

Sam Altman – How to Start a Startup – 图文解说

一张关键画面对应一段完整解说，按原视频时间推进。

文章摘要

本期围绕《Sam Altman – How to Start a Startup》展开，按时间顺序讨论十年后的创业起点：小团队、极快周期与指数增长、在混乱里工作：只能经历、不能讲授的能力、从使命倒推边界：丰富智能、晶体管与电子、公司的发明：把资本、激励与大规模协作组织起来。以下内容保留完整问答、例子、数字、画面信息和限定条件，适合先读这段摘要建立框架，再结合每个关键帧逐段阅读。

01. 十年后的创业起点：小团队、极快周期与指数增长（00:00–05:12）



场景 1

本节主旨 十年后的创业起点：小团队、极快周期与指数增长

完整内容

Ti Morse: 今天和我对谈的是 OpenAI 联合创始人 Sam Altman。很久以前，你在 Stanford 做过一组关于“如何创办一家创业公司”的演讲。和十年前相比，变化最大的是什么？

Sam Altman: 最明显的是 AI：一个很小的团队现在能做什么，以及能以多快的速度做到，已经完全不同了。不只是“可能做什么”变了；在世界已经大幅变化的情况下，为了保持竞争力，你“必须做什么”也变了。现在一家成立 10 周的创业公司可以做到的程度令人惊叹；如果它还只像十年前那种成立 10 周的公司，处境就不太妙。

Ti Morse: 你脑中有没有一家两个月左右、推进速度特别快的公司作为例子？

Sam Altman: 我甚至不知道它最后会叫什么。我见过一家大约才成立两周的公司，它几乎重新做了一整套办公生产力工具，面向 AI 能把文档、演示文稿、电子表格等当作一等对象来使用的世界。就在不久前，这看起来还是一家创业公司要花一年才能完成的工作。

Ti Morse: 当创业门槛降低、工具越来越普及时，是否意味着过去很难启动的创业也变容易了？

Sam Altman: “困难的创业”本身是什么意思，变化得实在太快了。要建立一家需要多年才能成功的公司，未来真正困难、真正有价值的部分是什么，我还没有完美的心智模型。很多人说，既然软件会趋近免费，物理世界里的任何事情都会格外有价值；但机器人不会太久就会变得很好，过去认为“造火箭之类的事情特别难”的预期，也可能发生巨大变化。

我喜欢这样的时代。当地面变化最剧烈、成本迅速下降、迭代周期迅速缩短时，创业公司拥有最大的天然优势。现在很多领域同时发生这种变化，因此是一个极好的创业时期。

但大多数创业公司仍然在说：“我要为企业垂直领域 X 做 AI Agent。”这在很多情况下确实能成立，只是竞争会很激烈，而且很可能不会成为定义这个时代的最成功公司。面对如此流动的格局，我惊讶于没有更多人愿意用全新的工具去挑战真正疯狂的事情，也没有更多人真正把“Scaling Laws 会继续”内化进计划里：去做那些本月还不可能、还不经济，但两年或四年后会变得可能的事情。

所以，这既是一片非常肥沃的创业土壤，也存在一个很强的诱惑：把今天的 Agent 直接用在最容易兑现的机会里。我理解这种选择，也不评判它，但它未必通向最大的结果。

Ti Morse: 你过去说，遇到一个新的人时，会先在脑中建立关于他的模型；下次再见时，会看他推进了多远、多快。你可能对数千人都这样做。这个习惯是否也帮助你理解模型能力——今天有多聪明，三个月后又进步了多少，从而更容易相信它会持续增长？

Sam Altman: 两件事背后有一个共同点：我对指数增长形成了很深的信任，无论对象是人、公司还是模型。主观感受上，看模型进步并不像看一位创始人成长，但底层的世界观是一样的。

如果我现在仍在辅导创业者，这会是最希望他们真正理解的事情。市场仍会给“押注高速成长的年轻创始人”留下近似免费的机会，说明它还没有充分适应这种增长；对模型能力的指数进步，市场同样没有充分适应。你完全可以从现在开始做那些需要未来模型更聪明或更便宜才能成立的事情。

画面说明

固定棚内访谈中景，Sam Altman 坐在麦克风前回答创业与模型增长问题；画面右下角有 Relentless 标识。

02. 在混乱里工作：只能经历、不能讲授的能力（05:12–08:15）



场景 2

本节主旨 在混乱里工作：只能经历、不能讲授的能力

完整内容

Ti Morse：在持续变化、持续混乱的环境里，怎样才能变得擅长？

Sam Altman：靠练习。有一类事情，无论你在智力上理解得多么清楚，都需要很多次真实经历，情绪上才处理得了。你必须逐渐相信：虽然现在还不知道怎么解决，但你会弄明白，一切会没事，这不是会杀死你的那件事。

这种能力只能在穿越混乱的过程中学会。年轻创始人的一个真实弱点，是职业经历还不足以让他们在情绪上与这种状态和平相处。早期他们会因此非常痛苦，付出很高成本，犯下一些本来可以避免的错误；后来才逐渐学会。

如果你进入一个压力高、影响大的岗位，多数人最终都会学会如何在混乱中保持高质量运作。但我不认为它可以被教会；它只能被自己学会。

Ti Morse：你以前讲过，第一次遇到足以杀死公司的事件时，会觉得整个世界都要塌了；等到第十次，感受就没那么糟，因为前九次都活过来了，这一次大概也没那么可怕。你还说过，后来意识到总会有糟糕的事情发生，所以必须把经历痛苦本身也内化成一种可以接受、甚至可以享受的东西。这个转变是怎样发生的？

Sam Altman：你刚才说这件事时，我想到以前在 YC 做 Office Hours。哪怕我不知道一家公司成立多久，只看创始人描述“事情出了大问题”时的情绪状态，也常常能分辨他是这一批刚加入的新人，还是已经做了几年公司的创始人。

多数人把坏体验的反面理解为好体验，所以当然更想选择有趣、愉快的那一种。但如果你把坏体验的反面理解成“没有体验”，视角就会改变。在并不遥远的未来，每个人都会进入永远没有体验的状态，于是你也能对坏体验保持感激。

Naval Ravikant 说过一句我很喜欢的话：如果人生有一个可以按下的快进键，你很快就会把整个人生快进完。无聊的部分、糟糕的部分，都比没有任何体验更好；它们共同构成生命的趣味、情绪深度和范围。这样想以后，我发现自己比较容易对坏日子也心怀感激。

画面说明

Ti Morse 的单人访谈镜头，主持人坐在对面继续追问“公司级危机”和面对痛苦的经验。

03. 从使命倒推边界：丰富智能、晶体管与电子（08:15–12:22）



场景 3

本节主旨 从使命倒推边界：丰富智能、晶体管与电子

完整内容

Ti Morse：面对大量困难问题，什么能让人愿意投入？在公司内部，你怎样决定先解决什么、何时只聚焦核心能力、何时扩大范围？

Sam Altman：一个清晰的使命，加上对问题的深刻理解，通常能比较好地指向该做的事。你不可能全部判断正确；有时会扩张过头，有时又会不够有野心。

我们非常聚焦于这样一个判断：AI 会极大赋能人类，过程会颠簸，但结果会很好。对我们而言，世界上的权力必须变得更分散、更去中心化。现在我最担心的 AI 风险之一就是“AI 威权主义”——少数人或少数公司认为自己应该控制整个世界，那会非常糟糕。

由这个使命出发，我们必须让 AI 极其充足、极其便宜、极其强大，把它交到每个人手里，让人们拥有大量智能可以使用。再看阻挡这一目标的东西，就会发现很多新的约束：芯片、能源、数据中心、机器人，以及为了搭建这个平台而必须协同起来的所有环节。

