了小的矛盾，之后往往会有大的矛盾，甚至会导致人与人的疏离。而只有直面且积极解决小的矛盾，才会更好地维持较长久的良好关系。认真处理分歧——当事方之间开放、坚定地进行高质量的反复讨论，细心梳理所有问题的过程——具有强大的作用，因为有助于双方了解此前不清楚的情况。但这并不太容易。在某些以成败论英雄的场合，强者逻辑是容易让人理解的（因为体育比赛中谁跑得快谁就是冠军，结果不言自明），但在创造性的场合，判断谁优谁劣就难多了（关于哪个点子最好，众说纷纭，但必须下决断）。如果不下决断，争执不休、梳理分歧的过程以及在谁有权拍板的问题上达不成一致，讨论就会乱成一团。人们有时会争得动了气或僵持不下，一场对话往往演变成两个或更多的人反复无效地纠缠一件事，

无法就行动方案达成共识。

出于这些原因，必须遵循特定的程序和步骤。讨论中的各方都必须了解各自的权利，以及为达成最终的解决应遵循什么步骤。（我们也设计了相关的工具，具体参见本书附录。）每个人必须了解求取同步所需的根本原则，即必须同时保持开放和坚定自信。理性解决分歧的过程不是战争，其目标不是说服对方他错你对，而是发掘事实，明确行动方案。这个过程也不能是谁级别高谁说了算，因为创意择优的沟通不仅仅是自上而下地、不容置喙地灌输批评，也可以自下而上传递。

例如，以下这份电邮是我的一位员工在一次客户会谈后发给我的。包括我在内，桥水的高管们时常被我们的下属批评或评判。

发自：吉姆·H

发送至：瑞；莱昂内尔·K；格雷格·J；兰道尔·S；戴维·A

主题：关于ABC会议的反馈……

瑞，你在今天ABC会议上的表现只能得到“D －”。每位与会者都赞同这个苛刻的评分（误差为半级）。你的表现很让人失望，有两个原因。（1）在此前讨论同类议题的会议上，你的表现一直很棒。（2）我们昨天特意开了一个准备会，请你仅就文化和投资组合构建这两个问题发表意见，因为今天我们仅有两个小时的会议时间，我要讲投资程序，格雷格讲研判，兰道尔讲交易执行。可是，你一个人就讲了62分钟（我计的时）。更糟糕的是，其间你花了50分钟信马由缰地谈论你对投资组合构建的看法，然后才讲到文化，只用了12分钟。显然，在我们所有人来看，你并没有提前做任何准备，因为如果你有所准备，你不可能讲得这样杂乱无章。

同样，我也愿意分享另一个例子，我们的一位高级经理听到了时任CEO格雷格·詹森与一位初级员工的对话，感到格雷格的讲话方式不利

于鼓励员工表达不同意见和独立思考。她在发给格雷格的意见反馈中提及此事。格雷格不同意，坚称他只是提醒那位员工要遵守相关原则，告诉其责任在于要么遵循原则，要么公开提出意见。他们二人试图通过一系列电子邮件往来求取共识，由于未能解决，他们把分歧提交给了管理委员会。就这个问题形成的案例被发送到全公司，这样每个员工都可以自己判断谁是谁非。格雷格和那位高级经理都视之为一个很好的学习机会，我们以此来检视我们处理此类情况的书面原则是否适当，他们二人也得到了很多有用的反馈。如果我们之前没有确立处理此类事件的原则，并依此来做出评判，我们可能会让有权势的高层来任意决断，而非以双方都能接受的方式。

以下列举的原则对我们的做法进行了充实。如果这些原则能得到遵守，你就能与他人保持一致，你的创意择优就会逐渐产生成效。反之，就可能慢慢停止进步。

4.1 认识到冲突对建立良好的人际关系至关重要……

……因为人们正是用冲突来检验各自的原则是否一致以及能否解决彼此的分歧。每个人都有自己的原则和价值观，所以每种关系都意味着需要针对人与人如何相处开展一定的谈判或辩论。你们对彼此的了解，要么让你们关系更密切，要么更疏远。如果你们的原则一致，你们就能够通过妥协互让解决分歧，你们就会更加亲密。否则，你们就会分道扬镳。对分歧进行公开讨论能确保消除误解。如果不能持续这样做，观点的分歧就会扩大，直至爆发大的冲突。

a.**求取共识要不吝时间与精力，因为这是你所能做出的最佳投资。**

从长期看，提高效率能节约时间，但很重要的一点是，你需要做得很好。由于时间所限，你需要排定优先顺序，先做哪些事以求取共识，

以及先与哪些人达成共识。排在最前面的，应当是与最可信、最相关人士讨论最重要的问题。

4.2 知道怎样求取共识和掌控分歧

与自上而下压制异见的独裁制度相比，在鼓励分歧存在的环境下实施创意择优要更难一些。但是，当分歧的可信各方愿意相互砥砺学习时，他们的进步会更快，决策也会更好。

关键是知道如何从处理分歧到实现决策。很重要的是，这个路径要很清晰，以便明确职责。（因此，我开发了一个工具，名为“分歧解决器”，它明确了从分歧到决策的路径，并使每个人都清楚，他们是否还固执己见，还是继续朝前去寻求解决方案。具体参见本书附录。）

重要的是要知道最终的决策权归属何方，也就是说，知道从争议到裁决的路径有多远。随着争议解决、决策做出，参与创意择优讨论的每个人都应该保持冷静，尊重整个程序。如果经由这个程序没有得出符合你个人希望的决策结果，不能懊恼，懊恼这种态度是绝对不可接受的。

a.**把可能的分歧摆到桌面上。**如果你和其他人不表明各自的观点，你们就无法解决分歧。你可以把存在分歧的问题非正式提出来，或者列出清单逐步解决。这两种方式我个人都喜欢，尽管我会鼓励别人按优先次序把分歧列在纸上，以便我能够比较容易地在正确的时间提交给相关方面。

最难办的问题（分歧最大之处）是需要研究解决的最重要的问题，因为这往往涉及人的价值观或他对重要决策的态度。尤为重要的是，把这些问题摆到桌面上，彻底地、不带感情色彩地检视问题发端的线索。否则，问题就会日趋严重而不可收拾。

b.**区分苍白的抱怨和有助于改进工作的诉求。**很多抱怨或者是因为

未能考虑到整个大局，或者不过是反映了封闭狭隘的观点。我把这些抱怨叫作“叽叽喳喳”，最好不去理会。但是，有建设性的诉求却可能带来一些重要的发现。

c.**要记住每个故事都有另一面。**有智慧意味着具备同时看两面并做出适当评估的能力。

4.3 保持开放心态，同时也要坚定果断

有效解决理性的分歧，需要开放的心态（换位思考）和坚定果断（明确阐释自己的看法），并能够灵活地处理此类信息以促进学习和适应。

我发现，尽管也有一些人从善如流，但大多数人不能既坚定果断同时又心态开放。比较典型的是，他们更倾向于多一些坚定果断而少一些开放心态（因为相比换位思考而言，把自己的观点表达出来更容易一些，也因为人往往固执，总认为自己是对的）。提醒人们要两者兼顾是很重要的，并记住决策是个两步走的程序，必须先搜集信息，再做决定。要提醒人们，那些能改变自身主张的人是最大的赢家，因为他们有所获益。而那些顽固不化、拒绝事实的人会是失败者。经过实践、培训和不断强化，任何人都可以在这方面做得很好。

a.**区别心态开放和心态封闭的人。**心态开放的人通过问问题学习。他们知道，与未知领域相比，他们已知的实在微不足道，而且可能是错误的。他们乐于身边有很多比自己知识渊博的人，从而可以有学习的机会。而心态封闭的人总是告诉你他们所知甚多，哪怕他们一无所知。如果身边有人比他们知识渊博，他们就会感到不安。

b.**远离心态封闭的人。**心态开放比聪明伶俐重要得多。不管他们知道多少，心态封闭的人都会浪费你的时间。如果你必须与他们打交道，要注意除非他们变得开明，否则无任何裨益。

c.**提防那些羞于承认自己并非无所不知的人。**他们可能更关心外在的形象，而非真正达成目标。这可能逐渐导致毁灭性的后果。

d.**确保工作负责人以开放的心态对待问题和他人的意见。**一项决策的负责人应当能够公开、透明地解释决策背后的理由，以便让每个人都能理解并做出评估。在出现不同意见的时候，应当将争议提交决策者的上级或公认的知识渊博者去解决。一般而言，这些人的学识和资历要高于决策者。

e.**认识到求取共识是双向的责任。**在任何对话中，对话双方都有责任表达自己的观点，并倾听别人的声音。误解时常发生。通常而言，沟通困难在于人们的思维方式不一样（例如，左脑发达者与右脑发达者）。当事方应该经常考虑这种可能性，即一方或双方存在误解，这时应该多进行几轮沟通，以便达成共识。有一些很简单的技巧会很有用，比如重复一遍你刚听到的别人的观点，确保你理解正确。要首先假设你自己或者是没有沟通好，或者是没听清，而不要先去责怪对方。要吸取自己沟通不利的教训，避免再犯。

f.**实质重于形式。**这并不是说，针对不同的人在不同情况下，沟通的形式无差别，但我经常听到有人抱怨别人的批评方式或语气，而忽视问题的实质。如果你认为某人的沟通方式有问题，可放在一边，当作达成共识的另案处理。

g.**自己要通情达理，也期待别人通情达理。**在兜售你的观点时，你有责任做到通情达理和体谅别人，千万不要被“较低层次的自己”控制了情绪，即便对方在发脾气。对方行为举止不好，不意味着你的行为举止也要变差。

如果分歧各方太过于情绪化而丧失了逻辑，对话应该暂时中止。有时，在不必要马上做出决策的情况下，推迟几个小时或几天再讨论是最好的主意。

h.**提建议、提问题与批评是不一样的，所以别混淆。**提建议的人可能并未下结论说有错误——他们只是想确保，对方已经考虑了所有的风险。提问题以便确认某人没有忽略什么事，并非是说他/她真的忽略了什么事（“小心冰”的表述不同于“你太不小心了，把冰都忽略了”）。但是我常常看到，有些人把建设性问题当成指责，反弹强烈。这是不对的。

4.4 如果由你主持会议，应把握好对话

会议效率低下有很多原因，但通常是因为对会议议题或在哪个层面上讨论问题（例如，是原则层面的还是机器层面的问题，是当前问题还是特定实施层面的问题）缺乏清楚的了解。

a.**明确会议的主持人和会议的服务对象。**每次会议都应当以实现某个人的目标为目的。那个人就是会议的负责人，并决定会议所期待的成果和会议方式。会议如果没有明确的主持人，则很可能陷入丧失方向和低效的境地。

b.**表述要清晰准确，以免造成困惑。**对于具体问题，最好重复一遍，以便让提问者和回答者都十分清楚问的是什么，答的是什么。在电子邮件中，通常可以简单地把问题放在邮件的正文中。

c.**根据目标和优先次序来确定采用什么样的沟通方式。**如果你的目标是让持不同意见的人讨论他们的分歧，力图对事实和解决方案取得共识（开放式辩论），则会议的方式应当有别于培训会。辩论比较耗时，会议时间随人数增加会呈几何级增长，因此你必须挑选对的人以及适当的人数，以适合决策所需。在任何讨论中，都要把与会者限定于你认为对实现你的目标最有帮助的人。挑选与会者最差的方式就是挑选那些与你观点相同的人。群体思维（大家都不表达独立观点）和个体思维（个人拒不接受别人的观点）都是危险的。

d.**主持讨论时要果断、开明。**调和不同观点并不容易而且耗时。要由会议的主持人来平衡有分歧的观点，打破僵局，并决定如何明智地安排时间。

我经常遇到的问题是：当某个缺乏经验的人提出一个观点时，该怎么办。如果你在主持对话，你应该权衡一下讨论其观点可能要花多长时间，对其观点进行评估并加以深入理解所带来的潜在收益有多大。对那些资历尚浅、仍在积累经验的人来说，探讨他们的观点能够让你对他们如何应对不同任务有更深入的了解。如果时间允许，你应该与他们一起讨论一下他们的分析逻辑，以便让他们了解为什么他们可能错了。当然，你也有义务以开放心态判断他们的观点是否正确。

e.**在不同层面的讨论对话中穿梭对照。**在研讨某个问题或状况时，应该进行两个层面的讨论：遇到的具体问题和确保机器正常运转的相关原则。你需要在不同层面的讨论间穿梭和对照分析，验证你的原则是否有效。改进机制，以便日后更好地处理类似的问题。

f.**谨防“跑题”。**跑题是指从一个议题随意跳到另一个议题，却对正在讨论的议题半途而废。为了防止跑题，一个方法是在白板上列出议程，让每个人都看到讨论的进展情况。

g.**坚持对话的逻辑性。**当出现分歧时，人们往往会情绪激动。一定要在任何时候都保持冷静分析问题的态度。与情绪化的讨论相比，逻辑清晰地交换意见不会轻易被终止。要记住，情绪化容易阻碍人们正确地看待现实。例如，人们有时会说，“我感觉（某件事是真实的）”，然后在接下来的讨论中将其作为事实依据，而别人却可能对同一问题做出不同的判断。要问他们，“这是真的吗”，让对话建立在事实的基础之上。

h.**注意不要因集体决策而丧失个人责任。**十分常见的是，集体做出了决定，却没有分派个人任务，因此不清楚接下来谁应当做什么。对个人职责的分派，要十分明确。

i.**运用两分钟法则避免持续被别人打断。**按照两分钟法则，你必须让人在两分钟内不受打扰地解释自己的观点，然后再插话表达自己的意见。这可以确保每个人有足够时间充分澄清、表达自己的思路，而无须担忧自己的想法被误解或被更强烈的声音所湮没。

j.**当心讲起话来不容置疑的“快嘴王”。**快言快语的人表达问题时滔滔不绝、态度坚定且语速飞快，强行推进议程，使别人来不及评估、检视或反对。快言快语在压制那些讲话慢且担心出丑的人时，显得尤为有效，但千万不要做这样的人。要认识到，你的责任是讲清楚事情，有一点没讲清楚都不要接着往下讲。如果你对“快嘴王”感到有压力，可以说一句“抱歉我比较迟钝，但是我希望你慢点说，好让我明白你的意思”，然后，该问问题就问问题，不要遗漏任何一点。

k.**让对话善始善终。**讨论的主要目的是把任务完成，达成共识，最终做出决定或采取行动。如果讨论半途而废，就无异于浪费时间。在交流想法时，很重要的一点是要进行总结，以结束讨论。如果达成一致，应当明确指出；如果没有，也应当说明。如果会议决定采取进一步行动，要将行动列入清单，向员工分派任务，并规定截止日期。记下你的结论、可行的想法和任务清单，以此作为下一步进展的对照基础。为了确保做到这一点，指定专人负责会议记录和督办实施。

如果你仍然不赞成也没理由生气。人们可以在相处融洽的同时，依然对某些事情保持异议，你们不必对任何事都意见完全一致。

l.**运用沟通手段。**虽然公开沟通十分重要，但挑战在于沟通不能花太多时间——你不可能与每个人都进行一对一的对话。寻找一些简单的分享信息方法或许有帮助，例如在常见问题问答公告栏里发表公开邮件，或分发关键会议的录像、录音资料（我把这种方法叫运用沟通手段）。你越是升迁到公司报告路线中更高的位置，这种挑战就越大，因为你的行为将影响更多的人，而他们也都有自己的观点和问题。在这种

情况下，你需要更多的沟通手段，并分出优先次序（例如，让你手下的一个精干小组来回复一些问题，或让大家把问题标出轻重缓急）。

4.5 伟大的合作如同爵士乐演奏

演奏爵士乐时，并没有乐谱，你必须即兴发挥。有时你需要暂停下来，让别人领奏；有时你却要独领风骚。为了能在正确的时候做正确的事，你需要认真倾听乐队同伴的演奏，以便了解接下来怎么弹奏。

所有伟大的有创意的合作都是相同的。要把你们的诸般技能像不同乐器一样组合在一起，即兴创作乐章，同时你自己要服从团队的目标，这样才可以演奏出伟大的作品。但要记住，多少个合作者一起演奏是最优的组合。有才华的乐手通过二重奏就可以即兴进行优美的表演，就像三重奏、四重奏一样。但是，如果把10个乐手聚在一起，无论每个人多么有天赋，除非他们能用心配合，否则恐怕只会因为人太多了而效果不好。

a.**1+1=3。**两人良好合作的效率是各自独立工作效率的三倍，因为两人能看到对方疏忽的地方。而且，他们可以借助对方的能力，并相互问责达到更高的标准。

b.**3—5人的效率高于20人。**3—5个精明强干且善于思考的人以开放心态讨论，通常能找到问题的最佳答案。组建更多人的团队看起来挺好，但如果人太多，合作的效果可能适得其反，即便其中有很多聪明、有才华的人。给团队增加成员的共生效果是逐步递增的（2+1=4.25），直至到达一个顶点，过了顶点后将不再产生增效，反而带来效率递减。这是因为：（1）边际效益随团队人数增多而减少（两三个人可以贡献大部分重要的观点，增加更多人不会有更多的好点子）；（2）团队人数过多时，其互动效率低于小团队的互动效率。当然，实际中最好的结果取决于人员的素质和他们带来的不同观点，以及团队管理的好坏。

4.6 珍惜志同道合者

在这个世界上，没有人能在所有事情上都与你看法一致，所以既然有人与你在最重要的方面价值观相同，也与你有实践价值观的相同做法，那就要确保与这些人为伍。

4.7 如果你发现自己无法调和相互间的主要分歧——尤其是价值观层面的——要考虑是否值得维持这种关系

这个世界上千人千面，很多人对事物有不同的看法和评价。如果你发现无法与某人就价值观方面达成一致，就应考虑是否还与此人来往。价值观不同，会导致很多痛苦的经历和不好的结局，最终还是会让你们疏离。一旦你发现此种情形，最好尽快分道扬镳。

5
做决策时要从观点的可信度出发

在一般的公司里，很多决策或是以独断专行方式，由高层领导自上而下做出，或是以民主协商方式，由每个人分享各自观点，最终实施得到最多支持的观点。这两个决策系统都有缺陷。这是因为最佳决策应该是在创意择优中，按观点的可信度高低来得出的，其中能力强的人努力解决彼此分歧，还有其他能力强的人能够独立思考事实是什么，应采取什么行动。

与能力较弱的决策者相比，要对那些能力更强的决策者的观点赋予更大的权重，给予更多的重视。这就是我们所谓的“可信度加权的决策”。那么，怎样确定谁在哪些方面能力更强呢？最具有可信度的观点来自：（1）多次成功地解决了相关问题的人；（2）能够有逻辑地解释结论背后因果关系的人。当基于可信度加权的观点能够正确实施并保持下去，那就形成了最公平、最有效的决策系统。它不仅能产生最佳效果，也能保持步调一致，因为即便有人不同意最终决策，也能跟上步伐。

为了做到这一点，可信度加权的标准必须是客观且得到每个人信任的。在桥水，每个人观点的可信度都被记录在案并接受系统性评估，使用类似棒球卡和集点器的工具，及时记录和评估其工作经历和业绩。开会时，我们经常通过集点器App来对很多事项投票表决，不仅仅呈现等权重平均的结果，也有可信度加权的结果（还有民主投票情况）。

一般而言，如果基于等权重平均和可信度加权的投票结果吻合，我们就认为问题已经得到解决，可以继续讨论别的话题。如果两类投票结

果不一致，我们就努力解决。如果解决不了，我们会采纳可信度加权投票的结果。视具体的决策类型不同，在有些情况下，某个“责任人”可能会推翻可信度加权的投票结果，在其他情况下，也会反过来。但不管怎样，在所有出现分歧的情况下，可信度加权的投票结果都会得到高度重视。即便责任人能推翻可信度加权投票的结论，其也有义务在推翻之前尽量把分歧解决掉。在桥水工作的40年中，我从来没有朝着可信度加权投票结论相反的方向做过决策，因为我觉得，那样做是傲慢无礼的表现，而且与创意择优的精神实质相悖，尽管在此过程中我会为自己认为是最佳的方案竭尽全力去辩护。

我举一个例子说明实际工作中这个过程是怎么完成的。2012年春，欧债危机不断升级，我们的研究团队运用可信度加权的决策程序，解决了关于下一步趋势判断的分歧。当时，意大利、爱尔兰、希腊、葡萄牙，尤其是西班牙政府的借债和还本付息金额都已远远超过了其偿付能力。我们知道欧洲央行要么会史无前例地购买政府债券，要么令欧债危机自行陷入深渊从而可能导致国家违约和欧元区解体。德国强烈反对欧洲央行出手救助。显然，这些国家以及整个欧元区的经济命运将取决于欧洲央行行长马里奥·德拉吉领导下的欧洲央行的下一步措施。但是德拉吉究竟会怎么做呢？

这个过程就像针对国际象棋棋盘开展分析，预测不同棋手的棋子移动方向以及影响，我们每个人都从不同角度对形势走向提出自己的看法。经过漫长的讨论后，我们仍无法达成一致：大概有一半人认为欧洲央行会印更多钞票来购买债券，而另一半人则认为不会，因为与德国闹翻会给欧元区带来更大威胁。尽管这些理性、公开的交流是必不可少的，但同样重要的是，要有双方都认可的方式来解决分歧，达成最优决策。因此，我们运用可信度加权的分析系统来打破僵局。

我们采用了集点器工具，它能帮助我们分析不同观点的特点，找出分歧的源头，按照可信度进行梳理找出解决办法。因为大家的素质不一

样，可信度的权重也不一样，比如对某个领域的技能、创造力、综合集成能力等。选择哪些方面进行评判是通过一种混合评分系统确定的，评分来自同行和各种测试。通过对素质特征的分析，并判断哪些与当前的形势更加密切相关，我们可以得出最佳决策。

在上述案例中，我们进行了可信度加权的投票，所选取的素质特征是专业技能和综合能力。集点器清楚地显示了这样的结果：那些可信度更高的观点认为，德拉吉将违背德国的意愿，印钞购买债券。我们就据此做了相关决策。几天后，欧洲的政策制定者公布了一个大规模、无限量购买政府债券的计划，可见我们的判断是对的。尽管可信度加权给出的答案未必总会是最佳答案，但我们发现，与任凭老板一个人裁决，或一人一票公投式表决相比，用这个办法更可能做出正确的判断。

不管你运用这种可信度加权的统计技术，还是结构化的分析程序，最重要的问题在于你正确理解了可信度加权的实质。很简单，在做决策时，看看你自己和你的团队，谁最有可能是对的。我敢保证，如果你这样做了，你肯定比不这样做更容易做出上佳决策。

5.1 采用创意择优，需要你了解每个人观点的长处

对观点的长处进行分类排序，不仅仅符合创意择优的需要，而且本身也必不可少。让每个人总是就每件事都展开辩论，同时又能把工作完成，这肯定是不可能的。对所有人都一视同仁，更容易远离事实而不是更接近事实。同时，对所有的观点都应当以一种开放的心态对待，尽管要与观点表述人的经验、过去业绩适当联系起来。

设想一下，我们这个团队正在向贝比·鲁斯（美国传奇棒球运动员）学习请教如何打棒球，而某个从未打过棒球的人不断打断他，总就如何挥舞球棒进行探讨。不考虑每个人不同的工作记录和经验，这对整

个团队的工作到底有利还是有弊呢？当然，认为每个人的观点都一样重要，是有害且愚蠢的，因为人与人在可信度上是有差别的。最有效率的做法，是让鲁斯不被打断地讲完动作要领，然后花些时间来回答问题。但是，由于我个人特别相信一个有些极端的观点，即求得理解比简单地接受那些原则更加重要。我将鼓励新球手不要认为鲁斯曾是有史以来最优秀的强棒，就觉得他说的都对。如果我自己是那个新手，我就会不断地挑战鲁斯，直至我相信自己了解了事实。

a.**如果你自己无法成功完成某件事，就不要想着指导别人该如何完成。**我见过一些人做事情总是不成功，却对做事的方法抱残守缺，即便自己的想法与成功人士相比差异很大。这是一种愚蠢而又傲慢的做法。他们应该问问题，接受可信度加权的投票表决，以帮助自己克服顽固不化的毛病。

b.**要知道每个人都有自己的观点，但通常不是什么好点子。**提出观点是容易的，每个人的脑子里都有成千上万的主意，很多人还很愿意说出来与人分享，甚至激烈地捍卫自己的观点。但遗憾的是，包括你自己的很多想法在内，很多观点都一无是处甚至是有害的。

5.2 关注可信度最高、与你观点不一致的人，尽量理解其推理过程

以开放的心态，与虽不赞成你的观点但具有可信度的人对话，是接受教育、提升决策正确性的最迅捷的方法。

a.**要分析人们的可信度，以评价其观点正确的可能性。**开放心态要付出一定代价，因此，你必须加强辨别能力。要知道，你的生活质量将取决于你在追求目标过程中所做决策的质量。做出正确决策的最佳途径，就是与其他更博学的人沟通互动。所以，你要明辨以什么人的意见为评判标准，并且不断提升辨别能力。

你将面临的困境在于，你既要找出事实从而有效判断，同时又要知道你听到的很多建议毫无价值，包括你自己的。衡量人们的可信度，这体现了他们能力和是否乐意给予建议。跟踪他们的工作表现。

b.**较可信的观点很可能出自以下两种人：（1）至少曾经三次成功解决过相关问题；（2）对所得结论的因果关系分析很有道理。**做不到上述任一点的人，就不是可信的。对于能做到其中一点的人，可以认为其具有一定的可信度。如果两点都能做到，那就是最可信的。要特别当心有些并无实践经验而只是夸夸其谈的人，以及没有较好的逻辑的人，这些人对其自身、对他人都很不利。

c.**若某人并无经验，但其所讲道理似乎符合逻辑且可经受压力测试，则一定要试一试。**请记住你的成功是靠概率的。

d.**要更关注发言人的推理过程，而非其结论。**在对话中，很常见的情况是，人们会分享其结论，而非他们所得结论背后的逻辑。所以说，人们对自己的烂主意深信不疑的情形屡见不鲜。

e.**没经验的人也不乏好点子，有时远远胜过有经验的人。**这是因为，出主意的人如果经验丰富，就容易被限制在过去的套路里面。如果侧耳倾听，你就能发现那个没有经验的人的逻辑思维不错。就好像评判一个人是否会唱歌，用不了多长时间就能得出结论。有时候，一个人只需唱出歌谱上的几个小节，你就能知道他们唱得怎么样。逻辑是一样的：判断某个人能不能干，不需要用太长时间。

f.**每个人都应在表达观点时信心满满。**建议不过是建议，如果你坚信某个观点就应该坚持，特别是此观点来自在这方面表现优异的人。

5.3 考虑好你要扮演老师、学生、同事中的哪个角色……

……你应该去说教、提问还是辩论。在很多情况下，人们面对分歧时，做事总是毫无章法，或者是因为他们不知道该怎么办，或者不去思考该怎么进行得更有效率，他们只是不假思索地表达观点、参与辩论。既然每个人都有权利和义务探究事实真相，讨论还是应该遵循一些基本的原则。这些原则及其遵守程度取决于你的相对可信度。例如，就一件事该怎么办，如果让所知不多的人去指导所知甚多的人，效果就不会太好。很重要的一点是，根据对事物的理解，你要在处事果断和心态开放之间做好平衡。

要比较一下，与你存在分歧的人是否比你更具有可信度。如果你的可信度较低，你就更要像个学生一样虚心求教，保持开放心态，以问问题为主，以便了解经验更丰富的人所讲的逻辑。如果你的可信度较高，你的角色更像老师，要以阐述观点和回答问题为主。如果你们二者的可信度在伯仲之间，你应当平等、理性地进行交流。如果对谁更具有可信度存在争议，要理性地进行判断。如果你们自己无法独立有效完成，还可以寻求双方一致认同的第三方的帮助。

在任何情况下，要能换位思考，通过对方的眼睛看问题，从而了解事实。任何一方都要记住，辩论的目的是找到出事实真相，而不是为了证明谁是谁非，每个人都应当有意愿基于逻辑和证据而转变想法。

a.**学生理解老师比老师理解学生更重要，尽管二者都重要。**我经常见到这样的情况，可信度较低的人（学生）坚持要求可信度较高的人（老师）去体谅自己的想法，甚至在尚未听到老师表达的意见时，就企图证明为什么老师是错的。这是一种落后的思维。尽管理解学生的观点很有帮助，但一般会比较困难而且多耗费时间，导致把重点聚焦于学生的观点而非老师的意见。因此，我们的规定是，学生要首先做到开放。只有学生先消化理解老师的意见后，学生和老师才能更充分地梳理和研究学生的观点。以这种方式求取共识的效率会更高，这就引出了下一条原则。

b.**每个人都有权利和责任尽力了解重要的事情，还必须保持谦逊和非常开放的心态。**如果你的可信度不够高，在师生关系上就应先体现学生的姿态——保持必要的谦虚和开放。当然并不是说你不了解情况，而是你必须假定是这样，直到你以他人视角观察了相关问题之后。如果此时你仍不能了解，而且觉得老师也不了解，可以去找其他可信度高的人来帮助下判断。如果仍无法达成一致，那么应假定是你自己错了。从另一方面看，如果你能说服一些可信度高的人相信你的观点，你应当确保让你的想法被决策者听到并予以考虑，在这个过程中可以寻求可信度高的人协助。请记住，那些在报告路线上职级更高的人，需要帮助更多人，从价值观角度遴选最好的建议。而既然大家都希望向他们报告想法，他们的时间就很宝贵，可能随机挑选帮助对象。如果你的想法经受了来自那些可信度较高的支持者的压力测试，它就有较大的可能性被高层获知。反过来，报告路线上的高层也必须就有道理的建议与基层员工尽量达成共识。对有道理的建议达成共识的人越多，就会培养更多能力强、重承诺的人。

5.4 要了解人们提出意见的过程和逻辑

我们的大脑像计算机：输入数据，然后按照设计和程序进行处理。任何一个观点都由两个东西构成：数据以及你对数据的处理或推理逻辑。当听到有人说“我相信X”时，要问他们：你们用的是什么数据？你们基于什么逻辑得出的结论？

对初步、粗略的观点进行研判，可能会让你和每个人都感到困惑，所以了解这些观点的产生过程将有助于你了解真实情况。

a.**无论你向谁提问，对方一般都会提供“答案”，所以要仔细考虑要向谁提问。**我经常见到有人向完全没有准备或缺乏可信度的人问问题，并相信对方的回答。与其这样，还不如不提问。不要犯这样的错误。你需要仔细考虑向哪些人提问。如果你怀疑某人的可信度，要查

明。

对你自己也是如此：如果有人问你一个问题，你要首先想想你自己是否合适回答这个问题。如果你觉得自己回答的可信度不强，就不应该对此发表意见，更不要与人分享你的观点。

确保把你的意见和问题提给具有可信度的一方，或者你希望与之讨论的人。尽可能地把可能有所贡献的人拉进来一起讨论，有些决定将会需要别人负责最终落实。

b.**让每个人都可肆意评论其他人的观点，此举低效且浪费时间。**千万不要向无关的人员提出问题，更不合适的做法是把问题没有特别指向地散发出去。

c.**提防以“我以为……”为开头的发言。**因为如果仅仅是“以为”，就不一定是事实。要特别警惕那些“我以为……”的表述，因为很多人都不能准确评价自己。

d.**系统梳理员工的工作记录，评估其发言的可信度。**不是每天都是新的一天。随时间推移，就会有证据显示哪些人可以信赖，哪些人不可以。工作记录很重要，在桥水，棒球卡、集点器一类的工具可以把每个人的工作记录搜集起来加以分析。

5.5 处理分歧务必高效

解决分歧是要花时间的，你能够想象，一旦管理不善——分歧不仅容许存在，还会被鼓励——创意择优将失效。想象一下，一位老师在大课堂上逐个问学生的意见，然后与所有人辩论，而不是先把自己的想法说出来接受大家提问，这效率该多么低。

想提出不同意见的人必须对此充分理解，在提异议时要遵循制度和

规定。

a.**知道适时终结辩论，推动就下一步措施形成共识。**我见过人们在大的方面有共识，却浪费很多小时于细节的辩论。把大事抓好远比把小事做到极致更为重要。但如果人们对辩论的重要性有不同认识，还是值得辩论一番的。否则，就相当于让某个人（一般是老板）拥有了事实上的否决权。

b.**可信度加权可以作为工具，但不能取代责任人的决策。**可信度加权的决策形成机制对责任人的决策来说，可起到补充和挑战的作用，但不是用来推翻决策的。目前，在桥水的机制下，每个人都可以提出意见，但对其可信度的评价要基于一些证据（他们的工作记录、压力测试结果、其他数据等）。决策的责任人可以推翻可信度加权的投票结论，但要为此负责。当决策者选择用自己的判断取代其他可信度较高的人所达成的共识时，他是在进行一次大胆的宣示，将接受最终结果的验证。

c.**如果你自己没有时间全面检视每个人的想法，则要明智选取具有可信度的观点。**一般而言，最好找三个具有可信度的人，他们很关心能否获得最佳效果，也愿意彼此之间公开讨论分歧，让自己的分析逻辑接受问责。当然，并不是说必须固定三人，既不能多也不能少，人数可多可少。理想的人数取决于你有多少讨论时间、决定有多重要、你能够多客观地评估自己及他人的决策能力，以及召集多人了解决策背后逻辑有多重要。

d.**若由你负责做决策，要把可信度加权后得出的结论和你自己的想法做比较。**如果他们意见不一，你要努力解决分歧。如果你要认定可信度加权后得出的结论是错误的，在行动之前要慎之又慎。很可能你是错的，但即便你是对的，也有可能因为否决了整个程序而失去大家的尊重。你应该尽可能求取共识，就算仍无法达成共识，也要只干预有分歧的领域，了解一旦出错的风险，并明确向大家解释你这样做的原因和逻

辑。如果你做不到这些，或许就要暂时搁置你自己的判断，采纳大家可信度加权的表决结果。

5.6 每个人都有权利和义务去设法了解重要的事情

在各种思考问题的过程中，会出现如下情形：你可以选择去要求那些与你观点不一致的人逐渐消除分歧，直至你们达成一致；或者也可以追随对方的观点，即便其想法并不合理。我的建议是，如果存在分歧的问题很重要，就采纳前一种方法；如果不太重要，就采纳后一种方法。我理解，前一种方法可能会造成尴尬，因为对方可能会变得不耐烦。为了抵消这种影响，我建议你简单地说上一句："你我都知道，我就是有点儿愚钝，但我仍希望弄清楚，所以让我们一道慢慢努力吧。"

每个人都应该随时随地提问，并记住自己有义务在相应讨论中保持开放心态。把你们的辩论记录下来，以便万一你们无法达成共识或弄清情况，可以把意见发给别人供决策参考。当然，要记住你是在创意择优下工作——别忘了你自己的可信度大小。

a.**沟通是为了获得最佳回应，故应与最相关的人沟通。**与沟通对象的最相关的人是你的经理、顶头上司，以及各方认可的专家。他们受所讨论问题的影响最大，也是最了解情况的人，因此他们是你需要求取共识的最重要的人。如果无法达成共识，你应该把分歧提交给合适的上级去决策。[1]

b.**以教育或促成共识为目的的沟通，不仅仅是为了获得最佳答案，故应让更多的人参与。**缺乏经验、可信度不高的人不必参与决策，但如果相关问题牵扯他们，而你与他们观点不一致，长期缺乏理解可能影响员工的士气和机构的效率。在某些情形下，这种情况尤为重要，比如你的员工既缺乏可信度，又十分固执己见（这是最差的组合）。除非你与

他们达成共识，否则你应该避免把他们的意见公之于众。另一方面，如果你愿意接受挑战，你应营造一种氛围，让所有的批评意见得以公开表达。

c.**要认识到你没有必要凡事都做出判断。**考虑一下每个人的职责（及其可信度）、你对问题的了解，以及你自己的可信度。不要对自己一无所知的事情表态。

5.7 要更关注决策机制是否公允，而非是否如你自己所愿

一个机构是一个社区，拥有共同的价值观和目标。对其人员士气高低和运转顺畅与否的考量应优先于你的看法——何况，你还很有可能是错的。当决策机制持续得到妥善管理，且建立在客观标准上，让创意择优发挥作用就比博得任何成员欢心更为重要，即便那个成员是你自己。

---

[1] 最合适的人是你的汇报对象（我们称为组织架构金字塔上的某个点），或者是你们都认可的仲裁人。

6
知道如何超越分歧

能让分歧双方都同等满意的解决方式十分罕见。想象一下，你与邻居争吵，因为他们家的树倒了而砸了你家的房子。谁来负责把树运走？谁拥有这棵可作为柴火的树？谁赔偿损失？你们可能无法自行解决争端，而司法体系具备一定的程序和规定，可以用来确定事实是什么，该采取什么行动，而且一旦做出判决，就可结束争议，尽管你们中有一方没有得偿所愿。生活就是这样。

在桥水，我们的原则和规定也是这样发挥作用的，为解决争议提供了路径，但与你在法庭见到的情况不一样（也不那么正式）。在创意择优下，这种设置是必不可少的，因为你不能鼓励员工独立思考，却又不允许他们为自己所认为的事实抗争。你应该给他们提供一种超越争议、继续前行的途径。

在桥水，处理好这一点至关重要，因为我们比别的公司多了很多观点上的分歧。在很多时候，争议各方能够自行想通、解决，但通常情况下，人们就事实和措施无法达成共识。此时，我们就启用可信度加权的表决程序，并按照结论行事。如果责任人希望按照自己的想法做决策，而不考虑表决结果，那么只要他有权这样做，其他人也能接受并行动。

最后，参与创意择优的人同意遵守我们的政策和流程，以及由此形成的决策结论，就好比他们把争端提交法院，必须遵循其诉讼程序及判决一样。这需要他们把自己和自己的观点分开，当判决对自己不利时也不能生气。如果有人不遵守既定路径，他就没有权利去抱怨与自己有分歧的人，也不能抱怨创意择优。

原则、政策、流程未能明确如何解决争议，这种情形很少见。那时，每个人都有责任指出这件事，以促使相应程序得到澄清和改进。

6.1 要牢记：相互达成协议时不能忽视原则

原则就像法律——你不能因为你自己和他人同意打破原则就违反原则。要记住，每个人都有义务捍卫、遵守或完善原则。如果你认为这些原则无法正确解决问题和争议，你应该努力修正原则，而不是肆意妄为。

a.**每个人都要遵守相同的行为原则。**一旦产生分歧，双方都需要同等诚信、开放和果断，并都能为对方着想。法官在断案时必须对双方适用同样的标准，并依据标准做出裁决。我经常发现在一些情况中，相关反馈出于种种原因（对更强大一方采取更高标准、分散责难），没能做到适当的平衡。这是错误的。做错的一方需要受到更严厉的责备，不按此操作可能导致他们认为自己不是问题的源头，或至少认为责任五五开。当然，此类责备应当冷静、明确地进行，而不能太情绪化地表达，以发挥最大功用。

6.2 不要让大家把发牢骚、提建议、公开辩论的权利与决策权相混淆

人们不必相互汇报，我们依照个人能力给每个人赋予不同职责和权力。人们所获得的权力是为了促其完成目标，并与其能力匹配。

同时，人们还要经受来自两个方向的压力测试——他们的上级和下属。我们所鼓励的挑战和核查不是质疑其每项决定，而是逐步改进工作的质量。独立思考和公开辩论的最终目标是为决策者提供不同的看问题的角度，这并不意味着决策权被转移给了那些质疑者。

a.**对决策本身以及决策者提不同意见时，要有大局意识。**要以尽可能更广阔的思路评价单个决策。例如，如果被挑战的责任人具备大局观，而受争议的决策只是大局中的一个小细节，则要在更广的大局下辩论和评估所做出的结论。

6.3 不要对重大分歧不闻不问

如不解决重大分歧，在短期内看似容易避免对抗，但长期可能导致非常具有破坏性的后果。凡是冲突都应该实际得到解决——不是通过表面上的妥协，而要通过寻求更重要、更准确的结论。在很多情况下，这个过程应该对相关各方公开（有时是对整个公司公开），目的是确保决策的质量，维护公开解决分歧的文化。

a.**专心协商大事时，别被琐事烦扰。**几乎每个小组在大事上达成共识后，都为一些不太重要的小事争论不休，甚至成为仇家，全然不顾他们更应着眼于大事。这种现象也被称作小节上的自恋。我曾经亲眼见过，一个亲密的家庭因为感恩节上谁来切火鸡肉一事而爆发无法挽回的冲突。所以，你不要染上小节上自恋的毛病。要知道没有任何人、任何事是完美的，你们之间不过是幸运地保持了良好的人际交往。看问题要从大局出发。

b.**不要被分歧束缚住——要么提交上级裁定，要么投票表决！**通过进行开放、果断的辩论，你应该能够解决大多数分歧。无法解决时，若分歧是一对一的，就可以向上提交给公认的可信度高的人来裁决。在其他不变的情况下，这个人应该是报告线路上端的领导，比如你的上司。当一个团队无法达成协议，主持会议的人应该进行可信度加权的表决。

6.4 一旦做出决定，任何人都必须服从，即便个人可能有不同意见

一个决策团队，如果内部有人因为决策没有达到自己的需求而持续闹事，肯定要遭遇败绩——在公司、机构，甚至政治体系和国家，这样的例子比比皆是。我不是说人们要假装喜欢相关决策，或者不再对相关问题进行核查。我的意思是，为了提高有效性，所有集体合作的团队必须遵照规定，为分歧解决预留时间，同时，要让持不同意见的少数派明白，一旦他们的观点被推翻，整个团队的一致性要优先于个人的喜好。

团队比个人更重要，要避免破坏既定路径的行为。

a.**着眼大局。**你应当站在更高的层次看待整个系统中的自己和他人。换句话说，你必须跳出思维的局限，把自己的观点看作众多看法中的一个，对所有观点都通过创意择优的方式择优采用，而不是仅仅按照你自己的好恶取舍。要从大局考虑问题，不仅是指评估别人的观点，还要设身处地了解每种情形、你自己和别人在每种情形中的状态，相当于把自己当成一个俯瞰全局的客观旁观者。如果你能做到这一点，就能以“当中任何一个人”的视角看待事物，换位思考，从而在头脑中勾勒出路线图或原则，以决定如何处理问题。

几乎所有人最初都发现自己很难克服一个障碍，就是通过别人的眼睛来看待问题。因此，我开发出了“教练”这种工具来提供帮助（它能把人所处的情形与原则联系起来）。通过训练，很多人会学会如何操作，但有些人就是无法掌握。你需要知道你自己以及身边的人是哪种人。如果你自己做不到，可寻求他人的帮助。很多人不能从更高的层次俯瞰问题，也分不清楚哪些人能做到这一点而哪些人做不到。所以，你应当把那些做不到的人清除出公司，或提高用人门槛，让你自己和公司远离不具备这种能力的人。

顺便提一句，你可以与持不同意见的人继续辩论下去，只要你不再争吵，不破坏创意择优。如果你是在继续对抗创意择优，那就请离开公司。

b.**不要让创意择优变成无法无天。**在创意择优的环境下，肯定会比一般的机构有更多的分歧，但如果走到极端，无休止的争辩和吹毛求疵都会降低创意择优的功效。在桥水，我遇见过一些人，特别是资历尚浅的年轻人，他们错误地以为他们可以随意与任何人进行任何方面的争论。我甚至还遇到一些人集合起来反对创意择优，宣称他们的反对权来自原则。他们误解了我提出的原则，模糊了机构内部的界限。他们必须遵循该机制的规则，因为这提供了解决分歧的路径，但他们不能威胁这个机制。

c.**不要容忍暴民手段。**实行可信度加权，部分原因在于从决策中去掉感情因素的影响。人们聚集在一起如果变得感情用事，就会寻求控制局势，这是必须要避免的。尽管每个人都有权表达自己的观点，但他们无权做出谁是谁非的裁决。

6.5 如果创意择优与机构的利益相冲突，就难免会造成危害

这不过是种可能性。你知道，我一直相信，好的东西一定会有好的效果，让公司好好运转才是最重要的。

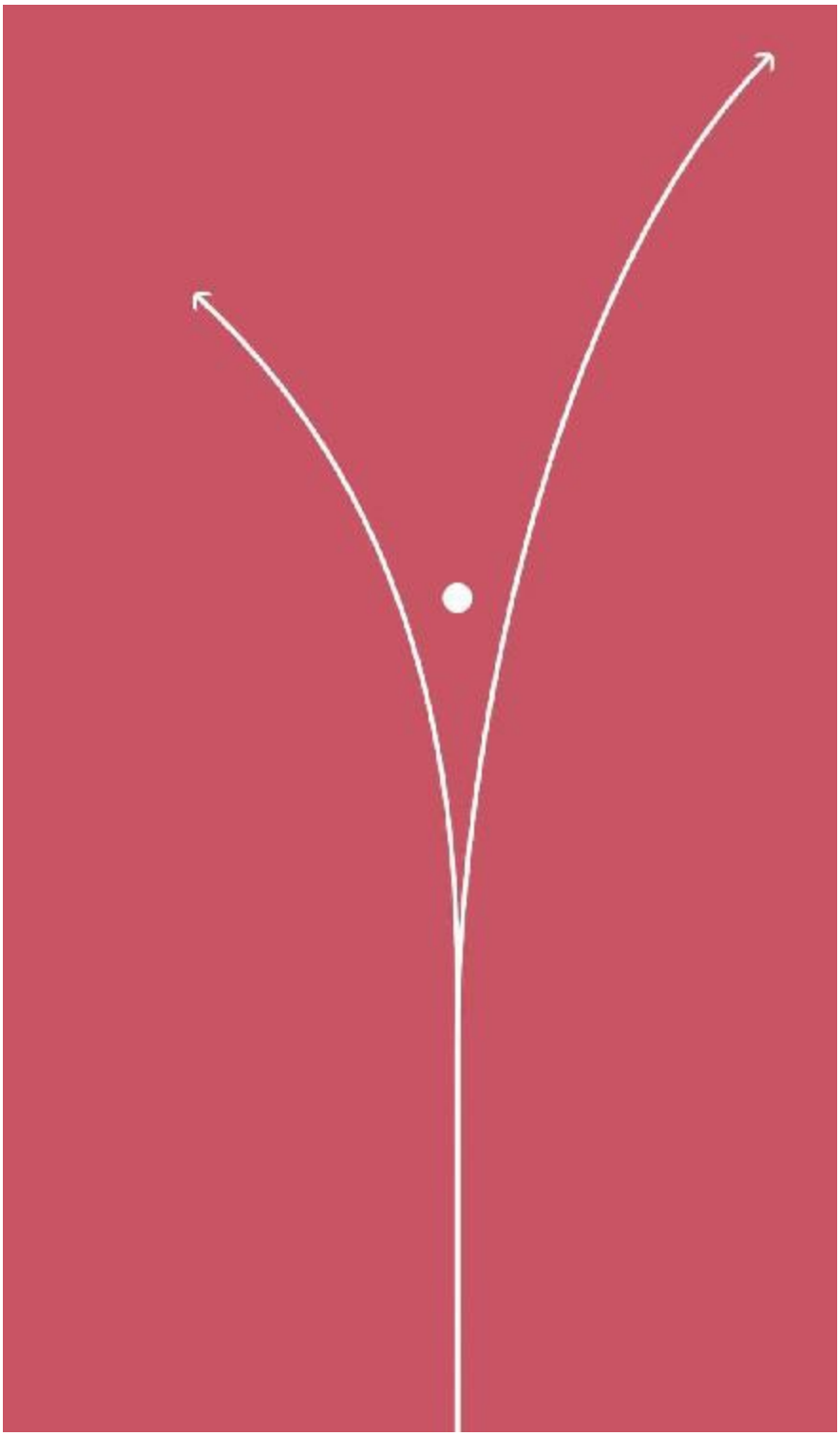
a.**只有在罕见或极端情况下才宣布“宵禁”，此时可暂不考虑遵守原则。**所有这些原则的存在，都是为了团队的整体利益，但也许有些时候，遵循原则可能威胁到团队的利益。例如，我们遇到过这样的情况，当时，桥水内部公开分享的信息被泄露给了媒体。桥水的员工都知道，我们的弱点、错误都被公布了，造成了外面对桥水形象的歪曲和诋毁。因此，我们必须降低公司的透明度，直到把所有问题都解决。我们不仅仅降低了透明程度，我还把当时的情况称作“宵禁”，意思是说，这只是临时中止完全的透明度。如此一来，每个人都清楚这是极端情况，而且在这一时期就算寻常做法也有可能会被临时中止。

b.**当心可能有人会提出为了“机构的利益”而临时放弃创意择优。**

如果这种想法占了上风，创意择优就会被弱化。别让这种情况发生。如果大家尊重创意择优，就不会有冲突。基于几十年的经验，我当然知道这一点。然而，我也知道，总会有人把自己的利益凌驾于创意择优之上，并威胁到这个机制。那就把那些人当作机制的敌人，清除出公司队伍。

6.6 要知道一旦有权做决定的人不想依原则行事，规矩就会被破坏

到最后，谁有权谁说了算。这对任何机制都是如此。例如，一次又一次的事实证明，政府系统要想运转正常，一定是有权人士对系统背后原则的尊崇大于对自己私人想法的尊崇。当人们都有很大的权力去破坏该机制，并都追求一己私利而不是如何更好地维持机制，这个机制肯定会坍塌。因此，维持原则的权力必须赋予那些愿意依原则行事，而非按个人（或小团体）利益行事的人手中，而且必须理性善待大家，让大多数人都希望依原则行事，并捍卫这种机制。



用对人……

前一部分我们讲了机构文化，但更重要的是人，因为文化变得更好还是更差都在于人。文化与人是共生共荣的——一种文化会吸引一种人，反过来，人会因其价值观和个人好恶，强化或发展文化。如果你选对了有正确价值观的人，并与其取得共识，你们就会相得益彰。如果用错了人，则会一损俱损。

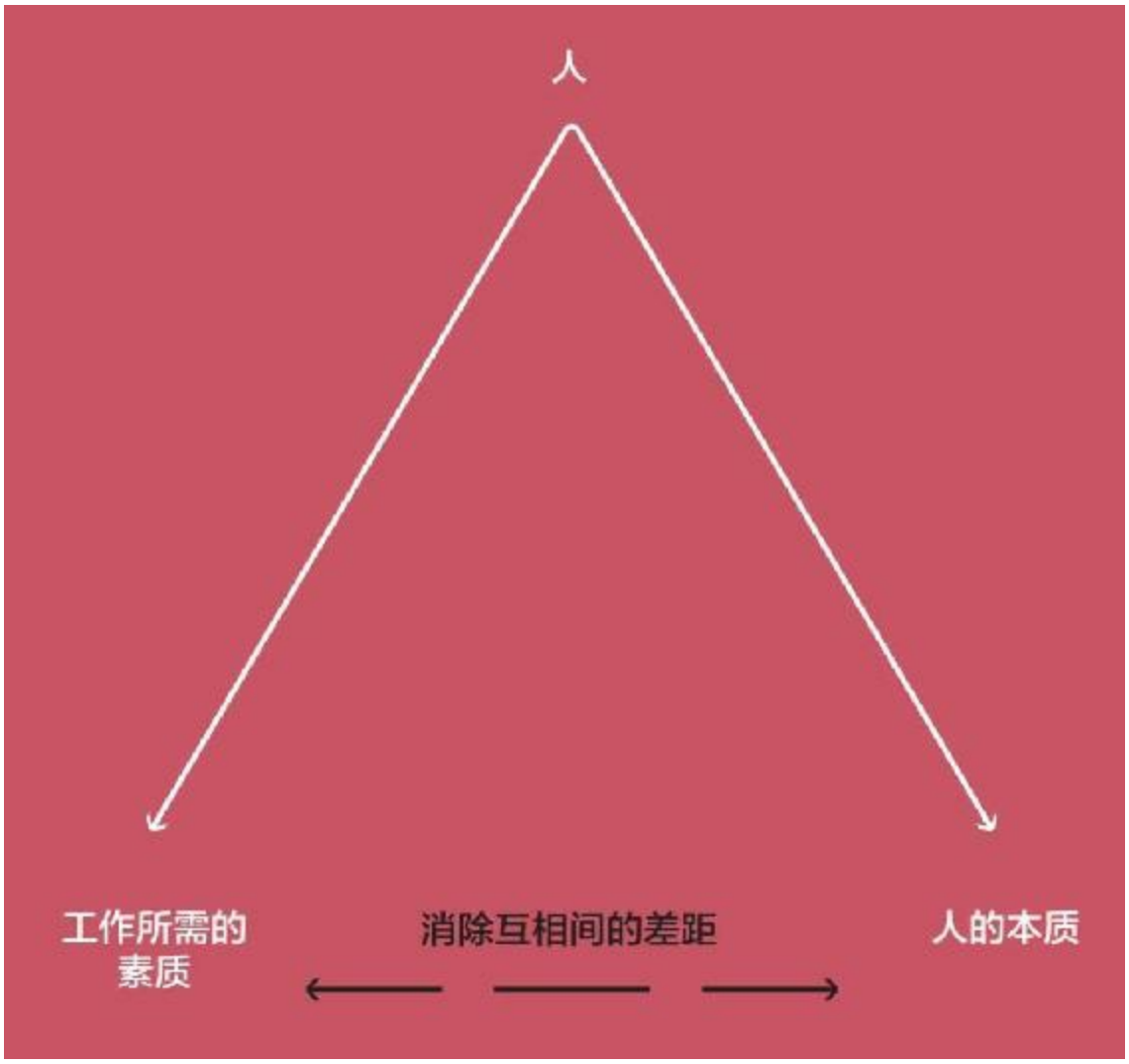
人们都认为，苹果成功的秘密在于有乔布斯，他却说：“我成功的秘密就是，我们费尽力气招募全世界最出类拔萃的精英。”我会在下一条解释这一概念：比做什么事更重要的是找对做事的人。任何成功的领导者都会这样认为。

不过，大多数机构在招人方面表现不佳。从面试开始，他们会挑选自己喜欢的人和与自己相像的人，而并不重视这些人的本质如何，以及他们是否胜任岗位和职业。正如我在第8条所讲的，要用对人，因为用错人的代价巨大；要想用对人，需要更科学的流程，以更精确地把人的价值观、能力和技能与机构的文化及职业路径相匹配。你和你的应聘者要互相了解对方，要让应聘者了解你机构的情况，要对他们坦诚相见，并且要非常清楚你们相互之间的期望值。

但即便如此，在你们双方都认可之后，你也并不清楚是否找对了人，直到你们共事一段时间后才能确定。即便已经入职，“面试”环节也并未终止，而是转入了一个严密的程序，包括培训、测试、调配，而更重要的是求取共识，我会在“持续培训、测试、评估和调配员工”中展开阐述。

我相信，一个人能否取得成功，最重要的因素是客观的自我评价，

包括对自身缺点的认识。在一家健康的机构中，应该是员工与其低层次的自我进行竞争，而不是员工与员工相互竞争。你的目标是找到懂得这一点的人，给他们配备能使他们在岗位上施展才华的工具和信息，而不是事无巨细地对他们进行微观管理。如果他们在受训后仍无法胜任，那就辞掉；如果能胜任，就提拔。



7
比做什么事更重要的是找对做事的人

人们常犯的错误是关注该做什么事，而忽略了更重要的问题，即该赋予谁责任来决定做什么事。这是本末倒置。当你很清楚你要用什么样的人，并且熟知你安放到这一岗位的人选，那么你就能想象得出事情会做得如何。

记得有一次，我们一位很有才华且不断升职的高管整合了一项转型计划，以使他自己能换到另一个岗位。在他与管理委员会的一次会议上，他带着大量流程图与责任分工图，详细阐述他将负责的每个领域，解释他如何尽可能使其自动化和系统化，以做到万无一失。这是一次令人印象深刻的展示，但是很快就清楚的是，他没有回答这个问题：如果事情有变或计划有变，谁将取代他的岗位，以及将会发生什么。谁来监督他建立的机器，深入探究其问题所在，并持续改进或决定取消？别人要获得与他同样卓越的成绩，应该具备哪些素质，也就是说，我们要找什么样的人来匹配这项重要工作？到哪里去招募这样的人？

回想起来，这类问题看似显而易见，但一次又一次地，我发现人们都忽略了它们。不清楚要把事情干好需要哪些条件，不清楚你的员工是哪类人，这就好比你想操作一部机器，却不明白其部件是怎么一起运行的。

“要用比你强的人”，我年轻时并不真正理解这句话的含义。如今，经过数十年的用人、管人和裁人之后，我才明白，要真正取得成功，我需要做员工的指挥，他们当中的许多人（如果不是全部的话）演奏乐器都比我强，如果我真是个伟大的指挥，我就能找到比我更强的指挥，并

招募过来。我的最终目标是创建一部运转得极好的机器，我只需在一旁坐享其成。

关于挑选、培训、测试、评估和调配员工的重要性，怎么强调都不为过。

到最后，要做的事很简单：

1. 记住目标是什么。

2. 把目标布置给能胜任它的人（这是最佳情况），或者告诉他们怎样做能够达成目标（这属于微观管理，故略逊一筹）。

3. 让他们尽职尽责。

4. 如果在你培训他们并给其时间学习之后，他们还无法胜任工作，就辞掉他们。

7.1 你最重要的决策是选好工作的责任人

如果你把目标任务交给能很好将其落实的责任人，并让他们明白要对达成目标和完成任务自负其责，他们就会干得很出色。

对你自己也是如此。如果作为规划者/管理者的你根本不相信作为普通员工的你能胜任某项任务，但你仍然亲自去做，而不去找具有可信度的人来指导你，那就太不靠谱了。要知道，力小而任重的人到处都是，因此，你很可能也是其中一员。现实就是如此，所以要正视它，应对它，争取产生好的结果。

a.**最重要的责任人是在最高层负责订立目标、规划成果和组织实施的人。**我需要的是能在某一方面独当一面的人——通过善规划、能用人、会调配来达成目标，对此我会很欣慰，事情也能进展顺利。这些就是要好好挑、好好管的最重要的人。高层管理者必须能进行高层次的思

考，清楚目标与任务之间的差别，否则你就不得不去做本该由下属完成的事。尽管经验可能有所帮助，但评断目标的能力主要是天生的。它可以测试出来，尽管从来没有完美的测试。

7.2 负最终责任的人应是对行为后果承担责任的人

只要你能承受失败的后果，你就是最终的责任人。例如，你可能要授权给一位医生，处理你的疾病，选对医生就是你的责任，因为你要承担他治疗得不好的后果。或者，你要建一栋房子，你会对一位建筑师说，“告诉我，我能建出什么样的房子”，还是你只是告诉建筑师，你希望住什么样的房子？涉及金钱时，尤其如此。如果你把财务管理权交给别人，他们通常不会像对自己的钱那么上心，而且如果干得不好，他们也不会引咎辞职。只有最终的责任人才能做到。

让某人承担责任时，要确保他们责权相配，后果自负。例如，要规划好交易，从而使他们在负责的领域里，干得是好是坏要基于你干得如何。这是做好管理的根本。

a.**确保每个人都有上级领导。**即便是公司所有者也有老板，出钱达成目标的投资人就是。如果所有者是自筹资金，他们也需要让客户和雇员高兴。要确保成本可以接受，目标能够达成，他们不能逃避责任。即使某个人从事的工作是独一无二的，也要有人来对他问责。

7.3 要记住事情背后是人的力量

多数人看事只看表象不想成因。多数情况下，那些成因就是具有特殊素质、以特殊方式工作的特殊人群。改变这些人就会改变事情的发展过程，如果把创造者换成非创造者，你也就停止了创造。

人们愿意给机构加上个人色彩（“苹果是一家有创造力的公司”），同时错误地把成果去掉个人色彩，这就会忽视背后辛辛苦苦做事的人。这会产生误导，因为做决定的不是公司，而是人。

因此，是谁使你机构的成就和文化与众不同？要想想他们是谁、他们怎样共事，才造就当前的局势。

8
要用对人，因为用人不当的代价高昂

还记得我在“理解人与人大不相同”里讲到，桥水早期有过漫无目的的招聘经历吗？一开始，我们只招喜欢的人。但他们当中的太多人最后发现不能胜任工作。由于我们喜欢他们，不愿辞掉他们，结果情况变得越来越糟。于是我们开始像大多数公司那样去招人，通过看简历缩短应聘名单，然后通过面试、利用直觉来搜寻合适人选。但是我们问应聘人的问题，与科学构建的人格测试问题不一样，很可能得不到关于他们真实情况的答案。

本质上讲，我们当时所做的是按照我们的固有成见来寻找有关雇员。我们当中的线性思维者会倾向招聘线性思维者，我们当中的发散思维者会倾向选用发散思维者。我们都认为我们选的人会胜任各种工作，结果是，我们无法精确预计出在极不寻常的环境里，谁会成功，谁会失败。最终，我们招聘工作一塌糊涂。

逐渐地，我们从错误和失败中吸取了教训，我们可在两方面改进招人结果：（1）清晰而明确我们要什么样的人；（2）开发出能够更精细化评估人的能力的用语和方式。本条将详细介绍我们从中了解到的原则。尽管我们仍会犯很多招聘错误，但通过不断改进并遵循这些流程，我们显著减少了犯错概率。

在高层次上，我们寻找能独立思考、心态开放和行事果断的人，更重要的是，他们能坚持追求真相和卓越，从而带动自我和机构的快速进步。由于我们对待工作不仅仅是为了谋生，我们要寻找的潜在员工不仅是一名雇员，还是能够与我们分享生活的人。我们坚持与我们共事的人

要处事周到，并且怀有强烈的责任感去从事艰苦和正确的事。我们要找慷慨大方和对公正有很高追求的人。最重要的是，他们不刚愎自用，有自知之明。

不管你在选人时是否依据这些特征，最重要的是，要明白招人是一项高风险的赌博，需要分外小心。在招募员工和培养新员工方面要花费大量时间、精力和资源，才能弄清楚他们到底能否胜任工作。在培训和再培训上，会耗时数月甚至数年时间并花费大量金钱。那些损耗中有些是无形的，包括士气受打击，以及不能胜任岗位的一群人聚在一起并逐渐降低工作标准；有些不良后果的成本是可以很容易用金钱来衡量的。所以，一旦你准备好给某人发出录用通知，要用最后一分钟再想想哪些重要的方面有可能会不如人意，以及在更好应对风险、提高选对人的概率方面，你还能做些什么。

8.1 让合适的人做合适的事

创建一部“机器”时，有什么样的设计，就有什么样的人，因为你需要的那类人要由设计来决定。设计时，你还要想清楚恪尽职守的人需要哪些品质。给那些无法称职的人赋予责任是徒劳的。那只会使各方沮丧、愤怒，这会破坏工作环境。

为使人与设计相匹配，要先制定一个规格表，形成一套人人一致的标准，用于从招募到考核的全过程。桥水的规格表与我们所见的棒球卡的性质一样。

不要因人设职。长期来看，这一举措几乎总是错的。你不想辞退的人表现不佳，你却仍倾向于为他另外再找一个差事，这种情况很常见。管理者常常不能客观对待自己的优缺点，使自己置于不当之位。

a.**要考虑你寻找的人应具备什么样的价值观、能力和技艺（按此顺序）。**价值观是驱动行为的深层信仰，决定着人际相处。人们会为价值

观而斗争，他们会与那些价值观不同的人斗争。能力体现在思考方式和行为方式上。一些人是了不起的学习者、问题的快速处理者，另一些人拥有从更高层次看问题的能力。有些人更关注细节，而另一些人善于创新思维、逻辑思维或者心思缜密。技能是可以习得的工具，例如能讲外语或写计算机代码。尽管价值观和能力不会有太大改变，多数技能可以在有限时间内学会（例如，学习熟练使用软件），且其价值常会改变（今天最受欢迎的程序语言很可能几年后就过时了）。

重要的是，要知道哪些综合素质对应哪些岗位，更明确地讲，要知道你能与其建立成功交往的那些人应具备哪些价值观和能力。在挑选准备长期交往的人时，价值观最为重要，能力其次，技能是最后要考虑的。然而多数人犯的错误是，挑人时先看技术和能力，却忽略价值观。我们的识人标准最重要的就是我所说的三个“C”：品格（character）、常识（common sense）、创造力（creativity）。

如果你的员工充满团队精神和使命感，并且能力出众，你的机构就是卓越的。有些人看重使命感和团队意识，而另一些人不太看重。在桥水，我们秉持的主要共同价值观是从事有意义的工作，发展有意义的人际交往，做到极度求真和极度透明，愿意以开放的心态探索严酷的现实（包括正视自身缺点），有主人翁精神，敢于追求卓越，愿意做困难但有益的事，因此，我们寻找的是真正想拥有这一切的英才。

b.**要用系统性思维和科学方法招聘人才。**选人程序应系统化构建且基于事实证据。你要有招募人的机器，目标要陈述清晰，能够比对机器和应聘者（即设计和人员），有产出且能不断提升。

通常来说，机构招聘员工先获得求职者的简历，这些简历被半随机指定的人以半随机的标准审核，然后把求职者找过来，让半随机指定的人向这些求职者进行半随机提问，然后就以他们的共同喜好来决定向哪些人发出录用通知。你应该确保上述过程的每一步都做得更有系统性和目的性。例如，应仔细思考准备问哪些问题，再基于应聘人给出的不同

答案，按照你的想法把他们加以区分。你还要保存好那些答案，以便对照观察他们的后续行为和表现。当然，我不是说要取消招聘过程中人的因素或艺术的一面——个人价值观和团队精神至关重要，而且难以完全用数据来衡量，有时一个眨眼和面部表情就说明了问题。然而，尽管在这些问题上人们的主观阐释很重要，你仍可利用数据和科学的方法以便做到更加客观，例如，你可以搜集数据来跟踪评估那些主观阐释是否准确。

c.**注意：人与职责要相匹配。**要让设计与人员相匹配。记住你的目标是把合适的人放在合适位置。首先要理解岗位的责任以及所需素质，然后判定某人是否适合。如果你这方面做好了，就会轻而易举地使人岗相配。

d.**要找出色的人，而不是“此类即可”。**太多人被招聘是因为他们属于“此类即可”。如果你要找一位管道工，你可能就会用你首先面试的有经验的管道工，而不必确保他是否具有出色管道工的素质。不过，普通管道工和出色管道工之间的差距巨大。当审查任何一位应聘人的履历时，你必须找出他们是不是在某一方面表现杰出。最明显的证据就是在一群很出色的人中仍表现得很出色。如果你对录用某人从事某项工作不是很情愿，那就别勉强。你们很可能会互相折磨。

e.**不要凭借你的影响力帮别人找工作。**用你个人的影响力来帮人找工作是不可接受的，因为这样做会损害创意择优。这对找工作的人不好，因为这表明这份工作不是他们努力得来的；这对招聘者也不好，因为这损害了他们的权威；这对你也不好，因为它会表明你会因朋友而牺牲用人标准。这是种隐性腐败，绝对不可容忍。在桥水，在这方面你最多能做的就是，针对你熟知的人提供一些参考信息，以示你的支持。尽管桥水是我的公司，我从没有背离过这项政策。

8.2 要记住人与人存在差异，认识不同、思维

不同使不同的人适合不同工作

一些思维方式在有些情况下对你很适合，但在其他情况下对你并不合适，最好要弄清楚自己和他人的思维方式及其最佳应用。有些素质对一些工作更适合，例如，你可能不会招聘一位特别内向的人做推销员。这并不是说内向的人不能做这份工作，只是说，热衷交际的人很可能对这个角色更满意，也能做得更好。

如果你不擅长某种思维，那不意味着你就被某些工作排除在外。不过，那些工作确实要求你要么与擅长这种思维的人一起共事（最佳的情形），要么就得学会改变思维（这很难甚至不可能）。

另一方面，有时我看到人们相处，尤其是一个群体，没有意识到这些差别。他们就像盲人摸象一样相互争吵。想想看，要是人们观念足够开放，意识到没有人能看到全局，那该多好。自说自话的人和考虑别人观点的人都需要兼顾彼此的分歧。这些分歧是真实存在的，所以假装视而不见就是自欺欺人。

a.**明白如何进行个性评估，并清楚结果含义。**人格评估是对人员的能力、表现和行为风格获得快速印象的有益工具。它们通常比面试更客观、更可靠。

b.**人容易选择与自己相似的人，因此安排面试官要确保其能发现你想招的人。**如果你想招有远见的人，那就找个有远见的人来进行面试；如果你想寻求综合素质高的人，那就组成一个面试团队，这个团队要具备所有那些素质。不要选那些你不信任的人来做面试官（换句话说，要确保他们都具有可信度）。

c.**选用那些能客观认识自己的人。**每个人都有优缺点。成功的关键是理解一个人的缺点，并成功地修正它们。没有这种能力的人会不断遭遇失败。

d.**要记住人一般不会随岁月有太大变化。**对于一两年这样较短的时间来说尤其如此。然而多数人想当然地认为，一个人如果做错了事，他会吸取教训和做出改变。这未免太天真了。最好假定他们不会改变，除非有足够强的证据表明他们将会如此。

眼见为实，假想为虚。

8.3 对待你的团队要像体育界管理者那样：没人能靠一己之力单独取胜，但每个人都必须战胜对手

团队工作要像职业体育运动，由不同技能的人来打不同位置。每个位置的运动员都表现出色，就能确保任务成功，干得不好的成员可能要辞退。当团队以这样的高标准和共同价值观来运作，就会形成非凡的人际交往。

8.4 关注人的过往经历

在应聘之前，应聘者的性格已经成型，他们自童年期就开始到处留下印记。如果你提前做好功课，对任何人都能有很好的了解。你要了解他们的价值观、能力和技能：他们是否在你想任用他们的领域有良好的履历？他们是否曾至少三次做到过你希望让他们做的事？如果没有，你就是在做小概率的赌博，你得有足够理由这么做。这不意味着你不让自己或他人尝试新鲜事物——当然你应该这么做——而是要倍加小心，架起护栏严加防范。也就是说，要找个经验丰富的人来指导这个缺乏经验的人，也包括你自己（如果你也经验不足）。

a.**核查情况。**不要只听信应聘人提供的履历信息：找认识他们的可信的人谈话，找记录在案的证据，向他们的老板、下属和同事询问对其过去的评价。应尽可能地获得一幅清晰客观的图景，了解他们为自己选

择的路径，以及是如何在这条路上发展的。我见过很多人自称在其他地方干得很成功，但在桥水表现不佳。更细致的审查经常会发现，他们要么不像他们自己说的那么成功，要么他们就是拿别人的成就给自己加分。

b.**学习成绩不能充分证明这个人是否具备你想要的价值观和能力。**

在很大程度上，因为学习成绩是最容易被衡量的，在学校里，决定成功的能力在于记忆力和调取记忆内容的速度，因此学习成绩是体现这些素质的绝佳标杆。学习成绩还是衡量一个人追求成功的决心，以及坚守志向的意愿和能力的良好标准。但是，当评估一位应聘人的常识、眼界、创造力或者决事能力时，学习成绩的价值就很有限了。由于这些品质才是最重要的，你在确定应聘人是否具有这些品质时，要看学业以外的东西。

c.**概念思维能力强固然最佳，但经验丰富、业绩出众也很重要。**

工作岗位各种各样，需要不同的人。我经常有所偏见，要去找企业家类型的——聪明、思维开放、争强好胜，能找到最佳解决方案，结果却常常令我失望。相反，有时候，我发现在某个专长领域钻研数十年的有工匠精神的人，是完全可以信赖的。我想到马尔科姆·格拉德威尔法则，即要在某个领域花费一万小时，才能形成专长，以及通过观察棒球打击率来判断一个球员的击球水平。要看一个有天分的新手与已成名的明星相比表现会怎样，一个方法就是看他们相互较量的结果。

d.**警惕不切实际的理想主义者。**那些只会说教人该怎样处世，而不了解人实际行为的理想主义者有害无益。

作为一个全球宏观经济学家、生意人以及慈善家，在这些行当里，这类情况我看得太多了。我认为，即便是出于好心，那些不切实际的理想主义者也是危险而缺乏建设性的，而务实的理想主义者能使世界变得

更好。要务实，必须先是现实主义者——了解人们的利益为何，如何设计高产出的机器，以及用指标衡量进行成本收益分析。没有这些量化工具，废物就会多于效益，而有了这些工具，效益就会持续。

e.**不要假定在别处获得成功的人也同样能胜任你所要求的工作。**

不管你多会招募人才，你招的有些人也可能不灵。要明白你考虑的人怎样工作，设想这将如何取得成功。了解他们过去做了什么，只是有助于你了解他们是什么样的人。

f.**确保你选用的人要品格好、能力强。**能力强但人品不佳的人总体上是有害的，因为其狡猾对人不利，当然也会侵蚀文化。我认为，多数机构都过度强调能力，却低估品格，因为短视行为过于重视把事情做成。这样一来，他们就失去了伟大的人际交往力量，而这种力量才能带领他们经历风雨实现目标。

别误会了我的意思，我不是说你要因品格而牺牲能力。品格好、能力弱的人同样会造成问题。类似地，他/她干不好工作，却很难辞掉，因为这样做就像要枪杀一条养不起的忠实之犬，但他/她必须得走人。最终，你需要与你共事的是品格好、能力强的人，这也就是为什么找到优秀的人这么难。

8.5 找人不仅是干份具体工作，你还要愿意与其分享你的生活

推倒重来费钱又费力，因为人们相互之间及与机构之间熟悉起来要花时间。与你共事的人和公司本身都会朝着你无法预期的方向发展，所以要招那些你想与其长期共事的人。优秀的人总会有用武之地。

a.**选那些会问很多好问题的人。**聪明人总能问出最有思想的问题，而非对凡事都能给出答案。与好答案相比，好问题是表明未来成功的更

好指标。

b.**让求职者知道这份工作的阴暗面。**让你的求职者了解真实情况，尤其是不好的一面。还要让他们了解行动原则，包括最困难的部分。用这种方法对他们忍耐真实挑战的意愿进行压力测试。

c.**合作者必是意趣相投之人，但也须是诤友。**你需要能分享你品位与风格的人，还得能相互争论和挑战。无论是在音乐、体育或商业中，最佳团队都是同时做这些事。

8.6 考虑薪酬时，要提供稳定性也要让人看到机会

要给人付足够的薪水，这样他们就不会有财务压力，但也不要多到使他们发福和开心的程度。你要让你的员工有奋斗动力，来实现他们的梦想。你不要让人来工作只是为了能赚很多钱、有生活保障，你希望他们通过艰苦和有创造力的工作来赢得财富。

a.**依人发薪，而非依工作岗位发薪。**观察可比岗位上有可比经验和资历的人的表现，据此加少量津贴，设立奖金或其他激励措施，这样他们就会有动力好好表现。永远不要只按照头衔来付薪。

b.**薪酬至少要大体上与业绩测评结果挂钩。**你不可能完全掌握形成良好工作关系的指标，你能建立很多指标。把业绩测评与薪酬挂钩将帮你弄清你与员工的契约，提供良好反馈，并持续影响其行为。

c.**薪酬要高于一般水平。**慷慨大方，或者至少要稍微高于一般水平，会提升我们的工作水平和人际关系，多数人都会以努力工作来回报。结果是，我们会取得比金钱更特殊的东西，包括相互关照、尊敬和担当。

d.**要更多想着如何把蛋糕做大，而非怎样切蛋糕才能使自己获得最大的一块。**跟一个人最好的谈判就是在其中我说，“你应该多拿些”，而他们却说，“不，你才应该多拿些”。这样相互对待会使人际关系越来越好，蛋糕越做越大，长远来看，双方都受益。

8.7 要记住维系伟大的合作关系，比金钱更重要的是体贴和宽厚

穷人拿出一点钱，比富人拿出一大笔钱可能更宽厚。有些人看重的是宽厚，有人看重的是金钱。你希望你身边的是第一类人，而且永远都要待他们宽厚。

当我一无所有时，对那些欣赏我的宽厚胜过欣赏高薪的人，我尽可能做到慷慨。他们因此都跟着我。我从没忘记那一点，我下定决心在我有机会时要使他们变富有。反过来，在我最需要他们的宽厚的时候，他们以他们的方式宽厚待我。我们都得到了比金钱更宝贵的东西，而且我们也得到了金钱。

要记住金钱的唯一目的是使你得到你想要的东西，所以要想好你所珍视的是什么，把它置于金钱之上。好关系价值几何？宝贵的人际交往，多少钱都比不上。

a.**对人要宽宏大量，也这样要求别人。**如果你对人不宽宏大量，别人对你也不宽宏大量，你们就不会形成高质量的关系。

8.8 出色的人不容易找，所以要想着怎样留住人

确保你遵从早前做出的建议，就像建立有意义的人际交往和保持共识。更重要的是，你要鼓励人们直言不讳。确保他们的个人发展顺利也

很重要。一位积极主动的导师的忠告会管用至少一年。

当你了解一个人时，就会知道可从他那里得到什么。

9
持续培训、测试、评估和调配员工

你的员工和设计都要随机器进步而成长。当你使个人发展步入正轨，回报就会来得越快。随着员工表现越来越好，他们就越能独立思考、深入探究，帮你改进机器。他们进步得越快，你的成果改进也就越快。你在员工个人进步中发挥的作用始于对其优缺点的坦率评估，随后是通过培训或换岗让他们扬长避短。

在桥水，新员工常常被这类对话的坦率和直接吓着，但它既非个人攻击，也非基于等级，没人能躲过这种批评。总体而言，对管理层及其部下而言，这一过程很艰难，但长期来看，它使人们更愉快，使桥水更成功。要记住，令多数人最开心的是，他们能够不断完善，发挥专长，并不断提升自我。所以认识到你员工的短处，与认识到他们的长处（对他们和对你）一样有价值。

即使你在推动别人发展，你也要不断评估他们是否出色地履行了他们的职责。这并不容易做到客观，因为你通常与下属的关系很好，可能不愿意在他们表现不达标时精确地评价他们。同样地，你可能会给在某个方面触怒你的员工，给他本不该得的差评。创意择优需要客观，我们开发的很多管理工具就是出于这个目的，给我们不带偏见地提供了员工情况，而非只考虑管理者对他们的绩效评价。当管理者和下属对一项评估意见不一致，需要其他人介入解决纠纷时，这方面的数据就很关键。

几年前，我们有一位员工想担任某部门负责人。那个部门的前任负责人已离职，时任CEO格雷格需要评估这位此前担任部门副手的员工是否具备添补这个空缺的能力。那位员工认为他行，格雷格和其他人认为

他不行。但是这个决定并不像CEO“打个电话”那么简单，我们想有根据地做决定。我们采用了能持续反馈信息的集点器系统，针对那项工作的素质要求，我们有数百个数据点，包括综合推理、了解他所未知的、在合适的层级开展管理。于是，我们把所有数据打到屏幕上，综合审视。然后我们问那位员工，看着这些证据，如果让他决定是否应聘用自己出任那个职位，他会怎样做。他退后一步，接受了客观的证据，同意调到桥水里更适合他能力的其他岗位上。

帮人获得技能很容易，通常只要给他们提供适当的培训就行，要想提升能力却很难，但这对长此以往有能力承担更大责任来说至关重要。想都别想改变一个人的价值观。在每种关系里，总会有某个时刻你必须决定双方的关系是否应继续维持，这在私人生活里和秉持高标准的机构里都很普遍。在桥水，我们清楚我们的文化根基不可妥协，所以如果一个人不能在一段时期内适应，那就必须走人。

每个领导人都要在如下两种情况中选一：（1）辞掉能力不足的好人，从而获得成功；（2）留下能力不足的好人，等待失败。不管怎样，你能做出这些艰难决定会对你个人的成败有决定意义。在桥水的文化里，你没有选择。你必须选择卓越，即便当时可能很难，因为这对所有人都好。

9.1 要懂得你和你的下属将经历个人成长

没人能躲避这个过程。使其发展顺利取决于人们对优缺点进行坦率评估的能力（缺点更重要）。让管理者对其下属做出反馈很难，让下属倾听也一样不容易，但长期来看，它使人更愉快、机构更成功。

a.**认清优缺点后，个人会飞速成长。结果是，职业路径并非当初所料。**成长过程涉及发现人们的好恶以及他们的优缺点。当人们被置于自己容易成功的岗位，很容易成长，但也需要努力。每个人的职业经历都

会根据周围人对这个人的认识而发展。

他们要有充分的自由空间来学习和思考，同时受到点拨以免犯下不可接受的错误。他们收到的反馈应帮助他们认识到，他们的问题究竟是能通过进一步的学习来解决，还是与生俱来无法改变的。通常情况下，需要6—12个月的时间来大体了解一个新员工，新员工要18个月左右的时间来融入公司和适应文化。其间，要有阶段性的小型审查和几次大的审查。在每次评估后，要按照他们的好恶和优缺点来给他们派发新任务。在这些互动过程中，不断积累的培训、测试和换岗经历，会把这个人导入更适合的岗位和职责。在桥水，通常是挑战和回报的过程会使个人受益，它会使人更好地认识自我，熟悉更多岗位。当结果出现分野时，那通常是因为人们发现，他们在公司里无法胜任任何岗位。

b.**培训引导个人发展。**受训者必须心态开放；这个过程要求他们不傲慢，去发现哪些方面自己擅长、哪些方面不擅长，并决定该怎么办。培训者也应有开放心态。最好有至少两位具有可信度的培训者与受训者合作，以便交叉验证得出对受训者的印象。这种培训是师傅与学徒式的关系。这需要培训者与受训者分享经历，很像滑雪教练陪着学生滑雪。这一过程会使员工的成长、发展和提升更透明，使他们了解自己为何处于这一境地，他们该如何改进。这不仅会加快他们的个人成长，也会加快机构的成长。

c.**授人以渔，而不是授人以鱼，即便这意味着会使他们犯些错。**

有时，你要站在一旁，让人去犯错（确保不太严重），这样他们才能长进。如果你总是告诉人该怎么做，这不太好。微观管理通常表明被管的人缺乏能力，对作为管理者的你也不是好事。与其对员工进行微观管理，不如多加训练和测试。向员工提出你的想法，看他们怎样做出决定，但不要主导他们做决定。你最好与他们求取共识，考察他们怎样做事，以及为何这样做。

d.**经验会形成内化的学习，这是书本学习无法替代的。**从书本上学习与动手实践、内化学习的差别巨大。医学生从医学院里学到的手术技能，与已经做过多起手术的医生学到的不一样。善于从书本学习的人倾向于寻求所学的记忆，按照指示说明从事工作；内化学习的人则会下意识地把思想转化为行动，就像走路一样平常。了解这些差别至关重要。

9.2 不断提供反馈

多数训练来自实践和对工作表现取得共识。反馈应当反映出哪些东西有助成功，哪些东西对实际情况无益，而不是尝试平衡表扬与批评。要记住你的责任是达成目标，你要让你的机器按照设计去运行。要达到这一点，你指导的员工必须达到期望值，只有你才能帮他们了解到他们是否在全力以赴。随着他们的优缺点变得更清楚，你就能更适当地根据能力赋予职责，以使机器运行得更好，使个人进步更大。

9.3 准确评价人，不做“好好先生”

没人说实事求是很容易。有时候，尤其是对那些还不习惯这样做的新员工，诚实评价就像是人身攻击。往更高层级看，打开眼界，并建议被评价者也扩大眼界。

a.**到最后，准确和善意是一回事。**看似善意而不够准确对人是有害的，对其他人和机构经常也是如此。

b.**正确运用褒贬。**它有助于搞清楚讨论中的缺点或错误，是否代表了受训人的整体评价。有一天，我对一位新入职的研究人员说他干得有多好，他的想法有多棒。这是个非常积极的初步评价。几天后，我就听说他夸夸其谈一些与工作无关的东西，于是我警告他，如果他经常浪费时间，对他本人和我们公司的发展会有什么样的损失。后来我得知，他以为自己快被“炒鱿鱼”了。我要他专注于工作的忠告与我对他的整体评

价并无关联。如果我能再次坐下来更好地解释，他就会正确理解我的评价。

c.**考虑准确度，而非后果。**经常出现的是，有人被批评时只纠结于它的后果，而不是想想批评是否准确。这是错的。我之后会讲，把“是什么”与“该怎么办”混为一谈通常会铸成错误的决定。所以要提供明确的反馈，告诉对方你只是想了解情况是否属实，这可以帮助其摸清头脑。考虑该怎么办，则是另一回事。

d.**做出准确评价。**人是你最重要的资源，而真实是实现卓越的基础。所以，要使个人评价尽可能精细和准确，这费时又费力。你对责任人的表现给出评价，不是要看他们是否按你的方式行事，而要确保他们按好的方式行事。坦率地说，要以开放心态倾听，考虑其他具有可信度且诚实的员工的想法，力求对员工身上发生的事情及其原因取得共识。牢记不要对你的评价过于自满，你可能会犯错。

e.**要像从成功中学习一样从失败中学习。**极度求真并不要求你总是负面看人。要把出色的工作及其成功原因树立为榜样。这会推动前行，为那些处于学习阶段的人树立标杆。

f.**多数人做过的事和他们正在做的事，并不像他们认为的那么重要。**如果你让机构里的每个人说说自己对机构成功所做贡献的占比，加起来你会得到300%。[1]这就是现实，这表明你必须要确保具体功劳归具体人。否则，你就不知道谁该负责，更糟糕的是，你会错误地相信有些人在不当邀功。

9.4 严厉的爱既是最难给的，也是最重要的爱（因为它很不受欢迎）

你给人的最大礼物是获得成功的力量。要给人奋斗机会，而不是给

他们所渴求的东西，这会使他们变得更强。

恭维的话容易说，但它们不会帮人提升。要指出人的错误和缺点（他们因此学会长进）更难，而且更不受欢迎，但长期而言更为宝贵。尽管新员工会对你的行为表示感谢，但他们一开始并不会理解。要取得成效，你必须清楚、反复地解释其背后的逻辑和关爱。

a.**虽然多数人爱听好话，但准确的批评更加难得。**老话说得好，“不劳无获”。心理学家研究表明，最有力度的个人转变来自一个人再也不想经历的错误所造成的痛苦——“跌到谷底”。所以，对于让人获得此类经验，或者用这种经验来告诫自己，不要犹豫。

虽然说表扬人们他们干得好，这点很重要，但更重要的是，要指出他们的缺点，让他们改进。

解决问题比做事更花时间。要把问题找出来、搞清楚、解决掉，而运行顺利的事无须太多关注。我们不该庆祝自己有多伟大，而应关注自己哪些方面应该改进，这才会成就卓越。

9.5 对人的观察不要讳莫如深

开诚布公地考察他们，目的是想出办法让你和你的员工成就自身，这样才能人岗匹配。

a.**从具体细节中综合判断。**在积累的过程中，我指的是把大量数据转成准确的图景。很多人在评价别人时并不把对方与具体数据联系起来。当你有了我们在桥水拥有的具体细节，例如点数、会议磁带等，你就能够而且必须从数据的细节看出规律。即使没有这类工具，其他工具，如指标、测试和其他人的贡献都能帮你形成对一个人的更完整印象，以及检查他们做了什么。

b.**从点数中发掘有用信息。**对一个人的每项观察都可能会告诉你关于其行为处事的有价值信息。如前所述，我把这些观察称为点数。一个点就是一条数据，对应你对其含义的推断，例如，这涉及某人可能做了什么决定，讲了什么话，或想了什么。我们通常不公开这些推理和判断，但我认为，要是能把它们系统地搜集起来，假以时日，在综合考察对一个人的印象时，它们将极有价值。

c.**对某个点数挖掘别太过度。**记住：一个点就是一个点，它们加起来才有意义。把每个点看作棒球赛里击打一次球，就算是伟大的击球手也经常会失手出局，如果仅以一次失败论英雄就太愚蠢了。这就是为何上垒率和打击率等指标同时存在。

换句话说，任何单一事件可能有很多不同解释，而行为规律才会揭示出根源。要找到规律，所需观察的数量主要取决于你们每次观察后形成什么样的共识。关于某人怎样做事和为何这样做事的一次高质量讨论，将有助于你获得更全面的印象。

d.**采取业绩调查、绩效指标和正式考核等评价工具来记录一个人的所有表现。**如果没有数据，就很难对业绩进行客观的、不偏不倚的、不带感情色彩的对话，也很难追踪进展。这就是我创造集点器的部分原因。我还建议，要考虑其他方式把责任纳入指标。举个例子，你可以指出员工是否在按照任务清单来做事，然后再计算他们完成任务的百分比。指标能告诉我们事情是否在按照计划进行——这是一种客观的评价方法，会提升效率。

9.6 让学习过程变得开放、有成长性和不断重复

清楚地表达你对一个人的价值观、能力和技能的评价，开诚布公并与之分享；倾听他们和其他人对你描述的反映；制订培训和测试计划；

依据你观察到的业绩来重估你的结论。要持续这么做。经过几个月的讨论和实地测试后，你和你的下属都将对他是什么样的人有很好的认识。时间长了，这种做法将催生出合适的岗位和适当的训练，或者它将揭示出，这个人该让其另谋高就了。

a.**绩效指标要清晰公正。**为帮你建立“永动机”，要有一套清晰的规则、一套清晰的绩效指标，来追踪人们怎样按照这些规则行事，并可把实际结果与用绩效指标公式推断出来的预测结果相对照。

规则越清晰，关于某人是否做错了的争执就越少。例如，我们制定了关于员工该如何管理自营投资而不与代客理财相冲突的规则。由于这些规则清晰明了，一旦有人违规，就没什么争执的余地。

设立绩效指标，使所有人都能看到其他任何人的过往记录，这会使评价更客观公正。人们会做能使他们加分而非减分的事。当然，由于多数人要做的事具有各种不同的重要性，这就需要采用不同的绩效指标适当衡量。你搜集的数据越多，反馈就越快、越精确。这也是我创造集点器（提供了大量即时反馈）的一个原因。人们常常利用在会议期间实时获得的反馈，在会议中就及时做出修正。

有了绩效指标，你就可以把它们跟某种算法联系起来，得出运算结果。它们可以简单到就好比你每次做了X，就可以赚到Y数量的钱（或积分），也可以做到更复杂些（如，把指标得分进行加权后，与各种算法相结合，得出奖金或积分的估计值）。

这种过程永远不会精确无误，但它就算是最粗糙的形式也很管用，假以时日，它将变得很棒。即便有瑕疵，公式的计算结果也有助于你做出判断，提供更精确的绩效评价和薪酬建议。时间长了，它将成为一部很有用的机器，会比你自己进行管理要好得多。

b.**鼓励员工客观反思自己的业绩。**能从更高层次看待自己，对个人

发展和达成目标至关重要，因此，你和你的下属应一起查看他的业绩。为了把这件事做好，你需要大量的证据形成客观的认识。如有必要，就找来你们都认同的其他人做出判断。

c.**要有全局观。**在考核某人时，目标是找出规律，把握全局。没有人做事能面面俱到（例如，如果特别小心谨慎，做事就快不了，反之亦然）。考核中的评价必须具体，不是关于人应该怎么样，而是关于事实到底是什么样。

d.**对业绩考核要从具体案例开始，找出规律，与被考核人一起探究证据以求取共识。**要不断反馈，考核通常是阶段性的，其目的是把关于一个人工作表现的累积证据汇集起来。如果持续反馈做得好，把零打碎敲的内容汇成整体，它将成为一种持续考核。考核不应该有出乎意料的地方，因为你应该对一个人的工作状况有持续了解。如果你认为他们的工作干得不好，你应该探究他们表现不佳的根源，列为个案并加以解决。人很难发现自己的缺点，他们需要别人就具体情况来进行合理调查（当然不是故意找碴儿），从而发现其真实情况，以及能否胜任工作。

有些情况下，了解一个人不需要很长时间；另一些情况下，就难得多。但经过一段时间并考察大量实例，你就能知道一个人的过去（即他们发展轨迹所达到的水平和陡峭程度，而不是偶然的波动），以明确对他们可以抱什么样的期望。如果一个人工作表现不佳，或者是工作设计的问题（可能这个人承担的责任太多），或者是适应/能力问题。如果是因为一个人的能力不足，要么因为他有先天缺陷不适合某项工作（例如，身高不到1.6米的人不可能充当篮球中锋），要么因为培训不足。认真做绩效考核，并不断求取共识，就可以找到问题所在。要确保按照一个绝对的标准进行评估，而不仅仅是进步程度。最关键的不只是结果，而是如何履行责任。评估的目标是根据某人的特质来判断能否相信他胜任某项工作。在这个基础上你就可以决定该做什么。

e.**评估人时，你可能犯的两个最大错误是：对自己的评估过度自信，无法取得共识。**如果你坚信某人有某种问题，你有责任确保这是真实存在的，并且被评估者也同意。当然，有些情况下，不可能取得共识（例如，如果你认为某人不诚实，而他们坚称他们不是那样），但在极度求真和极度透明的文化里，你有责任分享你的看法，并让他人表达他们的意见。

f.**达成评估共识不能以等级论。**在多数机构中，评估只有一个方向，即管理者评估被管理者。被管理者通常都不赞同评估，尤其结果比其自评差的时候，因为多数人都把自己想得更好。被管理者对管理者也会有看法，但在多数公司他们都不敢直说，所以会产生误解和不满。这种不当行为损害了公司的效用以及人际关系。因此以高质量方式达成共识，就可避免这种情况。

你的下属要相信你不是他们的敌人，你自己的目标是寻求真相。你努力帮助他们，不会支持他们自欺欺人、持续说谎或逃脱责任。要坦诚和透明，因为如果某人认为他们被不公对待，这个过程就无法进行。作为平等的伙伴，要靠你们双方来找到真相。当每一方都是平等的参与者，就不会有人觉得不受重视了。

g.**通过针对错误及其根源的坦诚对话来了解你的员工，也让员工了解你。**你需要向你的员工清晰传达你的评估结果，不偏不倚地倾听他们的回应，这样你们就可以共同规划他们的培训和职业路径。指出员工的缺点并与他们沟通，是管理者最棘手的事之一。对接受反馈的人要有同情心，因为这并不容易，让双方都认识到真实情况需要双方都具备好的品格。

h.**确保员工做好工作，不必事无巨细进行监督。**你只需知道他们是什么样的人，并对其工作进行抽查即可。对统计上可靠的部分案例做常规抽样检查，能告诉你一个人是什么样的人，你能对他抱什么期待。挑

出他们行动中哪些是重要到需要经事前审批的，哪些是可以以后再说的。要确保有审计，因为人们往往容易松懈下来，或者在没有人检查时，人们就有可能作弊。

i.**改变是很难的。**任何改变都很难。但为了学习、成长和进步，你必须改变。面对改变时，要扪心自问：我的心态算开放吗？还是有些顽固不化？要直面困难，强迫自己找出困难来自何方，你会发现自己能学到很多。

j.**通过发现人的缺点来帮人渡过难关。**多数时候人们意见不同时，情绪就会升温，尤其是涉及某人的缺点时。沟通时要保持镇定、语速缓慢、有理有据。要正确处理问题，提醒他们，他们的痛苦属于学习和个人成长之痛——明白了真相会让他们未来表现得更好。可以考虑让他们离开，在情绪平静时再反省，几天后再跟进与他们谈一次话。

最终，帮别人获得成功你要做两件事：首先，让他们清楚地看到自己的失败，这足以推动他们做出改变；其次，告诉他们，或者改变做事方式，或者在感到势单力薄时要依靠强者。只做其一，不做其二，可能会使你要帮助的人士气低落，两件事都做才会令其充满活力，尤其是当他们尝到甜头时。

9.7 了解人们怎样处事和判断这种处事方式能否取得好结果，这比了解他们做了什么更重要

了解员工是什么样的人，这是预知他们未来能如何承担责任的最好途径。在桥水，我们把这叫作“多看挥杆姿势，少看击中与否”。由于结果好坏可能与环境有关，而与个人处理问题的方式不相关，因此评估员工绩效时最好既看逻辑过程，也看最终结果。我很坦率地检查他们的思维方式，不让他们摆脱责任。这样做使我学会如何评估别人的逻辑，以及怎样使自己做事更有逻辑。如果发现结果及其背后的想法都很糟糕，

且这种情况多次发生，我就知道我不应该再让他们这样去思考问题了。

例如，如果你是扑克玩家，玩过很多次扑克，你将有赢有输，在某一个晚上，可能在你离开时，你口袋的钱比一个不常玩扑克但手气好的人还要少。但以一次结果就判断一位玩家的水平，这是错误的。要从较长期来看，他们玩法好不好、结果如何。

a.**如果一个人工作干得不怎么样，要考虑这是由于学习不够，还是能力不足。**员工的业绩要从两方面思考：学习和能力，正如下一页的图所言。缺乏经验或训练造成的缺点可以弥补，而能力不足很难弥补。管理者无法区分这两种原因是常见的错误，因为管理者经常不愿意显得对人不厚道或苛刻。而且，他们认为用这种办法评估员工会引起反弹。在这种情况下，你要让自己脚踏实地，面对现实。

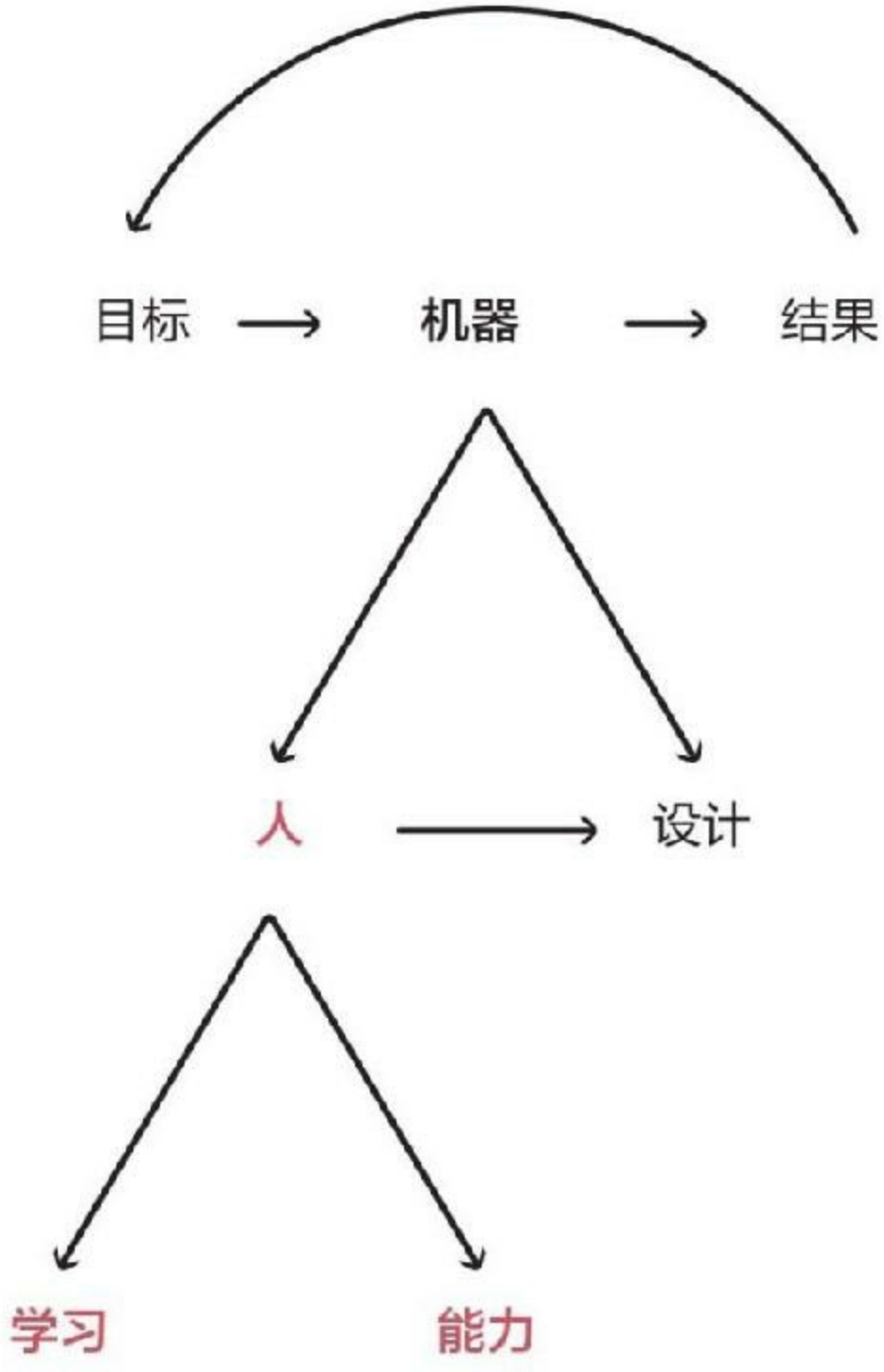
b.**培训和测试一个业绩不佳的员工时，常见的错误在于，只看其是否掌握所需技能，而不是评估他们的能力。**技能可测试，所以很容易判断。而能力，尤其是右脑能力，则很难评估。当思考某人为何业绩糟糕时，要以开放心态考虑这是否源于他们的能力不足。

9.8 如果你跟某人真的就他们的缺点取得共识，这些缺点可能真的存在

你们意见一致，这是你获得真实情况的好迹象，可见直奔主题的做法多了不起。这就是被评估人必须成为评估过程中的平等参与者的重要原因之一。你们确实达成共识了，要做正式记录。这一信息将成为确保未来成功的重要基础材料。

a.**评判员工时，不必达到“没有一丝疑点”的境界。**理解不可能完美。追求完美会浪费时间，阻碍进展。相反，应该朝着双方都认同、能大致有把握地了解一个人是什么样的人的方向去努力。必要时，花时间

加深理解。



b.**用不了一年时间，你就能了解一个人是什么样的人，他们是否适**

合其岗位。经过6—12个月的密切接触、大量测试和求取共识后，你就能大体了解一个人的能力。更有信心的评估可能需要18个月。这个时间表显然取决于岗位、当事人、与其沟通的频率，以及你们求取共识的深度。

c.**在员工任职期间持续评估。**随着你对员工的了解加深，你能更好地培训和指导他们。最重要的是，你将能更准确地评估他们的核心价值观和能力，确保他们的这些方面能与你互补。不过，不要止于首次评估。要不断地问自己，根据现有的了解，是否还愿意招聘他们就任相同岗位。如果不愿意，就辞退他们。

d.**要像评估应聘者一样严格评估员工。**有个现象令我迷惑，面试官并不太了解应聘者，却总是肆无忌惮和自信满满地批评他们，而不会批评有类似缺点的员工，尽管面试官掌握更多员工表现的证据。这是因为，他们认为批评同事是有问题的，而批评外人却不那么严重。如果你认为事实对任何人都是最好的，那你就该认为上面那种想法是错误的，这也就是为什么坦率而持续的评估如此重要。

9.9 培训、保护或辞退员工，不要修复

培训可提升员工技能，帮助其成长。修复是试图显著改变员工的价值观和/或能力。鉴于价值观和能力很难改变，修复通常不切实际。价值观不适当、能力不足的员工会给机构带来严重损害，他们应被辞退。如果尝试修复，最好由专业人士进行较长时间的指导。

如果你期望员工在近期会比他们过去取得很大进步，你很可能犯了大错。人们的行事习惯很可能继续，因为行为反映了他们是什么样的人。由于人的变化通常很慢，你只能期待缓慢进步（最好的情况下）。相反，应该换人，或者更改设计。鉴于改变设计来适应员工的缺点是个坏主意，最好还是挑选员工。有时候，好员工“丢了饭碗”（被辞掉），

因为他们没有尽快成长为责任人。有些人可能在其他场合做得好，在那种情况下，他们应该被公司派到新岗位上。有些人做不到，就得走人。

a.**不要让员工尸位素餐。**辞退人或重新委派任务不是大事，把一个人留在不适合的岗位上才更糟糕。保留不合适的人的成本十分高昂：糟糕的业绩所造成的损失、试图培训他们所花的时间和努力、辞退老员工（例如工作5年以上）比辞退一名只有一年工龄的员工所造成的更大痛苦。对那些不适合岗位的人来说，把他们留下是很可怕的事，因为这会使他们生活在虚假现实中，阻碍了他们的个人成长。这对团队也不好，因为这破坏了创意择优，每个人都会为此付出代价。不要被任何人“绑架”，总有合适的人。绝不要坏了你的规矩，或委屈自己。

b.**准备好“朝你爱的人开枪”。**要辞退你在乎的人非常困难。当与你建立了良好的人际交往的某人，无法在其岗位上成为一流员工，要想裁掉他是很难的，因为结束友好关系很不容易，但从确保公司长期保持卓越的角度考虑，这很必要。你可能需要他们正在做的工作（即使并不出色），这很难做出改变。但是他们会“污染”环境，在你真正需要他们的时候掉链子。

这属于那些困难但必要的事。最好的办法是“关爱被你辞退的人”——要考虑周到，并能真正帮到他们。

c.**某个人“不适合某个岗位”时，要考虑是否有更适合他的空缺，还是你需要让他们离开公司。**分清楚他们无法胜任工作，是因为哪些方面的素质出了问题。要了解存在哪些问题，确保这些问题不传导到新岗位。此外，如果你发现他们没有上升的潜能，就不要让他们占着位子，挡了别人的路。

记住你是要挑选能与你分享生活的人。每个人都会随时间成长，比起当初的面试环节，管理者对新员工的优缺点和能否融入公司文化有了更深入的认识，所以管理者可以考虑如果新员工不能胜任原岗位，经过

评估也可以让其从事其他工作。

一旦有人不称职，找出不称职的原因至关重要，并确保那些原因不会影响新岗位。

d.**要慎重对待把不称职的员工换到新岗位。**注意我说的“要慎重对待”。我没说“绝不”，因为这要根据实际情况而定。一方面，你要让员工在新岗位上拓展经历。你不希望辞掉一个很棒的人，仅仅因为他/她尝试新事物没成功而已。另一方面，如果你了解了被认为不称职的很多人，留下他们基本上都会让你后悔。

这其中有三个原因：（1）你不应放弃，也许别人胜任这个岗位，留下能进步的人比不能进步的人要好；（2）留下来的这些人会继续从事他们不擅长的事，这会产生风险，让真正的角色错配；（3）回到他们无法进步的岗位，那个人会感到受限制和不满。留下他们往往是短期决定，但长远来看，这可能是错的。这个决定很难做。你要深入了解这个人，在拍板前仔细权衡成本。

9.10 换岗是为了人尽其才，有利于整个团队

相关管理者应取得共识，新岗位保证了人尽其才，否则需要上级决策。招聘员工的管理者要保证不会影响公司。可以跟员工非正式地聊聊，看他对这一岗位是否感兴趣，但在与现任管理者取得共识之前，不应大张旗鼓地招聘。换岗的时机要由现任管理者与相关方沟通后再决定。

a.**换到新岗位前，要让员工“完成职责”。**应保持换岗机会开放，但不应打断正常运作，除非出现紧急事件（例如，某人特别适合另一个需要马上填补的岗位）。在发展变化很快、人们能够坦率发表看法的公司里，员工自然有转向新岗位的持续稳定机会。但如果太多人频繁换岗，而没有完成他们的职责，造成不连贯、失序和不稳定，对管理者、

文化和换岗的人都不好，因为他们推动事情完成的能力还没有得到足够检验。我建议，在考虑新岗位之前，在一个岗位上干满一年是必要的，不过这并非硬性要求，这个时限要视具体情况而定。

9.11 不要降低标准

在各类人际关系中，你可能遇到这样的时刻，必须要决定是否还有必要保持彼此之间的情谊——这在私人生活中非常普遍，对任何拥有高标准的机构也如此。在桥水，我们很清楚不能对文化的根基妥协。因此，如果一个人无法在一定时间内达到我们在追求卓越、极度求真、极度透明等方面的高标准，那么就必须离开。

---

[1] 在桥水，这一数字是301%。

严厉的爱
最难给，
也最重要

建造并进化你的机器……

很多人面对铺天盖地的任务会感到无所适从。相比之下，成功者却能从琐碎事务中抽身出来站在高处，观察整个事情的原因和结果。这种高层面的视角能让他们像机器一样客观地看待自己和他人，了解哪些人、哪些事能做好，哪些人、哪些事不能干好，以及怎样把人组合起来形成最佳的工作成果。

你现在已经了解怎样对待你这部机器的两组关键零部件——文化和员工，我现在谈一谈对机器进行管理和改善的原则。

在下一条，我将阐述，像机器一样看待机构时所运用的高层次思维方式的总体原则。这不仅仅是一个思维试验，像机器一样思考有很重要的实用性，能帮助你管理团队、设计职责和制定工作流程。

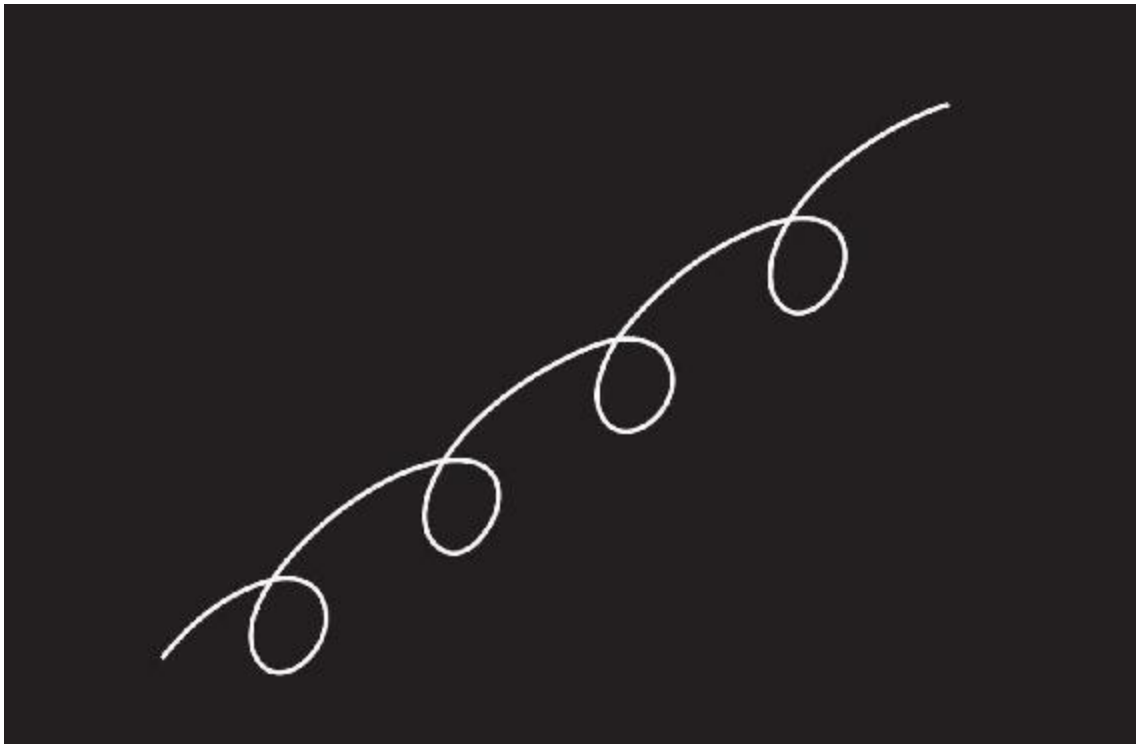
在“像操作一部机器那样进行管理以实现目标”中，我就运用这个方法来讨论如何在最高层进行组织架构设计。

在你了解怎样建造并操作你的机器以后，你的下一步目标是如何对其进行改进。我们运用五步流程来实现：（1）树立目标；（2）发现问题；（3）诊断并发现问题根源；（4）设计改进方案并解决问题；（5）完成任务。对任何机构而言，取得不同程度的成功都经历了这样的过程。当今世界充斥着诸多昙花一现的公司，是因为其最初的优秀品质已经丧失，而领导层又未能充分适应新情况对员工和设计进行改变。也有一些公司能不断改造自己，持续攀上新的高度。

接下来的各条将阐释在一个机构里五步流程的运作方式，你应该做哪些事确保发挥其最大功用。为使之有效，你必须像一个组织工程师那

样俯视你的机器，把产生的结果与目标进行比较，持续完善员工队伍和机器设计，使产出越来越理想。最重要的是，你必须妥善安排员工。能不能做好这一点决定了你能否获得成功。

最后两条内容，是关于怎样让创意择优能像所设计的那样，在日常管理和战略决策层面发挥应有的作用。“运用工具和计划指导工作”描述了系统化工具对于确保创意择优如愿发挥作用的重要性。在“千万别忽视治理”中，我想说明，因为我已经不再负责桥水的日常经营，我一开始也低估了治理在确保公司持续有效运转方面的作用，我学习到了一些通过治理促进创意择优的重要原则。



10
像操作一部机器那样进行管理以实现目标

无论用什么方式，更高层次的角度都有助于你设计目标、建造机器来实现目标。我经常把桥水实际产出与我头脑中期望的产出结果进行对照，然后寻求改进的方法，从而保证了桥水这部机器的成功运转。

关于你应该为自己的公司设定什么样的目标，我并没有什么具体的建议。我只是想说，本书生活原则部分所涉及的目标设定总体原则同样适用于个人和公司。但是我希望指出，在运作公司的过程中，你和你的同事必须清楚地知道，如何从你公司总体的目标和价值观中，推导出具体的目标——节约成本，让客户更加满意，对需要帮助的人提供帮助等。

不管你设计得有多好，你的机器总会出问题。你自己或其他能力强的技术人员需要发现这些问题，打开机器盖子来诊断其根源。你及任何负责诊断的人必须了解机器的每组部件——设计和人，也必须清楚他们是如何协同运作的。人是最重要的因素，因为几乎包括设计在内的所有问题都与人有关。如果不能从更高的视角看待机器，并且看到所有部件的情况及如何协同运作，你必定诊断不出问题，失去潜在可能。

在桥水，我们机器的总体目标是为客户创造优秀的回报——当然是反映在其投资收益率上，但也反映在我们之间的交往以及我们对全球经济和市场格局的共同判断上。这种对创造优异回报的承诺，是我们在桥水的首要目标。坚守这种超高的标准对我们来说一直是个挑战，尤其是在我们加速发展和转型的过程中。在接下来的几条中，我会回顾案例，

讲述我们的客户服务质量如何下滑，以及如何通过五步流程对机器实行改进的过程。

但我想先跟你们分享建造、改进任何机构的高层次原则。

10.1 从高层面俯视你的机器和你自己

高层次思考不是指级别高的人所做的思考，而是指自上而下地审视事物，如同你从外太空看你自己和整个地球。从这个绝佳角度，你会看到大陆、国家和海洋之间的联系。拉近镜头，你还可以看到更多的细节，可以近距离看到你的国家、你的城市，再到你的街区，最后到你身边的环境。从这个宏观的视角，你对事物有了比仅围着你自己的房子打转更深刻的洞悉。

a.**不断把结果和你的目标进行对照。**你必须经常在努力达成目标的同时，对机器（人和设计）进行评估，因为所有产出都能反映出机器运转情况。只要发现机器的问题，你就要进行诊断，了解是设计不对，还是员工未能恪尽职守。

样本量很重要。任何问题既可能是某种一次性缺陷，也可能体现了反复出现的问题的根源。如果你看过足够多的问题，对于你就能轻松判断究竟属于哪种情况。

b.**出色的管理者就是一家机构的工程师。**出色的管理者既不是哲学家、演艺人士，也不是实干家或艺术家，他们是工程师。他们把机构当作机器看待，兢兢业业进行维护和改进。他们设计出流程图，展示机器如何运作，如何对设计进行评估。他们开发出量化工具来评价每个独立的机器部件（最重要的是人）和整部机器的运转情况。他们不断对设计和人员进行完善以便更好发挥作用。

他们不是随意而为，而是心中装着机器运行的因果关系，系统地进

行维护改进。他们非常关心与此相关的员工，不希望对员工的态度、期待导致员工心情不愉快，从而影响机器的持续改进。对员工漠不关心，既对个人不利，也对个人所属的团队不利。

当然，你在机构中的职位越高，你的想象力和创造力就越重要，但你仍然必须具备必要的管理/协调技能。一些年轻的企业家都是从想象力和创造力开始，并随着公司的不断发展提升管理能力的。也有一些人一开始具备了管理技巧，随着职位攀升逐渐再发展出想象力。就像伟大的音乐家一样，所有出色的管理者都同时具备创造力和技术能力。任何层级的管理者，如果不具备组织工程师的技能，就不会成功。

c.**制定量化评价工具。**量化工具能够通过提供数字、在仪表盘上显示报警灯等方式说明机器运转的结果，是进行效果评价的客观途径，并对提高生产率往往有良好功效。如果你的量化工具足够好，你仅凭该工具就可以对人们的行为及后果做出准确的判断。

在制定量化工具时，要考虑到你为了解事物进展而需要回答的最重要问题，要假设哪些数据可以揭示答案。不要用你已经有的数据，也不要按你的需要去粉饰数据，因为那样做你就无法得到你想要的答案。首先问你需要回答的最重要的问题，并设想一个会给出答案的量化工具。

要记住，任何一个量化工具都可能给出错误的结论，你需要足够多的证据来寻找规律。当然，输入量化工具的信息也需要经过准确性评估。从评级的平均数里面，可以衡量准确性，那些给出很高平均分的评级结果可能存在问题。强制人们对同事绩效进行从优到劣的排序，也有一定帮助。强制排序与曲线定级基本属于一类。能进行跨部门、跨团队独立评分的量化工具特别重要。

d.**要注意别把精力过多用于应付各种事务，而忽视你的机器。**如果你把精力用在完成每个单项任务上，你就会不可避免地忙碌不堪。如果你能把注意力放在建造和管理机器上，就会不断有所回报。

e.**别被突发事件分散注意力。**不管任何项目或计划多完备，总会产生一些突发问题，看起来似乎属于紧要且需要关注的问题。但这些突发事件可能是陷阱，分散你的精力，让你无法像机器一样思考，所以你自己一定要警觉，不要被别的事情吸引。

10.2 应对每个问题的手段都要服务于两种目的……

……（1）让你与目标更为接近；（2）能够对机器（人和设计）进行培训和测试。第二个目的比第一个更为重要，因为这是你打造一家稳健的公司，并使其在各种情况下运转良好的关键。很多人都更关注第一个目的，大错特错。

a.**经历的每件事都是一个案例。**要思考它属于什么类型的案例，应适用于什么样的原则。这样做并帮助其他人这样做，你就能针对此类问题的反复发生找出妥善的应对方案。

b.**如果出现问题，要在两个层面进行讨论：（1）机器层面（该结果怎样产生）；（2）案例层面（如何应对）。**不要仅仅就如何具体应对进行案例层面的讨论，因为这是微观管理（你是在做你手下员工该做的工作，他们会错误地觉得没什么大不了）。要进行机器层面的讨论，弄清楚事情应该怎么样才是正确的，并探究为什么没有朝着正确方向发展。如果你急于确定应对策略，你必须告诉你的手下该怎样做，要确保解释清楚你想怎么做以及相关原因。

c.**制定规则时，要解释清楚背后的原则。**你不会希望手下员工对你所制定的规则只是敷衍了事，规则必须明确较高的道德标准，让员工感到有责任严格遵守，同时还要在实践中对规则进行完善。做到这一点，要靠稳健的、经由公开讨论测试过的工作原则。

d.**你的政策应当是你的原则的自然延伸。**原则是分层的——有一些至关重要，有一些则不太重要，但都是决定你的政策的，而你个人决策受政策影响。要对政策进行梳理反思，确保彼此之间一致，也要梳理政策所依据的原则，这样做很有帮助。

如果出现无政策可循的问题（例如，某员工的职责是出差，却因出差导致了潜在的健康风险），就不应在不诉诸更高层次原则的情况下随随便便做出回答。对政策制定者而言，制定政策必须像司法体系形成判例法那样——在应对具体案例和解释法律适用过程中，反复酝酿、循序渐进。

这就是我的行事方式。当一个案例发生，我要为自己的应对方法设定原则，并与他人达成共识，看大家是否都认同这些原则，否则就进行修改完善。桥水的原则和政策基本上就是这样产生的。

e.**尽管好的原则、政策几乎都会提供良好的指南，但要记住每条规则都会有例外。**每个人都有权对事物形成自己的判断——实际上也有义务对原则和政策提出挑战，如果与自己所相信的最佳方法存在不一致——但这并不是说每个人都有权去对原则和政策做出改变。改变政策必须经政策制定者（或对完善原则负有责任的人）批准。

若有人希望在桥水的重要政策上寻求例外，他们必须就此起草一份新的政策建议，上报给管理委员会。

例外情形应该是非常罕见的，因为如果一项政策有了太多例外，就不会有多大效果。管理委员会将正式进行讨论，或者拒绝，或者适度修订，或者予以采纳。

10.3 了解管理、微观管理和不管理的区别

出色的管理者重视协调，而非亲力亲为。就像乐队的指挥，他们并

不演奏某个乐器，却能指挥整个乐队演奏精彩的乐章。相比之下，微观管理是事无巨细向下属交代任务，甚至替他们完成任务；不管理是指员工在没有你的监督和参与下独自工作。为了取得成功，你需要了解这些区别，并在适当的层面做好管理。

a.**管理者必须确保自己负责的领域运转有效。**他们可以通过以下方式：（1）把员工管理好（如上所述）；（2）“下沉”去做本不该自己做但下属做不好的工作；（3）把管理不好的领域提交给上级管理。第一个选择是最优的；第二个说明要对员工和设计做出改变；第三个选择是很艰难的，但有时是必要的。

b.**管理你的下属就好比是在“一起滑雪”。**如同滑雪教练在滑雪中指点学员一样，你应当与员工密切接触，在实际工作中评价下属的优缺点。通过试错进行适当的调整，慢慢地，你就能够看出他们能独立完成什么任务，不能独立完成什么任务。

c.**优秀的滑雪者当滑雪教练要比新手当教练强。**可信度加权也适用于管理。你的过往记录越好，你作为教练就越有价值。

d.**你应当把具体工作授权给员工做。**如果你把自己限于细节，你要么存在管理或培训方面的问题，要么手下人能力不济。出色管理者的标志是他不必亲自做任何事。管理者应视自己陷入细枝末节为不良信号。

同时，如果觉得你自己距离实际情况太远，根本不了解那些重要而缺乏管理的事务，只想着授权给别人做事挺危险的。出色的管理者知道这二者的区别。他们会加强招募、培训、监督，以便让员工尽量很好地独立完成任务。

10.4 了解员工及其工作的动力，因为人是你最重要的资源

对每个人的价值观、能力和技能做一个完整的评估。这些素质是一个人行为的真正动力，详细了解这些信息后，你就会知道一个人能做好什么工作和不能做好什么工作，应该避免做什么工作，以及应当如何培训他。对员工的评估应当随员工的变化而变化。

如果你不了解你的员工，你就不知道该要求他们做些什么。你就像在暗夜飞行，如果你得不到想要的结果，就不能怪任何人，只能怪你自己。

a.**经常了解那些对你和公司重要的人。**对关键员工进行详细了解，敦促其将困扰自身的问题说出来。这些问题可能是你所忽略的，或者是他们对其存在误解。不管如何，把这些问题公开提出来是至关重要的。

b.**对员工的信心应通过了解而来，而不是随意猜测。**管理者不能对自己不了解的人授权。了解人并决定给予他们多少信任是需要时间的。有时候，管理者对新入职员工能否完成职责没有信心，新人会感觉被冒犯。新员工会觉得这是对自己能力的否定，其实管理者虽然只是比较务实，认为还没有时间认识新员工，双方也没有直接接触，无法对新员工有所了解。

c.**根据你的信心大小进行不同程度的调查了解。**从事管理，基本上包括对你所负责的任何事情进行调查摸底，以便发现可疑信号。根据你的了解，你来决定自己了解事情的程度应该达到多深：对于看起来可疑的人和事，要多做了解；对有信心的人和事可以简单一些。在桥水，我们用一系列工具（问题日志、量化指标、每日更新、检查清单等）来得出客观的考核数据。管理者应经常进行评估和现场核查。

10.5 明确职责

要消除含糊的预期，让每个人意识到假如他没有达成目标或完成任务，那是他个人的失败。最重要的人是这样的人：他们对完成使命负总

体责任，他们知道应当做什么，并有确保完成任务的纪律。

a.**记住谁负什么责任。**这似乎显而易见，但总有人无法履行自己的责任。即便一个公司的高层有时也会表现得像一个正在学习踢足球的孩子，只会跟着球跑，努力提供援手，却忘记了自己的本职工作。这对绩效没有改善反而有破坏作用。所以，要确保让员工记住整个团队的工作方式，把自己的本职工作做好。

b.**防止“角色错位”。**角色错位是指某个工作岗位因为情势变化或临时需要而未经深思熟虑就做出变更。角色错位通常会导致让错误的人承担错误的职责，并使得工作分工变得模糊不清。

10.6 深入探究你的机器以了解你能从它那里期待些什么

要经常问责你的下属的工作，并确保其明白这能揭示问题和错误，对他们自己和别人都是件好事。这样做是为了让你得到你所想要的结果，即使对那些做得很好的人也要这样问责（尽管给他们的自主空间可以相对大一些）。

问责不仅仅是自上而下的。下属也应当经常向你问责，你就也可以得到提升。此时，他们会明白自己也像你一样有责任找到解决办法。站在看台上品头论足，比在球场上拼搏要容易得多。把人赶进球场一显身手可以让你的团队变得更强。

a.**获取足够程度的理解。**管理某个领域时，要对你身边的人员、流程和问题有足够充分的了解，以便做出明智的决定。若没有这种了解，你就会轻信别人讲给你的故事和各种借口。

b.**不要保持太远的距离。**你应当非常熟悉你的员工，定期和员工交流反馈，进行高质量的讨论。虽然你不希望被一些闲言碎语打扰，但你

必须能够从适当的人那里快速获知信息。你的工作设计中必须包含做这些事情的时间。否则，你就会冒管理不当的风险。我开发的工具能够让我拥有一扇窗子，了解人们在做什么、他们的喜好是什么，遇到问题我会及时跟进。

c.**利用“每日更新”来了解团队成员的行为和思想。**我要求下属每天花10—15分钟简单写一下当天的工作、遇到的问题以及反馈意见。通过阅读这些工作记录并交叉验证（例如了解其他合作人的表现），我可以估测他们如何合作、情绪如何、有哪些线索需要注意。

d.**问责以了解问题会不会突然发生。**如果问题出乎你的意料，可能是因为你远离了你的下属和工作流程，或者你对下属和流程可能导致的不同后果缺乏足够认识。在危机酝酿期间，必须保持密切的沟通，以确保不会发生意外情况。

e.**问责过程要触及你直接下属的下一级。**你要知道他们向你的下属直接报告哪些内容，观察他们在你的下属面前的行为，否则你无法了解你的下属是如何管理他的下属的。

f.**允许你下属的下属随时越级向你汇报。**这是一个非常好用的提升责任心的方法。

g.**别想当然地认为员工的答案都是正确的。**员工的回应可能基于其错误的理论，或者是凭空编造的，所以你应该时不时进行交叉核验，尤其是听上去可疑的时候。一些管理者不愿这么做，感觉这样做似乎是不信任员工。管理者应当明白，信赖正是通过这个探究的过程来实现的。如果员工懂得了这一点，他们在表达意见时就能提高意见的准确性，你也会越来越清楚你可以信赖谁。

h.**要学会明察秋毫。**你会总是听到一些话，说某个人对某件事有意见，或者遵守原则不当。例如，不指名道姓地提及“我们”，可能暗示某

个人要逃避错误。

i.**让问责过程透明，而非私下问责。**这有助于保证问责过程的质量（因为别人可以做出自己的判断），也能强化极度求真和极度透明的文化。

j.**欢迎被问责。**欢迎别人问责你很重要，因为没有人能够客观看待自己。当你被问责时，保持冷静至关重要。你的情绪化的“低层次的自己”可能会针对别人的问责说出这样的话：“你这个古怪的家伙，你竟然反对我，让我感到很难堪。”但你内心理性的“较高层次的自己”会这样想：“我们能这样诚实真是太棒了，这样的理性交流能够保证我去做正确的事情。”要服从于“较高层次的自己”，同时记住问责是件很不容易的事。除了让你的公司正常运行、保持自己与问责你的员工之间的良好交往以外，你自己要能经受住此类问责，这会提升你的人格素质，让你保持镇定。

k.**对事物的看法和思维方式截然不同的人，相互间的沟通通常不畅。**假想一下你要对没有嗅觉的人描述玫瑰花的香味会怎么样。不管你的描述有多准确，都不会产生效果。思维方面的差异也是如此。这就像是盲点，如果你有一个盲点（我们每个人都有），你就很难发现那里有什么。解决这些差异需要很大的耐心和开放心态，还要与其他人互动验证，以便形成完整的图景。

l.**不放过一个可疑线索。**把所有可疑线索找出来是件很值得做的事情。因为：（1）小问题可能是潜在大问题的征兆；（2）解决小分歧可以避免更严重的分歧；（3）在努力营造崇尚优秀的文化的同时，要经常指出问题、直面问题，无论问题有多小（否则你就可能面临陷入容忍平庸的风险）。

对工作进行优先排序可能导致你忽视了身边的小问题。对小问题熟视无睹就会让人认为你允许小问题的存在。想一想如果你的房间遍布小

块垃圾，而你要踩着它们才能穿过房间。的确，房间的另一边有更重要的问题需要处理，但随手捡起小块垃圾也不会耽误什么。通过强化一种崇尚优秀的文化，就会产生第二轮、第三轮涟漪。虽然你没必要把每一块垃圾都清除，但你不应忽视你踩着它们通过这个事实，在你通过的途中拾起一两块也不是很难的事情。

m.**解决问题有很多办法。**在评估责任人如何完成工作时，不应仅仅看其是否按你的想法去操作，而是是否以好的方法去操作。不要指望能以一种方式取得成功的人，还能以另一种方式达成。那就无异于强制要求贝比·鲁斯改变他的击球方式。

10.7 像公司的拥有者那样思考，要求你的同事也这样做

一个基本的事实是，如果你不受你行为结果的影响，那么你就不会为行为负责。如果你是一个员工，老板付给你钱让你上班取悦他，那么你的思维就不可避免会被这种因果关系牵着走。如果你是一个管理者，要确保你设计的激励和惩罚措施能够让员工对自己的行为负全责，而非部分责任。这需要一些简单直接的安排，例如让他们觉得是在花自己的钱，在非办公时间也不应忽视职责。如果员工发现他们自己的收入待遇直接与公司相关，这种类似所有者的关系就会产生回报。

a.**休假也不应忘记责任。**像所有者那样思考，意味着不管什么情况下都要妥善履行职责。即便外出度假，你也有责任确保工作不丢。你在外出休假之前，可以做好一系列安排和协调，确保一切尽在掌握。这不需要太多时间——远程检查一下工作进行的状态也就需要一个小时，而且不需要每天都检查，因此一般情况下，你可以在自己方便的时候跟进一下。

b.**强迫自己和员工做困难的事。**这是一项自然法则：你要想保持强

壮，必须坚持锻炼。你和你的员工要像健身房的教练和学员那样配合，让双方都保持健康。

10.8 承认并应对好关键人物风险

对每个关键员工必须至少安排一个替代人选。确定好继任者，并加以训练助其履职。

10.9 不要对所有人等同视之，要合理对待、有所区别

人们常说，对人区别对待既不公平也不合理。但是，合理对待人就必须有所区别，这是因为人和环境都不一样。如果你是一个裁缝，你不会为顾客剪裁缝制同样的衣服。

然而，要按照同一套规则来对待员工。这就是我努力把桥水的原则不断充实完善的原因，要确保原则足够有深度，并考虑各种差别。例如，若某个员工曾经为桥水效力多年，他的待遇自然异于别人。类似的，我认为不诚实是不可容忍的，但我不会对所有人、所有不诚实的行为都同样对待。

a.**别轻易被迫让步。**在过去那些年里，许多员工威胁我，说他们要辞职、起诉我，或在媒体上爆料羞辱我——以你能想出的各种方式。一些人奉劝我比较简单的方式就是息事宁人，但我觉得这样做未免有些短视。让步不仅仅有违于你的价值观，还释放出了规则被修改的信号，以后还会招致此类事件。所以，捍卫你认为正确的事情虽然在短期内比较艰难，但是我愿意接受挑战。我关切的是要做正确的事情，而不是别人怎样看我。

b.**关心员工。**如果你不是与你关心和尊重的人一起共事，工作就没

有意义。我会出席任何别人真正需要我的场合，如果整个机构和团队都是这样行事，就会变得很强大、很值得为之奉献。在一个人身处困境时，必须对其进行私下慰问。

10.10 优秀的领导一般不是表面上看起来那么简单

我不愿意用“领导力”一词来描述我的所思所做，因为我不相信大多数人认为的“高超的领导力”能发挥作用。很多人认为优秀的领导者很强势，能激发别人的斗志，激励别人追随自己，很强调“追随”。这种典型的领导者通常把疑问、异议看作威胁，宁愿员工做到“领导怎么说就怎么做”。在这种情况下，领导者负有决策的义务。但因为领导者并非看起来那样的全知全能，人们总会觉醒，并感到气愤。这也是为什么人们既喜欢他们的魅力领袖，同时又渴望将其推翻。

这种传统意义上的“领导者”与“追随者”的关系，与我所认为的有效关系相去甚远，而发挥出最大的有效性，则是“领导者”最需要做的事。坦承自己的不确定、错误和弱点，比试图掩藏要务实得多。更重要的是，拥有好的挑战者胜过拥有好的追随者。理性的讨论和分歧是务实的，因为这可以对领导者进行压力测试，让其重视那些被其忽视的事物。

我认为，领导者有一件事不应该做，那就是操纵。有时候领导者会操纵员工情绪来促使员工做事，而如果员工明白过来，他一般是不会做的。在创意择优的环境下，你是在与聪明人打交道，你一定要按理性思维行事，而非基于本能和情绪。

最有效的领导者的工作目的在于：（1）开明地寻找最佳答案；（2）带领他人一道进行寻找。这就实现了一起学习、求取共识的局面。一个真正伟大的领导者难免会对一些事情拿不准，但随时准备通过

开明的探索来应对这种不确定性。在其他方面不变的情况下，如果领导者在外形和行为方面更像技艺超群的忍者，就总是能战胜动作片里孔武有力的英雄。

a.**既要弱，又要强。**有时候，问别人问题来形成判断可能被认为是弱势和不果断的表现。这当然不是。问问题是理智行事的必要条件，也是变得坚强和果断的前提。

要经常向有智慧的人寻求建议，让比你强的人来具体指挥，目的是做到理解最佳、领导决策最佳。要保持开放心态，同时还要行事果断，与跟随你的人求取基本共识，要知道，有些时候，并不是所有人都认同你，甚至可能大多数人都不赞同你的意见。

b.**不要担心你的员工是不是喜欢你，不要让他们告诉你要如何做事。**你要操心的是要尽可能做出最佳决策，因为不管你做什么，很多人都会说有些事你做得不对，或很多事都做得不对。人的本性就是这样，希望别人相信他们的观点，如果你不信，他们就会生气，即便他们自己也没有理由相信自己就是正确的。所以，如果你是个合格的领导者，你就不应该对别人不认同你的意见而感到意外。重要的是，你在评估自己决策正确与否时，要有逻辑、立场客观。

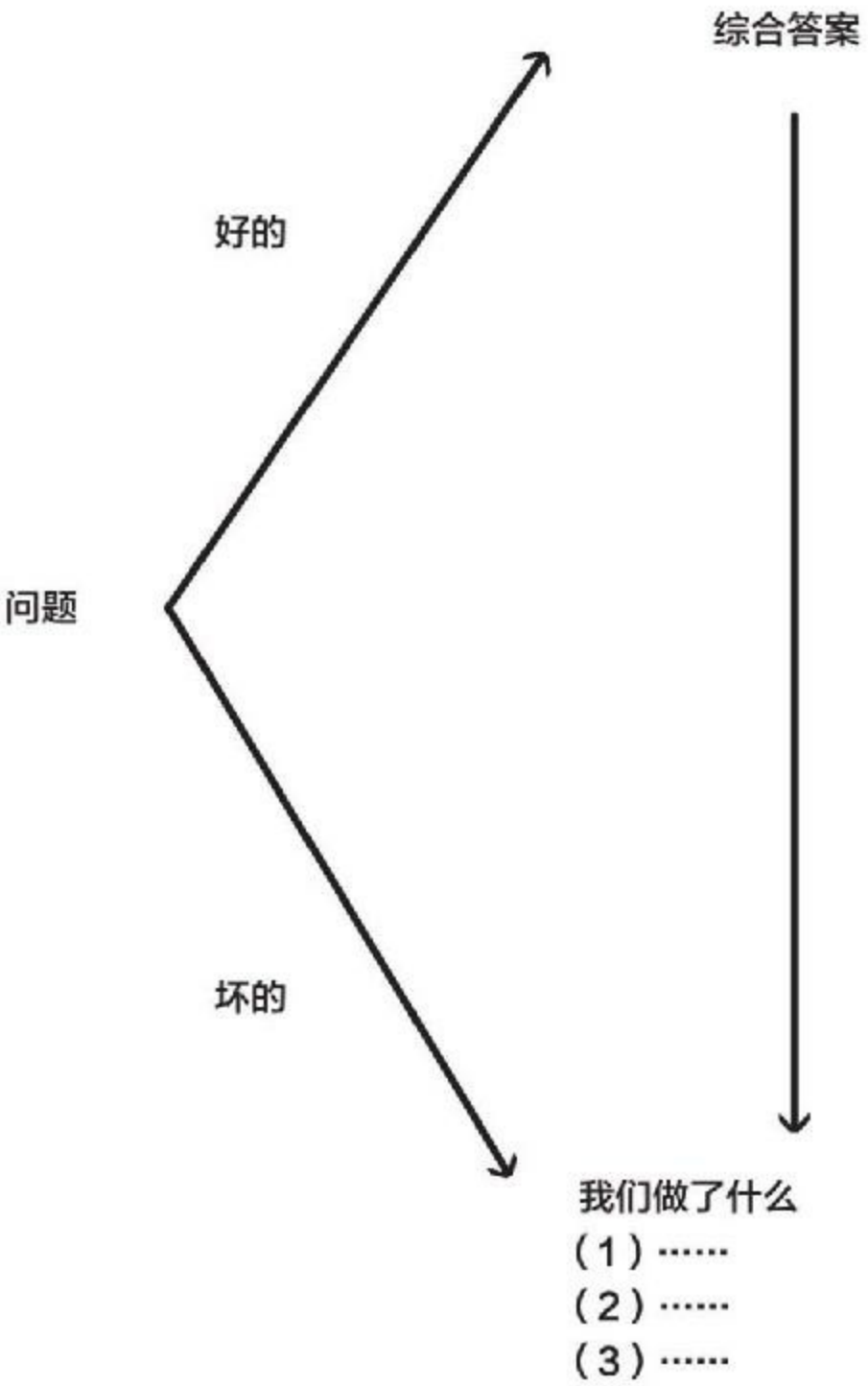
只要你自己有适当的开放心态，即便你相信自己比一般人更有见解，也不能说明你缺乏逻辑或武断自负。实际上，认为一般人的想法超过你和你身边见解超群的人的想法，这本身就是不合逻辑的。因为，你们是经过了一番努力才到了现在的高级职位，而且你和那些很有见解的人比一般人都拥有更多的信息。否则，你们和那些普通的人就不会处于现在的工作职位。换句话说，如果你的见解不比一般人高，你就不会是领导者；如果你的见解比他们的更高，那就不必担心你做的事情不受欢迎。

因此，你该如何对待员工呢？你的选择或者是忽略其存在（导致他

们怒气冲冲，而你不管他们怎么想），或者无原则地按照他们的想法行事（这不是什么好主意），或者是鼓励他们把分歧摆到桌面上，经过公开、理性的讨论让每个人了解你观点的相对优势。要允许把分歧公开，愿意进行观点论战，无论输赢，只要最好的观点胜出即可。我相信，创意择优不仅可以产生比其他机制更好的结论，还能使合理但不受欢迎的决策赢得更多认同。

c.**不要发号施令让别人服从你，要努力为人所理解并理解他人，以达成共识。**如果你希望让别人服从，或是出于自我为中心或是由于你认为按自己的想法行事更为有利，长此以往，你可能会付出高昂的代价。当只有你一个人在思考时，结果不一定好。

独断专行的管理者没有自己的班底，也就是说他的下属都没有自己的观点。这在长期看来不利于每一个人。如果你发出太多的指令，人们可能会有怨言，对你的命令阳奉阴违。你对聪明人施加的最大影响——以及他们对你施加的最大影响——来自持续就真实情况和最佳决策去求取共识，这样你们追求的是同一个目标。



10.11 确保你和你的员工承担相应的责任，也欢迎别人监督你负起责任

让员工承担相应的责任，是指充分理解他们和他们的处境，并评估他们是否能够和应该换一种做法，并与他们保持共识；如果他们无法满足一定要求，就将他们解职。当然，这不是说要对他们实行微观管理，也不是让他们必须达到完美（让工作量特别饱满的员工把每件事都做得出色，这不现实，也不公平）。

但是让人承担责任可能会招致不满，你也不需要凡事都告诉他们该怎么做。要与他们共同探讨做事的逻辑，以便让他们理解你这样做的价值，但别让他们自行其是。

a.**如果你已经与别人就某事的做法达成一致，要确保其按此操作，除非你们就改变做法已形成共识。**人往往无意识地倾向于做自己喜欢的事而非需要做的事。如果他们忽视了做事的优先顺序，你需要为他们重新指引方向。这也是为什么经常听取员工汇报工作进展很重要的部分原因。

b.**区分两种不同的失败情况，一种是没有遵守约定，第二种是根本没立约定。**如果你没有明确表达你的预期，你就不能让下属为没有达到预期而承担相应的责任。不要假定有些事情虽不明说也能理解，常识在实际中并非都那么常见，如果有具体要求，就要明示出来。如果责任总是因为规定不具体而落空，则应想想是不是需要修改设计。

c.**避免下沉现象。**这是指管理者被迫去做下属的工作，而没有意识到这是一个问题。下沉现象类似于角色错位，因为管理者跑去干本应属于别人的活。尽管为了达成目标，角色错位在临时情况下可能有一定合理性，但也意味着机器的某个部分发生了故障而需要修理。下沉现象则是管理者经常不能调整职责，不得不去承担其他领域的职责，而实际上这些事别人完全能做得很好。当管理者更多地关注完成任务而不是操作机器时，他肯定犯了下沉的错误。

d.**当心那些混淆目标和任务的人，因为如果他们分不清楚，你就不**

能信任他们并给他们委派职责。清楚目标的人通常能有大局观。一种测试方法是：问一个高层次的问题：“目标XYZ的进展如何？”好的回答是先指出关于XYZ整体进展的总体情况，如果需要，再分述各任务情况来支持论证。只见任务不见目标的人只会讲任务完成情况。

e.**当心缺乏重点、徒劳无益的“理论上应当”。**所谓“理论上应当”，是指人们主观臆断别人或自己能够胜任某件事，但实际上并不知道能否胜任（如“萨利应该能够做XYZ”）。要记住，如果你真的希望做成某件事，你需要找在相关领域有成功经验的具有可信度的责任人来执行。

类似的情况还有，当人们讨论如何解决问题时，会模糊地、隐匿具体人名地说“我们应该做XYZ”。一定要明确“我们”是谁，要指名道姓，而非仅仅用一个模糊的“我们”，并意识到他们有责任来确定具体工作是什么。

一些并不承担责任的人相互说“我们应当……”是毫无意义的，那些人应该向责任人指出应该做什么事情。

10.12 清楚地传达计划，用明确的量化指标对进展予以评估

员工应当了解本部门的计划和设计。当你决定偏离既定路线时，应与相关方沟通你的想法并征求意见，以便让所有人都了解新的路线。这样可以让人们接受该计划，或者表达怀疑而提出改动建议。这也使目标清晰，看出哪些人在坚守职责，哪些人无法履职。应当每季度至少开一次部门会议，在会上重申目标、任务和职责，也可以每月开一次会。

a.**继续推进之前要回顾计划执行情况。**在提出新的计划付诸实施之前，要花些时间反思迄今机器所发挥的作用如何。

有时候员工觉得难以把当下的情况纳入考量或对未来做出预测。有时候他们忘记是哪些人、哪些事导致事情发展得顺利或不顺。让他们或你自己，来说说我们如何走到当前阶段，你可以对照结果，把做得好或做得差的重点项目突出标示出来，勾勒出一幅整体的图景和目标。确定哪些人负责哪些具体的目标和任务，并协调达成共识。要能够在不同层面把所有这些项目联系起来，以便让员工理解整个计划，给出反馈，并最终建立信心。

10.13 在无法充分完成职责时，将问题提交给上级解决……

……让你的下属也积极主动这样做。将问题提交给上级的意思就是说你自认为无法驾驭某种情况，并让别人来充当“责任人”。你提交问题的对象——你的上级——可以决定是否辅导你完成工作，或由他们接管你的工作，或让其他人来做，或采用其他办法。

很重要的一点是，把问题提交上级并不意味着失败，而是一种责任。所有的责任人都将最终面临这样的考验，即他们不知道自己能否驾驭。要把自己的忧虑提出来，使得老板知道风险所在，让老板和上级责任人能够就下一步的工作达成共识。如果不能驾驭而又未把责任提交给上级，那才是最大的失败。要确保让员工有积极主动性，要求他们在无法符合预期目标或在截止日期前无法完成时，及时说出来。这种沟通非常重要，能帮助我们就如何解决具体问题以及寻找什么人接手达成共识。

11
发现问题，不容忍问题

在追求目标的道路上，遇到问题是不可避免的。为了取得成功，你必须发现问题但不能容忍问题。问题就像添入火车头发动机中的煤，通过燃烧——制定和实施解决办法——来推动我们前进。你发现的每个问题都是一次改进机器的机会。发现问题而不容忍问题，是最重要也是最不为人所喜欢的事情。

对很多人来说，发现问题是很难的事情。大多数人都宁愿对进展顺利的事情大唱赞歌，而把问题掩盖起来。那些人的想法是非常落后的，没有什么比这更不利于一家机构。不要为了一时的好评而停住前进的步伐，要为能找出不令人满意的进展而感到欣喜。虽然那些难以解决的问题可能使你感到紧张，但回避问题（也不应对）会使你更加紧张。

这种因担心事情发展不理想而感到的紧张是非常有好处的。正因如此，我们才有动力去开发系统和指标，监测机器的运行结果，并激励那些管理得力、经常开展系统测试、寻找机器上各类问题的人继续前行。经常有这样的担心，并加强交叉核验，对于做好质量控制至关重要。要确保把小问题都清除，因为如果任由小问题泛滥，它们就会变成大问题。关于这个观点，我会讲一个例子：一开始我们都未能保持最佳，而后认真思索了相关问题，找到了根源所在，制定了改变方法并付诸实施，产生了非常好的效果。

在初创桥水时，我事必躬亲，包括公司的投资决策、管理决策，之后，我建立了支持体系，并最终在没有我参与的情况下，公司仍创造了优异的业绩。随着桥水的发展，我制定的标准体现出了不妥协和直截了

当的特点：我们为客户提供的分析报告质量保持如一，无论是否由我本人提供。那是因为当客户问“我们”的看法是什么时，他们不是在问随便一个人的看法，他们希望知道的是我和其他负责投资决策的CIO的想法。为了达成这个目标，桥水的客户服务部或者自己处理客户的提问，或者根据问题的难度水平转给拥有不同经验的员工，指定他们作答。客户顾问（职业经验丰富，经指定代表桥水与客户对接）必须充分理解问题的含义，知道什么问题该找什么人回答。为了确保客户服务的质量，我制定了一个制衡体系，其中，我们的一些最棒的投资思想家本人要亲自起草拟回复给客户的备忘录，并且对同事的答复进行质量控制，把打分结果录入有据可查的指标系统，以便跟踪监测事情的进展，并在必要时做出改变。

2011年，作为管理体制转型的一部分，我把这个过程的监控权交给了别人。过了几个月，客户服务部的一个员工就开始发现问题。事情始于一份备忘录，两位资深投资人员发现一份已经发给客户的备忘录有误。尽管只是些小错误，对我们来说却很重要。在我的推动下，新的管理层开始重新审查其他备忘录，并发现这个问题并非孤例，它反映了质量控制机制出现了大面积的故障。更糟糕的是，审查还发现责任人未能对这些问题进行思考和诊断。让人非常担忧的是，当时还不清楚，如果没有我的坚持推动，还会不会有人肯花时间去调查。

这种未能反思问题、未能拒绝容忍问题的事例，不是不小心引起的。它的发生是因为很多人在流程中只关心完成任务，而对目标是否达成评估不足。他们变成了橡皮图章，而非能工巧匠，那些应该“尝尝汤的味道”而保证出品质量的高管却在忙于其他事情。

这个问题的暴露让我们都感到很失望，因为这表明，长期以来指引我们取得成功的高标准在逐渐下滑。面对这一残酷事实让人揪心，但是最终的结果是好的。此类问题的存在——无论是因为机器设计的缺陷还是个人能力的欠缺——都不让人感到丢脸。承认有缺陷与接纳缺陷不是

一回事，这是朝着克服缺陷努力的第一步。这种揪心，不管是出于羞耻、尴尬，还是因未能做得更好而产生的沮丧，都好像肌肉松弛带来的那种不安，逼得你赶紧去健身房刻苦锻炼。在接下来的章节中，你将发现，直面问题激发出了重要的创新和改进。

以下原则围绕如何发现问题、不容忍问题进行了详细阐述。

11.1 如果你不担心，你就要担心了；如果你担心，你就不必担心

这是因为，担心出差错会为你提供一种保护，而对差错毫不担心，则可能让你暴露于风险。

11.2 对机器进行设计和监督，确保能发现哪些事情做得好、哪些不够好，否则就自己动手做

这通常要由合适的人来做——那些愿意深究、无法容忍低质量工作和产品、具有较好综合能力的人——并要有好的量化指标工具。

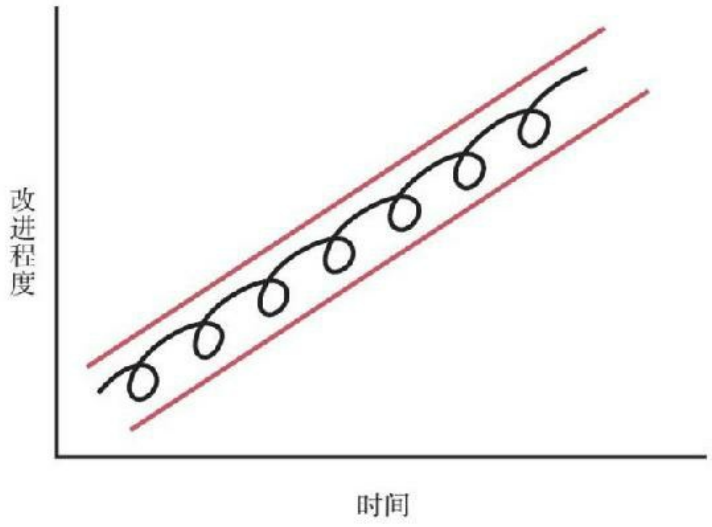
a.**指定员工负责发现问题，给他们时间进行审查，确保他们有独立的报告路线能够反映问题，而不必担心揭丑的后果。**如果没有这些机制，你就无法仰仗员工来反映你想了解的问题。

b.**当心“温水煮青蛙综合征”。**很显然，假如你把一只青蛙扔进沸水里，青蛙会立即跳出来。但如果你把它放进常温的水里，给水逐渐加温，青蛙就会待在锅里被煮死。不管对青蛙而言这是否属实，我总会看到在管理者身上出现类似的情况。人们都有慢慢习惯于不可接受事物的强烈倾向，而这些不可接受的事物明眼人一看就会非常吃惊。

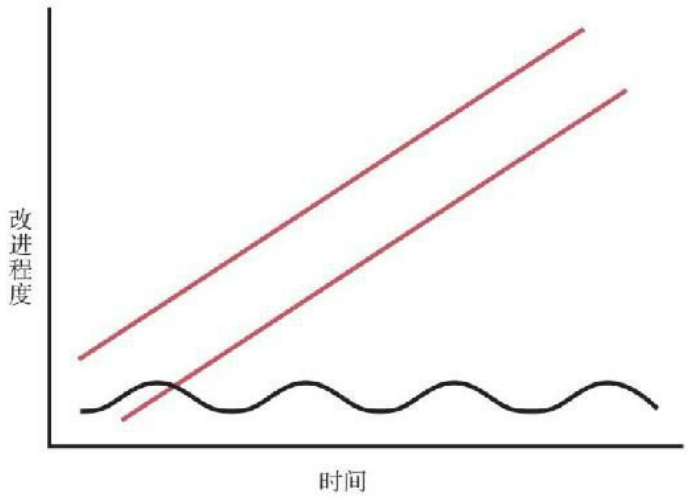
c.**当心从众心理。即便没有人担心，也不表明没有问题存在。**如果你发现了一些无法接受的事情，不要因为别人都已经看到且没觉得有什

么大不了，就认为没什么问题。人很容易陷入这个陷阱，但这是个致命的陷阱。无论你什么时候发现了一些不好的事物，一定要向相关责任人指出来，让他们负责改正。要明白无误地说“这顿饭馊了”，不要吃下去。

d.**发现问题时，要把结果与目标相对照。**这意味着把机器的产出与你希望达到的结果进行对比，从而发现任何偏离情形。如果你期待着能在某个具体的区间实现改进（如下图）……



而结果却导致以下情形（如下图）……



……你会发现你需要了解问题的根源，以便有效应对。否则，原路径就会持续。

e.**“尝尝汤的味道”。**把你想象成厨师，菜出锅端给顾客前先品尝汤的味道，是不是太咸或者太淡了。管理者也要针对其所负责的每个工作结果做这样的事，或者在公司里指定某人帮他们做此事。授权从事这个工作的人被称为“汤味品尝者”。

f.**尽量让更多双眼睛来寻找问题。**鼓励员工把问题带到你面前共同研究。如果你的员工对本部门的发展抱有责任心，都敢于大胆提出问题，你就能在问题处于容易解决且尚未造成严重损害的阶段及时发现问题。要和与最关键部门联系最紧密的员工达成共识。

g.**“打开瓶塞”。**你有责任确保员工无拘无束地交流意见，要为他们提供足够多的机会来发言。不要期待他们能定期提供给你诚实的反馈，应明确要求他们这样做。

h.**最熟悉工作的人最有发言权。**至少他们能向你提供理解问题的角度，因此要确保你能通过他们的眼睛去看问题。

11.3 在分析问题时要非常具体，不要泛泛而谈

例如，不要说，“客户顾问们没有和分析师很好地沟通”，要具体地指出哪些客户顾问做得不好、哪方面做得不好。从具体事例开始，然后观察规律。

a.**不要用“我们”“他们”这种不指名道姓的说法，以掩盖个人责任。**问题不是凭空产生的，那是因为特定员工做了或是未做特定的事情。不要用含糊不清的话掩盖个人责任。不要泛泛地只说“我们”，要把具体行为与具体人联系起来：“哈里没有把这事处理好”。同样要避免说“我们应当……”或“我们是……”等一类话。既然个人是任何机构中最重要的基础，个人要对事情的发展过程负责，出了错误就必须与个人的名字挂上钩：有些人设计了不好的流程，或者做出了错误的决策。把姓名掩盖起来只会延缓改善的进程。

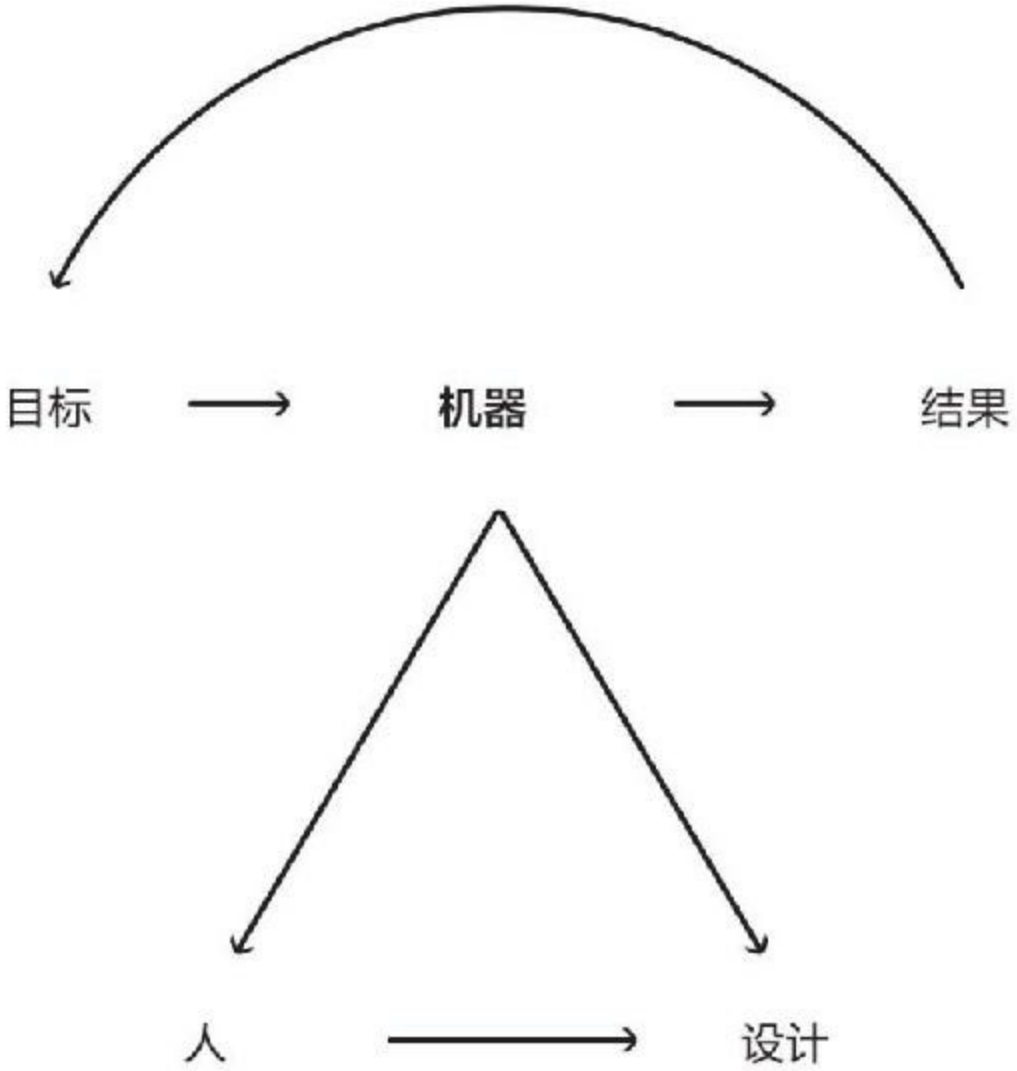
11.4 不要害怕解决难题

在某些情况下，员工会容忍不可接受的问题，因为觉得要解决问题过于艰难。然而，与根本不解决相比，解决这些不可接受的问题更容易办到，如果不解决，会导致更多压力，导致工作量增多，持续出现更多的不良后果，你可能为此丢掉工作。因此，要记住管理的第一条原则：需要了解涉及你的机器运行的反馈，或者把问题解决掉，或者提交上一级解决，如果形势需要，要一遍又一遍地解决。要把问题提出来，交给问题解决能手去处理，没有比这更简单的其他方法。

a.**必须理解，那些有良好解决方案的问题不同于没有解决方案的问题。**未识别出的问题导致最坏的结果；已发现但没有既定解决办法的问题稍好一些，但非常打击士气；已发现也有良好的既定解决办法也是好的；把问题解决掉是最好的结果。因此，确定一个问题属于上述哪种情

况非常重要。采用什么样的量化指标来跟踪你的解决方案进展，必须非常清晰且符合直觉，它们应成为计划延伸的一部分。

b.**以机器的方式来发现问题。**遵照以下三个步骤能做得很好：首先，发现问题；其次，确定谁是解决问题的责任人；最后，决定什么时间适合进行讨论。换句话说，就是找出问题是什么，谁来负责，什么时间解决。然后贯彻执行。



12
诊断问题，探究根源

当遇到问题时，你的目标是剖析问题的根源——具体到哪些人、哪些设计导致了问题的产生，并探究人和设计造成的问题是否带有一定的规律性。

导致无法准确诊断问题的最常见原因有哪些？

根据我的发现，人们最常犯的错误就是把遇到的问题当成一时的差错，而没有借机对机器的运转进行诊断，以便实施改进。他们即时动手解决问题，却忽视了问题的根源，导致失败频频发生。全面、准确的诊断尽管要耗时多一些，但对未来大有益处。

人们最常犯的第二个错误是诊断时不提及个人姓名。如果不把问题与造成问题的责任人挂钩，不探究他们失败的具体原因，就不会促进个人和机器做出改进。

第三个最常见的错误未能把这次诊断中吸取的教训与之前的教训联系起来。要确认某个特定问题（“哈里很粗心”）的根源是某种规律使然（“哈里总是很粗心”），还是相反（“这样粗心真不像哈里”）。

从我们的客户服务分析团队的例子看，我认为除非我们挖掘出根源所在，否则做事标准会持续降低。桥水的其他领导者都赞同我的判断。因此，我针对该团队组织了一系列诊断，把所有级别的每个员工都叫到房间进行问询，了解究竟出了什么问题。我先基于我建造机器的理念，在心里猜测事情应该是怎么回事，再请新来的管理人员描述实际情况。

不良结果不是凭空产生的，其发生一定是因为某些员工做出了或未能做出某些具体的决定。一次好的诊断都会涉及员工做了哪些事导致不良后果。这可能让人感觉不舒服，但若某个人不适合该工作岗位，就应该让他离职，以避免反复犯同样的错误。当然，人无完人，每个人都会出错。所以，要观察员工的工作记录，以及诊断所反映出的个人强项和弱点。

通过几轮诊断，我们搞清楚了一些情况：高级管理层新招聘的几位经理，他们负责管理客户投资分析的团队，这些人并不具备监督质量控制流程所需的技能、综合能力或者细心程度，而最高管理层又距离这个领域太远，监督力度不够，无法确保整个流程正常运转。这就是对“是什么”的诊断——我们所面对的导致问题发生的事实。诊断的结论不是一幅优美的图画，但那恰是我们需要知道的事实，只有这样才能进而做出改进设计的方案。

以下列出了关于如何做好诊断的具体原则，先从概述讲起。

12.1 为了做好诊断，要先问以下问题：

1. 结果是好是坏?

2. 谁对结果负责?

3. 如果结果不好，是因为责任人能力不够还是机器设计有问题?

