

聪明得让人讨厌

以色列人的聪明是怎么炼出来的，以及它为什么招人烦

丫丫的书

费曼式写法 · 由多个 AI 代理撰写与互相审校

导读

以色列人的聪明是怎么炼出来的，以及它为什么招人烦

这本书的标题有点不客气：聪明得**让人讨厌**。

如果你认识以色列人，你大概知道那种感受。你刚说完方案，他当场说「不对」；你刚定了规矩，他问「为什么」；你以为会议结束了，他说「我还有一个问题」。他们不讨人厌的时候非常可爱，但那种时刻不太多。

可是同一个人群，交出来的成绩单又硬得没法忽视：犹太人在全球人口里占千分之二，拿走了约两成的诺贝尔奖；以色列人口不到一千万，纳斯达克上市公司数在外国里排第三，人均风投世界第一。导航软件 Waze、防火墙 Check Point、第一只 U 盘、第一辆大规模量产的辅助驾驶系统，都从这片比海南岛还小的干旱土地上长出来。

「聪明」和「讨厌」，真的是同一件事的两面吗？这本书的答案是：**是的，而且必须是**。因为那套聪明不是天上掉下来的天赋，是一组机制一层一层炼出来的——一种把抬杠制度化的读书法，一段把所有退路焊死的历史，一种考核孩子「问了什么」而不是「学了什么」的家庭，一支鼓励士兵自作主张的军队，一个把失败当学费的移民社会，和一块穷得只剩脑子的国土。这些机制每一个都在生产聪明，每一个也都在顺便生产「烦人」——敢于挑战权威的代价，就是真的会去挑战权威，包括对你。

所以这本书不做两件事。第一，不做颂词：第八章会专门算这套打法的成本——傲慢、内耗、一个吵到分裂的社会。第二，不做鸡汤：第九章会老实交代，这些机制里哪些你可以抄走，哪些抄不走。

它只做一件事：把「聪明得让人讨厌」这台机器拆开，一个零件一个零件给你看。看完你再决定，要不要在自己身上装几个零件，以及愿意为它们忍受多大的噪音。

第一章 · 那个烦人的以色列人

先给你看两组数字。

第一组：犹太人在全球人口里占大约0.2%——每五百个人里才有一个。而历年来诺贝尔奖得主里，犹太人占了约**两成**。物理、化学、医学、经济，几乎每个奖种都有。这不是某个年份的巧合，是一百多年的稳定超额。

第二组：以色列这个国家，人口不到一千万，放在中国就是个中等城市。但在美国纳斯达克上市的以色列公司约有一百家，排在**所有外国公司的第三**，仅次于加拿大和中国——注意，是跟整个加拿大、整个中国比。风险投资的钱按人头算，以色列多年世界第一。导航软件 Waze、世界上第一个即时通讯软件 ICQ、第一只商业化的 U 盘、你公司机房多半跑过的 Check Point 防火墙，都是从那片比海南岛还小的干旱土地上长出来的。

然后是这个现象的另一半：很多人跟以色列人共事过之后，会咬牙切齿地说——**聪明是聪明，就是太讨厌了**。

讨厌在哪儿

你刚讲完方案，他会当场打断你：「这不对。」没有铺垫，没有「我补充一点拙见」。你定的计划，他会问「为什么不换个做法」，而且是真的要你回答，不是客气。开会像吵架，吵完又能一起去吃午饭，留你一个人在原地怀疑自己是不是得罪了人。

这种风格有个专门的词，叫dugri，来自阿拉伯语，意思是「直说」——想什么说什么，不绕弯子，把委婉当成浪费时间。它还有个更出名的亲戚，叫chutzpah，希伯来语里原意接近「厚颜无耻」，但在以色列语境里它是个**中性甚至褒义**的词：敢于挑战权威、敢于提出离谱要求、敢于在所有人都说不可能的时候说「试试又何妨」。一个经典的解释是：别的文化里，下属给老板提反对意见要先做足心理建设；在以色列，不提反对意见才需要心理建设。

大白话

大白话：dugri 是说话直，chutzpah 是胆子大。两样加起来，就是那个「聪明得让人讨厌」的以色列人。

这本书要回答的问题

如果你去搜「犹太人为什么聪明」，你会得到一堆不能让人满意的答案。

一种是血统论：他们基因好。这个说法既懒惰又危险——懒惰是因为「基因好」四个字什么都没解释，它只是把问题重新说了一遍；危险是因为这套话术历史上被用来为迫害涂脂抹粉，从排犹到屠杀，借口都是「他们太不一样」。而且它在事实上就站不住：以色列人口里约一半是来自中东、北非、埃塞俄比亚等地的移民后裔，跟意第绪语区的欧洲犹太人血缘并不近，可「聪明得让人讨厌」这个评价，对他们在特拉维夫的后代同样适用。基因没法解释这个。

另一种是鸡汤论：他们重视教育。这没错，但也没解释力——重视教育的民族多了，为什么偏偏是这个两千多年没有国土、被驱逐过上百次的群体，把「重视教育」兑换成了诺贝尔奖和独角兽？重视教育是**结果**的一部分，不是原因本身。

所以这本书的贯穿问题是这一个：**那套聪明，到底是被什么机制一层一层炼出来的？它为什么附带「讨厌」这个甩不掉的副作用？**

我的基本假设，也是全书要论证的东西：这不是神秘的天赋，是一组**可以被点名的机制**——一种把抬杠制度化的学习方法，一段把所有退路都拆掉的历史，一种从小训练孩子顶嘴的家庭教育，一支让十八岁新兵对将军说「不」的军队，一个失败不丢人的移民社会，和一块穷得只剩脑子的国土。每一章拆一个机制，拆完你会看到它们怎么咬合在一起。