这个平台上当然可以继续建立每一个垂直行业、每一种创业公司，但我们并不想自己去做所有这些事。一个去中心化的经济很重要，也很好。我们希望自己真正擅长的是生产“智能单元”，让全世界都觉得它能力极强、价格极划算，然后把它嵌入每一种产品和服务。这个边界反过来非常清楚地告诉我们该做什么。

另一个有意思的地方是：要获得极其充足、高质量、低成本的人工智能，关键投入包括能源和机器人；而在一个智能充足的世界里，能源和机器人恰好也是你立刻会大量需要的东西。即使想法变得极其丰富，我们仍然生活在物理世界，仍然要让事情在物理世界发生。

我有时会想：能源和机器人既是维持智能基础设施快速增长的关键，又是智能丰富之后马上要用到的东西，这背后是否有什么深层含义？或者它其实只是最朴素的事实——要生产任何东西，包括智能，你都需要操纵物质。无论答案是哪一种，这种重合都很值得注意。

Ti Morse：如果目标是让扩展不受阻碍地持续，最大的瓶颈是什么？

Sam Altman：先是晶体管，然后是电子，顺序就是这样。

Ti Morse：Jensen Huang 很擅长让所有供应商围绕他的未来愿景对齐，你也很擅长这件事。除了让 OpenAI 自己按 OpenAI 的时间表前进，怎样让世界其他部分也跟上 OpenAI 的时间表？

Sam Altman：你必须频繁和他们谈。不能只说“我需要你在这一天交付这台涡轮机或这颗芯片”，因为对方还有很多优先事项。你要向核心供应商展示：下一代模型是什么、它能实现什么、我们的研究走到哪里、我们为什么相信这些判断、最后会带来什么。

最重要的是让他们相信这个使命，理解为什么应该把它放到更高优先级；同时还要尽可能让对方的激励与我们的激励对齐。

Ti Morse：Charlie Munger 说过，每当他以为自己理解了激励的力量，最后都会发现自己还是低估了。你怎样让外部伙伴和 OpenAI 内部不同人的激励真正对齐？

画面说明

Sam Altman 的单人中景，固定机位记录他解释 OpenAI 的使命、基础设施约束和供应商协同。

04. 公司的发明：把资本、激励与大规模协作组织起来（12:22–16:51）



场景 4

本节主旨 公司的发明：把资本、激励与大规模协作组织起来

完整内容

Sam Altman: 首先，公司本身就是一种非常惊人的组织工具。小时候我很迷工业革命，当时把它理解成一批技术恰好在同一时期出现，又因为某种令人困惑的原因，在同一时期规模化。我经常和朋友、父母讨论，到底哪一种技术才是最重要的发明。

现在我以一个花了更多时间思考商业的人的视角回看，真正关键的发明也许是股份公司。在它出现以前，主要是依靠信任运作的家族企业：你必须认识参与其中的每个人；没有现代公司的概念，也没有真正意义上的股东。

后来，世界的主权者授予了一种过去不存在的新地位，让新的实体得以出现。它们没有国家的权力，却比个人拥有大得多的能力。其基础是激励对齐、有限责任——这也是一种激励设计——以及大规模聚集资本的能力。于是人们突然能够做到家族企业做不到的事情：为高度投机性的技术融资、汇集资

本、让不同公司形成专业分工并彼此协作、建立成熟的金融体系和新的金融工具。

公司的观念让非常庞大的人群能够对齐激励。今天，一家公司甚至可以有数百万股东。当然还存在其他机制，但不应低估公司这项发明，也不应低估资本主义在人类社会惊人的超额表现。

人们应该更多看一类长期图表：过去 **100 年** 极端贫困、婴儿死亡率以及一系列相关指标是如何下降的。如果不是只看这 **100 年**，而是把整个人类历史中的经济增长和生活质量画出来，再在“公司被发明”的时间点画一条线，曲线在那之后会呈现非常显著的形状变化。

对 OpenAI 来说，除此之外还有一个超越任何经济力量的使命，而使命可能更重要。

Ti Morse：有些统计会说 CEO 中社会病态或精神病态人格的比例很高。我有时会想，资本主义是不是第一个能够把极度自利者的激励重新对齐到社会的体系：他们做出好产品，自己获胜，社会也从中受益？

Sam Altman：我确实认识不少具有社会病态特征的 CEO，但我认识的最优秀 CEO 并不属于这一类。很多 CEO 自我评价极高；如果没有资本市场，这种性格可能只会显得烦人。现在人们可以买他们公司的股票，或许会更愿意容忍他们的言行，所以这里的确存在某种对齐作用。

但很多大型公司的 CEO，我完全不会把他们归到社会病态人格。驱动每个人的东西也不同：有人想看看自己能把这个游戏玩到多好，有人想看自己能否每年都比过去的自己更强。这本身具有很强的智力刺激。即使伴随很多其他问题，你也像是在玩世界上最有意思的战略游戏，而这可以很有趣。

画面说明

Sam Altman 在棚内单人镜头中解释股份公司、激励机制和 CEO 动机；背景与麦克风布置保持不变。

05. “我们已经身处奇点”：这一阶段要争取怎样的 AI 世界 (16:51–19:24)



场景 5

本节主旨 “我们已经身处奇点”：这一阶段要争取怎样的 AI 世界

完整内容

Ti Morse：如果把十年前的你放到今天完全相同的位置，他和现在的你，最大的差别会是什么？

Sam Altman：先接着上一个问题说，最驱动我的事情是：这是我能想象到最有意思、最重要的工作。我们现在已经身处奇点之中。

十年前，这最多只是一个遥远而且看起来非常不可能的梦想。现在，我们真的进入了过去只会在午餐桌边、半开玩笑地谈论的时刻。我已经等了它一辈子。我相信它会令人难以置信，会对世界产生巨大、积极而美好的影响，所以我很兴奋自己能参与其中。

同时，其他一些公司描绘的替代性未来也相当可怕。我会确保有人对那些方向形成反作用力，不让它们成为最后发生的事情。

和十年前相比，最大的不同就是：**我们真的已经进入这一刻，这是真的。**一方面，整个过程是一条疯狂的指数曲线，很难说某一个单独时刻就是唯一的转折点；另一方面，我们又确实处在另一个决定性时期，曲线可能向一个方向走，也可能向另一个方向走，就像十年前我们创办公司时那样。

Ti Morse：要把曲线的这一段走对，影响最大的因素是什么？

Sam Altman：仍然有重大的 AI Alignment 问题和安全问题要解决，也有重大的经济问题，包括工作的未来等。但当前最重要的斗争是：我们要走向 AI 威权主义，还是走向自由？

安全问题和经济问题都是真实存在的。**我们会不会因此决定，只允许一个单一模型成为“机器之神”，再让与它关联的一家公司控制一切？**还是会说：这可能有一点混乱，但人类每一次用自由交换安全，长期看几乎都是净损失，所以我们要把这项技术交到人们手中，赋能每个人，让社会能够表达自己的想法，并按自己希望的方式使用它？

当然需要一些护栏，但在护栏之内，人们应该拥有大量权力和潜能。我非常在意我们最终采用的是这一条路。

画面说明

Sam Altman 的棚内单人镜头；他面对主持人解释“奇点”、AI 安全以及威权主义与自由之间的选择。

06. 每天联系 300—400 人：高上下文与短注意力的交换 (19:25–21:48)



