张潇雨（@VicodinXYZ）100 问

11 年 60 万字微博梳理

（2011.2.21~2022.7.25）



Via. 微博@ VicodinXYZ

由 涂俊杰 整理于 2022 年 7 月 31 日

v1.0

目录（Contents）

编者前言 1

关键词：张潇雨生平、活法、理想 1

张潇雨的主要身份 1

在哪里能找到张潇雨 1

张潇雨的一句话认知 1

🚩 张潇雨大事件时间表 2

张潇雨的典型一天 3

张潇雨的咒语 5

张潇雨是什么样的人 7

🚩 张潇雨人生最重要的事 17

张潇雨人生最大的乐趣 18

张潇雨回忆小时候 19

张潇雨喜欢的女性形象 24

张潇雨的遗憾 24

张潇雨的感动时刻 25

张潇雨的年度计划 29

张潇雨的十年规划 30

张潇雨可以坚持到 60 岁的事 31

🚩 张潇雨的人生理想 31

张潇雨「有生之年必须要做的事」 33

张潇雨聊如何对抗死亡 33

张潇雨想做的事 34

张潇雨的人生体验 40

关键词：原则、方法论、通识教育 55

张潇雨的基础法则 55

张潇雨的处世方法论 59

张潇雨的学习方法 69

张潇雨定义过的概念 71

张潇雨怎样做决策 79

张潇雨的决策质量指标 81

张潇雨谈通识教育 83

张潇雨的时间管理法 87

张潇雨的思想实验 87

关键词：创业、能力、面试题 89

张潇雨为什么辞职创业 89

张潇雨不创业后想做什么 89

张潇雨的「商业模式」 91

张潇雨招人强调的能力 93

张潇雨欣赏的品质 95

张潇雨谈「聪明人的特点」 99

张潇雨招人的面试清单 100

张潇雨如何找工作或换工作 101

张潇雨谈「是否要更换职业路线」 106

关键词：信息源、创作、师友 107

张潇雨如何提高输入信息质量 107

🚩 张潇雨的信息源 107

张潇雨推荐的播客 111

张潇雨推荐阅读的文章 112

张潇雨知乎专栏的由来 114

张潇雨的原创文章 114

张潇雨作为嘉宾出现的作品 116

张潇雨认识新朋友的方式 117

🚩 张潇雨敬佩的人和企业 119

张潇雨的老师 121

张潇雨送朋友的礼物 122

偶遇张潇雨行动指南 124

关键词：flag、得意忘形、开源项目 125

🚩 张潇雨在微博公开的项目 125

张潇雨最早出现「得意忘形」的微博 136

「得意忘形」诞生的契机 137

🚩 得意忘形的总体规划 138

给「得意忘形」同学留的作业 146

张潇雨的知识星球「84000」 148

关键词：持仓、投资理念、未来 151

张潇雨的持仓.....151

张潇雨估值过的公司.....156

🚩 张潇雨给普通人的投资建议.....157

张潇雨做个人天使投资会自己的问题.....159

张潇雨对未来的预测.....159

关键词：吃喝玩乐、书单、影视剧.....167

🚩 张潇雨的日常装备.....167

张潇雨推荐的好物.....168

张潇雨觉得特值的购物体验.....170

张潇雨爱吃的东西.....170

张潇雨环游世界路线.....172

张潇雨喜欢的电影.....174

张潇雨推荐的美剧.....176

🚩 张潇雨喜欢的书.....178

张潇雨喜欢的游戏.....182

关键词：微博、转发、问网友.....184

张潇雨的微博分词词频.....184

网名 VicodinXYZ 的由来.....185

🚩 张潇雨的微博规则.....185

是谁激励张潇雨注册微博.....187

张潇雨为什么对微博有感情.....187

常在张潇雨评论区互动的人.....189

张潇雨帮转过的招聘信息 189

张潇雨微博广告的报价 191

张潇雨在微博的提问 191

编者后记 203

编者前言

2019 年 6 月中，看 @也谈钱 的公众号推荐张潇雨的得到《个人投资课》，然后开始关注张潇雨的微博。刷微博时不时会被张潇雨的微博小文打动，比如「最浪费时间的事」，对应试者的「面试题」，以及发人深省的「思想实验」。

2022 年 7 月初，我希望系统学习张潇雨，抓取了@VicodinXYZ 的所有微博，时间跨越 11 年，累计 60 多万字。读到「你不需要任何人的允许和批准」，就决定要制作「张潇雨 100 问」，把这次学习过程项目化，张潇雨「值得」被更多人知道。

我想那一瞬间，我接收到了张潇雨常说的「宇宙信号」，这些细枝末节的小事需要有人做，那个人或许就是我。半个多月后，这份「张潇雨 100 问」就是我对宇宙信号的回应。

在编辑过程中，我重新捡起 Word，学习中文排版，思考如何筛选分类、从何处删减、又怎样打标签……在学习张潇雨的过程中再次学习。与我有益，但我却担心张潇雨受害。

如 @LoneCapital 所说，「每个人都带着自己的偏见看世界。」整理过程难免主观，附带我的个人偏见。这种偏见某种程度上会扭曲张潇雨的本意（比如令人错把调侃当严肃），所以如果你发现文中某些观点看起来矛盾或别扭，只能说明知识在流动，一切责任在我。

制作过程中，我秉承的原则是「别看他怎么说，要看他怎么做。」所以为了避免字数无限膨胀，我对纯理论的部分进行了删减。纯理论的哲思也很好，只是一种取舍。

另外，内容中涉及到无法引用原文只能根据线索总结的部分，我尽量「只描述事件」，减少猜测和判断，对部分读者可能不了解的英文进行了翻译，注释多引自维基百科。

最后，要对排版标签说明的是：

- 每段落下的 UNI 标签记录的是内容的发布时间
- 所有内容均在篇章内按 UNI 时间戳升序
- 没有 UNI 标签的内容指出处不详，统一放在篇章最前，但并不代表发布时间最早
- 「合并」指多条微博合并为一条
- 「回答」指张潇雨转发回答网友的提问
- 「节选」指仅从正文中摘录部分段落
- 「引用」指引用其他人描写张潇雨的内容

以上，供读者朋友参考。

制作过程中错漏肯定存在，如有读者发现，期待你联系我，我会定期维护。

涂俊杰

2022-07-24 19:26:30

关键词：张潇雨生平、活法、理想

张潇雨的主要身份

不论外界怎么说，我心里一直知道，我最重要的社会角色，就是《得意忘形》的主播。

UNI:202106281744（节选）

在哪里能找到张潇雨

微博：VicodinXYZ

知乎：张潇雨

即刻：张潇雨

得到：张潇雨

Twitter：xiaoyuz

小宇宙：得意忘形

知识星球：84000

张潇雨的一句话认知

Gradually, then Suddenly.[1] ——几乎是我对宇宙间所有重要变化的一句话认知。

[1] 编者注：或许可以翻译为「渐渐地，然后突然。」出自海明威的小说《The Sun Also Rises》。技术变革也是这样发生的。微小的变化累积起来，世界突然变得不一样了。——《Gradually, then suddenly》

UNI:201912251237

🚩 张潇雨大事件时间表[2]

0 岁——1985 年 11 月 20 日出生

15 岁——2000 年左右资助一个同龄的学生上学

22 岁——2007 年出国访学耶鲁、乔治华盛顿、哈佛和哥伦比亚大学

23 岁——2008 年本科从中国人民大学毕业，入职高盛

25 岁——2010 年开始看 篮子猫微博 至今

26 岁——2011 年 2 月 21 日，现存的第一条微博发送时间

26 岁——2011 年加入霸菱亚洲投资有限公司，进行私募股权投资

27 岁——2012 年 8 月开始打网球

29 岁——2014 年 1 月联合出版《创业时，我们在知乎聊什么？》

29 岁——2014 年 9 月注册北京如数科技有限公司并创办「云报销」

29 岁——2014 年底做了一档播客节目，名字叫「醉创业」

31 岁——2016 年 6 月重新把网球捡起来

32 岁——2017 年 1 月上线新的播客计划，名字叫《得意忘形》

32 岁——2017 年 4 月上线得到专栏《商业史精读》

34 岁——2019 年 2 月成立自己的个人基金会：XYZ Family Foundation

34 岁——2019 年 3 月去斯坦福大学，写下置顶文章 《我的人生信念》

[2] 编者注：根据全网公开信息整理。年龄以自然年计算。

34 岁——2019 年 5 月上线得到课程《个人投资课》

34 岁——2019 年 8 月发布《The Master Plan of 得意忘形》

35 岁——2020 年 1 月通过微博调拨物资支援新冠疫情

35 岁——2020 年 4 月退休

36 岁——2021 年 5 月手头的其他工作全部暂停，研究 Web3.0[3]

36 岁——2021 年 7 月通过微博调拨物资支援河南暴雨灾害

37 岁——2022 年 1 月创建知识星球「84000」

37 岁——2022 年 4 月和朋友合作成立了一个黑天鹅基金

张潇雨的典型一天

最近几天躲在外面写稿，每日生活如下。

每天写八小时，出门遛弯两次，加起来 90 分钟左右，剩下时间看剧，发呆。一天只说两句话：「中杯杯拿铁谢谢。」以及「没事卧室床不用铺了。」

UNI:201703260849

最近的 morning routine：一杯防弹咖啡+ Speedy J 的《Fill 25》。

UNI:201704130932

[3] 编者注：Web3.0 让数据本身依托于开放的数学算法与协议，不依赖于机构甚至个人。对使用者来说，Web3.0 的体验可能和 Web2.0 区别不算太大，而差异在于使用者或创作者能对自己贡献的内容保有所有权，还能获得一定程度的回报。——《Web3.0 是什麼？區塊鏈熱潮下 2022 年必懂的科技概念》

我每天 4-6 pm 的工作效率应该无限趋近于零……要不以后不挣扎了，这个点直接开玩儿吧。

UNI:201901101805

最近尝试进行的新 morning ritual[4]：醒来先坐着冥想 10 分钟，然后刷 Twitter 半小时，最后起来听着（蹦迪）音乐边跳边洗脸刷牙。

一早清空大脑，然后让最好的信息流入身体，这一天的状态都会不一样。

UNI:201902051044

经常有人想让我描述「我的典型一天」是什么样的，但我总说的是：所谓「典型」的一天，其实真正出现的频率不会超过 10%。生活中我们更经常面对的是意外、是没想到、是「特殊情况」、是节奏被打乱……那种「充实完美的安排」不过是我们在这个充满不确定的世界中寻求的一丝心理慰藉罢了。与其将自己置于这种幻想中，还不如多提高一些生活的容错性，让自己能在各种环境下都有不错的表现。

UNI:201905081119

秋日的天气配得上最好的作息。最近慢慢把我的 daily routine 调成了：

上午 10-12 am 两小时网球；

中午 12-2 pm 吃潮汕牛肉锅+喜茶；

下午 2-5 pm 研究和写作；

晚上 6-9 pm 面试或者见人；

[4] 编者注：或译为「晨间仪式」。

顺便路途中就骑着我的小电车听听歌吹吹风，然后由于一天行程挺累等到了夜里 12 点自然就睡着了。

当然，完美的节奏是不可能永远持续的。不过有的时候就要好好利用好好享受。等到冬天再想冬眠的事儿好了（或者再去热带偷一个夏天过）。

UNI:202009031036

晚间训练的仪式：早到球场 20 分钟，慢慢把装备穿戴好，然后听着 Michael Jackson 练发球。

UNI:202203041853

张潇雨的咒语

这啥日子这。[5]

最近的 mantra[6] 是：我允许这些念头穿过我。

UNI:201907092242

最近的另一个 mantra 是：有吗？我怎么觉得这其实是个好事儿。

UNI:201907111733

[5] 编者注：这句话张潇雨常用在羡慕、满足、开心的美好时刻。

[6] 编者注：或译为「咒语」。

短的咒语才更加有效，因为长段的信息需要调动大脑，而咒语是直击心灵的。

UNI:201908211007

世界上最有效的咒语就是「这个事情我做不到」。有效到说完的一瞬间就能实现了。

UNI:201908211223

一个永不过时的奇妙咒语：This too shall pass.[7]

UNI:202008021745

周末到了，闲着也是闲着，没事的时候念念这两句咒语吧：无需如此，都没关系。

UNI:202108131618

又到周五了，再送给大家一些周末咒语。本次的咒语（也是我最近最爱说的口头禅）是，在任何大事、小事、甚至看起来好像平平无奇的事情发生时都可以说：「不愧是我。」多和家人朋友说效果也不错。好了可以练习起来了。

UNI:202108271922

晚上打完球，我和 Jerry[8] 爹说，今天在场上想出一个新咒语来，叫：Play Like Jerry。为什么这么说呢，因为平时我们给 Jerry 灌输的整个网球理念就是：不要老想着打出制胜分、

[7] 编者注：或译为「会过去的。」

[8] 编者注：商竣程（Jerry Shang），2005 年 2 月 2 日出生于北京，中国网球运动员。是首位获得 ITF 青少年世界冠军（青少年年度最佳球员）的中国球员。

打出特别漂亮的球，而是每一板、每一分都扎实地选择赢球概率更高的打法，然后在宏观整体规划自己的比赛，打一场「全局战」。这样长期就会收获更好的结果。所以今天每当在场上我自己想玩儿、想瞎抡、想耍帅、或者急躁的时候想一拍子拍死对手的时候……我就念这句「Play Like Jerry」，提醒自己不要急躁，果然找回了一些平常心，比赛最终结果也还不错。

UNI:202110232342（节选）

过节咒语送给大家：我允许父母和家人对我失望，这并没有关系。

UNI:202201282010

张潇雨是什么样的人

我姐打一小时前就开始喂我爱吃的开心果和费雷罗，不知不觉吃下去小半斤后才意识到，这是在年夜饭之前削弱竞争对手实力的阴招啊。

UNI:201302091904

我几乎不点赞，也不太欢迎点赞。想交流的话留个言，或者默默看看，都不错。真的说些什么，约出来聊个两三小时，然后半年不再相见，也好。我们并不那么需要「点赞之交」，正如我们不那么需要「点头之交」一样。总之不管是什么交，我知道，其实，我就是，傲娇…

UNI:201404081159

句号爱好者和叹号恐惧者。

UNI:201505191947

早上用这个新买的小时钟工作了 4 个时间段（一段是完全不走神的 25 分钟）。已经挺累了...感觉一天真实工作时间能有 5 小时已经非常多了。触目惊心啊。另外测算出我做英文文章的校对一分钟大概是 45 个字，不过这篇纽约客的比较难，一般文章估计可以 70-100 个字。

UNI:201604021224

今天我的咨询师说：「如果我不是受过专业训练且非常警觉，我会觉得我很容易被你说服。因为你太善于把一件不太合理的事说得听起来逻辑非常严密了。但里面就是缺了一些东西你知道吗。我相信这也是你身边很多人的感受。」擦，刀刀见血啊.....差点吵起来。

UNI:201607051655

不管是全季还是安缦，我发现我真的是挺喜欢住酒店的。抛去空间与设计这些东西不说，我突然意识到还有一个原因。那就是我和酒店/酒店服务人员的关系在某些侧面和我和咨询师是一样的：对方理应是关心你并且努力理解和满足你的需求的，同时你们的关系又非常简单和稳固——是基于买卖的。你不用担心里面掺杂太复杂的东西。这给人一种安全感。

UNI:201608281821

我真的是一个特别适合当别人经纪人的人。是不是职业中期目标应该调整成门德斯[9]。

UNI:201610152040

由于每个人的基因结构、生长环境和后天经历都特别不一样，所以感知的维度和程度也很不同。但对于我来说，人生最苦的事情就是离别。

UNI:201612051423

一个小时候玩儿仙剑之类的游戏走迷宫都绕不出来的大型路痴的我。

UNI:201612081034（节选）

老师教导了我几句话：一是说我「慧极必伤，情深不寿」。大意是讲越喜欢诉诸理性、崇拜逻辑、追求知识，就越容易被其所伤；二是不要觉得「克服了巨大的困难」就是一种成就，不要故意制造对立，而学着将事物「为（二声）我所用，为（四声）道所用」；三是让我记得，「见素、抱朴、守拙」。

UNI:201612121817（节选）

我是一个很爱送书的人，这两年送出的书可能不止 100 本，很多身边的朋友、甚至一些陌生人都收到过我的书。

UNI:201612141038（节选）

[9] 编者注：门德斯被视为足球经纪界最具影响力之人物，是 C 罗和穆里尼奥的经纪人。

这个假期试了两次每天写作的极限，大概是 8000-10000 字左右。再多不仅脑子不转，颈椎也受不了了。年纪大了真的是各种零件都不好使……春天快来吧，教练，我想打球。

UNI:201702012201

体检之后有点小毛病，医生的建议是……多喝点热水。其实几年前就知道，但不爱喝水这个毛病一直没改。

UNI:201702181025（节选）

他很像 10 年前的我，只跟比他大或者比较成熟的人交流。

UNI:201708301456（节选）

好奇张老师的本职工作是什么？一个职业扑克玩家。以不断穿行在全世界各个赌场合法的地方挣奖金为生。晚上累了就在酒店的 bar 里喝一杯，不想让太多人认识所以一段时间就换个城市。靠大脑的计算能力、陌生人的寂寞时刻和宇宙的数学规律流浪。

UNI:201710172040（回答）

夜里回到家，收到了那些寄来的礼物。真的都特别特别特别喜欢，谢谢大家。我这个人就是这样，别人一对我好，我就不知道怎么办了。

UNI:201711012339

我常年酒量堪忧且并不太馋酒。

现在基本已经到了前一天晚上喝一杯红酒第二天就会宿醉的水平了……这么多年简直毫无长

进[允悲]

UNI:201804071144（合并）

我这个人说服别人的能力太强，所以别人说我的时候，哪怕是很好的朋友，虽然我不会往心里去，不会觉得他特讨厌，但是我经常觉得他说得没道理。能说动我不容易，或者说我比较固执。

UNI:201804230856

总体来说我对身边的好朋友（和自己）是比较苛刻的。如果对方有一些细节没有达到我心目中的某种做人或者做事的标准，我就会降低这个人在我心里的可信度以及位置权重。

UNI:201805211059（节选）

除了乱吃东西，我在轻微焦虑的时候也有个好习惯，就是会习惯性地狂看书和看各种东西。

UNI:201807182300（节选）

我本体是一个无任何柔韧性的死肥宅。

UNI:201807242213（节选）

状态低落或者无所适从的时候，就去看自己喜爱领域里大师的作品或访谈，访谈的效果甚至更直接。那种智慧密度和认知的通透感，在短时间内灌注到全身的感觉，简直是人生之终极解药。

UNI:201808111456

现在说话三个常用语：「我倾向于认为」、「大概率」、「更有可能」……的确是底层逻辑被冲刷之后的结果。

UNI:201808271752

事实证明我写微博最欢的时候一定是其他工作进程出现了阻碍……

UNI:201809051404

喜欢猫和狗，言浅情深。

日常看猫是我的疗愈方式。

UNI:201810021941（合并）

我这个人绝大多数时候都信奉个体自由，觉得只要不害别人，自己想干什么都好。至于价值观这种东西，更是说不清道不明的，你看几十年前看着大逆不道的东西，放现在也许就是日常，而很多现在奇奇怪怪不能理解的事情，也许再过二十年反而变成社会主流了。所以我也很不愿意强加我自己的价值观给其他人，顶多就念叨念叨，听不听真的无所谓。

UNI:201811082220（节选）

比起以前，现在更愿意看着朋友去犯错误，而不是非要跳进去阻止它。给予尊重和陪伴，不去剥夺对方在困境中觉醒的机会，让每个人完成自我成长的功课。

UNI:201901091159

一个个人习惯：至今拒绝在吃饭的时候以手指敲桌子[10]的方式表达对他人给自己倒酒（茶）的感谢，而是直接点头说谢谢。

UNI:201901282040

观察了一下，感觉我的日常压力指数和我网页浏览器打开页面数基本呈正比。

UNI:201904152110

活这么大，别的成就不敢说，有一点我是相信的：全中国能写在一本书里写把网球、投资和人生这三个领域的底层逻辑都串联起来并写得清清楚楚的人，我觉得除了我应该没别人了。你想，懂网球的未必搞得懂投资，懂投资的未必爱当二手人生导师。

UNI:201906032146（节选）

比起日常社交，我比较喜欢和好朋友很长时间不见，然后找机会聊很很久很久的天。这个习惯我大概七八年前开始养成，当时关系好的朋友可以聊上三四个小时，现在大概年纪大了可以讲的故事多了，有时候我们可以从中午 12 点聊到晚上 12 点。

UNI:201906161239（节选）

熟悉我的盆友都知道我写作的时候，其实内容逻辑观点什么的都在其次，我最注重的还是文字的音韵感。如果读起来没有叮叮咚咚的节奏，那我写着也很没意思。甚至很多时候我为了节奏感可以牺牲表达的精确度，四舍五入就是那句「别相信写歌词的，他们为了押韵

[10] 编者注：叩指礼是从古时中国的叩头礼演化而来的，叩指即代表叩头。有的地方，主人在给客人斟酒时，客人要把拇指、食指、中指捏在一块，轻轻在桌上叩几下，表示感谢主人的斟酒。

什么都做得出来」了。

UNI:201907152222（节选）

我连喝醉都不愿意，我酒量很差，但我就没有喝醉过，没有断片过，因为我不愿意“Let it go”，我觉得我必须得保持清醒和理性的状态。

UNI:201907190634（节选）

总体来说我是个非常积极乐观的人，但机缘所致吧，我也看尽了太多人间的苦。我常能想起那句「如果你不懂所有人都是可怜的，那你就什么都不懂」。

UNI:201909101053（节选）

从我的性格和能力来讲，我是一个比较善于和乐于进行深度思考、战略规划和顶层设计的人，同时我也有把人聚集起来的能力。但同时，我十分不擅长细节的管理、具体的执行、方案的落地……以及我不敢说自己是个很好的管理者。

UNI:201909171321（节选）

我终于发现了，比起打游戏，我更爱买游戏。凭本事花钱买的游戏为什么还要花时间玩儿？可能我玩儿的游戏就叫收集游戏嗯。消费主义的迷思。

UNI:201910232012

前两年时间朋友总想给我介绍人认识，但我基本闭门谢客，正是因为以我当时的心力与状态，更难接受把自己的时间浪费在「错」的事情上——即使代价是错过了好东西，我也可

以（或者说不得不）接受；而今年我和朋友说，自己的模式（暂时）调整成了「一个人可见可不见的时候，都可以见见」，他就知道应该怎么做了。到目前收获也不错。

UNI:202006161148（节选）

这一年多以来我再次反复印证了自己的一个生活规律：一个重要的道理，我的大脑知道，和我的身体能习惯性地做到，中间间隔差不多是十八个月。

UNI:202011022030

在长达三十多年的时间里，我都不知道这辈子到底要干点啥。差不多 33 岁高龄的时候，我终于琢磨出点眉目了，但也算不上想得极为清晰的那种，还是在边走边干边琢磨中；

另外，在做具体事情的过程中，挫折和困惑那是经常发生的。今天一个业务问题想不清楚了吧，明天潜在合作伙伴突然推不动了吧，后天被监管流程折腾一大圈吧，都是常事儿；

还有，虽然不算特别频繁，但我和朋友或者认识的人说话没表达清楚、产生一些误解、或者也不知道关系怎么就冷下来了的情况，也很常见。年轻的时候就更别说了，由于自己的无知愚昧，伤害别人和伤害自己的事情都干过一些，有些到现在也没有真正解决；

还有，傲慢和偏见让我对很多事情一叶障目，自欺欺人。不想面对问题的时候，我很擅于把世界「解释与扭曲」成自己想象中的样子，拒绝面对，掩耳盗铃；

最后，🎾比赛打得很烂的时候，我经常想当场摔拍子。但鉴于每把都一千多有的限量款更贵，想想还是算了。

当然，说了这么多问题，我肯定也有一些做得好的地方。想想大概有这么几条最重要的：

第一，我生活中真正在意的人，都很在意我。这让我感觉到自己的生活还是成功的，有爱的。巴菲特老爷子也说，你关心的人都很关心你，这就是最大的成功了；

第二，我是一个对未来总会保持乐观的人。这种乐观甚至都不是观点性、智识性的，而就是天然的一种底色，一种习惯。我总相信好事还在后面、困难一定会过去、人生中大多事情都没什么大不了的，这使我在逆境中可以慢慢走出来；

第三，经过比较长时间的努力，我把几乎所有「只要一想起来就脑袋疼」的人和事都排除在了生活之外。良好融洽的微观环境使得我可以就事论事、不怕遇到具体问题，也不会出了点问题就非常怨恨自己的人生；

第四，虽然我也会生气或者有情绪，但它们往往来得快去得快。生活中我的注意力很少长时间地（感觉超过 15 分钟都算多了）被负面情绪所控制，而是能比较快地解离出来，这大概要感谢我日常有一搭没一搭的训练。

说完这些，感觉好像也没什么特别的。反正生活就是一个问题接着一个问题的来，从来也不存在什么「一个人如果达到那样的境界了就没有烦恼了哦」的事情。不过有一个东西，我倒是看到不那么多的人能做到过，那就是他们会从心底里真心觉得，「就是问题与烦恼出现了，其实也没什么关系啦。」

UNI:202104012321（节选）

我非常喜欢曾经暴跌过的资产和经历过大失败的人。

UNI:202111042131

今天和朋友聊天，不经意间总结出了我这些年来做事的一个特点——在最前沿的领域做最保守的事情。目前看来效果还是不错的，主要是非常适合我的性格。

UNI:202201051320

🚩 张潇雨人生最重要的事

保持思考，努力生活。

长期来看，没有什么比输入信息的质量以及身体健康这两件事更重要的东西了。

UNI:201805261542

人的一生大概就是在给予自己一种允许。允许自己可以感到轻松和愉快而不会觉得惶恐，允许自己可以无所事事而并不感到愧疚，允许自己接受别人的喜欢而不会觉得不配，允许自己变得卓越而不怕体会孤独，也允许自己受到伤害但并不感到这就是末日。

给予自己允许，然后改变才能真正地发生。这大概就是我们一生都在追求的东西吧。

UNI:201812021200

问：怎么能让自己成为有目标感的人？

答：这些年我有一个越来越深的体悟，生活中无数的问题，其实都有一个简单的答案：

爱你自己。Love yourself。

只要做到了这一点，很多问题就自然迎刃而解了。

UNI:201903311917（节选）

我现在觉得人生其实只有一个 KPI，只要不断优化这个指标——而且只需要优化这一个指标——就完全足够了。那就是：对自己的了解程度。只要能把这件事做到最好，不管哪种意义上的成功都是一个必然的结果。

UNI:201905181227

我们这一生不管做什么，最终只有一个目的，就是明心见性。而这个过程中遇到的所有人、物、事，都是帮助我们来明心见性，借假修真的。它们都值得好好的感谢和原谅。

UNI:201906281207

不要忘记不管我们在做任何事、任何工作、任何行动 —— 它们的目的只有一个，就是认识自己。

UNI:201912311203（节选）

人每天只有两件事要做：认识自己，和爱自己。其他事情都是通向这两件事的工具。

UNI:202005170856

说到底，人到世间，其实最重要的就是探索「自我身份」(self-identity)。生而为人，别无他法，弄清楚自己是谁，选择自己想玩和不要去玩的游戏。人生百年，仅此而已。

UNI:202108031353（节选）

张潇雨人生最大的乐趣

这些年我慢慢发现，我人生最大的乐趣之一就是帮我喜欢的朋友们赚钱，让他们可以不用为基本的生存问题担忧，去创造点好玩的东西。这比自己赚到钱还要有成就感。我也相信随着技术发展和生产关系的变革，会有越来越多的创作者可以更加安全便捷地获取体面的

收入，从而把自己的才华用在最需要他们的地方。希望这会是如今这个高度竞争化世界的一条多赢的出路。

UNI:202105191318

张潇雨回忆小时候

小时候上课的时候，我就是那个特别爱「接下茬」的学生。老师在上面讲，我在下面讲。旁边的同学经常被逗得哈哈笑。后来老师找我说，再这样就要公开批评我，甚至撤掉我班干部的职责。我内心挣扎了一阵，结果等到下一次老师上课又讲到一件值得吐槽的事的时候，我还是没忍住。因为对于我来说，有一个好的「梗」不接，那简直是暴殄天物啊。这罪过比被撤掉班干部可大多了（不过也感谢老师，从来没真的这么做）。

西服的扣子掉了，回了家和妈妈一说，立刻给缝好了。小时候常弄掉的是校服的扣子，也是老妈给缝，偶尔还有妈妈的妈妈。十几年过去，校服变成了西服，没变的是妈妈的手艺，而我还是依然没学会针线活。所以希望就这么一辈子缝下去吧，就直到我也眼神不好没法帮妈妈纫针了的那一天。

UNI:201109082115

开会大亮点。今天在投资年会会场偶遇@周枫英超 老师，而且居然是以矿业专家的身份出席。基本是从小就看周老师的英超转播长大的，我一直以为这是您本职工作呢。

UNI:201110281650（节选）

休假在家，吃了妈妈做的芝麻酱凉面拌黄瓜丝，小葱拌豆腐，醋拌豇豆，配天福号的松仁小肚。吃完来碗绿豆汤解咸，然后四仰八叉地躺在凉席上看看书，就觉得这个夏天算是过了。哦对，小时候的暑假，是妈妈的妈妈给我们做着吃的。

UNI:201207242011

每到这北京入秋下了场小雨开始微微泛凉的时候，我就觉得现在不过是 1998 年吧。这季节，姥姥准是赶紧收起凉席和蒲扇，开始做起能贴膘的菜来；我则心里嘀咕着不到一个月又要面对一个新的学期了----有那些好哥们，吵过架的同学，还有暗暗喜欢的姑娘。有时候发呆又回过神来时会想：哎我暑假作业写完了么。

UNI:201208142133

记得小时候的寒暑假，我被一个人留在家的时候，姥姥，或是妈妈总要在离家之前嘱咐好几遍中午的伙食方案——菜都放在哪儿，米饭怎么热，饺子什么馅的，水果们还得洗几遍才能吃。然而馋人如我，往往早上 10 点开始就坐立不安想着冰箱了。。。苦熬到 11 点多，赶快去热了饭大快朵颐一番，这一天才能真正开始。

UNI:201210131012

家里的猫和我一样开始步入中年。从来不爱粘人抱怀里五秒钟就想逃跑的小东西，现在也会看到我坐在沙发上时走过来趴一会儿。从四年前把她从街上抱回家开始，我们从未特别亲近，但也在同个屋檐下一起或悲或喜，忽胖忽瘦。未来的日子，希望我的发际线退得慢些，她的牙也留得久点，再这样无忧无虑地过几年。

UNI:201212042156

流星花园到现在都十二年了吧，好怀念当年 6 岁刚上小学的日子。

UNI:201302102222

夜驰在泰国至老挝的路上，到了边境线下车，等签证官。四处旷野一片，只有月光、蝉声，和些许的亮光。想起小时候和同学们的集体游来，也是住在这样的荒僻之处，出屋子就看到星星。那时候只想吃喝、踢球、打牌，或者想想心仪的隔壁班姑娘。而如今，脑子里只有一句歌词：苍茫的天涯是我！的！爱！

UNI:201303012244

在夏日傍晚的街上走，突然觉得兴趣的确是最好的老师啊。小时候我对物理学的兴趣，就来自于琢磨为什么街上扎了马尾辫的小姑娘走起路来，辫子是左右一晃一晃的而不是前后。后来经过不断地努力学习和认真钻研，我逐渐就喜欢上生理卫生课了……

UNI:201308122153

记得小时候，我娘一旦说姥姥做的饭里某一道菜好吃，那这道菜就会反复地在接下来数周出现，直到她大声抗议吃腻了为止。等到我娘开始下厨时，变成了一旦我说她哪道菜不错，她就不厌其烦地下厨重复。因为爱，也有一些时候因为恨，我们会变成自己抗议过的那种人。当然我主要是想说，我国庆节在家吃这个。

UNI:201310022010

看益达的广告想起，小时候一直觉得口香糖这种零食很恐怖，因为据说不小心咽下去就会

无法呼吸，然后就死了。但是大大泡泡糖实在是很好吃...无法放弃。所以每次买的时候都有一种刀头舐血的视死如归感。现在回头看，从那会儿就注定了爱吃的一生。

UNI:201510222308

今天和同事们聊起小时候有什么娱乐活动，一下说起了听广播。想想真是，广播是从小听到上大学的。《刑警 803》一集不落，太精彩了；还有个怪诞的主角叫李大米的广播剧；后来陪伴我高中和高考的是《体坛夜话》。拿几个水果，关上屋门，打开广播，展开卷子开始做题.....好像是人生最宁静的一个时刻。

UNI:201601312307

最近家里人集体出游一个月于是要临时住到姥姥家照顾她一下，于是又回到了小时候长大的地方：房间、邻里和街上遛弯带孩子的老街坊们。有的时候早上睡醒背着书包出门，会恍惚地觉得还是上初中高中的时候啊，开学一个月的金秋时节一般是最舒服的一段日子。可再一想，我都这么老啦。啊。

UNI:201610101133

梦见生物考试只考了 40 分.....这次终于不是数学了。

UNI:201704040735

无意中被高中语文老师发现了我在写和录的东西，问我说：这是你现在的工作吗？

我：也没啦，就是顺手搞点创作.....

