

以最小的努力，撬动人生的向上螺旋

——读《最小努力法则》



《最小努力法则》
(美)格雷戈里·M. 沃尔顿 著
毛大庆 等 译
浙江科学技术出版社
2026年6月出版

潘楷昕

1981年秋天，一个17岁的非裔女孩离开芝加哥南区，走进普林斯顿大学。初到校园的她，连宿舍的床单都没买对尺寸。可就是这条尺寸不对的床单，成了压在她心头的一个问号：连这种小事都做不好，能指望被这里完全接纳吗？这个女孩叫米歇尔·罗宾逊，也就是后来的美国第一夫人米歇尔·奥巴马。她的经历不是孤例。美国最高法院大法官索托马约尔形容自己在普林斯顿“像降落在陌生国度的外来者”。连最出色的一批人都躲不开这样的自我怀疑，普通人更不必说。

把这类疑问当作毕生研究课题的，是斯坦福大学心理学教授格雷戈里·沃尔顿。他是“智慧干预”理论的提出者，因其在促进社会平等方面的贡献获得美国心理科学协会“杰出新星”称号。他把20年的实证研究，浓缩成《最小努力法则》里的一个判断：真正困住我们的，是我们对发生之事的解释。解释错了，怀疑、回避、失败会一环咬住一环，把人拖进向下螺旋；解释对了，哪怕只靠一个小时、21分钟、17个单词，也足以把方向扳过来。

悬在心底的疑问

每个人心里都悬着几个常说出口的疑问：我是谁？我属于这里吗？我能行吗？平时它们沉在心底，相安无事，可一旦被某件小事搅动，就会浮上来接管你对整个世界的解释。向下螺旋很少始于重大变故，它的起点往往微不足道：一条床单，一次迟到，一句没能听懂的玩笑。沃尔顿家有件流传多年的往事。他哥哥20多岁时在纽约谈恋爱，自认关系稳定，但对方却突然提出分手。追问原因，答案是之前两人逛梅西百货的一幕：“我得告诉你，衬衫要塞进裤子里。我们不合适。”后来，兄弟俩把这一幕戏称为“小事实，大推论”。在书中，它成了一个反复出现的关键词：一个微不足道的事实，撑起一个关于人、关于关系的重大结论。笑完过后，值得深思的是，对方心底究竟悬着怎样的疑问，才会在诸多细节里，唯独揪住一件没塞好的衬衫？

沃尔顿自己也曾中招。大一那年，从密歇根来到加州求学，看见一大群同学兴高采烈地围着In-N-Out汉堡餐车，自己却从没听说过这家店，顿时觉得被排除在外，赌气骑车去食堂。多年后他才想明白：那时他想象了，担心自己在加州交不到朋友。于是，一辆餐车，成了叩击“我能融入吗”这一心结的扳机。

纽约州立大学布法罗分校的桑德拉·默里做过一个实验：请几对伴侣到实验室，让双方写下“对方性格中你不喜欢的地方”，暗中却要求其中一方改写家中物品清单。于是，当一方写完后，只能静坐旁观伴侣持续书写近两分钟，像在罗列自己数不清的缺点。结果泾渭分明：低自尊者立刻对伴侣评价转冷，觉得彼此疏远；高自尊的人却泰然自若。同一个场景，两种解释，导向两条不同的关系走向。

后续的连锁反应近乎自动运转：心底疑问被触发，负面解读越滚越大，人开始按悲观假设行动；对方感受到敌意，再原样奉还，于是最初的猜想“应验”了。人们最恐惧的结局，往往是被自己的应对方式一手促成的。对小事的强烈反应从来不是矫情，而是线索，它指向心底那个还没被说出口的疑问。

一小时凭什么管用三年

厘清把人拖入困境的内在机制后，随之而来的问题是：一次恰当的认知干预，能产生多久的积极影响？书中不乏实证数据：奥克兰的孩子从少管所回到学校时收到一封信，再犯罪率降了四成；旧金山一家医院给出院患者寄去几张明信片，两年内自杀率降了一半。最具代表性的一项研究显示：一小时干预的效力可延续三年。这听起来太像玄学，但拆解后却步步有依据。

2003年，尚在耶鲁攻读博士的沃尔顿与导师杰夫·科恩招募大一新生，在地下室开展实验。练习内容简洁朴素：参与者阅读九篇由高年级学生撰写的真实经历，篇幅总计一页半纸。讲述者性别、族裔各异，核心主题高度统一：新生普遍会遭遇思乡、畏惧教授、社交受阻、学业受挫，这些困扰会随时间推移逐步缓解。让非裔新生看见其他同学拥有相似的焦虑，能够避免他们将困境单一归结为“我不属于这里”。