一点提前的警告

这本书不是颂词。第八章我们会专门算账：这套打法有真实的成本——傲慢、内耗、永远停不下来的争论，和一个吵到分裂的社会。聪明和讨人喜欢，在很多时候是**同一枚硬币的两面**：敢于当面说你错的人，也很难不当面说你错。

也不是操作手册。第九章我们会诚实地讨论：这些机制里，哪些是个人和组织真的可以抄走的，哪些抄不走——因为它们是两千年的历史熬出来的，你没有那个历史，也不必去要那个历史。

现在，从一切开始的地方说起：一种把「吵架」写进学习方法的古老文本。

第二章 · 两个拉比，三个意见

上一章留下一个问题：那种「当面说你错」的习惯，是从哪来的？答案要往两千年前找，找到一本书——或者说，一座用书的形式搭起来的**辩论场**。

一本故意不写结论的书

塔木德是犹太教仅次于圣经的核心典籍。用大白话说：它是一千多年里几百位拉比（犹太教的学者）围绕「律法到底该怎么执行」的**辩论记录**，大约成书于公元五百年，厚得按现在的印法能装满一个书架。

关键不在于它是什么，而在于它**怎么写**。一本正常的权威著作，写法是：问题、论证、结论。塔木德的写法是：拉比甲说向左，拉比乙说向右，拉比丙说你们俩都没看懂问题——然后，**没有了**。下一页换下一个问题。大量争论根本没有裁决。更反常的是，输家的观点被逐字保留下来，跟赢家印在一起，一印就是一千五百年。

为什么？因为在这套传统里，**观点不值钱，论证才值钱**。错的论证里可能藏着对的提问，而对未来某个新处境，输家的推理路径可能比赢家的结论更有用。把异见删掉，等于把工具箱里一半的工具扔了。

大白话

大白话：塔木德不是答案之书，是吵架之书——而且吵架的输家也被认真对待。它教的第一课是：结论会过时，会反驳的本事不会。

被写进一页纸里的「跨时空吵架」

看一页印出来的塔木德，你会看到一件在排版史上很罕见的事：正中间一小块是原文，周围一圈一圈围着不同时代的评注——十一世纪法国拉比拉什（Rashi，注疏家，地位相当于给整部经典写「导读」的人）的解读在一边，他孙子辈们的反驳在另一边，再往后的补充挤在页脚。

也就是说，一页纸就是一个**持续了一千年的群聊**。学塔木德不是「读」，是进场参战：你得同时跟踪原文说了什么、拉什怎么理解、他的孙子们为什么不服、你自己站哪边。每一页都在训练同一个动作——**在脑子里同时装着几个互相矛盾的解释，并且知道每个解释的理由**。

认知科学里管这个能力叫「心智理论」加「认知复杂度」，说白了就是在跟别人吵之前，先把对方的版本在脑子里演算到对方会点头的程度。塔木德学习法把这个动作变成了日常体操。

chavruta：找个仇人陪你读书

传统犹太学校（叶史瓦，yeshiva，相当于经学院）里，主流的学习方式不是听讲，是一种叫chavruta的东西——阿拉米语，词根就是「朋友」。做法是：两个学生配成一对，面对面，拿同一段文本，任务是**互相抬杠**，抬到其中一方被说服、或者双方都得出新东西为止。教室里几十对人同时吵，声浪大得像菜市场——这是叶史瓦的标准景象，老师认为这是**学习在发生**的声音。

为什么要配对吵？因为一个人读书，最大的敌人是自己——你觉得看懂了，其实没有。有个对手在旁边，你的每个含糊之处都会被当场戳穿：「这句你解释错了」「你这个推论跳了一步」。对方就是你的实时编译器，报错不隔夜。

而且有个很实用的规则：吵归吵，你们俩还得**共同对文本负责**。赢了对方不是终点，两个人一起把文本榨出新理解才算完。这就把「对抗」和「合作」拧在了一起——吵得越凶，绑得越紧。犹太谚语说：「两个犹太人，三个意见。」但在 chavruta 里，三个意见不是麻烦，是产能。

大白话

大白话：别人家的孩子被训练「别顶嘴」，他们被训练「顶嘴是学习方式」。差别在起跑线之后每一节课都在拉大。

连神都可以被多数票否决

这套文化对「权威」的态度，塔木德里有个故事讲得最透。几位拉比为一条律法争得不可开交，一位拉比辩不过，开始呼叫神迹助阵：河水倒流、墙壁倾斜，最后天上直接传来一个声

音说「他对，你们错」。你猜怎么着？为首的拉比站起来说：律法是写在人间交给我们的，「**不在天上**」——天上的声音不算数，按多数票办。塔木德接着记了一笔：那一刻，神笑了，说「我的孩子们赢了我」。

把这个故事当成教义声明读：**连终极权威都不能用权威终止论证，只能靠更好的论证**。一个在神面前都敢按议事规则办事的传统，对自己的孩子顶撞老师、新兵顶撞军官，自然不会有心理障碍。这正是第一章那个「当面说你错」的源头之一。

这套方法留下什么、缺什么

塔木德式训练给人的装备是：习惯多解并存、擅长快速找到论证的裂缝、对权威脱敏、把被反驳当成日常而不是羞辱。这些恰好是科学家和创业者天天在用的动作。

但它也有缺口，而且是结构性缺口：这种文化**长于分析，短于静默执行**。每个人都训练成辩手的结果，是达成共识极慢、组织极难管——以色列人自己也抱怨，两个以色列人合伙开公司，三个董事会意见。这本账我们到第八章再细算。