老师：其实我还真不奇怪。毕竟当初别的人写作文都是积极向上的生活哲理，你写的是

《大明宫词》里的台词为什么特别美。

矮马这段不直的往事我都不记得了……

UNI:201708092026

小时候我最开心的就是跟我姐周末去漫画摊买《七龙珠》和《机器猫》，一块九一本，海南摄影出版社，我记的特别清楚。

UNI:201708301456（节选）

梦见和我关系还不错的初中班主任大吵了一架，直接拍桌子的那种。感觉小时候的事的确很难释怀，也可能是又该回去看看她了。

UNI:201808050852

张老师从小的匮乏是什么？就是没怎么好好玩儿吧，总是规规矩矩的。长大了就老想玩，不想做好学生。

UNI:202109090033（回答）

夏天总是有很多美好的回忆。暑假和小伙伴玩耍、街上快乐碰杯的人群、晚风中和自己喜欢的男生女生散步、畅快运动后后的一口冰西瓜……这些经历与感受，在漫长的岁月里，已经变成了我们身体中无法分割的一部分。

UNI:202206062256（节选）

张潇雨喜欢的女性形象

孙燕姿、郭采洁、杜鹃、裴斗娜、Maggie Q、Tilda Swinton、Ginny Baker。

个人偏见：女生剪短发后迷人程度大概翻五十倍左右。

UNI:201905022045（节选）

五十五岁的梅姨[11] is so hot 啊。

UNI:201907161737

张潇雨的遗憾

总觉得本科四年没去一个真正的好学校读书很遗憾，也许十年后可以开一所大学试试。

UNI:201603201242（节选）

中文日常语境里没有「tunnel vision」[12]这个词的直接对应翻译，是挺遗憾的一件事。我们应该更多地让人知道这个词代表的东西是什么。

UNI:201904292157

人生至此令我感觉很遗憾的事情还是很少的，但是打死都学不会一个乐器吧……就真得让人

[11] 编者注：玛丽莎·托梅，在《蜘蛛侠：英雄远征》中饰演梅姨。

[12] 编者注：不确定能否理解为智库百科里的「特克斯勒消逝效应」，即当一个人的目光长时间持续凝视着一个不变的视觉刺激时，外周视野中的画面就会逐渐变得暗淡甚至消失。

有点惆怅。

UNI:202104272225

张潇雨的感动时刻

发现这些年来长存于我心间的正能量励志哼一哼就感动听三遍就想哭的歌曲非《豆豆龙》[13]莫属啊。

UNI:201212052042

无意中听到"A Thousand Years", 突然很感动。后来才知道是暮光之城 4 的插曲，基本在美国就是「我的歌声里」那个滥大街的程度。后来又听了两遍，眼泪差点没下来。哎，真是年纪越大越情绪化了。还是朋友说得好，现在泪腺开始不受控制了，再过些年，还会有更多其他腺体不受控制，人生就是这么个过程。

UNI:201307242138

每次看皮克斯都各种流眼泪。

UNI:201607062147

在大东莞遇到一个露天的粤剧演出。超感动。

UNI:201612032302

[13] 编者注：《豆豆龙》是电影《龙猫》的片尾曲。由范晓萱演唱，许常德作词，久石让作曲，于 1996 年 3 月 8 日发行。

去年春节在电影院看了《舌尖上的新年》，很喜欢。今年又翻出来看了看，光是听到片头熟悉的背景音乐和李立宏老师的配音就感动了。春节是一种信仰...应该晚上一边做年夜饭一边当背景音啊哈哈哈。

UNI:201701271359

看柯洁哭的照片自己坐在车里默默哭了 5 分钟。实在是太让人悲伤了。[14]

UNI:201705272010

看这两位永远是最治愈的，对生活的理解、对死亡的态度、以及那种松弛和豁达，都特别让人感动。以及不夸张地说，巴菲特和芒格之间的感情，是我能想象的人类之间能建立的最接近完美的一种关系。人生得一知己如此，真的是死而无憾了。

UNI:201708102229

路遇一场高中的女子足球赛，坐在高台上看了好久。特别青春。有点感动。

UNI:201709080601

做节目收到这种听众来信还是很感动的。

UNI:201709191234（节选）

[14] 编者注：时值柯洁与人工智能 AlphaGo 围棋对决，三战全负。

坐车回家的一个美好的小瞬间：司机师傅听我跟着广播里的歌唱的时候，就把音量调大了一点。

UNI:201711102213

看了《寻梦幻游记》，在电影院默默哭了半天。出来吃了墨西哥菜疗愈了一下，然后决定下期播客和你们刚从墨西哥亡灵节浪回来的@中二怪 老师聊聊墨西哥这个地方，以及它们是怎么看待死亡的。要谢谢皮克斯。

UNI:201711252059

前不久的一天晚上，我结束了一天的工作，一个人走路回家。

回家的路会途径北京最繁华的一个区域，在那条街上，你时不时就能遇到一个乞讨者。那天我也看到了一个。

那名乞讨者和大多数乞讨的人没什么区别，面前摆一张大大的白纸，上面写着各种悲惨的经历。我记得那天我看到的是「我的父亲在施工工地出了意外离世，妻子生了重病，真的很需要帮助。」

他没有写妈妈怎么样了，我不知道他有没有妈妈。

但和很多人不同的是，那名乞讨者是一个中壮年的男子。他穿得不多，能看出身上经年劳作积累下的肌肉与伤痕。当然更加不同的是，我看到他的时候，他整个人坐在地上，身体蜷缩，两手抱着膝盖，头完全埋在两膝之间，正在放声大哭。

可能是我很久没听过人真正地放声大哭了吧——你知道，不是那种委屈时的流泪，也不是那种难过时的抽泣——是那种命运怎能逼我至此，人生为如此之苦的绝望般的，恸哭。于是我呆住了，就那么看着他哭了好久。

等回过神来，我找遍身上所有的现金，试图往他的手里塞。此时他仍在哭泣，头还是埋在膝盖里，所以我从头至尾也没看到他的模样。当手触摸到那几张纸币的时候，他好像感觉到是有路过的行人试图给他一些帮助，于是哭得更大声了。然后，他接过钱，仍然没有抬头，只是攥了一下我的手，大概是表示感谢。

直到现在，这个场景还在我的脑子里反复播放，那个男人接过钱时手上传来的颤抖，我至今也没法忘记。有那么一刻，我觉得坐在那里哭的人好像是我，是面对命运之无常无能为力的每个人。当然，我可以吃饱穿暖，已经远比他幸运得多，但我总想，当属于你的命运降临之刻，我们每个人都是一模一样的。

后来几天，我潜意识里有些刻意回避开了那条回家的路，心里好像不想再看见这样悲伤的场景。直到过了几天，我才又鼓起勇气去看看他怎么样了，然而他已经不知所踪。我不知道未来命运又会给他带来些什么，我只希望他能永远记得，曾经有一个陌生人，在那么一个瞬间，是想坐在他旁边，和他一起哭一哭的。

UNI:201811091109

年纪大了，看迪士尼电影全是哭点。

UNI:201811282117

今年给我最多启发和感动的两段采访，来自网球选手纳达尔[15]和游戏制作人宫本茂[16]。听真正好的、真正热爱自己做的事情的人聊天，心中常会涌起一股暖流。

UNI:202012232231（节选）

[15] 编者注：拉斐尔·纳达尔是西班牙职业男子网球运动员，网球史上最佳的男子选手之一。

[16] 编者注：宫本茂，任天堂王牌游戏设计师和代表董事研究员，被称为「马力欧之父」。

张潇雨的年度计划

下半年我有一些新的计划。每天分享一篇阅读这件事，本质上还是「积累知识点」和「输出」。所以接下来我会做些「把点连接成网」，以及「输入」的工作。

今年的年度计划之一是多做一些小型的 life hacking，「走路上班」大概算是一件，关闭朋友圈是另外一件。还有一件挺有效的事是，我把「坚持读英文原版书」变成了「买中文版阅读，并在觉得翻译别扭的地方查询英文电子版的原文」——这大举减轻了我潜意识里对读英文原版书的抗拒心理……于是效率也提高了两三倍。（放了好几年的《Crossing the Chasm》、《How Google Works》和《Lean Customer Development》就是这么读完的…）

新年时和朋友谈起，这一年最大的愿望，是分清楚「我真的喜欢做这件事」，还是「我真的喜欢和别人谈论我在做这件事」。当然最糟的一种，就是总在想「喂喂你们看见了我在做这件事吗」。望共勉之。

UNI:201312312259

新一年准备多看点管理类的书（弱项），先从这两本[17]开始。

UNI:201601041117

[17] 编者注：分别是 Alex Ferguson 的《Leading》和 Bill Walsh 的《The Score Takes Care of Itself》。

今年打算做一个不太谦虚的人。

UNI:201602092054

今年除了会继续写文章以外，还准备把一些内容以声音的形式分享。于是上线了新的播客计划，名字就叫《得意忘形》。

UNI:201701171911（节选）

明年没什么大目标，只有一个小计划：希望全年能把购买给自己的（除了书、电脑和手机这类生产力工具之外的所有）占据物理空间的实体物品的预算，控制在 1 万人民币以下。

UNI:201812281106（节选）

我今年没有计划，I'll just go with the flow[18]。

UNI:201901051147（节选）

新一年发财计划：让每一位把「播客」写成「博客」的盆友给我一块钱。（大雾

UNI:202001010022

张潇雨的十年规划

希望先花两三年的时间学习如何不生产垃圾，然后花五年时间做点新的和好的东西。接下

[18] 编者注：或译为「我只是顺其自然。」

来的十年规划也就是这样了吧。

UNI:201704301723

张潇雨可以坚持到 60 岁的事

感觉打网球、看咨询师和写作都是不论生活状况如何可以坚持到 60 岁的事。能找到这样的东西会让人平静。

UNI:201607010925

🚩 张潇雨的人生理想

人生理想：有朝一日发公司内部（但实际上为了公开）邮件的时候不使用叹号。

UNI:201504061955

职业体育真是太有魅力了。有生之年想在一只冠军球队做个递毛巾的。

UNI:201506100859

一种...理想的...生活。[19]

UNI:201701191158

语言学和语言哲学是不断回到我生活里的一个主要命题，希望有一天能为「帮助人类消除

[19] 编者注：配图边看书边看 NBA 边看网球比赛。

语言这个低效的交流工具」做一点贡献。

UNI:201709230954（节选）

感觉人生梦想可以改成：早日出一个「得意忘形 x 优衣库」的联名款 T 恤。

UNI:201710151623

试问此生谁不想追寻 a theory of everything[20]。

UNI:201803141254

说实话至今我仍然还没放弃做一个四流酒吧（公园？）驻唱歌手的职业生涯……感觉应该早日实现一下这个人生愿景。

UNI:201906091614（节选）

感觉目前人生的主要理想就是包养我的好朋友们，每年各种假期带着大家一块儿出去浪什么的。

UNI:201906131359

我朴素的人生理想：

写一套书，广受欢迎，家家必看，能卖三百年那种。

每年收 5000 万美元左右的版税加授权费。

[20] 编者注：或译为「万物理论」。同名电影《万物理论》，讲述了知名物理学家史蒂芬·霍金和他的第一任妻子简·王尔德始于剑桥大学的爱情故事及霍金患病前后的励志传奇。

用累积的收入成立一个基金会，雇 10-20 人，每年琢磨怎么把基金会里的钱花到对的地方去，帮助更多的人。当然也投投资让钱继续升值。

为该组织打造一个核心目标与文化，让它可以几百年如一日地运营下去。

嗯然后就差不多了。你看就是这么朴素（误）。

不过这个事真没想象得难，其实无数人都做到了。一个大众比较熟知的例子是诺贝尔基金会。1901 年设立的时候，整个基金会资产大概等同于现在的两亿美元，之后的一百多年里，基金会发出了接近 600 个诺贝尔奖项，和数以亿计美元的奖金。而现在的基金会结余大概是——五亿美元左右。而且这还是在仅有投资收入，没有什么版税收入的情况下做到的。

UNI:201907072349

张潇雨「有生之年必须要做的事」

现在去哪里玩儿其实都挺开心，但也完全不觉得哪里是一定要去不能错过的。进一步说，我认为所谓的那些有生之年必须要去的地方，必须要读的书，必须要有的体验，都是假的概念——甚至不是错的，是假的。再进一步说，非要讲的话，我觉得人生真正不能错过的体验只有一个，就是开悟。但一旦这么想，和开悟就背道而驰啦。那句话怎么说的来着，执空是执不是空么。所以那怎么办呢？不怎么办。不闻，不问，不想。吃茶去。

UNI:201906281141

张潇雨聊如何对抗死亡

今天和朋友聊天说，人生的终极母题应该是「如何对抗死亡」。前老板问我怎么想？我说，

现在我能想到的就是两种方法：

1. 将自我与某种更高或宏大的意义连接起来，以达成一种「不朽」的状态。比如为了共产主义而奋斗……或者写一部传世的作品。最终的目的，应该是成为人类文明的一部分；

2. 过好每一天、每一分钟、每一秒。当你死时回忆整个人生，觉得没什么可后悔的，就算是成功和死亡和解了。可能佛学说的「当下」也有这个意思。

虽然没读过什么书，但我猜叔本华啊尼采啊这帮人已经把这个话题讨论透了。不过很多道理，还是得靠自己悟一遍。

UNI:201611212214

🚩 张潇雨想做的事

做了一家实习生走的时候会找我哭的公司。感觉当初的愿景也算实现大半了。

UNI:201508302010

什么时候国内能开出《纽约客》那种一个字 1.5-3 美元的稿费的时候，我也 gap[21] 个两年写写稿去。

UNI:201602062327

电影是一项我必须放弃的事业。

[21] 编者注：间隔年（英语：Gap Year），一般常见于青少年在中学毕业之后、升读高等院校之前，腾出一年的时间以实践的方式来体验自己感兴趣的工作、生活方式，例如，旅行、修读（非）学术课程、义工服务、工作假期计划等。

UNI:201604162032

还是真心喜欢音乐。预计十年后真正中年危机的时候恐怕要组个自己的 band……（也就是老年人合唱团）。

UNI:201605081354

夜深人静了吹个牛吧。看了点儿 Daniel Dennet[22] 的新作《From Bacteria to Bach and Back: The Evolution of Minds》，没觉得特别好。感觉老一辈的心灵哲学家们已经逐渐开始进入退休期了，这领域需要点儿新生力量。比如三年后的___

UNI:201703232348

我一直想在自己婚礼誓言的部分说「I'll always love you until I don't」一样，我会坚持努力把播客做下去，直到我不做的那一天的。

UNI:201704051438（节选）

想在斯坦福学校旁边租个 Airbnb[23] 待一年。每天就去校园里读读哲学史，旁听点基础学科课程，顺便写作录播客。（当然湾区可玩儿的其实也不少

UNI:201705182332

[22] 编者注：丹尼尔·丹尼特是美国哲学家、作家及认知科学家。

[23] 编者注：爱彼迎（英语：Airbnb）是一個出租住宿民宿的網站，提供短期出租房屋或房間，讓旅行者通過網站或手機發掘和預訂世界各地的獨特房源。

有点儿想学 popping[24]。

UNI:201710271832

明年我争取找业余时间来写一本《Tennis and Value Investing》吧，中文世界能写这个话题的人应该不多。

UNI:201807011921（节选）

想办一个网球训练营。

UNI:201807102210

也许我应该建一个网站，把播客、文章、申请者回答的很好的问题、常用的捐助信息等等这些东西放进去，这样这些信息就是 timeless 的了。

UNI:201809221424（节选）

我一直有一个在网球场搞一次蹦迪大趴的理想...

UNI:201809292124

想过 D.E.Shaw 那样的人生。

UNI:201811232300

[24] 编者注：popping 是放克舞蹈（英语：funk dance）和街舞中的一种风格，基本是藉由肌肉迅速地收缩与放松的技巧，使舞者的身体产生一种震的感觉。

我甚至在想，也许我们可以几百人一起协作维护一个愿望清单，三五个人结成小组去研究相近的愿望。有了具体的方案之后再开源出来，分享给大家，这样每个人都会更接近自己想要实现的愿望。不知道，我总觉得人生很多事都没有想的那么难。

UNI:201812062357

想了想，准备给《得意忘形》出点周边，成本以外的利润会捐给我指定的基金会。所以问题来了：除了 T 恤、手机壳和杯子以外，你们还想要什么东西？另外 T 恤上想写什么也欢迎留言哈哈。

UNI:201812221101

还挺想和庆山[25]老师录一期播客的。作为一个她一本书都没有看过的「读者」，我觉得我们应该很有得聊。

UNI:201901091344

我之前看到的数据是现在美国最顶级的播客一年收入大概是千万美元量级，做得不错的一年几十万到几百万美元不等。《得意忘形》由于长期要做学校，所以不打算商业化了。但有机会我倒是想孵化一些，尤其是垂直领域的内容，坚持做几年每年有几十万到一两百万人民币的收入还是难度不大的。

UNI:201901291241

[25] 编者注：庆山（安妮宝贝），本名励婕，作家。

其实想做学校还有另外一个私心，就是以后我想 build my own research institute[26]。因为这个世界上好玩儿的值得研究的事情太多了，但我一个人的精力和能力都有限。如果能集合起一个团队，不断地弄懂一些值得关注的小议题，长期下去这种认识的叠加一定会爆发出巨大的能量，而且过程也很有乐趣。比如最近我就想知道美国播客的发展历史和最新走向、新的闪电钱包的意义、以及前一阵《鲤》搞的匿名作家计划的来龙去脉到底是什么。这些事情，目前没有落在我的工作主线上，但长期看可能更加重要。

想象这么一种情景：《得意忘形》不仅是我和嘉宾提供我们有限观点的播客节目，而是可以聚合起一些热爱知识、善于研究、对生活充满好奇心的人，不停地搞清楚一些事情并把成果开源出来的教育机构。这样它的意义可能会更加不同。

这个事情做到极致，大概就是 James Simons 的 The Flatiron Institute 。等到那个时候，我们不但可以去整理已有的存量知识，也许还能集合 world class 的研究者们，去探索一些人类知识的边界了。

UNI:201902091004

我突然萌生了一个想法叫做，得意忘形夏日年度 party。可以是两三天的活动，包括：

1. 主题讲座和群组分享；

2. 瑜伽、冥想和舞蹈；

3. 跑步、网球、高尔夫或者其他什么运动的 training session[27]；

4. 泳池派对+烧烤，大量的 pimms[28] 和 sangria[29] 喝起来。

---

[26] 编者注：或译为「建立自己的研究所」。

[27] 编者注：或译为「训练课程」。

[28] 编者注：一款鸡尾酒。

[29] 编者注：西班牙水果酒。

可以找个合适的地点，听众从四面八方飞过来参加活动……我靠想想就有点儿好啊。

感觉办个十年可以超过 Coachella[30] 哈哈哈，妈呀难不成真的要实现一下。

UNI:201907080150

实不相瞒我十分想学郭富城《Para Para 樱之花》那个舞蹈。

UNI:201907271526

发个小愿。明年如果有机会，去给监狱服刑人员上上商业课和投资课。

UNI:201911161517

散步的时候突然想到，也许可以做一个我之前写的精选微博的日历，每天一条那种。然后销售利润全部捐给大家比较喜欢的的慈善机构。在 Twitter 上看到有人做过类似的，如果有想参与设计或者知道怎么搞的同学可以私信我。

UNI:202001171445

Learn the Game, Crack the Game, Master the Game, Change the Game.[31]

如果说人生非要有什么目标的话，也差不多就是这四步了。

UNI:202003071027

[30] 编者注：科切拉音乐节（英语：Coachella, Coachella Festival），是每年 4 月在美国加利福尼亚州印第奥市举行的音乐节。是全球规模最大、最知名及盈利最高的音乐节。

[31] 编者注：或译为「学习游戏，破解游戏，掌握游戏，改变游戏。」

找到合适的平台之后会把我的某条（相对受欢迎的）微博做成一个 NFT[32] 然后拍卖一下，收入捐给我比较喜欢的公益组织。而购买者除了买到一些知识与乐趣之外，还获得了一个东西，就是如果我在之后的人生里取得了更大的成就和名声，这个 NFT 可能就会升值。这样来看也可以说是购买了一个与我个人（一定程度）挂钩的永续看涨期权。

UNI:202102181134

决定新年瘦下来然后染个粉色的短发。

UNI:202201291326

张潇雨的人生体验

一天的公益活动，和孩子们打篮球和画画。但其实她们最关心的是中午吃什么...现在集体麦当劳中。小姑娘们边啃汉堡我边在旁讲解，这是垃圾食品，不能多吃。

UNI:201106251239

多年后重回新东方课堂，怀念热血青春啊。这次面对 300 人大班进行无提前准备的忽悠，感觉相当过瘾，除了有点紧张以外基本上搞笑的部分大家都乐了。我还是适合说相声去我觉得。

UNI:201107251241

[32] 编者注：非同质化代币（英语：Non-Fungible Token，简称：NFT），是一种被称为区块链数字账本上的数据单位。可以代表数字资产，如画作、艺术品、声音、视频、游戏中的项目或其他形式的创意作品。

第一次全部装备下矿井，冷风飕飕的，路又滑，每一步都很艰难。矿的周围都是很贫穷的村民，一路上的篱笆女人和狗。很难讲一车车的煤挖出来后，对他们的生活能有什么改善。故作深沉悲天悯人的话就不多说了，从地下快三百米上来的时候我想起「甲方乙方」里那个大款的台词：这辈子我都想跟龙虾睡一块儿了。

UNI:201202171203

假期最后一天花了点时间研究声乐技巧理论，算是对混响、声场、声压以及额窦共鸣这些艰涩的概念有了点了解。总觉得吃喝、音乐、电视这些看似欣赏门槛越低的领域其实坑越大，所以为了新的一年能更谨慎和专业地到处吐槽，还是先闷头看点书吧。

UNI:201302152235

也算陆陆续续地琢磨了一阵，现在正式想，从今天起，暂停更新[33]微博了。一直对「事情究竟做到什么样才应该发出声音」有个执念，还没弄清楚，就先安静想想吧。微博带给了我太多意外的收获，现在画个句点，正完美。暂时不打算写了，但还会偶尔上来看看。各位关注过我的朋友，感谢你们的一路陪伴。后会有期。

UNI:201304130010

北京机场。一个打扮花花绿绿，戴着 H 皮带穿着 H 帆布鞋的大叔突然走过来面露难色地和我搭讪。一聊才知道，说是临时改签回厦门的机票钱不够了，也没带卡，特别尴尬地只能这么找路人借钱，差 260 块。我看他实在难堪，又像个闽商，犹豫了一下还是给了他三百

[33] 编者注：微博最长断更时间，距离上一条微博间隔 96 天。

块钱，说，要是你不还我钱就算我看走眼了吧。

UNI:201309111235

信息学院青年志愿者协会校友办公室主办的「信息人在投行」校友座谈会在信息楼二层举办，座谈会邀请到信息学院本科 04 级校友张潇雨返校与同学们交流。座谈期间，张潇雨师兄交流了自己在投行工作的心得，并与同学们进行互动，反响热烈。

UNI:201312261522（引用）

拜访@追光动画 参加《小门神》的试映会。第一次看正在制作中的，用故事板和分镜头连接的动画。最有收获的是放映完的剧情讨论会，大家都颇专业地拆开了谈人物关系、道具设置与核心命题。我也凑热闹说了说「创作时应保持的分寸感」与「台词与画面应蕴含的信息量」。

UNI:201406151141

其实 ColorRun[34]没有人在 run，都是拍照，调情和搭讪...但青春的感觉确实很好，希望能跑到 50 岁吧。

UNI:201406212124

达成新成就：给前女友当 wingman[35].

UNI:201410252241

[34] 编者注：「彩色跑」被誉为"地球上最欢乐 5 公里跑"，旨在宣传健康、快乐、大众参与的跑步理念。

[35] 编者注：或译为「僚机」,尤指在某人尝试接触潜在生意伙伴时候，为其提供支持的朋友。

为招聘准备个演讲。花了一周在脑子里构思，用三天看了一本关于如何演讲的书，重新翻出来老乔和老罗的发布会看了一遍。最后，做了 12 个小时的 keynote，写了 80 页，讲了 90 分钟。结果大家的反响很不错。自此，也算是开发出了「公众演讲」的新技能点吧。

UNI:201501151658

回母校做个招聘演讲，延续了每次都黑听众的习惯。天的黑法是：「你们努力了这么久，但凡有点天赋，也应该有点成效了吧？」以及「算上我在内，这屋子里的人大部分最终都会很平庸。你们做好这个心理准备了么？」

UNI:201504151835

给最好的哥们当伴郎，第一次。去新娘家抢亲的过程简直惨绝人寰。简单说就是，这辈子第一次有人对我说，「嗯现在你可以把裙子脱下来了。」

UNI:201505160858

睽违小三个月，倒也不是完全闲着。虽然一直三天打鱼两天晒网，但也算保持着一定的写作和阅读。几个月前和知乎勾兑，帮他们写了一篇万字大稿，是和创业有关的。之后会登在一本独立成刊的书[36]上，如果印出来再发上来。此算其一。还写了一些不着调的稿子，比如给《红秀》[37]的一篇关于美剧的，从此我也是给女性杂志写过东西的人啦……

UNI:201510080102

[36] 编者注：书名为《创业时，我们在知乎聊什么?》。

[37] 编者注：《生活大爆炸都出到第九季了怎么还有人看》。

妈妈整理房间翻旧物，翻出来以前好多笔记。大学背托福 GRE 单词的，准备 Mck 和 GS[38] 面试的，半途而废考 CFA 的。感觉当年还是挺下功夫的...

UNI:201601142257

之前帮知乎 x 一财写的东西[39]终于要出街了。整个主题挺有意思，是如何以「设计」的视角重新看待各个行业：建筑、游戏、物流、桥梁、汽车、电影...欢迎支持一下实体杂志（但不确定文章删节了多少）。写作水平确实有限，但和几位很喜欢的作者同列在一本书还是挺高兴的，虽然他们可能并不太高兴...

UNI:201602182058

关了朋友圈之后，准备来一个新的 initiative[40]。一周之内把微博的关注人数减到 150。信息输入渠道真的永远有优化的空间.

UNI:201603272247

今天和教练说想上一次拳击课。练下来的感觉是利用腰腹力量的方式和网球很像。寻找运动之间的「通感」也是很有意思的。只是不知道为什么分配了我一个粉色的拳套.....

UNI:201604061440

[38] 编者注：「麦卡逊公司」和「高盛集团」。

[39] 编者注《设计我们的世界》

[40] 编者注：或译为「新项目」。

感觉每做一次咨询都要斥巨资近一千元……因为除了咨询费用意外，来回打车费要一百多（路途远又堵），而且每次聊完都聊太欢了特别饿所以出来马上得吃一顿…经常一吃就二百。感觉工资的三分之一都用在咨询师身上了，真爱。

UNI:201604191722

虽然作为网红（误）还是要去一下知乎的「盐 club」，但最近真心没有什么社交需求…感觉没有一个人想见也没有一个讲座想听。打算在现场推广一下我司的新业务好了…

UNI:201605131601

明天就要大型出台[41]了。据说五百人的场地爆满，还有外地特意过来看的（当然和我没啥太大关系）。不过要脱稿演讲 25 分钟左右，第一次就搞这么大也是服了自己……就算是为我有一天去搞 stand-up 当真 • 段子手热身吧。

UNI:201608052216

下周三还要开个 知乎 Live[42] ，讲讲心理学+创业的话题。

UNI:201610202222

明天要第一次当 Airbnb host[43] 了，略激动。（冰箱里囤了大量优诺酸奶

UNI:201611182244

[41] 编者注：没找到什么主题什么场合。

[42] 编者注：知乎 Live 标题为《第一次创业时该做好哪些心理准备》。

[43] 编者注：爱彼迎（一个出租住宿民宿的网站）房东。

开试严格的 Ketogenic Diet[44]，结果三天就进入酮期了。看看坚持一个月会有什么效果...

UNI:201704070953

五年了，感谢有你。[45]

UNI:202204250106

以后每个月都捐个小几千好了，希望这些基金会都靠点谱。

UNI:201705011811（节选）

可能是真的从大坑里慢慢爬出来了。九个月。或者说三十年。

UNI:201707062233

终于可以休个假。今日开始赴佛山学习一周.....咏春。叶问的长子叶准老先生会来带带课，老爷子也 93 岁了。

UNI:201707140914

训练日第二天简记：第一次打了红土场[46]很开心，但照这个强度下去马上主项就要换成轮椅网球了。

---

[44] 编者注：生酮飲食。是一種高脂肪，充足蛋白質，極低碳水化合物飲食。這種飲食的特色是讓食物嚴重缺乏碳水化合物，強迫身體燃燒脂肪而非碳水化合物，進而產生酮體。

[45] 编者注：得到《商业经典案例课》上线五周年，9 万多人报名。

[46] 编者注：红土场是指由天然粘土或者加工粘土制成的地面，最典型的红土场地代表便是法网公开赛。

UNI:201802211515

今天试了第一次给自己剪发，觉得效果还挺好的。这样以后只需要大修剪的时候再去理发店了，两三个月一次这种频率。希望把自己日常生活的对外依赖程度慢慢降到最低。需要的东西越少，人的富足感就越多。

UNI:201803252321

今年的 2 月我去西班牙马略卡岛的纳达尔网校学习打球。那段时间里我每天的日子是这样的：早上起床先吃个自助早餐，慢悠悠散散步然后上午 11 点开始跟着教练训练。运动两个小时之后非常爽，于是先回酒店房间洗个澡，吹好了头发就到楼下餐厅吃饭，边吃还边喝一杯白葡萄酒或者 Cova（西班牙人你懂的）。到下午三四点的时候，看心情约其他同学一起打个比赛，或者自己看看书写写东西，也可以去免费的健身房。到了傍晚，夕阳落下，我就去散散步顺便思考点人生问题，等天色一暗就回来吃晚饭。吃完 9 点多，看剧看球聊天再喝一杯，自己想干点啥就干点啥。

UNI:201807192139（节选）

今天尝试了一下「超级猩猩[47]」的团体训练课，确实还挺好玩儿的。

UNI:201807242213（节选）

当年上大学的时候，我觉得学校真的不行，同学也极其平庸（不好意思实话实说了）。每天

[47] 编者注：超级猩猩，是深圳市超级猩猩健身管理有限公司旗下运动健身品牌。

就琢磨，该怎么办呢。一个极其自然的想法，就是毕业之后出国读书。

去读书吗当然就想去个好学校，但那会儿我也不知道好学校长啥样，就打算去亲眼看看。

于是我借当时学校的一个半官方的活动，进行了一个简单访学的行程，目的地就是美国东部几所高校：耶鲁、乔治华盛顿、哈佛和哥伦比亚。基本是这个顺序。

结果去了之后，坏了事儿了。

UNI:201901151220（节选）

有一段我不务正业想去唱 Jazz（周末兼职的那种），加上我觉得自己乐感和发音都还可以吧，于是信心满满地报了个专业的声乐课，开始学习。

学了一阵之后，老师说我进步挺大，我还挺高兴。结果正好有一次，有个主持人朋友找我玩，说一起去 KTV 唱歌，还有她一帮原来中国传媒大学播音系的同学一起，我就乐呵呵地去了。

我到的时候，大家刚刚开始唱。我至今还记忆犹新——就在进门的那一个瞬间，我就知道自己幻想中的兼职歌手的职业生涯已经宣告结束了。

UNI:201902012316（节选）

经过一段时间的思考和筹备，我正式注册并成立自己的个人基金会：XYZ Family Foundation。在未来，XYZ Family Foundation 会在个体教育、学术研究和消除不平等方面进行一些尝试和努力。目前基金会的运营资金由我个人提供，之后会加入新的捐赠者和基金委员会成员。

UNI:201902271318（节选）

重回中学讲个课。[48]

UNI:201905011906

环游世界这件事 is quite overrated[49]，差不多两年就没啥感觉了。最终还是回到人生剩下几十年打算怎么过的问题。

UNI:201905051914（节选）

体验了一下漂浮舱这个玩意儿，主要作用是使人体无重力在水上漂浮起来（放盐就可以），并配上环境光和音乐，达到一种类冥想的状态。还能放松肌肉和辅助睡眠。

UNI:201905252219（节选）

人生第一次在直播间充值送了礼物，拿真金白银供养自己喜欢的主播[50]的感觉还是挺好的哈哈哈哈哈哈。

UNI:201906152005

下周要去给北大的同学们做个分享。内容还没完全想好，但是先起了个有气势的标题[51]。

UNI:201908162032

皮毛地学了学 K-pop，发现使用胯和胸（抖动）的动作太多了，现在跳完走在路上感觉自

[48] 编者注：北京景山学校。

[49] 编者注：或译为「被高估了」。

[50] 编者注：曾卓，游戏 ID：TeD，魔兽争霸 3 职业选手。

[51] 编者注：标题为《不胜之胜的技与道——论网球和它教我的事》。

己是性感女团成员。

UNI:201909141433

今年一共组织了三次家庭会议，感觉真的是轮到我 running the show 了。今天讨论了明年的家庭旅行计划以及接下来大家做白内障手术的事宜。

UNI:201910021447

当个假装懂很多的「博主」也太无聊啦，还不如来玩点好玩儿的。刚才散步时想到了一个新玩法：接下来一小段时间（除非很重要的正事儿），我打算不写任何原创文字，只转发或者发图，而文案就是指定一首歌的每一句歌词，从头到尾依次按顺序发下来。换句话说，如果看到很合适某句歌词作为转发语的微博我再发，否则就不发了。

