



樹還記得

如果有一天你拜訪曼哈頓的第五大道,可以注意一下路邊的行道樹。你也許會發現一棵非常不友好的樹——它的樹幹上纏繞着巨大而尖銳的棘刺。這些刺有的能長到比人的手掌還長,剛生出時還柔軟而嫩綠,但很快就會變得堅硬無比。倘若你走累了,想倚靠樹幹歇息一下,

必定會被扎得鮮血直流。

它叫美國皂莢(*Gleditsia triacanthos*)。它的拉丁文意思是“三刺”,想必命名人也對它印象深刻。

可是這些刺毫無用途。它們雖然巨大而尖銳,可是太長也太稀疏了。常見的食草動物——比如鹿——幾乎不會被這些刺干擾,它們靈巧的嘴無須太多工夫就能繞過尖刺啃到樹皮,就像螞蟥從籬笆的縫隙

間穿過。

這沒有道理。皂莢不應該做這樣毫無意義的事情,它們不可能費心費力建築一道無用的籬笆,在螞蟥的世界里對抗巨人——除非,有巨人曾在此駐足,生態學家蓋伊·羅賓遜說。

遠在有第五大道之前,遠在有任何大

道之前,遠在人類抵達美洲之前,在曼哈頓,在整個北美,曾經生活着一種巨獸。它叫乳齒象。它和今天的大象差不多大。它很可能是一種喜歡吃樹皮的動物。

它隨着一萬三千年前人類的到來而滅絕。

沒有關係,樹還記得。乳齒象在這裡生活了幾百萬元,美國皂莢也在這裡生活了幾百萬元。它們是老鄰居,哪怕只是互相充滿敵意的鄰居。在今天的非洲,金合歡樹爲了抵禦非洲象而演化出了長而銳利的刺;完全可以想象,幾百萬年前美洲的皂莢樹也做出了同樣的嘗試。哪怕乳齒象已經有一萬三千年不曾拜訪,基因也不會那么快被遺忘;它和它的刺還將留存許久。誰知道呢,也許再過一萬三千年,第五大道就會深埋于塵埃之中,布朗克斯動物園里大象的後代又將在非洲漫遊,重訪每一處遙遠的親戚曾踏足的故地;樹也將想起久遠的恩怨,它的棘刺將重新派上用場。

但是故事還沒有完。樹也記住了人。



歐洲人吃火鍋

說到外國人吃火鍋,我知道,大家期待的反應,多半是“外國人一定被中華飲食文化嚇得目瞪口呆,大感新奇”的故事。

其實不然。以前中國對外交流不夠多,外國人還會覺得火鍋挺新鮮。現在,至少歐洲人,除了少數“土黨”,已經很少有人會詫異“哎呀,中國還有這種飲食哪”!

因為他們已經接受“中國飲食無奇不有,我們只管吃就是”的設定了。

現在大多數年紀不太大、見過些世面的歐洲人,初見任何中國食物,最多是好奇一下,覺得新鮮,然後就……入轍了。

火鍋,算是中餐里歐洲人接受比較快的。我跟外國人解釋中國的炒菜,如何炒料、勾芡、大火炒,總有些人不能理解。但火鍋一燙就熟,他們親眼看着,很直觀,所以很愛吃。年輕的歐洲人對火鍋常見的疑問是:
A.爲什么这么辣?而且好燙啊,呵呵。
B.那些食材具體是什么?主要好奇毛肚、豬血之類。我沒敢跟他們說黃喉和鴨腸。
C.那么霧騰騰的,你們居然看得清?!

D.我以前吃的中國火鍋沒有这么辣!
E.湯可以喝嗎?不可以?哦,哪些湯能喝哪些不能呢?

也有很老練的。巴黎共和國廣場旁邊,有一家挺有名的火鍋店。有許多巴黎人去吃。我親見許多外國人對蝦滑、羊肉、香辣蟹都處理得很老到,比某些中國顧客還熟練。

吃火鍋,先涮肉,再下蔬菜,大家都懂。

某天我和若去吃火鍋,身旁一對法國情侶一起等位。中間大家聊了幾句,也不生分了。

後來上了桌,也坐在相鄰的桌子。我們的鍋先上來了,我把菌菇先下到鍋里——取菌菇的鮮味嘛。

鄰座那個法國女生,特別嚴肅地對我說,要先下肉,再下蔬菜,才好吃!——她應該是把菌菇當蔬菜理解了。

我想解釋給她聽,轉念一想,啥都不說了。點頭感謝:“好的,謝謝!”