场景 6

本节主旨 每天联系 300—400 人：高上下文与短注意力的交换

完整内容

Ti Morse：几个月前你和 Patrick Collison 同台时说过一个很惊人的细节：你每天会在公司内部和 300 到 400 个人交谈或发消息。

Sam Altman：我发消息的人比我认识的任何人都多。我不认为这是好事，其实更像一个坏习惯。

Ti Morse：为什么？

Sam Altman：因为它占据了我绝大部分时间，而且现在我的注意力跨度变得很短。

Ti Morse：它又给了你什么原本没有的能力？

Sam Altman：它让我拥有极大的短期上下文。你可以把我想成一个不算太聪明的 AI 模型，但对“此刻正在发生什么”装入了巨量短期 Context，然后又忘掉。

Ti Morse：这种上下文会让你做出别人做不了的公司决策吗？

Sam Altman：我不知道是否能说“更好”，但它会让我做出和别人不同的决定。

Ti Morse：过去 12 个月里，有没有哪项决定，是没有这些上下文就不会做的？

Sam Altman：我想不到一个适合公开分享的具体例子，但很多时候，我知道某个随机的研究突破即将发生，它会影响某个客户、某个供应商或其他事情，于是我在当下会做出略有不同的决定。如果那天早上我不知道这件事，决定就会不同，而且会更差。

Ti Morse：你非常擅长长期思考；可世界变化太快，从 **20 年**后的目标倒推回来，似乎都未必还合理。你的时间跨度是否在缩短？

Sam Altman：我其实不太做“从未来倒推”的规划。我会保留少数几个对未来方向的强信念，再从当前状态向前规划：现在能做什么？今年能做什么？**有些事情确实必须按 5 年或 10 年的跨度规划，但总体上，我是在少量未来信念的指引下向前走。**

很多人对未来持有太多信念，并把它们组合成一个刚性的世界观，再想办法让现实适配这个框架。**结果往往是追逐变化：例如一家太空公司突然变成 AI 公司之类。**更有效的是，只对少数未来事实保持深刻信念，对其他部分保持极大弹性，同时忠于核心。

我认识的一位很优秀的人，把公司的最高核心价值概括成“Critical Path”：**始终聚焦关键路径。**

画面说明

双人远景同时保留 Ti Morse 与 Sam Altman，呈现主持人追问和嘉宾回答的固定访谈关系。

07. 关键路径之后：超级智能、广泛繁荣与“牧场计划”（21:48–23:37）



场景 7

本节主旨 关键路径之后：超级智能、广泛繁荣与“牧场计划”

完整内容

Ti Morse：“关键路径”的做法，就是盯住眼前最大的障碍，把它解决掉，然后找到下一个障碍，再重复一次。你在人生里做重要决策时，怎样理解自己的关键路径？

Sam Altman：很长时间以来，我都觉得自己只聚焦于一个目标：丰富的智能。我相信，只要不出现奇怪的权力集中和新型威权主义，它会带来惊人的人类繁荣。

在任何一个时点，通向这一目标的关键路径是什么，对我都相当清楚。我没有太受其他可能性的诱惑，不太会反复问自己要不要改目标、要不要转向别的事情。

但最近我确实开始多想一点：如果我们真的已经非常接近超级智能，接下来是什么？这是十多年来，我第一次认真想“下一件事”。

Ti Morse：下一件事是去牧场吗？

Sam Altman：最终可能会去牧场，但路上应该还有几件事。

Ti Morse：如果必须猜，在隐居牧场前，Sam 还想完成什么？

Sam Altman：AI 超级智能会被建立起来。不是说已经完成了，但我们已经进入通往那里的 Glide Path。接下来要确保它足够丰富、足够去中心化、能够被广泛使用，并最终带来广泛共享的繁荣。我非常想完成这些。

这也许就是我最视为“下一件事”的内容：技术层面，我们将完成使命；关于安全，以及它将产生何种影响，我们的很多世界观和信念也需要真正落地。**最重要的是广泛共享的繁荣，以及让整个世界都能获得和使用这种能力。**

画面说明

双人棚内远景，**Ti Morse** 与 **Sam Altman** 分坐两侧，讨论关键路径、超级智能和下一阶段目标。

08. 在边缘情形里上飞机：28 国、35 天的全球沟通（23:37–28:19）



场景 8

本节主旨 在边缘情形里上飞机：28 国、35 天的全球沟通

完整内容

Ti Morse: 你反复讲过一条建议：在边缘情形里，上飞机。我自己已经这样做过很多次，目前效果很好。这是很可靠的建议。你最近一次为了一个边缘情形上飞机是什么时候？

Sam Altman: 非常近，但我不能说具体为了什么。事情最终解决了。其实我非常不想去：那趟行程很不方便，要在外面过两晚，家里又刚有孩子，整个安排很麻烦，但我还是去了。

Ti Morse: 讲讲当年决定做那次世界巡回时的思考过程。现在很难回到三年前的心理状态，因为 AI 好像已经存在了很久；但那时 GPT-4 才刚发布。

Sam Altman: 当时世界像在融化，每个人都很紧张，没有人知道应该怎么理解这件事。我能感觉到风暴云在聚集，人们开始愤怒。各国领导人会问：我们是不是要接管它？是不是要把它关掉？它是不是正在“醒来”？那是一个非常奇怪的时期。

一切发生得太快，人们还没有时间真正想明白。事态不断升级，很多世界领导人邀请我们去见面，说他们正在考虑这样或那样的做法。我觉得，如果我或公司里的人不亲自出现、不去解释，局势可能会发展得很糟。公司当时还不大，所以大概只能由我去。

我本来想分成很多短行程，但我讨厌长途飞行，也讨厌时差，于是决定在短时间里一次做完。Brian Chesky 建议我这样做，他为 Airbnb 做过类似行程，大约去了 8 个城市。我们的态度后来变成：“算了，狠狠干吧。”最后是 35 天去了 28 个国家，我几乎住在飞机上。

Ti Morse: 飞机上有床吗？

Sam Altman: 有，条件挺舒适。

Ti Morse: 我坐经济舱，所以体验不太一样。那肯定比经济舱好很多吧？

Sam Altman: 好很多。但旅行仍然很糟。无论把它弄得多舒服，你还是会想念自己的床、自己的时区、自己的办公室。

我学到的一件事是：无论别人告诉你多少“治时差的方法”，全是胡扯。时差就是难受，大脑不喜欢它。那趟行程因为地点很多，我最大的一次时区变化只有 4 小时，多数只是每次跳 1 小时，所以并没有特别严重的时差，主要是极度疲惫。

快速穿过世界也有很特别的一面：从一个地方紧接着去下一个地方，会清楚感到不同文化之间很细微的差异。但到最后几天，我开始在半睡半醒的状态里出现一种画面：自己躺在童年卧室的床上。我以前和后来都没有再经历过。它像是身体深处在说：“该回家了。”

Ti Morse: 当你进入 Zombie Mode，或者你更愿意叫 Goblin Mode 时，怎样继续运作？

Sam Altman: 接近尾声时，我确实每天倒数还有多久能回家。每天大约有 14 个小时完全不停地与人交流；我本来就不是外向的人，有时一天要见数百人。

好在世界最初那种紧张后来逐渐下降。我知道自己会在确定的日期回家，也知道接下来一段时间不必马上重来，这很有帮助。此后我也做过规模较小的行程，大概每年一两次。

最终我学到：与其把许多一天的国际行程分散开，我更愿意把它们集中进一个 7 天或 10 天的区块里。现在我一直尽量这样安排。

画面说明

Sam Altman 的棚内单人镜头，固定画面对应他叙述 GPT-4 发布后的 28 国、35 天全球行程。

09. 风险判断与野心训练：把恐惧说出来，用小胜重建自信 (28:20–34:02)