下一个问题是：会读书的民族多了，为什么是这一支把读书变成了生存本身？这需要一段相当残酷的历史来解释。

第三章 · 不许进击的聪明人

上一章讲了学习方法。但会读书的民族不止犹太人一个——中国人科举考了一千三百年，韩国人对教育的痴迷举世闻名。所以真正的问题是：**为什么这个群体把「读书」从美德变成了生存必需品**？答案残酷得多：不是他们想读，是历史把他们所有的别的路，一条一条全堵死了。

先看清楚他们被拒绝过什么

中世纪欧洲的行规，对犹太人是一份长长的「不许」清单。不许拥有土地——很多国家明文禁止犹太人买地务农。不许进手工业行会——铁匠、木匠、纺织匠，行会关门。不许担任公职。1290 年，英国干脆把犹太人整体驱逐；1492 年，西班牙下了同样著名的驱逐令；类似的驱走在欧洲各国反复上演，多到历史学家懒得一个个数。

设身处地想一想这意味着什么。你的财富不能变成房子和地——随时会被没收或丢在身后。你的手艺不值钱——行会不让你开业。你能留下的路只有几条，而且全是当时体面人不屑干的：**做生意、放贷、行医**。放贷这条尤其讽刺：教会禁止基督徒放高利贷，于是这门「肮脏但必需」的生意被甩给了犹太人——钱庄老板是被逼出来的，不是挑出来的。

大白话

大白话：不是犹太人天生爱钱爱读书，是欧洲把他们别的出路全焊死了，只留了几扇写着「需要识字」的门。

不能带走的财富，不是财富

现在做一道简单的家庭理财题。假设你知道一件事：你住的这个城市，平均每一两代人就会把你这样的人赶走一次，允许你带走的东西只有随身行李。你会把钱投在哪儿？

买地？带不走。盖房？带不走。囤积金银？藏得住但会被抢。唯一**能百分之百随身带走、到任何地方都能变现**的资产只有一种：你和你孩子脑子里的东西——识字、算术、外语、记账、法律和医学知识。

经济学家给这类资产起了个名字，叫人力资本——长在人身上的生产能力，跟土地、厂房这些「实物资本」相对。普通社会的家庭在人力资本和实物资本之间做分散配置；而犹太家庭面对的是一个极端选择题，答案收敛得很干脆：**全仓人力资本**。孩子读书在这个处境里不是「光宗耀祖」的可选项，是家庭资产表里唯一的保命项。一代代这么选下来，「重视教育」就从策略沉淀成了文化本能——哪怕后来禁令解除了，本能还在。

识字率：一个被逼出来的奇迹

这套机制有个可以量化的证据。经济学家博蒂奇尼和埃克斯坦在《The Chosen Few》里整理过一个对比：公元一世纪圣殿被毁后，犹太教从「献祭的宗教」转型成「读书的宗教」——每个犹太男性被宗教要求**亲自读得懂经文**。在那个年代这是高得离谱的要求，绝大多数农业社会的男性识字率是零。而犹太社群硬是把它执行了下来，代价是觉得读书太贵的人逐渐离开了这个社群——留下的，是被「识字」这道筛子筛过的家庭。

一千年后，这笔「贵得要命的素质投资」突然兑现了：城市和商业兴起，识字、会算账的人从边缘职业变成了最稀缺的人。别人是商业革命来了才开始学认字，他们是**揣着一千年的识字率走进商业革命**。起跑线上领先的一千年，就是这么来的。

跨国网络：分散的诅咒变成分布式账本

被反复驱逐还有一个副产品：同一个社群被打散到几十个国家。听起来是纯损失，但做贸易的人很快发现，这等于一个**现成的跨国信任网络**。地中海这一头的犹太商人把货交给那一头的犹太商人，靠的是共同的律法、共同的仲裁机制和「骗了自己人就再也混不下去」的社群惩罚。经济史学家格赖夫研究过中世纪马格里布的犹太商人网络：在没有国际法庭、没有合同执行机构的年代，这张网就是跨国贸易的基础设施。

信用证、汇票这些金融工具的成熟使用，跟这类网络直接相关——钱不动，信用动。今天以色列创业公司天然「一出生就面向全球市场」，骨子里是同一个结构：**本地没根基，网络在全世界**。第七章我们还会回到这个结构。

要澄清一件事

讲到这儿必须划线。有人把这段历史讲成「所以他们精于算计」，滑向阴谋论；也有人反向操作，提出「迫害筛选出了高智商基因」——这个假说在学术界争议极大，证据链很薄，本

书不采纳。本章说的机制不需要任何基因假设就能运转：**禁令限制了职业 → 职业奖励识字 → 识字变成家庭策略 → 策略沉淀成文化**。每一步都是普通人在普通激励下的普通选择。真正不普通的，是激励的极端程度。

机制讲完了，下一章看它在最小单元——家庭——里是怎么日常运转的。你会看到，这套文化最反直觉的部分不是「逼孩子读书」，而是恰恰相反的东西。

第四章 · 从小只许问「为什么」

上一章的结尾卖了个关子：这套文化在家庭里最反直觉的部分，不是逼孩子读书。那是什么？先看一个很多犹太家庭饭桌上真实发生的问题。

孩子放学回家，家长问的不是「今天学了什么」，而是——「**今天你在学校问了什么好问题？**」

问问题是被考核的项目

这个问法的杀伤力在于它偷偷换了考核标准。「学了什么」考核的是**接收**，标准答案是「老师讲的那些」；「问了什么」考核的是**生产**——你得制造出老师没讲过、甚至可能答不上来的东西。孩子很快学会：空手回家说「今天没问题」，等于交白卷。

这不是某个家庭的发明，是仪式里写死的。犹太逾越节家宴的核心环节，是全家最小的孩子站起来问「四个问题」——为什么今晚跟别的夜晚不一样？注意这个设计：传统的启动按钮，被刻意装在最没有权威的人手里。每年一次，全体家庭成员演练同一件事：**由地位最低的人发问，全体认真作答**。一个孩子从记事前起就看着这个画面，「提问属于小孩」就刻进了默认设置。