她特高興:“火鍋很有學問的!”我點頭如搗蒜:“對對對。”

巴塞羅那格拉西亞那邊,有些店開到午夜,還有 tapas (輕便小餐,西班牙飲食國粹——編者注)和酒賣。

我陪幾位長輩去吃宵夜。有個女侍問我們哪里來的。“重慶。”

“重慶是哪兒?”“就四川一帶。”姑娘很激動。

“我去過四川。我很愛吃火鍋。我朋友還教我在火鍋店里用的四川話。”

我們讓那姑娘說說。那姑娘說:“豪刺。刺包老。”——這就是她僅會的兩句中文了。

諸位懂的一定懂了。(李金鋒摘自重慶出版社《世界上美味的事太多》一書,小黑孩圖)

去年,我和商業夥伴克里斯坐下來討論,我們想在 Tiny (作者創立的公司——譯者注)實現什麼樣的目標。我們想出了各種各樣的遠大目標,但當我們開始認真審視目標時,發現真正的目標其實很簡單。我們想要的,是許多成功的商業人士也在努力追求的事情:我們希望真正享受自己的工作。

我們有很多朋友,雖然比我們更富有、更成功,但平心而論,他們的生活品質很糟糕:日程排得滿滿當當,不停地搭飛機,婚姻一團糟,沒有足夠的時間陪伴孩子,每晚只睡 4 個小時……

表面上,非常風光、富有、成功;其實,總是感覺悶悶不樂。

我們似乎總是和其他公司背道而馳,也設法避開了經營一家大公司的常見陷阱:沒完沒了的會議、官僚作風、設定工作時間等。但日復一日,我們發現,我們的日程表上也開始排滿了自己不想做的事情。

我們疲于應對各種日程,精神緊繃。我們和自己不喜歡的人做生意,做任何事都得按照別人的需要制訂計劃。

今年年初,我們決定找尋出路,讓自己能更快樂地工作。爲此,我們運用了一個小技巧,這是我們從沃倫·巴菲特的商業夥伴查理·芒格那里學到的。芒格總喜歡說:“告訴我,我會死在哪里,這樣我會永遠避而遠之。”

芒格說的是逆向思維,也就是將問題反過來思考時,往往能找到更好的解決之道。與思考你想要什麼相比,思考你不想要什麼往往更容易。用芒格自己的話來說:“如果你把問題反過來想,問題往往會變得更簡單。換句話說,如果你想幫助印度,你要問的問題不是‘我怎樣才能幫助印度’,而是‘什麼樣的行爲會對印度造成最嚴重的傷害?怎樣才能避免這種行爲’。”

“許多在生活和事業上取得成功的人,都懂得要規避一些事情,比如英年早逝、不幸的婚姻等等。”

所以,我們並沒有挖空心思地去想我們想要的完美的一天是什麼樣的,而

反其道而行之的力量

是思考最糟糕的一天是什麼樣的,如何才能避免。我們反其道而行之,制定出了所謂的“反目標”。

在我們看來,最糟糕的一天類似于:
1.沒完沒了的冗長會議;
2.日程表排得滿滿當當;
3.和不喜歡或不信任的人打交道;
4.虧欠別人 / 失去控制權 / 欠債;
5.必須待在辦公室里;
6.馬不停蹄地出差;
7.疲憊不堪。

我們從相反的方向去思考上面列出的事項,制定出了這套“反目標”:

1. 如果事情可以通過電子郵件或電話處理,就絕不安排面對面的會議;
2. 每天排進日程表的時間不超過 2

個小時;

3.不和我們不喜歡的人做生意,也不欠他們的債,哪怕對他們只有一丁點的反感,也要堅決劃清界限;

4.絕不放棄對公司的控制權,對於那些可能對我們別有所圖的人,絕不接受他們的小恩小惠(確保不讓互惠原則發揮作用);
5. 在對面有座美麗公園的咖啡館里辦公,而且我們可以隨意進出,沒人打擾;

6.與客戶舉行視頻會議,或者花錢請對方上門談業務,而不是我們上門;
7.絕不在早晨安排會議,需要的時候可以睡到自然醒。

問題就這樣解決了。當然,我們偶爾仍會遇到不順心、不如意的日子,這是難免的,但通過制定這些簡單的“反目標”,我們的生活得到了不可思議的改善。你也不妨試試,這種方法非常簡單,但又出奇地有效。

還是借用查理·芒格的話:“我們始終努力避免做蠢事,與努力變得非常聰明相比,我們獲得的長期優勢要多得多。”



一位曾在“二戰”期間的德國納粹集中營中遭受過非人折磨的幸存者,戰後輾轉到美國,做了一所中學的校長。每當有新教師來到學校,他都會交給新教師一封信。信中這樣寫道:“親愛的老師,我是一名納粹集中營中的幸存者,我親眼看到了人類不應當見到的情境:毒氣室由學有專長的工程師建造;兒童被學識淵博的醫生毒死;幼兒被訓練有素的護士殺害;婦女和嬰兒被受過高中或大學教育的士兵槍殺。看到這一切,我疑惑了:教育究竟是爲了什么?我的請求是:請你幫助學生成長爲具有人性的人。你們的努力決不應當被用于創造學識淵博的怪物,多才多藝的變態狂,受過高等教育的屠夫。只有在使我們的孩子具有人性的情況下,讀寫算的能力才有其價值。”(摘自《切爾諾貝利的回憶》)