场景 9

本节主旨 风险判断与野心训练：把恐惧说出来，用小胜重建自信

完整内容

Ti Morse：很多行动的风险会被高估。当然，如果你只是在 Robinhood 上买一堆看涨期权，风险确实很大；但坐飞机去见人之类的事情，风险可能小得多。有哪些最好的例子，是别人觉得特别冒险，而你知道、或者相信它其实没有那么危险？

Sam Altman：最明显的例子大概是：我一直非常确信应该买下大量算力。

你见过那个梗图吗？“如果你胆子小，什么都是高风险。”这是个好梗。

我会花很多时间让人讲清楚，为什么他认为某个决定风险很高或者很低。只要让人把理由说出来，往往至少能穿透他在理智层面的障碍——无论他原先偏向哪一边，因为人们通常会在某一个方向上判断错误。不过，这不一定能解决情绪层面的问题。

Ti Morse：想象一场会议：有人坚决反对你想做的决定。怎样做，最有可能让他看到你所看到的東西？

Sam Altman：老实说，我觉得自己并不擅长。正确做法应该是花很多时间认真解释，帮助大家真正理解。我以前反而做得更好。现在生活变得太忙，我更容易生气、沮丧，或者说：“我们就这么做。”我不认为这是一个好特点。我希望自己能回到那种“我们把它彻底谈明白”的状态。

Ti Morse：你说过，2008、2009、**2010 年**前后，你比现在难共事得多。别人会不会把你形容为一个“共事起来很有趣”的人？他们也许会说你有意思、有效率、能抬高团队野心、极度专注使命，但日常相处真的有趣吗？我感觉，如果你自己很享受，这种状态往往也会感染别人；而且如果你一直在做自己想做的事，应该会过得很开心。

Sam Altman：也许我错了，但我不觉得自己总体上是一个特别有趣的人。你可以去问一大群和我共事过的人，我不认为会得到“和他工作特别有趣”这种异口同声的回答。

他们也许不会用“有趣”这个词，而会说：**他能为问题找到有创造力的解法，带来新的洞见，保持极高的野心；或者，“他让我做成了原以为自己做不到的事”——大概会是这些评价。**

Ti Morse：如果你走进一场会议，发现一个人的野心还不够，需要帮助他变得更有野心，通常会怎么做？

Sam Altman：你问的时候，我想到的是我第一次为新的 YC 创始人做办公时间辅导。一个普通人如果在美国大公司或大型科技公司工作了几年，他在野心、规模化思考和自我信念上的水平，往往低得灾难性，真的非常糟。

你会意识到，这个人一生从来没有处在“没有老板”的状态。他一直有父母、老师、经理或者别的人，告诉他该做什么、被允许做什么。**他还可能因为太有创造力、想要太多、把事情想得太大或太有野心而受到惩罚。**

大多数国家或文化都有某种说法，用来批评一个人过于有野心，“高罂粟综合征”就是其中之一。你会发现这种观念扎得非常深：从很小的时候起，父母、老师、朋友或周围的人就在向他重复。**要让一个人停止这样思考，确实需要时间。**

Ti Morse：把一个人从不相信自己带到相信自己，最有效的路径是什么？

Sam Altman：一连串小而重复的胜利。你做成一件原以为做不到的事，或者尝试一件显得过于有野心、期望过高的事，结果它成功了。你发现自己没事，于是会说：“好，那我再试一次。”

Ti Morse：你会不会像 Steve Jobs 那样？如果有人担心，他会盯着对方的眼睛，让对方相信自己能做到。

Sam Altman：不，我不做那种事。我不会发表鼓舞人心的演说，也不会做那种直击心灵的动员。

Ti Morse：你最喜欢哪种策略游戏？

Sam Altman：除了和朋友们的扑克之夜，我已经很久没玩过游戏了。我希望自己还在玩，所以只能回答扑克。不过我很怀念优秀的桌游。

Ti Morse：以前最喜欢哪款桌游？

Sam Altman：没有哪一款会让我觉得自己可以一遍又一遍地玩。我不是那种会说“《卡坦岛》是史上最好的桌游”的人。但它们都很好玩，恰恰因为每款游戏都是新的，你得重新弄懂一整套挑战、规则和其他东西。

Ti Morse：回到商业世界，我觉得你建立公司的方式，和几乎所有人都不同。是什么让你能这样做？

Sam Altman：我其实认为，每一家大公司都很不一样，这不是 OpenAI 独有的特点。如果列出规模最大的 20 家科技公司，它们在战略、运营方式和文化上都会彼此迥异，差异大得惊人。

我们和其他公司确实很不一样，但这并不是什么深刻洞见。

Ti Morse：你觉得自己的“超能力”是什么？

画面说明

Ti Morse 与 **Sam Altman** 的棚内访谈镜头；画面在两人的固定单人机位之间切换。

10. 不被相信的明显方向：OpenAI 得以存在的“商业奇迹” (34:04–38:00)



场景 10

本节主旨 不被相信的明显方向：OpenAI 得以存在的“商业奇迹”

完整内容

Sam Altman: 我们做得很好的一件事，是基于原则对一个几乎没人相信的方向保持确信——尽管它其实明显就是人们应该相信的方向——然后把所有必要的拼图和人才组织起来，让它真正发生。

Ti Morse: 为什么你们能有这种确信，而其他人没有？

Sam Altman: 我认真想过很多次，但不知道答案。它对我们所有人都显得如此明显，以至于我更担心是我们自己喝了太多“迷魂汤”，而不是其他所有人都错了。

但事后看，我们显然是对的。我仍然无法理解其他人那种深层的心理障碍和信念缺失，这很奇怪。我花了很多时间想弄明白。

Ti Morse: 你在这场寻找中找到解释了吗？

Sam Altman: 有一些显而易见的解释：群体思维；真正的大转型并不常见；指数曲线也很少能如此强劲、持续如此之久。

也许在 2016 到 **2018 年**之间，我们必须非常幸运，也必须拥有极强的信念。但到了 **2019 年**，尤其是 **2020 年**，我们其实不应该还被允许存在。Google 本来应该已经一路绝尘。

Jeff Bezos 好像把 AWS 建成后大约 **7 年**都没有遇到真正竞争，称为一个“商业奇迹”。我感觉 OpenAI 是另一个商业奇迹。

大公司显然会变得僵化，固守既有做法；当然，这种状态在很多方面也会帮助它们。我觉得大公司不会永远垄断主导地位，是一件很棒的事，否则世界会非常糟糕。**但确实存在某种机制，让这些按理不该发生的商业奇迹发生。**

Ti Morse: 它们到底“不该发生”，还是应该发生？

Sam Altman: 它们发生对世界当然很好。但如果回到 **2019 年**，要解释为什么那些拥有巨量资本、人才和一切资源的巨头，竟然“允许”OpenAI 做成今天做成的事，确实很难。

Ti Morse: 那 Microsoft 为什么愿意给你们资金？

Sam Altman: 这个更容易解释。Google 有 DeepMind，而 Microsoft 当时没有一项 AI 押注。大公司通常觉得，在每个主要技术领域都应该有一手布局。

Ti Morse: 所以他们知道它会很大，只是低估了到底会有多大？

Sam Altman: 这项投资对他们非常好。我不知道我们为 Microsoft 增加的是 **1 万亿美元、2 万亿美元**，还是其他数额的市值，但我认为非常可观。他们得到了不可思议的技术和云业务增长，而且还会继续得到。

它的规模肯定也超出了他们最初的想象，但我认为他们做了一笔好投资，结果非常成功，我对此很高兴。

Ti Morse: OpenAI 经历了不同版本。第一个版本是研究实验室；第二个是产品公司。你说过，你们把产品公司“接”到研究实验室之上，这和大多数公司的做法正好相反。