如果你头脑中装着这些重大问题并时时反思，你就能做好诊断。接下来，需要得出针对这些宏观问题的答案，多半是通过一系列简单的是/否问询来得出对每个步骤的综合印象。这些应作为你进行下一步诊断前所搜集的资料，直至得出最终诊断结论。

你可以，但不是必须问上述这些问题或遵从这种形式。要看你所处

的具体情况，你可以很快把这些问题过一遍，也可以问一些不一样的、更细致的问题。

结果是好还是差？谁对结果负责？如果你们就结果好坏和谁来具体负责不能很快达成一致，你们可能已经陷入杂草丛（换句话说，纠结于一些无关紧要的小细节）。

如果结果不好，是因为责任人能力不够还是机器设计有问题？问这个问题的目的是得出综合判断，但要得出综合性结论，你还需要检查一下机器的运转情况。

机器应该如何运转？你可能在头脑中已经想好了谁原本应该做哪些事，或者你可以借用别人的思路。不管哪种方式，你都应知道谁要对哪些事负责，以及原则的相应规定是什么。不要太复杂！在此阶段，经常会陷于对程序细节的过度梳理，而忘记了要在机器层面（即谁负责做什么）去考虑问题。你应该用几句话把头脑中的蓝图清晰勾勒出来，每句话都与某个具体的人联系起来。如果你此时陷入太多细节，就可能走偏了。在你想好路线图后，以下这些就是关键问题。

机器是在以理想状态运转吗？是或否。

如果答案为否，究竟是哪些地方运转不正常？出了什么故障？这就是对近似原因的推理，如果你头脑中有详细的蓝图，这一步就很容易达成。你也可以设计一些是/否的问题进行问卷调查，与你头脑中蓝图的关键要素联系起来，准确指出工作不力的责任人是谁。

关于机器本应如何运作，你头脑中的蓝图可能涉及两个步骤：哈里本应做到（1）及时完成任务，或者（2）若无法完成则向上提交。因此，你所要做的就是明确这两个步骤：（1）他及时完成任务了吗？是或否；答案如果为否，（2）他向上提交了吗？是或否。

就应该这样简单。当对话变得长篇大论、废话连篇，一方陷入对其作为的细节描述不能自拔时，这个办法就很管用。要记住：你有责任引导对话，得出准确、清晰的综合结论。

你还要综合评估一下，相关问题是否很重要，也就是说在同样情况下，能力相当的人是否也会犯同样的错误，或者说该问题是否属于典型症状，值得深入探究。不要过分关注罕见的事例或微不足道的问题——事无尽善、人无完人——但你不要忽视导致机器出现系统性问题的线索。

为什么事情没有朝预想的方向发展？就此你应当综合分析，追根溯源，判断相关责任人是否胜任，或者是否属于设计方面的问题。为了能够得出综合结论而非纠结于细节，你可以做到以下几点。

- 尽量用五步流程来梳理失败案例。在哪一步出了问题？每件事最终都能纳入这5个步骤。你应当具体问题具体分析，因此：
- 尽量把失败案例清楚地归纳成一个或某几个关键因素。提出是/否的问题：是不是责任人管理不善？对问题认识不正确？还是执行不力？
- 很重要的一点是，要问你自己这个问题：如果因素X在下次不出现，那就能避免不好的结果吗？通过这种方式，可以确保你把结果与原因有逻辑地联系起来。你可以这样想：如果修理工给你的汽车换个零件，就能把车修好吗？
- 如果问题的根源在于设计缺陷，不要就此打住。要问一问谁对设计缺陷承担责任，他们是否有能力改进设计。

问题的根源是否带有规律性？（是或否。）每个问题都可能属于一时差错，也可能是某些病根反复发作的结果，你需要确定是哪一种。换句话说，如果哈里因为依赖别人而未能完成任务：

- 是不是哈里有总是依赖别人的毛病？
- 如果是，这项工作需要他依赖别人完成吗？
- 哈里的失败是源于培训不够还是能力不足？

在此情况下，员工或机器如何改进？根据需要，要确保已经找到解决问题的短期方案。要确定长期解决方案的步骤，确定谁来负责执行。具体来说：

- 是否有些职责需要分配或进一步澄清？
- 是否需要重新对机器进行设计？
- 是否要对某些员工的岗位匹配度进行重新评估？

例如，如果你已经形成以下结论：（1）问题带有一定规律性；（2）责任人未能符合工作要求；（3）原因在于责任人能力有所缺失（而非培训不够），此时你就能对最重要的问题给出答案：责任人能力不够，需要调离岗位。

以下原则进一步具体阐述了如何做好诊断。

a.**问自己：“还有人能以别的方式完成这个工作吗？”**我经常听到人们抱怨某个结果，而不是去了解导致该结果的机器是否有问题。在很多情况下，此类抱怨多来自那些看问题总爱看负面不看正面的人，他们不了解责任人在做出决定时是如何权衡利弊的。既然所有问题都是人和设计的问题，问自己“还有人能以别的方式完成这个工作吗”这样的问题就能把你导向正确的思考方向，使未来不再出现此类问题（而非仅仅抱怨）。

b.**找出五步流程中的哪一步出了问题。**如果某个人总是失败，那一

定是因为缺乏训练或能力不行。到底是哪一种呢？他在哪一步出了问题呢？不同步骤需要的能力是不一样的，如果能确定他缺失的是哪种能力，你就朝着确诊方向大大地前进了一步。

c.**找出哪些原则被违反了。**找出哪些工作原则适用于眼前的失败案例，重温这些原则，看看它们是否会有帮助。考虑哪些原则最适于处理类似问题。这不仅仅有助于解决当下的问题，还能帮助你解决其他类似问题。

d.**避免“事后诸葛亮”。**评价过去一项决策的好坏，不要根据现在新得知的情况，而要根据决策时能够合理了解的情况。每个决策都有利有弊，你不能不考虑当时情境就对过去的决定妄加判断。你要问自己：“在那种情境下，具备一定素质的人会了解什么和做什么？”同时，还应当深入了解做出决定的人（他们的思维方式是什么，他们是什么类型的人，他们从中学到了什么吗，等等）。

e.**不要把某人所处环境的优劣与其应对方法的优劣混为一谈。**这两者的好坏很容易混在一起无法分辨。这种问题在从事创新业务、发展速度快而问题尚未充分暴露的公司中尤为普遍。

我一直认为桥水“在很差的环境中努力创造佳绩”。近40年来，我们持续创造着不平凡的业绩，但同时也在挣扎着应对大量的问题。在不好的环境中，很容易因为情况太差而灰心丧气。但是真正的挑战在于，要能看到，正是这些糟糕的环境激发了长期的成功，要认识到这些不利情景对促使我们不断改进创新是不可或缺的。

f.**要认识到这样的事实，别人不知道怎么做，并不意味着你就能知道怎么做。**挑毛病是一回事，而给出诊断意见和有水平的解决方案是另一回事。如前所述，在检测某个人是否善于解决问题时，要看：（1）他能够逻辑清晰地表达出如何处理相关问题；（2）他曾经在过去成功解决过类似问题。

g.**问题的根源不是一次行动而是一个原因。**解释问题的根源时，通常用形容词而不是动词来描述，所以要多问“为什么”来寻求问题的本质原因。大部分事情做成或没做成的原因是有人决定按某种方式做或者不做，因此多数问题的根源可以追究到行事具有特定规律的具体的人身上。当然，即使是可信度高的人偶尔也会出错，如果是这样，是情有可原的。但是如果问题能归结到某人身上，你必须问为什么此人会犯错——你必须准确诊断一个人的错误，如同准确诊断机器某个部件的故障一样。

一个发现问题根源的过程会经历如下对话：

问题的原因是程序设计不好。

为什么说程序设计不好？

因为哈里的程序设计不好。

哈里的设计为什么不好？

因为他没有经过良好的培训，并且他赶工。

为什么没有经过良好的培训？

他的管理者知道他没有经过良好培训却还让他做这份工作吗？还是他的管理者也不知道？

要考虑所问的问题多大程度上涉及个人隐私。不要仅仅停留在问“因为哈里的程序设计不好”，你必须深入探究以便了解员工和/或设计在怎么样的情况下导致了失败。这对于诊断人和责任人都不容易，常常会导致人们提出各种各样不相干的细节。人们通常会故意把局面搅乱来掩饰自己的错误，对此你要保持警惕。

h.**为了分清楚哪些是人手不足的问题，哪些是能力不够的问题，要考虑如果在特定岗位上人手充足会把工作做得如何。**回顾一下，在类似

岗位拥有足够人手时，他们曾经做得怎么样。如果还是出现过此类问题，那就说明这很可能是能力问题。

i.**要记住管理者通常出于以下5个原因之一（或更多）而失败或未能达成目标。**

1. 他们离问题太远。

2. 他们在辨别低素质、低质量方面能力欠缺。

3. 他们已经感受不到问题的严重性，因为他们对问题已经习惯了。

4. 他们对工作太自负（或自我意识过强），不愿意承认解决不了自己的问题。

5. 他们对承认失败的不利后果感到害怕。

12.2 通过持续诊断来保持综合判断的与时俱进

如果你在严重负面情况发生时不做深入分析，你就无法了解其属于什么性质的症状，随时间发生了什么样的变化——是有所改善了，还是更加严重了。

12.3 诊断应当有成果

否则诊断就没有意义。至少，诊断结果应形成对问题根源的理论解释，并明确还应搜集哪些信息来发现更多的线索。最好是能直接形成解决问题的计划或设计方案。

a.**如果让同样的人做同样的事，会产生同样的结果。**按照爱因斯坦的说法，疯狂就是重复做同一件事却期待不同的结果。别落入这种陷

阱，因为你很难走出来。

12.4 使用如下的“深挖”技巧，对出现问题的部门或下级部门形成一个基于80/20法则的印象

深挖是指深入了解一个部门或领域的问题根源，进而制订计划使其改进。深挖不同于诊断，是一种广泛了解、深入探究的方式。它的作用不在于揭示每个问题的原因，而是要揭示造成80%不良后果的20%左右的问题。深挖有两个步骤，之后的步骤是制订和执行。如果操作得当，两个步骤的深挖可以在大约4小时内完成。深挖要分别、独立进行，这点很重要，防止同时朝多个方向进行。我来带着你过一遍深挖的流程，对每个步骤提供一些指导和案例。

第一步：列举问题。快速列出核心问题。要很具体，因为这是有效找出解决方案的唯一方式。不要泛泛使用“我们”或“他们”一类的集合名词。要把遇到问题的人的名字点出来。

- 让接受调查部门的相关员工都参与深挖。你会得益于他们对事物的观察，也有助于激发他们对解决问题的责任心。
- 不要过分关注罕见的事例或微不足道的问题——事无尽善、人无完人——但要确保相关症状不属于机器方面的系统性问题。
- 不要着急给出解决方案。在这个阶段仅限于列出问题。

第二步：找出问题的根源。对每个问题，要找出导致问题的行为背后的深层次原因。很多问题都是由以下两个原因之一造成的：（1）不清楚谁是责任人；（2）责任人没有很好地履行职责。

你必须分清楚哪些是近似原因，哪些是本质原因。近似原因是导致问题发生的理由或行为。当你开始描述这些理由或行为背后的因素时，

你就越来越接近本质原因了。

为了找出问题的根源，要持续问“为什么”，举例如下：

问题：

团队持续加班加点，已经到了崩溃的边缘。

为什么？

因为我们没有足够人手来完成交办给团队的任务。

为什么？

因为我们接受这个新职责时，没有给我们增加人手。

为什么？

因为在接受这项任务前，管理者并不知道工作量有多大。

为什么？

因为管理者在预计问题和制订计划方面能力不行（问题的根源）。

不要把相关人员排除在深挖程序之外，否则你会听不到他们的观点，剥夺他们的参与权，也会降低他们的责任意识。同时，要记住面对调查人们往往会有些抵触，而不是主动自我剖析。作为管理者，你的责任是揭示真相、实现优异业绩，而不是博取别人欢心。例如，正确的做法可能是要解雇某些人，换上一些更有能力的人，否则就是在让目前这些人从事他们不愿意干的工作。每个人的目标必须是得出最佳的答案，而不是让更多人开心的答案。

你可能会发现在第一步找出的多个问题都具有相同的根源。由于你是在进行快速的深挖，对根源的诊断可能只是暂时性的——主要是对一些需要关注问题的警示信号。

第二步完成后，要稍息片刻回顾一下，然后着手制订计划。

第三步：制订计划。不要受团队的影响，要制订直指问题根源的行动计划。制订计划犹如写作电影脚本，你应当设想随着剧情发展由谁来扮演什么角色，以最终实现目标。在制订计划时，要反复掂量各种情形，从成本和风险角度权衡实现目标的可能性。计划中要包括具体任务、成果、责任人、跟踪考核指标、时间表。要让关键员工全面参与讨论计划。计划不一定要征得每个人的同意，但责任人和其他关键员工必须对计划达成共识。

第四步：执行计划。执行经各方同意的计划，以公开透明的方式跟踪计划的进展。至少按月报告迄今为止的计划进展和实际进展，以及未来一段时期的预计进展。要让员工对成功、及时完成任务负有责任，并予以公开。可根据现实需要对计划做必要的调整。

12.5 诊断是实现进步和建立良好人际关系的基础

如果你和同事秉持开放心态进行高质量的互动，你们不仅会找到更好的解决方案，还会更好地了解对方。这对你来说是了解员工、帮助其成长的机会，反过来他们也了解你、帮助你成长。

13
改进机器，解决问题

在你成功地诊断出阻碍你达成目标的问题后，你需要设计出解决问题的路径，而设计应建立在对问题深入和精准理解的基础之上（因此诊断至关重要）。对我来说，一种出于本能的反应就是盯住问题不放，把问题带来的痛苦转变为激励创意的动力。

这就是负责客户服务的投资分析团队——特别是如今的桥水联合CEO、时任客户服务部负责人的戴维·麦考米克所经历的情况。根据诊断的结论，他迅速设计改进方案并付诸实施。他开除了那些导致公司标准下滑的人，对拟推行的新制度进行了深入研讨，把合适的人安排在合适的岗位。在遴选客户服务分析方面的责任人时，他挑了我们的一位具有极高工作标准的顶级投资分析师（这个人对工作标准下滑的情况直言不讳），还为这位分析师配备了一位经验丰富的管理者，后者知晓如何制定正确的工作流程，并确保想要做的事情能够按照计划推进。

但这还不是全部。在推出设计的时候，还要用一些时间周详思考，确保你能从最高层面来审视问题。戴维知道，仅仅从该部门的某个方面看问题是不对的，因为此处的质量下滑问题还可能在别的地方再冒出来。他需要以创新思维来提出设计的改进方案，以便在整个部门营造出一种全面覆盖、经久不息的追求卓越的氛围。所以，他发明了“质量日”方法：一年召开两次会议，让客户服务部的员工做模拟演示和工作介绍，并相互评价，直接给出反馈意见。更重要的是，这种会议为大家提供了一个回顾、评价质量控制过程是否满意的机会——在此过程中，让一些要求严格、有独立想法的思想家来提供批评意见，把工作流程往

好的方向修正。

当然，戴维关于改造该部门的计划还有很多其他细节。重要的问题在于如何把心目中高层次的要求扩展为细化的规定和计划。只有在头脑中先设计好蓝图，才可能把具体要求再填充进去。你的任务就是提出这些具体内容，先写下来，以免忘记。

最好的设计来自对实际已发生问题的充分反思，而在你刚开始做一件事时，你通常会把设计建立在假想问题而非实际问题之上。因此，系统地跟踪梳理过往的问题（通过问题日志）和员工的表现（通过集点器）是很有帮助的。你不必去猜测哪些方面可能会出现问题，你只要观察之前你自己和别人“击中棒球”的历史数据即可，便可理解并设计改进，而无须从头再来。

我认识的最有天分的设计者，是那些在思考规划方面能做到与时俱进的人，他们广泛搜集关于各个小团队和整个公司员工的表现，准确地预测各种结果。他们非常擅长设计和系统化分析。因此，我在本条提出一个高于一切的原则：设计你的机器并使之系统化。在此过程中，创意和个性仍十分重要，因为要想通过改进设计来规避最严重的问题是件很难的事，你需要从解决问题的最初想法入手，并有意愿采取艰难的抉择（尤其是涉及人事，以及安排谁来做什么工作）。

以下原则针对如何做好设计进行了深入研究。

13.1 建造你的机器

如果你仅仅集中精力于手头的每件任务或案例，就会受困于逐一应对的局面。相反，你应该更多考虑自己在做什么样的事情及其原因，从手头的事例中提炼出相关的原则，把流程系统化，从而相当于建造出一部机器。与完成手头的任务相比，建造机器要花费大约两倍的时间，但是一切终有回报，机器可以通过学习和提炼经验使得未来的工作更加有

效。

13.2 把原则和落实原则的方法系统化

如果你有一些好的原则，能够指导你把价值观落实到日常经营决策之中，但如果你没能把它们系统化从而无法有规律地实施，其作用就微乎其微。一定要把你认为最重要的原则变成行为习惯，并帮助别人也这样做。桥水就有这样的文化，我们还设计了一些工具加以推行。

a.认真思考你做决策所依据的标准，据此建造优秀的决策机器。

任何时候做出投资决策，我都会三思而后行，并考虑应该秉持什么原则。我问自己在那种情况下应怎么处理，并把行事原则记录下来，然后再把它程序化。对于管理我也是这样做的，我已经养成了做任何决定都按此操作的习惯。

程序化能保证让原则始终如一地发挥作用。我相信，系统化的、有证据支撑的决策将会大大提升管理的质量。如果管理者在处理信息时往往使用未经过深思熟虑的标准，并被个人情绪喜好所左右，这就难以产生最优的决策。想象一下，依据高质量的决策原则/标准，用机器对高质量数据进行处理会产生什么效果，就好比车载GPS，其作用无法估量，无论你是否遵循它给出的行车建议。我相信这些工具会在未来成为不可或缺的工具，在我写作本书之时，距离网上出现此类工具应该已经不远了。

13.3 好的计划应该像一部电影脚本

你对于场景的设计想象越生动丰富，演出效果就越能符合你的计划要求。要考虑好，谁在何时做什么能产生什么结果。这就是你在头脑中为机器设计的蓝图。有些人擅长想象和设计，有些人则不然。要准确评价你自己和他人是否具备这种能力，以便启用最有能力的人去设计方

案。

a.**让自己一段时间置身于“痛苦的位置”，更深入地理解你为了什么而设计。**通过字面或亲身体验（借助阅读报告、职位描述等），暂时把自己放进工作流程中，以更好了解你将要处理的事务，你就能够把学习和经历应用到设计上，并对机器进行合理的改进。

b.**设想其他可能的备选机器及其运行的结果，然后做出选择。**优秀的设计师能以各种方式反复对机器及其运行结果展开设想。首先想象一下，哈里、拉里和莎莉如何利用各种工具和办法，采用适当的奖惩措施来实现这些目标。然后，再想象一下，如果用乔治来替换哈里等，或者改变其他配置方式，考虑清楚产品、人员和资金在每个月（或每个季度）在每个情景下会有什么变化，再做选择。

c.**不仅要考虑第一轮的后果，更要考虑第二、第三轮的后果。**第一轮的后果可能是你想要的，而第二、第三轮的后果可能正好相反。因此只关注第一轮的后果——人们都有此倾向——可能导致不好的后果。举个例子，如果你问我想不想取消雨天，我可能会说好的，如果我不考虑第二、第三轮后果的话。

d.**定期召开会议，让公司像瑞士钟表一样精准运行。**定期召开会议能提高效率，确保重要的交流互动和未来规划不被忽略，也能消除不必要的低效协调，改进运营效率（因为重复能够起到精益求精的效果）。把会议议程标准化，在每次会上征集对同样的问题的反馈（例如，问会议进行得是否高效）会有很好的作用，针对不经常发生的事情召开非标准化的会议也有帮助（例如按季审查预算）。

e.**一部好的机器要考虑人可能并不完美这一因素。**在设计时，要确保机器即便在员工出错的情况下也能产生好的结果。

13.4 设计是一个循环往复的过程，在不满意

的“现在”与美好的“未来”之间有一个“不断努力”的阶段

“不断努力”的阶段包括检验各种流程和人员，看看哪些做得好、哪些做得不好，在不断重复中学习，逐步实现理想的系统化设计。即使你心中对未来设计有很好的愿景，但实现美好的“未来”必然要经历犯错误和学习提高的过程。

人们经常对此类重复过程有所抱怨，因为现实情况是，人往往享受无所事事的快乐，而不愿意有不完美的感觉，即便接受不完美事物更符合逻辑事实。这类想法是不对的，不要被其转移注意力。

a.**懂得“清洗风暴”的力量。**清洗风暴是罕见的自然奇观，能荡涤所有在正常情况下过度生长的生物。这类风暴对森林的健康成长有好处，如果没有这种风暴，就会长出很多弱小的树木，其过度生长会扼杀其他生物的生长空间。对公司而言，此类风暴也是有益的。经历一些困难时期能够使公司瘦身，让能力最强、最重要的员工（或公司）存留下来，这个过程不可避免也很有帮助，即便在当时看上去有些可怕。

13.5 在设计组织结构时，要围绕目标而不是围绕任务

给每个部门赋予一个清晰的工作重点，并配置必要的资源以利于实现目标，这使得针对资源配置所做的诊断变得简单直接，还能够避免角色错位。举个这方面的例子，我们有一个营销部（目标是做市场推广），还有一个客户服务部（目标是服务客户），两个部门所做的工作类似，把它们合并起来也许会有一些好处，但是营销和客户服务是两个不同的目标。如果把这两个部门合并，则部门管理者、营销人员、客户顾问、分析员和其他人员就会收发相互矛盾的反馈。如果问为什么客户服务质量相对下降了，人们会回答：“上头鼓励我们提高销售业绩。”如

果问为什么没能提高销售业绩，合并后的部门可能解释说，他们需要多为客户服务。

a.**自上而下地建设组织。**一个组织与一幢大楼正好相反：组织的基础位于顶端。因此，必须先招聘管理者，再招聘管理者的下属。管理者能帮助设计机器，挑选人员来补充各个岗位。部门的负责人既要有战略性思维，又要能从事日常管理。如果他们无法预计将要发生的事，日常管理就会危机频发。

b.**每个人都必须由一位具有可信度的、奉行高标准的人来监督。**

缺乏严格的监督，就可能导致质量控制不到位、培训不足、对优异业绩缺乏认可。不要盲目地相信人们自然地能把工作做好。

c.**金字塔塔尖上的人应当有管理直接下属的技能和专注力，并对下属的工作有深入理解。**几年前，在桥水，有人曾建议让技术部门主管来同时管理后勤部（由负责楼宇、餐食、办公用品等设施的人员组成），因为技术和后勤两个功能有所重叠（计算机也属于设施，也涉及用电等），但让负责杂务、餐食的人员向技术部门主管汇报是不恰当的，让技术人员向负责后勤的人汇报也同样不合适。这些职能虽然从广义上讲都属于“后勤”，但工作性质完全不同，要求的工作技能也不同。还有一个类似的例子，我们曾讨论把负责客户协议的部门与另外一个负责对手方合同的部门合并，归由一位管理者来领导。那种想法是错误的，因为与客户签合同所需的技能完全不同于与对手方签合同所需的技能。把这两个部门混合到一个笼统的“签合同”名下是不对的，因为这两个部门分别需要不同的知识和技能。

d.**在设计组织时，运用五步流程是通往成功的捷径，不同员工能在不同步骤发挥良好作用。**要按照人的不同秉性把人分配到不同的步骤里。

例如，有大局观的人应去负责制定目标；擅长“品尝汤的味道”的人应去负责识别问题，并不能容忍问题存在；逻辑思维强、不畏惧质询他人的侦探式人物应该去做诊断；有丰富想象力的策划者应负责方案的设计和改进；值得信赖的能手应该确保把计划执行好。当然，有些人擅长上述一种以上的本领，一般而言能把两类或三类事情都做得很好，但几乎没有人能把所有事情办好。一个团队应该具备所有上述能力，并知道谁负责哪个步骤的工作。

e.**不要让一个机构去适应员工。**管理者通常假设机构里的员工是给定的，并努力让机构去适应这些员工，这是个落伍的想法。相反，管理者应该假设机构是最好的，然后确保找到最合适的员工。要根据工作要求来设计工作岗位，而不是基于员工想做什么或者有哪些人可用。你总是可以从外部找到适合特定岗位的最优秀的员工。先要设计出最好的工作流程，然后画出组织架构草图，并设想各部分如何协作，明确每个岗位的人员资格要求。只有在这些事情做好后，才能去招聘适合的人员。

f.**要考虑机构的规模多大为宜。**你订立的目标规模必须能确保有足够的资源支撑，例如，一个机构可能不必大到必须分设营销部门和负责客户投资分析的团队。桥水从最初的人人全能的单一细胞公司成功地发展成多层架构的企业，这是因为我们在成长壮大过程中保持了集中精力、提高效率的能力。

临时分担和轮换资源是可以的，但与职责混同是两回事。另一方面，随着人员数量增加和/或复杂程度的提升，机构的效率会有所降低，所以要尽量保持架构简单。机构规模越大，信息科技管理和跨部门沟通就越重要。

g.**按照“万有引力”定律，以最合乎逻辑的办法来划分业务部门及其下属部门。**一些部门之间很自然地拥有更紧密的联系。这种“万有引力”可能是因为有共同的目标，共同的责任或共同的技能要求、工作流

程、物理位置等。如果不考虑这些部门之间的引力而强制推行你设计的部门架构就会导致低效。

h.**让各部门尽可能自给自足，以便控制所需的资源。**我们这样做是不希望形成一种官僚作风，迫使各部门竞相从某个没有自身工作重点的资源池争夺资源。

i.**为保证联络和沟通顺利，高级管理人员与基层管理人员的比例、基层管理人员与其直接下属的比例应当控制在一定范围。**一般来说，这个比例不应超过1：10，最好在1：5左右。当然，比例合不合适是变化的，它取决于直接下属的人数、工作的复杂程度、管理者同时管理多人或多个项目的能力。一个有效机构的规模，受制于该机构从上到下的层级数量，以及管理者与直接下属的比例。

j.**在设计中要考虑继任计划和培训安排。**我要是能在早期职业生涯中考虑到这个问题就好了。为了确保你的公司有持续良好的业绩，你需要建造一台“永动机”，即便你不在也能很好运转。这不仅仅涉及你自己的退休安排，也涉及怎样遴选、培训和管理接班的新管理层，最重要的是，要把文化和价值观传承下去。

这方面我见到的最好的办法来自通用电气、3G资本，它们构建了一种金字塔式的“接班通道”，在其中，下一代领导人与当前的领导人一起思考、一起做决策，在学习锻炼的过程中接受考验。

k.**不要仅盯着你自己的工作，还要关注如果你不在场，工作会如何开展。**我在本书前面提到过关键人物风险，最适用于描述那些职责非常广的人，特别是机构的领导者。如果是你，你应当授权你的继任者干一段时间你的工作，接受评判和考验。相关工作情况应当书面记录下来，以便万一你遇到车祸时，能够参阅。如果机构的所有关键人物都能做到，你就有了强大的“后备军团”，或者至少明白了机构的脆弱性，需要制订应对预案。记得我说过，一个类似忍者的管理者要能够停下来看看

风景，也就是说要成为一个乐队演奏家。如果你总是能招聘到跟你一样优秀或比你还优秀的人，你就能把自己从工作中解放出来做些其他事情，构建你的接班通道。

另外，思考谁来接你的班也是一个启发、高产的经历。除了考虑你自己的工作状况、琢磨哪些人适合、哪些人不适合，你还会思索怎么安排你手下最出色的人，可能还要创造出某些新职位。既然你让他们在不受你干预的情况下完成你的工作，借以检验他们的能力，你还要有动力在检验他们之前为其提供合适的培训。当然，压力测试会帮助你了解、适应情况，也能发挥好作用。

l.**为确保正确完成关键任务，宁要“做两遍”而不要“二次确认”。**二次确认的错误率比做两遍的错误率高。做两遍指的是让两个不同的人各自独立完成同一项任务，产生两个互不相关的结果。这不仅可以确保产生更好的答案，也能让你了解到他们的行为和能力的差别。我在公司的关键领域，例如财务部（涉及大量资金，可能存在风险）实行了“做两遍”策略。

考虑到只有审计师本人知识经验丰富，才有可能进行有效的审计，要确保让能够胜任“做两遍”的人去进行二次确认。如果负责二次确认的人自己都不会从事某项业务，他怎么可能准确地做出评价呢？

m.**使用顾问要明智，防止过度依赖顾问。**有时候，为了更好地进行设计，你需要雇请外部顾问，你可以由此获得所需的大量专业技能来解决某个问题。当你把任务外包时，你就不必担心管理的问题，这是个实实在在的优势。如果某个职位不是全职的，且需要高度专业化的知识，我宁愿交给顾问或外部人。

但同时，你需要当心不要太过频繁地雇用顾问来完成本该由员工承担的工作。这会使你迟早付出代价，也不利于维护你公司的文化。你还要确保不要让顾问换种方式做事。他们几乎肯定还要按照自己惯常的方

法行事，他们的老板也会要求他们这样做。

在评估是否需要聘请外部顾问时，要考虑以下因素：

1. 质量控制。如果是你的员工从事相关工作，你要对其工作质量负责。但如果为你做事的人来自另一家公司，你就要依赖对方的工作标准，因此要知道对方的工作标准高不高，或者是否比本公司的标准更高。

2. 经济上是否划算。如果相关工作需要一名全职人员，肯定是设一个岗位招一个人更加节约开支。每天支付给顾问的费用累加起来要远远超过一个全职员工的工资。

3. 知识的体制化。长期在你公司工作的人，将会比外部人更能了解和认同你公司的文化。

4. 安全。让外部人从事相关工作将大大增加你公司的安全风险，尤其是在你看不到他们工作的时候（无法监督他们是否遵循适当的谨慎原则，例如不要把敏感文件放在办公桌上）。

你必须考虑是将工作外包，还是在内部培养工作人员。尽管临时工和顾问有助于迅速解决问题，但不能培养公司的能力。

13.6 描绘一幅金字塔形的组织架构图，任何两条由塔顶向下连接塔底的线不应产生交叉

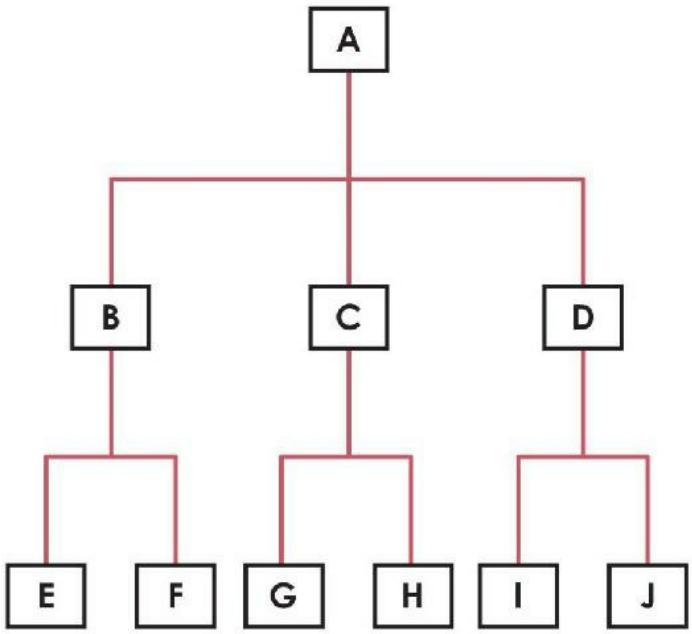
整个机构应该看起来像一系列金字塔，但要限制级别数量，使组织架构的层级最小化。

a.**当遇到跨部门或跨附属部门的问题时，让金字塔交汇点上的人来处理。**把组织架构图想象成一个金字塔，其中包含许多小金字塔。

当问题涉及的人不在金字塔的同一部分时，一般最好由金字塔中处

于相关部门交汇点的共同上级介入，他拥有更全面的视角和相关的知识来权衡利弊，从而做出明智的决定。

b.**不要替别的部门的人完成工作，也不要从其他部门抽人来为你工作，除非你征得该部门管理者的同意。**如果大家对此有异议，要由金字塔中的上级解决。



c.**防止“部门错位”。**这是指支持部门的职责是提供支持，它们却误把自己的职责当成决定被支持的部门的工作应当如何做。这方面的例子有，后勤部误认为它们能决定配备什么设施。虽然支持部门应当知道被支持部门的工作目标，并就可能的选择向其提供反馈意见，但不应当由它们来决定业务部门的规划。

13.7 必要时可建立“护栏”，但最好不要有“护栏”

尽管你认为招聘到的人很适合你的设计，也还是会有些时候需要在

他们周围建立“护栏”。人无完人，每个人有优点也有缺点，虽然你招人很挑剔，但是你还是不可能找到一个人满足你的所有期望。所以，要从高处俯视你的机器和你为相关岗位招的人，考虑在哪些地方还需要额外增加人手或制定流程，以确保每项工作做得很好。

要记住，建立“护栏”是为了帮助那些基本上能够把工作完成得不错的人——意在帮助能干的人做得更好，而不是帮助失败的人去努力达标。如果你想为不具备核心能力的人建立“护栏”，以帮助其完成工作，你最好还是解雇他就是了，应该再去找别的能力更强的人。

好的“护栏”一般体现为增加一个团队成员，他的能力可以弥补原先那个团队成员的短板。好的“护栏”关系应当很牢靠，但不要很僵化。最理想的情况就像两个人跳舞——他们实际上是在彼此推来推去，但相互之间交换了很多意见。当然，与其为某个员工寻找“护栏”，不如找到可独立做好工作的员工。应该向这个状态努力。

a.**不要指望人们能意识到并消除自己的盲点。**我经常发现人们形成错误的观点、做出不好的决策，尽管他们此前曾经犯过同样的错误，甚至他们都已经知道这样做不合逻辑而且有害无益。我曾经想过，如果他们意识到自己存在盲点，也许就可以避免掉落陷阱，实际却非如此。我很少听见有人说，因为自己不具备某个特定领域的能力而不宜提供意见。别指望人们能拯救自己，要主动为他们建立起“护栏”，或仅让他们从事某些工作，在这些岗位上，他们不可能就自己不懂的领域做出任何自己不应该做出的决策。

b.**考虑“三叶草”式的设计。**当你试图为一个工作找到优秀的责任人（这是最好的情况）而无法达成时，要任命2—3位可信度高、肯努力取得工作佳绩、不惧相互争辩并愿意在必要时把分歧向上提交的责任人。然后设计一种制度，让他们之间相互制衡。尽管这不是最优的模式，此类系统至少可以确保有很大的概率把问题甄别出来，以便进一步

检查和解决。

13.8 保持战略规划不变，在环境允许的情况下可以进行适当的战术微调

自从成立以来，桥水的价值观和战略目标就没有变过（通过极度求真和极度透明，创造佳绩，从事有意义的工作，保持有意义的人际关系），但随着公司经过40多年从只有1人演变为有1　　500名员工的大机构，公司的人员、系统、工具等都发生了变化，而且当年青一代取代年老一代，它们仍在持续变化中，但公司的价值观和战略目标不变。对家庭如此，对社区如此，对机构来说都可能做到。为了强化这种认识，最好继续强调传统和理性的作用，并确保让接班的领导者和整个公司的员工都受到价值观和战略目标的感化。

a.**不要让权宜之计超越战略目标。**人们经常告诉我，他们无法处理好长期的战略问题，因为他们当前有太多紧要的事情需要应付。但是，在拖延的同时，匆匆做出一些临时的决定不啻自寻死路。高效的管理者会同时关注已经暴露的问题和尚未暴露的问题。他们经常感受到自己有被带向战略路径的倾向，因为他们恐怕自己无法达成最终目标，所以决定继续探索直至达成目标。尽管他们可能无法马上给出答案，也无法单凭一己之力得出结论，但通过创造力和意志力的结合，他们最终会回归到达成目标所需的向上轨迹。

b.**同时考虑大局和细节，理解二者之间的联系。**要避免陷入不相关的细节中。你必须确定在每个层面哪些是重要的，哪些是不重要的。例如，假想一下你在设计一座房子。首先，你需要有个总体的蓝图：你的房子坐落在一片土地之上，你要想水从哪里引入，房子怎样连接电网等。然后你需要确定屋内有几个房间，门怎么开，在哪里开窗户等。设计图纸时，你需要把这些事统统考虑到并联系起来，但这并不意味着你需要亲自到实地去挑选门上用的合页。你只需知道要安装一个带合页的

门以及在房子的哪个位置装这扇门即可。

13.9 保持适当的监控，让谎言没有可乘之机

不要假定员工都是在为了你而非其自身的利益奔忙。有的人一有机会就会欺骗，这种人的比例高得超出你的想象。很多人如果有机会选择公平待人和为自己谋取更多利益的话，都会选择为自己谋取更多利益。即使有一丝欺骗都是不可容忍的，因此你的快乐和成功取决于你能否实施适当的监控。在这方面我有过多次惨痛的教训。

a.**进行调查并让员工知道你将开展调查。**进行调查并告知员工你将开展调查，别搞突然袭击。安全监控不应当被视为对个人诚信的怀疑，这就像银行的柜员并不会因银行派人检查他抽屉里的钞票数量（而非仅仅相信柜员自己报的数量）就认为银行怀疑他不诚实。要向员工做出解释，让他们理解。

但是，即使最好的安全监控措施也不是万无一失的，因此（与很多其他美德一样），诚信是值得赞扬的美德。

b.**要知道如果没有警察（审计人员），法律就毫无意义。**审计人员应当向被审计部门以外的人汇报，审计程序也不应当向被审计单位透露。（这是我们极度透明的几个少数例外之一。）

c.**当心橡皮图章。**当某人的职责是查验和审计其他人所从事的巨量交易或其他业务时，就会存在橡皮图章的风险。一个风险特别高的例子是费用开支审批流于形式。要确保你有办法对审计人员进行审计。

d.**按你的要求花钱的人在花钱上可能会大手大脚。**这是因为（1）他们花的不是自己的钱；（2）很难知道正确的价格应该是多少。例如，某个员工提出要为咨询项目支付125　000美元，要想弄清楚市价是多少再商议一个更低的价格，会令人很不愉快，也比较麻烦和难做到。

但是，同样是这个不愿意与咨询公司讨价还价的人，在雇人粉刷自己的房子时肯定会猛烈砍价。因此你需要进行合理的监控，或最好让公司的某个部门负责此类监控。你公司的支付对象有时是个人，有时是企业。只要有可能，尽量与企业打交道。

e.**通过“杀鸡儆猴”阻止不良行为。**不管你设计的监控多么小心，执行起来多么严格，有些恶人和非常粗心大意之辈还会弄出事端。所以，当你抓住那些违反规定和监控要求的人时，一定要让每个人都明了处理的结果。

13.10 报告路线和职责描述要尽可能清晰

这个要求适用于一个部门内部，也适用于部门之间。双重汇报会造成混乱，打乱优先级，使工作目标不清晰，模糊监督和问责关系，特别是听取汇报的人身处不同部门时。在需要双重汇报时，管理者应当知情。严禁不与其他部门的管理者协商而擅自调用该部门人员完成某项任务（除非该任务耗时在1小时左右）。但是，在一个部门或下属部门任命联合管理者对工作也有好处，只要两位管理者能达成共识，并能优势互补。在这种情况下，如果联合管理者协调得当，双重汇报会有较好的效果。

a.**不要根据头衔，而要根据工作流程设计和人员的能力分配职责。**

这是因为某人负责人力资源、招聘、法务、编程等工作，并不一定意味着他适合做与这些岗位相关的一切工作。例如，虽然人力资源部门员工帮助招聘、解聘和安排薪酬福利，但是让他们决定招聘谁、解聘谁、给员工什么福利却是错误的。

b.**要不断思考如何产生以小博大的杠杆效应。**机构里的杠杆与市场上的杠杆不是一回事，要想办法用较少的资源获得更大的收获。在桥水，我一般在工作中运用50：1的杠杆，意思是说每当我用1个小时与下

属讨论工作，他们都要花大约50个小时来推进相关项目。我们在讨论时，会整体把策划和可交付的成果过一遍，然后他们开始推进，然后我们来审查进展，之后他们根据我的反馈继续推进——我们就是这样周而复始地工作。我的下属与他们的下属之间也是这样工作的，尽管他们之间的用时比率一般处于10：1—20：1。我总是很希望看到员工像我一样努力工作（理想的情况是比我做得更好），这样就可以把我1个小时的产出最大化。

科技是实现杠杆效果的另一个了不起的工具。为了让培训事半功倍，要把最常见的问题和答案通过音频、视频或书面形式记录下来，指定专人整理装订成手册，并定期更新完善。

原则本身也是一种杠杆形式——可以提升对形势的理解和认识，这样你就不必每次遇到问题时都花费同样的精力。

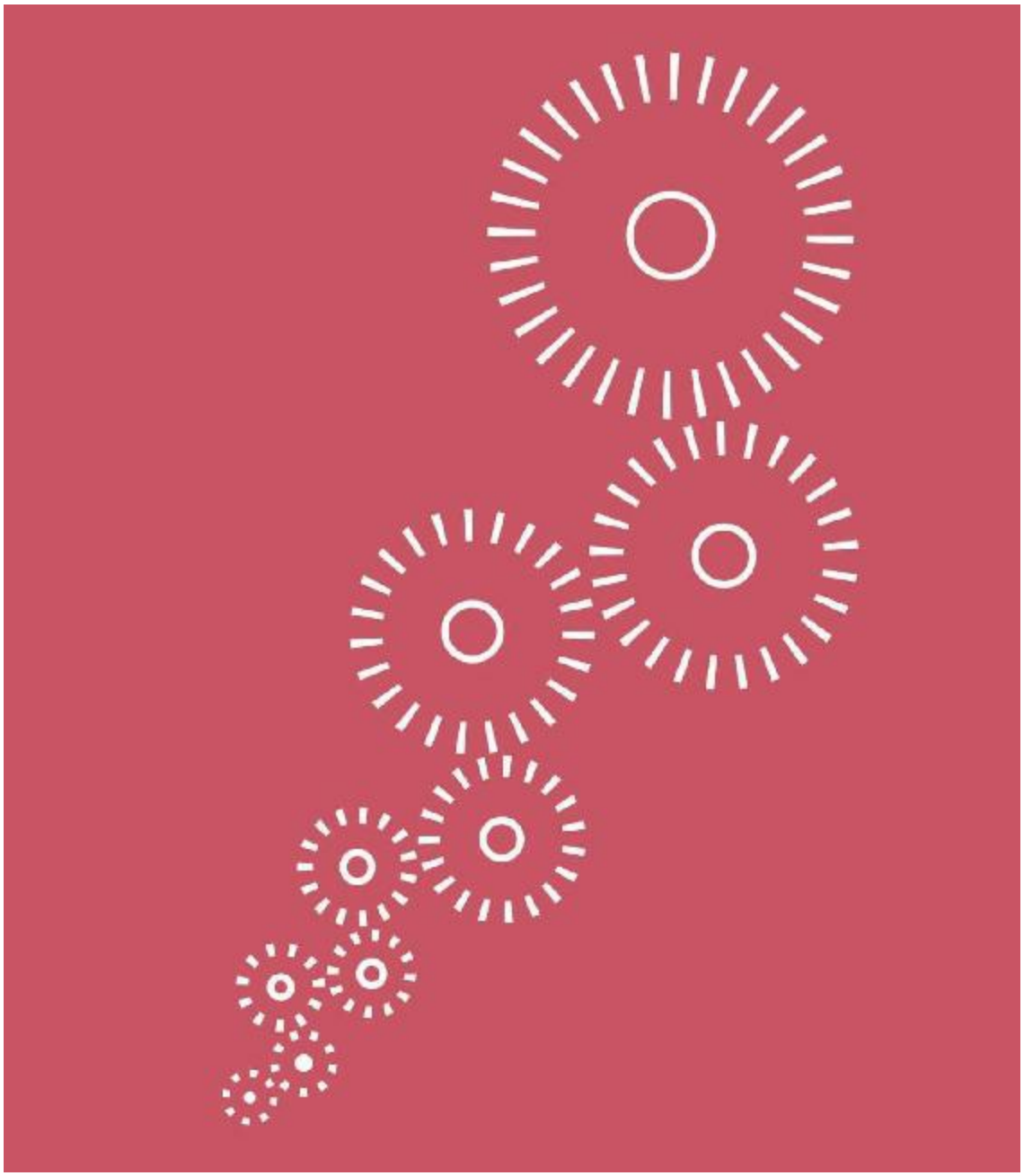
c.**雇用少数聪明人才并赋予他们最好的技术手段，要远胜于雇用大量普通人并配给一般的技术。**优秀人才和先进技术二者都能提高效率。在一部设计优良的机器中把二者结合起来将对机器有极大的改进作用。

d.**使用助手来提高效率。**杠杆助手是指那些能有效地将概念思维转化为实际效果，并能最大限度地将你的想法付诸实施的人。概念思维和管理所需的时间只有其实施过程时间的大约10%，因此，如果你拥有优秀的助手，你就可以把更多的时间用到你认为最重要的事情上去。

13.11 要知道几乎做每件事所花费的时间和资金都比你预期的要多

几乎没有一件事能够完全按计划进行，这是因为先前的计划并未考虑过失败的情况。我个人假定，每件事与计划相比实际都要花费1倍半的时间和1倍半的金钱，因为这是我所经历的典型情形。你的预期将取

决于你及你管理的人员表现如何。



14
按既定计划行事

机构像个人一样，必须勇往直前才能获得成功——这是五步流程的第五步。

近期，我清理了一大堆20世纪80年代和90年代的工作文档，浏览了成箱成箱的研究报告。文件足足有几千页，很多上面都有我的潦草字迹，我发现那仅仅代表了我倾注的一小部分精力。在桥水40周年庆典上，我收到了我们出版的长达近万页的《桥水每日观察》。每份出版物都表达了我们对市场和经济的深入思考与研究。我还偶然发现了当初写的一部800页的手稿，后来因为太忙没来得及出版，还发现了其他数不清的致客户的备忘录、信件、研究报告以及本书的旧版本。我为什么做这些事？为什么大家为了达成目标如此努力工作？

根据我的所见所闻，我们这样做有不同的理由。对我个人来说，最主要的原因是我能想象出勇往直前所得到的回报，即使我还处于努力挣扎去获取成功的过程中，我就已感觉到成功带来的激动心情。同样，我也能想象出如果不勇往直前会有什么样的悲凉结局。我也被一种责任感推动着往前走。我经历过一段艰难的日子，辜负了我关心的那些人的期待，但那恰恰是我真实的一面。其他人的动力还包括对团队及其价值观的依恋。有人是希望得到承认，有人是希望得到金钱上的回报。所有这些都是完全可以接受的动力来源，都应该与文化相和谐并适应。

用什么办法把人聚在一起干事业是关键。很多人把这称为“领导力”。作为领导者，最需要做哪些事来推动机构勇往直前去追寻成就呢？最重要的是，必须招到愿意为成功付出辛苦的员工。尽管一些才华

横溢的新观点增添了很多亮色，但很多成功都来自一些日常平凡的事务，有时甚至是一些令人不快的经历，比如要找出且解决问题，在较长的一段时期艰难前行。我们的客户服务部就是这样一路走过来的。在问题初次暴露后的那些年里，该部门经过了大量残酷无情的整顿和努力，如今已成为桥水其他团队的榜样，而且我们的客户满意度也持续保持在很高的水平。具有很大讽刺意味的是，我们的客户竟然无一注意到我们在备忘录中发现的问题。发给客户不符合我们标准的报告是件不好的事，让我欣慰的是我们及时改正了。但那是有可能造成更坏后果的，弄不好会使我们秉持卓越的声誉蒙上污点。一旦发生了，就很难再挽回客户的信任。

14.1 朝着令你和你的机构振奋的目标去奋斗

……要考虑怎样把任务与那些目标挂钩。如果你专注于目标，为达成目标感到兴奋不已，意识到为了达成目标而从事艰难的工作是不得已的，你就有了端正的态度和适当的动力。如果你对需要奋斗的目标根本提不起兴趣，就不要勉强。从我个人角度看，我喜欢策划一些令人激动和美好的事情，愿意把它们变成现实。策划这些事情带来的愉悦感和将其变为现实的渴求，让我得以度过生命中的艰难时刻，使梦想成真。

a.**协调一致激励大家前行。**管理层推动大家勇往直前追求成功，方式上可以更热烈一些，也可以更理智一些，可以用胡萝卜，也可以用大棒。尽管我们每个人为了各自的原因工作，激励整个团队向前还是有一些不同一般的挑战和优势。挑战主要在于需要协调，即在追求目标的理由和最佳方式上应求取共识。例如，你不会希望对某个团队的激励和奖赏与其他团队有显著不同（在同样情况下，一个团队得到高额奖金，而另一个没有得到），从而制造问题。优势主要体现在团队协作上，组建一个具备各种获得成功所需素质的团队要比招聘一个全能素质的人才容易得多。正如五步流程所示，在某个步骤上，一些人可能表现得非常优秀，但另一些人可能表现很糟糕。但当每个人都非常清楚彼此的强项和

弱项时，这就不再成为问题，组建团队就是为了应对这样的现实情况。

b.**别冲动，磨刀不误砍柴工。**花足够的时间来设计一个行动计划。与将来执行计划所花费的时间相比，用于思考的时间微不足道，而且这些思考会使将来的执行更加有效。

c.**寻找有创意、聪颖的解决方案。**当人们面对棘手的问题或者任务过重时，通常会觉得应该更努力工作。然而，如果遇到有些事很难办、耗时过长、令人沮丧，还不如暂退一步，与大家讨论一下是否还有更好的应对方法。当然，很多需要完成的任务都要历经艰难跋涉的过程，但通常都还有一些你没有注意到的更好的解决方案。

14.2 要意识到每个人都忙得不可开交

怎样尽可能做更多的事，这一直是个难解之谜。除了更努力、工作更长时间以外，还有三个办法解决这个问题：（1）通过优先排序或直接拒绝来减少工作量；（2）授权给合适的人去做；（3）提高工作效率。

有些人花了大量时间和精力却收效甚微，而另一些人却在同样时间里做了很多事。导致差别的，主要在于创造力、品性和智慧。创造力较强的人会发明出更高效的新方法（例如找能力强的人来做，采用好的技术或好的设计）。品性较好的人更善于应对所遇到的挑战和需求。更有智慧的人则能够保持平和的心态，站到更高的层次上审视自己以及所面临的挑战，合理地进行优先排序，做出符合现实的设计和理性的选择。

a.**不要灰心丧气。**如果现在尚未遇到坏事，那就再等等，坏事迟早要上门，这就是现实。我的生活态度在于，问题总归会发生，对我来说最重要的是弄清楚如何应对，而不是花时间在那里抱怨慨叹并期待不要发生。丘吉尔说得一针见血：“成功就是从失败到失败，也依然热情不改。”你将会享受在成功与失败之间穿梭往复的过程，因为这将决定你

的运行轨迹。

没有理由灰心丧气，因为你有那么多事情可以做，生活有那么多美好的瞬间可尽情品味。你应对各种问题的路径都体现在本书列举的原则当中，你自己还可以总结发现其他原则。如果你能进行创造性思考，具备应对困难的素质，就没有什么你做不到的事情。

14.3 使用检查清单

在给人员分配任务时，最好把各项任务记在检查清单上。把已完成的任务从清单上划掉，既可以作为任务的提醒，也可以作为完成任务的确认。

a.**不要把检查清单和个人责任相混淆。**每个人都应当做好自己的所有工作，而不只是完成检查清单上的任务。

14.4 要留出时间休整

如果不停地工作，你会过度消耗自己导致逐渐熄火。在你的日程表里留出停工检修期，就像你会为其他事务留出时间处理。

14.5 鸣钟庆祝

当你和你的团队经过艰苦的努力成功地达成目标，庆祝吧！

15
运用工具和行为准则指导工作

仅凭文字是不够的。

这是我在观察人们为了自己的最大利益而努力奋斗的过程中得出的体会。我把原则与桥水的员工分享并进行了完善，几乎每个人都认为我们的优异工作业绩都与这些原则息息相关，都希望按照原则行事。但希望做和实际能够做到之间有很大区别。假定人们能够做到他们想要做的事，就相当于假定认识到减肥有益于健康的人一下子就能把他的体重减下去了。除非建立好的习惯，否则成功不会降临。对于一个机构来说，成功要得益于工具和行为准则的帮助。

花一分钟想想，这个道理对你阅读本书或者任何书有何帮助。你读过多少本关于奉劝你改变行为的书，而你也希望改变但最终未能改变？如果没有工具和计划的帮助，你觉得通过阅读本书你能改变多少？我猜的是几乎没什么改变。正如你不可能通过读读书就能学到很多本领（如何骑自行车、讲一种外语等），如果不实践，就基本不可能把行为改过来。这也是我计划制定一些工具并公之于众的原因，相关内容在本书附录中有介绍。

15.1 把系统化的原则嵌入工具对践行创意择优具有特别重要的价值

这是由于创意择优需要按照已达成共识的原则来操作，并且应当以事实为基础进行平等的讨论，而不是简单地服从CEO及副手给出的不容

置疑且随心所欲的命令。领导者不应凌驾于原则之上，他们应是经过评价、遴选而确定的，如果需要的话，还能基于规则在尊重事实的基础上被替换掉，其地位与机构里的其他人相比没有差别。与其他人一样，他们的强项和弱点都被考虑在内。这时，搜集关于所有人的客观数据至关重要。而你还需要适宜的工具把数据转换成大家都认同的决策。进一步讲，通过这些工具，人和系统作为一种共生关系可以相互促进。

a.**为了促进真正的行为改变，必须内化学习或养成习惯**。幸亏有技术的存在，使得内化学习在今天变得比以书本为载体的过去更加容易。别误解我，书是一项强大的发明。约翰内斯·古腾堡的印刷所让知识扩散变得容易，使人们可以相互学习长进。但是，经验学习具有更强大的力量。既然科技使得经验/虚拟学习变得如此简单，我相信我们即将面临一次新的学习方式和质量的提升，其重要意义不亚于古腾堡当年的贡献。

长时间以来，我们一直在桥水努力推行内化学习，我们的做法已经过了多年的演变。由于每次会议我们都录音、录像，我们能够制作一些虚拟案例教学，便于让每个人都参与讨论而不必实际出席会议。人们能感受到会议的氛围，然后暂停案例介绍，问他们对正在讨论的问题有什么想法。在有些情况下，他们在观看讨论的过程中就实时提供了反馈意见。他们的意见也被记录下来，并通过专家系统与其他人的意见进行比较，使我们都更加了解我们的思维方式。有助于这个信息，我们能够让他们的学习和工作任务与其思维方式更加契合。

这仅是我们制作用于帮助人们学习和实践原则的一系列工具和计划中的一个例子。

b.**利用工具搜集数据，经过处理形成结论和行动。**设想一下公司里几乎所有重要的事情都能以数据形式记录下来，你可以设计一些算法引导计算机运行，就像指导别人工作一样，对数据进行分析，并按照你的

方式加以运用。通过这种方式，你和代表你的计算机就可以记录每个人的信息，观察所有人的行为，根据每个人的特点提供个性化的指导，这如同GPS，掌握了所有的交通规则和路线，为你提供导航服务。你不必要求大家必须遵循计算机的指导，当然你也可以这样要求。一般而言，系统的作用就像一个教练。教练要了解队员的情况：搜集关于队员行为的数据，当队员表现很好或表现不佳，就成为有用信息，可作为完善下一步工作的参考。因为每个人都了解算法背后的思想，大家就能对其逻辑性、公平性进行评估，并参与其中，共同行动。

c.**把原则阐述清楚，运用各种工具和行为准则来推进实施，形成信任、公平的氛围，使任何结论都可以通过跟踪其背后的逻辑和数据来加以评估。**一些被判定为低效的员工会为自己辩解，认为判断有误，这种情况在所有机构都很常见。此时，运用基于数据和规则、标准明确的系统，就可以让辩解者哑口无言，展示系统的公平性。尽管系统不可能做到完美，但与大权在握的个人用强权进行不甚具体、不太公开的决策相比，它毕竟降低了判断的随意性，也更容易检验出判断是否存在偏见。我心目中理想的情况是，建立这样一个程序，每个人都可以为正确决策提供一些标准，再合理指定一些（具有可信度的）人对这些建议的标准进行评估和选取。如果人们能在开放心态与果断决策之间取得良好的平衡，明白他们是否在某些决策上具有可信度，那么针对员工评价和管理标准进行的公开讨论，将会发挥强大的作用，能够促进创意择优的形成和深化。

我们为此目的而设计的工具还比较初级，尚在努力进行完善，以使我们的员工管理系统能像投资管理系统一样高效运转。

我们运用基于实证的方法对员工进行了解、指导、筛选的系统，尽管并不完美，但比很多机构那些随意、主观的管理系统要有效得多。我相信，随着技术的发展演进，很多机构都会被迫转向把人的思想和计算机智能很好结合的系统，以便把工作原则形成算法，大幅提升决策的质

量。

在附录部分，我详细描述了一些为创意择优提供支撑并强化员工一致实施的工具和行为准则。这些工具的推出是为了帮助我们实现以下目标：（1）了解员工的状态；（2）分享员工的状态信息；（3）提供个性化的培训和发展方案；（4）提供具体情况下的指导和监督；（5）帮助管理者基于员工的能力和工作要求，在用人上各尽其才，或者解聘员工。

你的公司若要推行创意择优，你不一定也要使用与桥水一样的工具和行为准则，但是你应想办法在公司推行该机制所需的内化学习。桥水的方法已经发展演进了很久，而你的方法不必过于花哨或太强调自动化。例如，设计一张表格或一个模板，指导公司员工按所要求的步骤来管理工作或执行程序，产生的效果就会优于靠员工自己硬记或推算出的效果。

怎样使用工具和行为准则由你自己决定。我在这里想表达的主要意思就是说它们很重要。

16
千万别忽视了公司治理

如果你的公司没有好的治理，我之前说的这么多事情就都不会起作用。治理是一套监督系统，能够把表现不佳的员工、运行不利的流程清除掉。这是一个制衡的程序，能够确保公司的原则和总体的利益总是置于个人或少部分人的利益之上。因为权力能产生统治力量，所以权力必须被交到身处关键岗位、能力强的人手中，他们必须拥有正确的价值观，擅长本职工作，能够对别人的权力进行合理制衡。

直至我卸任CEO之后，我才意识到此类治理的重要性，因为我自己是公司的主办人和创始人（也是投资经理），基本上都是按照自己认为最佳的方式行事。即便我根据需要建立起了对我自己的制衡机制——我在我本人之上成立了管理委员会，我需要向这个委员会报告，按我的持股情况，我还是有权决定一切的，但是我从未这样做过。一些人可能会说，我是一个仁慈的独裁者，因为我掌握着一切权力（全部的投票权），但我在行使权力时采用的是创意择优，因为我认为对整个公司好的事情对我们所有人来说都是最有利的，我自己的决定也需要接受二次确认。考虑到桥水的规模，我肯定没有建立起适合公司的治理体系。

例如，桥水没有设立董事会对CEO进行监督，没有内部监管机制，没有解决员工诉求的内部仲裁体系，没有强制措施体系，因为我们并不需要这些东西。在别人的帮助下，我只不过是创立了规则并强调执行，而其他任何人都有权表达诉求甚至推翻我和他人的决定。我们订立的原则相当于美国早年13个州的《邦联条例》，我们的政策就像是公司的法律，但我从未建立一种像美国宪法或司法体系一类的正规操作规则，以

用于强制实施和解决争端。因此，当我从CEO任上退下来，把权力交接给其他人时，大家对决策权产生了一些混乱认识。经与一些世界顶级的公司管理专家交换意见，我们基于这些原则构建了一个新的体系。但我仍希望表明，我不认为自己是公司治理的专家，因此不能像之前的原则那样保证以下管理原则都对，因为在写作本书时这些原则都还是新提出来的。

16.1 为了取得成功，所有机构都必须建立制衡机制

关于制约，我认为是指一些人对其他人的监督，确保其行为正常。关于平衡，我指的是做好权力的平衡。即便是最仁慈的领导者，也存在独裁的倾向。如果没有其他原因，也是因为他们管理着大量的员工，时间又有限，这就需要他们迅速做出大量艰难的选择。他们有时会对辩论失去耐心，而直接下达指令。还有大多数领导者并非那么与人为善，不能指望他们肯定能把机构利益放在个人利益之前。

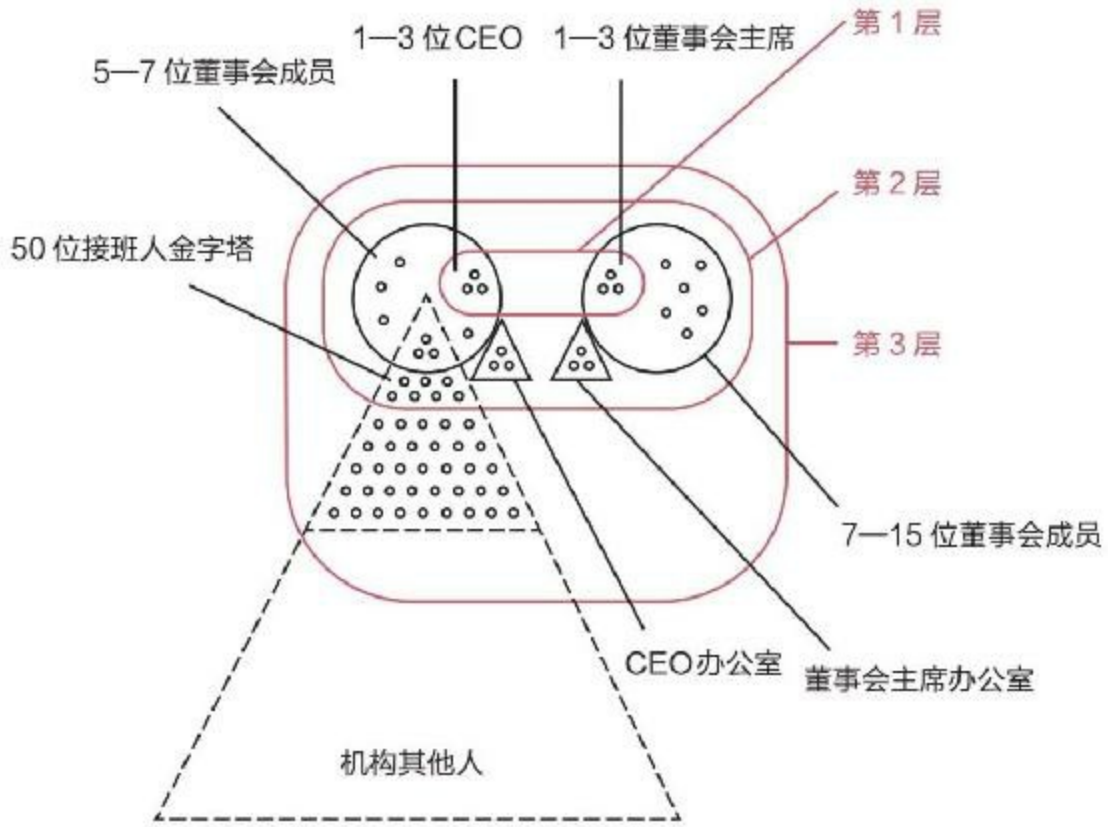
a.**即使在创意择优下，靠观点胜出也不是分派责任和权力的唯一决定因素。**应有的既得利益也需要予以考虑。例如，公司的所有者毫无疑问会有自己的既得利益，而且可能与公司里那些由创意择优筛选出来的最具有可信度的人的既得利益存在冲突，但这并不意味着公司所有者应把公司的权力转给管理层。这种冲突必须解决。既然创意择优的目的是获得最佳结果，而所有者既有权利也有权力去加以评估，他们当然也会做出自己的决定——我的建议是，他们最好能明智决策。

b.**要确保公司里没有任何人比体系更强大，也没有任何人重要到不可替代。**在运用创意择优时，非常重要的一点是，其管理体系要比任何个人都要强大，要用体系来指导和约束公司的领导层，而不是相反。中国领导人王岐山曾给我讲过古罗马发生的故事，尤利乌斯·恺撒与政府闹翻，打败了曾与他一道作战的将军庞培，从元老院手中攫取了罗马共

和国的控制权，把自己命名为终生独裁官。即便在他遇刺之后元老院恢复了统治，罗马再也不是原来的罗马，随后的内乱对罗马的损伤超过了以往的对外战争。

c.**当心出现诸侯割据。**一个团队、一个部门有凝聚力、有共同的目标是很棒的一件事，但是个人对老板或部门负责人的忠诚，不能与个人对整个公司的忠诚发生冲突。诸侯割据的负面影响很大，与创意择优所推崇的价值观是格格不入的。

d.**设计一个机构的组织架构和规则时，要确保制衡机制能发挥作用。**每个机构都有不同的方式实现有效制衡。下页的图是我想象并勾勒出的桥水制衡机制，我们是一家有1　500人的公司，但是不同机构所遵循的原则都是一样的，我相信所有机构的制衡机制都是在这个基本框架下的扩展。



董事会由1—3位CEO与7—15位董事会成员组成，并有自己的支持团队，其目标主要是评估：（1）公司的管理层是否有能力；（2）公司能否按照既定的原则和规矩运行。董事会有权选用和替换CEO，但不会插手公司的微观管理和人员安排，尽管在紧急情况下，董事会可以扮演更主动的管理角色（他们可以按照自己的意愿向CEO提供帮助）。在桥水，虽然理想情况下的创意择优是覆盖全公司各方面的，但在授权、委托、接触信息、决策权归属等方面，还是需要分不同层次的。这在上一页的图上用三个层次来表示。

e.**确保报告路线清晰。**这对于整个机构都很重要，但尤为重要的是，对董事会（负责监督）的报告路线必须独立于对CEO（负责管理）的报告路线，尽管二者之间需要合作。

f.**决策权归属要清晰。**确保每个人的投票权重有多大，以便在分歧犹存而又必须要做决定的情况下，能毫不迟疑地推进解决。

g.**要确保从事履职评估的人：（1）有时间掌握被评估对象工作情况的全面信息；（2）有能力实施评估；（3）没有利害冲突阻碍其有效行使监督权。**为了做好履职评估，评估人必须知道标准是什么，而掌握这些需要一些时间。有些人有能力且有勇气问责别人，而多数人没有这个能力。具备这种问责的能力和勇气至关重要。从事评估的人也不能与被评估人有任何利害关系——例如是被评估人的下属——这会阻碍问责的实施，包括建议解雇被评估人。

h.**决策者能够接触做决策所需的信息，但必须守信用、妥善安全保管信息。**这不意味着所有人都被信任，以使能接触这些信息。可以在董事会下设立专门委员会，允许期接触敏感信息，并向董事会提供基于具体信息的建议，以便董事会做出合理判断，但千万不能对外泄露高度敏感信息。

16.2 在创意择优下，**CEO**单人决策没有集体决策好

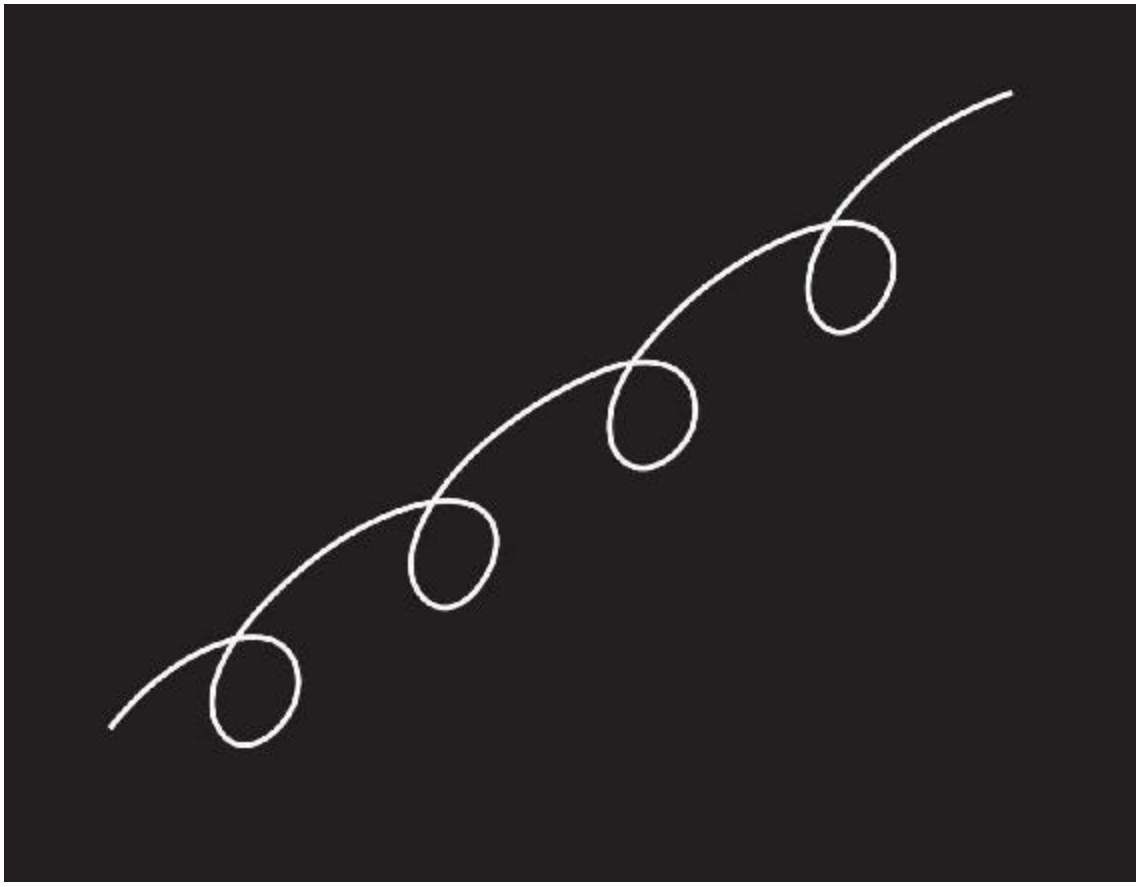
对一个人过度依赖会产生很大的关键人物风险，造成管理技能的局限性（因为没有人什么都会），也无法实施充分的制衡。由于要做的事情太多，这也给个人增添了负担。这就是为什么我们在桥水推出了联合CEO机制，形成了2—3人合作领导公司的局面。

在桥水，监督几位CEO的基本上是执行董事长或董事长。根据创意择优，公司的员工也可以对CEO问责，即便这些员工是CEO的下属。找2—3人负责管理，难在如何让他们协调合作。如果他们自己做不到，与董事长也难以协调，就必须通知执行董事长或董事长，以便做出必要的完善。

同理，我们在桥水安排了不止一位CEO来抓公司的管理，我们还设立了不止一个CIO岗位（目前有三人）。

16.3 原则、规矩、制衡等组成的治理体系不能取代出色的伙伴关系

如果你公司缺乏那种身居高位而出于本能地按照既定原则为整个公司谋取利益的能人，那么所谓的原则、规矩、制衡等就没有多大作用。公司的领导层必须有智慧、有能力，善于维持密切关系、开展合作和进行有效的工作交往，具体体现在，能够理性地表达分歧，坚定地执行创意择优下所做出的决定。



与他人合作可得三大益处（1）共同努力比单打独斗能更强、更好地完成既定使命；（2）出色的人际关系会造就优秀的团队；（3）积累财富以实现和满足我们及他人生活所需。

将工作原则融会贯通

既然这三大益处的重要性因人而异，你可以自己来决定所需的数量及比例。要知道这三大益处相辅相成。如果你希望能完成任务，那么与从事相关任务的人保持良好交往、获得必要的财务资源就会很有帮助。类似地，如果你想让自己加入一个优秀的工作团队，你就要与别人有着相同目标，并获得财务支持。如果你想赚取更多的金钱，你就要设定明确的目标，紧密团结你的同事去努力为之奋斗。在我的一生中，我很幸运，拥有的伙伴、良好人际关系、财富超乎了我的想象。我在试图将自认为有用的方法传授给你们——创意择优，它把从事有意义的工作、发展有意义的人际关系作为目标，以极度求真和极度透明为途径——你们可以自己决定是否有用，或哪一点对你更有用。

我讲述了一大堆原则，你们难免会觉得有些迷惑，我想把其中的关键点告诉你们。这就是，在所有决策方法中，构建创意择优是最佳的方法。[1]这个判断是显而易见的，无须赘言，但我还是想再说一下：了解每个人的观点及能力的高下，知道如何确保最好的观点胜出，是做决策的最佳方法。不管在什么情形下，基于创意择优的决策几乎都要好于传统的独裁或民主决策。

这不仅仅在理论上成立。世上没有乌托邦，就像世上没有任何完美的事物，但是世上有伟大的思想——毫无疑问，这个创意择优让桥水在过去40多年里创造出了不起的业绩。考虑到这个方法在很多机构都会发挥同样的作用，我希望把它清晰详细地介绍给大家。你固然无须像我一样严格遵循这个创意择优，但关键问题在于：你是否希望在创意择优下开展工作？如果答案为是，你怎么样尽量做到最好？

让创意择优发挥作用，需要人们做三件事：（1）坦陈自己最诚实的想法，让大家公开讨论；（2）理性地表达分歧，以便大家进行高质量的辩论，拓展思路，尽量形成最优的集体决策；（3）用创意择优来处理所有不同意见（例如可信度加权决策）。尽管创意择优不需严格遵循某种特定套路，但应该大体符合这三个步骤。别担心记不住我在书里提到的这么多具体的原则，你只需建立一个创意择优，权衡利弊，想明白怎样用你自己的原则、自己的方式来操作。

就我自己而言，我想做有意义的工作，发展有意义的人际关系，我相信为了实现这些，就需要做到极度求真和极度透明。所以我努力去追求这种境界，并在现实中遇到了问题，迫使我做出抉择。我把自己抉择的经历记录下来，丰富我的原则，在同事之间形成了创意择优，并使其良好运转。你会独自经历一些障碍，也许想回过头去反思这些原则，因为我就曾遭遇这些障碍，并努力去寻求解决，把自己的想法体现在原则中。接下来，你可以归纳出你自己的原则。

当然，在对团队施加影响方面，人的能力有大有小，我并不了解你所处的环境。但我肯定知道，如果你能发挥创意择优的作用，你就能用你自己的办法实现目的。也许是通过在高层设计机构的运作方式，也许是通过选择所效力的机构，也许只是通过创意择优与同僚共事。不管你处于哪种情形，你都能以开放的心态进行果断的决策，并能基于你自己和他人的可信度做出取舍。

总之，我对你的祝愿是：（1）你能将工作和激情有机结合在一起；（2）你能与同事为了共同的使命而奋斗，收获成果；（3）你能尽情享受奋斗和成果带来的欢乐；（4）你将迅速改善和进化，成就斐然。

---

[1] 我并不是说它总是最佳的，肯定在有些情况下它不是最优的。我这样说是想表达，如果该方法应用得当，几乎就是最好的方法。

由你自己决定
希望从生活中
得到什么和给予什么

结语

正如我在开篇所言，我的目标是把那些我认为有效的原则传授于你，而如何践行这些原则由你自己来决定。

当然，我希望这些原则能帮助你策划远大的目标，从失败的痛苦中找到突破的路径，进行高质量的反思，最后创造出你自己的行事原则，从而系统性地遵循你的原则，并创造出远超预期的丰硕成果。我希望这些原则能帮助你努力进步，或和你的同事一道实现你们的愿望。考虑到你所经历的旅程中肯定充满了艰难和奋斗，我希望这些原则能帮助你改善进化，持续发展。也许它们能激发你和你同事把你们的原则写成指南，共同发现运用创意择优。如果我能推动世界朝着这个方向移动哪怕只有一小步，都会让我激动不已。

我已经说了许多，但还是要说，因为我知道，还有必要掌握一些工具和行为准则来帮助把人们的想法变成现实的行动。我将阐述我们所设计的工具和行为准则，供你们参考。

我觉得，我已经尽了全力把我的生活原则和工作原则告诉给你。当然，只要我们活在世上，就不会停止奋斗的步伐。一想到我当下正在努力把我认为有价值的东西毫无保留地贡献出来，把这些原则告诉给你们，我就能感到一丝欣慰，一丝满足。作为本书的结束之语，我要说，我将尽力将自己的经济和投资原则公之于众。

附录
桥水为创意择优所用的工具和行为准则

以下简要介绍桥水目前使用的大量工具和软件程序。我希望在不久的将来通过原则这款App更广泛地分享这些内容，届时你可以自己通过实践来检验。

教练

考虑到对任何人而言，为了合理应对各种情况需要记住太多的原则，而从书本中寻找答案又不如直接咨询意见来得更容易，我开发了这个教练工具。教练汇聚了各种（或很多种）情况（例如，不认同别人的评估意见，有人说谎或从事了违反职业道德的行为等），形成了一个案例库，并与可适用的相关原则一一挂钩，可以帮助人们进行应对。你在使用教练时，也可以针对其提供建议的质量给出反馈意见，从而有助于使教练更加完善，在未来提出更好的建议。教练将像Siri（苹果手机上的智能语音控制功能）一样，越来越有用。

集点器

集点器作为一个应用于会议的App，便于人们实时表达自己和了解别人的观点，帮助大家在创意择优下形成决策。这个工具能把众人的想法展示出来，进行分析，有助于大家根据相关信息实时做出决策，其有

效性具体体现在：

- 与会者可以针对几十个要素中的任何一个，赋予点数来记录对彼此发言的评价，可以给出好评，也可以给出差评。这些点数体现在一张表格中，并进行动态更新，随着会议进行，每个人都可以看到别人的观点。这可以帮助人们转换思维，纵览他人意见，防止囿于自己的观点而不能自拔。通过别人的眼睛看问题，自然会使大多数人拥有大局观，认识到自己的观点不过是其中一个视角。因此，人们会问自己，在决定如何处理当下问题时，应当采用什么标准。这样就可以促成大家以开放心态，在创意择优下形成集体决策。

- 它可以像GPS一样提供建议，帮助人们更好决策。这个工具搜集了所有与会者观点的信息数据，能够对每个人给出个性化的指导意见，而这一点在人们没有把握认为自己掌握了正确意见的情况下，显得尤为重要。经验告诉我们，帮助大家处理好这种情况，具有不可估量的价值。

- 集点器能重点标示出所谓的“节点问题”——人们持不同立场，对问题的答案五花八门，相互之间存在重大分歧。例如，如果你针对某个问题的观点与可信度高的大多数人不一致，这个工具将自动对你做出报警提示，并告诉你该采取哪些步骤，以基于证据的方式来解决分歧。

- 它能促进可信度加权的投票表决。集点器既提供了让人们投票表达是/否（或用数字打分）的界面，也提供了一个进行可信度加权的后端系统，有助于我们从等权重或按可信度加权角度观察投票结果，即不仅仅是看简单多数，也看那些观点最能站得住脚的人是如何投票的。虽然看似复杂，这却是提醒人们谁具有最高可信度的最简便的方法，毕竟如此一来，无须记住每个人在哪个方面的可信度有多高。

棒球卡

除了搜集员工在会议上发言的“点数”外，我们还搜集员工其他各个方面的数据（检查、测试、员工做出的选择等）。所有这些数据都通过计算机算法，基于压力测试的逻辑形成关于员工特征的画像。数据处理逻辑一般都要向公司员工公开，并得到大家的认可，以增强客观性和可信度。然后，我们把这些特征登记在棒球卡中，以这种简便的方法勾勒出一个人的强项和弱点及其相关的证据（就像为职业棒球运动员建立的棒球卡）。

我认为我们很需要这个工具，经常在棒球卡中查阅个人信息。如果没有它，员工之间互动交流时就不会考虑谁在哪个方面强、在哪个方面弱。例如，棒球卡在会议中就很有用，与会者可以通过它评价发言人的权威性，确定其观点是否站得住脚。作为对棒球卡的补充，我们还开发了另一个工具“人物介绍”，它利用棒球卡采集的所有信息（内容已变得日益复杂）得出关于每个人特征的简要文字描述。经过一段时间的实践，这就能为员工提供一个综合分析，反映桥水对每个人特点的最佳判断。我们会和被评价人一起把工具提供的评价与每个人自己的感受进行对比，努力将工具的处理结果与员工的个人感受相统一，使得工具的功能和员工对个人形象的信心都得到完善。

为了让员工与工作相匹配，我还制定了“组合器”，从棒球卡中采集数据，了解员工的关键特征并相互间进行比较分析。如果你想为某个岗位寻找一个合适的人，你就可以输入一些可能符合要求的人的名字，这个组合器就会准确提取相关人的信息，对代表个人的主要特质进行综合分析，从数据库中帮你找到合适的人选。组合器也可用于（根据你要选的人的类型）制定工作规范，在公司内外均适用。

问题日志

问题日志是我们用来记录错误、吸取教训的主要工具。通过它，我们把所有问题公之于众，将其交由问题处置能手处理，进行系统化的改进完善。其作用就像净水器，可以把脏东西过滤掉。但凡出现任何错误，都必须载入问题日志，说明问题的严重性和谁应当对此负责，这样就很容易把大多数问题归纳整理出来。问题日志也有助于指明诊断问题的路径以及相关的信息，还能形成有效的绩效指标，因为在此基础上能够对相关数据和发生问题的类型进行估量（并识别出是谁导致了问题以及由谁来解决问题）。

问题日志是一个很好用的工具，能够改变人的行为和观念。通常人们首先面对的一个挑战就是公开指出错误，因为有些人本能地认为，指出别人的错误会让犯错的人很难受。一旦他们习惯公开指出其他人的错误，他们就会认识到这样做的好处，也就成为一种很好的惯例了。如今，很多人都认为这个工具是不可或缺的。

痛苦按钮

我相信“痛苦+反思=进步”。换句话说，感受到痛苦是个重要的信号，说明有教训可以吸取。如果你能很好地反思痛苦，你就总能学到重要的东西。这促使我发明了“痛苦按钮”。

当某个人在经历痛苦，那就是让他把经历什么样的痛苦记录下来的最佳时机，但还不是反思的合适时机，因为当时很难保持头脑清醒。因此，这个App是让员工把他们的感受（气愤、失望、沮丧等）记录下来，以后再利用反思所用的问题进行回顾反思。这个工具可以促使经历痛苦的人们具体说明应该如何应对这种局面，以便减轻未来的痛苦（例

如，与造成痛苦的人进行一场高质量的对话）。这个App有一个部分反映的是发生痛苦的频率、原因，以及是否遵循既定的行动方案，效果是否显著。通过这个功能，你可以知道各种已发生痛苦之间的生物反馈联系，了解诊断、以减轻或消除问题的改进方案、后续行动以及相应的结果。这个工具能够生成一个表格供所有人参考，体现的是反馈环向上改进的过程。你可以把记录的痛苦感受与人分享，也可以设为私密。有些人把痛苦按钮视为自己口袋里的心理医生，唾手可得而且物美价廉。

分歧解决器

分歧的解决需要清晰的路径，在创意择优下尤为如此，因为此时人们希望在表达不同意见的同时，找到解决分歧的途径。分歧解决器为在创意择优下解决分歧提供了路径。该工具的一个特点在于，它能找到具有可信度的人帮助确定，某项分歧是否有必要提交给更高层管理者去研究解决。这个App也很明确地告诉每个人，如果有不同的观点，就有责任表达出来并与他人求取共识，而非私下固执己见、拒绝把问题摆到桌面上来。不管你是否有类似分歧解决器这样的工具，你都必须有一个明确而公平的系统来解决分歧，以便确保真正建立起创意择优。否则，权势人物就有可能利用职权欺压人微言轻的下属。

我们还有其他一些工具帮助我们完成日常工作并进行监督，并对工作的进展保持共识。

每日更新

多年来，我让每位下属每天花10—15分钟给我发个电邮，说一下他们当天的工作、出现的问题以及自己的反思。通过阅读这些资料并多方

对照（换句话说，观察不同人如何承担本职工作），我能够估计出他们怎样一起工作、情绪如何，以及我能从中发现什么线索。在过去几年里，我基于这个做法开发了一个App，将每日更新内容编入一个指示板，与过去逐一翻阅数十封电邮相比，它更易于跟踪、记录指标变化和做出反馈。这也有助于大家更多方面地提供有用的数据——比如他们的士气高低、工作负荷大不大、有没有需要提交高层讨论的问题——而且是每天都这样做。我和同事发现这个工具虽然简单，但价值连城，能帮助我们更好地达成共识。在公司层面，该工具也为我们了解进展提供了有价值的信息（士气、工作量、具体问题、每个人履职情况等）。

契约工具

你是不是经常遇到这样的情形：会议在七嘴八舌中落幕，每个人都在说我们应该如何如何，而当人群散去时，你发现实际上没有任何成果，因为大家都不知道共识是什么，遑论跟踪进展。隐形的约定是毫无价值的，大家之间彼此做出的承诺必须以明确的方式提出来并可执行，而且应该有证可查便于相互问责。契约工具就是一个简单的App，记录员工相互之间的承诺并监督承诺的履行。它能为下达指令的管理者提供帮助，也能为接受指令的操作人员提供指导，相关信息掌握起来易如反掌。

流程图

就好比工程师利用流程图了解设计的作业流程，管理者也需要流程图把公司当成机器一样设计。它需要参考公司内部报告路线的组织架构图，或让组织架构图为流程图提供补充信息。理想的情况是，流程图的设计既能让你轻易俯瞰全貌，又能让你在必要时循报告路线向下了解各

层级的细节（例如，看到流程图上某个人的名字后，点击进去可了解他的棒球卡信息以及其他相关信息）。

在桥水，我们为每个部门设计了流程图，能展现出所有岗位名称、每个岗位的职责，以及工作流程怎样导出理想的结果。

政策和程序手册

将关于政策和程序的文件汇编以备员工查询，功能就像操作手册。这些文件是公司把学习经验升华为制度的结果，内容都是动态更新的。

量化指标

常言道：“对于无法计量的事物，你肯定也管不好。”通过度量机器的运转状况，尤其是如果能通过某种算法帮助你完成大量思考和工作的话，你抓管理就会更容易。

设计好的量化指标，首先要考虑需要什么信息来回答你觉得最紧迫的问题，再考虑如何得到答案。仅仅靠搜集和汇总信息得不出想要的指标。在桥水，我们讨论过设计好的量化指标需要4个步骤：（1）了解公司的目标是什么；（2）了解达成目标的程序（你的机器，包括人和设计）；（3）找到程序中最适合量化的关键部分，以便了解机器如何运作以达成目标；（4）研究如何在关键指标上发挥杠杆效用，以便调整程序、改变结果。在这方面，我们鼓励员工在使用流程图、程序手册的同时，开发适用于我们自己的指标。

在验证量化指标的有效性时，主要看这些指标能否告诉你谁在哪些领域的表现好坏，一定要具体到个人。我们希望指标对上要能够覆盖

CEO负责的公司层面最重要的问题，对下要覆盖部门、部门里的团队，以及每个岗位的具体责任人。

参考文献

Aamodt, Sandra, and Sam Wang. *Welcome to Your Brain: Why You Lose Your Car Keys but Never Forget How to Drive and Other Puzzles of Everyday Life.* New York: Bloomsbury Publishing, 2009.

Beauregard, Mario, and Denyse O'Leary. *The Spiritual Brain: A Neuroscientist's Case for the Existence of the Soul.* San Francisco: HarperOne, 2007.

Campbell, Joseph. *The Hero with a Thousand Faces.* Princeton: Princeton University Press, 1949.

Dawkins, Richard. *River Out of Eden: A Darwinian View of Life.* New York: Basic Books, 1995.

Duhigg, Charles. *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business.* New York: Random House, 2012.

Durant, Will, and Ariel Durant. *The Lessons of History.* New York: Simon & Schuster, 1968.

Eagleman, David. *Incognito: The Secret Lives of the Brain.* New York: Pantheon Books, 2011.

Gardner, Howard. *Changing Minds: The Art and Science of Changing Our Own and Other People's Minds.* Cambridge: Harvard Business Review Press, 2006.

Gazzaniga, Michael S. *Who's in Charge?: Free Will and the Science of the Brain.* New York: Ecco Books, 2011.

Grant, Adam. *Originals: How Non-Conformists Move the World.* New York: Viking, 2016.

Haier, Richard J. *The Intelligent Brain.* Chantilly, VA: The Great Courses Teaching Company, 2013.

Hess, Edward D. *Learn or Die: Using Science to Build a Leading-Edge Learning Organization.* New York: Columbia Business School Publishing, 2014.

Kahneman, Daniel. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus & Giroux, 2011.

Kegan, Robert. *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

Kegan, Robert. *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Cambridge: Harvard University Press, 1998.

Kegan, Robert, and Lisa Laskow Lahey. *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*. Cambridge: Harvard Business Review Press, 2016.

Lombardo, Michael M., Robert W. Eichinger, and Roger P. Pearman. *You: Being More Effective in Your MBTI Type*. Minneapolis: Lominger Limited, 2005.

Mlodinow, Leonard. *Subliminal: How Your Unconscious Mind Rules Your Behavior*. New York: Pantheon Books, 2012.

Newberg, Andrew, MD, and Mark Robert Waldman. *The Spiritual Brain: Science and Religious Experience*. Chantilly, VA: The Great Courses Teaching Company, 2012.

Norden, Jeanette. *Understanding the Brain*. Chantilly, VA: The Great Courses Teaching Company, 2007.

Pink, Daniel H. *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*. New York: Riverhead Books, 2005.

Plekhanov, G. V. *On the Role of the Individual in History*. Honolulu: University Press of the Pacific, 2003. (Original work published 1898)

Reiss, Steven. *Who Am I? The 16 Basic Desires That Motivate Our Actions and Define Our Personalities*. New York: Berkley, 2002.

Riso, Don Richard, and Russ Hudson. *Discovering Your Personality Type: The Essential Introduction to the Enneagram, Revised and Expanded*. New York: Mariner Books, 2003.

Rosenthal, Norman E, MD. *The Gift of Adversity: The Unexpected Benefits of Life's Difficulties, Setbacks, and Imperfections*. New York: TarcherPerigee, 2013.

Taylor, Jill Bolte. *My Stroke of Insight: A Brain Scientist's Personal Journey*. New York: Penguin Books, 2009.

Thomson, J. Anderson, with Clare Aukofer. *Why We Believe in God(s): A Concise Guide to the Science of Faith*. Charlottesville: Pitchstone Publishing, 2011.

Tokoro, M., and K. Mogi, eds. *Creativity and the Brain*. Singapore: World Scientific Publishing, 2007.

Wilson, Edward O. *The Meaning of Human Existence*. New York: Liveright Publishing Corporation, 2014.

致谢

我的生活原则和工作原则是对我多年实践经验的总结。我的这些经历主要是与鲍勃·普林斯、格雷格·詹森、吉赛尔·瓦格纳、丹·伯恩斯坦、戴维·麦考密克、艾琳·马瑞、Joe Dobrich、Paul Colman、罗布·弗里德、罗斯·沃勒、布莱恩·戈尔德、Peter La Tronica、Claude Amadeo、Randal Sandler、Osman Nalbantoglu、Brian Kreiter、Tom Sinchak、Tom Waller、Janine Racanelli、Fran Shanne和Lisa Safian一起度过的，我对他们充满感激。

我和鲍勃、格雷格用了大半生的成年时光努力探究无边无际、无始无终的经济和市场规律。在此过程中，回顾我们每天交流互动的日子，时常引人深思，偶尔遍体鳞伤，也间或兴奋异常。我们在一起开会，主要是讨论经济和市场，这让我们发现了非常宝贵的经济原则和投资原则，也教会我们更加认清自己以及人与人之间如何交往。我们从教训中吸取力量，形成了生活原则和工作原则，其意义更加非比寻常。最近，我们与艾琳·马瑞和戴维·麦考密克一道做出了努力，二位刚刚接替我担任联合CEO。戴维和艾琳，感谢你们，感谢你们接受、照料这份上苍赋予我们的恩惠，并为之贡献自己的力量。

当我最先意识到要将桥水从第一代公司转型为第二代公司时，我就决定把分散凌乱的原则搜集整理成一部教材，为桥水的同人提供帮助。将最初的一大堆毫无头绪的原则搜罗、转换为一本精彩的著作，不啻一项史诗般的工程，Mark Kirby负责帮助我从事这项工作，他出力最多。我还要感谢Arthur Goldwag和Mike Kubin协助我理清思路并润色整份手稿。（Mike是以朋友的身份友情协助。）我还要感谢AriannaHuffington、Tony Robbins、Norm Rosenthal和Kristina Nikolova拨

冗阅读本书，并提出了很有价值的建议。

在日常工作中助力于我的还有“瑞的天使团队”（Marilyn Caufield、Petra Koegel、Kristy Merola和Christina Drossakis），“瑞的杠杆团队”（Zack Wieder、Dave Alpert、Jen Gonyo和Andrew Sternlight，还有前任杠杆团队成员Elise Waxenberg、David Manners-Weber和John Woody），以及“瑞的研究团队”（Steven Kryger、Gardner Davis和Brandon Rowley——还有前任研究团队成员Mark Dinner）。我还要感谢Jason Rotenberg、Noah Yechiely、Karen Karniol-Tambour、Bruce Steinberg、Larry Cofsky、Bob Elliott、Ramsen Betfarhad、Kevin Brennan、Kerry Reilly以及Jacob Kline，是他们这些年青一代为我提供了灵感，促使我形成了投资原则。感谢Jeff Gardner、Jim Haskel、Paul Podolsky、Rob Zink、Mike Colby、Lionel Kaliff、Joel Whidden、Brian Lawlor、Tom Bachner、Jim White、Kyle Delaney、王沿、Parag Shah以及Bill Mahoney，把我们的原则以更具个性的方式传达给我们的客户。感谢Dave Ferrucci，在把工作原则转换成计算机算法的过程中，对我帮助最大。感谢Jeff Taylor、Steve Elfanbaum、Stuart Friedman和Jen Healy，帮助我把原则转换成很多人看得懂的文字。尽管我的兴趣和方向一直很多元，这些团队成员把我的任务当作他们自己的任务，推动我努力前行。没有他们的帮助，我不可能取得现在的成就。感谢你们对我的忍耐和给予我的无私帮助。

本书英文版精美的装帧设计出自Phil Caravaggio之手，感谢他的慷慨和才华。当我把《原则》的草稿以PDF格式（一种电子文件格式）上传互联网时，我还不认识他，他就在技艺精湛的书刊设计师RodrigoCorral的协助下，带来了这份设计华丽的印刷版礼物。Phil是在他所在领域内的一位出色企业家，还对我提出的原则对他的帮助表示了感激之情。这本精致的书让我震惊，而Phil关于这些原则对他本人之重大意义的阐述也作为一项厚礼，推动我朝着不断朝着出版这本书去努力。当我做出决定后，Phil和Rodrigo一道不辞劳苦地做成了这部精美的

图书，送到了读者手中——这又是一份大礼。感谢你，Phil！

6年前，Simon & Schuster出版公司执行主编Jofie Ferrari-Adler阅读了《原则》的网络版，认为很有价值，并向我解释为什么出版这本书是我为别人提供帮助的一件大事。在出版过程中，他一直是一位宝贵的合作伙伴。在研究选择出版方案时，我与大家认真讨论选取最好的代理商。这个过程让我结识了Jim Levine。我理解为什么他如此受客户的爱戴，就是因为他投入了自己宝贵的时间、技能和情感。Jim带着我熟悉了整个出版流程，让我认识了Simon & Schuster总裁Jon Karp。甫一结识，Jon就希望我的书更让我满意而不是更让他满意，在他的帮助下，这如今得以成为现实。

最后，我还要感谢我的太太芭芭拉、儿子德温、保罗、麦修和马克，谢谢你们对我和我的原则的容忍——让我有时间和空间创造出这些原则和这本书。

审校后记

译事难哉，《原则》这本书翻译和审校尤其不易。不仅是因为语言、专业及文化差异，主要是因为桥水奉行创意择优，在工作中有一套独创的工具、软件、行为准则和词义，有时连美国人也很费解。我在审校的时候，也常常感到很难将其中真义准确地传达给中国读者。

既然瑞已在《原则》中详述了方法和原则，我就聊聊瑞和中国。

瑞是地道的美国人，但上溯几辈应该是来自威尼斯一带的意大利北方人。（也许几百年前他的先祖和马可·波罗是近亲，要不他自己也说不清楚为什么如此挚爱中国。）

20多年前，瑞把他年仅11岁的儿子麦修送到北京史家胡同小学上学。当时这所小学条件很差，而且麦修不会中文，独自一人被寄养在瑞的朋友顾阿姨家，顾阿姨老伴用自行车接送麦修上下学。又过了些年，我的一个朋友问瑞，你为什么把年幼的孩子送来中国，你不觉得太冒险？瑞脱口而出，他不去风险更大，是中国改变了麦修，让他懂得了生活。

麦修回国5年后又重返北京，历经周折创办了中国关爱基金会，专门救助中国的残疾孤儿。瑞对这一举动非常赞同，全力相助。前些年的每年夏天，瑞都在自己居住的美国小镇上举办捐助中国关爱基金会的慈善晚会，每次看到应邀出席的那么多美国人，为地球那一边素不相识的中国的残疾孤儿出钱出力，我总觉得应该对他们感恩一生一世。

我妹妹曾是中国关爱基金会的驻京员工，她曾和瑞、麦修一起去陕西的孤儿院，她说瑞左手拎着一大包婴儿尿布，右肩扛着奶粉，和他们

一起赶路，简直就像外来的民工。我后来碰到民政部门的一位官员，他说：“你们老板就是活着的白求恩。”

瑞常说，他最缺的就是时间。后来顾阿姨老伴，一位普通的退休教员去世。瑞放下所有的事情，专程飞到香港办好签证，再飞到北京为这位普通的老人送行，也真是有情有义了。

瑞来中国，经常会请当年他认识的“联办”老友喝顿茅台，像高西庆、王莉、王波明、汪建熙等。这些老友打趣，问瑞为啥这么喜欢中国。瑞说，我知道，你们说我上辈子是中国人。

桥水在全世界都不设分公司，唯独在中国设有全资的子公司。瑞多年前就在公司说，别总想着美联储又说了什么，你们会看到，不久的将来，人们会盯着问中国人民银行行长又说什么了。

《原则》简体中文版出版了，瑞在中国的新长征开始了。

王沿

图书在版编目（CIP）数据

原则 /（美）瑞·达利欧著；刘波，綦相译. -- 北京：中信出版社，2018.1
书名原文：Principles
ISBN 978-7-5086-8403-1
I. ①原… II. ①瑞… ②刘… ③綦… III. ①管理学－通俗读物 IV. ①C93-49
中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第286894号

原则
著者：［美］瑞·达利欧
译者：刘波 綦相
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）

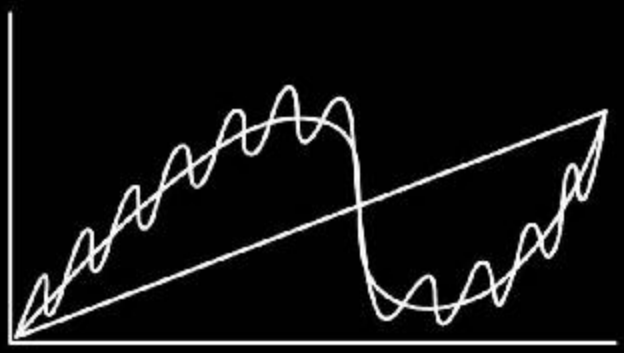
桥水投资公司创始人、《原则》作者瑞·达利欧新作

原　则

应对变化中的世界秩序

[美] 瑞·达利欧 著

崔苹苹　刘　波 译　易　巍 审校



RAY DALIO

PRINCIPLES FOR DEALING WITH THE CHANGING WORLD ORDER

WHY NATIONS SUCCEED AND FAIL

中信出版集团

原则

——应对变化中的世界秩序

[美] 瑞·达利欧 著

崔苹苹 刘波 译
中信出版集团

致

我的孙辈及将会亲历历史演变的同代人

愿进化之原动力与你们同在

目录

中文版序
如何阅读本书
引言
第一部分 世界是如何运转的
1 大周期简述
2 决定因素
3 货币、信贷、债务和经济活动的大周期
4 货币价值的演变
5 内部秩序和混乱大周期
6 外部秩序和混乱大周期
7 从大周期的角度思考投资
第二部分 500年世界发展史
8 过去500年简述
9 荷兰帝国与荷兰盾的大周期兴衰
10 大英帝国和英镑的大周期兴衰
11 美国和美元的大周期兴衰
12 中国和人民币的大周期兴起
13 中美关系和战争
第三部分 未来
14 未来
附录 对世界主要国家现状与前景的计算机分析
致谢
审校后记

中文版序

我很高兴与我了不起的合作伙伴中国国际信托投资公司（CITIC）一起，为读者提供这些应对不断变化的世界秩序的原则。

我第一次来中国是在近40年前，当时中国国际信托投资公司的领导们邀请我讲授关于全球金融市场的知识。这开启了我与中国国际信托投资公司、中国以及许多其他中国朋友的宝贵关系。

作为全球宏观经济投资者，我的工作是充分理解世界的运行方式，以便成功地在这方面押注。为此，我需要理解历史规律及其背后的因果关系。这促使我从事这项研究，考察过去500年里各大帝国的兴衰，以及唐朝以来（即约从公元600年以来）中国各主要朝代的兴衰。在这一过程中，我发现基于几乎相同的原因，这样的兴衰反复发生。因此，我总结出了衡量这些兴衰的最重要且具有一致性的指标，帮助我理解和应对当前的事态。

我把我的研究转化成了本书，以便把我学到的东西传递给其他人。我发现本书的内容很有帮助，也希望读者能有同感。

如何阅读本书

- 在写作过程中，我考虑到详述和简述两种选择。最终，通过用粗体字凸显某些段落，我制作了一个快读版本。因此，读者既可以快读粗体部分，也可以精读整本书。

- 为了更好地应对现实情况，我希望表述一些永恒普适的原则。我在这些原则前面加注了红点●，并以斜体字显示。

- 对于某些主题的详尽分析，并非所有读者都感兴趣。因此，我将这些内容放在各章的附录中，以便读者选择性阅读。

- 最后，限于篇幅，请在economicprinciples.org网站上参阅大量补充材料，包括参考资料、索引及更多指标数据等。

引言

未来的时代将与我们有生之年所经历的时代完全不同，但与历史上的许多时代有着相似之处。

我为何得出这样的结论？因为事实历来如此。

在过去约50年的时间里，为了做好我的工作，我需要了解决定一个国家及其市场成败的关键要素。我认识到，要想预测和应对前所未有的情况，我必须尽可能多地研究类似的历史案例，搞清这些案例背后的驱动机制。这些工作帮助我总结出妥善应对这些情况的原则。

几年前，我注意到一些重大势态发展，在我的有生之年里，这些事件从未发生过，但在历史上曾多次出现。最重要的是，我看到在巨额债务和零（或接近于零）利率的综合影响下，世界三大储备货币国家大规模印钞；在各国（特别是美国）内部，由于财富、政治和价值观差距达到约一个世纪以来的最大程度，政治和社会出现了严重冲突；一个崛起的世界大国（中国）挑战现存的世界大国（美国）和现有世界秩序。最近一段与目前类似的时期是1930—1945年。这令我十分担忧。

我意识到，除非研究类似的历史时期，否则我无法真正理解当前的势态，也无法应对即将发生的情况。于是，我开始研究各国及其储备货币和市场的兴衰。换言之，要想理解当前的势态发展，应对未来几年可能发生的情况，我需要研究类似历史案例背后的机制，例如研究1930—1945年期间荷兰、英国、中国的兴衰等。[1]在从事这些研究的过程中，新冠肺炎疫情暴发了。这是另一类我一生中从未发生过但历史上曾多次发生的大事件。因此，历史上的大流行病成为这项研究的一部分。这些研究告诉我，自然界中的异常现象（如疾病、饥荒和洪水）也是值得考

虑的可能因素。无论如何衡量，与最严重的经济萧条和战争相比，这些罕见的异常天灾的影响力甚至更大。

我在研究历史的过程中发现，就像生物存在生命周期一样，历史通常也是通过相对明确的生命周期，随着一代人向下一代人的过渡而逐步演进的。事实上，人类的历史和未来可以被看作所有个体生命周期逐步演进的综合。我发现这些个体的生命周期汇聚在一起，就成为一个自古至今、包罗万象的整体历史演进过程；同样的事件受大致相同的原因的驱动而反复发生，同时也在不断演进。通过考察许多相互关联的历史事件，我可以看到这种演化的典型模式和因果关系，并以此为基础推断未来。这些事件在历史上多次发生，它们是各国及其很多方面的兴衰周期的组成部分，例如教育程度、生产力水平、与其他国家的贸易、军事实力、货币和其他市场等。

上述每个方面或实力都在周期中发展变化，而且相互关联。例如，一个国家的教育程度影响其生产力，生产力影响它与其他国家的贸易，贸易又影响保护贸易路线所需的军事实力，进而影响货币、其他市场和许多其他方面。所有这些变化综合在一起，就构成了多年的经济和政治周期。例如，一个非常成功的帝国或王朝可以持续200年或300年。我研究的所有帝国和王朝都是在典型的大周期中崛起和衰落的，这一大周期存在清晰的标记，我们可以看到自己所处的位置。

这个大周期在以下两个时期之间产生更迭：（1）和平与繁荣时期，具有强大的创造力和生产力，生活水平明显提高；（2）萧条、革命与战争时期，财富和权力斗争此起彼伏，大量财富、生命和其他珍品被毁灭。我发现和平与繁荣时期比萧条、革命与战争时期持续的时间长得多。二者的比率通常约为5：1。所以可以说萧条、革命与战争时期是和平与繁荣时期之间的过渡阶段。

对大多数人来说，和平与繁荣时期固然令人愉悦，但所有这些现实情况的最终目的都是推动进化。因此，更广义地说，两个时期没有好坏之分。萧条、革命与战争时期造成大量破坏，但就像净化风暴一样，它

也清除了弱点和过度（如过度债务），以回归本质的方式，打造更坚固的基础，迎来新的开端（尽管这个过程很痛苦）。冲突解决后，谁是掌权者、其掌握何种权力就会变得明晰。因为大多数人迫切盼望和平，所以新的掌权者通过决议，创建新的货币、经济和政治体系，构成新的世界秩序，促进下一个和平/创造性时期。一个大周期中还有其他的周期。例如，有持续约100年的长期债务周期，也有持续约8年的短期债务周期。短期债务周期中，有较长的经济扩张期；经济扩张期之间是短期经济衰退；这些周期中还有更短的周期；等等。

通过解释所有这些周期，我想表达的要点是，一旦这些周期朝着一个方向发展，历史的构成板块就会移动，所有人的生活都会发生巨变。这些变化可能是极其有利的，也可能是极其不利的。虽然它们在未来必将发生，但大多数人不会预见它们的到来。换言之，● 在一个周期中，从一个极端到另一个极端的变化是常态，而不是例外。一个国家在一个世纪里没有经历至少一个和平与繁荣时期以及一个萧条、革命与战争时期的情况极为罕见。因此，我们应当对这两个时期都有所预料。但古往今来，大多数人（现在仍然）认为，未来只是近期历史稍做修改的版本。这是因为● 就像许多事物一样，在人的一生中，重大的繁荣时期和重大的萧条时期只会出现一次，除非我们研究几代人的历史模式，否则很难预料到这些时期的到来。因为繁荣时期和萧条时期的更迭往往相隔很久，● 我们所面临的未来很可能与大多数人所预期的情况迥然不同。

例如，我父亲和大多数他的同龄人经历了大萧条和二战，他们从未想到二战后经济会出现繁荣，因为这不同于（而非类似于）他们的经历。由于自身的经历，他们不会考虑借款，也不会把辛苦攒下的积蓄投入股市，因此我们不难理解他们错过了从美国经济繁荣中获利的机会。同样，我也可以理解，在几十年后，一些人通过大肆借款进行投机。因为他们只经历过债务融资拉动的经济繁荣，从未经历过经济萧条和战争，所以他们认为未来不会出现经济萧条和战争。货币走势也是如此：二战后，货币曾经是“硬通货”（与黄金挂钩），直至20世纪70年代，为了支撑借贷和防止实体破产，各国政府使货币“走软”（即发行法定货

币）。因此，在我撰写本书的时候，大多数人认为他们应该增加借款，尽管从历史来看，借款和债务融资拉动的经济繁荣会导致经济萧条和内外冲突。

如果我们以这种方式理解历史，就会提出一些问题，而对这些问题的解答会为未来可能出现的情况提供宝贵的线索。例如，在我的一生中，美元一直是世界储备货币，货币政策一直是刺激经济的有效工具，人们普遍认为西方民主和资本主义是优越的政治和经济体制。任何研究历史的人都可以看到，● 没有任何一个政治体制、经济体系、货币或帝国可以永远存在。但当它们失灵时，几乎所有人都会感到惊讶，并受到毁灭性打击。因此，我自然会问：我和我所关心的人如何才能知晓萧条、革命与战争时期的到来，如何才能很好地应对。因为我的专业职责是，无论在何种环境中，都要保护好财富。所以，我需要打造适用于整个历史（包括这些毁灭性时期）的认知和策略。

本书的目的在于传述我所学到的东西，这些认知对我有所帮助，可能也会帮助其他人，我在此分享以便提供参考。

我是如何通过研究历史来推测未来的

作为一名投资管理人，我需要的是在短时间内做出投资决策，而花费大量精力去关注长期历史，似乎有点儿奇怪。但我的经历告诉我，做好投资需要这样的历史视野。我的方法并不是一种学术研究方法，而是一种非常务实的方法，目的是帮助我做好工作。要想做好投资，我需要比竞争对手更好地预测各国经济的未来走势。因此，近50年来，我一直密切观察大多数主要经济体及其市场和政治局势（因为政治局势会影响经济和市场），试图充分了解当前形势，并以此为基础推断未来。从我多年与市场角力和总结相应原则的经历中，我认识到：● 一个人预测和应对未来的能力，取决于他对事物变化背后的因果关系的理解；一个人理解这些因果关系的能力，来自他对以往变化的发生机制的研究。

我是在吸取了痛苦教训之后才找到这一方法的。在我的职业生涯中，最大的错误是错过了一些重大市场变动。这些变动在我的一生中从未发生过，但以前曾发生过很多次。第一件让我始料不及的大事发生在1971年，当时我22岁，在纽约证券交易所当暑期工。我喜爱这份工作，因为在交易大厅里赚钱和赔钱的节奏都很快，大家喜欢彼此取乐，交易员们甚至在交易大厅里打水枪。我全心关注世界的重大局势发展，并押注于它们对市场的影响，有时这种影响可能是戏剧性的。

1971年8月15日星期日晚上，尼克松总统宣布美国不再遵守允许纸币兑换成黄金的承诺。在听尼克松讲话时，我意识到美国政府违约了，我们以前所知的那种美元已不复存在。我想这不是好事。因此，星期一早上我走进交易大厅的时候，心想股市暴跌肯定会导致一片混乱。结果确实出现了大混乱，但不是我所预想的那种。股市非但没有随美元暴跌而下跌，反而上涨了大约4%。我大为震撼，因为我以前从没经历过货币贬值。在接下来的日子里，我潜心研究历史，发现历史上许多次货币贬值都对股市产生了类似的影响。通过进一步的研究，我找到了原因，也得到了宝贵的借鉴，它们让我日后受益匪浅。经历了几次这种痛苦的突发事件之后，我深刻意识到，很有必要了解过去100多年来所有大国经历过的所有重大经济和市场变动。

换句话说，假如过去发生了某起重大事件（例如20世纪30年代的大萧条），我不能确定它不会发生在我身上，那么我必须弄清事件是如何发生的，然后做好应对准备。我通过研究发现，历史上曾发生过许多同类事件（例如经济萧条）。如同医生研究某种疾病的许多病例一样，通过研究这些案例，我可以更深入地了解这些事件发生的机制。通过与杰出的专家交谈、阅读书籍，与我出色的研究团队挖掘数据和档案资料，再加上我自己的经验，我对这些案例进行了定性和定量分析。

我从这些研究中看到，财富和权力的变化通常以典型的次序发生，这个典型次序在我的脑海里构成了一个原始模型，它帮助我看清驱动同类事件发展的因果关系。在此基础上，我研究偏离这一原始模型的情

况，并设法对这些情况做出解释。然后我将脑海中的模型输入算法中，这样做既帮助我将现实情况与我的原始模型进行对比，也帮助我以此为基础做出决策。通过这个程序，我不断完善对因果关系的认识，直到我可以用“如果……那么……”这样的句式来制定决策规则（对现实情况的应对原则）：如果X发生了，那么我们就下注Y。接下来，我观察实际情况与我的原始模型及预期之间的差异。在桥水投资公司，我和我的合伙人非常系统化地进行这项工作。如果实际情况符合模型，我们就继续下注于通常将会出现的情况。如果实际情况开始偏离模型，我们就寻找原因，并且做出调整。这个过程帮助我理解驱动这些发展的重要因果次序，也令我更加谦逊。这是我一直以来的做法，也会是我未来的做法，直到我离开这个世界。所以你读到的内容展示的是一项正在进行的工作。[2]

这种方法影响了我看待一切事物的方式

这种看待事物的方法改变了我的视野：从被各种事件（像袭来的暴风雪一样）围困，到超越各种事件，放眼于事物的长期发展规律。[3]以这种方法理解的相关事物越多，我就越能看到相关事物之间的相互影响（例如经济周期与政治周期之间的相互影响），以及它们在更长时间内的相互作用。

我认为，人们之所以往往错过一生中的重要成长时刻，是因为每个人仅经历漫长历史的一小部分。我们就像蚂蚁一样，在短暂的一生中全神贯注于搬运面包屑，却无暇拓宽视野，发现事物发展的宏观规律和周期及其背后的重要关联、我们在周期中所处的位置，以及未来可能出现的情况。通过从宏观角度考察历史，我认识到自古至今，只有几种性格类别的人类[4]，沿着有限的几条道路前行，遇到有限的几类情况，发生有限的几起事件。随着时间的推移，这些事件反复出现。唯一不同的是

当时人类的服饰及其使用的语言及技术。

关于本项研究及其来龙去脉

一项研究引出了另一项研究，最终促成我进行本项研究。具体的过程如下。

- 在研究历史上的货币和债务周期时，我注意到长期债务周期（通常持续50~100年），这使我以截然不同的方式看待当前形势。例如，为了应对2008年全球金融危机，多国利率降为零，央行印钞和购买金融资产。我知道90年前就出现过同样的情况，因为我研究过20世纪30年代的经济危机。这些研究使我看到，央行提供大量货币和信贷如何以及为何推高了金融资产价格，也扩大了贫富差距，让国家步入民粹主义和冲突的时代。2008年后，我们看到这些驱动因素及其机制的重演。

- 2014年，我想预测一些国家的经济增长率，因为这关系到我们的投资决策。于是，我采用相同的方法进行案例分析，寻找经济增长的驱动因素。我构建了各项永恒普适的指标，用来预测各国10年期的经济增长率。这个过程使我更深刻地认识到各国经济差异背后的原因。接下来，我把这些指标综合成度量标准和方程式，估算20个最大经济体10年期的经济增长。这种方法被沿用至今。我认为，这项研究对我们很有益，也会帮助决策者。因为通过考察这些永恒普适的因果关系，决策者可以看到，如果他们改变X，就会带来Y效应。这些研究也使我看到，与中国和印度等新兴大国相比，美国的这些10年期先行经济指标（如教育质量和负债水平）不断恶化。这项研究叫作“生产率和结构性改革：国家成败的原因和失败国家的对策”（读者可以在economicprinciples.org网站上免费参阅这项和上述其他研究）。

- 2016年特朗普当选美国总统后不久，发达国家的民粹主义势力明显抬头。于是，我开始进行一项名为“民粹主义现象”的研究。这项研究

使我看到，由于财富和价值观差距巨大，20世纪30年代发生了严重的社会和政治冲突。这些冲突与目前的冲突十分相似。这项研究还使我看到，左翼和右翼民粹主义者如何以及为何倾向于民族主义、军国主义、保护主义和对抗。我意识到左、右倾经济和政治势力之争可能愈演愈烈，这些冲突会对经济、市场、财富和权力产生巨大的影响。这项研究让我对历史和现实有了更好的理解。

- 通过这些研究以及对周围正在发生的事物的观察，我发现美国人的经济状况存在巨大差距，而这种差距会被平均数据掩盖。我按照收入把美国经济五等分，比如顶层20%、下一层20%，以此类推，最后是底层20%。然后，我分别考察了不同群体的经济状况，进而开展了两项研究，其中一项研究是“我们最大的经济、社会和政治问题：两个经济群体——上层40%和下层60%”。通过这项研究，我看到富人和贫困者的经济状况存在巨大差异，也看到了两极分化和民粹主义加剧背后的原因。此外，通过我妻子所做的慈善工作，我们还近距离了解到康涅狄格州各社区和学校的贫富与机会差距。这促使我做了另一项研究，名为“资本主义为何需要改革及如何改革”。

- 同时，通过我多年的国际交往和对其他国家的研究，我看到全球经济和地缘政治正在发生巨变，尤其是在中国。在过去37年里，我不断走访中国，有幸结识了中国的高层经济决策者，深度了解到他们以及许多其他人的想法。这让我能近距离地看到中国实现飞跃的原因。事实上，在这些决策者的领导下，中国在制造业、贸易、科技、地缘政治和世界资本市场上成了美国的有力竞争对手。因此，我们必须毫无偏见地研究和理解中国是如何做到这一点的。

本书基于我的最新研究结果。开展这项研究的动机是，当前发生的一些重要事件是我从未亲历过但在历史上发生过的。我需要了解这些事件和相关问题背后的三大因素。

1. 长期债务和资本市场周期：在我们的一生中，没有哪个时刻像现在这样，如此多债务的利率都处于极低甚至负水平。货币和债务资产的

价值受到供需状况的质疑。2021年，有超过16万亿美元的债务的利率为负，并且很快需要增发巨额债券来填补赤字。与此同时，庞大的养老金和医疗债务即将到期。这些情况向我提出了一些值得思考的问题。我想知道，为什么有人愿意持有负利率债券，利率可以降到什么地步。我还想知道，当利率不能再降时，经济和市场会出现何种情况；当下一轮衰退不可避免地到来时，央行如何发挥刺激作用，央行会大量增印货币进而导致货币贬值吗？如果在利率如此低的情况下，债务的计价货币贬值，那么情况会怎么样？这些问题让我不禁要问，如果投资者逃离以世界储备货币（美元、欧元和日元）计价的债务，那么央行会怎么做？如果用来偿还债务的货币贬值且支付的利率如此低，那么投资者逃离将是意料之中的事。

储备货币是在全球范围内被普遍接受的交易和储蓄货币。印发全球主要储备货币的国家（现在是美国，但就像我们将会看到的那样，这在历史上发生过变化）享有强势地位，以世界储备货币计价的债务（即美元计价债务）是全球资本市场和全球经济的基石。所有曾经的储备货币都已不再是储备货币，而曾经享有这种特权的国家，往往最终会遭受重创。因此，我也开始思考美元作为世界头号储备货币是否、何时及为何将会失去世界领先储备货币的地位，它会被何种货币取代，而这又将如何改变我们所知的世界。

2. 内部秩序和混乱周期：在我的一生中，财富、价值观和政治差距从未像现在这么巨大。研究20世纪30年代和两极分化严重的其他时代后，我发现无论是左派还是右派上台，经济和市场都会受到巨大影响。因此，我自然想知道目前的这些差距将会导致何种结果。这些历史研究告诉我，● 当财富和价值观差距巨大且经济衰退时，人们会为如何分配财富发生严重冲突。当下一次经济衰退到来时，民众和决策者将如何对待彼此？这令我十分担忧，因为央行充分降息以刺激经济的能力有限。除了这些传统工具失效之外，印钞和购买金融资产（现在被称作“量化宽松”）也扩大了贫富差距，因为购买金融资产会推高资产价格，这有利于持有更多金融资产的富人，而无利于贫困者。这会对未来产生何种

影响？

3. 外部秩序和混乱周期：在我的一生中，美国第一次遇到了真正的对手（苏联曾只是军事对手，从来不是重要的经济对手）。中国已经在许多方面成为美国的竞争对手，并且在很多方面以更快的速度变得更加强大。如果这种趋势继续下去，那么中国将在许多重要方面超过美国，而这些方面会决定一个大国的主导地位。中国至少将成为一个旗鼓相当的对手。在我一生的大部分时间里，我都在近距离观察这两个国家。如今，两国间的冲突快速激化，尤其是在贸易、科技、地缘政治、资本以及经济/政治/社会意识形态领域。我不禁想知道，这些冲突和由此导致的世界秩序变化将会如何演变，这将对我们所有人产生何种影响。

为了了解这些因素及其综合影响，我分析了过去500年所有主要帝国及其货币的兴衰，着重关注三大帝国：当今最重要的美帝国和美元、之前最重要的大英帝国和英镑，以及再之前的荷兰帝国和荷兰盾。另外，我也关注了六个重要但财政地位相对次要的大国：德国、法国、俄罗斯、日本、中国和印度。在这六个国家中，我最关注的是中国，并回顾了中国自公元600年以来的历史，原因有：（1）中国在历史上一直都非常重要；（2）中国现在也非常重要，将来甚至可能会更加重要；（3）中国提供了考察王朝兴衰的许多案例，可以让我更好地了解其背后的模式和动因。通过这些案例，我们可以更清楚地了解其他因素（最重要的是技术和天灾）如何发挥重要作用。

通过研究各个帝国、各个时代的案例，我发现重要帝国通常延续大约250年（上下误差150年），帝国内部的经济、债务和政治大周期持续50~100年。通过研究上述每个帝国的兴衰过程，我可以看出一般过程的典型模式，从而考察这些模式背后的不同机制和原因。这些分析让我受益匪浅，我希望清楚地讲述给读者。

如果过于关注当前事件，或者只看平均数据而不是个别案例，我们就会忽视这些周期。几乎所有人都在谈论当前事件，没有人谈论这些大周期，而大周期是当前事件的最大驱动力。我们从整体或平均数字中看

不到个别案例的变化情况，而后者的变化幅度要大得多。例如，如果只看股市的平均水平（如标普500指数），而不看个别公司，我们就会忽视一个重要的事实：构成平均指数的几乎所有公司都有初创、壮大和衰亡的阶段。如果你投资一家公司，除非分散投资并且调整押注（就像构建标普指数那样），否则就会在经历大涨之后，经历大跌，直到消亡。但如果你能比大多数人更早地分辨出上涨和下跌时期，就可以妥善地改变市场头寸。我所说的“改变”并不只是指改变市场头寸，对帝国的兴衰来说，它意味着“改变”几乎一切，包括居住地。

这就引出了我的下一个原则：● 要想把握全局，就不能着眼于细节。虽然我将尽量准确地描述整个大局，但我无法做到完全精确。此外，要想洞察并理解整体格局，我们就不能从追求精细入手。这是因为我们分析的是在较长时间跨度里发生的巨型宏观周期和演变。要想做好这些分析，我们就必须放弃一些细节。当然，在涉及重要细节时（这种情况较常见），我会从粗略的全局性分析转为详尽的细节性分析。

从全局角度考察历史，会大大改变你看待事物的方式。比如说，由于这些历史研究的时间跨度很大，许多我们习以为常的要素、形容这些要素的术语都不复存在，因此我的有些措辞可能不够准确，但为了阐述整体格局，我忽略了一些看似重要但对整个研究不太重要的细节。

例如，我一度纠结于是否区分国家、王国、民族、政府、部落、帝国和朝代之间的差异。当今，我们主要使用“国家”（country）这个词。然而，“国家”这个词直到17世纪欧洲三十年战争后才出现。换句话说，此前并不存在国家（一般来说，并非绝对如此），而存在邦国和王国。如今，在有些地方，王国依然存在，并可能被误以为是国家；在另一些地方，二者同时存在。通常情况下（并非总是如此），王国规模较小，国家更大，帝国最大（国土面积大于王国或国家）。三者之间的关系通常并不那么明确。大英帝国基本上是从一个王国逐渐演变成国家，之后演变成帝国的，其疆域远远超出英格兰边界，统治者管控着广阔的领土和许多非英格兰人。

每种单独控制的实体（如国家、王国、部落、帝国）以不同的方式管控民众，这会使追求准确的人感到更加困惑。例如，有些帝国是被一种主导势力占据的区域，而另一些帝国则是受一种主导势力影响的区域，这种主导势力通过威胁和奖励进行控制。一般来说，大英帝国占领着其治下的国家，而美利坚帝国主要以奖励和威胁的方式控制更多的国家（并非绝对，因为在我撰写本书时，美国在70个国家设有军事基地）。也就是说，尽管美利坚帝国的存在是显而易见的，但是这个帝国到底包含什么不那么明确。总之，我的意思是，试图做到精确完美，会影响对重要大局的阐述。因此，请包涵我的不精确。比如，我在下文中将所有这些实体统称为国家，尽管从严格意义上讲，并非所有实体都是国家。

与此相关的一个问题是，有些人会说，我无法对比不同时期不同体制下的国家。我对此表示理解，并会尽可能地解释各国之间的主要差异。各国存在永恒普适的共性，这些共性远比差异更重要。如果我们仅因这些差异而无视共性（我们可以从共性中获得历史借鉴），那就太可悲了。

我所未知的远超过已知的

刚开始思考这些问题时，我感觉自己就像一只企图认识宇宙的蚂蚁。我的问题比答案多得多，我涉猎的许多领域是其他人用毕生精力研究的领域。在这个过程中，我与世界上最杰出的历史学家交谈，与当今或过去创造历史的决策者交谈，与这些佼佼者展开探讨，了解他们对某个方面的深刻见解，但没有一个人可以提供解答所有这些问题所需的全面理解。然而，通过与他们交谈，把我的认知和研究联系起来，我逐步理出了头绪。

桥水的同事和工具也对这项研究做出了宝贵的贡献。因为世界很复杂，所以我们需要理解过去，把握当下，并利用这些信息来预测未来。

这是一份竞争激烈的工作，需要数百名员工的合作和高能计算机的能力。例如，我们灵活使用大约1亿个数据序列，这些数据序列根据我们的逻辑框架，被系统化地转换，运用于我们在全球主要国家的每个市场上进行的交易。我认为，我们考察和处理所有主要国家和市场相关信息的能力是无与伦比的。通过这一强大的计算能力，我可以看到并设法理解世界的运作原理，以此为基础进行这项研究。

尽管如此，我仍然不能保证事事正确。

虽然我学到了许多有益的东西，但我也认识到，比起自信地推断未来所需的认知来，我的认知只是微不足道的一小部分。尽管如此，从我的经验来看，如果等到学至自己很满意的程度才肯采取行动或进行分享，我就永远无法运用和传述所学到的东西。因此，虽然我从自上而下的宏观视角解析我所学到的东西，并以此为基础展望未来（鉴于自身的认知有限，我对这些展望没有太大信心），但我的结论应被视为理论而非事实。请注意，尽管有了这些心得，但我仍然犯下许多错误（这就是为什么我把分散化投资看得高于一切），只是在此尽我所能地传述我的想法。

读者也许好奇我为什么要撰写本书。过去，我只是默默地学习新东西。但在我目前的人生阶段，默默地取得更多成就对我来说并不重要，重要的是将我所学到的东西传递下去，为其他人提供参考。我的主要目标是，分享我对世界运行原理的分析模型（以简单易懂的方式讲述过去500年的历史，显示历史如何和为何与当前形势“同韵”），帮助读者和其他人做出更好的决策，使我们都有一个更好的未来。

本项研究的组织方式

与我的所有研究一样，我采用不同的方式来传述我所学到的东西，一种是简要阐述（比如，读者可以在网上找到视频），另一种是详尽阐

述（比如本书），还有一种是通过更多的图表和历史案例，进行更全面的分析（读者可以在economicprinciples.org网站上参阅相关内容以及本书不包括的资料）。为了让最重要的概念简单易懂，我使用口语化的语言，侧重于清晰表达，而不是追求精细。因此，有些措辞大体上准确，但有时不太精确。

第一部分基于对具体案例的所有研究，简述国家兴衰的典型模式。首先，我把我的研究发现提炼成国家的整体实力指数，用来反映不同国家兴衰的整体情况，它包括8个不同类型的实力指数[5]。其次，我将详细探讨18个决定因素，我认为它们是影响国家兴衰的主要因素。最后，我将深入分析前面提到的三大周期。第二部分详细介绍个案，讲述主要储备货币过去500年的历史，其中一章重点探讨当前中美争端。第三部分探讨这一切对未来的影响。

---

[1] 需要明确的是，对这些以往周期的描述并不意味着，在不了解这些变化背后因果机制的情况下，我会认为过去的情况必将持续到未来。我的首要目标是，与读者一起分析因果关系，在此基础上思考未来可能出现的情况，并在最佳应对原则上达成一致。

[2] 例如，我用这种方法研究债务周期，因为在过去50年里，我需要应对许多债务周期，它们是经济和市场发生巨变的最重要的驱动因素。要想了解我为债务危机制作的分析模型及其案例，你可以在economicprinciples.org网站上阅读《债务危机》的英文电子书（免费），或者在书店购买纸质图书。我用这种方法研究过许多重大事件，例如经济萧条、恶性通胀、战争、国际收支危机等，以求理解周围似乎已萌芽的反常事件。正是凭借这种视角，当其他公司因2008年全球金融危机陷入困境时，桥水较好地应对了那次危机。

[3] 我将这种方法用于几乎一切事务。例如，在构建和经营我的公司时，我运用了同样的方法，了解人们的思考方式等现实情况，学习妥善应对现实情况的原则，我在《原则》一书中讲述了相关原则，若你想了解这些与经济和市场无关的内容，请在iOS（苹果公司开发的移动操作系统）/安卓的应用程序“Principles in Action”中免费阅读，或在书店购买纸质图书。

[4] 在《原则》一书中，我分享了对这些不同思维方式的看法，在此不做赘述，但如果你感兴趣，那么我会提供相关信息。

[5] 本书涉及的8个实力指数/实力指标/决定因素与18个决定因素/实力指标等概念，在内涵与外延上并未做严格的区分，在本书的不同章节中可能会对应不同的译法，出于对作者的尊重，全书并未强行加以统一。——编者注

第一部分

世界是如何运转的

1

大周期简述

正如引言所述，世界正在迅速发生变化，这些重要的变化是在我们的一生中从未发生过但在历史上已经多次发生的。我的目标是揭示这些案例及其背后的驱动机制，并从这个视角来展望未来。

本章极其简要地概述我研究的过去500年的三个储备货币帝国（荷兰、英国和美国）、六个其他主要国家（德国、法国、俄罗斯、印度、日本和中国）的兴衰，以及自公元600年左右的唐朝以来中国的所有主要朝代。本章的目的只是提供一个用于考察所有周期的原始模型，其中最重要的是我们现在所处的周期。

在研究以往案例时，我看到了明显的发展模式和合乎逻辑的动因。我在这里仅做简要介绍，在接下来的章节中进行更全面的阐述。虽然本章和本书重点探讨那些驱动财富和权力发生巨大周期性更迭的因素，但我也看到了这些因素对生活各个方面的影响，包括文化和艺术、社会习俗等（我将在后文中进行分析）。将这一简单的原型和第二部分中的案例进行比较，我们将看到个案在何种程度上符合原型（本质上就是这些案例的平均情况），原型又在何种程度上反映个案的情况。这样做有助于我们更好地了解当前形势。

我的目标是搞清世界的运行原理，总结出永恒普适的原则，从而妥善地应对当前形势。这么做不仅很有必要，也是我的兴趣所在。在上文所述的好奇心和担忧的驱使下，我开始了这项研究。在研究过程中，我对世界运转的宏观机制有了更深刻的理解，取得了超出预期的收获，我希望能与读者分享这些收获。这些研究使我清楚地看到，人类和国家如

何在历史的长河中经历成功和失败，我也可以看到这些兴衰背后的大周期。在此之前，我并不知道这些周期的存在。最重要的是，我可以从宏观的角度来看当前所处的位置。

例如，通过这些研究，我发现自古至今，在大多数国家，对大多数人最主要的影响因素是，人们如何努力创造、获取、分配财富和权力，尽管也存在其他方面的争斗，最重要的是意识形态和宗教方面。这些斗争以永恒普适的方式出现，给人们生活的各个方面造成巨大影响，而且像潮起潮落一样循环往复。

我也发现古往今来，所有国家的财富拥有者都具备创造财富的手段。为了维持和增加财富，他们与政权掌控者合作，一起建立共生关系，制定和执行规则。我看到类似的情况发生在不同国家和不同时期。虽然具体形式已经演变，并将继续演变，但最重要的机制基本上没有改变。那些拥有财权的群体发生了演变，但其仍然以基本相同的方式合作和竞争。（例如，最初是拥有土地的君主和贵族，当时农业土地是最重要的财富来源，然后是资本家和民选或专制政府的政治官员，如今是资本主义者创造资本资产，而财富和政治权力通常不会在家族中传承。）

我发现，随着这一运作机制的逐渐演变，很小部分的人获得并控制了大部分财富和权力，之后国家变得过度扩张，陷入困难时期，使最贫困且最没权势的群体遭受最大的重创，进而引发冲突，酿成革命和/或内战。冲突结束后，新的秩序建立，新的周期重新开启。

本章着重分享这一宏观综合模型以及部分细节。虽然本书中的观点是我个人的观点，但它们是我与其他专家进行深入探讨后形成的。大约两年前，为了解答我在引言中所述的问题，我和我的研究团队开始潜心研究，挖掘大量文档。我与全球的杰出学者和专家进行探讨，了解他们对这些问题的某些方面的深刻理解，阅读见解精辟的相关著作，回顾我过去的研究和近50年来的全球投资经验。

我认为，这是一个大胆的尝试、一项令人更加谦逊而很有必要的工作，也引起我的极大兴趣。为了避免忽略某些要素而出现错误，我多次

反复，不断改进。首先，我潜心进行研究，记录下自己的想法，再将其展示给世界上最优秀的学者和专家；其次，我进行压力测试，寻求反馈和改进，再把反馈记录下来，又一次进行压力测试，这个过程不断反复，直到反馈变得越来越少。本项研究结果就是这些工作的产物。我不能肯定我对世界主要国家及其市场兴衰的解释完全正确。不过，我很肯定其大体是正确的。这些认知有助于我从宏观角度看待当前形势，应对那些我从未经历过但历史上曾多次出现的重要事件。

对大周期的理解

基于本书解释的原因，我认为，目前相对财富、权力和世界秩序正在发生典型的巨变，这将对所有国家的每个人都产生深远的影响。这种财富和权力巨变并非一目了然，因为大多数人的头脑中对历史模式没有概念，不会将其看作“类似巨变中的又一例”。所以第1章极其简要地概述了我是如何看待国家兴衰及其市场运转背后的典型机制的。我找到了18个重要的决定因素，用来解释几乎所有导致国家兴衰的长期质变（随后将会进行考察）。这些变化大多发生在典型的周期中，它们相互强化，形成一个巨大的兴衰周期。这个典型的大周期支配着国家的兴衰，影响着国家的方方面面，包括货币和市场（这是我特别感兴趣的方面）。我在引言中提到的三个最重要的周期：长期债务和资本市场周期、内部秩序和混乱周期、外部秩序和混乱周期。

因为这三个周期通常最为重要，所以我将在后面的章节中深入探讨。然后，我们将这些周期应用于历史和当今，考察它们在实际案例中的具体表现。

在这些周期的驱动下，国家在两个极端之间更迭（例如，在和平与战争、繁荣与萧条、左派掌权与右派掌权、国家合并与解体之间更迭）。这是通常发生的情况。因为人们倾向于极端化，从而超过平衡点，出现过度而导致反向走势。朝着一个方向的走势中，潜藏着导致反

向走势的要素。

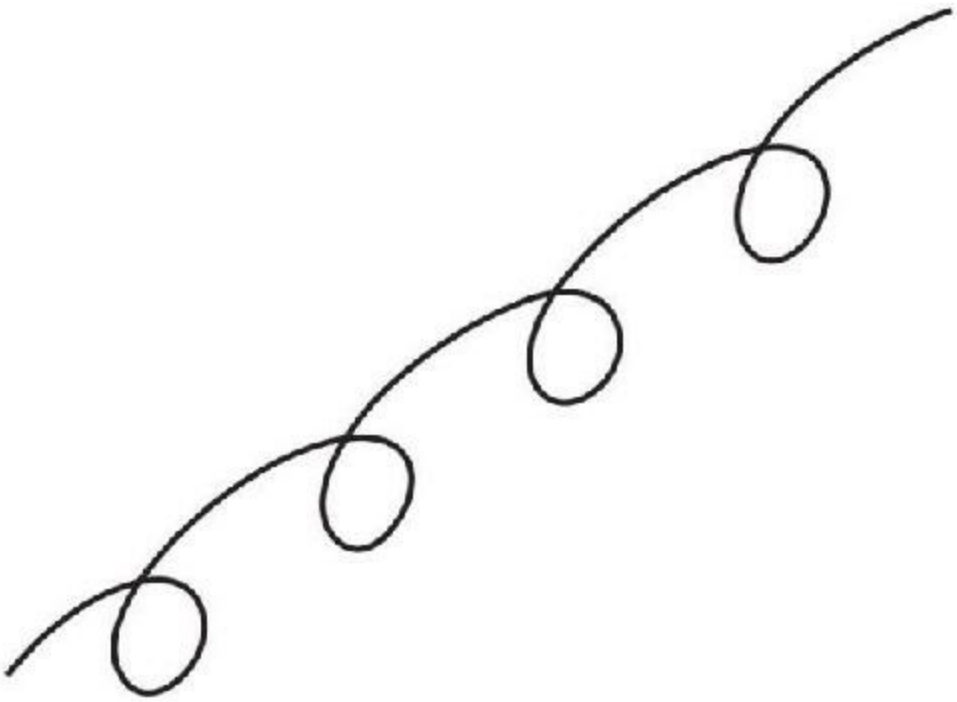
这些周期在历史的长河中基本上没有变化，原因与人类生命周期的基本要素在历史长河中保持不变是一样的：人类本性不会随着时间的推移而发生太大变化。例如，恐惧、贪婪、嫉妒和其他基本情感始终没有改变，它们是驱动周期发展的重要因素。

事实上，没有两个人的生命周期是完全相同的，典型的生命周期在几千年里发生变化。但是，人类生命周期的典型模式基本上没有改变：父母抚养子女，直到他们独立，抚养自己的子女，并工作，一直到衰老、退休、死亡。同样，货币/信贷/资本市场大周期也基本上没有改变：债务、债务资产（如债券）积累过多，导致债务无法用硬通货偿还。当人们设法出售债务资产以购买其他资产时，他们发现无法这样做，因为比起庞大的债务资产，货币数量和可以购买的东西的价值远远不够。一旦这种情况发生，违约就会促使央行增印货币。这个周期在几千年来基本上都是一样的。内部秩序和混乱周期、外部秩序和混乱周期也是如此。我们将在接下来的章节中探讨人类本性和其他因素是如何驱动这些周期的。

进化、周期和颠簸

进化是宇宙中最大的也是唯一永恒的力量，然而我们却很难注意到它。我们可以看到某种事物存在和发生，却看不到进化以及促使事物存在和发生的进化力量。看看你周围的一切，你看到了进化的变迁吗？当然没有。但是，你知道你所看到的事物正在发生变迁（尽管在你看来速度缓慢），你也知道随着时间的推移，这些事物将不复存在，会被其他事物取代。我们要想看到这些变迁，就需要设计出测量事物的方法，然后观察测量数据的变化。一旦我们看到了这些变迁，就可以研究变迁背后的发生机制。我们只有这样做，才能成功判断未来的变迁，找出应对变迁的方法。

进化是走向进步的上行轨迹，而进步源于适应和学习。周期围绕着上行轨迹而反复出现。在我看来，大多数事物是沿着一条具有周期性的上行轨迹发生的。这条轨迹就像一个上行的螺丝锥：



进化是一种相对平缓而稳定的进步，因为获得的知识多于遗失的知识。而周期则是来回波动的，它朝着一个方向走到尽头后，就会出现逆转，然后朝着另一个方向走到尽头，像钟摆一样周而复始。例如，随着时间的推移，我们的生活水平逐步提高，因为我们的知识更加丰富，从而推动生产率的提升。但是，经济则是有起有落的，因为在债务周期的驱动下，经济活动沿着上行趋势线上下波动。这些围绕趋势线的渐进变化（有时是彻底变革）并不总是一帆风顺且毫无痛苦的。某些变化极其突然且充满痛苦，这是因为人们会犯错误，需要从中吸取教训，进而提高适应力。

进化和周期共同构成螺旋式上行轨迹，这条上行轨迹显现在一切事物（财富、政治、生物、技术、社会学和哲学等）中。

人类的生产率是驱动世界总财富、权力和生活水平逐步提高的最重

要的力量。随着时间的推移，生产率稳步提高（生产率是人均产出，受人类的学习、积累和发明的驱动）。然而，不同群体的生产率增速有差异，其原因总是一样的：不同的教育质量、创造力、职业道德以及将想法转化为产出的经济体制。决策者需要理解这些原因，以使自己的国家获得可能实现的最佳结果。投资者和公司也需要理解这些原因，以便确定最佳的长期投资对象。

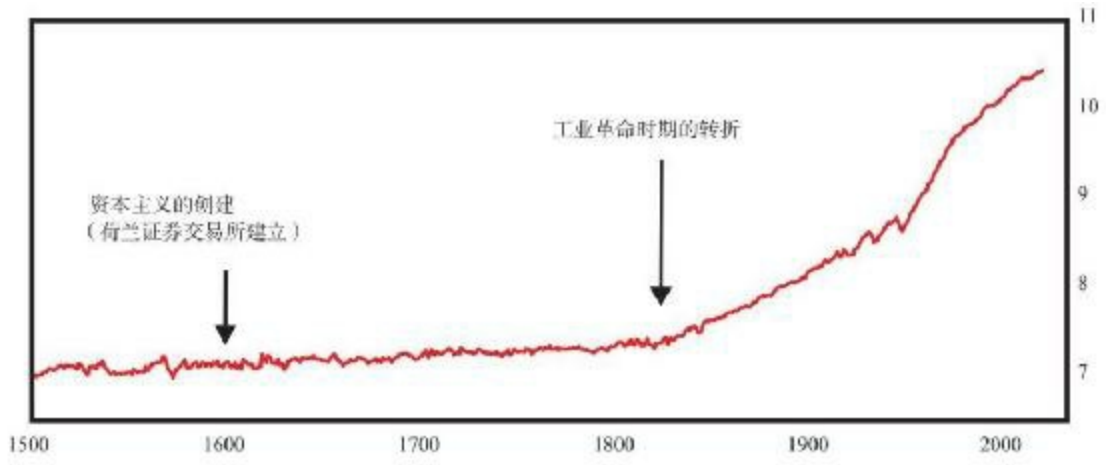
这一不断进步的趋势是人类进化能力的产物。人类的进化能力比其他任何物种都强大，我们的大脑赋予我们独特的学习和抽象思考能力。因此，我们能以独特的方式推动技术发明、改善做事方式。这些变革使进化继续推进，构成了不断变化的世界秩序。通信和运输技术革新把全人类更紧密地联系起来，深刻改变了人类和帝国关系的性质。几乎所有事物都表现出这种渐进性改善——寿命延长、产品改良、做事方法改进等。甚至人类的进化方式也演进了，这表现为创造和革新方式的进步。这是自有人类历史记载以来的事实。因此，大多数图显示出向上倾斜的进步，而不是上下波动。

下图及下页图显示过去500年的人均产出［即实际GDP（国内生产总值）估值］和预期寿命。这可能是两种公认的福祉衡量方法（但数据可能并不精确）。你可以看到这些数据渐进的上行幅度相对于围绕趋势线的波动幅度。

与围绕趋势线的波动相比，这些上行趋势非常明显，这一事实表明，相对于其他任何事物，人类的创造力极其强大。从整体格局来看，人均产出正在稳步提高，不过早期增速非常缓慢，但从19世纪开始加快了速度，那时的上行曲线明显走陡，反映了生产率的加速提升。生产率提升的主要原因是，大多数人能够通过更好的方式获取知识，并将知识转化为生产率。这是很多因素促成的，可以追溯到15世纪中期欧洲的谷登堡印刷机（当时印刷术在中国已经使用了几个世纪）。随着谷登堡印刷机的问世，更多人获得了学习和教育的机会，它对一系列重要运动都做出了贡献，例如文艺复兴、科学革命、启蒙运动、资本主义诞生，以

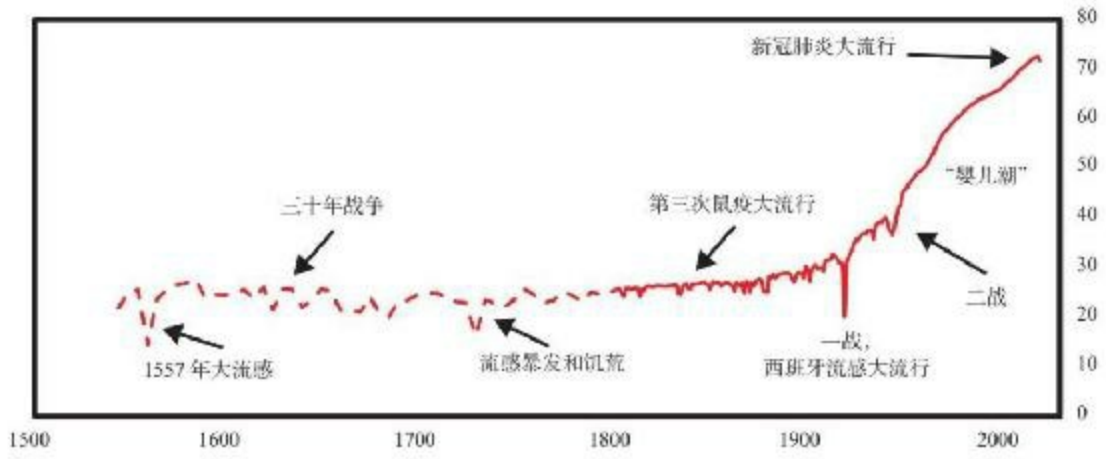
及英国的第一次工业革命。我们稍后将会深入探讨这些方面。

全球实际人均GDP（取对数值）



1870年之前，全球实际GDP数据主要来自欧洲各国。因为在此之前，其他国家的可靠数据有限。

全球出生时的预期寿命（岁）



虚线仅根据英国的经历绘制。

在资本主义诞生、企业家精神和工业革命的推动下，生产率普遍提高，财富和权力从以农业为基础的经济（在这种经济体制中，土地所有权是权力的主要来源，君主、贵族和神职人员共同维持对土地的控制）转向以工业为基础的经济（在这种经济体制中，有创造力的资本家创造并拥有工业产品的生产手段，并与政府官员合作，以维持允许他们拥有财富和权力的体制）。换句话说，工业革命带来了这些变革。工业革命以来，经济一直在这样的体制中运营：财富和权力主要来自教育、创造

力和资本主义的综合作用，决策者与掌控大部分财富和教育资源的人进行合作。

这个大周期所围绕的进化轨迹也在不断演化。例如，很久以前，农业土地和农产品最有价值，然后演变成机器和机械产品，如今不存在明确实体的数字品（数据和信息处理）变得最有价值。[1]新的斗争随之而来，这些斗争围绕着谁能获得数据，以及如何利用这些数据获取财富和权力。

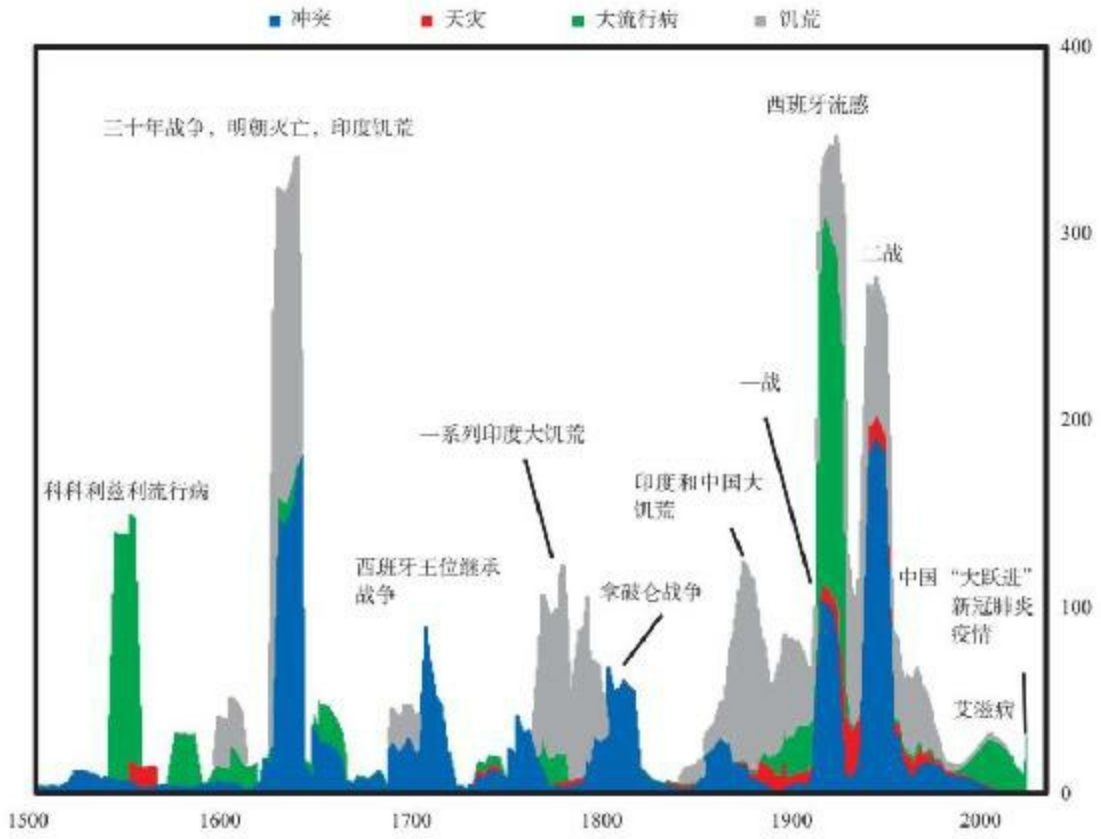
围绕上行趋势线的周期

获取知识和提高生产率固然意义重大，但这个过程是渐进的，不会给财富和权力及其持有者带来巨大的突变。巨大的突变来自经济繁荣、经济萧条、革命和战争，这些时期主要由周期决定，而逻辑因果关系驱动这些周期。例如，19世纪末的标志是生产率提升、企业家精神和资本主义壮大，而这些因素也导致了贫富悬殊和过度负债，造成经济衰退，使20世纪上半叶出现了反资本主义和共产主义势力，国家内部和外部都发生了严重的财富和权力斗争。我们可以看到大周期围绕进化的上行趋势线向前推进。● 自古至今，成功的体系一直是受过良好教育的人们文明相处，提出创新想法，通过资本市场获得资金，将创新转化为生产和资源分配，从中获利而得到回报。但是，长期来看，资本主义造成了财富和机会差距，助长过度负债，导致经济衰退，引发了革命和战争，进而改变了国内和世界秩序。

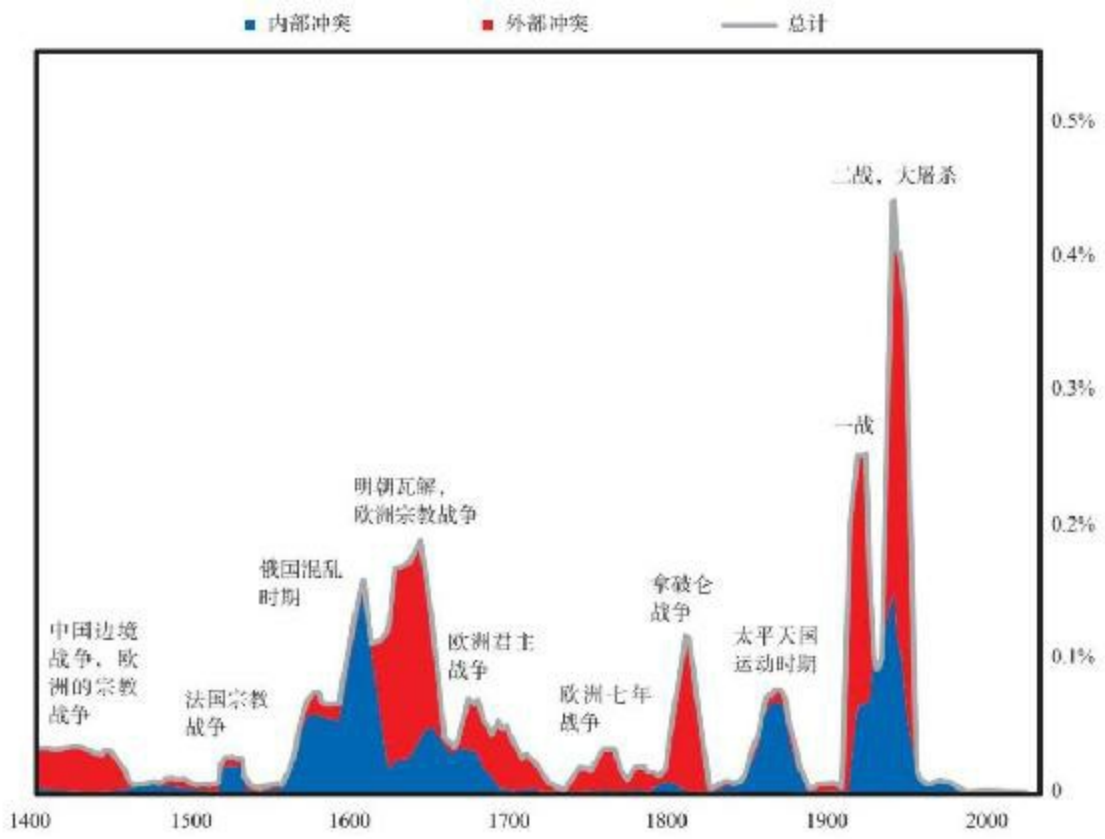
就像下页图所显示的那样，历史告诉我们，几乎所有动荡时期的产生都是缘于财富和权力斗争（即革命和战争形式的冲突，通常是货币和信贷崩溃与巨大贫富差距所致）与严重天灾（如干旱、洪水和大流行病）。历史还告诉我们，这些时期的糟糕程度几乎完全取决于一个国家的实力和忍受能力。

● 拥有大量储蓄、低债务和强大储备货币的国家能更好地抵御经济和信贷崩溃；储蓄少、大量负债，没有强大储备货币的国家抵御能力则较弱。同样，如果一个国家拥有强有力的、有能力的领导者和国民素质，它就比不具备这些条件的国家更容易管理。如果一个国家更有创造力，它就有更强的适应力。正如稍后将会探讨的，这些因素是可以测量的永恒普适的原则。

不同类别的全球死亡人数
(每10万人的死亡人数，按15年移动均值)

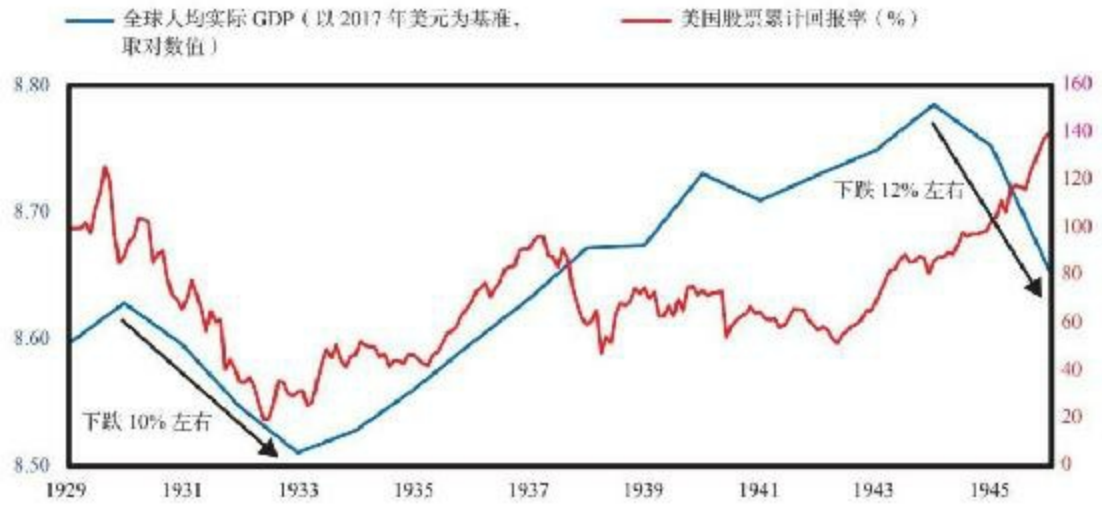


冲突造成的死亡率估值
(主要国家，人口百分比，按15年移动均值)



基于主要大国的死亡人数占人口的比例，因此将不同于上一张图中显示的全球冲突死亡人数估值。

因为相比人类适应力和创造力的逐步上行轨迹，这些动荡时期造成的影响微乎其微，几乎不能从前面的人均GDP和预期寿命图中分辨出来，只体现为一些小波动。不过在我们看来，这些波动的幅度似乎非常显著，因为我们是如此渺小，生命也是如此短暂。下图显示1930—1945年经济萧条和战争时期的美国股市和全球经济活力。由此可见，经济下降了大约10%，股市下跌了大约85%，之后开始复苏。



这是典型货币和信贷周期的一部分，这些周期从有历史记录以来就一直存在，我将在第3章中进行更完整的解释。简单地说，信贷崩溃的原因是债务过多。中央政府通常需要大量注资，让债务人更容易偿还债务，但政府没有这笔资金，于是，央行总是被迫增印货币，充分提供信贷。这正是新冠肺炎疫情暴发和大量债务造成经济急剧下滑时美联储采取的应对方法。20世纪30年代的债务泡沫是“咆哮的20年代”经济繁荣的自然延伸，经济繁荣变成了债务融资泡沫，泡沫在1929年破裂，导致了经济萧条，中央政府借助央行创造的大量货币和信贷，进行大规模支出和借贷。

当时，泡沫的破裂和由此导致的经济危机对1930—1945年内部与外部财富和权力斗争的影响最大。与现在和大多数其他情况一样，当时也出现了贫富悬殊和严重冲突。如果再加上债务/经济危机，局面就会进一步恶化，社会和经济项目就会发生巨变，导致大规模财富转移。这在不同国家的不同体制中都明显可见。什么是最好的体制（例如，是资本主义还是共产主义）？人们因这个问题发生了冲突和战争。一些人希望进行大规模财富再分配，另一些人则反对这样做，两方总是不停地争辩或争斗。20世纪30年代，美国还遭遇了一场严重的干旱。

案例分析显示，以往的经济和市场下行时期大约持续了三年（出入在几年之内），这取决于债务重组和/或债务货币化所需的时间。通过

印钞填补债务缺口的速度越快，通缩性萧条就会越快结束，人们也就越快开始担心货币价值。以20世纪30年代的美国为例，股市和经济触底的那一天，新当选的罗斯福总统宣布，美国将不再遵守允许纸币兑换成黄金的承诺，政府会充分提供货币和信贷，使人们可以从银行取出存款，并将得到的资金和信贷用于消费和投资。从1929年10月股市首次崩盘开始，这段时期已持续了三年半。[2]

国家内部和国家之间仍在争夺财富和权力。新兴国家德国和日本挑战当时的世界大国英国、法国，最终是美国（被卷入二战）。在战争时期，战争所需物资的产出提高，但将战争时期称为“高产时期”不妥（即便从人均产出角度看，情况的确如此），因为战争带来的破坏性太大了。战争结束时，全球人均GDP下跌了约12%，这主要缘于战败国的经济下滑。这些年的压力测试造成了财富的巨大损失，让赢家和输家一目了然，使1945年成为新的开端，开启了世界新秩序。与通常情况一样，接下来是长期的和平与繁荣时期，但这段时期变得过度扩张，所以在75年后的今天，所有国家再次面临压力测试。

历史上的大多数周期是出于大致相同的原因发生的。例如，1907年恐慌开始的1907—1919年，与1929—1932年货币和信贷危机（继“咆哮的20年代”之后）一样，都是繁荣时期（美国的“镀金时代”、欧洲大陆的“美好时代”和英国的“维多利亚时代”都是同一时期）产生债务融资泡沫而导致经济和市场下跌的结果。在经济和市场下行的同时，贫富悬殊导致了大规模的财富再分配，进而引发了世界大战。为了进行像1930—1945年那样的财富再分配，政府需要大幅增加税收和支出，承担巨额赤字，大幅调整货币政策，将赤字货币化。接下来，西班牙流感加剧了压力测试和由此产生的重组格局。在这些压力测试与全球经济和地缘政治重组的作用下，新的世界秩序（表述在《凡尔赛和约》中）于1919年建立，开启了20世纪20年代债务融资拉动的繁荣时期，接下来是1930—1945年，同样的事情再次发生。

这些破坏/重建时期重创了弱者，也确定了谁是强者。强者建立全

新的规则（即新的世界秩序），为繁荣时期奠定了基础。在繁荣时期，随着债务泡沫滋生，贫富差距扩大，最终超过极限，导致债务泡沫破裂、新的压力测试开始，从而进入破坏/重建时期（即战争），开启新的秩序。最终，强者又比弱者获得更大的权力，等等。

破坏/重建时期是怎样一种经历？人们很可能没有亲身经历过，而听到的故事都很可怕，因此，大多数人自然很担心会有这样的经历。这些破坏/重建时期确实给人类带来了巨大的经济痛苦，更重要的是造成了重大伤亡。虽然一些人遭受了更沉重的打击，但几乎没有人能逃避损失。尽管如此，历史告诉我们，大多数人在大萧条时期还有工作，在热战中未受伤害，在天灾中幸存下来。

一些人在挣扎中度过了这些极端艰难时期，但他们甚至会把这段经历说成有意义的好事，比如，人们会更紧密地联系在一起，塑造坚强的性格，更珍惜简单的生活，等等。例如，汤姆·布罗考把经历过1930—1945年的人们称为“最伟大的一代”，因为这段经历赋予了他们坚韧不拔的性格。我的父辈经历过大萧条和二战，他们以及与我交谈过的其他国家的同代人（他们经历了自己国家的毁灭时期）也都这样认为。请记住，经济毁灭时期和战争时代通常不会持续很长时间，一般是两三年。天灾（如干旱、洪水和大流行病）的持续时间和严重程度各不相同，不过随着人类适应力的增强，这种痛苦通常会减轻。同时遇到这三大危机（经济危机、革命/战争和天灾）的情况极为罕见。

我的意思是，虽然这些革命/战争时期通常给人类带来很多苦难，但我们（特别是在最艰难时期）绝不应该忽视一个事实：我们可以很好地应对这些困境，人类的适应力、迅速提高生活质量的能力远远大于我们面临的所有困难。基于这个原因，我认为，我们应当相信并投资于人类的适应力和创造力。尽管我很确定，在未来几年，人类和世界秩序都会面临巨大的挑战和变化，但我相信，人类会变得更聪明，并以极其务实的方式变得更强大，这将帮助我们克服这些挑战，继续迈向新的征程，实现更高水平的繁荣发展。

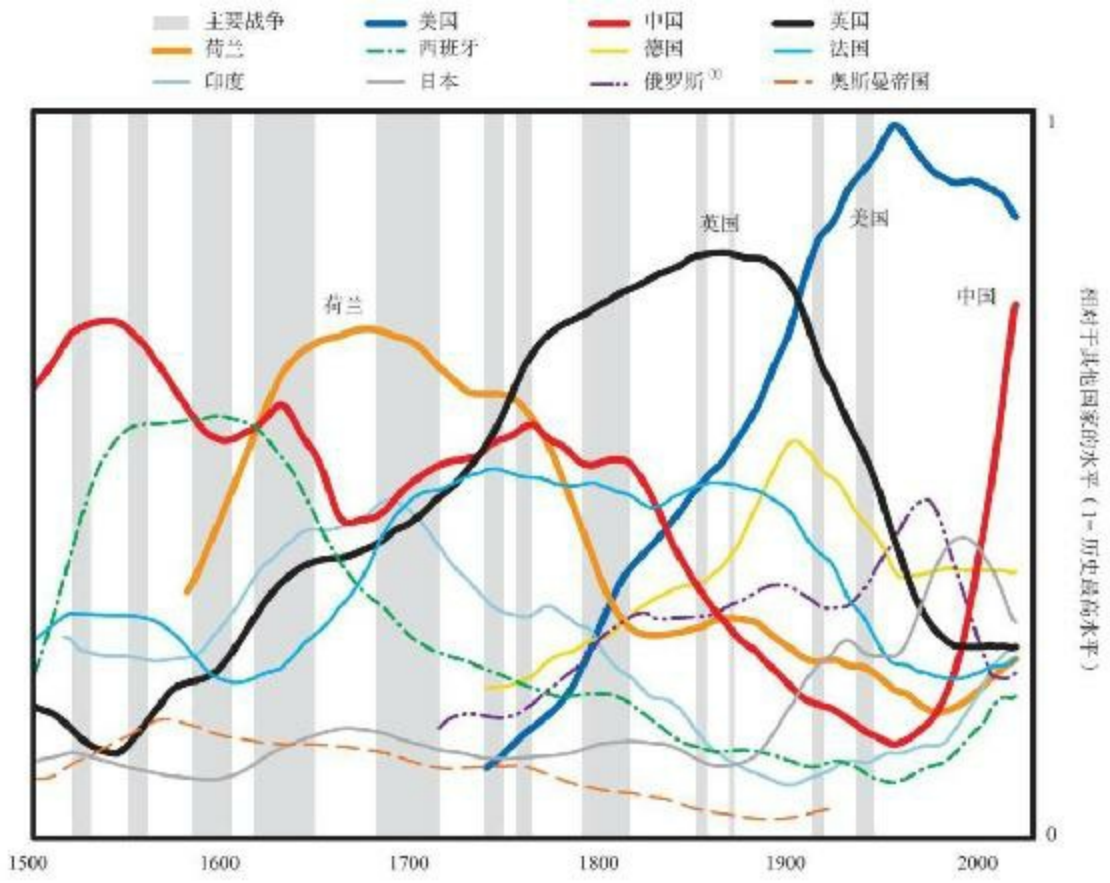
现在我们来考察过去500年主要国家的财富和权力的兴衰周期。

以往大周期的财富和权力转移

上文显示生产率上升的图是全球整体数据（这是我们所能做到的最佳衡量方式），但它们没有反映出国家之间的财富和权力转移。为了了解这些转移的发生机制，我们首先考察基本的宏观情况。纵观有文字记录的历史，各类群体（如部落、王国和国家）通过自己创造、掠夺他人或从地下挖掘的方式获得财富和权力。当一个群体获得的财富和权力超过任何其他群体时，这个群体便成为世界主导势力，进而决定世界秩序。当其失去这种权力时（以往的每个帝国都是如此），世界秩序和生活的方方面面都会发生巨变。

下图显示过去500年里11个主要国家的相对财富和权力。

主要国家的相对地位



①跨多个历史时期时，本书使用“俄罗斯”指代，不再标注不同时期的名称。——编者注

上图显示的每一项财富和权力指标[3]都是由8个不同的决定因素组成的。我会稍后进行解释。虽然这些指标并不完美（因为所有长期性指标都不完美），但可以很好地反映整体格局。如图所示，几乎所有这些国家都经历了由兴盛转向衰落的时期。

我们仔细研究后会发现，较粗的四条线代表四个最重要的国家：荷兰、英国、美国和中国。三个国家持有了最近的三种储备货币——当前是美元，之前是英镑，再之前是荷兰盾。将中国纳入最主要国家的原因是，中国已成为世界第二大国家，它在大约1850年以前的大部分时间里一直很强大。以下简述上页图反映的情况：

