

# 想用AI解决一切的人，为何在大模型时代“慢”半拍？

## ——读《哈萨比斯：谷歌AI之脑》



《哈萨比斯：谷歌AI之脑》  
(美) 塞巴斯蒂安·马拉比 著  
周健工 译  
浙江科学技术出版社/湛卢文化  
2026年3月出版

### 潘楷昕

从图灵提出“机器能否思考”的命题开始，人类对智能本质的探索从未停止。在这个过程中，许多研究者都面临着同样的选择：是止步于对风险的担忧，还是继续推进对智能边界的探索？最终，对“发现”本身的渴望，往往成为了超越一切顾虑的核心动力。这种纯粹的求知欲，正是推动人工智能领域不断突破的底层逻辑。

这个关于人类认知边界的思考被塞巴斯蒂安·马拉比写进了《哈萨比斯：谷歌AI之脑》的引言中。这本书的主角戴密斯·哈萨比斯是谷歌DeepMind的联合创始人兼CEO，也是2024年诺贝尔化学奖得主。在AI圈，他有一句广为流传的名言，大意是：解决智能问题，然后用它解决一切。

马拉比花了三年时间，与哈萨比斯进行了超过三十个小时的独家对话，并采访了一百多位核心人物，包括决裂的合伙人、直接的竞争对手。这本书试图回答的问题是：一个把全部人生押在“造出终极智能”上的人，他的信念从何而来，盲点又在哪儿。

值得一提的是，马拉比不是科技记者，而是一位擅长拆解资本与权力故事的作家，并两次入围普利策奖。因此，与关注技术突破相比，马拉比更想知道的是：在谷歌的权力结构中，一个掌握了可能改变人类命运技术的人怎么生存？在与OpenAI的竞赛中怎么妥协？在安全理想和商业压力之间怎么取舍？

### 当直觉变成路障

读AI人物传记，最容易掉进一种叙事惯性：少年天才如何一步步征服世界。本书有意绕开了这条路。马拉比更感兴趣的是另一个问题：一个最坚定的信念，在什么情况下会从他最大的优势变成最大的障碍？

哈萨比斯的早年经历确实耀眼：4岁学国际象棋，13岁获大师称号，17岁主导开发了经典模拟游戏《主题公园》；后来去剑桥读计算机，再去伦敦大学学院读认知神经科学博士，并发现海马体与情景记忆的关系，这项研究成果被《科学》杂志评为年度突破。但是，马拉比没有落入“天才+天赋+机遇=伟大成就”的俗套。他另辟蹊径，把哈萨比斯的童年、剑桥和游戏公司经历写成了一种思维风格的锻造：国际象棋教会他模式识别，游戏设计教会他让智能体在环境中自主学习，神经科学让他确信了费曼的信条——你造不出来的东西，你就没真正理解。这三段经历叠加，把他推向了强化学习的坚定信仰。

这个信仰成就了AlphaGo，让机器跟自己下棋，碾压人类数千年积累的围棋智慧。但同样是这个信仰，却在在大语言模型崛起的关键窗口期绊住了他。在ChatGPT爆发的时候，DeepMind却在在大模型赛道上落后了。书中第13章的标题叫“语言与自然之道的背离”，副标题更直白：第一次借取OpenAI。书里有一个刺眼的判断：试图打造纯AlphaZero类型的模型，是一种不必要的阻碍。对自己的直觉有绝对信心的哈萨比斯，突然发现直觉也会出错，愤怒中更多夹杂着不甘。

但这并非单纯的顽固，其背后有一层严密的技术逻辑。DeepMind起家的强化学习擅长逻辑推理和深度决策，更接近丹尼尔·卡尼曼所说的“系统二”，即慢思考；而大语言模型展现的生成与直觉能力，则更像“系统一”，即快思考。哈萨比斯并非不懂大模型，而是试图走出一条新路：在Gemini项目中，他尝试把强化学习的积累与大语言模型的通识能力结合起来。这或许能解释他的“迟缓”，他不是抗拒时代，而是在试图整合两种截然不同的智能形态。