实验后半段的设计尤为关键。研究者请学生以过来人身份，为后续新生撰写适应建议。学生从被动接受干预者，转变为经验分享者，依托“说出即相信”机制深化认知。全程没有口号，没有“相信自己正”，只是把两件事说清楚：你遇到的难处很正常，它不会一直持续。

立竿见影的变化先出现在心态和行动上。做过练习的非裔学生，对自己成功潜力的评估从第50百分位跃升到第72百分位；愿意选修高难度课程的比例从36%升到57%。

长期跟踪数据更具说服力。此后三年，参与者平均成绩稳步上升，到大四时，不同族裔间的

成绩差距缩小了79%；大二到大四期间，前往校医院就诊的次数，从人均5.33次降到2.09次。十年后回访结果表明，这批人的幸福感和事业成就仍然超过对照组同龄人。

毕业前的调查里还藏着一个反直觉的细节。当被问到大一参与研究的收获时，只有8%的人记得核心内容，14%的人觉得它对自己有“一点点”影响，还有学生直言早已遗忘全部内容。沃尔顿对此毫不沮丧，在他看来，被忘掉恰恰说明练习完成了使命。

干预从来不是成功的发动机，它只是在关键节点轻轻推了一把：学生因此敢于联系教授、选修挑战课程、主动拓展社交，这些行为带来资源和自信，自信又催生更多积极行为。用沃尔顿的比喻说，校园生活不是一盒巧克力，更像一组自动扶梯。一个小时干预的价值，就是帮助人踏上正确的扶梯，然后悄悄退场。所谓最小努力，并非追求省力，而是将一次性的小推力，安放在循环启动的起点。

语言是最便宜的杠杆

“我能行吗”，大概是每个人内心最容易被触动的疑问。沃尔顿发现，拨动这根心弦的往往不是失败本身，而是旁人说话的方式。解释的力量举足轻重，语言因此成为最便宜的杠杆。但杠杆可以托举人心，亦能压垮信心，不少好心话其实在帮倒忙，流传最广的更是“你真聪明”。

1998年，沃尔顿的实验室搭档德布克与克劳迪娅·穆勒让五年级学生先解一组有难度但可解的谜题，一部分孩子被夸赞“解题目时表现得很聪明”。随后，上第二组题，难度极大，所有人都失败了。被夸聪明的孩子迅速自我否定，回避有挑战性的任务，再次面对同等难度题目时表现明显下滑；而收获“你付出了很多努力”评价的孩子，抗挫折能力更强，越挫越勇。

毒性来自暗示。“聪明”指向一种先天、固化的特质，一旦遇到挫折，失败便被解读为天赋不足。这种认知模式早已走出校园。沃尔顿曾在硅谷一家大型科技公司采访过两位员工：这里更看重的是特别聪明，还是非常努力？其中一位回答“非常努力”，另一位纠正：“呃，是特别聪明。”此时，第一位立刻改口：“没错，是特别聪明。”人人都知道哪个是该说的答案，也都清楚公司真正看重的是哪个。

化解负面认知未必是大工程。沃尔顿的母亲有一回看到7岁的外孙奥利弗吃力地剥橙子，便轻声说了一句：“用小手指剥橙子是不是特别难呀？”一句家常话，不仅替孩子点破了疑问，还提供了温和的解释：我不是做不好这件事，只是手指还太小。

没错，把话说对就是解毒，而且成本低得让人难以置信。某高校留校察看通知措辞生硬冷漠，学生回忆这段经历的文字，悲伤程度堪比《李尔王》。研究者香衣·布雷迪重新撰写通知：承认学业困境成因多元，传递“你不是孤身一人，学校相信你的潜力”的信号，并附上五位过来人的经历。调整后，按要求约谈学业顾问的学生比例从43%升至68%，一年内学业状态恢复良好的比例从26%提升到43%。

一张简短便笺同样带来显著改变。七年级教师批改作文时随机附上一句话：“我提出这些批注，是因为我对你抱有很高期待，并且相信你能达到标准。”这17个英文单词，恰好落在师生信任尚未消退的窗口期。收到便笺的非裔学生中，愿意修改作文的比例从27%跃升至64%，八年级纪律处分次数减半；六年生，升入四年制大学的比例由45%提升到64%。一位密歇根高中生甚至将便笺夹在手机壳内随身携带。