哈哈哈。第一首歌想好了，就是刚才散步路上循环的 S.H.E. 的《热带雨林》。看看能不能弄出点好玩儿的东西。

UNI:201910081959（节选）

随便做了几个「得意忘形」的 iPhone 11 Pro 型号的手机壳，自己留用了一个感觉剩下的可以送出去。想要的话还是捐 50 块钱给「腾讯公益」然后截屏给我，给你寄过去（捐之前先私信和我确认一下还有没有货哈），谢谢大家。

UNI:201911071119

我之前在 Princeton 大学及周边地区待的一个多月大概是这种生活状态的某种缩影。当时我每天的生活大概包括这些内容：早上睡到自然醒然后溜达着去喝咖啡吃早饭、根据之前

的计划看看去蹭听个什么课或者讲座、去学生活动中心边晒太阳边研究和写作、在草地操场看学生运动和运动员训练、去网球场打球（社区网球场是免费的你敢信么）、散步吃冰淇淋、和学生们搭讪闲聊、晚上我一般回家宅了但是你想的话肯定可以趴体。哦对别忘了你还没有什么考试和找工作的压力，另外真的太闷了跳上一个轻轨车一个多小时就到纽约曼哈顿最中心……简言之就是，这啥日子这。

UNI:201912301152（节选）

还是继续明确一下定位[52]：有可靠物资缺乏资金的情况可以找我，我尽量帮助想想办法；另外就是没怎么被人看见的求助信息或者是需要扩散的信息可以告诉我，我尽量转发——定义是看见的时候在 1000 个转发以内的吧，可以帮着启动传播链条。谢谢大家。

UNI:202002111005

这个如今看起特别土的笔记本，是大概二十年我通过希望工程资助的一个同龄的同学寄给我的。当时资助一个孩子上学一年只要 300 块钱，而且还是一对一的那种。记得那会儿没有什么好的网上通讯工具，我们就每个月写一封信，互相通报自己的学习和生活情况。后来为了表达感谢，匡同学寄了这个本子作为礼物，我一直留到现在。一晃这么多年，还是有点怀念那个单纯的时代的。

UNI:202003031946

看 猫叔 看了可能快十年了吧。谢谢这趟美好旅途。

[52] 编者注：2020 年 2 月新冠疫情期间。

UNI:202003081035

六月中去给华为讲个课，决定不收钱免费讲，应该也算为世界和平做点微小的贡献了。可能考虑在深圳做个听众见面会，但还要看疫情发展。到时候再说。

UNI:202006031813

现在回想几个月前疫情最严重的时期，虽然发生了很多伤心事，但也结下了一些奇妙的缘分。一个例子就是我和一些喜欢@张艺兴 的朋友结识，大家在世界各地帮助寻找物资、共同抗疫，度过了几个不眠不休的夜晚。时间一晃而过，她们再找到我时，则是因为张艺兴出了新专辑《莲》。投桃报李，我也来帮助宣传一下。

UNI:202006122004（节选）

为了努力延长运动（🎾）寿命到 90 岁，这一年多体验了一些北京和上海的理疗（physical therapy）康复机构，其中有三家还不错。

UNI:202009171436

又到了每年，某个经常一点进去，一个链接接一个链接，一个没注意就能看一下午的知识网站[53]，向用户募捐的时候了。常用的朋友们可以在力所能及的范围内随意支持一下。

UNI:202012181550

[53] 编者注：指维基百科。

想起一件好玩的事。几年前维珍银河和 XCOR 这样的公司刚刚推出商业太空飞行的时候，我应该是中国最早购买飞船票的几个人之一。还因此被 NYT 中文版采访过一下。

UNI:202107121642（节选）

今天的奇遇：和朋友散步，在一个极其偏僻的地方听见了一些微弱的呼喊，然后发现了三只被遗弃的小猫。都太太太可爱了。之后怎么办还没想好，静待宇宙发来信号吧。

听说有人惦记之前救助的三小只了，现在它们已经被好朋友收养了正在茁（shang）壮（fang）成（jie）长（wa）哈哈哈。

UNI:202108172154（合并）

本周六晚上，和 Unknown DAO 的同学们在 B 站搞一次线上闲聊会，我也没做太多准备，所以就是以闲扯为主。想来玩的同学可以去公众号报名。

Unknown DAO 是一个脱胎于《得意忘形》播客的组织，是一些听众受到了 Web 3.0 世界的召唤之后成立的一个 DAO[54]。不过要说明的是，它并不是《得意忘形》的官方组织（我暂时也没发起任何官方组织），同时我和 Unknown DAO 也没有任何经济利益往来——它们这次好像会给我空投一个自己设计的实验性的 NFT，不过我不打算卖出。之后有类似的空投我也会酌情捐赠出去。

第一次和大家视频联线，还挺好玩哈哈哈。感谢捧场，以后有机会再给大家现场吃播（划掉）。

[54] 编者注：去中心化自治组织（decentralized autonomous organization，DAO）。它不受个人或实体的管理，也无领导、无员工、无国籍。每个 DAO 的规则和治理都编码在区块链上的智能合约中，除非由 DAO 成员投票通过，否则无法更改。

UNI:202110281352（合并）

最近破天荒的开始健身了。之所以说破天荒，主要是因为健身是一件我在内心里阻抗了七八年的事情——尽管我很爱运动，知道健身的各种好处，各种🎾教练和身边球友都告诉我身体基础训练的重要性——我都仍然是阻抗的，怎么也提不起精神去健身房。

UNI:202111071040（节选）

最近除了重新学走路以外，还主要在练习找回 鼻呼吸 [55]。

UNI:202111232001

来时光派的 衰老干预大会 晃晃，看看科技修仙界目前搞到什么阶段了。

UNI:202201151037

最近机缘巧合买了几幅 王韫琛 老师的作品（《七宗罪》,《恶魔的合约》和《千手观音》），是我有点喜欢的那种科技宗教风，同时细节品和宏观看都挺有味道。

UNI:202201282003（节选）

最近又陆续收了一些动画的作者原稿（线稿和赛璐璐[56]啥的），都很喜欢[开学季]。图 1-9 依次为：全职猎人（富坚老贼又更新啦），中华小当家（魔幻麻婆豆腐！），铁臂阿童木（最

[55] 编者注：将舌头轻轻顶住上颚门牙后方，将上下嘴唇贴合，专注用鼻子轻轻细细地吸气、慢慢地呼气。体会气流经过鼻腔逐渐变得温暖而潮湿，进入我们的身体，带来生命的气息。

[56] 编者注：赛璐璐多指日本动画制作的原胶片。就是把人物画在透明的胶片上，然后每一张胶片人物稍微有点动态变化，当它们连续动的时候人类的视觉暂留就会造成画面动起来的效果，也是最早的动画技术。

后看哭），猫眼三姐妹（童年性启蒙吧…），千年女优（今敏大师无人不拜），美少女战士（谁看谁不迷糊）……最后是大友克洋和手冢治虫早期作品的一些线稿。不得不说这东西比 NFT 便宜不少吧，看（mo）着还爽[允悲]。

UNI:202207272324

🚩 关键词：原则、方法论、通识教育

张潇雨的基础法则

成年人法则之二：Agree to disagree。[57]

UNI:201605201102

昨天和朋友聊天发现，我的人生深深地绑在了一个行事逻辑里：即永远选择 downside 有限，但 upside 无限[58]（或者非常大）的事情（哪怕概率很低），然后永远躲避 upside 有限，但 downside 可以很巨大的事情（哪怕概率很低）。

UNI:201608301016（节选）

问题往往不是被解决的，而是被消除的。

UNI:201703190851（节选）

[57] 编者注：或译为「求同存异」。没找到「之一」。

[58] 编者注：张潇雨后来翻译为「下行风险有限，上行收益趋近无限」。

松蔚老师总结得好，人跟人之间的关系，就是两个基本准则：

1. 你永远只能看到别人怎么做，而无法知道别人怎么想；

2. 你为一段关系设立的规则，别人是不一定要遵守的；

一个感觉是，如果参照欧几里得的《几何原本》的设定——从五个公设和公理中可以推出无数关于平面几何的结论——的话，用这两条作为公理，应该能推出人与人之间交往的很多法则。

UNI:201705221453

最近又有一些同学留言或者私信给我，问我对各种事情的看法或者希望我给出一些建议。为此我还是重申一下我个人的一些原则以及我对这个世界一些简单的认知：

1. 对于这个世界上绝大部分的事情，我都一无所知；

2. 对于这个世界上绝大部分的事情，我都毫不关心；

3. 这世界上绝大部分的事件和现象，在我们看到它们的时候，我们都没有足够的信息去做判断和下结论；

4. 对于世界上绝大部分的事情，我们都不需要产生态度或者给出判断；

5. 在不需要产生态度或给出判断的情况下，仅凭本能的应激反应就去这么做，通常是偏见的起点；

6. 人无法进步的最核心原因之一就是偏见；

7. 认知复利可能是世界上最好的东西，但前提是你关心的东西足够少。

最后，对于素不相识的人，我的「不回答」往往就是回答本身；对于给予过我很大帮助的前辈，在被问到意见的时候，我绝大部分时候会这么说——“I don't think I have earned

the right to have an opinion.[59]”

UNI:201808161223

均值回归[60]才是人生之恒常法则。我期待着下一个自己决策错误、运气不佳、怀疑自我的时期的到来。

UNI:201809051218

时常忘记也反复提醒自己的人生准则：You just can’t have it all[61]。

UNI:201809291429

我现在工作层面所有（非日常）大决策的底层逻辑都是：这件事如果失败了我会有 10% 的进步，但是万一成功了应该会带来 10 倍的回报。

UNI:201901250859（节选）

最近在系统性地总结自己底层的思维方式和决策逻辑，想到一个在过去两年里对我的帮助很大的事情——不管是心态上还是行动上的。就写在这里作为一个分享吧。

这个事情我之前提过一次，来自著名的亚马逊的 CEO 贝佐斯。我们都知道，电商在过去二十年里是一个发展极其迅猛、环境日新月异的行业，有一次贝佐斯在接受采访的时候就说，他最经常被问到的一个问题是：在接下来的十年里，这个行业会有什么样的变化？

[59] 编者注：或译为「我觉得我没有权利发表意见。」

[60] 编者注：均值回归是一个金融領域概念，指的是一项资产的价格會随着时间的推移趋向于平均价格。

[61] 编者注：或译为「你不可能拥有一切。」

然后他答道：「我发现，很少有人问我另外一个问题：在接下来的十年里，什么是不变的？我认为第二个问题比第一个问题更加重要，因为你需要将战略建立在不变的事物上。

比如在亚马逊的零售业务里，我们知道消费者会想要更低价格的产品，十年以后肯定还是这样；他们想要更快的物流，更多的商品选择，这些东西是永远不变的。你很难想像会有顾客在十年后跑来和我说：Jeff，我很喜欢亚马逊，但你们的价格能不能贵一点，或者到货时间再慢一点？……

所以，我们就会把精力放在这些不变的东西上。因为我们知道，现在在上面所有的投入，会在十年里持续不断的让我们收益。所以，如果你发现了一个很值得做的事情，而且十年后也不会变的话，那么它就值得你投入大量的精力。」

自从看到了这个采访，这个「寻找不变量」的逻辑就总在我的脑子里打转。久而久之我发现，它对我改变是特别大的。

UNI:201805022155（节选）

这几年琢磨世界的一些基础法则，感觉人从出生到死亡，都时刻面临着三个颠扑不破的终极矛盾：

1. 人的念头之包罗万象无远弗届，与改变肉身及周边物理环境之缓慢艰难的矛盾；

2. 人类作为非独居动物，与物种内主流沟通工具（语言、文字、表情、动作等）之模糊与低效的矛盾；

3. 世界作为一个大型混沌复杂系统，与人类大脑有限的认知能力与计算能力的矛盾；

想了很久，感觉人生绝大部分痛苦都落在了这三个矛盾之内，概莫能外。

UNI:202004242037

我理解的一个可持久型幸福法则是避免在一系列现象级事件里成为被人们引用与举例的那个人。不管是正面事件还是负面事件。

UNI:202102201358

不少同学都会问我「心想事成」的魔法是怎样运转的，就来说说和宇宙沟通的三个基准法则吧：

1. 宇宙只会给你你已经有了的东西，而不是苦苦追逐的东西。如果你感到富裕，宇宙就会给你更多的金钱；如果你觉得自己很健康，宇宙就会让你变得更健康；

2. 宇宙只会给你你真正需要的东西，而不会理会你说自己需要，但其实并不需要的东西。比如有的人想要一个能爱自己和照顾自己的伴侣，但宇宙可能知道你真正需要的是明白自己已经有很多爱了，所以它可能会给你一个奉献出爱（从而确认自己已拥有）的机会；

3. 宇宙法则在每一件小事，每一个瞬间起作用。如果你一边说自己很富裕，一边又为鸡毛蒜皮的小东西斤斤计较，宇宙就知道你仍然感到匮乏，于是它可能把你有的东西拿走，来配合你把匮乏感这个戏码演完。

理解了这三个法则，然后经常和自己的内心宇宙沟通，很多问题自然就迎刃而解，也会体会到真正的「心想事成」了。

UNI:202107301236

张潇雨的处世方法论

所有事都可以反过来想。想要投资成功，先学习有哪些最容易让投资失败的错误；想有好的人际关系，先去琢磨糟糕的关系有什么特点；想获得理想的生活，先弄明白自己最不想

要的生活是长什么样的。然后尽全力地避免它。

UNI:201811241151（节选）

提供一个我在集体讨论的时候比较爱说的句式，算是个小技巧吧。

比如对方说「我遇到了某种问题，不知道怎么办」的时候，如果我想给对方提供一些思路，我一般会说：「我也不确定应该怎么办，我就说说当时有个类似的情况的时候我是怎么办的吧。」

这个句式还有个版本是：「你不一定非要这样，但如果我现在面临这个局面的话，我可能会这么办，因为……」

如果想稍微坚定一点，我会从反面来说：「我也不知道应该怎么办，但是我觉得最不好的办法就是……只要不这样我觉得就没有大问题。」

我发现在使用这些句式的时候，一方面，对话会更容易进行下去；另一方面，这也是一种提醒：不要认为自己经历过类似的事情就掌握了真理，更好的做法也许是简单地分享你的经验和教训。

UNI:201901132005

不管在访谈还是闲聊中，多使用场景式的提问而不是泛泛的开放式问题，会对沟通深度有很大的帮助。我最常用的一些问题举例：和有一阵没见的朋友聊工作情况的时候，比起问「工作怎么样」、「最近有什么收获」，我更常问：如果现在让你穿越回到三年前，跟当时刚开始这份工作的自己说一两个建议的话，你会说什么？

UNI:201906051024（节选）

近些年来使用的一个还不错的工作小方法：给自己「决定什么时候设置一个 deadline」这件事设置一个 deadline。

UNI:201807191239

最近的行动策略是这样的：想象一下自己 5-8 年以后的主业会是什么，不准确也没关系，但现在先以一个小 10-100 倍规模的方式用业余时间做起来。

UNI:201808041347

那天和朋友聊到应该和什么样的人一起工作的时候，我说我有一个简单的标准：在找合伙人的时候，我觉得即使让 TA 当我的老板我也不介意，那这就是一个好的合伙人；在找下属的时候，你想象一下两年以后 TA 有没有可能和你平起平坐，能当你的合伙人了。如果可以的话 TA 就是一个好同事。当然这个标准更适用于小团队和公司的初创期。

UNI:201809011107

如果我偶然看到一篇水平很高的文章或者很不错的观点，接下来的动作通常是这样的：
我会点开作者头像，看看 TA 历史上对这类话题发表过什么意见。阅读几篇之后，大概在心里会给一个「可信度」的感性评分，然后根据分数，我会决定要不要关注。
如果关注了，随着之后作者继续发表观点，我会在心里动态调整 TA 在该领域的「可信度分数」（就是我之前写过的那个 credibility score）。然后根据分数决定之后要花多少时间看这个人的内容——上限是如获至宝反复研读，下限当然就是不再关注。
另外，我会认为一个作者在该领域的水平，是由 TA 写得最差的几篇文章或者发表过最烂的观点决定的。这个评判标准并不太准确，有时候会「错判」一个人的能力。但就像我说

的，我的底层哲学是，在不懂的领域避免犯蠢比追求所谓的正确更重要。换句话说，比起 Type I error，我更不想犯 Type II error[62]。

另外，这套不严谨的评价系统只适用于一个人在自身专业领域的发言，日常生活的当然就不算了。

UNI:201901031828（节选）

这两天想起，自己刚开始做管理者的时候没什么经验，不太知道怎么有效率地交待任务，犯过一些错误。后来团队成员给了我两个反馈，至今还觉得挺受用的：

第一个是给任务设置一个优先级程度。比如你交待了一件事，是比较紧急马上就要，还是可以等等再说，要明确地表达给对方。这样 TA 才能更好地安排自己的工作，你也会对时间有更准确的预期；

第二个是告诉团队，这个任务大概做成什么样你就觉得比较成功了。好的人不需要你教他们任务的具体实现路径，但需要你比较清晰地表达出你对成功的定义是什么。没有这个东西，后续的工作一定是一团乱。

后来我发现，其实这两条都可以归结到一点：作为管理者，你先得知道自己在干嘛、要什么，别人才能围绕着你去实现你的设想。最怕的就是自己其实一脑袋浆糊，也不知道往哪儿走，于是看什么火就试什么。

UNI:201901291540（节选）

[62] 编者注：第一类错误与第二类错误（英语：Type I error & Type II error）为统计学中推论统计学统计术语，表示统计学假设检验中的两种错误。若零假设事实上成立，这种错误称为第一类错误；若零假设事实上不成立，这种错误称为第二类错误。张潇雨后来的解释是：「错过了对的」（Type I error）和「选择了错的」（Type II error）。

这个世界上的确有很多令人惊诧与愤怒的，突破人性底线的事情，想说说我的一些看法和「应对方式」。当然，由于只是我的个人体验，所以很可能是偏颇和错误的，分享出来仅供大家参考和批评：

1. 人在惊诧与愤怒之后，接下来的感觉往往会是无助。观察这种感觉、承认这种感觉、接受这种感觉，让自己明白，这世界上很多事情自己就是无能为力的，这本是世界的常态；

2. 在了解情况的前提下，在力所能及的范围内，以任何适合自己的方式去帮助受到伤害的一方。不论多轻的举动或者多小的姿态都没关系，表达支持、传递善意。即使当事人无法直接收到，这种善意也会流动起来；

3. 尽可能不去沉溺于愤怒和无助中，它对你我、对事情都毫无帮助。不要轻易得出「这个世界没救了」的结论，而是不妨想想，假设自己能力是现在的十倍，有什么可以做的么？如果是一百倍呢？一万倍呢？朝着这些方向努力，将意外与灾难化为你的长期动力；

4. 同时，无需急着马上去「帮助他人」，这种行为往往是自身无助和焦虑的投射和化身。记得「全局优化」你的目标——假设你真的希望为他人做点事情，为世界做一些贡献，此刻最该干的事情是什么呢？也许反而是做好你手头的工作。做好当下的每一件事，照顾好当下的自己，会让你在长期成为一个更有力量帮助他人的人，那个时候你能做的事情也会更多。想想比尔·盖茨吧，年轻的时候如果他没去创办微软而是去乡村支教，也许现在就没人帮助人类消灭天花和疟疾了。

5. 试着保持一种理性乐观的态度。有一点其实我们冷静下来就可以发现——人类社会发展至今，中间出过的问题、乱象、伤天害理的暴行、令人发指的党同伐异.....可以说数不胜数，但它们最终都会过去，并成为了促进整个社会进步的动力之一。从真正长期的视角来看，现在是人类诞生有史以来最好的时代——更多的人可以远离饥饿、更多的疾病已经得到医治、信息的传递更加快速有效、人们的声音更容易被听见——一切其实都更好了一些，只

是还远远不够完美罢了。但没关系，我们还可以继续努力。

总之我想，坚定勇敢地照顾好自己、力所能及地传递善意、全局优化自己的长期目标、在能力更大时担负起更多的责任、保持长远的视角和理性乐观的态度……如果能这样生活，就应该不算是个太差劲的人了。

UNI:201904202213

我脑中仍然总使用这个比喻：想要从 A 点最快地抵达 B 点，不是要在两者之间划一条直线，而是将整个地图折叠起来，直接让 A 点与 B 点相遇。用三维的视角解决二维的问题其实是无比轻松的。遇到问题永远跳到更高维度思考，是一个可以终身受益的好习惯。

UNI:201905212330（节选）

想起曾经讲课的时候，有同学问我对职场新人有没有什么建议，我当时的回答稍稍有点离经叛道。我说：除非你无比热爱自己的事业，打算为它奉献一生的话，我给你的建议就是不要太努力工作。

所谓的「别太努力」是说，如果这份工作做到 90 分是出色，做到 85 分是优秀，做到 75 分，差不多是个过得去的水平，也能让你（不快不慢地）升职和承担一些新职责的话，我会选择做到 75 分，而不是 90 分。

原因主要有两点：第一，想要从 75 分提高到 90 分，需要克服巨大的边际效益，付出几倍于之前的额外努力，这会燃烧殆尽你的体力和热情；第二，一件事情你做得越好，就越难以离开，但这个工作你并不喜欢，所以最终你就变成了一个——非常善于做一件自己不喜欢的事情的人。

而 75 分的「努力程度」，会给你更多余暇时间做全局思考，在紧张的工作之余花更多精力

探究自我和其他可能的人生选择。长远来看，这个东西比早一年升职，多拿两个月奖金、获得一些同事朋友家人的虚妄赞许，重要得太多太多。

我不敢说这是个普适的建议，但在我对自己和所见他人的观察中，这应该是个值得琢磨一下的生活策略。至少对于我来讲，现在我在选择未来的事业走向的时候，我总会问自己：这个工作会让我（显得）特别忙么？它会占据我大量的思考空间么？它能在让我在绝大多数时间内都聚焦在真正有意义的事情上么？如果不行，那么看起来再好的一件事情，我也不会去做。

UNI:201906070959（节选）

最近试着在把日常语言系统里的一些「应该」替换成「值得」。比如「你应该换个工作」变成「你值得换个工作」，「你应该去运动和健身」变成「你值得去运动和健身」。当然还有指向自己的，比如「我应该放松一下享受生活」变成「我值得去放松一下享受生活」。感觉这样说久了是会带来一些潜移默化的改变的。你说是不是应该，（划掉），值得尝试一下。

UNI:201907291624

想完成一件重要的事，最关键的环节不是什么设立远大目标、学习高效方法或者坚定自身意志，而是把这件事放在一个无可辩驳的最高优先级上——而其他所有事，不管听起来多么正确合理、多么理所应当，都要彻底围绕着这件事来运行，都要进行不可妥协的让步，都要摒弃与自我反复的讨价还价。只有做出这种程度的舍弃与牺牲，重要的结果才有可能到来。

UNI:201911151256

我一直认为大多数人工作 3-7 年之后都值得有一个 self-caring gap year[63]。这个阶段，对社会与世界已经有了一些基础认知，没有大学刚毕业时的那种懵懂，当然也有了一定的积蓄。不妨离开常规的职场工作一年，然后：

- 学习 1-2 种可以受益终身的基础技能：写作、编程、编剧、做 Excel/PPT、英语（因为世界上最好的内容几乎都有英文版，当然其他语种也可以）、投资理财、舞蹈瑜伽、沟通演讲、摄影摄像、作曲编曲、一种乐器、一项体育运动都可以；
- 研究 2-3 个自己感兴趣或当今世界重要的议题。我自己这半年在研究的：全球大娱乐行业的融合与演进；世界央行与货币史；百年新闻机构的变化；逆境反转的公司都做对了什么；癌症治疗的发展等等。不论是自己喜欢的或者「有用」的都可以；
- 利用学习的基础技能，为自己感兴趣的话题或者活动制作 3–4 个「作品」，任何形式的都可以。可以写一个系列专题文章、制作几集 vlog、创作一个舞蹈或歌曲、进行一次分享或演讲等等。创作永远可以激发思考，输出总是可以促进输入，教给别人正是自己学习的最好方式；
- 做一次全面的体检，不只是器官类的，还有体能上的和心理上的。照顾好自己身体的薄弱环节，不管是颈椎腰椎、手腕膝盖、口腔眼睛；还是吃饭方式、运动习惯、作息规律；抑或情绪起伏、心理状态……等到一个不用太久的年纪你就会发现，人生大部分问题都是体力和心态的问题；
- 试着重新梳理一下自己和他人的关系。不论是家人、伴侣还是朋友、甚至陌生人。思考一下自己想被怎样的人围绕，余生希望和什么样的人一起工作，自己有好消息和坏消息的时候最想分享给谁。想想自己不希望成为怎样的人，想想自己恐惧和愤怒时指向的东西，

[63] 编者注：或译为「自我照顾间隔年」。

也想想为什么自己值得被别人纳入他们的生活里；

- 最后，如果有机缘的话，感受一些神秘体验。但不用强求；

大多数人都是沿着惯性在向前走的，停下来——哪怕仅仅是短暂地停下来——对他们来说都简直无法想象。但如果你真的愿意花一年时间做好这些事，相信我，这会是你人生中最难忘的一个选择。

UNI:201912211241

更新了一下我对自己工作水平高低的评价方法，目前主要是两个指标：

1. 有多少人不会拒绝花时间和我随便聊聊天；

2. 日常时间有多大程度需要和自己不喜欢的人一起工作；

差不多就是这样。

UNI:202006091804

理解世界的一个有效方法是，在人生的某个阶段，把任何之前视为理所当然的事情全都重新研究与思考一遍，并弄清楚它们运行的真正起源与机理。在这个过程中，自问的问题越基础、越显得不需要去质疑，收获往往就会越多——人为什么要每天吃三顿饭、买东西为什么要花钱、书籍和文章为什么会存在——真理通常就藏在这些大多数人想都不会想的事情里。

UNI:202007232316

和朋友说，在生活中可以学着使用「反向 KPI」来达成那些虽然渴望但总难以开始的目标：比如与其要求自己「一个月认识两个新朋友」，不如规定自己「一个月被五个人拒绝邀约」；

与其希望「每周写一篇文章」，不如告诉自己「每周给两篇文章开头然后就放弃不写了」。

先允许自己做不到一些事，很多时候事情反而就能运转起来了。

UNI:202010072112

人在职业生涯中会有那么一段很难受的时期，就是你知道自己的水平已经明显超过所有身边人了，但苦于还没有外部的契机把这种能力溢出兑现成实际成果。我感觉这个时候大概能做的有三件事：

首先是 stay in the game。不要志得意满止步不前，把自己的优势保持住；

然后是 study your game。虽然没兑现肯定有外部原因，但我们还是多关注自己能控制的东西。所以这时候应该更多地阅读自己的做事方法然后查缺补漏；

第三就是 looking for upside in the next level[64]。既然水平确实溢出了，就在下一个层级的游戏里多寻找机会、多和这个层级的人和事产生互动，让好运气更高概率地砸向你。

最后，无论在什么时候，耐心都是很宝贵的。

UNI:202011141230

一个常使用的工作技巧：把手头做的事情阶段性地停在一个比较简单、下一步要干什么很清晰、没什么心理压力的地方，之后再捡起来就会容易很多。

UNI:202101201613

给我写私信问问题的，通常 70% 的人是话都说不清楚的；

[64] 编者注：或译为「寻找下一层的上升空间」。

剩下的人里，80% 问的是之前微博反复说过的东西；

再剩下的人里，一半以上都给不出完整的背景信息，随便说两句就期待别人给个解决方案；

再剩下的人里，90% 问的是他人很难解答的问题；

最后，能真正形成有效沟通的，大概不到 1% 吧。哦对，在这 1% 里，还时不时有一些盆友是，「张老师，我写完这一大串才发现自己已经想明白了，答案就是别纠结，去做就行了。」

反正，情况就是这么个情况。

UNI:202103112200（节选）

张潇雨的学习方法

学习一个技能的四个阶段：无意识错误 -- 有意识错误 -- 有意识成功 -- 无意识成功。

UNI:201610101312

翻译是最好的「内化」（internalize）一件事的工具之一，所以我们的任务不只是把英文转化成中文，而是真正搞清楚文章表达的东西。

UNI:201704221047（节选）

这可能是我们学习很多东西的最好方法：提出假设、充分地获取信息、实地的考察、得出结论，再用自己的实际行动（比如真金白银）来验证自己的结论——所谓的 skin in the

game[65]。

UNI:201711131149（节选）

想要更快地学会一个新技能的诀窍，就是使用那个最慢的方法。

UNI:201809202202

我现在发现，带有某种目的或者主题的学习是效率很高的，不管是搜集信息还是分析问题都会很有针对性，积累知识也会很快。而且它还能带给人一种「我最近好像搞明白了一些事情」的成就感，可以激励我们继续前进。尤其如果之后还要把学的东西教给别人，那效率简直更高。

但从另一个方面讲，「漫无目的的乱想乱看」会带来一些别的好处：比如更容易发现新的未知兴趣领域，还能从一些意想不到的侧面巩固我们已有的知识，以及这种没太多目的和功利性的学习不会给人太多压力，会更容易坚持下去。所以这种获取知识的方式也是很不可或缺的。

之前我说生活中很多事情都可以当作一种 portfolio management[66]，那么在学习这件事上构建一个「portfolio」可能就是个不错的选择。简单说来就是，在每个阶段都给自己找一些主题来研究，试着建立一个认知群落，让自己在已有的地盘更加四通八达；同时也把一些时间分配在满足好奇心的学习之上，看看未知的世界，犹如偶尔出去探探险。这样搭配起来，不仅学习状态会更加平衡，过程也会更令人愉悦了。

UNI:201908171402

[65] 编者注：或译为「加入这场游戏」。

[66] 编者注：或译为「项目组合管理」。

张潇雨定义过的概念

什么是对一个人最大的信任？对我来说，就是无条件地相信 TA 在最关键的一些事情上和人上的品味和判断。没有例外。

UNI:201409130011

随手小记一下和朋友讨论的「什么是聪明」。一是信息量的问题，足够多的量很重要；二是从信息点跳跃到邻近多个信息点的能力（越远越好）；三是抽象能力，能把事物具象化解后抽离本质（和第二点有重叠）；最后的聪明是「智慧」，可能是世界观的一种达练。

UNI:201510022222

最近在体会一个概念，把它叫作「关闭赛道」。意思是说，如果能在一个领域里把某一件事做好或者把某一个问题讲明白（哪怕是很小的），使得后人看到这个领域的时候觉得「实在是不值得再重复做一遍了」，那么这条小的赛道就被你关闭了。以后人们但凡想要研究这个领域，你的工作就是一个无法绕过的标准与参照。带着这种自我要求进行创造，可能是做事的一个好心态。

UNI:201702271201

经常有人问我什么是自由，我觉得这可能是个好的角度：别让任何人拥有对你的最终解释权。自己的生活，就自己过。

UNI:201703251741（节选）

所谓缺点，应该是那些如果你彻底改掉之后，并不会有另外一些好的东西随之也消失的特质。否则那不能叫做一个缺点，而是一个硬币的两面。

UNI:201704190709

当你说「创作」的时候，你在说什么呢？我觉得我说的创作有两个标准。

第一是这个创作它应该是一个深思熟虑之后的结果；第二它应该是尽最大努力的去诚实面对自我的一个结果。这两点并不是金科玉律，只是我个人的观点和总结。

UNI:201707021441（节选）

「破题」大概有两个维度：

第一种就是去看这个问题本身问的对不对。以我的经验，生活中大多数被问出来的问题本身就是错的，所以我们要去分析一个问题本身问得好不好，问得对不对。

第二种就是我们永远可以试着回到这个问题的背面，看看我们在问出一个问题的时候，背后的那个情绪和动机到底是什么。很多时候，致使我们问出这个问题的那些东西要远比问题本身重要。

UNI:201710020627（节选）

人们总说「人要有独处的能力」。小时候觉得这是说哪怕一个人日子也要过得充实，自己能安排好各种活动——看书、运动、娱乐、写作、旅行……不管在哪儿都能玩得很好。后来长大了才明白，真正的「独处能力」是，哪怕什么都不做，内心也是充盈和平静的，并不需要什么外物来填充自己的时间。

UNI:201710121340（节选）

什么是一个好的大学？最基本也得做到：努力提供好的教育（内容）、不刻意讨好它的学生（听众）、倡导独立思考和尊重真理之光。

UNI:201710311251（节选）

战略的核心是制定一个宏观目标，然后通过设计某种模式和路径来抵达这个目标。而战略的本质是取舍，有得有舍才是战略，或者换个角度表述叫「一个战略的反面应该是另一个战略」。举个例子。如果你想做一名网红……那么你给自己定一个「我要做一个有趣、有上进心还有知识量的网红」就是一个非常糟糕的战略。因为这句话的反面是「我要做一个无趣、没上进心和零知识量的网红」——这世界上根本没这种东西。而做一个「每天只发早餐吃了什么的照片的网红」就可以叫做一种战略，因为这意味着你放弃了文字表达、放弃了早餐之外的话题，放弃了一天中的其他时段——这个战略是不是好的战略可以商榷，但至少这个东西可以称之为战略了。