- 中国曾经在几百年里一直占据主导地位（在经济和其他领域一直领先于欧洲），不过从19世纪的第一个十年开始急剧衰落；

• 荷兰作为一个相对很小的国家，在17世纪的第一个十年成为世界储备货币帝国；

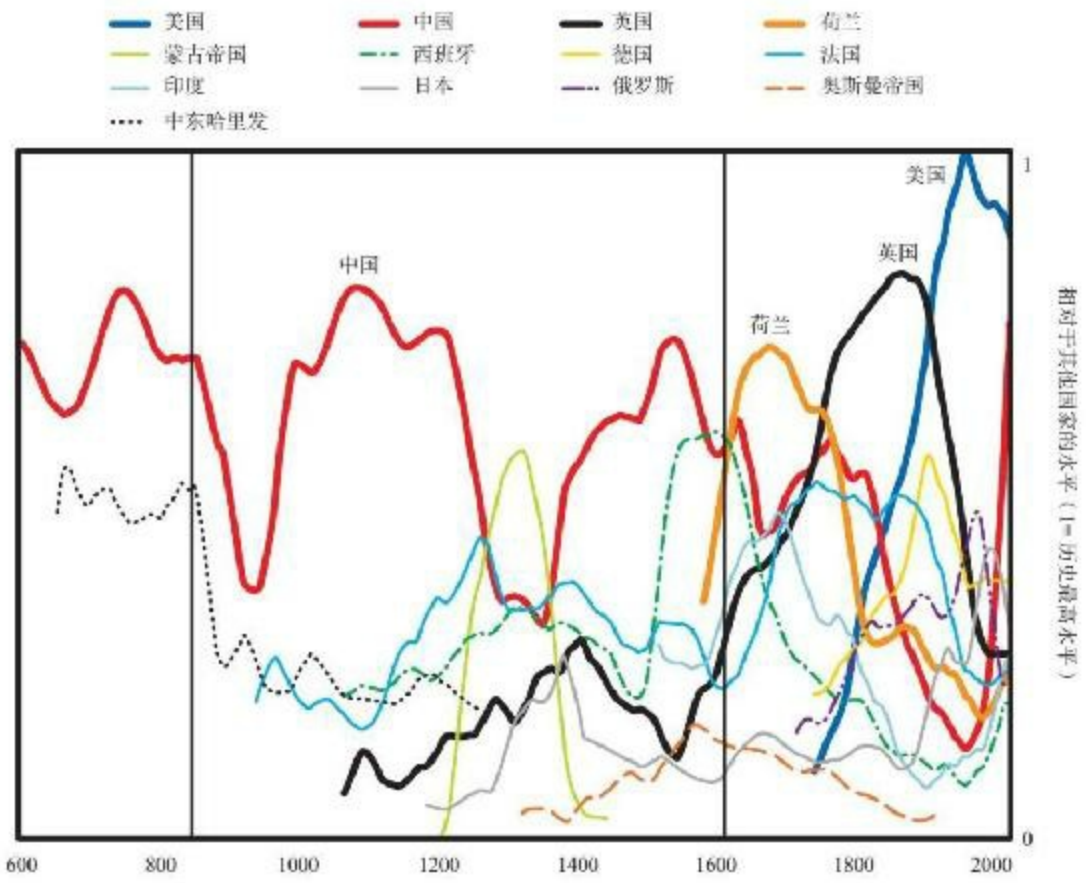
• 英国的发展轨迹与荷兰类似，在19世纪的第一个十年达到鼎盛；

• 最后，美国崛起，在过去150年里成为世界超级大国，不过其主导地位在二战期间和战后尤为显著；

• 当前，随着中国再次崛起，美国的主导地位相对下降。

下页图的内容与上页图相同，但时间追溯至公元600年。我重点关注上页图（仅涵盖了过去500年），而不是下页图（涵盖了过去1 400年），因为上页图突出显示了我重点研究的国家，也更为简单（不过鉴于涉及11个国家、12场大规模战争和超过500年的时间跨度，我们很难称之为简单）。下页图的时间跨度更长，为了显而易见，我去掉了上页图中凸显战争时期的阴影部分。如下页图所示，在1500年以前，中国几乎一直是最强大的国家，不过中东哈里发、法国、蒙古、西班牙和奥斯曼帝国也很强大。

主要国家的相对地位



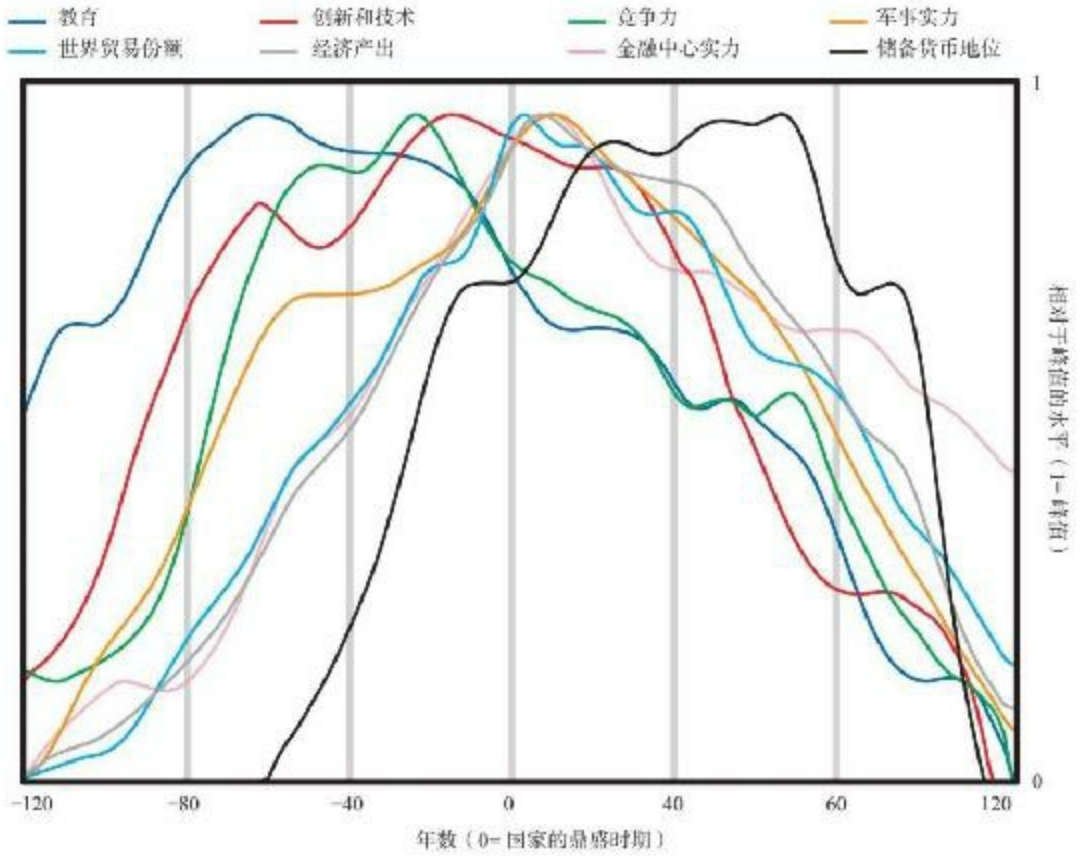
需要明确的是，尽管这项研究中的主要国家都是最富裕和最强大的国家，但它们不一定是最优越的国家。原因有二。其一，虽然财富和权力是大多数人想要获得的，也最容易引发人们之间的争斗，但一些国家和人民并不认为财富和权力是最重要的，也不会为此而与他人争斗。一些国家和人民认为享受和平与生活更重要，不会为了获取大量财富和权力而奋力争斗。本项研究不包括这些国家，尽管其中一些国家比那些争夺财富和权力的国家享受更多的和平（顺便说一下，我认为把享受和平与生活置于获取财富和权力之上有很多优势。有趣的是，一个国家的财富和权力与国民的幸福几乎没有关联，这是另一个研究课题）。其二，这项研究并不包含我称之为“小而精的国家”（如瑞士和新加坡），这些国家拥有大量财富，生活水平很高，但是因其规模较小，不足以被归入世界主要国家的行列。

财富和权力的8个决定因素

以上图片中每个国家的财富和权力的单一指标大致等同于18个实力指标的平均值。我们稍后将会探究包括所有决定因素的整体图片，但先来看下图显示的8个主要因素：（1）教育，（2）竞争力，（3）创新和技术，（4）经济产出，（5）世界贸易份额，（6）军事实力，（7）金融中心实力，（8）储备货币地位。

下图显示在我研究的所有国家中每项实力指标的平均水平，主要权重集中在最近的三个储备货币国家（即美国、英国和荷兰）。[4]

8个决定因素在国家兴衰中的典型变化模式



上页图中的曲线清楚地显示出国家兴衰的原因和过程。我们可以看到，提高教育实力可以推进创新和技术，进而扩大世界贸易份额和军事

实力，增加经济产出，建设世界领先的金融中心，在一定时期之后，构建起作为储备货币的货币体系。我们还可以看到，在相当长的时间里，其中大部分决定因素保持强劲，之后依据类似的次序跌落。世界储备货币就像世界通用语言一样，往往在国家开始衰落后仍然存在，由于人们已经习惯于使用这种货币，货币存在的时间通常长于国家实力持续的时间。

我将这种具有周期性和相关性的上行或下行变化称为大周期。接下来，通过考察这些决定因素和其他一些影响机制，我将更详细地解释大周期。但在此之前，值得强调的是，所有这些实力指标的涨跌都与该国的兴衰吻合。这是因为这些优势和劣势是相辅相成的。也就是说，教育、竞争力、经济产出、世界贸易份额等方面的优势和劣势会促使该国在其他方面变得强大或者疲弱，这是合乎逻辑的。

典型的大周期

从总体上看，我们可以将国家兴衰分为三个阶段：



上升阶段：

上升阶段是新秩序建立之后的繁荣建设时期。在这个阶段，国家的基本面较为强劲，因为（a）债务水平相对较低，（b）财富、价值观和

政治差距相对较小，（c）人们通过有效合作来创造繁荣，（d）具备良好的教育和基础设施，（e）拥有强有力且有能力的领导者，（f）一个或多个世界主要大国主导着和平的世界秩序，进而发展到……

顶部阶段：

顶部阶段以各种形式的过度状况为特征：（a）高负债，（b）财富、价值观和政治差距巨大，（c）教育水平和基础设施不断下滑，（d）国家内部不同群体之间发生冲突，（e）过度扩张的国家受到新兴对手的挑战，引发国家之间的争斗，这导致……

下跌阶段：

这是一个痛苦的阶段，充满各种争斗和结构性重组，从而导致严重冲突和巨大变革，推动内部和外部新秩序的建立，为下一个新秩序和繁荣建设时期埋下了种子。

现在我们来更详细地考察每个阶段。

上升阶段

进入上升阶段的条件是……

- ……足够强大且有能力的领导者获取权力，设计一个出色的系统，使国家获取更多的财富和权力。我们通过历史上的伟大国家可以看出，这一系统通常涉及……
- ……强大的教育实力，这里所说的教育实力既包括传授知识和技能，也包括培养……

• ……坚韧的性格、良好的修养和职业道德。这些品格通常是在家庭、学校和/或宗教机构培养的。这些品格使人们尊重社会规则、法制和秩序，使国家减少腐败行为，有效地鼓励人们融洽合作来提高生产率。一个国家在这些方面做得越好，就越可能从生产基础产品转向……

• ……创新和发明新科技。例如，荷兰人很有创造力，在鼎盛时期，荷兰的发明占世界主要发明的1/4。其中之一是发明造船术。造出的船能够开到世界各地搜集大量财富。荷兰人还发明了我们所知的资本主义。推进发明通常需要具备……

• ……对全球最佳思维的开放态度，从而学习最佳的行事方式，而且……

• ……劳动者、政府和军队之间通力合作。

上述这一切的结果是，一个国家……

• ……变得更有效率，并且……

• ……在全球市场更有竞争力，这表现为……

• ……全球贸易份额不断增长。你通过当前情况可以看到，美国和中国的经济产出和全球贸易份额几乎旗鼓相当。

• 随着一个国家的国际贸易增多，它需要保护自己的贸易路线和海外利益，做好自卫准备，所以必须发展强大的军事实力。

如果进行顺利，这一良性循环就会推动……

• ……收入强劲增长，从而可投资于……

• ……基础设施、教育和研发。

• 国家必须打造激励和支持机制，扶持有能力创造或者获得财富的

人们。在以往案例中，大多数最成功的国家都采用了资本主义的手段，激励和扶持那些富有成效的创业者。中国也利用市场激励和支持人们致富。要想更好地提供激励机制和金融支撑，国家……

- ……需要发展资本市场。最重要的是发展贷款、债券和股票市场。这使人们得以将储蓄转化为投资，为创新和发展提供资金，也让那些创造伟大成就的人得以分享他们的成功。擅长发明的荷兰人创建了第一家公开上市的公司（荷兰东印度公司）和第一个为其融资的股票市场。这些都是经济机器不可缺少的组成部分，也给荷兰带来了巨大的财富和权力。

- 因此，所有最伟大的国家都在发展世界领先的金融中心，从而吸引和分配当时的资本。阿姆斯特丹是荷兰在鼎盛时期的世界金融中心，伦敦是英国在强盛时期的世界金融中心，纽约是现在的世界金融中心，而中国正在推动上海迅速成为世界金融中心。

- 如果一个国家通过扩大国际交易，变成最大的贸易国家，它就可以用本国货币支付外贸交易，世界各地的人们也希望存储这种货币，这种货币就会变成世界主要储备货币。相较于其他国家，这个国家便可以以更低的利率得到更多的借款，因为别人希望以这种货币发放贷款。

这一系列因果关系促成相互扶持的经济、政治和军事实力，自有历史记载以来，这些实力就是相辅相成的。所有世界上最强大的国家都是沿着这条轨迹向顶部阶段发展的。

顶部阶段

在顶部阶段，国家维持着使其崛起的成功，但在成功的回报中也埋下了衰落的种子。随着时间的推移，偿债负担不断加重，从而打破了使其崛起的自身强化机制。

- 这时，国家既富有又强大，劳动者获取更多的收入。但是，劳动

力成本相对提升，竞争力下降，因为其他国家的劳动者愿意接受更低的工资。

- 与此同时，其他国家自然会复制领先大国的方法和技术，这进一步降低了领先大国的竞争力。例如，英国造船商雇用荷兰设计师，设计了更好的船舶，并由更廉价的英国工人制造，这使英国人更具竞争力，导致了英国的崛起和荷兰的衰落。

- 此外，随着领先大国的人民变得更富有，他们往往不会像以前那样努力工作，而更享受悠闲生活，追求生活中更精美但经济效益较低的东西，在极端的情况下，人们会变得颓废。在走向顶部阶段的过程中，从那些通过个人奋斗获得财势的人，到那些继承财富和权力的人，每代人的价值观都不一样。新一代的年轻人没有经历过太多风风雨雨，习惯于奢侈的生活，这使他们在挑战面前更加脆弱。

- 此外，随着人们习惯富裕生活，他们会更趋于推断好时光会持续下去，于是通过借款来享受优越的生活，从而导致了金融泡沫。

- 在资本主义制度下，金融收益的分配不均，导致贫富差距扩大。财富差距是自我强化的，富人利用更多的资源来扩大自己的权势；并且还会影响政治体系，使其为己谋利，并给予子女更多的特权，比如为他们提供更好的教育，从而造成了富人与贫困者在价值观、政治和发展机会上的差距。因此，那些不太富裕的人觉得这个体制不公平，由此产生怨恨情绪。

- 只要大多数人的生活水平仍在提高，这些分歧和怨恨就不会酿成冲突。

在顶部阶段，主要大国的财政状况开始发生变化。拥有储备货币给予它们一种“过分的特权”[5]。例如，美国因此可以增加借款，从而陷入更深的债务之中。这样做可以在短期内提高主要大国的购买力，但长期来看，削弱了国家的实力。

- 不可避免的是，国家开始过度借款，不断地从外国债权人那里举

借大量债务。

- 虽然这在短期内提高了消费力，但从长期来看，它削弱了国家的财政健康和货币价值。换句话说，当进行大量借款和支出时，国家看起来非常强大，但其财政实力实际上已经削弱。为了维持超出自身能力的实力，国家不断借款，用来支撑国内的过度消费，为国际军事冲突提供资金，这是维持国家地位所必需的措施。

- 此外，维持和捍卫国家的成本比收益还高，因此维持一个国家变得无利可图。例如，大英帝国变得庞大、官僚，失去了竞争优势，同时其竞争对手（尤其是德国）不断崛起，从而掀起了日益昂贵的军备竞赛和世界大战。

- 富裕国家从储蓄更多的贫困国家借款，从而陷入债务之中，这是财富和权力转移的最早迹象之一。这个过程始于20世纪80年代的美国，当时美国的人均收入是中国的40倍，美国开始从中国借款。因为美元是世界储备货币，中国人希望存储美元。

- 一旦国家开始找不到新的贷款人，那些持有国家货币的人就会设法出售和退出这种货币，而不是购买、存储、放贷和兑换它。这时，国家的实力开始衰落。

下跌阶段

下跌阶段通常缘于国内经济疲弱和内部斗争，或缘于成本高昂的外部斗争，或两者兼具。在通常情况下，国家的衰落是逐步发生的，然后骤然终止。

在内部……

- 一旦债务变得极其庞大，经济出现衰退，国家无法再借到偿还债

务所需的资金，就会陷入严重困境，被迫在债务发生违约和增印大量货币之间做出选择。

- 这时，国家几乎总是选择增印大量货币，起初是渐进地进行，最终是大规模发行。这导致货币贬值和通胀加剧。

- 一般来说，在政府陷入融资困境的同时，国家还面临一系列挑战：财政和经济状况不佳，财富、价值观和政治差距巨大，贫富之间以及不同民族、宗教教徒和种族之间的内部冲突严重激化。

- 这会导致政治极端主义，使左翼或右翼民粹主义势力抬头。左派试图重新分配财富，而右派则设法让富人保住财富。这是一个“反资本主义阶段”，在这个阶段，人们通常把各种问题归咎于资本主义、资本家和精英。

- 在这些时期，富人通常被加征税收，当富人担心自己的财富和福祉被剥夺时，他们会转向自己认为更安全的地方、资产和货币。这些资金外流会使国家的税务收入减少，导致典型的、自我强化的空心化趋势。

- 一旦财富外流变得严重，国家就会禁止这种行为。那些想要逃离的人开始感到恐慌。

- 这些动荡不安的局势导致生产率下降，使经济总体规模缩小，招致更多的冲突，人们为如何分配日益缩减的资源而争斗。于是，左翼和右翼民粹主义领导人出现，他们承诺会控制局面并恢复秩序。在这一时期，制度面临最大的挑战。因为它无法控制无政府状态。最有可能发生的是，强有力的民粹主义领导人控制乱局和恢复秩序。

- 随着国内冲突升级，某种革命或内战将会爆发，推动财富再分配和巨大变革。这可以以和平的方式进行，维持现有的内部秩序，但更多的是通过暴力手段改变了秩序。例如，财富再分配的罗斯福新政是相对和平的变革，而改变德国、日本、西班牙、苏联和中国国内秩序的革命（也是出于同样的原因，并发生在20世纪30年代）则明显更具暴力性。

这些内战和革命创造了我所称的新的内部秩序。第5章将会探讨内部秩序是如何发生周期性变化的。现在需要注意的一个要点是，内部秩序的改变可能不会导致世界秩序的改变，只有当造成内部混乱和不稳定的力量与外部挑战交织在一起时，整个世界秩序才会改变。

在外部……

- 当一个崛起的大国有能力挑战现有大国和现有的世界秩序时，发生重大国际冲突的风险就会上升。特别是在现有大国发生内部冲突的时期，因为崛起的国际对手通常会设法利用这种国内弱势。如果崛起大国已经具备与现有大国相当的军事实力，局势就会更加危险。

- 抵抗外国对手的自卫耗资巨大，但这一支出是必要的，尽管主要国家的国内经济状况不断恶化、处于支付能力最弱的时期。

- 由于没有和平裁决国际争端的可行机制，这些冲突往往是通过测试彼此实力来解决的。

- 随着更大挑战的来临，主要国家需要在战斗与退让之间做出艰难的抉择。战斗和战败是最糟糕的，但退让也是糟糕的，因为退让会让对手继续进攻，也让国家在考虑站边的其他国家面前表现得懦弱。

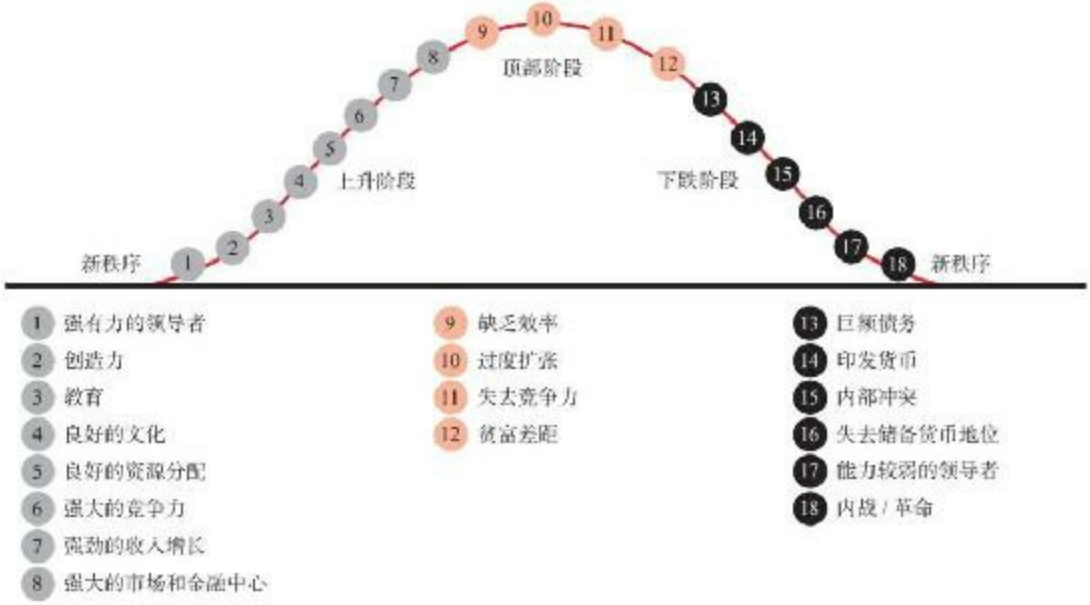
- 恶劣经济状况会加剧财富和权力斗争，不可避免地导致某种战争。

- 战争的代价极其高昂，与此同时，它推动必要的结构性变革，重新调整世界秩序，使之适应财富和权力的新现实。

- 对一个正在衰落的国家来说，一旦持有其储备货币和债务的债权人对其失去信心，开始抛售这些货币和债务，这就标志着大周期的结束。

当所有这些因素（负债、内战/国内革命、国外战争、对货币失去信心）交织在一起时，世界秩序的改变通常就近在咫尺。

下图简要显示这些因素的典型发展轨迹。



前几页的内容繁多，你可以再细读一遍，看看上述次序是否符合逻辑。稍后，我将深入分析一些具体案例，展示这些周期背后的规律，尽管不那么精确。人们对这些周期发生的确切时间有较多的争议，而对发生的事实和背后的原因则争议较少。

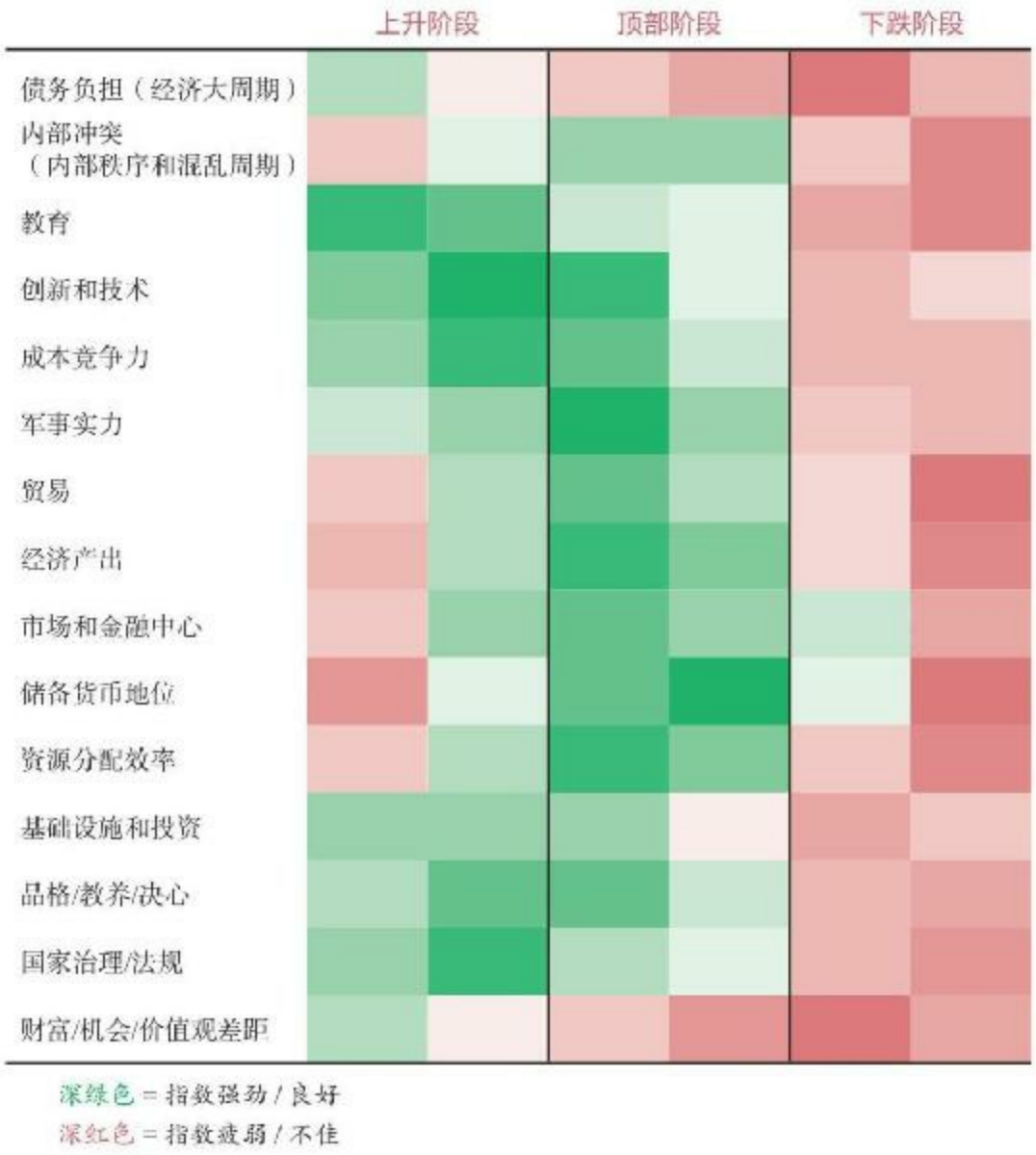
综上所述，围绕着生产率增长的上行趋势线（使财富不断增加、生活水平提高），存在着产生繁荣建设时期的周期。在这个时期，国家的基本面较为强劲，因为债务水平相对较低，财富、价值观和政治差距相对较小，人们融洽合作以共同创造繁荣，构建良好的教育体制和基础设施，拥有强有力且有能力的领导者，以及一个或多个世界大国主导着和平的世界秩序。这是令人愉悦的繁荣时期。但是，繁荣发展一旦变得过度（以往情况总是如此），国家就会进入破坏和重组的萧条时期。届时，国家的基本面处于疲弱态势，负债水平处于高位，财富、价值观和政治差距巨大，不同派系之间无法进行有效合作，教育和基础设施落后。在新兴竞争对手的挑战下，国家难以维持过度的扩张，从而陷入充满争斗、毁灭和重组的痛苦阶段，进而推动新秩序的建立，为新的建设时期奠定了基础。

由于这些周期是按照符合逻辑的次序、依据永恒普适的因果关系展

开的，因此，我们可以通过考察所有这些指标，构建一个反映国家当前形势的健康指数。如果该指数表现强劲/良好，这个国家就处于强劲/良好态势，在未来一段时期更可能表现强劲/良好；如果健康指数表现疲弱/不佳，那么该国就处于疲弱/不佳态势，未来一段时期也更有可能表现疲弱/不佳。

下页表显示这些指标，我把大部分指标配以不同的颜色和深度。深绿色是非常有利的读数，而深红色是非常不利的读数。这些读数的平均值决定了一个国家在经济周期中所处的阶段，就像用8个指数的平均值来衡量国家的总体实力那样。与那些实力指标一样，虽然我们可以调整配置，使这些读数略有不同，但它们大体上具有指示意义。显示这些指数的目的在于，举例说明典型的发展过程，而不是考察任何特定的情况。我在本书后面提供了所有主要国家的具体定量数据。

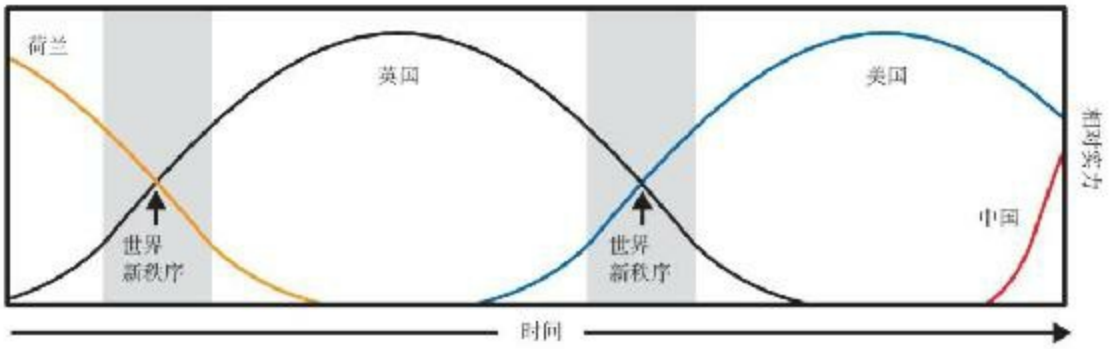
健康指数在大周期不同阶段的定量评分[6]



由于所有这些因素（无论是处于上行还是下行走势）往往是相互强化的，贫富悬殊、债务危机、革命、战争和世界秩序的变化常常交织在一起，形成一场完美风暴，而不是偶然巧合。下页图显示国家兴衰的大周期。在经济萧条、革命与战争时期之后，国家进入艰难的破坏和重组时期，这段时期在很大程度上摧毁了旧体制，为新体制的开启奠定了基础，这个过程（图中以阴影部分显示）通常需要10~20年（不过范围变化可能大得多）。之后国家进入较长的和平与繁荣时期，明智的人们选择融洽合作，没有国家想对抗世界强国，因为它太强大了。这些和平时

期持续40~80年（不过变化范围可能更大）。

世界秩序的变化（概念化示意）



例如，当荷兰帝国让位给大英帝国，大英帝国又让位给美帝国时，以下的大部分或所有情况都发生了：

旧秩序的结束和新秩序的开始（例如，荷兰帝国让位给大英帝国）

- 债务重组和债务危机
- 国内革命（通过和平或暴力方式）导致财富从富人向贫困者大规模转移
- 外部战争
- 重大货币危机
- 新的内部秩序和世界秩序

旧秩序的结束和新秩序的开始（例如，大英帝国让位给美帝国）

- 债务重组和债务危机
- 国内革命（通过和平或暴力方式）导致财富从富人向贫困者大规模转移
- 外部战争
- 重大货币危机
- 新的内部秩序和世界秩序

对当前所处位置的预览

如前所述，1930—1945年是最后一个主要的破坏和重组时期，此后迎来了建设时期和世界新秩序（始于1945年）、新的全球货币体系（于1944年在美国新罕布什尔州的布雷顿森林建立），以及美国主导的世界

治理体系（位于纽约的联合国、位于华盛顿的世界银行和国际货币基金组织）。新的世界秩序是以下因素的自然结果：美国成为世界上最富有的国家（当时美国拥有全球2/3的黄金储备，当时黄金是货币），美国是占据主导地位的经济强国（美国的产出占全球整体水平的大约一半），美国也是最强大的军事大国（当时美国垄断了核武器和最强大的常规武器）。

我撰写本书的时候，已经是75年之后了。主要的旧国家（即主要的储备货币国家）正接近长期债务周期的终点，积累了大量债务，而传统的货币政策已经失效。为了填补财政缺口，政治分裂的中央政府最近发放借来的大量资金，央行设法通过大规模印钞来提供融资（即将政府债务货币化）。同时，财富和价值观存在巨大差距，崛起的世界大国与主要世界大国在贸易、科技发展、资本市场和地缘政治方面展开竞争。雪上加霜的是，在我撰写本书时，我们还需要应对一场大流行病。

与此同时，伟大的人类思维与计算机智能携手合作，正在创造应对这些挑战的有效方法。如果我们能够和睦相处，就一定能够度过这段困难时期，进入一个全新的繁荣时期。我也同样相信，未来将会发生根本性的变化，会给许多人带来创伤。

总之，世界就是这样运转的。我将进行更详细的阐述。

---

[1] 目前，人类思维方式的进化和生产率的提高变得空前显著，甚至比科学方法的发现和使用都更显著。这是通过开发人工智能实现的。人工智能是替代大脑的另一种思维方式，它可以帮助我们做出发现，并将发现处理成合理行动指令。从本质上来说，人类正在创造另一个物种，这个物种拥有发现过去的模式的强大能力，并非常迅速地处理许多不同的想法。它几乎没有在实际事务中的良好判断力，很难理解关系背后的逻辑，而且没有情感。这个物种既聪明又愚蠢，既有益又危险。它有着巨大的潜力，需要妥善管控，而不是盲目追随。

[2] 2008年，从股市崩盘到央行印钞只用了两个月的时间；2020年才用了几周。

[3] 这些指标由许多不同的数据构成，一些数据可以直接进行比较，而另一些数据则大致类似或具有总体指导意义。在某些情况下，我们需要将在某个节点终止的数据序列拼接到具有历史连贯性的数据序列中。此外，图中的曲线代表这些指标每30年的平均走势，我们对数据进行了调整，以确保其不存在滞后性。我选择使用这组处理后的数据，因为未处理的数据波动太

大，无法反映出主要走势。之后在分析长期走势时，我将参考这些处理后的数据。在分析近期发展时，我将参考处理较少或未经处理的数据，因为只有这样才能反映出最重要的发展。

[4] 我们通过对不同情况取平均值，得出主要指标相对于历史的水平。如上图所示，“1”代表指标的最高值，“0”代表指标的最低值。图中的时间轴以年为单位，“0”基本上代表一国最鼎盛的时期（即各类指标的平均值达到峰值）。在本章的其余部分，我将详细分析典型案例的各个阶段。

[5] “过分的特权”是法国前总统瓦莱里·吉斯卡尔·德斯坦在担任法国经济和财政部长时对美元作为储备货币的地位的描述。

[6] 自然灾害、外部秩序和地质环境不包括在对周期的分析中。对于历史数据有限的决定因素，读数采用了替代指标。

2

决定因素

我在上一章对大周期做了极其简要的概述。在本章和第一部分的其他章节中，我将详细说明我是如何看待这台历史永动机的运转原理的。本章考察最重要的决定因素，简述我将这些因素放入“模型”的方法。

俗话说（大多数人也同意），“历史押着同样的韵脚”。它之所以“押韵”，是因为最重要的事件重复出现，尽管方式不尽相同。虽然这些事件背后的因果关系是永恒普适的，但所有事物都以不同的方式不断演变且相互影响。通过研究不同时期和不同地区的许多类似事件，我发现其背后的因果越发清晰。我认识到历史就像一台由因果关系驱动的、永不停歇的机器，随着时间的推移，不断演变，周而复始。

为了应对袭面而来的现实情况，我的工作过程是……

- 与这台历史机器进行互动，试图了解它的运转原理。
- 记录下来我对其运转方式的观察，总结我学到的应对原则。
- 检验这些原则的长期适用性。
- 将这些原则转化成方程式，编入计算机程序，使其帮助我做出决策。
- 从我的经验、教训及反思中继续学习，进一步完善我的原则。

• 一直重复这个过程。

想象一下，一个国际象棋手把自己应对不同情况的走法准则记录下来，然后将其输入计算机程序。计算机就会像棋友一样，与他对弈。每个棋手都施展出自己的最佳特长。人类棋手更有创造力，思路更广，推理能力更强，而计算机可以更快地计算更多数据，善于识别模式，也没有太多情感。这种与计算机一起永无止境地学习、构建、使用和完善应对原则的过程正是我的工作所在，不过我的工作是全球宏观投资，而不是国际象棋。

本章根据我目前的理解，描述这台驱动帝国及其储备货币兴衰的永动机的运转原理，也简要介绍我的工作过程。我可以肯定，我的思维模型在很多方面都有错误，也不够完整，但这是我目前拥有的最佳模型。事实证明它对我极有帮助。现在我把它传递给你，希望你可以根据自己的意愿，继续进行钻研和探究。我期望带动读者和其他人一起，思考永恒普适的因果关系，因为这些关系决定了我们面对的现实以及应对现实的最佳原则。为了不断改进这一模型，我们对其进行压力测试和展开激烈的辩论，直到我们能大致认同这一模型所解析的国家兴衰过程及原因。无论是关顾个体利益的个人，还是关顾国家利益的领导人，都可以使用这个模型，努力就每个国家所处的阶段及其最佳应对方法达成一致。

在上一章，我简要描述了驱动国家演变和周期性兴衰的决定因素（最重要的是大周期的主要驱动因素），本章更详细地解释我的分析模型。该模型是基于我在以下历史中反复看到的情况而建造的：过去500年的11个主要国家、过去100年的20个最重要的国家，以及中国过去1400年的主要朝代。需要说明的是，我并不认为自己是这些案例的历史专家，这些案例只占所有案例的一小部分。我只关注历史早期的一些重要国家（比如罗马、希腊、埃及、拜占庭、蒙古、汉、隋、阿拉伯和波斯帝国），而完全略过了世界上其他崛起和衰落的国家（包括非洲、南亚、太平洋岛屿和殖民时期之前的南、北美洲）。换句话说，我未考察

的范围比我考察的范围要大得多。尽管如此，我相信我已经看到了足够多的事例，可以构建一个适用于大多数国家的良好思维模型。这一模型有助于我理解当前形势，帮助我形成了一个虽然模糊但有价值的未来景象。

构建我对永动机的思维模型

正如我们可以看到人类从生到死的生命周期轨迹、一代人对下一代人的影响一样，我们同样可以看到国家的兴衰过程。我们可以看到价值、资产、债务和经验是如何代代相传的，也可以看到这些事物的演变如何在几代人之间产生连锁效应。我们可以判断一个国家何时接近顶部，何时走向衰落。

- 自古至今，所有人都有管理人们相处关系的体制或秩序。我把国家内部的体制称为“内部秩序”，把国家之间的体制称为“外部秩序”，把适用于全世界的体制称为“世界秩序”。这些秩序相互影响，而且总在改变。这样的秩序存在于家庭、公司、城市、州和国家以及世界的各个层面。它们决定谁拥有何种权力，以及如何做出决策，包括如何分配财富和权力。这些秩序的根本性质和运作方式取决于人类的本性、文化和环境。例如，在当前的民主体制内部，美国存在一套现有的政治秩序，但在永恒普适因素的推动下，这些秩序和体制都在不断变化。

在我看来，任何时刻都存在着（1）包括现有内部和世界秩序在内的一组现有情况，以及（2）导致这些情况发生变化的永恒普适力量。大多数人往往过分关注现有情况，而忽视了改变情况的永恒普适力量。我的做法恰恰相反，因为我需要预测未来的变化。已经发生的一切和将要发生的一切都有使其发生的决定因素。如果我们能理解这些决定因素，就能理解历史机器的运作原理，预测接下来可能会遇到的情况。

既然已经发生和将要发生的一切都是源于这台永动机不同部分的相

互作用，那么我们可以说，一切都是命中注定的。我相信，如果我们有一个完美的模型，把所有的因果关系都考虑进去，我们就可以准确地预测未来。唯一的障碍是我们无法模拟所有的因果关系。无论正确与否，这是我的想法和意图。

大多数人不这么看问题。大多数人相信未来是不可知的，也不存在命运。需要明确的是，虽然一个完美的模型能够近乎完美地预测注定的未来，这固然美好，但我并不指望我的模型能接近完美。我的目标只是拥有一个粗略但不断改进的模型，让我在竞争中获得优势，比没有模型的情况更有优势。

为了建立这个模型，我对历史进行了定量和定性的研究。因为（1）通过衡量各种因素及其变化，我可以更客观地确定它们背后的因果关系，以及可能的预期范围，并相应地把我的决策流程系统化。但是，（2）我无法定量地衡量每个因素。

我的工作过程是，通过考察大量案例，观察这些案例的决定因素如何产生影响。举个简单的例子，大量债务（一个决定因素）加上货币紧缩（另一个决定因素）通常会产生债务危机（后果）。同样，如果上一章所述的三个大周期以一种不利的方式同时出现，这通常就会导致在位国家的衰落（不利的情况包括负债累累，央行大量印钞，财富、价值观和政治差距导致内部冲突，一个或多个竞争大国崛起）。

在我的思维模型中，各种情况的决定因素与其后果之间存在以下的关系。

永动机的运行方式=（f）……

	案例 1	案例 2	案例 3	案例 4	案例 5	案例 6	案例 7	案例 8	案例 9	案例 10 等
决定因素 1	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果
决定因素 2	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果
决定因素 3	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果
决定因素 4	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果
决定因素 5	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果
决定因素 6	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果
决定因素 7	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果
决定因素 8	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果
决定因素 9	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果
决定因素 10 等	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果	后果

在许多情况下，一些决定因素导致的后果成为其后的决定因素，进而产生其后的后果，这些影响变得相互关联。所以我们可以考察每种情况，分析发生了什么（后果）和为何发生（决定因素）。我们也可以考察各种决定因素，分析它们在不同情况下产生的后果。决定因素既是现存的事物又是产生变化的能量，就像能量和物质一样，说到底它们是一样的。它们创造了新环境和新的决定因素，从而带来了下一个变化。

这就是我试图模拟永动机的方法。

3、5、8和18个决定因素

在上一章，我介绍了三大周期、国家及其货币兴衰的8个最重要的决定因素。同时考虑所有这些决定因素及其相互作用，过于复杂。我们不妨重点关注这三大周期：（1）有利和不利的金融周期（例如资本市场周期）；（2）内部秩序和混乱周期（取决于合作程度与财富和权力斗争，后者主要缘于财富和价值观差距）；（3）外部秩序和混乱周期（取决于现有大国在财富和权力斗争中的竞争力）。希望读者尝试理解这三个周期，了解各国在周期中所处的阶段。历史和逻辑表明，如果这三个周期同时处于有利阶段，国家就会强大而不断崛起；如果这三个周期都处于不利阶段，国家就会疲弱而走向衰落。

另外两个决定因素也值得注意，即（4）创新和技术发展步伐，这有助于人类解决问题和做出改进；及（5）天灾，最重要的是干旱、洪水和疾病。通过创新和技术进步，我们可以解决大多数问题，推动进化过程。历史上的天灾（如干旱、洪水、疾病）都产生了巨大的影响。因此，以上是5个最重要的因素，我称之为“五大力量”。当5个决定因素朝着同一个方向出现改善或恶化时，大多数其他因素都会出现相同的走势。

我还介绍了8个可以衡量国家实力的指标。在我看来，这8个指标最为重要。读者可以从下页图中查看这些指标和大周期。这些指标反映且驱动国家实力的上行和下行走势，第1章中不同决定因素在国家兴衰中的典型变化图显示的是这些决定因素沿着典型周期轨迹的平均读数。每个实力指标的上升和下降周期与其他周期一起，形成国家兴衰的大周期。

其他因素，例如地质/地理、法治和基础设施，也很重要。下页图显示我的模型所包含的所有18个因素[1]。我在第14章的结尾详细描述了所有18个因素。

一个人不可能在脑海中衡量和考虑所有这些因素和其他重要情况，因此我需要借助计算机进行分析。我在第14章《未来》的附录中分析了最主要的11个国家，并在economicprinciples.org网站上提供了最主要的20个国家的一些构成细节。

没有一个决定因素是可以单独决定的，但综合考虑时，它们非常清楚地显示出一个国家在其生命周期所处的位置以及发展方向。你不妨做个有趣的打钩游戏，标出感兴趣的国家在所有指标中的位置，对每个指标进行1~10级的排名，最左边是10，最右边是1。然后你可以把所有排名加在一起，得出的总数越高，这个国家出现上行走势的可能性就越大；总数越低，这个国家出现下行走势的可能性就越大。你可以花点儿时间计算一下美国所处的位置、中国所处的位置，再看看意大利和巴西在哪里，等等。

三个大周期



其他决定因素（8 个主要实力指标）



额外决定因素



为了尽可能地做到系统化，我设法对所有可能情况进行量化处理，然后输入决策系统。在我的研究团队的帮助下，我构建了一些衡量标准，用于考察内部和外部冲突、政治差距等问题，从而更好地了解各个

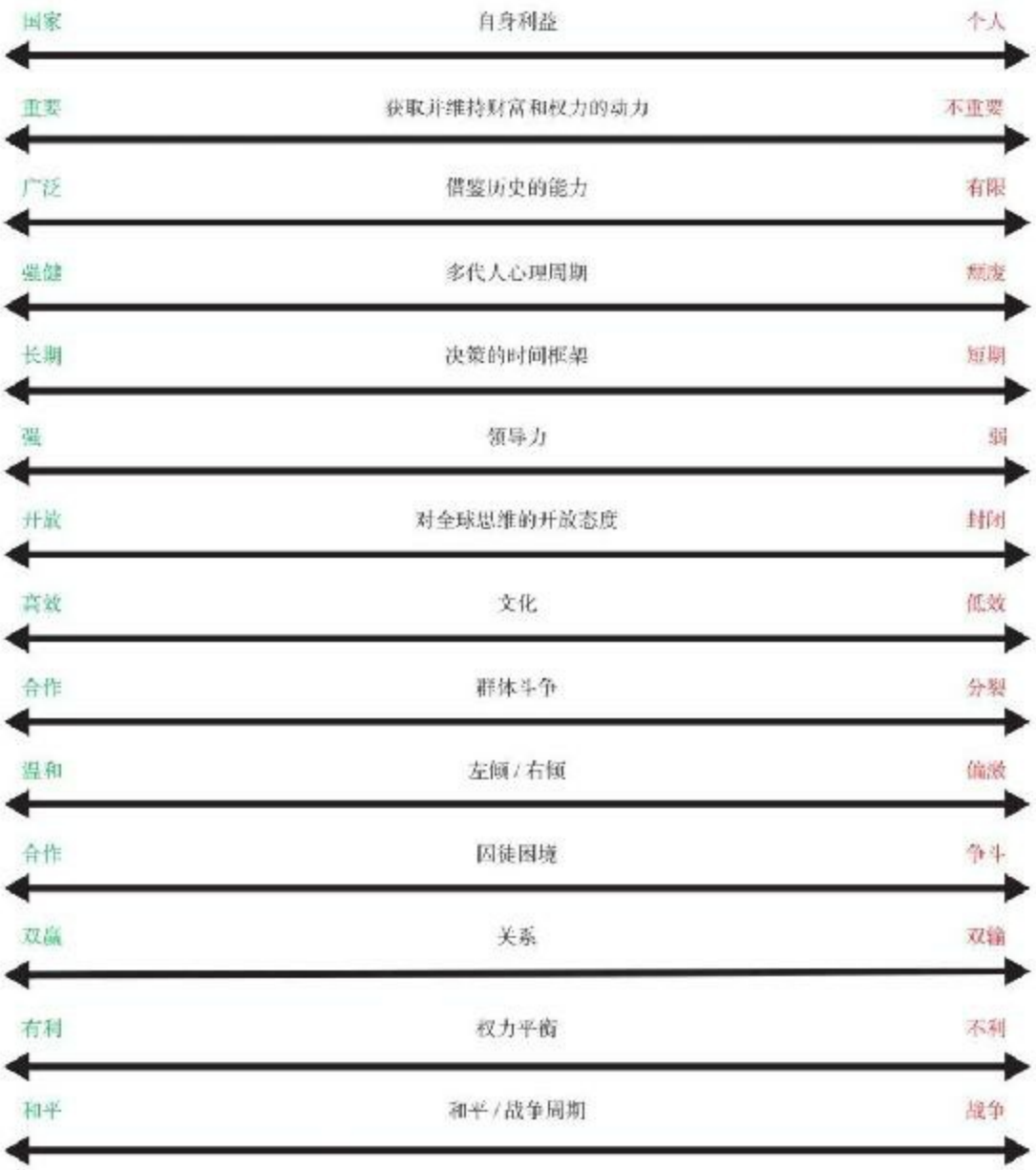
国家在其周期中所处的位置。一些不太重要的决定因素被归入主要决定因素的子范畴中。

虽然我分别衡量和描述每个决定因素，但它们并不是互不相干的，而是可以相互作用、融合在一起的。它们通常会相互强化，共同决定整个周期的起落。例如，提高教育水平有助于推进技术创新，提高生产率，增加全球贸易份额和财富，增强军事力量，最终建立一种储备货币。此外，拥有强有力的领导者、受过良好教育的民众、有效配置资本和其他资源的体系，以及获得自然资源的渠道和有利的地理条件等因素都很有帮助，如果这些因素出现衰落，它们往往就会一起衰落。

当然，并不是所有的指标都可以用数字和方程来表示，人类本性和权力关系（影响人类行为和结果）等因素最好用语言来描述。我把这些因素称为影响机制。下页图显示一系列其他主要影响机制，它们是我在评估国家所处的位置和未来可能情况时所需关注的方面。

这些都是我所关注的方面。这些内容既可以说过少又可以说过多。过少的原因是我不可能在此充分探究所有这些方面（这需要整本书和博士学位论文的专题研究）；过多的原因是这些内容难以理解和消化，我只能把所学到的一小部分浓缩到下文中。要想更深入地研究其中的任何一个影响因素，请参阅本章附录中的详细解述。虽然我可以确定，这里并不包括所有最重要的决定因素，但在本章和接下来的章节中，我所强调的是最主要的因素，这些因素在历史上驱动着最重要的事件反复发生。当然，我也希望得到纠正和指导，以便进行更完整的阐述。

需要关注的决定因素



探究决定因素和影响机制

我发现了解各国面临的不同情况，考察它们的应对策略和整体情况，可以帮助我推断未来可能发生的变化，分析这些变化对主要决定因素的影响。接下来，我们将以自上而下的宏观方式考察历史机器，深入探讨这些决定因素和影响机制。

在我看来，驱动事件发生的决定因素和影响机制可以分为两类：

1. 继承的决定因素：包括一个国家的地理、地质和自然现象，如气候和疾病。

2. 人力资本的决定因素：人们对待自己和彼此的方式。这些因素受人类本性和不同文化的影响（影响方式各不相同）。

这两大类别本身包含了许多重要的因素，从特定国家的特性（比如地理位置）到各个国家的共性（比如人类倾向于即时满足而不是长期目标），无论是个人、城市、国家还是帝国，这些因素都可以从每个层面上分辨出来。

继承的决定因素

所谓继承的决定因素，是指地理、地质、自然现象和系谱。这些因素关系到国家的福祉。它们是决定每个国家和民族发展的重要因素。例如，要想理解美国的成功，你需要认识到美国与欧洲和亚洲的大国以两大海洋相隔，它拥有一个繁荣昌盛和自给自足的社会所需的大部分矿产、金属和其他自然资源（包括表土、水和温带气候）。因此，美国能够做到粮食自给自足。鉴于这些因素，美国在一个多世纪前主要实行孤立主义政策，同时，由于投资于教育、基础设施和创新，美国变得越发强大。下文简述这些因素。

1.地理。一个国家的位置、周围环境、地形地貌等都是重要的决定因素。例如，美国和中国均拥有辽阔无垠的国土，环绕边界的是河流和山脉构成的巨大天然屏障，这样的地理条件使两国都更容易形成一个庞大的整体，拥有更强的国民共性（例如共同的语言、政府、文化等）。相反，欧洲的地理（自然边界较多），对其划分成不同的主权/国家起到强化作用，使欧洲人之间的共性减少（例如不同的语言、政府和文化

等）。

2.地质。一个国家地表和地下的自然资源至关重要，但相对于人力资本，地质因素不应被高估。历史告诉我们，每一种大宗商品的价值都在下降（经通胀调整后），围绕这一下降趋势的是巨大的上行和下行周期。这是因为发明创造改变了需求的对象（新能源取代旧能源，光缆取代铜线，等等），而自然资源则在逐步枯竭。许多中东国家的财富和权力及其与其他地区的关联随着石油重要性的上升而增加，可能也随着世界逐渐摆脱化石燃料而下降。最脆弱的定位是高度依赖一种或几种大宗商品，因为大宗商品具有高度的周期性，有时会完全失去价值。

3.天灾。天灾存在多种形式，例如流行病、洪水和干旱。纵观历史，天灾对国家的福祉及其演变过程的影响甚至超过战争和经济萧条。在1350年左右，黑死病夺去了0.75亿~2亿人的生命。在20世纪，天花夺去了3亿多人的生命，这是战争身亡人数的两倍多。干旱和洪水造成了大范围的饥荒和死亡。这些灾难往往突如其来，难以预料，它们充当压力测试，揭示了社会的潜在优势和劣势。

4.系谱。关于系谱，我不是遗传学专家，只能说来到这个世界的所有人都有遗传基因，这些基因在某种程度上影响人们的行为。因此，一个国家的人口基因构成应该对其结果产生一定的影响。话虽如此，但我还应该指出，大多数证据表明，从不同群体之间的行为差异来看，只有一小部分（15%或更少）可以用基因差异来解释。因此，与我提到的其他影响因素相比，遗传基因似乎是一个相对次要的决定因素。

人力资本的决定因素

- 虽然一个国家继承的资产和负债非常重要，但历史表明，人们对待自己和他人的方式是最重要的决定因素。换句话说，人们是否保持较高的行为准则，是否严于律己，是否与他人以礼相待，是否努力成为富有成效的社会成员，这些都是最重要的因素。这些品质加上灵活性和韧

性（即适应“不利”和“有利”条件的能力）会使挫折最小化，机会最大化。大多数人的性格、判断力、创造力和思考力可以造就一个富有成效的社会。

因为资本是可以产生收入的资产，所以人力资本可以被定义为产生收入的个人。● 如果一个人能够使自己的收入超过支出，就拥有良好的人力资本，可以自给自足。我称之为“自给自足+”，这是所有个人、公司和国家都应该努力做到的，因为这会加强个人和集体的财务实力。如果一个社会注重素质教育、努力工作和相互合作的文化及相关培训等，它就更有可能拥有良好的人力资本，做到“自给自足+”。如果一个社会缺乏良好的人力资本，就会消耗自身的资源，或者陷入无法偿还的债务中（这注定带来麻烦）。

● 虽然许多国家都可以利用自己的自然资源，但人力资本是最可持续的资本，因为继承下来的资产最终会消失，而人力资本可以永远存在。

人力资本诠释了为什么提出创意想法并付诸实践的人们（比如企业家）能够战胜拥有大量资源的强大竞争对手［马斯克和他的初创公司特斯拉成为资源丰富的通用汽车、福特和克莱斯勒的竞争对手，乔布斯和盖茨的计算机初创公司超过IBM（国际商业机器公司）这样的巨头，等等］。优秀的人力资本可以让人们克服自己的弱点，发现并利用自己的机会。正是通过这一特性，荷兰、英国、瑞士和新加坡等小国获得了巨大的财富和（在某些情况下的）权力。

最重要的人性决定因素

不同社会和时代的人们有着相同的人性，这使人们的共性超过差异。人们在类似的情况下表现出类似的行为，这一模式驱动着大周期。

5.自身利益。对大多数人、组织和政府来说，自身利益（尤其是自

我生存能力）是最强大的推动力。但最重要的是何种自身利益（是个人、家庭还是国家，等等），这是社会成功的主要决定因素。请参阅本章结尾的附录提供的更多细节。

6.获得并维持财富和权力的动力。对财富和权力的追求是个人、家庭、公司、州和国家拥有的强大动力，尽管这并不完全正确，因为相对于其他事物，不同的个人、家庭、公司、州和国家对财富和权力的重视程度不同。对一些人来说，财富和权力并不像生活中的其他事情那么重要。但对大多数人来说，对财富和权力的追求是他们全身心投入的大事，对那些最富有、最有权力的人来说尤其如此。从长远来看，一个国家要想取得成功，其收入至少需要与支出相当。一些国家的收入和支出适中且有盈余；另一些国家的收入和支出要多得多，但有赤字。前者更可能取得可持续的成功。历史表明，一个人、组织、国家或帝国的支出一旦超过收入，就离苦难和动荡不远了。请参阅本章附录提供的更多信息。

7.资本市场。储蓄和通过资本市场获得购买力的能力对一个国家的健康状态至关重要。因此，资本市场的发达程度是一个国家成功的重要决定因素。

8.借鉴历史的能力。大多数人不具备这种能力，这是一种障碍。这在不同的社会各有差异。例如，中国人很擅长借鉴历史。仅从自己的经历中学习是不够的，因为正如上文所解释的，许多最重要的教训在人的一生中不会出现。事实上，未来遇到的许多情况会与以前遇到的情况不同，而非相似。因为周期初期的和平与繁荣时期与周期末期的萧条、革命与战争时期是相反的，人们在生命后期面临的情况与早期遇到的情况不同，而不是相似。更具体地说，在我看来，如果你不了解至少1900年以来的历史及其与当前形势的关联，那么你很可能会遇到麻烦。

9.多代人心理周期。由于经历不同，每代人都有不同的想法、不同的决策方式，从而影响他们和后代的命运。有句谚语“富不过三代”就是这个意思。三代人的时间也大致相当于一个典型的长期债务周期。但历

史表明，如果这些周期管控得当（例如，许多代都拥有强大的人力资本），财富和权力就可以延续许多代。本章附录描述了这一跨越几代人的周期的几个阶段。

10.将即时满足置于长远福祉之上。这是另一个可以辨别个人和社会是否会成功的因素。那些看重长远福祉（而非即时满足）的个人和社会往往处于更好的境况。人类选择即时享受（而非长远福祉）的倾向自然夸大了周期的高峰和低谷，因为这样做是以牺牲未来为代价而提前享受美好时光。这种情况会以许多有害的方式发生，最典型的方式是产生债务繁荣和萧条周期。鉴于政治体制的运作方式，政府尤其容易受到这种影响。更具体地说，（a）政客们有动力优先考虑短期利益，而不是长远利益；（b）他们不希望受到约束，也不愿意面临艰难的财政权衡（比如，是将财政资金用于军事国防还是用于社会项目）；（c）通过征税来获取他人资金的手段，会对他们造成政治威胁，导致一系列政治和其他问题。

11.人类的创造力。人类最伟大的能力是推动进化，这表现为生产率和生活水平的提高。与其他物种不同，人类具备吸取知识和思维理解的独特能力。此外，人类的发明创造从实质上改变了生存环境，推进了各项进步。这些进步产生了第1章所述的螺旋式上行走势。我们看看其他物种就可以想象，如果没有这种能力，那么人类会是什么样子。如果人类没有独特的发明创造力，新事物、惊喜和进步就会减少，几代人的生活可能都大致相同，事实上，人类历史上的一些时期就接近这种状态。然而，不同的社会各有差异。要想了解更多信息，请参阅本章的附录。

文化形成的决定因素

12.文化。俗话说，“文化就是命运”。文化差异是人们对应该如何对待彼此所持的不同看法，这一差异会产生巨大的影响。每个社会的文化

都是基于人们对现实世界的看法而形成的，文化提供指导人们应对现实的原则，最重要的是指导人们如何对待彼此的原则。文化以正式和非正式的方式推动社会的运转。自古以来，人们在著作中表达自己对人生的态度。这些人包括耶稣、孔子、穆罕默德、佛陀、摩诃毗罗、古鲁那纳克、柏拉图、苏格拉底、马克思等。他们的著作包括《希伯来圣经》、《新约》、《犹太法典》、《古兰经》、“四书五经”、《奥义书》、《薄伽梵歌》、《大梵天经》、《沉思录》、《理想国》、《形而上学》、《国富论》、《资本论》等。这些著作加之各种发现（来自科学家、艺术家、政治家、外交家、投资者、心理学家等），让我们看到人们如何以各自的方式面对和适应现实，这些因素决定了一个民族的文化。

13.对全球思维的开放态度。这是一个可以很好地反映国家实力的先行指标。因为自我孤立的实体往往会错过时机，不能了解到世界上的最佳做法，从而削弱自身实力，而了解世界上的最佳做法可以帮助人们成为最好的自己。如果一个国家自我孤立，就不能面对世界最佳竞争者的挑战，也无法从中受益。历史上有很多实行孤立主义政策的案例，一个国家选择闭关锁国的原因各不相同，有时是为了保护自己的文化（例如中国的唐末、明末和日本的江户时代），有时是因为自然灾害和内部争斗等情况。这两个原因都会导致技术落后，造成可怕的恶果。事实上，这是国家和王朝失败最常见的原因之一。

14.领导力。到目前为止，我所提到的一切都受到领导人的影响。人生就像一盘国际象棋或中国围棋，每走一步都有可能决定最终结果，一些棋手会比另一些棋手技高一筹。未来，这些走法会日益借助于计算机，但目前它们仍然由人来完成。在阅读历史的过程中，你会反复看到，历史的进程如何被主要领域（如政府、科学、金融和商业、艺术等）的相对少数人的独特性改变（有时带来卓越的成就，有时带来可怕的恶果）。在每一代人中，大约有几百人改变了一切。研究这些关键人物所发挥的作用，考察他们在不同情况下所采取的措施和带来的后果，可以帮助我们理解这台永动机的工作原理。

个体和群体相互作用形成的决定因素

15.贫富差距。贫富差距扩大往往导致冲突加剧，特别是在经济形势恶化、人们为不断缩小的经济蛋糕而争斗的时期。

16.价值观差距。虽然财富很重要，但它并不是人们唯一争夺的东西。价值观（例如宗教和意识形态）也很重要。历史告诉我们，如果价值观差距扩大（特别是当经济承压时），那么国家往往步入冲突加剧的时期，而如果价值观差距缩小，那么国家往往进入更为和谐的时期。这些趋势缘于这样一个事实：由于彼此之间存在共性，人们倾向于结成一伙，以非正式的方式组成部落。自然地，这样的部落根据共同的价值观相互合作。在困难时期，价值观差距越大，人们之间的冲突就越大。人们经常将其他部落的成员妖魔化，他们没有认识到其他部落的成员与自己一样，都是以各自所知的最佳方式，做着符合自身利益的事情。

17.群体斗争。● 自古至今，所有国家的人民都被归入不同“群体”（尽管程度不同），其原因要么是他们选择与自己相似的人在一起，要么是他们被其他人归入特定群体。权力通常由三四个群体掌控，这些人加起来也只占人口的一小部分。人们所处的群体通常决定了谁是朋友和盟友，谁是敌人。人们被刻板地划分到不同的群体中，无论他们喜欢与否。富人和贫困者是最常见的群体划分，此外还有许多其他的重要类别，如种族、民族、宗教、性别、生活方式、地理位置（如城市与农村）和政治（右倾与左倾）。在大周期的早期阶段，由于形势较好，不同群体之间通常比较和谐；在大周期的后期阶段，由于形势不佳，各群体之间会发生更多争斗。群体斗争对内部秩序有着深远的影响，我将在第5章中进行探讨。本章的附录更详细地解析了这一决定因素。

18.左倾/右倾政治周期。在所有社会中，政治都在左倾势力与右倾势力之间更迭，这些更迭决定财富和权力的分配方式。有的更迭是以和平方式进行的，有的则充满暴力。这些一直都是值得我们了解的情况。一般来说，资本市场周期与财富、价值观和群体划分周期一起，驱动左

倾/右倾政治周期，它们共同构成了政治变革的动力。在资本市场和经济繁荣时期，贫富差距通常会扩大。虽然一些社会在左倾/右倾政治之间取得了相对合理且稳定的平衡，但更常见的是，左倾/右倾政治之间发生周期性更迭。在国家兴衰的整个过程中，这些更迭持续发生，周期大约是10年。重大的经济危机标志着大周期的结束，往往预示着革命的到来。本章的附录提供了更多的解析。

19.要想维系和平，就必须解决囚徒困境。囚徒困境是博弈论中的一个概念，它解释了为什么尽管彼此合作是对双方来说最好的选择，但对一方来说，先杀死对方的做法更合乎逻辑。这是因为生存高于一切，虽然你不能确定你的对手是否会攻击你，但你可以确定，在你打败对手之前，对手会先打败你，因为这符合他方的利益。正是出于这个原因，双方最好相互保证，不给对方造成生存危害，从而避免致命性的战争。要想进一步降低发生冲突的风险，双方就需要交换利益，建立相互依赖的关系，使自身不能承受失去这种关系的后果。

20.是双赢关系还是双输关系，这取决于双方做出的选择。个人和国家关系的各个层面都是如此。实际上，双方可以选择是相互合作的双赢关系，还是相互威胁的双输关系（即是盟友还是敌人），但双方的行动将决定其关系和结果。需要明确的是，只要一方不给另一方带来生存风险（参见囚徒困境），竞争对手之间就可以存在双赢关系。双方必须明确并尊重对方的生存红线。在双赢关系中，双方可能会以相互尊重为基础进行艰难的谈判，就像集市上的商人和气地讨价还价，或者奥运会上的运动队友好竞赛一样。拥有双赢关系显然比两败俱伤好，但有时存在不可调和的分歧，双方必须为之而战，因为无法通过谈判解决分歧。

21.权力平衡大周期，它驱动着国家内部和国家之间的和平/战争大周期。权力平衡机制是盟友和敌人争取财富和权力的永恒普适机制。从办公室政治到地方政治，从国家政治到地缘政治，权力平衡驱动着几乎所有权力斗争。在不同的文化中，权力平衡的方式略有不同。西方社会的做法更像下国际象棋，而亚洲社会的做法更像下围棋，尽管目标都是

支配对方。无论是过去还是现在，权力平衡都无处不在，并似乎是通过一系列具有连贯性的步骤而进行的。在第5章讨论内部秩序时，我将进行更详细的描述（尽管这些因素同样适用于内部和外部的权力斗争）。本章的附录更完整地解释了权力平衡的具体机制。

22.军事实力与和平/战争周期。历史告诉我们，军事实力（无论是自身的还是通过联盟获得的）是决定最终结果的关键因素。有时武力本身就是威胁，有时必须动用武力。军事实力是很容易观察和衡量的，也可以定性评估。在国际关系方面，军事实力尤为重要，因为国际上没有有效的司法和执法体系，各国需要通过战争来检验各自的相对实力，这就产生了战争与和平周期。我在第6章讨论外部秩序周期时将会进行解释。

所有这些因素共同决定内部秩序、外部秩序及其变化

从历史研究中我反复看到，这些因素决定所有人的财富和权力及其变化，它们共同构成一个国家的人民和/或其领导人所面临的形势以及应对机制。这些因素驱动内部秩序、世界秩序及其变化。

- 与其他事物一样，内部秩序和世界秩序也在不断演变，将现有情况向前推进；现有情况相互作用，这些作用又产生新的情况。

演变是缘于符合逻辑的因果关系而发生的。现有情况和决定因素驱动着各种变化，而这些变化又创造出一套新的情况和决定因素，从而推动新的变化，以此类推，就像物质和能量在永动机中相互作用一样。因为一组特定情况创造出一组有限的可能性，所以通过正确识别这些情况和理解因果关系，我们可以更好地了解未来可能发生的情况，学习如何做出明智的决策。

例如，所有国家都以各自的方式选择新的领导人。在美国，总统选

举基于选民遵循的宪法规定的民主体制，及人们选择的体制内部运作程序。其效果取决于两者的有效性，这是之前一组决定因素的作用结果，比如，上一代人如何有效地管理和改进这一体制。当前体制中的人与前几代人不同，前几代人受到不同情况的影响，所以我们应该根据不同的时代预测不同的结果。

如果不以历史眼光来认识这些差异，我们就会面临一些障碍。一旦洞察并领悟永动机的运作原理，我们就可以看到不同体制如何逐步发生演变。这些体制包括共产主义、法西斯主义、专制体制、民主体制，以及由这些体制演化而来的后代和混合体，如中国特色社会主义。认识到这些演变后，我们可以基于人们选择的相处方式以及人性影响，设想新的内部秩序（决定财富和政府政治权力的分配）将会如何演变和影响我们的生活。

至此，我粗略地描述了我对世界运转方式的思维模型。在第一部分的其余部分，我将更详细地分析最重要的决定因素，即长期债务和资本市场周期、内部秩序和混乱周期与外部秩序和混乱周期这三大周期。我还会探讨这些因素对投资的影响。但在继续阅读之前，你不妨浏览一下本章的附录，进一步了解本章主体部分仅做了简要介绍的一些决定因素。但如果觉得内容过多，那么你可以跳过这部分。这就是我将其作为附录的原因。

附录

接下来，我们探讨一些值得深入分析但不包括在本章主体部分的概念。鉴于篇幅限制，我决定将这部分作为附录，有兴趣的读者可以进行深入考察。为了帮助读者建立关联性，每个决定因素和影响因素都使用了第2章主体部分的名称和标号。

5.自身利益。虽然自身利益是大多数人、组织和政府的主要动机，

但哪个“自身”是最重要的问题，是个人、家庭、部落（即社区）、州、国家、帝国、人类、所有生物还是宇宙？下页图显示各种可能的单位。越往上，包容面越宽；越往下，包容面越窄。在你所处的社会中，大多数人的自身利益是什么？你的自身利益是什么？你愿意为什么献出生命？

人们最信赖的“自身”是他们尽最大努力保护的自身，这种意愿驱动着他们的行为。例如，如果人们愿意为自己的国家而牺牲，那么他们的国家就更可能得到保护，而如果人们认为个人比国家更重要，他们就会逃离枪林弹雨。在国家内部，一些人认为社区比国家重要得多，另一些人认为国家高于社区，两者的结果会完全不同。因此，我发现这些因素值得关注，在冲突时期尤其如此。

纵观各个国家的历史，我看到了大多数人和社会的首选基本单位的变化。例如，在1650年[2]以前，部落和城邦比国家更重要。历史表明，人们所聚集的群体以及对他们来说最重要的群体都在演进。个人和家庭联合起来，组成一个部落（即社区）；部落（或社区）联合起来，组成一个州（如佐治亚州）；各州联合起来，组成一个国家（如美国）；在统一管控下的州或国家联合起来，构成一个帝国（如大英帝国）。在一些情况下，较小的群体合并成较大的群体，从而改变了边界。例如，在过去150年里，欧洲的国家合并成多个国家，其中的许多国家联合起来构成欧盟。在另一些情况下，一些群体分解成更小的单位。例如，苏联解体后，加盟国家独立出来；一些中东国家分裂成相互交战的部落。



在过去几年里，世界从更加全球化走向更加民族主义。与此同时，美国似乎正在失去凝聚力，因为人们对应该如何对待彼此的看法日益分化。这些差异导致人们迁移到符合他们偏好的州，促使这些州具有更大

的个体相关性，而不是作为统一整体的一部分。历史和逻辑告诉我们，这些国内和国际秩序的变化通常伴随着冲突。这有两个原因：其一，人们对于系统应该如何运作存在很大差异，例如，州权利相对于国家权利应该有多大；其二，大多数人以前没有见过这样的变化，所以他们无法认识到这些变化的本质。这些因素之所以重要，是因为它们显示出控制轨迹的变化，这通常标志着一个人的权利和义务的改变。

不妨思考一下，你观察到何种变化？你看到的是合并还是解散？从哪个层面向哪些层面发展？这些变化对你和你的目标有何影响？

6.获得并维持财富和权力的动力。为了在后面的章节中讨论大周期，我们需要更具体地定义财富，并研究其对拥有或缺乏财富的国家的影响。我认为，以下几点大体上是正确的。

财富=购买力。为了避免追究细节，我们称财富为购买力，以区别于货币和信贷。这一区分很重要，因为货币和信贷的价值是变化的。例如，如果国家发放大量货币和信贷，它们的价值就会下降，所以增加货币持有量并不一定带来更多的财富或购买力。

实物财富≠金融财富。实物财富是人们期望拥有和使用而去购买的东西，比如房子、汽车、流媒体视频服务等。实物财富具有内在价值。金融财富由金融资产组成，持有金融资产的目的是，（a）在未来获得持续的收入，和/或（b）在未来出售以获得资金，进而购买想要的实物资产。金融财富没有内在价值。

创造财富=富有效率。从长远来看，你拥有的财富和购买力取决于你创造的价值。因为实物财富不会长久，遗产也不会，所以维持生产力至关重要。看看那些剥夺富人财富并试图以此为生、生产率低下的社会，你会发现它们没过多久就变得贫困。一个社会的生产率越低，其财富就越少，权力也就越小。顺便说一下，将资金用于投资和基础设施（而不是消费）往往会带来更高的生产率，因此投资是一个可以很好地衡量经济繁荣的先行指标。

财富=权力。这是因为如果一个人有足够的财富，就可以买到几乎一切（有形财产、工作和他人的忠诚、教育、医疗、政治和军事等各种有影响力的权力等）。自古至今，所有国家的历史表明，那些财富拥有者与政权掌控者之间存在着一种共生关系，他们之间的交易方式决定了统治秩序。这些统治秩序会一直持续下去，直到统治者被那些为自己攫取财富和权力的人推翻。

财富和权力是相辅相成的。例如，1717年，英国东印度公司有效地筹集金融资本，征集商业和军事要人，迫使印度莫卧儿帝国皇帝与其进行贸易往来，从此引发了一系列事件：英国对印度实行殖民统治；18世纪莫卧儿帝国走向衰落，然后在19世纪彻底崩溃；1857年印度起义后，英国人流放了皇帝并处决了他的孩子。英国人之所以这样做，是因为他们拥有财富和权力，可以用其追求更多的财富和权力。

财富减少=权力减小。没有一个人、组织、国家或帝国在失去购买力后不会失败。● 要想成功，一个人的收入至少需要与支出相当。一些实体的支出适度且有盈余，另一些实体的收入高得多但有赤字，前者更容易取得可持续的成功。历史表明，当一个人、组织、国家或帝国的支出超过收入时，就离苦难和动荡不远了。历史还表明，自食其力的人口比例较高的国家往往拥有更稳定的社会、政治和经济。

9.多代人心理周期。与国家兴衰相对应的是，心理和经济周期的运行方式和演化阶段。这些阶段非常有助于了解一个国家的人民和领导人的行为，所以我总是设法评估不同国家所处的阶段。

第一阶段：人民和他们的国家都很贫困，他们也认为自己贫困。在这个阶段，大多数人的收入水平很低，只能勉强糊口。他们很看重钱，所以不乱花钱。没有人愿意贷款给他们，所以他们没有债务。有些人有潜力，而另一些人则不然，但在大多数情况下，由于贫困和缺乏资源，人们无法接受教育，也没有实现自力更生的其他能力。在这个阶段，与生俱来的一些情况和生活态度是决定一个人能否变得更富有的最大因素。

在这一阶段，国家的发展速度取决于它们的文化和能力。我把这个阶段的国家称为“早期新兴国家”。在那些取得进步的国家，人们通常努力工作，逐步攒下比生存所需更多的钱，他们因担心将来没有足够的钱而做好储蓄。从这一阶段到下一阶段的演化通常需要一代人的时间。从大约40年前到10~15年前，“亚洲四小龙”（中国香港、新加坡、中国台湾、韩国）以及后来的中国就是这个阶段的经济体。

第二阶段：人民和他们的国家都富裕了，但他们仍然认为自己贫困。在成长过程中没有财务安全感的人们通常在财务方面仍然小心谨慎。在这个阶段，人们仍然努力工作，国家出口大量商品，实行固定汇率，人们大量储蓄，并有效地投资于房地产、黄金、本国银行存款等实物资产，以及储备货币国家的债券。因为有了更多的钱，他们可以并且确实投资于能提高生产力的方面，例如人力资本开发、基础设施建设、研发等。这一代父母希望自己的孩子受到良好的教育，努力工作，取得成功。他们还完善了资源配置体系，包括资本市场和法律体系。这是周期中最具生产力的阶段。

国家在这个阶段既经历了收入快速增长，又经历了生产率快速增长。生产率增长意味着：（1）通胀不是问题，（2）国家变得更有竞争力。在这个阶段，债务相对于收入通常不会显著增加，有时还会下降。这是一个非常健康的时期。如果国家提供充分的产权保护，那么这时也是投资于这个国家的绝佳时机。

你可以从第一阶段的国家中分辨出第二阶段的国家。因为在第二阶段，你会看到与老城比邻而居的金光闪烁的新城市、高储蓄率、迅速增长的收入，通常还有不断增加的外汇储备。我把这个阶段的国家称为“后期新兴国家”。任何规模的国家都可能经历这个阶段，但一个大国走过这个阶段后，通常会成为世界强国。

第三阶段：人民和他们的国家都富有，他们也认为自己富有。在这个阶段，人们的收入很高，所以劳动力变得更昂贵。但他们之前在基础设施、资本品和研发方面的投资仍在带来回报，从而推动生产率提高，

使他们得以维持较高的生活水平。人们的优先级发生了变化，从强调努力工作和储蓄以免受困难时期的影响，转为享受生活中更精美的东西。人们更愿意多花钱。艺术和科学通常得到蓬勃发展。新一代人没有经历过困难时期，他们的人口占比不断加大，从而强化了主流心理的这些变化。我们从统计数据中可以看出这些观念的转变：工作时间减少（例如，每周通常的工作时间从6天减少到5天）；相比生活必需品，休闲品和奢侈品的消费大幅增加。这一阶段至多是“文艺复兴时期”的早期和中期。

在这个阶段，大国几乎总是成为世界经济和军事强国。[3]一般来说，它们发展军事是为了确立和保护自身全球利益。在20世纪中期之前，这个阶段的大国实际上控制了外国政府，它们建立帝国，由此获取保持竞争力所需的廉价劳动力和廉价自然资源。从20世纪初期到中期，美帝国开始以“温言在口，大棒在手”的政策进行统治。在美国的“影响力”和国际协议下，发达国家能够在不直接控制新兴国家政府的情况下，获得它们的廉价劳动力和投资机会。在这个阶段，国家处于世界之巅，并且享受当下。我把这个阶段的国家称为“健康高峰国家”。1950—1965年，美国处于这个阶段。中国正在进入这一阶段。关键是要尽可能长地维持这些带来实力的决定因素。

第四阶段：人民和他们的国家变贫困了，但他们仍然认为自己富有。在这个阶段，债务相对于收入上升。加大杠杆的背后是心理变化。因为经历过前两个阶段的人们已经去世或变得无关紧要，而那些最有影响力的人则习惯于优越的生活，而不担心钱不够。在这些国家，劳动者的收入和支出都很高，因此劳动力变得昂贵，导致实际收入增速减慢。由于他们不愿意限制消费，使自己的消费与放慢了的收入增速相匹配，因此只得减少储蓄，增加债务，选择捷径。尽管资产负债表开始恶化，但他们继续大量消费，仍然显得富有。由于基础设施、资本品和研发方面的投资效率下降，生产率增长放缓。与前两个阶段相比，城市和基础设施变得陈旧和低效。国家越来越依赖自己的声誉（而不是竞争力）来

为赤字融资。在这个阶段，国家通常会大规模投资于军事，以保护其全球利益，有时因战争而耗资巨大。在通常情况下（尽管并非总是如此），国家会面临“双赤字”，即国际收支逆差和政府财政赤字。在这个阶段的最后几年，泡沫经常发生。

无论是由于战争[4]，还是金融泡沫破裂，抑或是两者兼具，这一阶段的典型特征是，国家无法用未贬值的货币来偿还累积的债务。我把这个阶段的国家称为“早期衰落国家”。虽然任何规模的国家都可能经历这个阶段，但当大国经历这个阶段时，通常标志着接近衰落。

第五阶段：人民和他们的国家都贫困，他们也认为自己贫困。这时，第四阶段中所描述的差异已经不复存在，人们充分意识到现实的窘境。在泡沫破裂和去杠杆化之后，私人债务增长，而私营部门支出、资产价值和净资产在自我强化的负面周期中下降。为了提供补偿，政府债务和财政赤字双双加大，央行通常会增“印”货币。央行和政府降低实际利率，提高名义GDP增长率，使其充分高于名义利率，从而减轻债务负担。由于实际利率处于低位、货币疲软和经济状况不佳，债券和股票资产表现不佳。同时，这些国家越来越需要与处于早期发展阶段的低成本国家展开竞争。虽然货币贬值，但仍然深受欢迎，因为这减轻了去杠杆化的痛苦。随着经济和金融趋势的延伸，这个阶段的国家在世界上的影响力进一步下降。我把这个阶段的国家称为“明显衰落国家”。对明显正在衰落的国家来说，要让心理和属性完成一个重新达到昔日高峰的完整周期，通常需要很长时间（即使能复兴）。罗马人和希腊人从未东山再起，而中国人则经历过几次。

11.人类的创造力。● 事实证明，人类解决问题的能力和改善解决办法的能力要比所有问题的总和都强大得多。因为获得的知识多于遗失的知识，所以知识的获取过程更多的是以迸发和渐进这两种方式演进的，而不是有涨有跌的周期。迸发出现在社会处于大周期的上升阶段，渐进出现在社会处于大周期的下跌阶段。在文艺复兴时期，创造力推动了几乎所有领域（例如科学、艺术、健康人际关系和管理哲学等方面）的进

步。伟大的创造力更多地出现在大周期的和平与繁荣阶段，此时的体制有利于（而非不利于）发明创新。

随着时间的推移，发明和创新的具体方式不断演变，但人类不断改进做事方式的决心始终不渝，用机器和自动化取代手工劳动，让各国人民的联系更加紧密。新的发明和改进不断涌现，技术进步带来的最重要的、无可否认的趋势是生活水平的提高。这一趋势可能会以难以预想的方式加速推进。除此之外，计算机化正在影响决策的性质，加快决策速度，减少情绪化。它带来了巨大的益处，但也构成某些危险。

- 一个社会的发明创新力是生产率的主要驱动因素。创新和商业精神是经济繁荣的命脉。没有创新，生产率增长就会停滞不前。有了创新，一个国家的劳动者的产出水平就会超过全球其他劳动者的水平，从而推动成本竞争力提升，使其成为更适合做生意的国家。

改良、发明、发现和从失败中吸取教训的动力使人们不断学习，发现新的、更好的方法，创造有价值的东西。在市场经济体制中，推动创新的最有力的方式是，把新想法带入市场，将其商业化，并从中获利。市场可以非常高效地淘汰坏主意和给好主意定价。这样，创新概念和商业化可以紧密相连。我们通过市场可以看到，一个社会的人们是否重视新知识和新发现，是否鼓励创造者将创新成果商业化以从中获利。

换句话说：

- 创新发明 + 商业精神 + 兴旺发达的资本市场

=

生产率大幅提升

=

财富和权力增加

因为这些决定因素的强度存在很大差异，所以我设法测量并将其纳入我的模型。

17. 群体斗争。自有文字记录的历史以来，在几乎所有社会中，都是一小部分人（“统治者”或“精英”）控制了大部分财富和权力（尽管比例有所不同）。[5]他们控制体系并从中获益，自然支持并试图维护这一体系。由于财富拥有者可以影响权力持有者，权力持有者也可以影响财富拥有者，所以这些统治者或精英内部存在同盟，他们希望维持现有秩序，让所有人都遵守现有指令和法律，尽管这个体系加大了财富和权力差距。因此，所有的内部秩序都是由拥有财富和权力的某些群体管控的，他们以共生关系运作，从而维持现有秩序。尽管不想扰乱惠及他们的秩序，但这些精英一直为财富和权力而相互争斗，也与企图获得财富和权力的非精英争斗。当经济形势较好、大多数人富裕起来时，这些争斗就会减弱；当经济形势不佳时，这些争斗就会激化。如果大多数人处于极端窘境（例如，面临无法解决的债务危机、非常糟糕的经济、极为恶劣的天灾），由此产生的痛苦、压力和斗争通常就会导致革命和/或内战。

正如亚里士多德很久以前说的：“贫困者和富人相互争吵，无论哪一方占上风，都不会建立一个公正或受欢迎的政府，而是把政治霸权作为胜利的奖赏。”

在通常情况下，大周期伴随着和平与生产率上升的时期，财富以不成比例的方式增长，这导致一小部分人获得并控制了极大比例的财富和权力，然后变得过度扩张，进而导致困难时期出现，没有钱权的群体受到的伤害最大。革命和/或内战因此爆发，推动新秩序的建立，使周期重新开始。

- 纵观所有国家的历史，财富拥有者也都拥有创造财富的手段，为了维持财富，他们与规则制定者和实行者合作。虽然情况一直如此，但具体方式已经演变，并将继续演变。

例如，如第1章所述，在13—19世纪的大部分时间里，世界上的主要内部秩序都是由统治者或精英构成的，（1）君主、（2）贵族（贵族控制着生产手段，当时的资本是农业土地）和/或（3）军队一起统治。

劳动者被视为生产工具的一部分，对秩序运行规则基本上没有发言权。

即使是那些彼此很少或没有接触的社会也以相似的方式发展，因为它们需要应对相似的情况，拥有相似的决策原则。[6]自古至今，所有的国家都在国家、州/省和市等不同层面上治国理政，以永恒普适的方式运作和相处，各国具有一定的一致性。君主们需要各种人员来管理日常运作。最高的职位是宰相，他们监督政府运作所需的官僚机构（包括各类工作部门）。现有体制只是这些永恒普适关系的自然演变结果，再加上不同国家自己的文化特色。例如，过去帮助君主的宰相职位，变成了现在几乎所有国家都有的首相/总理和其他部长职位（在美国，他们被称为“国务卿和各部部长”）。

随着时间的推移，由于存在财富和权力斗争，这些体制以各自不同但合乎逻辑的方式向前推进。例如，在1200年左右的英格兰，财富和权力斗争逐渐激化后，内战突然爆发（贵族和君主之间的冲突就是这样演变的）。与大多数斗争一样，这场斗争是为了争夺财富和决定谁得到多少财富的权力。在国王约翰一世的统治下，君主政体想要加税，而贵族想要减税。关于贵族对此应有多少发言权，他们未能达成一致，从而掀起了内战。最终贵族获胜，他们掌握了更大的权力，得以制定规则。最初，他们建立了所谓的“议会”，后来很快出现了第一届议会，进而演变成英国现有的议会。1215年，约翰一世签署了和平条约（即《大宪章》），将协议正式纳入法律。与大多数法律一样，这条法律对权力没有多大影响。于是，另一场内战爆发，贵族和君主再次争夺财富和权力。1225年，亨利三世（约翰一世的儿子）颁布新的《大宪章》，并由掌权者来解释和执行。几十年后，斗争再次爆发。在那场斗争中，贵族切断了向君主的税务拨款，迫使亨利三世屈从于贵族的要求。这些斗争持续不断，导致了秩序的演化。

快进到15、16、17世纪，财富来源发生了巨变，驱动变化的原因最初是全球探索和殖民主义（始于葡萄牙和西班牙），后来是资本主义的诞生（股票和债券）、节省人力的机械发明推动了工业革命（尤其有助

于荷兰和后来的英国）。一些人从财富来源中获利，他们变得更加强大。在这几个世纪里，财富和权力从（a）拥有土地的贵族（拥有财富）和君主（拥有政治权力），转向（b）资本家（后期拥有财富）和民主或独裁政府的领导人（后期拥有政治权力）。几乎所有国家都做出了这些变革，有些变革是和平的，但大多数变革是痛苦的。

例如，在17、18世纪的大部分时间里，法国国王与其他三个群体，即（1）神职人员、（2）贵族和（3）平民，以权力平衡的方式进行统治。这些群体的代表参与投票。前两个群体只占人口的2%，却比人口占比98%的平民拥有更多的选票，或最终拥有相同的选票。法国人把基于这三个群体的内部秩序称为“古老的régime”（意思是“旧秩序”）。然而在一夜之间，始于1789年5月5日的法国大革命带来了彻底的变革。第三群体的平民对这种体制忍无可忍，推翻了其他群体，夺取了政权。当时，世界上的大多数国家有着相同的基本统治秩序，即占一小部分人口的君主和贵族拥有大部分财富，他们统治着国家，直到内战/革命突然爆发，旧秩序被一个全新的统治秩序取代。

无论是过去还是现在，不同国家应对这些群体斗争的内部秩序各不相同，但有着相似的演变过程。例如，有些过程是渐进的（通过改革），有些则是突然的（通过内战/革命），但所有国家都演进到现有的秩序。我预计，这些秩序将继续逐步和突发地演变，产生国内新秩序。自古至今，虽然拥有财富和权力的群体改变了，但推动这些变化的过程仍然大致相似。斗争推动这些变化的发生，进而（a）通过谈判推动和平的改革，以及（b）通过内战和革命推动暴力的改革。和平改革往往出现在周期的早期，而暴力内战和革命往往出现在周期的后期。其原因是符合逻辑的，我们稍后深入探讨。

群体斗争相对于个人斗争的重要性不容忽视。我们（尤其是生活在被认为是“大熔炉”中的美国人）往往更加关注个人斗争，而没有充分关注群体斗争。在进行大量历史研究之前，我也没有充分认识到群体斗争的重要性。通过这些研究，我总结出以下一个原则：

- 自古至今，所有国家的人民都被归入不同“群体”（尽管程度不同），其原因要么是他们选择与自己相似的人在一起，要么是他们被其他人归入特定群体。权力通常由三四个群体掌控。一个人与谁最亲近？与谁接触最多？与谁最相似？这些因素将决定这个人属于哪个或哪几个群体。群体划分决定了谁是朋友，谁是盟友，谁是敌人。虽然富人和贫困者、右派（即资本家）和左派（即社会主义者）是最常见的群体划分，此外还有许多其他划分类别，如种族、民族、宗教、性别、生活方式（如自由主义或保守主义）和地理位置（如城市、郊区和农村）。一般来说，人们倾向于与自己所属的群体在一起。在周期的早期，经济形势较好，群体之间会更为和谐；当经济形势不佳时，群体之间会发生更多的争斗。

虽然美国是个受群体差别影响最小的国家，但这些群体差别仍然产生了影响。在群体冲突激化的紧张时期，群体差别会产生巨大影响。

为了加深理解，我们不妨做个简单的练习，假设大多数不了解你的人把你归到一个或几个群体（因为这是个不错的假设）。现在，想象一下，别人是如何看待你的。看看下面的列表，问问自己属于哪个群体。在你回答这个问题之后，问问自己：哪个群体让你感到亲近并希望其成为自己的盟友？哪些群体是你不喜欢或视之为敌的？哪个是统治群体？哪个是要推翻统治群体的革命群体？哪些群体处于上升阶段？哪些群体处于下跌阶段？你可能需要记录下来，好好思考一下，因为在冲突激化时期，你所属（或被假设所属）的群体将变得更加重要，它将决定你所支持和反对的对象、你的未来行动及其结果。

1. 是富有还是贫困？

2. 是右派、左派还是中间派？

3. 种族？

4. 民族？

5. 宗教？

6. 性别？

7. 生活方式（如激进还是保守）？

8. 地理位置（如城市、郊区还是农村）？

直至今日，依然只有一小部分人（他们来自少数群体）拥有大部分的财富、权力，这些人作为“精英”统治社会。在我看来，很明显，在大多数国家，资产阶级拥有最大的财务权力；在民主国家，政治权力掌握在选民手里；在专制国家，政治权力掌控在通过某种程序被选定的少数人手里。[7]在当今的大多数国家，这些人是“统治者”和“精英”，他们监督现有的国内秩序，但目前受到攻击，所以现有格局可能会改变。例如，美国正在掀起一项大规模的运动，目的是明显加大对不同群体成员的包容度，无论在赚钱的资本家领域还是在政治领域都是如此。这些转变可能带来正面的影响，也可能产生负面的影响，这取决于处理转变的方式（是和平还是暴力，是明智还是愚蠢）。通过研究历史，我发现了这样一个永恒普适的真理：自孔子生活的公元前500年左右以来，● 那些最广泛地使用人才，并根据个人业绩而不是特权来赋予公民责任的社会最可能取得可持续性成功。这样做可以（*1*）找到最佳人选来很好地完成工作，（*2*）从多种视角看待问题，（*3*）让公民认为自己得到最公平的待遇，从而促进社会稳定。

随着不同群体为财富和政权分配而争斗，现有国内秩序像过去的秩序一样，也会不断演变。财富和权力的转移极为重要，值得我们密切关注，我们需要分辨哪些群体即将获得财富和权力，哪些群体即将失去财富和权力，辨别这些变化带来的影响，了解由此引发的周期变化。

所以，在我看来，所有事物都在以典型的方式发生变化，其动力来自一台久经考验的永动机。无论是过去还是现在，这台永动机都打造出不同的体制，比如共产主义、法西斯主义、专制主义、民主制度，以及从这些体制演化而来的后代和混合体，比如中国特色社会主义。它将产生新的内部秩序，分配财富和政治权力，给我们的生活带来巨大影响。

这一切都基于人们选择如何对待彼此，以及人性如何影响他们的选择。

18.左倾/右倾政治周期。资本家（即右倾势力）和社会主义者（即左倾势力）不仅有着不同的自身利益，而且有着不同的意识形态，二者都愿意为自己根深蒂固的信念而奋斗。右倾/资本主义者的典型观点是，自给自足，从而获取效益，限制政府干预，允许个人保留自己的成果，允许个人选择社会道德标准。他们还认为，私营部门比公共部门更有效率，资本主义最适合大多数人，白手起家的亿万富翁对社会的贡献最大。资本家通常不能容忍为那些缺乏生产和盈利能力的人提供财务支持。对他们来说，赚钱 = 取得效益 = 得到自己应得的东西。他们不太注意经济机器是否为大多数人创造了机会和繁荣。他们也可能忽略了这样一个事实：他们的盈利形式不利于实现大多数人的目标。例如，在一个纯粹的资本主义体系中，提供优质的公共教育并非当务之急，但这显然是整个社会提高生产力和增加财富的一个主要动力。

左倾/社会主义者的典型观点是，人们互相帮助，政府支持民众，分享财富和机会是高尚道德，而且有利于社会。他们认为，私营部门基本上是由贪婪的资本家经营的，而普通劳动者（如教师、消防员和工人）对社会的贡献更大。社会主义者和共产主义者强调妥善分配经济资源。他们支持政府增加干预，相信政府官员会比资本家更公平，资本家只想剥削他人以赚取更多的钱财。

我接触过世界上的各种经济体系，也知道为什么● 赚钱、储蓄和将储蓄转化成资本（即资本主义）的能力是激励人们的有效动力，也帮助人们合理配置资源，提高生活水平。但资本主义也会造成财富和机会差距，这种差距是不公平的，可能产生负面作用，具有高度的周期性，可能破坏社会的稳定性。在我看来，决策者面临的最大挑战是，构建一个资本主义经济体系，在不加剧不平等和不稳定的情况下，提高生产力和生活水平。

21.权力平衡大周期，它驱动着国家内部和国家之间的和平/战争大周期。通过大量研究历史和亲身体验一小部分历史变迁，我发现权力平

衡机制驱动着几乎所有权力斗争。例如，机构内部的办公室政治、塑造国内秩序的地方和国家政治，以及塑造世界秩序的国际政治，都离不开权力平衡。就像决定国内秩序一样，权力平衡也同样决定世界秩序的形成和变化。这个机制是通过一系列步骤展开的，但具体情况取决于当时的秩序和人民。

第一步：联盟的形成。当权力失去平衡时（例如，在美国，如果民主党的权力比共和党大得多，反之亦然），实力较强的政党就会利用并控制实力较弱的政党。为了削弱较强的政党，较弱的政党自然会去寻找其他政党加入自己的阵营，共同对抗较强的政党。这样它们可能拥有与反对党相当或更大的权力。实力较弱的政党通过给其他政党以它们想要的好处来换取它们的支持。如果以前实力较弱的政党通过这种做法，获得了比以前实力较强的政党更多的权力，后者就会与其他政党交涉，以求与它们结盟，从而消除反对党的优势。其结果是有着不同既得利益的盟友们团结起来，反对共同的敌人。俗话说：“敌人的敌人就是朋友。”这样的机制自然使不同的政党拥有大致相当的权力，并导致政党内部出现分裂。在某些情况下，政党内部的分歧巨大，一些派系甚至想要摧毁其他派系，掌控整个政党。这种结盟和树敌的机制发生在各种关系的各个层面，从最重要的国际联盟（决定世界秩序的最主要元素）到最重要的国家内部联盟（决定国内秩序），再到国家内部、城市内部、机构内部、个人之间。对此造成影响的最大渐进变化是，世界变得越来越小，盟友和敌人变得更具全球性。过去，全球化的程度较低（例如，一些欧洲国家结盟以对抗其他欧洲国家，亚洲国家也在亚洲结盟，等等），但随着世界变得越来越小（缘于交通和通信工具的改善），各国之间的关联变得更加紧密。规模更大、更具全球性的联盟开始形成。这就是一战和二战时期存在两大阵营而且很可能会持续下去的原因。

第二步：战争决定胜负。当双方势均力敌且存在差异时，通常会发生剧烈的争斗；当双方势力不相当时，往往不会发生激烈的交战。因为明显较弱的实体去抗衡明显较强的实体是愚蠢之举，如果双方真的交战，那么规模也会很小。然而，有时即使双方的势力旗鼓相当，也可能

出现僵持不下，而不是剧烈战斗，因为在试图打败对方的过程中，双方可能伤害自己的威胁大于从生死搏斗中获得的收益。例如，如果双方交战的结果肯定是相互毁灭（如美国和苏联当时面临的情况），双方就更可能僵持不下，而不是战斗。

虽然这些激烈的争斗往往是暴力的，但如果双方以遵守非武力规则为原则来解决各种争端（最重要的是生存争端），这些争斗就可能是非暴力的。例如，在2020年的美国大选中，两党势力大致相当，但存在不可调和的分歧，因此两党展开了激烈的政权争斗，这导致了2021年1月6日对美国国会大厦的袭击。但最终，宪法规定的政治权力和平移交程序取得了胜利。历史表明，如果没有明确的规则和/或各方不遵守规则，战斗就会更加残酷，往往会导致死亡。

第三步：胜者之间的斗争。历史告诉我们，在打败了共同敌人的权力斗争之后，那些联手击败共同敌人的赢家通常会在内部争夺权力，而输家也会这样做，他们想要卷土重来。我把权力平衡机制的这一形态称为“清洗”。这种情况在所有案例中都发生过，其中最著名的是法国的恐怖统治。同样的争斗也发生在国家之间，比如二战中曾是盟友的美国和苏联。类似地，抗日战争结束后，中国共产党和国民党的抗日统一战线立即变成内战。了解这一典型的机制后，我们就应当留意大战后赢家之间的内斗。我们也应该时刻注意同一政党内的各派是否倾向于为争夺政党控制权而发生内斗。当新政权（即获胜的政党）上台时，看看赢家如何对待他们所击败的敌人。接下来可能出现的情况取决于体制和体制中的领导者。美国和西式民主国家（大体而言）有相应的规则，使输家不受伤害和约束，这样他们可以重整旗鼓，东山再起，而在严酷的独裁体制下，失败者则会被彻底肃清。

第四步：步入和平与繁荣，但最终变得过度扩张，主要表现为财富和机会差距扩大与负债过度。历史告诉我们，由于这样的机制，最好的时期（即和平与繁荣时期）通常发生在战争之后，这时，领导者和权力结构明显确立，国家内部、与其他国家之间没有激烈的权力斗争，因为

一个实力明显更强大的实体，能够让那些不太强大的实体安稳度日。

第五步：不断激化的冲突导致国内和国际秩序的巨变。只有大多数人能享受和平与繁荣（前提条件是制度公平，大多数人自律和高效），和平与繁荣时期才能延续下去。然而，如前所述，和平与繁荣时期也往往助长贫富悬殊和债务泡沫。随着繁荣消退和新矛盾的出现，冲突就会爆发。

这个周期追踪内部秩序、外部秩序和混乱大周期，我们将在第5章和第6章中探讨。

---

[1] 我想要澄清一下决定因素与周期之间的区别，有时我在使用这些术语时可能不太明确。决定因素是一种因素（例如货币供应），而周期表示一系列相互强化的决定因素导致事件以某种方式发生。例如，各国央行提供大量货币和信贷，最终推动经济强劲增长，导致通胀和泡沫。于是，央行减少货币供应，这导致市场和经济衰退，又促使央行增加货币供应，等等。所以，周期本身就是决定因素，它表示一系列互补因素相互作用，在不同时期反复产生相同的结果。

[2] 1648年的《威斯特伐利亚和约》创造了国家，即我们现在所知的主权国家。

[3] 1971—1990年，日本在军事方面是个例外。

[4] 一战中的德国和二战中的英国都是典型的例子。

[5] 例如，美国最富有的1%群体的财富占比从20世纪20年代的近50%降至20世纪70年代末的略高于20%；在英国，这一比例从1900年的逾70%降至20世纪80年代的15%左右，目前为20%~25%（数据来自世界不平等数据库）。正如沃尔特·沙伊德尔在《不平等社会》一书中所描述的那样，这些不平等的转移至少可以追溯到罗马共和国时期。

[6] 例如，在历史长河里，欧洲国家、中国等大多数国家的统治者是君主和贵族，但它们略有差异。在欧洲，教会也是统治群体的一部分。在日本，君主（天皇及其大臣）、军人和商界人士（商人和工匠）是统治精英。

[7] 这并不意味着那些专制政体的统治者最终不会向人民汇报工作，因为人民可以推翻政府。

3

货币、信贷、债务和经济活动的大周期

大多数人和他们的国家最希望得到的是财富和权力，而货币和信贷对财富和权力增减的影响最大。如果你不明白货币和信贷是如何运作的，你就无法理解这个系统是如何运作的；如果你不明白这个系统是如何运作的，你就无法了解你即将遇到的情况。

例如，如果你不理解“咆哮的20年代”如何导致债务泡沫和贫富悬殊，债务泡沫破裂如何导致1930—1933年的大萧条，大萧条又如何导致世界各国的财富斗争，你就不会理解1932年罗斯福当选总统的原因，你也不会明白为什么他在就职后不久就宣布了一项新计划，让中央政府和美联储联手提供巨额货币和信贷；这些变化与当时其他国家的情况类似，也与当前应对新冠肺炎疫情危机的情况类似。除非你了解货币和信贷是如何运作的，否则你就无法理解为什么世界会发生像1933年那样的变化，也无法理解接下来发生的事件（二战），战争是怎么赢的、怎么输的，以及为什么新的世界秩序在1945年会以那样的模式建立起来。但如果你能认识到驱动所有这些事件的根本机制，你就能理解当前正在发生的状况，也能更好地了解未来可能出现的情况。

在与几位世界上最著名的历史学家和政治实践者（包括现任和前任国家元首、外交部长、财政部长和央行行长）的交谈中，我们认识到，我们各自只能对世界是如何运行的这个问题做出部分解释。我对政治和地缘政治如何运作缺乏足够的切实理解，而他们对货币和信贷如何运作缺乏足够的切实理解。几位专家告诉我，以这种方式理解货币和信贷是他们在探究历史教训过程中所缺少的最重要的部分。我向他们解释说，

他们的见解帮助我领会了影响政策选择的政治动态机制。本章主要讨论货币、信贷和经济。

我们从货币和信贷开始。

货币和信贷的永恒普适的基本要素

● 无论是过去还是现在，所有实体（个人、公司、非营利组织和政府）都要面对同样的基本财务现实。这些实体有资金的流入（即收入）和流出（即支出），两者相抵后构成净收入。这些资金流用数字来衡量，显现在损益表中。如果一个实体的收入超过支出，这就会产生利润，储蓄就会增加。如果一个实体的支出超过收入，储蓄就会减少，或者它需要弥补差额，通过借款或以其他方式获得资金。如果一个实体的资产远远超过负债（即拥有高额的净资产），它就可以出售资产，使支出超过收入，直到资金耗尽，届时，它必须削减开支。如果一个实体的资产并不比负债多很多，而且收入低于运营和偿债所需的金额，该实体就必须削减开支，否则将会出现违约或者需要重组债务。

一个实体的所有资产和负债（即债务）都可以在资产负债表中显示出来。无论这些数字是否有记录，每个国家、公司、非营利组织和个人都有资产和负债。例如，如果经济学家把每个实体的收入、支出和储蓄综合起来，就得到了所有实体的收入、支出和储蓄。● 各个实体在损益表和资产负债表中反映的整体财务管理方式是内部和世界秩序变化的最大驱动因素。理解了自己的收入、支出和储蓄，你就可以将其应用于其他实体，把这些实体综合起来，你就可以看到整个系统的运作方式。

思考一下自己的财务状况。相对于你的支出，你现在有多少收入？你将来会有多少收入？你有多少储蓄？你将这些储蓄用于何种投资？接下来，再思考一下，如果你的收入下降或为零，那么你的储蓄能维持多久？你投资和储蓄的价值面临多大风险？如果价值减半，那么你的财务

状况将会如何？你能轻易卖掉你的资产，用获得的现金来承担你的开支或偿还债务吗？你的其他资金来源在哪里？是来自政府还是其他地方？这些计算对于确保你的经济健康最为重要，而其他实体（其他个体、企业、非营利组织和政府）面临同样的情况。你可以观察各个实体如何相互关联，了解何种形势变化可能会影响你和与你相关的其他人。因为经济是以这种方式运行的所有实体的总和，搞清这些关系有助于理解当前正在发生的状况、了解未来可能出现的情况。

例如，由于一个实体的支出是另一个实体的收入，当一个实体削减支出时，这不仅会伤害自身实体，也会伤害依赖这一支出获得收入的其他实体。同样，由于一个实体的债务是另一个实体的资产，债务违约会使其他实体的资产减少，迫使它们削减支出。这会使债务问题和经济萎缩加速恶化，当人们为如何分配缩减了的经济蛋糕发生争辩时，这就会酿成政治问题。

作为一个原则，● 债务吞噬资产净值。我的意思是，你必须最先偿还债务。例如，如果你拥有一个房子（即拥有“房屋净值”所有权），但不能支付抵押贷款，你的房子就会被卖掉或收走。也就是说，债权人比房主优先得到偿付。因此，如果你的收入低于支出，你的资产低于负债（即债务），你就不得不卖掉你的资产。

与大多数人凭直觉想象的不同，货币和信贷并不存在固定的数量。央行可以很容易地创造货币和信贷。个人、公司、非营利组织和政府都希望央行发行大量货币和信贷，因为这会增强其消费能力。如果货币和信贷用于消费，大多数商品、服务和投资资产的价格就会上涨。这也产生了必须偿还的债务，需要个人、公司、非营利组织和政府削减支出，最终使支出低于收入，这个过程是艰难和痛苦的。这就是为什么货币、信贷、债务和经济活动具有内在的周期性。在信贷创造阶段，商品、服务、投资资产的需求和生产都很强劲，而在债务偿还阶段，两者都很疲弱。

但如果债务永远都不需要偿还呢？那就不会有债务紧缩，也不会有

痛苦的还款期。但这对贷款人来说很糟糕，因为贷款人会遭受损失。对吧？思考一下，看看我们能否找到一种既不伤害借款人也不伤害贷款人的方法来解决债务问题。

既然政府有能力印钞和借款，为什么央行不能以大约零利率贷款给中央政府，以提供经济支撑呢？政府难道不能以低利率放贷给其他实体，让这些债务人永远不需要还债吗？在通常情况下，债务人必须在一段时间内分期偿还最初的借款（本金）加上利息。但是，央行有权将利率设定为零，并继续延展债务，这样债务人就永远不需要偿还债务。这相当于给债务人资金，但看上去不是这样的，因为这些债务仍然被视为央行所拥有的资产，所以央行仍然可以说自己在履行正常的放贷职责。这正是新冠肺炎疫情引发经济危机后的情况。这种情况在历史上发生过多次。谁来买单？这不利于那些央行以外的实体，那些实体仍然以资产（现金和债券）的形式持有这些债务，却无法获得维持购买力的回报。

当前，我们共同面临的最大问题是，对许多个体、公司、非营利组织和政府来说，其收入低于支出，而债务和其他负债（如养老金、医疗和保险）远远高于资产价值。这可能不是我们看到的情况，事实上，这与我们看到的情况恰恰相反。因为很多个体、公司、非营利组织和政府看起来很富有，尽管即将破产。其之所以看上去富有，是因为大举消费，持有很多资产，甚至还有很多现金。然而，仔细观察后你会发现，有些人看起来富有，但实际上已经陷入财务困境，因为他们的收入低于支出，或者负债超过资产。因此，如果你预测他们未来的财务状况，你就会发现他们将被迫削减开支，以痛苦的方式出售资产，以致破产。我们每个人都需要预测自己的财务、与我们相关的其他人以及世界经济的未来状况。简言之，对一些个体、公司、非营利组织和国家来说，其负债规模大大超过履行上述义务所需的净收入和资产价值。因此，其财务状况脆弱。但其仍然通过借款大举消费，所以看起来很富有。

如果这些内容让你感到困惑，那么你不妨用这种方法分析一下自己的财务状况，预估你的财务安全边际［即如果最坏的情况发生，那么你

的财务状况可以维持多久。例如，假如你失业了，而且你的投资资产下降到只有原来价值的一半（算上价格下跌、税收和通胀等因素后）]。然后，估算一下其他实体，把结果综合起来，你就对整体状况有了很好的了解。在桥水合伙人的帮助下，我完成了这些工作。这对于设想未来可能发生的情况很有帮助。[1]

总之，这种考察基本财务现实的方法适用于所有个人、公司、非营利组织和政府，也适用于你我，但存在一大例外情况（我在上文提到过）。所有国家都可以发行货币和信贷，把资金发放给国民，将其用于消费或放贷。通过发行货币，并将其发放给需要资金的债务人，央行可以避免债务危机（我刚解释过）。出于这个原因，我将把前面的原则改为：● 债务吞噬资产净值，但央行可以通过印钞来为债务融资。一旦债务危机恶化到一定程度，使吞噬资产净值的大量债务在政治上无法接受，同时带来相应的经济痛苦，政府印钞就不足为奇了。

然而，并不是所有政府印制的货币都具有同等的价值。

在世界各国被广泛接受的钞票（即货币）被称为储备货币。在我撰写本书时，世界上占主导地位的储备货币是美元，美元是由美国的央行（即美联储）创造的货币。明显次要的储备货币是欧元，欧元是由欧元区的央行（即欧洲央行）创造的货币。目前，日元、人民币和英镑都是规模相对较小的储备货币，但人民币的重要性正在迅速增强。

● 在储备货币存在期间，拥有储备货币的国家受益匪浅。因为储备货币赋予一个国家极大的借款和消费能力，也给予该国巨大的权力，它能决定哪个国家获得国际交易所需的资金和信贷。然而，拥有储备货币通常会让一个国家播下失去储备货币地位的种子。这是因为储备货币国家可以借到超出自身偿付能力的资金。为了偿还债务，储备货币国家发行大量货币和信贷，导致货币贬值，最终丧失储备货币地位，而失去储备货币地位极为糟糕。这是因为● 拥有储备货币是一个国家所能拥有的最大权力之一，它赋予这个国家巨大的购买力和地缘政治实力。

相反，如果没有储备货币的国家持有大量以储备货币（如美元）计价的债务（但它们不能印发这种货币），或者持有这种储备货币的存款不多，而且获取所需储备货币的能力下降，那么这个国家通常需要这种储备货币。如果一个国家急需储备货币来偿还以储备货币计价的债务，并且需要从只接受储备货币的卖家那里购买商品，这个国家可能就会破产。这种情形在历史上经常发生。这是目前许多国家面临的境况，也是地方政府、州政府和我们许多人面临的境况。由于每次都是以同样的方式处理，了解这台经济机器的运转方式很容易，这就是我将在本章分享的内容。

我们从基础要素开始，然后构建框架。

货币是什么

货币是一种交换媒介，也可以是财富贮藏的手段。

所谓“交换媒介”，是指金钱可以用来购买物品。简单地说，人们从事生产活动的主要目的是得到自己想要的物品，有时需要通过与持有这些物品的人交换才能获得。因为携带非货币物品并用这些物品来交换自己想要的物品（即物物交换）非常低效，所以几乎所有曾经存在过的社会都发明了钱币（也称为货币）。钱币便于携带，所有人都认同它的价值，因此可以用来兑换各自想要的物品。

所谓“财富贮藏”，是指介于获得财富与消费财富之间的储存购买力的一种工具。虽然最合乎逻辑的方式之一是，以钱的形式储存财富，以备将来使用，但人们还是将财富储存在他们预期可以保值或升值的资产中（如黄金、白银、宝石、画作、房地产、股票和债券）。他们认为，通过持有某种可能升值的资产，他们就会取得比单纯持有这些现金更高的回报。此外，人们总可以根据需要，将持有的资产兑换成现金，用来购买自己想要的东西。这时信贷和债务就出现了。理解金钱和债务的区

别很重要。金钱是清偿债务的手段，一个人付清欠账即告完事，而债务是对未来交付资金的承诺。

贷款人认为，与单纯持有这些现金相比，他们收回的资金可以购买更多的商品和服务。借款人认为，如果操作得好，他们就能有效使用这些资金赚取利润，偿还借款并保留一些利润。当借款未偿还时，它是贷款人的资产（如债券）、借款人的负债（即债务）。当借款还清时，资产和负债清零，借贷双方都得到收益。他们基本上分享了这种生产性贷款带来的利润。这对整个社会也有好处，由此带来的生产率增长使社会受益。[2]

因此，我们必须认识到：大多数货币和信贷（尤其是目前存在的法定货币）都没有内在价值。它们只是会计系统中的日记账目，很容易被更改。货币和信贷体系旨在帮助有效分配资源，提高生产率，使借贷双方都能获利，但这一体系会出现周期性失灵。发生这种情况时（亘古以来，这种情况总会发生），货币供应就采用“货币化”[3]，货币不是被贬值就是被摧毁，财富将发生巨大的转移，对整个经济和市场都造成冲击。

这一切意味着债务和信贷机器的运作并不完美。货币的供需和价值会出现周期性波动，在上升阶段带来繁荣的富有，在下跌阶段导致痛苦的重组。

现在我们从基本原理开始考察这些周期的运作机制。

货币、信贷和财富

货币和信贷与财富有关，但它们不是一回事。因为货币和信贷可以用来购买财富（即商品和服务），所以一个人拥有的货币和信贷总值与其拥有的财富总值看起来几乎是一样的，但是一个人无法单纯通过创造更多的货币和信贷来创造更多的财富。要想创造更多的财富，就必须提

高生产率。货币和信贷创造与财富创造之间的关系经常被混淆，但这种关系是经济周期的最大驱动力。因此我们来详细考察这种关系。

在通常情况下，货币和信贷的创造与其带来的商品、服务和投资资产之间存在相互强化的关系，因此很容易混淆。我们可以这样来理解：虽然金融经济和实体经济是相关的，但不能混为一谈。每种经济都存在驱动它的供求关系。实体经济的供求关系取决于商品和服务数量、购买这些商品和服务的买家数量。当商品和服务需求强劲且不断上升，而满足需求的产能不足时，实体经济的增长能力就会受到限制。如果需求增速继续超过生产能力，价格就会上涨，通胀也会走高。这时金融经济就开始发挥作用了。为了应对通胀走高的局面，央行通常会收紧货币和信贷，从而削弱实体经济的需求；当需求过少时，央行便采取相反的举措，通过提供货币和信贷来刺激需求。通过增减货币和信贷的供应，央行可以增减金融资产、商品和服务的需求与生产。但其无法做得完美，所以这个过程中存在短期债务周期，即经济增长和经济衰退之间更迭的阶段。

当然，我们还需要考虑货币和信贷的价值，这些价值基于自身的供求关系。如果货币的供应远远大于需求，货币的价值就会下降。货币和信贷的流向是决定未来情况的重要因素。例如，如果货币和信贷不再流入增强经济需求的贷款，而是流入其他货币和通胀对冲资产，那么货币和信贷就无法刺激实体经济活动，反而会导致货币贬值，推高通胀对冲资产的价值。这种情况下可能出现高通胀，因为货币和信贷的供应相对于需求增加了，这就是我们所说的“货币通胀”。与此同时，商品和服务需求疲弱、资产被抛售的情况也可能出现，因此，实体经济处于通缩状态。这就出现了通胀性经济萧条。出于这些原因，我们必须观察实体经济和金融经济的供求变化，以了解金融经济和实体经济可能出现的情况。

例如，政府通过财政和货币政策提供金融资产，其具体方式决定了谁会获得这些购买力，也决定了这些购买力的去向。在通常情况下，货

币和信贷是由中央银行创造的，并流入金融资产，私人信贷系统将这些资产用于为人们的借款和消费提供融资。但在危急时刻，政府可以决定货币、信贷和购买力的去向，其不再由市场来分配，暂时告别我们所知的资本主义。这是全球应对新冠肺炎疫情时的情况。

就像金融经济和实体经济容易被混淆一样，价格和价值的关系也令人困惑。价格和价值的走势往往相同，所以可能会被混为一谈。因为当人们拥有更多的货币和信贷时，他们就拥有了增加支出的能力和意愿。如果支出增加了经济产出，提高了商品、服务和金融资产的价格，这就相当于增加了财富，因为以我们核算财富的方式来衡量，拥有这些资产的人变得“更富有”了。然而，这种财富增加更多的是种错觉，而不是现实，原因有二：（1）尽管信贷增长推高了价格和生产，但这些信贷是需要偿还的，在所有条件不变的情况下，信贷到期而需要偿还时，会对财富产生反向作用；（2）物品的内在价值不会只因价格上涨而增加。

你可以这么想：如果你拥有一套房子，那么在政府创造了大量货币和信贷时，许多急切购房的买家可能会推高你的房价，但房子仍是同一套房子，你的实际财富并没有增加，只是财富的估值有所增加。同样，如果政府创造了货币，你拥有的任何其他资产（股票和债券等）的价格就会上涨。在这种情况下，财富的估值上涨了，但实际财富总量并没有增加，因为你所拥有的物品还跟以前一样，只是市场认为这些物品更值钱了。换言之，用一个人所拥有的物品的市场价值来衡量其财富，会给人一种财富发生变化的错觉，而这种变化其实并不存在。重要的是，货币和信贷在发放时产生刺激性影响，而需要偿还时会产生抑制性影响。这就是货币、信贷和经济增长具有周期性的原因。

货币和信贷的控制方（即央行）通过改变货币和信贷的成本与供给来调控市场和整体经济。当经济增长过快而央行想使其放缓时，央行就会减少货币和信贷供给，促使货币和信贷成本上升。这会鼓励人们放贷，而不是借款和支出。当经济增长过慢而央行想刺激经济时，央行就降低货币和信贷成本，提供充裕的货币和信贷，鼓励人们借款、投资

和/或消费。货币和信贷的成本与供给的变化也导致商品、服务和投资资产的价格与数量起起伏伏，但央行只能在其控制货币和信贷增长的能力范围内调控经济，其调控能力是有限的。

你可以这么想：央行有一瓶兴奋剂，可以根据需要将其注入经济。当市场和经济增长下滑时，央行注入货币和信贷兴奋剂，从而提振市场和经济；当市场和经济过热时，央行减少或停止注入兴奋剂。这些举措使货币、信贷、商品、服务和金融资产的数量与价格出现周期性涨跌。这些走势通常表现为短期债务周期和长期债务周期。短期债务周期起起落落，通常持续8年左右（会有出入）。持续时间取决于刺激政策需要多长时间，才能把需求提高到实体经济达到产能极限的水平。大多数人见过足够多的短期债务周期（通常被称为“经济周期”），对其有一定认知，因此他们错误地认为，债务周期将永远以这种方式持续运转。

我称之为短期债务周期，是为了区别于长期债务周期。长期债务周期通常持续50~100年（因此包括6~10个短期债务周期）。[4]长期债务周期在人的一生中只出现一次，大多数人对其会毫无预料。因此其到来往往令人措手不及，让很多人遭受损失。我们正处于长期债务周期的后期阶段，目前的长期债务周期是1944年在新罕布什尔州的布雷顿森林设计的世界货币体系的结果，这一货币体系在1945年二战结束后付诸实施，标志着美元/美国主导的世界秩序的开始。

这些长期债务周期取决于央行还剩下多少兴奋剂。在长期债务周期的初期，此前的超额债务得以重组，央行拥有一整瓶的兴奋剂，而当债务高企、央行的兴奋剂所剩无几的时候，这个周期就结束了。更具体地说，当央行无力通过货币和信贷增长来推动实体经济发展时，央行就不具备刺激经济的能力了。我们从历史案例中可以看到，为了抵消通缩性信贷和经济萎缩带来的通缩影响，中央政府和央行会创造货币和信贷，这样做会削弱自己的货币，推高货币通胀水平。这种情况通常发生在如下时期：债务高企，利率无法充分下调，货币和信贷创造对金融资产价格的提振超过对实体经济活力的提振。这种时候，债务（即其他人交付

资金的承诺）持有者通常希望出售持有的货币债务，换成其他形式的财富储备工具。一旦人们普遍意识到，货币和债务资产不再是良好的财富贮藏手段，长期债务周期就走到了尽头，这时需要对货币体系进行结构性重组。

由于这些周期至关重要，而且自有历史记录以来几乎在全球各地都发生过，我们需要了解并根据永恒普适的原则妥善应对这些周期。但大多数人（包括许多经济学家）甚至没有意识到它们的存在。要想深刻理解这些周期，就需要获得足够数量和类别的考察案例，研究数百年来这些周期在不同国家的运作情况。在第二部分，我们将分析历史上主要国家最重要的周期，根据永恒普适的基本原理，研究货币和信贷作为交换媒介和财富贮藏手段成败背后的原因。本章综合所有研究案例，显示这些周期的典型运作机制。

首先，我们从历史角度考察长期债务周期的基本要素，然后扩展至当今，说明这些案例的经典模型。需要澄清的是，并不是所有的案例都可以套用这个模型，我只是说几乎所有案例都遵循这个模式。

长期债务周期

长期债务周期分为6个阶段。

第一阶段：最初（a）并不存在债务，或者债务很少，（b）人们使用硬通货。

通过进行债务重组和债务货币化，上个周期的债务负担基本上被消除了。考虑到这些后果（特别是通胀），人们又开始使用硬通货（例如黄金和白银，有时还有铜和其他金属，如镍）或者与硬通货挂钩的货币。例如，在德国魏玛共和国的债务和货币崩溃后，以黄金计价的资产和土地成为货币的后盾，而且货币与美元挂钩。20世纪80年代末，阿根廷比索大幅贬值后，开始与美元挂钩。

在这个阶段，硬通货很重要，因为它们的交易不需要涉及信任或信用。任何交易都可以就地结算，即使买卖双方是陌生人或冤家。有句老话说：“黄金是唯一不是他人负债的金融资产。”你从买家那里收到金币后，可以把金币熔化掉，因为它存在内在价值，你仍然可以得到几乎同样的价值，而不像债务资产（是交付价值的承诺），例如纸币（因为很容易印制，所以纸币算不上什么承诺）。在战争期间，各方不信任彼此的支付意图和能力，故而仍然使用黄金来完成交易。因此，黄金（其次是白银）既可以作为安全的交换媒介，也可以作为安全的财富贮藏手段。

第二阶段：后来出现了硬通货债权票据（又称票据或纸币）。

由于随身携带大量金属货币既有风险又不方便，而且信用创造对贷款人和借款人都有吸引力，因此一些可信赖的机构出现了，它们把货币存放在安全的地方，然后给存放人出具债权票据。这些机构后来被称为“银行”，不过最初包括人们信任的各种机构，如中国的寺庙。很快，人们将这些“货币票据”视为实际货币。毕竟，这些票据可以被兑换成有形货币，也可以直接用于购物。这种货币体系被称为挂钩货币体系，因为货币的价值与某种实物的价值挂钩，这种实物通常是硬通货，如黄金和白银。

第三阶段：后来是债务增加。

起初，硬通货债权票据的数量与银行里储存的硬通货一样多。之后，债权票据的持有者和银行共同发现了信贷和债务的奥妙。票据持有者将这些债权票据借给银行，可以得到银行支付的利息。借入这些债权票据的银行很乐意，因为它们可以把钱借给其他能支付更高利息的人，从而从中获利。从银行借来票据的人也高兴，因为他们获得了以前没有的购买力。随着资产价格和生产双双提升，整个社会皆大欢喜。由于受到所有人的青睐，这种做法逐渐盛行起来。贷款和借款日益增多，掀起了借贷热潮，以至货币债权（即债务资产）数量超过了可供购买的实际商品和服务数量。最终，货币债权远远超过银行储存的硬通货。

一旦出现以下问题，麻烦就来了：人们没有足够的收入来偿还债务，或者人们持有的债权数量（他们指望通过出售这些资产，换来购买商品和服务的货币）比商品和服务数量增长得更快，以致债务资产（如债券）无法兑换成货币以购买商品和服务。而这两个问题往往结伴而来。

关于第一个问题，我们可以把债务看作负收益和负资产，而负资产会吞噬收益（因为必须用收益来偿还债务），也会吞噬其他资产（因为只有出售其他资产，才能获得偿还债务的资金）。债务具有优先级别，也就是说，它比任何其他类别的资产都优先得到偿付，因此，如果收入和资产的价值下降，这就需要削减支出和出售资产来筹集所需的资金。如果这还不足以解决债务问题，就需要（a）进行债务重组（减少债务和债务负担；这对债务人和债权人来说都是个问题，因为一个人的债务是另一个人的资产），和/或（b）央行印钞，同时中央政府发放货币和信贷，填补收入和资产负债表上的资金缺口（这就是现今发生的情况）。

第四阶段：然后会发生债务危机、违约和货币贬值，导致印钞和与硬通货脱钩。

关于第二个问题，如果债权人认为他们不能从债务中获得足够的回报（相对于其他财富贮藏手段及商品和服务成本），上述情况就会发生。债务资产（如债券）是由投资者持有的，他们将这些资产视为财富贮藏手段，以备未来出售换取资金，然后购买商品。当债务资产持有者想要换成实物货币与实物商品和服务却发现无法转换时，挤兑就会出现，即债务资产持有者竞相将债务资产转换成货币、商品、服务和其他金融资产。届时，无论是私人银行还是央行，都会面临这样的选择：要么允许资金从债务资产流出，这会推升利率，导致债务和经济问题恶化；要么“印钞”，发行债券，并充分购买债券，防止利率上升，以期资金流回债务资产。在这种情况下，央行不可避免地与硬通货脱钩，印发货币，并让货币贬值。因为不这样做，就会导致无法忍受的通缩性经济

萧条。这个阶段的关键是，创造足够的货币和让货币贬值，从而抵消通缩带来的经济萧条，但又不至于造成通胀螺旋式上升。如果行之有效，这就会实现我所称的“和谐的去杠杆化”（我在《债务危机》一书中对此进行了更全面的阐述）。有时购债举措暂时奏效，但一旦货币债权（债务资产）与实际存在的硬通货以及可供购买的商品和服务的比率过高，银行将处于无法自救的困境，因为它没有足够的硬通货来偿付货币债权。当央行发生这种情况时，它可以选择违约，或者与硬通货脱钩，发行货币，让货币贬值。央行总会不可避免地选择让货币贬值。但如果这些债务重组和货币贬值的规模过大，就会导致货币体系失灵乃至被摧毁。债务（即货币债权及商品和服务债权）越多，货币贬值的必要性和可能性就越大。

值得注意的是，受生产能力的限制，商品和服务的数量总是有限的。另外，正如我们关于硬通货债权票据的例子所示，硬通货（例如储存的黄金）的数量也是有限的，而纸币（硬通货债权票据）和债务（纸币债权）的数量不断增长。当纸币债权的数量超过银行储存的硬通货数量以及经济体中的商品和服务数量时，这些债务资产持有者的风险就会增加，他们可能无法把债务资产兑换成他们预期得到的硬通货、商品和服务。

无论是私人银行还是央行，如果一家银行拿不出足够多的硬通货来兑付债权，就会陷入困境，但央行比私人银行有更多的选择。这是因为私人银行不能通过印钞或修改法律，减轻债务人的偿债负担，而一些央行则可以。当私人银行陷入困境时，它们只能选择违约，或接受政府纾困。对央行而言，如果债务是以本国货币计价的，那么央行可以降低债权价值（例如，偿付50%~70%），但如果债务以自己无法印制的货币计价，那么最终央行也只得违约。

第五阶段：然后是法定货币，最终导致货币贬值。

央行希望尽可能延长货币和信贷周期，使其长久持续下去，因为这比其他选择要好得多。因此，当硬通货和硬通货债权的货币体系变得过

于受限时，政府通常会放弃该体系，转而采用所谓的法定货币体系。法定货币体系不涉及硬通货，央行可以无限制地印制纸币，所以不会面临硬通货储备缩水而被迫违约的风险。届时，央行的风险在于，由于不再受制于有形黄金、白银或其他硬资产的供给，印钞机掌管者（即与商业银行合作的央行）不断创造更多的货币、债务资产和负债，以至超过商品和服务的供应数量。最终，持有大量债务的债权人设法出售这些债务，换取商品和服务，从而产生与银行挤兑相同的效果，导致债务违约或货币贬值。

债务票据可以按固定比率兑换成有形资产（如黄金和白银）的货币体系，可以转变成不需要这些兑换的法定货币体系。最近一次这样的转变发生在1971年8月15日的美国。这一天晚上，尼克松总统向全美发表电视讲话，向全世界宣布美元不再与黄金挂钩。如前所述，我在电视上看到这一幕时，心想股市会暴跌而乱成一片，却意外发现股市大涨。我从未见过货币贬值，所以不明白这是怎么回事。

1971年之前，美国政府将巨额资金用于军事和社会项目，即所谓的“大炮加黄油”政策。美国政府通过借款来支撑这些计划，从而产生了债务。这些债务是可以兑换成黄金的债权票据。投资者将这些债权票据作为资产来购买，因为他们可以从中赚取利息，也因为美国政府承诺，允许票据持有者把票据换成美国金库中的黄金。随着美国的支出和预算赤字的增长，美国政府不得不发行更多的债务（即创造更多可以兑换成黄金的债权票据），但银行里的黄金数量并没有增加。精明的投资者可以看出，尚未兑付的黄金债权数量远远超过银行里的黄金数量。他们意识到，如果这种情况继续下去，那么美国必将违约。于是，他们拿着这些黄金债权去兑换黄金。当然，美国政府是世界上最富有、最强大的政府，它会违背承诺、拒付黄金的想法在当时似乎不太可信。因此，尽管大多数人对尼克松的声明及其对市场的影响感到很惊讶，但那些了解货币和信贷运作机制的人并不感到意外。

当信贷周期达到极限时，为了维持经济运行，中央政府及央行会创

造大量债务，还会印钞，并用于购买商品、服务和投资资产，这是合乎逻辑的典型对策。这就是2008年全球金融危机期间的做法，当时利率已降为零，不能再下调了。2020年，为了应对新冠肺炎疫情造成的经济危机，政府也大规模地采取了这一举措。这也是美国政府应对1929—1932年的债务危机的做法，当时利率也同样降为零。在我撰写本书的时候，债务和货币的规模超过二战以来的任何时候。

需要明确的是，央行印钞并发放给民众用于消费，而不是用于增加债务的支出，这并非没有好处。这笔资金可以像信贷一样用于消费，但实际上（而非理论上）并不需要偿还。如果把增印的货币用于生产性活动，这种加快货币增长（而不是加快信贷/债务增长）的做法就并无不妥。风险在于不这么做。如果央行过度印钞，而未将增印的货币用于生产性活动，人们就不再把货币资产作为财富贮藏手段，而将财富转入其他资产。

西方历史表明，● 我们不应该依靠政府来保护钱财。相反，我们应该预料到，大多数政府会滥用它们作为货币和信贷创造者与使用者的特权，如果你处在他们的位置，那么也可能出于同样的理由滥用特权。这是因为没有任何一个决策者能掌控整个长期债务周期。每个决策者只参与这个周期的一个或几个部分，他们根据当时的情况做出符合自身利益的、当时认为是最好的决策（包括违背承诺，尽管他们对整个周期的整体处理方式不佳）。

在债务周期的早期，人们认为政府是值得信赖的。政府对资金的需求和欲望与其他人一样，甚至比任何人都大，所以政府通常是最大的借款人。在债务周期的后期，领导人几经更换，政府债务日益增多，新的政府领导人和央行官员不得不面临更大的挑战，一方面需要偿还债务，另一方面经济刺激工具减少。雪上加霜的是，政府还必须救助那些一旦破产便会殃及整个金融体系的债务人，即大到不能倒综合征。因此，政府往往会陷入比个人、公司和大多数其他实体严重得多的现金流困境。

在几乎所有情况下，政府的举措都会造成债务累积，政府自身也变

成负债累累的债务人。当债务泡沫破裂时，政府需要救助自己和其他人，它们购买资产和/或增印货币，让货币贬值。债务危机越严重，越是如此。这些举措虽然不是上策，但其背后的原因是可以理解的。● 当政府能够创造货币和信贷，并发放给民众而取得好评时，政府很难抵抗这种诱惑。[5]这是一种典型的金融手法。纵观历史上的统治者，他们都会积累大量债务，而这些债务在他们统治结束后很久才会到期，所以继任者需要为之买单。

央行通过印钞和购买金融资产（以债券为主），将利率保持在低位，从而刺激借款和消费，鼓励债券持有者出售债券，也鼓励投资者、企业和个人利用低利率借款，投资于回报率更高的资产，通过负担得起的月供购买期望得到的东西。

这会导致央行继续印钞，购买更多债券，在某些情况下，也购买其他金融资产。这一做法通常会显著推高金融资产价格，却不能有效地将资金、信贷和购买力送到最需要的人手中。这就是2008年的状况，2020年新冠肺炎疫情引发危机之前的大部分时间也都是如此。当央行印钞和购债未能把资金和信贷送到所需之处时，中央政府就从央行借钱（央行通过印钞提供资金），再把资金用于所需之处。美联储在2020年4月9日宣布了类似的计划。这种印钞购债做法（称为“债务货币化”）将财富从富人转移到有需要的群体。从政治角度来说，这比征税容易接受多了（因为征税会得罪纳税人）。这就是为什么央行最终会选择印钞，并让货币贬值。

当政府大量印钞和购债时，货币和债务的价值就会下降。这实质上是对货币和债券持有人征税，减轻债务人和借款人的负担。这种情况发展到一定程度时，货币和债务资产持有者就会意识到真实情况。于是，他们设法出售债务资产和/或借入廉价贷款，再举借可以通过廉价贷款来偿还的债务。他们还常常把财富转移到其他财富贮藏手段上，比如黄金、某些类别的股票或没有这些问题的其他国家。在这种情况下，央行通常会继续印钞，直接或间接地购买债券（例如，让银行代其购买），

并禁止资金流入通胀对冲资产、其他货币和其他地方。

在这种“通货再膨胀”时期，决策者要么刺激新一轮货币和信贷扩张，为新一轮经济扩张提供资金（有利于股票），要么让货币贬值，产生货币通胀（有利于通胀对冲资产，如黄金、大宗商品和通胀挂钩债券）。在长期债务周期的早期阶段，未偿债务的数额不多，通过降息刺激经济的空间较大（如果央行无法降息，就增印货币和购买金融资产），信贷和经济出现良性增长的可能性较大。而在长期债务周期的后期阶段，债务数额较大，刺激经济的空间较小，伴随着经济疲弱而出现货币通胀的可能性明显加大。

尽管人们趋于相信货币基本上会永远存在，“现金”是可以持有的最安全的资产，但是事实并非如此。● 所有货币都会贬值甚至消亡。一旦出现这种情况，现金和债券（即获得货币的承诺）就会贬值甚至变得一文不值。这是因为大规模印钞、降低债务价值是减轻或消除债务负担的最简便方式。正如下一章所述，只有充分减轻或消除债务负担，信贷/债务扩张周期才能重新启动。

正如我在《债务危机》一书中详细阐述的那样，要想使债务和负债相对于偿债所需的收入和现金流下降，决策者可以使用以下4种工具：

1. 财政紧缩（减少支出）；

2. 债务违约和重组；

3. 将资金和信贷从富人向贫困者转移（例如，增税）；

4. 印钞并使货币贬值。

出于逻辑原因，这些政策工具通常从一个发展到下一个。

• 财政紧缩具有通缩性，不会持续太久，因为这一做法过于痛苦。

• 债务违约和重组也具有通缩性，也很痛苦，因为价值减少甚至归零的债务亦是某些人的资产。因此，违约和重组对债务人和债权人来说都很痛苦。债务人破产，资产被收走；债权人因债务减计而遭受财富损

失。

• 将资金和信贷从富人转移到贫困者（即通过对富人增税进行财富再分配），这一做法虽然具有一定的政治挑战性，但比前两种做法更容易忍受，通常是解决方案的一个选项。

• 与其他做法相比，● 印钞是最简便、最不被人了解、最常见的主要债务重组手段。实际上，大多数人认为这种做法利大于弊，因为：

– 印钞有助于缓解债务压力；

– 在提供金融财富的过程中，难以分辨出财富被收走的任何受害方（尽管他们是货币和债务资产的持有者）；

– 在大多数情况下，印钞拉动资产价格上涨，因为人们根据货币来衡量自身财富，而此时的货币不断贬值，因此人们好像变得更富裕。

这正是新冠肺炎疫情危机期间的情况，政府和央行发放大量资金和贷款。请注意，此时你听不到任何人抱怨货币和信贷创造。事实上，如果政府不提供更多的资金和贷款，就会被视为小气和残忍。几乎没有人意识到，政府实际上并不拥有这些资金。政府并非堆满了资金的富有的实体，而只是所有人的集合，到头来人们必须为政府创造和发放的资金买单。现在让我们来想象一下，假如政府官员为了平衡预算而需要削减开支，并要求人们也这么做，导致许多人破产，人们会怎么说。如果政府设法通过增税进行财富再分配，把财富从富人转移到贫困者手中，那么人们又会怎么说。从政治角度来说，比起任何其他选项，这种提供资金和信贷的选项更容易被接受。这样做就像改变大富翁游戏的规则：虽然玩家允许银行赚更多的钱，但一旦过多玩家破产使全体玩家感到愤怒，银行就需要重新分配财富。

第六阶段：回归硬通货。

在极端情况下，如果做得太过火了，就是说央行过度增印法定货币，债权人就会出售债务资产，引发上文所述的银行挤兑现象，最终导致货币和信贷的价值下降，促使人们逃离现金和债务（如债券）。历史

告诉我们，在这种情况下，人们通常会转向黄金、白银、保值的股票，以及没有这些问题的其他国家的货币和资产。一些人认为，一旦发生资本外逃，国家就需要一种替代储备货币，但事实并非如此。因为同样的情况（即货币体系崩溃、资金流向其他资产）曾经发生在没有替代货币的历史案例中（例如，在古代中国和罗马帝国时期）。当货币贬值时，人们会抢购各种各样的另类资产，例如，在德国魏玛共和国时期，人们会抢购石材（用于建筑）。由于货币贬值，人们逃离货币和以该货币计价的债务，转而选择其他货币和资产。

在债务周期的这一阶段，巨大的贫富和价值观差距通常造成经济压力，导致税收上涨、贫富矛盾激化。于是，富人想把财富换成硬资产、外币，或转移到其他国家。当一个国家面临债务、货币和投资外逃时，其统治者自然想要加以阻止。因此，政府会采取各种措施，使人们更难投资于黄金（例如，取缔黄金的交易权和所有权）、外币（禁止外币交易）和外国资产（实施外汇管制，防止资金外流）。最终，政府通过提供大量资金和廉价贷款，基本上消除了债务，但货币和债务的价值也随之下降。

如果货币贬值和债务违约变得过于极端，货币和信贷体系就会崩溃。届时，政府通常会被迫回归某种形式的硬通货，重建人们对货币价值作为财富贮藏手段的信心。政府经常（但并非总是）将货币与黄金或某种硬通货挂钩，并允许新货币持有者将其转换为硬通货。例如，在过去几十年中，许多弱势货币国家将其货币与美元挂钩，或者干脆把自己的整个经济美元化（即把美元作为本国的交换媒介和财富贮藏手段）。

综上所述，在长期债务周期的早期，未偿债务不多，持有赚取利息的债务资产通常带来回报。但是，到了周期的后期，未偿债务大量积累，濒临违约或者贬值，持有债务的风险超过所得的利息。因此，持有债务（例如债券）有点儿像手握一颗定时炸弹，它在嘀嗒作响时好比债务的积累，但一旦停下来就会把你炸得粉碎。正如我们所见，这种大爆炸（即发生重大违约或货币大幅贬值）每50~100年就发生一次。

这些债务累积和债务勾销周期已经存在了几千年，在某些情况下已经制度化。例如，《旧约》描述每50年为一个禧年，在这一年里，人们的债务被免除。如果了解债务周期发生的时间表，每个人就都可以理性地为之做好准备。

帮助人们理解这些债务周期，为此做好准备，以免措手不及，这就是我撰写本书的主要目的。

具有讽刺意味的是，对大多数人来说，债务越濒临崩溃（此时的未偿债权与硬通货和有形财富的比率最大），境况越危险，人们往往越感觉安全。这是因为他们一直持有债务，享受着债务带来的回报，而距离上一次债务危机的时间越长，人们对它的记忆就越淡，尽管持有债务的风险上升、回报下降。要想正确评估持有债务这颗定时炸弹的风险和回报，我们就必须时刻注意到需要偿还的债务与可供偿还的硬通货的比率、需要支付的债务金额与债务人的现金流的比率，以及投资者获得的利息回报。

长期债务周期小结

几千年来，世界上一直存在三种类型的货币体系。

第一类：硬通货（如金属硬币）。

第二类：纸币（硬通货债权）。

第三类：法定货币。

硬通货是最具约束性的货币体系。除非作为货币的金属或其他具有内在价值的大宗商品的供给增加，否则货币无法创造。在第二类货币体系中，货币和信贷更容易创造，因而硬通货债权与实际持有的硬通货的比率会上升，最终导致银行发生“挤兑”。结果是违约，银行关门，储户失去他们的硬资产和/或货币债权贬值，这意味着储户拿回来的钱少

了。在第三类货币体系中，政府可以自由创造货币和信贷，只要人们对货币还有信心，这种体系就一直运营；一旦人们对货币失去信心，这种体系就会失灵。

纵观历史，各国在这些不同的货币体系之间进行转换，而转换背后的原因也是合乎逻辑的。无论是为了应对债务和战争，还是解决其他问题，如果一个国家需要的货币和信贷超过现有的水平，自然就会从第一类货币体系转到第二类，或者从第二类转到第三类，以便更灵活地发行货币。然而，创造过多的货币和债务会降低其价值，使人们不再将债务和货币作为财富贮藏手段，转而投资于硬资产（如黄金和白银）和其他货币。这通常发生在贫富冲突或战争期间，届时人们通常也想离开这个国家。只有重建人们对货币作为财富贮藏手段的信心，国家才能恢复信贷市场。

下图显示了这三类货币体系的转换情况。从中国的宋朝到德国魏玛共和国，历史上有许多实例说明国家从约束性（第一类和第二类）货币体系过渡到法定货币体系。后来，由于法定货币引发恶性通胀，国家又回到约束性货币体系。



这一债务大周期通常持续50~100年，以债务重组和货币体系本身重组而结束。重组过程中的突发阶段（即债务和货币危机时期）通常很短，只持续几个月到三年，时间的长短取决于政府的行动速度。然而，这些重组带来的连锁效应可能是持久的。例如，一种货币失去储备货币

地位时，其影响是深远的。每一类货币体系中通常出现2~4次大规模债务危机（大到足以引发银行危机，造成30%或更多的债务减记或贬值，但不足以导致货币体系崩溃）。近半个世纪以来，我在许多国家都进行投资，经历过几十场债务危机。这些危机都遵循同样的运行模式，我在《债务危机》一书中进行了更深入的阐述。

下一章我将更详尽地分析货币价值演变的原因和风险，讲述一些令人震惊的历史案例。

---

[1] 要想了解我在这方面的更多分析，请在economicprinciples.org网站上阅读我的几篇论文。

[2] 虽然借款人通常愿意支付利息，这也正是贷款人放贷的动机，但现在有些债务资产的利率为负，这有些不可思议，我们稍后将探讨这种情况。

[3] 货币化意味着央行创造货币来购买债务。

[4] 此外，请注意，这些周期时间只是粗略估计，我们要了解在这些周期中所处的位置，还需要分析更多具体情况，而不是单纯依据周期的时长。

[5] 一些央行不受政治家的直接控制，因此政府这样做的难度加大。但几乎所有央行都会在某个时点拯救自己的政府，因此货币贬值总会发生。

4

货币价值的演变

本章更深入地考察上一章介绍的概念，说明这些概念与其背后的实际案例的一致性。我也将进一步讲述第3章提到的一些机制，并使这些讲述对大多数人来说通俗易懂，对经验丰富的经济学家和投资者来说精准到位。

如前所述，说到经济，既有实体经济，也有金融经济，二者紧密相连，却不一样。实体经济和金融经济拥有各自的供需机制。本章侧重分析金融经济的供需机制，探究决定货币价值的因素。

大多数人担心他们的资产价值是在上升还是在下降，却很少注意其货币是在升值还是在贬值。想想看，你对本国货币的贬值有多担心？你对自己持有的股票或其他资产的表现有多担心？如果你和大多数人一样，你就几乎意识不到自身的货币风险，但这是你应该认识到的。

那么，让我们来探讨一下货币风险。

所有货币都出现过贬值，甚至消亡

1700年以来，世界上存在过大约750种货币，其中只有约20%的货币目前仍然存在，这些货币均出现过贬值。例如，1850年的世界主要货币与当今的货币迥然不同。虽然美元、英镑和瑞士法郎当时就存在，但那个时代最重要的货币都已经消失。1850年，在当今的德国所在地，人们使用的货币是基尔德或泰勒。日本当时没有日元，而是使用日本金币

或者ryo。意大利当时使用6种货币中的一种或几种。西班牙、中国和大多数其他国家当时使用的货币也与现在不同。有些货币已经彻底消失（出现这种情况的大多数国家经历了恶性通胀且/或是战争中的战败国，拥有巨额战争债务），并被全新的货币取代。有些货币合并为取代它们的货币（如欧洲一些国家的货币合并后成为欧元）。有些货币一直存在，但已经贬值了，如英镑和美元。

货币相对于什么出现贬值

印钞的目的是减轻债务负担，因此最重要的是货币对债务的贬值（即让货币数量相对于债务数量增加，使债务人更容易偿还债务）。债务是对未来交付资金的承诺，因此给需要资金的人提供更多的资金，就能减轻他们的债务负担。这些新增资金和信贷的流向决定接下来将会发生的情况。如果债务减免促进这些资金和信贷转化成公司的生产率和利润，实际股价（即经通胀调整后的股票价值）就会上涨。

一旦货币的创造严重损害现金和债务资产的实际和预期回报率，这就会导致资金流出这些资产，流入通胀对冲资产，例如黄金、大宗商品、通胀指数债券和其他货币（包括数字货币）。这将导致货币价值加速下跌。央行有时会面临这样的抉择：允许实际利率（即剔除通胀率后的利率）上扬，给经济造成损害（并且引起公愤），或者通过印钞以及购买现金和债务资产，避免实际利率上扬。央行会选择第二种做法，但这将加剧现金和债务资产回报不佳的状况。

这种情况在长期债务周期中出现得越晚，货币和货币体系崩溃的可能性就越大。货币和货币体系崩溃通常发生在以下情况下：债务和货币的数额过大，无法转化为它们索取的商品和服务数额的实际价值；实际利率（低到足以使债务人免于破产）低于债权人将债务作为可行财富贮藏手段所需的水平；央行传统的资本配置工具失效。这些工具包括调整利率（我称之为“第一种货币政策”——MP1）与/或印钞和购买高质量债

务（我称之为“第二种货币政策”——MP2）。在这种情况下，货币政策的职责变成协助政治体系，以非经济的方式分配资源。

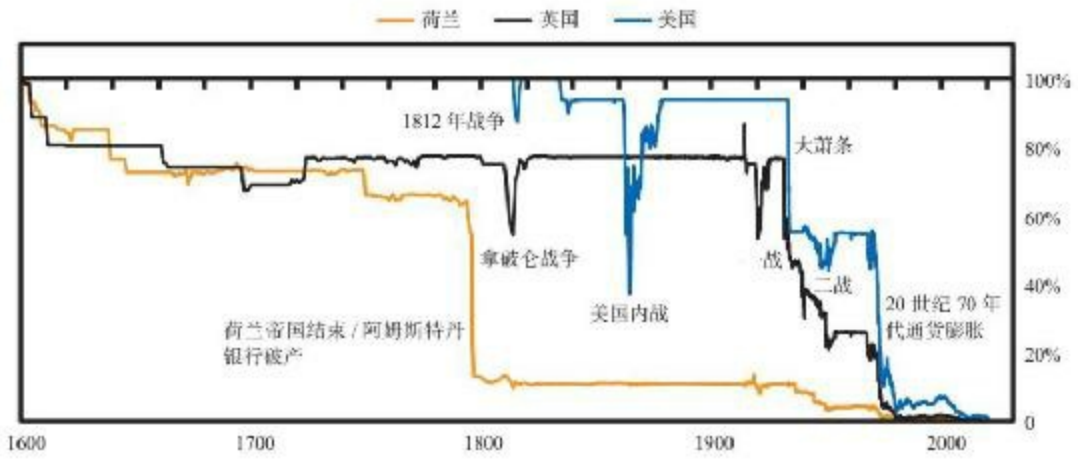
有的货币贬值有利于体系（但货币和债务持有者总是需要付出高昂代价），而有的货币贬值则有害于体系，这种货币贬值会破坏信贷/资本分配体系，但它是消除债务以建立货币新秩序的必要举措。搞清二者的差别非常重要。

为此，我先来讲述货币相对于黄金和按消费者价格指数加权的一揽子商品和服务的价值如何发生变化。二者具有可比性，因为黄金是永恒普适的替代货币，而货币是用来购买商品和服务的，因此货币的购买力是最重要的。我还会简要分析货币价值相对于其他货币/债务以及股票的变化，因为这些资产也可以成为财富贮藏手段。在货币大幅贬值的情况下，所有这些指标反映出来的情况基本类似，许多其他物品（房地产、艺术品等）也可以作为财富贮藏手段，但黄金可以很好地说明我的观点。

货币相对于黄金的价值

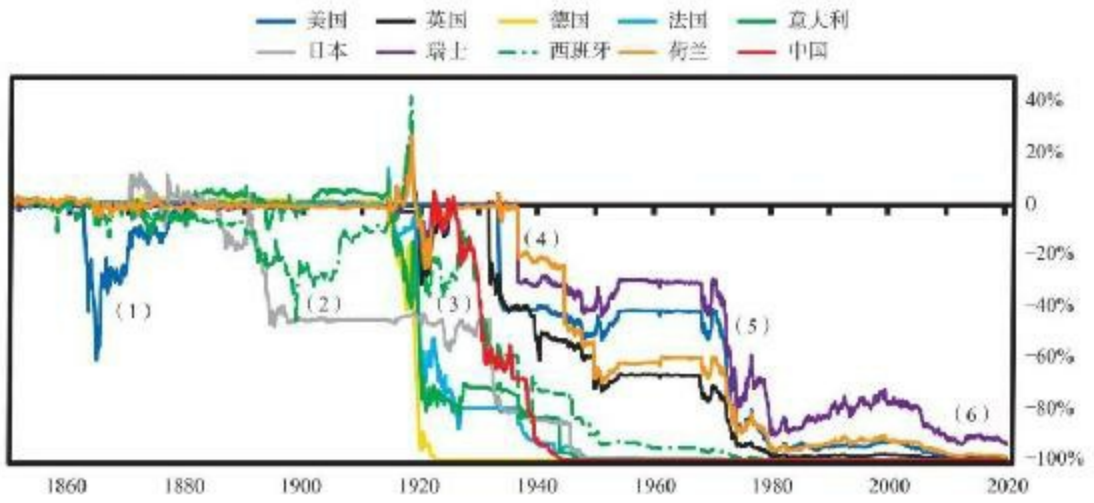
下页图显示1600年以来三大主要储备货币相对于黄金的现汇汇率。我们稍后将会对此进行深入考察。首先，我们重点考察1850年以来的所有主要货币的现汇汇率以及赚取利息的现金货币的总回报率。

储备货币对黄金（现汇汇率）



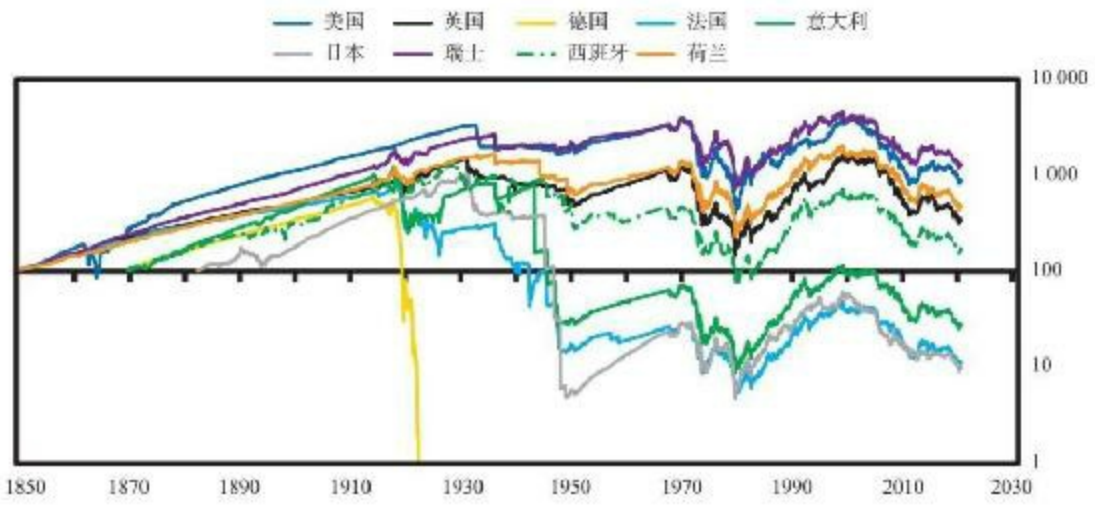
如下图所示，货币贬值通常相当突然地发生在债务危机期间，而两次债务危机之间是较长的繁荣稳定时期。我注意到主要货币的6次大幅贬值。当然，一些次要货币的贬值次数明显更多。

现汇汇率对黄金



为了正确地比较一种货币的现金相对于黄金的回报率，我们需要把现金的利息考虑进去。下页图显示每种主要货币的现金相对于黄金的回报率（即包括价格变化和赚取的利息）。

外汇总回报率对黄金（取对数值） [1]



以下是值得注意的要点。

• 货币大幅贬值往往具有突发性和偶发性，而非逐渐演变而成。过去170年间，主要货币曾经出现过6次大幅贬值（不过次要货币的贬值次数明显更多）。

• 在19世纪60年代，美国内战期间，政府暂停黄金兑换并发行纸币（被称为“绿钞”），旨在将战争债务货币化。

• 19世纪70年代中期，美国恢复金本位制，一些其他国家也实施了金本位制。直至一战之前，大多数货币一直与黄金挂钩。主要例外是日本（19世纪90年代之前，日本一直实施银本位制，在此期间，由于银价下跌，其货币相对于黄金贬值）和西班牙（多次暂停黄金兑换以支撑巨额财政赤字）。

• 一战期间，交战国面临巨额赤字，各国央行通过印钞和发债为这些赤字融资。由于国家之间缺乏信任（和信贷），黄金成为国际交易货币。战争结束后，新的货币秩序建立，黄金和与黄金挂钩的战胜国货币成为新秩序的基础。

• 即便如此，1919—1922年，欧洲的一些国家（特别是一战的战败国）被迫增印纸币，让其货币贬值。德国马克及其债务在1920—1923年大幅贬值。一些战胜国也持有债务，只有让货币贬值，才能有新的开

端。

- 随着债务、国内政治和国际地缘政治完成重组，20世纪20年代迎来了繁荣时期（特别是在美国），债务泡沫随之膨胀。

- 1929年，债务泡沫破裂。这使各国央行在整个20世纪30年代都在增印货币，并让货币贬值。二战期间，为了给军事开支提供资金，各国不得不增印货币，让货币进一步贬值。

- 1944—1945年，战争结束后，新的货币体系建立。在新的体系中，美元与黄金挂钩，其他货币与美元挂钩。德国、日本、意大利、中国和一些其他国家的货币和债务迅速被彻底摧毁，而大多数战胜国的货币和债务则缓慢地出现大幅贬值。这一货币体系一直持续到20世纪60年代后期。

- 1968—1973年（其间最重要的是1971年），支出和债务创造变得过度（尤其是美国），要求兑换成黄金的票据数量远远超过可供兑换的黄金数量，从而导致美元与黄金脱钩。

- 这催生了以美元为基础的法定货币体系。以美元计价的货币和信贷随之大幅增加，引发了20世纪70年代的通胀，导致20世纪80年代的债务危机。

- 2000年以来，货币相对于黄金贬值，原因有二：一是大规模货币和信贷创造，二是利率相对于通胀率保持在低位。由于货币体系允许汇率自由浮动，因此没有发生过以前那样的突然中断，货币价值只是在缓慢且持续地下降。低利率（有些情况下甚至是负利率）没有为货币和信贷增长以及由此引发的通胀（尽管程度较轻）提供补偿。

让我们更深入地考察这些事件。

1850—1913年，与黄金的回报率相比，货币（即提供利息的短期债务）的回报率普遍更高。大多数货币能够继续与黄金或白银挂钩，借款和贷款对借贷双方都很有利。这一繁荣时期被称为第二次工业革命。在此期间，借款者用借来的资金获取了收入，因而能够以高利率偿还债

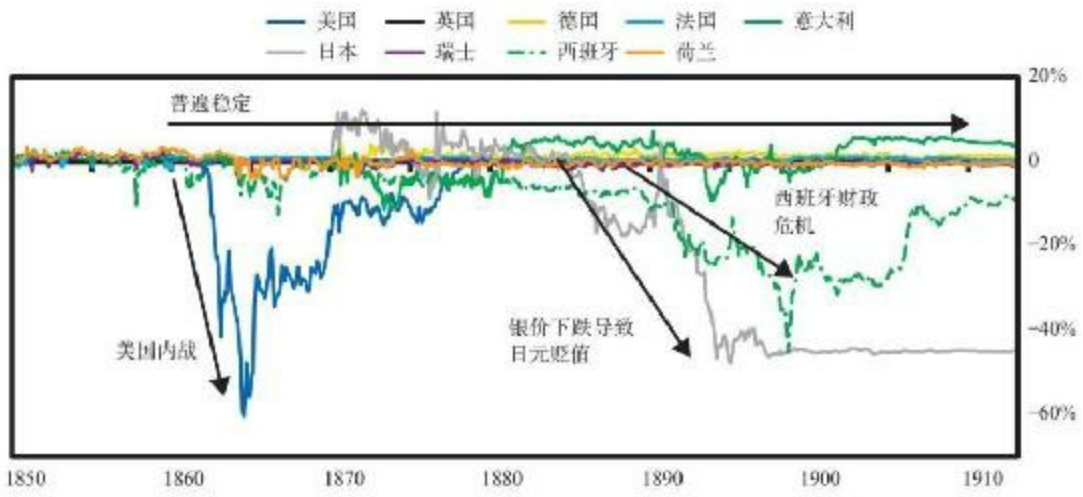
务。尽管如此，这是一个动荡不安的年代。例如，在20世纪第一个十年早期的美国，由债务融资支撑的股市投机热潮过度扩张，引发了银行和券商危机，进而导致1907年恐慌。与此同时，贫富悬殊和其他社会问题（如妇女选举权和工会）造成了政治紧张局势。资本主义受到挑战，政府开始通过增税为财富再分配提供资金。美联储和美国联邦所得税都是在1913年设立的。

尽管相隔万里，中国也受到类似局势的影响。橡胶生产股引发的股市泡沫（相当于中国的铁路股泡沫，美国的铁路股泡沫给整个19世纪的美国带来了恐慌）在1910年破裂，造成股市崩盘。有些人认为这是导致债务/货币/经济下行、促使中国封建帝国终结的一个因素。

然而，在这段时期的大部分时间里，大多数国家一直实行第二类货币体系（即银行票据可以兑换成金属货币），票据持有者赚取较高的利息，而无须让金属货币贬值。主要的例外是，19世纪60年代，美元贬值（旨在为美国内战债务融资）、西班牙的货币频繁贬值（缘于该国作为世界大国的地位削弱），以及日本的货币大幅贬值（直至19世纪90年代之前，日本一直实施银本位制，而白银价格相对于黄金价格下跌）。

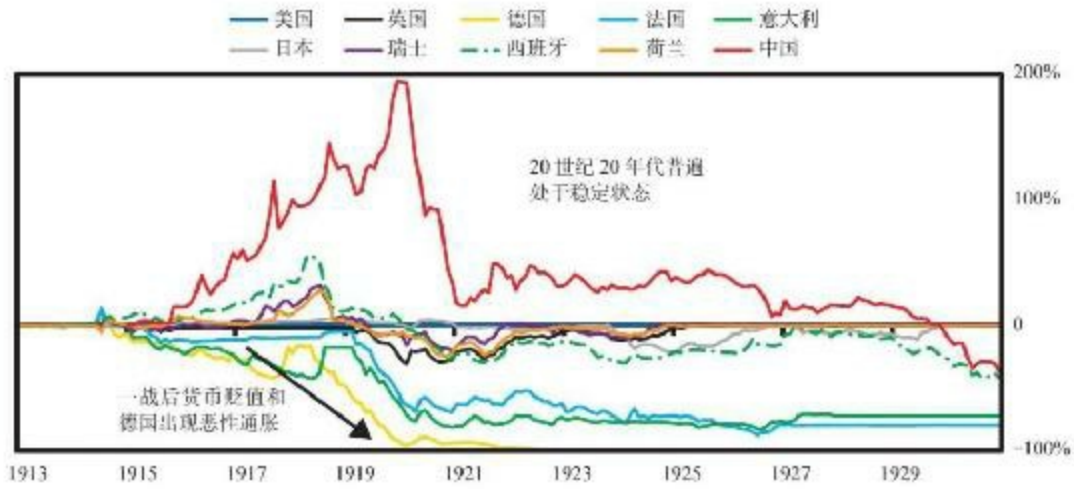
1914年，一战爆发，各国通过大规模举债为战争融资。当国家必须消除战争债务时，这引发了债务周期后期的危机和货币贬值，严重摧毁了战败国的货币体系。1918年战争结束，巴黎和会试图基于国际联盟建立新的国际秩序，但是，这些合作未能避免债务危机和货币波动，因为战败国面临巨额战争赔偿，获胜的同盟国也彼此欠下大笔战争债务（尤其是对美国）。

现汇汇率对黄金（1850—1913年）



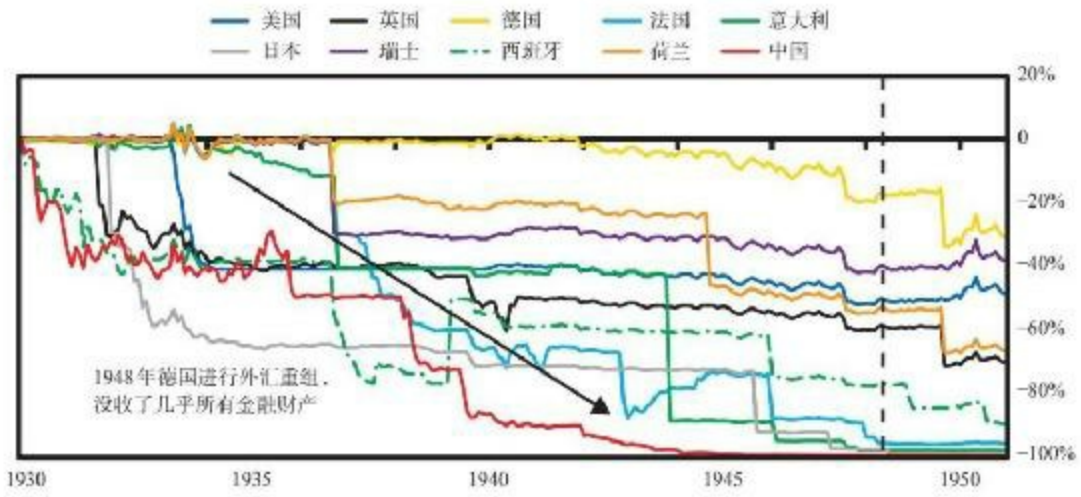
德国的货币和信贷价值完全消失，导致魏玛共和国时期出现了历史上最具标志性的恶性通胀（我在《债务危机》一书中进行了更详尽的分析）。在此期间，世界还暴发了西班牙流感。该疫情始于1918年，并于1920年结束。除了美国，几乎所有国家都让自己的货币贬值，因为各国必须将部分战争债务货币化。如果一国不随其他国家一起让货币贬值，就无法与那些贬值了的国家在国际市场上竞争。战争接近尾声时，随着银价上涨，中国与白银挂钩的货币相对于黄金（和与黄金挂钩的货币）显著上扬，之后，由于美国面临战后通缩，银价大幅下跌，中国的货币也相应贬值。经历了战争和货币贬值、新的世界秩序于1918年建立之后，世界步入持续较长且富有成效的经济繁荣时期，尤其是在美国，这段时期被称为“咆哮的20年代”。与所有类似时期一样，繁荣时期也助长了巨额债务、资产泡沫和贫富悬殊。

现汇汇率对黄金（1913—1930年）



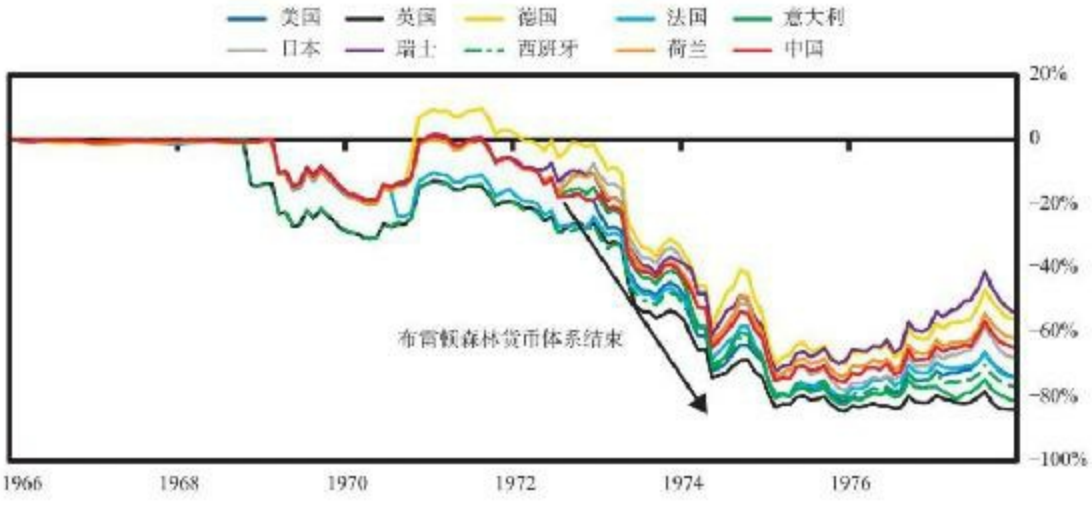
接下来，在20世纪30年代，同样的事件再次发生，只是具体情况略有差异。1930—1933年，全球债务危机引发经济萎缩。在这种情况下，几乎所有国家都开始印钞，采取竞争性货币贬值。这种做法在二战爆发前就侵蚀了货币价值。国家内部的财富冲突导致国家之间的冲突激化。在战争期间，所有参战国都累积了战争债，而美国则获得了大量财富（黄金）。战争结束后，对于战败国（如德国、日本和意大利）和中国，其货币和债务的价值完全消失了。即便英国和法国被视为战胜国，其货币和债务也严重贬值。战争之后，新的世界秩序诞生，经济步入繁荣时期。我不会展开分析，但需要指出，这一时期的过度借贷为下一次大规模货币贬值（出现在1968—1973年）埋下了种子。