大白话

大白话：很多文化奖励「答对」，这套文化奖励「问到点子上」。前者训练考试机器，后者训练出题人——而出题人才是改写规则的那种人。

顶嘴被当成发育指标

第一章介绍的 chutzpah——那种敢跟权威叫板的劲儿——不是青春期突然长出来的，是从餐桌上被一口一口喂大的。在典型的以色列家庭里，孩子反驳父母不是事故，是**节目**。大人会反呛回去，会认真接招，吵输了大人也认。外人看着心惊：这家的孩子怎么这么没规矩？当事人觉得莫名其妙：孩子在练习论证，练得挺好。

这背后是一个不同的「好孩子模型」。顺从型文化里，好孩子的核心指标是「不添乱」；在这套文化里，核心指标接近「**能自圆其说地添乱**」。一个从不反驳的孩子反而会让家长嘀咕：是不是没想明白？两套模型各自自治，但放进同一个会议室，就是第一章里那种「这人怎么一点礼貌都不懂」的跨文化车祸现场。

一个必须交代的反例：他们的考试成绩并不神

讲到这儿，按照通常的叙事套路，该吹以色列的基础教育有多强了。但数据不配合，而且不配合得很有意思。

国际学生评估项目 PISA——每三年对几十个国家十五岁学生的阅读、数学、科学统考——里，以色列的成绩长期**低于经合组织平均线**，跟它「聪明国」的名声严重不符。如果一个国家的教育系统真在「批量生产聪明人」，这条曲线不该长这样。

解开这个悖论的钥匙，在于你想生产的是「平均值」还是「方差」。以考试为中心的系统，像一条**高良率流水线**：平均值漂亮，尾部整齐，所有人都会被推到中上——代价是离标准答案最远的那批人被修剪掉了。而以色列式的系统几乎不管尾部管理：放任提问、放任偏科、放任课堂像菜市场，结果平均值难看，但**右尾很肥**——总会有一些好奇心没被修剪掉的人活下来。而一个国家的创新产出，从来不是靠平均值撑的，是靠右尾撑的。诺贝尔奖和独角兽都是极端值事件，不是平均数事件。

大白话

大白话：考试强国优化的是「没有差生」，以色列歪打正着优化的是「不杀死怪人」。前者赢平均分，后者赢极端值——而历史是被极端值改写的。

学校之外：不装嫩的青少年

还有一层在学校围墙之外。以色列青少年的日程表里塞满了「真事」：青年运动里十五六岁的孩子带着十二三岁的孩子组织活动，出了岔子自己扛；社区事务、兼职打工、军训预备，责任和麻烦都是真的。心理学有个常识：人的判断力只在**承担真实后果**时才会发育。把青少年关在「只要学习别的都不用管」的真空罩里，等于把这个发育窗口关了。

这个窗口关不关，差别会在十八岁集中爆发——因为在以色列，十八岁意味着一件大多数国家同龄人想都不用想的事：参军。而且那支军队的画风，会让你重新理解什么叫「没大没小」。下一章讲军营。

第五章 · 全世界最没大没小的军营

上一章说到，十八岁的以色列青年要参军。在中国或美国的同龄人纠结选什么专业的时候，他们在学怎么在战场上做生死决策。这支军队是以色列人才流水线里最硬的环节，但它的关键设计不是「严格」，而是——用他们自己的黑话说——鼓励士兵长一个「**大脑袋**」。

rosh gadol：命令是用来思考的，不是用来执行的

希伯来语里有两个词，rosh katan（小脑袋）和rosh gadol（大脑袋）。小脑袋指那种「命令说什么就做什么，多一厘米都不动」的兵；大脑袋指那种接到命令后先想「这个命令想达成什么」，发现情况变了就**自作主张改方案**的兵。大多数军队奖励小脑袋——整齐划一才听指挥。以色列国防军明面上也一样，但整个非正式文化奖励大脑袋：任务第一，军衔靠后，教条靠边。

这不是浪漫的宣传语，是被地缘逼出来的工程学。以色列地方太小、敌人太多，总兵力永远不够，指挥官永远没法亲临每个现场。唯一的解法是把决策权往最低层级压：上头只交代「**要达成什么**」，不交代「怎么做」。现场那个二十岁的中士就是最终的方案设计师。等出了事再层层请示？来不及了。

大白话

大白话：普通军队的假设是「上头比你聪明，照着做」；这支军队的假设是「上头离你太远，你自己看着办」。前者训练执行，后者训练判断。

复盘：军衔留在门外

每次演习、每次行动之后，必做一件事：复盘（西方军队叫 AAR，行动后回顾）。以色列军队的复盘有两个硬规矩。第一，**任何人可以批评任何人**，列兵当众指出将军的误判是正常流程。第二，批评的对象是决策，不是面子——但说出来的时候可不怎么顾及面子。这一套直接来自第二章那个传统：论证面前没有权威，连神的声音都被多数票否决过，何况将军。

效果上，这等于把「组织学习」这件事做到了大多数公司做不到的程度。很多企业的复盘会开成表功会和甩锅会，因为真话有成本；当一支军队把「说真话」练成了肌肉记忆，经验就能真正沉淀下来，而不是沉到官大的人肚子里。

8200 部队：以色列真正的精英大学

这套机器最锋利的一层，是8200 部队——以色列的信号情报部队，干的活大致相当于美国的国安局：监听、破译、网络攻防。它是全以色列最会挑人的机构：每年从新兵里筛走数学、语言、计算机上最顶尖的一小撮。在这个没有一所大学进过世界前十的国家（按大多数排行榜），8200 就是那个事实上的「哈佛」——简历上「曾在 8200 服役」几个字，在科技圈的含金量超过任何学位。

