

知識與格局

這是一個與眾不同的智能時代，沒有人能夠預測未來。格局是一個人對局勢、態勢的理解和把握，對事物所處的位置（時間和空間）及未來變化的認知。即使搭上了時代和企業持續發展的快車，人的格局也是決定我們最終能站多高、走多遠的關鍵。

比如，在同一個時代做風險投資，J.P. 摩根和馬克·吐溫由於格局不同，投資的結果就有天壤之別。

金融巨子 J.P. 摩根在愛迪生還未發明電燈時就投資了這位天才發明家，還投資了愛迪生的競爭對手特斯拉，以及無線電通信的發明人馬可尼。對 J.P. 摩根來講，他投資的其實不是某個發明家或某一項具體的技術，而是“電”這個未來的產業，這就是大格局。

而同樣做天使投資的大文豪馬克·吐溫的格局就差多了。他是位了不起的作家，一生掙了很多版稅，投資卻都打了水漂。馬克·吐溫的問題在於，他只從自己的需求出發，希望通過投資控制一些出版公司。他只看到一家家企業，而非一個行業。

生在這個時代，我們應該有怎樣的格局思維？

首先是主動性思維。十幾年前阿里巴巴剛開始做電商時，前面已經倒下了一批電商公司。當時沒有網上支付、信用體系和方便的物流，管理成本很高，但是阿里巴巴成功了。沒有支付手段，自己做一個；沒有信用體系，團隊建一個；沒有好物流，自己出面和物流企業談一個消費者能夠接受的條件。

本着遇到問題就解決問題的主动性思維，阿里巴巴花了幾年時間，不斷蛻變，適應市

場需求，基本解決了電商會遇到的主要問題，才有了後來的成功。

我們現在所處的時代，比歷史上任何時代都更需要主動性，因為變化太快，只有主動適應環境，才能生存和發展。現在企業的主營業務和 10 年前相比，有了巨大變化。零售業、電商、各類消費行業，以及個體發展，沒有主動性的經營思維，很快就會被淘汰。

其次是個性化與時效性的思維。“得到”創始人羅振宇曾說過，認知力是人與人之間的一壁壘。原來有大量的壁壘，血統、出身、學歷、官職、社會地位等，如今這個時代卻只剩下認知壁壘。

在未來的智能時代，凡是可以重複的事情，都可以由智能的機器去完成，對人的要求不再千篇一律，而是要求人有個性。人因為有個性才可愛，才不可替代。

除了個性化，還有時效性。那些不上班去看奧運會開幕式、半夜爬起來看球賽、花錢看直播、高票價看首映、買新款手機的人，主要是出於時效性的考慮。

如果說看電影、買手機多少有點出於面子的考慮，那麼買一些知識產品，先獲得者就會比後獲得者多一點兒競爭上的優勢。

不僅商品和服務有時效性，人的技能也是如此。終身學習的目的就是讓自己領先同輩人一步，以便成時效性的人才，避免低水平上的競爭。

再次是在過剩時代，要強調創造優質價值。在信息時代，隨着互聯網飛速發展，信息透明化，商品流通快，使優質和劣質商品的價值差更大。

谷歌開發無人駕駛汽車的工程師萊萬多夫斯基在短短的幾年里收入上億美元，而末流的遊戲開發工程師月收入不過 1000 美元。隨着信息流動性增強以及智能技術的提高，個別能力超強的人可以在技術的支持下發揮巨大作用，行業里不再需要四流、五流的從業者了。

總有很多人認為，技術的進步能縮小人與人之間的差距，讓每個人的機會趨同。遺憾的是，每一次重大的時代進步都讓價值差越來越大——最好的資源不是變得更多，而是變得緊缺。

在每一個時代總能看到有變革需要的人，但是，僅僅談改變是沒有意義的，變好才是目的。我們只有擁有足夠的定力，相信真理就是在經驗面前站得住腳的東西，堅持住好的方向改變，才能離成功更近一步。



現在過剩的不僅是商品和信息，還有人才。作為個體的人，如果能比同行的平均水平高那麼一點點，就會受到歡迎；如果高一個數量級，就會有人出數倍的溢價邀請你做。

未來是一個過剩的時代，物質會過剩，內容也會過剩。最寶貴的是人的時間和注意力。無論是想要得到關注，還是關注別人，都需要記住一個關鍵詞——優質。

無論是輸入還是輸出，都需選擇有用且優質的信息。

因此，每個個體及企業，要不斷改進其所創造事物的深層優質價值，這也是在進一步提高我們為之付出的時間價值，更在提陞一個時代的價值。

作者：吳軍



修行

我的腦海里，常常浮現出一幅幅步行隊伍的畫面。在古老的印度，修行的僧侶手中捧着鉢，一步一步走在塵土飛揚的路上。走到河邊，洗腳沐浴。洗完腳，在樹下鋪了座位，靜靜聆聽佛陀說法。