现汇汇率对黄金（1930—1950年）

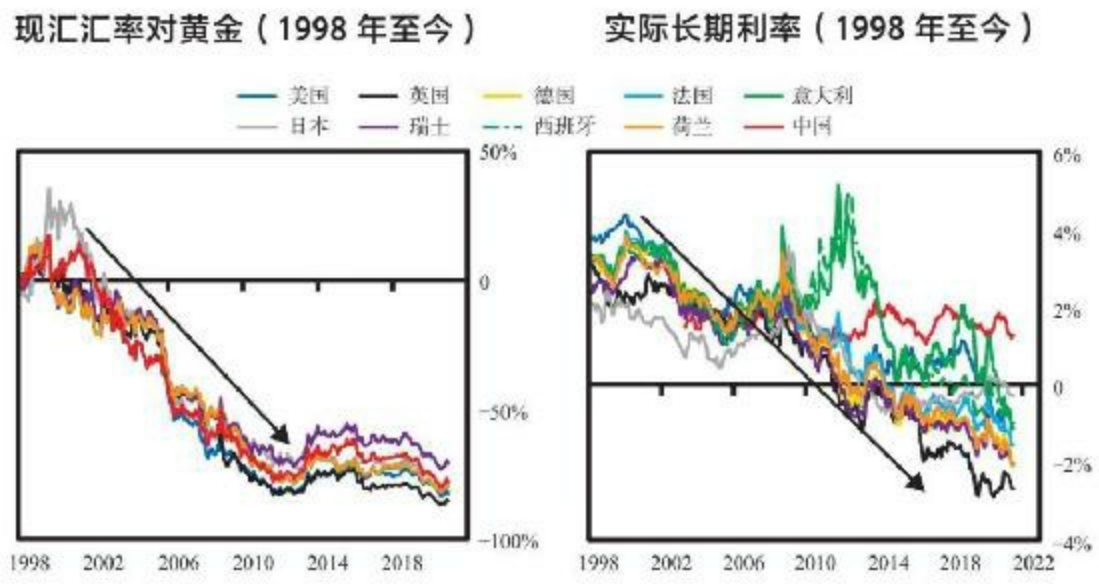


到了20世纪50年代中期，美元和瑞士法郎是仅有的价值是19世纪50年代汇率的一半的两种货币。如下图所示，从1968年开始，各国货币面临下行压力，黄金面临上行压力。1971年8月15日，尼克松总统终止了布雷顿森林货币体系，让美元贬值，美国退出了第二类货币体系（即美元与黄金挂钩），开始实施法定货币体系（我将在第11章中对此进行更详细的介绍）。

现汇汇率对黄金（1966—1977年）



2000年之后，各国货币以黄金衡量的总回报率呈更为渐进的、有序的下行走势，与各国实际利率普遍降低的趋势吻合。



概要如下：

• 1850年至今，赚取利息的现金货币的年均回报率是1.2%，略高于黄金的实际平均回报率，即0.9%。但不同国家在不同时期的回报率存在巨大差异。

• 1850年至今，在大约一半的国家，现金货币的实际回报率为正值，另一半则为负值。德国出现过两次其货币价值全部消失的情况。

• 赚取利息的现金货币的实际回报主要来自繁荣时期。此时大多数国家实施金本位制（例如第二次工业革命时期，当时债务水平和偿债负担相对较低，收入增速几乎与债务增速相当）。

• 1912年以来（现代法定货币时代），现金货币的实际回报率是—0.1%。黄金在同期的实际回报率是1.6%。在此时代，只有大约一半的国家，赚取利息的现金货币能够得到正实际回报率，其他国家则蒙受重大损失（在法国、意大利和日本，每年损失超过2%；在德国，受恶性通胀影响，每年损失逾18%）。

1850年以来主要国家的货币和黄金的实际回报率（相对于消费者价格指数，年率）

国家	实际回报率（相对于消费者价格指数），年率					
	1850 年至今		1850—1912 年		1912 年至今	
	持续投资政府债券	黄金	持续投资政府债券	黄金	持续投资政府债券	黄金
英国	1.4%	0.7%	3.1%	−0.1%	0.5%	1.1%
美国	1.6%	0.3%	3.6%	−1.0%	0.4%	1.0%
德国	−12.9%	2.0%	3.0%	−0.9%	−18.2%	3.1%
法国	−0.7%	0.6%	2.6%	−0.3%	−2.6%	1.1%

（续表）

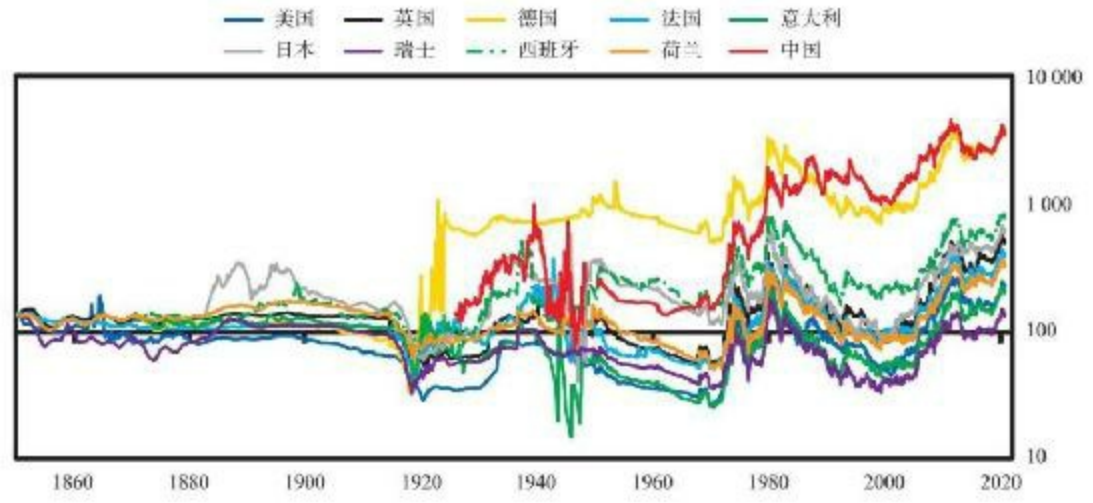
国家	实际回报率（相对于消费者价格指数），年率					
	1850 年至今		1850—1912 年		1912 年至今	
	持续投资政府债券	黄金	持续投资政府债券	黄金	持续投资政府债券	黄金
意大利	0.6%	0.3%	4.7%	0.5%	2.6%	0.5%
日本	−0.7%	1.0%	5.0%	0.4%	−2.2%	1.2%
瑞士	1.5%	0	3.4%	−0.5%	0.5%	0.3%
西班牙	1.4%	1.1%	4.5%	0.1%	0.3%	1.5%
荷兰	1.4%	0.5%	3.3%	0	0.4%	0.7%
中国	…	3.3%	…	…	…	3.3%
平均回报率	1.2%	0.9%	3.6%	−0.3%	−0.1%	1.6%

瑞士的数据是1851年以来的数据；德国、西班牙和意大利的数据是1870年至今的数据；日本的数据是1882年以来的数据；中国的数据始于1926年（不包括1948—1950年）。平均回报率没有经过调整，也不包括中国。

下页图显示1850年至今黄金的实际回报率。如图所示，1850—1971

年，平均而言，黄金带来的回报（通过自身升值）与通胀造成的货币损失相当。围绕这一平均水平，各国的情况存在很大差异（例如，在德国，黄金的表现明显优于其他国家，而在美国等货币贬值幅度有限的国家，金价增速没有赶上通胀增速）；不同时期的情况也截然不同（例如，20世纪30年代的货币贬值、二战时期的货币贬值，这些情况是1944年建立布雷顿森林货币体系的部分原因）。战争结束后，1971年之前，大多数国家的黄金价格保持稳定，同时货币和信贷出现扩张。1971年，各国从第二类货币体系（即票据与黄金挂钩）转向第三类货币体系（法定货币体系）。由于货币与黄金脱钩，央行可以不受约束地创造货币和信贷，从而营造了高通胀率、低实际利率的局面，致使黄金实际价格大幅上扬，这一局面直至1980—1981年才有所改变。当时，利率上调至明显高于通胀率的水平，推动货币走强，导致黄金价格下跌。直到2000年，央行下调利率，使其低于通胀率。当央行无法通过常规手段进一步降息时，就转向印钞和购买金融资产。这种做法为黄金价格构成了支撑。

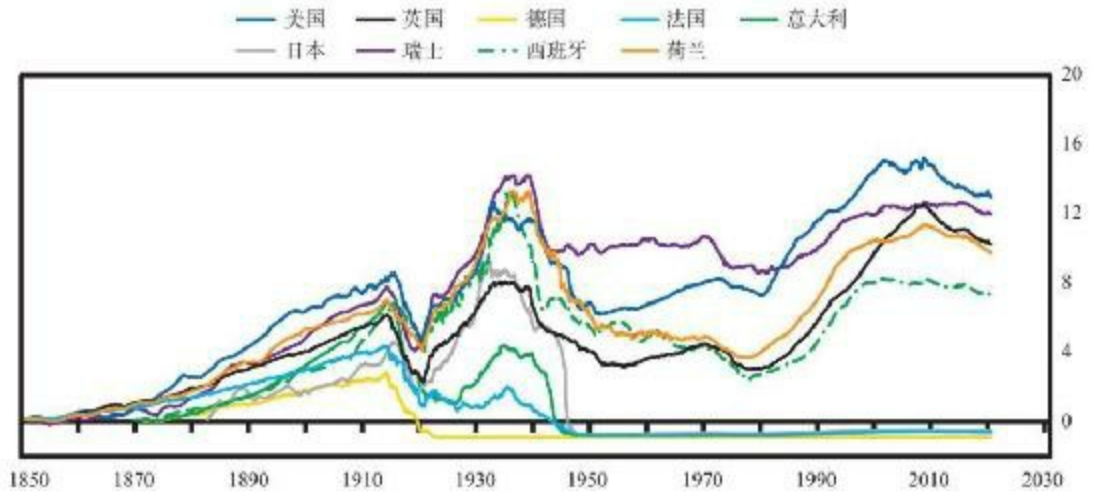
黄金的实际回报率（相对于消费者价格指数，取对数值）



货币相对于商品和服务的价值

至此，我们对比分析了货币和黄金的市场价值。由此引出的一个问题是，黄金是不是衡量价值的合适工具。下页图根据以这些货币计价的商品和服务的消费者价格指数篮子，显示赚取利息的现金货币的价值，从而反映这些货币的购买力变化。如图所示，在两次世界大战期间，货币的回报率相当低下，之后有起有落。在大约一半的货币中，赚取利息的现金货币提供了高于通胀率的回报率，另一半的实际回报率则为负值。围绕着这些平均值，所有货币都出现了为期10年左右的大幅波动。换句话说，历史告诉我们，特别是在债务周期后期阶段，将赚取利息的现金货币作为财富贮藏手段存在巨大风险。

纸币的实际回报率（相对于消费者价格指数）



国家货币贬值并失去储备货币地位的典型模式

货币贬值与货币失去储备货币地位不一定是一回事，即便两者都是债务危机造成的。失去储备货币地位是长期大规模货币贬值的结果。如前所述，货币和信贷供应的增加导致货币和信贷价值的下降。这不利于货币和信贷的持有者，但有助于债务人减轻偿债负担。如果债务减免促进这些货币和信贷转化成公司的生产率和利润，实际股价就会上涨。但

是，这可能会损害现金和债务资产的实际和预期回报率，促使人们抛售这些资产，转而持有通胀对冲资产和其他货币。在这种情况下，央行开始印钞，并且购买现金和债务资产。但是，这么做会强化现金和债务资产回报不佳的走势。这种情况在长期债务周期中发生得越晚，货币和货币体系出现崩溃的可能性就越大。决策者和投资者必须能区分对体系有利的货币贬值和对体系不利的货币贬值。

这些货币贬值具有哪些共性？

- 在第二部分深入考察的主要案例中，所有经济体都出现过典型的挤兑现象，即央行发行的债权票据总额超过可供提取的硬通货总额。硬通货通常是黄金。不过，导致英国储备货币贬值的原因是美元，因为当时英镑与美元挂钩。

- 央行的净储备在实际贬值前就已开始减少，在某些央行，甚至在货币贬值前几年就开始减少。同样值得注意的是，一些国家在汇率真正开始下跌前就暂停了硬通货兑换，例如英国在1947年暂停兑换，英镑在1949年才开始贬值；美国在1971年暂停兑换。

- 货币挤兑和贬值的出现通常伴随着严重的债务问题，通常与战时支出相关（第四次英荷战争期间的荷兰、两次世界大战期间的英国、越南战争期间的美国），这些压力迫使央行增印纸币。战败国面临的情况最糟糕，通常来说，这些国家的货币和经济随之彻底崩溃，不得不进行重组。然而，对于战胜国，如果债务明显超过其资产规模，这就会使其竞争力削弱（如世界大战后的英国），最终丧失其储备货币地位，但过程更加缓慢。

- 通常来说，央行最初的反应是，提高短期利率，但从经济角度看，这种做法过于痛苦，因此央行很快会放弃这种做法，转而增加货币供应。央行通常在货币贬值后降息。

- 不同国家的结果截然不同，一个重要变量是，该国在货币贬值时保存了多少经济和军事实力。一个国家的经济和军事实力越强，储户继

续持有本国货币的意愿就越大。针对主要储备货币的具体分析如下。

– 在荷兰，荷兰盾崩溃的影响巨大，速度较快（只用了不到10年的时间）。在1784年第四次英荷战争结束时，荷兰盾的实际流通量迅速减少。荷兰盾的崩溃缘于荷兰作为世界大国的地位显著降低，首先在与英国的重要战争中败北，之后遭遇了法国的入侵。

– 在英国，英镑的衰落过程更为缓慢：英镑经历了两次贬值，在布雷顿森林会议之后完全失去了储备货币地位，但在此期间，英国经历了数次周期性的国际收支紧张。在继续持有英镑作为储备的国家中，许多是迫于政治压力，英镑资产与同期美元资产相比明显表现欠佳。

– 在美国，美元出现过两次突如其来的重大贬值（1933年和1971年）。2000年之后，美元相对于黄金逐渐贬值，但这些贬值并没有让美元失去储备货币地位。

– 通常来说，在一个国家的货币失去储备货币地位之前，这个国家已经丧失经济和政治的主导地位，输给一个崛起的对手，从而面临某种脆弱性（如荷兰不敌英国，或是英国不敌美国），并且央行通过印钞和购买政府债券，将不断增加的巨额债务货币化。其结果是，本国货币以不可阻挡的、自我强化的方式不断走弱，因为财政和国际收支赤字规模过大，无法通过削减开支来填补。

第二部分将连续性地讲述过去500年的国家兴衰历史及其原因。你会看到，同样的因果关系驱动国家的崛起和衰落。但在接下来的两章，我们首先探讨内部与外部秩序和混乱大周期。

---

[1] 由于缺乏数据，本章有几张图片中没有显示中国。

5

内部秩序和混乱大周期

人与人之间的相处方式是决定他们所获得的结果的首要影响因素。国家内部存在的制度或者说“秩序”规定人们之间应该如何相处。这些制度和人们在这些制度下的实际行为会产生相应的结果。本章将探讨一些永恒普适的因果关系。这些因果关系决定内部秩序，也会影响人们的行为，导致秩序时期和混乱时期交替出现。

通过这些研究，我发现内部秩序（即国家内部的治理制度）和世界秩序（即影响世界治理权力的制度）都在不断变化，所有国家都是如此，而且变化方式类似，国与国之间的相互影响也与日俱增。自有历史记录之日至今，所有变化百川归海，共同构成一个包罗万象的总体形势。我发现许多相互关联的案例共同演变，这有助于我发掘这些案例背后的模式，以此为基础展望未来。最重要的是，我发现对财富和权力的持续争夺如何导致内部制度/秩序和外部制度/秩序的持续演变，以及这些内部和外部秩序如何相互影响，整个世界（即世界秩序）就像一台永动机一样运转，在不断进化的同时，以基本相同的原因周而复始。

- 我发现自古至今，在大多数国家，影响大多数人的最主要因素是人们如何努力创造、获取和分配财富与权力，尽管他们也在其他方面发生斗争，其中最突出的是意识形态和宗教。在时间的长河中，这些斗争以永恒普适的方式出现，给人们生活的各个方面都造成了重要影响（从税收、经济到人们在繁荣与萧条时期、和平与战争时期如何相处），而这些斗争循环往复地出现，就如同潮起潮落。

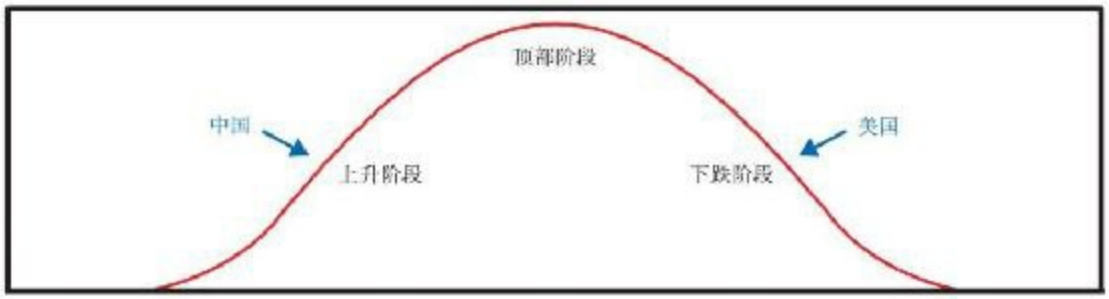
我发现，当这些斗争以良性竞争的形式出现，激发人们将精力用于

生产性活动时，就会带来有效的内部秩序和繁荣时期；当这些精力被用于具有破坏性的内部斗争时，这就会造成内部混乱和困苦时期。生产性有序状态与破坏性无序状态之间的更迭通常发生周期性演进，而这些周期是由符合逻辑的因果关系驱动的，所有国家都以几乎相同的原因发生更迭演进。那些伟大的国家之所以伟大，是因为一系列主要因素的综合影响使其变得伟大，而国家衰落的原因是这些主要因素的影响消失了。

在我撰写本书时，全球一些主要国家出现了越来越多的混乱现象，其中最值得注意的是美国。为了在历史背景下分析这一混乱情况，我构建了相关指标，展开了本章分享的研究。鉴于美国如何应对其面临的混乱现象，将给美国人、全球其他人以及大多数经济体和市场带来重要影响，本章将侧重于美国，而不是其他国家。

下页图大致显示了美国和中国在典型大周期中所处的位置，这是根据上文阐述的决定因素进行衡量的结果。美国正处于我所称的第五阶段，即在财务状况不佳、冲突不断激化的同时，主要国家仍然拥有其他强大实力（如技术和军事），但这些实力正被相对削弱。一般来说，这个阶段出现在支出和债务严重过剩、财富和政治鸿沟扩大的时期之后，以及革命和内战之前。

需要澄清的是，我并不是说，美国或其他国家在不可避免地走向加速衰落或内部和外部冲突激化的时期。我的意思是，现在是一个尤为重要的时刻，这些国家应该了解并关注各项指标，从而理解当前正在发生的状况，考虑未来存在的所有可能性。本章通过借鉴类似的历史案例分析这些指标。



内部周期的6个阶段

内部秩序通常（但并非总是）通过一系列相对标准的阶段发生变化，就像疾病的发展过程一样。通过考察当前情况，我们可以辨别这些国家所处的阶段。例如，癌症三期与癌症四期不同，区别在于现有和已发生的病情不同，而这些病情是由之前阶段出现的病情导致的。内部有序/无序大周期的不同阶段也是如此。像疾病一样，不同的情况需要以不同的行动来解决，而且不同的情况造成不同的可能性范围，解决行动又将带来新的可能性范围。例如，与年轻、强壮的患者相比，年老、衰弱的患者会面临不同的可能性范围，需要不同的疗法来医治。像治疗癌症一样，最好是阻止不良情况的发展，以免发展到更晚期的阶段。

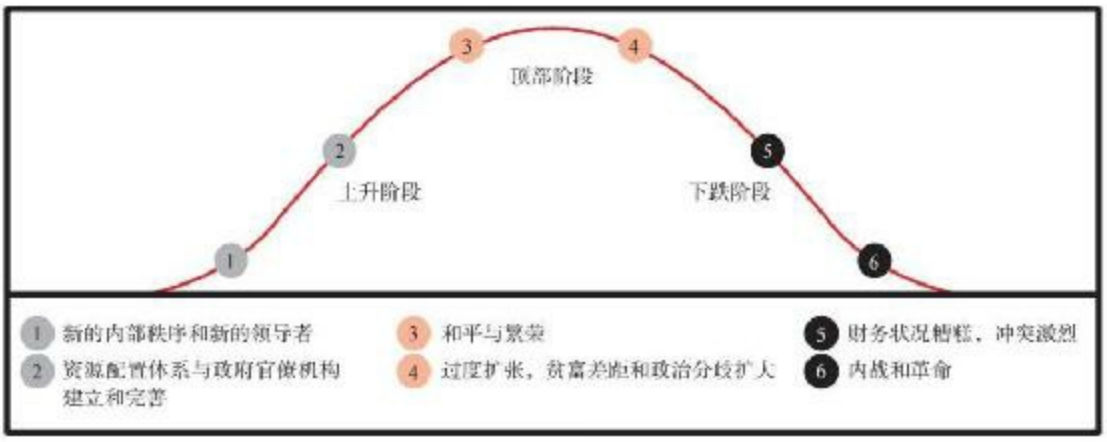
研究历史使我发现，从内部有序到内部无序再回到内部有序的典型周期分为以下阶段：

- 第一阶段：新秩序开始，新领导层巩固权力，接下来……
- ……第二阶段：资源配置体系与政府官僚机构建立和完善，如果行之有效，就会……
- ……第三阶段：出现和平与繁荣，进而出现……
- ……第四阶段：支出和债务严重过度，贫富差距和政治分歧扩大，从而导致……
- ……第五阶段：财政状况糟糕，冲突激烈，之后……
- ……第六阶段：出现内战/革命，然后再回到……
- ……第一阶段：发展到第二阶段，以此类推，整个周期循环往复。

每个阶段都呈现出一组不同的情况，身处其中的人们必须加以应对。一些情况比另一些情况更为棘手。例如，在长期债务周期的初期，政府有充足的能力创造债务，为支出提供资金，因此比较容易处理当下

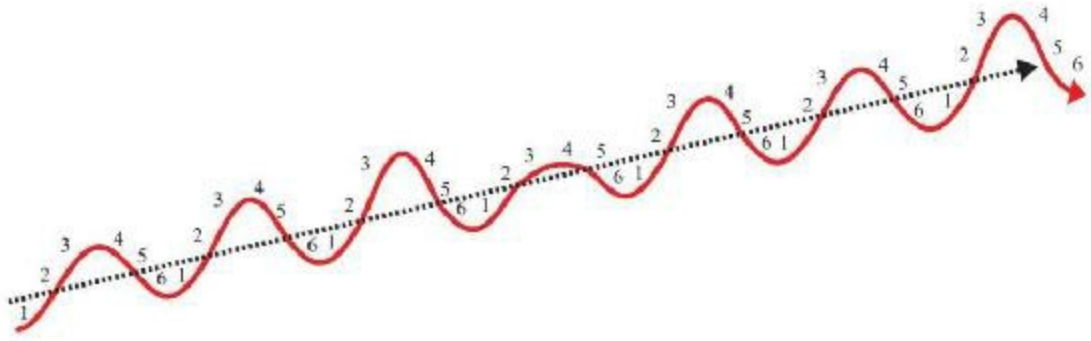
情况；到了长期债务周期的后期，政府几乎无法创造货币和信贷，难以为支出融资，就不容易处理当下情况了。因此，领导者可能采取的措施和面临的挑战取决于这个国家在周期中所处的阶段。不同的阶段展现出不同的挑战。要想有效地应对这些挑战，领导者需要具备不同的素质、认知和技能。[1]在特定阶段里，人们对当下情况（例如我们面对自身的情况、领导者面对集体的情况）的了解和适应程度将会影响未来的结果，而未来的结果则在一系列可能的范围之内（特定阶段的情况决定存在的可能性范围）。不同的文化以不同的方式应对这些情况。那些能够很好地了解和适应的领导者与文化会取得明显更好的结果。这就是永恒普适原则的作用所在。

尽管每个阶段持续的时间可能长短不一，而且差别很大，但整个周期的演化通常需要100年时间（出入可能很大），周期中也会发生很大的波动。像通常的进化过程一样，内部秩序的演进也常以周期性方式发生。在一系列连续性进程中，一个阶段通常发展到下一个阶段，这个过程会不断重复。在此过程中，内部秩序向更高的层面演进。例如，第一阶段（新领导人通过内战/革命上台，建立新的内部秩序）通常在第六阶段（出现内战/革命，是周期的低点）之后到来；第一阶段发展到第二阶段，再到第三阶段（这是周期的高点，因为这个阶段充满和平与繁荣）；在第四和第五阶段里，经济繁荣变成发展过度，促成新秩序的产生（第一阶段）。这个循环反复发生，并呈上行走势演进。如前所述，这种典型周期通常历时100年（出入可能很大）。每个周期内部还有类似的小周期，例如通常每8年左右出现一次的短期债务周期（导致泡沫和衰退）、以大致相同频率出现的政治周期（在左、右派之间发生政权交替）等。每个国家都在经历这些周期，不同的国家处于不同的阶段。例如，中国和印度所处的阶段与美国及大多数欧洲国家截然不同。各国相比于其他国家所处的阶段会影响国家之间的关系，也是整个世界秩序的首要决定因素。我将在本书最后一章分析所有这些情况。内部秩序周期的典型演进过程如下图所示。



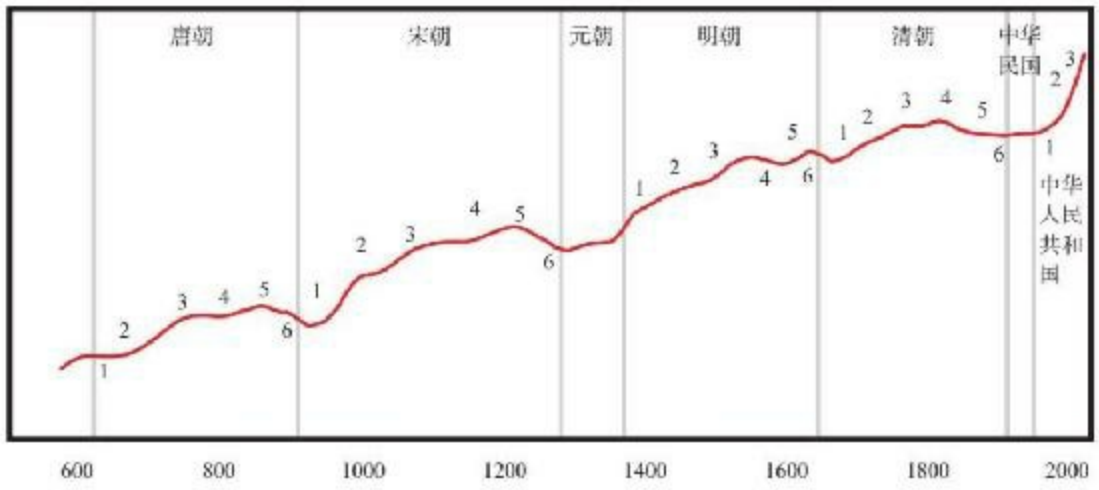
这就是完整的内部秩序周期。当然，这一周期会不断重复，随着新领导取代旧领导，整个周期会重新开始。一个国家能以多快的速度重建繁荣并达到新的高峰取决于（1）导致上个周期终结的内战/革命有多剧烈，以及（2）新周期的领导者有多大能力构建成功所需的秩序。

自有历史记录以来（也许是更早的时候），这些周期就一直运转。许多周期连接起来，呈现出向上倾斜的演进轨迹。因为随着时间的推移，这些周期以渐进的方式发展。



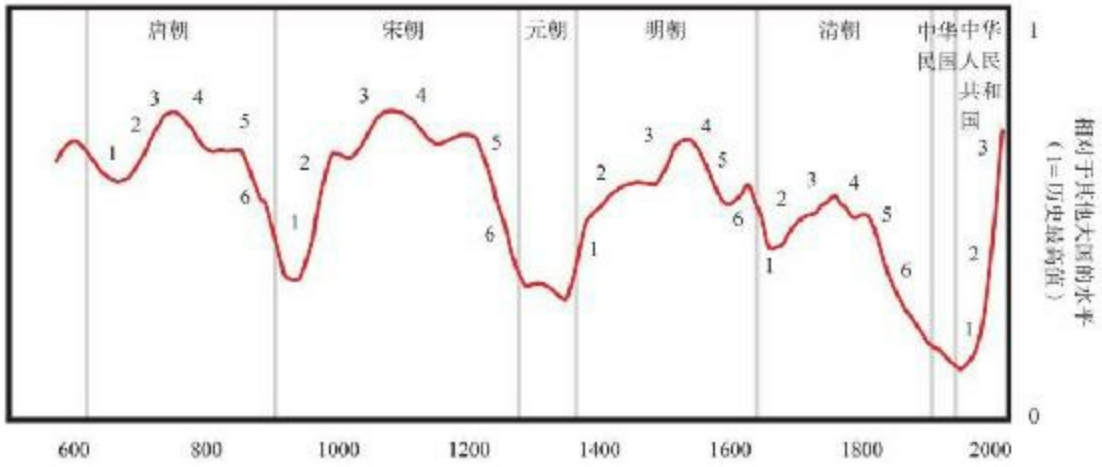
为了从国家层面进行分析，我们来看看中国。下图根据我的估算数据，显示中国的绝对实力，并象征性地说明中国自大约*600*年以来的大周期。这是一张极其简化的图（还有更多的王朝和复杂因素），目的是从宏观角度展示这些周期的演进过程。

中国主要朝代及其所处的阶段（具有指示意义的向上演进过程）



下页图显示中国的相对实力。这张图和上张图的区别在于，上张图显示绝对实力水平，而这张图显示中国相对于其他大国的实力水平。

中国主要朝代及其所处的阶段

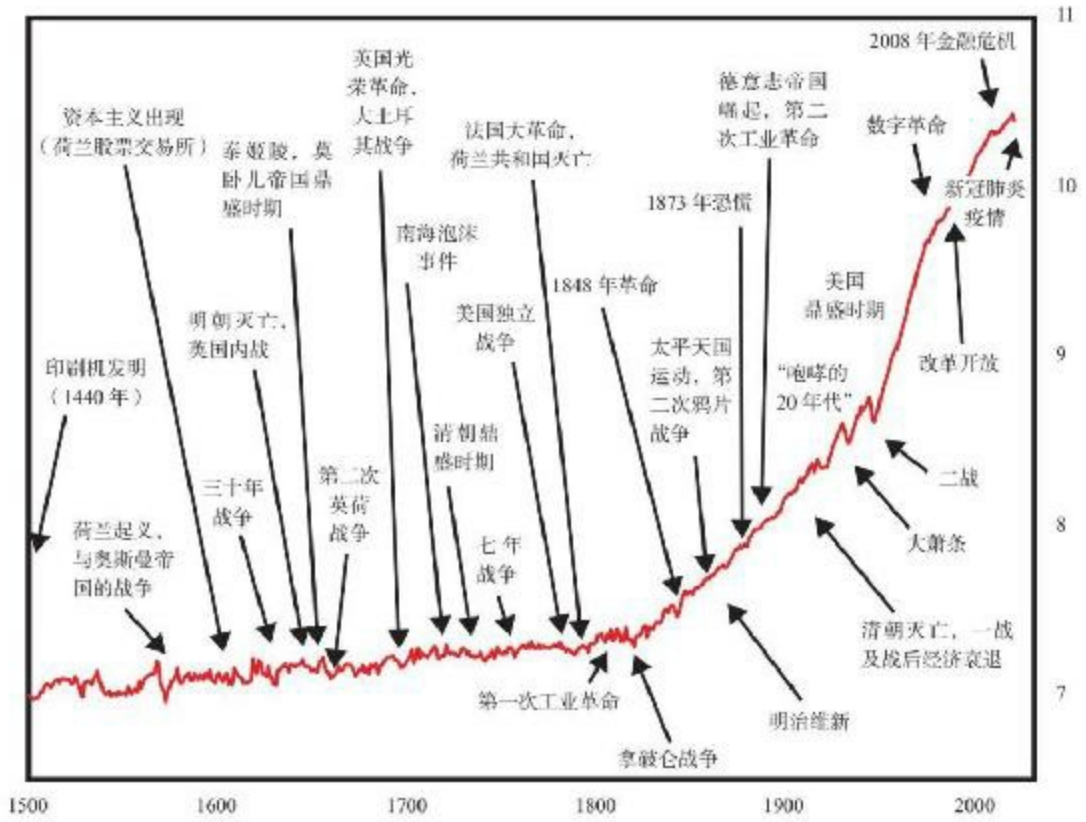


不同国家通常处于周期中的不同阶段，各国竞相夺取财富和全球政治权力，因此在一些国家崛起的同时，另一些国家走向衰落。全球整体的波动程度比任何单个国家都要小。换言之，各国间的区别产生了一种分散效应，这使全球的演进过程比任何单个国家都更平稳。这一点反映于下页图的全球实际GDP中（是第1章中显示的全球实际GDP一图的更新）。这张图不是一种象征性的展示。这确实就是我们对实际人均GDP的最佳估算数据。该图涵盖了主要帝国（尤其是荷兰、英国与中国的明

朝和清朝）的兴衰、许多次战争，以及许多次经济兴衰。这些事件没有表现在全球层面上，因为它们彼此产生了分散效应，而且这些事件相对于大趋势来说规模较小，尽管对亲历这些历史的人来说是重大的。

重申一下，上文显示6个典型阶段的象征性图只是实际情况的简化版本。制作简化版本的目的是，首先表述不同阶段的本质，其次深入探究细节。尽管这些周期基本上像我描述的那样发展，但不一定总是严格遵循这些发展轨迹。例如，就像疾病发展的不同阶段（如癌症三期）一样，处于一个阶段的病人并不注定会进入下一个阶段。但这些阶段确实为我们提供了很有价值的信息。就像对疾病来说，某些症状十分明显，可以确认病人在疾病周期中所处的阶段；针对这个阶段，我们必须了解相应的风险和对策，因为这个阶段的风险和对策与其他阶段不同。例如，同样一组形势出现在内部秩序和混乱周期的第四阶段和第五阶段，其意义是不一样的——出现在第五阶段会加大其发展至第六阶段的可能性（尽管不一定是必然的）。根据清晰和客观的指标来识别每个国家（或州、城市）所处的阶段，通过理解造成变化的因果关系，我们可以更好地了解可能性的范围，相应地进行自身定位，尽管我们永远不可能完全正确。

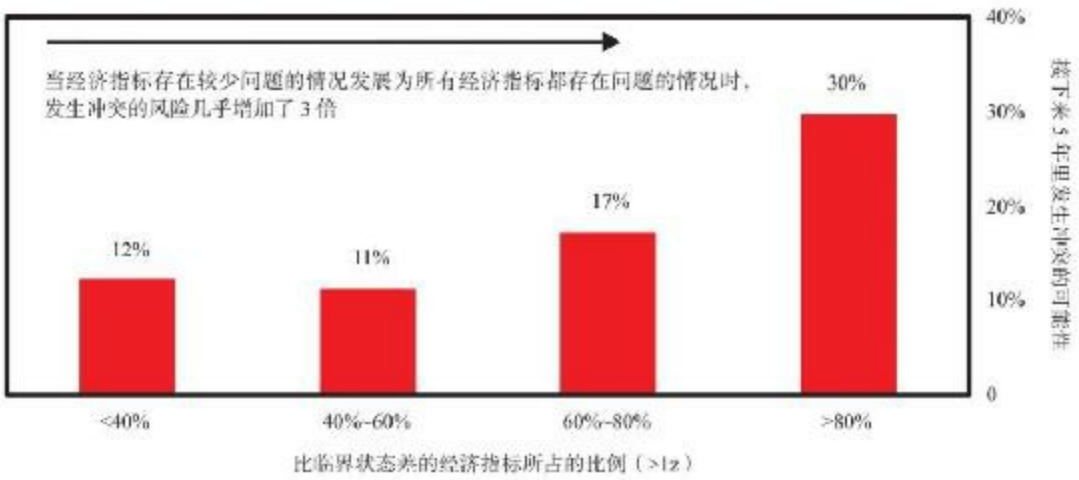
全球实际人均GDP（以2017年美元为基准，取对数值）



1870年之前，全球实际GDP主要是欧洲国家的综合数据，因为在此之前，其他国家的可靠数据有限。

举个例子，我们制作了一个指数，该指数显示历史上不同时期出现的经济危险信号数量，包括严重不平等、高债务和高赤字、通胀和低经济增长率等指标。我们考察这些信号对接下来发生的内战和革命有多大的预示作用。下页图根据危险信号数量，估算发生内战型冲突的可能性。基于我们观察到的历史情况，我们估计当60%~80%的危险信号出现时，爆发严重内部冲突的可能性约为1/6；当大量危险信号出现时（超过80%），爆发内战或革命的可能性约为1/3，虽然可能性依然不大，但已足以令人不安。美国目前处于60%~80%这一区间。

根据比临界状态差的经济指标所占的比例（>1Z）
估算发生内部冲突的历史可能性[2]



虽然我不会逐一解析每个阶段中的所有因素及其组合，但我将概述每个阶段中最值得注意的要点和标志性要素，尤其关注当前美国的混乱状态和事态发展。

深入研究内部周期的**6**个阶段

接下来，我们更详细地研究6个典型阶段的具体情况，以便在看到这些情况时，我们可以轻松地识别国家所在的阶段，从而更好地预估接下来可能发生的情况。

第一阶段：新秩序开始，新领导层巩固权力

无论是内战还是革命（即使是和平的革命）都是一场巨大的冲突，最后，一方取胜，另一方落败，国家遭受损伤。第一阶段出现在战争之后，获胜者夺取了控制权，而失败者则必须屈服。在新秩序的第一阶段，获胜者因足够强大而获胜，其必须还有智谋，才能巩固权力并重建家园。

在赢得控制权之后，新领导者通常会清除残余的反对派，并为争夺权力展开内斗。事实上，也许可以说，革命通常分为两部分：第一部分

是推翻已有领导者和体制的斗争，第二部分是消除前领导者的忠诚分子的斗争以及胜者为争夺权力而进行的内斗。我将第二部分称为“清洗”，并在本节进行简要的介绍。

在这些权力巩固/清洗时期，清洗的形式和程度各异。这取决于以下因素：新领导者与其反对者之间的冲突烈度、新领导者内部的冲突程度，以及新领导者继承的各种政府部门和官僚机构的发展程度。

在这个阶段，在一些国家，残余的反对派被杀害或囚禁。这样，新领导者就可以确信，他们的敌人不会卷土重来。同样在这个阶段，曾联合起来获胜的革命者会为争夺权力而展开内斗。

在几乎所有革命之后，这一阶段都会出现，但其强度不尽相同，通常与这个阶段之前的内战/革命烈度成正比。最糟糕的情况是，由于革命后巩固权力的争斗，国家陷入了历史上最残酷的时期，如1789年法国大革命之后的“恐怖统治”时期等。在一些情况下，这样的清洗只在革命刚刚结束后发生一次（如“恐怖统治”）；在另一些情况下，这样的清洗在几十年里有间断地发生多次。这些清洗是为了巩固政权，清除被认为是意识形态敌人和国家敌人的群体，有时比革命本身还要残酷。但如果条件允许，领导者就能够维持基本的体制，人们仍然尊重体制，就会出现最好的情况，例如1861—1865年美国内战结束之后的时期，或20世纪30年代和平的罗斯福新政时期。

在这一阶段，最有成效的领导人是“权力巩固者”。他们通常具有上个阶段获胜的革命者那样的素质，他们是顽强而机智的勇士，具有不惜一切代价取胜的能力和动机。但是，在这个阶段，他们还需要有更精明的政治头脑，因为此时的敌人远不像上个阶段那么明显。一些领导者在这个阶段表现非凡，例如唐太宗、罗马皇帝奥古斯都。还有一些近代领导者，如美国的国父、法国的拿破仑和德国的俾斯麦，他们提供了很好的例证，显示出一个国家如何有效地从战争时期过渡到重建时期。

随着新政权的确立，所有人都厌倦战争，国家完全走上了重建之路，这一阶段就结束了。

第二阶段：资源配置体系与政府官僚机构建立和完善

我也把这一阶段称为早期繁荣时期，因为这通常是和平与繁荣时期的开始。

在新领导者推翻旧秩序、巩固权力之后，或者新旧秩序交替时期，新领导者必须开始建立新的体制，从而更好地分配资源。在这一阶段，体制和机构建设最为重要。领导者需要设计和创建一个系统（秩序），使人们遵守规则和法律，朝着同一个方向努力，追求类似的目标。领导者还需要建立一个有效配置资源的系统，迅速提高生产率，使大多数人受益。即使在战败之后，国家也需要重新设计和建设，重建仍然是必不可少的工作。很多国家经历过这一阶段，包括美国在1776年宣布独立后的15年，在1799年法国大革命结束时拿破仑通过政变夺权后的拿破仑时代初期，紧随1868年日本政治革命后的明治维新初期，日本、德国及大多数国家从20世纪40年代末到20世纪50年代的战后时期，中国1949年建国后的时期，以及俄罗斯在苏联解体之后的时期。

这一阶段的一个永恒普适原则是，● 一个体制要想成功，就要为大多数人（特别是广大中产阶级）创造繁荣。正如亚里士多德在《政治学》里说的：“如果中产阶级规模大，那么在可能的情况下，中产阶级比另外两个阶级都强大，这样的国家可能是治理良好的国家……中产阶级规模大的地方，派别纷争出现的可能性最低……因为假如没有中产阶级，而贫困者又过多，麻烦就来了，国家会很快走向灭亡。”

这一阶段的成功领导者通常与第六和第一阶段的迥然不同。我称这个阶段的领导者为“土木工程师”。他们必须有智慧，最好还有能力和感召力，但最重要的是，领导者（或者其下属）必须能够设计和构建一个对大多数人来说都高效的体制。第六（以革命为主）和第一阶段的成功领导者具备的素质与第二阶段（以重建和治理为主）的成功领导者具备的素质是不一样的，二者的区别很好地反映在丘吉尔和毛泽东身上。两

位领导者都是了不起的“励志将领”，但作为“土木工程师”存在不足。这一阶段的伟大领导者包括德国的康拉德·阿登纳、新加坡的李光耀和中国的邓小平。这些领导者都是在战争后上台的，他们建立的体制为国家创造了繁荣，繁荣时期在他们去世后延续了很久。

最非凡的领导者能够带领国家度过第六、第一和第二阶段（即内战/革命时期、权力巩固时期、体系和机构建立时期，这些体系和机构在他们去世后很久仍然高效运作），并且在大规模层面上完成这些工作。有史以来最杰出的此类领导者或许包括唐太宗（7世纪中国唐朝的革命性缔造者之一，他使中国出现了约150年的和平与繁荣，成为当时世界上规模最大、实力最强的国家）、罗马皇帝奥古斯都（公元前27年即位的第一任罗马帝国皇帝，他开启了大约200年的和平与繁荣时期，使罗马成为当时世界上最大的帝国），以及成吉思汗（他从1206年开始建立和领导蒙古帝国，蒙古之后出现了100多年的繁荣，成为当时世界上规模最大、最强盛的帝国，尽管在他去世后不久就发生了多次内战）。

国家重建总是按照这一次序进行，但重建规模因国而异，这取决于一个国家所需变革的规模。一些国家经历了残酷的革命之后，几乎需要重建一切；另一些国家则只需修改现有机构和体系，以适应新的领导者。

第三阶段：出现和平与繁荣

我也将这个阶段称为中期繁荣时期。这是内部秩序周期中的最佳时期。在此期间，人们拥有取得效益的大量机会，并且对此热情高涨，融洽合作，取得许多成果，变得更加富裕，并因成功而受到钦佩。在此阶段，几乎所有人的生活条件都不断改善，大多数下一代人会比上一代人过得更好，所以人们对于未来普遍乐观且充满向往。历史告诉我们，如果治国有效，人们就会拥有近乎平等的各种教育机会，以及择优录用的

工作岗位。国家在最大范围内吸引人才，打造大多数人认为公平的体制。成功的企业家、发明家和冒险家提出新想法，推动社会的进步，因此成为英雄而受到仰慕。因为他们提出了颠覆性的创新想法，改善了人们的生活，所以得到回报。债务增长促进生产率提高，进而推动实际收入增长，减轻债务偿还负担，提供超额利润，取得出色的股本回报率。收入超过支出，储蓄超过负债，储蓄将为未来投资提供资金。第三阶段是一个激动人心的时期，整个社会充满着巨大的创造力、生产力和正能量。

这一时期的例子包括：英国维多利亚时代的大部分时间（涵盖了19世纪的大部分时间，其标志是第二次工业革命推动发明创造，从而快速提升了繁荣水平）、19世纪末的德意志帝国（工业化和技术创新迅速发展，军事实力快速增强），以及20世纪60年代的美国（例如，登月计划是国民拥有共同使命的见证。登月成功时，美国全民欢呼雀跃，更加紧密地团结在一起）。

这是“鼓舞人心的远见卓识者”大展身手的时代。他们可以（a）设想从未存在过的未来，并把这幅激动人心的图景传达给民众；（b）将这一设想付诸实现；（c）利用取得的成就，让更广泛的社会成员享受繁荣，并投资于未来。此外，他们（d）维持稳健的财政状况；（e）建立良好的国际关系。因此，他们可以保护或扩张自己的帝国，而无须投入削弱经济和社会的战争。实例包括：

- 在19世纪中后期的英国的维多利亚时代，首相威廉·格莱斯顿取得了以下成就：保持高水平的生产率；实施严格的预算控制，因此国家拥有强大的财力；大力支持普通民众，从而获得“人民的威廉”的称号。他还实行促进和平与繁荣的外交政策。

- 在19世纪后期的德意志帝国时期，宰相俾斯麦统一德国，把39个不同邦国和不同宗教的群体团结在一起，使德国成为经济强国。在他的领导下，德国实现了经济繁荣和财政稳健。他还出色地驾驭国际关系，使国内受益，也避免了消耗国力的大规模战争。

• 1959—1990年，李光耀担任新加坡总理，并在卸任后作为内阁资政引导国家，直至2015年去世。他成功领导新加坡度过了这些阶段。他为国家制定原则，塑造新加坡的未来，这些成就在他去世后很久都在延续。此外，他使新加坡在不失权力的前提下避免了战争。

• 在二战后的美国，肯尼迪只担任了34个月的总统（1961年1月20日—1963年11月22日），但他激发美国完成登月计划，推进民权运动，与副总统林登·约翰逊一起展开“向贫困宣战”的运动，避免美国卷入主要战争，同时强烈遏制反美势力。

• 在中国，邓小平使中国从疲弱低效的计划经济体制过渡到高效的市场经济体制。为了很快地改变国民心理，他提出了一些口号，如“致富光荣”，“黄猫、黑猫，只要捉住老鼠就是好猫”[3]。在邓小平的领导下，中国的经济和财政实力强大；大多数人的教育和生活质量大幅提升；人均寿命明显延长，贫困率下降。此外，他坚决维护国家主权，同时避免了中国与外部发生重大冲突。

一个国家维持在这个阶段的时间越长，享受的美好时光就越长。

在这个阶段，值得关注的势态发展是，机会、收入、财富和价值观方面的差距扩大，同时大多数人面临不公平的困难处境；精英享有奢华和对他人不公的特权；生产率下滑；过度创造债务导致财政状况糟糕。这些自然发展趋势对国家构成巨大的风险，破坏自我维持的良好结果。伟大的国家能够实现自我维系，避免这些风险，继续留在第三阶段。如果不能避免这些风险，国家就会发展到第四阶段，即过度时期。在第四阶段，做成（或通过举债做成）一切的诱惑会将一个国家推至冲突边缘。

第四阶段：过度时期

我也将这一阶段称为泡沫繁荣时期。因为我之前谈及过，下文将做

简要描述。这个阶段的典型特征包括以下方面。

• 通过债务融资来购买商品、服务和投资资产的情况迅速增多，因此债务增速超过偿付债务的未来现金流增速。这就产生了泡沫。举债购买活动背后的原因是，投资者、商业领袖、金融中介、个人和决策者往往认为未来会像过去一样，所以他们大举押注于过去的趋势将会持续下去。他们错误地认为，如果资产价格已经大幅上涨，这就是个好投资，不意味着成本过高，所以他们通过举债来购买这些资产，导致这些资产的价格升高，泡沫继续膨胀。这是因为随着他们所持有的资产升值，他们的净资产和支出收入比双双提升，这使他们更有能力借贷，从而加快了杠杆化进程，于是债务规模呈螺旋式上升，直到泡沫破裂。这种情况的典型案例包括1988—1990年的日本、1929年的美国、2006—2007年的美国、1977—1979年的巴西和大多数其他拉丁美洲大宗商品生产国。

• 资金和时间的花费方式发生了变化。更多资金用于普通消费和购买奢侈品，更少资金用于营利性投资。由于基础设施、资本品和研发投资削减，相关生产率增长减缓，进而导致城市和基础设施老化、效率降低。

• 在这一阶段，为扩大和保护全球利益，国家为军事建设而耗巨资。全球主要大国尤其如此。

• 国际收支状况恶化，表现为借款增多，竞争力下降。如果这个国家拥有储备货币，借款就比较容易，因为非储备货币国家的储户更希望存储储备货币和/或放贷给储备货币国家。

• 财富和机会差距巨大，不同群体之间出现怨愤情绪。

在这一阶段，典型的最佳领导者是“稳扎稳打、纪律严明的领导者”，他们理解和展示高标准的行为准则，实现经济效益，打造稳健财政，他们对大众的过度行为加以约束。在人们变得富裕后，他们带领国家继续把大量收入和时间再投资于生产性活动。如前所述，在新加坡前总理李光耀的领导下，新加坡在变得富有之后，仍然保持了良好教育、

严明纪律和坚强性格的文化。但这样的领导者凤毛麟角，而且间隔甚久。因为阻止大众激情是很不得人心的。在几乎所有案例中，在变得富裕后，国家（及其领导者）都会堕落，过度消费，通过举债维持过度支出，使国家丧失竞争力。这样的衰落时期以一些堕落的领导者为代表，例如臭名昭著的罗马皇帝尼禄（他利用罗马全城大火的机会没收土地，修建宏伟的宫殿）、法国国王路易十四（在他的权力达到最高峰的时期，尽管生产率下降，民众生活艰难，但他依然扩建了凡尔赛宫）、中国明朝的万历皇帝（他不再积极治理国家，把心思全用于给自己修建宏伟的陵墓）。

第五阶段：财政状况糟糕，冲突激烈

在一个大周期中，最重要的影响因素是债务、货币和经济活动。因为我在第3章和第4章中全面阐述了这个周期，所以在此不再赘述。但要想理解第五阶段，我们就需要认识到第五阶段的状况是发生在第三阶段（出现和平与繁荣，以及有利的债务和信贷形势）和第四阶段（过度和颓废导致形势恶化）之后。这个过程以最艰难、最痛苦的方式达到极限，即第六阶段。在第六阶段，实体耗尽资金，通常会以革命或内战的形式发生严重冲突。在第五阶段，财政状况恶化和群体之间的紧张关系达到顶点。不同的领导者、决策者和群体以不同的方式应对冲突，这对一个国家是和平还是暴力地进行必要变革有着重大的影响。

你可以从许多国家的当前形势看到：那些财政状况良好（即收入多于支出、资产多于负债）的国家处于较好的态势；那些财政状况欠佳的国家处于较差的态势，它们希望从其他国家那里得到资金。但问题是，比起处于良好态势的国家，处于较差态势的国家明显更多。

你还可以看到，这些不同的态势是不同国家、州、城市、公司和个人在大多数方面（如教育、医疗、基础设施和福利）存在差异的主要原因。此外，不同国家应对紧张局势的方式存在显著的文化差异，一些国

家以更和谐的方式来应对，另一些则更倾向于争斗。

第五阶段是内部周期的关键阶段，也是许多国家目前所处的阶段，所以我将详细阐述这个阶段背后的因果关系，指出在考察这一阶段的发展过程时需要关注的主要指标，然后更具体地分析美国目前的处境。

典型的有害组合

- 导致重大内部冲突的典型有害因素包括：（*1*）一个国家（或州、城市）及其民众处于糟糕的财务状态（如承担大量债务和非债务性义务）；（*2*）实体内部的收入、财富和价值观存在巨大差距；以及（*3*）受到严重的负面经济冲击。

上述因素的组合通常导致混乱、冲突甚至内战。经济冲击可能出于多种原因，包括金融泡沫破裂，流行病、旱灾、洪灾等自然灾害，以及战争。这相当于对财务状况进行压力测试。在压力测试时，财务状况（以收入支出比、资产负债比来衡量）可以充当减震器，一个国家的收入、财富和价值观差距反映其体制的脆弱程度。当一个国家出现财务问题时，通常首先影响私营部门，其次影响公共部门。因为政府决不允许私营部门的财务问题拖垮整个体制，所以政府的财务状况是最大的决定性因素。当政府耗尽购买力时，体制就会崩溃。但走向崩溃的过程中，会有很多争夺金钱和政治权力的斗争。

通过研究50多场内战和革命，我们可以清楚地看到，最可靠地预测内战/革命的先行指标是，政府财政破产和贫富悬殊。这是因为如果政府缺乏财力，它们就无法从经济上救助私营部门的实体；而要使体制保持运转，政府就得拯救这些实体（这就是2008年年底，以美国为首的大多数国家的政府的做法）。如果政府缺乏财力，就无法购买所需的东西，也无法向人们提供资金，使人们去做政府需要他们做的事情。政府已经无能为力了。

政府拥有巨额赤字，因而发行大量债务，使可供出售的债务超过本

国央行的购买能力，又没有其他买家愿意买入。这是第五阶段的一个典型标志，也是丧失借款和支出能力的一个先行指标（进入第六阶段的触发因素之一）。换言之，如果不能印钞的政府被迫增税和减支，或者如果能够印钞的政府大量印钞且大举购债，这个预警就会出现。更具体地说，当政府的资金耗尽时（承担巨额赤字、大量债务和无法获得充足的信贷），就面临有限的选择：要么增税并大幅减支；要么大量印钞，这会导致货币贬值。那些能够印钞的政府总是选择印钞，因为这样做的痛苦会小得多，但这会导致投资者抛出政府发行的货币和债券。那些不能印钞的政府只能增税减支，这会驱使有钱人逃离这个国家、州或司法管辖区，因为他们不能忍受缴税增多而服务减少的境况。如果在这些无法印钞的实体中，选民之间贫富悬殊，那么增税减支举措通常会导致某种形式的内战/革命。[4]

在我撰写本书时，长期债务周期后期的这些现象已在美国显现，无论是州还是联邦层面都是如此；二者的主要区别是，州政府不能通过印钞来还债，而联邦政府则可以。在今天的美国，联邦政府及许多州和城市的政府都面临巨额赤字、巨额债务和巨大的贫富差距，而央行（美联储）有印钞权。所以，在我撰写本书的时候，美联储正在大规模增印货币，购买大量联邦政府债券，为联邦政府支出提供资金，而目前联邦政府的支出远大于收入。这一做法帮助了联邦政府及其试图帮助的群体，但也严重削弱了美元和美元债务持有者的实际购买力。

- 贫富差距最大、负债最多、收入下滑最显著的地方（城市、州和国家）最有可能发生最严重的冲突。值得思考的是，美国人均收入和财富水平最高的城市和州，通常也是负债最多、贫富差距最大的城市和州，如纽约市、芝加哥市、旧金山市、康涅狄格州、伊利诺伊州、马萨诸塞州、纽约州和新泽西州。

面对这些情况，决策者只有两种选择：要么削减支出，要么以某种方式筹集更多资金。接下来的问题：谁来出钱解决这些问题？是富人还是贫困者？显然不能是贫困者。削减开支对贫困者来说是最不能容忍

的，所以政府需要给富人增税，与此同时，爆发某种形式的内战或革命的风险加大。但如果富人意识到，政府为了偿付债务和削减赤字，将对他们课税，他们通常就会离开所在的地方，造成上文所述的空心化趋势。目前，一些人已经从美国的一些州搬到另一些州。如果经济形势不佳，那么空心化进程将会加速。这些情况是税收周期的主要影响因素。

- 历史表明，在贫富悬殊和经济不佳的情况下，政府进行增税和减支，则尤其是内战或某种类型革命的主要预示信号。需要明确的是，这些革命不一定是暴力革命，但有这种可能性。

通过与他人的交流，我了解到这些周期正在发生。例如，我住在康涅狄格州，该州的人均收入是全美最高的，贫富差距和收入差距是全美最大的，人均债务和无基金养老金义务也是全美最高之一。我看到富人和贫困者只过自己的日子，没有太多往来，互不关心。我有机会既看到富人的生活，也看到贫困者的生活。因为我住在富人社区，我与同社区的人打交道，同时我妻子致力于帮助贫困社区的弃学、与学校失去联系的高中生，因此能接触那些贫困社区的居民。我看到那些贫困社区的条件极其恶劣，同时（那些在贫困者看来似乎富有而堕落的）富人并不觉得自己富有。我看到他们都专注于自己的奋斗：富人努力实现工作与生活的平衡，确保子女得到良好的教育，等等；贫困者则在努力谋生，解决温饱问题，躲避暴力，努力让他们的孩子接受良好的教育，等等。[5]

我看到两个群体苛刻而刻板地对待对方，因此更加互不喜欢，而不是以同理心看待彼此，视对方为同一共同体的成员，从而互帮互助。我看到由于存在这些刻板印象，而且富人并不觉得自己已经赚够了，也不觉得应当为贫困者提供经济援助，所以两个群体相互帮助的情况极难发生。鉴于目前状况及恶化的可能性，我对未来感到担忧。我近距离观察到，新冠肺炎疫情对医疗和预算方面的冲击，使贫困者恶劣的生存条件浮出水面，拉大了贫富差距。这可能会造成典型的有害组合。

- 相比于受困者的数量和他们的权力，平均水平就不那么重要了。有些人支持有利于整体的政策，如自由贸易、全球化以及取代人的技术

进步，而不考虑如果整体的分配方式不能惠及大多数人，那么社会将会发生怎样的情况。这些人忽视了整体将会面临风险这个事实。● 一个社会要想拥有和平与繁荣，就需要拥有惠及大多数人的生产率。你认为我们今天具备这样的条件吗？

从历史经验看，要想提高生产率，造福于大多数人，破产的政府应该怎么做？历史表明，对足够部分的已有债务和非债务性义务进行重组和/或贬值，会起到很大的作用。这是在第五和第六阶段中的典型做法。一旦重组或贬值让债务负担降低（这通常是个很痛苦的过程），破产的政府就可以进行重建工作了。

● 成功的一个关键要素是，要把创造出来的债务和资金用于促进生产率的提升，创造良好的投资回报，而不是只把资金发放出去，但未能提高生产率和收入，因为如果这样做，货币就会大幅贬值，导致政府及所有人的购买力大幅缩水。

● 历史表明，如果将放贷和支出用于广泛提高生产率、使投资回报超过借贷成本的项目，就可以提高生活水平，同时偿还债务。这样的政策就是好政策。如果放贷金额不足以偿付债务，那么央行完全可以印钞并成为最后贷款人，只要确保这些资金的投资回报率较高，足以偿还债务就行了。历史和逻辑都表明，有效地投资于各级教育（包括职业培训）、基础设施与能够提高生产率的发明和研究，都会很有成效。例如，尽管从投资到见效所用的时间相当长，但大规模的教育计划和基础设施建设计划几乎总能带来充足的回报（如中国的唐朝以及许多其他朝代、罗马帝国、伊斯兰教的伍麦叶哈里发帝国、印度的莫卧儿帝国、日本的明治维新，以及过去几十年中国的教育发展计划）。事实上，教育与基础设施的改善（即使靠的是债务融资）是几乎所有国家崛起背后的重要因素。这些方面的投资和质量下滑，也几乎总是国家衰落背后的原因。如果做得好，这些干预措施就可以充分抵消典型有害组合造成的影响。

典型的有害组合通常伴随着其他问题。下列情况出现得越多，发生

内战、革命等严重冲突的可能性就越大。

+堕落

在周期的早期，人们通常会把更多时间和资金投入生产性活动，而到了周期后期，时间和资金则更多地用于享受型活动（如“生活中更精美的东西”，即昂贵的住宅、艺术品、珠宝和衣服等）。这一现象开始于第四阶段，当时这种消费方式似乎时尚，但到第五阶段就变得怪异了。堕落性消费的资金来源通常是借款，这会使财政状况恶化。伴随这些变化而来的心理变化是可以理解的。富人觉得他们可以把自己赚来的钱，依自己的心愿花在奢侈品上，而贫困者认为在他们受苦时，富人这么豪奢是不公平和自私的。除了加剧人们之间的怨恨外，堕落性消费（与储蓄和投资截然不同）还会使生产率降低。● 一个社会如何使用资金是个很重要的问题。相比于不能提高生产率和收入的消费项目，投资于可提高生产率和收入的消费项目，才能带来更好的未来。

+官僚主义

● 在内部秩序周期的早期，官僚主义较轻，但在周期的后期，官僚主义严重，阻碍人们做出明智和必要的决策。这是因为随着事物的发展，它们往往变得越来越复杂，直到发展到一个地步——连明显有益的事情也无法完成。这时就需要根本性的变革。在一个以法律和契约为基础的体制里（这样的体制有诸多好处），这可能成为一个问题，因为法律可能妨碍人们去做明显有益的工作。我举个身边的例子，这涉及我和我妻子都很关心的一个问题。

因为美国宪法并没有把教育规定为中央政府的职责，所以州和地方政府主要负责为学校筹资，学校的经费来源是当地城镇的税收收入。尽管各州的具体情况不同，但一般而言，富裕州的富裕城镇的儿童比贫困

州的贫困城镇的儿童享受着明显更好的教育。这显然是不公平的，也不利于生产率的发展。尽管大多数人同意儿童应该享有平等的教育机会，但因为这个结构已经牢固地构建于美国的政治体制内，所以除非美国进行根本的结构性改革，否则几乎不可能解决这个问题。官僚主义阻碍人们做出明智而有效的改革，这方面的例子太多了，因时间和篇幅有限，我无法一一罗列。这是美国目前面临的一个大问题。

+民粹主义和极端主义

混乱和不满会滋生这样的领导人：他们具有强烈的个性，反对精英主义，声称会为普通人而奋斗。他们被称为民粹主义者。民粹主义是一种政治和社会现象，它所迎合的那些普通人认为，自身的问题没有得到精英的关注和解决。民粹主义通常在以下情况下滋生和发展：财富和机会存在差距，人们认为来自国内外的不同价值观对自己的文化构成了威胁，权势群体的“建制派精英”未能使大多数人获益。民众希望掌权者为民奋斗，当这些情况挑起民众的愤怒情绪时，民粹主义者就会上台。民粹主义者可能是左翼也可能是右翼，他们比中间派极端得多，通常会迎合普通人的情绪。他们往往选择对抗而不是合作，倾向于排他而不是包容。因此，左翼民粹主义者与右翼民粹主义者围绕不可调和的分歧而大打出手。他们的极端程度各有不同。例如，在20世纪30年代，左翼和右翼民粹主义都出现了暴力形式，同时美国和英国发生了非暴力的革命性变革。最近在美国，2016年特朗普当选总统，是向右翼民粹主义迈出的一步，而伯尼·桑德斯、伊丽莎白·沃伦和亚历山德里娅·奥卡西奥—科尔特斯获得了极高的支持率，这表明左翼民粹主义广受欢迎。在许多国家，民粹主义运动日益增多。可以说拜登的胜选表明，人们希望少一些极端主义，多一些温和主义，不过时间会见证一切。

我们可以把民粹主义和两极分化作为指标。民粹主义现象越多，两极分化越严重，一个国家在内部周期的第五阶段就会走得越远，越接近内战和革命。在第五阶段，中间派变成少数派。在第六阶段，中间派不

再存在。

+族群斗争

在第五阶段，族群斗争激化。因为一般来说，● 当困难和冲突加剧时，人们更倾向于：刻板地把他人看作一个或多个族群的成员；把这些族群要么看作敌人，要么看作盟友。这一情况在第五阶段变得更加明显，在第六阶段变得危险。

第五阶段的一个典型标志是，人们把其他族群的成员妖魔化（这种现象在第六阶段有所增加），通常会把一个或多个族群变成替罪羊，指责它们是问题的源头，故而想要排斥、监禁或消灭它们（发生在第六阶段）。少数民族、种族、社会阶级群体通常被妖魔化。最典型、最恶劣的例子是纳粹对犹太人的迫害。纳粹把德国的几乎所有问题都归咎于犹太人，并且迫害他们。同样，在经济和社会面临困境的时期，居住在非华人为主国家的华人少数群体也被妖魔化，被当作替罪羊。在很多严峻年代（如光荣革命和英国内战时期），英国的天主教教徒被妖魔化，被当作替罪羊。把他人妖魔化和当作替罪羊，是一种典型的表现形式和问题，我们必须密切注意这种现象。

+公共领域中真相的消失

人们变得更加两极分化，更加情绪化，更加受政治因素左右。由于宣传和媒体报道愈加失真，人们不知道何为真相。这种现象与日俱增。

在第五阶段，争斗中的人们通常与媒体人士合作，通过操纵民众情绪来赢得支持，并摧毁反对派。换言之，在这场争斗中，左翼媒体人士与左翼的其他成员联合，右翼媒体人士与右翼的其他成员联合。媒体像义务警察那样狂热：人们经常被媒体攻击，实质上是被媒体审判和定罪，他们的生活不经法官和陪审团的评审就被摧毁。20世纪30年代，左

翼民粹主义者和右翼民粹主义者都在控制媒体，并设立宣传部长来指导媒体。他们建立媒体的明确目标是，煽动民众反对政府视为“国家敌人”的群体。在一战和二战期间，实行民主制的英国政府设立了信息部，用以传播政府信息，主要报纸出版商如果配合政府打赢宣传战[6]，就得到政府的支持，如果不合作就遭受诽谤和损失。革命者也以同样的方式在各种出版物上进行宣传。在法国大革命期间，革命党人主办的报纸挑起反君主和反宗教的情绪，但在获得权力后的“恐怖统治”期间，他们关停了持不同政见者的报纸。在贫富悬殊、民粹主义思潮弥漫时期，打压精英的报道广受欢迎，并给媒体带来丰厚利润，尤其是右倾媒体里打压左倾精英的报道，以及左倾媒体里打压右倾精英的报道。历史表明，此类活动显著增多是第五阶段的一个典型问题。如果除了上述行为，媒体还可以对他人施加其他惩罚的话，媒体就会变成一个很强大的武器。

在我撰写本书的时候，很多人看到了这些现象。传统媒体和社交媒体报道的真实程度处于我们一生中的最低时期。例如，2019年盖洛普的一项研究显示，仅有13%的受访美国人“非常”信任媒体，仅有41%的受访者表示“相当”或“非常”信任媒体，而1976年，信任媒体的人占72%。这不只是边缘媒体的问题，也是主流媒体的问题，是美国整个社会的问题。信任度的剧烈下滑甚至影响了以前备受信赖的标志性媒体，如《华尔街日报》和《纽约时报》，这两份报纸的信任度都在大幅下滑。除了受政治因素驱动外，当新闻业面临财务困难时，耸人听闻的报道带来了经济回报。与我交流的大多数媒体人士和我有同样的担忧，尽管他们一般不会公开表示这种担忧。然而，在反思这个问题时，时任《华盛顿邮报》执行主编马丁·巴伦说：“假如在一个社会里，人们对基本事实都无法达成一致，民主制度怎么能正常运转呢？”这种状况正在妨害言论自由，因为人们不敢说出自己的想法，他们担心传统媒体和社交媒体会攻击他们，通过扭曲他们的言论来打压他们。

现在即使是很有才干、很有权势的人，也很害怕媒体，不敢就重要

问题发声，也不敢竞选公职。因为大多数知名人士被打压了。在与我交流过的人中，几乎所有人都认为，成为一个备受关注、直言不讳、为真相和正义而战的人是很危险的，尤其是不能得罪那些喜欢利用媒体进行斗争的人。因害怕遭受媒体报复，人们不公开讨论，私下里却不断讨论这个问题。例如，不久前我与一位美国将军共进午餐，他曾在政界担任要职，当时刚刚离开政府部门。我们一起谈到他下一步的计划。我问他最有热情做什么，他说："当然是为国效力。"我问他那么是否会考虑竞选公职，他解释说，尽管他愿意为国家牺牲，但他不会去竞选公职，因为他的反对者可能利用媒体和社交媒体来编造谎言，伤害他和他的家人。这位将军以及我认识的几乎所有人（我们应当听到他们的真实想法）都害怕公开发言，因为他们担心，反对他们的极端分子会攻击他们，耸人听闻的媒体会帮助和放大这种攻击。许多朋友都告诉我，最好不要如此公开地探讨有争议性的话题（如本书涉及的许多话题），因为一些个人或群体注定会试图通过媒体把我打倒。我想他们也许是对的，但我不会因这样的风险而却步。[7]

+规则渐渐不被遵守，粗野争斗开始

● 如果人们认为自己所热衷的某些追求比决策体系更为重要，那么决策体系危在旦夕。规则和法律只有在下述两个前提下才能生效：规则和法律必须清晰明了；多数人把在规则和法律的范围内行事看得足够重要，因此愿意为规则和法律行之有效而做出妥协。如果这两个前提都有所欠缺，那么法律体系危在旦夕。如果竞争各方均不愿意理性地对待他方，也不愿意为了维持整体的利益而以文明的方式做出决策（这往往需要他们放弃一些他们想要而且通过争斗有可能获得的东西），某种"内战"就会出现，相关各方以相对实力验证自己。到了这个阶段，不惜一切代价取胜将成为游戏规则，无底线的竞争将成为常态。在第五阶段的后期，人们为激情而抛弃理性。● 在取胜成为唯一重要之事的时候，不道德的争斗就会以强化自身的方式愈演愈烈。如果每个人都为了自身的

某种追求而不惜争斗，而且任何人都无法对任何事达成共识，体制就濒临内战/革命。

这种情况通常以两种形式发生。

- 在第五阶段后期，司法系统和警察系统的掌控者通常将其用作政治武器。私人警察系统也开始建立，比如殴打他人并夺取资产的暴徒、保护他人免遭这种伤害的保镖。例如，纳粹在掌权前建立了一个准军事组织，掌权后将该组织变成官方组织。20世纪30年代昙花一现的英国法西斯联盟和美国的三K党实质上也是准军事组织。这样的情况很常见，所以我们可以把这种情况的出现视为走向下一个阶段的预警。

- 在第五阶段后期，抗议事件越来越多，也变得越来越暴力。因为健康的抗议和革命的爆发之间并不总有清晰的界限，所以掌权者往往很难权衡，如何既容许抗议活动，又不让抗议者认为他们可以自由反抗体制。领导人必须妥善处置这些情况。当示威活动变成革命时，典型的两难困境就出现了。对领导人来说，允许自由抗议和镇压抗议都是有风险的选项，因为这两种选项都可能导致革命势力壮大，乃至推翻体制。没有任何体制允许民众推翻自身。在大多数体制里，企图推翻体制的行为是叛国罪，当事人通常可以被处以死刑。然而革命者的任务就是推翻体制，所以政府和革命者彼此试探对方的极限。当普遍不满情绪加速膨胀而掌权者又任其发展时，这种情绪可能走向白热化，乃至于当掌权者想要压制时，反而导致势态爆炸。第五阶段后期的冲突通常会逐渐升级，引发暴力争斗，这标志着进入历史学家所称的正式内战时期，我将这段时期称作大周期的第六阶段。● 如果有人在战斗中丧生，这就发出了一个警示：几乎可以肯定地说，斗争走向下一个更暴力的内战阶段，这一阶段将持续到胜者和败者明显确定为止。

这就引出了我的下一个原则：● 若你有疑虑，就要撤离。如果你不想被卷入一场内战或战争，就应该趁早撤离。这种情况通常出现在第五阶段。历史表明，当局势恶化时，想逃脱的人往往已经无法逃离了。投资和资金也是如此，因为各国在这些时期会采取资本管制及其他措施。

● 当解决分歧的体制变得无效时，第五阶段（财政状况糟糕，冲突激烈）结束，第六阶段（发生内战）开始。换言之，发生这种情况时，体制已经崩溃到无法修复的地步，人们暴力相向，领导层丧失了控制能力。

你也许已经想到了，相比于在现有体制/秩序内部进行革命性变革，打破旧体制/秩序重建新体制的影响要大得多。尽管后者带来的创伤更大，但这一选择未必比继续运营已有体制更糟糕。

是保留和修复已经出现问题的旧秩序，还是废除旧秩序，代以新秩序？这历来都是个艰难的选择。在新秩序的未来景象尚不清晰或是取代像内部秩序这么重要的秩序的时候，这个选择就更不容易了。无论如何，这些变革都会发生，但这通常不由理性决定，而更多地受情绪的驱动。

● 当一个国家处于第五阶段后期时（如美国目前的情况），最大的疑问是，体制在崩溃之前有多大的韧性。民主体制基本上尊重民心，也更有韧性。因为民众可以选择替换领导层，而且出了问题只能归咎于自己。在这样的体制下，政权更迭更容易通过和平的方式进行。但一人一票的民主程序有一个缺点：领导者是通过民众支持率选出的，而大多数人不大会慎重地评估候选人的能力（大多数组织在为要职寻找合适人选时会进行慎重评估）。事实证明，这种民主体制在重大冲突时期可能会崩溃。

民主还需要达成共识的决策和妥协，很多观点不同的人需要在体制内部通力合作。西式民主制度确保了拥有大量选民的政党能派出代表参政，但像所有由观点很不一致（甚至彼此不喜欢）的群体组成的大型委员会一样，这样的决策体制无助于高效的决策。● 西式民主国家面临的最大风险是，在决策的过程中，存在太多的分裂和对立，因而决策可能缺乏效率，产生不佳结果，进而引发由民粹主义者领导的革命，这些专制者代表很大一部分群体，这些群体希望有一个强大的、有能力的领导人控制混乱局面，进而使国家能够很好地为他们造福。

同样值得一提的是，历史表明，在联邦民主制国家（如美国）发生重大冲突期间，各州和中央政府之间通常会为相对权力发生冲突。这是一个值得注意的迹象，目前美国尚未出现这种情况，一旦发生，就标志着内部秩序周期进一步走向第六阶段。

有太多民主体制崩溃的案例值得探讨，更不用说逐一描述了。我考察了一些案例以寻找规律，但未做全面研究，故而不做赘述。需要指出的是，一旦第五阶段所述的那些因素走到极端（恶劣财政状况、堕落、内部纷争、混乱和/或重大外部冲突），国家就会出现一系列失灵状况，还会发生以强势领导人为首的权力之争。典型案例包括：从公元前5世纪末到公元前4世纪的雅典；公元前27年前的约100年里罗马共和国的终结[8]；20世纪20年代的德国魏玛共和国；20世纪20—30年代几个弱小的民主国家——意大利、日本和西班牙，为了结束混乱和恢复秩序，转而实施右翼（法西斯主义）专制。

- 要想取得最好的结果，不同的阶段就需要不同类型的领导人。第五阶段是个交叉路口，一条路可能走向内战/革命，另一条路可能走向理想化的和平共存。和平与繁荣显然是理想之路，但要艰难得多。这条路需要一位“强有力的和平缔造者”，他能把全国人民团结在一起，主动向他方伸出橄榄枝，让各方参与决策，重塑大多数人认为公平和有效的内部秩序（即高效地让大多数人获益）。这样的领导人在历史上寥寥无几，我们为他们祈祷。第二类是一位“强有力的革命者”，带领国家走出内战/革命的深渊。

第六阶段：出现内战

- 在长期没有经历内战的国家，人们通常认为不会发生内战，但历史告诉我们，内战是不可避免的，因此，我们与其假设“这种情况不会在这里发生”，不如对内战保持警惕，观察那些显示本国离内战有多近的指标。上一节探讨了内部秩序中的非暴力革命，本节将考察内战和革

命的标志和模式。内战和革命几乎总是以暴力的方式推翻旧秩序，建立新秩序。尽管有无数的案例可供我们分析、理解其背后的机制，但如下页表所示，我选择了我认为最重要的29个案例。我把这些案例分为两类，一类使体制/政体发生了巨变，另一类则没有。例如，美国南北战争是一场极血腥的内战，但最终未能推翻体制/秩序，所以它属于第二类，处在该表的下方。那些推翻了体制/秩序的内战与革命则处于该表的上方。当然，这样的分类是不精确的，但和此前一样，我们不会过于求精，从而忽视全局性视野。尽管我们不能保证所有情况，但大多数内战与革命是以本节描述的典型方式发生的。

冲突	国家	开始年份	
尼德兰革命	荷兰	1566	造成体制或政体变更的案例
英国内战	英国	1642	
英国光荣革命	英国	1688	
美国独立战争	美国	1775	
法国大革命	法国	1789	
西班牙立宪革命	西班牙	1820	
1848 年法国革命	法国	1848	
明治维新	日本	1868	
辛亥革命	中国	1911	
俄国十月革命与内战	俄国	1917	
德国革命 / 君主制终结	德国	1918	
希特勒崛起 / 政治暴力	德国	1929	
日本军国主义者崛起	日本	1932	
西班牙内战	西班牙	1936	
中国国共内战	中国	1945	
詹姆斯党人起义	英国	1745	未造成体制或政体变更的案例
普加乔夫起义	俄国	1773	
荷兰“爱国者”起义	荷兰	1781	
白莲教起义	中国	1794	
1848 年德国革命	德国	1848	
太平天国运动	中国	1851	
云南回民起义	中国	1856	
美国南北战争	美国	1861	
回民起义	中国	1862	
巴黎公社	法国	1871	
义和团运动	中国	1899	
1905 年俄国革命	俄国	1905	
护国运动	中国	1915	
1934 年 2 月 6 日危机	法国	1934	

有些内战打破了旧体制，需要建立新体制，一个典型的例子是1917年俄国十月革命。这场革命建立了共产主义的内部秩序。该秩序在20世纪80年代后期进入第五阶段。苏联试图在体制内部实行革命性变革，就

是所谓的“改革”（即重组）。这一尝试失败后，苏联于1991年解体。旧秩序延续了74年（1917—1991年）后，取而代之的是新体制/秩序，也就是当前俄罗斯推行的体制/秩序。旧秩序崩溃后，新秩序是通过典型的途径建立的，本章稍前的第一和第二阶段讲述了这些典型途径。

另一个典型案例是日本的明治维新。明治维新是一场持续了三年（1866—1869年）的革命。发生的原因是日本人与外界隔绝，未能取得发展。所以美国人迫使日本人开放门户，这促使一个革命性团体奋起战斗，打败了日本统治者（以军方幕府将军为首），推翻了统治日本的内部秩序。这一旧秩序是由4个群体管理的：军队、农民、工匠和商人。传统派管理的旧秩序极端保守（例如，社会流动是非法的），取而代之的是相对进步的革命派，他们使天皇制现代化，恢复皇帝的权力，从而改变了日本的一切。在这一阶段的初期，贫富差距和经济不佳等典型原因，让日本发生了很多劳资纠纷、罢工和骚乱。在改革过程中，领导层普及初级教育，采纳资本主义理念，向外部世界开放。他们采用了新技术，使日本极具竞争力，并且获取了财富。

还有很多像日本这样的国家，它们采取了正确的措施，实现了革命性的良性变革，同时，也有很多革命者走上了错误的道路，给国民带来长达几十年的巨大苦难。顺便说一句，受益于改革的结果，日本在大周期的几个典型阶段中继续发展，成为极其成功和富裕的国家。但随着时间的推移，日本变得堕落，过度扩张，出现分裂，陷入经济萧条，加上成本高昂的战争，这一切最终导致了这个阶段以典型的方式终结。日本的“明治秩序”及其典型的大周期延续了76年，即1869—1945年。

- 内战和革命注定会发生，从根本上改变内部秩序。这包括财富和政治权力的彻底重组，也包括债务、财务所有权以及政治决策权的彻底重组。这些变化是需求带来的自然结果，因为已有体制内无法实现重大变革。几乎所有的体制都会经历这些变革。因为几乎所有的体制都以牺牲一些群体为代价，让另一些群体获益，最终前者变得无法忍受，他们通过斗争来改变未来的方向。当贫富和价值观差距变得巨大，又伴随着

糟糕的经济形势时，体制就不能惠及很大一部分人，这些人会通过斗争来改变体制。为了获得更多的财富和权力，最贫困的群体与拥有财富和权力、受益于现有体制的群体展开争斗。革命者希望彻底改变体制，所以他们自然愿意推翻当权者要求他们遵守的法律。这些根本性变革通常是通过内战、以暴力的方式发生的，不过如前所述，革命性变革也可能在不推翻体制的情况下以和平的方式发生。

内战通常是极其残酷的。在内战的初期，各方通常以强硬而有序的方式来争夺权力。随着战斗和情绪的激化，各方为了取胜而不择手段，战争的残暴程度就会加剧，加剧速度出人意料。所以在第六阶段内战与革命中，战争的真实残酷程度是在第五阶段时不可想象的。在研究许多内战和革命的历史（如西班牙内战、俄国十月革命和法国大革命）时，我读到精英与中间派逃亡、被囚禁或被杀害，不禁毛骨悚然。

内战是如何发生的？我在稍前讲述了第五阶段的变化机制，它们导致周期进入第六阶段。在第六阶段，所有这些局势都明显激化。下文进行具体阐释。

内战和革命的过程

如前所述，随着财富日益积累，贫富差距扩大，很小比例的人口控制极大比例的财富，最终，占多数的贫困者发动内战和革命，推翻占少数的富人。这种情况发生的次数之多超乎人们的想象。

在大多数典型的内战与革命中，权力从右派向左派转移，但在一些情况下，财富和权力也从左派向右派转移。不过后一种情况相对较少，具体情况各不相同。右派战胜左派的情况通常发生在以下时期：现有秩序陷入失效的无政府状态，很大一部分人渴望的是有强有力的领导、严格的法纪和高效的生产力。右派战胜左派的革命包括：20世纪30年代的德国、西班牙、日本和意大利；20世纪90年代初的苏联解体；1976年阿根廷政变，军政府取代伊莎贝尔·庇隆；1851年法国政变，法兰西第二

帝国建立。在我研究过的所有案例中，驱动革命成功或失败的原因都是相同的。像左派那样，如果大多数人能分享经济繁荣，这些新内部秩序就会成功；如果人们不能这样做，新内部秩序就会失败。取得广泛的经济繁荣是决定一个新政体成功的主要因素。一个国家的长期发展趋势应当是，整体财富规模增加，财富分配范围扩大（即改善普通人的经济和健康状况）。人们只经历大周期中的一个阶段，因此很容易失去这种大局观。

历史表明，内战/革命的领导者通常是有中产阶级背景的受过良好教育的人（至今依然如此）。例如法国大革命的三位主要领导者：乔治—雅克·丹东（是出身资产阶级家庭的律师）、让—保尔·马拉（是出身资产阶级家庭的医生、科学家和记者）和马克西米连·罗伯斯庇尔（同样是出身资产阶级家庭的律师和政治家）。法国大革命最初得到了许多自由派贵族的支持，如拉法耶特侯爵，他出身中等富裕的家庭。与此类似，俄国十月革命的领导者列宁研究过法律，另一位领导者托洛茨基出身资产阶级知识分子家庭。这些领导者通常（如今亦然）也富有魅力和领导才干，他们能够与其他人通力合作，建立有效运营的大型组织，掀起改变体制的革命。如果你想寻找未来的革命者，就不妨留意具有这些素质的人。随着时间的推移，其中有些人会发生转变，从试图使体制更加公平的理想主义知识分子，变成不惜一切代价获胜的残酷革命者。

在经济困难时期，贫富悬殊通常是冲突爆发的最主要因素，但总还有其他因素，这些因素汇合在一起，成为反对现有领导和体制的巨大力量。在革命期间，怀有各种不满的革命者联合起来，共同推动革命性变革。他们看起来团结一致，但在革命成功后往往为各种问题和权力而相互争斗。

如前所述，在内部秩序周期的内战/革命阶段，掌权的政府几乎总是陷入严重缺乏资金、信贷和购买力的困境。在这种情况下，政府设法从富人手里获取资金，导致富人向安全的地方转移资产。为了阻止这些转移，政府会实行资本管制，控制资金转入其他司法管辖区（如其他国

家）和其他货币，或者转入更难课税的资产和/或生产性不高的资产（如黄金）。

雪上加霜的是，在内部处于混乱状态时，一个国家更可能遭到外敌的挑战。因为国内冲突让国家变得脆弱，使其更可能受到外部势力的袭击。内部冲突导致国民分裂，给国家带来财务负担，领导者专注于处理内部冲突，而没有太多时间关顾其他问题。这一切为外国势力提供了可乘之机。这就是内部战争往往与外部战争相伴的主要原因。其他原因包括：人们的情绪和不满趋于激化；此时上台的强势民粹主义领导人往往天生好斗；发生内部冲突时，领导者会发现，如果国民感到遭受了外部敌人的威胁，就会团结起来，支持他们一致对外，所以领导者往往鼓动外部冲突；贫困会导致国民/国家更想为所需的东西而战斗（包括其他国家拥有的资源）。

- 几乎所有内战都有一些外国势力参与，它们试图影响内战的结果，使其对自己有利。

- 内战/革命何时开始并不清楚，但当人们深陷其中时，则是显而易见的。历史学家会确定内战开始和结束的日期，但这是主观臆断的。事实上，当时几乎没有人知道内战开始和结束的时刻，但他们知道自己何时处于内战之中。例如，许多历史学家把1789年7月14日定为法国大革命开始的日子，因为那天一伙暴徒攻破了一座军械库和巴士底狱，但当时没有人知道这就是法国大革命的开始，也不晓得这场内战和革命会变得多么恐怖和残暴。虽然我们也许不知道将来会发生什么，但我们可以找到一些粗略的标志，帮助自己确定所处的位置，考察未来发展的方向，了解下一阶段可能出现的情况。

内战是极其残酷的，这是决死之战。每个人都是极端主义者，因为每个人都不得不选边战斗。中间派也会在残酷厮杀中败下阵来。

至于哪种类型的领导人最适合领导内战和革命，那就是“励志将领”。这些人勇猛强悍，能够获得广泛支持，在各种非赢不可的战斗中取胜。因为战斗很残酷，所以他们必须足够残忍，才能不惜一切代价赢

得胜利。

历史学家所标记的内战时期通常持续数年，他们根据哪方占领首都的政府大楼，确定正式的胜者和败者。但就像内战/革命的开始一样，内战/革命的结束也不像历史学家描述的那样明确。在内战正式结束后，为巩固权力的斗争可能持续很长时间。

内战和革命是极其痛苦的，但往往带来结构性改革。如果其处理得当，就可以为更好的未来奠定基础。内战/革命之后将会出现怎样的状况，这取决于接下来的行动举措。

结语

这些历史研究告诉我，除了进化，没有什么是永恒的。进化过程中存在一些周期，它们像潮水一样起起落落，很难改变或对抗。要想妥善应对这些变化，人们需要知道自己在周期中所处的阶段，并知晓应对这些变化的永恒普适原则。随着形势的变化，最好的做法也发生变化。因为最好的做法取决于具体情况，而具体情况总是以我们以上考察的方式不断变化。因此，我们不应僵化地认为，任何经济或政治体制始终是最好的。肯定会在某些时候，一个体制不再适合其所处的环境，而如果一个体制不适应环境，就会灭亡。因此，最好的做法是不断改进体制，使之很好地适应环境。要想测试任何体制的运行效率，只要看它能否有效地满足大多数人的需求。我们可以客观地衡量任何体制的有效性，也将继续这么做。尽管如此，历史清楚地告诫我们：通过有技巧的合作产生富有成效的双赢关系，既把蛋糕做大，又把蛋糕分配好，让大多数人满意，这比为争夺财富和权力而打内战，导致一方征服另一方的价值大得多，痛苦也小得多。

---

[1] 要想全面理解在不同情况下，伟大的领导者应该具备哪些素质，我推荐亨利·基辛格即将出版的关于领导力的书。

[2] 该图是基于对9个大国的历史分析而做的（总历史跨度约为2 200年）。计算发生冲突的可能性是根据内战、起义和革命的主要案例，但不包括没有改变已有体制的和平革命。该分析没有计算已经处于内部冲突时期（以及冲突结束后的5年里）的国家发生冲突的可能性，以避免算入冲突本身导致经济不佳的时期。

[3] 邓小平：《怎样恢复农业生产》，《邓小平文选》第一卷。

[4] 需要澄清的是，一个政府的财政状况不佳，并不一定意味着该政府的购买力将耗尽。但这确实意味着，与政府财政状况良好相比，发生购买力耗尽的风险要高得多。

[5] 当然，这两种奋斗并不等同。尽管如此，我仍然发现，这两个群体都只关注自己的事情和社区，不了解与自己没有直接交流的其他群体的处境。在许多社区，人们的生活极度贫困，而且被忽视，贫困者的孩子最令人痛心。贫困者身无分文，难以负担基本开销，无法购买足够的学校用品、营养食品和基本的医疗，同时充满暴力和创伤的环境导致一种恶性循环，在这种环境中长大的儿童从小营养不良，智力开发不足，备受创伤，这导致他们成年后处于弱势地位，因而难以谋生，从而使恶性循环持续下去。看看这一事实：我们的基金会资助的一项最新研究显示，康涅狄格州（全美人均收入最高的州）有22%的高中生处于“弃学”或“失联”状态。弃学的学生是指旷课率超过25%且考试不及格的学生。失联的学生是指教育系统再也找不到的辍学生。思考一下，10年后这会造成什么后果，以及这种恶性循环所造成的人力和社会成本。美国社会还没有对此进行限制，情况只会不断恶化。

[6] 在一战期间，诺斯克里夫子爵控制了英国将近一半的日报发行量，以刊载反德报道而闻名。1918年英国政府任命他为“对敌国宣传主管”。

[7] 对这个问题我们可以采取什么对策？新闻媒体很独特，这是唯一一个没有品质控制、其权力不受制衡的产业。我和大多数人认为，政府监管媒体是很糟糕的想法，但我们同时也认为，必须采取一定的措施来解决这个问题。如果人们的抗议足够强烈，这也许就会促使媒体成立自律性组织，像电影协会那样建立评级机制，管理这个行业。我并不知道应当怎么做，因为这个问题不属于我的专业领域，试图提出解决问题的建议也不是我的职责，但我有义务指出，在我们所处的时代，哗众取宠、商业主义和操纵人们观点的政治欲望，已经取代准确性和新闻诚实性，成为大多数媒体从业者的首要目标，这个问题就像是一种威胁我们福祉的癌症。如果你认为虚假和扭曲的媒体是一个问题，也密切关注媒体/宣传，探究这样的情况是否发生，以及是如何发生的，那么以下有几个值得留意的常见问题，不妨自问一下：（1）这篇报道是充满了情绪化的、未经证实的指控，还是事实得到了确证，消息来源得到了说明？如果这篇报道为了编造一个激动人心的故事，把事实搁置一旁，没有透露消息来源，那么不要相信这篇报道。（2）作者如何对待反驳其断言的回复或争论，是否把这些回复或争论与报道一起发表出来？（3）这篇报道中的指控是否符合司法体系已经确认和证实的事实？如果媒体指控某些人或团体做坏事，但司法体系并没有指控他们做坏事，也没有做出判决（司法体系会遵循程序，努力核实证据，探求真相），那么至少问问自己为什么会出现这样的情况，或许不要相信这篇报道为好。（4）如果作者或媒体已经显现出偏颇性，那就假定作者观点以及媒体报道是偏颇的。

[8] 罗马共和国和雅典都有民主元素。尽管民主制已经存在了几千年，但并不是所有人都能合法地参与投票。直到近代，大多数人才有权投票。例如在美国，非洲裔美国男性直到1870年

才获得普选权，所有种族的女性直到1920年才获得普选权。

6

外部秩序和混乱大周期

人们的相互关系及其管理秩序都以大致相同的方式运作，无论是内部秩序还是外部秩序，二者融合在一起。事实上，并非那么遥远之前，内部秩序和外部秩序还没有区别，因为国与国之间没有明确界定和相互认可的边界。因此，在上一章所述的内部秩序周期中，秩序与混乱之间的6个阶段也适用于国家之间，一个主要例外：● 国际关系更多地取决于原始实力的动态机制。这是因为所有管理体制都需要有效且议定的：（*1*）法律和立法能力，（*2*）执法能力（如警察），（*3*）裁决机制（如法官），以及（*4*）明确和具体的结果，从而确定罪行并依法执行（例如罚款和监禁）。在外部秩序中，这些规则要么不存在，要么对国际关系的指导不如对国内关系那么有效。

为了使外部秩序更加遵守规则，各国做出了多种努力（例如，建立国际联盟和联合国），但总的来说，这些努力未能奏效。因为这些组织的财富和权力比不上最强大的国家。如果一个国家的权力超过国家共同体的权力，那么权力更大的国家将会制定国际秩序。例如，如果美国、中国或其他国家的权力超过联合国，那么决定未来发展方向的就是美国、中国或其他国家，而不是联合国。因为权力胜过一切，旗鼓相当的各方极少会不经斗争就放弃财富和权力。

当大国之间出现争端时，它们不会让律师向法官申诉。相反，它们互相威胁，要么达成协议，要么开始交战。国际秩序与其说是遵循国际法，不如说是丛林法则。

国家之间的斗争主要有5种类别：贸易/经济战、技术战、地缘政治

战、资本战和军事战。让我们从简单定义开始。

1. 贸易/经济战：冲突涉及关税、进出口限制和从经济上损害对手的其他方法。

2. 技术战：冲突涉及哪些技术可以共享，哪些技术属于国家安全保护范畴。

3. 地缘政治战：冲突涉及领土和联盟，解决方式是谈判和做出明确或间接的承诺（而不是战争）。

4. 资本战：冲突涉及施加经济制裁等金融工具（例如，通过切断资金和信贷来惩罚提供资金和信贷的机构和政府），以及限制外资进入资本市场。

5. 军事战：冲突涉及实际动武和军事力量的部署。

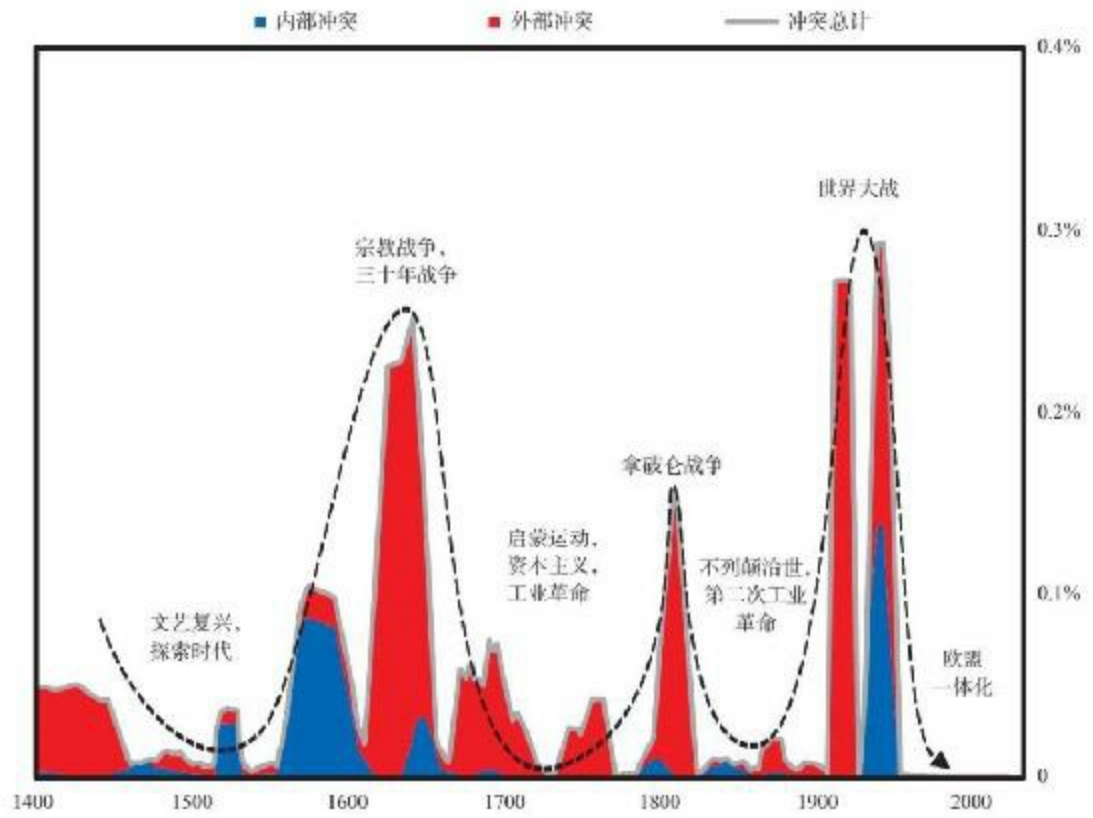
大多数国家间斗争属于其中一类或多类（例如，网络战争涉及所有类别）。国家为了财富、权力和与其相关的意识形态而争斗。虽然大多数类别的战争不涉及枪击和杀戮，但它们都是权力斗争。在大多数情况下，随着对手之间的竞争愈演愈烈，前4类战争会逐步激化，直到军事战爆发。无论是否涉及枪击和杀戮，这些争斗和战争都是一方对另一方的权力斗争。战争可能是全面战争，也可能限制在一定范围内，这取决于问题的重要性和对手的相对实力。但一旦军事战爆发，交战双方就会尽最大可能地将其他4类战争武器化。

正如前几章所述，内部秩序和混乱周期与外部秩序和混乱周期背后的驱动因素往往会同时改善或同时恶化。随着形势的恶化，争端与日俱增，交战的可能性就会加大。这是人类的本性，因此好坏时期之间存在更迭的大周期。

- 全面展开的战争通常发生在生存问题岌岌可危（这些问题对国家来说生死攸关，以至人们愿意为之战斗和牺牲）又无法通过和平手段来解决的情况下。由此引发的战争将会确定哪一方得偿所愿，进而获取霸权地位。规则制定者的明确成为国际新秩序的基础。

下图根据冲突造成的死亡人数，显示1500年以来欧洲内部和外部的和平/战争周期。如图所示，其间有三个冲突上升和下降的大周期，平均每个周期约150年。虽然大规模内部和外部战争的持续时间很短，但它们通常是冲突日积月累而触及顶点的结果。虽然两次世界大战分别受各自所在的典型周期的驱动，但它们也具有关联性。

欧洲冲突死亡人数估值(人口百分比，15年移动平均值)



如图所示，每个周期都包含相对较长的和平与繁荣时期（如文艺复兴、启蒙运动和工业革命），它们为残酷和暴力的外部战争（如三十年战争、拿破仑战争和两次世界大战）埋下了种子。无论是上升时期（和平与繁荣时期）还是下跌时期（萧条、革命与战争时期），这些周期都影响着整个世界。其他国家并不是随着主要大国的繁荣而繁荣，因为一些国家的繁荣是以其他国家的利益为代价的。例如，由于被西方列强和日本欺凌掠夺，中国在1840—1949年陷入衰落（被称为“百年屈辱”）。

在阅读下文时，请记住，● 对于战争，最可确信的两点：（*1*）战争不会按计划进行，（*2*）战争远比想象的更糟糕。正是出于这些原因，接下来的许多原则是针对如何避免武力战争的。然而，无论出于何种理由，战争总会发生。需要澄清的是，虽然我认为大多数战争是悲惨的，而且出于荒谬的理由，但有些事情是值得为之奋战的。因为不为之奋战的后果（如失去自由）将是不可容忍的。

外部秩序变化背后的永恒普适力量

正如我在第2章中所解释的，在自身利益和自身生存这两个因素之后，对财富和权力的追求是激励个人、家庭、公司、州和国家的最主要因素。因为在建立军事实力、控制贸易和影响其他国家的能力方面，财富等同于权力，所以● 国内实力和军事实力密切相关。买枪炮（军事实力）需要财力，买黄油（国内社会支出需求）也需要财力。如果一个国家不能充分提供其中任何一项，就很容易受到国内外反对势力的攻击。研究中国朝代和欧洲帝国使我认识到，● 在财力上超过对手是一个国家能够拥有的最大优势之一。这就是为什么美国在冷战中打败了苏联。如果国家把充足的资金用于恰当之处，就可以避免真枪实战。一个国家的长期成功取决于它既能持续提供“枪炮”和“黄油”，又能避免出现过度，以防衰落。换句话说，一个国家只有在财力上足够强大，才能为国民提供良好的生活，同时保护国民不受外敌攻击。真正成功的国家可以在200~300年内都大规模地发展实力，但没有任何国家可以永远这样做。

如果主导大国开始衰弱，或者新兴大国与主导大国实力近乎旗鼓相当，或者两者兼具，冲突就会出现。● 在以下两种情况下，爆发军事战争的风险最大：（*1*）双方的军事实力旗鼓相当，（*2*）双方在生存问题上存在不可调和的分歧。

对立国家面临的选择是，要么战斗，要么退让，这是一个艰难的抉择。两者都是代价高昂的。选择战斗要付出金钱和生命的代价，选择退

让要付出国际地位的代价，因为退让是懦弱的表现，可能导致其他国家的支持减少。当两个竞争对手都有能力摧毁对方时，双方必须极为确信自己不会被对方严重损害或毁灭。然而，处理好囚徒困境是极为罕见的事情（详见第2章附录）。

尽管国际关系中没有规则，唯一的规则是超级大国加于自身的规则，但一些做法产生更好的结果。确切地说，那些更可能带来双赢结果的做法要好过更可能导致两败俱伤的做法。因此，一个至关重要的原则：● 要想获得更多的双赢结果，双方必须进行良好的协商，既考虑到对方也考虑到自身的优先关注点，并懂得妥善地在二者之间进行权衡。[1] [2]

通过巧妙协商、通力合作，双方可以营造双赢关系，有效地增加和分配财富与权力，这样做与一方征服另一方的战争相比，得到的收益要大得多，双方经受的痛苦要小得多。从对手的角度看问题，确认并传达给对手自己的底线（即什么是不可妥协的）是妥善处理分歧的关键。● 获胜意味着在不失去最重要的东西的前提下，得到最重要的东西。所以，如果丧失的生命和金钱超过带来的益处，这样的战争就是愚蠢的。但是，愚蠢的战争仍在不断发生。我将解释背后的原因。

国家间很容易出现愚蠢的战争。原因包括：（a）囚徒困境，（b）针锋相对的升级过程，（c）衰落中的大国担心让步的代价，（d）在必须快速做出决策的情况下存在的误解。敌对大国通常陷入囚徒困境，它们需要以某种方式让对方确信，它们不会试图杀死对方，以防对方先下手为强。针锋相对的升级过程极其危险，因为各方都不得不升级，否则就会丧失对手在上一次行动中夺去的东西。这好像胆小鬼博弈，做得过分，就会两败俱伤。

激怒人们的不真实和情绪化的鼓动会加大愚蠢战争爆发的风险。所以领导者最好慎重思考，如实解释真实的情况和应对措施（民主国家尤其如此，因为民众的意见非常重要）。最糟糕的是领导者对民众不诚实、情绪化，甚至接管媒体。

总的来说，双赢与双输关系之间的转变往往具有周期性。在繁荣时期，人们和国家更可能建立合作关系，在萧条时期则更可能发生争斗。当现有大国相对于新兴大国走向衰落时，自然想要维持现状或现有规则，而新兴大国则想改变规则，使其符合不断变化的形势。

在“爱情和战争中的一切都是公平的”这句话中，我不知道爱情的部分，但我认为战争的部分有其道理。例如，在美国独立战争中，当英国人列队准备作战时，美国革命者从树后向他们射击，英国人认为这是不公平的，故而表示不满。获胜的革命者则认为，这是英国人的愚蠢。为了独立和自由，改变战争规则是正当的。事实就是这样。

这就引出了最后一个原则：● 获取权力，尊重权力，并明智地运用权力。拥有权力是件好事，因为权力永远超越协议、规则和法律。当势态严重时，掌权者可以强制人们按照他们的解释执行规则和法律，或者推翻现有的规则和法律，这样，他们的意愿将会得到满足。尊重权力很重要，因为打一场注定会输的战争是不明智的，最好是通过谈判达成最佳的解决方案（除非你想成为烈士，而这通常是因为愚蠢的自我膨胀，而不是出于明智的战略理由）。明智地运用实力也很重要。它并不一定意味着强取自己所想要的东西（即恃强凌弱）。双方需要认识到，宽宏大量和信任是产生双赢的强大力量，比两败俱伤的关系能带来更大的回报。换句话说，在通常情况下，运用“硬实力”并不是最好的办法，而“软实力”更可取。[3]

在考虑如何明智地运用实力时，决定何时达成妥协、何时开战也很重要。要做到这一点，就必须认识到一方的实力会随着时间的推移而变化。最好是凭实力来谈判，达成协议，并执行协议，或者当一方的实力最大时进入战争。如果一方的相对实力正在下降，那么尽早开战为好；如果相对实力正在上升，那么推迟战争更合适。

如果一方处于两败俱伤的关系中，就会以某种方式寻求解脱，最好的方式是脱钩，但也可能是战争。运用实力的最好办法通常是隐藏实力，因为炫耀实力会使对手感觉受到威胁，因此会积攒抗衡力量，最终

形成一种相互威胁的关系。实力最好像一把隐藏的剑，只在战斗时才亮出来。但在某些情况下，一方也需要展示实力和做出使用实力的威胁，这样做可以最有效地提高谈判地位、避免战争爆发。重要的是，要知道哪些是对手最重要的利益，哪些是其不介意的东西，特别是要了解对手会为什么而战，不会为什么而战，从而达到双方都认为公平的平衡，以解决争端。

虽然拥有权力通常是件好事，但没有不必要的权力也不错，因为维持权力会消耗资源，特别是会消耗时间和金钱。权力伴随着责任。权力小的人比权力大的人快乐多了，这常常让我感到震惊。

案例分析：二战

上文讲述了外部秩序和混乱周期背后的机制和原则，这些原则是通过考察许多案例得出的。下文简要介绍二战，因为它反映了最近一次从和平走向战争的标志性机制。虽然这只是一个例子，但我们可以清楚地看到，三大周期的综合影响（即长期债务和资本市场周期、内部秩序和混乱周期与外部秩序和混乱周期的相互重叠和相互关联）为一场灾难性的战争创造了条件，也为新的世界秩序奠定了基础。这一段历史本身值得研究，但重要的是，它为我们提供了借鉴，帮助我们思考当前的状况和未来可能发生的情况。最重要的是，美国和中国正处于经济战争中，而这场战争很可能演变成军事战争。将20世纪30年代与当今进行比较，给我们带来宝贵的洞见，有助于我们了解未来可能发生的情况，设法避免一场可怕的战争。

战争之路

为了更好地表述20世纪30年代的情况，我将先回顾1939年二战在欧

洲打响、1941年偷袭珍珠港之前的地缘政治关注点，然后简述二战和1945年世界新秩序的开始，当时美国的实力处于巅峰。

1929年大萧条之后，全球经济陷入萧条，几乎所有国家都因财富争夺而出现了严重的内部冲突。各国转向了更具民粹、独裁、民族主义和军国主义的领导人和政策。这些变化要么偏向左翼，要么偏向右翼，而且程度各不相同，取决于各国的国情及其民主或专制传统的程度。在德国、日本、意大利和西班牙，极糟糕的经济环境和不健全的民主传统导致了极端的内部冲突，使国家转向民粹主义/独裁的右翼领导人（即法西斯主义者）。在不同的时间点，苏联和中国也处于极端的经济困境，两国转向了左翼领导人。美国和英国的民主传统要强大得多，经济状况也没那么艰难，两国的民粹主义和专制势力有所抬头，但这些势力远不像其他国家的那么强大。

德国和日本

一战之后，德国背负了巨额战争赔款，但在1929年，通过实施杨格计划，德国摆脱了战争赔款的束缚并崛起，该计划提供大规模债务减免，并要求外国军队在1930年前全部撤离德国。[4]然而，全球大萧条重创了德国经济，导致失业率接近25%，大量企业破产，贫困现象非常普遍。就像典型情况那样，左翼民粹主义者和右翼民粹主义者之间开始争斗。主要的右翼民粹主义——法西斯主义者希特勒利用民族耻辱感，激发民族主义狂热。他把《凡尔赛和约》和制定该条约的国家描述成敌人。他提出了一项25点的民族主义计划，该计划赢得了广泛的支持。由于人们渴望解决内部斗争和恢复秩序，希特勒于1933年1月被任命为德国总理，他所领导的纳粹得到了惧怕共产主义的实业家的大力支持。两个月之后，纳粹在德国议会赢得了最多的投票和席位。

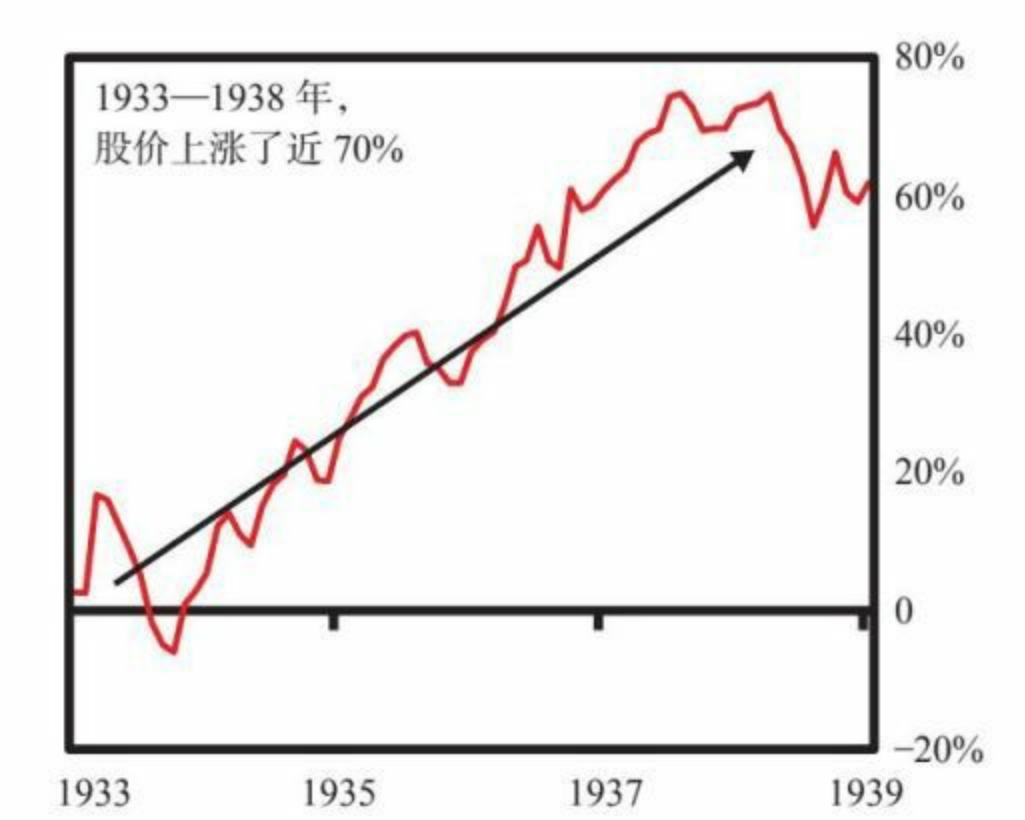
希特勒拒绝继续支付任何战争赔款。他还退出了国际联盟，于1934年对德国实行专制统治。希特勒同时担任总理和总统，成为德国的最高

领袖。在民主国家，总有一些法律使国家领导人获得特殊的权力，希特勒将这一点发挥到了极致。他援引德国宪法第48条，取消了许多公民权利，镇压共产党反对派，强行通过《授权法案》，该法案允许他在未得到议会和总统批准的情况下通过法律。希特勒对任何反对派都毫不留情。他对报纸和广播公司进行审查和控制，建立秘密警察队伍（盖世太保），根除和镇压反对派，剥夺犹太人的公民权利，控制新教教会的财政，逮捕反对他的神职人员。他宣称雅利安民族比任何民族都要优越，禁止非雅利安族德国人在政府任职。

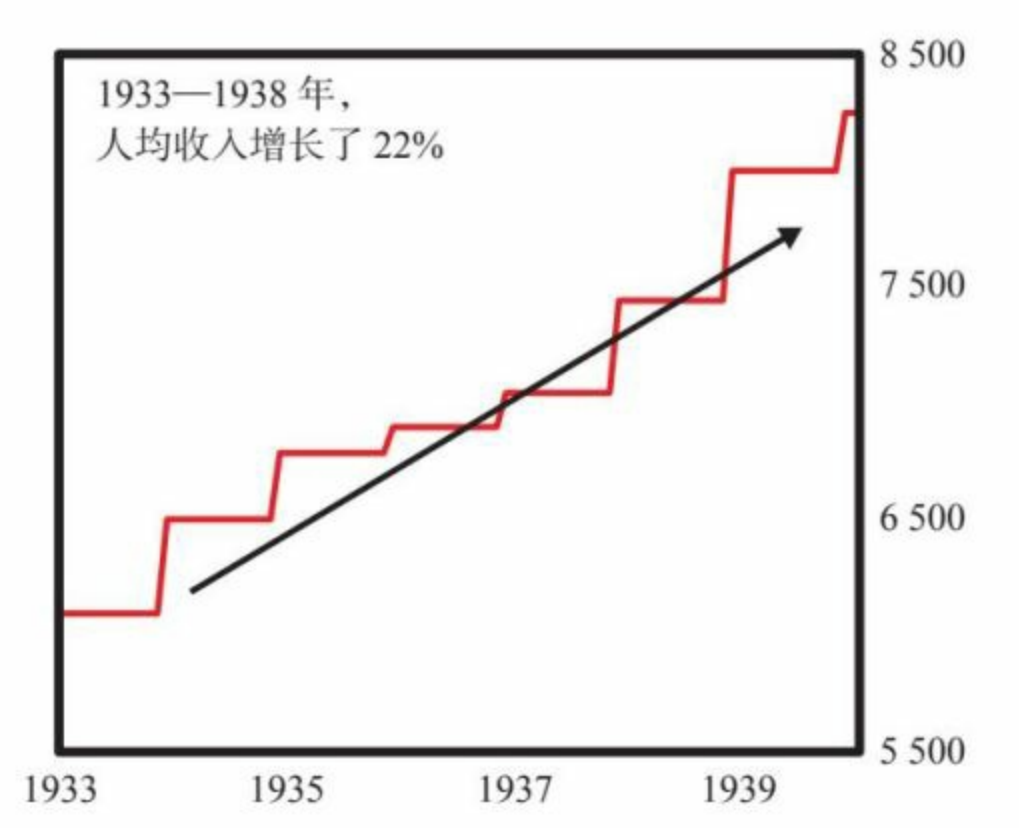
希特勒采用相同的独裁/法西斯主义做法，重建德国经济，实施了大规模的财政和货币刺激计划。希特勒将国有企业私有化，鼓励企业投资。他积极提高雅利安族德国人的生活水平。例如，他创立大众汽车公司，使大多数人能买得起也买得到车。希特勒还指示建设高速公路。他强迫银行购买政府债券，为显著增加了的政府支出提供资金。由此产生的债务通过公司盈利和央行（德意志帝国银行）将债务货币化来偿还。总体上看，这些政策有效地实现了希特勒的目标。这是另一个很好的案例，说明如果政府把借来的货币用于提高生产率的投资，再用产生的充足现金流来偿还债务，那么以本国货币进行借款、增加自身债务和赤字的做法就会非常富有成效。即便这么做不能偿还全部债务，这也是一种非常划算的做法，有助于实现国家的经济目标。

至于这些政策带来的经济影响，1933年希特勒上台时，失业率是25%。到了1938年，失业率为零。他上台后的5年间，人均收入增长了22%。1934—1938年，年均实际经济增长率为8%。如下页图所示，1933—1938年，德国股市稳步增长，涨幅接近70%，直至热战爆发。

德国股票回报率
（以本国货币计价，累计超额回报率）



德国人均收入
（以2017年美元计价）



1935年，希特勒开始进行军事建设，强制雅利安人服兵役。德国的军事支出增速明显超过其他任何国家，因为国内经济增长需要更多的资源，希特勒打算利用军事力量获取资源。

和德国一样，日本也受到大萧条的重创，因此变得更加专制。日本极易受到经济萧条的影响，因为它是个岛国，自然资源匮乏，依赖出口收入来进口必需品。1929—1931年，日本的出口业下跌了约50%，经济遭受严重冲击。1931年，日本经济破产了，它被迫动用黄金储备，取消金本位制，允许日元汇率浮动。这导致日元严重贬值，使日本丧失了购买力。这些糟糕的经济形势和巨大的贫富差距引发了左派与右派的斗争。到1932年，右翼民粹主义和军国主义势力高涨，希望通过武力恢复秩序和经济稳定。为了达到这个目的，日本开始从其他国家掠夺所需的自然资源（如石油、铁、煤和橡胶）和人力资源（如苦役）。1931年，日本入侵中国东北，之后扩张到整个中国和亚洲。和德国一样，可以说比起依赖传统贸易和经济操作的做法，日本通过军事侵略获取所需资源

的途径更具成本效益。1934年，日本的部分地区出现了严重饥荒，导致政局更加动荡，强化了右翼军国主义、民族主义和扩张主义势力。

在接下来的几年里，日本实行自上而下的法西斯主义管控，经济变得更加强大。日本还建立了军工联合体，用来保护其在东亚和中国北部的已有基地，协助其向其他领土扩张。与德国的情况一样，虽然大多数日本公司仍为私人所有，但是它们的生产受到政府的管控。

什么是法西斯主义？一个国家在决定治理方式时，需要做出以下三大选择：（1）决策方式是自下而上（民主）还是自上而下（专制）？（2）社会经济制度是资本主义还是共产主义（社会主义处于二者之间）？（3）崇尚的是个人主义（认为个人利益至关重要）还是集体主义（认为集体利益至关重要）？你不妨思考一下，从每个类别中选出你认为最符合本国价值观和目标的那一项，就得出了你所认为的首选治理方式。法西斯主义倡导专制、资本主义和集体主义。法西斯主义者认为，使国家和人民更加富强的最佳途径是，实行自上而下的专制领导，政府指导私有公司的生产，确保国家的成功高于个人的成功。

美国和盟国

1929年后，美国的债务问题给美国银行业造成了毁灭性的打击，这些银行减少了在世界各地的放贷，从而影响了国际借款者。同时，大萧条造成需求疲弱，进而导致美国进口量骤降，其他国家对美国的销售大跌。由于收入下降，需求降低，信贷问题加重，经济陷入了强化自身的螺旋式下行困境。同时，为了保护国内就业，美国转向贸易保护主义，1930年（通过出台《斯穆特—霍利关税法》）上调了关税，进一步抑制了其他国家的经济形势。

- 在经济低迷时期，加征关税以保护国内企业和就业的做法很常见，但这会导致效率降低，因为生产并未发生在效率最高的地方。最终，这会加剧全球经济疲弱，因为关税战争使加税国家的出口减少。但

这一做法有利于受到关税保护的实体，也能给征收关税的领导人带来政治支持。

苏俄尚未摆脱一系列重创：1917—1922年的革命和内战、输给德国的一场战争，代价高昂的苏波战争、1921年的饥荒。此外，苏联还在整个20世纪30年代陷入政治清洗和经济困境。1928—1930年，中国也陷入了内战、贫困和饥荒。因此，1930年，随着局势继续恶化，关税开始增加，这些国家的经济形势从恶劣变成绝望。

雪上加霜的是，20世纪30年代，美国和苏联都出现了干旱。● 天灾（如旱灾、洪灾和瘟疫）常常使国家陷入经济困境，加之其他的不利形势，酿成一段严重冲突时期。此外，由于内部政治斗争和对纳粹德国的恐惧，苏联采取了政治极端主义政策，很多人被指控从事间谍活动，遭到清洗。

● 通缩性萧条是债务人不具备偿债所需的资金而导致的债务危机。为了应对这一危机，政府不可避免地采取印钞、债务重组和政府支出计划等措施。这些措施会增加货币和信贷供应，并降低其价值。唯一的问题是政府官员需要花多长时间才会采取这些行动。

以美国为例，从1929年10月股市崩盘到1933年3月罗斯福采取行动，美国花了三年半的时间。在罗斯福执政的前100天里，他出台了许多大规模政府支出计划，这些计划的资金来源是大幅增加的税收和巨额预算赤字（通过债务融资，并由美联储将债务货币化）。他推出了就业计划、失业保险、社会保障支持，以及有利于劳工和工会的各项计划。1935年实施新税法（被普遍称为“富人税”）后，最高个人边际所得税税率升至75%（1930年仅为25%）。到了1941年，最高个人所得税税率为81%，最高公司税税率为31%，而1930年的公司税税率仅有12%。此外，罗斯福也征收了其他一些税负。虽然政府征收了这些税款，经济改善也有助于税收增加，但预算赤字仍从GDP的约1%升至4%左右。这是因为支出的涨幅极大。[5]从1933年到1936年年底，股市回报率超过200%，美国的经济突飞猛进，平均实际增长率高达9%左右。

1936年，为了应对通胀和抑制经济过热，美联储收紧了货币和信贷，导致脆弱的美国经济再度陷入衰退，其他主要经济体也随之走弱，国家内部和外部的紧张局势进一步加剧。

与此同时，在欧洲，西班牙的左翼和右翼民粹主义者之间的冲突激化，演变成残酷的西班牙内战。在希特勒的支持下，右翼的佛朗哥清除了西班牙所有的左翼组织。

- 在经济严重承压且存在贫富悬殊的时期，国家通常会进行根本性的大规模财富再分配。以和平的方式进行，则是对富人大幅增税，显著增加货币供应（使债务人的负债贬值）；以暴力的方式进行，则是强制没收资产。美国和英国在进行财富和政治权力再分配的同时，维持了资本主义和民主制度。德国、日本、意大利和西班牙的情况则不然。

- 真枪实弹的战争爆发之前，通常会有一场经济战。也像典型情况一样，在宣布全面战争之前，双方会有大约10年的经济、技术、地缘政治和资本战争，在此期间，冲突大国相互威慑，试探对方实力的极限。虽然1939年和1941年被认为是二战和太平洋战争正式打响的时间，但在之前的10年左右，冲突实际上就已经开始了。除了国家内部的经济冲突和由此而来的政治变化外，所有这些国家都面临着越来越多的外部经济冲突，各国竞相在不断缩小的经济蛋糕中争夺更大的份额。因为支配国际关系的是权力，而不是法律，德国和日本愈加走向扩张主义，在争夺资源和领土势力的竞争中，它们日趋挑战英国、美国和法国。

在继续讲述热战之前，我想详细说明将经济和资本工具武器化的常见战术。这些战术一直没有改变，现在仍然如此。

1. 资产冻结/没收：防止敌人/对手利用或出售它们所依赖的境外资产。这些措施包括冻结某个国家的目标群体的资产（例如当前美国对伊朗革命卫队的制裁，或者二战刚爆发时美国对日本实施的资产冻结），还包括更严厉的措施，例如单方面拒绝偿还债务，或者直接没收某个国家的资产（一些美国高层决策者一直在讨论拒绝偿还对中国的债务）。

2. 阻止资本市场准入：阻止一个国家进入本国或他国的资本市场（例如，1887年，德国禁止购买俄国的证券和债券，旨在阻碍俄国的军事建设；美国正在威胁要对中国采取同样的措施）。

3. 禁运/封锁：禁止在本国或一些保持中立的第三国从事商品和/或服务贸易，从而削弱目标国家，或者避免该国获得必需品（例如，二战期间，美国对日本实施石油禁运，禁止日本船只在巴拿马运河通行），或者阻止目标国家对其他国家的出口，从而切断其收入来源（例如，在拿破仑战争期间，法国对英国实施封锁）。

要想了解1600年至今各国是如何应用这些战术的，请登录economicprinciples.org网站。

热战开始

在1937年11月，希特勒与他的高级官员们举行了秘密会谈，宣布了他的德国扩张计划：准备从其他国家获取资源，把雅利安民族团结在一起。之后，希特勒将他的扩张计划付诸行动，先吞并了奥地利，之后占领了当时的捷克斯洛伐克的部分领土，获取了当地的石油资源。欧洲和美国只是谨慎观望，在遭受一战的破坏后，它们不想很快又被卷入另一场战争。

热战和所有战争一样，未知的因素远远超过已知的因素，因为（a）作战双方只在旗鼓相当的情况下才会发动战争（否则，对实力明显更弱的一方来说，发动战争就是愚蠢的自杀）；（b）对方的行动和反应存在太多的可能性，难以进行预测。在热战之初，唯一清楚的是战争很可能是极其痛苦的，甚至具有毁灭性。因此，明智的领导者通常不会投入热战，除非被对手逼到只有两种选择：要么投入战斗，要么退让而认输。对盟国来说，这一时刻是1939年9月1日，德国入侵波兰。

德国看似势不可当；很快占领了丹麦、挪威、荷兰、比利时、卢森

堡和法国，并与日本和意大利结成了更强大的联盟（这三个国家拥有共同的敌人和相似的理念）。通过快速占领领土（如石油资源丰富的罗马尼亚），希特勒的军队保存了已有的石油资源，迅速夺取了其他资源。对自然资源的渴求和获取仍是驱动纳粹战争机器的主要力量，促使其将侵略计划向苏联和中东推进。德国与苏联的战争是不可避免的，唯一的疑问是何时爆发。虽然苏联和德国签署了一项互不侵犯条约，但在1941年6月，德国入侵苏联。德国从此陷入了两线作战的战争，并为此付出了极高的代价。

在太平洋地区，1937年日本扩大了对中国的侵略，占领了上海和南京，仅在南京就残杀了约30万平民和缴械士兵。虽然美国仍持中立主义态度，但也给蒋介石政府提供了战斗机和飞行员以抗击日本，因此可以说美国也涉足于战争之中。由于一名日本士兵扇打美国驻南京领事约翰·摩尔·艾利森，且日本战斗机击沉了一艘美国炮舰，美国与日本的冲突开始升级。

1940年11月，罗斯福总统因承诺不让美国卷入战争而赢得连任，但事实上，为了保护自身利益（特别是在太平洋地区的利益），美国已经采取经济措施：向其同情的国家提供经济支持，对其反对的国家实行经济制裁。1940年年初，美国战争部长史汀生发起了对日本的大规模经济制裁，最终出台1940年的《出口管制法》。1940年年中，美国将太平洋舰队移至夏威夷。10月，美国加大了禁运力度，限制“向除英国和西半球国家以外的其他国家运输钢铁”。该计划旨在切断日本的资源，逼迫其撤离所占领的大多数地区。

1941年3月，美国国会出台了《租借法案》，该法案允许美国将战争物资借给或租赁给其认为“对捍卫美国至关重要”的国家（包括英国、苏联和中国）。从地缘政治和经济角度看，帮助盟国有利于美国，因为美国通过向这些即将成为盟友的国家出售武器、食品和其他物品赚到很多钱财。这些国家无法在战争中维持生产。但是，美国并不完全是为了金钱。由于英国逐步耗尽资金（即黄金），美国将付款时间推迟到战争

之后（在某些情况下甚至完全免除）。通过实施这一租借政策，美国虽然没有直接宣布参战，但实际上已结束了自己的中立立场。

● 当国家处于弱势时，对手国家会利用其弱势为自己谋取利益。当时，法国、荷兰和英国在亚洲都拥有殖民地。欧洲的战争已经使这些国家不堪重负，它们无力帮助其殖民地抵御日本的侵略。从1940年9月开始，日本入侵了东南亚的几个殖民地，首先占领法属印度支那，其次将“南部资源区”纳入其“大东亚共荣圈”之中。1941年，日本掠夺了荷属东印度群岛的石油储备。

日本的领土扩张威胁到美国自身在太平洋地区的野心。在1941年7月和8月，罗斯福总统做出回应，下令冻结日本在美国的所有资产，禁止日本船只在巴拿马运河通行，禁止向日本出口石油和天然气。这些措施切断了日本3/4的贸易和80%的石油资源。日本计算出石油将在两年后耗尽。这促使日本在退让和袭击美国之间进行抉择。

1941年12月7—8日，日本对驻守在菲律宾和珍珠港的美军发动了联合袭击。这标志着二战在太平洋地区打响，使美国也卷入了欧洲的战争。虽然日本没有一个公认的取胜计划，但是乐观的日本领导人认为，美国将会失败。因为美国同时进行两线作战，美国采取个人主义/资本主义的政治体制，它们比不上日本和德国的独裁主义的法西斯体制及其控制的军工联合体，而日本人更有忍受痛苦和为国献身的坚强意志，这是决定哪一方将会胜出的重要因素。● 在战争时期，一个人承受痛苦的能力甚至比施加痛苦的能力更为重要。

战时经济政策

就像经济战争的典型战术值得注意一样，战时经济政策也同样值得关注。在战争时期，随着国家将资源的利用从赢利转向作战，政府几乎控制了一切。例如，政府决定（a）何种物品可以生产，（b）何种物品

可以买卖及买卖数量（配额供应），（c）何种物品可以进口和出口，（d）价格、工资和利润，（e）个人是否可以控制自己的金融资产，以及（f）个人是否可以将自己的资金转至国外。由于战争耗资巨大，政府通常（g）发行大量债券，并将债务货币化，（h）依赖于非信贷货币（如黄金）进行国际交易，因为本国的信贷不被接受，（i）实施更加专制的政策，（j）对敌国实施各类经济制裁，包括切断资金渠道，以及（k）面临敌国对己实施的这些制裁。

在珍珠港事件之后，美国加入了欧洲和太平洋的战争。那时，大多数国家在实行典型的战时经济政策，此时采取更专制政策的领导人得到民众的广泛支持。下表显示战争期间各主要国家实施的经济管控措施。

战时经济管控措施

	供应配额	生产管控	价格 / 工资管控	进口 / 出口管控	央行接管
同盟国					
美国	是	是	是	是	是
英国	是	是	是	是	部分
轴心国					
德国	是	是	是	是	是
日本	是	是	是	是	是

在热战期间，随着各方胜负概率的变化，市场走势受到政府管控措施和国家作战表现的巨大影响。下表显示战争期间各国实施的市场和资本流动管控措施。

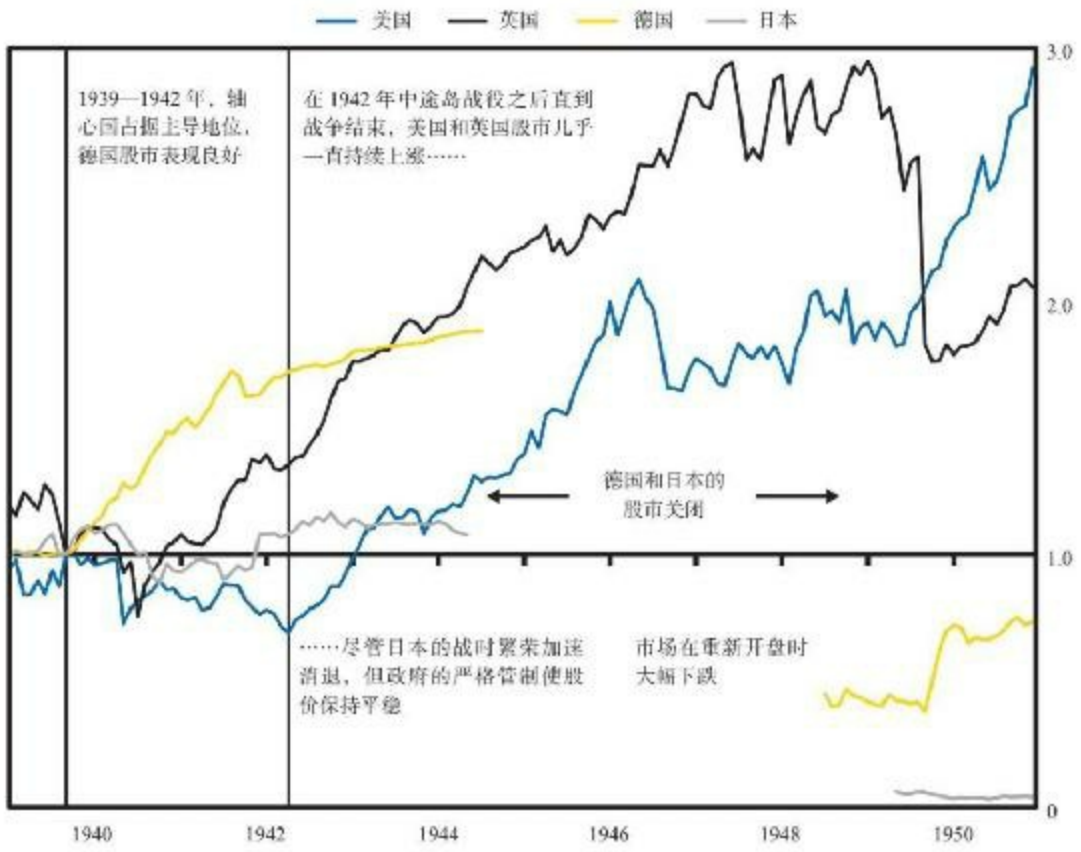
影响资产的管控政策

	股市关闭	资产价格管控	资产所有权管控	外汇管控	最高边际税税率	新发行债券管控	企业利润管控
同盟国							
美国	无	是	是	是	94%	–	是
英国	是	是	是	是	98%	是	是
轴心国							
德国	是	是	是	是	60%	是	是
日本	是	是	是	是	74%	是	是

股市闭市现象在很多国家都很常见，导致投资者受困，无法获得资金。需要指出的是，战争期间，货币和信贷一般无法在非盟国之间流动，人们有理由怀疑这些货币日后是否还有价值。正如早先提到的，战争期间，黄金、（在有些情况下）白银或者物物交易是普遍的交易方式，价格和资本流动通常受到管控，因此许多物品的实际价格很难确定。

由于战败通常导致财富和权力的全部丧失，对那些在战争期间仍然开放的股市来说，随着各方胜负概率的变化，市场走势主要取决于各国在主要战役中的表现。例如，二战刚开始时，随着德国掠夺领土并确立军事主导地位，德国的股市表现出色。但在美国和英国等盟国成功扭转了战局后，德国的股市表现不佳。在1942年的中途岛战役之后，同盟国的股市几乎持续上涨，直至战争结束，而轴心国的股市则趋平或下跌。如下图所示，德国和日本的股市在战争结束时都关闭了，直到大约5年后才重开。在此期间，这些股市的价值已经完全消失，但美股的表现极为强劲。

股票回报指数(美元)



在战争时期，个人财富很难得到保护。由于人们和国家为了生存而奋战，正常的经济活动受到限制，以往安全的投资不再安全，资本流动受到管制，高税政策得以实行。在这个时期，保护财富拥有者的财富不是当务之急，最重要的是将财富再分配到最需要的人手中。对投资者来说，出售所有债务和购买黄金是上策。因为国家通过借款和印钞为战争融资，导致债务和货币贬值。在这种情况下，人们也有理由不接受信贷。

结语

受益于独特的环境与品格和文化本性（如具备高水平的职业道德、聪明才智、纪律、教育等基本要素），每个世界强国都有过辉煌的时期，但它们最终都会衰落。一些国家以更和平的方式走向衰落，它们受

到的创伤更小，但终究还会衰落；另一些国家在衰落的过程中饱经创伤，从而陷入历史上最艰难的时期，出现了重大的财富和权力之争，历史表明，这些争斗给经济和生命都带来了巨大的损失。

然而，并不是所有周期都需要以这样的方式结束。如果国家在富强阶段时，能够保持生产率，让收入高于支出，使体制惠及大多数人，能够与主要竞争对手建立和维持双赢关系，那么就会维持得更久。许多国家都维持了数百年，而有着245年历史的美国也验证了自己是持续时间最长的国家之一。

在第二部分，我将探讨美国、美国之前的两个储备货币国家，以及一个可能成为下一个储备货币国家的大国。我希望通过清楚地解释典型的大周期以及构成大周期的三个周期，使你了解到历史演进的模式以及对未来的预示。在深入探讨历史之前，我想先从投资者的角度分享这三大周期是如何影响我的投资方法的。

---

[1] 举一个双赢做法的极简实例。如果每个国家挑出它们最想得到或最想保护的10项东西，并把100点分配给这10项，以此显示其重要程度，它们就能确定最均衡的博弈点在哪里。例如，我认为，台湾问题将是中国的优先项，他们甚至不惜为此一战。而这在美国的排序中则不会那么高，但美国也有自己的优先项，美国应该愿意拿自己的优先项做交易，从而让双方都满意。

[2] 听起来也许有些天真，但我希望中美在解决争端的时候，可以利用“深思熟虑的分歧”的力量，能够倾听对方的不同意见，了解对方的出发点和关注点，从而找到双赢的解决方案。我希望有一天两国领导人或代表能够像大选辩论一样，在相互尊重的基础上，展开一系列公开论辩，让两国民众听到和了解双方的观点。我相信这会大大提高我们的见识，增强我们的同理心，加大和平解决争端的概率。

[3] 例如，虽然我在桥水拥有独断的决策权力，但我选择不行使这些权力。相反，我创建并实行了一套创意择优的制度（见我的《原则》一书）。在维持极高标准的同时，我选择对同事更加宽宏大量，而不是严厉指责，因为我知道宽容会产生良好的关系和结果——大大优于我以权压人导致的结果。因此，人们应当认识到，良好的关系给予一个人巨大的力量，关系本身就是极好的回报。对个人和集体来说，没有什么比有才干的人们互相关心、相互奉献能产生更大的力量和回报了。

[4] 我在《债务危机》一书中详细解释了这一时期的发展状况和具体细节。

[5] 我在《债务危机》一书中详细解释了这一时期的发展状况和具体细节。

7

从大周期的角度思考投资

我的生活和事业原则是，设法理解世界的运行原理，制定妥善的应对原则，以此为基础进行下注。本书分享的研究正是出于这一目的。在进行这些研究时，我自然会思考如何将其应用于我的投资中。为了做好投资，我需要知晓我的方法能否取得长期效益。如果我不能自信地解释历史背景，或至少做出应对未知情况的策略，那么我认为自己的疏忽是极其危险的。

通过研究过去500年以来的历史，我发现在财富和权力大起大落的大周期中，最重要的驱动因素是长期债务和资本市场周期。从投资者的角度来看，我可以将其称为“投资大周期”。我认为，只有充分了解这些周期，才能从战术上调整或分散投资组合的风险，避免受到不利影响，并且/或者从中获利。要想做到这一点，我需要了解这些大周期，最好搞清国家在周期中所处的位置。

在大约50年的宏观经济投资生涯中，我发现了许多永恒普适的真理。这些真理塑造了我的投资原则。虽然本书不会详述所有这些原则，但我将在我的下一本书*Principles*：*Economics and lnvesting*中探讨大部分原则。现在，让我们来考察其中的一个重要原则。

- 所有市场都是由以下*4*个决定因素驱动的：经济增长、通胀、风险溢价和折现率。

这是因为所有的投资都是以当前的一次性支付换取未来的支付。这些未来的现金支付取决于经济增长、通胀、风险溢价（即投资者相对于持有现金所愿承担的风险）和决定投资的当前价值（所谓的“现值”）的

折现率[1]。

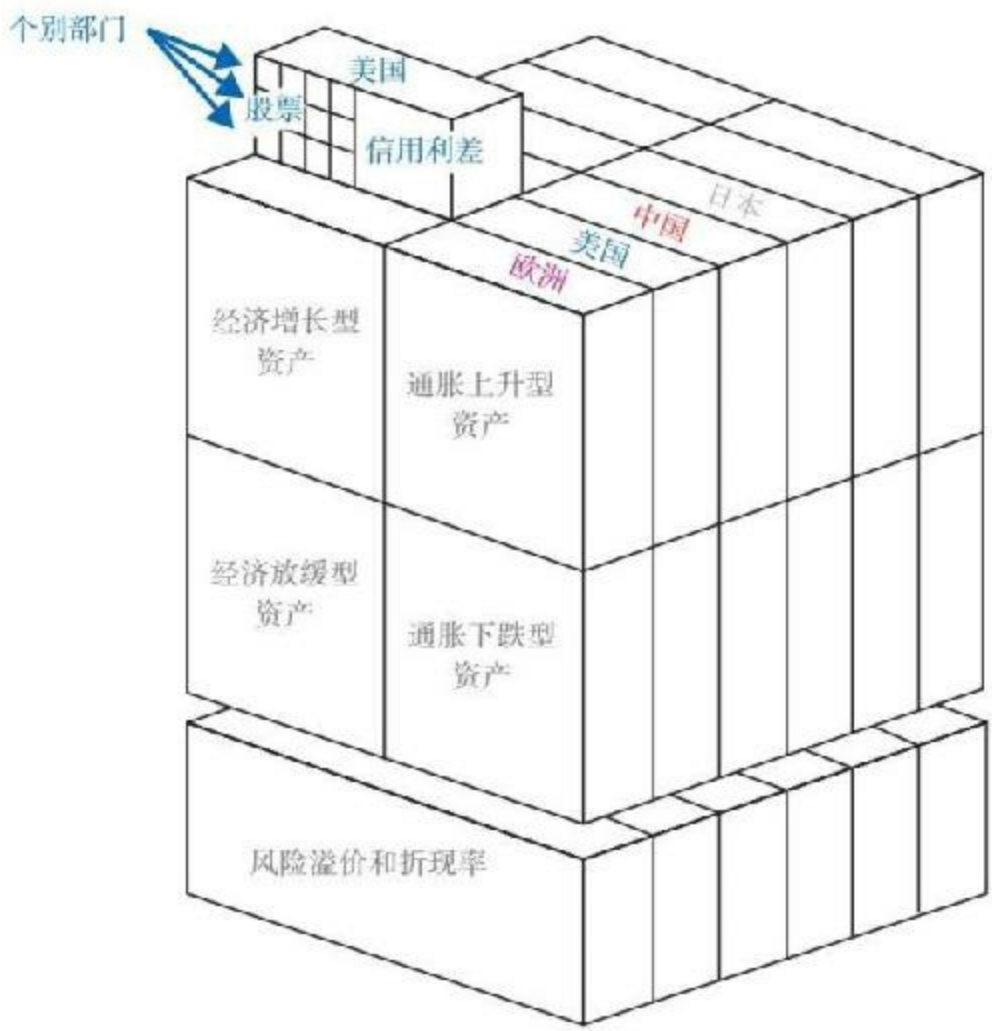
这4个决定因素的变化驱动投资回报的变化。如果能知晓每个决定因素的未来形势，我就可以确定投资策略。这些认知告诉我如何把当前世界形势与当前市场形势联系起来，反之亦然。这些认知还告诉我如何平衡我的投资，使我的投资组合不受任何环境的影响，从而实现良好的分散化投资。

政府通过财政和货币政策影响这些因素。因此，政府目标与当前形势的相互作用成为周期的驱动因素。[2]例如，如果经济增速过慢和通胀过低，央行就会创造更多的货币和信贷，由此产生购买力，拉动经济增长，通胀也会在一段时间后出现上升。如果央行限制货币和信贷供应，相反的情况就会发生：经济和通胀双双放缓。

为了影响市场回报和经济形势，中央政府与央行的职责有所不同。中央政府可以征税和支出，其决定政府资金的来源和去向，但不能创造货币和信贷。央行可以创造货币和信贷，但不能决定货币和信贷是否流入实体经济。中央政府和央行的这些行动影响商品、服务和投资资产的买卖，推动它们的价格上涨或下跌。

在我看来，每项投资都以自身的方式反映了这些驱动因素，从未来现金流的角度来看，这是合乎逻辑的。每一项投资资产都是一个投资组合的组成部分，而投资者面临的挑战是，如何根据这些驱动因素妥善地构建投资组合。例如，当经济增速高于预期时，在其他条件不变的情况下，股票价格将会上涨；而当经济增速和通胀率高于预期时，债券价格将会下跌。我的目标是，将这些基本因素纳入投资组合的战略决策中，基于当前和未来的世界形势（影响这4个决定因素），构建具有良好分散性和战术倾斜的投资组合。这些基本因素适用于国家、环境偏好、单个行业和公司等不同层面。下图显示将这一概念用于均衡配置投资组合的情况。通过这个视角，我可以考察当前形势的历史、市场的历史以及投资组合的表现。

构建均衡分散化投资组合的基本因素



我的方法与大多数投资者不同，这主要有两个原因。首先，大多数投资者不会探究历史上的类似时期，他们认为历史和以往投资回报与自己基本上无关。其次，他们不会通过我刚才描述的视角来思考投资回报。我认为，这些视野给我和桥水公司带来了竞争优势，但采纳与否由你决定。

大多数投资者根据自己一生的经历做出预期。少数勤勉的投资者会回顾历史，查究20世纪50年代或60年代的决策规则。在我认识的投资者和高层经济决策者中（我认识很多出色的投资者和决策者），没有人深刻理解历史上发生的情况及其原因。大多数关注长期回报的投资者都认

为，美国和英国的情况具有代表性（这两个国家均在两次世界大战中获胜）。这是因为二战中幸存下来的股市和债市寥寥无几，但这些国家和时期并不具有代表性，因为它们存在生存性偏好。如果你只考察美国和英国的回报，那么你只能看到异常幸运的国家的异常和平与繁荣时期，这是整个大周期的最佳阶段。忽视其他国家和其他时期将失之偏颇。

根据对大周期的理解进行逻辑推理，把视线往前推几十年，考察一下不同国家的不同情况，我们会得到极其不同的见解。接下来，我将讲述这些情况，因为我认为，你也应当有这样的历史视野。

在1945年之前的35年里，大多数国家的几乎所有财富都被摧毁或者没收。一些国家的许多资本家被杀害或监禁，因为当资本市场、资本主义以及旧秩序的其他方面失灵时，人们对资本家感到愤恨。我们从过去几个世纪的历史中可以看到，这种极端繁荣/极端萧条的周期经常发生。从资本和资本主义繁荣时期的正常周期（例如第二次工业革命时期、19世纪末20世纪初的镀金时代）进入过渡时期（例如，1900—1910年，内部冲突日益激化，国际财富和权力冲突不断升级），再进入严重冲突和经济萧条时期（类似于1910—1945年的情况）。我们还可以依据兴衰时期背后的因果关系推断，当前美国的情况更接近于周期后期的衰落和重组阶段，而不是周期早期的繁荣和建设阶段。

我的目标只是尽量了解和理解历史，并且很好地表述我的认知。接下来，我将从1350年讲起，尽管历史早就开始了。

资本主义和市场大周期

大约1350年之前，基督教和伊斯兰教都禁止有利率的贷款（犹太教也是如此），因为它引发严重问题。出于人类的本性，人们的借款往往超过自身偿还能力，导致借贷双方关系紧张，经常发生暴力冲突。由于缺乏贷款，人们使用“硬”货币（黄金和白银）。大约一个世纪后，在探

险时代，为了获取更多的财富，探险家们在世界各地收集金银和其他硬资产。当时，人们通过这种方式积累了大量财富。探险家与其资助者平分收益。这是一种有效的激励型致富机制。

今天我们所知的贷款炼金术最早出现于约1350年的意大利。之后，贷款规则改变了，新的货币类型也出现了，即现金存款、债券和股票（与现在的股票十分接近）。财富变成了兑现金钱的承诺（我称之为“金融财富”）。

在债市和股市创建之前，所有的财富都是有形财富。想想看债市和股市的发明和发展带来了多么巨大的影响。想想看这些市场的创建又使“金融财富”增加了多少。想象一下，如果你的现金存款、股票和债券（对未来付款的承诺）都不存在，那么你现在会拥有多少“财富”，结论是不会太多。你会感觉穷困潦倒，你不会像现在这样花钱。例如，你会积累更多的有形财富。这与现金存款、债券和股票出现之前的情况差不多。

随着金融财富的发明和增长，货币不再受到与黄金和白银挂钩的限制。由于货币和信贷及消费能力所受的限制少了，创业者就会经常这么做：他们先想出创建公司的好主意，然后就去借款和/或通过发行股票出售公司的一部分所有权，再将得到的资金用于购买所需的东西。他们之所以能这样做，是因为对未来支付的承诺变成了以日记账分录形式的货币。1350年左右，有些人就开始这么做了（最著名的是佛罗伦萨的美第奇家族），这些人能够创造货币。如果你可以创造信贷［假设是实际资金的5倍（银行可以做到）］，就可以创造大量的购买力，而不再需要那么多其他类型的货币了（黄金和白银）。无论是过去还是现在，创造新型货币都很神奇。那些能够创造和使用货币的人（银行家、企业家和资本家）变得很富有，也很有权势。[3]

金融财富不断扩展，一直持续到今天。金融财富规模变得如此庞大，以至硬通货（黄金和白银）和其他有形财富（例如财产）变得相对不重要。当然，金融财富的承诺越多，无法兑现承诺的风险就越大。这

就是为什么存在典型的债务/货币/经济大周期。如今，金融财富大大超过实物财富。想象一下，如果所有人都将自己持有的金融财富兑换成实物财富（即出售金融财富，购买实物财富），这就会像银行出现挤兑一样。这不可能发生。这些债券和股票的价值与所能购买物品的价值相比太大了。但请记住，在法定货币体系下，央行可以印发并提供所需的货币来满足需求。这是永恒普适的真理。

还需要记住的是，纸币和金融资产（如股票和债券，它们本质上是对未来支付的承诺）没有太大用处，只有用它们买到实物财富才有用。

正如我们在第3章中详细讨论的，信贷发放后，购买力是为了换取支付承诺而产生的。因此从短期来看，信贷刺激经济增长，但从长期来看，信贷抑制经济增长。这就形成了周期。纵观历史，获得金钱的欲望（通过借款或发行股票）和储蓄金钱的欲望（通过贷款或购买股票进行投资）一直存在共生关系。这推动了购买力的增长。最终，支付承诺远远超过支付能力，导致债务违约、经济萧条和股市崩盘等危机。

在这种情况下，无论是象征的还是真实的，银行家和资本家都会遭到处决，因为太多的财富和生命被摧毁。为了缓解危机，政府会印发法定货币（政府可以发行货币，但货币没有内在价值）。

从投资者的角度来看大周期的整体格局

逐一陈述1350年至今的所有相关历史似乎过于烦琐，因此，我们将探讨假设从1900年开始投资，会出现怎样的结果。在此之前，我想解释一下我是如何看待投资风险的，因为下文将会重点讨论这些风险。

在我看来，投资风险是无法赚取足够的钱来满足需求。它不是用标准差来衡量的波动率，而标准差几乎是用来衡量风险的唯一标准。

我认为，大多数投资者面临的三大风险是，投资组合将无法提供支出所需的回报，投资组合将面临破产，以及很大一部分财富会被收走

（例如，通过高税收）。

虽然前两种风险听起来类似，但实际上是不同的。因为有一种可能性是，虽然平均回报高于所需水平，但一个或多个时期出现了毁灭性的大幅亏损。

为了进行宏观分析，我想象自己回到1900年，考察从那以后，我的投资在每10年里的表现。为了进行这些研究，我选择了1900年以来的10个大国，略去了不太发达的国家（它们更容易出现不良结果）。事实上，所有这些国家都曾经是或可能成为伟大而富有的帝国。它们都是理想的投资之地，特别是如果投资者想要构建一个分散化投资组合的话。

在这10个国家中，有7个国家至少经历过一次几乎所有财富都全部消失。即使是那些没有经历过财富全部消失的国家，也经历了几个糟糕的10年，其资产回报几乎摧毁了它们的财务。另外，有两个强大的发达国家（德国和日本，在某些时期，人们很容易押注于它们会成为赢家），在两次世界大战中损失了几乎所有财富和许多生命。我看到许多其他国家也有类似的结果。美国和英国（以及其他一些国家）是少有的成功案例，但即便是这些国家也经历了巨额财富损失时期。

如果我没有考察1945年世界新秩序开始之前的这些投资回报，我就不会了解到这些毁灭性时期。如果我没有回顾500年前的世界历史，我就不会看到这种情况如何在世界各国反复发生。

下面的几张表显示的数字是每10年的年化实际回报率，因此，在整个10年的整体损失大约是显示数字的8倍，而整体收益大约是显示数字的15倍。[4]

主要大国的资产回报率（实际回报率，10年窗口期，年率）

	美国			英国			日本			德国		
	股票	债券	现金	股票	债券	现金	股票	债券	现金	股票	债券	现金
1900—1910	9%	0	1%	3%	2%	2%	4%	1%	4%	3%		2%
1910—1920	−2%	−4%	−3%	−6%	−7%	−5%	1%	−5%	−4%	−14%	−10%	−14%
1920—1930	16%	7%	5%	10%	8%	7%	−3%	12%	10%	−24%	−95%	−86%
1930—1940	0	7%	3%	1%	5%	1%	6%	4%	−1%	7%	11%	6%
1940—1950	3%	−2%	−5%	3%	−1%	−4%	−28%	−34%	−33%	−4%	−16%	−19%
1950—1960	16%	−1%	0	13%	−1%	−1%	27%	−1%	5%	26%	5%	2%
1960—1970	5%	−1%	2%	4%	0	2%	8%	8%	2%	3%	5%	1%

（续表）

	美国			英国			日本			德国		
	股票	债券	现金	股票	债券	现金	股票	债券	现金	股票	债券	现金
1970—1980	−2%	−1%	−1%	−4%	−3%	−3%	3%	−2%	−1%	−7%	4%	0
1980—1990	13%	9%	4%	16%	8%	5%	19%	9%	4%	10%	6%	3%
1990—2000	14%	6%	2%	12%	8%	5%	−7%	9%	2%	13%	7%	3%
2000—2010	−3%	8%	0	0	4%	2%	−3%	4%	1%	−2%	6%	2%
2010—2020	11%	4%	−1%	5%	5%	−1%	10%	2%	0	7%	5%	−1%

主要大国的资产回报率（实际回报率，10年窗口期，年率）

	法国			荷兰			意大利		
	股票	债券	现金	股票	债券	现金	股票	债券	现金
1900—1910	1%	3%	2%	5%	1%	1%		3%	4%
1910—1920	−7%	−8%	−6%	1%	−6%	−3%	−9%	−8%	−6%
1920—1930	−2%	−1%	−4%	1%	11%	6%	−6%	−5%	−1%
1930—1940	−10%	2%	0	2%	6%	3%	4%	5%	5%
1940—1950	−20%	−22%	−23%	2%	−3%	−6%	−13%	−30%	−30%
1950—1960	17%	0	−2%	14%	0	−2%	20%	2%	1%
1960—1970	0	2%	1%	2%	0	0	0	2%	0
1970—1980	−2%	−3%	0	−3%	2%	−2%	−13%	−8%	−1%

（续表）

	法国			荷兰			意大利		
	股票	债券	现金	股票	债券	现金	股票	债券	现金
1980—1990	16%	9%	5%	16%	7%	5%	15%	4%	6%
1990—2000	13%	10%	5%	20%	7%	4%	9%	15%	6%
2000—2010	−2%	5%	1%	−6%	5%	1%	−4%	5%	1%
2010—2020	7%	6%	−1%	8%	5%	−1%	3%	8%	−1%

主要大国的资产回报率（实际回报率，10年窗口期，年率） [5]

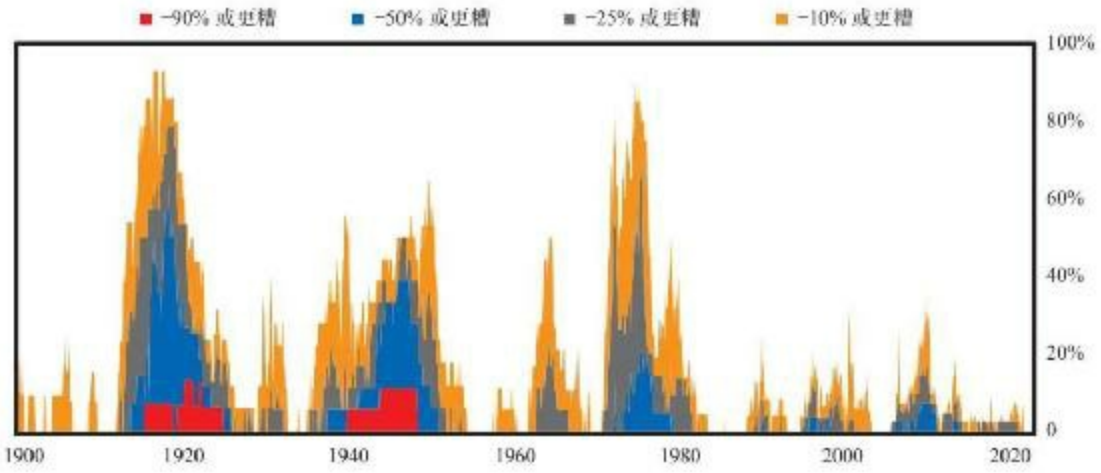
	俄罗斯			中国			奥地利—匈牙利		
	股票	债券	现金	股票	债券	现金	股票	债券	现金
1900—1910	−2%	3%	4%	7%	6%	3%	4%	3%	2%
1910—1920	−100%	−100%	−36%	3%	1%	4%	−9%	−10%	−8%
1920—1930				9%	6%	1%	−6%	−44%	−44%
1930—1940				2%	−7%	−6%			
1940—1950				−100%	−100%	−73%			
1950—1960									
1960—1970									

（续表）

	俄罗斯			中国			奥地利—匈牙利		
	股票	债券	现金	股票	债券	现金	股票	债券	现金
1970—1980									
1980—1990									
1990—2000									
2000—2010	15%		−2%	4%		1%			
2010—2020	7%	4%	1%	2%	2%	0			

也许下图可以做出更清晰的描绘，其显示上述国家的60/40股票/债券投资组合在5年期出现亏损的百分比。

按国家分类的投资组合在5年内损失X %的比例
（60/40投资组合，实际回报率）



下页表详细显示主要国家中最糟糕的投资案例。美国没有出现在下页表中，因为在投资上，美国不属于最糟糕的国家。美国、加拿大和澳大利亚是仅有的没有经历过持续损失期的国家。

最差的投资经历（所有主要国家）[6]

60/40投资组合的主要案例，20年窗口期内实际回报率低于—40%

国家	20 年 窗口期	20 年期最差回报率 （实际累计回报率）	具体情况
俄国 / 苏俄	1900—1918	−100%	苏俄内战结束，实行共产主义统治，拒绝偿还债务，金融市场崩溃
中国	1930—1950	−100%	资产市场在二战期间关闭，在 20 世纪 40 年代末被摧毁
德国	1903—1923	−100%	魏玛共和国的恶性通胀导致了一战后资产崩溃
日本	1928—1948	−96%	市场在二战后重新开放，通胀飙升，日本市场和货币崩溃
奥地利	1903—1923	−95%	类似于魏玛德国（虽然没那么臭名昭著）；一战后，恶性通胀导致资产回报不佳
法国	1930—1950	−93%	大萧条以及之后的二战和德国占领，导致低回报和高通胀
意大利	1928—1948	−87%	与其他轴心国类似，意大利市场在二战结束时崩溃
意大利	1907—1927	−84%	一战后，意大利经历了经济萧条和高通胀，这促成了墨索里尼的崛起
法国	1906—1926	−75%	20 世纪初经历了一战，随后，20 世纪 20 年代初期法国陷入通胀性货币危机
意大利	1960—1980	−72%	20 世纪 60—70 年代，意大利经历了一系列经济衰退、高失业率、通货膨胀，以及货币贬值
印度	1955—1975	−66%	独立后，一系列严重干旱导致印度经济增长疲软和高通胀

（续表）

60/40投资组合的主要案例，20年窗口期内实际回报率低于—40%

国家	20年窗口期	20年期最差回报率（实际累计回报率）	具体情况
西班牙	1962—1982	-59%	佛朗哥时代后，西班牙向民主制度过渡，加之20世纪70年代的通货膨胀，经济陷入困境
德国	1929—1949	-50%	大萧条和二战造成的破坏致使德国资产陷入极其艰难的时期
法国	1961—1981	-48%	和其他欧洲国家一样，20世纪60—70年代经济增长疲软，货币贬值，高通胀
英国	1901—1921	-46%	20世纪初经历一战，随后是1920—1921年的大萧条

我自然会思考，如果我生活在这些时期，那么我会如何应对这些情况。可以肯定的是，即便看到上述迹象，我也没有信心预测到如此糟糕的结果，如前所述，在10个国家中，有7个国家的财富全部消失。生活在20世纪第一个十年早期的人，即使往回看几十年，也预料不到这些事件的到来，因为从19世纪下半叶的形势来看，人们有很多理由感到乐观。

当今的人们往往认为，在一战爆发前的几年，战争的到来一定很容易预见到，但事实并非如此。在一战前的大约50年里，世界主要大国几乎没有发生冲突，世界经历了最伟大的创新和前所未有的生产率增长，由此创造了巨大的财富和繁荣。在一战之前的50年里，全球出口增长了好几倍，全球化达到新的高峰，各国之间的往来空前密切。美国、法国、德国、日本和奥匈帝国迅速崛起，技术进步突飞猛进。英国仍然在世界上占据主导地位。俄国正在迅速实现工业化。在上页表（最差的投资经历）所示的国家中，只有中国明显处于下行态势。当时，欧洲大国之间的紧密联盟被视为维护和平与权力平衡的一种手段。1900年之前，除了财富差距和怨恨情绪日益加剧、债务变得极其庞大外，形势似乎一派大好。

1900—1914年，贫富悬殊和债务问题恶化，国际紧张局势加剧，导致我刚描述过的最差投资回报时期的到来。

但这比仅仅是糟糕的投资回报更糟糕。

此外，国家实施财富没收、强制性税收、资本管制和关闭市场等举措对财富产生了巨大的影响。如今，大多数投资者对这些事件并不了解，而且认为不太可信，因为即便往回看几十年，也了解不到这些情况。下表显示这些事件发生的年代。最严重的财富没收案例自然出现在以下时期：在经济恶化或发生战争的同时，贫富差距巨大和内部财富斗争激烈。

财富没收时期[7]

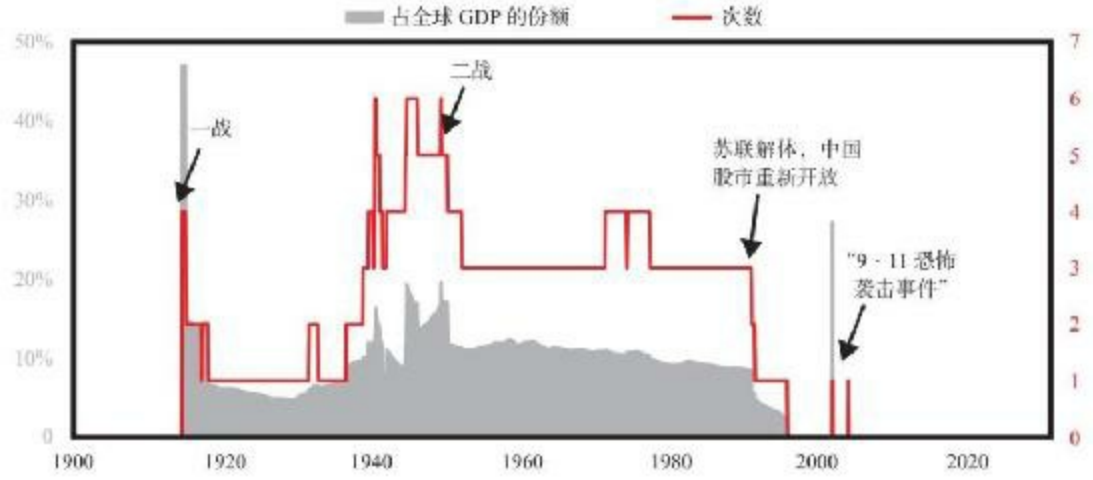
	1900 年	1920 年	1940 年	1960 年	1980 年	2000 年
英国						
美国	有	有				
中国			有	有		
德国		有				
法国						
俄罗斯	有	有	有			
奥匈帝国						
意大利		有				
荷兰						
日本			有			

资本管制严格/日益加强时期

	1900 年	1920 年	1940 年	1960 年	1980 年	2000 年
英国	有	有	有	有		
美国	有	有				
中国			有	有	有	
德国	有	有	有	有		
法国	有			有		
俄罗斯	有	有	有	有	有	有
奥匈帝国	有					
意大利		有				
荷兰				有		
日本		有		有		

下图显示主要国家在不同时期关闭股市的比例。在战争时期，股市关闭很常见，当然，有些国家关闭股市的时间长达一代人。

主要经济体的股市关闭



在1900年之后的所有周期中，糟糕的时期都同样糟糕。雪上加霜的是，在这些时期，国家内部和外部的财富和权力斗争使许多人丧生。

重大暴力冲突中的死亡人数（人口百分比）

内部和外部

	1900	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
英国	0	2%	0	0	1%	0	0	0	0	0	0	0
美国	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
中国	0	0	1%	2%	3%	1%	1%	1%	0	0	0	0
德国	0	3%	0	9%	15%	0	0	0	0	0	0	0
法国	0	4%	0	0	1%	0	0	0	0	0	0	0
俄罗斯	0	4%	5%	10%	13%	0	0	0	0	0	0	0
奥匈帝国	0	2%										
意大利	0	2%	0	0	1%	0	0	0	0	0	0	0
荷兰	0	0	0	1%	2%	0	0	0	0	0	0	0
日本	0	0	0	1%	4%	0	0	0	0	0	0	0