马拉比对此不贬也不捧，而是冷静地呈现一个事实：不同的方法论信仰，会衍生出不同的组织形态、盲区和风险。动机不同，最终塑造的技术路径也截然不同。哈萨比斯的直觉在AlphaGo和AlphaFold上被证明是远见，但在大语言模型上却一度成了阻碍。同一种品质，换一条赛道就换了面目，这恐怕是书中最令人不安的，也是最值得深思的地方。

### 三次豪赌的真正赌注

DeepMind的历史上有三次关键突破。作者在书中逐一还原了它们。每一次看上去赌的是技术路线，实际上押的都是比技术更宏大的东西。

第一次是AlphaGo。2016年，它击败韩国棋手李世石；2017年，又以3比0完胜柯洁。围棋在东亚文明中是“智慧”的象征。当AI在这片人类智力高地取得胜利时，它动摇的不仅是棋手的职业生涯，还有社会对“人类智力优越性”的底层信念。于是一场棋盘上的对弈，竟然搅动了大国科技竞争的议程。马拉比在这件事中洞察到更深层的趋势：AI早已不是一项技术，它开始重塑国与国之间的力量对比。AlphaGo赌的不仅是一盘棋，赌的是人类还能不能理直气壮地说“机器比不上我”。

第二次是AlphaFold破解蛋白质折叠。蛋白质折叠预测被称为“生物学界的费马定理”，困扰科

学家半个世纪。这个过程很曲折：起初，团队以为是序列问题，尝试用神经网络去求解，未果；后来，又以为是图像识别问题，换成卷积神经网络，虽有起色，但还是不对。关键的转折是研究员约翰·江珀的加入。他提出一个颠覆性的判断：用深度学习直接把氨基酸链映射到折叠结构上。在得到哈萨比斯的支持后，团队全面转向Transformer架构。2018年，AlphaFold首次参加CASP竞赛便击败97个团队；2020年AlphaFold2以92.4的高分彻底颠覆了这个领域；2024年哈萨比斯也因此拿到诺贝尔化学奖。

这段经历里最值得回味的，反而是它的“笨”：方向错了就换，不对就再换，根本没有什么灵光乍现的高光时刻。哈萨比斯自己也反复说过，AI发展至今的诸多成果中，AlphaFold才是对人类具有实打实的贡献。当满世界都在追捧机器人的热度，他偏偏觉得预测蛋白质结构才是正事。

第三次严格来说不是豪赌，更像一场被动应战。ChatGPT一经问世，谷歌内部瞬间乱了阵脚，连创始人谢尔盖·布林都回来亲自看代码。2023年4月DeepMind和Google Brain合并，哈萨比斯统领谷歌整个AI部门，随后推出Gemini系列模型。DeepMind走的是慢路子，靠科学功底一步步走，最后还真追上了OpenAI的节奏。前两次赌的是技术方向对不对，这一次赌的是另一样东西：慢，究竟能不能赢快。

但三次赢下来，没有哪一次是完美无瑕的。AlphaGo的胜利加剧了地缘科技竞争的紧张氛围；AlphaFold拿了诺贝尔奖，团队核心成员却开始流失；在追赶大模型的过程中，原本坚持的安全原则一再让步。赢棋容易，收拾棋局难。这三次豪赌押上的远不只是技术实力，还有人心和原则，而这两样东西，一旦失去，便更难寻回。

### 理想主义遇上商业帝国

一个科学家带着“造出终极智能”的理想创办了公司，然后把公司卖给了全球最大的科技巨头之一。接下来会发生什么？这是本书最让人坐立难安的部分。

DeepMind有三个联合创始人。哈萨比斯管科学方向，沙恩·莱格管技术，苏莱曼则致力于将研究成果落地。然而，2014年谷歌以约6.5亿美元买下这家公司之后，三个人之间的关系逐渐出现裂痕。苏莱曼推动与英国NHS开展医疗数据合作，不料引发舆论风波，其管理风格也招致内部投诉，最终被边缘化并离开。如今，他已辗转至微软出任AI部门CEO。当年一起创业的三个人，如今分别坐在谷歌和微软的AI主控台上。

更具戏剧性的是书中揭露的“马里奥计划”。DeepMind曾秘密谋划脱离谷歌独立，不仅开价50亿美元分手费，还想建立独立的AI安全审查委员会。但谷歌先用一笔高达数十亿美元的资源承诺稳住局面，然后审查委员会胎死腹中，独立计划也随之泡汤。董事会结构、公司章程、安全承诺，这些纸面上看似牢靠的东西，在市场恐慌和商业压力面前，往往不如一句口头信任来得管用。