紐約的曼哈頓是世界金融中心,經濟和文化都非常發達。但是作爲一個島嶼,它有一個先天困境,就是不能像其他城市一樣“攤大餅”——只能往上、往高空發展。所以,曼哈頓是全世界高樓最密集的地方。但奇怪的是,曼哈頓的建築都修建得非常友善和克制。儘管這里樓都很高,街道也很窄,但是在曼哈頓的街上常年能看到陽光,還留有大量的公共空間供行人行走、休息。

這個現象可不簡單。曼哈頓地價那么貴,寸土寸金,開發商好不容易買了一塊地,肯定要把地蓋滿,把建築面積做到最大,根本不會

非常討厭這座建築,稱它爲“醜陋的地標”——雖然它很偉大,但它妨礙了別人。

1916 年是一個轉折點,紐約市政府出台了一個規定,叫作“1916 區劃法案”。其要求非常簡單:建築越往高修,樓層面積就得越小。低樓層可以佔據全部的用地面積,高樓層的面積就要縮小,要把靠近街道這一側的空間讓出來。特別高的樓,樓頂面積不能超過用地面積的 25%。這樣才能保證陽光從樓頂斜射下來時照到街道上。

這本來是一個限制條款,但沒想到的是,它居然讓曼哈頓的建築設計風格發生了轉變,

劃法案發現,這個法案只規定了建築修到高空時,面積不能超過總佔地面積的 25%。於是他乾脆將大樓設計成一個長方體,大樓的主體只佔地塊面積的 25%,簡潔美觀。空出來的面積還可以建成花園,讓公司員工可以在午休時散步。這就是如今的利華大廈,在當時的紐約絕無僅有。現今很多辦公樓的設計風格都源于利華大廈。

在此之前,摩天大樓的外觀都是笨重的花崗岩和浮雕,裝飾得很豪華,而利華大廈是世界上第一座玻璃幕牆大樓,四面都是玻璃。巧妙的是,因爲利華公司的產品是清潔劑,他們在大廈外部安裝了一輛洗窗車,每天都將玻璃幕牆洗得一塵不染。所以,這座大樓就是公司最好的廣告。更有意思的是,參與設計這座大樓以後,利華公司的總裁在他 41 歲事業巔峰時,辭職轉行爲一個專業建築設計師。因爲他突然意識到,自己的人生理想不是做管理,而是做建築設計。

利華大廈開了一個先河,把本可以用來修建辦公室的空間建成了一座花園。紐約市政府覺得這種做法很好,值得鼓勵。於是,在 1961 年又頒佈一項法案,規則同樣簡單:建築設計方案如果能夠爲城

市退讓出公共空間,就獎勵 20% 的建築面積。這個政策完全調動了開發商的積極性。越來越多的建築主動把面積讓出來,修建城市公共廣場。增添座椅、擴大綠化面積、修建噴水池,路過的男女老少都可以在這里休息。最極端的是花旗銀行大廈,它底部 10 層都是鏤空的,只保留了幾個支撐柱。就像在水泥森林里,生生挖出了一方天地,城市空間因此也變得越來越多元,越來越舒適。

其實,回顧曼哈頓建築的百年歷史,最應該思考的是何爲一個好的規則。好的規則一般有兩個特點:第一,極其簡單;第二,邊界清楚。因爲簡單,所以規則容易被執行,能夠穿越漫長的時間,被一代又一代的人沿用下去。因爲邊界清楚,所以規則不會限制創造,反而會激發創造,在邊界之外,人們仍然有廣闊的空間去施展才華,創造出千變萬化的作品。



曼哈頓的生長規則

顧慮擋沒擋住別人的陽光。那這背後究竟是什麼在起作用呢?

其實,這一切要追溯到 100 年前曼哈頓曾面臨的一場災難。19 世紀末,電梯和鋼結構的發明使人們可以建造更高的樓。很多地產商紛紛到紐約投資,一棟棟摩天大樓在曼哈頓拔地而起。當時建築師的設計核心只有兩個:把樓建得更高,以及把建築面積做到最大。那時候曼哈頓的中心城區可以說是遮天蔽日,街道終年見不到陽光,空氣也非常污濁。

1915 年建成的恆生大樓,就是當時建築風格的代表:它體積龐大、容積率驚人,不但阻擋了周邊的採光和通風,而且冬季陰面積多達 2.6 公頃,是自身面積的 6 倍,直接造成周邊地塊辦公樓出租率的下降。所以,當時的人都

而且是變得更加美觀——原來建築的形狀都是平頂、四四方方的,但如今曼哈頓的代表性建築,比如帝國大廈,像婚禮蛋糕一樣,一層一層,基座很大,越往上越小,最後留有一個獨特的尖頂。

於是,建築師開始琢磨怎樣給建築物設計尖頂。比如著名的克萊斯勒大廈,是一家汽車公司的總部,他們選用製造汽車的不銹鋼金屬做樓頂,形狀像汽車的輪轂,銀光閃閃,非常有特點。這棟建築還被看作“裝飾藝術”的杰出代表。但這也帶來一個問題,如果所有的建築都修成“婚禮蛋糕”形狀,千篇一律,會不會太單調了?

所以,1952 年利華公司修建總部大樓時,建築師就想突破一下。他通過研究 1916 年區