即使是战胜国（比如美国在两次世界大战中都是最大的赢家）的幸运投资者，也还会面临两个不利因素：市场时机和税收。

在大势不好时，大多数投资者在股价接近低点时卖出，因为他们需要现金，也出于恐慌。同样，当形势大好时，投资者通常在股价接近高点时买入，因为他们有充足的资金，蜂拥投入狂热的牛市中。因此，大多数投资者的回报率低于上述的市场回报率。最近的一项研究显示，2000—2020年，美国投资者的年回报率比美股大盘低1.5%左右。

在税收方面，下页表估算了20年期税收对标普500指数投资者的平均影响（整个分析都采用了最富1/5群体的平均税率）。纵列代表美股的不同投资方式，包括递延税项的退休账户（在投资结束时才支付税收）、持有实物股票，以及每年再投资股息（相当于把股票放入券商账户）。虽然这些不同方式受到的税收影响不同（退休账户受到的影响最小），但所有这些做法都显示出明显的影响，特别是在实际回报方面，

税收可能侵蚀很大一部分回报。在任何一个20年期间，美国投资者因纳税而损失了大约1/4的实际股本回报。

税收对标普指数20年滚动总回报的影响[8]

	（递延税项）税前	税后［401（k）退休福利计划］	税后（券商）
年均总回报率	9.5%	8.2%	7.9%
税收造成的平均拖累（年均总回报率）		−1.3%	−1.6%
税收造成的平均拖累（总回报率的百分比）		−14%	−17%
年均（总）实际回报率	6.2%	4.9%	4.6%
税收造成的平均拖累（年均实际回报率）		−1.2%	−1.6%
税收造成的平均拖累（总实际回报率的百分比）		−20%	−26%

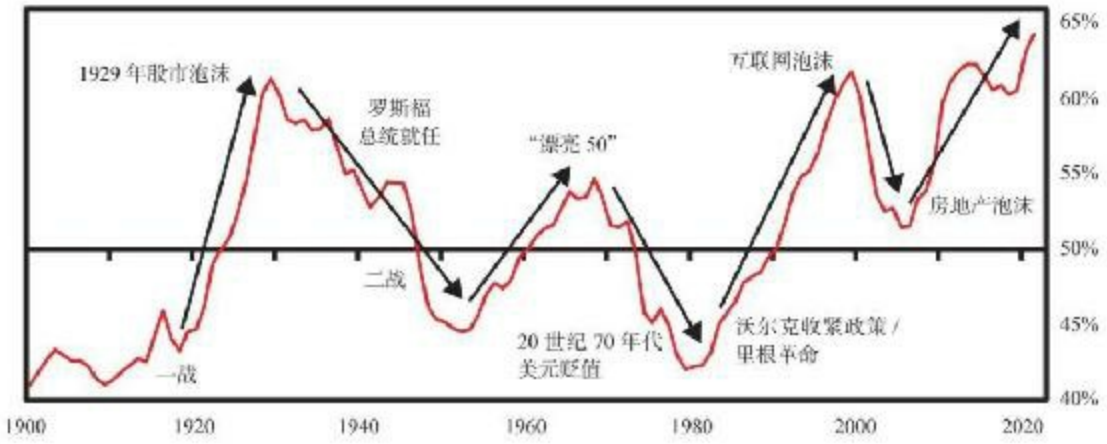
回顾资本市场大周期

我在稍前解释了典型债务和资本市场大周期的运行机制。需要强调的是，在周期的上行阶段，债务增加，金融财富和负债增速超过实物财富增速，最终，债务人无法兑现对未来支付的承诺（如现金、债券和股票）。这导致了“银行挤兑”型债务问题的出现。在这种情况下，央行不得不印钞，设法缓解债务违约和股市下跌的局面。央行印钞将导致货币贬值，使金融财富价值相对于实物财富价值下跌，直到金融资产的实际价值（经通胀调整后）低于实物资产的水平。这时，周期重新开始。这是一个非常简化的描述，但情况大致如此。在周期的下行阶段，金融资产相对于实物资产的实际回报处于负值，同时经济陷入困境，这是周期的反资本、反资本主义阶段，这种状况一直持续，直到到达另一个极

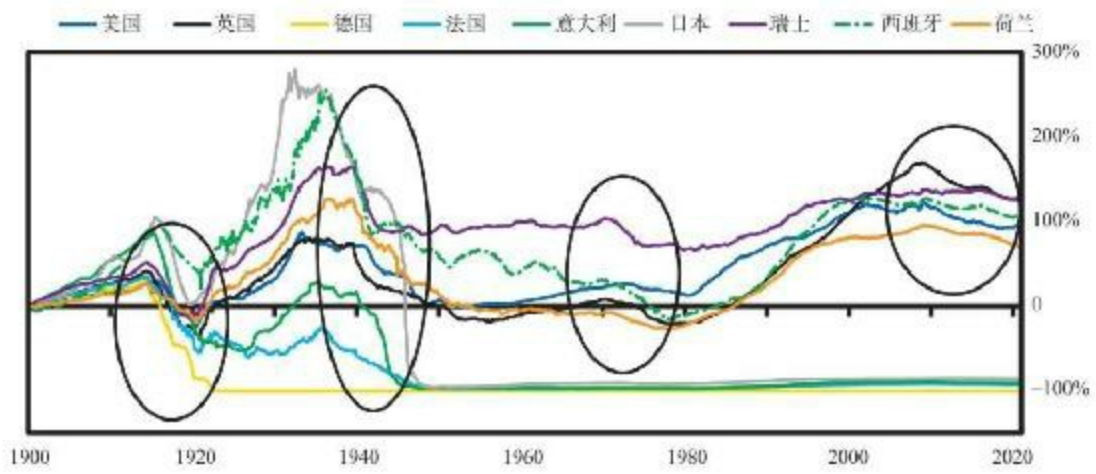
端。

这个周期反映在下图及下页图中。第一张图显示整体金融资产价值与整体实物资产价值的比较，第二张图显示资金（即现金）的实际回报率。我使用美国数据而不是全球数据，因为前者是1900年以来最具连贯性的数据。由此可见，当金融财富大大超过实物财富时，走势就会逆转，金融财富（特别是现金和债券等债务资产）的实际回报将会十分糟糕。其原因有二：首先，政府只有让利率和债权人的回报率处于低位且不佳，才能为负债过多的债务人提供救济；其次，政府设法通过继续增加债务来刺激经济增长。这是长期债务周期后期阶段的典型做法。在这个阶段，政府将增印的货币用于减轻债务负担，创造新的债务以增加购买力。这使得货币相对于其他财富贮藏手段及商品和服务贬值。最终，金融资产的价值降至低于实物资产的价值，就会达到另一个极端，促使走势发生逆转，回归和平与繁荣，周期进入上升阶段，金融资产重新获取出色的实际回报。

美国金融资产占总资产的份额

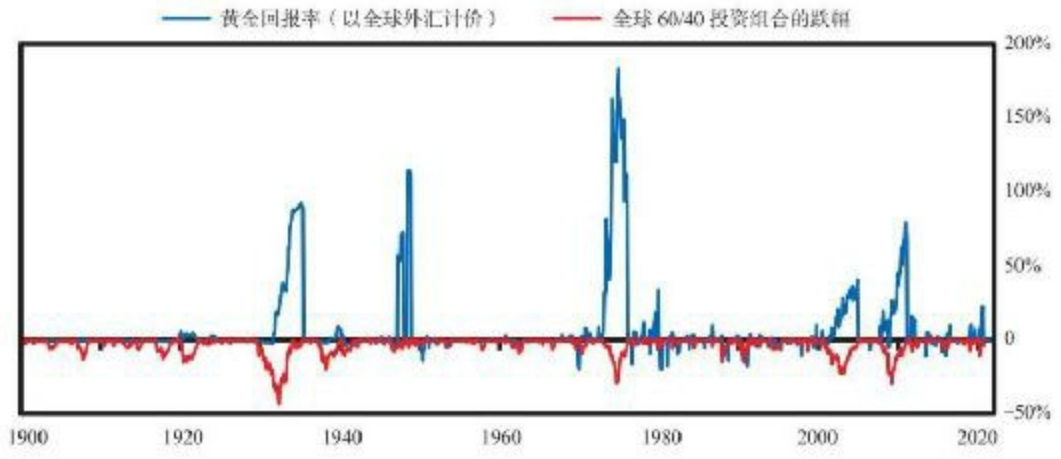


纸币的实际回报率（相对于消费者价格指数）



如前所述，在货币贬值期间，硬货币和硬资产相对于现金的价值上升。例如，下图显示当典型的60/40股票/债券投资组合的价值下跌时，金价就会上涨。我并不是说黄金投资的好坏。我只是在描述经济和市场机制，以及这些机制如何反映在过去的市场走势和投资回报中，从而分享我对历史、未来可能性和原因的分析。

黄金在60/40投资组合下跌期间的回报率



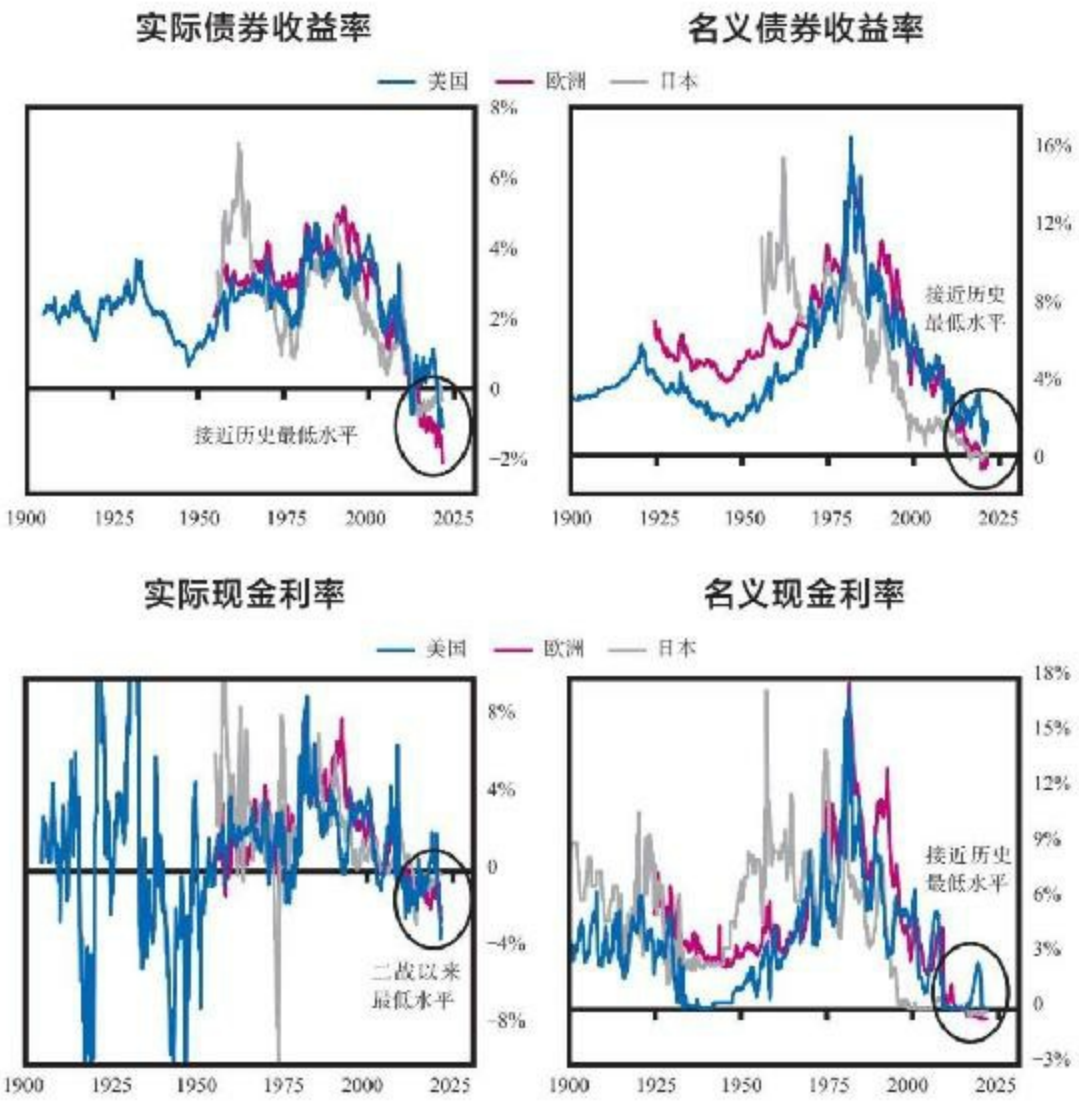
投资者需要经常自问的一个重要问题是，你得到的利息金额是否足以弥补你所面临的货币贬值风险。

典型的债务/货币/资本市场大周期在不同的国家和不同的时期反复出现，它们反映在上图中，也表现在（1）实物/有形货币和实物/有形财

富的相对价值中，以及（2）金融货币和金融财富的相对价值中。金融货币和金融财富只有在获得有真正价值（内在价值）的实物货币和实物财富时才有价值。这些周期的运行方式：在上升阶段，金融货币和金融财富（如创造的债务和股权资产）的数量超过实物货币和实物财富（即前者可以要求兑换的货币和财富）的数量。这是因为（a）对创造和出售金融资产的资本家来说，这些业务有利可图；（b）增加货币、信贷和其他资本市场资产是决策者创造繁荣的有效途径，因为这会给需求提供资金；（c）这种做法产生的一种错觉是，人们变得更富有，因为当货币和债务资产的价值下降时，金融投资的账面价值上升。通过这种方式，中央政府和中央银行总是创造出更多的实物货币和实物财富的债权，而这些债权永远无法兑换成实物财富和实物货币。

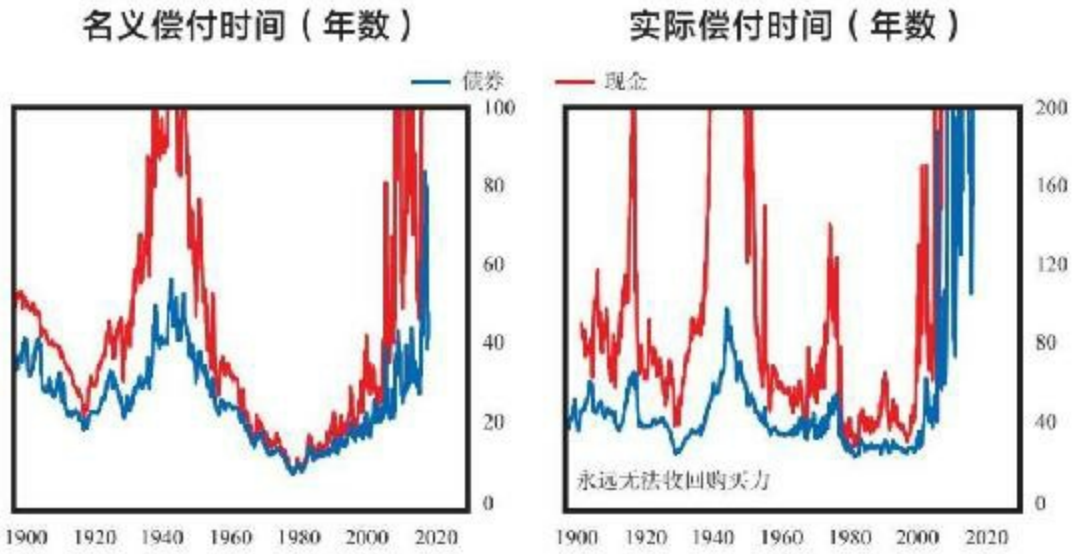
在周期的上升阶段，股票、债券和其他投资资产会随着利率的下降而上升，因为在其他条件不变的情况下，利率下降会导致资产价格上升。此外，向金融体系注入更多资金会增加对金融资产的需求，从而降低风险溢价。由于利率处于低位，而且更多资金进入金融体系，这些投资的回报率提升，它们显得更有吸引力，但与此同时，利率和金融资产的未来预期回报率都在下降。未偿债权相对于可兑换实物越多，风险就越大。这些风险应该由更高的利率来补偿，但情况通常不是这样。因为当时的形势似乎大好，人们对债务和资本市场危机的记忆已经淡去。

此前显示的周期图不包括一些利率，无法完整地反映实际情况。下页图显示1900年以来的利率，即在我撰写本书时，美国、欧洲和日本的（经通胀调整后的）实际债券收益率、（未经通胀调整的）名义债券收益率，以及实际和名义现金利率。由此可见，这些指标的以往水平比现在高得多，现在处于极低水平。在我撰写本书时，在储备货币国家，政府的实际债券收益率接近历史最低水平，名义债券收益率处于零附近，也接近历史最低水平。如图所示，实际现金利率甚至更低，但不像1930—1945年和1915—1920年大规模货币化时期的负值水平那么低。名义现金利率接近历史最低水平。



这些情况对投资有何影响？投资的目的是以一种财富贮藏手段储存资金，以便今后将其转化成购买力。投资是一次性地支付未来的款项。我们不妨考察一下，这种交易在我撰写本书时的情形。如果你今天投资100美元，那么你需要等多少年才能收回本金，然后开始获得超出本金的回报？在美国，如果你投资日本、中国和欧洲的债券，那么你可能分别需要等待大约45年、150年和30年[9]，才能拿回本金（你的名义回报可能很低，甚至为零）。在我撰写本书时，欧洲的名义利率为负，在这种情况下，你可能永远也拿不回本金了。因为你试图储存购买力，所以你必须考虑通胀因素。在我撰写本书时，如果你投资于美国和欧洲，那

么你可能永远无法收回你的购买力（在日本，你需要250年以上）。事实上，在这些实际利率为负的国家，未来的购买力几乎肯定会大幅缩水。与其得到低于通胀的回报，为什么不去购买那些回报将与通胀持平甚至更高的东西（任何东西）？我看到很多投资机遇，我预期这些投资将获得比通胀高得多的回报。下图从名义和实际水平显示美国的债券和现金取得回报所需的时间。如图所示，目前所需的时间处于历史最高水平，显然是长得出奇。



结语

这就是如何从投资者角度来看1900年以来的大周期。通过回顾世界过去500年和中国过去1 400年的历史，我看到基本相同的原因驱动基本相同的周期周而复始。

如前所述，在1945年建立世界新秩序之前的几年里，国家进行根本性变革和结构性重组，经历了一段极为艰难的时期，这是大周期末期过渡阶段的典型特征。虽然从旧秩序到新秩序的过渡充满痛苦，但更大的力量与其抗衡，之后迎来的是欣欣向荣的上升阶段。鉴于这些情况在历史上发生过多次，而且我无法确定未来将会发生什么，因此只有制定出

应对这些情况和自身过失的策略，我才能进行投资。

---

[1] 折现率是用来评估未来货币的当前价值的利率。其计算方法是，比较当前以该利率（折现率）投资的金额与其在未来某个时间的价值。

[2] 如果政府及其管理体系崩溃，非政府势力就会接管政府。这是完全不同的情况，此处不包括这种情况。

[3] 如今，我们可以通过数字货币看到这一奇妙的过程。

[4] 10年复合回报率显示，收益大于损失，因为收益不断积累，而如果国家面临亏损甚至接近破产，以美元计价的未来损失百分比就不那么重要了。年化收益与损失的比率是10%的年化收益和—5%的年化损失的平均复合数据。在更为极端的变化中，这些数据是倍数变化的起点水平。

[5] 对中国和俄罗斯而言，1950年之前的债券数据是使用硬通货债券回报率进行模拟的，相当于国内投资者以本国货币进行对冲；股票和债券的数据是基于革命时期发生全面违约计算的。年化回报率假设的时间段是整个10年，尽管市场在这10年期间关闭了。

[6] 本表不包括比利时、希腊、新西兰、挪威、瑞典、瑞士等较小的国家以及任何新兴市场国家出现资产回报不佳的案例。请注意，为了简要起见，表中显示的20年期最差回报率是针对每个国家/时期（即包括1903—1923年的德国，剔除了包括德国在内的1915—1935年）。对于60/40的投资组合，我们假设在20年的窗口期内每月进行调整。

[7] 虽然这张表和下张表并不全面，但所包括的每个案例都是我可以在20年期找到确凿证据的实例。在这项研究中，财富没收被定义为私人资产普遍遭到没收，包括政府（或革命时期的革命者）大规模进行强制性的非经济销售。相关的资本管制被定义为投资者进出其他国家和资产的资金受到实质性限制（但不包括针对单个国家的定向措施，如制裁）。

[8] 税收对401（k）退休福利计划的影响是采用26%的所得税税率（根据美国国会预算办公室提供的数据，2017年最富1/5群体的有效平均联邦税率）计算的。税收对券商的影响是分别对股息征税（同样采用了26%的所得税税率）。税收对资本利得的影响是根据每个20年投资期结束时，对本金和股息再投资的所有资本利得（减去损失后的任何收益）按20%的税率缴纳税款计算的。

[9] 基于2021年8月的30年期名义债券（视为永续债券）收益率的水平。

第二部分

500年世界发展史

8

过去500年简述

在第一部分，我描述了在我看来，永动机是如何运作的。在第二部分，我将阐述在过去500年的历史中，这个永动机创造了什么东西。和第一部分一样，我将以一个简短的概述开始。本章将为第二部分的其余章节奠定基础，那些章节将详细介绍在荷兰、英国、美国和中国，大周期是如何发生的。最后在第三部分，我将分享，根据我的模型对当今一些主要国家的预测，以尝试展望未来。但在那之前，我们需要回顾1500年，以便更好地理解这段历程开始时的世界。

1500年的世界

1500年的世界与今天大不相同，但运行方式与今天无异。这是因为，虽然自1500年以来事物进化了许多，但事物的进化方式始终未变：进化的上升趋势带来了进步，大周期带来了围绕着上升趋势的波动和颠簸。

以下是1500年的世界与今天几个最重要的不同之处。

当时的世界要“大”得多。500年前，一个人骑马一天能走大约40千米。今天，人们可以在一天里旅行到世界的另一端。“阿波罗号”宇航员往返月球的时间，远远短于1500年旅行者从巴黎到罗马的时间。因此，当时的地域相关性（例如谁能影响谁的区域）要小得多，所以世界显得大得多。欧洲是一个世界，俄罗斯是另一个世界，中国及其周边区域则

是一个更加遥远的世界。现在回头看起来微小而数目众多的邦国，当时看起来却全然不同。因为当时并没有像今天这样的国家边界，邻邦之间几乎不间断地发生财富和权力争斗。

但在1500年，这个局面在迅速变化。欧洲列强进入了以葡萄牙和西班牙为首的探险时代，接触到了遥远的帝国。像所有的伟大进化时代一样，探险时代是技术发展带来的，这些发展能使人们变得富有。这里的技术发展是远航船舶的发明，这些船舶可以周游世界，与探险家发现的地方进行贸易，或者从那里夺取财富，从而积累财富。当时，富有的统治者为探险事业提供资金，从而分享探险家带回的利润。

当时并不存在国家，相反，领土是由家族治理的。1500年，还不存在拥有边界和治理秩序的主权国家。这种形态尚未出现。相反，当时存在的是被称为王国和王朝的大规模家族统治地域，这些地域由国王和皇帝管理，这些君王几乎不间断地与邻邦争斗，争夺财富和权力。当一个王国征服领土、发展壮大并占据足够大的地域时，它就被称为帝国。因为当时的统治秩序是以家族为中心的，所以当其他公国的统治者去世而没有血缘关系更近的亲属继承时，王国和王朝就可以继承这些公国的土地，这与今天人们继承财产或家族企业的方式相似。故此，包办婚姻是一种合理的方式，这可以使帝国保留在紧密的家族集团手中，而不是在几代人之后分裂瓦解。

宗教和宗教领袖的权势比现在大得多，而且我们今天所说的科学并不存在。在世界的大部分地区，精英（即拥有大部分财富和权力的一小群人）包括君主、神职人员和拥有土地的贵族，君主的权力被视为神赐，神职人员是神的代表，贵族管理农民，基本把农民当耕牛一样对待。君主拥有大臣、官僚机构和军队，军队负责为君主控制和保卫领土。

尽管当时欧洲人和中国人位于世界的两端，几乎没有接触，但双方的社会运行方式大体相同，只不过中国的制度规模更大、更成熟、宗教性更弱。

当时世界的平等程度低得多。所有人都要平等以待，并由法律来规范，这样的观念当时并不存在。不管是在各王国内部还是王国之间，都是如此，都凭武器和暴力所带来的权力说话。直到14世纪和15世纪，农奴制（即农民基本上被当作领主的财产对待）还存在于西欧大部分地区，这意味着对大多数人而言，只有通过起义才能维护自己的权利。尽管这种情况在1500年发生了很大转变，但直到18世纪的启蒙运动之前，普通人所享有的权利一直很薄弱。

1500年的世界各大国

欧洲

- 哈布斯堡王朝控制着西班牙及其所辖的所有领土，以及神圣罗马帝国的部分地区。这包括我们现在所说的荷兰、比利时、意大利、德国和奥地利的部分地区。哈布斯堡王朝是西方世界最强大的帝国。

- 瓦卢瓦王朝（后来的波旁王朝）统治着法国，它是哈布斯堡王朝的主要对手，这导致了两大王朝之间的很多争斗。

- 都铎王朝统治着英格兰，当时英格兰还不是欧洲的重要势力，不过其实力在不断壮大。

- 佛罗伦萨、威尼斯和米兰经常以共和国形态存在，由显赫家族治理，是当时的活跃地区。1500年欧洲的大部分金融、商业、知识和艺术创新都源于这些国家。这些国家非常富裕，在当时和之后的几百年里，因其培育的革命性思想，对塑造欧洲和西方世界发挥了核心作用，我将在后文中详细讨论这些思想。

- 教皇国是由教皇和天主教会统治的。在整个基督教欧洲，君主、贵族和教会之间的关系遵循着典型的模式：精英相互支持，以使统治秩序符合自身的利益。因此，教会获得了大量财富，这主要来自贫苦农

民，他们（通过什一税制度）向教会缴纳金钱，并在教会拥有的农田里无偿劳动。

- 留里克王朝和后来的罗曼诺夫王朝统治着俄国，当时俄国是一个外围大国，对欧洲人来说似乎很遥远。

- 得名于其统治家族名称的奥斯曼帝国，以君士坦丁堡为核心，此城由其在1453年征服。

除此之外，欧洲各地还有成百上千个家族统治的公国。它们总是征战不休，因为各自都必须不断防御入侵，与邻邦交战。盟友和仇敌关系始终很重要，而且在不断变化。

亚洲

控制着中国绝大部分地区的明朝是当时世界上最先进、最强大的帝国。像欧洲帝国一样，明朝实行世袭制统治，皇帝自称拥有“天命”。皇帝监督着官僚机构，官僚机构由大臣和军事领袖管理和保护；拥有土地的显贵家族管理着农民，他们与大臣和军事领袖之间存在着共生关系（不过有时会发生争执）。1500年，明朝正接近力量的顶峰，在财富、技术和权势方面远远领先于欧洲。它对包括日本在内的整个东亚都有巨大的文化和政治影响力。[1]

当时，儒家学者被视为处在社会等级制近乎顶端的位置，这促使他们在政治上得势。要想出人头地，必须深入学习儒家思想，并通过竞争激烈的科举。政治决策经常基于统治者对儒家思想的解读。当时占主导地位的宋明理学，转移了儒家信仰体系的重心，使之变得更加理性化、哲学化、学术化和人文化。这种实用的、以证据为基础的、科学的思维方式，是中国在中世纪远远领先于欧洲的关键原因之一。当时的学者和科学家拥有巨大的权力，这带来了显著的技术进步（火药、印刷术、建筑等）。与当时世界上的其他地方相比，中国的识字率极高，在医学方

面也很先进。例如，中国通过一种早期的疫苗接种形式，实行广泛的预防天花的计划，这领先于欧洲几百年。中国的金融体系相对发达，拥有早期形式的公司和银行，有使用（和滥发）纸币的历史，并拥有相对成熟的金融市场。而且中国军事力量强大，拥有全世界规模最大的海军，以及100万人的常备军。

历史学家保罗·肯尼迪在其杰作《大国的兴衰》中很好地描述了这一点。

> 前现代的所有文明，没有一个比中国文明更先进，没有一个比中国更具优越感。中国人口众多，有1亿~1.3亿，而15世纪的欧洲人口只有5 000万~5 500万；中国文化卓越；自11世纪以来，中国拥有极其肥沃的平原，平原上灌溉系统完善，一套宏伟的运河系统将这些平原连接在一起；中国拥有统一的、等级制的行政管理体系，该体系由受过良好教育的儒家文官管理，中国社会因此拥有连贯性和复杂性，为外来者所羡慕。

讽刺而同时又具有一般性意义的是，明朝巨大的财富和力量可能正是导致其最终衰落的原因之一。明朝皇帝自以为万物已备，别无他求，所以结束了探索世界的行动，关闭门户，安享生活，把管理政府的工作交给了大臣和宦官，这导致了功能失调性的内斗、腐败、虚弱和易于被攻击的脆弱。文化风气从务实的科学研究与创新转向了咬文嚼字的学术。正如我们将在第12章中看到的，这导致了中国相对于欧洲的衰落。

在亚洲其他地区，1500年左右是一个分裂化的时代。印度分为数个王国，包括北部的德里苏丹国和南部信奉印度教的毗奢耶那伽罗帝国。印度当时并不起眼，但它在不久之后会变得引人瞩目，因为在16世纪20年代，莫卧儿帝国开始征服印度，最终使之成为世界上最强大的帝国之一。同样，日本在1500年也分为许多个实体，经历了内战，并与世界其他地方隔绝，所以当时日本也不是一个引人瞩目的强国。

中东

- 到16世纪中期，之前提到过的奥斯曼帝国也控制了中东大部分地区，其主要对手是波斯（现在的伊朗）新兴的萨法维王朝。

美洲

- 最大的帝国是以墨西哥为中心的阿兹特克帝国（其首都特诺奇蒂特兰的人口规模可能超过当时欧洲的任何城市）和位于南美洲的印加帝国。但很快欧洲人到来，摧毁了这两个强国，导致新殖民地的出现，包括276年后建国的美国的前身。

非洲

- 这个比欧洲大三倍的大洲，当时分为数十个小国，位于这些小国之间的通常是广袤而人烟稀少的地区。1500年非洲最大的国家是位于西非的桑海帝国，以贸易中心和伊斯兰学术中心而闻名。

这就是1500年的情况。世界秩序即将发生天翻地覆的变化。

1500年以来世界发生的变化

也许正如你们所想到的，1500年以来发生了太多重要的事情，我无法在这番概述里全面展示。然而，我可以陈述一下1500年至今的世界变化历程中的亮点，重点是一些关键的主题和变化，我将在接下来的章节中对其加以更深入的分析。最重要的变化是导致人们行为变化的思想变化，特别是在财富和权力的分配方式方面。这就是这段历史进程背后的因素。我们很容易识别出最重大的变化时期，因为这些时期通常被称

为“革命”和“时代”（尽管有时这些时期有别名）。

在阅读这份对过去500年历史的概述时，请注意这些演变和周期。你们会发现这些演变和周期具备两方面特征：（1）几次思维方式上的革命带来了延续几百年的巨大演变和进步；（2）许多周期，和平与繁荣时期和萧条、革命与战争时期交替，后者标志着旧秩序的结束和新秩序的开始。

商业革命（**12—16**世纪）

商业革命是指从单纯以农业为基础的经济形态转变为包括多种商品贸易的经济形态。这场从12世纪开始直到1500年的演进，以意大利城邦为中心，由于两个因素的共同作用，这些城邦变得极为富有。首先，基督教欧洲与奥斯曼帝国之间的战争使欧洲与世界其他地方的陆路贸易（尤其是香料和奢侈品贸易）的发展大大减缓，这为海上贸易创造了巨大的机遇。其次，一些意大利城邦发展出了以罗马共和国为模板的共和制政府。与欧洲其他地方的政府相比，这些城邦的政府创造力更强，反应更灵敏，这为强有力的商人阶层的发展创造了条件。

威尼斯就是一个典型的例子，其治理体系中存在着多重制衡，以确保它与欧洲其他地方相比，更重视政府的治理才能。威尼斯的领导人被称为总督，无权任命继承人，也不能随意让自己家族的成员在政府中任职。新总督是由一系列委员会投票选出的，委员会的委员有时是从几百个贵族家族中通过抽签选出来的。意大利人打造了运转良好的资本市场。簿记方面的新进步，以及确保合同履行的公正机构，也为资本市场提供了支持。虽然私人和政府借贷并不是新事物，但在1500年之前，这通常是富裕公民之间的双边借贷交易，而且对债权人的违约（或者债权人被驱逐甚至处决）极为常见。靠贸易获利的人，即商人阶层，能从运转良好的金融体系中获益。这是因为在金融体系中，储蓄能转变为投资，而投资可以促进生产率。由于这一点，商人创造了许多金融创新，

包括信贷市场。

由于贸易收益的流入，以及对标准化铸币的需求，意大利各城邦铸造的金属货币，尤其是佛罗伦萨的弗洛林金币，具备了稳健的价值，且得到了广泛认可，从而开始被人们接受为全球性货币。这些城邦以稳健的货币为基础，发展出了有效的借贷机制，以及公开交易的债券市场。12世纪早期，威尼斯构建了一种永续债券，票面利率为5%，政府可以根据具体时期的财政状况及需要，或者发行这种债券（即借债），或者回购这种债券。威尼斯的商人拥有这些债券，并对政府有重大影响，因此政府只有在最终迫不得已时才能违约。在几百年里，这种债券一直流转，没有出现违约的情况，这使出借人对这种债券产生信心，同时二级市场上交易债券的制度的存在，使这种债券成为一种具有流动性的投资形式。

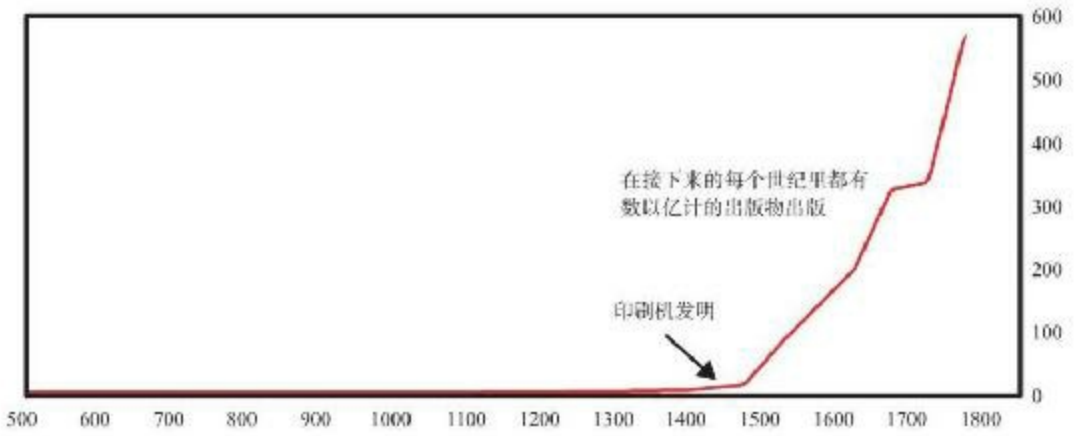
在威尼斯，人们能够以合理的利率迅速借到资金，这对威尼斯是巨大的利好。尽管1500年左右，在一系列战争中失败后，威尼斯最终违约，但具有流动性的债券市场在荷兰、英国等其他地方流行起来。

文艺复兴（**14—17**世纪）

1300年左右，意大利各城邦开始出现一种新的思维方式，这种思维方式在很多方面以古希腊和古罗马为模板。从那时到17世纪，这种思维方式在欧洲流传。这一时期被称为文艺复兴时期。文艺复兴时期的思想家做出了一个重大转变，以逻辑推理而不是神意来解释世界的运转。这个转变促成了一系列飞快的新发现，给欧洲带来了艺术和技术进步。文艺复兴始于意大利北部的各城邦，在那里，之前的商业革命已创造巨大财富，依靠理智主义和创造活动的帮助，这些财富带来了贸易、生产和银行业的进步。文艺复兴是历史上最重大的自我强化循环的案例之一，我在第5章中描述过这种循环：和平时期里，创造力和商业彼此促进，带来经济繁荣和巨大进步。

文艺复兴的核心和推动力是像美第奇家族那样的家族及其成员，他们是商人和银行家，而不是封建君主。他们利用自身财富来支持艺术、建筑和科学。[2]伴随着艺术和建筑的繁荣，科学、技术和商业也取得了巨大进步。由于15世纪中期印刷机的发明，知识和思想快速传播。

欧洲主要国家的书籍/手抄本出版量（单位：百万）



顺便说一下，欧洲文艺复兴的许多创新在出现之前，已经在中国存在几百年了，因为中国人在很早之前就发现了促成创新的关键元素，如印刷术、科学方法和任人唯贤。我们可以把前文说过的宋明理学视为中国的文艺复兴，因为就像欧洲的文艺复兴一样，它带来了更以逻辑和证据为基础的思维方式，以及更具创造性而非宗教性的世界观。

随着这些新思想在16世纪末17世纪初在欧洲传播开来，一些杰出人物产生了广泛的影响，如英格兰的莎士比亚和弗朗西斯·培根、法国的笛卡儿和荷兰的伊拉斯谟。生活水平大幅提高，尽管精英的提高幅度比农民大得多。在意大利，这段相对和平与繁荣的时期最终导致了放纵、腐化和衰落，各城邦竞争力下降，财政状况恶化。

探险和殖民时代（**15—18**世纪）

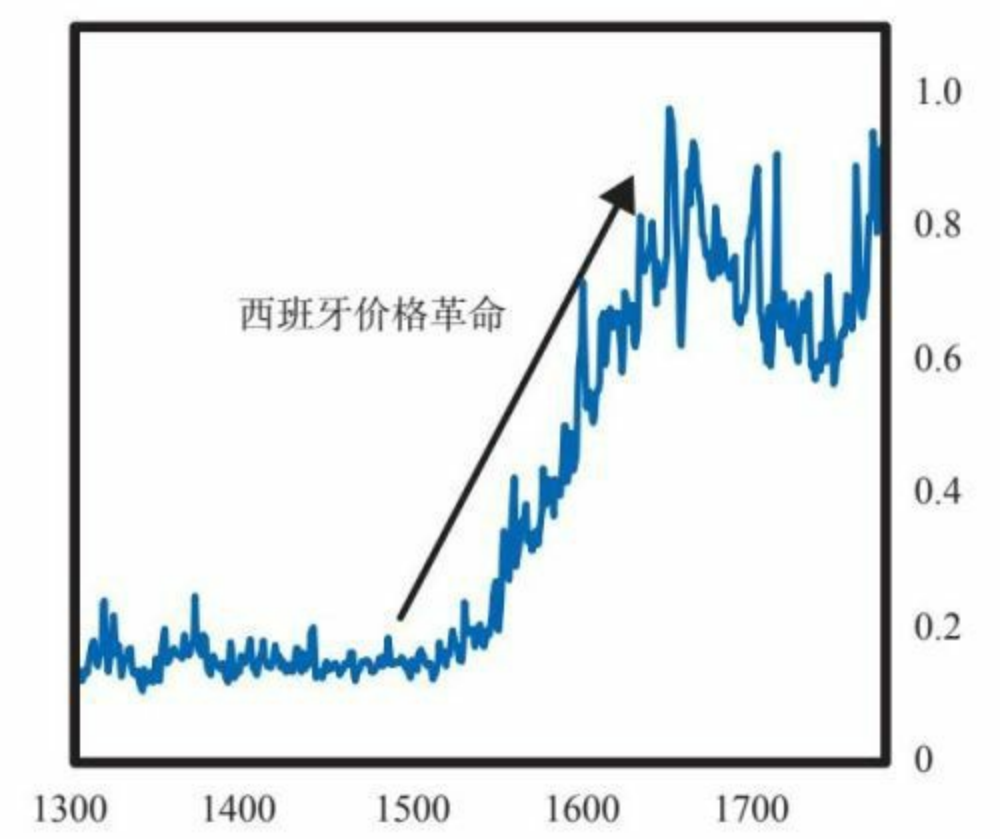
探险时代开始于15世纪，当时欧洲人在世界各地旅行，寻找财富，

历史上第一次在许多不同的民族之间建立起广泛的联系，并开始使世界变小。这个时代与文艺复兴时期大致重合，因为文艺复兴非凡的技术成就转变为造船和航海技术的进步，而远航船带回来的财富为文艺复兴的进一步发展提供了资金。

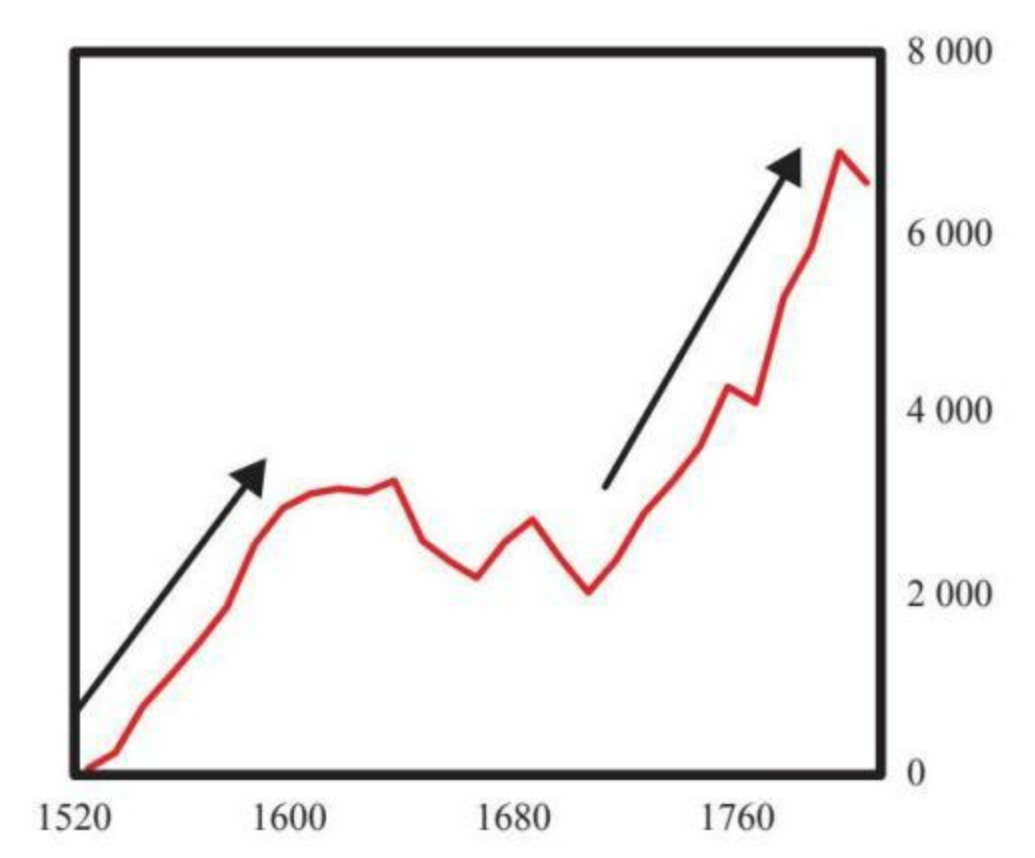
各国的统治家族支持这些赚钱的探险活动，并与探险者分享利润。例如，葡萄牙国王的兄弟航海家亨利赞助了一些最早的航行，并在非洲和亚洲建立了一个贸易帝国。西班牙紧随其后，迅速征服了西半球的大片土地，将其变为殖民地，包括盛产贵金属的阿兹特克帝国和印加帝国。尽管葡萄牙和西班牙是竞争对手，但尚未被探索的世界还很广阔，于是当它们发生纠纷时，最终调和了。在16世纪，西班牙是哈布斯堡王朝的一部分，并控制着利润丰厚的银矿，因此强于葡萄牙，而且在从16世纪晚期开始的约60年里，哈布斯堡王朝的君主也统治着葡萄牙。两国都把财富转化为了艺术与技术的黄金时代。西班牙帝国领土日益广阔，最终被称为“日不落帝国”，这一名称后来被用于形容大英帝国。

随着欧洲各国找到新的途径，使探险活动所获得的利润增加，全球贸易的兴起也使各国经济发生了重大变化。最值得注意的是，新财富（尤其是白银）流入欧洲，推动了基本商品和服务价格的上涨。这被称为“西班牙价格革命”，之前几百年里欧洲物价稳定，而在这场革命之后，物价每几十年翻一番，这提醒我们，大变局会产生巨大的经济影响，如果我们只根据最近的经历来判断，就会觉得这样的巨变是不可思议的。

英国消费者价格指数



墨西哥和秘鲁的白银产量（单位：吨）



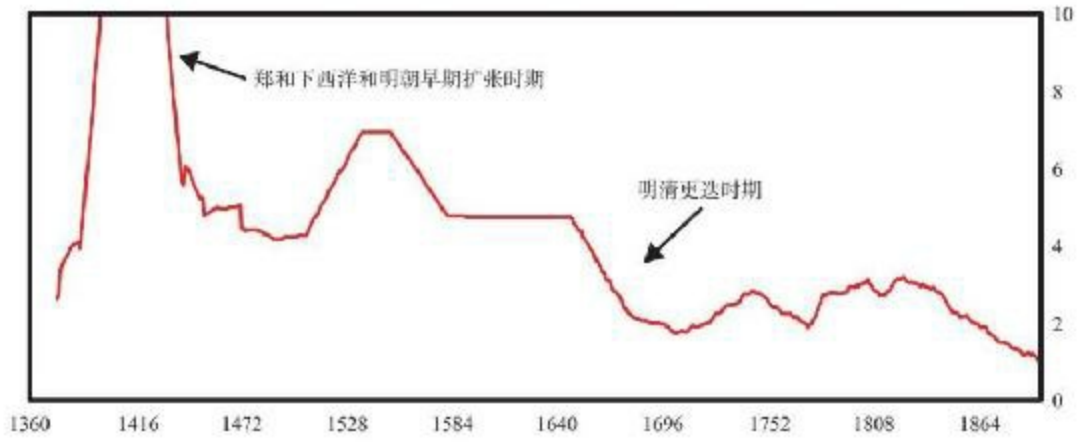
最终，这种推动探险活动的因素使欧洲与亚洲进行贸易（并开发亚洲），尤其是与中国、日本和印度次大陆。葡萄牙人是第一批接近中国的探险家，于1513年来到中国，尽管之前马可·波罗等其他欧洲探险家也与中国接触过。中国瓷器、丝绸等商品的精美品质令欧洲人叹为观止，这些商品变得非常抢手，但中国人对购买他们认为质量低劣的欧洲商品不感兴趣。然而中国人热切地接受了白银作为支付手段，白银在中国和欧洲都被作为货币使用。正如后文会讲到的，几百年来中国一直需要解决贵金属短缺问题，它需要贵金属来确保充足的货币供给。然而欧洲人并没有足够的白银来进行贸易，而中国人又对其他商品不感兴趣，这最终导致了鸦片战争和其他有趣的事，我们将在后文中探讨。

明朝曾有过自己的探险时代，但最终放弃了。从15世纪初开始，明朝的永乐皇帝授权他最信任的海军将领郑和领导了7次大规模的海上远航，游历世界，这被称为“郑和下西洋”。尽管这些远航不是殖民远征（对于其在多大程度上是商业航行，历史学家仍有争议），但这些航海

行动扩大了中国的海外影响力。永乐皇帝的海军是世界上规模最大、技术最先进的海军，船舶之大，建造之精良，是欧洲任何国家在接下来的至少100年里所望尘莫及的。

中国的国际影响力迅速增长，这从与中国建立正式朝贡关系的外国城市的数量中可以看出来。但明朝皇帝选择结束这些航海活动，转向内敛。这究竟是因为永乐皇帝的这些军事及海上远征花费浩大，还是因为明朝皇帝们认为中国拥有自己所需的一切，所以没有必要去进行这种探险，至今仍不清楚。

朝贡地区的粗略统计
(基于以30多年为一期统计的朝贡航行次数)



这场内敛的结果是中国进入孤立主义时代，日本也是这样，这在日本被称为“锁国”。在接下来的几百年里，中国和日本基本上断断续续地从对外开放转向了疏离和孤立。

宗教改革（**1517—1648**年）

在欧洲，从16世纪开始，新教宗教运动发起了一场反对罗马天主教会的革命，这导致了一系列战争，以及当时欧洲的既存秩序被推翻。如前所述，当时的既存秩序由君主、贵族和教会组成，三者结为共生关系。宗教改革针对罗马天主教会的权势和腐败，寻求建立一种独立的宗

教，人们直接与上帝沟通，而不是以教会的规则为中介。当时，许多天主教主教及其他高级教士过着宫殿里的王公一样的生活，天主教会出售“赎罪券”（据说这能缩短人们必须待在炼狱里的时间）。当时罗马天主教会既是宗教，也是国家，直接统治着现代意大利领土的相当大一部分（教皇国）。

宗教改革开始于1517年，那一年马丁·路德发表了他的《九十五条论纲》，挑战教皇对《圣经》解释的垄断，以及一般意义上的教皇权力。路德拒绝放弃自己的想法后，被宣布为异教徒，后被逐出教会。但他以及其他神学家的思想还是在欧洲的很多地方生根，这要归功于重要贵族提供的政治支持，以及新的印刷技术。这场宗教运动以及通常持续不断的权力争斗，打破了既存的欧洲世界秩序。

在几乎所有基督教大国中，宗教改革的直接后果都是内部冲突和不稳定加剧，而且各国间关系也出现了不稳定。宗教战争与反对现存秩序和精英的战争交织在一起。其中包括法国的一场旷日持久的内战，估计有300万人在此战中丧生。这些因素后来又导致了英国的一场旷日持久的内战。最终，宗教改革使新教徒获得了大量的权利和自由，并削弱了神圣罗马帝国和哈布斯堡王朝的力量，使德国陷入严重分裂，这种分裂不断加剧，直至17世纪中期，极其残酷的三十年战争结束。宗教改革还导致各国长达100多年的内战。和通常发生的情况一样，大规模战争带来了新秩序，随后是一段和平与繁荣时期。

三十年战争（**1648**年）之后的新世界秩序

表面上看，三十年战争是新教国家和天主教国家交战，然而完整的情况要比这复杂，涉及与财富和权力有关的阵营划分更广泛的地缘政治利益。战争结束时，新秩序在《威斯特伐利亚和约》中得以确立。该和约带来的最重要突破是确立各国的地理边界，并规定各国国民拥有决定本国事务的主权。像大多数大规模战争和新秩序建立之后的时期一样，

各国接下来保持了长期的和平，荷兰从混乱中脱颖而出，成为全球第一经济强国。然而，财富和权力争斗仍在整个欧洲大陆上继续，其中最重要的是衰落的君主与其臣民之间的斗争。

资本主义的发明（17世纪）

从荷兰人开始，开放且公众积极参与的股票市场的发展，使储蓄者有效地把他们的购买力转移给了企业家，而企业家得以将这种购买力用于生产性和盈利性用途。这大大改善了资源配置，并刺激了经济，因为这创造了新的购买力，并且造成了资本市场周期。尽管资本主义的形成涉及许多因素，但一系列相关的经济和金融发展与之不无关联，尤其是公开交易的股票和债券市场的发展，如1602年阿姆斯特丹股票交易所开业和1694年英格兰银行首次发行政府债券（为对法战争筹措资金）。随着科学革命的发展，资本主义的发明成了实际GDP从缓慢增长转变为快速增长的关键因素，我在第1章的图中展示了这场转变。我们将在下一章中更详细地探讨这场创新及其巨大影响。

科学革命（16—17世纪）

文艺复兴时期发生了从宗教中找寻真理到从逻辑推理中找寻真理的转变，宗教改革推动人们质疑权威、独立思考，科学革命是这两方面的延伸。这些因素促进了科学方法的发展，科学方法加深了人类对世界的理解。这些因素还确立了一定的规程，通过这些规程，人们可以调查和证明科学发现。这些因素还带来了很多发明，这些发明提升了人们的生活水平。

科学方法是在17世纪初由弗朗西斯·培根开创的，尽管天文学的许多重要进展，尤其是哥白尼和伽利略的工作出现于更早的16世纪。自古希腊—古罗马时期以来第一次，这些发现极大地拓宽了欧洲人对太阳系

的认识，同时解剖学、数学、物理学（如牛顿运动定律）等许多其他领域也有了一些发现。欧洲各国政府开始支持和资助这样的研究，最著名的例子是英国皇家学会，它成立于1660年，事实证明它在促进思想和新发现的交流方面发挥了重要作用（1703—1727年牛顿任该学会主席）。在接下来的几百年里，科学革命的新发现帮助释放了欧洲大国尤其是英国的经济增长潜力，增强了这些国家的竞争力。通过启蒙运动，作为科学革命基础的思想和方法被应用到越来越多的领域。

第一次工业革命（**18—19**世纪）

第一次工业革命始于18世纪的英国，它解放了人，使人变得具有创造性和生产性，并为人们提供了资本，这使许多社会向新的以机器为基础的制造过程转型，带来了一个生产率持续和广泛提高的时期，这是几千年来从未有过的事。这些进步始于提升生产率的农业发明，这使人口激增，并随着农业劳动强度的下降，带来了一场朝向城市化的长期转变。随着人们涌入城市，不断增长的劳动力供应使工业受益，这带来了一个良性循环，使各国内部及各国之间的财富和权力格局发生转变。新的城市人口需要新型的商品和服务，这要求政府变大，花钱来促进住房、卫生、教育等事业，并建设新的工业资本主义体系所需要的基础设施，如法院、监管机构和中央银行。权力转移到了中央政府的官僚和控制生产资料的资本家手中。

从地缘政治上看，这些发展对英国帮助最大，许多最重要的创新是从英国开始的。英国的人均经济产出于1800年左右赶上了荷兰，并于19世纪中期超过荷兰，当时大英帝国占全球总产出的比重接近历史顶峰（约20%）。

启蒙运动与革命时代（**17—18**世纪）

启蒙运动也被称为理性时代，本质上是用科学方法来指导人的行为。这种思维方式于18世纪和19世纪在欧洲广泛传播。在更早的思想运动时期，君主和教会的权利衰落，个人的权利提升，这种思维方式是上述趋势的延续。在亚当·斯密等思想家的推动下，经济学等新的领域不断发展，同时约翰·洛克、孟德斯鸠等人物推动政治哲学向新的方向发展。特别是这些人物以及其他人物的启蒙思想促进了理性和个体自由，削弱了君权和宗教权，并带来了一场致力于推翻君主制的运动，此运动也被称为“革命时代”。这一波革命浪潮包括美国革命、法国革命、西班牙革命、德国革命、葡萄牙革命和意大利革命。和通常发生的情况一样，动荡的时代促使一些国家寻找能结束混乱、恢复秩序的强力领导人。法国找到的是拿破仑，他试图征服整个欧洲，从而不仅改变了法国的历史，也改变了欧洲历史。拿破仑是仁慈独裁伟人的典型代表，他结束混乱，带来秩序和繁荣，并以军事力量扩大了帝国。和通常发生的情况一样，他好高骛远，最终失败。

拿破仑战争及其后的新世界秩序（**1803—1815**年）

拿破仑战争从1803年持续到1815年，大英帝国及其盟国打败了拿破仑及其盟国。和通常发生的情况一样，胜利者聚集在一起，经维也纳会议的讨论，建立了新的世界秩序。根据避免战争的均势理念，会议划定了新的各国边界，以确保没有一个欧洲大国能占据主宰地位。大英帝国成为世界首屈一指的帝国，和战争结束、新秩序建立后通常发生的情况一样，出现了一段长期的和平与繁荣，即“不列颠治下的和平”。

西方列强进入亚洲（**19**世纪）

从18世纪中期到19世纪，英国等西方列强带着炮舰来到印度、中国和日本，给这些国家的历史进程带来了巨大的混乱。当时中国和日本都

奉行孤立主义。印度由莫卧儿帝国控制，该帝国曾扩张为南亚大国，但在18世纪快速衰落。西方列强当时在军事上先进得多，希望以武力迫使这三国开放贸易。中国试图抵抗英国，但失败了；日本人看到了这一点，在1853年美军指挥官马修·佩里率领4艘战舰驶入东京湾后，实行了贸易开放。这些历史发展导致清朝最终灭亡，日本内阁辞职，以及英国继续控制印度。特别是在日本和中国，这些历史发展还导致它们意识到自己需要现代化，因而有了（日本的）明治维新和（中国的）洋务运动。日本的这一改革很成功，而中国的不成功，因而继续遭受西方列强欺侮，中国人称此为“百年屈辱”。

第二次工业革命（**19**世纪**50**年代至**20**世纪初）

从19世纪中期开始，第二波创新大浪潮出现了，最初是围绕着蒸汽动力的运输（如铁路），接着在19世纪末20世纪初是电力、电话、可互换的零部件及其他创新。第一次工业革命以英国为中心，而第二次工业革命的主要获益者是美国。与通常发生的情况一样，这一时期既带来了巨大的财富，也带来了悬殊的贫富差距和资本市场中的放纵行为，使美国进入“镀金时代”。

共产主义的出现（**1848**年）

19世纪中期共产主义出现并发展起来，这是对以下因素的回应：资本主义；资本主义带来的贫富差距；工业革命的好处更多地为新技术的拥有者所获得，而不是为工人所获得。19世纪末20世纪初，共产主义者与权力既有者之间的冲突加剧，导致了20世纪的一系列重大革命，包括俄国十月革命和中国革命，共产主义者在这两国执政。

这就带我们来到了20世纪，20世纪有两个包含繁荣、萧条、战争和新秩序的大周期，我们目前似乎正处于第二个大周期的后期阶段。因为

我将在第10—13章对这些情况进行全面回顾，且大多数读者对这些情况更熟悉，所以我将就此结束这番概述，转而深入探讨荷兰的发展历程，以及荷兰是如何成为第一个拥有全球储备货币的帝国的。

---

[1] 顺便说一下，中华帝国中存在的家族关系不应被误解为关爱的关系，同欧洲一样，家族成员之间为争夺王朝控制权而进行的争斗是残酷的，经常是殊死斗争。

[2] 美第奇家族在这段时期统治和发展了佛罗伦萨（尽管佛罗伦萨在他们统治的大部分时间里在形式上依然实行共和制），他们是作为商业领袖和银行家获取自身财富和权力的。美第奇家族利用他们的财富、权力和才智获取了更多财富和权力，并对艺术和科学做出了巨大贡献。他们还在欧洲获取了重要的政治权力。例如，在美第奇家族统治时期，为了获得权力和/或提供公共服务，4名教皇来自该家族。许多美第奇家族的成员本身就是艺术家和政治领导人，他们不仅帮助佛罗伦萨的富人，也帮助那里的中产阶级和贫困者。然而，像许多绵延多代的家族和王朝一样，在几代之后，美第奇家族也遇到了问题：国家领导人以及家族首领软弱无力，加上在经济紧张时期美第奇家族被认为铺张浪费，这导致了一场革命。美第奇家族几度失去对佛罗伦萨的控制。尽管在接下来的300年里，美第奇家族重新掌权，文艺复兴继续，但战争、贸易路线的改变和不良贷款，损害了美第奇家族的财务状况，加之社会规范和政治实践的变化，这个家族在16世纪中期陷入困境并最终分崩离析。

9

荷兰帝国与荷兰盾的大周期兴衰

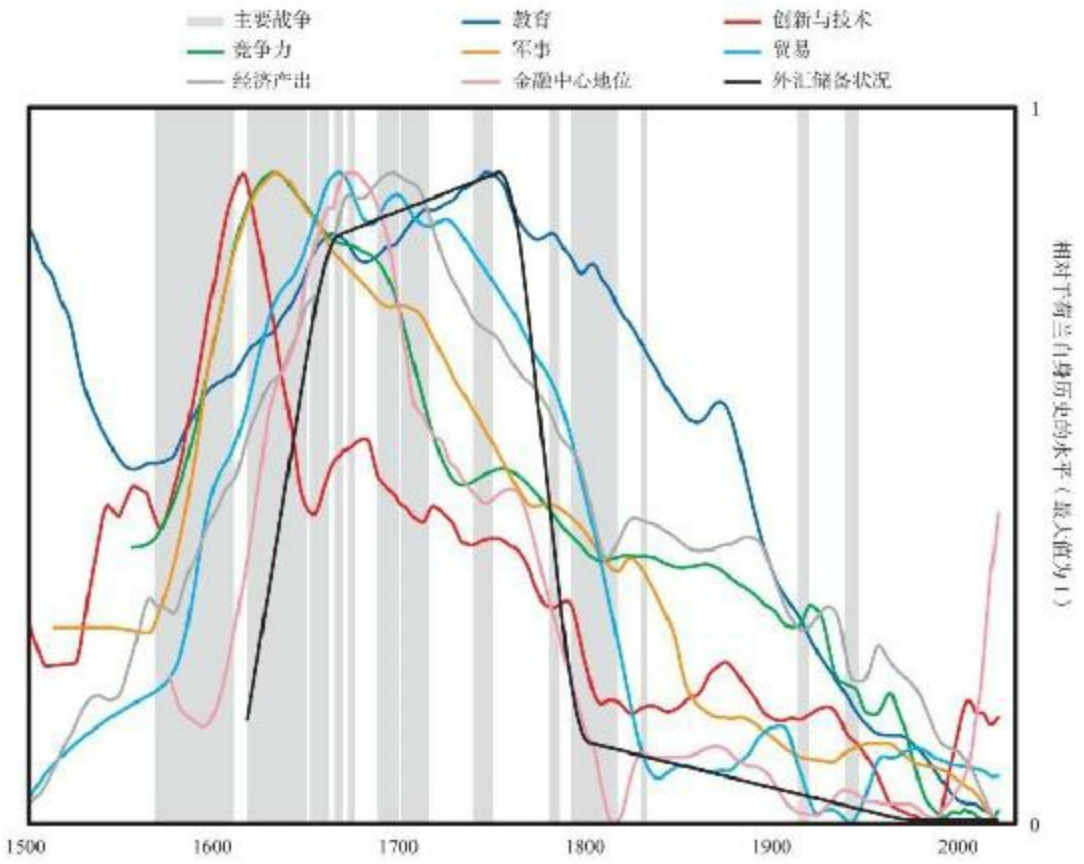
16世纪中期，西班牙哈布斯堡王朝统治下的荷兰尝试了一系列起义之后，最终变得足够强大，于1581年获得了事实上的独立。从1625年到1795年崩溃，荷兰获得了足够多的财富和力量，超越哈布斯堡王朝和中国，成为世界上最富裕的帝国。

荷兰帝国崛起的原因，就是前文阐述过的所有典型原因。荷兰在1650年左右达到顶峰，那个时代现在被称为荷兰的黄金时代。虽然荷兰人口不多，领土狭小，无法成为欧洲大陆上的主导性军事大国，但荷兰凭借经济实力、复杂的金融体系和强大的海军，完全弥补了这一劣势。强大的海军能够保护在世界各地拥有交易站和殖民地的荷兰帝国。这使荷兰盾成为历史上第一种全球储备货币。

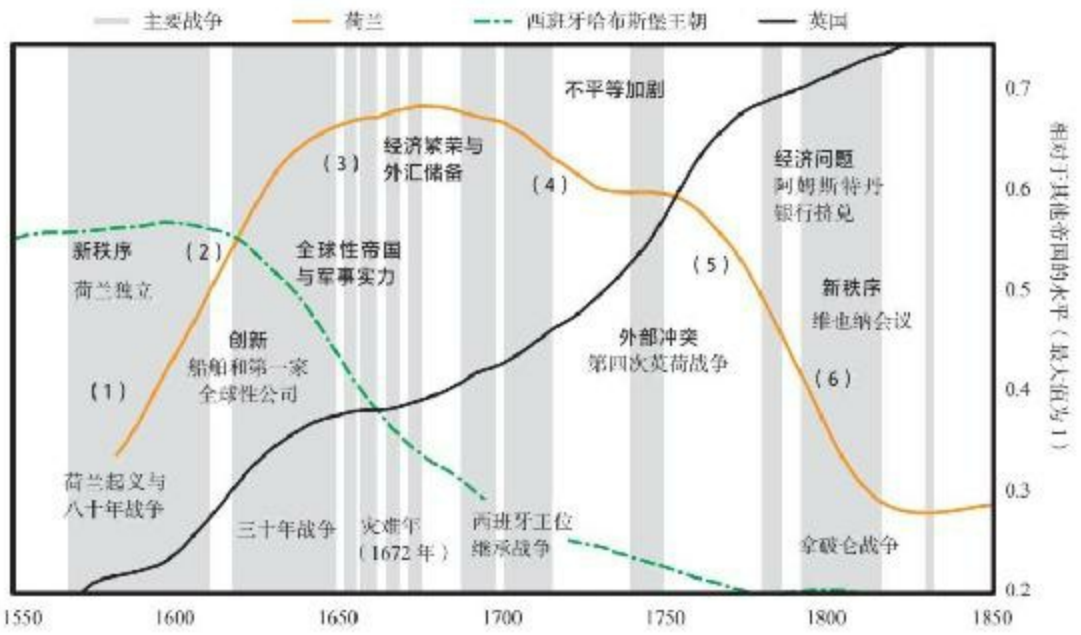
下页第一张图展示了推动荷兰崛起并导致其最终衰落的8种实力。

这张图没有显示荷兰之前的主导性大国哈布斯堡王朝的衰落情况，其可见于下页第二张图，它显示了荷兰帝国的完整发展轨迹，并标出了其中的重大事件。图中的数字标志着内部秩序周期的6个阶段的大致发生时间。

荷兰关键决定因素指数



荷兰的发展轨迹（1550—1850年）



这段历程的起点是西班牙哈布斯堡王朝的衰落，这开启了荷兰大周期的第一阶段。

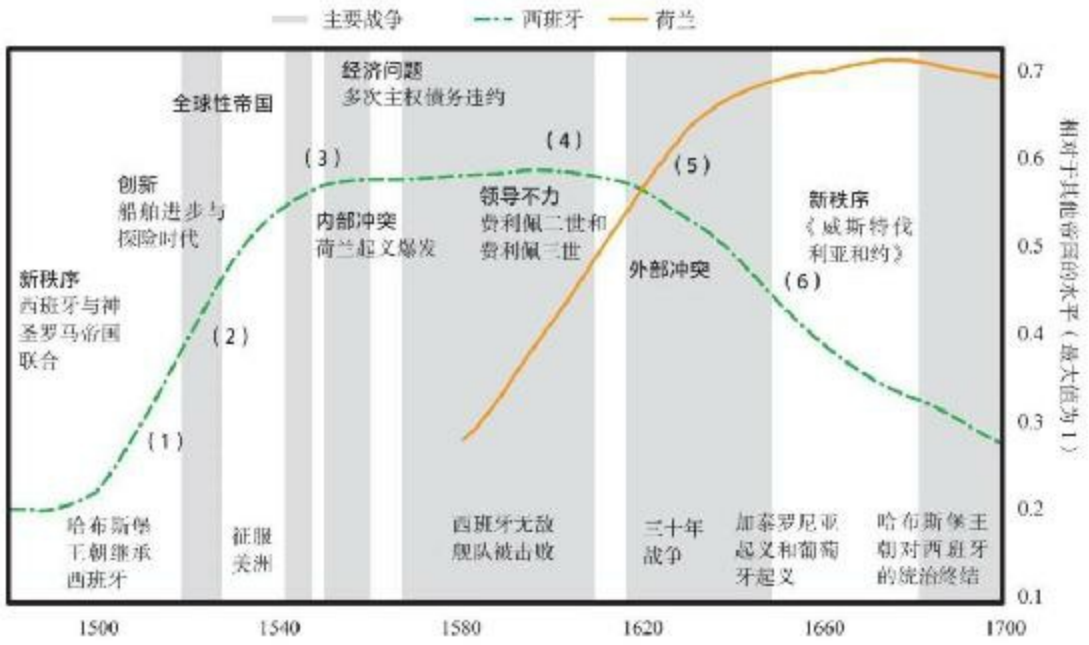
从西班牙/哈布斯堡王朝向荷兰帝国的转变

当旧帝国变得虚弱衰败时，新帝国就会崛起。荷兰帝国发展历程的起点，就是哈布斯堡王朝变得虚弱、衰败和过度扩张之时，哈布斯堡王朝的这场衰落符合所有典型的特征。

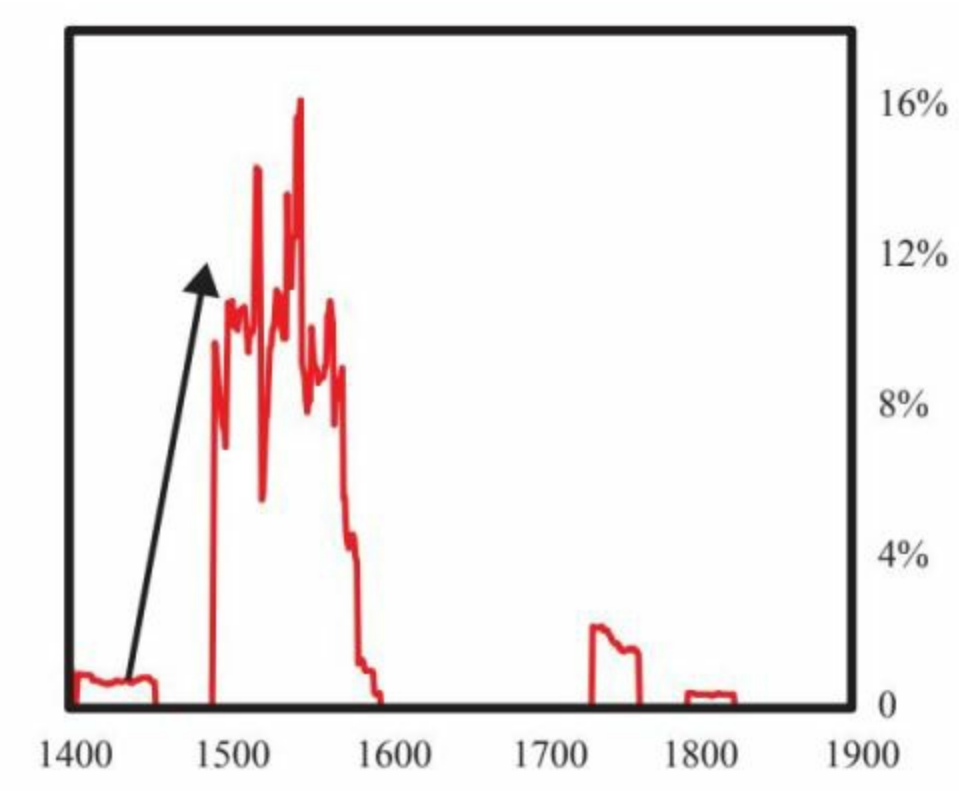
1519—1556年，神圣罗马帝国的皇帝和哈布斯堡王朝的君主是查理五世。他控制的领土包括当今荷兰、比利时、意大利、德国、奥地利和西班牙的大部分地区，这使哈布斯堡王朝成为欧洲最强大的家族统治的朝代。由于在探险时代获得的财富和力量，西班牙尤其强大。[1]西班牙舰队显然是当时欧洲最强大的海军。西班牙银币几乎成了一种储备货币，连遥远的中国都在使用它。16世纪中期，情况开始变化，哈布斯堡王朝强盛阶段播下的衰落种子开始发芽，一场革命性的力量转移开始酝酿。

哈布斯堡王朝的衰落符合许多典型的情况。没有财富和权力的人向拥有它们的精英发动了革命，挑战现存秩序。如我在前一章中所述，新的宗教思想以宗教改革的形式出现，这是一场反对罗马天主教会的革命，罗马天主教会被视为腐朽的剥削势力。当时天主教会和神圣罗马帝国是富有而强大的政治力量，是现存秩序的组成部分。当一群被统称为新教的宗教反对派群体挑战现存体系时，这场革命爆发了。

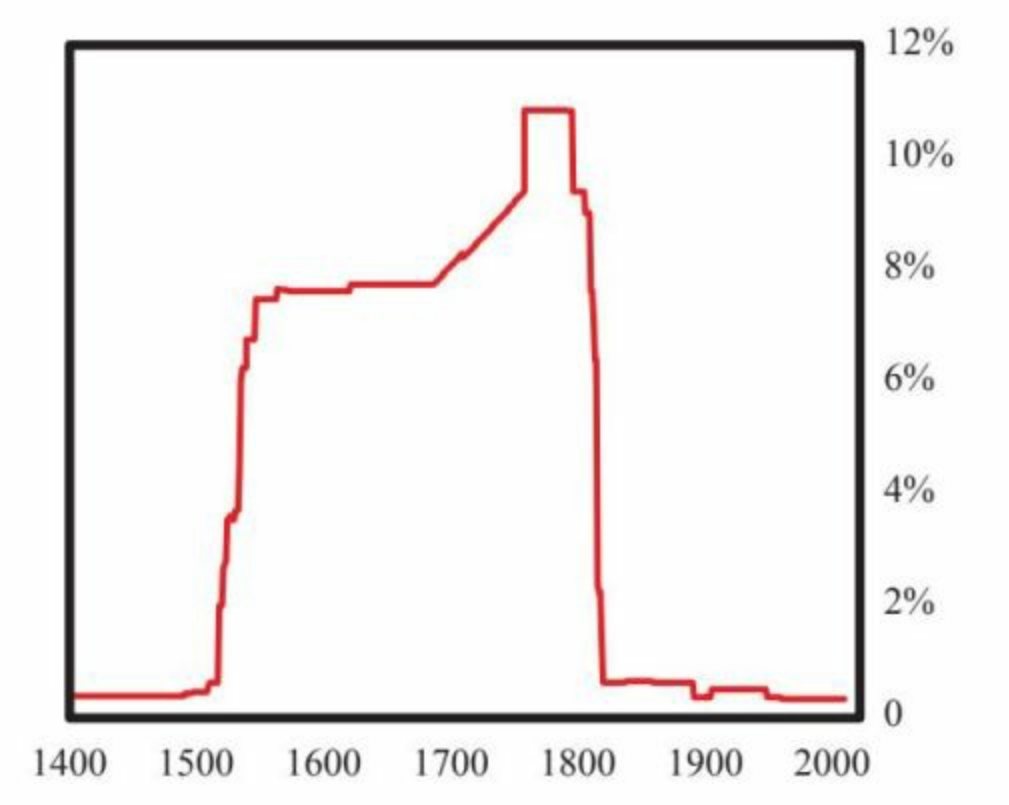
16世纪和17世纪西班牙哈布斯堡王朝的发展轨迹



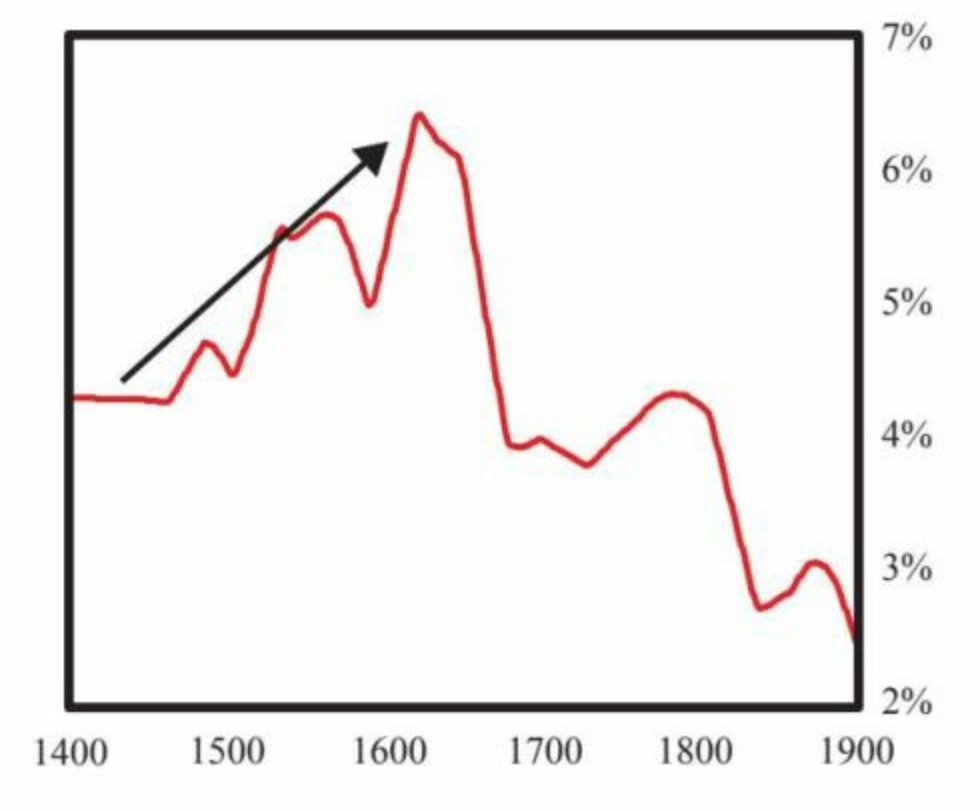
西班牙重大发明占全世界的比重（以30年为单位计算）



西班牙帝国面积占全世界的比例（估计值）



西班牙占全球经济产出的比重



1517年，马丁·路德发表了《九十五条论纲》，挑战教皇对《圣经》解释的垄断，以及一般意义上的教皇权力。路德拒绝放弃自己的想法后，被宣布为异教徒，后被逐出教会。但他的思想还是在欧洲的很多地方生根，这要归功于重要贵族提供的政治支持，以及欧洲新的印刷技术。

当时正值经济困难时期，冲突加剧导致不稳定和一系列可怕的内战[2]，最终以17世纪中期残酷的三十年战争为顶峰。其最大的负面影响由神圣罗马帝国和哈布斯堡王朝承受。

查理五世未能阻遏宗教改革带来的革命性影响及其对现存秩序的破坏。他被迫在1555年签订《奥格斯堡和约》，该和约削弱了神圣罗马帝国和哈布斯堡王朝。他退位并将领土分为两部分：神圣罗马帝国，他传给了他的弟弟斐迪南；哈布斯堡王朝其余的大部分地区，他传给了儿子费利佩二世，其中最重要的是西班牙，但也包括荷兰、比利时、意大利的很大一部分和西班牙的海外殖民地。从那时起，帝国的衰落就遵循着常规脚本。

- 帝国在军事上扩张过度。西班牙在荷兰的统治不得人心，因此面临着旷日持久的荷兰起义，此外它还与奥斯曼帝国、多个意大利邦国、法国及英国交战。这些战争开支浩大，因此早在三十年战争之前，哈布斯堡王朝就已元气大伤。

- 糟糕的国家财政导致了典型的有害组合：税收增加、印钞和债务增加。费利佩二世在位时期4次对债务违约。

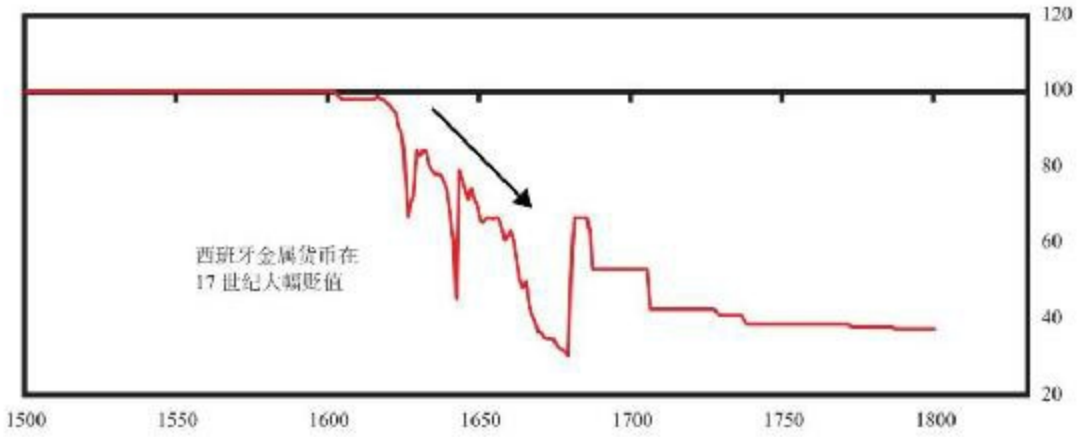
- 不断上升的食品价格令中下阶层深受其苦。自西班牙价格革命以来，食品价格就一直以前所未有的速度上涨。

- 内部冲突加剧。这是以上所提到的所有原因造成的。

- 领导力恶化。费利佩二世及其子费利佩三世沉迷于奢侈的生活，不注重治国理政，最终通过印钞来弥补巨额赤字，这造成了高通胀和经济痛苦。他们身边的大臣也如出一辙。

下图显示了以白银为单位计算，当时最流行、最普遍流通的金属货币的价值。当时，给货币供应中添加廉价的贱金属是“印钞”和使货币贬值的流行方式。你们可以看到这种做法开始于17世纪初。

西班牙马拉维第币的币值（单位：克白银，指数化）



16世纪发生的这些事件并不意味着哈布斯堡王朝的终结，它甚至没有放弃对荷兰的领土主张——直到1648年三十年战争结束时它才放弃这一主张。但这些事件的确为荷兰的兴起创造了一系列条件。

兴起

从1581年到1625年左右，荷兰帝国兴起，这一过程遵循着帝国崛起的典型步伐，第1章中对此有过描述。更具体地说：

- 在“沉默者威廉”的领导下，荷兰在八十年战争中反抗西班牙统治，最终胜利，1581年荷兰共和国独立。基本上是荷兰国父的威廉是一位有才干的军事指挥官，他联合了荷兰各省反抗西班牙。

- 尽管在之后的几十年里西班牙人和荷兰人继续交战，但荷兰人已获得了独立，一个更为统一的荷兰共和国崛起的种子已经播下（尤其是费利佩二世切断了与荷兰的贸易，这迫使荷兰人依靠自身力量在海外拓

展）。

• 因为荷兰共和国的建立是为了让每个省保持高度的主权，所以荷兰帝国的崛起是由一群政治家推动的，而不是由一个君主或领导人推动的。尽管贵族扮演着最重要的角色，但这个体系带来了制衡和被证明行之有效的伙伴关系。

• 荷兰价值观和文化重视教育、储蓄、才能和宽容。

• 脱离西班牙使荷兰能建立一个更开放和更具创造性的社会。

• 荷兰人发明的船舶能周游世界收集财富。能为这些活动及其他生产性活动提供资金的资本主义以及许多别的突破，使荷兰变得富裕而强大。荷兰人创建了世界上第一家大型公司——荷兰东印度公司，其贸易额占到了全世界的1/3左右。[3]荷兰人对新思想、新人才和新技术的开放态度帮助他们快速崛起。

• 为支持贸易，荷兰政府增加了军事投资，从而在一系列军事冲突中遏止英国，并且控制了更多的贸易。

• 荷兰人还创造了除金银之外世界上最早的储备货币荷兰盾。荷兰盾的基础是一套具有创新性的银行和货币体系，该体系是通过阿姆斯特丹银行的成立而形成的。[4]

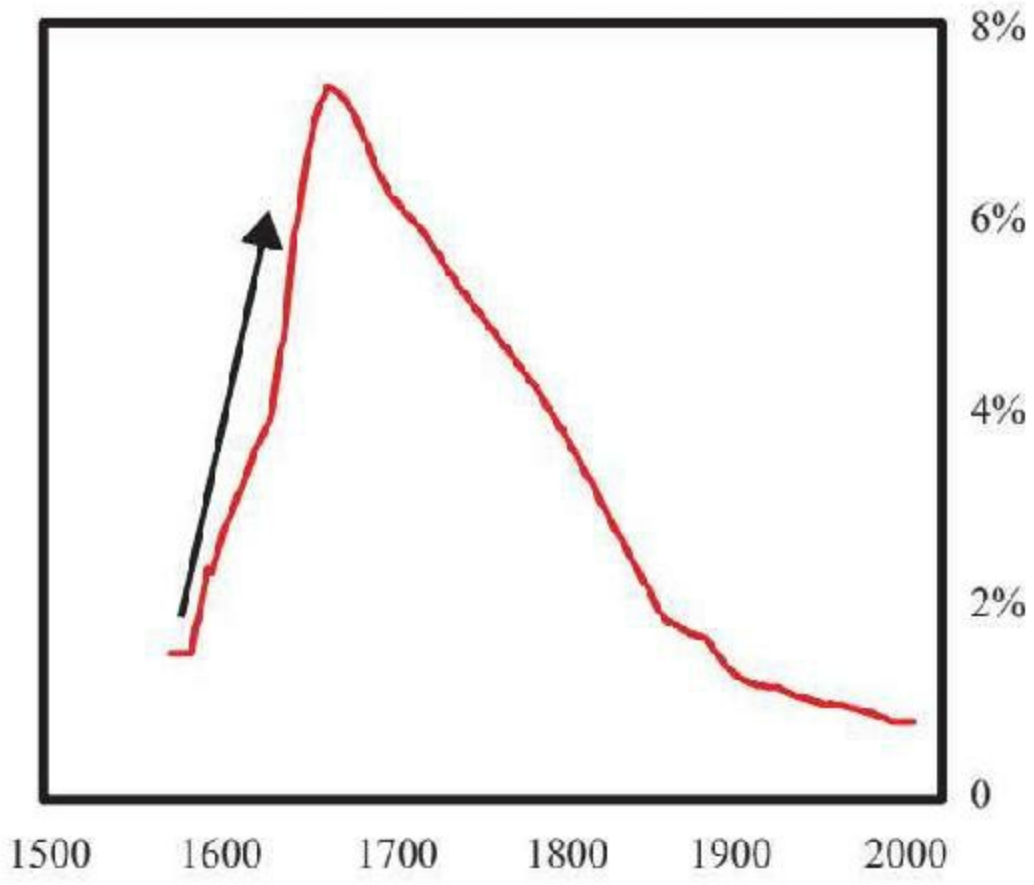
由于采取了这些经典而稳健的基本措施，荷兰变得富裕起来，其人均收入达到大多数其他欧洲国家的两倍多。荷兰人继续在教育和基础设施方面大举投资，以巩固他们的成功。荷兰人的识字率达到世界平均水平的两倍。他们继续发展资本市场，阿姆斯特丹成为全世界最重要的金融中心。荷兰人口只有100万~200万，却做到了这一切。

我们从下面的几张图中可以看出17世纪荷兰教育、创新和贸易方面的一些特性，以及这些因素对荷兰国民收入的影响，这一切我们都将在本章后文中探讨。

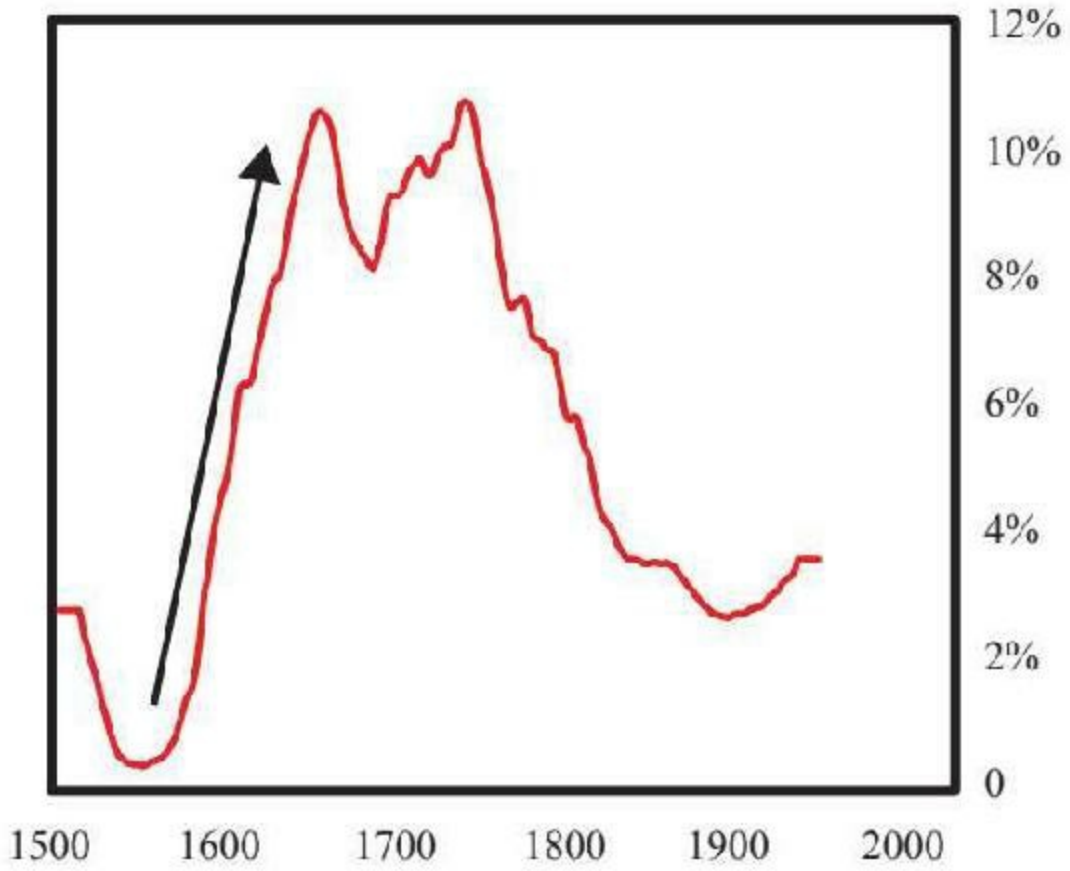
简言之，荷兰人的教育水平很高，非常勤奋并富有创造力。事实

上，荷兰在鼎盛时期，即摆脱西班牙独立前夕，贡献了全世界约1/4的重大发明。

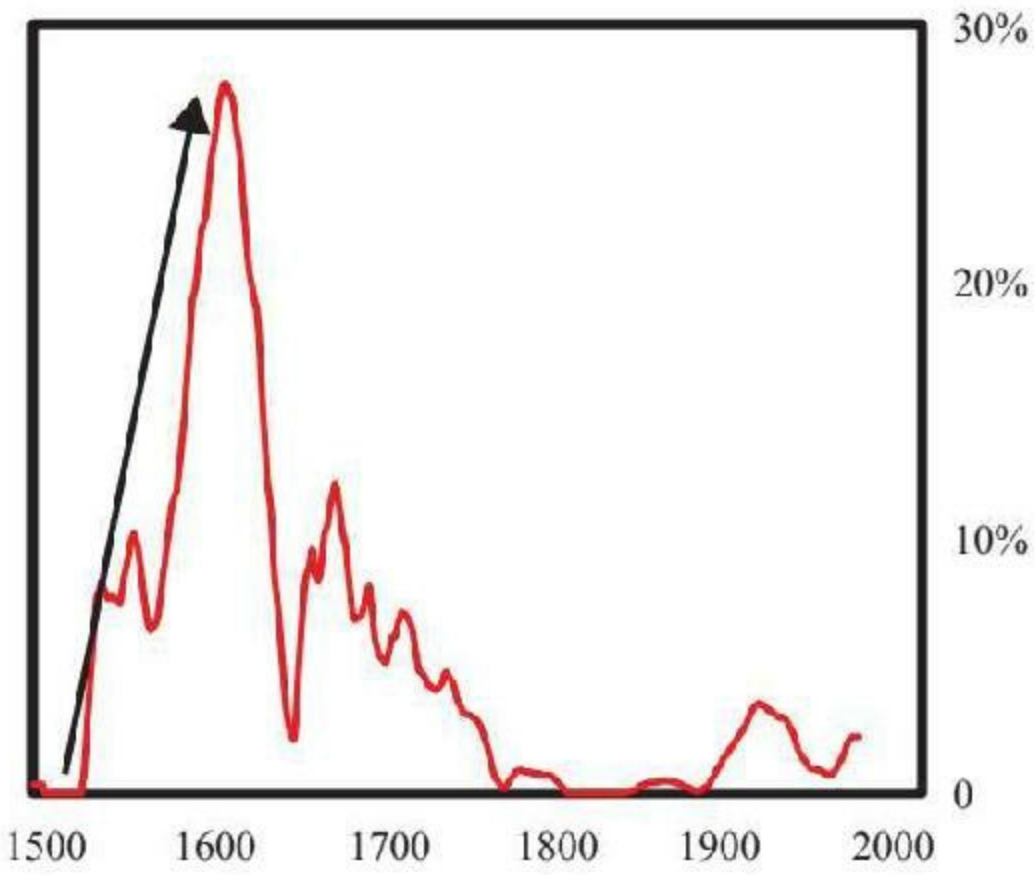
荷兰成立的大学占全世界的比例



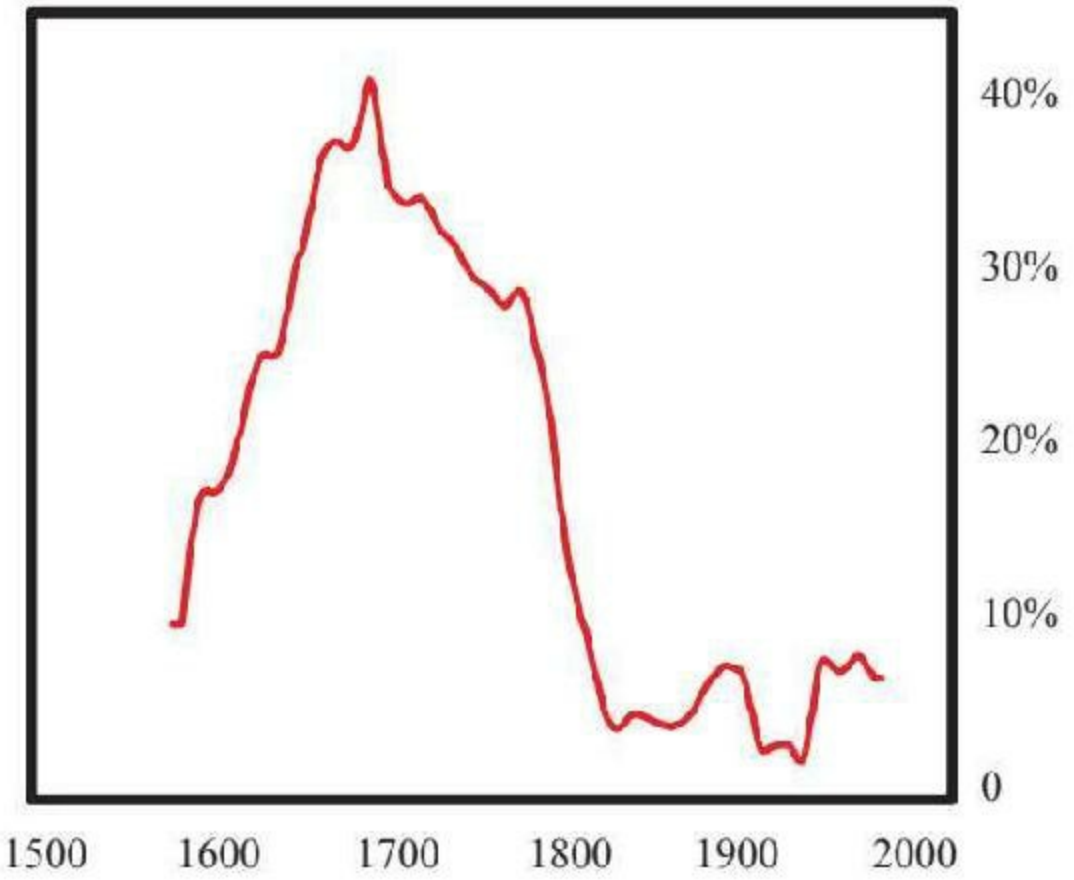
荷兰出版的书籍占全世界的比例



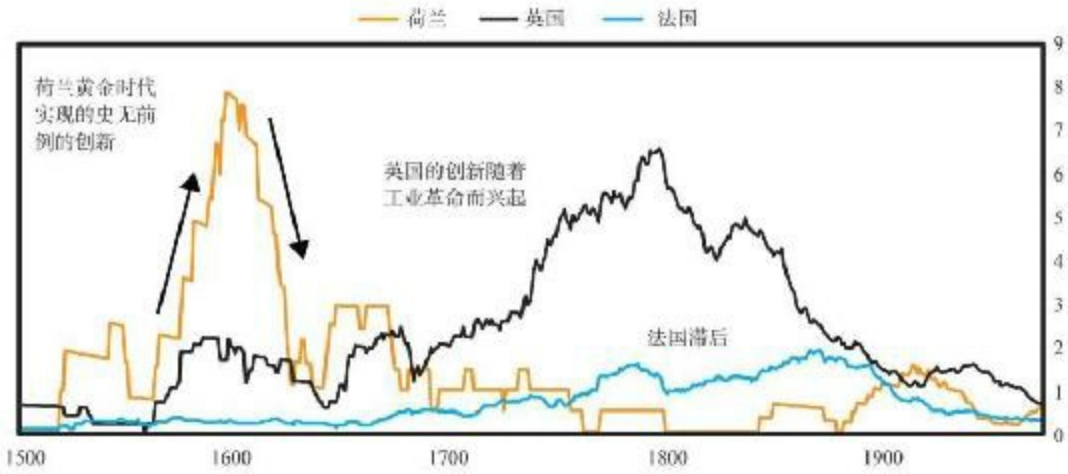
荷兰重大发明占全世界的比例（以30年为周期计算）



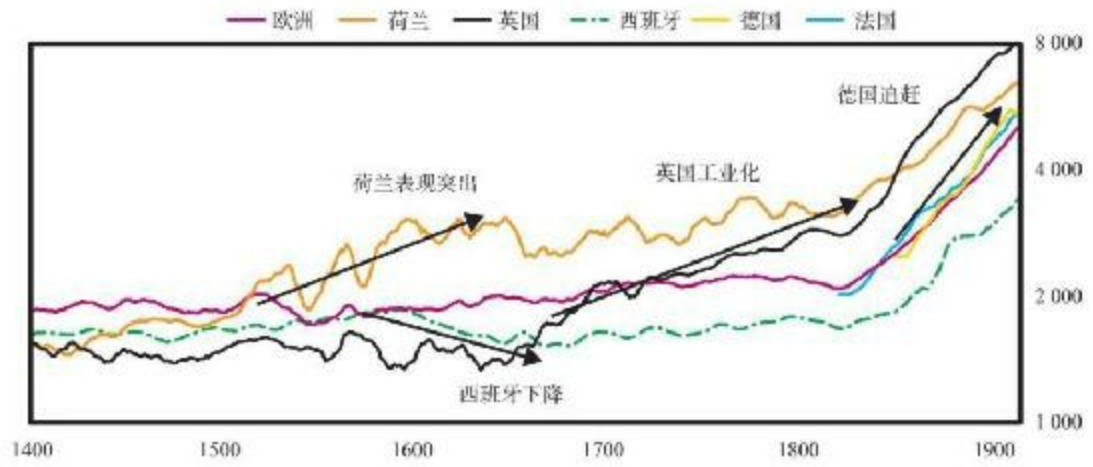
荷兰出口占全世界的比例



重大发明（每100万人口）



人均实际GDP（以2017年美元为基准）



重申一遍，荷兰人两个最重要的发明是：（1）效能极其优异的帆船，使他们能在世界各地航行，这一点再加上他们从欧洲战事中获得的军事技能，使他们能收集巨大的财富；（2）为这些行动提供推动力的资本主义。

荷兰的资本市场周期

荷兰人发明了我们所知的资本主义。对荷兰和全世界来说，这都很了不起，但像大多数伟大发明一样，这也伴随着一些潜在的致命后果。尽管生产、贸易和私有制以前就存在，但大量的人能通过公开股票市场，集体购买以营利为目的的企业的所有权，这在以前并不存在。1602年，荷兰人创立了世界上第一家公开上市的公司（荷兰东印度公司）和第一家股票交易所，从而开了先河。

像大多数发明一样，这些资本市场方面的发展也源于必要性和自利需求。寻找新贸易路线的世界远航是有风险的事业，所以商人有理由把一些与远航相关的风险出售给其他人，交换条件是获取未来利润中的一部分。16世纪中期，荷兰人在远航事业中引入了股权，这具有革命性。在1600年之前，这些股份只由少数商人持有，在很大程度上缺乏透明性，流动性差，所以这些股份对外部投资者的吸引力有限。

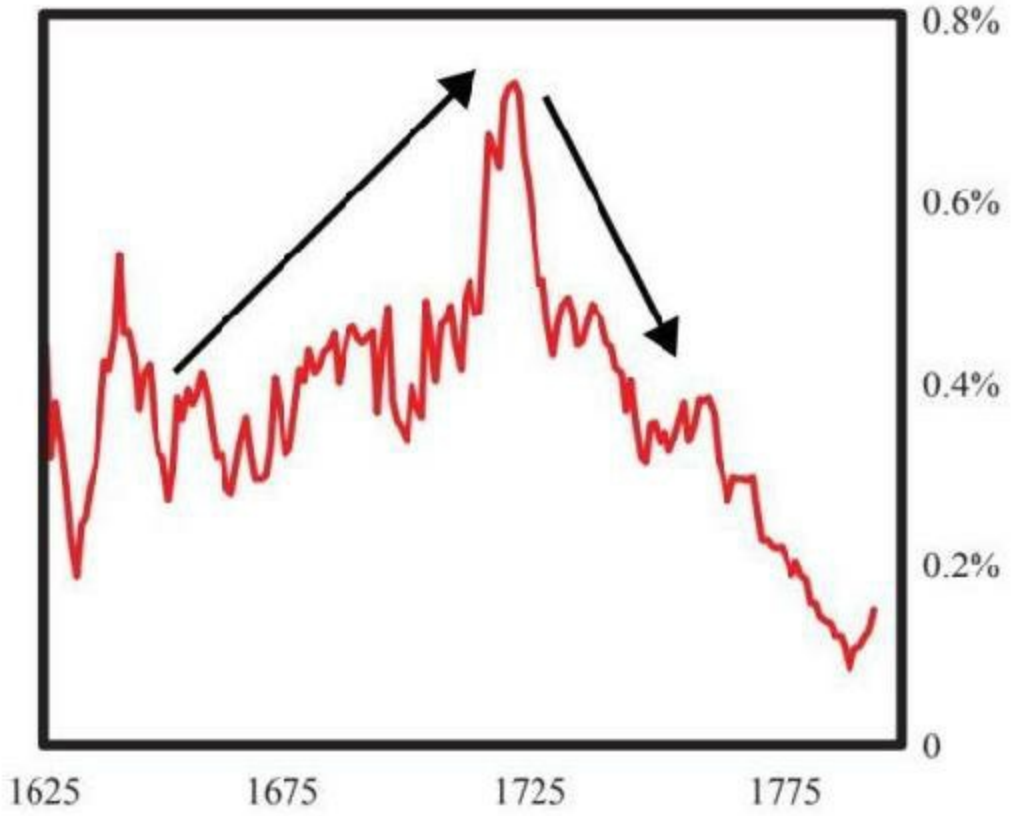
1602年8月阿姆斯特丹股票交易所的成立，以及荷兰东印度公司的

上市，使持股人的范围变得更加广泛（持有股票的荷兰成年人的比例超过2%）。而且该交易所对股票的持有和转让有明确规定，使市场变得更透明。荷兰东印度公司是具有同等革命性的发明。这是世界上第一家跨国公司，具有今日公司的许多特征，包括股东、公司标识、董事会等。资本市场使投资者能够储蓄，商人能够筹集资金，人人都有机会进入一个具有流动性的市场，在这个市场中，人们可以轻松、有效地进行资本转移，这催生了一个财富积累的新时代。荷兰东印度公司在18世纪初发展到顶峰，其股息占荷兰总GDP的近1%。

重要的是，荷兰在竞争中领先于西班牙和葡萄牙，从而赢得了主要奖品——欧洲与亚洲（特别是中国和印度尼西亚）贸易中的更高份额，这带来了巨大的利润。

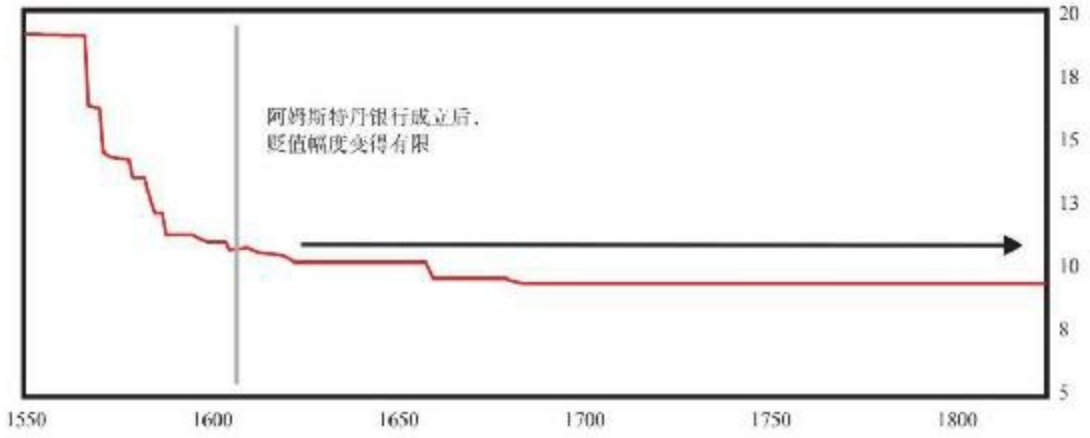
除创建股票市场外，荷兰还建立了一个具有创新性的银行体系，这个体系迅速发展，并开始为荷兰与外国商人之间的国际贸易提供融资。在荷兰银行业创新之前，国际货币形势一片混乱。16世纪晚期，约800种不同的外国和本国金属货币在荷兰流通，其中的很多都已贬值（即其中贵金属的含量变低了），真币与假币难以区分。这给货币价值造成了不确定性，使国际贸易速度变慢、成本变高。

荷兰东印度公司股息占荷兰GDP的比例



1609年，阿姆斯特丹银行成立，作为一家外汇银行，保护商业债权人不受一般流通中的不稳定的商品货币的冲击。阿姆斯特丹银行采取一系列行动，实现了货币稳定性，并使荷兰货币、该银行的信用证和荷兰金融体系成为全球金融的核心。值得注意的是，这种银行荷兰盾尽管以硬通货为后盾，但本质上是第二类货币。这使荷兰盾成为一种真正的储备货币，这是世界历史上最早的储备货币。

每荷兰盾所含的纯银克数



在这一制度作用下，荷兰盾作为交换媒介和财富储存手段，一直有效。阿姆斯特丹银行的汇票提升了荷兰盾作为储备货币的地位。在波罗的海贸易和俄国贸易中，人们完全依靠荷兰盾和阿姆斯特丹银行汇票来定价和结算合同。[5]

新世界秩序：三十年战争和《威斯特伐利亚和约》

接着发生了三十年战争（1618—1648年）。尽管在这场全欧洲范围内的冲突中，荷兰扮演着相对次要的角色，但考虑到这场战争对更广泛的欧洲内部与外部秩序的重要性，我们有必要较为详细地说一下这场战争。这也是内部与外部秩序共同作用的一个经典案例。

所有典型的均势动态机制都发挥了作用。在这个案例里，三十年战争是一场典型的财富和权力争斗，只是其持续时间比一般的斗争长得多。战争的一方是信奉天主教的奥地利哈布斯堡王朝的皇帝，与他结盟的是德国天主教地区（最重要的是巴伐利亚），以及西班牙和教皇国。另一方是德国新教贵族，他们分别在不同时期与丹麦、荷兰、瑞典和法国结盟。交战的原因涉及金钱、宗教（新教徒对抗天主教教徒）和地缘政治。战争中的结盟关系非常复杂。例如，尽管法国君主信奉天主教，并由红衣主教黎塞留[6]主导国家政策，但法国与信奉路德宗的瑞典和主

要信奉加尔文宗的荷兰结盟（起初是秘密结盟，后来变成公开结盟）。原因是金钱和地缘政治因素比宗教意识形态因素更重要。

哈布斯堡王朝输掉了这场战争，其实力被明显削弱。建立新国际秩序的《威斯特伐利亚和约》扩大了神圣罗马帝国诸王公的自治权，进一步削弱了奥地利皇帝对其他邦国拥有的有限权力。更重要的是，该和约发明了我们今天所说的国家，亦即，该和约承认了国家主权，承认国家能在其地理边界之内制定决策（如决定本国的宗教、语言和所有法律法规），同时也规定要尊重各国之间的边界，再也不能让无视边界、随心所欲攫取权力的行为发生（当然一国有意发动一场大规模战争的情况除外）。国家概念的出现带来了民族主义和对国家利益的追求，这重塑了敌对国家之间力量平衡的概念。这也大大削弱了宗教当局的权力。

《威斯特伐利亚和约》反映了我所说的“战争带来的疲惫”，这促成了接下来一段很长的和平与繁荣时期。像所有大规模战争一样，三十年战争造成了毁灭性的生命、财产与财富损失。欧洲1/4的人口死于战争、疾病或饥饿。因为战争的恐怖性甚至大大超出渴望战争者的想象，所以战争带来重新界定秩序的和约，战后出现和平时代，直到下一次大规模战争爆发。

新的均势和相对稳定时代的到来，令荷兰获益良多。也许更重要的是，这保护了荷兰免受哈布斯堡王朝统治的威胁。

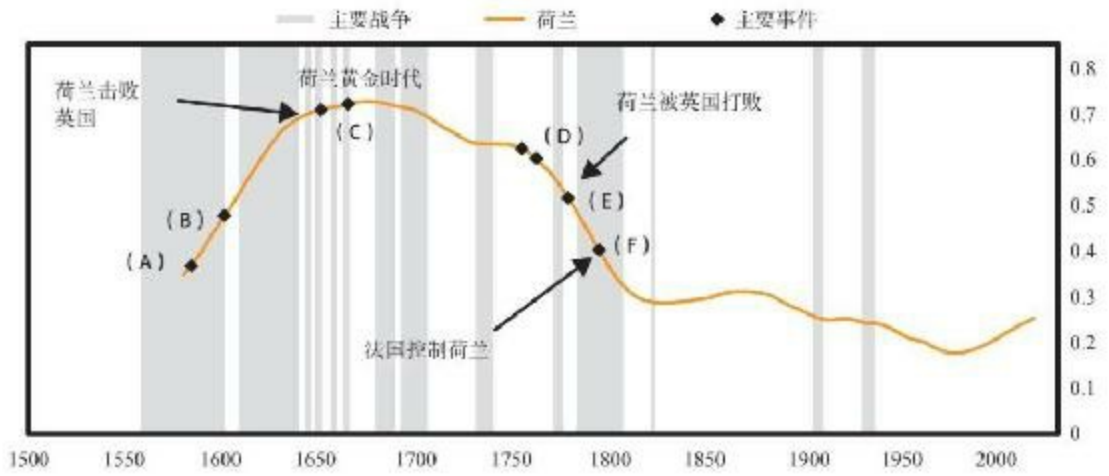
同时，● 战争会造成毁灭性的财政打击，对战胜方如此，战败方更不言自明。例如，法国虽然是“战胜国”，且仅间接参与了大部分战事，但法国遭遇了很严重的财政问题和不稳定，并因此面临广泛的国内叛乱。战败的哈布斯堡王朝受到的打击更大。与法国和西班牙相比，荷兰在财政上受到的损害较小。荷兰从和平中获益，这也促进了荷兰黄金时代的到来。战争中发生的军事改进也让荷兰人获益，因为军事改进加上荷兰东印度公司的航运能力，这种强有力的航运与军事的结合扩大了荷兰在世界各地的实力。

顶峰

荷兰黄金时代使荷兰人把注意力转移到“好好过日子”上，这削弱了荷兰的财政实力。其他国家也崛起并开始挑战荷兰。资本主义的出现，以及启蒙运动带来的新思路，引发了一场被称为工业革命的经济转型，这场转型以英国为中心。荷兰曾于17世纪在创新、贸易和财富方面是无与伦比的领导者，但这次未能跟上发展的步伐。最终，维持一个衰落和过度扩张的帝国变得不可持续。

下图显示了形势发展中的一些主要事件。

荷兰相对于其他大国的地位（估计值）



(A) 荷兰宣布脱离西班牙独立。
(B) 荷兰东印度公司、阿姆斯特丹银行和阿姆斯特丹股票交易所成立。
(C) 第一次和第二次英荷战争。
(D) 七年战争和1763年的影子银行危机。
(E) 第四次英荷战争，阿姆斯特丹银行挤兑。
(F) 荷兰东印度公司被国有化，荷兰帝国衰亡。

在顶峰时期，荷兰在很多因素上发生了逆转，我们之前曾讨论过这些典型因素。

- 荷兰教育和技术优势受到侵蚀。
- 由于荷兰东印度公司的衰落，荷兰总体上变得竞争力不足。

• 18世纪，工业革命使英国超越荷兰，成为欧洲首屈一指的经济和金融强国。

• 相对于其他国家，荷兰经济增长放缓，使之无力维持庞大的帝国（特别是考虑到荷兰本国如此之小）。（为保护在世界各地的巨大财富而进行的）越来越多的军事冲突使荷兰扩张过度、负债过度。

• 这一切导致荷兰盾的储备货币地位衰落。在与英国的对抗中，荷兰输掉了一场战争（也因此输掉了重要资产），荷兰盾的储备货币地位最终恶化。

• 随着荷兰帝国的衰落，荷兰的金融中心地位受到侵蚀，特别是在一系列债务危机和央行与货币遭遇挤兑之后。

虽然《威斯特伐利亚和约》给欧洲带来了相对和平与稳定，但荷兰在帝国时期仍参与了一系列冲突，这是因为对手看到了荷兰的弱点并发起了攻击，尤其是争夺贸易利益的海战。以下是荷兰为建立和维持帝国而进行的一系列战争的概述。

• 八十年战争（1566—1648年）：这是信奉新教的荷兰反抗信奉天主教的西班牙的起义。荷兰人首先在1581年宣布独立，直到1648年的《威斯特伐利亚和约》结束三十年战争和八十年战争，荷兰才实现完全独立。

• 第一次英荷战争（1652—1654年）：这是一场贸易战争，起因是1651年英国议会通过《航海条例》，规定所有从英国美洲殖民地运出的货物都必须由英国船舶运输。这场战争大体上不分胜负，未能解决英荷两国的贸易竞争问题。

• 丹麦—瑞典战争（1657—1660年）：这场战争始于瑞典对荷兰的盟国丹麦宣战，威胁到利润丰厚的波罗的海贸易路线。荷兰打败了瑞典。

• 第二次英荷战争（1665—1667年）：英格兰与荷兰因另一场贸易纠纷而开战，最终荷兰获胜。

- 法荷战争（1672—1678年）和第三次英荷战争（1672—1674年）：这些也是贸易战争。荷兰挫败了法国征服荷兰的计划，并迫使法国削减一部分关税，但荷兰付出了巨大的战争成本。

- 第四次英荷战争（1780—1784年）：为报复荷兰在美国独立战争中支持北美殖民地，英国发动了这场战争。最终荷兰大败，宣告荷兰盾作为储备货币的时代终结。

讽刺的是，一场军事胜利使权势从荷兰转移，那场胜利开始了近100年的和平。1688年，奥兰治的威廉三世与玛丽二世结婚，后者是不受欢迎的英国国王的女儿，随后威廉三世成功入侵英格兰并夺权。这被称为“光荣革命”，并给英国带来了一种新的国内秩序。虽然威廉三世当上英国国王无疑在短期内对荷兰有利，但经济一体化和军事合作的次级后果，对其后100年里荷兰经济实力和荷兰盾的衰落发挥了重要影响。

1688年之后，随着英国变得更具竞争力，荷兰商人将业务转移到伦敦，进一步促使伦敦崛起为国际金融中心。英荷结盟还使英国商人能够参与荷兰贸易。威廉三世迁至英格兰，而不是专心治理荷兰。1702年威廉三世去世，死后无嗣，英荷两国之间的直接联系没有了，曾在威廉三世统治下统一的荷兰各省开始分裂。尽管在第四次英荷战争爆发之前的80多年中，英格兰与荷兰在大部分时间里继续保持着军事合作关系，共同对抗法国，但到18世纪中期，两国因共同参与许多市场而开始发生冲突。

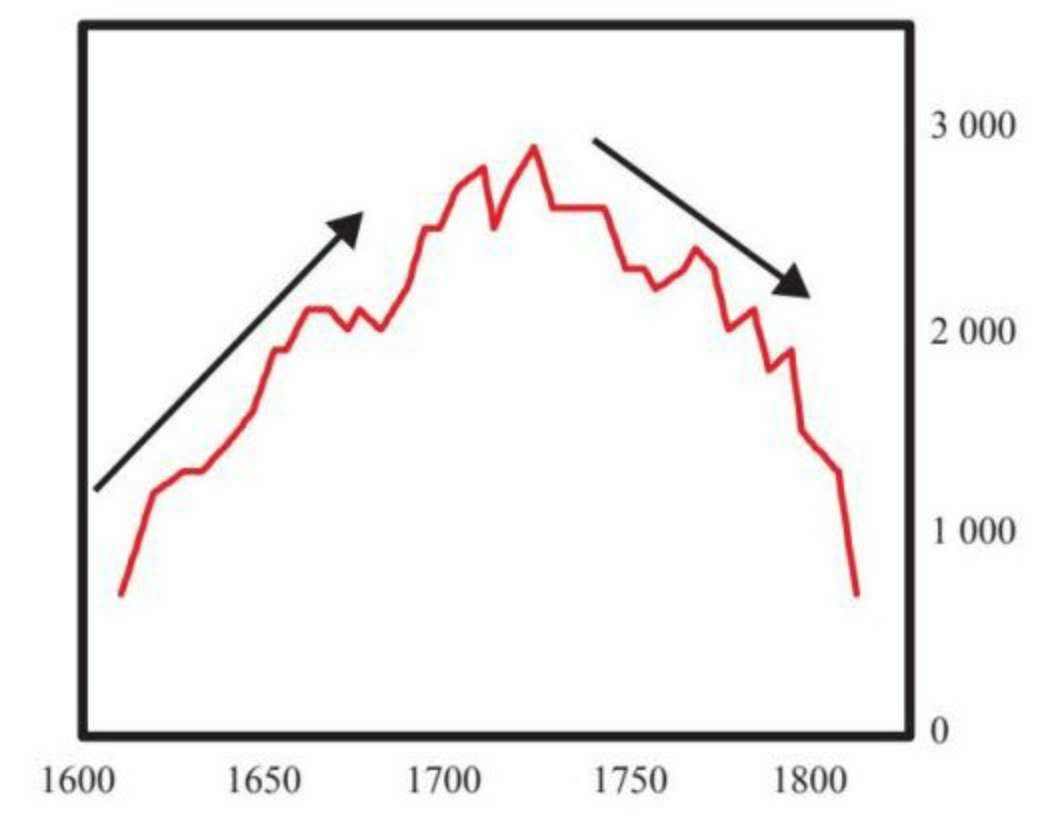
到19世纪中期，荷兰帝国已不再是世界领先的帝国。其他国家特别是英国借鉴了荷兰的创新，也在教育方面进行投资，以增强本国国民的能力。这些能力加上资本主义的运用，带来了一系列进步，形成了工业革命。工业革命带来了现存概念的不断改进，从而使生产效率变得更高，例如标准化的投入和将生产从个体工匠那里转移到工厂。工业革命还带来了革命性的新发明。这提高了英国的生产力，使英国获得了更多的贸易，并形成军事实力。

此外，和通常发生的情况一样，荷兰人在变得极其富有的同时，其

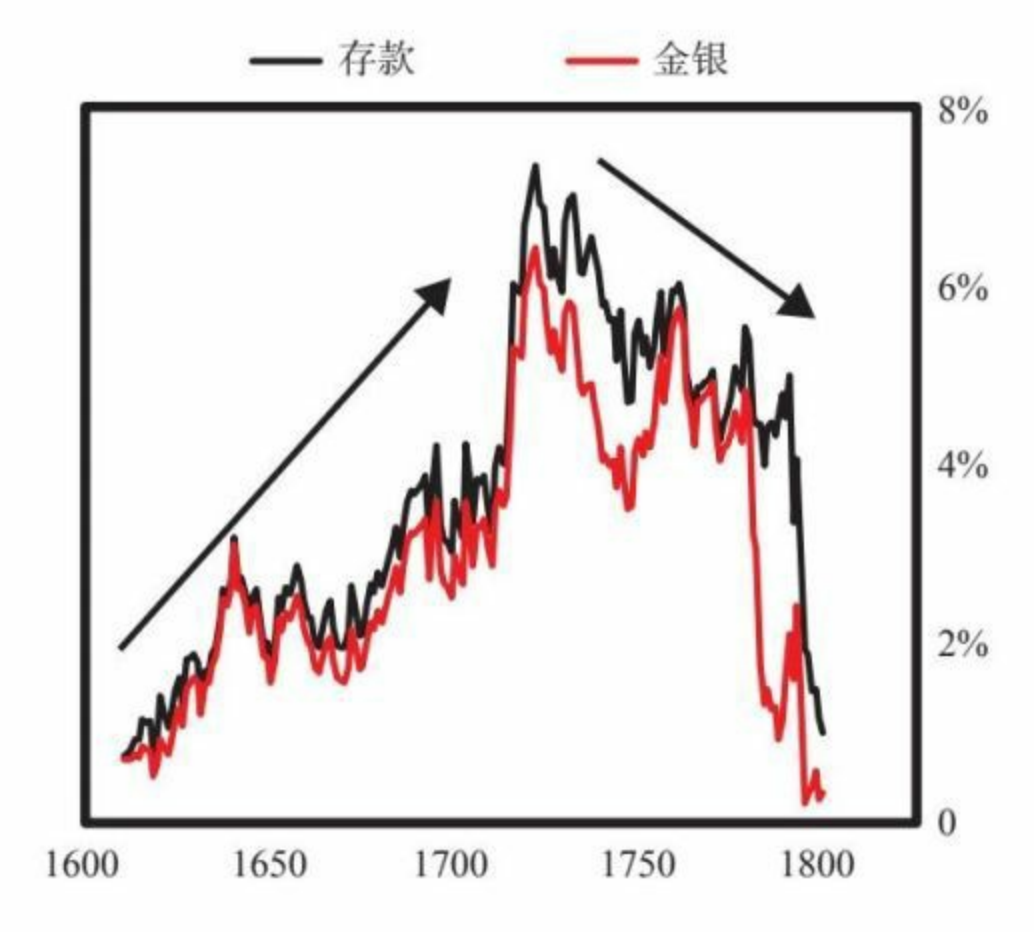
竞争力减弱了，例如荷兰人的工资通常高于欧洲其他国家的人。荷兰东印度公司也失去了竞争优势。例如，在茶叶等流行的新产品的交易方面，该公司效率低下。荷兰经济增长率相较于其他大国放缓，使之更加难以支付和维持庞大的帝国。为保护本国拥有的巨大财富，荷兰介入了越来越多的军事冲突，导致扩张过度。

故此，从约1725年到约1800年，荷兰的金融衰落进程以典型的方式展开。下页的两张图很好地反映了阿姆斯特丹银行的崛起和衰落。

阿姆斯特丹银行的账户数目



阿姆斯特丹银行拥有的资产（占荷兰GDP的比例）



和通常的情况一样，虽然这一时期荷兰其他方面的实力开始衰落，但荷兰盾的储备货币地位依然坚挺。由于汇票是国际贸易信贷的主要工具，所有想和荷兰进行贸易的商人都必须在阿姆斯特丹银行开设账户，因此大约40%的全球贸易是在阿姆斯特丹用银行发行的荷兰盾来结算的。荷兰在贸易和金融交易中占有重要地位，阿姆斯特丹银行的政策使荷兰盾成为很有效的交换媒介和财富储存手段，荷兰商业实体和银行坚持要求使用荷兰盾，这些因素都巩固了荷兰盾作为最早的全球储备货币的地位。[7]这给予荷兰“极大的特权”，使荷兰能背负很多债务。

衰落

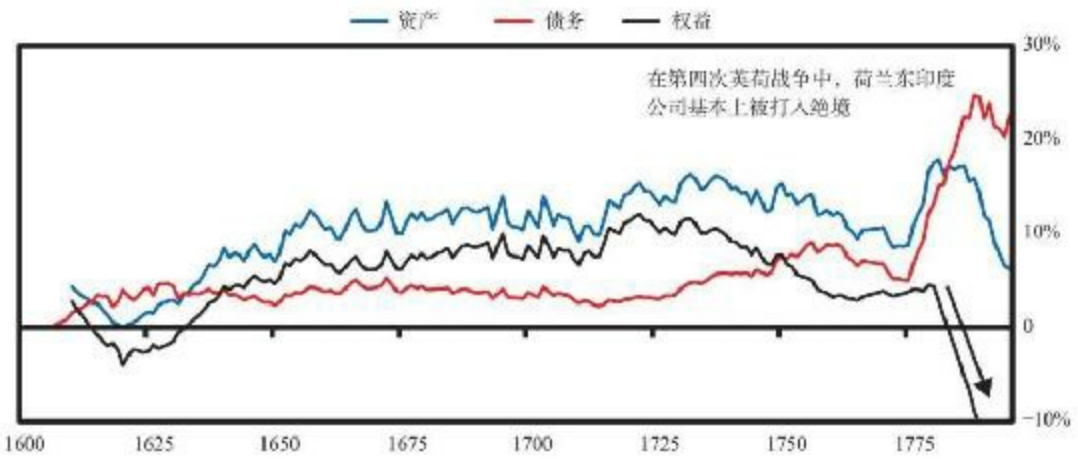
1750年左右，英国（以及法国）变得比荷兰强了，这既是因为它们

自己的国力增强了，也是因为荷兰变弱了。和通常的情况一样，荷兰（a）负债更多，（b）国内发生了许多财富争斗[8]，（c）军事实力衰落。这些都使荷兰易于遭受衰落和外部攻击的伤害。

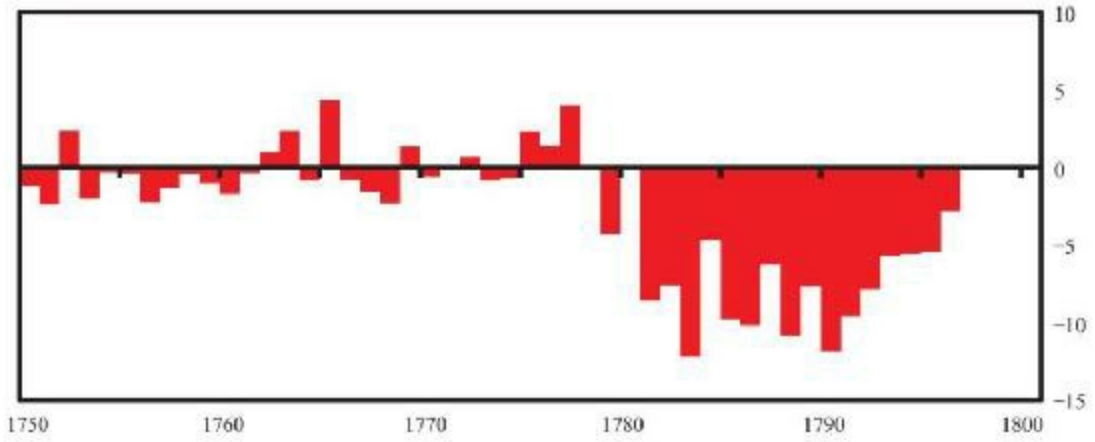
随着来自海外的收益下降，富有的荷兰储蓄者将现金转移到更具吸引力的英国投资项目中，因为英国经济增长强劲，投资收益率更高。[9]尽管如此，荷兰盾仍被广泛作为全球储备货币使用。如前所述，储备货币地位改变的时间，通常晚于帝国兴衰的其他主要推动因素恶化的时间。接着，和通常的情况一样，一个崛起的大国在一场战争中挑战现有大国。

从18世纪70年代起，英国开始干预荷兰的航运，在美国独立战争期间荷兰与北美殖民地进行武器贸易后，冲突升级。作为报复，1781年英国在加勒比海对荷兰海军进行了大规模打击，占领了荷兰在该地区以及东印度群岛的一些领地。荷兰东印度公司失去了一半的船舶，也被隔绝于关键贸易航线之外，为维持生存，不得不从阿姆斯特丹银行大举借债。与荷兰竞争的国家趁着荷兰失败，从荷兰那里夺走了更多的航运业务机会。英国对荷兰和东印度群岛的封锁造成了一场流动性危机。这些事件造成的财务影响可见于下面的这几张图。

荷兰东印度公司资产负债表（占荷兰GDP的比例）[10]

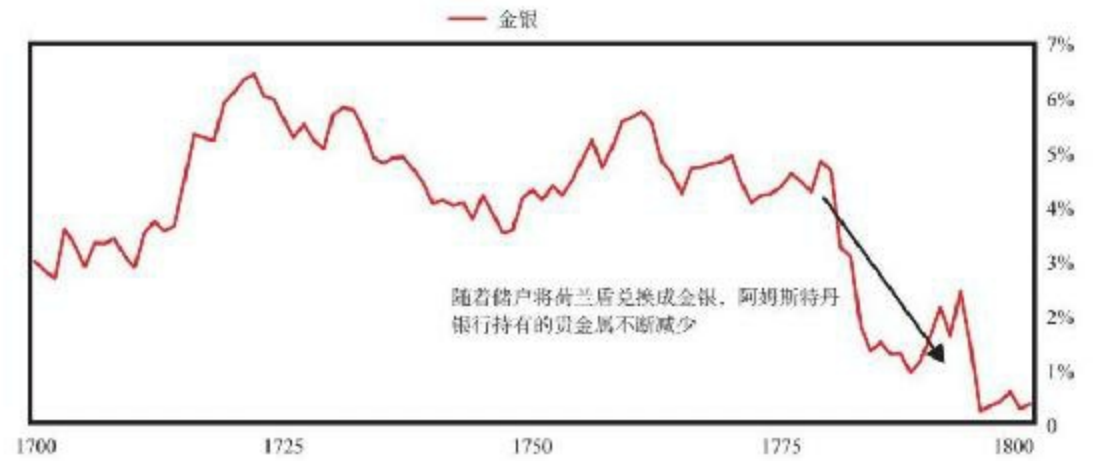


荷兰东印度公司的盈亏（单位：百万荷兰盾）



财务损失和巨额债务导致了典型的反应：央行发行更多货币。为了向荷兰东印度公司提供贷款，阿姆斯特丹银行发行的纸币越来越多，随之很快变得明显的是，该行所持有的金银将不足以偿付所有的票据。这导致了常见的“银行挤兑”进程，投资者将纸币换成贵金属。在该行的贵金属储量耗尽的同时，荷兰盾的供给飙升，尽管人们对荷兰盾的需求下降了。这一情况如下图所示。

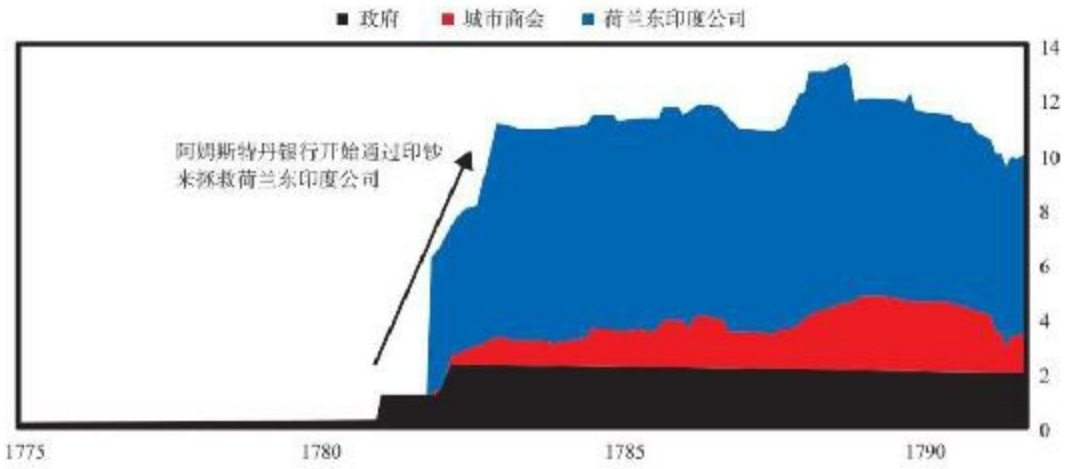
阿姆斯特丹银行的资产（占荷兰GDP的比例）



下页图显示了第四次英荷战争期间阿姆斯特丹银行资产负债表上的债务的这种激增。（作为参考，这场战争开始时整个资产负债表上约有2 000万荷兰盾未清偿，所以这代表阿姆斯特丹银行资产负债表大约50%的扩张）。阿姆斯特丹银行别无选择，荷兰东印度公司太大而不能倒，

因为荷兰政府依赖该公司提供的贷款。

阿姆斯特丹银行的未偿贷款（单位：百万荷兰盾）



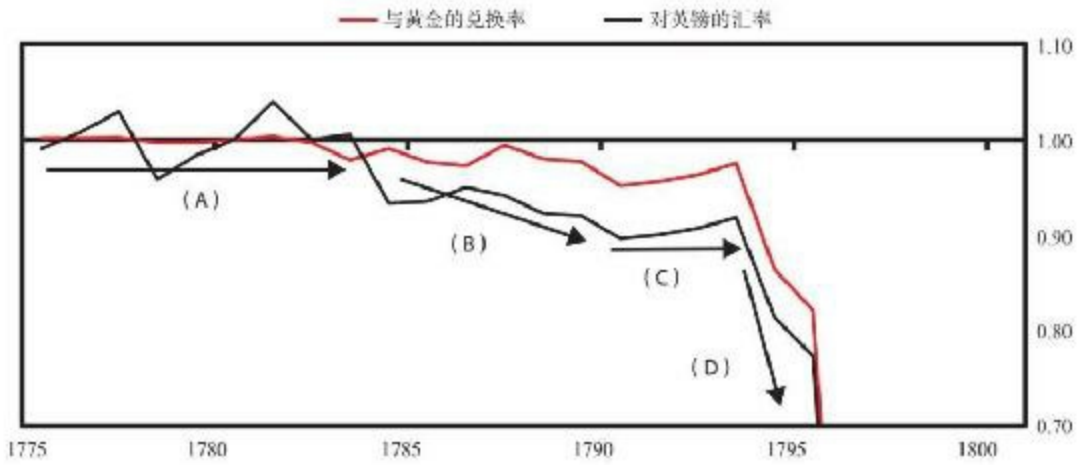
利率上升，阿姆斯特丹银行不得不让荷兰盾贬值，这削弱了荷兰盾作为财富储存手段的可信度。[11]结果，英镑取代荷兰盾成为世界最主要的储备货币。

荷兰遇到了常见的情况，跟第1章中对帝国兴衰的概述与第3章中对货币、信贷和债务的运行方式的描述一样。阿姆斯特丹银行最初使用第一类货币体系（贵金属），然后演变为第二类货币体系（与贵金属挂钩的纸币）。和通常的情况一样，这场转变是在财政紧张和军事冲突期间发生的。危险在于这场转变削弱了人们对荷兰盾的信任，加剧了类似于银行挤兑效应的风险，后来真的发生了这样的事。近200年以来，阿姆斯特丹银行的存款（即其持有的那些短期债务）一直是一种可靠的财富储存手段。它们开始以很大的折扣交易（由金银铸成的）作为金属货币的荷兰盾。阿姆斯特丹银行用其持有的金属货币和贵金属（即其储备）在公开市场上购买荷兰盾，以支持存款的价值，但它缺乏足够的外汇储备来无限期地进行这种购买。随着金币和银币的所有者要求返还这些金属货币，该行持有的以金属货币为后盾的账户从1780年3月的1 700万荷兰盾锐减到1783年1月的仅30万荷兰盾。这场银行挤兑标志着荷兰帝国以及荷兰盾储备货币地位的终结。1791年，阿姆斯特丹市政府接管了阿

姆斯特丹银行。1795年，法国革命政府推翻荷兰共和国，在荷兰建立了一个附属国。1796年，荷兰东印度公司被国有化，这使其股票失去价值。1799年，该公司的特许经营权到期。

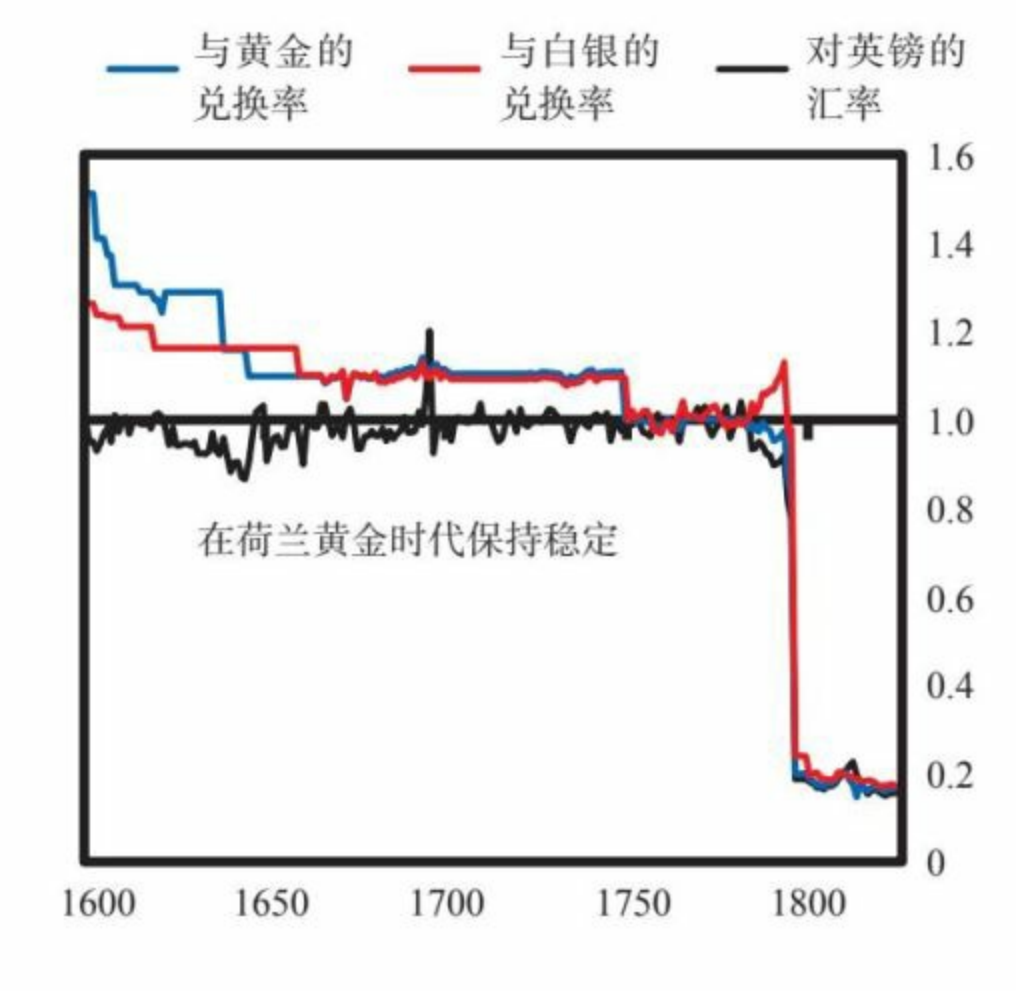
下面的几张图显示了荷兰盾对英镑的汇率和与黄金的兑换率。随着阿姆斯特丹银行不再有任何信用这件事变得明显，投资者纷纷转向其他资产和货币。[12]

荷兰盾[13]

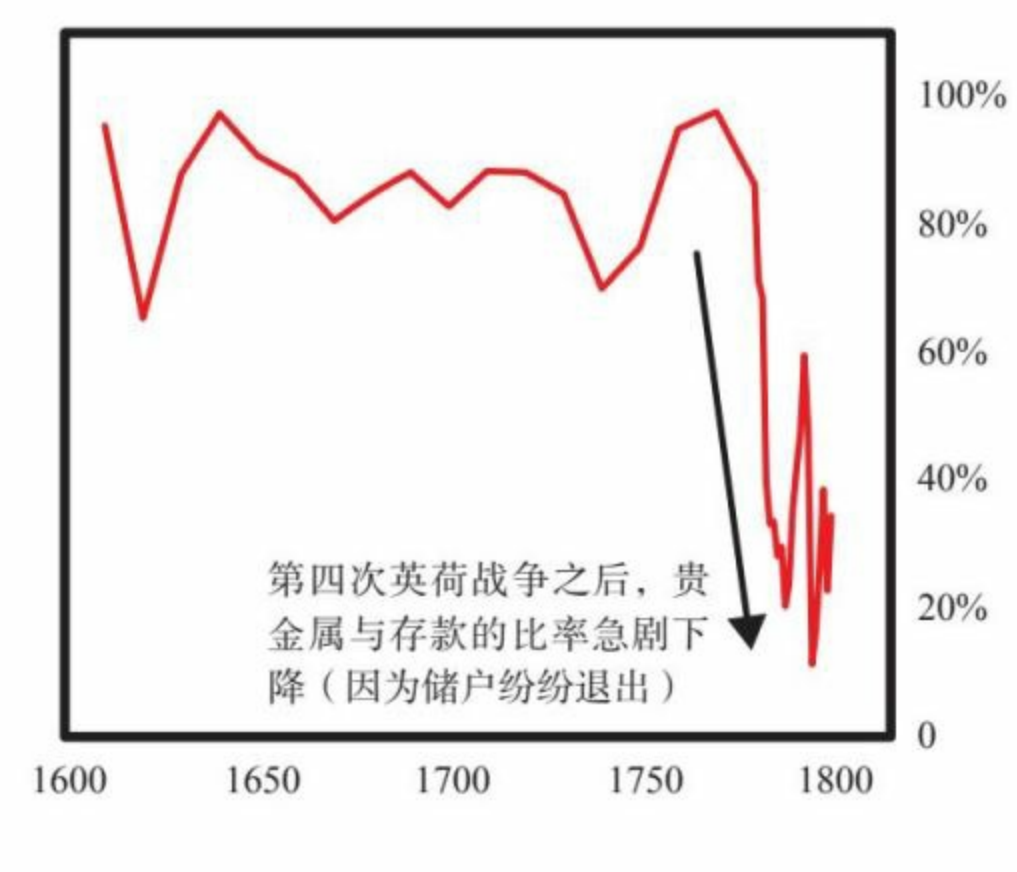


(A) 在荷兰衰落时代的大部分时间里，荷兰盾币值保持稳定。
(B) 第四次英荷战争导致印钞和荷兰盾开始受到压力（阿姆斯特丹银行的挤兑）。
(C) 法国大革命之初，随着投资者寻找安全避风港，出现一段短期的稳定。
(D) 法国推翻荷兰政府，阿姆斯特丹银行的账户基本上消失一空。

荷兰盾币值

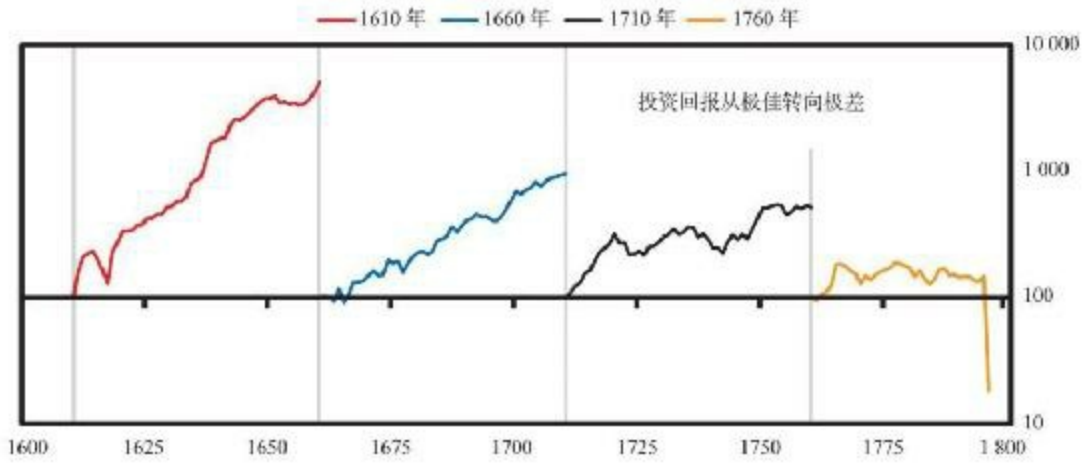


阿姆斯特丹银行准备金率（贵金属与货币负债的比率）



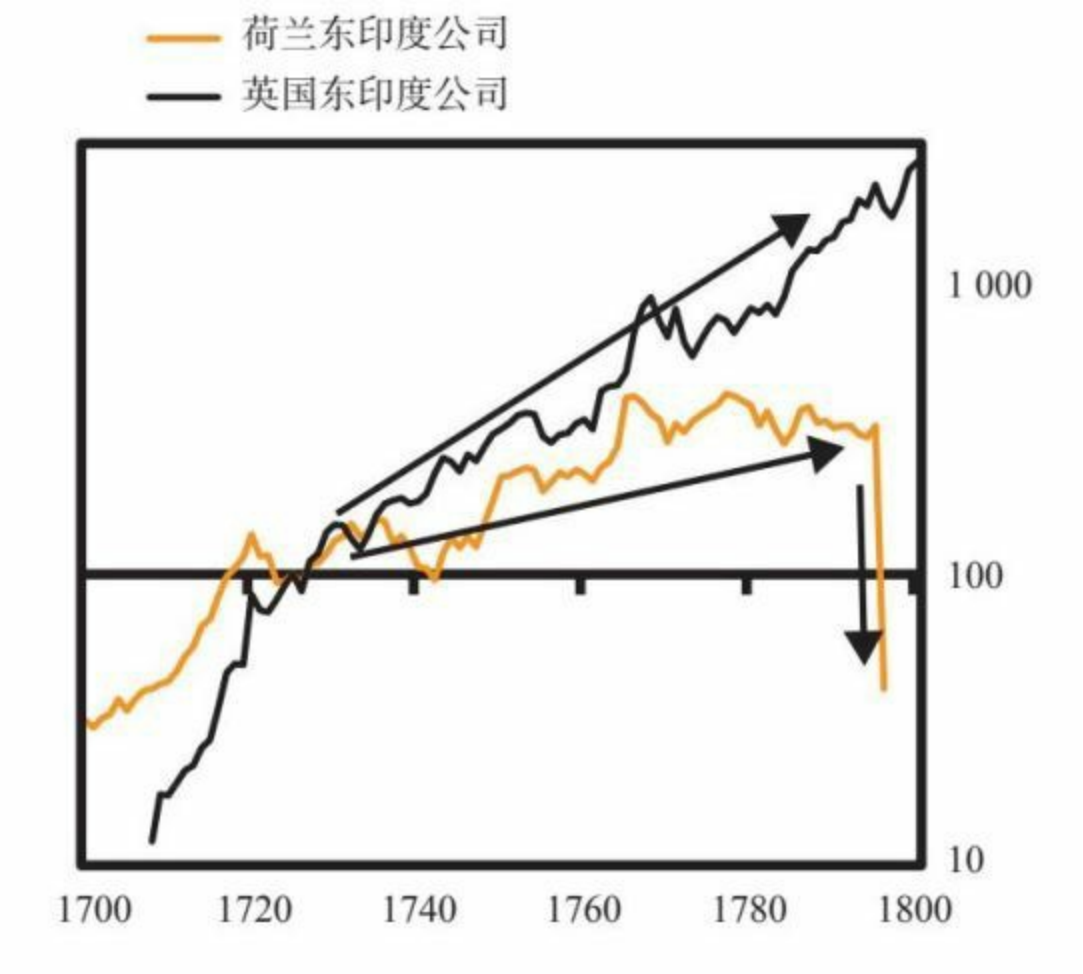
下图显示了从不同年份起持有荷兰东印度公司股票的回报率。和大多数泡沫公司一样，该公司最初业绩良好，似乎基本面很好。这吸引了更多投资者，即使在该公司基本面开始走弱之后依然如此。最终该公司失败的基本面和过度的债务负担导致其破产。

在不同初始投资年投资荷兰东印度公司获得的总回报
（初始财富为100，以50年为周期计算，取对数值）

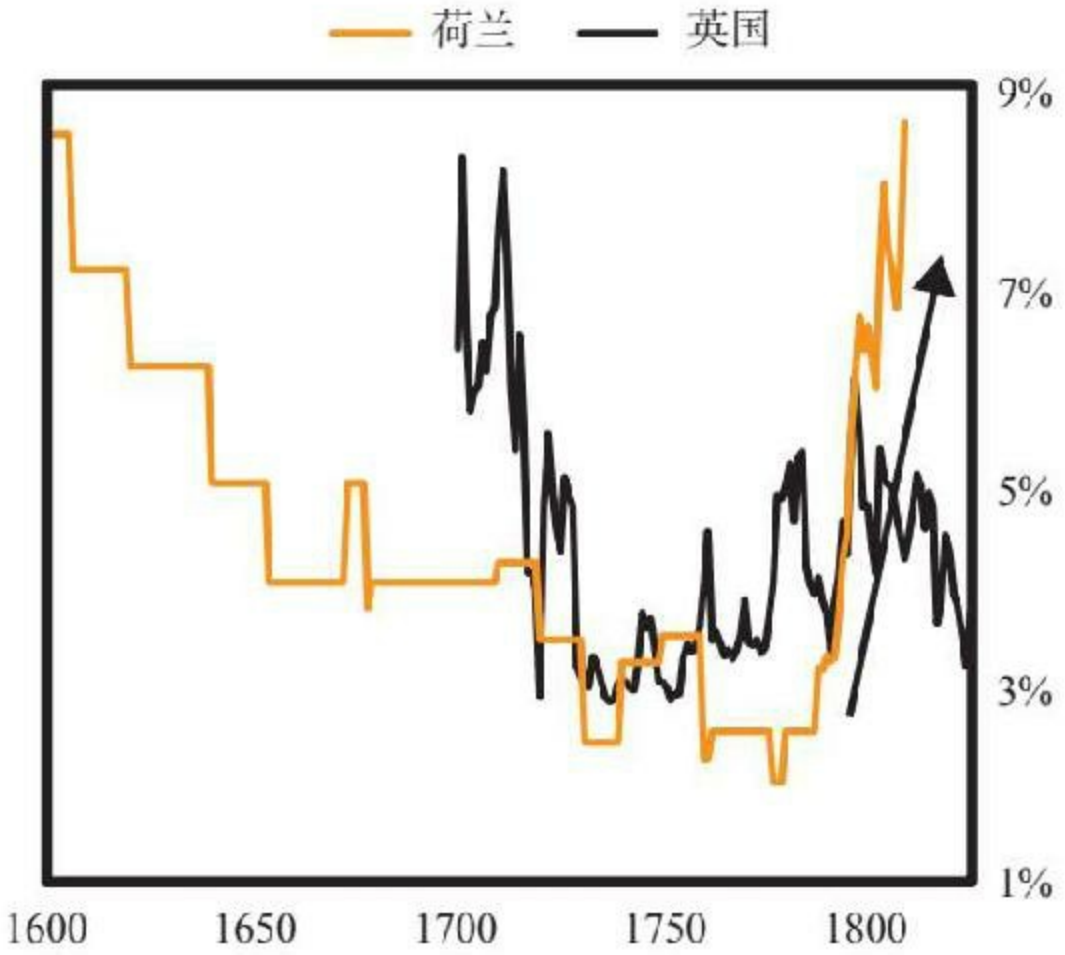


和通常的情况一样，相对于投资崛起帝国所获得的回报，对衰落帝国的投资资产所获得的回报降低。例如，投资英国东印度公司获得的回报，远远超过了投资荷兰东印度公司获得的回报，荷兰政府债券的回报率也远低于英国政府债券的回报率。

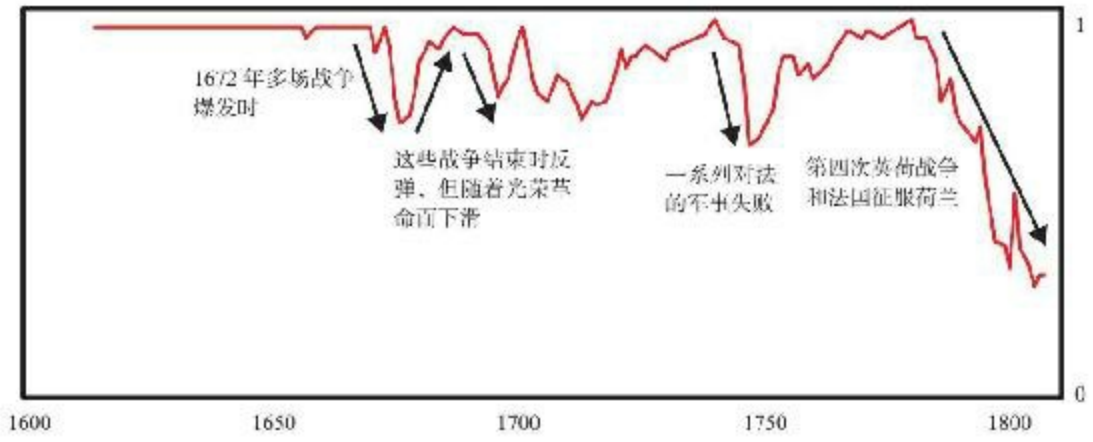
总股本回报（指数化）



政府债券收益率



荷兰债券价格（定期年余）



荷兰帝国的衰落导致世界历史上的下一个大周期：大英帝国及其储备货币的兴衰。下一章将讲述这个故事（基本上是同样的故事，只是晚

了约100年，在更先进的技术条件下，剧中人衣着不同、语言不同罢了）。

---

[1] 自8世纪以来，伊斯兰势力统治着今天西班牙的大部分地区。到1500年，经过基督教诸王国与伊斯兰势力之间500多年的冲突，西班牙日趋走向统一。1469年，最大的两个基督教王国卡斯蒂利亚和阿拉贡的统治者联姻，两国合并。1492年，两国征服了西班牙在格拉纳达的最后一个伊斯兰王国。逐渐兴起的西班牙拥有强大的军队，与天主教会关系密切。对穆斯林统治的西班牙的再征服运动在很多时候采取了教皇支持的十字军征讨的形式，教权和君主权经常结成紧密联盟，西班牙宗教裁判所就是一个例子。

[2] 例如，1550—1600年，法国的宗教战争导致数百万人丧生，同时在16世纪的英国，当新君主登基时，暴力冲突致使官方的宗教信仰几经转变。甚至后来17世纪中期造成严重破坏的英国内战，很大程度上也是宗教冲突导致的。

[3] 根据我的计算得出的粗略估计。

[4] 在本章中，当谈及“荷兰盾”时，我们通常指的是阿姆斯特丹银行使用的纸币形式的荷兰盾，而不是贵金属铸造（即属于第一类货币的）的硬币（也叫“荷兰盾”）。

[5] 到1650年，伦敦的商人在从俄国进口商品时，用以在阿姆斯特丹银行的存款为基础开具的汇票来支付，像这样的做法已经相当普遍了。1650年，阿姆斯特丹银行的账户数目和存款基础都在持续增多。

[6] 红衣主教黎塞留是当时法国最重要的领导人，他在1624—1642年担任首席大臣。黎塞留很聪明，当时两股势力在法国竞争王权，一方是摄政王后，另一方是摄政王后年少的儿子路易十三，而黎塞留对双方都进行辅佐。（像这样的巧事是编不出来的。）对于一国的国内秩序应如何运作，黎塞留有自己的独特观点，那就是国家应该无比强大，国家的重要性应当高于君主、教会或贵族所想要的程度。黎塞留不仅是一位总览全局的大思想家，还是一位了不起的行政管理者，使法国的体制运转良好。他提高了全法国的效率，有效地收税并控制了贵族和地方政府的权力。他提出了国家利益概念和均势概念，如认为政策的主要目标应当是让法国能够平衡哈布斯堡王朝的霸权。这是在马基雅维利的理论最初传播后不久发生的事。他认为应当保持中欧的分裂和均势（因为该地区若联合起来将会主宰其他地区）。从1624年到法国大革命时期，他的这一思想一直行之有效（如想更深入地了解这一问题，可参考亨利·基辛格的《世界秩序》）。

[7] 现有的支付数据显示荷兰盾在全球贸易中占很大份额：每年通过阿姆斯特丹银行进行支付的总金额在18世纪60年代达到最高峰，约为荷兰共和国年度GDP的1.5倍（有一些估计认为比这更高）。1868年英国和1955年美国的类似比率分别为3.6倍和2.7倍。

[8] 当时荷兰“爱国者运动”的流行就是关于这一点的一个好例子。

[9] 这段时期荷兰的对外投资总体上增加。例如，荷兰人购买英国东印度公司的股票，伦敦金融城向荷兰投资者出售债券（被称为term annuity）。For a further description, see Hart, Jonker,

and van Zanden,*A Financial History of the Netherlands.*

[10] 这张图只显示了荷兰东印度公司在荷兰本土的财务业绩。该公司亚洲业务的收入和负债不包括在内，但该公司从亚洲采购商品后在欧洲销售获得的收入包括在内。

[11] 阿姆斯特丹银行这次提前行动了，使用了分类账而不是真正的“纸币”。See Quinn & Roberds,“The Bank of Amsterdam Through the Lens of Monetary Competition.”

[12] 历史数据显示，到1795年，阿姆斯特丹银行存款的交易价格比实际的金属货币低25%。See Quinn & Roberds, “Death of a Reserve Currency.”