我步行去了恆河邊的鹿野苑，也步行去了已成廢墟的那爛陀寺，在玄奘讀書的經院，體會步行者

思想的節奏。我在雅典衛城鋪了石塊的山路上徘徊，想古希臘的哲人如何一邊行走一邊議論哲學。他們的步行也好像一種邏輯，每一步都條理分明。荷馬的吟詠唱嘆，流傳在城市的街道上。荷馬雙目失明，他看不見路，手里的棍子，一點一點，也都是步伐的節拍。

我步行去瀟橋，彷彿還聽得到橋下流水潺潺。橋邊楊柳依依，送別的人與告別的人緩緩走來，送別和告別，時間都很長，可以折一段柳枝作為紀念，可以勸君更盡一杯酒，可以吟詩唱和。彷彿因為步行，多了許多心事。

“門前運行迹，一一生綠苔”，李白說的是男子離去後地上留下腳印，女子在門前凝視，一天一天，腳印上長滿了綠苔。那些運行的腳印，走得那麼慢，走在歲月里，走出了春戀，走出了不捨，走出了思念，走出了感謝，走出了文明的厚重綿長。

作者：蔣勳

夜里散步，天空晴朗，沒有月，星星極亮。呆呆地看着那漫天星辰，如一卷古書，看得久了，覺得人也有了古意，多年前的往事泛上心頭。突然一人影從一卷星辰里晃出來，是以前的我。相對無言，覺得

陌生。樹木、花草、泥土與風的氣息來了，風帶來不遠處湖泊河流的氣息。這些氣息透過衣服，沁入心脾，與身體交融。蛙聲與蟲鳴不止，唧唧復呱呱。滿天星光，迢迢銀河，看得眼冷。



星辰

夜漸深，夜霧在遠方慢慢凝結。風吹衣袂，身體沒了，靈魂飄散，一時無天無地無古無今無前無後無上無下。

作者：胡竹峰

18 世紀時，法國巴黎或者荷蘭阿姆斯特丹的街道聞起來是什麼樣的？1815 年 6 月 18 日，滑鐵盧戰場又散發出怎樣的氣味？如果有一天我們能聞到過去所有的氣味又會如何？2021 年 1 月，歐洲多家機構的 40 多位科學家開始研究上述問題。他們投身於一項名為“味羅巴”的特別研究項目，着手編寫世界上第一部氣味百科全書！

和部分歷史建築一樣，“氣味代表著身份，是人類文化遺產的一部分”，項目組成員、倫敦大學學院可持續遺產研究所講師塞西莉亞·本比夫雷如是說。該計劃為期 3 年，將對過去的數百種氣味進行注解。“我們從氣味的角度研究歐洲歷史，希望在這個過程中找回一些失落的歷史信息，從而揭示社會和文化的變遷，以及醫學的發展脈絡。”塞西莉亞·本比夫雷透露道。

人工智能剖析文本

研究人員還想找到部分氣味突然被人們完全遺忘的原因。但如何才能找回那些消失了數個世紀的氣味？“味羅巴”項目的研究人員將希望寄託在人工智能上，更準確地說是求助於“深度學習”。這類程序能快速翻閱數千冊歷史書籍，尋找和氣味相關的記載。具體來說，是仔細閱讀各種資料的數字版本，包括古代文字記載，以及保存在歐洲各大博物館的 16~20 世紀的素描畫和油畫。“我們的程序能夠提取與氣味有關的所有內容，文本或圖像都可以。”同為該項目組成員的法國通信系統工程師學校與研究中心副教授拉斐爾·特龍西介紹道。

接下來，項目組的歷史學家將解讀氣味的含義並進行背景分析。但是，一種氣味只有讓人聞到才算得上重生。所以，項目的最後一步就是由香水師選出 50 多種氣味進行還原，隨後讓這些氣味飄散在各大博物館中。目前項目已經還原了倫敦聖保羅大教堂圖書館的味道和滑鐵盧戰場的氣味。之後，17 世紀貴族手套的香氣，以及 18 世紀阿姆斯特丹街道的氣味等將會進一步豐富“味羅巴”項目的氣味收藏。

滑鐵盧戰場中的氣味

1815 年 6 月 18 日，在滑鐵盧，面對威靈頓公爵的英國軍隊，拿破侖一世帶領的法國軍隊潰不成軍。如果我們正身處當時倉皇逃離的法國君主身邊，又會聞到什麼樣的氣味？“首先會聞到一股濃烈的古龍水香味，拿破侖酷愛這種香水。然後會聞到濕漉漉的土地散發的味道，以及人和馬的汗水味，還有大炮的粉塵味。”阿姆斯特丹自由大學助理教授卡羅·費爾貝克描述道。