不过，沃尔顿在书中反复提醒，这些话本身没有魔力，一旦脱离了恰当的时机、真诚的关系，就只是套话。它们能够起作用，是因为在关键时刻，接住了对方心里那个最尖锐的疑问：我是不是被放弃了？说到底，一句夸奖有没有毒，不在于词句漂不漂亮，而在于它把人引向哪种解释。

《最小努力法则》的原著名为“Ordinary Magic”，直译为“平凡的魔法”。魔法不在于省力，而在于找准重塑解释的关键节点。螺旋的困境在于，微小的误解会不断累积、持续下坠；螺旋的可贵也同样在此，只要及时调转认知方向，便能顺势向上。向下滑落无需外力助推，自我怀疑自会不断发酵；向上突围也不必依靠超凡毅力，一次被理解的瞬间、一句接住情绪的话语，就足以扭转局面。

外界的善意干预是开启转变的契机，但打破向下循环的核心力量，终究根植于内在。他人的开导只能暂时抚平疑虑，唯有主动觉察内心偏见、主动调整看待困境的视角，才能守住向上的态势。撬动人生向上螺旋的杠杆，始终藏在每一次自我解读的选择里。那条困扰过米歇尔的床单，不断变换模样出现在每个人生活中。所幸破局的良方十分寻常，而持续向上的底气，既需要外界适时的温暖扶持，更需要我们向内生长、主动挣脱负面思维的束缚。

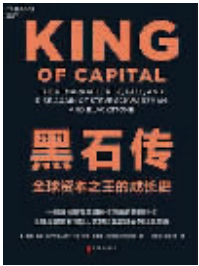
黑石的淬炼与悖论

——读《黑石传》

王宙浩

2007年2月13日，曼哈顿。苏世民用300万美元办了一场生日派对。这不是普通的庆生，更像是一场自我加冕的盛典，昭示着“镀金年代”新国王的登场。四个多月后，黑石集团登陆纽交所。上市当天，华尔街第五大投行贝尔斯登宣布注资拯救旗下对冲基金，彼时这家老牌巨头正摇摇欲坠；又过了约5周，贝尔斯登旗下两只对冲基金正式破产，金融海啸的闸门被彻底冲开。

在这狂欢与崩塌的缝隙间，一段40万美元起步、最终成长为“资本之王”的传奇，被两位记者写进了《黑石传》。作者通过大量一手交易细节，揭示了黑石如何在多次金融危机中完成从“杠杆收购新手”到“另类资产管理之王”的蜕变。这既是一部公司史，也是一本关于风险控制与周期博弈的生动教材，更是一部关于资本、权力与人性的华尔街史诗。



《黑石传》
(美)戴维·凯里·约翰·莫里斯 著
陈剑等 译
北京联合出版公司/湛庐文化
2026年1月出版

40万美元起步的“异类”

黑石的诞生本身就充满了戏剧性的反差。1985年10月1日，彼得·彼得森与史蒂夫·苏世民正式创立黑石集团。公司名字恰好反映了两人的渊源：苏世民姓氏“Schwarz”在德语中代表“黑”；彼得森的名字“Peter”在希腊语中意为“石头”，黑石之名由此而来。然而，这个日后叱咤风云的金融帝国，起步时却异常寒酸，40万美元的启动资金，由两人对半拼凑而成。

彼时，正值杠杆收购的黄金时代，市场上充斥着激进的企业掠夺式收购。黑石刻意做了一个与众不同的选择：不做“企业掠夺者”。从创立之初，黑石就确立了“友好合作型”的运营哲学。但这种看似温和的文化背后，隐藏着一条铁律。

早在1987年“黑色星期一”来临之前，黑石就曾做出关键抉择，果断锁定已经募集完成的36亿美元资金。苏世民后来将这次操作称作黑石历史上“最为幸运的时刻”，倘若当时没有及时平仓，大量投资者极有可能要求退出投资协议。

1989年，维克斯公司和埃德加康博公司两个收购项目的决策失误，让苏世民确立了严苛的生存法则：“任何人只要犯一次足够严重的错误，就必须出局，合伙人也不能幸免。”正是这种对风险的极端敏感，塑造了黑石独特的气质。正如书中所写：“苏世民那种对亏钱发自内心的厌恶深深影响了公司文化”。

在周期里“反脆弱”