现在，你们基本上又要成为一家巨型基础设施公司，而 OpenAI 的大部分价值似乎会来自这种低利润率的基础设施。你还说过，要进入公司的下一阶段，它未必天然适合你大脑原有的运作方式。**你需要改变什么？**下一阶段又是什么？

Sam Altman： 我不回答这个问题，因为它开始涉及一个我们还没准备好讨论的方向。

但我对下一阶段非常兴奋。我想，我已经找到了办法，把自己非常擅长、也非常有热情的事情，与公司下一轮 **10 倍**乃至 **100 倍增长**所需要的东西对齐。

Ti Morse： 那么，从“研究实验室负责人 Sam”转变成“产品公司负责人 Sam”，过程是怎样的？

画面说明

Sam Altman 的棚内单人镜头；固定背景中没有额外图表或屏幕信息。

11. ChatGPT 第五天：从研究实验室被“射出大炮”（38:00–42:13）



场景 11

本节主旨 ChatGPT 第五天：从研究实验室被“射出大炮”

完整内容

Ti Morse：对你来说，最大的转变是什么？

Sam Altman：两项工作几乎完全不相关。并不是说我做完一个、再去做另一个，因为我现在仍然要为研究实验室负责；但它们确实近乎两件彼此分离的事。经营研究实验室基本没有为我经营产品公司做好任何准备。

Ti Morse：YC 的经历有更多帮助吗？你看过很多人把公司扩张到很大。终于轮到自己坐进驾驶席，好玩吗？

Sam Altman：不。

ChatGPT 发布后的第五天，用户数突破了 100 万。第一天，我看着使用量上升，下午又下降；第二天升到更高的峰值，再下降；第三天又升到更高的峰值，再下降。

每天，研究人员都会说：“这只是一次疯狂、昙花一现的公关事件，已经结束了，不会继续发生。”

但我在 YC 见得足够多，知道一个东西完全靠自然增长呈现出这种曲线时，它带有某种非常明确的“频谱特征”：这件事要真正发生了。

第五天用户数超过 100 万。我回到家，那一刻才真正意识到，我们马上会变成一家产品公司，而且速度会极快——我们会很快变成一家大公司。

我看过那些创始人经历什么。回家后，Ollie 对我说：“我看到你们超过 100 万用户了，恭喜。”

我说：“你根本不知道这有多糟。你不知道接下来会发生什么。这不仅对我糟，对你也一样。我们现在安静美好的生活，要被像炮弹一样射出去了。”

后来事情确实如此。这是一次非常突然的转变。我知道这一天会来，也看过其他人经历它，知道那不是一种愉快的体验。但当时的感觉就是：“我们已经被大炮射出去了，那就走吧。”

Ti Morse：如果你知道智能终有一天会强到足以形成一个神奇产品，你是不是已经在潜意识里准备了很多年？

Sam Altman：理智上，我知道它会在某个时间点发生，但完全不知道具体什么时候，当然也不知道那一刻就是起点。

我选择对自己假装它不会发生，而且成功地让自己陷入这种错觉，行动起来就像它真的不会发生一样。

经营研究实验室，是我能想象到最酷、最好玩、最不可思议的一份工作，也提供了最理想的生活方式。

Ti Morse：为什么？

Sam Altman：它一点也不令人焦虑，在智力上又极度令人满足。那里聚集了最聪明的一群人，做的可能是过去一个世纪、甚至更长时间里最重要的工作。我有一个前排座位，亲眼看着一场许多代人才会出现一次的时刻。那太不可思议了，是最酷的事情。

Ti Morse：你们现在还在经历同样的增长吗？我总在 X 上看到有人发：“又一次重置，又一次重置。”你们正在经历类似 ChatGPT 的时刻吗？

Sam Altman：完全是。目前出现过两种巨大的产品形态，以及与之相伴的增长：第一种是聊天机器人，第二种是编程智能体。编程智能体现在增长得极其疯狂。

我认为第三种很快就会到来：持续存在的智能体——可以叫幕僚长、同事、协作者，叫什么都行。它会很快出现，所以我们会非常迅速地经历第三波浪潮。

Ti Morse：去年 8 月的某个时候，我看到你发了一条帖子。我当时想：“这大概不会改善他的公众形象。”我们看看为什么。

画面说明

Ti Morse 与 **Sam Altman** 交替出现在固定棚内机位中；本段没有展示 ChatGPT 增长曲线或其他数据图。

12. “许愿精灵”的第四步：愿望真的实现之后怎么办（42:13–44:47）



场景 12

本节主旨 “许愿精灵”的第四步：愿望真的实现之后怎么办

完整内容

Ti Morse: 你为什么要发那条帖子？

Sam Altman: 首先，我很喜欢电影里的那个场景：死星从超空间跃出，配着戏剧性的音乐，是个很棒的画面。

我当时觉得它很好笑。大概是深夜，我在刷 X，具体已经记不清了。

Ti Morse: 阴谋论就是这么来的。你是在给火上浇油。

Sam Altman: 它当时让我觉得好玩。不过老实说，那确实不是一条很好的帖子。

Ti Morse: 我倒觉得非常好，很好笑。

Sam Altman：我也觉得好笑。现在的世界，越来越像那个画面。

Ti Morse：是的，这是个贴切的梗。

Sam Altman：有人这样解释 OpenAI、以及整个行业面临的沟通挑战。

第一，我们快要创造出一个可以满足任何愿望的精灵，而我们需要向世界解释这一点。

第二，我们要确保最初许下的愿望能广泛造福人类，并让世界走到这样一个状态：更多人可以拥有更多愿望。

第三，人们可以许什么愿，空间极其辽阔，也极富创造性。带着真正的人类价值观和偏好一起探索它，会非常令人兴奋。

但我认为还有第四点：你开始许愿，计算机真的满足了它们。然后你会愣住：“我没想到这真的能成功。现在怎么办？”

Ti Morse：这是一种很奇怪的感觉。比如那个数学问题：人们大概花了 100 年试图证伪某个猜想——是 Jacobian 猜想吗？

Sam Altman：对，就是那个。

Ti Morse：然后有个人直接去问 Claude，几天之内好像就有了结果。

Sam Altman：我真的相信，未来会有许多很棒的工作，人们会获得大量智力上的满足。大多数工作会发生比表面看起来更强的适应。

但数学可能是一个非常重要的反例，值得我们现在密切研究。数学领域的工作也许不会以那种方式适应；事实上，我会说，它很可能不会。

画面说明

Sam Altman 在固定棚内机位中讲述“许愿精灵”的四步比喻；节目没有插入所谈帖文或数学问题的画面。

13. 超级智能之后，人为什么仍会忙碌（44:48–48:17）



场景 13

本节主旨 超级智能之后，人为什么仍会忙碌

完整内容

Ti Morse: 即使系统越来越强，我认识的人里也没有谁变得更清闲。所有人都更忙，只是在做更多事——除了那些会说“我花掉了一万亿个 token”的人。

Sam Altman: 我很喜欢看到的一段对话。有人说：“我用了多得离谱的 token。”另一个人问：“那你为什么还没有更成功？”

很长时间以来，技术一直向人们承诺：将来会工作得更少、拥有大量闲暇。从某种程度看，事情确实在往那个方向发展。我认为，与历史上的许多时期相比，人们确实拥有更多休闲时间，生活质量也在很多方面更高。