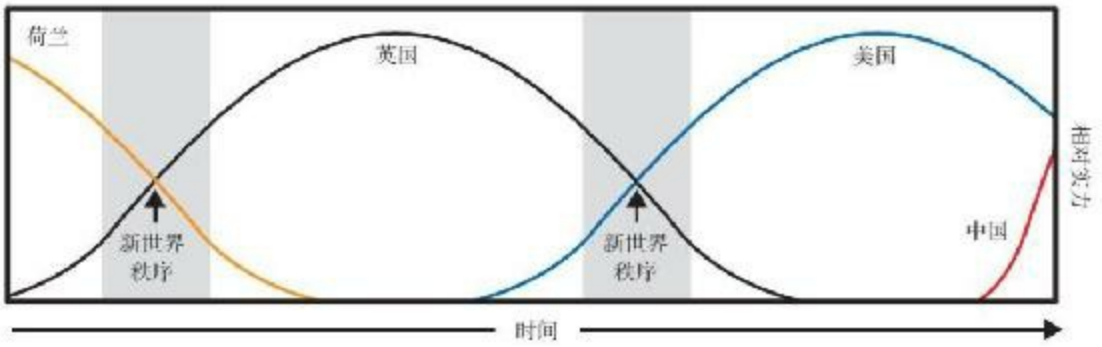
[13] 为充分显示阿姆斯特丹银行储户所受的可能的经济影响，我们假设在该银行关闭时，每个储户都按比例收到了当时仍在该银行金库里的贵金属（这相当于完全以贵金属为后盾的账户金额的20%左右，因此总的贬值幅度约为80%）。

10

大英帝国和英镑的大周期兴衰

世界秩序的变化发生于两个或两个以上实力相当的国家（或国家联盟）斗争时，一方取胜，成为主导者，有能力制定新的规则，这就是新的世界秩序。在这之前，崛起国需要让本国实力达到与霸权国相当的水平，所以任何大国都是在远未成为大国之前，就开始本国的崛起之旅的。同样，在任何大国不再是大国之后的很长时间里，其衰落之旅还在延续。这一点反映在我之前分享过的弧形图里，那张图展示了荷兰帝国、大英帝国、美帝国与中华帝国兴衰周期的简化版本。我在此处再次分享。

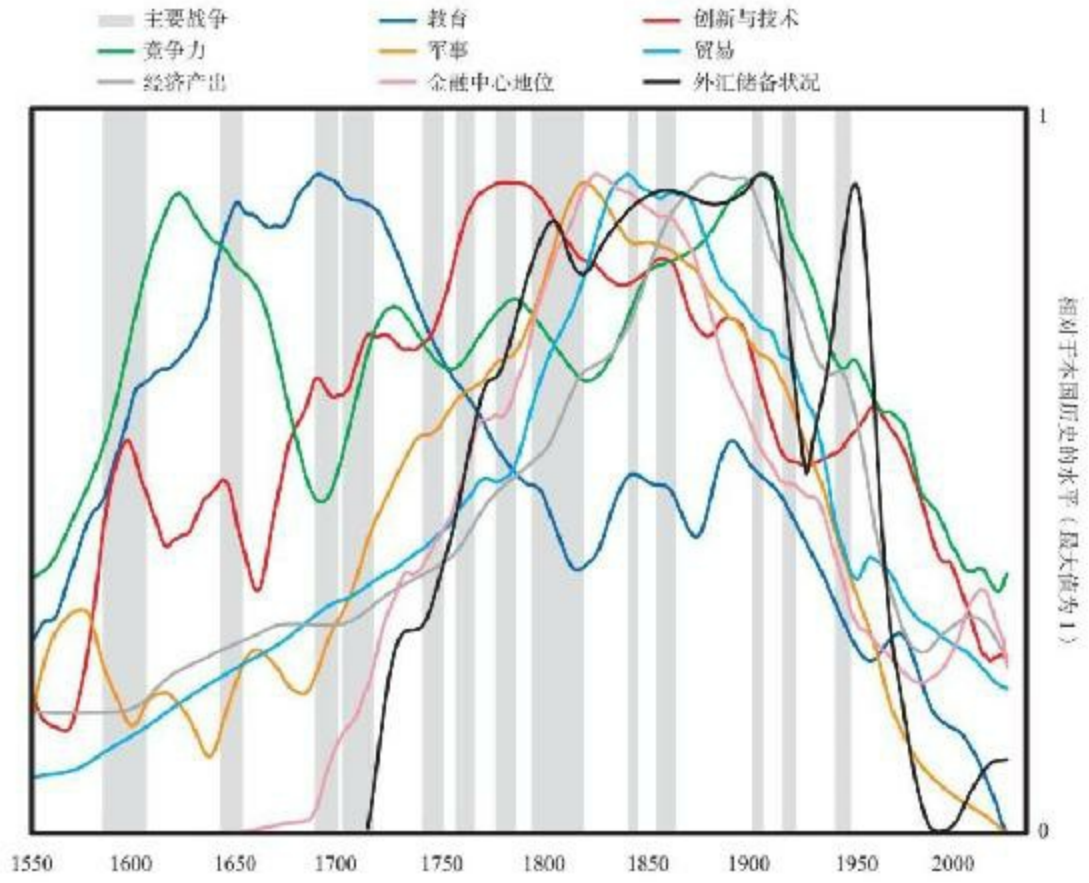
世界秩序的变化（概念示例）



远在英国变得显赫之前，大英帝国的崛起之旅就已经开始了，因为英国必须先打造自身的教育、制度和技术实力，以提高竞争力，然后才能挑战和击败荷兰。下图显示了我对1600年至今大英帝国8种实力指标的测量。如图所示，竞争力、教育、创新与技术的水平在17世纪早期急剧上升，到1800年一直稳步上升，这在1700—1900年产生了回报，英国的经济产出、占世界贸易的比例和军事实力都提升了。在一段通常都会

有的延迟之后，英国的金融市场也发展起来，其金融中心（伦敦）成为世界领先的金融中心；在一段更长的时间之后，英镑取代荷兰盾成为全球储备货币。

英国关键决定因素的指标

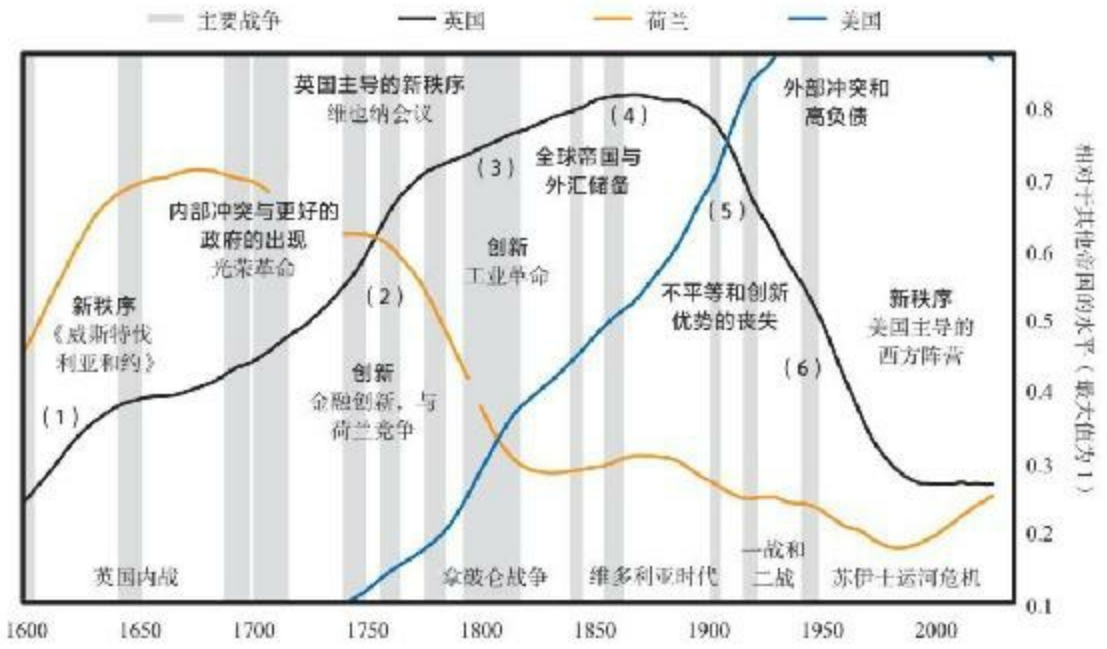


虽然随着18世纪后期荷兰的衰落，英国首要的贸易和金融竞争对手失势了，但直到19世纪早期，英国才完成崛起，因为它还要打败最后一个强大的对手——拿破仑领导的法国。拿破仑急于通过拿破仑战争征服欧洲，成为第一强国。这就带来了我在第2章附录里描述过的常见的大国竞争和均势斗争态势，联盟的组建和局势的升级都进入了一个大高潮。为解释大英帝国的崛起，本章稍后将简要介绍法国的情况，法国的历程也具有典型意义。但在这里我直接跳到重点：英国通过有效的经济战和军事战取得了胜利。接着，遵循确立主宰权的战争之后的典型大周

期脚本，出现了一种由胜利者建立的新世界秩序，之后是一段长期的相对和平与繁荣，在这个案例里是100年。这正是英国成为有史以来最大帝国的时候。在英国鼎盛时期，其人口只占全世界的2.5%，但大英帝国创造了全世界总收入的20%以上，并控制着世界上20%以上的陆地和25%以上的人口。

我在这里说得有点儿快了。如上页图所示，英国崛起的历程开始于1600年左右，所以我们应当以那个时候为起点。下图显示了英国的发展轨迹和关键事件的发生时间。图中的数字标志着内部秩序周期的6个阶段的大致发生时间。

1600年至今英国的发展轨迹



兴起

为阐述英国兴起的背景，我们需要描述17世纪末英国所处的形势，以及大的欧洲背景。对英国和欧洲来说，17世纪早期发生了大规模的冲

突，大大改变或者颠覆了之前的所有秩序。如上一章所述，三十年战争之后，欧洲发生了大规模的破坏和变化，因为这是一场不同意识形态、宗教和经济阶层之间的战争，最终通过《威斯特伐利亚和约》形成了新的欧洲秩序。该和约确立了我们今天所知的国家，并造成了一个分裂的欧洲，导致不同国家做出不同的选择。英国国内也为争夺财富和权力而发生混乱，即英国内战，这场残酷暴力的战争是之前几百年里不同阶层斗争的延续，接着是光荣革命，它以不那么暴力的形式使荷兰统治者威廉三世成为英格兰国王。这些冲突的共同之处是都削弱了君主并强化了议会，也为英格兰、苏格兰和爱尔兰三国的关系奠定了基础。英国内战导致国王（查理一世）被审判和处决，君主政体被由英格兰、苏格兰和爱尔兰组成的联邦取代，其统治者是领导反王室起义的将领奥利弗·克伦威尔。

这些冲突建立了法治而不是君主制，在国王和议会之间建立了一种新的力量平衡，为英国后来的崛起奠定了基础。这是由于强有力的议会为相对唯才是举地选拔国家领导人创造了条件，因为首相必须获得议会的信任，而不能仅仅为王室所宠信。在英国后来崛起并发展到顶峰的过程中，一些政治家领导了国家，他们是塑造英国的强有力的力量，例如老威廉·皮特和他的儿子小威廉·皮特、罗伯特·皮尔、威廉·格莱斯顿和本杰明·迪斯累里。他们都出身于商人家庭，而不是乡绅家庭。

议会的这种革命性的强化，在很大程度上受到了新的启蒙思想的影响，这些思想与如何在各机构间分权、政府应当如何运作有关，从17世纪末开始在欧洲各地传播开来。这些思想是由更早时期的英国人弗朗西斯·培根（1561—1626）的科学思想塑造的。这种以人为中心的新哲学的核心思想是，社会应该建立在理性和科学的基础之上，政府的权力来自人民，而不是上帝。

辩论和质疑受到鼓励。基础教育进步（这带来识字率的上升），思想通过印刷材料传播（最早的百科全书和字典是在这一时期大规模印刷的），越来越多的跨国精英（他们博览群书并营造了跨国联系）出现，

这些因素带来了一个新的范围更大的政治和社会思想的“公共空间”。这一时期的重要思想家提出的思想和概念至今在西方世界仍很重要。

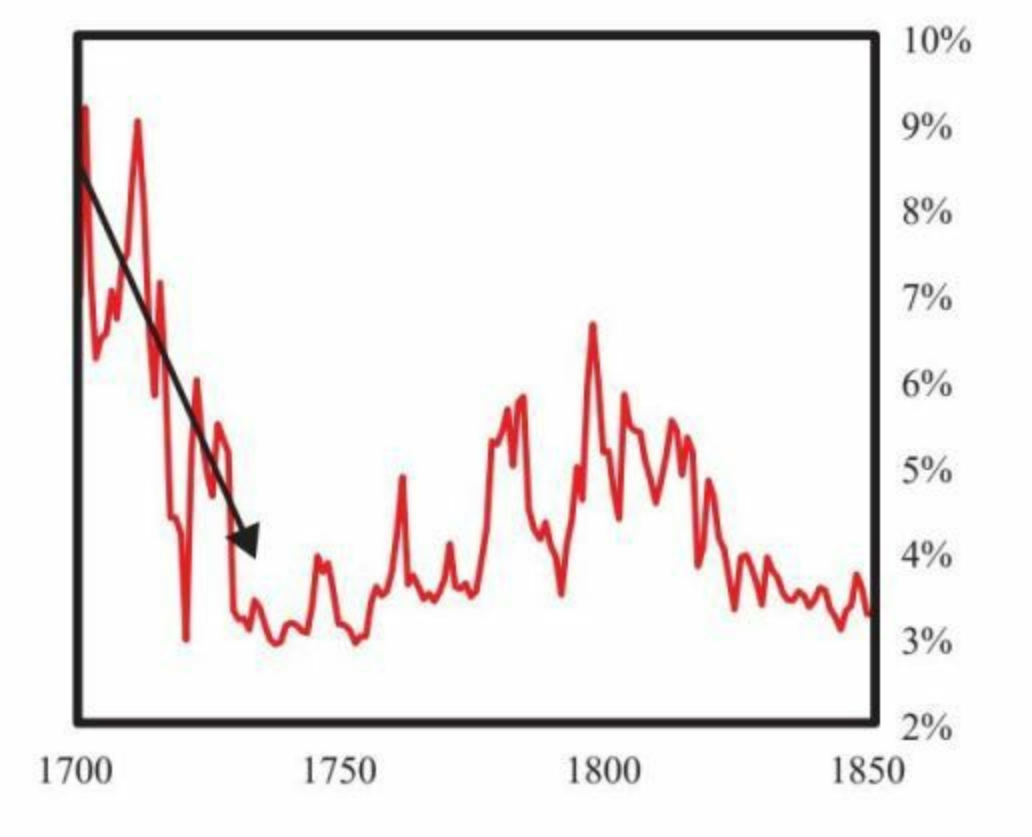
启蒙思想以不同的方式影响着不同国家，从俄国的叶卡捷琳娜大帝这样的专制君主到美国开国元勋采用的代议制政府。英国尤其受益于启蒙运动带来的强有力的政治制度和法治，以及启蒙运动对科学的重视，这为重大发现提供了支持。

尽管这些实力没有带来立竿见影的繁荣，但随着时间的推移，英国制度对法治的尊重，以及有力的教育，为英国在商业和创新方面取得竞争优势奠定了基础，从而带来了大英帝国的崛起。

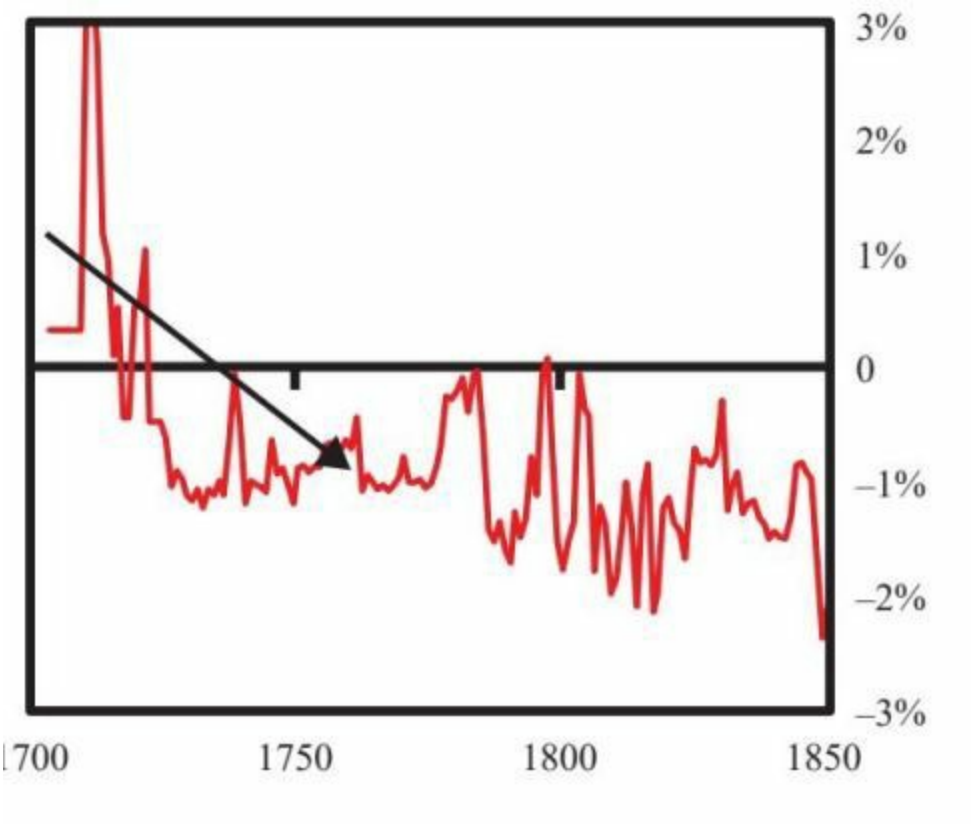
同时，英格兰在财政上变得强大起来，因为它建立了一个强大的集中化的财政管理体制，这使英国获得了大量财政收入，收入比其国际竞争对手多得多。到18世纪，英国的税负几乎是法国的两倍。1694年，英格兰银行成立，这促使英国政府债务标准化，增强了政府债务的流动性，提高了政府的借贷能力。与这些改革相一致的是，18世纪初，政府债券收益率大幅下跌，既是直接下跌，也是相对于其他国家下跌。

到18世纪初，英国也呈现出其他帝国崛起的典型迹象。在下页第四和第五张图中，你们可以看到当时与主要竞争对手相比，英国在创新方面占据领先地位。

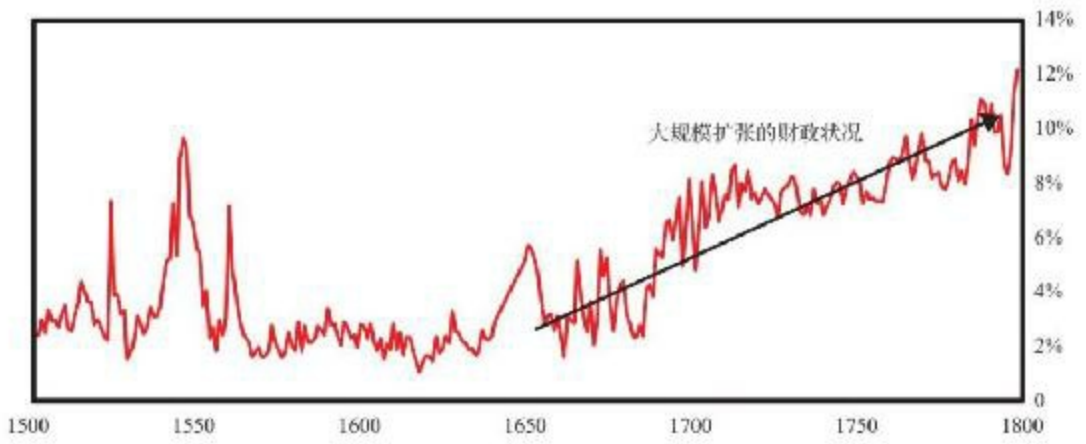
英国政府债券收益率

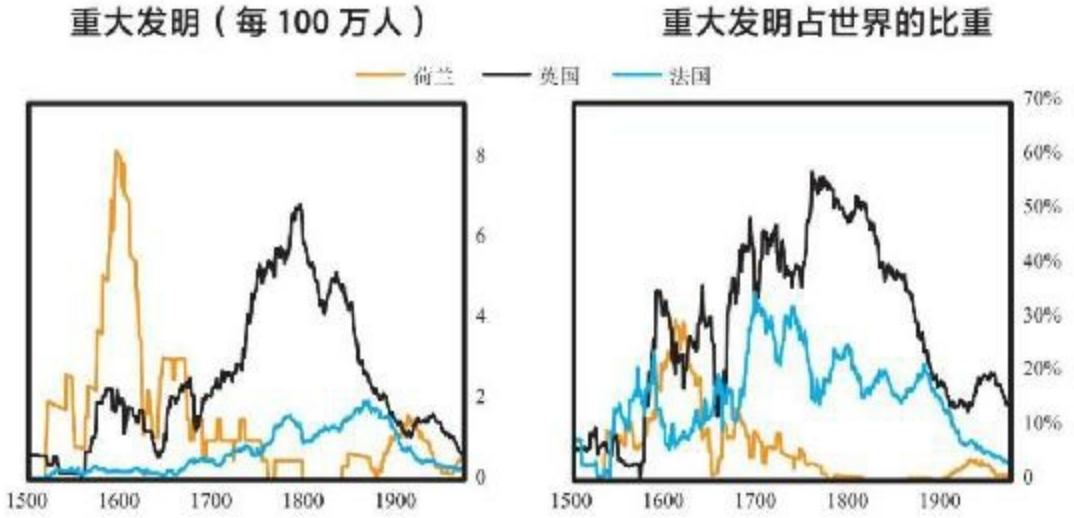


英国政府债券收益率相对于主要国家中间值的变化



英国政府财政收入占GDP的比例





工业革命

受过良好教育的人口，重视发明创造的文化，新想法（尤其是关于如何改进机器的效率，更好地完成此前靠大量人力完成的工作）的发展能够得到资本的经济支持，这些因素创造了一大波竞争力提升与繁荣。英格兰在地质上拥有丰富的铁和煤，这极大地推动了这场被称为第一次工业革命的经济转型。如第8章所述，这场转型改变了欧洲。此前欧洲主要是一个农村和农业社会，大多数人很贫困，权力掌握在地主精英手中。此后欧洲成为城市化和工业化社会，民众整体上富裕多了（尽管精英获得了不成比例的高收益），权力掌握在中央政府官僚和资本家手中。从地缘政治上看，英国取得这些实力后，得以在1750年左右超过荷兰，成为欧洲首屈一指的经济和金融强国。30年后，英国在战争中击败荷兰，明显地成为世界第一帝国。

这场生产力革命始于农业领域。农业发明提高了生产率，降低了农业的劳动强度。这还使食物种类更丰富、价格更便宜，从而使人口激增。这些因素共同促使人们涌向城市，劳动力供给不断增加，从而惠及工业。工业革命的推动力不仅是蒸汽机等全新的发明，还包括对现有概念的调整和改进，以提高生产效率，例如标准化的投入和将生产从个体

工匠那里转移到工厂。充足的劳动力和能源以及相互联系的全球市场，共同推动了创新的爆发。下面列出了英国创新的时间和节奏。

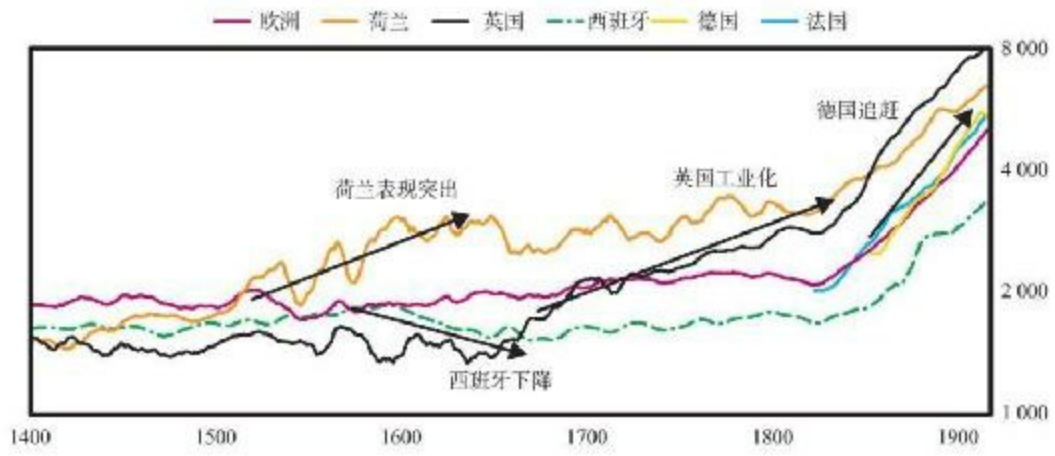
- 1712年：蒸汽机发明。
- 1719年：丝绸工厂建立。
- 1733年：飞梭纺织机（基础性纺织机）发明。
- 1764年：珍妮纺织机（多轴纺织机）发明。
- 1765年：（用于蒸汽机的）的分离式冷凝器发明。
- 1769年：水力纺纱机发明，蒸汽机得到改进。
- 1785年：动力织布机发明，铁精炼技术得到发展。
- 1801年：带轮子的蒸汽机车发明。
- 1816年：铁路蒸汽机车发明获得专利。
- 1825年：连接曼彻斯特和利物浦的铁路开始建设。

通过农业和工业方面革命性的变化，欧洲变得城市化和工业化，商品由城市工厂里的机器生产。新的城市人口需要新型的商品和服务，这要求政府变大，花钱来促进住房、卫生、教育等事业，并建设新的工业资本主义体系发展所需要的基础设施，如法院、监管机构和中央银行。权力转移到了中央政府的官僚和控制生产资料的资本家手中。

这一点在英国最为明显，英国有许多最重要的创新，并利用新的生产方法领先于其他国家，成为世界第一超级大国。正如人均经济产出所显示的，英国的生活水平在1800年左右赶上荷兰，并于19世纪中期超过荷兰，当时英国在世界经济产出中所占的份额接近顶峰（20%左右）。伴随经济增长的是英国成为世界上占主导地位的贸易国家，在18世纪晚期远超荷兰，并在19世纪一直保持这一地位，这一地位又促进了英国的经济增长。同时，在19世纪的大部分时间里，所有国家的经济产出都在加速增长。当时世界上大多数国家处于内部秩序周期的第三、第四阶

段。

人均实际GDP（以2017年美元为基准）



自然，随着英国成为世界经济强国，它需要具备军事斗争能力，以保护和维持自身的利益。英国的军事实力，特别是海军，帮助它建立殖民地，夺取其他欧洲国家的殖民地，并确保对全球贸易路线的控制。帝国的盈利大于军费开支，因为军费开支支持了经济活动。由于英格兰银行的金融创新和荷兰盾的衰落，伦敦成为世界金融中心，英镑成为世界储备货币。换言之，大英帝国在沿着崛起帝国的典型大周期步伐前进。

英国还取代荷兰，成为对华贸易量最大的国家。工业革命发生后，欧洲需要从中国购买的奢侈品减少，但欧洲想要一种商品——茶叶。中国则对欧洲商品不感兴趣，继续寻求外国在购买时支付贵金属。这给英国与中国的严重冲突埋下了种子，导致了鸦片战争和中国的“百年屈辱”。这谁能想到？

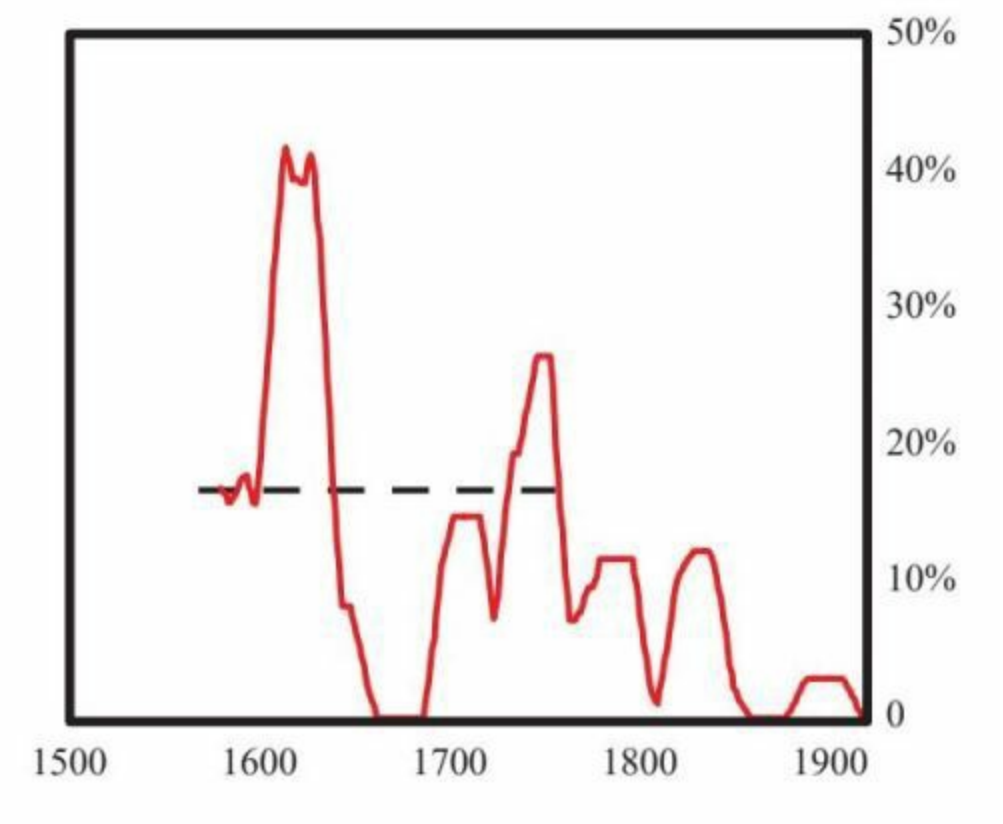
回头来看英国崛起的历程是显而易见的。回顾并叙述所发生的事情是很容易的，但要在当时预估和察知这一趋势，并为此做好准备，则是另一回事。我不知道我当时会怎么想。我不知道能否通过观察我设定的指标和系统以及对形势的思考，做出很好的押注。因此对我而言，拥有数据和决策规则，以了解我当时实际上会怎么做，结果会是什么，是非常重要的。我现在可以看到若放在当时，我的指标会显示什么样的情

况，并知道指标将会展示我刚刚描绘过的那幅画面，而且我可以从中看到，情况并不能清晰地显示大英帝国会继续发展为主导性的世界帝国。假如我活在18世纪早期，观察我设定的指标时，我会看到荷兰仍处于顶峰，波旁王朝统治的法国作为大国也在崛起，当时我会认为这两个国家都处于很好的状态。

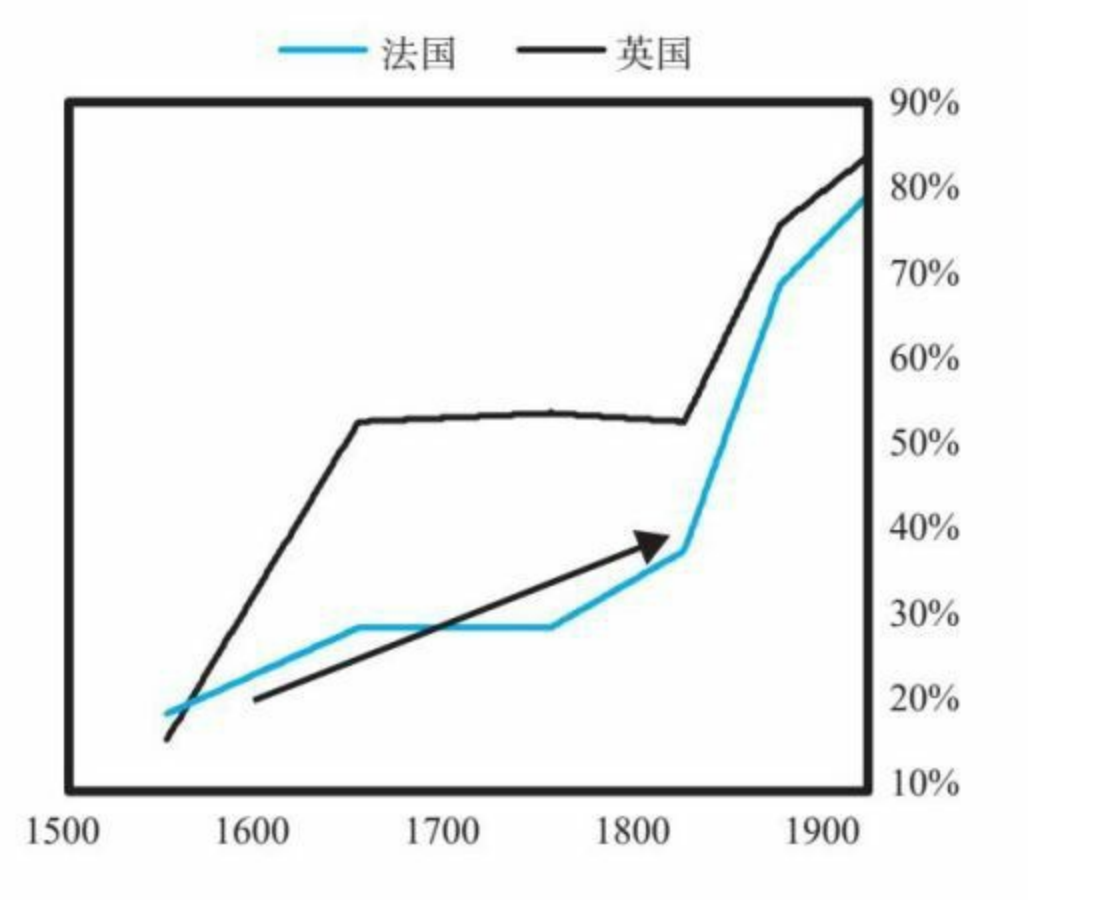
为什么不是法国

18世纪早期法国是教育和学术的中心，是启蒙运动的枢纽，拥有伏尔泰、孟德斯鸠等著名思想家，其出版业蓬勃发展，所以我设定的指标会显示法国是与荷兰、英国一样的强国。1720—1780年，巴黎出版的艺术和科学书籍翻了一番。随着信息量的增加，人民的识字率也提高了。在18世纪，法国的识字率几乎翻了一番。

法国成立的大学数量（占世界的比例，以30年为平均周期计算）



识字率（占人口的比例）



当时法国正处于大债务周期上升阶段的早期，本应展现出强劲的经济实力。当时一场投资热潮即将变成泡沫，这个泡沫后来破裂了。其时法国最著名的经济学家约翰·劳（出生于苏格兰）认为创造新货币可以刺激经济。1716年，他创建了一个国家银行，其以土地、黄金、白银和国家票据为后盾发行纸币。这开启了经济周期的上升阶段。这家银行名为通用银行，初始资本由担任该行董事的股东提供。自1673年法国财政大臣让—巴蒂斯特·科尔贝的《贸易条例》被编入商法[1]以来，法国就有了股票市场。所以法国具有出现典型的资本市场上升周期的所有要素。同时劳还创立了西部公司。西部公司，或称密西西比公司，是一家在法属路易斯安那（该地区占今天美国领土的一半）拥有垄断权的贸易公司。劳允许人们用法国政府债券来购买密西西比公司的股票。有了这样一家新公司讲述开发新边疆机会的令人兴奋的故事，加上银行和政府

出资支持这一行动，可谓万事俱备。随着该公司的扩张，国债持有者一有机会就把国债转换为股权。这就使人们认为这是一项很不错的投资。你会买入吗？我会买入吗？如果我们不买入，那么我们会不会后悔？该公司的股价飙升，最终形成泡沫，其形成过程符合泡沫形成的典型特征。当泡沫破裂时，该公司股价和国家票据都迅速失去价值，这是出于常见的原因：对实际资产所要求的未偿索赔权远远多于作为这些索赔权后盾的实际资产。

很自然地，法国人纷纷放弃贬值的纸币，转向金属货币。新的法律禁止设定超过5%的利率，这意味着只有信用最良好的借款人和最稳定的投资才能获得资金。结果，新企业几乎不可能获得资金。没有那么多的实际货币。

此外，也很符合典型情况的是，代价高昂的战争使财政状况恶化。以下是法国参与的部分战争。

- 奥格斯堡同盟战争（1688—1697年）：法国在路易十四的领导下扩张到今天的德国西部，引发了对英格兰、西班牙、奥地利和一系列日耳曼邦国的战争。

- 西班牙王位继承战争（1701—1714年）：与西班牙结盟的法国，与英格兰、奥地利和荷兰结成的联盟交战，争夺西班牙王位继承权。战争以法国继承人登上西班牙王位告终，但法国对其他大国做出了各种让步（包括把西班牙在意大利和比利时的领土让给奥地利，给予英格兰和荷兰殖民与贸易特权）。

- 奥地利王位继承战争（1740—1748年）：法国与西班牙、普鲁士及其他日耳曼公国结盟，对抗奥地利和英国，以支持日耳曼各国君主对奥地利的领土野心。

- 七年战争（1756—1763年）：法国与奥地利、瑞典和俄国结盟，与英国和普鲁士交战，争夺日耳曼领土及海外的英法殖民地，特别是北美的殖民地。（这场战争也称为法国印第安人战争。）

• 美国独立战争（1775—1783年）：法国、西班牙与美国独立运动结盟，反对英国政府。

虽然其中的一些战争给法国带来了领土和战略收益，但最终结果是花费远远大于收益，这最终严重损害了法国政府的财政。法国没有现代金融体系，故而与英国相比，较难以通过举债来为政府融资，所以法国不得不更多地依赖不受欢迎的沉重税收。法国财政状况不佳影响其地缘政治地位的一个例子是英国和法国在美国独立战争期间的经历差异。法国完全通过浮动贷款来支付这场战争的费用，其利率至少是英国政府面对的利率的两倍。这使得法国的偿债额上升到超过1　400万英镑，而英国仅为700万英镑（两国的国债均为2.2亿英镑左右）。由于贵族、神职人员甚至一些特权城镇经常交较低的税，所以社会其他成员背负的债务水平很高。这加剧了法国本已很高的收入不平等程度。许多法国劳动者难以满足基本需求。这引发了更多的阶级斗争。

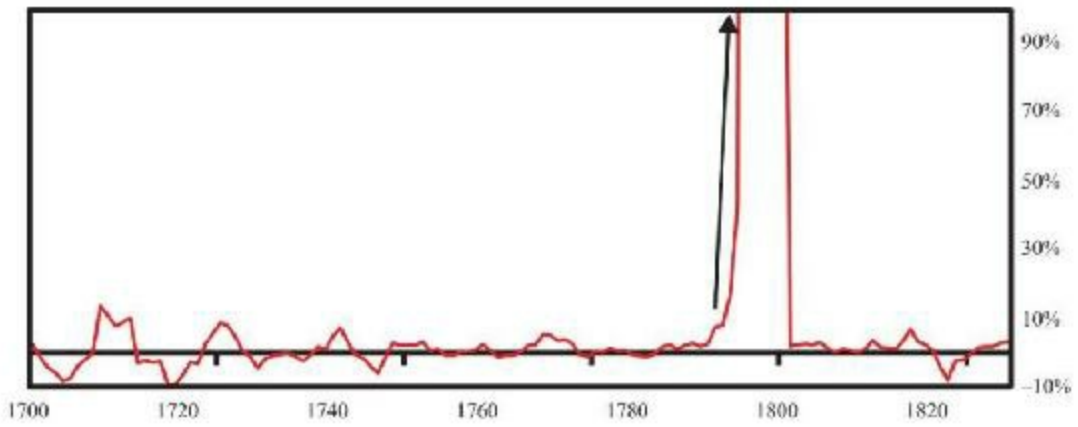
除了极端的收入不平等，上层人还穷奢极欲。路易十六的宫廷以挥霍无度而臭名昭著，例如在凡尔赛宫花园附近斥巨资修建仿乡村风格的观赏农庄——玛丽·安托瓦内特农庄。七年战争和美国独立战争这两场大规模战争导致了严重的赤字。美国独立战争期间，财政赤字约为GDP的2%~3%，约为法国年度税收的1/3。同时，美国独立战争进一步普及了自由和平等的启蒙思想，1788年和1789年的歉收导致面包价格飙升和饥荒。这为革命的爆发准备了充足条件。

由于法国低效和非代议制的政治决策系统，政府无法筹集所需的收入，也无法制定所需的变革措施。“旧制度”做出的任何决策在下面实施时可能且往往遭到破坏。贵族和神职人员抵制损害其利益的决定，并能够为自身争取到广泛的特权。地方当局（即议会）需要采取行动实施税收政策，但它们经常拒绝这么做。法国拥有的最接近立法机构的组织是三级议会。当国王召集三级议会时，来自法国三个等级（教士、贵族和平民）的代表开会，批准某些立法。据认为征收新的全国性税收需要得到三级议会的同意，但三级议会的职权和组织程序并不明确，一些基本

问题没有得到解决，如如何选出代表，每个等级拥有多少投票权等。1789年，代表平民（平民占总人口的98%）的第三等级组成了自己的议会，邀请第一等级和第二等级的成员加入。为了阻止国民议会召开，国王关闭了会场。

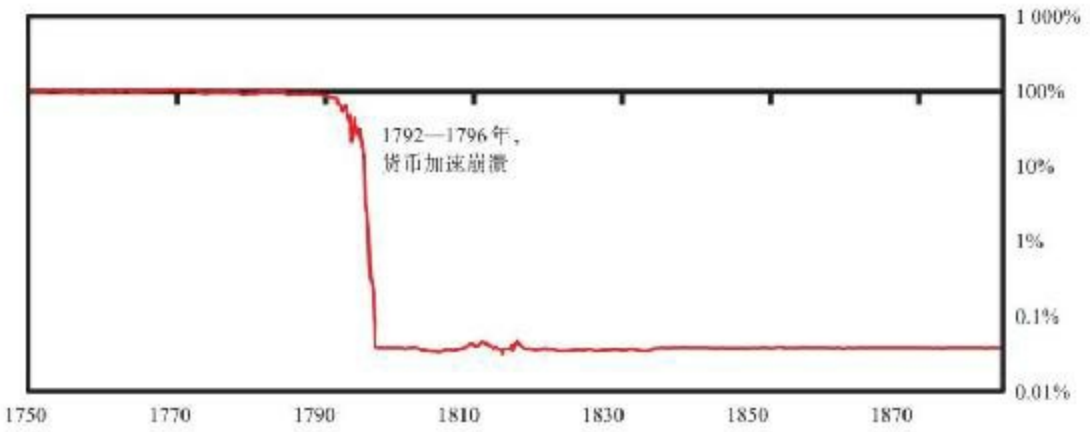
接着抗议、骚乱和暴动发生。1791年，由新选出的代表组成的国民大会宣布法国为共和国。1793年1月，路易十六（当时对他的官方称呼已改为“公民路易”）被判处死刑。像革命中通常发生的情况一样，暴力很快就爆发了，被认为对革命不够热心的人被清洗。据估计在法国大革命时期，有2万~3万人被处决。到1795年，法国破产了，法国为维系政府开支而印制的纸币出现了恶性通胀。

法国的通胀（以5年均值计算）



和通常的情况一样，这场革命引发了一场反动，革命领导人自己被捕，新宪法被制定和批准。事实证明新的体系（督政府）是低效的，并迅速因财政问题而瘫痪。然而，该政府仍继续印钞，并迫使富裕公民放贷。最终，不断攀升的通胀因两个因素停止：一是拿破仑通过在意大利成功的军事征服获得了硬通货，并将其注入经济；二是政府宣布2/3的政府债务无法清偿。增税等其他措施进一步改善了政府的财政状况。1796年，政府举行了一场仪式，摧毁了它曾用来印钞的印钞机。

法国货币与黄金的兑换率（指数化，取对数值）



拿破仑因素

泡沫、巨大的贫富差距以及代价高昂的战争导致了政府破产，接着导致革命，革命推翻了旧秩序，建立了新秩序。组成新秩序的革命领袖们相互斗争，造成了10年痛苦的混乱，这样的混乱需要一个强有力的领导人来控制。这都与在历史上重演过无数次的典型情节剧剧本相一致。就像命中注定的一样，拿破仑进入了剧情。拿破仑是典型的时势造出的英雄。在法国努力在欧洲各地推广其共和制度的过程中，拿破仑作为军事指挥官，获得了卓越的声誉，而且他非常受欢迎。于是在1799年，他领导了一场政变，自立为第一执政官，最终成为皇帝，并保持独裁权力直到1814年。凭借集中的权力和广泛的支持，拿破仑稳定了法国经济，并使政府专业化。法国被普遍视为一个崛起中的帝国，是其他欧洲强国的强大竞争对手。

当奥地利和俄国对法国宣战时，拿破仑在早期取得了不错的军事胜利。不久之后他就控制了西班牙、葡萄牙、意大利以及德国的大部分地区。我不深入讲述拿破仑战争的历史，只是要说像其他类似的领导人一样，他做得过头了。拿破仑对俄国的入侵使战争形势变得不利于他。最终法国被击败。英国和俄国是主要的胜利者。

应该指出的是，影响这场战争的一个重大因素是英国的财政实力强

大得多。基于自身财力雄厚，英国能够借很多钱给欧洲盟国来举兵对抗法国。英国在自身及盟国屡战屡败的情况下还能继续作战，靠的都是本国的财政资源和海军力量。

新秩序：维也纳会议

现在你知道这是怎么一回事了。战争之后，胜利者聚集起来，建立新的世界秩序。维也纳会议上就发生了这样的情况。正如三十年战争的胜利者曾在威斯特伐利亚做的那样，在1814—1815年的维也纳会议上，英国、奥地利、普鲁士和俄国结成的四方联盟以有利于自身的方式重组世界秩序，建立了一套欧洲列强相互制衡的体系，该体系大约维持了100年。亨利·基辛格很好地描述了这些历史发展在地缘政治方面的重要意义。

> 这可能没有实现理想主义的一代人的所有愿望，却给了这一代人可能更宝贵的东西：一段稳定的时期，在不爆发一场大规模战争或一场永久性革命的情况下得以实现他们的愿望……接着出现的稳定时期最好地证明了一种“合法”的秩序已经建立起来，所有大国都接受这一秩序，故而从此以后它们寻求在该秩序的框架内部进行调整，而不是推翻该秩序。

所有主要大国都派代表出席了维也纳会议，不过最重要的决定是由核心集团与法国谈判做出的。就像美国在一战后巴黎和会和二战后谈判中的表现一样，英国没有寻求获得大片新领土。英国的主要目标是解决导致战争的原因——欧洲力量不平衡问题。以前由四分五裂的弱国组成的地区，如意大利、德国和低地国家，出现了大规模的领土整合，以抗衡法国这样的更中央集权的国家。同时各国达成国际河流通航协议，这支持了贸易的增长。从战术上讲，两个《巴黎条约》旨在遏制而不是摧毁法国，法国仅损失了很少的领土。[2]

战胜国都是君主国，其制定的许多政策都是为了恢复原状（例如让波旁王朝在法国复辟）。尽管如此，启蒙运动的新思想继续产生影响力。各国政府转向更具代表性和更以法治为基础的体系，尽管程度不同（俄国基本上仍是专制的）。在英国，自由化是渐进式改革的结果，而在欧洲大陆，变革是一系列革命激发的（最著名的是自由主义的1848年革命）。随着时间的推移，民族主义运动使德国和意大利统一，并导致由多民族组成的奥地利帝国和奥斯曼帝国陷入不稳定。

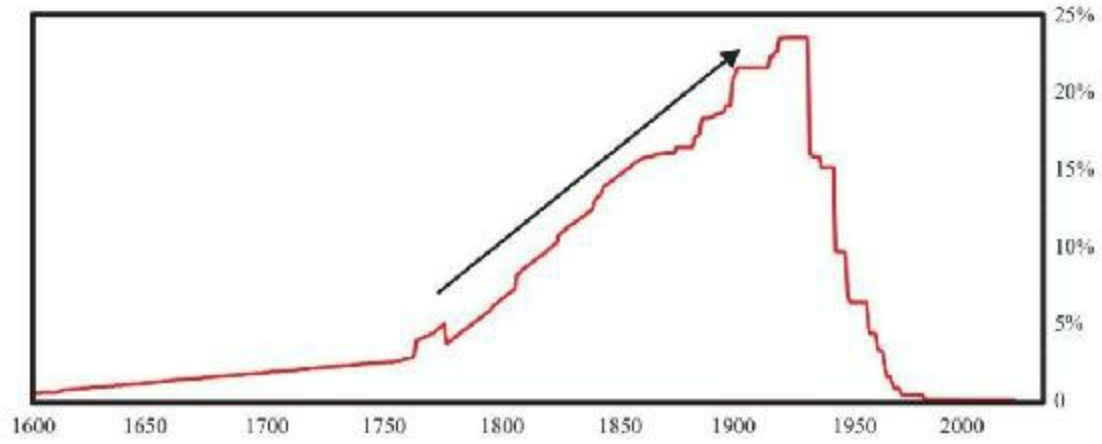
英国力量接近顶峰

从新的稳定状态中获益最大的是大英帝国。不仅英国的主要经济和军事竞争对手被削弱，而且各国间的力量平衡使英国能避免在本土附近爆发代价高昂的军事冲突，集中精力于贸易和殖民地事务，这一政策被称为“光荣孤立”，为英国“百年独霸”时代的到来奠定了基础。当然这段时期里也有一些经济不景气的时候（如英国的1825年恐慌和美国1837年与1873年的两次恐慌），也发生过军事冲突（如克里米亚战争，交战一方为俄国，另一方为奥斯曼帝国和几个西欧强国结成的联盟）。但这些都不足以改变大局，那就是英国处于非常繁荣的巅峰时期。如前所述，英国在1870年左右处于巅峰的时候，创造了全世界20%的收入，控制着全球出口总量的40%、全球陆地面积的20%和全球人口的25%。英镑也自然成为全世界无可争议的储备货币。以下几页上的图有助于描绘英国当时的主导性力量。

从地缘政治上看，英国在整个19世纪继续向国外扩张，最终囊括了加拿大、澳大利亚、印度以及非洲的大部分地区。[3]即使在英国没有明确统治权的地区，英国也越来越能进行海外干预，以基于不平等的条件来获得贸易准入（如对中国的鸦片战争，最终签订的条约规定英国有权向中国出口鸦片，尽管中国本土法律禁止这么做）。维持这些殖民地使英国拥有可靠的商品、财富和收入来源，以及优惠的贸易安排。下页图

清晰地展现了这一情况。

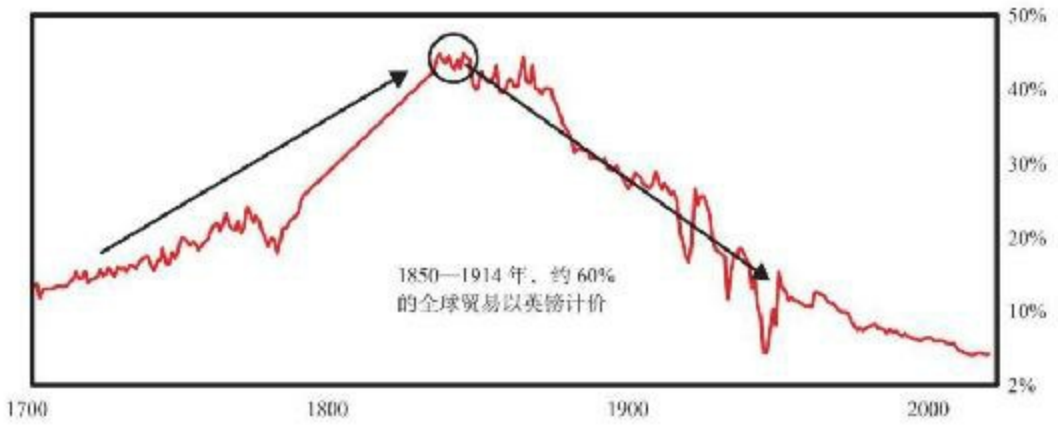
大英帝国的面积占全世界的比例（估计值）



顶峰

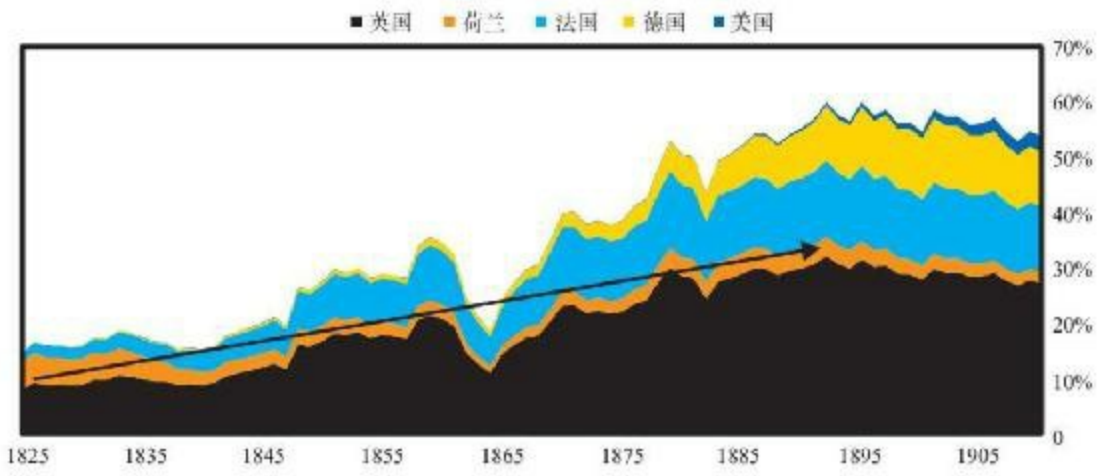
英镑作为储备货币的地位，巩固了它在殖民扩张、军事影响力、全球贸易和投资流动方面的主导地位。随着工业革命的发生和帝国的扩张，英国占全球出口的份额不断上升，在1850年左右达到顶峰，约占全球出口的40%。而且以英镑计价的贸易所占的份额大于英国贸易所占的份额。1850—1914年，约60%的全球贸易以英镑计价。这些情况播下了后来英国衰落的种子，这种衰落是大周期顶部阶段会发生的典型情况。

英国占全世界出口的比例（占总量的百分比）



即使在英国占全世界出口的份额减少的过程中，英国也一直保持着经常账户盈余。1870年之后，这包括由海外投资回报支持的持续的贸易逆差。随着其他国家变得更具投资吸引力，来自经常账户盈余的收入为英国在全球跨境投资中占据越来越大的份额提供了资金。

国际投资占发达世界GDP的比例

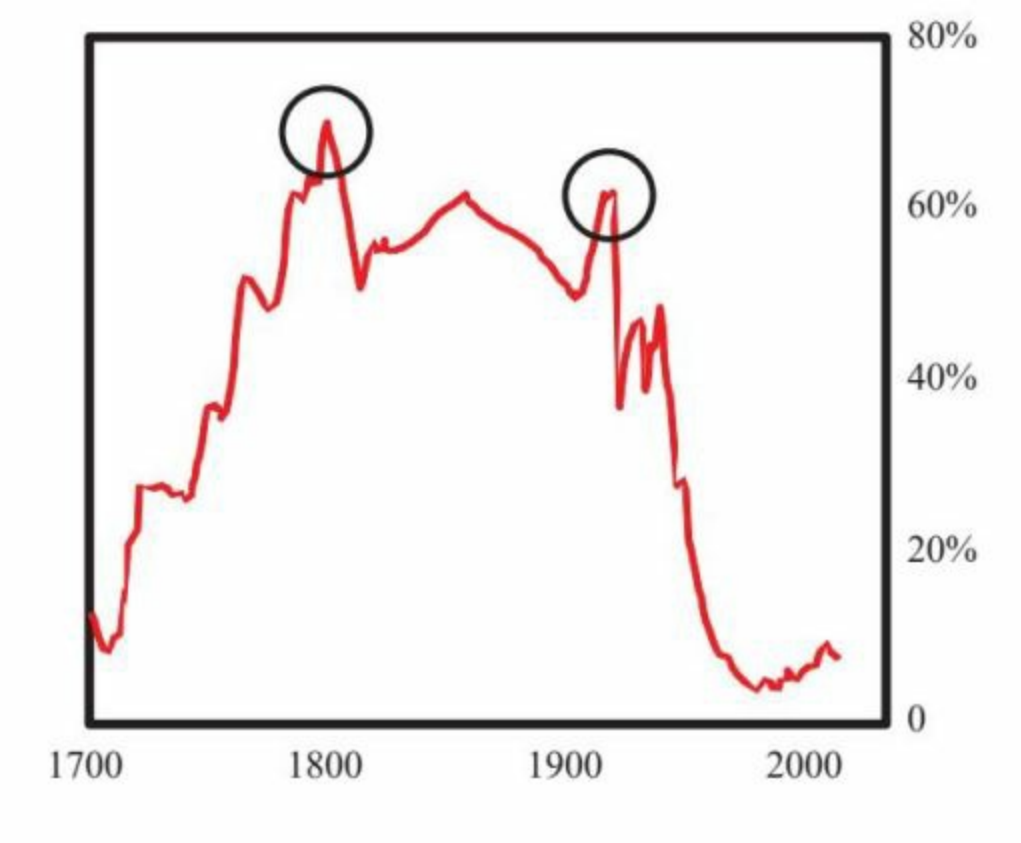


1818年，英国罗斯柴尔德银行向普鲁士提供了该行的第一笔重要的政府贷款。随着英镑的流动性不断增强，一拨其他的主权借款人随之而来，全球债务、全球贸易和全球资本流动都越来越多地以英镑计价。[4]英格兰银行的经济管控能力增强了人们对英镑的信任。该行越发充当起“最后贷款人”，以减轻银行业恐慌的影响。[5]

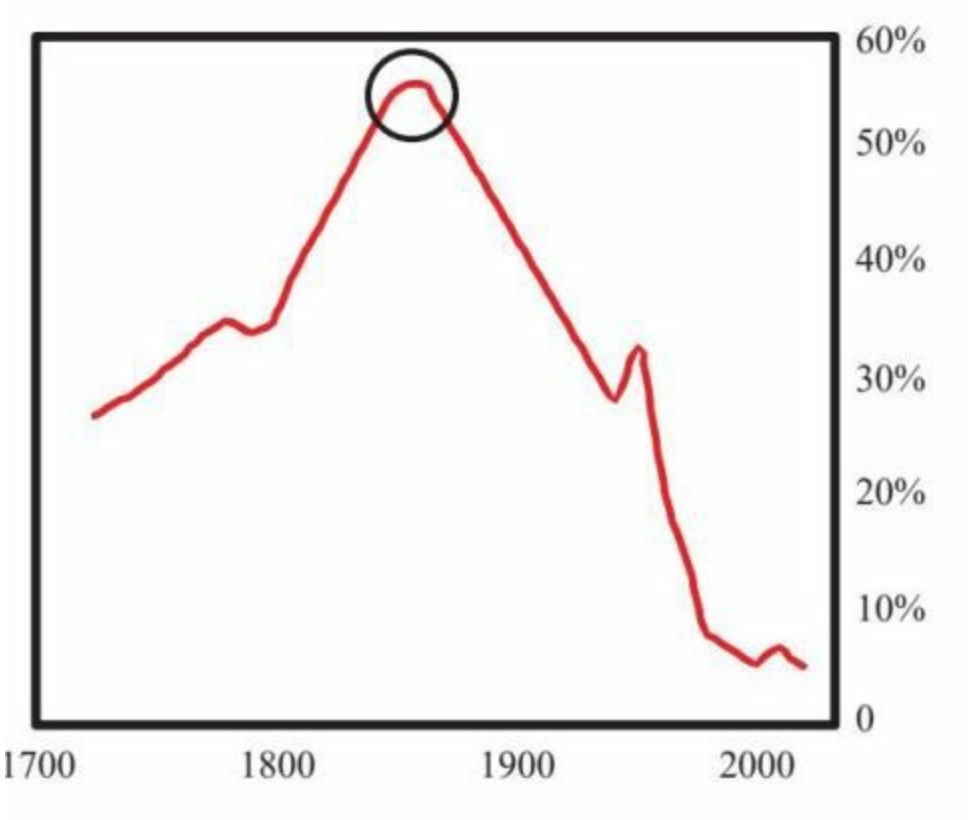
尽管在19世纪的最后几十年里，大英帝国继续扩张领土，扩大金融

影响力，但其衰落已见端倪，具体包括三个常见因素：（1）竞争力下降；（2）不平等和冲突加剧；（3）新的竞争对手崛起，特别是德国和美国。

以英镑计价的债务占全球债务的比例（估计值）

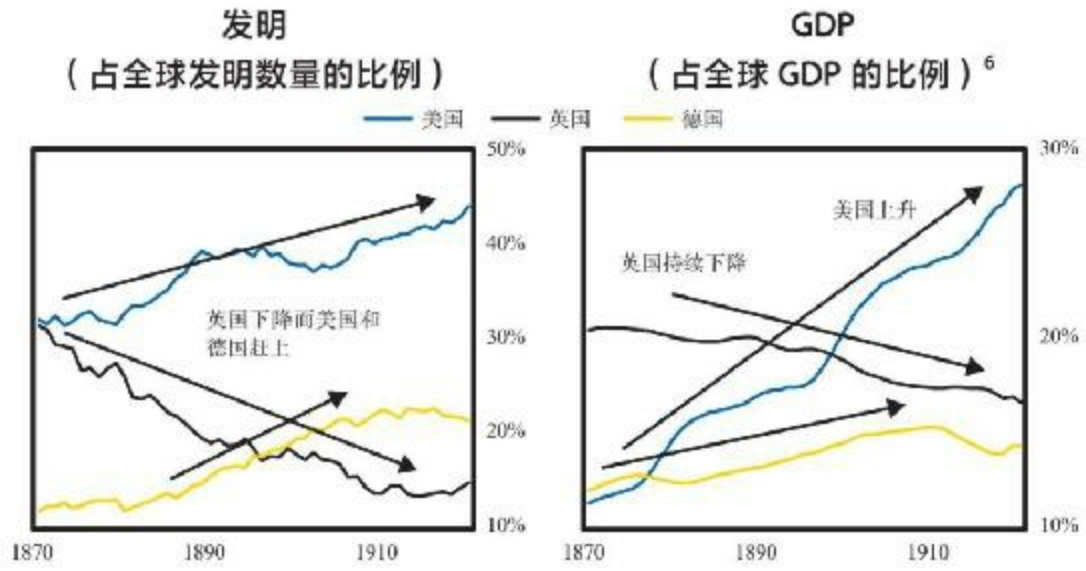


以英镑计价的交易占全球交易的比例（估计值）



竞争力下降

回头来看，19世纪中后期更广泛的经济增长图景是第二次工业革命。那是一段持续的创新时期，科学和工程发挥了重要作用，合成材料和新型合金得到生产，石油、电力等新型能源的使用激增。电话和白炽灯泡被发明，很快汽车也被发明。交通、通信和基础设施得到改善，公司资本主义的兴起增强了生产力。结果是，在能够有效进行这种转变的国家，尤其是美国和德国，每个工人的产出大幅增加。尽管英国的发明在很多这样的新发展中发挥了关键作用，但英国没有跟上步伐。它未能对其产业进行重组，致使与其他主要工业强国相比，英国每名工人的产出显著减少。你们可以从上页图中看到创新和经济力量的长期转变。

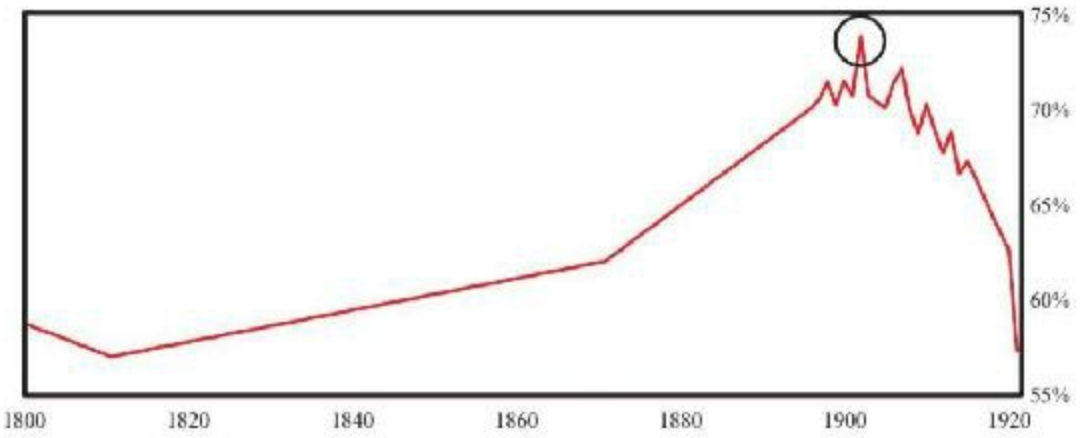


6英国的GDP份额包含一些英国控制的国家的收入。

不平等加剧

工业化的成果在英国的分配极度不均，造成了极度的不平等。到19世纪晚期，收入最高的1%的人占有所有财富的70%以上，这个比例高于其他国家。英国收入最高的10%的人占有惊人的93%的财富。[6]如下图所示，贫富差距的顶峰与大英帝国的顶峰都在1900年左右，接着就出现了又一波争夺财富和权力的冲突，其原因是第一部分中描述过的巨大的贫富差距以及典型的大周期后期状况。

英国贫富差距（收入最高的1%的人所占有的财富）



社会变化和日益加剧的不平等引发了严重的紧张局势。英国在19世纪中期的政策反应主要集中于制定改革法案，这些法案扩大投票权，减少影响选举民主性的腐败行为。继这些政治改革之后，20世纪早期又实行了社会改革，包括实行公共养老金制度、医疗和失业保险以及为学童提供免费午餐。有组织的劳工运动也在兴起，增强了劳动者的谈判权。到1911年，大约25%的符合条件的男性是工会成员，工党成为重要政治力量。工人力量的提升表现在规模越来越大的罢工，如1912年第一次全国煤矿工人大罢工，这场罢工为矿工赢得了最低工资保障。

地缘政治竞争对手出现

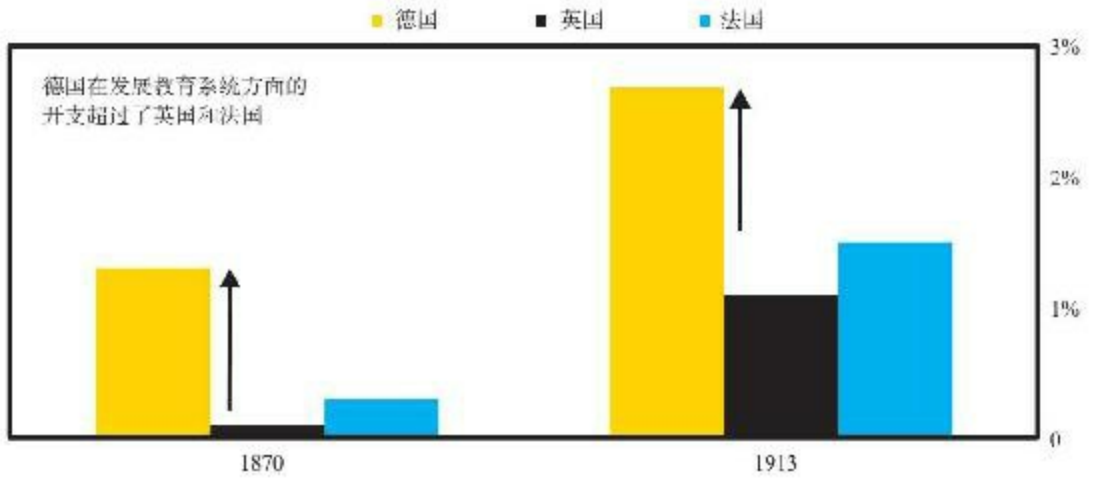
除国内问题外，英国在海外也面临着来自他国的挑战。英国与法国在非洲、与俄国在中东和中亚、与美国在美洲争夺影响力。但英国最重要的竞争对手是德国。另一个正在崛起的大国美国仍然奉行幸福的孤立主义政策，它与欧洲隔着一个大洋，所以可以基本上忽视欧洲的冲突。

在维也纳会议建立新的世界秩序时，德国仍分为许多较小的国家。尽管哈布斯堡王朝统治的奥地利帝国影响力很大，但普鲁士在迅速崛起，并拥有了一支欧洲最强大的军队之一。在接下来的100年里，普鲁士成功统一了其他日耳曼邦国，成为一流强国。普鲁士能取得这一成就，很大程度上要归功于奥托·冯·俾斯麦出色的战略和外交领导力[7]以

及其他成功的常见要素——强有力的教育和竞争力。

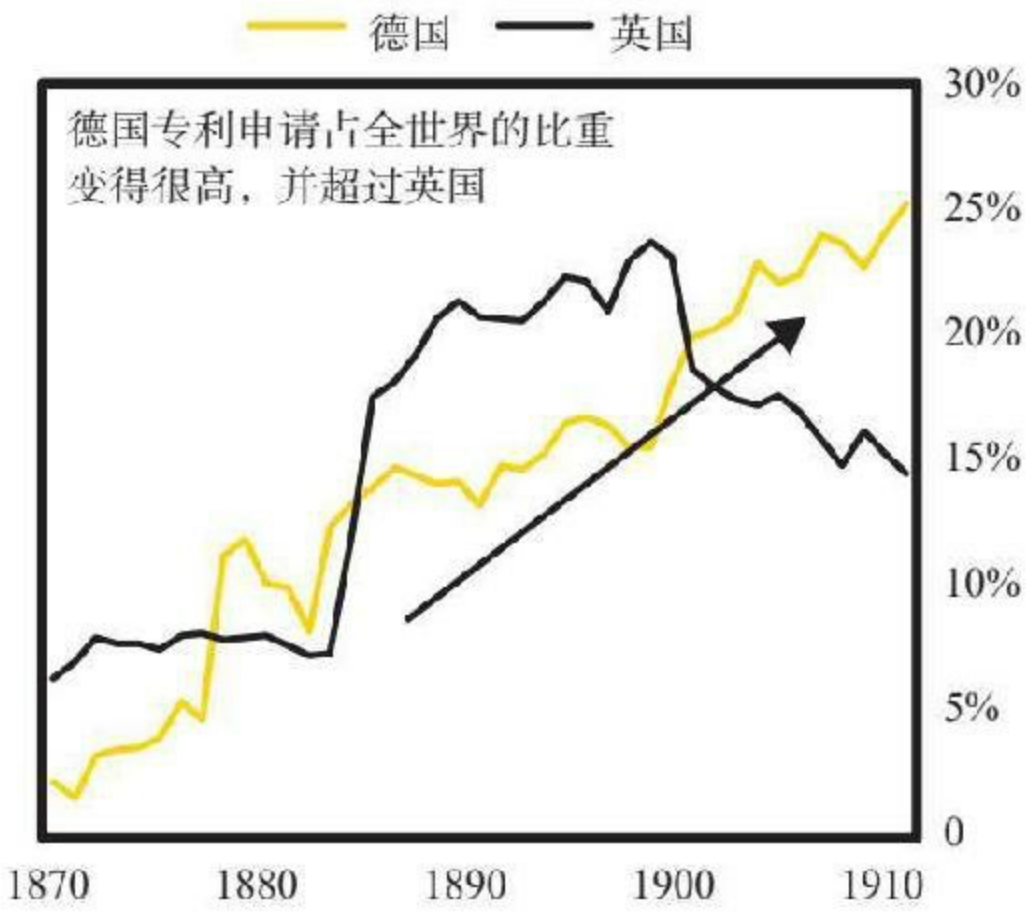
统一之后，德国经历了大国崛起中常见的良性循环。新统一的德国以及之前的各邦国都认为，有效的教育系统对德国追赶英国经济来说是关键的一步，所以其从头起步建设教育系统，专注于教授实用的贸易技能以及高水平的理论与应用科学知识。从19世纪60年代开始，法律规定所有人都必须接受初等教育。德国还新建了三所研究型大学。

公共教育开支占GDP的比例

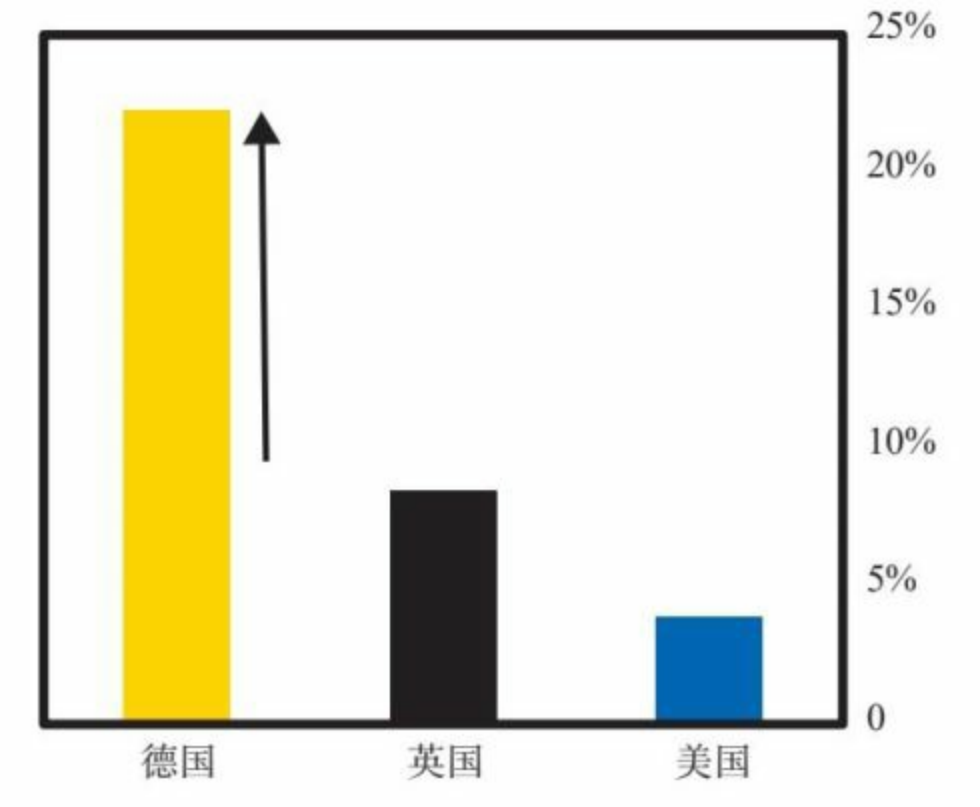


为了营造创新文化，德国政府向企业提供信贷及技术建议和支持，向发明家和移民企业家提供奖励，向企业赠送机器，并为工业设备进口提供退税和免税。德国还维持着严格的法治，其明确目标是促进经济发展。

专利申请占全世界的比重

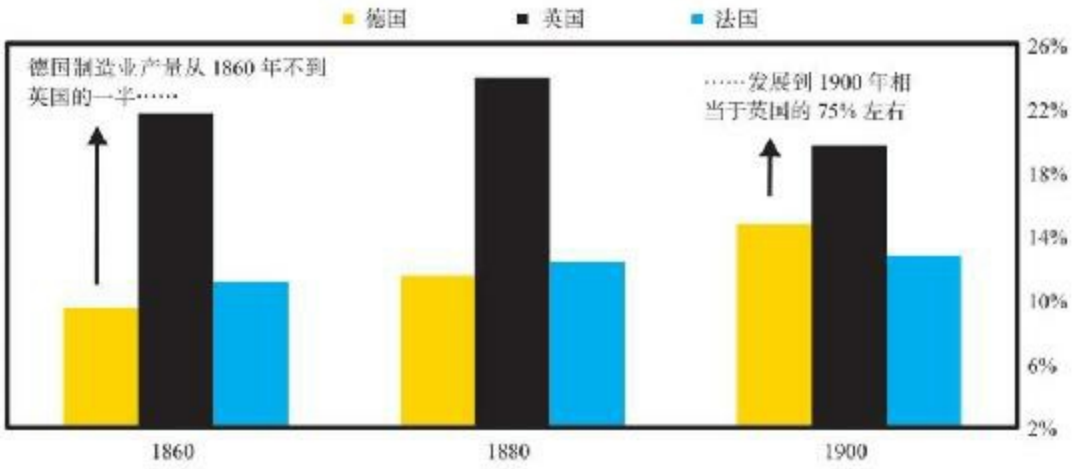


1900—1913年获得的诺贝尔奖占全体得主的比重

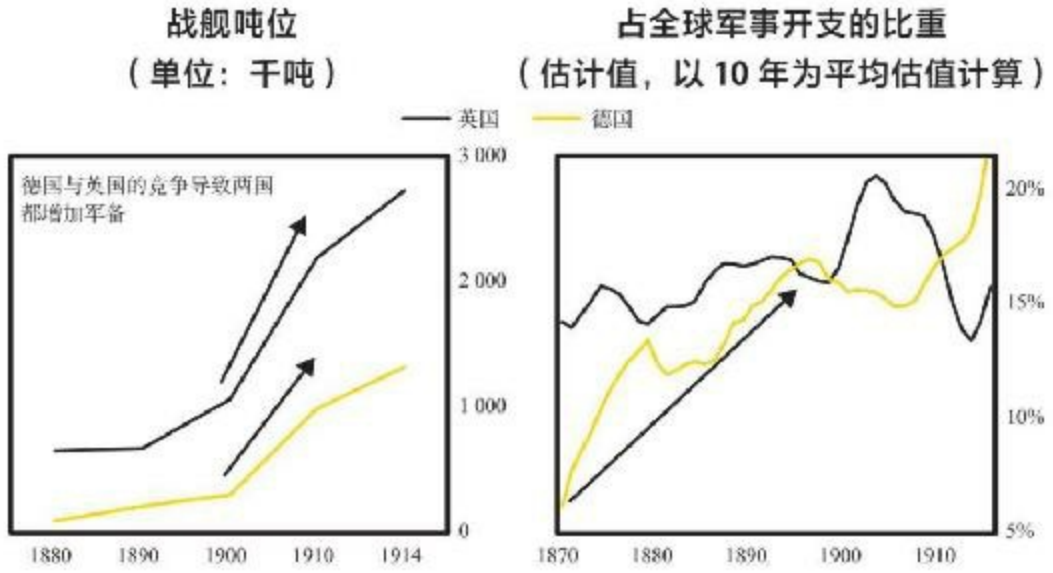


通过这些努力，1860—1900年，德国占全世界制造业总产出的比重从约5%上升到13%，同期其他欧洲大国所占的比重停滞不前或降低。到1900年，德国GDP超过英国（不包括英国的海外殖民地），尽管英国仍是世界第一贸易国。

占世界制造业总产出的相对比重



尽管俾斯麦是一位手段高超的外交家，把经济发展和与国际竞争对手的外交放在首位，但他的继任者能力平庸，并变得更具进攻性。1888年威廉二世成为皇帝后，迫使俾斯麦辞职，并采取了使德国成为世界强国的政策。这导致其他大国尤其是俄国和英国日益与法国（1871年普法战争以来德国的死敌）结盟，以遏制德国。威廉二世开始增强德国军事力量，特别是海军，引发了与英国的军备竞赛。由此开始了大国之间的又一轮竞争。



英国保持了海军优势，但军备竞赛使各大国财政紧张，并进一步动摇了地缘政治秩序。英德竞争只是欧洲各地不断升级的许多竞争中的一场：法国和德国不和，德国对俄国的工业化日益担忧，奥地利和俄国争夺在巴尔干地区的影响力。尽管这些国家间的联姻关系和商业往来比历史上任何时候都紧密，尽管大多数人认为不会爆发大战，但1914年火药桶爆炸，全面战争开始。这是一战，因为这是世界第一次变得如此之小，相互联系如此紧密，以至世界上大多数主要地区以某种方式卷入了这场战争。

关于一战的复杂和规模，前人已有很多论述，因此我在此只想做个总体概括：这场战争十分可怕。上千万名士兵和平民死于这场战争，战后整个欧洲疲惫不堪、虚弱无力、负债累累。1917年，俄国爆发革命。

1918年，西班牙流感暴发，据估计在之后的两年里导致世界各地2 000万~5 000万人死亡。一战期间死亡人数占欧洲总人口的比重，超过了拿破仑战争和三十年战争。但战争最终结束，又一个新世界秩序建立起来。

1919年，战胜国美国、英国、法国、日本和意大利举行巴黎和会，缔结《凡尔赛和约》，勾画新世界秩序。已被公认为领先大国的美国在谈判中扮演了重要角色。事实上，“新世界秩序”一语就是用来描述美国总统伍德罗·威尔逊对全球治理体系（即国际联盟，尽管该组织很快失败了）的愿景的。如果说1815年的维也纳会议建立了一个相对可持续的秩序，那么巴黎和会制定的条款则恰恰相反——它使二战变得不可避免，尽管这一点在当时并不明显。战败国（德国、奥匈帝国、奥斯曼帝国和保加利亚）的领土被瓜分，它们被迫向战胜国支付赔款。因这些债务负担，1920—1923年，德国出现通胀性萧条。除德国外，世界上大部分地区进入了10年的和平与繁荣时期，即“咆哮的20年代”。和通常的情况一样，逐渐积累的债务和贫富差距在1929年破裂，导致大萧条。这两个大的繁荣和萧条周期在时间上异常接近，尽管两个大周期中都出现了常见的几个阶段。20世纪20年代从繁荣到萧条的过程，我在这里不详述，因为本书别的地方对此有所介绍。但我会在介绍大萧条时提及。

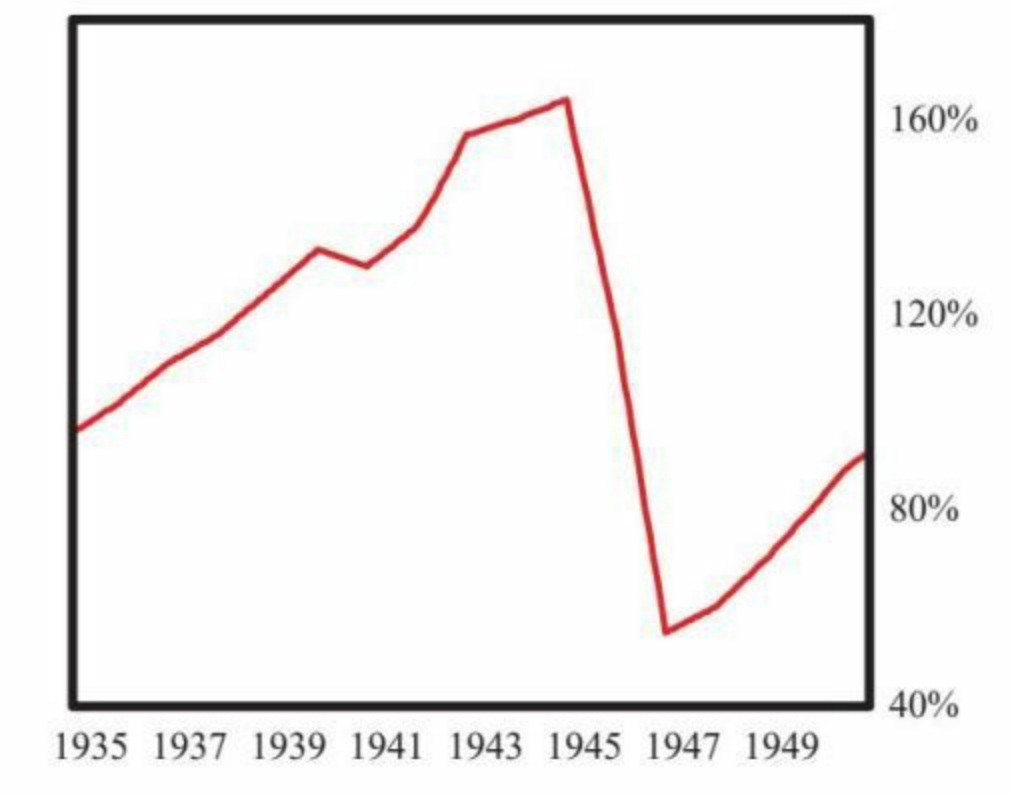
大萧条和巨大的贫富差距导致在几乎所有大国，民粹主义和极端主义兴起。在一些国家，如美国和英国，这导致了财富和政治力量的大规模再分配，同时资本主义和民主制得以维持。在其他国家，特别是经济状况较差的国家（德国、日本、意大利和西班牙），民粹主义独裁者取得控制权，并试图扩张帝国。

传统上，在全面战争爆发之前，通常会有10年的经济、技术、地缘政治和资本方面的冲突。大萧条和二战之间的时期就符合这一规律。随着德国和日本日益走向扩张主义，它们加紧与英国、美国和法国争夺资源和对各地区的影响力。最终这些紧张局势演变为战争。

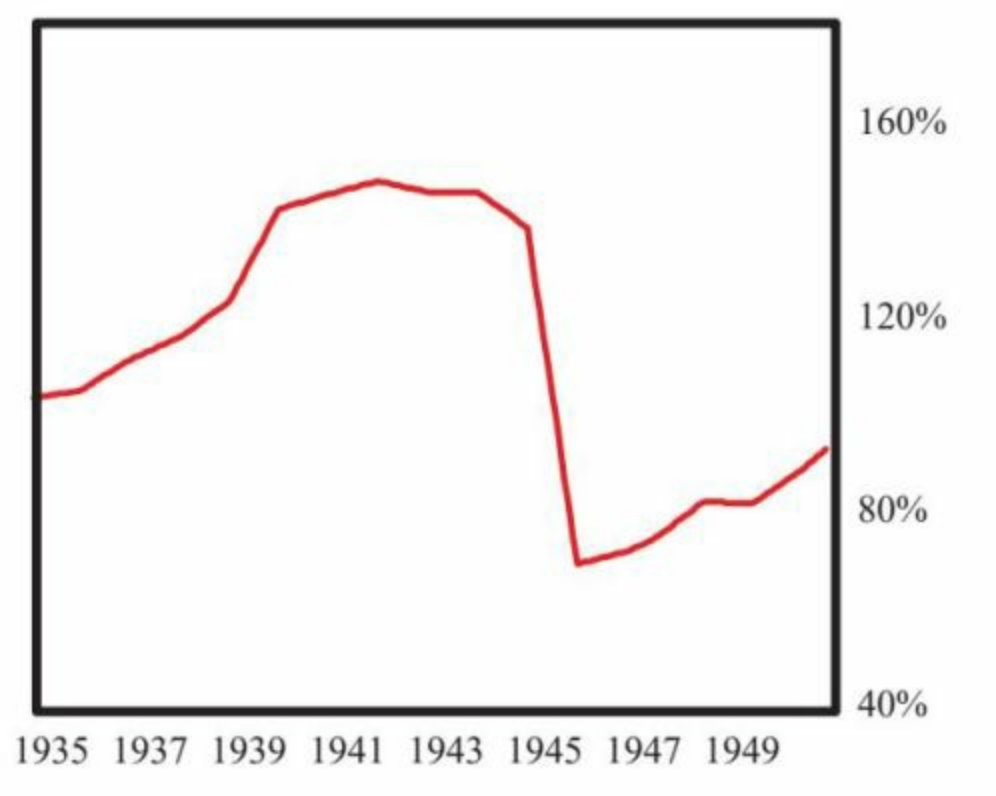
一战后短短20年发生的二战，造成的生命和金钱成本更高。德国和

日本战败，美国、英国和苏联战胜，尽管在经济上英国和苏联也失败了，美国在相对财富方面收获巨大。如下图所示，德国和日本的人均GDP至少减少了一半，两国的货币在战后崩溃。和通常的情况一样，1945年，二战的胜利者聚集在一起，确定了新的世界秩序。

德国的人均实际GDP（与1935年相比）



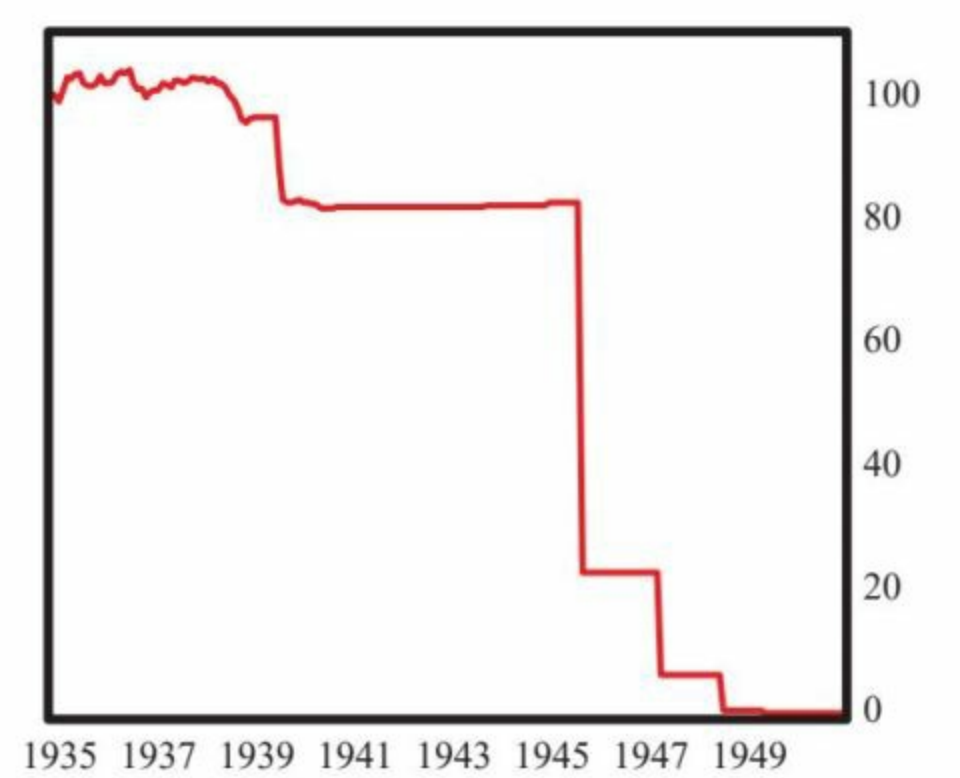
日本的人均实际GDP（与1935年相比）



德国马克对美元现汇汇率[8]



日元对美元现汇汇率（以1935年美元为指数）



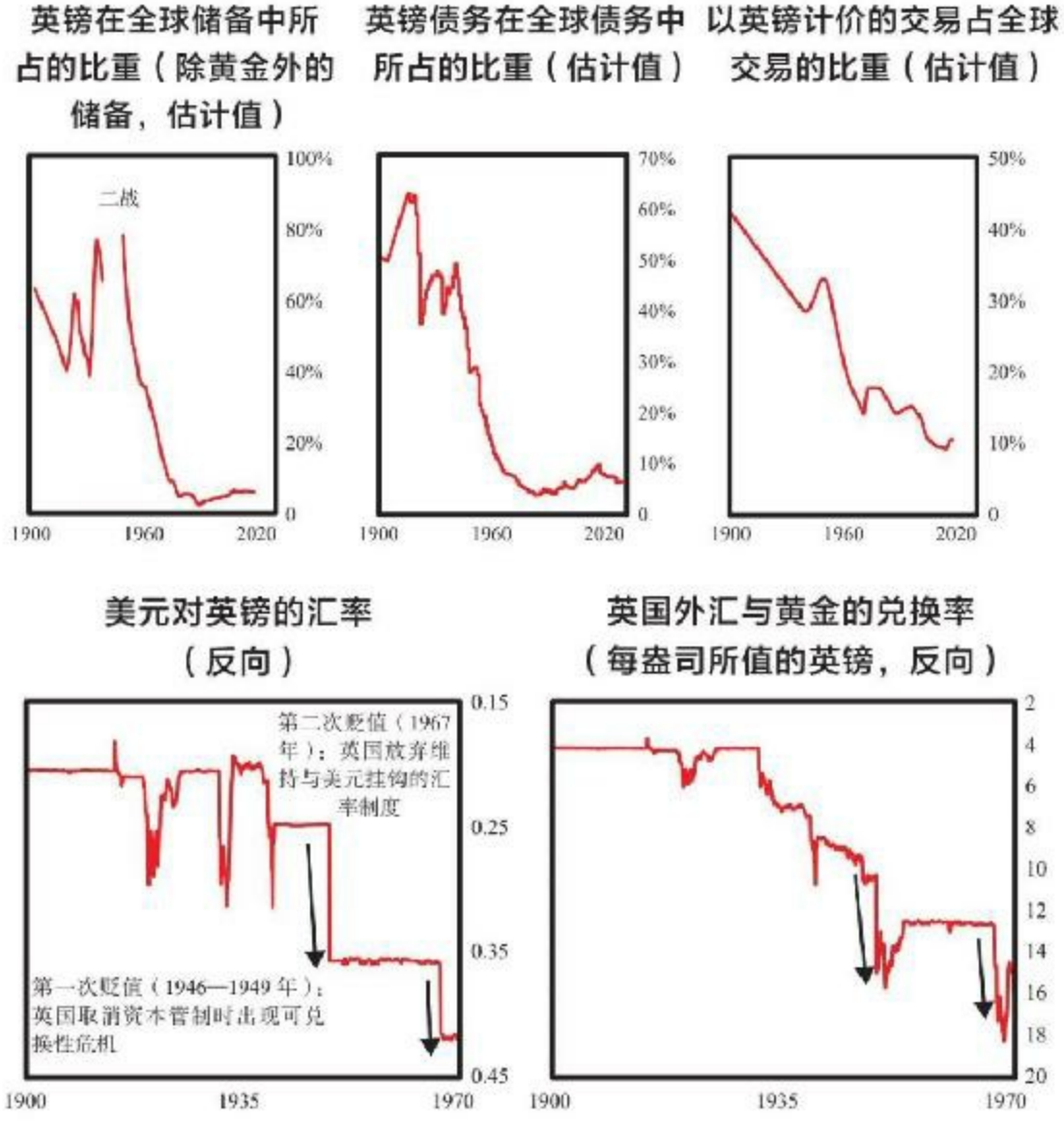
衰落

1945年盟军的胜利造成了一场财富与权力的巨大转移，就像拿破仑战争之后的英国一样，美国成为全世界占主导地位的帝国。战后英国背负沉重债务，维持庞大帝国的代价变得更高，更难以用帝国的盈利来弥补，英国的许多竞争对手变得更强，英国人贫富差距巨大，这导致了巨大的政治鸿沟。

又过了20年，英镑才完全失去国际储备货币地位。正如英语已经深深融入国际商务和外交交流的结构，难以被取代一样，储备货币也是如此。直到20世纪50年代，其他国家的央行仍有相当大比例的英镑储备；1960年，1/3的国际贸易仍以英镑计价。但自二战结束以来，英镑的地位一直在下降，这是因为聪明的投资者意识到，英国和美国的财政状况存在巨大反差，英国的债务负担日益增加，英国的净储备较低，这些因

素将使持有英镑债务变得不划算。

英镑地位的下滑持续了很长时间，其中包括几次大规模贬值。1946—1947年，英国几经尝试却未能让英镑变得可兑换。1949年，英镑对美元贬值30%。尽管这一做法在短期内有效，但在接下来的20年里，英国竞争力的下降导致国际收支反复紧张，并最终导致1967年的贬值。大约在这个时候，德国马克取代英镑成为世界上持有范围第二广泛的储备货币。下图反映了当时的情况。



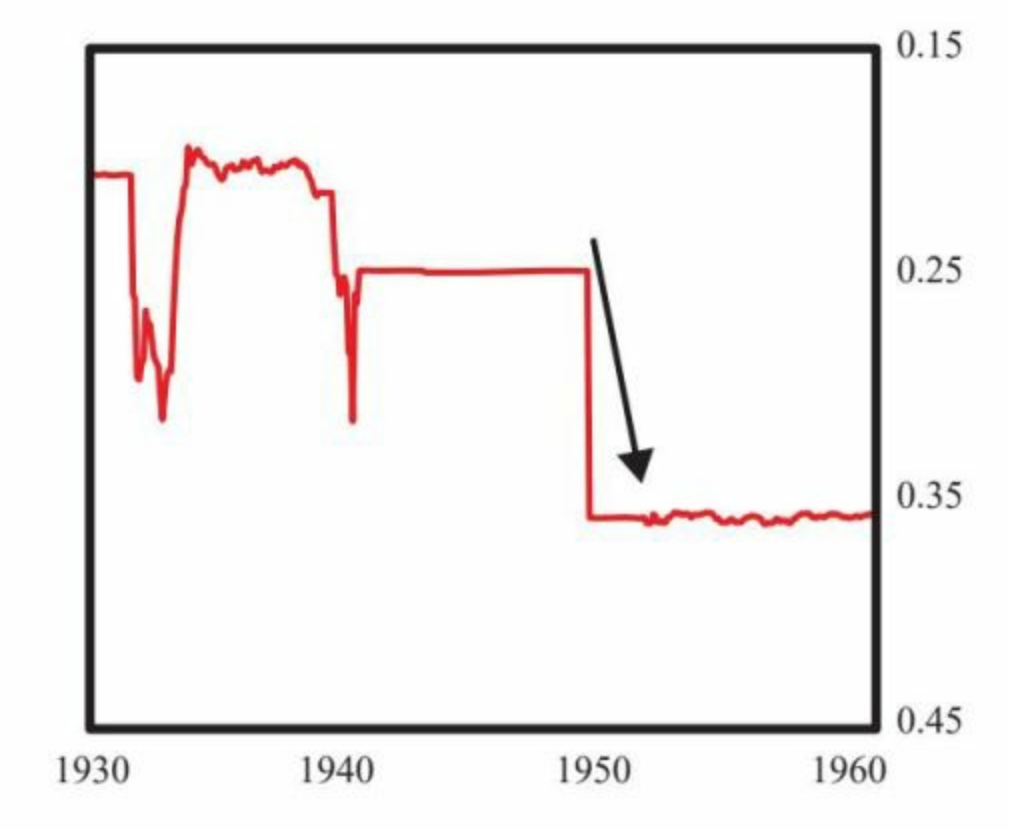
1947年英镑暂停可兑换和1949年英镑贬值

20世纪40年代通常被认为是英镑的“危机岁月”。因为二战，英国不得不从盟国和殖民地大量举债，这些债务必须以英镑偿付。二战结束时，如果不增税或削减政府支出，英国就无法履行偿债义务，因此英国不得不要求前殖民地不得主动出售英国债务资产（即英国发行的债券）。美国迫切希望英国尽快恢复英镑的可兑换性，因为英国的限制措施在减少全球经济中的流动性，影响美国的出口利润。英格兰银行也迫切希望取消资本管制，以恢复英镑作为全球交易货币的地位，增加伦敦金融业的收入，并鼓励国际投资者继续储蓄英镑。1946年，一项协议达成，美国向英国提供37.5亿美元的贷款（约为英国GDP的10%），以缓冲可能出现的英镑遭抛售的情况。和人们预料的一样，当1947年7月部分可兑换实行时，英镑承受了相当大的抛售压力，英国和英镑区国家转而采取紧缩政策，以维持英镑与美元的挂钩。奢侈品进口受到限制，国防开支大幅削减，美元和黄金储备减少，英镑区国家彼此达成协议，不以增持美元的方式将外汇储备多元化。克莱门特·艾德礼首相发表了激动人心的演讲，呼吁国民发扬战时牺牲精神。

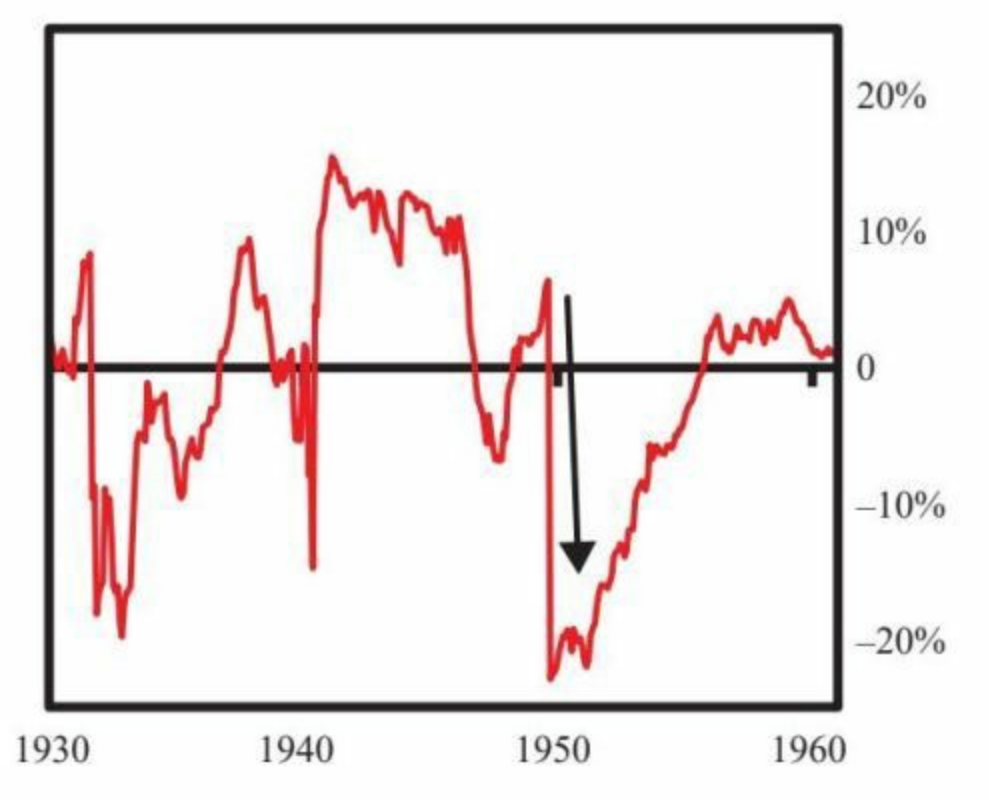
> 我们又在为英国作战。如果只有少数人参战，我们不能获胜。赢得战争需要全国团结一致。我坚信这样的团结将很快到来，我们将再次战胜敌人。

演讲一结束，对英镑的抛售就加快了。到8月底，英镑的可兑换性被暂停，这让美国以及在实行可兑换性前夕购买了英镑资产的其他国际投资者很愤怒。比利时国家银行行长威胁要停止英镑交易，为此相关方不得不进行外交干预。两年后，英美两国的决策者认识到，英镑无法在现有的汇率下恢复可兑换性，于是英镑贬值。接着英国的竞争力恢复，经常账户改善，到20世纪50年代中后期，英镑的完全可兑换性恢复。下图反映了这一情况。

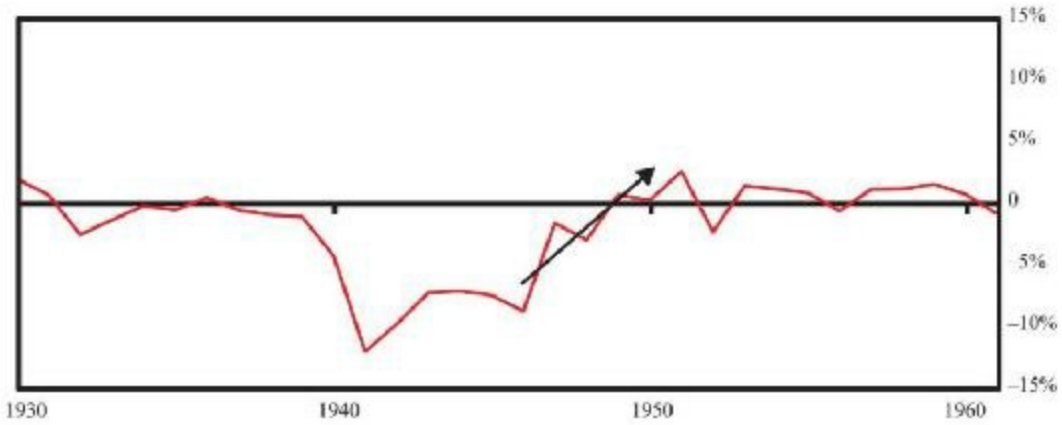
美元对英镑（反向）



英国实际外汇对贸易加权指数



英国经常账户余额占GDP的比例



这次贬值没有引起英镑的恐慌性抛售，尽管英国经济基本面依然薄弱。这是因为英国资产的相当大一部分是由美国和印度、澳大利亚等英镑区国家持有的，美国政府为了恢复英镑的可兑换性愿意接受资产估值的减少，英镑区国家的货币因政治原因与英镑挂钩。尽管如此，战后的直接经历让有见识的观察人士清楚地看到，英镑的国际地位不会和二战

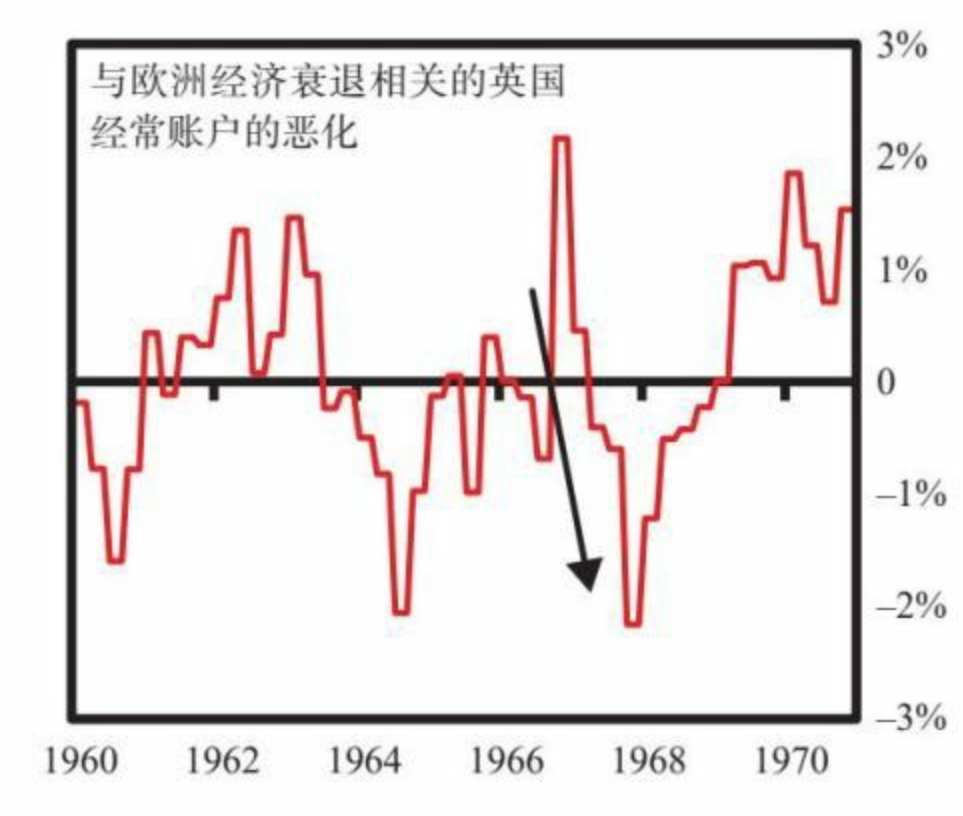
前一样了。

20世纪50—60年代支持英镑的国际努力失败以及1967年英镑贬值

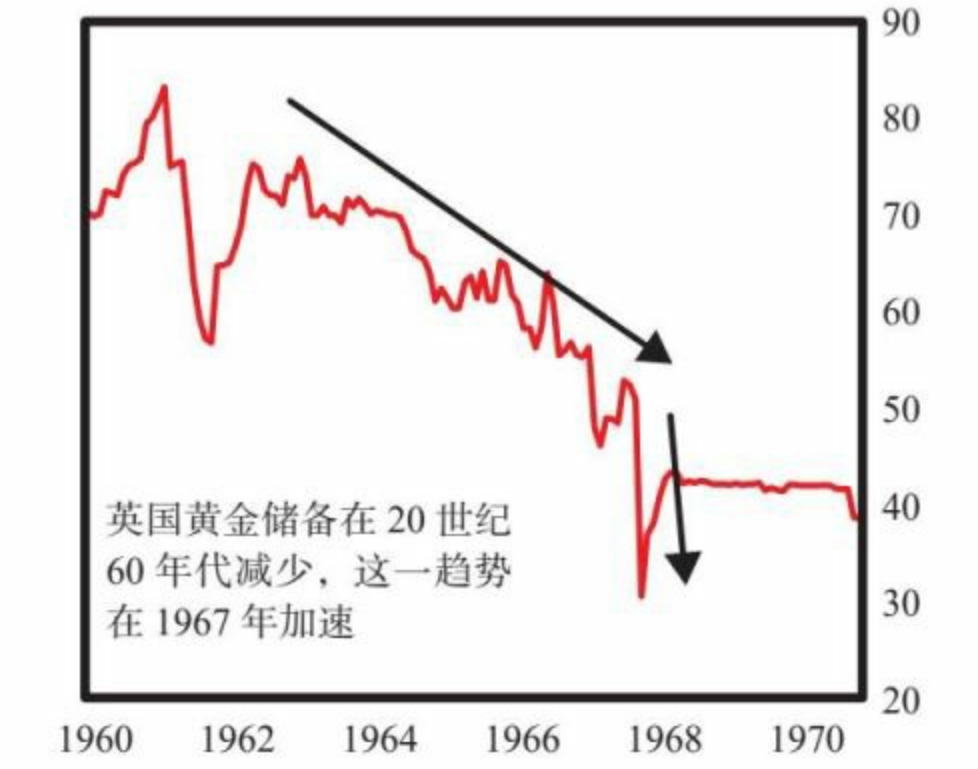
尽管1949年英镑的贬值在短期内对形势有所帮助，但英镑面临着反复出现的国际收支紧张。国际决策者们对此颇感忧虑，他们担心英镑价值崩溃或迅速转向美元会对新的布雷顿森林货币体系造成巨大损害（尤其是在冷战和国际上担忧共产主义的背景下）。因此，各方做出了许多努力来支撑英镑，维持其作为国际流动性来源的地位。此外，英国规定共同市场内的所有贸易都必须以英镑计价，共同市场内的所有货币都要与英镑挂钩。结果是，在20世纪50年代和60年代初，英国在准确意义上是一个区域性经济强国，英镑是区域性储备货币。但那些措施仍未能解决问题：英国负债太多，竞争力太弱，无法在还债的同时进口所需的东西。1967年，英镑不得不再次贬值。在那之后，即使是英镑区国家也不愿持有英镑储备，除非英国以美元担保英镑的潜在价值。

英镑贬值之后，人们对英镑的信心所剩无几。各国央行开始卖出英镑储备，买入美元、德国马克和日元，而不只是在增加外汇储备时减少英镑的份额。英镑在央行储备中所占的平均份额在两年内暴跌。在1968年之后仍在外汇储备中持有大比例英镑的国家实际上持有的是美元，因为1968年的“英镑协议”保证了英镑90%的美元价值。

英国经常账户占GDP的比例



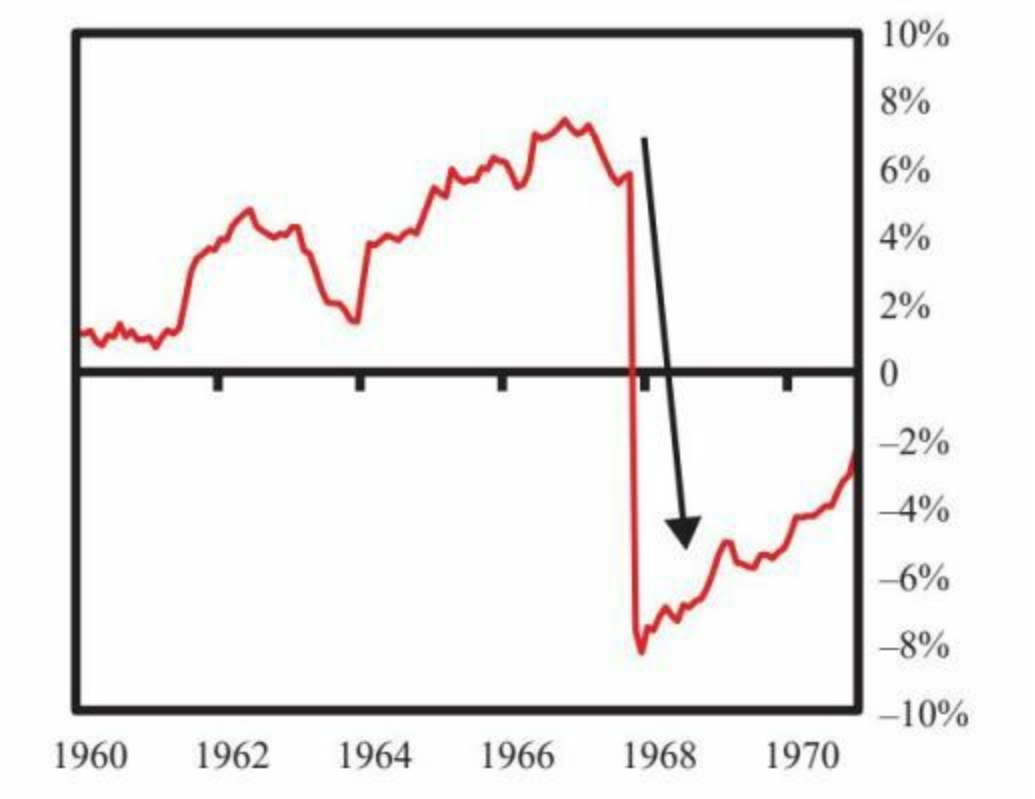
英国黄金储备（单位：百万盎司）



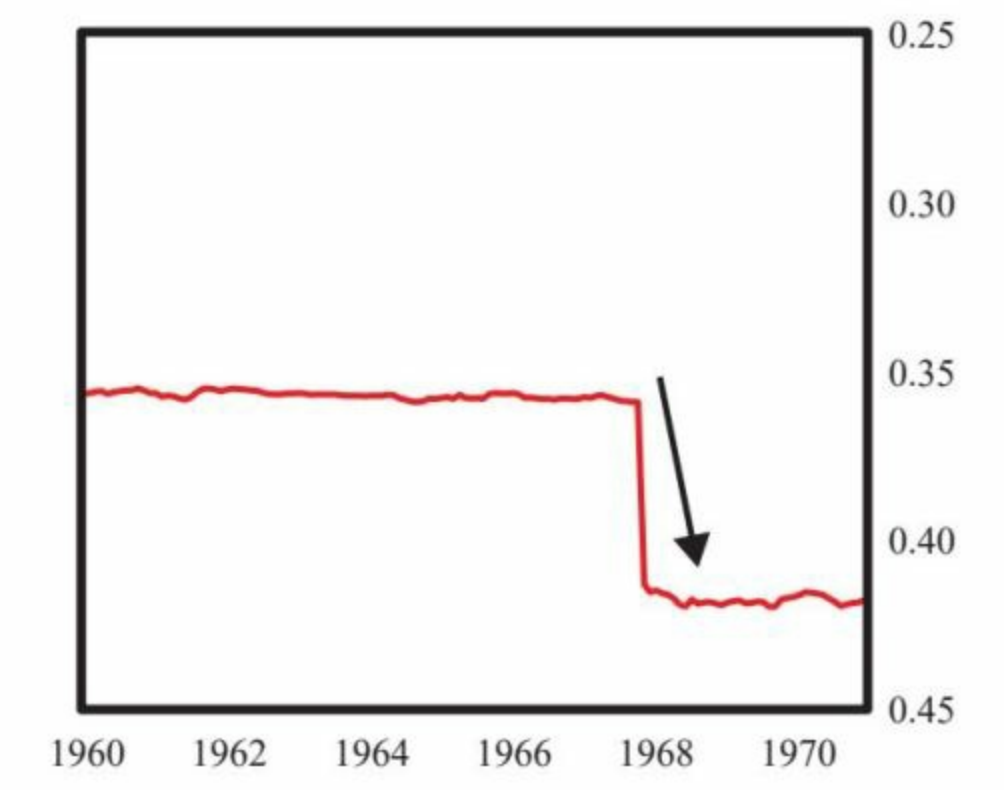
英国短期利率（与美国利率的差额）



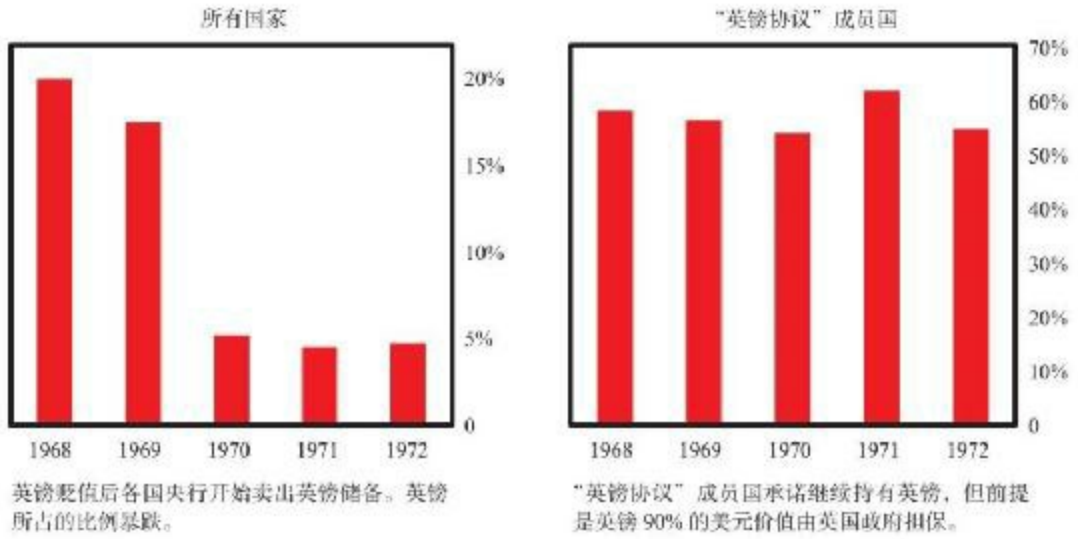
英国实际外汇对贸易加权指数


10%
8%
6%
4%
2%
0
–2%
–4%
–6%
–8%
–10%
1960
1962
1964
1966
1968
1970

美元对英镑（反向）


0.25
0.30
0.35
0.40
0.45
1960
1962
1964
1966
1968
1970

英镑在央行外汇储备中所占的平均比例（占总数的百分比）



二战之后的欧洲

正如我们反复看到的，战争的可怕代价促使各国在战后建立新的世界秩序，以确保这样的战争不再发生。很自然地，新的世界秩序围绕着胜利者展开，这通常是新崛起的帝国。二战后，这显然是美国。

战后秩序最重要的地缘政治因素包括：

- 美国是主导性大国，因而成为事实上的世界警察。很自然地，美国和世界第二强国苏联的关系几乎立即紧张起来。美国及其盟国成立了一个军事联盟，名为北大西洋公约组织，苏联阵营的国家则成立了华沙条约组织，双方在冷战中对峙。

- 联合国成立以解决全球争端。和通常的情况一样，其总部位于崛起帝国的心脏（这一案例中为纽约），其主要权力机构安全理事会由战胜国主导，这也符合通常的情况。

新世界秩序最重要的金融元素包括：

- 布雷顿森林货币体系确立美元为世界储备货币。

• 国际货币基金组织和世界银行，旨在支持新的全球金融体系。

• 纽约成为新的全球金融中心。

从欧洲的视角看，新世界秩序的关键是这样的转变：原来是一种均势，最强大的欧洲国家位于顶端；现在则是欧洲国家均筋疲力尽，新的超级大国比任何欧洲国家都强大，欧洲光芒不再（特别是在欧洲的殖民地获得独立的情况下）。鉴于这些压力，以及两次世界大战留下的清晰教训，即分裂会带来巨大代价，欧洲团结的价值显而易见。这成为建立新欧洲秩序的动力，该新秩序逐渐发展为欧盟。

欧盟重要创始人罗伯特·舒曼的故事有助于解释欧洲国家为何走到一起。舒曼的父亲曾是法国公民，1871年德国吞并其家乡阿尔萨斯—洛林后，他变成德国公民。舒曼生为德国公民，但一战后法国收回阿尔萨斯—洛林，舒曼变成法国公民。作为二战期间的一名政治家，他曾加入维希政府，后来背弃维希政府，投身法国抵抗力量。战争结束时他处于隐藏状态，德国悬赏10万马克缉拿他。舒曼的重要合作伙伴是战后首任联邦德国总理康拉德·阿登纳。阿登纳曾是一位持中间派立场的市长，于1944年被纳粹驱逐出政坛，送入集中营。1949年以基督教民主联盟成员的身份当选德国总理后，他的政策聚焦于重建德国经济、与其他欧洲大国和解以及反对共产主义。舒曼、阿登纳及其他欧盟创始人的计划是让战争“不仅变得不可想象，而且在实际上变得不可能”。

他们的第一步是建立欧洲煤钢共同体。这听起来像是一项狭义上的经济协定，但其明确目标是创建一个欧洲联盟。《舒曼宣言》里写道：

> 随着煤炭和钢铁生产的集中，建立经济发展的共同基础将立即具备条件，这是建立欧洲联盟的第一步，这也将改变那些长期以来专注制造战争弹药的地区的命运，而受这些弹药伤害最持久的正是这些地区。

该协议创建了几个超国家机构，包括一个最高权力机构、一个共同

议会和一个法院。根据规定，各成员国必须遵守超国家机构的决定和法规，这些机构有权征税和发放贷款，并设立劳动者福利项目。6个国家签署了协议，随着时间的推移又有更多国家加入。最终，该协议演变为一个关税联盟（1957年，通过《罗马条约》），开放各国边界（1985年，通过《申根协定》），并最终就建立政治和经济联盟的框架达成一致，该框架包括共同的欧洲公民身份（1992年，通过《马斯特里赫特条约》）。

和通常的情况一样，这个新的欧洲地缘政治秩序是与新的金融/经济秩序一起建立的。《马斯特里赫特条约》为新的共同货币（欧元）和共同经济规则，包括与政府赤字相关的规则奠定了基础。考虑到欧洲许多国家曾经彼此交战，欧盟27个成员国（以及这些国家的4亿多人口）的一体化是一项了不起的壮举，这使欧盟处于与其他大国相当的地位。

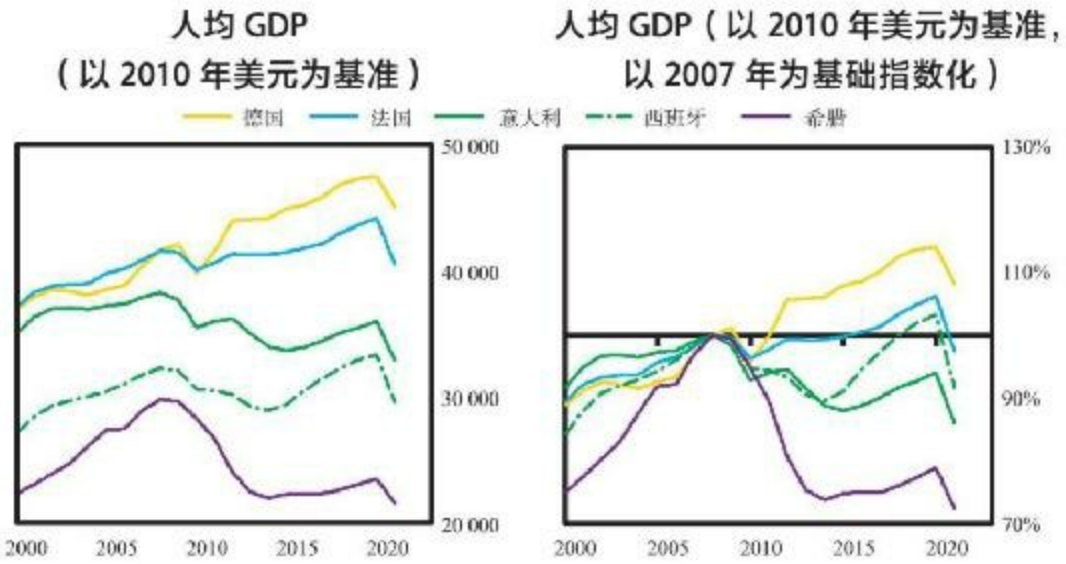
欧元区与美国和中国相比

	欧元区	美国	中国
帝国分数（从0到1）	0.55	0.87	0.75
人均GDP（以2017年美元为基准，经购买力平价调整）	41 504	60 236	16 411
GDP（占世界的百分比，经购买力平价调整）	13%	17%	23%
人口（占世界的百分比）	4%	4%	18%
出口（占世界的百分比）	12%	11%	15%
军费开支（占世界的百分比）	9%	28%	19%
大学毕业生人数（占世界的百分比）	13%	20%	22%
专利（占世界的百分比）	11%	17%	41%
诺贝尔奖（占世界的百分比）	11%	32%	2%
股票市值总额（占世界的百分比）	8%	55%	10%
以其货币进行的国际交易（占世界的百分比）	28%	55%	2%
以其货币持有的官方货币储备（占世界的百分比）	21%	62%	2%

* 为比较的目的考虑，“欧洲帝国轨迹”将主要欧元区国家作为一个单位对待。

21世纪初欧盟的相对衰落和危机发生的原因，是大周期衰落发生的

常见原因，这反映在第2章描述的8种实力衡量标准和其他指标中。其他帝国经历危机也都是出于这些原因。具体来说，欧洲负债规模大，经济基本面不佳，内部矛盾比较大，活力和创新水平比较弱，军事力量不强。欧盟成员国之间和成员国内部的财富与收入不平等助长了民粹主义者的崛起，他们中的很多人反对欧盟，并成功地使英国退出了欧盟。简言之，欧洲（包括英国在内）作为一个整体已经从不久前的领先帝国地位滑落至次要强国的地位。



现在让我们把注意力转向美国和中国这两个大国。

---

[1] 这项法律设立了在东印度群岛和西印度群岛从事贸易的垄断性股份公司。科尔贝制定这项条例的动机是希望贸易公司通过私人资金而非政府进行融资。

[2] 根据1814年《巴黎条约》，法国的边界恢复到1792年的状态，这意味着法国实际上拿回了一些英国在历次战争中夺取的殖民地领土。拿破仑结束流亡并最终第二次被击败后签订的1815年《巴黎条约》，对法国比较不利，要求法国支付一大笔赔款，接受外国占领军驻扎，并进一步割让一些领土，但依然保有法国大革命时所控制领土的绝大部分。

[3] 英国早期扩张的一个重要方面是英国东印度公司所扮演的角色，从18世纪后期开始一直到19世纪，该公司巩固了对今天印度、巴基斯坦和孟加拉国所在地的政治和经济控制。这片巨大的区域一直处在该公司的控制之下，直到1857年爆发一场大起义，导致英国政府介入，接管印度并将其纳入英国领土。

[4] 虽然当时国际上广泛存在私人持有的英镑，但值得注意的是，在19世纪的大部分时间

里，央行持有英镑的情况并不普遍，特别是与如今美元在央行资产组合中的地位相比。一战期间，央行持有的除本国货币之外的资产通常是贵金属。

[5] 1866年的恐慌很好地证明了这一点。大致情况是，伦敦货币市场是在贸易融资方面流动性最高的市场，但在10年的繁荣之后，很多贷方过度扩张，其中一家大的（奥弗伦—格尼公司）破产了。这相当于19世纪的雷曼兄弟事件。但英格兰银行愿意充当“最后贷款人”，挽救了人们对系统的信心，从而使危机在几天内解决。

[6] 作为比较，今天英国收入最高的1%的人占有约20%的财富，最高的10%的人占有约50%的财富。

[7] 尽管普鲁士和后来的德意志帝国都是霍亨索伦家族统治的君主制国家，但俾斯麦拥有极其有效的权力。他先是被君主任命为普鲁士的首相，然后在1871年德国统一后担任帝国宰相，直到1890年。据历史学家埃里克·霍布斯鲍姆所说：“在1871年之后的近20年里，在多边外交棋局中，（俾斯麦）一直是无可争议的世界冠军。”

[8] 这张图显示了美元对德国马克的官方汇率，以及基于这段时期纽约和德国之间实际交易的非官方（黑市）汇率。非官方汇率显示德国马克的真实价值在这段时期崩溃。

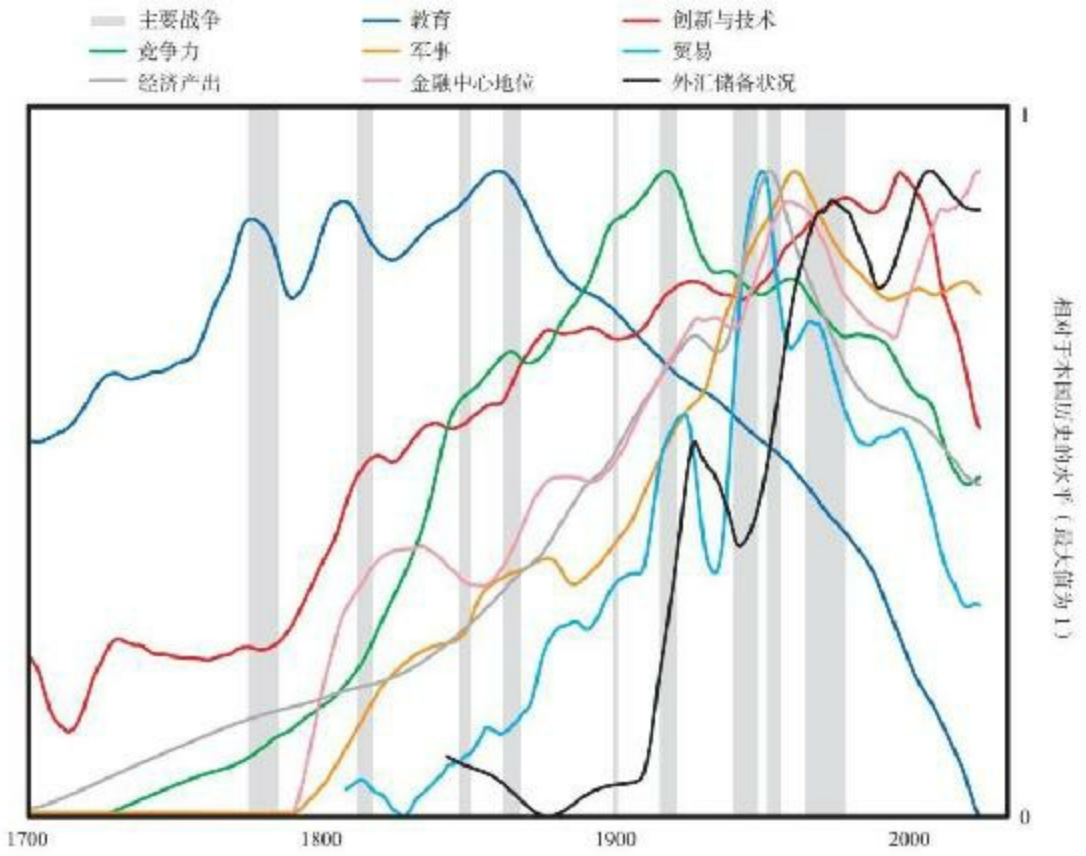
11

美国和美元的大周期兴衰

本章讲述美国从19世纪开始的大周期兴起，逐渐超越英国成为世界上最强大的帝国，以及近年来的衰落。因为美国作为世界头号帝国的故事仍在展开之中，而且与当今世界高度相关，所以我对美国大周期的阐述将比荷兰和英国更细致，尤其是涉及美元作为全球储备货币的地位和影响美元的经济与货币政策力量的时候。

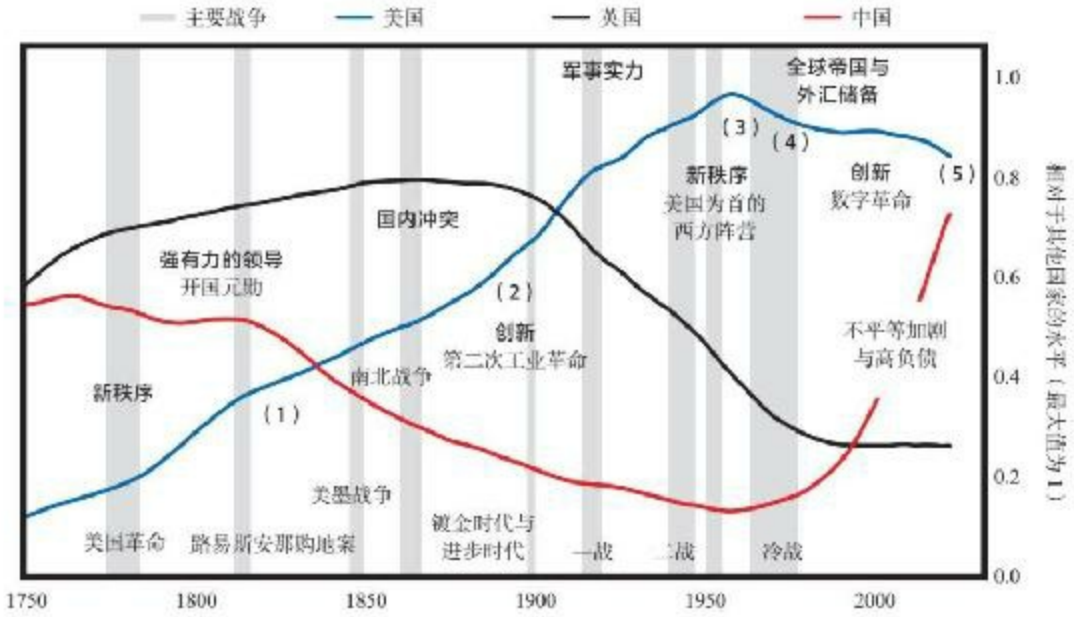
下页第一张图显示了构成美国整体发展轨迹的8种实力。读者从中可以看到1700年以来美国兴衰背后的故事。强劲的发展和卓越的教育给美国带来了创新与技术方面的进步、在世界市场上的竞争力以及经济产出，所有这些都促进了美国金融市场的发展，树立了美国作为金融中心的地位、美国在军事实力和世界贸易方面的领导地位，并推动经历明显滞后的美元崛起成为储备货币。目前美国在教育、竞争力和贸易方面的相对优势有所下降，但在创新和科技、储备货币地位、金融市场和金融中心地位方面的优势依然强劲。这张图没有显示美国收入和资产负债表状况的偏差，以及美国的内部冲突，这两方面都更令人担忧。（欲对当前状况有更完整的了解，参见本书最后一章。）

美国关键决定因素指数



下图综合了所有因素，显示了美国自独立战争前至今的总体发展轨迹，并标示出了这一过程中的关键事件。图中的数字标志着内部秩序周期的6个阶段的大致发生时间。

1750年至今美国的发展轨迹



现在我们将回顾一下美国从最初到我写作时的发展历程。

兴起

和所有新国家及王朝一样，美国经历了通常的革命和革命后进程，建立了一个新的国内秩序。具体过程如下：（1）一个由强有力的领导人组成的协调组织为获得控制权而战斗；（2）这个组织取胜并巩固控制权；（3）新的领导层拥有一个得到民众支持的愿景；（4）新的领导层分裂为不同的派系，就政府应如何行动来实现这一愿景的问题产生冲突；（5）最终这些派系设计出控制系统并将其列明在协议中（在美国的案例中，首先是在《邦联条例》中，其次是在《美国宪法》里）；（6）建立政府的各个部分（如货币和信贷系统、法律系统、立法体系、军队等）；（7）任命人员履行职务，让系统顺利运行。美国以一种独特的和平方式做到了这一切，它通过谈判、对协议近乎完全的尊重以及良好的治理设计，给国家开了一个好头。

在那张显示8种实力的图中，读者可以看到教育水平迅速提高，然后是创新、技术和竞争力的大提升，这个趋势一直延续到两次世界大

战，在南北战争时期有所中断。在内部和外部的货币/债务、经济和军事状况方面，美国都有许多起起落落。我不会详细介绍这些情况，不过我将指出，所有这些变化都遵循着典型的模式，这些模式的驱动力是前文描述过的同样的基本因果关系。虽然美国的崛起在二战之后最为明显，但这个过程实际上是从19世纪末开始的。我们也将从那个时期开始讲述。

南北战争之后发生了第二次工业革命，那是一个典型的时代。那段时期，在英国、欧洲大陆和美国，对财富和繁荣的和平追求创造了收入、技术和财富的巨大收益。

在美国，实现这些收益的资金来自自由市场资本主义体系，和通常的情况一样，该体系既创造了大量财富也导致了巨大的贫富差距。贫富差距导致了不满和进步时代的政策，这些政策打破了富有和强大的垄断集团（“取缔托拉斯”），并增加了对富人的税收，这一过程始于1913年通过的宪法修正案，其允许征收联邦所得税。美国实力的增强体现为占全球经济产出和世界贸易的份额上升、金融实力的不断增强（以纽约成为世界领先的金融中心为代表）、在创新方面的持续领导地位，以及美国金融产品的大量应用。

美元及美国资本市场漫长的崛起

美元成为世界主要储备货币的发展过程远非一帆风顺。在美国建国后最初的100年里，其金融体系完全不发达。如我在第3章和第4章中所述，当时美国的银行业是以和大多数国家一样的典型方式运作的。换言之，硬通货被存入银行，而银行贷出的货币总额远多于自身拥有的货币量。这场庞氏骗局被揭穿后，银行就无法履行自己的承诺，并将资金贬值。美国没有央行来控制金融市场或充当最后贷款人。美国经历了许多繁荣/萧条周期，典型过程是一场债务融资的投资高潮（投资于土地、铁路等）扩张过度，导致信贷损失和信贷紧缩。因此，银行系统恐慌成

为极为常见的情况。单在纽约，1836—1913年就发生了8次大规模的银行恐慌。区域性银行恐慌也很常见。这是因为高度分散化的银行系统持有的货币量是固定的，没有存款保险制度，储备系统是金字塔式的（少量的大型银行在纽约充当“通汇银行”或者说为全美的大部分银行持有储备），这种系统加剧了单家银行破产所产生的传染风险。

和伦敦一样，纽约在成为全球金融中心之前早已确立了自己的贸易中心地位，这个变化是在20世纪初之后才发生的。1913年，只有两家美国银行跻身全球最大的20家银行之列，分别排在第13位和第17位。相比之下，英国银行占据了9个席位，包括最大的5家中的3家。要注意的是，当时美国的经济产出远高于英国，在出口市场上所占的份额也与英国不相上下。

在新兴的金融中心纽约，许多最重要的金融创新来自纽约作为一个大型交易中心的需求。投资银行出现于美国，并在19世纪成为资金（其中很大一部分资金来自欧洲）的清算所，以为美国当时的繁荣提供资金。和之前的伦敦一样，保险公司比银行业发展得更快；在一战前，大型保险托拉斯的规模比大银行还要大。

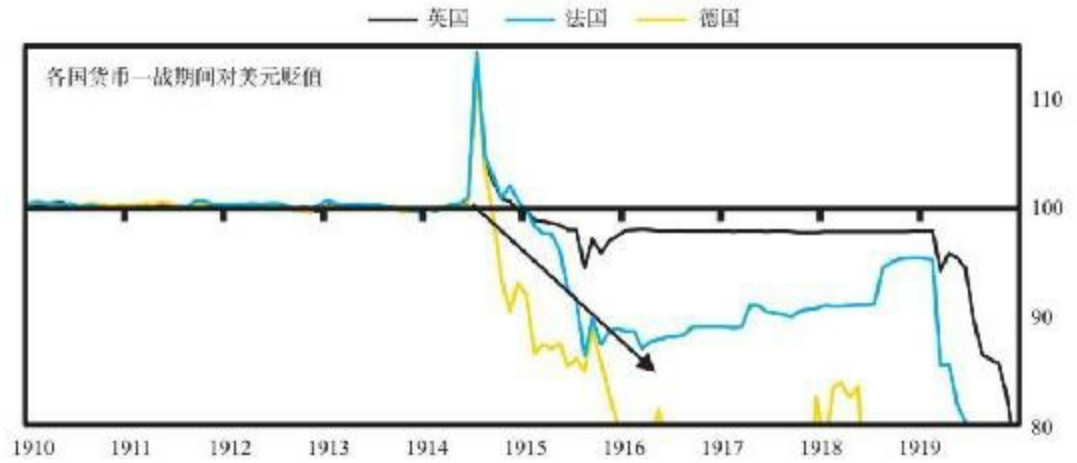
与欧洲和英国市场相比美国经济更具活力、变化更快这一点，也反映在美国股市上。美国股市从南北战争结束后开始快速增长。如前所述，19世纪下半叶是和平与繁荣时期，被称为“第二次工业革命”、“镀金时代”和“强盗贵族时代”，因为这一时期资本主义和创新蓬勃发展，贫富差距大幅扩大，腐朽颓废现象明显，怨恨不断积累。这种情况引起的反应开始于1900年左右，1907年发生了一场典型的债务危机。这样的动荡导致了1913年美联储中央银行体系的诞生。到1910年，美国的股票市值已经超过英国。新的行业和企业迅速崛起，如美国钢铁公司，该公司成立于1901年，短短15年后就成为美国市值最高的公司。

接着发生了一战，从1914年开始到1918年结束，几乎没有人预料到这场战争会发生，更没有人预料到它会持续这么久。在一战的大部分时间里，美国不是参战方，而且是唯一一个在战争期间维持黄金可兑换的

大国。不仅战争严重损害了欧洲的经济和市场，而且欧洲各国政府采取的政策也进一步削弱了人们对各国货币的信心。相反，一战提高了美国金融与经济的相对地位。盟国的战时债务主要是向美国举借的，这使更多的人使用美元来为全球政府债务计价。

按照标准的剧本，战胜国（这次是美国、英国、法国、日本和意大利）在战后聚在一起建立新的世界秩序。那场会议被称为巴黎和会，召开于1919年年初，持续了6个月，最终签订了《凡尔赛和约》。根据该和约，战败国（德国、奥匈帝国、奥斯曼帝国和保加利亚）的领土被瓜分，被置于战胜国的控制之下。根据规定，战败国要偿付战胜国很多债务，以补偿战胜国的战争费用。这些债务以黄金偿还。

对美元的现汇汇率（指数化）



在地缘政治上，美国也得益了，因为美国对塑造新的世界秩序发挥了关键作用，尽管当时英国在继续扩张和监管其全球殖民帝国，美国依然更倾向于孤立主义。一战后初期的货币体系处于不稳定状态。虽然大多数国家在努力恢复黄金的可兑换性，但在经历了一段时期的急剧贬值和通胀之后，货币对于黄金的稳定性才实现。

和通常的情况一样，战后，随着新世界秩序的出现，一段和平与繁荣时期到来了，这是由伟大的创新、生产力和资本市场繁荣推动的，资本市场繁荣导致上升时期出现巨额债务和巨大的贫富差距。在“咆哮的

20年代”，人们为购买投机性资产（尤其是股票）而发行了大量债券（即提供可兑换为黄金的纸币的承诺）。为了遏制这种趋势，美联储在1929年收紧了货币政策，从而导致了泡沫的破裂和全球大萧条的开始。这使几乎所有国家都陷入经济困境，并引发了各国内部和各国之间围绕财富的争斗，最终在10年后导致热战爆发。

我在第6章中深入讨论了二战前夕和二战期间的事件，作为外部秩序和混乱大周期的战争时期的例子。这里需要记住的要点是，1945年同盟国的胜利带来了世界秩序的又一次转变。这是一场财富和权力的大转移。在相对意义上，美国是大赢家，因为美国在战前和战争期间出售了很多东西，出借了很多钱，而且基本上所有战斗都发生在美国本土以外，所以美国没有受到实际损害，而且与大多数其他主要国家相比，美国的死亡人数较少。

顶峰

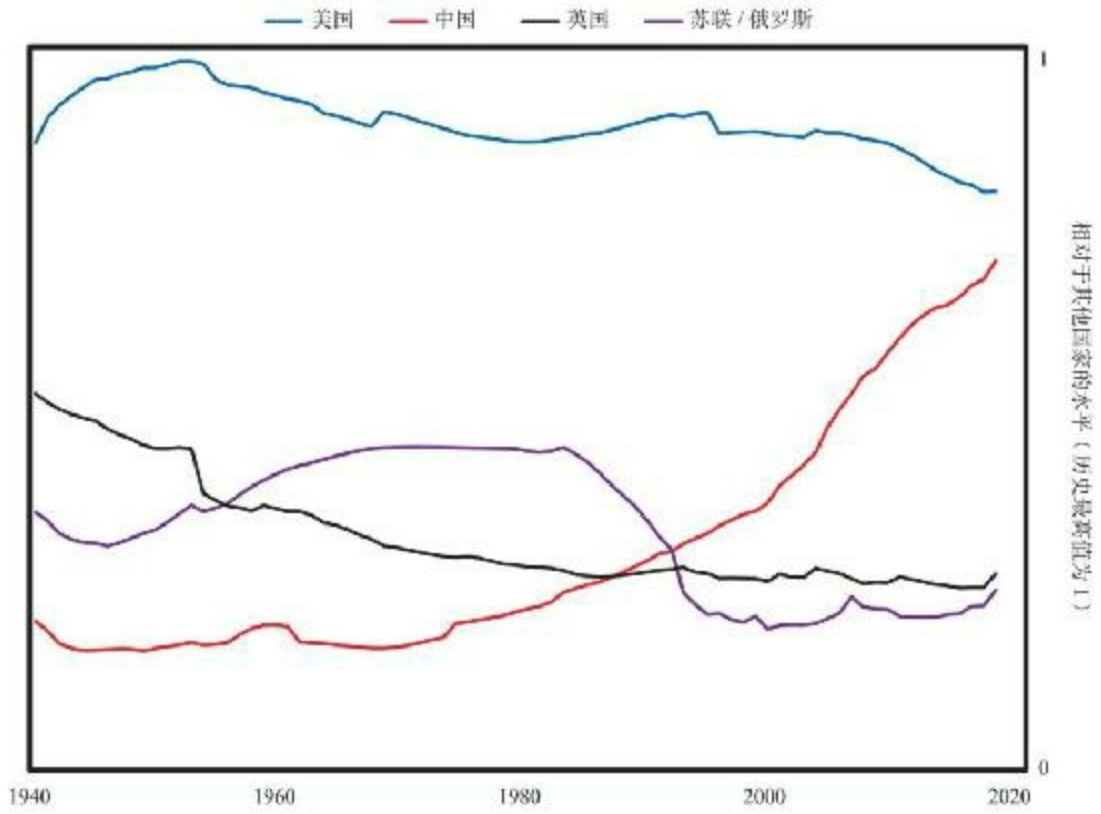
二战后的地缘政治和军事体系

按照标准的剧本，战胜国开会决定新的世界秩序及新的货币和信贷体系。

美国、苏联和英国在战后同为世界强国，而美国明显最富有，在军事上也最强大。德国、日本和意大利大体上被摧毁，英国基本上破产，法国备受战争破坏，对胜利贡献甚微。当时中国正处于内战中，这场内战是在日本投降后立即重新开始的。虽然战后初期美国和苏联之间有着相对良好的合作，但这两个意识形态相互对立的最强国家没多久就进入了冷战状态。下图显示了美国、英国、苏联/俄罗斯和中国自二战结束以来的总体实力指数。如图所示，在1980年之前，苏联相对于美国一直在崛起，但其实力从未达到接近美国的程度，不过比中国强大得多。

1980年后，苏联/俄罗斯开始衰落，中国开始快速崛起，美国则继续其逐渐衰落的趋势。

各大国的相对地位



美国和苏联控制的两个集团之间的裂痕从一开始就很明显。哈里·杜鲁门总统在1947年3月的一次演讲中提出了现在被称为“杜鲁门主义”的原则。

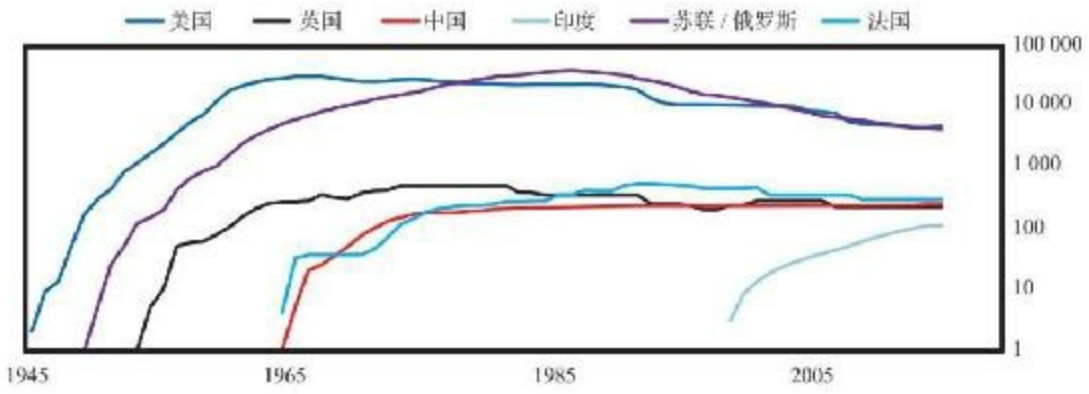
每个国家都必须在不同的生活方式之间做出选择。这种选择往往不是自由选择。第一种生活方式基于大多数人的意志，并以自由制度，代议制政府，自由选举，保障个人自由、言论和宗教自由以及免受政治压迫的自由为特征。第二种生活方式基于将少数人的意志强加于大多数人，这种生活方式依赖于恐怖和压迫、受管控的新闻和广播、被操纵的选举以及对个人自由的压制。我认为，美国的政策必须支持那些抵抗有武装的少数人或者外部压力企图征服的自

由人民。

正如我在第6章中阐释过的，与国内治理相比，● 国际关系更多地受到原始动力驱动。这是因为国家内部有法律和行为准则，而国家之间最重要的影响因素是原始力量，法律、规则甚至相互达致的条约和仲裁组织（如国际联盟、联合国和世界贸易组织）都不太重要。因此拥有强大的军队和军事联盟是非常重要的。1949年，属于美国阵营的12个国家成立了军事联盟——北大西洋公约组织（后来又有更多国家加入）。1954年，美国、英国、澳大利亚、法国、新西兰、菲律宾、泰国和巴基斯坦成立了东南亚条约组织。苏联阵营中的8个国家在1955年成立了华沙条约组织。

如下页图所示，美国和苏联大力投资制造核武器，不少其他国家紧随其后。今天，11个国家拥有或即将拥有核武器，其数量和能力等级各不相同。在世界权力博弈中，拥有核武器明显能给予一国一个强大的谈判筹码，由此也可以理解为什么一些国家想拥有核武器，其他国家不想别国拥有核武器。二战以来尽管没发生核大战，但美国已经打了一系列的常规战争，尤其是20世纪50年代的朝鲜战争，20世纪50—70年代的越南战争，1990年和2003年的两场海湾战争，以及2001—2021年的阿富汗战争。这些战争给美国造成了巨大的金钱、生命以及公共支持方面的损失。这些损失值得吗？答案见仁见智。苏联经济远不如美国强大，为了让军费开支规模足以与美国匹敌并维持其国家地位，花费巨大，导致自身破产。

核武器库存（核弹头，取对数值）



当然，核武器只代表军事力量的一小部分，而且自冷战以来情况发生了很多变化。虽然我不是军事专家，但我与一些人交谈过，他们让我相信，尽管美国仍然拥有总体上最强大的军事力量，但它并不是在世界上的所有地方、在所有方面都居于主导地位，美国受到的军事挑战正在上升。美国很有可能在中国和俄罗斯拥有实力的地理区域输掉对中俄的战争，或者至少会受到不可接受的伤害，美国也可能受到一些二线强国不可接受的伤害。现在已经不是1945年之后美国一枝独秀的美好时光了。虽然有许多可能的高风险情况，但在我看来，最让人担忧的是台海局势。

接下来的高风险军事冲突将是什么样子的？由于新技术的出现，它将与此前的此类冲突大不相同。一般来说，花得多、投资得多且比对手更持久的国家会赢得战争。但这是一种微妙的平衡。

- 因为军费开支会占用政府的钱，使政府无法把这些钱投入社会项目。因为军事技术与私营部门的技术是相辅相成的，所以对领先的大国来说，最大的军事风险是它们输掉经济战和技术战。

在国家之间打交道时，交易双方更为独立。这意味着不太容易人为压低汇率，损害货币持有者的利益，因此国际上交易的货币更有可能是价值更好的货币，比如当某些货币以债务计价形式作为财富储存的手段时。有时，世界各地的债务太多，让本国货币贬值符合所有政府的利益。在这种情况下，黄金（以及最近的数字货币）可能更受欢迎。同时，在这种情况下，各国政府更有可能取缔这些替代货币，尽管不能完

全取缔它们。当基于法定货币的货币和信贷体系崩溃时，这最终会引入硬通货货币体系。

二战后的货币和经济体系

就战后的新货币和经济体系而言，存在着分别以美国为首和以苏联为首的两个阵营，尽管也有一些不结盟国家，有自己的没有得到广泛接受的不结盟货币。1944年，44个国家的代表聚集在新罕布什尔州的布雷顿森林，建立了一个将美元与黄金挂钩、将其他国家的货币与美元挂钩的货币体系。苏联的体系是建立在卢布的基础上的，而没有哪个国家想要卢布。● 国家之间的交易和各国国内交易存在很大不同。各国政府想要控制本国境内使用的货币，因为通过增加和减少货币供给、借贷成本和货币价值，各国政府能拥有巨大的影响力。

因为货币和经济学问题非常重要，所以我想回到这个话题，再谈谈这个系统是如何运作的，以及它目前是怎样运作的。在二战后的货币体系中，在各国国内，自然人和公司使用政府控制的纸币。当其想从另一个国家购买东西时，通常会在本国央行的帮助下，把本国的纸币兑换为那个国家的纸币，本国央行会用黄金与那个国家的央行结算。如果是美国人，他们就用美元支付，而另一个国家的卖家要么将这些美元在本国央行兑换成当地货币，要么持有这些美元，认为美元是比本国货币更好的财富储存手段。结果是黄金离开美国央行的储备账户，进入其他国家央行的账户，美元在海外积累。

由于布雷顿森林协定，美元成为世界上最主要的储备货币。这很正常，因为两次世界大战使美国成为迄今为止最富有和最强大的国家。到二战结束时，美国积累的黄金/货币储蓄达到有史以来的最大值，约占全世界政府持有的黄金/货币的2/3，相当于8年的进口购买金额。即使在二战结束后，美国仍继续通过出口赚了很多钱。

欧洲和日本的经济毁于二战。作为解决方案，并为了对抗共产主义

的传播，美国为它们提供了大规模援助（即马歇尔计划和道奇计划），这些援助（a）对这些受战争破坏的国家有好处；（b）对美国经济有好处，因为这些国家用这笔钱购买美国商品；（c）对美国的地缘政治影响力有好处；（d）有助于巩固美元作为世界主要储备货币的地位。

至于货币政策，1933—1951年，美联储控制着货币数量、货币成本（即利率）和货币流向，以服务于国家更大的目标，而不只是服务于自由市场。[1]更具体地说，美联储大量印钞来购买债务，规定了贷款人可以收取的利率上限，并控制了允许进入的资金规模，因此，高通胀并没有把利率推高到不可接受的高度，政府监管也使得其他投资选择不如政府希望人们购入的债券那么吸引力。在战后因军费开支减少而经历了短暂的衰退之后，美国进入了一个长期的和平与繁荣时期，这是新的大周期开始时的典型情况。

在战后的衰退时期，失业率翻了一番（达到4%左右），约有2 000万人需要在军工和其他相关工作之外寻找就业机会。不过与此同时，限制人们购买消费品能力的定量配给法被取消，这让消费支出激增。退伍军人也可以获得低成本的贷款抵押，这带来了房地产市场的繁荣。盈利活动的回归提高了对劳动力的需求，因此就业迅速反弹。出口强劲，这是因为马歇尔计划和道奇计划刺激了外国对美国商品的需求；此外，从1945年到20世纪70年代，美国私营部门走向全球，并在海外投资。股票价格便宜，股息收益率高。其结果是几十年的牛市，巩固了纽约作为世界金融中心的主导地位，吸引了更多投资，并进一步巩固了美元作为储备货币的地位。这些都是常见的情况，这是一个相互强化的大周期上升阶段。

美国拥有足够的资金来改善教育，发明令人难以置信的技术（例如登月技术），并做许多别的事情。股市在1966年达到最高点，这标志着长达16年的好日子的结束，尽管当时没有人知道这一点。大约在那时，我自己与历史事件的直接接触开始了。1961年，12岁的我便开始投资。当然，当时我并不知道我在做什么，也没有意识到我们那一代人有多幸

运。我的出生可谓天时地利。当时美国是全球领先的制造业国家，因此劳动力宝贵。大多数成年人能得到一份好工作，他们的孩子能接受大学教育，不受限制地向上发展。因为大多数人是中产阶级，所以大多数人很快乐。

美国采取了所有典型的做法，帮助世界变得更加美元化。美国的银行增加了在国外市场的业务和贷款。1965年，只有13家美国银行拥有国外分行；到1970年，79家美国银行拥有国外分行；到1980年，几乎每家美国大银行都至少拥有了一个国外分行，国外分行总数增至787家。全球信贷繁荣。但也和通常的情况一样，（a）那些发财的人做得过火，在财务上鲁莽行事；（b）全球竞争尤其是来自德国和日本的竞争加剧。结果，随着贸易顺差消失，美国的借贷和财政状况开始恶化。

美国人从来没有想过太空计划、“向贫困宣战”和越南战争要花多少钱。因为他们觉得自己很富有，而且美元的储备货币地位似乎很稳定，美国人认为他们可以无限期地实行“枪炮加黄油”的财政政策。20世纪60年代接近尾声时，美国的实际GDP增长率接近于零，通胀率达到6%左右，短期政府利率约为8%，失业率约为4%。20世纪60年代，美国股票的年回报率为8%，债券则落后，与股票波动率匹配的债券的年回报率为—3%。官方黄金价格以美元计算依然是固定的，市场价格在20世纪60年代后期略有回升，大宗商品价格继续疲软，年回报率为1%。

20世纪70年代：国际收支平衡问题暴露——低增长、高通胀

正如第3章所解释的，当对硬通货（即纸币）产生需求时，最初对硬通货的需求量与银行里硬通货的存量数量相同。然而，贷方和银行很快就发现了信贷和债务的奇迹。持债者喜欢这一点，因为他们可以把持有的放款给银行以换取一笔利息支付，这样他们就能得到利息。从贷方借入债券的银行喜欢这一点，因为银行可以把这些钱借给其他人，那些

人支付更高利率的利息，这样银行就能获利。从银行借入这些钱的人喜欢这一点，因为这给了他们此前没有的购买力。整个社会都喜欢这一点，因为资产价格和生产率提高了。

1945年之后，外国央行可以选择持有支付利息的债券，或无利息收益的黄金。由于以美元计价的债券被认为和黄金一样好，可以兑换成黄金，并因其提供利息而收益更高，所以1945—1971年，各国央行增加了以美元计价的债券持有量，减少了黄金持有量。如第4章所阐述的，投资者做出这样的举动是一种典型的行为，而且在以下情况出现时这种行为结束：（a）对真实货币（即黄金）的需求大大超过了银行里真实货币的数量，（b）人们可以看到银行里的真实货币（即黄金储备）数量在下降。也就是说，当利率无法高到足以让持有债券（即要求持有硬通货）而不是将手里的纸币兑换成黄金有意义的时候，这种行为结束。这种情况下会发生银行挤兑，违约和债务重组也必然发生。这就是导致与黄金挂钩的布雷顿森林货币体系崩溃的原因。

1969—1970年，随着通胀加剧和经济疲软，美联储无力维持严格的货币政策，所以美国的国际收支状况恶化，美元汇率暴跌。美国不仅没有贸易顺差，反而出现了不可持续的巨额国际收支赤字（即美国从世界其他地方的购买额超过了向世界其他地方的出售额）。1971年夏，在欧洲旅行的美国人难以将美元兑换成德国马克、法国法郎和英镑。尼克松政府曾发誓不让美元“贬值”，但在1971年8月，美国对其大宗商品未能履行以黄金支付的承诺，而是以纸币代之。货币和信贷增长不再受到限制，滞胀的10年开始了。同时，其他工业化国家恢复了经济实力，在世界市场上变得非常具有竞争力。

美国人没有把这些问题看成麻烦即将来临的预兆，而是仅将其看作暂时的挫折。但随着时间的推移，经济问题加重了政治问题，政治问题反过来又加重了经济问题。越南战争和水门事件持续发酵，又出现了石油输出国组织引发的石油价格上涨，以及干旱导致的粮食价格上涨。随着成本上升，美国人为维持自身生活方式而更多举债，美联储允许货币

供应加速增长，以适应高借贷状况，并防止不可接受的高利率出现。

这些赤字产生的美元流向了有预算盈余的国家，它们把这些美元存入美国银行，美国银行又把这些美元借给拉丁美洲国家及其他生产大宗商品的新兴国家。储蓄与贷款机构利用短期利率（它们支付的借款利率）与长期利率（它们的贷款利率）之间的正利差作为利润来源，借入短期资金，发放更长期的抵押贷款和其他贷款。通胀及其对市场的影响出现了两波大浪潮，除此之外的时间则是极端的货币紧缩、股市急剧下跌和深度衰退。在20世纪70年代初，大多数美国人从未经历过通胀，所以他们对此毫无警惕，任由通胀率大幅上升。到20世纪70年代末，美国人饱受通胀创伤，并觉得通胀永远不会消失。

到20世纪70年代末，美国的实际GDP增长率约为2%，通胀率约为14%，短期利率约为13%，失业率约为6%。在20世纪70年代，金价飙升，大宗商品价格跟随通胀上扬，年化回报率分别为30%和15%左右。但高通胀率抹去了5%的温和的股票年名义回报率，以及4%的与股票波动率匹配的国债回报率。

后布雷顿森林体系

在1971年美元和其他货币与黄金脱钩后，世界转向一种非锚定的法定货币体系（或者说是第三类货币体系，正如我在第3章中解释的那样），而且美元相对于黄金、其他货币、股票都贬值了，最终几乎相对于一切都贬值了。这个新货币体系是由美国、德国和日本的主要经济政策制定者共同协商建立的。[2]当尼克松切断美元与黄金的联系时，保罗·沃尔克是尼克松政府中负责国际货币事务的副国务卿，他在1979—1987年担任美联储主席。一直以来，他在塑造和引导以美元为基础的货币体系方面做得比任何人都多。我非常幸运与他熟识，所以我可以亲自证明他具有伟大的人格和高超的能力与影响力，而且为人谦逊。在一个缺乏英雄/榜样的世界里，特别是在经济公共服务领域，他是一位典型

的英雄/榜样。我认为他和他的思想值得更多研究。

我十分清晰地记得当时的通胀心理，这种心理导致美国人借钱，并立即拿着他们的工资去买东西，以“跑赢通胀”。他们还买了一些你无法制造更多的东西，比如黄金和海滨房产。对美元债务的恐慌也导致利率上升，并推动金价从原来固定的每盎司35美元上升至1980年的每盎司850美元；每盎司35美元是1944年确定的，从那时到1971年，官方价格一直是这个水平。

虽然大多数人不明白货币和信贷机制是如何运作的，但高通胀和高利率让他们感受到了痛苦，所以这是一个长期的政治问题。同时，美国发生了很多冲突和反抗，诱因包括越南战争、导致高油价和天然气配给的石油禁运、工会因工资和福利问题与公司进行的斗争、水门事件和尼克松被弹劾等。这些问题在20世纪70年代末达到顶峰，当时52名美国人在美国驻德黑兰大使馆被扣为人质长达444天。美国人觉得国家正在分崩离析。但大多数美国人不明白的是，社会主义国家的经济状况更糟糕。

正如我们将在下一章看到的，1976年，中国经济步履蹒跚，并面临着内部冲突。邓小平的改革开放带来经济政策的转变，新的政策纳入了市场元素，如企业私有制、债券和股票市场的发展、企业技术创新和商业创新，甚至亿万富翁企业家的激增——这一切都是在政府的管控之下发生的。这种领导层和做法方面的转变，虽然在当时看来微不足道，但将最终成为塑造21世纪的最大一股力量。

1979—1982年转向紧缩银根和保守主义

吉米·卡特总统像大多数政治领导人一样，对货币机制并不十分了解，但他知道必须采取一定的措施来阻止通胀，并在1979年8月任命了一位强势的货币政策制定者（沃尔克）担任美联储主席。1979年10月，沃尔克宣布他将把货币（M1）供应量增长率限制为5.5%。我计算了一

下并发现，如果他真的按他说的去做，那么将会导致货币的严重短缺，使利率上升到极高的水平，贷款人将无法获得他们需要的信贷以支付债务清偿费用，从而破产。尽管面临巨大的政治阻力，沃尔克仍坚持执行该计划，根据德国总理赫尔穆特·施米特的说法，这将利率推高到了“耶稣基督以来”的最高水平。

在1980年的总统选举中，卡特败选，而被视为保守派、会适时实施纪律的罗纳德·里根当选。当时的主要国家（以G7为代表，包括美国、英国、德国、日本、法国、意大利和加拿大，这显示了40年前的世界力量平衡状况与今天的区别多么大）也出现了类似的情况，民众选择保守派上台，以整顿国内的通胀乱局。美国的里根和英国的撒切尔夫人在执政初期，都与工会进行了具有里程碑意义的争斗。

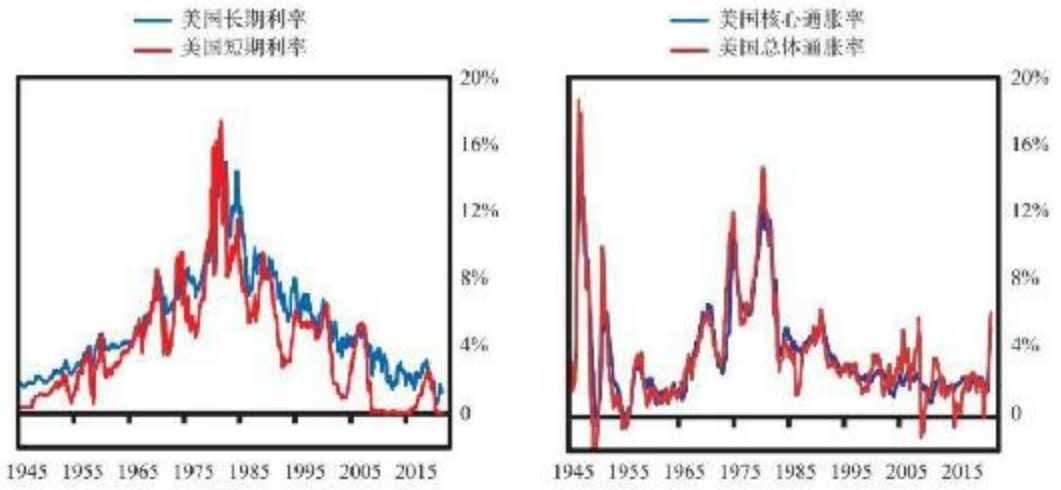
- 经济和政治在极端程度不同的左翼和右翼之间摇摆，这是因为任何一个极端的过度行为都变得令人难以接受，同时对反向极端的问题的记忆逐渐淡去。这好比时尚——领带的宽度和裙子的长度随时间的推移而变化。如果一种极端情况非常流行，人们就应该预期不久之后将朝着相反方向发生类似规模的变动。收紧货币的政策压垮了债务人，并使借贷减少，导致世界经济陷入大萧条以来最严重的低迷。美联储慢慢开始降息，但市场继续下跌。1982年8月，墨西哥出现债务违约。有趣的是，美国股市应声反弹。

接下来发生的事情使我得到了一个相当痛苦的教训。虽然我预测到了债务危机并从中获利，但这场危机也让我（a）预计会发生一场债务违约导致的萧条，而这并没有发生；（b）因为押注在这上面而赔了很多钱。由于我个人和客户均遭受损失，我不得不将刚成立不久的桥水公司解散，而我在破产之后境况窘迫，不得不向父亲借了4　000美元来支付家庭账单。与此同时，这段痛苦的经历也是我经历过的最好的事情之一，因为这件事彻底改变了我的决策方式。我所忽略的是，如果债务以央行能够印发的货币形式存在，并且央行能够对债务进行重组，那么债务危机就能得到很好的应对，因此不会构成系统性威胁。由于美联储能

够向贷款得不到偿还的银行提供资金，因此这些银行并没有出现现金流问题。此外，由于美国的会计制度并不要求银行将这些不良贷款计为损失，因此银行并未出现任何难以解决的重大问题。我从中学到，资产价值与货币和信贷价值之间是反向关联的关系（即货币和信贷越廉价，资产价格越高），而货币价值与现有货币的总量之间是反向关联的关系，因此，当央行提供大量货币和信贷，并使其变得更廉价时，更积极地持有资产是明智之举。

通胀紧缩且经济繁荣的**20**世纪**80**年代

在20世纪80年代的美国，股市和经济繁荣发展，通胀率和利率不断降低，与此同时，债务缠身的新兴经济体陷入通胀性经济萧条，而这些国家的央行不具备救市的能力。1982—1989年，债务重组缓慢进行，直至1989年签订《布雷迪债券协议》（以时任美国财政部长尼古拉斯·布雷迪的名字命名）。该协议的签订标志着这些国家“失去的10年”要结束了（不同国家在20世纪90年代初签署了相关协议）。债务周期在1971—1991年上下波动，给全世界所有人都造成了严重影响。这一波动缘于美国结束美元的金本位制，进而引发通胀。之后，美国不得不通过收紧货币政策来抑制通胀，进而导致美元走弱，通胀率显著降低。在各个市场上，大周期的表现包括：（a）在20世纪70年代，通胀率和通胀对冲资产价格骤涨，债市陷入熊市；（b）1979—1981年，造成毁灭性影响的货币紧缩政策使现金成为最佳投资，并导致非美债务人面临大规模通缩性债务重组；之后（c）通胀率下跌，债市、股市和其他通缩性资产在20世纪80年代表现出色。上页图很好地反映出这些情况。我们从中可以看到，1945年至今，以美元计值的通胀率和利率出现上下波动。当我们展望未来时，应该谨记这些波动及其背后的机制。



在上述过程中，美元一直是世界上最主要的储备货币。整个时期有力地证明了拥有全球储备货币给美国带来的好处，即全球大多数债务以美元计值。

1990—2008年：全球化、数字化和债务融资拉动的经济繁荣

由于经济上的失败，苏联无法支撑（a）其帝国、（b）经济及（c）军事，并应付来自美国总统罗纳德·里根的军备竞赛支出。因此，苏联在1991年解体。许多国家放弃实施共产主义，世界进入了全球化和自由市场资本主义的高度繁荣时期。

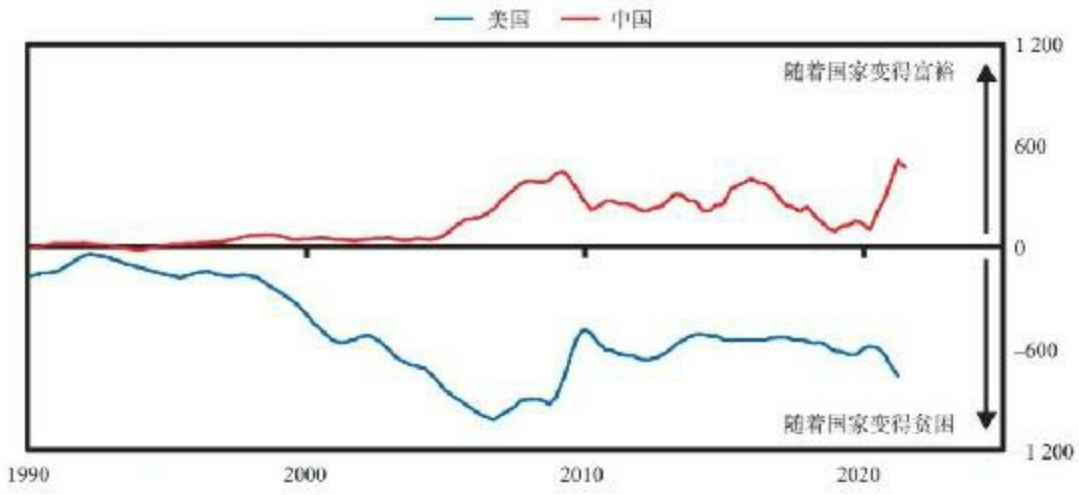
从那时直到我行文的当下，我们经历了三个经济周期：一个在2000年互联网泡沫期间触顶，导致了之后的经济衰退；一个在2007年股市泡沫期间触顶，导致2008年全球金融危机；还有一个周期在2019年触顶，之后是2020年的新冠肺炎疫情引发的经济衰退。除了俄罗斯的衰退，在此期间，我们还看到了中国的崛起、全球化和科技的进步。其中，科技的进步取代了人工，这有利于企业盈利，但是扩大了贫富和机会方面的差距。

国家和国界的重要性逐渐减弱，商品的生产以及这些商品带来的收

入通常出现在成本效益最高的地方。这种情况拉动了新兴经济体的生产和发展，加速了各国之间的人员流动，缩小了国家之间的贫富差距，也导致国家内部的贫富差距扩大。发达国家的中低收入工人受损，而生产较为高效的新兴经济体的高收入工人则相对大为获益。可以说在这一时期，机器和其他国家（特别是中国）的工人替代了美国的中产阶级工人。这种说法虽然过于简化，但是基本准确。

下图显示了按实际（即经通胀调整后的）美元计值，1990年以来美国和中国各自的商品和服务差额[3]。当本书下一章对中国进行分析时，你将读到1978年邓小平在中国实行的改革开放政策，以及中国于2001年加入世界贸易组织，这两件事促使中国的竞争力和出口规模出现爆炸性增长。请注意，从2000年左右到2010年左右，中国的贸易顺差和美国的贸易逆差加速增长，之后，二者之间的差异虽然有所减小（近来疫情期间又在增大），但中国仍趋向于拥有贸易顺差，美国则仍面临贸易逆差。这些顺差使中国拥有巨额储蓄，成为一个金融强国。