如果说黑石的崛起得益于20世纪80年代的杠杆热潮，那么它的淬炼成形则归功于在寒潮中展现出的惊人韧性。

1989年，信贷市场骤然收紧，垃圾债券风险陡增，几乎陷入无人接盘的境地。黑石首当其冲：旗下维克斯公司陷入困局，芝加哥和西北铁路公司收购案濒临流产。苏世民曾用一个生动的比喻形容彼时推销债券的窘迫，如同“挤上逃离越南的最后一架直升机”。

然而，也正是这段行业冰封期，让黑石完成了最关键的多元化布局。

苏世民敏锐地意识到，真正的机会往往藏在市场的“废墟”之中。20世纪90年代初，美国政府成立重组信托公司，专门处置储贷危机中的不良资产。黑石迅速组

建房地产投资板块，聘请约翰·施雷伯执掌业务。施雷伯以账面价值56%的价格收购德巴尔托洛公司的抵押贷款，这笔1.09亿美元的投资获得超过100%的利润。这种“秃鹰”式的逆周期操作，就此成为黑石穿越周期的秘密武器。

1995年网景IPO开启互联网资本浪潮，风投押注科技企业赚得丰厚回报，黑石却成为这场革命的旁观者。不过，苏世民清醒地认识到，“这不是我们所擅长的”。黑石避开风口，转而布局再保险业务与困境债务投资，收购多家企业的问题债权。

2002年，当市场仍在底部徘徊时，苏世民与刚刚加入的托尼·詹姆斯却坚信“遇到了10年以来可以低价收购资产的好机会”。黑石低位拿下塞拉尼斯，接手仅八个半月便推动其在纽交所上市。至2007年全部退出，该项目总计获利29亿美元，回报达成本的5倍，是黑石当时收益最高的单笔交易，被视作私募投资艺术的典型范例。

与此同时，詹姆斯在内部推动了一系列标准化改革，设立审核评定机制，终结了早年“自由运转，个性驱动”的文化。正是这些在寒冬中播下的种子，让黑石在下一轮复苏周期中远远领先于对手。

创造者还是掠夺者？

彼得森和苏世民曾在1987年股市崩盘的前夜关掉了黑石集团的第一只基金，而2007年黑石IPO同样踩在市场拐点，作者称：“他们正好在市场要下行的时候上市了。”

2007年2月，黑石以创纪录的390亿美元收购美国最大的商业物业集团——办公物业投资信托公司；同年7月，又斥资260亿美元接管了希尔顿连锁酒店。但高光过后，此后两年黑石再未达到40亿美元以上的交易。2008年，黑石利润急剧下滑，到年末时连红利都无力支付。

上述两笔重磅交易既展现了黑石重构行业规则的野心，也将其置于高杠杆的险境之中。黑石股价一度跌到3.55美元，较上市高点缩水超过90%。

更深层的暗影来自行业的道德质疑。对此，作者并未回避。长期以来，私募股权基金常被贴上“资产强拆队”的标签，被视为“贪婪的、爱煽风点火的好战主义者”。但《黑石传》通过赫兹、格雷斯海姆、默林娱乐等案例，给出了更为立体的答案。

赫兹被收购后的两年内，营收增长了16%，现金流增长了20%多，IPO之后一年半股价几乎翻了一番；格雷斯海姆集团从玻璃瓶制造商脱胎换骨，转变为先进的高利润率药品容器商；默林娱乐集团则在黑石的支持下，成为仅次于迪士尼的全球第二大游乐园文旅集团。

作者在书中辩护道：“所有这些案例的共同点是，黑石集团帮助被收购公司完成了艰难的转型，而如果被收购公司仅仅通过公开市场的力量或其原所有者，可能很难甚至无法完成这些转型。”

然而，无论黑石如何强调其价值创造能力，都无法回避一个事实：其利润大量来源于周期博弈与财务杠杆。黑石2005年的一份内部分析显示，超过63%的利润，来源于利用经济周期开展的企业买卖套利。这或许是私募股权永恒的悖论：它既是陷入困境企业的拯救者，也是资本食利的收割者。

面对未来，苏世民的告诫显得意味深长：“只有不断创新才不会被淘汰。”从杠杆收购、房地产，到对冲基金、困境债务投资，再到电力传输、页岩与风能，黑石不断拓展业务边界，践行着生存法则。但它的创新更多聚焦于资本配置，而非产业技术革新，也让私募股权创造与掠夺的悖论持续延续。