它给学员的东西有三样，每样都是别的地方很难凑齐的：

- **真的责任**。十八九岁的士兵负责的系统，出错是真要出事的——拦截预警、密码破译、边境监控。不是课程作业，没有助教批改。第四章说过，判断力只在承担真实后果时发育，这里是剂量最猛的版本。
- **真的难题**。很多任务没有教科书、没有先例，甚至没人知道可不可能做到。预算和时间永远不够——所以「用七成的资源硬啃下问题」成了标准姿势。这种姿势换个名字，就叫创业。
- **真的网络**。一起在生死线上扛过事的人，信任强度不是商学院同学能比的。Check Point（防火墙公司）、Palo Alto Networks、Waze 的核心班底里都有 8200 校友。投资人看到这个番号，尽调都松一半——因为最难查的「这帮人靠不靠谱、能不能扛事」，军队已经替他查过了。

大白话

大白话：别的国家用大学四年筛人和练人，以色列用三年兵役筛人和练人——入学考试是全国统考，毕业设计是真枪实弹，校友网络直接对接创投圈。

退役即创业的传送带

把这几样东西连起来看：二十出头退役的年轻人，手里有经过实战检验的技术能力、经过压力检验的判断力、一帮能生死相托的老战友，外加一个认可这套履历的投资圈。第一条传送

带就此接通：军营 → 初创公司。这就是为什么以色列的创业公司密度高到反常——它的「创业预备班」不是选修课，是全民义务。

不过，这台机器有个前提容易被忽略：它能运转，是因为不断有新来的年轻人把它当成自己的国家。以色列这台人才机器的另一条进料管，是移民。而移民这台发动机的工作原理，是下一章的事。

第六章 · 移民国家的产品经理

上一章结尾提到，以色列的人才机器有第二条进料管：移民。这一章看这台发动机——它烧的燃料，是「从头再来」。

一个反复重启的国家

以色列 1948 年建国时人口约八十万。之后几十年里，它一波接一波地吞下移民潮：五十年代从欧洲废墟里出来的幸存者，紧接着是被逐出阿拉伯国家的几十万中东犹太人；七十年代从苏联的缝隙里漏出来的人；九十年代苏联解体，**十年里来了约一百万**——而当时全国人口还不到五百万。还有从埃塞俄比亚、从法国、从阿根廷来的队伍，一直没断过。

把这个比例翻译一下：九十年代那波，相当于中国在十年里接收两亿八千万外国移民，并且里面很大比例是工程师、医生和音乐家。任何国家的消化系统都会被撑到极限——以色列确实也被撑得够呛，住房紧张、就业错配、俄语区的医生在开出租。但它没有别的选项，只能消化。结果消化出了一台奇怪的社会机器：**在这里，「人生推倒重来」不是悲剧，是常态。**

移民是风险偏好者的自选择

这里有个经济学上很干净的选择效应。移民这件事本身就是一道筛子：愿意放弃语言、房产、职业资历、亲友网络，去一个陌生国度从零开始的人，不是人口的随机样本——他们是**风险偏好显著高于平均**的一群人。数据支持这个判断：在美国，移民占人口约一成四，却创办了约四分之一的创业公司，硅谷一半以上的明星公司有移民创始人。

现在把这筛子用到极限是什么？一个国家，主体人口几乎全部由移民及其子女组成——相当于**全社会都过了一遍风险偏好筛选**。别的国家是移民带来一点冒险精神的增量；以色列是整个底盘都是冒险家。创业在这里不酷，也不惨，就是一件「反正我们都重启过，再来一次呗」的普通事。

大白话：移民是自告奋勇的冒险家。一个由移民组成的国家，等于把全社会的风险偏好都调大了一格——而创业这件事，吃的就是风险偏好。

失败在这里不记账

重启文化还改变了一样更微妙的东西：失败的成本。在履历社会（日本、德国、很大程度上的中国）里，职业是一条单行道，一次创业失败可能在档案里留一辈子，下一份工作的面试官会盯着那个坑问很久。而在一个连「你爷爷是基辅的钢琴教授、到特拉维夫改行修水管」都是日常叙事的社会里，履历上的断裂不稀奇，失败更不光荣也不丢人——它只是一次重启，跟所有人一样的那种。

风投圈对此有直接的定价：在特拉维夫，「上次创业黄了」不是减分项，有时还是加分项——你交过学费了。这跟硅谷的逻辑一致，但以色列把它的社会基础打得更深：**不是创投圈宽容，是全社会就没有「一次定终身」的格式。**

熔炉的第二功能：强行换轨

移民潮还有一个反直觉的红利：**强制换轨**。苏联来的航空工程师找不到对口工作，只好去做软件；罗马尼亚来的医生执照不被承认，只好去搞医疗器械。站在个人角度这是损失，站在创新角度这是大规模的知识重组——领域 A 的训练被硬塞进领域 B 的问题里，交叉地带正是新想法最密的地方。创新理论里管这叫「远缘杂交」，以色列等于把这个过程变成了国家级的日常。

第五章说的军队在这里又出现了一次：兵役是以色列的「熔炉总装车间」——不管你来自莫斯科还是亚的斯亚贝巴，十八岁统统穿上一样的军装、说一样的语言、扛一样的责任。三年下来，移民二代完成了社会化，社会也完成了对移民的消化。