但不知为什么，整个社会从来没有大规模兑现“每周工作 4 小时”的承诺，我也不期待 AI 改变这一点。

很明显，当前社会并没有让许多人过得很好。如果生产率增长的收益能真正落到人们身上，会是一件很棒的事。我猜它会发生。

但我真正钦佩人类的一点是：我们的期望会不断上升。我们总是想要更多，会想出新的事，为彼此创造，也为自己追求。它也是一种相对游戏，人们非常关心自己相对于其他人表现如何。

推动经济的竞争，加上人们希望对别人有用、创造某种东西、服务他人的那一整组非常美好的欲望，我预计都会延续下去。

所以，即使进入超级智能之后，我们大概也会比自己原先想象的更忙。我们仍然会抱怨，但心里其实会很高兴。

Ti Morse： 如果我们的直接投入与价值创造之间的相关性越来越弱，地位游戏会怎样变化？

Sam Altman： 我不认为人们会觉得自己重视的东西和自身直接投入毫无关系。我猜，人们会重视那些非常“人”的事。

Ti Morse： 比如为别人做饭。你没有在世界上创造大量经济价值，但它表达了爱。

Sam Altman： 这当然也在创造价值，只是未必是传统意义上的经济价值。

为别人做饭是个很好的例子。即使机器人早已能把饭做得很好，人们亲手做饭、一起吃饭，可能仍会长期保持重要。

Ti Morse： 能否使用这样一条启发式规则：历史上流传最久的作品，也最可能在未来继续存在？例如《圣经》在过去 2000 年一直有影响，那么 1000 年后，它大概仍有影响。

如果要外推哪些东西仍会让人类在意，是不是应该寻找那些最原始、最早出现的东西？

Sam Altman： 我们热爱冒险，也热爱一场精彩的探索。与进化生物学对赌通常不是一笔好赌注。所以我会假定，这些东西会延续下去。

Ti Morse： 你上一次意识到自己野心还不够大，是什么时候？

Sam Altman： 我对算力投资的估计确实严重偏低。

Ti Morse： 如果一开始采用了正确的思维模型，你本来能够知道吗？

Sam Altman： 能。但我大概是被金融市场吓住了，或者受到了类似的心理影响。我也说不清。

画面说明

Ti Morse 与 Sam Altman 在双人棚内访谈机位中讨论工作、地位和长期的人类活动；画面没有额外数据展示。

14. 从算力误判到自复制数据中心（48:18–50:34）



场景 14

本节主旨 从算力误判到自复制数据中心

完整内容

Ti Morse：那显然是一个错误。以后怎样修正？

Sam Altman：希望我能从中吸取教训，去犯一些新的错误，但不再犯同一个。

Ti Morse：算力这件事正在成为——或者即将成为——有史以来最大的基础设施项目之一。

你们会不会试图在 OpenAI 内部完成垂直整合：从发电、生成 token，一直做到为 ChatGPT 或 Codex 的某个用户提供服务？还是会选择许多合作伙伴？

Sam Altman：我们显然不会把所有事情都真正放进 OpenAI 内部，但会努力把供应链组织得比现在更好。

我们已经把芯片设计和模型设计放在一起协同，这产生了很好的效果。我不认为还需要以同样方式把电子生产也整合进来，因为后者更接近一种大宗商品。

不过，如果真正思考生产智能所需的完整供应链，我会说：人们对“能创造更好算法的算法”关注得相对过多，对“能创造更多数据中心的数据中心”关注得不够。

在一个拥有机器人和真正自动化供应链的世界里，这完全可以想象：让一座数据中心贡献自己的思考能力，驱动一支机器人舰队，制造出更多这座数据中心的副本。

如果我们对新增算力最终能解锁的能力判断正确，那么与那部分算力的其他用途相比，用它来做这件事可能非常有价值。

Ti Morse：你会花多少时间思考，怎样成功设计一个完全由机器人驱动、从头到尾贯通的未来？

Sam Altman：几乎不花时间“想”这件事，几乎所有时间都用在执行上。想法本身非常明显，也容易。你可以很快列出必须组合起来的各个部分。

困难在于让整台机器、所有相关公司真正协同运作。那里面没有宏大想法带来的荣光，没有坐在那里进行高深思考，更多的是大量艰苦、重复的推进。

Ti Morse：对你来说，“执行”通常具体指什么？

Sam Altman：没有一个典型答案。如果硬要说，就是为了解决问题、让事情真正发生，去完成当下所需要的每一步。

画面说明

Sam Altman 的固定棚内镜头；本段只以口头方式描述芯片、数据中心和机器人供应链。

15. “总要开口去要”：从陌生领域学习到 Codex 逆转（50:36–54:17）



场景 15

本节主旨 “总要开口去要”：从陌生领域学习到 Codex 逆转

完整内容

Sam Altman： 融资建设新的晶圆厂，与组建一支优秀的芯片设计团队、再让他们和研究团队协作，最后真正把供应链运转起来，完全是不同的问题。每一件都需要很不一样的方法。

Ti Morse： Brian Chesky 说过，他会毫不羞怯地找到某个领域真正的专家。如果需要迅速弄懂一个问题，他就直接去问那个人。

当你必须在很短时间内掌握一项新事物时，你采用什么方法？

Sam Altman： 肯定会寻找专家、和他们交谈，也会尽可能多地阅读。我没有什么特别新奇的策略。

我一直很感激，也常常惊喜于：只要开口请求，专家们通常非常愿意帮助别人。这是人性中很美好的一点。

Ti Morse：我听你说过：“永远应该开口去要自己想要的东西。”你不会每次都得到，但有时真的会；而一旦得到了，非常惊人的事情就可能发生。

你上一次提出一个在别人看来完全疯狂的请求、而且真的得到它，是什么时候？

Sam Altman：就是最近那次我坐飞机去处理的事情，但现在仍不能谈。

Ti Morse：那就再往前一个，讲一个能说的。

Sam Altman：从某种意义上说，Codex 是个例子。它不是最近的一次，但很有启发。

我们当时远远落后于 Claude Code。试图用一个编程应用击败它，看起来像一次疯狂的神风式任务。共识通常是，这种逆转不会发生：别人已经在某个产品类别里形成势头，继续试图赢回来只是徒劳，应该转向下一个机会。

但我们认为这件事非常重要，于是请一个团队去完成。那个团队做成了一件真正不可思议、在商业史上都极其罕见的事。现在，在我认识的最优秀程序员中，大多数人使用的就是这个产品和模型。

它一度像是不可能完成的任务。但如果我们没有对团队说：“这里有一项对我们极其重要、也极其艰难的使命”，它就不会发生。

Ti Morse：为什么做出这个决定？为什么没有放弃？

Sam Altman：因为它是少数几个会在很短时间内决定格局的战略领域之一。编程对递归式自我改进极其重要，更不用说它本身的经济价值了。这不是一个我们能够放弃的方向。

Ti Morse：在 YC，你们把使命提炼得非常纯粹：增加世界上的创新总量。

我猜，如果认真分析你当初为什么离开 YC 去做 OpenAI，甚至可以说：做 OpenAI 能对增加全球创新总量产生更大的影响。

Sam Altman：当时并没有把它思考得这么理论化。我只是一直知道，自己一生都想从事 AI；也隐约知道，它会是我所能参与的最重要的事情。

对我来说，这是热爱。我当然也认为它会非常重要，但最直接的原因就是：我想做。

Ti Morse：最初几周是什么样？我听说大家曾集中在一起——不知道你会不会称它为一次营地或闭门活动——而且一开始甚至没有打算把它做成公司。

画面说明

Ti Morse 与 Sam Altman 在固定访谈机位中交替发言；没有展示 Codex、Claude Code 或其他软件界面。

16. Greg Brockman 公寓里的白板，与砍掉好项目的时刻 (54:17–57:57)



场景 16

本节主旨 Greg Brockman 公寓里的白板，与砍掉好项目的时刻

完整内容

Sam Altman: 那是我们刚开始后的最初几周。我们在 Greg Brockman 的公寓里，大概有 10 到 12 个人。

此前为了把这件事启动起来，已经做了许多工作。第一天大概是 1 月 4 日。我们终于都到了，我说：“好，我们现在在这里了。要做什么？应该找一块白板，开始讨论想法，也许应该写论文。”