UNI:201805100631（节选）

所谓「直觉」就是长期经验与重复练习之后的大脑快速建模回路；而「灵感」就是大剂量信息输入之后已携带认知的神经元的偶然再连接。

UNI:201806031632

朋友说：你现在是不是挺自由的，想去哪儿就可以去哪儿。

我说：不。真的自由是，你想去哪儿就可以去哪儿，但你又哪儿都不用去。

UNI:201808191119

现在总想「本份」和「平常心」这两个词的意思到底是什么。一个阶段性的答案是：把简单、正确的事情，重复做。

最近我对「平常心」的新定义：不相信也不追求快速而一劳永逸的必胜之法。

UNI:201811151015（合并）

什么是「发自内心」地喜欢呢？就是你不对结果患得患失，只是单纯地想实现这个过程的时候。换句话说，宇宙在你不需要它的帮助也一样会去做这件事的时候，就会来帮助你了。

UNI:201812202203

你只有一次给人留下第一印象的机会。以及你们第一次在什么场合、以什么方式认识，之后的相处也大概率会延续这个模式。总是有人不明白这个道理。这正是「第一印象」的公认定义。

UNI:201901012104（合并）

这是霸猫老师的那个比喻：亲密关系不是我饿了，希望有人给我做顿好吃的；而是我有一桌子好菜，自己吃着很开心，但是有个人来一起吃就更开心了，那么我就高高兴兴地添一双筷子。

UNI:201902021018

如果用语言试着相对精确化地描述「know your game」的含义，我觉得它可以大致被概

括为：跳出具体问题，用宏观视角理解你所在「游戏」的底层规则和确定性的逻辑，然后采用最优化的应对策略。

UNI:201902061648（节选）

爱自己，从心底里相信，此刻不管是好还是坏、是顺遂还是逆境、是有目标还是没有目标、是充满意义还是感到虚无，都是很好的，都是没有问题的，都是值得庆祝的。当你真正地爱自己，不在内心里评判、否定、厌恶那个「没有目标感的自己」的时候，获得「目标感」就是人生中最轻而易举的一件小事，也是你爱自己之后的一个自然而然的副产品。

UNI:201903311917（节选）

我对成功的定义基本就是在这种场合[67]仍然可以穿 Nike 的帽衫。

UNI:201905091050

好东西一般有这么三个特性：

1. 没用的时候不知道，但是一旦用上就觉得再也回不去了；

2. 这东西刚来的时候看着还有点奇怪，但是几年以后你发现它完美地融入我们的生活，甚至让人不禁想之前没有这个东西的世界是什么样的，当时大家都干嘛去了；

3. 机缘巧合用了一圈它的各种替代品和模仿品之后，发现还是这个东西好，而且更能明白和感激它好在哪儿了。

人生苦短，还是尽量做点好东西。

[67] 编者注：图为满是穿着西装的人的聚会。

UNI:201905151208

现在我对一个好的 CEO 的职责描述是这样的：

1. 花大量时间，找来非常非常好的人；

2. 给予这些人空间把事情做起来，尽最大可能不碍事；

3. 把自己视为一个资源，鼓励这些人以各种高效的方式来「调用」自己，以完成他们的任务和目标；

4. 处理公司那些没人见过的，也没人能处理的问题。

能做到这四条，我觉得就是一个最顶级的 CEO 了（当然不是唯一的一种）。另外大概对 team leader 也是适用的。

UNI:201905151954

什么是最佳的非对称性回报呢，就是（根据医生建议）每隔一段时间去做肠胃镜的检查，和做（低剂量的）胸部 CT，把肠胃癌和肺癌的可能性扼杀在（极）早期。因为这几种癌症危害巨大，但是早筛识别度高，早发现的治愈率也非常高。

UNI:201905202010（节选）

一个简单的标准是：一起做的事情结束了，就不再需要联系，也不想主动去联系的人，就不能叫朋友。

现在在日常语境里不会轻易使用「朋友」这个词，不认为是朋友的就用「熟人」和「认识的人」代替，或者就说「我们在何时何地见过几次」。而喜欢的朋友就大大方方地说是「好朋友」。久而久之，围绕着你的自然就是那些你从心里真正想接近的人。

UNI:201906171208（合并）

爱好不是你享受的东西，是你即使付出代价和做出牺牲也愿意做，并且还乐在其中的东西。

海滩上躺着那不叫爱好，那叫屈服于懒的基因。

UNI:201906272206（节选）

近期有两位前辈问了我「你认为教育到底是什么」这个问题，我给了两个版本的答案：

第一个是，教育是使人成为人的过程；

第二个是，教育是创造永不磨灭的领悟瞬间。

UNI:201907201035

完美即是一丝一毫都无法再被删去。

UNI:201907292229

一个正确原则最重要的应用场景不是特别适合应用这个原则的那些场景，而恰恰是看起来并不适合、显得多余和「感觉没必要」的那些场景。只有这种情况下仍然坚持了原则，原则才得以成为真正的原则，而不是一句随喜好、心情和「我们具体情况具体分析」的空洞表达。

UNI:201909191015

很多时候顿悟并不来自于灵机一动想出了什么新东西，而是亲眼见证一个古老的道理在自己身上重新演绎。

UNI:202004222152

也许和「教育」不同，「教练」这个职业 is more about helping winners, not fixing losers[68].

UNI:202007171527

最近在思考「反脆弱」时给「脆弱」下的一个定义：当一系列随机命运发生时，如果一个人或者组织可以失去的比可以得到的更多，那 TA 就处在了一个「脆弱」的状态里。

UNI:202103042021

完美就是再也无法去掉任何东西。

UNI:202105271102

最近对「事缓则圆」的新理解：只要保持在大方向正确的道路上前进，想做的事有一天就会突然凑足各种外因内缘，然后推动起来就一点也不费劲了。甚至还没开始你就知道这事肯定能成，就是兵法里说的那种「先胜而后战」的感觉[doge]。

UNI:202107252147

「爱人」或「伴侣」的另一个名字可能是「因业力牵连而要一起完成功课的学习伙伴」。

UNI:202108161731

[68] 编者注：或译为「更多的是帮助赢家，而不是解决失败者的问题」。

张潇雨怎样做决策

我在人生的所有的可能的选择上，几乎都选择了那个相对难的路径。

这两天给朋友一些建议的时候想到，关于「做决策的核心原则」这个话题我在之前已经写过很多次了，但由于信息散落各处，大家查找起来并不太方便。现在我把这个话题写成一个清单，算对自己决策系统的一个简单总结与索引。当然这里每一条扩展出来都可以变成一篇文章，但等我有时间的时候再细讲吧。

另外一家之言，辩证参考。总结如下：

1. 好的决策都带有「非对称回报」属性。也就是决策错误带来的问题和风险有下限，但决策正确带来的收益无上限；

2. 可逆程度低的大决策要尽可能收集信息，谨慎做；不太重要的小决策要快速做，错了好过拖着；

3. 最好的决策者不是总能做对生死攸关的大决策，而是从不把自己放置在这个局面里。他们靠之前做的无数个正确的小决策前进——正如「善战者无赫赫之功」；

4. 最好的决策本质是「先胜而后求战」，做出的那一刻就已经知道结局了；

5. 决策的激进与保守不在于决策的内容本身，而在于你是否能承担其带来的最坏结果；

6. 但决策的质量不取决于某次结果，单次结果的好坏只是决策质量的概率化表现；

7. 最好少做那些需要你再做很多次决策的决策，每多做一次决策就增加了决策错误的概率；

8. 做好两难决策最重要的一件事是：接受你注定无法获得一个完美选择的事实。否则这个决策在定义上就不是两难决策；

9. 好的决策者把不需要自己做的决策全部交给他人来做，并帮助他们成为一个更好的决策者；

10. 没有好决策供选择的时候，可以不做决策。然后静静地等待一个可以做好决策的机会。

UNI:201810081635

最近好的决策和坏的决策最终都归于三句话：

当上行空间巨大的时候，可做可不做就是可以尝试做；

当下行风险巨大的时候，可做可不做就是坚决不要做。

如果非常确定要做了，就要倾注资源压倒性地做。

UNI:202011131253（合并）

做出好决策的秘诀往往不是让自己变得多聪明，而是尽可能收集到足够多的正确信息，使得即使是一个笨蛋来做这个决策都出不了什么大问题。

UNI:202012270956

当面临选择与困惑时，也许记住一个原则就足够了——永远向更宽阔之处去。

UNI:202105141147

不管做什么，永远选择自己最心动的，其他的都不用管，纠结就会减少很多很多，甚至一切都开始变得顺利起来。如果还没看到很心动的，或是特别心动的暂时没法得到，那就继续做现在的事情就好，哪里也不用去。属于你的东西，宇宙总会再次发来信号的。当然，心越澄澈，信号就会接收得越准确哈。

UNI:202108312034

张潇雨的决策质量指标

这一阵朋友们常和我闲聊生活规划和人生选择的问题，不禁让我开始琢磨过去十几年我自己做决策的时候到底依赖的东西是什么。思考了一阵我基本有了答案。

仅从个人经验出发，我的生活决策体系是分三个层级的：

1. 最宏观的人生规划方面，底层的逻辑是概率学。本质上是「让自己更多地暴露在好事会发生的环境内，然后等小概率事件起作用」。关于这个话题我之前写过一个 长微博 ，算是一个初步的解释。

2. 向下一级的战略方面，底层的逻辑叫做「飞轮效应」(Flywheel effect)。这个词并不是我发明的，而是一个商业理论。「飞轮效应」这一招，我最敬佩的企业家之一亚马逊的 Jeff Bezos 玩儿得最好。它的本质在于把生活中几大模块的事情彼此有机协同起来，不断相互促进、彼此推动，然后生活这个齿轮就会越转越快。当你这么设计自己的生活的时候，往往有事半功倍的效果。

人生苦短，事半功倍（而不是投机取巧）很重要。

3. 最微观级别的，具体的每一个生活选择的方面，底层的逻辑叫做「asymmetrical return」，中文可以翻译成「不对称收益」。简而言之就是多做「下行风险有限，上行收益趋近无限」的选择。这个道理应该是投资界的最基础简单的道理之一了，蔡崇信在耶鲁商学院的这段讲话 算是一个不错的说明。

这三个底层逻辑，从宏观到微观、从长期计划到每日执行，构成了我这些年来做绝大部分人生选择时候的思路。当然要把每一条讲清楚还需要更长的篇幅和更具体的事例，上面就

算是列个提纲，之后找时间我会写篇长文或者录个单口播客把这件事尽量说明白。当然要再次强调，我的个人认知是非常有限的、所谓的生活经验也只是样本数量极低（其实就是我自己）的一个推演和总结，绝对不是什么标准答案或者人生真谛。但希望分享出来之后还是能对他人有一些帮助的。

UNI:201806111516

摄入信息的质量和最终决策的质量呈极大的正相关性，我发现大部分人都不理解这件事。

UNI:201810082124

现在工作上的几乎所有决策都要经过一个指标考量：是不是能让我晚上睡得更好。

UNI:201905141700

当我们在做一项相对长期的工作时，一个困扰可能是没有短周期的结果反馈，于是比较难衡量自己是否走在了正确的路上。这时，我通常会关注三个我认为比较重要的指标：

第一个，是自己在一段时间内的摄入信息质量是否有提高；

第二个，是世界上是否有了更多的人，在我「想和对方见面聊聊」的时候，会选择接受而不是拒绝；

第三个，是自己的睡眠质量有没有维持在好的水平。

如果解释一下的话：

第一个指标的意义是，长期来看，一个人的境遇和自己的决策质量高度相关，而决策质量中最重要的因素就是输入信息的质量（也包括广度）。只要自己一直在接受很好的信息，那么事情出现转机或者突破就是早晚的事。所以在漫长的人生中，这个指标就像一盏指路明

灯。

第二个指标的作用，是衡量自己工作的「外部影响力」。当一个人的工作做得极为出色，获得了更广泛的认可与声誉时，不论 TA 处在哪个行业或领域，都可以轻松地连接到其他领域里同样把工作做得非常出色的人。所以关注这个指标，可以对自己的工作成果有更客观的感知。而且有趣的是，当这个指标不断提升，还会对第一项指标有巨大的加成作用。

最后对睡眠质量的关注，是我对自己「是不是做了自己认为正确的事情」，和「是不是对自己足够诚实」的一种量化。如果说前两项指标都是从理性与逻辑出发的，那么这项指标就是身体与感性上的把关。索罗斯说他做了一笔不对劲的交易之后后背会疼，而我做了感觉不对的事情之后就会睡不太好。在非常多的情况下，我们的身体比大脑知道得更多。

这三件事看起来好像虚无缥缈，但在我有限的人生经验里，只要坚持不断地优化它们，就可以获得一种，我称之为，不可避免的成功。

UNI:202102281201

张潇雨谈通识教育

和朋友讨论起现在招到好的年轻人难的问题，一个很大的感触是，我们的大学太缺乏通识教育了。聊起 Minerva School，他们的方式是大一只学习四门基石课程：Formal Analyses, Complex Systems, Empirical Analyses 和 Multimodal Communications。[69]这些也正是我如今在补的东西。其实应该十年前完成的事。

[69] 编者注：密涅瓦大学（Minerva School）采用了一种独特的教学模式，所有课程都是以在线研讨会的形式进行，学生人数上限为 19 人。2020 年，只有不到 1%的申请人被录取。四门课程或译为「形式分析，复杂系统，实证分析，多模式交流。」

UNI:201602291129

我觉得大学真该有门通识教育课叫做如何做好的采访。

UNI:201604042326

我觉得任何人都应该去学一学表演系才有的的「解放天性」课。解放天性的意义在于，在不同的情景和环境下，能够自如、准确地控制自己的身体和情绪，这在生活和工作中是非常重要的。有一天如果我做一个大学，这应该是一门基础课程。

UNI:201605021721

真正的通识教育其实只有两件事：一是展示这个世界上都有什么样的知识（理论上的一个总和）以及它们之间的关系是什么（暂且把一部分非语言传达的信息也叫做「知识」）；二是提供一个认识它们的比较完备的工具体系。除此之外就没了。

UNI:201612291119

一直觉得哲学（以及美学）通识教育是当今时代很缺失的。

UNI:201702151834（节选）

我一直觉得对钱的理解——也就是基本的「财商」教育——应该被纳入一个国家的通识教育体系，就像数学、哲学、逻辑学、伦理学、社会学、沟通与表达和写作课等等一样。

UNI:201803292135（节选）

那天和朋友聊天，她挑战我说，如果想要做学校的话，觉得应该设置什么样的课程。

我认真想了一会儿说，具体的课程当然多多益善，但一个好的教育体系、一个以「引领人成为人本身」为目标的教育机构，应该有四个核心的东西。我把它们称作「基石类课程」（cornerstone courses）：

第一，是感受人和自己思想（心灵）的关系。哲学、心理学、佛学、冥想等等，在这一类。

第二，是理解人与自己身体的关系。我把网球、瑜伽、咏春、舞蹈（甚至蹦迪）放在这一类里。

第三，是洞悉世界的基本运行规律。商业、经济、金融、投资这些东西都属于这一类。

第四，是学习人与世界交互的方式。比如沟通、演讲、逻辑思考、批判式写作，都在这里。

说完觉得清晰无比，接下来慢慢就这么干吧。

UNI:201808211556

昨天在和朋友的闲谈中把学校的第一门选修课定下来了：《Sex and the City》[70]中的人际关系与社会学。

UNI:201808311802

我越来越倾向于认为，学好一些基础的语言学知识——具体地说是基础的语义学（semantics）、语用学（pragmatics）、修辞学（Rhetorics）知识——是做好（二级市场）投资的一个「捷径」。比学好所谓的「投资学」——比如学校里必讲的类似于 Markowitz

[70] 编者注：美剧《欲望都市》。

的投资组合理论[71]、Eugene Fama 的有效市场假说[72]等等这类的东西——要更加直观与有用得多。

UNI:201809031610

感觉大学里最值得被当作通识课程，但却非弄成专业课程（还教得极差）的一门课是 investment porfolio management[73]。慢慢就能发现，其实生活中几乎所有事都能当作一个 portfolio，你看的书、学习的知识门类、交的朋友、时间的管理、注意力的分配……因为本质上这门课教的不是金融也不是什么投资，而是「如何在掌握了各种工具的情况下，用科学合理的方式分配资源，从而在抵御极端风险的同时获得长期成长」。如果能在 20 来岁的时候就学习这方面的基础知识（基础就足够了），并在今后的十年二十年不断践行和调整，每个人的生活效率和质量都可以优化很多。

UNI:201902131219

有时候我觉得大学里的通识类教育可以更少的学科化，而更多的场景化。比如我们可以开一门课叫「如何向他人说不」，然后围绕这个场景把相关的心理学、社会学、时间和注意力管理、沟通表达技巧等一系列学科性的知识嵌套进去并串联起来。这可能对人一生的帮助比背会课本上的知识点要强得多。

UNI:202001051042

---

[71] 编者注：現代投資組合理論（英語：Modern Portfolio Theory）歸納了理性投资者如何利用分散投资来优化他们的投资组合。

[72] 编者注：有效市场假说，一个经济学学说，由尤金·法马于 1970 年深化并提出的，是投资学中最重要的七个理念之一，其对有效市场的定义是：如果在一个证券市场中，价格完全反映了所有可以获得的讯息，那么就称这样的市场为有效市场。

[73] 编者注：或译为「投资组合管理」。

张潇雨的时间管理法

所谓的时间管理都是瞎扯，做你真正爱做的事情很重要。

想问张老师是怎么做时间管理的，会设定好每天或每周的计划吗？

会有大方向大目标，但不会制定非常具体的每天每周计划，尤其不会因为完不成某种短期计划而自责。具体点说，我的时间管理方式是「寻找常量」。比如我知道我自己一天工作 3-4 小时就已经挺累的了（指全神贯注的那种），然后每周必须运动 4-6 小时不然难受，还有平均每两周要和不同人交流两次（有时候多有时候少看心情）——这些是「不变的常量」——那么我就基于这些东西，在保证大方向不偏差的情况下，去安排我的生活就行了。

UNI:202203121632（回答）

张潇雨的思想实验[74]

最近在看一些人的传记，觉得有一个问题挺值得瞎琢磨一下：如果现在给你比尔·盖茨的全部资产（目前 900 亿美元左右），但同时也要求你一下来到他的年龄（63 岁），其他参数不变的话，你愿意吗？妈你就别答这题了我知道你在看我微博。

嗯我发现本题的大多数答案还是「不愿意」。那我们可以进行下一个思想实验——看到我出 900 亿美元买 30-40 年的时间很多人很不情愿，于是我只好更新了条款：现在我如果出 1 亿美元买你 5 年时间，你会愿意吗？

[74] 编者注：有播客《#35：关于「如何确定自己喜欢做的事？」的四个思想实验》。

在第二次出价之后，我发现已经有不少同学欣然同意我这个交易了。看到这种乐观的局面，我作为一个无良商人收回了这次报价，然后给出了一个新的价格：

现在 1 亿美元买你 5 年时间的 offer[75] 已经作废，我愿意给出的最新价格是——5000 万人民币买你 10 年时间，deal or no deal?

而对于刚才前两次都说了「不」的同学。我也有一个新的报价给你：现在我只买你 1 年的时间，出价是 200 万人民币。

重要的是，如果你的答案还是不愿意的话，你会还我一个什么价?

我相信，用刚才三轮的思想实验，加上你现在一年收入的实际数字，你应该对一些问题想得更明白了。

UNI:201809112054（合并）

没事儿做点思想实验挺好的，刚才临时起意出了一个，可以玩一玩。

还有另外一组我觉得很经典的思想实验，之前在播客里也录过一期节目，是关于「如何判断自己喜不喜欢做一件事的」。描述如下：

1. 如果此刻就把做这件事的附带结果都给你，你还愿意继续做它吗？比如你正在为了减肥 20 斤跑步，但如果现在立刻你就能比较健康地瘦 20 斤，你还愿意跑步吗?

2. 如果有一件事你只能默默做，不能告诉任何人，你还愿意做它吗？这个应该很好理解。

3. 假设你有两件喜欢的事，A 和 B。现在突然来了一个外星人说，它可以给你提供无限的资源，在你剩下的人生里慢慢帮助你把 A 做好，但前提是你这辈子再也不能做 B 了。你愿不愿意答应它?

[75] 编者注：或译为「报价」。

4. 最后，如果你注定十年后的今天会死掉，那么你还愿意做这件事吗？

人生未来好几十年，都可以时不时拿出这几个问题来问问自己。

UNI:201809112110

关键词：创业、能力、面试题

张潇雨为什么辞职创业

辞职创业的一个很重要的逻辑在于，我觉得我还是尊重内心了。意思就是说我以前做的所有事情都有一个非常核心的目的，就是「探索自我」。后来我探索到一定程度我发现，最终极的探索自我的方法就是把自己置于一个非常艰难的境地，然后让自己直面自己的问题和弱点，创业就是这样的事情。

张潇雨不创业后想做什么

以后不创业了就去当酒店 GM 助理[76]吧。

UNI:201507171954

#以后不创业了#就开个 burger bar[77]。居酒屋和关东煮店候补。

UNI:201507182025

[76] 编者注：酒店总经理助理。

[77] 编者注：汉堡店。

#以后不创业了#就去学点专业的声乐课。其实这件事去年夏天已经试图做了。报名交了学费，但是后来…

UNI:201507211720

#以后不创业了#就去做 stand-up[78]，感觉自己的正途还是去说单口相声。

UNI:201507292105

我经常想象的一个画面是，在七八十岁的时候我和我的好朋友们还能一起坐下来吃吃喝喝、聊聊天、散散步、打打游戏甚至录录播客，身边还有猫啊狗啊乌龟啊什么的。人生很苦，身边有一些真正懂你爱你的人，大家相互支持和理解，还是非常非常重要的。当然也希望那时候朋友们在世界各地都买了 5000 平米的大别野，这样我也能去蹭一蹭。

UNI:201712051108

我自己挺想在 50 岁左右买个网球的 ATP 1000 tournament [79]的，就是把某一站的赛事直接买下来自己运营、自负盈亏，其实和买个公司没有本质区别。

UNI:201807171159（节选）

最近看了好多 Netflix 的美食纪录片，觉得食物真的是可以把人聚到一起的很美好的东西、而做一家拥有自己哲学的餐厅更是由艺入道的完美体现。感觉以后（再）中年危机的

[78] 编者注：单口喜剧。

[79] 编者注：ATP 世界巡回赛 1000 大师赛，属于职业网球联合会赛事。

时候就去周游世界拍食物的纪录片好了哈哈。

UNI:202009292317

张潇雨的「商业模式」

说说我个人做事的「商业模式」是什么。这是本人首次公布独家秘辛，值得一看。

很多读者听众常觉得我比较慷慨，觉得我整天写这说那的也不图赚钱，不知道怎么想的。哪怕你开个打赏呢?

每当遇到类似论调的时候，我都会说：我这人不但不慷慨，而且还很鸡贼。你别看我现在不图赚你们钱，以后可是要从你们身上赚大钱的。

为什么这么说?

如果你去看全世界最顶级的学府——哈佛、耶鲁、斯坦福、普林斯顿这种——它们核心的商业模式其实是这样的：

第一，在你来上学之前，先把你当个爷爷供着。你不知道怎么报考？我开各种咨询会帮你忙；你还有别的学校的 offer？我答应你各种福利条件求你来；哪怕你没钱？好的我给你贷款，甚至学费全免了；

第二，在学校的时候，让你感受到大家庭的温暖。来了学校，先让你找到各种组织；既然来学习，给你配最好的老师和设备；要过节了？咱们一起办 party；还想有其他归属感？来吧学校有橄榄球队篮球队各种体育运动文化活动组织，一起来加油；

第三，你要离开学校的时候，拼命帮你融入社会。你要找工作？好的，学校职业服务一条龙；你要继续深造？来吧推荐信各种帮你写；你找到工作了？来吧里面校友一大堆，帮你平稳度过职业生涯初始期；

第四，等你彻底离开学校了，没事儿就让你常回家看看。哎呀学校活动，来看看呗；哎呦橄榄球比赛了，买张票呗；社团联谊，来分享一下吧；还有马上毕业典礼了，要不要来演个讲？

你说，它们如此这般尽心尽力，到底图个啥？我们不扯那个情怀的部分，说点儿实际的。

其实就是，我这么对你好，就是期待未来有一天你能带着这种感激，也来对我好。那「好」到底怎么体现呢？——

您最近是不是创业发财了……要不要回学校捐一个亿？？？我们实验室可以给您冠名！！！

……

其实说到底，就这么简单。

因为学校当初对你很好，所以你才会念着学校的好；因为学校对你很真诚，你之后也会回报以真诚。当这种情感连接建立了之后，你要发达了，回来做点儿力所能及的贡献，简直是自然得不能再自然的事情。

那么这个商业模式的结果如何呢？现在这几个学校，都管着两三百亿美元的捐赠基金（endowment fund），比很多知名的对冲基金都要大。你算算这要是每年拿出 5% 来花掉，是把多少钱用在了学校和学生上。这就形成了一个正向循环，长此以往，学校能不 nb 吗。

所以这就是我在思考了自己想要的生活之后，给自己选定的商业模式——我尽力在每条微博、每篇文章、每个场合，都对我的读者、听众和「学生」认真负责，尽可能多为你们着想（尽管能力有限），如果运气好的话，也顺便帮助你们成为更好（fù）的人。于是，有一天你们真的发达了，回来给我做的事情捐一个亿就好了。

当然，如果你没变成亿万富翁，或者不想捐款，也完全无所谓。既然大家「师生」一场，欢迎你没事回来看看。

这就是我最想要的一种人生商业模式。我努力真诚待你，为的是你未来的一个亿（押韵了）。

就是这么直接。这背后的本质就是：真诚是可以流动的。

所以，别再夸我什么慷慨大方不求回报了。更准确的说法是这样的：

I'm greedy. But I'm long-term greedy.[80]

UNI:201901031256

张潇雨招人强调的能力

这两天帮中二老师筛了一些简历。真心话，我觉得中国学校的求职教育实在是太糟糕了……能把话说得清晰、得体、职业的候选人之少，令人瞠目结舌。有的人居然不看完招聘文就来问简历要发在哪儿的，还有追来十几条信息问发的简历到底看没看的。Seriously, what's wrong with our education?[81]

UNI:201710101329

年底之前可能想找两三名同学和我一起做一个 6-8 周的项目，是和商业研究以及如何分析一家公司有关的。有一些绕不过去的硬性要求：

1. 地点最好在北上深，因为我们需要不定期见面沟通。除非你有特别好的理由能说服我；

2. 英语能力要比较好，尤其是大量阅读英文材料的能力；

3. 有一定的 business sense[82]，常识层面的就行；

4. 每周 10-15 小时的项目工作时间（不需要坐班）；

[80] 编者注：或译为「我很贪婪，但我是长期主义的贪婪。」

[81] 编者注：或译为「说真的，我们的教育出了什么问题？」

[82] 编者注：或译为「商业头脑」。

5. 没有学历要求，但是需要你比较「机灵」。当然这个就是我主观判断了，肯定有些疏漏；

6. 虽然我这个人在生活中一般是和颜悦色的，但在做事上我对人的要求还是比较严苛，所以需要你有一定的抗压能力。比如我大概率会对你「没有弄清楚自己在说什么，仅仅是出于应激反应在回答我的问题」提出不满。不过我倒是从来不骂人，这点老同事们都能证明；

这个项目最终的产出会是两个：一个是必不可少的书面的报告；另一个是在不借助 ppt 的情况下，你能把这个公司/行业和我讲明白了。或者也可以理解成，我是一个记者，来采访你这个「行业专家」，把事情说清楚了就行。我还在考虑把这个访谈过程录成音频/播客，所以下没下功夫一说就知道。

UNI:201808281838

你的对手有足够的理性和智识和你一起完成专业问题的辩论，并且你也不需要额外花精力去维护 TA 的自尊心。当有能力选择自己工作伙伴的时候，这应该是两条很重要的标准。

UNI:201811291044（节选）

当我决定投资自己的时间、资源和资本在他人身上时我一贯和自己确认的三件事：1）这个人是否每次见面都能教我很多的东西；2）想到未来的 5-10 年要和 TA 比较频繁地打交道，自己是觉得麻烦还是会觉得愉悦；3）TA 是不是有理性的野心。

UNI:201903310942

最近学到的筛选合作伙伴的公式：Credibility = Proven competence + Relationships +

Integrity。[83]

UNI:202103042012

仅就我自己而言，一直以来看人招人（不论之前为雇主还是后来主要为自己）的偏好大概是：

本科生 > 硕士生 or 博士生；

不相关专业 > 相关专业；

自己做的任何小破玩意儿 > 高端实习经历；

无经验但学得快 > 有经验但没灵气；

豪放不羁 > 知书达礼；

……

现在看来，这样的标准还是经受住了考验的。不过唯一的变化可能是，再过三五年吧，可能就没必要招那些按部就班上完四年大学的人了。在未来，最好和最差的人都可以很快地离开这套教育体系。就和当年的「留学」一样，「辍学」这件事会变成非常普遍和容易。

UNI:202111022032

🚩 张潇雨欣赏的品质

这个阶段最欣赏的品质叫做，「常识充沛，三观稳定」。

UNI:201409031352

[83] 编者注：或译为「可信度 = 已证明的能力 + 人际关系 + 真诚。」

自律和敬业真的是特别好的品质。

UNI:201504051713

现在最爱的品质是，纯粹。

目前最珍视的还是人的 innocency[84] 这个品质。其作为筛选因子的最大效用是——越追求越不可得。

UNI:201610211145（合并）

年纪越大越喜欢真诚多过聪明。而且知道，越聪明就越要克服很多东西，才能到达真诚。

UNI:201703182343

不论社会身份如何，有困惑、有觉知、有悲悯心的人都是非常难得和珍贵的。

UNI:201807252357

年纪大了才明白，耐心简直是善良之外最重要的美德了。

UNI:201808011209

总体觉得一个人只要坦荡，就不会差到哪里去。

UNI:201809072115

[84] 编者注：或译为「纯真」。

能问你最看重的人身上哪一个品质/优点？换句话说，也就是在你所有欣赏与钦佩人们中的 common denominator[85] 是什么？真。

UNI:201809202132（回答）

人之所以为人的最宝贵的品质，最终就归结为三个东西：

生命力、敬畏感、同理心。

UNI:201811102329

朋友：你说为什么巴菲特的投资理念那么简单，能做到的没几个？

我：你看，其实大部分的人生真理幼儿园都讲过了——待人真诚、与人为善、遵守秩序、帮助弱者、按时睡觉、好好吃饭。做到的有几个呢？

UNI:201901061326

最近观察男性相对多一点。比较喜欢的是温润的男性，有海纳百川感；锋利的当然也不错，总能直指要害。而最好的可以把两个特质浑然天成地结合起来。这个度略难拿捏，如果稍出偏差，就变成了温吞和尖刻。当然，高觉知度是一个最基本的条件。

UNI:201908060944

现在能想到的对一个人最好的形容是，清澈。

[85] 编者注：或译为「共同点」。

UNI:201907251014

我会更欣赏珍视自己表达准确性的人。另外，把每个词说得准确还能带来一个隐性的好处，就是这实际上是一种诚实面对自我的日常练习。一句一词用得越准确，自己的内心就会越清晰，这即是我深信不疑的（不知道有没有科学研究支撑的）语言对意识的反向塑造了。

UNI:202001041023（节选）

「我特别喜欢特别热爱这个东西，喜欢到我希望让更多人可以拥有和欣赏它」——这种朴素的人类共通的情感，就是很多伟大产品诞生的原点。

UNI:202007091944

「正直善良+强烈的个性与价值主张」是作为朋友的一组很好的性格特质。

UNI:202009041958

勇气是无法伪装的美德。

UNI:202106152009

永远拒绝刻板、僵化、阻塞，永远热爱松弛、舒展、流动。

UNI:202111132001

张潇雨谈「聪明人的特点」

最近感觉到的聪明人的另外一个特点：聊天的时候抽象 (zoom in) 和聚焦 (zoom out) 能力相互切换得非常平滑。整个人感觉像是带着高级显微功能的望远镜。

UNI:201604122320

我认识的「聪明人」太多了，这里大概模糊定义为：脑子好使、分析问题清晰、有喜欢阅读/学习/吸收信息等一些好习惯。但 TA 们常落入的一个陷阱是，由于「钻研」和「学习」是自己最擅长和最熟悉的方式，所以一旦遇到问题，去「认真研究一下」或者去「深度思考一下」就成了一种惯常的应对方式。这当然有其很好的一面，但也同时成为了 TA 们的枷锁。 Always in motion, rarely take action——总在忙着干些什么事，但很少产生实质性的结果。还是回到了所谓的「拿锤综合症」里，越擅长和习惯使用什么，就越反复使用什么，于是也成为了框住自己的东西。

最终总结一下。「聪明人」最大的特点就一个：内耗大。

UNI:201701091157

对于聪明人来讲，「总想证明自己比别人聪明」真是一个伴随终生的诅咒。

UNI:201904191522

聪明人的一个特点是善于把话说圆，书面的一点的词叫做「自洽」，白话一点大概是「怎么做都能讲出道理来」。

UNI:201909251008（节选）

我见过的真正的聪明人都是在各种自己业余的领域随便看一看，认知水平就超过绝大多数以这个领域为专业的人了。而且通常都是轻描淡写就能做到。

UNI:202001150015

🚩 张潇雨招人的面试清单

这些问题基本是我在这些年在工作（和生活中）遇到陌生人时常讨论的问题，也真切地帮助我更好地了解了自己和他人。分享出来供大家批评和参考：

第一部分：

1. 你觉得人生至此你最重要的成就，或者最令你骄傲的东西是什么？

2. 你上一次通过「没有遵守世俗的规则」而获取了某种优势，或者为自己赢得了某种机会的经历是怎么样的？（英文解释：Have you ever hacked something to your advantage? ——"Hacked" in the sense of beating the system, not breaking into computers.）

3. 你有什么样的兴趣和爱好？你为其付出过怎样的努力和代价？

4. 你人生至此印象比较深刻的一次失败或者一个后悔是什么？

5. 你有什么很擅长，但再也不想做的事情么？

第二部分：

6. 你在工作中曾经为不属于你职责范围的事情努力过么？当时的情况是怎样的？

7. 你觉得对于应聘的这个职位，做得好的人和做得顶尖的人的差别在哪里？

8. 如果不来这里，可以随便挑的话，你最想去哪家公司，做什么样的工作？

9. 你曾经和自己的老板产生过很大的分歧么？当时你是怎么处理的？

10. 你觉得之前工作过的公司，有哪些公司文化或者规定你是很喜欢的，希望我们这里也能有的？

11. 如果现在由你来招聘这个职位，你最看中的能力和素质都有哪些？你觉得自己擅长什么，需要进步的是什么？

12. 你觉得一起工作过的，或者打过交道的人里面，我们还应该挖谁？你想和谁一起工作？

第三部分：

13. 向我推荐一部你非常喜欢的作品（领域不限），说说你为什么会喜欢它？

14. 你身边的人里，谁可能会不太喜欢你？为什么？你觉得周遭人对你最大的误会是什么？

15. 你认为如果把「学习能力」向下拆分，可以拆分成哪些更细节的能力？其中你比较擅长哪一个？最不擅长哪一个？

16. 你觉得谁是自己学习过的最好的老师？为什么？TA 的局限性是什么？

17. 你曾经对某件重要的事情改变过看法么，是什么样的情况？

18. What important truth do very few people agree with you on?（需要英文面试的时候常问的问题）

19. 你最想收到谁的道歉？为什么？

UNI:202002131807

张潇雨如何找工作或换工作[86]

想说一点职场类话题，准确说是关于「如何找工作或换工作」的。虽然我曾经一度傲娇地

[86] 编者注：本篇完整复制，未合并段落。

认为我不应该再花精力琢磨这种小事了（?），但想到以后我校必然要把 career service[87] 部门做成一个拳头产品，所以最又开始重新思考这个领域的问题。加上一些朋友正处在这个转折点，就来说点想法。

进入正题。也就是——想找工作或者换工作之前到底应该做什么?