但是，光有胆子和重启还不够

风险偏好、失败宽容、知识杂交——这些解释了「敢创业」，还没解释「为什么创出来的业能成」。这就要看最后一块拼图：那块地本身。以色列的国土条件差到接近一个恶劣的思想

实验——没油、缺水、邻居全是敌人、国内市场约等于零。可恰恰是这组条件，把前面所有机制拧到了同一个方向上。下一章讲这块「全是缺点的地」是怎么变成优势的。

第七章 · 没有本土市场的小国

前面六章讲了文化、历史、家庭、军队、移民——全是「人」这边的机制。这一章讲「地」。如果你要刻意设计一块「专门逼出科技公司」的国土，你大概会这么设计：面积小、没资源、缺水、邻居全是敌人、国内市场约等于零。恭喜你，你设计出了以色列。

一张全是缺点的地契

先看账。国土两万多平方公里，比海南岛小，其中六成是内盖夫沙漠。没有石油——这在中东是个黑色幽默，周围邻居个个浮在油海上，以色列一滴都没有（直到近年才在近海发现天然气，那已经是创业奇迹之后的事了）。水资源人均只有世界平均的零头。政治上，周边阿拉伯国家长期对它搞贸易抵制，区域市场这扇门从一开始就是关着的。国内市场？九百万人口，还不如一个上海。

通常一个国家的产业策略是从「我们有什么」出发的：有油卖油，有矿卖矿，有人口卖劳动力，有市场换技术。以色列的清单上这些全没有，只剩一行：**人，以及人脑子里的东西**。第三章讲过，犹太家庭被历史逼成了「全仓人力资本」；到了二十世纪，整个国家又把同一道题重做了一遍——这次是被地理逼的。

大白话

大白话：资源诅咒的反面是「资源祝福」——什么都没有的地方，没别的可挖，只能挖脑子。

缺水缺成了世界第一

这套机制最漂亮的样本是水。以色列年均降水量低、河流少，从建国起水就是硬约束。于是全国上下对「省水」的投入达到了偏执的程度，结果长出来两样世界第一：

第一样是滴灌。上世纪三十年代，水利工程师布拉什注意到一个反常现象：某处的一棵树长得格外好，一查，是旁边一根水管有个小漏点在持续渗水。他把这个「故障」倒过来用——既然缓慢的渗漏能让植物长得好，那就把水管扎满小孔，让水一滴一滴直接送到根部。五十年代末他把这套技术完善定型，后来长成耐特菲姆（Netafim，1965 年创立）公司，把滴

灌卖到了上百个国家。传统漫灌是把水泼在田里让老天爷分，滴灌是**像输液一样精确给药**——用水量砍半，产量反而升。

第二样是水循环。今天以色列把大约**九成的生活污水回收再利用**于农业灌溉，回收率全球第一，第二名（西班牙）只有它的一个零头级别。加上地中海边的海水淡化厂，这个国家把「缺水」从生存威胁做成了出口产业。

注意这里的因果方向：不是「聪明所以解决了水问题」，而是「**水问题逼出了一个产业**」。约束不是障碍，是产品需求书。

没有本土市场，等于出生证上写着「出口」

再看商业结构。一个中国创业者可以先吃透国内市场做到十亿用户，再考虑出海；一个美国创业者守着三亿人的市场就能长成巨头。以色列创业者没有这个选项——九百万人的市场，B2C 产品还没过冷启动就到顶了。所以以色列的创业公司从第一天起就是**生而全球**（born global）：产品用英文写、定价按美元算、目标市场默认是美国、融资直接找硅谷和纽约的钱。

这带来一个独特的「产业结构偏科」：以色列强在**能通过网络出口的东西**——软件、芯片设计、算法、专利授权——弱在需要本地市场养大的东西，你数不出一个以色列的国民消费品牌。它不是全能选手，是被国境线逼出来的特种兵。

大白话

大白话：大国创业是「先赢家里，再赢天下」；以色列创业是「家里没得赢，一出门就是天下」。看似劣势，其实跳过了最舒服也最养懒人的那个阶段。

敌对环境还有一份「安全预算」的意外

最后一块拼图还是地缘：被敌国环绕意味着安全投入必须拉满——雷达、导弹防御、密码学、网络安全。这些东西贵得吓人，但它们有个别的开支没有的性质：**可以军转民**。第五章说的 8200 部队就是这条管道的名字——国家出于生存压力投下的巨额安全预算，顺着退伍兵流进了民用科技业。Check Point 的防火墙、网络攻防的整个以色列产业带，源头都在这条管道里。生存压力被转化成了研发预算，研发预算被转化成了上市公司。

到此，这台机器的全部零件都摆出来了：塔木德的辩论术、被驱逐史的全仓人力资本、考核提问的家庭教育、给十八岁真责任的军队、移民的风险偏好、没有退路的地缘。它们互相咬合，产出是聪明，副产品是讨厌。下一章该付账了——这台机器的运转成本，比我们前面轻描淡写的要高。

第八章 · 聪明的代价

前面七章把这台机器的零件夸了个遍。是时候付账了。工程学有条常识：任何系统的优点和缺点共享同一份设计。以色列这台「聪明机器」的成本单很长，而且每一项都能精确对应回前面某个零件——它们不是 bug，是 feature 的另一面。

第一个代价：养得大孩子，盖不起大楼

以色列擅长从零到一，出名地不擅长从一到一百。创业公司一长到几百人，最常见的结局是被美国巨头收购——「创业之国」的外号背后，跟着一个外号叫「[退出之国](#)」。原因直接长在第五章那套军营文化里：「大脑袋」文化是伟大的突击队文化，也是灾难性的大公司文化。几百个习惯质疑命令、自作主张的员工组成一支特种部队是奇迹；组成一家万人公司的中层管理，是天天上演的噩梦。做大需要的东西——流程、纪律、对「不聪明的正确决定」的执行耐心——恰好是这套文化最鄙视的。