哈萨比斯身上有一种“奥本海默式”的困境。他自己就把DeepMind比作“曼哈顿计划”，这个比喻不仅指资源投入的规模，更包含一种技术伦理上的自觉。早在被谷歌收购时，他就坚持要设立伦理宪章，对AI安全有近乎偏执的关注。一个发明者可以在内心坚守底线，但是当发明的节奏被市场和竞争对手裹挟，底线能守住多久，恐怕连他自己也说不上。马里奥计划的结局已经给出了一个不太乐观的答案。

说到底，这本书始终在追问一个问题：AGI可能是人类的终极技术，如此威力无穷的存在，该由谁来掌控？哈萨比斯对此有自己的判断：不需要大约十年，以及一两个关键性技术突破，AGI不能仅靠大语言模型实现，他也坚信人类最终必然走向合作。但本书没有给出肯定的回答，只留了一个问号：哈萨比斯一直想做正确的事，但他能做到吗？

这个问号后面还藏着另一层意思。马拉比跟哈萨比斯关系极为紧密，三十多小时的独家对话，加之可全面进入DeepMind内部的采访权限，让这本书的叙事重心天然偏向传主。苏莱曼、辛顿等“反方”声音虽有出场，但情感天平始终倾斜。书中对谷歌母公司Alphabet层面的权力逻辑也着墨不多。不过，一个被传主深度信任的记者能看得到什么、看不到什么，恰恰勾勒出这个人跟这家公司的边界在哪里。

回头再看，这本《哈萨比斯：谷歌AI之脑》写的其实是同一种品质的三副面目：在棋盘和蛋白质上，哈萨比斯的直觉是远见；在大语言模型上，它一度成为路障；在跟谷歌的博弈中，它又化作一种拧巴的理想主义，一再变形，却始终没有彻底消失。人们最终看到的，不是一个天才的成功故事，而是一幅尚无定论的图景：一个人想用AI解决一切，但AI引发的问题，可能比他能解决得还要多。而这场关于智能、权力与未来的宏大实验还远远没有结束。

# 读懂中国经济未来十年

## ——读《从追赶向成熟：中国经济关键十年》

### 冯毅

“十五”“十六”时期是推进中国式现代化的关键阶段，中国经济正经历从高速增长向高质量发展的深刻转型。中国社会科学院宏观政策领域资深专家冯煦明所著《从追赶向成熟：中国经济关键十年》一书，以深厚学术积淀与丰富智库实践为支撑，为读者清晰勾勒出把握中国经济未来十年走向的“导航图”。全书跳出短期波动的干扰，聚焦中长期结构性变革，以2025年至2035年为时间轴，立足人口、产业、区域、宏观、政策、国际六大核心维度，系统剖析中国经济从“后发追赶型”迈向“成熟现代经济体”的底层逻辑、核心动能与实践路径，帮助读者洞察大势，寻找确定性。



《从追赶向成熟：中国经济关键十年》  
冯煦明 著  
中译出版社  
2026年3月出版

书名中的“关键十年”并非随意的文字修饰。这十年，是我国跨越中等收入陷阱，增长动力从要素驱动转向创新驱动、产业结构从传统主导迈向现代引领、发展模式从规模扩张转向质效优先的转型攻坚期。这一地位的深刻之处在于，它揭示了中国经济正在经历的根本性变化：过去四十余年的发展，核心逻辑是“追赶”，缩小与发达经济体的差距；而未来十年核心命题将转向“成熟”，形成与自身发展阶段相适应的增长模式、产业结构和社会形态。

作者在书中系统阐释了“成熟型经济体”的重要特征：增长动力从要素投入转向创新驱动；产业结构从工业主导转向服务与制造并重；区域格局从普遍扩张转向分化集聚；社会形态从追求数量转向追求质量。这些特征正在中国经济发展中逐步显现，并将深刻重塑未来十年中国经济的运行逻辑。