我发现，如同很多事情一样，大部分人在找（换）工作上面也毫无章法和规划。实际上，如果你哪怕有一点点策略性，找工作的结果都是可以大大优化的。具体说来，我把它分为两步：

第一步，叫做穷举你理论上的所有选择。

实话说，光这一步我觉得基本就淘汰 90% 的人了。在和很多想换工作的同学聊天的时候，我发现他们的信息之不通畅程度令人震惊，经常让我以为人类仍处于烽火通信飞鸽传书而不是 Google 搜索和 SpaceX 上天时代。举个例子：

我遇到不少想从不错的互联网公司（国内外都有）转去咨询公司或者金融机构的——抱歉我认知有限，只能举这种比较局限性的例子——然后我问 TA 说：好吧我可以理解你的选择，那么你想去哪儿呢?

[87] 编者注：或译为「职业生涯服务」。

对方绝大多数回答的都是：麦肯锡、BCG、高盛、摩根士丹利……

不好意思，听到这里我很想说再见了。

我觉得这类同学有一个很重要的问题：他们根本没弄懂找工作是个什么 game。而且这背后反映出的基本是「我其实也不是想去咨询公司，只是我对现在工作不满意。但我也不知道要干啥，所以别人说这些公司好那我也试试呗。」然而事实是，去这些人尽皆知的名字，可以基本直接等同于放弃了独立思考。因为很简单：这世界上还有很多很多外行人不知道的，和这些公司齐名的、完全不差的企业，你连听说都没听说过，那还换什么工作啊？

比如，如果你做互联网，那么 Coatue Management[88] 知道是干什么的吗？Yuri Milner[89] 这人你听说过吗？维港[90]这公司到底是怎么招人的？Greenlight Capital 的 David Einhorn[91] 这两年做空 Netflix 亚马逊这么惨，是不是需要点懂这个行业的小朋友帮帮忙了？？？

这些最基本的功课没有做，只知道高盛摩根麦肯锡，你猜自己能搞定的几率有多大？而且

[88] 编者注：Coatue 是一家专注于技术的投资管理公司，由创始人兼投资组合经理 Philippe Laffont 领导。曾投资过：蚂蚁金服、字节跳动、美团、Spotify、OpenSea、Snap……

[89] 编者注：尤里·米尔纳（Yuri Milner） 是一位俄罗斯企业家、风险投资者及物理学家。投资了脸书、推特、Spotify、京东、小米科技、阿里巴巴集团等企业。2012 年，彭博社的《彭博市场杂志》将他列入 50 位最有影响力的人士。

[90] 编者注：维港投资（英语：Horizons Ventures）是由李嘉诚创立的持有的创业投资公司，成立于 2006 年，主要对科技或革新技术的创业公司投资。

[91] 编者注：对冲基金明星操盘手大卫·艾因霍恩（David Einhorn）错估形势，做空特拉斯（Tesla）与奈飞（Netflix）股票失利，害他掌舵的绿光资本（Greenlight Capital）2018Q2 惨亏。

这里很简单的道理是，如果你知道一家公司在招人而其他人不知道，那么你的竞争自然就小了很多。而且找工作这个 game，和人生很多事一样——最后只要有一家好的公司要你，哪怕 99 家都把你拒了，那也没一点关系。想象一下当你看到一个斯坦福毕业的学生的时候，你会在意 TA 当年是不是被哈佛还是耶鲁还是中关村二小拒绝了呢？

所以不管是想找工作还是换工作，第一步都是要尽最大努力去穷尽你的选项。「穷尽」就是，越多越好，越多你找到满意工作的几率就越大。你以为运气是怎么砸到头上的？都是你试了足够多次之后，突然有一次就蒙上了（别问我是怎么知道的）。

其实换工作建议给到这儿就差不多了，但如果有第二步的话——

第二步也不难，理解一个词就行了——数学期望。如果这个词有点吓人，理解这俩词也行——概率和赔率。

概率很简单，你能去心仪的 A 公司的概率是多少？自己打个分。10% 也好，30% 也好，80% 也好，心里肯定有个数。

然后，你去了 A/B/C 公司，它们能给你带来的「收益」有多大？这里的收益不只是工资，还有很多其他方面，总之都是常识。我自己的经验是，好公司和差公司的职位可能是 1000 倍的差距（想想去 Google X 研究人类未来和当一个要倒闭的公司的前台的区别），所以可以设计个千分制，自己打一打。当然，这个打分也要参考第一步你收集的信息，打的分数就可以理解成「赔率」。

好了，现在做一个小学生都会的乘法：用概率乘以赔率。A 公司可能是 10 % x 900 分，得分就是 90；B 公司可能是 50% x 100 分，得分就是 50；C 公司可能是 80% x 20 分……算了这公司还是别去了。总之，这样你就大概能知道每个工作之于你的概念了。

接下来，把那些得分最高的设成你的目标公司。然后一个一个好好准备。另外，不要低估小概率事件对人生的改变作用。猜猜如果你连试 20 个概率只有 10% 的高分公司，最后你被它们至少一个录取的可能性有多高？答案是：88%。（当然我这里把每个公司的录取设为独立事件了。）

所以，虽然概率低，但只要有一个公司看走眼（?）录取了你，你的人生从此就不同了。我这么说吧，如果没人知道 Coatue 结果你知道，而且你还勇敢地去面试了，结果人家一走眼居然要你了……以后你连高盛摩根这种公司看都不用看了，因为你已经直接进入了食物链最顶端。就是这么简单。

是的我知道概率很小，但是你当初打败那么多小蝌蚪最终被你母亲分娩出来的概率也不高啊！……

其实说到底，换工作就是这么点事儿。剩下的都是比拼具体的细节和运气——不是说这些东西不重要，只是如果战略从一开始就错了，你说最后的结果能好到哪儿去吗。

UNI:201810012144

张潇雨谈「是否要更换职业路线」

今天朋友找我聊天，谈起是否要更换职业路线的问题，我还是使用了 Peter Thiel[92] 的那个问题作为我们思考的原点——如何在 6 个月内完成你十年后的目标?

在这个问题下，线性的职业规划路径已经失效，你必须跳出目前的思考框架，回归到问题本质，然后给出一个自己都觉得有点天方夜谭似的答案。

但这种感觉慢慢褪去后，我们往往会发现其实这件事也没有那么难，甚至远比想象得简单。再仔细想想，都能给出一二三的实现步骤来，虽然每一步都需要很多工作。那么接下来的答案往往就是：直接去做就好了。

以我个人的经历和观察，如果真能破除这种自我设限，直接去面对那个终极问题，在 6 个月完成十年目标是还是不太可能，但是 18 个月里让职业生涯前进三五年，还是希望非常大的。而更关键的是，这样的思考会让你正视自己的全局目标，并围绕它做出每一个职业决策，从而在每一步都积累在正确的方向。从长期来看，这件事其实是最重要的。

UNI:201905212300

听闻一些朋友的朋友的近况，我又来友善 pua 各位了：如果你在公司整天累个半死，总被当工具人，身体搞得糟糕，没什么尊重与成长空间，只是靠某种「忠诚」、惯性甚至胆怯在工作的话，来 Web 3.0 世界看看吧。在这里，个体会有非常大的自由，新职业、新角色、新的生活范式也在蓬勃而生。你会第一次感受到，掌控自己的生活与命运是一件多么爽的事。然后你就再也回不去从前了。

当然，我并不是说要立刻做什么重大决定，但现在是时候抬头看看路了。我们都只活这一

[92] 编者注：硅谷创投教父、PayPal 创始人，《从 0 到 1》作者。

辈子不是吗，人要对得起自己的这趟生命旅程。

UNI:202111051251

关键词：信息源、创作、师友

张潇雨如何提高输入信息质量

提高输入信息质量这件事大概能分成几个层级：

1. 识别与避免垃圾信息；

2. 找到好的信息输入节点；

3. 为自己编织一张静态的优质信息渠道网络；

4. 打造一个可以动态变化的优质信息输入系统（or more precisely, a machine[93]）；

5. 成为最核心的信息源头本身；

6. 身体与基因改造（严格说这就不是「人类」的范畴了；

总之，上面几个所谓的层级，相互重合、彼此依存，但无论如何，都是一件值得毕生为之努力的事情。

UNI:202104282209

🚩 张潇雨的信息源

人、知乎、播客、微博。

[93] 编者注：或译为「更准确地说，是一台机器。」

《纽约客》。

每过一段时间就推荐一次「湾区日报」。我的最常用信息源之一。

UNI:201605011244

需要新的比较 generic 的（也就是非专业的）中文的内容源。朋友圈关掉了；微博降到 150 关注之后也刷不太出来东西了；读读日报整体比较瞎；好奇心日报还挺好但是经常提醒我看的东西太没出息了；只有知乎还比较稳定，但是还不够啊。还是需要看闲东西放松和打发时间的…

UNI:201605200914

由于大多数时间对时事并不那么关心，所以通常只从很有限的一些信息源来获取这方面的消息，伯通老师[94]就是一个。

UNI:201703161304

推荐最近常看/要看的三个东西，都和体育有关。

第一个是@旋猫 老师自立门户后的 NBA 付费阅读计划，具体信息在他的微博里可以看到。旋猫老师是我见过的国内利用专业数据分析 NBA/篮球最好的人，可能没有之一。每周的文章和分析报告几乎是我的精神食粮。看了你就会感受到，现在（美国）职业体育的发展

[94] 编者注：媒体人李慧翔（伯通、李伯通）。

先进程度已经远超大众印象。

第二个是最近新关注的微博@足球带我奔跑 ，主打的是视频解读各大球队的进攻、防守等等专业战术分析，就像学习电影时候的「拉片[95]」一样。负责任地说，关注了这个微博之后让我三脚猫的看球水平有了质的飞跃。

UNI:201709161330（节选）

关注了 AQR 的 Cliff Asness 一段时间，很感慨的是他虽然已经这个智识水平和江湖地位了，还是坚持没事写写论文（对的专业论文）和博客（在他公司网站上），推荐推荐别人播客（这个 链接 里他一口气推荐了 20 个专业播客），甚至还亲自下场和同事们录录节目。当然除此之外，他顺便还管一个 2260 亿美元的基金，以及日常在 Twitter 上吐槽（他也说过有机会总结一下谁值得关注，不过还在拖稿）。什么是好的信息源呢？这就是好的信息源——那种你习惯了之后，就对大部分低于这种水准的信息会产生生理不适的信息源。

UNI:201812021718（节选）

Twitter 太好啦，重新开始大量地使用 Twitter。让非常非常非常优质的信息源冲刷自己的感觉真得很好。

UNI:201812251226

Fred Wilson 的博客还在日更吧。大师级 VC 投资人，尤其从业者没有任何道理不看。

《纽约客》最近出了篇关于播客的报道，主要说的是《Serial》这个现象级播客是怎么来

[95] 编者注：「拉片」即一帧一帧地看电影，把电影每个镜头的内容、场面调度、运镜方式、景别、剪辑、声音、画面、节奏、表演、机位等都纪录下来。

的，以及行业的一些变化。

Taleb 老师在写一篇 genetics 领域的新论文，另外他去年《Skin in the Game》[96]这本书的中译版应该要出了。

Marc Andreessen 和 Ben Horowitz 为数不多地最近在 a16z 自家播客节目合体，难得。

肖小跑老师的文章一直对我有所帮助，宏观和 Blockchain 神马的都是我的弱项。

最近还被人推荐了 Salk Institute for Biological Studies[97]，还没细看，但是发现建筑师 Louis Kahn 挺好玩儿。

UNI:201901051203

Reddit 是个非常好的信息源（主动做一些筛选的话），同时对学习英语以及了解英语文化有很大的帮助。有兴趣的同学可以去研究一下。

UNI:201902081015

筛选信息源的一个方法是停止关注那些任何热点事件都要发表点评论和见解的人。如果一个人什么都知道一些，那 TA 就什么都不知道。

UNI:202002291534

Packy McCormick[98] 文章可写得真不错啊。

[96] 编者注：2019 年由中信出版社出版，中译名《非对称风险》。

[97] 编者注：索尔克研究所 (Salk Institute for Biological Studies) 坐落在加州南部拉霍亚的一个独立非营利科学研究机构。是美国生命科学领域成果最多、品质最高的研究机构之一。

[98] 编者注：Packy McCormick 是专栏 《Not Boring》 的作者，Not Boring Capital 的投资人以及 a16z 的 Web3 基金顾问。

UNI:202105282210

张潇雨推荐的播客

推荐罗登老师的播客 《硬影像》 。经常反复听。

UNI:201703222221

我应该在很多场合都说过，李如一老师和 《一天世界》 播客（以及之前的 《IT 公论》 ）一直是给我非常多启发的信息源。如果说《得意忘形》受到过什么激励的话，Lawrence Li 老师的贡献肯定不小。

UNI:201709141222（节选）

顺手推荐五期这几个月我自己比较受启发的，同时可能和你的银行账户数字上下跳动幅度直接相关联的好内容吧：

1. Meb Faber 和 Jeremy Schwartz 聊日本股票市场。Meb 美国投资界网红，自己搞各种 ETF 还写各种书和文章，我基本都看过质量还不错。日本 equities 也是我下半年开始关注的 value play 之一；

2. Patrick O'Shaughnessy 和 Mattew Ball 聊媒体和游戏市场的变革。这个领域我已经吹了三年了快吹不动了。Matt 不用说了该细分行业最好的内容创作者之一，Patrick 小哥继承老爸家业做资管公司，同时搞非常老派的价投和特别新兴的领域。挺好玩；

3. Unchained 的 Laura Shin 和 Fidelity 的 Christine Sandler 聊富达这个资管巨头在 crypto 这个领域里都做了啥。个中意义可以自行揣摩一下；

4. Ted Seides 和 Joel Greenblatt 聊价值投资的常识。格林布拉特是谁不用多说了，这个 Ted 小哥是谁呢，有些人可能听过巴菲特和一个搞对冲基金 FoF 的人打过一个十年赌约，老巴对手方就是这个 Ted Seides。因为这个赌约之前总有人把 TS 形容成反面人物，实际上人家是非常成功的 capital allocator，播客也做得很好，说话声音也挺好听；

5. Tim Ferriss 和 Naval 聊……人生和稳定币（?）。这俩人都太红了就不细讲了。最想说的就是终于有俩小时以上的节目可以听了，老外做节目总爱四五十分钟就聊完颇不尽兴。

大概就是这样啦。

UNI:202012021617（节选）

张潇雨推荐阅读的文章[99]

Life is Short

Leadership and Self Care

The days are long but the decades are short

What I learned from passing on investing in Twitter & Zynga — & saying yes to Uber & Thumbtack

The Timeless Link Between Writing and Running and Why It Makes for Better Work

10 Things I've Learned About Customer Development

写给大家看的中文排版指南

遗憾最小化框架：杰夫·贝佐斯离职创立 Amazon 背后的思考办法

[99] 编者注：完全主观，仅收录部分。

专访王兴：多数人为了逃避真正的思考愿意做任何事情

乔布斯：初心与终点

结束为什么这么难？

世界变了，男性却仍未从性别规训中解放自己

经济机器是怎样运行的

【干货】学习速度 x10 倍的技巧

我不同意你的问题

哈佛最年轻华人教授：少年班给了更多选择，弥补中国教育短板

特斯拉宏图之第二篇章

关于公益项目选择上的一些建议

为什么要读经典作品？

小雅笔记（独家）丨国内专业投资人请教李录的 39 个问题

阮耀钟：我对教育的几点思考

现如今坏人已经可以列出 18 种，他们擅长的东西你都不要信

王慧文：高手如何做决策？

概率屠宰场

最近没太多时间看书，推荐一些长稿好了。如果你爱读商业人物故事，写王兴（王兴十年）、杨浩涌（百亿美金背后的命运）、傅盛（傅盛豹变）、王峰（孤高之人）、冯鑫（江湖中迷走浑然身自由）的这几篇特写都可以看看。

UNI:201507081655

张潇雨知乎专栏的由来

如@Raymond Wang 老师说的：「与其去较劲名人讲的一句话是对还是错，不如去探究其形成这种观点（或公开发表这种观点）后面的思想脉络或经验支撑。」同样，这也是知乎专栏的名字——「普朗克的司机[100]」，最重要的一个意义。

UNI:201604291132（节选）

为了致敬芒格老师，准备在知乎开新专栏了...希望能保证年底前一个月一篇吧...

UNI:201506242311

张潇雨的原创文章[101]

「我最喜欢闪耀的你」

张潇雨：投资成功，是我们变成一个更好的人之后自然的结果

关于「要做最难的事情」的十点思考

为什么我从不称自己是「无神论者」？

一次读者问答：关于刻意练习、100 小时定律与「过程就是奖励」

小答读者问：为什么我很少说两性和职场问题？

「少谈些主义，多研究些问题」

要记得，无论什么时候你都有权力说：「我不知道。」

读「重看《黑客帝国》三部曲」想到的二三事

---

[100] 编者注：普朗克和他的司机的故事。

[101] 编者注：排除公众号译文及播客内容。

一个新的播客计划：《得意忘形》

人生总有一刻，我们会开始思考死亡

关于「中产群体」与「阶级固化」的阅读笔记

网球训练、自我觉察、万径归宗与一些呓语

读《纽约客》写 Sam Altman —— YC、硅谷与人类未来的天选之子？

你愿意为自己的观点，押上怎样的赌注？

巴菲特说：先放弃 20 件你想做的事吧

PS 位置、D 位置与「聪明人」的诅咒

中产阶级群体的终极焦虑

陶哲轩的博客、一道智力题、与人和人之间的「公共信息」与「共有信息」

我忘了查理·芒格曾经说的话，所以我把手机丢了

一次小型争论、问题的逻辑链与如何跨越自负解决争端

关于创业，一切风格问题可能都是人的问题

「一个人可以幽默到什么程度」与成年人的骄傲

「全面的肤浅」与「片面的深刻」

「走路上班」与一个认知循环

Product-market fit，我的洛丽塔……

读《纽约客》写 Marc Andreessen

「下棋的高境界是，通盘无妙手」

「一个英雄式的瞬间」

护城河、Uber 与什么不是「网络效应」

搭讪的最大敌人，必杀技和终极奥义

千山万水，我们吃过的那些餐厅

寿司：穿行在海洋与土地间的味觉旅程

A sweet night

葱葱

关于「你能推荐一家好吃的餐厅么？」的三个终极观点

是的这才是真正的，英语口语速成法

《超凡蜘蛛侠 2》：Gwen Stacy 与一个时代的谢幕，和开始

关于《创业维艰》和《从零到一》两本书的一些想法

《火星救援》二三事

好吧，我们来闲谈一下

一个苦情创业者的 2014 年度书单

2013 年看过的好书和文章

张潇雨作为嘉宾出现的作品

【演讲】为什么我们羞于向别人求助？丨造就 Talk·张潇雨

香帅对话张潇雨：对 web3 和数字经济的思考

刘润对话张潇雨：不要以短跑姿态，来跑一场马拉松

【直播纯享版】与张潇雨来场超时空会面

Ep.7 [CN]: 张潇雨: “怎么我所有的经验在 Web3 都不管用了”

E04 孟岩对话张潇雨：在投资这件事儿上就别折磨自己了

Episode 43: 拓宽了边界的张潇雨

Episode 49: 「留学和世界眼光」完结篇

33 一贯懒惰的我爬起来做了个展览

21. 自由职业是生活的理想状态吗?

云报销联合创始人&CEO 张潇雨：创业公司如何招聘早期员工

张潇雨直播：为什么要变成没有感情的交易机器?

张潇雨认识新朋友的方式

惦记认识纳兰[102]同学有两年多了吧。前几天突然有个事情，于是决定给她写封短邮件。没想到过了几日，她认真又欢快地回了封长信，还像和朋友聊天那样坦承了很多想法。收到信的时候太开心了。两年了，现在交流起来毫不费力。还记得我写的么，「『搭讪』的最终奥义，是耐心」。嗯，就是这样。

UNI:201310302131

为了搞定目标合伙人，张潇雨用上了追女生的技能。张潇雨花了一周时间把她过去五六年的豆瓣、微博、微信朋友圈的上万条状态全看了一遍，读了所有博客，还分析了近五年的读书记录，弄清她这几年关注点和兴趣是如何变化的。

看完之后，张潇雨花了半天的时间写了一封近 5000 字的邮件给这个合伙人。邮件里，他没有画饼吹捧这个市场有多大，也没有忽悠公司有多好的前途，而是不断引用这位女士在文章里或微博里写过的某些话。然后告诉她，他们的想法是一样的，价值观是契合的，强

[102] 编者注：纳兰妙殊，作家。著有《世界停在我吻你的时候》。

调只有这样的人一起创业才能在遇到困难的时候一起度过。

之后，他有一个做公众演讲的契机，于是特意邀请了其他团队成员和这位潜在合伙人。事前，张潇雨花了不少时间准备，还看了一本关于如何演讲的书，以及怎样做 keynote 的教程。最终，演讲的效果很好。于是，这个潜在的合伙人不但有了更进一步了解他的机会，还和整个团队第一次见了面。大家在不那么正式的场合一起聊天，气氛也很融洽。

几天之后，她就和张潇雨说，她决定正式加入团队。后来张潇雨感慨，找合伙人和找女友的标准差不多，都应该事后在心里暗自说：TA 真是瞎了眼才看上我。[103]

UNI:201502031956（引用）

话说我的关注者里有没有认识高老师@小高姐的魔法调料 的，或者和她在某个相同的群里能说上话也可以。这两天我看了她一个关于揉面的教学视频，觉得在「如何把一个事情给普通人深入浅出地讲清楚」方面学到了不少东西。当然，由于本人在这方面也算略懂一二（?），所以我把这个视频的文字稿（2000 字左右）直接转录了下来，同时写了个 5000 字的分析与点评，讨论了一下如果我来写这个东西的话可能会有哪些不同，整体还有什么改进空间。

所以如果你认识高老师的话，私信我一下，我可以把这个 Word 文档发过去。相信她看了之后一定会有些收获，我也算为独立内容创作者做出一点微小贡献了。

UNI:202007311527

[103] 编者注：时间戳不一定准确，但事件已经和张潇雨求证过，是真实的。

张潇雨敬佩的人和企业

查理·芒格。沃伦·巴菲特。马克·扎克伯格。瑞·达利欧。埃隆·马斯克。

李安。杨定一。李松蔚。陈海贤。采铜。王路。

王兴是我很敬佩的企业家之一。

路德维希·维特根斯坦[104]是我的精神导师。

我的人生榜样之一佳玮兄。[105]

UNI:201302122046（节选）

我一直真心觉得外婆家是和海底捞并列的中国最值得研究和敬佩的餐饮企业。

UNI:201701072105（节选）

由于一点工作原因，今年可能没法研究太多 Sam Harris，Steven Pinker，Daniel Dennett，Richard Dawkins，Jean Baudfillard，Gerd Gigerenzer，Keith Stanovich 和 Ken Wilber 了。但是没关系，这些东西是一生的功课，一定不会放下的。2018 年再加油。

UNI:201701222219

---

[104] 编者注：维特根斯坦是 20 世纪最有影响力的哲学家，其研究领域主要在语言哲学、心灵哲学和数学哲学等方面。

[105] 编者注：作家张佳玮。

我最敬佩的企业家之一亚马逊的 Jeff Bezos.

UNI:201806111516（节选）

李健老师也 tmd 太好[106]了。（后知后觉

UNI:201807011039

雷军是我个人非常钦佩的企业家。

UNI:201807101410（节选）

每次看黄铮的采访都感觉他的水平和格局都非常之高。

UNI:201807312301（节选）

老巴和贝佐斯不说，中文世界我最爱看的股东信是恒隆集团主席陈启宗的。陈先生从接近 30 年前就坚持亲笔写股东信，表达精确、文笔流畅、更重要的是常有非常鲜明的观点。

UNI:201809181148（节选）

谢家华[107]去世了，我的天。太年轻了。一个极其出色的企业家和一个很好的人。

---

[106] 编者注：张潇雨赞同的评论区总结是「通过极度自律，谨慎，以及适当远离人群来保持高创造力和艺术敏感力，但依旧谦和温柔。」

[107] 编者注：谢家华（英语：Tony Hsieh，1973 年 12 月 12 日 - 2020 年 11 月 27 日），生于美国伊利诺伊州，在旧金山长大，美国台湾裔网络企业家与创业投资家，曾创办 LinkExchange，为线上成衣与鞋子商店 Zappos 的首席执行官。

UNI:202011281700

十年以来看着 Fred Wilson 老师每天写一篇博客文章，在 50-60 岁这个人生阶段里，仍然站在行业的最前线，不断分享自己的经验、感受与教训，并如先知一般投身参与了很多推动社会发展的重要的公司。实乃我辈之楷模啊。

UNI:202104301058

张潇雨的老师

现在原研哉老师在我心里和徐皓峰是一个地位了。

UNI:201505190024

徐老师写东西从来都是...惜字如金、气韵独特、又有点顽皮。我心目中的最好的中年人的形象之一哈哈哈哈哈。

徐皓峰的好，真的是小气得不愿意和人分享的那种。

UNI:201512070002（合并）

感觉这半年分析问题的能力一半来自于李松蔚老师和我咨询师。

UNI:201703152309（节选）

学霸猫是我人生最重要的老师之一。

UNI:201901031828（节选）

我敬爱的芒格老师，年轻时濒临破产、54 岁一只眼失明、还在中年时候丧子，现在则是世界上最成功、最幽默、最受人爱戴的投资人。

UNI:201904031733（节选）

网球永远是我的老师。

UNI:202106012259（节选）

张潇雨送朋友的礼物

好朋友明年初大婚，说不收红包。我说那我肯定不能空着手去啊，想要什么礼物？直接说省得我乱买你们也不喜欢。小两口商量了一下，决定让我以他们的名义捐一次「免费午餐」。高高兴兴地捐了三年份的。新婚快乐。

UNI:201312292219

真的很想送我的时髦女性朋友们每人一条优衣库 HEATTECH 系列的秋裤，实在是太暖和太好穿了。可惜朋友们不太接受我在精神上当她们的亲妈。

UNI:201711141022

在任天堂旗舰店给你们敬爱的 @Cedrick 宋指导买了个贴心的礼物[108]。

[108] 编者注：图为一顶绿帽子。

UNI:201805170608

朋友生日，买了一张 20201218 到期的 SPY PUT 送他。行权价 220（vs. 现价 255），成本 14.00。这东西其实就是标普 500 指数的看跌期权——也就是说如果两年内美国市场大跌，朋友能有点小盈利，算是一个不错的礼物；如果市场并没跌那么多，这钱就白花了，但是大家赚个过程中心情不错，因为风险被保护了。所以皆大欢喜。打算以后生日礼物都走这种路线了。

UNI:201812182007

送给 partner 女儿的上大学礼物[109]。感觉是一个合格的张叔叔。

UNI:201909111206

想起去年年中说给@陈粒_ 0.1 个比特币作为生日礼物，但一直存在我这儿还没有正式交割。看到现在已经涨了五倍多……已经有点不想给了[二哈]

UNI:202102091548

节日季给亲朋好友们的空投[110]就要来了，并化身 Michael Bublé 来一首《All I Want for Christmas is ____》。

UNI:202112171932

[109] 编者注：Trezor 硬件钱包。

[110] 编者注：OneKey 硬件钱包。

偶遇张潇雨行动指南

由于周日有一些同学可能会见到我，而以我之往的经验，遇到这种情况大家往往会语无伦次慌不择路……所以现在我来写一个《线下活捉张老师简易行动指南》，你们以后均可参考：

1. 不管是活动还是偶遇，大大方方来打招呼。随便说说你叫什么，来自哪里，在做什么，哪里知道的我，基本信息对接永远是 small talk 的常规动作；

2. 愿意的话可以说说你和我的作品的一些小故事，不用特别宏观，很细节很小的就很好。比如历史上我听过有印象的有「我让我妈听了你第 18 期节目她就不催婚了」，或者「四个小时那期节目我花了 10 次化妆时间才听完」……这些比起「我很喜欢你的播客」，都是更加真实可感的东西；

3. 实在没得聊，还可以询问一些你关心的其他细节。比如某期节目在哪儿录的，某篇微博背后的故事是什么，甚至某个嘉宾有什么八卦——反正能说的我肯定不会吝惜出卖我的朋友们（误）；

4. 同时我也欢迎任何关于我作品的建议。比如推荐一下我应该和谁录期播客（虽然我在心里可能在呵呵）；某个话题特别想了解觉得我应该聊一下（虽然我心里可能在呵呵）；或者觉得微博应该开评论嘛（虽然我心里可能在呵呵）——但我当面都会表现出虚心接受的样子的（好了上面是开玩笑，大家真的可以提）；

5. 另外我也完全不介意你当面询问一些具体的问题，只是问题别太大了。如果你问出「我应该考研还是留学」，我可能会糊弄你说「把我之前微博看一遍就行了」。而问「想研究一下游戏行业能不能推荐几个靠谱的信息源」甚至「知不知道北京哪个医院做体检靠谱」都会好很多；

6. 如果这些你觉得都不好玩，那就直接来说「张老师我是你的颜粉！」……之后我就会给你

推荐一些眼部保健的项目；

最后，如果你想要拥抱啊合影啊也都尽管提，绝大部分时间都是完全没问题的（但请不要只美图自己，发给我之前把我也 P 一 P）。还记得我总说的吗，对于几乎所有事情，我们都可以大胆去争取，也敢于被拒绝。那么，我们就线下见啦。

UNI:201912191405

关键词：flag、得意忘形、开源项目

🚩 张潇雨在微博公开的项目

2018 年开始每年写一封「股东信」。

上一个 5 年荒谬计划基本实现了八成。新的是，5 年后去斯坦福教书（当然肯定是 guest lecturer[111] 身份）。

UNI:201511141327

为了让这个微博的信噪比更高些，准备效仿 Amon 老师在朋友圈的「一天一个艺术家」，每天晚上推荐一篇我当天读的东西，再扯几句评论。趣味无非就是常发那些：科技、电影、人物、创作、吃喝、startup、心理学...当然也欢迎推荐。希望能坚持一年...先从坚持一个月开始吧。标签就叫 #Reading of the Day#