所以以色列经济的结构是奇怪的哑铃：一头是密密麻麻的小公司，一头是被收购后留下的外企研发中心，中间本土长成的大公司稀稀拉拉。聪明解决了冷启动，却解决不了长跑。

第二个代价：freier 恐惧——谁也不当冤大头

希伯来俚语里有个分量很重的词：[freier](#)，冤大头、被人占了便宜还守规矩的傻瓜。在以色列日常文化里，最难受的评价不是「坏」，是「freier」——排队你老老实实排，人家插队了你没吭声，你就是 freier。这个心态是 chutzpah 的黑暗镜像：挑战规则的勇气，和[不把规则当回事](#)，中间没有防火墙。

它的社会成本是实打实的：人人防着当冤大头的社会，是低信任社会。开车抢道、办事找关系、对陌生人先假设对方要占便宜——以色列人自己对此的吐槽比任何外人都狠。第一章里那个让你觉得「讨厌」的以色列人，从他自己社会的视角看，只是不想当 freier。同一套行为，换个位置看，叫生存策略；被它撞一下，叫没教养。

大白话：「敢挑战权威」练到极致，副作用是「权威和规则一起不被当回事」。聪明和鸡贼共用同一块肌肉。

第三个代价：两个犹太人三个意见，放大到国家尺度

第二章夸过的辩论传统，在国家治理层面的样子就没那么可爱了。以色列实行比例代表制，加上人人有话要说的政治文化，议会里常年塞着十几个政党，政府几乎永远是脆弱的联合政府，小党动辄以倒阁要挟。从 2019 到 2022 年，这个国家四年里投了**五次**大选——不是爱投票，是谁也组不成稳定的多数。

更深的分裂在群体之间：世俗犹太人与恪守教规的哈雷迪社群在兵役、教育、国家角色上对峙了几十年；犹太裔内部欧洲裔与中东裔的历史裂痕虽已淡化但未消失；占人口约两成的阿拉伯裔公民与国家的关系更是长期的未愈伤口。2023 年围绕司法改革，社会撕裂到几十万人数十周上街、预备役军人以拒服役抗议的程度。那套「什么都能吵、吵完不散伙」的文化，被压到了极限。

第四个代价：聪明人流失与永远在燃烧的弦

人才机器还有个漏水的口：希伯来语里甚至有个专有名词，yerida（下降）——移民来以色列叫「上升」（aliyah），离开就叫「下降」，词汇本身就带着道德评判。学界估计有相当比例的以色列顶尖学者常年在美大学任教，硅谷的以色列工程师数以万计。当「生而全球」成为本能，最全球化的那批人顺便就把家也全球化了。

最后一项成本没法用数字算：这台机器的生存压力是真的。防空警报、兵役、战争周期性地打断生活，整个社会的心理弦常年绷紧。高压可以炼钢，也会留下看不见的内伤——以色列社会里那种紧绷、急迫、今朝有酒的气质，一部分是活力，一部分是创伤的利息。

那这笔账到底值不值

把两面对照着看：同一套辩论文化，给实验室带来假说检验，给议会带来瘫痪；同一套 chutzpah，给创业带来勇气，给街头带来抢道；同一个「生而全球」，给国家带来风投，给大学带来流失。你无法只买优点那半边——这不是选配件，是一体式设计。

那么对局外人，真正的问题就不是「要不要变成以色列」，而是一个精细得多的问题：这台机器的哪些零件可以单独拆下来用，哪些零件一拆就失灵？下一章来拆。

第九章 · 哪些学得会，哪些学不来

第八章把账算清了：这台机器一体成型，优点缺点不拆卖。那对别人还有参考价值吗？有，但得换个拆法。不按「优点/缺点」拆，按「**能不能拆下来单独用**」拆。

先立一个分类标准

前面八章出现的机制，分两类。

第一类叫**存量**：千年被驱逐史、全民皆兵的地缘、移民构成的人口、缺水的国土。这些是历史慢慢攒出来的本金，你没有，也（幸好）不该去挣。任何「复制以色列奇迹」的政府规划如果瞄准的是这一类，从一开始就输了一——很多国家砸钱建「本地硅谷」失败，失败在试图用十年预算模仿别人的一千年存量。

第二类叫**做法**：饭桌上问「今天问了什么好问题」、配对抬杠式的学习、不问军衔的复盘会、把真责任交给年轻人、把失败当学费。这些是**技术性的仪式**，不需要历史本金，一个普通家庭、一个十几人的团队，明天早上就可以开始用。这一类是可拆的——拆下来会打折扣，但绝不是零。

大白话

大白话：存量抄不走，做法抄得走。别学以色列的「历史」，学它的「日程表」。

可以带回家的四个做法

一，把考核问题从「学了什么」换成「问了什么」。这是成本最低、见效最快的一个。今晚饭桌就能换。它的原理在第四章：你考核什么，孩子就生产什么。对团队也一样——周会上领导问「谁有反对意见」并真的等三十秒，跟问「大家都同意吧」再秒切下一议题，是两种组织。前者开始会很疼，三个月后反对意见会自己长出来。

二，给学习配一个「合法抬杠」的搭档。chavruta 的现代版本其实已经有了：程序员的结对编程、论文的同行评审、红队演练。核心规则只有一条——**找茬是岗位职责，不是私人恩**

怨。一旦「指出我的错」被制度化，被指出的人就不用花心理成本消化「他是不是针对我」。很多团队的评审会变成走过场，就是因为找茬没有被制度豁免，全压在个人勇气上。

三，复盘会上，官大的先说自己的错。以色列军队复盘的精髓不是「任何人批评任何人」这句口号——在中国公司的会议室里直接空投这句口号会翻车。可拆的部分是程序：复盘从最高军衔者的自我批评开始，顺序就定了调；讨论对决策不对人；复盘产出必须是「下次改哪个动作」，不是「这事怪谁」。仪式设计代替勇气要求。