全书的关键之处在于跳出“就经济谈经济”的局限，将中国经济转型置于国家现代化建设和全球格局演变的宏大视野中。作者在书中既回避债务风险、产业升级阵痛等现实挑战，也不过度夸大新能源、人工智能等新动能的短期效应，而是以较为理性、客观、系统的视角，构建了中国未来十年的完整分析框架。

基于对宏观经济发展趋势的深入分析，作者在开篇提炼出：产业发展从传统工业化转向新型工业化；人工智能加速渗透经济社会各领域；AI对劳动力的替代与就业市场重构同步发生；消费品市场进入精细分级阶段；城镇化从增量扩张转向存量改善；中国企业迎来新一轮国际化浪潮等重要趋势性判断。

全书构建了“人口、产业、区域、宏观、政策、国际”六大核心篇章，形

成一个层层递进的分析框架。其中，人口篇深入剖析人口结构转型、家庭形态变化、代际发展变迁对经济社会的影响。这不仅是人口发展阶段的演进，更是社会结构、消费模式、劳动力供给格局的系统性重塑。产业篇探讨新型工业化的三大方向：产业高端化、数字化智能化、绿色化，指出传统工业化进程基本完成，新型工业化成为核心方向，也决定着未来产业政策的着力点。区域篇阐释城镇化由“加速期”向“成熟期”过渡的特征，人口空间布局优化与区域协调发展并行，如何更好统筹发展和安全、效率与公平，成为政策层面的重要课题。宏观篇深入剖析供需平衡、财政机制、货币政策框架演进等宏观议题，为理解宏观经济运行提供清晰理论框架。政策篇解读中长期政策走向与制度变迁，帮助读者把握政策逻辑与发展脉络。国际篇立足全球格局深度调整背景，分析中国企业新一轮国际化浪潮，推动从“产品出海”向“能力出海”升级。

从书中内容可以看出中国经济正处于三个重要的转型发展阶段：一是人口发展呈现结构转型、代际更替与家庭形态变化等特征，将对劳动力供给、消费结构、社会保障产生深远影响，政策上的合理引导与科学应对，有助于实现人口与经济社会的协调发展；二是产业将向高端化、数字化、绿色化协同迈进，新能源与人工智能创新形成的“双轮驱动”，将进一步提升我国在全球产业链中的位置；三是城镇化进入成熟期，逐步转向“城市群竞争”乃至“城市群竞争”，人口空间布局持续优化，构建与之适配的区域发展政策，有助于提升发展的平衡性与协调性。这三个转型阶段彼此衔接、相互关联、相互促进。作者以系统性思维展开分析，避免了就事论事的碎片化判断。

对于关注资本市场的读者而言，这本书的价值不仅在于精准研判宏观经济走向，更在于为投资逻辑带来的深层启发。在产业结构转型方面，书中对新型工业化的深入分析，为投资者理解“新质生产力”提供了系统框架；产业高端化、数字化智能化、绿色化三大方向，将持续开辟新的投资赛道，也对传统行业的估值逻辑带来新的思考。在消费领域，作者提出未来十年消费品市场将呈现更加精细化的分级趋势，这意味着投资消费赛道需要更加精细化的分析框架，不能简单套用“消费升级”或“消费降级”的二元逻辑。在企业出海方面，作者判断我国正迎来新一轮企业国际化发展浪潮，与以往相比，本轮出海将从“产品出海”转向“能力出海”，从“被动应对”转向“主动布局”。

作为一部聚焦中长期趋势的著作，本书对部分细分领域的实操路径、风险应对的具体举措着墨有限，但这并不影响其作为战略指引的核心价值。站在2026年“十五五”开局的重要节点，中国经济正在经历的不仅是周期性的波动，而是结构性的跃迁。从追赶型向成熟型，从高速增长到高质量发展，这不仅是统计数据的改变，更是发展逻辑的系统性重塑。这本书的价值正是在于它为我们提供了一幅理解中国经济未来的“认知地图”。无论你是政策研究者、企业管理者，还是个人投资者，都能从中获得启发。它将帮助你跳出短期波动的迷雾，以更宏阔的视野看待中国经济的转型之路，在不确定中寻找确定，在变化中把握方向。

### 披沙录



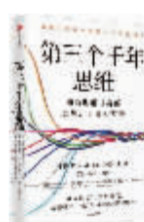
《地缘经济：变局与重构》  
中金研究院 中金公司研究部 著  
中信出版集团  
2026年1月出版