UNI:201601162054

[111] 编者注：或译为「客座讲师」。

今天静下心来研究一下《纽约客》是怎么一步步做到现在的。

UNI:201604211953

最近正式开始看 Ray Dalio 的《Principles》[112]了。之后在知乎专栏会开启一个 20 周左右的翻译计划，慢慢把这本书翻译完。感觉终于到了能读明白的年纪了。

UNI:201606132304

之前微博提了几次 Sam Harris，不过国内好像知道这个人的还不多。今天和朋友闲扯的时候又提到，干脆这两天有时间写个他的小传好了。（立了一个 flag

这个 flag 立下之后一直戳在这儿……更新一下是，有位好友正在翻译 Harris 老师的著作《Waking Up》[113]，我之后会帮助校对，以及有出版计划的时候再帮忙写个小序。所以就暂时先不填坑了[奥特曼]， 之后弄完一起发上来。

UNI:201703151132（合并）

关于 Elon Musk 之前宣布的脑机接口公司 Neuralink，Waibutwhy 的主编 Tim Urban 的长文《 Neuralink and the Brain's Magical Future 》终于出来了。这篇文章得到了 Elon Musk 的全面授权（Tim 和 Elon 的关系也很好），内容非常详尽，相当于 Neuralink 这家公司「白皮书」式的宣言。全文长度有 36,000 个单词，翻译成中文应该有 5 万字左右。

[112] 编者注：2018 年由中信出版社出版，中译名《原则》。

[113] 编者注：2021·年由中国纺织出版社出版，中译名《“活在当下”指南》。译者是@学霸猫和@神爱玩财 Jess。

现在，我想征集 10 个志愿者来把这篇文章翻译成中文。翻译最重要的目的不是进行某种传播或者迎合当下热点，而是真正地搞懂 Elon Musk 和这家公司在做什么、打算做什么、可能做到什么。

毕竟，这可能是一家彻底改变「人」的定义的公司。而一旦「人」的定义改变，千百年来围绕着这个词建构的所有概念和意义：社会、生活、道德、教育、阶层、自我、爱……都将发生变化。

我不确定我们是否真正处在一个技术奇点的来临之际，也许我们这代人就像第一次工业革命之前熟练的纺织女工们一样，在历史中注定只是一笔带过的注脚，但至少我们能做的，是搞清楚这个世界将要发生什么。

所以对于这个翻译计划，我的计划以及期待是：

1. 翻译是最好的「内化」（internalize）一件事的工具之一，所以我们的任务不只是把英文转化成中文，而是真正搞清楚文章表达的东西；

2. 在翻译的过程中，可能在很多地方要面临更多资料的搜集（例如之前成立的 OpenAI 计划一定和这个有关）。所以，扩展式的学习和研究是一定不能少的；

3. 所有的 10 个参与者在翻译计划结束之后，应该达到一个状态，就是：当你面对一个对这个领域一无所知的人的时候，你能清清楚楚地讲明白 Neuralink 这家公司，以及「脑机接口」到底是什么东西；

4. 我会将 10 个人分成 2x5 个小组，每人负责一个部分，而小组之间互相会有沟通和交流。最终，我会负责整体的校对，并且把握整体的流程；

5. 项目暂定一个月时间，从 4 月底开始。希望你不仅有翻译的水平，还有真正的动力来应付一次有一定难度的协作和学习。欢迎你给我写私信来报名，并简单地介绍自己（是谁、英文水平、为什么想做这件事等等）。如果报名人数超过需要，我会进行一定的筛选；

最后，我会给 Tim Urban 写信，向他以及 Waitbutwhy 要这篇文章的中文版授权。如果他不同意授权或者没有回复，我就不会将这篇翻译的文章做任何公开性的传播，仅供大家内部参考。就像我刚才说的，比起传播热点，弄清楚一件事才重要得多。

谢谢各位。

UNI:201704221047

离开微博闭关了一小阵，感受就是：事实再次证明，生活中只有很少很少的东西是你真正离不开的。只要你想。

无论愿不愿意承认，只要有微博这个东西（并且确实能时常收到一些正反馈的时候），我在做事、生活、观察世界的时候就难免有种「这个东西能不能写下来发一条微博呢」的心态——大多时候这是一件好事，这让人养成一种输出的习惯——但日子长了，它就会反过来「劫持」你的大脑，让你习惯于做一个他者，而无法真正地投入在生活里。最多就是更懂得了怎样更好地耍小聪明。

我总说「自由」是最重要的。在我看来，只要人过于依赖某种东西——微博、微信、工作、健身、金钱、食物、旅行、伴侣……那么离真正的自由也就远了一些。所以每当我发现自己开始依赖某种东西的时候，就常会按个暂停键，重新花点时间审视自己和它的关系。关掉微博一阵也是这个道理。总之人要放下一些执着，才能「心不为形所役」。

但闭关真的挺重要的，它让我能把专注力放在一些对我真正重要的事情和人上面。所以，我已经推掉了所有额外的工作和节目邀约，决定再闭关两个月。接下来，我会花点时间深入看一看西方哲学史，尤其是语言哲学的部分；还有把一直想研究的资本主义课题（尤其是主流的投资理论框架）做一点整理。这些工作的一大部分内容，也会反映在之后的《得意忘形》播客里。

在此祝各位新年快乐，新的一年有新的气象。但同时，希望大家不要被任何形式感的东西所限制——时间、年龄、性别、背景、城市、收入……只要你真的想做一件事，这些东西就都不是问题。

那就这样。祝好，再会。

UNI:201712302007

为了更进一步证明自己最近沉迷打游戏的正当性……已经开始写作这个专题[114]了。这是 15 篇文章大概五万字的整体规划。之后如果搞定版权问题就把这个系列连载放出来。总之花在游戏机上的时间和钱我得给赚回来……握拳。

UNI:201802041913

简单宣布第一项 XYZ Family Foundation 的实验性小活动：XYZ Office Hour。

Office Hour 的理念取自于经典的大学设置以及 Y Combinator[115] 的创造性挪用。它的核心目标就是面对面地给申请者面临的问题和挑战进行引导和解答。

接下来，我会不定期在全球一些城市举行 Office Hour 活动，形式是：如果你在创造某些东西、或者打算创造某些东西的时候，遇到了具体的问题、困惑和挑战，可以带着你的问题来找我聊聊，我会给你一些力所能及的帮助。时间暂定为每人 45 - 60 分钟。

一些具体说明：

- 你的问题必须和创造（或打算创造）的某种作品相关。但「作品」的形式不限，可以是写一个剧本、进行一个调查性报道、做一个播客、开一个工作室、做一家创业公司……等等。

[114] 编者注：专题名为《电子游戏机简史》。

[115] 编者注：Y Combinator 成立于 2005 年 3 月，是一家以投资种子阶段初创公司为业务的创投公司。

类似于「我应该去读 MBA 还是换一份工作」的问题不在回答范围之内；

- 问题的维度不限。可能你不知道如何融资、如何招人、如何管理、下一步的执行方向、遇到了暂时的困难……等等。只要不是很容易就能在 Google 上找到答案的事情，都可以问；

- 如果你的项目或作品足够有趣，在你的同意下我会在后续帮助你介绍一些你需要的人际连接，包括但不限于：相同或其他行业的创作者和创业者、投资人、律师等等；

- Office Hour 是一对一进行的。如果你的项目已经有合伙人，最多可以三人一起参加；

- 不经你的允许，Office Hour 涉及的信息不会公开；

- Office Hour 不收取任何形式的费用。

如果你对上述项目有兴趣，请在邮件正文（划重点）里写下：

1. 简单介绍一下你自己的教育背景和工作经历；

2. 你为了什么项目或作品而来，你为这个项目和作品都做了哪些准备、付出过什么努力、目前的进展如何；

3. 你最想咨询的问题是什么；

4. 你最想告诉我的一件关于你的事情是什么；

以上每一题内容请在 300 字以内完成。按照每天接待 4-5 人的上限，我会按照自己的日程筛选出合适的人选和大家见面（会尽量选择周末）。

第一期的 Office Hour 会在 3 月中下旬于湾区的 Palo Alto 附近举行，有兴趣的同学请在 3/15 之前（划重点）写邮件到 hello [at] xyzfamilyfoundation.org 。请其他城市的同学耐心等待，之后再举办 Office Hour 的时候会在微博上通知的。

谢谢大家。

UNI:201903052343

如果你：

- 年龄在 15-22 岁之间；

- 觉得学校的课程太容易太无聊，老师水平太差；

- 身边的同学朋友都无比平庸，不能理解你的想法；

- 有技术的能力和热情，喜欢自己 build something；

- 以后不想在一个无聊的企业找一份工作打发时间；

- 觉得这个世界需要 fix，并且已经有了模糊的计划；

- 知道你的想法说出来会被别人当做 heterodoxy[116]，甚至会被人看轻和贬低；

- 自己已经有做过一些大大小小、学校之外的作品或 project；

- 未来愿意在反复的失败和挫折中持续地做自己的事情；

……

欢迎你写邮件给我，说说你的想法和计划。在邮件里请写一写：

- 你觉得目前人生里你最重要的两个 achievements[117] 是什么？任何领域的都可以；

- 你觉得这个世界上什么东西需要 fix?

- 你的计划是什么，现在进行到哪一步了?

如果我们觉得你做的事情很有意思，我和我的合伙人会：

- 和你分享在这个年龄段应该去做什么，需要注意什么（My partner has two very cute and successful kids at your age[118]）；

- 帮你连接到中国最好的几所大学的学术资源和技术人脉，让你可以自由地学习和精进自

[116] 编者注：或译为「歪理邪说」。

[117] 编者注：或译为「成就」。

[118] 编者注：或译为「我的伙伴在你这个年龄有两个非常可爱和成功的孩子。」

己的能力；

- 帮助你获取其他你所需要的资源；

当然，我们不会收取任何形式的费用。

我的邮件地址是：hello [at] xyzfamilyfoundation.org。我保证，当世界上没人在意你脑子里的各种 heterodoxy，觉得你的所有想法都太疯狂的时候，我们会非常认真地听听你想说点什么。

UNI：20190330071

今年会找时间研究一下癌症早筛这个领域，有一些结果的话会推荐给大家。

UNI:201905202017

感觉接下来还可以探索一下小型的 GTD party（as in get-things-done）怎么搞。大概形式是找个自然环境不错、价格也比较合理的地方，约 5-8 个朋友，相互督促在一周时间集中把想创作的小项目做出来（感觉又要 cue 到东南亚的 Airbnb house 了）。

比如我一天完成 3-5000 字的工作量应该没问题，换算成 3-4 小时的专注工作时间，一周可以完成一个两三万字的专题研究和写作。当然其他类别，比如视频、音乐、编程、播客等等类似作品也都可以。总之项目工程不用太大，有「完成大于完美」的精神就行。这样，大家可以每天「一起单独」工作并互相听取汇报，应该比一个人自由散漫无限拖延的效率会高一些。最后白天干完活晚上大家可以吃饭喝酒聊天，感觉比单纯旅游更好玩儿。

UNI:202001051108

发现这一年来关注的东西慢慢自然地形成了四个主题：美元的终结、身体的重构、组织的

颠覆和娱乐的蜕变。如果能把这个框架进一步确立和丰富的话，就找机会把它们串联起来讲一讲。

UNI:202002130918（节选）

未来六个月会大型研究一下人类与机器怎样物理结合，以及整个社会向虚拟世界与比特世界的大迁徙。激动人心。

UNI:202007221023

过去一年多筹备的另外一个小项目 Project 120，明年也差不多是启动的时机了。项目的名字很直观，目标就是结构性地探索人类个体能稳定活到 120 岁的工具和手段，以及大概从「中年」开始可以做哪些准备。

UNI:202008272052

最近感受到宇宙在开始召唤我干活了，那就为我主导的一个新的免费开源项目征集 2-3 名参与者。我尽量说得简短点，对的人自然很快能接收到信号。

1. 我个人非常看好 Web 3.0 和元宇宙[119]的未来，也相信就像二十年前的互联网，新技术与新生态会大幅改变人类的生活方式与社会形态；

2. 行胜于言。基于此，我现在个人 75% 的资产都已经是 crypto 类资产，未来也会维持在 70-80% 这个范围；

3. 未来除了打球、玩耍和到处闲扯（毕竟这才是人生正经事），我其余工作时间的 80% 以

[119] 编者注：元宇宙主要探讨一个持久化和去中心化的在线三维虚拟环境。此虚拟环境将可以通过虚拟现实眼镜、增强现实眼镜、手机、个人电脑和电子游戏机进入人造的虚拟世界。

上会投入 Web 3.0 相关的事情，不再在传统金融世界进行过多时间和精力上的投资；

4. 不管是《得意忘形》还是我之前的各种表达，「寻找使个体更加自由的方法」都是贯穿我创作的一条主线。我认为 Web 3.0 是这条主线的一个优美延伸；

5. 显而易见，目前绝大多数人对 Web 3.0 和元宇宙的相关概念都是一知半解。所以对于圈外的大众来说，大家非常需要正知正念的基础常识和与概念普及。事实上，我周围的作家、媒体人、工程师、企业家、艺术工作者、身价十亿百亿的资产管理人，都对这个领域的信息有巨大的需求；

6. 而知识普及这个事情，很多人很多前辈都做过很多（非常感谢他们的付出），但由于各种主观客观原因，我觉得我们还可以做得更好；

7. 我在行业内曾一直倡导各方多做相关知识的普及，但后来我发现，与其倡导别人，不如自己来完成。我也曾想过不少形式，但最终发现，一个免费的、开源的、所有人都可以访问的、用真正的白话写成的 Web 3.0 文字教程，才是让更多人进入元宇宙的最佳途径；

8. 所以，我准备招募一个 8 人左右的志愿者团队（现在已有 5 位朋友加入，所以空缺 2-3 个名额），来和我一起完成这件事。我会指导与协助大家进行研究和写作，并必要的时候把文章完全重写（这个过程无可避免）。所以不用担心，你可以把这次协作当成一次有我参与的研究和写作课；

9. 当然，虽然写作与研究水平不可能一日提高，但整个项目需要你的用心投入与贡献。 不过既然是开源项目，也不会占据大家太多时间，预期是 2-3 个月，每周 5-6 小时的贡献应该差不多；

10. 由于项目会永久开源且免费（但版权会暂时由我个人持有），所以包括我在内的所有参与人员不会有任何金钱报酬。但你们每个人的名字会出现在这本书/教程的第一页；

11. 项目目前的名字叫：元宇宙的 9¾ 站台；

12. 我对这个项目的期待是，它会成为未来普通人与圈外人，想要进入元宇宙与区块链世界之前，不可绕过的一本读物；

13. 如果想要申请，请发邮件到：vicodinxyz [at] qq.com，然后在正文里回答三个问题：

a. 自我介绍（300 字以内，形式不限）

b. 你之前写过或者创作过的任何作品的介绍（300 字以内，形式不限）

c. 给我推荐你最喜欢或者印象最深的 1-2 部作品（600 字以内，作品形式不限）

14. 如果邮件很多，可能无法一一回复，请各位见谅。截止日期就定在本周五晚 23:00 之前吧，我相信不管申请结果如何，都会是最好的安排；

15. 非常感谢大家，也希望这个开源项目能早日和大家见面。See you in Metaverse!

UNI:202107261613

回想这些年我真正坚持下来的事情，它们最大的共同点就是，都是不需要我去坚持的。不管是写作（感谢大家看我每日话痨）、录播客（借机找嘉宾蹭饭）、打网球（并连输好多场）、管理一个 fund（支持自己喜欢的东西并居然还能赚钱）、看文章找资料做研究（有宅家不出门的理由了）、做朋友公司的股东（大部分时间在当啦啦队）……这些东西对我来说都更像是「玩儿」，而不是一种机械性的劳动或者工作。我慢慢发现，当我在一件事里获得欢笑、乐趣、滋养，我就可以一直做，否则这件事哪怕听起来再「好」，我都会很快放弃——并也因此「错过」了一些很好的机会。我也不知道这种「好逸恶劳」的品质是对是错，但这就是真实的我，我是没法改变，也完全不想改变的。

UNI:202111071040（节选）

我把当时自己正在管理的，业绩还不错的传统基金关掉，把几乎所有参与的传统金融业务

都暂停，钱也退回给了 LPs[120]，也帮他们找好了新的去处。我还和他们说，我会 all-in Web 3.0 这个领域，未来大家一定还会遇到的（要不你们现在也投点儿）。于是从 2021 年的春天开始，我踏上了一段新的奇幻旅程。

UNI:202112141230（节选）

张潇雨最早出现「得意忘形」的微博

我和我妈一直有个互损的模式。就是如果吃饭时嘴边沾了什么东西，比如有个米粒，一方就会对另一方说「我猜你今天吃米饭了吧？」。今天为解馋虫，包了饺子，结果两人都吃的得意忘形，抬头一看同时说：「你今天吃韭菜馅饺子了吧？」，然后大笑。说起来，这老梗已用了十几年。一家人共同的记忆，不过如此。

UNI:201204081958

突然发现「得意忘形」其实是个好词。得意，忘形。

UNI:201602261028

不知道有多少人发现，《得意忘形》的名字本身也是一个「得意忘形」的过程：

一开始看到这个名字，大多数人都会理解为如今它最流行的意思：因为非常高兴而失态的样子。

把节目听下去，就知道我想传达的是这个词的字面含义：得其意，忘其形。当你接受了播

[120] 编者注：有限合伙人（Limited Partner，LP）：可以简单的理解为出资人。

客想要传达的精神，有没有播客这个载体，有没有我这个「老师」本身，都不重要。生活中绝大多数宝贵的东西，都是无需拘泥于形式的。

最后，如果你能达到如此境界，你就可以又回到你理解的「得意忘形」的原义了——只要你想，你就可以高兴、愉悦、狂喜、得意，没有什么东西能阻拦你。所谓的「失态」，也不过是一种世俗的规范。真人眼中是没有「态」这种东西的，只有恣意和纵情本身。

UNI:201904291138（节选）

「得意忘形」诞生的契机

翻出了我两年前在自己的哲学困顿期和早至的中年危机期最顶峰时写的 文章 ，现在看还是挺有意思的。大概一个月之后，我就开始录一档播客节目，叫做《得意忘形》。

UNI:201902060940

《得意忘形》起源于我对于人生意义与自我使命的巨大困惑，然而很大程度上来说，这些困惑之于现在的我已经消解很多了——当然我清楚地知道，这些东西有一天仍会归来、而且一定会归来，只是这个阶段，宇宙给予我的使命从向内生长，变成了向外探求。那么我自然不会去抵抗这样的安排。

UNI:202103272337（节选）

我就是有大量时间面对自己许久之后有点 hold 不住，于是只能开个播客抒发一下要不可能会疯。这不一晃就是四五年了。

UNI:202111281308

🚩 得意忘形的总体规划

做播客的真正初心不是教人怎么造船，而是告诉你：大海是个好东西。

UNI:201708111032

从计划《得意忘形》播客的第一秒钟开始，我在心里就是把它当成一个「大学」的。什么是一个好的大学？最基本也得做到：努力提供好的教育（内容）、不刻意讨好它的学生（听众）、倡导独立思考和尊重真理之光。我一直试图用这个标准要求自己，所以从一开始我就没（过于）在意有多少人听，以及能不能永远留得住听众——这两个都不是衡量一个大学优秀与否的真正指标。你看有哪个学校希望自己的学生天天赖着不走的？能让你早日从《得意忘形》毕业，才说明这个节目实现了它真正的意义。

至于说怎么赚钱？这也很简单。你看，哪个顶级大学是靠收学费挣钱的？哈佛也好普林斯顿也好斯坦福也好设置 Y Combinator 也好，虽然它们也收取学费（YC 则是以股权的形式），但它们真正的商业模式都是——尽最大可能培养出好的学生，然后有一天万一有人赚了十个亿，想回来捐个几千万，学校就收着，然后让这笔钱服务更多更好地服务于老师和学生们（顺便自己也赚一点儿）。如果你不想捐或者没能力捐，也完全无所谓，永远欢迎你回学校来看看。

非常偶尔和朋友谈到这些逻辑的时候，大家会觉得我异想天开。但我真的没有乱说：作为非盈利机构，斯坦福大大学每年都要公布自己详细的财务报告（去年的报告有 71 页）。斯坦福现在每年管理超过 200 亿美元的基金，光是基金收益就远远超过一年需要的运营支出了。我 附上链接 ，从 1999 - 2016 年的都可以下载。如果想做个百年的事情，我想这种

自觉性应该是必须的吧。

UNI:201710311251

现在大概可以说了：两年前开始规划的一个非盈利的、全球性的、回归人类本真的教育项目，它的名字叫做 The Academus Project。《得意忘形》实现的正是这个计划的第一步。接下来可以进入第二篇章了。

UNI:201808082352

我其实反复说过了，《得意忘形》这个播客以及其相关的内容，我是永远不想变成收费的。倒不是我多清高，而是一旦做成商业产品，你就需要考虑受众、需要保证频率、需要说一些自己并不真正想说的话。实际上我在其他一些商业作品上已经这么做了，所以完全属于自己的作品我想保留最自由的表达权力。

UNI:201808132318（节选）

《The Master Plan of 得意忘形》[121]

一、愿景与核心

如今应该有一些人知道，「得意忘形」是我发起的一档播客节目；但很少有人知道，从诞生开始，它的终极使命并不是一个播客。

[121] 编者注：本篇完整复制，未合并段落。

「得意忘形」的真正目的，是探索人类新的高等教育组织形式。我们认为，在资本主义中晚期阶段所面临的问题，加上碳基智人与硅基生命体潜在结合带来的颠覆性影响，从柏林洪堡大学的创立，到 1869 年哈佛校长 Charles Eliot 带来的变革算起，运行了长达两百年的现代高等教育系统已经来到了它的末法时代。是时候寻找一些新的答案了。

二、形式与边界

从定义上来说，一个新想法本就不该是被主流大众所理解和接收的。所以「得意忘形」需要找到它最开始的支持者。为了达到这个目的，以播客（音频）为载体出发是个顺理成章的答案。我们都知道，播客内容的缺点是不易传播、信息量密度低以及受个人风格影响大，但它也有非常重要的优点：音频的形式让完整、充分的讨论成为可能，而声音媒介带来的人与人之间的联结感也远胜文字——如果你的目的不是迅速被人知道，而是希望真正在意你的受众慢慢找来的话，播客就是个完美的选项。

现在看来，这个计划是成功的。在两年多的时间里，「得意忘形」建立起了一个不可忽视的社区（community），而且这个社区还在加速地扩大中，甚至已经蔓延到了全球几十个主要的城市。以我这两年在世界各地的所见所闻，它带来的听众正是我当时设想的人群。

然而这只是我们计划的第一步。播客是一个相当不错的新型教育产品，但它还远不是终极形态。在我的设想中，一个更好的「大学」一定不是现有大学的升级版，而是一个目前我们还无法完全想象的全新物种。在「探索人类新的高等教育组织形式」这个愿景之下，「得意忘形」的形态可以是无远弗届的。

三、路径与计划

为了达到这个目标，下一步应该做什么呢？想要回答这个问题，我们需要回到思考的原点——教育到底是什么？每个人当然会有不同的答案，而我的版本是：教育是创造永不磨灭的领悟瞬间。回顾一下你走过的历程吧，真正影响我们人生走向的，其实就是一些关键的时刻——可能是某个人突然说的一句话、可能是瞬间击中你的一种感受、也可能是一次至今难以忘怀的体验……是这些东西实实在在地改变了我们的认知和信念，从此把我们变成了一个不一样的人。而教育，正应该帮助我们创造更多这样的神奇瞬间。

以此为原点，我们就知道至少人类在与机器彻底融合之前，「得意忘形」不仅需要在比特世界存在，也一定是要在真实世界发生的。如果说得具体点，它的实现路径会是：

1. 作为一个播客出现，触达它的早期人群；
2. 由播客延伸到线下，把单向传播变成双向和多向的交流；
3. 在线上和线下探索各种形式的形态和组织方式，形成相对稳定和标准化的输出；
4. 将探索的结果广泛地在地理和时间维度复制；
5. 不断循环这个过程，在迭代中形成一个新的范式。

四、资源与时间

不管做任何事情，我们总要考虑它所需要的资源，和可以存在的时间。牛津大学是 1096

年成立的，已经快运转了一千年。如果我们真的打算把「得意忘形」做一千年，怎么才能实现？

一个绝对的必要条件，叫做永续的资源支持。这也是为什么我会成立一个属于这个 community 的基金会，名字就叫得意忘形基金会（DYWX Foundation）。

基金会的成立目的其实只有一个，以各种方式支持这个 community 的发展。它起初会由我和我的一些朋友进行注资捐赠，未来如果得意忘形的各种产品和活动有所盈余，利润也会全部注入基金会中，并由独立的委员会管理审计。想像一下 DYWX Foundation 长期可以做到什么事情吧：随着基金规模的增大，它可以持有世界各地的土地或者房产，作为社区活动场所，同时产生的现金流收入也可以反哺基金会本身。而社区如果有更好的发展，基金会的投资收入和「校友」的捐赠也会更多，这样就形成了一个永续的循环。

不妨来描述一下基金会可以对社区做到怎样的支持。一个我设想的初期草案叫做「知更鸟计划」，取自著名的 Harper Lee 的作品《杀死一只知更鸟》的故事[122]。在未来，得意忘形基金会将每年拿出一部分运营资金，以资助成功申请者 6-12 个月充裕生活费的方式，鼓励大家在解决生存问题之后进行自我的表达和创作，并探索以此为生的可能性。这也正是播客始终倡导的精神之一。当然，我的私心是，如果真的有人写出了一本新的《哈利·波特》，得意忘形的社区和基金会就将有永不间断的发展资源。

[122] 编者注：出版社编辑建议作者哈波·李辞职，专心写作。在各位朋友的支持下，李不间断地写作了一年，完成了《杀死一只知更鸟》的早期草稿《守望者》。

五、你和我

最后，我们来谈谈人。无论如何，人都是最重要的。

先来说我。关于我值得说的其实只有一件事：得意忘形想要很长久地做下去，它有朝一日一定要脱离我的掌握。正如你现在说不出耶鲁大学上一任校长是谁一样，一个组织长远成立的前提就是，它并不和一个有如此多局限的个人绑定在一起。

当然在这个漫长的接力赛中，我还是会跑好属于我的第一棒。而与此同时，从第一天开始我就会寻找自己的继任者，打造一个永续的组织架构，并为它注入独特的文化与精神，保证一种正确的基因会在漫长的进化中存续下去。

而这一切的成立的前提，更离不开你们的参与。如果我们把「得意忘形」称作一所学校，那么它一定是属于学生的，而不是创立者或者老师的。在未来，你们既可以在学校的荫庇下自由生长，也可以作为主人翁把它塑造成你们觉得它应该有的样子。一切都是你们的，也是它未来千千万万的学生的。

这就是「得意忘形」的全部计划：播客开始、走到线下、探索新形态和组织方式、在迭代中完成范式转移，与此同时，用基金会和不断变化的组织方式支持它的发展。至于效果如何，我们十年后再回来看看。

VicodinXYZ

2019.8.4

UNI:201908042025

之前我们公布了一系列「得意忘形」的后续规划，而在真正开展这些活动之前，设计一个有效的组织管理结构是非常重要的。所以接下来我就讲一讲这个问题。

先来回顾一下之前宣布的整体规划的思路：

1. 之后「得意忘形」不只要在线上发生，还要走向线下；

2. 我们是一个开放的、无需许可的、去中心化的组织，这也意味着我们希望「非官方组织」的活动越多越丰富越好；

3. 线下活动举办有一些难度，所以我们希望能随着活动的举办同时输出「Guidelines[123]」，可以理解为举办活动的方法论或者 SoP（标准化流程），以帮助大家更好地完成这件事。实际上据我所知，已经有一些规模不小的子组织举办的活动相当完善和精彩了，这些经验都可以进行输出，并与整个社区共享；

4. 线下活动之外还有一系列事务需要完成，包括不限于周边制作、文件共享、网站建设等等；

5. 得意忘形毕竟不是社区成员们的全职工作，所以我希望尽量为大家做好服务，减低各种负担；

为了达成这些目标，我对整个组织的管理结构初步设计如下：

1. 成立两个统筹委员会，除我之外各设立两人。一个叫做「活动委员会」，一个叫做「校务委员会」。前者的职责是统筹所有活动（尤其是线下活动）的相关事宜，后者统筹所有涉及

[123] 编者注：或译为「指导方针」。

学校事务性工作的事宜。至于「统筹」的具体定义我们之后会提及；

2. 在未来 3- 12 个月的几项主要工作里（网球训练营、年底 trail party，明年的年度 summer gathering），都招募形成各自己的管理团队——可以理解为每个项目都有自己的 CEO 和「高管」（人数视项目大小而定）。由他们来统一组织和管理整个活动，他们是第一责任人；

3. 而统筹委员会的职责，即是帮助和服务好每个项目的核心管理团队。例如 10 月中下旬的网球训练营项目，我们可能有 2 人是项目的直接负责人（在本地最好），负责大大小小的相关事宜，而「活动委员会」的两个委员主要职责就是给予这两人各种建议，协调「校方」资源，帮助查缺补漏……最终还可以帮助他们输出一份「Guidelines」，供其他子组织参考。

这样设置的原因是，考虑到很多本地同学未必有很多举办线下活动经验，所以我为活动统筹委员会选取的人员都是相对有经验的，这样可以起到一些指导作用，而无需每个负责的人都经验十足——同时这也是一种内部知识和技能传授的过程。随着时间推进，有相关经验能力的人就会越来越多。

目前校务委员会的两人我已经招到，活动委员会的两人招到了一人，所以工作可以开始展开了。在之后的微博里，我会为几个具体项目先招募「项目核心团队」，然后我们就可以正式开始各个同学的报名流程。

最后是几点说明：

1. 原则上，我们每个项目不管大小，都要有两名直接负责人，加上统筹委员会就是三个角色。这样设置的理由是，对于一个问题，我倾向于认为需要「三角定位」（triangulate）才可能最大限度的消除盲区，这样大家配合起来也会比较顺畅。当然如果是大项目，可能人数会需要更多；

2. 不管是委员会还是之后我们招募的其他「管理」角色，职位都是非永久的。一方面有可能有些时候能力难以胜任或者精力不满足需求，需要不定期更换；另一方面我也希望能不断有更多的新鲜血液参与进来，即使在内部也有一种代际的传承感；

3. 承接上一条，我也想强调一个「得意忘形」倡导的精神。从角色来说，每一个所谓的「管理人员」，核心目标都是为社区的成员服务。所以得意忘形内部不但没有什么绝对的层级，我希望大家的心态也是「能贡献一份力量让一件好事发生」，而不是「我要达成某种个人成就」——这一点即使我自己也不例外。在一开始我就说过，如果十年后没没什么人知道「得意忘形」是由谁创立的，那才是我们真正的成功。

大概就是这样。明晚之前我会把招募各个项目核心团队的微博发出来，想来组织活动的同学可以关注一下。

UNI:201909281319（节选）

给「得意忘形」同学留的作业

Altschool 刚宣布关闭了。关心教育的得意忘形的听众可以合作调研然后写一篇简单的 autopsy report[124] 看看它们到底做错了什么。（今天随意发一些自愿写的作业

UNI:201906301708

给得意忘形瑜伽群的同学留一个作业吧，有时间就做做没时间也没关系。知道你们之前去了 Lululemon 盛大的 Unroll China 活动，可不可以协作撰写一个两天的活动「游记」？

[124] 编者注：或译为「尸检报告」。

希望里面能囊括的内容有：组织细节、活动形式、自己的感受、优点和不足等等等等——也是给我们以后组织类似的活动做个参考和知识储备。

UNI:201909021805

鼓励得意忘形的听众们搞一个「Inside Bill's Brain」[125]（Netflix 关于 Bill Gates 的最新纪录片）的观看 party。大家可以买点吃的喝的，一起看片，然后围坐在一起讨论讨论。会是一个很好的体验。

UNI:201909212103

得意忘形的同学们可以想一想 Passion Economy[126] 这个东西。

UNI:201910200925

我又来给得意忘形的听众留作业了。我一直觉得我们可以有更好的方式促进同学们之间信息的共享——以及更重要的——信息的沉淀。我觉得可以干这么一件事：就是有过 gap 经历的同学完全可以写一写自己的体验——成功的诀窍，失败的教训都很好——然后沉淀下来供其他同学以及后来者参考。相信我们 community 里面肯定已经有 gap 过的同学，也有正在计划这么做的，还有对在某一个地区 gap（比如英国美国日本）相对有经验的，这些东西其实沉淀下来都会很有帮助，对人对己都是。再往下延伸，gap 时候具体研究的课题，学习的技能，探索的方向，每个小领域都可以有自己的沉淀内容——这样我们以一个具象的「self-caring gap year」概念，建立的其实是整个人生的知识库。

[125] 编者注：中译名《走进比尔：解码比尔·盖茨》。

[126] 编者注：或译为「热情经济」。

UNI:201912212225（节选）

张潇雨的知识星球「84000」[127]

新年了，做点新的探索，准备开个知识星球。其实这个计划和身边朋友念叨一阵了，它就是那种，你不知道什么时候会发生，但知道早晚要发生，而该发生的时候自然会发生的事情。现在差不多就是时候了。