我突然有一种：“天啊，我们到底做了什么？”的感觉。那是个非常疯狂的时刻。

Ti Morse: 那时你们已经对外界、也对许多人作出了承诺？

Sam Altman: 对。但我们花了两年左右，才真正找到节奏、弄清楚要做什么。我们知道自己想弄明白怎样构建 AI，但除此之外，一切真的都很不清晰。

Ti Morse：当你处在这种“跌跌撞撞穿过树林”的阶段——某种曼哈顿计划的早期——怎样以最高效率在树林中摸索，迅速判断什么不该做？

Sam Altman：如果一件事没有进展，而你又用尽了想法，就可以把它停掉，那反而比较容易。

真正困难的是：当某件事运作得极其好时，你什么时候决定砍掉其他也很好的事情，让最好的那件事变得更好？

OpenAI 历史上有过许多很重要的时刻：一件事开始真正奏效，我们便停掉其他好项目，让最好的项目获得更集中投入。

GPT-3 开始奏效时，我们停掉了机器人等自己也非常兴奋的方向，真正聚焦在它上面。最近，编程智能体开始奏效时，我们又停掉了 Sora、浏览器等同样令我们兴奋的项目，把力量集中到编程智能体。这很难。

Ti Morse：假设你们向 Sora 这样的新业务投入了 10 亿美元，怎样判断它能否成为 OpenAI 的支柱？

Sam Altman：它不会成为支柱。它非常成功，只是把算力和精力投入编程智能体更加重要。

Ti Morse：带我进入一次这样的会议。你们在某个东西上投入了一年多，花了巨量资金和算力，也投入许多人和资源，已经形成很大势头。用户在使用，也很喜欢它；然后你们决定拔掉插头。怎样作出这个决定？

Sam Altman：它不是在一次会议里突然发生的，而是一个逐渐认识到的过程：这批算力、这些人、这个产品方向，存在更重要的用途。我们会作出一个非常痛苦的决定，转向那里。

Ti Morse：怎样真正意识到这一点？而且决定以后，你实际上是在“杀死”团队亲手养大的孩子，再让他们去投入另一个项目。

Sam Altman：大家理解使命、利害关系，也理解为什么必须重新调整方向。有时他们当下会很不高兴；有时则会非常高兴，觉得：“对，这对使命而言是正确的事。”

即使当下不开心，他们仍然明白我们为什么这样做。持续重新聚焦于超级智能，是一件好事。

Ti Morse：你认为现在还有项目将被砍掉吗？

Sam Altman：我猜会有。

Ti Morse： John Collison 说过一句很精彩的话：环顾世界，几乎所有事情都极其难以真正发生，哪怕只是造一张公园长椅。

Sam Altman： 对，难得不可思议。

画面说明

Sam Altman 的棚内单人镜头；节目没有展示早期公寓、白板或所谈项目的资料画面。

17. 伟大设计先研究问题：iPhone、通知与 TikTok 失控 (00:57:57–01:01:19)



场景 17

本节主旨 伟大设计先研究问题：iPhone、通知与 TikTok 失控

完整内容

Ti Morse：环顾四周，可以把世界看成一个由无数“热情项目”构成的宇宙。

如果你处在 Steve Jobs 那样的位置，要创造一个可能有 10 亿人每天使用数小时的东西，就必须深入思考：怎样设计出人们真正喜爱、而且最好不会因此变得不快乐的产品？

你怎样理解设计？

Sam Altman：我非常幸运，能和 Jony Ive 一起设计漂亮的东西。我从他身上学到很多。他在寻找解决方案前，会真正深入地研究问题；甚至在真正理解问题以前，他不会允许自己过多思考解法。

这是我过去没有认识到的关键：真正伟大的设计，更多来自对问题的理解，而不是灵光一现。

如果你太急着冲向某个具体成果，或者过早把自己锁死在某个东西上，就做不到那么好。

我认为 iPhone 是全人类迄今共同创造的最伟大技术产品，它不可思议。但我已经不再喜欢自己和它之间的关系。

我关掉了通知。现在我喜欢它多了。

Ti Morse：我会一直保持“勿扰模式”。

Sam Altman：那对我甚至还不够。我关掉了几乎所有通知，只留下很少的几种，而且从不重新打开。想看的时候，我自己去看。

Ti Morse：连消息应用也关？

Sam Altman：连消息应用也关。这大大改善了我的生活。

我还删除了 TikTok，因为它实在太强大。

Ti Morse：你对 TikTok 上瘾了？

Sam Altman：我们做 Sora 应用时发生过一件很疯狂的事：为了学习，我故意让自己沉迷 TikTok。

以前我基本不用。别人偶尔给我发一个 TikTok，但我从来没有真正陷进去。我想弄明白它，同时又很不希望自己打造的产品用同样的方式占据人们的时间。

结果我非常喜欢 TikTok，真的觉得它很棒。我一度以为自己可以控制：“它确实好玩，但我只在睡前用 10 分钟放松，完全掌控得住。”

后来有一个晚上变成了 1 小时。又有一个周六下午，我躺在沙发上刷了 3 小时。

我突然意识到：“这真的不是我原以为 iPhone 应该带来的东西。”当下的感觉很好，像药物一样，但我能判断它对自己有害。

后来我短暂地重新控制住，每晚只用 5 到 10 分钟，睡前稍微放松。但最后我还是说：“够了。”

iPhone 非常了不起，但我不认为自己有足够的自制力把那个应用留在手机上；我也不认为消息应用的通知，对我总体而言是好事。

我相信，我们会创造出一组不可思议、漂亮、真正有帮助、能赋予人们能力的设备。我同样确信，人们会误用它们，它们也会以我们想象不到的方式让某些人的生活变糟。然后我们会适应。

这就是强大技术的一部分。

Ti Morse：你们正在发明一种新设备。探索整个问题空间的过程是什么样？如果站在 Jony 的角度.....

Sam Altman：我不能代表他回答。他以前稍微谈过自己的流程。比如设计汽车时，他会去研究赛车运动的全部历史.....