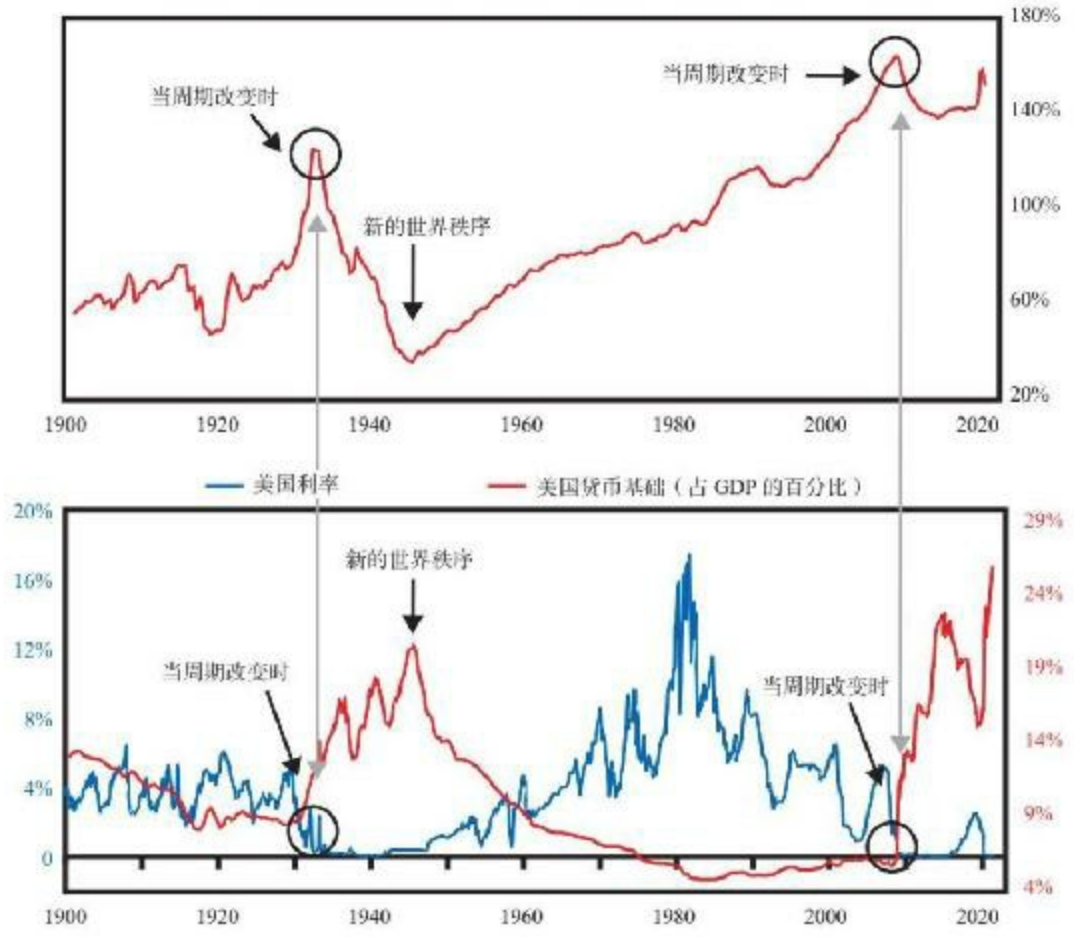
商品和服务出口减去商品和服务进口
（实际值，单位：10亿美元，12个月移动均值）



- 大多数人只关注他们获得什么，而非为此买单的资金源于何处，因此，对当选的官员来说，他们有很大的动力将大量借款用于支出，并向选民做出许多承诺，承诺给他们提供其所想要的，并承担未来可能引

发问题的债务和非债务义务。1990—2008年这段时期无疑就是如此。

私营部门非金融债务
（占GDP的百分比，6个月移动均值）



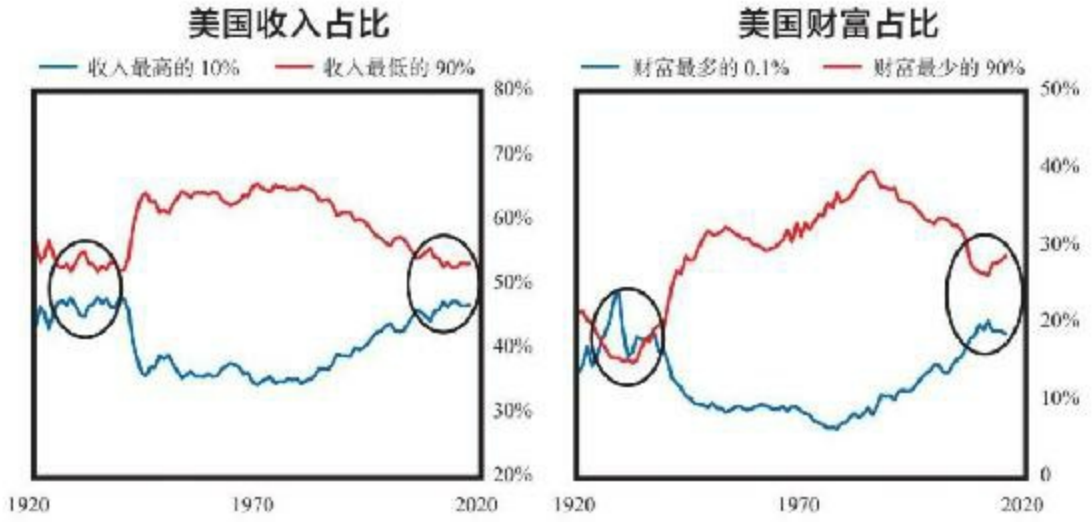
1945—2008年的整个长期债务周期中，每当美联储想要刺激经济时，就会降息，并提供更多的货币和信贷。这会推动股票和债券价格上涨，导致需求增加。这就是2008年之前的做法，即降息之后，债务增速超过收入增速，导致美国经济出现不可持续的泡沫。2008年，情况发生变化，泡沫破裂，利率自大萧条以来第一次跌至零。正如我在《债务危机》一书中详细阐述的那样，货币政策有三种类型：（1）由利率驱动的货币政策（我称之为第一种货币政策，因为这是最先采用的也是最受欢迎的货币政策）；（2）印钞和购买金融资产，其中最主要的是债券（我称之为第二种货币政策，现在被人们普遍称为“量宽”）；（3）协

同实施财政政策和货币政策，中央政府进行大量的债务融资支出，央行购买这些债券（我称之为第三种货币政策，因为在前两种政策无法发挥作用的时候，这是第三种也是最后一种调控手段）。上页图显示了1933年和2008年的债务危机导致利率跌至零，随后美联储进行了大规模印钞。

货币政策的这一转变效果显著，影响巨大。

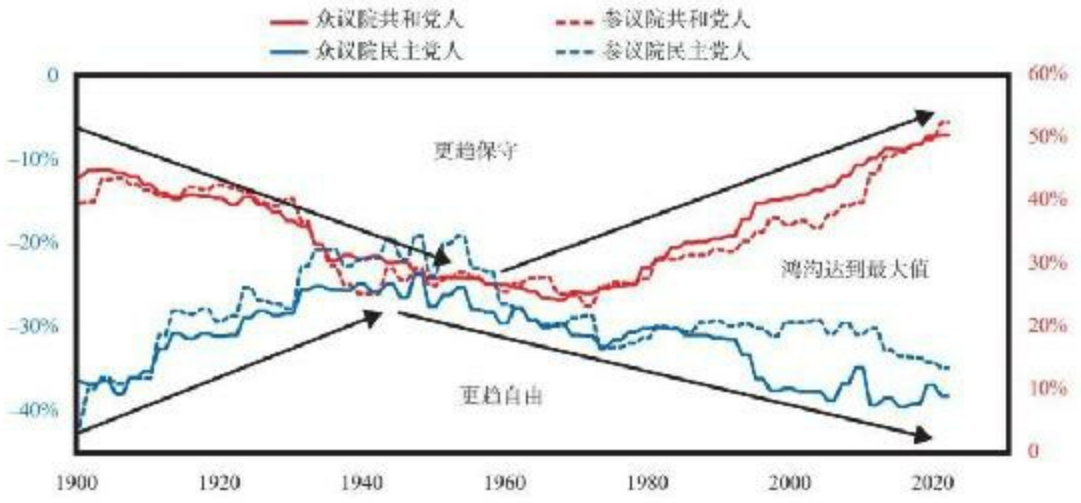
2008—2020年通过货币融资实现的资本主义繁荣时期

2008年，债务危机导致利率不断下调至零，致使三个主要储备货币国家的央行（首先是美联储）从由利率驱动的货币政策转向由印钞和购买金融资产驱动的货币政策。这使资金流向购买其他金融资产的投资者手中，导致金融资产价格上扬。这种情况对经济有利，对那些拥有金融资产的富人尤其有利，因此造成贫富差距扩大。基本上讲，借款实际上是免费的，因此从事投资和企业经营的借款者利用这些廉价融资进行购买，从而拉动股价和公司利润增长。这些资金并未按比例流向不同阶层，因此贫富差距和收入差距继续扩大。贫富差距和收入差距达到自1930—1945年以来的最高峰。



2016年，唐纳德·特朗普这位直言不讳的商人、资本家、右翼民粹主义者为了当选总统，掀起了一场针对政治建制派和“精英阶层”的反抗，承诺给那些持有保守主义价值观、失业、生活窘迫的人提供支持。之后，他削减了公司税，并实行大额预算赤字，美联储也对此提供了支持。虽然这种债务增长为市场和经济相对强劲的增长提供了资金，并使低收入群体的生活有所改善，但随之而来的是贫富差距和价值观差异的进一步扩大，导致“穷人”对“富人”越发不满。与此同时，政治鸿沟加大，一边是日益极端的共和党人，另一边是日益极端的民主党人。下面的两张图反映出上述情况。下图显示参众两院共和党人的保守程度和参众两院民主党人的自由主义程度相对于过去的情况。我们从这一数据可以看出，这两个党派都变得更加极端，他们之间的分歧也变得比以往任何时候都大。虽然我不确定情况是否确实如此，但我认为这一看法基本上是正确的。

主要政党的意识形态立场

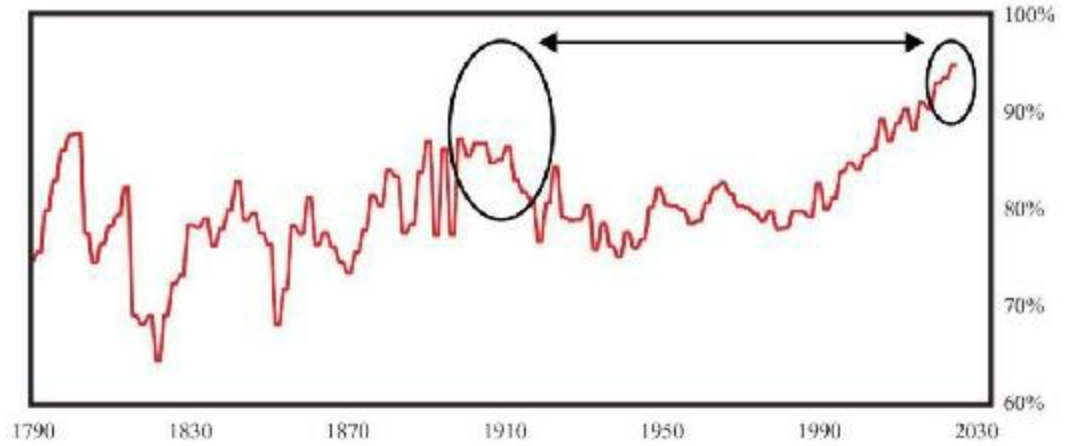


下页图显示的是平均而言议员沿党派路线投票的比例，该比例已达到历史最大值。这继续反映出党派之间相互妥协并达成一致的意愿有所下降。换句话说，美国的政治分裂变得严重且难以消除。

在与国际对手特别是中国和伊朗的经济和地缘政治分歧上，特朗普采取了更加咄咄逼人的谈判姿态；在与欧洲、日本等盟友在贸易和军费

支出问题上，他也采取了这样的谈判姿态。2021年特朗普任期结束时，美国与中国在贸易、技术、地缘政治和资本方面的冲突在加剧，美国使用了曾在1930—1945年使用过的经济制裁手段，或将这些手段置于谈判桌上以做备用。

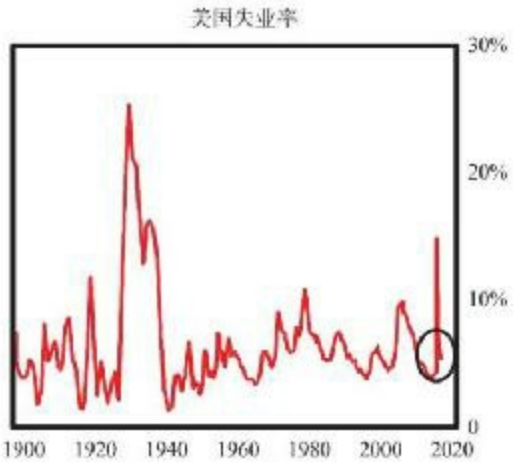
议员沿党派路线投票的比例

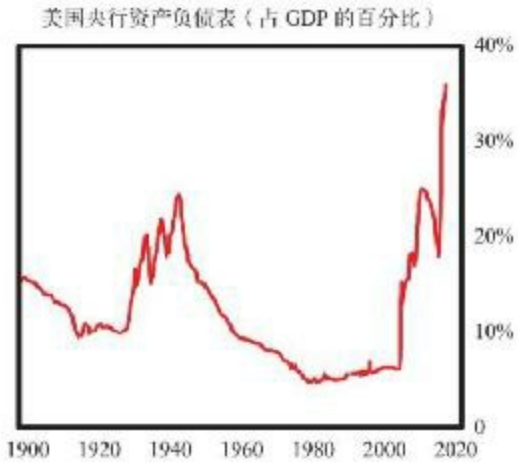


这张图展示了一名议员的左/右意识形态在决定其在每个国会会期的参众两院投票时的平均可预测程度，根据分析意识形态偏好的学术模型NOMINATE衡量。

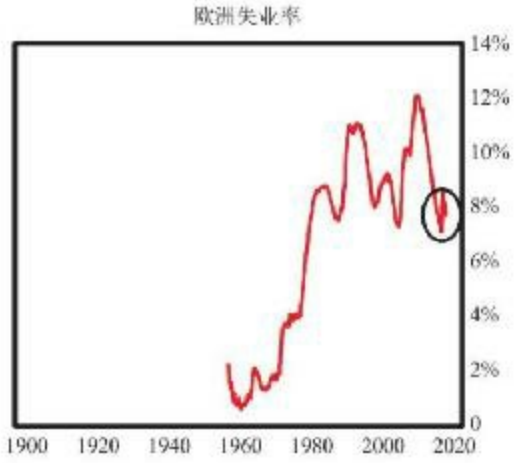
2020年3月暴发新冠肺炎疫情后，由于美国（及世界大部分地区）关闭国门，收入、就业和经济活动锐减，美国政府担负了大量债务，向民众和公司提供大量资金，美联储大规模印钞，买入了大量债券。其他国家的央行也是如此。为了反映这一情况，下图展示了有数据可查的各主要国家的失业率和央行资产负债表的情况。如图所示，所有这些央行印钞和购买金融资产的规模都接近或超过之前战时的纪录水平。

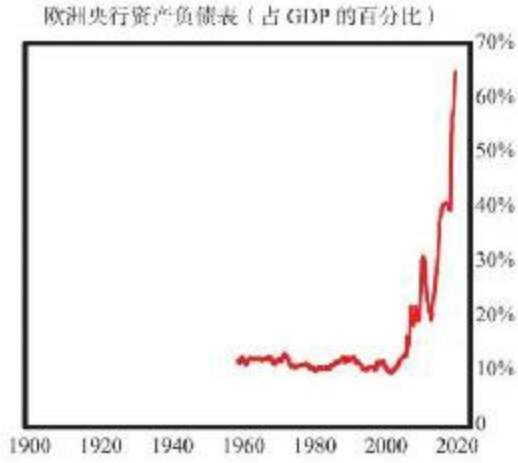
美国


美国失业率
30%
20%
10%
0
1900
1920
1940
1960
1980
2000
2020

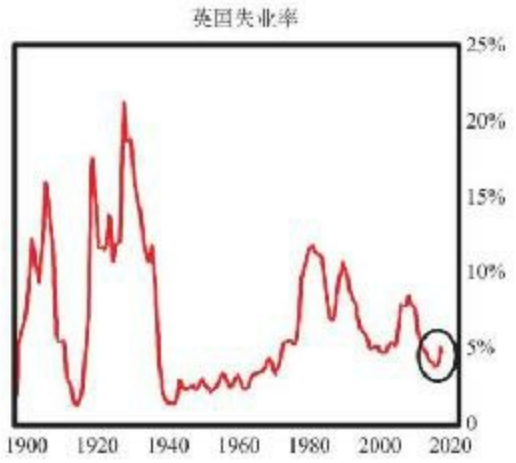

美国央行资产负债表（占 GDP 的百分比）
40%
30%
20%
10%
0
1900
1920
1940
1960
1980
2000
2020

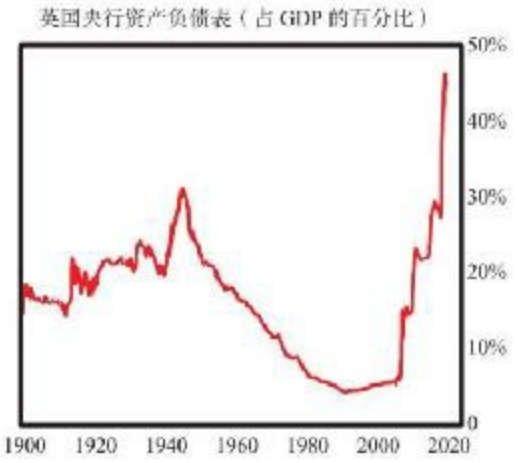
欧洲


欧洲失业率
14%
12%
10%
8%
6%
4%
2%
0
1900
1920
1940
1960
1980
2000
2020

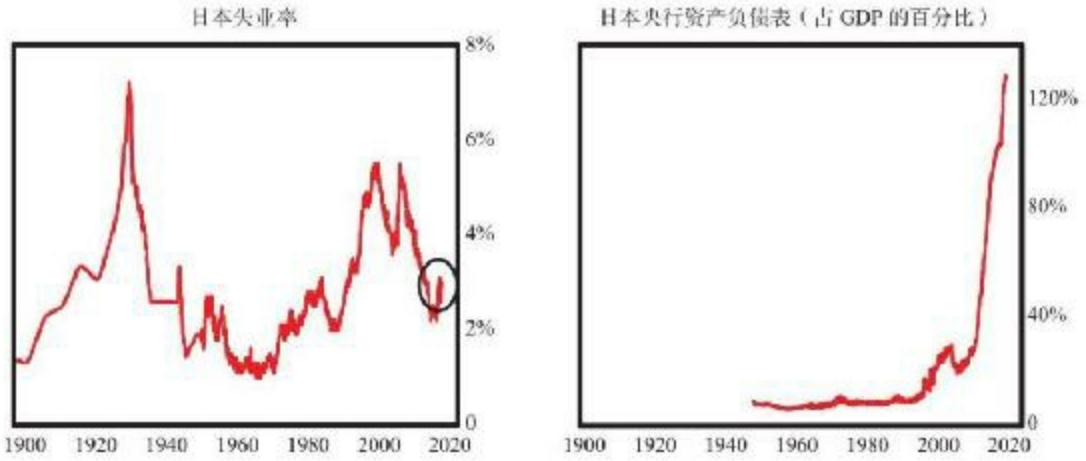

欧洲央行资产负债表（占 GDP 的百分比）
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0
1900
1920
1940
1960
1980
2000
2020

英国


英国失业率
25%
20%
15%
10%
5%
0
1900
1920
1940
1960
1980
2000
2020


英国央行资产负债表（占 GDP 的百分比）
50%
40%
30%
20%
10%
0
1900
1920
1940
1960
1980
2000
2020

日本



正如历史展现的以及第4章所阐述的那样，● 如果货币和信贷大幅增加，就会导致货币和信贷价值下降，进而推高其他投资资产的价值。

美联储在2020年印钞和购买债券的行为，很像罗斯福在1933年3月采取的措施，也类似尼克松在1971年8月、沃尔克在1982年8月、本·伯南克在2008年11月，以及马里奥·德拉吉在2012年7月采取的措施。这已经成为央行的标准操作流程，将一直沿用下去，直到不再奏效。

美国在自身大周期中所处的位置

我模型中的数据显示，美国在自身大周期中约处于70%的位置，误差范围为10个百分点。美国还没有越过界限进入第六阶段，即真的战斗打响的内战/革命阶段，但其国内冲突激烈程度日益加剧。最近的选举显示了美国有多么分裂，几乎是一半对一半，双方的路线似乎不可调和。

下图代表50年前的人口状况，当时两党的大多数人是中间派，极端分子没有那么极端。

50年前的政治光谱[4]



现在的情况是这样：集中程度更高，极端人士更多。

2021年的政治光谱



历史告诉我们，● 更严重的两极分化相当于两种情况：（*a*）出现政治风险的僵局更大，这使通过革命性变革纠正问题的可能性降低；（*b*）某种形式的内战/革命。

在第5章中，我描述了反映从第五阶段升级到第六阶段可能性的典型标志。我现在看到了三个最重要的标志：（1）规则被无视，（2）双方相互的情绪化攻击，（3）发生流血事件。

在本书最后一章，我将分享我用来追踪事态进展情况的量化指标。我将继续关注这些指标，并在economicprinciples.org网站上与读者分享我的观察。但首先，我们来关注一下一个崛起的世界大国——中国，以及中美可能发生冲突的方式。

---

[1] 1933—1951年是从罗斯福结束美元与黄金挂钩到美联储与财政部签订货币协议的时期，但明确的收益率曲线控制政策从1942年延续到1947年，在该政策下，美联储控制着短期利率和长期利率之间的利差。

[2] 如果你想读一本对这个过程进行精彩描述的书，弄清楚如何从旧的货币体系过渡到新的法定货币体系，那么我推荐保罗·沃尔克和行天丰雄合著的《时运变迁》。

[3] 这个指标衡量的是整个国家的支出是否大于收入。

[4] 颜色深度表示两极分化的程度。

12

中国和人民币的大周期兴起

中美之间情绪如此高涨，以至许多人都劝我不要发表这一章。他们说，我们处在某种形式的战争之中，你写任何赞美中国的东西都会疏远美国读者，而对中国的批评则会激怒中国人，而且媒体曲解你说的一切，会让事情变得更糟。也许会这样，但我不能闭口不言，因为中美关系太重要了，任何像我这样熟悉两国的人都不能不提及此事。不就此诚实地发言将有损我的自尊。

我不害怕批评，而是欢迎批评。我在这里分享的只是我学习过程中最新的一页。我的学习过程是，通过直接经验和研究来学习，把学到的东西写下来，再给聪明的人审阅和批评，以对其进行“压力测试”，探讨我们的分歧，以进一步完善它，如此一遍遍地重复，直到我离开人世。尽管这份研究反映了我近40年来以这种方式研究中国的成果，但它仍是不完整的，其对错之处还有待确证。本着去伪存真的精神，这份成果供你使用或者批评。

本章集中探讨中国和中国历史，下一章的主题是中美关系。我希望在本章提供对以下问题的更好的理解：中国人从何而来？在中国历史经验的观照下，中国人如何看待美国人和他们自己？尽管我不是研究中国文化和中国社会运行方式的专家，但我相信，我与中国直接打交道的许多经验、我的历史与经济研究以及美国与全球视角，让我对中国的历史和现状有独特的认识。在阅读之后，你可以自行判断本章内容的正确与否。

我所说的中国文化是指中国人先天固有的期望，即家庭和社会之间

应当如何相处；领导者应如何领导，追随者应如何追随。它们是经过中国几千年许多统治王朝的兴衰、儒家哲学以及其他信仰的发展而形成的。我反复看到这些典型的中国价值观和操作方式的体现，例如曾长期担任新加坡总理的李光耀和启动中国改革开放的邓小平在经济和领导力方面的做法。他们都将儒家价值观与市场经济相结合，其中邓小平创立了社会主义市场经济理论。

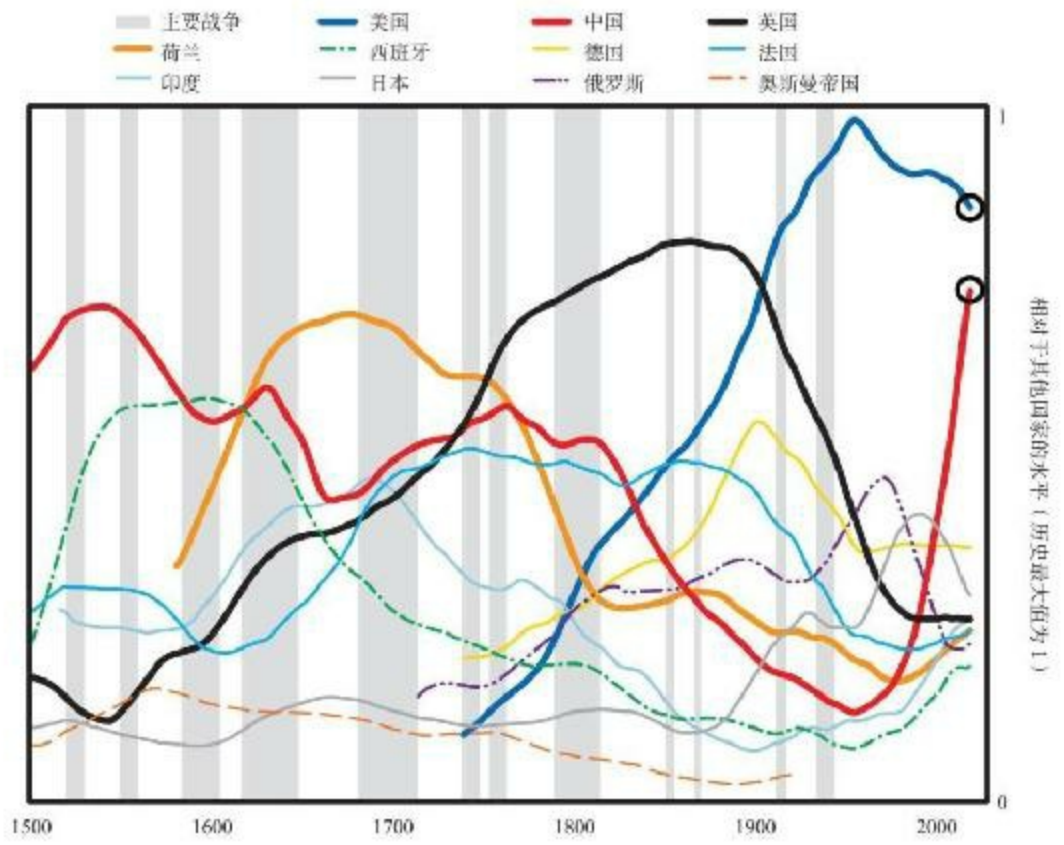
在过去几年里，作为我研究大国及其货币兴衰的一部分，我还研究了中国历史，以帮助我理解中国人，特别是深受历史影响的中国决策者的想法。我研究的起始点是600年，唐朝建立前夕。[1]尽管对直接接触的人和事物，我对自己的印象有相当大的把握，但对我没有直接接触过的人和事物，我当然就没有这么大的把握了。我对像毛泽东这样的历史人物的看法，是基于收集的事实、从对话和书本中收集的专家想法，以及推测。我能说的是，通过我自己的经验、我的研究团队的努力，以及我与世界上一些最博学的中国问题学者和实践者的广泛沟通，我对我的结论有高度的信心。

自我1984年首次去中国以来，我结识了许多中国人，从底层百姓到高层领导，与他们亲密接触。正如我直接经历了美国近几十年的历史一样，我也直接经历了中国近几十年的历史。所以我相信，我对中国和美国的视角都有很好的体察。我呼吁，假如你没有在中国待过很长时间，你就应该破除你可能有的任何关于旧的“共产主义中国”的成见，也别管那些有偏见的人常向你描述的那类图景，因为那都是错的。我建议你把听到或读到的东西，与曾和中国人共事过很长时间的人交流。顺便说一句，我认为，广泛的媒体扭曲以及盲目和近乎暴力的忠诚，阻碍了我们深入思考不同观点，这是我们这个时代的一个可怕病症。

需要说明的是，我不是一个意识形态至上的人。我不会依据是否符合美国、中国或我个人的信念，就在一个问题上选边站队。我很务实，像医生一样对待问题，依赖逻辑和因果关系，并相信经过时间检验的东西。在分享我的认识时，我只恳求你保持耐心和头脑开放。

在本书开头探讨18个决定因素时，我列出了我认为对一个国家的健康最重要的因素。其中，我强调8种实力指标：教育、竞争力、创新/技术、贸易、经济产出、军事、金融中心地位和储备货币地位。我通过这些因素判断中国的优势和劣势。我还试图像中国人一样，通过中国人的视角理解中国的情况。

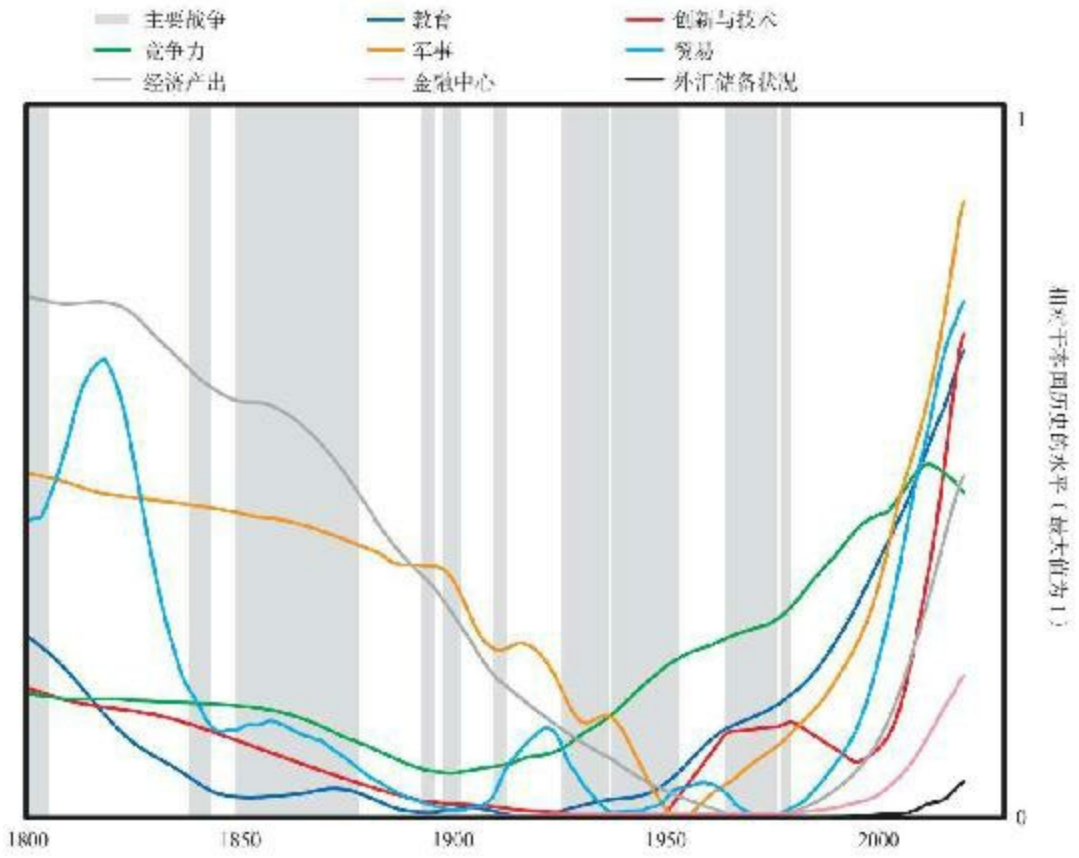
各大国的相对地位



我们重温一下上页这张图，它显示了世界领先国家的相对地位，衡量指标是8种不同的实力。在考察1500年以来各大国的兴衰时，我逐一考察了这些指标。现在，我将以同样的方式考察中国，简要介绍其悠久的历史，同时以更细致的方式深入介绍其亮点。

为了进一步分析中国的崛起，下图显示了从1800年到现在中国实力的8项指标。

中国关键决定因素指数



荷兰、英国和美国的周期是从崛起开始，然后进入漫长的衰落，但中国过去200年的周期是在漫长的衰落之后出现快速崛起。虽然顺序是相反的，但周期的驱动力是一样的。8种实力指标中有7种在1940—1950年跌至最低点。在那之后，大多数指标，尤其是经济竞争力、教育和军事实力，逐渐提高，直到1980年左右，中国的经济竞争力和贸易开始腾飞。那是在邓小平刚实行改革开放政策之后。这并不是巧合。从1984年我第一次访问中国到2008年左右，债务增长与十分强劲的经济增长保持一致。换言之，经济在没有负债的情况下取得了极快的改善。然后，2008年全球金融危机到来了，像其他国家一样，中国大规模实施一揽子计划以刺激经济，因此债务相对于收入上升。2012年起，中国政府大幅改善了中国的债务和经济管理，延续创新与技术的发展，加强了教育和军事，并与美国产生了更大规模的竞争。现在，中国在贸易、经济产出、创新与技术方面和美国不相上下，都是领先大国，而且是一个强大且迅速崛起的军事和教育大国。中国是金融领域的新兴大国，但在储备

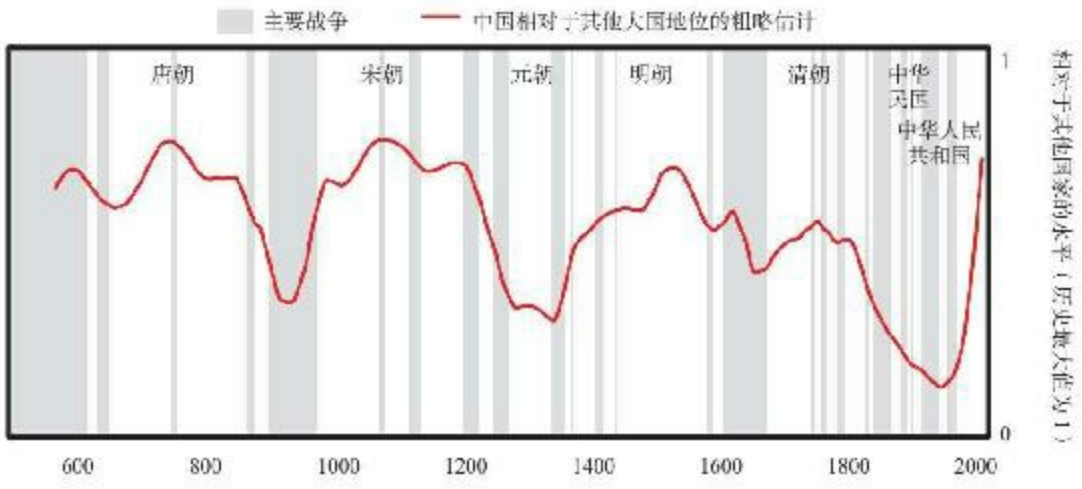
货币和金融中心地位上落后。我们将在本章的后面详细探讨这一切，但为了理解中国的现状，我们首先需要深入中国漫长的历史。

简要介绍中国的漫长历史

任何想从根本上理解中国的人，都需要了解基本的中国历史，其间反复出现的许多规律，以及中国决策者通过研究这些规律所获得的永恒普适的原则。即使对中国历史形成基本了解也需要花费很大气力。中国历史绵延约5　000年，浩如烟海，相当复杂，激发了很多不同的、有时甚至是矛盾的解读，所以我确信正确认识没有单一的来源，更确信我不是这来源。但其中仍然有很多有识之士都赞同的东西，而且很多中外学者和实践者与我分享了宝贵的见解。努力汇总这些认识，对我而言是很有价值也很引人入胜的工作。尽管我不能保证我的看法是最好的，但我能保证，我与世界上一些最有见地的人深入交流过这些看法。

中国有文字记载的历史始于公元前2000年左右的夏朝，夏朝持续约400年，被认为给亚洲带来了青铜时代。孔子生活于公元前551年—前479年，他的哲学极大地影响了中国人的为人处世之道，直到今天。秦朝在公元前221年左右统一了我们现在所称的中国的大部分地理区域，随后是统治了中国400多年的汉朝，汉朝开创了至今仍在使用的治理体系。唐朝在618年兴起。

下图把各大国图中相同的总体实力衡量指标应用于中国，覆盖了600年至今1　400多年的历史。历史上中国一直是全世界最强大的国家之一，只有在大约1840—1950年是显著的例外，当时中国陷入急剧衰落。内战结束之后，中国开始再次崛起，起初缓慢，后来很迅速。现在中国仅次于美国，并有望超越美国。



在这段时间里统治中国的大多数朝代文化昌盛，国力强大。（我只在图中列出最突出的朝代，历史上还有许多其他朝代。）每一个朝代都有自己的精彩故事，但要详尽地讲述这些故事，这一章的篇幅远远不够。

• 唐朝（618—907年）被许多中国人视为帝制中国的鼎盛时期。唐朝是在长期分裂和内战之后建立的，战争的结局是历时短暂的隋朝重新统一中国，隋朝之后就是唐朝。建立唐朝的是父子两代强人领袖，其中儿子、唐朝第二位皇帝唐太宗尤其著名。他们不仅在军事上统一了中国，而且建立了稳定的政府体系，制定了高效的政策，带来了高质量的教育、卓越的技术发展、国际贸易和多样化的思想。唐太宗是一位了不起的革命型领袖，他巩固了政权，建立了一个伟大的王朝，并实现了良好过渡，使这个王朝在没有他的情况下仍然强大。唐朝的大繁荣持续了约150年，极其强大的军事力量帮助唐朝控制了中亚宝贵的贸易路线。但到8世纪末，唐朝由于常见原因走向衰落：治理质量下降，经济和价值观差距造成的分裂导致中央政府衰弱腐败（加上内部冲突因素导致了一系列起义），财务状况恶化，自然灾害的影响加剧。

• 接着是北宋和南宋（960—1279年），在此期间中国是世界上最具创新性和活力的经济体。唐朝的衰落导致了10世纪的内战和分裂。在这场冲突中，960年，宋太祖建立宋朝。宋太祖是一个典型的强力革命型

领袖，他需要并且能够结束混乱，恢复秩序。作为军事领袖，他成功掌握了皇权，然后实施了广泛的改革：（a）将之前争夺权力的不同派系团结在一起；（b）创建了一个中央集权、自上而下的军事和文官管理体系；（c）扩大了教育，增强了治理质量（特别是通过改革科举制度）。在宋太祖及其继任者的领导下，在教育和任人唯贤方面的这些投资，使宋朝走上了一条典型的良好发展道路，带来了巨大的科学技术进步。[2]但在几代人之后，1100年左右，宋朝因领导乏力、财政问题和其他常见原因而衰落，因此在外部力量面前变得不堪一击。12—13世纪，宋朝首先失去对中国北方的控制，然后在被称为南宋的复苏时期之后，被蒙古领袖忽必烈征服。

- 忽必烈建立了历时相对短暂的元朝（1271—1368年）。在统治的大部分时间里，忽必烈治国有方，表现得像一个典型的王朝创始人：他鼓励教育，统一国家，相对于其他许多蒙古领导人，他以任人唯贤和开放的治理风格脱颖而出。在忽必烈统治下，中国的经济和贸易在长期冲突后得到加强。同时，元朝发动了代价高昂的征服战争。忽必烈统治后期，腐败加剧，因未能制定一个稳定的继承制度，他死后频繁爆发内战和危机。这样的腐败和不稳定助长了起义，导致不到100年后元朝灭亡。

- 明朝（1368—1644年）统治时期帝国大体上繁荣和平。明朝由洪武皇帝建立，他出身贫寒，后来成为一名了不起的将领，攻占北京，推翻了蒙古统治者。他在长达14年、导致约3万人被处决的清除异己行动中巩固了权力。在成功反抗不受欢迎的元朝后，明朝早期的领导人建立了一个唯才是举的社会，有良好的教育和文明的行为，促进了创新。随着时间的推移，明朝扩大了与欧洲的贸易（因为中国商品质量极佳），这带来了大量白银，并将国家的精力从维持生计的农业转向了工业。然而，明朝未能很好地管理货币和财政政策，未能维持中国对国际贸易的影响力，也未能充分应对一系列危机，使中国暴露于危机之中，不堪一击。雪上加霜的是，小冰期导致了农业灾难和饥荒。最终，战争、饥

荒、生态灾难，加上僵化无能的政府，造成了一场无法挽回的灾难，导致持续近300年的明朝在1644年灭亡。

• 清朝（1616—1911年）是邻近的满族利用明朝的不稳定和起义挑战明朝后夺取政权的。起义的高潮是起义者攻占北京，明朝末代皇帝自杀。然后在清朝统治时期，周期又开始了。中国实现了其最大的领土扩张，统治着全世界逾1/3的人口，而三位长久在位的皇帝实行的改革带来了长期的经济繁荣。[3]接着欧洲列强到来了。在本书前文中，我们看到欧洲列强在探险时代如何利用其军事力量，与拥有丰富资源但军事实力较弱的外国人进行贸易，并剥削对方。这就是19世纪初发生的事情，中国所说的“百年屈辱”由此开始。欧洲人提出要进行贸易，但中国人不想要他们提供的任何东西。这导致英国人把鸦片带进中国，让中国人上瘾，这样他们就可以进行贸易。随后在19世纪发生了一系列军事战争（最著名的是鸦片战争），加速了中国的衰落。中国想阻止自身衰落，但失败了，出现了大规模的内部冲突和起义（最著名的是太平天国运动），这些冲突和起义一直持续到1911年清朝灭亡。

这段历史提供的教训至今依然得到当今中国领导人的重视，而且让我很入迷，特别是在历史模式的背景中。

典型的王朝循环是如何发生的

典型的中国主要王朝像典型的帝国一样，持续时间约为250年，可能多150年或少150年，大体上遵循着相同的兴衰模式。[4]读者可以看到第5章中描述的内部秩序周期反复上演。周期的过程如下：

• 第一阶段，新秩序开始，新领导层巩固权力，接下来……

• ……第二阶段，资源配置体系与政府官僚机构建立和完善，如果行之有效，就会……

• ……第三阶段，出现和平与繁荣，进而出现……

- ……第四阶段，支出和债务严重过度，贫富差距和政治分歧扩大，从而导致……
- ……第五阶段，财政状况糟糕，冲突激烈，之后……
- ……第六阶段，出现内战/革命，然后再回到……
- ……第一阶段，发展到第二阶段，以此类推，整个周期循环往复。

我们来快速回顾一下这个周期。典型的周期始于强有力的领导人掌控大局，实施建立一个大国所需的改进。和大多数其他帝国一样，最初的争夺控制权战争胜利之后，接下来争取大多数人团结一致通常是很难的（常常是通过冲突来建立领导权力）。这之后通常是一段和平时期，因为没有实体想要挑战主导力量（第一阶段）。

接着新统治者把精力转向建立帝国。要想成功，帝国国民需要聪明而有决心，并能相互合作。它还需要有强大的财政实力。实现这些要素需要建立一些系统来培养出具有良好教育和自律能力的人。要让最有能力的人担任最重要的职位，就需要进行唯才是举的选拔。在中国的各个朝代，科举经常起到这个作用，新朝代实施教育改革的情况也很普遍。这还需要一个有效的资源分配系统（第二阶段）。

在和平与崛起时期，帝国通常在经济上运转良好，财政状况得到改善。虽然由于前帝国的债务已经被清除，帝国建立时通常财政资源有限、债务水平较低，但在有些情况下，它拥有一些资产，这些资产是在赢得前一场战争后获得的。就中国历史而言，关键的变量是土地所有权分配和土地税——通常新王朝的建立会削弱或推翻前朝的“腐败精英”，极大地改善国家可获得的资源。有了这些资源，王朝就得以获利并扩张。王朝建立相互强化的商业、技术和军事力量。例如，拥有强大的技术在经济上和军事上都有助于王朝，因为技术可以用于经济和军事，强大的军事能保护国家的商业利益（如保护贸易路线），这也能增强王朝的经济实力。在王朝鼎盛时期，朝廷运转良好，资源和人力得到有效利

用，先前的投资产生新的收益。王朝经济强大，自给自足，百姓安居乐业，在学术、艺术、贸易、建筑和伟大文明的其他要素方面取得巨大成就（第三阶段）。

帝国衰落的原因通常是让帝国强大的力量减弱，敌对力量出现。领导力削弱，经常导致腐败，而且/或者允许其他人腐败。[5]此外，王朝通常会过度扩张，并经常负债累累，这会导致债务问题，通常是通过大量印钞来解决，而这又会导致货币贬值。王朝的民众也变得如同一盘散沙，失去团结一致的目标和良好合作的能力。贫富差距扩大，导致生产力削弱和政治冲突。某种形式的自然灾害，往往是干旱或洪水，也会增加王朝面临的问题。同一段时间里这些事件发生得越多，王朝灭亡的可能性就越大。

王朝的衰落本身伴随着起义的升级和之后的血腥内战（第五阶段和第六阶段）。最终一个强有力的新领导人出现，赢得冲突，建立一个新王朝，开始另一轮周期（又回到第一阶段）。

不同王朝的衰落中有一些共同的主题，我们在本书中提到的其他一些国家的衰落中也可以看到这些主题。

1. 在王朝发展过程中日益加剧的不平等和财政问题是衰落的关键驱动因素。通常王朝初创时，随着旧王朝精英的集中财产被重新分配，土地和财富持有更为平等，这有助于防止社会冲突和改善财政状况（因为与广泛存在的小地主相比，精英往往更有能力避税）。但随着时间的推移，土地集中于越来越少的家庭，这些家庭可以避税（通过贿赂、利用官方影响力和寻找其他方法来隐匿财富以躲避税收），这又使他们能进一步积累财富。由此造成的不平等直接导致冲突的产生，同时国家税基的削弱使国家变弱，更容易受到危机冲击。

2. 货币问题是帝国衰落的常见原因。在宋朝、元朝和明朝，政府努力维持充足的金属货币供应，并诉诸印钞，特别是在战争和天灾人祸时期。征税方面的问题使政府更有动力印钞。这导致高通胀或恶性通胀，

使情况变得更糟。

3. 治理和基础设施的质量往往在每个朝代的早期上升，然后在朝代发展过程中下降。在宋朝、明朝和清朝后期，多年的公共工程投资不足，使中国易受饥荒和洪水的影响。虽然很难对几十个皇帝进行概括，但具有远见卓识的王朝开创者（如拥抱科技的宋朝和元朝开创者）之后的统治者通常更僵化和保守（如清朝统治者），过于关注帝国财富和奢侈品（如北宋的末代统治者）和/或不怎么支持对外贸易（如明朝统治者）。

4. 内部冲突通常源于经济差异和经济不景气（最典型的诱因是农业问题、高债务、管理不善和自然灾害，有时是与外部力量的冲突）。严重的自然灾害和造成巨大破坏力的气候突变往往伴随着王朝的灭亡。典型的下行螺旋是：（1）技术和投资（包括新项目和维护）不足，使基础设施容易受到自然灾害的影响；（2）发生灾害（在中国通常是干旱和主要河流的洪水），破坏作物产量，在某些情况下会摧毁社会，因为作物产量下降会导致食物短缺甚至饥荒；（3）灾难引发国内民众起义。这一过程在宋、元、明、清朝的衰落中起了重要作用。

5. 糟糕的条件和巨大的贫富差距导致最严重的起义，起义原因是百姓反抗精英的过度行为（如宋朝的方腊起义、元朝的红巾军起义和清朝的白莲教起义）。与此相反，大多数人的良好境况带来的国内稳定是较为繁荣时期的一个关键特征。

6. 由于孤立以及强调士胜于农工商和军事实力的儒家文化的影响，中国在商业、技术和军事上的竞争力较弱，这导致中国被更强大的“野蛮人”打败，或者落后于对方，如蒙古人、鸦片战争中的外国列强。

中国的自然地理和地质也对朝代的兴衰产生了很大影响。这主要是因为中国地形多变，气候多样。例如，北方地势平坦，更冷、更干燥，而南方多山，更温暖、更潮湿，因此中国不同地区的作物产量往往不一致。尽管如此，由于多样化和各区域的协调，统一的中国在很大程度上是自给自足的。然而，这些条件加上清洁水、农田和沿海海洋渔业的短

缺，使中国在历史上很容易出现粮食短缺。由于这个原因，中国经常处于粮食不安全状态，甚至在今天也进口大量粮食。中国还缺乏一些重要的自然资源，如石油、一些矿产和一些食品。中国还有空气污染，给民众健康和农业带来不利影响，尽管中国正在迅速改善这些条件。

这些事件促使中国过去和现在的领导人吸取教训，并针对这些不断发生或导致不可接受后果的自然和政治灾难建立防范措施。换言之，这些历史中蕴含着许多教训，相信我，所有这些教训都在影响当今中国领导人的决策，无论他们是在做长远规划，还是在处理手头的事务。

我特别感兴趣的是，看看典型的大周期模式可以追溯到多么久远的历史，因为中国历史既悠久又有大量的文献记载。我还很有兴趣看看，17—19世纪，东方和西方世界的相互交流变得更密切时发生了什么，以及随着世界变得越来越小、联系越来越紧密，中国和西方的大周期是如何相互影响的。

我研究了这么多国家的历史，最重要的收获也许是看到因果关系的大模式的能力。将我的视角转向长期，感觉就像在谷歌地图里缩小视野一样，因为这让我看到了以前看不到的轮廓，以及相同的故事如何由于基本相同的原因重复上演。我也明白自己需要了解如此浩瀚的历史是如何影响中国人的思维方式的，那与美国人的思维方式截然不同，后者更关注当下发生的事情。大多数美国人认为他们自己的历史只有300年或400年（因为他们认为这个国家开始于欧洲人的殖民），他们不是很有兴趣从中吸取教训。

不管他们是否感兴趣，300年对美国人来说似乎是很久的，但对中国人来说太短了。大多数美国人无法想象会发生颠覆美国体制的革命或战争，但对中国人来说，革命与战争似乎都是不可避免的，因为他们看到这样的事反复发生，并研究了革命与战争之前不可避免会出现的模式。大多数美国人关注的是特定的事件，尤其是当前事件，而大多数中国决策者则从更大、更渐进的视角来看待当前事件。

美国人冲动，具备战术思维，他们为现在想要的东西而战。大多数

中国人具备战略思维，他们为未来想要的东西未雨绸缪。我还发现中国领导人比美国领导人更有哲学意识（他们确实在读哲学）。例如，我曾与一位中国决策者会面，那时他刚会见过特朗普总统，并忧虑中美冲突的可能性。他解释了他在会见之前如何准备，我觉得这种态度可能与特朗普总统持有的态度截然不同。他很有才能，睿智、谦逊、平易近人。他解释说，在会见特朗普之前，他担忧可能出现的最坏情况：以牙还牙的冲突升级会变得失控，导致战争。他回顾历史，认为战争具有很大的伤害性，而如果此时再发生一场战争，将会比上一场战争伤害更大。他阅读伊曼纽尔·康德的《纯粹理性批判》，通过阅读他意识到，只需尽力而为，让结果顺其自然。我跟他讲了“宁静祷文”[6]的力量。我回家后再次阅读《纯粹理性批判》，发现不好读。我当时很钦佩他，很重视他的观点，现在依然如此。

我讲这个故事是为了分享一位中国领导人对战争风险的看法。我与包括他在内的许多中国领导人、中国民众进行过许多交流，这只是其中的一个例子。借这个例子，我想帮助读者通过我的视角了解他们，并通过他们的视角看待问题。

中国历史和哲学，其中最重要的是儒家—道家—法家—马克思主义哲学，对中国人的思维方式影响很大，比美国历史及其犹太教—基督教—欧洲哲学根源对美国人的思维方式的影响要大得多。一位受人尊敬的中国历史学家告诉我，毛泽东把卷帙浩繁的《资治通鉴》通读数遍，这部编年史有20卷，记录了从公元前400年到公元960年这约1　400年、共约16个朝代的中国历史，他还通读了几遍篇幅更长的《二十四史》，以及许多其他关于中国历史的书籍和外国哲学家的著作，其中最重要的是马克思的著作。他还以哲学的方式写作和言说，写诗，研习书法。如果你对毛泽东的想法感兴趣，或者更重要的是，对他的思维方式感兴趣，我建议你阅读《实践论》和《矛盾论》，当然还有“红宝书”，那是一本涉及许多主题的语录。[7]

中国领导人关心的是百年大计，因为100年是一个好的王朝延续的

最短时间。他们明白，典型的发展轨迹包含不同阶段，每个阶段持续几十年，他们为此进行规划。

中国的第一阶段是在毛泽东领导下发生的，当时革命发生，取得了对国家的控制，权力和机构得到巩固。第二阶段是在不威胁世界领头大国（即美国）的前提下，积累财富、力量和凝聚力，这是在邓小平及其继任者到习近平之前的领导下发生的。第三阶段是要继续巩固这些成就，推动中国前进，以在2049年中华人民共和国成立100周年之际实现既定目标——成为一个“富强民主文明和谐美丽的社会主义现代化强国”，这将在习近平及其继任者领导下发生。最终目标是让中国经济总量达到美国的两倍左右，并让经济增长的好处得到广泛分享。[8]近期目标和实现目标的途径规定在近期规划里，例如《中国制造2025》[9]、习近平制定的新的“2035年远景目标”，以及常规的五年规划。[10]

中国领导人不仅努力实施规划，还制定了清晰的标准来评估规划的表现，而且他们实现了大部分目标。我不是说这个过程是完美的，因为它确实不完美；我不是说他们没有导致分歧的政治及其他挑战，包括就政策选择展开一些激烈的争论，因为他们有分歧。我说的是，中国人拥有更长远的、基于历史的视角和规划视野，并把这落实到短期规划和操作方式中去，通过这一方式，他们极好地实现了自己的目标。巧合的是，我自己探寻历史规律和处理战术决策的做法，对我看待事物和做事情的方式有类似的影响，例如，在我现在看来，过去500年是较近的历史，而看待问题时最合适的时间跨度似乎应是100多年，通过这样的视角所观察到的规律很有效地帮助我预测事物的发展方向，并让我知道应怎么准备才能应对未来几周、几个月、几年里的挑战。

中国的教训及其运行方式

中国文化是几千年来中国人的经验和教训的延伸。关于事物如何运

转，如何最有效地应对现实，人们应该如何相处，政治决策应该如何做出，经济体系应该如何运转，这些都在中国的哲学思想中得以阐明。西方世界的主导哲学是犹太教—基督教、民主和资本主义/社会主义。个人通常从这些哲学中选择，形成适合于自己的组合。中国的主导哲学曾是儒家、道家和法家，在20世纪早期，马克思主义和资本主义加入这个系列。皇帝通常以自己的喜好做选择，将其付诸实施，并不断学习和适应。如果皇帝选的组合行之有效，王朝就会延续和昌盛（用他们的话说这是得了“天命”），否则王朝就会崩溃，被另一个王朝取代。从有记录的历史开始之前，这一过程就开始了，而且只要有人必须决定如何集体做事情，这一过程就会延续。

虽然我不可能用寥寥数语就充分介绍这些哲学，但我试着介绍一下：

- 儒家寻求实现和谐，确保人们知道在等级制中扮演的角色以及如何扮演好这些角色，从家庭内部（夫妻之间、父子之间、长幼之间等）开始，扩展到统治者和臣民。每个人都尊重和服从上级，上级既仁慈，同时又规定严格的行为标准。期待所有人都善良、诚实、公正。儒家强调和谐、广泛的教育和任人唯贤。

- 法家主张由专制领导人快速征服和统一“天下”。法家认为世界是一个无情厮杀、你死我活的丛林，人们必须严格服从皇帝的中央政府，政府不必对民众太过仁慈。

- 道家认为，与自然规律和谐相处最为重要。道家认为自然是由对立（即阴阳）组成的，和谐来自妥善地平衡对立。

在20世纪早期毛泽东及其继任者崇尚马克思主义之前，儒家和宋明理学是最具影响力的哲学，通常会加入一些法家思想。在探讨20世纪时，我将简要地介绍马克思主义。

古代中国的制度都是等级制和不平等的。一位杰出的历史学家和不同文化的探索研究者告诉我，美国人和中国人的核心差异是，美国人最

强调个人至上，而中国人则最看重家庭和集体。美国是自下而上运行的，追求个人利益最大化；中国是自上而下运行的，追求集体利益最大化。他解释说，中文中“国家”这个词包含两个字——国和家，每个人都知道自己的位置。因此，中国人更加谦逊、尊重他人、循规蹈矩，而美国人则更加傲慢、平等、厌恶规则。我注意到中国人对提问和学习更感兴趣，而美国人对畅谈他们的想法更感兴趣。

至于治理结构（即在中央政府的等级制中谁向谁汇报，以及如何延伸下达到与区域和地方政府的互动之中），这种方式已经发展了几千年，经历了许多朝代，变得非常成熟，对此我不予赘述，否则会太偏离主题。

与其他曾征服和占领他国的大国不同，中国占领遥远国家的情况相对少见。中国基本是一个大平原，周围是广阔的自然边界（山脉和海洋），大部分人口分布在平原上。中国的大部分领土在这些边界之内，它所经历的大多数战争是为了争夺对中国内部的控制，主要是中国人之间的战争，不过有时是外来入侵者和中国人之间的战争。

传统的中国军事哲学认为，赢得战争的理想方式不是打仗，而是悄悄发展自己的力量，不战而屈人之兵。它还主张广泛运用心理战来影响对手的行为。[11]不过，历朝历代中国内部也发生过许多暴力战争。中国在境外的为数不多的战争是为了建立中国的相对实力和打开贸易机会。

学者认为，中国不愿意在国外扩张的原因是，中国疆域已经很大，控制起来很费力；中国人更愿意保持文化的纯洁性，而这最好是通过孤立来实现。传统上在与其他帝国打交道时，中国人更喜欢运用类似于之前提到的哲学所主张的方式，即双方知道自己的地位，并在此基础上行动。如果中国更强（通常是这样），较弱的国家就会向中国纳贡，包括送礼和给予其他好处，作为回报，它们通常会获得对和平的保证、对它们权威的认可以及贸易机会。这些处于从属地位的国家通常保持自己的风俗习惯，中国不干涉这些国家的运行。[12]

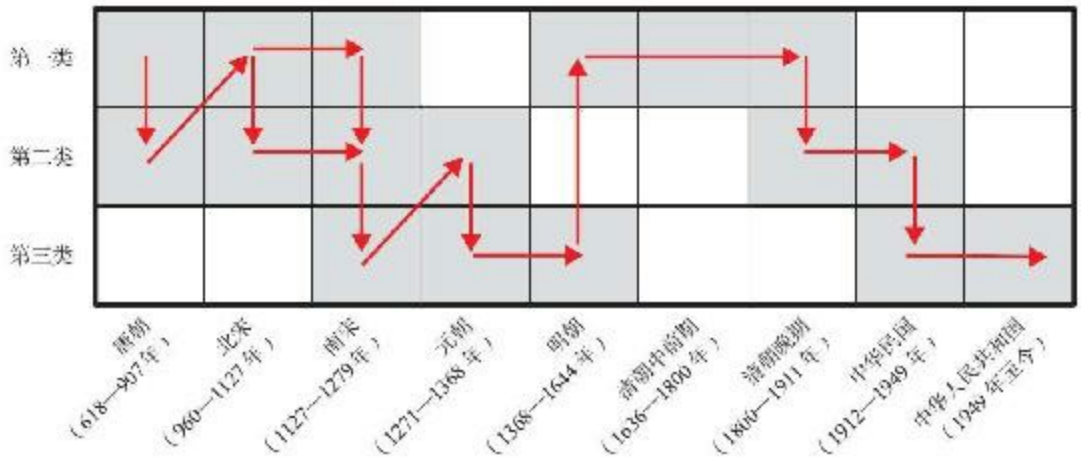
中国的货币和经济史

就中国的货币、信贷和经济而言，相关历史十分悠久和复杂。尽管如此，中国经历过我在前面讨论货币和信贷大周期时描述过的各种货币/信贷/经济体系和周期。中国人使用最多的货币是金属货币（在国内主要是铜币，也有一些银币），这种情况在北宋发明纸币后持续了很长时间，直到20世纪中期人民币的出现。国际上使用的主要货币是白银，不过有时也使用黄金。

了解这些不同体系对中国尤为重要，这些体系频繁转换，在不同时期促成繁荣或毁灭取决于管理者如何管理体系。中国经历过几个周期：（1）从硬通货过渡到以硬通货为后盾的纸币（从第一类过渡到第二类）；（2）对货币的信任不断提升，直到没有后盾的纸币流通（从第二类过渡到第三类）；（3）过度印钞和信心丧失造成纸币崩溃，导致恢复硬通货（从第三类过渡到第一类）。

如我在第3章中解释的，货币体系有三种基本类型。第一是货币具有内在价值（因为是金币、银币和铜币），我称之为第一类货币体系。第二是货币与有内在价值的资产（通常以纸币的形式，可以以固定价格兑换成黄金或白银）挂钩，我称之为第二类货币体系。在第三类货币体系（或称法定货币体系）中，货币不与任何东西挂钩。下图以极简的方式显示了自唐朝以来中国是如何在这几种货币体系间转换的。事实上，中国不同地区有不同的货币，有时是来自外国的硬币和元宝（例如16世纪晚期的西班牙银币）。但这张图大体能反映实际情况，我想用它来展示中国曾有过全套的各种货币体系，其运转方式与世界其他地方基本相同，最重要的特征是这样的周期：债务问题导致放弃硬通货，进而引发通胀或恶性通胀，最终又导致恢复使用硬通货。

不同货币类型在中国历史上的转换[13]



唐朝初期，货币主要是铜币（即硬通货）。但与通常的情况一样，事实证明硬通货的供应是有限的——中国快速发展，而铜的供应增速相对不及，因而无法提供足够多的货币。此外，每枚铜币的价值都很低，所以商人要进行贸易，可能必须随身携带成千上万枚铜币，这是不现实的。这些压力导致了最早形式的非金属、类似货币工具的发明。“飞钱”最初本质上是银行的票据（类似于支票），但商人将其当作货币进行流通。最终，唐朝政府开始监督其发行和使用。[14]尽管如此，日常货币交易仍然以铜币为主。

真正的纸币（即作为法定货币广泛使用的纸币）在中国历史上出现得稍晚一些。宋朝时，政府接管了造币业，造出第一种以商品为后盾的纸币。纸币很快被接受，其后盾变得不那么重要了。法定货币体系的早期版本就这样出现了。但与债券类似，这种纸币也有到期日。

宋朝不仅发明了法定货币，而且是最早滥发纸币并导致纸币贬值的朝代。到12世纪中期，由于外部战争和内部起义，宋朝的财政需求非常高。作为帝国衰落时期的典型表现，为避免社会不满加剧，宋朝不想增加税收或削减支出，而是通过发行法定货币来填补赤字。最初赤字货币化是可控的：最早的法定货币会子，从1160年开始少量发行，并以接近面值的价格交易了30多年。但宋朝政府很快就放开发行，使会子的流通量增加了两倍多。由于内部和外部冲突持续令帝国国库紧张，货币供应量在1209—1231年又几乎增加了两倍。结果，从1195年到13世纪30年

代，这种纸币的市场价值（以铸币计算）下降了超过90%。

同样的模式又重复了几次。元朝迫于金属货币的局限性，创造了一种新的纸币（马可·波罗对此惊叹不已），但随着过度印钞，货币最终崩溃。明朝早期也迫于金属货币的局限性，创造了纸币，为建设新国家提供资金，但接着过度印钞，最终导致货币崩溃。这些都是有趣的事，我在这里就不详谈了。

明朝初期法定货币失败后，中国放弃了纸币的尝试，直到20世纪。而从14世纪中期到1933年左右，中国有不同类型的金属货币，主要是银币。虽然银币本身有一些溢价，但白银的内在价值构成了其价值的绝大部分。在那段时期的大部分时间里，很大程度上直到1933年，中国都不铸币，金属货币的来源最初是西班牙，再是墨西哥，然后是北美。1933年，中国选择创造本国金属货币，并开始流通。两年后，中国政府为了从一种不能印制的货币转为能够印制的货币，决定用法定货币取代金元。二战期间及接着发生的中国内战的最后阶段，由于中华民国政府过度印钞，法定货币经历了日益严重的恶性通胀。1948年12月1日，第一套人民币发行，人民币开始使用，直到今天。

就中国的总体经济而言，经济体系最初主要是农业和封建经济，然后经历了各种制造业时期，如青铜时代和铁器时代，并发展了与外国人交易的各种做法（最重要的是通过丝绸之路）。这造就了一个富有的商人阶层，也导致了贫富悬殊和富人财富被剥夺的周期循环。由于中国历来是一个智慧、勤劳的社会，无数的科技发明推动了中国经济的发展。私人企业也在中国历史上的不同时期出现，造成一系列周期，周期期间贫富差距不断扩大，直到政府以各种方式征收和重新分配财富。中国也经历过第3章中描述的那种债务周期，其发生的原因与第3章中描述的相同。这些大债务周期中有以下时期：稳定时期，债务并不过度增长；泡沫时期，债务过度增长；危机时期，没有足够的钱来偿还债务；通胀（有时是恶性通胀）时期，政府印钞以缓解债务危机。

值得指出的有趣之处是，尽管最强大的帝国通常拥有全球储备货

币，但中国最强大的王朝没有全球储备货币。

原因如下。

- 在频繁的大洋航行出现之前，并没有全球储备货币这样的东西（贸易规模有限，通常以贵金属交易），而且中国自古以来从未有这样的情况：作为一个很广阔的帝国（即“世界性大国”），世界很大一部分国家都想与之进行交易，并将其发行的票据作为财富储存手段。中国从未建立堪与欧洲相比的金融中心，而且中国的商业化程度低得多。尽管宋朝时中国的金融市场发展领先（成立第一家股票公司并使用纸币），但到17世纪，中国的金融/资本市场发展远远落后于欧洲。文化上，中国统治者并不重视商业，所以中国的商业法律体系和金融市场的发展程度较低。由于商业发展程度较低和更趋向孤立主义的政策，中国通常在创新方面落后于欧洲，我们将在后文中讨论这一点。

- 此外，中国对私人商业和金融市场的支持时强时弱，唐朝和宋朝较强，明朝和清朝则更为敌视，那时全球贸易帝国刚刚建立。因此，社会和法律结构不太有利于资本积累/投资（例如公司法远不如欧洲发达，中国企业往往是家族企业）。此外，国家总体上不大愿意也不大有能力投资于战略性产业或推动创新。儒家思想也许是原因之一，因为商人的地位比士农工低，这种观念在明清时期因更保守的儒家派别得势而有所强化。

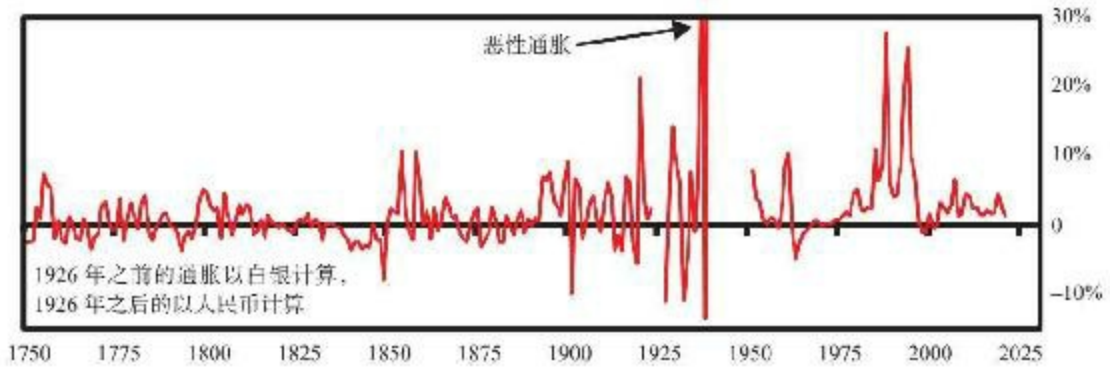
在20世纪20—30年代的内乱和战争期间，债务急剧增长，这引发一个典型的周期，政府承诺提供的资金远远超出其能力。这造成广泛的违约，像通常的情况一样导致金属本位被放弃，金属货币和私人拥有白银的权利被取缔。如前所述，货币被用于：（1）国内交易，政府垄断了国内交易（因而交易可以用法定货币甚至假币进行）；（2）国际交易，在国际交易中货币必须具有真实价值，否则不会被接受。衡量一种货币是否具有真实价值的标准是，它是不是被积极使用，是不是在国际和国内以同样的汇率进行交易。当资本管制阻止一种国内货币在国际上自由兑换时，这种货币更容易贬值。按照定义，储备货币不受这样的管

制。因此，这里有一项原则：● 当你看到一种货币受到资本管制时，特别是当存在严重的国内债务问题时，远离这种货币。

20世纪30年代，中国有两种货币：一种是法定的纸币，用于国内交易；另一种是黄金，用于国际支付。法定纸币被大量发行，频繁贬值。在二战和内战的混乱过后，1948年12月，最早的人民币作为法定货币发行，当时的发行量被控制在有限水平上，以结束恶性通胀。1955年，第二套人民币发行，1962年第三套发行。1955—1971年，人民币汇率固定为1美元兑2.46元。20世纪70—80年代出现了又一轮高通胀。原因包括：1971年货币相对于黄金的全球性贬值，全球通胀压力，中国逐渐取消价格控制，宽松信贷，国有企业支出缺乏控制。2005年，人民币结束与美元挂钩。

下图显示了中国自1750年以来的通胀率，包括恶性通胀时期。早期通胀相对稳定的时代，很大程度上是由于中国使用金属（银和铜）作为货币，这些货币以重量计价。清朝灭亡后，各省宣布独立，发行了自己的银钱和铜钱，这些货币也以重量计价。因此即使在这个可怕的时期，也没有出现异常高的通胀。

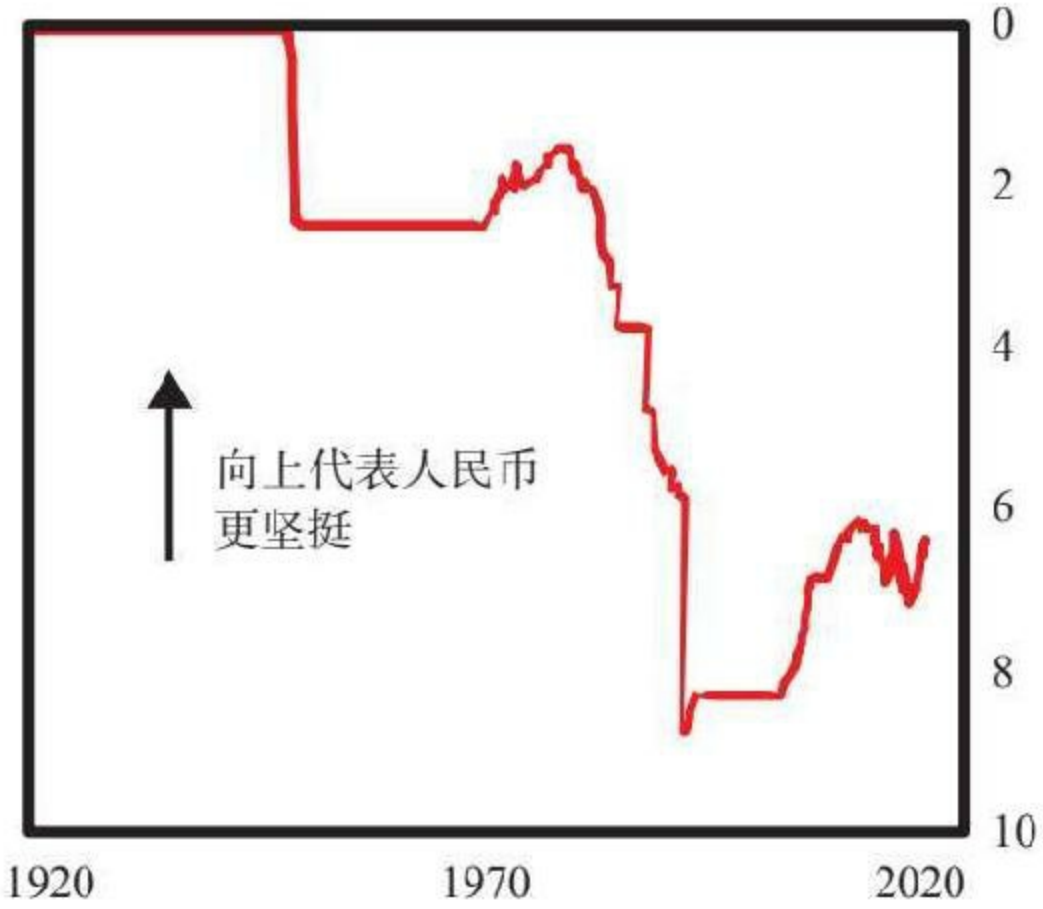
中国的通胀率（同比）



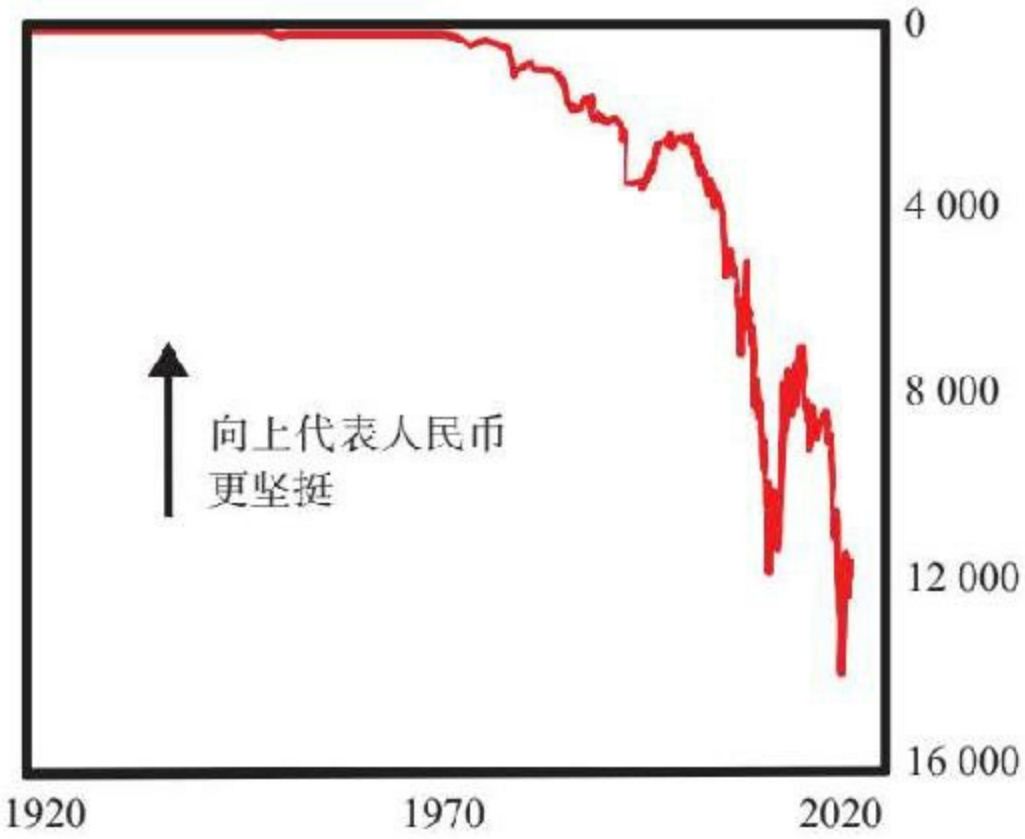
下面的几张图显示了1920年以来以美元和黄金计算的中国货币的价值，以及这段时期的通胀率和增长率。如图所示，中国货币有两个主要的贬值时期，一个是1948年制定新汇率时，另一个是从1980年到20世纪90年代的一系列贬值，目的是支持出口商和管理经常账户赤字[15]，这

导致了很高的通胀率。如图所示，以1978年左右为分界点，之前经济增长相对较快但不稳定，之后增长快且稳定得多，直到最近新冠肺炎疫情造成的短暂下降。

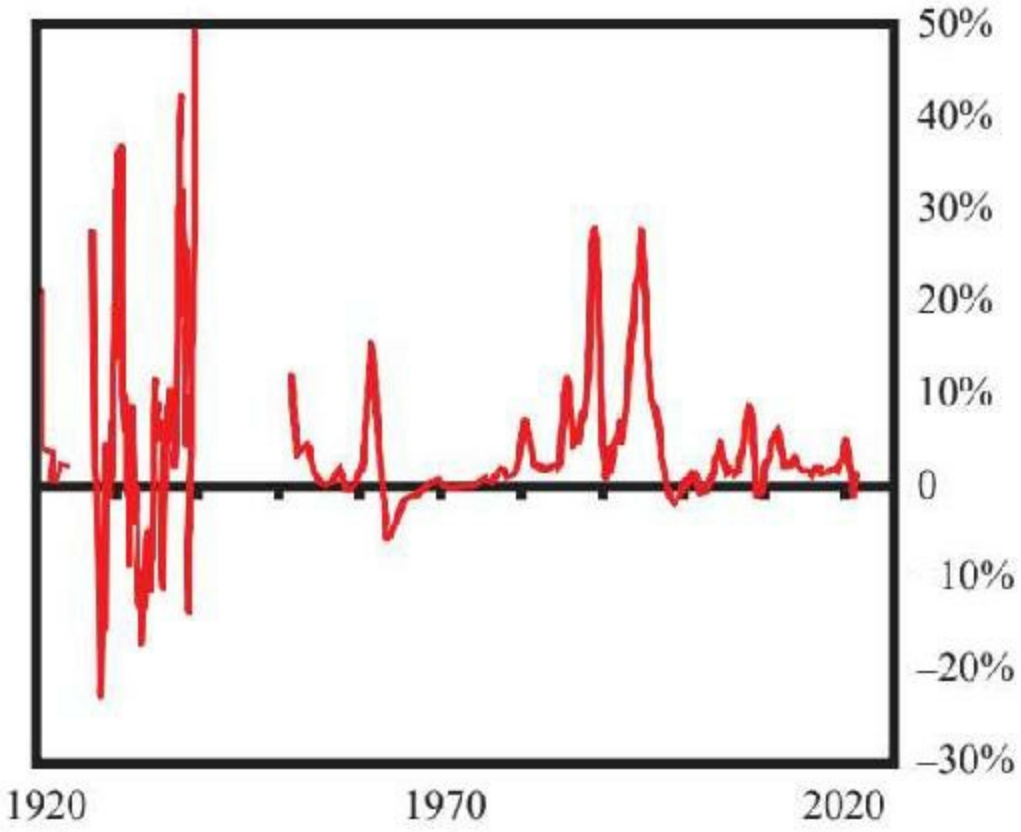
人民币对美元（反向）



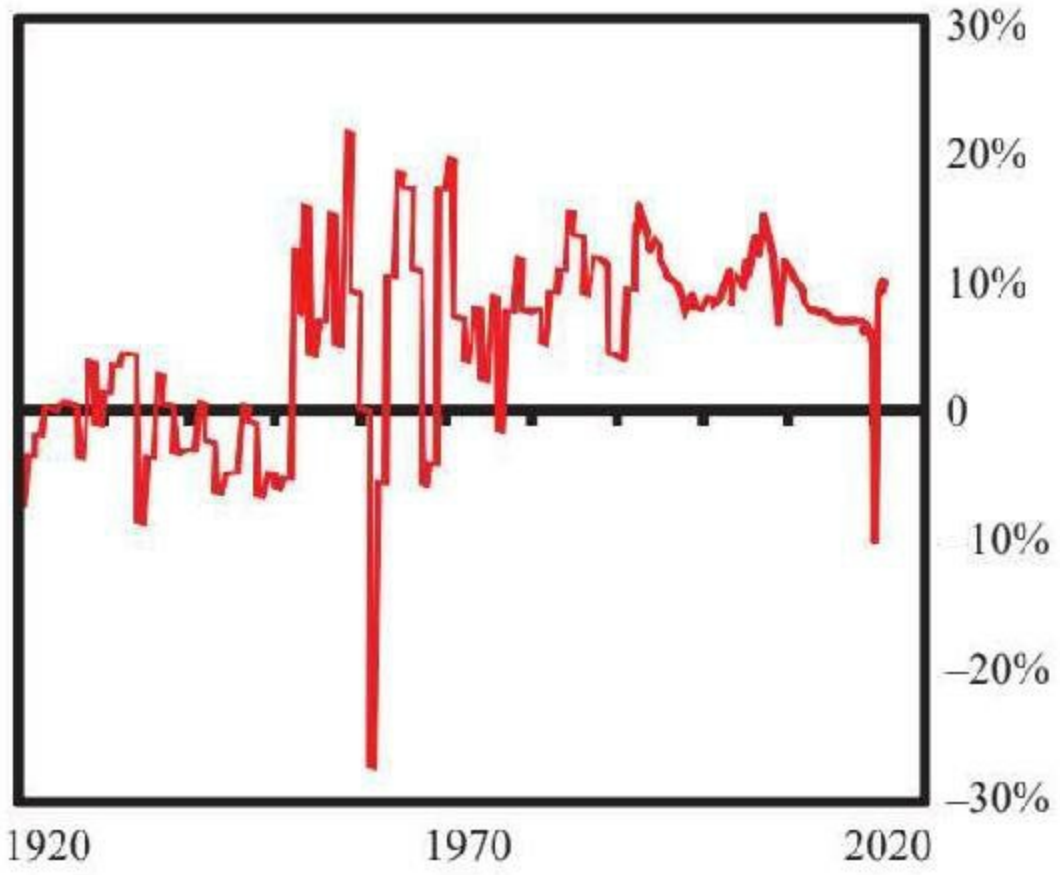
黄金价格（以人民币计算，反向）



中国的通胀率（同比）



中国实际经济增长率（同比）



尽管大多数中国人有强烈的储蓄愿望和适度的风险意识，这本能地驱使他们把财富储存于安全的流动性资产（如现金存款）和有形资产（如房地产和一些黄金），但一些投资者在风险较高的资产方面经验有限，如股票和高风险债券，所以他们在这些领域可能还幼稚，不过他们学得很快。但就中国政策制定者对货币、信贷、货币政策、财政政策和对如何重组坏账的理解而言，我发现他们有着深刻而永恒的视角，犹如他们对自己历史的洞见。

从1800年到现在

我想先简单概述1800—1949年中华人民共和国成立的历史，然后略

深入地考察毛泽东时代，再更深入地考察邓小平时代（1978—1997年）和从习近平上任（2012年）到今天的时代。接着在下一章，我们将探讨中美关系。

1800—1949年的衰落时期

中国1800年之后开始衰落，原因包括：（a）最后一个中国的朝代（清朝）变得衰败孱弱；（b）英国及其他一些西方国家变得强大，这导致英国和其他资本主义——殖民主义者日益在经济上控制中国；（c）无法偿还的债务负担及印钞导致货币价值崩溃，致使中国金融和货币体系崩溃；（d）发生了大规模的国内起义和内战。这场严重的大周期性衰落从1840年左右一直持续到1949年，其间，所有的主要实力因彼此牵动、相互影响而急剧衰落。1945年二战的结束导致大多数在中国的外国人被遣返（香港地区和台湾地区除外），接着中国发生了内战，即一场共产主义者与资本主义者之间的战争，以决定如何分配财富和权力。这场漫长衰落是典型大周期的一个典型案例。接着出现了一场同样典型的大周期性上升：新领导人掌控大局，巩固权力，开始建立基本构架，并由后代人继承，在前人成就的基础上添砖加瓦。

如之前几章所述，19世纪早期是英国在全球崛起和扩张的时期，这使崛起的英国与中国产生更多联系。英国东印度公司想从中国获得茶叶、丝绸和瓷器，因为这些货物回销英国非常有利可图。然而，英国人没有中国人想要与之交易的东西，所以不得不为这些货物支付白银，当时白银是全球性货币。当英国人花光白银时，他们从印度向中国走私鸦片，卖鸦片换得白银，用白银来买中国货物。这导致了第一次鸦片战争。1839—1842年，技术更先进的英国海军击败了中国人。这使英国得以强行与中国签订一项条约，把香港割让给英国，向英国商人开放一系列港口，其中最重要的是上海（在接下来的一系列条约里，中国又向其他列强开放港口）。这又最终导致中国把大片北部领土割让给俄国和日本，并把台湾割让给日本。

清政府大举向外国人借钱来对付国内叛乱。赔款，尤其是《辛丑条约》的赔款，也造成了巨额债务。《辛丑条约》约定中国对各国赔款4.5亿两白银，价息合计超过9.8亿两白银，并以关税和盐税等做抵押。清政府财政资源枯竭，在鸦片战争后的几十年里面临许多次起义，它为了筹措镇压起义的经费而花光了积蓄。被称为“百年屈辱”的这场相互强化并自我强化的衰落的原因包括：（1）没有强有力的领导；（2）没有健全的财政；（3）发生了破坏生产力、耗费金钱、牺牲人命的内部起义；（4）外国入侵，耗资及人员死亡巨大，面临巨额赔款；（5）经历了一些重大自然灾害。

我们可以很容易地看到，这段时期对塑造中国领导人的观点产生了重大影响：企业通过帝国主义（即通过控制和剥削各国，就像英国及其他资本主义大国对中国所做的那样）追求利润，这剥削了工人，养肥了贪婪的精英。他们对资本主义的观点与我对资本主义的观点不同，这是因为他们与资本主义打交道的经历和我的经历大为不同。资本主义向我以及我认识的大多数人，包括来自世界各地的移民，提供了大量机会。我成长时所处的美国是一方充满机会的热土，人们可以在此学习，做贡献，得到公正和不设上限的回报。这段通过他人的视角看问题的经历再次提醒我，极度头脑开放和深思熟虑的意见分歧，对探寻真相是多么重要。这促使我学了一点儿马克思主义，以便理解为什么毛泽东及其他人觉得这种哲学有道理。在那之前我倾向于认为，马克思主义明显不切实际，甚至可能是一种威胁，但当时我并不知道马克思到底说了什么。

看看马克思列宁主义

在自行考察马克思列宁主义之前，我以为它是一套失灵的资源分配体系，理论上资源是“各尽所能，按需分配”，但由于缺乏创新和效率的激励机制，所以不能生产多少东西。我原来没有意识到马克思是一位杰出的人物，他提出了一些好的理论和一些不好的理论，他可能会认为这些不好的理论没有经过他所支持的进化体系的充分检验和完善。现在我

不禁想知道，作为一个非常务实、认为实践是检验真理的唯一标准的人，马克思将会如何诊断共产主义的挫折，会如何根据诊断结果来修正自己的想法。

马克思最重要的理论/体系被称为“辩证唯物主义”。“辩证”是指对立面如何相互作用而引起变化，“唯物主义”是指一切事物都以物质的方式存在，以机械的方式与其他事物相互作用。简言之，辩证唯物主义是这样一种系统：通过观察和影响“对立面”的“矛盾”来创造变化，由此带来“斗争”，“斗争”的解决意味着进步的发生。马克思想把辩证唯物主义应用到一切事物上。体现为资本主义与共产主义冲突的两个阶级之间的冲突和斗争，只是许多此类冲突中的一个。

我觉得这在很大程度上是对的。

尽管我不是研究马克思主义的专家，但辩证唯物主义过程和我发现并在《原则》一书中阐述的过程相像：与冲突做斗争，思考冲突，写下我从中得到的原则，然后改进原则，并以一种永不停歇的进化方式反复这么做，我称这种方式为“循环”。换言之，我认为，而且看上去马克思也认为，从冲突和错误中吸取教训和进化是最佳做法。

我还认为资本主义（一套有激励性的制度，奖励最具创造力和生产力的人，而且拥有资本市场，做出好的资本配置决定的人会受到奖励，做出不好决定的人会受到惩罚）将带来：（a）长期更高的生产力（因此总蛋糕会变大）；（b）巨大的财富差距；（c）资本市场（尤其是债券市场），它会过度扩张，然后崩溃。当发生资本市场/经济崩溃，同时出现巨大的财富差距和价值观差异时，某种形式的革命可能会发生。这样的革命可能会以和谐和有成效的方式结束，但大多数情况下，会导致巨大的冲突和破坏。因此，到目前为止，马克思看待事物的方式和我看待事物的方式并没有根本的不同，但我们的选择和我们认为应该做的事情也许大相径庭。如果你问我：（a）相对于社会主义带来的结果，我是否更愿意接受资本主义带来的结果？（b）我是否认为我们现在所看到的资本主义道路比我们所看到的社会主义道路更符合逻辑？那么我

对这两个问题都会回答“是”。另一方面，如果你问我：（a）资本主义和社会主义制度是否都需要改革，以把蛋糕更有效地做大，同时把蛋糕分得更合理？（b）马克思看待事物演变的辩证唯物主义思路是否和我的“五步流程”大体相似，都是良性进化的最佳途径？那么我对这两个问题也都会回答“是”（在这里我就不细谈这两种思路的具体差异了）。同时，就贫富差距而言，我们都认为这一直是历史上的重大问题，可能威胁到所有制度。我还认为冲突带来斗争，努力解决斗争会带来进步。我认为阶级之间的冲突是帝国兴衰的主要驱动因素之一，因而也是历史发展的主要驱动因素之一。这些驱动因素就是本书前文讨论过的三大周期：债务和货币市场周期、内部秩序和混乱周期、外部秩序和混乱周期。

1930—1945年，所有主要国家的周期都处于衰退/冲突阶段，这导致了中国以及世界各地的革命与战争。但像经常发生的情况一样，衰落的力量不断加大，致使新的国内与世界秩序又出现了。具体而言，外部战争在1945年结束，外国军队离开了中国的大部分地区。接着中国发生内战，直至1949年结束，毛泽东领导下的共产主义国内秩序出现。想想毛泽东在1900—1949年这段时期以及1949年以后的作为，由此可理解毛泽东为什么是马克思主义者。我们所知的西式民主在中国没有任何根基，传统的法家则有根基。另一方面，市场经济如今正在中国发展，并变得更加根深蒂固。

列宁发展了马克思的论述，提出了建立国家的两步流程，第一步是通过“民主集中制”（只有党员才能投票）建立工人先锋队，这最终将带来一个更高级的社会主义国家，实行生产资料公有制，社会经济平等，普遍繁荣。毛泽东喜欢这种马克思列宁主义的思路：先经过一段很长的演进过程，才能最终实现共产主义理想。1986年在接受《60分钟》采访时，邓小平重申了这一观点。他说：“按照马克思主义观点，共产主义社会是物质极大丰富的社会。因为物质极大丰富，才能实现各尽所能、按需分配的共产主义原则。社会主义是共产主义第一阶段……”[16]也许

真会这样，也许不会。时间会揭晓答案。在我看来，目前为止，无论是在中国还是在其他地方，市场经济正在赢得这场竞争。没人可以反驳，过去40年里中国将共产主义和市场经济结合的做法，创造了显著的经济成果。

下一部分我将非常扼要地概述从1949年到现在的历史，然后更深入地探讨中国在这段时期里的每个不同发展阶段。

从**1949**年到现在的崛起

尽管有些过于简化，但我们可以把自1949年至今的中国发展分为三个阶段。

1. 1949—1976年。

2. 1978—2008年。

3. 2008年至今。

每个阶段都使中国沿着长期发展的弧线前进，不断巩固之前的成就。简言之，事件的发生情况如下。

- 1949—1976年，毛泽东建立了无产阶级专政，奠定了中国的制度、治理和基础设施基石，领导中国，直到1976年去世。当时中国遵循严格的计划经济制度，并实行严格的管控。毛泽东和周恩来去世后，邓小平带来了第二阶段。

- 以邓小平为核心的领导集体治理中国，直到他1997年去世。在这一阶段，中国转向更有集体色彩的领导模式，对外开放，引入并发展了市场经济，经济实力大增，并在其他方面变得更强大，而又没有显得威胁到美国及其他国家。当时中美关系被视为共生关系，美国从中国购买价格诱人的商品，中国把钱借给美国人，供其购买这些商品。结果，美国获得了以美元计价的债务，中国获得了以美元计价的资产。邓小平去世后，中国政府延续了这些政策方向，所以中国继续以基本健全的方式

变富变强，也没有威胁到美国。2008年全球金融危机爆发，导致美国及其他发达国家围绕财富的社会紧张加剧，民众对制造业工作机会流失到中国的怨愤加剧，同时在包括中国在内的所有国家，通过举债来实现经济增长的做法增多。

- 习近平2012年上任，他领导的是一个更富更强的国家，同时中国本身也在应对负债，治理腐败，与美国的冲突加剧。习近平加快了经济改革，直面挑战，在努力遏制债务增长的同时，大力改革经济，支持打造世界领先的技术，并采取了日益全球化的立场。他还更积极地缩小中国的教育和收入差距，保护环境，提高治理能力。随着中国力量增长，中国的目标（如“一带一路”倡议和《中国制造2025》）变得更加明确，尤其是在特朗普（民粹主义和民族主义者，竞选政纲是阻止美国制造业岗位流失到中国）当选总统之后，美国与中国的冲突增多。对美国而言，中国成为一个迅速崛起的、挑战其主导地位的国家。

现在我们来更深入地看一下。

第一阶段：奠基阶段（**1949—1976**年）

1949年，共产党赢得了内战，建立了中华人民共和国，并迅速巩固了政权。毛泽东任中华人民共和国国家主席，周恩来任总理。在国内，新政府迅速修复了运输和通信基础设施，将银行系统国有化，将其置于新的央行——中国人民银行领导之下。为了降低通胀，央行收紧了信贷，稳定了货币的价值。政府还将大多数企业国有化，并把大地主拥有的农地重新分配给耕种土地的农民。无论是否工作，人们都得到一份基本收入，没有基于绩效的薪酬。这些有保障的基本收入和福利提供给所有人的保护被统称为“铁饭碗”。这些变化创造了一个稳定的经济，但没有创造什么动力。

国际上，中国实行不结盟政策，但不久新政府就被卷入战争。如上一章所述，1945年，新的世界秩序将世界分为两大意识形态阵营，即以

美国为首的资本主义阵营和以苏联为首的共产主义阵营，此外还有不与任何一方结盟的第三个阵营。当时许多不结盟国家刚刚摆脱殖民地状态，主要是日趋衰落的大英帝国的前殖民地。中国显然处在以苏联为首的阵营里。1950年2月14日，毛泽东和斯大林签署《中苏友好同盟互助条约》，两国展开合作并相互提供军事支援。

二战结束时朝鲜处于分裂状态，以“三八线”为界，苏联人控制着北部，美国人控制着南部。1950年6月，朝鲜战争爆发。最初中国没有参战，因为他们专注于本国面临的挑战，不想卷入战争。美国与联合国联合派兵参战，战火烧到朝鲜境内，而朝鲜与中国接壤。中国人将此视为威胁，尤其是在美国将领麦克阿瑟明确表示会攻击中国之后。尽管苏联人和中国人订有彼此支援的条约，但斯大林不愿和美国打仗，所以他没有向中国提供预期的军事支持。尽管面对的美国强大得多，其拥有中国没有的核武器，但准备不足的中国人民志愿军还是参战了，并把美军和联合国军推回到先前确定的边界。这是毛泽东面临的第一场重大挑战。中国人认为这是一场伟大的胜利。

从1949年中华人民共和国成立到1976年毛泽东去世，中国经济保持着6%左右的较高的年均增长率，年均通胀率仅为1%~2%，累积的外汇储备达40亿美元左右。这代表着一定的进步，但中国依然贫困。这一过程也伴随着很多波动。具体而言如下。

- 1952—1957年，在苏联人的帮助下，中国工业产量年增长率达到19%，国民收入年增长率达到9%，农业产量年增长率达到4%。中国政府兴建了工业设施，从苏联进口了大量设备。政府还改革了农业，建立合作社，通过农民集体劳动来实现规模经济效益。这段时期的生产效益很高。但1953年斯大林去世后，赫鲁晓夫上台，批评斯大林及其政策，与中国的关系恶化，这导致中苏领导人公开相互批评，自此苏联支持减少。

- 1960年左右，苏联从盟友变成敌人，撤走了经济援助。

- 1958—1960年，旨在使中国成为工业强国的运动（“大跃进”）却

导致经济管理混乱，加上遇上三年自然灾害以及苏联经济援助的减少，中国经济萎缩，并导致约1　000多万人死于饥荒。据估计这段时期工业产量总体下降。

• 1963—1966年，经济复苏并攀升到新高点。但接着发生了“文革”。

“文革”从1966年持续到1976年，这样严重的错误损害了教育，导致中国经济增长缓慢。到20世纪70年代初，在周恩来总理的直接领导下，形势开始稳定下来。1969年，中国和苏联军队在边境发生冲突。

1971年是中国发生大变化的一年。1971年，中国正受到苏联威胁，当时苏联军力比中国强大得多，东段与中国有4　000多千米的边界线，这导致了越来越多的边界威胁。美国撤离越南后，1975年苏联与越南结盟并运送部队和武器进入越南，越南与中国南部约有1　300多千米的陆地边界线。毛泽东的一个地缘政治原则是确认主要敌人，削弱敌人的盟友，吸引其远离主要敌人。毛泽东确认苏联是中国的主要敌人，并认识到苏联正在与美国争斗，尽管还没有变成热战，但有这个可能。这促使他做出接近美国的战略行动。亨利·基辛格引述中国官员的话说：“美帝国主义者最不想看到的就是苏联修正主义者在一场中苏战争中获胜，因为这将使苏联人建立起在资源和人力方面比美帝国更强大的大帝国。”

中国希望与美国建立关系，以消除苏联的威胁，并希望这能强化自身的地缘政治和经济地位。因为在1971年很明显的是，中美建立关系对两国都有利，所以两国都提出了建立关系的建议。1971年7月基辛格访华，接着1972年2月理查德·尼克松总统访华。1971年10月，中华人民共和国恢复联国合法席位。尼克松访华期间，尼克松和周恩来签署了一份协议（《上海公报》），美国在协议中宣布，美国“承认在台湾海峡两边的所有中国人都认为只有一个中国，台湾是中国的一部分。美国政府对这一立场不提出异议。它重申它对由中国人自己和平解决台湾问题的关心”。尽管存在这些保证，但台湾问题始终是最令双方紧张的问题。

在这些和解与缓和行动之后，中美关系、贸易及其他交流都开始

了。

接着，1976年1月和9月，周恩来和毛泽东相继去世，1976—1978年发生了一场“四人帮”反革命集团和改革派（希望经济现代化和对外开放）之间的斗争。改革派获胜，1978年邓小平成为领导核心。

第二阶段：通过改革开放赢得实力，同时未对其他国家造成威胁（**1978—2008**年）

1978年，时年74岁的邓小平成为领导核心。从1978年到1997年去世，他最重要的政策可以用一个短语来表达——改革开放。“改革”的意思是对内改革，即利用市场来帮助配置资源和激励民众；“开放”的意思是对外开放，即通过与外部世界交流来学习和进步，并进行对外贸易。市场经济成为政策组合的一部分。当时中国仍很贫困，人均年收入不到200美元。如果希望中国保持弱势的强大外部国家不破坏这些措施的话，那么这些措施将增强中国经济实力。关键是在实施这些措施时要使之有利于外部大国，而不是威胁它们。1979年，中美正式建交。

邓小平很早就编制了一项70年规划：（a）实现国民生产总值比1980年翻一番，解决人民的温饱问题；（b）到20世纪末，使国民生产总值再增长一倍，人民生活达到小康水平；（c）到21世纪中期，人均国民生产总值达到中等发达国家水平，人民生活比较富裕，基本实现现代化。他明确表示，中国实现这些目标的途径是实行“社会主义市场经济”，他也称之为“中国特色社会主义”。他在做出这一重大转变的同时，没有批评马克思列宁主义。事实上，如前所述，他并不认为这两种体制在根本上对立，而是通过辩证唯物主义的视角来看待这两种体制，认为它们是两个可以调和的对立面，调和能带来进步，经过漫长的历程抵达共产主义理想状态。

1982年，中国对宪法进行了大规模修改。修改后的宪法规定了改革开放政策的新内容。新宪法对公民的各项基本权利进一步落实和明确，

鼓励“实事求是”。这些改革保障了改革开放的推进，增加了中国与其他国家的贸易并向其他国家学习，通过这些途径让中国变富、变强。

收复在“百年屈辱”中被割让的领土也是一个很重要的长期目标。1984年，在一系列讨价还价之后，中英同意1997年香港回归中国（并实行“一国两制”）。1986年，中国与葡萄牙达成协议，规定1999年澳门回归中国。

1984年，我第一次与中国直接接触。我应中国国际信托投资公司的邀请首次访问中国，该公司是当时唯一的“窗口企业”（意思是仅有的被允许和外部世界自由打交道的企业），他们邀请我帮助他们理解世界金融市场是如何运作的。该公司是根据邓小平的改革开放政策建立的，由年迈的中国“资本家”荣毅仁管理，荣毅仁曾将家族企业交由公私合营。

当时的中国十分贫困落后，但我很快发现中国人聪明且有教养。在这方面，中国的情况和我去过的大多数其他欠发达国家不同。那些国家的贫困者似乎生活在另一个世纪，而中国的落后是由于其体制缺乏激励性，人们普遍无法接触外部世界。例如，我把10美元的计算器作为礼物送给人们，他们都视之为奇妙的装置。当时所有企业（包括小饭馆）都归集体所有，由集体经营。人们无法选择自己的职业，从不关心自己的职业前景，努力工作得不到任何经济激励。人们对房屋等各种财产没有私人所有权，也接触不到世界上最好的做法和产品。

因为在我看来很明显，封闭是中国贫困的原因，所以我相信，去掉这道屏障后，中国的生活水平自然会赶上发达国家，就像水往低处流一样自然。当时很容易设想这种改变的发生。我记得自己当时站在中国国际信托投资公司的“巧克力大厦”的第十层发表演讲。我指着窗外的胡同（贫困社区）告诉听众，不久后这些胡同就会消失，摩天大楼将取而代之。他们不相信我，并告诉我：“你不了解中国。”而我告诉他们，他们不知道经济套利的力量，对外开放将释放这一力量。

对外开放创造了一个巨大的天然良机，而中国人最大限度地利用了这个机会，其表现甚至超出了我的最高期望。中国人做到这一点的原因

是根据邓小平的思路规划和落实改革，独特的中国文化因素也发挥了支持作用。在改革开放初期，我频繁听到人们表达的目标是“打破铁饭碗”，即不提供使人消极怠工的保障就业和保障性基本福利，以更具激励性的薪酬取而代之。全球化对此也有很大帮助，世界希望接纳中国。

邓小平是一个好学之人，他指示手下的决策者像他一样借鉴外国经验。他非常重视新加坡总理李光耀的建议。我记得与中国外经贸部工作人员在北京吃饭，他滔滔不绝地讲了新加坡机场运营的许多细节（例如旅客从行李提取处取行李需要等多久），新加坡是如何取得这样了不起的成就的，中国将如何实施这些做法。多年后我有幸在我家招待李光耀，席上还有另一些尊贵的客人。我们请他评价当时和历史上的领导人。我们渴望知道他的观点，因为他认识过去50年里的大多数领导人，他自己也是伟大领导人之一。他毫不迟疑地说，邓小平是20世纪最伟大的领导人。为什么？因为邓小平聪明睿智、头脑开放、极其务实，为中国的10多亿人带来了伟大的发展成就。

1987年，邓小平正式卸任中央政治局常委，但在那之后他依然具有强大的影响力，中国继续对外开放，并以极快的速度发展市场经济。多年来，我也为中国市场经济的发展略尽绵薄之力。1989年，我在中国国际信托投资公司的朋友王莉（她当时负责债券交易）介绍我认识一些人。他们受命创立一个组织（中国证券市场设计研究中心，简称SEEC），以在新中国建立股票市场。在富有远见的经济改革家和历史学家王岐山的要求下，7家公司任命他们创立这个组织。

当时的中国依然贫困，由于缺乏足够的资金，中国证券市场设计研究中心的办公室设在一个脏兮兮的酒店里。但他们拥有最重要的东西：创造伟大变化的明确使命、品行良好的聪明人士、有利于快速学习的开放头脑和实现目标的坚定决心。对他们来说，这不是一项工作，而是改善国家的崇高使命。我很荣幸能帮助他们。在接下来的几十年里，我目睹他们以及许多其他人努力建立中国的金融市场，使之跻身世界最大的金融市场行列。

1989年那场风波后，大多数国家与中国的关系大幅恶化，但中国并没有因这件事而停止改革。接下来的10年里，中国经济继续强劲增长，中国与西方的关系和贸易变得比以往任何时候都好。给予中国巨大帮助的全球化，可以说是在1995年世界贸易组织成立时开始的（全球化时代随着2016年特朗普的当选而实质上终结）。中国在2001年加入世界贸易组织，从此在国际贸易中的地位不断攀升。2001年，全球80%的国家的对美贸易额超过对华贸易额。现在全球约70%国家的对华贸易额超过对美贸易额。

在这段全球化时期，中美形成了一种共生关系，中国人以极低的成本生产消费品，同时借钱给美国，以便其购买中国消费品。对美国人来说，这是一笔极有利的“先买后付”交易。中国人也乐见这种交易，因为他们能借此积累美元外汇储备。令我感到奇怪的是，平均收入只有美国人1/40的中国人会借钱给美国人，因为通常来讲是富人而不是穷人会借钱给别人。这也让我想到，美国人为了支撑自己的过度消费是多么愿意借债，而中国人是多么重视储蓄。这也反映了新兴市场国家想积累主要储备货币国家的债券/债权，会如何导致储备货币国家过度负债。

1992年，中国“三角债危机”出现。这些债务和经济问题出现的原因是，中国五大国有银行多年来向低效、盈利能力低的大型国有企业放贷，中央政府为此提供隐性担保。朱镕基领导了重组经济以提高经济效率的努力。这个过程引起了很大争议，损害了许多旧体制的既得利益者，所以该政策的执行需要很大的勇气和智慧，以及高层的支持。中国实施了一些国际上最好的做法（例如用“坏账银行”来吸纳、出售和逐步减少坏账），并根据自身环境对其有所调整。1998年，朱镕基成为总理，并在这一职位上继续积极推动改革，促进经济现代化，提高经济效率，直到2003年退休。朱镕基的许多前助手如今都是中国的高级经济政策制定者。

1995年，我让11岁的儿子麦修去中国，与朋友顾女士和她的丈夫住在一起，并在当时条件不太好的史家胡同小学上学。麦修从三岁起就多

次随我前往中国，并跟顾女士熟络起来。麦修不会说汉语，所以他必须通过融入中国的环境来学习，他这样做了。尽管这个学校条件不太好（例如11月中旬才开始供暖，所以学生上课时都穿着棉袄），但该校的老师很聪明，很有爱心，为孩子们提供优质、全面的教育，包括思想品德教育。虽然麦修得不到他曾习惯的一些舒适条件（例如他无法每天洗热水澡，因为他居住的老居民楼一周仅有两天供应热水），但他得到了很好的教育和很多关爱，比在我们的富裕社区上学发展得更好。他与老师和同学建立了深厚的情感，这些情感至今犹存。这段经历促使他设立了一个基金会来帮助中国孤儿，他曾经营该基金会12年。大约那个时候，我也聘请了一个中国团队，将美国机构资金投资于中国企业。这件事我干了几年，但因发现很难兼顾这家公司和在美国的桥水，我就没有继续。

李登辉在被提名参加1996年台湾地区领导人选举前不久，对美国进行了一次有争议的访问。我的一位中国朋友说，为阻止台湾独立，中国将不惜一切代价，包括开战。1996年3月，正面临竞选连任的比尔·克林顿总统派遣两艘航母进入台湾海峡。接着中美双方都进行了一系列军事调动和威胁。最终，台湾没有举行公投，中国也未实际采取军事行动，台海危机解除。这场危机的结果是，中国大规模增强了在这一地区行动的军事能力。我指出这一点是想表达两点：（a）台湾统一问题对中国的重要性；（b）25年前的形势是多么危险，而当时中国的军事实力远不如现在。简言之，我很担心发生又一次台海危机。

1997年2月19日，邓小平去世，他彻底改变了中国的面貌。邓小平1977年复出时，90%的中国人处于极端贫困状态，到他去世时这个数字削减了一半多。从1978年邓小平开始改革到1997年他去世，中国经济年均增长率为10%，经济规模增长了6倍多，平均通胀率约为8%。中国的外汇储备从40亿美元增加到近1　500亿美元（考虑通胀因素根据当前美元价值调整后，外汇储备增加逾2　500亿美元）。外汇储备与年进口额的比率从1978年的60%发展到1998年的逾125%（1998年外汇储备与外债利息的比率是近800%）。

中国后来的改革经历了许多起起落落（不过进展多于挫折）。1997年，亚洲金融危机爆发。在负责这项工作的朱镕基的领导下，中国进行了一场很成功的债务与企业重组，具体措施包括出售效益差的国有企业，发展出口业并积累外汇储备，打击腐败，进一步发展和完善市场及市场机制。这些以及其他改革措施都是变革过程中的重要步骤。我很荣幸地在基层密切参与了其中的一些改革，如债务重组和资产出售。尽管这些当时很重大的事在今天已显得不太重要，但这些都是显著的成绩。在此过程中我也见到过腐败和行为恶劣的情况，并近距离目睹了好人与坏人之间的持续斗争，这些斗争带来了进一步的改革。

作为二战后和平与繁荣时期通常发生的情况，当领先大国没有受到威胁，崛起国家还不构成威胁时，崛起国家能从领先大国那里学到很多东西，它们以一种共生的方式合作，直到崛起大国变得足够强大，足以威胁到领先大国。除了从学习中受益外，它们还从相互贸易中受益（直到这变得对它们不利），并以互惠互利的方式利用资本市场从中受益（直到这变得对它们不利）。

更具体地说，1978—2008年中国快速发展的原因有两个。（1）世界仍处于大周期里的和平与繁荣时期，全球化和市场经济是被广泛接受的通往更好世界的道路，这包括如下信念：商品和服务应当在成本最低的地方生产；应当让人才自由流动，不因国籍受歧视；淡化民族主义，重视全球机会平等和追求利润的市场经济。（2）邓小平改革计划经济，实行改革开放政策，取得了很好的效果。这使中国学到了很多东西，吸引了很多外资，成为一个巨大的出口国和储蓄国。

随着中国不断提高生产效率，它先向世界提供了廉价商品，然后又提供了更先进的商品，并在此过程中变富。其他崛起国家也是这么做的，世界经济得到发展，因为最贫困国家的增速最快，而最富有国家的增速较慢，所以最富有国家和最贫困国家之间的财富差距缩小。这些条件几乎使所有人的情况改善，尤其是全球精英。中国崛起为一个几乎可与美国相媲美的大国，新增财富和新技术的大部分是由中美两国创造

的。15—20世纪全球最强大国家的主要出现地欧洲相对变弱，日本和俄罗斯变成了次要大国。所有其他国家都处在边缘。印度等新兴市场国家也有所进步，只是尚没有一个能取得世界大国地位。

第三阶段：中美冲突日益凸显，全球化走向终结（**2008**年至今）

与典型情况一样，由债务增长支撑的繁荣时期引发了债务泡沫，造成贫富悬殊。2008年，美国的泡沫破裂（像1929年那样），全球经济萎缩，冲击到美国和其他国家的中产阶级（像1929—1932年那样）。利率降至零（像1931年那样），但宽松力度仍然不足，于是，2008年后，各国央行大量印钞，大规模购买金融资产（像1934年那样）。这些举措的结果是，从2009年开始，大多数国家的金融资产价格上涨（像1933—1936年那样）。这使“富人”（金融资产持有者）比“穷人”（没有金融资产的人）更受益，导致贫富差距扩大（类似于1933—1938年）。“穷人”，特别是那些工作被外国人和移民抢走的人，开始反抗受益于全球化的精英阶层。像典型情况一样，经济不景气伴随着贫富悬殊，民粹主义和民族主义在全球泛起（像20世纪30年代那样）。此时，崛起大国对领先大国构成的威胁变得愈加明显。和平、繁荣和全球化的时代逐步终结，各国国内贫富矛盾激化、崛起国（中国）与世界主导国（美国）发生冲突的时代已经开启。

当时中国持有大量以美元计价的债务，特别是美国政府贷款机构房利美和房地美发行的债务。很长一段时间里，美国政府没有告知这些债务的中国持有者其是否会为这些债务提供担保。我与这些债务的中国主要持有者们进行了交谈，戴维·麦考密克（现任桥水基金首席执行官，时任美国财政部负责国际事务的副部长）和亨利·保尔森（时任美国财政部长）也与他们谈过。令我们印象深刻的是，这些中国持有者以斟酌与合作的态度面对美国造成的这一两难处境。他们平静，善解人意，乐于合作。

2008年11月，二十国集团领导人聚集在华盛顿，一致决定通过积极的财政和货币政策，携手刺激经济。这需要政府大幅增加债务，由央行通过创造货币和信贷来提供资金。这些政策导致2009—2012年中国的债务增长明显快于经济增长。

逐渐成为世界大国

2012年，习近平上任，新一届领导集体诞生。按照传统流程，政治局委员、部长、副部长和部内高级官员依次选出。接着第一轮计划出炉。大家雄心勃勃，摩拳擦掌，要通过清除腐败来增进法治，通过加强和深化市场化改革来强化经济。他们举行了多次集思广益的会议，我有幸参加过几次这样的会议。持不同观点的人各抒己见、精诚合作，他们的坦率、开放、友好和智慧使这些讨论颇有成效。

自那时起，我就仔细研究中国的金融和经济状况，与高层经济决策者多次对话，讨论以下问题：过度债务增长、中国影子银行体系的发展和管理、中国金融体系的脆弱性、中美贸易争端等。我总是设法从他们的角度看问题，思考假如我处在他们的位置会怎么做。我坦率地和他们分享我的观察，就像一个医生与同事讨论病例一样，这也与我在本书中与你们分享的方式大体相同。[17]你们也许已经知道，我认为一切事物都像机器一样运行，具有永恒普适的因果关系。一些中国决策者也这样认为，所以我们几乎总是得出相似的结论。

多年来，中国政府积极推行改革政策，旨在开放市场和经济，管控债务增长，提高人民币汇率的灵活性，支持创业和以市场为导向的决策（特别是在那些中国希望领先世界的产业），建立合理的监管体制，由高度完善的监管机构实施监管，发展未来科技和工业潜能，扩大经济效益，使其惠及最落后的群体和地区，控制污染和环境退化。但许多人对此仍持有不同观点。我认为原因如下：（a）在进行这些改革的同时，政府收紧了其他管制措施；（b）中小企业得到的一些支持（如信贷可

得性）不如国有大企业（主要原因是技术性挑战，而不是政府促进中小企业发展的意愿下降）；（c）政府自上而下地指导经济，银行和企业有时发放不符合经济效益却有社会效益的贷款（政府希望做对国家整体最好的事）；（d）政府扶持企业来实现宏观目标；（e）外国公司在华不能享有与中国公司相同的待遇；（f）与主要储备货币国家相比，中国更多地通过协调财政和货币政策来管控经济。这一切通常不受国外资本主义者的欢迎。

当然，许多美国人对这些政策持批评态度。虽然我在此不打算深入探讨这些政策的优劣，但我想说，各国领导人应当妥善管控和协调货币与财政政策，以使“国家”（政府影响和控制经济）与“市场”（自由市场控制经济和资本市场）之间取得最佳平衡，而且我们也应当尝试理解他们的做法背后的思维。例如，中国决策者表示，他们（a）希望减少政府在资源定价和配置方面的作用，发展资本市场，刺激创业，同时（b）加强指导宏观经济，监管市场和社会生活的其他方面，以求符合大多数中国人的最佳利益。换言之，他们希望市场经济和马克思主义共产主义结合。想必有些人会对此感到困惑，他们不习惯于看到市场经济和共产主义走在一起，因为他们没有密切观察，没有与决策者沟通以理解其所处的环境和视角。所以他们看不到在看似巨大的不一致中存在的一致性（即马克思和中国领导人所说的“辩证法”）。

要理解他们的视角和所处的环境，我建议，不要用刻板印象来看待他们的做法（例如，简单地说这是“共产党员”的做法），而是接受另一个视角：他们在努力而且将继续努力兼顾这两种看似矛盾的东西。在他们看来，市场经济是一种提升大多数人生活水平的方式，不是为资本家服务的。无论是否喜欢这种视角，他们获得的结果是令人印象极为深刻的，所以我们不应期望中国人放弃这种视角，接受美国或西方视角。相反，我们应当研究这种视角，以寻求获益，就像中国研究和借鉴西方一样。毕竟我们面临的是两种做法的竞争，需要理解这两种做法，以更好地进行这场竞争博弈。

在外交政策方面，中国变得日益积极，而美国变得更具对抗性。具体而言，2012年至今，中国实力不断增强，这一点有目共睹。中国也更公开地展示自己的实力（例如，在《中国制造2025》中，中国公开计划，要主导一些美国目前控制的产业）。这引起了美国的强烈反应，这一点在2016年特朗普当选总统后变得更为明显。

一些美国人受到全球化的冲击，认为中国人抢走了他们的工作，与美国展开不公平竞争。特朗普利用了这些人的情绪，并培育了一种新的保护主义和民族主义。并不只是特朗普这样。对更为温和的决策者来说，中国的实力也已成为一种挑衅。以前两国互惠互利的关系，已变成激烈竞争。

由于这一切，认为中国是威胁/敌人的看法出现了，全球化发生了逆转，各种“战争”加剧，从贸易和经济战扩展到技术和地缘政治战，最近又扩展到资本战。与可能出现的糟糕情况相比，这些“战争”仍相对温和，但应当受到密切关注。最终，一个国家被承认的实际力量，将变得与实际存在的力量相一致。实际存在的力量反映在各项指标和其他事实里，我正在观察这些指标和事实，从中寻找启发。

中国在国内持续增长，并在境外扩大投资和商业活动。“一带一路”倡议贯穿中亚，从中国的邻国（哈萨克斯坦、巴基斯坦、塔吉克斯坦和阿富汗）开始，通过中亚一直延伸到欧洲，并通过阿拉伯半岛和南亚进入地中海和非洲，已投资和将要投资的金额是巨大的。这引发了美国的不满，因为削弱了美国在这些国家的影响力。

就中国的国内政治而言，共产党的领导更为稳固。本文写作时，巨大的政治变革、管控的加强和财富的更广泛分配，都正在发生。有学者认为，中国正在进入一个更艰难的阶段，世界形势也更具挑战性，在这种时候，团结和领导层的连续性尤为重要，今后几年更是如此。如前所述，● 在大危机时期，更强有力的领导方式往往更受欢迎。

接着，2019年年底，新冠肺炎疫情暴发，导致2020年全球经济低迷，以及各国大规模印钞，创造货币与信贷，同时美国发生了各种类型

的冲突（最明显的是与种族不公有关的抗议活动，以及一场非常有争议的总统选举）。这就是不久前的情况。

回顾过去40年，中国走向开放，从计划经济转向市场经济。这些转变给中国、美国和世界经济都带来了重大影响，影响力大于其他任何事件。中国从世界上最落后的国家之一，转变为经济、技术、军事和地缘政治上最强大的两个国家之一。这场进步主要发生在和平与繁荣时期，当时领先的国家没有受到威胁，全球化和合作也蓬勃发展。这段时期一直持续到2008年债务泡沫破裂，当时美国和世界上许多其他国家变得更倾向民族主义和保护主义，更具对抗性，这也是大周期演进的典型特征。

下表展示了中国改革开放的成果，这只是一些具有代表性的统计数据。人均经济产出增长了25倍，贫困线以下人口比例从96%降到不足1%，预期寿命平均提高了10岁左右，人均受教育年限提高了80%。我可以不停地列举下去，几乎每个领域都有同样令人印象深刻的数据。

中国自1949年和1978年以来的发展状况[18]

	1949 年	1978 年	2018 年	△自 1949 年以来	△自 1978 年以来
人均实际 GDP*	348 美元	609 美元	15 243 美元	44x	25x
占世界 GDP 的比例	2%	2%	22%	12x	11x
贫困线以下人口占比（每天 1.9 美元）**	—	96%	1%	至少 –96%	–96%
预期寿命	41 岁	66 岁	77 岁	+36 年	+11 年
婴儿死亡率（每 1 000 个新生儿）	200	53	7	–96%	–86%
城市化率	18%	18%	59%	+41%	+41%
识字率	47%	66%	97%	+50%	+31%
平均受教育年限	1.7 年	4.4 年	7.9 年	+6.2 年	+3.5 年

* 以2017年美元计算，经购买力平价调整。
** 世界银行只有1981年之后的贫困数据。

尽管反映中国崛起的指标大体上能说明问题，但这些指标并不精确，因为每项实力都无法精确衡量。以教育为例，尽管我们列举的教育指数以相当快的速度上升，但这并不足以完全反映中国的相对进步，因为这一指标由平均教育水平和总教育水平组成。下表很好地说明了这一点。如表所示，尽管中国的平均教育水平显著低于美国，但中国受过高等教育的总人数明显超过美国。中国的STEM（科学、技术、工程和数学）专业毕业生总数约为美国的3倍。同时，我们有理由相信中国教育的平均质量并不高，尤其是在本科一年级。例如，在近期的一项排名中，只有两所中国大学跻身全球顶尖50所大学（清华大学，排第29位；北京大学，排第49位），而美国有30所。中国在单项的平均水平方面不如美国，但在总数上超过美国，这种情况的出现是因为中国的平均发展水平较低，但中国的人口是美国的4倍多。这体现在许多统计数据上。例如，虽然美国的全球总军力更强，但中国似乎在东海与南海地区有更强的军事实力，而且因为保密的关系，关于两国的军事实力还有很多未知的东西。

	美国				中国③			
	1980年	今天	变化	变化率（百分比）	1980年	今天	变化	变化率（百分比）
平均受教育年限	11.9	13.6	+1.7	+14%	4.6	7.9	+3.3	+72%
政府教育支出（占GDP的百分比）	5.30%	5.50%	0.20%	+4%	1.90%	5.20%	3.30%	+174%
受过高等教育的人口估计值（单位：百万）	25	60	+35	+140%	3	120	+117	+3 900%
受过高等教育的人口占劳动年龄人口的百分比	17%	28%	11%	+68%	1%	12%	11%	+2 272%

③表中数据为约数，部分数据存在四舍五入的情况。——编者注

（续表）

	美国				中国			
	1980年	今天	变化	变化率（百分比）	1980年	今天	变化	变化率（百分比）
受过高等教育的人口占全世界的比例	35%	15%	–20%	–57%	4%	31%	+27%	+590%
STEM专业毕业生人数（单位：百万）	3	8	+5	+141%	1	21	+21	+4 120%
STEM专业毕业生人数占全世界的比例	29%	11%	–18	–62%	5%	31%	+26%	+535%

总之，当今时代中国取得了历史上最快速的进步，基本生活条件迅速改善，塑造强大国家的种种要素明显攀升。从各方面看，中国现在是一个不断发展的大国。接下来我们将考察中美关系的现状，以及对两国人民来说至关重要的问题。

---

[1] 关于中国历代王朝的完整报告可以在economicprinciples.org网站上找到。

[2] 宋朝的诸多发明包括活字印刷术、航海指南针和纸币。

[3] 在18世纪，中国占世界GDP的比例升至30%，人口增长了一倍多。

[4] 需要澄清的是，大多数朝代是短暂的小朝代或区域性朝代，在中国动荡时期迅速兴衰。不同资料给出的朝代总数不同，因为一个政体是构成一个小朝代或区域性朝代，还是某种其他形式的行政形态，是不清楚的。主要朝代中大约有9个统一了中国并统治了很长一段时间。9个中的5个处在我们的案例研究关注的时期——自600年至今（唐、宋、元、明、清），4个处在之前的800年间（秦、汉、晋、隋）。

[5] 通常，“坏”皇帝怠于朝政，容忍甚至参与腐败，同时忽视公共投资需求。其中一些意识形态更为僵化，其判断力及其高级顾问的判断力都很差，沉迷于通过自身职位获得的奢侈品。大多数朝代的末代皇帝往往是在王朝已经衰弱之后出现的，通常对朝政控制力有限，甚至参与有限（如幼年皇帝）。

[6] “上帝，请赐予我平静去接受我无法改变的事情，赐予我勇气去改变我能改变的事情，赐予我智慧去分辨两者的区别。”

[7] 我要感谢澳大利亚前总理、亚洲协会政策研究院院长陆克文为我推荐这些书，帮助我了解中国政治。

[8] 因为中国的人口大约是美国的四倍，所以只要人均收入达到美国的一半，中国经济总量

就会达到美国的两倍。我目前看不到任何阻碍中国和美国实现人均收入相当的因素，如果人均收入相当，中国经济总量就将是美国的四倍。

[9] 《中国制造2025》的目标是让中国在大多数领域基本实现自给自足，并在人工智能、机器人、半导体、制药和航空航天等高科技领域具备世界领先水平。

[10] 2021年3月，中国发布了“十四五”规划和2035年远景目标。

[11] 如果你没有读过《孙子兵法》，那么我建议你读一下，以领悟我所说的东西。

[12] 历史学家费正清在其优秀著作《中国的世界秩序——传统中国的对外关系》中这样描述中国与外国的关系：“中国对外关系的分等级与同心圆结构所包括的其他民族与国家，可以分为三个主要区域。首先是中华区域，包括最近和文化最相似的附属国朝鲜和越南，这两个国家的部分领土古代曾在中华帝国之内，以及琉球群岛，有时还短时间地包括日本。其次是内亚区域，包括内亚游牧或半游牧民族的纳贡部落和国家，他们在种族和文化上不属于中国人，而且处在中国文化区的外面或者边缘上，尽管他们有时会逼近长城边境线。最后是外夷区域，通常由‘外夷’组成，陆海距离更远，包括日本、东南亚和南亚的其他国家以及欧洲，中国把这些国家的贸易视为纳贡。”

[13] 我与朱嘉明教授合作制作了这张图。

[14] 这些票据类似于今天的汇票。早期的票据以可变单位计价，但最终政府发行的票据以固定单位计价。政府机构发行这些票据（称为交子和会子）以换取作为现金的金属货币。

[15] 1985—1986年和1993年的两次贬值都是在一段时期的贸易开放和经济特区扩张之后发生的。这些开放措施创造了巨大的外汇需求和进口需求，以建设生产能力，但还要等待几年之后，这些经济特区的出口才会大幅提高。这样的不匹配导致中国经常账户赤字增多。

[16] 邓小平：《答美国记者迈克·华莱士问（一九八六年九月二日）》，《邓小平文选》第三卷，人民出版社1993年版，第173—174页。

[17] 我从不问令他们感觉尴尬的问题，那种若回答就会要么泄露保密信息，要么不得不拒绝回答的问题。我只是想从他们的角度看待问题，像一个医生帮助病人一样，与其他医生一起讨论病例，找出在当前情况下最适合病人的治疗方法。

[18] 表中数据为约数，部分数据存在四舍五入的情况。——编者注

13

中美关系和战争

本章讨论美国和中国目前的地位及其对中美关系的意义。因为美国和中国现在在不少领域都是竞争对手，两国在这些领域都处于“冲突”或“战争”之中，所以我将研究两国的现状。在很大程度上，这些现状只是老式经典冲突的新版本而已（例如传统技术战中的新技术、传统军事战中的新武器等），所以，我们将历史上反复发生的事件作为背景，并应用我们从这些案例中总结出的永恒普适原则。我将研究人们可能会考虑的各种可能性，但不会预测未来会是什么样子。我会在下一章即本书末尾的“未来”一章中做一些预测。在本章中，除了叙述事实，我还会分享一些观点（也就是我的一些不确定的推测）。

本章主要探讨中美关系，但事实上，宏观投资者和全球决策者进行的博弈就像多维国际象棋，需要每个玩家考虑许多个位置，以及同样在进行这场博弈的一系列关键玩家（即国家）可能的布子，因为每个玩家都有很多考虑（经济、政治、军事考虑等），它们必须权衡这些因素才能把棋下好。目前这场多维棋局中的其他相关博弈者包括俄罗斯、日本、印度、其他亚洲国家、澳大利亚和欧洲国家，各国都有许多考虑和因素，这些考虑和因素将决定它们的行动。从我的棋局，即全球宏观投资来看，只有同时考虑所有相关因素，我才能做出明智决定。我知道这很复杂。我也知道，各国决策者所面临的较之我要更为复杂，而且我得到的信息的质量不像决策者的那么高。所以我不应该傲慢地认为自己比决策者更了解当前局势，能够提供最佳应对方法。出于这些原因，我将谦逊地分享自己的观点，但不能保证全部正确。我会极其坦诚地解释自己如何看待中美关系以及中美争斗背景下的世界格局。

美国和中国的现状

在我看来，命运和大周期规律将中美两国及其领导人置于目前的境地。在这些力量的作用下，美国经历了多个成功周期相互强化的时期。这些成功周期引发了过度行为，导致一些领域出现疲弱。在同样的力量作用下，中国经历了大衰退周期，陷入困境，这促使中国进行大变革，迎来当前相互强化的上行周期。因此，基于所有常见的原因，目前似乎美国正在衰落，中国正在崛起。

在命运和大债务周期的作用下，美国目前处于长期债务周期的后期阶段。在这个阶段，由于债务水平过高，政府需要快速举借新债，但无法通过硬通货来支付，而不得不进行债务货币化，通过印钞为政府赤字融资。这是长期债务周期后期阶段的典型情况。讽刺但也符合常规的是，美国陷入当前困境的原因是成功周期导致了过度行为。例如，正是因为美国在全球取得了巨大成功，美元才成为世界主要储备货币，这使美国可以从全球其他地区（包括中国）过度借债。而过度借债使美国对其他国家（包括中国）大量欠债，将自己置于弱势地位，欠其他国家（包括中国）许多钱。其他国家也处于弱势地位，因为它们持有一个重债国的债务，而这个重债国还在快速增加债务，将债务货币化，向债权国支付的实际利率明显低于零。换句话说，正是由于典型的储备货币周期，中国希望大量积蓄世界储备货币，便大量借钱给美国，而美国需要大量借钱。这将中国和美国置于大债权国—大债务国的尴尬关系中，而同时中美之间正在发生各种争斗。

命运和财富周期运行机制（特别是在资本主义制度下），使美国通过激励引导和资源投入取得了巨大进步，获取了巨额财富，最终出现贫富悬殊。贫富悬殊正在引发冲突，威胁国内秩序，也威胁到美国保持强大所必需的生产力。正当美国崛起时，中国面临典型的财政崩溃，债务和资金缺陷、国内冲突以及与外国冲突，致使它进入大周期的财政崩溃。正是这些极端恶劣的处境促使中国进行大变革，最终建立激励机

制，采用市场方式。这些举措使中国取得长足进展，获得大量财富，也造成了令人日益担忧的贫富悬殊。

同样，命运和全球权力周期机制现在已将美国置于不利地位。举个例子，因二战中美军赢得了太平洋战争，所以美国，而不是任何其他国家，只得做出选择，要么“保卫”台湾（大多数美国人不知道台湾的地理位置，也拼不出它的名字），要么撤退。目前，美国只能二选一：要么捍卫自身地位和现行世界秩序，要么撤退让位。正是由于这种命运和全球权力周期，现在美国在70多个国家建有军事基地，捍卫美国主导的世界秩序，尽管这样做不划算。

- 历史表明，所有国家的成功都依靠不断加强自身实力，避免导致衰落的过度行为。真正成功的国家能够在*200~300*年中持续发展实力。但没有任何国家可以永远这样做。

迄今为止，我们考察了过去500年的历史，尤其关注主要储备货币国家（荷兰、英国和美国）的兴衰周期，并简要回顾了过去1　400年里的中华帝国史，再回到现在。我们的目标是从宏观角度分析目前局势，找出事态发展的因果关系，以便更好地了解当前形势。现在，我们需要进一步细化，详尽研究目前的态势，同时把握大势。近距离观察时，许多事件（如华为、美国制裁香港、领事馆关闭、战舰调动、前所未有的货币政策、政治争斗、社会冲突等）回想起来似乎不大，但现在显得大得多。这些事件每天像雪片般飞来，哪怕解析其中的一件事都需要整章篇幅，所以我不会在此赘述，只是简要讨论主要问题。

历史告诉我们有五大类型的战争：（1）贸易/经济战，（2）技术战，（3）地缘政治战，（4）资本战，（5）军事战。我再加上两种，（6）文化战，（7）自我交战的战争。所有明智的人都希望这些“战争”未曾发生，而是进行合作。但是，我们必须从实际出发，承认其存在，研究历史案例，了解其实际演变过程，以便思考未来最可能发生的情况和妥善的处理方式。

目前，上述战争在不同程度上发生，它们不应被误认为是个别冲

突，而应被视为相互关联的冲突，是更大的不断演变的冲突的延伸。在观察这些冲突的演变过程时，我们需要考察和试图理解各自的战略目标。例如，他们是想要加快冲突（一些美国人认为加快冲突对美国最有利，因为中国的发展速度更快，因而时间越久对中国越有利）还是想要缓和冲突（因为他们认为若没有战争自己会过得更好）？为避免这些冲突升级失控，对两国决策者都很重要的是，需要搞清哪些“红线”和“绊线”是冲突严重性改变的信号。

现在我们从历史教训及其提供的原则的角度，考察一下这些战争。

贸易/经济战

就像所有战争一样，贸易战可以从礼貌的纠纷演变成致命的冲突，这取决于双方想走到何种地步。

迄今为止，中美贸易战尚未发展到极其严重的地步。目前有加征关税、限制进口等典型举措，这是其他类似冲突时期反复出现的情况（如1930年的《斯穆特—霍利关税法》）。双方已经进行了贸易谈判，谈判成果反映在2019年达成的一份非常有限的“第一阶段”贸易协议中，这份协议得到了初步执行。我们看到，这场“谈判”是对彼此实力的考验，而不是依靠全球法律和法官（如世界贸易组织）形成公正的解决方案。所有这些战争都将以实力较量的方式展开。大的问题是双方将在多大程度上以何种方式较量实力。

除了贸易争端，美国对中国经济政策有三点经济方面的主要批评。

1. 中国政府奉行一系列不断演变的干预主义政策和做法，以限制进口商品、服务和企业的市场准入，通过不公平操作来保护本国产业。

2. 中国为本国产业提供大量政府引导、资源和监管支持，最突出的是旨在从外国公司获取先进技术的政策，尤其是在敏感行业。

3. 中国窃取知识产权，据认为一些窃取行为是国家资助的，而另一些则不在政府直接管控之下。

总的来说，美国对上述情况的回应是，试图改变中国人的做法（如要求中国向美国人开放市场）和以彼之道还施彼身（对中国人关闭美国市场）。美国人不会承认自己的不良行为（如窃取知识产权），否则，在公共关系方面就需要付出过高代价。在寻求支持者时，所有决策者都想显得像正义之师的领袖，率军打击做坏事的邪恶敌军。因此，双方都指责对方在做坏事，却不披露自己的类似行为。

- 在平安无事时，很容易保持高尚道德。但当冲突激化时，就更容易为以前被视为不道德的行为辩护（把以前被称为不道德的做法说成是道德的）。随着冲突变得更加激烈，对当下的行为给予理想化的描述（有利于国内公共关系）和为了获取胜利而采取的实用做法之间就会出现分裂。这是因为在战争中，领导人希望选民相信“我们是善人，他们是恶人”。这是赢得民众支持的最有效方式。在极端情况下，他们甚至愿意为此而杀人或牺牲。假如一位务实的领导人说，除了人们加于自身的道德法则外，“战争中没有法律”，“我们必须像对方一样不择手段，不然的话，我们就相当于自缚其手地傻傻作战”，尽管这是真实情况，但这很难激发民众的热情。

我认为我们已经看到了结果最好的贸易协定，这场战争恶化的风险大于事态改善的可能性，我们不会看到拜登政府在短期内对条约或关税做出任何改变。无论其最终采取什么做法，都将对美国人和中国人对大周期命运的应对产生重大影响，这些命运正在展开过程之中。目前的情况是，美国两党都认为要对中国采取强硬态度，这也许是两党唯一的共识。多么强硬，以什么方式表现这种强硬，中国将对这种强硬做出何种反应，目前都不清楚。

这场战争将会如何恶化？

一般来说，贸易/经济战最危险的举动是，一方切断另一方的必需品进口。第6章中阐述的二战前夕美国和日本的案例，对中美关系现状

有所启示，因为地理态势和所涉问题是相似的。例如，如果美国切断中国从美国或其他国家进口石油、其他必需品、技术和/或其他必要的进口，那么这将是清晰明显的战争升级信号。同样，中国升级战争的方式是，切断通用汽车（该公司在中国的销售量高于美国）、苹果等公司的业务，或者切断美国进口稀土，稀土是生产许多高科技产品、汽车引擎和国防系统所必需的。我不是说这样的行动将会发生，但我想明确一点：任何一方采取切断必要进口的行动，都标志着局势的严重升级，可能导致更严重的冲突。如果这种情况没有发生，局势就会按照正常情况发展，中美的国际收支平衡状况将主要根据各国竞争力的变化而变化。

出于这些原因，两国，尤其是中国，开始进一步转向国内生产和“脱钩”。[1]正如习近平所述，当今世界正经历百年未有之大变局，在当前保护主义上升、世界经济低迷、全球市场萎缩的外部环境下，我们必须充分发挥国内超大规模市场优势。[2]在过去的40年里，中国已经获取了这一能力。在接下来的5年里，我们应该会看到两国对彼此的依赖程度降低。在接下来的5~10年里，中国会以比美国快得多的速度，降低对可能被切断的外部供给的依赖。

技术战

技术战要比贸易/经济战严重得多，因为谁能赢得技术战，谁就也可能赢得军事战和其他方面的战争。

目前，美国和中国是世界大型科技行业的主导力量，而这些大型科技行业是朝阳产业。中国的科技业迅速发展，为中国人提供服务，在国际市场上也变得有竞争力。与此同时，在技术上，中国仍然高度依赖美国和其他国家。因此，美国很容易受到中国技术日益发展和竞争力提高的影响，中国很容易受到美国或其他国家切断关键技术的影响。

总的来说，目前美国的技术能力领先，但各类技术领域的领先程度

不同，且正在失去领先地位。比如，美国在先进的人工智能芯片开发方面领先，但在5G（第五代移动通信技术）方面落后。以下数据粗略地反映了这一点：美国科技公司的总市值约为中国的4倍。这一数据低估了中国的相对实力，因为它不包括一些大型民营企业（如华为和蚂蚁集团）和非企业机构（如政府）的技术发展，而中国这些机构的规模大于美国。中国最大的上市科技公司（腾讯和阿里巴巴）已是全球第七大和第八大科技公司，仅次于美国最大的一些科技股“FAAMG”（脸书、苹果、亚马逊、微软、谷歌）。中国目前在一些最重要的技术领域领先。例如，中国拥有40%的世界最大民用超级计算机，在人工智能/大数据竞赛和量子计算/加密/通信竞赛的一些方面领先。中国在其他科技领域也有类似的领先优势，比如，在金融科技领域，中国的电子商务交易和移动支付的交易金额目前位居世界首位，远远超过美国。可能中国还在秘密开发一些技术，甚至情报最灵通的美国情报机构对此也不了解。

中国可能会比美国更快地提高技术和（受益于这些技术的）决策质量。因为大数据+大型人工智能+大型计算=卓越决策。中国的人均数据收集量远远高于美国（而且人口是美国的4倍多）。中国还大量投资于人工智能和大型计算领域，使其发挥最大作用。中国投入这些领域和其他技术领域的资源比美国多得多。在资金投入方面，风险投资家和政府正在向中国技术开发者提供几乎上不封顶的资金。在提供人才方面，中国从事科技工作的STEM专业的大学毕业生大约是美国的8倍。美国在整体技术上处于领先地位（尽管在某些领域落后），当然也有一些新的大型创新中心，其大多在顶级大学和大型科技公司。虽然美国仍然具有竞争力，但其相对优势正在下降，因为中国的技术创新能力正在加速提高。请记住，37年前的中国人还对我送给他们的手持计算器惊叹不已，想想看他们37年后会怎样。

为了抵抗这些技术威胁，美国不时做出回应，阻止中国公司（如华为）在美国经营，削弱中国公司的国际业务，通过制裁阻止中国公司获得生产所需的物品，这可能损害中国公司的生存能力。美国这样做也许是因为中国利用这些公司在美国和其他地区从事间谍活动，或者是因为

担心这些公司和其他中国科技公司变得更具竞争力，或者是对中国不允许美国科技公司自由进入中国市场进行报复。具体原因值得讨论，但毫无疑问，这些公司和其他中国公司的竞争力正在迅速提高。为了应对这种竞争威胁，美国正在采取行动，遏制或摧毁对其构成威胁的中国科技公司。有趣的是，虽然美国正在切断获取知识产权的途径，但在不久前，美国在这方面的实力更强，因为美国相对于其他国家拥有更多的知识产权。中国已经开始以同样的做法对待美国，这将带来越来越大的伤害，因为中国知识产权正在许多方面变得更好。

至于窃取技术，虽然这通常被视为一个大威胁[3]，但不足以解释美国对中国科技公司采取的行动。如果一家公司在某个国家违法，那么人们期望看到犯罪行为被依法起诉，借助技术隐藏的间谍设备的证据被公之于众。我们没有看到这些证据。中国科技公司受到攻击，一个同样重要的原因是美国担忧其竞争力不断提升，也许这是更重要的原因，但决策者不会这么说。美国领导人不可能承认美国科技的竞争力在下滑，也不可能公开反对让美国人投入自由竞争，一直以来美国人接受的观念就是，竞争是公正的，也是创造最佳结果的最好途径。

自有历史记录以来，盗窃知识产权就一直存在，而且向来难以防范。如前所述，英国对荷兰、美国对英国都有过这种行为。“偷窃”意味着违法。当国家之间发生战争时，没有法律、法官或陪审团来解决争端。决策者并不总是披露决策背后的真正原因。我不是暗示美国采取强硬立场的动机不良，我无法做出判断。我只是说，真正的原因可能与官方的陈述不完全一致。长期以来，保护主义政策一直存在，政府用其保护本国公司回避外国竞争。华为的技术无疑具有威胁性，因为它在一些方面比美国的技术更好。我们看看阿里巴巴和腾讯，再比较一下美国同类公司。美国人可能会问，为什么这些公司不在美国竞争。这与亚马逊和其他一些美国科技公司不能在中国自由竞争的原因大致相同。总之，两国科技正在脱钩，这是中美在更大范围内脱钩的一个方面，这将对5年后的世界产生巨大影响。

技术战将会如何恶化？

目前美国拥有技术优势（尽管优势在快速缩小）。因此，中国目前高度依赖从美国和美国可以影响的其他国家的技术进口。这对中国意味着一个巨大的脆弱性，也是美国的一个强大武器。这一局面最明显地存在于尖端半导体领域，尽管在其他技术领域也存在。全球领先芯片制造商台积电的举动是许多值得关注的动向之一，尤其是因为该公司位于中国台湾地区。台湾地区为大陆及全世界提供所需的芯片，并受美国影响。中国的健康发展依赖于很多这些技术的进口，而美国的健康发展对从中国进口的依赖度要小得多。如果美国切断中国获得关键技术的渠道，就预示着真实战争的风险大幅上升。另一方面，如果当前态势持续下去，那么在5~10年的时间里，中国将会在技术上比美国更不依赖外界，届时我们会看到这些技术进一步脱钩。相关局面每天都在变化，保持对其了解至关重要。

地缘政治战

中国最大的问题可能是主权问题，特别是涉及中国台湾、香港、东海和南海的主权问题。除此之外是一些具有战略经济重要性的区域，如中国“一带一路”倡议的沿线国家。

我们可以想象，19世纪遭受“百年屈辱”和外国“蛮夷”入侵的历史让中国直到今天都有强烈的要求：在本国境内拥有绝对主权，收回被掠夺的中国领土（例如台湾和香港），绝不再虚弱到被外国列强摆布的地步。中国渴望拥有主权和保持独特行事方式（即文化），因此拒绝美国干涉中国内政。一些中国人私下表示，中国没有对美国应该如何对待其境内国民指手画脚。他们还认为，美国和欧洲国家倾向于文化上的传教，即把自己的价值观、犹太—基督教、道德和行为准则强加于人，而且这一倾向从十字军东征之前就已经形成，发展了上千年。

在中国人看来，主权风险和传教风险构成了一个危险组合，可能使中国无法遵循自己认为最好的方法取得最大的发展。中国人认为，他们必须拥有主权，并能根据本国的国情，以自己认为的最好方式处理事物，这是神圣不可侵犯的。在主权问题上，他们还表示，他们有理由相信，美国想在有机会的时候推翻中国政府（即中国共产党），这也是不能容忍的。[4]这些是最大的生存威胁，我相信中国人会不惜一切来挫败这些威胁，所以美国要想避免一场热战，在与中国打交道时，就需要保持谨慎。我相信，对于不涉及主权的问题，中国希望通过非暴力手段来施加影响，避免热战。

台湾问题可能是最危险的主权问题。许多中国人认为，当美国向中国台湾地区出售F16战机和其他武器装备时，美国一点儿也不像是要促进实现中国的和平统一。所以他们认为，只有中国拥有了对抗美国的实力，才能期待美国在面对更强大的中国时能明智地停止干涉中国内政，从而能确保中国的安全和统一。据我了解，中国已经增强在该地区的军事力量。此外，中国可能会以更快的速度增强军力，但发出“相互保证毁灭”的威慑依然是最可能出现的情况。所以，正如我之前提到的，如果“台海危机”再次出现，那么我会非常担心。美国会为台湾而出击吗？这一点不能确定。如果美国不出击，那么这对中国来说将是巨大的地缘政治胜利，对美国来说将是巨大的耻辱。这将标志着美国在太平洋及其他地区的势力衰落，就像英国丢失苏伊士运河标志着大英帝国在中东及其他地方的终结一样。其影响将远远超出这些损失。例如在英国的案例中，苏伊士运河事件标志着英镑作为世界储备货币的终结。美国越表现出支持台湾的姿态，输掉战争或撤退会造成的耻辱就越大。这令人担忧，因为美国一直在做要支持台湾的大戏，而命运似乎很快就会带来一场直接冲突。如果美国真的出战，那么我相信一场以牺牲美国人生命为代价的战争在美国将是极不受欢迎的，而且美国可能输掉这场战争，因此最大的问题是，这是否会引发更大范围的战争。这让每个人都感到恐惧。希望对战争及其破坏性的恐惧将会阻止战争的发生，就像对相互保证毁灭的恐惧将会阻止战争一样。

同时，经过讨论，我相信中国绝不希望与美国发生热战，也不希望强行控制其他国家（其希望尽其所能保持自己的面貌并影响本地区的国家）。我知道中国人意识到了一场热战有多可怕，他们担心重蹈一战的覆辙，无意间陷入战争。如果可能选择合作关系，他们就会更希望建立合作关系。我怀疑他们会乐意将世界划分为不同的势力范围。但中国人仍然有自己的“红线”（即能够做出妥协的限度，一旦越过就会导致一场热战）。他们预计更具挑战性的日子还在前头。习近平主席在2019年新年贺词中说：“放眼全球，我们正面临百年未有之大变局。无论国际风云如何变幻，中国维护国家主权和安全的信心和决心不会变……”[5]

至于在全球的影响力，对美国和中国来说，都有一些地区至关重要，这主要基于邻近性（它们最关心距离自己最近的国家和地区）和/或能否获取必需资源（例如，它们最关心能否持续获取重要矿产和关键技术），以及出口市场（相对次要）。对中国人来说，最重要的区域首先是中国领土内的区域，其次是与中国接壤的区域（如东海和南海）和处于关键供应通道的地区（如“一带一路”沿线国家）或关键进口品的供应国，再次是能够成为合作伙伴的、具有经济或战略重要性的其他国家。

近年来，中国明显扩大了在这些具有战略重要性国家的活动，特别是“一带一路”沿线国家、资源丰富的发展中国家，以及一些发达国家。这对地缘政治关系有巨大影响。这些活动具有经济效益，包括对目标国增加投资（例如发放贷款、购买资产、建设道路和体育馆等基础设施），而美国正在减少对这些国家的投入。这场经济全球化的波及面极广，大多数国家不得不认真考虑相关政策。

一般来说，中国人似乎希望与大多数非竞争对手国家建立和平共处关系。为了应对这些不断变化的环境，大多数国家在不同程度上纠结于这样一个问题：是与美国结盟更好，还是向中国靠拢更好？那些与中美距离最近的国家，最需要考虑这个问题。与世界各地的一些领导人交谈时，我反复听到这样的说法：经济和军事是最重要的考虑因素。他们几

乎都表示，如果基于经济做出选择，他们就会选择中国，因为中国对他们的经济（在贸易和资本流动方面）更重要；而如果基于军事支持做出选择，美国就有优势，但最大的问题是，美国是否会在他们需要时提供军事保护。大多数人怀疑美国会这么做，亚太地区的一些领导人则质疑，美国能否打赢。

中国为这些国家提供的经济好处很多。就在不久前，美国还没有强大的竞争对手，所以美国只要表达一下意愿，大多数国家就会奉行；那时，与美国竞争的国家只有苏联（事后看来苏联逊于美国）及其盟国和一些非美国经济对手的发展中国家。过去几年，中国对其他国家的影响力一直在扩大，而美国对其他国家的影响力一直在减弱。在多边组织中的影响力也是如此，例如联合国、国际货币基金组织、世界银行、世界贸易组织、世界卫生组织和国际法院。这些组织大多是美国主导的世界秩序开始时由美国建立的。随着美国从这些组织中逐渐退出，这些组织趋弱，而中国目前在其中发挥着更大的作用。

未来5~10年，除了其他领域逐步脱钩，我们还将看到哪些国家与中国结盟，哪些国家与美国结盟。除了财力和军事实力，中国和美国与其他国家的互动方式（即如何利用软实力）也将影响这些联盟的组建。风格和价值观会起作用。这些联盟的未来格局值得关注，因为纵观历史，最强大的国家通常会被自身实力较弱但组成更强大的联盟击垮。

最值得关注的也许是中国和俄罗斯之间的有趣关系。自1945年世界新秩序开始以来，在中国、苏联/俄罗斯、美国三国中间，一直是其中的两国结盟，以削弱或压倒另一国。俄罗斯和中国都有很多对方需要的东西（中国从俄罗斯获得自然资源和军事装备，中国为俄罗斯提供融资）。此外，由于俄罗斯的军事力量强大，它会是一个很好的军事盟友。通过观察这些国家在一些问题（如是否允许华为进入美国）上是站在美国还是中国一边，我们可以看到上述国家联盟的格局。

除了国际政治风险和机遇，两国当然还存在巨大的国内政治风险和机遇。比如美国两党在争夺政府控制权，而且不可避免地会出现领导人

的变动，这将导致政策变化。这些变化虽然近乎不可预测，但无论谁掌权，都将面临现存的挑战，以及我们一直在讨论的大周期所呈现出来的挑战。因为所有领导人（以及参与这些演化周期的所有其他人，包括我们所有人）在这些周期的不同阶段上任和卸任，他们（和我们）都会遇到一系列可能发生的情况。由于历史上其他政要在过往周期的相同阶段上任和卸任，因此，研究这些人在类似阶段遇到的情况及其应对方式，并借助逻辑，我们就能大致想象出可能性的范围。

资本战

历史表明，冲突中最大的风险之一是资金/资本的获取可能被切断。这可能是由于（a）对手的行动和/或（b）自伤其身的有害行为（如负债过多和让货币贬值）导致资本提供者不想提供资本。在第6章，我回顾了资本战的经典举措。其中一些举措正在被使用，而且可能会以更强力的方式被使用，所以必须密切关注这些举措。

资本战的目标是切断敌人的资本，因为没有资金就等于没有实力。

这些情况发生的程度与冲突的严重程度相对应。现在人们所说的和采用的“制裁”分为多种形式，主要包括金融、经济、外交和军事制裁。每个类别下又有许多版本和实施方式。我不会详细探讨各种版本和对象，以免离题太远。

我们需要了解的要点有：

- 美国最大的力量源于它拥有世界上最主要的储备货币，这给予美国巨大的购买力，因为这使美国能（a）为世界印钞并让其在国外得到广泛接受，（b）控制谁能得到这些货币。

- 美国现在面临着失去储备货币地位的风险。

美元依然是主导性的世界储备货币，在贸易、全球资本交易和储备

方面，美元的使用量远超其他货币。历史和逻辑表明，就像世界最常用语言被取代很慢一样，最常用的储备货币被取代也很慢，原因是一样的：已经采用它的人太多，它已经嵌入体系。各国央行持有的储备货币的现有头寸如下表所示。

各国央行储备的不同货币的比例

美元	51%
欧元	20%
黄金	12%
日元	6%
英镑	5%
人民币	2%

基于2019年的数据。

因为美元是世界贸易、资本流动和储备的主导货币，是世界上最主要的储备货币，所以美国处在令人羡慕的地位：能够为世界印钞，并对其敌人实施制裁。美国现在拥有一个制裁武器库，这是美国使用最多的武器库。截至2019年，美国针对个人、公司和政府实施了约8 000项制裁。通过这样的力量，美国可以获得自身需要的资金，并能通过阻止金融机构和其他国家与敌国打交道，切断敌国获得资金和信贷的渠道。这些制裁绝非完美，也不能面面俱到，但总体上是有效的。

美国正面临失去其在储备货币方面的主导性地位的风险，原因如下。

• 由于各国实行的一系列规定储备货币持有规模的标准，外国人投资组合（如央行储备和主权财富基金）中以美元计价的债务的规模过大。[6]

• 美国政府和美国央行正在以极快的速度增加以美元计价的债券和货币，因此如果美联储不将大量债务货币化，美国债券就可能需求不足，而同时持有这些债券的经济动机缺乏吸引力，因为美国政府支付的名义收益率可以忽略不计，而实际收益率为负。

• 作为交换媒介或财富储存手段，持有债券在战时的吸引力低于在和平时期，所以如果出现战争倾向，债券（即得到法定货币的承诺）和法定货币将可能相对于其他资产贬值。目前并不存在这个问题，但假如各种战争加剧，那么这个问题可能会出现。

• 中国持有的约1万亿美元美国国债是一个风险，但并非无法管控，因为（截至2021年5月）未偿美国国债有约28万亿美元，中国持有的只相当于其4%左右。然而，由于其他国家意识到，美国对中国采取的行动也可能用在它们身上，所以美国对中国持有的美元资产采取任何行动，都可能使美元资产的其他持有者认为它们持有美债资产的风险上升了，这将使对这些资产的需求减少。目前这并不是一个问题，但似乎即将成为一个问题。

• 美元作为储备货币的角色很大程度上依赖于，美元是在各国之间自由兑换的，所以，假如美国在未来控制美元流动和/或为追求本国利益而实行违反世界利益的货币政策，那将降低美元作为世界主要储备货币的吸引力。目前这并不是一个问题，但假如外汇管制成为一种可能性，这就将成为一个问题，而外汇管制是周期下一阶段的典型情况。

• 受美国制裁伤害的国家正在想方设法绕过制裁或削弱美国实施制裁的能力。例如，目前正遭受美国制裁并很可能在未来受到更多美国制裁的两个国家——俄罗斯和中国，现在都在发展替代性支付体系，并在这方面相互合作。中国央行已经创造了一种数字货币，这将降低中国受

到美国制裁的风险。

目前并没有好的货币替代品，原因如下。

- 美元（占央行储备的51%）的基本面正在走弱，具体情况在第11章有所描述，此处不重复。

- 欧元（20%）是一种结构薄弱的法定货币，欧元国家规模较小，缺乏协调性，财政薄弱，由一个高度分散的货币联盟勉强维系在一起。因为欧盟在财政、经济和军事上充其量只是一个次等强权，所以购买欧元以及以欧元计价的债务（欧洲央行可以自由发行欧元），并不是一件诱人的事。

- 黄金（12%）是一种硬通货，人们持有黄金是因为它长久以来表现最好，而且相对于人们持有的其他资产特别是法定货币，是一种有效的分散手段。虽然1971年之前黄金是世界货币体系的基础，但现在黄金是一种相对无用的资产，因为并没有大规模的黄金国际贸易和黄金资本交易，黄金也不被用来平衡外部账户。而且以目前的价格计算，黄金市场规模过小，无法在财富中占据很高的份额。从以法定货币为基础的资产（即信贷资产）转向黄金，只有在抛弃该体系的情况下才能出现（历史表明这种情况可能出现），这将导致黄金价格暴涨。

- 日元（6%）是一种法定货币，这种货币也并不在国际上被非日本人广泛使用，并遭遇许多同美元一样的问题，比如有太多债务，这些债务正在快速增长，并被货币化，因此债务利率没有吸引力。同时，日本只是一个中等全球经济大国，而且不是军事强国。

- 英镑（5%）是一种过时的法定货币，其基本面相对较弱，而英国在衡量一国经济/地缘政治实力的几乎所有指标上都相对较弱。

- 人民币（2%）是唯一因基本面而被选择为储备货币的法定货币。中国的潜力是巨大的。中国占世界贸易、世界资本流动和世界GDP的份额都与美国大致相当。[7]中国已经设法使人民币相对于其他货币和相对于商品与服务的价格保持相对稳定，中国有大量外汇储备，不实行零利

率和负利率，没有发行大量债券并将其货币化。增加在中国的投资会使人民币升值，因为这些购买必须用人民币进行。这些都是好的方面。不好的方面是，中国的国内债务相对较多，这些债务需要重组，人民币不是全球贸易和金融交易中广泛使用的货币，中国的清算系统还不发达，而且中国不允许人民币自由流入和流出。

所以目前并没有可以和美元竞争的有吸引力的世界储备货币。

- 历史表明，无论何时，只要（*a*）货币不受欢迎，（*b*）没有其他有吸引力的货币可供投资，这些货币就会贬值，资本就会进入其他投资项目（如黄金、大宗商品、股票、房地产等）。因此，存在一个强有力的替代货币并不是货币贬值发生的前提。

事情将会变化。如果美国和中国发生一场资本战，那么中国货币和资本市场的发展将对美国不利，对中国有利。如果美国没有为削弱中国的货币和资本市场而对其展开攻击，而且/或者中国没有伤害本国货币和资本市场（做出会降低市场吸引力的政策转变），那么中国的货币和资本市场可能会快速发展，与美国市场展开越来越激烈的竞争。这要由美国决策者来决定，即他们是打算通过变得更加强势来打断这一演化路径，还是将接受这场演化。后者可能会导致中国变得相对更强，更加自给自足，更不容易受到美国的挤压。中国伤害美元及美国资本市场的能力较弱，中国最好的举措是增强人民币。

如在对历史周期的研究中所阐释的，战争通常会随着周期的发展而强化。随着周期的发展，比较历史案例与当代的类似案例（如比较二战前美国和日本采取的行动与现在美国和中国采取的行动），应当是有所帮助的。

军事战

我不是军事专家，但有机会和军事专家交谈，进行一些相关研究，

我在此分享我所得到的。同意与否，请自行判断。

- 无法想象下一场大的战争会是什么样子，但有可能比任何人想象的更具破坏性。这是因为，自从上次使用最强大的武器以来，各国一直在秘密研制大量的武器，在各种战争形式中打击对手的创造力和能力都得到了极大的提升，这都在以往战争中体现了出来。战争的种类比人们想象的更多，而且在每一种战争中，武器系统比任何人知道的都要多。核战争固然是一个可怕的前景，但我也听说生物战、网络战、化学战、太空战及其他战争同样可怕。许多战争形式还未经测试，因此它们存在很多不确定性。

不过我们确知的是，整体而言，美国和中国在东海和南海的地缘政治斗争正在军事上升级，因为双方都在考验对方的极限。目前中国在东海和南海的军事力量比美国强大，所以美国可能会在该地区战败，但美国在全球范围内总体上更强大，因而可能会在一场更大规模的战争中“获胜”。但更大规模的战争太过复杂，因而难以想象，因为有大量未知因素，包括其他国家在这种情况下会如何行动，以及存在着哪些秘密军事技术。大多数知情人士的唯一共识是，这样一场战争将会超乎想象的可怕。

同样值得注意的是，尤其是在过去10年，中国的军事实力与其他方面一样，以极快的速度显著提高。如果中国的经济和技术进步速度在未来继续超过美国，那么未来的提高速度将会更快。一些人预测，中国可能在5~10年内取得广泛的军事优势。对此我不能确定。

就潜在的军事冲突地点而言，台海、东海、南海和朝鲜是最热门的地区，印度和越南次之（原因此处不赘述）。

假如美国和中国之间发生一场大规模热战，它将包括之前提到的所有类型的战争，以及更多类型的战争，以最激烈的方式展开，因为在生死之战中，双方都将倾尽全力，自古以来其他国家都是这么做的。这将是第三次世界大战，造成的死亡人数可能也会远多于二战；由于战争科技的进步，二战造成的死亡人数远多于一战。

代理人战争也是其中的一部分，应当受到关注，因为代理人战争能非常有效地削弱一个世界领先大国的实力和全球影响力。

就战争的时机而言，我牢记着这样的原则：● 当国家出现严重的内部混乱时，这是敌对国家积极利用其弱点的合适时机。例如，20世纪30年代，当中国因持续的内战而分裂和疲惫时，日本采取了入侵中国的行动。

● 历史告诉我们，当出现领导层换届和/或领导软弱的情况，同时又存在大规模内部冲突时，敌人发动进攻的风险就应该被视为有所提高。因为时间在中国这边，所以如果战争发生的话，那么较晚发生有利于中国（5~10年后中国可能会变得更强大和自给自足），而较早发生则有利于美国。

下文补充讲述两种类型的战争：文化战以及自我交战的战争。文化战将影响双方会如何处理这些情况，包括双方宁死也不愿放弃的东西。自我交战的战争将决定我们的效率，并且会在一些重要方面影响我们的实力强弱，这些方面我们在第1章中探讨过。

文化战

● 人们彼此如何相处，是决定他们将如何应对共同面临的情况的最重要因素，而他们所拥有的文化，是决定他们彼此如何相处的最重要因素。中国人和美国人分别最重视什么，他们对人与人相处之道的看法，决定了在应对我们刚刚探讨过的冲突时，他们彼此将如何对待。因为美国人和中国人有不同的价值观和文化规范，他们会为之战斗，为之牺牲，所以我们要想和平解决我们的分歧，双方就必须理解这些分歧是什么，如何妥善处理这些分歧。

如前所述，中国文化促使其领导人和社会以自上而下的方式进行大多数决策，奉行高标准的文明举止，认为集体利益高于个人利益，要求

每个人知道自己的角色以及如何好好扮演角色。他们还寻求“无产阶级统治”，通俗地说，这意味着机会和回报的广泛分配。相反，美国文化促使其领导人自下而上地治理国家，要求高水平的个人自由，崇尚个人主义而非集体主义，赞赏革命性的思考和行为，不因人的地位而是因人的想法的质量而尊敬人。这些核心文化价值观决定了每个国家选择的经济和政治制度的类型。

需要说明的是，这些差异在日常生活中并不是泾渭分明，相对于美国人和中国人共同持有的很多信念来说通常并不是很重要，也不是所有中国人和美国人都有这些差异，正因如此，很多美国人在中国过得很舒服，反之亦然。而且这些差异并不普遍。例如，新加坡的华人，中国台湾、中国香港等地的中国人，拥有类似于西方民主制度的治理体系。但这些文化差异潜移默化地影响着几乎所有事情，在发生巨大冲突的时期，这些差异是决定性差异，决定了双方是战斗还是和平解决争端。中国人和美国人之间的主要挑战来自他们中的一些人没有理解和体谅对方的价值观与行事方式，不允许对方做他们觉得最好的事。

虽然两国的开放增加了它们的互动，两国日益共享的实践（例如，两国类似的经济自由带来了类似的愿望、产品和结果）使两国环境和民众变得比以往任何时候都更相似，但两国做法上的差异依然显著。这些差异反映在各自政府和民众的互动方式上，以及两国人民的互动方式上，特别是从领导人到决策者的层面上。这些文化差异有些很小，有些则很重要，以至很多人愿意为之战斗牺牲。例如，大多数美国人信奉“不自由，毋宁死”，而对中国人来说，个人自由远不如集体稳定重要。

这些差异反映在日常生活中。例如，中国规定未成年人能玩什么类型的电子游戏，每天能玩多少个小时的游戏，而美国并不管这些事，因为这被认为是由父母个人决定的。两种做法的好坏也许见仁见智。

中国的传统文化使中国人较易接受政府确定的方向，美国的文化则使美国人愿意就要做什么与政府展开对抗。同样，因为文化倾向不同，

所以当被告知面对新冠病毒必须戴口罩时，美国人和中国人会做出不同的反应，中国人听从指导而美国人不听从，又会带来进一步的影响，包括发病人数、死亡人数、经济影响等。受这些由文化决定的对待问题的差异影响，中国人和美国人对很多东西会做出不同反应，如信息隐私、言论自由、媒体自由等，最终使得两国社会的运行方式有很多不同。

尽管这些对待问题的不同文化思路各有利弊，在此我不深入探讨，但我想表达的是，美国和中国的决定性文化差异都是根深蒂固的。鉴于中国出色的历史发展成就及其背后文化的根深蒂固性，就像美国人不会放弃美国的价值观和制度一样，中国人也不会放弃中国的。试图迫使中国人及其制度变得更像美国，在他们看来将意味着放弃最根本的信念，而为了保护这些信念，他们不惜战斗至死。为了与中国和平共处，美国人必须理解，就像美国人认为他们的价值观和践行这些价值观的方式是最好的一样，中国人也认为他们的价值观和践行这些价值观的方式是最好的。

例如，我们应当接受这个事实：在选择领导人方面，大多数中国人认为，让有才能、明智的领导人挑选领导人，比在一人一票的基础上让大众挑选领导人要好。很多中国人认为，大众会一时兴起地选择领导人，不是根据自身利益，而是根据候选人为了赢得支持会给他们什么来做决定。同时，中国人认为，就像柏拉图认为的和许多国家所发生的那样，在情况非常差的时期，随着人们围绕不同的政策方向展开争斗，而不是支持坚强能干的领导人，民主国家容易陷入功能失调的无政府状态。

中国人还认为，他们的领导人选拔制度有利于做出更好的跨代战略决策，因为任何一个领导人的任期，只占沿长期发展弧线前进所需时间的一小部分。[8]中国人认为，集体利益至上，也对国家最好。中国的治理制度更类似于大公司的典型治理制度，尤其是跨代公司，所以他们不明白，美国人及其他西方人为什么难以顺着这个思路理解中国制度的合理性，难以和他们一样看到民主决策程序面临的挑战。

需要说明的是，我不是想探讨这些决策体系的相对优越性。我只是想说明双方都有理由，并想帮助美国人和中国人通过对方的视角看问题。最重要的是，我想让大家明白我们面临这样的抉择：是接受、容忍甚至尊重对方有权做出符合自身利益的决定，还是让中国人和美国人为他们认为的不可妥协的东西争斗到底？