这个星球，会把讨论的主题定得具体一些，主要会讲讲和「钱」有关的事，毕竟这也是我工作的一部分。不过，这里不会有财富密码、暴富秘籍、项目推荐、在线喊单——所有不合规的事情我都不会碰。在我的设想里，星球的内容主要会是这些：

1. 我日常看到的一些好的文章和信息（源），以及我的想法和评论；

2. 我对一些公司、项目、事件、Web 3 协议等等的分析和看法；

3. 我自己个人持仓的一些复盘（成功和失败的例子都会有），以及可以怎样打磨自己的投资策略；

4. 更宏观和玄乎的一些东西，比如金钱、能量、财富的显化（我目前也一知半解），以及

[127] 编者注：本篇完整复制，未合并段落。

其他修仙事宜（比如最近看的新的人类寿命的研究）等等；

5. 如何在投资中修炼自己的心性，这可能是最重要的。毕竟我很相信「投资成功，是我们变成一个更好的人之后自然的结果」；

6. 这个小组织会作为未来探索一些新东西（DAO, NFT, social tokens or whatever）的「根据地」。

当然，随着我的变化，星球的具体内容总会有变化和演进。做这件事更重要的是能营造一个场域，使得更多人可以在其中自由地创造。另外，我也觉得自己还有不少想说的东西，之前没法在完全开放的公共领域下表达，这里会是个不错的地方。之后争取定期（比如每两个月或者每个季度）也和大家做一些更直接的交流，就像之前的直播那样。

此外，这个星球也会承载我设想了很久的一个小型社会实验的雏形。马上我就会讲到。

来说一下价格。星球的价格是 2000 元/年，鉴于我并不需要这笔收入解决温饱问题，我未来既不会进行降价促销之类的推广，也不会大张旗鼓地宣传。反正该来的人总会自己找来的。另外我希望，如果你的确很想支持我，但这笔钱目前对你来说不算是一笔小数目，或者你还是个学生没有太多收入来源，请不要订阅，宇宙会告诉你一个更好的加入时机的。像微博和播客这样的免费内容我会持续更新。

最后，来说说「84000」真正的重点（对这就是星球的名字）。筹备期间，我为这个星球

成立了一家公司实体。我的计划是，在运行 3-6 个月之后，我会开始把公司不少于 51% 的收入捐出（值得重复一下：是收入不是利润，且金额不少于 51%，并且是永久有效的），来成立一个基金会（前期会是虚拟形式）。该基金会当前只有一个核心目的，就是给通过的申请人一笔款项——目前定在一个月 10000-20000 人民币之间，视情况持续 6-12 个月——使得申请人在有基本的生活保障之后，可以完全辞去现在的工作，去自由地探索和创作自己想做的东西。

这个项目的名字会叫 84000 的「知更鸟计划」（梗的来源可能一些同学懂）。具体细则我仍在制定，但大体的精神是这么几条：

1. 希望帮助一些收入有限但有想法有才华的年轻人，但不会有年龄限制；

2. 钱是不用还的，可以理解为「奖学金」。怎么花也不会有限制，如果我们选择了你，拿去买 AJ 或者爱马仕也没关系；

3. 会有一定申请门槛。大概会优先选择已经有想法要做什么，甚至没有这笔钱已经开始行动的盆友们；

4. 如果在这期间创作出了一些很有商业价值的东西，也许可以考虑有一些条款非常友好的版权分成。分成收入也会反哺到基金会里；

5. 不接受直接打钱或者捐赠，用我自己的钱管理和合规上会更简单；

6. 基金会的运营资金之后会找专业的外部管理人来管理，以便长期增值（你看这时候我投的「有知有行」是不是有用了）；

7. 希望这个计划是「永续」的。也就是公司收到的钱的超过一半，会长期地捐到基金会里；

8. 项目开始就会有正规的审计和公示，慢慢需要的话会设立管理团队，长期希望这个事情能「自治」起来。你管它叫 DAO 也行，但我不在意它具体的名字。

大概就是这样吧。欢迎大家来玩，并督促我持续地创作。我把加入星球的方式放在评论区里。希望「84000」作为一个小小的开始，可以演变出一些真正对世界产生影响的东西。

UNI:202201011854

关键词：持仓、投资理念、未来[128]

张潇雨的持仓

终于进行了一波真·信仰充值。开了一个美股账户，买了 1000 块钱苹果、1000 块钱 亚马逊、1000 块钱特斯拉、500 块钱 Nike、500 块钱 Costco 和 500 块钱的……Shake Shack[129]。这样以后再给它们交税的时候起码心理平衡点儿。

[128] 编者注：所有内容均不构成投资建议。

[129] 编者注：Shake Shack 品牌首店于麦迪逊广场花园中心开业，开始为客人提供新鲜及高品质的汉堡、热狗、奶昔等经典美式食品，同时建构兼具活力及魅力的社区相聚空间。

最重要的是买了 1 股 Berkshire Hatahway 的股票——注意这里买的是 B 类股，价格是 A 类股的 1/1500 左右（因为 A 类股现在接近 28 万美元一股，大部分人已经买不起了）。但如果你想参加 BH 的股东大会，暨巴菲特和芒格主持的投资界年度摇滚音乐会的话，B 类股的效用是一样的。也就是只要你是 BH 的股东，哪怕只有 1 股，也可以去参加股东大会。

UNI:201710041328

喜茶真是好公司，可惜没股票买。

UNI:201804171745（节选）

今日骄傲地成为了一名任天堂的股东，仓位是 40%。对老任太有信心了。

UNI:201805110510

最近因为要使用一些只能在 Windows 上运行的软件买了个 New Surface Pro（2017 款）作为备用机。怎么说呢，用了几天之后我又加仓了点苹果的股票。

UNI:201807141456

我脑袋一热，用 9.8 元的价格买入了中兴的港股股票，总共买了当时仓位的 5% 左右。我这笔为期一个月的「投资」（必须得加引号），浮盈了 60% 多后卖掉了。

UNI:201807161512（节选）

现在我个人 40% 的可投资资产全在 Facebook 一家公司上。

UNI:201807312339（节选）

因为私有化的可能性，把之前卖掉的 TSLA 又买回来一些，大概 5 万左右。

UNI:201808132206（节选）

持有过 Netflix 股票，100 美元买的，加过仓，但到 250 美元左右就卖了。

UNI:201901161547（节选）

持有一定数量的 A 股指数基金。

UNI:201901181243（节选）

今天孩之宝宣布以 33 亿英镑把 E One[130] 收购了。之前图好玩儿买的观察仓赚了差不多 50%。当然这和我的投资水平无关，主要是刮中了一张小型彩票。准备把这部分利润拨备出来以后作为给朋友家孩子买礼物的专属资金哈哈。

UNI:201908231237

任天堂发了财报之后想起看了一眼个人股票账户，只能说美股周期尾部的牛市让每个人都感觉自己是股神了。不过这几个公司里任天堂我是真爱且真看得懂也真能给出估值，而这带给我的回报就是这辈子买它们家东西再也不用花钱了哈哈哈。

- BRK.B
- FB[131]

[130] 编者注：「小猪佩奇」母公司 Entertainment One。

[131] 编者注：2021 年 12 月 1 日 Facebook 变更股票代码为「META」。

- LULU
- PDD
- NTDOY

UNI:201911011149

用了两个月的 199 块钱的小米电动牙刷，感觉很好用，没任何问题。买小米就足够了，别弄那些全是微博营销费用的牌子。省点钱干什么不好。信息披露：持有很少量小米股票，涨跌对个人生活毫无影响。

UNI:201911252105

其他吃过的大连锁品牌里，感觉 In-N-Out 和 Chick-fil-A 应该是那种又好吃又是好生意的。可惜也买不到，人家给后代留着当传家宝了。

这么一想，我的本命还是 Shake Shack，除了公司不赚钱以外啥都很好。北京最近也开业了，小股东请大家多多支持。

UNI:202008202305（节选）

基本上我敢下手投的（二级市场）公司只有两种：一种是有伟大的、心怀天下的、早已经不为钱工作的创始人和团队带领的公司，这种公司长期来看会产生巨大的回报，但往往需要点耐心；第二种就是巴菲特说的那种，找个笨蛋来管都不会差到哪儿去的公司，这也是一种好公司。

概括自己的一二级市场投资组合为「已经不缺钱了的心术比较正的创业者决定干点大事。」

UNI:202101121325（合并）

我个人 75% 的资产都已经是 crypto 类资产，未来也会维持在 70-80% 这个范围。

UNI:202107261613（节选）

一直拿着的任天堂和爱马仕都没咋跌，而仓位比较大的 BRK 居然又新高了。

UNI:202203151646

ApeCoin[132] 我应该会拿到 100 美元左右再考虑卖，估计快的话应该也要等两三年时间。没啥可着急的。

UNI:202203172059

话说谁能给 @Stepnofficial 项目方带个话，希望他们不要肝得太厉害，多休息多睡觉，来日方长细水长流……身体健康才能可持续地搞出真正的好东西😂。我这___双蓝绿鞋和 gmt 还指着你们呢。

UNI:202204182100

买了三个 punks 。

UNI:202204252021

我赚钱很多的一个企业是 Lululemon Athletica（NASDAQ：LULU），因为我很早就发现了

[132] 编者注：ApeCoin，或简称 APE，是无聊猿游艇俱乐部（BAYC）生态系统的原生加密货币。

这个公司，我很喜欢，不断加注，它显然后来又变得很好。

UNI:202207210827

张潇雨估值过的公司

其实小米是我还算懂的公司，雷军也是我个人非常钦佩的企业家，但从小米的股票来说，只有价格到了 11-12 港币这个区间我才会考虑买入（今日收盘大概在 19 块钱上下）。一方面，因为我目前「懂」它的程度还不够高，所以我必须留出这个安全边际来；另一方面，要相信市场的随机性和情绪性。无数经验表明，我们心里的那个「这公司再跌也不会跌到这个价格」的情况，往往真的会发生。那个时候就是我们投资的最好时机。

UNI:201807101410（节选）

我觉得 40-45 港币的美团可以看看，70 多实在是蒙幼儿园小朋友呢。当然，恭喜王兴。

UNI:201809200950

随便拍脑袋算了个帐，腾讯音乐先跌个 40% 再说有没有投资价值吧。8 美元见。

UNI:201812121534

斗鱼上市发行价 11.5 美元，我觉得差不多值 4-5 块钱吧。等一年看看。

UNI:201907172110

🚩 张潇雨给普通人的投资建议

在（接近）股灾的时候说一句，和主流大众的观点非常不同，我认为未来 5-8 年中国的股市回报是大概率会超过房产的。不过，不要去炒股票。你没有那个能力也没那个定力。就按巴菲特和无数投资大师讲了几十年的方法做：每个月拿出一些闲钱来，定期投资到宽基指数基金里（比如中国的「沪深 300」和「中证 500」指数），不要去每天看它涨跌。现在正是市场总体很便宜的时候，坚持投下去，赚钱的概率是非常非常大的。闲钱、定期、宽基指数基金、不去每天看涨跌是关键词。

UNI:201806221016（节选）

我见到的业余选手，整天纠结的是——小米股票该不该买、自己囤的黄金怎么又跌了、或者房子买在北京好还是上海好（单指投资，居住不算）。但实际上，最后为你贡献长期回报最多的，是你大类资产配置的逻辑对不对。

UNI:201812111745（节选）

其实很多人不知道，现在已经有很多只 ETF 基金，背后资产代表的是全球所有主要国家的所有市场里的绝大部分公司。比如 ACWI 这只基金背后是 23 个发达国家、24 个发展中国家，2758 家公司，85% 的全球股市。目前这支基金的价格是 67 美元左右。也就是说，你如果有四五百人民币，就可以成为地球上所有主要公司的股东，我把它叫「一键买入资本主义」。

UNI:201901181313（节选）

随着我这一阵专业水平的快速增长，我现在已经比较确信自己是没有能力教会大部分人投资这件事了。之前我深信不疑的很多理论和认知，早就在这几年的学习里彻底推翻。换句话说，在投资这个领域，根本没有最优解，任何「你这么干就行了」的说法，全部都是错的。全部都是。这导致我现在说什么都要非常谨慎和小心才保证不会出错，最后你就发现，可说的东西并不多。

所以，之前任何含有「建议」感觉的微博，哪只有一点点，我都全部收回。今后如果谈及这个话题，我也会尽量展示「fact」而不是「opinion」[133]。

最后，说两个我非常确信的事吧，也是我把钱撒出去之前一定会想的两个问题。童叟无欺，分享予你——

1. 不管投资什么，买之前都问自己一个问题：假设这东西在未来三个月之后，实打实地价格腰斩，跌掉 50%。你能接受吗？或者至少，你能知道可能发生了什么，并且有应对方法吗？如果回答不了自己，就不要下手买；

2. 不管投资什么，别盯着预期收益率，而一定要算清楚你买这个东西交给银行、券商、基金公司的成本和费用是多少。你可能很难想象高费用成本对长期受益的侵蚀有多大的影响，千万别把自己挣得辛苦钱都交给别人当佣金和年终奖了。

这两件事，我非常非常确定。也是目前我能给大家的最好建议了。

UNI:201901181407

到 2019 年，加拿大最顶级的、也是全世界都非常领先的机构 CPP （加拿大养老基金），已经变成了以权益为主（55%+），实体资产为辅（20%+），全球分散配置（本国股票只占

[133] 编者注：或译为「我也会尽量展示『事实』而不是『观点』。」

15% 左右）的如今基本上公认的最优框架了。

UNI:201912141336（节选）

「需要问别人那就别买」仍然是我给身边人频率最高的投资建议。

频率第二高的回答叫做：「不好意思，在这件事上我没有超出市场水平的认知」。

UNI:202105262054（合并）

张潇雨做个人天使投资[134]会自己的问题

做个人天使投资的时候我总会反复问自己三个问题：

第一，我愿意为这个人工作么？如果我需要找一份工作的话，TA 是不是我希望辅佐的人？

第二，钱都是一样的，所以我最能帮到对方的是什么？有什么东西是可能只有我能给的？

第三；如果我投的这个人有一天彻底统治了 TA 所在的行业，对这个社会是一件好事还是坏事？

UNI:202007071001

张潇雨对未来的预测

这几天看书时有一个想法，就是按照目前人工智能、机器学习或者不管我们管它叫什么吧...的发展速度，20 年后我们未必能造得出来多仿真的机器人（当然仿真也可能不是目的），但是通过计算能力打破语言的藩篱——比如电子设备可以直接把你看到、听到、自己想说

[134] 编者注：天使投资者（英语：Angel investor）或天使，在欧洲称为商业天使（Business Angel）或非正式投资者，是指提供创业资金以换取可转换债券或所有者权益的富裕个人投资者。

的语言实时翻译成另一种语言——可能是比较大概率的事件了。

UNI:201703150838（节选）

我真心觉得软银刚刚成立的那个 1000 亿美元的 mega fund （虽然一大部分是债权融资）代表了资本主义时代的巅峰……未来超级垄断的大公司大集团对人类社会的影响力一定出奇得大，每个人都会被资本服务、控制和裹挟。也不知道塞伯朋克那一套近未来的设定是不是真的要来了。

UNI:201710081235

什么是为那些「扎堆去人工智能领域的淘金者提供水」的行业呢？我想了半天，感觉未来任何帮助人们消除焦虑感的行业都会火。

UNI:201711021605（节选）

2019-2020 年会是金融危机十年之后又一个非常棒的可以全世界遍地捡便宜的机会。

UNI:201806091749

在很多其他领域我也抱有这种科技乐观主义：比如很少人知道，现在白血病的治愈率已经大大增加（如图）；同样癌症的 5 年存活率也提高了很多，正在向一个可管理的慢性病发展；而等到我五六十岁的时候，我完全可以想象置换人体的主要关节会是一件非常轻松自然的事。换句话说，如今我们谈之色变，或者很影响生活质量的问题，在二三十年后很可能不再是问题了。

所以，我要做的事情很简单：保护好自己身体的基础健康水平，时不时关注一下医疗技术

的发展方向，另外，把钱主要投入在可以导致寿命明显降低的疾病上的预防（比如心脏类疾病，早期癌症），就可以了。有了这套思维方式，健康问题就不会出什么大错。

所以实不相瞒，在我自己的人生规划里，我都是按照一百岁计算自己的寿命的。当你可以在这个尺度上想问题，就根本不用在乎二三十岁发生的一些小问题与小挫折了。

UNI:201901312211（节选）

反正我一直觉得，游戏和泛娱乐行业未来一定是发展最快的行业之一，因为人类就快不需要花太多时间工作，需要靠打游戏和 binge-watching[135] 才能度过余生了。

UNI:201905262303（节选）

做全球视角的影视+游戏+体育这个大文娱领域下的 Ben Thompson[136]（也就是分析师和专栏作者），我相信会是很好的机会。

UNI:201906211647（节选）

我的确越来越相信，未来的二十年不管是物理环境、金融体制、技术范式还是整个社会的组织结构，都处在一个百年未见的大变局之中。而作为独立个体到底如何去应对这种变化，应该是个需要持续思考的长期议题。

UNI:201907120933

[135] 编者注：或译为「狂看」，形容无节制的刷剧。

[136] 编者注：本·汤普森是美国商业、技术和媒体分析师，现居台湾省。他是《Stratechery》的作者，这是一份基于订阅的时事通讯/播客，专门对科技和媒体新闻进行评论。

未来十年会发生什么也难以预测，我也不打算充当先知假装自己能判断什么。但无论如何，多学习、多读书、多理解周遭正在发生什么而不是听信随便什么人告诉你在发生什么，这个总是没错的。

UNI:201908011258（节选）

除了个体肯定要注意健康以外，我这一代人（泛指 80-00 年代）在平均寿命长度的跃迁上大概主要依靠两点：一是癌症在 20 年左右成为比较容易管理的慢性病；二是 30-40 年以后人类和成熟的人工器官以及组织，包括硅基生物体的结合。这一步是一定会发生的，只是时间早晚而已。Cyborg[137] 不是一种想象，而是一个必然。如果按这个测算，这一代不少人活到 120 岁左右是相当可见的。

UNI:201908031028（节选）

这一年也接触了一些儿童自闭症干预的团队，大家都在做很好的事情，感觉未来这个领域大有可为。

UNI:201909070945

三条必将交汇的主线：离开地球，（广义的）永生，与创造智能生命。

UNI:202007222203

相信我，此生我们就会见证人类不再需要语言和文字就能交流的时代，那时候一切都将改

[137] 编者注：赛博格（英语：Cyborg），又称生化人或半机械人。

变。也希望有更多的人能投身于这个伟大使命中，为碳基生命的终极进化做出一份自己的贡献。

UNI:202008022133

未来三年可能是购买非洲资产的好时机。Buy African, I am.

UNI:202008221119

五十年之内世界就没有残疾人这个概念了。

UNI:202008241837

今天和许怡然老师见面聊游戏业这几年的各种变化，我们最大的共同感受就是：随着这个行业技术的迅猛发展，如同智能手机摄像头与算法的飞速进步带来拍照与摄像的各种 UGC 作品的大爆炸一样（想想如今 Instagram、Youtube、抖音快手上的各种东西），整个游戏业与泛娱乐行业（电影、电视剧、纪录片、综艺节目）会迎来寒武纪式的物种大爆发。换个角度讲，在未来，好莱坞的高举高打模式很可能会逐渐式微，而越来越多的普通人、小团队会利用新技术新工具做出远超大公司的现象级的产品。而创意型的人才（而不是只知道怎么攒局的人）会逐渐掌握行业最重要的话语权。

UNI:202009101713（节选）

过去 20 年一个超级巨大的套利机会就是把英语学好；接下来 10 年机会不会有这么大了但仍然算是一个值得具备的优秀技能；再之后的 10-15 年大概就真的无所谓了。

UNI:202103021759

目前的一个基础判断是，如果 NFT 在五到十年后使得资产类别爆炸式的增加、且万物「泛金融化」，在投资中所需的审美与共情能力要接近甚至可能大于理性与逻辑分析能力。于是很自然地，整个金融体系内核心岗位的女性从业人员数量会大大增加，从中也必定会诞生出一批超级明星。

UNI:202105032307

Creator Economy[138] 会是个非常非常巨大的市场，在不远的未来，影响力的资产化与金融化会比现在便捷与高效百倍千倍。如果你喜欢创造，但又不喜欢上班，就真的不妨从现在开始学习和关注相关的领域。持续地去理解这个世界正在发生什么，有一天你就会突然知道自己应该去做什么了。

UNI:202105081520

最近又见了一些人，看了一些东西，也想了很多，继续记录一些强烈的感受和对未来的展望吧（并请容忍一下下面的宏大叙事），几年后再来看看是说对了还是错的离谱：

1. 如今的 DeFi[139]/Dapp[140] 犹如 2002 年的互联网，将在二十年内重塑整个世界；

2. 虚拟平行世界将极大地进化与完善。未来有几十亿人的大部分生活都会已经极度丰富的虚拟世界发生，而有几亿人会几乎完全在这里生活，与现实世界交互降到最低；

[138] 编者注：或译为「创作者经济」。

[139] 编者注：DeFi 全名为 Decentralize Finance（去中心化金融），是相对于 CeFi（Centralize Finance，中心化金融）而言，在加密货币领域的创新应用。

[140] 编者注：Dapp 是（Decentralized Application）的缩写，中文直译为去中心化应用。Dapp 基于区块链，主要出现在以太坊、EOS 等分布式平台或网络上，不依赖任何中心服务器，实现去中心化的目的。

3. 资产种类与数量都将爆发（尽管绝大部分交易量会很小），万物走向泛金融化。或者更深一步地说，万物走向情感化与主观价值化；

4. 去中心化的自治组织、能力极强的个人和小团队将大行其道，个体能力与影响力的边界会无限扩张，「公司」这个现代社会的基础单元会受到相当的挑战；

5. 新时代的亚马逊、谷歌、腾讯、迪士尼就在拐角处，就像当初这些名字一样，它们现在看起来还像个玩具；

6. 「投资」不再是一个专属职业，而将变成初中就需要学习的必修课，等高中和大学就要开始实践，并贯穿人的一生；

7. 在下一次技术突破带来生产力大跃迁之前，人类可能要忍受一段动荡期，这也会加速整个世界的虚拟化与原子化；

8. 最后，虽然在巨大的趋势面前人难免会感到焦虑，但实际上，如果回看过去的二十年，那些主动拥抱这个时代的人过得未必快乐，而被动卷入的人也可能非常幸福。所以，无论世界变化如何，坚守一些不变的东西，多去了解自己、认识自己，总是最没错的。

UNI:202105181211

在这个 新世界 里，最让我喜爱的部分就是权力向普通人的转移。在技术与新组织形态的加持下，未来的单独个体和三五人小团队可以做到非常多的事情——自由创造、高效协同、无界穿梭——这些都是我们跳出当今传统资本主义框架，与旧有经济秩序和权力结构的希望所在。同时，这不也是《得意忘形》与我一直所倡导与追求的么，人生有时候真的有点神奇。Power to the Individuals[141]，一个值得长期贡献与期许的，世界前进的方向。

[141] 编者注：或译为「权力归于个人」。

UNI:202106071706

创作为什么伟大？一个原因是一旦你创作出了伟大的角色、故事、作品或者世界，你就不用担心任何技术变革了，因为所有技术变革都会来主动找你。比如我要写出了哈利·波特，或者搞出了一屋子宝可梦，我就不用学什么劳什子 Web 3.0、NFT 和元宇宙了，因为世界上最懂的人都会踏破门槛地来帮助我理解这玩意儿是啥，还是免费的那种。简言之，不管技术怎么迭代，故事（以及故事蕴含的情感）是永恒的。未来的世界——至少在人与机器彻底结合之前——属于 storytellers[142]。

UNI:202111051641

已经强烈地感觉到 NFT 会完全改变音乐市场和艺术家获得收入的方式，iTunes/Spotify/腾讯音乐网易云音乐的形态注定只是个过渡，未来资产化的歌曲可被拥有/交易、艺术家与听众无需平台直连、链上可追溯的重复性收入、向外还能延伸无限社交属性的新世界里，好的创作者会创造 100 倍于现在的价值。

UNI:202111091512

微软接近 700 亿美元收购动视暴雪这个事情，标志着世界上最聪明也最有钱的公司之一非常明白，游戏这个东西会是未来商业世界最重要的资产，现在花大价钱入局和布局是非常值得的。我相信未来所有公司都会是某种程度上的游戏公司。

UNI:202201182215

[142] 编者注：或译为「说故事的人」。

我自己是预计十年之内，网球运动现有这套的官僚体制是要出现大变革的，以后就推动一下这件事发生吧。

UNI:202202132302（节选）

关键词：吃喝玩乐、书单、影视剧

🚩 张潇雨的日常装备

眼镜也不要到处看到处试啦。哈哈哈最近只买 JINS 了。

目前 Lulu 的短袖上衣，优衣库的睡裤和 Allbirds 的鞋可以纳入我的「松弛人生必备单品」的名单。

UNI:201906181029

Allbirds 终于出衣服了，弥补了 lulu 家一直没有黑 T 恤的遗憾。这下衣橱里又可以搞十件一样的了。另外这衣服里有蟹壳成分（中文名居然叫蟹蟹 T 恤），我觉得爱搞材料学的服装品牌都是好品牌——lulu、Patagonia 和 Uniqlo 都如此。

UNI:202010202318

最近添置了一些不错的 🎾 设备，来分享一下：

1. Wilson 网球包（奔斗老师之前送的，公认这一两年发售的颜值最高的一款。趁还没脏呢

赶快拍点照片）；

2. Clash 100 pro 新拍。终于换软拍了，老年人打完手不酸。感谢阿发老师给穿线；

3. 冰袋。一般我塞几个在保温袋里，夏天下场随时喝冰水。甚至还能给身体降温和敷膝盖，太香了；

4. 八爪鱼手机架。用来录制打球小视频，以帮助正视自己的动作一点也不像费德勒；

5. Hyperflux[143] 的深度放松套装。很多 NBA 球员和足球运动员都在用，希望能帮助我的腿延续点运动寿命哈哈哈。

分享这些是想告诉大家，如果你能不断了解自己的身体，找到最适合自己的运动装备，以及持续优化运动频率和节奏的话，就会发现，不好好训练的话这些都 tm 没有用 。

UNI:202108281448

张潇雨推荐的好物

酒：白州 12 年威士忌、轻井泽威士忌。

真心非常希望更多人明年能用上 iPhone X 和 Airpods 的第二代产品。这两样东西加起来简直太好，是那种润物细无声的好。

UNI:201712072114（节选）

不定期力荐 @简单心理 的服务。国内最好最专业最靠谱最良心的找心理咨询师的平台，是

[143] 编者注：2020 年 3 月 5 日，美国康复科技公司 Hyperice（海博艾斯）宣布完成收购空气压缩理疗技术公司 NormaTec，原 NormaTec 产品也优化更名为 Hyperflux，并于 2020 年 12 月正式登陆中国。

的我就违反广告法这么说了嗯哼。

UNI:201807101051（节选）

Pocket 应该是过去几年里改变我生活最多的 app 之一。

UNI:201904271133

那天和朋友聊到年纪大了以后更加珍视的东西：

好的袜子和鞋（买到很合适的鞋以后就不想穿别的了）；

舒服的被子和枕头（睡好了就觉得自己是 king of the world，睡不好就看啥都不顺眼）；

无功能性的体育运动（不需要什么减脂增肌，在运动中解放自己的身体就很好）；

一套趁手的旅行 kit[144]（东西不需要很多，但是拿起来就走，每一样用着都很放心）；

Home party（年轻时候总爱出去浪，现在觉得在家里聚会最舒服）；

任何形式的灵性体验（不管是跳舞、冥想还是 epiphany[145]，哪怕是 dmt[146] 带来的都行）；

言浅情深的关系（就像猫和狗，比大多数人强多了）。

长大还挺好玩儿的，我仍在体会其中的乐趣。

UNI:201907131039

弹力带。随时可以用来锻炼，非常方便，建议每个人都买个几条，二三十块钱就能搞定。

男生的话我推荐 lululemon 的裤子，特别舒服。我现在基本不买别的品牌的裤子了。

[144] 编者注：旅行时携带收纳各种日用品的工具包。

[145] 编者注：或译为「悟道」。

[146] 编者注：一种致幻剂。

当然，我最建议的，还是去掌握一种运动—球类的、跑步健身类的、舞蹈类的等等都可以，为运动花钱特别值得。学着理解自己的身体、运用自己的身体、表达自己的身体，是人生中特别重要的一课。尤其是特别爱用脑子的人更需要这个。

UNI:202011092224（节选）

看到群里的朋友在聊今年自己最喜欢的三个年度产品（线上线下的都行），我的是小牛电动车、Yonex Vcore 98 网球拍和 Hyperflux 气压理疗套装。

UNI:202112311356

张潇雨觉得特值的购物体验

小牛电动车，真得很好骑。

去年我差不多骑了一年的共享电动车，确认了我喜欢这种出行方式——方便快捷、停车简单、夏天边骑边吹风更是相当舒服。但共享电动车的问题是数量太少，常常在需要的时候找不到。所以疫情期间我就入手了小牛，顺便还减少了使用公共交通。

UNI:202011092224（节选）

张潇雨爱吃的东西

Shake Shack 的汉堡薯条。

家里包的饺子。

包子。

这要放在半年前，对我来说就是：【最温暖的八种食物】①早上醒后来的一听可乐；②上班出门前塞在包里的一听可乐；③加班深夜回家后的一听可乐；④睡觉前的一听可乐；⑤伏案工作时的一听可乐；⑥生病卧床时的一听可乐；⑦喝闷酒的时候一听可乐；⑧酒醒后的一听可乐....