2016 年，她進行了一系列研究，根據當時的文獻和繪畫，還原了這場著名歷史戰役戰場的氣味。依據原始配方，研究人員完整再現了拿破侖摯愛的古龍水的香味：其主香調為香檸檬味，伴有淡淡的迷迭香、以及柑橘香味。而為了重現

當時馬匹的氣味，研究人員採集了馬匹周圍的空氣，通過化學分析識別出這種特殊氣味所含有的全部揮發性有機化合物。至於土壤中細菌產生的土臭味素，能讓人想起剛下過雨的土地的氣味。雖說在當時的戰場上，屍體的腐臭味應該無處不在，但卡羅·費爾貝克還是決定將其從配方中剔除：“恢復屍體氣味沒有任何難度，但這味道實在是太令人難受了，得給每一個遊客準備一只嘔吐袋才行！”現在，參觀阿姆斯特丹國立博物館的遊客，在欣賞揚·威廉·皮恩曼 1824 年創作的油畫《滑鐵盧戰場》的同時，還可



以在國際香精香料公司香水師比吉特·賽布蘭茨配製出的滑鐵盧戰場氣味中，來一次沉浸式鑒賞之旅。

17 世紀手套上的香味

17 世紀歐洲貴族戴的皮手套一般都要經過香水處理，以掩蓋其濃烈的動物氣味。那時的香水師會試好幾個配方，以得到最精緻的香味。為了重現這些氣味，並將其呈現於德國烏爾姆博物館中，“味羅巴”的研究人員使用了一種在 16 世紀的手稿中發現的技術。這部手稿名為《秘密之書》，是意大利煉金術士熱羅拉莫·魯切利以化名阿列西奧·皮蒙泰斯所著。這本手稿非常珍貴，記錄了當時常見臭味的祛臭方法。“味羅

尋找消失的氣味

巴”項目協理人、文化史教授英格·萊曼斯解釋道。將皮革浸入玫瑰水和香桃木花水中洗滌多次，再在香水和西普調（指柑橘、勞丹脂、橡木苔的香料組合）粉末混合的液體中浸泡兩日。之後，在火邊用茉莉花油和麝香混合液摩擦手套，再將手套架於火上，使香氣在火烤中散發出來。這一操作每天重複 3 次，一共持續 20 日。最後，用麝香磨石手套，在干玫瑰床下放置數日。

大城市的怪味
阿姆斯特丹這樣的大都市在 18 世紀散發

着什麼樣的味？為了研究這個問題，“味羅巴”項目的研究人員收集了相關歷史資料。“人工智能在翻閱古代文獻的過程中，發現阿姆斯特丹市民對當時的工業有頗多責難。”英格·萊曼斯解釋道。其中最為人詬病的當屬皮革業。當時位於阿姆斯特丹且區區許多製革廠會接收未經處理的動物皮。這些動物皮仍附有毛、油脂、肉和血。製革工人先將皮浸入城市的運河使其柔順，然後對皮進行來回擦拭，去掉其上附着的脂肪和軟肉。而為了讓皮徹底脫毛，他們將皮扔入尿中（有時還混有發酵的黑麥），抑或丟入石灰中。最後一步是擦洗：動物皮被放入充滿溶液的水溝，以完成最後的加工和上色。“所以製革廠周圍的味道非常濃烈，混合着動物和清潔劑的味道，還伴有煙燻味和尿臭味。”英格·萊曼斯描述道。

保存現代氣味

對“味羅巴”項目組的成員來說，他們的工作不只是恢復過去的氣味，還要保存當今的氣味。用塞西莉亞·本比夫雷的話說，就是像保存文獻那樣，將現代的氣味存檔。她發明瞭一種可以用來捕捉氣味並鑒定其成分的方法。“就是分析並量化氣味中的所有成分，這之後，想要還原多少次就能還原多少。”這位氣味歷史專家詳細介紹道。2017 年，她在 18 世紀建成的倫敦聖保羅大教堂的圖書館里放置了一些氣味收集裝置。然後，將收集的氣味注入色譜儀，用來分離並鑒定其中所有的揮發性有機化合物。圖書館的特殊氣味來自 19 種化合物，其中包括帶有杏仁味和焦糖味的苯甲醛，散發着臘味的丙酸，以及帶着青草氣息的己醛。接下來，用抽樣調查的方法研究人們對圖書館氣味的感知：受訪者在圖書館里待上幾分鐘，然後選擇最適合描述所聞到氣味特徵的術語。“人們勾選最多的是木質味、煙燻味和泥土味。但同時也能聞到一絲香茅味、霉味和杏仁味。”塞西莉亞·本比夫雷說道。最後，研究人員用“氣味輪盤”對這些收集到的信息進行分析，並結合化學成分與感知狀況，得出最終用於存檔的氣味，從而使其免遭被人遺忘的命運。作者：[法]托馬斯·阿拉德