四，把真的责任往下放，但配好安全绳。「让十八岁的兵负责真系统」的关键不是年龄，是结构：目标交代清楚（要什么），方法彻底放手（怎么做你定），事后必有复盘（错了共同拆解）。这三件套缺任何一件都会变成甩锅或放羊。放权的单位可以很小：让实习生真的对接一个客户，让新员工真的拥有一个功能模块——责任是真的，爆炸半径是可控的。

学不来的三样东西

紧迫感学不来。「生存压力是最好的产品经理」这句话，对以色列是真描述，对外人没有操作意义。你不能也不该给自己的团队制造存亡威胁来催产创新——人为制造的压力大家闻得出来，只会收获焦虑，收获不到专注。

密度学不来。特拉维夫的创业公司密度、投资人密度、8200 校友网络的密度，是七十年攒出来的网络效应。一个从零起步的城市就算抄齐所有政策，也抄不走「我隔壁桌的人上个月刚把公司卖了十个亿」这种具体可触的榜样密度。

历史筛过的人学不来。第三章那道「全仓人力资本」的千年筛选，和第六章那道移民自选择，是以色列人才池的先天成分。你能做的是在招聘里**模拟**这道筛子——优先要那些重启过人生、跨过界、扛过真事的人——但那是钓鱼，不是养鱼。

一个必须提防的陷阱：抄仪式，丢制衡

最后要泼一盆冷水。这本书介绍的所有做法，在以色列都不是裸奔的：辩论文化配着「吵完必须共事」的共同体约束；挑战权威配着「对结果负全责」的问责；chutzpah 配着 freier 恐惧这种社会级纠偏。只抄「可以当面顶撞老板」而不抄「顶撞错了要认账」，得到的不是创新文化，是灾难。

所以拆零件的正确姿势是**成对拆**：拆走发言权，必须同时拆走决策规则（谁来拍板、什么时候拍）；拆走挑战权，必须同时拆走问责制。只拿走好听的那半，是这本书最不希望发生的事。

还剩最后一个问题，也是最根本的一个：就算全学会了，这套聪明通往哪里？聪明本身，是终点吗？最后一章聊这个。

第十章 · 聪明的边界

这本书从一个带点情绪的评价开始：聪明得让人讨厌。走了九章，机制拆完了，账也算完了。最后回到这个评价本身——因为它恰好装着全书的最后一个答案。

「讨厌」是新东西的出厂噪音

想一件事：新想法在刚诞生时，是以什么形式出现的？它出现的时候，一定是在说「现在通行的那个做法，有问题」。也就是说，**每一个新想法的第一次发言，都是一次抬杠**。电灯泡是对煤气灯的抬杠，数码相机是对胶卷的抬杠，「地球绕着太阳转」是对所有人常识的抬杠。

于是一个社会能多快产生新想法，就等于它给「抬杠」开多大的通行权限。权限大，新想法多，代价是会议室里、饭桌上、议会里全是杠——以色列就是这个权限开到最大的样本。那声让你皱眉的「不对」，和新想法出生时的第一声啼哭，是同一个声音。你没法只要后者不要前者，正如第八章算过的账：一体式设计，不拆卖。

大白话

大白话：「讨厌」不是聪明的附属品，是创新的伴生噪音。对噪音的容忍度，就是一个社会为新想法支付的门票钱。

但聪明回答不了的问题

不过，这里必须把这本书全程憋着没说的一句话说了：**聪明本身不是终点，甚至不是方向。**

聪明回答的是「怎么办」——怎么省一半的水，怎么突破这项技术，怎么在九百万人的市场上把公司做进纳斯达克。它不回答「为了什么」——为了什么而活，为了什么而战，什么样的社会算好社会，聪明人的聪明应该花在什么事情上。后一类问题的答案不在智商里，在别处。

以色列自己就是最诚实的证据。一个把「怎么办」点满的社会，在「为了什么」上照样吵得四分五裂——第八章写的那些撕裂，没有一条是因为不够聪明。恰恰相反，是一群极其聪明

的人，拿着不可调和的价值分歧，用最强的论证能力互相开火。聪明让争吵更精密，不让人更接近和解。这台机器能生产奇迹，但生产不了「值不值得」的答案。

也不要把这本书读成相面术

还有一个必要的澄清。这本书讲的是**机制**——历史、制度、文化如何塑造一个群体的统计特征。统计特征描述的是分布，不是个人。每一个具体的以色列人、每一个具体的犹太人，首先是那个人自己，不是这本书里的任何一条曲线。用群体印象去给面前的某个人贴标签，既是坏的统计学，也是坏的教养——历史上那条路的终点是什么，第三章已经讲过了。这本书读完后该带走的不是「以色列人都如何如何」，而是「原来这些行为背后有这些机制」——机制可以学习，标签只配丢掉。

最后一面镜子

所以这本书的结尾不是一张「如何变聪明」的清单，是一个场景。

下次开会，有人打断你，说「这不对」。你会感到那股熟悉的烦躁——全书的读者都认识它。这时候你面前其实有两条路：一条路把这次打断当成冒犯，用资历、流程或者沉默把它压回去，会议恢复礼貌，一个可能的新想法随之消失；另一条路把它当成信号——停三十秒，问一句「哪里不对」，让论证跑一段看看。

以色列这台机器的全部秘密，归根结底，就是那个社会在两千年里，一次次地、系统地、制度化地选择了第二条路，并且付了全部的成本单：噪音、撕裂、傲慢、四次没投出结果的选举，以及「聪明得让人讨厌」这个名声。

你不需要成为以色列。你只需要在下一次被抬杠的那三十秒里，知道自己在为什么付费、买到的是什么。

这就够了。