UNI:201106030833

很爱日本料理，尤其寿司。

UNI:201207101117（节选）

我一直爱吃春饼。这东西好比“三鲜馅儿”的饺子，好多地方都有，做法则南辕北辙。我家的做法算最普通的一种：烙薄饼、炒黄酱、摊鸡蛋、弄点豆芽菜——有时候图省事儿粉条都不放了，自家做的酱肘子，当然酱牛肉也行、最后就是那点睛的一笔，大葱。切丝。

UNI:201209102144（节选）

现在我开始担心了，万一以后我也搞出个红遍宇宙的作品，大家发现我去的都是炸鸡和冰淇淋店怎么办。

UNI:201808262107（节选）

整个宇宙最好吃的食物之一。[147]

[147] 编者注：配图是「干桂花豆馅炸糕」。

UNI:201902022316

不知道为啥，总感觉菠萝🍍是一种很让人快乐的水果。

UNI:202105092335

最近每天早上都想吃油条。油条为什么这么好吃。

UNI:202201101103（节选）

张潇雨环游世界路线

2017-06-24——四川青城山。学霸猫。

2017-07-15——广东佛山。学咏春。

2017-07-20——中国香港。

2017-07-29——上海。录播客。

2017-08-17——浙江杭州。陈海贤。

2017-08-28——美国纽约。美网。

2017-10-17——韩国首尔。和妈妈姐姐三人游。

2017-11-05——四川成都。播客听众见面会。

2018-02-22——西班牙马略卡岛。学网球。

2018-04-12——四川成都。学霸猫。

2018-04-19——广东深圳。

2018-05-04——美国奥马哈。伯克希尔哈撒韦股东大会。

2018-05-10——美国普林斯顿大学。

2018-05-14——美国纽约。哥伦比亚大学。

2018-08-21——英国伦敦。草地网球协会。

2018-08-28——英国剑桥大学。

2018-09-24——广东深圳。面试。

2018-12-20——广东广州。南沙的英东中学。

2019-02-09——泰国曼谷。

2019-02-11——越南。

2019-03-13——美国加利福尼亚。印第安维尔斯大师赛。

2019-03-17——美国加利福尼亚洛杉矶。

2019-03-21——美国加利福尼亚旧金山。推特总部。

2019-05-09——中国香港。播客听众见面会。

2019-06-29——英国伦敦。

2019-09-16——日本。

2019-09-18——俄罗斯。

成都、武汉、长沙、苏州、南京。接下来半年想去这些地方走走看看，感觉会有很多新东西。北京上海待久了，容易把什么都当成理所当然的了。

UNI:201708101114

目前的行程是，5/1-4 在芝加哥，4-7 在奥马哈，7 号开始的那一整周在普林斯顿，有碰巧也在的同学欢迎联系我，和大家随便闲聊下。

UNI:201804231318

想了想，目前大概率，深圳 9/23 见面会，上海 10/13 见面会。北京年底之前。明后天发个初步构想出来。

UNI:201808082249

接下来 10 月和 11 月要去两趟日本；12 月争取不折腾了；1 月澳大利亚新西兰；3 月 LA 和湾区。这是已经定下来的行程，到时候有听众的话承蒙带我看看当地的学校。拜谢。

UNI:201809051958

最近在世界各地见到了得意忘形的听众们，LA、湾区、香港、伦敦……真心谢谢每一位前来的同学，以及虽然还没见过面但也在用各种方式和我沟通交流的朋友们。

UNI:201907092309（节选）

张潇雨喜欢的电影

看了《降临》，很喜欢。虽然读过原著，但是视觉化的表达感受还是很不同。

UNI:201701241433（节选）

细究的话，《Coco》[148]更像是个《La La Land》[149]级别的创作——无疑是一部动人的好电

[148] 编者注：中译名《寻梦环游记》。

[149] 编者注：中译名《爱乐之城》。

影，尤其如果和个人经历共鸣之后更是可以无限放大观影感受。

UNI:201711271956

《这个男人来自地球》。

UNI:201806260219

《蜘蛛侠：平行宇宙》真的太好啦，简直是院线动画长片的新标杆，值得去影院看看。

UNI:201812281739

《玩具总动员 4》太好了，边哭边笑。快去看吧！

UNI:201906222205

好想再看一遍《小偷家族》啊。

UNI:202010142023

为了寻找灵感，倒是把奉俊昊的电影又重看了几遍。《杀人回忆》不用说了，《绑架门口狗》里裴斗娜怎么那么好看。还是很喜欢《寄生虫》，虽然影片留白不足意韵稍浅，但其丰富、规整、精巧，是我这种毫无天赋的创作者可以临摹的范本。

UNI:202012131820（节选）

《心灵奇旅》，啥也不说了，快去看吧。看完了可以在椅子上静静地坐一会儿。

UNI:202012252220

如果非要说打开我一扇门的作品，其实和书没啥关系，而是电影《黑客帝国》和《功夫熊猫》。它们都在我人生最需要的时候出现在了我的生活里。

感觉又到了三年一度的重看我最爱的《功夫熊猫》的时间了。

UNI:202101221318（合并）

喜欢《寂静之地 2》，演员和剧作结构都很好，剧情 bug 微不足道。好久没在电影院吓得嗷嗷叫了。

UNI:202106031917

《爱情神话》真得很好很好，简单的故事里有一种很真很隽永的东西。去看吧。

UNI:202112272020

推荐大家一定要看一下 Apple TV 新出的讲 WeWork 和 Adam Neumann 的新剧《WeCrashed》，第一集看完已经服了。上一次看到这种制作水平、剧作节奏和表演精度的商业题材影视剧，感觉还是大学刚毕业时看的电影 《The Social Network》。

UNI:202203292255（节选）

张潇雨推荐的美剧

非常爱看情景喜剧，也看过不少。

《Friends》

《生活大爆炸》

《好汉两个半》

《摩登家庭》

《老爸老妈的浪漫史》

最后推荐几部（在国内）不那么红但有意思的情景喜剧，非普适大众的那种口味，但各有特点，也是很好的了解美国社会不同阶层生活的途径。不过有的已经被砍了，观看需谨慎：

《The Middle》

《Outsourced》

《Suburgatory》

《Everybody hates Chris》

《Community》

《30 Rock》

《My name is Earl》

《Arrested Development》

UNI:201309291108（节选）

讲真，虽然我自己写这么多关于人类心理、自我成长、认知理论一类的玩意儿...但其实我一直觉得最该写的是 sex and the city[150] 的每集剧评啊。神剧之所以为神剧，是因为它讲的从来都是恒久不变的，人与人之间最本质的东西。这才是人生的重要一课啊。

UNI:201610202353（节选）

[150] 编者注：美剧《欲望都市》。

《无言有爱》（Speechless），《美式主妇》（American Housewife）和《初来乍到》（Fresh Off the Boat）这三部单镜头喜剧，有我最喜欢的美剧里的三个家庭。即使与家人关系已经相当融洽，我仍然能从剧里感受到很多很多的治愈和爱。这两年好像大部分时间都是看着这几部剧入睡的，也推荐给各位。

UNI:201811282310

🚩 张潇雨喜欢的书

刘慈欣的短篇小说《乡村教师》。

速读了这本《重来》，好书。这本书买于一年多前，然后就扔在书架上了，这两天有朋友推荐才又想起来。有缘分的好东西大概都如此，该到来的时候总会到来。

UNI:201302162306（节选）

三个月乱读下来，最好的一本是《史玉柱自述》。这本几乎没一句废话，全是砸在地上梆梆响的硬通货。不管你是正在创业，打算创业还是「我得赶快看一本然后忽悠投资人去」，都会有收获。

UNI:201307212039（节选）

猜对的朋友我随机选 3 个送你本我喜欢的书好啦。

兑现承诺，送三本书——《代表作和被代表作》，《非虚构文学创作》以及《刀与星辰》。

UNI:201309232106（合并）

《创新者的基因》是假期看的最好的一本书。简直比第一册《创新者的窘境》还好。

UNI:201402022204

开始粗看看原研哉的那本《设计中的设计》。写得确实好。

UNI:201505182202（节选）

《The Inner Game of Tennis》[151]。

UNI:201606112257（节选）

读《Principles》[152]快走火入魔了...真的每句话都 tm 是我想过、试过、总结过和犯错过的东西。内心暗涌着一种巨大的平静与不安。

UNI:201606132304

特别喜欢《盲眼钟表匠》这本书的同书名比喻[153]，感觉揭示了很多自然运行的规律。于是跑去注册了一个 theblindwatchmaker.com 的域名.....当代人类占有欲的一种互联网化体现。

UNI:201701121207

[151] 编者注：中译名《身心合一的奇迹力量》。

[152] 编者注：中译名《原则》。

[153] 编者注：作者道金斯把自然选择比喻成盲目的钟表匠。之所以盲目，是因为它并没有一个所谓的目标，也没有规划的结果。但是它的作品却像大师级的钟表匠，精密，复杂，美丽。

这期节目很多内容来自于我这两个月反复看了三四遍的一本书，叫做《哲学家们都干了些什么？》，作者林欣浩，我自己特别喜欢这本书。这本书算是我的哲学启蒙，内容不算深，但是语言举例深入浅出，而且梳理得特别清楚。

UNI:201701301800（节选）

最近挺多媒体在说赫拉利的《人类简史》和《未来简史》，我自己也挺喜欢这两本的，觉得启发很大。

UNI:201702011105（节选）

《有限与无限的游戏》有点难读但确实很有意思，属于那种两三年就可以拿出来重看一下的。

UNI:201711131510（节选）

醒来读了读《正见》。特别好，观念极正。

UNI:201807171044

《箭术与禅心》

UNI:201901011433（节选）

《谈谈方法》[154]还蛮好的，也不长。既可以入门也能常看常新的那种。

UNI:201901062041

去年正好是 AQR 成立的二十周年。作为纪念，公司选取了过去二十年里它们认为最重要、影响业界最深的 20 篇论文集结成册，起名为《20 for Twenty》。

现在这本书各种格式的电子版在 AQR 的官网就能 免费下载 。任何有志于这个行业的同学，这都是一本可以慢慢学习和回顾的必读书。未来也会是我校重要的课外读物。

UNI:201901091657（节选）

如果你有些轻微的睡前焦虑，不如找《费马大定理》来看看，kindle 版很容易找到。这就是那种看起来会让人有点激动，又同时能让人感到平静的书。

UNI:201902102237

没看过阿德勒的同学可以去看看《被讨厌的勇气》。然后接下来的十年里每两年再读一次。

UNI:201908022332

《丰盛》。杨定一老师 yyds。

UNI:202110262123

《美国大城市的死与生》这本经典书也推荐给大家。

[154] 编者注：作者笛卡尔，全名为《谈谈正确运用自己的理性在各门学问里寻求真理的方法》。

UNI:202112151248

我自己在 2021 年收获最大之一的一本书就叫做，《怦然心动的人生整理魔法》。

UNI:202201021126（节选）

张潇雨喜欢的游戏

Switch（一款游戏机）上的马里奥……太好玩了哈哈。

现在就盼着三十晚上把《The Last of Us》的最后一部分打完，然后顺便哭一场。人生中第一次觉得有个十来岁的闺女还挺好的。

UNI:201802142157

给真心喜欢《马里奥：奥德赛》或者《塞尔达：旷野之息》两款游戏的轻度玩家（定义：之前很少或者没玩过主机游戏的朋友）一个诚恳的建议：可以花点时间从游戏设计机制以及制作公司（任天堂）的历史两个维度，去探究一下这两款「神作」究竟为什么是「神作」的原因。

UNI:201803262121

看《The Last of Us》 Part II 的 11 分钟播片的时候简直是激动到颤抖……2019 年最期待的事情之一。

UNI:201806131638（节选）

整整 20 年过去，估计如今没多少人知道这个游戏了……但天地劫的确是我小时候不可磨灭的回忆。[155]

UNI:201909201301（节选）

玩《疑案追声》是一次打破娱乐作品类型边界的体验，在里面你会感受到电影、音乐、小说、游戏是如何交融又相互影响，以及小团队是如何构造一个新颖、巧妙、完整的优秀作品的。很有启发性。

UNI:202001171142（节选）

没敢玩大热的 2077。一方面怕自己「那口气散了」；另一方面，我知道 CDPR 花了多少心血做这个东西。

UNI:202012131820（节选）

《影子战术：爱子的选择》一出马上就开玩了。去年玩本体的时候（这作相当于一个小型资料篇），就是一坐就一天，每关打三四个小时，不厌其烦地读档三四百次的状态。

UNI:202112072355（节选）

[155] 编者注：1999 年发行，中文名《天地劫神魔至尊传》。

关键词：微博、转发、问网友

张潇雨的微博分词词频[156]

序号	单词	词频	序号	单词	词频
1	东西	1162	26	过程	225
2	问题	978	27	社会	222
3	大家	789	28	领域	216
4	朋友	783	29	听众	210
5	事情	673	30	计划	209
6	时间	647	31	关系	203
7	老师	584	32	无法	198
8	感觉	556	33	水平	191
9	公司	536	34	小时	185
10	世界	513	35	逻辑	177
11	人生	465	36	意义	170
12	节目	432	37	内容	161
13	方式	426	38	对方	159
14	个人	418	39	用户	159
15	信息	360	40	机会	154
16	人类	331	41	评论	151
17	网球	278	42	本质	151
18	基本	277	43	状态	150
19	方法	265	44	项目	134
20	有点	262	45	同学	132
21	结果	262	46	产品	130
22	能力	246	47	电影	128
23	游戏	233	48	图片	122
24	地方	227	49	答案	121
25	情况	226	50	决策	118

[156] 编者注：导入全部微博文本，结果只保留前 50 词，排除无意义的口语如「我、时候」。

网名 VicodinXYZ 的由来

Vicodin[157] 是一种止痛药，是我大学的时候看美剧《豪斯医生》主人公吃的药。说得那什么一点，就是我觉得众生皆苦，需要一直「吃药」。发抖音是吃药、学习是吃药，运动健身也是吃药，都是远离痛苦的一种方法。

UNI:202206242000（节选）

🚩 张潇雨的微博规则

这一年我已经学会在微信和微博里不和任何人做严肃话题的讨论。因为在两个人对着屏幕打字这种语境受限信息大量损耗的情况下，任何严肃话题都是不可能讨论清楚的，大家只会越说越乱，问题的边界也越来越模糊，最后已经在完全不同的维度沟通了。我觉得那句「不可说，一说便是错」用在这里极为合适。

UNI:201804182209（节选）

另外最近关注的人多了点，所以我重申一些这个微博的奇怪原则：

我的微博总体是不鼓励转发的，因为我不需要太多人关注，甚至不需要观点被广泛传播。人多了噪音就会增加，会影响我每日摄入信息的总体质量。长期来看我会变笨。我一直认为摄入信息的质量几乎是影响一个人思维水平的决定性因子。

高质量的评论当然是欢迎的，反对意见我也欢迎——但恕我直言，我上微博这么多年，反

[157] 维基百科：氢可酮/扑热息痛（英语：Hydrocodone/paracetamol），亦称氢可酮/对乙酰氨基酚（英语：hydrocodone/acetaminophen），商品名称为维柯汀（Vicodin，又译凡可汀），是一种由氢可酮和扑热息痛（对乙酰氨基酚）组成的鸦片类麻醉性镇痛药，用来缓解中至重度疼痛。

对意见能真正说得到位的人极为稀少，所以信噪比仍然很低。于是绝大部分反对意见我也不看，寻找自己认知盲区的这个需求我基本在其他平台和线下完成。

另外什么评论「张老师你太棒了非常感谢你」也不用了，我心领了。或者你偶尔表达一下善意我也挺开心，但老说没必要。我自己有几斤几两我还是知道的。

当然，难免有朋友是本着「把信息分享给更多人」的愿望转发的，我建议你使用「转发到私信」功能，评论里 @ 那个人也没问题。如果实在没有具体指向对象那转发一下也行，但尽量不要做那种「mark 一下以后看」的动作。Again，噪音。

另外两件事，相信一些老朋友都很熟悉了：

1. 我永远不会称你们是「粉丝」，我认为「关注者」或者「订阅者」的描述更加准确。我相信我说的东西里面很多都是错的，你要辩证地看待这个微博说的所有内容，要有独立的判断能力——所以那种说什么「啊老师我无条件支持你」的朋友，don't do that；

2. 这个微博的内容既不会收钱，我也会尽一切可能避免宣传任何关于自己的付费产品。我希望以此来换取一些自由，大家两不相欠、各取所需的状态我觉得最好。但我要强调——为你喜欢和支持的好内容付费，是非常重要和值得鼓励的一件事。这个世界太缺好东西了，请大家在自己能力范围之内多支持好的创作者。

另，本微博新规矩：如果明显可以用谷歌/Bing/搜狗等搜索引擎回答的问题，还非在评论里问我，不定期看心情帮你取消关注。我们不要浪费彼此的时间。

再加一个新规矩：以后在微博问我要播客收听方式的，同样是看心情帮你取消关注。都 2018 年了还不知道微博有搜索功能，有问题不知道自己搜搜的话还是别听我的节目了。例外豁免是：对使用 app 不太熟练的中老年人和孩子我会耐心回答。「拉黑」之前我会点进你的微博核实一下具体情况，但不保证无误伤。

UNI:201806111620（合并）

是谁激励张潇雨注册微博

默默喜欢很久的，当初激励我义无返顾地注册了微博的三个人之一的@鹦鹉史航 老师（不那么情愿地）红了。。。于是我作以「热爱吐槽的文艺胖子」为名号行走江湖的路线受到了挫折。 #还有另外俩人我后来都取消关注了#

UNI:201307212142

张潇雨为什么对微博有感情

可能一些关注者不知道，写微博这件事，不但不能帮我赚钱，甚至还是耽误我赚钱的。过去一年有品牌找上来，说希望我能「全平台合作」。结果我说：我在微博天天「反对消费主义导向的论述」，您让我乱吹一通我真得做不到。于是合作也就没了。

（当然，还是欢迎优衣库、Nike 和 Lululemon 找我，你们我愿意吹。）

另外，在微博上写的好多东西，拿到其他地方都是可以换钱的。多了不说，一年小几十万还是有的吧。但我也都拒了。因为我确实对微博有感情，想给这儿留点好东西。

为什么有感情呢？其实就是两点：

第一，我很多生活中的好朋友都是过去几年里微博认识的。这么说吧，《得意忘形》的嘉宾里，有至少 70% 都是我在微博上勾搭的。大家后来聊得很好，就来上节目，也成了好朋友。人生最难得有几个知己好友，而微博产品的特质本身就很容易把志同道合的人聚在一起；

第二，写作（哪怕是碎片化的）对我来说有个巨大的意义。就是我发现我这人，如果经过思考，写下了点什么东西，会帮助我更好地消化、理解、执行我写的内容。换句话说，「写

作」这个动作对人是有反向影响的，它能让我更好地「内化」（internalize）。在这一点上，微博起到了「促进我的改变发生」的作用。

所以，能在这里想说啥说啥，想到哪儿写到哪儿，对我来说是挺重要的一件事。很多人会误以为我是什么真的老师、甚至是什么教育家，好像承担了什么使命。其实根本没有。我做的所有事都是「自私」的。我觉得这些东西好玩儿、有意思，我就做；有一天不好玩儿了，我就不做了。在这个过程中，如果做的事情能对别人有点正向影响，那当然更好，但没有也没关系。反正大家来去自由，世界上有太多太多比我好了不知道多少倍的老师。希望大家能去找到他们。

说了这么多其实就是这么一点：主观层面，我是很愿意把微博继续写下去的，也尽量不想「关闭评论」，因为这样就认识不了好玩儿的人了啊。但我个人的力量有限，这个 community 是需要你们一起来维护的。而其中最重要的，就是希望大家能在看到不太理解的东西的时候保持一个开放的心态，不用急着评论，可以多想一想。当然，如果你非常确定我说错了，自然欢迎你的批评。但我不得不说，从统计学意义上讲，过去七年，几千条微博的几万条评论里，真正懂自己在说什么的人少之又少。所以在说话之前，问问自己是不是如此确信自己的观点真的没有问题。我想这个要求不算太高。

坚持写作和录播客这么多年，我突然发现居然关注我不入流创作的人群已经形成了一个真实存在的 community，所以如果我继续忽视它的存在，可能是不太对的。所以接下来，我会更加严格和主动地维护这个 community 的秩序，就像保护所有我在意的东西一样。

谢谢各位。

UNI:201901031203

常在张潇雨评论区互动的人

@戴某 DEMO、@俞立颖-学霸猫、@一头老杨、@网球笨豆、@中二怪、@杨灰灰 Zelda、@祝羽捷、@田螺姑娘_hhhaze、@翊瑄 Camellia、@简里里。[158]

张潇雨帮转过的招聘信息

Bloomberg

Bloomberg 的朋友和我说他们新闻报道部门最近在招人，我搜了一下发现全球都有新岗位在招聘。关注者里应该有一批商业和财经方面的文字工作者，大家可以看看。

UNI:201901301030（节选）

晚点 Latepost

我始终觉得中国的读者值得更好的媒体，而商业领域可能是个好的开始。在互联网领域，《晚点 Latepost》已经是一个绕不过去的名字，但它还可以变得好很多很多。之前参与了晚点的一些工作，现在觉得是时候帮助团队寻找新一批的同行者了。好新闻穿越时间，你愿意来一起加入么？

UNI:201912102149（节选）

有知有行

认真帮「有知有行」公司招 1-2 个人。方向是内容领域的，但可能又不止于内容。

[158] 编者注：主观记录，排名不分先后。

「有知有行」虽然目前还不算大，但在行业里还算小有名气——这么说的意思是，公司基本信息其实网上都能搜到，就不过多介绍了。仅从我个人的角度说三点吧：

第一，这家公司在我心目中，会是中国未来最好和最大（之一）的资产（和财富）管理公司；

第二，我个人不仅投钱做了股东，也投入了相当程度的精力和公司一起成长；

第三，公司的创始人和核心团队都是我很信任的朋友。我们会努力把这个组织打造成一个大家都愿意来工作的地方，我个人也会对公司组织与文化的建立保持紧密的参与。

UNI:202104071456（节选）

DeBank

帮一个产品我用的还比较多，也觉得公司前景还不错的 Web3 企业招个人，名叫 DeBank，需要的职位是 UI/UX。具体介绍就不多讲了，该搜到该看到的人都会看到。他们现在账上现金充足，团队一共 20 多人，全部都远程办公。有兴趣转转型的同学可以去投投简历。

UNI:202203242120

OneKey

帮@OneKeyHQ 招人，一个每天我都离不开，没有可能会挠墙的产品。一石兄也是靠谱的人。有其他问题欢迎邮件至 xiangwen@onekey.so 或在官网提交工单。

UNI:202204121952

张潇雨微博广告的报价

最近找我做广告的大大小小的机构有点多，为了大家沟通顺畅，我直接把价格写在这里好了。这样大家都节省时间：

微博广告的话，价格是一条 100 万人民币。我会自己来写文案和帮你设计宣传；

如果是很好的朋友介绍来的，可以打个折，价格是 50 万一条；

出门讲课的话，一天是人民币 10 万，加上机票酒店，普通的就可以。不过这类客户一般是企业，所以如果你的企业很有意思或者创始人很好玩儿的话，不要钱也可以。比如之前有个全国知名的餐饮企业找我去讲课，我觉得公司很有意思，于是去待了两天和公司各种人聊了聊，吃了几顿小龙虾就当报酬了。

如果没有这么多预算，还有两种合作方式：

第一种，捐一万块给我指定的 2-3 家慈善机构，同时你的产品也 ok 的话，可以帮你宣传；

第二种，如果你是出版社的宣传编辑，捐 100-200 本新书给我指定的希望小学，也可以帮你宣传你们的新书。

大概就是这样吧。价格可能每季度看心情变化。谢谢各位，请想好了再发私信。

UNI:201906281654

🚩 张潇雨在微博的提问

有人认识影院经理或者电影院工作人员么？想咨询一下电影包场的流程，手续，价格，放映影片格式，限制等等相关问题。纯公益。谢谢 ~

UNI:201107141323

请问如果给我在成都推荐一家餐厅或者一个能喝一杯的地方（二选一或都回答均可），你会选择哪儿呢？选择的理由是什么？有一个算一个，先鞠躬谢过了。

UNI:201302261741

一个小型求助：微博上的盆友们有看过 Michael Lewis 新书《The Undoing Project》[159] 的么？是写《思考，快与慢》那个作者 Daniel Kahneman 和他的好基友 Amos Tversky 的故事的。看过的能不能联系我一下，想请教个事情~谢谢。

UNI:201701101401

推荐一下你常听的播客？什么题材的都可以。最近路上遛弯骑车的时间多，需要点好内容.....

UNI:201705031638

被「奇葩说」接触了一下.....你们对这个节目有什么建议和想法吗？尤其是四季节目过去之后，有什么觉得可以调整或者出新的地方？之后要和总导演和总制片见面闲扯一下，欢迎多提各种建议。谢谢。

UNI:201705221638

所以夜深人静的时候问一句：一般面临中年危机的男性都用什么面膜。有没有懂行的。

[159] 编者注：2018 年由中信出版社出版，中译名《思维的发现》。

UNI:201705302302

请问美妆界的优衣库是哪个品牌。

UNI:201709282150

是这样，今天晚上要带我妈和我姐去首尔玩几天，结果我们仨人秉承了「三个和尚没水喝」的人类合作精髓（加上最近实在太忙），于是临上飞机了才开始做攻略……如果有去过的朋友有什么推荐的好地方（景观、餐厅、购物不限），欢迎留言供我参考一下（尤其是好吃的）。其他旅游网站的信息我也都搜啦，所以基本的还是知道的。多谢各位哈哈。

UNI:201710161646

请问在上海打网球的朋友们有教练推荐吗？谢谢。

还有深圳、广州和珠海，也请大家多推荐。教练水平或者价格怎么样都没关系，我自己都会筛选判断。然后还有就是哪些场地比较好？到时候我都会去看看。谢谢啦。

UNI:201711131004（合并）

各位朋友大家好，需要你们的时候又到了……能不能在下面 6 双鞋里面投票选出你觉得最好看的 2 双？感谢……鞠躬。

UNI:201802232227

请教大家一件事。你有没有听说过或去过，你所在的城市或者省会，有类似于「最美网球场」一类的东西？它可能是一个运动中心，也可能是一个乡村俱乐部，甚至在一个景区里。

但只要是：1. 拥有超过一片场地；2. 环境好或者有特色；就都可以。有的话请写在评论里，今年我会找机会去看看。谢谢~

UNI:201803231456

提问：中国最好（最美）的大学图书馆有哪些?

UNI:201806292008

家宅看球之前闲扯几句：你们吃过达美乐披萨（外卖）么？感觉比起其他披萨或者快餐类的品牌如何?

UNI:201807062119

想做一个小调研：如果说瑜伽服装市场 Lululemon 肯定是第一梯队甚至头牌的话，那么大家有什么第二梯队的、价格比较适中、产品质量也还不错的品牌选择么?

UNI:201808161435

最近对新加坡这个国家产生了一些兴趣，有没有熟悉的同学来随便聊聊。仅从个人生活和学习工作的角度谈谈就可以。

UNI:201809141111

话说，想求推荐一下比较好的运动康复师（或者能提供类似解决方案的专业人员），大致要求如下：

地点在北京最好，上海也可接受；

不要求行业顶尖专家水平，专业靠谱就行。毕竟我也没有什么疑难杂症需要治疗；

当然可以也应该付费。

UNI:201809181702（节选）

请问大家一件事情。之前我公司的 team 留下来一些显示器和电脑，虽然配置不是最新的了但是还挺好用的，具体清单如图。不知道大家认不认识一些可以接收捐赠的机构，比如希望小学这类的东西？最好是能直接对接接收方的，邮费可以我来出。谢谢。

UNI:201809221158

想请教一个问题：现在应届毕业生到毕业 1-2 年对应的职位，只考虑刚进公司的起薪（和奖金），哪些公司现在是最高的啊？大概在什么水平？中国外国的都可以说说。当年我那会儿还是投行最高，年薪差不多 8 万美元左右。不知道现在世道变成什么样了。

UNI:201809302017

所以你们有没有那种觉得死之前一定要干的事或者想实现的愿望？越具体越好，来说一说给我点灵感。我最近列这个清单的时候发现好像一个都写不出来了。

UNI:201812062153

想做个小调查：你或者你周围的朋友和家人，当初为啥要买 P2P 这类产品？大概是一种什么心态？

UNI:201901031611

这两天突发奇想，想把我的 PS4 slim 换成 pro 的。有没有人想买个二手的港版黑色 1T 版，没有磕碰，外观没问题，配件都在，手柄是我后来买的银色特别版。顺便送个一次没用过的包。我看现在新版淘宝价是 2100+ 人民币，我就卖 1600 块好了。

还是老规矩，想买的话留个言。确认以后，腾讯公益选个你喜欢的项目捐赠 1600 元，或者捐给 Wikipedia 给我看确认邮件。然后我把东西寄给你。

UNI:201901151906

我妈最近想学英语（可以视为零基础），主要是目的是希望能有日常的交流能力，大家有什么好的方法、资源、产品推荐吗？付费的也可以。谢谢大家。

UNI:201902011127

最近你发掘的还比较有意思的小众消费品牌是什么？衣食住行类的都可以。我先说一个在观察的：三顿半。

UNI:201905241719

还是来征集一下纽约球友，3.0-4.0[160] 水平之间最佳。打完请你吃 Shake Shack 或者 Chipotle[161]。私信开啦。

UNI:201906081120

[160] 编者注：网球分级标准参照美国 NTRP（National Tennis Rating Program）标准制定，分级最低 1.0，为初学者（包括第一次打网球的人），按 0.5 递增，最高 7.0，是国际级别的选手。业余选手的水平至多能达到 4.5 级；国家（省）队现役队员一般为 5.0-5.5。

[161] 编者注：Chipotle 是一家主打墨西哥风味的美国快餐。

你们买过的最好的雨伞的品牌是什么？外观、便携性、设计感、性价比等等维度都可以算。打算买把伞，谢谢。

UNI:201906201933

话说有没有在伦敦 Bloomberg 工作的盆友？很喜欢 Norman Foster 设计的这个新总部大楼，但是上次进去拍照被保安轰出来了……想找时间再去看看。

UNI:201906251515

想问上海和杭州分别有什么周边环境还不错的室外🎾场么？需要至少有两片以上的那种。我来给之后活动储备一些 B 方案。谢谢大家。

UNI:201910071947

关注者里有没有在四大税务工作，懂得 Cayman Economic Substance Law 对海外基金 Investment Manager 设立地点的税务影响问题的……

UNI:201910081736

全世界最适合在冬天待着的大学是哪所？比如雪景好看、冬季运动种类多、东西好吃、图书馆和教室暖和、地理位置适合学习玩乐创作……都可以。希望能提供一些一手信息，谢谢。

UNI:201911241255

请问有没有在医院一线工作，或者认识相关人士的朋友？美团那边提议可以让医院辟出一个小地方，让骑手可以无接触地送免费的食物给医务工作者们。如果有类似需求或者有可

行性建议的请给我评论和私信。谢谢。

UNI:202001242309

我觉得差不多可以开始考虑备份一下微博的事儿了，欢迎大家在评论里提供简洁靠谱的方式谢谢。

UNI:202002091838

最近继续在研究 Epic Games 和娱乐产业的大变革。小声问一句，微博关注者里有没有能带我打打 Fortnite 的，能帮助我入门、比较熟悉游戏的整体机制（比如 Battle Pass 的用法之类）、以及比较长期固定地在这 community 里活动的为佳。

UNI:202003072015（节选）

请教大家一个事情：朋友的狗子，十岁左右，女生。之前有一些假孕现象，最近有点肠炎的小毛病（可能不是关键信息）。医生建议做绝育，但是这个年纪的狗还方便做绝育么？有什么推荐或者注意事项么？

UNI:202006162335（节选）

话说关注者里有没有懂 derivatives trading 尤其是末日期权或者 CDS 之类的这种玩意儿的朋友。我今天突然想到，Airbnb 这次疫情期间与其流血融资+痛苦裁员，为什么不弄个 proprietary trading arm 专做黑天鹅事件对冲，这样一旦发生问题，强杠杆的交易收益可以反过来补充营运资金，帮助公司度过艰难时期。而且这东西国内这些大科技公司也用得上，企业为啥不这么搞风控呢。懂的给我讲讲呗，谢谢。

UNI:202007212024

太饿了。请大家在评论里推荐一些好看不做作的吃播、美妙的做饭教学、或者看完挠墙的美食纪录片。

UNI:202007272234

话说有没有同学用过「梦百合」这个牌子的床品，能不能仅就个人体验评价一下，赞美或者吐槽都欢迎。或者用过其他好的床品品牌也可以说说。感谢啦。

UNI:202008012041

哪个城市的柏联最好?

UNI:202008302241

担忧的老父亲发问：请问猫怎么科学减肥谢谢。

UNI:202009042055

这两年成都或者四川有没有开什么新的好玩儿的酒店？感觉又到了该上山拜访我的霸猫老师的时间了。

UNI:202009121151

此条微博来收集上海最近你觉得最好吃、最好玩或者最值得体验的地方。我又要去🌊了。谢谢大家。

UNI:202009151514

有没有穿过 Hoka One One 跑鞋的同学，来分享一下感受如何，尤其是和 Asics 和 Nike 同价位产品的对比。

UNI:202010062051

朋友的狗子要做子宫和双侧乳腺的手术，请大家推荐北京最最最靠谱的宠物医院。谢谢！

UNI:202011211614

想请问如果硝酸甘油和速效救心丸都是处方药而不那么好买的话，在家里常备哪种日常药可以应急心脏类的急性疾病？或者分享一下怎么买到前两种药也行。谢谢。

UNI:202012291115

一个小型调研：你坐过 or 知道的世界上最舒服的阅读椅是哪一把？不需要配合桌子使用的，价格无上限。谢谢。

UNI:202101041511

在现有的基础之上，未来想增加和女性对冲基金经理以及 crypto fund managers 的合作，尤其是 AUM 在 $50M 以下的，或者在一个大机构已经是 top performer，但又不确定是不是该单干的。有靠谱的选择可以随时告诉我，自荐也非常欢迎。感谢大家。

UNI:202103022048

请问大家上海黄浦静安区域，有没有什么比较靠谱的宠物医院给猫做绝育的？家养的大概四岁母猫，最近整天嗷嗷发情。感谢感谢。

UNI:202105131144

现在就立刻告诉我，深圳哪里的烧鹅好吃？？要那种有点贵所以人不多的的 [doge]

UNI:202105141655

最近在和几位朋友与听众做个好玩的东西，需要大家小小的帮忙：来说说你对我之前写过的哪一两条微博印象最深刻吧，可以直接把链接发到评论里，感谢。

UNI:202107141351

请问一下懂相关法规的同学，国内民营非上市公司，自己绝对控股的，账面现金可以买 BTC/ETH 吗？如何合规操作？我只知道个人持有是没问题的，但是公司层面毫无了解。

UNI:202109132119

请大家推荐一下你穿过的最舒服的拖鞋！

UNI:202110081143

大家有没有特别喜欢的插画师，什么风格都可以，只要是很灵很有个性的那种就行。我在构思新的好玩儿的事情，请大家推荐哈哈。

UNI:202112131520

话说关注我的盆友里有没有在喜马拉雅和小宇宙工作的，帮我看看《得意忘形》这么人畜无害（?）的播客为啥有几期被下架了。网易云音乐和荔枝 FM 上面的似乎没事哈哈。

UNI:202206152035

想在上海和杭州重新找点靠谱的 1v1 网球教练，大家有没有推荐的！上海最好在相对中心的地区（黄浦静安陆家嘴），杭州看场地情况吧别太偏就行——如果能帮忙订场地就更好了。

UNI:202207051105（节选）

编者后记

文末，不能免俗，说说我认为张潇雨是个什么样的人。他是个「把自己作为方法」的典范，始终自我觉察、用破题法处世、热爱公益和运动、生活化投资，重人多过重事的人。当然，也潇费主义，爱买鞋、买网球拍，刷剧打游戏，吃汉堡薯条包子水饺豆浆油条……

人是复杂的，无法被定义。这 60 万字的微博不能说明什么，但也说明了全部。10 年的思考沉淀，不论对谁来说都是一份宝贵的经验，字里行间都是张潇雨的成长，还有他散发的该死的人格魅力 👀 到这里，希望你能理解我前言所说「他值得被更多人知道」的意思。

如果这份小册子能启发你，甚至令你意犹未尽，你也可以用这种方法搜索张潇雨或者其他榜样的公开信息，精研他们的衣食住行游购娱医，做更多探索发现，见贤思齐。

张潇雨的故事还在继续，但接下来，该是我们书写自己故事的时候了。



由 涂俊杰 整理于 2022 年 7 月 31 日

v1.0