《黑石传》不只是金融巨头的成长史，更是资本主义的多棱镜像，既照见华尔街镀金年代的浮华贪婪，也展现产业运营的专业能力，亦不掩饰资本重组背后的利益算计。资本本欲自带这样的悖论，它既能改造困境企业创造价值，也会借助杠杆收割财富。黑石的故事警示我们：资本世界没有永恒王者，只有永恒周期。即便是敬畏风险、善于在废墟中觅得机遇的幸存者，也必须时刻警惕繁荣之下暗藏的危机。

披沙拣



《长寿经济》
泰康长寿时代研究院 著
中信出版集团
2026年8月出版

长寿，究竟是压力还是红利？当老龄化浪潮席卷而来，我们该如何重新理解“老去”这件事？

泰康长寿时代研究院推出的《长寿经济》给出了一个令人耳目一新的答案：长寿经济不是银发经济的简单扩容，也不是养老产业的范围延伸，而是一种全生命周期的经济新形态。书中指出，老年人不仅是消费者，更是价值创造者，通过再就业、创业、知识传承持续释放生产力，形成“价值再创造、支付能力提升、消费需求释放”的内生增长闭环。本书全景式呈现了长寿经济的产业图景，医养康养、文旅休闲、康复护理、适老化改造等多个万亿级赛道正在交汇融合。更难得的是，本书以泰康之家为微观样本，让活力养老、医养融合、终身学习从理念落地为真实的生活场景。这不是一本只谈理论的书，更是一份行动倡议：打破年龄枷锁，将长寿从潜在危机转化为充满活力的时代新机遇。



《大脑高效休息法》
(英)安德鲁·杰贝利 著
风君译
中信出版集团
2026年8月出版

达尔文花在钓鱼和泡酒吧上的时间比写作还多；达·芬奇最出名的逸事，是对着《最后的晚餐》发呆几个小时，然后轻轻添上一笔就走开。这些天才的成功秘诀，竟然不是勤奋，而是“懒惰”？英国神经科学家约瑟夫·杰贝利在《大脑高效休息法》中提出一个颠覆性观点：“无所事事”才是人类繁荣的关键因素。当你停止一项任务，大脑会开启“默认网络模式”。在这一模式下，智力、创造力、社会同理心、情绪处理能力乃至防御神经系统的力量都会得到提升。现代社会的隐性信条是，停下来就是不负责任。但作者用大量神经科学证据告诉我们，休息不是浪费，而是大脑最重要的“后台程序”。如果你总觉得忙碌才是正经事，这本书或许会改变你对“效率”的全部理解。



《崩溃始末》
(英)安德鲁·法罗 著
李同良译
中国科学技术出版社
2026年7月出版

从20世纪90年代到2008年，全球金融体系经历了近二十年的深层演变。牛津大学经济学研究员安德鲁·法罗在《崩溃始末》中，以横跨危机前、中、后的完整时间线，深度还原了2008年国际金融危机的来龙去脉。从货币政策失误到次级贷款泛滥，从新兴金融工具的滥用到风险管理的系统性失灵，作者逐一拆解了危机背后的政策博弈与放大机制。本书的独特之处在于，它不仅记录“发生了什么”，更从经济学角度剖析了每种救市措施的内在逻辑，帮助读者理解那些被政治和金融业领袖忽视的风险信号。在全球经济不确定性加剧的今天，重读这场从酝酿到爆发的大崩溃，不是沉湎于过往，而是为防御下一次风暴筑牢认知防线。



《AI时代的个人成长·投资·财富自由》
周华明 著
电子工业出版社
2026年5月出版

AI正在重塑世界，中国科技也在加速崛起。身处这两股浪潮的交汇点，普通人如何看清趋势、驾驭趋势？本书给出了一条清晰的路径，在成为时代的智慧驾驭者之前，先让内在秩序与这个时代同频。全书共分为三篇，第一篇“投资于”，帮助读者重塑个人认知、情绪与意志，夯实长期财富根基；第二篇“投资体系”，搭建AI赋能的三层漏斗分析框架，构建可复制、可迭代的理性投资体系；第三篇“投资实战”，从财务诊断到资产配置，按资产规模拆解四大实战阶段，让知识真正转化为财富。本书最大的特色，是将西方理性框架与中国传统“守中”智慧相融合，独创“心性+体系”双修路线。无论你是初入市场的启航者，还是久经沙场的资深玩家，都能在其中找到属于自己的坐标。