画面说明

Sam Altman 的棚内单人镜头；本段没有展示 iPhone、TikTok、Sora 或新设备原型。

18. Jony Ive 的“中间一步”，与自己不擅长的产品设计 (01:01:19–01:03:01)



场景 18

本节主旨 Jony Ive 的“中间一步”，与自己不擅长的产品设计

完整内容

Sam Altman:他还会研究汽车座舱文字使用过的各种字体、不同材料以及采用它们的原因、发动机在不同年代发出的声音，以及为什么某些声音更吸引人。

他真的会把自己对这些极其细小、极其具体组成部分的探索写成一本本书。

Ti Morse: 你们会不会把这些书拿去当训练数据，做一个“Jony 模型”？

Sam Altman: 没有，不过这会是个很值得尝试的方向。

他的流程里有一部分，我确定自己还不理解。我理解深入研究问题的阶段，也理解怎样把一个非常新颖的概念逐步打磨成出色产品。

但中间似乎还有一步：当一个人已经极其透彻地理解问题，那个非常新颖的想法会像灵感一样突然完整出现。我不理解那一步。

Ti Morse：当你自己思考怎样设计一个东西时，脑子里会经过什么？

Sam Altman：我不是设计师，所以不会试图在这里提出很强的意见。我会尽量清楚地认识到自己不擅长什么。

Ti Morse：在建立公司的各种能力里，你最差的是什么？

Sam Altman：也许是产品。

Ti Morse：真的吗？如果你不擅长产品，怎样找到优秀的产品人才？

Sam Altman：有一个商业圈的常见说法，我一直不太同意：你只能招聘自己深入理解的领域里的人。如果对方真的很优秀，这显然不是真的。

Ti Morse：我也不懂设计，但我知道 Jony 做的是伟大设计。有很多作品可以指给别人看，而且只要和他谈 30 分钟，优秀之处就非常明显。

哪些能力你会主动努力提升？哪些会交给别人，并接受自己永远成不了其中最优秀的人？

画面说明

Ti Morse 与 Sam Altman 的固定棚内访谈镜头；节目没有展示 Jony Ive 的研究资料或设计草图。

19. 把强项练到极致：观察式学习与组织速度（01:03:01–01:06:12）



场景 19

本节主旨 把强项练到极致：观察式学习与组织速度

完整内容

Sam Altman: 我非常相信，应该努力把自己的强项变得更强。

那种“我要努力改善自己完全不擅长、而且永远也不会擅长的东西”的执念，是一个巨大的陷阱。应该把强项做到极好。

Ti Morse: 如果一定要排序，你最大的强项是什么？

Sam Altman: 我讨厌这个问题。不是出于虚假的谦逊，而是因为一个人很难对自己的强项给出真正有洞见的判断。

Ti Morse: 你显然很擅长把人们凝聚到某个目标周围。

Sam Altman：可以这么说。但我不认为自己能教会一个原本不擅长的人。

一个人能非常自然做到的事情，往往很难解释。至少对我来说，我并不真正理解自己为什么擅长它，或者别人应该怎样做。

我们前面谈到过一类“可以学会、却无法靠讲授教会”的东西。我认为，理解这个类别非常重要。

如果你想学会这样的能力，要求某个人向你解释，在我的经验里从来没有用。真正研究他，和他一起坐在会议室里，观察他怎样做，再由自己学习，这种方式确实有效。

每当我真正想提高某项能力，我会尽量待在一个非常擅长它的人身边，深入观察。但我不认为对方能靠谈话解释给我，也不认为他能通过讲授把它教会。

Ti Morse：我完全同意。看看世界上最优秀的电子游戏玩家是怎样学习的：比如玩《CS:GO》，你先自己玩，掌握基本机制，然后直接去看职业选手，观察他在地图上怎样行动、在游戏不同阶段怎样互动。

Sam Altman：完全正确。

Ti Morse：说到组织、速度、野心等因素，理想情况下，公司不只不能随时间减速，甚至应该变得更快。怎样把这种能力写进组织？

Sam Altman：90% 取决于你把什么人放进领导岗位。

当然还可以做其他事情。人们会谈各种运营节奏、公司管理方式，以及这样那样的管理技巧，但我认为，大部分最终还是归结为人。

我评估每一个这类岗位的人时，都会问：他是行动快的人，还是行动慢的人？

Ti Morse：如果过去没有和他共事过，怎样衡量？

Sam Altman：最理想的情况当然是过去共事过。我认为，多数时候公司的高管应该从内部晋升，而不是从外部招聘。

但如果确实需要从外部招聘，就要花大量时间交谈，进行大量背景和口碑核查，还要设法先以某种非正式方式一起做点事。

Ti Morse：换个话题。过去 12 个月里，最痛苦的事是什么？

Sam Altman： 有了孩子，同时又在极其努力地工作，真的很残酷，也非常痛苦。

我知道自己正在错过许多只会发生一次的时刻。相对而言，我觉得自己已经是一个很在场的父亲；现阶段除了工作和陪伴家人，我基本不做其他事。但我仍然感觉自己错过了太多，这非常痛苦。

Ti Morse： 以 Masa 为例，他的大脑和看世界的方式有什么如此不同？我认为，他最终会成为这个十年里最惊人的成功者之一。

Sam Altman： 是的。

画面说明

Ti Morse 与 **Sam Altman** 在固定访谈机位中交替发言；画面没有组织结构图或电子游戏资料。

20. 真实趋势与旧式创业模板：仅仅“多用 Codex”还不够 (01:06:13–01:09:36)



场景 20

本节主旨 真实趋势与旧式创业模板：仅仅“多用 Codex”还不够

完整内容

Sam Altman: Masa 是个不可思议的人，是我亲爱的朋友。他有巨大的确信和信念，完全不惧怕庞大的数字和规模，这很棒。

世界上没有多少 Masa 这样的人，我们应该非常感激他们。

Ti Morse: 是什么让他成为这样？你和他谈过吗？

Sam Altman: 据我所知，他好像一直就是这样。

Ti Morse: 你也同样对规模没有概念、没有上限吗？

Sam Altman: 不。Masa 是一个样本量为 1 的独特人物。

Ti Morse：你会不会把 OpenAI 看成一只有点像“下金蛋的鹅”的东西？

Sam Altman：哪方面？

Ti Morse：随时间不断孵化出许多非常有价值的东西，同时建立一种提高世界智能水平的核心能力。

Sam Altman：我不是这样理解的。我明白你的意思，但感觉并不是在不断吐出一枚枚金蛋，更像是在构建一个能够持续复利、层层叠加的东西。

Ti Morse：我从你这里学到、也最喜欢的思维模型之一，是“真实趋势与虚假趋势”。

Sam Altman：对，这是一件重要的事。

Ti Morse：每当人们谈泡沫或其他类似现象时，我总有些困惑。我研究过很多 Warren Buffett 和 Charlie Munger，他们很喜欢谈泡沫和资产被高估。

我一直想弄明白：怎样判断一件事是真的还是假的？它会持久、继续发展，还是会回归均值？

我后来理解了你的模型。虚假趋势是什么？例如 VR：有很大声势，一个人买下设备，却并不真正喜欢，也没有围绕使用体验重新设计自己的生活，最后它被放在架子上。

ChatGPT 对我则不同。它几乎每天都存在于我的生活里。有时工作很多，我会用上 3 小时；有些天几乎不用，但它持续存在。

现在，你怎样在公司内部、以及一般意义上判断一个东西是真实趋势还是虚假趋势？原则是否仍然是：有没有一小群人，对它形成真实、深入而持久的使用？

Sam Altman：原则还是一样。

Ti Morse：这套理念或思维框架是怎样形成的？

Sam Altman：我看过大量创业公司。在 YC 工作有许多很棒的地方，其中之一就是你能获得极其丰富的数据。只要愿意花时间分析、理解这些数据，真的可以弄清许多事情。

Ti Morse：有没有一些你以前相信的重要思维框架，在今天的环境里已经不再正确，而且随着智能爆发会越来越错？

Sam Altman：我认为它们当时大多是对的——当然，我当时肯定也在许多事上犯过错——但今天，其中很大一部分已经错了。

今天的创业公司，看起来仍然很像 **10 年**前的创业公司，因为继承下来的常识告诉人们“创业就该这么做”。

当然也会有些不同。人们会说：“**我要少招一些人，把更多钱花在 Codex 的 token 上。**”但今天的创业公司可能应该呈现出非常不同的形态。

我确实见过少数人，正在用彻底不同的方式创建公司。但大多数人只是大体沿用旧方法，再多用一些 **Codex**。这看起来还远远不够。

画面说明

Sam Altman 的棚内单人镜头收束访谈；画面没有展示 OpenAI、VR、ChatGPT 或 Codex 产品界面。