美国和中国的经济和政治制度是不同的，这是因为两国存在历史差异，以及历史差异导致的文化差异。经济学中有两种不同的观点，其中经典左派的观点是支持政府拥有生产资料、支持穷人、支持财富再分配等，中国人称之为社会主义；经典右派的观点是支持私人拥有生产资料、支持系统中的获胜者、支持极为有限的财富再分配等。这两种观点在中国和世界其他地方一样存在，而且所有社会里都存在从一种观点到另一种观点的变化，特别是在中国，所以说中国人在文化上是左派或者右派都是不对的。美国人的偏好在其短得多的历史中也存在类似的波动。我怀疑，如果美国历史更长，我们就会看到更大的波动，就像我们在历史更长的欧洲所看到的情况一样。

由于这些原因，这些“左”与“右”的倾向似乎在更大程度上是围绕革命性趋势的大周期波动，而不是不断演化的核心价值观。事实上，我们看到这些波动在两个国家发生，所以可以说，像资本主义这样的右派政策可能在中国比在美国更受欢迎，反之亦然。无论如何，当涉及经济体系时，似乎并没有太多植根于深层文化偏好的明显区别。与经济体系相反，中国人自上而下/等级制而非自下而上/非等级制的倾向似乎深深植根于他们的文化和政治体系中，而美国人强烈倾向于自下而上/非等级制。哪一种做法最有效并将最终胜出，我将把这个问题留给其他人讨论，希望是不带偏见的讨论，但我将指出，大多数博学的历史观察者得出的结论是，不能说任何一个体系总是好的或者总是不好的。● 怎么做效果最好取决于（*a*）环境和（*b*）运用这些系统的人将如何彼此对待。没有一个系统能够持续良好运行，事实上，所有系统都将崩溃。持续良好运行的前提是系统中的人超越个体意愿尊重系统，系统有足够的灵活性来适应时代而不崩溃。

当我们想象美国人和中国人将如何处理他们共同的挑战——在这个人类共享的星球上最好地发展时，我试着想象他们强烈的文化倾向，最重要的是他们宁死也不愿放弃的不可调和的差异将把他们引向何方。例如，大多数美国人和西方人愿意为拥有和表达观点（包括政治观点）的权利战斗牺牲。相比之下，中国人更看重对权威的尊重，这反映在以下两方面：个人及其所属组织的相对权力、让集体组织对集体中个人的行为所负的责任。

这样一次文化冲突发生在2019年10月，当时的休斯敦火箭队总经理（达里尔·莫雷）在推特上发布了一张图片，表达对香港暴徒的支持。他迅速撤下了这条推文，并解释说，他的观点不代表休斯敦火箭队的观点，也不代表NBA（美国职业篮球联赛）的观点。接着，莫雷受到了中美双方的批评：美国媒体、政治家和民众批评他不挺身捍卫言论自由；中方则停播比赛，将相关产品下架。

这次文化冲突发生的原因是，美国人非常重视言论自由，他们认为不能因个人的行为而惩罚个人所属的组织，而中国人却认为这种有害的攻击必须得到惩罚，个人所属的组织应当对个人的行为负责。对人和人如何相处，中国和美国存在根深蒂固的观念差异，所以以后还会发生比这严重得多的事，造成更严重的冲突。其中一些文化差异可以通过谈判达成双方满意的结果，但一些最重要的差异将很难通过谈判消除。

我认为需要认识和接受的要点是，中国人和美国人有不同的价值观，会为自己做出不同的选择，而非对方所希望的。例如，美国人和中国人可能彼此不喜欢对方处理人权问题的方式。那么对此应当怎么办？是美国人与中国人互斗，将各自的意愿强加给对方，还是他们同意不干涉彼此的行为？在我看来，强迫其他国家的人去做他们坚信不好的事，是非常困难的、不合适的、几乎不可能的。美国对中国施压的能力和中国对美国施压的能力，将取决于两国的相对实力。

虽然我只是探讨了中美战争问题，分享了我所知道的东西，这只是我需要了解的东西中的很小一部分，但我想提醒读者，这些战争比一对

一的冲突复杂得多。这些战争就像多维象棋，因为其涉及许多方面，牵涉许多国家。例如，当我考虑中美关系时，我必须超越双边关系的层面，考虑在许多重要层面上的多边关系，例如与亚洲、欧洲和中东所有重要国家和私营部门的关系，以及这些国家与其他国家之间的重要关系，等等。换言之，为了思考中美关系，我必须思考沙特阿拉伯与美国的关系以及沙特阿拉伯与中国的关系，为此我又必须思考在所有重要的方面沙特阿拉伯和伊朗的关系、沙特阿拉伯和以色列的关系、沙特阿拉伯和埃及的关系，以及许多其他关系，再加上其他类似的关系。没有一台好的计算机和大量数据的帮助，就不可能跟踪更不可能理解事态的发展状况。这超出了我的能力范围，而且坦率地说，当我和世界领导人交谈时，我发现他们对这盘多维棋局中其他人的真实想法知之甚少，这让我震惊。

爆发不必要战争的风险

如我在第6章中解释的，愚蠢的战争往往因针锋相对的升级过程而发生，在这样的过程中，对敌方哪怕是小的举动做出回应都要比被视为软弱更重要，特别是当双方并不真正理解对方的动机时。历史告诉我们，对正在衰落的帝国来说，这尤其是一个问题，衰落的帝国倾向于投入不符合逻辑的战斗，因为任何撤退都会被视为失败。

以中国台湾地区为例。尽管美国为台湾地区而战似乎是不符合逻辑的，但如果中国统一台湾地区而美国不插手的话，这就会被视为美国地位以及对其他国家影响力的巨大损失。此外，这样的失败会使领导人在本国民众眼里显得软弱，从而使其失去继续掌权所需的政治支持。当然，当冲突迅速发生时，误解造成的误判是危险的。所有这些都会引发强烈的动力，致使战争不断升级，尽管这种相互毁灭的战争比以更和平的方式合作和竞争要糟糕得多。

还有一种风险就是不真实、情绪化的言论在美国和中国都占据了上

风，为局势升级营造出一种氛围。例如，在皮尤中心最近的一项调查中，创纪录的73%的美国人对中国持负面看法，73%的人认为美国应当让中国改善人权，50%的人认为美国应当让中国为在新冠肺炎疫情中扮演的角色“负责”。尽管我手边并没有反映中国人对美态度的民调数字，但许多人告诉我，中国人对美态度在恶化。也许不久之后，这些人就会要求将冲突升级。

最终，对两国领导人和民众来说，明智之举是认识到美国和中国正处于一场制度和能力的竞争之中。两国都不可避免地会实行它们认为最适合自己的体制，美国在实力方面略微领先，但其实力在缩减，而且美国在人数上处于劣势，尽管历史表明，人数多寡很重要，但其他因素（例如第2章中列出的18个决定因素）更为重要，所以即使是人口少的帝国，如果治国有方，那么也能成为世界强国。这些都意味着，一个国家要强大，最重要的是处理好和自己的关系。

自我交战的战争：敌人就是我们自己

我们最大的战争是与我们自己的战争，因为我们的强弱主要是由自己控制的。由于决定各国强弱的因素很明确，以及这些优势和劣势是可以衡量的，因此我们可以很容易地衡量各国的现状。我在第1章和第2章中陈述了这些因素，并用18项指标来衡量它们。这里我将简要地回顾一下。然后在最后一章《未来》里，我将展示大多数国家的指标，并探讨其中的主要指标，以预测未来。

在此之前，我们来回顾一下打造伟大帝国所需的具体因素。这些因素包括……

……足够强大和有能力的领导层，能为成功提供必需要素，这包括……

……强大的教育。我这里说的强大的教育不仅指教导知识和技能，

还包括……

……性格坚强、有礼貌、强烈的职业道德，这通常需要学校和家庭的共同教育。这能带来公民素质的上升，反映为如下因素……

……腐败少，高度尊重规则，如法治。

……人们能融洽合作，对如何相处有共识，并团结在这一共识之下，也很重要。当人们有知识、技能、良好的性格、文明行为素质并融洽合作时，就会出现……

……良好的资源分配制度，以下因素能显著完善这一制度……

……开放接纳全球最好的思想，这是让一个国家成功最重要的因素。这将让它获得……

……全球市场上更强的竞争力，这能带来高于开支的收入，这将让它获得……

……强有力的收入增长，这将让它获得……

……更多投资来改善基础设施、教育体系和研发。这将让它获得……

……快速提高的生产力（每小时经济产出的价值提高）。生产力的提高将使财富增多，生产能力增强。在一国获得更高的生产力水平后，它将能大量发明……

……新技术。新技术既有商业价值也有军事价值。随着该国在这些方面变得更具竞争力，它自然会获得……

……世界贸易中显著且不断上升的份额。这要求它拥有……

……强大的军事力量，以保护本国贸易路线，并影响对其重要的域外国家。在成为经济强国的过程中，它发展出……

……被广泛使用的坚挺货币、股票市场和信贷市场。在贸易和资本流动方面占主导地位的国家，其货币自然被当作首选的全球交易媒介和

财富储存手段，被广泛使用，从而成为储备货币，因此开始建立……

……至少是全球主要的金融中心之一，吸引和分配资本，在全球扩展贸易。

凡是利于这些因素提升的东西都是好的，相反则是不好的。因此，明智的做法是所有国家的国民扪心自问，他们共同以及他们的领导人付出了多大的努力来促使这些指标上升。我还希望他们能记住因果关系，避免导致衰落的过度行为和分歧。

就目前的情况而言，中美两国的内部斗争和挑战比外部冲突和挑战更重要，也更大。其中包括国家领导层和各级政府内部的政治斗争、不同群体（如富人和穷人、农村和城市、保守派和进步派、不同族裔群体等）之间的斗争、人口变化、气候变化等。幸运的是，上述因素中最重要的大都在我们的控制能力范围之内，而且是可以衡量的，因此我们可以评估我们国家的处境，如果发现处境不佳，那么做出改变，使之朝正确的方向发展。总之，种瓜得瓜，种豆得豆。正如当年丘吉尔对英国人说的："努力赢取胜利！"

---

[1] 尽管形势需要脱钩，但脱钩将很困难，并将导致效率显著降低。中国为增强自给自足能力而实施的主要计划是"双循环"。一位见识广博的人士将"双循环"描述为一种分割式的脱钩，而不是全面脱钩，在我看来这是有道理的。

[2] 《习近平在企业家座谈会上的讲话》，《人民日报》2020年7月22日第2版。

[3] 在2019年CNBC（美国消费者新闻与商业频道）全球首席财务官委员会的一项调查中，1/5的北美公司声称其知识产权被中国公司窃取。

[4] 人们普遍认为，"政权更迭"是美国管控世界秩序的常用手段。

[5] 这一陈述是在谈及台湾统一问题时做出的。《国家主席习近平发表二〇一九年新年贺词》，《人民日报》2019年1月1日第1版。

[6] 以美元计价的债务的比例很大，这与以下因素有关：（a）国际投资者为平衡其投资而持有的资产配置百分比，（b）为满足贸易和资本流动融资需求而持有的储备货币的适当规模，（c）美国经济相对于其他国家经济的规模和重要性。以美元计价的债务现在比例过大，有两点原因：美元是世界上最主要的储备货币，这意味着人们高估美元的安全性；美元借款规模过大。现在大多数负责不同市场资产持有比例的决策者不倾向于配合更多的待售美国债券来提高

持有比例，事实上，他们正在考虑减少所持美国国债的比例。如果他们真的这么做了，那么美联储将需要加大购买力度。

[7] 该数据经购买力平价调整。

[8] 事实上，在中国人看来，美国人选择的代表自己的领导人，以及由此反映的他们对公众利益的认知，似乎在不断发生随意的变化，这导致美国的政策和发展方向缺乏连续性，应对这种情况对中国人来说是一个挑战。

第三部分

未来

14
未来

“靠水晶球生活的人注定要吃碎玻璃”，这是我大概14岁时学到的一句市场格言。我的亲身经历表明这句话是对的，所以这影响了我对未来和过去的看法。我学会了通过回顾过去来（1）判断可能发生的事情；（2）保护我自己和我需要对其负责的人，以免犯错或错过重要的事情。虽然你、我和其他人可以就本书中描述的模式和因果关系展开争论，但如果你是出于实用目的而不是一时兴起而阅读本书，那么你和我一样，都需要做好这两件事。

本章旨在分享我对如何面对未来的看法。虽然我对未来的了解极为有限，但我也知道不少。应对未来就是要：（1）感知并适应正在发生的事情，即使这些事情无法预料；（2）预估可能发生的事情的发生概率；（3）充分了解可能发生的事情，以保护自己免受不可接受的伤害，即便不可能万无一失地做到这一点。

了解历史变迁使我可以考虑类似的事情在未来发生的可能性。与不知情相比，这是一个巨大的优势。例如，历史上有无数的事例：革命、战争和自然灾害导致暴力事件，几乎所有财富都被摧毁或没收。知道了这一点，我就不断寻找类似事情再次发生的先兆，有了这些先兆，即使不是完美的预测，我也可以更好地保护自己，而不是像悠然无事一样，对可能发生的事情一无所知且毫无准备。

虽然这个例子是一种最坏的情况，但不知道最好的可能是什么也许同样糟糕。我清楚地记得，我父亲和他的朋友未能利用大萧条和二战之后的繁荣，因为那些可怕的年代塑造了他们的心态。在人生的游戏中，

如果尽最大努力去了解世界是如何运作的，想象各种可能性（包括风险和回报），并知道如何最好地分散赌注，我们就会得到回报。

当我讲述我的想法时，请记住我说的一切都是可以争论的，这整个项目的目的是提高我评估的正确概率。因此，这是一项正在进行中的工作，我希望你们和我一起推动这项工作的发展。为此，我准备在economicprinciples.org网站上不断更新我对这些模式和教训的了解，我们可以在那里互动，完善相关图景。

我的做法

快速回顾一下，我的做法基于我对三点的想法：（a）进化，随时间推移而产生的变化通常带来改进，如生产率提高；（b）周期，即在经济中引起有节奏的起伏（如债务泡沫和泡沫的破裂）和其间的颠簸（非节奏的起伏，如自然灾害）；（c）指标，可以帮助我们看到当下在周期中所处的位置和接下来可能发生的情况。我将简要回顾一下我对每一点的看法。

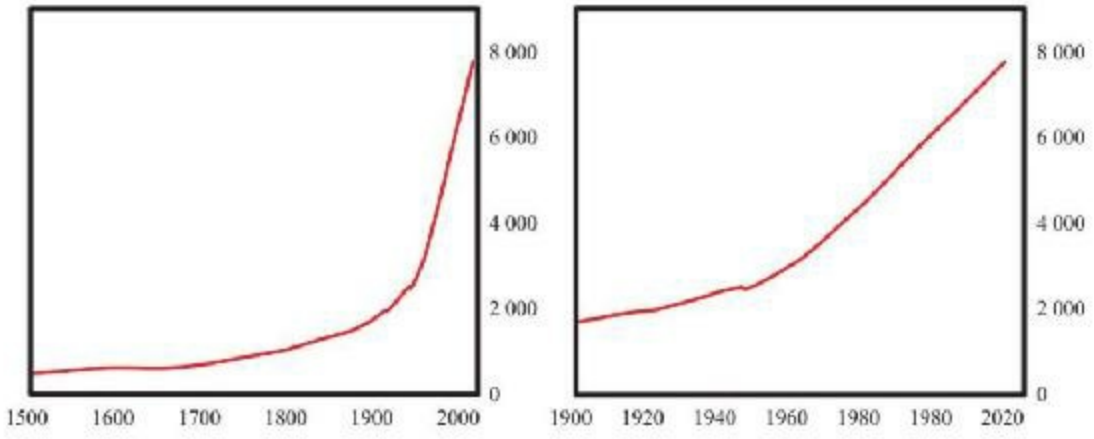
进化

最重要的东西总是以很容易看到和推断的方式发展，所以只要不发生500年一遇的博弈规则改变的情况，我们就不难了解它们未来大致会发展到什么程度。下面的几张图显示了人口、预期寿命和繁荣的情况。

先看世界人口。左边的图从1500年开始，右边的图从1900年开始。我同时展示这两张图是为了让读者看到，从1900年回顾前100年和从今天回顾前100年，视角会有多大的不同。请注意20世纪人口增长得多快。而且本书中提到的主要历史事件，包括大萧条、两次世界大战和许

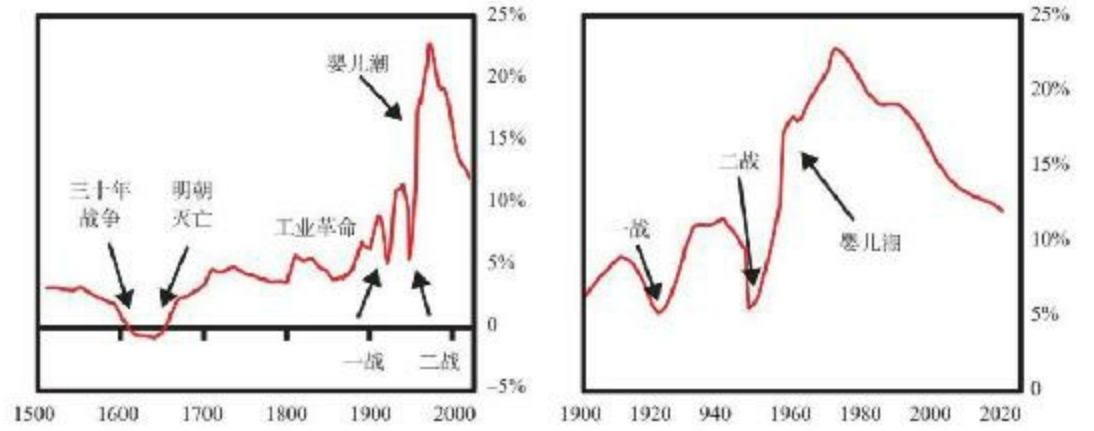
多自然灾害，对更大的进化趋势没有明显的影响。

全球人口（单位：百万）



下面的两张图显示了人口增长率。请注意这两张图里有前两张图里所没有的大起大落，因为与长期趋势相比，这些起落微不足道。但如果我们亲历过这种波动，那就会像是一种生死体验（确实如此）。

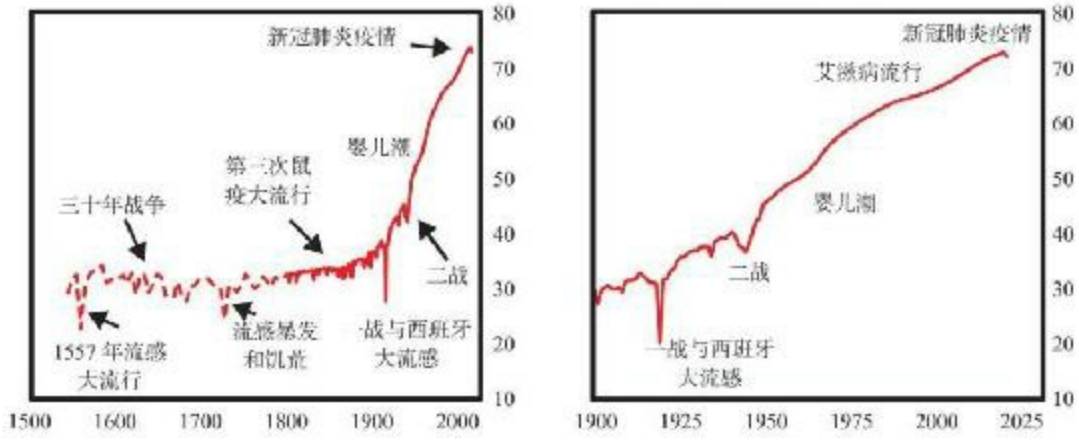
全球人口增长率（以10年为单位的变化，估计值）



接下来的两张图显示了预期寿命的相似情况。与之前的图相比，这两张图里的波动多得多，因为在出现战争、流行病等大事件时，平均预期寿命会有更多变化（我将在economicprinciples.org网站上向读者展示导致死亡的重要因素是什么及其是在什么地方发生的）。请注意预期寿命在大约350年里基本保持不变（25~30岁），然后从1900年左右起加速

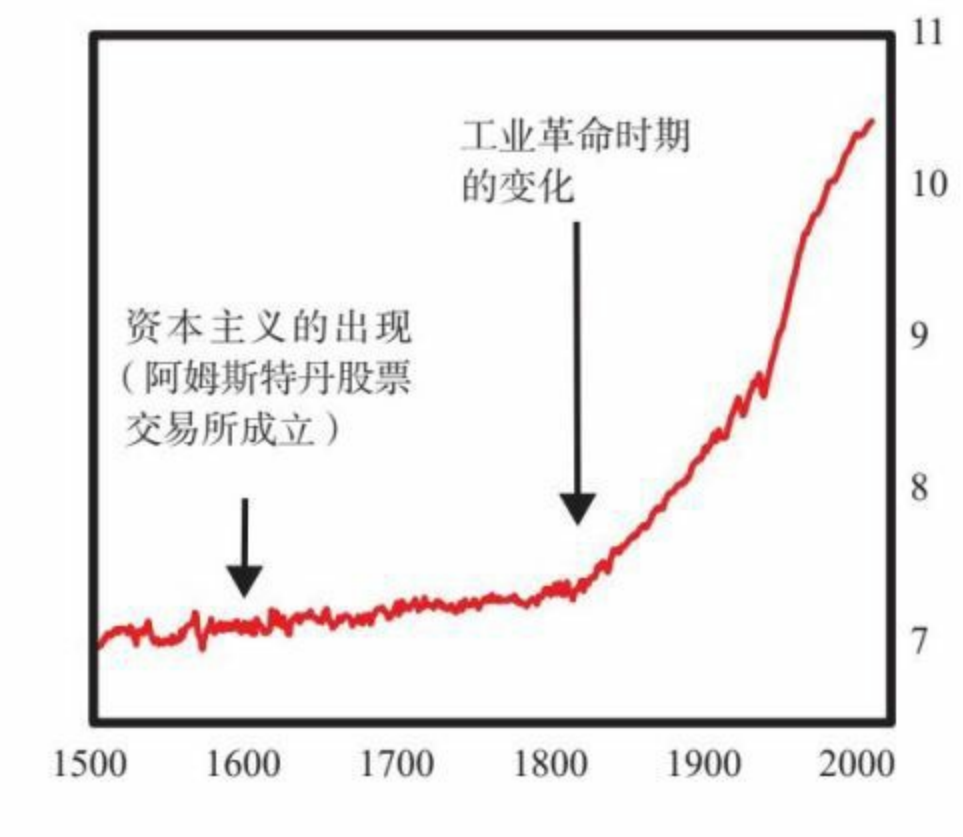
上升，因为当时婴儿死亡率大大降低，并出现了一些医学进步，如抗生素。

全球出生时的预期寿命[1]

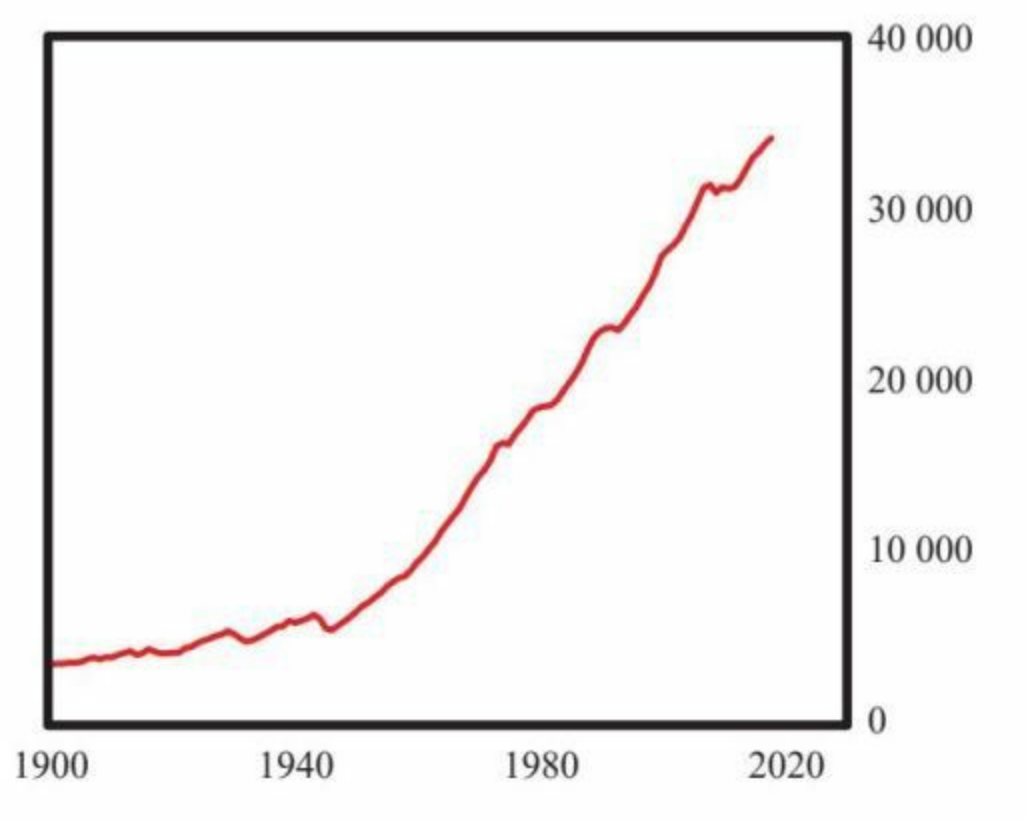


现在我们来看看以实际（即经通胀调整后的）GDP衡量的经济繁荣。第一张图展示了一个类似的全景：人均产出的实际价值在19世纪之前缓慢增长，然后加速增长，相对于其中的波动而言，这种广泛的进化趋势是主要趋势。

全球人均实际GDP（取对数值）

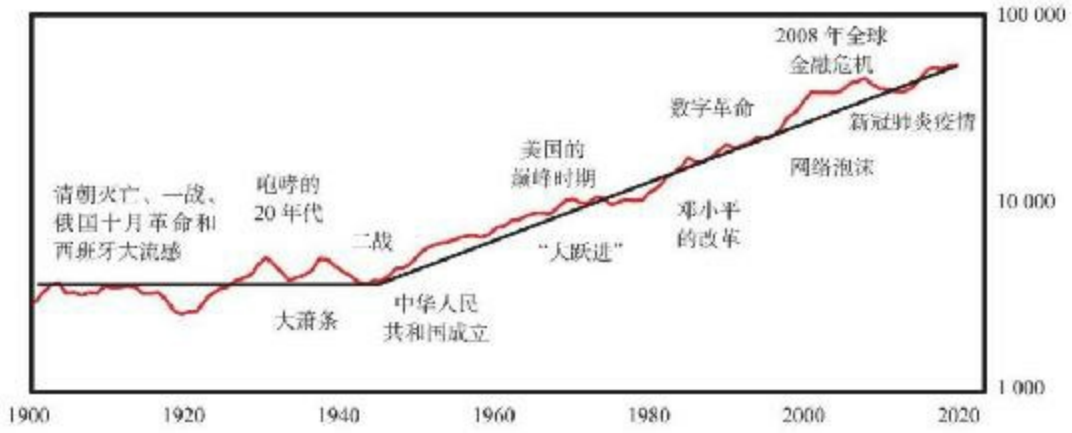


全球人均实际GDP
(以2017年的美元价值计算)



下图显示了1900年以来的人均实际财富。1900—1945年可以说没有增长，因为那是从19世纪的繁荣到1945年的新世界秩序的周期后期的过渡阶段。新世界秩序形成之后出现和平与繁荣，上升趋势强劲且相当稳定（年均4%），尽管在我们亲身经历这段时期时，会感觉有很大的波动。

全球人均实际财富
（粗略估计，以2017年的美元为基准，取对数值）



考虑过这些进化之后，让我们开始展望未来。

如果我们仔细回顾，看看目前的状况是如何形成的，就会发现这些进步并不是自行发生的：每天都会发生事件，影响现在的状况，人们的行为塑造了这些事件。同时，我们知道，我们不可能预测任何单个事件，如果我们试图预测每一次特定的战争、旱灾、流行病、发明、繁荣时期、衰退等，我们就会失败。但即使不知道任何具体的事件，我们也可以很有信心地说，由于已经发生的进化，进步将会发生，使更多的人活得更长，并享受更高的生活水平，而且我们有充分的理由期待，由于人类的发明创造，这种进步将会继续发生。我们还可以自信地断言，这个过程中会有繁荣与萧条、丰裕与饥荒以及健康与疾病并存的时期。

仅仅基于过去100年的事，人们可能得出这样的结论：仅需根据过去推断未来，就能进行相当准确的预测。例如，仅需从过去100年来推断未来，我们就可以合理地预计，与今天相比，未来10年里世界人口将会增长10%~15%，人均产出将会增长20%左右，人均财富将会增长30%，平均预期寿命将延长7.5%。我们可以合理地预计，在未来20年里，上述增长幅度将分别是25%~30%、45%、70%和约15%，尽管这具体将如何发生我们并不清楚。

这个不太周全的简单分析描绘了一幅不太遥远的图景，但它可能就会是这个样子。以这种方式观察每个国家和一个国家内的每个子群体的相同统计数字，我们很容易更详细地描绘出这一图景。处理所有这些信

息对人类大脑来说相当复杂，但要是清醒的人类大脑与计算机合作，就不复杂了。

但单凭推断得到的认识是不够的。例如，在1750年，人们有理由相信，以下几点是永恒普适的真理：君主和拥有土地的贵族在士兵的帮助下监督农民，将是未来的治理体系；农业用地将继续是最重要的创收资产；人均收入将以每年大约0.5%的增长率增长；预期寿命将稳定在30岁左右。这就是一直以来的情况。你不可能想象到今天的资本主义和民主，更不用说会出现成为世界领先强国的美国了。

当一些真正重大的事情引起范式转变，改变进化速度时，巨大的转折就会发生。19世纪早期发生的范式转变源于以下因素的结合：现代金融工具以及能够代替人力的机器的发明；社会更加包容，拓宽了发明创造的机会；书籍和图书馆使用的增多，使知识可以得到更广泛的分享；科学方法的应用。尽管这些发展是无法事先预料的，但人们可以感知、理解和适应它们。因此，● 尽管从过去推断未来通常是一种合理的做法，但出现令人惊奇的事也不意外，因为未来将和你预计的大为不同。

在我大约50年的投资生涯中，我看到过一系列根深蒂固的信念被证明是错误的，这些信念基于以前发生的情况和当时看起来符合逻辑的情况（举一个近期的例子，认为债券收益率不可能为负的信念）。近期发生的对根深蒂固的信念产生最大颠覆作用的就是数字革命。通过这些经历和观察，我了解到：● 识别、理解和适应范式转变至关重要，即使人们无法预测到这些范式转变，不过尝试用有助益的良好指标来预测这些范式转变也很重要。拥有良好的指标还能帮助你分辨，有时看似是范式转变的东西只不过是昙花一现，这一点同样重要。

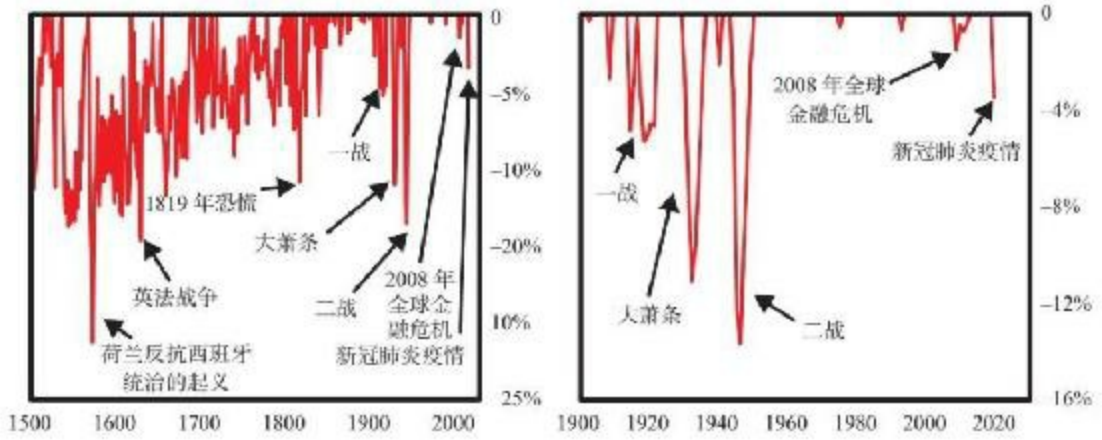
发展过程中的周期和颠簸

在前文中，我们已经全面讨论了周期和颠簸，但现在我们把注意力

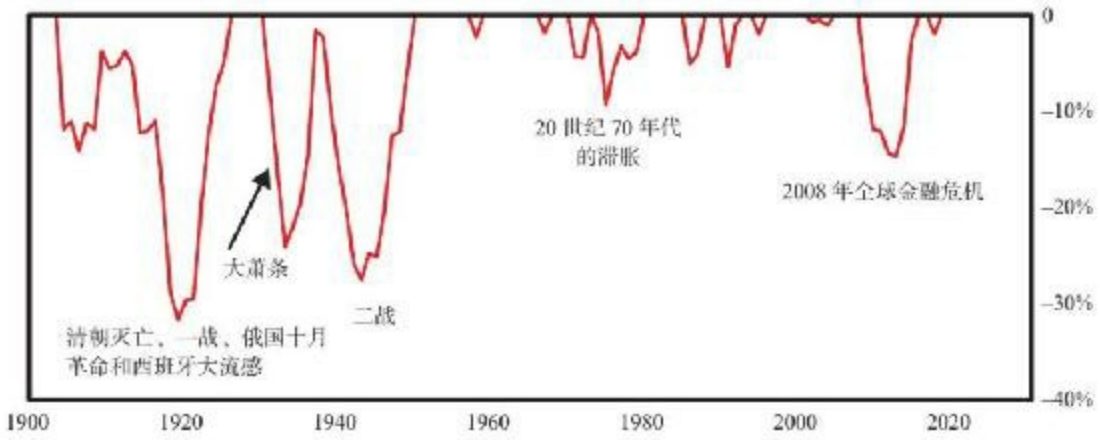
从过去转移到未来，有必要对周期和颠簸进行思考。

尽管与大的宏观图景相比，周期和颠簸几乎微不足道，但它们可能造成大量的伤害和死亡。要认识到这一点，我们只需看看下面的图，这些图显示了过去500年的经济萧条、财富减少、战争和传染病造成的死亡。那些不幸时期的真实情况比这些图所显示的还要糟糕，因为这些图是按平均值来记录这些时期的，所以它们低估了受直接冲击者的经历的严重性。大多数人不会想到这幅更黑暗的画面。他们根据1945年之后的积极趋势来推断未来。你是否也是这种情况，由你自行决定。对我而言，看到这些严重、致命的情况曾在历史上发生过，使我不相信这些事不会再发生。除非有人向我展示更好的证据来证明它们不会再发生，而不是仅以其尚未发生来证明其不会再发生，否则我会假定这些事会发生，并努力保护自己不为其后果所伤害。

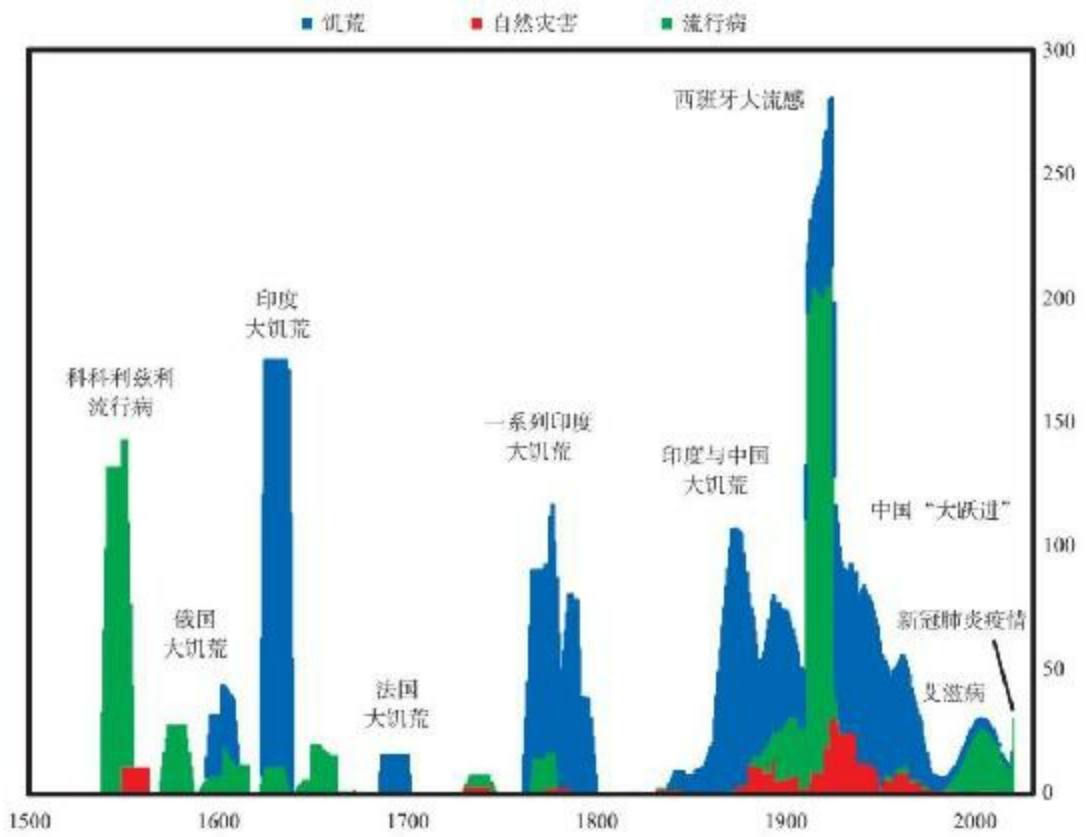
全球人均实际GDP下降的情况



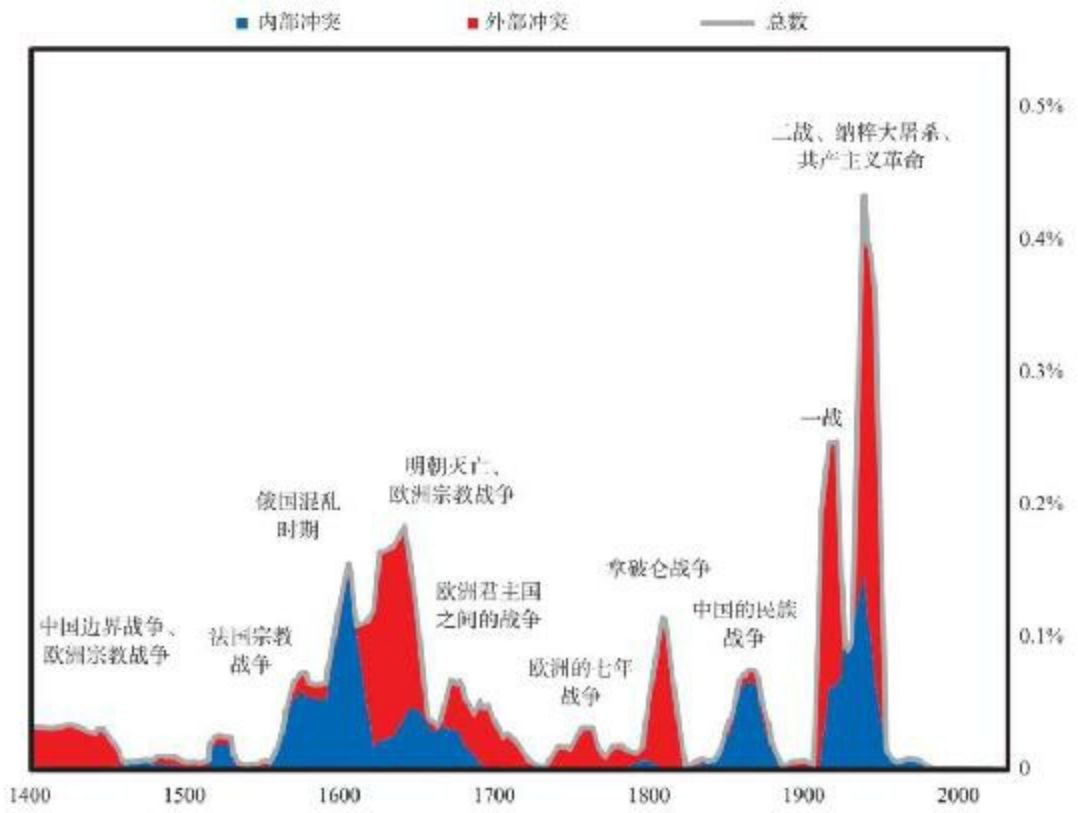
全球人均实际财富下降的情况



因不同情况造成的全球死亡人数
(每10万人，以15年为周期计算)



冲突造成的估计死亡人数
(大国，占人口的比例，15年移动均值)



我从研究和自身50多年的投资经验中得出的总体原则之一是：● 在市场上和生活中，要想成功就应当下注于积极面，积极面来自（*a*）带来生产率提高的进化，而在此过程中不应过于激进，以免（*b*）这个过程中的周期和颠簸导致你失败出局。换言之，下注于正在变好的东西，如实际收入在变大，可以说基本上是稳妥的下注。但如果对此下注过度，以致这个过程中的颠簸把你毁掉，则是不好的。因此拥有质量指标会带来很大的益处。

质量指标

因为一切事都是以前事情的结果，所以对于重要的变化，我有一些很好的、符合逻辑的首要和一致的指标，尽管这些指标不完美。一些指标可以量化，一些则不行。

如前所述，我发现了18个决定因素，它们可以解释国家内部和国家之间财富和力量的大多数情况和变化。我将很快展示我在本书中关注的11个大国的18个决定因素（关于前20强国家的更多细节见economicprinciples.org网站）。但首先我想分享一些关于5个决定因素的总体想法，这5个因素在过去影响最大，我相信也会对未来几年产生最大的影响。这5个因素是创新、债务/货币/资本市场周期、内部秩序和混乱周期、外部秩序和混乱周期、自然灾害。在看图时，请记住，在某些情况下，决定因素是同时上升和下降的，因为它们是相互强化的，而在其他情况下，一个国家的收益是以另一个国家的损失为代价的。例如，发明新技术能提高所有人的生活水准，但因此更擅长发明的国家处于优越地位。提高军事水平显然对全人类没什么好处，因为这以牺牲一部分国家为代价来使另一部分国家获利。

人类的创新能力

如前所述，发明创新显然是决定一国状况的最有力的因素。

想想多少我们习以为常的东西是在过去150年里发明或发现的。这些东西在出现之前，是人们无法想象的，例如电话（1876年）、电灯泡（1879年）、内燃机车（1885年）、无线电（1895年）、电影（1895年）、飞机（1903年）、电视机（1926年）、抗生素（1928年）、计算机（1939年）、核武器（1945年）、核电站（1951年）、GPS（全球定位系统，1973年）、数码相机（1975年）、网上购物（1979年）、互联网（1983年）、在线搜索（1990年）、网上银行（1995年）、社交媒体（1997年）、Wi-Fi（无线通信技术，1998年）、iPhone（苹果手机，2007年）、CRISPR基因编辑（2012年）等。进步以巨大而稳健的方式展开，塑造未来，但这是通过我们无法想象的具体突破实现的。科技和技术就是以这种方式进化的。其他几乎一切事物的进化，如生活方式、国内和国际政治等，都是以类似的方式发生的。

我相信人类通过发明创造的进化正在加速，大多数人将从中获益。这是因为，我们目前看到的最重要的发明，提高了所有思考的质量和数量，而且我们知道还将看到很多这样的发明。这些发明出现的形式是计算机、人工智能以及其他与思考相关的技术的进步。因为这些技术进步可以应用于人类活动和决策的许多领域，所以在我看来很明显的是，大多数领域的发明和改进将加速，迅速提高生产力和生活水平。

人类目前拥有计算机，这可以帮助人类在自身相对不擅长的方面思考（例如，计算机内存比人脑强得多，而且随时可以接入，计算机能以极快的速度处理更多的数据，而且不会犯情绪化的错误）；同时，人类可以帮助计算机克服其固有的局限性（例如，计算机完全没有想象力、直觉、常识、价值判断和情感性智慧）。人类和计算机之间的这种合作将提高思考的数量和质量[2]，在生活的几乎所有领域都预示着巨大的改进。我从自身经历中深知这一点，而且我已经看到了一些即将到来的改进。

换言之，计算机和人类的能力都将以越来越快的速度提高。也许更重要的是，量子计算与人工智能的进步和更广泛的应用，将极大地提高学习和改进的速度，并带来全球财富和力量的变化。在未来5~20年里，这样的变化将在不同程度上发生，我相信这些变化叠加起来，将带来前所未有的财富和力量大转移。量子计算与人工智能之于传统计算的进步，将如同计算机之于算盘的进步一样，极大地提高人类观察、理解和塑造事物的能力。因此我对长期趋势持乐观态度，并渴望押注于伟大的新发现。

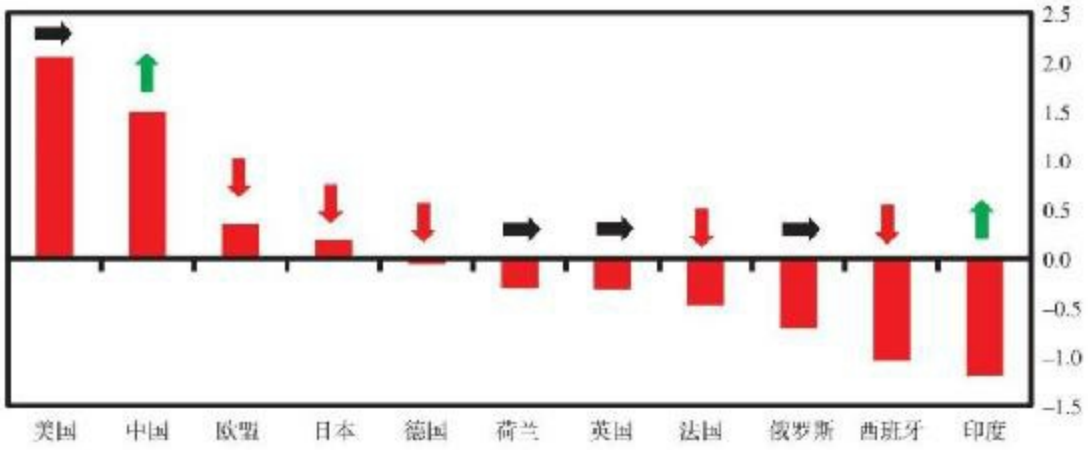
即使没有量子计算的推动，我也预计，由于我们能看到的原因以及目前还看不到的很多其他原因，人类寿命将在未来20年里大幅延长（延长20%~25%或者更多）。一些已经出现的发明包括医疗保健、健康监测和提供建议的可穿戴设备中的人工智能和机器人，基因组测序技术和基因编辑技术的发展和实际应用，mRNA（信使核糖核酸）疫苗技术的提高，营养和药物方面的突破。如果说根据历史可以预测未来的话（的

确如此），那么未来还会有很多我们目前尚不能知的发明。

自然地，我会想象这对投资的影响。在其他条件保持不变的情况下，如果你赌进化会发生，那么就值得拥有创造新发明和从中受益的企业的股票，但投资者得到的回报是否和创新的表现相匹配，则取决于政府如何决定分配生产率的利润。如果世界各国在财政上过度扩张，并存在巨大的贫富差距，就会产生逆向结果。另外，价格也很重要。可能你投资于好公司还赔钱，这是因为其价格太高，也有可能你投资于不好的公司还赚钱，这是因为其价格很低。最后，和所有其他事物一样，发明创造也有其不好的一面。人类发明创造及其带来的新技术既可能产生好的影响，也可能产生不好的影响。在医疗保健进步的同时，旨在给人类造成伤害的技术肯定也会进步。所以我的观点是：发明创造和生活水平的提高将可能变得更强更快——如果人类没有先毁灭自己的话。

下图显示了我们对主要国家创造力、技术进步和创业精神的最新解读。条形图顶部的箭头显示每个国家的地位是上升、不变还是下降。这张图约一半权重给了（1）外部排名和人均创新指标的综合（用来反映经济中创新的广泛程度），另一半给了（2）这个国家关键创新指标（如科研人员人数、研发支出、专利、诺贝尔奖和风险投资资金）的绝对份额。和我所有的图一样，这张图近似于但不完全等同于真实情况，所以它是为了反映一个概况。如图所示，美国在这些指标中排名第一，略微领先于排名第二的中国。（这主要缘于美国占全球研发支出和科研人员人数的份额，以及美国在风险投资资金等其他领域的领先地位。）但美国的地位是稳定的，而中国的地位正在迅速上升。谨记，通常谁赢得技术战，谁就赢得经济战和军事战。有关本章所示的所有图的更多细节，请参阅本章末尾，在那里你可以读到对每张图的简单描述。

当前的创新和技术分数[3]



债务/货币/资本市场/经济周期

如前所述，这个周期是驱动经济波动的最重要因素，这些经济波动对内外部政治与战争有重大影响，所以知晓各国在这个周期中所处的位置，对预测未来的可能情况至关重要。

基于我对历史和现状的解读，以及我对经济机器运行方式的理解，以世界储备货币尤其是以美元计价的付款承诺规模太大、增加太快，无法用硬通货来支付。换言之，以这些货币计价的债务过剩，因此可能需要印钞来偿还债务，债务增长[4]和利率可能会维持在低于通胀率和经济/收入增长率的水平。这反映出，主要储备货币国家处于其债务/货币/资本市场/经济周期的后期，财富可能越来越会以某种方式再分配：从拥有大量财富的人转移给财富不足的人。实际情况依各国具体国情而不同，但这可能会是世界范围内的趋势。

因此，长远来看，最大的风险是“货币价值”风险，而大多数人对此重视不足。我希望第4章帮助大家更好地理解和应对这个问题。

需要明确的是，有巨额赤字的储备货币国家，其赤字和债务是以本国货币计价的，所以因这些国家能通过印钞来还债，它们就能把风险从债务人自身转移给持有债务的债权人。因此，主要风险不是这些大债务

人会违约，而是债权人持有的资产将会贬值，即持有债务资产带来的回报率将低于通胀率。我相信，即将发生一场从债权人到债务人的财富大转移（正如第3章所解释的在《圣经》中的禧年所发生的那样），这场转移的原因和以往的原因相同。

这对于（最重要的）美元和其他较次要的储备货币意味着什么？这些货币是否会衰落，被其他货币取代？最有可能出现的情况是，这些货币将会衰落，其轨迹类似于历史上的储备货币：经历长期缓慢衰落，然后迅速衰落。正如我们在那些案例中看到的，储备货币衰落的速度明显慢于其他实力指标的衰落速度。在储备货币的基本面不足以支撑其优势地位之后，其还会维持很长时间，因为储备货币在实践中的使用根深蒂固，人们有强烈的持有这些货币的倾向。接着，当事实清楚表明，储备货币背后的基本面使得持有以它计价的债务不划算时，储备货币的地位就会急剧下坠。

这样的下坠速度很快，因为储备货币的衰落速度快于支付给债务持有人的利率的下降速度；净损失导致抛售，抛售导致更多损失，形成自我强化的恶性循环。荷兰盾和英镑都曾以这种方式下坠，原因是当存在以这两种货币计价的巨额债务时，发生了地缘政治危机/战败。这些事件使债权人清楚地看到，这些储备货币的基本面比他们设想的要差，利率不足以弥补其衰落。

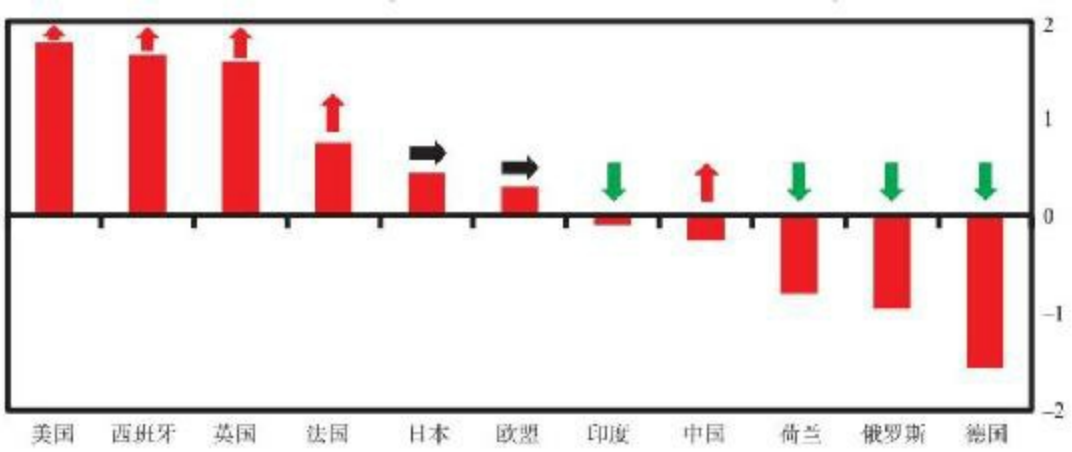
虽然我有很好的指标来辨识这种衰落的发生，还有一些很不错的先行指标来预测其在短期内的发生时间，但我的长期先行指标对确定时间来说效果平平。这是因为这些是基于供求的金融性指标。像评估个人和企业的金融状况一样来评估国家的金融状况是很容易的（检查这些国家是有盈余还是有赤字，是否持有的资产多于债务，并看看其债务是以本国货币还是外国货币计价，谁为这些债务提供融资以及为什么提供）。因为这些都是长期驱动因素，所以我们也很容易看出哪些国家和货币是脆弱的。但精准预测大衰落何时会发生是很难的。

接下来要展示的债务负担衡量表基于以下因素：（a）相对于资产

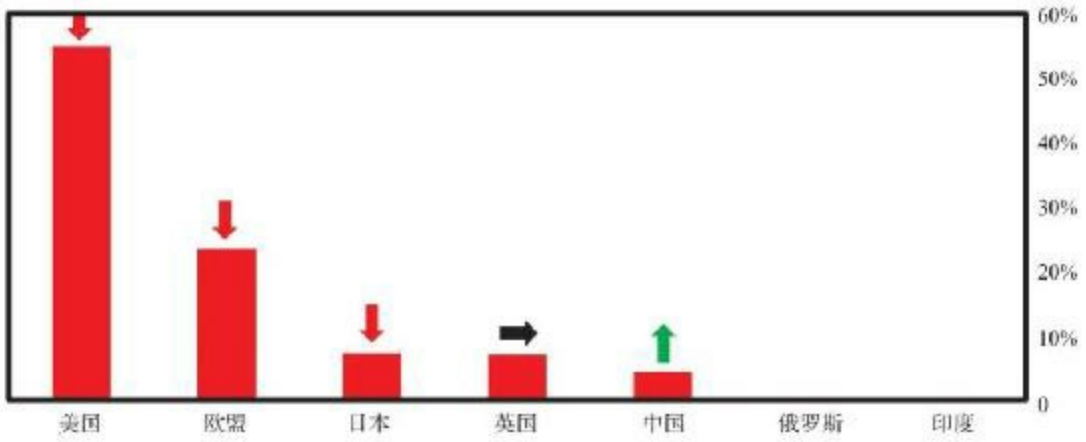
水平的债务水平，（b）外部、内部盈余和赤字的规模，（c）偿债成本相对于GDP的规模，（d）以本国货币计价的债务相对于以外国货币计价的债务的规模，（e）本国公民持有的债务相对于外国人持有的债务的规模，（f）该国的信用评级。我以这种方式来设计是因为事实证明要实现以下目标，这是最可靠的方式，能预测货币和债务资产（接受货币的承诺）的实际价值的下降；预测这种下降以何种形式发生，一种是债务违约，其原因是没有创造足够的货币和信贷来满足过度的债务需求，另一种是贬值，其原因是创造了过多的货币和信贷来满足过度的债务需求。我构建这个指数是为了排除储备货币地位因素，以便观察如果一个国家失去储备货币地位，那么它将面临多大的风险。储备货币地位状况展示于下页图中。

下面的两张图描绘了一幅很清晰的画面。例如，尽管美国的债务负担很高，但其债务是以全球最主要的储备货币美元计价的，所以美国能通过印钞来偿还债务。这降低了美国的违约风险，但增加了贬值风险。如你所见，如果美国失去储备货币地位，那么它将陷入严重的财政困境。俄罗斯和德国在债务负担图上排名很高，因为这两国的债务最少。俄罗斯不拥有储备货币地位，德国拥有一定的储备货币地位，因为德国使用欧元，目前欧元是全球第二大储备货币。在债务负担图上，中国的排名处于中游，这是因为中国的债务规模处于中等水平，大多以人民币计价，大多由中国人持有。中国的储备货币地位正在形成。

债务负担（箭头向上代表财政状况变差）



储备货币地位[5]



内部秩序和混乱周期

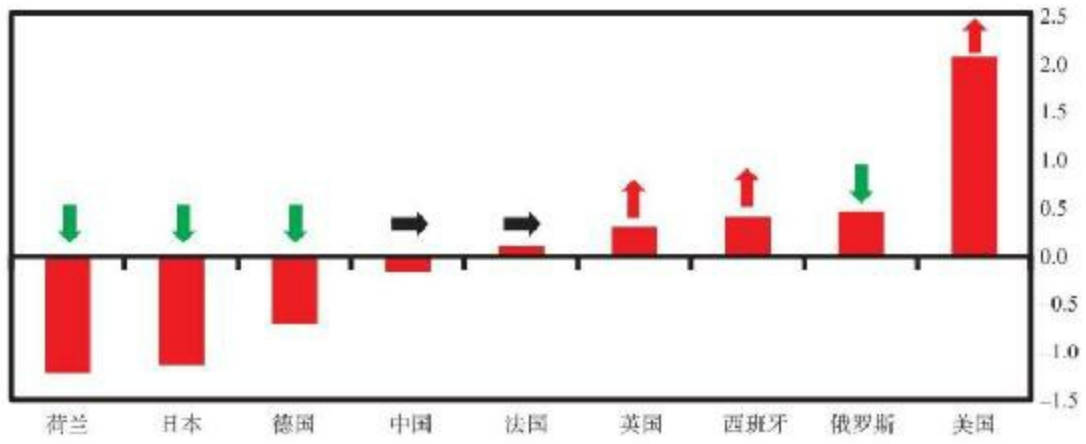
罗贯中的经典名著《三国演义》开头写道：“天下大势，分久必合，合久必分。”中国和大多数其他地方一直是这样，而且未来可能也是这样，所以这是一个很好的原则。我在第5章中阐述了内部秩序和混乱周期，所以在这里不复述，只想提醒读者一个关键的原则：● 和平带来收益，战争造成损失。

无论是在各国内部还是各国之间，这一点都成立。如果各方合作，有序竞争，不把资源浪费在斗争上，生产力和生活水平就会提升。如果

各方斗争，就会浪费资源（有时包括生命），创造少而毁灭多，生活水平就会下降。因此一国内部的冲突程度是一个很重要的指标。

本书写作时，不同国家内部正在发生不同规模的冲突，如下图所示。美国的内部冲突尤为严重，似乎处于周期的第五阶段（财政状况糟糕，冲突激烈），而中国似乎处于周期的第三阶段（出现和平与繁荣）。这一指标可能很快发生变化，如引发“阿拉伯之春”、叙利亚内战、阿富汗内战、近期秘鲁和智利的大规模抗议等事件的变化，这些变化会带来各国内部秩序的革命性变化。因为我估计当你读到本书时，这些内容将会过时，所以我会定期在economicprinciples.org网站上更新这些内容。

目前主要大国的相对内部冲突评分
（箭头向上代表冲突更多）



最终，● 人们通过权力规则和权力测试来知晓谁处于统治地位。有时这是在一个受尊重的规则框架内发生的。在这些情况下，权力之争是以一种共同认可的建设性方式发生的，这种方式对内部秩序有支持作用。但权力之争也可能以非建设性的、毫无顾忌的形式发生，从而导致领导层和内部秩序的激烈失序。虽然我认为美国在未来10年里陷入第六阶段（类似于内战的情况）的可能性只有30%左右，但这一风险已经高得危险，美国必须加以防范，并通过我的一致性和预示性指标给予密切关注。

所有内部秩序，甚至不民主国家的内部秩序，都有关于如何决策、如何获取和分享权力的规则。因为人们通常能看到这些治理规则在多大程度上得到尊重，或被忽略，所以当出现内战风险，威胁到内部秩序时，人们也很容易察知这一情况。例如，当势均力敌的选举得到司法机关的裁定，而失败者尊重相关决定时，很明显秩序是得到尊重的。如果各方争夺和攫取权力，这就明显预示着发生革命性变化的重大风险，随之也会发生各种混乱。

有迹象表明，这种情况正在美国发生，一些人质疑选举的有效性，并表示为达其目标不惜战斗。这值得关注。

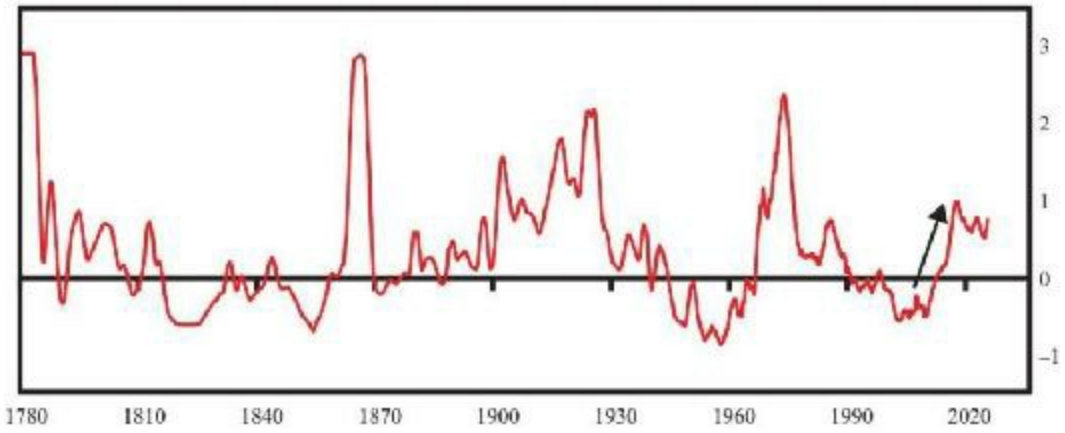
如统计数字所反映的，美国目前还存在高度的两极分化。关于选民情绪的民调数据描绘了一幅两极分化和不妥协的画面。例如，在2019年的一次皮尤调查中，55%的共和党人和47%的民主党人认为对方的道德水平低于其他美国人，61%的共和党人和54%的民主党人表示和对方的价值观不同。当被问及对对方的态度是暖是冷时，79%的民主党人和83%的共和党人表示为“冷”或“很冷”（其中57%的民主党人和60%的共和党人选择了“很冷”）。根据另一项调查，80%的民主党人认为共和党已经被种族主义者接管，82%的共和党人认为民主党已经被社会主义者接管。2010年的一项调查显示，近一半的共和党父母和1/3的民主党父母表示，如果子女与另一个党的成员结婚，他们就会不高兴。而在1960年，这两个数字仅为5%左右。近期的一项调查显示，15%的共和党人和20%的民主党人认为，假如对方有大量成员“一命呜呼”，美国将会变好。

未来几年里发生的政治冲突和变化将非常重要，非常有预示意义。这些变化将显示，各大国尤其是美国的日益失序的内部秩序的下一个阶段会是什么样子。虽然美国看起来正处于不稳定的第五阶段，但美国也拥有持续时间最长、最广受推崇的内部秩序（其宪法体系）。如第5章所述，因此美国不大可能放弃其内部秩序，但假如放弃了，这造成的痛苦也将更大。局势升级为内战的最可靠的迹象是：（1）规则被忽视，

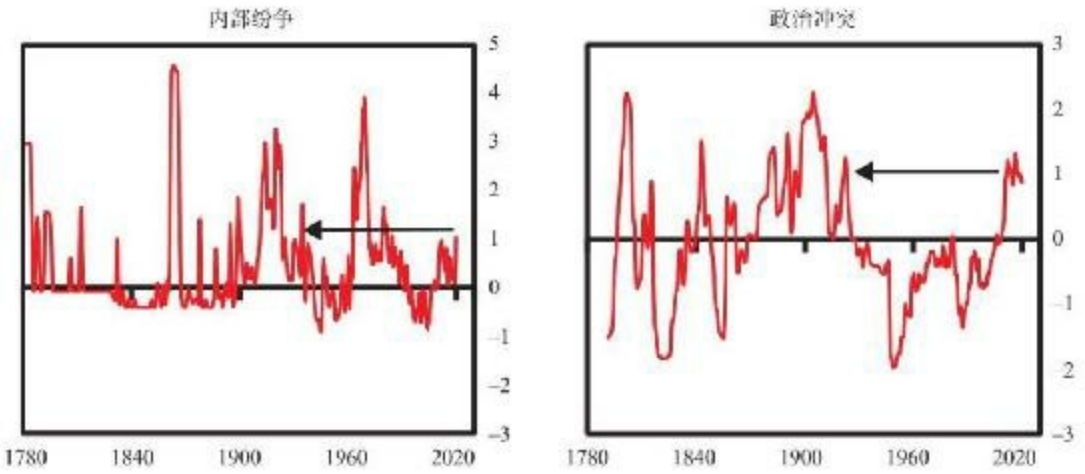
（2）双方都情绪化地攻击对方，（3）发生流血事件。虽然第六阶段是功能失调最严重和最具危害的阶段，但在之前的几个阶段里，功能失调的情况越来越严重。此类冲突可能存在于社会的各个领域，而不只是在政府中。

接下来展示的是18世纪末以来美国冲突指数的变化，包括两个分指数的情况。这几张图反映出：美国国内的总体冲突水平现已达到自20世纪60年代末的民权运动和抗议越南战争以来的最高水平，但意义不如当时。“内部纷争”（这主要反映街头示威情况）指数处于中等偏高水平，而“政治冲突”指数处于20世纪20年代初以来的最高水平。在20世纪20年代初，战后的严重衰退和大规模劳工骚乱[6]导致民主党在选举中惨败。

美国国内冲突指数（向上代表冲突增多）



美国国内冲突指数分类



注意此前与此相似的时期包括：20世纪第一个10年至第二个10年，当时“强盗大亨”遭到强烈反对，进步运动兴起，最终发生了一战；19世纪60年代，当时经济冲突和价值观冲突引发了内战。当前的风险很高，但并非史无前例。这幅图景依然值得美国人和全世界警惕，因为美国这个世界最强国正处于边缘，可能向一边或另一边倾斜。美国国内的分裂状况正在加剧世界其他地方的不稳定。局势发生任何恶化，都会造成至少和历史上的那些时期一样的破坏性。

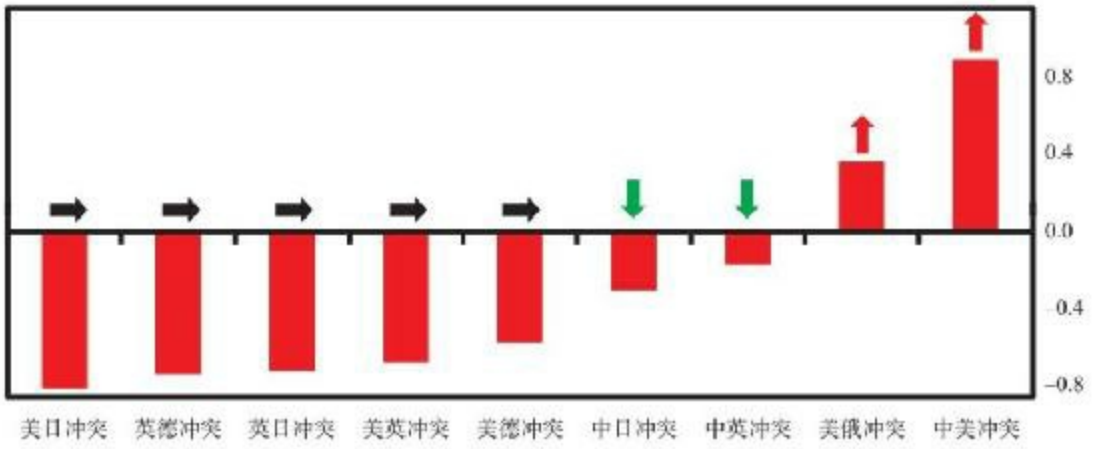
那么这一切对美国意味着什么？如我在第11章中解释的，我们的指标表明，美国现在大约走到了其大周期的70%的位置。美国能减缓或扭转自身的相对衰落吗？历史告诉我们，扭转衰落是很难的，因为这需要逆转许多已经做过的事情。例如，如果一个人的支出大于收入，负债大于资产，那么只有通过努力工作或减少消费，才能扭转这样的情况。问题是我们美国人能否诚实面对挑战，为应对挑战而调适和改变。例如，虽然资本主义的盈利体系在相对有效地分配资源，但美国人现在需要自问：“这个体系在为谁优化效率？”“如果经济好处不是广泛共享的，那么我们应当怎么做？”“我们是否要调整资本主义，以使其既能做大蛋糕（通过提高生产率），又能很好地分配蛋糕？”当前这些都是极其重要的问题，由于新技术的出现，雇用工人将越来越成为一种无利可图、低效和削弱竞争力的做法。“我们是否应该投资于人力资源，使之更富效率，即使在这样做不划算的时候？”“如果我们的国际竞争对手选择机器

人而不是人类怎么办？”这些问题，以及许多更重要、更难的问题，会出现在人们的脑海里。虽然我们不能确定美国的分裂和冲突是将加剧还是缓和，但我们知道，长期势头是朝着分裂加剧的方向发展，这是一个严重的风险。美国债台高筑，国际地位不断削弱，正在经历严重冲突，这样的情况应当引起美国人以及依赖美国的其他人的担忧。同时，美国在245年的历史中展现出了强劲的韧性。美国面临的最大挑战是内部挑战：美国是保持强大和团结，还是继续纵容分裂和内斗，走向衰落？

外部秩序和混乱周期

- 所有帝国都会衰落，被崛起的新帝国取代。要了解这样的变化何时发生，需要观察所有指标，跟踪各国的相对状况。前文提到，历史上主要存在5种战争：（1）贸易/经济战，（2）技术战，（3）资本战，（4）地缘政治战，（5）军事战。这里展示的外部冲突指数衡量主要国家之间的经济、政治/文化和军事冲突水平。如下图所示，最重大的冲突是中美冲突，中国和美国是全世界最强大的两个国家，彼此实力相当，因此两国若爆发战争，肯定会成为历史上破坏性最强的战争。

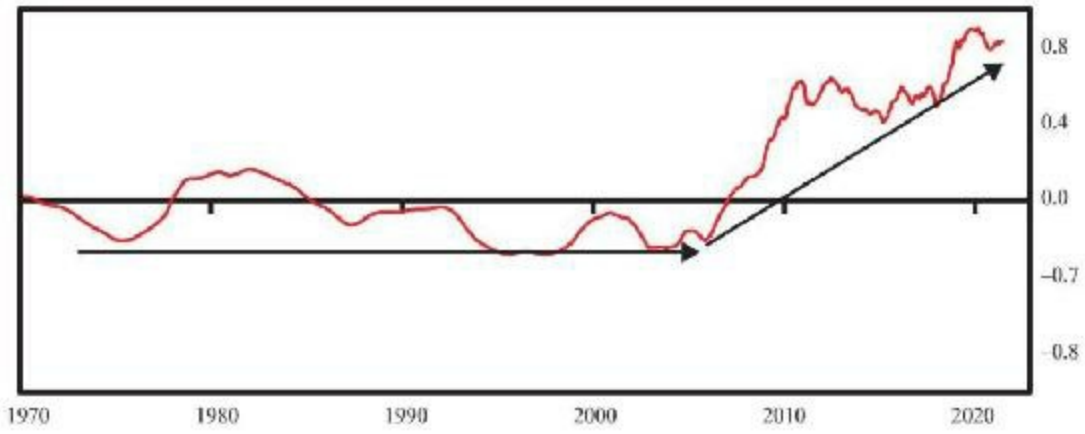
最近的国家间冲突分数
（箭头向上代表冲突更多）



中美冲突的规模比正常水平高出一个标准差，与历史上的国家间冲突相比，这是非常严重的情况。

下页图显示了我评估的1970年以来的中美冲突指数。

中美冲突分数



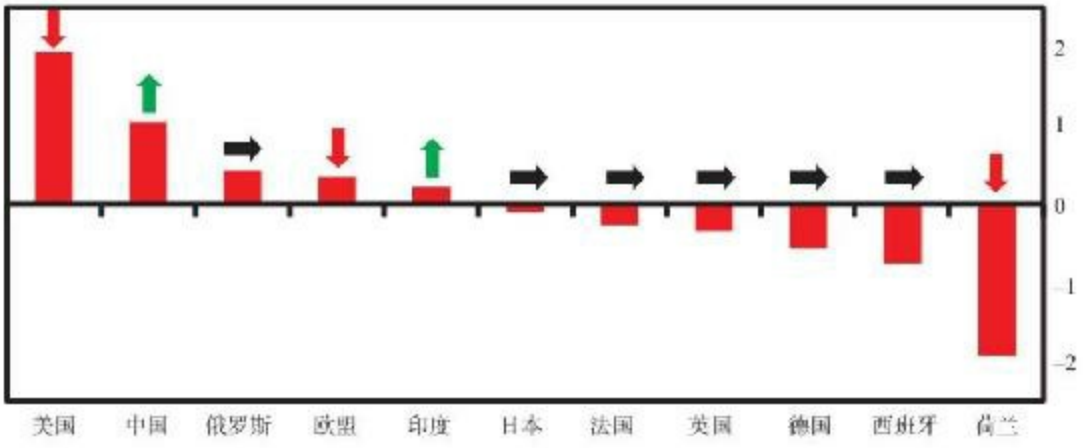
基于我们看到的情况，美国和中国显然处于4种类型的战争（贸易/经济战、技术战、资本战和地缘政治战）之中，这些战争虽然不是很激烈，但正在加剧。中美之间还未发生第五类战争（军事战）。如以前的案例、特别是1930—1945年的案例所示，从这4种类型的战争发展到军事战，通常需要5~10年的时间。虽然中美军事战的风险似乎相对较低，但正在加大。

回顾过去500年的历史我们可以看到，平均每隔大约10年（误差为几年）就会发生一场主要帝国之间的军事战，而距上一次真正的大战（二战）已有大约75年了。1500年至今，一半多一点儿的时间里，存在着大国之间的战争。[7]从这个角度看，未来10年发生大规模军事战的概率约为50%，当然这只是个简单猜测。我们来更仔细地看一下当前的局势。

下页图显示了我对每个国家当前军事实力的衡量。虽然总体上这些衡量是合理的（从大多数衡量标准来看，美国最强大，中国其次，俄罗斯居第三，等等），但它们没有捕捉到这些汇总数字之下的重要现实。

例如，该图没有显示，在一些特定的地理区域（如中国周边地区）和某些类型的战争（如外空间战、网络战等）中，一些国家和美国一样强大，或者比美国更强大。同时，这张图不考虑军事合作和联盟（如中国和俄罗斯）的影响，也不反映这些国家可能拥有的未知的军事能力。对我来说，最重要的是，这些国家在最激烈的地理区域内可以通过多种方式相互伤害或摧毁。

当前军事实力（箭头向上代表更强）



历史表明战争会造成惨重的生命和财产损失，自核武器在二战中发明和使用以来，人类制造伤害的能力已经呈现指数级增长。我无法想象下一次军事战会是什么样子。我还看到，双方最知情的人都没有完全了解情况，因为很多是未知的，军事战总是以意想不到的方式发生。因此，我们不可能断定谁是下一次大战的赢家或输家。我们还从逻辑和历史研究中得知，在真正的大规模战争中，输家会被彻底消灭，赢家也因其遭受严重影响，最终背负巨额债务。战争对经济和市场的影响我在前文中解释过了，一句话，影响是毁灭性的。

研究历史的人都知道，在苏联解体（主要是由于面对巨大的军事开支需求，未能增强其他方面的实力）之前，相互保证毁灭阻止了美国和苏联之间爆发热战。在一些最重要的方面，中国与美国实力相当，而且在很多方面，中国正在变得更强大。在五类战争中的任何一类中，击败中国的难度都要高于击败苏联的难度，而且当时苏联也是难以击败的。

这意味着这些战争可能会加剧，并日益有利于中国，特别是如果美国不扭转本章强调的其他基本力量基础的话。然而，目前看来，中国要在赢得一场战争的同时又不导致自身毁灭，还需要很长的时间。

总而言之，根据我和我的计算机的共同研究，我认为：在可预见的未来，中国和美国将有足够实力对彼此造成不可接受的伤害，所以相互保证毁灭的前景应该可以防止军事战，尽管我几乎可以肯定两国会发生危险的小规模冲突。我认为情况会是这样，除非出现一种情况：某种意想不到的技术突破，如量子计算的巨大进步，给其中一个大国带来巨大的不对称优势，导致相互保证毁灭不复存在。此外一个相对次要的因素是，在这个高度互联互通的世界上，美国人和中国人的福祉是唇齿相依的，这也是阻止双方爆发战争的一个因素。

然而，随着时间的推移，风险会增加。如果美国继续衰落，中国继续崛起，最重要的问题就是双方能否在这一过程中保持优雅。最大的风险是，如果存在不可调和的生死攸关的分歧，而且没有双方都认可的第三方或程序来裁决冲突，中美就很有可能爆发战争。如上一章所述，中美之间看起来不可调和的主要分歧是台湾问题，所以我密切关注台海局势。台湾地区是中国最不惜为之而战的利益，因为中国坚信“世界上只有一个中国，台湾是中国领土不可分割的一部分”。美国是否觉得为“保卫”台湾地区可以不惜一场大战，这值得怀疑，尽管美国可能会如此。在我看来，这是未来10年里中美两国爆发军事战的唯一可能的导火索。

其次需要注意的地域是中国周边地区，如东海和南海周边国家，以及印度、俄罗斯、韩国、朝鲜、日本、阿富汗、巴基斯坦等其他邻国。考虑到中国的文化特征和最主要利益所在，我认为中国将会与这些国家保持互惠互利。

虽然最重要的冲突是在中美之间，但这场经典的均势博弈和囚徒困境博弈中，还存在着其他重要角色。中美两国的盟友将如何行动，值得关注。如前所述，双方的阵营在逐渐变化，中国不断赢得盟友，美国不断失去盟友。由于扩张过度，又不大愿意为他人而战，所以美国现在正

试图在没有奖励的情况下对盟友发号施令。过去美国只需暗示希望别国怎么做，别国就会从命。现在别国自行其是。

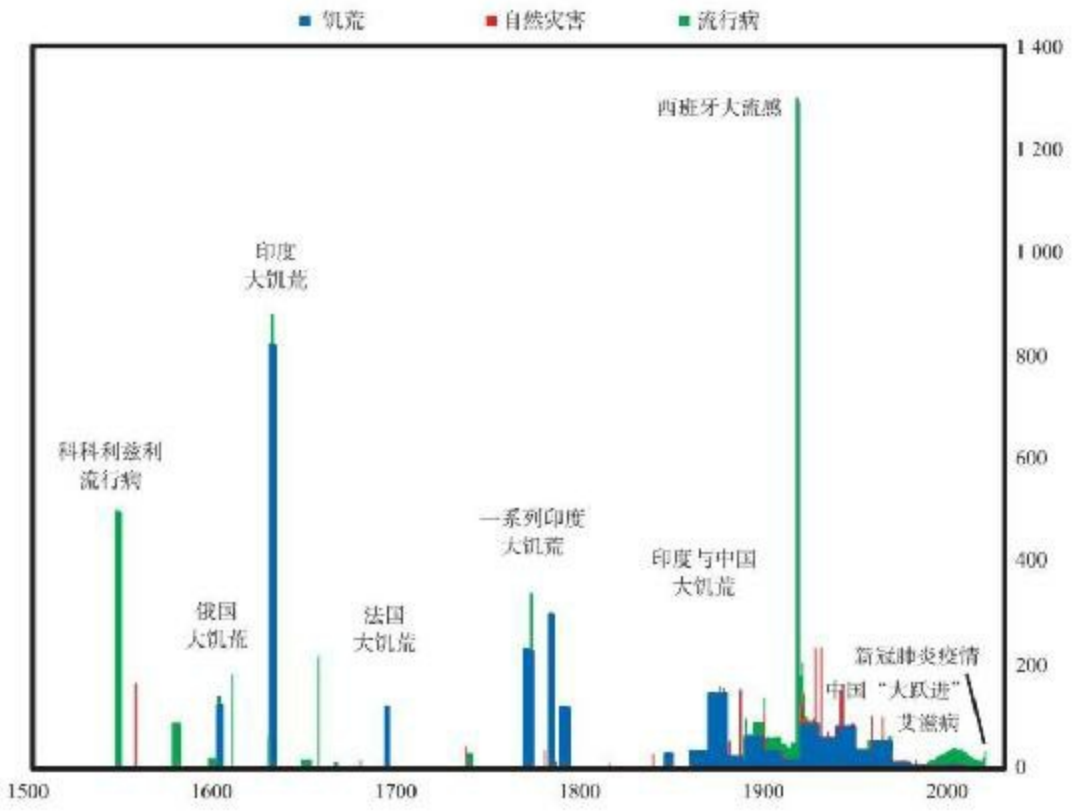
归根结底，哪个国家赢得博弈，获得最多的财富和力量，主要取决于其内部能力。正因如此，我在我的指数里像衡量军事实力一样衡量这些因素。中国人深知（其他人最好也谨记这一点），● 打仗的最佳方式是不战而屈人之兵。这很可能是我们在未来几年将看到的事态。

总之，我认为随着中国在这些领域变得更具竞争力，并日益走向全球，中美贸易/经济战、技术战、资本战和地缘政治战的风险将加大。正如格雷厄姆·艾利森在其杰作《注定一战》中所述的，在过去500年里，当两个实力相当的大国之间出现不可调和的分歧时，16个案例里有12个爆发了军事战，80%~90%的案例里，在发生主要战争的同时都出现了大规模的军备。[8]我用相互保证毁灭来平衡艾利森的这些历史洞见，相互保证毁灭会降低战争风险。总体上，我的结论是未来10年里爆发大规模战争的概率是35%左右，这基本上是一个大略猜测。无论如何，这都是非常危险的。

自然灾害

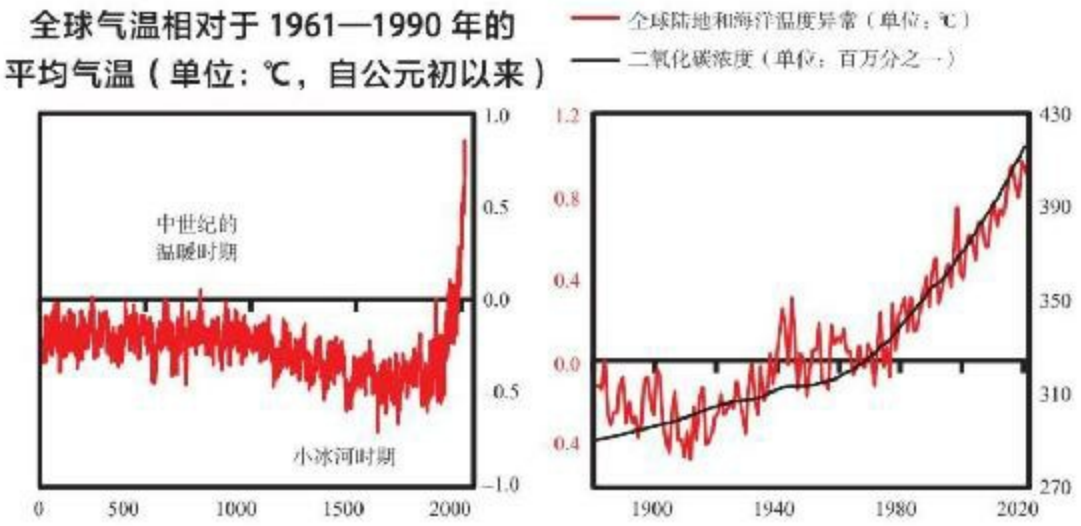
自古以来，旱灾、洪灾、流行病及其他严重的自然和生物灾害给人类造成巨大伤亡，比人类给自身造成的伤亡更严重，导致无数人死亡、经济崩溃，并加速了许多帝国和王朝的衰落。下图展示了其中的一些主要事件。

不同类别原因造成的全球死亡人数
（每10万人）



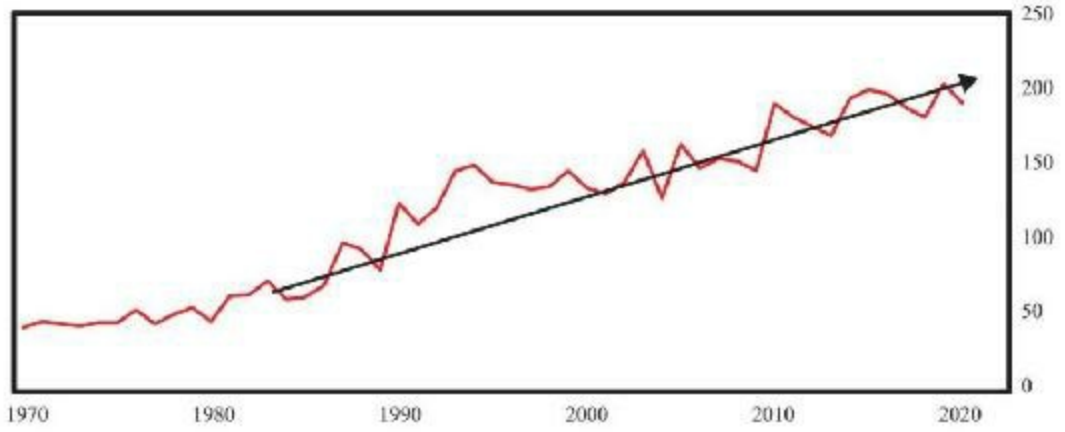
虽然我们都知道气候变化，但没有人准确地知道，气候变化最终将带来多大的破坏和多少人死亡。基于专业预测，我有理由相信，所有这些类型的灾难在未来将比以往更严重。虽然我不是这方面的专家，但我可以展示一些有意思的统计数据，并分享我了解到的情况。

下页右边的图显示了世界的平均气温和二氧化碳量，表明全球在变暖。几乎毫无疑问的是，这种情况正在发生，并将加速，将带来代价高昂的影响。值得注意的是气候变化的速度越来越快。左边的图展示了（自公元初以来）气温的长期发展过程。



下图展示了极端环境事件。总体情况是，1970—2020年，此类事件从每年不到50起增加到每年近200起，目前仍呈上升趋势。

自然灾害事件的次数

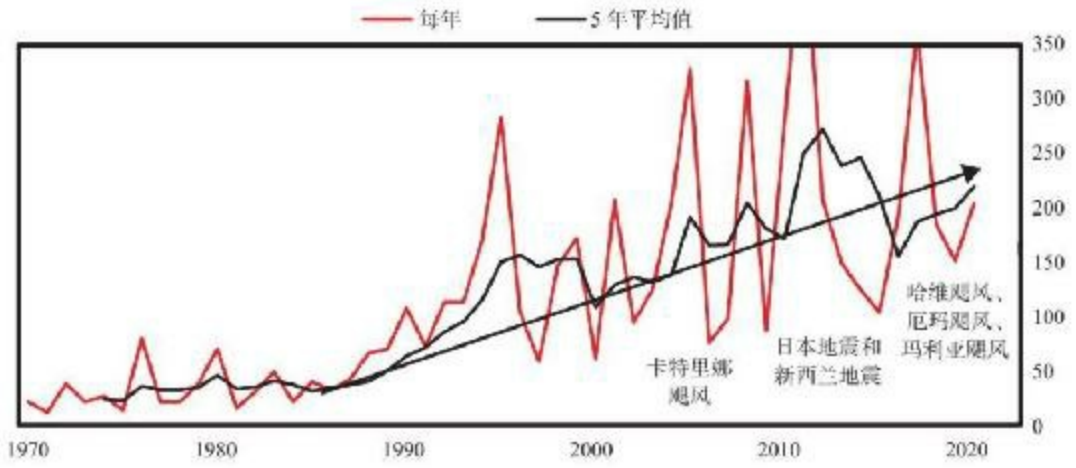


下页图展示了据估计这些事件造成的（经通胀调整后的）经济损失。如图所示，这一数字也呈上升趋势，出现了极端峰值。

在我看来很明显的是，人类和自然进化正在给环境造成巨大破坏，将带来极为巨大的经济损失，并大大降低生活质量。这对各国造成的影响将千差万别，基于各国的地理位置、气候以及最重要的因素——工业情况，我们可以大致预测这些影响。同时，这是一场缓慢、平稳和有据可查的变化，因此人类可以不断进行适应和创新，这是人类拥有的独特

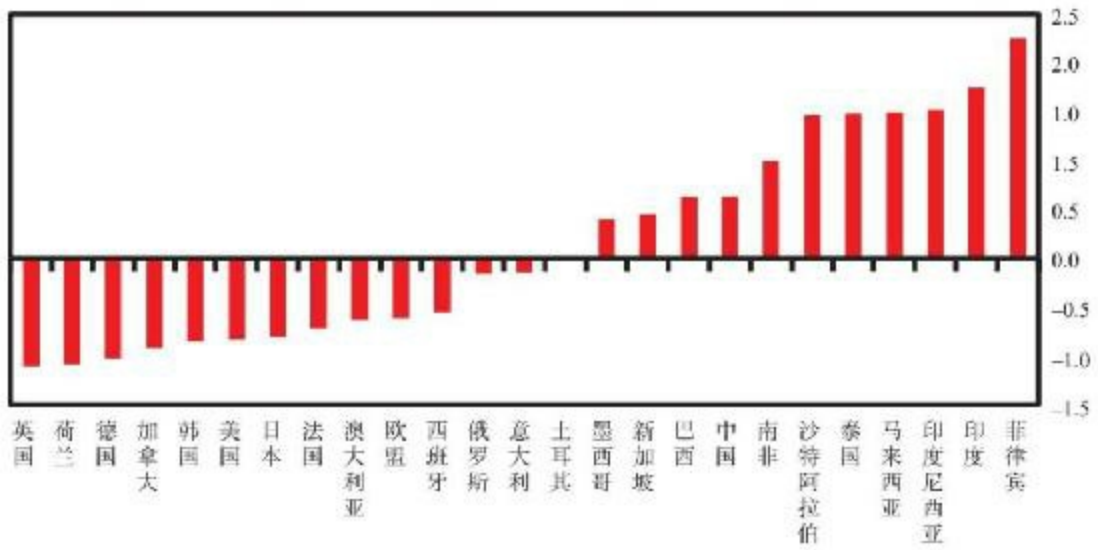
能力，尽管这种适应往往太慢，而且人类只有被打疼了才会做出反应。我倾向于认为这个过程将缓慢、被动地发生。话虽如此，但我对这个问题认识有限，不能确定这对每个国家和地区意味着什么。

1970年以来灾难造成的总损失
(以2020年美元计算，单位：10亿美元)



下图展示了主要国家的气候变化脆弱性指数，该指数基于圣母大学全球适应指数（ND-GAIN）的国家指数的平均值，它量化了一个国家对气候变化的脆弱性，以及学术界对未来气候变化对各国GDP的影响的估计。

气候变化脆弱性（向上代表更脆弱）



总结

仅根据这5个指标，我认为：

- 人类的创造性可能会带来更大的进步，但同时债务/经济周期、内部秩序和混乱周期、外部秩序和混乱周期与不断恶化的自然灾害，几乎可以肯定会构成问题。换言之，人类的创造性和这些其他挑战之间，将存在一场斗争。

- 各国内部和各国之间情况极为不同，这将决定哪些国家将以何种方式崛起，哪些国家将以何种方式衰落。

所有这些都反映了，仅基于18个决定因素中的5个，我对世界11个主要国家的未来的思考。现在我们来考察一下所有18个决定因素，看看这能告诉我们什么。

全世界范围内的所有主要决定因素

下页表以更丰富的形式反映了11个主要国家的现状和可能的未来。虽然我有很多关于最主要的20个国家的资料，但这里篇幅有限，无法全部展示，你可以在economicprinciples.org网站上找到完整的内容。虽然这张表乍看起来像是一堆数字和箭头，但如果你仔细看，就会看到一幅更清晰的画面。

首先我要讲讲如何看这张表，以及这些指数如何发挥作用。第一列显示了我们衡量的决定因素。第二列是对各个指数的质量进行评估。我之所以提供这一列，是因为对其中一些重要的决定因素（如教育、创新与技术、成本竞争力、生产率和产出增长率），我们有良好、清晰的衡量，对其中的另一些决定因素（如自然灾害）我们则没有这样的衡量，我想展示其各自属于哪种情况。此外还存在没有展示的其他决定因素，因为这些因素要么太主观，要么太难加以量化（如领导力）。领导力的

质量无法像经济产量一样得到客观的衡量。（例如，你如何衡量特朗普作为领导人的好坏？）每一个指标都是多个指标的综合，为兼顾数量和质量，我将其综合以最好地反映特定的决定因素。例如，如果中国、印度、美国等人口大国和新加坡、荷兰、瑞士等人口小国相比较，这些人口大国可能就会在某些方面较强，但在质量方面较弱。通过构建这些权重，我试图设想如果这些国家参加像奥运会或一场战争这样的竞赛，哪些国家会赢。

主要国家当前的分数
(Z-分数与用箭头表示的近20年的变化)

	指数质量	美国	中国	欧盟	德国
国家分数（0~1）		0.87 ◢	0.75 ▲	0.55 ▶	0.37 ▶
债务负担（大经济周期）	好	−1.8 ▼	0.3 ▼	−0.3 ▶	1.6 ▲
预期增长率（大经济周期）	好	−0.7 ◢	0.4 ▼	−1.0 ▶	−1.0 ▶
内部冲突（内部秩序，分数低代表不好）	好	−2.0 ▼	0.2 ▶	0.4 ▶	0.7 ◥
教育	好	2.0 ◢	1.6 ▲	0.3 ▶	−0.2 ▶
创新与技术	好	2.0 ▶	1.5 ▲	0.4 ◢	−0.1 ◢
成本竞争力	好	−0.4 ▶	1.2 ◢	−0.6 ▶	−0.6 ▶
军事实力	好	1.9 ◢	1.0 ▲	0.3 ◢	−0.6 ▶
贸易	好	1.1 ◢	1.8 ▲	1.3 ▶	0.6 ▶
经济产出	好	1.7 ◢	1.8 ▲	0.6 ▼	−0.1 ◢
市场与金融中心地位	好	2.6 ▶	0.5 ▲	0.4 ▶	−0.2 ◢
储备货币地位（0~1）	好	0.55 ◢	0.04 ▲	0.23 ◢	

（续表）

	指数质量	美国	中国	欧盟	德国
地质	好	1.4 ▶	0.9 ◥	−0.4 ▶	−0.7 ▶
资源分配的效率	还行	1.3 ◢	0.0 ▶	−0.8	0.6 ▲
自然灾害	还行	−0.2	−0.1	0.0	1.1
基础设施与投资	好	0.7 ◢	2.7 ▲	0.2 ◢	−0.3 ▶
个性 / 文明 / 决心	还行	1.1 ▶	1.5 ▶	−1.0 ▶	−0.5 ▶
治理 / 法治	好	0.7 ◥	−0.7 ◥	−0.4	0.7 ▶
贫富、机会差距与价值观差异	还行	−1.6 ◢	−0.4 ▶	0.3 ▲	0.7 ▶

浏览这张表，你可以快速了解每个国家的情况和整个世界的状况。例如，通过查看国家分数及其旁边的箭头，你可以看到，美国现在是最强大的国家，但正在衰落，中国紧随其后，正在迅速崛起。你可以看到美国在哪些方面极强，即储备货币地位、军事实力、经济产出、创新与技术、教育，也可以看到美国在哪些方面不强，即内部冲突、贫富差距、债务负担和预期增长率。

你还可以从下表中看到，在大多数其他关键领域，中国紧追美国，而且中国在以下方面相对较强：基础设施与投资、创新与技术、教育、成本竞争力、经济产出、贸易、军事实力、贸易/资本流动。中国在储备货币地位、法治/腐败与贫富差距方面则相对较弱。我发现这些数据极有价值。在思考现状和可能的未来时，观察这些数据的变化至关重要。

	指数质量	日本	印度	英国	法国
国家分数（0~1）		0.30 ▼	0.27 ◥	0.27 ▶	0.25 ▶
债务负担（大经济周期）	好	−0.4 ▶	0.1 ◥	−1.6 ▼	−0.8 ▼
预期增长率（大经济周期）	好	−1.1 ▶	1.1 ▼	−0.8 ◢	−0.9 ▶

（续表）

	指数质量	日本	印度	英国	法国
内部冲突（内部秩序，分数低代表不好）	好	1.1 ▲		−0.3 ▼	−0.1 ▶
教育	好	0.2 ▶	−1.2 ▶	−0.2 ◢	−0.5 ▶
创新与技术	好	0.2 ◢	−1.2 ◥	−0.3 ▶	−0.5 ◢
成本竞争力	好	−0.3 ▶	2.4 ◥	−0.3 ▶	−0.6 ▶
军事实力	好	−0.1 ▶	0.2 ▲	−0.3 ▶	−0.3 ▶
贸易	好	−0.5 ▼	−0.8 ◥	−0.6 ▶	−0.5 ▶
经济产出	好	−0.3 ▼	−0.2 ▶	−0.3 ▶	−0.5 ▼
市场与金融中心地位	好	0.1 ◢	−0.8 ▶	0.0 ◢	−0.3 ▶
储备货币地位（0~1）	好	0.07 ◢	0.0	0.07 ▶	
地质	好	−1.1 ▶	0.3 ▶	−0.9 ▶	−0.5 ▶
资源分配的效率	还行	0.1 ◢	0.2	0.3 ▶	−1.3 ▼
自然灾害	还行	1.5	−2.4	0.4	0.0
基础设施与投资	好	−0.2 ▼	−0.3 ▲	−0.6 ◢	−0.2 ◥
个性 / 文明 / 决心	还行	0.5 ◢	1.3 ▶	−0.4 ◢	−1.5 ▶
治理 / 法治	好	0.8 ▶	−1.1 ◥	1.2 ▶	0.3 ▶
贫富、机会差距与价值观差异	还行	0.9 ▲	−1.8 ▶	−0.2 ▼	1.1 ◥

	指数质量	荷兰	俄罗斯	西班牙
国家分数（0~1）		0.25 ▶	0.23 ▶	0.20 ▶
债务负担（大经济周期）	好	0.8 ▲	1.0 ▲	−1.7 ▼
预期增长率（大经济周期）	好	−0.8	−0.2	−1.1 ◢
内部冲突（内部秩序，分数低代表不好）	好	1.2 ◥	−0.5 ▲	−0.4 ◢
教育	好	−0.7 ▶	−0.5 ▶	−0.9 ▶
创新与技术	好	−0.3 ▶	−0.7 ▶	−1.0 ▼
成本竞争力	好	−0.8 ▶	0.7	−0.6 ▶

（续表）

	指数质量	荷兰		俄罗斯		西班牙	
军事实力	好	-1.9	◢	0.4	▶	-0.8	▶
贸易	好	-0.6	▶	-0.9	▶	-0.9	▶
经济产出	好	-0.3	▶	-1.4	▶	-0.9	▼
市场与金融中心地位	好	-0.5	▶	-1.1	▶	-0.6	▶
储备货币地位（0~1）	好			0.0			
地质	好	-0.5	▶	1.9	▶	-0.6	▶
资源分配的效率	还行	-0.1	◥	1.3		-1.6	◢
自然灾害	还行	0.5		-0.1		-0.7	
基础设施与投资	好	-0.4	▶	-1.0	▼	-0.6	▼
个性 / 文明 / 决心	还行	-0.3	◥	0.1		-1.0	▶
治理 / 法治	好	1.0	▶	-1.9	▶	-0.7	◢
贫富、机会差距与价值观差异	还行	0.6	◢			0.4	◥

例如，如前所述，当（1）一个国家的财政状况恶化，同时（2）内部冲突的水平很高（如围绕贫富差距和/或价值观差异的冲突），（3）该国受到一个或多个强大的外国挑战时，这通常会造成（4）一场交互的自我强化的衰落。这是因为该国不断恶化的财政状况使其无法满足国内支出需求和为战争筹资，进而导致更糟糕的结果。

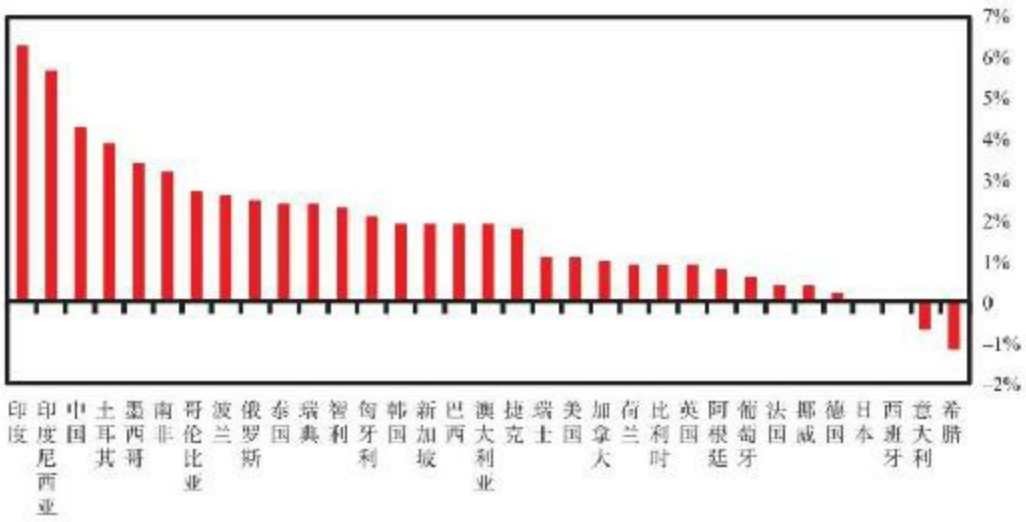
在将这些因素量化之后，我们就可以在该表中看到具体的情况，并做出预测。恶化的重要因素越多，恶化的程度就越严重，衰退就越必然、越严重。例如，如果在一些决定因素表现不佳的同时，其他一些决定因素不强而且在继续弱化，未来的衰退就会更加严重。因为我在计算机的帮助下可以追踪这些因素，所以我能评估一个国家的相对健康程度、脆弱性和未来前景。例如，尽管美国仍是全世界最强大的国家，但美国现在出现了许多最令人担忧的情况。这一点值得密切关注。

如一些之前的图所展示的，我们发现：（1）这些决定因素往往会

相互强化，无论是优势变强（例如更好的教育往往会带来更多的收入）还是劣势加剧（例如贸易疲软会导致更多的负债），所以这些因素往往会以周期的形式发生，共同形成大周期；（2）当决定因素不强且在继续弱化时，帝国就处于弱势，而且不断变得更弱。[9]当许多决定因素增强时，大规模的上升就会发生；当许多决定因素减弱时，大规模的下降就会发生。

我们的计算机利用这些数据来生成书面报告，它们可见于economicprinciples.org网站。这些报告预测了未来10年的实际GDP增长率，以及形成这些预测的每个因素的指标读数。一些国家的数据比其他国家更可靠，因而预测也更可靠，这反映在最终的报告中。尽管如此，这些数据还是能很好地反映一个国家当前的健康状况，也是其未来健康状况的先行指标。基于回溯测试，这些估测可以展示一个国家未来10年的年均增长率，在59%的情况下预测值与实际增长率的差距在1个百分点以内，在90%的情况下差距在2个百分点以内，与接下来的增长率的相关性为81%。我发现这些估测价值极高。

实际GDP增长率估计（未来10年的年均增长率）



虽然这些指标很好也很有用，但必须加上我的思考。我们想想这个问题：“哪些力量能使一个国家强大？”虽然位于当前数据表顶端的总实

力指数旨在表明这一点，而且是通过其下方各个指数的加权平均值算出来的，但事实是，在任何时候，一个国家最需要的实力的类型是随形势的变化而变化的。例如，获得军事力量耗资巨大，其通常在平时毫无用途，只有在战时才是一个国家最需要的实力。与主要由非必需因素组成的经济产出对应，我如何合理设定军事实力的权重？回答是不好设定。我没有好的建模，但我对这个问题有很多思考，并应用我的经验和直觉来处理这个问题。以后我将对此进行更好的建模，但我知道，我将始终需要把我的思考与计算机中的数据合理地结合起来，因为我和计算机需要相互配合，才能有最好的成果。

未来10年的情况

虽然本书的主题是真正的大周期，但我现在想集中讨论这些周期内部的动态，这将是未来10年里最重要的。如前所述，大周期里套着小周期，小周期累积成大周期，此外还有非周期性的颠簸，现实是由所有这些因素一起决定的。未来10年里，最重要的动态是短期债务/货币/经济周期（也称商业周期）、内部政治周期以及中美之间不断升级的冲突和日益降低的相互依赖。我发现，始终考虑这些周期，思考这些周期如何相互影响，评估当前情况位于周期内的什么阶段，有助于我适时做出决策。

如第4章所述，短期债务/货币/经济周期包含着一些交错的时期，有时央行通过创造货币和信贷来刺激经济，接着又试图通过减少货币和信贷的流动来给经济降温。央行始终无法把这个工作做得十全十美，这就会导致过度，带来泡沫和泡沫破裂，周期又重新开始。有时在经济下滑时会发生其他负面事件，例如2001年的“9·11”恐怖袭击事件。

这样的周期通常持续8年左右，不过决定其发生时间的主要因素并不是距离上次周期的远近，而是潜在经济驱动因素本身。最重要的因素包括经济中的闲置量、金融泡沫的规模和类型、央行紧缩的规模、市场

和经济对紧缩的敏感性。最近的一个周期始于2020年4月，当时政府实施了有史以来最大规模的财政和货币刺激。此前的一个周期始于2008年，当时的刺激规模也很大，不过远不如2020年。再往前的几个周期分别始于2001年、1990年、1982年、1980年、1974年、1970年和1960年等。对近期的这次经济低迷，各国政府特别是美国实行了极为庞大的刺激，主要经济体特别是美国经济中存在的闲置量相对有限，目前的泡沫迹象适度或较强，市场和经济的利率敏感度高。考虑到以上因素，我的猜测是下一次经济低迷将比往常来得更早。我估计在本书出版后4年左右会发生下一次经济低迷，误差是两三年（最晚不晚于从触底算起大约5年半）。

不要根据我刚刚做的预测来下注，因为那个模型并不精确。我需要追踪我刚刚提到的那些因素，尤其是通胀反弹的速度，以及央行收紧政策的速度和力度，以便准确把握时机。此外，我预计任何经济低迷过后，央行都会很快逆转政策，转向下一轮大规模刺激。因此我不大担忧经济低迷的影响，而是更担忧滥发货币和货币贬值（尤其是现金和以美元、欧元和日元计价的债务）。当然，这个经济周期的情况将受到其他周期以及其间颠簸的影响，这个经济周期也会影响其他周期。

就内部秩序和混乱周期而言，它通常滞后于债务/经济周期，因为人们在经济景气时对抗性较弱，在不景气时对抗性较强。当这些周期强烈地相互作用时，这就会导致重大的变化。在美国，短期政治变化周期随着国会选举每两年发生一次，随着总统选举每4年发生一次，一位总统的总任期上限是8年。在中国，这种变化每5年或10年发生一次。虽然我们可以看着日历预估未来，但许多不确定因素仍然存在，其中的一些会产生真正重大的影响。根据我的预测，下一次经济低迷很可能在下一次美国总统选举前后到来。

外部秩序和混乱周期的传统发展轨迹是冲突加剧，导致战争。如前所述，美国和中国正在为5类战争的日益加剧进行准备。中美两国正在制订大约5年的计划，为每种类型的战争做更充分的准备，以实现更大

程度的自给自足，以此强化自身发动战争的能力，不过中美任何一国能否占据极具优势的主导地位，以至能忽视相互保证毁灭的威慑，是令人怀疑的。鉴于中国的实力相对于美国正在增长，这似乎意味着，重大的变化既不会很快，也不会很晚到来。如前所述，在台湾、东海和南海问题上，重大的冲突风险即将出现，冲突的一方是一股不可阻挡的力量，另一方是一个不可动摇的对象。也就是说，中国正积极促进统一，美国则反对中国这么做，其决心不可动摇。除美国和中国外，其他国家也将在这场全球博弈中扮演重要角色，尤其是俄罗斯、印度、日本、韩国，以及欧洲和中东的主要大国。在未来5年左右的时间里，各国的联盟关系可能变得更加牢固。

从上述情况判断，下一个大风险点将在本书写作约5年之后出现，误差为两三年。

重申一下，这些周期的发生时间无法精确判断。这些周期就像飓风或台风季一样，我们大致知道会在什么时候发生，为此做准备，到时候我们会观察正在出现的风暴，密切跟踪事态发展，尽量避免损失。虽然我们无法精确判断其发生时间和强度，但我们知道，趋势和基本面决定了这些风暴将变得更猛烈，所以我们应该为这种可能性做好准备。

虽然我做了很多分析工作，但我明白，未知的仍然远远多于已知的。虽然人们可以精确地复述历史，但未来绝对无法精确预测。据我所知，没有任何一起未来事件被精准详尽地预言过。对投资者而言，最重要的是对未来有相对正确的预测，而不是准确地理解历史，那是没用的。对非投资者而言，因为他们也在为自身的人生决策下注，所以这一点对他们也适用。由此引出了本章的最后一点：如何基于人们很可能出错的假设而下注。

应对已知与未知

我所获得的一切成就，主要不是由于我知道什么，而是由于我知道如何应对我所不知道的东西。赌未来就是赌概率，没有什么是确定的，连概率都不是确定的。现实就是这样。目前为止我呈现给你的是基于对过去的分析，对未来的预测，但我想分享的也许更重要的东西是，我如何基于自己不知道的东西来做出生活决策和市场决策。简言之，我的做法如下。

- 了解所有的可能性，考虑最坏的情况，然后想办法消除无法忍受的情况。首先要确定和消除无法忍受的最坏情况。这是因为，在生活或市场的博弈中，最重要的是不要被淘汰出局。我是从1982年犯的一个大错中学到这一点的，那个错误差点儿将我击垮。在那次痛苦的损失之后，我计算了自身基本需求所需的花费，并努力攒够钱，这样最坏的情况就可以忍受了。我记得，在我从零开始重新努力的过程中，我经常计算，假如没有任何进项，我和我的家庭可以撑几周、几个月或者几年。现在我有一个“世界末日”投资组合，我知道凭着它，我们就可以度过最糟糕的情况，这是我的基础。通过阅读本书，你也许可以发现，我设想了很多最坏的情况，包括萧条、货币贬值、革命、战争、流行病、我犯的大错误、健康问题以及不同原因导致的死亡。努力保护自身不受这些及其他因素的冲击，是我的起点。你可能觉得，我这么关注消除最坏的情况，令人感到消沉，也会使我丢失机会，但事实恰恰相反。这么操作具有解放和令人兴奋的作用，因为已经考虑到了最坏的情况，（在清楚这一点后）这就让我拥有了安全感、自由度和能力去追求伟大的成果。

- 分散风险。除了确保我考虑到了所有能想到的最坏情况，我还试图通过有效分散风险，为我想不到的地方做准备。我学过相关的数学知识，并本能地为其所吸引。基本上，如果我有一些颇具吸引力又互不关联的下注机会，我就可以在完全不影响收益的情况下把风险降低80%。虽然这听起来像是一种投资策略，但它实际上是一种古老而完善的良好生活策略，我也将它应用于投资。中国有一个成语“狡兔三窟”，意思是万一一个地方变得危险，还有其他地方可以去。这一原则在艰难时日救了很多人的命，也是我最重要的原则之一。

- 首先考虑延迟满足而不是当下满足，这样你将来会过得更好。
- 与最聪明的人反复沟通。我紧跟我能找到的最聪明的人，这样我就能测试我的想法，并向他们学习。

正是这些原则使我获益良多，遭受的不利影响相对轻微，并拥有稳步改善的未来，尽管一路上始终有颠簸。所以我向你推荐这些原则，尽管你始终都可以自由选择接受或不接受它们。

对政策制定者、他们的上司和其他感兴趣的人，我还想说：

使用我给你们的测量方法，或者根据统计数字构建自己的测量方法，来（1）衡量你的国家和你感兴趣的其他国家的健康程度；（2）看其健康程度是在改善还是在变差，以及以何种方式改善或变差；（3）改变未来的决定因素，以赢得更好的未来。

就是这样。

我现在觉得，做这一切让我充分了解了各种可能性，包括最坏的情况和机会，以及一个经过时间考验的妥善应对这些情况的计划。我还相信，通过本书和economicprinciples.org网站，我已经充分分享了我对这个问题的最重要认识：过去的经验教训如何帮助你应对未来？我希望你会发现这些分享有一定的价值。我打算继续完善它们，并希望与你们一道为此努力。

愿进化之原动力与你们同在。



每一项指标的更多细节

- 教育：这一指标衡量基础教育和高等教育，两方面的份量大致相同。其中一半权重衡量的是受过各种级别的教育的绝对人数，另一半衡量的是质量，如高校排名、考试成绩和平均受教育年限。美国在这一指标上排名最高（原因是高等教育在绝对与相对指标上的良好表现），中国紧随其后（原因是受过良好教育的人口规模大）。

- 创新与技术：这一指标衡量发明创造、技术进步与创业精神。其中一半权重衡量一国在关键创新指标（如专利、科研人员人数、研发开支和风险投资资金）中所占的绝对份额，另一半衡量外部排名和人均创新指标的综合（用来反映经济中创新的广泛程度）。美国由于在各种指标上的实力，在这一指标中排名第一；中国由于研发开支、科研人员人数和专利占全球的巨大份额，排名第二并正在这一领域迅速崛起。

- 成本竞争力：这一指标衡量相对于付出的回报。这一指标值得考

察的原因是，如果一国的产出成绩最佳，但成本过于高昂，这个国家的状态就不好，即使其在质量方面排名很高。我们考察根据质量和生产率因素调整之后的劳动力成本，以及其他生产率指标。主要发展中经济体（尤其是印度）在这一指标中排名最高，而美国排在中游，欧洲国家排名最低（因为劳动力成本高）。

- 基础设施与投资：这一指标衡量基础设施与投资支出的规模和质量。这一指标反映一国在全球投资中所占的绝对份额，以及一国在多大程度上优先考虑基础设施和提高生产率的投资的质量。这一指标衡量投资占全球投资的比重、基础设施的总体质量、投资和储蓄占GDP的比重以及物流表现。根据这一指标，中国目前是最强的国家（在过去20年里急剧增强），这是因为中国的生产性投资占全球投资的比例很高（相对于中国过去以及世界在这方面的投资）；美国居于第二位，主要是由于美国占全球生产性投资的比例很高，尽管其表现在逐渐变差。

- 经济产出：这一指标衡量一国的经济资源实力。我们主要通过GDP水平占世界总量的比例（根据各国价格差异调整）来衡量经济产出。我们将一些权重分配给人均GDP而不是GDP总量，以反映质量。中国在这一指标中排名第一，略微领先于美国，由于中国经购买力平价调整后的GDP占全球总量的份额很大，所以它的上升速度也最快。欧洲排名第三。

- 预期经济增长率（大经济周期）：这一指标衡量一国经济在未来10年的增长潜力。我们通过各种指标来预估未来10年的经济增长，将2/3的权重放在预测生产率的指标上，将1/3的权重放在预测债务对经济增长影响的指标上。目前预计印度增长最快，中国次之，预计美国的增长速度将略低于平均水平，日本和一些欧洲国家增长最慢。

- 贸易：这一指标衡量一国的出口实力。这一指标考察一国出口占全球份额的绝对水平。中国得分最高（是全球最大出口国），其后是欧洲和美国。

- 军事实力：决定这一指标的主要因素是军费开支占全球的绝对份

额，以及以兵员数、核武器数量和军事能力的外部指标衡量的军事实力。这一指标不考察不同地区、不同类型的军事实力，因此无法反映俄罗斯和中国在特定地理区域和特定军事技术类型上拥有的一些军事优势，也不考察联盟扮演的角色。基于这些衡量标准，美国的总体军事实力依然最强大，在军费开支和核武器计划方面遥遥领先，其核武器计划只有俄罗斯能匹敌。中国现在排名第二，地位在迅速上升。

- 金融中心地位：这一指标衡量一国金融市场和金融中心的发展水平和规模。我们考察交易份额和市值的绝对衡量标准，以及金融中心城市的外部指数。在这一指标中，美国仍以相当大的优势位居第一（主要是由于在全球股票和债券市场上所占份额巨大），中国和欧洲分别位居第二和第三。

- 储备货币地位：这一指标衡量一国的货币在多大程度上作为全球储备货币运行。我们衡量储备货币地位的标准是以一国货币计价的交易和债务所占的份额，以及央行持有的该国货币储备所占的份额。像金融中心地位一样，美国在这一指标中依然明显领先，欧洲和日本分别位居第二和第三。

- 债务负担（大经济周期）：这一指标基于以下因素：（a）相对于资产水平的债务水平，（b）外部、内部盈余和赤字的规模，（c）偿债成本相对于GDP的规模，（d）以本国货币计价的债务相对于以外国货币计价的债务的规模，（e）本国公民持有的债务相对于外国人持有的债务的规模，（f）该国的信用评级。我们之所以这样设计是因为事实证明，它是最可靠的方式，能预测货币和债务资产（接受货币的承诺）的实际价值的下降。这种下降有两种形式：一种是债务违约，其原因是没有创造足够的货币和信贷来满足过度的债务需求；另一种是贬值，其原因是创造了过多的货币和信贷来满足过度的债务需求。我构建这个指数以排除储备货币地位因素，以便观察如果一个国家失去储备货币地位，那么它将面临多大的风险。

- 内部冲突（内部秩序）：这一指标考察内部冲突和不满的程度。

这一指标衡量实际的冲突事件（如抗议）、政治冲突（如党派纷争）和大众不满（基于民意调查）。在各大国中，美国在这一指标中排名最高，原因是党派纷争和内部冲突事件发生率更高，而且一直在快速上升。

• 治理/法治：这一指标衡量一国法律体系的一致性、可预测性与有利于发展和进步的程度。这一指标结合了法治指标（主要基于对在该国开展业务的商业调查）和腐败指标（基于外部腐败指数和企业调查的结合）。俄罗斯和印度在这一指数中排名最低（情况最差），而英国、荷兰和日本排名最高（情况最好），德国和美国紧随其后。

• 地质：这一指标衡量每个国家的地理状况，包括土地面积和自然资源的价值。这一指标包括能源、农业和工业金属的总产量，以反映每个国家的绝对生产能力，还包括净出口，以反映在上述每一类别上的相对自给自足能力（此外还衡量一些其他自然资源，如淡水供应量）。俄罗斯和美国排名最高（中国次之，中国更依赖其他国家来满足其自然资源需求），日本和英国排名最低。

• 贫富、机会差距与价值观差异：这一指标衡量贫富/收入、机会差距与价值观差异。这包含两个指标：（a）财富和收入不平等程度（如收入最高的1%的人相对其他人所占的份额），（b）政治冲突（如立法机构在意识形态问题上的分裂程度）。印度、美国和中国的分数最低，原因是存在非常巨大的贫富和收入差距（美国还存在明显的政治鸿沟）。表现最好的是欧洲国家和日本，其收入和财富不平等程度相对较低。

• 个性/文明/决心：这一指标试图衡量一国民众的态度在多大程度上能创造支持文明和勤奋的环境，这种环境有利于增长和进步。这一指标使用（a）针对人们对勤奋和成功的态度的调查和（b）其他衡量标准，考察一个社会对自给自足和劳动的重视程度（例如政府转移支付规模和有效退休年龄），以对这一点进行量化。中国和印度得分最高（美国位居第三），欧洲国家（尤其是西班牙和法国）得分最低。

- 资源配置效率：这一指标试图衡量一国利用本国劳动力和资本的效率。这一指标考察这个国家是否存在长期高失业问题（即没有找到有效的途径来使民众就业），债务增长能否逐渐创造相应的收入增长，关于劳动力市场刚性和获取贷款容易程度的外部指标和调查。大部分欧洲国家（特别是法国和西班牙）在这些方面得分最低，而美国和德国的得分位居前列。发展中国家（特别是俄罗斯，但也包括中国和印度）在这一指标上的得分也相当不错，因为一般而言，这些国家每一单位债务增长带来的收入增长更多。

- 自然灾害：这一指标衡量一国面对自然灾害的脆弱性和受自然灾害影响的程度。尽管很难将可能影响一国的各种自然灾害量化，但我们使用了以下标准：未来气候变化对各国GDP影响的专家评估，对各国对自然灾害防备程度的外部评估，新冠肺炎疫情的后果（因为这是一项针对自然灾害的实时测评）。我认为这个指数水平一般，质量不够高，我们还需要察知许多东西来改进。

- 外部冲突：虽然不是单个国家模型的一部分，但外部冲突指数衡量主要国家之间的经济、政治/文化和军事冲突水平。在每个类别中，我们试图提出一系列结构性指标（以构建国家间冲突的基线水平）和适时性指标（以标记超出该基线的重大升级）。例如，对于经济冲突，我们跟踪国家之间的双边贸易、关税税率以及制裁、贸易战等方面的及时消息。

---

[1] 重要的是，因可靠的历史数据有限，这里的一些图的绘制依赖历史上较少的国家的记录。19世纪以前的预期寿命仅以英国为基准（以虚线标示）。在1870年之前，全球实际GDP主要是一系列欧洲国家的GDP。20世纪之前没有关于总财富的可靠记录，所以我无法展示20世纪之前的情况。

[2] 很快，不会读写计算机代码就会像不会读书写字一样。

[3] 箭头代表20年的变化趋势。

[4] 因此，债务资产（特别是现金）可能会表现很差，债务负债可能值得持有，特别是如果将其投资于有利可图的颠覆性技术和回报率高于成本的可靠投资。

[5] 由于欧洲货币联盟的存在（所有成员国都是使用欧元），储备货币地位图中不显示单个的欧盟国家，只显示欧盟总体。这张图显示了以各国货币计价的全球交易、债务和官方央行储备的平均份额。

[6] 1919年，超过20%的美国劳动力参加了罢工。

[7] 根据史蒂芬·平克的《人性中的善良天使》（2011年），1500年以来，大国之间发生了50多场战争。1500—1800年，80%的年份有大国战争；1800年至今，20%的年份有大国战争。

[8] 这样的军备也许正在发生。过去10年里以美元计价的中国军费开支急剧上升，尽管占GDP的比例保持相对稳定（2%左右）。美国的军事开支略有下降，约为GDP的3%。

[9] 像地质（即地下的矿藏）这样的决定因素相对容易衡量，尽管拥有这些决定因素的意义可能会变化。有些决定因素是不断演化的，如人类的创新与技术，通常可以通过观察趋势来发现。有的决定因素是在周期中发生的，如债务和资本市场，我们可以通过理解周期来了解这些决定因素。流行病、旱灾、洪灾等自然灾害会发生，这并不令人意外，尽管这些自然灾害的发生时间往往出人意料。

附录

对世界主要国家现状与前景的计算机分析

如前所述，我将数据输入计算机，计算机生成一个结果，总结世界主要国家的现状和长期前景。以下就是由计算机生成的总结。我用这些结果来辅助自己的思考，还用其他计算机模型来帮助自己理解世界。这个系统在永无止境地向前运行。我将在economicprinciples.org网站上更新这些总结，至少每年一次，如果有任何重大变化发生，我将更频繁地更新。

每个国家的文本突出显示了一些主要指标，以及每项指标中的一些统计数据，这些数据反映了我们目前看到的广泛趋势。我展示的综合指标和最终国家实力分数包括数百个独立的统计数据，我们基于相关性、质量和跨国家、跨时间的一致性对这些数据进行汇总。为了更好地反映一国的总体实力，我既考虑数量又考虑质量，但我的分析结构旨在更好地反映在竞争或战争中哪些国家会获胜。

美国的实力和前景

美国实力得分的主要决定因素

总体实力分数（0~1）	水平：0.87		排名：1	↘
大周期	**水平**	**Z-分数**	**排名**	**发展轨迹**
经济 / 金融地位	不利	−1.7	10	↘
债务负担	高债务	−1.8	11	↘
预期经济增长率	1.1%	−0.7	4	↘
内部秩序	高风险	−1.8	11	↘
贫富、机会差距和价值观差异	大	−1.6	9	↘
内部冲突	很高	−2.0	10	↘
外部秩序	有风险			↘
8 项主要实力指标				
市场与金融中心地位	很强	2.6	1	→
创新与技术	很强	2.0	1	→
教育	很强	2.0	1	↘
军事实力	很强	1.9	1	↘
储备货币地位	很强	1.7	1	↘
经济产出	很强	1.7	2	↘
贸易	强	1.1	3	↘
成本竞争力	一般	−0.4	6	→
其他实力指标				
地质	强	1.4	2	→
资源配置效率	强	1.3	2	↘
基础设施与投资	强	0.7	2	↘
个性 / 决心 / 文明	强	1.1	3	→
治理 / 法治	强	0.7	5	↗
自然灾害	一般	−0.2	9	

↗ 趋好　↘ 趋坏　→ 持平

这是计算机生成的截至2021年8月对美国的分析。

关键指标的最新读数显示，美国是一个强国（在当今主要国家中排名第一），正在逐渐衰落。如下页表所示，使美国处于当前位置的关键

实力是其强有力的资本市场和金融中心地位、创新与技术、高水平的教育、强大的军事力量、储备货币地位和高经济产出。美国的弱点是不利的经济/金融地位和大规模的国内冲突。目前，美国的8项主要实力指标非常强劲，但总体上呈下降趋势。特别是美国在教育领域的相对地位、在全球贸易中的重要性和相对军事实力都在下降。

这张表显示了国家总体实力指标和主要的驱动因素、当前11个主要国家每项实力指标的排名，以及过去20年的发展轨迹。

在了解一个国家时，我们先考察大周期，以及反映和驱动国家兴衰的实力指标。虽然我们逐一涉及每一项因素，但这些因素并不是彼此孤立的，它们相互作用、相互强化，推动一个国家沿着其周期前进。

对美国来说，大周期看起来是不利的。

美国在其经济和金融周期中处于不利位置，债务负担高，未来10年的预期实际增长率相对较低（每年1.1%）。美国的外债明显高于海外资产（净国际投资头寸为GDP的—64%）。非金融债务水平高（GDP的227%），政府债务水平高（GDP的128%）。这些债务的大部分（99%）以本币计价，因此美国的债务风险不太严重。美国通过降息刺激经济的能力低（短期利率为0.1%），而且美国已经在通过印钞来将债务货币化。尽管如此，拥有世界主要储备货币地位对美国极为有利。假如这一地位发生改变，这将大大削弱美国的地位。

内部混乱风险大。美国存在着巨大的贫富、收入差距和价值观差异。在不平等方面，美国收入最高的1%和10%的人分别占有19%和45%的收入（这两个比例在各主要国家中均为第二高）。内部冲突指标非常高。这一指标衡量实际冲突事件（如抗议）、政治冲突（如党派纷争）和普遍不满程度（基于民意调查）。

外部混乱风险存在。最重要的是，美国和中国正在发生重大冲突，中国在迅速崛起，（在考虑所有因素的情况下）是世界第二强国。

我们更细致地考察8项主要实力指标后可见，美国拥有各主要国家

中最大的资本市场和最强有力的金融中心地位。美国的股票市场占全球市场的大多数（占总市值的55%和交易量的64%），而且全球大部分交易是以美元进行的（占55%）。此外，在各主要国家中，美国在创新与技术指标上的读数最高。美国的专利申请、研发支出和科研人员人数在全球占比很高，分别为17%、26%和26%。在各主要国家中，美国的教育实力也是最强的。美国的学士学位人数在全球占比很高（20%）。在受教育年限方面，美国的情况很好，学生的平均受教育年限为13.7年，而世界主要国家的平均受教育年限为11.5年。在衡量各国15岁学生能力的PISA（国际学生评估项目）得分中，美国大致处于中游，获得495分，而各主要国家的平均分数为483分。如表所示，美国还有一系列其他优势。

中国的实力和前景

中国实力得分的主要决定因素

总体实力分数（0~1）	水平：0.75		排名：2	↑
大周期	**水平**	**Z-分数**	**排名**	**发展轨迹**
经济 / 金融地位	比较有利	0.4	3	↘
债务负担	低债务	0.3	4	↘
预期经济增长率	4.3%	0.4	2	↘
内部秩序	中等风险	−0.1	7	→
贫富、机会差距和价值观差异	较大	−0.4	8	→
内部冲突	一般	0.2	5	→
外部秩序	有风险			↘
8 项主要实力指标				
贸易	很强	1.8	1	↗
经济产出	很强	1.8	1	↗
教育	强	1.6	2	↗
创新与技术	强	1.5	2	↗
成本竞争力	强	1.2	2	↘
军事实力	强	1.0	2	↗
市场与金融中心地位	一般	0.4	2	↗
储备货币地位	弱	−0.7	5	↗
其他实力指标				
基础设施与投资	很强	2.7	1	↗
个性 / 决心 / 文明	强	1.5	1	→
地质	强	0.9	3	↗
资源配置效率	一般	0.0	7	→
治理 / 法治	弱	−0.7	8	↗
自然灾害	一般	−0.1	8	

↗ 趋好　↘ 趋坏　→ 持平

这是计算机生成的截至2021年8月对中国的分析。

关键指标的最新读数显示，中国是一个强国（在当今主要国家中排名第二），正在迅速崛起。如下页表所示，使中国处于当前位置的关键

实力是其强有力的经济/金融地位、基础设施与投资、在全球贸易中的重要性、高经济产出、民众的自给自足性和高工作勤劳度、高水平的教育和强大的军事实力。目前中国的8项主要实力指标表现较强，总体上呈急剧上升趋势。特别是在全球贸易中的重要性、创新与技术、作为金融中心的重要性三个方面，中国的地位在上升。

这张表显示了国家总体实力指标和主要的驱动因素、当前11个主要国家每项实力指标的排名，以及过去20年的发展轨迹。

在了解一个国家时，我们先考察大周期，以及反映和驱动国家兴衰的实力指标。虽然我们逐一涉及每一项因素，但这些因素并不是彼此孤立的，它们相互作用、相互强化，推动一个国家沿着其周期前进。

对中国来说，大周期看起来较为有利。

中国在其经济和金融周期中处于较为有利的位置，债务负担低，未来10年的预期实际增长率相对较高（每年4.3%）。中国的海外资产略高于外债（净国际投资头寸为GDP的12%）。非金融债务水平高（GDP的263%），但政府债务水平低（GDP的48%）。这些债务的大部分（96%）以本币计价，因此中国的债务风险不太高。中国通过降息刺激经济的能力适中（短期利率为1.9%）。

内部混乱风险适度。中国存在着相对较大的贫富、收入差距和价值观差异。在不平等方面，中国收入最高的1%和10%的人分别占有14%和41%的收入（这两个比例在各主要国家中分别为第三高和第四高）。内部冲突指标居于平均水平。这一指标衡量实际冲突事件（如抗议）、政治冲突（如党派纷争）和普遍不满程度（基于民意调查）。

外部混乱风险存在。最重要的是，中国和美国正在发生重大冲突，美国在衰落，但（在考虑所有因素的情况下）仍是世界第一强国。

我们更细致地考察8项主要实力指标后可见，中国是各主要国家中最大的出口国。中国出口占全球总出口的14%。此外，在各主要国家中，中国的经济体量最大。中国占全球经济活动的份额很大（22%，根

据各国价格差异因素调整）。在各主要国家中，中国的教育实力也是第二强。中国学士学位获得者的人数在全球占比很高（22%）。如表中所示，中国还有一系列其他优势。

欧元区的实力和前景

欧元区实力得分的主要决定因素

总体实力分数（0~1）	水平：0.55		排名：3	→
大周期	**水平**	**Z-分数**	**排名**	**发展轨迹**
经济 / 金融地位	较为不利	−0.9	6	↘
债务负担	较高债务	−0.3	6	→
预期经济增长率	0.3%	−1.0	8	→
内部秩序	低风险	0.3	5	↗
贫富、机会差距和价值观差异	一般	0.3	6	↗
内部冲突	一般	0.4	4	→
外部秩序				
8 项主要实力指标				
贸易	强	1.3	2	→
储备货币地位	一般	0.1	2	↘
经济产出	强	0.6	3	↘
市场与金融中心地位	一般	0.4	3	→
创新与技术	一般	0.4	3	↘
教育	一般	0.3	3	→
军事实力	一般	0.3	4	↘
成本竞争力	弱	−0.6	8	→
其他实力指标				
基础设施与投资	一般	0.2	3	↘
地质	一般	−0.4	5	→
治理 / 法治	一般	−0.4	7	
资源配置效率	弱	−0.8	9	
个性 / 决心 / 文明	弱	−1.0	10	→
自然灾害	一般	0.0	5	

↗ 趋好　↘ 趋坏　→ 持平

这是计算机生成的截至2021年8月对欧元区的分析。

关键指标的最新读数显示，欧元区是一个强大的力量（在当今主要国家中排名第三），发展走势平稳。如下页表所示，欧元区的主要实力

是在全球贸易中的重要性及其储备货币地位，欧元区的弱点是其民众低于平均水平的工作勤劳度、低自给自足性与相对较差的劳动力和资本配置。目前，欧元区的8项主要实力指标还算强劲，但总体上在横向波动。

这张表显示了国家总体实力指标和主要的驱动因素、当前11个主要国家每项实力指标的排名，以及过去20年的发展轨迹。

在了解一个国家时，我们先考察大周期，以及反映和驱动国家兴衰的实力指标。虽然我们逐一涉及每一项因素，但这些因素并不是彼此孤立的，它们相互作用、相互强化，推动一个国家沿着其周期前进。

对欧元区来说，大周期看起来好坏参半。

欧元区在其经济和金融周期中处于不太有利的位置，债务负担较高，未来10年的预期实际增长率相对较低（每年0.3%）。欧元区的外债和海外资产水平相当（净国际投资头寸为GDP的0%）。非金融债务水平高（GDP的241%），但政府债务水平是当今主要国家的平均水平（GDP的104%）。欧元区通过降息刺激经济的能力非常低（短期利率为—0.5%），而且欧元区已经在通过印钞来将债务货币化。

内部混乱风险低。贫富、收入差距和价值观差异处于平均水平。在不平等方面，欧元区收入最高的1%和10%的人分别占有11%和35%的收入（这两个比例在各主要国家中分别为第八高和第七高）。内部冲突指标处于平均水平。这一指标衡量实际冲突事件（如抗议）、政治冲突（如党派纷争）和普遍不满程度（基于民意调查）。

我们更细致地考察8项主要实力指标后可见，欧元区的出口量在各主要国家中居第二。欧元区出口占全球出口的12%。此外，在各主要国家中，欧元区的储备货币地位排名第二。全球货币储备的很大一部分是欧元（21%），全球债务的很大一部分以欧元计价（22%）。

这个总结反映了我们对欧元区实力的总体估计。对大多数统计数据，我们使用的是欧元区8个主要国家的汇总数据。

德国的实力和前景

德国实力得分的主要决定因素

总体实力分数（0~1）	水平：0.37		排名：4	→
大周期	**水平**	**Z-分数**	**排名**	**发展轨迹**
经济 / 金融地位	比较有利	0.4	4	↗
债务负担	低债务	1.6	1	↗
预期经济增长率	0.3%	-1.0	9	→
内部秩序	低风险	0.7	3	↗
贫富、机会差距和价值观差异	小	0.7	3	→
内部冲突	低	0.7	3	↗
外部秩序				
8 项主要实力指标				
贸易	强	0.6	4	→
经济产出	一般	-0.1	4	↘
创新与技术	一般	-0.1	5	↘
教育	一般	-0.2	5	→
市场与金融中心地位	一般	-0.2	6	↘
军事实力	弱	-0.6	9	→
成本竞争力	弱	-0.6	10	→
储备货币地位				
其他实力指标				
资源配置效率	强	0.6	3	↗
治理 / 法治	强	0.7	4	→
基础设施与投资	一般	-0.3	7	→
个性 / 决心 / 文明	一般	-0.5	8	→
地质	弱	-0.7	9	→
自然灾害	强	1.1	2	

↗ 趋好　↘ 趋坏　→ 持平

这是计算机生成的截至2021年8月对德国的分析。

关键指标的最新读数显示，德国是一个中等强国（在当今主要国家中排名第四），发展走势平稳。如下页表所示，德国的主要实力是强大的经济/金融地位和十分稳定的内部秩序。目前，德国的8项主要实力指标还算强劲，但总体上在横向波动。

这张表显示了国家总体实力指标和主要的驱动因素、当前11个主要国家每项实力指标的排名，以及过去20年的发展轨迹。

在了解一个国家时，我们先考察大周期，以及反映和驱动国家兴衰的实力指标。虽然我们逐一涉及每一项因素，但这些因素并不是彼此孤立的，它们相互作用、相互强化，推动一个国家沿着其周期前进。

对德国来说，大周期看起来基本上是有利的。

德国在其经济和金融周期中处于一定的有利位置，债务负担低，但未来10年的预期实际增长率很低（每年0.3%）。德国的海外资产明显高于外债（净国际投资头寸为GDP的71%）。非金融债务和政府债务水平均为当今主要国家的平均水平（分别为GDP的183%和GDP的69%）。德国的债务主要是欧元债务，因此它的债务风险较高，因为德国不能直接控制欧元。德国通过降息刺激经济的能力在欧元区中较低（短期利率为—0.5%），而且欧洲已经在通过印钞来将债务货币化。

内部混乱风险低。贫富、收入差距和价值观差异小。在不平等方面，德国收入最高的1%和10%的人分别占有13%和38%的收入（这两个比例在各主要国家中分别为第四高和第五高）。内部冲突指标低。这一指标衡量实际冲突事件（如抗议）、政治冲突（如党派纷争）和普遍不满程度（基于民意调查）。

在8项主要实力指标中，德国总体看起来较强。德国没有我要专门指出的特别突出的优势或弱点。

日本的实力和前景

日本实力得分的主要决定因素

总体实力分数（0~1）	水平：0.30		排名：5	↘
大周期	**水平**	**Z-分数**	**排名**	**发展轨迹**
经济 / 金融地位	不利	−1.1	7	→
债务负担	较高债务	−0.4	7	→
预期经济增长率	0.0%	−1.1	11	→
内部秩序	低风险	1.0	1	↗
贫富、机会差距和价值观差异	小	0.9	2	↗
内部冲突	低	1.1	2	↗
外部秩序				
8 项主要实力指标				
储备货币地位	弱	−0.5	3	↘
教育	一般	0.2	4	→
创新与技术	一般	0.2	4	↘
市场与金融中心地位	一般	0.1	4	↘
成本竞争力	一般	−0.3	4	→
贸易	一般	−0.5	5	↘
军事实力	一般	−0.1	6	→
经济产出	一般	−0.3	7	↘
其他实力指标				
治理 / 法治	强	0.8	3	→
个性 / 决心 / 文明	一般	0.5	4	↘
基础设施与投资	一般	−0.2	4	↘
资源配置效率	一般	0.1	6	↘
地质	弱	−1.1	11	→
自然灾害	强	1.5	1	

↗ 趋好　↘ 趋坏　→ 持平

这是计算机生成的截至2021年8月对日本的分析。

关键指标的最新读数显示，日本实力居中（在当今主要国家中排名第五），正在逐渐衰落。如下页表所示，日本的主要实力是十分稳定的内部秩序。日本的弱点是不利的经济/金融地位和相对缺乏自然资源。目前，日本的8项主要实力指标还算强劲，但总体呈下降趋势，特别是日本在全球经济产出中所占的份额、在全球贸易中的重要性及其创新与技术都在下滑。

这张表显示了国家总体实力指标和主要的驱动因素、当前11个主要国家每项实力指标的排名，以及过去20年的发展轨迹。

在了解一个国家时，我们先考察大周期，以及反映和驱动国家兴衰的实力指标。虽然我们逐一涉及每一项因素，但这些因素并不是彼此孤立的，它们相互作用、相互强化，推动一个国家沿着其周期前进。

对日本来说，大周期看起来基本上好坏参半。

日本在其经济和金融周期中处于不利位置，债务负担较高，未来10年的预期实际增长率非常低（每年0%）。日本的海外资产明显高于外债（净国际投资头寸为GDP的68%）。非金融债务水平很高（GDP的400%），政府债务水平也很高（GDP的241%）。这些债务的大部分（99%）以本币计价，因此日本的债务风险不太严重。日本通过降息刺激经济的能力极低（短期利率为—0.1%），而且已经在通过印钞来将债务货币化。

内部混乱风险低。贫富、收入差距和价值观差异小。在不平等方面，日本收入最高的1%和10%的人分别占有12%和43%的收入（这两个比例在各主要国家中分别为第六高和第三高）。内部冲突指标低。这一指标衡量实际冲突事件（如抗议）、政治冲突（如党派纷争）和普遍不满程度（基于民意调查）。

在8项主要实力指标中，日本总体看起来较强。日本没有我要专门指出的特别突出的优势或弱点。

印度的实力和前景

印度实力得分的主要决定因素

总体实力分数（0~1）	水平：0.27		排名：6	↗
大周期	**水平**	**Z-分数**	**排名**	**发展轨迹**
经济 / 金融地位	很有利	0.8	1	↘
债务负担	较低债务	0.1	5	↗
预期经济增长率	6.3%	1.1	1	↘
内部秩序	高风险	−1.8	10	→
贫富、机会差距和价值观差异	大	−1.8	10	→
内部冲突	很低			
外部秩序				
8 项主要实力指标				
成本竞争力	很强	2.4	1	↗
军事实力	一般	0.2	5	↗
经济产出	一般	−0.2	5	→
储备货币地位	弱	−0.8	6	
贸易	弱	−0.8	9	↗
市场与金融中心地位	弱	−0.8	10	→
创新与技术	弱	−1.2	11	↗
教育	弱	−1.2	11	→
其他实力指标				
个性 / 决心 / 文明	强	1.3	2	→
地质	一般	0.3	4	→
资源配置效率	一般	0.2	5	
基础设施与投资	一般	−0.3	6	↗
治理 / 法治	弱	−1.1	10	↗
自然灾害	很弱	−2.4	11	

↗ 趋好　↘ 趋坏　→ 持平

这是计算机生成的截至2021年8月对印度的分析。

关键指标的最新读数显示，印度实力居中（在当今主要国家中排名第六），正在逐渐崛起。如下页表所示，印度的关键实力是强有力的经济/金融地位及其具有成本竞争力的劳动力（在考虑质量因素调整后的基础上）。印度的弱点是大规模的国内冲突，教育方面的实力相对较弱，创新与技术方面表现差，腐败和法治不健全，以及缺乏储备货币地位。目前，印度的8项主要实力指标还算强，总体呈上升趋势，特别是印度的相对军事实力、创新与技术和在全球贸易中的重要性都在提升。

这张表显示了国家总体实力指标和主要的驱动因素、当前11个主要国家每项实力指标的排名，以及过去20年的发展轨迹。

在了解一个国家时，我们先考察大周期，以及反映和驱动国家兴衰的实力指标。虽然我们逐一涉及每一项因素，但这些因素并不是彼此孤立的，它们相互作用、相互强化，推动一个国家沿着其周期前进。

对印度来说，大周期看起来好坏参半。

印度在其经济和金融周期中处于非常有利的位置，债务负担较低，未来10年的预期实际增长率高（每年6.3%）。印度的外债略高于海外资产（净国际投资头寸为GDP的—12%）。非金融债务水平低（GDP的125%），但政府债务水平是当今主要国家的平均水平（GDP的75%）。这些债务的大部分（91%）以本币计价，因此它的债务风险不太高。印度有一定的通过降息刺激经济的能力（短期利率为3.4%）。

内部混乱风险很高。印度存在着巨大的贫富、收入差距和价值观差异。在不平等方面，印度收入最高的1%和10%的人分别占有21%和56%的收入（这两个比例在各主要国家中均为第一高）。但在像印度这样的快速增长的国家，贫富悬殊不令人太过担忧，因为快速的经济增长能让所有人变得越来越富裕。

我们更细致地考察8项主要实力指标后可见，印度拥有各主要国家中最廉价的劳动力。考虑劳动者质量因素调整后，印度的劳动力成本明

显低于全球平均水平。

但印度在教育方面的实力相对较弱，在创新与技术方面表现很差，而且缺乏储备货币地位。在受教育年限方面，印度的情况差，学生的平均受教育年限为5.8年，而世界主要国家的平均受教育年限为11.5年。在衡量各国15岁学生能力的PISA得分中，印度也差，分数为336分，而各主要国家的平均分数为483分。在创新与技术领域，印度的专利申请数目占全球的比例低（不到1%），研发支出占全球的比例低（3%），科研人员人数占全球的比例不高（3%）。

英国的实力和前景

英国实力得分的主要决定因素

总体实力分数（0~1）	水平：0.27		排名：7	→
大周期	**水平**	**Z-分数**	**排名**	**发展轨迹**
经济 / 金融地位	不利	-1.7	9	↘
债务负担	高债务	-1.6	9	↘
预期经济增长率	0.9%	-0.8	6	↘
内部秩序	中等风险	-0.2	8	↘
贫富、机会差距和价值观差异	相对大	-0.2	7	↘
内部冲突	一般	-0.3	7	↘
外部秩序				
8 项主要实力指标				
储备货币地位	弱	-0.6	4	→
市场与金融中心地位	一般	0.0	5	↘
成本竞争力	一般	-0.3	5	→
教育	一般	-0.2	6	↘
经济产出	一般	-0.3	6	→
创新与技术	一般	-0.3	7	→
贸易	弱	-0.6	7	→
军事实力	一般	-0.3	8	→
其他实力指标				
治理 / 法治	强	1.2	1	→
资源配置效率	一般	0.3	4	→
个性 / 决心 / 文明	一般	-0.4	7	↘
基础设施与投资	弱	-0.6	10	↘
地质	弱	-0.9	10	→
自然灾害	一般	0.4	4	

↗ 趋好　↘ 趋坏　→ 持平

这是计算机生成的截至2021年8月对英国的分析。

关键指标的最新读数显示，英国实力居中（在当今主要国家中排在后半部分），发展走势平稳。如下页表所示，英国的主要实力是强有力

的法治与腐败程度低。英国的弱点是不利的经济/金融地位和相对缺乏自然资源。目前，英国的8项主要实力指标较弱，总体上在横向波动。

这张表显示了国家总体实力指标和主要的驱动因素、当前11个主要国家每项实力指标的排名，以及过去20年的发展轨迹。

在了解一个国家时，我们先考察大周期，以及反映和驱动国家兴衰的实力指标。虽然我们逐一涉及每一项因素，但这些因素并不是彼此孤立的，它们相互作用、相互强化，推动一个国家沿着其周期前进。

对英国来说，大周期看起来基本上是不利的。

英国在其经济和金融周期中处于不利位置，债务负担高，未来10年的预期实际增长率相对较低（每年0.9%）。英国的外债略高于海外资产（净国际投资头寸为GDP的—28%）。非金融债务水平高（GDP的260%），但政府债务水平是当今主要国家的平均水平（GDP的106%）。这些债务的大部分（90%）以本币计价，因此英国的债务风险不太高。英国通过降息刺激经济的能力低（短期利率为0.1%），而且英国已经在通过印钞来将债务货币化。

内部混乱风险适度。贫富、收入差距和价值观差异相对较大。在不平等方面，英国收入最高的1%和10%的人分别占有13%和36%的收入（这两个比例在各主要国家中分别为第五高和第六高）。内部冲突指标处于平均水平。这一指标衡量实际冲突事件（如抗议）、政治冲突（如党派纷争）和普遍不满程度（基于民意调查）。

在8项主要实力指标中，英国总体看起来较弱。英国没有我要专门指出的特别突出的优势或弱点。

法国的实力和前景

法国实力得分的主要决定因素

总体实力分数（0~1）	水平：0.25		排名：8	→
大周期	**水平**	**Z-分数**	**排名**	**发展轨迹**
经济 / 金融地位	不利	-1.2	8	↘
债务负担	较高债务	-0.8	8	↘
预期经济增长率	0.4%	-0.9	7	→
内部秩序	低风险	0.5	4	→
贫富、机会差距和价值观差异	小	1.1	1	↗
内部冲突	一般	-0.1	6	→
外部秩序				
8 项主要实力指标				
贸易	一般	-0.5	6	→
军事实力	一般	-0.3	7	→
市场与金融中心地位	一般	-0.3	7	→
教育	一般	-0.5	7	→
创新与技术	一般	-0.5	8	↘
经济产出	弱	-0.5	9	↘
成本竞争力	弱	-0.6	9	→
储备货币地位				
其他实力指标				
基础设施与投资	一般	-0.2	5	↗
治理 / 法治	一般	0.3	6	→
地质	一般	-0.5	7	→
资源配置效率	弱	-1.3	10	↘
个性 / 决心 / 文明	弱	-1.5	11	→
自然灾害	一般	0.0	6	

↗ 趋好　↘ 趋坏　→ 持平

这是计算机生成的截至2021年8月对法国的分析。

关键指标的最新读数显示，法国实力居中（在当今主要国家中排在后半部分），发展走势平稳。如下页表所示，使法国处于当前位置的主

要弱点是不利的经济/金融地位、民众低于平均水平的工作勤劳度和低自给自足性，以及相对较差的劳动力和资本配置。目前，法国的8项主要实力指标有些弱，总体上在横向波动。

这张表显示了国家总体实力指标和主要的驱动因素、当前11个主要国家每项实力指标的排名，以及过去20年的发展轨迹。

在了解一个国家时，我们先考察大周期，以及反映和驱动国家兴衰的实力指标。虽然我们逐一涉及每一项因素，但这些因素并不是彼此孤立的，它们相互作用、相互强化，推动一个国家沿着其周期前进。

对法国来说，大周期看起来基本上是不利的。

法国在其经济和金融周期中处于不利位置，债务负担较高，未来10年的预期实际增长率相对较低（每年0.4%）。法国的外债略高于海外资产（净国际投资头寸为GDP的—25%）。非金融债务水平高（GDP的268%），但政府债务水平是当今主要国家的平均水平（GDP的105%）。法国的债务主要是欧元债务，因此它的债务风险较高，因为法国不能直接控制欧元。法国通过降息刺激经济的能力在欧元区中较低（短期利率为—0.5%），而且欧洲已经在通过印钞来将债务货币化。

内部混乱风险低。贫富、收入差距和价值观差异小。在不平等方面，法国收入最高的1%和10%的人分别占有10%和32%的收入（这两个比例在各主要国家中均为第九高）。内部冲突指标居于平均水平。这一指标衡量实际冲突事件（如抗议）、政治冲突（如党派纷争）和普遍不满程度（基于民意调查）。

在8项主要实力指标中，法国总体看起来较弱。法国没有我要专门指出的特别突出的优势或弱点。

荷兰的实力和前景

荷兰实力得分的主要决定因素

总体实力分数（0~1）	水平：0.25		排名：9	→
大周期	**水平**	**Z-分数**	**排名**	**发展轨迹**
经济 / 金融地位	比较有利	0.0	5	
债务负担	低债务	0.8	3	↗
预期经济增长率	1.0%	-0.8	5	
内部秩序	低风险	0.9	2	→
贫富、机会差距和价值观差异	小	0.6	4	↘
内部冲突	低	1.2	1	↗
外部秩序				
8 项主要实力指标				
创新与技术	一般	-0.3	6	→
经济产出	一般	-0.3	8	→
市场与金融中心地位	弱	-0.5	8	→
贸易	弱	-0.6	8	→
教育	弱	-0.7	9	→
成本竞争力	弱	-0.8	11	→
军事实力	很弱	-1.9	11	↘
储备货币地位				
其他实力指标				
治理 / 法治	强	1.0	2	→
个性 / 决心 / 文明	一般	-0.3	6	↗
地质	一般	-0.5	6	→
资源配置效率	一般	-0.1	8	↗
基础设施与投资	一般	-0.4	8	→
自然灾害	一般	0.5	3	

↗ 趋好 ↘ 趋坏 → 持平

这是计算机生成的截至2021年8月对荷兰的分析。

关键指标的最新读数显示，荷兰实力居中（在当今主要国家中排在

后半部分），发展走势平稳。如下页表所示，荷兰的主要实力是十分稳定的内部秩序和强有力的法治以及腐败程度低。荷兰的弱点是相对较弱的军事实力和相对昂贵的劳动力（在考虑质量因素调整后的基础上）。目前，荷兰的8项主要实力指标较弱，总体上在横向波动。

这张表显示了国家总体实力指标和主要的驱动因素、当前11个主要国家每项实力指标的排名，以及过去20年的发展轨迹。

在了解一个国家时，我们先考察大周期，以及反映和驱动国家兴衰的实力指标。虽然我们逐一涉及每一项因素，但这些因素并不是彼此孤立的，它们相互作用、相互强化，推动一个国家沿着其周期前进。

对荷兰来说，大周期看起来比较有利。

荷兰在其经济和金融周期中处于比较有利的位置，债务负担低，但未来10年的预期实际增长率相对较低（每年1%）。荷兰的海外资产明显高于外债（净国际投资头寸为GDP的90%）。非金融债务水平高（GDP的286%），但政府债务水平低（GDP的53%）。荷兰的债务主要是欧元债务，因此它的债务风险较高，因为荷兰不能直接控制欧元。荷兰通过降息刺激经济的能力在欧元区中较低（短期利率为—0.5%），而且欧洲已经在通过印钞来将债务货币化。

内部混乱风险低。贫富、收入差距和价值观差异小。在不平等方面，荷兰收入最高的1%和10%的人分别占有7%和29%的收入（这两个比例在各主要国家中均为第十高）。内部冲突指标低。这一指标衡量实际冲突事件（如抗议）、政治冲突（如党派纷争）和普遍不满程度（基于民意调查）。

在更细致地考察8项主要实力指标后，我们要指出荷兰相对较弱的军事实力和相对昂贵的劳动力（在考虑质量因素调整后的基础上）。荷兰的军费开支占全球的比例低（不到1%），军人人数占全球的比例低（不到1%）。在劳动力成本方面，在考虑劳动者质量因素调整后，劳动力成本比全球平均水平略高。

俄罗斯的实力和前景

俄罗斯实力得分的主要决定因素

总体实力分数（0~1）	水平：0.23		排名：10	→
大周期	**水平**	**Z-分数**	**排名**	**发展轨迹**
经济 / 金融地位	比较有利	0.5	2	
债务负担	低债务	1.0	2	↗
预期经济增长率	2.5%	−0.2	3	
内部秩序	适度风险	−0.5	9	↗
贫富、机会差距和价值观差异				
内部冲突	一般	−0.5	9	↗
外部秩序				
8 项主要实力指标				
成本竞争力	强	0.7	3	
军事实力	一般	0.4	3	→
储备货币地位	弱	−0.8	6	
教育	弱	−0.5	8	→
创新与技术	弱	−0.7	9	→
贸易	弱	−0.9	10	→
市场与金融中心地位	弱	−1.1	11	→
经济产出	弱	−1.4	11	→
其他实力指标				
地质	很强	1.9	1	→
资源配置效率	强	1.3	1	
个性 / 决心 / 文明	一般	0.1	5	
基础设施与投资	弱	−1.0	11	↘
治理 / 法治	很弱	−1.9	11	→
自然灾害	一般	−0.1	7	

↗ 趋好　↘ 趋坏　→ 持平

这是计算机生成的截至2021年8月对俄罗斯的分析。

关键指标的最新读数显示，俄罗斯实力居中（在当今主要国家中排在后半部分），发展走势平稳。如下页表所示，俄罗斯的主要实力是强大的经济/金融地位、自然资源丰富和相对较强的军事实力。俄罗斯的弱点是相对较小的经济规模、腐败和法治不健全，以及相对不是一个重要的全球金融中心。目前，俄罗斯的8项主要实力指标较弱，总体上在横向波动。

这张表显示了国家总体实力指标和主要的驱动因素、当前11个主要国家每项实力指标的排名，以及过去20年的发展轨迹。

在了解一个国家时，我们先考察大周期，以及反映和驱动国家兴衰的实力指标。虽然我们逐一涉及每一项因素，但这些因素并不是彼此孤立的，它们相互作用、相互强化，推动一个国家沿着其周期前进。

对俄罗斯来说，大周期看起来比较有利。

俄罗斯在其经济和金融周期中处于比较有利的位置，债务负担低，未来10年的预期实际增长率不高（每年2.5%）。俄罗斯的海外资产略高于外债（净国际投资头寸为GDP的33%）。非金融债务水平低（GDP的99%），政府债务水平也低（GDP的14%）。俄罗斯相当大比例的债务（25%）是以外币计价的，因此它的债务风险较高。俄罗斯通过降息刺激经济的能力高（短期利率为6.6%）。

内部混乱风险适度。内部冲突指标居于平均水平。这一指标衡量实际冲突事件（如抗议）、政治冲突（如党派纷争）和普遍不满程度（基于民意调查）。

我们更细致地考察8项主要实力指标后可见，俄罗斯的军事实力相对较强。它的军费开支占全球的比例不低（7%），军人人数占全球的比例较高（13%）。

但俄罗斯的经济规模相对较小，相对来讲不是重要的全球金融中心。俄罗斯股票市场在全世界的占比低（总市值不到1%，交易量不到

1%）。

西班牙的实力和前景

西班牙实力得分的主要决定因素

总体实力分数（0~1）	水平：0.20		排名：11	→
大周期	**水平**	**Z-分数**	**排名**	**发展轨迹**
经济 / 金融地位	不利	−1.9	11	↘
债务负担	高债务	−1.7	10	↘
预期经济增长率	0.0%	−1.1	10	↘
内部秩序	适度风险	0.0	6	→
贫富、机会差距和价值观差异	一般	0.4	5	↗
内部冲突	一般	−0.4	8	↘
外部秩序				
8 项主要实力指标				
成本竞争力	弱	−0.6	7	→
市场与金融中心地位	弱	−0.6	9	→
军事实力	弱	−0.8	10	→
经济产出	弱	−0.9	10	↘
教育	弱	−0.9	10	→
创新与技术	弱	−1.0	10	↘
贸易	弱	−0.9	11	→
储备货币地位				
其他实力指标				
地质	弱	−0.6	8	→
基础设施与投资	弱	−0.6	9	↘
治理 / 法治	弱	−0.7	9	↘
个性 / 决心 / 文明	弱	−1.0	9	→
资源配置效率	弱	−1.6	11	↘
自然灾害	弱	−0.7	10	

↗ 趋好　↘ 趋坏　→ 持平

这是计算机生成的截至2021年8月对西班牙的分析。

关键指标的最新读数显示，西班牙实力居中（在当今主要国家中排在后半部分），发展走势平稳。如下页表所示，使西班牙处于当前位置

的主要弱点是不利的经济/金融地位、相对较差的劳动力与资本配置、在全球贸易中相对较低的重要性，以及创新与技术方面表现差。目前，西班牙的8项主要实力指标较弱，总体上在横向波动。

这张表显示了国家总体实力指标和主要的驱动因素、当前11个主要国家每项实力指标的排名，以及过去20年的发展轨迹。

在了解一个国家时，我们先考察大周期，以及反映和驱动国家兴衰的实力指标。虽然我们逐一涉及每一项因素，但这些因素并不是彼此孤立的，它们相互作用、相互强化，推动一个国家沿着其周期前进。

对西班牙来说，大周期看起来基本上是不利的。

西班牙在其经济和金融周期中处于不利位置，债务负担高，未来10年的预期实际增长率极低（每年0%）。西班牙的外债明显高于海外资产（净国际投资头寸为GDP的—73%）。非金融债务水平高（GDP的249%），政府债务水平高（GDP的114%）。西班牙的债务主要是欧元债务，因此它的债务风险较高，因为西班牙不能直接控制欧元。西班牙通过降息刺激经济的能力在欧元区中较低（短期利率为—0.5%），而且欧洲已经在通过印钞来将债务货币化。

内部混乱风险适度。贫富、收入差距和价值观差异处于平均水平。在不平等方面，西班牙收入最高的1%和10%的人分别占有12%和34%的收入（这两个比例在各主要国家中分别为第七高和第八高）。内部冲突指标居于平均水平。这一指标衡量实际冲突事件（如抗议）、政治冲突（如党派纷争）和普遍不满程度（基于民意调查）。

在更细致地考察8项主要实力指标后，我们要指出西班牙在全球贸易中的重要性相对较低，在创新与技术方面表现差。西班牙只占全球出口量的2%。在创新与技术方面，西班牙专利申请数目占全球的比例低（不到1%），研发支出占全球的比例低（1%），科研人员人数占全球的比例低（1%）。

致谢

衷心感谢帮助我学习的各位人士。你们为本书做出了宝贵的贡献。本书的问世离不开我们的交谈、你们在著作中分享的见解、从文档中挖掘出来的历史和数据。对于在世和过世的所有人，我永远心存感恩。在此，特别感谢亨利·基辛格、格雷厄姆·艾利森、李光耀、保罗·沃尔克、马里奥·德拉吉、保罗·肯尼迪、理查德·N.哈斯、陆克文、史蒂文·克里格、比尔·朗菲尔德、尼尔·汉南、H. R.麦克马斯特、朱嘉明、劳伦斯·萨默斯、尼尔·弗格森、汤姆·弗里德曼、王瑞杰、杨荣文、伊恩·布雷默和陈志武。

我还想感谢皮尔·弗里斯、本杰明·A.艾尔曼、柯娇燕、西比尔·莱、高峥、洪源远、马卡比·克礼、戴维·波特、熊存瑞、戴维·坎纳丁、帕特里夏·克拉文、邓肯·尼达姆、凯瑟琳·申克和史蒂文·平卡斯，感谢你们提出的宝贵建议。

将这些概念和文章编辑成书的工作几乎与提出这些概念一样艰巨。因此，我想感谢马克·柯比，你执着的奉献、才华和耐心给了我极大的支持。感谢迈克尔·库宾、阿瑟·戈尔德瓦格和菲尔·雷夫津，你们对书稿提出了有益的灼见。感谢我的文学经纪人吉姆·莱文和编辑乔菲·费拉里—阿德勒。你们的帮助使本书得以出版和发行。

还有许多人也给了我很大的帮助，包括加德纳·戴维斯、乌代·拜斯瓦拉、乔丹·尼克、迈克尔·萨瓦雷塞、乔纳森·博斯特、斯蒂芬·麦克唐纳、埃琳娜·冈萨雷斯·马洛伊、基亚·库尔滕巴赫、阿拉斯代尔·多诺万、弗洛里斯·霍尔斯特格、安塞尔·卡齐、克里斯·埃德蒙兹、朱莉·法尔涅和布赖恩·德·洛斯桑托斯。你们做了大量的幕后工作，与桥水的同

事们一起，构建了任何人所能设想的最佳学习平台。

审校后记

多年前，已故的美联储前主席保罗·沃尔克先生被问及他每天都读些什么，他回答说，每天读两样东西，一是《华尔街日报》，经常读到一半儿就放在一边；二是来自一个小公司，叫桥水，它发布《每日观察》，他认为《每日观察》在宏观研究上比美联储做得好。

在瑞领导桥水做投资和研究的40多年里，桥水有很强的学术偏好。我们所有的办公室都有一块教室使用的白板，我们投资系统中使用的数据和指标达到上亿个，我们所有的投资人员都要定期考试。

桥水的知识化过程也是把它系统化的过程，试图无穷无尽地探索事物之间的深层结构、因果关系和超越时间和空间的那些原则和机理。瑞将其称为世界的演进和经济机器的运行。

瑞的这本书，是他和桥水多年的研究、知识和见解的沉积。不知道说厚积而薄发是否恰当？

我读此书，能清晰地看到我们宏观研究的模板和追求真相的思维路径。斗胆直言，这本书并不是要向你揭示一些准确的数据和事实，而是让你在总体上把握一些规律、法则，探讨国家兴亡的周期及其深层的文明结构。

然而，研究这类题目的大都是让人肃然起敬的巨匠，如汤因比、威尔·杜兰特、亨廷顿、保罗·肯尼迪、黄仁宇……瑞作为投资者，息影书斋，以对历史的热爱，对未知的好奇，对世界的期望，写就此书，无疑冒着风险。就像一位导演拍出一部片子，无法知道观众的感受。

瑞在写作中表现的谦卑、内敛、坦诚，无疑是一种智慧。在他写唐

宋历史的片段时，我曾给他看一只北宋时期的建盏，是件残器。他起身伫立，双手捧起，凝视良久，对古老的中华文明充满敬畏。我们同（已故的）高峥教授、熊存瑞教授、朱嘉明教授和陈志武教授讨论中国史和上百年的王朝更迭，瑞表现出学生般的好奇、谦逊和质朴。

白云苍狗，岁月不居，永恒的进化与你同在。希望阅读此书，不仅能启迪你的智慧，也将愉悦你的身心。

王沿

写于2021年平安夜

图书在版编目（CIP）数据

原则：应对变化中的世界秩序 /（美）瑞·达利欧著；崔苹苹，刘波译. -- 北京：中信出版社，2022.1
书名原文：Principles for Dealing with the Changing World Order： Why Nations Succeed and Fail
ISBN 978-7-5217-1949-9
Ⅰ. ①原… Ⅱ. ①瑞… ②崔… ③刘… Ⅲ. ①国际政治－研究 ②世界经济－研究 Ⅳ. ① D5 ② F112
中国版本图书馆CIP数据核字（2020）第109173号

Principles for Dealing with the Changing World Order： Why Nations Succeed and Fail By Ray Dalio
Copyright © 2021 by Ray Dalio
Simplified Chinese translation copyright © 2022 by CITIC Press Corporation
Published by arrangement with author c/o Levine Greenberg Rostan Literary Agency Through Bardon-Chinese Media Agency
All rights reserved.

原则：应对变化中的世界秩序
著者：［美］瑞·达利欧
译者：崔苹苹 刘波
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）

字数：493千字
版次：2022年1月第1版
京权图字：01–2021–7157
书号：ISBN 978–7–5217–1949–9

版权所有•侵权必究