世界百年变局加速演进，单边主义、保护主义抬头，全球正面临前所未有的地缘经济挑战。面对外部环境变化带来的不利影响，需要从系统性和战略性的视角进行分析。本书为各界解读时代变局、探寻应对之策提供权威指引。本书所讨论的地缘经济，是指使用经济手段来实现经济目标和非经济目标。这种地缘经济竞争对全球经济运行方式带来深刻冲击。一方面，逆全球化导致供给约束增加，损害了全球经济效率；另一方面，财政扩张拉动需求，实体资产的重要性上升，带来去金融化压力。在这一背景下，规模经济的作用进一步提升。中国在绿色产业和人工智能等战略领域具备独特的规模优势，有望在全球地缘经济重构中发挥关键作用。本书从宏观、资源、产业与金融四个维度探讨地缘经济竞争的新趋势，希望为政府、研究机构及产业界提供一个理解地缘经济变局的综合性研究框架，并尝试为政策制定者提出针对性政策建议。



《重读商业经典》  
郑轶编  
清华大学出版社  
2026年3月出版

在信息爆炸、风口频出的今天，我们比任何时候都更需要回归商业的本源。《重读商业经典》便是一座连接普通读者与人类商业思想巅峰的桥梁。本书精选了《思考，快与慢》《管理的实践》《影响力》《基业长青》等20部奠定现代商业文明的传世经典，汇集了哈耶克、德鲁克、卡尼曼、科特勒等大师的智慧。作者没有简单地堆砌理论，而是将这20部巨著的精髓熔于一炉，提炼成一本人人都读得懂、学得会、买得起的商业知识之书，不削减经典的深度，只降低阅读的门槛，打通学术高端与认知壁垒。全书以经济与管理、管理与领导力、战略与营销、创新与创业等四大板块重构，辅以案战案例，帮助读者高效构建系统的商业思维。无论你是职场新人、企业管理者还是创业者，都能从中汲取穿越周期的定力。



《第三个千年思维》  
(美) 索尔·珀尔马特 等著  
彭相译  
中信出版集团  
2026年2月出版

在信息过载时代，如何拨开迷雾、理性决策？《第三个千年思维》给出了清晰答案。本书源自加州大学伯克利分校开设10年的热门思维课，是一本兼具科学性与实用性的思维入门指南。本书作者阵容堪称跨界顶配：诺贝尔物理学奖得主索尔·珀尔马特、哲学教授约翰·坎贝尔、社会心理学家罗伯特·麦考恩，三位顶尖学者从物理、哲学、心理学视角，拆解思维陷阱，提炼科学思维工具与决策框架。书中聚焦信息时代核心困境：如何筛选有效信息、避开认知偏差、与异见者协作决策，用通俗语言、真实案例与思考练习，教会读者构建认知、提升决策正确率、规避思维误区、善用群体智慧。本书不空谈理论，而是把科学思维转化为可落地的行动方法，帮助个人与组织在复杂世界中保持清醒、高效判断。无论是日常选择、职场决策，还是团队协作、公共议题讨论，都能从中获得理性指引，是适配新时代的思维手册。



《金融叙事：从资本逻辑到人文逻辑》  
王权著  
西南财经大学出版社  
2025年8月出版

本书是国内首部系统研究“金融叙事”观念的拓荒专著。作者创新性提出“人文金融叙事观”，指出传统叙事经济学虽重视“故事”对市场的影响，但忽视叙事的正义性与合理性。本书主张金融叙事应从“资本逐利”转向“人文主导”，筛选更符合人类美好愿景的金融故事，让财富增长服务于人的全面发展，增进社会总体幸福感，特别是回归中华优秀传统文化，以“如水之仁”“善利万物”等传统哲学思想为根基，倡导金融为民、义利并举的价值观。作者结合机构运行与市场案例，揭示叙事对金融实践与社会认知的深层影响。全书突破传统金融学对数学工具的依赖，融合文学、新闻传播学等多学科知识，构建具有中华文化主体性的金融叙事思想体系，既为从业者提供讲好金融故事的方法论，又帮助公众理解金融价值，推动财富增长与精神建设的融合，对提升金融社会信任、完善公众金融认知具有重要意义。